

### 1. 2020年の最大課題は「疲弊の連鎖」からの脱出

あとわずかです。2020年。東京オリンピック・パラリンピックの年で、日本中が高揚感に包まれるのではないのでしょうか。思えば前回の東京オリンピックが開かれた1964年は「黄金の60年代」と形容された良き時代でした。アパレルファッション業界も勃興期でした。しかし、来るべき2020年は、アパレルファッション業界にとっては衰退の気配が強まりかねない不安な年になりそうです。

何故か。昨年来、明らかになり、徐々に業界の共通認識になっている「アパレル製品供給量の過剰」という大問題に解決の名案が見られないからです。アパレル製品の供給量を家計調査から割り出した、小島健輔氏の試算によりますと、2018年の国内総消費量13億5200万点に対し、売れ残り数量は実に15億5500万点となっています。驚くべき数字で、供給過剰が明らかです。加えて、建値消化率は年々、低下して50%を割り込んでいるそうです。その結果、値引きしても売れ残りが発生し、大量のアパレル製品が廃棄される運命にあると言われています。

疲弊の連鎖の構図です。

圧倒的な供給過剰の市場で、しかも、競争が激化する一方の市場で生き残るためどうすべきでしょうか。正解のひとつはワールドでしょう。生産量と販売量がマッチするようにMDの精度を高める。ライフスタイル分野に進出してアパレルの一本足打法から脱却する。そうした構造改革にデジタル技術を活用する、といった方策です。

アパレル各社の生き残り策を見ると、Eコマースの拡大が共通しているように見えます。ネット通販は今後とも成長が期待できると見られており、この戦略は正しいでしょう。しかし、Eコマースを拡大したからと言って供給過剰が解消されるわけではありませんし、Eコマース市場も大激戦が続いています。海外市場を開拓することも大事ですが、国内で育った日本のアパレル企業には難題だと思われま

す。難問山積の中で、多くのアパレル企業が目指していることは、不採算ブランドの廃止による業績回復でしょう。縮小均衡ですが、縮小をどこでストップさせることができるのか、これも容易なことではなさそうです。ライフスタイル分野への進出といってもこれまた、簡単なことではありません。ファッション商品の持ち味のひとつに多様性があります。自社が得意とするニッチ市場で生き残る道はありそうです。それでも企業規模の縮小は避けられそうにないと言わざるを得ないのではないのでしょうか。

市場全体の供給過剰を解消し、疲弊の連鎖から脱出する方策は、sc（サプライチェーン）に関わるすべてのプレイヤーが実需にそった供給を心がけることしかありません。誰かが、解消してくれるわけではないのだと思います。2020年は、アパレルファッション業界のすべてプレイヤーが「実需に見合った供給」に努める年にしたいものです。

### 2. 営業時間、過剰在庫問題、EC等、 テナントとデベの良好な関係を再構築すべき年に

2020年は、商業施設のあり方があらためて見直される年になるでしょう。生活者からの視点はもちろんのこと、注視したいのが、出店テナントの商業施設やデベロッパーに対する見方や、取り組み方です。2020年は東京オリンピック・パラリンピックの開催があり、未曾有のインバウンド（訪日外国人観光客）が見込まれます。これはビジネスチャンスであり、不足しているといわれているナイトタイムマーケットを盛り上げていくためにも飲食を中心に営業時間が延長されることもあ

