

# 過去 40 年超の調査・取材活動を通して考察した ダイレクトマーケティングにおける変化と残された課題

「インタラクティブ・マーケティングまとめサイト」編集長  
コラムニスト  
西村道子

2023 年 4 月  
日本ダイレクトマーケティング学会学会誌  
Direct Marketing Review vol.22 抜刷

## 特別論文

# 過去40年超の調査・取材活動を通して考察した ダイレクトマーケティングにおける変化と残された課題

「インタラクティブ・マーケティングまとめサイト」編集長／コラムニスト 西村 道子

## 1. はじめに

私は大学卒業後、一貫してマーケティング関連の仕事に携わっており、中でもダイレクト&インタラクティブ・マーケティングをテーマに、マーケティング・リサーチ、及びこれにかかわるメディアやコンテンツの企画・制作などを手がけてきた。その間の働き方としては、10年強のマーケティング・リサーチ会社勤務を経て（株）アイ・エム・プレスを起業し、33年間にわたり営業を継続してきたが、2022年末に会社をクローズ（清算終了）し、現在はフリーランスとして既存取引先の支援や執筆活動を行っている。

そのマーケティング・リサーチ会社には1970年代、私がまだ学生だった頃にアルバイトとして勤め始めたのだが、そこでの初仕事として担当したのが、テレビ／ラジオ・ショッピングを番組内のコーナーで展開している放送局や、CM枠を使ってこれを展開している広告主、すなわち往年の通信販売会社への郵送&電話アンケートであった。これはカタログ・通信販売会社（カタログ訪問販売を含む）に関する調査レポートに掲載する記事の一部だったのだが、本レポートの中心は別途、数十社に及ぶカタログ・通信販売会社のケーススタディであり、その後、この会社に正式に入社してからは、数年に1回の改訂の都度、カタログ・通信販売会社に訪問取材を行い、ケーススタディを執筆するのが私の仕事となった。<sup>\*1</sup>

また、これと並んでこの会社の主力商品のひとつと位置付けられていたのが、顧客の組織化についての調査レポートだった。<sup>\*2</sup> これはメーカーの製品愛用者組織や小売・サービス業のスタンプ制度など、B2C（Business to Consumer）顧客の組織化にかかわるケーススタディ集で、最近の用語を用いればCRM（Customer Relationship Management）の原石とも言える取り組みを取材・レポートしたもの。私は本レポートについても、1970年代半ばから1980年代にかけて数回、取材・執筆に携わってきた。

もうひとつ、同社の主力商品群に位置付けられていたのが、今で言うコールセンターにかかわる調査レポートである。まずは、多様な業種・業態の企業の消費者相談窓口のケーススタディ集<sup>\*3</sup>を1977年に、その後は電話をマーケティング活動に効果的に活用している企業のケーススタディ集を1978年、1983年にそれぞれ発行。<sup>\*4</sup> 私はこれらテレフォン・マーケティング／テレマーケティング、今で言うコールセンターにかかわる調査レポートについても、その取材・執筆を担うことになった。

この会社では必ずしもダイレクトマーケティングを専門としていたわけではなく、私自身も常にこれをウォッチしていたわけではない。しかし、前述の各調査レポートに加えて、その周辺領域とも言える生活協同組合の共同購入や訪問販売、御用聞き・宅配に関する調査レポートの取材・執筆、および、クライアントからの受託による通信販売業界の調査や通信販売ユーザーのグループ・インタビューなども担当。これらのプロジェクトに携わる中で、当初は店頭にない商品を、“通販マインド”のある顧客（当時は通信販売を利用する顧客は“通販マインド”がある顧客に限られると言われていた）に届けることを本領としていた通信販売が、実は生活者と企業・団体との多様なインタラクティブ・マーケティングへの拡張性を秘めていることに注目、“お客さまとの対話に基づく企業活動のお手伝い”をするべく起業に踏み切ったのである。

1989年に会社を立ち上げた後は、ダイレクトマーケティングやコールセンターにかかわるリサーチ&プランニングやビジネス向けPR誌の編集、あるいはレスポンス・メディアの制作といったクライアントからの受託業務に従事する傍ら、1995年11月にはダイレクト／インタラクティブ・マーケティングにかかわる専門誌、月刊『アイ・エム・プレス』（最初の1年間は隔月刊）を創刊。<sup>\*5</sup> 2014年3月に発行を終えるまで足かけ20年間にわたり、創刊準備号を含めて通算216号を発行すると共に、購読者向けセミナーなども開催してきた。

社名であり、誌名でもあったアイ・エム・プレス（IM.press）は、“Interactive Marketing”の頭文字を取ったもので、専門誌のカバー領域はダイレクトマーケティングやCRM、コールセンターなど、インタラククションを通して、お客さまとの適切な関係を築き、長期的視点で収益を向上する取り組み。編集方針は、独自に取材した企業のケーススタディを中心に、この分野の大学教授やコンサルタントなどへのインタビュー、これらを側面から支援するIT／アウトソーシング企業への取材、さらにはターゲットとなる生活者へのリサーチ結果などを通して、ダイレクト／インタラクティブ・マーケティングに多角的な視点からアプローチすることにあつた。

また、月刊『アイ・エム・プレス』と並行して、『コールセンター年鑑』<sup>\*6</sup>（1999年～）、『CRM年鑑』<sup>\*7</sup>（2003年～）、『ネットビジネス成功事例集』<sup>\*8</sup>（2007年）、『ソーシャルメディア・マーケティング成功事例集』<sup>\*9</sup>（2011年）、『B to Bマーケティング成功事例集』<sup>\*10</sup>（2012年）、『スマートフォン・マーケティング成功事例集』<sup>\*11</sup>（2013年）などのケーススタディ集も発行。中でも『コールセンター年鑑』と『CRM年鑑』は好評を博し、前者は14回、後者は8回にわたり発行を重ねてきた。

