

ダイレクト・マーケティング戦略の 分析枠組

近 藤 公 彦

目 次

- I は じ め に
- II ダイレクト・マーケティング活動の誘因と経営資源
- III ダイレクト・マーケティング戦略の次元と戦略グループ
- IV ダイレクト・マーケティングの成果
- V む す び

I は じ め に

近年、わが国の流通システムが情報化に向けて大きな変化を遂げようとするなかで¹⁾、通信販売の成長を背景としてダイレクト・マーケティングへの関心が急速に高まっている。ダイレクト・マーケティングの販売形態として位置づけられる通信販売²⁾は、とくに80年代に入って以降、著しい成長をみせている。日経流通新聞の「第8回無店舗販売調査」によれば、89年度の売上高は1兆5,633億円に達し、対前年度比で14.0%の伸び率を示しており、過去5年間連続の2桁成長を達成している³⁾。小売総売上高に対する比率では依然として低いが、その成長率の高さからみれば現代の成熟型消費市場に急速に浸透しはじめているといえよう。

こうした近年の通信販売の成長にみられる大きな特徴は、その成長率の高さとともに、通信販売企業の属する本業の業種・業態がきわめて多岐にわたっているという行為主体の多様性である。すなわち、今日、通信販売を通じてダイレクト・マー

-
- 1) 情報化に向けたわが国の流通システムの現状と展望については、宮沢健一編（1986）、『高度情報社会の流通機構』東洋経済新報社、を参照せよ。
 - 2) 近藤公彦（1987）、「ダイレクト・マーケティングの概念規定」『六甲台論集』第34巻第2号、113—124ページ；同（1990a）、「ダイレクト・マーケティングと流通構造変動」『岡山商大論叢』第26巻第1号、109—132ページ。
 - 3) 日経流通新聞（1990）、「第8回無店舗販売調査」、1990年11月3日。

ケティング活動を遂行する企業は通信販売専業企業にとどまらず、百貨店やスーパーマーケットに代表される大規模小売業者、家電量販店などの専門店小売業者、さらには大規模製造業者、総合商社などの卸売業者、宅配便業者などの物流業者、信販会社に代表される金融業者、出版社などの情報提供業者など多様であり、さまざまな業種・業態に属する企業がダイレクト・マーケティングを通じて小売活動に従事しはじめている。企業行動の観点からダイレクト・マーケティングによる事業展開を分析する場合、こうした行動はどのような枠組のもとに概念化されるであろうか。

あらゆる企業は、それがゴーイング・コンサーン (going concern) であろうとするかぎり、常に存続と成長を志向しなければならない。その意味で、存続と成長はゴーイング・コンサーンとしての企業の究極の目標である⁴⁾。Ansoff は、こうした企業の存続と成長を達成する方向を企業の成長ベクトルとして定式化し、製品一市場分野における拡大化と多角化の2つのルートを指摘している⁵⁾。拡大化とは既存の製品一市場に新たな製品あるいは市場を追加する方向であり、多角化は新たな製品一市場に参入する方向である。しかし、このような枠組を小売市場に適用するさいには分析上の修正が必要である。すなわち、ダイレクト・マーケティング活動の主体である企業は単一製品企業ではなく多製品企業的性格をもっており、同時に単一製品市場ではなく多製品市場である小売市場を訴求対象としている。ダイレクト・マーケティングによる小売業への事業展開を考察するさいには、こうしたダイレクト・マーケティング企業が多製品企業性と小売市場の多製品市場性という特質を明示的に捉えなければならない。したがってここでの問題設定は、以上の特質を踏まえて、企業の成長ベクトルを戦略的行動の観点からどのように分析するかということである。本稿において採用される1つのアプローチは、Ansoff 流の製品一市場関係における多角化を小売業態のレベルで捉え直すことである。ここで業態とは「標的市場、販売方法、企業組織、経営戦略などの違いによって生じる形態の差異⁶⁾」である。企業は小売市場において特定の業態にもとづいて特定の標的市場

4) cf. W. Alderson (1957), *Marketing Behavior and Executive Action*, Irwin. (石原武政・風呂勉・光澤滋朗・田村正紀訳(1984), 『マーケティング行動と経営者行為』千倉書房, 58—66ページ。)

5) H. I. Ansoff (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965. (広田寿亮訳(1969), 『企業戦略論』産業能率大学出版部, 153—172ページ。)

6) 宮沢健一 (1988), 『業際化と情報化』有斐閣, 6ページ, 脚注。

を設定し、販売方法の決定を含む特定の最適な経営戦略を策定する。標的市場に注目すれば、企業は小売業態を多様化することによって既存の業態では訴求しえない市場を新たに標的市場として設定し、異なった市場ニーズを異なった業態を通じて満たすことができる。その究極のかたちは、生活シーンのあらゆる側面で生じるさまざまなニーズを企業内部の業態多様化によって吸収することである。

一方、ダイレクト・マーケティングは、(1)既存チャネルの補完、(2)潜在的市場の拡大、および(3)排他的販売を下位目的とし、顧客ニーズを満たしつつ企業の成長目標を補完する⁷⁾というヨリ上位の目標を達成することを志向している。小売業におけるあるいはこれに向けた企業の成長ベクトルとして多角化戦略を捉えるならば、こうした基本目的をもつダイレクト・マーケティング活動の展開は業態としての通信販売を付加する業態多様化行動にはかならない。それゆえ、通信販売という新たな業態を企業組織内部に構築する業態多様化行動は、長期的な存続と成長の機会を確保しようとする企業の多角化戦略として位置づけることができる。

このような企業の存続と成長を保証する行動準則は、環境、戦略、組織、および経営資源間の相互適合性を達成することである⁸⁾。本稿の課題は、多角化戦略としてのダイレクト・マーケティング活動を、とくに環境、戦略、および経営資源との相互適合性に焦点をあてて分析することである。以下ではまず、環境と経営資源に注目しながらダイレクト・マーケティング活動の誘因とダイレクト・マーケティング活動に必要な経営資源を検討する。次に、ダイレクト・マーケティング活動の戦略次元を提示し、これにもとづいてダイレクト・マーケティング活動における戦略グループの存在を議論する。最後に、ダイレクト・マーケティング活動の成果がこの戦略グループの異質性によって異なることを示すことにする。

II ダイレクト・マーケティング活動の誘因と経営資源

本稿で議論されるダイレクト・マーケティング戦略の分析枠組は、図1のように要約されるとおりである。図1は、次のような基本的視角にもとづいている。すなわち、企業がどのような業種・業態に属するか、つまりその企業の本業が何である

7) N. Parley (1973), "Going One Step Beyond with Direct Marketing," *Management Review*, Vol. 62, No. 3, p. 27.

