

1. 日本発ファストファッションが新施策

GUはグローバル化強化、ワークマンは新業態・QR体制導入でトレンド強化へ

日本発のカジュアルSPAブランドとして知られるGU（ジーユー）とワークマンに新しい動きが生まれています。日本発のファストファッションの流れに変化が起こるのか、注視したいところです。

GUはご存知の通り、ファーストリテイリング傘下のユニクロの姉妹ブランドで、2006年のデビュー以来何度かのリブランディングを行いながら、ここ10年ほど、日本流のカワイイを追求し、マストトレンドをリーズナブルに販売する和製ファストファッションブランドとして、売上高3000億円を目指してきました。

海外では中国、香港、台湾、韓国に出店しましたが、韓国では苦戦をして撤退。米国では2022年秋にニューヨークにポップアップストアを出店してテストマーケティングを行ってきました。開店当初こそにぎわったそうですが、次第に予想と売れ行きの乖離で苦戦してしまいました。柚木治社長は、そこで「日本的なかわいらしいデザインは売れない」ことに気付き、「グローバルトレンドのアイテムを投入」に舵を切りました。カラフルなアイテムよりも、ベーシックカラーの動きが良いことも数字に表れていたとのこと。

ファストファッション型のGUは創設時から、ベーシック型のユニクロと同じかそれ以上のグローバルブランドになる可能性があるかと期待をかけられてきたブランドです。グローバル化は既定路線でもありました。

そこで、2023-24年秋冬からは、“GO GLOBAL”をテーマに掲げ、「グローバルのファッションをリードする、グローバル・マストトレンド・ブランド」へと進化させることを宣言しました。これまでも、ロンドンやニューヨーク、上海にR&D部門を置いたことがありましたが、今年9月にはニューヨークに商品本部も設けるなど、体制も整えています。デザインスタジオのYARと組み、クリエイティブ面もグローバル水準を目指していくところです。

一方、ワークマンは、作業着から始まり、アウトドアやスポーツなどの要素を加えて使用シーンを広げた「ワークマンプラス」や、若い女性向けの商品構成や店内環境、SNS施策などを施した「ワークマン女子」などを導入して客層を広げてきました。

ワークマンの強みは、プロユースに耐えられる機能性の高さと、ローコストオペレーションと、1年前に企画・発注し、海外の工場で閑散期に大量生産したものを売り切ることで実現できる低価格の実現にあります。

その反面で、企画から発売時点までに長い時間を要することで、顧客のニーズやトレンドと時差が生まれるため、売れ筋からハズれることが少ないベーシック商品を作らざるを得ない状況にありました。また、少品種大量生産型で、バリエーションも限られていました。すると、商品そのものは魅力的なものがあったとしても、代り映えのしない商品ラインナップが続いたり、ワクワクするような新しさのあるトレンド品に出合えたりしないと、来店頻度が

下がってしまい、結果、1人当たりの年間の購入額が上がらず、全体の売上げも伸びにくくなってしまいます。

そこで今秋から、クイックレスポンス（QR）による、トレンド商品の短納期生産を開始し、「ワークマン女子」の旗艦店かつ実験業態として「Workman Colors（ワークマンカラーズ）」をデビューさせました。意識したのは、超ファストファッションブランドとして、ZARA を擁するインディテックスの売上高を猛追する SHEIN（シーイン）で、「短納期で小ロット生産の元祖・SHEIN 社の生産方式を中国で現地調査して、同一レベルの条件で生産できる体制を築いた」というのです。

これまで機能性を軸に商品の打ち出しを行ってきましたが、「理性に訴えた販売には限界がある」「買い物の動機としては、『何かに役立つ』よりも、情緒的で衝動的な『かわいい』や『かっこいい』の方が購入者の背中を押す場合が多い」として、トレンド性や新鮮さを加味することで、直感的に『今欲しい!』と思ってもらえる商品や店作りを目指していくこととなります。

ちなみに、発注量は従来では約 10 万着と言われていましたが、QR 生産ではその 200 分の 1 となる 500 着から発注が可能で、リードタイムが 4 週間で店頭へ納品できるようになります。10 年以上の取引実績がある主力工場の協力があってこそ実現できるもので、価格についても、約 8 割を従来の大量生産時代と同じレベルに抑えることができます。

