

共創から生まれる未来のビジネス

Create new business opportunities through Open Innovation

時代の半歩先を考える

繊維月報

FUTURE ASPECT

VOL. 713

PUBLISHED BY ITOCHU CORPORATION

SPECIAL FEATURE
SPOTLIGHT REPORT
TEXTILE FRONTLINE
FASHION ASPECT

SEPTEMBER 2019

MONTHLY since 1960

CONTENTS: SEPTEMBER 2019

「オープンイノベーション」に活路あり

PO2-05
SPECIAL FEATURE

技術革新を起点に未来を描き、
社会を変えるコア技術を創出する

オムロン サイニックエックス株式会社
代表取締役社長 諏訪 正樹 氏

小規模プロジェクトの積み重ねで
イノベーションを推進

コニカミノルタ株式会社
ビジネスイノベーションセンター ジャパン インキュベーションリード 甲田 大介 氏
ビジネスイノベーションセンター ジャパン マーケティングマネージャー 石川 雄 氏

自社の技術とパートナーの課題をつなぎ、
共創によるイノベーションを実現する

富士フイルム株式会社 経営企画本部 ビジネス開発・創出部 シニアエキスパート
兼 富士フイルムホールディングス株式会社 技術経営部 シニアエキスパート
オープンイノベーションハブ館長 小島 健嗣 氏

大企業のビジネスやアセットを分解し、
スタートアップ企業との事業共創につなげる

KDDI 株式会社
経営戦略本部 ビジネスインキュベーション推進部 部長 中馬 和彦 氏

新たなモビリティサービスを生み出す
エコシステムを構築する

東日本旅客鉄道株式会社
技術イノベーション推進本部 IT戦略部 次長 中川 剛志 氏

Column
共創型プラットフォームで
ものづくりの理想的な仕組みを構築

株式会社 A (エイス)
代表取締役 山田 歩 氏

PO6
SPOTLIGHT REPORT

ifs fashion insight vol.5 レポート

10のキーワードでみる、ファッション×ビジネス・生活者

PO7
TEXTILE FRONTLINE

第2回「東京都スポーツ産業海外展開セミナー」レポート
成長を続けるスポーツ産業と東京

株式会社 Deportare Partners 代表
／元陸上選手
為末 大 氏

日本貿易振興機構 市場開拓・展示事業部
海外市場開拓課 ヘルスケア産業班
長谷 明日香 氏

PO8
FASHION ASPECT
今を見る、次を読む

過渡期を迎える上海商業施設(前編)
大規模開発ラッシュで市場は飽和状態を迎えたか？



繊維月報 2019 年9月号 (毎月1回発行)
<https://www.itochu.co.jp/ja/business/textile/geppo/>

※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 繊維経営企画部

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

「オープンイノベーション」に活路あり

[取材先]

※社名50音順

オムロン サイニックエックス株式会社 代表取締役社長

KDDI 株式会社 経営戦略本部 ビジネスインキュベーション推進部 部長

コニカミノルタ株式会社 ビジネスイノベーションセンター ジャパン インキュベーションリード

ビジネスイノベーションセンター ジャパン マーケティングマネージャー

東日本旅客鉄道株式会社 技術イノベーション推進本部 ITストラテジー部門 次長

富士フイルム株式会社 経営企画本部 ビジネス開発・創出部 シニアエキスパート

兼 富士フイルムホールディングス株式会社 技術経営部 シニアエキスパート

オープンイノベーションハブ館長

[Column]

株式会社A(エイス) 代表取締役

諏訪 正樹 氏

中馬 和彦 氏

甲田 大介 氏

石川 雄 氏

中川 剛志 氏

小島 健嗣 氏

山田 歩 氏

テクノロジーの急速な発達などにより商品のライフサイクルが短期化する中、オープンイノベーションの対象も研究開発からビジネスモデルの変革、さらには、顧客ニーズを反映したサービスの提供などへと領域を拡大している。本号では、自社のリソースや業界における課題をベースに、オープンイノベーションによって新たな価値の創出に挑戦する企業の取り組みを取材し、次代につながる新ビジネスの潮流を探る。

新規事業の創出を目指す 取り組み

今、ビジネスシーンで、オープンイノベーションという言葉が耳にする機会が増えている。その要因として、複雑化する時代に対応する商品やサービスを自社のリソースだけで開発することの限界などが挙げられるが、まさに「自前主義」からの脱却を掲げて「オープンイノベーションハブ」を開設したのが、写真フィルム市場の縮小を受け、自社技術を化粧品などの新領域に展開してきた富士フイルムホールディングス株式会社だ。同施設の小島健嗣館長は、「パートナーの課題や目指す方向を明らかにし、いかにわれわれのアセットと掛け合わせられるかがカギ。ここでコミュニケーションを取りながら、共創の可能性を探ることで想定外のビジネスが生まれることも少なくない」と、オープンイノベーションから生まれる出会いやビジネス創出の可能性を実感している。

コニカミノルタ株式会社も、オフィス向け複合機事業に頼らないビジネス創造を目指し、「ビジネスイノベーションセンター（以下、BIC）」を立ち上げた。興味深いのは、富士フイルムとは対照的に自社のアセットにこだわらないイノベーシ

ョンを推進している点だ。BICの甲田大介氏が、「既存部署からメンバーを集めるのではなく、外部から来た人間で構成されているBICには、社内のしがらみがない。また、自社のアセットにとらわれていないからこそ、さまざまな情報をオープンにできるという強みもある」と話すように、オープンイノベーションの推進において大企業が直面しやすい障壁を、言わば逆転の発想で乗り越えている。

共創を促す プラットフォームづくり

独自の未来予測に基づき、社会変革の技術を開発してきたオムロン株式会社もまた、本社の意思決定プロセスとは一線を画す新会社「オムロン サイニックエックス株式会社」を設立した。さまざまなスタートアップ企業とも交流しながら、近未来の社会ニーズを満たすコア技術の開発を目指す諏訪正樹代表取締役社長は、「イノベーションは、ロードマップ通りに計画的に実行するものではなく、一見つながらなさそうな技術や人をつなげることから生まれる。こうした非連続性は内部で閉じていては生まれないからこそ、各業界や企業の課題を外に持ち出すことが大切」と、業界を超

えた議論からあるべき近未来像を描くことの重要性を語る。

鉄道業界が抱える課題について業種を超えて議論し、業界の革新や新規市場の創造を推進するプラットフォームとして、「モビリティ変革コンソーシアム」を立ち上げたのは、東日本旅客鉄道株式会社だ。技術イノベーション推進本部の中川剛志次長が、「JR東日本のアセットを使った実証実験を行いやすくするために、独立体のコンソーシアムではなく、本社運営の形を取っている。さまざまな実証実験を行うことは社会にインパクトを与えるだけでなく、本社と現場の意思疎通にもつながっている」と語るように、オープンイノベーションの取り組みは、社内にもポジティブなフィードバックをもたらししている。

変化が激しい通信業界における生存戦略として、自らを変革し続けてきたKDDI株式会社は、「KDDI ムゲン(∞)ラボ」などを通して、スタートアップ支援に取り組んできた歴史があり、近年は5G時代を見据えたオープンイノベーションとして、大企業とスタートアップ企業の共創を促している。ビジネスインキュベーション推進部の中馬和彦部長は、「デジタルトランスフォーメーションを進めながら、新しい産業をつくるのが大企業にも求

