

日本流通学会第 35 回全国大会 統一論題報告要旨集

2021 年 10 月 23 日・24 日

愛知工業大学（Zoom 会議による開催）

目 次

- 第1 報告 末田 智樹 (中部大学)
両大戦間恐慌期における百貨店の大衆化と商店街の形成と商品流通の変化・・・2
- 第2 報告 佐々木 保幸 (関西大学)
コロナ・パンデミックと今日の流通—フランスの小売商業政策をふまえて・・・5
- 第3 報告 長岡 雅彦
(株式会社 Mizkan Holdings N.Project マーケティングチーム,株式会社 ZENB JAPAN)
ZENB「食べる」のぜんぶをあたらしく
—「人と社会と地球の健康」を目指し、あたらしい食生活を提案する D2C—・・・9
- 第4 報告 佐藤 亮介 (株式会社一休 マーケティング部兼データサイエンス部)
取扱高向上を実現したデータ活用事例～レコメンド,画像解析,プライシング～・・・13

両大戦間恐慌期における百貨店の大衆化と商店街の形成と商品流通の変化

末田 智樹 (中部大学)

本研究の目的は、両大戦間期の恐慌期における百貨店の大衆化と商店街の形成にともなう商品流通の変化を検討することである。

この検討によって具体的には、第1に明治後期からスタートした百貨店化を確認しつつ、1920年(大正9)以降に生じた呉服系百貨店の大衆化の実態を明らかにする。第2には、関東大震災後に一層加速した呉服系百貨店の大衆化による商品販売とその流通変化について、百貨店等の一次資料を活用して鮮明にする。第3には、大正後期から地方都市へ拡大していった百貨店に対して各地域で商店街が形成されていったが、それらの状況や商店・商品の種類の特色などを解明する。

両大戦間期とは、第1次世界大戦終結の1919年(大正8)から第2次世界大戦勃発の1939年(昭和14)までの約20年余りのことである。日本では第1次世界大戦の被害を直接受けなかったことで「大戦景気」と呼ばれ好景気となったものの、その後に恐慌期が4回もみられ、慢性的に不況であった。大戦終結後の1920年(大正9)3・4月になると株価が下落して「戦後恐慌」が始まり、1923年(同12)9月1日の関東大震災後に「震災恐慌」が訪れた。そののち「金融恐慌」が、1927年(昭和2)3月から金融機関・商社の倒産が相次いだことで起こった。最後に、1929年(同4)10月24日に世界大恐慌が、アメリカのニューヨーク株式市場で生じた株価大暴落を機に発生し、この影響で1931年(同6)にかけて日本経済が危機的状況に陥った「昭和恐慌」がある。

世界的規模で流行したために大正のパンデミックと呼称される「スペイン・インフルエンザ(流行性感冒)」が、日本でも1918年(大正7)10月頃より1921年(同10)初頭にかけて2度にわたり全国的に大流行した。これが戦後恐慌の時期と重なり、また両大戦間期にはスペイン・インフルエンザのみならず公衆衛生上の問題から「結核」も流行した。

1900年代に三越と松坂屋が登場し、当初、両百貨店は高級品販売を主流としたが、両大戦間期の1920～30年代において商品流通に大きな変化が起こった。つまり、この百貨店の大衆化は、まず名古屋市に本店を置いた松坂屋が1915年(大正4)12月11日に「実用格安品大売出し」を開催し、支店の上野店が翌16年(同5)5月10日から「均一デー」を催して銘仙、帯、麦藁帽子などを販売することでみられるようになった。次に三越が、1919年(同8)11月3日に開始した「木綿デー」で低価格政策を打ち出し、両百貨店で展開した。

1922年(大正11)8月5日には、呉服類・雑貨品・日用品などを特別廉価で販売する常設売場の「三越マーケット」を西館5階に開設し、百貨店の大衆化が本格化していった。同月1日発行の月刊誌『三越』には、「刻下の問題たる物価調整に対し、聊かなりとも貢献致し度いと存じまして、茲に『三越マーケット』を開設し、呉服、雑貨其の他の日用品を犠牲的廉価で提供することに致しました。これ当店が常に念として居ります社会奉仕の一端を実現するものとして、大方各位に御利用を切に冀う次第で御座います」とある。三越の大衆化戦略からは「社会奉仕という名目計り」でなく、当時の「デパートメントストアの本領」を発揮したいという経営ビジョンを強く感じさせる。

百貨店の大衆化が関東大震災後にさらに加速した。東京市内の呉服系百貨店の店舗の多くは焼失したものの、罹災民に必要な日用品を販売した。松坂屋は池之端に仮営業所を設置して日用品の廉売を開始し、三越は東京市内8ヶ所にマーケットを急設した。金融恐慌後の1929年(昭和4)4月に、阪急電鉄創業者の小林一三は大阪梅田でターミナルデパートの阪急百貨店を開業し、日用品・雑貨品や現代でいう「デパ地下」を企画し、大阪で一段と百貨店の大衆化を進行させることに貢献

した。高島屋は、翌30年（同5）8月頃から「10銭20銭均一ストア」を大阪、東京、京都で開設した。これらの百貨店の影響を受けて、地方都市に百貨店が次々と開設された。そして、百貨店の大衆化によって日用品や雑貨品などが全国の都市部を中心に流通していった。

