

R・B・K EYE

VOL. 212

2019 APRIL

編集責任 飯嶋 薫

1. 伊藤忠の「デサント」事業は、「商いの次世代」の試金石

— 果して上手くいくのか、商社のアパレル経営 —

伊藤忠商事は、TOB（株式公開買い付け）でデサント株の保有比率を40%に高めたことで、今後、デサントの成長戦略を加速しますが、この事業は「商いの次世代」を目指す同社にとって、とりわけ繊維カンパニーにとっては、大事な試金石になる案件だと思えます。アパレル企業の経営は、ビジネス巧者の商社にとっても、過去にめざましい成功事例がないからです。

デサントの潜在力は、大方が納得できるでしょう。スポーツ分野及びスポーツとタウンを融合した「アスレジャー市場」は、大きな成長が期待されています。来年には東京オリンピックが、2022年には北京冬季オリンピックが開催されます。現代生活者の健康志向も高まる一方です。そうした成長市場に向けて「デサント」が主力プレーヤーの資格を有していることは間違いないでしょう。

だからこそ、伊藤忠はデサントの6月からの新たな経営トップに小関秀一伊藤忠専務執行役員繊維カンパニープレジデントを送りこむ一方、伊藤忠常務執行役員食料カンパニープレジデントの久保洋三氏を専務執行役員に就任させることにしました。

今回のデサントに対するTOBは、岡藤正広伊藤忠代表取締役会長CEOが主導したものと見られており、その岡藤会長が最適任者を送り込んだ格好です。小関氏は、香港、中国在住通算20年の中国通で知られ、久保氏はエドウィンの再建に関わった実績があります。言わば、今後の「中国」と「スポーツ」という成長市場を攻略する上で必要不可欠な経営人材だと言えます。

伊藤忠にとって、繊維事業は祖業です。岡藤会長は繊維畑出身で繊維カンパニー時代は「ブランドビジネス」を繊維カンパニーの柱事業に育て上げました。「商いの次世代化」に取り組んでいる伊藤忠繊維カンパニーの次の戦略のひとつが、前号で触れた「原料起点のバリューチェーンの構築」であり、もうひとつが世界的には成長産業のアパレル産業に属す「デサント」事業に代表される、ライフスタイル型の新たなブランドビジネスに他なりません。

ただ、これまでの経緯を見ると、商社のアパレル企業経営は、成功事例に乏しいのが実情です。デサントの潜在力をどう引き出すか。デサントを通じてアパレル企業の経営で明確な結果を出す。そのミッションへの挑戦と成否は、伊藤忠繊維カンパニーの次世代ビジネスの成否にとどまらず、総合商社の繊維・ライフスタイル事業の今後を占う意味でも目が離せません。

2. 進化した高速道路パーキングエリア

— 新名神、鈴鹿PAが熱い —

新名神高速が3月14日開通。新四日市から亀山西まで開通し、豊田から草津まで従来の名神ルートと比較すると距離37%、時間にして27分短縮で中部圏と関西圏をつなぐルートが便利になりました。この開通に伴い、上下線どちらからも利用できる鈴鹿PAがオープンし、連日大勢の来場者で賑わっています。三重県の伊勢志摩に代表される観光スポットへのアクセスも多様化されスムーズになりました。今般、中日本エクシスの並木執行役員、佐藤執行役員（名古屋支社長）の案内で早くも人気スポットとなった鈴鹿PAを視察してきました。鈴鹿サーキットの「ピットイン」のようにクイックでスムーズなサービスを提供し、鈴鹿の魅力にピッ！と気が