められる中、外からの血を入れていく必要があることは明らか。業界を問わず、社会のデジタル化を加速させる取り組みを支援していきたい」と語り、そのためのプラットフォームをつくるのが、自社のビジネスにも直結すると見ている。

オープンイノベーションを 実現させるために

「オープンイノベーションでは、WinWinの関係を構築する必要があるが、そのためには将来に向けたビジョンを共有することが大切」と東日本旅客鉄道の中川氏が語るように、目先の利益にとらわれすぎず、長期的な視野で業界の未来を共有していくことが、オープンイノベーション実現の前提となるだろう。

自社のアセットの扱いも重要なポイントだ。富士フイルムの小島氏が、『『オープンイノベーションハブ』は、社内のアセットをどこまで公開して良いのかというガイドラインにもなっている。公開できる技術をまずは知ってもらい、協業段階であらためてNDA(秘密保持契約)を結ぶようにしている」と話すように、段階的に情報を開示していくことが賢明なアプローチと言えそうだ。さらに、オムロン サイニックエックスの諏訪氏は、「何をオープンにするのかは経営判断になるが、長い目で未来を見据えた判断ができれば、オープンにした部分が会社全体を牽引していく強みにもなる」とオープン・クローズ戦略の大切さを説く。また、BICの甲田氏が、「われわれは社内向けの研修やワークショップも行っており、イノベーションが起りやすい環境づくりを全社に促すようにしている」と語るように、社内の一部が先行して始めた取り組みが、企業全体の文化に影響を与えることもあるだろう。

KDDI中馬氏が、「オープンイノベーションはあくまでも手段だが、本当に会社を成長させたいなら、2、3歩先まで手を打つべき。先行のイノベーション事例なども参考に、自分たちに合う形を見つければ良い」と話すように、加速度的に変化する未来への危機感と少しの勇気を持って共創に踏み出すことが、新たな価値創造の第一歩となるはずだ。



1.コニカミノルタと大阪工業大学が共同開発した体臭チェッカー「Kunkun body」は、機械学習によりニオイの種類と強さを判別する 2.富士フイルムとデザイナー・中里唯馬氏との共創。富士フイルムの加飾フィルムが、繊細な色彩と輝きを持つ独自のファッション表現を可能にした 3.KDDIの「CEATEC JAPAN 2018」ブース。出資先企業が開発した遠隔操作ロボットなど、「体験型」の展示を通して5G/IoT時代の新しい通信の世界観を紹介 4.駅構内のサービスロボットの開発・導入も、東日本旅客鉄道「モビリティ変革コンソーシアム」の検討テーマの一つ 5.オムロン サイニックエックスが構想する「交通の未来像」。交通網が完全に自動化され、信号機のない未来をも示唆している



技術革新を起点に未来を描き、 社会を変えるコア技術を創出する

オムロン サイニックス株式会社

代表取締役社長 諏訪 正樹 氏

独自の未来予測の視点に基づき制御機器、電子部品、ヘルスケアなど多岐にわたる領域でイノベーションを起こしてきたオムロンは、2018年4月に未来のコア技術の開発を行う研究拠点として、オムロン サイニックス株式会社を設立した。AI、IoT、ロボティクスなどの技術革新が突如として社会を変える“非連続”な未来を見据えた「近未来デザイン」を実践する同社に話を伺った。

「近未来デザイン」を推進する新会社

オムロンでは、1960年代に世界初となる全自動感応式電子信号機や無人駅システムを開発するなど、世の中の先駆けとなるさまざまなイノベーションを生み出してきました。現在も、創業者・立石一真が構築した「SINIC（サイニックス）理論」を経営の羅針盤に、技術革新を起点に未来を描き、ソーシャルニーズを創造し、そのソリューションを社会に実装するということに一貫して取り組んでいます。

近年、技術革新は想定を遥かに上回るスピードで進化しています。こうした技術の変化を経営に生かす「技術経営」の確立に向けて、2015年にCTO（最高技術責任者）が新設され、2018年には、近未来社会のデザインから戦略策定、事業検証までを一気通貫で行う、CTO直轄のイノベーション推進本部が設置されました。そして、同本部傘下組織として、近未来デザインの実行と、新たなコア技術の創出をミッションに設立されたのが、

オムロン サイニックス（OSX）です。

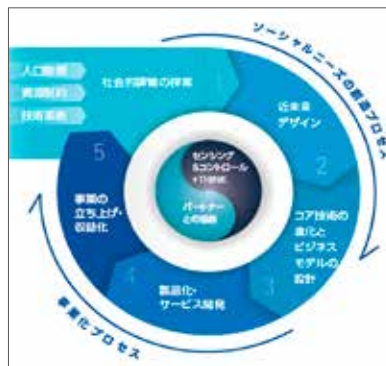
「問い」を設計する オープンイノベーション

本社のイノベーション推進本部では、主に問題解決の方法を効率的に探っていくための手法としてオープンイノベーションを行っているのに対して、OSXでは、技術革新を起点に未来に向けて「問い」を設計していくような共創に力を入れています。そのため、設立に際しては、AIやIoT、ロボティクスなどの領域を中心に、大学や企業で先端技術を研究していた専門家たちを新たに採用しました。さらに、外部の研究機関やスタートアップ企業とも連携しながら、最先端の研究や新技術の検証などを行っています。また、地方自治体や電力会社、飲料メーカーなど、それぞれの業界の未来や社会課題に対する問題意識を携えて相談に来られる方々も多く、継続的な議論をする中で、例えば、舞鶴市とオム

ロン ソーシャルソリューションズ株式会社との包括連携協定など、全社的なプロジェクトとして動き始めている事例もあります。

非連続な出会いが未来を創る

われわれが注力しているAIのような新たな領域においては、単一の企業ができることから考え始めるのではなく、あるべき未来の姿を社会全体で共有した上



1. オムロンの事業創造プロセス。未来を起点にソーシャルニーズを創造し、事業化する 2,3. 2018年10月に開催された国際ロボット競技会「World Robot Challenge」。OSXは大阪大学など産学合同チームでものづくりカテゴリー「製品組立チャレンジ」に出場し、「計測自動制御学会賞」を受賞した



大企業のビジネスやアセットを分解し、 スタートアップ企業との事業共創につなげる

KDDI株式会社

経営戦略本部 ビジネスインキュベーション推進部 部長 中馬 和彦 氏

KDDI株式会社が2011年に立ち上げた「KDDIムゲン（∞）ラボ」は、大企業とスタートアップ企業との事業共創を推進するプラットフォームだ。企業のデジタルトランスフォーメーション推進拠点として、パートナーとの共創による自己変革を促す「KDDIデジタルゲート」などとの連携により、新たな企業支援に取り組む同社に、5G時代を見据えたオープンイノベーションの形などを取材した。

ベンチャー企業の 支援プログラムとしてスタート

「KDDIムゲンラボ」は、主にインターネットビジネスを展開するスタートアップ企業を対象としたアクセラレートプログラムとしてスタートしました。背景には、スマートフォンの台頭により、それまで通信キャリアが握っていたアプリ開発市場の主導権が、AppleやGoogleに渡ってしまったことへの危機感があり、当初はアプリの開発事業者を中心に年間10社程度の支援を続けてきました。しかし、アプリ市場の飽和とその一方で不動産や教育