るかもしれません。けれども、ファッションを中心とした物販系のテナントはリアル店舗の開店時間の後ろ倒しや閉店時間の前倒し、休館日の増加などを求めています。少子高齢化からくる人材不足や人件費の高騰、働き方改革などの課題に対して、E コマースによって 24 時間いつでも買い物できるという課題解決方法が生活者に提案できるようになってきています。営業時間の見直しは必須の項目となるでしょう。併せて、たとえば店舗が自由に営業時間を選べるようなセキュリティシステムの導入も検討してみるべきではないでしょうか。また、気候変動対策・サステナビリティ（持続可能性）の観点からも、企業の収益性の観点からも、余剰在庫問題に本腰を入れて取り組むアパレルがさらに増えてきます。在庫を残さないために、MD や在庫コントロールの向上に加えて、初期生産数量の抑制、さらには、追加生産の抑制などの施策を行っていくところです。セール前後も含めて商品量を確保して売上げの最大化を図りたいデベロッパーの要望は、アパレルの施策と相容れないものになってきていることを、再認識していく必要もあります。さらに、テナント各社は自社 EC を戦略的に強化しているところです。異常気象による台風や豪雨、酷暑、大雪など天候要因による客数減・売上減なども見込まれる中、EC はこれをカバーする武器にもなります。店頭でのデジタル接客や、店頭で試着して EC で購入するような OMO（オンラインとオフラインの統合）は一層進んできます。軌道に乗る商業施設の EC モールが少ない中では、よりテナントのデジタル施策や EC 強化策を支援する体制をとることが、顧客の利便性を高め、テナントの競争力を高め、ひいてはデベロッパーの売上げ収益の向上につながることでしょう。テナントとの賃料契約を、売上げ歩合から固定、あるいは、そのミックス型に移行することも踏まえながら、テナントとデベロッパーのあるべき姿、良い関係性を築いてほしいと思います。

### 3. 生き残り SC のキーワードは感動の出会い

LA の友人ジェームス中岡氏から嬉しいファミリーの写真入りレポートが届きました。センチュリーシティのウエストフィールドにある POP UP クリスマスワールドで撮影されたサンタと親子 4 人の楽しく素敵な夢のクリスマスの世界がそこにありました。費用はプリント代金含み 49 ドル。ファミリーにとって、この写真は記念の宝物になること間違いありません。同氏は日本の SC で何故、やらないのかなと、こんなに家族が喜び、親戚や友人に配信することで感動の輪が広がるのにと、勿論、欧米と日本ではクリスマスの捉え方が全く違いますが、それを分かった上での提言でした。

どこでも何でも買える時代、3200 もある SC はまだ増え続け、E コマースは更に拡大し続ける中、リアル SC、リアルショップが生き残る点は①「まさかの出会い」と②「はっとする出会い」の 2 点につきます。データはどう頑張っても真の発見、感動を再現することはできません。アクセンチュアの調査ではデジタル世代の多くはオンラインよりリアルショップを好み、ミレニアル世代は更にリアルショップ派が多いとの結果が出ています。問題はリアル SC、リアルショップの過剰出店です。この秋の渋谷をみても渋谷スクランブルスクエア、パルコ、東急プラザと出店ラッシュです。都心の開発はまだまだ続きます。勝ち組、負け組がはっきりする時代になりました。その中でもパルコの「まさかの出会い」と「はっとする出会い」へのチャレンジが話題になりました。そこには未来型 SC の要素がいくつもありました。それはパルコカルチャーをベースにした①五感 ②体験 ③お客様の思いの先に対応。まさにストアからストーリーです。但し、カルチャーだけが空回りしてファッションは売れないだろうとの声も多く聞こえました。また、都心ではないですが、未来の SC のあるべき方向性をそこまで実現したかの素晴らしい SC が誕生しました。東急が開発した南町田のグランベリーパークです。同施設のプロデューサーで総支配人の青木氏によると従来、乗降客数 3 万人が 6 万人に倍増し、平日の入館客数 4 万人、土日祝祭日 8 万人で大盛況だそうです。東急の野本会長の一言で南町田駅から南町田グランベリーパークに駅名が変わり、そこに現れるスヌーピーワールドに気分はワクワクの状況で入館。公園と一体化され、体験型のショップを多数誘致し、滞留時間は 2 時間を超える楽しい SC として生まれ変わりました。スヌーピーミュージアム、ヒツジのショーンビレッジ、日本最大のモンベルは池を使いカヤックの体験、クライミング体験等々。クリスマスシーズンからスケートリンク開設等の 230 店舗がワクワク、ドキドキの楽しさを発信しています。ここにいると売上、坪効第一で売らんかなだけの SC が如何に魅力がないかを思い知らされるグランベリーパークでした。

