

現代消費社会における「サードプレイス」

岩谷昌樹

The “Third Place” in Contemporary Consumer Society

Masaki IWATANI

Abstract

“Management strategies” are means for enterprises to attach some kind of value-added to their business activities. Adding value is to provide something that has not been successfully offered by any competitors in the relevant market space. Such value-added often takes the form of either 1) low cost (inexpensive-cost leadership strategy) or 2) high quality (thus expensive-positive differentiation strategy). More recently, an increasing number of enterprises have stressed “maximum value,” which is gained through a well-balanced combination of both elements.

Enterprises that operate physical stores may create maximum value through “offerings for the third place.” Now, the third place is the “place for hobbies/interests,” where people spend the third largest amount of time every day following “home (first place)” and then “the workplace/school (second place).”

Focusing on the fact that this “third place” represents one of the greatest characteristics of contemporary consumer society, this paper intends to investigate the visions, strategies, and business administration methods of enterprises that are making offerings for that place.

The concrete approaches taken in this paper are:1) studying how such enterprises go about adding value by looking at the example of Starbucks’ reactions to McDonald’s, 2) discussing the offering of unique value where beauty and chaos coexist by examining the concept of TSUTAYA, 3) learning about setting value criteria from BOOKOFF, and 4) conducting a case study of ABC Cooking Studio to study how the third place can be created via the “creative destruction of value.”

Through these investigations, this paper aims to indicate that the leadership and management philosophies of managers have much to do with the process of drawing up strategies for creating maximum value.

目次

はじめに

1. スターバックスに学ぶサードプレイス原則
 - (1)サードプレイスの定義
 - (2)信頼を築き、心から思いやること
 - (3)スターバックス異変の内的要因・外的要因
 - (4)3つの取り組みと7つの目標
 2. TSUTAYA に見る顧客ニーズの深い理解
 - (1)TOLとTカードの効用
 - (2)生活提案業としてのTSUTAYA
 - (3)企業原イメージ型であり利益算術型であるCEO
 - (4)代官山におけるサードプレイス創出
 3. ブックオフにおける価値基準の自らの創出
 4. ABC Cooking Studio による既存概念の創造的破壊
- おわりに

はじめに

経営戦略とは「企業が自らの活動において何らかの付加価値を与えること (add value)」である。例えば2006年のトリノオリンピックで荒川静香選手が得点に直接は結び付かないが「イナバウワー」にこだわったのは、演技に付加価値を与えるためだった。付加価値とは、そのジャンルで他者(他社)が未だやってのけていないものを打ち出すことということである。

企業にとっては、低コスト(安い)という付加価値や、高品質(それゆえ高い)という付加価値などを与えるのが一般的である。最近では、そのどちらも実現するという「最大価値」に訴える企業(比較的安くて良いモノを提供する企業)も増えている。

アメリカで生まれたセブン-イレブンが日本で展開された際には「品揃え」と「物流コスト」という2つの問題点を解決するという付加価値が与えられた。品揃えでは、売れ筋を残し、死に筋は排除するというを小まめに行うことで顧客ニーズに確実に対応していった。物流コストでは、小口配送や混載配送などを行うことでオペレーションの効率化を図った。

さらには、そこに「清潔さ」「美しさ」を付け加えた。店内の掃除を小まめにし、商品の陳列においても整然と並べることを維持することで手に取りやすくしたのである。これ

がセブン-イレブン・ジャパンの与える付加価値が独自のものとなることを決定付けた。

脳科学者の茂木健一郎は、こうしたセブン-イレブン・ジャパンの取り組みに、禅寺の佇まいを重ね合わせる¹⁾。1つは、どちらも「美しさは日々の弛まぬ努力（例えば掃除など）によって保たれている」ということである。たとえ1日でも清掃することを怠れば、境内はすぐに清らかさが無くなってしまう。

また1つは、どちらも「生の営みが感じられる」ということである。禅寺は人工的ではなく、人の手によって隅々にまで掃き清められることで、命が吹き込まれる。コンビニエンスストアも同じであり、店内を人が掃除をすることで、無機質ではなく、温かみのある清潔さがある。

こうした整然さの代名詞であるコンビニエンスストアと対極をなすのが、あえて雑然とした陳列をしているドン・キホーテやヴィレッジ・ヴァンガードなどである。これはお祭りの時の雰囲気が残ったもので、日本の文化的側面を有している²⁾。これらを併せると「整然と掃き清められた美しさ」と「雑然とした中にある楽しさ」ということになる。

本稿では、こういった付加価値や美と混沌の併存が、サードプレイスという現代消費社会の一大特質を形成する条件であることに着目し、これについて事例に基づき考えてみたい。具体的には、①価値の付加についてはマクドナルドに対するスターバックスのリアクションから捉える。②美と混沌の並存についてはTSUTAYAのコンセプトから検討する。③価値の基準設定についてはブックオフから学ぶ。④価値の創造的破壊による創出についてはABC Cooking Studioのケースを取り扱う。

1. スターバックスに学ぶサードプレイス原則

(1) サードプレイスの定義

2009年7月、マクドナルドはプレミアムローストコーヒーを無料で配布するというキャンペーンを実施した。その結果、来店者数が増し、同年9月の既存店売上高は前年比0.8%増加した。無料のコーヒーが「客寄せパンダ」的な効果を果たしたのである。「フリー経済」を地で行く戦略的行動であった。

これは、他のコーヒーショップにとってはゲリラ的プロモーションであり、打撃を受けることになる。ゲリラ的行動は、携帯電話業界におけるソフトバンクが好例を示す。ソフトバンクの攻勢を迎え撃つ形でNTT DoCoMoは「新ドコモ宣言」をロゴマークの変更とともに行った（2008年7月）。

では、マクドナルドのゲリラ的行動に対し、スターバックスはどのような反応を示したか。2009年10月、スターバックスコーヒー・ジャパンの岩田松雄社長は「低価格戦略は考え

ていない。スターバックスが提供するのには、コーヒーだけでなく、癒しの空間や上質な時間である。この強みに磨きをかける」と述べ「土俵が違う」と宣言した。

「癒しの空間」を提供することは「サードプレイス」になることである。サードプレイスとは、一般に人が一日のうちで最も長く過ごす場所が「家（ファーストプレイス）」であり、その次が「職場・学校（セカンドプレイス）」であるとして、この次に人が多く過ごす「趣味の場所」にあたる。

