

R・B・K EYE

VOL. 99

2009. NOVEMBER

編集責任 飯嶋 薫

1. 成城石井V字回復の要因は

最近TVでも引っ張りだこの成城石井の大久保社長は、ユニクロ、無印良品の改革でも成果をあげ、特にユニクロの柳井社長が今日ユニクロの躍進は、大久保さんの改革案なしには語れないというほどのユニクロにとっての恩人だそうです。大久保氏が成城石井の社長としてまず行ったことは、人が変われば行動が変わる、人間は必ず成長する、自ら考え行動するといった社員を心底から信頼する性善説に基づいたマネジメントです。勿論TOP自ら店周りを徹底し、お店の「3大チェックポイント」を確認します。ポイントは①欠品がないか ②整理整頓され清潔か ③笑顔で明るく元気か です。正に基本中の基本ですが課題や問題点の改善方法等は指示しません。店長とスタッフが自ら考え行動させるように仕向けます。又、特筆すべきは評価制度です。評価は顧客満足で決めます。売り上げで評価すると部署や個人の成績だけに固執し、チームの和とか活力を削いでしまうからだそうです。先日のNHKの番組でも顧客満足評価が課題だったルミネ北千住の成城石井店の店長以下スタッフが、この現実を正面から捉え全員参加型で胸襟を開き、お客様に喜んでいただくための笑顔や挨拶や作業中の姿勢をとことん話し合い改善されていく様子が取材されていました。

大久保氏とは日本SC協会の理事会や、全国大会ビジネスフェアでの私が委員長、同氏が副委員長といった間柄で頻繁にお会いしていますが、常に謙虚で基本を大事されている姿勢には敬服いたします。社長室は作らず、車は乗らずの姿勢は社員がこれだけ頑張っているのだから当然ですと話してくれましたが、こういうTOPだからこそ社員も信頼して前を向くのでしょうか。

2. 池袋駅前に居座るヤマダ電器総本店「LABI」の異様さ

池袋三越退店の後、ヤマダ電器が24,000㎡の大型家電「LABI」をオープンさせました。年間800億円の予算でオープンしました。

ヤマダの社長のコメントでは将来はトヨタ自動車からインテリアまで当社で扱うと本気で話しています。地下にはコスメから日用品、生鮮以外の食料品、上層階にはブランド、レストラン等、家電屋から総合ディスカウントSC化への流れです。ヨドバシ始め他の家電屋も同様です。益々、一挙に商業施設の際はなくなりそうです。多くの大都市ターミナルの駅前がヨドバシやビックカメラ、LABI等の大型家電が立ち誇る都市景観は日本だけの特異で異様な光景でぞっとしますが、流通業界の変革と資本力がある企業の拡大路線はいかんともしがたいのが現実です。百貨店にはもう少し頑張ってもらいたいものです。が、その百貨店も先日の大阪心斎橋の大丸北館の様にヤングファッションを取り込んだSC化への流れは他にも一挙に波及しそうな勢いです。本来施設の業態特性による差別化と自主コントロールが業界や企業にはあったはずですが、この時代はなんでもありです。しかも低価格路線への流れは異様な感が強く感じられます。中心街近くにアウトレットがあるのも同様です。倉敷駅前のチボリ公園跡地の出店コンペにイトーヨーカドーがアウトレット業態の提案で勝ったそうですが、近隣の商業施設に及ぼす影響と結果的には自らの首を絞めることを考えると暴挙といわざるを得ません。イオンレイクのアウトレット計画も同様です。どこかおかしい日本の商業施設の現状です。

3. 素材展は誰がためにある

「アパレル28.6%、小売り5.6%、問屋・商社・企画会社38.9%、一般25.7%、プレス・海外2.0%」。この数字を、どう思われるでしょう。去る10月に東京ビッグサイトで開かれた2010年秋冬向け繊維素材展「JFW—JC（ジャパン・クリエーション）」の入場者の業種別内訳です。

この数字は、ファッション産業の構造変化を雄弁に語っています。今回の総入場者数は2万7429人で、前秋冬展実績に比べて15.2%減少しました。台風に直撃されたことが主因だと主催者は分析しています。しかし、問題は川上から川下までのファッション・ビジネスの生産から流通の仕組みの実態がこの数字がえぐり出しているところにあり、そこにこそ注目すべきだと思います。

