

R・B・K EYE

VOL. 235

2021 MARCH

編集責任 飯嶋 薫

1. 働き方改革、アダストリアと新静岡セノバのチャレンジ

昨年の春先より、アダストリアの福田会長から働き方改革の相談、協力要請がありました。20年前、RBK設立以来「ESなくしてCSなし」をミッションに掲げ、全国大会等々で発信し続けた私としては同氏の思いに共鳴し、ご協力を約束しました。また、SC協会では3年ほど前にES宣言。コンセプトは絆、優しさ、ヒューマンリレーションをベースに理念を作り、行動指針まで作り、一歩入り込んだ改革を進めるべく行動を起こし始めましたが、営業時間、休日、従業員の有給、給与等の待遇は各社各様で遅々として進まないのが現状です。そんな折、福田会長の一歩進めた改革の提案でした。

SDGsには程遠いSC業界の営業時間の長さや休館日の少なさ、そして何よりも販売員の社会的地位の低さ。これらの諸問題を改革し、そこで働く従業員が誇りを持て、魅力的なSC業界にしなければ明日の業界発展はないとの強い思いから先ずはコアタイムを設け、例えば11時～20時までとすればシフトも一直制で、生産性も上がると、その思いと改革構想に新静岡セノバの川井社長が共鳴してプロジェクトができました。新静岡セノバは数年前から働くママさんの為の保育園を地域住民、テナント従業員の為に作り、従業員ファーストを実践し、前回のSC協会のSC大賞のES賞受賞、また、纖研の今年度ES賞を（2度目）受賞と日本のSCの中では特段に優れたデベとの評価があります。

3月17日、アダストリア福田会長、新静岡セノバ川井社長に、ゲストで私が記者会見に臨みました。テーマは「ささえあう 働く時間プロジェクト」です。

商業施設、ショップスタッフ、お客様の関係をサステイナブルなものにするために、業種、業態、各ショップの集客にあった接客、働き方の提案です。

内容は3点です。

- ① 「営業時間フレックスタイム制度」11時から19時までの営業をコアタイムとし、開店、閉店は各テナントの裁量で営業できる。
- ② 「パワーチャージ休暇制度」年間3日間の全館休業日に加え、福利厚生を目的とした休暇を年間で2日取得できる。
- ③ 「営業時間短縮」（一部ゾーン）飲食、食物販店舗の営業時間を短縮し、集客状況に応じ営業時間の変更を行う。

フードコート10時→11時開店、食物販21時→20時閉店

レストラン22時→20時以降は任意閉店、アイドルタイム休業任意導入

以上、概略ですが、事前に各テナント、お客さまにアンケート調査をしたところ、

業種業態の営業時間は9割の方々が賛成だったそうです。アダストリアと新静岡セノバのプロジェクトが業界に刺激を与え、拡散することを祈ります。

高島屋はコロナ収束後も現状の繰り上げ時間を戻さないと宣言しました。毎日の営業時間短縮は無理でも、日曜の短縮は何処も出来るかもしれません。コロナで売上至上主義が崩壊しました。これからテナントの出退店の基準に、働きやすい環境の商業施設かどうかが重要

な基準になる事は間違いありません。安心、安全、営業時間、休館日、バックヤード、託児所、ヒューマンリレーション等の改善、改革が必須となりました。

2. 改めてコミュニティとの共生や、地域課題の解決に力を注ぐときに 米ローズデールセンターと、無印良品 直江津から考える

2000 年代の大型ショッピングセンターの相次ぐ開発や、2010 年代の E コマースの急成長などにより、商業施設の優勝劣敗が鮮明化してきました。さらに、コロナ禍になり、その役割が改めて問われています。

とくに、買い物をする場所だけでなく、地域の人々が集う “コミュニティープレイス” としての役割が見直されています。これまでも、市町村の役所など公的機関を誘致して利便性を高めたり、市民が使えるスペースを導入して発表会などで使用できるようにしたり、医療モール化して生活者のヘルスケアをサポートしたりする施設もありました。

