

講師 **成毛 眞氏**

(書評サイトHONZ代表/元日本マイクロソフト社長)

演題 **「Amazon
世界最先端の戦略」**

令和元年5月27日(月)開催



1. はじめに

成毛でございます。よろしくお願いいたします。私が日本マイクロソフトを辞めたのは20年前で、この20年の間に本を40冊以上書きました。主に書評が中心ですが、歌舞伎入門や巨大建設物など様々なジャンルの本を書いています。最近書いたものが「Amazon 世界最先端の戦略がわかる」です。12万部ほど売れまして、その内容を聞かせてほしいという声もいただき、いろいろところで講演させていただいています。

本日はこの本に沿って、できるだけアップデートした情報も入れながらお話を進めてまいります。

2. Amazonの時価総額

Amazonの従業員数は今年1月末現在、全世界で64万7,500人ということです。売上高が25兆円にもかわらず、対前年の成長率が30%ということですから、これがどこまで大きくなっていくのかが肝であり、まだまだAmazonの株価は上がっていくというのがマーケットの一般的な見方です。

Amazonのオーナーは、皆さんご存知のとおり、ジェフ・ベゾス氏です。最近離婚して、持ち株比率が14%から12%に減少したそうです。それでも先週末(5月24日)現在でAmazonの株価は1,823ドル、時価総額は8,977億ドル、円換算で97兆8千億円ということになりますので、Amazon株式を14%持っているということは14兆円近く持っていることになります。

企業の時価総額について、先週末のデータで見えますと、世界最大はMicrosoftで105.4兆円ですが、

いわゆるGAFと言われているAmazonは97.8兆円、その次がAppleで89.8兆円、Googleが86.0兆円、Facebookが56.3兆円という順です。我が国最大のトヨタは21.2兆円であり、ざっくり言ってAmazonの約5分の1の時価総額ということになります。皆さんも日本人として忸怩たるものがあるかもしれません。

なお、今後、Amazonの株価は2倍になるだろうと言われていまして、時価総額200兆円という大台が見えてきますと、各国とも、当局はいろいろ考えるべき時期が来るのではないかなと思います。

3. 高度成長期の日本企業と同じ行動様式

Amazonの時価総額は大きいのですが、実際のところ儲かってはいません。ご存知のとおり、Amazonは無配企業です。無配企業というと、高度成長期の日本企業を思い出すわけですが、Amazonはこれと同じ行動様式です。これは本日の話のポイントになります。

つまり、配当などしない、すべて貯め込む、貯め込むだけでなくシェアを拡大するために大量に投資していく。したがって、儲からない。儲からないようにしておきながら、投資キャッシュフローを徹底的に大きくしていくのです。

4. キャッシュフローを稼ぐ経営

Amazonのキャッシュフローを時系列でみると、投資キャッシュフローはずっとマイナスです。そのマイナスがどんどん大きくなっていき、2017年に

なりますと、フリーキャッシュフローよりはるかに大きい投資キャッシュフローを稼ぎ出すというキャッシュフロー経営をしています。

Amazonは、設立後ずっとアニュアルレポート等公式書類の中に「我々はキャッシュフロー経営でやっていく。したがってプロフィット（利益）はさほど追求しない。」ということを示しています。

なぜキャッシュフローを稼ぐ経営に変わっていくのか、あるいはそれが有効なのかということについてはこれからお話していきたいと思えます。

Amazonの2014年の総資産が6兆円、2017年には15兆円、現在ではおそらく22兆円ほどになっていきます。どんどん投資キャッシュフローを増やし、投資残高を資産化していくという経営方針だろうと思えます。

5. 小売業におけるAmazonのシェア

Amazonの日本法人は、意外と小さいのです。売上高は現在、1.5兆円程度と思われまます。日本の小売業ランキングを見ても、イオンの8.3兆円、セブン&アイの6兆円に比べて非常に小さい。したがって、小売部門で独占禁止法に抵触するような案件では到底ないのです。

同様に米国においても、EC（Electronic Commerce：電子商取引）というのは米国全体の小売の10%程度しかありません。多く見積もっても15%程度です。Amazonはそのうちの40%から50%のシェアを取りますから、全小売に対するAmazonのシェアは4%から8%程度と推定されることになります。8%というかなり大きい数字だと思われるかもしれませんが、小売の売上だけでAmazonが私的独占に当たるかという、かなり厳しい議論だろうと思えますし、小売部門の売上がこれから4倍、5倍になっていくかという、そうとは考えられないと思えます。