そして月刊『アイ・エム・プレス』の発行を終えた翌年の2015年には、「インタラクティブ・マーケティングまとめサイト」<sup>\*12</sup>を立ち上げ（会社のクローズに伴い、西村個人に譲渡）。本誌に掲載された約1,000社のダイレクト／インタラクティブ・マーケティングのケーススタディをアーカイブとして無料公開する「企業事例」のコーナーを中心に、私が自ら執筆した記事を掲載する「西村道子コラム」、アイ・エム・プレスの過去の出版物を紹介する「出版物」のコーナーなどを開設している。

なお、本サイトの主力コンテンツである企業事例は、「コールセンター」「EC／通販」「プロモーション」「Webマーケティング」「店舗」「顧客サービス」「ブランディング」「ソーシャルメディア」「顧客分析」「モバイル」「B to Bマーケティング」「IT／サービス」「経営」の13のテーマごと、および年月別に検索できるほか、検索窓に企業名やキーワードなどを入力して興味のある記事を探し出すこともできるようになっている。

以上、本稿の前提となる私自身のダイレクト／インタラクティブ・マーケティングにかかわる過去40年超、起業してからは33年間にわたる取材・調査実績を概観した。本稿ではこうした私自身の経験に基づき昨今のダイレクトマーケティングにおけるトレンドをフィルタリングすることで、その間に何が変わったのか、何が変わらなかったのかを明らかにすると共に、ダイレクトマーケティングの今日的意義と課題を見極めていきたい。

## 2. ダイレクトマーケティングの歩み

ダイレクトマーケティングは、米国で通信販売会社をクライアントとする広告会社を営んでいた故・レスター・ワンダーマンが開発したコンセプト。氏は、1961年の通信販売会社幹部を対象とした講演で初めてこの用語を公的に使用、その後1967年にマサチューセッツ工科大学（MIT）で行われた「ダイレクトマーケティング—販売の新しい革命」と題した講演を機に、ダイレクトマーケティングは多くの人々から注目されるようになったという。<sup>\*13</sup>

一方、1970年代から1980年代にかけてマーケティング・リサーチ会社に勤めていた私がダイレクトマーケティングという用語を初めて耳にしたのは、1980年代初めのことだった。当時のダイレクトマーケティングの定義としては、米国の『Direct Marketing』誌に毎号、掲載されていた「ダイレクトマーケティングとはひとつ、または複数の広告メディアを用いることにより、効果の測定できるレスポンスを発生させ、商取引をどんな場所でも行うことができる双方向のマーケティングである」（工業市場研究所 1985、15）というものが知られていた。

この定義は前出のレスター・ワンダーマンに影響を受けた当時の米国のDMA（Direct Marketing Association、2018年にAssociation of National Advertisersに吸収合併）のリーダーたちの手によるもので、そこには「ダイレクトマーケティングは、トータル・マーケティングの中に位置づけられ---<中略>---通信販売（メールオーダー）のカッコイイ呼称ではない」（工業市場研究所 1985、15）として、その適用分野は通信販売に限らず、店頭集客、リード開拓などに及ぶことが記されていた。

1980年代と言えば、日本では百貨店やスーパーなどの店舗小売業に加えて、製造業、商社、物流会社など、業種業態を問わずさまざまな企業がカタログ・通信販売に参入した時期。こうした動きを受けて、1983年には（社）日本通信販売協会（現在は公益社団法人）が、そして翌1984年には（社）日本ダイレクトメール協会（現在は一般社団法人）が設立され

た。また（財）キャプテンシステム開発研究所が2回にわたる実証実験を経て、首都圏と京阪神地区でキャプテンシステム（文字図形情報ネットワーク）の商用サービスをローンチしたのも1984年のことであった。

それから40年が過ぎた今日、ダイレクトマーケティングを取り巻く環境は大きく変化している。市場の成熟や情報流通量の増大などを背景に生活者のパワーが増大。その傍らでは、インターネットに代表される情報インフラの整備や情報を収集・蓄積・分析するためのテクノロジーの進化が、ダイレクトマーケティングの進展を後押ししてきた。そして1990年代半ば以降は、さまざまな企業が取引（通信販売）に限らず、プロモーション（店頭集客、リード開拓等）やリテール・サポートなどビジネスにおける多様なプロセスにこれを導入、2010年代には「すべてのマーケティングはダイレクトマーケティング」と言われるようになった。

こうした中、日本ダイレクトマーケティング学会では、2020年に20周年記念プロジェクトを立ち上げ、その活動の一環としてダイレクトマーケティングの定義の検討に着手。2022年7月の会員総会で、「ダイレクトマーケティングとは自組織が個々に識別した顧客に対し、その顧客データを活用して設計した価値提供プロセスに基づき、直接顧客に働きかけ、組織の目的を達成する活動である」という定義が披露された。そもそも日本国内では「通信販売の異名」であるかのように扱われてきたダイレクトマーケティングは、時代の変化の波に乗って新たな衣装を身に纏ったのである。

