

2012 年度第 2 回物学研究会レポート

「カルチャ・インフラとは？」

増田宗昭氏

(カルチャ・コンビニエンス・クラブ CEO)

2012 年 5 月 17 日



BUTSUHOAKU  
物学研究会  
SOCIETY OF RESEARCH & DESIGN

グローバル化、ネットワーク化の時代、古今東西の文化や価値観が融合し、新しいうねりを生み出しています。こうした動きは、人々のライフスタイルやデザインにも大きく影響を与えています。そんな中、カルチュア・コンビニエンス・クラブ（以下 CCC）は、進化し続けるカルチュア・インフラの創造と発展を目指し、蔦屋をはじめとしたさまざまな事業を企画、運営してきました。

そのひとつ、昨年オープンしたDAIKANYAMA T-SITEは、まさに従来のブックストアのイメージを超えた、新しいカルチュア・インフラのかたちと言えるでしょう。

今回の物学研究会は、その中心人物である、同社のCEO、増田宗昭さんのレクチャーです。また、新しいカルチュア・インフラを体感していただくために、DAIKANYAMA T-SITE内での開催となりました。

以下、サマリーです。

## カルチュア・インフラとは？

### 増田宗昭 氏

（カルチュア・コンビニエンス・クラブ CEO）



01：増田宗昭 氏

#### ■ 世界一の企画会社になる

こんばんは、増田です。みなさん TSUTAYA はご存じかと思いますが、CCC についてはあまり知られていないようなので、今日は CCC についてと、なぜ代官山という場所に「代官山 T-SITE」というものをつくったのかという、この 2 つをお話しさせていただきたいと思います。

マスコミには「DVD レンタル最大手」と書かれることが多く、みなさんも TSUTAYA を運営している会社だと思われている方もいるかもしれませんが、CCC は企画会社です。

今、TSUTAYA は全国に 1,400 店舗強ありますが、直営店は 100 ほどで、そのほかの店舗を運営しているのは主にそれぞれの地域にある加盟企業です。私たちが行なっているのは、それらの会社に企画を売ること。お店の形態、販促、品揃えなどの企画を売って、そこからロイヤリティをいただいています。

企画会社と言っても、何でも企画するというわけではありません。私たちはカルチュア・インフラ、言い換えれば、ライフスタイルに関わるインフラをつくる企画を考えます。

私は今 61 歳ですが、このような会社をつくろうと考えた時は 32 歳でした。そんな

若僧がみなさんのような会社に行って、ただ「企画をさせてください」と言っても、追い返されてしまうだけでしょうから、まず看板商品になるようなものをつくろうと思いました。そこで考えたのが、「TSUTAYA」です。

その顧客価値は、ライフスタイルを手軽に選べることです。ライフスタイルというのは、生活様式。日本語で言うと文化、英語で言うとカルチャです。そういうライフスタイルを会員制で、手軽に、コンビニエンスに選べるということで、カルチャ・コンビニエンス・クラブ、CCC という社名にしました。

会社をつくって3年ぐらい経った頃から、「どうして CCC は事業が上手くいっているのか」「なぜ TSUTAYA は売り上げを伸ばしているのか」と度々聞かれるようになって、あちこちで同じことを話していたんです。

これでは歩くテープレコーダーだなどと思ひまして、いつも話していることを全部紙に書いて、一冊の本をつくりました。それがこの『Culture&Culture』です。1 ページ目をめくると、「世界一の企画会社になる」という、創業時に私が志した思いを書き綴った紙が入っています。

## ■ ライフスタイルを選ぶ場をつくる

私は大学を卒業後、ファッション専門店の鈴屋に入社し、そこに10年間お世話になりました。入社してすぐに携わったのが、ファッションビル「軽井沢ベルコモンズ」で、そのプロジェクトリーダーに抜擢されました。実はこの時の企画をやらせていただいた経験が、今日の「代官山 T-SITE」が生まれたすべての源になっています。

私は次第に自分らしく生きるということをファッションだけで追求することはできないのではないかと感じるようになりました。人は本を読んだり、映画を観たり、音楽を聴いたり、さまざまなことを体験する中から、無意識のうちに自分らしさを追求していると思います。そして、そこから受けたイメージをもとに服や物などを買って身にまとい、自分らしさをどのように構築していくかということを考えていると思うのです。