第1は、アパレル企業の大幅減です。前回に比べて3982人、33.7%も減少しました。アパレルが置かれている厳しい状況を反映しているのですが、その一方で問屋・商社・企画会社は、ほぼ横ばい。全入場者に占める比率も約40%弱で業種別でトップです。素材展ですから、本来、素材のユーザーであるアパレルの来場者は断トツでもおかしくないのですが、そうではありません。アパレルがものづくりの多くを商社に委託している（商社は商品企画・デザイン開発などで企画会社と契約している）現実を、この数字は明白に物語っていると言えます。

第2は小売りの減少率が低いことです。小売りが全入場者に占める比率は5.6%と、アパレルや問屋・商社・企画会社に比べればわずかですが、減少率は8.2%です。アパレルの大幅減少に比べれば、減少幅は少ない結果になっています。小売りの業態ごとの数字は不明ですが、自主企画を重視する小売りは総じて、しっかりと素材動向をウオッチしているでしょう。

ファッション市場は、低価格でファッションナブルなファストファッションが全盛で、一般アパレルや各小売りも低価格商品の相次ぐ投入で足並みを揃えています。09年秋冬に投入した「価格よりも価値」を重視したブランド（例えば、オンワードのニューヨーク発のセレクトショップ「オープニングセレモニー」）は大苦戦しているのが実情です。

しかし、低価格一辺倒は、いずれ終焉するでしょう。苦戦中の百貨店も自主企画で脱同質化を目指しています。駅ビルやファッションビル、セレクトショップ、SC、通販もオリジナル性を追求する方向にあります。その際、競争優位のために必須の商品の差別化は、素材にまでさかのぼる必要があることは言うまでもありません。

素材展の業種別入場者では、アパレルは今後も減少し、小売りは増加することが予想されます。アパレルが生産を商社に依存する傾向が衰えず、その一方で小売りの勝ち残り戦略のひとつである自主企画では、小売りと商社のコラボが増える。あるいは、小売りと生産者（企画機能を持ったニッターや縫製会社）が直結する、といった動きが強まる方向にあるからです。次回の素材展での業種別入場者の動向は、そうした傾向をより鮮明に反映するものになりそうです。

素材展の課題は以上ですが大元のJFW（ジャパンファッションウィーク）は更に問題です。一部の大手アパレルと大手合繊メーカーが仕切り、消費者との最前線にある百貨店、SC、小売、商店街を巻き込む活動になっていない点です。NY、PARIS等との決定的違いです。

4. 隠れ家にしたい「おこん」

代々木上原の住宅街にひっそりたたずむ和食屋「おこん」。下北沢、東北沢の店舗を経てここにオープンしました。とにかくわかりにくい場所で、駅から徒歩7分という事でしたが結局迷って15分位かかりました。ようやくたどり着いた店内に入ると暗い照明の中にゆったりとテーブルが並んでいてとてもリラックスした気分になりました。とりあえずお酒を頼も

うとしましたが、日本酒もワインも シャンパンもグラスはなし、そのかわり自分達で冷蔵庫から色々みて勝手に選んで、もし1本飲めなかったらどうぞお持ち帰り下さいというシステムになっています。

グラスで提供しない理由はお酒は1度開けてしまうと風味が変わってしまうからというご主人のこだわりからです。さてお料理ですが夜はコース料理が基本で3000円、5000円、7000円、10000円のお任せコースの4種類。今回は7000円のコースをお願いしました。前菜、刺身、焼き物、肉料理、土鍋ご飯、香の物、デザートというコースです。まず前菜は綺麗に盛られた幾つかの小鉢が出てきました。お酒がすすむものばかりです。それから刺身はとても鮮度がよく、焼き魚は塩加減も焼き具合も絶妙で日本人に生まれて本当によかったと感激した程です。お肉はまあ普通でしたが、何と云ってもこの名物の土鍋ご飯はとにかく絶品でした。お米もご主人自ら色々な種類を吟味してそれぞれの土鍋ごはんの中身に合わせてベストなお米を選んでいきます。私が頂いたのは黒トリフとベーコンの炊き込みご飯、お米にいい具合にベーコンの脂が乗っていてトリフの香りが増々食欲を増進させ、食べられなかったら持ち帰り可ですよといわれましたが問題なく完食でした。ご主人の細やかな心配りと、上品なお母様のゆったりとした気持ちのよい接客にも大満足でした。シーズン各に違った種類の土鍋ご飯がだされるそうなので又ぜひ訪れたいと思います。

予算は1人10000円前後。

渋谷区西原2-48-2 TEL03-3469-5004

営業時間：18時～深夜0時 定休日：日曜日