6. Amazonの成長率

Amazonの2017年から2018年にかけての成長率は14.4%でした。一方、イオンの2018年2月期の対前年営業収益成長率は2.2%ですから、いかにAmazonの成長率が大きいか分かります。

成長率が大きい理由は新しいセグメントを見つけ出したということです。これについてはあとで説明します。

さきほど、米国小売のうち、ECが10%程度と申し上げましたが、米国から日本に入ってくるのは、ざっくり言って1.2兆円ほどだろうと言われていました。今後、日米間だけでなく、各国間でもECがどんどん増えていきます。増えるにしたがって、規制製品も増える。このECのスピードは加速し、10年後などではなく、5年後にはただごとでは済まない事態になります。したがって、Amazonの研究は重要だろうと私は思います。

7. Amazonと楽天のビジネスモデルの比較

日本においてAmazonに匹敵するECは楽天です。ここで、Amazonと楽天のビジネスモデルを比較したいと思います。

(1) Amazonの膨大な商品数（SKU）

SKUとは、Stock Keeping Unitを略したものであり、在庫を管理する上で最小の単位のことを指します。例えば、同じブランド、同じ形のTシャツでも、色とサイズの組み合わせだけでSKUは50程度あるケースもあります。

Amazonが持っているSKUは1,220万SKUです。このうち日本にあるのは300万SKUくらいかと思えます。Amazonは日本、ドイツ、米国、英国を中心に勢力を伸ばしており、他の国々ではあまり大きくありません。したがって、残りの900万SKUは、ほぼ米国内か、ドイツ、英国にあることになります。

なお、日本のGMS（General Merchandise Store：総合スーパー）の場合、平均して1万5,000SKU程度となります。

(2) 貨物機、トレーラー、巨大な国際貨物倉庫

この膨大なSKU、つまり商品をどうやって捌いていくか。Amazonが持っているトレーラー数は米国内で4,000台を超えています。貨物機については現在保有する40機を100機に増やそうとしています。

ケンタッキー州にノーザンケンタッキー空港という空港があります。Amazonは、この空港に国際航空貨物ハブを建設することを発表しています。その規模は東京ドーム6個分の広さになります。実際に買った土地はその12倍の広さです。ここに置かれるであろう巨大な国際貨物倉庫は、楽天が保有しているすべての倉庫の200倍ほどの大きさです。Amazonの100機の貨物機は、この国際航空貨物ハブから世界中に飛んでいくことになるのです。

日本のAmazonの最大の倉庫は神奈川県小田原にある小田原フルフィルメントセンター（FC）で、広さは20万m²あります。この20万m²に対し、楽天は、自身が持つ3つの倉庫全部を足しても14万m²です。Amazonは、小田原FCと同規模のFCを日本国内15か所に持っており、楽天のおよそ45倍です。しかもまだまだ増やそうとしています。

倉庫と言いますと、皆さんは「AIだ、ロボットだ。」と思われるかもしれませんが。ロボットを導入すると、メディアは「人員が要らなくなっているんだ、合理化だ、効率化だ。」などと報道しがちですが、我々は誰もそんなことを思っていない。

Amazonは巨大な倉庫を建てて、そこに適当に荷物を置きます。適当に、です。それをロボットが引っ張ってくる。Amazonがロボットを使う理由は、凄まじい速度で倉庫を増設できるからなのです。

それがもしも人間でやった方が得ならば人間がやるのですが、ロボットの方が得だからロボットにやらせているだけです。つまり、効率化のためでもなければ、人材難による機械化というわけでもありません。日本人が過去20年間思っていた機械化、合理化とは全く別の論理でロボット化を進めているのです。

(3) CCC: プラスの楽天、マイナスのAmazon

一方、楽天のビジネスモデルは、既に存在している中小のEC業者を束ねて仮想のショッピングモールのようなものをつくり、そこで一つのサイトから無数の中小企業のサイトに飛んでモノを売るという商売をしています。倉庫は当然いらなくなる。ある意味では、手軽に拡大しやすいということになります。ここで最大の問題が出てまいります。「楽天はど