それらに対し国内織物市場の大半が、1920年代の慢性的な不況のため停滞していた。ところが、このなかで「銘仙」だけが市場を拡大していた。すなわち、百貨店の大衆化を後押しした重要な商品として先染めの平織り絹織物の銘仙が存在する。銘仙は、1909年（明治42）頃に群馬県伊勢崎や埼玉県秩父において、そののちの流行につながる技法が開発された。銘仙は、もともと養蚕農家の織子がくず糸を使用して自ら着用するものを織っていたことが始まりで、着心地の良さと軽さ、安価な点が評判となった商品である。

まず伊勢崎の銘仙が、1911年（明治44）3月1日発行の月刊誌『みつこしタイムス』に掲載・宣伝され、東京の女学生の一般的な姿となり、関東地方で急速に拡大していった。1916・17年（大正5・6）頃から関西地方にも広がり、流行商品となっていった。松坂屋では、1910年（明治43）3月の創業当初より名古屋本店と上野支店の7番売場に銘仙専用の売場が開設された。最初の銘仙の催事は、翌11年（同44）10月1日からの3日間の「お召・銘仙・新糸織紡績均一販売」であった。大正期に入っても両店では、「特製秩父銘仙大売出し」「伊勢崎銘仙特価販売」「銘仙類新製品裏地付売出し」「銘仙新柄大売出し」「夏銘仙新柄陳列会」などの催事を開催した。1928年（昭和3）8月28日には、群馬県桐生市に両毛出張所を新設した。これは、桐生・伊勢崎・足利・秩父・八王子における銘仙の仕入れ強化を図るためであり、結果的に「銘仙は松坂屋」と言われるようになった。その後、東京ではとくに、この松坂屋と三越による宣伝・売出し合戦が展開された。

両大戦間期に銘仙が流行した背景には、呉服系百貨店と問屋・伊勢崎等の生産者との連携による廉売戦略が、全国的に流行させる仕組みを構築していたことがあった。このように恐慌期において商品流通の大きな変化がみられた。

大正中期からは京都を本店としていた呉服系百貨店の高島屋と大丸、昭和期に入り電鉄系百貨店の阪急百貨店が関西を基盤とし、今日まで存続する呉服系・新興百貨店が登場した。百貨店の大衆化が、大正中期以降に三越と松坂屋に開始されて以来、東京・大阪・京都・名古屋などの都市部で進んだ。

一方で、この時期に商店街が全国の大都市のみならず地方都市において形成され始めた。近代以降の商店街の成立については、中世の両側町や近世の城下・宿場・門前町に起源する「伝統的商店街」と、大正後期から昭和戦前期にかけて商店街の組織活動・買物空間として成立した「近代的商店街」にわけられる。そして、昭和期に入り三越・松坂屋・高島屋が出張販売に力点を置き、かつ地方百貨店が成立していくなかで反百貨店運動は激化していった。この運動の過程において伝統的商店街と近代的商店街は融合し、各都市に商業地域の空間的変化による「中心商店街」が成立した。

例えば、街道筋（城下・宿場町）の商業地域は、明治中期以降の鉄道駅および昭和初期以降の電鉄系百貨店の登場により衰退し始め、駅や百貨店の近くに近代建築を意識した店舗で占める商業地域が形成され、その新しい商業地域は各地方都市に中心商店街として成立した。これらの中心商店街においても有力呉服店が活躍し、地方百貨店へ転換する呉服店も現れた。昭和初期に呉服系百貨店の出張販売が各地で頻繁に開催されたことで、中心商店街内の商店は団結して「平面デパート」を結成することで対抗した。また、各百貨店に対抗するような商品が数多くみられ、なかでも各呉服店は「銘仙」の販売を主流とした。

百貨店が恐慌期に大衆化を進めたことにより、全国各地で生成した商店街は競争的戦略を展開し、商品流通が変化した。小売業態の大衆化が両大戦間期の不況を逆手に取って進行したと言えよう。

