通販・通教　企業動向

通販の立役者

「通販は紙でも勝負できる」

MISSION　須浪薫社長

かつてはカタログ通販企業の雄として業界に君臨したセシール（現・ディノス・セシール）。ティーライフで取締役商品企画販売部長を務め、通販業界や医療業界に特化した人材紹介などを手掛ける「MISSION」を立ち上げた須浪薫氏が、高松市に本社があったセシールに入社したのは、バブル崩壊直後となる1992年のことだ。

「入社して驚いたのが、毎週新しい社員が入ってきて、月曜日には入社式をやっていたことです。それだけ当時のセシールには勢いがありました。私自身は入社前に『通信教育を担当してほしい』と言われていました。ちょうど通教参入の準備を進めていたところで、当時の社長で創業者でもある正岡道一さんは『福武書店（現・ベネッセコーポレーション）に追いつき追い越せ』という目標を掲げていたそうです」

入社後は通販部門に回り、そこから14年間セシールでマーケティングを担当した。当時のセシールは毎年売り上げを伸ばしていたが、商品企画からカタログ、マーケティングまで全てを正岡氏が見ていたという。

「当時のセシールはやることなすことすべて上手くいっていましたから、売り上げはどんどん伸びるし、とにかく活気がありました。従業員も3500人ほどいましたからね。全てが正岡さんの陣頭指揮で動いている会社でしたから、例えどんなに日程的に無理があるプロジェクトでも『正岡さんが承認してる案件』と言えば皆が取り組む。スピード感を持って事業を進められるという点で、伸びているときはそれで良かったんです」

90年代前半はバブル崩壊の煽りを受け、百貨店をはじめ小売りはどこも苦しい状況だったが、価格面で優位性があった通販業界は伸びていた。ところが、90年代後半に差し掛かると総合通販も厳しくなってくる。セシールに関しては97年3月期に2084億円という売上高を記録して以降、一気にダウントレンドに入る。

「『商品が顧客に受け入れられなくなった』ということに尽きるでしょうね。カタログ通販というのは、発行する9カ月前には商品企画を決めなければいけません。正岡さんが商品もカタログのクリエイティブも起用するモデルも決めていたわけですが、良かった頃は9カ月後のトレンドについてもある程度予測できていたし、多少外れたとしても、売れているから商品はさばけていた。ところが顧客の好みが少しずつ変わっていき、正岡さんの過去の成功体験が通用しなくなってきました。売り上げという数字は本当に正直で、正岡さんも売れなくなるにつれ、どんどんかつての目の鋭さがなくなってくる。社員も『これはちょっと違うよな』と思っていても、正岡さんには表立っては言えない。こうった風通しの悪さは、伸びているときは目立ちませんでしたが、いったん下がり始めると大きな弱点になってしまったわけです。自動車に例えていうなら、平常時は2輪駆動でも良かったものが、沼地にはまり込んでしまったら4輪駆動でなければ抜け出せない。昔の日本式経営で会社が伸びたものの、ピークアウトしたことでマネジメントの問題点が噴出してしまいました」

正岡氏は2004年3月に退任し、メインバンクだったみずほ銀行の猪瀬員夫氏が社長に就任した。そこで「ブルースカイプロジェクト」という、各部門から課長・係長クラスの社員を集め、セシール再建に向けて社長に提言するプロジェクトが立ち上がり、須浪氏も参画した。

「『さまざまな情報を高密度に収集し、分析する点においてハンデのある高松では売れる商品を作るのに限界があるので、東京に拠点を作ろう』という案が出て、首尾良く東京事務所を作る運びとなったが、社内では公募に応じる人が誰もいなませんでした。提案者の一人である私が手を挙げたのですが、自らの意思で東京に行ったのは私を含めて数人程度。『東京に拠点が必要なのが分かっているのに、誰も手を挙げない』という社員のマインドこそが、セシール凋落の原因だったように思います」

05年11月、セシールはライブドアに買収された。ところが、翌年1月にライブドアの堀江貴文社長と、セシールの社長に就任を予定していた、ライブドア子会社であるライブドアマーケティングの岡本文人社長が逮捕されるという事態が発生した。

「私がセシールを辞めたのはその年の4月です。実はライブドア幹部が逮捕される前から退社は決めていました。東京事務所を閉鎖することが決まって、高松に帰ってきてくれないか、という話になっていたのですが、自ら東京事務所勤務を志願した手前、高松転勤には気が進まず、退職しました」

CSKシステムズとビューティ花壇を経て、2015年にはティーライフに入社。19年に退社し、「MISSION」という会社を立ち上げた。

「通販業界や医療業界に特化した人材紹介をメインに、M&Aの仲介と通販業務支援、さらには商品企画を手掛ける会社です。私は総合通販と単品通販を経験しており、ノウハウや人脈が一定程度あります。単なる通販コンサルタントではなく、経営者の視点で社長を補佐するようなこともできますし、通販の現場も分かる。必要であれば人材も紹介できます。そういった形で、今後の通販業界を盛り上げていきたいと思っています」

カタログなどの紙媒体をメインとした通販は市場が大きく縮小している。

「ただ、全てがデジタルになることはないでしょう。60代、70代になれば老眼になってスマートフォンでの買い物はしづらくなるので、紙もある一定の年代以上の人たちには需要があるはず。紙をベースにした通販の市場がシュリンクするにしても、その中でシェアを獲得できれば一定の売り上げは作れます。しっかりと売り上げ・利益を確保するには、クリエイティブを研究し続けるしかありません。現在の60～80代と10年後の60～80代は価値観が変わってくるはず。ターゲットにするべき60～80代の価値観や好みは、当然世の中のトレンドとも連動するのでしょうが、こういった部分を把握するために、ターゲットの生の声を聞き、顧客の本当の意見や不満をキャッチアップしていくべきです。商売の原則でいえば、拡大していく市場で勝負すべきなのでしょうが、紙をベースにした通販は縮小していくとはいえ、60～80代の人口は今後増えていくので、この市場で勝負しても面白いと思います」