



第11回DMフォーラム

～学会賞特別記念講演～

アメリカ・ダイレクト・マーケティング企業の 挑戦から学ぶ

江尻 弘氏

1. はじめに

ニューヨーク大学特任教授N.ロスは、アメリカ・ダイレクト・マーケティング協会 (DMA) の『ファクト・ブック』に、ニューヨーク大学での「ダイレクト・マーケティングの歴史」の講義録を毎年発表してきた。彼の1983年度の講義録“A History of Direct Marketing” (DMA ed. Fact Book on Direct Marketing, 1984 Edition (DMA)) を紹介しながら、アメリカ・ダイレクト・マーケティング企業がいかにしてダイレクト・マーケティングに取り組み、新しい挑戦行動をとってきたか、そのアメリカ企業の行動の意義を整理することにしよう。

2. ダイレクト・マーケティングは小売業排除システムの提唱に他ならない。

昭和37年、林周二氏『流通革命』(中央公論社)が発表され、「問屋無用論」が提唱されたとき、世間は騒然となった。当時、小売店無用論を唱えた者などいかなかった日本において、問屋が無用だという主張はとんでもない誤りだ、と林周二氏に対する非難は高まった。

しかし、アメリカにおいては、すでに19世紀にモンゴメリー・ウォードが通信販売という方式において、小売店無用論を提唱していたのである。これは、当時、革命的な提案だった。

1872年、モンゴメリー・ウォードが、1枚のチラシで通信販売することを提案したとき、彼はその紙の見出しに「正真正銘のグリーンジ結社の卸売商品供給業者」と自己紹介した。グリーンジ結社とは、1867年に結成された組織であり、消費者と直接取引を目指す農民共済組合のことである。当時、農民が販売した農産物の価格は安く、他方、農民が購入する商品の価格は高く、農民は恨みと憤りの気持ちにかられていた。農民たちは、小売店が中間に介在し、彼らが暴利をむさぼっている

から値段は高くなったのだ、と理解した。そこで、彼らは「Elimination of Middleman」＝「中間業者の排除」ということを主張した。これが、グリーンジ結社の結成につながったのである

アメリカの農村に住む人びとは、周辺に店舗がなく、買い物をするためには、都市まで出かけていかなければならなかった。しかし、自動車がなかった当時、馬、もしくは馬車で都市にまで出かけていくのは大変なことであったため、地方に来て訪問販売を行う、ヤンキーペドラーという行商人たちが存在したのだった。

行商人であったモンゴメリー・ウォードは、行く先々での農民たちの不満を敏感に受けとめ、小売店を介在させず、直接消費者に商品を供給したのが、通信販売の発端だったのである。同様に、シアーズが1886年に懐中時計の通信販売に乗り出したとき、彼もまた小売店に対してではなく、直接、消費者と取引するシステムを採用しており、明らかに小売業排除システムの提唱だった。

日本の通販企業の場合、その多くは、メーカーから卸を経由し、小売を経由して消費者にいく伝統的な経路の中で、更に小売企業がダイレクト・マーケティングの部門を作って、消費者に商品を供給するという、アメリカよりいちだと経路の延びている形で構想されている企業がたくさんあることを知った。アメリカの通販の発端は、商品の価格を安くするために、従来の経路ではなく、中間業者を排除しようとしている。しかし、日本の多くの通販企業は中間業者の排除は考えられないと言う。私はここに、日本の多くの通販企業と、モンゴメリー・ウォード社やシアーズ社との間に大きなギャップがあると思わされた。

「Elimination of Middleman」(中間業者の排除)の「Middleman」は、本来、メーカーと消費者との中間にある存在のことをいい、Middlemanは卸売業者を指したり、小売業者を指したりしているのである。それを排除しようというのが、アメリカで19世紀に起こってきた議論だった。こうして見ると、ウォードが行商をしていて、その中でもっともまい方法はないかと考え、通販に乗り出した

という構想は恐ろしく革命的であったことがお分かりいただけると思う。

3. 時代の要請に適応しない企業は大企業といえども、破綻を免れない。

1983年の時点で、アメリカ最大のダイレクト・マーケティング企業は、シアーズ社であった。その時点の上位5社は、以下のようになっていた。

売上高(百万ドル)

