

第17回 軽井沢トップセミナー

特別講演

『CCCが目指す未来』

カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社

代表取締役社長 兼 CEO 増田 宗昭氏



<プロフィール>

1951年、大阪府枚方市に生まれる。軽井沢ベルコモンズの開発や販促ディレクターを歴任した株式会社鈴屋を1983年退職し、同年「鳶屋書店」を枚方駅前に創業。1985年、カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社(CCC)を設立、代表取締役社長に就任。全国約1400店舗のTSUTAYAのFC事業、エンタメ情報・ECサイトのTSUTAYA onlineなどのネット事業、日本の人口の約30%、約3700万人の会員を有するTカード事業などを展開している。現在、カフェ、本、映画、音楽を中心に「新しいオトナ文化」を提案するような、緑あふれる街を代官山に誕生させるプロジェクトに取り組む。

カルチュア・コンビニエンス・クラブ(CCC)はTSUTAYAをやつている会社だとよく言われます。確かにTSUTAYAの経営に必要なノウハウやデータなどを提供している会社ですが、それが事業の全てではありません。私どもCCCは、様々な企画を考えて「皆さん、ぜひ使ってください」という、ひと言いえば“企画を売る”会社です。

たとえばTカードやネット上の様々な企画、ここ数年来仕掛けているものにはレコメンド事業があります。しか

し単にすべてをビジネスプラットフォームとして売っていくつもりはなく、パニーであります。

起業したのは今から28年前、32歳の時でした。関西弁でしゃべるよくわからぬ人間の言うことをいきなり聴い

てくれる人などいらっしゃいません。まずは自分で何か見本となるモノを作らなあかんと考えました。その“作品”ともいうべきものが“TSUTAYA”だったのです。店内に書籍とビデオ、レコードをそろえて販売やレンタルを行なうという業態の店を、私は「マルチ・パッケージ・ストア」と称していました。このTSUTAYAが世間に認知されださる方が少しずつ増えてきたということです。

プロフィールについて少しお話させています。建築業を営んでいた祖父が大阪の枚方市で置屋を始めまして、私はその三代目です。ちなみに「鳶屋」はその店の名前で、以前からその響きが気に入っていたので店名にしました。次第です。女人ばかりの中で育つたせいか、小さい頃はひ弱でいじめられ

つ子でした。高校に入つてさすがに「これではいかん」と思つたんですね。いちばん練習が厳しいレスリング部に入つてひたすら体を鍛える日々を過ごしました。“夢しか実現しない”とか“求めよ、さらば与えられん”というような人生観を持つたのがこの頃です。

大学ではバンドをやつていたのですが、オーディションで落ちてプロの道には進めませんでした。バンドがダメなら何をしたらいいのだろうか。そう思い悩んでいた頃、たまたま読んだのが浜野安宏さんの『ファッショナ化社会』(1970年)です。“全ての商品はファッショング商品となる、全ての産業はファッショング産業になる、全てのビジネスはファッショング・ビジネスでなければいけない。”その言葉にいた

ね。当時業界ナンバーワンの鈴屋さんに入れていただいて、本社の開発事業部に5年、その後大阪の現場で5年になりました。“夢しか実現しない”とか“求めよ、さらば与えられん”というような人生観を持つたのがこの頃です。

鈴屋は当時、鈴木社長のもと開発事業が全盛でした。入社2年目に軽井沢ベルコモンズの立ち上げを任せられ、1年下の新人と一緒に頑張った思い出があります。入社まもない人間にそんな大きな仕事を任せてくれたのですから素晴らしい会社だと思います。

“ファッショング社会”の到来

鈴屋にいた10年間で見た風景とは、社会がものすごい勢いで成長し、お客様が変化していくプロセスそのものでした。浜野さんのいう“ファッショング”心を動かされた私は「これからは絶対ファッショングだ!」と思つたんです

モノよりデザイン化されているモノの方がより売れる時代が来る”と書かれていた通り、世の中はデザイン化されたモノで埋め尽くされました。デザイナーズブランドが生まれ、海外から高級ブランドも入ってきます。その頃から、服だけでなく、インテリアや車など、ありとあらゆるモノを含めて”ライフスタイル”と呼ぶようになりました。まさしくそれは鈴屋の鈴木さんが目指していたものだったのです。そして人々は自分のライフスタイルを完結させるために”好きな”モノを買うようになりました。

