

ダイレクトマーケティングと情報システム

Direct Marketing, and Information System

芳 賀 玉 樹

(はじめに)

きたるべき21世紀まで、あとわずかと迫り、企業経営および企業をとりまく環境も大変革をとげつつある。そして、企業が厳しい環境下で健康な企業体質に改革して、成長し続けることが、企業の生存にとって肝要となろう。そこで、本講においては、企業がいかなる厳しい環境でも発展し生かし続けることができる「企業の健康な体質作り」を目標として、企業の収益を確保する仕組みとしての『ダイレクトマーケティング』とハイテク技術のソフト的側面に役立つ『情報システム』を主要なテーマとして、とり上げたい。

1. 企業をとりまく環境と「企業の健康体質作り」

企業の健康体質作りは、[別図]〔企業の健康体質の基盤作り〕の様に企業の「収益向上戦略策」を目標とし、この戦略策を推進する為の5つの領域のシステムと夫々のシステムを結びつけるネットワークからなる。5つの領域のシステムの概要を説明し、本テーマに関係の深い販売強化を詳説する。

A 戦略の再構築で大切な事は、発想の転換である。発想を全く新しい観点からできるかどうかである。即ち超マクロ的発想による環境対策と自社の経営計画の立案から逆に超ミクロ的発想による社員の健康問題そして、現在までの行き過ぎた分業を改革する統合化、ネットワーク化（インターネットも含まれる）が主要テーマである。

危機管理においては情報伝達の即時化と危機に備えた即実行体制をとり、責任者が正しい情報を把握しトップの決断力そして何よりも大切なことは、本社

(情報) 機能を大都市に集中するのではなくて、安全な地方に分散しておくことであろう。それには次の項でとりあげる販売強化において、トータル販売ネットワークの中のダイレクトマーケティング(通信販売)を企業経営の最重点課題として、導入し成功させることであろう。ダイレクトマーケティングは、情報を経営資源とした販売戦略ないし、形態であるから、本社は、どこにおいても経営の成果を上げることが可能であり、国際化・ネットワークが進んでいる環境になっているので、世界中どこに本社をおいても経営は成り立つ。

企業の『健康体質の基盤作り』のネットワーク計画体系【別図】



E 個人人生存策

(超エンジニアリング)
 1 ビジネスプラン
 2 学生の進路

成功するビジネスプランの条件、【生産学習】大脳生理とライオンサイクル別テーマ・才能発掘
 目標達成システム、就職・転職成功プロセス、能力倍増と才能開発、有効資格取得
 個人に有効な管理、健康技法とその活用、個人としての総合能力を高める

B 販売強化、販売の分野こそが、企業のプロフィットセンター（収益の源泉）として企業の中でも最も重視された上で、経営資源〔人、物、情報、金、設備など〕を重点配分する必要があるだろう。