1位	シアーズ・グループ	2,092
2位	J.C.ペニー	1,652
3位	モンゴメリー・ウォード	1,190
4位	コロニアル・ペン・グループ	615
5位	スピーゲル	512

しかし、現在では、シアーズ社も、ウォード社も、ダイレクト・マーケティング事業から撤退している。なぜ、近代ダイレクト・マーケティングを切り開いてきた巨大企業が破綻したのか。それは時代の要請に適応できなかったからであって、

- ・第2次大戦までの時代・・・総合商品カタログの全盛期
- ・第2次大戦後の時代・・・専門商品カタログの躍進期

という時代の変化に対応できなかったからに他ならない。

総合商品カタログとはすなわち、すべての人に同じ商品を提供するマスカタログである。しかし戦後は、セグメンテーション・マーケティングの時代となり、専門商品カタログの躍進期であった。セグメンテーションが行われて、市場は細かく分けられ、その細かく分けられた人びとに合わせた商品を提供し、より専門化を追求するという動きが進んできたのである。この切り替えのできた企業が生き残り、戦後においてもマス・マーケティングを追いかけた企業は破綻することとなった。

2500万部のカタログを2500万人に送付していたシアーズ社の商品は売れなくなり、沢山の在庫を抱えて、経営が苦しくなるということになったのである。

ロス教授の論文の中にシアーズ社のトップの発言が掲載されているが、その中で、「専門カタログ

の時代になってきているのに、わが社はあくまでも一冊の種類のカタログをすべての人に送って、すべての人に種類のカタログから買物させようとしている。それでは嫌われるのは当然であり、これからは専門カタログに切り替えなくてはならないのだが、それは容易なことではない」と言っている。

シアーズ社では、分厚いカタログを1冊送るだけで運賃が相当かかるため採算が取りにくくなるのだと考え、分厚いカタログをやめて、分冊形式にしたけれども、うまくいかなかった。また、カタログをやめて、かわりにビデオテープにすれば、運賃が安くなるのでないかと考え、試みたが、それも失敗した。世の中がすっかりマスからセグメンテーションに変わったのならば、従来のマーケティングを追いかけるべきではない。世の中が変われば、時代も変わる。その時代の変化に適応しなかったら、いくら大企業であっても破綻するのである。

4. ダイレクト・マーケティングの経営目標は、売上高獲得ではなく、利益獲得にある。

アメリカにおいて、マーケティングの基本理念とはなにか。フィリップ・コトラー氏の教科書に、「マーケティングの基本理念は、顧客満足を通じて、利益獲得を目指すことにある」という。アメリカにおいて、顧客満足は、利益を獲得するための手段なのである。

日本の企業では、売上げを重視する傾向がある。しかし正しくは、売上げではなく、利益を考えるべきではないだろうか。モンゴメリー・ウォード社は、売上高獲得を目指し、売上高さ確保すれば、利益は自然に獲得できるかのように誤解していた。そのため革新的な技術の開発による経営効率の向上に努力せず、もっぱら、低価格商品の販売による売上高確保を目指してきた。

その結果、ダイレクト・マーケティング・ビジネスでのコンピューターの活用が遅れ、旧式のアドレスグラフ・システム(アルファベット順に整理された、浮き彫りされた金属板を用いて宛名を印刷する)による宛名印刷に終始し、効率的なメーリング・システムを築き上げるにいたらず、コ

ンピューターによる市場細分化作業にも取り組むにいたらなかった。

アメリカにおいては、新しい技術は、効率を上げ、コストダウンを図り、より利益をあげるために導入されている。そのコストダウンのための投資にウォード社は遅れてしまい、結局撤退することになったのである。

5. 顧客の選別こそは、ダイレクト・マーケティングの前提条件である。

かつて、ダイレクト・マーケティングの大企業は、より多くの顧客を組織化することこそ、大量販売を可能ならしめ、企業の経営効率を高めるゆえんになる、と考えがちであった。そこで、シアーズ社は、2,500万人の顧客の掌握に努め、それがシアーズ社の経営基盤を強化せしめるにいたると理解していた。

