

# 増田宗昭の経営哲学とカルチュア・コンビニエンス・クラブの「生活提案」

齋藤さくら

## I 課題の設定

本稿の課題は、TSUTAYA の店舗展開に関するカルチュア・コンビニエンス・クラブ(以下 CCC)の戦略を、TSUTAYA 創業から現在までを対象に検証することである。

CCC は、「カルチュア・インフラを、つくっていくカンパニー。」というミッションを掲げ、3つの事業を主体とする。①書店事業を中心としたエンタテインメント事業、②図書館を核として公共サービスや地域共生に関わる事業、③T ポイントを中心としたデータベース・マーケティング事業、である。2011 年に上場廃止するまでの経営状況を第 1 図から確認すると、事業環境の変化によって 2008 年以降は売上高を減少させながらも経常利益率は 8% に達している。この CCC の陣頭指揮を執るのは、創業以来の社長・増田宗昭である。

具体的な検証にあたっては、増田の経営哲学が色濃く映し出される①書店事業を中心としたエンタテインメント事業における、TSUTAYA の店舗展開の変遷に焦点を合わせる。ここで、CCC 及び TSUTAYA の沿革を軽く紹介する(第 1 表)。

ビデオ、DVD、音楽 CD、書籍、ゲームという複数のエンターテインメントソフトを同じ場所で扱うマルチ・パッケージ・ストア (MPS) として知られる TSUTAYA の前身は、1983 年大阪で創業された「蔦屋書店 枚方店」である。その 2 年後に CCC は設立され、チェーンストアとしての「TSUTAYA」を全国的にフランチャイズ(以下 FC) 展開していく。2003 年には「六本木ヒルズ」の開業に合わせて、店舗内に「スターバックス」があるブック & カフェスペース「TSUTAYA TOKYO ROPPONGI」を開店すると、同年、「T カード」による共通ポイントサービスを開始した。2011 年には、チェーンストアとしての TSUTAYA の枠を超えた「代官山 T-SITE」を直営店方式で開業し、その後もライフスタイル提案型<sup>1</sup>の店舗を次々にオープンしている。

こうした店舗展開は、増田が考えた「生活提案」というコンセプトが基本となってい。CCC は、「世界一の企画会社」になることをビジョンに掲げ、「ライフスタイルの提案をして、それを誰でも利用できるインフラにすること」を目指しているが、人々の生活スタイルの変化により TSUTAYA は対応を求められてきた<sup>2</sup>。

本論文では、増田の経営哲学とその実践を TSUTAYA の進化と関連づけながら述べていく。以下、第 II 節でチェーンストアとしての TSUTAYA が誕生し順調に成長していく 83

<sup>1</sup> ショップやレストランを併設した商業施設や、家電を中心に展開する店舗などがある。詳しくは第 IV 説で述べる。

<sup>2</sup> 川島蓉子『TSUTAYA の謎 増田宗昭に川島蓉子が訊く』日経 BP 社、2015 年、1-2、34-38 頁、カルチュア・コンビニエンス・クラブ HP > 企業情報 > 会社概要 (<https://www.ccc.co.jp/company/profile/>) 最終閲覧 2020 年 10 月 28 日、「『俺たちはお化けなんだ』TSUTAYA 破壊と創造』『週刊東洋経済』2015 年 10 月 31 日号。

年から 00 年まで、第III章で TSUTAYA が成長のなかで転換期に差し掛かった 01 年から 10 年まで、第IV章で「TSUTAYA」が「T-SITE」として生まれ変わった 11 年から現在までを取り上げる。第V章は、結語に充てられる。

## II TSUTAYA の誕生と成長－1983 年～2011 年－

### (1) TSUTAYA が創業に至るまで

#### a. 増田について

増田は、1973 年に同志社大学経済学部を卒業したのち、鈴屋での 10 年間の勤務を経て独立した。サラリーマン時代は、開発事業部においてリゾート型ショッピングセンター「軽井沢ベルコモンズ」など 3 施設の開業のほか、店長、販促ディレクターを歴任し経験を積んだ。サラリーマン生活に別れを告げ、わずか 100 万円の退職金でビジネスを始めたのは 32 歳のときだった。家系には政治家や事業家が多く、幼少期は贅沢な暮らしをして育った。祖父は、裸一貫から土木建築の請負業である増田組を興して、枚方警察署などの建造を手掛けながら「蔦屋<sup>3</sup>」という名の置屋の経営もしていた。成功した祖父とは反対に父は、家業を継ぐも事業に失敗することになるのだが、その姿を見ていた増田は「起業は勝負事という意識、そして勝たなければならぬという意識が、人一倍強」くなったと語る<sup>4</sup>。

#### b. TSUTAYA のコンセプトの誕生

前述したように、TSUTAYA の 1 号店は「蔦屋書店 枚方店」として 1983 年に誕生した。名前には“書店”とあるが「本屋を名乗ったほうが、よほど簡単に受け入れられる」「当時、ビデオといえば大概の場合、アダルトビデオを意味していた。(中略) 本屋であれば、女性客だろうが、高校生だろうが、家族連れだろうが、誰はばかることなく来店できる」という考え方のもと「蔦屋書店」と名乗っただけで、主とする事業はレンタルビデオ・CD とされた。ところで、増田は、ビデオも CD も「パッケージのスタイルが違うだけの本」だと言う。技術の発展によって情報の新たな伝達手段が生まれただけで「生活提案」という意味で増田にとって本・ビデオ・CD は同質なのである。

この「生活提案」というコンセプトだが、増田がサラリーマン時代に副業として 1982 年に開店した「LOFT」という喫茶兼レンタルレコード店を創業する際に考えられた。喫茶店をやりたいと言っていた姉にあやかり、どうせなら貸しレコードと一緒にしたらどう

<sup>3</sup> このことと、江戸時代の本屋の屋号が偶然にも「蔦屋」だったことが「蔦屋書店」の名前の由来となっている。

<sup>4</sup> 増田宗昭『代官山 オトナ TSUTAYA 計画』復刊ドットコム、2014 年、7 頁、「増田 宗昭 これからが本番！ 世界一の企画会社目指す－【カルチュア・コンビニエンス・クラブ（CCC）代表取締役社長】」『日経情報ストラテジー』2006 年 7 月、「経営特集 ニッポンの流通は FC が制する！－レギュラーチェーンや古典大普請どこ吹く風の快進撃』『商業界』2002 年 2 月号、前掲『TSUTAYA の謎』186-214 頁、「増田 宗昭氏[カルチュアコンビニエンスクラブ社長]－情報への課金システム構築 ノウハウは隠さずオープン」『日経ビジネス』1995 年 10 月 16 日号。

