

Direct Marketing Graffiti

ダイレクトマーケティング・グラフィティ

新事業経営のジレンマ

営業と啓蒙の狭間で

中澤 功 氏
(株)テレマーケティングジャパン
国際ダイレクトマーケティング研究所 顧問

1984年の秋、いよいよDRC（第一企画ラップ&コリンズ/現トライコミュニケーション）の発足となり、お披露目のために東京アメリカンクラブのボールルームで、トム・コリンズ氏と筆者による記念講演付きのレセプションを開催した。国内・外資のダイレクトマーケティング企業と一般企業のエグゼクティブを多数招き、筆者はそこで、目の当たりにしてきたばかりの米国におけるマーケティングの大転換を報告したが、大方の人々がそれまでに抱いてきた認識を新たにする結果を得られたようで、懇親の場での会話も、そのこ



とで大いに盛り上がった。

これをひとつのきっかけとして早速翌日から営業活動に入ったが、“米国仕込みの最新ダイレクトマーケティング・サービスの提供”と言っただけでそんなに簡単に取り引きが発生するわけではない。親会社DIK（第一企画）の目論見は、合併先のR&C（ラップ&コリンズ）の権威とノウハウを武器にすれば、既存の通販企業と新規参入の一般企業から、即、マスメディア広告とカタログ制作・印刷の仕事を受注できるだろうということだったが、そうは問屋が卸さなかった。当然のことながらそのような企業では、メディア広告に関しては総合広告代理店、カタログに関しては印刷会社との間に、すでに従来からの深い関係が形成されており、そこに後から割り込むことは極めて難しかったのである。余地があったのは、縁故などを重視せずに実力本位でエージェンシーを選んでくれた、例えば日本の市場に新しく進出してきた外資企業のようなところだった。

マクキャンでの経験と米国研修を通じての認識から、それは予想のつ

かなかったことではなかったので、筆者は実は初めから、DIKが本来望んでいた市場だけでなく、それとは別のより大きな市場にも狙いを定めて、そこを重点的に攻略することを主張していた。ダイレクトマーケティングを通販としてしか認識せず、認知とイメージ形成だけで事足りりとして莫大な広告費を投下し続けている一般企業こそが、ダイレクトマーケティング・エージェンシーにとっての潜在的ではあるがポテンシャルの大きな真のターゲットだと確信していたからである。

そんな一般企業にダイレクトマーケティングの原理とシステムの導入を勧めることによって、新しいサービスのニーズを開発しようとしたわけで、すなわち、単方向的だった告知・販促広告のダイレクトレスポンス広告化、その結果獲得した情報のデータベース化、そして、それに基づくダイレクトメールやテレマーケティングによる継続的なOne to Oneコミュニケーションの展開というプロセスにかかわるさまざまな業務を啓発し、それを満たすことによって取引収益を上げようと考えた。

しかし、ターゲットとする企業の意識転換と戦略見直しを図ろうとしても、エージェンシーという立場からものを言うだけではなかなか顧みではもらえず、専門家という立場から、セミナー・講演や寄稿・著作などを通じて、そのような考え方を啓蒙し続けていく必要があった。そんなわけでこの時期は、地道な営業活動は当然持続しながらも、その合間を縫っては、さまざまな業界団体・メディア・個別企業・セミナー専門会社などからの何十とあった講演の依頼を、積極的に引き受けてはこなし続けていった。

この、野心的ではあったがやや遠回しな戦略は、実質的な結果が現れるまでには少なからぬ時間を要した。そのため、R&C側からは理解され支持を得ることができたものの、DIK側からは白眼視されることが多く、自分の中では、研究者的なマインドと経営責任者としての自覚のジレンマに人知れず苦しんだ。だから、いつも理想を掲げてばかりいたわけでは決してなく、収益を上げるためにも営業の先頭に立って東奔西走し、これぞというターゲット企業にプレゼンテーションしては、印刷マスメディア広告、ダイレクトメールパッケージ、カタログ、テイクワンなどのアカウントを少しずつ開拓し

ダイレクトマーケティング・トリビア<17> 「A/Bスプリットテスト」

マーケティングにおける「現行の基準要因(コントロール)」対「新戦略要因(仮説)」、または「新要因A」対「新要因B」といった対比すべき2種類のマーケティング要因の相対的評価を求める場合に、“A対Bのテスト”という見なし方をして「A/Bスプリットテスト」と呼ぶ。新聞に掲載する広告によって行うことが可能で、A/Bそれぞれの要因に基づく2種類の広告を製版時に交互に面付けしておくことで、その後のプロセスに何らの作為も施さなければ、最終的にそれぞれの広告の掲載紙がランダム(無作為)に刷り出され、全対象市場にランダムに配布されることになる。従って、別々のキーワードを付けた(受信電話番号を変えてもよい)それぞれの広告のレスポンスを集計・対比すれば、効果が確認できる。つまり、基本的なテスト手法のようにターゲット市場(データベース)をランダム・スプリットするのではなく、その市場へのアクセスが結果的にランダム・スプリットされるわけで、「A/Bスプリットラン」または単に「スプリットラン」とも言う。

ていった。

その頃、ターゲット企業との取り引きの糸口を作るためによく使った手法があった。ターゲット企業の現行戦略を研究し、その改善を目的とした新戦略を提案して比較テストを挑む、「A/Bスプリットテスト」(トリビア参照)だ。実施できたものについての勝率は100%近かったが、どの企業もそのような提案をすんなり受け入れてくれたわけではなく、一般企業であると通販企業であるとかかわらず、伝統的な国内企業からは敬遠された。興味を持って応じてくれたのは、ほとんどが、トップや担当役員がマーケティングを理解・経験している外資系企業と、柔軟な思考のできる成長途上の国内企業に限られ、改めて道の遠さを思ったも

のだった。

一方、ニューヨークから帰って2カ月も経たないうちに、また、海外に出かける機会が訪れた。その年の11月に、ドイツのハンブルク市でR&Cのグループ国際会議が開催されることになったのである。わずか1週間ほどのことだったが、“この時期は営業が先だろう”と周囲(DIK)は渋い顔で、ラップ氏の説得によってようやく参加できることになった。無論、時間や費用には替えられない貴重な情報と知識を山のように仕入れ、グローバルなビジネスネットワークを築き上げ、視野をより大きく広げて帰朝したのだが、このことで、“国際化”についての当時の平均的日本企業の価値観を、思いがけず認識させられた。



グループ・ミーティングの場となった1897年創建の由緒あるホテル「フィエル・ヤーレスツァイテン」をアルスター湖越しに望む



ある日のミーティング後、グループメンバーのひとりの質問に答えるスタン・ラップ氏



エルベ河畔の老舗レストラン「チェルハウス」でのランチでグループのメンバーと