仕事帰りや学校帰りに立ち寄り、1時間あるいはそれ以上いても退屈しない、むしろそこに温かみを感じ、その世界に浸ることができる空間のことである。

映画好きなら映画館、本好きなら書店、音楽好きならCDショップで過ごす時間がそれである。また、ここで取り上げるようにスターバックスでコーヒーを飲みながらくつろいだり、TSUTAYAやブックオフで「掘り出し物」を見つけようとしたりすることも、サードプレイスで過ごすことを意味している。

サードプレイスの定義は、1989年に出版されたレイ・オーデンバーグの著書（A Great Good Place）を源流とする³⁾。同書では、しがらみの少ない知人をつくることのできるコーヒーショップや書店などがサードプレイスであり、気のおけない仲間と生き活きとした会話だけを楽しむために集まる場所だとされる。

(2) 信頼を築き、心から思いやること

こうしたサードプレイスを提供するには、その会社に確固とした企業文化が必要となる。スターバックスでは、そのブランドのフィクサーであるハワード・シュルツとともにハワード・ビーハーが企業文化の創出をリードした。この両者に同社財務担当のオーリン・スミスを加えて、スターバックスのマネジメントは、彼らの頭文字を取って「H20体制」とも呼ばれた。

中でもハワード・ビーハーによる「パーソナル・リーダーシップの10カ条」は、スターバックスの「グリーン・エプロン・ブック」とともに、同社のパートナー（同社では従業員をパートナーと呼ぶ）の行動指針となっている。その10カ条のエッセンスは以下の通りである⁴⁾。

①自分に正直になるために「かぶる帽子（自分の考え方）」を1つにする。②なぜこの会社で働くのかを理解すると「出世のために」ではなく「正しい理由」で行動できる。③決断を下す自主性を持つ…掃除をする人が箒を選ぶべき（現場の意思決定を重視する）。④信頼を築き、心から思いやる（一時に一人の顧客に集中してコーヒーを提供する）。⑤壁は真実を語る（店舗の雰囲気や居心地が良いところかどうかはすぐ分かる）。⑥責任を持つと真実以外は嘘だと分かる。⑦とにかく行動する（ペプシコとの提携や音楽事業への

参入など)。⑧困難に立ち向かう。⑨雑音の中の静かな声に耳を傾け、奉仕型リーダーシップを発揮する。⑩「ノー」と言わず、「イエス」という力強い言葉を口にする（Just Say Yes の精神）。

この10カ条はいずれも「スターバックス＝サードプレイス」の等式を支える重要な要素である。中でも特に④は、スターバックスが「コーヒー（商売上の技術）」を問題にしておらず「人間性（他者との関わり合い）」を問題にしていることの表れである⁵⁾。これはスターバックスが、その地域でサードプレイスとして定着することを成立させる考え方である。

ハワード・シュルツも2010年、ハーバード・ビジネス・レビューによるインタビューに対して「私たちはどこまでも人が財産の会社（people-based company）です。私たちほど人間の行動（human behavior）に依存している消費者ブランドは他にないでしょう。従来のマーケティングや広告ではなく、経験を通じて私たちはスターバックスというブランドを築きました」⁶⁾と応えている。

(3) スターバックス異変の内的要因・外的要因

上記のインタビュー記事のタイトルは“*We had to Own the Mistakes*”つまり「私たちは間違いを自認しなければならなかった」と付けられていた。いったい、どのような間違いがあったのだろうか。サードプレイスを売りにするスターバックスに異変が生じ始めたのは、2007年の終わり頃からである。このときまでに、スターバックスはアメリカ国内のあちらこちらに在った。

2000年代後半には、ドライブスルーなどのサービスにも力を入れ、日本でもコンビニエンスストアで手軽にチルドコーヒーや缶コーヒーが飲めるようにした。だが、そのことは、従来有していた「神話性（存在の稀少性）」を失わせた。パートナーと顧客が店舗で直接に関わり合わなくなったことで「人間性」も大きく揺らいだ。こうした神話性や人間性の喪失が業績の悪化に直結したのである。

この異変は主に内的要因（自滅的行為）に起因していた。それに加え、外的要因（競合他社からの攻撃）も起こっていた。2008年頃から、マクドナルドがコーヒーに力を入れ出し、コーヒーの「ファスト・チョイス（顧客がある商品を想起する際、最初に思い付くブランド名）」となることを狙い始めたのである。

2008年、マクドナルドはスターバックス式のプレミアムコーヒーのカウンターを全米店舗に展開していった。日本マクドナルドでも、スペシャリティコーヒー用マシン「バリスタブリューワー」を導入し、2009年11月からホット4品とアイス3品のコーヒーを新発売した。

こうしたマクドナルドのコーヒー強化により、喫茶店（コーヒー専門チェーンを含む）市場は、2010年に1兆104億円（ピーク時は1982年の1兆7,396億円）と毎年、減少傾向にある。この統計には、マクドナルドを始めとするファストフード店で提供されるコーヒーは含まれない。このデータは、マクドナルドのコーヒーが喫茶店市場を侵食していることの現われでもある。

そのマクドナルドは2011年に“MAKE WOW”をスローガンに掲げ、①新世代デザイン店舗によって居心地の“WOW”を、②新しいメニューによっておいしさの“WOW”を、③モバイルを用いた新たなサービスによって便利さの“WOW”を提供することを宣言した。コーヒーの提供を“Wow”で満たされたサードプレイスで行うということである。

以上のような社内・社外双方からの要因により、危機的状況が始まった2008年でのスターバックスの「受け身の対応」は話題になった。その前年の2007年2月には、当時会長だったハワード・シュルツは、それまでの様々な成長・拡大路線は、スターバックス経験の質を低下させ、ブランドをコモディティ化してしまったと自認していた。

また、①自動エスプレッソマシンの導入によって、サービスは迅速になり、効率は良くなったが、ロマンチックで劇場的な要素を失った。②焙煎したてのコーヒーの袋詰めに成功したが、コーヒーの香りを失った。③店舗デザインの簡素化により、規模の効率性は実現したが、魂を失ったと見なし、中核に立ち戻る決心をしたのである⁷⁾。

それが2008年1月、ハワード・シュルツのCEOへの復帰につながった。2月には全米の7,100店舗全てで一斉に夕方の3時間を閉店とし、従業員トレーニングを実施した。ドアには次のような文が張り出されていた。「完璧なエスプレッソをつくるための研修中です。エスプレッソをつくるには訓練が必要です。私たちはそのための技術を磨いています」。

他にも、2008年では多角化事業である音楽レーベルなどのエンターテインメントビジネスを見直したり、店舗やドライブスルーの閉鎖や従業員のリストラを行ったり、アメリカ以外の海外出店計画の縮小などを決めたりした。

