

R・B・K EYE

VOL. 255

2022 NOVEMBER
編集責任 飯嶋 薫

1. マッシュがベインに 2000 億円で株式譲渡。

上場、海外成長、管理部門強化へ

「スナイデル」「ジェラートピケ」「コスメキッチン」などを手がけるマッシュホールディングスが、米投資ファンドのベインキャピタルに 2000 億円で株式を譲渡することが発表されました。近藤広幸社長が持つ保有株のすべてを売却し、再出資して約 4 割を保有することに。マジョリティを握らないのは、「甘えたくない」という理由とのこと。「3~5 年以内に上場を目指す」とも断言しています。

近藤社長はメディアのインタビューの中で、「海外事業の飛躍的発展」「株式上場サポート」「管理部門の強化」の 3 点をベインに期待することとして挙げています。

マッシュは 2022 年 8 月期の連結売上高が前期比 14% 増 1023 億円と初めて 1000 億円を超えるました。そのうち、海外売上高は約 100 億円。営業利益は 98 億円で、営業利益率は 9.5% です。コロナ禍で「ジェラートピケ」などに追い風があったとはいえ、逆風が吹いたブランドもありました。それでも、コロナ禍前の 19 年 8 月期比で売上高を 30% 伸ばしたのは立派でもあり、ニューノーマルの時代に強いポートフォリオを持っていることの証かもしれません。

近藤社長が描いている将来イメージは、売上高 3000 億円で、国内・海外がそれぞれ 1500 億円というもので、少なくとも上場時には、国内と海外の売上高を半々の割合にしたいと思ってきたといいます。現在は国内 920 億円、海外が 100 億円（うち、「スナイデル」が約 60 億円）なので、1500 億円には、国内で 1.6 倍、海外ではなんと 15 倍を目指すことになります。

また、これまでの良い意味でのトップダウン経営の良さを残しつつ、上場や 3000 億円を目指せる経営体制や組織などへと大きく変革しなければなりません。外部の経営コンサル会社に支援を仰いだり、優秀な人材を採用したりすることが必要不可欠になります。オーナーや現経営陣、スタッフをリスペクトしながら、スピードをもって、自分事として本気でマッシュの成長と企業価値の向上に邁進してくれるパートナーとして、ベインを選んだということです。

これで、「財務管理やガバナンスなどの経営管理業務やデジタルマーケティング、海外展開などはベインの協力」（日経新聞）を仰ぎつつ、多くのブランドでクリエイティブディレクターを務め、全ての店舗設計などにも携わる近藤社長は、商品の企画・開発や、

新ブランド開発、ブランド管理などに集中できることになるのも、今回の決断の大きな理由だったと思われます。

今回の発表の1週間前に、セブン&アイ・ホールディングスが百貨店子会社のそごう・西武を米投資ファンドのフォートレス・インベストメント・グループに売却すると発表しました。他に投資ファンドのローン・スターと、シンガポール政府系投資ファンドGICが応札しましたが、ヨドバシカメラと連携したフォートレスに決定。企業価値を2500億円としたうえで、譲渡額は2000億円超となる見通しだと言われています。

当初、セブン大株主で経営効率化を求めるアクティビスト・米バリューアクトは、「『そごう・西武が保有する不動産は4800億～5500億円』と試算している」と発表していました。企業価値、譲渡額ともに負債も抱えたうえでの価額なのですが、池袋や渋谷、横浜など駅前好立地にある不動産を含めての価額が、創業20余年、ファッション事業をスタートしてから17年のマッシュとほぼ同じというのが、時代の趨勢なのかと、ショックを受けた人も多いはずです。

2010年代初めに中国に進出した際に独資で進出したり、最近でも繊維商社6社・生産流通関連4社とともに「サステナブルアライアンス」を発足し、各社の情報やノウハウの共有を行い、自社基準を制定してサステナビリティを推進するなど、独自路線での経営を進めてきました。マッシュの良い意味での異端経営は、これからも注目を集めそうですね。

2. 良品計画出店攻勢に死角はないのか

金井代表取締役会長が唱えた良品計画の基本方針は「目指すのは個人経営の超小売集団」です。地域に密着した生活者へのライフスタイル提案で生鮮食品まで扱い始めました。

2021年に同社社長に就任した堂前氏は前ユニクロ上席執行役員ですが、金井路線を引き継ぎながらユニクロ流の経営手法を取り入れ改革にのりだし、世の中からその手腕が注目されています。新社長のもと2030年へ向けての経営計画を発表。売上高3兆円、営業利益4500億円、営業利益率15%です。今期に下方修正した売上高予測は4700億円、営業利益は380億円ですから、この壮大な目標が同社の現状からすれば絵に描いた餅にしか見えないのは私だけでしょうか。