付いて貰いたい思いを込めて愛称を「PIT SUZUKA」とつけたそうです。PAの入口にはF1、HONDAが展示され、近くにはワールドチャンピオンのハミルトン始め、レーサーの銅板でできた手型のコーナーもあり、他のSAやPAと違ったワクワクする高揚感があります。1,400平米の商業施設は(株)ダイナックが一括運営し、地域にちなんだ開発メニューが人気を集め、131席のフードコートは昼前から満席、一番人気は焼肉のみさき屋の「ぼつ焼丼」780円、鈴鹿 墨味噌らーめん980円。私も頂きましたが「美味しい」の一言、くせになる味でした。また、展示、土産コーナーでは鈴鹿墨、伊勢型紙等の文化、伝統工芸等を紹介する発信場所として使われています。土産コーナーの壁面には世界的なレーシングウエアの「クシタニ」の有名選手が使用したウエアが展示され、レーシングファンにはたまらないコーナーとなっています。設備的な進化はSA、PAでは誰もが使うトイレに見られました。空き、満がデジタルで表示され分かりやすく、また、手洗いが石鹸水、水、乾燥が洗面台に一体化され便利になりました。手洗いの後、その場で乾燥、これには利用の皆さんは声を上げて驚いておりました。また、レーシング好きにはたまらないトイレの仕掛けがありました。奥の一か所のトイレの水洗音が何とF1のレーシング音。早くも話題になっているとのこと。又、地域住民にとっては高速を使わず地元から直接PAに入れるプラットパークが出来、食事に買い物に使われています。特に、カフェのプロントがベーカーリーを導入したお陰で、地元住民には大変喜ばれているとのことでした。鈴鹿PAはオープン直後の話題性もありますが、高速道路のSA、PAの更なる進化がここには確かにありました。それは快適性、安心、地域特性、話題性等の更なる追求がこの小さな空間に満載されているように感じた視察でした。

3. 「無印良品」銀座旗艦店で世界観を凝縮、食にも本腰

「無印良品」が4月4日、銀座・並木通りの商業ビルに、「無印良品 銀座」をオープンしたことはご存知の方も多いと思います。中国の深圳、北京に続く日本初の「MUJI HOTEL」と、「MUJI カフェ&ミール」を発展させた本格的なレストラン業態「MUJI Diner」も併設しています。売り場面積は約1200坪で、ホテルは79室を備えています。

銀座・有楽町エリアでは、東京都が所有する丸の内庁舎跡の暫定利用として2001年に当時最大面積となる1000坪でオープンしたものです。ここをきっかけに商材やサービスの開発なども進み、外国人観光客の来店も増え、グローバル化に大きく寄与。「無印の聖地」として話題になり、年間190万人が訪れる名所になりました。

都の再開発計画が進み、有楽町店の閉店が具体化してきたところに銀座エリアで代替地を探していたところ、東京電力の銀座支社跡地を2013年に読売新聞グループが買収し、三井不動産と共同で開発する「マロニエ×並木 読売銀座プロジェクト」との縁があり、この場所への出店が決まりました。ちなみに上層階は当初、オフィス用途として開発されていたため、ホテルの部屋が長細い地型になっているのはその名残となります。

実際の「無印良品 銀座」は世界旗艦店と位置付けるだけあって、「無印良品」の世界観がぎゅっと凝縮されているとともに、店作りの方向性として打ち出している「土着化」を強く感じさせる館になっています。

世界観の凝縮という意味では、無印が1980年の創業時から掲げてきた「わけあって、安い」の理由や、天然素材を中心に素材感をしっかりと打ち出している点、そして、アメニティや備品などにも多くの無印商品を使った「アンチゴージャス アンチチープ」を謳ったホテルの存在などが挙げられます。

特に、衣服雑貨に関しては、麻や綿など素材を強く打ち出す演出をしたり、素材×品種を基本としたブース展開をすることで、わかりやすさと圧倒的な陳列量による購買意欲の喚起などにもつながっています。さらに、色目についても、カラーバリエーションの中から、天然色を中心に選んでいるため、より洗練されたコンセプトチュアルな形で打ち出すことができています。