では、どのように人は自分の”好み”を決め、自分のライフスタイルのイメージを極めていくのでしょうか。その最も手軽な方法は”情報”です。映画に登場する人物に憧れ、曲の世界観に共鳴し、本を読んで心を動かされる。そこから自分のスタイルやイメージを構築していくのです。

ところが、服や家具や眼鏡を選ぶ場所はあっても現実には”ライフスタイル”を選ぶ場所がないことに気がつきました。音楽ならレコード屋さん、映画はビデオ屋さん、本は本屋さんで買っていたのです。私はこれを顧客側の視点で編集してみようと考えました。

“ライフスタイル”を提供する店

1983年、大阪府枚方市に「蔦屋書店」（現・TSUTAYA枚方駅前本店）を創業。自己資金は、鈴屋さんから頂いた勤続10年の退職金200万円のうちの100万円が全てでした。”变革の80年代に枚方の若者のために、新しいライフスタイルの情報を提供する拠点をつくる”。これは、創業時、借金の申込書の1ページ目に書いた言葉です。これこそがTSUTAYA第1号店のコンセプトであり、出発点でした。大きな本屋を作ろうとか、レンタル屋を作ろうというのではなく、ライフスタイルを発見する機会や場を提供したいという考え方です。お客様は本や雑誌、CDやビデオから自分だけのライフスタイルのエッセンスを探し出すわけですから、これらは全部あつた方がいい。私はこれを「マルチ・パッケージ」「マルチ・ユース」と呼んでいましたが、お客様には「中古もありますよ」「貸しますよ」「全部ありますよ」というような分りやすいキーワードで顧客価値を伝えていきました。

日本では年間1億7千万人が映画館に足を運んでいます。TSUTAYAが貸し出したDVDの枚数は、一昨年が6億2千万枚、昨年は7億枚、今年は7億5千万から8億枚近くになるでしょう。6月末で全国に1413店

舗が稼働しており、そのうち直営は100店舗ほどです。

1999年には渋谷駅前に店を出し、2003年、六本木ヒルズ誕生と同時に従来から温めていた企画の完成形といふべき店を出しました。ライフスタイルを選ぶ場ですからカッコよくなくてはいけません。「TSUTAYAで選んでアルマーニに行く」ような店にしたいと思つて作った店です。

インターネットの普及に合わせて、ネットでレンタルが出来る、あるいはDVDが買えるサイトを作りました。“ツタヤ、ディスクを貸す”で「ツタヤディスクス」といいます。有料会員が100万人を突破し、社員約20人で20億から30億の利益を出せるビジネスになりました。

顧客にとって真の価値とは

Tカードは、2003年にスタート

したが、お客様には「中古もありますよ」「貸しますよ」「全部ありますよ」というような分りやすいキーワードで顧客価値を伝えています。

日本では年間1億7千万人が映画館に足を運んでいます。TSUTAYAが貸し出したDVDの枚数は、一昨年が6億2千万枚、昨年は7億枚、今年は7億5千万から8億枚近くになるでしょう。6月末で全国に1413店

した。カードが多すぎて財布に入らない、いざという時出てこないなんて、お客様視点でいえば全くおかしな話です。

1枚のカードで、レンタルが出来て、キャッシュレスで買い物できて、どこでもポイントが貯まる。そんな魔法のカードが出来ないものか。企画会社として考え出したのがTカードでした。

TSUTAYAのほとんどは地方のロードサイドにあります。2003年当時、車で来られる方は会員2000万人のうち83%でした。我々がはじめに伺ったのはENEOSさんです。「TSUTAYAの会員に“ENEOSでボーナス”と“ENEOSでポイントが貯まりますよ”と言えばお客様がドーンと増えますよ」とTカードの構想を説明したところ、その場で社長さんから「よし！やろう」と乗っていただきました。後にJOMOと統合されましたので、いま日本の13000ヵ所でTポイントが貯まるようになっています。

私は、ポイントはお金で、カードはパスポートのようなものだと思つています。どこでも使えるものでなければ意味がありません。加盟店は全国約70社、35000店舗になりました。

データベースを有効に活用

自社だけでキャンペーンを展開して、も基本的には来店客だけに限定されま



す。ですからユーチャーではないお客様に対しても何の仕掛けもできません。T S U T A Y A を利用したお客様が、たとえばファミリーマートのお客様かそうでないかを瞬時に判別することができます。北海道であろうが石垣島であろうが、P O Sで読み込んだ瞬間に光ファイバーを通してデータセンターに問い合わせが行く仕組みになつていいからです。これを利用すれば、レシートプリンターでクーポンを出すよう