かと軽い気持ちで手助けしたこと、当時では珍しい店舗形式の「LOFT」が生まれた。当時の設立趣意書に「枚方市の若者に 80 年代の新しい生活スタイルの情報を提供」したと記されており、このとき既に「生活提案」のコンセプトは生まれていた。増田は「どのくらいの商売になるものか、当初はさして期待もしていなかった」が、オープンしてみると店があるビルのエレベーターのモーターが焼き切れるほど客が殺到し、「生活提案」がビジネスになると感じられた。日本で初めてのレコード店は、1980 年に東京・三鷹で開店した「黎光堂」であり市場は未発達だった。「本気で商売をする気なら、ライバルが出てくる前に、押さえるべきところは押さえておかねばならない」と思い「LOFT」開店のほぼ 1 年後、「蔦屋書店 枚方店」を開店した<sup>5</sup>。

## (2) チェーンストアとなった TSUTAYA

### a. フランチャイズ店としての TSUTAYA の誕生

増田は当初、TSUTAYA を FC ビジネスにしようとは考えていなかった。しかし、「蔦屋書店 枚方店」のコンセプトがマスコミの話題となり、商売のノウハウを教えてくれという問い合わせが殺到したこと、FC を意識することとなる。なにより、ノウハウを教えて謝礼をもらうだけでは「他人の金儲けの手伝い」となってしまうし、脱サラした増田には直営で店舗展開をするための資金借入の担保がなかった。すると、FC というシステムは「企画」という商品をもつ増田にとってうってつけのビジネスであると考えられた。そして、マクドナルド、ケンタッキーフライドチキンなどの FC 契約書を取り寄せ、その仕組みを勉強していく。勉強すると、FC 展開にはコンピューターシステムの構築が不可欠であることに気づいた。さらに、「AV レンタル業界に資本のない人間が殴りこむには、どんなソフトを何本置くかという商品管理の情報を事業の柱とするべき」であった。

そこで増田は、当時 NEC の営業マンだった笠原和彦に「3 カ月間で AV レンタル向けの POS システムを作りたい」と持ち掛け、FC 加盟店のあてが 1 店もない 1985 年 7 月にいきなり 1 億円を投じ大型コンピューターを購入した。笠原がそのまま事業に付き合い、同年 11 月大和郡山にフランチャイジー 1 号店を開き、その年のうちに 4 号店まで開いた。その後笠原は、1989 年に CCC に転職したのち副社長と子会社の T カード & マーケティングの社長を兼任していく<sup>6</sup>。1989 年になると、全 500 店舗ある加盟店に置く新作ソフトの発注業務を専門に行う社員である“バイヤー”が 50 人配置された。彼らの役割は、映画の興行成績や映画館の客層などを調べた上で、店ごとの客層や人気ソフトの傾向と照らし合わせながらソフトをどの店に何本置くかを決定することである。それまではベテラン店員の経

<sup>5</sup> 前掲「『俺たちはお化けなんだ』 TSUTAYA 破壊と創造」、増田宗昭「情報楽園社会」徳間書店、1996 年、11-20 頁。

<sup>6</sup> 前掲『情報楽園社会』109-115 頁。「1800 万人が動く巨大基盤 ポイントでつながるパートナー連合体が誕生—カルチュア・コンビニエンス・クラブ」『日経情報ストラテジー』2005 年 7 月号、「カルチュアコンビニエンスクラブー脱サラ直後に 1 億円の電算機購入」『日経ビジネス』1989 年 12 月 18 日号。

験と勘によって在庫管理が行われていたが、このシステムによって素人でも 200 万円の加盟金と年間売上高の 5 % のロイヤルティーを払えば AV レンタル店を経営できるようになった。こうして、FC 展開の基盤は構築され、加盟店舗数は 1999 年 12 月末に 967 店まで登った<sup>7</sup>。

#### b. ネットを用いたマーケティング

MPS というコンセプトとコンピューターシステムによって全国展開を実現した TSUTAYA は、1999 年からマーケティングにおいて新戦略を進めていく。それが、子会社の CCC オンラインが中心となって運営するウェブサイト「TSUTAYA Online」（以下 TOL）上の会員登録サービスである。TOL では、店舗で扱うビデオソフトや音楽 CD、ゲームソフトの情報のほか、映画については作品の内容解説や上映スケジュール、映画館の混雑状況が確認できる。また、検索機能においては、最寄りの店舗について、商品の在庫を検索できるほか、「元気を出したい」「幸せ気分を味わいたい」といった複数キーワードを会員が選択し商品を検索する「ムード検索」という機能が設けられていた。

TOL 会員によるウェブサイト上の情報は、店舗での情報と合わせられ会員のニーズ発掘に利用された。会員にはニーズに合った情報を電子メールで伝えることで、低コストで手近な店舗に集客することを可能にした。現在であれば月並みなマーケティングであるが、1999 年当時、その効果は目覚ましいものだった。メールで情報を得たオンライン登録会員が週末にその作品をレンタルする割合は、店舗で会員登録した一般会員に比べて倍以上であった。また、一般会員が関心を示すのはレンタル開始直後の週末だけだが、電子メールで作品の情報を知ったオンライン登録会員は、レンタル開始後 4 週間にわたって興味を示し続けた。さらに、広告媒体としての TOL の価値は、米国の EC サイトと比べて遜色ないレベルにあると評価された。顧客がそのサイトに滞留した合計時間で見ると、TOL は米 8 位のコンパック・コンピューターに並んだ。そして、顧客が TSUTAYA の店舗で滞留する時間も加えると合計滞留時間はアマゾン・ドット・コムを上回っていた（第 2 図）。

増田は、「ネットと店舗のシナジー効果」を生み出すこの仕組みを CCC が「21 世紀に向けて生き残る戦略」として打ち出し、システム開発に 10 億円規模の投資をした。それを実現させるために奔走したのが、グループ戦略室担当部長兼 CCC オンライン取締役の今井衛だ。今井は「スピードを重視して、専門会社に一気に開発を進めてもらう決断をし」、約 40 人の CCC オンライン社員のほか、NEC や東洋情報システムなどの外部のベンダー 7~8 社にも開発協力を依頼した。スピードを重視した理由は、短期間にシステムを開発しなければ他社との競争に勝てないとということだけでなく、サービス内容の変更や顧客