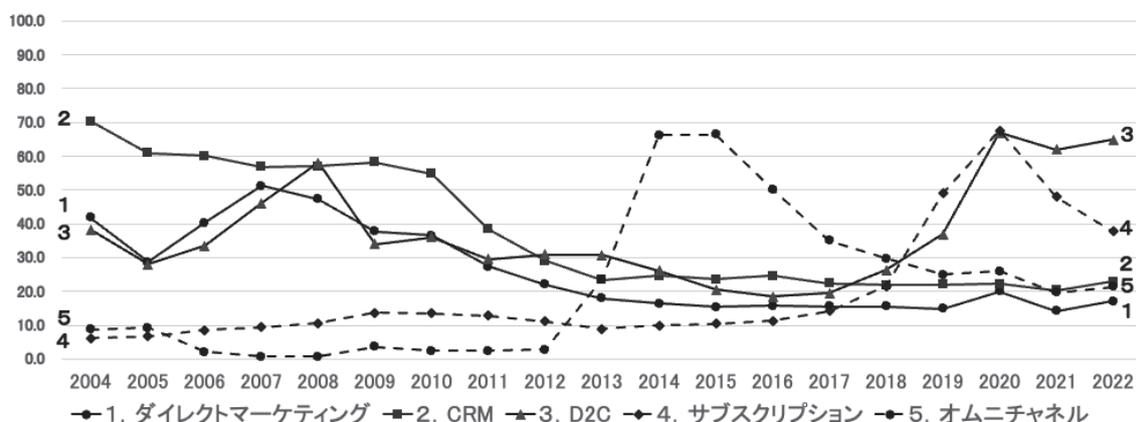
### 3. ダイレクトマーケティングにおける既視感

前章では、ダイレクトマーケティングの歩みを簡単にまとめてみたが、私自身がこの世界に身を置いた40年超を振り返ると、その時々さまざまなバズワードが誕生しては、いつしか消えていくことの繰り返しだった（図1）。そうした中、「以前にも同じような話を耳にしたことがある」と既視感を覚えることも少なくなかったが、果たして私たちは、過去の歴史に学ばずに同じことを繰り返しているのか、それとも企業環境の変化に適応して進化しているのか。以下に「D2C」「オムニチャネル／OMO」「サブスクリプション」という最近の3つのトレンドをピックアップして、私なりに考察を加えたい。

#### ①メーカー通販 → D2C：製造業の通信販売は新規事業開発から本業の活性化へ

まず1つ目のトレンドとして挙げるのは、B2C領域での「メーカー通販 → D2C」である。メーカー通販という表現は最近では耳にする機会が少ないが、1980年代に製造業による通信販売参入が活発化した頃には、この用語が広く用いられていた。当時、製造業各社が通信販売に参入したのは、エンドユーザーとの直接的なコミュニケーションを通して生活者ニーズを把握することが狙い。しかし、中間流通を通さずにエンドユーザーに直接、アプローチすることへの小売サイドからの反発も大きかったことから、既存商品とは異なる商

図1 各キーワードのGoogle検索トレンド推移（2004年～2022年）



（月単位で集計されている指数を各年ごとに合計、12で割って年平均を出し、グラフ化）

品を通信販売したり、ディーラー経由で生活者にカタログや商品を提供することでリテイル・サポートに寄与したりする例が多かった。

私が知る限り、国内で早くからメーカー通販に乗り出したのはキリンビール・グループや明治乳業グループなど食品製造業であり、前者では1979年からビアマグ等の通信販売を開始、後者では1981年からマタニティ&ベビー&育児用品の通信販売を開始している。また、ディーラー経由での取り組みとしては、マツダ（株）が1982年から生活関連商品全般のカタログ販売を展開していた。これらのメーカー通販は、自社のブランド・イメージを生かして、キリンビールではビール、明治乳業では粉ミルク、マツダでは自動車といった主力製品の周辺領域における新規商品を通信販売する例が多かった。

その後、2000年代に入ってインターネットが人々の生活に浸透し始めると、化粧品や健康食品などのリピート商品を中心に、通信販売に参入する製造業が増加すると共に、本業周りのプロモーションなど、取引以外の業務プロセスにダイレクトマーケティングを導入する例も増加してきた。当時、通信販売に参入した製造業としては、2000年に「セサミンE」の通信販売を開始したサントリー・グループ、2006年にヘルスケア・化粧品の通信販売に乗り出した富士フイルム・グループなどが挙げられるが、これらの企業は自社の技術シーズを活用して開発したオリジナル商品を取り扱っている点が特徴と言えるだろう。

そして今日では、メーカー通販に替わってD2C（Direct to Consumer）という用語を頻繁に耳にするようになってきた。これは中間流通チャネルを通さずに、主に自社のECサイトを通じて製品を顧客に直接販売すること。D2Cもメーカー通販のひとつには違いないが、デジタル・ネイティブな企業が自社の主力商品そのものを通信販売するケースを指すことが多く、インターネット以前から自社製品を通信販売していた（株）ファンケルなどの通信販売会社や地場メーカーによる産地直送などをこれに含めるかどうかは、議論の分かれるところとなっているようだ。

すなわち、かつてのメーカー通販が本業の周辺領域における新規事業開発、あるいは自

社の技術シーズを活用した新規事業開発としての位置付けであったのに対し、D2Cは本業の活性化を目指すものであり、製造業におけるエンドユーザーを見据えたDX（Digital Transformation）の一環と言うこともできる。逆に言えば、昨今では大手消費財製造業がDXへの取り組みを活発化しているが、その先に何らかの形でのD2Cを見据えている企業も少なくないものと見られる。