販売強化の中で、ここでとりあげる重要テーマは、「流通チャネル」「販売ネットワーク」「トータル販売」である。

(1)流通チャネル設定による販売強化

流通チャネルについては、「情報ネットワーク」と「使用用途」との関連において、把握することにより、効果的な方策が樹立される。

2. 流通チャネルと情報ネットワーク

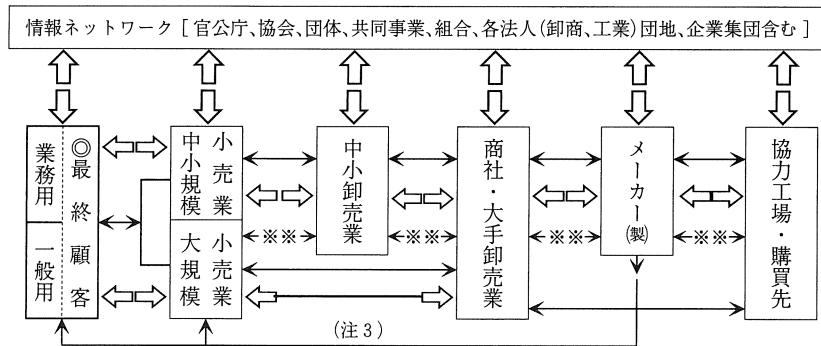
(1)わが国の流通チャネルと欧米の流通チャネルとの対比から派生する特色

- ①欧米の流通チャネルはシンプルでメーカーと最終顧客（ユーザー）の流通経路は極めて短かく、メーカーとユーザーが直接結びつくこともある。
- ②日本の流通チャネルは長くしかも複雑になっている。このために諸外国特に欧米からは理解しにくい。また、我が国では業界別に独特の商慣習があり（物流と商流が一致しないことが多く取引を一層複雑にしている。）ますます日本の流通機構がなじみにくいものとなり、日米（欧）の流通の課題となっている。しかし、この独得の流通機構が日本経済の活力の源泉ともなっていた時期があり、注目されていた。
- ③卸売の機能が日本の流通の特色をよく表わしている。そして、日本の流通機構の中でも卸売の機能・役割が大きく、大手の卸売業（商社は輸出入の拠点である港湾を押さえている。原材料を海外からの輸入に頼っているメーカーはこの面からも商社に依存する所は大きい。）と中小の卸売業が共存しているのも日本の流通の特色である。
- ④日本の卸売業の主な役割についていえば、「情報ネットワーク」「物流機能」「資金のダムの機能」「人材提供（小売業や中小メーカーの開発、販売のコンサルティング的役割を持つ）」「経営支援（資金、販売機能）」が五大機

能である。この中でも「情報ネットワーク」は最も新しいコンセプト（概念又は考え方）であり、商品（ハードとソフトの両面があり、今後はソフト応用技術の面がより重要になる）、顧客情報（従来から云われている顧客管理というイメージよりも、ずっとソフトに表現し）、顧客との関係の情報システム、更に流通機構全体の情報を統合（インテグレート）する考え方である。

- ⑤流通の中で占める企業の数の割合は、中小卸売業の数が圧倒的に多い。但し事業所に働く人の数は、大手の方が多い。それは、卸売業では、大手は全国に事業所ネットを持ち、また小売業の大手企業（デパートやスーパー、ショッピングセンター、ホームセンターなど）は全国に多くの事業所ネットを持っているからである。
- ⑥情報ネットワークの構築と活用が流通業。特に中小の小売業、中小卸売業の企業存続・発展存続のカギを握っている。

流通チャネルと情報ネットワーク [図]



(注1) 二重線 ⇄ は有効情報である、本文情報ネットワーク項参照

(注2) 実線 → は流通、物流を示す。

(注3) 物流の中には、メーカー（協力工場）から直接顧客（小売業）に配送される直送という方法もある。

(注4) 文字線 ←※※→ は共同事業で行われる事が多い。

(2)情報ネットワーク

流通を中心とした情報ネットワークの構築と活用について考察しよう。

「流通チャンネルと情報ネットワーク」図からも明らかな様に、情報ネットワークは、顧客、メーカーも対象として考慮する必要がある。情報ネットワークについて留意すべき点としては、

- ①VAN（付加価値通信網）、マルチメディア、インターネット等の基本となる情報は、商流（日常の営業活動の流れ）、物流（配送…最終顧客に正しく届ける）から得ることができる。
- ②コンベンション、展示会、イベント、セミナー、フェアの企画と運営、アフターフォローも情報ネットワークの貴重な資源によって成り立つものである。
- ③顧客（ユーザー）研修会をレベル別、業界別に推進して、使えるソフトウェア（経営レベルの適応…アプリケーション）を開発し、活用し、情報をフィードバックする。
- ④メディア（媒体）として在来のメディア特に、会報、ニュースとして編集し、取引先顧客にも参加して頂き、活用範囲を広げる。
- ⑤顧客との関係をネットワーク化（顧客との関係を密接にする為に情報をうまく結びつける。）する。そのポイントは、オピニオンリーダー的顧客（我が社のファンであり、他の客に影響力を及ぼす顧客）の情報を体系化し、顧客関係情報システムのソースデータとする。
- ⑥商品開発を企画する場合、顧客特にオピニオンリーダーのニーズを的確に把握できるように、顧客との関係を緊密にしておく。（顧客の真のニーズが聞けるようにキイマンをしっかりとつかみ、Keyとなる情報を整理しておく。）
- ⑦異業種交流や同業界との交流は、有効情報は得られるが、特に新しいヒントや新しいコンセプトは異業種の企業や団体、協会の方がより新鮮な情報が得られる。
- ⑧産官学（産業界・官界・学界）共同のミーティングの機会を作り、各界の

