

## 第14回DMフォーラムより



### 「ダイレクト・マーケティング全般、計画立案、 ならびに戦略」

～ダイレクト・マーケティング・マニュアル第I編より～

江尻 弘氏

#### ダイレクト・マーケティング・マニュアルについて

本日は、私がこのたび翻訳し終えたアメリカ・ダイレクト・マーケティング協会(DMA)発行の『ダイレクト・マーケティング・マニュアル』の第I編について、説明するとしよう。

DMAのマニュアルには、グリーンブック、ブラウンブック、グレーブック(第2版)の3種類がある。グリーンブックは1979年に発行され、第1編から第10編までが収録されている。追加して発行されたブラウンブックには、第11編から第16編までが収録されている。グリーンブックとブラウンブックを合わせると、約560ページになる。

DMA マニュアルはバインダー形式になっており、挿入された紙が簡単に取り出すことができるので、DMAが後日内容を書き改めたいと思ったときには、簡単に差し替えることができるようになっている。また、一つのテーマにつき一枚の紙にまとめてあるので、自分が知りたいテーマだけを取り出して調べることも、持ち運ぶことも便利になっている。

執筆者は、アメリカのダイレクト・マーケティング分野における第一人者の人達で、大多数は、ダイレクト・マーケティング企業の経営者であって、百数十人の人が執筆している。

1989年に出たグレーブックは、ファースト・エディション(グリーンブックとブラウンブック)を読んだものと想定した上で、さらに発展させた内容を取りあげているので、まるで内容が違う。私はファースト・エディションから翻訳しているが、DMAは、2004年時点でこのマニュアルを刷新する予定がなく、これは古典として今でも役に立つ書籍である、と説明している。

#### マニュアルとは？

マニュアルは通常、小冊子、便覧、必携などと訳されるが、私はこの訳語は適当ではなく、ビジネス鉄則・指針とでも訳されるべき言葉だと思う。アメリカの企業がマニュアルという言葉を使ったとき、それが何を意味するのかというと、第一には、成功したビジネスマン(社

長)が自ら書き、部下に指示した指導書だということである。第二に、ユダヤ人社会の特異な背景も見落とすべきではあるまい。

ニーマン・マーカスという有名な小売専門店があるが、その社長だったスタンレー・マーカスは、彼の自叙伝の中でこう書いている。自分はユダヤ人家庭に生まれ、地元テキサスの大学に入学したが、大学で差別を受け、中退した。しかし向学心に燃えていたので、テキサスを離れて東部の大学に再入学した。東部ではユダヤ人に対する差別はなかったため、大学生活を全うすることができた。

また、私はニューヨーク・ファッション工科大学(FIT)に行き、副学長に創立の精神を聞いたことがある。副学長が言うには、「FITはユダヤ人が創った学校だ」とのことであった。ユダヤ系若者たちは差別のため、まともに大学に行けない人が多かった。ユダヤ人の親達は、それをかわいそうに思い、お金を出し合ってFITを創立した。

ユダヤ人は自分達の民族が受けてきた差別を克服するため、また、最も進んだ学問を子供達に身につけさせるために、教育の機会を与えようとしてきたということを私は2つの事例から知った。ダイレクト・マーケティングもユダヤ人の多い分野で、彼らは様々な差別を受けてきた中で成功してきた業界である。この成功したノウハウを自分の子供達や仲間たちに教え、今まで差別を受けてきたユダヤ人が差別されることなく、ビジネスに飛び込めるようにしようという意図がDMAマニュアル発行の背景にあったのではないかと。

#### ダイレクト・マーケティング計画内容

p.10からp.18のダイレクト・マーケティングの計画立案内容は、多少古いところがあるので、ここで補足したいと思う。

フィリップ・コトラーとケラーは『マーケティング・マネジメント』(12版/2006年版)の中で、計画立案を次のような内容にすべきだと書いている。

1. 企業全体の戦略立案
  - (1) 企業使命の表明
  - (2) 事業の定義づけ
  - (3) 事業成長機会の確認
  - (4) 企業社風の確認
2. 事業部門別戦略立案
  - (1) 事業使命の表明

- (2) SWOT 分析
- (3) 目標設定
- (4) 戦略企画
- (5) 実施計画立案
- (6) 実施
- (7) 結果の把握と統制

したがって、これに則って計画を立てることをおすすめしたい。

#### チャネル相互利用型マーケティング(p.20~)

チャネルは3種類ある。すなわち、

- (1) 製造企業—消費者(需要家)
- (2) 製造企業—販売員(セールスレップ)—消費者(需要家)
- (3) 製造企業—卸売企業—小売企業—消費者(需要家)である。

