

CRM 第96回

実践講座

DMはレスポンスを目指してはいけない

企業と顧客のコミュニケーション・ツールとして長い歴史を持つダイレクトメール（DM）。しかし、どんなに成功したDMでも、受け手の大多数はレスポンスをしないのが実情だ。「顧客の満足抜きにレスポンスのみを獲得することはできない。レスポンスは目指すものではなく、あくまでも顧客満足の結果のひとつ」と指摘する筆者に、「全員満足型DM」のポイントなどについてご紹介いただいた。

ドルチェ・マーケティング(株)
代表取締役 佐藤靖子 氏

外資系エアエクスプレス会社ディー・エイチ・エル・ジャパン(株)にて、財務経理本部カスタマーアカウンティング課国際請求グループを経て、2001年マーケティング本部へ、顧客接点プロセスの改善を図る。2003年からは、営業本部に新設されたダイレクト営業部にて、顧客コミュニケーションレベルの向上に注力。ダイレクトマーケティングを活用した、「営業・マーケティング活動の仕組み」を確立。ROI(費用対効果)1000%を超えるプログラムの導入・実行は、社内外・海外オフィスにおいても高く評価され、アジア各国に手法を伝授。2007年、ドルチェ・マーケティング(株)を設立、代表取締役に就任。B to B企業向けダイレクトマーケティングの総合プロデューサーによって、「ビジネスシーンにおける世界一のコミュニケーションづくり」を目指す。



1 DMは誰に向けて送るのか？

今から数年前、DM（ダイレクトメール）に送り手として携わるようになったとき、一般的なDMのレスポンス率を知り驚いた。新規顧客の獲得であれば「千三つ」などと言われるように、1%以下のレスポンスが通常であり、非常に高いレスポンス率と言われるプログラムでも、10~20%程度である。逆に言

えば、どんなに成功したDMでも、受け手の大多数はレスポンスをしないのが実情だ。各企業がその状況で一番ふさわしいと考えられる相手に送り先を絞り込み、そのターゲットに向けてDMを送っても、大多数はレスポンスをしない。それならば、そもそも企業は誰に向けてDMを送るべきなのだろうか？

2 DMの目的=DM送付先顧客からの長期的・総合的な売り上げの獲得

一般的に考えれば、「DMの目的=レスポンスの獲得」であり、「DMはレスポンスをするであろう相手に向けて送る」ということになるだろう。しかしながら筆者は「DMの目的=DM送付先顧客からの長期的・総合的な売り上げの獲得」であると考えてい

る(図表1)。その場合、DMは、「すべての受け取り手の満足を目指して送る」ものになる。要は活動の軸を何にするかがカギである。企業は往々にして、商品別で担当者が分かれているからとか、キャンペーンの成果を示さなければならぬからといった、

自社の都合を第一に考えて行動してしまうものである。

しかし、顧客を軸に考えてみれば、企業の商品別担当制もキャンペーンもまったく意味をなさない。顧客を軸に考えれば、「個々の顧客にそれぞれ最大限の購買をしてもらうこと」が大目的であり、商品はその顧客にとって必要なものであれば何でも良いのだ。

具体例で考えてみよう。例えば、A社が既存商品Bに加えて新商品Cを販売するとする。そこで、既存商品Bを利用している顧客に「新商品Cもいかがですか？」とC商品のキャンペーンDMを送るとしよう。この場合、一般的に考えて「レスポンスをすであろう相手にDMを送る」とすると、DMは「Bユーザーで『新商品Cもいかがですか?』とDMを送ったら、実際にCを利用すると見られる層」に向けて送ることになる。この場合、レスポンスをしない層=Cを利用しない層のことは考えられていない。

すなわち、DMの内容はCを利用してもらうことに終始し、Cを利用しない層には意味のないコミュニケーションとなってしまう(図表2-1)。

一方、筆者の考える「受け取り手全員に向けて送るDM」の場合、DM送付後C商品を使用するであろう層とDMを送ってもC商品を使用しないであろう層の両者をはじめから想定して送ることになる。キーマッセージは「新商品Cもいかがですか?」であっても、全員がCを必要だとも実際に使ってみても考えない。

