

全国1000店舗強の店舗と ネットサービスで市場を席巻

ビデオレンタル店の数は年々減少傾向にあるようだ。日本映像ソフト協会の調べでも、国内にあるビデオレンタル店は現在6600店舗余で、8年前に比べて半分近くにも減っている。これは市場が先細っているわけではなく、戦略的なマーケティング手法で事業を拡大する大手チェーン店が台頭し、これに圧倒された中小零細店が次々に姿を消しているためだ。

全国に「TSUTAYA」を展開するカルチュア・コンビニエンス・クラブ(CCC)は、そんなビデオレンタル業界の最大手で、11月末現在で登録会員数は1550万人、FC(フランチャイズチェーン)店は1065店舗を数える。これはビデオレンタル店のうち6軒に1軒がTSUTAYAという計算になり、売上規模ではさらに占有率が高まる。

このTSUTAYAの特徴は、複数のエンターテインメントソフトを同じ場所レンタルまたは販売する「MPS」(マルチ・パッケージ・ストア)方式をいち早く導入(全店舗の約6割)していることで、ビデオやDVDのほか、音楽CD、書籍、ゲームソフトなども扱い、2000年度にはCDの販売でも日本一になっている。同社が単なるビデオレンタル店ではなく、

「情報流通の企画会社」を標榜するのはこのためで、確かにTSUTAYAはコンビニと並んで、今や若者の間で欠かせない生活要素となっている。

同社が大府枚方市でTSUTAYAの1号店となる「葦屋書店」を創業したのは、'83年3月のことであった。以来、破竹の勢いで店舗数を拡大し、2000年4月に株式を東証マザーズに上場。また'99年7月からはインターネットで情報配信サービスを行う「TSUTAYA online(TOL)」をスタートさせ、会員数はすでに200万人を突破しているという。このTOLだけでも大きな情報メディアと言えるが、こうした店舗とネットの双方で顧客拡大を図る「クリック&モルタル戦略」も、TSUTAYA特有の武器となっており、その存在をますます大きくしている。

このTSUTAYAを中心とするCCCグループを一代で築き、年商1000億円を超える企業にまで育て上げたのが、「ベンチャーの旗頭」と呼ばれてきた増田宗昭社長(51歳)だ。

恵比寿ガーデンプレイスタワーにある東京本社を訪ねると、増田氏はノーネクタイのラフな格好で打ち合わせ用に使っている小さな会議室に座っていた。この会社には社長室がなく、増田氏は出社するとこのような会議室に陣取り、持参した紙袋から必要な資料を取り出してノー

トパソコンに向かい、来客にも応対する。知らない人が見たら、この人物がCCCグループを率いる社長だとはとも思えないに違いない。一種のポーズなのか、持って生まれた天真爛漫な性格なのか、増田氏には既存の経営者にはない独特の雰囲気がある。それがまたこの人物の魅力になっており、会社の原動力にもなっているようだ。

「TSUTAYA」の由来は 生まれ育った家の屋号

増田氏は昭和26(1951)年に、大阪府枚方市で3人姉妹の長男として生まれた。実家は祖父が創業した土建業の「増田組」と、副業で「葦屋」という置屋を営み、増田氏はこの置屋で生まれ育ったという。このため子供のころは色街の「坊や」という意味で、「色ぼんちゃん」と河内弁で呼ばれていたらしい。

「僕のおやじはもう10年前に亡くなりましたが、優しい性格で、説教なんか食らったことがない。あれを買いたいとか、これをやりたいと言えば、仏様みたいに好き放題にやらしてくれました。そんなおやじだから、人から何か頼まれるとイヤとは言わない。金を貸し、保証人にもなり、それで手元の財産がどんどん減ってしまったわけです。だから僕も、これは頼っていたらエライ目に遭うぞと。最終

的には自分で意思決定しなければいけないという意識を芽生えさせてくれました。でも僕は、そんなおやじが一番好きで、おやじを幸せにしてあげたい、おやじのメンツが立つようにしてあげたいとずっと思ってきた。僕が会社を作ったのもそれが一番のモチベーションでした」

