



## ほぼ日の目指すもの 次なる資本主義を見据えて



2017年、上場を果たした企業群の中で、異彩を放っているのが、「おいしい生活」という西武百貨店のキャッチコピーなどで一斉を風靡した糸井重里氏が代表取締役である「株式会社ほぼ日」。2018年5月23日に開催したビジネスモデル学会第14回のイブニングセッションに登壇いただいたのは、このほぼ日のCFOとして、上場の陣頭指揮にあたった篠田真貴子さんです。

自由に遊ぶように仕事をしているイメージの糸井重里氏が、リターンを追求する投資家に向けてほぼ日の株式を公開した狙いは何か？ほぼ日という会社のビジネスモデルや、ほぼ日を目指す会社の形などについて、篠田さんから生のお話を伺いました。本稿は同セッション取材したログミー社の3回連載記事の初回を基本に、ご承諾を頂き転載・編集したものです。第2回、第3回の記事についてはぜひ本稿の最後に記したURLからお読み下さい。

コーディネーター 西田 治子 (BMA 代表幹事)

**西田治子**（以下、西田） みなさま、今日はようこそいらっしゃいました。私、ビジネスモデル学会の代表幹事をしております、西田と申します。今日は、ある意味では私の長年の友人というか、尊敬している篠田さんと一緒に対談できることを、大変楽しみにして参りました。

メニューとしましては、こういうタイトル（『ほぼ日の目指すもの - 次なる資本主義を見据えて』 CFO 篠田真貴子さんに聞く ほぼ日の働き方）ですけど、何が出てくるかわかりません（笑）。まず 1 時間くらい篠田さんにおまかせでお話をいただきます。

そのあと 30 分くらいですが、私と質疑応答をしたり、会場のみなさんのいろいろなお話、手を挙げて質疑応答をするような機会を設けたいと思っておりますので、どうぞよろしく願いいたします。それでは篠田さんにお話をいただきたいと思ひます。



**篠田真貴子氏**（以下、篠田） 改めましてご紹介にあずかりました、ほぼ日の篠田です。今晚はよろしく願い致します。西田さんは昔の職場の大先輩、大って言っちゃ失礼なのかな、偉大な先輩でして（笑）。今回お声がけいただいて大変光栄です。

ビジネスモデル学会という場なので、思いっきりビジネスモデル的な話がしたいなと思ったんですけど、なかなかけっこうほぼ日という会社は複雑でして。そんな簡単に歯は立たないので、精一杯やってみてますよ、というところで温かく見守っていただければと思ひます。

それから、ご案内のタイトルが、『次なる資本主義を見据えて』となっていますが、見据えていただくのは西田さんとみなさんにおまかせしたいと思ひます。私はあくまでも前座で、「ほぼ日はこういうところですよ」という話をしていこうと思ひています。たっぷり 1 時間いただけてますので、精一杯、ほぼ日のビジネスモデルと言えるのであろう内容（をお伝えしたいと思ひます）。



それから、その（ほぼ日のビジネスモデルの）前提になる考え方が、大事だなと思ひています。私もほぼ日に入る前はわかりやすい外資系の大企業で働いてきたので、けっこうそれらと違うところがあるなと思ひまして、そのあたりもお話します。

そこから、その考え方を起点にして組織のあり方、人材のあり方、そして、ずっと必ず聞かれる「なんで上場したんですか？」という、このあたりも触れていきたいと思ひています。

この4つのテーマに通じるのが、「人は、なにがうれしいか」。小学生の問いのような設問ですけど、これが実はずっと通奏低音になっていきますので、なんとなく覚えておいていただけたらと思います。

**篠田** さっそく、ほぼ日の事業の内容からお話していきます。IR などの場で、まず「ほぼ日はどういう会社ですか？」というときに、今はこういう自己紹介をしています。

「株式会社ほぼ日は、人々が集う『場』をつくり、『いい時間』を提供するコンテンツを企画・編集・制作・販売する会社です」。いくつかキーワードがあるんですけど、「コンテンツ」と「場」について先にお話をします。

まずコンテンツなんですけれども、一般的なコンテンツという言葉より少し定義の幅を広げています。日本語に訳すなら演目、つまり番組とか出し物とかお楽しみだとイメージしております。

ですので、クリエイティブがある種のかたちを成して、人々にお届けできるものになっていけば、それは一般的にコンテンツとされる読み物やキャラクター、画像以外にも、イベントやモノのかたちをした商品も全部、コンテンツだと私たちは考えています。

