

人の心を動かすことが新たな消費につながる

Emotions are important to consumer purchase decisions

時代の半歩先を考える

織維 月報

FUTURE ASPECT

VOL.
687

PUBLISHED BY ITOCHU CORPORATION
<http://www.itochu-tex.net>

SPECIAL FEATURE
SPOTLIGHT REPORT
ITOCHU FLASH
FASHION ASPECT

JULY 2017
MONTHLY since 1960

CONTENTS: JULY 2017

【座談会】

未来研と創るこれからのビジネス — 未来研発足4年を振り返って —

P02-05
SPECIAL FEATURE

[座談会メンバー]

株式会社虎屋 営業第二部 第三課 課長 吉住 美枝子 氏
株式会社ビームス 第1事業本部 BJ事業部 BEAMS JAPANバイヤー 鈴木 修司 氏
株式会社三越伊勢丹ホールディングス 情報戦略本部 IT戦略部 デジタル化推進担当部長 北川 竜也 氏
ifs未来研所長(伊藤忠ファッションシステム株式会社 取締役) 川島 蓉子 氏

— ifs未来研究所4周年おしゃべり感謝会 —

企業の中の“うろうろアリ”を育てる 「未来の学校」 コーネル大学ジョンソン経営大学院 アソシエイトマネージングディレクター 唐川 靖弘氏	“素敵さ”主体で考える ファッション、ビューティの未来 ITジャーナリスト 兼コンサルタント 林 信行氏	株式会社資生堂 コーポレートコミュニケーション本部長 永井 美保子氏	株式会社三越伊勢丹ホールディングス 情報戦略本部 IT戦略部 デジタル化推進担当部長 北川 竜也氏
人間らしい働き方ができる環境が、 女性をもっと輝かせる	株式会社ほほ日 取締役 CFO 管理部長 篠田 真貴子氏		

P06
SPOTLIGHT REPORT

ifs未来研究所主催「川島蓉子と社長の未来のおしゃべり会」レポート
人工知能時代に求められる新しい働き方とは

P07
ITOCHU FLASH

織維カンパニー 新部長紹介

ファッションアパレル第一部門 ファッションアパレル第二部長 古野 幸徳	ファッションアパレル第二部門 ファッションアパレル第三部長 森田 洋	ブランドマーケティング第一部門 ブランドマーケティング第一部長 浅沼 孝信
---	--	---

P08
FASHION ASPECT
今を見る、次を読む

カーシェア、ライドシェアが広がる今
モビリティと生活者・社会・ビジネスの新しい関係を探る



織維月報2017年7月号(毎月1回発行)
URL: <http://www.itochu-tex.net>

※本紙に関するご意見・ご感想をお寄せください。
osaxp-ad@itochu.co.jp

発行: 伊藤忠商事株式会社 織維経営企画部

大阪府大阪市北区梅田3-1-3
TEL: 06-7638-2027 FAX: 06-7638-2008

未来研と創るこれからのビジネス

— 未来研発足4年を振り返って —

株式会社虎屋 営業第二部 第三課 課長 吉住 美枝子 氏

株式会社ビームス 第1事業本部 BJ事業部 BEAMS JAPANバイヤー 鈴木 修司 氏

株式会社三越伊勢丹ホールディングス 情報戦略本部 IT戦略部 デジタル化推進担当部長 北川 竜也 氏

ifs未来研 所長(伊藤忠ファッションシステム株式会社 取締役) 川島 蓉子 氏

[座談会メンバー]

近未来におけるライフスタイルについて、創造的な分析・研究・発信を行うことを目的に誕生した「ifs 未来研究所」(以下、未来研)。発足4周年を迎え、身近な未来のモノやコトと一緒に考えてきたさまざまな企業との協業も、ビジネスとして実を結びつつある。今号では、未来研とコラボレートした老舗和菓子店、セレクトショップ、百貨店の担当者との座談会を通して、未来研4年間の軌跡を振り返る。

3社とのプロジェクト紹介: 虎屋「みらいの羊羹」

— ifs未来研究所 所長(伊藤忠ファッションシステム株式会社 取締役) 川島蓉子氏(以下、川島): 本日は、未来研がこれまでにご一緒させていただいた企業のみなさまにお集まりいただきました。今回の座談会では、それぞれの取り組みを振り返りつつ、未来のビジネスについても自由にお話しをしていただければと考えています。まずは、2013年の未来研発足時のパーティに合わせて、一緒にお菓子をつくった時からお付き合いが続いている虎屋さんとの取り組みについてお話ししたいと思います。

— 株式会社虎屋 営業第二部 第三課 課長 吉住美枝子氏(以下、吉住): いまご紹介いただいたのは、未来研の外部研究員であるタケムラの渡邊康太郎さんとともにおつくりした、一日のうつろいを表現した「ひとひ(一日)」という5種類の生菓子のことです。後に銀座三越で開催された「川島屋未来百貨店」でも販売しました。翌年には、伊勢丹新宿店の「みらいの夏ギフト」において、バカラのガラスに羊羹と琥珀羹と呼ばれる寒天菓子を入れた「みらいの宝石」を未来研と一緒につくりました。

— 川島: もともとは宝石みたいな美しい生菓子をつくり、重箱のような器に入れようという話だったんですね。それでバカラパシフィック株式会社にご相談したところ、そういうアイテムはないと言われてしまったんです。でも、頭の中はすっかり虎屋とバカラのコラボになっていたの、何か一緒にできないかというお話をしたところ、日本向けにつくられた小ぶりのグラスがあることがわかり、そのグラスありきのお題に虎屋さんが見事に応えてくださった形になりました。

— 吉住: 続く2015年には、3名のクリエイターの方々に「シェアして楽しむ」をテーマに羊羹をデザインしていただきました。さらに2016年には、プロダクトデザイナーの松村光さんを迎え、「気軽に。自由に。」というテーマのもと、職人が厚さ2mm程度に削いだ羊羹を小箱に詰めた「NATSU NO TABI」と、その手法を発展させ、およそ20cm四方のスカーフのような形状をした「カレド 羊羹」をつくりました。

— 川島: 老舗である虎屋の職人さんは技術が素晴らしいことはもちろんですが、新しいお題に対してあふれるほどの想像力を発揮してくださるんです。新たな試みに対

して不安に感じられることもあると思うのですが、それを乗り越えていく途上でアイデアが次々と生まれることが非常に印象的でした。これまでに出了お題で実現できなかったものはないですし、その様子を見ているのがとても楽しくて、毎年続けさせていただいているところもあります。

— 吉住: 職人というのは、普段は工場の中で技術を高めているのですが、未来研との取り組みでは、外からの刺激を受けることで自分たちが持っている以上の力を引き出すスイッチを押していただける感覚があります。普通に考えたら、それは和菓子ではないと足踏みしてしまいそうなアイデアでも、川島さんたちに後押ししていただけることでトライできますし、この取り組みをきっかけに私たちが持つ技術の新しい可能性を発見できることも多いんです。

ビームス ジャパン 「ニッポンの神ギフト」

— 川島: ビームスさんとは、昨年「ニッポンの神ギフト」で一緒しましたが、設楽洋社長から「ビームス“チーム ジャパン”」というプロジェクトのメンバーにお誘いいただいた時に、何か提案してくださいと仰っ

