



# 変革に挑む繊維産業

Textile industry, challenging to innovation

# 繊維 月報

時代の半歩先を考える

## FUTURE ASPECT

VOL. 714

PUBLISHED BY ITOCHU CORPORATION

SPECIAL FEATURE  
SPOTLIGHT REPORT  
ITOCHU FLASH  
FASHION ASPECT

OCTOBER 2019  
MONTHLY since 1960

CONTENTS: OCTOBER 2019

PO2-05  
SPECIAL FEATURE

### 【座談会】 ゲームチェンジへの挑戦 ～ 繊維ビジネスの次世代化を加速 ～

[出席者] 伊藤忠商事株式会社  
 ブランドマーケティング第二部門 有岡 良樹  
 次世代ビジネス推進室 多田羅 広樹  
 伊藤忠テキスタイルプロミネント(アジア) 出向 酒井 輝  
 コンバースフットウェア株式会社 出向 大西 恭平

[司会] 執行役員 ブランドマーケティング第一部門長 三浦 省司

PO6  
SPOTLIGHT REPORT

### 食の可能性を広げる顧客コミュニケーション

PO7  
ITOCHU FLASH

「The LIVE -MADE BY EDWIN-」レポート  
エドウインのものづくりの原点をライブ体験

NEWS FLASH  
新生「503」シリーズが始動

PO8  
FASHION ASPECT  
今を見る、次を読む

過渡期を迎える上海商業施設(後編)  
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10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

# ゲームチェンジへの挑戦 ～ 繊維ビジネスの次世代化を加速 ～

【出席者】 伊藤忠商事株式会社

ブランドマーケティング第二部門  
次世代ビジネス推進室  
伊藤忠テキスタイルプロミネント(アジア) 出向  
コンバースフットウェア株式会社 出向

有岡 良樹  
多田 羅 広樹  
酒井 輝  
大西 恭平

【司会】 執行役員 ブランドマーケティング第一部門長 三浦 省司

すべての産業において、急速な構造変化とデジタル化の加速によるゲームチェンジへの対応が求められている環境下、伊藤忠商事は2018年度から「商いの次世代」を掲げ、ビジネスモデルの進化を図っている。その施策の一つとして、従来の一般投資基準に満たないベンチャー企業やテクノロジーパートナーへの投資を機動的に推進する「次世代ベンチャー投資枠」を新設した。繊維カンパニーにおいても、2017年度に「ECタスクフォース」を立ち上げ、2018年度からは「繊維次世代ユニット」と呼称を変えて、案件の発掘・投資実行を進めている。今号では、繊維カンパニーの次世代化に携わってきた担当者たちに、ビジネス次世代化の最新状況や今後の課題・方向性について語ってもらう。

## これまでの経歴と担当業務

—— 三浦省司 執行役員 ブランドマーケティング第一部門長(以下、三浦)：本日は繊維カンパニーの次世代を担う案件に携わってきた皆さんと、最新のビジネスの状況や今後の方向性などについて話したいと思っています。まずは、皆さんの経歴や現在の担当業務などについてお聞かせください。

—— 有岡良樹 ブランドマーケティング第二部門(以下、有岡)：私は2009年に入社し、ブランドマーケティング第二部門の「レスポートサック」と「ハンティング・ワールド」を担当する課に配属され、2013年からは海外実習生として香港で主に「ハンティング・ワールド」の生産管理などを経験しました。2015年にハンティングワールド ジャパン株式会社に出向してからは、ECやそれに付随するデジタルマーケティング、WEB広告やターゲティングなどの業務を担当し、勉強させていただきました。2017年4月に伊藤忠商事に戻り、ECタスクフォースに参加したのですが、それまであまり接することがなかったファッションアパレル部門の人たちとコミュニケーションをとるようになったことは非常に良い経験になりましたし、あらためて繊維カンパニーの強みを認識することができました。

—— 多田羅広樹 次世代ビジネス推進室(以下、多田羅)：私は2007年に入社し、ファッションアパレル部門に配属されてから、2年間の上海での海外実習期間も含め、およそ10年間にわたってアパレルのOEM・ODM業務に従事してきました。ちょうど、商品軸だけではなく、別の形でのお客様とのビジネスのあり方を模索し始めていたところに、ECタスクフォースに参加させていただき、非常に勉強になりました。ECタスクフォースには繊維カンパニーの各部門からメンバーが集まっていたため、カンパニー全体の課題感が把握できたことに加え、多くのベンチャー企業と接する機会を得ました。2018年にはモール型ECの関連会社への出向も経験し、オンライン企業のお考えなどを学んだ後、2019年に次世代ビジネス推進室に異動し、全社のビジネスの次世代化に取り組んでいます。

—— 酒井輝 伊藤忠テキスタイルプロミネント(アジア) 出向(以下、酒井)：私は2004年に入社し、繊維資材・ライフスタイル関連の部署に配属され、当初は靴のインポートや炭素繊維の輸出入業務などを担当していました。当時、伊藤忠商事の社内ベンチャーとしてスタートした「マガシーク」が法人化し、「ゾゾタウン」が始動するなど、ファッション関連のECが注目され始めた時期で、私自身もEC事業に興味を持っていました。そうした中、2010年にファッションアパレル部門に異動

し、アパレル生産やライセンスブランドのマネジメントなどを学ばせていただきました。その後、2014年に株式会社ジャヴァホールディングスに出向し、百貨店向けの営業を経て、EC事業の改革に携わりました。その時に、アパレルの非効率な部分を肌で感じ、2016年に伊藤忠に戻ってからは、AIを活用したアパレル業務の効率化などに取り組みました。現在は香港の伊藤忠テキスタイルプロミネント(アジア)に出向し、深圳などでファッションテックに関わるサービスや技術を発掘していく仕事をしています。

—— 大西恭平 コンバースフットウェア株式会社 出向(以下、大西)：私は2008年に入社後、大阪のブランドマーケティング第一部門に配属されました。以降、10年以上にわたって一貫してブランドビジネスに従事し、主に「ヘッド」や「シマロン」、「ミネトンカ」など、スポーツブランドやカジュアルブランドを中心に担当してきました。「ヘッド」ブランドでは、スポーツとファッションの融合のトレンドを受けて、日本の著名デザイナーと組み、ファッションライン「ヘッド イエロー レーベル」の日本独自での展開を開始したり、「チャギントン」や「ミニオンズ」といったキャラクターライセンス商品の展開に携わるなど、ブランドビジネスで培ったノウハウを活用し、さまざまなビジネスを経験させていただきました。そして、2019年4月からはコンバースフットウェア株式会社にマーケティング課長兼社長付というポジションで出向することになり、現在はマーケティング課の業務に加え、社長とともに「コンバース」事業全体の業務改革および業務の効率化にも取り組んでいます。

