

### 1. ロイヤルホールディングス菊地会長の変革から学ぶこと

第43回SC全国大会のパネルディスカッションはテーマを「SCを安全で楽しく、誇りが持てる職場とするためには? ~テナントからディベロッパーへの提案~」とし、3社のCEOにパネラーを依頼しました。ファッションテナントはアダストリアの福田会長とユナイテッドアローズの竹田社長、飲食からはロイヤルホールディングスの菊地会長。ファシリテーターとして私が進行を務めました。福田会長、竹田社長とは旧知の仲ですので、企業姿勢や施策等は大方理解しておりましたが、菊地会長とは本件で初めてお会いしました。5期連続増収増益の敏腕経営者としてマスコミにも度々取り上げられていましたので、一体どのような方なのかと、楽しみに準備から本番まで接しさせていただきました。そのなかで感心し、学ぶべき点が多々ありましたので、ここに紹介します。まずは2010年ロイヤルホールディングス社長に就任して従業員向けに始めた取り組みです。一つが「決算説明会」ともう一つが「経営塾」です。決算説明会を始めたのは会社の現状を知ってもらうのは勿論ですが、従業員の現状に対する納得感を高めなくてはならないと考えたからだそうです。これによって会社の方向性を共有し、経営と現場の距離を縮めることができました。また、労働力不足が深刻な状況で、せっかく採用した新卒が早期に辞めないよう、入社直後の研修制度を改革、入社後、新入社員は全事業部を1ヶ月ずつ経験し、10ヶ月の研修が終わったあと、自分の就きたい業務の希望をだしてもらう自己申告制を採用、営業時間の短縮等、労働環境改善の効果もあり、結果、離職率が大幅に改善したそうです。現状4.5%(2009年9.4%)は飲食業界のみならず小売業界でも群を抜く低さです。また「経営塾」は毎年6ヶ月間、月に1度、朝7時半から9時まで東京、大阪、福岡で菊地会長自らが塾を開き、経営の勉強をするそうです。1回目のテーマは必ず「会社はだれのものか」を議論。これが「会社の存在意義とは何か」を考える糸口になっているとのことでした。最後に、最もなるほどと感心した施策を挙げてみます。それはロイヤルホールディングスの「人口減少社会における外食産業モデル」です。「市場が減少し、働き手も減少するなかにおいては、マスで戦う事業(てんや等)は機械化を更にはかり規模拡大をし、一方、食のこだわり、高付加価値を追求するビジネスモデル(ロイヤルホスト等)は戦略的縮小『勇氣ある縮小』と更なる質的向上を図ることが大事です」との話でした。ロイヤルホストの現状は規模の縮小と質の向上に注力し、客数減ですが、客単価増で売上増が続いています。上場企業にあって、「勇氣ある縮小」を社員はもとより、株主にも発信する菊地会長の覚悟を決めた判断が、5期連続の増収増益の好業績に結びついたのでしょう。菊地会長の発言がSC業界にとっての刺激剤になれば、のパネルディスカッションでした。

### 2. 盆栽というアートに見る時間の蓄積

今月中旬に東京都美術館で開かれた第93回国風盆栽展を見てきました。アートの力をファッションクリエーションや売場環境づくりに生かそうとの傾向があることも盆栽展に足を運んだ理由ですが、実物を目の前にした時の驚きを体感したいからです。

盆栽は「BONSAI」として、最近海外でも人気が高まっています。今回の国風展でも151点のうち7点はスペイン、ベルギー、中国、韓国からの出品でした。数は多くはありませんが、会場でも外国人の姿が散見され、盆栽人気のグローバル化を感じさせました。

展示作品は、例えば、黒松、赤松、五葉松などの松やけやき、かえで、もみじ、ぶな、ぼけ等。樹高は、せいぜい50センチから高くても1メートル程度にもかかわらず、幹の太さはスピード

スケート選手の太ももの太さ。人気が高い「真柏」という盆栽は、幹は真っ白か象牙色に光り、緑の葉を一段と引き立てています。白い枝は頂点にも突き出していて、見る人を引き付けるアクセントになっています。盆栽を植える鉢も年代物が多いとのことですが、確かに、盆栽のバランスのとれた美しさに調和していました。

作品を見て、圧倒されるのは、これまでに育った膨大な時間の蓄積です。気が遠くなるような時間がかかっていることは一見して見てとれます。実際、小さな木が直径10センチ以上と思われる太さになるには、どれだけの時間がかかっているのでしょうか。会場で詳しく聞いたら、100年は当たり前、300年を超える作品もあるとのことでした。

そうすると、価格が気になります。これも会場で詳しく聞いたら、1億円を超える作品もあるとのことでした。アート作品に接して感動していたのですが、盆栽も絵画の世界と似たところがあることがわかりました。

