

通販ビジネスの経営を顧みて



講師 石川 博康氏 (いしかわ ひろやす)

株式会社ディノス 元代表取締役社長、会長 社団法人日本通信販売協会 元会長

日時：11月20日(水) 18:00～19:30

講演会出席者数：89名 内訳：教職員17名、高校教員5名、学生・院生15名、年間会員20社29名、一般16名、関係者7名

講師略歴

1959年 東京大学文学部卒業。(株)フジテレビジョン入社。(株)フジサンケイリビングサービス(現(株)ディノス・セシール)代表取締役社長、会長、社団法人日本通信販売協会 会長、日本ダイレクトマー

ケティング学会 副会長を歴任。通信販売の発展に多大な貢献をする。平成23年春に旭日中綬章を受章。

報告要旨

1. はじめに

通信販売はここ5年間で80%増と驚異的な伸びを示している。この通信販売が今後もこのような成長を遂げるのかどうか、これまでの実務経験(①フジテレビ時代、②箱根彫刻の森時代、③サンケイビル時代、④ディノス時代)を通して、「これからの通販ビジネス」に関する考え方の一端を申し上げたい。

2. フジテレビ時代

1959年、フジテレビの1期生として入社し、営業部に配属された。1963年海外留学制度を利用してニューヨーク大学大学院に行ったが、修了期間途中で社命により帰国した。しかしその間、アメリカ・テレビ界のネットワークビジネスについて調査・研究を行った。帰国後、営業部に戻り、その後、社長秘書、営業部長、編成部長職を経験したが、編成部長時代、視聴率競争に敗北し、子会社への出向を命ぜられた。

3. 箱根彫刻の森美術館時代

出向先の子会社は「箱根彫刻の森美術館」であり、フジサンケイグループの文化的拠点でもあるとされており、7年間勤務した。その間、丹下健三氏・安藤忠雄氏などそうそうたる方々と懇意になり、地域貢献等を目的とし、地方自治体との連携の下、文化セミナーの開催など多様な文化・芸術活動を行った。当時懇意になった方々とは今でもお付き合いをさせて頂いている。

4. サンケイビル時代

その後、サンケイビルの副社長として赴任した。ミッションは同社を東京証券市場に上場させることであったが、2年余りで上場を果たした。バブル期であったのでロンドン、チューリヒでも大変有利に転換社債等を発行し、資金調達を行うことができた。調達資金で新しいプロジェクトの立上げやビジネスを展開しようと準備していた最中にディノスへ行く話が出てきた。

5. ディノス時代

①ディノス再建のミッション

ここからが本題であるが、1990年6月、(株)ディノスに社長として赴任することになった。ミッションは「再建」である。ディノスは、1971年、フジテレビが設立した会社であり、テレビ局として「消費者に直接商品を販売するビジネス」は、世界で初めてのことであった。当時、東京タワーにあったフジテレビのスタジオで「東京ホームジョッキー」という商品情報番組を

やっており、その中で北海道の或る家具を紹介したところ、大変評判を呼んだ。番組は商品紹介するだけであったが、消費者から販売価格や販売場所等の問い合わせが殺到した。これを機に、武道館を借切り「大バーゲン」を実施したところ、顧客が殺到し3日間の開催予定が1日で完売した。このような状況は国会でも問題になり、テレビ局が商品販売を行うのは放送法あるいは電波法違反になるのではないかと指摘もあったが、当時の浅野賢澄社長（元郵政省事務次官）が対応し、法律違反ではないことが理解された。このような経験から、鹿内信隆会長も「消費者は信頼できる所から商品を買いたいというニーズがある。テレビを使った通販ビジネスは成功する」との認識の下、三越・伊勢丹など信頼できる百貨店の商品を扱うことを前提にディノスでの通信販売を推進した。しかし、百貨店からモノを仕入れてテレビ局が販売するのは「小売業が小売業へ販売する」ため利益率が低く、また、家具や台所用品を主に扱っていたため物流コストが掛かり利益面では問題があった。当時、多くの通販会社は、ファッション関係を中心に展開していた。ファッションは家具等と比べ、流行がすたれば売れないという面もあったが、送料が安く利益が出るビジネスであった。ディノスも他社に追随しファッション分野に力を入れたが、ノウハウや人材が不足していた。結果として、大量の不良在庫を抱える状態になった。そのような中、社長に就任した。

