

1. FOREVER21 が欧州に続き中国から撤退

—失速の要因は後継者—

FOREVER21 が 4 月 26 日に中国からの完全撤退を発表しました。同 29 日には中国 EC も撤退しました。主たる要因は中国市場にローカライズできなかった点とアリババ始め、EC 市場が激安価格合戦になり、安さが売り物だったファストファッションに厳しい市場になっていることも挙げられます。同社日本進出 1998 年（2000 年撤退）と再進出の 2009 年原宿進出ともプロデュースした私としては、同社の失速には寂しさと無念の気持ちを禁じえません。安さは必ず、安さに凌駕されます。ファッション鮮度と安さが最大の武器だった同社は欧州進出でも、アイルランドのプライマークの攻勢に負け、撤退を余儀なくされています。

日本ではピーク時 20 店が現在 15 店、本拠地の米国西海岸、NY エリアの都市部からの撤退も続いています。同社の関係者によると、現在拡大している地域は南米、インド等だそうです。一方、プライマークは 2015 年に米国進出後、着実に売り上げを伸ばし、売上 1 兆 683 億円はアパレル世界ランキングの 6 位に躍進しています。昨年度、全米小売業で最も成長著しい小売業者トップランキング 100 で何と 1 位に挙げられました。ファッション鮮度と安さ、徹底した低コスト運営が成長の基盤になっています。低コストの例を挙げると、E コマースは送料と返品のコストが採算に合わずやらないといった徹底ぶりです。

ところで、FOREVER21 ですが、報道されない失速の最大要因は実は後継者にありと考えています。創業者ドンチャンとミセスチャンの二人の娘がスタンフォードを卒業し、即、経営に携わり、商品と VMD を担当してから失速が始まりました。LA のレディスファッションに拘り（キッズとメンズがおろそかに）、各国でのローカライズに遅れ、品質向上やシステム構築に遅れ、中途半端なまま世界進出、結果、現在の状況を招いているように思えてなりません。また、FOREVER21 の飛躍のキーマンだった元副社長ラリーマイヤー（世界の小売りビジネスに精通し世界とのネットワークある人格者）がチャンファミリーと上手くいかず退任したのも失速に拍車を掛けました。この後継者問題は、息子だから、娘だからと安易に任せるべきではないという教訓です。この問題は日本でも大塚家具、トゥモローランド等、2 代目経営の多くは失敗しているのが現状です。任せるに際しては次なる点が適格なのかをとことん追求すべきでしょう。

①時代を読み切る能力と切り開く行動力 ②社員及び取引先からの信頼 ③旗を振る時のカリスマ性 ④風通しの良い職場 ⑤最終責任は我にある

以上ですが、後継者問題は TOP の専権事項でなく第三者諮問機関が必要な時代かもしれません。

2. 国内 EC 市場は 18 兆円に、物販の EC 化率は 6.2%

国内の EC 市場規模が前年に比べて 8.9% 増の 18 兆円（正式には 17 兆 9845 億円）になりました。これは 2010 年の 7 兆 7880 億円にくらべて 2.3 倍の規模です。サービスやデジタル分野を除いた物販系分野では 8.1% 増の 9 兆 2992 億円、EC 化率は 6.2% で、前年に比べて 0.43 ポイント伸びました。2017 年度の 7.4% 増よりは伸びが大きくなりましたが、少し基調が変わってきているようです。

