

通信販売における注文獲得費の投入産出関係の測定

君 島 美 葵 子

I はじめに

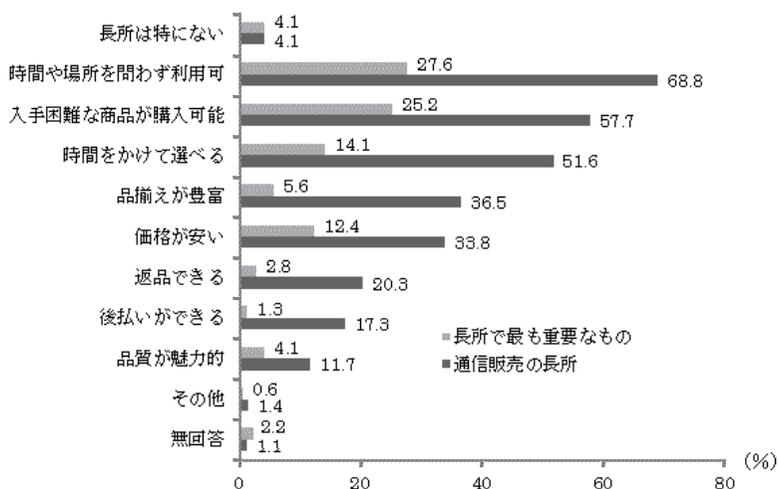
販売費は、注文履行費と注文獲得費とに機能別に分類することができる。これらの原価は、同じ販売費の範疇にあるにもかかわらず、原価計算研究の視点からはその進展に差が見られる。注文履行費は、物流費と債権債務業務関連の活動原価を含む概念であり、そこには原価計算を実施するうえでABC導入の余地がある(君島, 2010, 39頁)。これに対して、注文獲得費は、効果測定が極めて困難であり、自由裁量固定費の性質を持つことから、割当予算で設定し、その予算と実績の比較によらざるをえない(岡本, 2000, 698頁)。しかしながら、顧客ニーズの多様化に伴い、そのニーズに合致した製品・サービスを提供する必要性から、販売活動の精査が求められている。そのため、販売費の分析は、以前より増して重要性を帯びてきた。特に注文獲得費の投入産出関係の分析は、企業内部の原価管理の課題の一つとして認識されている。

企業をとりまく環境変化に目を向けると、情報通信分野の発展に伴う販売チャネルの多様化が見られる。特に最近では、インターネットを利用した通信販売が台頭している。このような状況は、店舗販売のみを行っていた大企業だけではなく、小規模の個人事業者にまで、広範な消費者を対象とした販売活動を可能にした。いかにいえば、販売者の規模にかかわらず、「いかに通信販売チャネルを有効活用して売上を高

めるか」が実務における関心事になっている。このような通信販売会社の大半は、店舗を持たず、製品・サービスの魅力を消費者に伝える必要性があるため、広告活動への関心がとりわけ高いという。2008年度は、景気低迷が深刻さを増す中で、通販売上高に占める広告費の割合が2割を超え、通信販売会社は広告活動を積極的に行っているといえる(日経広告研究所, 2010, 22頁)。

特に、近年の不況に伴い、消費者による製品・サービスの買い控えが顕著である。そのため、企業は、消費者が求めるベネフィットを的確に把握しなければならず、注文獲得活動では、消費者への個別対応が求められるようになった。この場合、企業は、消費者の購買動機を高める製品・サービスを提供しなければ、消費者に選ばれない。したがって、企業は、消費者ニーズとそのニーズに応える製品・サービスの特性を一致させるために、企業活動と顧客の購買動機との関係性を明らかにしなければならない。この関係性は、収益発生要因(以下、レベニュー・ドライバー)を企業の具体的な活動に結びつけることで認識できる。また、レベニュー・ドライバーは、企業活動の営業量と収益との因果関係の可視化に活用できる。そのため、レベニュー・ドライバーは、注文獲得活動と収益との投入産出関係を示すうえで、有用なフレームワークといえる。

ダイレクト・レスポンス広告活動には、顧客別の売上高と広告費が「現在効果」¹⁾を介する



出典：日本通信販売協会 (2010a, 98 頁) より作成

図1 通信販売の長所²⁾

ことによって実現する収益・費用の対応可能性がある。そして、ダイレクト・レスポンス広告活動におけるレベニュー・ドライバーは、顧客への購買行動に対する影響から分類され、どのように活用されるかが検討されている (君島, 2011)。ただし、ここで対象とするダイレクト・レスポンス広告活動は、1ステップ型ダイレクト・レスポンス広告 (以下、1ステップ型) を用いた活動であり、2ステップ型ダイレクト・レスポンス広告 (以下、2ステップ型) による活動は言及していない。したがって、本稿では、2ステップ型の広告活動における収益・費用の対応可能性を示すことが目的である。

以上のことから、まず、注文獲得手段としての通信販売の活用について、顧客側、企業側、利用広告媒体側から概観し、通信販売の課題を明らかにする。そして、原価計算研究の立場から、これらの課題は、どのように捉えられるのかを検討する。次に、広告による注文獲得活動の投入産出関係の測定を検討するため、ダイレクト・レスポンス広告費の概念とその原価の範囲を規定する。そして、ダイレクト・レスポンス広告

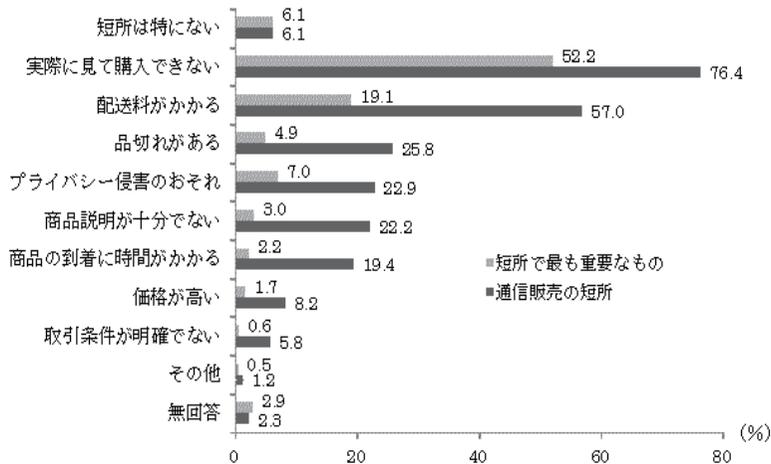
費に対応するレベニュー・ドライバーを明らかにする。さらに、本稿で設定したダイレクト・レスポンス広告費の概念と2ステップ型のレベニュー・ドライバーのフレームワークに基づいて、二つの論点を設定する。最後に、論点検証の事例として、ダイレクト・レスポンス広告活動を実施している株式会社再春館製薬所を取りあげ、2ステップ型の広告活動における注文獲得費の投入産出関係の測定・分析方法について検討する。なお、収益は売上高とする。

II 近年の通信販売の活用

1. 顧客の視点に基づく通信販売の位置づけ

それでは、顧客の立場である通信販売利用者が、通信販売に対して、どのような長所・短所を感じているのであろうか。はじめに、図1で、通信販売の長所を示す。

図1からわかるように、通信販売の長所は、「時間や場所を問わず利用可」「入手困難な商品が購入可能」「時間をかけて選べる」などの項目があげられている。これは、通信販売利用者が、店舗へ行くことなく、利用者自身のライフスタ



出典：日本通信販売協会（2010a, 106頁）より作成

図2 通信販売の短所³⁾

イルに合わせた購入ができるところに長所があるといえる。一方、通信販売の短所は、図2のとおりである。

図2の結果を踏まえて、以下では、通信販売の短所の中で割合が高い「実際に見て購入できない」、「配送料がかかる」という項目に焦点を当てる。

第一に、「実際に見て購入できない」という短所は、購入意思のある製品・サービスが通信販売利用者のニーズや嗜好に合ったものであるかを確認できないことから生じると考えられる。もし、革の財布を通信販売で購入するのであれば、利用者は、革の色や硬さが、利用者ニーズを満たすものであるのかがわからない。そのため、企業側は、利用者からの請求があれば事前に革のサンプル（素材）を送付することがある。

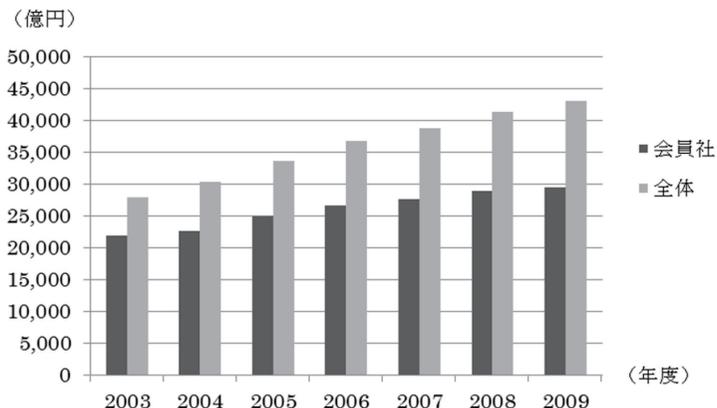
第二に、「配送料がかかる」という短所は、製品・サービスの購入に対して、割高に感じるときに生じると考えられる。たとえば、企業が、通信販売と店舗販売の販売チャネルを持つと想定し、通信販売での配送料が500円で、店舗へ行くまでの往復運賃が400円であるとする。こ