今、注目されているキーワードは、「多様性」と「地域課題の解決」です。

最近、米「フォーブス」に、ミネアポリス近郊のミネソタ州ローズビルにある地域のショッピングモール「ローズデールセンター」（人口 200 万人、年間 1,400 万人の訪問者が訪れていたそうです）の事例が紹介されていました。

記事ではその前段として、ギリシャのアゴラから、中東のスクやバザールなどを含めて、ショッピングモールは長い間、買い物をしたり、コミュニティにつながったりするための場としての役割を担ってきたと振り返ります。そして、この 10 年間は、E コマースの台頭に対抗するためにどうあるべきか、商品や、エクスペリエンス（体験）、利便性などについて議論してきたが、それはコマース（商取引）にのみ焦点を当ててきたと省みています。

前例のないコロナ禍によるソーシャルディスタンスやロックダウンなどの状況下において、社会との交流に重要性が高まってきていると指摘。ワクチン接種の広まりにより、多くの人々にとって、コミュニティと再びつながることが、最優先事項であり、そのタッチポイントを提供する機会を商業施設が持つべきだと主張しています。

「ローズデールセンター」はそこで行った象徴的なイベントが、「ShopTill You Drag : A MallDragShow」でした。テナントや商品のダイバーシティに加えて、LGBTQIA コミュニティと直接関係のある組織と提携し、ドラッグクイーンのファッショショーンショーを実施。ともに歌ったり、ショーの後に写真撮影会を行ったりもして盛況を博しました。

他方で、Instagram で施設やテナントを宣伝するために、地元のインフルエンサーを活用。ミネソタは米国最大のソマリアコミュニティの本拠地であり、センターのソーシャルメディアマーケティングに登場したのも、イスラム教徒が多く、黒人、アジア人、プラスサイズ、トランスジェンダー、高齢者、障害者など多様性が表現されたものになったそうです。

もちろん、商業施設の最終目標は、集客とそれによる販売ですが、だれもに開かれたモールであることを感情に訴えかけ、新しいモールの体験を提供することで、生活者から信頼され、支持を集めようになります。実際に、ローズデールの売上げはコロナ禍にあっても健闘しているそうです。

翻って、日本では「無印良品」もチェーンストアから個店主義に転換し、地域とともに課題解決型のビジネスモデルを構築することで、存在意義を發揮しています。その象徴が新潟に 2020 年に出店した「無印良品 直江津」です。中心市街地に位置していますが、その前年にイトーヨーカドーが撤退。街が廃れないようにと、早くから地元に入り込んで、地域の課題をヒアリングしたり、ワークショップを重ねて求められる姿を模索してきました。

店舗では地域の商材を扱ったり、自社の飲食事業は入れずに地元店舗を誘致するなど、地域活性化を支援。その姿勢が支持され、商圈人口がたった4万人にもかかわらず、世界の無印良品の売上高トップ10に入る優良店舗として好スタートを切りました。

無印良品では、これを推進する組織として、「ソーシャルグッド事業部」を2018年に設けています。

商業施設や小売業が地域コミュニティとともにコンテンツを開発したり、地域が活性化するエコシステムを作ることは容易ではありませんが、モノ余り、店余りの時代において、リアルに訪れる意味のある店・施設であるため、持続可能であるためには欠かせない視点や機能です。組織づくりも含めて、コミュニティとの共生の仕方を改めて考え、アクションに移すことが、今後の商業施設や大型小売店に求められています。

3. コロナ新局面で問われる改革力

コロナウイルスによって経済社会活動が制約される時代ですが、緊急事態宣言の解除やワクチン接種の開始で局面が変わりつつあるように思えます。低迷している需要が急速に盛り上がることもあります。その際、コロナに翻弄された期間に過剰供給のビジネスモデルからの脱却、サスティナブルへの対応、デジタル技術を活用した体質改善など、改革の努力を行った成果を発揮できる企業とそうでない企業で明暗が生じるのではないかでしょうか。