分野でテック系の起業が相次いだことで、われわれの支援対象も広がっていきました。2014年に各業種において豊富なアセットやノウハウを有する大企業の参画によるパートナー連合を発足させたことで、企業の連合体でスタートアップを応援するプラットフォームが構築されました。すでに多くの事業共創が生まれています。

5G時代を見据えた オープンイノベーション

「KDDIムゲンラボ」は、2018年9月に5G時代のビジネス共創拠点として開設さ

れた「KDDIデジタルゲート」に拠点を移しました。「KDDIデジタルゲート」は、アジャイル開発によるデジタルトランスフォーメーション（DX）を推進する場として始動しました。今年の4月から「ムゲンの翼」という新プロジェクトを立ち上げ、デザイン思考でパートナー連合間の企業の枠を超えた事業共創モデルをつくり、そこに貢献できそうなスタートアップ企業をマッチングさせるという試みも始めました。

5G、IoT時代を迎え、あらゆる業界でDXが進んでいく中で、単体のスタートアップ企業が市場で勝利することは難しくなっています。KDDIでは、大企業の既

存のビジネスやアセットを解剖し、そこにスタートアップ企業を吸着させていくような仕組みづくりを通して、複数企業間のオープンイノベーションを加速させていきたいと考えています。

「攻め」と「守り」が共存できる 組織体制を

近年は、大企業からオープンイノベーションに関するご相談をいただく機会も増えています。オープンイノベーションに対する各社の考え方には温度差があり、安定志向が根強い日本の企業には多くの壁が存在することも事実です。実際に社内調整に苦勞されている現場担当者も少なくないですし、こうした企業の構造や経営者の意識を変えていくことが、オープンイノベーションを成功させる最大のポイントだと思います。

強い既存事業を持つ企業ほど新しいことを始めるためのハードルは高いでしょうし、同時に、守るべき領域もあるはずで。その中で、企業として攻める部分と守る部分のバランスを取り、両者が共存できるような構造をつくっていくことがカギとなります。KDDIとしては、まずは企業の担当者レベルのネットワークを強化しながら、日本からイノベーションを起こし、世界で戦える仲間を見つけていきたいと考えています。



1. 「KDDIムゲンラボ」の趣旨に賛同するパートナー連合。スタートアップ企業に多様な業種との共創機会を提供している 2. 「MUGENLABO DAY 2019」では、「次世代プログラム」に採択されたスタートアップ企業がパートナー連合などと実施した実証実験の成果を発表



小規模プロジェクトの積み重ねでイノベーションを推進

コニカミノルタ株式会社

ビジネスイノベーションセンター ジャパン インキュベーションリード 甲田 大介 氏(左)

ビジネスイノベーションセンター ジャパン マーケティングマネージャー 石川 雄 氏(右)

コニカミノルタ株式会社が、2014年に開設した「ビジネスイノベーションセンター (BIC)」は、既存の事業領域にとらわれない発想をもとに外部パートナーと提携することで、ニオイを可視化する「Kunkun body (クンクン ボディ)」をはじめとする話題の製品・サービスの開発を行っている。BICの担当者に、開発のプロセスやオープンイノベーションにおけるポイントなどを取材した。

世界5カ所に設置されたイノベーション拠点

コニカミノルタは、複合機の販売を軸としたオフィス事業や印刷事業を軸とする企業ですが、成熟産業とも言えるこれらのビジネスに大きな伸びが期待しにくい中、新たな事業創出を目的に、東京をはじめ世界5カ所にBICを設置しました。BICの特徴は、既存のビジネス領域以外の分野で、お客様のニーズに即した製品やサービスを開発している点で、多様なパートナー企業や研究機関と一体となって開発を進めています。他企業で事業開発やマーケティングを担当していた人間など、特徴ある人材が社外から多く集まり、スピード感を持ってプロジェクトを進めていくことを目指しており、世界5拠点で計100前後のプロジェクトに取り組んでいます。注力分野は拠点によって異なりますが、日本では、「グローバルコミュニケーション」、「ライフサイエンス」をテーマにしたプロジェクトが多く、プ

ロジェクトごとに2～4人の少人数のチームを組み、事業を推進しています。

開発段階に応じてパートナーと連携する

私が担当している世界初のニオイ見える化チェッカー「Kunkun body」は、社内の40代前後の男性メンバーで雑談をしている時に、体臭という身近な困りごとの話が出たことが起点となりました。リサーチを進める中で、汗臭や洗濯物の生乾き臭、タバコ臭など不快な臭いの対策ツールは数多くあるにもかかわらず、臭いの原因を測定するツールがほとんどないことや、「スメルハラスメント」など体臭にまつわる社会課題が問題になっていることなどが見えてきました。コーヒーやワインの香りの研究を行っている大阪工業大学の大松繁客員教授(当時)との共同研究により、汗臭、ミドル脂臭、加齢臭を嗅ぎ分け、10段階でレベル表示し、対策方法を提示する「Kunkun body」を開発

し、2018年より販売を開始しました。試作やテストマーケティング、量産など段階に応じてパートナー企業と協働するオープンイノベーションの形で開発を進めています。今後も「Kunkun body」の嗅ぎ分け技術を応用した市場を拡大すべく外部企業とのパートナーシップをさらに強化していくつもりです。

カギはビジョンの共有とメリットの提示

「Kunkun body」の開発プロセスの中で、街頭イベントやクラウドファンディ

ングなどを行ったように、BICでは試作の段階から技術をオープンにし、お客様の声を聞く機会をつくるよう心がけており、これらの結果があまり芳しくない場合は、開発を中断することもあります。プロジェクトを実現するためには、諦めない心が大切になりますが、一方でひとつのテーマに固執して失敗してしまうことも往々にしてあるため、プロジェクトを小さく迅速に回しながら、時には潔く諦めることも必要なのです。

また、オープンイノベーションを円滑に進めていく上では、自分たちのビジョンをしっかりと伝え、共有していただけるパートナーを見つけること、そして、相手のメリットを想像し、わかりやすい形で提示することなどがポイントになると感じています。今後もBICでは、随時新しいプロジェクトのテーマアップを行いながら、現在さまざまなフェーズにある各プロジェクトを成長させていくために尽力していきたいと考えています。



1.「Kunkun body」は加齢臭、ミドル脂臭、汗臭、くちのニオイを測定しアプリで確認できる 2.BICが企画、販売する医療機関向けコミュニケーションサービス「MELON(メロン)」。10言語に対応し外国人患者との会話の悩みを解決する 3.BICでは、定期的に社内向けワークショップも開催し、イノベーションが起りやすい環境づくりを促している



新たなモビリティサービスを生み出すエコシステムを構築する

東日本旅客鉄道株式会社

技術イノベーション推進本部 ITストラテジー部門 次長 中川 剛志 氏

「モビリティ変革コンソーシアム」は、交通事業者、メーカー、大学、研究機関などが連携するオープンイノベーションを通して、モビリティの変革を促すプラットフォームだ。さまざまな交通手段が個々人に最適化され、ひとつのサービスとして提供される「MaaS(モビリティ・アズ・ア・サービス)」が注目される中、同コンソーシアムを運営する東日本旅客鉄道株式会社(JR東日本)に話を伺った。