ていただいたので、お話を持っていったことがきっかけでした。

— 株式会社ビームス 第1事業本部 BJ事業部 BEAMS JAPANバイヤー 鈴木修司氏(以下、鈴木): 最初に川島さんにお声掛けいただいた時に、「みらいの夏ギフト」の話をお聞きしたこともあり、年末に向けたお歳暮ギフトで何かできないかということになったんですね。そこから未来研のメンバーの方たちと何度も議論する中で、おめでたい「七福神」にちなんだギフトをそろえるという方向性が固まりました。

— 川島: 未来研のメンバーであるITジャーナリストの林信行さんから、「福」や「富」など年末年始にふさわしい漢字に合わせて商品を構成するというアイデアが出たことがきっかけでしたよね。

— 鈴木: はい。ちょうどその数日前に知り合いのアーティストが七福神を描いているのを見ていたことなどもあって、七福神のそれぞれの神様がもたらしてくれるご利益をもとに、大黒天なら「富」、弁財天なら「愛」と一文字ずつ漢字をあてていき、七福神のオリジナルキャラクターもつくりました。この企画では、贈る側が自分でストーリーをつくって楽しめるというギフトの形を提案できたことに加え、ビームスとしても商品の掘り起こしをする良い機会になりました。これまで僕たちはさまざまな企業や自治体とコラボレートしてきましたが、川島さんや未来研の方たちはそれまであまり会うことがなかったような人やテーマを提案してくださるので、とても刺激になっています。この取り組みは、今後も時期などを変えながら、何かしら継続できると良いなと思っています。

— 川島: あまり時間もない中で、手ぬぐいやそば猪口などのオリジナルグッズまでつくられたところが、ビームスさんのすごいところだと思います。鈴木さんは全国各地を飛び回って、日々こうしたものづくりをされているんですね。

— 鈴木: そうですね。例えば、「ニッポンの神ギフト」でも扱っていた信楽焼のた



左から(株)三越伊勢丹ホールディングス北川竜也氏、ifs未来研究所川島蓉子氏、(株)虎屋吉住美枝子氏、(株)ビームス鈴木修司氏

ぬきの置物も、現地に入って職人さんたちと一緒に作りました。ビームスのコーポレートカラーであるオレンジ色のたぬきを8サイズで展開しているのですが、お陰様で非常に好評で作り手のみなさんにも喜んでいただいています。以前、僕が店頭に立っている時に若い男女2人組のお客様がずっとこのたぬきを見ていたことがありました。説明をしながらいろいろお話をしてみると、男性のお客様が信楽出身だということがわかり、しかもご実家のお父様へのプレゼントとしてご購入いただいたんです。ビームス ジャパンは、地元の人たちが気づいていない自分たちの良さを知ってもらいたいという思いを持っているのですが、まさにそうしたことにつながる出来事でしたし、お父様が贈り物を開けた時の反応などを想像して、本当にうれしい気持ちになりました。

三越伊勢丹 「みらいファッションラボ」

— 川島：これまで、再三話に出ている「みらいの夏ギフト」で一緒にしている三越伊勢丹からは、北川竜也さんにお越しいただきました。

— 株式会社三越伊勢丹ホールディングス 情報戦略本部 IT戦略部 デジタル化推進担当部長 北川竜也氏（以下、北川）：私は、「みらいの夏ギフト」には直接関わっていないのですが、川島さんをはじめ未来研のみなさまからアイデアをいただき、伝統

的な技術を新しい形で表現する取り組みから、最新のテクノロジーを導入した試みまで、その振れ幅の広さが非常に面白いと感じています。以前ある方が、「ビジネスは経済合理性ではなく、人の幸せによって継続する」ということをおっしゃっていたのですが、我々が数百年にわたって商売を続けられている理由もまさにそれなのだとその時に感じました。「みらいの夏ギフト」のように振れ幅の広い取り組みは、経済合理性から考えると敬遠されがちなのですが、外部の人たちのアイデアや老舗企業やデザイナーの思い、伝統的な技術と革新的な技術が融合しているこのようなプロジェクトを続けられる会社でなければ、お客様に幸せを届け続けることは難しいと思っています。

— 川島：ありがとうございます。北川さんとは、昨年「みらいファッションラボ」というプロジェクトをスタートさせたんですね。

— 北川：私は三越伊勢丹グループのデジ



1.「どこでも手軽に羊羹を」という思いが込められた「NATSU NO TABI」。羊羹を均一な厚みで薄く削ぐのは、熟練した職人でも非常に集中力があるという 2.「薄い羊羹」という「NATSU NO TABI」と共通のコンセプトで、マーブル柄が美しいスカーフのような「カレド 羊羹」が生まれた

タル化推進を担当しているのですが、近年よく話題に上がる「ファッション×テクノロジー」というのは、まだ本当にお客様を幸せにできていない気がしていました。テクノロジー先行で、「あれもこれもできる」ということが人を幸せにするわけではないと考えていた時に、ちょうど川島さんたちが弊社の社長に同じような話をされていて、とても共感するところがありました。どれだけ最新技術に精通した賢い人がいても、ひとりだけで答えを出すことはきっと難しいはずで、日々技術を追いかけている人と、ファッションやデザインの世界で働いている人が、何が幸せなのかということを議論できる場をつくりたいという思いで始めたのがこの「みらいファッションラボ」です。いくら技術を駆使して論理的に物事を進めようとしても、結局人の心が動かなければ消費にはつながらないんです。逆に、なんだかよくわからないけど気になるものには必ず消費もついてくる。「みらいファッションラボ」では、無理にひとつの答えを導こう



株式会社虎屋 営業第二部 第三課 課長 吉住 美枝子氏

”
お客様
の半歩
くらい
先を
進み
続ける
ことが、
私たち
の未来
なのか
と(吉住)

“



株式会社ビームス 第1事業本部 BJ事業部 BEAMS JAPAN バイヤー 鈴木 修司氏

”
ビームス
は娯楽
産業。
洋服
だけを
売って
いるの
ではな
く
楽し
みも
売って
いる(鈴木)

“

とするのではなく、いろいろな人たちが集い、知識や経験を交換する中で、新しい輪やこれまでにない組み合わせが生まれることに期待をしています。

企画書で人の心は動かない

— 川島：「人の心を動かす」というのは永遠の課題ですが、私は30年以上この業界で働いてきて、自分自身の心が本当に踊っているかどうか大事だと思っています。まずは自分たちが面白いと思っていなければ、誰の心も動かないはずですが、でも、大きな組織というのは企画書ありきで始まる 경우가多く、そこにエネルギーの大半が注がれてしまいがちです。書類にした途端に社内からの突っ込みが入り、それをプロテクトするために企画書を完璧にすることに注力した結果、角の取れたつまらないものが生まれてしまう。この悪循環を断ち切ることができれば、もっと人の心が動くような、明るい未来が訪れるのではないかと思います。

— 吉住：私は現在営業職ですが、以前に企画部門にいたことがあって、その頃は川島さんがおっしゃった通り、企画書をつくることに全精力を注いでいた時期がありました。いかに良いことを書いて企画を通すかということに重きを置きがちなのですが、未来研との取り組みを通して、決まりきった枠にはまらずに仕事をするということの大切さを教えていただいている気がします。最近は、話し合いの中で出たキーワード

をまとめる程度の簡単な企画書を、あまり時間をかけずにつくるようにしていて、それ以外の時間はさまざまな人と話をしたり、本業であるお菓子のことを追求する時間に充てた方が良く考えるようになりました。