## ②クリック&モルタル / マルチチャネル → オムニチャネル / OMO : 販売チャネルの拡大からCXの向上へ

2つ目のトレンドとして挙げるのは、「クリック&モルタル / マルチチャネル → オムニチャネル / OMO」である。店舗小売業による通信販売は、古くは明治時代から百貨店各社が地方顧客を対象に展開していたが、第二次世界戦後は1982年に大型店の出店規制が強化されたことに伴い、百貨店を中心に、量販店や専門店による通信販売参入が相次いだ。しかし、当時の百貨店による通信販売は、店舗販売と通信販売の経営構造の違いを理由に通信販売専門の部署を設け、店舗とは異なる商品を、異なる顧客を主対象に販売する形が中心。店舗とのシナジーは、共通のブランド・イメージの訴求など極めて限定的にしか発揮されていなかった。

一方、専門の通信販売会社による出店が加速したのは、1980年代後半のこと。当時はファッションや家具・インテリアなどの通信販売会社が、取扱商品を実際に見て、触るための拠点として出店のトライ&エラーを繰り返していた。これらは商品を直接、確かめることができない通信販売の弱点を補うことを主旨としていたが、店頭の商品揃えがカタログ掲載商品の一部にとどまっていたこともあり、固定施設としての店舗がない中でのブランド戦略のひとつとしては機能しても、顧客側から見ればあくまでも補助的な手段に過ぎなかったと言えるだろう。

また、1980年代半ばには、FC方式による無店舗宅配スーパーであるフレッシュシステムズ（株）が台頭、量販店など多くの企業を加盟店に生鮮を含む食品や日用雑貨の宅配ビジネスに参入し、一躍、注目を浴びた。しかし、参入後間もなくにして撤退する企業も目立ち、その事業としての難しさが取り沙汰されることになった。またその傍らでは、（株）ダイエー、（株）西友などの大手量販店も宅配スーパーのテスト展開を開始し、トライ&エラーを積み重ねていた。

その後、2000年代後半に入ると、大手量販店がインターネットを活用した宅配スーパーに次々に参入、ネットスーパーという用語が一躍、注目されることになった。参入企業の顔ぶれは、前出の2社に加えて（株）イトーヨーカ堂やサミット（株）などが目立ったところで、当時は店頭商品の中から宅配商品をピックアップするか、あるいは別途、フルフィルメントセンターを設けるかが活発に議論された。そしてここ数年は、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、ネットスーパーは一般生活者にとって頼りになる存在として、都市部を中心に広く社会に浸透することになった。

一方、2000年代に入ってインターネットが一般家庭に浸透し始めると、クリック&モルタル、そしてマルチチャネルが注目された。クリック&モルタルとは、オンライン上の店舗すなわちECとリアル店舗の双方を運営してシナジーを狙う手法。一方のマルチチャネルは、通信販売業界を中心に使われていた用語で、主としてカタログとインターネットを併用してビジネスを展開することを意味する。当時のこの分野のリーディング・カンパニーとしては日本ランズエンド（株）（2022年に日本から撤退）が知られているが、その米国本社では当時から、複数チャネルの併用が顧客の増大に止まらず、当該顧客の購買金額や生涯価値の底上げにも寄与することを実証していたという。

さらに2010年代初頭になると、クリック&モルタルに替わりオムニチャネルという用語が台頭し、一斉を風靡するようになった。オムニ（omnis）はラテン語で「すべての」を意味する接頭詞。これをチャネルに冠したオムニチャネルは、オフラインかオンラインかを問わず、すべてのチャネルで顧客に買い物体験を提供することを意味しており、2020年には日本オムニチャネル協会も設立された。しかし最近では、その次世代バージョンとしてOMO（Online Merges with Offline：オンラインとオフラインの融合）なる用語も台頭しており、チャネル間のシナジーを巡る議論は、その時々で用語をリセットしながら、長年にわたり繰り返されていると言えるだろう。

こうした流れを振り返ってみると、1980年代の店舗小売業による通信販売参入が主に店舗と異なる商品を異なる顧客に販売することを、また、通信販売会社による店舗展開が通信販売のデメリットの解消や店舗がない中での信頼感の醸成を狙いにしていたのに対して、クリック&モルタル／マルチチャネルは複数のチャネルを併用することでビジネスを活性化しようという試み。そしてこれがオムニチャネル／OMOへと発展する中で、今日では販売チャネルのみならず、インターネットにより変化するカスタマー・ジャーニー全体を見据えて顧客に購入プロセスの選択肢を提供することで、CX(Customer Experience)の向上を図る方向にシフトしていると言えるだろう。

### ③頒布会 → サブスクリプション：モノのコレクションからサービスの利用へ

3つ目のトレンドとして挙げるのは、「頒布会 → サブスクリプション」である。頒布会は、今を去る70年近く前から親しまれてきた通信販売（無店舗販売）の1形態。月1回などあらかじめ定められたインターバルで商品を会員顧客のもとに届け、原則として毎月、代金を決済する仕組である。

頒布会の老舗と言えば（株）千趣会が想起される。同社は1954年にこけしの頒布会を手がける「味楽会」として創業、1956年に（株）千趣会として法人化された企業。全国のオフィスで働く女性を対象に、料理カードつき雑誌やハンカチ、タオルなどのオリジナル商品を頒布会形式で販売することで成長を遂げた。同社の頒布会システムは、オフィスに世話係と呼ばれるまとめ役を置き、営業担当者がこの世話係に訪問営業を行う一方、世話係がオフィスで働く会員顧客からの注文を取りまとめて同社に発注する仕組で、商品配送や

月々の代金回収も世話係を通して行われていた。

また1960年代には、高度経済成長の波に乗って、洋食器や和食器のセットを取り揃える、あるいはハンカチやエプロンなど趣味の商品をコレクションするといったニーズに対応して、多くの企業が一般家庭を対象とした頒布会に乗り出した。その後、市場の成熟や物流ネットワークの整備と共にその品揃えは変化し、食品や酒類など消費財の頒布会も目立つようになってきた。そして前出の千趣会も、1976年にカタログ「ベルメゾン」を発行して品揃えを拡充すると共に、個人を対象とした通信販売へとシフトしていった。