(4) 3つの取り組みと7つの目標

ハワード・シュルツは、スターバックスが直ちに実行すべきは、次の3つの取り組みであると考えた。1つはアメリカの店舗ビジネスの現状改善、いま1つは顧客との感情の絆の取り戻し、また1つはビジネスの基盤に対して長期的改革をすぐに始めることである⁸⁾。

この3つに取り組む際に、ハワード・シュルツは「私たちの望むもの（ビジョン）」を「魂を刺激し、育む企業として知られ、世界で最も認められ、尊敬されるブランドを有する優れた企業であり続ける」と定めた。次にこれを実現するための「7つの大きな目標

(seven big moves)」を立て、次のような具体的な活動を行った⁹⁾。

①コーヒーの権威としての地位を揺るぎないものにする…「パイクプレイス・ロースト」というブレンドの発売（2008年4月～）、「マストレーナ」というエスプレッソマシンの設置、「クローバー」というコーヒーマシンの導入など。

②パートナーとの絆を確立し、彼らに刺激を与える。

③顧客との心の絆を取り戻す…「ロイヤルティープログラム」（2009年12月、リワードカードとゴールドカードを統合したマイ・スターバックス・リワード（会員制カード）を始め、それまでの年会費25ドルを無料にし、カード提示でほとんどの商品が10%割引となり、特典も厚くした）、「マイスターバックスアイデア・ドットコム」の運営（2008年3月～）、フェイスブックやツイッターなどのソーシャルメディアの活用、デジタル事業（店舗でのWi-Fiネットワーク利用）、リーン方式（顧客の待ち時間の短縮）など。とりわけソーシャルメディアは、サードプレイスにおけるバーチャルなフォースプレイス（第4の場所）¹⁰⁾と位置付けられている。

④海外市場でのシェアを拡大する－各店舗はそれぞれの地域社会の中心になる…北米以外で展開する「スターバックス・コーヒー・インターナショナル」事業の拡大、中国市場での成長、地域ごとでの店舗デザインとコンセプトの創出、ワインやビールを提供する商店（マーチャンストア）の展開など。

⑤コーヒー豆の倫理的調達や環境保全活動に率先して取り組む…フェアトレードでの調達、寄付などを通じた地域への奉仕、使用済み紙コップのリサイクルといった環境への影響考慮など。

⑥スターバックスのコーヒーにふさわしい創造性に富んだ成長を達成するための基盤をつくる…アメリカ、カナダに続いて、日本でも販売されている低価格インスタントコーヒー「スターバックスVIA（ヴィア）」は、日本でのインスタントコーヒー市場が約21億ドルと、アメリカの約6億ドルの3倍以上となることから販売を開始した。

⑦持続可能な経済モデルを提供する…コストの削減、サプライチェーンの構築、店舗技術の向上による顧客の待ち時間のさらなる短縮、シニアリーダーたちのチームワーク形成、アナリスト会議でのプレゼンテーションなど。

こうして掲げられた7つの目標のもとに、前掲した日本社長の発言（癒しの空間や上質の時間の提供）がある。神話性を確立し続けることの難しさは、成長戦略と矛盾することにある。効率性や利益を追求しようとする、店舗数を増やしたり、サービスを多角的になしたり、小売店でも買えるようにしたりするような企業行動に出してしまう。

結果として、これはブランドネームの露出過多となってしまう「ありがたみのある（レアな）存在」から「ありきたりの（普遍的な）存在」に転化する。これが「スターバックス

スのファストフード店化」と言われることにつながった。

原点を考えると、スターバックスが開拓したのは「スペシャルティコーヒー」という新領域だった。贅沢な一杯のコーヒーでの「コーヒーブレイク」を一等地に構えた店舗で提供することで、都会の隠れ家として支持を受けた。この「都会のど真ん中 (main & main)」へのロケーション戦略が、スターバックスブランドを神話性で包み込むことを後押しした。スターバックスの与える付加価値は、ここに存在する。

その点では、2010年8月からスターバックスが「リザーブ (RESERVE)」という稀少で超高級の豆を用いたコーヒーをアメリカにおいて限定で販売したのは、自社の付加価値を踏まえた取り組みとして評価できる。リザーブは日本でも2011年2月から限定で販売した。価格は通常の5割増しであり、日本では最高で650円という価格設定だった。

こうした超高級コーヒー市場は、シアトルで顕著であり、すでにブルーボトルコーヒーやゾッカコーヒーなどが参入している。ブルーボトルコーヒーはコーヒー豆の鮮度にこだわり、店舗に焙煎所を併設し、48時間以内に挽いた豆だけを取り扱っている。そのため、コーヒー豆1ポンド(約450グラム)は全米平均で330円のところ、1,500~2,500円という高価格帯となっている。また、ゾッカコーヒーは、世界で5%しか流通しない最高品質のコーヒー豆だけを使用する。

このように、コーヒー豆の「挽きたて」や「稀少性」で勝負する他社に、スターバックスは既存のネットワークを活用する「仕入れ先の安定性」を武器に、超高級コーヒーに後発参入した。この路線を採ると「安さ」を売りにするマクドナルドとは土俵が違いと確かに言い切れることになる。

2. TSUTAYA に見る顧客ニーズの深い理解¹¹⁾

(1) TOL と T カードの効用

経営戦略に関するベストセラー作家、エイドリアン・スライウォツキーは、自著『大逆転の経営』において、TSUTAYA の創業者である増田宗昭を「世界一の企画会社」を目指して「顧客ニーズを推測するのではなく、深く理解した経営者」として紹介した¹²⁾。

ここでの企画とは「どういうビジネスをするか」というフレーズの中の「どういう」を考えることである。TSUTAYA は各地域のフランチャイズ加盟企業に対して、また T ポイントはアライアンス参加企業に対して、新しい企画を提案する。その提案した企画によって顧客が喜ぶという価値連鎖が、TSUTAYA のビジネスモデルである。

増田宗昭の言葉を借りると「一般に理解されないことを考え出して、それでカネを取ろうとすること」「誰のために何をしてあげられるのかを考えること」が企画となる。これ

は、個人が生み出すものであり、組織力では生まれないと見なしている。

企画会社になるためには、①情報の共有化、②ノウハウをインストールすることによる個人の行動力の強化、③個人を奨励し、評価する制度（インセンティブ・システムの導入）の3つが必要である。TSUTAYAでは、この3つが重視されてきた。良い企画を出す個人をきちんと讃えてきたのである。

2011年度の新卒採用で「事業企画」を提案するコンテスト形式での選考を行ったのも、これからのビジネスパーソンは顧客のために何ができるかを主体的に考えてビジネスを創造できる「企画人」でなければならず、それ故、これからのビジネス世界で勝敗を決めるのは「企画力」の差だと、増田宗昭が考えているからだった。

