

# R・B・K EYE

VOL. 251

2022 JULY

編集責任 飯嶋 薫

## 1. 価格転嫁は最大の経営課題

25年続いたデフレの反動と円安そして世界的インフレの流れの中で追い打ちをかけたのがコロナパンデミックとロシアによるウクライナ侵攻です。結果、原油、エネルギー関連、原材料が異常なまでに高騰し、世界経済を揺るがしています。アパレルに関してもこの1年で綿花200%、麻140%、中国コンテナ260%と上昇で、原価は少なく見積もっても20%~30%高騰しています。アパレル各社は自社の体力とライバル企業の動向と何よりお客様の反応を見ながらの価格転嫁が最大の経営課題となっています。最大手のファーストリテイリングはヒートテックとフリースについて1,990円から2,990円の値上げを決めました。これらはユニクロの一部の商品ですが1.5倍の値上げです。今やアジアでのユニクロは高級ブランドですが、日本でも高級ブランドの仲間入りをするのでしょうか?2番手のしまむらは秋からの値上げを検討中と発表、価格転嫁による値上げは避けられなでしょう。首都圏の商業施設のアパレルブランドの昨年6月と今年の6月の客単価の推移を見ると徐々に値上げの傾向が見られます。例を挙げますと、ユニクロ105~108%、ユナイテッドアローズ110~117%、ビームス99~109%、ベイクルーズ102~108%、トゥモローランド100~102%。また、数字を公表しないZARAの数店舗の平均客単価は121%でした。ZARAは円安の影響もあるものと思われますが、各社各様に価格転嫁による値上げが始まりました。日本のアパレル業界の多くはこの25年のデフレで、値下げ、値下げの勝負で消費者に寄り添ってきました。しかしながら、異常なまでの原価高騰とエネルギー高騰、物流費高騰、円安で値上げによる価格転嫁を余儀なくされ始めました。値上げによる消費者離れを考慮しながら如何に価格転嫁をするかが、当面、経営の最大課題となるでしょう。

業界にとって、未曾有の逆風は根本的な経営の変革のチャンスであります。生産した製品の半分が廃棄される無駄に対して、大鉈を振るう変革がなさなければなりません。世界のラグジュアリーでは既に始まっています。ヴァレンチノは自社製品の独自買い取りとヴィンテージの専門店をスタートしました。国内のリーディングカンパニーであるアダストリアホールディングスは徹底した生産調整、在庫管理の調整で持ち越し最終在庫はなんと1%、しかも1%の在庫を染め直し、リメイクし、再び市場に展開販売します。同社の3月決算での原価率は44.9%、粗利55.1%、当期利益4,917百万と好成績でした。原価高騰と円安が替相場に物流費高騰の流れは当分続くと見られます。価格転嫁の前に大事なことはプロパー消化率の向上、生産在庫調整、サプライチェーンの開拓、そして何より従業員が笑顔で誇りをもって安心して働く職場づくりが必須であります。

## 2. アダストリアが飲食、BtoB、メタバースと

### 新規事業に積極参入

「ユニクロ」「GU」を手がけるファーストリテイリングの影に隠れがちですが、コロナ禍の中、カジュアル SPA 企業のアダストリアも業績を伸ばしています。

2021 年度は前期比 9.6% 増の 2015 億円と売上高が 2000 億円台に復活。

営業利益は前期の 8 倍超となる 65 億円で、営業利益率も 3.2%まで回復しました。

この勢いは今期も継続していて、2022 年度の第 1 四半期（3~5 月）も売上高は前年同期比 25% 増、営業利益は同 7 倍と好調に推移しています。

特に同業他社に比べて積極的な姿勢が目立つのが、将来の成長に向けた新規事業開発です。

一つ目が、「飲食事業」への参入とビジネスモデルの確立に向けた挑戦です。2022 年 2 月には「アロハテーブル」などで知られる飲食業のゼットンを M&A。運営や業務の効率化などに加え、中国でのハワイアン事業の展開や、自社 EC 「.st（ドットエスティ）」での食関連商材の取り扱いの拡大、公共スペースや商業施設の屋上など公園事業の本格化による収益拡大に本腰を入れています。

二つ目が、「BtoB 事業」の拡大です。これまでさまざまな協業を行ってきましたが、取締役直下に法人営業部を新設し、部署横断型で取り組みを強力に推進していく態勢を整えました。たとえば、マンションや店舗などの空間プロデュースや、アパレル・雑貨の外販やユニフォーム事業、商業施設や GMS 向けの商品販売や店舗運営の受託、FC 展開なども行っています。

