

1. アフリカ舞台に「適地生産・適地販売」を

アパレル生産は、人件費の安い国・地域をもとめて中心地が移動する。先進国から新興工業国へと移る動きは、世界最大のアパレル生産国である中国からアセアン諸国へ移る「チャイナ・プラス・ワン」でおなじみですが、最近は、ついにと言うべきか、予想通りと言うべきか、アフリカへと移りつつあるようです。

中国での人件費の上昇に伴い、アパレル生産はベトナム、カンボジア、ミャンマー、フィリピン、インドネシアなどアセアン諸国やバングラデシュに拠点が拡大しています。ファーストリテイリングは、東レと組んで11月にも素材調達からアパレル生産までを一貫で行う新工場を稼働させると報じられたのが好例です。

アパレル生産の歴史は、「安価な人件費を求めて生産地が移動する歴史」ですが、この歴史の法則通りの動きが起きているのです。アパレル生産の中国から東南アジアへのシフトではベトナムが評価されていますが、最近ではベトナムなどアセアン諸国の次にアフリカ諸国が注目されています。

すでにストライプインターナショナルはエチオピアでTシャツ生産を開始しました。アパレル生産の最終地はアフリカ、最後にミシンを踏むものは人件費がかからないゴリラ、との冗談がありますが、ゴリラはともかく、アフリカ諸国が注目されていることは確かです。電力、道路、港湾などのインフラが未整備といった問題もありますが、特惠関税制度で、無関税か低率なこともアフリカ生産の魅力だとされています。

アフリカ生産が注目されている背景に米中貿易戦争があります。ネットで調べたところ、アパレル製品や日用雑貨の世界最大級のサプライヤーである香港の大手繊維商社、リー&フオンは東南アジアや中央アフリカにシフトしつつあることがわかりました。米中貿易戦争がアパレル製品生産のアフリカへの移転を後押ししている構図です。リー&フオンは、ウォルマートにもアパレル製品や日用雑貨を供給しています。

もっとも、オーダーメイドのスーツなど確かな品質が必要な製品では、引き続き中国が頼られるでしょう。日本市場を考慮すれば、品質の良さに加えて距離の近さという利点があります。

「世界の適地で生産し、適地で販売する」戦略は、グローバル時代の勝ちパターンですが、日本のファッション企業には、適地生産だけでなく、適地販売にも乗り出してもらいたいものです。すでにEUに進出しているファーストリテイリングは、「アフリカ生産・EU販売」を視野に入れていると思われませんが、同社に続く企業が登場することを期待したいと思います。

2. アパレル廃棄

「諸悪の根源は売上げ至上主義」

英国バーバリーの自社製品焼却処分、42億円が社会から批判され、同社は廃棄をやめる方針を発表しました。処分の内容はこれから検討とのことでしたが、大量に在庫が残りセールが日常化すればブランド信用失墜となるのは明白です。今、欧米では環境負荷の抑制や社会的責任が求められており、在庫問題を放置すれば投資家や消費者の信用を失いかねません。廃棄を前提とした供給過多の企業モデルから脱却する動きが世界のアパレル業界の潮流となりました。日本も例外ではありません。

衣料消費量は 1990 年の 15 兆円から現在は 10 兆円を割り込む状況です。供給量は逆に、1990 年に 20 億枚が現在は約 40 億枚と倍も増加しています。国民一人当たり、年間 33 枚購入すると廃棄はなくなる計算ですが、タンス在庫満杯が常態化の日本の家庭で 33 枚消費はありえません。供給量 40 億枚の 3 割強が売れ残るのが日本のアパレルの現状です。利益が出て余裕のある企業は廃棄処分も可能ですが、赤字企業は評価替えもそこそこに資産計上し、古古米ではないですが不良在庫が倉庫に眠ります。何故、供給過多がおきるのかは明確です。それは実力をはるかに超える売場拡大にあります。売場は SC3200 カ所に加え百貨店 230 カ所、路面、Eコマース、アウトレットと際限がありません。大阪の例ですが、梅田、心齋橋、天王寺、阿倍野の商業施設面積はこの 10 年で約 2 倍に増えました。人口が増えている訳ではないので当然のことですが売上げ効率は下がります。アパレルにとっては売場効率が下がり、店舗利益が縮小するので、出店による売り上げアップで目標利益をクリアしようと考えます。これが最大の間違いとなります。プロパー消化率が 50%を超える数少ない企業は明日が見えますが、多くのアパレルはセールによる売り上げがメインで、日々在庫処理に追われているのが現状です。月坪効率が 20 万未満の SCへ出店したとすれば売場でなく倉庫を確保したと考えるのが健全です。過剰商業施設にEコマースの台頭、労働力不足が重なり、競争が激化、いよいよアパレル淘汰が始まります。

