

小売業界

未来予想図

新たな成長へのシナリオを読む

【Scenes of Solution】

鼎談

北海道の地域活力強化に向けて

——北洋銀行、北海道銀行、
日本政策投資銀行による取り組み

【未来人図鑑】

株式会社ワンテーブル

代表取締役 島田 昌幸 氏

東日本大震災でわかった、本当に必要なもの。
革新的な防災備蓄食の普及に取り組む

【調査のわき道】

やさしいにほんごでみんなしあわせ

株式会社日本経済研究所 主任研究員 前田 幸輔

DBJ女性新ビジネスプラン
コンペティションの
受賞者が決まりました。

DBJは2019年3月6日、「第7回DBJ女性新ビジネスプランコンペティション」のファイナリストおよび受賞者を発表し、表彰式を行いました。214件のご応募の中から「DBJ女性起業大賞」「DBJ女性起業優秀賞」「DBJ女性起業ソーシャルデザイン賞」「DBJ女性起業事業奨励賞」を決定しました。今後、事業奨励金の支給や事業計画実現に向けたサポートを実施していきます。



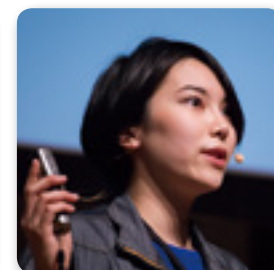
DBJ女性起業大賞

渡邊 享子 (わたなべ きょうこ)
宮城県
合同会社巻組 代表社員絶望的条件の空き家を活用し、地域でアート思考
人材を育てる事業スキーム

DBJ女性起業優秀賞

加藤 史子 (かとう ふみこ)
東京都
WAmazing株式会社
代表取締役社長

日本の観光資源と訪日外国人旅行者をマッチングさせるプラットフォーム。スマートフォン1つで情報収集から手配決済までできる「手の中の旅行エージェント」

DBJ女性起業
ソーシャルデザイン賞矢田 明子 (やた あきこ)
島根県
Community Nurse Company 株式会社
代表取締役まちへ飛び出したナースたち
人と地域に寄り添う「コミュニティナース」が日本人の健康意識を変えていくDBJ女性起業
事業奨励賞櫻井 杏子 (さくらい きょうこ)
千葉県
株式会社INGEN
代表取締役

農家は畑のお医者さん。INGENは最適農業・肥料ナビゲーター。「病害虫対策」農業ウェブサービスで、担い手農家さんの高品質野菜の安定生産をサポート

神戸 貴子 (かんべ たかこ) / 鳥取県
N.K.Cナースング コア コーポレーション合同会社 代表
潜在看護師の力を活用した「遠距離介護」のお手伝い
～新しいカタチの親孝行が介護難職問題を解決する～田中 彩諭理 (たなか さゆり) / 東京都
株式会社HERBIO CEO
新箇所で測る基礎体温ウェアラブル「Picot」と健康管理アプリ築城 弥央 (ついき みお) / 福岡県
小倉織物製造株式会社 代表取締役
日本の小倉織から「世界のKOKURA STRIPESへ」
伝統と革新を基に新たな繊維業を目指し、世界に通じるテキスタイルを創出平野 未来 (ひらの みく) / 東京都
株式会社シナモン 代表取締役
企業の生産性を劇的に改善する人工知能文書読取エンジン
「Flax Scanner (フラックス・スキャナー)」

CONTENTS

P03 **ネクスト・ジャパン最前線**

小売業界 未来予想図

～新たな成長へのシナリオを読む～

次代の小売事業モデル

Case Study 1 株式会社丸井グループ 副社長執行役員 佐藤 元彦 氏

Case Study 2 株式会社ライフコーポレーション 常務取締役 森下 留寿 氏

Case Study 3 株式会社ヨドバシカメラ 副社長 藤沢 和則 氏

Case Study 4 株式会社バルコ 執行役 グループデジタル推進室担当 林 直孝 氏

P18 **Scenes of Solution**

鼎談 北海道の地域活力強化に向けて

— 北洋銀行、北海道銀行、日本政策投資銀行による取り組み

株式会社北洋銀行 常務取締役 長野 実 氏

株式会社北海道銀行 取締役 常務執行役員 内山 敦志 氏

株式会社日本政策投資銀行 北海道支店長 松嶋 一重

P24 **未来人図鑑**

株式会社ワンテーブル

代表取締役 島田 昌幸 氏

東日本大震災でわかった、本当に必要なもの。
革新的な防災備蓄食の普及に取り組む

P27 **調査のわき道**

やさしいにほんごでみんなしあわせ

株式会社日本経済研究所 主任研究員 前田 幸輔

ネクスト・ジャパン最前線

NEXT JAPAN

第 36 回

小売業界 未来予想図

～新たな成長へのシナリオを読む～

あらゆる産業で構造変革が進む中、小売業界もまた変革と進化の最中にある。そのスピードは今後、外部環境のさらなる変化、特に電子商取引(EC)の拡大、AI・IoTなど先端技術の進歩を受けて加速し、業界地図を大きく変えることになると予想される。

今号では、変革が進む小売業界の動向を踏まえ、その将来像について展望する。また、その中で消費者に支持され、持続可能性を持つ小売事業者の具体的な4つの事業モデルについて提示するとともに、そのモデルをいち早く体現している企業の事例を紹介する。

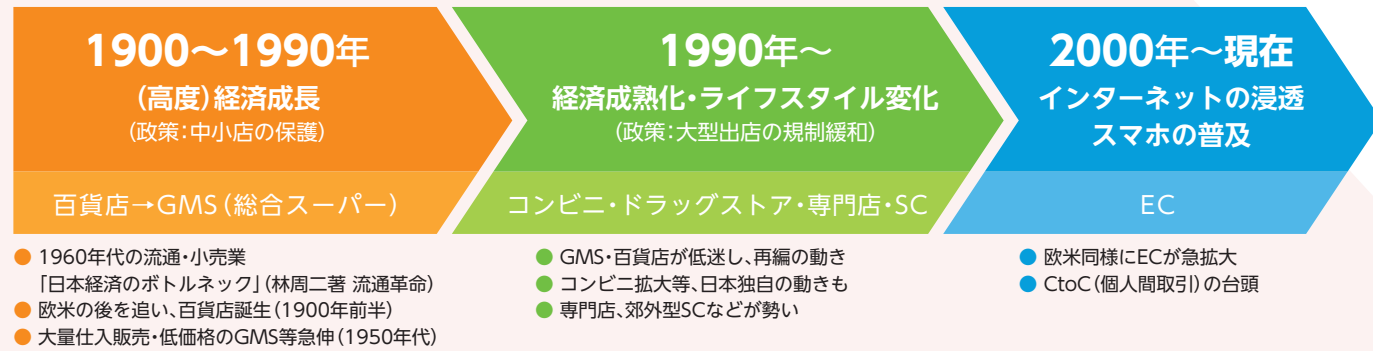
企画・発行 (株)日本政策投資銀行
取材協力 (株)丸井グループ
(株)ライフコーポレーション
(株)ヨドバシカメラ
(株)バルコ
(株)北洋銀行
(株)北海道銀行
(株)ワンテーブル
制作・編集 (株)ワークス・ジャパン
取材・文 河内正和・東海左由留
表紙題字 杉田美咲
アートディレクション・デザイン (株)グレビス
写真 真 飯島隆

季刊DBJはDBJのホームページからも
ダウンロードできます。
<https://www.dbj.jp>

※本誌に掲載している所属・役職および数値・年月日については取材時のものです。

(図表1) 国内小売業の変遷およびマクロ環境の変化

[国内小売業の変遷]



[マクロ環境の変化]

	過去 ～1990	現在 1990～	未来 2020～	未来の変化
人口	↗	→	↘	減少し少子高齢化が進行(特に地方)
世帯	↗	↗	↘	消費を下支えしていた(消費高単価の)単独世帯の伸びが止まる
消費額	↗	→	↘	(近年、消費多様化を受けてサービス消費増・衣類等減、単独・共働き世帯増による食品増) 人口・世帯数減少等に伴い縮小(特に地方)、EC拡大で実店舗需要は低下
(内 EC)	—	↗	↗	品揃え・価格に優位性、非食品中心に拡大(現状EC物販比率5%)
消費の多様性	→	↗	↗	(ネット・サービス発展等で)消費者嗜好が一層多様化
売場規模	↗	↗	↘	消費者ニーズに対応できない店舗の淘汰、特色のない小企業選別 (年商10億円以下の小売事業者の全体売上比率: 1993年 3割→2013年 2割)
売場効率	↗	↘	—	
その他	—	—	—	人手不足、AI・IoT・自動運転(モビリティ)の進展、海外進出

(出所) 日本政策投資銀行 調査により作成



Basic explanation

基本解説

変革の先に見える

次代の小売業

1960年代に「日本経済のボトルネック」と指摘された我が国の流通・小売業は、その後、目覚ましい発展を遂げ、国民生活の向上に大いに貢献してきた。しかしながら、近年は経済の成熟化、人口減少、電子商取引(EC)の拡大、人手不足、AI・IoTの進展など、外部環境が激変する中で変革を迫られている。今後、小売業はどう進化していくのだろうか。