この3つのチャネル活動を同調化させて相乗効果を発揮させる必要があるとストーン(p.20~26の著者)は言っている。

#### セールス・リードとは(p.25 13行)

「リード」とは、先導する、統率するという意味の言葉であるが、アメリカでセールス・リードと言うときはその語義ではない。専門書をひもとくと、リードについて「問い合わせ(客)」という語義が付けられている。セールス・リード・システムとは、問い合わせしてきた見込客を有望な見込客に転換せしめるシステムである。これは日本にはない仕組みだ。

最近テレビで、生命保険のCMがよく流れているが、それはアメリカ方式の日本への導入なのである。なぜアメリカでは、テレビCMによる生命保険の勧誘が行われてきたのだろうか。日本の生命保険は従来、外交員が1軒1軒戸別訪問するか、事業所を回るという営業方法を探ってきた。しかしアメリカは国土が広いので、どこに見込客がいるかもわからないところへ外交員を投入し、注文を取るのには不可能に近いし、効率も悪い。

その場合に、一番安く告知する方法は広告である。セールス・リード広告には、決まって「詳しいことはお問い合わせ下さい」というアピールが載っており、企業は見込客が問い合わせしてくることを期待している。問い合わせを受けて初めて見込客の存在を知った企業は、本当にその商品に興味を持っているのか、景品や資料欲しさにひやかして問い合わせしてきたのか知るため

に、調査票を送付し、それを回収する。その調査票から本当に買う気がある人が分かったら、ここで初めて企業は外交員を派遣する。外交員は、この有望な見込客の名前、職業、どういった点で関心を持っているかなどがわかっているのだから、確実に攻め、効率を上げることができる。そして、最終的に有望な見込客から注文を取る。このような一連の作業をセールス・リード・システムと言う。

最初に打った広告は、メーカーから消費者へのダイレクトな情報伝達。続いて、見込客がわかって、それに対しセールス活動して注文を取るのには2番目の販売員によるチャネル。つまり、セールス・リード・システムは、1番目のチャネルと2番目のチャネルをうまく活用してミックスさせた仕組みである。日本では従来、セールス・リード・システムを採用せずに、いきなり営業担当の人間にセールスマンとして戸別訪問させ、注文を取ってこいと指示してきた企業が多かった。

#### 日本の営業スタイル

私の事務所にも、度々セールスの人が訪問してきた。私は、訪問してきたセールスマンに、以下の質問したことがある。

Q1.私の事務所に行くように上司から指示がありましたか？

A1.指示はありません。

Q2.では、なぜ私のところに来たのですか？

A2.軒並み訪問です。1日に〇軒訪問し、商談し、良ければ注文を取ってこいということでした。

Q3.では、あなたは1日朝から晩まで軒並み訪問して、どれだけ注文を取れましたか？

A3.ほとんど取れません。

Q4.昨日や一昨日はどうでしたか？

A4.このところずっと取れていません。

Q5.取れなくて上司はなんと仰いましたか？

A5.営業は辛い仕事だということを、身をもって理解しろと言いました。

これは明らかに、人件費の無駄遣いだ。アメリカの給料はコミッション制が主流だから、注文を取ってきて初めてコミッションが払われる。獲得注文がゼロなら給料もゼロとなるため、セールスマンは軒並み訪問という愚かなことは絶対やりたくない。見込がありそうな相手の所にだけ行って、確実に注文を取るというのがアメリカのやり方である。そこで、セールス・リード・システムが

生まれてきた。

セールス・リード・システムの全体の仕組みを理解すると、注文を効果的に取れるようになり、無駄は少なくなる。もしセールス・リードについてもう少し詳しく知りたいと思った人は、私の書いた『セールス・リード・システムによる営業活動』（中央経済社）を参照して欲しい。

### テレフォン・マーケティング (p.32～p.33)

電話の有効性についても少し説明したい。セールス訪問の場合、会社によって目標が違うけれども、アメリカでは一日に5軒ないしは6軒の相手先を訪問して注文を取ってくるのが平均となっている。イギリスでは、文献によって違うけれども、1日に8軒という例もある。それに対して電話で商談をする場合は、通常50～60件の商談が一日に行われるとみてよい。一人の人間を営業に使う場合を考えると、電話の方がはるかに効率的で、低コストで済む。そのためアメリカでは、テレマーケティングに力を入れてきたのだった。

日本では、セールスマンが相手と対面して話を進めないと商談はできにくいものと考えられがちだったので、日本の企業は効率の悪いセールス方法に依存がちだった。アメリカの企業は、完全に電話中心の商談方式になっているが、やはり電話だけではフォローできない場合があるので、セールスマンもごく少数は存在している。