— 鈴木：人の心を動かすことは簡単ではないですし、なかなか狙ってできることではないと思います。だから、僕も川島さんがおっしゃるように、偏りはあると思いますが、自分がほしいものや、やりたいことという視点で物事を考えています。弊社は社長がそういうことに寛容で、各部署に委ねてくれるところがあります。いまお話に出た企画書にしても、実は僕はほとんど書いたことがなくて、自分の頭の中で考えていることを、なるべくサンプルという形で見せるようにしています。大切なのは、それを販売や宣伝してくれるスタッフといかに思いを共有するかということで、それが最終的にお客様にも伝わることになるだろうと信じているところがあります。

— 北川：我々のチームでも無駄な資料は



1.「ニッポンの神ギフト」は、日本人の暮らしに親しんできた七福神をモチーフに、ビームスらしいどこか遊び心を加えた贈り物 2.七福神にはそれぞれを表わす漢字があてられ、贈り手はキャラに込められたストーリーと一緒にギフトを送る楽しみがある

なるべくつくらず、必要最低限のことだけを記録するように努めています。語弊があるかもしれませんが、資料というのは突っ込みどころがあるのが当たり前。「なぜこれが売れるんだ」と突っ込みがちですが、それがわかっていたらみんな億万長者になっているはずですが、これは自戒も含めてですが、資料に対して突っ込むことがマネジメント層の役割という誤ったイメージが持たれがちなのだと思います。また、最近は徹底的にデータを分析してリスクを調べ尽くした上で物事に取り組む風潮が強まっていますが、未来というのはそういうものではないのかなと感じることがあります。そういう部分に対して、「なぜそうなっているのか」「普通に考えたらこうじゃないか」と指摘していただけるということが、川島さんをはじめとする未来研の大きな役割だと感じます。

企業のあるべき未来とは

— 川島：毎日同じ会社で働いていると、それが自分の常識になってしまいがちですが、外から見るとへんてこりに感じてしまう習





株式会社三越伊勢丹ホールディングス 情報戦略本部 IT戦略部 デジタル化推進担当部長 北川 竜也氏

慣というのが大きな企業ほどある気がします。それを一度リセットして、自分の暮らしの中の一部が会社であり、働くことだという視点に立つと、働き方や買い物の仕方は変わるのではと思っています。私が考える未来はそれくらい小さいものなのですが、みなさんが考える未来についてもお聞かせください。

— 吉住：私たちは和菓子屋であることを忘れてはいけなくて最近強く感じています。ともすると、和菓子屋ということよりも、「とらや」というブランドが先に立ちがちなのですが、ここまで継続してこれたのは、和菓子屋であることを徹底してきたからだと思っています。当社の経営理念は、「おいしい和菓子を喜んで召し上がって頂く」という非常にシンプルなものなのですが、前半と後半にそれぞれ別の意味があります。「おいしい和菓子」というのは、素材や製法にこだわり続けること、「喜んで召し上がって頂く」というのは、お客様に喜んでいただけるサービスを提供することです。そして、お客様に喜んでいただくためには、想像を超えた商品とサービスを提供する必要があります、そのためにお客様の半歩くらい先を進み続けることが、私たちの未来なのかなと思っています。

— 鈴木：これは大部分が個人的な考えになりますが、最近みんなあまり夢を見なくなったなと感じるんですね。僕はすでに入社19年目で、入社当時は夢ばかり語っていたのですが、最近はリスクを気にし過ぎたり、過去のデータを追い過ぎているように

感じます。そういう意味で僕はもともとチームスの仕事を娯楽産業と捉えていて、売っているのは洋服だけではなく、ワクワクする気持ちや楽しみ、感動だと考えています。もちろん、食べていくためには現実を見る必要がありますが、発信している側がもっと夢を、つまり未来を見ていないといけない。自分たちは、お客様に夢を見せられる会社であり続ける必要があると思っています。

— 北川：鈴木さんのお話の中にもあったデータの分析などは過去を肯定するものですが、一方で未来というのは人間の意志でしかないと思うんですね。人間が自分の結婚相手を過去のデータから決めることがないように、百貨店にしても自分たちがどういうお店になりたいかという意味こそが、正しい未来図なのだと思います。だから、それは外部のコンサルタント会社などに頼む前に、苦しくても自分で作り上げることにこだわらなければならないわけです。自分たちの意志から生まれる素晴らしい商品や提案こそが我々の存在意義で、それは300年前から変わらないはずで、これまで積み重ねてこられた先輩たちへのリスペクトを忘れずに、自分たちの強みに磨きをかけていくことが我々の未来をつくるのだと思っています。

— 川島：コンサルタントを入れる前に自分たちで考えるべきという北川さんのお話は非常に納得がいきます。私たちはコンサルタント的な立場で企業と関わることが多いですが、その時につくづく思うのは、あくまでも主体は自分たちではなく、相手であるということです。主体があった上で、一緒に何かをつくっていくための触媒となってサポートしていく存在が未来研であり、私の役割はその横に立っている家政婦のようなのだと思っています。



ifs未来研究所 所長(伊藤忠ファッションシステム株式会社 取締役) 川島 蓉子氏

”
いくら技術を駆使しても、人の心が動かなければ消費にはつながらない(北川)

”
まずは自分たちが面白いと思っていなければ、誰の心も動かないはず(川島)

“

“

三越伊勢丹ホールディングスとifs未来研究所が立ち上げたみらいファッションラボでは、「デジタルは、ファッションを幸福にできるか」をテーマに共同研究を行っている。(写真=2017年2月開催の第2回イベントから)



ifs 未来研究所 設立4周年のごあいさつ

ifs 未来研究所 所長(伊藤忠ファッションシステム株式会社 取締役) 川島 蓉子氏



伊藤忠商事の企業広告「コーポレートメッセージ〜ある商人シリーズ〜」は、2016年日経広告賞「大賞」を受賞した

先

日、ifs未来研究所(以下、未来研)は4周年を迎えることができました。「その未来に、私はいますか。」を掲げて、100年先の未来ではなく、自分がいる「今」と地続きの未来を少しでも明るく、元気に、楽しくすることを目指してきました。さまざまな分野の専門家とともに「未来のこころ」を考え、形にしていくことを目的に無我夢中で走り続けてきた4年ですが、自分が実現したかったことは、全然形になっていないというのが正直なところです。

まだまだ実績も少ない未来研ですが、2014年度から始まった伊藤忠商事の企業ブランディングプロジェクトでは、お陰様で多くの広告賞をいただくことができました。企業の考え方を広く伝えていく仕事というのは成果が測りづらく、賞というのひとつの側面に過ぎませんが、少しは役立てたと感じています。

最近ありがたいことに、ブランドを強くしたり、企業の方向性を社内に伝えるための仕事を依頼していただく機会が増えています。こうした仕事では、社長の意

志を翻訳し、目指すべき方向性を現場に伝えていくことが私たちの役割で、プロジェクトを進めていくうちに、彼らが自分ごととして関わってくれるようになることが、何よりも大きな喜びになっています。

その他の活動を振り返ってみると、三越伊勢丹と取り組んできた「みらいの夏ギフト」が発展する形で、チームスと取り組むことになった「ニッポンの神ギフト」も印象深いですし、三越伊勢丹と資生堂、ITジャーナリストの林信行さんたちとともに、ファッションやビューティとデジタルの融合について考える「みらいファッションラボ」は、2017年度も継続して取り組んでいくつもりです。

政治や経済が混乱し、先行き不透明と言われる時代に、マスコミはネガティブな側面ばかり取り上げがちですが、裏を返せば、新しいことや面白いことに挑戦する良い機会でもあるはずで、本来、新しいことをしたくないという人はあまりいないと思いますが、その時に少しだけ臆病になってしまう人もいます。それを乗り越えるために手を尽くすことが未来研の仕事であり、経営