ところが、1960年代に入って ZIP コードが制度化されて、地点間の消費者の差異が明瞭になり、1970年代に入ってからには消費者のライフスタイルの多様性も明らかになって以降、消費者は決して同一ではなく、生活と意識の点で互いに異なっていると理解されるにいたった。それが顧客のふるい分けへと進んだのである。

シアーズ社は2500万部のカタログを2500万人に送付したが、同じカタログを多くの人たちに送っても買わない人たちが大勢いる。それならば、本当に買ってくれる顧客にだけカタログを送る方が当然効率は良いという考え方に移っていった。アメリカ政府も ZIP コードや所得格差を表明する統計データを作成した。企業はそのデータを見て、標的顧客の設定を行った。一方、企業には、実際に買い物をしたことのある顧客のデータがある。その顧客データベースを用いると、どの顧客がいかなる商品を欲しがっているかということを知ることができるようになった。そこではもはや、顧客はマスではないのである。

さまざまな人種が暮らすアメリカにおいては、どのような顧客を標的にするか(標的顧客の設定)ということが企業にとって、非常に重要な課題となった。このアメリカの特殊な事情というのは、ダイレクト・マーケティングを理解する上での基

本である。

そこで、アメリカでは非常に重視されていて、日本では行われていないこととして、顧客の最新購買日(リーセンシイ)によるふるい分けがある。顧客名簿を効率的に使うためには、過去1年以内に買い物をしているかどうかがとても重要になってくる。アメリカでは、過去1年以内に購買記録のない顧客のリストは切り捨てられている。少なくとも年に2回はリストのふるい分けが行われている。総合カタログを出している企業は、春・夏と秋・冬を発行している場合、春・夏カタログを発行する前、すなわち年の初めにふるい分けをして、1年以内に買い物をしているかどうかをチェックし、1年以内に買い物をしていない顧客をリストから外しているのだ。

本当に買ってくれるアクティブな顧客だけを攻めるためには、顧客選別は基本となる。日本においても顧客は様々なのだから、顧客のふるい分けを行うべきではないだろうか。

6. ダイレクト・マーケティング・ビジネスのリスクを克服しうるシステム開発なくして、事業を開始すべきではない。

日本では通信販売事業に参入して、倒産した企業は枚挙にいとまがない。その倒産理由を調べてみると、需要予測に失敗し、過剰在庫をかかえ、その処分に困って赤字倒産したという理由が最も多い。

日本の企業の多くは、需要予測方法を知らないようであるが、実はアメリカのダイレクト・マーケティング企業は需要予測方法を知っているのである。だがしかし、アメリカ企業は、その需要予測手法を修得するのに、少なくとも5年から10年の歳月をかけて、商品別リスpons・パターンの確認を実施してきたのだった。

そのことを説明すると、アメリカの企業は、ダイレクト・マーケティング・ビジネスの事業化を決定して以降、市場実験によって、まず商品別リスpons・パターンを調べ、それに基づく需要予測システムを確立したあと、はじめてダイレクト・マーケティングに参入してきたのである。

その方法について、ここで紹介するとしよう。

商品を適量仕入れることにかんしては、①事前の適量予測と②事後の適量予測という二通りがあると、ヒーレイ氏はDMA マニュアル「在庫管理システム」のなかで指摘している。前者の事前の適量予測の方法は、1枚のカタログのスペースの中で、自社の商品がどのようなスペースで掲載された場合、どのくらいレスポンスがあるかを商品のタイプ別に、スペースごとのレスポンス率を計算するという方法がある。レスポンス数×カタログ部数×客単価で計算されている。

次に、カタログを作って、注文を取り始めてからの適量予測方法について少し詳しく紹介するとしよう。この事後の適量予測、すなわち、カタログ発送やテレビ広告実施以降の時点における販売見込量の予測方法を、ヒーレイ氏は、期待される顧客注文のレスポンス・パターンに基づく販売予測と名付けている。この方式はアメリカのダイレクト・マーケターが伝統的に採用してきた方式であるが、意外にもわが国の企業はこれをほとんど知らないようである。