うやって儲けているのか？」です。結局、中小企業に商売をつないで、そこで物が売れる、購入者は中小企業にカネを払う、中小企業がカネを受け取ってから楽天に対して手数料を支払うことになります。この手数料の支払は、実際にトランザクションが起こってから2か月後になります。つまり、売上債権の回収は、おそらくプラス60日前後となる可能性が高いのです。

すなわち、楽天のCCC (Cash Conversion Cycle : 企業が原材料や商品仕入などへ現金を投入してから最終的に現金化されるまでの日数) はプラス60日ということになり、良くて30日程度でしょう。

一般的に日本の全産業のCCCは18日くらいです。モノを売ってからカネを回収できるまでに18日かかるのです。

Amazonは驚くべきことに、CCCが完全なマイナスです。最も進んだ時でマイナス50日、現在でもおそらく、マイナス20日くらいです。30兆円、40兆円という売上全額が支払の20日前に入ってくる。年間の売上が24兆円だとすると、月に2兆円が常時手元にあるわけです。このように、AmazonのCCCがマイナスであることは大きなポイントです。

この点も、何度も繰り返すようですが、高度経済成長期の日本と同じです。以前は「台風手形」という長期の手形がありました。120日後とか180日後に払うというものです。日本では大企業・中小企業問わずに手形を振り出すことによってCCCをマイナスにしてきたのです。したがって、外部資金がそれほどない状態でもどんどん投資できたのです。CCCがマイナスであることと、倍になる次の期の売上を利用して自己資金を確保してきたのです。今は、それができなくなった。そして、CCCがプラスになり、その状態で、さらに外部資金を調達しようということになるので、日本のECは自らが金融業の経営に走る。一方で、CCCがマイナスで、売上が年間2割も3割も伸びているAmazonが外部から資金調達を行うことは起こりえないと思います。

高度経済成長期の日本のモデルをAmazonが実践している一方で、高度経済成長期の米国型の経営を実践しているのが楽天です。

8. CCCの短縮化に貢献するプライム会員

AmazonのCCCがマイナスであることに貢献している一つの要因は、プライム会員の存在です。

日本の場合、4,900円を年会費として払うと、プライム会員として様々な特典がついてきます。米国ではプライム会員の年会費は1万2,000円、英国では1万4,000円、ドイツでは6,500円です。会員数は、米国だけで2018年12月末時点で1億100万人だったので、現在では1億1,000万人ぐらいにはなっているかもしれません。米国の世帯数は1億2,500万ですので、ほぼ全ての世帯にプライム会員がいるということになります。

プライム会員には様々な特典がありますが、買った商品が翌日に届くということに加え、Amazon Prime MusicとかAmazon Prime Videoといったものがあります。あらゆるものがサブスクリプションモデル(定額制)で買え、これが日本では月額4,900円と圧倒的に安いわけです。こうした理由でプライム会員が増えていきます。

面白いことがあります、それは音楽です。Amazonには、プライム会員は無料となるPrime Musicと追加料金必要となるUnlimitedという2つのタイプの音楽配信サービスがあります。無料にもかかわらず、Amazon Prime Musicを聴いている人は世界で3,500万人しかいないのです。一方、Spotify(スウェーデンの企業スポティファイ・テクノロジーによって運営されている音楽ストリーミングサービス)を聴いているのは8,700万人もいるのです。プライム会員としてプラスアルファでAmazonにお金を払っているけれどAmazonを使いたくない人、もしくは、Amazon Prime Musicを聴きながら、さらにSpotifyを契約している人が多いということです。

もう一つ、Amazonは、Prime Videoという映画を無料でもしくはレンタル(有料)で視聴できるというシステムを持っていますが、これを使っているユーザーはおよそ3,000万人だと思われます。ところが、月額料金を払うビデオ配信サービスとしてはNETFLIXが有名で、カバーする地域が広いため全世界で1億4,000万人が契約しています。

つまり、競争戦略から考えますと、Amazonが提供するサービスのうち、とりわけサブスクリプションモデルに関して、我が国の企業はまだ競合できる可能性が高いのです。

9. Amazonで最も儲かっているAWS

これまでお話ししてきたことは、Amazonにとってはあまり儲かっていない領域の話です。Amazonは、価格をどんどん下げてシェアを取り、儲かったカネは全て投資に回して規模の拡大だけを一方的に狙っています。では「Amazonはどうやって儲けているのか?」ということになります。