の場合、通信販売利用者が、同じ製品・サービスを購入するのであれば、店舗購入の方が安い。この条件のもとでは、企業が、配送料を無料にしたり、通信販売で購入するメリット（通信販売でしか購入できない製品・サービス）を付加することがある。

「サンプル送付」や「配送料無料」といった活動の例は、通信販売の短所を改善する施策として位置づけることができる。そして、これらの施策は、将来の受注につながる活動であることから、製品・サービスの注文獲得活動の一部として捉えることが可能である。

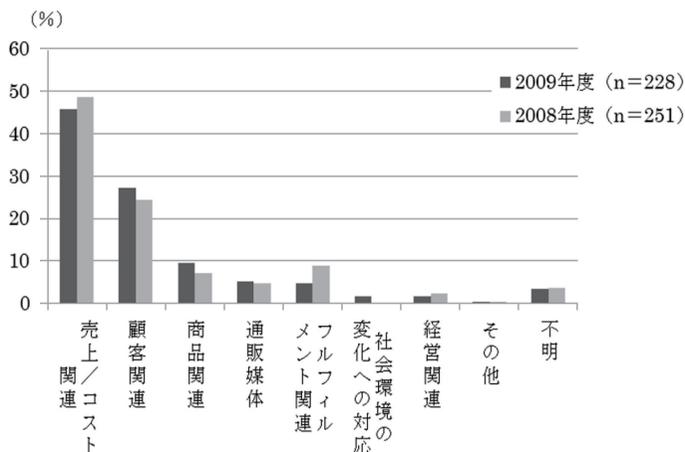
2. 通信販売業界の現状

通信販売の現状を明らかにする前に、通信販売の定義を示す。宣伝会議（2006）によれば、カタログを配布し、消費者から電話やファックスにて注文を受け取り、そして物流業者に委託して消費者の自宅まで配達する小売業態を示す。通信販売とは、電話や郵便を利用した受発注のプロセスに注目した呼称である（宣伝会議、2006、449頁）。



出典：日本通信販売協会 (2010b, 15 頁) より作成

図3 通信販売市場の売上高の推移



出典：日本通信販売協会 (2010b, 76 頁) より作成

図4 通信販売における課題

この定義では、カタログを通信販売広告の媒体として取りあげているが、他にも新聞・テレビ・雑誌・ラジオといったマスコミ四媒体、あるいはインターネット媒体などがあげられる。たとえば、テレビ広告は、テレビの多チャンネル化に伴い、地上波のみならずBS・CS・CATVにおいて放映されている。また、インターネット媒体は、近年の情報通信分野の発展

に伴い、パソコンや携帯端末が利用されている。このように通信販売市場では、通信販売広告媒体の多様化が見られる。

次に、わが国の通信販売市場の売上高の推移⁴⁾を図3に示す。

図3より、2003年度から2009年度までの売上高の推移は、右肩上がりに増加している。また、年度ごとの通信販売市場全体の売上高を見

てみると、2003年度では、2兆7,900億円であり、直近の2009年度は、4兆3,100億円であった。すなわち、通信販売市場の売上高が、6年間で1兆5,200億円も増加しており、その増加率が約54%という驚異的な市場規模の拡大が見られるということである。それでは、このような通信販売の現状には、どのような課題があるのだろうか。日本通信販売協会の2009年度の調査では、この課題について図4のような結果⁵⁾を公表している。

図4より、企業は、「売上/コスト関連」と「顧客関連」に関する課題に注目していることが読み取れる。さらに、本調査では、図4で示された「現在最も課題となっている分野」の8つの分野に関する具体的な経営課題⁶⁾として、「新規顧客の確保」を筆頭に「売上高の確保」「利益の確保」「既存顧客の維持」などがあげられている（日本通信販売協会、2010b, 77頁）。したがって、通信販売業界では、顧客属性を「新規顧客」、「既存顧客」に分類し、各々に対する策を講じていることがわかる。また、会計の側面からは、通信販売における売上高・利益の確保のための原価管理を検討する余地が見られる。

3. テレビ広告媒体の重要度と信頼度

日経広告研究所は、広告主企業が重要と考える媒体の調査⁷⁾を行っており、その結果は、表1のとおりである。各媒体の重要度は、企業が限られた広告費をどのメディアに振り向けるかを判断する基準の一つとして位置づけられている。

表1からわかるように、テレビ地上波、インターネット広告などは、企業が重要と考える媒体である。このような媒体の広告費は、企業がなるべく削減額を抑えようとする（日経広告研究所、2010, 12頁）。

さらに、日経広告研究所は、広告主企業が求めそうな10の目標を示し、その達成に向けて最も重視した媒体を調査⁸⁾している。その結果は、表2のとおりである。

表1 重要視する、しない媒体

(3つまで, %, N = 262)

	する	しない
新聞	24.4	22.5
雑誌	14.5	22.1
テレビ地上波	51.1	11.1
ラジオ	1.9	27.5
屋外	6.1	23.3
交通	9.5	18.7
POP	7.3	4.6
ダイレクトメール	6.9	11.8
見本市・展示会・イベント	7.6	10.3
折込チラシ	12.2	16.0
カタログ・PR誌	7.6	10.7
フリーペーパー・マガジン	0.0	8.8
電話帳	0.4	28.6
テレビBS、CSなど	9.9	9.2
インターネット広告	45.8	1.5
モバイル広告	20.2	0.8
自社ホームページ	29.0	0.0
キャンペーンサイト	6.9	2.3

出典：日経広告研究所（2010, 11頁）

表2で見られるアンダーラインのある数字は、各目標を達成するために最も重視した媒体を示しており、テレビとインターネットに主要企業からの信頼が集中していることがわかる（日経広告研究所、2010, 13-14頁）。特筆すべきところは、テレビが、7項目でトップを維持しており、主要企業による信頼性が高い媒体と認識されていることである。

したがって、表1と表2から、テレビ広告媒体は、広告主企業から重要と感じられており、信頼を得ていると考えてよい。

4. 原価計算研究の視点からの通信販売活動の検討

このように、近年の通信販売の活用は、通信販売業界側の視点と、通信販売利用者側の視点から説明できる。通信販売業界側の視点では、業界の規模が、通信販売広告媒体の多様化に伴って、拡大していることを指摘した。また、当該業界では、顧客属性（新規顧客・既存顧客）と会計管理に関する課題があることを明らかに

表2 媒体ごとの利用企業の割合

(% , N = 262)

	新聞	雑誌	テレビ	ラジオ	インターネット	その他
・ 広告の認知, 注目率を高める	8.8	3.8	<u>64.1</u>	0.0	3.8	5.7
・ 広告の訴求内容を詳しく理解させる	21.0	14.1	7.6	0.4	<u>34.4</u>	6.9
・ 商品・ブランドの知名度を高める	5.7	7.3	<u>58.8</u>	0.0	5.3	7.6
・ 商品・ブランドの評価や理解を深める	13.0	11.1	17.2	0.4	<u>29.4</u>	11.1
・ 商品・ブランドの購入意欲を高める	5.0	9.2	<u>37.0</u>	0.4	15.3	16.0
・ 商品・ブランドの売り上げやシェアを高める	5.3	5.3	<u>40.5</u>	0.4	12.2	19.1
・ 商品・ブランドのイメージ, ロイヤルティを向上させる	11.1	7.3	<u>46.2</u>	0.8	8.4	8.4
・ 企業の知名度を上げる	13.4	1.9	<u>54.2</u>	0.4	7.3	8.0
・ 企業の事業内容, 経営理念への理解を深める	21.0	4.2	8.8	0.0	<u>38.2</u>	10.7
・ 企業のイメージ, 好感度を高める	14.5	2.7	<u>42.4</u>	0.8	13.4	9.9

出典：日経広告研究所 (2010, 14頁) より一部修正

した。その一方、通信販売利用者側の視点では、通信販売の短所が、注文獲得活動の如何によって解決できることを示唆した。そのため、今後の通信販売の質の向上には、企業による注文獲得活動への取り組みが重要であり、その活動の原価管理にも目を向ける必要がある。したがって、通信販売における注文獲得活動を原価管理の視点から検討することには、意義があると考えられる。