## ECタスクフォースがもたらしたもの

—— 三浦：2017年4月にECタスクフォースを立ち上げたことが、繊維カンパニーの次世代ビジネスのスタートラインになりました。それまでは良くも悪くも部門ご

との独立性が強かった繊維カンパニーにおいて、Eコマースをはじめ各部門に共通したニーズについて部門を横断して対応していくことを目的に結成されたのが、ECタスクフォースでした。いま振り返ると、これは伊藤忠商事全体の次世代化の動きに先鞭をつける取り組みだったと感じますが、2017年度のECタスクフォース、2018年度以降の繊維次世代ユニットの意義や活動内容についてはどのように捉えていますか。

—— 有岡：ECタスクフォースでは、取引先からベンチャー企業まで、さまざまな企業と協業の可能性を模索していったのですが、われわれが持つアセットや機能の中の何が響くのかというのは、訪問先の企業ごとに大きく異なりました。それまで私は、自分が所属している部署の利益や背景のことだけを考えてビジネスを構築しようとしていましたが、この経験をきっかけに、繊維カンパニーのさまざまな機能を組み合わせることで初めて、大きな絵を描くことができるということを感じました。一方、ECタスクフォースのメンバーは、それぞれ部門・課に所属したまま「兼務」として参加していたため、ある種のセクショナルリズムが働いてしまうケースもあり、こうした制度面での最適化についても議論をしていく段階に来ているように感じています。

—— 多田羅：私自身もECタスクフォースに参加することは非常に勉強になりました。その活動を振り返ってみると、2018年に「次世代ベンチャー投資枠」が設けられたことで、ビジネス次世代化の流れを推進する大きなきっかけになったと感じていますし、そのころからここにいるメンバーをはじめ同世代の中堅社員たちの次世代化への議論も活発化してきました。今後に関しては、有岡さんの話にもあったように社内の縦割りの組織構造がある中で、さまざまな投資案件に対して担当者あるいは課だけではなく、いかに部門やカンパニーを超えた横のつながりをつくって推進していけるか



左から、有岡良樹、酒井輝、三浦省司、多田羅広樹、大西恭平

ということがカギになってくるのではないのでしょうか。

— 大西：ECタスクフォース、繊維次世代ユニットの動きを見ていて、現在の部や課の枠組みの延長線上ではできないことに取り組んでいるという印象を持っていました。個人的にもイノベーションには多様な人たちとの接触というものが非常に大切だという問題意識を持っていましたし、今後のビジネスにはテクノロジーは欠かせないと思い、伊藤忠商事の情報産業の部隊と情報交換はしていました。私自身、ブランドマーケティング第一部門に長年所属する中で、情報や価値観が固定化されがちだと感じていました。そういう意味でも新しいビジネスを推進していくために立ち上げられた部門横断型のバーチャルな組織というのは私の目に非常に魅力的に映りましたし、同じように感じていた

人も多かったと思います。

— 酒井：他部門とのつながりということでは、あえて場を作らずとも、伊藤忠商事の人間なら個々の問題意識にもとづいて交流していると思います。しかし、それはひとつの方向性に向かって事業化を推進することとは違います。その意味で、ECタスクフォースは貴重だと思いました。私はファッションアパレル事業室で次世代案件やAI開発を担当していた時に、部門内の各課とのシナジーを意識しながらベンチャー企業を訪問していたので、ECタスクフォースに近い動き方をしている、実際に有岡さんたちとともにAI開発ベンチャー企業の技術を活用したアパレルMDの最適化なども検討しました。これからは、ひとつのプロジェクトを社外の人たちとともに推進していくような仕事の進め方が主流になっていくはずですし、その社内版として繊維次世代ユ

ニットの取り組みを考えていけると良いのではないかと考えています。

### 次世代ビジネスのカギを握るAI

— 有岡：いま、酒井さんのお話に出たAI関連の直近の動きとして、ブランドマーケティング第二部門とともに全国に270店舗を展開するレリアンの商品在庫の振り回し(店舗間移動)の効率化に取り組んでいます。レリアンでは在庫の振り回しを年間約20万回行っているのですが、これは非常に労力がかかる作業であるだけでなく、個人の経験に頼らざるを得ない部分がありました。ここにAIを導入することで、過去の売り上げや在庫の状況などの膨大なデータを学習し、的確な判断が下せるようになります。8月末から試験的に導入を開始しており、この取り組みで成果が上がれば、今後は他のアパレル企業などに展開していくことも



ブランドマーケティング第二部門 有岡 良樹

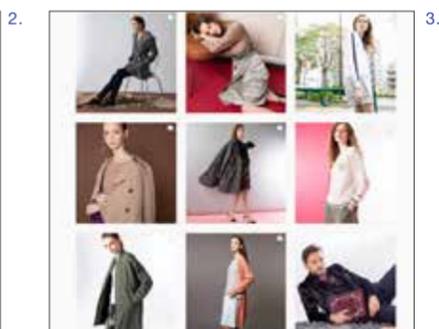
”

実業の現場の視点、最先端の情報、投資のスキルを併せ持つ次世代人材の育成を(有岡)

“



1. 「ハンティング・ワールド」のECサイト。有岡は2015年にハンティング・ワールド ジャパンに赴任後、ECやデジタルマーケティングなどを担当



2,3. 2019年4月、会員制オンラインブティック「ミレポルテ」を運営するB4F社に出資した



次世代ビジネス推進室 多田羅 広樹

”

アパレル業界のニーズに対する汎用的なソリューション機能を商社こそが持つべき(多田羅)

きるのではないかと考えています。

— 多田羅：ECタスクフォースにおけるAI開発のきっかけとなったのは、顧客データに基づいた新しい切り口のアパレル生産を実践すべく、2016年にスタートした、取引先とECモールとの3社協業によるEC専門ブランドの展開でした。これは私個人にとっても非常に刺激的なプロジェクトだったのですが、当時からわれわれは、「在庫の店舗間移動」、「需要予測」、「売価の最適化」といったアパレル業界における大きなニーズに対する汎用的なソリューション機能を持つべきだと考えていました。その後、ECタスクフォースとして、まずは事業会社において成功事例をつくることを第1段階として、その上で、伊藤忠商事の業界におけるネットワークを通じて他のアパレル企業にもソリューションを提供していくというビジネスモデルの検討を始めました。こうした業界のネットワークは、AIを開発するベンチャー企業

にはないものであり、こうしたビジネスモデルこそ繊維カンパニーがより進めていくべきと考えるようになりました。

— 酒井：EC専門ブランドの案件では、毎週、売れ行き動向を手作業で集計していた時期がありましたが、そこで人力での作業の大変さを痛感し、機械によるサポートの必要性にかられた結果、AIの開発に着手したところがあります。