<sup>7</sup> 前掲『情報楽園社会』109-115 頁、「1800 万人が動く巨大基盤 ポイントでつながるパートナー連合体が誕生—カルチュア・コンビニエンス・クラブ」『日経情報ストラテジー』2005 年 7 月号、「カルチュアコンビニエンスクラブー脱サラ直後に 1 億円の電算機購入」『日経ビジネス』1989 年 12 月 18 日号、「CCC、同業取り込み出店攻勢かける狙い」『日経ビジネス』2000 年 1 月 31 日号。

ニーズの変化に応じた仕様変更が開発途中でも頻繁に発生するからである。そうして開発されたTOLは、順調に会員数を伸ばしていった<sup>8</sup>（第3図）。

CCCはこのような成長の結果として、2000年4月、東証がその前年に開設したベンチャー企業向け株式市場である東証マザーズに上場した<sup>9</sup>。

### III TSUTAYA の転換期—2001-2010年—

#### (1) TSUTAYA 成長の中で生じた課題

これまで順調にMPSとしてのTSUTAYAを成長させてきたCCCだったが、FC店舗と本部との連携悪化、ゲオの勢力拡大、により転換期に差し掛かっていく。当時の最高情報責任者（CIO）だった釜田雅彦は、2008年のインタビューで「TSUTAYAは何もしなくても儲かる時代があったけれど、商品、売り場、運営、販促、出店、人材育成、ITの7点で、加盟店のサポートが必要になってきた」と語った<sup>10</sup>。本節ではその兆候ともいえる事象について述べていく。

##### a. 「基本計画書」によるコンセプトの形骸化

TSUTAYAの既存店売上高の前年比は、2003年2月から2004年4月までの14カ月間連続の前年割れが続いた。この原因は、CCCがFC加盟店に共有していた「基本計画書」というパソコンソフトであった。このソフトは、店舗の立地条件や投資額を入力することで、TSUTAYAの過去の経験値から投資回収の時期を出力する。この便利さが、思い入れやスキルのない経営を生みだした。その兆候が顕著に現れたのが、2002年11月末開店予定だった「TSUTAYA 宝塚店」である。オープン1か月前の偵察でCCCの幹部らが、出店の責任者の片岡に周辺の商圈や顧客の交通手段を訪ねたところ、その答えは要領を得なかった。

増田は、TSUTAYA再生の手がかりを見つけるべく同店舗のオープンを4カ月遅らせる事実上の凍結命令を出した。増田の指令を受け、1000店舗を優に超える巨艦のCCCのトップがたった1店舗の開店のために動き出した。幹部らは、宝塚店の周辺をくまなく歩き、最寄り駅の乗降者数も数えるなど地道な調査により、当初の想定とは異なる顧客像を見出した。幹線道路沿いの店舗であるため、車による来店が多いと想定されていたのだが、実際に交通量調査をしてみるとトラックが多く、幹線道路からの来店者数は限られることがわかった。また、地図上で店舗を中心に同心円を描いて作った商圈は、顧客中心で

<sup>8</sup> 「カルチュア・コンビニエンス・クラブ（CCC）—ネットで集客、店舗との相乗効果に活路」『日経ビジネス』1999年12月13日号、「カルチュア・コンビニエンス・クラブ—ネットと店舗の連動を追求 的確な情報提供で顧客をつかむ」『日経コンピューター』2000年3月13日号。

<sup>9</sup> 「MBOで会社を立て直す 悩む経営者、続々と」『日経ビジネス』2011年6月13日号。

<sup>10</sup> 「個店経営者の視点がTSUTAYAを活性 二足のわらじで顧客志向の本質に迫る—カルチュア・コンビニエンス・クラブ 執行役員 グループIT本部長 釜田 雅彦」『日経情報ストラテジー』2008年11月号。

はなく TSUTAYA 中心だった。道路と反対側に広がるエリアを本来の商圏と捉え直して、正面入り口の位置と目玉商品を置く場所を移動させた。

そうして宝塚店は開店を迎えたが、それ以来、店舗の荒廃は全国的に進んでいくことになる。2003年12月には、加盟店の専務が増田に「加盟店の悲鳴が社長に届かない」と題する手紙を送るまでに事態は深刻化した。これに対し、店舗再生を目指して二つの対策が取られた。一つ目に、TSUTAYA の基本コンセプト「生活提案」を再認識させるために、CCC の基本概念をまとめた「コンセプトブック」が半年以上の月日をかけて作成され2004年5月完成した。二つ目に、同年9月に利益意識を強めるために社員の評価・報酬制度の算定基準を加盟店の売り上げから利益に変更した。

こうした取り組みにより、2004年度決算で経常利益が過去最高に達し、2005年3月期には通期ベースで既存店の売上高が前期比プラスに転じた。当該期間にも次々と新規店が開業していた（第4図）ため、企業全体の売上高減少にこそ繋がらなかった。しかし、それまで成長路線にあったTSUTAYA が、初めてチェーンストアとしての壁に直面した期間であり、CCC 全体が「生活提案」を再認識する契機となったのである<sup>11</sup>。

#### b. ゲオの成長と消耗戦の行方

2002年3月期、ビデオレンタルや書籍、ゲームソフト等の新品、中古販売を展開しているゲオが店舗売上高を前年比63%増加させた。レンタルビデオ業界でCCCに次いで2位の規模だが、勢いではゲオに軍配が上がっていた。両社の大きな違いは、直営店とFC店の割合である（第2表）。CCCが同時期にFC加盟店との連携悪化という問題を抱えていたなか、ゲオは店舗の8割が直営店だった。

直営店方式の欠点として、建設コストをFC加盟店に負担してもらはず、初期投資を抑制できないことがあるが、その点に関してゲオは、破綻企業の不振店を引き継ぐことで買収価格や賃料を格安にするという方法で克服していた。ゲオとTSUTAYAは売り上げ構成が異なるため、単純には比較できないが、ゲオは2001年からの2年間は、年間100店以上というハイペースで出店を続けていたことに加え、売上高と経常利益を見てもゲオの猛追は目を見張るものがあった（第5図）。このゲオの成長を支えたのは、同社の売り上げ約4割を占めた中古販売である。普通、店舗で買い取った中古品が店舗間に偏在する問題が発生するところ、ゲオは直営店方式によって在庫の一元管理ができたのである。ただし、CCCは、前述したTOL等によるマーケティングに強みがあり、経常利益率においては0.8ポイント高かった<sup>12</sup>。

