

### 1. 時給 2500 円でも採用困難の現実

#### —リーダーの覚悟と決断が必須—

3年に亘るコロナ禍で日本はG7先進国の中では唯一、開国できず、鎖国状態が続いています。この間、為替は圧倒的にドルが買われ、レートは何と140円を超える状況が常態化しています。物価指数は米国の8.5%に対して日本は2.8%。物価高の影響で年間の家庭支出が平均97,000円増と推定され、賃金が伸びない企業が大方の日本では、国民にとって、この支出増は厳しいものになるでしょう。小売業界では深刻な人手不足が常態化しています。採用困難な場所、例えば御殿場のアウトレットモールでは時給2500円で募集し、やっと採用できたとの報告もありました。御殿場という特殊な場所でレアケースの声もありますが、交通便利な大都市、名古屋周辺でも同様の声が聞こえてきます。また、ある大手専門店では退職希望の社員と面接した際、上司が「辞めて何処へ行くの」と尋ねたところ、「私はこの会社で非正規社員アルバイトとして働きます」と。「この会社と、このブランドが好きなので」、そして「時給が正社員より高いアルバイトで働きます」と言われ、人手不足が深刻な折、上司はほっとしたもののこの現象に首をかしげるしかなかったようです。日本SC協会では毎年、テナントの人材等の調査をしております。2020年には人材不足が深刻と答えた企業は27%でしたが、2021年には57%と急速に増加しています。結果、販売員が揃わないから退店、揃わないから出店が出来ませんの企業も出始めました。また、離職者の離職理由に大きな変化が現れました。従来は理由の1位は「仕事が合わない」でしたが、2021年では1位「収入が少ない」でした。小売業は営業時間、休日、の問題に加え、接客、ノルマ等のハードルがあり敬遠されがちで、給与の低さが決定的な追い打ちをかけ、不人気業種になっているのが現状です。小売業の多くが出店しているSC業界はコロナ禍で売上が下がったとは言え、27兆円規模で、関連する就業人口は500万人超と日本の産業の中核を占めています。明日のSC、明日の販売職のために魅力ある環境を根本から改革しなければなりません。

遣り甲斐があり、誇りが持て、安全が保たれて、給与水準も魅力ある業界にしなければなりません。その為にはSCデベロッパー側は営業時間の短縮、休日の増加、環境面の改善が必須となります。取り分け営業時間の改善でテナント側は通常3交代制のシフトを2交代制に出来、大幅な人件費圧縮に繋がります。また、家賃条件に関しても両者がウィンウィンになる条件改善は必須です。一方、テナント側は適時適品適量、セールをしないMD改革による在庫調整、総労働時間マネジメントによる人員配置、一人当たり守備面積の改革、AIによる接客、事務効率の改革、そして何よりも大事なのは従業員に寄り添った安心・安全で働ける職場環境作りが

急がれます。これらの課題を解決するにはデベロッパー、テナント双方の TOP の決断しかありません。人口減少が続く日本では海外から外国人労働者を積極的に増やすことが必須でありますが、コロナ禍の鎖国日本ではそれもかなわず、さらに円安で外国人労働者からは稼げない国に成り下がってしまったのが現状です。国の方針があまりにも保身に傾き、鎖国を続けたのが外国人労働者の入国にブレーキをかけてしまいました。また、海外から一番行きたい国 NO. 1 でありながら、観光客受け入れの異常な少なさと決定の遅さがインバウンド需要、日本経済に与えたダメージは測り知れないものがあります。国も企業もパンデミック禍の 3 年間は対応だけに追われ、しかも決定が後手後手と遅く、感染対策も世界に遅れ、リモートのコミュニケーションで多くは解決できると勘違いし、リアルでの国際外交、国際ビジネスをしてこなかったつけは大きいはずで

今こそ、国も企業も TOP が覚悟を持ってスピードある決断をすることが必須であります。

## 2. 「フォーエバー21」「アメリカンイーグル」「エディー・パウアー」が

### 相次ぎ日本再上陸 その戦略は三者三様、成功するのはどこか？

「フォーエバー21」「アメリカンイーグル」「エディー・パウアー」という米国系外資ブランドが相次いで日本に再上陸することになりました。三者三様のスキームを採用していますが、日本に再度根付き、成功するのはどこのブランドでしょうか？