TSUTAYAはCCC（Culture Convenience Club：カルチュア・コンビニエンス・クラブ）がチェーン展開するCDやDVDのレンタル店であり、書籍等も取り扱う。アメリカのレンタルビデオ店のブロックバスターに、書店のバーンズ&ノーブルとオンラインのアマゾンがくっ付いたような企画ベースの店舗である。

「映像消費市場」を創出したともいえるTSUTAYAの運営が難しいのは、いくら店舗の敷地面積が大きくても、最大のホット・アイテムである新着ソフトを取り扱えるのは、全体数の1割程度になってしまう点である。

また、先読みすることも大事で、注目するアーティストが仕入れ側と顧客側と食い違っていると、どんなに新作ソフトを入荷したところで、その棚を見るユーザーからは「ここには何もないな（nothing）」と思われる。

ここでTSUTAYAが採った戦略は、年齢も地域も趣味もまちまちなユーザーに向けて、何を提供するかを占うように入荷するのは不可能だとし、ユーザーの欲しいものは、ユーザーに教えてもらうということであった。

例えば1998年秋、顧客調査の結果、48%のユーザーがインターネットを使ったサービス（在庫状況、新作情報メール、オンライン通販など）を望んでいることが分かった。こうしたユーザーのシグナルにすばやく応えるために1999年6月に立ち上げられたのがTOL（TSUTAYA Online）という音楽、映画、本などのエンターテインメント情報サイトだった。

2007年末で会員登録数は1,200万人を超えており、そのうちの40%のユーザーが携帯電話からTOLにアクセスしている。携帯クーポンはそうしたマジョリティに向けた代表的なサービスとなっている。

こうしたTSUTAYA会員からのアクセスおよびレスポンスは、TSUTAYAにとって、絶え間無く入ってくる専有情報（continuous, proprietary information flow）である。この情報は、ビジネスリスクを大きく低減するものとなる。

インターネットビジネスが持てはやされた21世紀への転換期に「クリック&モルタル (click & mortar)」という言葉が登場した。TSUTAYA は、まさにこの「クリック (ウェブ サイト)」と「モルタル (店舗)」の加減がバランス良く組み合わせられた、新時代のビジネスモデルを有している。

さらには、会員証のTカード (2004年に創設) を提示すれば、ポイントを貯めることができる提携店舗をコンビニエンスストア、ガソリンスタンド、ホテル、紳士服店、レストラン、コーヒーショップなどに広げることで、提携会社を含めたりピーターづくりを推し進めている。これは顧客の購買行動をデータベース化できるので、各社にとっても有益なポイントシステムである。

2010年3月末時点でTカードの会員数 (ホルダー) は3,462万人であり、2009年でのTポイント総利用件数は11億5,303万件 (前年比38%増)、1人当たりの件数は34件 (前年比26%増) と好調さを示している。古い表現ではあるがWin-Winの関係 (互いが得をすること) を顧客と提携会社の間で構築できている。

こうしたTポイントには顧客を喜ばせる5つの戦略がある。①ポイントがたまる=ポイントの付与。②一枚のカードで、どこでも使える=共通のカード。③どこでもクーポンがもらえる=POSアライアンス¹³⁾。④ネットでもポイントが受け取れる=ネットアライアンス。⑤T会員だから参加できるイベント=共同事業という5つである。

特に、②は「持たなければいけないカードが多すぎる」という増田宗昭の嘆きにも似た感覚から生まれたものだった。曰く、各社が競うように発行しているカードは円やウォンのような地域通貨であり、それは欧米では通用しない。つまりそれほど使い勝手の悪い、閉ざされた存在である。それに比べてTカードはドルのようなものであり、汎用性が高く、信頼性もある。Tカードホルダーが増えていることは、顧客が求めている価値がドルであることの証拠だ、と。

(2) 生活提案業としての TSUTAYA

もともと TSUTAYA は1983年にレンタルビデオ店と書店の複合店 (蔦屋書店) として、大阪府枚方市に産声を挙げた店舗だった。書店を併設したのは、1つは、ビデオ店だとアダルト系のイメージが強かったため、女性客が敬遠するから。いま1つは、誰でもすぐ分かるキーワードが欲しかったからである。

つまり「めし」と書いてあれば食堂であるとすぐ分かる。「酒」と書いてあれば酒屋か居酒屋であるとすぐ分かる。TSUTAYA は情報を手軽に入手できる場所にしていたので「本屋」がそのキーワードになると考えたのである。

書店として入るとCDやビデオのレンタルも行っているのに、「おやっ」と不思議に思

われる。そうした気付きから次第に、複合店としての認知をされていけば良い。CD やビデオは、本というメディアの技術が進化した先にあるものだから、本もビデオもパッケージのスタイルが違うだけで、根は同じだという「見切り」をつけたのだった。

ここでいう「見切り」とは、先入観に支配されないで、現実を自分でしっかりと認識し、検証するということである。例えとして増田宗昭は、本田宗一郎がオートバイを「ある地点からある地点へとより速く行ける道具」として見切ったから、自転車にエンジンを付ける発想が生まれたとしている。乗り心地感を重視するハーレーダビッドソンでは、この見切りはできないという。

さて、1985年9月にCCCが設立されてからは、直営店よりもフランチャイズ展開が進んだ。「企画を売る」（企画の規格化）というスタンスで加盟店を増やした。ネットワークの価値（共同仕入れ、安価での備品提供、大がかりな販促、ネームバリューの強化など）を本部組織が生み出すことで、1店舗だけでは展開できない情報力を武器に、加盟店が辞めないように努めた。

では、なぜフランチャイズで売った企画が「レンタルビデオ」だったのか。それは増田宗昭が、人々が自分なりの表現やライフスタイルを学ぶのは、映画からであると見なしたためであった。映画を通じて人々は、スターやセットに憧れる。そこで使用されているファッションや自動車（オートバイ）、BGM、風景といったものが合致して1つの世界観を持っているので、影響を受けやすい。

映画以外にもテレビや音楽、雑誌、書籍、ゲームなども現代生活の必需品になっているため、これらを取り扱うことで、自社を「文化の源流」と位置付け、ライフスタイルの提案を一貫して行っている。増田宗昭もTSUTAYAは「生活提案業（カッコいいことの追求）」だと見なし「ヒトと世の中をより楽しく幸せにする環境＝カルチャー・インフラ」をつくっていくと述べている。

映画に留まらない商品のラインナップがTSUTAYAを「マルチパッケージ・ストア（multi-package store）」にした。そのストアは、①いつでも（コンビニエンスストアのように24時間対応する）。②だれでも（レンタルビジネスによって手軽に楽しめる）。③どこでも（場所を選ばないモバイル型の情報消費）という情報化社会の原則に対応するものだった。

