

商いの新しいものさし

（株）商い創造研究所
代表取締役

松本 大地

第145回

想像と創造で時代の見巧者になるリーダー

今年で40年目を迎えたのは、1983年に大阪府枚方市にてレコードやビデオをレンタルし、書籍販売を加えたTSUTAYAである。今や書籍・雑貨年間販売総額は1376億円と、日本の書籍店となった。創業者である増田宗昭氏は「カルチュア・コンビニエンス・クラブ(CCC)」の代表として自社を「レンタル業ではなく、企画業」として、ライフスタイルに革命を起こす仕組みインフラ、プラットフォームをつくらせてきた。オームをつくらせてきた。社名の由来は、江戸時代に読み物や浮世絵などの出版物を扱う版元として、歌麿や写楽といった浮世絵師や、東海道中膝栗毛の十返舎一九などの作家を発掘し、江戸庶民の流行を作り出すプロデューサーであった葛屋重三郎にあやかった。

「本、映画、音楽を通じて新たなライフスタイル」を提案したTSUTAYAの全国展開から、会員証から派生したTポイントカードでのデータ

ペースマーケティング事業、書店空間を再構築した代官山葛屋書店、そして社会にとって最も重要視されるべき公共施設は図書館と考え、街に開かれた交流空間となる図書館事業を推進した。ネット市場の成長とともにレンタルビデオ店は2012年にピークとなったが、次々に先の時代の変化を読み事業拡大してきた増田氏は、ビジネスとどう未来を読むかを実証してきた。



3つの球体が連なった植物園とオフィスのAmazon・スフィア

一方、来年で30年目を迎えるのは「アマゾン」である。94年にアマゾンの創業者、ジョン・ベゾスは、インターネットで書籍販売をする構想を思いつき、米国ワシントン州シアトルの自宅ガレージで事業をスタートした。設立から3年後の97年には米株式市場ナスダックへの上場を果たし、01年には音楽やDVD、ゲーム、スポーツ&アウトドアなどの商品を増やし、07年にオンラインで本が読める「Kindle」の販売、15年には動画見放題サービス「プライムビデオ」、音楽配信サービス「プライムミュージック」などインターネットビジネスを拡大した。17年には米国高級食品スーパーマーケット「ホールフーズ」を買収し、18年には無人キヤッシュレス店舗の「アマゾンゴー」を展開して、食のカテゴリでのリアルとネットの融合に挑んだ。21年の売上高は約4700億ドル(約65兆円)、正社員133万人の世界最大のインターネット小売業となった。

CCCとアマゾンの共通点は、単純にモノを売って事業領域を拡大するのではなく、消費者データの分析により、消費者は何を欲し、どんなことに興味を持っているかを分析し、先読みができることだ。トッ プリーダーとして増田氏もベゾス氏も時代の見巧者(みこうし)として、時代を切り開いてきた。見巧者とは、芝居などに慣れ通じ、見方の上手な人のことであり、常に何かを学び、何かを生み出す努力があったからこそ、ビジネスの感性が磨かれてきたのだ。増田社長は、「世間の理解の外にあることをやるには、これからはますます個人の才覚とアイデアが必要となる」と話すのは、さらなる企画力で勝負する会社にするための社員へのメッセージだろうか。

「世界をつなぎ、知を共有する」インターネットは、世界中のあらゆる分野への影響力を高めてきたが、ネット検索から「答えだけでは時代の先駆者にはなれない。不確実性の高い今の時代、重要となるのは顧客が本当に求めていることを想像し、創造できるかどうかだ。想像は実際には経験していないモノやコトを思い描くこと、創造は今ま でなかったモノやコトをつくりだすこと。よって、良い想像をすることで良い創造に繋がる関係性ができていく。」

不振から抜け出せない業種や業態、店舗を見ると、待ちの姿勢や小手先対応ばかりで、未来に向けた挑戦を避けている企業が多いように見える。CCCとアマゾンの強みは、3つのものさしを持つていたことではないかと推察する。1つはどんな時代に変化するのか、2つは「現代生活者が何を求めているか」、3つは「どんな商品やサービスが受け入れられるのか」である。シンプルな3つのものさしを携えて時代の見巧者になり、常に想像と創造をして挑戦を続けることがビジネス成功への道に繋がっていくと得心した。