R・B・K EYE

VOL. 282

2025 FEBRUARY
編集責任 飯嶋 薫

1. マーケットは３次元

―事業の本質は如何に固定客に支えて頂くかー

日本ショッピングセンター全国大会
丸谷智保セコマ会長講演より

セイコーマート（通称セコマ）は札幌に本社を置くコンビニで日本では現存する最も古いコンビニです。
年間売上高は 2,148 億円、販売個数は９億個（238 円）、来店客数２億３千万人、道民来店回数 46 回、最多回数 970 回と道内ではセブンイレブン、ファミリーマート、ローソン等を押さえ、顧客満足指数は常に１位とダントツの強さを誇っています。同グループを率先統括する丸谷会長の基調講演が SC 業界に大きな反響を呼びました。以下、丸谷会長の講演内容を私の感想を交えリポートします。
人口減、人手不足、高齢化などで商売がしにくい環境のなか、コロナ禍でも増収増益、その基調は現在も変わらぬ成長を遂げています。基本の姿勢は事業の本質を常に見つめ直すことにつきることだそうです。北海道の人口は現状 520 万人で年々減少し、2050 年には 374 万人と推定されます。年間 970 回、来店されるお客様は１日に朝昼晩と３回も来店。こうした地域のロイヤルカスタマーに支えられているセコマなので、事業の存続は如何に地域に密着するかということだと熱く語られました。そこで大事なのはサプライチェーンの構築です。相場に左右されない価格で販売するため、PB 商品は 48%とほぼ半分がオリジナルで、野菜の４分の１は自ら生産、契約農家からの調達は６割、また酪農は自ら工場を持ち生産、乳製品はセコマ以外に沖縄や香港にも納品するほど引き合いが多い人気商品となっています。また看板商品は店内で調理する「ホットシェフ」です。かつ丼や温かなおにぎりが人気ですが、北海道に行ったら多くの方が口にしたことがあるフライドポテトは根強いヒット商品となっています。
商品政策の基本は売れるモノはだれでも売れるから、小売りのノウハウになりません。商品を育てることからノウハウが生まれると。道産原料は 71 市町村、161 種類になります。地域との共創価値を生み出し、他社との差別化が図られています。直営店が 85%と圧倒的の多いのも商品を育てるに適した事業構築といえるでしょう。FC が多い他社では売上が全てに優先せざるを得ないわけですから、この直営比率が高いのがセコマの最大の強みかもしれません。
丸谷会長が強調していたのが命の物流問題でした。生産が心臓、物流が血管、販売が臓器。従って肝心な物流も内製化し、積載率は 80%（通常 50%弱）を超えるといいますから、2024 年物流問題をすでに乗り越えた経営をしています。道内は広いので１台当たり平均１日 650 キロ走破、帰途に学校、病院等と組み、セコマ以外の積載をした結果、地域に貢献し積載率も向上しています。流通業はセコマの仕組みを学ぶべきでしょう。

私が今回、最も感心したのは地域貢献の話でした。コンビニの必要商圏人口は 3000 人と言われていますが、その 4 分の 1 にも満たない音威子府村人口 662 人や初山別村人口 1200 人の、しかも、食べる量が減る 65 歳以上が 4 割の小さな村に出店し、何れも黒字化していることです。これらの地域にとっては無くてはならない有難いインフラです。しかしながらビジネスである以上、赤字は許されないとすれば何をしなければならないかを考え、家賃等は行政と組み、生産から物流、販売までを基本、内製化し、省力化、例えばテイクアウトの包材を自社生産したところ 2 円 50 銭（他のコンビニ 12 円）等々、削減価値を徹底しています。
最後に丸谷会長が 2023 年に日経新聞夕刊にコラムを連載。その一部を紹介します。
「マーケットは３次元」
コロナ禍でも売上げが伸び、足元にはまだこんなにお客様がいたのかということを奇しくもコロナ禍で気づかされた。実際、マーケットはとても深い。商圏は平面に住む人口の多寡でなく、いかにそのマーケットに浸透しているかによって変わってくる。
マーケットは２次元でなく 3 次元なのだ。狭いマーケットも掘り下げれば深くなる。ミクロやナノの世界も無限である。