参考文献

新雅史（2012）『商店街はなぜ滅びるのか—社会・政治・経済史から探る再生の道—』光文社。

石井寛治編（2003）『日本流通史』有斐閣。

石井寛治編（2005）『近代日本流通史』東京堂出版。

- 石原武政・矢作敏行編（2004）『日本の流通 100 年』有斐閣。
- 松坂屋百年史編集事務局編（2010）『松坂屋百年史』株式会社松坂屋。
- 株式会社三越本社編（2005）『株式会社三越 100 年の記録』株式会社三越。
- 菊池満雄（2021）『松坂屋 ひと・こと・もの語り』J・フロント リテイリング史料館。
- 木村慎平（2014）「関東大震災と松坂屋という呉服店（1）」『名古屋市博物館研究紀要』第 37 巻。
- 沢井実・谷本雅之（2016）『日本経済史—近世から現代まで—』有斐閣。
- 末田智樹（2010）『日本百貨店業成立史—企業家の革新と経営組織の確立—』ミネルヴァ書房。
- 末田智樹（2011）「株式会社という呉服店の催事展開からみえる百貨店の営業動向—大正中期における百貨店化過程の先駆的一齣—」『中部大学人文学部研究論集』第 26 号。
- 末田智樹（2014a）「大正後期株式会社という呉服店の経営拡大と催事展開—大阪店再開と銀座店開設と松坂屋誕生—」『中部大学人文学部研究論集』第 31 号。
- 末田智樹（2014b）「1910 年代初頭株式会社という呉服店の催事にみる営業展開」『中部大学人文学部研究論集』第 32 号。
- 末田智樹（2015）「昭和恐慌前後における松坂屋の経営安定化策と催事展開」『中部大学人文学部研究論集』第 34 号。
- 末田智樹（2016a）「昭和初頭静岡市への松坂屋支店誘致と反百貨店運動」『中部大学人文学部研究論集』第 35 号。
- 末田智樹（2016b）「松坂屋の生活と文化を結ぶ催事の成立—良品廉価を礎とした店員の活動—」『市場史研究』第 35 号。
- 末田智樹（2016c）「昭和 11 年浜松市の松菱開設反対運動とその背景」『中部大学人文学部研究論集』第 36 号。
- 末田智樹（2018）「昭和初期豊橋市の百貨店出張販売対抗策と中心商店街の成立—地方都市における近代的商業地域の形成—」『中部大学人文学部研究論集』第 40 号。
- 末田智樹（2019）「昭和 7 年豊橋市への京都丸物の進出と反対運動」『中部大学人文学部研究論集』第 41 号。
- 鈴木安昭（1980）『昭和初期の小売商問題—百貨店と中小商店の角逐—』日本経済新聞社。
- 竹中治助編（1964）『新版 店史概要 松坂屋』株式会社松坂屋。
- 田中道雄（1995）『商店街経営の研究—潮流・変革・展望—』中央経済社。
- 鳥羽欽一郎（1979）『日本の流通革新—小売業百年の歴史と企業者活動—』日本経済新聞社。
- 内務省衛生局編（2008）『流行性感冒—「スペイン風邪」大流行の記録—』平凡社。
- 中西聡（2012）「両大戦間期日本における百貨店の経営展開—いとう呉服店（松坂屋）の『百貨店』化と大衆化—」『経営史学』第 47 巻第 3 号。
- 初田亨（1999）『百貨店の誕生』筑摩書房。
- 濱田篤郎（2020）『パンデミックを生き抜く—中世ペストに学ぶ新型コロナ対策』朝日新聞出版。
- 速水融（2006）『日本を襲ったスペイン・インフルエンザ—人類とウイルスの第一次世界戦争—』藤原書店。
- 廣田誠（2007）『近代日本の日用品小売市場』清文堂。
- 廣田誠・山田雄久・木山実・長廣利崇・藤岡里圭（2017）『日本商業史—商業・流通の発展プロセスをとらえる—』有斐閣。
- 不二出版編（2007）『昭和 10 年全国商店街調査資料 第 1・2 巻』不二出版。
- 藤田貞一郎・宮本又郎・長谷川彰（1978）『日本商業史』有斐閣。
- 宮本又次（1971）『概説 日本商業史』大原新生社。
- 山内雄気（2009）「1920 年代の銘仙市場の拡大と流行伝達の仕組み」『経営史学』第 44 巻第 1 号。
- 山口由等（2014）『近代日本の都市化と経済の歴史』東京経済情報出版。
- 湯原公浩編・藤井健三監修（2004）『銘仙 MEISEN—大正昭和のおしゃれ着物—』平凡社。

コロナ・パンデミックと今日の流通

—フランスの小売商業政策をふまえて—

佐々木 保幸 (関西大学)

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の世界的な感染拡大が続いている。コロナ・パンデミックが深刻化し、各国経済は大きな影響を受けた。日本では、2020年度のGDP成長率は実質で4.6%減、名目で3.9%減であった。GDPは2019年の第4四半期以来前年同期比 (実質原系列) でマイナスが続いている。とりわけ、1度目の緊急事態宣言下の4~6月には10.1%減を計上した。

コロナ・パンデミックに伴う「外的強制力」の発現によって、とりわけ流過程は一時的に極度の収縮を余儀なくされた。欧米を始めとする諸都市では「ロックダウン」が進行し、小売活動が著しく制限され、日本では緊急事態宣言にもとづき、特定の小売業の事業活動が制限されることとなった。コロナ・パンデミックによる経済活動の停滞は、生産過程よりも流過程に色濃く現れたのである。

経済活動の停滞は、宿泊業や飲食業の経営を直撃し、経営破たんには追い込まれる企業も増加している。実際、帝国データバンクによると、2020年の飲食業の倒産は過去最多となり、宿泊業も過去3番目の倒産件数となった。流通業でも卸売業が1,000件強、小売業が2,000件弱の倒産件数を数えているが、その実態は業態や業種によって区々である。小売活動が制限されるなかで、事業の縮小や破綻に追い込まれる小売業も続出した。とはいえ、コロナ下で流過程に生じた諸変化には、「コロナ以前」からの傾向の延長上で顕著となったものが多い。

このような認識のもとで、本報告ではコロナ・パンデミックと今日の流通の諸相を検討するために、次の3つの課題に対して接近していく。第1に、今次のコロナ・パンデミックの流過程に対する影響をさまざまな資料から確認し、現状を把握する。そして、通常の経済恐慌とは異なるコロナ・パンデミックという特殊の状況下で現出した流過程の混乱や一時的中断の意味を問直ししてみる。コロナ・パンデミックの影響は小売業態レベルで発現しているが、小売経営規模レベルでも鋭く現れている。すなわち、中小小売業への影響が大きいととらえることができる。それゆえ、第2に、2020年に中小零細小売業に対して講じられたフランスの小売商業政策を考察する。そして、第3に Commerce Associé (コメルス・アソシエ) を中心に、フランス小売企業のコロナ下における取り組みを考察する。資本制企業とは異なるコメルス・アソシエがコロナ・パンデミックにどのように向き合い、どのような独自性を発揮できたのかという論点についても迫ってみたい。

1. コロナ・パンデミックと日本の小売業

COVID-19の感染拡大が確認されるようになって、2020年1-3月期の小売業の売上高は前年比マイナスとなり、緊急事態宣言下で営業自粛と「ステイホーム」が要請されていた4月に前年同月比13.9%減、5月に同12.5%減となったが、年間を通じては大きな変動とはならなかった。売上高の動向は業態によって異なり、食品売り場の一部を除いて休業措置を続けていた百貨店の売上高減少は顕著である。

