

# R・B・K EYE

**VOL. 187**

2017. MARCH

編集責任 飯嶋 薫

## 1. 営業時間短縮の流れが拡大

小売業界の労働力不足は益々深刻さを増しています。とりわけ販売職の不足は企業経営の根幹を揺るがす状況です。オーバーストアによる経営効率の悪化で販売職の賃金の低さも要因ではありますが、最大の要因は営業時間の長さや終業時間の遅さにあります。優秀な人材を確保するためには魅力ある環境改善が必要です。数年前より、神戸 SC 開発の山田社長（SC 協会調査委員長）が「営業時間問題は、SC の経営 TOP が断固として判断をしなければならぬ」と強調していました。他社に先駆け、グループ内の姫路 SC の閉店時間 21 時を 20 時に変更し、テナントから大変、喜ばれています。都心ではルミネ 12 店舗がほぼ 30 分、閉店時間を早める決定をしました。ここにきて、ようやくですが、最大手のイオンが旗艦店の幕張の閉店を 22 時から 21 時に早めます。SC の営業時間短縮の流れはスピードをもって拡大することが魅力ある業界へのステップになることと確信します。又、百貨店では伊勢丹の大西社長が、SC 全国大会の基調講演で、労働環境（休館日、営業時間短縮）の改善と販売職の報酬改善を熱く語られ、改革を進めておりました。他の百貨店に先駆けての、改革の矢先に無念の退任は業界にとっても痛恨の極みですが、この改善は次期経営陣にも当然引き継がれるものと思われます。政府の肝いりで始めたプレミアムフライデーにしても商売チャンスが増えたとはいえ、流通業の現場スタッフは当然仕事量が増えるわけで、経営陣はお客様満足以前に従業員満足（労働環境、待遇）を経営の最重要課題に挙げ、改革しない限り、労働力不足は解決できません。企業生き残り策は ES しかありません。

## 2. 三越伊勢丹 HD の大西社長が辞任

### —これは事実上の解任—

三越伊勢丹ホールディングスは、大西洋社長が 3 月 31 日付で辞任し、4 月 1 日付で杉江俊彦取締役専務執行役員が社長に昇格する人事を決めました。日経新聞に大西社長の辞任がリークされ、既成事実化された後、翌 3 月 7 日に開催された取締役会で正式決定し、後任社長が決まり、13 日に開かれた会見では、杉江次期社長が一人で登壇するという、異常事態になりました。

辞任に追い込まれた理由としては、業績の不振による営業利益目標の未達や、社内や管理職とのコミュニケーション不足、地方店舗の構造改革にまつわるマスコミ発表が経営の機関決定していなかったこと、また、その構造改革が営業面積の縮小や不動産賃貸面積の増大という大西社長の意図が伝わらずにリストラ＝店舗閉鎖にとらえられてしまったこと、矢継ぎ早の新規事業開発による多角化による人材不足……そして、それらが現場の混乱を招き、労働組合から糾弾されることにつながったと言われています。これに危機感を抱いた社外取締役と石塚邦雄会長が相談し、任期途中にもかかわらず、石塚会長が辞表にサインするように求めた、ということだったようです。が真相は三越グループの積年の恨みが突然の閉館宣言等で爆発し、社外役員も巻き込むクーデターとなったようでもあります。

三越伊勢丹 HD は 2008 年に、ファッションの伊勢丹と、かつて小売業界のトップだった三越が経営統合し、売上高ナンバーワンの百貨店が誕生しました。けれども、百貨店事

業が9割事業と比率が高く、伊勢丹新宿店を中心とした都心店に収益が偏り、都心店の売上高で地方店を補うという構図が続いてきました。

百貨店業界全体を見ても、2016年の全国百貨店売上高は前年比2.9%減の5兆9780億円で、36年ぶりに6兆円を割り込み、ピーク時の91年の9兆7130億円に比べて6割に低下しています。しかも、衣料品は約2兆9000万円となり、91年の6兆1000万円に比べて半分以下と大きく落ち込んでしまっています。

大西社長は、利益率の低い百貨店事業を改革することや、苦戦する地方店にも安定的に商品が供給できるようにと、仕入れ構造改革を行って自主商品を強化したり、SPA化事業に着手。さらに、食や美、健康、旅などの分野で新会社を設立したり、M&Aをするなど百貨店以外の収益源を確立しようとしてきました。不動産事業の本格化にも着手し始めていたところでした。また、現場の販売員の地位向上やモチベーションアップのため、販売員の呼称をスタイリストに改称し、インセンティブ制度を導入。女性も積極的にプロジェクトや幹部に登用してきました。現場主義を掲げていただけに、「現場がもたない」と辞任を迫られたことは無念だったに違いありません。