情報を巾広く入手し、かつフィードバックしやすい組織ないし仕組みを作る。

以上情報ネットワークに関する8つの努力によって、販売の強化即ち拡販と流通の仕組みを作る事が可能であり、特に、将来に対応できる企業の基盤が確立される。

3. 流通チャネルと使用用途

流通チャネル（販売網）は販売強化の基本となるシステムであり、プロフィットセンター（利益の源泉）ともなる企業の目に見えないソフトな資産ともいえる。この流通チャネルに基づいて販売の戦略と戦術が立案される。メーカーは、物を作る或は供給するという立場から見ているが、販売の強化と開発の場合は最終顧客（ユーザー）のニーズ（要求）やウオント（欲求）を把握することが基本的な情報となる最重要テーマである。

販売強化および開発にとって重要な事は、顧客での使われ方そして購入の仕方としての「使用用途」の分析である。「使用用途」は大別して次の二様があり、それぞれが、販売強化上に着目すべき特色と情報を持っている。

- a 「一般用（個人・家庭むけ）の使用用途」……民力度、家族構成、年令、性別、ライフスタイルなどが着想のポイント
- b 「業務用（法人・企業むけ）の使用用途」……会社、事業所数、業種、業態、会社組織、規模、レベルなどの情報がポイントである。

この「一般用使用用途」と「業務用使用用途」の両方の共通項目そして内容として、人服、キイマン、購入動機、予算、期待効果などがある。

注目すべき事は、いかなる企業でもこの両方即ち「一般用使用用途」「業務用使用用途」いずれの分野においても、業界のトップに立てるという両立が極めて難しいということである。即ち「一般用使用用途」に強い企業では「業務用使用用途」が手薄になり、「業務用使用用途」に強い企業では、「一般使用用途」にウィークポイントになり、両方共にトップになることは、極めて難しいというアキレス腱を持つことになる。

この例として、「一般用使用用途」に強い業界のトップメーカーとして、乗用車、家庭電機機器メーカー、生命保険会社が著名であり、この例のトップの企業では「業務用使用用途」は必ずしも、強くはない。

また、「業務用使用用途」に強いトップメーカーとして、汎用コンピュータメーカー、事務機メーカー、通信機メーカー、そして鉄鋼金属などの資材メーカーは、「一般用使用用途」の領域では、苦戦をしている。

なお、使用用途別の例として、「一般用使用用途」では、消費財〔食品、化粧品、繊維、アパレル、ファッション商品、日用雑貨品〕や耐久消費財〔家具、家電・AV、住宅、カメラ、時計など〕がある。

一方「業務用使用用途」の例としては、生産財としての化学、鉄鋼製品（主に原料や中間生品）や金属製品、建材、建設建造物（ビル工場）、コンピュータ・OA・事務機、FA・工作機械、また、ソフト的分野の応用技術的生産品・ノウハウ、コンピュータ・OAのソフトウェアがあり、それぞれ会社・法人のオフィスや生産・物流の場で使われる。