日本盆栽協会は、何世代にもわたって多くの人々の手によって芸術の域にまで高められた文化財的にも貴重な盆栽を「貴重盆栽」として登録し、その保存に万全を期しているそうです。作品が出来上がるまでの長い、長い時間。何代にもわたって作り上げられる作品。時間というものの不思議さを感じた盆栽展。東京都美術館で開催されるのも、盆栽は「時間がつくれたアート」そのものだからだと思いました。

### 3. クロスプラスがEC専用の大人のコスパブランドを開発

米国ではラディカル・トランスペアレンシー（究極の透明性）をコンセプトに掲げる「エバーレーン」や、メガネの「ワービーパーカー」、シューズの「オールバード」など、D2C（ダイレクト・トゥー・コンシューマー）を謳ったEC発のブランドが人気になっています。オンラインストアをベースに販売することで、出店コストや人件費などを抑制できるだけでなく、顧客のニーズをデータとして把握して次の商品やサービスに生かすことで、商品をブラッシュアップしたり、無駄を省いて高品質高コストパフォーマンスで提供できることが強みとなっています。

日本でもD2Cブランドが増えていますが、ウィメンズ向けでは、いわゆる若者向けの廉価な低価格ブランドが多いのが実情です。

そんな中で、名古屋を拠点とする婦人服アパレルのクロスプラスが2月20日、同社初のEC専門ブランドとして「ノーク（N.O.R.C）」をデビューさせました。デザイナーズブランドから量販店向け商品まで幅広い商品を生産・調達するクロスプラスの力と、旬のトレンドのスタイルを捉える力のあるファッションのプロの力を融合させて、セレクトショップと同等のクオリティの商品を6〜7掛けで販売。「大人の女性のための本当のコスパブランド」を目指すといいます。

ブランドのトータルプロデューサーには、オンワード樫山の新規事業開発部長を経て、LA発セレクトショップ「キットソン」の日本上陸や、シーズンズカジュアル専門店やカジュアルSPA企業、大手バッグ企業などでブランドディレクターなどを手がけた人物を抜擢。

大きなポイントとして掲げるのは、気候変動や衣替えをしない生活習慣の台頭に対応した「シーズンレス商材の展開」と、「前年踏襲型を否定して、旬のスタイルを作れる商品を展開する特化型MD」です。さらに、「着るだけで旬のムードや自分らしい着こなしができる時代にマッチしたスタンダードアイテムを、スタイリングから逆算して展開する商品企画」によって、「スタイリング迷子」を撲滅したいと意気込んでいます。そのために、雑誌などでバリバリ活躍する2人の現役スタイリストも起用しました。「ジェンダーレス」なサイズ展開やアイテム展開によって、幅広い客層が自分の好みのサイズ感でファッションを楽しむことができるのも、今の時代の流れをつかんだ施策になっています。

本当に提供したいものだけに絞り込んだ商品展開を EC をベースに行うことが、無駄なものを作らず、消化率を高め、廃棄物を減らすことにつながり、結果としてサステナビリティや社会貢献を推進することになればという思いも込めているそうです。

プロデューサーやスタイリストのネットワークにより、11月に行った展示会には多くのモデルやタレント、編集者なども来場し、SNSの投稿も話題になりました。オープンの前日にはインスタグラムのフォロワーが約8000人、クロスプラスのオンラインメンバー新規登録数は1万人を突破するなど、とても盛り上がりました。

初年度売上高目標は1億5000万円ですが、すでに上方修正が見込めるほど好スタートを切っているようです。今後はクロスプラスが得意としてこなかった、デジタルマーケティングやコミュニケーションの部分で、既存のスタッフを含めて、どれだけノウハウを吸収してECサイトやSNSを運用していけるか、成長を支える大きなカギになりそうですね。