健全な経営の為の優先課題は

- ①売上げ至上主義からの脱却
- ②出店場所の見直し
- ③生産、供給量の適正化
- ④プロパー消化率 50%確保
- ⑤アウトレット専用商品（プロパー）の廃止。

早急に以上の課題着手が必須と考えます。

3. 販売員のための EC 売上げアップアプリ活用したサービスを続々導入

百貨店に続き、郊外型ショッピングセンターでも衣料品売上高にかげりが出ている、というネガティブなレポートが目につくようになってきました。EC の台頭による来店客数の減少と天候不順などに加え、消費者のファッション離れや、接客を敬遠したい人の増加などがマイナス要因となっているようです。

そんな中、売上げアップと顧客の利便性の向上、ブランドに対するロイヤリティの強化やファンの醸成、さらには、販売員のモチベーションアップを狙った施策として、バニッシュ・スタンダードが提供する「スタッフスタート」を導入する企業が増えています。

9月に入り、WEGO、アダストリア、「セシルマクビー」を手がけるジャパンイマジネーション、アーバンリサーチ、パレモが相次いでいます。

“販売員のためのオンライン売上げアップ業務用アプリ”のスローガンの下、コーディネート投稿機能や、ブログ機能、客注機能の操作を 1 デバイスで実現し、特集なども短時間で簡単に制作できるようにした、お助けアプリです。

販売員が投稿したコーディネートからの売上げや、ブログ経由の売上げを、個人単位で可視化しているのが特徴です。

コーディネート撮影した後、バーコードの読み取りから簡単に商品のタグの設定・管理ができるもの。販売員はあとはアップロードするだけ。アップロード情報をメールで受け取った管理者が、承認し、EC や SNS にアップロードするまでの工程が、従来の 60 分から、10 分に大幅短縮されています。

自分の店舗に在庫がなかった場合の客注機能も便利になっています。目の前のお客さまを待たせることなく、1 デバイスの簡単な操作で商品を確保することができるため、販売機会ロスの削減

と、業務効率の改善、店舗間移動ではなく倉庫からお客さまに直接個別配送することで、店舗間移動費用のコスト削減にもつながります。所要時間も従来の1週間から2日間に削減することができるといいます。

ちなみに、アダストリアは新しいテクノロジーの活用を行う子会社、アダストリア・イノベーションラボを通じて、公式ウェブストア「.st」（ドットエスティ）で、従来の店舗単位のスタッフスタイリングページに加え、スタッフ個人の投稿を可能にしました。

自社のブランドや店舗からの情報発信よりも、顔が見えるショップスタッフ個人からの情報発信したほうが、お客さまと強い関係が構築できると指摘。プライベートのSNSで数万人単位のフォロワーを持つショップスタッフらを資産としてより活用していく方針です。

WEGOの「GOCART」やアーバンリサーチ、パレモでは、人気スタッフのランキングや新着情報などに加え、着こなしの参考にしやすいように、スタッフを身長別にセグメントできるようになっているのが特徴です。

営業時間外も休暇中もSNSで情報を発信し続けられるため、販売機会の増大にもつながっているといわれます。ECに売上げや客足を奪われてモチベーションが落ちる販売スタッフもいる中で、自身のコーディネート発信から売上げに貢献でき、しかも、評価につながるという、一石二鳥、三鳥の仕組みです。ますます導入企業が増えそうですね。

<レストランレポート>

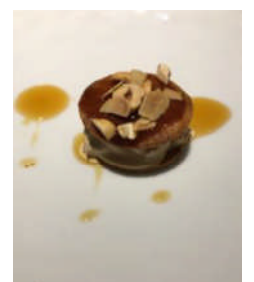
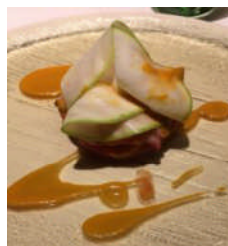
1. シャンパーニュとフレンチのマリアージュ「L'orgueil」

