



4thDimensionによるデータベースマーケティング + カンノカズヒコ著 カンプレス刊 2001.6.1

原著 「マックによるデータベースマーケティング 4thDimension編」
菅野和彦著 光栄刊 1994.1

辛いことよ。すべて主を恐れ、主の道を歩む者は。
聖書 詩篇 128篇



はじめてお読みになる方へ

この本を執筆したのは、8年前(1994)内容は、10年前(1991)にさかのぼります。

マウスがついたパソコンは、マッキントッシュだけ、ウィンドウズ95も、インターネットも、携帯電話も、また、SOHOもSFAもグループウェアも、情報技術ということばさえない時代の話です。コンピュータに関する情報は月刊誌で、マックウィークなる週刊誌は、特別でした。

しかし、今では、最新情報はウェブ上に氾濫し、時々刻々と更新されています。この本で紹介されている製品「フォローアップ!」や「G4製品」は消え去りました。マックも当時の面影はありません。

情報技術が時進日歩の時代に、8年前の本が役に立つでしょうか。10年も前の内容が、インターネットの時代に適用できるのでしょうか。

著者である私は、もういちど、読んでみました。大丈夫です。人間中心のアプローチですから、原則は変わっていません。シンプルです。

まず、原則を十分に理解することに集中してください。すこしくらい、スタートが遅れても良いではありませんか。そうしないと、情報に押し潰され、混乱してしまいます。基礎的技術と試合のルールを身につけるまでは、大きな試合には出られません。原則は、一見簡単なあたらしいもののようには見えませんが、あたらしいものをあたらしいにやることは、本当に大変なことです。あたらしいものを最高の品質で行なおうとするチャレンジが成功の秘訣です。それによってまた、原則の意味の理解が深まるものです。(あとがきより)

その原則を現在に適用し、新しい技術をいかに活用するかが問題です。以前より先もっと、サービスのスピード、品質、柔軟性が問われています。

技術革新の大波に押し潰され、混乱しないように、原則に戻って、土台をしっかりと築きましょう。きっと、知恵が与えられます。こいっしょにチャレンジしましょう。

8年前にお読みいただいた方へ

その節は、みなさまにたくさんの励ましのファクスや電話をいただき、心から感謝しています。

本を出版し、元気一杯、飛び出したはずなのに、「フォローアップ!」や「G4製品」は消え去り、マックも当時の面影はありません。

じつに未熟者でございました。ビジネスのなんたるかを何も学んではおりました。もっと、みなさまに役に立つビジネスをできたはずなのに、はずかしいかぎりです。

ちょうど、この本を出版したときに、翻訳出版されたアル・ライズ、ジャック・トラウト共著、東急エージェンシー刊「マーケティング22の法則」にこのようにあります。

第22章 財源の法則 しかるべき資金がなければ、せっかくのアイデアも宝の持ち腐れとなる。

たとえ世界最高のアイデアであっても、それを実現するための資金がなければモノにはならないのである。…マーケティングとは、顧客の心の中で争われるゲームである。顧客の心の中に入って行くには、資金が要る。そしていったん入り込んで、そこに留まるためにはまた資金が必要なのである。…金のないアイデアはまったく無価値であるとはいえないにしても、まあ、無価値に近い。とまあ、あなたは、マーケティング上の支援よりは金づるを探すことにアイデアを使うべきだ。マーケティングなど、そのあとでいい。…

特に、時間管理の大切さを教えられました。開発者にとって、もっとも重要な財源は時間です。

幸い、4thDimension (<http://www.4d-japan.com/>)は、生き残ってくれました。マック版だけではなくウィンドウズ版もあり、ウェブサーバ機能も電子メール機能も標準装備。私のビジネスを12年間支えてくれています。

当手を振り返って、また、次の10年、こいっしょにチャレンジしましょう。

原則は単純、適用には知恵、成功には忍耐

+ カンノカズヒコ@カンノ・カンパニー

kanno@kanno.com <http://kanno.com/>

目次

原著 「マックによるデータベースマーケティング 4thDimension編」 菅野和彦著 光栄刊 1994.1	
序章 私が今まで体験した最高のダイレクト・メール.....3	
第1章 データベース・マーケティングとは何か.....5	
データベース・マーケティングの定義.....5	
データベース・マーケティングの5つの特徴.....6	
データベース・マーケティング 成功のための5つのポイント.....7	
ポイント1 顧客満足 あくまでも顧客中心のアプローチ.....7	
ポイント2 システムより人間的なコミュニケーション.....8	
ポイント3 クオリティー 顧客の主観を数値化する.....8	
ポイント4 コスト効率 サービスはただではない.....10	
ポイント5 「レポート」回のお客を一生の顧客にする.....11	
第2章 マックでデスクトップ・マーケティング.....14	
データベース・マーケティングの土台.....14	
ネットワークがマーケティング チームをひとつにする.....16	
シナリオライターになったつもりでフォローアップ!プラン..18	
必要な情報を必要な形で引き出す.....22	
データベースを支援 拡張するモジュール.....23	
データはただではない!バックアップ.....24	
100%満足保証.....24	
第3章 データベース・マーケティングを实践する.....26	
カンノカンパニーの土台.....26	
待っていたビジネスのターゲット.....27	
データベース・マーケティングの实践編.....29	
さあ、はじめましょう.....39	

はじめに

悩む者には毎日が不吉の日であるが、心に楽しみのある人には毎日が宴会である。

聖書 箴言15章

仕事を楽しまたい方へ

この本は、仕事を楽しまたいと思っていらっしゃるあなたのための本です。

マッキントッシュ用データベース4thDimensionについての本ですが、データベースのことをまったく知らなくても読むことができます。また、マーケティングについての本ですが、マーケティングのことをまったく知らなくても読むことができます。

マッキントッシュが仕事を楽しませてくれたように、データベースが仕事を楽しませてくれるひとつの例を紹介し、マッキントッシュが人間味のあるコンピュータ文化という影響を与えてきたように、データベースを使ったマーケティングが人間味のあるマーケティング文化という影響を与えるであろうという確信のもとに書かれています。

もちろん、すべてのコンピュータがマッキントッシュになってもしょうがないように、データベース・マーケティングも従来のすべてのマーケティング手法にとってかわるものではありません。しかし、みなさんがマッキントッシュに感動し、4thDimensionに感動したように、きっとデータベース・マーケティングもみなさんに感動を与えてくれるはずです。

コンピュータがなければできない方法であるデータベース・マーケティングを通して、「人を活かすシステム(注1)」とはどのようなものであるのかを理解していただければ幸いです。この本を読んで勇気が湧いてくださる方が、読者の中に50人いれば、いえ、10人いればこの本は成功なのです。

注1

「人を活かすシステム」を開発するというのは、カンノカンパニーのキャッチフレーズです。コンピュータ・システムだけではなく、あらゆる手段を用いて人が実を結ぶために役に立つシステムを提供したいというビジョンがあります。英文では「Systems That Bring Out The Best In People」。

序章 私が今まで体験した最高のダイレクト・メール

富を得ようとして労苦してはならない。自分の悟りによって、これをやめよ。あなたがこれに目を留めると、それはもうないではないか。富は必ず翼をつけて、わしのように天へ飛んで行く。

聖書 箴言23章

私が今まで体験した最高のダイレクトメールは、アメリカのマッキントッシュ用ソフトウェア会社ウェストウェア社のものでした。この一連のダイレクト・メールがなければフォローアップは生まれていなかったでしょう。

データベース・マーケティングに興味を持ち、自社の主力商品にしていこうという確信をもってから、アイデアを練るとともに、すでに販売されているアメリカの関連ソフトウェアを調査しはじめました。

新しいアイデアがあると、いつもそうしているのですが、まず、マッキントッシュ用ソフトウェアの一覧表「Macintosh Product Registry」や4thDIMENSIONデベロッパのリスト「4thDIMENSION SOLUTIONS」を見て、現在どのような製品が販売されているのかを調べます。雑誌情報によって発売されているソフトウェアの一部を知ることができますが、分野別にまとまっているリストを見ると取りこぼしているソフトウェアを知ることができますし、どの程度の価格帯かもわかります。

さらに関係のありそうな会社に一斉に資料とデモ版を請求する手紙を送ります。結構、すぐに資料や無料のデモ版を送ってきてくれるものです。この辺が日本と違い迅速で感心させられます。

そしてデータベース・マーケティングや発送先管理、顧客管理のソフトウェアの資料がたくさん送られてきたのですが、その中のひとつウェストウェア社の「コンタクト・イズ」は、最初に送られてきたデモ版のひとつでした。

「コンタクト・イズ」デモ版到着

資料請求の手紙を出してから10日程度たったころ、デモ版が送られてきました。中身は、デモ版のディスクが1枚、手紙1枚、それと黄色い紙の注文用紙でした。

デモ版はいつもらってうれしいものです。資料には目を通さずに、まず、ディスクを挿入します。「ReadMe!」にも目を通さずに、アプリケーションをダブルクリックします。そして、あちこちクリックして眺めてみます。画面の雰囲気はマッキントッシュらしくないソフトウェアだと、もう見る気をなくしてしまいます。目をみはるほど美しくなくても良いのですが、最低限の規則が守られていると安心します。それからやっと資料を見はじめます。

続けて画面に向かって触ってみるのですが、操作が良

くわからなかったり、残念ながら日本語はうまく扱えなかったもので、数十分で終わりました。参考になるなどは思いましたが、そのまま書類箱の上に重ねてしまいました。

普通のソフトウェアはここで終了です。しかし、「コンタクト・イズ」は、ここからがスタートでした。

最初のフォローアップ・レター

その1週間後、1通の手紙がウェストウェア社から届きました。封筒に絵とコピーがレーザープリンターで印刷されていて、中身には、文字だけの1枚の手紙とMacWEEK誌に掲載された雑誌記事が1枚入っていました。

MacWEEK誌の記事が目がいきました。MacWEEK誌はマッキントッシュ専門の週刊誌で、マッキントッシュ関連の情報では一番早く信頼性の高い情報源です。私もいつも読んでいますので、その評価が気になるところです。評価はとても高く同種のソフトウェアの中で最高だということでした。

「コンタクト・イズ」以外にもMacWEEK誌の記事が同じ形式で同封されていたものが2製品ありました。MacWEEK誌は、記事をパンフレット用に提供するサービスをしているようでした。

手紙には、どんなソフトウェアなのかということと、自動フォローアップ・プランにあなたの名前を登録し、実際に効果をお見せしますと宣言されていました。この時は特に気にはしませんでした。

2通目のフォローアップ・レター

2通目のフォローアップ・レターがその1週間後に送られてきました。とてもシンプルないつものウェストウェア社の封筒に絵とコピー、そして1枚の手紙でした。内容は、「Sales Navigator・セールス・ナビゲーター」という言葉を作って、その意味を説明し、それが見込客に関する情報の質を高めるために役に立つということが簡単によくまとめられて書かれているものでした。

やられた..自分の顔がにやにやしているのがわかりました。送られてくるタイミングと内容と量が絶妙です。

それからデモ版のディスクの中に入ったデモ版用のマニュアルをやっと印刷して、もう一度デモ版をインストールして最初から真剣に見直しはじめました。

注文することになったのはこの手紙の時でしたが、黄色い注文用紙だったなど思いながらも、またもや、書類箱の上に重ねてしまいました。

3通目のフォローアップ・レター

その2週間後、3通目のフォローアップ・レターが送られてきました。いつもの封筒、いつもの形式で、今度は、「コンタクト・イズ」のいちばんの売り物の機能であるプラン機能について、画面のハードコピーも印刷された2頁の手紙でした。

うーん..もうノックアウトされてしまいました。また送られ

てくぞと予想はしていたものの、忘れていたのを隣で見
ていたかのように、そして控え目な体裁でかつ説得力あ
る内容の手紙が送られてくると、それだけでうれしく
なってしまう。送り主が、それを知っていて楽しんで
いるのが伝わってきました。

4通目以降のフォローアップ・レター

4通目以降のフォローアップ・レターと内容は図の通りで
す。はやく製品版を注文して本物を見たいと思う一
方で、いつまで手紙が続くのか最後まで見たいとも思っ
ていました。最後までフォローアップ・レターを送ってく
れたら今すぐにも注文しようかと思ったほどです。しかし
9通目の手紙が来てから、途切れてしまいました。「ついに
ウェストウェア社もここまでか..よくやってくれた。いつ
か、注文しよう」と思いながら、きっかけを失ってしま
いました。

最後のオファー

ほかのソフトウェアにも同様の自動フォローアップ・プ
ランの機能があることを知りましたので、カンノ・カンパ
ニーの製品「フォローアップ！」にも、この自動フォローア
ップ・プランの機能を作り込んでいきました。

そして、半年後、最後のオファーが送られてきました。
いつもとは違う大きさで違う紙でしたが、ウェストウェア
社だとすぐにわかりました。

開けてみると「今日注文すれば半額です」という内容で
す。アメリカ国内なら1週間程度余裕があるのかもしれま
せんが、ついた日がオファーの有効期限の日でした。あの
黄色い注文用紙を捜し出し、興奮しながらすぐにファック
スしたのを覚えています。

自分の会社はどうだろうか ...

さて、自分の会社はどうでしょうか。ウェストウェア社
のような気持ちの良いサービスを提供できているでしょ
うか。ウェストウェア社のような人間味のあるデータベ
ースをお持ちでしょうか。なぜ、押しつけがましくなく、かつ忍
耐強くフォローできるのでしょうか。どのようにしてフォー
ローのタイミングを決めているのでしょうか。どのようにして何
回までフォローアップ・レターを出すのか決めているので
しょうか。こんなに手紙を送り続けて経費は大丈夫な
のでしょうか。

これからみなさんに、データベース・マーケティングの秘
密と生きているマーケティングの実践のためのガイドライ
ンをご紹介しますと思います。

第 4 章 データベース・マーケティングとは何か

知恵の初めに知恵を得よ。あなたのすべての財産をかけて、悟りを得よ。

聖書 箴言4章 (注1)

データベース・マーケティングとかダイレクト・マーケティングと呼ばれるマーケティングは、まだ、それほど一般的なものとはなっていないようです。普通は、DM (ディー・エム) といえば、ダイレクト・メールのことが通信販売のことを思い浮かべる程度でしょう。しかし、単なるDMや通信販売、直販ではありません。

かといって簡単にひとことで説明できるほど確立された概念でもありません。研究者たちの間でさえ、共通の呼び名が決まっていなほど新しい枠組みなのです。この本のタイトルもデータベース・マーケティングとするかダイレクト・マーケティングとするか迷ったほどです。「マックによるデータベース・マーケティング」でも「マックによるダイレクト・マーケティング」でも良かったのですが、「データベース」と書いてあったほうが、マーケティングに関心がある方にも、データベース・システムに関心がある方にも手に取っていただけると考えたからです。私はこれらの用語を厳密に区別して使ってはしません。

もちろん、マーケティング先進国のアメリカでは、出版されている本や雑誌の数を見ても、ソフトウェアの数を見てもわかるように日本より先数十年進んでいるといえるでしょう。日本で出版されている本の内容もアメリカの優良企業の事例紹介かアメリカの研究の紹介がほとんどです。しかし、日本ではこれから導入され評価されていく考え方なので、もう少し様子を見てから考えようというほどのんびりしているわけにもいきません。マッキントッシュで実践する話の前に、今注目を浴びているデータベース・マーケティングとはどのようなものなのかを少し見ていきましょう。

ダイレクト・マーケティングの定義

ダイレクト・マーケティングの関連書の中で、最も良く引用される定義は、アメリカのダイレクト・マーケティング協会の定義です。

ダイレクト・マーケティングとは、ひとつあるいは複数の広告媒体を用いて、あらゆるルートからの問合せや注文を促すと共にこれを数値化し、これらの動きをデータベースに記録する双方向のマーケティング・システムである (注2)。

この定義は、次のようなポイントをひとつにまとめた文章であるといえます。

- 複数の広告媒体を活用する
- お客様からの直接の反応を数値化して計測する

その反応はデータベースに蓄積され分析される
一方向ではなく、お客様との双方向のコミュニケーションである

部分的なテクニックではなくシステムである

データベース・マーケティングの定義

データベース・マーケティングとは何か。これをもっともわかりやすく説明してくれるのは、ルディー和子著「日経文庫 データベース・マーケティングの実際 (注3)」の第一章「データベース・マーケティングとは」です。データベース・マーケティングの目的・効果と必要な条件がバランス良く説明されています。この本では八百屋さんの例を挙げて説明しています。短い本ですので、通勤途中に読んでも1週間はかかりませんから、データベースを作り始める前にご一読することをお勧めします。

データベース・マーケティングは、新しいマーケティング概念ではありません。適切な商品を、適切な客に、適切な時に、適切なオファーで、適切な場所で、適切な量を作る/売る」といったマーケティングの基本を、コンピュータ・ネットワークの助けを借り、以前より忠実に実現するための手段や方法を考えるものです。何が「適切」なのかを、コンピュータの助けを借りて割り出すもの (注4)。

マス・マーケティングと対抗する相容れない概念ではない

よくマス・マーケティングと比較され、もうマス・マーケティングの時代は終わり、これからは、ダイレクト・マーケティングの時代である。」といわれることがあります。「顧客」ではなく「個客」という言い方を使ったりします。

しかし、どちらかがより有効で、どちらかが劣っているというものではありません。大きな違いは、対象がマスか個人かの違いではなく、マーケティングの効果を直接「計る」ことを重視するマーケティングかどうかということなのです。

注1

アメリカのダイレクト・マーケティングの専門月刊誌「Direct Marketing」の目次ページのタイトルの下に、毎回この聖書箇所が記載されています。

注2

Direct Marketing is an interactive system of marketing that uses one or more advertising media to effect a measurable response and/or transaction at any location, with this activity stored on database.

