

INDIVIDUAL EMPOWERMENT

DIALOGUE 01 — YUTA TSURUOKA — HIROSHI AOI

デジタルの力が拓く「個のエンパワーメント」

「インターネットによって個人や小さなチームがより強くなった時に、世界はもっともっと良くなる」—そう信じ続けるBASE(株)代表・鶴岡裕太氏。彼の目に映るインターネットの世界とは?未来をつくるビジネスをどう予見しているのか?将来世代と共に個のエンパワーメントを推進する当社代表の青井が迫ります。



本誌では対談の抜粋版をご紹介します。全容は下記でご視聴いただけます。
www.youtube.com/channel/UCCHq6q2aRFTyyEwVOMxHYXA

すばらしい夜景のBASE六本木オフィスにて

「インターネットの夢」破れ、 第二幕の幕開け

青井：今日は本当に楽しみにしていました。鶴岡さんに、BASEのことや未来の話、夢やビジョンについて聞けたらいいなと思っています。まず気になったのが、BASEのミッションである「Payment to the People, Power to the People.」です。インターネットが何のために生まれてきた技術なのかというと、まさしく「Power to the People」、個のエンパワーメントの実現だと思うのです。それを僕は「インターネットの夢」と呼んでいます。しかし僕らの世代では、GAFAのような巨人の登場によって、情報や資本が独占され格差が生まれてきていて、結果的に個のエンパワーメントの逆を行くような流れになってしまった。つまり、夢破れた第一幕だったと思っています。そして現在、鶴岡さんのような新しい世代が出てきて、原点に戻って「Power to the People」を実現しようとしている、まさに「インターネットの夢」第二幕が開いたように見えるのですが、こういう見方をどう思われますか。

鶴岡：すごく難しい論点かなと思います。確かに、気づけばGAFAがすごく大きなサイズになっていて、「Power to the People」ではなくなっているという見方もあると思います。一方で、Instagramやツイッターのおかげで個人がすごく

エンパワーメントされたという側面もあります。たぶんその構造上、どうしてもプラットフォーム自身が一番強くなっていくのだと思います。彼らが強くなったおかげで、多くの人が発言力を持てたし、それによって大統領が代わった国もあるかもしれません。それはたぶんGAFAがこれだけ大きくなったことのメリットでもあると思うのです。

青井：確かに、SNSでの発信は個のエンパワーメントを後押ししてくれましたね。

鶴岡：でも確かにここまで大きくなってくると、次は、そういう大きいプラットフォームとどう共存していくのかということと、プラットフォームの外に自分の居場所をつくるという考え方も大事になってくるとしています。したがってスパッと個のエンパワーメントの第二幕へというより、メガプラットフォームと共存するのが第二幕であり、ロングテール*になっているのが第三幕なのかなと思います。

青井：中間地点、移行期みたいなことですね。

鶴岡：BASEの構造がすごくわかりやすいと思っていて、従来のECプラットフォームはアマゾンのようにデマンドとサプライを両方やっているわけです。でもBASEは超ロングテールを対象にしていますが、サプライサイドしかやりません。デマンドサイドの集客部分は、まだメガプラットフォームの力を借ります。今ま

での良いところは利用させていただき、半分・半分の時代にあるのかなと考えています。次はまた大きいほうに戻る可能性もあるし、個がそのまま押し切る可能性もあると思います。

* ロングテール：ベストセラーのような瞬間の人気と違って、ニッチな商品が長期間一定数からの支持を得ること

スモール・イズ・ビューティフル時代の到来

青井：ロングテールに特化したECという形態は、BASEが初めてじゃないかと思うのですが。

鶴岡：そうですね。流通総額が最大指標になるのがECというビジネスの特徴で、大きい加盟店によるラージ・マーチャントを求めていくというのが性です。我々は、楽天やアマゾンの存在があるからこそ、逆の意思決定ができます。先人たちの時代にできなかったロングテールの人たちにコミットするというのが、僕たちの世代に与えられている責任だとも思いますし、またビジネス上も、そこが余白というか希望だと思うのです。ロングテールを攻めるというのは、来年の数字の最大化をめざすというより10年後、20年後を最大化する感覚です。短期的に見ると非合理ですが、長期的に見るとすごく合理的な意思決定だととらえています。それができる源泉は、インターネットやテクノロジーの可能性をロングタームで信じていることが根底にあります。僕らの世代は物心ついた時からインターネットやテクノロジーが身近にある中で、インターネット回線は速くなり続けているし、iPhoneもずっと高性能になり続けて、GAFAも大きくなり続けている中で生きてきたからです。このすごさが当たり前のようにわかっていて、「20年後、30年後にはこうなるよね」と自信を持って言い