②ファッション政策の転換

社長就任後、まず、自らの給与減額・電車通勤への切換え・交際費削減等を行い、役員・管理職にも協力を求めたが、このような方策ではたかが知れている。新しいビジネスモデルの創造が必要との考えを抱いた。それはダーウィンの進化論にあるように「世の中に生き残るものは、優秀なものでも強いでもない。変化に対応できるものだけが生き残る」という言葉が頭の中で閃いた。

新しいビジネスモデルの創造のために、まずやったことは、全社員に「会社は瀕死の状態である。何故このような状態になったのか。今後、会社を良くするためには何をすれば良いのか」といった内容を「社長への手紙」として書くように要請した。当時約340人の社員がいたがほとんどの社員から手紙が来た。その手紙を読み、全員に返事を書いた。それと同時に面談日を設定し、大部分の社員と土日・夏休みを返上して夜遅くまで語り合った。この「社長への手紙作戦」の副産物として、社員の名前や考えていることを知ることが出来た。この手紙は、在任中大切に保管し、退任時に焼却した。

「社長への手紙」の中にもファッションへの進出を提案するものもあった。しかし、これまでの業務の中でファッションに関する業務経験がないため、当初、困惑したが、大事なのは「現場の理解」なので、立川の倉庫にあった不良在庫を確認した。不良在庫を保有するとスペースがなくなり新しい商品を保管する場所がない。新たに場所を確保すれば倉庫料がかかる等といったことで、本当に「不良在庫は金食い虫」である。特にファッション商品は1年たって売れなければ「ゴミ」になる。このため、デパートなどは早くからバーゲンセールを始め、売れ筋商品を見極める。しかし、通信販売には、カタログに何日から何日まで〇〇円と価格が記載されるため、売れない商品を早期にバーゲンに回し処分することは出来ない。このため、売れない商品は家族を含めた社販や海外販売等で在庫処分を行った。在庫処分は3割引き、5割引き、7割引きと段階的に値引きをし、それでも売れない商品は全部焼却する。焼却処分は金がかかるだけでなく、税務当局へは焼却処分した証拠写真等を添付し承認を得るなど、在庫を巡っては大変辛い思いをした。

③ファッションカタログの大転換

当時のカタログ販売は、450頁という分厚い「ゼネラルカタログ」の中に、家具、台所用品、食料品、ファッション関係やお墓まで掲載し、350万の家庭に年4回送付していた。但し、数年間の顧客分析をすると350万のうちファッション購入数は80万程度であった。このため、効率性を考慮し、ファッションとリビング関係の分冊を2001年春・夏号から行った。しかし、分冊政策は役員など多数の反対もあった。350万のカタログがファッション専用80万、リビング関係に270万と分冊されることは、特にファッション関係については4分の1に縮小される。分冊により部数が減る。それは売り場面積が縮小され売上が減ることに繋がり、責任が問われることになる。これが主な反対理由であった。

事実、ファッション専用カタログにはリビング商品が掲載されない、また、リビング専用カタログにもファッション商品が掲載されないため、双方とも顧客・売上げの減少につながるのではとの危惧もあった。このためコールセンターに商品情報が無いといったクレーム電話が殺到するのではとの予測から、問答マニュアルを整備し、クレーム対策班を組織して顧客対応に臨んだ。しかし、結果としてクレームは無く対策班は1日で解散した。むしろ、お客様からは「ディノスはようやくファッション専門のカタログを作ってくれた。これを待っていた」という好意的な意見を得ることが出来た。

ファッション通販を効果的に展開するためにファッションカタログを20代はRULE・30代はCARA・40代以上はDAMAという名称を付し、年齢別に区分した専用カタログやタレントのリカコさんとコラボしたRIKACO's style（リカコスタイル）等のカタログを製作した。しかし、ファッション関係の経験者も少なかったため経験豊富なデザイナーや制作現場に通じた人材を確保した。さらに、各カタログの編集長を社内から抜擢し、すべての責任を持たせる体制を採って業務を遂行した。このマネジメント体制が今日のディノスの基礎を造ったといえる。このような活動の結果、特に40代以上のDAMAが現在では3冊程度の別冊カタログを持つほど好調に推移しており、ディノスが提供するファッションは顧客に受け入れられたと認識するに至った。これは業界で言う「波乗り現象」に加え、母娘の関係でも支持され拡販につながった。このような状態になったのは、顧客指向のマーケティングの展開が功を奏したもので、顧客に合った商品の提供が好成績を産み出した。この業績を背景に、2003年と2004年の連続でフジサンケイグループの経営大賞を受賞することが出来た。その後、ファッション以外の分野にも適用し、世の中の先を見据えた商品を扱うことに注力した。現在では「健康と美」をテーマとした商品提供（美容健康カタログ）を行っている。また、テレビとの連携もより強固に進めている。ビジネスの変革は小手先だけでは長続きしない。会社の進む方向を全社員に明示し、組織として機能させることが大事である。