じゃあもうひとつのキーワードの「場」。「場」とはなんでしょう。これはちょっと具体例を通じてお話したほうがいいかなと思います。今ほぼ日が提供している主な場として、たくさんありますけど、このような8つを挙げてみました。

#### ほぼ日の提供するおもな場



中核となっている「ほぼ日刊イトイ新聞」という Web サイト。主力商品の「ほぼ日手帳」という商品。「ほぼ日ストア」という e コマースの場。「HOBONICHI

の TOBICHI」というギャラリーショップ。

(スライドを指して) あちら側にいきまして、この「ドコノコ」は、ぜひみなさんダウンロードしてください。犬と猫と親しむアプリです。「生活のたのしみ展」という物販のイベント。「ほぼ日のアースボール」、これは商品であり、ある種、情報インターフェースになり得るものです。

そして「ほぼ日の学校」という……あ、通っていただいている方もこの会場にいらっしゃいますね。学校といえば学校なんですけど、なかなかにおもしろい取り組みをしています。それぞれちょっと簡単に内容をお伝えしていこうと思います。

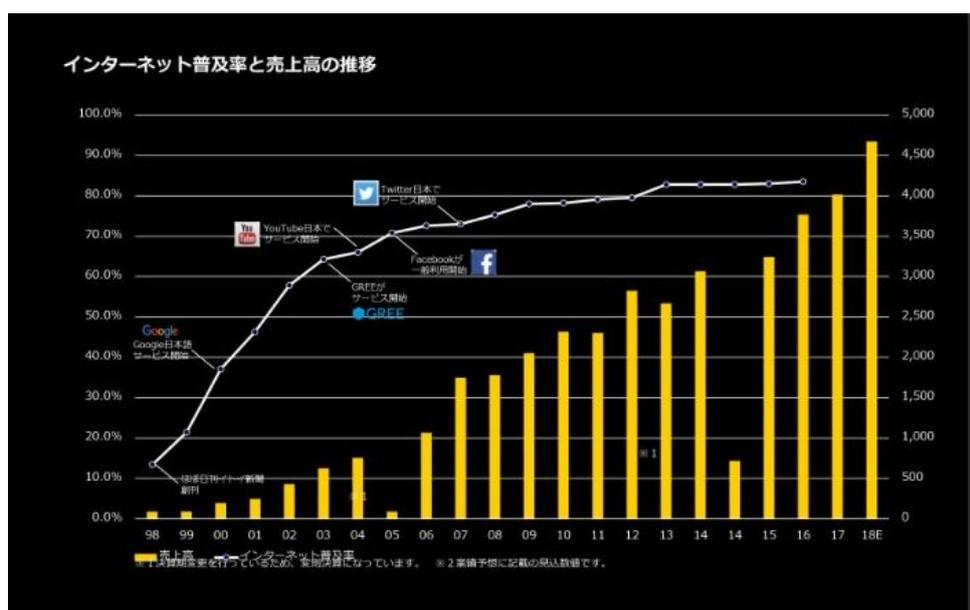
**篠田** まず Web サイト「ほぼ日刊イトイ新聞」(<https://www.1101.com/home.html>)ですが、こちらは 1998 年 6 月 6 日から毎日更新をしています。

トップページを見ていただくと、糸井重里が毎日日替わりで、「今日のダーリン」というエッセイを書いています。最新コンテンツというところに読み物、それからこれは白いシャツ、今日販売になった商品です。これはイベントの告知。また俳優の山崎努さんのインタビューとか、さまざまなコンテンツがここに並んでいます。わかりやすくするために、読み物コーナーと物販コーナーで分けて見られるようになっているんですけども。

さっきお話ししたとおり、ほぼ日は 1998 年（開設なので）、(今年の) 6 月 6 日で 20 周年を迎えます。ありがとうございます。迎えるんですけど、みなさん、20 年前を思い出していただけますか？ 何歳でいらっしゃいましたか？ 20 年前、お家にインターネット接続があった方っていらっしゃいますか？

(会場挙手)

さすが、多いですね、たぶん日本の (中では)。でも、ざっと見た感じ 3、4 割って感じですかね。



こちらのグラフを見ていただくと、折れ線が日本のインターネット普及率で、1998年は13パーセントくらいでした。もうダイヤルアップですよ。ピーヒョロロっていうやつで、テレ放題とか、みなさんお金持ちだったらあまり気にされていなかったかもしれないですけど、夜になって電話をつなぎたい放題になってからインターネットに繋ぐという時代から、ほぼ日はずっと営業しており、糸井重里が1日も落とさず毎日エッセイを書いています。