8) 石井淳蔵 (1984), 『日本企業のマーケティング行動』日本経済新聞社。

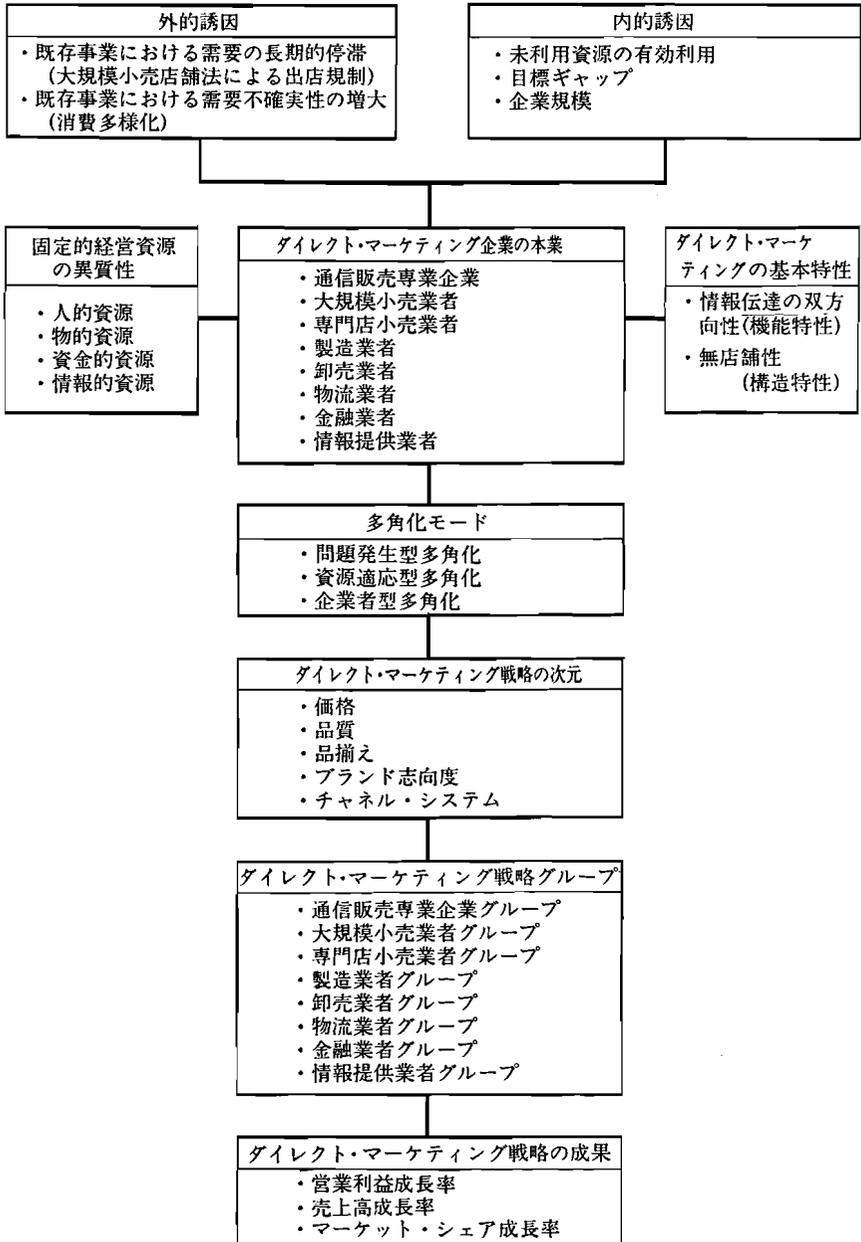


図1 ダイレクト・マーケティング戦略の分析枠組

かによって、ダイレクト・マーケティング活動を展開するさいの誘因は異なったものとなる。それとともに企業の本業はそれぞれ固有の経営資源を有しており、ダイレクト・マーケティング戦略の類型はこの経営資源の異質性によって規定されることになる。ダイレクト・マーケティングにおける戦略グループは、企業の本業の相違にもとづく戦略の異質性から識別することができる。さらにダイレクト・マーケティング戦略の成果は、こうしたダイレクト・マーケティング戦略の遂行様式に影響されることになる。以下では、この分析枠組について詳細に検討していくことにしよう。

今日、ダイレクト・マーケティング活動を遂行する企業は通信販売専門企業にとどまらず、大規模小売業者、専門店小売業者、製造業者、卸売業者、物流業者、金融業者、情報提供者など、多様である。ダイレクト・マーケティング企業の本業がどのような業種・業態に属しているかということは、ダイレクト・マーケティング活動を分析するうえで二重の意味で重要な問題を提起することになる。第1に、ダイレクト・マーケティングを通じて事業多角化を図ろうとする誘因は、その企業の本業の内的条件および本業を取り巻く環境条件によって規定されるところが大きい。第2に、ダイレクト・マーケティングによる事業展開を行うさいに、本業において蓄積された経営資源の状態が大きな影響を与える。

(1) ダイレクト・マーケティング活動の誘因

ダイレクト・マーケティングを通じて企業が多角化に向かう誘因には、次のようなものが作用している⁹⁾。第1は外的誘因とよばれるもので、既存事業分野における需要成長率の停滞および既存事業分野の需要不確実性の増大があげられる。

既存事業分野における需要成長率の停滞は、そこにおいて主力製品ラインを有する企業の存続あるいは成長の機会を大きく阻害することになる。企業が長期的な存続と成長を持続するためには、製品品質の改善、製品差別化の推進、マーケティングの強化などを通じてそこでの需要拡大を図るとともに、他の事業分野へ多角化することによってより安定的な収益の確保に努力しなければならない。既存事業分野における需要成長率の停滞は、業態として急成長している通信販売事業への多角化

9) 吉原英樹・佐久間照光・伊丹敬之・加護野忠男(1984),『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社, 69-79ページ。

を動機づける大きな誘因となろう。

需要成長率の停滞をもたらした要因としてとくに指摘すべき点は、大規模小売店舗法による出店規制である¹⁰⁾。これは、既存事業分野における需要成長率の停滞が政府の流通政策によって生み出された特殊なケースである。大規模小売店舗法の施行にともなう出店規制は、百貨店、スーパーマーケットなどの大規模小売業者による多店舗化を通じた企業成長に大きな制約を課すことになり、それまでの量的拡大を志向した戦略を転換する必要性を知覚させることになった。その1つの方向が業態多様化による多角化行動である。大規模小売業者によるダイレクト・マーケティングは、このような業態多様化戦略のもとで遂行されている。ダイレクト・マーケティングはその構造特性である無店舗性によって、小売店舗を出店することなく消費者への販売を行うことができるという優位性をもっており、大規模小売店舗法による出店規制は業態多様化戦略の一環としてダイレクト・マーケティング活動への事業展開の大きな誘因となっている。以上のことから、一般にダイレクト・マーケティング事業への多角化の誘因は、既存事業分野の成長率が低い企業ほど高くなるといえよう。

