

# 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

## 外資企業の 光と影

### 市場環境の変化と 原理主義の相克

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

1970年代に入ると、ビジネスにおける市場コミュニケーションや流通のあり方が、それまでとは様相を変え始める。ちまたでは、1971年にファーストフードの元祖「マクドナルド」の第1号店が銀座にオープン、74年にはコンビニエンスストア「セブンイレブン」の第1号店が誕生し、ダイレクトマーケティングの世界にも、「文字から画像へ」という、コミュニケーション手法の新しい波が押し寄せていた。

それはメディアという面から見れば、ダイレクトメール中心から、マスメディアやカタログの多用という

戦略への様変わりで、事実、71年にはテレビショッピングが開始されているし、ニッセン、ソニーファミリークラブ、フジサンケイリビングサービス（現ディノス）、セシル、日本文化センター、千趣会、日本ヘルスメーカー（現カタログハウス）日本直販といった、現在のカタログ通販やテレビショッピングの大手が続々とデビューしたのも、この時期だった。

かたわらリーダーズダイジェスト社とは言えば、かたくなに“ダイレクトメール中心”の戦略を変えなかったため、72年の2度目の郵便料金値上げによってかなりの販売経費が増大する結果となり、かつ、73年の石油ショックが主力商品（レコード）の原価増を招いて、稼ぎ頭の事業の利益性に影が差し始めていた。このような市場環境の変化がもたらしたビジネスへの影響は、米国本社にもレポートされていたが、“マスメディアでは科学的なテストと正確なロールアウト予測ができない”“カタログでは特定商品への集中効果が上がらない”という、「ダイレクトメール原理主義」を覆すところまで

は説得が及ばなかった。そして外リストの利用難と質の低下から、自社顧客リストの酷使に拍車がかかっていく。

そのため、「フリクエンシーシート」として、“通年および事業全体としての成果を最大化するために同じリストをどこまで連続・反復使用できるか”というテストを行って、商品と価格帯に変化を持たせれば、月に4回までならリスト疲労の害を避け得ることを突き止めた。かくて、開発すべき商品ラインはますます広がり、マーチャンダイジングの仕事としての面白味は増えたものの、企業アイデンティティという点からの本質的な疑念に駆られることもしばしばになってきた。

当時、米国本社では、雑誌リーダーズダイジェストの定期購読者数拡大のためのインセンティブとして、前号のトリビアで紹介した「スウィープステイクス」というオファーを多用しており、日本もそれに就いていた。しかし、事実上ローワーミドルの市場をターゲットとしていた米国と異なって、この雑誌をアップ・ミドル向けの教養誌として位置付



けていた日本では、スウィープステイクスが部数拡大には貢献したものの、その一方で読者層の質の低下を招き、結果的に他商品に対する購買力を減じてしまった。

また、そのころの日本リーダーズダイジェスト社に対しては、かつてはあまり感じられなかった米国中央支配が強く打ち出されるようになり、突然の社長交代があったりして、社内の様相が何か不穏さを帯びてくる。と同時に、名にし負う出版労働（1970年代に入って日本出版労働組合連合会（出版労連）に変更）を後ろ盾に持つ労働組合がそれに敏感に反応して、ベースアップだ、ボーナスだ、待遇改善だ、と、争議に費やされる時間がやたら増え続けた。メーカーではないから生産が滞るわけではないが、すべての業務が社員によって行われていたあの時代は、ストライキを打たれるととたんに毎日の受注処理と顧客対応に支障をきたすので、2年交代のため先のことまで思いを巡らせない経営者はすぐに組合の要求をのんでしまい、その繰り返しが、人件費が中心となるオーバーヘッド（間接経費）の信じ難いような高騰を招いていった。

ダイレクトマーケティング企業に限らず、当時の企業の総売上高に対するオーバーヘッドの割合は、通常、1ケタ（10%以下）に収まっていなければ健全な利益を出すことは望むべくもなかったが、筆者が知る限り、リーダーズダイジェストではこれが、20%をはるかに超えていた。販売費と商品原価の増大でただでも売上利益が減っているところに、オーバーヘッド20%以上では、いくら稼いでも追いつかないという有り様だった。かくてリーダーズダイジェス

## ダイレクトマーケティング・トリビア<9> 「テレビショッピング」

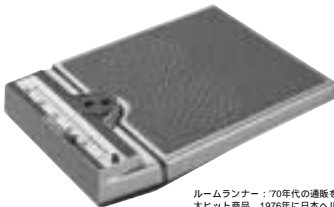
テレビを通じて情報を発信し、電話などによって直接注文を受け付け、商品を直接宅送し、代金を現金受領と引換または事後送金などのかたで直接決済する販売の方法を、ひと口にこう言う。実態としては、通販番組、通販コマース、通販専門チャンネルという3つの形態に分類できる。は商品の紹介とその販売をある程度の時間幅を持った情報番組として放送するかたちで、企業が放送枠を買い取って行う場合と局自体の提供によるものがある。は一般コマースと同じくスポットや番組内の短いCMタイムを広告として利用するかたちだが、は、通販専門の放送チャンネルを設け、さまざまな趣向の情報またはエンタテイメント番組として終日放送し続けるかたちである。「インフォーマーシャル」はその呼称からも想像がつくように、テレビショッピングの「形態」ではなく「訴求様式」であり、ミニ番組ではなく放送時間の長い番組仕立てのCMと言える。

トの舞台は、徐々に光が驕り、やがて暗転に向っていく。

そんな苦境の中、筆者も歯を食いしばりながら、商品開発と販売の両面での責任を果たし続けていったが、リーダーズダイジェストの企業としての病状は、思い切った手術をしなければ生命まで危ういということまで追い詰められていた。1975年も暮れようとするころ、全社員の3分の1という大量指名解雇を即刻実施するために、本社から労務担当の役員が送り込まれてきたのだ。これは、外資企業としてはさして異例なことではなかったがもしれないが、その手法が日本では決して企業生命を危らせる方向には働かないと判断

した筆者を含む部長連合は、直接、本社担当役員に掛け合い、3カ月の猶予期間を得て、解雇ではなく再就職斡旋を伴った希望退職勧奨に方向を転換させることになる。

こうして会社の危機は救ったかたちになったわけだが、その後自分に残ったものは、達成感ではなくて大きな虚無感だけだった。振り返ってみると、この会社に入社してもう15年が過ぎており、学べるものはすべて学び尽くしたという感もあり、これ以上ここにどまるという意味を見出しかねる心境になっていた。



ルームランナー：70年代の通販を代表する大ヒット商品。1976年に日本ヘルスメーカー（現カタログハウスの前身）がオリジナル開発した室内ランニングマシン