## <レストラン情報>

### 1. MASA' S KITCHEN

安心して食事を楽しめる、そしてお客様をもてなせる、そんな店の一つがこちらの中華料理レストラン「MASA' S KITCHEN」です。9年連続ミシュランの1つ星を取得している実績にもうなすけます。カウンターとテーブル席、そして個室も揃えた店内はシンプルでクリーンでモダンです。中華のオープンキッチンという形態も珍しいですが、シェフ達の躍動感が伝わってきて、さながらライブキッチンです。シェフは四川料理店で修行したにもかかわらず、料理は和と洋の食材を織り交ぜながら、素材の味を最大限に生かした繊細で優しい味付けです。コース料理でも、大皿ではなく一人一人小皿にとりわけて持って来てくれるのも気が利いています。まずは自家製のXO 醤から始まり、点心、野菜、フカヒレ、黒酢酢豚などと続き、最後は汁なし担々麺か、汁あり担々麺が選べます。春巻きの中身も季節によって変化したりと、その都度季節が感じられる料理を堪能出来ます。紹興酒は勿論、ワインのヴァリエーションも豊富です。サービスもきちんとしていて気持ちが良い、客層も大人なので落ちついて美味しい食事を楽しめます。コースは8000円~20000円位までと幅広く、その日の気分と用途によって選べます。人気店なので要予約です。

東京都渋谷区恵比寿 1-21-13 BPR レジデンス恵比寿 B1 TEL: 03-3473-0729

営業時間: ランチ 11:30~15:00 (L/O 14:00)

ディナー 18:00~23:00 (L/O 21:30) 定休日: 月

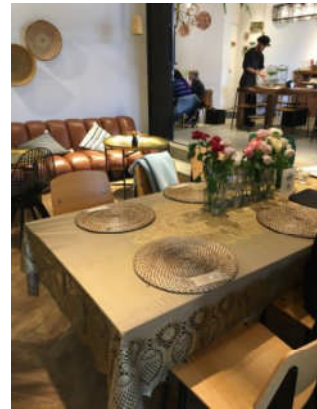
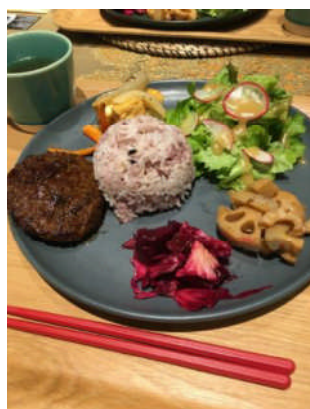
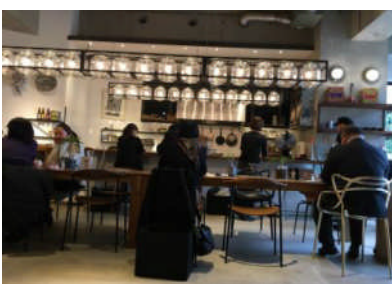


### 2. 外苑前のお洒落カフェ「One' s Jingumae」

神宮前のUAから外苑前に向かって行く途中にあるおしゃれなカフェ「ワンス」。食や旅の番組を配信するメディア「Tastemade」とのコラボレーションの実店舗です。「食べる事は生きる事」をコンセプトに、安全な食材を使ったオーガニックメニューを中心とした料理とドリンクを提供しています。店内は木の大きなテーブルやソファが並んでいて、家の中にいる様なゆったりとした空間です。メニューはビーガンフードが中心で、野菜たっぷりのランチはとてもヘルシー。ビーガンデザートも豊富です。朝食時からオープンしているのも便利です。ブレイクファーストミーティングにもぴったりの場所。ランチは1500円~。