150超の企業・団体が参加

Uberに代表される配車アプリの台頭や自動運転技術の進化などによって今後は自動車そのものに限らず、公共交通機関を含めたモビリティ全体が急激に変化していくことが予測されています。こうした状況の中でJR東日本は2016年にIoT、ビッグデータ、AIなどを活用したモビリティ革命を目指す「技術革新中長期ビジョン」を策定し、それを実現する場として2017年に「モビリティ変革コンソーシアム」を設立しました。JR東日本では、これまでも鉄道運行システムや車両開発などにおいて、さまざまなメーカーと協働してきましたが、こうした1対1の協働とは異なる形でつながりを創出し、鉄道の枠を超えて、さまざまな企業や研究機関が連携しながら、これからのモビリティを再定義し、単独では難しい社会課題を解決していくことを目指しています。さまざまな調査や実証実験を行う運営会員、主に総会やテーマ勉強会に参加

する一般会員を合わせて、150を超える企業・団体にご参加いただいています。

複数企業が連携して行う実証実験

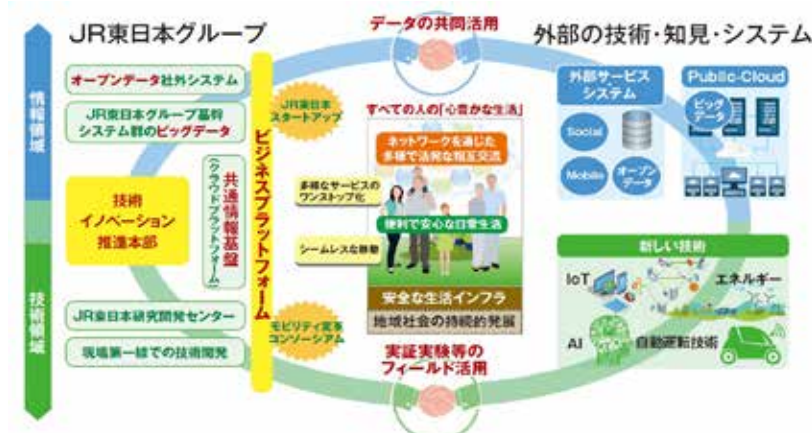
運営会員はそれぞれ、「Door to Door(ドア・ツー・ドア)推進」、「Smart City(スマートシティ)」、「ロボット活用」、「混雑緩和」という4つのワーキンググループ(WG)に参加しており、さらにこのWGを細分化する形で、JR東日本が持つデータや車両、駅などのアセットを活用した実証実験を推進していくために、20を超えるサブWGが形成されています。サブWGのテーマは、運営会員から公募し、議論を重ねて決定しました。既に、シェアサイクルやタクシーなど複数の交通手段の決済をスマートフォンアプリで行える「Ringo Pass(リンゴパス)」や、JR東日本管内のBRT(バス高速輸送システム)専用道におけるバスの自動運転をはじめ、さまざまな実証実験が開始されています。

利用者目線を重視したアイデアソン

WGの活動と並行し、アイデアソンや勉強会なども行っています。去年は、新たなモビリティサービスのアイデア創出を目的にしたアイデアソン「NewHere Project(ニューヒアーププロジェクト)」を実施し、今年はこの延長として、一般公募したアイデアを具現化していくためのモビリティ開発支援プログラムを展

開していきます。WGでは参加企業が持つ技術やサービスが軸になりやすいため、「NewHereProject」では、日々モビリティを利用しているお客様目線からのソリューションをつくり上げ、コンソーシアムの活動にフィードバックしていくつもりです。

今後は、ここから生まれたものを実証実験だけではなく、社会実装されるところまで持っていくことを目指しています。もちろんそれがJR東日本の管内に実装されていくことがベストですが、われわれ以外の会員様同士のつながりもどんどん生まれ、皆で切磋琢磨しながら、モビリティにまつわるさまざまなビジネスが生まれてくるようなエコシステムをつくっていききたいと考えています。



JR東日本グループ経営ビジョン「変革2027」のフォーカスポイント「生活」では、技術イノベーション推進本部を核として、外部の新たな知見や技術を積極的に取り入れ、便利かつ安心で豊かな日常生活の創造を目指している



自社の技術とパートナーの課題をつなぎ、共創によるイノベーションを実現する

富士フイルム株式会社 経営企画本部 ビジネス開発・創出部 シニアエキスパート
兼 富士フイルムホールディングス株式会社 技術経営部 シニアエキスパート
オープンイノベーションハブ館長 小島 健嗣 氏

創立80周年となる2014年に、ビジネスパートナーとの共創を推進するための拠点「オープンイノベーションハブ」を東京に開設し、その後シリコンバレーやオランダにも同施設を展開してきた富士フイルムホールディングス株式会社。主力製品だった写真フィルムの市場が衰退していく中、自社で培ってきた技術の強みをさまざまな領域に応用していく戦略にシフトした同社は、さまざまな企業とのオープンイノベーションを通じて、新たな価値創出や社会課題の解決に取り組んでいる。

自前主義からコラボレーションへ

富士フイルムは、写真フィルムの国産化を目的に創業して以来、高い技術力を背景に高感度フィルムやデジタルカメラを世界に先駆けて開発するなど、数々のイノベーションを実現してきました。一方、2000年をピークに写真フィルムの総需要が急激に落ちていく中で、2000年代前半にはこれまでに培ってきた技術を棚卸しし、2004年にはそれらの技術をヘルスケアや高機能材料などの成長市場に展開していくことを目指す中期戦略を立て、独自技術による化粧品の開発などに

も取り組むようになりました。

こうした変革の背景には、技術、製品、サービスまでを自社で完結してきた「自前主義」から脱却し、コラボレーション相手のアイデアや潜在的なニーズと自社の技術を結びつけ、単独では成し得ない大きなイノベーションに挑んでいきたいという思いがありました。その中で、2006年には、研究開発体制を再編し、社内の技術・知恵の融合をテーマとした「富士フイルム先進研究所」を開設。さらに、社外とのオープンイノベーションを加速させるために、2014年に「オープンイノベーションハブ」を東京に開設しました。



1. 中里唯馬氏との共創で生まれた、インクジェット技術に応用した作品は、「パリ オートクチュール・ファッションウィーク」で発表された 2.「オープンイノベーションハブ」では、富士フイルムの技術や製品を実際に体験

自社の技術を発信し、共創の可能性を探る施設

「オープンイノベーションハブ」は、これまでに開発してきた製品を支えるコア技術や、開発中の新技術、材料、製品などに触れていただきながら、ビジネスパートナーと共に新たな価値を共創する施設です。現在、業種や規模を問わずさまざまな企業の方々にお越しいただいており、来場されるお客様に合わせて仮説を立て、興味・関心が高そうな分野の技術などを中心にご紹介しています。また、単なる技術の紹介では、お客様の課題との接点が見つけにくいことも多いため、われわれが提供できる価値を、「光を制御する」、「画像を扱う」、「細胞を扱う」など機能ごとに分類して展示するなど、見せ方にも工夫をしています。

来館者のうち、次のステップに進まれるお客様はおよそ15%ですが、それらを分析した結果、お互いの強みを認識し、掛け合わせることができた時に共創が実現しや

すいということが見えてきました。そのため、相互理解を深めるためのワークショップなども積極的に行いながら、新しい価値を共に創っていくためのビジョンを育むことを重視しています。