Amazonで最も儲かっているのは、AWS (Amazon Web Services) というコンピュータサービスです。

ほとんどの方は「AmazonはECベンダー」と思っていますが、我々IT業界から見ると「Amazonは世界最大最強のITベンダー」です。IBMもMicrosoftもAppleもAmazonの前ではたかが知れています。

AWSは、クラウドサービスと言われているものです。日本の大手ITベンダーがいつまで経っても、個別の顧客に向けて巨大なデータセンターを築き、効率の悪いビジネスをしていたときに、アマゾンはこちらを考えました。「日本の企業が夜になって活動を停止している間、ヨーロッパの企業に同じサーバーを使ってもらえば、1つのデータセンターで複数の企業にサービスを提供できる。」と。この実に単純な発想がクラウドサービスのスタート地点であり、アマゾンは世界中に設けたデータセンターのサーバーを世界中のユーザーに開放して、効率よく活用できる仕組みを構築しました。

もう一つ、コンピューターの回線スピード、例えばAT&TやNTTなどが提供している回線のスピードが遅い、という問題があります。Amazonは都内に数か所のデータセンターを持っているようです。都内に数か所のデータセンターを持っている企業は他にありません。

この数か所のデータセンター間を6,912本の光ファイバーを束ねた自前のワイヤーで接続しています。

そのために、レイテンシー（latency：データの要求をしてから、そのデータが返ってくるまでに掛かる時間）がどの場合でもマイクロ秒（100万分の1秒）以内に返ってくるのです。これができるのはおそらくAmazonだけだと思います。

AmazonのAWSと契約していた場合、例えば、ユーザーがあるデータを検索すると、世界中のデータベースからそれを探し出して、最も近いデータセンターにそのデータを送ります。ユーザーの検索が終わると、そのデータをAmazonの別のどこかのデータベースに自動的に移動させます。

「データがどこにあるのかを証明してもらわないと御社には外注できない。」と、ある官庁がAmazonに申し入れたそうですが、どこにデータがあるかはAmazonにも分かりません。地球規模で1,000万台を超える物理サーバーのどこでそのプロセスが発生しているのか誰も分からないわけです。セキュリティという概念がとても曖昧なわけです。でも中央官庁や軍事部門ではそういうことでは困りますよね。そのために絶対に民間部門が入り込めないリージョンをAmazonは用意しているのです。例えば、CIA（米国中央情報局）に対してはCIA用のシークレットリージョンを用意しており、データが外部に流出しないようにしているのです。

Amazonは現在、世界に53か所のデータセンターを持っており、これらのデータセンターには1,000万台の物理サーバーがあります。1台のサーバーは、1980年代に日本にあった全てのメインフレームよりも能力が高いのです。

1つのデータセンターでは30メガワットの電力、つまり1万世帯分の電力を消費しているのです。サーバーは熱を出すので、熱を冷やす必要がある。そのため大きなデータセンターは、そのほとんどをできるだけ寒いところに置いています。

データセンターは世界中にありますので、日本中心に考えますと、Amazonが自前で持っているケーブルは、日本から北米に4本、韓国に2本、オーストラリアに2本、シンガポールに2本です。こうしてケーブルを通じて世界中のデータが集まるのです。

10. Rekognition機能を活用した顔認証

そうしたデータを活用するのがAWSのAmazon Rekognition（レコグニション）という機能です。皆さんが自分で撮ったビデオをUSBメモリ等に保存してRekognitionに与えるだけの簡単な仕組みです。これを利用して顔認証ができるのです。

書店がカメラを1台置いてそれをパソコンに繋ぎ、Rekognitionを立ち上げると、「貴店に今入ってきたのは（登録済データと一致する）万引き犯だ。」と教えてくれるのです。このコストが1時間9ドルです。万引きGメンを雇うよりずっと安い。これは米国でかなり利用され始めています。フロリダのオーランドの警察は1年間に30万件の顔認識を実施しましたが、オーランドの警察がAmazonに支払った金額は30ドルでした。

これからのコンピューティングはゼロから創り出すシステムではなく、既にあるクラウドを活用していくのです。

AmazonのAWSの売上は2020年の予測で4.8兆円程度の規模になると言われています。

各クラウドサービスとの比較（2016年実績）をみると、AmazonのAWSが122億ドルで第1位、第2位のMicrosoftが24億ドル、第3位がGoogleで9億ドル、IBMはそもそもやっていません。コンピューターの数よりもネットワークの太さとか、その使い方が勝敗のカギになります。つまり設備投資をいかに大規模に実施できたかによるのです。IBMは設備投資ができませんでした。銀行から借りるしかなかったのです。一方Amazonは、巨大は小売事業で得たキャッシュフローを思い切り設備投資につき込み、利益を一切上げず、配当も一切しない。これでは他社に勝ち目はありません。1980年代の日本企業と全く同じ行動様式です。