次に、既存事業分野の需要不確実性の増大は、消費市場における消費の多角化、個性化、および短サイクル化に関連している。現代の消費市場を特徴づける消費多様化¹¹⁾は消費市場の不確実性を著しく高めつつあり、それにもなって消費者の購買行動を「個」のレベルで捉えることがますます重要となってきている。ここにダイレクト・マーケティングにおける情報伝達の双方向特性が優位性をもつことになる。すなわち、情報伝達の双方向性を通じて売手・買手間に情報のフィードバック・ループを確立することにより、顧客の属性、購買商品、購買量、購買金額、購買頻度といった顧客・購買情報が直接的に売手に伝達され、この情報をデータベース化することによって顧客ニーズを分析し、ヨリ訴求力のあるダイレクト・マーケティングを実施することができる。多様化した消費市場におけるダイレクト・マーケティングの優位性は、このような市場情報の捕捉・追跡システムを構築することを通じて情報処理による市場不確実性対処¹²⁾の手段となることによるものである。

10) 近藤公彦(1990a), 前掲論文。

11) 消費多様化については、田村正紀(1989), 『現代の市場戦略』日本経済新聞社, 41—95ページを参照せよ。

12) 加護野忠男(1980), 『経営組織の環境適応』白桃書房, 92—93ページ。

したがって、ダイレクト・マーケティングによる事業展開の可能性は、消費市場における既存事業分野の需要不確実性が高い企業ほど大きくなるといえる。

ダイレクト・マーケティングを通じた事業多角化の誘因の第2は内的誘因とよばれるもので、未利用資源の有効利用、目標ギャップ、および企業規模などがあげられる。

未利用資源の有効利用は、次のような論理にもとづいている¹³⁾。企業はその日常活動を通じて、人的資源、物的資源、資金的資源、および情動的資源などの経営資源の多くの領域で既存事業だけでは利用しきれない資源を蓄積している。こうした未利用資源を他の事業分野に転用することができれば、多大な投資を行うことなく新規事業分野に参入することはより容易となるだろう。このとき、未利用資源は企業の事業多角化にさいして重要な源泉となる。したがって、ダイレクト・マーケティングによる事業多角化の可能性は、未利用資源の蓄積が大きい企業ほど高くなると考えることができる。

第2の目標ギャップは、企業が達成しようとする利益目標あるいは売上高目標などが実際の達成水準とどの程度乖離しているかを表したものである。目標の希求水準と実際の達成水準との間に負のギャップが存在するとき、このギャップは負の目標ギャップとよばれる。企業が従来の戦略パターンによって負の目標ギャップを埋めることができないとき、その企業は行為コースの変更を迫られることになる¹⁴⁾。その1つの方向が事業多角化であるとすれば、業態として急速な成長期にある通信販売事業への参入は重要な代替案として認識されることになる。したがって他の条件を一定とすれば、ダイレクト・マーケティングを通じた多角化の程度は、負の目標ギャップが大きい企業ほど高くなることが予想される。

最後に、企業規模が多角化の内的誘因となるのは、企業を経営資源の集まりとみなした場合に、企業規模それ自体が経営資源蓄積の豊かさの指標となるからである。企業規模が大きいほど経営資源の蓄積量は多くなる。このことは、第1に蓄積された経営資源にダイレクト・マーケティング活動に転用可能な未利用資源が含まれている可能性が高くなること、第2にダイレクト・マーケティング活動に割り当

13) E. Penrose (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell. (末松玄六訳 (1980), 『会社成長の理論』ダイヤモンド社。)

14) R. M. Cyert and J. G. March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall. (松田武彦・井上恒夫訳 (1967), 『企業の行動理論』ダイヤモンド社。)

てられる投資能力が大きくなることを意味している。それゆえ、ダイレクト・マーケティングによる多角化の可能性は、規模が大きい企業ほど高くなるであろう¹⁵⁾。

以上のように、ダイレクト・マーケティング事業という異なった事業分野への多角化を志向する企業は、その外的および内的誘因から長期的な存続と成長を維持する必要性を知覚した企業であるといえる。

(2) ダイレクト・マーケティングにおける経営資源

ダイレクト・マーケティング企業の本業がどのような業種・業態に属しているかが問題となるのは、それぞれの業種・業態に固有の経営資源が存在しており、その経営資源の状態によってダイレクト・マーケティングを通じた小売業への事業展開の様式が異なる可能性があるためである¹⁶⁾。以下では、この問題について議論を進めることにしよう。

ダイレクト・マーケティングは、機能特性としての情報伝達の双方向性および構造特性としての無店舗性を有している。こうした特性は、ダイレクト・マーケティングを実施しようとするすべての企業にとってさしあたり基本的な特性である。しかし戦略的な観点から捉えると、この基本特性は競争手段に転化し、ダイレクト・マーケティングをより差別的に遂行することによって自社の競争優位の強化に寄与

15) もっとも M. Gort の実証研究によれば、企業規模と多角化度との間には有意な関係は存在しないことが指摘されている。したがって、企業規模が大きいほどダイレクト・マーケティングによる多角化の程度は大きいという仮説は、支持されないか、あるいは支持されるとしても弱い可能性がある。(M. Gort (1960), *Diversification and Integration in American Industry*, Princeton University Press.)

16) 企業の本業における固定的経営資源の異質性によってダイレクト・マーケティング活動の様式が規定されるのは、ダイレクト・マーケティングを遂行する事業と企業の本業との間に経営資源の高い転用可能性あるいは共有可能性が存在するためである。本業とある事業との間の経営資源の移転可能性あるいは共有可能性は、本業との関連性 (relatedness) がどの程度高いか、あるいは本業との間にどのようなシナジー (synergy) が期待されるかということに関して考察されてきた。すなわち、ある企業がダイレクト・マーケティング活動を実施するさい、その活動は本業と何らかの関連性あるいはシナジーを有していることが重要な条件となる。こうした関連性あるいはシナジーが強ければ強いほど、ダイレクト・マーケティング活動の遂行はより容易になる。Ansoff は販売シナジー、操業シナジー、投資シナジー、およびマネジメント・シナジーの4つのシナジーを指摘し、一方、Biggadike は、技術の関連性、規模の経済の関連性、垂直統合の関連性、およびコングロマリットの関連性の5つの関連性をあげている。(H. I. Ansoff (1965), *op. cit.*; E. R. Biggadike (1976), *Corporate Diversification: Entry, Strategy, and Performance*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.)