技術の活用法を、パートナーから学ぶ

この場所を起点に、当社の技術に応用した製品やサービスがさまざまな分野に広がっています。例えば、ファッションデザイナーの中里唯馬さんが、われわれのインクジェット技術や加飾フィルムを応用したオートクチュールコレクションをパリで発表されたように、最近はこれまでに付き合いがなかった業界の方たちと出会う機会も増えています。さらに、そうした方々にこれまでになかった課題を与えていただくことでわれわれの技術もレベルアップし、社内の連帯が強まっています。技術を社会のどんな局面に生かしていけるかということをも自分たちだけで考えるのではなく、このようにお客様とのコミュニケーションの中で気付きを得ることは非常に大切なことだと思っています。

今後はこの取り組みをさらに発展させていくとともに、昨年10月に東京・丸の内に開設した次世代AI技術の開発拠点「ブレインズ」なども活用しながら、社会に変化を作り出せる企業になることを目指しています。



共創型プラットフォームでものづくりの理想的な仕組みを構築

株式会社A（エイス）
代表取締役 山田 歩 氏

国内最大級の共創型オープンイノベーションプラットフォーム「Wemake(ウィーメイク)」を展開し、大企業の新規事業、新商品開発を支援するスタートアップ企業、株式会社A(エイス)。オープンイノベーションの重要性が認識される中、今年に入ってから急速に事業を拡大させている。「日本のものづくりの新たな仕組みづくり」を目指す同社に、「Wemake」開発の経緯や今後の注力分野などを取材した。

日本のものづくりの仕組みを変えたい

弊社は2015年に大企業向けオープンイノベーションプラットフォーム「Wemake」の運営を開始しました。創業当時は大手メーカーの業績が悪化したり、東南アジア諸国に下請けとしての地位を奪われた中小製造業の倒産が相次ぐなど、日本のものづくり業界にとって強い逆風が吹いていたタイミングでしたが、客観的にみると、大企業、中小企業ともに競争力の源泉となる人材や知的財産はあるものの、それらを組み合わせる新商品や新規事業を生み出す仕組みそのものに構造的問題があるように見えました。そこで、本当に市場に求められる製品やサービスをつくるため、社内リソースにとらわれずに、社内外の個人や企業が入り混じったチームでものづくりをする共創型プラットフォームを提供することで、理想的な価値創

造の仕組みを構築したいというのが「Wemake」開発の背景です。「Wemake」は、スピード感ある事業創出やユーザー視点の商品開発などに課題意識を持つ企業に対し、コミュニティ機能で多様なスキルや異なる発想を持つ個人をつなぐことで共創の機会を提供し、新規事業開発、新商品企画、新たなマーケティングプランの開発などを支援しています。

具体的に事業化を進めるプラットフォームの提供

「Wemake」では、“所属を超えて集まった人々の力を最大限に引き出すことで、実現したいモノ／コトをつくるプラットフォームを提供する”というミッションを掲げています。ここ2年間で契約企業数が増加し、常時10～20件程度のプロジェクトを進行させています。仕組みは、企業がまず「Wemake」のオンラインコミュニティに開発テーマ

を提示し、それぞれのテーマに対して、コミュニティに登録しているクリエイター、エンジニア、共同開発目的の法人などが、事業計画を含めた具体的な提案を行います。ひとつのテーマに対して200～400案ほど集まり、その中から有望な5～10案を第一次審査で選抜し、提案者と募集企業の担当者、必要な専門家などを含めた5～10名のチームで仮説検証、改善を図ります。その後、最終審査で選抜された3～5案件が実際に事業化を目指すことになります。最終審査の前段階でクローズドなチームを組成することで、提案に異業種の発想や使い手視点を組み込み、世の中のニーズを反映したソリューション提案を行うことを後押ししています。現在、コミュニティに登録しているユーザーは約14,000人にものぼり、年齢は11歳～89歳まで、職種も大企業に所属しているデザイナーから官公庁、学校の先生など幅広いことも特徴です。

個人の働き方を後押しする立場でもありたい

今後、「働き方改革」が進み、ジョブ型雇用によって、組織に所属しながら副業や兼業を持つ人も増えることが予想されます。「Wemake」は、そうした方に自分のスキルを用いて活躍できる場を提供することで、個々人の新たな働き方を後押しできるハブになれると考えています。今後は、コミュニティメンバーのスキルアップをサポートしたり、「Wemake」での活躍や評価を数値化するなど、「HRテック※」の分野も含めて事業領域を拡大していきたいと思います。

※HRテック:テクノロジーの活用で、人材育成や採用活動、人事評価などの業務の改善を目指すソリューションのこと。



「Wemake」のサイトでは、できる限り平易な言葉で技術の説明や期待する成果のイメージを伝えることで、多種多様な人の参加を促す工夫をしている

10のキーワードでみる、ファッション×ビジネス・生活者

伊藤忠ファッションシステム(株)が主催し、次代に向けたファッション×ビジネスの視点を提案するトークセッションシリーズ「ifs fashion insight」の最終回が、7月1日に東京・北青山の伊藤忠ビルにて開催された。同シリーズでは、「次代に向けてファッションを再定義する」をテーマに、現代の暮らしにおける、ファッションの意味や役割の再定義と消費動向について多彩なゲストを迎えて考えてきた。最終回では、過去4回のセッションで登場したキーワードを振り返りながら、あらためてファッションとは何かを話し合った。トークセッションの模様をダイジェストで紹介する。



登壇者:
スタイラー株式会社 代表取締役
小関 翼 氏

ifs fashion insight
オフィシャルモデレーター
稲着 達也 氏 (アソビシステム株式会社)

伊藤忠ファッションシステム株式会社
ナレッジ開発室 室長
小原 直花 氏

司会:
伊藤忠ファッションシステム株式会社
中村 ゆい 氏

オフラインでの経験を共有し循環する時代

—— **伊藤忠ファッションシステム株式会社ナレッジ開発室中村ゆい氏 (以下、中村)**：スタイラー株式会社の代表取締役小関翼さんと、これまでオフィシャルモデレーターとして司会進行を務めていただいた稲着達也さんをゲストにお迎えし、現代のファッションについて考えていきたいと思います。まずは、あらためて自己紹介をお願いします。

—— **ifs fashion insight オフィシャルモデレーター (アソビシステム株式会社) 稲着達也氏 (以下、稲着)**：アソビシステム株式会社という、ファッション・カルチャー・音楽をキーワードにアパレル事業・メディア事業などに携わる会社に所属しています。2年半前まではIT業界にいました。最近はインバウンド向けのメディアの立ち上げや、アイドルのプロデュースに携わっています。感性の差が競争力になる仕事をしたく、その究極を目指しエンタメコンテンツを作る仕事をしています。

—— **スタイラー株式会社 代表取締役 小関翼氏 (以下、小関)**：学生時代にインターネットテクノロジーと法規制について研究し、その後、金融業界、そして、インターネット通販業界を経験しました。現在はリテールと、ファイナンス、Webを組み合わせた事業を展開していて、オフラインの店舗での購買をインターネットでより豊かにするビジネスを日本、中華圏、東南アジアで行っています。