スーパーやドラッグストア、ホームセンターの販売はコロナ下において堅調に推移した。スーパーは2019年に前年から売上高を減少させたが、2020年を通して収益を拡大させたのである。東京都等への緊急事態宣言発出後の同年5月には前年比6.8%の伸びであり、その後も5%前後の増加

率であった。消費者の外出自粛が続く中で、食品を主体に生活用品を販売するスーパー業態の特徴が強く発揮されたといえよう。

資本力を有し多様な業態を展開する大規模小売業に比して、中小小売業の集積した商店街はコロナ下で苦境に立たされている。大阪府商店街振興組合連合会のアンケート調査結果によると、COVID-19 拡大の商店街への影響として、「イベントの中止」、「来街者の減少」、「売上げの低下」、「店舗の休業や閉店」が軒並み 70%を超える高い回答となっている（全国商店街振興組合連合会（2021）3 頁）。

今日の流通において進行している諸変化には、コロナ以前からのものが多く、コロナ・パンデミックを契機に、資本蓄積過程で長年にわたって累積してきた再生産構造のゆがみによる矛盾が吹き出し、そうした構造的矛盾と結びつくことによって（友寄(2020)76 頁）、今日の流通過程で進行している諸変化が、コロナ後にいっそう先鋭化するであろうという理解が重要となる。

2. コロナ・パンデミックとフランスの小売商業政策

コロナ・パンデミックの中小零細小売業への影響は、都市のロックダウンを経験したフランスでは顕著に現れている。それゆえ、フランスでは 2020 年 6 月に *Plan en Faveur du Commerce de Proximité, de L'artisanat et des Independants*（近隣商業、手工業者、独立事業者に関するプラン）が提示された。コロナ以前の 2013 年には、*Plan d'action pour le commerce et les commerçants*（商業および商業者に対するアクションプラン）が講じられ、さらに 2014 年に *LOI n° 2014-626 du 18 juin 2014 relative à l'artisanat, au commerce et aux très petites entreprises*（手工業者、商業者、零細企業に関する法律）が制定されており、この方針がコロナ下において強固に展開されたのである。

2020 年 6 月の「プラン」では、①公衆衛生危機および国家非常事態下における近隣商業、手工業者、独立事業者の保護、②近隣商業、手工業者、独立事業者に対する財政的支援、③近隣商業部門の活性化、④零細企業（TPE）のデジタル化という 4 つの施策を掲げている。①では、部分的就業-部分的失業制度（*Activité partielle*）の適用や連帯基金（国および地方圏）の拡充、国家による信用保証の適用、租税負担および社会保障負担の納付延長を図っている。

部分的失業制度は、ハイパーマーケットを展開する大規模小売企業にも充当されており、ロックダウン下での営業が認められなかった非食品部門の占める比率の大きい企業に適用された。カルフルでは、総従業員約 80%相当する 78,000 人が同制度の適用対象になり、カジノおよび子会社のモノプリ、そしてオーシャンも申請した（労働政策研究・研修機構（2021））。

フランスでは、これまでも独立自営業者である中小零細小売業の存在を重視してきたが、コロナ下でその維持を図ろうとしている。独立の小売業者は 634,000 事業者で、350 万人の雇用を実現し、フランス経済において大きな地位を築いている（2018 年）。手工業者も含めて、このような地位にある中小零細小売業に対して、フランス政府は総合的・包括的な公的施策を展開しているのである。ここに、資本力の弱い事業者に対する恒常的な総合施策に加えて、それらを緊急事態（国家非常事態）下において強力に推進していく方向性が示されるのである。