図表 3-5 累積注文率

Week	%
1	6
2	18
3	27
4	35
5	55
6	69
7	76
8	80
9	84
10	88
11	92
12	96
13	100

K.Muldoon,
Catalog Marketing p.235

さて、ダイレクト・マーケティングを数年間続けていて、カタログを発送したり、テレビ広告を実施したりした後、消費者の側から注文が来る割合はかなり一定してくることに気付く。そこで、数回の活動実績を整理して、図表 3・5 のような累積注文率データが得られたとする。この数表は、カタログを発送したり、広告を打った後、
○第一週に、全体の6%の注文が届く
○第二週末までに、全体の18%の注文が届く、
○第三週末までに、全体の27%の注文が届く、
といったことを示しており、それは過去の事業

経験の集約化によってもたらされたものである。アメリカのダイレクト・マーケターはどの企業でも、この図表 3・5 のような自社に最も適合した累積注文率表をもっている。

次にこの数表をもとに、シーズン全体の需要(それを TWS という)を予測する。その方法については、図表 3・6 を参照していただきたい。

- (1) 第一週末までに、50 個の商品の注文が来たすると、累積注文率のデータから、シーズン全体では 833 個の注文 (TWS) が来そうだと第一週末に需要予測する。
- (2) 次に第二週に 120 個の注文が到着し、累積で 170 個の注文になったとすると、第二週の累積注文率 0.18 を用いてシーズン全体の需要 (TWS) を予測し、944 個という予測値を算出する。
- (3) 同様に、第三週末にも需要予測を行い、962 個の需要になりそうだという数値を獲得し、第四週末にも予測して 943 個の需要予測値 (TWS) を得る。

図表 3-6 シーズン全体の需要予測

週	累積注文率	当該週の注文数量	注文の累積数量	シーズン全体の需要の予測 (TWS)
1	0.06	50 個	50 個	50/0.06=833
2	0.18	120	170	170/0.18=944
3	0.27	90	260	260/0.27=962
4	0.35	70	330	330/0.35=943

このようにして毎週末、シーズン全体の需要 (TWS) を予測し、次第に確実な注文数量に収れんしてゆく。

以上のごとく、一方で頻繁に需要 (TWS) を予測しながら、企業は他方で頻繁に商品を追加発注するのである、今度はその追加発注の方法を図表 3・7 を用いて説明しよう。

- (1) シーズン前に大雑把に需要予測して (それを事前の予測という)、1,000 個の商品の注文が来そうだと計算されたかと仮定しよう。その

とき、仕入先企業に対して、

- ①概算、1,000 個仕入れるつもりであること、
- ②シーズン前に全体の4分の1を仕入れること、
- ③シーズン・インして後に、追加発注すること、
- ④追加発注の期間は、シーズン・イン後、1 ヶ月とすること、

などを伝える。

- (2) その上でシーズン・イン以前に、250 個を仕入先企業に発注する。
- (3) 次に第一週末に、シーズン全体の需要 (TWS) が 833 個だと計算された時点で、全体の4分1、すなわち、208 個を第一回の追加発注として、発注する。
- (4) 次に第二週末に、全体の需要 (TWS) が 944 個だと計算された時点で、全体の4分1すなわち 236 個を第二回追加発注分として発注する。
- (5) さらに第四週末に、シーズン全体の需要 (TWS) を 950 個と予想し、それに合致するよう残りの 256 個を最終追加発注分として発注する。

図表 3-7 商品発注方法

週	需要予測 (TWS)	発注量計算	累積発注量
シーズン前	1,000	$1,000/4=250$	250
1	833	$833/4=208$	458
2	944	$944/4=236$	694
3	962		
4	943	$950-694=256$	950

実は、この例では返品が計算に入れられていないし、発注期間とコストも考慮されていないので、実際の場合よりも単純化された事例になっているが、適量の決定にかんして頻繁に需要予測を行い、かつ頻繁に追加発注することを通じて、売れる量だけを仕入れることをシステム化している方法には注目させられるだろう。

ニーマン・マーカス社が 1908 年に、わが社は通信販売業に進出すると表明した後、実際に参入したのは 1915 年であったが、その 7 年のギャップがなぜ起こったのか。その 1 つの理由は、商品

別リ spons・パターンの確認に手間取ったからではないだろうか、と推測される。商品別リ spons・パターンの把握、それはダイレクト・マーケティング・ビジネスのリスクを克服する 1 つの前提条件であった。