今の時代、オンラインの購買は基本的に検索に依存していて欲しいものの情報が先に頭の中にあり、それを検索して購入します。しかし、ファッションを含むライフスタイルマーケットは検索型の購買と相性が悪く、理由は消費者が「まだ知らないもの」を求めている、「答えがない」情報ビジネスだからです。

—— **中村**：現代の消費の目的は、モノを手に入れた先にある「経験」や「共有する場」に参加することが主です。消費は誰かとコミュニケーションを取るためのもので、個人で消費して終わるのではなく、経験したことを共有して循環する時代、つまり、「かかわり作り」の時代です。オンラインが暮らしの中心にあるからこそ、オフラインでの経験をどう作るのがポイントです。弊社の研究ではSNSネイティブ世代はあえてオフラインの経験を大事にするというデータが見られます。

—— **小関**：若い世代の情報環境は、すべてスマートフォン(スマホ)、さらにいえばSNS経由で情報を摂取しています。しかし、その中で完結するのではなく、自分がオフラインで行けるイベントに参加し、SNSでシェアすることを求めている、それによって消費の満足度があがります。90年代頃のインターネットの世界では、PCを家で使用し、消費行動は家の外でした。そのため、PCが便利になるほど、消費は家の中で完結していくような感覚がありました。現在は、移動することが前提のスマホによって、外での消費もシェアできるようになり、シェアしたいという動機によってオフラインのイベントに参加するようになりました。この流れは、ここ10年でより鮮明になっていると思います。

—— **稲着**：音楽業界では、CD販売は最も売っていた1998年と比較すると現在は約5分の1の規模になっています。その一方で、ライブコンサート市場の売上高は2倍以上に成長し、それだけ、オフラインの経験の価値が高まっているということです。デジタル化によって、あらゆるデータが簡単にコピーできるようになると、「コピーできない価値」がオフラインでの経験となります。

今どきの生活者は「モード」で消費

—— **伊藤忠ファッションシステム株式**

会社 ナレッジ開発室 小原直花氏 (以下、小原)：最近は、「タピオカ飲みたいけど、誰かがインスタにアップするかもしれないから今日のファッションでは並べない」など、SNSを通した他人の視線を常に意識して、客観的に自分を見ているところがあります。

—— **稲着**：SNSを通じてライフスタイルが可視化される時代になり、孤独も可視化されるようになりました。誰かと何かをしていることを常に発信していないと、例えば、高校生であればスクールカースト的な社会で不利な立場に立たされるかもしれません。

—— **小関**：個人の欲望は、古来よりマイノリティとして社会に存在していると言われていて、普通の人の欲望は他者の欲望が反射して自分に跳ね返っています。他者の目線に立ち、客観的に自身の行動を捉えていることが可視化されるようになったのはSNSの力です。若い世代は、インスタグラムのウォールも理想の自分を演出するために定期的に編集します。

—— **中村**：現代の「人の行動」は自己顕示や他人と差別化するためのものではありません。みんなで楽しむ、みんなで盛り上がることを求めていると感じられます。さらに、そこに関わる一人一人の中にもさまざまな消費の形があると考えられます。

—— **小原**：今までは「○○さんはオタク」などと一人一人を大きく区分けすることが多かったと思います。しかし現在は、個々人の中に「オタク」「ソーシャル」などのモードがあって、場面に応じてモードを使い分ける時代です。ペルソナではないですが、ターゲットの捉え方は、このモードにアプローチする必要があると考えています。

—— **稲着**：コンテンツの消費スタイルには、「関心の強さ」と「関心の幅」という軸があります。関心が強く関心の幅が狭い消費は「オタク的消費」で、対象を追求するための消費です。一方、関心が弱くて関心の幅が広い消費は「リア充的消費」で、これは誰かとコミュニケーションをとるための消費であり、例えばタピオカブームはリア充的消費と言えます。消費が参加型になる中で、例えば、コンテンツをクラウドファンディングの初期段階で支援する人は追求型の人が多いです。今っぽい消費を意識するなら、オタク的な層は外せませんが、その人だけだとコミュニティ内が常連化して新規参入を拒むようになり、そうすると熱心に共有活動してくれるリア充層が参加できなく

なります。コンテンツを広げるためには、両方の存在が必要です。

今、あらためて「ファッション」とは何か

—— **中村**：今回の企画を通して、ファッションとは他者との差別化のためのものではなく、コミュニケーションのための共感ツールだと実感しています。SNS上で可視化されていて、「いいね」と肯定されるライフスタイルもひとつのファッションと言えるかもしれません。あらためて、ファッションとは何だと思われますか。

—— **小関**：例えば「衣服」と限定してみても、単なる防寒や皮膚を守るための布ではなくて、その価値は社会的な情報により作られています。「衣服」は社会的な存在で、個人で身にまとっているだけでなく、SNSによって情報は個人的、あるいは社会的になっています。ただ、オンライン上で提供されるものは、相当コントロールされる方向に向かっています。例えば、PCのサービスでは基本的に消費者の意思決定が必要ですが、スマホのサービスは消費者の行動を必要とせずに、どんどんコンテンツを配信してきます。スマホはPCよりも多くのユーザー情報を取得することで、興味・関心がありそうなものを配信します。自分の意思ではなく、アルゴリズムにコントロールされ受動的になっています。

—— **小原**：弊社の女子大学生のリサーチからも、SNSネイティブでない世代では、自ら探し納得するプロセスを積み重ねた後に初めて「いいものに出会った」と思える一方、女子大学生のモノの探し方は、インスタグラムで例えば、複数の同じようなものが流れてきたら自分に合うものだと判断するそうです。

—— **稲着**：あらゆる物事において、情報とビジネスの関係性、物語の消費、機能価値や情緒価値などのキーワードは聞き飽きたと思います。ただ、こういった情報ビジネスを最も昔からやってきたのは、ファッション業界ではないかと思えます。ファッションの意味合いも時代の中で変わってきていますが、ファッションそのものが終わったわけではないと最後に伝えたいです。

—— **中村**：もともとファッションは生まれた起源から、情報のあり方と共に歩んできたと思います。だからこそ、情報の中での振る舞い自体が自己表現であり、ファッションなのだと思います。本日は貴重なお話をありがとうございました。

成長を続けるスポーツ産業と東京

ラグビーワールドカップや2020年東京オリンピック・パラリンピックといった国際的なスポーツ大会の開催を控える中、スポーツビジネスの活性化や世界に向けたスポーツ製品・カルチャーの開発は、ファッション、テキスタイル業界にとっても大きな商機だ。6月18日、世界貿易センタービルで開催された「東京都スポーツ産業海外展開セミナー」（東京都主催）から、スポーツ産業の発展がもたらすこれからの消費市場の可能性を探る。



スポーツの本質に立ち返り、 ビジネスの可能性を広げる

株式会社Deportare Partners代表／元陸上選手
為末 大 氏

スポーツが持つ本質的な価値

スポーツの起源は、レスリングや円盤投げの様子がベニハッサンの壁画に描かれていた古代エジプト時代にまでさかのぼることができます。やがて、ギリシャで古代オリンピックが始まり、まさにこの壁画に描かれていたような競技が行われていたわけですが、当時はあらゆるスポーツができる者こそが完璧な人間であると考えられていたそうです。そのため、古代オリンピックでは一人の人間がさまざまな競技に参加しており、その中には、「詩を詠む」や「歌を歌う」なども含まれていたと言います。スポーツの語源は、ラテン語の「デポルターレ (deportare)」という言葉で、日常生活から離れること、つまり気晴らしをする、休養する、楽しむ、遊ぶという意味合いがあり、「レスリング」と「詩を詠む」ことが同じカテゴリーで考えられていたのです。