多くのデベロッパーが心配しているのは既存店の伸び悩みです。大手小売の中で2019年対比、80%弱と最も苦戦しています。取り分け衣料品は売上不振による在庫過多と値引きで利益を落とし、株価にも当然、現れています。株価は2018年高値で4,120円、2019年2,880円が2022年11月14日時点で1,440円と低迷しています。業績低迷の要因は衣料品の不振、東アジア特に中国不振に加え、人件費増が主たる要因とされています。業績悪化の元凶の衣料品部隊の半数を入れ替える荒療治の人事異動をかけ、体制の立て直しを図ることが発表されました。果たしてユニクロ

からの転籍組で上手くいくのか疑問です。また、業績悪化に伴い、デベロッパーへの家賃値下げ交渉も例年なく激しいものになっていて多くのデベロッパーの間で良品計画への不信感が拡がっています。それだけ利益確保が最優先課題になっているのでしょうか。また、売ろう、売ろうの姿勢は店頭にもておりまして、ごてごてとコーディネートされた衣料品がこれでもか、これでもかと全面に打ち出され無印良品のシンプルさが影を潜めています。無印良品の飾らないオシャレ、シンプルさが好きなファンは逃げていくかもしれません。店頭VMDはユニクロ、GUと酷似してきました。そこへきての出店攻勢です。堂前社長は基本方針として3兆円目標達成へ向けて3点の戦略を掲げました。

1、店舗拡大 2、人材育成 3、全国津々浦々に生活の基本となる生活提案。

先日も石川県は能登の羽咋への出店を始め、地方郊外へ加速しています。

2030年3兆円には年間100店舗が必須条件なのでしょうが、果たしてあのビジネスモデルで可能なのでしょうか。衣服雑貨、生活雑貨、食品に加え生鮮食品も一部加え始めましたが、成功したのは堺北花田イオンの無印良品が京阪百貨店の食品とコラボした以外は決してうまくいっていません。横浜港南台バーズのクイーンズ伊勢丹とのコラボや有明をみても分かります。生鮮は組む相手の力量によるところが生命線ですから安易にラインロビングするのはリスクが大きすぎます。規模を競う戦いが本当に良品計画が目指す方向なのでしょうか。かつてユニクロの柳井社長が玉塚元一さんにバトンタッチし、僅か3年でリスクを冒さない「安定成長」にとどまっているとし更迭、堂前氏はその柳井社長のもとユニクロの成長を支えた実績を金井会長が評価し招聘したのでしょうか、既存店の改革と全国各地への出店に適応できる人材育成がなされなければ絵に描いた餅の目標で終わってしまうでしょう。良品計画の動向から目が離せません。

<レストラン情報>

1. 憩いのひと時を一軒家「すし久遠」にて

代々木上原駅から歩く事約5分。閑静な住宅街にひっそり佇む「すし久遠」。

1階はカウンター席9席のこぢんまりとした空間。個室もあり、お子様連れでも大丈夫です。2階は個室カウンターになっていて入り口も異なります。芸能人のお忍びもしばしば訪れるとか。夜はコース12000円のみ。店主の野口智雄さんいわく「お客様に美味しかったというより楽しかったと言って頂きたいと」。その思惑通り、握りとつまみがそれぞれ10皿、交互に出てくるというユニークなスタイル。握りは小ぶりで、ネタによって赤しゃり（赤酢）と白しゃり（白酢）に分けられています。間にお酒が進むおつまみが入るのでコースの流れとしては良い感じ。日本酒、焼酎は勿論、シャンパンやワインも揃えているのでその日の気分でコースとのマリアージュが楽しめます。お好みで頂きたい方には向かないけれど、このお値段でこのコースの内容、コストパフォー

マンスは高いと思います。店主のお爺様が切子職人だったので、切子のグラスはもとより、箸置きも切子。

お寿司屋さんで切子ガラスの綺麗な色を愛でながらお寿司を頂くのも乙な感じです。
要予約です。

東京都渋谷区西原 3-29-8 TEL : 03-3468-9096

営業時間：15:00～23:00 定休日：月曜日

<https://www.sushi-kuon.com/>



2.美味しい野菜が食べたくなったら「WE ARE THE FARM」へ

千葉県にある自社農園で無農薬、無化学肥料で毎朝収穫される新鮮な野菜を使った料理が人気の「WE ARE THE FARM」。約150種類の野菜が栽培されている農園の広さは東京ドーム1つ分で今後拡大予定。目黒、恵比寿、渋谷、赤坂、代々木上原など多店舗展開しています。野菜 자체の味が濃いのでシンプルに野菜を楽しめます。ランチ時はサラダビュッフェがあり、不足しがちなサラダをたっぷり補給できます。見たことがない野菜も並び、説明を聞きながら選ぶのも楽しく、気分もあがります。メインも野菜メインですが、こちらは焼いたり、蒸したり、生の野菜とはまた違った美味しさを味わえます。