さらには、それらの販売、レンタルに加え、中古品の買取りも行うことで「マルチユース・ストア（multi-use store）」の役割も担った。

近年では、DVD、CD、漫画などのインターネット宅配レンタルサービスの「TSUTAYA DISCAS」が急成長している¹⁴⁾。30代以上の顧客が7割を占めるほど、仕事や育児で店舗になかなか行けないユーザー層の取り込み役を担う。

DISCAS はレントラックジャパン（レンタル店向けソフト貸し出し業者）が開発したサービスであり、同社が TSUTAYA のグループ企業になったことを機に、2004年10月に「TSUTAYA DISCAS」としてリニューアル・スタートした。2007年から開始した、最大16枚まで貸し出す「まとめてスポットレンタル」により、連続ドラマを一気に借りることができることなどができるようになり、利用者が予想以上のスピードで増加した。

こうした「TSUTAYA DISCAS」は、特に「巣ごもり世代（30～40代の女性が中心）」にフィットした。巣ごもり世代は、1990年代初頭にアメリカ人が自宅に安息を求めるというトレンドがあり、それを繭（コクーン）の中に閉じこもるという意味で「コクーニング（cocooning）」と表現されていたことと同じ意味を持つ。

この状態では、顧客が店舗まで足を運ぶことを期待できないので、店舗のほうからコクーンの中の顧客へとたどり着かないとならない。TSUTAYA のネット注文ビジネスは、まさにこの「イン・ザ・コクーン」という戦略行動である。

ひとえに、こうした TSUTAYA のビジネスは「メッシュ（mesh）」ビジネスであるといえる。メッシュとは「ネットワーク対応の共有（network-enabled sharing）」を基本とするものである。所有をベースとする衣食住とは異なり「あってほしいけど、いつも必要なわけではない」という特殊な商材にアクセスする手段を提供している。したがって、メッシュの最も重要な戦略は、同じ商品やサービスをどれだけ多くの回数、販売するかということにある¹⁵⁾。

TSUTAYA やアメリカのオンライン DVD レンタル業者のネットフリックス（Netflix）あるいはアマゾンや iTunes などは「データベースの充実による利便性（data-enabled goodness）」が高く、シェアの頻度も高いビジネスである。言い換えると「データが豊富（date-rich）」で「共有性の高い（highly shareable）」モノやサービスがメッシュに適しているということになる¹⁶⁾。他にはカーシェアリング事業会社などが該当する。

(3) 企業原イメージ型であり利益算術型である CEO

成功する CEO のタイプの 1 つに「企業原イメージ型（PIF：Proto Image of the Firm）」というものがある。これは、自社のエッセンスは何であるかなど、企業のある特定のイメージに基づいて経営判断をするタイプである¹⁷⁾。

PIF タイプでは、CEO の生い立ちや経歴が経営ビジョンや組織文化の形成に影響を与える。TSUTAYA も、増田宗昭の「映画から人は学ぶものが多い」という思想（戦略上のビジョンの根源を映画に置くこと）が大きく反映されて成長を遂げ、成功を手中に収めている。同氏の言葉で言うと、自分の「内なる宇宙」の声を事業に投影したことになる。

また、初期の TSUTAYA は、競合相手となる既存の大型チェーン店の視野に入らないよ

うに、店の名前を多様に持つことで、立ち上げ期に他社との価格競争に巻き込まれることを避けた。

特に地方では、そこで最も大きな流通業（高知はサニーマート、熊本は壽屋、滋賀は平和堂、岡山は天満屋、中部地方はユニーなど）が、地の利や販売ノウハウに長けているため、出店協力をしてもらうことで地盤を固めた。

こうした TSUTAYA の「隠れ蓑戦術」や「地元流通業からのバックアップ」は、競争優位を維持するために必要な「模倣を防ぐための障壁」となった。つまり、競合相手が TSUTAYA を認識できないように、その卓越した業績（傑出した収益性）の存在を曖昧にして隠したのである¹⁸⁾。

成功する CEO のタイプのいま 1 つに「利益算術型 (PA: Profit-Arithmetic)」というものがある。これは、利益創出のために引くべきレバーを認識してデータや情報を処理し、経営者としてのオペレーションを実行するタイプである¹⁹⁾。

TSUTAYA の初期における隠れ蓑型の店舗展開は、目標管理を定量化するための有効な手段であった。また、増田宗昭が「数字」が世界で情報伝達の唯一のコトバである。数字は嘘をつけないと述べているのも「利益算術型」CEO であることを物語っている。

その意味で、増田宗昭は、成功する CEO の 2 種類 (PIF, PA) の双方をバランス良く使い分けることで、TSUTAYA を市場で圧倒的な存在感を有するものにし、その地位を揺るぎにくいものとしたといえる。

(4) 代官山におけるサードプレイス創出

現在では、渋谷や六本木などのフラッグシップ（旗艦）店²⁰⁾ でスターバックスとコラボレーションをすることで時流を捉え、都会におけるサードプレイスを見事に提供している。これについて増田宗昭は次のように語った。

「今日の日本は豊かな国だ。生活必需品に不自由しなくなって久しい。物資も情報も溢れかえっている。私たちはいまやそれ以上のものを求めている。ソフトドリンクのメーカーでさえこの点に気づいている。生きていくには水が必要だが、だからと言って「飲まなければ死ぬぞ！」と言わんばかりにボトル入りの水を売りつけたりはしない。少しでも美味しい水を提供しようとする。うちの店舗も同じだ。顧客がまた訪れたいくなるような「美味しいもの」を提供しなければならない。例えば、スターバックスを店内に設けたのはそのためだ。スタイリッシュな客がコーナーテーブルでコーヒーを飲んでいる姿を目にすれば、客は居心地のいい場所だと感じるものだ」。

これは、まさにサードプレイスという概念を指摘した見解である。TSUTAYA は「文化を手軽に楽しめる店」として、1 人ごとに異なる経験価値（増田宗昭の言うところの

「得」)を重視している。「LOVE」や「DREAM」といったテーマ別に作品をセレクトしたコーナーを設けることなどで、ソフトを推薦しているのも、サードプレイスを提供するという高い意識のもとからである。

ただし、2009年からは小型店化も推し進めており、より収益性のある場所(ビルの中や駅構内など)に立地し始めている。サテライト店では100~120坪あるのに対し、小型店では13坪ほどまでに抑えることができるので、イニシャルコストが比較的安くて済む。人材もサテライト店では5~6人を必要とするが、これも2~3人でまかなえるので人件費の削減にもつながる。