この「デポルターレ」が、フランス、イギリスへと渡り、スポーツという言葉になったそうですが、現役時代オランダに滞在している時に、こうしたスポーツの歴史・文化的背景を感じられる出来事がありました。ある時トレーニングをしていると、現地の人に何をしているのかと尋ねられたので、「オリンピックを目指してトレーニングをしている」と答えた

のですが、するとその人から、「あなたはチャンピオンスポーツをしているのね」と言われたのです。日本では、スポーツというのは相手と競い合って高みを目指すものだと考えられがちですが、ヨーロッパでは、スポーツの本質は体を動かし、楽しみを得ることであり、チャンピオンを目指すことはごく一部の要素でしかないという考え方が浸透しているのです。

スポーツビジネスと言うと、オリンピックやワールドカップなど国際的なスポーツイベントの放映権やグッズ販売などを想像するかもしれませんが、「デポルターレ」としてのスポーツについて考えていくと、さまざまな産業の可能性が見えてくるのではないのでしょうか。

社会に対してスポーツが できること

私自身、広い意味でのスポーツが、社会のどんな局面で役に立てるのかということに強い関心を抱いてきました。例えば、スポーツを通して長寿、健康を目指すという考え方がありますが、これまで全く運動をしていなかった人が急にスポーツを始めるのは難しいことですし、下手に運動をしてけがをしてしまい、かえって不健康になってしまったということも

起こり得ます。健康な生活のために運動をするのは正しいことですが、人間は正しいだけではなかなか動けないところがあることも事実です。そうした中、2016年にゲームアプリ「ポケモン GO」がリリースされたことで、それまで運動をしていなかった人が歩き始めたことは大きな衝撃でした。正しさを言葉で説明しても響かなかった人たちが、楽しさを得たことによって動き始めた。つまり、何かと掛け合わさった時に大きな力を発揮するものが、スポーツなのです。

私は、こうした観点からスポーツ産業を広げていきたいという思いを持っており、スポーツ関連ビジネスのスタートアップが集うシェアオフィスを運営しています。ここでは、企業、個人、NPOなどさまざまな入居者たちが、参入障壁が高いスポーツの世界に入っていくやすい環境を整えるとともに、さまざまな人や技術をつなげることで新しい何かが生まれる状況をつくっていくことをミッションとしています。

また、別の取り組みとして、東京にある新豊洲Brillia (ブリリア) ランニングスタジアムの館長を務めています。この施設には全天候型60m陸上競技トラックやランニングステーションに加え、パラアスリートを支援する競技用義足メーカー「Xiborg (サイボーグ)」のラボが併設されて、障害のあるなしにかかわらず一緒にトレーニングを行っています。すべての人が動く喜びを感じられるような本当の意味でのバリアフリーが実現される社会をここからつくっていきたいと考えています。

スポーツを誰もが 参加できるものに

誰もが表現者になれる時代において、スポーツというものをより広くとらえ、年齢や性別などに関係なく誰もが気軽に参加し、楽しめるものにしていくということが非常に大切だと感じています。オリンピックも、これまでは多くの人にとって観るものだったかもしれませんが、いまやVRなどの技術を使えば、アスリートと一緒に走ることを疑似体験できる時代になっています。

いま私たちは、中国の大学とスポーツを軸にした取り組みを進めているのですが、中国は2022年の北京冬季五輪に向けて、選手の育成のみならず、スポーツ産業の拡大に注力しているようで、スキー人口を3億人にするという壮大な目標まで掲げています。2020年に東京オリンピック・パラリンピックを控えている日本においても、体を動かすことを楽しむという観点から、キャンプやアウトドアなども含めたスポーツ関連人口を増やしていくに取り組むなど、できることはまだまだたくさんあるはずです。

世界で最もスポーツが行われている場所は、ランナーやサイクリストがいる公道だという興味深いデータがあります。また最近では、サーフィンやスケートボード、スノーボードなどがオリンピック競技になるなど、スタジアムの外に出て楽しむスポーツが世界的に注目されています。こうした流れの中で、さまざまな業種・業界の人たちにスポーツ産業に参入し、ぜひ新しいチャレンジをしていただきたいと思っています。



世界のスポーツ産業と、 挑戦する日本企業

日本貿易振興機構 市場開拓・展示事業部
海外市場開拓課 ヘルスケア産業班 長谷 明日香 氏

現在、世界のスポーツ市場では、トップはアメリカの約55兆円(2016年時点)で、全世界の約3分の1を占めます。そして、欧州全体の市場規模が約50兆円、続く中国が約30兆円と言われています。その中で日本は、2012年時点で5.5兆円だった市場規模を、2025年までに15兆円まで拡大することを目標に掲げています。人口減少が進む日本において、国内市場だけでこの目標を達成することは難しく、ラグ

ビーワールドカップ、東京オリンピック・パラリンピック競技大会、「ワールドマスターズゲームズ2021関西」と国際的なスポーツイベントが続くこの3年間で、スポーツツーリズムの拡大やスポーツ製品の輸出など、他国の消費者に向けた展開を強化することが非常に重要になります。

健康志向の高まりとともにスポーツ市場は世界的に拡大していますが、特に注目すべきは東南アジアで

す。ASEAN諸国の中には人口が増加している新興国も多く、今後さらに厚みを増すことが予想されている中間所得者層の間ではランニング人口などの増加でスポーツ製品の需要も高まっています。また、ASEAN諸国では成人の糖尿病患者の割合が高く、各国政府もスポーツを通した健康増進施策を積極的に打ち出しています。

こうした中、着用するだけで疲労回復ができる「リカバリーウェア」で欧州やアジアに進出している企業やベトナムに子ども向けの運動プログラムを製品とともに展開している大手スポーツメーカーなど、世界市場を相手にスポーツビジネスを展開する日本

企業も増えています。各社に共通するのは、「現地事情を知るパートナーの協力」、「地域の特性や慣習に合わせてローカライズした戦略」、「日本ならではのサービスや製品、あるいは地域の特性や強みを理解し、しっかりと発信していること」、そして、それぞれの担当者は、海外でのビジネスを絶対にやり遂げるという情熱を持ち合わせていることなどが挙げられます。

私たちがASEANの主要都市で行った調査では、健康的なイメージがある国として他国に差をつけ日本がトップでした。こうした日本の良いイメージを生かして、より多くの企業に海外進出を目指していただければと考えています。

大規模開発ラッシュで市場は飽和状態を迎えたか？

伊藤忠ファッションシステム(株) 事業開発推進グループ グループ長代行 吉岡 裕之

大規模商業施設の開発ラッシュが続く中国。なかでも上海は、2018年に開業した商業施設は50施設以上、総面積が500万平方メートルを超えたとも言われており、商業施設開発エリアとしては世界トップクラスと言っても過言ではない。しかし、2013年を境に売り上げと売り場面積の伸び率が乖離し始め、最近では開発するほど効率が落ちるという状態に突入しているという。本号と次号の2回にわたり、過渡期を迎える上海の商業施設の現状をレポートする。