7. 顧客保持システムの確立なくして、経営採算の向上はありえない。

日本の企業の多くは、新規顧客の開拓と既存顧客の保持というふたつの命題を比較したとき、前者の命題をより一層重要だと考えがちであった。

しかし、アメリカの企業は、新規顧客の開拓よりも、既存顧客の保持をより一層重要だ、と理解している。既存顧客の保持と新規顧客の開拓のコストを比較してみると、新規顧客の開拓の方がずっと費用がかかるのである。アメリカの経験則では 1 : 4 か 1 : 5 くらいかかるといわれている。これだけのコスト格差があるとすると、企業はまずは既存顧客の確保から取りくむべきであろう。

LL. ビーン社が、顧客に対し、いかなる時点においても返品を受け入れてきたのは、既存顧客に対し、100%の満足を保証することこそ、経営効率を高め、企業の存立基盤を強固なものにせしめる最良のアプローチだと知っていたからに他ならない。

例えば、LL. ビーン社の靴を買ったとしよう。LL. ビーン社では底のすり減った靴であっても交換してくれる。半年履いたものでも、1 年履いたものでも、お客様が足に合わないと言った場合、その靴を引き取り、新しい靴と交換してくれるのが LL. ビーン社なのである。それでは、LL. ビーン社が返品を受けるのは何故か。それはお客様に本当に満足していただくためである。何度交換が行われても、最終的にお客様の足に合った靴を提供できれば、その顧客は、100%満足するはずである。新規顧客の獲得にかかるコストを考えれば、靴を取り替えるのは安いコストなのである。LL. ビーン社は、既存顧客の保持に徹底してきた企業である。

商品の交換を受け付けるということは、顧客の満足のためなのである。そしてそれは既存顧客の満足の方が新規顧客の獲得よりも、はるかにコスト

トが少なくて済むからなのである。このことをもって日本の企業も真面目に受けとめるべきではないだろうか。

8. 顧客満足の実現のためには、ニーズ欲求の把握ではなく、ウォンツ欲求を目指すべきだ。

顧客欲求には、ニーズ欲求（欠けていることに気付いたときの欲求）と、ウォンツ欲求（顧客各人の生活体験に基づく、各人固有の欲求）という2種類がある。従来市場調査法で把握してきたのは、前者の欲求であるが、データベースで把握可能になったのは、後者の欲求である。

過去、日本のダイレクト・マーケティング企業が目指してきたものは、顧客のニーズ欲求の把握であった。しかし、アメリカのフィンガー・ハット社やニーマン・マーカス社が目指してきたものは、顧客のウォンツ欲求の把握による顧客の100%満足の実現であった。

例えば、コンビニエンスストアのセブンイレブン社は単品別の売れゆき情報を基に、その商品を仕入れる単品管理をおこなった。これがきっかけになって他のコンビニエンスストアや量販店も単品管理を行ってきた。しかし、単品管理が究極の目標たるのだろうか。単品管理では、何が、いつ、どれだけ売れたかというデータしか分からない。顧客のニーズ欲求は把握できるけれども、ある顧客が、いつ、なにを、どれだけ買ったかは把握できていない。そこでは顧客が欠落している。顧客が欠落した状態で、十分な満足を与えることができるだろうか。100%の満足を与えるためには、顧客ひとりひとりについて、どういう買い物をする人間なのか、これまでの買い物の経験や行動からみて、どういう商品をどのように提供すればいいのかということ把握した上で提案すべきである。これがコンビニエンスストアに欠けているところなのである。

では、顧客管理とは一体何だろうか。例えば、ニーマン・マーカス社の店員は、顧客の自宅に電話をかけ、その顧客が持っていない商品を提案するのである。顧客別に買い物行動のデータが記録されているため、顧客ひとりひとりのワードロー

ブが見えている。コンビニエンスストアは、ひとりひとりに対して、提案することはできないが、ダイレクト・マーケティングにおいては、顧客の買い上げ行動の記録を見れば、ひとりひとりのウォンツが見えてくる。