次にあえてオールランドな分野即ち「一般用使用用途」及び「業務用使用用途」の両方に強くなる販売強化の有力な方策として、トータル販売をとり上げよう。

4. 『ダイレクトマーケティングを中心としたトータル販売ネットワーク』

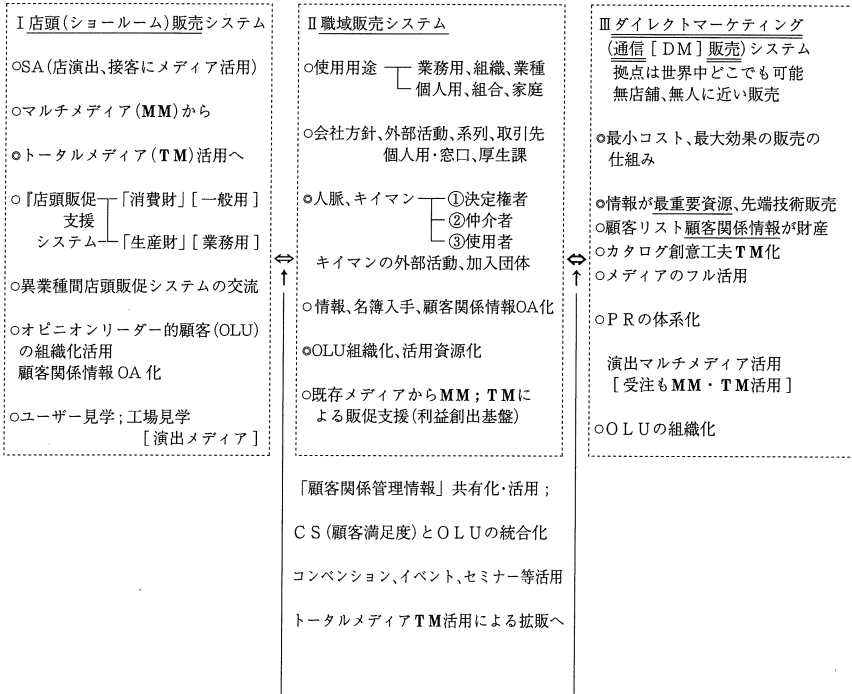
企業・法人・組織体の健康体質の基盤作りの一環として、販売の強化、販売の仕組み作りがありこの仕組みの要となり大きな成果を上げられるのが、トータル販売ネットワークがある。このトータル販売ネットワークは図の様に、①「店頭（ショールーム）販売システム」 ②「職域（訪問）販売システム」 ③「ダイレクトマーケティング（通信販売又はDM販売）システム」の三本柱から成り立つ。

このトータル販売ネットワークを構築することにより、販売の強化ひいては、収益向上に貢献することができる。このトータル販売ネットワークはまた、流通機構、流通チャネルにも大きな影響を及ぼし、世界が我が国に注目している

内需拡大にも貢献し、更に、通貨の変動（円高、円安などのリスク）にも歯止めをかけることができる有効策であろう。

このトータル販売ネットワークの〔体系図〕を図示すると次の様に3つのシステム（3本柱）からなり、夫々のシステムが有機的に結びついてネットワークとしての大きな仕組みをなして、システム個々バラバラになっているの
に比べ、はるかに有効な組織的結びつきとなっている。

トータル販売ネットワーク〔体系図〕



☆トータル販売ネットワークの三本柱（システム）のポイント

(1)店頭販売システム

この販売システムは、我が国では最も一般的な販売形態であり意識的には、守りに徹しており決して、アクティブ積極的なコンセプトではない。従って、環境の変化や不況には最も弱く、この販売方法に固執すると、業績の低下は大きく、不安定になることは、今回の長期の不況で実証されている。この販売形態は他の販売方法に比べ、最もコストがかかりしかも人手がかかる。この販売システムの考慮すべきポイントとして、

- 1) 集客…見込客をどの様にして、多く店に来て頂くか。
- 2) 接客…来店した客にどの様にしてアプローチし、好意を持って頂くか。
- 3) 販促…購買心理をみてどの様に受注契約・売上に結びつけていくか。

(2)職域販売（訪問販売）システム

この販売方法は、攻撃的、積極の販売方法であり、セールスの人的パワーをベースとしている。従って、セールスの人件費とセールスの質レベルを高める教育研修に注力することが有効である。この販売システムのポイントとして、

