

R・B・K EYE

VOL. 123

2011. NOVEMBER

編集責任 飯嶋 薫

1. 東レ、ユニクロ「強者連合」の衝撃

「いやあ、衝撃的だったよ」。ある大手アパレル企業の経営トップが、つぶやきました。10月中に日本経済新聞に連載された前田勝之助東レ名誉会長の「私の履歴書」の「ユニクロ・柳井氏と握手」の項を読んだ率直な感想です。このつぶやきの背景には、糸から製品へとつながるアパレルのSC（供給網）の潮流が従来の多段階から「工」と「商（小売り）」が直結する方向へと向かっている現実があります。

東レとユニクロの握手は、保温下着「ヒートテック」が象徴しています。昨年は8000万枚を売り切り、今冬は、何と1億枚が販売目標ですから、確かに衝撃的な出来事でしょう。両社の握手は原糸メーカー、糸加工、織り編み、染色加工、縫製のSCが多段階に分断され、その間に問屋・商社が介在する「長くて複雑」な形態を残す日本の繊維アパレルの流通の構造を抜本的に改革するもので、バブル崩壊以降の勝ちパターンであるSPA（製造小売業）のモデルのひとつと言えます。

問題は、アパレルトップのつぶやきです。新素材・新商品開発力がある素材メーカーと販売力・プロモーション力がある小売業が組む「強者連合」が消費者の支持を集めれば、SCの中間に位置するアパレル企業はSC内で不要な存在になりかねない。くだんのトップが受けた衝撃度は、だからこそ高かったのです。加えて、消費者と直接向き合う小売り側から見れば、小売り目線に乏しいアパレル企業には魅力を感じないという空気もあります。

東レ・ユニクロ連合が生産・販売する製品は、インナーウェアやフリース、ダウンジャケットなどの機能を前面に押し出した機能衣料に属するもので、多様さこそが持ち味のファッションアパレル製品ではありません。しかし、多様性が持ち味のファッションアパレルでも、個性的な産地メーカーと小売りが直結する方向が本流になりつつあります。ネット販売、TVショッピングでは、ニッターなど産地の中小メーカーが小売業に直接販売しています。

機能衣料、ファッションアパレルを問わず、アパレル製品のSCが、流通の中抜き、言い換えれば「工商一体」へと流れていることは間違いありません。アパレル企業の悩みは深刻だと言うべきでしょう。

2. 広域からの来館、テラスモール湘南の成功要因

11月11日11時に東海道線辻堂駅北口前にオープンしたテラスモール湘南が好調なスタートを切りました。住友商事と住商アーバンが開発し63,000㎡の店舗面積に281の専門店を導入し、GMSを入居させず15の大型核店舗テナントが出店しました。従来、辻堂駅は湘南エリアの中では地味で商業施設もなく、まずは住民でなければ立ち寄らない辻堂駅が様変わりしました。この施設を戦略面で評価するとつぎの4点になります。

- ① 大型で多核の専門テナント導入（ZARA、H&M、ロンハーマン、ユニクロ、無印良品、赤ちゃん本舗、有隣堂、ゼビオ等）。
- ② GMS（イオン、セブンアイ、ダイエー等）を入れず、日用品・食品等のデイリーユース対応に「サミット」を導入。
- ③ 「湘南らしさ」を環境面で、ゾーンで、食で、ファッション、インテリアで導入し、ここにしかないを提案。館外に（ウッドのウェルカムテラス）、（湘南ヴィレッジ）、食（湘

南マルシェ)、フードコート(潮風キッチン)、トイレの壁面に「湘南らしさ」の絵画を設置等々。

- ④ カフェ併設のファッションテナントで集い、憩い、語らい、食を楽しむ を提案。結果、滞在時間の延長を促進。(キャスキッドソン、j.s.パンケーキカフェ、ロンハーマンカフェ等)。

マーケットとしては辻堂中心に10キロ圏の人口は119万で増加傾向にあり、しかも高感度で所得水準も高いのがこのエリアです。30代から40代のファミリーが多くメインターゲット対象のテナント構成となっています。オープン後、数店のテナントに、客層と何処から来られているかを質問しましたところ、東は戸塚、大船、鎌倉、藤沢、西は湯河原、小田原、国府津、平塚辺りからと広範囲でした。客層は様にお洒落で、高感度、質が高い層が多いとの事でした。沿線でここまでの大型SCがありません。空白エリアです。従って、これだけのテナントを集めたテラスモール湘南の好調は暫く続くでしょう。

又、このSCオープンでこれからの大型SCの課題も浮かびあがりました。

まずは大型複合SCにGMSは要らない。逆に多核の大型専門店を導入することでその部分は充分満たされ、商業施設の魅力は増すという点です。そしてこれからの都市型SCで顕著な動きになるのが世界のテナントが集結する動きです。日本勢はどう対応し戦うのかが大きな課題となるでしょう。世界スピードと世界基準がなければ日本でもアジアでも戦えない時代があつと言う間に来ることを、このテラスモール湘南で考えさせられました。

3. ファッションと老舗

ファッションなり、トレンドを追いかける営みは、ファッションビジネスを展開する上で避けて通れないことは言うまでもありません。しかし、毎シーズン、正確にトレンドを把握して安定した売り上げを確保することは、実は至難のことでしょう。至難のことですが、その努力を怠った会社は、市場から脱落するしか道はありません。