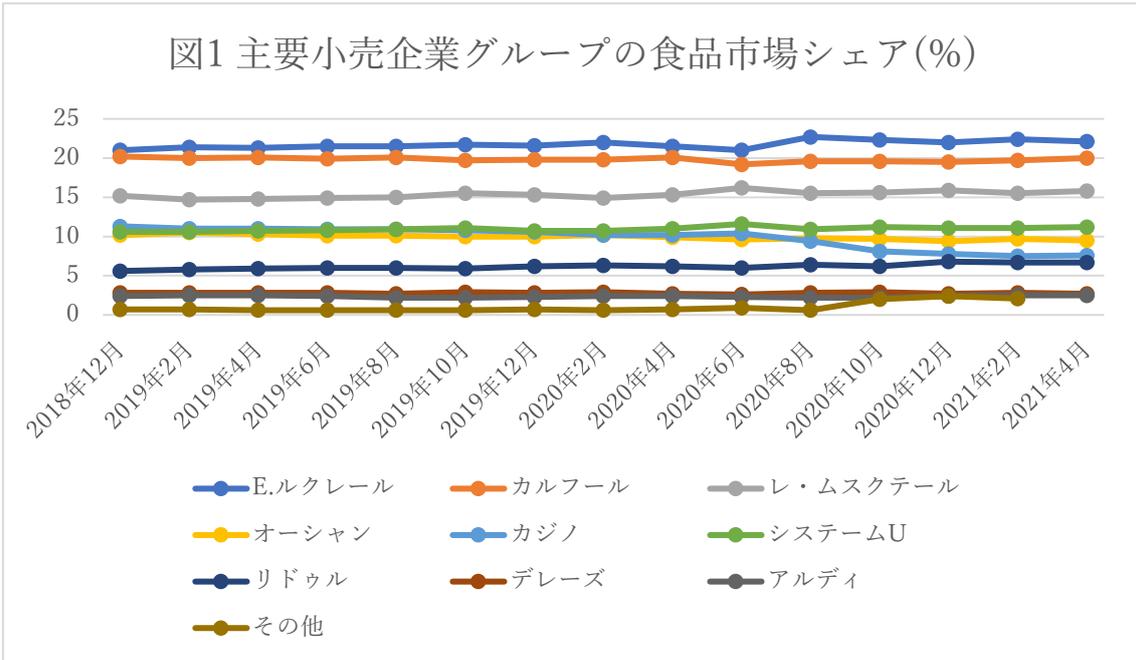
3. コロナ・パンデミックとコメルス・アソシエ

2020 年に、コメルス・アソシエは全体で販売店 50,037、販売額 1,560 億ユーロを計上し、小売市場の 30%を占有している。そして、その成長率は過去 20 年間一貫して一般小売業を上回っている。コロナ・パンデミックの下でも、この優位性は発揮された。

図 1 は、コロナ・パンデミック下での主要小売企業グループの食品市場シェアの推移を示している。シェア第 1 位の E.ルクレールと第 3 位のレ・ムスクテール（Intermarché）というコメルス・アソシエ企業が安定的な状況にあるのみならず、2020 年に入って、コメルス・アソシエ企業のシステム U がオーシャンを抜いて第 3 位のシェアを誇るようになった。コロナ・パンデミック下での

コメルス・アソシエ企業の存在価値あるいは小売市場での優位性が伺える。

このようにコロナ・パンデミックの中で、大いに小売機能を発揮したコメルス・アソシエであるが、その全国組織である FCA は前記の「プラン」を評価する一方で、BtoC 小売業との競争激化を背景に、フランス政府が進める TPE のデジタル化政策に対しては、実店舗小売業へのいっそうの財政的支援を求めている (FCA, *Communique de Press*)。フランスでも、コロナ以前からの小売競争環境の変化が、今日先鋭化している様相が認識できる。



(出所) <https://www.statista.com/statistics/535415/grocery-market-share-france/>より作成。

参考文献・資料

FCA, *Communique de Press*

LSA

Ministère de l'Economie, du Redressement Productif et du Numérique, Secrétariat d'État au Commerce, À L'Artisanat, À la Consommation et À l'Economie Sociale et Solidair (2014)

Principales mesures du projet de loi Artisanat, Commerce et Très petites entreprises

Ministère de l'Economie et des Finances (2020) *Plan en Faveur du Commerce de*

Proximité, de L'artisanat et des Independants

Sylvia Pinel (2013) *Plan d'action pour le commerce et les commerçants*

ウルリッヒ・ブランド、マークス・ヴィッセン著、中村健吾・斎藤幸平監訳 (2021) 『地球を壊す暮らし方-帝国型生活様式と新たな搾取』岩波書店

小栗崇資・夏目啓二編著 (2019) 『多国籍企業・グローバル企業と日本経済』新日本出版社

経済産業省商務情報政策局 情報経済課 (2020) 「令和元年度 内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業 (電子商取引に関する市場調査) 報告書」

佐々木保幸(2017) 「フランスにおける社会的連帯経済の発展と小売商業」『関西大学経済論集』第67巻第3号

佐々木保幸 (2019) 「フランスにおける社会的連帯経済とコメルス・アソシエ (協同商業)」

- 『中小商工業研究』第141号
佐々木保幸(2021) 「フランスにおけるコメルス・アソシエの発展と現状」 『関西大学経済論集』
第70巻第4号
鈴木宏昌 (2020) 「2回目のロックダウンがフランス経済に与える影響」
(https://www.jil.go.jp/foreign/labor_system/2020/12/france.html、2021年8月1日閲覧)
全国商店街振興組合連合会 (2021) 『商店街の新型ウイルスとの共生』
中小企業庁経営支援部商業課 (2019) 「商店街実態調査報告書」
友寄英雄 (2020) 『コロナ・パンデミックと日本資本主義』 学習の友社
藤本 玲 (2020) 「部分的失業制度の特例措置で遡及支給も可能に」
(https://www.jil.go.jp/foreign/labor_system/2020/04/france.html、2021年8月1日閲覧)
労働政策研究・研修機構 (2021) 「ロックダウンの再導入-テレワークの義務づけと部分的失業申請
者数の急増」 (https://www.jil.go.jp/foreign/jihou/2021/01/france_01.html、2021年8月1日
閲覧)
ロベール・ボワイエ、山田鋭夫・平野泰朗訳 (2021) 『パンデミックは資本主義をどう変えるか』
藤原書店

ZENB 「食べる」のぜんぶをあたらしく

— 「人と社会と地球の健康」を目指し、あたらしい食生活を提案する D2C—

長岡雅彦（株式会社 Mizkan Holdings／株式会社 ZENB JAPAN）

1.はじめに

ZENBは、ミツカングループが19年3月に立ち上げたD2Cブランドである。10年後、20年後の未来の食生活の変化をとらえ、今、グローバルに何ができるかをバックキャストで課題化することから生まれた。まだポストパンデミックの状況は見通せない中ではあるが、今後の大きなトレンドの中で、ZENBが何を目指しているのかについて説明する。

