

# Direct Marketing Graffiti

ダイレクトマーケティング・グラフィティ

## ダイレクトマーケティングは数学だった

### 新事業と損益予測計算

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

1963~64年頃は、今考えてみると確かに、日本経済高度成長の幕開け期だったかもしれない。1964年10月の東京オリンピック開催を控えて、東海道新幹線が開通し、海外への観光旅行が自由化された。また、街頭のあちこちに自動販売機が置かれるようになり、テレビ(まだ白黒)やオーディオ(ステレオレコードプレーヤー)などの家電製品が売れ始めていた。

筆者はその頃、ダイレクトメール・キャンペーンのメーリングプラン作りにかかわらせてもらえるよう

になり、ダイレクトマーケティングの“創造・表現”の側面だけでなく、“販売計画・計数管理”の面にも目が向くようになっていた。

そんな折も折、また、新プロジェクトの話が持ち上がった。当時リーダーズダイジェスト社が販売していたレコードは、米国RCA(現在はもう存在しないが、当時はエルビス・プレスリーからトスカニーニまで、ポップスとクラシックのトップアーティストを擁していた世界最大級のレコード会社)と提携したオリジナル録音盤だったが、今度は、RCAレベルの市販品を会員制販売しようというのである。

通称「レコードクラブ」。会員になると特典として1~3枚をタダまたは超特価で入手できる代わりに、年間数枚の定価購入を約束する。無事その約束を果たして次の1年も継続することを承諾したら、ボーナスとしてまた1~2枚をタダでもらえる...といったオファーのビジネスだ。レコードがCDやDVDに変わったが、今でもそのかたちは存在している。これが米国で大成功したので、日本でも、ということになったのだ。

と言っても、いきなり実施したわけではない。まずは、このような商法が実際に市場で受け入れられるのか(つまり採算のとれるビジネスになり得るのか)を試行(テストラン)することになり、そのために、少人数のプロジェクトチームが生まれ、筆者もその一員に指名された。

やらなければならないことは大別して3つ。ひとつ目は、販売する商品の選定だ。これは、RCAの日本におけるライセンスだったビクター社が日本で市販しているポピュラーおよびクラシックのLPレコードの中から売れ筋100枚を選び出す作業で、音楽好きの身には楽しい仕事だった。2つ目は、選んだレコードのジャケットを撮影し、クラブのプロモーション用のダイレクトメールパッケージを制作する仕事。米国のツールも参考にはしたが、基本的に日本市場向けにアレンジして良いと言われていたので、これまた、未熟なりに楽しんでこなすことができた。

さて、3番目は初めての経験だった。このプロジェクトの可能性検討と試行プラン組み立てのベースとしての、損益予測計算である。現在の



ようにパソコンはもちろん、表計算ソフトウェアがあるわけでもないのに、机の上いっぱい大きな計算用紙を広げ、そのタテの欄に計算上の必要項目（オファー、ダイレクトメール発送数、入会率、脱会率、販売価格、売り上げ、商品原価、粗利益、販売コスト、初期固定投資、差引損益など）をとり、ヨコの欄には月ごとに1~3年分の期間をとって、いく通りもの設定条件（オファーの違いによる入会率と脱会率の変化、売り上げと原価とコストの変化などの想定で、これを「アサンプション」と言った）に対応する月次および年次の累計損益を試算するのだ。つまりLTV（ライフタイム・バリュー）の計算と同じだが、その中で、比較的短期間で利益が出るという計算結果が導かれ、設定としても非現実的でないものを何案か選び出し、テストプランを組み立てるわけである。

今なら、「エクセル」に設定に応じた変数を入力すれば一発で答えが出るところだが、何しろその頃は計算機はあってもほとんどが“手回し式”で、電動式は輸入品がほんの1~2台あるだけ。何人かで手分けして計算したが、根気のいる作業だった。しかし計算自体は決して高等なわけではなく、比例配分や加重平均は使ったが、基本は単純な加減乗除だ。原理がわかってくると、“文系”と自他ともに認めていた筆者もその合理性に思わず納得。またダイレクトマーケティングの新しい魅力を発見し、ますます引き込まれていった。