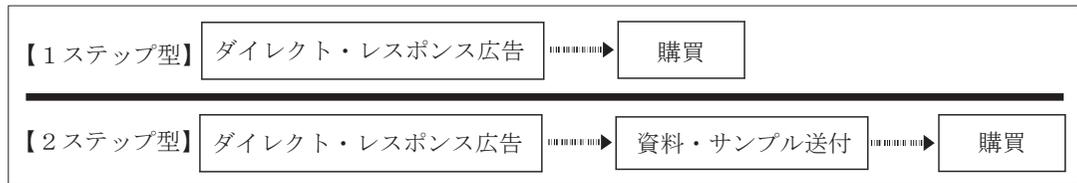
そこで本稿では、多様な通信販売の注文獲得活動のうち、顧客属性と利用する通信販売広告媒体を限定する。対象にする顧客属性は、「新規顧客」とし、広告媒体については、「テレビ媒体を用いたダイレクト・レスポンス広告」とする。

「新規顧客」を取りあげる理由は、先に述べた日本通信販売協会の調査で明らかのように、企業にとって「新規顧客の確保」がもっとも具体的な課題として位置づけられているためである。「新規顧客の確保」を目的とした注文獲得において有用な通信販売広告の一つが、ダイレクト・レスポンス広告である。たとえば、新規顧客になる可能性を持つ潜在顧客が、ダイレクト・レスポンス広告を視聴したとする。そのとき潜在顧客は、この広告からサンプルや資料を

請求するための連絡先情報を獲得して、顧客自らが直接、企業と接触する。そこで顧客が、サンプルや資料を確認することによって、ダイレクト・レスポンス広告は、「実際に見て購入できない」という短所を克服し、注文獲得の役割を果たす。

また、本稿でテレビ広告媒体に焦点を当てる理由として、広告主企業がテレビ媒体の重要性を認識していることと、媒体への信頼性から今後も活用される余地があることを掲げた。特に、企業は、テレビ媒体への広告費の削減額を抑えている現状にある。いかに言えば、企業は、テレビ媒体への広告費支出の規模を変えず、いかに効率的な広告活動を実施するかを課題としている。そのため、企業は、広告活動そのものだけでなく、広告活動における原価管理にも注力しなければならないのである。

一方、広告活動を会計の視点から検討する場合、従来からの問題点として指摘されるのが、広告費の投入産出関係の測定である。西澤教授は、この点について「広告費の最終的な成果は、自社の売上高又は利益によって測定すべきであるが、広告費と売上高又は利益の間にはタイムラグが存するから、同一期間の広告費と売上高又は利益を比較しても、広告費効果は測定でき



出典：後藤（2009，7頁）より作成

図5 ダイレクト・レスポンス広告の形態

ない」（西澤，1985，8頁）と述べている。したがって、広告費の投入と広告効果の発現との間にあるタイムラグが、投入産出関係の測定を困難にしている。しかし、本稿で対象とするダイレクト・レスポンス広告活動では、顧客への販売の反応がわかりやすいため、広告費の投入産出関係が掴みやすいところに特徴がある（君島，2011，65頁）。

以上のことから、ダイレクト・レスポンス広告活動を原価計算研究の視点から検討することによって、注文獲得活動の投入産出関係の測定可能性を提示できると考えられる。

Ⅲ ダイレクト・レスポンス広告による注文獲得活動と原価管理

1. 注文獲得手段としてのダイレクト・レスポンス広告活動

(1) ダイレクト・レスポンス広告の活用

ダイレクト・レスポンス広告の定義は、以下のとおりである。

「広告の受け手から具体的な反応を獲得する狙いで展開される広告。商品やサービスに関する資料を請求させる、試供品や見本を請求させる、予約・注文をさせるなど、販売に直結する行動を引き起こそうという目的で行う」⁹⁾（宣伝会議，2006，419頁）。

ダイレクト・レスポンス広告の増加要因は、顧客側と企業側から説明することができる。顧客側では、生活の便利さと同時に価値観や生活様式が変化した結果、時間の使い方や購買行動に影響を及ぼしたことが背景にある。ここでは、

購買方法の選択肢の拡大が、店舗へ行かずに購入できる手軽さの要因となっている。企業側では、大量生産・販売が望めない今日、流通コストの削減や販路拡大などの問題に対する解決策として、注目されたことが要因となっている。このような状況に対応すべく、広告代理店は、さまざまな取り組みを行っている（宣伝会議，2005，21頁）。したがって、ダイレクト・レスポンス広告活動は、「どのように顧客の購買行動へ影響を与えるか」、あるいは「企業が直面している課題解決に有効かどうか」に基づいて計画される必要がある。また、この広告は、注文獲得手段として、顧客の反応を獲得するための役割を担っている。そのため、顧客の反応を注文獲得につなげるためのプロセスも、企業が個別に検討する課題となる。

(2) ダイレクト・レスポンス広告活動のプロセス

ダイレクト・レスポンス広告活動では、実際に広告を行ってから、顧客による購買までの一連のプロセスを図5のように分類することができる。

1ステップ型と2ステップ型のプロセスを比較すると、潜在顧客が販売成約するまでのプロセスに違いがある。1ステップ型と2ステップ型の相違点は、次のとおりである。

1ステップ型は、1回の広告で購買を促し、直接的に注文を獲得する（後藤，2009，6頁）。たとえば、健康食品の商品説明や利用者の感想を紹介することによって、顧客から直接、受注を獲得するテレビ通販広告がこれに該当する。

2ステップ型は、最初の広告のみで商品やサービスの価値が伝えきれないことが前提であ

ダイレクト・レスポンス広告の分類	機能	原価の範囲	
1ステップ型	広告	広告費	
2ステップ型	広告・販売促進	広告費・販売促進費	本稿にて検討

出典：筆者作成

図6 ダイレクト・レスポンス広告活動の機能別分類と原価の範囲

る。そのため、次のコミュニケーションとして、情報やサンプルを提供することによって、注文を獲得する仕組みになっている（後藤，2009，6頁）。この例として、保険の資料請求や化粧品無料サンプル送付を促す広告があげられる。

これらの広告プロセスを比較すると、1ステップ型では、広告媒体が直接、注文獲得機能を示すため、広告機能を持つ。それに対して、2ステップ型では、広告媒体が潜在顧客に働きかけ、販売促進ツールのサンプルや資料の送付に貢献する。すなわち、2ステップ型の広告では、広告機能と販売促進機能を併せ持つといえる。そのため、どちらの広告形態を採用するかによって、ダイレクト・レスポンス広告活動の機能に相違が見られる。

2. ダイレクト・レスポンス広告費の投入産出関係

(1) 機能の解釈

前述のように、1ステップ型と2ステップ型は、ダイレクト・レスポンス広告にまとめられるが、これらの広告は、販売成約のプロセスの観点から、機能別に分類できる。それでは、機能別に分類された注文獲得活動は、どのように原価管理されるのだろうか。

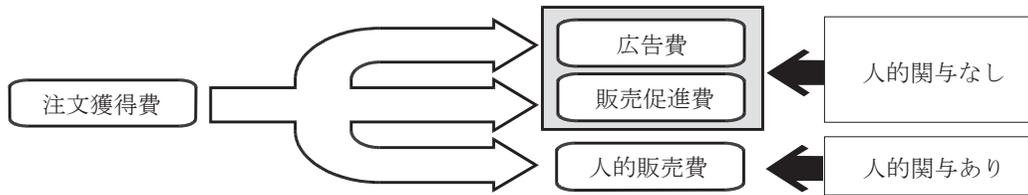
まず、営業費の機能別分類における「機能(function)」に焦点を当てる。機能は、論者によってさまざまな解釈がなされている。たとえば、Matz, Curry and Frankは、「特定の費目(item)に関連づけることができる同種の活動からなる単位(a homogeneous unit whose activity)である」(Matz, Curry and Frank,

1952, p. 630)。また、松本教授は、「営業費の機能別計算を行うためには、営業費の集計単位となる機能の決定が必要である」(松本，1959，67頁)と述べており、機能が原価の集計単位であると解釈できる。さらに、西澤教授は、Heckert and Minerの「営業機能」の定義¹⁰⁾を適用して、「営業費を集計すべき主要な営業活動」(西澤，1992，79頁)と解釈している。ここで西澤教授は、営業機能における重要事項として、「純粋なマーケティング活動のことはなく、営業費分析におけるコスト・センターであるということである。従って、営業費分析の必要性から、二つ以上のマーケティング活動が一つの機能に結合されたり、反対に一つのマーケティング活動が二つ以上の機能に分割されることもある」(西澤，1992，79-80頁)と述べている。