感染が急増した昨年2月から1年以上が経過し、人々の「コロナ疲れ」も限界に達しつつある中、ファッショ消費は確実に回復に向かいそうです。「消費自粛疲れ」を癒そうという行動です。コロナとの共存時代に必須なエッセンシャル消費に加えて、感染対策を講じた上の旅行や外出、その際に身にまとうファッショ需要も盛り上がることが予想されます。市場全体ではコロナ以前には戻らないとの見方が大勢ですが、ワクワク・ドキドキをもたらすファッショ商品の消費が回復することは間違いないでしょう。

コロナ以前とコロナとの共存、ポストコロナでの消費では、リモートワークの一定程度の定着からメンズスーツの市場は縮小したままだと予想されていますし、自宅で過ごす時間が長くなっている新生活の定着でエッセンシャルと言われる機能的な日常着が継続して求められるでしょう。それはその通りだと思われますが、それらに加えて、「心のエッセンシャル」ともいるべきファッショ商品も必須だと思います。

そこで問われるのは、コロナによって縮小した市場に対応するため、アパレル企業を中心に、多くの企業が講じたと思われる合理化での生き残りとかねての課題である値引き販売を前提としたビジネスモデルの改革、デジタル技術を活用した生産性の向上、ECマースの拡大などの販路の見直し、時代の要請であるサスティナブルへの対応などの成果をどう発揮するかではないでしょうか。

コロナという未曾有の危機を奇禍として、積年の課題だった過剰供給を解消することができるかどうか。個々の企業のみならず、素材から小売りまで業界全体の最大の課題が解決に向かっているかどうか。この間、株高が進み、富裕層による高額品の消費が堅調です。その一方で、株高の恩恵を受けられない大多数の人々の心を満たすファッショを無駄なく提供する。それこそがファッショ業界の使命だと思います。

4. 米国小売業界の今年度はディスカウント業態の攻勢に

コロナ禍の打撃を受けた 2020 年度から一転し、2021 年度は実店舗の出店が増えていく。米小売企業による年初からの累計出店数は 3199 店と閉店数 (2548 店) を大幅に上回る。昨年度は出店が 3298 店、閉店が 8953 店だった。

けん引するのはディスカウント業態。

① **ダラー・ゼネラル** (日用品の低価格販売) 売上 84 億ドル、営業利益 8.7 億ドル
3月 18 日、2021 年度に 1050 店をオープンすると発表。昨年末の店舗数 (1 万 7177 店) から 6% の増加となる。

② **バーリントン** (オフプライスデパート)

100 店の出店を計画。昨年 3 月には「配送費負担などを踏まえると割に合わない」(マイケル・オサリバン CEO) として EC サイトを閉鎖した。代わりに、小型店の出店を成長の軸に据える。

③ **ファイブ・ピロウ** (5 ドル以下で商品を販売)

170~180 店を開く。あわせて 物流センターも拡充する方針。

※コロナ禍で節約志向が強まるなか、低価格業態は好調が続く。不振企業の店舗撤退で割安物件が出回っている今こそ攻勢を仕掛ける好機だそうだ。

<レストラン情報>

1. ナチュラルワインと美味しい料理を「小泉料理店」で

恵比寿駅から徒歩 5 分、恵比寿南の交差点を右折したところに、こぢんまりとしたビストロ「小泉料理店」があります。若いご夫婦が営むこちらのお店はまるでパリのビストロの様。大きなガラス窓、入口の扉もガラス、カウンターとテーブル席 2 席の店内には木のテーブルとドライフラワーと、ナチュールワインがずらっと並んでいます。その数何と約 200 本。料理とワインのマリアージュを大切にしているご主人の心意気が感じられます。料理はフレンチをベースに和のだしやアジアンテーストが巧みに盛り込まれていて、あっさりしているけど、奥深く、ナチュールワインとのハーモニーは絶妙です。アミューズはココット皿に盛られたフランスのベイビーそら豆、見た目も可愛らしく、スタートからほのぼのとした気分に浸ります。ほたてと水ナスや、すり流しのスープは完全に無国籍。ホワイトアスパラガスとホタルイカという奇抜な取り合わせは後を引く味、メインの魚と肉もちょうど良いポーションで盛り付けも素敵です。お肉とお魚の味付けは勿論、付け合わせのロースト玉ねぎは最高に美味しく、デザートもプロのパティシエ並みです。最初から最後まで楽しく美味しくコースを堪能しました。夜はお任せで 6000 円からワインのペアリングコース 15000 円まで 4 種類。要予約です。行きつけにしたいお店の 1 つです。