一方でサブスクリプションは、2010年代後半に入ってブームとも言える様相を呈した概念で、2019年には（一社）日本サブスクリプションビジネス振興会が設立された。サブスクリプションはそもそも新聞や雑誌の定期購読を指す英語だが、最近になってこれが注目されたのは、経済のサービス化に負うところが大きい。この分野で先行したのは、パッケージ商品からクラウド・サービスへと変容を遂げたITのソフトウェアやコンテンツ配信などであり、これらに続いてさまざまな商品がサービス化され、ファッションやインテリアなどの有形商品はもちろん、旅行や外食などの無形商品に至るまでがサブスクリプションにより販売されるようになってきた。

すなわち、当初の頒布会がモノ不足の時代に、在庫リスクを抑えつつモノをコレクションしてもらうことを主眼に開発されたものであるのに対して、今日、日本においてサブスクリプションと呼ばれる領域は経済のサービス化の流れの中で台頭したものであり、従来、サービス商材と呼ばれていた分野までもが1回の売り切り型ではなく、一定期間の利用権として販売され、代金も年間、あるいは月々のサービス利用料として決済されていることがその特徴と言えるだろう。

#### 4. ダイレクトマーケティングのコア・コンピタンス

以上、ダイレクトマーケティングにおける3つのトレンドを取り上げてみたが、類似の事象はほかにも多々見受けられる。これらは商品、チャネル／メディア、あるいはテクノロジーが変化したことを受けて、往年のバズワードがリセットされ、再び注目を浴びたケースと言えるだろう。しかし、そこには過去のノウハウが適切に引き継がれているのか。あるいは過去のノウハウは現在、そして未来には通用しないのか。もしもそうだとしたら、本稿で採り上げたD2C、オムニチャネル／OMO、サブスクリプションも、何年か後には雲散霧消してしまうのだろうか？

ここでダイレクトマーケティングの特徴を私なりにまとめてみると、以下の5点を挙げるができる。インターネットが進展し、「すべてのマーケティングはダイレクトマーケティング」と言われる今日、これらの特徴は多くの企業に注目され、取引に限らず、店頭集客やリード開拓といったプロモーション、リテイル・サポートなどにダイレクトマーケティングが取り入れられる由縁ともなっている。

### 【ダイレクトマーケティングの特徴】

- ①メディアを活用して、場所に縛られずにビジネスが展開できる。
- ②不特定多数（マス）を十把一絡げにするのではなく、個々の顧客に適した商品やサービスの提供を推進できる。
- ③レスポンスを発生させることで、投資対効果が測定できる。
- ④一人ひとりの顧客との継続的な関係を構築できる。
- ⑤テストを積み重ねることで、マーケティング活動の最適化を推進できる。

（西村道子 2016、「DMW東京300回記念イベント：ダイレクトマーケティングの歴史に未来へのヒントを学ぶ 第二部③「歴史から学ぶべきことは」を一部更新

<https://im-press.jp/column/dmw%e6%9d%b1%e4%ba%ac300%e5%9b%9e%e8%a8%98%e5%bf%b5%e3%82%a4%e3%83%99%e3%83%b3%e3%83%88%ef%bc%9a%e3%83%80%e3%82%a4%e3%83%ac%e3%82%af%e3%83%88%e3%83%9e%e3%83%bc%e3%82%b1%e3%83%86%e3%82%a3%e3%83%b3-2/>)

それでは、これらの特徴を持つダイレクトマーケティングは、ビジネスの基本要素とも言える「誰に（ターゲット）」「何を（商品など訴求内容）」「どのように（販売など提供方法）」に、それぞれどのように寄与するだろうか。

まずは「誰に」という観点から考察すると、昨今では顧客起点のマーケティングの重要性が叫ばれると共に、顧客を十把一絡げに捉えるのではなく、さらには性別や年齢などに基づくステレオタイプに囚われるのでもなく、それぞれの顧客とのインタラクションを通して顧客への洞察を深め、対応を最適化していくことが求められている。こうした中、顧客データに基づくデータ・ドリブン・マーケティングであるダイレクトマーケティングは、企業が顧客を知り、彼らとの関係を維持する上で、大きな役割を果たすと言えるだろう。

次に、「何を（商品など訴求内容）」という観点から考察すると、昨今では商品はもちろん、ビジネスそのもののサービス化が進み、伝統的なグッズ・ドミナント・ロジック（Goods Dominant Logic）からサービス・ドミナント・ロジック（Service Dominant Logic）への移行が指摘されている（Vargo & Lusch, 2004）。サービス・ドミナント・ロジックにおいては、顧客とのインタラクションが重用されるが、ここではダイレクトマーケティングの先達が長年をかけて磨いてきた顧客接点の開発・運用ノウハウが大きな意味を持つだろう。

そして最後に、「どのように（販売など提供方法）」という観点から考察すると、市場の成熟や人口減少が進む昨今では、短期視点での販売・プロモーションから長期視点での関係性構築、すなわちCRMへのシフトがますます加速している。そもそも顧客データに基づくリレーションシップ・マーケティングであるダイレクトマーケティングは、こうした観点からも今日的意義が大きいと言えるだろう（レスター・ワンダーマンは1983年のDMA大会で、T.レビットの『マーケティングの革新』（ダイヤモンド社）を引用しながら、ダイレクトマーケティングをリレーションシップ・マーケティングと呼ぶことを提唱した