また、ホテルは創業時から、アドバイザーボードの故・田中一光氏や小池一子氏らがホテル構想を思い描いていたといい、40年近い時を経て、夢が実現したものでもあります。

一方、土着では、いわゆるその固有の立地に合わせて商品やサービスをアジャストするローカライズが徹底されています。特に銀座では、食の打ち出しや営業時間などにそれを感じさせられます。

オフィスも増え、外国人観光客も多く訪れる銀座ですが、実は銀座3丁目・並木通り周辺では気軽に食品を買ったり、朝食を楽しんだり、夜中まで営業していたりする場所が少ないといわれていました。

今回は1階のグランドフロアに青果やベーカリー、ジューススタンドなどを設けたり、従来のチルド食品やレトルト食品などに加えて、お弁当なども用意。朝7時からホテル併設型の6階レストラン、7時半から地下1階の「MUJI Diner」を、ホテルエントランスのある6階に設けたサロンは夜26時（深夜2時）まで営業することを決めました。

食はそれ自体では利益率が低いですが、来店動機として強い力を発揮することを期待。来店客数は有楽町店時代の190万人にくらべて2割アップの年間230万人を目指すとのこと。2015年の靴下の値下げや、2018年の2400品目の価格改定などにより、衣服雑貨を中心に、より買いやすい価格の商品も増えています。

生活雑貨は無印ファンは相変わらず多いものの、IKEAやニトリ、さらにはドン・キホーテや通販企業なども含めて競合が激化しています。食と衣服雑貨もブルーオーシャンとはいかない分野ですが、今の無印の好調を支えていることは間違いありません。

中国をはじめとした海外での展開や、4月20日に石川県に開店した初のロードサイド型店舗など、チャレンジが続く無印良品。その未来を占うエポックメイキングな銀座店を、ぜひ体感し、何か学びを得てもらえればと思います。

<レストランレポート>

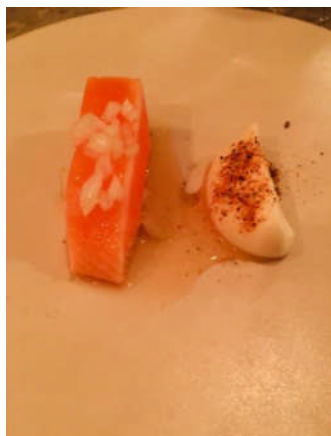
1. 日常使いの出来る素敵なビストロ「PATH」

渋谷のビストロ「ROJIURA」の原太一さんと、パリ「トロワグロ」のパティシエを経た後藤裕一さんがオープンした店「PATH」。クロワッサンや自家製グラノーラやパンケーキなどの、ガストロノミー級の美味しい朝食から始まり、夜はビストロ級の料理とオーガニックワインが楽しめる、大人気のお店です。カウンターとテーブル席、入口にはスタンディングでワインを楽しめるスペースもあります。いつも夜になるとお店の前に人が溢れていて、皆さん楽しそうにワインを召し上がっています。代々木公園という土地柄、外国人のお客様も多く、まるで海外のワインバーにいる様な感じ。お店の雰囲気はとてもカジュアルですが、料理とお酒のレベルが極めて高い店です。スタッフの対応もフレンドリーだけどころかしっかりとっていて好感が持てます。お値段はコースで頂くとお酒も入れると1人10000円〜。

予約がとりにくい店なので早めの予約をおすすめ致します。

東京都渋谷区富ヶ谷 1-44-2 TEL:03-6407-0011

営業時間：朝食／ランチ 8:00am~14:00 (L/O) ディナー 18:00~23:00 (L/O)