④「聞いてよ！ディノス」キャンペーン

現在、ネット社会といわれているが、電話による受注も依然として多い。当時は電話が主体であったが、その中にはクレーム電話もあるが「クレームの中に顧客の本音があり、クレームは顧客のニーズ」という認識の下、顧客情報をコールセンターだけに止まらず、全社で情報を共有し問題解決に当たる全社的プロジェクトを立ち上げた。プロジェクトに「聞いてよ！ディノス」と命名し、プロジェクトの委員長には社長が就任し、組織の枠を取り払い、あらゆる部署の責任者もメンバーとして参加し全社的キャンペーンを展開した。月2回の会議は社長が主催して、そこに上がった顧客からのクレームや要望の内容を検討し、具体的に解決に当たる部

署等におろし即時対応を励行した。このような対策を通して「顧客との関係性」をより深くすることによって顧客のディノスへの信頼性を獲得する事ができ、このことが再建につながったのではないかと考えている。

6. これからの通販ビジネス

かつて「通販業は市民権を得ていないビジネス」だという時代が長く続いた。しかし、インターネットの登場によって状況は一変し巨大なマーケットに成長した。その転換期は1999年、20世紀の終り頃と思われる。この年の2月15日、日本通信販売協会設立15周年記念パーティー開催時、インターネット通販について楽天の三木谷社長をキーノートスピーカーとして招き、基調講演と同氏をまじえたパネルディスカッションを行ったが、この時期、通販業界は新しい時代を迎えたと思われる。そして、2013年11月11日には、日本通信販売協会設立30周年記念パーティーが行われ盛況を呈した。

インターネット通販についての具体的な内容は、別の機会に別の講演者が行うと思うのでこちらにお任せするが、今後は、全ての小売業と家庭がネットで繋がり、即日販売が可能になる時代が来ようとしている。ヨーカドーグループでは全ての店舗をネットで繋ぎ、300万点ともいわれる商品の販売ができる体制を整えるとしている。また、今日（11月20日）の日経新聞によれば、イオングループでも2016年を目標に1,600店舗をネットで繋いだ販売体制を構築するという動きがある。こういったネット販売は、すでにアメリカではウォルマートが行っており、ネット販売は顧客の来店チャンスを増やすといった副次効果もあり、大成功していると聞いている。また、店舗間の送料は安く抑えられるため、その点でも経済効果が期待できる。

最近のインターネットグループの動きでは、ヤフーが楽天と対抗するために、ヤフーショッピングに参加するテナント出店料の無料化に踏み切ったり、アメリカではネット販売が依然として好調に推移している。また、中国でもアリババが日本との提携を含め大々的にネット販売を展開している。こういった状況の中で、今後にとっては、各家庭でもネットによる商品購入が盛んになるとと思われる。通販は便利であり、少子高齢化の時代に合致した小売形態であるといえる。

しかしながら、これはあくまでも私見（つぶやき）であるが、「小売業は便利だけで良いのか」という疑問がある。「小売業は売上が上がって利益が出るだけで良い」というのではなく「小売業は顧客に満足して頂くことで合格点が貰える」のではないだろうか。小売業は人類誕生以来からあるビジネスモデルといわれ、先人が絶えざる改革を行い現在に至っている。しかしながら、小売業のあるべき姿は「顧客満足を買って頂くこと」ではないだろうか。ディノスを再建できたのも、顧客との関係性を深くすることの重要性を全社員が理解し、実行したことが成功に繋がった。

これまでいろいろな仕事をやらせてもらった。このことに感謝している。最後の仕事として小売業（通販業）に携わり、会社の再建も経験した。これからは、残された時間を世の中にお返しするために、ほんの片隅でもよいので、何か世のため人のためになるような事をやっていきたいと思っている。