「アメリカンイーグル」はアダストリアが「フォーエバー21」を手がけると発表した同じ日に、日本再上陸と、今年 10 月に渋谷と池袋への再出店が発表されました。場所は渋谷のスクランブル交差点前にあるマグネット by SHIBUYA109（かつて、SHIBUYA109②や 109MEN' S と言われていた東急系のファッションビル）の 1、2 階で、インナーブランドの「エアリー(Aerie)」も入る旗艦店になります。もう一つ、池袋東口のビックカメラ横、ZARA 路面店の正面の 1 階で、ザ・スーツカンパニーの跡地とのことです。

以前は青山商事と住金物産の合併会社として始まったイーグルリテイリングが手がけていましたが、今回の再上陸では本国のアメリカンイーグルグループが香港を拠点に事業を行っていく模様です。品ぞろえも商品そのものもマーケティング&コミュニケーションもローカライズが重要になる時代に、この経営・オペレーション体制でうまくいくのかは疑問が残ります。とくに「エアリー」はデザイン的には支持されるかもしれませんが、サイズ展開やフィットでの日本人対応はマストになるでしょう。面白いデジタルマーケティングなどだけでは競争優位性を出すことは難しい時代なので、日本市場に長けた経験者が指揮してローカライズを凶ったり、EC を強化して OMO 戦略を実現することが、生き残りに向けて重要になりそうです。

一方、「エディー・パウアー」は、米国のライセンス管理会社オーセンティックブランドグループ (ABG) と伊藤忠商事がマスターライセンス契約を交わし、日本市場では名岐アパレルの水甚がサブライセンス展開していきます。以前のインポート仕入れによる品ぞろえから、SPA 型にシフトして収益構造の確立やローカライズなどがしやすくなることや、アウトドアの打ち出しの強化、その知名度を生かしてシニアを含めた質実剛健な大人カジュアルブランドとしての

ポジショニングを確立することなどで活路は開けそうです。

とくに、水甚はダウンをコア商品と位置付ける米国発の「ファーストダウン」のブランディングに成功しています。倒産したレナウンから国内での製造・販売権を取得した「アーノルドパーマー」も含めて、海外ブランドのライセンス事業に新しい知見やノウハウを有しています。さらに、「エディー・パウアー」のコア商品もダウンです。

ショッピングモールを中心とした直営店展開とオフィシャル EC に加え、百貨店、専門店、ファッション感度の高いセレクトショップ、スポーツ専門店などへの卸売りというハイブリッド型展開を目指して来春から販売を開始します。「フォーエバー21」や「アメリカンイーグル」に比べると地味な展開に見えますが、成功確率が高いかもしれませんね。

そして、9月21日に大々的な発表を行ったのが、「フォーエバー21」です。「エディー・パウアー」と同様、ABGと伊藤忠がマスターライセンス契約をし、今度はアダストリアが新設子会社ゲートウィンを通じてマスターライセンス展開をしていくものです。これまで、マルチブランド型でオリジナルブランドを開発・育成してきたアダストリアが、「フォーエバー21」の知名度と、アダストリアのノウハウや資源を活用して、短期間で中大型ブランドへと育成したいというものです。

とくに、商品の約8割を企画・生産するSPA型ブランドに転換するのが大きな変更点です（残り2割は米国からのインポート仕入れ）。米国の商品企画を基に、日本に合った素材やパターンを選定。サイズ、デザイン、色などはアダストリアに蓄積した販売データなどを生かしながらローカライズしていきます。主要ターゲットは10代後半～30代前半の流行に敏感な女性で、平均商品単価は4000円、セット率1.5程度を想定し、客単価は5800円を見込んでいます。2009年に日本に上陸して原宿店にオープンした当時に比べると、2倍以上の価格になります。販売戦略も、かつての大型旗艦店戦略からシフトしています。リアル店舗は従来の売り場面積300～900坪といった店舗から、100～150坪へダウンサイズ。都心路面店は計画せず、ショッピングモールを中心に厳選して出店していきます。一方で、会員数1400万人を誇る自社EC「ドットエスティ」をプロモーションや購買チャネルとして最大限に活用していきます。EC売上高を6割程度と高めつつ、リアル店舗やポップアップストアでタッチポイントを作るOMO（ネットと実店舗の融合）戦略を打ち出していきます。

売場の小型化に伴い、商品の品ぞろえは従来の10分の1に。「トレンドとクオリティの共存」をテーマに、「大量生産、大量販売、大量廃棄」のファストファッションのイメージを払拭し、適時・適価・適量の商品調達体制によって、サステナビリティと価格とクオリティのバランスの実現を図りたい考えです。アダストリアは2030年までに「全商品の使用素材の半分以上をサステナブルな原料と加工に切り替える」ことを打ち出していますが、「フォーエバー21」では初年度は約20%がサステナブル素材となりそうで、状況を見極めながら、将来的に比率を高めていく方針です。