２．アパレル・ラグジュアリーブランドも分岐点

憧れ層・新中間層の開拓がカギ～日米の注目記事から

アパレルビジネスやラグジュアリー消費の二極化と狙うべきターゲット層などについて興味深い記事が掲載されました。一つは、「変わるアパレル、選ばれるブランドの新条件　3社長鼎談」（日経MJオンライン、2月24日）で、消費トレンドが変わり転換期にあるアパレルビジネスについて、三陽商会の大江伸治社長、エアークローゼットの天沼聰社長、「ファッションスナップ」の光山玲央奈社長が語り合ったものです。冒頭では――。
――足元のアパレル消費は回復基調です。
大江氏「市場全体では23年が8兆3500億円（矢野経済研究所調べ）、昨年は9兆円台を回復したのではないか。インバウンドがコロナ前を超えましたが、国内客は若干落ちた印象です。消費者の購買選択肢が増え、商品に対する選別眼は厳しくなっています」
光山氏「外資系ラグジュアリーは購買力が高い人たちに集中的に売っています。一 方、値上げについてこられない消費者が増えています。アッパーミドル層のブランドは、憧れを示して下の層から引き上げるよりも、上からおりてきた層を捕まえてはどうか」
――アフォーダブル（手が届く）は消費全体のキーワードですね。
天沼氏「二極化していますね。コロナ禍でファッションへの全体的熱量は少し下がったかなと。ウェルビーイングへの意識が高まり、リカバリーウエア市場なども出てきました」
光山氏「シャネルが持つニットの『ジョンレイン』のようなファクトリーブランドに客が戻ってくるのでは。『クルチアーニ』など上質感のあるプレミアムブランドが伸びています」
――ラグジュアリーの買収が目立ちますね。
光山氏「素材など川上までやろうとしています。LVMHモエヘネシー・ルイヴィトングループがアパレル『キャピタル』を買収しました。川上へいかないと海外勢と戦えないのでは」
大江氏「消費者目線では商品の価値と価格とのバランスが取れているか、非常にシビアです。

当社が目指すのはラグジュアリーの少し下のアッパーミドル。基本方針はラグジュアリーと遜色ないグレードを、アフォーダブルなブランドで。開拓の余地は大きい」

と話します。中略しますが、鼎談のラストはこう締めくくられています。

――2025年はどんな年になるとみますか。
光山氏「仕切り直しの年ですね。値上げでついてこれなくなったお客を取り戻すための。値上げしたものは下げられないから、エントリークラスのアイテムを再構築して、新しいファンをつかまえる時期ですね」
大江氏「当社としては成長軌道に乗せることがテーマです。方策としては7つの基幹ブランド全てを早期に売上高100億円規模にする。チャレンジ領域では今期中に収支 均衡点を確保し、来期以降の成長エンジンにすることです。新たな収益源を確保し、新しいブランドの取得にもチャレンジしたい。商品強化のキーワードはイノベーションとグレードアップ。販売力強化は特定顧客に対する個別アクセスの強化です。メンバーシップ会員の休眠会員をアクティブ化し、アクティブ会員の中でも上位ランク化を進め、かつロイヤル顧客の購買額を上げる。マスから個へ、です」
――接点は百貨店が中心になると思いますが、そのあたりはどうみていますか。
大江氏「百貨店は攻めるべきマーケットです。残った店舗のフロアの価値は上がっています。従来の顧客層に加え、ニューリッチ、インバウンドも増えています。高級品市場としての百貨店の位置づけはより明確になっています。我々のブランドの価値を評価してくれるのはやはり百貨店顧客なんです。地方百貨店も都心と差があるとはいえ、売り上げも堅調で期待をしています」
天沼氏「ファッションレンタルをメイン事業として伸ばしつつ、循環物流のプラットフォームをお試し用として拡大していきたい。返品衣料を検品して再度購買につなげる事業も広げます。業界全体ではファッションを見直す転換点かなと。旅行など外出する機会が増えて、需要増につながる転換点になるかなと。ファッション疲れではなく、ファッションがいいねと見直されるために、業界全体で価値を高めていきたいですね」

　もう一つの注目記事が、「Aspirational buyers could save luxury brands from losing more ground」（CNN、2月25日）です。意訳すると、「アスピレーショナル層購買者は高級ブランドのさらなる衰退を防ぐことができるかもしれない」というものです。

　ちなみにアスピレーショナルとは、ラグジュアリーブランドの購買層のうち、価格弾力性で最上位層の「アブソリュート」（最高級）と最下層の「アクセシブル」（エントリー高級）に挟まれた中間層「アスピレーショナル」（高級）のことです。かつてアブソリュート層はブランドではエルメス、アイテムでは高級腕時計、宝飾品、ヨット、高級自動車など、「アスピレーショナル」はルイ・ヴィトンやグッチで、バッグやファッションなど、「アクセシブル」はバーバリーやコーチなどで、財布やアクセサリー、コスメや香水などでした。けれどもインフレやコロナ禍などもあり、多くのブランドが値上げし、売上げ的には好調が数年続きましたがじわじわと顧客離れを起こし、直近ではエルメスやカルティエなど一部のブランドを除きスローダウン傾向にあります。記事をまとめると――。

近年の高級ブランドは大幅値上げで重要な顧客層を失った。高級ブランド各社は「アスピレーショナル層」の消費者を呼び戻す戦略を再検討している。

ベイン& カンパニーのグローバルEC&マーケットプレイス部門責任者によると、2021年以降、高級品の価格は約20%上昇し、2024年までに約5000万人の顧客が市場から離れた。