インターネットの普及率が70パーセントを超えたあたりから、だいぶ伸びが平らになっていくんですけど、一方この黄色いグラフが当社の売り上げです。ちょっと凹んでいるところは決算期変更があったので、丸一年じゃないというだけで、こんなところから前年度が40億ちょっと、今年の予想が47億くらいの規模まで、ゆっくりですけど着々と成長してきました。

次の「場」です。HOBONICHIのTOBICHI。実は、場というものがウェブサイト以外に広がり始めた(のは)、けっこう最近で、2014年にオープンしています。



先ほどお伝えしたように、これは本当に Web 内にしかなかったほぼ日がリアルに飛び出したというコンセプトで作った場所です。例えば作品の展示とか、体験型のイベントであったり、あるいは食品など、Web ではちょっと楽しめないタイプのコンテンツを楽しんでいただいています。

ほぼ日グッズの販売スペースもあって、そこでは Web の通信販売ではできない、実際に商品を手にとって購入することができます。東京の南青山と、ちょうど1年前に京都にもこうした場をオープンしました。

**篠田** 続きまして「ドコノコ」([https://www.1101.com/dokonoko\\_debut/index.html](https://www.1101.com/dokonoko_debut/index.html))。これは2016年の6月にローンチしまして、もうじき2年になります。このように写真型のSNSで、犬や猫を投稿して楽しんでいただくんですが、さまざまな仕組みだけじゃないですね。

本当にいろんな幸運が重なって、ユーザーのコミュニティが、非常に質が高いものになっています。こちらローンチした2016年には、Apple Storeのほうでは話題になったアプリとして、ポケモンGOとMiiimoが出た時に、一緒にドコノコも選んでいただきました。

次いきます。ここまでお見せしたのは「場」ですよ、というとなんとなくイメージ湧くと思うんですよね。実際に人が見にくるところだったり、SNS型のアプリだったり。「ほぼ日手帳」も場なんですよ。手帳なのになんででしょう。



まずほぼ日手帳というのは、けっこうボリュームがあって、去年の2017年までで67万部、たぶん普通手帳は1人1冊なので、67万人のユーザーがいる商品です。

ずっと右肩上がりなんですよね。一度も前年割れしたことがないもので。LOFTの文具コーナーで13年連続No.1の売上げを続けております。例えば今年……あ、ほぼ日手帳という商品を見たことある方っていらっしゃいます？

(会場挙手)

おお……何人か見たことない方もいらっしゃるので商品を紹介しますね。サイズは3つしか出してないんですけど、メインは文庫本サイズの1日1ページ型の

手帳で、本体（リフィル）とカバーが別売になっています。多くのユーザーの方がカバーを買って、カバーは何年も使う方も毎年買う方もいますが、中身の本体のほうは毎年買う。こんな感じで使っていただいています。

その「場」だということの1つがカバーなんですけど、ここにも写真ありますけど、例えば今年出したのが BEATLES と組んで、（実物を持って）これは「HELP!」ですね。

（実物を持って）これはシュタイフというドイツのぬいぐるみです。1体5万円とかするタイプもあり、コレクターズアイテムになっているようなブランドです。そのメーカーとコラボレーションして、ぬいぐるみの生地で作った手帳カバーとか。

（実物を持って）このちょっと大きい、笹尾光彦さんという画家の方の絵をデザインしたもの。あるいは星野道夫さんという自然写真家の方がいらっしゃいますね。その星野さんの写真をカバーにしたもの。

というようにさまざまなクリエイターの作品、あるいはブランドとコラボレーションして、このほぼ日手帳ができあがる。つまり、そういったコンテンツホルダーが集まる「場」になっているんですね。

**篠田** 同時に、ユーザーが集まる「場」にもなっています。実際ここ何年かは、「ミーティングキャラバン」などと呼んで、さまざまな場所でその地域のユーザーの方に集まっていただいています。本当に手帳を見せ合って、「私はこうやって手帳を使っています」って言い合うだけのイベントなんですけれども、すごく楽しい。