有岡さんが話したレリアンの在庫の振り回しにしても、いま多田羅さんから話があった需要予測にしても、ECタスクフォースでAI開発に関わってきたメンバーそれぞれが、売り上げの動向や店舗の情報収集などを地道に行ってきた経験がベースになっています。業界ネットワークだけでなく、業界での経験やノウハウも、ベンチャー企業にはない、伊藤忠商事の強みだと思います。

— 大西：われわれは商社で営業をして

いても、事業会社をはじめアパレル企業が年間を通じてどのように動いているのか、メーカーがどのような仕組みの中で商品を生産し、販売しているのかというのを完全には把握しきれないところがあります。事業会社に出向してみて初めて見えてくるものも多いですし、そこで感じたアパレル業界の非効率に思える部分などについて、繊維カンパニーの部門をまたいで情報共有しながら、ソリューションを提供していくことが大切なのではないかと思っています。

### 次世代投資案件について

— 三浦：各部門が現場で感じていた問題意識や課題がある中で、ビジネスの次世代化の動きは必然的に強まっていった側面もあるのだと思います。そして、その動きを加速させるために、2018年度には「次世代ベンチャー投資枠」が設けられ、繊維カンパニーとしては4つの案件が承



1. 2018年2月 世界最大規模のファッションB2Bマーケットプレイス「ジョア」を運営する米国ジョア社に出資した



2. ECタスクフォースとして多田羅、有岡らが主催した2017年度のEC勉強会(計5回)にはグループ会社も含めて延べ800名が参加した

“



伊藤忠テキスタイルプロミネント(アジア) 出向 酒井 輝

認され、現在、プロジェクトが進行しています。それぞれが関わってきた案件について、投資に至る経緯や背景にあった業界の課題、今後の展望などについてお話しください。

— 有岡: 私は会員制オンラインブティック「ミレポルテ (MILLEPORTE)」を運営する株式会社B4Fの案件を担当し、「ジョア (JOOR)」というオンラインの受発注プラットフォームの案件には主管部門として携わりました。まず、B4Fについてですが、近年のフリマアプリなどの台頭によって、ブランドビジネスにおいて、定価での販売率が低下しているという課題がありました。その中で、オフプライスの販路というものを視野に入れる必要性を感じていたというのが投資の背景にありました。一方の「ジョア」は、全世界でおよそ20万の小売りと約8600ブランドが登録していて、プラットフォーム上での流通金額は1兆3000億円に達しています。

これまでわれわれはブランドと小売りの間に入ってビジネスを展開してきましたが、今後「ジョア」のようなプラットフォームによって両者が直接つながっていく流れが強まることが予想されます。こうした商流の変化をとらえ、ブランドの輸出入に強みを持つわれわれのノウハウやネットワークをこのプラットフォームに乗せていくことで、国内外のブランドや小売各社にもさまざまな形で貢献できるのではないかと考えています。

— 大西: 私が携わったのは、クラウドファンディングサービスの「キャンプファイヤー (CAMPFIRE)」です。本来クラウドファンディングというのは、アイデアを持っている個人のオーナーが、サービス化・商品化のために必要な資金を募るサービスですが、BtoBの視点に立つと、これを需要予測ができるプラットフォームと捉えることも可能です。つまり、消費者が、“こんなサービスやプロ

ジェクトが欲しい”と思えば投資をしてくれるわけで、こうした消費者のニーズは小売りが一番欲しい情報です。プラットフォーム上でテストマーケティングができれば、小売りはすぐに販売に着手でき、ビジネスの効率化にもつながります。また、顧客ニーズに合わせた新しいブランドや商品の開発なども容易になるはずです。今後は、そうしたテストマーケティングに活用できるオンラインツールとして、事業会社をはじめとしたアパレル企業などにどんどん提案していきます。また、日本のクラウドファンディング市場は右肩上がりに拡大しており、新規プロジェクト支援型の市場規模は約2000億円、うち購入型は100億~200億円程度とされています。一方、中国では年率約200%で成長しており、購入型に関しては既に日本の10~20倍の規模で運用されているため、将来的には、中国からの投資を促すということも模索していきたいと考えています。

”

業界ネットワークだけでなく、経験やノウハウも、ベンチャー企業にはない  
伊藤忠商事の強み(酒井)

“



1,2. 酒井が推進する採寸技術の案件は、中国・深圳に拠点を置くAIベンチャーが開発した。3Dアバターによるバーチャルフィッティングを兼ね備えている点でアパレルとの親和性が高い 3. 英ファーストリアクト社のメンバーと。伊藤忠テキスタイルプロミネント(アジア)では、同社が提供するPLMシステムを導入し、業務効率化を推進している

— 酒井: 私は、スマートフォンによる採寸技術の案件に関わりました。ここまでお話に出た「需要予測」や「二次流通市場」、「在庫の店舗間移動」などを突き詰めていくと、いかに無駄なく、必要な量だけ洋服をつくれるかという課題に集約されます。それが、現在加速しているマスカスタマイゼーションの流れの背景にあるわけですが、こうした状況で今後は採寸技術というものがビジネスの大きなカギを握ると考えています。近年は国内のアパレル企業においても、3Dによるバーチャルデザインソフトの導入が進んでいる中で、当案件は、採寸技術だけでなく、3Dアバターによるバーチャルフィッティングを兼ね備えている点で、アパレルとの親和性が高いと感じています。また、アパレルの生産背景を持つわれわれの強みを生かし、採寸データとモノづくりをパッケージで提供するというビジネスモデルも構築し

ていきたいと考えています。

— 多田羅: 他カンパニーの「次世代ベンチャー投資枠」の状況を見てみると、2018年度ではエネルギー・化学品カンパニーが一番多く、その次に機械カンパニー、繊維カンパニーと続いています。例えば、機械カンパニーでは、自動車業界におけるEV(電気自動車)や自動運転に代表される「次世代モビリティ」など、業界全体を進化させ、場合によっては既存の事業や領域をディスラプトさせる可能性もあるような革新的な技術やソリューションを持つ企業への出資が多い印象を受けています。自動車業界などは今後進んでいくであろう市場の方向性がある程度明確になっているため、投資においてもその将来像に対してどんなバリューチェーンや機能が重要なのかという観点から戦略を打ち出しやすい面があると感じます。その点、繊維カンパニーはいい意味で個々の力が強く、

部門ごとに独立性が強いと言われてきましたが、今後は全体としてどこに向かうべきなのかということを明確にしていくことが必要なかもしれません。

### 今後の課題と成長戦略

— 三浦: われわれも、他部門や他カンパニーのノウハウなどを、謙虚に勉強すべきなのだと思います。繊維カンパニーは、先輩方が築き上げてきた市場や客先との強い関係性がある中で、それに甘えることなく他カンパニーのようにもっと貪欲に、どこに顧客ニーズがあるか自ら踏み込んでいく必要があると思います。