小型店では専用端末で借りたい作品を選ぶか、事前にインターネットで予約しておいた作品をカウンターで受け取るという仕組みをとる。これだとソフトをディスプレイする棚を設置する必要がないが、薬局で調合薬をもらうような味気ない形になる。作品のパッケージを手にとって選んだり、他のソフトと比べたりするという楽しみがそこにはない。

こうしたTSUTAYAの小型店化は、スターバックスがドライブスルーで手軽にコーヒーを飲めるようにしたことと同じ悩みを持つ。それは、収益性の追求とサードプレイスの提供という、相反するものをいかに同時に達成できるかという課題である。すべてが収益性の追求のためとはいけないところに、サードプレイス提供企業のマネジメントの難しさがある。

その意味で、増田宗昭がこれまでのCCCによる企画の集大成とするべく、2011年11月に代官山にオープンさせたTSUTAYAには、サードプレイス提供に徹しながら収益も上げていくという、1つのビジネスモデルを示している。そこは、緑に囲まれた旧山手通り沿いにある、かつての水戸徳川邸宅、後のノースウェスト航空の社宅となっていたところである²¹⁾。ここに、巨大な「T」が浮かび上がる構造物の連続体、つまり3棟からなるTSUTAYAの大型店舗を構え、隣接区画に専門店群を配することで「本屋を中心とした街」および「森の中の図書館」を創出している。

このTSUTAYAは、50歳から65歳までの「大人を変える大人(定年後の人生を余生として見なすのではなく、自分のライフスタイルというものを創り出すことに自覚的で能動的な層)」という「プレミアエイジ」を主なターゲットとしている。これは、日本の高齢化社会に対応した生き残り策でもある。プレミアエイジに向けて「聴けない音楽はない、観られない映画はない」をテーマにしたソフトの集積を図っているのである。

3. ブックオフにおける価値基準の自らの創出²²⁾

ブックオフもまた、現代消費社会における重要なサードプレイスとなっている。ブック

オフ創業者である坂本孝は、ブックオフを立ち上げる前に、故郷の山梨県で中古ピアノの販売をしていた。新品とは異なり、中古の場合だと、仕入れが大変である。日本では、ピアノは豊かな家庭の象徴でもあり、それを売るというときには、何らかの不幸があった場合が多い。

金銭的に困ったという不幸もあれば、引越して持っていけなくなったという不幸もある。坂本孝がどのように仕入れを促したかという、新聞に「あなたの不要になったピアノと、新品のソニーのステレオを等価交換します」という広告を出したのである。

こうして手に入れたピアノの売れ行きは良かった。ほとんどの家庭では、新品のピアノを買っても弾かれないことが多く、部屋のオブジェと化していたので、中古でも綺麗なものが多かったのである。もとは40～50万円のを5万円で買い取り、塗装や修理に1～2万円かけた後、販売した。それで1台につき20万円の利益が出たという。

5年間、このビジネスを行った後、やはり5年間、静岡県三島市でのイトーヨーカ堂の出店に携わった。その任が解けた1990年、横浜でコミックを中心とした古本屋に人だかりができてのを見かけたことが、ブックオフ創業のきっかけとなる。

これをチェーンオペレーションで展開したら、30店舗はできるだろうと瞬時に思ったのである。中古販売はピアノで経験済みだったので、今度はその経験を古本販売のビジネスに活かそうと考えたのだった。

「思い立ったが吉日」で、さっそく相模原に1号店を構えた。1990年5月2日のことである。このときからすでに、取り扱う本の価値判断の基準は独自で簡単なものとした。つまり、どんな本であれ、内容に関係なく、綺麗か汚いか、そして新しいか古いかで値段を決めたのである。①綺麗な本、②発行日が最近の本という2つに価値が置かれた。

いわば「ブックオフ・スタンダード」の確立である。TSUTAYAがユーザーの声に耳を傾けたように、ブックオフのこうした価値基準は、パートやアルバイトといった、これも一種のユーザーの意見をとりまとめてできたものだった。価値基準のもと、古本というよりは「新品に限りなく近い商品」を売るという点で、既存の古本ビジネスとは一線を画した。

新しい本か古い本かの線引きは、1989年4月から3%の消費税が導入されたことが、それを容易にさせた。消費税導入後の本には「本体価格（税別）」という表記に変わったので、それがあれば新しい本であるということがすぐに分かった。

新しい本で汚れている場合は、見かけを磨き上げることで新刊同様の鮮度を蘇らせている。側面を紙やすりで磨いて（大型店では自動研磨機を使う）、カバーを洗剤で拭くことでブラッシュアップしている。しかし、汚れが激しい本の場合は、それが例え稀少な本であろうと、買い取り値段はつけずに、引き取って廃棄処分にする。

なぜなら、汚い本を買い取り、店頭に並べると「ブックオフはこんなに汚れていても買い取ってくれる」という悪しき印象がついてしまうからだった。いわゆる「古本屋臭」をかもし出さないように努めたのである。高価な値の付く古書の販売は、従来の古本屋の土俵だとして、別の土俵で勝負している。

定価については、計算しやすいように、その本のもとの定価の半額にすることで統一した。これなら、チェーン化しても、価格設定にバラつきは生じなくなるし、パートやアルバイトの者でも買い取り業務をすることができた。「値付けのマニュアル化」である。これは、マクドナルドのマニュアル化にも匹敵する形式知の創出であった。

半額にしても売れない本は、最後には105円均一のコーナーのところに回すというブックオフ・スタンダードも次第に完成していった。正確にいうと、店頭に並んで3ヵ月たっても売れない本が、在庫が5冊以上になった本を105円にプライスダウンした。だから往年のベストセラーが105円コーナーに多く並ぶのも珍しくないのである。

また、古本屋のイメージの一新も、ブックオフ・スタンダードであった。従来の古本屋のイメージである「狭い、汚い、臭い」といったネガティブな印象や、どこにどんな本があるのか分からない乱雑な置き方（無造作な積み方）をいっさい排除したのである。

TSUTAYAが当時、ビデオといえばアダルトビデオが想起され、レンタルビデオ店の雰囲気もいかがわしいものばかりだったことを払拭して、市民権を得たことも同じ意義があった。

店舗は普通の書店並みに綺麗で、本もジャンル別・五十音別に整理され、取り扱う本も新品のようであり、ほとんど新刊を取り扱う書店と変わりなかった。むしろ、文庫本を返品しやすいように出版社別にまとめている書店とは違い、探しやすさを重視して作者別に分けているのは、アンチテーゼとなっている。