来年2月21日に「ドットエスティ」で販売をスタートし、4月下旬をめぐりに関東と関西の郊外型SCに出店します。1号店はららぽーとに内定しています。これらにより、初年度は売上高13億円（EC10億円、店舗数3店で3億円）、5年目の28年2月期には売上高100億円（EC60億円、店舗数15～18店で40億円）を計画しています。

とてもロジカルなプランを立てていて、理にかなっていきそうですが、コロナを超え、マインドも消費行動も変わったZ世代を中心とした若い客層や、古着やD2Cブランドなどにも慣れてき

た女性たちが、購買の選択肢の上位に位置づけるブランドになれるかは、正直、ふたを開けてみなければわからない部分が多そうです。ここはアダストリアの企業力に期待です。

そして、サステナビリティの意識が高まる中で、再上陸ブランドがこれだけ大挙して販売されることに対して、生活者がかつてのファストファッションブームのときのように、ウェルカムと迎えるのか。それとも、もうおなかいっぱいでいない、と拒否反応を示すのか。各社の戦術とともに、日本市場の今後の行方のリトマス試験紙としても、注視していく必要があるでしょう。

## <レストラン情報>

### 1. 遊び心溢れるフレンチ居酒屋「BOLT」

牛込神楽坂から徒歩 2 分。カウンター9 席の小さな店「BOLT」があります。店内には静かに音楽が流れ、落ち着いた雰囲気。仲田シェフは銀座の名店「マルディグラ」、恵比寿の「レスブリミタニ」で修業をした後、渡仏。その後はオーストラリアに渡り、様々なスタイルの料理にふれます。帰国後、高級なフレンチではなく、ふらっと立ち寄れるレベルの高いオールマイティーな店を目指し、「ボルト」をオープン。居酒屋風のフレンチをベースにした創作はどれも絶品。定番メニューのハムカツやポテトサラダ、きんぴらは私達の想像を良い意味で大きく裏切ります。ハムカツはモルタデッラにレバーを練りこんで厚く切って揚げた物。さくっとした食感としっかりとした肉の風味が口の中に広がる 1 品です。ガスパチョにはトマトに桃をたっぷり加え、上に載せられているブラータと一緒に頂く。ガスパチョのこんな食べ方は初めて、あまりの美味しさにおかわりをお願いしたくなりました。素材と真摯に向き合い、その素材の美味しさを最大限に生かす、下処理、火入れなど細部に拘り調整していくそうです。そんなシェフの思いが全ての料理に反映されているので、どの料理も記憶に残ります。締めめにスープドポワソンカレーやチャーハン、麺類があるのも嬉しい限り。ワイン、焼酎、日本酒とお酒のラインナップも充実しています。お値段はお酒をしっかりと飲んで、1 人 10,000 円〜と、非常にコストパフォーマンスが高いお店です。9 席しかないお店なので要予約です。

早い時間からのスタートがご希望の場合は数週間前からの予約をお勧めします。

東京都新宿区筆筈町 27 神楽坂佐藤ビル 1F TEL:03-5579-8740

営業時間：17：00～24：00

定休日：月曜日、第 2・4 火曜日



## 2. 大人の隠れ家「流石」

東銀座の路地に佇む「蕎麦 流石」、ミシュラン1つ星を連続獲得した店です。

モダンな店内、客層は大人。昼からお酒を飲みながらつまみと蕎麦を楽しむおじ様達、ゆっくり蕎麦の美味しさに酔いしれながらおしゃべりを楽しむマダム達。この店はそんなゆったりとした空気が流れています。そばは10割そば。そばのうまみが消えてしまうという理由で、だしには昆布をいれない。かけつゆも普通の蕎麦屋だと1種類のところ、こちらはそばに合わせて何種類かのつゆを用意しています。名物「ひやかそば」は冷たいそばに冷たいかけつゆをかけていただく。だし汁にそばだけ、一切具がのっていません。小皿に梅干しと大根おろしが添えてあるだけ。まずつゆを頂く。味わい深いかけつゆはそれだけで美味しい。そのあとおそばを頂く。つなぎを使わない10割そばは香りが高く、食感が繊細でとても美味しい。これは確かに余計な具はいりません。ランチのコースは先付けのそばの実、そしてまずは温かいおそば、そのあと天ぷら。天ぷらはからっとしておそばとは別に抹茶塩で頂きます。最後にひやかそばかざるそばで締めくくる。ゆっくり蕎麦の美味しさを楽しめるコースは3500円。