9. 最初から一律に全ての顧客の満足を目指すのではなく、第一ステップとしては、上位20%の顧客の満足を目指すべきだ。

日本の企業の多くは、すべての顧客を等しく満足せしめよう、と考えがちであった。そのため、かえって顧客満足の実現が不徹底となり、その効率も低下してきている。

アメリカン航空社は、2,500万人の顧客のうち、上位80万人（全顧客の3%）だけで自社利益の65パーセントがもたらされていると知った。そこで、最初に、上位顧客だけの十分な満足の実現を目指すため、マイレージサービスなどの政策を打ち出したのだった。できる限り経費をかけず、しかし顧客の方から喜んでもらえるサービスはないかと考えた結果、「飛行機はたとえ空席があっても飛ばなくてはならない。だったら、空席を利用して、この3割の人たちに無料で搭乗してもらおう」というのがマイレージサービスの発端なのである。

10. コスト上昇の状況下では、低コストのダイレクト・マーケティング手法を活用すべきである。

従来、日本企業は朝早くから夜遅くまで営業マンにセールス訪問をするよう命じてきた。そのため、多くの人件費が必要となり、その結果、経営採算が取れがたくなってきたと言ってよい。

1970年代に入って、エネルギーコストの上昇と、人件費の高騰に苦しんだアメリカ企業は、そのコスト削減のため、ダイレクト・マーケティング手法を活用することに切り換えてきた。そこで、営業マンのセールス訪問の代わりに、電話セールスや印刷媒体による告知活動を実施させ、レスポンスのあった相手にだけセールス訪問させることにした。それが、テレフォンセールス・システムであり、リード・ジェネレーション・システムである。オマハステーキ社のダイレクトメールと電話

の併用システムも、このアプローチの変形である。

昔から利益の確保を重視してきたアメリカでは、セールス訪問が一日にどのくらい行われているかということ調べ、一日に5件程度訪問しているという経験値が出てきた。一方テレフォンセールスの場合では、1日に60件電話をかけることができるかと判明していた。断然電話のセールスのほうが効率的であることが分かる。したがってダイレクト・マーケティングの分野ではセールスマンが訪問するのではなく、なるべく電話で注文を取れるよう努めたのであった。

また、一軒にセールス訪問をするのにかかるコストは約300ドルと言われているのに対して、DMにかかるコストは1ドルである。

このようにアメリカではコスト削減に努め、売上をあげることよりも、利益を獲得するためにどのような工夫をすればいいかということを考えてきたのである。

おわりに

アメリカ・ダイレクト・マーケティング企業の経営行動の一端を紹介してきたが、それは1983年時点でのN.ロス教授の講義内容であった。したがって、今から20年以上前の時点の話を紹介したことになるが、その講義内容が現在(2005年)の日本企業にとって有益であるということは、困った話である。なぜならダイレクト・マーケティングについて、日米間に20年のギャップが存在することが暗示されるからである。

私が、アメリカ・ダイレクト・マーケティング協会(DMA)のマニュアルを日本に紹介しようと思ったのは、この日米間のギャップを少しでも解消したいと願ったからに他ならない。

私がDMAのマニュアルを日本に紹介しようと思ったもう1つ別の理由は、N.L.ナッシュの「ダイレクト・マーケティングは科学である」という主張と関連している。私は、完全にはナッシュの主張に同意しているわけではないけれども、

- ・レスポンス・パターンによる需要予測的中化
- ・リード・ジェネレーションにおける広告効果測定の可能化
- ・データベースに基づく顧客ウォンツ欲求の正確

な把握化

などからみて、ダイレクト・マーケティングは、一歩、サイエンスに近いという印象を抱かされたので、マニュアルを基に科学的側面を掘り下げてみようと思ったのである。

最後にもうひとつ、Direct Marketingという言葉をやわが国では「ダイレクト・マーケティング」と言っているが、ダイレクト・マーケティングを牽引してきたマディソン街の人たちをはじめ、アメリカにおいては8割方の人たちが「ディレクト・マーケティング」と発音している。そこで、従来どおり、「ダイレクト・マーケティング」と表現するのか、それともアメリカに倣って「ディレクト・マーケティング」という表現に改めるのか、この点についての検討もおこなうべき時を迎えたのではなかろうか。