Amazonの営業利益はほとんどAWSからです。キャッシュはリテール（小売）から稼いでいる。こうした両輪の事業モデルを持つAmazonに対してMicrosoftやIBM等の他社は競合できなくなってしまうのです。巨大な小売とそれを背景にした巨大な設備投資がAmazonの最大の原資なのです。

GAF AのG (Google)、A (Apple)、F (Facebook) についてはもはや考える必要はありません。ただし、Amazonについては、国家レベルの脅威となる可能性が高いと思います。

11. Amazon Go

Amazonは、Amazon Goという無人のコンビニもオープンしました。このAmazon Goは無人化による人件費削減だけを狙っているわけではありません。

米国のように治安が良くない場所で無人のコンビニをやろうとすると、Amazon Goのようなビジネスモデルをやるしかないのです。

それはどういうことでしょうか。まずは、なぜAmazonが書店で成功したかを考えてみたいと思います。2018年の紀伊国屋書店の売上は1,033億円、経常利益が12.5億円、売上に対する経常利益の割合は1.2%です。このときの日本全体の書店における万引きロス率は1.91%です。万引きがなければ紀伊国屋書店の経常利益率は2.5倍に跳ね上がるのです。

Amazonの場合、そもそもECですので、万引きロス率は0%です。つまり、Amazonは万引きゼロのAmazon Goを始めたのです。Amazon Goでは入店時に顔が認証されて、商品を手にとって外に出ると、自動的に売上げにカウントされます。間違ってもポケットに入れば、それはAmazonからすれば嬉しいこととなります。万引きゼロで売上げがアップするのがAmazon Goの最大の特長です。

日本のコンビニは、店舗の無人化を真似したいと考えているのですが、不思議なことに万引きに対する考えまで頭が回っていません。ただただ、人件費削減、もしくは合理化の方針で相変わらず取り組んでいる日本企業の古い体質が出ています。Amazonの場合、むしろ万引き対策を強化した上で、SKUを増やすということを目指しています。

12. ネットとリアルの連携： O to O戦略

Amazonは、米国の高級スーパーであるWhole Foodsを買収しました。これはO to O (Online to

Offline) 戦略と言われ、ネットとリアル店舗の連携を進めることによって、Retailer (小売企業)、E-Tailer (EC企業)、New E-Tailer (リアル店舗を始めたEC企業) という3つの小売業者が出現する全く新しいモードに入りつつあるのです。

顧客はAmazonの Alexa (Amazon Echo等のインテリジェントスピーカー製品に搭載されている音声認識サービス) を通じて、好きな時に注文できます。インテリジェントスピーカーの分野ではAmazon製品の比率が圧倒的に高くなっています。

さらにAmazonは、メッシュWi-Fiルーターのメーカーを買収しましたので、ほとんど全ての機器はAmazonにつながる可能性が出てきたのです。

13. 「デス・バイ・アマゾン」 インデックス

ビスポーク・インベストメント・グループ (Bespoke Investment Group) という米国投資情報会社が「デス・バイ・アマゾン (Death By Amazon: アマゾン恐怖銘柄指数)」というインデックスをつくりました。これはアマゾンの台頭で窮地に陥るであろう上場企業銘柄の株価を指数化したものです。これは本当にすごいことです。しかも、この株価指数がAmazonの業績拡大に伴って本当に下落しているのです。

ただ、Amazonは必ずしも全勝ちしているわけではありません。同じビスポークが「アマゾン・サバイバー・インデックス」(アマゾンの影響に負けず、業績を維持・拡大する企業の株価を指数化したもの) というのもつくりました。意外と面白いのは、このインデックスの対象銘柄にThe Home Depot (リフォーム・建設資材・サービスの小売チェーン) が入っているのです。ニトリやIKEAのような業種です。The Home Depotに対してはAmazonも絶対勝てないと思っているのです。実際に、The Home Depotは今、絶好調です。アマゾン・サバイバー・インデックスの銘柄を見ていくと、小売部門の新産業というのはここにあるのだな、ということがよく分かります。