1410 万人（2022 年 5 月末現在）の会員数を抱える「.st」では、他社の商品・サービスの取り扱いの拡大（「サンマルク」のチョコクロや、シンプルなデザインで人気の「シロカ」、美容機器の「ヤーマン」、日本初進出となるシンガポール発のアパレル「ラブボニート」など）も行っています。

そして、三つ目が「メタバース領域への参入」です。第 1 弾のパートナーとしてエイベックスと共に、大阪・梅田の街をメタバース空間で再現したイベント「JM 梅田ミュージックフェス 2022 SUMMER」（主催：阪急阪神ホールディングス）に参画。7 月 23 日～8 月 21 日の開催期間中、「RAGEBLUE」「HARE」のアイテムを、来場者が無料で着せ替えられるアバター用の洋服（スキン）として提供するというものです。

「2025 年に向けた成長戦略の一つに『デジタルの顧客接点・サービスを広げる』ことを掲げています。アダストリアのミッションである『Play fashion!』という想いを、アパレル領域だけでなく、同じように、メタバースの世界の中でも伝え、モノ・コト・ヒト・トキの体験によってファッションを楽しむきっかけを提供したい」「ファッションと音楽・エンターテインメントは切っても切り離せない関係性であり、その音楽・エンターテインメントの可能性に挑戦しつづけるエイベックスが、アダストリアのメタバース領域への参入というチャレンジに共感いただいたことにより協業が実現しました」とコメント。

今後は、「メタバースの世界と生活者の日常が地続きにつながるものと捉え、アダストリアが持つ 6 つの資産（ブランド・商品・店舗・スタッフ・デザイナー、パターンナー・自社 EC プラットフォーム（.st））を活かした、ファッションを通じたメタバースの世界での楽しみ方を提案していきます」と説明。さらに「将来的にはさまざまなメタバースプラットフォームへの展開、メタバース内でのコンテンツ提供、イベント開催、

IP (intellectual property) などの展開を予定しており、『Play fashion!』の想いのもとに集まる多様な事業者と連携し、メタバースの世界においても“グッドコミュニティ”を共創していきます」と意欲的です。

なお、アダストリアは2021年3月には、「最先端のARテクノロジーがファッション領域のDXを推進し、オンライン・オフラインの垣根を取り払うような新たな顧客体験を実現できる可能性に注目」し、プレティア・テクノロジーズと資本提携しています。

今年5月には、2021年5月に副社長から昇格した木村治社長（52歳）に代表権が付与され、オーナーである福田三千男代表取締役会長（76歳）からの事業承継も進みつつあります。面白いコトや将来の成長に向けてアグレッシブに挑戦するアダストリアの動向には注目していきたいですね。

## <レストラン情報>

### 1. 古民家食堂「キッチンわたりがらす」

恵比寿に「キッチンわたりがらす」という面白い店があります。

「食べた人がほっとする、そんなエネルギー溢れる幸せなご飯を作りたい」というのがこの店のコンセプト。店頭には無農薬の野菜が並び、興味をそそるパンや調味料なども販売しています。店内はこぢんまりとしているけど落ち着いた雰囲気。ランチでは国産の無農薬のお米とお野菜をふんだんに使ったご飯を提供しています。和食からスパイスをふんだんに使ったカレーまで、メニューは季節に応じて身体が穏やかになるように変えているそうです。街の食堂といった感じの毎日でも通いたくなるお店です。

ランチは1100円～。ケータリングやお弁当も人気です。

東京都渋谷区東3-24-14 1F

TEL: 03-3797-1515

営業時間：ランチ 火～金曜日 11:30～15:00 (L/O14:00)

ディナー水～土曜日 18:00～22:00 (L/O21:30)