主役交代が続く小売業



(図表1参照)

我が国の小売業の歴史を振り返ると、消費者ニーズの変化等に伴い主役が入れ替わっている。欧米の後を追う形で1900年代前半に百貨店が誕生し、1950年代以降は、モノ不足下で総合スーパー(GMS)らが大量仕入販売等を武器に勢力を拡大した。

1990年代に入り、インターネットの発達やライフスタイルの変化を背景として、消費の

近年のマクロ環境の変化



(図表1参照)

近年、人口減少・高齢化が進むものの、内需は消費の多様化を受けてサービス消費が堅調な一方、衣類等是不振な状況にある。単独・共働き世帯の増加等に伴い食品需要が拡大しており、全体小売額は横這い基調と見られる。

他方、各社の出店攻勢などにより総売場面積は増大し、ECの伸長なども相俟って実店舗の事業環境は厳しい。今後、消費の多様化傾向は続くことに加え、人口減少等による内需縮小、EC比率の拡大等が想定されることから、実店舗需要は低迷し、その進行度は地方圏がより速いと推測される。

事業者動向は多様な展開



小売事業者の間では再編が進みつつあるものの、海外に比べれば食品SMをはじめ寡占度は低く、小事業者も多数存在する。

最近の再編に関する動きを見ると、国内小売最大手のイオン(株)は2018年10月、SPA子会社を全国6地域に分けて再編すると発表した。続いて同年12月には、北海道・東北を地盤とする(株)アークスと中部の(株)パロー、中国・九州の(株)リテールパートナーズの3社が「新日本スーパーマーケット同盟」を立ち上げた。

また、DGS等の食品強化、百貨店の不動産賃貸化など、業態間競争が激しさを増している。

（株）高島屋は、「まちづくり戦略」で日本橋周辺を開発し、既存の百貨店の顧客に加え、近隣で働く会社員や周辺住民を新たな顧客層とする地域密着型施設として日本橋高島屋S.C.新館を開発した。J・フロントリテイリング（株）は、松坂屋銀座店の跡地で複合商業施設の「GINZA SIX」を開発。特色あるテナントを誘致し、安定した賃料収入を得るという施策を打つ。

一方、（株）三越伊勢丹ホールディングスは、30年ぶりの改装を行った日本橋三越本店において、接客・おもてなし中心の百貨店戦略を描いている。

高齢化・人口減少が先行して進む地方部においては、大手事業者の生活インフラとしての役割やサービス機能の充実が注目される。

たとえば、イオンモール（株）は商業施設において、郵便局等の行政・コミュニティ機能やエンターテインメント機能を充実させ、地域社会のインフラとしての役割を強めようとしている。西日本でSC等を展開する（株）イズミは、2017年に「LECT」をオープンし、「葛屋書店」や「カインズ工房」をそろえ、コト消費への対応を図っている。

めると発表している。

一方で、海外においては消費者情報の取得・活用や、リアルとネットの融合がより一層進んでいる状況にある。



他方で、業態を越えた連携・協働の動きは一部では見られるものの本格化しているとまでは言えず、また、実店舗事業者におけるECや海外の展開は、あまり進んでいない。

先行的な連携事例では、先述の（株）イズミが、2018年4月に（株）セブン&アイ・ホールディングスと業務提携し、共同仕入の実施等に加え、両グループの電子マネーの相互利用を行っている。

先行的に海外展開を進める事業者としては、イオンモール（株）がアセアンや中国に新規出店を図っており、現地ニーズをふまえながら、日本式のライフスタイルを提案する役割を担っていると言える。

プライベートブランド（PB）等によるメー

カーとの協働、決済事業・データ活用の強化、オートメーション化による店舗生産性の向上等の動きについては、大手中心に一部で垣間見える状況にある。

たとえば、九州地域を中心にデイスカウントチェーンを展開する（株）トライアルカンパニーは、バナソニック（株）等とも連携し、「トライアルQuick大野城店」を2018年12月にオープンした。店内に設置したカメラで客の行動を分析したり、タブレット端末付きのカートを導入し、レジに並ばずにプリペイドカードでの支払を可能にしたりしている。

キャッシュレス決済とそれを通じた消費者情報の取得・活用については、日本は比較的現金決済比率が高く、これまではインバウンドによるQRコード決済への対応が中心だった。

しかし足元では、決済関連サービスの提供で成長する（株）Origmaに加え、ソフトバンク（株）、ヤフー（株）、楽天（株）、（株）NTTドコモといった国内大手の通信・EC事業者、LINE（株）等のインターネット系企業が次々に参入しているほか、コンビニ大手の（株）ファミリーマートも2019年7月より独自の決済サービスを始

めの取引履歴や職業、クレジットカードの支払状況、人脈関係等をもとに個人の信用力をスコア化する「芝麻信用（ジーマ）」も展開する。

一方、世界最大の小売業者であるウォルマートは、全米約5000店舗のうち1000以上の店舗で、ネット注文した商品を駐車場で簡単に受け取れる仕組みを整えている。

これらに対し、独自の価値を提供し成長する企業として注目されるのが、「D2C」（ダイレクト・トゥ・コンシューマー）と呼ばれる事業者だ。メーカーと消費者を直結させる形で、既存の流通経路に乗らない品物をオンライン中心に提供する小売事業者で、米国では眼鏡のワービーパーカー等の新興企業が続々と誕生している。

我が国小売業の将来を考えるにあたっては、海外におけるこれらの先行した動きを無視することはできないと考えられる。

激変する海外の小売業界



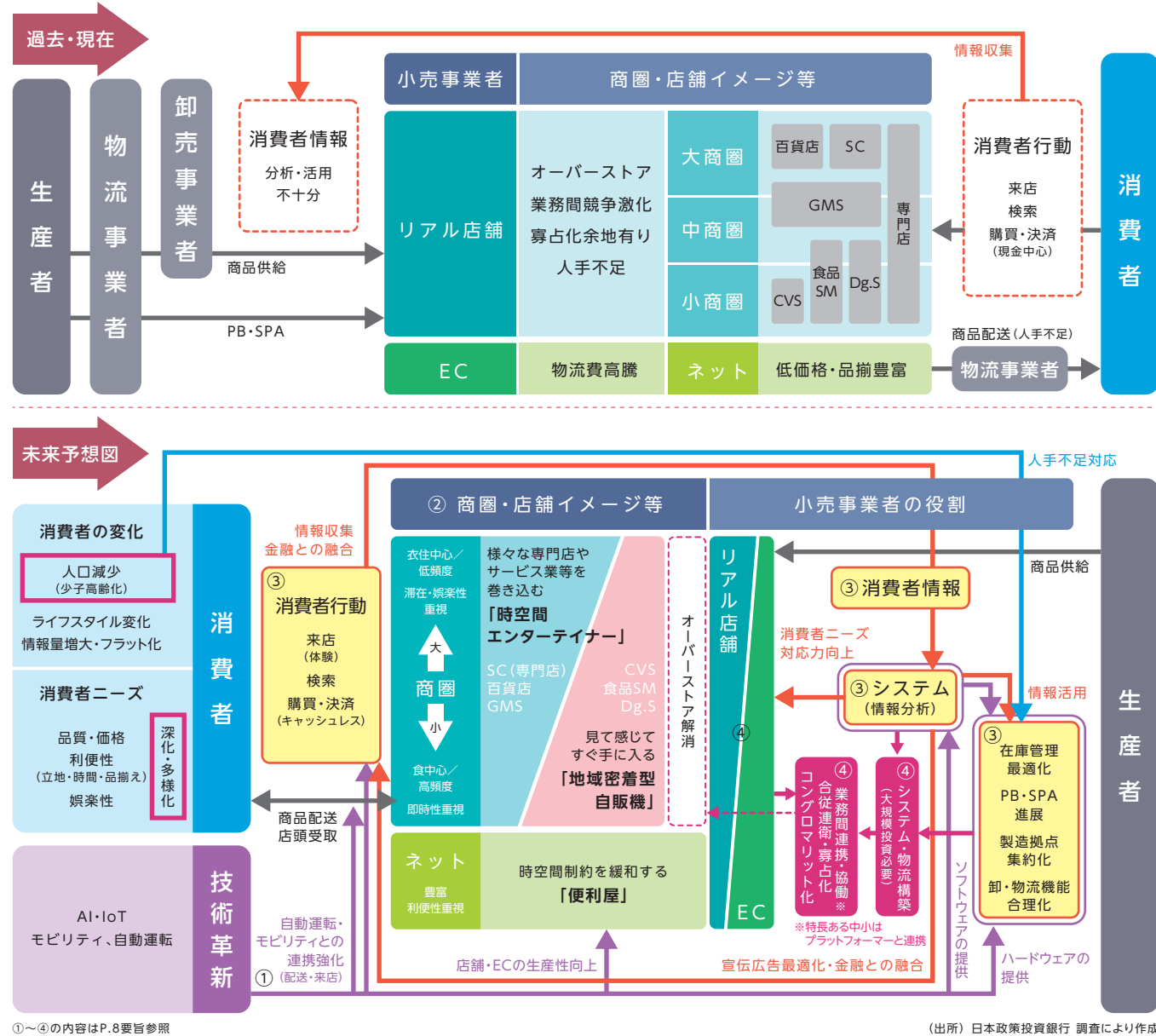
小売業界が激変している中国や米国に目を転じ、日本と比較すると、人口増加など相違はあるが、業態の垣根を越えた買取、店舗・ネット・物流一体のサプライチェーン再構築、データに基づく消費者中心の多様なサービス提供等が進んでいる。