バリエーションが広がる 商業施設タイプ

筆者は過去、幾度も上海を訪問しているが、毎回「どこが最新で、何を見るべきか」と、頭を悩ませる。行くたびに新たな施設が登場し、これまでの情報が書きされるためだ。また、さまざまなタイプの商業施設の登場で、面積や店舗数などの単純な比較では判断しにくくなってきた。分類方法についてはさまざまな意見があると思うが、本レポートでは、現在の上海の商業施設を以下の4タイプに分類する。

①大商業集積＋エンタメ型巨艦施設

10万平方メートルを超える大規模な施設が多く、200店舗以上の商業集積に、シネコンやアミューズメント施設などのエンターテインメント要素がしっかりそろっている。莫大な投資がかかるまさに王道商業施設。

②コンセプト型施設

規模でアピールするよりもコンセプトに基づくテナントミックスで編集されており、比較的高感度な施設。ライフスタイル系やファッション系の訴求が多い。

③リノベーション＆コンセプト型施設

歴史的な建物をリノベーションしてコンセプトualに仕立て上げた施設。大規模な商業集積施設とは一線を画した、今はやりのタイプ。

④多機能集約型施設

施設は必ずしも大規模ではないが、比較的感度が高く、鉄道、住宅、オフィス、ホテル、商業などのさまざまな機能が複合的に集約されている。

この4タイプの特徴をもとに、本号では前編として、①大商業集積＋エンタメ型巨艦施設、②コンセプト型施設を、次号の後編では、③リノベーション＆コンセプト型施設、④多機能集約型施設を、事例を挙げながら解説する。

①大商業集積＋ エンタメ型巨艦施設

このタイプは2000年代以降、10万平方メートルを超える施設が続々とできていく。代表例は2002年開業の「正大広場」。約25万平方メートル規模で、年間約3000万人が訪れる中国最強のショッピングモールの一つだが、今回は、浦東地区に2018年末オープンした「L+Mall」の事例を紹介する。

地下鉄・東昌路駅に直結し、面積14万平方メートル、地上11階・地下1階の施設には約300店舗がそろふ。中国ではよ

くあることだが、施設オープン後、3カ月を経て、ようやくフランスの老舗百貨店「ギャラリー・ラファイエット」がオープンした。建築面積は約2万3100平方メートルで、内装のグレード感も高く、施設総面積の15%を占める核テナントの位置づけだ。パリ本店の本館1Fには、「シャネル」、「グッチ」、「プラダ」、「ルイ・ヴィトン」などそうそうたるラグジュアリーブランドがそろっているが、残念ながら上海では空き店舗も散見される。恐らく、ラグジュアリーモール(IMF)が隣駅(陸家嘴駅)にあるため、「ギャラリー・ラファイエット」をもってしても思い通りのリーシングができなかったのだろう。一方、エンタメコンテンツとしてはIMAXシアターや、スノーボードを体験できるスポーツショップ「SNOW51」などがそろっているが、さほどインパクトは感じられない。他のテナントゾーンも集積はあるが魅力的なものは限られ、間延びしている印象は否めない。

「L+Mall」に限らず、大商業集積＋エンタメ型巨艦施設では、市内の施設数増加に伴い人気テナントの争奪戦が激しくなってきた。都心一等地の新施設でも店舗が埋まらないケースが散見される。集客装置としてのエンターテインメントコンテンツは、開発そのものに投資がかかるだけでなく、顧客に飽きられないためのリニューアルや入れ替えを頻繁に行う必要があり、鮮度維持のための費用がかかる。このタイプは最も熾烈な競争下であり、優勝劣敗が顕著になりつつある。

②コンセプト型施設

コンセプト型の施設のトピックスとしては、東急電鉄が現地企業と提携して地下鉄「徐家匯」駅構内に開業した駅直結型商業施設「ライン プラス(LINE plus)徐家匯」(2017年秋開業)が、「ランキンランキン(ranKing ranQueen)」を中心に日系飲食店等を配して話題になった。また、地下鉄・世紀大道駅近くにオープンした「1192弄」は、1930年代の上海がコンセプトで、当時の町並みを再現した飲食店が並んでいる。こうした限られたゾーンで話題になった施設はあるものの、商業施設全体が明確なコンセプトを打ち出して展開された施設については、まだこれからではないかと思われる。

そこで、ここでは兆しという意味で、静安寺駅のPARK PLACEに隣接した「リール(Reel)」丙欧百貨を挙げたい。同施設は、建築面積約46,000平方メートルで施設としては中規模だが、近年、ハイセンスな志向へとリニューアルして話題となった。独自性のあるセレクトファッションやおしゃれデパ地下、体験できるライフ



1. 大商業集積＋エンタメ型巨艦施設 「L+Mall」 2. コンセプト型商業施設「リール」丙欧百貨 3. (仮称)上海蓮花路駅ビル商業施設完成イメージパース(同社HPより)

スタイル&カルチャーでまとめている。1階は「グッチ」、「ラルフローレン」、「ランバン」などのラグジュアリー系に、フレンチレストランの「ジョエル・ロブション」が入っている。地下1階は「MUJI」や化粧品。地下2階はフードコートにはデパ地下的グルメを配し、2～3階は「アSEMBL(ASSEMBLE)」という自主編集ファッションエリアがある。そして、4～5階はワークショップなどを体験できるライフスタイル&カルチャーのフロアだ。2～3階の自主編集ファッションエリアは、日本で言えば「伊勢丹」などの百貨店自主売り場や「バーニーズ」的なブランド平場となる。ライフスタイル&カルチャー売り場も、絵画教室や陶芸教室、クラフトワーク体験など、ショップごとにさまざまな体験メニューをそろえているのが特徴だ。しかし、館全体ではバランスがチグハグなためか、集客にムラがあり、販売や運営面でやや課題がありそうに思える。自主編集にこだわって体験型のコンテンツを強化することは新たなチャレンジとしては良いものの、ビジネスとしてはもう少しブラッシュアップが必要なのかもしれない。

「コンセプト型施設」で、中国でこれまであまり開発されてこなかった領域としては、日本の「アトレ」や「ルミネ」などのように、駅ビルを活用してOL特化で展開するタイプがある。「アトレ」は、初の海外店舗として今年1月、台北の「ブリーズ(Breeze)南山」内に「アトレ」を開業させた。上海でも、三井不動産が上海メトロとの共同事業として、上海地下鉄1号線蓮花路(レンファールー)駅直結の「上海蓮花路駅ビル商業施設(仮称)」を2020年に開業予定だ。商業施設部分(延べ床面積約31,000平方メートル、約90店舗)を三井が一括借上げして運営する。同社にとって海外初の駅ビル商業施設であり、上海市にとっては初の地下鉄駅再開発事業となる。開発テーマは「マイ・フェイバリット・サード・プレイス(My favorite THIRD PLACE)」とし、近隣住民の交流やにぎわいの拠点として、「家」と「パブリック」の中間の新たな価値を提供しようとしている。今後、上海でも駅の再開発が盛んになることが予想されており、日本のコンテンツがキーテナントになるケースも十分考えられる。

<後編に続く>