することが期待されることになる。もしそうであるとすれば、差別的に展開されるダイレクト・マーケティング活動の戦略様式はすべての企業にとって一様なものではなく、そこには企業の保有する経営資源の態様を反映した独自の戦略様式が存在するはずである。したがって、企業がダイレクト・マーケティング活動を遂行するさいに、その基本特性を戦略的競争手段へと転化させる条件は、その企業のもつ経営資源の異質性に応じて異なったものとなるだろう。

一般に経営資源とは、図2に類型化されるように、広義には「企業活動に必要な

すべての資源あるいは能力の全体¹⁷⁾」を意味する。しかし、企業にとって適応すべき環境は静態的なものではなく、動的に不断に変化していく。企業はその環境変化のなかで適切な生存領域を常に探索し、それに対して有効かつ効率的な経営資源の配分を行わなければならない。

そのような意味で、ここでは経

営資源をヨリ動的な視点から「企業が対象市場を特定化したとき、その対象市場に向けて配分・準備された量的・質的な投入予定財¹⁸⁾」と捉えることにしよう。図2に示されるように、経営資源は可変的資源と固定的資源に大別されるが、分析上とくに重要な資源は固定的資源である。固定的資源は、「その保有量を企業が増減させるのに時間がかかり、またその調整のために必ず相当のコストがかかる¹⁹⁾」という性質をもっているが、固定的資源がダイレクト・マーケティング戦略を分析するうえで重要なのは、それが第1に「戦略の遂行の制約条件あるいは内的環境となり、あるいは戦略の遂行とともに意図的に取得され蓄積されて行くことが必要²⁰⁾」であり、第2に「企業に個性を与え、またその成長の大きさと方向を規定する²¹⁾」

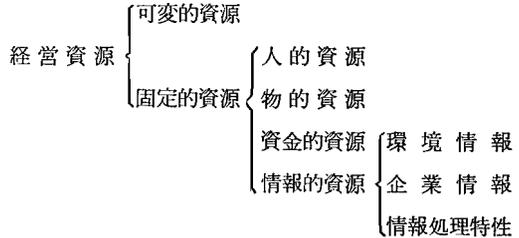


図2 経営資源の分類

出所：吉原英樹・佐久間照光・伊丹敬之・加護野忠男（1984），『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社，26ページ，図1－4。

17) 吉原英樹・佐久間照光・伊丹敬之・加護野忠男（1984），前掲書，24ページ。

18) オールウェイズ研究会編（1989），『リーダー企業の興亡』ダイヤモンド社，7ページ。

19) 吉原英樹・佐久間照光・伊丹敬之・加護野忠男（1984），前掲書，24ページ。

20) 同上。

21) 同上。

からである²²⁾。

固定的経営資源は、人的資源、物的資源、資金的資源、および情動的資源から構成され、情動的資源はさらに環境情報、企業情報、および情報処理特性をその内容としている²³⁾。人的資源の主要な構成要素はその企業の従業員であり、物的資源はその企業が保有する工場・設備や店舗、また資金的資源は自己資金を主な要素としている。情動的資源のなかで本稿の分析において重要な資源は、環境情報と企業情報である。環境情報とは、市場や技術についての企業の日常活動を通して得られるものであり、前者は市場関連情報、後者は技術関連情報とよばれる。市場関連情報には供給市場の情報および販売市場の顧客情報が含まれ、技術関連情報としては商品開発力およびフルフィルメント (fulfillment)²⁴⁾などがあげられる。一方、企業情報とは、企業の信用・イメージやブランド、ダイレクト・レスポンス広告のノウハウなど、企業に関する好ましい情報を企業を取り巻く環境のなかの人々や組織がもっていることであり、その企業に対して差別的な便宜を与えるようなものである。

表1は、ダイレクト・マーケティングの遂行にさいしてどのような固定的資源が活動の基盤となりうるかを示したものである。もっとも特徴的な資源に注目してみると、まず通信販売専業企業では顧客情報、フルフィルメント、およびダイレクト・レスポンス広告のノウハウが基盤となっており、ダイレクト・マーケティングのもっとも基礎的な資源について優位性をもっている。百貨店・スーパーマーケットなどの大規模小売業者では、人的、物的、資金的、および情動的資源の多くの要素において豊富な諸資源を有している。近年の大規模小売業者によるダイレクト・マーケティングの活発な展開は、こうした豊かな経営資源の蓄積によるところが大きい。一方、専門店小売業者の活動基盤は、店舗から得られた顧客情報および

22) また D. A. Aaker は、こうした固定的経営資源 (彼の用語でいえば資産とスキル) が企業の持続的競争優位の基礎であると述べている。(D. A. Aaker (1989), *Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage*, *California Management Review*, Vol. 31, No. 2, pp. 91—106.)

23) 吉原英樹・佐久間照光・伊丹敬之・加護野忠男 (1984), 前掲書, 26—31ページ。

24) フルフィルメントとは、カタログやダイレクト・メールなどの送付から、商品の受注処理、顧客リストの整備、商品在庫管理、商品配送、返品処理、顧客サービスなど、一連のロジスティクス活動を指す。(cf. H. Katzenstein and S. W. Sachs (1986), *Direct Marketing*, Merrill Publishing, pp. 393—415; M. L. Roberts and P. D. Berger (1989), *Direct Marketing Management*, Prentice Hall, pp. 167—186.)

ダイレクト・リスポンス広告のノウハウを主としている。製造業者とくに大規模製造業者は、商品開発力および企業の信用・イメージやブランドなどに豊富な固定的資源を蓄積している。卸売業者とくに商社は、やや間接的な要素ではあるが、豊富な自己資金と高い企業の信用・イメージをもっている。物流業者は物流施設とフルフィルメントが最大の経営資源であり、また金融業者は資金流にともなって発生する顧客情報の蓄積ならびに企業の信用・イメージなどの点で特異な固定的資源を有している。情報提供業者は印刷・電波媒体などによる情報提供手段を通じて顧客情報を蓄積していることに優位性がある。