ひやかそばは単品(1200円)でも頂けます。お部屋料はかかりますが、個室があるので何かの集まりには利用できるのも便利です。

東京都中央区銀座2-13-6 東二ビル2F

TEL:03-3543-0404

営業時間：(ランチ) 11:30~14:00

(ディナー) 17:30~21:00

定休日：日、祝

<https://ginza-sasuga.jp/honten/>



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。

## 開放的な空間を楽しむ為にも 接客も大切な瞬間なのに・・・



SHOP DATA&gt;&gt;&gt;Why? 下北沢

住所：世田谷区代田2-36-12 BONUS TRACK SOHO7

関連URL：[http://www.loveg.jp/shop-list-1/why\\_%3F-下北沢](http://www.loveg.jp/shop-list-1/why_%3F-下北沢)

## おもてなし評価

総合

30点



挨拶



笑顔



パーソナルな対応



再来店したいか



大人も楽しめる新しい緑地！  
・・・と聞いたはずなのに

by 調査員 A.T

ここ数年で、下北沢駅周辺はガラリと変わったと聞いていたが、ずいぶん長い間下北沢には行っていなかった。小田急線の線路跡地を利用した、下北沢～世田谷代田を結ぶ緑地「下北線路街空地」には、落ち着いた雰囲気温泉やカフェを楽しめるお洒落な本屋があり、これまでの下北沢と違い、少し大人なイメージらしい。「発酵をコンセプトにした店も面白い」と友人が言っていた。よし！今日はその緑地に行ってみる事にしよう！

Point!

R・B・K 調査隊長よりヒトコト！

コンセプトによって、接客スタイルは様々でいいと思う。ショッピングらしい接客スタイルで歓迎し、お客様に来てよかったと思ってもらえることが何より重要なのだ。スタッフ自身が笑顔で楽しく仕事することは大切なことが、店舗のイチオシ商品説明や、衛生面を怠ることは非常に残念。環境がいいだけにモッタイナイ。



## 友人お薦めの新しい街で、 イチオシビールでも飲もうかしら♪

下北沢駅付近は、イベントが行われており賑わっていたが、緑地は静かでなかなか心地よい環境だった。緑地内のBONUS TRACKという施設には、野外にイートインスペースもあり、周りにPOP UP店がならんでいた。色々覗いて見ていると、コールドプレスジュースやラップサンドの専門店「Why?」というお店の外に「入手困難、宇宙ビール冷えてます！！」という看板発見！興味津々で入店してみることにした。カウンター内には若い女性スタッフ2名。ちょうど搾りたてのジュースをお客様に提供しているところだった。店内を見渡しても目当てのビールやPOPはどこにもなかった。外の看板にあった宇宙ビールはここで頼めるの？」と聞いてみたら、驚きの答えが返ってきた！

## 取り扱い商品の説明が出来ないのは、 未成年だから??? 「Why?」

「これですね」と、カウンター内の冷蔵ケースから4種類の缶ビールをカウンターに置いたが、それぞれの違い等の説明は何もなかった。違いを尋ねると、「まだ未成年なので、飲めないからわからないです。こんな感じみたいです」と、缶の原材料記載側をこちらに向けて置きなおした。老眼にはかなり厳しい小さな小さな文字だった。あれだけ看板で薦めておいて、その対応はないでしょう？看板に釣られて入店した事を後悔したが、「入手困難な宇宙ビール」はぜひとも飲んでみたかった。しかたなく適当に2本をチョイスし、カップが欲しいと頼むと、「はい」と笑顔で差し出したが、カップには果汁の汚れがべったりとついていた。

## 学園祭の模擬店ですか？ フレンドリーな対応すぎっ！！

汚れを指摘すると、悪びれる様子もなく、笑顔でその場のいくつかのカップをゴミ袋に捨てると、「はいどーぞ」と何事もなかったかのように、カップを渡し、「ありがとうございましたー」と言って、こちらから少し離れて何か作業を始めた。フレンドリーな対応のつもりなのかかもしれないが、もう少し何とかならないのか？その後、空き缶等を店内に持って行った時、2名でとても楽しげに話しながら水分補給をしていた。ゴミ箱を尋ねると、「(ゴミ箱が)ないので、ここですよー」と、笑顔で空き缶とカップを受け取り、再びスタッフ同士の会話を再開した。スタッフ2名の笑い声を背に、「学園祭か？」と呆れながら退店した。