そこで、多彩なジャンルの物がある中から、各々の嗜好に合ったライフスタイルを選択できる場をつくる必要があるかと思ったのです。

当時、本は本屋、CD や VHS はレコード屋、ゲームはゲーム屋というように、生産者の都合によって流通形態がバラバラの状況にありました。そこで本も CD も VHS もゲームもあり、さらに貸す、売る、リサイクルするという利用形態がすべて可能なお店をつくろうと考えました。

そして、鈴屋を退職する時に、いただいた退職金の半分は家族にプレゼントして、残りの半分のお金で TSUTAYA をつくりました。最近では埼玉県に 2,300 坪の売り場面積のある「TSUTAYA フォレオ菖蒲店」をつくりました。現在、日本の本屋はどこも売り上げが下がっていますが、TSUTAYA は売り上げを伸ばしていて、今、日本で一番です。CD と DVD の売り上げも、レンタルも日本で一位です。

2003年には「Tカード」をつくりました。デザインは、アートディレクターの佐藤可士和さんにお願ひしました。

もともと TSUTAYA のカードもあったのですが、次第にこれとは違う新しいカードが必要だと思ひ始めたのです。というのも、ポイントカードというのはどんどん増える一方で、中には 70 枚も持っている人もいるそうですが、そうになると財布には入りませんし、たくさんつくるのもエコではありません。

レンタルもできて、キャッシュレスで買い物もできて、ポイントも付くというような魔法のカードができないかと思ひたのが T カードです。

このカードを 1 枚持っていれば、「ENEOS」でガソリンを入れても、「カメラのキタムラ」でデジカメを買っても、「三井のリパーク」の駐車場に停めても、「洋服の青山」でスーツを買っても、「ZOZOTOWN」で服を買っても、「ドトールコーヒー」でコーヒーを飲んでも、「ファミリーマート」でお菓子を买买ってもポイントが貯まります。

ポイントアライアンス加盟店は現在、4 万 6,000 店舗になります。T 会員は、「T カード」ができる前は約 2,000 万人でしたが、現在はその 2 倍の約 4,000 万人です。この数字は、日本の人口の 31%にあたります。

目標は 6,000 万人、日本の人口の約半分です。赤ちゃんなどは T カードを持ってませんので、その 50%まで到達したら日本人の大人が全員持っているということになります。

## ■ 「代官山 T-SITE」の誕生

さて、次にこういう TSUTAYA や T カードを考へた企画会社が、なぜ「代官山 T-SITE」をつくったのかということをお話していきたく思ひます。

日本では戦後、第 1 次ベビーブームが起り、約 250 万人の赤ちゃんが誕生しました。彼らは団塊の世代と呼ばれています。

戦後で重要な年は 3 つあります。ひとつは 1970 年で、その団塊の世代の人たちが日本の大企業に入った年です。もうひとつは、その 10 年後の 1980 年です。彼らが 30 代になり、積極的に買物を始めて、さまざまな物が売れていきます。コンビニ、シネコンといった新しい業態が生まれたのもこの頃です。TSUTAYA が誕生したのも 1983 年です。

そして、3 番目に重要な年は、1990 年です。その団塊の世代の人たちが部長などの役職者になり、高額所得者になります。外車や家、ブランド品などを買い求め、企業は売り上げがマックスになります。

70 年代には第 2 次ベビーブームが起り、その後、90 年代に彼らが新入社員として企業に入ってきます。人件費が安くすむため、企業にとっては売り上げがマックスで経費がミニマムなので利益が出て、バブルが起りました。これで日本の成長は終わります。

その後、日本の人口はどんどん減少していきます。これからの日本の未来を担う、20 代の若者たちの数は今、毎年 1%ずつ減っています。この世代をビジネスのターゲットにすると、売り上げは確実に落ちていきます。また、現在、平社員よりも社長の数の方が多いことから、

彼らは出世することもできません。

私は団塊の世代に着目しました。60歳で退職金をもらってリタイアするので、お金も時間もありません。彼らを「プレミアエイジ」と名付けました。

そのプレミアエイジのためのライフスタイルを選ぶ場、残りの人生を楽しむ場、そういう環境をつくろうと考えたのが、「代官山 T-SITE」です。「TSUTAYA」とはブランドイメージを変えて、これまでとはまったく違う切り口のお店にしようと考えました。