- 1) 使用用途別…「業務用使用用途（ビジネスユース）」これは、企業法人向けである。「一般用使用用途（パーソナルユース）」これは、個人家庭向けである。

この二つの用途をカバーするには、次の販売システムである通信販売（ダイレクトマーケティング）システムと併用することで、可能になる。

- 2) 人脈…真の購買の決定権者を見つけ、購買（購入）する場合の役割を知る。
- 3) オピニオンリーダー [我が社のファン・支持者] 的顧客の体系化を行い、活用する拡販

(3)ダイレクトマーケティング（無店舗販売、DM販売）システム

これから最も有望な販売方法であり、情報・メディアを活用するところに特長があり、最もコストのかからない効果的な販売形態である。まずこの販売方法のポイントをあげれば、次の様になる。

- 1) 見込客の「顧客リスト」の情報をいかに多くかつ精度の高いものを入手するか、例えば、電話帳は、最もポピュラーで、最も安価な情報源であるが、他に、目的に応じた情報源は数多くバラエティに富んでいる。
- 2) 企業PR、商品説明のための会社案内、カタログなどの媒体・メディアに工夫が要るが、マルチメディア、インターネットを活用できる面白さがある。
- 3) 人を集めるパーティー手法やミーティングなどを仲介して、今後活用の余地を残している、家庭の主婦、高令者（これから有望）の中でイメージの高い人を選び家庭的雰囲気の中でソフト的にアプローチする。

このダイレクトマーケティング（通信販売）システムは、今後最も期待される販売強化の仕組みであるが、その背景として次の事が考察できる。

- (1) 販売コストを最も安く設定できる。（例えば、店頭販売のコストの10分の1以下で、訪問販売の5分の1以下にすることもできる。）
- (2) マルチメディア、インターネットなど先端技術の媒体がフルに活用できる。マルチメディアなどは今後進歩と使い易くなることが期待できる。また、人の能力、才能面で新しい可能性を引き出し、ビジネスや個人生活に多様性を提供する。
- (3) 販売強化にとって基盤となる「顧客との関係」「顧客との距離」が他の販売システムに比べ最も近い。従って、顧客の意向、ニーズが直ぐ伝わる。有効な商品開発の情報も直接顧客から入手できる。
- (4) コストや人手のかかるお店や支店・営業所などの拠点作りやセールスに気を使わずに済み、コストもかける必要はなくなる。
- (5) したがって、商品と顧客関係に全勢力・エネルギーを注ぐ余裕ができる。これは、戦略の基盤となるものである。
- (6) 若いハートの顧客から支持され、一種の流行になる魅力を持つ。ファッション商品は通販・ダイレクトマーケティング（その中でもテレホンショッピング）によって、飛躍的に売上を伸ばしている。また、高令化社会を迎え、買い物に行けない高令者や治療中の人にとっても大層便利なのが、ダイレ

クトマーケティングである。

- (7)ダイレクトマーケティングは、本社をどこにおいても、売上を伸ばすことができる。また、拠点をどこに配置しても、全国の市場がカバーできる。しかもこれにより危機管理もしやすくなる。
- (8)小口配送（宅急便）など流通・配送が普及し、わが国は世界一のレベルになっている。以上の様な背景を持つダイレクトマーケティングは、今後ますます期待されるが、情報技術（マルチメディアやインターネットなど）の進化により、もっと普及するものと思われる。