2.背景

ミツカンは1804年創業。それまでは捨てられていた酒粕から酢を作り、江戸前寿司の普及に一役買うことから始まった。その後代々酢を作り続けてきたが、酢のビン詰め化、醸造酢のJAS規格化など、安心安全な品質にこだわり続けており、「やがていのちにかわるもの。」というタグラインとともにグローバルへの展開を見据え企業名をMizkanへ変更した。そして、2015周年を迎える2018年には、10年後、20年後の未来の社会への貢献していく姿として未来ビジョン宣言を発表した。未来ビジョン宣言では「おいしさと健康の一致」「人と社会と地球の健康」に方向性を提示した。「おいしさと健康の一致」については、「おいしいけど身体に悪いもの」、例えば油や砂糖、塩、旨味など、味を重ねていくことによっておいしくはなっていくが、体への負荷は増えていき、決して健康に良いとはよいとは言えないものになっていく、「身体によいはおいしくはないもの」、例えばサプリメントは身体によい成分だけを抽出しておりそれ自体とることは身体によいのかも知れないが、食品、食事としてのおいしさがあるかというそれはない。そうではなくて「おいしいとカラダにいいが一致するようなものを提供していきたい」ということを示している。「人と社会と地球の健康」については、自分たちの身体へのよさだけを目指すのではなく、地球環境の負荷をかけない（＝地球の健康を維持する）ということも目指していく、ということである。この宣言に基づいてはじめて取り組みがZENB initiativeである。ZENB initiativeは、あたらしいおいしさ、健康、サステナビリティについて、シェフ、料理研究家、大学教授などそれぞれの視点から考えを聞き共に考えていく取り組みを進めている。そしてそのZENB initiativeに対するミツカンとしての取り組みであり、未来ビジョン宣言の象徴となるブランドがZENBである。

現在コロナ禍とは関係なく、食の環境は大きく変化していくことが予測されている。日本においては少子高齢化により人口減少となっているが、世界的にみると人口増のトレンドであり、たんぱく質危機も叫ばれている。同時に地球温暖化が進む中で、畜産による温室効果ガスの影響も問題視されており、環境負荷の少ないたんぱく原料を求め世界的にもフードテックとしてたんぱく質代替への取り組みが進んでいる。一方で今後の消費の中心となるミレニアル世代、そしてZ世代は、デジタルネイティブでオンラインでの活動が多く、またSDGSの視点、ダイバーシティの視点も持ち、食への意識も高くなってきている。商品選択においては、従来からあるマスブランドを信仰するのではなく、自分たちが信じられるものを選考する意識が高まっている、と言われている。

これらの変化を踏まえ、「植物を可能な限りまるごと使った食品により、おいしくてカラダにもよく環境にもやさしい、ウェルビーイングな食生活を提案する」というブランドパーパスのもと、

ZENB は生まれた。

ちなみに、ミツカンとしては今までも新規事業の立ち上げを何度も行ってきたが、様々な意味で新しい形での新規事業の取り組みとなっている。一つ目には、新規事業のプロジェクト運営自体今までは自社のみで進めることが多かったが、コンセプト作りの当初から外部の有識者を入れて進めて来たことにある。二つ目は、事業戦略からスタートするのではなく、ビジョンありきで進めてきたということにある。とかく、自社の強み、資産を活かして、新規領域に拡大していく、成長領域、ブルーオーシャンを狙って、という進め方になり、なかなか本当の意味で新規事業が立ち上がらない、ということを繰り返してきた。ミツカンにとっての強みと言えば、マスのブランド力、既存チャンネル（特に調味料）における取引量、調味料関係の生産能力、ということがあげられるが、これありきでは考えなかった。ZENBについては、まずはブランドパーパスありきで、ミッションに落とし込み、そこに自社の資産で行かせるものがあるか、ということを進めてきたという点で大きく違った取り組みとなっている。

3.ZENB とは

前述した通り、ZENB は「植物を可能な限りまるごと使った食品により、おいしくてカラダにもよく環境にもやさしい、ウェルビーイングな食生活を提供する」ことを目指して生まれた。例えば、とうもろこしであれば実だけでなく、食わずに捨てている芯まで食べることができれば、1本のとうもろこしでも実だけの1.5倍食べられるようになる、枝豆であればさやまでまるごと食べられれば1.8倍食べられるようになる。しかも、食わずに捨てていた部分には、実よりも多い食物繊維がポリフェノールが含まれているので、栄養も多く摂れるようになる。そんなまるごと野菜の栄養とおいしさが味わえるZENB PASTE やSTICK を発売した。

ZENB 製品は下記の約束のもと、商品開発を行っている。

- ・動物性のもを使わず、植物性のもを可能な限りまるごと使う。
- ・添加物や抽出したものに頼るのではなく、素材そのものおいしさ、栄養をそのまま使う。
- ・原料については、残留農薬のポジティブリストに合致するもののみを使用し、まるごと野菜原料は社員が現地を訪問し、農地や栽培管理状況を確認したもののみを使用する。
- ・商品パッケージ、配送資材も環境への負荷が少ないものを選択する。

さらに、昨年9月には未来の食生活を支えるあたらしい主食を提供したい、という思いからZENB NOODLE を発売した。最近、健康のため、ダイエットのために糖質制限を意識している人が多く、ごはん、パン、麺などの主食を減らすという人が増えている。本来、主食は食事全体を支えるものであり、積極的に摂れるものであるべきと考え、健康のために我慢するようなものではなく、食べれば食べるほど健康になる主食を作り出したい、という思いから開発した商品で、薄皮までまるごとの黄えんどう豆100%でできた麺である。黄えんどう豆は、食物繊維やたんぱく質を豊富に含み、糖質も控えられる素材である。主食として食べ飽きないおいしさ、麺としてのおいしさを実現するために、開発に3年を要した商品である。