これらの解釈を集約すると、機能とは、原価の集計単位であり、機能の範囲は、原価分析の用途により適宜決定できる。また、機能には、活動特性を決定づける役割がある。ここで、ダイレクト・レスポンス広告の機能に則して説明すると、1ステップ型では、広告媒体が直接、注文獲得機能を示すため、広告費が用いられる。それに対して、2ステップ型では、広告媒体が見込客に働きかけ、販売促進ツールのサンプルや資料の送付に貢献するため、マスコミ媒体にかかる広告費とそれ以外の各種販売促進費が含まれる。

以上のことから、広告の機能と原価の関係性に着目すると、図6のように図示できる。

図6より、ダイレクト・レスポンス広告の機



出典：NAA（1954）、松本（1959）、西澤（1992）より作成

図7 注文獲得費の概念

能の解釈を踏まえると、1ステップ型を活用するか、2ステップ型を活用するかによって、注文獲得活動自体のプロセスのみならず、原価管理にも相違が生じる。

(2) ダイレクト・レスポンス広告費の内容

次に、先行研究による販売費の機能別分類に基づいて、ダイレクト・レスポンス広告費の内容を検討する。

まず、NAAは、顧客に購買心を喚起し、注文を獲得するために要する原価を注文獲得費と呼んでいる。そこでは機能が、広告および販売促進、販売、販売管理で分類される（NAA, 1954, pp. 31-32）。松本教授は、NAAが示す注文獲得への機能を用いて、広告および販売促進費と販売主費に分類している（松本, 1959, 71-79頁）。また、西澤教授は、営業機能を営業基本機能、営業補助機能、および一般管理機能に分類しており、営業基本機能の中に、広告宣伝、販売促進、人的販売を位置づけている（西澤, 1992, 80頁）。したがって、これらの先行研究は、ほぼ同じ見解に立つと考えられる。そこで、営業の基本的な機能から三者による見解を集約すると、注文獲得費の概念は図7で示される。

注文獲得費は、注文獲得プロセスに対する人的関与の有無で、「広告費、販売促進費」「人的販売費」に分類される。人的関与の有無とは、製品・サービスの情報を顧客へ伝達するプロセスで、人的手段を用いるのか、非人的な物的手段を用いるのかを意味する。たとえば、人的手段として、店頭での実演販売があげられる一方、

物的手段としては、テレビ広告や販売促進用の割引クーポンなどが該当する。ここで図7に目を向けると、ダイレクト・レスポンス広告活動にかかわる原価は、広告機能と販売促進機能を兼ね備えているため、広告費および販売促進費に該当する。したがって、図7の広告費、および販売促進費の部分をダイレクト・レスポンス広告費と称する。

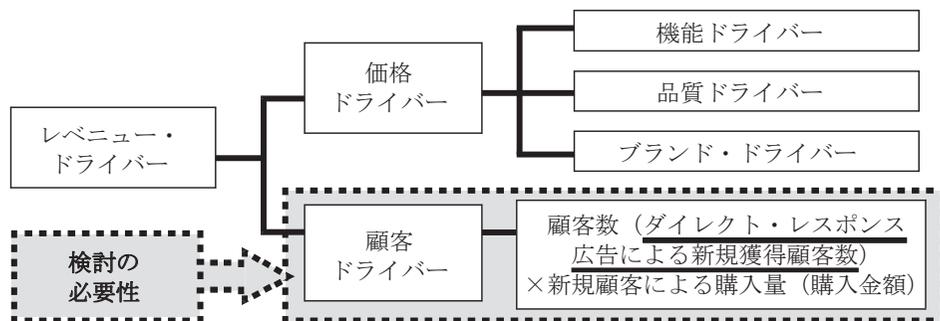
一般に、注文獲得費は、投入と産出の因果関係が容易に掴めないことから、予算編成上は自由裁量固定費として設定されることが多い。そのため、注文獲得費の管理は、コントロールの段階よりもプランニングの段階のほうがはるかに重要である（岡本, 2000, 698頁）。しかしながら、ダイレクト・レスポンス広告に関しては、顧客への販売の反応がわかりやすいので、他の注文獲得費よりも広告費の投入産出関係を掴みやすいところに特徴がある。したがって、注文獲得費としてのダイレクト・レスポンス広告費の管理では、コントロールの段階にも検討の余地がある。

3. ダイレクト・レスポンス広告活動とレベニュー・ドライバー

(1) レベニュー・ドライバーの概念と体系化

注文獲得手段として用いられるダイレクト・レスポンス広告費の投入産出関係を測定するために、ダイレクト・レスポンス広告費と収益(売上高)との関係性を明らかにする。

先行研究のレベニュー・ドライバーの定



出典：田中（1996，11-14頁）より作成

図8 レベニュー・ドライバーの体系

義には、Horngren et al. の *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* で提示されるものが多い。ここでは、レベニュー・ドライバーが、「営業量 (volume) のように収益と因果関係をもって作用する変数である」(Horngren et al., 2009, p. 92) と定義される。Horngren et al. は、CVP 分析において販売 (数) 量に関連する単独のレベニュー・ドライバーを使用する特別なケースと、複数のレベニュー・ドライバーと複数のコスト・ドライバーを用いて収益の総額と費用の総額を分析する一般的なケースを示している。特に後者では、販売価格の変動、マーケティング支出の変動、商品品質の変化といった販売 (数) 量以外のレベニュー・ドライバーが収益の総額に影響を与える。一般的なケースの分析には、収益と費用の総額に影響を与える複数のレベニュー・ドライバーと複数のコスト・ドライバーの組み合わせ方法の分析が含まれる (Horngren et al., 1994, p. 60)。したがって、収益とレベニュー・ドライバーとの対応関係は、1対1ないし1対多という因果関係を持つことになり、その関係を明らかにする必要がある。

一方、田中教授は、レベニュー・ドライバーには、製品単価のみならず、販売数量を左右する複数のレベニュー・ドライバーの組み合わせがあることを述べている (田中, 1996, 6-7頁)。そこで、レベニュー・ドライバーとダイレクト・レスポンス広告活動の位置づけを整理

するために、田中教授によるレベニュー・ドライバーのモデルを適用して説明する (田中, 1996, 11-14頁)。

本稿では、収益を売上高と仮定しているため、「販売単価×販売数量」で計算する。まず、販売単価の決定要因は、製品の機能、品質、ブランド・パワーであるとし、販売数量の決定要因は、顧客の欲求の程度とする。次に、価格ドライバーは、機能ドライバー、品質ドライバー、ブランド・ドライバーで測定される。その一方、顧客ドライバーは、製品を購入した顧客数とその購入量 (または購入金額) によって決定される。たとえば、ダイレクト・レスポンス広告では、新規顧客獲得が目的であるため、「新規顧客数×新規顧客による製品の購入量 (あるいは購入金額)」で計算できる。これらのレベニュー・ドライバーの体系を示すと、図8のとおりである。なお、本稿では、ダイレクト・レスポンス広告の放映によって潜在顧客からのレスポンスを受け、最終的に何人の新規顧客からどれだけの注文を獲得するかが焦点となるため、顧客ドライバーを検討する。

(2) レベニュー・ドライバーの分類

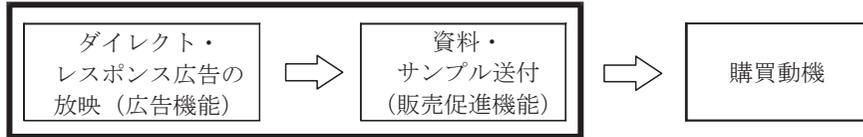
レベニュー・ドライバーの分析には、マーケティングの領域における研究の蓄積があり、この分析を原価計算研究の視点から行う場合に、尾畑教授は、次のように述べている。

「…顧客サイドからの購買要因の分析だけで

(a) 1ステップ型の直接的レベニュー・ドライバー



(b) 2ステップ型の直接的レベニュー・ドライバー



出典：筆者作成

図9 顧客の購買動機に与える影響

は、企業が意識的に行う行為との関連性が明確にならず、…コストとの関係もあいまいのままだからである。収益は、顧客購買要因を高めることにより増大するが、それでは顧客購買要因を高めるためには企業の意識的活動として何をすることができるかという点に踏み込んだ分析が必要であろう。これは『顧客サイドからみたレベニュー・ドライバー』を企業側の観点で再分類することにほかならない」(尾畑, 1998, 32頁)。

ここでレベニュー・ドライバーは、顧客サイドからみたレベニュー・ドライバーと企業側のレベニュー・ドライバーに分類される(尾畑, 1998, 31-35頁)。分類する目的の一つは、企業活動と顧客の購買要因との関係性を明確にするために、「顧客サイドからみたレベニュー・ドライバー」を企業の具体的な活動に結びつけることである。もう一つの目的は、Horngren et al. の定義にある、企業活動の営業量と収益との因果関係を明らかにすることである。なお、以下では、顧客サイドからみたレベニュー・ドライバーを「顧客側のレベニュー・ドライバー」と称する。