米国アマゾン・ドット・コムは、2017年、米食品スーパーのホールフーズマーケットを買収した。買取後は、両社の特長を活かし、ホールフーズの店舗を、プライムナウ（アマゾン・ドット・

コムの当日宅配サービス）の配送拠点として活用する一方、同店舗に設置したロッカーを用いてアマゾンで注文した商品のピックアップ・返品が行えるアマゾン・ロッカーの導入を実施した。このほか、同社が手掛ける「アマゾン・ゴー」では、天井や棚に設置したカメラおよびセンサーで取り込んだ情報をアルゴリズムで解析し、利用者がレジでの支払をすることなく、専用ゲートから出れば買い物が済む仕組みを構築した。

中国最大のEC事業者であるアリババグループは、スマホ決済「Alipay」を軸にグループで通販事業や金融事業のほか、店舗と配送用倉庫を一体化した生鮮スーパー「盒馬鮮生」（フーマ）など、生活全般をカバーするサービスを提供している。金融事業では、ネット通販

(図表2) 国内小売業の現在と未来予想図「消費者起点による多様な結合の進化」



小売業の変革の行方

(図表2参照)



今後、需要と供給に影響を与える人口の減少、インターネットを通じた情報量増大などによる嗜好の多様化、ECサービスやテクノロジーの発展等は、業界地図を一変させるだろう。

そうした状況下、令和時代の小売業界の姿は、端的に言えば、「消費者」が主役になり、消費の玄関口たる小売事業者が牽引する「多様な結合の進化」によってもたらされる。将来像を想定すれば、以下のとおりである。

①ベンチャーとの連携を含め、AI・IoTの活用を通じ、各店やECの生産性が向上する。また、川上物流の合理化、ECラストワンマイル、実店舗への集客等の対応に関しては、自動運転(モビリティ)等との連携が進む。

②周辺の消費特性・需要量に応じ、祖業の特長を活かしながらも業態の垣根が消滅する。即時性重視の「小商圏」店、滞在・娯楽性重視の「大商圏」店、利便性重視の「ネット」に大別され、その結果、実店舗の在り方に変化が生じ、淘汰も進む。

●「小商圏」では、購入頻度が高い食品等を扱う、見て感じ、すぐ手に入る地域密着型の店舗が存在感を堅持する。

●「大商圏」では、購入頻度が低い衣服・専門品等を扱うさまざまな専門店や、サ―

ビス業等を巻き込む時空間エンターテイン―店舗が、優勝劣敗を伴いながら一定勢力を保持する。

なお、「小商圏」では現在の食品SMコンビニ・Dg.S等が、「大商圏」では現在の百貨店・GMS、専門店とその集合体たるSC等が、それぞれ主導すると考えられるが、各業態の在り方によつてその線引きさえも曖昧になる。

③金融サービスとの融合、来店・決済等を通じた消費者情報の入手が一層推進される。蓄積データを基に、効果的な販売促進、在庫管理の適正化、メーカーとの協働、加工拠点の拡充・集約、卸・物流機能の合理化等が進み、多様な消費者ニーズへの対応に磨きがかかる。

④そうした中で、小売事業者は実店舗とECにおいて両事業者が相互に積極参入する他、消費減少下での収益追求、IT・物流の多額投資負担等の観点から、一定の規模を要するようになる。特長ある中小事業者はプラットフォーム・メーカーとの連携で生き残る一方、既存業態内はもとより、業態・業界の垣根を越えた合従連衡や協働が進行し、寡占化・コングロマリット化が図られる。

2030年代の小売業の姿



ちなみに、2030年代の小売業の具体例を空想すれば、以下のとおりである。

(小商圏)

都市圏では、かつてのSMやコンビニの一部が、無人の小売店兼物流拠点に姿を変える。その近隣を歩くと購入履歴等を基にした広告がスマホに届き、顧客各々に紐付いた必需品の購入やネット商品の受け取りが可能となる。支払は完全キャッシュレスで、自動運転等による宅配が実施される。

地方圏では、個々の消費者情報を基に、定期購入重量物等がドローンによつて物流拠点から自動的に一定頻度で(サブスクリプション型、注1)、近場の郵便局や新聞配達拠点に複数世帯分届く。消費者は、交通と実店舗に繋がった部屋のAIスピーカーを利用してライドシェアの車に乗り、実店舗で好みの(提携産地素材を使った)惣菜等を手に入れる。

(大商圏)

都市圏では、モノを売らず、サービスエンターテインメント、オリジナル商品の体験や試着・採寸等だけを行う店舗が集まった複合大型施設が登場する。顧客は実際の商品購入をECで行い、施設としてのKPI(重要業績指標)は、売上坪効率ではなく来客数坪効率になる。

地方圏(駅前商業集積が進んでいない)では、大規模SCが動物園などのレジャー機能や、地場企業や公共施設とも連携したコミュニティ機能も備える「街の核」となる。現在の大型駐車場の一部が、人とモノを乗せる自動運転バスの「ターミナル駅」と、点在する小型食品店舗や個配のハブとなる「EC物流拠点」に姿を変える。

想定される4つの事業モデル



こうした未来予想の中で、消費者に支持され、持続可能性を持つ小売事業者の姿とは具体的にどのようなものなのか。たとえば、次のような事業モデルが想定される。

①リアル店舗とネットの垣根を取り払い、また、金融・SPA(注2)・自社物流等とも融合した消費者サービスを提供できる事業者

②小商圏において、生活必需品の販売を地域密着型の品ぞろえ等により、リアル店舗で展開する事業者

③ネットサービスで先進的な取り組みを行い、リアル店舗のあり方も変えていく事業者

④AI・IoTなど先端テクノロジーを活用した店作りや消費者対応を行う事業者

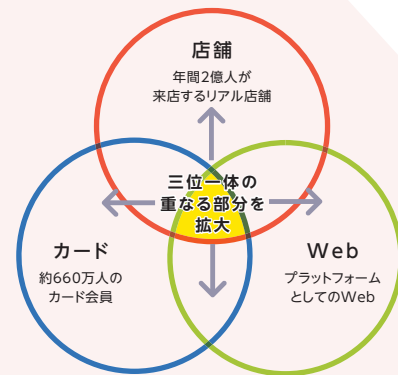
次ページ以降では、このような特徴を持つ小売事業者4社へのインタビューを通じ、各事業者の現在の取り組みや、業界の先行きについての見通し等を紹介する。

(注1) サブスクリプション型：製品やサービスなどの一定期間の利用に対して、代金を支払う方式

(注2) SPA：企画から製造・小売までを一貫して行うアパレルのビジネスモデル

参考資料…各社IR情報より
執筆…日本政策投資銀行 企業金融第3部

(図表) グループ一体経営による三位一体
ビジネスの拡大



この「共創」とインクルーシブな発想によるモノづくりの原点が、2010年に販売を開始した婦人靴のプライベートブランド「ラクチンきれいシューズ」だ。「年間60回の『お客さま企画会議』を開催、約1000名のお客さまにサンプルを履いて頂く中から作り上げたもので、サイズも19.5〜27.0cmまでの16サイズと日本の成人女性の足サイズをほぼ100%カバーすることから大ヒット

商品となりました」(佐藤氏) 近年の事例では、フィンシャル・インクルージョン(注3)の本命として、2018年に参入した証券事業がある。投資初心者を中心としたすべてのエボスカード会員に、国の基準をクリアした「つみたてNISA」対象の投資信託を定期・定額のクレジットカードで積み立てていくサービスで、クレジットカードで投資信託を購入できる仕組みは日本初だ。



お客さまの「ダイバーシティ&インクルージョン」を進める活動の一環として、レインボープライド(LGBTが差別や偏見にさらされず、前向きに生活できる社会の実現を目指す団体)に企業として参加。

売・金融一体の事業を支えるのが、グループの資産である店舗・カード・Webを三位一体で運営する独自のビジネスモデルだという。佐藤氏が続ける。「店舗が目指すのは『売らない店作り』。今後EC化が進むので、店舗自体は体験型にしていくということです。そこで必要なのは、D to C(注1)のような一人ひとりのお客さまに合わせたパーソナライズ化、つまりサイズや好みに合わせてモノやサービスの体験価値をオムニチャネル(注2)で提供することです。そのためにITや物流など事業の根幹をなすプラットフォームも自社で運営していきます。カード事業については、日本のクレジットカード取扱高の年平均成長率7%をはるかに上回る年平均17%の成長を続けていることから、フィンテック事業の中核と位置付け、エボスカードの機能を強化していきます。Web事業についても、自社ECサイト『マルイウェブチャネル』を始めとする、店舗とカー