このマーケティングにおいても、ゲオは直営店方式の利点を生かし TSUTAYA を苦しめ

<sup>11</sup> 「カルチュア・コンビニエンス・クラブ社長 増田宗昭が見た地獄 顧客が消えた、あの時を忘れない」『日経ビジネス』2005年7月25日号。

<sup>12</sup> 「TSUTAYA を上回る成長力 ゲオ（ビデオレンタルや書籍、ゲームなどの販売）GEO」『日経ビジネス』2002年5月13日号、「TSUTAYA 脅かす値格力—ゲオ [レンタルビデオ・チェーン] レンタルで集客し、中古品の販売で稼ぐ」『日経情報ストラテジー』2003年9月号。

ていくことになる。それが、2009年7月から始まる“100円戦争”だ。ゲオが「旧作100円キャンペーン」と称し、旧作映像作品の1週間のレンタル料を100円にしたことでその口火は切られた。それまでの料金は、地域や店舗によって異なるが200~300円近かった。ゲオは、それまでも定期的に旧作を安価に貸し出すキャンペーンを実施してきたが、その期間が1年を超えるのはこれが初めてであった。

このゲオの攻勢にCCCは当初、全社的な対策を取らなかった。ゲオとの競合の度合いは地域ごとに異なるため、対抗策はそれぞれの店舗などに判断を委ねた。そもそも、FC店はレンタル売上高の5%をロイヤルティーの支払いがあるため、価格で競争するのは困難であった。その結果、ゲオが客数を伸ばし、TSUTAYAは売り上げの減少を食い止められなかつた。2010年5月から、CCCは本格的に対策を打ち始めた。ゲオとの価格競争が激しい22の県及び道で、旧作のレンタル料金を1週間100円とし、その周知を促すテレビCMも打った。しかし、この対抗策では消耗戦の域を出ることはできず、1カ月経った6月の店舗の月次売上高の伸び率は5月の水準を下回つた。そこでCCCは、価格競争に巻き込まれる可能性の低い「発掘良品<sup>13</sup>」や独占レンタル商品を強化するマーケティングを始め、集客力アップを目指した。しかし、この頃から有料動画配信（VOD）サービスの台頭により長期的にはレンタル事業への依存度を下げることが意識され始めた。

このような変化によって、レンタル業界内での消耗戦は意味を成さなくなっていくのだが、詳しくは次節で触れていく<sup>14</sup>。

## (2) TSUTAYAの限界—2011年—

前節では「基本企画書」の失敗や、ゲオとの競争からTSUTAYAが転換期に差し掛かつたことを述べた。本節では、TSUTAYAがレンタル事業者として大きな転換をする契機となったオンラインサービス市場の拡大について触れていく。また、そうした流れに対し「ネット時代の小売業のあり方を提示する」と語る増田の経営哲学について説明する<sup>15</sup>。

### a. レンタル業界の変化

第2節でTSUTAYAが主とする事業はレンタルビデオ・CDであったことを述べた。ただ、レンタルCD事業においては、日本レコード協会の調査によると1989年の時点でCDレンタルの店舗数がピークを迎え、その後は毎年減少を続けていた。そのため、ここではレンタルビデオ事業に焦点をあてる<sup>16</sup>。

<sup>13</sup> 知られざる優良作品を「面白くなかったら返金します！」という宣伝文のもと、レンタル促進するというキャンペーンの対象作品のこと。文献中では、1974年公開のサスペンス「ジャガーノート」が紹介された。

<sup>14</sup> 「カルチュア・コンビニエンス・クラブ（カード会員向けのサービス事業） 100円戦争のその後」『日経ビジネス』2010年8月30日号。

<sup>15</sup> 「Vol.120 カルチュア・コンビニエンス・クラブ（DVDレンタルや書籍販売） 脱レンタル店の実像」『日経ビジネス』2017年5月22日号。

<sup>16</sup> 日本レコード協会「CDレンタル店調査 2012年度」

(<https://www.riaj.or.jp/f/report/rental/2012.html>) 最終閲覧 2020年11月5日。

レンタルビデオ市場の縮小は、動画定額配信サービス（VOD）市場が拡大したことによる（第6図）。背景には、高速通信回線の拡大に加え、ネット接続できるテレビや動画視聴に向くモバイル機器の普及があり、インフラが整ったことでVOD事業への新規参入や既存事業者のサービス拡大が後押しされた。CCCはこうした動きに対し、2008年にVODの「TSUTAYA TV」を本格展開していた。また、2002年開始の宅配レンタルサービス「TSUTAYA DISCAS」において2012年、月額1958円で「DVD借り放題」サービスを開始するというテコ入れを実行した。「TSUTAYA DISCAS」では、パソコンや携帯電話から借りたい映画をリストに登録することで、自宅のポストでソフトを受け取れる。日本一のレンタルビデオ事業者として全国展開してきたTSUTAYAがついに、店舗に集客しないレンタル事業、ソフトを必要としないVODに本格的に手をかけたのである<sup>17</sup>。

#### b. 増田が考えるネット時代のリアル店舗

品揃えの豊富さや営業時間の長さという点で、ネットがリアル店舗をしのぐようになつた時代において、リアル店舗には、顧客ひとりひとりにとって「価値のあるものを探し出し、選んで提案してくれること＝提案力」が求められると増田は考える。これは、戦後の消費社会を三段階のステージで捉える増田の時代認識による。

「ファーストステージ」は、戦後から高度成長期までのモノが足りていない時代のことを指す。これは、消費者がモノ自体に魅力を感じておりお店にモノが並んだり、新しいモノが発売されただけで満足していた時代だという。モノが行き渡って、生産量が伸びたところでこのステージは終わりを迎えた。「セカンドステージ」は、商品販売の“プラットフォーム”として1970年代後半以降チェーンストアが、2000年代以降ネット通販が、拡大した時代のことを指す。これは、消費者が大量のモノの中から選べる“場所”としての“プラットフォーム”を求めた時代だという。このステージは、ネット化でプラットフォームが増えすぎたことで終わりを迎えた。そして「サードステージ」には、来る時代があたる。これは、プラットフォームがあふれ何も買うべきか分からなくなった消費者に対して、店側が消費者の潜在需要を汲み取り商品を選び提案する時代であると予測している<sup>18</sup>。