そして、マツモトキヨシの店舗づくりを参考にしたと言われるだけあって、店の外から中の様子がよくつかめることができる。店内も他よりも照度をあげていて明るいので、コンビニエンスストアに似た安心感があった。

おまけに当初は、午前0時まで営業した。近くの本屋が午後10時で閉店していたので、2時間多めに開けるといふ差異化を図ったのである。

さらに、古本を買い取るときには、従来の古本屋が唱える「古書高価買い取り」という言い方はせずに、本棚にある「もう読んでしまった本」を売りに来てもらうという認識を持ってもらうようにした。それが、「読み終わった本は、ブックオフへ」というスタイルを生み出すことにつながったのである。

買い取りがしやすいように、出店の条件も「本が売れるかどうか」ではなくて「本を買えるかどうか」ということが貫かれており、周囲の住宅環境が調査される。

ブックオフ1号店は古淵駅付近に現在でも在る。その辺りは境川を区切りに、東京都町田市と神奈川県相模原市の分かれ目にあり、古淵はぎりぎりのところで神奈川県領域にあるが、そこは住宅街であり、一人暮らしよりは家族で住んでいる者が多く、不要の本もたくさん家の中で眠っていたというわけである。

「直営実験店1号店」²³⁾と呼ばれた古淵店では当初、コミックが売り上げの半分を占めていたという。残りは文庫が20%、単行本が15%、新書が5%という割合となっていた。コミックが半分の比重で留まったのは、子どもだけでなく、親も売りに出すからであった。

また、ブックオフは海外にも店舗を構えるが、その場合はさすがに本の買い取りはできにくいので、日本で集めたものを航空便ではなく、コンテナに詰めて時間をかけて運ぶ方式を採用。これなら、時間はかかるが、本は腐らないので、商品の質に支障はないし、1冊あたりの輸送コストをかなり低く抑えることができるので、低価格での販売が可能になるのだった。

4. ABC Cooking Studio による既存概念の創造的破壊²⁴⁾

20歳から34歳のF1層と呼ばれる女性（OLやミセス）のサードプレイスとして、ABC Cooking Studio という料理教室を挙げることができる。ここは、忙しい現代社会あるいはストレス過多の日常において、自らが料理に向き合うことで「自分が自分に戻れる」という暮らし方を提案している。

このABC Cooking Studio は、それまでの料理教室のイメージ（ないし既存概念）には全くなかったような空間デザインを施すことで独自のポジションを築いた。

まず、スタジオをガラス張りにすることで、開放感を醸し出し、若い女性が楽しく料理をしている姿を「丸見え」にした。照明も明るくして、内装も黄色やオレンジなどポップなカラーを採用した。

教える側の講師は、通常の料理教室では、権威ある「お偉いさん」が担当であるため、緊張感がある。レシピも受講生が本当に習いたいものではないため、実用性（自宅での再現性）に欠けることが多い。そこで、ABC Cooking Studio では授業ごとに講師を選べるようにした。

創業者の志村なるみは、この違いの説明として、有名な調理師学校が「東大」であるならば、ABC Cooking Studio は「ハワイ大学」だとして社内での理解を求めた。つまり、プロフェッショナルを要請するのではなく、料理の「いろは」を楽しく学べる場ということを強調したのである。

さらには、実習コースを自由に選択できた。自分の好みに応じて、講師とメニューをチョイスできる点が画期的であった。原則として、習うメニューは自宅でも再現ができるものを提案することにした。例えば、ブレッドコースを最大2時間までの授業時間としているのは、自宅でのパンづくりが実際にできるようにという意図からだった。

そうしたABC Cooking Studioに通う生徒の目的には、次のようなものが挙がる。①ガラス張りのスタジオなので、お洒落をして出かけられる。②親友と通うことで、情報交換の場となる。③職場の人たちに手づくりのケーキを差し入れして喜ばれる。④子どものお弁当づくりに役立つ。⑤技術と知識が身に付いて、「女子力」が上がる。⑥憧れの同年代の講師に近づく。⑦満足感・達成感・充実感を得られる。⑧内面を磨くことができる。

このように「料理教室」という一般的には敷居が高いと思われる場所を、仕事帰りに気楽に立ち寄ることのできるサードプレイスに変えたのが、ABC Cooking Studioである。その始まりは1980年代半ば、静岡県藤枝市においてであった。

その当時は現在のようにパソコンや携帯電話、あるいはカラオケボックスもなかったもので、余暇にすることがあまりなかった。地方都市であり、カフェも少ない。しいて言えば週末になると東海道線に20分乗って、静岡市にショッピングに出かけることぐらいしか娯楽がないという状態だった。

そこにABC Cooking Studioができたので、レッスンを受けに来る女性は多かった。レッスン日でなくても立ち寄る者もいて、雑談場所としても機能した。料理教室の開かれる17時から22時まで、独身女性の笑い声が絶えなかった。

当初は無料で行っていたが、予想以上に受講生が増えたこともあり、500円の手料費をとるようになった。しかし、これはマイナス効果にはならなかった。むしろ「たった500円の料理教室」という新市場の開拓に図らずもつながった。

静岡県内に9店舗構えた後の1990年には、横浜の元町に初めての県外店を出した。初の首都圏進出でもあった。この店舗は『ケイコとマナブ』という習い事の専門誌に生徒募集の広告を載せたことで、都会に住む20代のOLからの支持を多く集めた。

その後も名古屋の栄、東京の渋谷、大阪の心斎橋といった都心部に出店することで、主な顧客層であるOLが勤め帰りに立ち寄ることのできるサードプレイスとして受け入れられた。まだこのときは、ビルの最上階などでの開講であり、閉ざされた空間であった。路上に面したオープンスタイルのスタジオを初めて構えたのは、創業から10年たった1995年、新宿においてであった。

その10年間で店舗数は40以上に増えていたが、このときまではまだ空間デザインは白を基調したシンプルでオーソドックスなものであり、床もグレーであった。現在のようにカラフルなスタジオになったのは、44店舗となる京都ダイヤモンドシティへの出店からだっ

た。これは、フランス人建築家のエマニュエル・ムホーによるデザインであった。以後、スタジオの新規開店も改装も、彼女の手によるポップな配色（基本は6色を用いた格子柄）での店舗デザインがABC Cooking Studioのイメージづくりとブランドづくりに大きく貢献することになった。

2000年からの10年間では年間10店舗ずつ新規出店を続けた。その中で、2005年には「abc kids」という満4歳から小学3年生までを対象とした子ども向けコースを始めた。幼児クラスと小学生クラスに分かれるが、授業時間を1時間にすることで飽きが来ないようにしている。これはエデュテインメント性の高いものである。