者とクリエイター、異なる分野の企業と企業などを混ぜていくことが大切と考え、さまざまな取り組みを続けてきました。

そもそも未来研が何をしているのか、わかっていない方たちがまだ多いのですが、一方で実績のない私たちに、「何か面白そうだから」と声をかけてくださる方もいます。なぜそうした期待感を持っていただけるのかはわかりませんが、人というのは、「この服を着たらかっこ良さそう」「これを使ったら楽しそう」というものに魅力を感じるものです。そして、この「〇〇そう」という期待感の積み重ねが、老舗の企業やブランドをつくってきたのではないかと思います。昨年、虎屋代表取締役社長とエルメス前副社長の対談をまとめた『老舗の流儀』という書籍をつくったのですが、老舗企業のトップの話から、軸をぶらさないことの大切さを学びました。老舗どころかまだ4年しか歴史がない未来研ですが、これからは自分たちの軸はぶらさず、さまざまな企業の未来をつくるお手伝いをしていきたいと考えています。

ifs 未来研究所 4周年おしゃべり感謝会

先日、東京・青山にある未来研サロンで、ifs 未来研究所（以下、未来研）4周年感謝会が行われた。2016年度の未来研の活動内容の紹介、ピアニスト・中川俊郎氏の演奏をバックに川島蓉子所長によるひとり語り続き、未来研にゆかりが深い面々が登壇する3つのトークセッションを開催。さらに、TVCMや映画などで活躍するフードスタイリスト・飯島奈美氏のケータリングも提供され、会場は大いに盛り上がった。



1. 感謝会は、中川俊郎氏のピアノ演奏をバックに川島蓉子所長によるひとり語りから始まった 2. トークセッション2つ目のおしゃべりは、ファッションとテクノロジーの“素敵”な接点を創る「みらいファッションラボ」の活動についてクロストーク。 3. 映画「かもめ食堂」などで知られるフードスタイリスト・飯島奈美氏。トーク終了後の感謝パーティでは飯島氏によるリフレッシュメントが提供された 4.5.6. 4周年を記念して未来研のロゴを使用した「おつまみボード」やきらびやかな「ひとくち料理」に会場内の話もはずんだ。



おしゃべり①「未来の学校」

企業の中の“うろうろアリ”を育てる「未来の学校」

コーネル大学ジョンソン経営大学院 アソシエイトマネージングディレクター

唐川 靖弘氏

川島: 唐川さんと「未来の学校」について話し始めたのは2年ほど前になりますが、まずはこれがどんなプロジェクトなのかをご紹介します。

唐川: 「未来の学校」では、高齢化、過疎化などの社会課題が進んでいる地方のフィールドにさまざまな企業の方をお連れし、企

業としてこれから取り組むべき施策を考える機会をつくりたいと考えています。実際に現地に足を運び、わかったつもりになっていたことの多さに気付いてもらうことが、新しい価値を生み出すための感性を磨く良い機会になるのではないかと思います。

川島: 高齢化や過疎化は、日本のさまざまな地方が抱えている課題ですよ。

唐川: はい。企業の方からは、「うちは地方でビジネスをしていないから」と言われることもあるのですが、「地方」というのをもう少し本質的に捉えていきたいと考えています。そして、この「未来の学校」で僕がしたいのは、「うろうろアリ」を育てることなんです。企業の中で忠実に仕事をする人を「働きアリ」と例えることがありますが、一方で「うろうろアリ」というのは、組織の枠や役割にとらわれない発想や行動ができる人というイメージです。

川島: 企業の経営トップの中には、社内に

そういう存在が出てきてほしいと考えている人も多いはずですよ。

唐川: 新しいことに消極的だったり、失敗を否定する文化があったり、あるいは社内政治が絡んできたりと、組織の中には「うろうろアリ」を阻害するさまざまな蟻地獄がありますが、最近は、「うろうろアリ」を育てる視点を持ったグローバル企業も増えていきます。「未来の学校」では、「うろうろアリ」を育てたいと考えている企業の若手や、すでにさまざまな分野で活躍している「うろうろアリ」の方たちに参加していただき、みんなでディスカッションしていけるチームをつくっていきたくて考えています。



おしゃべり②「みらいファッションラボ」

“素敵さ”主体で考えるファッション、ビューティの未来

ITジャーナリスト兼コンサルタント

林 信行氏

株式会社資生堂 コーポレートコミュニケーション本部長

永井 美保子氏

株式会社三越伊勢丹ホールディングス 情報戦略本部 IT戦略部 デジタル化推進担当部長

北川 竜也氏

林: 私は長年テクノロジー業界に関わってきましたが、ファッションテックと言われるようなサービスや製品の多くには、“素敵さ”が足りないと感じていました。そこで、三越伊勢丹の北川さん、資生堂の永井さん

らを巻き込み、“素敵さ”主体でファッションやビューティの未来を考えることをテーマに活動しているのが「みらいファッションラボ」で、毎回さまざまなゲストをお招きしてトークイベントを開催しています。

北川: これまでのテクノロジーにはどこか押し付けがましいところがあり、本当に人を幸せにしているのかという疑問がありました。私が担当しているIT戦略にしても、あくまでも人の幸せのためにテクノロジーがあるべきだと考えていて、これはさまざまな感性が混ざらなければ実現できません。「みらいファッションラボ」は、そうしたことを再認識させてくれる場になっています。

川島: それを実践されているひとりである「ファクトリエ」の山田敏夫さんにも「みらいファッションラボ」に参加していただきました。工場から直接洋服が買えるシステムをつくることで、縫製工場をはじめ関わる人すべてがささやかな幸せを得られる素敵ビジネスモデルだと感じています。

永井: IT系のスタートアップ企業50社以上に投資をしている孫泰蔵さんにも出て

いただきましたが、トークイベントで上がる話題は毎回幅が広いですよ。感性に訴えかけるファッションやビューティというのは、テクノロジーと融合しにくいと言われてきましたが、もはやそんな時代ではありません。さまざまな人たちの感性を取り入れながら、新しい価値をつくっていきたくて考えています。

林: 先日行われた第3回では、世界最大の家電イベント「CES」、テクノロジーと音楽の祭典「サウス・バイ・サウスウエスト」、世界最大のデザインイベント「ミラノサローネ」という3つの海外イベントに足を運んだ登壇者たちに、実際の製品を持ってきていただき、率直に意見を語り合ったのですが、非常に可能性を感じた回になりました。これからは「みらいファッションラボ」を、ファッションやビューティとテクノロジーの素敵な接点にしていきたいですね。



おしゃべり③「女はとっくに輝いている」

人間らしい働き方ができる環境が、女性をもっと輝かせる

株式会社ほぼ日 取締役 CFO 管理部長

篠田 真貴子氏

川島: 最後のトークのタイトルは、「女はとっくに輝いている」なのですが、世間からは素晴らしく輝いて見えているであろう篠田さんと、ぜひおしゃべりしたいと思っていました。ほぼ日のCFOとして活躍されている篠田さんですが、現在に至るまでの経緯からお聞かせいただけますか。

篠田: ほぼ日に入る前は、銀行の総合職で4

年ほど働き、アメリカ留学を経て外資系コンサルやメーカーに勤務し、その間に2人の子どもを生みました。大きな企業にいと、仕事が評価されれば職位が上がり、部下や動かせる予算は増えるのですが、私のモチベーションはサイズ感ではなく、いかに新しい課題に取り組めるかということでした。また、仕事の場ではある種自分を男性化し、競