という)。

こうして3つの観点からダイレクトマーケティングの特徴を考察すると、今日の企業環境において、これがいかに重用されるかが浮き彫りになってくる。換言すれば、古くからこの領域で培われてきた顧客分析のノウハウ、顧客インサイトに基づくクリエイティブ（顧客接点の開発・運用ノウハウ）、そして効果測定のためのKPI（Key Performance Indicator）、KGI（Key Goal Indicator）の設定とこれに基づくテスト&テスト&テスト、すなわちPDCAサイクルの積み重ねは、ダイレクトマーケターの伝家の宝刀と言えるだろう。

そしてこれらは、メーカー通販がD2Cになろうが、クリック&モルタル／マルチチャネルがオムニチャネル／OMOになろうが、頒布会がサブスクリプションになろうが変わることのない、ダイレクトマーケティングのコア・コンピタンスとも言える。1980年代に通信販売が情報化社会のビジネスとして一躍脚光を浴びた当時、通信販売に参入したかと思えば、数年後には撤退する企業も少なくなかった。そしてその後、1990年代終盤～2000年代初頭のCRMブームにおいても、また最近ではここ数年のDXブームにおいても、これと類似の現象が見られる。

こうして私たちは、次から次へと生み出されるバズワードに踊らされがちだが、これに飛びつく前にまずは立ち止まり、何が変わり、何が変わらないのか、その本質をしっかりと見極めていくことが大切だろう。

## 5. そして、残された課題は？

ダイレクトマーケティングの世界には、前述したトレンドと同様に、「以前にも同じような話を耳にしたことがある」という既視感を禁じ得ない課題も残されている。

そのひとつは、顧客データの適切な活用だ。日本ではこれまで、ともすれば個人情報の保護にフォーカスが当てられてきた側面があるが、顧客データを流出させるのは論外として、これをどのように活用するかは大きな問題である。昨今ではCookie規制が強化されつつあることで、リターゲティング広告の出広やデータのトラッキングに影響が生じ始めているが、マーケティング・コミュニケーションのデジタル化に伴い俎上に上っているこれら顧客データの活用方法をめぐる課題は、取引やプロモーションにメディアを活用するダイレクトマーケティングにおいては、国内外を問わずかねてより指摘されてきた。

ダイレクトマーケティングが日本に入ってきて間もない頃、この分野の草の根的な勉強会であるDMW（Direct Marketing Workshop）の先輩達の間では、これが「狩猟型」か「農耕型」かという議論が活発に繰り広げられていた。「狩猟型」とはターゲット顧客にプロアクティブにアプローチする側面に、また「農耕型」とは顧客とのリレーションシップという側面にフォーカスした表現。振り返ってみればこの世界では、1980年代にテレマーケティングが注目されたかと思えば強引なアウトバウンドが問題になり、2000年代にeメー

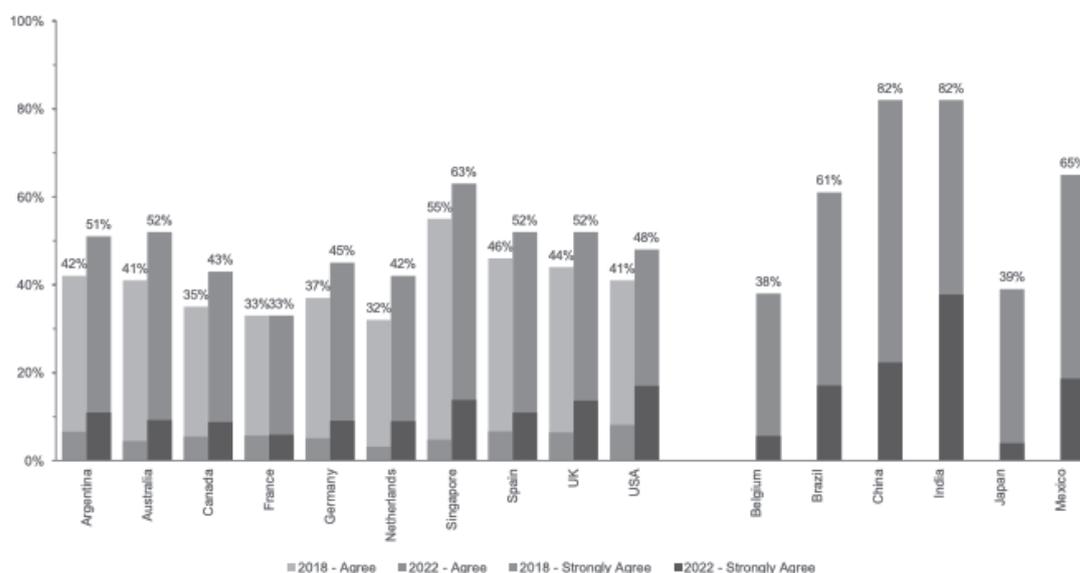
ル・マーケティングが注目されたかと思えばスパムメールが問題になった。これらはいずれもその「狩猟型」の側面が問題になった例だが、それから数十年を経た今なお、インターネット上にはこうした事例が渦巻いているように見える。

しかし、顧客データに基づく科学的なマーケティングであるダイレクトマーケティングは、そもそも顧客とのインタラクションに基づくカスタマー・オリエンテッドなマーケティング（のはず）であり、かつリレーションシップ・マーケティングでもある。また最近では顧客の側も、企業が自身のデータをマーケティングに活用することで、自分にとって適切な情報が提供されたり、適切な商品・サービスが提供されたりすることに一定の理解を示すようになってきたようだ。