杉江次期社長は、大西社長がホールディングスの社長に就任以来、経営戦略本部長を務めてきた人物です。自分が立案してきたもので、基本路線は変わらないと強調しつつ、現場や労組との対話を重視することや、成長戦略よりも構造改革を先に進めること、人件費を削減する一方、新たな収益の柱として不動産事業とEC事業に注力することを明言しています。

大西社長よりもドラスティックに構造改革を進めると見る向きもある中で、業界全体の成長・発展にもつながるよう、早期の業績回復が期待されています。

### 3. 今こそ働き方改革と公正取引の実行を

明日から春4月。新年度入りの企業が多いこの季節。ファッション業界にとっても、極めて大事な課題を2つ記しておきたいと思います。ひとつは安倍政権が取り組んでいる「働き方改革」、もうひとつは経済産業省と日本繊維産業連盟、繊維ファッションSCM推進協議会が呼びかけている「公正取引」の実現です。

働き方改革は、2016年9月の働き方改革実現会議以降、政府が産業界と一体になって推進しています。労働時間短縮、残業規制、同一労働同一賃金などを実現しようというものです。アルバイトやパート従業員比率が高い外食産業などは、すべての働き手を正社員化したら、赤字がまぬがれない、といった調査結果もあり、越えなければならないハードルは低くはありません。

しかし、日本の有効求人倍率は2016年で1・43。バブル経済期より高水準です。また、総人口に占める生産年齢人口の比率は2017年には60・0%を切ることが予想されています。

一気に外国人労働者を増やすことは現実的ではありませんから、人手不足は今以上に深刻化するでしょう。政府の取り組み以前に、個社は人手不足対策を講じる必要があります。その対策は「働き方改革」つまり、AI（人工知能）の活用などで、一人当たり生産性の向上を実現することにつきますでしょう。事業継続、競争力向上には働き方改革が必須な状況だと認識して知恵を絞って実施する必要があります。

ルミネなどの商業施設は、いち早く閉館時間の短縮を打ち出しましたが、こうした動きが今後、一大潮流になると思います。

もうひとつは、公正取引です。経済産業省、日本繊維産業連盟、繊維ファッションSCM推進協議会が、この3月下旬までに繊維ファッション業界の主要な4800社に文書で「歩引き取引」の撤廃などの公正取引を徹底するよう要請しました。

これも安倍政権が取り組んでいる「下請法の順守などによる利益の適正配分を実現し、ひいては中小企業が賃上げできる状況をつくりだそう」との狙いからです。デフレ脱却には、この20年間落ち込む一方の実質賃金を上げることが必要だからです。

公正取引→中小企業の賃上げのサイクルがうまく回るかどうか、ことは簡単ではないでしょうが、官民が真剣に取り組む必要があると思います。

## <レストランレポート>

### 4. 大人の居酒屋「中戸川」

代々木上原駅南口から徒歩1分、ビルの2階にある居酒屋「中戸川」。きちんとお洒落をしてコース料理を食べに行くのもたまには良いけれど、もっと気楽な場所で楽しく食事を楽しみたい。でもきちんとした料理とお酒は必須で、しかもジャンルにとらわれず色々な物が食べたい、そんな時にぴったりなのがこちらのお店。イタリア料理のキャリア10年の中戸川弾さんがオープンしたお店は居酒屋の様にカジュアルに使えるけど本格的な料理とお酒が楽しめる素敵な場所。人気なのもうなずけます。スタッフは皆さん若いけど、きちんとした接客と感じの良さに好感が持てます。料理はこちらの看板メニューが「美味すぎるカプレーゼ」、「ポテトサラダ」「ハムカツ」とまさに和洋折衷。こんな居酒屋メニューもきちんと修行したシェフが作るとなかなかの味。お刺身の美味しさにも驚かされましたが、しめも「土鍋ごはん」があるかと思えば、パスタもありと、気分でも色々選べるのも嬉しいものです。スパークリングもワインも日本酒もセクションが良く、スタッフが作り手の事までしっかり説明してくれます。お勧めされたワインもなかなか美味しかったです。客層も場所がら大人中心で店内は心地のよいざわざわ感。カウンターには1人でいらしている常連さん達もちらほら。ご近所なら毎週でも通いたい、そんなお店です。