次世代化において、AIやデータを活用した業界全体の効率化は大きなテーマですが、一方でそれだけを追求していても、消費者の欲求・欲望を刺激していくことは難しいと感じます。明確な答えはありませんが、われわれの取り組みには「効率



コンバースフットウェア株式会社 出向 大西 恭平

”

ビジネスの次世代化において大切なのは、消費者のニーズやインサイトをしっかりとつかむこと(大西)

“



1. 「ヘッド イエロー レーベル」のローンチに大西が携わった 2. コンバースフットウェアに出向後、「コンバース オールスタークップ」のタスクフォースメンバーとしてマーケティングを強化している 3. 「ポニー」の復刻版が、大西が担当したクラウドファンディング「キャンプファイヤー」の運営会社へへの出資後、初の協業案件となった

化を追求すればするほど商材は陳腐化する」という、ある種の自己矛盾もはらんでいるという自覚を持つことも必要だと思います。その辺りも含め、今後のビジネス次世代化における課題や成長戦略について、皆さんの意見をお聞かせください。

—— 有岡：AIにすべてを任せるのではなく、デザインやマーケティングなど人間が担うべき領域は引き続きあると思います。その中で、AIが処理した方が良い部分を見極め、そこに対して投資や検証を行いながら、アパレル企業各社にソリューションを提供していくことが、業界のハブとしてさまざまなネットワークを持つわれわれの役割なのではないかと考えています。また、先ほどお話しした「ジョア」はアメリカのベンチャー企業で、現在、投資に携わった担当者が伊藤忠商事から出向しているのですが、やはり、現地に行かなければ得られない経験やリアルな情報があることを強く感じています。また、B4Fの案件は外資系金融大手との共同出資だったため条件交渉は困難を極めました。私は、繊維カンパニーが次世代ビジネスにおいて大切にすべきことは、実業の現場の視点、最先端の情報、そして、投資のスキルの3点だと考えており、業界にインパクトを与え、付加価値を提供し続けていくためにも、これらを併せ持つ人材を育てていくことが必要だと考えています。

—— 大西：ビジネスの次世代化において何よりも大切なのは、消費者のニーズやインサイトをしっかりつかむことだと思います。われわれの事業会社においても、「すぐに商品を届けてほしい」、「自分だけのものが欲しい」といった消費者のニーズを起点に、いかにサプライチェーンを効率化していけるかということを考える

べきで、それが実現できた時に新しい価値、利益が生まれるのではないのでしょうか。その際、在庫の最適化や物流の効率化などの課題に対して、どの企業が持つテクノロジーやノウハウがソリューションに最も寄与するかという観点での「目利き力」が各人に求められるはずですし、出資した企業に人材を派遣する場合、その人材が出資先の企業価値を向上させるための個々の「経営力」も重要になってくると思います。さらに、出資先企業が持つリソースを活用し、既存の事業会社の経営改善をしていくような場合もまた、「経営力」が求められると思います。

—— 酒井：アパレル業界全体が停滞している中で、何かしらを変えていかなくてはならないことは自明で、今日の話にも出てきた「需要予測」、「二次販売」、「カスタマイゼーション」などが今後を占うキーワードであることは間違いないと思っています。課題解決のためのポイントとなるのはハイブリッドな考え方で、既存のビジネスをベースにどう技術を使って課題を解決するかを考えられる人材が必要だと思っています。総合商社の人間としては技術だけを知っていれば良いのではなく、産業界とテクノロジー業界の両者を理解した上で、新しい技術を有効に活用していくための“ものさし”をしっかりと持つことです。日本と海外の取引が容易ではなかった時代に、両者のギャップを埋めることが商社の重要な機能だったように、今後は各産業とテクノロジーの間にあるギャップを埋めていける人材が求められると思いますし、そのヒントを得るためにもベンチャー企業や事業会社などへの人材派遣は積極的に行っていくべきではないでしょうか。

—— 多田羅：繊維カンパニーの若手や中

堅社員の中でも、アパレル業界の現場を理解している人は少なく、今後は、大西さんの話にもあったように、アパレル企業への出向経験や、事業経営ができる人材を社内に増やしていくことがひとつのテーマになってくると考えています。また、「需要予測」や「在庫管理」の話にもつながりますが、生産と販売をつなぐ物流においては、IoTやAIなどのテクノロジーやソフト/ハードウェアの重要性がますます高まっています。例えば、酒井さんが推進している「マスカスタマイゼーション」につながることもかもしれませんが、「いかに速く生産してモノを流すか」というシステム的な課題解決は、生産現場に足を運ばないと気づけない部分もあるかもしれません。今後、消費者のニーズの変化に対応していくためには、アパレル業界のことをしっかり理解した上で、そのような機械やソフトウェアを開発している企業から工場の現場まで、普段対面しているアパレル業界以外の人たちと積極的に情報交換をしていくことも非常に重要だと思っています。

—— 三浦：次世代を担う若手中堅の皆さんに伝えたいのは、例えば「耳にイヤホンをして歩くな」ということです。なぜかというと、イヤホンをして歩くと周囲の気配を感じるのが難しくなります。商売の基本も一緒に、常に周囲の変化や気配に注意しながら、日頃から自分の感覚を研ぎ澄ませておくことは不可欠です。

ビジネスの次世代化において新しいテクノロジーや手法は必須ですが、これらを活用していく上での最終的な判断は各人の感覚や勘、あるいは積み重ねた教養に委ねられる部分も少なくありません。また、ビジネスの成長戦略を描く上では「関係性」というものが何よりも大切で、事業会社や客先、あるいは社内の同僚、上



執行役員 ブランドマーケティング第一部門長 三浦 省司

周囲の変化や気配に注意し  
自分の感覚を研ぎ澄ませておく  
ことは商売の基本(三浦)

”

司との関係性の中でさまざまなものを構築していくことが、遠いようで近い道となるはずです。若い世代の感度とベテラン社員の経験をうまく融合させながら、次世代のビジネスを創造していくことに繊維カンパニーの未来があると思います。本日はありがとうございました。

## CASE STUDY

伊藤忠商事が「高い次世代化」の施策の一つとして、2018年度に新設した「次世代ベンチャー投資枠」。既にいくつもの投資案件が実現し、ビジネスの次世代化が進行している。本コーナーでは伊藤忠商事の他カンパニーが「次世代ベンチャー投資枠」で出資した3つの案件を紹介する。



### 中国における 次世代モビリティビジネスへの参入

伊藤忠商事は、2018年7月に地上鉄租車(深圳)有限公司(以下、地上鉄)、2018年8月には智車優行科技(上海)有限公司(以下、奇点汽車)に相次いで出資した。地上鉄は、中国におけるEV(電気自動車)商用車レンタルの最大手。一方、奇点汽車は中国新興系有力EVメーカーの一社で、AIやIoT技術によりコネクティッド化された車両を開発しており、EV車両を通じたユーザーデータの取得・分析やユーザーへの情報発信を生かしたさまざまなデータ活用サービスビジネスを志向している。伊藤忠商事は、両社のビジネス支援を行い、中国における次世代モビリティビジネスへの参入をめざすとともに、両社の持つビジネスノウハウを取り入れ、既存事業をプラットフォームとした次世代モビリティビジネスへの変換を推進していく。