14. 処方箋薬局が消滅する可能性

Amazonはオンライン薬局のPill Packという会社を先般買収しました。これは、日本ではあまり知られていませんが、米国においてはほとんどの人は驚愕したのではないのでしょうか。これは「デス・バイ・アマゾン」インデックスの中に、病院の処方箋薬局が入ることを意味するのです。こうした薬局はこれからほとんど潰れていくのではなかろうかと思われ始めているので、「デス・バイ・アマゾン」インデックスとは別に、「アマゾン・ピルパック」インデックスが始められています。

65歳以上の平均的な米国人は、年間37回処方箋を受けています。米国では処方箋は、病院だけではなくて薬局でももらえます。AmazonのPill Packが普及していくと、処方箋を薬局でもらってその場で買うことがゼロになります。

AmazonのPill Packに契約しますと、病気のための治療薬とサプリメントを患者ごとに好みに合わせて作り上げて、それを毎日のパックにして30日分送ってくれます。これを日本の患者が買う可能性が出てきます。いわゆる医薬品の個人輸入に相当することが始まります。今は、大したことはないと思うかもしれませんが、スマホしか使っていない40代が60代になってスマホを使ってPill Packのお世話になったときに、薬局はボロボロになるのではないかと。個人輸入で済ませるものは個人で済むということが起こると思います。基本的にはこれが今後の最大のAmazonの流れということになります。

15. ジェフ・ベゾスの狙い

最後になりますが、Amazonのオーナーであるジェフ・ベゾスが個人では何をやるのか、という話です。14兆円も持っているといろいろできるわけで、今取り組んでいるのがロケットです。

ジェフ・ベゾスがロケット分野に入ったのは、Amazonの事業ではなく、個人の事業としてであり、2000年に創業しました。まだAmazonが完全に赤字で、とても小さいときです。それから19年たって、アポロロケットに匹敵するものをつくり上げました。

今や米国の中で最も重い衛星を打ち上げるためのロケットエンジンのおよそ7割はジェフ・ベゾスの個人企業製という、すごいことが起こり始めたのです。

宇宙産業そのものは、これからかなり大きくなり、ECにひけをとらない勝負になるでしょう。また、利益ではもっと上になるでしょうから、こちらに移行したいと思っているはずで、日本も間違いなくそうなります。

実はジェフ・ベゾスは、人工衛星を1万発ぐらい打ち上げて、全世界ネットを構築しようとしています。最大の理由は、全世界ネットにつながるスマホを出したいのです。iPhoneを全部やめさせたいのです。

Amazonのプライムサービスを受ける人たちは今から10年から15年もしないうちに、上空の衛星につながることで通信費がタダになる携帯電話が配られると思います。iPhoneと比べた場合、大抵の人はタダの方を選ぶでしょう。しかもワールドワイド、どこに行っても使えるわけですから。そのときに、宇宙ビジネスの完成ということが起こります。夢物語では全くなく、100%こういったことをジェフ・ベゾスは読んでいますし、99.999%それが実現します。

人工衛星を1万発打ち上げるのに、せいぜい5、6年、長くても10年かかるかどうかでしょう。これでグローバルなどどこでもネットが携帯でつながりますから、これを持っているのは誰かと言ったときに、国家ではなく、孫正義さんでもなく、Amazonだという可能性がある。少なくともAmazonのオーナーであるたった一人の人間が持っている可能性が非常に高いということなのです。そうなったときに、この世界は一体どうなるのだろうかということ。私の話は以上となります。

本日はご静聴ありがとうございました。

講師略歴

成毛 眞 (なるけ まこと)

書評サイトHONZ代表/元日本マイクロソフト社長

中央大学卒業後、自動車部品メーカー等を経て日本マイクロソフト株式会社入社、1991年、同社代表取締役社長。2000年に退社後、投資コンサルティング会社「インスパイア」設立、現在は同社取締役フェアウンダーとして活動。これまでに多くの企業の社外取締役や早稲田大学ビジネススクールの客員教授を務めるなど幅広い分野で活躍。ビジネス界を代表する読書家としても著名で、2010年には書評サイト「HONZ」を運営する一般社団法人HONZを設立。著書に『本は10冊同時に読め!』(三笠書房)、『成毛実践マーケティング塾』(日本経済新聞社)、『俺たちの定年後 - 成毛流60歳からの生き方指南』(ワニブックス) など多数。