お値段は飲んで1人¥6000~といった感じでしょうか。

いつも混んでいるので要予約です。

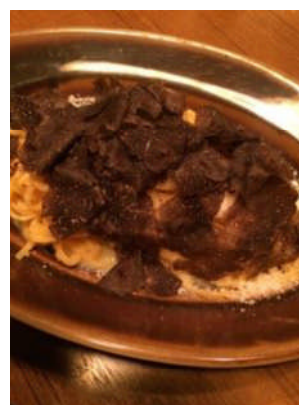
東京都渋谷区上原 1-33-12 ちとせビル 2F

TEL:03-6416-8086

営業時間：火～土 17:30～翌1:00 (L/O 24:00)

日 17:30～22:30 (L/O 21:30)

定休日 : 月曜日



# 今月のPATROL

世界のトップレベルを誇る日本の接客やサービス。そのリアルな現場を年間 1300 店以上見ている調査員がパトロール！時代が変化しても引継いでいきたい「おもてなし」を、調査結果と共に発信していきます。

## 無口で気難しそうな 職人イメージが一変！！



SHOP DATA>>>ミスターミニットウイング高輪 EAST 店  
住所：東京都港区高輪 3-26-26 京急ショッピングプラザウイング高輪 EASTIF  
関連 URL: [http:// www.minit.co.jp/](http://www.minit.co.jp/)

### おもてなし評価

総合

85点



挨拶



笑顔



パーソナルな対応



再来店したいか



### 相談してよかった！

丁寧な説明とアドバイスに感謝 by 調査員 Y.M

往訪は2月の下旬。ウイング高輪で買い物をした帰りに立ち寄りしました。夫が数年愛用しているお気に入りの革靴がたびれ顔になってきて、お直しでしょうか新調でしょうか悩んでいたの、相談してみることに。当日はその靴を持っていなかったけれど、こちらのお話をよく聞いて、とても丁寧に、対応してくれました。

### Point!

#### R・B・K 調査隊長よりヒトコト！

まるで、ロープレ大会時のような素晴らしい接客内容には正直驚きました。お客様へのアドバイスは、分かりやすい日常の例えがキーになる！ということですね。近所にほしい♪



### 「どのようなご用件ですか？」

お声掛けがある事でお客様は話しやすい

入店前、スタッフ達は無言で作業に没頭していましたが、入店するとすぐに気付いてこちらに目を向けました。こちらから「すみません」と声を掛けないとカウンターに来てくれないような店舗も多いのですが、ここのスタッフはすぐに作業の手を止めて挨拶し、カウンターまで来て「どのようなご用件ですか？」ときちんとお声掛けもしてくれました。あくまで相談だけだったので、『悪いな・・・』と思っていましたが、話を聞く姿勢でこちらを迎え入れてくれたので、安心して話を切り出すことができました。



### 知識が感じられるプロの説明が

大切な物を預けられる安心感につながる

革靴の劣化状態を口頭で説明し、修理できるか相談しました。すると、「現物を見ていないので正確ではありませんが」と前置きし、その劣化の原因などを推測しながら、直す場合の工程や料金を説明してくれました。「汚れ落としだけで直せたら5千円で4週間」「ひびの上から色を重ねて塗り込むと7千円で1か月以上」など、料金表や説明用の靴を見せながら具体的に話をすすめてくれ、わかりやすい説明でした。安くはない修理ですが、「こちらで直せるかも知れないので一度お持ちください」のひと言もあり、お直しに出す決意ができました。



### 女性のメイク落としに例えた

靴のお手入れの話が印象深かった！

スタッフは、一方的に説明をすすめるのではなく、こちらのお話もよく聞いてくれ、普段の靴のお手入れに関する話にも会話が広がりました。一番惹きつけられたのは、「女性のメイク落としと同じように、靴も時々はクレンジングしないと、靴墨の重ね塗りでガサガサになり、リが悪くなるんです」と言われた時でした。専門的な話と説明が多かった中で、このように分かりやすい例えを出したアドバイスは初めて！ましてや、スタッフは男性だったので、とても印象に残りました。その会話をきっかけに、今まで以上に靴に対する愛着も深まり、それ以来、日々のお手入れに気を付けています。