

# Direct Marketing Graffiti

Direct Marketing Graffiti Direct Marketing Graffiti Direct Marketing Graffiti Direct Marketing Graffiti Direct Marketing Graffiti

ダイレクトマーケティング・グラフィティ

## ミリオンセラーを 実現する方法

### 顧客の望むものをつくる

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

Direct Marketing Graffiti Direct Marketing Graffiti Direct Marketing Graffiti Direct Marketing Graffiti Direct Marketing Graffiti Direct Marketing Graffiti Direct Marketing Graffiti

今では毎日新聞社と言ったほうが通りの早いお濠端の「パレスサイドビル」が建つ前は、その場所にリーダーズダイジェストの旧社屋があった。イサム・ノグチ氏の設計による、広い芝生と築山に囲まれた総ガラス張り2階建ての瀟洒な建物だったが、それが取り壊されて、リーダーズダイジェスト社・毎日新聞社・三和銀行の共同出資による現ビルが建てられることになったのが1964年、完成したのが66年だった。この年、地下鉄東西線が開通（中野～竹橋間）、ビートルズが初来日し、世の人気商



品は、3C（カー/クーラー/カラーテレビ）と言われたころだった。

自分の周辺では、やることなすことすべてが上手く回転していくかに見えたが、いつもそういうわけにはいかないのが世の常、やがてレコードアルバムの売れ行きに蔭りが出始める。前号で話した広告通販の主役だった第5集の「ムードミュージック全集」までは、ほとんど10万セット前後売れていたものが、続く6・7・8・9集は、平均2万セット前後という低迷に陥ったのだ。原因はわかっていた。クラシック、ライトクラシック、ポピュラー、ムードと、万国共通の人気ジャンルを一巡し、だんだんコンセプトが多様化・細分化せざるを得なくなってくるにつれ、米国人の感覚による米国人のための選曲が、日本人にはピンと来なくなったのだ。入社当初から抱いていた“米国のお仕着せ商品が本当に日本で通用するのか”という危惧が、現実のものとなってしまった。

そこで筆者は、このジリ貧状態を打開するにはこれしかないと思い込み、100%現地（日本）オリジナルのレコードアルバムを制作させて欲し

いと上訴に及ぶ。当時の外資系企業の社員としては常識はずれの暴挙（？）だったが、会社は寛大に受け止めてくれ、門前払いはされなかった。しかし、それが許可（最終的には米国本社とその提携先のRCAによって）されるためには、まず、全体のコンセプトを立て、曲目編成をし、販売価格を決め、制作コストを見積もり、どれだけ売れるか、十分に採算が取れるかを、論理的にデータで証明しなければならない。簡単なことではなかったが、結論から先に言えば、その提案が通り、やがて、レコード通販史上に残る起死回生の大ヒット商品が誕生することになる。

意中のコンセプトは、ズバリ、“日本のメロディー”。小学唱歌・歌曲から青春歌・歌謡曲そして民謡まで、日本人の心の琴線に触れる代表的な曲ばかりを集め、曲種によってはオリジナルスタイルで、またあえてモダンなアレンジで、考えられる限りのトップアーティストとミュージシャンを起用して新録音する。金もかかるかもしれないが、これで絶対、売れないわけがないと思った。なぜならこのアイデアは、自分が顧客サ

Direct Marketing Graffiti Direct Marketing Graffiti Direct Marketing Graffiti Direct Marketing Graffiti Direct Marketing Graffiti Direct Marketing Graffiti Direct Marketing Graffiti

## ダイレクトマーケティング・トリビア<7> 「ドライテスト」

正式には「ドライランテスト」。まだ企画段階で商品が実在していないのに“購入申込”のかたちでレスポンスを訴求する商品テストの通称。結果によって、その商品が商品化の見通しが立てば“お届けまでもうしばらくお待ちください”と、見通しが立たなければ“事情により止むを得ず中止せざるを得なくなりました”という詫言状を、何らかのギフトとともに送って事後調整するのだが、それでは問題が多いとして、現在は厳重に規制されている。米国では、テストのメッセージの中にあらかじめ“この企画は現在開発途中で、止むを得ず中止する場合もあり、そうなった場合には速やかに連絡し、お詫言の品を進呈します”といった表現で“断り書き”(Disclaimer Copy)を入れておくという条件付きで認められているが、日本の「景表法」ではもっと厳しい解釈になるだろう。

ービスの仕事をしていたころ(第2話)から、数年間にわたって顧客から寄せられていた要望の代表的なひとつだったし、一般消費者の立場に身を置いた自分としても、そう望んでいたからである。

ともあれ、見通しを証明するためのテストは進めて良いということで、現行アルバム(米国本社・日本で同時発売中)をコントロールとし、

米国本社案の新企画、 本社案と日本オリジナル案の組合せ(“Tandem=二頭立て”アルバムと称した)、 100%日本オリジナル案(上述の“日本のメロディー”)、 もうひとつの日本オリジナル案(選曲は日本・外国のミックスだが100%日本制作)という、4つの新コンセプトを「ドライテスト」(下記「トリビア」参照)することになる。結果は、 の本社新案のレスポンスとコントロールとはほとんど変わらず、 の“日本のメロディー”がコントロールの約10倍、 の“二頭立て”と の“もうひとつのオリジナル案”も、コントロールの4~5倍だった。もちろん、確認のため、精度の高い再テストをすることは必要だったが、本社を説得して許可を取り付けるためには十分な数値で、ここに、“日本のメロディー”を第1号とする、日本リーダーズダイジェストのオリジナル路線がスタートする。

後日談だが、このアルバムは、約30万セット(LP300万枚)という、当時空前の販売記録を打ち立て、メーカーの日本ビクターから、ミリオンセラー表彰額(写真)が贈られた。また、上記テストの と も商品化されて、やはりミリオンセラーとなる。このテスト、そしてそれ以後の商品テストを通じてつくづく学んだ

ことは、必ずヒットさせようと思つたら、顧客の要望を戦略的に取り込み、そこからヒントをつかみ、それをもとに企画を立て、さらに、科学的に市場性を確認するステップを踏まねばならないということだった。

その後間もなく、商品を軸にした縦割りから、機能責任中心の横割りへという、会社全体の組織変更があり、オリジナル商品企画に関してプロデューサーまがいの役割を果たしたのを認められたこともあって、音楽商品(レコード、テープ、出版物など)の企画・編集・制作部門の責任者を命ぜられ、さらに、雑誌以外

のすべての商品(音楽をはじめ、書籍・教育・教養・趣味・美術などのソフトとハード)の企画・開発・編集・制作の重責を負わされることになる。雑誌出版社リーダーズダイジェストの財政を実質的に支えるための商品を次から次へと送り出さなければならない役割だが、そうなるも最早、個人的能力の枠外だ。かくて、既存の音楽制作、図書・教材編集部門を統合、外部の経験者も採用して一大専門家集団を組織し、個々の企画は彼らにまかせ、自身はマネジメントの仕事に多くの時間を費やさざるを得ないことになった。



ゴールドディスク：ミリオンセラーを表彰するために日本ビクターからリーダーズダイジェスト社に贈られたゴールドディスク(右端が筆者)

リーダーズダイジェスト社の日本オリジナルアルバム録音の際の、スタジオ内ミキシングルームでのひとこま。若き日の澤たまきさん、フランク永井さんと。