一人息子でもあり、増田氏は父親の愛情を一身に受けて育った。この父親が増田氏の人格形成に大きな影響を与えたとすれば、起業家としての素養は祖父から譲り受けたようだ。祖父も同様にこの孫を可愛がり、さまざまな薫陶を与えている。増田氏が早くから「増田組三代目」の意識を身につけていったのもこのためであろう。増田組は父親の代で終わったが、家の屋号「葦屋」は増田氏によって継承され、今や「TSUTAYA」として全国に知れ渡るようになった。

偶然のことだが、江戸時代に写楽、葛飾北斎、喜多川歌麿などを世に送り出した葦屋重三郎も、当時、江戸最大の遊郭であった吉原の入り口で地本問屋「葦屋」を営んでいた。今で言えば本の取次店でもあり、版權管理のような会社だが、増田氏の目指すCCCのビジネスモデルもどうやらここにあるらしい。

「おじいさんが江戸時代の『葦屋』を知っていて名付けたとすれば、なかなかロマンチックな話だけど、それは今となってはわかりませんね。おじいさんにもいる

いと影響を受けましたが、男の生き方として僕の中で選択肢の一つになっていくことは確かです。おじいさんも滅多に怒ることはなかったけれど、ただ一度だけ、小学校に通い始めたころでしたが、僕が何かいたずらをして怒鳴りつけられたことがあるんです。これは怖くて縮み上がったね。この怒り方は今の僕にも通じているかも知れない。僕も滅多に怒らないけど、怒ると怖いみたい。いわゆる逆鱗に触れるというやつかな。許せないことは絶対に許さない」

少年時代の増田氏は、父親や祖父に溺愛されて育ったためか、ひ弱で、いじめられっ子だったらしい。増田氏が同志社香里高校に進学するとレスリングをやり始めたのはこのためであった。

「あの時の練習の辛さに比べたら、経営の苦勞なんか大したことはない」というレスリング部での経験が、その後の増田氏に大きな自信を与えた。何よりも閉塞状態に陥った自分をブレークスルー（打開・突破）する方法を身につけたと語っている。

同志社大学経済学部に進学した増田氏は、やがて「自分のセンスと感覚を活かせる仕事したい」とファッション業界への就職を目指すようになる。増田氏の徹底ぶりはここで遺憾なく発揮された。

「まず衣服の作り方から学ばねば」と、40人のクラスで男は3人だけという洋裁

学校に通い始めたのである。父親は例によって「いいよ」と許してくれたが、これにはさすがの母親も猛反対。布や定規を持って家を出る息子に向かって、「表通りは歩かんととき」と叱ったらしい。

こうして増田氏は73年に同志社大学を卒業すると、婦人ファッション専門店の鈴屋に就職し、10年間にわたってサラリーマン生活を送ることになる。

経営にも発揮された 「自由」「基本」「慎重」

増田氏の性格を簡略に言い当てるならば、「自由」「基本」「慎重」ということになるであろう。自由な発想はベンチャー企業の創業者には不可欠で、だからこそ既成社会の常識や既存の殻を打ち破って新たな事業が興せるのである。この自由な思考は、増田氏が高校、大学と学んだ同志社の学風と無縁ではないようだ。新島襄によって建学されたこの大学には、キリスト教の精神とともにリベラルな伝統が色濃く残されている。そんな独特の学風が増田氏の考え方に大きな影響を与えたとしても不思議ではない。

もう一つの「基本」は、前述のように学生時代から発揮されているが、これが社会人になるとさらに徹底される。増田氏は鈴屋に入社すると店舗作りを任せられることになるが、このために建築基準法

や貸借借地法を独学で学び、立地や客層も研究したのである。

これほど徹底した基本主義の持ち主も珍しいが、何事も一から始めないと気がすまない性質なのであろう。この成果もあって、今でも増田氏は「町中華料理店にふらっと入っても、客の入りや内装、メニューを見て、5分で客単価や月商家賃、人件費などのコストや営業利益がわかる」という。