東京都渋谷区恵比寿西 1-10-12 TEL:03-6455-2588 営業時間：電話にて要確認
定休日：日曜日 <https://www.facebook.com/Ryori10k/>



今月のPATROL

迅速な対応、温かい心遣いに
日頃の介護疲れも吹き飛びました



SHOP DATA>>> Afternoon Tea living ルミネ荻窪
住所：東京都杉並区上荻1-7-1 ルミネ荻窪2F
関連URL：<http://www.afternoon-tea.net/living/>

おもてなし評価

総合	挨拶	★★★★★
100点	笑顔声	★★★★★
★★★★★	パーソナルな対応	★★★★★
	再来店したいか	★★★★★

認知症の母がやらかした失敗に心温まる
対応をして頂き、大感激です！ by 調査員 K.I

最近認知症が加速している独り暮らし母のところへ、週に数日通っています。昨日は母の部屋で、1年前に届いていたカード会社からの郵便物を発見！どうやら店内欠品中の商品をお取り寄せ依頼し、カードで先払いしたけれど、商品引き取りをすっかり忘れていた様でした。支払いから15ヶ月も経っているし。どうしようかなあ。



R・B・K 調査隊長よりヒトコト！

高齢化社会は色々なことが起き、その環境化にある家族は大変な日常を送っている。今後このようなケースは多発するだろう。館として取り組む時期にきていると痛感する。



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。



書面には「何度か連絡を試みるも、連絡が取れなかった」とありました。

母はついさっきした事も記憶していないですから、15ヶ月前に荻窪まで行って、何をお願いしてきたのかなど覚えているはずがありません。お手紙を頂いてから1年以上経過していますし、7590円の商品が何かもわからないですから、とっくに処分されていても仕方ないとは思いましたが、書面に記載されていた連絡先の「Afternoon Tea living」に、認知症のため取りに行けなかった事だけは伝えておこうと、電話をしてみる事にしました。すると、電話口のスタッフは、とても優しく丁寧な口調で「調べてみます」と言ってくれました。



優しく丁寧な対応と
寛大なサービスに惚れ惚れ♡

「1年以上連絡しなかったこちらが悪いのですから、商品がなくても、かまいません」と伝えても、「いえいえ、ご連絡頂き本当にありがとうございます」と言って、1時間程で折り返しの電話がかかってきました。「お時間がかかる事すみません」から始まった説明は、商品はロング丈のシャツで、今でも取り置きしてくれているとの事。ありがたいけど、荻窪まで引き取りに行くのが面倒だったので「着払いでお渡し頂けますか？」と聞いてみると、「こちらで送料はサービスさせて頂きます」と言ってくれるではありませんか。こちらがご迷惑をお掛けしてしまったのに、なんて優しいのでしょうか！！



早々に届いたお手紙にまたまた感動！
素敵すぎます AfternoonTea living さん☆

そして連絡の翌日、商品とお手紙が届きました。PCで書かれた配送の送り状の下に、こんな文章が書かれていました。「なんもない一日が、心地よい刺激で満たされる。ふっと愉しくなってくる。私たちが大切にしているのは、そんな日常のなかのこころのゆとりです。アフタヌーンティーはきょうも新しい『spice of day』を提案しています」本当にコンセプト通りのショップだと思いました。そして最後にスタッフの方からの手書きのメッセージも。「○○様、この度はご連絡頂きありがとうございました。お話を聞いてとても嬉しかったです」本当にありがとうございました。