5. 情報技術とダイレクトマーケティング

情報技術は、どの様に販売強化に役立ち、また人の才能開発に関わるものだろうか。

- (1)情報技術の中でも最も将来性を期待されているマルチメディアのみならず在来メディア（新聞、雑誌、テレビ、ラジオなど現在利用されている媒体）も含めた両方のメディア即ちトータルメディアを組み合わせ、活用することにより、低コストで現実的かつ総合的な媒体の情報がフルに活かされる。
- (2)人や企業の潜在能力をフルに引き出し革新的な仕組みを考え、危機管理に役立てる。この仕組みは今迄全く見捨てられていた遊休資源例えば、窓際族や未経験者を活用し、新戦力として役立てることが可能となる。また、人の能力・開発に着目する。例えば、競争社会で、今迄は左脳だけ酷使していた日本人にとっては、全く遊休化していた右脳〔ヒラメキ、創造性、芸術、音楽、快楽、遊び心、趣味など〕を活性化することは、ボケの解決、生涯学習、国際摩擦を解決したり、画期的新製品開発に役立てることができる。この右脳の活性化には、マルチメディアが有効な情報技術であり、マルチメディアの中でも特に『音響、画像、双方向TV、テレビ電話』が役立つ。
- (3)今迄の分業化、専門化の行き過ぎを更正して総合化をはかる。例えば、販

売・開発にトータル販売を推進する。

- (4)使う立場から、便利さ、楽しさ、快楽を重視し、これによって、消費者重視とPL法（消費者保護法）に役立てることができる。
- (5)以上により革新的な仕組みを作り、我が国の迷路にさまよいこんだ様な長期の不況から脱して、新しい成長の軌道にのせるシステムを設計し、産業経済を活性化することができる。

※右脳を活性化している例として、将棋の羽生名人（現在七冠王で多タイトル独占中）があり、この強さの秘訣は右脳と左脳のバランスにあるといわれる。また、スポーツや芸術の世界でもトッププレイヤーやナンバーワンといわれる人は、右脳と左脳のバランスがとれる努力をしている。

6. 販売における問題点とその解決策

最近の販売の傾向として、店頭販売を主力としている消費財の流通業では、平日は勿論のこと、いわゆるかき入れどきの週末でさえ店頭に買い物に来る客の数は激減している。

この原因として、長びく不況も考えられるが、それ以上に重要なことは、消費者・顧客の意識・嗜好や習慣に大きな変化が起こっているがこの変化に気がつかず、商品だけ多く陳列している工夫のないワンパターンの店頭販売の不利にありそうである。その変化とは次の様なことである。

- ①若年層では店に行って買うよりダイレクトマーケティング（通信販売）の方がはるかに便利な買い方であるという流行が定着している。
- ②働き盛りの年代では共稼ぎが多く、お店に買い物に行く時間の余裕がなく、24時間注文が出来、しかもカタログなどのメディアであれこれ楽しみながら選べる手軽なダイレクトマーケティング（通信販売・テレホンショッピング）を利用する。
- ③高令化社会になり中高年層は外出し買い物に行くのが難しくなり、自宅で買い物のできる方法即ちダイレクトマーケティングを選ぶ人が増加している。

④情報技術（マルチメディア、インターネットなど）の進化で、媒体もカラー化立体化ししかも使い易く、楽しさ（アメニティ）、多様性が顕著になっている。例えば、CD-ROMの普及はめざましいが、これにDVD（デジタルビデオディスク）が新しく登場し、カタログ・パンフレットは飛躍的に使い易く、楽しくなる。

⑤物流もキメ細かく安価になるので、配送コストも現在より安く、しかも消費者が注文して、短期間（短時間）で届けられる。例えばバイク便などが普及している。

この様な顧客層の変化を始めとした、環境の変化にもかかわらず、店頭販売（店売り）に執着する企業経営は、時代・環境の変化に対応できなくなっている。しかも、少なくなっている客がたまに店に来るとワッと店員が群がってくるので、おちおち買い物を楽しむどころではなくなり、ますます店から足が遠のいてしまう。この様にして時代遅れの店売りのスタイルに執着する為に顧客を見る見る減らしてしまう悪環境に陥っている。