(i) 顧客側のレベニュー・ドライバー

顧客側のレベニュー・ドライバーを企業の具体的な活動に結びつけるためには、ドライバー

と各企業の機能との関係性を検討する必要がある(尾畑, 1998, 32頁)。まず、顧客の購買動機は企業活動から生み出され、顧客の購買動機に与える影響が直接的・間接的であるか、短期的・長期的であるかによって分類できる(尾畑, 1998, 32-33頁)。

ここで、ダイレクト・レスポンス広告の特性を示すと、ターゲット顧客が広告に接触した段階からレスポンスを決意するまでにほんの数秒しかかからない(後藤, 2009, 55-56頁)。つまり、1ステップ型と2ステップ型では、レスポンスを決意するまでは、同様のタイムスパンをとると考えられるため、レスポンスを受けた後の購買動機に与える影響の相違が、論点になる。

図9では、顧客の購買動機に与える影響が、ダイレクト・レスポンス広告の類型に則して分類されている。(a)では、ダイレクト・レスポンス広告の放映が購買動機に対して直接、影響を及ぼす1ステップ型を表している。1ステップ型では、ターゲット顧客層の購買動機と広告投入のタイミングが一致すれば、広告の「現在効果」が発現する。そのため、このドライバーは、顧客の購買動機に短期的な影響を与える(君島, 2011, 69頁)。たとえば、顧客側のレベニュー・ドライバーとして、ダイレクト・レスポンス広告のもとでは、「製品を欲しいときに広告が放

表3 ダイレクト・レスポンス広告の分類とレベニュー・ドライバー

ダイレクト・レスポンス広告の分類	機能	レベニュー・ドライバー
1ステップ型	広告	広告機能
2ステップ型	広告 販売促進	広告機能 販売促進機能

出典：筆者作成

送されていた」ことも含められる。

一方、(b)では、ダイレクト・レスポンス広告の放映が、資料・サンプル送付を促進する。そのため、広告自体は、顧客の購買動機に対して間接的な影響を与える。しかし、2ステップ型の場合には、ダイレクト・レスポンス広告の放映と資料・サンプルの送付という二つのステップを踏まえて購買動機に影響を与える。視点を変えれば、2ステップ型では、広告機能と販売促進機能を持つ一つのレベニュー・ドライバーが購買動機に直接、影響を与えているとも考えられる。たとえば、(b)の場合の顧客側のレベニュー・ドライバーは、「ダイレクト・レスポンス広告の視聴→サンプル送付請求の連絡先情報の獲得→サンプル請求→サンプル使用」という一連のプロセスで表現される。

(ii) 企業側のレベニュー・ドライバー

顧客側のレベニュー・ドライバーに対して、企業側のレベニュー・ドライバーでは、顧客に対して短期的に影響を与えるもの（企業側の短期的レベニュー・ドライバー）と、顧客の中に購買動機を蓄積させるもの（企業側の蓄積的レベニュー・ドライバー）がある。

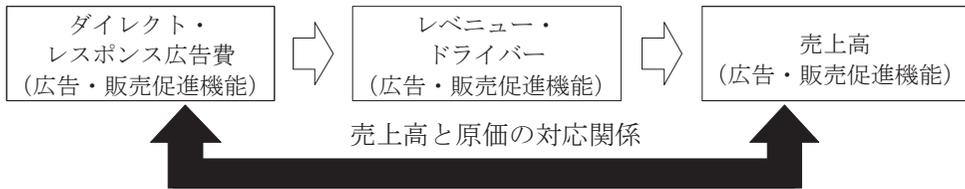
企業側の短期的レベニュー・ドライバーは、顧客の購買動機の構築を直接的な目標として活動を行っているので、顧客側のレベニュー・ドライバーと同様な測定尺度が使用されると見てよい（尾畑, 1998, 34頁）。

1ステップ型では、企業側の短期的レベニュー・ドライバーの「短期的」が、ダイレクト・レスポンス広告の「現在効果」を踏まえると、ターゲット顧客が広告を見て、受注するまでの極めて瞬間的な時間範囲を示す（君

島, 2011, 69-70頁）。たとえば、「製品を欲しいときに広告が放送されていた」というレベニュー・ドライバーを企業側から見ると、ターゲット顧客層の視聴状況に合わせた広告投入によって短期的に影響が与えられる。視聴状況で検討すべき要素は、放送枠（ターゲット顧客層の視聴時間帯）であり、その時間帯でいかにターゲット顧客層と接触できるかを分析し、放送枠を購入することが重要である。

先に述べたように、2ステップ型では、顧客側のレベニュー・ドライバーを、「ダイレクト・レスポンス広告の視聴→サンプル送付請求の連絡先情報の獲得→サンプル請求→サンプル使用」のプロセスで示した。このドライバーを企業側から見ると、「ターゲット顧客層の視聴状況に合わせた広告投入」と、「顧客が求める製品・サービスへの機能・品質の提供」というレベニュー・ドライバーも含められる。

一方、企業側の蓄積的レベニュー・ドライバーは、購買誘因との関係が間接的で、顧客側のレベニュー・ドライバーと同様な測定尺度を用いると目標を十分に具体化できない場合がある。企業側の蓄積的レベニュー・ドライバーは、顧客の中に購買動機を蓄積させるため、どれだけの蓄積が生じたかを明確には分離できない性質のものや、資源投入とも直接的に結びついていないものがある（尾畑, 1998, 34頁）。たとえば、受注の窓口になるコールセンタースタッフの対応などがあげられる。コールセンタースタッフの対応は、特定の顧客からの注文を確実に受けることを目的としているが、そのプロセスで副次的に産出されるスキルがある。そのようなスキルが、今後の電話応対の質を高めたり、



出典：筆者作成

図 10 売上高とダイレクト・レスポンス広告費との対応関係

応対サービスへの顧客満足につながり、良いクチコミを広める可能性を持っている。このようなスキルをレベニュー・ドライバーの一つとして認識することは、重要である。

(3) 2ステップ型ダイレクト・レスポンス広告におけるレベニュー・ドライバー

以上のことから、1ステップ型と2ステップ型がそれぞれ持つ機能とレベニュー・ドライバーの関係を示すと表3のようにまとめられる。

それでは、前述の検討事項を踏まえて、本稿で取りあげる2ステップ型のレベニュー・ドライバーを明らかにしたい。

まず、図6と表3を検討すると、ダイレクト・レスポンス広告では、原価の範囲とレベニュー・ドライバーが、共通の機能を持っている。すなわち、2ステップ型では、原価の範囲とレベニュー・ドライバーが共に、広告・販売促進の機能を持つということである。

次に、図6と図7では、ダイレクト・レスポンス広告費の概念を定義するために、原価と機能の関係性を明らかにした。図6では、ダイレクト・レスポンス広告の分類と広告が担う機能から1ステップ型と2ステップ型の特徴を分類した。図7では、先行研究による注文獲得費の分類に則して、ダイレクト・レスポンス広告費の概念を定義した。2ステップ型が、物的手段を用いて製品・サービスの情報を顧客へ伝達する機能があることから、この機能を持つ原価は、ダイレクト・レスポンス広告費として集計されることも説明した。

そして、図8では、ダイレクト・レスポンス広告による注文獲得活動を想定したレベニュー・ドライバーを体系化した。本稿では、新規顧客獲得を目的とした2ステップ型の広告活動を取りあげることから、顧客ドライバーを検討する旨、強調した。

最後に、図9では、顧客の購買動機に与える影響について、1ステップ型と2ステップ型のレベニュー・ドライバーを図示した。1ステップ型と2ステップ型の違いは、レベニュー・ドライバーの持つ機能が、1ステップ型は広告機能を持つものに対して、2ステップ型が広告・販売促進機能を持つということである。したがって、図6と図9を比較すると、ダイレクト・レスポンス広告は、広告が持つ機能、原価の範囲、およびレベニュー・ドライバーの特性で一致することがわかる。さらに、図5と図9を比較すると、ダイレクト・レスポンス広告の形態が、レベニュー・ドライバーの機能によって分類されると考えられる。これらの検討事項をまとめると、図10のように図示することができる。

図10では、原価とレベニュー・ドライバーの機能に共通性があれば、その機能に起因する売上高の測定可能性があることを示している。そして、ダイレクト・レスポンス広告費と売上高との対応関係は、レベニュー・ドライバーの機能を明らかにすることで見いだされる。また、本稿では、レベニュー・ドライバーを顧客ドライバーと設定するため、ドライバーの測定尺度は、「顧客数(ダイレクト・レスポンス広告に