また、来店動機を高める商材として、購入頻度が高い女性向けインナーを充実させる施策も合わせて打ち出しています。デビュー時の目玉は、ヘルス&ビューティ企業のファンケルから素材提供を受けた保湿肌着でした。ワークマンは肌着市場は男女合わせて約 1 兆円と見積もっていて、「5 年後に 5% のシェアの売上高 500 億円を目指す」と意気込んでいます。また、若者にも人気を広がりつつあるゴルフウェアにも本格参入しました。

「ワークマンカラーズ」の 1 号店は「#ワークマン女子店」だったイグジットメルサ銀座店を全面改装して 9 月 1 日にオープンしたもので、売り場面積は約 90 坪（約 300 m²）。今後は新宿、渋谷、大阪・梅田などの繁華街を中心に、10 店舗程度を出店する計画を立てています。

ワークマンのファッション戦略がどこまで進化するのか、そして、どんなブランドから顧客を獲得していくのか、気になるところです。

2. 破壊的イノベーションなくして企業の明日はなし

— 破壊も創造への一過程 —

在日フランス商工会議所が主催し、エスモード東京校が 8 月 30 日、フランスの国立工芸員（CNAM）のジル・ガレル教授による「イノベーションマネジメント」をテーマにしたセミナーが開催されました。ガレル教授は様々な産業分野の革新的な企業や組織におけるイノベーションを研究している第一人者です。OECD が 2018 年に定義したイノベーションの内容を引用しながら「顧客やユーザー、企業、社会にとっての価値を提供するもの」として解説。これを「斬新的、サポート的、技術革新的」などに分類しその具体例を紹介しました。このイノベーションの「斬新的」は日本では「破壊的」と表現するのがわかりやすく、また同時に「サポート的」は「持続型」と表現するのがよりわかりやすいとのことです。

そして、近年は既存の市場を破壊するようなイノベーションが開発される頻度が急増している状況を説明。ファッション産業では「環境を保護する責任、回収やリサイクル」といった潮流が拡大。3D プリンターや撥水性の高い綿素材、AI（人工知能）を活用したデザインなど「技術革新のイノベーション」も具体化が進んでいる状況から、ビジネスモデルの必要性を熱く説きました。

CNAM の現状をお聞きしたところ、年間の受講生が国内外から 85,000 人参加。その 70% が社会人だそうですから驚きです。企業人が様々な分野でのビジネスモデルを学び、企業や社会にとっての価値を提供するスキルを身につける現状は日本とは比較になりません。とりわけ技術革新の進化に感染症と第 3 次世界戦争の勃発で市場が激変していくなか、組織の変革と顧客の要望を一步ずつ改革する持続型イノベーションでは根本的な解決になりませんが、ステークホルダー、物言うアクティビストの手前、多くの企業は利益改善の為のコスト削減や商品の改良にエネルギーを投入しているのが現状です。この手法でなんとか生き残れる企業もあるでしょうが、世界競争激化のなかで一步先んずるには破壊的イノベーションへのチャレンジが必須とガレル教授は力説。過去の具体的事例としてはアップルの iPad、イケアの組立て家具、SNS 広告、コムデギャルソンの黒、ユニクロの機能素材等々の事例を紹介していました。事例を聞きながら直近ではスウォッチとオメガのコラボ、ピエールエルメと化粧品 UZU のコラボ、ゴディバのパン、段ボールのドローン等が破壊的イノベーションの成果といえるのではないかと思った次第です。

さらに、ガレル教授は「破壊的イノベーションを実際におこすには、新たな組織の立ち上げが必要で、その前提に経営陣の覚悟が必須であることは何よりも重要です」と。「その際、自社内だけのプロジェクトでなくスタートアップ企業と組むことが成果に結びつける大事な手法です」と説明されました。

これは私の経営者としての持論ですが、企業改革に必要な人間は若者と馬鹿者とよそ者と確信しております。道半ばでその成果が得られませんでした。現在に置換えればジュニアボードの発想やよそ者をスタートアップの起業人と捉え、「破壊も創造への一過程」というこのテーマのもと、チャレンジする企業経営者が出て来ることを期待しています。

尚、エスモード東京校と CNAM によるイノベーションのバチェラープログラムが企画され働きながらスキルアップしたい人や起業したい人たちに向け開催されます。終了時にはスキルアップができ、フランス国立工芸員のバチェラー資格が与えられます。