出典「Direct Marketing, "Direct Marketing ... An Aspect of Total Marketing"

注3

日経文庫468-B95、日経新聞社1993年刊、全186ページ。類書に、ルディー和子著「ダイレクト・マーケティングの実際」日経文庫386-B66、日経新聞社1987年刊、全181ページがあります。

注4

前掲、4ページ。

従来のマス・マーケティングでは取り扱いつらい部分、また、不十分であった部分がダイレクト・マーケティングで補えるところに魅力があります。そして、最も補えにくかった部分であるマーケティングの戦略と効果の因果関係を明確にすることは、市場で生き残っていくために非常に重要なのです。

売上を最大にし経費を最小にすること、つまり最大化された利益を継続することが自由市場での生き残り指標だからです。これがすべてのビジネスの目標であり、生産部門だけではなく、流通部門、経理・財務部門、マーケティング部門、人事部門もこの目標の実現に直結しています。

新しい総合的な枠組みとしてのデータベース・マーケティング

ひとつひとつのことは、別に目新しいことでもなく、あたりまえのことではないかと思われるかもしれませんが、そのあたりまえのことのどこにポイントをおいて判断しなければならないのかを決めるのは結構むずかしいものです。しかし、枠組みがあれば、自分がそこからどのくらい離れているかを知ることができます。

ダイレクト・マーケティングでいわれるひとつひとつのポイントは特に新しいことではないし、昔からいわれていることにすぎません。しかし、その原則を取り扱う枠組みは新しいものなのです。

新しい総合的な枠組みであるために、いろいろな呼び方があり、別々のマーケティングのように聞こえるかもしれませんが、その違いは強調点が異なることに起因します。

データベース・マーケティングの5つの特徴

マーケティングの新しい総合的な枠組みの特徴をまとめると、1)顧客満足、2)システム、3)クオリティー、4)コスト効率、5)リピートの5つになると考えられます。

ポイント1:
顧客満足 あくまでも顧客中心のアプローチ

どんなビジネスにおいても顧客に仕えることはスタートでありゴールです。新しいお客様を開拓して信頼関係を始め、一度関係をもったお客様との信頼関係をさらに発展させていくことがマーケティングの役割ですから、誰が自分の商品・サービスの顧客なのかをより具体的に知ることは最も重要なポイントです。また、その信頼関係の中心である自分の商品・サービスについての知識も同様に重要です。

ポイント2:
システム より人間的なコミュニケーション

広告、セールス訪問、ダイレクト・メールのための工夫の寄せ集めのようなマーケティング上の単なるテクニックだ

けでは、お客様との信頼関係を長期的に築いていくことはできません。顧客満足を高めるためには統合化されたシステムティックなアプローチが必要になってきます。売る」ということをコミュニケーションの観点から見てみることは、マーケティング・システムを作る上でカギとなる観点です。

ポイント3:
クオリティー 顧客の主観を数値化する

生産部門において商品の品質が勝負どころであるように、マーケティングにおいても品質が勝負どころです。サービスの品質とは何でしょうか。何が基準となるのでしょうか。顧客との関係を知る上でもっとも大切な情報は「売上」です。これより先重要な情報はありません。しかし、それだけでは不十分です。広告・DMに対する反応率に代表される数値化された明確な基準が必要です。むだのない質の高いサービスとは、より人間的なサービスの大量生産を目標としています。

ポイント4:
コスト効率 サービスはただではない

利益と損失という自由市場のシステムによって、どこまで顧客に仕えれば良いのか、そのサービスは成功だったのか失敗だったのかを知ることができます。

サービスはただではないのです。サービスされている人はもちろん、サービスしている人にも益をもたらすように行なわなければなりません。自立していない赤ちゃんは、大人を助けることはできません。赤字の会社が死んでしまうのと同様に、赤字のサービスはいつか死んでしまいます。

なるべく早く、なるべく細かく市場でテストを行えば、より良い、より大きな実を結ぶための道を知ることができます。

ポイント5:
リピート 「一回のお客様を一生の顧客にする」

信頼関係には終わりがありません。人間関係ですから、ここまで関係を良くすれば、あとは自動的にその良い関係が継続されるというものではありません。データベース・マーケティングのプロセスは、お客様との信頼関係が深まっていく過程であるといえます。ですから、買う前より買っていただいたあとの方がより重要です。買っていただいたときが本当のスタートです。

この5つのどれかひとつでも欠けてしまうと質の良いデータベース・マーケティングではなくなってしまうことになります。

データベース・マーケティング成功のための 5つのポイント

データベース・マーケティングの5つの特徴は、次のような簡単な質問に置き換えて考えることができます。この質問に答えることによって、いつも原則に戻って現状を評価し、どこに行こうとしているのか軌道修正することができます。

質問1:あなたのお客様は誰ですか？

質問2:どのようにコミュニケーションしますか？

質問3:良い関係かどうかを知るための基準は何ですか？

質問4:その関係はあなたの利益になっていますか？

質問5:その関係をどのように維持・発展させるのですか？

それでは、ひとつひとつを詳しく見ていきましょう

ポイント1 顧客満足

あくまでも顧客中心のアプローチ

質問1 あなたのお客様は誰ですか？

この質問に対する答えは、佐藤さんと鈴木さんと田中さんと...と名前だけで答えるだけではありません。「××会社と××商事と××出版と...」と会社名で答える場合もあります。20代のOL「マックを使っているデザイナーで東京近郊に住んでいる人」「ここを通りかかる人」「とにかく安いマックを探している人」「多少高くてもしっかりとサポートを期待している人」...

簡単な質問ですが正確に答えるのはなかなかむずかしい質問です。お客様をどのように分類し、どのような名前を付けるのか。ここからすべてが始まります。

お客様に名前を付ける

お客様を分類する基準は無数にあります。「あなたのお客様は誰ですか？」という質問に正確に答えるために、どんな分類基準を用いれば良いのかを知っているのが優れた知恵のあるマーケターです。

お客様に関する知識と商品に関する知識との関連づけが的確であればあるほど名前も的確になります。お客様に付けた名前が的確であればあるほど、自分の市場が質的に向上していくことになります。自分の市場とは、自分で名前を付けて、その名前を作り上げてきた市場のことなのです。

信頼関係の創造と発展のプロセス

【潜在客户 見込客 購買客 優良客】

どんなビジネスにおいてもお客様に仕えることはスタートでありゴールです。新しいお客様を開拓して信頼関係を始め、一度関係をもったお客様との信頼関係をさらに発展させていくことがマーケティングの役割です。

ですから、誰が自分の商品・サービスのお客様なのかを

より具体的に知ることは最も重要なポイントとなります。誰と関係を持ちたいのかがはっきりしなければ、それを創造し発展させることは不可能です。

いまでのような関係にあるのかを把握するために、お客様との関係を基準にして大きく分けて4つに分類することができます。それは、潜在客户、見込客、購買客、優良客です。

潜在客户

潜在客户はさらにふたつに分類できます。

ひとつの分類は、売り手がまだ名前を把握していないお客様です。

売り手の商品・サービスを必要としているが、まだその商品知らない人。あるいは、売り手の提供しているものは知っているが、売り手には何の反応もしていない人です。このような潜在客户には、雑誌広告や新聞折り込みなどで問い合わせをうながし、「私があなたの製品の見込客です！」と手を上げてもらわなければなりません。直接注文によって関係が始まることもあります。小売店舗販売は、店を構えていること自体が広告です。いずれにしる問い合わせ、あるいは注文という反応がお客様側からなければ、その関係ははじまりません。

もうひとつの分類は、売り手が名前を知っているお客様です。

いろいろな名簿は名前のある潜在客户として取り扱うことができます。名簿は必ず何かの分類がされたもので、意味のない名簿はありません。電話番号簿でさえ地域がわかるようになっていますし、職業別ならなおさらはっきりしています。

もし、自分が選んだマーケットに近い名簿が手に入るなら役に立つでしょう。しかし、名簿に名前を掲載している理由は、ダイレクトメールが欲しいからではありませんので、十分に注意して名簿を使う必要があります。いくらその商品を必要としているはずの人たちの名前と住所が入手できたとしても、送ったメールに対して、かえって警戒されることもしばしばです。今回は、××にお住まいの方に...など、使用した名簿が受け手にわかるような文面だと安心します。

こちらは相手を一方的に知っているけれど、相手はこちらを知らないという人とどのように接触を持つのかというのが、この名前のある潜在客户への対応の基準です。

潜在客户とは、まだ、売り手も買い手も認知していないが、片側からしか認知されていない状態です。なんとかして反応をもらって双方向の関係を始めたいのです。

見込客

広告を見て問い合わせしてきた人。展示会に来て名刺を交換した人など、売り手に問い合わせをしてきた人を見

込客と呼びます。見込客は、売り手も買い手も互いに認知している関係です。この段階から自社のお客様データベースに登録されていきます。

双方向ですからコミュニケーション手段も変わってきます。手紙や電話、営業マンの訪問など個人的な対応が喜ばれます。ひとりでも多くの見込客に購買客になっていただくためには、何をすればよいのでしょうか。

この段階で特に重要なのは質の高い正確な情報です。また、迅速な対応も同様に重要です。買うかどうかを決めるために必要な情報をタイムリーに提供するならば、信頼関係は高まります。強制的なやりかたはきられません。

「私が見込客です。」と自分から手を上げていただかなければなりません。

もちろん、信頼してもらえば、かならず買っていただけるとは限りません。正確な情報によって、その商品・サービスを今は必要ないということが明らかになるときもあります。

購買客

購買客はいわゆるお客様です。最終的に買っていただいた方とは、本格的な関係がはじまります。購入理由がいかなるものであれ、お客様に信頼していただいたこととなります。

しかし、ここが最終到達点ではありません。購入した商品・サービスが良いかどうかはもちろんのこと、それまで受けた情報が正確であったかどうかを試されます。商品が悪い場合や、情報が不正確または不十分であった場合は、返品されることもあります。

質の高い商品、質の高い情報を提供することによって、少しでも多くの購買客に優良客になっていただきたいのです。

優良客

優良客は、絶対に名前を忘れてはならないお客様です。顔を覚えていなければ失格です。お客様とも呼ばれます。優良客であることの基準は、商品・サービスの購入金額、購入時期、購入頻度などによって判断されます。

しかし、ここも最終到達点ではありません。お客様との信頼関係には終わりがありません。常にこの関係を維持し発展させていかなければなりません。

ポイント2 システム

より人間的なコミュニケーション

質問2:どのようにコミュニケーションしますか？

強制的に信頼関係を作ることはできません。お客様との関係がどのような状態にあるのかによって、アプローチの方法を変えて、無理なく関係を発展させていかなければなりません。急に関係が深まることもありますし、最初に買っていただくまでに何年もかかることもあります。チャンス

を待つ忍耐とチャンスを逃さない注意深さが必要です。

情報伝達のキーマン

信頼関係は、良いコミュニケーションの上に成り立ちます。信頼関係が一方的なものではないように、コミュニケーションも一方的なものではありません。

双方向のコミュニケーションのキーマンは営業マンです。営業マンの役割は「売る」ことですが、それを達成するためにふたつの立場もっています。ひとつは会社の代表としての立場、もうひとつはお客様の代表としての立場です。売り手と買い手の双方を代表しています。

お客様から見れば、営業マンは会社の代表です。その営業マンを通してその会社を評価します。その営業マンを通して商品知識を得ます。

一方、同じ営業マンは会社に戻ると、お客様の代表となります。今度は、会社にお客様の情報を与える責任があるのです。経営者には、お客様は誰で何に満足していただいているのか、何に不満を持っているのかを伝達し、生産部門には、商品としてどこが気に入っていただいているのか、どこが気に入らないのかを伝達する責任があります。

正確で質の高い情報を伝達するのが営業マンの最も大切な役割だといえます。コミュニケーションがスムーズに始めて良いセールスができるのです。

また、権限が担当者に委譲されていないとパーソナルな対応はできません。同時に権限を委譲すれば、どうしても詳細の情報は上には返ってこなくなります。データベース・マーケティングとマネジメント・システムが切っても切り離せない関係にあるのはこのためです。

あらゆるコミュニケーション手段を駆使する

しかし、良い営業マンは少ないし、お金がかかります。もっと安いコミュニケーション手段を有効に活用する必要があります。そうすれば、より人間的な必要度が高い仕事に営業マンは時間を割くことができます。

それぞれのメディアには長所と短所があります。情報を送る方法と情報を収集する方法を区別して考えてください。

どのメディアを選ぶのかは、あくまでもお客様中心であることが判断基準になります。相手が忙しいのに訪問や電話でむやみに邪魔をすれば嫌われますし、相手が欲しいと思っているときに訪問や電話を頻繁にしなければビジネス・チャンスを失ってしまいます。お客様は勝手です。

ポイント3:

クオリティー 顧客の主観を数値化する

質問3:良い関係かどうかを知るための基準は何ですか？

サービス品質が良いかどうかはお客様の主観で決まります。

顧客の期待以上のものを提供するに、企業が使うことのできるもっともすぐれた道具は品質である。これは、戦略計画研究所が、過去20年間に使われたマーケティング戦略に対して行なった、市場戦略が利益に与える影響に関する調査「PIMS」で明らかにされた。何千というビジネスについてのその調査で、一貫して示されていたのは、ビジネス競争で品質がもっとも重要な要素であり、製品の品質が、投資収益率や利益、生産性、市場シェア、稼働率、従業員のモラルなどの向上に直接反映されるということだった。

作家のケキ R・ポードによれば、品質とは

企業を上り坂に導くエンジンである…それは厳密に次のように定義される。

コスト削減のためには品質の向上ほど効果的なものはない。

品質はサイクルタイムの短縮に絶対不可欠のものだ。

企業間の拡大した戦争において、設計サイクルタイムはその企業の能力を表わすものとなりつつあるが、その短縮に品質は重要な手段となる。

顧客を満足させるには、もっとも重要な要素であり、最短の近道である。」

PIMSの研究報告者は、成功した品質とは、設計書と一致したものをいうのではなく、顧客によって品質と認められた"もの"をいうのだと強調している。品質とは、平均無故障時間の測定から100万個当たり1の不良部品数に至るあらゆる調査のあとで、結局、顧客の主観に落ち着くのだ。したがって、企業は、顧客を企業に関わらせるだけでなく、彼らの心を知る方法を見つけなければならないのである(注1)。

買い手の主観と売り手の主観が近づくようにするために、お客様の主観を数値という客観に置き換え、客観的な財産・資源を用いて、お客様の主観に訴えるのです。

ですから、与えるのは情報だけではありません。動機も与えなければなりません。サービスの品質を高めるためには、お客様の自発的な反応が何より先欲しい反応なのです。強制的に反応を獲得しようとするのが押し売り、偽物の情報で反応を奪い取るというのが詐欺です。強制的に獲得した反応は、良くないのはもちろんのこと、情報の質も良くありません。

草木を植えて水を注ぐのに似ています。種を蒔くには時期があります。早く育てようとして、引っ張っても大きくなりません。水は与えずぎても少なすぎてもいけません。毎日毎日少しずつ忍耐強く与えなければなりません。害虫から守らなければなりません。良く肥えた土壌が財産で、良い種を見分ける目が必要です。草木が成長するのを農夫が喜んで見ているように、自分のお客様との関係が良くなっていくことをマーケターは喜びます。

お客様との信頼関係を計る基準

売上は「実」です。お客様は種です。

畑の大きさによって種の量も決まってきますが、同じ広さ

でも効率良く栽培すれば、収穫は多くなります。実が大きければ良いというものではありません。「良い実」には質が大切です。良い実をたくさん収穫するのが良い農夫です。

顧客との関係でもっとも大切な基準は「売上」です。これより先重要な基準はありません。従来通り売上がもっとも正確で大切な基準であることには変わりありません。しかし、それだけでは足りません。

売上は、試験の結果です。売上は合格です。売れなかったのは不合格です。

売上情報のみがわかっているという状態は、まるで、試験を受けて総合点数はわかったのですが、個々の科目別の点数も問題別の正解、不正解もわからないような状態です。総合点数で他の受験者と比較することはできますし、偏差値算出できます。しかし、総合点数に最終的には現われるにしろ、個々の状態がわからなければ、次に何を強化すれば良いのか、どこが足りないのか、どうすれば良いのか漠然としてしまいます。情報が不足しているのです。

英語の試験であれば、自分が他のひとと比較して読解力が弱いのか、文法が弱いのか、会話力が弱いのか、問題別の正当率がわかると比較できますし、また、過去の試験と比較することもできます。

売上情報だけでは足りないのです。それに追加して信頼関係を計ることができる基準が欲しいのです。

パーソナルな情報の重要性

データベース・マーケティングでは、売り手と買い手との双方向の対話が強調されます。

従来のマーケティングでは、売り手からメッセージを送ることが中心で、それに対する反応は、「モノが売れた」ということだけ計測可能でした。もちろん顧客の視点で考え抜かれたテレビ・コマーシャルは十分にパーソナルですし、すぐに反応も得られます。

たとえば、暑い夏の夜にオールスター戦をテレビで見ているときに流れるビールのコマーシャルを思い出してください。ゴクゴクというその音に、のどがビールを欲しがっているのが十分にわかります。そして、冷蔵庫に向かうか、入っていなければすぐに買いに行かせます。

最初から顧客の反応を期待してはいますが、その反応は、ビールの売上金額という漠然とした情報の中に吸い込まれてしまいます。マーケティングのほかにも経営、生産、デザイン、流通など売上金額の中には極めてたくさんの情報が入り過ぎているために、すべての活動の総合的な結果ではありますが、それを知るだけでは情報として不十分なのです。

注1

ウィリアム・ダビッド&マイケル・マローン著、牧野昇監訳「株主企業への条件」パーチャル・コーポレーション商品を変える、人を変える、組織を変える、徳間書店社、1993年刊。

全体の情報と個別の情報とのバランス

マス・マーケティングは、対象がマスであり、ダイレクト・マーケティングは対象が個であると見られることもありますが、もっと的確に言うならば、顧客からの反応をマスでとらえることしかできないのがマス・マーケティングであり、ダイレクト・マーケティングは、顧客からの反応を細分化してとらえることができるマーケティングだと言えるでしょう。アプローチの対象ではなく、市場でのさばきの結果、すなわち企業の活動全体の結果を計るのか個々のマーケティング活動の結果を計るのかの違いです。

どちらがより重要かという問題ではありません。どちらも同様に重要です。企業活動の成果を見る視点の違いです。この視点のバランスをとるのは知恵と経験により養われていきます。扱う商品によっても、地域によっても、時間によっても、もちろん顧客によっても、どの情報をポイントに判断するのかが変わってきます。

データベース・マーケティングは万能ではありません。パーソナルであればなんでも良いと考えないように気をつけてください。

すべてのマーケティング活動をデータベース・マーケティングにするのではなく、上手にバランスを取らなければなりません。データベース・マーケティングとマス・マーケティングとのどちらが効率が良いかではなく、マーケティング上の数値化が、今経営上どの程度重要かという経営判断によります。

お客様がどのように考えているのかを想像して判断しアプローチするのではなく、どのように反応していただいたのかという客観的な基準にしたがって判断し、アプローチするなら、お客様とのコミュニケーションは格段に向上します。

ポイント4:

コスト効率 サービスはただではない

質問4:その関係はあなたの利益になっていますか?

サービスはただじゃない

なぜ、サービスは簡単そうで簡単ではないのでしょうか。それはサービスにはお金と時間がかかるからなのです。だれでも、お客様にサービスすれば売上が伸びることを否定する人はいません。まず第一に自分たちの利益ではなく、お客様の利益を第一に考えなければなりません。しかし、一方、売上偏重でコストの割合を考慮しなければ、その会社は死んでしまいます。自社がしっかりと立ってなくてほかの会社にはサービスできません。自社が成長することと顧客にサービスすることは相反することではなく相互補完の関係にあります。

カール・スウェル、ポール・B・ブラウン著の「一回のお客を一生の顧客にする法」(注1)の中に、顧客サービスの

十戒というのがあります。それぞれの戒めも悪くはないのですが、最後に追加されている「警告」がおもしろい。

利益を出さない限り、この十戒は何の役にも立たない。金を儲け、企業が存続しなければ、顧客満足どころではない。」

失敗を取り扱うことができる

原則を明らかにし失敗を積極的に取り扱っていくところはデータベース・マーケティングの最大特徴のひとつです。

スポーツに似ています。サッカーを考えてください。ルールは簡単です。手を使わずに、相手の網の中にボールを蹴り入れれば良いのです。

ルールは簡単でも実践するのはそう簡単ではありません。手を使わないといっても、甲の内側や外側、ひざやもも、胸や頭などいろいろな場所があります。また、ゴロでころがす蹴り方も、山なりに蹴り上げる蹴り方も、カーブをかけることもします。個人的な技術が必要ですし、チームワークも必要です。

良い選手は、細かいところまで原則を身に付けて、経験によってどの蹴り方をするのか、誰にパスをするのかの感覚が身に付いている選手です。無駄がありません。効率的な選手は非効率的な選手と交代します。

良いコーチは、細かくポイントを指摘します。素人には見えないところまで良く見えています。全体のバランスを考えてチーム編成をします。フォワードばかりでも点数は入りませんが、バックスが良くても点数が入られなければ勝てません。そして効率的なチームは非効率的なチームに取って代わります。

自由市場でもルールは簡単です。良い商品やサービスを提供して、お客様に買っていただければ良いのです。ルールは簡単でも実践するのはそう簡単ではありません。自由市場では、効率的な商品・サービスは非効率的な商品・サービスと交代し、効率的な会社は非効率的な会社を取って代わります。自分が失敗しているところがあるなら負ける前に早く細かく知って、正しいやり方を身に付けたいのです。

自由市場はさばきの制度です。お金を払うことは投票しているようなものです。自発的に市場でのさばきを受けるものです。さばきがなければ、何を作ればよいのか、いくつ作ればよいのか、いつ作ればよいのか、いくらで売ればよいのかなどは、わからないのです。なるべく早く、なるべく細かくさばきを受ければ、より良い、より大きな実を結ぶことになります。早く、正確なさばきを把握するためにダイレクト・マーケティングはとても有効です。

注1

カール・スウェル、ポール・B・ブラウン著「一回のお客を一生の顧客にする法」ダイヤモンド社、1991年。

数字の一人歩きは本末転倒

数字にするといろいろなことをはつきりと取り扱うことができる一方で、数字が一人歩きする危険性がいつもつきまといまいます。学校でのテストの取り扱いに似ています。本人の能力の向上のためのあくまでもひとつの基準としてのテストなのか、テストで良い点を取れることを第一目的としてしまうのかの違いです。

売上至上主義と同じように反応率至上主義になる危険性が十分にあります。お客様の反応を最も良く表している指標としての売上の数字の取り扱いを間違えると、顧客満足はどのぐらいの売上につながるのか。売上につながらない顧客とは関係を持たずに効率を上げよう、ということになってしまいます。

管理者は新しい管理基準ができたことを喜んで、プロモーションの善し悪しをお客様からの反応率だけに注目して評価しがちです。他社との比較や部門間の比較など、数字は勝手に一人歩きしやすいものです。すぐに管理者と担当者の争いが始まってしまいます。そして、担当者の方も、提示されている管理基準を達成することだけに目がいきつてしまいます。

私が持っているマーケティング関連の本はふたつのおいに分けられます。売上につながるという点が強調されすぎたお金のにおいがぶんぶんする本と、サービス自慢とサービス・ノウハウが紹介されている良い実の香りのする本です。お客様に仕えることを喜んでることが伝わってくるような本は、読んでいて元気がでます。理論的な本であってもそうです。理論の前提になっている感覚は本に表れてしまうものです。

データベース・マーケティングの2大特徴は、双方向性と数値化にあるといわれていますので、特にこの誘惑に負けないように気を付けてください。私は、この点が最もデータベース・マーケティングで陥りやすい間違いだと考えます。

人間中心のマーケティング・システムが目指すところです。お金中心ではありません。システムが中心でもありません。あくまでも人間が中心です。お客様だけではなく、マーケティングに関係するすべての人々、経営者もマーケティングも電話受付も配送担当も信頼関係の上に成り立っています。

その会社、ビジネスを作り上げている関係者がもっている前提となっている考え方が、マーケティングにも表れてきます。良い実の香りのするマーケティングを行いたいものです。

ポイント5:

レポート 「一回のお客を一生の顧客にする」

質問5:その関係をどのように維持 発展させるのですか?