信用の共創とインクルージョン

丸井グループのビジネスモデルや経営を理解する上で重要なキーワードが、「信用の共創」と「インクルージョン」だ。「信用の共創」とは、創業の精神として、お客さまに寄り添い共感し、長いお付き合いの中で生まれる信用を共に創り、互いに積み重ねていくこと。また「インクルージョン」とは、従来見過ごされてきたものを包含する取り込むという意味で、グループでは経営の在り方をインクルージョンという視点で捉え直すことで、すべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブで豊かな社会の実現を目指すという。

長期トレンドに対応する

事業環境が激変する小売業界。丸井グループの今後について、佐藤氏は「創業以来の歴史が構造変化の連続だったので危機感はない」との認識を示した上で、こう続ける。「家具屋として『月賦の丸井』から創業し、70〜80年代には『ファッションの丸井』『ヤングの丸井』へと変身。2005年からは構造変化を加速させて現在の『インクルージョンの丸井』に至っている。だから、業態を変えることにあまり抵抗感はない。変化対応力は丸井グループのDNAと言えるのです。」

もちろん、経営課題は山積しておりリスクも多様に存在する。だが、我々が重視するのは、今後10年間の経営を考える上で注目する8つの潮流なのです。すなわちEC化、モノ消費からコト消費への移行、シェアリングエコノミーの台頭、少子高齢化、インバウンド需要の拡大、キャッシュレス化、貯蓄から資産形成へ、低金利時代の終息で、この長期トレンドにしっかりと目を向け、自分たちの立ち位置を軌道修正しながらビジネスに取り組んでいく。それが一番大事だと思っています」

丸井グループは2019年2月、2050年に向けた長期ビジョンと目標を宣言した。社員や役員との1年間にわたる議論を通じて策定したというビジョンは、「ビジネスを通じてあらゆる二項対立を乗り越える世界を創る」というものだ。持ち前の独創性が遺憾なく発揮されたそのビジョンこそ、丸井グループが目指す未来への行動指針であり、長期的な進化の行方を指し示すものと言える。

(注1) D to C: Direct-to-Consumerの略。自ら企画、製造した商品を、どの店舗も介さずことなく自社のECサイトで直接顧客へ販売するビジネスモデル
(注2) オムニチャネル: 小売業における販売戦略の一つで、店舗やアプリなど、顧客とのあらゆる接点で最適な購買体験を提供すること
(注3) フィンシャルインクルージョン: すべての人に金融サービスを提供すること

次代の
小売事業モデル



CASE
STUDY

1

株式会社丸井グループ
(東京都中野区)

「店舗・カード・Web」三位一体のビジネスで お客さまの「しあわせ」を実現する



上:婦人靴のプライベートブランド「ラクチンきれいシューズ」
下段右:幅広いサイズを展開することで多様なお客さまに対応していくマルイミライプロジェクト
下段左:全てのお客さまに素晴らしい買い物体験をしていただくづくり

(株)丸井グループは1931年の創業以来、小売と金融が一体となった独自のビジネスモデルを、時代やお客さまのニーズに合わせて革新・進化させてきた。現在、関東を中心に東海、関西、九州に25店舗を持ち、グループ総取扱高は2兆1894億円(2018年3月期)に上る。その経営スタイルも独創的で、お客さまを始めとするすべてのステークホルダーと共に価値を創る「共創サステナビリティ経営」を推進する。目指すのは、すべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブで豊かな社会の実現だ。

三位一体のビジネスモデル



株式会社丸井グループ
副社長執行役員

佐藤 元彦氏

「丸井グループは一見すると百貨店に見えるのですが、店舗の売上げとエボスカードの両事業から成る小売と金融一体の事業体なのです。しかも、かつてはカードが小売を支える存在でしたが、今ではグループ総取扱高の約85%をカード事業を核とするフィンテック事業が占め、残る約15%が小売事業となっています」

そう語るのは同社副社長執行役員の佐藤元彦氏だ。そして、こうした小



CASE STUDY 2

株式会社ライフコーポレーション
(大阪市淀川区、東京都台東区)

店舗から1キロの小商圈で 売上高シェアトップを目指す

(株)ライフコーポレーションは、首都圏(東京・神奈川・千葉・埼玉)、近畿圏(大阪・京都・兵庫・奈良)に270店舗(2019年2月末現在)を持つ食品スーパーマーケット(SM)のトップ企業だ。その特徴は、①人口密度が高い地域にドミナント(注1)展開し、物流コストの効率化を図りつつ、店舗から1キロの小商圈での売上高シェアでトップを目指す、②食品に加え、衣料・生活関連分野の商品も取り扱うことでワンストップ性を高める、③品揃えの面では特に生鮮食品(水産・畜産・惣菜・農産物)に力を入れており、たとえば水産では対面売り場とすることで差別化を図る、などがある。

お客さまに近づく

徹底したお客さま志向——それがライフの真骨頂だ。現行の第6次中期計画(2018〜21年度)では、最終年度の売上高8000億円、経常利益200億円を目標に掲げ、「名実ともに日本一のスーパーマーケットの実現に向けて、一層お客さまに近づくことで、より魅力的な店舗を作り上げ、企業価値の向上と持続的な成長を目指す」と謳っている。



ムスブ田町店外観と店内売場

2018年12月に東京・田町駅のステーションビル内へ出店した「ライフムスブ田町店」。都心部でSMがなかった地域で、定住人口は1キロ圏内約4.1万人、昼間人口約7万人と昼間人口比率が高く、従来、働く人たちの買い物ニーズを満たせていなかった。特に昼食用、帰り際の惣菜需要を獲得できて、当初予想をはるかに上回る売上げを実現している。



株式会社ライフコーポレーション
常務取締役

森下 留寿氏

具体的な取り組みが店作りだ。同社常務取締役・森下留寿氏は言う。「新規出店でも画一的な店作りはしない。食品だけなのか、衣料や生活関連も必要か、商圈の特性について弊社独自のツールによる分析を行い、お客さまが満足される店舗作りを行います。そのため、売り場面積も一律ではなく、食品だけを扱う300坪の店からフルラインの1000坪の店まで、各商圈にあった多様なスタイルになるのです」

ネットスーパー強化に自信

お客さまのどんな小さな声も真摯に受け止め、店作りを活かす。その姿勢が消費者に評価されてこそ、名実ともに日本一のSMになり得るという認識を、役員、社員、パートナールバイトまでの全従業員が共有している。そこそがライフの強さの源泉となっているのだ。

こうしたリアルな店作りとあわせて強化するのがネットスーパー戦略だ。現在は東西56店舗で展開しており、ネットスーパー単独での黒字店も出てきている。森下氏は「収益化の条件がはつきりしたので、今後、さらに拡大する。こうした強化ができるのはライフぐらいしかないのではないかと」自信を示す。

生き残りの2つの条件

競争が激化する小売業界で、ライフは生き残りの最終的な条件をどう描いているのか。森下氏は2つあると即答する。

「まず、人がいなくても売り場を維持できる仕組み作り。スーパー業界は労働集約的なので、人が確保できないと売り場が維持できない。今後、慢性的な人手不足が続く中では、人がやらなくてもいいところはセルフレジやRPA(注2)などで対処するしかない。それができない企業は、生き残れないかもしれません」。

第2は、ライフに来店する理由を残せるかどうかです。今後、EC化はさらに進む。すべてECで済めば来店する必要はないが、リアル店舗で買い物をすることで得られる楽しさや安心感、E.C.では得難い。鍵は売り場環境です。中期計画でも、ライフだけの「おいしい」「ワクワク」「ハッピー」

をお客さまに提供することを掲げている。なぜライフなのか。その答えを見つけ続けなければならないのです」

1つ1つの日々のCS(お客さま満足)の積み重ねがライフブランドへの信頼を高める。だから、徹底したお客さま志向に基づいた店舗展開・品揃えを行い、リアルとネット一体で小商圈で勝ち抜く。それがライフの描く勝利の方程式なのだ。

(注1)ドミナント…攻める地域を特定し、その特定した地域内に集中して店舗を出店すること
(注2) RPA: Robotic Process Automations「ロボットによる業務自動化」





ヨドバシエクストリーム



競合価格と比較できるバーコード



次代の
小売事業モデル



CASE STUDY 3

株式会社ヨドバシカメラ
(東京都新宿区)

リアルとネットの両軸経営で AIコマースにチャレンジする

(株)ヨドバシカメラは1960年にカメラの量販店として創業後、時代やお客さまのニーズに応える形で取り扱い品目を拡大。今では家電製品から日用品、書籍、ファッションまで幅広い分野の商品600万点以上を扱う家電量販店として、関東地区を中心に全国に23店舗を展開する。EC事業も好調で、1998年にスタートしたネット通販の年間売上高はすでに約1200億円(2018年3月期)と、総売上高(6805億円、同)に占める割合は18%に達している。EC売上では家電量販店業界トップ、国内EC事業者としても第2位の座にある。

リアルとネットの両軸経営

ヨドバシカメラは、インターネットが急速に普及し始めた1990年代後半からEC事業に積極的に取り組み、リアルとネットの両軸経営を進めてきた。そのビジネスモデルについて、同社副社長の藤沢和則氏は2つの特徴を指摘する。