外苑前駅から徒歩10分位。気をつけていないと通り過ぎてしまう隠れ家的レストラン「オルグイユ」。コースの一皿ごとにシャンパーニュとのペアリングを追求したスタイルが話題の店です。シャンパーニュ地方のシャンパンとスティルワイン合わせて常時100本程度揃えていて、様々なグラスで温度帯を変えてサーブしてくれる。シャンパン好きにはたまらないお店です。オーナーシェフは2016年にミシュラン3つ星を獲得した「カンテサンス」出身の加瀬史也氏。それぞれのシャンパンの個性に合わせて料理のソースや調理法を生み出していき、通常と逆の発想、そんな考え方がおもしろい。店内はテーブル席とカウンター席合わせてわずか12席、全ての席がシェフズテーブルというコンセプトです。夜のコースはシェフが自信を持って提案するコース1種類のみ。アミューズは定番のそば粉のタルトフランベから始まり、お魚、お肉と進んで行く。どのお皿も食材の本質に真摯に向き合い、下ごしらえを入念にし、ペアリングのシャンパンと最高のマッチングの味に仕上げて行く。グラスやお皿のセンスも良く、盛りつけも端正で美しい。至福の時を与えてくれるレストランです。シャンパーニュのペアリングは3種と6種があり、ノンアルコールの方には無農薬、無添加のスパークリングぶどうジュースがありますが、こちらもフルーツグラスで出してくれるのでシャンパーニュを飲んでいる気分になります。ランチコースは6品6800円、ディナーコースは8品10500円、お酒のペアリングは3種3600円、6種7200円です。晴れの日にはぴったりのお店。要予約です。

東京都港区南青山4-3-23 オリエンタル南青山201 TEL:03-6804-5942

営業時間：ランチ12:00~15:30 (L/O13:00) ディナー18:00~23:00 (L/O19:30)

不定休 <http://orgueil.net/>



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。

秘境カフェで体験した
 心に沁みる深いおもてなし



SHOP DATA>>> 溪谷展望カフェ (兜家旅館)
 住所：東京都西多摩郡檜原村数馬 2612
 URL: <http://www.kabutoya.net/cafe/jp/item1.html>

おもてなし評価

総合	挨拶	★★★★★
95 点 ★★★★★	笑顔	★★★★☆
	パーソナルな対応	★★★★★
	再来店したいか	★★★★★

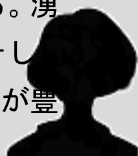
カフェ好きの私が見つけた、とっておきの
 おとなのカフェタイム by 調査員 KI

カフェめぐりが趣味の私。家事や子育て・仕事の合間に、寸暇を惜しんで回る「寸カフェ」を日々楽しんでいます。「この夏は、緑の中でゆったりとカフェタイムを過ごしたい」と、ネットで調べて見つけたのが、都下檜原村にある「溪谷展望カフェ」！1日3組、しかも1組が滞在中は、他の組は入れないシステム。素敵！！すぐに予約を入れました。

Point!

R・B・K 調査隊長よりヒトコト！

東京は奥深い。自然豊かな場所にはその利点を存分に生かしたおもてなしがある。湧き水、庭花、ドローン撮影の写真。そして、ご主人との丁寧な会話。全ての力が豊かな時間消費に繋がったのだろう。



奥多摩ドライブのつもりが、どんどん山奥に…
 ナビ、間違っていないかしら？

都心から愛車を走らせる事1時間ちよつと。「本当にこんな山奥にカフェがあるのかしら？」と思いながら、ウネウネと続く山道を登っていくと、「兜家旅館」の看板を発見。更に細い山道を進むと、何とも情緒深い合掌造りの建物があり、こちらに気付いた作務衣姿のご主人が中から出て来てくれました。とても腰の低い旅館の主は、私たちを旅館大広間へ案内してくれました。窓から溪谷と滝が見下ろせる、絶景の大広間。広々とした非日常的な空間で、私達3名だけの贅沢カフェタイムの始まりです。



老舗旅館がこだわる
 「贅沢な時間と空間」に癒されて

19代続く兜家旅館に宿泊されるお客様のお食事処として使われている大広間。お客様がチェックアウトされた後の5時間だけ、カフェとして使っているそうです。メニューは、檜原露頭水などの湧水2種類から選ばせてくれるお水で入れる、フェアトレードのコーヒーや檜原村産の紅茶など。決して安いお値段ではありませんが、ご主人の手間暇や、贅沢な空間を考えると、満足のいく価格です。説明はひとつひとつとても丁寧で、メニューへの愛情や拘りが感じられました。ドライフルーツたっぷりの美味しいチーズケーキは、前日迄に予約必須。器に添えられた庭の生花も粋な演出でした。



「お客様に楽しんでもらいたい」という
 ご主人の気持ちが嬉しくて…

ゆったりとティータイムを楽しんでいると、ご主人から「よろしければ、お茶が終わったら庭に出て、お好きな紫陽花をお切りしましょう」と嬉しいお誘いがありました。庭一面に咲く紫陽花の中からお花を選ぶのも楽しく、帰宅中に枯れないよう、濡らした新聞紙やビニール袋を用意してくれる気遣いも素晴らしいと感じました。その他、ドローンを使って溪谷側から大広間でくつろぐ私達を写真撮影し、スマホに送ってくれたり、駐車場まで付き添い、車が出るまで見送ってくれるなど、ご主人の深いおもてなしの心が感じられました。次回は、宿泊客として行ってみようと、目下計画中です。