こうした時代認識に基づき、増田は、ネット時代のリアル店舗は“提案力”が要になると踏んだのである。チェーンストアの時代である「セカンドステージ」に全国的なFC展開を実現したTSUTAYAは、2011年から「サードステージ」にシフトチェンジした。その証拠として、CCCの抱える店舗数は減少しているが2011年以降これからの事業モデルとしての直営店を15店以上開業したことなどにより店舗面積は増加している。

なお、増田は「事業環境は大きく変化している。株主を気にするあまり、意思決定が遅

<sup>17</sup> 「動画配信拡大の陰で進む店舗の“模様替え”」『日経トレンド』2012年12月号。

<sup>18</sup> この見解はファッショントレンドでの経験が関係する。消費者が服自体の形に価値を見出したのが「ファーストステージ」、“プラットフォーム”としてのブランドが売り場を増やした時代が「セカンドステージ」、バイヤーが服を提案するセレクトショップが脚光を浴びた時代が「サードステージ」だという。前掲『TSUTAYAの謎』74-90頁。

れる懸念があった<sup>19</sup>」として、2011年2月、MBOによって東証1部の上場を廃止すると発表した。

#### IV TSUTAYA から「T-SITE」「蔦屋書店」「蔦屋家具」へ—2011~2020年—

##### (1) 代官山 T-SITE の誕生

MBO を実施した 2011 年 7 月、緑に包まれた旧山手通り沿いの閑静な土地に 1 万 2000 m<sup>2</sup> もの敷地をもつ大型商業施設「代官山 T-SITE」が誕生した。2020 年現在、2 階建ての TSUTAYA 3 棟とその内外に 10 以上の専門店や医療施設などを展開する。

TSUTAYA3 棟の 1 階エリアを突き抜ける「代官山 蔦屋書店」は、世界の雑誌を並べた「マガジンストリート」から 6 つの専門書店「人文・文学」「アート」「建築」「クルマ」「料理」「旅行」に入っていく設えとなっている。「旅行」エリアには、旅行代理店「T-TRAVEL」が設置されている他「スターバックス」、「ファミマ!!」、文具ショップが書店との境界線をほぼ作らずに開かれている。窓際には、椅子とテーブルが用意されており購入前の本であってもコーヒーを飲みながら閲覧できる。2 階には、「映画」「キッズ」「ラウンジ」「音楽」のエリアがあり 1 階同様に本と本以外の商品、レンタル商品が混在する。「ラウンジ」には、食事やお酒を提供する飲食店があり、ここでは棟内の書籍の他、一般には流通していない、廃刊になった雑誌や海外の雑誌を読むことができる。

従来の TSUTAYA とも、一般的な書店とも全く異なるこの店舗は、「サードステージ」のリアル店舗のあり方を示す、企画会社 CCC の大きな“企画”である。ここからは、その詳細を読み解いていく<sup>20</sup>。

###### a. リアル店舗を持つことによる「ブランディング」

「代官山 T-SITE」による生活提案は、リアル店舗を持つ、ということから始まっている。出版市場の規模縮小と書店数が減少する背景から、代官山に生活提案のための書店を作るという増田の企画に対しては、当初社員や周りの人から批判が多くあった。それでも、リアル店舗にこだわったのは、「わざわざ買いに行きたくなる」場所や空間をつくることで、書店にもリアル店舗としての魅力を生み出すことが可能になるとえたからである。これを増田は「ブランディング」と呼ぶ。

増田は、この発想を「アップルストア」から得た。アップルが販売する商品は、両手で数えられるほどの種類しかないのにも関わらず「アップルストア」に人が集まるのは、人がそこに行ってワクワクしたいからであるからだと考えた。アップルは単に“モノ”を販売しているのではなく、“モノ”的購入過程と購入後の“生活”を提案しているのだ。それを書店にも応用したものが「代官山 T-SITE」である。店内外の巧みなブランディングにより、開業前の店前通行が 1500 人であった同店舗には平均して 1 日 2 万人が訪れる。ま

<sup>19</sup> 前掲「MBO で会社を立て直す 悩む経営者、続々と」。

<sup>20</sup> 前掲『代官山 オトナ TSUTAYA 計画』10 頁。

た、東急代官山駅の乗降客数は開業前に比べ2割も増加した<sup>21</sup>。

#### b. 店外の「ブランディング」

東急東横線「代官山駅」より徒歩6分のその場所は、1万年前からの高級住宅街で、かつて水戸徳川家の邸宅でもあった。当時、CCC以外に73もの会社が地主に売却を頼んでおり、増田はその場所を得るために2年間も地主のもとへ通い詰めた。また、外観について他の商業施設と特に異なる点は、開放感が重視されたことである。普通は、機械式のタワーパーキングで多くの車を収容できるようにするところを、空が広く見えるように120台分の平置きの駐車場を設けた。また、施設内に「ガーデンストリート」という広場のような道を作ることで空を見上げる時間を演出した<sup>22</sup>。

#### c. 店内の「ブランディング」

先述したように、同店舗のフロアは一般的な書店とは圧倒的に異なっている。このような店舗にしたのは、「生活提案」する空間づくりを重視したからである。ジャンルごとにゾーニングした上で、単行本や文庫本といった枠を越えて、本を横断的に並べることで、「あの国を旅するなら、こんな文化に触れてみたらどうですか?」といった提案をすることができるるのである。さらに、現場には30人のコンシェルジュがいる。彼らの役割は、自分の担当コーナーの品ぞろえに責任を持つとともに、お客様の要望に応えて最適な本をお薦めすることである。これにより、専門的な生活提案が可能になるとともに、アパレル店ではずっと前から実現されていたことである、人との繋がりを生む時間や空間の“提案”をも可能にしたのである。目当てのモノを効率よく見つけたいのあれば、ネットが圧倒的に有利な時代であるからこそその戦略といえる<sup>23</sup>。