## ■代官山という場所

なぜ代官山という場所を選んだのかと言いますと、縄文時代には渋谷や溜池はみんな海の底にありましたが、この代官山は陸地にありました。

その地勢の良さから、江戸時代には地方の藩主がこの場所に屋敷をつくりました。この「代官山 T-SITE」のある場所には、水戸徳川家の屋敷がありました。西郷隆盛の弟の屋敷も近くにありました。

明治維新以降は、外国の大使館がつくられていきます。それにより歴史と伝統的な文化の香りに、インターナショナルな雰囲気も加わりました。

普段は静かで、人も少ない街です。渋谷のハチ公交差点前につくった「SHIBUYA TSUTAYA」のように何もしなくても人が来るところと違って、ここは顧客価値がなければ誰も来ません。ということで、地勢と街の雰囲気の良さ、チャレンジしがいがあるということから代官山のこの場所を選びました。

まず、この辺りに住んでいる数百人に、つくって欲しいと思うお店のアンケートを行ないました。一位はカフェです。代官山にはこんなにたくさんのカフェがあるのに、まだ必要なのかと驚きましたけれども。

2位は、本屋です。代官山には本屋がありません。地価が高いので、本屋をつくっても儲からないからです。3位はバーで、4位はコンビニ、5位は健康食品、6位はCD、DVD、7位はペット、8位はステーションナリーでした。

街の人々の声を反映して、その要素をすべて「代官山 T-SITE」に盛り込みました。また、プレミアエイジの人たちは本屋が好きということで、店名は TSUTAYA ではなく、「蔦屋書店」にしました。ロゴデザインを手がけていただいたのは、グラフィックデザイナーの原研哉さんです。

建物は、美術館のようなお洒落な佇まいにしたいと思いました。建築コンペを行なって、多数の応募者の中からクライン・ダイサム・アーキテツさんに設計をお願いしました。「T」のモジュールを使ったユニークなアイデアと、ガラス使いや床材の統一によって3つの棟は開放感がありながら、一体感も感じられます。

店内のコンセプトは「家」です。人口の減少に伴って、GDPも1990年から頭打ちです。これまでのように大量生産して、物をどんどん売るような売り場はもう必要ないと判断しま

した。そこで本来、売り場にあるような POP やサインなどのモジュールは消し去り、温かみのある照明にして、腰掛けて本が読めるようなくつろげるスペースもつくりました。

## ■プレミアエイジのための品揃え

商品は、プレミアエイジの人たちが興味を持ち、欲しいと思うようなものを揃えました。本では、たとえば死に方を提案したものを集めたコーナーをつくりました。

彼らにとって興味があるのは、これから先をどう必死に生き抜くかではなく、残りの人生を楽しく生きて、どのように死んでいくか、そういう素敵な死に方の提案だと思うのです。そこにはナポレオンはどのように生き、死んでいったのかというような伝記をはじめ、人文、神社仏閣、哲学、古地図、歴史、宗教などのジャンルの本を置きました。

また、これからはお金を稼ぐことよりも、お金を使って人生を楽しみたいと考えていると思うので、ライフスタイルの最新情報を掲載する雑誌を揃えました。旅行、料理、アート、建築、クルマ、カメラ、酒、時計、文具など、55メートルあるセンター通路のコーナーに 2,300 種類、約 3 万冊を置きました。

それから昔の雑誌のバックナンバーが揃う、図書館のようなラウンジ「Anjin」もつくりました。『平凡パンチ』などは、これを見るだけで自分の青春時代がすべて思い起こされるというようなものだと思うので、創刊号からすべて揃えました。ほかに『スクリーン』『キネマ旬報』『暮しの手帖』などもあります。これらの雑誌は集めるのに数年間かかりました。

映画は、彼らが青春時代に見た往年の DVD を揃えようと考えました。しかし、日本での映画のパッケージの権利というのは 5 年間なので、5 年経ったらハリウッドの映画会社に戻ってしまいます。特に昔の映画は今、ほとんど日本に権利がありません。実際に日本の問屋で毎月お客様のニーズがあるのに欠品しているタイトル数は、2,500 もあります。