### 株式会社TBMとの 資本・業務提携について

2018年8月、伊藤忠商事は新素材「ライメックス(LIMEX)」の開発・製造・販売を行う株式会社TBMに出資した。近年、マイクロプラスチックが海洋汚染の主要因として問題視されており、欧州をはじめとする多くの国々においてプラスチックゴミの削減に向けた規制が強化されている。TBMが取り扱うライメックスは、石灰石を主原料とすることで石油由来であるプラスチックの使用量を抑えたプラスチック代替製品となる新素材で、世界40カ国以上で特許を出願している。当出資を通じて、伊藤忠商事のグローバルネットワークを活用したライメックスおよびライメックス製品の用途開発および販売を推進するとともに、世界各国にライメックスの生産技術を付与するライセンス事業の展開を支援することで、TBMのライメックス事業の拡大に貢献していく。



### 米国サンノーバ社との 資本・業務提携について

2018年12月、伊藤忠商事は蓄電池(以下、ESS)事業の取り組みの一環として、米国の大手住宅用太陽光発電およびESS事業者であるサンノーバ社(Sunnova Energy Corporation)に出資した。サンノーバ社は、ローンプログラムほかに、太陽光発電設備を自社保有するTPO(第三者保有)モデルの形で、全米22州のほか、プエルトリコ、グアム、サイパンなど、合計約6万世帯(400MW以上)にビジネスを展開している。伊藤忠商事とサンノーバ社は本出資を通じて米国市場に適したESSの共同開発を行い、サンノーバ社の太陽光発電設備設置場所へのESS導入ならびに、伊藤忠商事の出資先である英国モイクサ社(Moixa Energy Holdings Ltd.)のAIソフトウェア「グリッドシェア クライアント(GridShare Client)」を活用した、米国市場におけるESS最適制御サービスビジネスの検討を進めている。

# 食の可能性を広げる顧客コミュニケーション

近年、食品メーカー各社が直営店や体験型施設を通じて、顧客とのコミュニケーションを強化している。自社のものづくりへの思いを体験してもらうことで信頼関係を築いたり、新たな食べ方や飲み方の提案で市場拡大を目指すなど、その狙いはさまざま。顧客接点の拡大に取り組む食品メーカーを取材した。



## お客様とのコミュニケーションで「食育」活動を推進

キューピー株式会社 広報・CSR本部 CSR部食育推進チーム  
チームリーダー 鈴木 正史 氏

今年、創業100周年を迎えたキューピーグループは、顧客への感謝を伝えるための期間限定カフェの展開や音楽会の開催など、さまざまな記念行事を実施。長年、工場見学を通じて顧客とのコミュニケーションを大切にしてきた同社に、顧客とのコミュニケーションの持ち方などを伺った。

### 「工場は家庭の台所の延長」

キューピーは、1961年に当時の主力工場だった仙川工場(2011年閉鎖)において一般の方向けに「オープンキッチン(工場見学)」をスタートするなど、お客様との直接のコミュニケーションを長年大切にしてきました。「オープンキッチン」は、創始者の「工場は家庭の台所の延長であり、実際に見ることで、安心していただく」という考えのもとに、現在、全国5工場で開催しています。

2013年10月、仙川工場の跡地にグループの研究開発部門やオフィス機能などを集約した複合施設「仙川キューポート」を開設しました。仙川工場での生産は終了しましたが、工場見学を通じたお客様とのコミュニケーションが途絶えるのは寂しいという声があり、お客様にマヨネ

ズの歴史や製造工程を知っていただき、弊社のものづくりへの姿勢や思いを伝える施設として、2014年6月に見学施設「マヨテラス」が誕生しました。

### 見学施設ではマヨネーズの製造工程を体験

「マヨテラス」は、完全予約制で見学コースを受け付けており、家族連れや学生、シニアなど、幅広い方にご来場いただいています。「コミュニケーター(ガイド)」の案内で、マヨネーズの歴史などをご紹介した後、「ファクトリーウォーク」では製造工程や品質管理などを、映像やゲーム要素も取り入れて体感していただきます。最後に「キューピーキッチン」で、マヨネーズと好みの調味料と混ぜたオリジナルソースをサラダとあわせて試食が

楽しめます。

「マヨテラス」では、多様な「食育」イベントも開催しており、未就学児を対象にした「幼児コース」では、自分で混ぜ合わせたソースをつけて野菜スティックをモリモリ食べる子どもを見て、「うちの子がこんなに野菜を食べるなんて」と驚かれる親御さんもいらっしゃいます。ソースづくりは子どもたちに達成感を生み、野菜を食べることが楽しい体験につながっているようです。また、ベビーフードに関する知識を伝える「ベビーコース」では、終了後に参加者同士で連絡先を交換する場面も見られ、親同士のネットワークも生まれるなど好評を得ています。

### 2030年までに100万人子どもたちの笑顔を作る

キューピーでは、「食育」を「子どもの心

と体の健康支援」と「健康寿命の延伸」と捉えています。創業100周年を迎えるにあたり、グループの長期ビジョン「キューピーグループ2030ビジョン」を策定しました。実現に向けて「サステナビリティ目標」を設定し、「2030年までに、グループの食育活動などで接する子どもの笑顔の数を、100万人以上にする(2019年からの累計)」ことを掲げています。現在、「マヨテラス」や「オープンキッチン」のほかに、全国の小学校へ「出前授業」なども実施し、目標達成に向けてグループ従業員が一体となり進めています。

また、シニア向けには、食をテーマにした講演会を開催するなど、健康寿命を伸ばすための活動も強めています。

弊社では今後も、お客様とのコミュニケーションを大切にしながら「食育」を推進し、食を通じて社会に貢献していきたいと考えています。



1.「キューピーキッチン」では、子どもたちに家族や友人たちと一緒に食卓を囲む「共食」の楽しさも伝えている 2.巨大なマヨネーズボトルが設置された「マヨテラス」は、マヨネーズの製造工程を体験しながら楽しく学べる



## 新業態のティースタンドで紅茶の新たな楽しみ方を提案

ユニリーバ・ジャパン株式会社  
マーケティング・リフレッシュメント  
ブランドアシスタント・リプトンストア 内藤 礼 氏

ユニリーバ・ジャパン・カスタマーマーケティング株式会社の紅茶ブランド「リプトン」は、2018年11月に同ブランドで初の業態「リプトン ティー スタンド (Lipton TEA STAND)」の全国展開を開始した。直営店を通して、紅茶にあまりなじみのなかった人も気軽に楽しめる飲み方を提案する同社に、直営店展開の狙いなどを伺った。

