

## 巻 頭 言

# ネット時代における「ダイレクトマーケティング」の妥当性

立命館大学大学院教授 ルディー和子

1970年代に入り、先進国で高度成長時代が終わりをつげるとともに、市場の継続的拡大の上に成り立っていたマスマーケティングも終焉。それに代わって、顧客との継続的関係を維持・向上することの重要性が認識され、ダイレクトマーケティングやデータベースマーケティング、次いで、CRMや121といったマーケティングの新しい考え方や手法が説かれるようになった。個客を識別するマーケティングを推し進める原動力になったのはIT関連企業やコンサルティング会社だ。こういった企業は、データを獲得し保存するハードやデータ分析のためのソフトウェア・システムを販売する目的をもって、「新しいマーケティングの考え方や手法」の広報宣伝活動に努めた。

実際には、70年代に登場したダイレクトマーケティングやデータベースマーケティングと90年代に注目を集め始めたCRMとを比較して、その考え方や手法に違いを見つけることはむずかしい。どれも、目的は同じで、顧客一人ひとりにデータに基づきパーソナライズされたマーケティング施策を展開することで満足度を向上し生涯価値を上げることを目指す。が、IT関連企業にしてみれば、20年前と同じ名称を使って新製品や新システムを販売することは、上手なマーケティング戦略とはいえない。だから、名称を変える。最近の例でいえば、ビッグデータの名の下に紹介される小売業のマーケティング活動の大半が、90年代に、1000万名くらいの顧客リストを保持していた小売業がしていたこととなんら変わらないことが指摘されている。

そういった観点からみれば、ダイレクトマーケティングには、ネット時代のいまでも妥当性がある。顧客との関係性を維持・向上し、顧客価値を高めることを目的とし、そのために、データに基づくコミュニケーションを個人ベース（あるいはセグメントベース）でダイレクトに展開するという考え方や手法はいまでも通用するといえる。だが、「ダイレクトマーケティング」という名称は、それを標榜していた既存通販企業が勢いを失くすとともに、余り使われないビジネス用語となってしまった。

## 既存通販企業の不振はメディアのせいではない

データや購買心理に基づくコミュニケーションを特徴とするダイレクトマーケティングを実践してきた通信販売会社は、共稼ぎがふえ時間の節約や便宜性が重要視されるようになるとともに80年代から90年代にかけて大きく成長した。だが、90年代末のネット通販企業の台頭とともに業績は悪化する。

既存の（特にカタログを中心とした）通販企業の売上が減少したのは、紙メディアから

デジタルメディアへの移行が遅れたせいだといわれた。だが、既存通販企業がネット通販にとってかわられたのはメディアのせいではない。

カタログ通販の中核商品は衣料品だ。衣料品のネット通販で成功しているといわれるスタートトゥデイ（サイト名はZOZOTOWN）は2000点以上のブランドを抱えているが、そのうち買い取り商品はわずか4%で、受託商品が80%を超えている。受託商品の場合は、売れない商品は返品できる。

世界一の小売業をめざし圧倒的品揃えを誇るアマゾンも、受託販売とドロップ SHIPPING が大半を占め、売上の割に在庫リスクは小さい。アマゾン・マーケットプレイスにいたっては、楽天と同じように場所貸しをしているだけの手数料ビジネスであり在庫リスクはゼロだ。もちろん、受託販売やドロップ SHIPPING の場合、在庫リスクは低いかもしれないが粗利益率も低いという問題点がある。特にアマゾンのように割引価格で販売しているところは薄利多売ということになる。だから、クラウドコンピューティング・サービスのような分野で利益を獲得しようとする（それでも、アマゾンは利益を出すことが少なく、出したとしても利益率が非常に低いことで知られている）。スタートトゥデイも、他企業のサイトの設計から運営までを請け負う事業が、売上の14%近くを占めている。

その一方で、衣料品を中心とするカタログ通販は常に在庫の問題に悩まされてきた。とくに、ユニクロやファストファッションと呼ばれるH&MやZARAの低価格化に対応するために、自らもSPA（製造小売業）方式を採用するようになってからは、在庫管理に苦しむことが多くなった。H&MやZARAのビジネスモデルは新商品を多頻度に少量生産する方式であり、よくいわれる「売り切れ御免」ということで、販売機会の損失はあっても在庫過剰のリスクは少ない。だが、商品の企画からカタログができるまで8か月から1年かかるカタログ販売には、その真似はできない。反対に、ユニクロの定番商品の大量生産というビジネスモデルを採用すれば、需要予測を間違えれば在庫の問題が発生する。温暖化が進み気候の変動が激しい環境では、大量生産方式での在庫管理はむずかしい。ユニクロでさえ、予想以上の暖冬になれば売上は下がり在庫調整に困難をきたしているくらいだ。