そこでハリウッドの映画会社に行って、日本の現状を伝えて交渉し、そういった古い映画の権利をたくさん買い取ってきました。映画のデータをサーバーに入れて、お店でコピーできる機械も導入しました。市販されている DVD とほぼ同じ品質のものが、約 20 分で焼くことができます。

さらに、こうして物を揃えるだけではなくて、本のセレクトから売り場づくり、質問や相談に乗ってくれるコンシェルジュを各ジャンルにおこうと考えました。

クルマのジャンルについては、日本初のクルマとバイクの専門書店「リンドバーグ」のオーナーの藤井孝雄さんをくどきまして、この場所に引っ越していただきました。

そのほかのジャンルについては、コンシェルジュとは書かずに、「代官山を面白くできる人募集」という新聞の一面広告を打ったところ、多数の応募をいただきました。

その中から旅行は世界百数カ国を訪れ、本をたくさん書かれている森本剛史さん、料理は『クロワッサン』元編集長の勝屋なつみさん、ジャズは仙台でジャズ店のオーナーをされていたのですが、震災でお店を失われてしまったという及川亮子さん。人文は、カリスマ書店

員と名高い間室道子さんなど、そのジャンルの知識と経験が豊富なスペシャリスト計 36 人に依頼しました。

## ■素敵な人が集う場

まだ私が若かった頃、原宿に「レオン」という喫茶店があって、そこにいつも気鋭のクリエイターさんたちがたくさんやって来ました。私は毎週末そこに行き、彼らと同じ場において、同じ空気を吸っているだけで幸せな気分になれたものです。

この「代官山 T-SITE」も、本や映画、音楽のソフトの中だけでなく、そんなふうリアルな人を生で見ることで、自分のライフスタイルを選べる場所、格好いい素敵な人々が集まる場所にしたいと考えています。

TSUTAYA のお客さんは若い人が多いのですが、ここに来られているのは、ベビーカーを引いた親子連れ、ペットの散歩中に立ち寄られた方、打ち合わせや仕事などオフィス代わりに利用されるビジネスマン、そして、プレミアエイジなど、さまざまです。

われわれは顧客価値をつくるだけでなく、その「お客さんをつくる」ということも考えています。そのために、毎月、テナントのオーナーさんと一緒に勉強会を開いてさまざまな議論を行なっています。

最近、ここは神社のような場所だと感じています。参道というのは、空間をつくるのではなく、時間をつくる場所です。誰かと一緒に歩きながら、コミュニケーションを楽しむ時間をつくり出します。

この建物の中の道は、まさに参道のような感じです。気持ちのいい風を感じることができ、東京とは思えないほど、空がとてもきれいに見えます。天気の良い日にぜひいらしてみてください。

## Q&A

**Q1:** 「世界一の企画会社になる」と最初に志を立てられた中で、「感謝と約束」という言葉を書かれたお気持ちをお聞かせいただけますか？

**A:** 好きな人と仕事をしたいと望んでも、その人が私を選んでくれなければ、その夢は実現しません。それにはその人から見て、私が組みたいと思うような人間になることですが、どのようにすればいいか。その答えが、「感謝と約束」です。

約束したことを破る人。そんな人とは仕事をしたくないものです。また、人はお世話になったことをつい忘れてしまいがちです。相手から見て自分が素敵な人になる方法は、約束を守ること。そして、お世話になったことをいつまでも忘れないことだと思います。

**Q2:** 夢を持ちながらも、現実的な商売を考えられている。どのようにそのバランスをとっていらっしゃるのでしょうか？

**A:** 顧客価値がなければ人は来ません。でも、顧客価値だけでは継続していきません。つまり、儲かることも必要で、それが収益性です。顧客価値と収益性のあることが、いい企画だと言えると思います。

さらにいい企画というのは、顧客価値と収益性があって、それをやることで社員の成長にもつながり、社会貢献にもつながることです。けれども、それらすべてを実現するのはとても難しいことです。