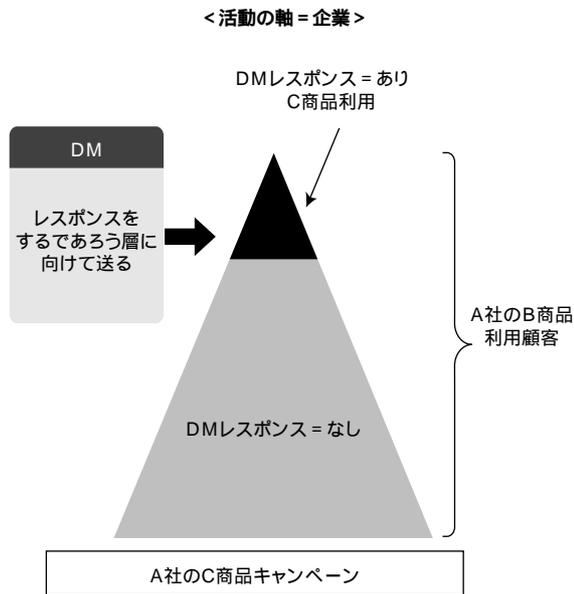
これは一般的なDMレスポンス率を思い出せば、必然的に導き出される前提だ。そしてもうひとつ、すべての活動の軸を顧客として考えてみよう。

そう考えれば、キャンペーンDMであっても、その第一目的は、「個々の顧客にそれぞれ最大限の購買をしてもらうこと」であって、キャンペーン商品Cを利用してもらうことではないのである。従って、この「受け取り手全員に向けて送るDM」においては、C商品のキャンペーンDMであっても、C商品を利用しない層にとっても価値を提供できるDMであることを目指すのである(図表2-2)。

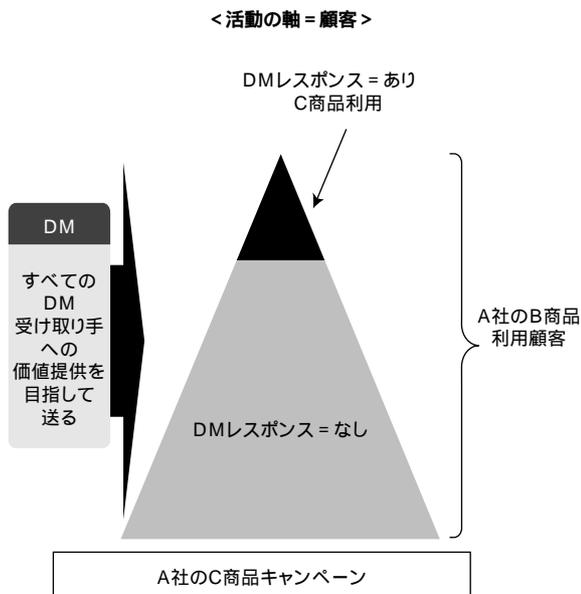
【図表1】マーケティングの活動軸:企業 vs 顧客

	企業を軸としたDM	顧客を軸としたDM
DMの目的	レスポンスの獲得	DM送付先顧客からの長期的・総合的な売り上げの獲得
DMは誰に向けて	レスポンスをすであろう層に向けて送る	DM受け取り手全員に向けて送る

【図表2-1】DM = レスポンスをすであろう層に向けて送る



【図表2-2】DM = すべての受け取り手への価値提供を目指して送る



3

顧客は好きな人から買いたいと思っている

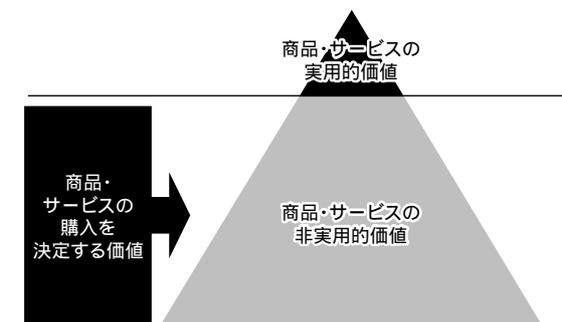
では、個々の顧客にそれぞれ最大限の購買をしてもらうにはどうすれば良いのだろうか？ よく言われることであるが、顧客は自分の好きな人から商品やサービスを購入したいと思っている。対面式の販売に限らず広く考えると、顧客は好きな企業からの購入を望んでいると言える。つまり、個々の顧客にそれぞれ最大限の購買をしてもらうには、顧客に自社を好きになってもらう必要があるのである。では、顧客はどうしたら企業を好きになるのか？

和田充夫著『ブランド価値共創』（同文館出版）によれば、製品価値とは基本価値・便宜価値・感覚価値・観念価値の4つからなるものであり、ブランド価値とは感覚価値と観念価値の融合である。感覚価値とは、「購買や消費にあたって、楽しさや五感に訴求する価値」、観念価値とは、「意味論や解釈論の世界での製品価値」とある。

もはや驚くには値しないが、ブランドはその商品の品質そのものや、実利的な価値では築かれないということである（図表3）。

これは常日頃の商品・サービス選択時のことを思い浮かべれば納得がいく。例えば、海外渡航時の航空会社選定の場合。同じ目的地への直行便を複数の会社の便から選ぶとき、飛行時間が10分短いという理由で航空会社を選択する人はいないだろう。シン