さて、こうしたダイレクト・マーケティング企業の本業と固定的資源との関連が示唆しているように、固定的資源の状態が企業戦略の制約条件となり、また企業の成長ベクトルを方向づけると捉えるならば、多様な業種・業態に属する企業のダイレクト・マーケティング活動の様式は、それぞれの企業のもつ固定的資源の性格によって規定されることになる。さらに、固定的資源の性格はそれぞれの企業が属する業種・業態の特質を反映している。したがって、ダイレクト・マーケティング戦略の基本類型は個々の企業間での固定的経営資源の異質性を越えて、ヨリ集計化された業種・業態間での経営資源の異質性において識別することができる。それゆえ、ダイレクト・マーケティング企業の本業が、通信販売専業企業、大規模小売業者、専門店小売業者、製造業者、卸売業者、物流業者、金融業者、情報提供業者のいずれであるかによって、基本的な固定的資源ならびに戦略類型の異質性が規定されることになる。

以上のようなダイレクト・マーケティング企業の本業と固定的資源との関係は、さらに企業がどのような環境適応行動のもとでダイレクト・マーケティングを展開しているかについても有益な洞察を与えることになる。前述の多角化の誘因に関して、企業がそれをどのように多角化の意思決定に結びつけるかという過程は、次のような3つのモードに類型化することができる²⁵⁾。

第1のモードは、問題発生型多角化である。この多角化行動は、既存事業分野における需要成長率の停滞および需要不確実性の増大などの環境変化を直接的な契機として生じる。このモードの特徴は、企業を多角化へと向かわせるような外部環境

25) 吉原英樹・佐久間照光・伊丹敬之・加護野忠男(1984), 前掲書, 79-82ページ。

の変化があってはじめて多角化の意思決定が行われることである。したがって、多角化に必要な経営資源が十分に蓄積されないままに実行されることが多く、その意味で失敗の危険性をはらんでいるか、あるいは学習のためのより長期的な経験が必要であるといえる。新日本製鉄の子会社ニッテツハイリビングの通信販売事業からの撤退は前者の例であり、大規模小売店舗法施行後の大規模小売業者の参入は後者の例である。

第2の多角化モードは資源適応型多角化とよばれるもので、企業内部に蓄積された未利用資源を有効に活用しようとする動機から生まれる。このモードは、未利用資源の有効利用を目的としているために、問題発生型に比べて多角化のための経営資源が存在していること、その意思決定が外部の環境変化による問題発生とは直接的な関連をもたないためにより効果的なタイミングで実施できることを特徴としている。ダイレクト・マーケティングにおいて最も多くみられるのは、この資源適応型の多角化である。大規模小売業者、専門店小売業者、製造業者、卸売業者、物流業者、金融業者、情報提供者などによるダイレクト・マーケティング活動は、表1に示されたようなそれぞれのもつ未利用資源の有効利用を目的として展開されている。

第3のモードは企業者型多角化である。企業者型多角化は長期的な視野に立って企業の将来と環境の変化を分析し、有望な事業分野に進出しようとするきわめて企業家精神に富んだ動機を背景としている。通信販売事業におけるリーディング・カンパニーであるセシールや二光通販などをはじめとして、通信販売専業企業はこのような企業家精神をもった創業者によって設立された場合が多い。

以上のように、ダイレクト・マーケティング企業の本業がどのような業種・業態に属しているかによって、ダイレクト・マーケティングを通じた事業多角化の誘因、ならびにそれぞれの固定的組営資源の異質性にもとづくダイレクト・マーケティング戦略の様式は異なったものとなる。

III ダイレクト・マーケティング戦略の次元と戦略グループ

ダイレクト・マーケティング戦略を類型化するさいに重要な基準となるのが、マーケティング・ミックスの状態である。マーケティング・ミックスは小売市場にお

いて競争優位を確立する土俵であり²⁶⁾、ダイレクト・マーケティング戦略の類型を明らかにするためには、そこでどのようなマーケティング・ミックスが用いられているかに注目しなければならない。ダイレクト・マーケティングにおける戦略グループは、こうしたマーケティング・ミックスの次元の類似性から識別することができる。

(1) ダイレクト・マーケティング戦略の次元

企業が策定するマーケティング・ミックスの次元は多様である²⁷⁾が、ここではダイレクト・マーケティング戦略の分析にさいしてもっとも基本的なものとして、以下の5次元をとりあげることしよう。

第1の次元は、価格水準である。低価格政策を志向する戦略は、主としてコスト・リーダーシップ戦略²⁸⁾にもとづいている。すなわち、所与の品揃え品目についてコスト・リーダーシップを背景としたより低い価格を設定することによって、価格感応的な消費者の需要を吸引しようとする戦略である。一方、次に述べる品質水準と関連して、より高い価格はより高い品質を保証するという消費者の価格—品質連想²⁹⁾を喚起しようとする場合には、所与の品揃え品目について中位以上の価格が設定されることになる。こうした価格戦略は、高品質であることを訴求することによって自社製品を差別化しようとする差別化戦略³⁰⁾に対応するものである。

第2の戦略次元は、品質水準である。通信販売を販売形態とするダイレクト・マーケティングの場合、商品に関する情報は記号情報によって提示されるため、品質

26) 田村正紀(1982),『流通産業大転換の時代』日本経済新聞社, 167ページ。

27) たとえば M. E. Porter は競争戦略の観点から、専門度、ブランド志向度、プッシュ型—プル型、流通業者の選択、品質、技術リーダーシップ、垂直統合度、コスト面での地位、サービス提供度、価格政策、パワー、親企業との関係、および自国ならびに事業を行っている国の政府との関係、の13の戦略次元を指摘している。(M. E. Porter (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, pp. 127—129, 土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳(1982),『競争の戦略』ダイヤモンド社, 180—183ページ。)

28) M. E. Porter (1980), *op. cit.*, pp. 35—46. (前掲訳書, 55—71ページ。)

29) cf. L. D. McConnell (1968), "An Experimental Examination of the Price-Quality Relationship," *Journal of Business*, Vol. 41, No. 4, pp. 439—444; R. C. Riesz (1978), "Price Versus Quality in the Marketplace, 1961—1975," *Journal of Retailing*, Vol. 54, No. 4, pp. 15—28; E. Gerstner (1985), "Do Higher Prices Signal Higher Quality?," *Journal of Marketing Research*, Vol. 21, No. 2, pp. 209—215.