そして「慎重」ということでは、脱サラという人生にとって大きな賭けに挑んだときにも窺うことができる。増田氏が10年間勤めた鈴屋を辞めようと考えた最大の理由は、「自分の内的な変化への欲求」に動かされたことだと言うが、そこには本人も語っているように、大好きな父親にもっと楽しみを与えてあげたいという孝心が宿っていたことは確かである。

この独立にあたって、増田氏はまだ鈴屋に在職中の'82年に喫茶店兼貸レコード店の「LOFT」を枚方駅前ビルの5階にオープンさせている。いきなりリスクを負うことを避け、いわばテストケースとして出店したのであろう。本人が「私は見た目よりずっと慎重だ」と語るのはいくつとところにも要因がある。

その翌年3月に増田氏は鈴屋を退職し、TSUTAYAの1号店となる「葛屋書店」を枚方駅前に開店するが、ここでも退職金200万円のうち半分だけを元手

にし、さらに「祖父の残したわずかな資産で建てた」という賃貸マンションなどの収入で、仮に売上高がゼロでも何とか凌げるようにして事業を始めている。

「私が慎重なのは、おやじのところにお金に困って無心に来る人をいっぱい見てきたからなんです。僕の育った生活環境はそんなふうだった。だから絶対にあはなりたくない。今でも僕は慎重だし、基本を大事にしています」

こうして経営者の道を歩み始めた増田氏は、「TSUTAYA」が軌道に乗るとフランチャイズ化を考えるようになり、'85年9月に資本金1000万円（現在は約24億円）でカルチュア・コンビニエンス・クラブを設立。'86年には東京に、その翌年には九州に進出し、一挙に加盟店を拡大していったのである。

転んでもただでは 起きないプラス思考

創業者として順風満帆な道を歩んできたかのように見える増田氏にも、一度だけ大きな挫折があった。CCCグループを急成長させてきた増田氏は、衛星放送事業に進出するため'95年にダイレクTVジャパンに出資し、社長に就任した。だが同社の経営が次第に厳しさを増してくとともに、共同出資企業との間に確執が起こり、ついに'99年2月に社長を事

実上解任されてしまったのである。増田氏に残されたものは虚しい敗北感と、約80億円という巨額な損失であった。

このときの増田氏を救ってくれたものは、高校時代に練習に明け暮れたレスリング部での体験であったという。レスリングを通してひ弱な精神や身体から脱却することができた増田氏は、「ディレクTVが失敗したときもレスリング部のことを思い出し、どこかにブレークスルーがあると信じられた」と語っている。また報道機関の取材に対しても次のようなコメントを残している。

「ディレクTVでの最大の教訓は、自分が知ったことです。目一杯借金して、目一杯人を投入して、目一杯努力して、それで失敗した。自分やCCCの限界、ベンチャー企業の限界を知ったことが大きかったです。同時に大企業の良い点も悪い点も勉強させてもらった。ディレクTVでの経験があればこそ今の自分がある。そこで得たデジタル技術や著作権管理の知識が今の仕事に役立っています」

転んでもただでは起きないプラス思考の人間なのであろう。増田氏がネット事業の「TSUTAYA online」を始めたのも、また2001年10月にITを駆使して店舗運営をサポートする「TSUTAYA NAVI」を新たに構築したのも、ディレクTVでの経験があればこそと言えるかもしれない。

ちなみに「TSUTAYA NAVI」とは、FC本部と各店舗を繋ぐナレッジ（知恵）シェアシステムのことで、売上高の増加、仕入れの適正化、経費の削減、投資額の削減などについての成功事例を各店舗から募り、これを双方向で共有化していこうもので、アクセス件数の多い優れたナレッジには報奨金も払う。