出典：インタビューに基づき筆者作成

図11 再春館製薬所における広告の概念

よる新規顧客獲得数) × 新規顧客による購入量 (購入金額)」と仮定することができる。

以上のことを踏まえて、次章では、通信販売における、広告による注文獲得活動について、株式会社再春館製薬所の事例を用いて検討する。

IV 通信販売における注文獲得活動のレベニュー・ドライバーと投入産出関係の測定

1. 株式会社再春館製薬所における広告による注文獲得活動

株式会社再春館製薬所 (以下、再春館製薬所) は、「ドモホルンリンクル」を主力とした化粧品、医薬部外品、医薬品の製造・販売を行う企業である。なお、本稿では、化粧品の事例を取りあげる。同社は、1982年に「ダイレクト・テレマーケティングシステム」を本格的に導入した後、翌年に熊本のテレマーケティングセンターを設立した。そして、1986年に覚えやすいフリーダイヤルの0120-444-444を導入することによって、現在の通信販売システムの基礎を構築した。

再春館製薬所と潜在顧客との最初の接点となるのが、広告である。この広告では、再春館製薬所という会社について、あるいは製品についての案内を行った後、先に述べたフリーダイヤルやインターネットからの申込みアドレスを示す。そして、コールセンターのお客様プリーザー¹¹⁾は、無料お試しセットの申し込み内容の確認や使用方法のアドバイスのために、潜在顧客へ連絡を入れる。潜在顧客は、

無料お試しセットを使用した後、本製品の購入を検討し、購入の場合には、注文獲得活動が完結する。

2. 再春館製薬所における広告活動の範囲と広告の分類

それでは、広告による注文獲得活動を説明するために、再春館製薬所における広告活動とその範囲について説明する。

はじめに、同社の広告活動は、広告広報企画部¹²⁾の広告担当者が中心となって行われる。広告担当者は、初回の本製品購入 (注文獲得) までのプロセス計画・管理・分析などを行う。再春館製薬所の広告出稿媒体の主力は、テレビ媒体であり、この媒体を中心に、他のどの媒体で放映するかを決定する。

次に、再春館製薬所における広告の概念に焦点を当てると、目的別、機能別という二つの視点から分類できると考えられる。図11は、これらの分類をまとめたものである。

(1) 目的別分類

目的別分類は、同社が「広告を放映することによって達成したい目標」が分類基準といえる。まず、一つ目の分類は、レスポンス広告である。この広告は、無料お試しセットの請求を促す役割を果たし、ターゲット顧客の視聴率にあわせて放映することによって、より多くのレスポンスの獲得が期待される。レスポンス広告は、再春館製薬所で従来から用いられている広告形態であり、本稿で対象とする広告である。

二つ目は、ロングセラー広告であり、具体的には、企業広告をさす。再春館製薬所において、このような広告は、同社のメッセージをさまざまな視聴者へ伝達するために、1993年頃から採用されるようになった。直近の事例では、ロングセラー広告を用いて、2009年1月・2月にかけて、同社からのメッセージである「安心・安全」を集中的に伝達した。この広告は、主に22時以降に放映されることが多いという。その理由は、信頼性のある報道系番組が集中しているためである。信頼性の高い番組への広告出稿は、広告主企業自身の信頼性を高め、視聴者へのメッセージの効果的な波及を期待できるという。

(2) 機能別分類

機能別分類では、通常の広告であるか、あるいは試験的な広告であるかという「機能」に視点が置かれる。

レギュラー広告は、広告計画の際に設定された通常の広告枠で放映される。レギュラー広告の計画のタイミングは、番組改編時の4月・10月であり、それにあわせて予算設定が行われる。基本的に、広告費予算は、年初段階で1年分を仮で決定する。そして、10月になったところで、予算は見直され、再度、広告費予算が設定される。

それに対して、トライアル広告は、試験的な広告として位置づけられる。たとえば、同社が新たな広告戦略を展開する際、広告の出稿時間帯、出稿媒体、媒体視聴者層の反応を確認するために活用される。トライアル広告は、必要に応じて実施され、広告効率の良さを確認できれば、レギュラー広告として扱われる。

3. ダイレクト・レスポンス広告と潜在顧客のレスポンスとの対応関係

潜在顧客は、ダイレクト・レスポンス広告を視聴した後、コールセンターへ電話をかけることによって、無料お試しセットの請求を行う。このような一連のプロセスが、「レスポンス」である。潜在顧客によるレスポンスの波は、広

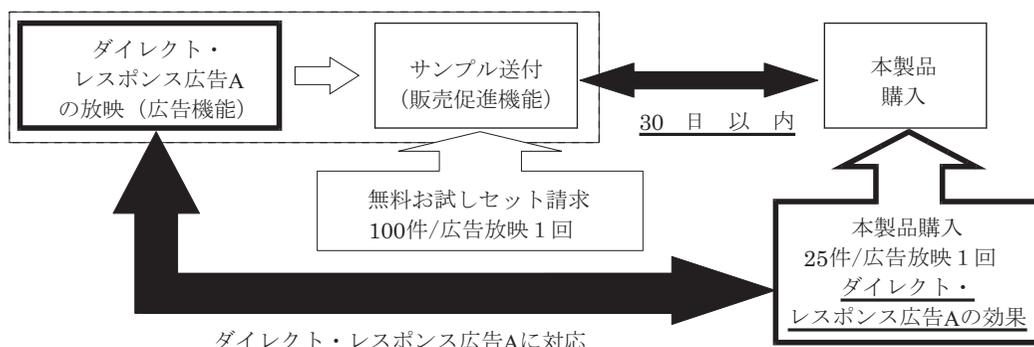
告媒体によって異なるという。たとえば、テレビ広告媒体の場合には、CM放送直後から、おおよそ5分以内でお試しセット請求目的の電話が鳴る。同社のコールセンターでは、お客様プリーザーの前に端末があり、電話がかかってくることによって顧客情報の登録画面が開く。その画面では、無料お試しセットを送付するための情報を入力すると共に、潜在顧客が視聴した広告の情報も管理される。たとえば、次のような例を想定する。

お客様プリーザーは、「どの広告をご覧になりましたか」と広告媒体確認のための質問を行う。潜在顧客は、その質問に回答するが、この場合、二つの例を考えることができる。一つ目は、レスポンスの要因になった広告媒体の明確な回答である。すなわち、潜在顧客が、広告媒体、広告放映の時間帯、放送局などを認識している状況である。たとえ、広告に対する記憶が曖昧であっても、情報端末で直近の広告が一度に閲覧できるようになっており、潜在顧客から得た情報に基づいて、お客様プリーザーは、該当する広告を探すことができる。また、広告担当者は、お客様プリーザーに対して、広告放映に関する情報を逐次伝達しているため、潜在顧客からの大半のレスポンスは、ダイレクト・レスポンス広告に跡付けることができるという。

二つ目は、広告に何度か触れてきたために、特定した広告媒体を思い出せないという回答である。このケースは、広告視聴によって、顧客が購買動機を蓄積した結果、無料お試しセットの請求につながった例である。この場合、「顧客の購買動機の中に、広告の視聴による影響がどれだけ蓄積されているのか」、あるいは「購買動機の影響を広告ごとに分離するためには、どのような基準を使えば合理的か」という課題が生じるという。

4. 広告活動の効率と「成約単価」の役割

再春館製薬所における注文獲得活動は、広告の放映、無料お試しセットの請求、本製品購入という三つのプロセスで構成されている。



出典：インタビューより筆者作成

図12 再春館製薬所における注文獲得活動と広告効果の関係性

先に述べたように、同社の広告担当者は、ダイレクト・レスポンス広告費の投入産出関係を、本製品の初回購入までのプロセスで捉えている。そのプロセスでは、「投入した広告費に対して、無料お試しセットの請求が何件あったのか」ということだけではなく、「無料お試しセットを使用後に何件の本製品購入があったのか」というところまでを分析する。なぜなら、潜在顧客による無料お試しセットの請求件数には、販売成約に至らず、最終的な売上につながらないレスポンス数も含まれるためである。

ダイレクト・レスポンス広告活動の具体的な分析方法を示すと、一次的分析では、無料お試しセット請求数（レスポンス数）を確認する。この分析は、ダイレクト・レスポンス広告が放映された後、当日、翌日以内で行われ、広告によるレスポンス効果を明らかにすることができる。そして、広告放映30日後¹³⁾に、二次的分析として、広告担当者は、最終的な本製品購入につながった新規顧客数を確認する。同社では、潜在顧客から注文獲得した状況を「引き上げ」と呼ぶ。このように、広告活動の成果は、無料お試しセット請求のレスポンス数と引き上げ状況とを総合的に加味して評価する。このようなプロセスは、図12のように例示できる。

図12に基づいて説明すると、一次的分析で

は、「広告放映1回に対して100件」というレスポンス数を確認する。次に、二次的分析では、「無料お試しセットの請求から25件が本製品購入に結びついた」という販売成約件数に注目する。