2. 福星

三ノ宮から徒歩5分の所にひっそり佇んでいる中華料理店「フーシン」。店内にはカウンターとテーブル1つ、コンクリートむき出しの内装は一昔前の隠れ家バー的な雰囲気です。シェフが1人で切り盛りしているお店なので、お任せコース1コースのみ。10種類以上の料理が少しずつ出てきます。とても手間がかかっていますが、それがこの店のスタイルです。季節の旬の食材を十分に生かして、独特の味付けの料理はとにかくどれを食べても本当に美味しくお酒も進みます。なかでもこちらの名物料理のピータンは今まで食べたピータンの中でも最高の美味しさ。その日によって味付けは変わるようですが、このピータンが癖になり常連になったお客様も多いとか。お酒の品揃えも素晴らしく、シャンパンやオーガニックワインから紹興酒まで全てのジャンルで、シェフのセンスが光っています。コースは6000円。この内容でこの値段は素晴らしいコストパフォーマンスです。次回の神戸出張の折にも是非立ち寄りしたいお店です。要予約。

兵庫県中央区下山手通 4-12-8 フォルム下山手 1F TEL:078-958-6533

営業時間：17：30～23：00 (L/O 22:00) 不定休



<ランチスポット>

1. サラダが気軽に美味しく食べられる「CITY SHOP」

「ヘルシー×モード」をテーマに都会でしなやかに生きる女性達に向けて、身体の内からと外から美しくするというコンセプトを掲げる「CITY SHOP」。オープン時は1階がデリカテッセン、2階がファッションのフロアでしたが、2階もイートインのコーナーとしてリニューアルオープンしました。「色々な野菜を、もっと美しく、もっとデイリーに食べる」をテーマに、常時15種類以上のデリが取り揃えられています。野菜は新鮮で、様々な形で料理しているため、肉や魚を取らずとも充分満足感が得られます。見た目も綺麗でどれも美味しく、セットメニューのコーヒーも美味しくおかわり自由なので、ランチ時はいつ行っても満席状態です。

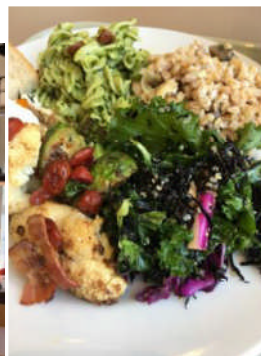
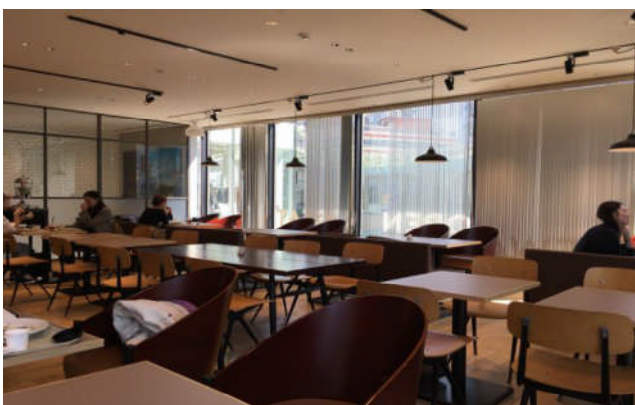
テイクアウトもあるのが便利。

ランチセットは1400円～。

東京都港区南青山 5-4-41 TEL:03-5778-3912

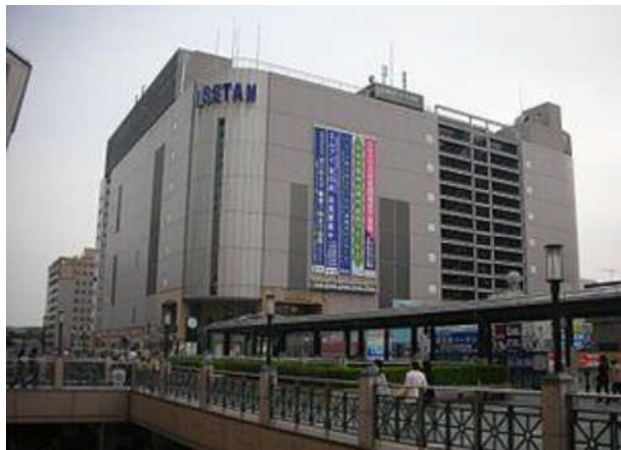
営業時間：11：00～21：30 (L/O 21:00)