4.D2C

ミツカンにおける既存事業は、卸→スーパーやCVS、ドラッグストアというような既存の流通を活用しているが、ZENB ブランドはD2Cという形態をとっている。D2Cは「Direct to Consumer」の略で、製造者が消費者に対して直接商品を販売するビジネスモデルで、製造者がECサイトなどの自社チャンネルから消費者に直接商品を届ける形態をとる。D2Cのメリットとしては、主に、中間コストの削減、顧客のパーソナルデータを基にしたマーケティング施策、顧客とダイレクトなコミュニケーション、コアなファンの育成、などがあげられるが、ZENBにおいて一番大きかった理由は、単に商品を販売するというのではなく、ブランドのストーリーを直接生活者に伝え、理解、共感してもらった上で販売していく、ということにある。D2Cにおいては、いかに生活者と質高く

ダイレクトにコミュニケーションできるかが成功を左右すると考えており、ブランドの共感者を増やしファンを育成していくことで、共にブランドを育てていくことを目指している。

例えば、購入者に対しては、1on1でのインタビューやファンミーティングを実施し、そこで得た意見や反応を商品改善、サービス改善に活用している。また、ZENBとして共感できる活動を行うインフルエンサーへのミートアップを行い、アンバサダーとして育成することや、学生とのワークショップ（フードロスを考える、商品開発、メニュー開発等）に取り組むなど、ファンを拡大、育成する活動も行っている。また個人だけでなく、ビジョンに共感してくれる外部企業やシェフとのコラボレーションも多く行っている。

コラボレーションの取り組みは、D2Cにおける課題の一つである「オフラインでの接点作り」に活用している。オンライン販売限定においては、商品を試す機会がない、ブランドの世界観をリアルに体験する場がない、ということが課題となる。特に食品においては、おいしいかどうか商品選択において重要な要素となる。コロナ以前においては、自社独自でイベントを行い体験の機会も作り出していたが、現状は実施が難しいため、外部とのコラボという形で商品の販売やメニュー提供につなげている。しかし、商品を試すだけでなく、世界観を感じてもらうためのOMOの施策は今後のブランド構築のためにもかなり重要な要素となるため、この状況下でもやれる方法を検討していきたいと考えている。

5. 事業拡大に向けて

ZENB 事業においては、まだ立ち上げて 2 年半という状況の中でもあり収益的な課題は大きいですが、今後 D2C として事業として成功して行くための重要な課題は、新規顧客の効率的な獲得と LTV の向上と考えている。

新規顧客の効率的な獲得については、ブランディング広告とコンバージョン広告の効果的な運用が肝にはなるが、同時に、サイトへの自然流入、オーガニック検索を増やしたための活動としてのマスに届けるためのPR活動の実施や、SNS 経由での認知が広げるための質のよいUGCを発生させることで、コンタクトポイントを増やし→オーガニック検索を増やしていくことが重要となる。ギフトリングやミートアップなどによるアンバサダーを増やす活動やリポスト、リツイートによるフォロワーとの関係性構築など地道な活動ではあるが、継続的な施策として力を入れている。

LTV の向上に向けては、すなわち継続率と購入金額を引き上げていく施策として、顧客データに基づいたセグメントごとのマーケティング施策の実施、顧客との対話により発見した課題に基づいた商品やサイト・サービスの改善、チャーンを防ぐためのCRMの最適化は、継続的に実施していくが、その上で、現在は特に二つのことに力を注いでいく。一つはZENBブランドのパーパスを実現するための品揃えの拡大である。現在は主食や間食であるが、他の形態も含めて365日×6食あらゆる場面に食べてもらえる準備をしている。もう一つが、それを毎日の生活に取り入れやすくするZENB トータルでのサブスクリプションサービスの構築していくことである。これは単に定期購入サービスということではなく、ライフスタイル提案やメニュー提案など購入後も含めたCXを向上させるサービスを構築していくことである。

また、グローバルでの展開もすでにスタートしている。もともとミツカンの未来ビジョン宣言自体がグローバルな食生活を見据えたものであり、ZENBとしても立ち上げ前から海外を含めた事業展開を前提として進めてきた。ZENBは日本で19年3月にスタートだが、USでも商品を現地生産し、19年の9月に、UKでも21年の2月に販売をスタートしている。同様にD2Cでの事業展開しており、ブランドのビジョンやコンセプトは同一、ベースとなる商品展開やパッケージデザインも日本で行っているが、フレーバー等の品ぞろえやそれぞれのコミュニケーション施策は、現地人のスタッフがメインとなって行っている。3エリアでの事業運営は常に情報連携しており、事業展開上のKPIの共有化やブランディングに一貫性については担保できる体制で進めている。

6.最後に

世の中的には、まだウィズコロナなのか、ポストコロナなのかも見通せない状況となっているが、この不透明な状況であっても、ZENBの目指す「人と社会の地球の健康=おいしくて、身体にもよく、環境にもやさしいあたらしい食生活に貢献していく」というパーパス自体は普遍的なものであり、グローバルに共感者を増やしていける機会はあるのではないかと考えている。事業拡大に向けて一步一步進めていきたい。

取扱高向上を実現したデータ活用実例 ～ レコメンド、画像解析、プライシング ～

佐藤亮介（株式会社 一休）

企業のDXやAI活用に対する注目が近年ますます高まっている。製造業における不良品の自動検知、コールセンターのオペレーターへのアシストなど、これまで熟練者に依存していたり多くの人手を要したものが次々とAIへと置き換わり、コスト削減で成果をあげている実例が数多く報告されている。一方、取扱高を伸ばすマーケティング領域での機械学習やAI活用事例は日本では未だ多くはない。YouTubeのような1to1レコメンドや、Googleのような自然言語処理技術を上手く用いて売上向上を実現させている企業はほんの一握りである。