### 近年、国内の紅茶市場は拡大基調

国内の飲料市場はコーヒー、緑茶、ウーロン茶などが中心で、紅茶は手淹れ飲料市場全体の約6%(2019年ユーロモニター調べ)とされています。しかし、近年は、紅茶ベースの新商品が相次ぎ投入され紅茶販売は全般的に拡大基調にあります。背景には、若年層を中心に健康志向の方

が増え、刺激や苦味を敬遠する人が増加していることや、ハーブやスパイス、フルーツなどでアレンジすることで自分好みの味にカスタマイズできるという紅茶ならではの魅力で、コーヒー以外の選択肢として選ばれていることがあるようです。最近では、タピオカミルクティーやクリームチーズフォームを浮かべたチーズティなど、若者を中心に紅茶をベースにしたドリンクのトレンドも生まれ、オーセ

ンティックな紅茶愛用者である50代以上のお客様に加えて、若者世代がカジュアルに紅茶に親しむようになっています。

### 世界で注目される日本発の「フルーツ イン ティー」

コーヒーが日常に溶け込んだ背景には、「スターバックス コーヒー」や「ドトール コーヒー」などの大手コーヒーチェーンの拡大によって、自宅外でもコーヒーを飲める場所や場面が増えたことが大きいと思います。一方、紅茶の楽しみ方といえば、かつては自宅で茶葉を手淹れすることが中心で、コーヒーと比較すると外で気軽に楽しめる機会はあまりありませんでした。弊社では、紅茶飲用を習慣化していただくためには、自宅外で紅茶を楽しむ機会を増やすことが必要と考え、2016年に「フルーツ イン ティー (Fruits in Tea)」専門店を東京・表参道で期間限定オープンしました。ショップでは、「紅茶のある新しいライフスタイル」を広げるためにストロベリー、オレンジなどのフルーツを紅茶に入れたカラフルなテイクアウトドリンクを提供し、スタイリッシュな飲み方を提案しました。「見た目のかわいさ」や「新しい味わい」が、若い女性

を中心に支持されて、連日長い行列ができるほどの人気となり、2017年以降は東京と大阪で期間限定ショップを展開しています。日本発信のこのプロジェクトは、紅茶の可能性を広げる取り組みとして世界的に注目されていて、現在、アジア諸国やヨーロッパにも進出しています。

### 多様なメニューでカスタマイズニーズを満たす

2018年11月から名古屋、福岡でも「リプトン ティー スタンド」を開業し、「フルーツ イン ティー」の人気メニューを通年で提供するほか、季節限定メニューやカスタマイズティーをご用意しています。多様な嗜好が存在する現代において、気分に合わせて茶葉やトッピングを選び、オリジナルドリンクを作りたいというニーズは高まっています。そこで、このほどメニュー形式を刷新し、お客様により簡単に楽しみながら選んでいただけるように工夫しました。

BtoBビジネスが主体の弊社にとって店舗ビジネスはチャレンジングな領域ですが、調達やオペレーションなど今後も検討を重ね、紅茶の飲用シーンおよび市場拡大に向け、店舗展開を積極的に進めていきたいと考えています。



1.新メニューの「黒糖ウーロンマールティー with タピオカ」は、ウーロン茶をベースに、濃厚なミルクと黒糖タピオカを合わせている 2.新メニューでは、お好みのアレンジティーの種類とサイズを選んだあと、オプションを追加するという形式でお客様の利便性を高めた

# エドウィンのものでづくりの原点をライブ体験

2019年8月28日～30日の3日間、株式会社エドウィン初の試みとなるエンドユーザー向けのエキシビション「ザ ライブ・メイド バイ エドウィンー (The LIVE -MADE BY EDWIN-)」がB&C HALL 寺田倉庫(東京・天王洲アイランド)で開催された。会場では秋田県の自社縫製工場を再現し、アーティストによるトークショーをはじめ、ライブ感あふれるコンテンツを多数披露した。本エキシビション開催の狙いなどを同社の細川秀和企画本部長(兼)ブランド戦略部長に伺った。

## クラウドファンディングの支援者が一般参加

1947年、東京・日暮里で米国からの中古ジーンズを輸入販売する「常見米八商店」として創業したエドウィン。1961年、国産ジーンズブランド「エドウィン(EDWIN)」を立ち上げて以来、糸、織り、縫製、加工、デザイン、ディテールにこだわったジーンズの製造、販売を続けてきた。

今回の「ザ ライブ・メイド バイ エドウィンー」は、約60年にわたりジーンズの可能性を追求してきた同社の「エドウィン流儀」をより多くの顧客に触れてもらうために開催された。「私たちはブランドであり、縫製から洗い加工までの工程を一貫して自社に備えたメーカー。メーカーがエンドユーザーに対し提供できるカスタマーエクスペリエンスは何かと考えるところから、今回の企画は始まった」と、細川本部長はその狙いを語る。

本展にはバイヤーやサプライヤーなどの業界関係者だけでなく、クラウドファンディングサービス「キャンプファイヤー(CAMPFIRE)」で実施したプロジェクトのパトロン(支援者)も招待した。同プロジェクトは、エキシビションへの入場券と出資額に応じたリワードを得られるもので、7月19日から約1カ月間の募集期間中に333名から出資があり、目標金額100万円を大きく上回る約240万円が集まった。また、繊維産業の人材育成を目的に都内の服飾専門学校の学生も特別招待され、会場内には多くの