<http://cityshop.tokyo/delicatessen>



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。

閉店まであと半年足らず！
 最後のおもてなし、見せて下さい！



SHOP DATA>>> 伊勢丹府中店
 住所：東京都府中市宮町 1-41-2
 関連 URL：<https://isetan.mistore.jp/store/fuchu/>

おもてなし評価

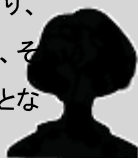
総合	挨拶	★★★★★
0点 ★★★★★	笑顔	★★★★★
	パーソナルな対応	★★★★★
	再来店したいか	★★★★★

もうすぐ閉店してしまう府中伊勢丹、たまには
 ゆっくりお買い物でもしようかな by 調査員 AM

府中に移住してきて 5 年。すぐ近くにありながら、毎日の閉店時間があまりにも早く、平日はなかなか行けなかった伊勢丹府中店。それでも贈り物や手土産探しには何かと重宝していたので、今年 9 月末日をもって閉店とは寂しい限り。知人への贈り物を探したかった事もあり、久しぶりにゆっくりお店を回ってみる事にしました。

Point! R・B・K 調査隊長よりヒトコト!

現場スタッフのモチベーションアップは非常に重要だ。現実をしっかり捉え、全員が一丸となり、最後まで乗りきることが最優先！その為に、それぞれの役割で何をすべきなのか。館一丸となって、お客様にしっかり向き合ってもらいたい。



~シーズン雑貨売場のカウンターにて~
協調性のないスタッフに「喝！！」

まずはシーズン雑貨売場で知人への贈り物を決め、カウンターでラッピングをお願いしました。箱やラッピング方法、リボンの色などを決め、先に会計を済ませると、「20 分程時間が掛かる」との事。「他にお客様がいないのになぜ?」と思いつつも、一旦売場を離れる事にしました。30 分後に戻ると、担当スタッフはまだ商品を箱にうまく収められず、試行錯誤している状態でした。そのスタッフがラッピングに不慣れだったのかもしれませんが、他にお客様がいらした訳でもなく、カウンターにはスタッフが 3 名も待機しているのに、誰も手伝わず、こちらをフォローする事ありませんでした。それからカウンター前で待つ事 10 分。とうとう私の堪忍袋の緒が切れ、「あちらのラッピングを手伝ってもらえませんか?」と、3 名のスタッフ達に向かい、声を荒げてしまいました。

~活気のないフロア、緊張感のないスタッフ
 笑顔も挨拶も、もう要らないの?~

気を取り直して 1 階からエスカレーターで一気に 7 階へ。エスカレーターから各フロアを見渡していると、目に入ってくるのは、スタッフ同士が 2~3 名かたまって、おしゃべりする姿ばかり。お客様が近くを通っても、名札を付けたジャケット姿の上司らしき男性が通路を通っても、おかまいなしでおしゃべりを続けていました。中には 1 名で待機しているスタッフもいましたが、立ち姿は「やすめ」の姿勢で、緊張感はまるでなし。休日だったので、各フロアにお客様がいらっしやいましたが、どのフロアにも活気や明るさがありませんでした。

~ベビー服売り場にて~
売る気、ないんですか?

7 階でエスカレーターを降りると、先程見かけた上司風の男性スタッフとすれ違いましたが、会釈も挨拶もなし。ベビー服を見ていても誰からもお声掛けなし。ちょっと気に入った商品があったので、近くにいたスタッフにサイズ展開を尋ねると、「ないですね」というだけで、在庫を調べようと、取り寄せや別の商品の提案もなし。売る気が全くないみたいでした。期待は大きく外れ、私の中の伊勢丹府中店は、半年を待たず、本日をもって閉店となった気がしました…(涙)