鶴岡 裕太 | Yuta Tsuruoka

BASE株式会社 代表取締役 CEO

1989年、大分県生まれ。大学在学中にクラウドファンディング企業 株式会社 CAMPFIREでインターンを経験。2012年BASEをリリースし、わずか1カ月で開設数1万店舗を達成する。同年にBASE株式会社として法人化、2019年東証マザーズに上場。
thebase.in

トレンドはもはや10代・20代が生み出しています。

そういった意味では、

自分が第一線でプロダクトを考えることができるのは、

あと10年くらいだと思っています。

鶴岡 裕太

将来世代の意見は、僕から見ると未来そのものなんです。

「これが未来になっていくんだ」と思えてワクワクするんです。

青井 浩

切れるからこそ、BASEはロングテールを攻めるという判断ができたと感じています。

青井：ロングテールを対象にするということは、ユーザーそれぞれがスモールビジネスを展開するわけですが、鶴岡さんにとってスモールビジネスとはどんなイメージですか。

鶴岡：BASEではショップオーナーさんを「オーナーズ」と呼び、スモールビジネスや中小企業という言い方は極力使わないようにしています。スモールビジネスにはそこまで抵抗はないですが、BASEを使っていた方々に対して「中小」と表現することに違和感がありました。なぜかという、「中小企業」という言葉には、大きくなることをめざしている人たちというイメージがあったからです。でもBASEを使っていた人たちは、大きくなることを望んでいるとは限りません。例えば、すごく売上が上がっていても社員を5人から増やさないとか、商品がすぐに売り切れるのに在庫は追加しないなど、自分の生き方にすごくこだわりがあって、オーナー権を持っていたらしゃいます。人間は、売りたいものを売って買いたいものを買って、自分が満足できるだけのお金を手に入れて、自分の好きな時に働く。それがこれから多くの人たちが求める価値観の一つであり、それを実現できるのがスモールビジネスのメリットです。多様な価値にあふれている方が、世の中はよりしあわせになっていくし、今までは「中小」のハンデといわれていたような特徴が、逆に長

所が変わる時代だと思います。

青井：まさにそれを可能にしてくれるのがインターネットですね。「スモール・イズ・ビューティフル」という言葉があります。これは1973年に、すごくイケてる経済学者が書いた本で、僕はそれがすごく好きなのですが、当時は大きいことが良いとされていたので、彼の主張が無視されてしまったのです。やっとスモールが美しいとか素敵だと評価されるようになってきた感じがしています。

スモールだからこそできる「好き」の実現

鶴岡：僕は、実際にスモールのほうが強いと思っています。例えばインターネット上に新しいマーケティング手法が登場したら、まず飛びつくのは個人だし、大きいことがハンデになることが出てきています。**青井：**価値が逆転しつつありますよね、今は大きいと小回りが利かないというか。それで意図的、戦略的にステイ・スモールを選ぶようになりつつあると思います。**鶴岡：**本当にあらゆる面で合理的になってきていると思います。これだけ個人の声が世の中に響くようになると、マスメディアなどを使って、後から大企業がそれをひっくり返すことも難しくなっている。この5年10年のインターネットの流れで、これだけ多くのD2C企業が出てきて、それぞれのチームが局地戦をやって勝ち抜いているのが最たるものですね。**青井：**僕は、アパレルはそもそも、スモールビジネスに適していると思うのです。