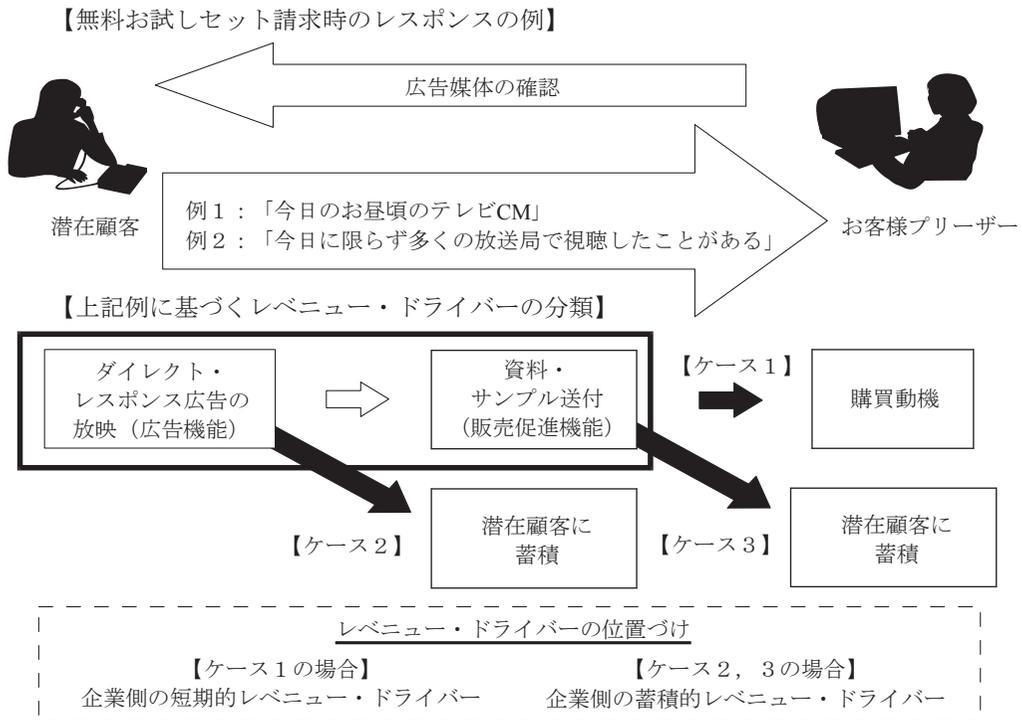
同社は、ダイレクト・レスポンス広告活動のプロセスの評価で「成約単価」という指標を用いて、広告活動の効率性を分析する。なお、成約単価は、次の式で求めることができる。

$$\text{成約単価} = \text{総媒体費} \div \text{本製品注文獲得数}$$

成約単価は、「本製品注文獲得1件あたりの広告費の金額」を示す。たとえば、広告担当者が、成約単価の年度推移を分析することによって、広告活動の効率性を判断している。

5. 広告による注文獲得活動のレベニュー・ドライバーと投入産出関係の測定

再春館製薬所では、新規顧客獲得を対象とした広告による注文獲得活動が、広告の放映、無料お試しセットの請求、本製品購入という三つのプロセスで行われていた。いいかえれば、同社では、2ステップ型によるダイレクト・レスポンス広告活動を実施していることが明らかになった。それでは、本節の小括として、二つの論点に基づいて事例をまとめる。



出典：インタビューに基づき筆者作成

図13 レスポンスとレベニュー・ドライバーの関係性

(1) 2ステップ型のダイレクト・レスポンス広告活動とレベニュー・ドライバー

再春館製菓所の広告のうち、レスポンス広告に焦点を当てると、潜在顧客からのレスポンスの例は、図13のように示すことができる。

図13では、潜在顧客とお客様プリーザーとの間で、本節の第三項で示したようなコミュニケーションが取られる。すなわち、例1では、「レスポンスの要因になった広告媒体の明確な回答」があり、例2では、「何度か触れてきたために、特定した広告媒体を思い出せないという回答」がなされる。

例1では、通話の段階で、レスポンスの動機となった広告と潜在顧客を紐づけることができる。そして、潜在顧客に対して個別に無料お試し

しセットが送付されるため、レスポンス広告と無料お試しセットは、一対一で対応させることができる。また、レスポンス広告と無料お試しセットの二つのプロセスが、潜在顧客の購買動機に直接、影響を与えるため、これらのプロセスを統合して、一つのレベニュー・ドライバーとして捉えることができる。さらに、無料お試しセット使用后、本製品購入による売上が認識された場合、レスポンス広告に投じられたダイレクト・レスポンス広告費から顧客別の売上高までのそれぞれの金額を、顧客単位で集計することが可能である。

このように統合されたレベニュー・ドライバーでは、広告・販売促進機能を持ち、「ターゲット顧客層の視聴状況に合わせた広告投入」、

「顧客が求める製品・サービスへの機能・品質の提供」などの企業活動と顧客の購買動機との関係性を明らかにすることができる。したがって、例1のレベニュー・ドライバーは、図13で示したケース1の企業側の短期的レベニュー・ドライバーとして認識される。なお、レベニュー・ドライバーの測定尺度は、「顧客数(ダイレクト・レスポンス広告による新規顧客獲得数)×新規顧客による購入量(購入金額)」、すなわち新規顧客からの売上高で測定することが可能である。

なお、例2では、従来から購買動機が蓄積されていたとしても、無料お試しセットの請求の決め手になった広告活動が明らかにできれば、例1と同様に企業側の短期的レベニュー・ドライバーとして認識することができる。

これに対して、「レスポンス広告を視聴したが、無料お試しセットの請求を行わなかった(ケース2)」あるいは「無料お試しセットを使用した、本製品購入には至らなかった(ケース3)」というケースを想定できる。この場合には、広告の視聴と無料お試しセットの使用が、潜在顧客の購買動機として蓄積される。したがって、ケース2、ケース3は、図13のとおり、企業側の蓄積的レベニュー・ドライバーとなる。

さらに、無料お試しセット請求に至るまでの蓄積されたレベニュー・ドライバーは、過去に放映されたレスポンス広告だけではなく、会員によるクチコミなどの要因も含まれる。このように、企業側の蓄積的レベニュー・ドライバーには、さまざまな要因が複雑に混在しているため、業務上、当該ドライバーの測定や分析に困難さを生み出しているのである。

(2) ダイレクト・レスポンス広告費の投入産出関係の測定

本節の第四項で説明したとおり、再春館製菓所の広告による注文獲得活動では、「レスポンス数」と「引き上げ数」の指標を測定し、総合的に分析している。レスポンス数は、レスポンス広告の効果を測定するために有用である。そ

れに対して、引き上げ数は、注文獲得活動の成果を分析するために活用できる。特に成約単価は、「本製品注文獲得1件あたりの広告費の金額」を示し、販売成約の観点から、ダイレクト・レスポンス広告費の投入産出関係を測定するために利用される。

また、レスポンス広告による注文獲得活動が、販売成約によって完了した際、潜在顧客ごとに、レスポンス広告、ダイレクト・レスポンス広告費および売上高を紐づけることができる。そのため、成約単価の計算用途は、新規顧客のみならず既存顧客も含めた顧客別の成約単価の算出にも応用可能性がある。

V おわりに

本稿では、最初に、近年の通信販売の活用と、通信販売の広告による注文獲得活動を明らかにした。ここでは、広告費の投入と広告効果の発現との間にあるタイムラグが、広告費の投入産出関係の測定を困難にしているということを指摘した。この問題点に対する解決策として、顧客への販売の反応がわかりやすいダイレクト・レスポンス広告活動を原価計算研究の視点から検討することを提案した。そして、このような議論から、通信販売における注文獲得活動の投入産出関係の測定可能性を明示する必要性を述べた。

次に、通信販売における注文獲得活動と原価管理では、機能が原価の集計単位であることを示したうえで、2ステップ型のダイレクト・レスポンス広告とダイレクト・レスポンス広告費の概念の内容には、広告と販売促進の機能が共通して含まれることを説明した。

そして、ダイレクト・レスポンス広告活動とレベニュー・ドライバーの関係性では、まず、レベニュー・ドライバーの体系を示した。レベニュー・ドライバーには、製品単価のみならず、販売数量を左右する複数の組み合わせがある。そのため、本稿では、新規顧客獲得を目的とした広告活動を取りあげることから、顧客ドライ

バーに焦点を当てた。また、レベニュー・ドライバーは、顧客側、企業側に分類することができ、企業活動と顧客の購買要因との関係性を明確にするために、企業側のレベニュー・ドライバーを中心に検討した。そして、2ステップ型の広告活動では、ダイレクト・レスポンス広告費とレベニュー・ドライバーの各々が、広告と販売促進の機能を備えており、その機能の共通性から、ダイレクト・レスポンス広告費と売上高には、対応関係があることを見いだした。