例えば銀座、八戸、熊本、香港、上海というように、各地で同じようにユーザーが集まる。こうやってこうユーザーが集まる「場」にも、実はほぼ日手帳はなっています。

リアルだけでなく当然 SNS でも、Instagram ですとハッシュタグ「#hobonichi」が使われています）。中国だと Instagram はあまり使えませんが、微博でハッシュタグ「#hobo#」ですけれど、もしお手もとでよろしければ検索していただくと、Instagram の投稿数はたぶんもう 70 万は超えてると思うんですね。世界中のみなさんが自分の手帳をこうやって撮って投稿をされています。というように、手帳も「場」を成していたんです。

今、ちょっと海外のこと少し、香港や上海にユーザーが



集まったり微博や Instagram のことも申し上げましたけど、2017 年版が、80 ヶ国以上のユーザーにお届けをしています。我々は通販、直販が主なチャンネルなこともあって、世界中からオーダーをいただいて、普通に EMS でお送りしているんですね。結果このように世界にもユーザーが広がりました。ここまでが上場前からあった「場」です。

ここから先は上場後に、この 1 年ちょっとで出したものをいくつか紹介します（スライドをさして）。まずこちらが「ほぼ日の学校」(<https://gakkou.1101.com/>)。これは古典というコンテンツをほぼ日が扱おうという試みで、講座形式で開いています。

まだ 1 回目のこのシリーズの最中なので、まだまだここからさまざまな発展をするんだと思うんですけども、シェイクスピアというテーマで講師のラインナップをちょっと見ていただいて、私より詳しい方がここにもたくさんいらっしゃると思うんですが、シェイクスピアの専門家の先生もいらっしゃいます。あるいはシェイクスピア劇を演じたり演出している方もいらっしゃいます。

でも、それ以外にも例えば、医師の向井万起男さんですとか、ベンチャーキャピタリストで DeNA の一番初めの外部投資家の村口和孝さんというような方々も講師にお迎えしています。

ここで行っているのは、狙いとしては古典をいわゆる大学の文学部のように学術的に学ぶというよりも、現代の私たちが生きていく上で、暮らしていく上でのさまざまな知恵、あるいは人間とはなんなのか、社会とは、歴史とはなんなのかというところを、古典を通してそれぞれが発見していけるような場にしたいし、なり始めているのかな、と思っています。

**篠田** 2 つ目が、「生活のたのしみ展」という「ここにしかない、とくべつな商店街」をつくるというコンセプトでやっているイベントです。

これは、1 回目・2 回目は六本木ヒルズでやりまして、2 回目は（スライドをさして）こんな感じの人出です。ちょっとこれは、1 分くらい動画があるので……。



こんなふうにさまざまな生活雑貨だったり、食べ物だったり、アパレルだったり。こういうのを

販売するんですけれども、これもさまざまなクリエイターにお声がけして、私たちがプロデュースをして商品ラインナップを決める。

販売にあたっては我々総出で、あとアルバイトスタッフに来ていただいてやっています。ちょっと人出だけ見ていただきたいんですけど、おかげさまで人がすごく。大勢のお客さまにお越しいただきました。

6月7日から、第3回を恵比寿ガーデンプレイスでやりますのでぜひいらしてください。今回は場所が変わりますが、規模感は同じくらい。60店舗くらいで5日間行う予定です。美味しい食べ物、楽しいお買い物、あとイベントも日替わりでいくつか用意してますので、詳しくはWebサイトのほうをご覧ください。

続いてが、「ほぼ日のアースボール」ですね。こちらもちょっと画像を見ていただくのがいいので。これはフルですけど1分20秒です。

はい、という商品を2017年12月に発売しました。今見ていただいた通りの商品で、ビーチボールのような柔らかい素材で地球儀になっていて、アプリと連動してアプリ側でさまざまなコンテンツを楽しんでいただける設計になっています。

今配っていただいたカードは、アプリをダウンロードしていただきますと、そこにある画像で試しにそのARがどんな感じかをちょっと遊んでいただける仕様になっていますので、それでお気に召したらぜひ商品を買ってみてください。

**篠田** これ（アースボール）も「場」になるポテンシャルがあると思っています。まだ始まって6ヶ月の商品なんですけれども、地球って当たり前ですけど、我々がもう知っているものはすべて地球上にありますので、全コンテンツは地球に載るんですよ。そう思うと、プラットフォームとしてはもう世界最大であって。