信頼関係には終わりがありません。人間関係ですから

ここまで関係を良くすれば、あとは自動的にその良い関係が継続されるというものではありません。データベース・マーケティングのプロセスは、お客様との信頼関係が深まっていく過程であるといえます。ですから、買う前より先買っていただいたあとの方がより重要です。買っていただいたときに本当のスタートなのです。

顧客サービス 顧客サポート

顧客サービス、顧客サポートをしっかりと行なうことは、お客様に満足していただくことに責任をもっているということのあらわれです。責任のあるところに権威がいきます。よりお客様に対する責任を取れば取るほど信頼関係を深めることになります。

お客様から信頼されなければ、責任を失い、お客様からの次回の売上を失うことになります。

これは、明らかなほど明らかなことなのですが、十分に行なっている会社はごくわずかしかありません。買っていただくことをゴールだと考えてしまいやすいようです。

この顧客サービス、顧客サポートを戦略的ポイントとして重視して成長しているのが、エクセレント・カンパニーと呼ばれている会社です。満足保証シールが優良企業にはついているのです。

あてになるサービス

とてもおいしいときもあるし、まずいときもあるようなレストランは繁盛しません。それよりは、まあまあ味の、まあまあサービスでも、一定してあてになる店が繁盛します。マクドナルドやファミリー・レストランなどはその例です。あの店に行けば、あれが食べられるという安心感のもとに、海外旅行時にマクドナルドに入って日本の店と同じ味だったことにホッとした人も多いことでしょう。

あてになるサービスは安心です。信頼は安心を生み出します。「顧客満足」はこれが土台です。

繰り返し購入と商品の発展性

利益はどこからくるのでしょうか。リピート購入がほとんどです。新規顧客への販売より既存顧客への販売の方が20分の1の経費で済むと言われています。一度、買っていただいたお客様となるべく長くなるべく深い関係を継続しなければなりません。

最初のセールスだけに全力を尽くすべきではありません。買っていただいたあとが、競争の本場のスタート地点ですから、売る前から売ったあとのことを十分に考慮しておかなければなりません。

ですから、商品を繰り返し購入していただくことと、関連する他の商品も購入していただくことを念頭においた商品構成・サービス構成にしておくことは安定した利益につながります。

信頼関係は将来指向です。いままで良くやってくれたの

で、これからはもっと良くやってくれるでしょう」という信頼なのです。

これを無視すれば大変なことになります。あなたが成功していると知るや、すぐに追従者が迫って来ます。そしてすぐに追い越されてしまいます。商品だけの観点でいうなら、何年もかけて築きあげてきたものが数ヶ月の間に追い付かれてしまいます。それに比べて、信頼関係は真似しづらく、商品よりは追いつきづらいものですので、戦略的に重視すべきものです。しかし、信頼関係は一瞬にして自滅してしまうものでもあります。自分との戦いという競争です。

競争に勝つための差別化戦略を、競争相手を倒すためのものだと考えないでください。お客様により良いものを選んでいただくために、提供している商品・サービスを明確にして、選びやすいようにすることが自由市場での競争です。お客様を喜ばせる競争です。それぞれの会社に仕えるべき市場があるはずで、それを見つけ、発展させるのです。

工夫には終りが無い

マーケティングとは、市場創造であり市場発展です。ただ作り出すだけでは創造的とはいえません。作り出した市場を、維持し発展させなければなりません。

創造的であるという言葉は、まったく新しいものを作り出すという意味なので、人間が勝手に古い秩序を崩すことによってうみだすものであると勘違いされがちですが、そうではありません。創造とは、人間をはじめとしたすべてのものに初めから備わっている可能性を十分に引き出すことです。

工夫するとは、可能性を引き出し、より高い質のものに変えていく働きのことです。必要なのは、秩序を壊すような働きではなく、建設的な継続的な工夫なのです。

以上の5ポイントを基準にして評価してみると、そのマーケティングの強いところと弱いところが明らかになります。

テレビショッピング

たとえば、テレビショッピングを考えてみてください。

まず、アイデア商品が超安値の商品がテレビでアナウンスされます。1)お客様に役に立つように良く考えた商品で、しかも安く提供されます。2)簡単に注文できるようにもちろんフリーダイヤルですし、納品も早く返品も自由にできます。3)直接メッセージを流し、直接反応を収集しますので、4)宣伝に投入した費用とそれに対する効果は、半日で完全な解答が出せます。5)しかし、前のアイデア商品が売れたからといって、今度もおなじ人がアイデア商品を買ってくれるとは限りません。アイデア商品では商品間の関連性が薄く、継続的なマーケティングの方法であるというより一発勝負の要素が強い売り方だといえます。

コンタクトイーズの失敗

冒頭でご紹介したコンタクトイーズにも失敗がありました。

何通も何通も忍耐強くアプローチしてくれましたので、やっと重い腰を上げて購入を決めてから商品が届くのを心待ちにしていました。すぐに送ってくれたのは送ってくれたのですが、開けてみると中身はもうすでに知っているものばかりでした。デモ版と同じフロッピーと操作マニュアルです。

私が期待していたのは、フォロープランの事例集でした。ここまでノウハウを見せてくれたので、もっと見せてくれることを勝手に期待していたのです。お金を払っても「買った」という満足感が無かったです。

しかし、サポートデスクに電話をして事例を知りたいことを伝えれば、きつとすばらしいサポートをしてくれたことでしょう。もちろんマネーバック・ギャランティーがついていますので、大きな失敗ではないのですが。

商品は、買うまでにすべてを見せる必要はないし、購入したという満足感を味わえるように余裕を残しておかなければならないことを学びました。

ベンチャービジネスや新しいプロジェクトにデータベース・マーケティングは最適

この本を書こうとしたひとつの目的は、ダイレクト・マーケティングやデータベース・マーケティングは、私共と同じようなベンチャー・ビジネスや始めたばかりの新しいプロジェクトにこそ導入しやすいことを紹介したかったからです。

ダイレクト・マーケティング関連書で紹介されている事例は、アメリカ、日本を問わず大手企業の大掛かりなシステムばかりなので、巨額の投資をしないと始められないかのように考えがちです。しかし、大企業が積極的に導入しようとはしていますが、すでに既存の制度が動いている会社にとってはマーケティング方法を全社的に大幅に改革することは簡単ではありません。なぜなら、データベース・マーケティングは、マーケティングのひとつのテクニックではなくシステムだからです。部分的に良いところだけ従来の方法に取り込もうとしてもうまくいきません。全体的なマーケティング制度として取り入れなければ成り立たないからです。そして、データベースから明かとなった市場の情報に機敏に反応しなければなりませんから、組織が大きすぎると動きも鈍くなるのです。

ベンチャー・ビジネスの場合、会社内に既存のマーケティング・システムがあるわけでもありませんし、少人数ですから融通がききます。顧客についての情報も商品についての情報もまだそれほど多くなく、紙で管理できる程度ですから、それまでの情報をどう扱うか悩む必要もありません。ビジネスが大きくなることを夢見て、じっくりと試しながら、自分たちにあったデータベースを作り上げていくことができます。

また、既存の会社の中でも、新しいプロジェクトは、小さくテスト的に始められるものですので、新しいシステムも取り入れやすい環境だといえます。

デスクトップ・マーケティング

幸いコンピュータは小型化し、処理能力も格段に向上しています。デスクトップ・パブリッシングが身近な仕事のクオリティを高めてくれたように、パソコンを使ったデータベース・マーケティング「デスクトップ・マーケティング」は、普通の会社のマーケティング生産性を普通以上に高めてくれる戦略的道具になるに違いありません。

次の章では、5つのポイントに沿って、マッキントッシュを用いて「デスクトップ・マーケティング」の環境を作り上げていくための具体的な例をご紹介します。

売上情報を中心に見れば、当日の売上、月間の売上推移はいうまでもなく、どの商品が売れたのか、お買い上げになったお客様の地域別の分布も知ることができます。

商品情報を中心に見れば、どのような顧客層に売れている商品なのか、売れている商品群は何なのかがわかります。

売上情報を追加・更新すれば、売上情報の索引はもちろんのこと、関連する顧客情報の索引も商品情報の索引も自動的に即座に変更されます。

データを入力する入口と、データを引き出す出口が同じなのがカート型データベースだとすると、データの入口と出口が必ずしも一致しないのがリレーショナルデータベースだといえます（注1）。カート型より設計しにくいのは、データの関連性も考慮する必要があるためです。

お客様情報を入力する

カンノ・カンパニーでは、もちろん自社製品のフォローアップを顧客データベースとして活用しています。フォローアップには、マッキントッシュ用リレーショナルデータベースである4thDimensionで開発されています。基本となる情報は、お客様情報とコンタクト情報のふたつです。

お客様情報には、名前、会社名、部署名、住所、電話番号、担当者などの基本情報のほかに、分類のための項目を設定できるようになっています。

テキスト項目が6つ。このこのテキスト項目には選択肢を登録することができます。選択リスト（注2）と呼ばれるもので、入力中に新たな選択肢を追加・変更できます。

この項目には、認知ルートやお客様区分、ユーザー分類を登録しています。

チェックボックス項目が5つ。これはオンかオフの2値データで、例えば、ダイレクト・メールを発送するかしらないか、既婚・未婚などに設定します。

日付項目が5つ。データの登録日、誕生日、最新購入日などに設定します。

数値項目が5つ。お買い上げ金額合計とお買い上げ回数を入力しています。

キーワード項目が2つ。キーワードとは、ひとりに複数ある項目です。例えば、趣味や所有しているマックの機種、購入していただいた商品群名などです。

私は、ひとつにこちらからのオファー、ふたつめに購入していただいた商品群名を入力設定しています。キーワードも選択リスト形式ですので、思いついた時に新たに追加することができます（注3）。

何をデータ項目にするのか

検索を適切に行なうためには、入力するデータ項目を上手に設定しなければなりません。最初からたくさん

データを入力しようと考えがちですが、最小限にとどめた方が良いでしょう。

苦労して入力したデータが無駄になることも良くあります。例えば、既婚・未婚のマークを入力しておいたとして、その人が、データ入力後、結婚したことをどうやって知るのであるか。もし、その後に離婚していたらどうしますか。

結婚相手紹介データベースというのがありますが、一番重要な信頼関係を築く相手を、データベースに入力されている項目で選べるはずはないと感じてしまうのがふつうでしょう。しかし、もしその中に登録されている人の結婚についての親との会話、友人との会話がそのまま記録されていたとしたらどうでしょうか。

また、ある会社の商品についてのアンケートがあり、「どの商品が好きですか？」と聞かれれば気軽に答えますが、「この商品の中からアンケートのお礼にひとつお持ち帰りください。」と言われれば、同じ商品でもさっきより選び方が真剣になります。そして、もし、お金を払わなければならぬなら、さらに判断はきびしくなります。

注1

カート型データベースの代表格ファイルメーカープロと4thDimensionとは良く比較されますが、この違いのほかに専用のプログラミング言語が付属しているかどうかという違いがあります。ファイルメーカープロは、カメラにたとえるなら、オートフォーカス一眼レフ。きれいな写真が簡単に撮れます。使い捨てカメラとの違いは、出来上がった写真を見ればわかります。しかし、いくら上手に撮れるようになったからといって、プロとは違います。プロの写真家が使うカメラを買うこともできますが、大体は使いこなせません。プロは、天候別にフィルムを使い分けたり、照明のこと、ヘア・メイクのこと、スタイリストやモデルの探し方からスタジオのことまで、ほかに知らなければならぬことが山ほどあります。ポスターのような写真が撮れないとメーカーに文句をいっても取り扱ってもらえるはずはありません。それぞれのカメラに適切な用途があるように、データベースも上手に使い分けてください。カンノ・カンパニーでは、見積書発行、請求書、納品書発行はファイルメーカーを使用しています。おそらくプロの写真家も自分の子供の写真はコンパクトカメラでパチリではないでしょうか。

注2 4thDimensionプログラマーの方へ

4D Serverからは、選択リストがマルチユーザー使用時でも変更可能となりました。但し、選択リストの変更は、データファイルではなくストラクチャーに保存されますので、ストラクチャーのアップグレードには気を付けてください。

注3 4thDimensionプログラマーの方へ

キーワードは、サブファイルがお勧めです。インデックス形式が特別ですから、リレートしたファイルで処理するより先検索は高速です。検索エディターからも使えますし、クイックレポートにも上手に複数行表示されます。サブファイルは親レコードの一部として扱われ、入力・更新もメモリ上で行なわれますのでリレートしたファイルで処理する場合より早く反応します。極力、サブファイルは使わないほうが良いでしょう。とアドバイスされることが多いと思いますが、キーワード処理だけは別だと覚えておいてください。

つまり入力するデータの項目は、お客様とのコミュニケーションすることを中心に、徐々に増やしていくのが良いでしょう。

コミュニケーションのためのデータ項目

双方向のコミュニケーションの中に質の高いお客様情報が隠れているとすれば、オファーのきっかけとなる項目設定、レスポンスを中心にした項目設定が役に立つ項目だといえます。

オファーとは、宣伝・広告、ダイレクト・メール、チラシ、パンフレットなどの中に書かれている買い手のレスポンスを得るための売り手からのメッセージです。例えば、誕生日は、ふつうはただの情報ですが、幼児教育教材業者にとってはオファー作成の手がかりとなる情報です。お客様が何オファーによって提供される教材が変わるからです。

また、レスポンスの中では、もちろんお買い上げ情報がかつても重要には違いありませんが、どの媒体を通して商品を知ったのかという認知ルート、資料請求の内容や、展示会に来場したかどうかなどは見込客の貴重な情報です。いつ、いくら、何回買っていたのかは、リピートバイヤー、マルチバイヤーである優良顧客を見つけるための情報となります。

フォローアップ!でおお客様情報を一覧表示すると、データを入力・更新した日で逆順に並んで表示されます。こうしておくと、最近接触をもったお客様が前の方に表示されます。一度、コンタクトすると続けてコンタクトを持つことが多いからです。

サービスするための項目も良い項目です。特に得意客についてのサービス情報は有効です。例えば、喫煙者かどうかは、航空会社のロイヤル・カスタマーの座席の予約のためになくてはならない情報です。レストランや料亭であれば、お得意様の嫌いな料理を出すわけにはいきません。

クレームも重要なレスポンスです。商品・サービスが気に入らなかったとしても、お客様はよほどのことが無い限り、わざわざ言うはくれません。ふつうは、ただ次から買うのを止めるだけです。

お客様に「名前」をつける

データが充実してきたら、いよいよ分類です。いろいろな検索項目を使って対象者を絞り込んでいきます。一回で完全な検索をすることはまれです。条件を掛け合わせて絞り込みます。このためにグループ処理が用意されています。

選択されているレコードの集合に名前を付けておき、あとで呼び出したり、組み合わせたりすることができます。グループ処理は、レコードを集合としてとらえる方法です。グループの組み合わせはデータ量にかかわらず瞬時に行なわれますので(注1)、いろいろな組み合わせを試してみるには最適です。

手作業感覚で絞り込みができるのもフォローアップ!の特徴です。コマンドキーを押しながらマウスをクリックすると、一行ずつ飛び飛びに選択できますので、絞り込みの最後の調整に役立ちます。

最終的なグループには一括して同じキーワードを設定しておきましょう。

使いやすければ操作ではなく分類することに集中できますので、マッキントッシュのユーザーインターフェースの良さは、こんなところにも現われます。

分類が正確であればあるほどコミュニケーションが人間的になっていきます。情報の正確さはサービスの正確さに現われます。

データがたまってきたら、じっくりと自分のお客様を探してください。お客様の具体的なイメージ、的確な「名前」が湧いてくれば、良い顧客データベースだとえるでしょう。

ネットワークがマーケティング チームをひとつにする

データベースが紙の手帳と違うところのひとつは、データを共有することができることです。これをマルチユーザーと呼びます。特に最近では高速性・柔軟性に富むクライアント・サーバー型のデータベース共有が注目を集めています。

日々変わるお客様情報を、営業担当者、営業部長、営業アシスタント、電話受付、サポート担当などそれぞれの代表者がスムーズに引き出せる情報システムが必要なのです。

データベースにリレーショナルが必要なように、マネジメントもリレーショナルが良いようです。コミュニケーションのネットワーク化によって、売り手の会社がお客様から見るとひとつに見えるようになるのに役立ちます。

パーソナルな対応を心がけている会社にもかかわらず、共通データベースをもっていないことは、問題を引き起こす原因になります。

その例を、私が受け取った今までの最悪のダイレクトメールを通してご紹介しましょう。

注1 4thDimensionプログラマーの方へ

この処理はセットを使用して作成されています。セットとは、レコードの集合をビットで表現したものです。例えば、5人のお客様に2つの質問のアンケートを行ない、各質問に対して「YES/NO」で答えが入力されていたとします。まず、問1が「YES」の検索をして集合1を作ります。次に問2が「NO」の検索をして集合2を作ります。それぞれに該当するレコードの場所が「1」になっているビットの列ができあがります。例えば、集合1が「10010」で、集合2が「10111」だとすれば、問1にも問2にも「YES」と答えた人は、「10010」という「AND」のビット演算で取り出すことができます。

集計表作成の場合などは、このセット演算の繰り返しをすることで、検索回数を大幅に削減できます。

それはあるクレジットカード会社からのダイレクト・メールでした。「いまずぐお申し込みください。法人カードを発行します。」というオファーでした。別のクレジットカード会社の法人カードは持っていましたが、この会社は審査がきびしいと思っていましたから、申し込みはしていませんでした。

この会社は、アメリカではサービス自慢の本に掲載されるほどの顧客サービスの高さを誇る会社です。

まず同社は、独自に実施している顧客調査によって、同社のカードメンバーの多くが業務経費の経理処理や税務処理の面で、××社の請求明細書を頼りにしていることを知っている。こういう目的で請求明細書を利用している会員を支援するために、各月の請求明細書と四半期および年間の集計表は、経費の分析と管理に役立つ詳細なデータを提供できるようにした。入会時にこのようなサービスを要求する人は一人もいないが、一度これを受け取ると、もうこれなしではやっていけなくなってしまう

..小規模な企業は、××社のコーポレートカードによって、四半期毎の諸経費を仕訳して税控除できる経費を示した、四半期毎の営業報告書を手にすることができる。...