ご関心ある方は同校にお問い合わせしてみてください。

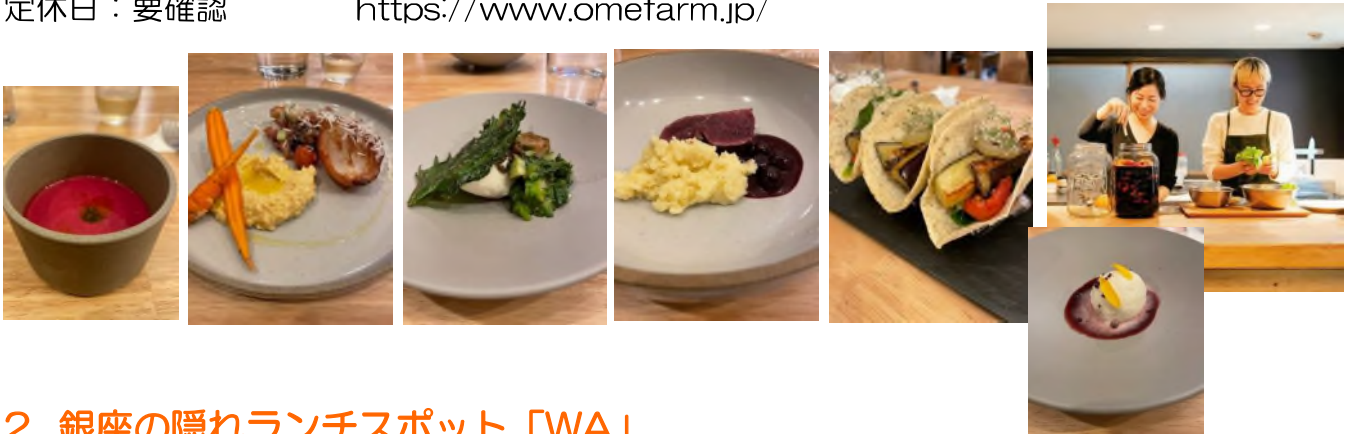
<レストラン情報>

1. 新鮮な野菜を堪能できる店「Ome Farm Kitchen」

数々のミシュラン星付きレストランに支持されているオーガニックファーム「Ome Farm」が営むレストラン「Ome Farm Kitchen」が神田にリニューアルオープンしました。こちらのファームには故ジュエルロブションやノーマなど海外の有名シェフも訪れています。「本当に安心できる食物を都心近郊で作る」をコンセプトに掲げ、無農薬、無化学肥料にこだわった野菜を青梅で作っています。週末には青山の国連大学前で開催されているファーマーズマーケットにも参加していて、多くのリピーターが訪れています。こちらの Farm は今注目されている循環型農業にもスタート時から取り組んでいて、子供に向けた食育イベントなども積極的に開催しています。カウンター 8 席とテーブル 2 席のこじんまりとしたレストランは木の温

もりが感じられ、とても心地がよい店です。お料理は「種からテーブルまで」をコンセプトにその日 Ome Farm で取れたものが直接レストランに届き料理されます。ですから、当然全てがフレッシュで美味しい。身体に優しく、胃が全くもたれず、野菜の美味しさが満喫でき食べ終わった時には幸せな気持ちで一杯になる、そんな感じの料理です。ワインもオーガニックのものを揃えていて、お料理に合うものを薦めてくれます。アラカルトとコースがありますが、初めての訪問ならコースがおすすめです。今回頂いたコースは 8800 円です。こちらで販売している蜂蜜も絶品です。是非お試し下さい。

東京都千代田区神田須田町 2-8-19 パレドール神田 101 号 TEL:080-9386-2914
営業時間：ランチ 11：30～15：00 デイナー18：00～22：30
定休日：要確認 <https://www.omefarm.jp/>



2. 銀座の隠れランチスポット「WA」

銀座並木通りに佇む無印良品の 6 階「MUJI HOTEL GINZA」に併設された和食レストラン「WA」。最近インバウンドの戻りもあり、どこもかしこも混んでいてランチ難民になることもしばしば。そんな時におすすめなのが、こちらのレストランです。地下 1 階のレストランはよく知られていますが、こちらは穴場でいつ行っても待つことなく座れます。無印良品らしい、すっきりとしてクリーンな店内。天井高もあるので開放感もあって居心地がよい場所です。落ち着いた店内は銀座の喧騒をすっかり忘れさせてくれます。客層も大人なのでゆっくり話をしながらランチを楽しめます。料理はシェフが季節ごとに日本各地をまわり、故郷の味を季節ごとにメニューを変えながら提供します。こちらの定番人気メニューの「お魚ととり天おぜん」は魚、とり天、香の物、味噌汁、ごはんが付いていて、ごはんとお味噌汁はおかわり自由。そして、なんといっても嬉しいのはフレッシュな野菜が並ぶサラダバー。色々なお豆や、海藻、ナッツや、レーズンなど体に優しいヘルシーなものがずらり。女子に大人気です。ランチは 1500 円～。