電話での商談には、インバウンド方式とアウトバウンド方式の2つの方法がある。アウトバウンド方式とは、企業から顧客に電話をかける方式であり、インバウンド方式は、顧客から企業に電話をかけさせるという方式である。日本ではアウトバウンド方式が多い。アウトバウンド方式は、相手からみて、忙しいときに電話がかかってきて、受話器を取ったら、まるで仕事とは関係ない売りこみだったと不快感を持たれる場合が多い。したがって、アウトバウンド方式で成約に到達するのは容易でない。よほど相手にとって魅力のある商品とか、条件でないと成功しない。そこで、アメリカのテレマーケティングはインバウンド方式を基本としてきたのだった。

インバウンド方式は、まず第1ステップとして、企業から顧客に対して何らかの情報を告知する。その上で、興味をもった顧客が企業に対して電話をかけさせるようにする。事前の告知活動があって、初めてインバウンドの注文が期待できるのである。

### インバウンドの成功事例～再春館製菓所の場合～

インバウンド方式を採り、日本で一番成功したのは再春館製菓所だろう。再春館製菓所は、まず、新聞折り込み広告、テレビCMなどで無料お試しセットを注文しませんか、と告知する。無料なら注文してみようと思った人が、再春館製菓所に対してお試しセットを注文すると、再春館製菓所はサンプルを消費者に送る。サンプルを無料で送ると、それだけでは企業は損をするかのように思われるかもしれないが、サンプルを送ることによって、再春館製菓所はそこに有望な顧客がいるということを知るにいたる。その後再春館製菓所は電話をかけ、「この間のサンプルをお使い頂けましたか。満足して頂けたのでしたら、ご注文なさいませんか」という売り込みをする。本当は再春館製菓所を見習ってどの企業もインバウンド方式のテレマーケティングをすればいいのだが、それができていないのは残念である。再春館製菓所は、インバウンド方式で非常に高い収益を納めてきている。

再春館製菓所が、テレビCMでドモホルンリンクルをアピールし、興味がある方はサンプルを申し込んで下さいと言うのは、テレビCMと新聞広告の同時化のアピールである。これをさらに発展させたのがアメリカのコロンビア・ハウスという会社である (p.35 下から8行目)。例えば、サンプルの申込書に何月何日のテレビでCMを見ましたと書くと、特別なプレゼントがもらえることになっている。そうすればみんなサンプル請求をするだろう。その場合、テレビ広告と新聞折り込み広告がミックスされるだけではなく、さらに相乗効果を生み出されている。

日本でも最近になって支援広告が目につくようになった。「明日の折り込みちらしをご覧ください、特別のご提案があります」などとCMで放送されると、視聴者は、明日の折り込みちらしを注目しなければと思うだろう。現在のところはそこまで、それに加えてCMを見たときと表明したときに、特別なプラスアルファがもらえるという仕組みは、まだ日本で活用されていない。

コロンビア・ハウス社の事例が書かれているのは1979年の資料で、それは四半世紀以上前のものである。注目して頂きたいのだが、その時点で、こんな上手な使い方がありますよということがアメリカでは紹介されているながら、日本では現時点でも導入されていない。私は、ダイレクト・マーケティングの分野は学問より実務の方が先行していると思っている。その実務家も、アメ

リカと比べると日本は 25～35 年くらい遅れているのではないだろうか。それほど日本にはテクノロジー・ギャップがある。したがって、DMA のこのマニュアルを丹念にお読み頂き、わが社として未導入のところはないか、さらにもう一步進めるためにはどうすればいいのか、ということを検討されたらおもしろいのではないか。この DMA マニュアル第 1 版は、アメリカ人にとっては古い資料であるけれども、日本人にとってはまだ新しい内容であると言いたい。

### 既存顧客と新規顧客

データベースマーケティングではよく知られていることだが、既存顧客の維持のためのコストを 1 とすれば、新規顧客の開拓コストは 4 ないし 5 であると言われている。したがって、アメリカの企業が事業を成功させるために第一に行うのは、既存顧客を確実につかむことである。日本の企業は、このアメリカの基本的な考えを少し軽視してきたのではないかと私は思う。

アメリカでは、もう一つ 80/20 の原理というものが言われてきた。これは、上位 20% の顧客が自社の利益の 80% をもたらしてきたという考え方である。これはいずれも経験則だ。この 2 つを基本に考え、既存顧客リストのデータベースをもとに事業計画を立てることを企業の皆様にはおすすめしたい。

ダイレクト・マーケティングの場合、注文を取ったとき、データがある程度取っている。そこで、既存顧客が分かっているので、その上位 20% をピックアップし、そこに集中的に攻勢をかけるべきではないか。ところが日本の企業は非常に奇妙なことに、売上高を重視してきた。売上高が少しでも多ければいいという考えに立った場合、既存顧客だけでなく新規顧客も重視して攻めざるを得ないという事情があった。

企業にとって一番重要なのは利益ではないだろうか。利益重視なら、既存顧客、しかも上位顧客を重視することを心がけるよう提案したい。