争社会を勝ち抜くために過剰に最適化したのですが、子育てはまったく逆で、予測不可能なことが常に起こり得る状況で、それを受け入れていくしかない。そうした中で自分の考えが徐々に変わっていきました。

川島: ほぼ日に入ってから、働く環境や考え方は大きく変わったのですか。

篠田: 子どもをたまに職場に連れてきている女性社員などいて、人間らしい暮らしを営みながら働ける環境だと感じます。仕事と生活を無理矢理分けなくてよいこと、そして、大きな企業のように仕事が機能別に分業され過ぎていないことが大きな違いなのだと思います。これは家庭にも言えることだと感じていて、分業制が徹底された大企業で働い

てきた人は、育児も含め家庭運営に必要なことはとにかく何でもやるという考え方がなかなか切り替えずらいのではないかと。

川島: 小さなサイズで物事を考えたり、役割分担をゆるやかにしているということが、仕事面でも生活面でも大切なんですね。

篠田: ほぼ日では、所属部署の仕事を全うした上で、経理の人間がコンテンツづくりに関わるようなこともあります。そのような環境だと新入社員でも会社としての全体感をつかみやすいし、働く人の力が男女関係なく発揮されるんじゃないかと思うんです。

川島: 今日はとても良いヒントをいただいたような気がします。素敵なお話をありがとうございました。

人工知能時代に求められる新しい働き方とは

ifs 未来研究所 川島蓉子所長が聞き手となり、さまざまな企業の社長とフリートークを行う「川島蓉子と社長の未来のおしゃべり会」。去る3月24日に、ifs 未来研究所未来研サロンの WORK WORK SHOP で開催されたイベントでは、起業家として数々のスタートアップ関連のビジネスに関わってきた Mistletoe 株式会社代表取締役社長の孫泰蔵氏をゲストに迎え、川島所長と「未来の働きかた～社長はいらなくなる!？」をテーマに、テクノロジーの進化がもたらすこれからの仕事や働き方についてトークを繰り広げた。

なぜ“社長はいらなくなる”のか

— 川島：以前に孫さんにインタビューした時、これからは社長がいらなくなると考えていると仰っていましたが、改めてそのお話から伺えますか。

— 孫：私たちの会社では、最新のテクノロジーを用いて、次世代の課題を解決しようとしている起業家たちに出資したり、共同開発をしたり、さまざまな面からビジネス開発のサポートをしています。最近では、やはり人工知能関連の企業が多いのですが、その発達速度は私の想像をはるかに超えていて、人間の仕事が急激になくなってしまふかもしれないと不安を覚えるほどなんです。

— 川島：孫さんでも不安になるくらいのスピードなんですか。

— 孫：はい。例えば、2030年くらいにどんな街の中でもぶつからない完璧な自動運転の自動車が完成すると言われてます。先日、Stanford Research Institute という、29歳のスタンフォード大学の研究所出身者によるスタートアップを訪問し、完全な自動運転の自動車で試乗しました。最初はやはり怖かったのですが、あまりにも運転がスムーズで、むしろ人間が運転するよりも安心できるほどでした。この技術の開発のために、現実の世界と同じように人が暮らし、自然環境から交通システムまでを再現した街をコンピューターでつくり、毎日30万回のペースでシミュレーションを行い、それを人工知能が学習しているそうです。

— 川島：そういった人工知能が急速に発展していくと、やがて人間の仕事はなくなってしまうのではないかと。

— 孫：もちろん、全てなくなるわけではないと思います。しかし、高収入のイメージがある弁護士や税理士などの仕事の一部は、今後なくなってしまう可能性は高いです。とともに、上場企業の社長という仕事は、いづれなくなっていくと思っています。社長の仕事といっても色々ありますが、上場企業の社長の仕事の多くは、各部署から上がってきた稟議に対して承認をすることです。何をチェックしているのかというと、法令遵守しているのかとか、みんなのコンセンサスをとっているのかなどですが、そういう仕事だったら過去のケースを解析して、間違った判断をする可能性を限りなく減らせる人工知能の方が人間よりも得意なはずなんです。

もちろん、実際にはそれ以外にも、新規営業獲得をするトップセールスや業務改善など様々な仕事がありますが、それらは社長固有の役割ではなく、営業部や業務改革委

員会などのトップとしての役割を果たしているに過ぎないものです。

— 川島：多くの社長が、固有の役割以外のものを担い過ぎているという現状があるのかもしれないですね。孫さんご自身は、社長としてどんなお仕事をされているのですか。

— 孫：私は代表取締役社長にはついていますが、いわゆる一般的な社長業とは少し違います。Mistletoe では、ひとつのプロジェクトを進める際には、それを最もよく理解している担当者が、人・モノ・カネに関する意思決定をするようにしています。

失敗はいくらでもして良い

— 川島：上司の承認待ちなど大きな企業によくある意思決定の序列がないんですね。でもそうすると、本人には大きな責任がかかってくるわけです。

— 孫：責任を取るといっても色々な定義があります。例えば、免責辞任や異動・降格などがありますが、それが本当に責任を取ったことになるのかと思うんです。だから、私はプロジェクトが失敗した時でも、担当者の異動や担当替え、ましてや引責辞任させるなんていうことは、考えていません。

— 川島：多くの企業は、「常にクリエイティブであれ」「人がしていないことに挑戦せよ」と社員に言いますが、責任を取ることを考えると、なかなか足が踏み出せないところがありますよね。

— 孫：例えば、失敗をしたらボーナスが倍になるといふくらいのインセンティブがあればチャレンジすると思いますが、多くの場合評価が下がってしまいますよね。私の会社では、失敗するほどのチャレンジをしたら評価が上がるようにしたいと思っています。

— 川島：それはぜひいふんと大胆ですね。

— 孫：さらに、就業規則を全面的に見直し、「Working Anywhere」という制度も導入しました。勤務地も働く時間帯も自由です。

— 川島：先日お伺いしたオフィスでは、工事現場の足場を組み合わせつくられた家具などがあり、非常に素敵な空間でした。このオフィスはどうなるのですか？

— 孫：実はこれもやめようと思っています。働き方を変えようとしている中で、オフィスの在り方ももっと考えないといけないと思ひます。いくら働き方を変えようとしても、オフィスがそのままだと結局普通に出勤してしまうんです。通常オフィスというのはワークスペースとして使われ



孫泰蔵(そん・たいぞう)

1972年生まれ。佐賀県出身。東京大学在学中にYahoo! JAPANの立ち上げに参画。その後、コンテンツ制作、サービス運営をサポートする会社を興す。2002年、ガンホー・オンライン・エンターテイメント株式会社を設立、デジタルエンターテイメントの世界で成功をおさめる。その後も、様々なベンチャーの創業や海外の企業との大型JVなど、ある時は創業者、ある時は経営陣の一人として、一貫してベンチャービジネスに従事した後、2009年に「2030年までにアジア版シリコンバレーのベンチャー生態系をつくる」として、スタートアップのシードアクセラレーター MOVIDA JAPAN を設立。2013年、単なる出資にとどまらない総合的なスタートアップ支援に加え、自らも事業創造を行う Mistletoe 株式会社を創業。21世紀の課題を解決し、世の中に大きなインパクトを与えるようなイノベーションを興す活動を国内外で本格的に開始。ベンチャーの活躍が、豊かな社会創造につながることを目指している。

川島蓉子(かわしま・ようこ)