不思議なことに、カードメンバーは××社以外の会社からDMを受け取ることにはならない。それは、これら購買力のある人々のリストをほかの業者に提供すれば大きな収入を得られるのに、同社がカードメンバーのリストを売ったり貸したりしないからである。同社は今後もそれをしないことを言明している(注1)。

サービス・マネジメントに関するこの本を読んで、××社の法人カードについては知っていましたので、喜んですぐに申し込みました。どんなサービスなのか体験してみたかったわけです。

そして、忘れたところに1通の手紙が××社から送られてきました。「あ、法人カードだな。でも固くないぞ? ... えっ?!」残念ながら審査に不合格だったので今回は発行できませんという内容の1枚のコピーの手紙でした。

なんということでしょう。それなら最初からオファーを送らなければ良いではありませんか。個人的なオファーは効果も絶大ですが、逆効果も絶大です。どうせどちらにしろ優良客にはならない申込者なので、この対応で良いと考えているのでしょうか。おそらくこのような審査不合格の会社は、このキャンペーンの中で1パーセントにも満たないのでしょ。しかし、私の会社がどのような状態かは関係がありません。オファーを受け取った時点で選ばれているはずだと考えるのが普通です。

これだけなら顧客リストの選択は慎重に行なわなければならない。自分からオファーを出しておいて、勝手に引込めるぐらいなら、最初からオファーはしないほうが良い。」という教訓を学べば良いのですが、わざわざこの本に書いているのにはもうひとつの理由があります。

カンノ・カンパニーは、通信販売でも商品を販売しており、アメリカのようにパソコン通信やファックスですぐに注文できるようにしています。その取り扱いカードのひとつが×

×社なのです。カードの取扱店としては信頼されている××社の顧客であるのに、同じ××社の法人カードは発行してもらえなかったのです。

カンノ・カンパニーは、サービス自慢の本に掲載されるような会社ではなく、ごく普通の未熟な会社ですので、これと同じようなことをたくさんやってしまいます。特別割引の案内を送っておいて、注文が来てから納品に2週間以上もかかるようでは、××社と大差ないのです。他人の会社のサービスについて文句をいうのは簡単ですが、その文句はいつも自社にも向けられるものです。質の高いサービスで他社と競争することは、他社のサービスを倒すのではなく、自分を変えることによる競争です。

ですから、営業担当者、営業部長、営業事務、電話受付、サポート担当などそれぞれの代表者がスムーズに引き出せる会社の基盤となる情報システムが必要なのです。

コミュニケーション システム

パソコンの低価格化によって、やっと「ひとり一台」の時代がやってこようとしています。二人に一台であったとしても、共有か占有かは大きな違いです。察に電話がひとつしかないのと、ふた部屋に一台あるのと、各部屋に一台ずつあるのとを想像してください。「ひとり一台」になった途端にその察全体の通話料は何倍にも跳ね上がるはず。女子寮ならなおさらです。

コミュニケーションの道具は、いつも使いたいときに使いたいだけ使えるようになると、生活への浸透度合は格段に深まります。

みなさんの会社では、電子メールはお使いでしょうか。電子メールはコンピュータ上でのメッセージやファイルのやりとりができるシステムのことで

電子メールには次のような特徴があります(注2)。

容易にコンタクトできない相手とも素早く情報の交換ができる

就業時間外でも外部との情報交換ができる

重要な対話の記録が残せる

顧客サポートにソフトウェアの拡張機能についての質問がきたとします。即答できるのが一番良いのですが、すぐに答えられない質問も良くあります。開発担当者でなければ答えられないような質問の場合には、後日調べて連絡すると伝えて電話を切った後、その旨を開発部門に電子

注1

R ゼンケ、D シャープ著、廣地一弘訳「エクセレントカンパニーのサービス戦略ーアメリカ経済の復活をリードする優良企業25社」HB出版局、1991年。207ページ。

注2

デイヴィッド・R・ヴァインセント著、真鍋龍太郎訳「インフォメーション・ベースト・コーポレーションー情報を基盤とした会社」ダイヤモンド社、1993年刊。263ページ。

メールで連絡します。電子メールが送られてきた開発部門は、アメリカの開発部門に電子メールでさらに問い合わせをするかもしれません。質問の回答が電子メールで送られてきた時点で、顧客サポートがお客様に連絡します。

お客様からの質問と回答が記録として残りますので、まとめればQ&A集として顧客サポート担当が使うこともできますし、ニュースレターにするなどしてお客様に送ることも可能です。

もちろん、どなたからどんな質問がきたのかを顧客データベースに記録しておくことをお忘れなく。

企業が大きくなればなるほど、社内コミュニケーションは複雑になります。グループの生産性を高めるためにコミュニケーション・システムがさらに活躍していくことでしょう。それは、社内だけではなく、文字通り世界中に広がっていきます。

私は、日本で電子メールの普及が遅れているのは、マネジメントの方法が原因ではないかと考えます。日本では、責任による仕事の分担ではなく、ひとのつながりによる仕事の分担が普通です。就職も仕事を選ぶのではなく、会社を選ぶのです。就職ではなく就社です。責任の分担は、おのずとその仕事のINとOUTがはっきりしますので、電子メールの形態にぴったりです。

マネジメントの流行として、権限委譲、中間管理職の削減がいわれませんが、この企業文化が変わらなければ、電子メールのやりとりの内容は変わりません。「コミュニケーションの悪習慣までも自動化すべきではない。(注1)」とはこのことです。

電子会議システム・BBS(リテン ボードシステム)

電子メールに似たものとして、音声メールや電子会議システム、テレビ会議システムも低価格化してきています。どれもコミュニケーションの質を向上させてくれます。

特に、電子会議システムを活用することをお勧めします。電子メールは、1対1のコミュニケーションが基本なのですが、電子会議システムでは、多対多のコミュニケーションが可能となります。

社内情報を集中させ、お客様に関する知識においても、商品・サービスに関する知識においても、全社が一体となるように努めなければなりません。

フォローアップは将来の計画として、電子メールシステム、電子会議システムとの連動を予定しています。また、カンノカンパニーの電子会議システム「カンノカンパニーオンライン」もエンドユーザーに公開する予定です。

シナリオライターになったつもりでフォローアッププラン

オファーとレスポンス / お客様への提案とお客様からの反応

お客様の反応を獲得するためのオファーには99種類あるというのが、コブス(注2)の主張です。強制的にはな

く自発的に反応していただくためのお客様への提案がオファーです。

いつ、だれに電話するのか。

だれに、どんな手紙を送るのか。

プラン機能が教えてくれます。

フォロープランの機能とは、このオファーとレスポンスという双方向のコミュニケーションを支援する機能です。

例えば、展示会に出展したとします。今までは、お客様から名刺を頂戴し、データベースに入力して、ラベルを印刷して手紙を出すのが精一杯でした。しかし、せっかくお客様の貴重な情報を入力したわけですからもっと積極的に、有効に活用しなければなりません。

そこで次のようなフォロープランを立案してお客様をフォローします。まず、来場の御礼の手紙を送ります。お客様に手紙が着いたころ、5日後にフォローの電話をします。お客様の反応によって営業マンを派遣したり、詳細の資料を送ります。そしてまた3週間後に..というように、あらかじめフォローのプランを登録してから展示会に臨みます。

まずプランを登録する前に業務フローチャートを書いてください。このフローにより登録が非常に楽に、またスムーズに運びます。

その際は、反応がなければ何日後に何を、手紙を出すならその内容、その手紙に対するお客様の反応によって次に何を、というオファーとレスポンスを中心に書いていきます。

たとえば、前述のような最終的にはお客様に商品を買っていただくサンプルの「展示会フォロープラン」であれば、それまでにいくつのステップを設定するか、そのステップ毎に予想される反応は、またその反応毎に次はどのようにフォローするのかを定義しておきます。

展示会が終わったら、名刺をフォローアップに入力し、お客様に適切なプランを設定します。そうしておく、次に、いつ、だれに、どんな情報を、どんな手段で伝えればよいのかを教えてくれますので、営業マンは、急ぎの仕事、もっと重要な仕事に時間を注ぐことができるようになります。また、プランの結果を分析することにより、どのようなフォローがお客様に喜ばれるのかを知ることができます。手から砂がこぼれるような心配はいらなくなります。どんなにいいそがしくても最低限のフォローができますので、見込客を購買客に、購買客を優良客にするために役に立つでしょう。

注1

前掲、「インフォメーション ベースト コーポレーション」263ページ。

注2

Jim Kobs, "Profitable Direct Marketing 2nd ed." NTC Business Books, 1991

江尻弘著「ダイレクトマーケティング マネジメント」ビジネス社、1988年、にはコブスの99のオファーがひとつずつ説明されています。

また、良い営業マンの立てたプランを、新人が真似することができます。「とにかく、外に出て、足で稼げ!」というよりは、「とにかく、このプランをガイドラインにして、お客様とコンタクトを持って!」といわれたほうが、経験豊富な営業マンと同じパフォーマンスを得ることはできないとしても、忍耐することが多少なりとも楽になるのではないのでしょうか。

このフォロープランを実践して私に教えてくれたのが、冒頭でご紹介したコンタクト・イズでした。アメリカではこの機能を持っているソフトウェアはほかにもいくつかあります。データベース・マーケティングを支援するソフトウェアは、販売自動化ツール(セールス・オートメーション・ツール)と呼ばれたりします。パーソナルなサービスを大量生産するひとつの例です。

パーソナルなチラシを作る

こうなってくると、今までのカタログでは足りなくなってきました。カラー印刷の美しいパンフレットは郵便受けに溢れています。中身の質が高い、ターゲットのお客様にあった内容のちらしが必要です。

ここで活躍するのが、デスクトップ・パブリッシング。レーザー・プリンターとページメーカー(注2)の組み合わせは、マッキントッシュの普及に一役買いました。最近までDTPはマッキントッシュの独壇場でした。

オファーのはっきりしたちらしも、お客様の反応を見ながら臨機応変に作成することができます。必要ならば出力センターに行って、写植機なみの高解像度のプリンターで出力すれば、そのまま通常の印刷原稿にすることもできます。

実は、私は、4thDimensionにさわっている時間よりも、ページメーカーをいじっている時間の方が長いくらいです。ほかにも使い道はいろいろあります。最新の価格リスト、ニュースレター、注文書、名刺...DTPソフトウェアは、デスクトップ・メーカー必携です。

レイアウトが上手になるには「まねをする」のが一番です。雑誌やパンフレットをながめて、線の使い方や文字種の使い方をまねしてください。レイアウトのサンプル集を活用するのも良いでしょう。

それでもデザインはあまり得意ではない方もいらっしゃると思います。がっかりしないでください。最初のパンフレットさえあれば、あとのフォローはカラーパンフレットよりも、一枚的、確かな内容の文章だけの手紙が効果があります。ダイレクト・メールのコピーライターはあなたにしかできません。見栄えのするちらしは氾濫していますが、見た目ではなく内容が重要です。コンタクト・イズの手紙もほとんどが白黒のレーザー・プリンター出力でした。手紙の用紙を工夫して、たとえば和紙を使うなどすれば、立派なパンフレットのできあがりです。

なるべく1ページに納めましょう。お客様はお忙しいのですから、用件は手短かに、エレベーター・テストに合格する

ように、ポイントを押さえて書いてください。エレベーター・テストとは、エレベーターに乗ってから降りるまでに、商品の効果を説明できなかつたら、その商品説明は失敗だという簡単なテストです。

良くダイレクト・メール関連の本に、「コンピュータを使って手紙文の宛名や前回購入していただいた商品名を差し込み印刷をして、パーソナル性を高めましょう」と書いてあるのですが、手間がかかるわりには効果はどの程度あるのかわかりません。封筒も派手な広告だらけのものよりも、普通の封筒が良いのではないのでしょうか。

毎日たくさんのダイレクト・メールが送られてきますので、どんな手紙が良かったのか、封筒はどうか、レイアウトはどうか、どんなオファーが気を引いたのかなど、自分がどう感じたのか、考えたのかを良く分析するのが何よりのトレーニングです。

自動ダイヤリングでツー・ステップ アプローチ

手紙ですべてを説明できるわけではありませんし、正確に伝わったかどうかわかりません。また、メーカーの役割は、質の高い情報を伝達するだけではなく、動機も与えなければなりません。きっかけがなければ、いくら良い商品・サービスでも受け入れてもらえないことは良くあります。

手紙を送って着いたところに、電話でフォローするのは非常に効果があるといわれています。資料を請求された場合など、送った後に「何か、ご質問はありませんか。」と電話すると、質問に答えることができるだけではなく、お客様がどのような目的で資料を請求されたのかを知ることができます。

フォローアップのように自動ダイヤリングの機能があると、ボタンひとつで電話できるので、長い電話番号を何度も押すよりも気軽に電話できます。ピポパピポというマッキントッシュから出てくる音は、プッシュホン回線の電話なら、送話口をマッキントッシュのスピーカーに近づければ特別な装置がなくてもダイヤリングができます。

この電話でのお客様の反応によって、次のアプローチが決まってきます。

注1

ページメーカーの開発 販売元は、アルダス社。そのアルダスとダイレクト・マーケティングには深い関係があるようです。

通信販売が本格的にスタートしたのは、グーテンベルクの印刷機の発明(1450年)以降のことである。言うまでもなく、印刷機の発明によって大量の印刷が可能となったので、それを契機に、カタログの印刷と配付が行なわれるようになったからだ。...そして今日、現存しているカタログで最も古いものは、1498年、ベネチアのアルダス・マニユティウス(Aldus Manutius)が発行した書籍の価格表だ、と言われている。それは、ギリシャやローマの時代の古典を15冊とりあげ、それらをカタログに記載したという。なお、アルダスは、驚くべきことに、それらの古典を1000版も印刷したらしい。」ダイレクト・マーケティング研究会1992年の江尻弘氏の報告より

注文を迅速に処理する

さて、待ちに待った注文がやってきました。しかし、どうしまししょう。商品の在庫がありません。注文を頂いてから発送までに3週間かかってしまいます。これではお客様をがっかりさせてしまうに違いありません。

注文したときが欲しいときなのです。納品がいつも早いのはとても気持ちの良いサービスのひとつです。商品を買うかどうかを考えている段階では価格・機能が重要なのですが、いったん買うと決めると納期が気になります。「在庫がありません」と言われてその店から買うのを止めることはよくあります。売り手にとっては注文をいただくことがゴールだと考えがちですが、買い手にとっては納品までがひとつの流れです。

適正数量の在庫を確保し、注文がきたら手続きが滞りなくスムーズに運ぶように準備しておかなければなりません。すぐに納品できない場合でも、こまめに状況を連絡しておけば、ある程度納品の遅れをカバーできます。ただ、納品が早い会社は連絡もこまめに行い、納品が遅いときは連絡も不十分だというのが普通です。

これは情報の質によるものです。適正在庫が確実に把握できれば納期は短くなり一定します。把握されていなければ納期は不安定になり長くなりがちです。そば屋の「出前」と「宅配ピザ屋」の違いです。宅配ピザの場合は、温かいという商品品質と早く確実にというサービス品質を明確に戦略として考えています。システムティックな出前なのです。まさかこんなに日本人がピザ好きだとは誰が想像できたでしょうか。私はそれほどピザ好きではなかったにもかかわらず、宅配ピザのおかげで今では2週間に1回は食べるようになってしまいました。そのうち、究極の日本食「ラーメン」も出前ではなく中華飯店の宅配に変わるのでしょうか。誰かがどこかでチャルメラおじさんの屋台のシステム化を始めているに違いありません。

従来の商店とコンビニエンス・ストアのちがいは情報の質の違いです。POSシステムの導入によって商品管理はすすんできています。店を構えているということは、「ここにあなたの欲しいものがあります」というメッセージだと考えられますが、店に入って買おうとしたときに欲しいものが見つからないとコンビニエンス・ストアの役目を果たせません。適正な商品構成、適正数量の在庫が戦略です。店の前にさえも自動販売機が置いてあるのは、欲しいとき待たずに確実にという象徴です。そういえば、由緒正しいコンビニエンス・ストアの前には自動販売機はあまり見あたりません。コンビニエンス・ストアそのものが大きな自動販売機なのです。

ソフトウェアのアップグレードの時に、次のような体験をされた方も多いことでしょう。いつも気に入って使っているソフトウェアが大幅に機能アップされ、バージョン2として新登場していることを雑誌の記事に紹介されているのを見ます。魅力的な新機能に、すぐにでも使ってみたいの

ですが、いっこうに案内が送られてきません。店頭にはならび始めているのに、私の気に入っているソフトはどうなってしまったのでしょうか。

オファーやメッセージを送る前に納品するまでのシナリオを書いて準備をすることは重要です。ただし、会社が大きくなればなるほど、関係部署、関係会社も増えていきます。自分の会社がお客様に送っているメッセージ通りに行動することはあまりにもあたりまえのことなのですが、いつも確実に実践するには明確なシステムが必要なのです。

これは従来の販売管理システムと販売自動化システムの目的の違いであるといえます。販売管理システムは、管理の自動化、経費節減が目的ですが、販売自動化システムはそれに加えて、サービスの自動化、顧客満足の向上を通して差別化戦略を実現しようとするものです。

要求されたときが欲しいとき

お客様にいつ、どのようにアプローチすればよいのかを決めるのはむずかしいものです。どの程度が親切なフォローで、どの程度がしつこいのかを知っているのは、営業センスというもので、経験を積まなければなかなか得られません。ただ、「要求されたときが欲しいとき」であることは誰にでもわかります。反応があった時が、親切・迅速なフォローを要求されているときです。ですから、データベース・マーケティングでは反応が重視され、反応をひきだすための動機を与えるオファーが重要なのです。

またさらに、あたりまえのことがあたりまえにできるシステムが作られていると、あせらずにじっくりとフォローする余裕が生まれるものです。基本を忠実にやることは良いサービスの土台です。バックスが安定しているチームのフォワードは相手のゴールに集中できます。

注文の処理だけではありません。資料請求についても同じことが言えます。迅速な対応は購入意志を決定するために重要です。資料を請求されたらすぐに送るということはあたりまえのようですが、なかなかうまくいかないようです。

アメリカで最も有名なヘビーデューティー製品の通信販売会社の窓口が日本にもできたと聞いて、さっそくカタログを注文したところ、忙しくて大変そうなのが電話を通してわかるほどの疲れた声で、1カ月ぐらいかかると言われたときは、100%満足保証を実践するむずかしさを感じてしまいました。

宛名ラベルの出力は資料発送を迅速に行うためにも必要な機能です。発送数が少ない場合は、封筒へ直接印刷することもできます。

情報を提供する機会は、これまでの店頭、広告、展示会、ショールーム、カタログだけではありません。あらゆる新しいメディアも有効に活用し、従来の方法と組み合わせることによって、タイムリーな情報提供をすることを心がける必要があります。

ファックス・ボックスが大流行したのは、このシステムが資料請求の自動販売機だからです。ファックス・ボックスとは、24時間、ピボピボとボタンを押して欲しい資料を選ぶだけで最新資料がファックスに送られてくるというものです。

また、ファックス・モデムを使うと、ファックスで送られてきたとは思えない美しさで送信できます。これはファックス機で読み取ったアナログ原稿ではなく、コンピュータから直接出力するデジタル原稿だからです。コンピュータから時間を指定して自動送信することも可能ですから電話料金の安い夜間に配信することができますので、急がない文書を送るときには通信料金の節約になります。

ファックスがコンピュータとつながるといろいろな可能性が増えます。今、家庭にも普及し始めているようですから、これからファックスを利用したサービスは増えていくでしょう。

顧客データベースとファックス、電話が連動すれば、情報提供の質の向上に役に立つはずですが、もちろん、フォローアップにファックス機能をつけ加えることは計画されています。特に見込客に情報を提供するためよりは、すでに購入していただいた購買客に最新情報を提供する場合に有効だと考えています。

パソコン通信のデモ版ライブラリーは、ファックス・ボックスと同じような機能を果たします。パソコン・ソフトウェア開発会社がデモ版を作成しネットワークで配布しています。ネットワーク上にデモ版を掲載することはほとんどの場合は無料です。

また、最近ではソフトウェアの高機能化にともないソフトウェア本体の容量も増えてきてフロッピーにも入らなくなってきたこと、デモ版の数も増えていることから、デモ版のCD-ROMがベストセラーになったのもうなづけます。きれいなカタログ雑誌が見ているだけで楽しいのと同じように、デモ版も見ているだけで夢が広がります。

作業チェックリストを作る

お客様の反応に迅速に対応するためには、処理を標準化しなければなりません。良くマニュアルによって標準化しようとするのですが、標準化は強制的にはできません。人間の行動をマニュアルで規制するとは考えずに、作業をする人が使いやすい便利な方法を提供することによって標準化すると考えてください。