GDMA (Global Data and Marketing Alliance) が行った消費者調査「Global Data Privacy」によると、世界16カ国の回答者の53%が個人情報の共有が現代社会の円滑な運営に果たす役割を理解しており、前回調査との比較が可能な10カ国においては、そうした回答は増加傾向にある（図2）。ちなみに2022年調査においては、当学会Webコミュニケーション研究部会と顧客&ブランド戦略研究部会の協力により、日本も調査対象に加わることになったが、日本の調査結果は、概して自分のデータを企業に提供することに保守的な傾向が見られた。

2つ目として挙げたいのは、カスタマー・ジャーニー全体を見据えたマーケティングにおける各要素の統合をめぐる課題である。前述の通り、メーカー通販はかつての独立した事業部門による新規事業開発からD2Cすなわち本業の活性化へ、販売チャネルにおいてはクリック&モルタル／マルチチャネルからオムニチャネル／OMOへとバトンが渡されて

図2 The exchange of personal information is essential for the smooth running of modern society



出典：<https://globaldma.com/wp-content/uploads/2022/03/GDMA-Global-Data-Privacy-2022.pdf>を元に筆者作成

きた。さらに本稿では触れなかったが、コミュニケーション・メディアにおいても古くからメディア・ミックスの重要性が指摘され、これがメディア・コンプレックスへ、そしてIMC（Integrated Marketing Communication）へとシフトしてきた。

本来、ダイレクトマーケティングの中心にあるのは顧客データベースにはほかならない。しかし、このようなダイレクトマーケティングの発展プロセスの中で、顧客データが組織や販売チャネル、コミュニケーション・メディアごとに別管理されているケースは、必ずしも珍しいものではなかった。これらは本質的には企業側の組織の問題に起因するところが大きい。顧客の側から見れば、それは購入商品ごとに、あるいは自身のカスタマー・ジャーニーのプロセスごとにCXが分断されることを意味していると言えるだろう。

インターネットやテクノロジーの進展を背景に、製品開発、流通、販売やプロモーションなどに分かれた経営の機能を顧客中心に統合し、全体最適を目指すことの重要性が指摘されてもうかれこれ20余年が過ぎたが、今なお、これが掛け声ばかりに止まっていたり、部分最適に止まっていたりするケースは少なくない。この統合をめぐる課題をクリアする上では、2010年代にこの世界で注目されたザッポス<sup>\*15</sup>やパタゴニアに見られるように、自社のパーパスやコア・バリューを明確化し、これを顧客接点で働くスタッフを初め、全社に敷衍していくことが欠かせないだろう。

最近では、コールセンターにおけるスタッフへの権限委譲が叫ばれているかと思えば、アパレルなどの店頭販売員が一定の権限を与えられ、ソーシャルメディアにより自店に関する情報発信を行う例も増加している。顧客接点のデジタル化が進めば進むほど、人手によるサービスにはより付加価値の高い対応が求められることになるが、こうした中、従業員や顧客のエンゲージメントを高める上で、あるいはそこで確立したノウハウをデジタルなメディア／チャネルに生かしていく上でも、これらの取り組みには大きな意義があると言えるだろう。データ・ドリブンであると言われるダイレクトマーケティングは、とりもなおさず、企業の利害集団によるヒューマン・ドリブンなマーケティングでもあるのだ。

そして3つ目として挙げたいのは、サービス・ドミナント・ロジックの重要性が叫ばれる中、顧客との価値共創をどのように進めていくかだ。前述の通り、ダイレクトマーケティングは本来、顧客データに基づくカスタマー・オリエンテッドなマーケティングであり、リレーションシップ・マーケティングという側面も併せ持つ。一方で今日では、ダイレクトマーケティングを展開しているか否かにかかわらず、多様な接触ポイントで顧客の生の声を収集し、これを企業活動に反映するVOC（Voice of Customer）活動も定着してきた。

こうした中、注目したいのが価値共創マーケティング<sup>\*16,17</sup>である。価値共創とは「消費プロセスで企業と顧客によるサービスが直接的に相互作用することで文脈価値が生み出されること」を指す。つまり企業は、この直接的な相互作用の一翼をマーケティング行為として担うことになるわけだが、ここでは「contact」「communication」「co-creation」「value-in-context」から構成される4Cアプローチが重要であるとされている（村松 2017、

6～24)。

ダイレクトマーケティングは顧客との直接的な相互作用に基づくマーケティングであり、本来は価値共創マーケティングへの最短距離にいるはずだ。しかし、ダイレクトマーケティングがグッズ・ドミナント・ロジックに基づき販売に至るまでの「生産プロセス」で展開されることを旨に開発されたのに対して、価値共創マーケティングはサービス・ドミナント・ロジック／サービス・ロジック (Service Logic, Grönroos,2006) に基づき購買後の「消費プロセス」で展開されることを旨に開発されたものであり、両者の間には視点の相違があるのもまた事実である。

ダイレクトマーケティングは確かに4Cアプローチに長年の経験を積み重ねてはいるが、特にこれを取引に導入する通信販売においては、顧客の購買データに基づく売れる商品の開発・品揃えにフォーカスしてきたところがある。しかし、かねてより指摘されてきたように過去のデータを追いかけているだけではビジネスが縮小再生産に陥りかねないことに加え、今日では経済のサービス化がますます進行してもいる。こうした中、今後、ダイレクトマーケティングがその本領を発揮するためには、価値共創の視点に基づき、商品・サービスの购买前に止まらず、購買後の利用やクチコミ発信に至るまでのカスタマー・ジャーニー全体を見据えて、顧客との直接的な相互作用のあり方を今一度見直してみることが必要ではないだろうか。