1961年新潟市生まれ。ifs 未来研究所所長。ジャーナリスト。日経ビジネスオンラインや読売新聞で連載を持つ。著書に「TSUTAYAの謎」「社長、そのデザインでは売れません!」(日経BP社)、「伊勢丹な人々」(日本経済新聞社)、などがある。1年365日、毎朝、午前3時起床で原稿を書く暮らしを20年来続けている。

ますが、それをやめて、ミートアップスペースにしたいと考えています。我々の会社では、VRの研究開発なども行っているのですが、こうした技術を活用すれば、ヘッドセットをつけるだけであたかも相手が目の前にいるような感覚で会話ができちゃうし、もちろんSkypeなどでも十分会議はできる。それなのになぜミートアップスペースなのかと思われるかもしれませんが、散々議論した結果、集まる必然性というものが見つかったんです。

環境が変える未来の生き方

— 川島：なぜいま、リアルに人と人が出会う場が必要なのでしょう。

— 孫：クリエイティブなアイデアというのは、喫煙所や飲み屋など、会議室以外の場で生まれることが多いんです。そうした偶然や予想外の出会いをセレンディピティと言いますが、それは目的を持たず、リラックスしている時にしか生まれません。だから、うちの会社では、11時から13時までのランチタイムをあえてコアタイムにし、必ずオフィスに来て、ご飯を食べるというルールにしたいと考えています。オフィスでランチをすることが楽しみになるような場所にする必要があるんです。

— 川島：そうした環境が整うと、人は創造的に動けるようになるのですか。

— 孫：最終的には、ランチタイムにセレンディピティが生まれるような環境を街全体に適用したいと考えています。いまは家族でごはんを食べる機会は週末くらいしかないという人も多いと思いますが、本来は毎日それができた方がいいですよね。もち

ろ家族に限らず、親しい人たちとリラックスして食事ができる場が街全体にたくさんあって、至る所でセレンディピティが起こるような環境をデザインしたいんです。

— 川島：どんな環境をデザインすれば、人は新しい未来を思い描けるようになるのでしょうか。

— 孫：私たちがトライアンドエラーを繰り返している段階ですが、2017年3月にVIVITAスタートアップクラブという新しい学びの場を提供する事業を、千葉県の柏の葉T-SITEで始めました。ここは、子どもたちがつくりたいものを、さまざまな企業などで働いてきた優秀なエンジニアなどが本気でお手伝いし、形にしていける場です。良いものができたら商品化もするつもりで、自分がつくったものが世界に影響を与えられるという実感を、子どもたちに少しでも味わってもらいたいと考えています。

— 川島：それは非常に贅沢な環境だと思います。でも、良いものをつくった子の隣にいた子が同じようにできなかった時、落ち込んでしまったりしませんか。

— 孫：ここでは、ひとりで作るのではなく、仲間と一緒にチームで取り組むというルールにしています。コラボレーションスキルは、21世紀において重要なことですから。人工知能などの技術が急激に進化する中で、私たちは働き方、暮らし方、学び方などさまざまなものをアップデートしないといけないと思っています。我々は新しい技術の開発をサポートしていますが、単に新しいものをつくるのではなく、より良い価値を生み出す環境のデザインをしていきたいと考えています。

繊維カンパニー 新部長紹介



ファッションアパレル第一部門
ファッションアパレル第二部長

古野 幸徳

ふるの・ゆきのり 大阪府大阪市出身。1985年入社。2002年ファッション事業部メンズウェア課長まで17年間メンズアパレルOEMを担当。その後、2003年～2009年までスポーツ及びブランドビジネスに携わった後、10年に伊藤忠モードバルに出向。2013年ファッションアパレル第一部門ファッションアパレル事業室着任から婦人ファッションの製品OEMを担当し、2016年ファッションアパレル第二部長代行兼伊藤忠モードバル代表取締役を経て、4月から現職。55歳。

シナジーの形を幅広く

1985年の入社からメンズの製品OEMを17年間担当した。営業に出て付いた先輩は商才に溢れた“天才肌”の人だったが、ほどなく病気で亡くなられた。右も左も分からないまま「とにかく何でもやった」と、がむしゃらに自助努力で切り開いていった。コア事業として伸びゆく「ポール・スミス」で、パターンや副資材を持ち込み、日本仕様のスーツを現地素材、縫製で仕上げ、伊・仏から開発輸入したこともその一つだ。

そのポール・スミス氏との鮮烈な関わりは冷や汗とともに思い出す。当時40代で精力的に欧州の展示会や産地に素材を求めて回るポール氏に、不得手な英語でついていく1カ月間は、指折り数えて帰国の日を待つほどだった。それでも飛躍的に事業が拡大していったのは、こうした苦労が報われたこともあるが「優秀な後輩、部下に恵まれたから」と振り返る。

2008年～2009年に携わったブランドビジネスも「苦労した思い出の方が多い」が、「フィラ」でブランドビジネスの醍醐味を味わった。全世界の商標権を持つフィラ韓国から、当時爆発的に伸びていた米国へのシューズ販売の仲介を打診された。折しも国内のサブライセンス先の再構築が急務だったタイミングでもあり、上司の

指示を受け、契約更改を前倒しで行うことを交換条件として提示した。交渉の難易度は増したが、最終的に契約更改にこぎつけ、現在もブランド事業の大きな柱の一つになっているが、ここでも部下の存在が欠かせなかった。「何かを成し遂げた時、そこには必ずいい部下がいた」。

2010年からは今度はレディースOEM・ODMに本格的に踏み込むとともに、伊藤忠モードバルへ2度出向。2016年には同社の役員とファッションアパレル第二部長代行を兼任したが、単体と事業会社の連携を深めるのに非常に有意義な経験だった。商権移管と人材交流で、同社でのアップゾーン向け布帛商品の取扱い高を飛躍的に高め、単体では、強みのニットを磨いていくシナジーの形を作った。

厳しい市場環境を乗り越えるには、OEM・ODMの前に、伊藤忠にしかできない機能(α)を加えた、“α+OEM”の取り組みが重要となる。Eコマース分野や素材ブランディングの強化だけでなく、ブランドの輸入やライセンス展開など、課・部・部門の垣根を越えたシナジー創出を探る。「今こそ、メンズ、スポーツ、ブランド、レディースと幅広い事業分野を歩んできた経験を生かす」と意欲を語る。



ファッションアパレル第二部門
ファッションアパレル第三部長

森田 洋

もりた・ひろし 大阪府大阪市出身。1990年入社。シャツ課配属。1992年から2年間ベトナム・ハノイ事務所勤務。1994年から2001年までシャツ課、2001年から2005年までプロミネント香港、2005年から2010年までシャツ課長代行、2010年から2016年までプロミネントベトナム社長、2016年4月リーテイル・クロージング課長、2017年4月から現職。49歳。

スピード携え、各事業を縦、横、斜めにリンクさせていく

入社から28年間シャツを担当、「一つのアイテムをここまで長く担当したのは私が最後の世代だろう」と自覚するほど、シャツ一筋の企業人生を歩んできた。今後はその経験を、原料、ユニフォーム、スーツなどに応用しながら縦、横、斜めの視点でそれぞれの事業を「リンクさせる」ことに取り組んでいく。

初の海外赴任地はベトナム・ハノイだった。まずは実務研修生として所長と2人、ホテルで仮住まいをしながら事務所に適した場所を探すなど“未開”からのスタートだった。2年間のベトナムでは「将来性」という同国の可能性を感じた。

帰国後は再びシャツ課に配属され、軍事政権下のミャンマーに日本資本100%のシャツ縫製工場を設立するビッグプロジェクトに携わる。「縫製工場は10年で(より安い地域へと)移動する」という定説を意識して「それなら20年後まで維持できる場所に作ろう」と賃金で競争力のあるミャンマーを選定。目論み通り、同工場は操業15年目の現在も順調に稼働を続けている。

