



### ファインジャング 独占インタビュー

# 10~20年後には ダイレクトマーケティングが 世界を陸駕する!!

去る2月4~6日に開催された「ポスタルフォーラム2004」での講演のために、ダイレクトマーケティングの創始者として知られる、ワンダーマン社 名誉会長 レスター・ワンダーマン氏が来日された。本号では、(株) 電通ワンダーマンのご好意により実現した独占インタビューの結果を、「ポスタルフォーラム2004」での氏の講演内容とともにご紹介する。

ワンダーマン社 名誉会長 レスター・ワンダーマン氏

#### <u>ダイレクトマーケティング</u> の誕生

一あなたは、1961年にダイレクトメール業界の指導者グループを対象にした講演の中で、初めてダイレクトマーケティングという言葉を使われたと聞いています。当時はダイレクトメールの価格競争が激化していたようですが、そうした中であなたはどのような想いで、このコンセプトを開発されたのでしょうか?

ワンダーマン:私がダイレクトマーケティングという言葉を使ったのは、1961年に行われたマサチューセッツ工科大学 (MIT) での講演が最初でした。その講演にはMITのみならず、ハーバードをはじめとするボストン界隈の大学のマーケティングの教授たちが参加していました。彼らはマーケティング界の学問的リーダーですから、私は自分が考えるマーケティング手法を何らかの形でオーソライズしたいと考えました。そこで、ダイレクトマーケティングと

いう言葉を使ったのです。

それまでの伝統的なマーケティングにおいては、"作り手"と"売り手"と"買い手"の関係は一方通行だったわけですが、ダイレクトマーケティングは、"作り手"と"買い手"の相互作用に基づいています。このことは、広告のテクニックと(メッセージの)送り方を大きく変革します。そして今やダイレクトマーケティングは、ひとつの大きな産業に育ち、世界中に広がっているのです。

#### <u>ダイレクトマーケティング</u> とブランディング

一最近では「経験価値マーケティング」などの観点から、顧客接点におけるブランディングが注目されています。あなたが提唱されている「成功しているすべてのダイレクトマーケティング会社が知る19のポイント」(97年5月号〈12号〉参照)の5つ目に、"広告は、消費者の認識・

態度だけでなく、行動をも変えねばならない"とありますが、ダイレクトマーケティングとブランディングの関係についてはどのように考えておられますか?

ワンダーマン:まず、商品が中間流 通業者を通して販売されている場 合、そのタッチポイントでダイレク トマーケティングとブランディング がともに作用するというのは、ちょ っと難しいと思います。しかし、通 信販売会社のように、エンドユーザ ーに商品やサービスをダイレクトに 販売する業態においては、購入経験 そのものがブランディングの一部に 違いありません。

一中間流通チャネルを経由する業態であっても、プロモーションや顧客サービスを通じて、エンドユーザーとダイレクトにやりとりすることは可能ですが…。

ワンダーマン:プロモーションや顧客サービスは、購入するという経験に加えればブランディングへのインパクトが弱く、むしろ小売業が提供

するサービスの利用経験に引っ張られてしまうと思います。

一では、例えばDMを送って10% が購入したとして、残りの90%の 人々に与えるブランディング効果に ついてはどのようにお考えになりますか?

**ワンダーマン:**そうした場合にも、 一般の広告のような何らかの影響は 与えていると思います。

#### <u>情報化と</u> ダイレクトマーケティング

――情報化の進展は、ダイレクトマーケティングの発展を大きく後押ししましたが、一方ではジャンク・メール(迷惑メール)やアウトバウンド・テレマーケティングの問題がクローズアップされていますね。

ワンダーマン:ジャンク・メールとはそもそも、"自分に関係(興味)のない" DMのことなのです。このように考えると、世の中にあるほとんどのものは自分とは関係がないということになりますが、誰も自分に関係がない広告を「ジャンク広告」などとは呼びません。ですから、何もダイレクトマーケティングが発展したからジャンク・メールが登場したというわけではないのです。

私はむしろ、ジャンク・メールという言葉は、マスコミがダイレクトマーケティングを誹謗するために生み出した言葉なのではないかと思っています。

一データ分析技術がいかに進化しようとも、顧客の気持ちを100%理解することは不可能だし、人間にはきめ細かいコミュニケーションをかえって鬱陶しいと感じるところもあると思うのですが、ダイレクトマーケ

ティングのこうした側面についてあなたはどのようにお考えですか?