30) M. E. Porter (1980), *op. cit.*, pp. 35—42. (前掲訳書, 55—71ページ。)

については店舗販売に比べて一般にヨリ高いリスクが知覚されることになる³¹⁾。したがって、記号情報から得られた知覚品質が実際の品質水準を大きく下回るときには高い認知的不協和 (cognitive dissonance) が発生し、その結果、以後の通信販売からの購入可能性は著しく低くなるであろう。それゆえ、顧客との継続的な取引関係の構築を図ろうとするダイレクト・マーケティング企業にとっては、こうした品質次元における認知的不協和をできるかぎり回避するために、少なくとも中位以上の品質水準を設定する必要がある。

第3の次元は、品揃えである。品揃え品目の確定にさいして重要な選択問題は、どの程度多くの品目を品揃えするかという品揃えの広さの問題と、所与の品目についてどの程度多くの商品を品揃えするかという品揃えの深さにかかわる問題である。広い品揃えは、ある一定の基準にもとづいて他社とは異なったヨリ多くの品目を品揃えしながら、ワンストップ・ショッピング型の便益を提供しようとする戦略にかかわっており、一方、深い品揃えは、とくにある少数の品目に品揃えを集中させることによって消費者にヨリ多くの選択代案を準備し、特定品目への購買欲求を満たそうとする集中戦略に対応するものである³²⁾。

第4の戦略次元は、ブランド志向度である。ブランド志向度はナショナル・ブランドを中心とした品揃えを行うか、あるいはプライベート・ブランドを中心とした品揃えを行うかによって分類することができる。一般に大規模製造業者がナショナル・ブランドを導入する目的は、消費者に自社製品に対する特殊な選好を形成し、それにもとづいてヨリ高い価格設定を可能にすることであるのに対し、小売業者によるプライベート・ブランドは、低価格販売と粗利益確保の同時達成と豊富で排他

31) cf. D. F. Cox and S. U. Rich (1964), "Perceived Risk and Consumer Decision-Making: The Case of Telephone Shopping," *Journal of Marketing Research*, Vol. 1, No. 4, pp. 32-39; H. E. Spence, J. F. Engel, and R. D. Blackwell (1970), "Perceived Risk in Mail-Order and Retail Store Buying," *Journal of Marketing Research*, Vol. 7, No. 3, pp. 364-369; E. N. Berkowitz, J. R. Walton, and O. C. Walker, Jr. (1979), "In-Home Shoppers: The Market for Innovative Distribution Systems", *Journal of Retailing*, Vol. 55, No. 2, pp. 15-33; S. Sharma, O. C. Bearden, and J. C. Teel (1983), "Differential Effects of In-Home Shopping Methods", *Journal of Retailing*, Vol. 59, No. 4, pp. 29-51; 近藤公彦 (1990b) 「通信販売利用者の特性に関する実証的研究」『岡山商大経営研究所報』第11号, 55-83ページ。

32) M.E. Porter (1980), *op. cit.*, pp. 35-46. (前掲訳書, 55-71ページ。)

的な品揃え形成を目的としている³³⁾。その意味で、ナショナル・ブランドを志向する戦略は差別化戦略にかかわり、プライベート・ブランドを志向する戦略はコスト・リーダーシップ型の戦略に対応するものである。

第5の戦略次元は、チャンネル・システムである。ダイレクト・マーケティングにおいて用いられるチャンネル・システムは、媒体主導型と組織主導型の2つの類型に大別することができる。媒体主導型が、カタログ、ダイレクト・メール、折り込み、チラシ、新聞、雑誌、テレビ、ラジオなどのダイレクト・リスポンス広告媒体を通じて多様な消費者に訴求することを特徴としているのに対して、組織主導型は、職域、学校、婦人会などの組織の成員を訴求対象とし、各組織に選定された販売代理人を通じてカタログの回覧、注文の収集、代金決済、および商品の配送を行う点に特徴がある³⁴⁾。

(2) ダイレクト・マーケティングにおける戦略グループ

ダイレクト・マーケティングにおける戦略グループは、以上のような価格水準、品質水準、品揃え、ブランド志向度、およびチャンネル・システムの5つのマーケティング・ミックスの次元から識別することができる³⁵⁾。ここで注意しなければならないのは、前節で指摘したように、これらの戦略次元の様式がダイレクト・マーケティング企業の本業によって規定され、したがってダイレクト・マーケティングの戦略グループは、本業が属する業種・業態を単位として類型化されるということである。

33) 高嶋克義 (1986), 「PBとデュアル・ブランド政策」『六甲台論集』第32巻 第4号, 96—107ページ。

34) ダイレクト・マーケティングのチャンネル・システムにおける媒体主導型および組織主導型のそれぞれの優位性は、次の点に求められる。媒体主導型の優位性は、第1に、潜在的には全国市場を対象とすることが可能であり、きわめて多数の消費者に訴求することができること、第2に、多様なダイレクト・リスポンス広告媒体を連動させることによって市場の潜在需要を予測し、それにもとづいて市場危険を軽減することができることである。一方、組織主導型のもつ優位性は、成員間の緊密な人間関係をそのなかを含む組織を対象としていることにより、組織内において当該企業に対する信用が一度確立されれば、それは組織という制度的基盤を媒介として長期にわたって成員間で共有され、その結果、継続的な取引関係が構築されることである。

35) 戦略グループ論については、J. McGee and H. Thomas (1986), "Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy," *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 2, pp. 141—160 を参照せよ。

ある。次に、ダイレクト・マーケティングにおける主要な戦略グループを提示することにしよう。

第1の戦略グループは、低価格政策を実施し、品質は中位で、比較的品揃えの幅が広く、プライベート・ブランド志向の強いコスト・リーダーシップ型の戦略をとる通信販売専業企業から構成される。この種の戦略をとりうる企業は、主として生産段階を垂直統合ないし系列化した企業、あるいは製造業者からの直接購入などにより流通の中間段階を排除した企業である³⁶⁾。大規模な通信販売専業企業の多くがこのグループに属しており、セシールをはじめとして、千趣会、フジサンケイリビングサービス、ムトウ、二光などはその代表的企業である。

第2の戦略グループは、中位からやや上位の価格および品質水準を志向し、品揃えの幅がきわめて広く、プライベート・ブランド志向の強い媒体主導型の戦略をとるグループで、高島屋、三越、大丸ホームショッピング、セゾン・ダイレクトマーケティングなどの大規模小売業者あるいはその関連子会社から構成されている。このグループのダイレクト・マーケティング活動の基盤は、本業における人的、物的、資金的資源、ならびに情動的資源の多様な領域で豊富な経営資源を蓄積していることにある。

第3の戦略グループは、上新電器、ベスト電器、栄電社などの大規模家電量販店から構成され、大規模製造業者の高品質のナショナル・ブランドを中心に深い品揃えで、媒体主導型による低価格販売を行っている集中型戦略のグループである。この戦略グループの特徴は、店舗販売から得られた顧客・購買情報の蓄積と家電製品という特定品目の販売に関するダイレクト・リスポンス広告のノウハウに優位性をもっていることにある。

第4の戦略グループは、自社の差別性の高い高価格・高品質のナショナル・ブランドを中心に狭い品揃えを行う差別化戦略をとるグループで、大規模製造業者あるいはその子会社が含まれる。オリンパス AVS、ビクターファミリークラブ、サントリーショッピングクラブなどをはじめとして、多くの大規模製造業者が供給市場情報や商品開発力などの生産に関する固定的資源の優位性を背景として、ナショナル