2001年から駐在した香港ではシャツ製品の欧米輸出を担当。ちょうどベトナム製品の米国向け輸出が本格化した時期で、取扱いを一気に拡大した。その後、

2005年に帰国した時もシャツ課に配属され、国内市場向けシャツ販売を担当。そして、2010年からは2度目のベトナムへ。

今回はプロミネント・ベトナムの社長として同国に降り立ち、中国の寧波サンライズ社とともにグループ紡・織・染・仕上げの一貫生産体制を確立するなど、得意のベトナム語を武器に、積極的に同国と関わっていく。折しも、ベトナム国営企業の民営化が本格化する中、2015年1月には、同国最大の繊維公団、ビナテックスとの資本業務提携を実現。さらに、ベトナム内販パートナーとして、コーウィル社への出資も決めた。

2度目のベトナムで6年間を過ごしたが、スタッフはその間に80人から210人にまで増えた。「国の成長とともに事業も拡大する」ということを改めて実感。それが座右の銘「千客万来」という言葉にも繋がる。「お客さまがいるところでしか商売は発展しない」という当たり前の事実を踏まえた上で、「何をどうすれば買っていただけるか」を考え、自ら売り込まずとも、向こうから来てもらえるように、商品・サービスを磨くことを重視。そのために、スピード感を携えながら、各事業を縦、横、斜めにリンクさせることを徹底し、事業拡大をめざす。

好きな言葉：「難事は自ら行い、大事は細部を指揮せよ」

岡藤正広社長が部下に示した「儲けの10箇条」の一つ。身近で実践している上司・先輩を目の当たりにし、自身の目指す姿としている。

休日：ジム通い

休みの土曜日は、汗を流すようにしている。半日をジムで過ごすこともしばしば。

好きな都市：神戸

30分あれば、海にも山にも行けるのに、旧居留地のような夫婦でのお出かけには最適なショッピングスポットもある住みやすさが魅力。大好きな阪神タイガースのお膝元!

尊敬するひと：奥さん

10年の単身赴任生活で不便をかけたつづも、2人の娘を大学卒業まで育てあげてくれたことには感謝の一言。自宅に戻った際は夫婦で過ごす時間は増えそう。

好きなスポーツ：ジョギング

昨年の帰国後、ジョギングに目覚めた。今では出張時含めて毎朝7km走る。当初の目的は健康維持だったが、「いろんな都市を走るのが楽しい」

休日：子どもと遊ぶ

ベトナム駐在時に授かった二人の子どもと遊ぶこと。ユニバーサル・スタジオ・ジャパンの年間パスも購入。2時間ほど遊んでスバッと帰ることを心がけている。

好きな都市：大阪、ホーチミン

2度目のベトナムで駐在したホーチミンは、「生まれ故郷である大阪に近い人情や都市としての深みを感じた」

趣味：シャツのアイロンかけ

日曜日の夜に一週間のアイロンを自分で丁寧にかけることがストレス発散であり、楽しみ。縫製、生地、副資材の良しあしが確認でき、それを仕事に生かすことも多々あるという。



ブランドマーケティング第一部門 ブランドマーケティング第一部長

浅沼 孝信

あさぬま・たかのぶ 岡山県総社市出身。1990年入社。紳士衣料部に配属。1997年デサント出向を経て1999年ファッション事業部輸入洋品課からブランドビジネスに携わる。2008年ブランドマーケティング第一部門ブランドマーケティング第十課長、2012年同第一課長、2013年ブランドマーケティング第二部門ブランドマーケティング第六課長、2016年同部長代行兼任を経験し、4月から現職。50歳。

顧客創造こそブランドの使命

4年ぶりにブランドマーケティング第一部門に戻り部長に就任した。部員には10年後を見据えた「変化への対応」とそのための「成長」を呼びかける。製品OEM、ブランドビジネスのみならず、出向先で小売まで経験してきただけに、消費者起点のモノ作り、発信がなされているかに常に気を配る。

入社後、配属されたのはスポーツウエア課。主要取引先のデサント向け海外生産の開拓、アウトドアブランドの輸入やライセンス供与などを担当。関わりを深める中で1997年に出向したデサントで「マンシングウェア」を担当し、ときに店頭接客にも立っ

た。「店頭での消費者対応が差別化を図る上でいかに重要かを身に染みて学んだ」。“消費者目線”の徹底を意識づけるとともに、小売りに向けたアプローチを培った。

帰任してブランドビジネスをみる中で「ブルガリ」や「コンバース」との出会いを「感謝している」と振り返る。特に、量販店向けが中心のアパレル事業を立て直すべく立ち上げた「コンバーストウキョウ」は、シューズという盤石な基盤とビギングループの小売の力があつたからこそ成長軌道に乗せることができた。既に10店舗体制も視野に入り、さらに「コンバース」の自社Eコマ

スも着実に拡大中だ。これら伊藤忠流の“小売化”を進めるとともに、その先の、さらなる業態開発も見据える。

「ブランドビジネスの使命は新しい顧客を共に生みだしていくこと」。パートナーシップを重視する姿勢で、「エアウォーク」では米本国ブランドホルダーとの日本市場での商標権共同保有を決めた。さらに「ペンフィールド」の商標権もヤマトインターナショナルと共同保有し、新しい顧客へのアプローチで、マーケットを新たに創造していく。

国内ではSNSを活用したきめ細かなマーケティングが重要性を増し、海外でも中国

や新興国が消費市場としての存在感を急速に高めている。こうした変化への対応は「小売りパートナーと、消費者を意識した話し込みができていくか」に掛かる。結果を出して成長するという強い意志を持った「ブランドマネージャー」の育成を最も重要視している。輸入とライセンス展開を基本形に、商標権の拡充や小売事業へのアプローチでブランドビジネスにおける収益を進化させて行く考え。海外でも、パートナーである波司登との取り組み拡大に注力するとともに、さまざまなプレーヤーとの新たな事業の開発にも着手する。

好きな言葉：なせば成る

高校時代に所属したハンドボール部では、この言葉を胸に練習に励んだ。「結果を出す」と呼びかける今も意識している。

休日：家族サービス

単身赴任のため、できる限り神戸に帰って、娘との時間を楽しむ。六甲山、甲子園浜など自然との触れ合いでリフレッシュ。

好きな都市：神戸、ローマ

日本では幼少時代と大学生時代を過ごした兵庫県・神戸市。都市ながら海が近く、山が迫る風景に「本当にいい街」としみじみ。海外はローマ。出張でたびたび訪れた。歴史の重みを感じさせる風貌もさることながら、美味しい料理も魅力。

趣味：ラーメンの食べ歩き

初めての東京生活。まだ、時間がとれていないが、日本一の激戦区と言われる東京だけに、これからの楽しみの一つ。

モビリティと生活者・社会・ビジネスの新しい関係を探る

伊藤忠ファッションシステム(株) マーケティング開発グループ マーケティングクリエイティブディレクター 吉水由美子

シェアリングエコノミーの進目が目覚ましい。例えばファッションでは、「メルカリ」などのフリマアプリや「air Closet(エアークロゼット)」といったファッションレンタルサービスが注目され伸長している。住宅ではシェアハウスや空き部屋シェアサイト「Airbnb(エアビーアンドビー)」が利用者を拡大、車ではカーシェアが普及し、また「Uber(ウーバー)」がライドシェアで世界を席巻している。今回はUberを例にして、モビリティと生活者・社会・ビジネスの新しい関係性を考察したい。