たとえば、「お客様からの電話には丁寧に答えなさい。」というよりは、「お客様からのご質問を繰り返して復唱しなさい。」といった方がわかりやすいでしょう。また、「必ず認知ルートを確認すること。」というよりは、「電話受け付けメモを工夫することの方が効果があります。」

規則の制定は、こうした穏やかに誘導された手法を統一的使用するようになった暁に考えればよい。規格は、それが事実上の標準になるまでは公布すべきではない。これは

例えばデュポン社では規格化の基本的な考え方である。同社の規格マニュアルには、「規格を繰り返し作業を実施した上で検証された方法」と定義している。このマニュアルでは、さらに「検証された」の意味を「当社内でうまくいくことが広くデモンストレーションされること」と説明している。(注1)

記入しやすいチェックリストを作り、そのチェックリストの記入方法の説明を書くというやり方がお勧めです。こうすれば、その処理にどんな説明が必要か、どんな説明が余計かが自ずと明らかになります。

もちろん、ワープロやページ・レイアウト、表計算ソフトを使います。チェックリストの場合、表形式と文章が混在しますので、表組みが得意なソフトウェアが良いでしょう。私はマックライトを使用しています。電子メールを使う方法もあります。

また、電話受け付けの方法だけでもたいへんなテクノロジーがあり、大量に処理するためのテレ・マーケティングのインバウンド業務システムがそれに該当します。

それほど大量ではないにしても、データベース・マーケティングを上手に運営していくならば、必ず、電話でのお客様からの反応が多くなるはずですが、電話は、テレ・マーケティングというひとつのマーケティング分野を形成しているほど重要なメディアです。

資料請求の自動化は、販売の自動化に比べて費用も安く、導入も容易な割には効果は絶大です。データベース・マーケティングの導入として最適ですので、いちどトライしてみることをお勧めします。

質の高い情報を収集する工夫

「よし、うちもデータベース・マーケティングを導入しよう。そうだ、今、営業マンが持っているお客様に関する情報を全部データベースに入力させよう。顧客満足を獲得して、売上倍増だ。」と、入力済みのデータを活用することだけに重点を置いてデータベースを使い始めると、質の高いデータは集まりません。営業マンは管理のための報告用の情報しか返しません。データを集める人にも役に立つシステムが必要です。

データベース・マーケティング導入に際しては、新しい方法ですので、従来のマーケティング担当者、営業マンからの反発を買いやすいものです。確かに従来強調されていた営業マンの責任とは違った点が強調されています。とはいえ、デスクトップ・マーケティングをしたからといって、机に座ってお客様に会わなくて良くなるわけではありせんし、もちろん営業マンがいなくなるわけではありせん。反対に、本当にお客様に仕える営業マンがいなければ、最終的にこのシステムは成り立ちません。営業マンは、報告書書きに明け暮れるのではなく、お客様に喜

注1

Tom DeMarco, Timothy Lister 共著、日立ソフトウェアエンジニアリング生産性研究会訳『ピープルウェア』日経BP社、1989年。139ページ。

んでいただくためのより人間でなければできない仕事に集中できるのです。

データを入力する人が便利に使えるように工夫することが、お客様とのコミュニケーションの過程で発生して来る様々なデータを正確に無駄なく入力することにつながります。入力しておきたいデータ項目は数限りなくありますので、必要最小限の労力で必要な情報を確実に獲得しなければなりません。

使ってもらえるデータベースにはおのずと質の高いデータが集まってきます。お客様の分類機能、コミュニケーションシステム、フォロープラン機能、販売自動化システム、作業チェックリストなどは、正確な情報を収集するためにも役に立ちます。

コミュニケーションがスムーズにしているなら情報量も多くなりますし、内容は正確になります。質の高い情報は、よりお客様の知識の感覚に近い情報ですから、お客様に喜んでいただくことと良いデータを収集することは相反するものではありません。

必要な情報を必要な形で引き出す

さて、いよいよデータの分析です。データの分析はデータベースの得意とするところです。4thDimensionにはクイックレポートという機能があります。この機能を使うと必要な項目を必要なだけ取り出して、合計したり平均したりすることができます。

このレポート機能は、非常に扱いやすく、簡単なプログラミング機能も備わっていますので、1、2日のトレーニングを受けると、利用者が自分でいろいろなレポートを作成することができるようになります。このような利用者がデータを加工して、情報を引き出すための機能は、デスクトップ・マーケティングの機能として欠かせないものです。

その例をご紹介します。

お客様一覧表（一覧表形式）

普通のお客様一覧表なのですが、ひとつの欄に複数行指定することもできます。

空白のカラムを作成しておけば、お客様ごとのチェックリストとして使うこともできます。

レポート形式を指定する画面の「H」はヘッダーで、項目名称を書き込みます。「D」はディテイルで、レコード毎の明細行です。「B」はブレークで、ソート順にキーが変わったときにサブタイトルなどを印刷します。「F」はフッターで、ページの最下段で総合計を印刷します。

お客様一覧表（ファイル書き出し 差し込み印刷）

フォローアップの手紙機能では、複数の書体が使えなかったり、マッキントッシュお得意の絵が使えませんが、ワープロソフトと連動させることによって、その問題は解

消されます。

そのためにクイックレポートは印刷だけではなく、出力形式にファイルを指定することができます。このファイルは、そのまま差し込み印刷用として使えます。

認知ルート別お客様数（集計表形式 グラフ形式）

データの一覧表だけではなく集計表を作成することができます。「D」の明細行がグレーで表示されていますが、その行は印刷 表示しないという指示です。

カラム指示の欄の下に並んでいるチェックボックスで、合計、平均、件数の指定ができます。「#」は、ブレーク行のキーの内容です。

画面で確認するために、「スクリーンヘプリント」機能がありますから、何度も試してから印刷できます。また、出力先をグラフに指定すれば、今、見た表をグラフに表示できます。

さらに、出力先を今度はファイル指定にすることにより、エクセルなどの表計算に集計データを渡すことができますので、上司への報告用にレイアウトを整えなければならない場合には便利でしょう。

また、プロモーション計画をたて、プロモーション終了後に実績の数値を分析し比較する場合などは、表計算ソフトがお得意です。

未処理事項一覧表（一覧表形式）

今度は、お客様情報ではなくコンタクト履歴を加工してみましょう。コンタクト履歴とは、お客様にいつ何をしたのかという情報です。

真か偽の2値のデータ項目、例えば、「DMを送る 送らない」などチェックボックス形式入力する項目がありますが、その内容を任意の言葉で出力することもできます。そのためには、データのフォーマットという機能を使います。数字に3桁ごとにコンマを挿入したり、小数点の桁数を指定したりする場合に使用します。

お客様の担当者毎に印刷するページを変えてみましょう。ブレーク行を選んで、改ページの設定をします。

売上一覧表（一覧表形式）

コンタクト情報にもお客様情報と同じように、利用者が自由に設定することができる数値項目が3つとキーワードがあります。このひとつにお買上金額を入力するようにしています。

コンタクト情報の区分には、コンタクトタイプという項目がありますが、これ自体も登録可能ですので、コンタクトタイプを「売上予想」を設定し、お買上金額ではなく、売上予想の金額を入力すれば、お客様毎の売上計画をたてる資料にもなります。

月別1回購入単価平均一覧表(集計表)

表題は複雑ですが、見たい内容は単純です。お客様が1回に購入する平均金額がどのように変化しているのを見ることができます。

カンノ・カンパニーが扱っているG4製品は、最初の頃より先時間が経つにつれて、1回の購入金額が下がってきました。それを知ったあとに、商品構成を組み直して、新しいオファーを作り1回の購入金額をのぼすことができましたという経験もあります。

なるべく、分析に慣れるまでは、情報として取り出す数字は簡単な方が良いでしょう。複雑すぎるとマーケターや営業マンの行動につながりません。最初は、お客様情報を分類で検索して何人いるのを見ただけでも効果があるものです。

RFMポイント計算

このRFMポイントとは、データベース・マーケティング特有の有名な顧客評価基準点数です。私がデータベース・マーケティングを始めたきっかけにもなった考え方です。これは、コンピュータに情報が入っていなければ取り出すことは現実的には不可能だという数字です。日々変わっていく情報ですので計算が膨大な量になるからです。

RFMポイントの「R」は、リーセンシーのRで、最近お買いあげいただいた日はいつか、最新購入日の意味です。「F」は、フリークエンシーのFで、一定期間に何回お買いあげいただいたのか、購入回数を表します。「M」は、マネーのMで、一定期間にお買いあげいただいた購入金額合計です。このリーセンシー、フリークエンシー、マネーの各数値に重み付けをして合計し、お客様との関係の度合いを知るためのポイントとして用います。

繰り返し購入が、販売の効率化に役に立つことを数字で知ることができます。私が最初にRFMポイントという考え方を知ったのは、荒川圭基著「データベース・マーケティング/顧客データベースの作り方と活用法」でした。その中で、顧客ランキングのための最適なモデルとして紹介されています。

1963年、アメリカのダイレクトメール・マーケティング協会(DMMA)は、RFMポイントが効果的なモデルであることを発表した。DMMAは次のような結果を報告している。

(1)リーセンシー(R)に関しては、12ヵ月未満に購入した顧客は、12~24ヵ月に購入した顧客の2倍の購入をしている。

(2)フリークエンシー(F)に関しては、リーセンシーが同じ期間であれ期間が異なっても、1回だけしか購入していない顧客より2回購入している顧客のほうが2倍の購入をしている。

(3)24~36ヵ月(3年経過)した顧客は、2年経過客の75%の価値しかない。

また別の調査によると、6ヵ月未満に購入した顧客数が1000人いるとすると、6ヵ月経過すれば購入する顧客は700

人に減少する。さらに6ヵ月経過すれば560人に減少するということが報告されている。半年の経過で30%ダウンしさらに半年経過すれば20%ダウンすることになる。したがって最新購入日が非常に有効な変数であるといえる。

商売(業種)によって異なるであろうが、一般的にはF(フリークエンシー)に50%のウェイトを、R(リーセンシー)に35%のウェイトを、M(購入金額)に15%のウェイトをおき、それぞれのポイントを出し、それらを加算して合計ポイント(RFMポイント)で顧客ランキングをつけることが有効である(注1)。

購入金額のウェイトが最重要ではないので、不思議に思われるかもしれませんが、よく考えてみればリピート購入は本当に大切なことだと理解できるでしょう。販売をしているなら実感できることだと思います。

お客様情報の数字項目に、お買いいただいたときに今までの購入金額の合計とお買い回数を入力しておけば、このRFMポイントの計算をクイックレポートで行うこともできます。

データベースを支援 拡張するモジュール

4thDimension用に、4DDRAWと4DCALCという専用のドローイング・モジュール、表計算モジュールが別に発売されています。その活用例をご紹介します。

4DDRAWは、マックドローのようなドロー系のソフトウェアですが、特別に、データベースの項目をドロー文書の中で取り扱えるようになっています。図は、申込者名入りの注文書の例です。お客様の分類によって少しずつ違うオファーが入った注文書を作ることが可能です。

4DCALCは、エクセルのような表計算のソフトウェアですが、データベースの項目をシートの中で直接参照し計算にも使うことができます。

また、データベースから直接シートにデータを読み込む機能もあります。お客様情報に仕切り率を入力しておけば、見積書に連動させることが可能です。

このモジュール間は、ホットリンクという機能で結ばれていますので、ドロー文書の中に表計算のシートを張り付け、データベースの内容が変わればすべての内容が連動するというものです。

この二つのほかに、4DWRITEというワープロ・モジュールがあるのですが、残念ながら日本語が扱えません。英文のドキュメントを扱う会社では、ドキュメントの作成・管理の自動化に役立つことでしょう。

注1

荒川圭基著「データベース・マーケティング/顧客データベースの作り方と活用法」ダイヤモンド社、1985年、94ページ。

データはただではない / バックアップ

貴重な財産は金庫に保管する

データベースは財産です。この蓄積された情報がなければ、ビジネスはすすまなくなります。壊れてしまったら再現することは不可能です。誰ももう一度すべてを思い出すことはできません。データベースが壊れてしまうこともありますし、ビルが火災にあったらデータも無くなってしまいます。

バックアップを取ってください

これは汎用機のシステムでは、当たり前のことなのですが、パソコンの場合はおそろにしがちです。わかっているても、何度も失敗してファイルを失っても、それでもまた、忘れた頃にやってしまうものです。

データ入力には膨大なお金と時間がかかっています。バックアップは余計な仕事ではなく、壊れたときに余計な仕事を作らないための保険なのです。お客様に対する責任を果たすためにも、経費節減のためにも必要です。

データのバックアップは最低2か所にとってください。自分のオフィス内とオフィス外です。さらには、週ごとに別々の媒体にすることも考えられますが、単純にした方が良いでしょう。1か所でも良いので、とにかくバックアップを今すぐはじめてください。

最近、システム・ファイルをはじめ、ソフトウェアもデータも肥大化の一途をたどっています。以前は、フロッピーディスクでも良かったのですが、そのまま1枚に入ることのほうに稀になってしまいました。

光磁気ディスク(MO)も人気がありますが、1枚に120Mでは、画像データを頻繁に受け渡すデザイナー向けフロッピーという程度で、バックアップには容量不足です。私は、光磁気ディスクが主流になる前に、サイクレスト社製の取り外し可能なカートリッジ・ディスクを使っていましたが、カートリッジ・ドライブを2段にして、コピーを丸ごととれるようにしたのですが、初期化に時間がかかったりコピーの前処理の削除ファイルを探す処理にも時間がかかったりで、うまく機能しませんでした。

バックアップも自動化する必要があります。生産的な仕事ではありませんので、これこそ人間ではなく機械にやらせたいものです。

バックアップの自動化には、レトロスペクトとDATの組み合わせがお勧めです。1GBのハードディスクを購入したのを機会にDATドライブを購入しました。DATとはデジタル・オーディオ・テープの略で、カセットテープの半分ぐらいの大きさのテープに1~2GBのデータがまるごと入ってしまいます。これなら別の場所に保管することも容易です。

大容量の媒体なので、処理の自動化が可能になります。その制御をしてくれるのがバックアップ用ソフトウェア「レトロスペクト」です。バックアップのサイクルを指定したり作業開始時刻を設定したりするスケジュールリングの機能がありますので、仕事が終わったあとの夜間に処理することができます。

また、データベース専用のバックアップ・ツールも用意されていることがあります。4thDimensionのクライアント・サーバー版「4DServer」用に、「4DBackUp」という製品が発売される予定になっていますが、この本を執筆している現在未発売です。

データベースをひとりで使っているうちは、バックアップを取り忘れても自分だけの問題ですが、データベースを共有するようになると、データベースの責任者を置いてバックアップをすることはより重要になります。

フォローアップ自体には、バックアップを自動化する機能は無いのですが、バックアップ用にデータ・ファイルを5分の1~10分の1程度に小さく圧縮する機能が付いています。データ件数によっては、フロッピー1枚に保存することもできます。

「バックアップをしておいて良かった。」と胸をなでおろす日が必ず訪れます。

100%満足保証

いくらカンノ・カンパニーが自信をもってご提供するフォローアップ!を買ったとしても、それを使えば、すぐに良いデータベース・マーケティングが始められるというわけではありません。また、フォローアップ!は、紙メディアや電子手帳ほどの柔軟性はありませんので、システム手帳の代わりでもありません。

なぜ、システムが必要なのかを経営の観点から定義しなければなりません。明確なビジョンがなければ、すぐに泥沼にはまってしまう。経営とマーケティングと販売員と商品企画、サポート担当、電話受け付けが一体にならなければなりません。

急にうまくいくはずはないのです。信頼関係は徐々に徐々に作られていくものです。会社の信用は一夜にしてなるものではありません。

顧客データベースは、お客様との信頼関係を築くためのものですが、社内の信頼関係、取引先との信頼関係、そのビジネスと関係するあらゆる関係者との信頼関係があれば、おのずとお客様との信頼関係が生まれてくるものです。

ですから、あくまでも顧客データベースが売り手側の情報の中心に置かれることは間違いないことですが、そこからはじめて、関係者の信頼関係を高めるために情報技術を使っていかなければなりません。

パソコンはそのために非常に役に立つ道具です。電話が広がっても、信頼関係が無ければコミュニケーションは成り立ちませんが、電話によってコミュニケーションは格段に向上するのと同じです。

データベース・マーケティングの成否を決めるのは、結局のところ、人間のようです。

どんなデータが必要か、それをアクセスしやすいようにどうデータベース化するのか、どのデータを使ってどういった分析をするのか—そして、出てきた情報を活用するのも人間の手にかかっています。...

データベース・システムに、これで完成とかこれで完璧とかいえるものはありません。人間のデータベースに求める能力がより高度により広いものへと変化していくとともに、データベース・システムもつねにその形を変えていくはずで（注1）。

「人を活かすデータベース・システム」は、関係者すべてに及ぶもので、「顧客を活かすデータベース・システム」というだけではないし、「営業マンを活かすデータベース・システム」というだけでもありません。関係者すべてを満足させることに挑戦する人間中心のシステムなのです。

注1
前掲「データベース・マーケティングの実際」184ページ。

第 3 章 データベース・マーケティングを实践する

そういうわけだから、何を食べるか、何を飲むか、何を着るか、などと言って心配するのはやめなさい。こういうものはみな、異邦人が切に求めているものなのです。しかし、あなたがたの天の父は、それがみなあなたがたに必要であることを知っておられます。だから、神の国とその義とをまず第一に求めなさい。そうすれば、それに加えて、これらのものはすべて与えられます。だから、あすのための心配は無用です。あすのことはあすが心配します。労苦はその日その日に、十分あります。

新約聖書 マタイ福音書6章

カンノ・カンパニーがどのようにしてデータベース・マーケティングと出会い、試行錯誤しながらも続けてチャレンジしてきたのかをご紹介します。私の経験が、少しでも読者の方々が質の高いビジネスをするための参考になれば幸いです。

カンノ・カンパニーの土台

著者である私、菅野和彦は会社を辞めて独立してから4年になる、スモールカンパニーの社長、兼システム開発部長、兼マーケティング部長、兼管理部長。妻がコピー担当複写長です。去年から松田君が丁稚奉公してくれています。松田君はプログラマーの経験も、ダイレクト・マーケターの経験もありませんが、「菅野さんちで修行がしたい。」とくれた我が社の宝です。

このちいさなちいさな会社には、重要な商品がふたつあります。ひとつは、4thDimensionで開発したデータベース・マーケティング用のパッケージ・ソフトウェア「フォローアップ!」、もうひとつは4thDimension 開発者を支援するための開発ツール、トレーニング・サービスです。

私が経営する小さな会社カンノ・カンパニーが、データベース・マーケティングのためのパッケージ・ソフトウェアである「フォローアップ!」の開発を仕はじめたのは2年半ほど前の1991年5月のことでした。

なぜ、データベース・マーケティング分野を、長期的に主力製品として取り扱っていくことに決めたのか。それは私の企業観、システム観と密接に関係しています。

カンノ・カンパニーの経営理念

どんな会社にも自社の経営理念というものがあります。それがはっきりと認識されているかどうかにかかわらず、企業観はすべての土台であり、土台によってすべてが決まります。企業は人なりといわれるように、経営者の世界観、ビジネス観は非常に大きな影響があります。ベンチャービジネスにおいては、まったくその通りです。「人を活かすシステム」を開発するカンノ・カンパニーの会社経

営の土台となる考え方は、次の5つに要約できます。これは聖書契約的ビジネス観に基づいたものです。

1. まず、将来のビジョンを明確にする。ビジョンが明らかになれば、現在何をすべきか知ることができる。現在の状態から将来を予測し決定するのではない。
2. 顧客に仕えるのが、お金を儲ける第一の、そして最高手段である。この方法によらないのならば長期的に発展することはない。
3. 人がいないのは当然である。仕事のできる人などそうしたものではない。普通の人々が普通以上の力を発揮できるような会社でなければ、高収益の会社を作ることはできない。人がいないのは問題なのではなく、前提である。システム化と教育によってそれを解決できる。
4. 失敗しなければ成長することはない。問題は、どのように失敗を取り扱うかである。失敗によってより良い道を知ることができる。
5. 千年続く会社をつくりたい。