コースでなくてもランチでも予約ができるのも便利です。

東京都中央区銀座 3-3-5 無印良品 6 階 TEL:03-3538-6102
営業時間：朝食 7：30～10：00（宿泊者のみ利用可） ラunch 11：30～15：00
無休



今月のPATROL

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。

心が温かくなる
ほっこり列車

SHOP DATA>>>しなの鉄道 ろくもん

住所：長野県上田市常田1-3-39

URL: <https://www.shinanorailway.co.jp/rokomon/>

おもてなし評価

総合

挨拶



100点

笑顔



パーソナルな対応



再来店したいか



お料理や景色だけでなく、アテンダントさんとの対話も楽しい旅でした♪ by A.T

夏の旅行をJTBに相談すると信州旅行を提案してくれました。行程中には、以前から利用してみたいと思っていたレストラン列車が入っていました。それが、しなの鉄道「ろくもん」。軽井沢～長野間を約2時間かけてゆっくり走る3両列車で、地元の飲食店監修のもと、上りは和食、下りは洋食が提供されるとの事で、とても楽しみにしていました。

Point!

R・B・K 調査隊長よりヒトコト!

食事をしながらの列車の旅は近年大人気で予約困難。アテンダントはサービスだけではなく、地元の魅力を伝えるということが最大の使命だ。列車内だけでなく、列車通過のベルと共に園児、地元の方が手を振るさまは、心地よい旅の瞬間と思い出になる。地元の巻き込は並大抵のことではなくコツコツと9年間の賜だろう

出発時間が迫っていても
慌てずゆっくり笑顔で対応

ちょっとした手違いがあり、発車時間ぎりぎりに軽井沢駅に到着した私たちに、どのスタッフも急かすことなく優しい笑顔でスムーズに誘導をしてくれました。発車前の時間は、駅舎のラウンジを楽しめるようになっていましたが、私たちにはそこで提供されるはずだったドリンクを、テイクアウト用にして手渡し、大きな荷物の預かり案内もすぐがありました。戦国武将 真田家の家紋「六文銭」と甲冑「赤備え」をイメージしてデザインされた「ろくもん」は、内外装ともにレトロで落ち着いた雰囲気列車でした。カウンター席やソファ席の車両もありましたが、私たちの席は、障子で仕切られた半個室でした。

アテンダントたちの会話力、
目配り気配りが抜群!

席への誘導後、しばらくしてホームのスタッフが吹くほら貝を合図に列車は出発しました。すぐにアテンダントが席まで挨拶に来ました。明るい声と笑顔でウェルカムドリンクのオーダーをとり、簡単に車内の説明をしました。私たちは地元のお酒も色々楽しめたかったので、近くのお席のお客様たちより、かなり時間をかけて食事をしていましたが、どのお客様にもコース料理がとてもよいタイミングで提供されており、アテンダントたちの目配りが抜群だと感じました。お料理の提供時には、ひとつひとつの食材について地元愛あふれる説明があり、色々な会話も弾みました。

地域みんなに歓迎され、「信州をもっと知りたい」と思いました

途中、どのお客様にも見える位置にアテンダントたちが立ち、よく通る明るい声で景色や沿線情報等の案内があります。保育園やしなの鉄道本社、駅のホームを列車が通過する時は、園児・先生・社員の皆さんたちが建物から出て来て、笑顔で手を振ってくれました。乗客全員が一斉に笑顔になり、窓の外に向かって手を振り、車内はとても和やかでした。暗いトンネル内ではランプを灯し、「ナイトクルーズの雰囲気です」と、写真撮影に来てくれました。終着駅に近づくと、アテンダントが各席を回り、ひとりひとりにパーソナルな温かい言葉とお礼の挨拶があり、心が温かくなった素敵な素敵な2時間の旅が終わりました。