新しい移動のカタチ

オンデマンドで、安く早く安全に

Uberはスマホにそのアプリをダウンロードし、作成したアカウントにログインして行き先を指定すると、今いる場所の近くにいる車が表示され、配車を依頼できるサービスだ。登録ドライバーはタクシー運転手のようなプロではないが、自家用車を使って指定の場所まで送り届けてくれる。利用者はドライバーに対するユーザー評価や、配車までの待ち時間、目的地までの所要時間、見積もり金額などを確認してから乗車。目的地に着いたら、支払いはアプリに登録されたクレジットカードでの自動決済なので、そのまま降車。またドライバーに点数(5点満点)をつけることができる。スマホのGPS機能とアプリのマッチング機能により、オンデマンドでいつでもどこでも自分の移動手段を確保できるのだ。

私自身のUber体験は、NYマンハッタンでの夕食後に対岸のブルックリンのホテルへ戻るに際して、NY在住者が「地下鉄よりも、タクシーよりも、安全で便利」と勧めてくれたことがきっかけだ。「安全」は、車の位置が常にリアルタイムに把握されていることを指す。ホテルはわかりにくい場所にある旨ドライバーに伝え、番地を検索した上でフロントに電話して確認、正しい場所に連れて帰ってくれた。料金も確かにタクシーより安いし、チップはいくら払えば良いかと考えながら現金のやり取りをしなくてすむのはとてもラクだ。このお手軽感覚は、チップ文化に慣れたニューヨーカーもかなり気に入っているようだ。また世界のどこでも、Uberのサービスが導入されているところであれば、その同じアプリが自国語のまま利用できるという。

このようなオンデマンドモビリティという新しいコンセプトを世界76カ国、450都市以上で展開しているUberだが、日本では限定的な導入にとどまる。理由は、日本の現行制度では「有償で乗客を運ぶ運転手は第二種運転免許の取得が義務」だからだ。おそらく、タクシー業界の既得権を守り

たい意向もどこかで働いているのだろう。そういった状況の打開策のひとつとして、Uberと提携するハイヤー・タクシー会社のドライバー(つまり二種免許保持者)と会社所有車両をUberアプリで配車するサービスが、「UberBLACK(ウーバーブラック)」という名称のもと、渋谷区・中央区など都内の一部地域で導入されている。いわばUberテクノロジーを既存タクシー業界に提供しているカタチだ。

社会的課題の解決に貢献

移動弱者へのサポートと、車両の稼働率のアップ

上記の他に、Uberアプリが日本で導入されている地域が2カ所ある。京都府京丹後市と北海道中頓別町だ。前者の例で言うと、京丹後市丹後町はタクシー会社が2008年に撤退した公共交通の空白地。住民は高齢者が多いため、買い物や通院のために日常の足が必要な反面、自身での運転には事故の危険も伴う、いわゆる移動弱者だ。そこで現地のNPO法人が、Uberと提携した「ささえ合い交通(通称)」を2016年5月に開始した。乗客はUberでNPO法人に登録した一般の運転手を探し、その自家用車で目的地に運んでもらう。国土交通省が二種免許を持たないドライバーの有償輸送を許可した、例外的な事例である。

導入から1年経って、過疎に悩む住民からは好評だったとのこと。「家族に送り迎えを頼むのは心苦しい」「一人で出かけられて嬉しい」「免許返納のキッカケになった」といった声が寄せられたそうだ。またドライバーに対する評価も、「とても親切にもらった」「車内で楽しくお話できてよかった」など好意的だという。反面、高齢者ユーザーゆえのバリアもあり、「スマホを持っていない」「スマホの操作がわからない」ということで、代理でスマホアプリの操作とカード決済を行なう「代理サポーター制度」をつくったり、「クレジットカードを持っていない」「クレジットカードを使う習慣がない」という声に対して現金決済を導入した

り、想定外の工夫も必要だったという。

スマホのアプリを数回タップするだけで自動車が迎えに来て目的地まで送り届けてくれて、支払いはアプリ上で完結、というUberの特徴である手軽さ・便利さから離れてはいるものの、オンデマンド輸送と自家用車稼働という本質的な価値は、むしろ踏襲できているように思う。自家用車は殆どの場合、走っているよりもガレージに停まっている時間のほうが長く、所有から使用へという価値観の流れはあるもののさほど使用されていないのが現状だ。ドライバーが既に所有している車の稼働率を上げること、そして自分の所有物と空き時間で困っている人の役に立てること、移動弱者を少しでもサポートできることは、大きな意味でのシェアリングエコノミーのコンセプトに合っているように思う。

ライドシェアリングが生む新しいビジネス運びたい人と運ばれたい人をマッチング、さらに物流へ

今まで述べたように、Uberは自家用車と時間があり人を輸送する意思と能力がある人と、今この場から目指すところへ移動したいニーズを持つ人をマッチングするテクノロジーだ。ドライバーにとっては車と時間が有効活用できるだけでなく、ユーザーとの会話やインタラクションを楽しむこともできるだろう。実際、上海のUberドライバーには、実は富裕層が手に入れた高級車と時間を持て余した結果、ドライバーになっておしゃべりを楽しむ人もいると聞く。ユーザーがドライバーに払う料金からの仲介料がUberの収益源と想定されるが、輸送・運送業界にとってコストの大部分を占める人件費や車両購入・メンテナンス費は負担していない。それゆえ利用料金が安いのもうなずける。またドライバーに空き時間に働くというワークシェアリングを促している点も着目される。

さらに新しいビジネスとして注目したいのは、「UberEATS(ウーバーイーツ)」だ。こちらは、Uberプラットフォームの活用に



より、近くのレストランから食べたい料理がオンデマンドで届けられるサービスである。ユーザーは配車の場合と同様に、配達先を入力しレストラン・料理を検索してオーダーすると、配達パートナーが自分のスクーターや自転車(シェアサイクルの利用も可能)で届ける。ユーザーにとっては新しいレストランや料理を手軽に試せること、レストランにとっては新規顧客へのアプローチと売上アップが期待できること、配達パートナーにとっては空き時間に収入を得られることが各々のメリットだ。

注文から配達までの時間は世界平均で34分、保温・保冷バッグによりおおかた温かい・冷たい状態で届くそうだ。現在、利用可能エリアは都内9区の一部地域に広がっており、2016年9月に150店舗だったレストランパートナーが今年4月には500店舗を超えた状況から考えると、今後エリアも店舗数も拡大していくだろう。500店舗の中には有名店や人手確保の難しさから一度は出前をやめた老舗も含まれ、それが人気につながっているという。

これらが示唆するところは、Uberに代表されるライドシェアリングが人だけでなくものも運ぶことで、新たなビジネスを生む可能性があるということだ。ネット通販などの増大により、宅配や必要な場所への配達に当たり前のデリバリーエコノミーも進展中だ。反面、ドライバーの人手不足や長時間労働、その状況を改善するための配送の有料化や価格アップなどが議論されている。デリバリーエコノミーの問題がシェアリングエコノミーによって解決される可能性もありそうだ。



1.2.3 Uberのアプリ画面。目的地までの見積もり金額、乗車場所が確認でき、迎えに来てくれる車の状況がリアルタイムにわかる。4.登録したドライバーとユーザーをマッチングするサービスプラットフォーム。決済代行とカスタマーサポートも行っている。5.6.7. UberEATSで食べたい料理を注文すると、配達パートナーが指定場所まで届けてくれる