原則が簡単でも具体的に実際の問題に適用するのはなかなかむずかしいものです。キリスト教経済学者のゲイリー・ノースは、次の5つの質問にどのように答えるのかによってあらゆる組織を簡単に評価することができると思います(注1)。

1. 腹を痛めるのはだれか。(コントロール 権威)
2. だれに報告するのか。(マネジメント・上下関係)
3. 規則は何か。(原則 規則)
4. その規則にしたがうときにどんな結果となるのか。(報い)
5. どのように継続していくのか。(継続 相続)

注1

『Inherit The Earth / Biblical Blueprints for Economics』Gary North, Dominion Press, 1987刊。

『The Covenant Structure of Service』Gary North, Biblical Economics Today, 1989, Vol.xi, No.2 - 1990, Vol.xii, No.1. 聖書が教える経済の青写真を教えてくれる日本語の全10巻のカセットテープ「聖書的経済学のブループリント」のコースではこの内容が日本語で紹介されています。福音総合研究所刊、ラルフ・A・スミス所長講義集。「マックによるデータベース・マーケティング」を見ましたと言えば、デモ版としてテープを1本送っていただけますので、ご興味のある方はカンノ・カンパニーあるいは福音総合研究所(東京・三鷹、電話0422-56-2840)にご連絡ください。

この講義によって聖書契約的ビジネス観が与えられなければ、私は会社を辞めても、こんな本も書けませんでした。これが本当のカンノ・カンパニーの秘密です。

そうです。むかし会社でお世話になった人事チームのみなさま。始業時間前、昼休みに菅野が翻訳していた本がこの『Inherit The Earth』です。

成功する自分会社』のつくり方

これらの原則を企業へ適用するひとつの方法を教えてくださいるのが、マイケル・ガーバー著「成功する『自分会社』のつくり方」(注1)です。この本は、会社設立に関する手続き論ではありません。どのような企業観を持つべきなのかという、成功する企業のひとつの青写真を示してくれるものです。企業の経営者ではなくても一読の価値があります。

ガーバー氏の提唱する成功企業への発展のカギは、事業遂行の全システムを「製品」として提供する業務方式のフランチャイズです。企業の真の製品は、商品ではなく、その商品が顧客にもたらす結果や効果であるという信念に基づいています。システム化することによって、だれにでも容易に運営できるように企業を設計するのです。「運」に任せて運営されている多くの企業とはまったく違います。将来の目標は現在のアプローチを決めるものです。そして、その企業は自己中心的ではなく、あくまで顧客中心でなければならないといえます。成功するには人に仕える以外には方法はありません。会社の利益を最大限に保ちながら、顧客の望むものを容易に提供するには、またそれぞれの責任者に対し、最高の体験をさせるにはどうすればよいか」と、経営者は常に自問しなければなりません。彼は、7段階の「企業発展プログラム」として具体的なアプローチを提示しています。つまり、ビジョンの明確化、戦略上の目標の設定、組織戦略、管理戦略、人材戦略、マーケティング戦略、システム戦略です。

あとから気がついたことですが、ガーバー氏のいうマーケティング戦略、システム戦略は、データベース・マーケティングの考え方を表現したものでした。

経営理念とデータベース・マーケティング

データベース・マーケティング成功のための5つのポイントもこのような経営理念のマーケティングへの適用ということになります。

質問1:あなたのお客様は誰ですか？

質問2:どのようにコミュニケーションしますか？

質問3:良い関係がどうかを知るための基準は何ですか？

質問4:その関係はあなたの利益になっていますか？

質問5:その関係をどのように維持・発展させるのですか？

会社経営について本や優良企業の紹介の本はいくらでもありますが、どれもわかりやすくもっともなことが書かれています。それを読めば明日から簡単に企業が成功するわけではありません。データベース・マーケティングも同じです。原則がわかりやすいからといって、それを実行することも簡単だということにはなりません。原則と経験のどちらが欠けても良い実を結ぶことはできません。

待っていたビジネスのターゲットデータベース・マーケティング」

質の高いソフトウェアを作るためには、委託されて作るよりも、自分もひとりのユーザーとなるようなソフトウェアの方が良いのではないか。コンピュータだからこそできる、それを使うと新しいことができるようなソフトウェアが作りたい。普通の人でも創造的な喜びを味わえるシステムが作りたい。雇った人が愛着をもって売りやすい商品をつくりたい。経理ソフトのように特別な分野で特別な知識がないと評価できないようなものではなく、誰にでも関係のあるシステムをつくりたい。何十年もかけて取り組めるような発展性のある商品が欲しい...

経営理念に沿ったシステムを作り「人を活かすシステム」をたくさんの人に提供したいと考えてはいましたが、それが具体的にどのようなシステムなのかはまったくわかりませんでした。

「これだ!」とひらめきが与えられたのは突然でした。その前日、古くからの友人に会って、今どんな仕事をしているのかなどについて話していました。しかし、会社の計画を話しながらも、具体的なアプローチについてはぼんやりとしており、自分でもはやく、会社理念を実践していくことは簡単ではないということを感じてしまいました。その次の日の朝だったのです。

昨日は彼とこんな話しをしていたんだよ。」と朝起きて妻と話しながら、ふと、手に取って見ていた本が、「データベース・マーケティングの戦略と戦術」(荒川圭基著)(注2)でした。突然、今まで考えてきたことが、凝集されるように、ばらばらだった個々の目標がひとつにつながったのです。踊り上がって喜びました。ついに待っていたビジネスのターゲットが見つかったのです。

荒川氏の本は、以前、ブティックの販売管理のシステムを委託されて開発したときに、お客様のシステム担当の方から紹介されて「データベース・マーケティング」(注3)という本を読んだのがはじめてでした。そのときは、RFMポイントという顧客評価の方法があるということを知った程度で、それ以外には単なる販売管理のデータベース手法程度にしか考えていませんでした。書店でたまたま荒川氏の新しい本が発売されているのを見て買っておいのが「データベース・マーケティングの戦略と戦術」だったのです。

注1

マイケル・ガーバー著、クリストファー・D・ウィットマー訳「成功する『自分会社』のつくり方 / 夢を実現するための7つのステップ」ダイヤモンド社、1988年。

注2

ダイヤモンド社、1991年。

注3

ダイヤモンド社、1985年。

それがきっかけで、新たに情報収集し、今まで考えてきたことを評価しなおしながら「フォローアップ!」を作りはじめていったのです。

アプリケーション システムの新しい流れ

私もはじめは、コンピュータは、会社が事務処理を省力化するために利用するもので、人間がやりたくないことをやってくれる自動化のために使うものだと考えていました。情報処理企業に就職してから独立するまでの6年半の間に携わった大型コンピュータのシステムは、すべて省力化が目的でした。そして私は、一世代前のシステムエンジニアにありがちな「家に帰ってまでキーボードに触れない」派でした。

しかし、マッキントッシュに出会って、「これは違うぞ。何かまったく新しいことができる。クワイエタイプ」と呼ぶにふさわしい道具だ。」と感動しました。使えば使うほど、毎日の生活に欠かせないものとなっていきました。高級文房具として、また、コミュニケーション端末として、果ては会社を辞めて独立するための商売道具にもなりました。

そして、今度はデータベース・マーケティングです。単なる自動化ではない情報技術の新しい利用方法を実感したのです。現在、データベース・マーケティングを利用したビジネスは、当社の利益の3分の1を産み出し、また、経営の楽しみの5分の4を占めています。

最初の段階は、サッカーでいうなら10対ゼロで負けているような状態です。良いシステムを作れば、失点が減り50対ゼロにはなるのですが、とにかく相手のシュートに右往左往して点数が入らないように守るのが精いっぱいです。コンピュータを入れれば紙が減る（注1）、人が減ると言われていたのですが、どうもそれほどでもないのです。

しかし、コンピュータが高速化、高機能化、小型化するようになると、めざすべき相手のゴールが少しずつ見えるようになってきました。センターフォワードの外人選手「マック」は、1点、2点と点数を入れることができるようになってきました。「すごい奴があらわれたもんだ。あいつの個人技はチーム・プレーを乱すほどだ。」と噂されます。マック選手が気持ちよさそうにプレーしていたのには秘密がありました。サッカー専用のスパイクを履いていたのです（注2）。また、コンピュータ同士がネットワーク化され、パスが通るようになり、攻めにも守りにもバリエーションができました。表計算ソフトウェアは経営や営業に欠かせないツールとなり、ワープロやDTソフトウェアは文書によるコミュニケーションの質を高めてくれます。

そして、点数を獲得し失点 avoid という原則を効率的に実践するには、勝利のための戦略が必要です。より高度なチームプレーも必要です。さらには良い監督・コーチも、たくさんの練習と試合経験も必要なことにやっと気がつき始めました。

個人技に依存するチームもあれば、完全に統制された

チームもあります。いろいろな戦略やチーム作りの方法があるのですが、勝つためには、状況にすぐに反応して、臨機応変に、かつ、正確に試合を進めていかなければなりません。

インフォメーション ベースト・コーポレーションでは、情報技術の活用について次のように説明します（注3）。

情報技術を次のように使うことで、あなたの会社の財務業績を上げることができる。

1. 繰り返し作業をしている人たちと置き換える
2. 人間の知的能力を増強する
3. 新しい組織の、経済的な企業構造を作る

上のどの場合でも、それにより生産性の向上、原価の低減、付加価値の増加がはかれるという効果がある。この三十年の間、情報技術は原価の低減と同義語であった。しかし、1980年代からはいくつもの会社が、意志決定のために正しい情報を正しいタイミングで提供することで、従業員とマネジメントの生産性を上げてきた。現在、情報技術は違ったインパクトを持ち始めている。社会あるいは経済のシステムを変えつつあるのである...

これからの情報化社会において、役に立つ質の高い情報システムを短期間に開発するためのシステム開発の効率化は企業戦略上の大きなポイントとなるはずだ。

4thDimensionシステムのプレハブ開発

そして、もうひとつの主力商品である4thDimension開発者支援サービスの中核をなす製品「G4シェル」を開発・販売しているジェネレーション・フォー社を知ったのは、ほぼ同時期でした。

私は、「菅野さんは、4Dに惚れていると聞いて来ました。」と、あるお客様にいわれたほどの4thDimension好きの開発者です。4thDimensionのデイベロッパとして最初の2年間はシステムの受託開発を中心に行っていました。

受託開発とは、家を建てるのにたとえるならば、設計デザイン事務所がお客様の夢をかなえて世界にひとつしかない家を建ててあげる方法です。お客様に注文されてか

注1

実際、東京都清掃局の調査によると、普通のオフィスビルより先、コンピュータ化されたインテリジェント・ビルの方が、紙のゴミの排出量が多いそうです。

注2

最近では、どのパソコンも「コマンド・インターフェース」というズックではなく、マック選手の影響で「グラフィカル・ユーザー・インターフェース」というスパイクを着用するようになってきています。このスパイクは、今まで履いていたズックの裏にポイントを張り付ける方法なので低価格だと人気があります。

注3

前掲「インフォメーション ベースト・コーポレーション」8-9ページ。

ら、要望を細かく打ち合わせて、システムをひとつひとつ作り上げていきます。高額で時間もかかりますし、なかなか思い通りに出来上がるものでもありません。

パッケージソフトは、建て売り住宅や分譲マンションです。あらかじめ予想される要望を満たした住宅を安く大量に供給することができます。ただし自分に合った家を探すのは大変なことです。自分を合わせる以外にはありません。

一から開発する受託開発もそれはそれで楽しくないことはないのですが、どうも開発期間中は納期に追われて息をつく暇がなく、仕事の質もどうしても落ちてきてしまいます。プロジェクトが終わっても、終わったという達成感を感じる間もなく、ユーザーからの問い合わせとバグ（注1）の対処に追われます。

これではいけない。なんとか開発の技法を哉考直して、質の高いシステムを早く確実に作るにはどうすれば良いのか。これは開発者たちがいつも自問しなければならぬ問題です。CASE技法（注2）やプロトタイプング法、オブジェクト指向などいろいろな方法がありますが、すべて良いシステムを早く確実に作るための方法です。

4thDimensionでのシステム開発を効率良く行なうための技法として、ジェネレーション・フォー社のJ.T.ゾルタイ氏が提唱するデブトラック技法を知ったのはフォローアップ！を作りはじめるのとほぼ同時にでした。

デブトラック技法は、プレハブ建築のようなものです。質の高い家を低価格で早く作ることができますし、モデル・ハウスを見ることによって、購入を決める前からどのような家になるのかがわかります。基本が良く練られており、いろいろなバリエーションが楽しめますので、建て売り住宅よりも柔軟性があります。プレハブ建築ですでに建築された豊富な経験によりバグも取り除かれています。

このデブトラック技法の中核をなす製品が、「G4シェル」（注3）「G4パワーディスク」（注4）です。

「フォローアップ！」は、もちろん、4thDimensionを使用しG4シェルをベースにして開発した製品です。もし、G4シェルが無かったらフォローアップ！のコンセプトは、この本を書くほどまでに発展し実現していなかったでしょうし、また、フォローアップ！というモデル・ハウスがなかったらG4シェルのパワーを十分に具体的に理解していただくことは難しかったことでしょう。

G4シェル上で開発したフォローアップ！を使って、どのようにG4社製品を販売してきたのかを説明していきます。

データベース・マーケティングの実践編・アメリカG4社製開発ツールの販売

4thDimensionとの出会い

マッキントッシュ用の業務用データベース・システムを開発している開発者に一番利用されているデータベース・ソ

フトウェアは、フランスAC社が開発・販売しているリレーショナル・データベースである4thDimensionです。

最初に4thDimensionを知ったのは、ちょうどマックを買ったころのことでした。たまたま教会の塩光長老が、マッキントッシュを使った大規模なシステムのビジネス面からのアドバイザーとしてアップル社とかかわりをもっていて、これからすごいデータベースが出てくるので、それを使って大きなシステムを開発する予定だと言うのです。そのころは、まだDoubleHelixぐらいしかありませんでしたが、それでも絵が扱えるデータベースに私は感動していたところでした。朝早くから夜遅くまで、PDSと呼ばれていたフリーウェアに溺れた毎日でした。もう十分に今までのコンピュータとの違いに圧倒されていましたので、これより何がすごいのか想像もできませんでした。

発売当初は、デベロッパにしか販売されていなかったようです。すごいすごいとは聞いていましたが、プログラマーとしては、自分で触ってみるまでは何ができるのか信じられません。そんなある日、友人から新しく購入したハードディスクの中におまけで入っていたPDSに4thDimensionのデモ版があったといってコピーしてくれたのです。

そのデモ版をいじりまわして、うざ以上のすごさに感動し、何とか仕事にならないものかと考えはじめました。しかし、日本語のレーザーライターも無く、アップルファイルエクスチェンジ（注5）も無い状態ではデータを他機種から変換することもできず、また、日本語では無理だと考えて

注1

バグとは、プログラムの作り間違いのことです。プログラムの中にバグ（虫）がいるのです。家を建てたあとに住んでみてはじめて見つかるたぐさんのミスと同じです。大きなミスも小さなミスもあります。時間がたってから見つかることも良くあります。

注2

CASE (Computer Aided Software Engineering) 。コンピュータのシステムを作るために、コンピュータを使用して設計する技法のこと。あたりまえのことのようですが、まだまだうまく機能していません。手書きの設計書も多く、最近やっとワープロ化されているという程度なのです。データベース・マーケティングは、CAM (Computer Aided Marketing) と呼べるようなものですが、CAMはすでに、CAD/CAMとして建築設計分野の用語として定着していますので使えません。

注3

G4シェルは、アメリカのジェネレーション・フォー社が開発・販売している4thDimension開発のベースとなるソース・プログラムです。

注4

G4パワーディスクは、ジェネレーション・フォー社の代表ジョン・T・ゾルタイ氏が発行するフロッピーディスク版のニュースレターです。4thDimensionプログラミング・テクニックばかりではなく、システム設計の具体的な方法が解説されているのが特徴です。

注5

MS-DOSとマックの間のファイル交換を行なうためのソフトウェア。

いたところに、アメリカ人英会話教育コンサルタント、ラリー・ニフティング氏から、新しいプロジェクトのためにアメリカ人英語講師のデータベースを作りたいという相談を受け、日本語を使わないシステムなのでOKしました。アメリカの知人に頼んでアメリカ版の4thDimensionを入手しました。そして最初の作品「The Registry」が完成しました。

それから1年も経たないうちに、無謀にも会社を辞めて4thDimension開発者として独立してしまいました。

高性能、高機能かつ関連ツール群を豊富に備え、それに比べて価格も低く、パソコンのレベルではほかに類を見ない非常に強力なデータベース開発環境なのですが、頼りになるのは、商品に付属されているサンプル・プログラムのみで、マッキントッシュという小さな市場では、情報が十分ではなく皆無に等しい状況でした。

ただ、私は、プログラマーとして勤務先ではCOBOL以外にも大小さまざまな言語を扱っていましたので、特に新しい言語に対する不安感はありませんでしたし、扱っていた言語についての雑誌を読むとか最新情報を集めるといった習慣も無かったので、自分が情報不足・技術不足であることさえ認識していませんでした。

今、振り返ってみると、以前G4製品無しで開発したシステムが粗大ゴミに見えてしまいます。見た目のインターフェースは美しく、中身のプログラムはスパゲティ状態(注1)。外から見ただけでは見えそう、映らなくなってしまうカラーテレビのようです。

幸いにも、独立して最初に手がけたシステムは、現在、4Dサーバー、高速デジタル通信ISDN、高速CPU68040、ファックス・モデムなど最新の関連技術の力を借りて、もちろんG4シェルを使っているシステム・リプレースの設計中です。

アメリカのパソコン通信「コンピュータ」

独立して1年後、そのシステムの開発の第一段階が終わった頃、受託先の会社の本社イタリアへ視察のために出張したときのことでした。イタリア最大手の婦人服メーカーであるこのA社では、当時、千台のマックが稼働し、ショップ各店にはマックが導入されPOSシステムが稼働していました。開発言語はもちろん4thDimension。日本とのデータの交換についての打ち合わせと、こちらで開発中のシステムについてのアドバイスをもらうのが目的でした。インターフェースについて「エレガントですね」というコメントをいただいたのを覚えています。

そこでは、お城と呼ばれる最新のマックだらけの専用の部長室をもつR&D部長と、言えば何でも作れるおかかえのプログラマーふたり、4thDimensionの専門家とC言語の専門家の3人が、マックユーザーの元気の良さで毎日なんだかんだと夜中まで働いていました。

「4thDimensionについての参考となる資料や本はありませんか?」という質問に、技術的な本は無いけれど、これを見たらどうですか?」と言って見せてくれたのは、冒頭で

もご紹介した、厚さが3~4センチもあるアメリカのデベロッパと製品のガイドブック「4thDimension SOLUTIONS」でした。沢山の製品が掲載され、こんなガイドブックがあったのかと目を丸くしてしまいました。

それから、お城に入れていただき、隣にハードディスクを5台も積んである21インチのカラーモニターを見せながら、何やら4thDimensionの最新情報が入ってきたというのです。内容は、英語のようです。バグ情報をおかかえのプログラマーに確認している様子です。「便利なものがあるから、きみも欲しいか?」と聞かれたので、「もちろん。」と答えると、サーモメーターが動いている様子です。あとでフロッピーに4thDimension用の外部ルーチンのフリーウェアをたくさん入れてくれました。

これが、私とパソコン通信、私とCompuServe ACIUSフォーラム、通信ソフトウェア CompuServe Navigator」との出会いでした(注2)。

この経験がなければ、今でもパソコン通信は趣味でやるものだと思っていたかもしれません。

4thDimensionの最新情報・G4パワーディスク

さっそく、CompuServe Navigatorを手に入れて、アメリカの4thDimensionの最新情報を追いかけ始めました。それから現在まで、毎日アクセスして、月平均2万円程度の通信費用です。4thDimension関連のメッセージ数は1日平均100を越えています。

「何か良い参考書はありませんか?」という質問を見かけます。その答えには、必ず「G4パワーディスクが良いですよ。」と誰かが答えるのです。あったあった、ニューズレターがあるではありませんか。デモ版があるということなので、はじめて、電子メールでアメリカに問い合わせをしてみました。すぐに返事が返ってきて、デモ版が送られてきました。