そこで、トータル販売についての改善策のポイントを例示する。

① **店頭販売** —— 顧客を集めることが最大の眼目である。この顧客を集める為にあらゆるアイデアを実行し、専門家の指導も受ける。媒体情報となるチラシは自社で手作りにする。そしてどんな突飛なアイデアでも歓迎する受入体制が大切である。例えば楽しいイベントや時代を風刺したお笑いを店頭で実演する。また我社のオピニオンリーダーにお願いして知人や見込客を同伴して頂く。（十分な謝礼を用意しておく）店も商品の陳列を簡素にし、使う人と同じ様な気持ちで、使う場所の状況を再現する。雰囲気をよくする為に植木や花、絵画、アンティークそして心地良い音楽や香りで店に入り易く工夫する。

② **訪問販売** —— 顧客を業界・業種別に分ける業務用用途で38業界ある。また、一般用途で約23業界職種に分けられる。この分類とオピニオンリーの顧客については、後述する。

この訪問販売（職域販売）については提案型営業が新しいコンセプト

(考え方)として有効な手段となっている。提案型営業は情報を最大限に活用する。提案(型営業)の例として、会社の社員の誕生の記念品として、商品を位置づけし売り込む。例えば、家具、ギフト品、紳士用品、服、カメラ、時計、メガネ、文房具、電気製品、電子手帳、食品、花、など消費財、生産財両方にわたり、あらゆる分野の商品が考えられる。訪問販売の要員は、店で担当している人の中からも交代で選抜して補充する。店の方は留守番要員で2名も居れば、充分であり、あとは全部外廻り要員とする。

- ③ **通信販売(ダイレクトマーケティング)**——情報媒体となるカタログ・デザインは、自社独自に企画し、工夫する。また、多くのメディア・媒体を活用する。メディアの例として、オピニオンリーダー的顧客の使用(成功)例を掲載したニュース・新聞を発行して、既存客および見込客にカタログ類と同封して送付する。また顧客リストの作成と活用パソコンなどOAのハイテク機器を活用する。

新しい媒体として、CD-ROMやDVD(デジタル、ビデオディスク)が便利かつ楽しさを演出できるものとして、今後の普及が期待される。

☆以上の販売システムに共通している重要なことは次の通りである。

- ①見込み客リスト……今迄来店したことのある客か、少しでも関係のありそうな人のリストを作り、特別の招待状を送る。招待状も特別にデザインして、色彩豊かにして、立体的に創意工夫する。
- ②オピニオンリーダー的顧客の構成と活用方法について

セールスやお店の要員は最小限にし、販売の生産性を上げる改善をする。その為には、実際に使って頂いている顧客を我が社のファンとして味方するのが最も効果が上る。

その大切な顧客を最大限に活用できるか否かの成否は、顧客をオピニオンリーダー(見込客に、我が社を推薦して頂く事か、或は、我が社に種々の意見を寄せて頂ける)として、我が社の心強い味方になって頂く事にあ

る。

このオピニオンリーダー的顧客については、わが国の場合、特に店頭販売の場合に重要視されていない。そして、組織的な活用がなされず、有能なセールスだけが個人的に活用しているケースが多い。このセールスが独立する際に重要な販売資源として、社外流出してしまう。このような大事なことに気が付かない企業が多い。このような問題を改善して、オピニオンリーダー的顧客を全社的に自社共通の資産として、『トータル販売ネットワーク』の有力な資源として位置づけ、重要視することが肝要である。

(次回以降は、「オピニオンリーダーの分類体系化とその活用方法」「ダイレクトマーケティングと情報媒体の活用」「ダイレクトマーケティングの成功事例研究」「販売強化を成功させる諸条件」についてとり上げたい。)

参 考 文 献

- THE PRACTICE OF MANAGEMENT by Peter F. Draker 1954.
Anosoff, H. I., Corporate Strategy, McGraw-Hill, 1965 (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部, 1969年)
大前研一『ストラテジック・マインド』プレジデント社, 1984年
森田道也「企業戦略論」1991年, 株式会社新世社新経営学ライブラリ=6
藤芳誠一「経済基本管理」昭和54年, 株式会社泉文堂
鈴木安昭, 芳賀玉樹「経営高度化のための指導啓蒙輯報告書」平成3年3月, 社団法人日本機械連合会