宿とレストラン予約サイトを提供する一休のマーケティング領域では、積極的にAI・データ活用が実施されていて大きな成果を上げている。パーソナライズによる売上12%増、機械学習を用いたクーポン発行制御によるROI=100%達成など、データドリブン経営を体現している。

本講演では、一休におけるAI・データ活用事例と成功エッセンスについて、企業がAI導入に際し陥りがちな失敗との比較を交えてお話しする。

1. レコメンド

- ユーザーが今求めているものを適切にオススメ
- 閲覧や利用履歴に応じて1人1人異なるパーソナライズドトップページ
- メール配信最適化

2. 画像解析

- ユーザーの検索意図に応じた画像の出し分け
- 画像から直感的に探せるUI設計

3. プライシング

- 推定予約確率や金額に応じた割引有無や最適価格の提示
- 最安値価格実現に向けた施設ごとの自動プライシング

取扱高向上を実現したデータ活用事例 ～ レコメンド, プライシング, 画像解析 ～

2021/10/23



社外秘

講演者紹介

佐藤 亮介

株式会社一休 マーケティング部兼データサイエンス部

- 1994年生まれ、大阪府出身。
- 大阪大学にてロボットの研究
- 京都大学大学院にて機械学習を用いた製造品質最適化の研究に従事
- 新卒入社 of P&G で不良検知アルゴリズム開発に携わる
- 一休に入社後、パーソナライズレコメンドや検索意図にマッチした画像最適化でユーザーのUX改善を図る
- 複業でコーヒーブランド「ブラザーコーヒー」を共同創業

1

株式会社一休について

会社名： 株式会社一休
設立： 1998年7月30日
事業内容： 宿泊予約事業、レストラン予約事業など
代表者： 榑 淳
資本金： 400百万円 (2018年3月31日現在)
所在地： 〒107-0052 東京都港区赤坂-3-3 住友生命赤坂ビル6F (本社)
従業員数： 330人 (2018年08月31日現在)
株主構成： 2016年03月まで東証1部上場、
その後Yahoo Japanの公開買付で100%子会社化

2

株式会社一休について

一休の事業概要

宿泊予約事業(2000年～)



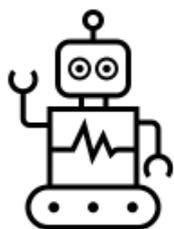
レストラン予約事業(2006年～)



3

データサイエンスの産業応用

肉体労働の代替



- 不良品検知
- 自動運転
- …

知的労働の代替



- マーケティング支援
- 株価予想
- …

1

レコメンド

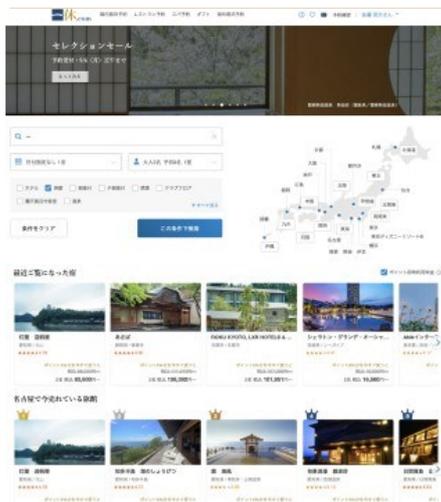


1to1レコメンドメール

- ユーザの閲覧履歴や過去の利用履歴に応じ、
”今”ほしい情報を1人1人にテイラーしてお届け
- Amazonを代表とする王道のレコメンド
- 一斉定期配信 → セグメント配信 → 1to1配信

5

レコメンド



パーソナライズドトップページ

- 数百万のユーザ1人1人の興味に応じたトップページ
- 取扱高ベースで12%増加

6

プライシング



メール型1to1クーポン

- 一休側でホテルのプライシングを勝手に行うことは決まり上できない
- クーポンという形で擬似プライシング
- 予約金額・CVR・クーポンによるリフト幅を機械学習で推定し、配布の可否を判定



7

プライシング



オンサイト型to1クーポン

- 予約意向が1番高いサイト訪問時にクーポンを提示
- 瞬間瞬間の予約金額・CVRをリアルタイムログデータから推定し、配布の可否やクーポン金額を計算
- リアルタイムデータベースの整備や計算速度が鍵

8

画像解析

伊勢志摩 × ご飯が美味しい宿



伊勢志摩 × ご飯が美味しい宿



→

クリック率
3.5%UP

東海 × 源泉掛け流しが人気の宿



東海 × 源泉掛け流しが人気の宿



9

画像解析



- オーシャンビュー
- プール
- ビーチ

宿画像だけで160万枚以上あり、手動でラベリングすることは現実的でない

10

画像解析



OBJECT_NM	SCORE
swimming pool	0.96822715
property	0.90339285
azure	0.89877826
vacation	0.8631402
leisure	0.86135846
water	0.8073041
summer	0.7565422
sea	0.72753334
house	0.7171943
resort	0.716834
fun	0.7039424
turtle	0.6954036
bay	0.6905948
real estate	0.68865216
tree	0.68692183
coastal and oceanic landf...	0.6803857
tourism	0.66170925
coast	0.6001196

オーシャンビュー = sea + 0.5 × bay + 0.1 × water + . . . = 5.6

プール = swimming pool + 0.1 × water + . . . = 3.1

11