そうしますと、そのコンテンツが今ご紹介しましたように、小学館の恐竜図鑑であるとか、NHKの世界遺産の画像など、さまざまなコンテンツをこの地球の上に載せることが可能なんですよね。おかげさまでこれも発売してからかなり反響をいただいている、今後どういうふうに伸ばして行こうかなと今さまざまな実験を考えているところです。

ここまでさまざまな「場」の話をしてきたんですけど、実際その数字的にどうなのよ、というところをさっさとご紹介して、ビジネスモデルの深いところに入っていきます。我々は8月決算で、この間の2017年8月期売上40億のうち、ほぼ日手帳が今3分の2で26億円。手帳だけで26億円ってけっこういい数字だと思うんですけど（笑）。

#### 2017年8月期 PL概要

	当期		前期		
	17/8期実績	17/8期構成比	16/8期実績	前期比増減額	前期比増減率
売上高	4,016	100.0%	3,767	248	6.6%
ほぼ日手帳	2,652	66.0%	2,604	48	1.8%
ほぼ日商品	1,022	25.4%	828	194	23.4%
その他	342	8.5%	334	8	2.3%
売上原価	1,690	42.1%	1,625	65	4.0%
販管費	1,824	45.4%	1,642	182	11.1%
営業利益	500	12.5%	499	1	0.3%
経常利益	482	12.0%	502	△20	△4.1%
当期純利益	340	8.5%	305	35	11.6%

それ以外のほぼ日商品、さまざまな商品で10億円です。その他のところは、我々通販をやっているんで、その通販の送料・手数料をいただく分、それから先ほどのほぼ日の学校のようなイベントの収入が3億円くらい。1割弱ですね。

こんな構成になっていて、営業利益率が12.5パーセント。たぶんこういった消費財の小売にしてはだいぶ良いと思います。これも、今ご覧いただいたようにけっこう新しい事業ないし企画を立ち上げつつあるので、実は自分たちとしては、このへんでコストをわりと乗せてる状態なんです。

なので、まあ新しい事業が全部はうまくいくとは限らないんですけど、仮に全部うまくいったらもうちょっと利益率も出せたらいいなと思って、CFOとしてはいつかそういう日が来ないかなと思っております。

ちょっと触れましたように、直販が中心ですと申しあげました。数字でいうと約6割が直販です。

それから、ほぼ日手帳で海外のユーザーのご紹介をしましたが、海外の売り上げがほしい2割くらいです。ここの示唆するところも非常に重要で、とくに私の年代、あるいは前後の方々って、糸井重里と言えば文化人の印象が非常に強い。

糸井重里の会社でしょ、と。ほぼ日の商品は糸井重里のファングッズですか、というようなイメージがある方もいると思うんですけども、少なくともこの2割の海外の方々は日本語が読めない。当然、糸井重里を知らなくてほぼ日手帳を愛用してくださってるんですよ。それがなぜなのかというところに、私たちの会社の未来は1つのヒントがあるのかなと思っています。ここまでが会社の概要でした。

第1回 <https://logmi.jp/298914>

第2回 <https://logmi.jp/301059>

第3回 <https://logmi.jp/301516>

## 登壇者のご略歴



**篠田 真貴子** SHINODA Makiko

ほぼ日取締役 CFO

慶應義塾大学経済学部卒、ペンシルバニア大ウォートン校 MBA、ジョンズ・ホプキンス大国際関係論修士。日本長期信用銀行、マッキンゼー、ノバルティス、ネスレを経て、2008年12月より現職。同社の一橋大学ポーター賞の受賞（2012年）やジャスダック上場（2017年）をリードしてきた。



**西田 治子** NISHIDA Haruko

一般社団法人 Women Help Women 代表理事

オフィス・フロネシス 代表

ハーバード大学院修士。東京大学卒業後、三井情報開発総合研究所研究員。米国留学後、1992年、マッキンゼー入社。コンサルタント、北アジア地域リサーチ・マネージャー。2011年、一般社団法人 IMPACT Foundation Japan の創設に参加、事務局長。2015年、一般社団法人 Women Help Women を創設、代表理事に就任。公益財団法人パブリックリソース財団理事、公益財団法人信頼資本財団シニアフェロー、特定非営利活動法人ビジネスモデル学会代表幹事。TEDxShibuya 創設者。

### 注記と感謝

本稿は上記 URL で公開された第1回の内容であり、ログミー社から受けたご取材と転載に関する許諾をここに記して感謝を申し上げたい。 —編集委員会