また、書店と飲食店を併設するということに関しては、2003年に六本木ヒルズに開いた「TSUTAYA TOKYO ROPPONGI」で既に試みられていた。初め、書籍フロアと「スタバックス」を融合させたブック＆カフェスペースを作るという企画は、コーヒーを飲みながら、本を読むだけ読んで帰ってしまうだろうと反対された。しかし、実際にオープンしてみたところ、コーヒーの売上げで大きな利益が出ただけではなく、書籍の売上げも伸びた。スタバ関係者によると、全国のスタバの店舗売上高ランキングをとると、上位にはCCC関連の店舗が並んでいるそうだ。また、代官山T-SITEの月坪売上は30万に届いている。このことに対し、増田が売りものは「心地いい時間」だと語る。ここでもやはり、“モノ”を売るのではなく「生活提案」を重視した効果が出た<sup>24</sup>。

<sup>21</sup> 前掲『TSUTAYAの謎』19-24、47、57-64頁。

<sup>22</sup> 同書47-57、104-109頁。

<sup>23</sup> 同書77-81、98-103頁。

<sup>24</sup> 同書64-71頁。「TSUTAYA、誤解と憶測に満ちた会社の正体 メディアに出ないCCC増田社長が口を開く」東洋経済オンライン2015年10月28日(<https://toyokeizai.net/articles/-/89858?page=3>)最終閲覧2020年11月6日、「いま、なぜCCCなのか 矢作敏行教授に聞く注目の理由」『販売革新』2017年6月。

## (2) その後の店舗展開と意匠登録—2011~2020年—

「代官山 T-SITE」の誕生後、生活提案に特化した店舗が「T-SITE」「蔦屋書店」の名でオープンしていく。また、2015年には「蔦屋家電」がオープンし新たな角度からの生活提案が試みられている。それら「次世代の TSUTAYA」は2020年現在まで、20店舗作られていることから「代官山 T-SITE」で実験されたカフェ+物販+レンタル+テナント収入という事業モデルが軌道に乗っていると評価できる。

2018年には高知で蔦屋書店という形態では初のFC店も開業された。一方で、既存のTSUTAYA店舗について、増田は「TSUTAYA全部に本を入れていこう」としている。FCの加盟店に対してもレンタル専業の店は、もう業態転換しましょうと、僕からも言っています」と店舗展開の方針を語っている。

さらに、2020年10月には「奈良 蔦屋書店」が意匠登録第1号を取得した。従来、意匠登録は、「物品(動産)」のみが対象で不動産は適用外だったのが、同年4月の改正意匠法の施行に合わせて『内装の意匠登録』が可能になったのを機に登録が申請されていた。というのも、この改正には、CCCのデザイン法務ユニット長等を兼任する中路星児が一役買っていた。CCCは、2011年の「代官山 蔦屋書店」開業以来、デザインの模倣対策には苦慮しており、中路が空間デザインに関する権利保護の重要性を訴え、特許庁ワーキンググループなどでも参考意見を述べていたのである。この一件から、CCCが創造した「蔦屋書店」という空間の知的財産としての価値の高さがうかがえる。同時に、「ネット時代の小売業のあり方を提示する」戦略は着実に進展しているといえる<sup>25</sup>。

## V 結語

以上、増田の経営哲学とそれを支える社内体制に焦点を合わせて、1983年から2020年までのTSUTAYAの店舗展開に関するカルチュア・コンビニエンス・クラブの経営戦略を追跡してきた。最後に、分析結果をまとめておこう。

第1に、TSUTAYAの基本コンセプト「生活提案」とマルチ・パッケージ・ストアは増田宗昭の豊かな経験により形成され、1985年の創業時には大胆な投資によりFC展開の基盤が作られた。その後、TSUTAYAは、優れた在庫データと顧客データの管理により規模を拡大させていったが、2000年に入って以降FC店舗との連携悪化、ゲオの勢力拡大などの問題に直面することで転換期に差し掛かっていく。そして、ネット化の進展によるレンタルビデオ市場の規模縮小が、FCで全国に展開したTSUTAYAの成長に終止符を打った。

第2に、このような事態に対し、2011年の「代官山 T-SITE」開業とともに、

---

<sup>25</sup> 前掲「Vol.120 カルチュア・コンビニエンス・クラブ (DVD レンタルや書籍販売) 脱レンタル店の実像」、「『蔦屋書店』が意匠登録出願—改正意匠法の施行で店舗模倣は防げるか」『日経アーキテクチュア』2020年4月23日号。

TSUTAYA は生まれ変わる。CCC のその後の店舗展開を研究する実験の場でもあった同施設は、「生活提案」のコンセプトをこれまで以上に徹底した。結果、同施設での成功体験が CCC の店舗展開に応用された。さらに、その空間デザインは、ネット時代のリアル店舗の姿を示す模範となったと考えられる。

増田の「生活提案」を実現すべく誕生した TSUTAYA は、そのコンセプトこそ変わらないものの、事業環境の変化とともに進化してきた。その進化には増田の経営哲学に基づいた優れた時代認識と、彼の言葉を実現する社員の働きがあった。「世界一の企画会社」をビジョンに掲げる CCC の最大の企画者は、疑う余地もなく増田宗昭である。

CCC の事例は、明確な経営哲学をもった替えのきかない経営者が、創業期の企業成長だけでなく、事業環境の変化に対応して大胆に戦略を転換し、新しいビジネスを創造できることを示しているのである。