に指示を送ることができるのです。そのことで、新規顧客の来店を促し、来店頻度を増やすお手伝いをしています。カードを使用することで付与されるポイントを、使った金額の5%から1%へと引き下げるにもかかわらず、売上を上げがグーンと増加した企業もあります。使える範囲と機会が広がつたことで、お客様がいつでも持つようになります。頻繁に使うカードになつたからです。

P O Sデータには、いつ、どこで、どの商品が買われたかなど、様々な情報が入っています。たとえばレストランであれば、エリア別、時間帯別に、どんなお客様がどんなメニューを召し上がつたか、リピート率などを出すことができます。リピート率が低いメニューはメニューから外すなど、Tカードによるデータ分析をもとに商品開発やP Rに活用していらっしゃいます。

「プレミアエイジ」という可能性

一昨年の4月、T S U T A Y A のランチャイズのオーナーさんにお集まりいただきて「5年後のT S U T A Y A のお客様」についてお話をしました。戦前、日本の人口構成はきれいなピラミッド型でしたが、70年代に入るとだんだん形がいびつになってしまいます。1970年は僕らのような団塊の世代、

いわゆるベビーブーマーが大学を卒業してどーんと企業に入った年です。いわば日本が高度成長のエンジンを手に入れた年でした。

彼らが30代になった80年代、日本に初めて「若者文化」「若者市場」というものが生まれます。T S U T A Y A の創業も1983年でした。それから10年、1990年にはその世代にも余裕が生まれて高額商品を買える層が圧倒的に増えます。バブルのおかげで高級車やブランド品が飛ぶように売れた時代です。私は、その時点で日本の成長は終わつたと思っています。

いまや1年間に生まれてくる赤ちゃんは100万人を切つているような状況です。若者の数は激減し、いわゆる少子高齢化社会がやってきました。5年後にはおそらくもつとシビアになつてゐるでしょう。今後やるべきことは二つ。一つは中国市場に出て行くこと、そしてもう一つはお金と時間を持つ人たちをお客様として捉えることです。

現在日本の20代の6割がT S U T A Y A を利用してくださっていますが、50代は2割、60代は1割、70代はわずか5%という数字です。T S U T A Y A は若い人の店だと思われています。確かに若い会員が多いのですが、調べてみるとロイヤルカスタマーは違うことがわかりました。むしろ、若い人よりも60代、70代の方に来店していただ

大人のための“文化の森”

では、この年代の皆さんに来店していただくためにはどうしたらいいか。まずは、「T S U T A Y A は若い人たちの店」というイメージを変えること。この年代の皆さんに、自分たちのT S U T A Y A だと思っていただける店を作ることでした。舞台に選んだのは代官山です。以前から私は、その歴史とインテリアナショナルさに魅力を感じていました。

縄文時代の東京はほとんどが海の底だったそうです。その時代の地図を見ると、渋谷は名前のごとく谷地となつて海に沈んでいますが、代官山は海面から頭を出しています。澄んだ空気と良質な土地であることから、江戸時代には地方の藩主が屋敷を構え、戦後はその屋敷跡に外国の大蔵館が建てられ

いているのです。そういうお客様がもうすでに足元にいたということなんですね。私どもでは、団塊世代をはじめとす。

ました。乱開発が行われていないことからも、代官山は東京でも特別な場所だと思います。

"森の中の図書館" を抱く街

今年11月、旧山手通りに面した閑静な森に新しいTSUTAYAがオープンする予定です。ここには三つのTSUTAYAを配置し、真ん中の棟には図書館を作りました。図書館とは、かつて王室や貴族が末裔に伝承すべき蔵書を保管するために自分の館の中につくった施設なんですね。民主化が実現して誰でもが情報に触れられる場所になりました。一般庶民にとって元々本はレンタル商品だったということです。レンタルと言えばTSUTAYAです。ここでも特化したのは"ライフスタイル"でした。『カーグラフィック』『ミュージックライフ』『キネマ旬報』『アン』『ソノノ』など、プレミアエイジが若かりし頃に読んでいた雑誌を揃えてお酒を飲みながら自由に読んでいた大スタイルです。「そこに行つたらあの雑誌が全部ある!」という感じです。例えば『平凡パンチ』(1964年4月創刊~88年10月休刊)は全ての号を揃えました。