「まず取扱品目の多さです。弊社の出店戦略は、交通至便なターミナル駅近くに大規模店舗を構えるレー

ルサイド戦略ですが、その適地は自ずと限られるため、店舗数や売上規模から見たお客さまの数は業界でも決して多くありません。これを解決するのがECで、ネット通販では店舗数に関わりなく多くの品目を販売することができま。お客さまからご要望を頂きながら取り扱いができなかった商品もECでは可能なので、ネット通販の中でお客さまが必要とされる商品を増やし、売上増につなげている。これが特徴の1つです。

2つめが、我々は『商品売る』ので

で受け取る」といった時間消費を楽しむスタイルに変化してきました。これからは小売業にも、そこに長くいると楽しいといった時間消費型の店舗が必要になってくると思います」

こうした動きに応えるべく、ヨドバシカメラは店舗の改革やネット通販の強化に努めてきた。たとえば2015年には、他の家電量販店に先駆けて店内の写真撮影を解禁。商品についているバーコードをスマホで読み込んで他社ECサイトの競合価格と比較したり、そのまま自社ECサイトで注文できるようにした。また、2016年には東京23区と一部地域で、ネットでの注文商品を1点から送料無料、最短2時間半で届ける新サービス「ヨドバシエクストリーム」を開始した。

藤沢氏は、「スマホを使って買い物をするのが当たり前の時代。店内での写真撮影も、お客さまが望まれるのならば解禁するのが当然」とした上で、「今後も我々は、お客さまに喜んで頂けることに対応していきます。それもプロアクティブではなくアダプティブに、つまり品揃えや店作りについて自分たちの思い込みではなく、お客さまが望まれることを愚直に実現していけばいいと思っています」と語る。

人口減少や消費者ニーズの多様化が進む中、小売業界の主役が消費者であることは論をまたない。その時、ヨドバシカメラの創業以来の価値観で

もある「お客さまに対する愚直な姿勢」が大きなアドバンテージとなることは確かだ。

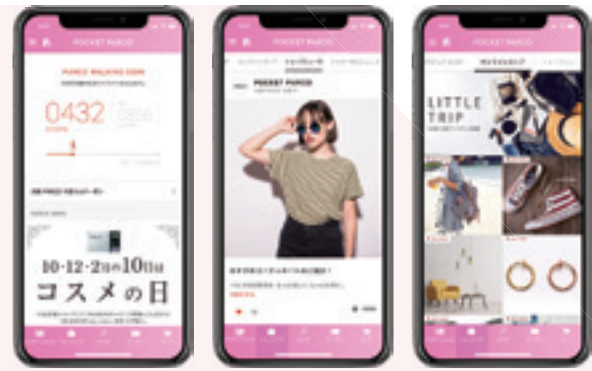
AI活用の鍵はティーチング

今後、ヨドバシカメラでは、お客さまサービスの向上に向けてAIの活用を進めるとい。藤沢氏は、ここでは社員の持つ知見をAIに教え込むティーチングこそが鍵になると見る。

「お客さまのお問い合わせに対する正しい答えは、すべて個々の社員の中に蓄積されています。そうした接客対応の経験をAIにすべて教え込むことが、今後のテーマです。専門性の高い社員の育成とあわせて、これが実現できれば、新しい専門小売業と言える業態を創ることができると思います。EコマースというよりAIコマース。近々、そんな時代が出現するでしょうし、それが我々が描く次代の小売業の業態イメージでもあるのです。

ECはまだ伸びます。将来的にはリアルとネットで売上高構成比50・50を目指したい。そうなると、すごく面白いことができる企業になるのではないかと考えています」

専門性の高い社員とAIを活用したサービスで未来型のマルチ専門小売店を目指すヨドバシカメラ。そのチャレンジの先に出現する姿に注目したい。

POCKET
PARCO

公式スマホアプリ「POCKET PARCO」

(図表) パルコが目指すデジタルプラットフォーム



『POCKET PARCO』をリリース、2015年に全国のPARCOへ展開しました。

『POCKET PARCO』には、お客さまの来店前、来店中、来店後の行動データを把握できるさまざまな機能が実装されています。そこから得たデータを分析し活用することで、テナントの購買客の増加や購買単価の上昇などの効果を実現してきました」

先端技術を積極活用

第2のフェーズは2016年から現在で、プラットフォームを進化させるべくAIやIoT、ロボットの活用を進めている。具体的には、『POCKET PARCO』で表示されるブログのパーソナリティを高めるために、AIを活用してリコメンデーションの精度を上げる、ショップ店内に設置したカメラ画像から来店者数や来客の年代・性別などの属性を統計的に把握し、分析・可視化して各テナントに提供する、接客補助や商品の棚卸しのためにロボットを開発するなど。

今後は店内のお客さまの回遊状況の把握に注力したいと林氏は言う。「SCの大事な仕事は、お客さまに複数のお店で商品に触れてもらい、接客を受けて買い物をして頂くこと。ただ、今まで購買履歴は事後的に把握できても、回遊行動自体は把握できていなかった。もし、ある回遊パターンで

接客のプラットフォームを磨く

「パルコのSC事業では、全国で約3000テナントにご出店頂いています。我々の役割は、テナントスタッフの接客効果を高め、その事業の成長を促すサービスアプリケーションを提供すること。デジタル改革の取り組みも、そのためのものです」

そう語るのは、同社執行役ケループデジタル推進室担当の林直孝氏だ。林氏によると改革には2つのフェーズがあり、第1の2013～15年ではオムニチャネル時代に対応すべく、インターネット上での接客のプラッ

パルコグループは、都市への「独自の提供価値拡大」による成長実現をテーマに、ショッピングセンター(SC)事業、専門店事業、総合空間事業、エンタテインメント事業などを展開する。デジタルシフトの流れにもいち早く対応しており、中核事業であるSC事業においては、AIやIoT、ロボットなどの先端技術を活用して、お客さまに新しいショッピング体験を提供する店舗作り、テナント向けに業務効率向上のためのサービス開発を行うなど、次世代のSCの実現に向けてチャレンジングな取り組みを進めている。

トフォームに磨きをかけたという。

「日本でスマホが普及し始めた2010年頃から、お客さまがスマホを使って来店前の行動を決定する傾向が顕著になりました。パルコでも、来店前から接客ができるWeb上のプラットフォームが必要だと考え、2013年にテナントごとに商品やキャンペーンの情報などを発信できる『ショッピングブログ』を全国のPARCOでスタートしました。続く2014年には店舗在庫と連動しブログで紹介している商品の購入や取り置きができる『カエルパルコ(現・PARCO ONLINE STORE)』を立ち上げ、さらにそれら機能を包括した公式スマホアプリ

の在り方について、林氏は次のように展望する。

「今後、リアルとネットの比率が半分半分になることはあり得るでしょうが、リアル店舗がなくなることとはないと考えます。パルコがなすべきことは、EC事業者と戦う、あるいはEC事業者者に追いつこうとすることではなく、リアル店舗に必要なサービスを付加し、お客さまへ快適な買物体験を提供することです。そのために、店頭でお客さまが何を求め、何に困っているのかをICTを活用しお客さま行動を理解することが必要です。そうした中で、必要であればオンラインのサービスも付け加えていかなければなりません」

先端技術を活用し、新しいショッピング体験のできる店作りや、リアルとネットの両面からの接客の進化を図るパルコ。その不断のチャレンジから、次代のSCのビジネスモデルが生まれようとしている。

株式会社パルコ
執行役 グループデジタル推進室担当

林 直孝氏

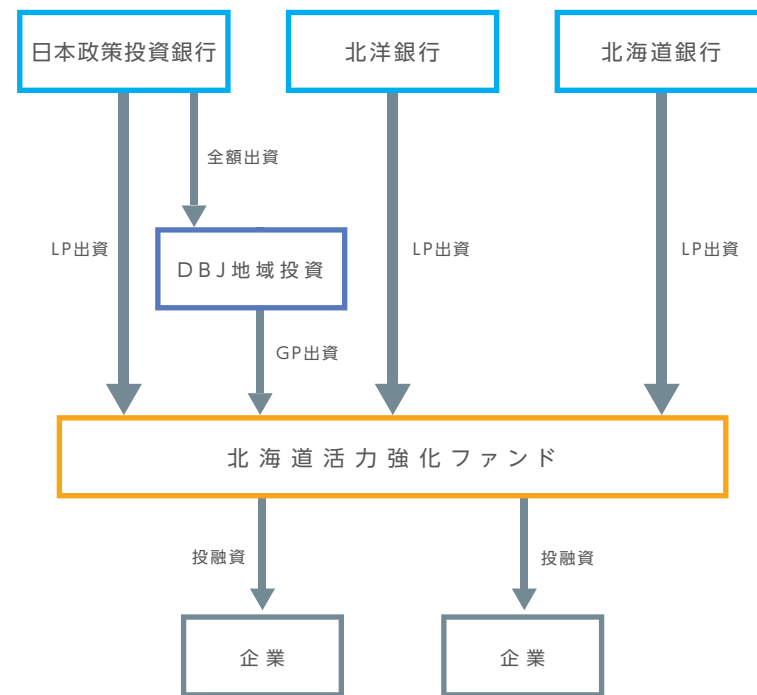
次代の
小売事業モデルCASE
STUDY 4株式会社パルコ
(東京都豊島区)