36) cf. M. E. Porter (1980), *op. cit.*, pp. 40—41. (前掲訳書, 63ページ。)

ル・ブランドの製品差別性に依拠したダイレクト・マーケティング活動を展開している。

第5の戦略グループはネットワークなどの物流業者からなり、中位の価格および品質水準を設定し、品揃えを食品などの一定品目に限定した媒体主導型のグループである。このグループの特徴は、その主要業務である商品配送の物流経路を基盤としたフルフィルメントに優位性をもち、産地直送にみられるように生産地点と消費地点を直接に連結していることにある。

第6の戦略グループは、媒体主導型で高価格・高品質のナショナル・ブランドを中心にやや狭い品揃えを行っているグループで、ジェーシービーや日本ダイナースクラブなどに代表される金融業者から構成される。このグループは、クレジット・カード顧客からの資金経路および顧客・購買情報の伝達経路を機関誌による商品情報伝達経路に転用し、独自のマーケティング政策にもとづいたダイレクト・マーケティングを実施するとともに、他のダイレクト・マーケティング企業のダイレクト・リスポンス広告を掲載している。

第7の戦略グループは、主婦の友社や世界文化社などの雑誌出版社を中心とした情報提供者からなり、自社媒体にダイレクト・リスポンス広告を掲載することによってプライベート・ブランド、ナショナル・ブランドを問わず、中位程度の価格・品質水準の商品について比較的広い品揃えを行い、雑誌購読者の欲求に適合したマーチャンダイジング政策をとっていることを特徴としている。

このような主要な戦略グループの他にも、やや特異な位置を占めるダイレクト・マーケティング企業がある。

通信販売におけるリーディング・カンパニーの1つであるCBS・ソニーファミリークラブは、媒体主導型でナショナル・ブランドを中心とした高価格・高品質の商品について比較的広い品揃えを行っている。同社は海外の著名なブランドに対して強い選好をもつ消費者を訴求対象とし、製品差別性の高いブランド政策をとっていることに特徴がある。また、住友商事とドイツの通信販売企業であるオットー・フェアザント社との合弁による住商オットーの設立や、伊藤忠商事と綿久寝具との合弁によるセンチュリーヘルティの設立など、総合商社のダイレクト・マーケティング事業も、合弁を通じての経営資源の共有によって積極的な戦略展開を図ろうとしている。

以上のように、価格、品質、品揃え、ブランド志向度、およびチャネル・システムの5つの次元から、ダイレクト・マーケティング企業の本業を単位とした7つの戦略グループが識別された。ダイレクト・マーケティング事業における競争はこうした戦略グループ内部および戦略グループ間できわめて多次元的に行われており、そこでの競争関係を理解するためには主要な戦略グループを識別することが重要となる。

IV ダイレクト・マーケティングの成果

ダイレクト・マーケティング戦略の類型はダイレクト・マーケティングにおける競争優位を規定し、最終的にはダイレクト・マーケティング戦略の成果に影響をおよぼすことになる。

一般にマーケティング成果は、営業利益伸び率、売上高伸び率、マーケット・シェア伸び率などによって測定されることが多い³⁷⁾。ダイレクト・マーケティングの販売形態である通信販売を業態として自律的に活動する事業単位とみなす場合には、こうしたマーケティング成果の測度は適切なものである。またダイレクト・マーケティングにおける成果の水準は、ダイレクト・マーケティングを新たに実施しようとする企業にとっては重要な意思決定基準となりうる。しかし、一方でダイレクト・マーケティング活動の成果は、当該企業の他の事業単位の活動と密接に関連している³⁸⁾。ダイレクト・マーケティングの成果をこれらの事業単位間の関連において捉える場合、その成果の測定は次のような点に留意しなければならない。

第1は、ダイレクト・マーケティング事業から他の事業単位への顧客・購買情報の提供である。ダイレクト・マーケティングの機能特性である情報伝達の双方向性は、企業に顧客の購買行動に関する情報のみならず、その顧客の属性に関する情報をもたらすことになる。ダイレクト・マーケティングを通じて得られた顧客・購買情報が他の事業単位と共有可能である場合、こうした情報をデータベース化するこ

37) たとえば、田村正紀(1986)、『日本型流通システム』千倉書房、151-185ページ。

38) 事業単位間の活動の相互依存性と経営資源の移転については、D. Teece(1981)、“Economies of Scope and the Scope of the Enterprise,” *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 1, No. 3, pp. 223-247; ditto(1982), “Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm,” *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 2, No. 1, pp. 39-63を参照せよ。

とによって多様な角度から顧客ニーズを分類・抽出し、それを標的とすべき市場細分を形成するに十分な規模に集計化することができるならば、企業がさまざまな事業活動を遂行するにさいしてそれ自体重要な経営資源となりうる。今日、急速に進められつつある流通企業の「総合生活産業」への動きは、ダイレクト・マーケティングによる顧客・購買情報の収集・分析を媒介として、消費者の生活シーンの編集とそこでの市場機会の発見に大きな役割を果すことが期待されている。

第2は、他の事業単位からダイレクト・マーケティング事業への経営資源の転用である。ダイレクト・マーケティングにおいて利用される経営資源は、いくつかの領域で他の事業から低コストで転用可能である。たとえば商品計画から配送にいたる一連のフルフィルメント活動において、多くの人的、物的、資金的、および情報的経営資源を既存の事業単位と共用することができる。百貨店やスーパーマーケットなどの大規模小売業者を例にとると、ダイレクト・マーケティング事業遂行のために要する資金を提供し、豊富な人的資源を投入してマーチャンダイジングにかかわる諸活動を支援し、店舗や物流施設を共同利用させ、さらに長期にわたる小売活動を通じて蓄積した顧客情報ならびに企業情報を転用させることによって、ダイレクト・マーケティングをより優位に展開することができる。

このようにダイレクト・マーケティング事業と他の事業単位との間には、ダイレクト・マーケティング事業から他の事業単位へ、および他の事業単位からダイレクト・マーケティング事業へという相互依存関係が存在する。ダイレクト・マーケティングの成果は、このような事業単位間相互の経営資源の共有可能性の程度に大きく依存することになる。それゆえ、ダイレクト・マーケティング活動の成果を分析するさいには、ダイレクト・マーケティング事業の成果水準だけでなく、これらの事業単位間の相互依存性を明示的に考慮することが必要である。