そして、ちょうど、パワーディスクが送られてきて1ヵ月もしないうちに、フォローアップのアイデアが与えられたのです。

注1

プログラム中の手順の流れが複雑になってしまい、手を加えることができなくなってしまった、よくない状態。

注2

CompuServe Navigatorは、アメリカ最大級のパソコン通信網コンピュータ専用通信ソフトです。フォーラムを頻繁にのぞきにいく人にとって、これがどれほど有効なのかは、サービス自慢の本に紹介されているほどです。

「エクセレントカンパニーのサービス戦略」R・ゼンケ、D・シャーフ著、廣地一弘訳、HB出版局、1991年刊。第7章テクノロジー、サービスの重要性に気づき始めたハイテク産業、289ページからコンピュータという段落で説明されています。これを読んでからさらにNavigatorが気に入ってしまいました。

別にアイコンで操作するCompuServe Information Managerというのがありますが、それとは別のマック専用の通信ソフトです。

最初の社員 幼なじみの影山君

余裕のあるうちに人を雇わなければ、忙しくなってからは遅い。しかし、誰に来ていただくのか。誰にどの責任を持ってもらうのか。これには深い深い知恵がいる。

小学校、中学校と同級で、同じ田舎の福島から来ている影山君とは、社会人になってからもたまに連絡を取り合っていた。ブティックに勤務する彼は、そろそろ田舎に帰ろうかと考えているという。「それなら、一度一緒に、ソフトウェア開発でビジネスをやってみないか。もししたら、2、3年やれば田舎に帰ってもマッキントッシュなら食べていけるかもしれないよ。」と、カンノ・カンパニーの現状と将来のことを話そうとしたものの、まだ、フォローアップ!のアイデアもなく、具体的に食べていける材料もないので切り出せずに、「宝くじでも当たったら投資してやるよ。」と言って分かれた次の朝が、フォローアップ!が与えられた日でした。

それから何度か会って話し合い、とにかく、可能性をいっしょに探ってくれることになりました。

さて、気の早いカンノ・カンパニーは、もうすでに組織図を作っていました。それだけではなく、役職契約書まで作っている。

影山レポートからひとつご紹介します。

データベースマーケティングの足音は、武蔵野近辺では非常に大きな音となって聞こえてきている。また、米国からはもっと大きな音となって響いてきている。しかし、このような大きな音でもなかなか聞こえていない人が多い。どうしたら他の人にも聞こえるのだろうか。

A 新しい利益とは、長期的支店からの利益、長期利益の追求のことである。すなわち、一度取り引きをしていただいた顧客をしっかりと顧客データベースに取り込み、その顧客との関係(リレーションシップ)を高め、出来るだけ多くの取引を継続していただく戦略と戦術の展開がデータベースマーケティングのコンセプトである。

B 新規のお客様に一万円売ると既存のお客様一万円売るとでは、コストが20倍違うそうである。つまり、新規のお客様に一万円販売するためには、既存のお客様に販売するコストの20倍かけなくてはならない。

C 年末のテレビ広告では、前年をクリアするのがやっとであったあるデパートが、データベースのダイレクトマーケティングに切り替わると、120%の伸びとなった。

D マキシ・マーケティングとは顧客ひとりから売り上げをいかに最大化するかの概念である。(9段階) 広告はひと歩きしてはならない。販売が最大になるようにたくみに連結するように工夫する。これが非常に難しいと思われる私の経験からいうと)

E フリークエンシー・マーケティングとは、たびたび購入する人、利用する人へのマーケティングである。アメリカン・エアラインの分析では、20%の顧客で売上の80%になる、ということである。

F 顧客ヴァリュー・プログラムとは、フリークエンシーに対

し、割引価格や、ボーナス・ポイントを提供するプログラムである。

「日常色々なところに買い物にでかけるが、うん、この店は非常にいいサービスをしているな、と思わせる店はほとんどない。

先日私の友人が、車を買った。近くの展示場に何回か足を運び、車種を決めたそうだが、決まるまでは担当の営業マンは、たびたび家にやってきて、2人の子供におもちゃやお菓子のお土産まで持ってきて、いかがですか、どうですか、そろそろ決めませんか、と非常に熱心だったそうである。ところがいざ買ってみると、その営業マンはもう二度と彼の家には来なかったそうである。たぶん1台売った報奨金を手にして、今月のクルマも達成した、などと胸をなで下ろし、フォローのことなどまるで考えなかったのだろう。一応半年後に、その店舗の修理担当から「6カ月点検ですがいかがですか」という電話が来たそう。しかし、電話を掛けてきたのは、修理担当のアシスタントであり、あの営業マンではなかった。さらに、点検が終わった数日後、また別の人が電話があり「整備のほうはいかがでしたか」と電話が来たそうである。

たぶんこの会社は、我が社はきちんと顧客サービスをしています」と思っているのだろうが、本来はお客様とコンタクトをとるのは、最初から最後まで同じ営業マンではないかと思う。また、それこそが、これからのサービスといえるのではないだろうか。買ってもらった後に、乗り心地はどうですか、お子さんはお元気ですか。もう一人生まれるなら、次はワゴンですね、色々次の商売と結び付く情報も得られると思うのであるが、新しいお客様に買ってもらうためのマーケティングコストは、既存のお客様に買ってもらうより先20倍のコストがかかるのだ。今の車はどのメーカーのものを買ってもほとんど差はないし、しかも世界でも有数の高性能車ばかりである。せいぜいスタイルがほんの少し違っているだけである。だから、製品以外で差をつけるとすれば、顧客サービス以外にはないのではないだろうか。

このようなサービスをするためには、決して1台売ったときに報奨金を出すのではなく、同じお客様が2台目を買ったときに出したらどうか。2台目につながる販売ができるのが、本当の優秀な営業マンではないか。」

この音をどうしたら聞いてもらえるか、それが問題だ。

マーケティングのための顧客情報システム「カスタマーリンク」

最初、フォローアップ!は、「カスタマーリンク」という名前でした。ロゴは今と同じ握手のロゴだったのですが、名前が違っていました。「マーケティングのための顧客情報システム」などコメント付きの商品名にすることにしています。短い名前ですべてを表現するのがなかなか難しいのと、広告や商品リストなどに掲載されるときも短い宣伝のような効果があると考えたからです。もうひとつ、日本語の商品名は、ロゴにしばしば使いますが、英語ならフォントが豊富ですからDTPでもかっこがつかます。英語表示の下に日本語でコメントする方法をよく使います。

商品が売れていなかったのが幸いして、まだ、商品名を変えることができました。商品に名前を付けることは、その

商品のお客様は誰なのか、そのお客様にとってこの商品はどのような意味になるのかを理解していなければなりません。どうも、止まった感じの印象のコメントと覚えづらい名前なので、商品の最大の特徴であるフォローアップ・プランの機能から「お客様との信頼関係を築く・サービス戦略ツール・フォローアップ!」と名前を変えたのはそれから半年経ってからでした。

G4パワーディスク到着

フロッピーで送られてきた、G4パワーディスクをさっそく印刷し、豊富な4thDimension情報、システム設計技法の話に喜んで、すべてのバックナンバーと定期購読を注文しました。

そして送られてきたバックナンバーの中に、4thDimensionアプリケーション開発用「G4シェル」のデモ版が入っていました。デモ版を見ても「まひとつピンときません。「シェル」という開発ツールの概念が頭になかったので、何ができるのか、何のためのものなのかまったく検討もつかなかったのですが、とにかく、これだけのニューズレターの内容を書ける人が出している製品なのだから、何かの役に立つでしょう」と考えてと「あえ」注文しました。

G4シェル到着

「これはすごい。アメリカの4thDimension開発者のレベルは恐ろしいほど高い。こんな開発者たちがアメリカのソフトウェア業界を支えていたのか。どうしてこんな質の高い情報をこんな値段で余すところなく公開してしまって大丈夫なのだろうか。」G4パワーディスクの全内容を印刷し、A4版8センチ厚のバインダーにも入らせないほどのノウハウ情報と、スーパー開発ツール・G4シェルを片手に、思わず笑ってしまいます。

コンピュータで入手した情報を元に、ほかにもフォーサイト・テクノロジー社のエリアリストなどをG4シェルと同時期に注文していました。「すごい、アメリカの情報技術の高さは、思っていたのより先はるかに高く、自分の持っていた技術は限りなくゼロに近い」ということを知りました。やっと、本物に会えた。技術者として身震いするほど感動しました。

ジェネレーション・フォー社との代理店契約

「この感動を日本に紹介したい。もし、できることなら、日本で売りたい。もうすでに誰かが日本での販売権を持っているかもしれないが、とにかく連絡してみよう。」

私の英語は、読解力はあるのですが、会話と文章を書くことに弱い。受験の英語なので、兄弟会社のアルファオメガ社クリストファー・D・ウィットマー氏（注1）に頼んで手紙を書いてもらいました。英語・日本語ともに自在に操る優秀なコピーライターでもある翻訳家の彼が書いてくれた手紙は、次のようなものです。

Dear Mr. Zoltai,

Kudos (Does this word have a singular form?)

As a Japanese 4D developer and entrepreneur, I have found your G4 PowerDisk and other products extremely useful and enjoyable. Congratulations on a fine and ever-improving product.

The Unexplored Dimension

Although 4D's name is well-known among Macintosh users in Japan, for several reasons it has gained a rather standoffish image as a high-priced, somewhat elite product that has little to do with the mainstream of Macintosh computing. In short, it has been generally misunderstood. With Japan's burgeoning Macintosh market, however, this state of affairs is beginning to change. As you probably know, Apple is placing high priority on penetrating the Japanese market and is scoring great successes here. In keeping with the Macintosh's newfound acceptance in Japan, the small but steadily growing number of devoted 4D developers receives ever more attention from interested corporate users who rightly suspect that perhaps 4D offers powerful solutions in many areas where alternative approaches have failed to deliver. Indeed I believe 4D is THE sleeping giant waiting to wake up and cause quite a commotion here in Japan. And as 4D developers, my company and I are doing everything we can to promote 4D because that will mean more business for us.

Heaven-Sent

That, Mr. Zoltai, is where your fine products -- particularly G4 PowerDisk -- enter the picture. No doubt there are more than a few 4D developers in Japan who subscribe to this fine service; all those who I know consider it indispensable. All Japanese Macintosh users are starved for information and jump on anything they can lay their hands on. The language barrier, however, is a formidable one, and most subscribers in Japan probably get much less out of the present English-language edition of G4 PowerDisk than they would be able to get from a summarized or complete translation in Japanese. Also, I am sure the number of Japanese subscribers would increase if the material were made wholly or partially available in Japanese.

注1

東京都立川市にあるクリスさんの経営するアルファオメガ社は、技術評論社から出版されている「マッキントッシュ・バイブル」の翻訳者床田亮一氏が英文和訳を担当する翻訳会社でもあります。また、カンノ・カンパニーのキャッチフレーズ、「人を活かすシステム」を開発するを、「Systems That Bring Out The Best In People」と英語に訳してくれたのも彼です。また、前掲、成功する「自分会社」のつくり方、ダイヤモンド社刊も彼の翻訳です。

The Carrot (there is no stick, except lost profits)

Giving us exclusive Japanese distribution/translation rights for G4 PowerDisk offers several clear advantages to you, Mr. Zoltai. First, distribution to Japanese customers would be greatly simplified and much more reliable, and in the unlikely event of troubles it would be far easier to deal with them here in Japan than having to traverse the Pacific Ocean, several time zones and the infernal language barrier. Second, with our greater knowledge of the intricacies of the Japanese market, we could promote sales (read: dollars in your pocket) in a way that could never be done from your base in the U.S. Third, we could channel information on the way 4D and related products are being used in Japan back to you in the U.S. This might prove helpful to you and your other subscribers.

Rotsa Ruck

That doggone language barrier -- it is inevitably the single greatest hurdle to overcome in introducing Macintosh products in Japan. Many fine products languish because of the dearth of competent translators available. The problem is compounded by the small size of the market; obviously as the scale of business increases all parties are able to achieve greater financial satisfaction.

Fishin' for Some Fusion

The problem is in achieving "critical mass," but with Apple and the huge English-language market pushing into Japan from outside and developers like myself pulling from inside, there is no doubt about the ultimate outcome: the Macintosh is rapidly becoming as permanent and prominent on Japan's computing landscape as Mt. Fuji. And with it 4D and related products are bound to bloom like springtime cherry blossoms as well.

Modus Operandi

In kicking this off, we are fortunate to have the services of several competent and enthusiastic translators at our disposal. (We all live near each other and go to the same church, which is unusual in Japan for its high rate of Macintosh ownership. I wouldn't be surprised if a casual visitor came away with the misconception that owning a Mac is a prerequisite for membership.) Initially my plan is to append a Japanese-language summary to the English edition, but as interest picks up the entire contents would be translated into Japanese by a gentleman whose recent works include masterful translations of The Macintosh Bible 3rd ed. and The System 7 Book.

I would also like to distribute G4 PowerDisk in EGWord or MacWrite format, as these are the most widely used word processors in Japan (MS Word being restricted to English-language users). Conversion would be straightforward enough.

Besides 4D developers, we think users of Excel and FileMaker in the Macintosh world will be interested, as well as developers for dBase, Kiri (a Japanese database), R:Base and other products in the MS-DOS world. (Many developers that have previously ignored the Macintosh are beginning to seriously consider entering the

Macintosh market.)

One interesting possibility for promoting G4 PowerDisk might be to publish a series of excerpts from it in a major Japanese-language Macintosh publication.

We also have plans to begin offering training courses for 4D here in Japan, and envision G4 PowerDisk playing a key role in those services.

We would also take advantage of direct mail to send samples to pertinent businesses on Nikkei Personal Computing's formidable lists.

Finally, we intend to promote this heavily at our booth at MacWorld Japan in the spring. But to do so we have to act fast to get everything in place. And so . . .

The Ball's in Your Court

Although we are now conducting only very cursory and informal marketing activities, in just a short time we have received strongly interested inquiries from a wide range of companies and organizations. This is highly encouraging, and makes me want to jump into this A.S.A.P. And how about you, Mr. Zoltai? Obviously there are many details that need to be worked out, but we're most anxious to conclude an agreement of the sort outlined above with you. We believe this could be to our mutual benefit and the benefit of 4D users everywhere. We look forward to hearing from you soon. Thank you for your time and kind consideration.

P.S. For your information, I have taken the liberty of appending this abbreviated company profile.

手紙ができあがるとすぐに、コンピュータで電子メールを送りました。すぐに良い返事が帰ってきました。あとで、ジェネレーション・フォー社のゾルタイ氏は、クリスさんが書いたこの手紙がなかったら、カンノ・カンパニーと取引していなかったでしょうと言っていました。最初の印象が、信頼関係にとってどんなに大切かも教えられました。

日本のパソコン通信の活用

このころまでには、日本のパソコン通信にも加入していました。アメリカのように情報交換の場となってほしかったのですが、メッセージ数があまりにも少なく、パソコン通信文化の違いを感じました。日経MIXという日経BP社が運営しているネットワークと、ニフティーサーブというコンピュータと提携しているネットワークに加入しました。

日経MIXでは、SRA社がサポート・フォーラムを開催してましたので、メッセージを少し書いてみました。ニューズレターを扱っていることを紹介すると、10件ほどの問い合わせが来ました。しかし、簡単な内容(のつもり)を会議室に書き込んだのですが、商品の宣伝するのは規約に書いてあるように禁止されています。ご注意下さい。とのメールをいただいてしまいました。確かにビジネスには変わりがないので、以降、書き込みづらくなってしまいました。

それでも懲りずに今度は、ニフティーサーブのマッキントッシュ・ビジネス・フォーラムのデータベース会議室にお

じゃまするようになりました。気をつけていたつもりなのですが、こちらでも一度、おしかりを受けてしまいました。それでも、4thDimensionをお持ちの方に最新情報をお伝えしたかったので、それから4thDimensionに関する質問があれば、知っている限りお答えすることにしました。もっと、問い合わせがあるかと思っていたのですが、ニフティーサーブ経由でお問い合わせいただいた方は今まで2年間で10件ほどです。

マックジャパンの新製品情報に掲載

アルファオメガ社の紹介で、技術評論社の方に取材していただき、マックジャパンの新製品情報に掲載してもらった。この記事を見て問い合わせしていただいた方は20名、そのうち、15名は1週間以内に問い合わせいただきました。10名は3日以内でした。この中からご購入いただいた方は特別なフォロー無しで18名、2年間で140万円の収益です。この中には、今でも毎月1回、4thDimension語会話家庭教師をやらせていただいている超優良顧客、岐阜の不思議な歯医者さんもいます。

カンノカンパニーに来る営業マンが一番の先生です

基礎的なマーケティングの勉強をしたことも、マーケティングをやっている知人も知らない環境で、データベース・マーケティングの考え方に圧倒され、あたかも全能であるかのように考えてしまいがちで、何がこのマーケティングに足りないところなのか、よく、つかめていませんでした。ダイレクトマーケティングの概念を明確に紹介してくれる本も見つからなかったからです。

そんなある日、コピー担当複写長、つまり家内のところに電話が来ました。「ふとんのダニ退治をするサービスのキャンペーン中で1枚百円ですが、いかがですか。」という内容でした。百円ならばということで来てもらうことにしました。

約束の日、30代後半ぐらゐの男性が現れ、ダニ取り装置でふとんからほこりやダニを吸い取り始めました。ダニ取りホースと機械の間が透明になっていて、吸い取っている細かいほこりが良く見えます。ぜひ、ご主人にもこの効果を見ていただきたいんです。」と言われるままに、自宅兼オフィスの部屋に家内が、良く取れるから見て欲しいんですって。」と私を呼びにきました。見てみるとなるほど、細かい白い粉のようなものが溜まっています。「へえー、その装置は何ですか？掃除機ですか？」「ええ。」と軽かわされて、話しはその効果に向けられています。こちらが質問すると、ちゃんとスイッチを切って話を聞いています。落ちついて、かといって、暗くもなく、気持ちよく会話が弾みます。「良く取れますね。その掃除機は...」という、「サービスしますから もう一枚やりましょうか？」と今度は、絨毯をやるとうします。その掃除機は、何かアメリカ製で飛行機の中でも使っているというのです。「じゃああなたは、掃除機を売りに来たんですね。」「はい、ダニ取りサービスもちゃんとしたサービスなんです。いくらこの掃

除機を買ったからといって、お年寄りの場合はやってももらったほうがいいですからね。」なるほど。掃除機の値段の話しになったのは1時間以上もこんな会話が続いた最後の最後でした。途中で、「フォローアップ」という製品を作って売っているんです。」と説明したのですが、「フォローはしない。」というのです。「えっ？フォローしないんですか。」「はい、絶対に。その場で決まらなければあきらめます。」「どうしてですか。」もし、フォローすることを想定していたら、今の人は買ってくれそうだと頭がいっぱいになったりして、次の訪問先での説明に影響してしまうんです。1回1回そのお客様に集中しなければ結局買ってもらえないのです。」

そんなことは考えてもみませんでした。そのあといろいろと論理的に、しつこくも説得されましたが、「30万円では、今は買えませんが、マックワールドで成功したらセールスについて実践して見せていただいた記念に購入しますよ。」というのが私たちの結論でした。それでも、会話の中で約束したとおりに、フォローアップのデモンストレーションを見てくれました。最後まで、がっかりした様子ひとつ見せずに、「マックワールドが終わったら連絡しますね。」という私たちの言葉をなるべく耳に入れないように努力しているかのように帰っていきました。

その後、だいぶ経ってから、別の掃除機屋さんから電話が来ました。そして、スウェーデン製の高級掃除機のへたなセールスマン、というより普通のセールスマンがやってきました。シャンプーもできるという掃除機です。この掃除機の話は、すでに買った友人から聞いて知っていました。私も家内も、この前のセールスマンと同じような優れた人が来て、また、いろいろ聞けることを期待して来てもらうことに決めました。

しかし、なかなか売れないセールスマンだということだけは、入ってきてひとめでわかりました。自分の商品に愛着がないのでしょう。機械の扱いが雑です。足でスイッチを入れました。こちらが話しをしているときに、スイッチを止めるところか、話を聞いてもいません。「その掃除機って、シャンプーができるんですよね。このカーペットやってもえませんか。子どもの食べこぼしがひどくて。」「...」「やってみてくれませんか？」「いやあ...こういうのって取れないんですよね。」「でもいからやってみて下さいよ。」「はあ。」すぐに値段の話をして、買わないことを告げると、ガチャガチャ放り投げるように商品を片づけて、私たちの顔も見ずに帰っていきました。案の定、そのセールスマンから2、3週間してフォローの電話が鳴りました。