ワンダーマン:データマイニングなどを駆使してターゲットに最適なメッセージを送り届けても、タイミングを間違えれば、顧客はこれを鬱陶しいと感じるに違いありません。私は「成功しているすべてのダイレクトマーケティング会社が知る19のポイント」の中で"言葉には出なかった「いつ」を知ること"ということを指摘していますが、タイミングを誤れば、いくら最適化されたコミュニケーションを設計しても意味がないのです。

――しかし、タイミングが適切であっても、あまりにも自分のことを知られていると、逆に不信感を持つこともありますね。

**ワンダーマン**:パーソナルであると

いうことと、適切であるということ は異なります。知っていることを総 動員するのではなく、そのときに必 要な要素だけを使ってコミュニケー ションをとることが大切なのです。 データは上手く活用しないと、非常 に危険であるということを肝に銘じ るべきです。

#### CRMと ダイレクトマーケティング

一最近では、ダイレクトマーケティングという言葉はあまり使われなくなり、類似の概念としてCRMという言葉が多用されるようになってきました。あなたはこのCRMとダイレクトマーケティングの関係をどのようにとらえておられますか?

ワンダーマン: CRMはダレクトマー

## マーケティングの最終的な目標は、 関係を構築することではなく、 顧客を創造することにあるのです。



本誌創刊当初からの悲願であったワンダーマン氏へのインタビューが実現

ケティングをさらに一歩、推し進めたには違いありません。しかし、CRMも展開方法によっては、大きな危険性をはらんでいます。というのは、人々は必ずしも企業と関係を持ちたいとは思っていないからです。私は自分が使っている商品を取り扱っている企業と関係を持ちたいのではなく、満足が得られればそれでいいのです。ただし、企業と顧客の関係性が、ロイヤルティという面で作用することはあると思います。多頻度購買客には、企業に認めて欲しいと思う気持ちもあるのです。

また私は、この2つのコンセプト には若干の意味の相違があると考え ています。例えば、CRMを展開しな くても、ダイレクトマーケティング で商品やサービスを販売することは 可能です。例えば、シアーズなどの カタログ販売会社は、リレーション シップなしにダイレクトマーケティ ングを展開することができるでしょ う。CRMとダイレクトマーケティン グの違いは、ダイレクトマーケティ ングがセールスにコミットしている ということです。マーケティングの 最終的な目標は、関係を構築するこ とではなく、顧客を創造することに あるのです。そういう意味では、す べてのCRMがこれを満たしていると は思いません。

#### <u>ダイレクトマーケティング</u> の未来

一一今から5年後に、ダイレクトマーケティングはどのような発展を遂げているでしょうか?

**ワンダーマン:**インターネットの利用がますます活発化していくでしょう。企業と生活者のインタラクティ

ブなコミュニケーションを実現する メディアとしては、電話もあります が、インターネットが最も重要な位 置付けを担っています。そして、イ ンターネットを通して双方向の会話 が繰り返される中で、"買い手"と "売り手"や"作り手"の距離がま すます近づいていくでしょう。

#### 一一今後、注目されるダイレクトマ ーケターは?

ワンダーマン: 今後は商品以上に、サービスのダイレクトマーケティングが活発化するでしょう。そもそも私たちは、洗濯機が欲しいのではなく、服を清潔にしたいのです。また車が欲しいのではなく、快適に移動したいのです。今後、情報化がますます進展する中で、商品はサービスへと姿を変えていくでしょう。産業革命は商品の革命でしたが、情報化社会にはサービスの革命が起こるのです。

例えば、今、米国ではスーパーマーケットに足を運ばずに、コンピュータで買い物をするようになってきました。これは食料品や日用雑貨を購入しているのではなく、データをやりとりしているということです。つまり、これまでの食品小売業は、生活にかかわるサービス業に変化しているのです。このようにすべての商品がサービスに姿を変え、ダイレクトマーケティングでやりとりされるようになるでしょう。

#### <u>日本のダイレクト</u> マーケターへの期待

――あなたは電通ワンダーマンの活動を通じて、日本におけるダイレクトマーケティングもウォッチされてきたと思います。日米のダイレクト

マーケティングをめぐる環境の相違 点としては、日本は米国と比べて郵 便・電話などのインフラ・コストが 高い、リストの流通が遅れていると いったことが指摘されていますが、 各国の文化や風土の観点からはどん な相違点があるとお考えですか?

ワンダーマン:文化というものは基 本的に、それぞれの国に合わせて翻 訳されるべきだと思います。すべて にアメリカ流のやり方を適用すると いうのには無理があります。そのた めに、日本で電通と組んでいるよう に、それぞれの国でローカル・パー トナーを選定しているのです。現在 ワンダーマンでは、世界40カ国以上 でオペレーションを展開していま す。ダイレクトマーケティングのセ オリーは伝えますが、最終的な実行 段階は各国のローカル・パートナー に任せています。日本においては電 通ワンダーマンがこれを担っていま す。

#### ――日本のダイレクトマーケターに 期待することは?

ワンダーマン:日本に限らず世界中で、ダイレクトマーケティングは成長を続けています。スーパーマーケットなど既存の店舗小売業はもはや成熟していますが、ディストリビューション(流通)のあり方にはまだまだ発展の余地があります。インターネットやデータベースが世界を変え、新しいメディアや手法が次々に登場する中で、ダイレクトマーケティングには洋々たる未来が拓けているのです。おおまかな予測ですが、10年後か20年後には、広告の世界のほとんどをダイレクトマーケティングが占めるようになるでしょう。