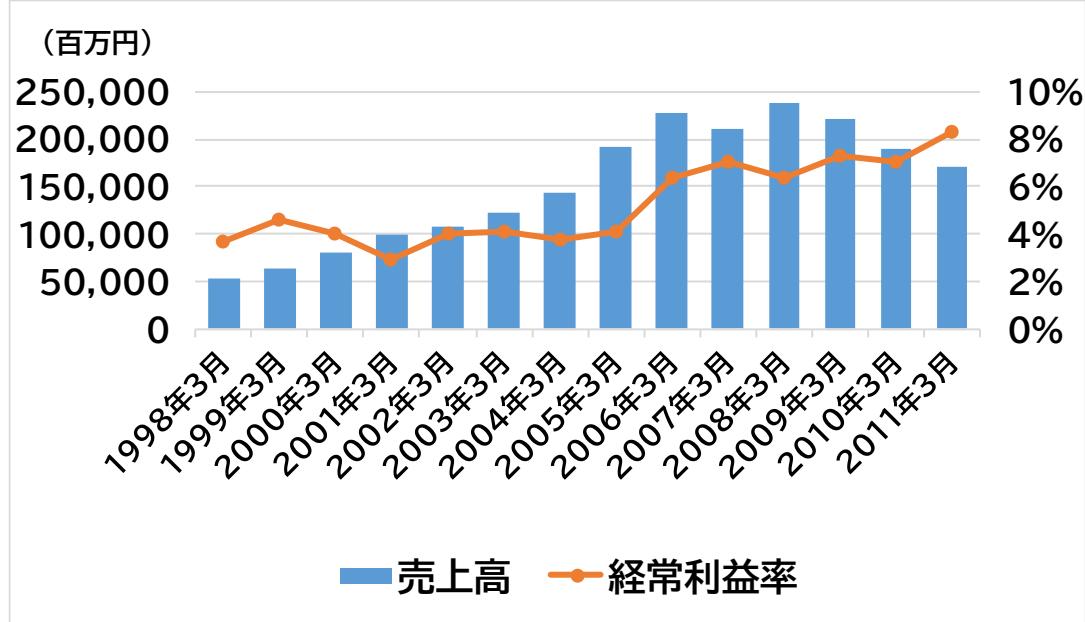
第1表 CCC 及び TSUTAYA の沿革

1951年	1月20日	増田宗昭 大阪枚方に生まれる
1973年	3月	同志社大学経済学部卒業
	4月	婦人服販売の「鈴屋」入社
1982年		喫茶兼貸しレコード店「LOFT」を開業
1983年	3月	「蔦屋書店 枚方店」を開業
1984年		NEC製の大型コンピューターを1億円で購入
1985年	9月	「CCC株式会社」設立
	11月	大和郡山にフランチャイジー1号店が開業
1986年	6月	「NEC」と業務提携
1999年	7月	「TSUTAYA Online」開始
	12月	「SHIBUYA TSUTAYA」開業
2000年	4月	東証マザーズに上場
2002年	10月	「TSUTAYA DISCAS」をスタート
2003年	3月	東京証券取引所市場第1部に変更
	4月	初のBOOK&CAFEとして「TSUTAYA TOKYO ROPPONGI」開業
	10月	「Tポイント」開始
2008年	6月	TSUTAYA TV を本格展開
2010年	3月	「Tポイント」を使って会員が社会貢献活動に寄与できる「Tポイント募金」を開始
2011年	7月	MBOを実施し東京証券取引所市場第1部において上場廃止 「代官山 T-SITE」開業
2013年	4月	佐賀県武雄市の「武雄市図書館・歴史資料館」を指定管理者として運営開始
	12月	地域展開のモデルとして北海道函館市に「函館 蔦屋書店」を開業
2014年	10月	T会員数が5000万人を突破(名寄せ後の利用会員数)
	12月	出版・コンテンツ事業を展開する新会社としてカルチュア・エンタテインメント株式会社を設立
2015年	5月	生活提案型の家電店「二子玉川 蔦屋家電」オープン
2016年	5月	生活提案型デパートメント「枚方T-SITE」オープン
2017年	4月	アートのある生活を提案する「銀座 蔦屋書店」オープン
	10月	月額定額サービス「TSUTAYAプレミアム」サービス開始
2018年	12月	蔦屋書店初のFC店「高知 蔦屋書店」オープン
2019年	11月	T会員数7000万人を突破(名寄せ後の利用会員数)
2020年	3月	TSUTAYA TOKYO ROPPONGIを、「六本木 蔦屋書店」としてリニューアルオープン

(資料) 前掲「増田 宗昭氏[カルチュアコンビニエンスクラブ社長]－情報への課金システム構築 ノウハウは隠さずオープン」、前掲「『俺たちはお化けなんだ』 TSUTAYA 破壊と創造」、カルチュア・コンビニエンス・クラブ HP > 企業情報 > 沿革 (<https://www.ccc.co.jp/company/history/>) 「高知市に蔦屋書店 今冬、サニーマート系など」日本経済新聞

聞 2018年3月20日 (<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO28387380Q8A320C1LA0000/>)、株式会社高知蔦屋書店によるニュースリリース「職人のこだわりから 日常が楽しくなる"市場"『高知 蔦屋書店』 オープン」2018年12月3日 ([https://www.tsutaya-ltd.co.jp/news/2018/1203\\_post-36.html](https://www.tsutaya-ltd.co.jp/news/2018/1203_post-36.html))。いずれも最終閲覧 2020年11月18日。

第1図 CCCの経営状況



資料) 各年度の「会社四季報」東洋経済新報社。

第2図 TOLとECウェブサイトの比較

第2-1図 ECサイトのアクセス時間(1999年)

順位	サイト名	商品カテゴリー	訪問者数 (千人)	平均月間 アクセス 頻度(回)	合計 アクセス 時間*1
1	amazon.com	書籍、音楽CD等	9497	1.7	2206
2	bmgmusicservice.com	音楽CD	2314	1.7	531
3	dell.com	パソコン等	2795	2.2	520
4	columbiahouse.com	音楽CD	2131	1.7	471
5	egghead.com sites	パソコン等	2003	2	454
6	cdnow.com	音楽CD	2348	1.7	446
7	bamesandnoble.com	書籍	3954	1.2	372
8	compaq.com	パソコン等	1412	1.8	322
9	gateway.com	パソコン等	1423	1.7	314
10	qvc.com	一般商品	858	2.2	299
11	landsend.com	衣料品	984	1.9	271
12	buy.com	一般商品	1410	1.8	262
13	musicblvd.com	音楽CD	1783	1.6	257
14	beyond.com	パソコン等	2141	1.4	175
15	vicrioriessecret.com	衣料品	795	1.4	171

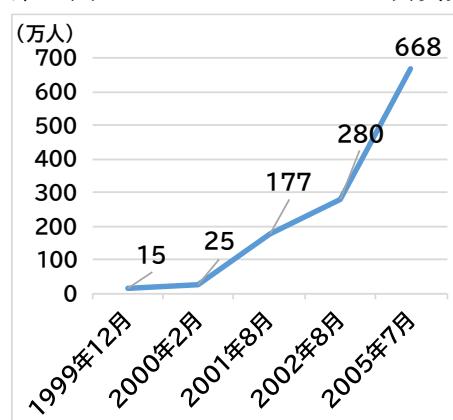
第2-2図 TSUTAYAのアクセス時間(1999年)

	訪問者数 (千人)	アクセス 頻度(回)	1回当たり 滞在時間(分)	アクセス 時間*1
TSUTAYA Online	150	11.2	11.5	322
TSUTAYA(店舗)	12000	0.8	15	2400
合計	12150			2722