**Q3:** 常に新しい企画を生み出していく、その原動力はどこからきているのですか？

**A:** 私は事業基盤を持たずに、企画で仕事をすると決めました。と同時に、そのようなビジネスモデルは今までになく、このようなグローバル化社会になることは昔からわかっていたので、世界一にならなかつたら絶対に負けてしまうと思いました。

企画に破れたら、社員も家族も路頭に迷ってしまいます。ですから、常に世界一になるという気持ちで毎日生き、見るものすべて企画にならないかと考えています。今日のこの場もそうです。

**Q4:** クリエイティブな子どもを育てるには、親がどういうことをすればいいのでしょうか？

**A:** 教育というのは、はたしていいものだろうか考える時があります。人を去勢してしまうようなものにも思えるからです。そのような人間は企業などの組織としては扱いやすいかもしれませんが、クリエイティブなものを生み出せるのだろうか疑問に思います。私は多少はみ出しても人間らしく生きる人こそが、クリエイティブな仕事ができると思っています。

**Q5:** 少し先の未来のライフスタイルはどのようになるのか、お考えがあれば聞かせいただければと思います。

**A:** 答えは自分の中にあると思います。世の中にあるものを集計しても、あまり意味がないと私は思っています。

大事なのは、あなたが欲しいと思うものを突きつめて考えること。あるいは、あなたがお客さんの気持ちになって、どうしたいかを考える。それが私の一番のマーケティング方法です。そこから、少し先の未来にいる人々が望むものが見えてくるのではないのでしょうか。

**Q6:** なかなか相手にわかってもらえない時というのは、いつもどのように解決されているのですか？

**A:** コミュニケーションというのは、自分が話した言葉の発信量でなく、相手が受け取る受信量で、それがコミュニケーションの量だと思うんです。

私はいつもそこに視点を置いているので、相手とのずれを感じることはありません。人と話をする時は、その人とコミュニケーションしたい、自分が伝えたいことは絶対に伝えたい、という気持ちでいます。

## ■追加トーク「企画の『守・破・離』」について

最後に、私がかうちの社員によく言っている、「守・破・離」の話をしたと思います。お茶の世界のことで、企画の世界にも「守・破・離」のステップがあると思っています。

たとえば、音楽の「守・破・離」を言うと、昔は家庭にオーディオコンポがあって、音楽を家族みんなで聴いていました。そこにソニーの創業者である盛田昭夫さんが歩きながら音楽を聴ける、ウォークマンを誕生させました。

その後、アップルコンピュータの元 CEO（最高経営責任者）のステーブ・ジョブズが、今度はアナログではなくデジタルの「iPod」を生み出します。ソニーのウォークマンを「守」とすると、ジョブズの「iPod」は「破」です。そして、この「iPod」のデバイスはとても小さく携帯電話にも入るので、ジョブズは自分で携帯電話屋になろうと考えて「iPhone」をつくりました。「離」です。その後、「iPad」が生まれ、その先もまだ続いています。

常に「離」は「守」になり、「破」になり、「離」になって、また新たな「守・破・離」が生まれます。これからの未来を会社として生き延びていくためには、常にこれを何度も繰り返していくことが大切だと思います。

2012年1月に、アメリカのエンターテインメント系サイト「Flavorwire.com」が「世界でもっとも美しい書店 20」を発表しました。

オランダの「セレクトブックスストア」、アルゼンチンの「ライブレラ エル・アテネオ グランドスプレンド」、ベルギーの「クック&ブック」、北京の「ポピュラーキッズリバプリック」、アメリカの「パーツブックス」、メキシコの「カフェブレイア エル ペンヂェーロ」など、世界中に素晴らしい本屋がたくさんあることを知ったのですが、日本ではなんと「代官山 蔦屋書店」が一件だけ選ばれました。という自慢をして終わりたいと思います。

以上

2012 年度第 2 回物学研究会レポート

「カルチュア・インフラとは？」

増田宗昭 氏

(カルチュア・コンビニエンス・クラブ CEO)

---

写真・図版提供

01 ; 物学研究会

編集=物学研究会事務局

文責=関 康子

- [物学研究会レポート] に記載の全てのブランド名および商品名、会社名は、各社・各所有者の登録商標または商標です。
- [物学研究会レポート] に収録されている全てのコンテンツの無断転載を禁じます。

(C)Copyright 1998~2012 BUTSUGAKU Research Institute.