だが、カタログ通販企業は中核となる衣料品事業において、ユニクロ方式のSPA化を進め、成功しているネット通販企業が在庫リスクを最小限に抑えたビジネスモデルを採用している点を軽視した。ネット通販で成功している企業の基本は、豊富な品揃え、だが在庫リスクは限りなく低くすること。この2つを徹底することにある。

アマゾンの成功のもう一つの理由は、便宜性を極端なところまで高めた「買いたいと思ったものがいますぐ手に入れられる」という新しい時間軸を創造したところにもある。アマゾンの時間軸は、「時は金なり」という価値観だと言い換えることもできる。店舗とネットとは同じ時間軸を共有することができるが、カタログとネットとは同じ時間軸を共有することができない。だから、在庫の問題が出てくる。既存通販企業は在庫の問題を考えずに、SPA化を進めただけでなく、アマゾンの時間軸に近いサービスを提供しようという無謀な試みをしたといえる。

## 独自のビジネスモデルを見つける重要性

アマゾンには利益を出さなくても十分なキャッシュフローを維持することで株価を高止まりさせ存続してきた企業だ。もともと、アマゾンが本を販売するときのビジネスモデルは、客はクレジットカードで即支払うが、出版社や取次店への支払いは58日後でよいために、平均41日間、客から支払われた現金を保持できる点に特徴があった（本の在庫回転率は高く、在庫としてもつ日数は平均17日だった）。だから、薄利多売をしても多額のフリーキャッシュフローを計上することができ、その結果、利益は出なくても企業価値がつまり株価が高止まりする。こういったビジネスモデルをもった会社が提供するサービスと競争しようとするのがもともとの間違いである。

最近では、色を売り物として、毎月一色に絞った衣料品を店舗とネットで販売する企業も登場した。また、通信販売の基本に戻って、同じテーマではありながら色やデザインが違うアイテムを毎月1点ずつ届けていくコレクションを売り物としてカタログとネットで販売する企業もある。

重要なことはこういったメディアを使っているかだけではなく、こういった独自性を強調しているかだ。こういった特色ある通販会社は、ターゲットとなるセグメントを選択しているわけで、利益は高くとも売上規模は一定以上は望めないはずだ。だから、圧倒的品揃えと薄利多売を売りものとするネット通販のように大きく成長していきたいのなら、独自性ある小さなブランド企業をいくつかを抱え、グループ全体として売上規模を上げていく方法をとるしかないだろう。

特定セグメントや特定顧客にたいして独自性を売り物としていくためには、一人ひとりの顧客を識別するデータの蓄積とデータ分析が必要であり、また、そのデータに基づいて個客に関係性の高い（ということは、個客の購買心理に基づいた）パーソナライズされたコミュニケーションが必要となる。

## 全てのマーケティングはダイレクトマーケティング

米国ダイレクトマーケティング協会は1981年にダイレクトマーケティングの定義づけをした。が、アカデミックな議論では、その定義に従えば、ダイレクトマーケティングはマーケティングの新しい概念だとはいえない、たんに特殊な販売手法に言及しているだけだと結論づけされた。

マーケティングというのは、もともと、物理や化学といった自然科学のような学問とは違う。マーケティングに理論があるかどうかもちよっと怪しい。少なくとも物理の理論のように、一度定められた理論が場合によっては永遠に真理であり続けるようなタイプの理論ではないだろう。マーケティングを学問とするなら、それは、現実の世界を後追いして、ビジネスの世界で起こった現象を統一的に説明できるように筋道立てて組み立てられた知識の体系だ。だから、ダイレクトマーケティングが概念であろうと販売手法であろうと、現実のビジネスの世界ではどちらでもよい。大事なことは、ダイレクトマーケティングの

要であるデータと購買心理にもとづくコミュニケーションは、いまのネット時代でも重要だということだ。しかも、ITが進化したおかげで、よりコスト効率よくよりスピーディによりの確に実行できるようになっている。

データ・ドリブン・マーケティングとかダイレクト・コミュニケーションとか名称がどう変わろうとも、既存通販企業には個客との関係性維持・向上のためのノウハウが蓄積されているはずだ。自分たちの過去の知識の蓄積に自信をもち、ネット専門企業の模倣ではなく、独自のビジネスモデルを創造してほしい。アマゾンの時間軸から離れれば、アナログの紙メディアとデジタルメディアとの魅力的な融合を誕生させることができるかもしれない。