## <レストランレポート>

### 1.くろぎ

湯島の1軒家から大門に移転オープンしたカウンター割烹の店「くろぎ」。最も予約が取れない店と言われ、現在は1年先まで予約が入っているそうです。店内は通路から階段に至るまで数寄屋の意匠が凝らされています。コンセプトは「江戸ならではの粋を融合させた東京割烹」。完全な2交代制で、最初の回は18時から次の回は20時30分からです。まずは席に着くと桐の箱にずらっと入ったお箸を見せてくださり、その中から好きな物を選びます。お箸にはそれぞれ、どこの地方の何の木から作られてときちんと説明が添えてあります。マイ箸で食べる感覚、気分がよいものです。そして調理する前には素材の説明、この段階で気分はかなり高揚します。とにかく素材は全てが一流。その素材の良さを最大限に生かしたお料理は勿論文句のつけようがありません。丁度節分の時期でしたので、それにちなんだお料理やお皿もウイットが効いています。カウンターのみなので、ライブキッチンを目の当たりにし、目で楽しみ、舌で楽しみ、板前さん達との楽しい会話を耳で楽しみといった至福の時間を楽しめます。コースの量はかなり多く、料理が半分進んだ段階ではお腹が良い感じになってきます。そうすると板前さんはすかさず、無理せず好きなだけ食べて残してってください、全てお重に詰めてお持ち帰りいただけるので、残りのお料理も楽しんでくださいとおっしゃってくださいました。高級割烹の高飛車な感じは全くなく、皆様とてもフレンドリーです。これも新しい割烹の形ですね。夜の予約は非常に困難ですが、お昼なら（数ヶ月待ちですが）比較的予約が取りやすいとの事です。

昼夜、おまかせコースのみ。お値段は季節により異なりますが、40,000円～。

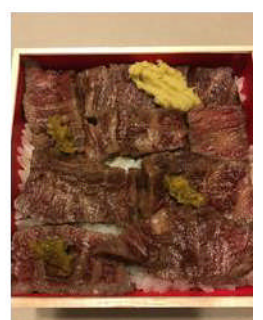
お酒も入れると1人60,000円～。要予約です。

東京都港区芝公園 1-7-10 TEL: 03-6452-9039

営業時間：昼 12:00～14:30 夜 17:00～23:00

定休日：日、月、祝

<http://www.kurogi.co.jp/>





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。

## 病院内にある、接客が優しいレストラン



SHOP DATA>>> レストランたちばな

住所：神奈川県川崎市中原区木月住吉町 1-1 関東労災病院内

関連 URL：<https://www.kantoh.johas.go.jp/>

### おもてなし評価

総合

90点



挨拶



笑顔



パーソナルな対応



再来店したいか



体が不自由でも安心して利用できる

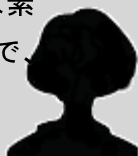
ゆったりとした雰囲気と接客が◎ 調査員 I.K

近所の総合病院に用事があり、ちょうどお昼時だったので院内のレストランで昼食を済ませることに。病院内の食堂だけれど一般の人でも利用可で、お見舞い客や外来の患者さんで賑わっていました。まさに「憩いの場」で、皆さんそれぞれ食事やお茶を楽しんでいました。

Point!

R・B・K 調査隊長よりヒトコト！

院内レストランも数多い中、ここまでお客様への気遣いが徹底された対応は素晴らしい。高齢化、多様化の時代なので、今回の素晴らしいアプローチを是非、参考にしていただきたいと思う。



「お名前を書いてお待ちください」にみんななかなか気づかない

ちょうどお昼時だったため、入り口では数人が椅子に座って並んでいた。最後尾に並んでみたが、よく見ると列の先頭に名前を書く台があったので、記入して待つことに。その後数名入店してきたけれど、口々に「混んでるわね。並べばいいのかしら？」「名前書いて待つのかな？」と。まめに待ち客数の確認には来ていたし、その時には「もう少々お待ちください」など声をかけていたけれど、入り口にスタッフが常にいるわけではないので、もっと大きく「お名前を書いてお待ちください」と書いてあったらいいのに……



お客様に応じて料理の量だけでなく、味の濃さや軟らかさを尋ねる気遣い

にっこりと目を合わせて「こちらのお席でよろしいでしょうか？」と案内されたので、向かいの椅子に荷物を置き、席に座ろうとした。するとさりげなく隣のテーブルを少し引いて通りやすくしてくれた。着席したのをきちんと確認してからメニューを開いてくれたり、動作ごとにととても気遣いを感じ、混んではいたが急かされる様子は全くなかった。料理を注文すると「量とお味は普通でよろしいですか？」と。量も味の濃さも調整が可能なので、年配の方にはさらに「おうどんは軟らかく煮ることもできますがどうされますか？」など、お客様に応じて料理の内容を確認しているようだった。



お客様に合わせた、さりげなくも的確なサービス

食事が済んで飲み物をオーダーしようと見回すと、すぐに気が付いて席に来てくれた。どのスタッフもにこやかな表情で親しみやすい。様子を見てみると、動きはスムーズでよく目を配っていて、接客は相手の動作に合わせて、ゆっくり確実にを行っているようだった。はっきりとした聞き取りやすい話し方、動きがゆっくりなお客様には合わせて待つ、杖を突いているお客様ならば座りやすいように椅子・テーブルをずらすなど、必要以上に手は出さず、必要な手助けはさりげなく的確にしている、その距離感にさすが院内レストランだと感心した。