経産省が発表した「平成 30 年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）」では、「個人消費がほぼ横ばいで推移している現状と比較すれば物販系分野の伸長率は高い値だ」としつつ、「本調査開始以降、毎年 10%以上の伸長率を記録してきた経緯から考えれば、市場規模の拡大ペースがやや緩やかになっている可能性が考えられる。実際、一部の業界関係者や有識者等へのヒアリングでは、今後市場規模の大幅な拡大は見込めないのではないかとの見解も聞かれた」というのです。その理由の一つは、「価格競争の可能性」です。主要国のネットと実店舗の価格差について、「ネットと実店舗が同価格」というのは英国とカナダで 91%、中国で 87%、米国で 69%などとなっていますが、日本は 48%となっており、逆に、「ネットの方が安い」はカナダやオーストラリアが 5%、中国が 6%、英国が 7%、米国が 22%などとなる中で、日本は 45%と調査 10 カ国中、最高値となっていました。「利用の拡大によりトランザクション数は増加するものの、価格競争によって金額ベースでの市場規模の増加率は必ずしもそれと比例して増加するとは限らない」と説明しています。

二つ目の理由は、「実店舗の充実」です。アパレルの事業所（店舗）数は 14 万以上あり、900 人に 1 店舗ある計算で、実店舗が生活と密着していると指摘します。

そして、三つ目の理由は、「消費の最適化・合理化」です。オムニチャネル化が進み、情報検索コストも大きく低下する中で、消費者が実店舗、EC を問わない合理的な購買行動を行うことで、EC 化率は必ずしも高まらないのではないかと推測しています。

ちなみに、スマートフォン経由の売上高は全体の 39.3%で、これはざっと 5 人中 2 人がスマホで買い物していることとなります。しかも、過去 3 年で 12 ポイント近くスマホ比率が伸びています。

とくに、CtoC といわれる個人間商取引のうち、「メルカリ」や「ラクマ」などによるフリマアプリの推定市場規模は 6392 億円でした。これは前年の 4835 億円から 32%増と高い伸びになっています。一方、CtoC と BtoC、BtoB を含めたネットオークションの推定市場規模は 1 兆 133 億円で、売り上げ規模はフリマアプリより大きいものの、増加率は 0.9%にとどまりました。

EC が企業やブランドの成長のけん引役として期待されていることは間違いありませんが、現在で 93%以上、おそらく 7~8 年後でも 80%近いシェアを占める実店舗と、実店舗と EC の本当の意味での連携を強化することが、今、求められていることなのではないかと思われま

3. オンワード、代官山での成功体験の故事と新施設

日本のファッション産業界の主要プレイヤーであるアパレル企業が、その主力市場の中間ゾーン低迷で苦しんでいる中、オンワードホールディングスが東京・代官山に複合施設を去る 4 月にオープンさせました。同社にとって代官山は、「ジャンポール・ゴルチエ」のショップを開設し、その後の総合ファッション企業としての成長につなげた故事を想起させる街です。それだけに、新施設もファッション企業としての新たな成長のきっかけになるかどうか、今後注目したいと思います。

新施設「KASHIYAMA DAIKANYAMA」は、「ファッション、食、デザイン、アートが五感を刺激する館」がコンセプト。地下 1 階から 5 階までを「丘」に見立てた全 6 フロアには、いずれも吟味されたアパレル、ファッショングッズのショップ、レストラン、バー、カフェがあり、館内外には 200 種類もの植栽が植えられ来館者を迎えてくれます。

注目されるのは、新施設開設の意義です。オンワードにとっては、時代の先端を行く施設を造ることで、ファッション企業の生命線である、先進的でファッションセンスにあふれたブランド企業としてのイメージアップを期待していると思います。言い換えれば「ファッション企業としての C I（コーポレート・アイデンティティ）の具現化」です。

1970 年代にいち早く、パリに進出したことで世界的デザイナーになるジャンポール・ゴルチエと出会い、その後、代官山に「ジャンポール・ゴルチエ」の館（ショップ）を開設したことは、

それまで、紳士服メーカーのイメージが強かったオンワードが総合ファッション企業に飛躍する上で有形無形の効果を発揮しました。今回の代官山はその故事を想起させます。代官山の新施設をきっかけに新しいファッションブランドを生み出すことができるかどうか、ことはオンワードのみならず、日本のアパレル産業の今後を占う上でも注目したいと思います。