あの最高のセールスマンからお客様に集中すること、商品の質の良さを理解してもらうことに集中することの重要性を学びました。最高級のセールスマンの気持ちの良い態度を実際に見ることができました。フォローアップ!では対応できないところがあることを知って、かえって安心しました。あれつきり最高のセールスマンからは連絡がありません。

マックワールド・エクスポ東京 92への出展準備開始

だんだん、マックワールドが近づいてきました。出展料金は1コマ40万円なので、雑誌に広告を出すよりは、面白いし、安いんじゃないか。ということで、申し込んでいました。

そこで、たくさんの方々に来ていただくために、案内状を出すことにしました。ご来場いただければ、デモ版を差し上げますというものです。顧客名簿は、今まで反応をいただいた方だけではなく新しいお客様の名簿を入れてみることにしました。

雑誌の記事にちょうど、パソコンのアプリケーションの受託開発してくれる会社の一覧が掲載されていたので、これを入力しました。4thDimensionを扱っているところには、情報がありますという内容、dBASEや桐などDOS系の開発会社には、そろそろマックでの開発をはじめはいいかがですかという内容でした。200件ほど入力すると、やっと、フォローアップ!もそれらしくなってきました。

どうやったら一番反応をいただけるのかと案を練って、千円のデモ版が良いのではないかとことになりました。1回目のエクスポではフロッピーを無料配布しているブースには、長蛇の列ができていましたし、カラーの印刷をするよりは、フロッピー代の方が安く余っても使えるから困らないと考えたからです。また、無料にしても読んでもらえないのでお金を取った方が効果が期待できそうだと考えました。ちらしは、B5版で見開き8ページのニューズレター形式にしました。もちろん、ページメーカーとイラストレーターで作りました。

デビュー

当日の朝までにデモ版を作るのがやっとでした。待ちに待った学園祭が始まるかのようです。ワンマン部長の菅野は、影山君のほかに応援チームを頼んでおきました。この時、UNIX系の開発をやっている有限会社コスモスの社長の斎藤ちゃんは、今後のビジネスの如何によっては、マッキントッシュのユーザーはどういう人たちなのかを知っておいたほうが良いということで交通費のみで手伝ってくれました。アメリカG4社との交渉のお礼にということで、アルファオメガ社の床田さんが、翻訳出版されたばかりの「マッキントッシュ・バイブル」と「システム7ブック」を販売する場所を提供することになっていました。また、カンノ・カンパニーを気に入ってくれている同じ教会員のチャーミングな女性、前田さんがなんと会社を休んで手伝ってくれたのです。

もちろん、アンケートも準備しました。質問項目は簡単に、そして、集計するためではなく、第一にはカンノ・カンパニーの商品についての印象を持っていただくために準備しました。

あっという間に一日目が終わりました。みなさん喜んで聞いて下さっていたので、感触としては悪くありませんが、デモ版が20枚しか売れていません。1日百枚を予

定していたのにどうしたのか。説明が丁寧すぎるので、ひとりに説明してる時間が長すぎるのです。しかし十分に説明したいという気持ちも捨てられませんでした。

よさそうな案が浮かびました。「こんな機敏な出展社はほかにいないよね。」といひながら、ブースのレイアウトを変えました。説明者がブース内にいて、カウンター越しにお客様に説明ができるように机を前に出しました。そして、マイクを使って、個別に対応している話しがほかの人にも聞こえるようにしたのです。帰りに秋葉原によってヘッドセット型マイクを買いました。

すると、どうでしょう。なんと、二日目の販売枚数は90枚になったのです。うれしいのと同時に、こんなに簡単に反応数が変わってしまうことにも驚きました。三日目も同じような調子で70枚配布し、期間中の注文も全部で50万円ほどで、出展料、装飾費、ちらし代などほとんどが期間中の収入でまかなえました。

デモ版の配布枚数は予想を下回るものの、来場者の反応は満足できるものでした。

エクスポのフォロー

集まった来場者の名刺は、デモ版購入者、未購入者併せて300枚。フォローアップ!へ入力を開始するまもなく、翌週から電話が鳴ります。無料のセミナーへ行きたいという応募者の方からです。

意外にも、セミナーに応募してくる人は、デモ版を買わなかった人の方が多かったです。聞いてみると、忙しそうだし、ゆっくり聞かないと大切な内容なのでもったいないので、ちらしだけもらってきたんです。開催期間中は、見たい人は、来て話を聞かざろうと考えていたために、ちらしを通路で無差別に配布するつもりはなかったのですが、それを知らない前田さんが積極的に配ってしてくれたのがどうも効果的だったようです。

毎日のようにセミナーに来ていただき、商品も徐々に売れていきました。

弊社いただく戦略

セミナー来訪者の購入率が非常に高いのです。ほとんどの方が購入されます。ものを売る商売をしたことのない私にとっては初めての体験でした。毎週2回のセミナーは、いつも好評でした。

情報に飢えている4thDimension開発者たちに、まず、最新情報満載のG4パワーディスクを紹介し、次にG4シエルの紹介をすると「そこまですごいとは思っていませんでした。」と、決まって喜んでいただけました。そしてフォローアップ!へ説明が移ると、「なるほど、これはおもしろい。」と気に入っていただけて、一緒に、フォローアップ!も購入する方も出てきました。自分で開発することができるデベロッパの方に購入していただけるとはなんと光栄なことでしょう。

来ていただければ理解していただけることがわかり、プロモーションは、来ていただく戦略をとることにしました。現在まで、セミナー受講者数は約100名、うち購入者は80人です。

テレマーケティング・フェア92

このころはじめてどこに同業者がいるのかを発見しました。ちょうど、マックワールド開催期間中に来たダイレクトメールがテレマーケティング・フェアの案内状でした。フリーダイヤルを導入している関係でNTTから送られてきたようです。

同時開催されるセミナーのタイトルが、フォローアップ！が目指すものばかりなのです。特に、電通ワンダマン・ダイレクト社の藤田氏の講演「コミュニケーション戦略におけるデータベースとその活用」に参加することになりました。データベースの重要性と新しい視点での位置づけについて、ダイレクトマーケティングプログラムを数多く実施してきた経験に基づく考え方、ノウハウを紹介するという内容でした。はじめて接したダイレクトマーケティング業界、はじめてお会いした本物のダイレクト・マーケターでした。

もらって帰ってきたちらしがあまりにもフォローアップ！しているのに驚きました。

フォローアップ が売れない 影山君退社、事務所撤退

十分に売れていて、反応は良いという印象なのですが、影山君との約束のマックワールドが終わっても給料が出せるような状態ではありませんでした。マックワールド出展とその後のビジネスのために借りていたワンルーム・マンションの事務所から撤退し、残念ながら、影山氏は退社せざるをえなくなりました。

特に、フォローアップ が売れていません。4thDimension開発ツールのG4社製品は良いのですが、フォローアップ が売れないのです。いつものことですが、読みが甘かったのです。フォローの手紙や電話だけではなく、やはり雑誌広告などで、マックワールドに来場した人以外にも知らせなければならなかったのですが、予算を取っておきませんでした。雑誌広告にするかエクスポにするかという選択をしてしまったからです。

このころから、いつかフォローアップ！を紹介する本を書かなければ、この製品は売れない。データベース・マーケティングの考え方そのものをフォローアップ！にのせて販売しなければダメだと考えていました。それからは、フォローアップ！については無理をせず、まず、自分で使うことに専念することになりました。

概念を明確にするための本「ダイレクト・マーケティング・マネジメント」

ダイレクト・マーケティングやデータベース・マーケティングの事例紹介をする本やノウハウを紹介する本はあったのですが、概念を定義してくれるような本は、まだ、見つ

かっていませんでした。

あるとき、書店でながめていたときにやっとそれが目に入りました。それは、ビジネス社から出版されている江尻弘著「ダイレクト・マーケティング・マネジメント」と、江尻弘、多田正行共著の「ビジネス・ダイレクト・マーケティング」でした。

やっと、土台がどこにあるのかがはっきりするようになりました。

雑誌への広告掲載

事務所を撤退した分、多少、予算が取れるようになったので、雑誌に広告を出してみることにしました。

しかし、広告を出すのは良いのですが、私ひとりしかいませんので、雑誌が出版されて問い合わせが電話できたとしたら、うれしくて長く話してしまうでしょうから話中になってしまいうまいありません。

そこで、ファックスで資料請求していただけるように、ダイレクトレスポンス広告という形式をとってみました。

これは非常にうまく行きました。問い合わせの3分の2は、ファックスでカバーできました。面白いことに、拡大コピーする人や書き写す人や、ほかの広告にx印をつける人など、いろいろなパターンで送られてきましたが、結構、夜中や休日明けの月曜日の朝も多かったのを記憶しています。

マックライフに4回掲載し、全部で資料請求は75件、うち購入者は50人でした。初回が40件で2回目20件、3、4回目がそれぞれ10件ずつでした。これで広告は打ち切りました。

新聞広告への掲載

この広告の効果がもうひとつ表れました。九州の新聞社から「あさっての新聞広告の場所がどうしても空いてしまっているの、社長、安くするから助けてもらえないか。」というものでした。フォローアップ！を紹介するのに効果があるかもしれないと考えて、大至急、ファックスで資料を送りました。

広告が掲載された日、真っ先にかかってきた電話は、別の新聞の広告代理店からでした。「あさっての新聞に空きができてしまったんで助けてもらえませんか。」「えっ?! やられた。これは新聞広告の手なんですね。」新聞の勧誘もいやですが、新聞広告の勧誘もひどいものです。この広告で得た反応は全部で7件。うち6件は新聞広告代理店。最後の代理店などは、「あのね、読売さんは、どうやってカンノ・カンパニーを見つけたんですか。」ですって。授業料10万円の新聞広告体験でした。

それでも、1通はがきで本物の反応があったのは奇跡です。もちろん、購入には至っていません。今、考えれば、マッキントッシュの専門雑誌でもフォローアップ！の問い合

わせがないのに、普通の新聞で反応があるわけがないのは、ちょっと考えればわかりそうなものですが。

ダイレクト・マーケティング研究会

テレマーケティング・フェアでもらった月刊誌テレ・マーケティングに、江尻氏と多田氏のセミナーの案内が載っているではありませんか。セミナーの名前はズバリ「ダイレクト・マーケティング研究会」。内容は、次のようなものでした。

江尻弘 「アメリカのダイレクト・マーケティングの歴史」

土田貞夫 「情報世紀に向けてダイレクト・マーケティングはどう変わるか / ダイレクト・マーケティングにおける新しい潮流」

多田正行 「テレマーケティングによるセールスの革新」

彼らが主宰しているマーケティング・サイエンス研究所では、その年に1回の特別研究会だけではなく、毎月、ダイレクト・マーケティング研究会を開催しているとのことでした（注1）。私も参加したいのですが、弱小企業から年会費30万円はでできません。

そのあとで、開催されたポータル・フォーラム「DMセミナー」でも、江尻氏と藤田氏が講師として来られた無料のセミナーに出席しました。

このころから、書店でのマーケティングに関する本の探し方も慣れてくるようになりました。それと同時に、フォローアップ!の説明もまとまったものになっていったように思います。

クリスマス・セール

売れていないとは思えないのですが、がんばっている割にはどうも売上が増えません。おかしなぞと、フォローアップ!で調べてみると、1回の平均購入金額が、最初のころの半分に落ちてしまっています。「これはいけない、何か売れるものはないのか。そうだ、G4製品以外に菅野さんが使っている便利なツールがあったら教えてもらえませんか?」とユーザーさんに聞かれることが多いことを思い出し、早速、アメリカの外部ルーチンを紹介するちらしを作成し、クリスマスまでの期限付きのオファーにしました。G4製品の購入者で、G4シェルを買ったがG4パワーディスクがまだの人には、G4パワーディスクの割引案内。G4パワーディスクを購入したが、G4シェルを未購入の人には、G4シェルの割引案内というように、5つにユーザーを分類し、それぞれのオファーにあった内容の注文書をつけました。そして、もうすでに送る人の会社名、名前、住所、電話番号を印刷しておきました。このオファーはユーザーさんに気に入っていただけたようでした。

最初のクリスチャン社員 松田君

はじめてG4シェルを使うことを前提に、半年以上かかる大きなシステム開発の仕事を受けることができましたが、G4製品の販売とフォローアップ!の開発も続けていくため

には、だれかに事務を手伝ってもらわなければなりません。それで、とりあえずは開発期間中ということで、松田君に来てもらうことになりました。そのころのことを、松田レポートで紹介します。

カンノ・カンパニーに出会うまで

菅野氏の下で働く場に導いてくださったキリストの御名を讃えます。

はじめ私は、何を見てもむなしくつまらない思いをする、どこにでもいる人間でした。しかしクリスチャンになって学んだことは、人はこの世を義しい方法で管理する責任があるということと、本当に知恵ある者は聖書に従うということです。それ以来、何を見てもその背後にある大きな意味を覚えて喜ぶ人間に変えられました。与えられたものを管理し、発展させる責任があるとはなんと光栄なことでしょう。繁栄の意味とその道具はすでに与えられています。しかもその繁栄はただ私だけの繁栄ではなくはるかに深い意味を持つのです。そのことを理解してから私は一種の野心家になりました。聖書を仕事に適用する知恵はなくても、へりだつて聖書契約に従えば実を結ぶという原則は知っていました。私は試行錯誤より先成長した人々に知恵を求めることが早道だと考えたので、それらに企業家を何人か選んで訪問する計画を立てました。聖書契約による具体的な行動指針を知るためです。

その頃、人々が菅野氏の噂をして「彼はどこでどのような知恵を得たのか」と言うのを聞きました。カンノ・カンパニーが契約の祝福を受けている会社のひとつであることは私でさえもわかりました。それで私はまずカンノ・カンパニーを訪問しようと思ったのです。雇われることは想像もしませんでした。カンノ・カンパニーが「人を活かすシステム」の開発をめざしているのに、それに必要なコンピュータに関する私の知識は皆無で、人間に関する知識も浅かったからです。また成長期にある普通の会社は即戦力を求めるものであって、ビジネスの原則や世界観を教える余裕はないと聞いていました。不況の中で雇用を考える会社はないはずでした。ただ聖書の契約概念をビジネスすべてに適用する菅野氏をまねて、私も実を結ぶ者になりたいと考えたのです。

こうして私はカンノ・カンパニーと実質的な交わりを持つようになりましたが、驚くべき恵みにより、ほどなく雇われることになりました。

カンノ・カンパニーで学ぶ

上の者によく従い、仕事をよく管理し、仕事の質について裁きを求めることは働く者が実を結ぶ上で大きな意味があることがわかりました。神を恐れる主人に雇われるのは幸いなことです。実を結ぶ方法を常に求め、正しい裁きを心がけるので、よい模範を見ることができるからです。

また、計画を立ててビジネスを行ない、失敗を分析して成功に結び付けるやり方はすぐれた企業家なら誰でもやることだそうでした。しかしそれだけではカンノ・カンパニーの要求を満たしません。従うべき者に従うへりだつた義しさに近づける心が求められます。その目標は、千年の間キリストのために実を結び続ける企業を建設することです。このことがわかってからようやく菅野氏の提唱するシステム開発の意味も理解できました。怠ける者は次第に衰えますし、死ぬまで仕え

る者は繁栄を見ます。システムは怠けるための安楽いすではなく、これを用いる人がさらによく人に仕えることができるようになるための道具だったのです。

カンノ・カンパニーでの私の目標

ですから私の目標も、お客様によくお仕えできるようになることです。そのための具体的な業務がいくつか選択肢として与えられました。自社製品へのお客様の質問に答える電話サポート、自社製品を用いたダイレクト・マーケティング、プログラミング、コンピュータについての英文資料の翻訳、の4つです。どれに向いているのか私にはまだわかりませんが、どれも誇りの持てる仕事です。また、私にも会社と与えられれば喜んでこれを用いるつもりですが、私に会社をリードする賜物があるかどうかはわかりません。それは特別な賜物です。しかし仕える才能はすべての人に必要で、しかも与えられるはずのものです。良いしもべになることは良いリーダーになるよりはやさしいと言えます。いずれにしてもキリストの契約の祝福にあずかれれば豊かな実を結ぶでしょう。

さらに、それらの仕事を通してカンノ・カンパニーのビジョンをお客様に伝えたいと願います。カンノ・カンパニーのシステムは、互いに仕え合いたいと考える人を励ますことをめざしているので、まずそのことをお客様に理解していただくなくてはなりません。また、お客様にお仕えすることを目標にする以上は、高品質の商品と有益な情報を持たなければなりません。この努力には終わりが無いというのは常に菅野氏が教えていることです。それはキリストの命令だからです。

カンノ・カンパニーのすべてを通してキリストが栄光を現わしてくださいように。

マックによるデータベース・マーケティングの執筆

やっと、ここまでたどり着きました。この本の出版社光栄の編集者前川さんを紹介してくれたのも、実はG4シエルのユーザーさんです。最初にお話があったから1年かかりました。菅野さん。書けましたか？楽しみにしていますよ。元気が出る本を書いてくださいね。」と、ユーザーの方々からも励ましをいただきました。

作文を書くことと読書をするのが大嫌いだった私が、まさか本を書くとは信じられません。

マックワールド エクスポに再挑戦

さて、もう一度、マックワールドに挑戦します。マックワールドでは、どのくらい売れるのでしょうか。どんな反応があるのでしょうか。松田さんとはまた、一緒に働いていけるのでしょうか。

ぜひ、「人を活かすシステム」を開発するカンノ・カンパニーを応援して下さい。



さあ、はじめましょう

あなたは知らないのか。聞いていないのか。主は永遠の神、地の果てまで創造された方。疲れることなく、たゆむことなく、その英知は測り知れない。疲れた者には力を与え、精力のない者には活気をつける。若者も疲れ、たゆみ、若い男もつまずき倒れる。しかし、主を待ち望む者は新しく力を得、驚のように翼をかって上ることができる。走ってもたゆまず、歩いても疲れぬ。

聖書 イザヤ書40章

読者のみなさまへ

いかがでしたか。データベース・マーケティングについてご理解いただけましたでしょうか。

まず、原則を十分に理解することに集中してください。すこしづら、スタートが遅れても良いではありませんか。そうしないと、情報に押し潰され、混乱してしまいます。基礎的技術と試合のルールを身につけるまでは、大きな試合には出られません。

原則は、一見簡単なあたりまえのこのように見えますが、あたりまえのことをあたりまえにやることは、本当に大変なことです。あたりまえのことを最高の品質で行なおうとするチャレンジが成功の秘訣です。それによってまた、原則の意味の理解が深まるものです。

小さなターゲットからはじめてテストを繰り返して下さい。ターゲットが小さいとデータベース・システムが小さくてすみませんので、多額の開発費用をかけた、専任者を雇って教育したりする必要がありません。データの収集も最初から欲張らずに少しずつ増やして下さい。手持ちの名簿をながめて手紙を送り、電話でフォローすることからはじめて下さい。

テストすることを前提にしたマーケティングですので、失敗は失敗ではありません。早く細かく失敗することこそ

データベース・マーケティングの真骨頂だからです。

ユーザー、取引先、社員、友人、教会員、そして家族。すべてのカンノ・カンパニーの関係者との信頼関係が、毎日が宴会のビジネスを支えてくれています。

信頼関係を創造し、発展させるために情報技術をどのように活用していくのかが、これからのカンノ・カンパニーの課題です。このうれしすぎるほどうれしいビジネス環境を、会社が大きくなり、ビジネスが大きくなり、関係が複雑に広がっていても、どうやって維持し、発展させていくのか。そのために情報技術が道具となるはずだと確信しています。

どうですか？みなさんも挑戦してみませんか？

いつかみなさんで自分たちの会社のサービス自慢をしようではありませんか。

みなさまの働きに恵みと平安が与えられますよう主に祈ります。

今後とも「人を活かすシステム」を開発するカンノ・カンパニーをよろしく願い申し上げます。

1993年12月

在 主

有限会社カンノ・カンパニー
代表取締役
菅 野 和 彦