V む す び

本稿は、環境、戦略、および経営資源間の相互適合性に注目しながら、ダイレクト・マーケティング戦略を分析するための基本的な枠組を設定することを目的としていた。そこで重要な視角となるのが、ダイレクト・マーケティング活動を展開する企業の本業に焦点を当てることである。第1に、ダイレクト・マーケティングを

通じて小売活動を展開しようとする誘因は本業の内的条件および本業を取り巻く環境条件によって規定されるところが大きく、第2に、そのさいに本業において蓄積された経営資源の状態が大きな影響を与える可能性がある。したがって、ダイレクト・マーケティング戦略の様式は、こうした経営資源の異質性に依拠して異なったものとなる。

ダイレクト・マーケティングにおけるマーケティング・ミックスの次元としては、価格水準、品質水準、品揃え、ブランド志向度、およびチャネル・システムがとりあげられた。これらの次元を特定化することによって、ダイレクト・マーケティング企業の本業の相違にもとづいて類似のダイレクト・マーケティング戦略を遂行するいくつかの戦略グループが形成され、またその成果は戦略グループ間で異なったものとなることが示唆された。ダイレクト・マーケティングにおける競争関係を考察するさいに、こうした戦略グループの識別は有用な分析単位となりうる。

本稿での議論に続いて当面検討されるべき課題は、次の2点である。第1に、ダイレクト・マーケティング企業の詳細なケース・スタディを行うことである。本稿で提示された枠組にもとづいて、ダイレクト・マーケティング戦略が実際にどのような経緯で展開されてきたのか、どのような現状にあるのか、そしてどのような将来展望がありうるのか、などをケース・スタディを通じてより動的な視点から分析しなければならない。第2に、本稿の分析枠組を実証的に研究することである。ここでは従来の理論的研究に依拠してさまざまな仮説を提示してきたが、その妥当性を実証的に検証する必要がある。これらのケース・スタディと実証的研究を相互発展的に行うことによって、ダイレクト・マーケティング戦略に関するより精緻な知識を得ることができらるであろう。

参 考 文 献

- [1] Aaker, D. A. (1989). "Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage," *California Management Review*, Vol. 31, No. 2, pp. 91-106.
- [2] Alderson, W. (1957), *Marketing Behavior and Executive Action*, Irwin. (石原武政・風呂勉・光澤滋朗・田村正紀訳 (1984), 『マーケティング行動と経営者行為』千倉書房。)
- [3] Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (広田寿亮訳 (1969), 『企

業戦略論』産業能率大学出版部。)

- [4] Berkowitz, E. N., J. R. Walton, and O. C. Walker, Jr. (1979), "In-Home Shoppers: The Market for Innovative Distribution Systems," *Journal of Retailing*, Vol. 55, No. 2, pp. 15—33.
- [5] Biggadike, R. E. (1976), *Corporate Diversification: Entry, Strategy, and Performance*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- [6] Cox, D. F. and S. U. Rich (1964), "Perceived Risk and Consumer Decision-Making: The Case of Telephone Shopping," *Journal of Marketing Research*, Vol. 1, No. 4, pp. 32—39.
- [7] Cyert, R. M. and J. G. March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall. (松田 武彦・井上 恒夫訳 (1967), 『企業の行動理論』ダイヤモンド社。)
- [8] Gerstner, E. (1985), "Do Higher Prices Signal Higher Quality?," *Journal of Marketing Research*, Vol. 21, No. 2, pp. 209—215.
- [9] Gort, M. (1960), *Diversification and Integration in American Industry*, Princeton University Press.
- [10] 石井淳蔵 (1984), 『日本企業のマーケティング行動』日本経済新聞社。
- [11] 伊丹敬之 (1984), 『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社。
- [12] 加護野忠男 (1980), 『経営組織の環境適応』白桃書房。
- [13] Katzenstein, H. and S. W. Sachs (1986), *Direct Marketing*, Merrill Publishing.
- [14] 近藤公彦 (1987), 「ダイレクト・マーケティングの概念規定」『六甲台論集』第32巻第2号, 113—124ページ。
- [15] _____ (1990a), 「ダイレクト・マーケティングと流通構造変動」『岡山商大論叢』第26巻第1号, 109—132ページ。
- [16] _____ (1990b), 「通信販売利用者の特性に関する実証的研究」『岡山商大経営研究所報』第11号, 55—83ページ。
- [17] McConnell, L. D. (1968), "An Experimental Examination of the Price-Quality Relationship," *Journal of Business*, Vol. 41, No. 4, pp. 439—444.
- [18] McGee, J. and H. Thomas (1986), "Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy," *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 2, pp. 141—160.
- [19] 宮沢健一編 (1986), 『高度情報社会の流通機構』東洋経済新聞社。
- [20] _____ (1988), 『業際化と情報化』有斐閣。
- [21] 日経流通新聞 (1990), 「第8回無店舗販売調査」, 1990年11月3日。
- [22] オールウェイズ研究会編 (1989), 『リーダー企業の興亡』ダイヤモンド社。
- [23] Parley, N. (1973), "Going One Step Beyond with Direct Marketing," *Management Review*, Vol. 62, No. 3, pp. 22—45.
- [24] Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell.

- (末松玄六訳 (1980), 『会社成長の理論』ダイヤモンド社。)
- [25] Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 (1982), 『競争の戦略』ダイヤモンド社。)
- [26] Riesz, R. C. (1978), "Price Versus Quality in the Marketplace, 1961—1975," *Journal of Retailing*, Vol. 54, No. 4, pp. 15—28.
- [27] Roberts, M. L. and P. D. Berger (1989), *Direct Marketing Management*, Prentice Hall.
- [28] Sharma, S., O. C. Bearden, and J. C. Teel (1983), "Differential Effects of In-Home Shopping Methods," *Journal of Retailing*, Vol. 59, No. 4, pp. 29—51.
- [29] Spence, H. E., J. F. Engel, and R. D. Blackwell (1970), "Perceived Risk in Mail-Order and Retail Store Buying," *Journal of Marketing Research*, Vol. 7, No. 3, pp. 364—369.
- [30] 高嶋克義 (1986), 「PB とデュアル・ブランド政策」『六甲台論集』第32巻第4号, 96—107ページ。
- [31] 田村正紀 (1982), 『流通産業大転換の時代』日本経済新聞社。
- [32] _____ (1986), 『日本型流通システム』千倉書房。
- [33] _____ (1989), 『現代の市場戦略』日本経済新聞社。
- [34] Teece, D. (1981), "Economies of Scope and the Scope of the Enterprise," *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 1, No. 3, pp. 223—247.
- [35] _____ (1982), "Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm," *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 2, No. 1, pp. 39—63.
- [36] 吉原英樹・佐久間照光・伊丹敬之・加護野忠男 (1984), 『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社。