「+ m」という男性が入会できるスタジオを銀座に開いた2007年に、東京ミッドタウンへ出店した際には、英語でレッスンを行うコースを設けるという「オンリーコース」を開発した。これも料理教室におけるエンターテインメント性を追求したコンテンツである。

おわりに

本稿では、現代消費社会において、サードプレイスを提供している4つの企業、すなわちスターバックス、TSUTAYA、ブックオフ、ABC Cooking Studioについて、そのマネジメント方法を含めて考察した。その結果、いずれの企業においても、そのマネジャーのリーダーシップや経営哲学が大きく関与していることが確認できたことは特筆すべき点である。こうしたマネジャーに関する考察は、今後の企業研究において、より詳細に進めていくことを課題としたい。

註

- 1) 茂木健一郎『クオリア立国論』ウェッジ 2008年、77ページ。
- 2) 同上書80～81ページ。
- 3) Oldenburg,R., *The Great Good Place:Cafes,Coffee Shops,Bars, Hair Salons and Other Hangouts at the Heart of a Community*, Marlowe and Company, 1989.
- 4) ここでは、ハワード・ビーハー、ジャネット・ゴールドシュタイン著、関美和訳『スターバックスを世界一にするために守り続けてきた大切な原則』日本経済新聞出版社 2009年を参考にしてている。
- 5) 同上書111ページ。
- 6) The HBR Interview-Howard Schultz by Ignatius,A., "We had to Own the Mistakes," *Harvard Business Review*, July-August 2010,p.113. / 邦訳「復帰したCEOが再生に挑む スターバックス 誤りを認めるのが、本物のリーダー」『Diamond Harvard Business Review』February 2011, 33ページ。
- 7) ハワード・シュルツ、ジョアンヌ・ゴードン著、月沢李歌子訳『スターバックス再生物

- 語 つながりを育む経営』徳間書店 2011年, 38~40ページ。
- 8) 同上書90~91ページ。
- 9) 同上書139~141ページ, 406~416ページ。
- 10) 同上書342ページ。
- 11) ここでは, 増田宗昭『情報楽園会社』徳間書店 1996年(2010年には, これを底本として加筆・修正したものが復刊ドットコムから出版された), 増田宗昭『はじめて語られる企画の「虎の巻」』毎日新聞社 2010年, 増田宗昭『代官山 オトナ TSUTAYA 計画』復刊ドットコム 2011年を参考にしている。
- 12) Slywotzky,A.J., *The Upside : The 7 Strategies for Turning Big Threats into Growth Breakthroughs*, Crown Business, 2007, pp.70-84. /伊藤元重・佐藤徳之監訳, 中川治子訳『大逆転の経営 危機を成長に変える7つの戦略』日本経済新聞出版社 2008年, 118~139ページ。
- 13) 例えばファミリーマートでTポイントを利用した顧客が, TSUTAYA にしばらく来店していない場合に, ファミリーマート側がTSUTAYA で使えるクーポンを配ったり, その逆にTSUTAYA 側がファミリーマートで使える新製品のクーポンを配ったりする。
- 14) 「TSUTAYA DISCAS」については, 日経情報ストラテジー編『最初に飛び込むペンギンになれ!』日経BP社 2011年, 150~163ページの「ツタヤオンライン ネット宅配レンタル事業が急成長 「青い封筒」で250万点を全国配送」に詳しい。
- 15) Gansky,L., *The Mesh: Why the Future of Business Is Sharing*, Portfolio Penguin, 2010,p.5. /実川元子訳『メッシュ すべてのビジネスはくシェア>になる』徳間書店2011年, 16ページ。
- 16) *Ibid.*,p.139. /同上訳書217ページ。メッシュ・ビジネスの特徴は, 次の4つにあるとされる。①商品やサービスがシェアされる。②進化したウェブとモバイルデータネットワークを利用して, 利用状況を追いかけて, 顧客データや製品情報を集計する。③シェアできる有形のモノに重点が置かれている。④商品内容, ニュース, お薦めなどが口コミで伝えられ, ソーシャルネットワーク・サービスを通じて, より広範囲に伝達される (*Ibid.*,pp.15-16. /同上訳書31~32ページ)。
- 17) 加瀬公夫, F. サエス・マルチネス, H. リケルメ著, 高垣行男監訳『欧州のMBA教授が見た高業績CEOの意思決定 戦略判断の2つの型』中央経済社 2006年。日本企業でのPIFタイプの代表には, ソニーの大賀典雄, ヤマト運輸の小倉昌男が挙がる。
- 18) 競争優位の維持については, ロバート・M・グラント著, 加瀬公夫監訳『グラント 現代戦略分析』中央経済社 2008年, 287~290ページを参考にしている。
- 19) 加瀬公夫, F. サエス・マルチネス, H. リケルメ著, 高垣行男監訳, 前掲書。日本企業でのPAタイプの代表には, 日産自動車のカルロス・ゴーン, 信越化学工業の金川千尋が挙がる。特に金川千尋については, ジャック・ウェルチ元GEトップが「日本で果敢に事業モデルを転換し続けた経営トップの1人」と評した。
- 20) 渋谷駅前には1999年に「SHIBUYA TSUTAYA」, 六本木には2003年4月に六本木ヒルズと同時オープンした「TSUTAYA TOKYO ROPPONGI」を設けている。これらはTSUTAYA 全店舗のうち数%しかないCCC直営店である。
- 21) 増田宗昭は, 代官山が縄文時代には海の上に屹立し, 良い風に包まれていた高台の地であり, 後に屋敷町として発展し, さらに卓越した都市計画によって特別な色合いを帯びるに至ったという, その美しい「土地の色」(ワインで言うところの葡萄畑の個性を示す「テ

ロワール」に匹敵するもの)に敬意を払っている。こうした土地の色は、1997年にフジテレビが台場、2003年に日本テレビが汐留という情報の水脈から遠い位置に本社を移した後に視聴率が低下した一方で、テレビ朝日が2003年に六本木という情報の要衝に本社を移転してから調子付いたことと関係していると増田宗昭は指摘する。

- 22) ここでは、坂本孝、村野まさよし、松本和那編『ブックオフの真実 坂本孝ブックオフ社長、語る』日経 BP社 2003年、グロービス MBA ブックオフ探検隊『ブックオフ 情熱のマネジメント』日経 BP企画 2006年を参考に行っている。
- 23) 実験店だったのは、会社の設立がこの店舗立ち上げから遅れること1年3ヵ月後の1991年8月だったからである。
- 24) ここでは、志村なるみ『ABC Cooking Studio 女性の心をつかむブランディングの軌跡』朝日新聞出版 2010年を参考に行っている。