ところで、この予測損益計算（P&Lフォーキャスト）のやり方を手ほどきしてくれたのは、米国本社のマーケティング担当副社長、ビル・ケルティという小父さんだった。

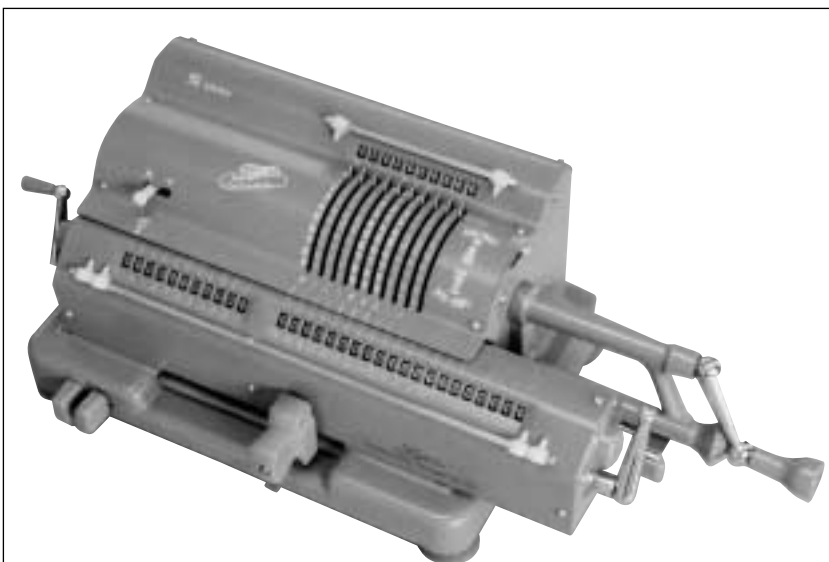
当時のリーダーズダイジェスト社では、このような立場の人が、常時、世界中のオフィスを回って、専門的なノウハウとドゥーハウの指導・サポートを行っていたのである。熊のようにいかつい体格と容貌で最初は取っ付きにくい印象だったが、英語もろくに話せない異国の青二才を、それはそれは親切に指導してくれた。

英語と言えば、こんな思い出もある。筆者は、外資系企業に入社したにもかかわらず、それまで一度も英会話など習ったことがなか

った。だから、部長（前号にも登場）に「本社から偉いオッサンが来て来週から会議になるから、キミ、わしの代わりに出席しといてヤ」と急に命じられた時は焦った。「そんな無茶な…」と尻込みしたが「まあ、何とかなるがナ」とまた押し切れられ、毎日、冷や汗タラタラだった。しかし、人間度胸を決めると実際何とかなってしまうもので、今では、そういう環境にその後も含めて何度も放り込んでくれたK部長に心から感謝している。

## ダイレクトマーケティング・トリビア<4> 「コンティニューイティ」

ワンショット（単品販売）、カタログ（多品目販売）と並ぶ、ダイレクトマーケティングの3つの販売モデルのひとつで、いわゆる“継続販売”。と言うよりも、雑誌やCATVなどの定期予約、図鑑や蒐集品の頒布、CDや書籍の会員制販売などのかたちと言ったほうが早い。クレジットカード、保険、マイレッジプログラム、通信・情報サービスなども広い意味でそうである。その都度その都度の販売から顧客の獲得へ、そしてその関係の長期化へと目標を進化させてきたダイレクトマーケティングの本質をすべて併せ持っている、伝統的でいて最も今日的なモデル。



「タイガー」手回し式計算機

昭和初期に誕生し、戦後の昭和40年代にIC、LSIを使った電卓が登場するまで、“計算するダイレクトメーカー”をはじめとする多くのビジネスマンに愛用された。写真は筆者にも見覚えのある「1960年モデル」。(写真協力：(株)タイガー)