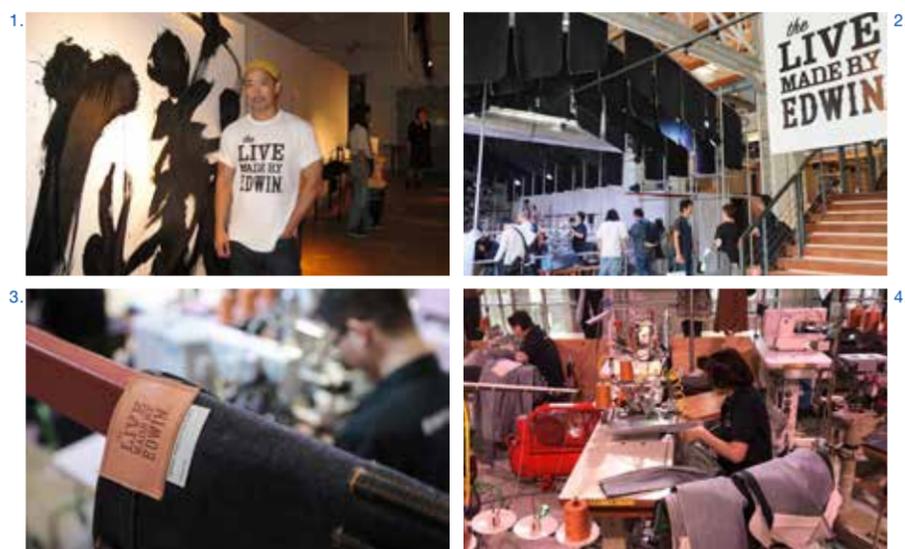
学生の姿も見られた。

## エドウィンの歴史と未来を立体的に表現

今回一番の目玉は、秋田の自社工場を東京で再現した「エドウィン トウキョウ ファクトリー (EDWIN TOKYO FACTORY)」だ。16台のミシンを移設し、現場の職人がデニム生地を一本のジーンズに仕上げるまでの工程を、来場者の前で実演した。ブースは職人の手の動きが間近で見える作りで、生産現場の生の空気とエネルギーを感じることができる空間を目指した。開催期間中に縫製するのは、クラウドファンディングで限定販売された100本のジーンズ。パトロンは自分が支援した商品が縫製され完成する瞬間を目の当たりにできる。

「エドウィン トウキョウ ファクトリー」の隣では、「エドウィン」の生地製造を担う国内繊維メーカーの協力のもと、綿から製品になるまでの製造工程をパネルで展示。実際の実原や生地も並べ、工場内の各工程を動画と写真で紹介した。

会場の一角には、ジーンズがファッションアイテムとして普及した1970年代を振り返り、「1970年代のいとこの兄ちゃん」の二階の部屋を再現して展示した。また、長く使い込むほど価値が生まれる「エイジング」を共通点とする日本の職人とのインスタレーションや、著名人をゲストに招いたトークショーも開催。さらに2019年9月に素材やデザインを刷新した「エドウィン



1.エドウィン 細川秀和企画本部長(兼)ブランド戦略部長 2.1階エントランス付近に設置された3日間限定の「エドウィン トウキョウ ファクトリー」 3.会場で縫製された「メイド イン トウキョウ 限定ジーンズ」 4.秋田工場からミシンを持ち込み、職人たちの手仕事によってジーンズが形を成していく過程が披露された

503」シリーズや、10月下旬から販売するスポーツメーカーミズノ株式会社の「Mライン(M-Line)」とのコラボレーションシューズ「ミズノ MR1 エドウィン(MIZUNO MR1 EDWIN)」といった新製品も初披露した。また、「#ジーンズ女子」プロジェクトでは、10代～20代に人気のモデルやタレントがあえて紳士向けのジーンズを着こなすスナップ企画など、若い世代へのアプローチにも積極的に挑戦した。

## ジーンズの定義を問い続け、若者世代に訴求

「若者のジーンズ離れといわれているが、そのジーンズの定義は何かと常に問い続けている」と細川本部長。ジーンズは本来、働く人のための機能的な衣服だっ

たが、現在は機能性とは真逆位置するファッションアイテムとなった。業界動向を見れば、ヘビーオンスの硬いジーンズについては苦戦しているものの、ストレッチデニムは好調に推移しており、市場全体としては大幅な売り上げ減少は見られない。細川本部長は、「ジーンズ専門店の多くが低価格帯のファストファッションに押される中、メーカーとしては今後、卸先に頼るだけではなく、自社の直営店での販売や海外への販売、EC販売にも力を入れていく必要がある。2021年にはブランド創立60周年を迎えるが、今後ともメーカー自らがエンドユーザーへ積極的に語り続けていきたい」とし、未来を担う若い世代への訴求を進めながら、「メイド・バイ・エドウィン(MADE BY EDWIN)」のジーンズを世界に発信する。



1.綿からジーンズができるまでの製造工程をパネルと動画で展示した 2.クラボウのリサイクルコットンプロジェクト「ループラス(LOOPPLUS)」とコラボレートした新製品「コア・リサイクル(CORE RECYCLE)」 3.トラックメーカーのSASUKEによるライブパフォーマンス 4.書道家 武田双雲による習字パフォーマンスでは、「エドウィン流儀」にちなんで「儀」が書き上げられた 5.「#ジーンズ女子」プロジェクトで若い世代へのアプローチにも挑戦している

## NEWS FLASH



### 新生「503」シリーズが始動

エドウィンはこのほど、「エドウィン」ブランドの代表的デニム「503」シリーズをリニューアルし、9月14日から一部直営店およびオンラインストアでの先行販売を開始した。

「503」シリーズは1997年の誕生以来、「エドウィン」を象徴するジーンズとして愛され、発売当時にはブラッド・ピットをイメージキャラクターとして起用したことも話題となった。今回のリニューアルでは、男女を問わず、現代の日本人の生活や体型、ファッションの楽しみ方に合ったデニムを追求。シルエットやロゴ、仕上げ方も刷新し、「現代のスタンダードデニム」として始動する。

素材は、クラボウ(倉敷紡績株式会社)の特許製造技術を用いた3本の粗糸から成る精紡交差糸を経糸に使用することで、キレイでシャープな生地の表面、クリアなインディゴブルーの色味、生地の弾力性やハリコシを実現。また、経糸の

ロープ染色に電解水を使用したエコ染色を採用することで、染色工程におけるCO2排出量を削減するほか、生地に付着する余分なインディゴを取り除く際に、薬剤ではなくオゾンを使用する「エア・ウォッシュ」を採用するなど、地球環境にも配慮されている。



1.キャンペーン広告では、実力派女優・石橋静河さんを起用 2.左から、「ルーズ ストレート」、「レギュラー ストレート」「スリムテーパード」(税抜8,900円～9,800円) 3.この秋、新たに登場する「スリムテーパード」。ひざからくるぶしまで徐々に細くなっていくテーパードで足を細く長く見せる。11月1日(金)発売 4.腰裏に「MADE IN JAPAN」のネームを入れ、EDWIN自社工場生産を証明 5.革パッチのデザインも一新した

## 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

経済成長とともに、圧倒的な規模で商業施設の開発が進む中国・上海。前号では、上海の商業施設について4つのタイプに分類し、①大商業集積+エンタメ型巨艦施設 ②コンセプト型施設について紹介した。後編では、歴史的な建物をリノベーションしてコンセプト的な施設に仕立て上げ、大規模な商業集積施設とは一線を画す ③リノベーション&コンセプト型施設と、比較的感度が高く、鉄道、住宅、オフィス、ホテル、商業が複合的に集約されている④多機能集約型施設を紹介したい。

## ③リノベーション&amp;コンセプト型施設

コンセプト的なリノベーション施設としては、上海の現代アートの聖地として「M50」が以前から知られている。蘇州河のほとりにある1930年代に建てられた紡績工場跡地をリノベーションして、2002年に誕生したスポットで、エリア面積は約41,000平方メートル。ビル内や路地裏に絵画や写真、映像アートなどの現代アートを扱うギャラリーやアトリエが100軒以上密集している。「M50」はアーティスト向けの施設のため、カフェも数軒しかなく観光客向けのお土産屋があるわけではないが、リノベーション×アートの先駆的存在だ。