特に、昨今のアパレルファッション業界は、AI、IoTの活用といったデジタル革命に関する話題に偏重していて、それはそれとして重要ですが、肝心のファッション産業の本質である「ファッションの楽しさ、ワクワク・ドキドキ感」の提供が総じておろそかになっている状況があるだけに新しい「館」にはそうした役割を期待したいところです。

「追記」

オープン後、視察を数回行いましたところ、館内は閑散。nendo 佐藤オオキ氏デザインの空間だけが評判の館となっています。残念なことに代官山の表通りでスタッフが呼び込みをされていて、その光景は妙なものでした。オンワード櫛山はファッション小売りが分かっていないと、感じた日もありました。

<レストランレポート>

1. 名店「カラペティ・バトゥバ」の姉妹店「ALTRO」

以前こちらでもご紹介した麻布十番のフレンチレストラン「カラペティ・バトゥバ」がイタリアンレストラン「アルトロ」を恵比寿にオープンしました。カウンターメインの小さなお店ですが、店内はナチュラルで温かみのある雰囲気です。メニューはアラカルトのみで、カラペティ・バトゥバ同様、お皿に取り分けて持って来てくれます。メニューの品数は少ないのですが、手の込んだ料理はかなりのレベルです。私が最も感動したのは、「カステルフランコのサラダ」。イタリア特有の野菜にゴルゴンゾーラとマスカルポーネを塗りピスタチオなどのナッツ類を上からちらし、みかんの皮ごと使ったドレッシングをかけたサラダ。カビ系チーズはあまり好きではないのですが、すこし苦みのあるカステルフランコとみかんの甘酸っぱさの組み合わせが何とも言えない美味しさです。私が訪れたのはまだ寒い時期でしたので、今メニューの中身は変わっていると思いますが、その時々旬の食材で作る極上のイタリアンを是非堪能してみてください。ワインはイタリアンワインが中心で、グラスワインも色々種類があり充実しています。お店はシェフも入れてスタッフ総勢3人ですが、皆さん手際が良く、料理やワインの説明やお勧めの仕方もとてもスマートです。

食事は1皿 2000~4000円、ワインはグラスで1000円~。要予約です。

東京都渋谷区広尾 1-1-36 PASEO 恵比寿 3F TEL:03-5962-7924

営業時間：17：30~24：00

定休日：日曜日

<https://ebisu-altro.com/menu/>



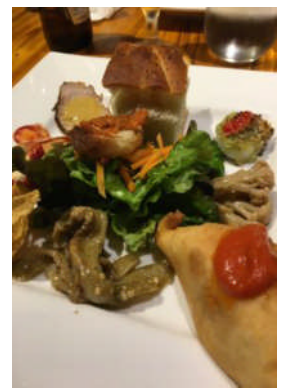
2. 日本唯一のアブルッツォ郷土料理店「PAESANI」

西早稲田にある、日本唯一のイタリア、アブルッツォ州料理のレストラン「パエサーニ」。スローフードをコンセプトに全て手作りにこだわったイタリアのマンマの味を再現しています。ソムリエの資格を持つオーナーのサバティーノ氏は世界各国を長年わたり歩き、日本でこのレストランをオープンしました。食前酒もサラミもジャムも全て手作り、そして自ら野菜を育てるなどの徹底したこだわりで常連さんにこよなく愛されているお店です。店の扉を開けると「ボンジョルノ（今日は）」と大きな声で迎えてくれます。イタリアならではの懐っこいアットホームな雰囲気はとても気持ちが良い。ランチセットは前菜、パスタ、デザートで1900円〜と、この内容から考えるととてもリーズナブル。少し不便な所ですが、行ってみる価値あります。