そんなリスクなファッションビジネスで、ビームス社長の設楽洋さんが以前こんなことを言っていました。「ファッションの世界では、トレンドを追いかけて老舗になった会社はない。ラグジュアリーブランドと英国のトラッドを除いて」。実に奥の深い発言ではないでしょうか。「シャネル」や「ルイヴィトン」といったラグジュアリーブランド、「バーバリー」など英国のハウスタータンで知られるトラディショナルブランドは確かに老舗ですが、それ以外のブランドで「老舗」と言えるブランドは(「リーバイス」はそうかも知れませんが)思い付きません。

設楽さんは、「トレンドを追いかけて老舗になった会社がない」厳しいファッション業界で生きてゆくために、会社を上場せずに明日を生きるための様々な挑戦を続ける道を選んだそうです。株主、株主に気を使わずに赤字覚悟で近未来のための投資を行うためです。「ビームス」が、老舗と呼ばれる日は、いつになるのでしょうか。楽しみです。

4. バーニーズ銀座店のクレーム対応のまずさ

先日久しぶりに銀座バーニーズへ立ち寄りしました。地下のゴルフ関連コーナーで気に入ったブルゾンがありましたので購入しました。帰宅し明日のゴルフに早速と思い開けてびっくりでした。なんと商品情報が入ったTAG(INVENTORY CONTROL TAG)が頑丈にワイヤーでガードされていたのです。販売スタッフが外し忘れたのでしょうか。銀座まで持っていくのも面倒ですから、側にあったハサミで商品を傷つけないようやっとの思いで切り取りましたが、ハサミはがちがちに傷つきました。腹がたつたので翌朝、10時過ぎに銀座店へクレームの電話を入れました。まずムツとしたのが営業は11時からとの自動案内です。

緊急事故等の対応はどうなっているのか不安になりました。11時にになり交換受付に簡単に経過を説明したところ、申しわけございませんでした、担当に替わりますとそこまでは良かったのですが待つこと7分です。なんどもこちらから切ろうと思いましたが我慢しました。お待たせ電話の7分は異常です。担当がやっと電話口に出てきて謝罪しましたが自分の名前も名乗らずです。担当はともかくご自宅を訪問させて謝罪させてくださいと、私からはそんな必要はないのでこれから気をつけください、そしてクレームのお客様を7分も待たせるバーニーズの風土を直して下さいと話し、電話を切りました。その後、一週間経ってもバーニーズから謝罪の電話も手紙も来ません。

私は、暫くはバーニーズでは買い物はしないでしよう。

以前、同社が伊勢丹の子会社時代は気持ちの良い接客だったように思います。伊勢丹から住友商事と東京海上キャピタルファンド系のTMCAが株を買取り、神戸進出、さらに福岡へと戦略を拡大しています。小売がわからない商社やファンドのDNAの経営チームで果たしてうまくいくのでしょうか、とクレーム対応から感じた次第です。

5. 東京の老舗フレンチレストラン「Cote D' or」

白金高輪の三田ハウスの1階にある老舗中の老舗フレンチレストラン「コート・ドール」。三田ハウスの一角にあるのでとても静かで落ち着いた雰囲気です。お店の外観もさることながら、内装も、お料理もサービスもどれをとっても非常にクラシック。徹底して本場フランスのHaute Cuisine(オートクイジー)を守り続けています。ワインのリストもフランス産のみ。ここまで徹底した斎須政雄シェフの姿勢には気持ちよさが感じられます。大衆に受けを狙ったレストランが増えている中、変わらぬ良さ、本質を提供し続けるという事はある意味とても大変で勇気のいる事です。さてお料理ですが、ディナーはシェフのお勧めコースが1つある以外は全てアラカルトです。とてもきちんとしたお店ですが、お料理をシェアして出して下さったり、量を調節してくださったり、お客様の要望には気持ちよく応じていただけます。まずこちらの定番かつ有名料理でもある「赤ピーマンのムース」のアミューズからのスタートです。これは口に入れた時フワツとしてとろりと溶ける様な感覚で申し分のないおいしさです。あとに続くアペタイザーとメインも奇をてらったところは全くありません。見た目は至ってシンプルですが、味はしっかりしていて、とにかく色々考えずに素直に美味しいと感じられるお料理です。デザートはフィナンシェも中身がずっしりしていて、昔からフランスに変わらず語りつがれている味そのものです。ワインはほとんど1万円以上のものばかりで、もう少しお値段の幅があってもよいと思いますが、置いているものはシェフがこだわりを持ってセレクトしたものであるので安心です。私がいただいたワインもお料理にぴったりあっていてとても美味しかったです。お店の方のサービスも過剰すぎず丁寧で気持ちがよく、ここにも老舗レストランの風格が感じられます。老舗の良さを再確認してもう1度見直し始めている昨今、大切なディナーの時の選択肢としてアドレスに記載しておきたい名店です。値段はディナーで1人¥25000~。

東京都港区三田5-2-18 三田ハウス 1階

Tel : 03-3455-5145

営業時間 : ランチ 12:00~14:00

ディナー 18:00~21:00

定休日 : 月曜日