注: \*1 訪問者数×平均月間アクセス回数×アクセス1回当たりの滞在時間、単位は千時間

資料) 前掲「カルチュア・コンビニエンス・クラブ(CCC) - ネットで集客、店舗との相乗効果に活路」。

第3図 TSUTAYA Onlineの会員数



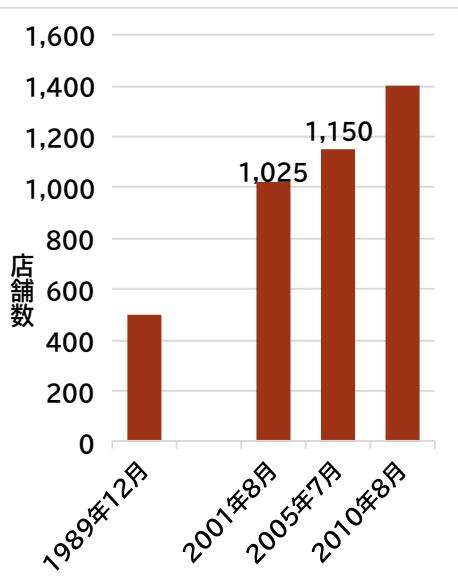
資料) 前掲「経営戦略—マーケティング カルチュア・コンビニエンス・クラブ(CCC) ネットで集客、店舗との相乗効果に活路」、前掲「強い企業のシステム戦略 カルチュア・コンビニエンス・クラブ(CCC) ネット店舗の連動を追求的確な情報提供で顧客をつかむ」、「経営戦略—多店舗展開 カルチュア・コンビニエンス・クラブ(CCC) ネットとの連動武器に、M&Aで出店攻勢」『日経ビジネス』2001年8月6日・13日号。「時流超流 3万人商圈でも収益確保 CCCの新しいマーケ手法は個店の自主性重視』『日経ビジネス』2002年8月5日・12日、前掲「カルチュア・コンビニエンス・クラブ 1800万人が動く巨大基盤 ポイントで繋がるパートナー連合体が誕生」。

第2表 店舗形式の比較

	FC	直営	
TSUTAYA	1027	97	→ FC店の割合95%
ゲオ	50	436	→ 直営店の割合82%

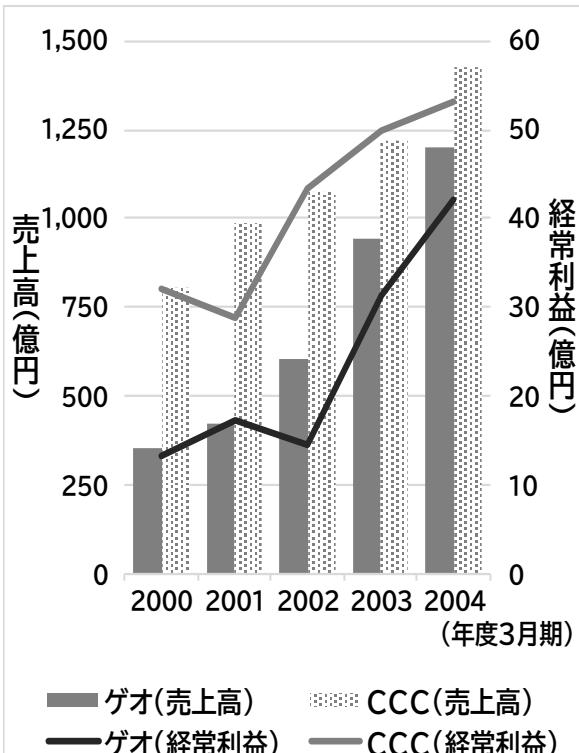
資料) 前掲「TSUTAYA 舊かず価格力ーゲオ [レンタルビデオ・チェーン] レンタルで集客し、中古品の販売で稼ぐ」。

第4図 TSUTAYA の店舗数推移



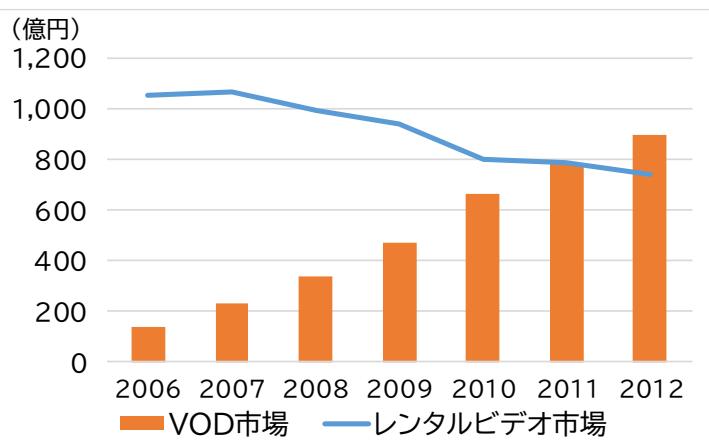
資料) 前掲「カルチュアコンビニエンスクラブー脱サラ直後に1億円の電算機購入」、前掲「カルチュア・コンビニエンス・クラブ（CCC）－ネットとの連動武器に、M&Aで出店攻勢」、前掲「1800万人が動く巨大基盤 ポイントでつながるパートナー連合体が誕生－カルチュア・コンビニエンス・クラブ」、前掲「カルチュア・コンビニエンス・クラブ（カード会員向けのサービス事業） 100円戦争のその後」。

第5図 CCCとゲオの経営比較



資料) 各年度の「会社四季報」東洋経済新報社。

第6図 レンタルビデオ市場とVOD市場の動向



資料) 日本映像ソフト協会による  
暦年調査「ビデオソフトの市場別、ジャンル別の売上金額の推移等」より (<http://jva-net.or.jp/report/>) 総務省 通信・放送の総合的な法体系に関する研究会資料「情報通信産業の将来展望」2006年9月28日 ([https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/joho\\_tsusin/policyreports/chousa/tsushin\\_houseikaku/pdf/060928\\_1\\_2.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/policyreports/chousa/tsushin_houseikaku/pdf/060928_1_2.pdf))、総務省 デジタル・コンテンツの流通の促進等に関する検討委員会(第61回)資料「国内外における音楽・映像等のコンテンツのクラウド型サービスの動向」野村総合研究所 2012年1月23日 ([https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000143546.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000143546.pdf))。

いずれも最終閲覧 2020年11月5日。