東京都新宿区西早稲田 2-18-19 TEL:03-6457-3616

営業時間：ランチ 11：30～15：00（L/O 14:30） ディナー 18：00～23：00（L/O 22:30）

定休日：月曜日



3. ケーキのようなかき氷と話題の「Sebastian（セバスチャン）」

最近、テレビでも特集を組まれることが多い「奥渋（おくしぶ）」エリアを歩いていると、突如現れる行列に目が留まる、人気のかき氷店「セバスチャン」。元フレンチシェフが作る、ホールケーキやクレームブリュレのようなデコレーションが施されたかき氷がここ数年話題を呼んでいる。インパクトがある見た目だけでなく美味しいかき氷は、今年の夏も行列ができること間違いなし。パフェのような豪華なかき氷から昔ながらのものまで、こだわりのかき氷が登場する季節、季節感のあるものがますます重要になってくるので、ぜひチェックしてみたい。

東京都渋谷区神山町 7-15

TEL:03-5738-5740

定休日：金曜日（5月20日～6月14日まで改装と勉強の為、休業中）

※その他、臨時休業もあるので、Twitterで要確認

営業時間：月～木：13：30～17：00 土日：11：00～17：00

Twitter：@hk_sebas



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。

ファストフードでマニュアルを超えた接客サービスに遭遇！



SHOP DATA>>> マクドナルド鴨居店

住所：〒226-0003 神奈川県横浜市緑区鴨居1丁目9-3

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



時間待ちの為に进店した久しぶりのファストフード店
接客のレベルはどうだろう？ by 調査員 C.C

鴨居駅にある商業施設へ行く為、送迎バスを待つことに。20分も待ち時間があったので、バス停が見える駅前のマクドナルドに立ち寄ることになった。レジは4〜5人並んでいる程度。客層は、シルバー・主婦の割合が多く、平日10時過ぎという時間帯ということもあり、学生は数人だった。

さて、本日の鴨居店の接客はいかに……

Point!

R・B・K 調査隊長よりヒトコト！

かつてファストフードといえば接客＝マニュアル。今や、最低限の行動がマニュアルで、「マニュアルを超える」をキーワードに全員参加型で接客改革を実施している一つの事例



入店するとすぐにスタッフ複数人から
明るく元気な挨拶が！

入店すると、レジ方向から「いらっしゃいませー」とスタッフ2〜3人から明るい挨拶の声が聞こえてきた。

まずは、バス停が見える場所に席を確保し、レジの最後尾に並ぶ。軽い朝食はとったものの、ファストフードではお茶だけするケースが少なく、お茶と何かをつまんでしまう私。レジ待ちの間は、レジ上のメニュー表を見ながら待ってしまう……。ようやく、順番が回ってきた。この日のレジスタッフは10代に見える学生アルバイト風の男の子。



あれ？
スマホのポイントアプリが見つからない

「いらっしゃいませ、ご注文はお決まりでしょうか」と軽く会釈をして、やや硬い表情でマニュアル通りのフレーズを発した。注文を伝えると、「dポイントカードはお持ちではないでしょうか」と問いかけがあり、「アッ！dポイントあります」と携帯でdポイントを探すが見つからない。そもそも、dポイントは数回しか使用したことがなく、保管場所すら分からない状態。後ろにお待ちのお客様はいないものの焦る私。困惑している私を見かねて「よろしかったら、私が見ましょか」とスタッフから優しいお声掛けが。



次回の為に、携帯ショップより親切に
レクチャーしてくれたレジスタッフ

「その言葉を待ってました！」と心の中で呟き、携帯をスタッフに渡すと、スタッフの携帯と同機種ではなかった為、始めは少し手間取っていたが、すぐに見つけてくれて、ポイント、会計が無事終了。そこで、そのスタッフは「次回、お客様がスムーズにdポイントを探せるように、ご説明させていただきますでしょうか」と、再度手順を丁寧に教えてくれた。「これで次回はお困りになりませんよ」と笑顔のひと言もあり、とても親切で真面目な対応に「有難う。本当に助かりました」とこちらも笑顔でスタッフに挨拶をした。まさにマニュアルを超えた対応に感謝！