人は皆、個性が違い、体格や体型も違うから。昔、ファッションが一番売れていた時は、マンションの1室でミシンで縫っているような「マンションメーカー」と呼ばれる小さいメーカーさんばかりでした。彼らがマルイの新宿や渋谷に、1坪ショップみたいな店舗を構えて並べた服が、飛ぶように売れていったんです。それが80年代のDCブランドブームでした。だから何となく、歴史がくり返されている気がします。D2Cブランドが出てきたら楽しさが戻ってきたような気がして、後押ししたい気持ちになったのです。鶴岡さんがおっしゃったように、スモールのほうが経済合理性が高いし、より個人的にもなれる、自分の「好き」をビジネスにできる時代だと感じます。

鶴岡：アパレル業界は、半径何m以内の人にしか売れなかったものが、インターネットやテクノロジーのおかげで、世界中の人に売れるようになりました。一等地に実店舗を持たなければいけないという大きな壁を、いよいよ突破できたという感じでしょうか。

青井：これからの仕事の仕方としては、同じようなことをやっている人たちが競争するというより、違うことをやっている人たちがネットワーク的に協業しながら進めていくという形だと思います。鶴岡さんがこれから進めていきたい共創というのはどのようなイメージですか。**鶴岡：**もはやエコシステム全体でつくり上げていくものだという思いが強くあります。全員がパートナー候補だし、自分たちだけですべての付加価値を満たすことは基本的に無理だと思っています。BASEで言えば、オフラインで店をつくるというところを丸井さんにやっていただきましたが、それはユーザー・ファーストの時代になったからできたことです。皆が、ユーザーさんに良い思いをしてもらっ



てなんぼと思っています。いろいろな観点から見て、共創が前提になる感じがします。

青井：頭の中がすごくよく整理できました。僕らもこれからは、自分たちの本業と鶴岡さんたちとの協業があるというより、協業が本業になるような、そういうビジネスになっていけるといいなと思っています。これからは一人ひとりがオーナーであり、個人やスモールチームが主役になっていきます。我々は彼らにどのような支援ができるのか、それが我々の提供価値であり、我々の考える共創です。**鶴岡：**丸井さんくらい大きな会社が、「これからは個の時代だ」と言い切るのはすごく珍しいことです。僕としては超リスペクトという感じです。

将来世代に余生をささげようと決めた決定的な理由

鶴岡：丸井さんは「将来世代との共創」を掲げて、BASEとも協業していただいています。青井さんが将来世代にそこ

まで思い入れるきっかけは何かあったのですか。珍しくないですか、そこまで将来世代に力を入れるのは。

青井：僕は未来志向がすごく強くて、過去のことはあまり興味がなく、未来を考えたり想像したりするのが好きなんです。45歳くらいを境に、付き合う人とか教えを請う人の年齢がどんどん若くなっていきました。将来世代の意見は、僕から見ると未来そのものなんです。「これが未来になっていくんだ」と思えてワクワクするんです。**鶴岡：**未来の姿を具現化する手段として純粋な好奇心で将来世代としっかり向き合っていくということです。**青井：**そうですね。それともう一つ、決定的な理由があります。僕の子どもが小学6年生の時に行った授業参観で、「私たちの未来について」というテーマのパネルディスカッションをやっていたのです。そのパネリストの子もたちの話す未来が、「核戦争が起こって人類は破滅していると思いまーす」とか「地球温暖化が進んで人類は滅亡していると思いまーす」

など驚くほど暗くて愕然としました。でも子どもたちは皆ケラケラ笑っていて。後からハッと気づいたことは、その子たちはグレタ・トゥーンベリさんと同じ年なのです。国は違っても同じ時代を生きている子どもたちなんだと思いました。その時にビリッとか電流が流れて、この子たちの未来は僕ら世代の責任だと、他人事ではなくなりました。それで還暦になって、余生は将来世代にささげようと思ったのです。鶴岡さんが若い人たちから学べることはどんなことですか。**鶴岡：**基本的には、若い世代からしか新しいものは出ないと思っています。少なくともIT・テクノロジー業界では、トレンドはもはや10代・20代が生み出しています。そういった意味では、自分が第一線でプロダクトを考えることができるのは、あと10年くらいだと思っています。現場で一番中心となって影響力を持つメンバーは、若いメンバーであり続けるべきだし、お互いが成長し合うために、その辺の価値観を共有していくことがすごく大事だと考えています。