また異色の施設として「1933老場坊」がある。地下鉄4・10号線「海倫路」から徒歩5分ほど。1933年に英国の建築家バルフォア(Balfours)によって建てられたアール・デコ調の建物だが、実はもとは極東最大級の食肉処理場だった。当時は上海で消費される肉の3分の2を供給していたという。その後、中国の経済発展に伴い、食品加工産業が郊外に移転される中で事業は徐々に縮小し、2002年から完全に閉鎖されていた。それを2006年から1年かけてリノベーションし、商業施設に生まれ変わった。施設内にはカフェ、レストラン、ショップの他、アーティストのための作業場などがある。そのテナント構成を商業的視点で見ると、雑多な印象でまとまりはないが、アート系のショップやアトリエ、インパクトのある装飾的建物の影響もあり、SNS映えるアート系観光地として国内外からの来場者が多く訪れる。

さらに、比較的新しい施設として「コロンビアサークル」を挙げたい。地下鉄3、4号線「延安西路」駅2号出口を出て徒歩15分ほど。租界時代の1924年に「哥倫比亞鄉村俱樂部(コロンビア・カントリークラブ)」として開発され、上海に住む欧米人たちのレジャースポットとして利用されていた。開放後は「上海生物製品研究所」として1950年代前後まで使われ、70年近く閉鎖されていたが、10棟ほどある建物をリノベーションして2018年5月にオープンした。飲食店を中心に、ブックカフェ、オフィス棟、文化財建築、展示施設などが集まる複合施設だ。まだ広く認知されていないせいか外国人の姿は少ないものの、上海の中心街とは異なり開放的かつ欧米的な雰囲気やSNS映えるスポットが多く、高感度な地元民に人気ようだ。また「ウィーク(WeWork)」の入居予定もあり、デジタル・ネット関連で起業を目指す若い人たちとも親和性を感じる。ファッション的なイベントも

頻りに開催され、時代感とにぎわいを維持しているのが特徴だ。

以上の3施設はアート性のある観光地的な雰囲気の中での物販・飲食やIT系スタートアップ企業、アートビジネス企業からの家賃などで収益を得る印象が強い。どれも商業集積としての厚みはなく、収益性が際立って高い印象はないが、アートに関心の高い層や起業を目指す若い世代からの支持を集めている。レガシー的な建築物のリノベーションは必ずしも効率的ではないし、投資を回収するまでに時間がかかるケースもある。しかしサステナブルやアート志向が背景にあることで、今後、より不動産価値が高まるのではないと思われる。そうした意味で、このようなアプローチは今後増えていくだろう。

## ④多機能集約型施設

多機能集約型施設は、実は日本が先行しているカテゴリーだ。駅を起点に移動する人が圧倒的に多い都心部では、駅に直結または隣接して、商業施設(百貨店やファッションビル)、オフィス、住宅、公共機関などが凝縮されている事例が各所にある。上海の多機能集約型施設の事例として、「浦東嘉里城(ケリー・パークサイド)」を紹介したい。2011年にオープンした同施設は、地下鉄7号線の「花木路駅」にほぼ直結。商業施設およびオフィス棟、ホテル棟(シャングリ・ラ系列のケリー・ホテル)、レジデンス棟が集積された複合型の施設で、全体が一定のグレード感でほどよくまとまっているのが特徴だ。商業自体は45,000平方メートルで約150店舗と中規模だが、センスの良い食販やレストランが充実し、高級スーパーの定番「オレ(Ole')」がある。1階部分の外側は、レストランのテラス席が多く配置された開放的で雰囲気の良い空間となっており、平日の日中でも欧米人の顧客が目立つ。ファッション系テナントはそれほど多くないが、キッズファッションや雑貨、「アディダス」、「ナイキ」、「ルル・レモン」などのスポーツ系が充実。「H&M」や「GAP」などのファストファッションの出店もあり、普段使いにちょうどよい印象だ。ここは香港系の「ケリー・プロパティーズ(嘉里建設有限公司)」が中心になり一体開発された施設で、「ケリー・ホテル」のイメージが核になっている。ホテルは巨大なカンファレンスホールを有し、隣はビジネス棟があるため、当然、ビジネス対応に力を注ぐ一方、ホテル内には大きな子供用プールや、幼稚園児・小学生向けの巨大なプレイグラウンド(会員および宿泊者限定)があり、ファミリー対応にも力を入れているのが特徴だ。



1. 上海現代アートの聖地「M50」は、低層の建物が幾つもあり、1階部分はギャラリーやアトリエ、カフェなどが入居。壁面アートなどのアート作品が随所に見られる 2. 牛用の細い通路が錯綜する「1933老場坊」は、どこか異様な雰囲気が漂う。1階部分はギャラリーやアトリエ、カフェ等が並んでおり、広場横にはイベントスペースやレストランが入居する建物がある 3. 浦東嘉里城の1階部分はテラス席が豊かに設置され、開放的な雰囲気を醸し出している

それらと連動しているためか、商業ゾーンはファミリーやビジネスマンの普段遣いに便利なものでまとめられている。「ケリー・ホテル」をコアイメージにしてオフィスやレジデンスを配しながら、商業ゾーンに等身大なコンテンツをそろえており、その現実的なさじ加減がセンスを感じる。多機能集約型商業施設としては中規模ではあるが、「住む」、「泊まる」、「働く」、「食事する」、「買い物する」などの複数のニーズに、統一感を持って対応している好事例と言える。商業テナントの賃料だけでなく、他の機能を集積して収益モデルを重ね合わせ、一体感を持って展開するモデルは今後増えていくだろう。

## 商業施設 新時代の到来

冒頭に掲げた「大規模開発ラッシュで、市場は飽和状態を迎えたか」という

問いかけへの回答は、恐らくイエスだろう。ここ20年近く、上海では商業集積一辺倒でさまざまな開発が進んだが、もうお腹いっぱいだ。アメリカでは先行して不採算SCの廃業ラッシュが進んでいるが、今後は日本、そして上海をはじめとする中国一級都市でも同様に採算面で厳しい施設が増えてくると予想される。半面、大規模商業集積にエンターテインメント性を付加したり、施設のコンセプトをはっきりさせて特徴づけたり、リノベーションでアート性にこだわったり、機能を複合化して収益性を高めたり、といった今回紹介した4タイプの事例だけでなく、既存の商業施設の枠組みにとらわれない新しいモデルの商業施設が増えつつある。従来型の収益モデルが崩れて、生き残るための新たな模索が始まっているのだ。そういう意味で、上海にも新しい商業施設の時代が来ることは間違いないだろう。