最後に、再春館製薬所の事例を用いて、「2ステップ型ダイレクト・レスポンス広告のレベニュー・ドライバーとは何か」、「通信販売におけるダイレクト・レスポンス広告費の投入産出関係の測定は、どのように行われるか」という論点から検証を行った。「2ステップ型ダイレクト・レスポンス広告のレベニュー・ドライバーとは何か」という論点では、三つのケースを想定して説明した。ダイレクト・レスポンス広告の放映から無料お試しセット送付までのプロセスにおいて、レスポンスの動機となった広告と潜在顧客を紐づけることができ、購買動機に影響を与えた場合には、企業側の短期的レベニュー・ドライバーに該当した。その一方で、潜在顧客が販売成約に至らなかった場合には、ダイレクト・レスポンス広告の放映と無料お試しセットの送付が、それぞれ企業側の蓄積的レベニュー・ドライバーとして認識されることを示唆した。

「通信販売におけるダイレクト・レスポンス広告費の投入産出関係の測定は、どのように行われるか」という論点では、レスポンス広告による潜在顧客のレスポンス数よりも、販売成約の観点から成約単価を算出し、測定指標として用いることが望ましいと説明した。また、レスポンス広告による注文獲得活動が、販売成約によって完了した際、顧客ごとに、広告、ダイレクト・レスポンス広告費、売上高を紐づけることができる。そのため、ダイレクト・レスポンス広告費の投入産出関係には、測定可能性があ

ることを明らかにした。

今回の研究では、通信販売専門の1社の事例で検証を行った。通信販売では、通信販売専門の事例だけではなく、通信販売と店舗との併売の事例も網羅して、通信販売における注文獲得活動の総合的なモデルを構築する必要がある。また、本稿では、化粧品、医薬部外品、医薬品を取り扱う企業の事例を取りあげた。通信販売業界全体を見てみると、このほかにも多様な製品・サービスが、顧客へ販売されている。そのため、企業が通信販売チャネルを用いてどのような製品・サービスを提供するかという点においても、注文獲得活動を検討するうえで考慮すべき課題であろう。さらに、通信販売広告媒体には、テレビ媒体だけではなく、インターネット媒体なども用いられる。このような利用媒体の相違が、注文獲得活動の相違につながると考えられる。したがって、「販売チャネルが通信販売のみであるか、店舗との併売であるか」、「通信販売においてどのような製品・サービスを提供するか」、「どのような通信販売広告を用いるのか」という視点から、注文獲得活動を捉え、注文獲得費の投入産出関係が検討されるべきである。

以上のことから、今後の課題は、本稿で示した通信販売における注文獲得費の投入産出関係の測定のフレームワークを通信販売業界内で一般化することである。このような課題の議論は、また別の機会に行いたい。

注

- 1) 現在効果 (a current effect on behavior) は、消費者がメッセージを聞き、それを確信し、すぐに反応したときに生じる効果である。詳細は、Tellis *et al.* (2000) を参照のこと。
- 2) 通信販売の長所と考えているものを「長所は特にない」、「その他」を含めて10の選択肢から選ぶ複数回答と、最も重要なものを選ぶ単一回答の組み合わせで実施している。回答者は、1,454名である (日本通信販売協会, 2010a, 98-99頁)。
- 3) 通信販売の短所について、「短所は特にない」、

- 「その他」を含めて10の選択肢から選んでもらう複数回答形式と、最も重要な短所を単一回答形式で選ぶものとの、両方の形式で質問している。回答者は、1,454名である(日本通信販売協会, 2010a, 106-107頁)。
- 4) 会員社とは、日本通信販売協会の正会員である(日本通信販売協会, 2010b, 2頁)。
 - 5) 当該調査は、「現在最も課題となっている分野」について「その他」を含め8つの選択肢より単数回答方式で行われた(日本通信販売協会, 2010b, 76頁)。
 - 6) 複数回答形式で5つあげている(日本通信販売協会, 2010b, 76-77頁)。
 - 7) 当該調査では、広告主企業が「特に重要と考える(広告宣伝予算を減らされた際も極力減額しない)もの」、「あまり重要視していない(広告宣伝予算を減らされた際、減額の対象となる)もの」をそれぞれ3つまで選択している(日経広告研究所, 2010, 11頁)。
 - 8) 広告主企業(262社)が回答している(日経広告研究所, 2010, 14頁)。
 - 9) 当該辞典では、「ダイレクト・レスポンス広告」と表記されている。ここにdirect response advertisingと加筆されていることから、本稿でのダイレクト・レスポンス広告と同義であると判断し、表記を「ダイレクト・レスポンス広告」とした。
 - 10) 具体的に明示されていないが、ここではHeckert and Miner (1953, p. 18)が該当すると考えられる。
 - 11) 再春館製菓所のテレマーケティングの要であり「コミュニケーター」と呼ばれていた。2008年から「お客様ブリーザー」に呼称が変更され、顧客との接点として機能する。
 - 12) インタビュー時点(2010年11月17日実施)では、広告広報企画部に11名在籍しており、広告担当者は9名であった。9名で、再春館製菓所の広告活動全般を担当する。
 - 13) 最近では、14日で分析を行うことがある。なぜなら、引き上げデータが明らかになる30日後まで待って分析をはじめると、別のCMがヶ月遅れてしまうためである。広告活動への対応の迅速性を維持するために、広告担当者は、レスポンス数で広告の善し悪しを判断し、次の広告活動へ向けて、議論を行う。

参考文献

< 洋文文献 >

- Heckert, J. B. and R. B. Miner, *Distribution Costs* (N. Y.: Ronald, 2nd ed., 1953).

- Hornngren, C. T., G. Foster and S. M. Datar, *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (N. J.: Prentice Hall, 8th ed., 1994).
- Hornngren, C. T., G. Foster, S. M. Datar, M. Rajan and C. Ittner, *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (N. J.: Pearson Prentice Hall, 13th ed., 2009).
- Matz, A., O. J. Curry and G. W. Frank, *Cost Accounting* (Cin.: South-Western, 1952).
- NAA, *Cost Control for Marketing Operations* (N. Y.: National Association of Accountants, 1954).
- Tellis, G. J., R. K. Chandy and P. Thaivanich, "Which Ad Works, When, Where, and How Often? Modeling the Effects of Direct Television Advertising," *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, No. 1, 2000, pp. 32-46. (G. J. テリス他, 松本大吾訳「いつ、どこで、どんな広告が効くのか?—テレビのダイレクトレスポンス広告に関する効果測定モデルの開発」亀井昭宏他監修『ダイレクト・マーケティング研究—海外ジャーナル抄訳集 No. 3—』早稲田大学産業経営研究所, 27-38頁, 2006年.)

< 和文文献 >

- 岡本清『原価計算(六訂版)』国元書房, 2000年。
- 尾畑裕「レベニュー・ドライバーと原価計算構造」(田中隆雄編著『マーケティングの管理会計—市場、顧客に関する会計測度—』中央経済社, 27-38頁, 1998年)。
- 君島美葵子「ダイレクト・レスポンス広告活動におけるレベニュー・ドライバーの検討」『原価計算研究』第35巻, 第2号, 62-72頁, 2011年。
- 君島美葵子「注文履行費計算へのABC導入における支援活動の分類」『横浜国際社会科学研究所』第14巻, 第6号, 19-40頁, 2010年。
- 後藤一喜『費用対効果が見える広告』翔泳社, 2009年。
- 宣伝会議「特集 反響がなければ広告じゃないダイレクトレスポンス広告の新潮流」『宣伝会議』第668号, 18-39頁, 2005年。
- 宣伝会議『マーケティング・コミュニケーション大辞典』宣伝会議, 2006年。
- 田中隆雄「企業収益の見積とレベニュー・ドライバー」『會計』第150巻, 第1号, 1-18頁, 1996年。
- 西澤脩『営業費の会計と管理(三訂版)』白桃書房, 1992年。
- 西澤脩『広告費の会計と管理』白桃書房, 1985年。
- 松本雅男『営業費計算』国元書房, 1959年。

< 参考資料 >

- 株式会社再春館製薬所 ホーム ページ. (<http://www.saishunkan.co.jp/> より 2011 年 3 月 13 日 取得)
- 社団法人日本通信販売協会『第 17 回全国通信販売利用実態調査報告書』社団法人日本通信販売協会, 2010a 年.
- 社団法人日本通信販売協会『第 28 回通信販売企業実態調査報告書』社団法人日本通信販売協会, 2010b 年.
- 日経広告研究所『広告白書 2010』日経広告研究所, 2010 年.

謝 辞

インタビュー調査に際して、株式会社再春館製薬所の広告広報企画部のご協力を賜った。格別のご配慮とご厚意に心より御礼申し上げます。

(本稿は、2010 年度合崎記念研究助成金による研究成果の一部である.)

[きみじま みきこ 横浜国立大学大学院国際社会科学研究所博士課程後期]