店舗のデジタル化・接客の進化で 次世代のショッピングセンターへ

北海道の地域活力強化に向けて

— 北洋銀行、北海道銀行、日本政策投資銀行による取り組み

(図表) 北海道活力強化ファンド



北海道の元気を 発信し続ける

松嶋 昨年9月6日に発生した北海道胆振東部地震から7カ月が経ちました。復旧・復興についてのご認識をお聞かせください。

長野 復旧はいろいろな施策や被災された方々などのご努力もあって割と順調に進んだと思います。一方で、復興にはまだ課題がある

と感じています。地震で被害を受けたところへの投資、震災前の勢いを取り戻すために投資した分が追加投資、言わば資本的支出(注1)になっている。追加投資の効果も、まだ元の状態に戻すところにとどまったままということ、これからいかに地域を挙げて乗数効果(注2)が出るようにしていくかが課題だと思っています。

内山 法人のお客さまに関して言

株式会社北海道銀行
取締役 常務執行役員
内山 敦志氏

株式会社北洋銀行
常務取締役
長野 実氏

株式会社日本政策投資銀行
北海道支店長
松嶋 一重

Scenes of Solution

鼎談

北海道の地域活力強化に向けて

— 北洋銀行、北海道銀行、日本政策投資銀行による取り組み

2018年9月6日に発生した北海道胆振東部地震に関連する災害対応や地域活力強化を支援するため、(株)北洋銀行、(株)北海道銀行、(株)日本政策投資銀行は、2018年10月25日に「北海道活力強化金融協定」を締結。これに基づいて同月31日に「北海道活力強化ファンド」を設立した。さらに2019年2月28日には、同ファンドによる第1号案件として道内企業2社に対する投融資を実施した。地震発生からわずか2カ月弱で協定合意とファンド設立を実現した3行のキーマンが、ここまでの取り組みを振り返るとともに、この経験を今後の北海道の活力強化にどう活かすのかについて語り合った。

「北海道活力強化金融協定」と「北海道活力強化ファンド」

「北海道活力強化金融協定」の目的は、3行が緊密に連携しながら、地震被害を受けた事業者等に対する円滑な金融機能およびコンサルティング機能を発揮し、さらには地域活力の強化に寄与していくことだ。その具体的な取り組みの第一弾が「北海道活力強化ファンド」で、地震被害からの復旧・復興に資する事業ならびに北海道の活力強化に資する事業を行う事業者に対するリスクマネーの供給を通じて、被災地域の早期復旧・復興および地域活力強化の支援を行う。ファンドの投資期間は3年、存続期間は10年、総額は15億円。

うと、観光・ホテル業の風評被害が大きく、特に地震発生月の9月は売上が前年同月対比で2〜3割落ち込んでいました。それでも、行政や地元経済界が一体となって「北海道ふつこう割(注3)」という施策等を打ったことで道内観光の需要が回復し、11月には前年比プラスに転じました。これには観光客が意外に早く戻ってきたという印象でしたね。

松嶋 今回の地震では行政、企業、それから民間のボランティアの方々も加わり、スピード感を持って取り組んだことが早期の回復につながりました。この点では北海道の大きな力を示せたと思います。

加えて、復旧・復興の過程で、北海道の製品やサービスの質が地震発生の前と比べて悪くなったかという点、そんなことはない。特に風評被害対策には万全を期したこと、北海道の製品やサービスの質は揺らぐことなく、きちんと道外や海外に提供できていると思います。いかがでしょう。

内山 本当にそう思います。地震があると「危ない」という風評が起

こりがちですが、それに対して「大丈夫です」「北海道、元気ですよ」というメッセージがあらゆるところで発信されていましたよね。

松嶋 旅館のサービスなども、地震前より低下したということは全然なくて、皆さんの頑張りでいろいろなアイデアも出ていて好評です。

長野 そうですね。お客さまを取り戻すという意味では、たとえば「ふつこう割」のお客さまにも引き続きリピーターになつてもらわなければいけないので、国からの支援で終わらせるのではなく、もう一段のサービス向上の努力が随所にあつたと思います。

**3行協調の
金融協定を締結**

松嶋 地震発生が9月6日木曜日の未明で、土・日の緊急の復旧作業を経て、翌週から両行をお訪ねして協定やファンドの可能性についてお話をさせて頂きました。その際、どのように受け止められたのかをお聞かせください。

長野 松嶋さんから最初に電話で

北海道の地域活力強化に向けて

— 北洋銀行、北海道銀行、日本政策投資銀行による取り組み

お話があったのは、ようやく電力供給が再開された直後でしたよね。震災直後は我々自身、身動きが取れず、ようやく復電して「さあ、これから動けるかな」というときでしたから、松嶋さんに「3行による地域活力の強化という着眼点が必要で



はないでしょうか」と言われて、なるほどその通りだと思いますね。

特に北海道の

場合、経済の歴史がまだ150年と浅く、戦後生まれの中小企業が多いので資本の蓄積が少ない。だから、こういう緊急時や長引く景気の低迷期にはすぐ資本が毀損してしましますし、信用度が下がって資金が調達できなくなり、経済全体が低迷する。そういう地域特性があることは常々理解していたつもりでしたが、松嶋さんから言われるまでそのことに思いが至りませんでした。ですから、第一印象は「これは必要だし、いいことだな」と。D B Jらしく金融全体の調整機能を活かして、しかも北海道銀行と共に声をかけて頂いたのは、さすがだと思いました。

内山 たしかに、土・日に体制を整えて何とか月曜日には営業したいと、その1点に集中している時に、松嶋さんから電話があつて、そういう事を考えていると聞いたときは、やはり「これは、早くやらなけ

るのでは」という思いがありましたね。そして、週明けにいろいろお話を聞いていく中で、D B Jは東日本大震災や熊本地震の際もファンド等による支援の経験をお持ちなので、これはもう一緒にやるしかないと感じたということですね。一金融機関でこうした取り組みが進められるかという点、今振り返っても疑問があるので、このお声がけは良かったと思います。

松嶋 ありがとうございます。私も、この取り組みを両行との三行一体で進めたいと思ったのですが、そうは言っても普段、3行とも適切な競争関係にもありますので（笑）、その意味で非常に恐る恐るということはありません。でも、結果としてはむしろ両行から3行でやるべきだと言つて頂き、とても感謝しています。三行一体については、やはりこういう事態だからという意味で、まったく違和感なく同意して頂けたのだと受け止めているのですが、いかがですか。

長野 地震の後、木・金と道内全域で国内初のブラックアウト（エリア全域停電）になり、シャッターが開けら

れない状態でも、お金が必要なお客さまが「何とかならないか」と来店されるわけです。そのような中で、我々の金融機能もやはりインフラなのだとつくづく思いました。

電力も交通もそうですが、インフラは一民間企業の力だけではどうにもならない。それは競争の次元を超えている訳です。そのような中では協調すべきは協調し、状況が落ち着いたら競争すればいい。緊急時対応として、ここはとにかく協調すべきだと思ったのです。それで週明けに頭取に話をしたところ「いいことじゃないか」と。あとは具体的に進めるだけでした。

内山 まさに長野さんの仰るとおりで、我々、平時は企業としてライバル関係にあるわけで、これは当然のことですが、大規模災害などの非常時には協調意識を持つことが不可欠だと思えます。ですから、今回の経験が今後いろいろな地域リスク



に対応していくときに重要な事例になっていくのではないかと思っています。

松嶋 ここで改めて強調しておきたいのは、私どもからお声を掛けさせて頂きましたが、両行のご決断がなければ、この取り組みは絶対に実現しなかったわけで、非常に早いタイミングで行内の調整を進めて頂いたことに心から感謝を申し上げます。

金融＋コンサルティングの可能性

松嶋 実は今回、ファンドの設立を念頭に置きつつも、その前段階として3行でさまざまな話し合いをしながら、円滑に震災対応を進めていくために協定を締結するという二段構えの建て付けとしたのは、弊行としても初の取り組みでした。その協定の特徴が、金融機能、つまり融資や投資だけではなく、コンサルティングも共同で行う、また、3行だけの取り組みでは道内全体をカバーするには足りない部分があるので、行政や他の金融機関と

も、お申し出があれば協調していくという内容を盛り込んだことです。こうした点については、どんな印象をお持ちですか。

長野 ご指摘の通り、金融のインフラとしてやるべきことを考えようということなので、緊急時対応としてエクイティ的な部分を用意して、それを供給するというだけではなく、コンサルティング機能も發揮できるようにした。それから単なる復旧・復興だけではなく、地域経済の振興まで視野に入れながらやっていく。そうした取り組みは、一金融機関のお取引先との関係だけではなく、進めにくいこともあるし、場合によっては地域経済を巻き込まなければいけないこともある。そういう意味では、目先だけにとらわれず、周辺まで手を広げた形に建て付けたことの意義は大きいと感じています。ネーミングにおいてもその想いを込めて「北海道活力強化金融協定」としており、それとても良かったと思います。