映画は、新しく"MOD"というサービスを始めます。ハリウッドのメジャースタジオではこれまで1万以上の

映画を作っていますが、DVD化されているのはその中のたった1割ほどなんですね。代官山では膨大なその眠っているフィルム、すなわちDVD化されていない映画をDVDに焼いて販売することにしました。観たい映画はタブレットをスクロールして選びます。1作品の焼き付けにかかる時間は15分程度なので、お茶でも飲んで待つていれば出来上がります。実はこれまで「昔観た白黒の…、誰それが出てるあの映画は置いていませんか」となどとうりクエストをしばしば受けることがあり、そのニーズを感じていました。「観られない映画はない。聴けない音楽はない。」そんなコンセプトの店です。

他にも、大きなレストランやアンチエイジングのクリニック、ペットショッピング、カメラや自転車の専門店などが入ることになつていまして、世界最先端の再生医療の誘致も決まりました。これまでCCCがつくってきた数々の企画の、ひとつの大成となる施設が代官山プロジェクトにおけるTSUTAYAです。

TSUTAYA創業のコンセプトは、「ライフスタイルを提供する場を創る」ことでした。私たちが数年来進めていた時代の顧客価値は、食べるモノ、着るモノ、住む家など、全部"モノ"でした。産業革命、流通革命によつて世の中にモノがあふれると、お客様はモノを"選ぶ"ようになり"選ぶ店"が出てきました。TSUTAYAもそうですし、百貨店やコンビニ、ネット上では楽天などもそうですね。世の中にはその"選ぶプラットフォーム"があふれている状態です。

"選ぶ"店から "提案" する店へ

今、2000坪のTSUTAYAといふものを考えていて、年内に3店舗オープンする予定です。世間では盛んに"配信"の時代だと言われていますが、

実際にはどうなのか調べてみました。今年2月にアンケートを取つたところ、書籍に関してはやはり「本」がいいと考へている方が多いんですね。確かに音楽をダウンロードしている若者の割合は多いけれど、映画は"配信するモノ"と考えている人は若い層にも少ないと、という結果が出ました。プレミアエイジにとつては映画も音楽も"買うか、借りるモノ"であり、ダウンロードしている人はあまりいません。iPadの曲もパッケージから録つている人がほとんどでした。マスコミは配信だ、配信だと言つていますが、現実は必ずしもそうではないということがわかりました。

最後に、私どもが数年来仕掛けていた「レコメンド事業」についてお話をさせていただきます。戦後モノがなかつた時代の顧客価値は、食べるモノ、着るモノ、住む家など、全部"モノ"でした。産業革命、流通革命によつて世の中にモノがあふれると、お客様はモノを"選ぶ"ようになり"選ぶ店"が出来ました。TSUTAYAもそうですし、百貨店やコンビニ、ネット上では楽天などもそうですね。世の中にはその"選ぶプラットフォーム"があふれている状態です。

いま日本は3番目のステージに来ていました。お客様に選ばれるために何をされをいただければと存じます。今日はご清聴ありがとうございました。

案力"だと私は思っています。しかし、その方向に進んでいくためのハードルは高く、今までプラットフォームを作つただけの会社には難しいかもしないければ、ストーリーを語ることができなければ、質の高いお客様に対しても「これがいいですよ」とは言えないからです。

先日アスクルの社長さんとお会いして話をしたばかりなのですが、たとえばアスクルはネットで注文して家に届くというプラットフォームです。しかし、それはもう当たり前のことなんですね。アスクルではいま「椅子ならコレ」というようなレコメンデーションに力を入れておられます。

TSUTAYA創業のコンセプトは、「ライフスタイルを提供する場を創る」ことでした。私たちが数年来進めていた時代の顧客価値は、食べるモノ、着るモノ、住む家など、全部"モノ"でした。産業革命、流通革命によつて世の中にモノがあふれると、お客様はモノを"選ぶ"ようになり"選ぶ店"が出来まで集めてきたデータベースを使して、そういうプラットフォームを作つていただきたいと思つております。

今「ライフスタイル研究所」という面にお声掛けをしている最中です。ご関心がおありであればぜひお問い合わせをいただければと存じます。今日はご清聴ありがとうございました。