東京都渋谷区神宮前 3-30-12 TEL: 03-5413-8513

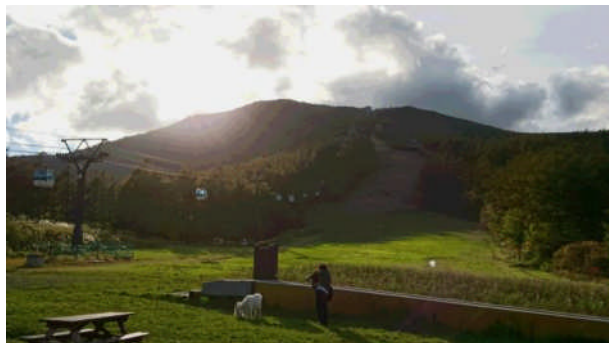
営業時間: 9:00~20:00 (月~金) 10:00~19:00 (土・日・祝)





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。

## 台風19号被災地福島で見た 本物のホスピタリティ



住所：福島県二本松市奥岳温泉

× 関連 URL: [www.adatarayresort.com/green](http://www.adatarayresort.com/green)

### おもてなし評価

総合

100点



挨拶



笑顔



パーソナルな対応



再来店したいか



優しい人々に出会えた福島。

1日も早い復興をお祈りします。by 調査員 AM

関東甲信越地方を襲った台風19号。その8日後、変更できない約束があり、福島県二本松にある安達太良山に行きました。東北新幹線は運行していましたが、在来線は二本松より2駅手前の本宮駅までしか通っておらず、振替えバスも運行せず。とりあえず降り立った本宮駅。それは、想像を超える衝撃的な被災地の光景でした。

Point!

R・B・K 調査隊長よりヒトコト！

全国で災害が多発した今年、台風被災地を訪れることは復興にもなる。人は挨拶や何気ない会話で元気をもらえる時がある。時代の進化に伴い、益々「ふれあい」が大切になっていくのだろう。



本宮駅から安達太良山へ

被災地避難所を目の当たりに・・・

本宮駅は、道も壁も草木も全てが黄土色一色に塗り替えられていました。泥が乾いた跡の色です。駅前でようやく来たタクシーに乗ると、「ちょっと高くなるけどいいの？」と運転士さんに聞かれましたが、他に方法もなく、「往復で利用させて欲しい」とお願いしました。街の中へ進んで行くと、被災家屋が次々に目に飛び込んできます。被災された方々やボランティアの方々の横を、タクシーで通過するのは、本当に本当に申し訳ない気持ちでいっぱいでした。



「来てくれた事が街の復興になるんです」

この言葉に救われました。

言葉にならず、黙り込んでいる私たちに、運転士さんは、「来て頂いただけで、街の復興になるんですから、お気になさらず、安達太良山を楽しんで来て下さい」と言って、福島や二本松、裏磐梯についての楽しい話を沢山してくれました。また、復路では、「お荷物になりますが、往復で使って頂いたお礼に」と、地元の日本酒の四合瓶をくださり、「元気な福島に逢いに、次はご主人とご一緒に是非来て下さいね」と言うてくださいました。「はい！絶対に絶対にまた来ます！」



一般の観光客同士のふれあい

まさにホスピタリズムに溢れた時間でした。

安達太良山に着くと、豪雨の被害など微塵も感じられない程、多くの観光客で賑わっていました。当日は秋晴れ。紅葉も始まっており、絶好の登山日和！しかし、前日の雨で山道は足元が悪く、タウンスニーカー姿の私たちには厳しい状況でした。ロープウェイで昇ったものの、立ち往生してしまった私たちに、すれ違う観光客の方々が、「ここから先はもっと道が悪いので、引き返した方がいいですよ」と口々に声を掛けてくれました。道を譲って下さったり、道案内をして下さったり、自ら泥水に入り、私たちのために枯れ木で橋を渡して下さる方も。観光客のみなさまの優しさに心から感謝し、温かい気持ちになりました。素敵な人々にふれあえた街福島の、一日も早い復興を心よりお祈り致します。