ランチはベジタブルプレートやミートプレートなど1300円～。コースも￥2500でこちらもおすすめです。スタッフの笑顔と感じの良さが気持ちの良いお店です。

ランチ時はコースオーダーのみ予約可能です。

東京都目黒区目黒 1-5-16 経研第2ビルB1F

TEL:050-5385-3483

営業時間：ランチ 11:30～14:30 ディナー 17:00～23:30

定休日：月曜日

<https://shops.allfarm.co.jp/wearethefarm-meguro/>



画像：WEBより

R・B・Kおもてなし調査隊がいく 今月の PATROL

[駿河屋]

VOL.112
2022 November

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。

成田名物「うなぎ」老舗 そこには明るい元気な仲居さんがいた



SHOP DATA>>>

住所：千葉県成田市仲町359 ※成田山新勝寺総門脇
関連URL:<http://www.surugaya-unagi.net>

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

★★★★★

成田山新勝寺参道の鰻屋をご紹介

by 調査員T. I

今年は、成田に仕事とプライベートでなんと4回も訪問することになった。成田といえば、成田山新勝寺、成田空港そして歌舞伎の海老蔵をイメージしてしまう。成田山の参道沿いは昔、旅籠や料理屋が立ち並ぶ門前町で、利根川や印旛沼から川魚料理が豊富に捕れ、参拝客にふるまう料理としてうなぎに絞られていったらしい。今回は、少し足を延ばした成田からのご報告です。

Point!

R・B・K 調査隊長よりヒトコト！

外食も戻りつつあるが、夜のひけが早いという状況は続いている。コロナ禍で外食産業が一番人手不足に陥り、飲食店の閉店が目につき、街の様変わりの要因にもなっている。ベテランの接客なのかもしれないが、丁寧な接客は自身が人が好き、接客が好きだからという原動力を感じた。



☑ 「いらっしゃいませ」と数々の元気な挨拶は気持ちがイイ

仕事を終了し、せっかく成田に来たのだから名物のうなぎを食べて帰ろうと成田山新勝寺の参道に向かった。平日だったので、人通りもまばらだ。休日に一度訪れた時、うなぎ店の店先で、職人がうなぎを大量にさばいている様は衝撃的だった。数あるうなぎ店の中でも新勝寺総門脇にある老舗のお店を来訪した。入口には番頭さんのような男性が待機して、「いらっしゃいませ、何名様ですか」とハツラツとした笑顔でお声掛けがあった。奥の方からも挨拶の声が聞こえてきた。そこから着物姿の女性が「それでは、2階にお上がりください。お履き物はこちらに入れていただき、お足元お気を付けてどうぞ」と2階までゆっくり誘導してくれた。

☑ テーブルへの目配りとお声掛け

2階は畳にテーブル式。席に案内されると、すぐにお茶とおしぶり、メニューの提供があり、もちろん重を注文。東京だと肝吸いも別料金だが、お新香とセットになっているので嬉しい。そして、配膳の際には、山椒と味の好みでタレの提供があった。私はあっさり好みなので丁度いい。お客様の好みは様々なので、老舗なのにタレの提供を行っているとは、お客様視点だ。仲居さんが客間に待機しているわけでもないが、お茶の注ぎ足しはこまめに行われ、年配の仲居さんがお茶の注ぎ足しを其々しながら、各テーブル毎に、天気や周辺のことをお客様と会話をしている声が聞こえた。

☑ プチ旅行気分になれた一時

そして、私には「お味はいかがでしたでしょうか。今日はお天気もよくて丁度いいお日にちでしたね」と明るい声で声を掛けてくれた。別のテーブル客からの窓を開けて写真撮影したいという声にも快く引き受け窓を開けて、紅葉の話もされているようだった。席を立ったお客様には、挨拶と再来の一言もあった。私が席を立ち下足の所へ行くと、その仲居さんが奥から出て来て「今日は暖かくて丁度よかったです。気を付けてお帰りください。そしてまた、こちらにもお運びくださいませ」と、まるでプチ旅行にでも来たような接客で身も心も癒された一時を味わうことができた。