【図表3】商品・サービスの購入:顧客の求める価値とは



ガポール航空やヴァージンアトランティック航空など、人気エアラインの上位にランクインする会社は、機内食や乗務員のホスピタリティ、非日常体験などいずれも「感覚価値・観念価値」への訴求が評価されている。

顧客に購買してもらうには、顧客に好きになってもらう必要がある。そして、顧客に好きになってもらうためには、楽しさや五感に訴求する価値や思い入れとなる世界観を提示する必要があるのである。

では次に、DMで自社を好きになってもらう、DMで楽しさや自社の世界観を伝えるためのポイントについて考えてみよう。

4

全員満足型DMの3つのポイント

アナログツールであるDMは元々五感に訴えるという性質を持つものであり、企業がその世界観を展開するにはもってこいのツールである。先の例のように、キャンペーン告知などDMとしての目的が何であっても、せっかくDMを送るのであれば、受け取った全員の自社への親しみや思い入れが1mmでも増すようなものにしよう。

DMで自社を好きになってもらう、DMで自社の世界

【図表4】全員満足型DM:3つのポイント

ポイント1 自社について語る

ポイント2 積極的に自社を好きになってもらえる理由を提供しよう

ポイント3 ブランド体験を贈ろう

観を伝えるには、具体的にはどうすれば良いのか？

以下に筆者の考える、受け取り手全員に価値を提供するDM (= 全員満足型DM) に外せない「3つのポイント」を紹介したい(図表4)。

ポイント1：自社について語ろう

まずは自社を知ってもらおう。これは初めて会う人や知り合って間もない人との信頼関係を築くプロセスと同じだ。旧知の仲でも、お互いの想いや考えを語り合うことは欠かせない。顧客は好きな相手・信頼できる相手からモノを買いたいと思っている。好きになってもらう、信頼してもらうには、情報が必要だ。それも、その企業の信念や想いの部分を知りたいのだ。生活者はもはや価格だけでは購買しない。

購入後の満足には、価値観の合う企業からの購買が大切だと知っている。自社についてDMで語ることは、もしかしたら気恥ずかしさや、今さら...などという思いが先にたち、実はあまり実行されていないかもしれない。

残念ながら筆者のもとに届くDMを見ても、あまりこの部分をきちんとできている企業は多くないようだ。顧客との継続的な関係を築いていくためには、DMで自社について語ろう。

ポイント2：積極的に自社を好きになってもらえる理由を提供しよう

これは企業についても商品・サービスについても言える。顧客は製品が提供する実用的な価値以上に、その裏に潜むストーリーに惹かれるのだ。商品名に込められた想いや、商品が開発されるまでのストーリーなど。DMでは、商品の使用からだけでは読み取れない価値を、積極的に顧客に提供しよう。遠慮する必要はない。顧客だって同じものを利用するなら、思い入れを持って利用したいと望んでいる。利用している自分だけに贈られるマメ知識が、顧客にとっては重要だったりするのだ。

DMでは、顧客があなたの会社を積極的に好きになれるだけの理由を提供しよう。

ポイント3：ブランド体験を贈ろう

DMが全DM受領者への価値提供を目指すものだという事は、DMは強力なブランド体験ツールだということの意味する。あなたの会社のDMは企業の顔としてふさわしいだろうか？

あなたの会社のDMは顧客を楽しませるものになっているだろうか？ 顧客は企業からの一方的な情報は必要としていない。情報だけが必要なら、会社のHPをのぞけば良いのだ。

せっかくDMを送るのであれば、自社のブランドを具現化したものにしよう。DMはブランド体験を贈る絶好のツールなのだ。

5

レスポンスは顧客満足の結果

ここまで読み進めていただいた読者の中には、「とは言っても、やはりDMはレスポンス」と思う方もいるかもしれない。そう、DMにとってレスポンスは大切である。そのことに変わりはない。しかし、レスポンスをさせるものは何かと考えれば、顧客満足に行き着くのである。レスポンスとは顧客満足のひとつの形である。顧客の満足抜きにレスポンスのみを獲得することはできない。レスポンスは目指すものではなく、あくまでも顧客満足の結果のひとつなのである。

また、DMはブランド体験などと聞いて、「そんな悠長なことは言ってもらえない」と思われた方もいるかもしれない。しかし、顧客が満足すれば売り上げは上がる。ブランド体験提供型DMは、顧客に喜ばれるだけでなく、売り上げ増大効果の高いDMなのである。いや、むしろ売り上げを伸ばすためのDMと言っても良いかもしれない。しかも、自社の価値観を強く打ち出すことにより、自社にふさわしい、自社の価値観に合う顧客との関係が強化できるのである。

あなたの会社でも実践していただければ幸いである。