不定休

<https://watarigarasu.jp/>



## 2. 新感覚の中華料理「の弥七」

昔ながらの飲食店が立ち並ぶ四谷の荒木町の一角に佇む「の弥七」。のれんをくぐって店内に入ると大きな木のカウンターが存在感を示しています。板場と客席の間に充分に空間を持たせたカウンターは、ゆったりとくつろげる設えになっていて、目の前でライブパフォーマンスを楽しめる特等席です。店主の山本眞也氏は二つ星の「御田町桃ノ木」で腕を磨いた後独立し、この店をオープンしました。山本氏のコンセプトは「中華料理を食べたという満足感がありながらも、軽い食後感を与える料理」です。中華料理のベースのスープは鶏のガラなどで取るのが普通ですが、こちらのお店では昆布だしを使用しています。それぞれの料理に和食の素材や調理技術をふんだんに取り入れた新しい感覚の中華料理です。コースの内容は盛りだくさんで、前菜数種、魚、肉、麺かご飯にデザートと、かなりの品数が出てくるのですが、不思議と食べ終えた後の胃のもたれなどはありません。料理はどれをとっても文句のつけようのない美味しさで、思いもつかない素材の組み合わせなど小さなサプライズもある粋なコース仕立てです。骨董品好きの店主の集めた料理の器の素晴らしさにも目を惹かれます。センスが良く、かなりのグレードの物を揃えてらっしゃいます。紹興酒や日本酒のラインナップもさることながら、ワインの品揃えも素晴らしい、希少性のあるヴィンテージをはじめ常時200本ほどの用意があるそうです。店主の山本さんははじめて気さくな方、カウンター越しの会話も楽しく、心地のよい時間を過ごせます。接待や会食用に4名と8名が入れる2つの個室があるので、様々な集まりにも使えます。

コースは16000円～。要予約です。

東京都新宿区荒木町2-9 1F

TEL : 03-3226-7055

営業時間：ランチ：11:30～14:30（予約のみ）

ディナー：17:30～23:00

定休日：日曜日

<http://noyashichi.com/about/>



R・B・Kおもてなし調査隊がいく  
今月の PATROL

[フォンテーヌ]

VOL.108  
2022 July

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。

CMではお馴染み  
店舗の接客は？



※ 写真はHPより

SHOP DATA>>>フォンテーヌクチュール吉祥寺レンガ館

住所：東京都 武蔵野市吉祥寺本町1-8-5  
吉祥寺レンガ館モール 1F

おもてなし評価

総合	挨拶	★★★★★☆
90点	笑顔	★★★★★☆
	パーソナルな対応	★★★★★☆
★★★★★☆	再来店したいか	★★★★★☆

セールの現場を見に行こう！

by 調査員A. I

特に欲しいものがあるわけではなかったが、セールだし何か良いものがあればと思い、いろんなショップに入ってみた。あらら、声掛けどころか挨拶すらないスタッフの多いことに本当に驚いた。

今はそういう時代なのだろうかと真剣に思いながらブラブラしていたら、ふと目に入ったのが女性用ウェーブのお店。こういう業種はどうなのだろうと気になって入ってみた。

Point ! R・B・K 調査隊長よりヒトコト！

商品知識を正確に身に付けることは当たり前なのだろう。聞く力が備わっていて、日々の情報にアンテナを張り巡らせているからこそ、会話の広がりが持てるのだろう。1客に丁寧に向き合い信頼感を得て、長年フォローをする関係性は実に大変だ。接客を体験する価値がつくづくあると思った。



自然な表情は好感度が高い

商店街にある古い商業施設の1階にあり、商店街の中の2つの通りをつなぐ場所にあるため、通り抜ける人が多い場所だが、興味があるか目的のある人以外はあまり入ることのない、ターゲットが絞られた業種である。店頭の什器に置いてあるリーフレットを見ていると、中から20代か30代前半と思われるスタッフが出てきた。印象的だったのは、マスクをしていながらもわかる満面の笑顔。安心感を与える表情はこういった業種には不可欠なのであろうが、自然にできていることがとても良かった。

質問や会話をすることで目的を探る  
テクニック

まずリーフレットに記載されているキャンペーンの説明、ウェーブは持っているのか質問があり、それから商品が展示してある場所に誘導し説明をしてくれた。このスタッフと会話をしていると、こちらも気になることを躊躇なく質問できる。質問に対する答えはわかりやすいだけでなく広がりもある。そしてまた質問してどんどん会話が広がる。意識しているかどうかはわからないが、このスタッフは相手のニーズを引き出すことがとてもうまいと思った。商品知識はもちろん大切だが、楽しそうに話をしてちゃんとこちらの話も聞くことが出来るスタッフは最近そう多くはない。

アフターサービスが重要な業種

ウェーブは購入して終わりのものではなく、ケアや相談などのアフターケアが重要な商品。なにげなく「いろんな相談があるでしょう？」と尋ねたら、「うまくつけられないとか、たくさんありますよ。でも一度で上手につけられないですからね」と楽しそうに答えていた。シャンプーなど購入特典のアフターサービスだけではなく、色々な質問や相談をしたくてお店に行きたいと思うお客様はたくさんいると思う。そういう方が気軽に相談できるスタッフはとても良いと思った。実際にはとても大変なことだと思うので、こういうスタッフには頑張って欲しいし、評価して欲しいと心から思う。