内山 協定のような大きな枠組みがあると、ただ単純にファンドをやるのではないという厚みが出ます

れば」という思いがありましたね。

そして、週明けにいろいろお話を聞いていく中で、D B Jは東日本大震災や熊本地震の際もファンド等による支援の経験をお持ちなので、これはもう一緒にやるしかないと感じたということですね。一金融機関でこうした取り組みが進められるかという点、今振り返っても疑問があるので、このお声がけは良かったと思います。

松嶋 ありがとうございます。私も、この取り組みを両行との三行一体で進めたいと思ったのですが、そうは言っても普段、3行とも適切な競争関係にもありますので（笑）、その意味で非常に恐る恐るということはありません。でも、結果としてはむしろ両行から3行でやるべきだと言つて頂き、とても感謝しています。三行一体については、やはりこういう事態だからという意味で、まったく違和感なく同意して頂けたのだと受け止めているのですが、いかがですか。

長野 地震の後、木・金と道内全域で国内初のブラックアウト（エリア全域停電）になり、シャッターが開けら

よね。それから事務レベルで考えても、その先にやることの可能性が大きい。復旧・復興だけではなく、いろいろなところでイメージが持てるという意味では、実際の事務レベルで担当されている方々も、少し先を見た話し合いをさせて頂いているのではないかと思いますし、企業さんの受け止め方も良くなるのではないかと思います。

協定をベースに連携・協働する

松嶋 両行にはファンドを作つてから具体的な実行案件を考えるのではなく、ファンド設立の準備段階で案件のリストアップもして頂きました。お陰様で、これだけのスピード決定にもかかわらず2018年度内に2件の実績を作ることができ、ファンドとしては順調な滑り出しになったと思います。



今後は協定に基づいてファンド以外の協力体制を構築し、さらにファンドの案件も組成し

ていくことになるわけですが、この先、どんな分野で取り組みを進めていくべきか。それぞれ地域のために考えておられることをお聞かせください。

長野 やはり、北海道の強みを發揮している成長分野ですね。まず観光、そして農業、食。こういった分野を新たに元氣付けて、強みを活かせるものに発展させていきたいと思っています。

内山 私が注目しているのはBCP（事業継続計画）です。弊行のシンクタンクが実施したアンケート調査では、8割以上の道内企業がBCPの備えがなかったとの回答がありました。しかし今では、道内の各企業はBCPの重要性に気付き、非常用電源や物資の備蓄に目を向けています。今後、本格化するそうした取り組みを金融機関としてバックアップしなければいけないし、協定の中でも取り組んでいかなくてはならないと考えています。

松嶋 今回の協定とファンドの枠組みというのは、北海道胆振東部地震を1つの契機とする復旧・復興、それから北海道の活力強化への

ADFIAP Awards 2019を受賞

—DBJの災害・気候変動に対応する各種取り組みを評価—



2 019年2月20日から22日にかけてオマーン・マスカットで開催されたADFIAP（アジア太平洋開発金融機関協会、注）の年次総会において、DBJはこれまでの災害および気候変動に対応する各種取り組みが評価され、地域経済開発部門における優れた取り組みとしてADFIAP Awards 2019を受賞した。

A DFIAP Awardsは、域内の優秀かつ啓発性の高いデイル・取り組みを広く周知し、金融手法・技術の共有を図る目的で、優れた実績を残したアジア太平洋地域の開発金融機関や、開発金融を通じた経済発展に多大な貢献を果たした人物を表彰するものだ。

D BJは過去にも受賞しており、たとえば、2012年は東日本大震災復興ファンド組成が今回と同じ地域経済開発部門で、また、2018年は健康経営格付がCSR部門で、それぞれ受賞している。今回の受賞では、地域経済の災害からの復興等に寄与すべく、長年にわたってさまざまな取り組みを展開していることが総合的に評価された。

D BJでは、これまで大規模災害等に対処する資金の供給を行うとともに、当該業務を通じて培ったネットワークやノウハウをもとに、BCM格付融資等の取り組みを通じて、地域における防災や減災の取り組みを後押ししてきた。しかしながら、昨今、各地で頻発する災害においては、地域インフラの老朽化等も背景に、さまざまな産業分野で、ロジスティクスを含むサプライチェーンへの影響も顕

在化する事例が見受けられるようになっている。

そ こで、DBJでは被災した事業者に対する機動的かつ迅速な復旧支援等の対応を行うべく2018年9月に「地域復興対策本部」を設置し支援体制の強化を図るとともに、「地域緊急対策プログラム」を創設し、地域金融機関等との協調による資金供給体制を強化した。

加 えて、（株）北洋銀行および（株）北海道銀行と共同で設立した「北海道活性化ファンド」や「西日本広域豪雨復興支援ファンド」への出資を通じた被災事業者に対する支援のほか、被災地域の現状と課題を調査・整理したレポート「2018年自然災害からの復興と課題」地域と産業のレジリエンス構築に向けて」を発行し、災害からの復興とレジリエントな社会構築に向けた提言を実施した。

D BJは引き続き、地域における災害からの復旧・復興に資する企業の取り組みを積極的に支援していく。

（注）ADFIAP: Association of Development Financing Institutions in Asia and the Pacific
域の開発金融機関の協調促進、開発金融の調査研究、人材育成等を目的に1976年10月に設立された。加盟するのはアジア45カ国、地域の131機関。DBJは設立時から加盟している。本部はフィリピン・マニラ。



北海道の地域活力強化に向けて

— 北洋銀行、北海道銀行、日本政策投資銀行による取り組み



長野 キャッシュレス社会というの一面ではリスクですよね。電源が落ちるのですね。

内山 電気については、先程お話ししたアンケートの結果でもスマホの充電に苦労したという人が56%にも達していました。次が食料の購入で37%。スマホの充電がダントツなのです。

長野 緊急時には呉越同舟、ということですが。本当に良い前例になったと思います。

内山 今回の地震と停電は、被害に遭われた方には本当に大変な事態だったと思いますし、この経験をきちんと見据えて、将来また同じようなことが起きたときにどうするかということも地域全体で考え、かつ金融機関にも果たすべき役割があるということを念頭に置いて

金融機関の協業モデルとして

ちたら、やはり現金が必要です。今回の地震では、生活や事業の基礎となるBCPという観点で感じるところが多くあったように思います。こうした教訓をいかに社会に伝えてBCPに反映させていくかを考えなくてはなりません。

松嶋 たしかに、北海道の広域性は防災の着眼点として1つ加えなくてはいい部分ですね。

準備をしていかなくてはいいけない。そういう思いがすごく強いですね。

特に、金融機関の協業というところで考えたときに、北海道のみならず、全国の各地域に共通する人口減少リスクにどう対応するか。また、先程長野さんが仰った、その地域の特性を生かした農業や産業をどうするかという時に、やはり協働でこれを出てくると思うので、私としても手を携えて取り組む方法という意味では、今回の協定というのは非常に意味があることだと認識しています。

松嶋 両常務からお話し頂いたように、地域の課題解決のため、また緊急時はきちんと協力をして、行政や他の金融機関にもオープンな形で、これからの取り組みでまいりたいと思います。本日はありがとうございました。（2019年4月4日収録）



（注1）資本的支出・固定資産の新たな取得や、増設や増築のための支出
（注2）乗数効果：政府支出や投資を増やすことで、最終的に国民所得を数倍に増やすことができる効果
（注3）北海道ふっこう割：国の観光支援補助金により、国内外観光客の宿泊費などを割り引く制度。2018年10月1日から2019年3月31日までに北海道内に1泊以上する旅行商品を対象に実施された。



——なぜ宮城県で「食」を軸とした新しい事業創出を決意されたのでしょうか。

課題最先端地域
被災地・東北から発信する

やはり、東日本大震災を経験したからです。当時の私は活動拠点を北海道から仙台に移し、農業・漁業と消費者をつなげる新規事業の企画立案コンサルティングとプロデュース、施設の設計・建築、運営業務までを一貫して、自治体や企業向けに提供していました。そして、被災。私を含めてほとんどの人が、初めて「ひもじい」思いをしました。その一方で、手を真っ赤にして雪の下から野菜を穫って駆けつけた生産者の方々が、「値段が高すぎる」と非難されるのを目の当たりにしたのです。「なぜ、こんなことが起きるのか」と、愕然としました。

私は大学時代に起業してから、食と教育をテーマに様々な事業を行ってきました。これまでで得た知見とノウハウを生かして、大切な命を守るために持続可能な事業をつくり、未来につなげていくことが、私たちの使命だと考えました。