------今日はありがとうございまし た。

#### 基調講演

## Direct Mail— The Relevant Medium

※レスター・ワンダーマン氏の「ポスタルフォーラム2004」での講演より抜粋



広告の使命は、新規顧客の獲得から口 イヤル・カスタマーの創出へと変化して います。今、私たちは試し買いよりもり ピート・オーダーの促進に力を入れてい るのです。大切なのは、商品やサービス を作り、販売している企業と、顧客や見 込客との継続的なやりとりです。かつて、 マーケティングや広告の主要機能は、商 品に対する認知や好意的な態度を創り出 すことにありましたが、今や刻々と変化 する顧客の態度や行動に焦点を合わせる という新しい時代がやってきました。つ まり、広告やプロモーションの焦点は、 見込客や試し買いの創出から、顧客の新 規獲得と維持へと移ってきているのです。 唯一、顧客自らや顧客の現在~将来の行 動だけが、企業のマーケット・シェアや 収益に大きな影響を与えるのです。人々 の記憶や顧客台帳などに頼っていた過去 の対面の上でのやりとりとは異なり、今 や私たちは、購買履歴やコンタクト履歴 が電子的に蓄積された顧客データベース に基づき、やりとりを行っています。

このようにデータを収集し、蓄積し、アクセスし、そして分析できるようになった結果として、マーケティングや広告メッセージの内容や文脈が変わってきました。同じメッセージを全員に送り届けるこれまでのマス・コミュニケーションに代わり、今では顧客や見込客を選別できるのはもちろん、一人ひとりの生涯価値(ライフ・タイム・バリュー)を推測することもできるようになりました。良いコミュニケーション戦略とその実行能力により、私たちが望めばたったひとりの顧客とコミュニケーションをとること

もできます。料金受取人払いの返信郵便 や着信課金サービス、ホームページを使 って、人々はいとも簡単に、企業からの メッセージに返信したり、自ら主体的に 企業にアクセスすることができるのです。

今や私たちは、万人向きのメッセージを一時に送り届けるだけでなく、ある程度の関係構築を見据えて、データベースに基づき対話情報を深くも、浅くもすることができます。その可能性は、現在CRM(Customer Relationship Marketing、顧客関係性マーケティング)として知られていますが、私はこの考え方に強く反対するものです。もしCRMがCustomer Relevance Management(顧客適合性マネジメント)を意味するのであれば、多分、私は納得できるでしょう。私は、消費者が利用している商品やそれを取り扱っている企業と関係を持ちたいと考えているとは思いません。

私は自分が使っているコルゲートの歯磨きにとても満足しています。しかし、だからと言って、私は歯磨きやコルゲートと関係を持ちたいとは思いません。私が必要とするのは、妻、家族、会社、ご近所、そしてわが国との関係であり、それがすべてなのです。私は歯磨きや石鹸に身をささげるつもりは毛頭ありません。ですから、仮にかつてCRMがブームになったとしても、それは馬鹿げた話に違いないのです。

ロイヤルティーという言葉をいいかげんに使っているマーケターに対しても、 私は同様の感じを受けています。ロイヤルティーとは「忠義」の一種です。私は 国に対してロイヤルであるし、私の命を 捧げてでも守ろうとするでしょう。私は自分の家族に対してもロイヤルであり、彼らの幸福のために自分自身を犠牲にすることもあるでしょう。私は自分の信仰に対してロイヤルであるし、それをゆし、なは歯磨きや石鹸に対してロイヤルでいることができるでしょうか? 私はややることができるでしょうか? 私はややいでありたいと思う人々やは、自然に感情移入しますが、自分が使っているブランドや商品、サービスに対して忠誠の感情などあろうはずがありません。

リレーションシップやロイヤルティーといったフレーズを使って議論しているのは、それらを購入し続けるという意味でなのです。私は自分が好きな商品やサービスを購入します。それらを何度となく購入します。なぜなら、私のニーズ、好み、ライフスタイルを満たしてくれる良い商品だと認めているからです。私にこうした満足感を与えてくれる限り、私は同じ商品を購入し続けるでしょう。

最後に、誤ってロイヤルティーと呼ばれている機能と刺激について、4つのRで始まる言葉で説明したいと思います。それは、関連性(レレバンス)、関係性(リレーションシップ)、再購買(リパーチェス)、顧客維持(リテンション)です。満足感とは、これら4つの原則の情緒的な結果にほかなりません。そしてこの満足感の維持こそが、ビジネスの成功の秘訣と言えるでしょう。

※セミナーの翻訳に当たってご協力いただいた、元・電通ワンダーマン代表取締役社 長 松島恵之氏に心から御礼申し上げます。