CCCではこれまでも「エリアマーケティングシステム」や「発注代行システム」など、ITを使った店舗運営のサポートを行ってきたが、今回新たに「TSUTAYA NAVI」が加わったことにより、FC展開の強力な武器になるだけではなく、コストカットにも効果を発揮していくものと期待されている。

こうした基盤整理を進めるとともに、増田氏は「3000店舗構想」という大胆なプランを打ち出した。一見、荒唐無稽なように思われるこの構想にも、実は増田氏特有の「基本」と「慎重」さに裏打ちされた根拠があったのである。

「TSUTAYAが採算をとるためには、だいたい店舗会員数が1万人いるんです。うちの会員化率は商圏人口の25%ぐらいですから、そうすると店の周囲10分ほどに4万人いれば商売になる。ですからこれを日本の人口で割ると、ほぼ3000か所ぐらいの店舗が可能になるんです。それと現在、国内の本屋さんの数は3万店弱で、このうち月商が500万円を

超える店は約1割と言われていますから、これも3000か所になる。この両方の数字から『3000店舗構想』が生まれたわけですが、すでに今期だけでも115店の店舗計画を進めています」

自己実現の欲求を満たす ミッションを持った会社

増田氏は「3000店舗構想」を説明するのに、自らパソコンを操ってOHPで示してくれた。それを見ると全国のTSUTAYAの店舗場所が赤い点で示され、ある地域をクリックすると商圏人口や会員化率などが色彩で分類されて現れる。まだ出店していない空白地域も、エリアを指定すると人口が表記され、出店可能な商圏人口を満たしているかどうかたちどころに判断できるのだ。

『マズローの欲求5段階説』というのを知っていますか？ これは人間の欲求がどのようにシフトしていくかを整理したものなんです。たとえば人間が無人島に辿り着くと、まず食べるものを探すんですね。魚を捕ったり、木の実を探る。つまり『生存の欲求』です。腹が満たされると、次に雨を凌ぎ、獣の襲来を防ぐために家を建てる。これが『安全の欲求』です。こうなると、今度は無人島を探検するんですね。寂しいからだれか人はいるのかと探す。これを『社会的欲求』と

言っています。さらに村を見つけてそこに住むようになると、今度は村長や偉い人になりたいと思うようになる。これが『自我の欲求』です。こうしてすべてが満たされると、何か物足りなくなってくる。こんなことでいいんだろうかと考えるようになるとですね。これが『自己実現の欲求』なんです。

我われ日本人は戦後の発展の中で、ほとんどの欲求を満たしてきました。憧れの高級ブランドも、今では誰でも身につけるようになってきた。そうするとまた何か物足りなくなってくる。新たな自己実現への欲求が高まってくるんですね。それで、TSUTAYAに行くようになるんですよ（笑）。つまり自己実現したいという人間の欲求を満たし、支えとなるものを提供してくれるところがTSUTAYAだと思えます。人びとは今、富の共有から情報の共有、そして今度は人間としての尊厳の共有というステージにきている。そういうミッションを我われは持っているんだということが、TSUTAYAのポリシーだし、社員の誇りにもなっているんです」

増田氏は休日でも家で休んでいることはない。「朝昼晩とチャリンコに乗って」街の中を走り回っている。いま一番流行っているのはどこか、トレンドはどうなっているのかと見て回り、ときにはマシンの干し物やゴミ箱の中まで覗く。

捨てられているものを見るだけでも、時代のトレンドがわかるというのだ。「車に乗っていたら街の風景は見えない」と、一流料亭にも「チャリンコ」で行くことが少なくないらしい。これほど徹底した現場主義者も珍しいが、それだけに増田氏の話には説得力がある。

このためか、増田氏はひとたび経営理念の話になるとどまるところを知らない。その情熱と確固たる信念が、連結子会社12社、従業員1000名近くのCCグループを率いる原動力となっており、社員から全幅の信頼を得る統率力にもなっているのだから。

【©Takao Associates Co., Ltd. All Rights Reserved】