私たちがいるここは、課題最先端地域です。現場にしか課題解決への答えはありません。こうして解決への仮説を積み上げていき、「食」に関する強いモノづくりとサ-



ビスで、人とモノとコトをつなげるビジネス創出と情報発信をしよう。それは被災地だけではなく、日本全国への貢献ができる

と確信しました。こうした発想から生まれたのが、生産・加工・販売を体験でき、3000人の食を確

水無しでも食べられる
新たな防災備蓄食を開発

——貴社のもう一つの軸である「守る力(備蓄・防災事業)」について教えてください。

震災でライフラインがストップしてはつきりわかったのは、いかに水が大事かということでした。避難所ではカンパンやパンなどの防災食が配られるのですが、どれも水無しでは食べるのは難しい。カロリーばかりが高く栄養バランスも悪い。避難所生活が長くなるとストレスが溜まり、まともな食事が取れないがために健康被害が目立ち始めました。小さいお子さんや高齢者、障がい者の方々の中には硬いモノを食べられない人もいます。それなのに無理して食べるので、誤嚥性肺炎も頻発しました。

そこで震災後すぐに、誰もが簡単に水

未来人
MIRAIJIN ZUKAN
田舎

東日本大震災でわかった、本当に必要なもの。
革新的な防災備蓄食の普及に取り組む



株式会社ワンテール
代表取締役
島田 昌幸氏

1983年生まれ。北海道教育大学在学中に教育ベンチャーを創業。2007年から国土交通省認定の観光地域プロデューサーとして活動し、2011年に中小企業初の日本CSR大賞準グランプリ受賞。2012年に東日本大震災の経験から新たな防災備蓄食の開発を開始。2016年(株)ワンテール設立。

(株)ワンテール(本社・宮城県名取市)は都市型農業の開発・コンサルティングおよび地域風土の再生・プロデュースを行う「つくる力(食文化創造事業)」と、新たな備蓄用食品の開発・製造と非常用発電対応のソリューションを提供する「守る力(備蓄・防災事業)」に取り組む。代表取締役の島田昌幸氏はこれまでに地域の資産と一次産業を新しい発想で組み合わせた数々の事業を立ち上げ、生産者と消費者をつなげて地域の再生と活性化を進めてきた。そして2019年4月、「さんみらい多賀城・復興団地内」に建設した、防災備蓄食「LIFE STOCK」の真空無菌充填工場が始動。東日本大震災で壊滅的な被害を受けた現場に立ち続けてきたからこそ見えてきた、被災者にとって本当に必要なものと備蓄すべきもの。そして、被災地が創出した命を守る事業は、JAXAとの協働による宇宙食開発に広がり、紛争地域や発展途上国への貢献の可能性も秘めている。

やさしいにほんごで みんなしあわせ



株式会社日本経済研究所
主任研究員
執筆 前田 幸輔



・7%。これは人口に占める外国人の割合が日本一高い占冠村の値だ。村内施設で外国人労働者を受入れたため4人に1人まで急増したが、そうした特殊要素がなくとも日本の外国人住民は増加し続けている。新宿区や豊島区でも既に人口の10%以上が外国人であることはあまり知られていない。

そのような折の本年4月1日、改正入管法が施行され、人手不足が深刻な14業種で一定の技能と日本語能力のある外国人の就労が認められた。バブル期の1989年にも人手不足解消を目論んで在留資格を再編し、97万人だった在留外国人は昨年末には273万人まで膨らんだ。今後は5年間で35万人の受入れが想定されている。近年、飛躍的に伸びている外国人観光客の動向も鑑みると、令和の時代は江戸末期、敗戦後に次ぐ、第三の開国になると言っても過言ではない。

外国人観光客に関しては、一部で観光公害が懸念されつつも、多くは展示会やFAMトリップ、W・F・I整備、多言語対応などの誘致合戦を繰り広げている。そのなかで異彩を放つのが柳川市の「やさしい日本語」プロジェクトである。

これは、外国人観光客に対して外国語ではなく、わかりやすい日本語で意思疎通を試みるものだ。例えば「ここにゴミを捨てないでください」は「ここはなぐ「ゴミはここに捨ててください」

Useful Japanese

When you order...

Kore o kudasai.
こちらをください。I'll take this.

Oomori wa dekimasu ka?
大盛りはできますか。Is it possible to have a larger serving?

Osusume wa nandesu ka?
おすすめは何ですか。What do you recommend?

Fork o kudasai.
フォークをください。May I have a fork?

Atatakai desu ka? Tsumetai desu ka?
温かい(冷たい)ですか、冷たいですか。Is this a warm dish or a cold dish?

When you ask...

Sumimasen.
すみません。Excuse me.

Toire wa dokodesu ka?
トイレはどこですか。Where is the restroom?

Mizu o kudasai.
水をください。Please give me another cup of water.

Shashin o totte iidesu ka?
写真を撮っていただけますか。Can I take a picture?

Okaikoe o onegai shimasu.
お会計をお願いします。Check, please.

For good communication...

Itadakimasu.
いただきます。Let's eat.

Arigatoo gozaimasu.
ありがとうございます。Thank you very much.

Oishii desu.
おいしいです。The food is so tasty.

Tomodachi ni oshiemasu.
友達などに教えます。I'll tell my friend about your restaurant.

Gochisousama deshita.
ごちそうさまでした。Thank you for the meal.

Mata kimasu.
また来ます。I'll come again.

墨田区で配布されている外国人向けハンドブック
(ひらがなネット(株)提供)



無しも食することができると防災備蓄食の開発をスタートさせました。こうして完成したのが、5年間常温保存が可能な「LIFE STOCK」です。真空無菌充填による飲みきりパウチ型の水分が多いゼリーで、咀嚼力の弱い人でも問題なく必要な栄養素や食物繊維を簡単に摂取できます。

防災備蓄食は、何十年も変わらずカンパンが主流です。しかし、苛酷な状況だからこそ、食で幸せを感じられることが大切ではないでしょうか。食品加工や製造の技術が進化しているのですから、5年以上の賞味期限や栄養バランスの壁は乗り越えられます。震災で何が本当に必要なのかも、被災した人間と現場でしかわからなかったこともあり。こうして従来の防災備蓄食に欠けていたものを補う「LIFE STOCK」が誕生しました。

既に多数の自治体や一般企業から引き合いがあり、4月からは「さんみらい多賀城・復興団地」内の充填工場が稼働。年間2000万食を目標に製造します。今後は他の地域にも工場を展開し、上場を目指しています。日本ではいまだに災害対応の方法が確立されていません。将来は防災備蓄食のトップランナーとして、防災と備蓄の規準づくりを併せて行いたいと考えています。

紛争地域や 発展途上国に展開し 被災地発の知恵で貢献したい

— 今後は防災備蓄食の領域を超えた展開をしていくのでしょうか。

はい、そのとおりです。イノベーションは、人モノコト技術を組み合わせ、未来をイメージする力から創造されると思っています。想像力を働かせて、私たちは強い意志をもって、新しいマーケットを創出していきます。

たとえば「LIFE STOCK」のノウハウで、咀嚼力のない人への食事が課題になっている医療や福祉、介護領域へ「新しい食」を展開できます。さらに、中身のレシピコントロールで美容・健康スポーツ分野でのOEMで、中小企業も参入しやすい環境を提供できます。真空無菌充填と包装技術で保存と賞味期限が格段に伸びたので、在庫管理が容易です。小売りの様々な領域での応用も期待できるでしょう。

また、命の危険にさらされている被災地の状況は空気と水のない宇宙と重なります。当社では2018年8月にJAXAとの協働で「BOSAI SPACE FOOD Project」を立ち上げて、宇宙食と防災食の両方での利用を促進しています。さらに、紛争地域や発展途上国では食はも

ちろん、安全な水の確保ができずに多くの命が失われています。「LIFE STOCK」は国内のみならずグローバルで、命を守ることに貢献できるのです。

2019年1月、DBJと七十七銀行が設立した「みやぎ地域価値協創ファンド(注)」に、当社の優先株約2億円の引受をいただきました。DBJは防災および事業継続対策に取り組む企業に対し、世界で初めて「防災格付」の専門手法を用いた融資を行っています。DBJと一緒に、日本発・被災地発の新しい防災産業を創出して、地域の再生に貢献していきたいと考えています。

(注) みやぎ地域価値協創ファンド…2018年9月にDBJと七十七銀行の共同で、地域の持続的な経済発展に向けた成長資金等を供給することを目的に設立。当ファンドのDBJの出資については、地域経済の活性化や企業の競争力強化に資する成長資金を集中的に供給するものとして、「特定投資業務」を活用している。



同社では平仮名で情報発信し、平易な日本語でやりとりしながら外国人に日本での暮らしやマナーを伝えている。外国人側だけでなく、日常生活を支える行政やコンビニ・スーパー、飲食店にも啓発活動を行っており、同社が立地する墨田区では多くの店舗が外国人向けの品書きやコミュニケーションシートを設けるようになった。こうした取り組みの蓄積が、やがて墨田区における多文化共生の道を切り開くことにつながるだろう。

市場を取り巻く環境変化は劇的であり、その対策も革新技術によるドラスティックな転換が志向されがちだ。しかしながら、大きすぎるつねりに翻弄されて苦しむ人も確実に存在している。こうした人にも優しく手を差し伸べ、共に生きられる環境をつくっていくこそが社会の要請であろう。誰もが幸せに暮らせる社会づくりをSocial Outの視点からビジネスチャンスととらえることができるか。このことが、過去二回とは異なり自ら進んで門戸を開いた、第三の開国を成功に導く鍵のひとつとなるのではないだろうか。