以上、本稿では、私自身の40年超の取材・調査の経験をベースに、ダイレクトマーケティングにおいて言葉を換えつつ受け継がれてきた3つのトレンド、「メーカー通販 → D2C」「クリック&モルタル／マルチチャネル → オムニチャネル／OMO」「頒布会 → サブスク립ション」と、その傍らで指摘され続けてきた3つの課題、「顧客データの適切な活用」「カスタマー・ジャーニーを構成する各要素の統合」「顧客との価値共創」について考察した。

今後、本格的なWeb3.0の時代が到来し、ブロックチェーン上のNFT (Non-Fungible Token、非代替性トークン) によりさまざまな行動履歴が把握できるようになることで、ダイレクトマーケティングはさらなる変容を遂げていく可能性もある。その時にはもはやダイレクトマーケティングという用語さえも雲散霧消しているかもしれないが、仮にそうだとすると、レスター・ワンダーマンがこのコンセプトを開発して以来60年間にわたり培われてきたそのコア・コンピタンスの重要性に、変わることはないのではないだろうか。

## 【引用・参考文献】

\*1

(株) 工業市場研究所『カタログ販売・通信販売の実態と展望』 1982年

(株) 工業市場研究所『カタログ販売・通信販売』 1985年

(株) 工業市場研究所『カタログ通信販売』 1988年 等

\*2

(株) 工業市場研究所『消費者友の会・事例集』 1980年

(株) 工業市場研究所 『顧客組織化システム』 1985年 等

\*3

(株) 工業市場研究所 『消費者問題と企業の対応』 1977年

\*4

(株) 工業市場研究所 『テレフォン・マーケティングの現状と今後の可能性』 1978年

(株) 工業市場研究所 『テレフォン・マーケティングー電話を活用したダイレクト・マーケティング・テクノロジー』 1983年

\*5

(株) アイ・エム・プレス 『アイ・エム・プレス』 1995 ～ 2014年

\*6

(株) アイ・エム・プレス 『コールセンター年鑑』 1999 ～ 2013年 (2004年までは『テレマーケティング白書』の名称で発行)

\*7

(株) アイ・エム・プレス 『CRM年鑑』 2003 ～ 2010年

\*8

(株) アイ・エム・プレス 『ネットビジネス成功事例集』 2007年

\*9

(株) アイ・エム・プレス CRMシリーズ 『ソーシャルメディア・マーケティング成功事例集』 2011年

\*10

(株) アイ・エム・プレス CRMシリーズ 『B to Bマーケティング成功事例集』 2012年

\*11

(株) アイ・エム・プレス CRMシリーズ 『スマートフォン・マーケティング成功事例集』 2013年

\*12

西村道子 「インタラクティブ・マーケティングまとめサイト」 2015年～

<https://im-press.jp/>

\*13

Wunderman , Lester(1996) , Being Direct: Making Advertising Pay, Random House.

松島恵之 (翻訳監修) (1998). 『「売る広告」への挑戦』 電通

\*14

西村道子 「インタラクティブ・マーケティングまとめサイト」内の「西村道子コラム」

2015年～

<https://im-press.jp/column/dmw%e6%9d%b1%e4%ba%ac300%e5%9b%9e%e8%a8%98%e5%bf%b5%e3%82%a4%e3%83%99%e3%83%b3%e3%83%88%ef%bc%9a%e3%83%80%e3%82%a4%e3%83%ac%e3%82%af%e3%83%88%e3%83%9e%e3%83%bc%e3%82%b1%e3%83%86%e3%82%a3%e3%83%b3-2/>

\*15

石塚しのぶ『ザッポスの軌跡』東京図書出版会 2009年

\*16

村松潤一編著『価値共創とマーケティング論』同文館出版 2015年

\*17

村松潤一「価値共創マーケティングの対象領域と理論的基盤—サービスを基軸とした新たなマーケティング—」『マーケティングジャーナル』Vol.37 No.2(2017),6-24頁.

\*メーカー通販→D2C

前出の\*1

前出の\*12

(株)アイ・エム・プレス『アイ・エム・プレス』

Vol.71 特集「第2ステージへの挑戦！ 大手メーカーのeビジネスへの取り組み」2002.3

Vol.91 特集「自社の資源を眠らせるな！ メーカー通販成功事例」 2003.11

Vol.128 特集「メーカー通販“花盛り” —新たな活路を見いだすメーカーの挑戦」2006. 12

Vol.189 特集「流通チャネルの最適化を目指すメーカー通販の挑戦」 2012.1

Vol.209 特集「変貌するメーカー通販の“今”を探る」 2013.9

\*クリック&モルタル／マルチチャネル→オムニチャネル／OMO

(株)アイ・エム・プレス『アイ・エム・プレス』

Vol.46 特集「インターネットによる販売革新」 2000.2

Vol.79 特集「チャネル間を自由に行き来 顧客を誘うクリック&モルタル」 2002.11

Vol.114 特集「通信販売企業のマルチチャネル戦略」 2005.10

Vol.126 特集「店舗小売業のネット戦略」 2006.10

Vol.141 特集「急速に広まるネットスーパー／ネット宅配の魅力」 2008.1

Vol.144 特集「SPA企業のマルチチャネル戦略」 2008.4

Vol.183 特集「通販が街にやって来た！」 2011.7

Vol.204 特集「CRMサイクルの構築に向けて進化するO2O戦略」 2013.4

Vol.208 特集「小売業に革新をもたらす!! 顧客接点のオムニチャネル戦略」 2013.8

\*頒布会→サブスクリプション

前出の\*1