マッキンゼー&カンパニーによると、すでに一部の高級ブランドが、年間のファッション関連支出が3000～1万ドルで1つ以上の高級品を購入するアスピレーショナル層の呼び戻し策を再考している。富裕層のファッション愛好家とは異なり、低所得層の消費者は、インフレや失業などの経済的プレッシャーを受けると購買意欲を失う。アスピレーショナル層は年間約2740億ドルを消費する重要顧客基盤だ。しかし、高級ブランドは「価格を極端に上げすぎて、基盤となる顧客層を切り捨ててしまった」。高級ブランドは、小型の商品カテゴリーで売上回復の可能性がある。特に、400～1000ドルの価格帯の商品は、アスピレーショナル層が「贅沢品」として購入しやすい。

バーバリーは2024年のホリデーシーズン前に価格戦略を見直した。「ここ数年、私たちはピラミッドの頂点、特にレザーグッズに重点を置いてきた」「今後、カテゴリーを問わず、ラグジュアリーという文脈の中で、‘good, better, best price’（良いもの、より良いもの、ベストプライス ）の価格体系を復活させる」とバーバリーCEO。

マッキンゼーのアパレル・ファッション・ラグジュアリー部門の北米責任者いわく、「アスピレーショナル層にとって、レザーグッズやアクセサリー（ベルト、アイウェア、香水など）は手頃な価格帯の商品であり、関心が高い」。ケリングのサンローランやグッチはベルトや香水、アイウエアなどが増加傾向。バーバリーはレザーグッズやエントリーアイテムを導入して回復傾向にある。

一方、世界最大の高級ブランドグループであるLVMHは、引き続きレザーグッズやアクセサリーの低価格ラインを提供するものの、安価な新ラインの投入には慎重だ。元最高財務責任者（CFO）で現ワイン・スピリッツ部門のトップは、憧れを抱く消費者の減少への対処法として手頃な価格の高級品の新ラインを発表するのは間違いだと指摘する。

高級品の高価格と経済的不安により、高級志向の消費者はファストファッションか高級ラグジュアリーのどちらかを選んでいる。特に大手チェーンが閉鎖する中、価値を求める消費者にとって、その中間はほとんどないとベインのグローバルEC&マーケットプレイス部門責任者。

マッキンゼーの北米のアパレル、ファッション、ラグジュアリー・セクターの責任者は高級ブランドが獲得したい高級志向の消費者には2つのグループがある。「消費力が高まるにつれて忠誠心を持ち続ける若いプロフェッショナル層」（将来のブランドのロイヤルカスタマー候補）と、「ハンドバッグに5,000ドルは使わないが、低価格の製品を定期的に購入する顧客だ」と指摘。ここ数年、eコマースに投資しているブランドもあるが、「店舗内でも顧客の待ち時間を短縮するような改革を行っている」「顧客のお迎え・歓迎や飲み物の提供など、販売員を指導し、店頭での体験サポートのために投資している」と続ける。

ボストンコンサルティンググループのパートナーで、ファッション＆ラグジュアリーチームの責任者は「ブランドが本当にやろうとしていることは、消費者を惹きつけること」「消費者をカテゴリー全体、フットウェア、プレタポルテ、ファインジュエリーに移動させることでもある」と指摘。「ブランドのストーリーと結びつき、ブランドの核心メッセージや一対一の顧客関係が育まれる場所」である店舗での体験がますます重要になると締めくくった。

奇しくも日米で同タイミングでリンクする内容の記事が掲載されたことは偶然ではありません。二極化消費は続くものの、ラグジュアリーブランドでも戦略が分岐。勝ち筋としては価格帯の見直しや、エントリーからハイエンドまでをカバーできるようなカテゴリーの充実、そして、店舗での購買体験改善により、憧れを抱く高級志向層といういわば“新しい中間層”が注目を集めそうです。

＜レストラン情報＞

1.毎日でも通いたくなるイタリアン「BRUTTO」

代々木八幡駅から徒歩３分、夜な夜な賑わっているイタリアンレストラン「BRUTTO」。ガラス張りの入り口からは広々としたモダンなカウンター席が配され、奥には半個室の落ち着いた空間のテーブル席が２席。良い空気感が広がっているお店です。イタリアの星付きレストランで腕を磨いたシェフの豊島昇剛さんが作りだす料理はイタリアンだけど和のテイストが随所に垣間見られ、繊細で軽やかです。
基本アラカルトが主体で、日々の材料の入荷状態で料理内容を毎日変えているそうです。カウンターの中には大きな鉄板がありライブキッチンになっています。イタリアンでは珍しい鉄板で仕上げる料理がこちらのお店の特徴です。最初はお店で焼き上げているお通しのパンが出てきます。ちいさなパンが３種類、見た目も可愛らしく、焼きあがったばかりのパンはふかふかで美味しい。こちらを目当てに来店されるお客様も多いとか。前菜はどれも美味しく、盛り付けも美しい。なかでもトリフのオムレツはお勧めです。
テーブルに運ばれてきた瞬間に何とも言えない黒トリフの良い香りが広がります。トロトロ半熟卵のオムレツにたっぷりのトリフとパルミジャーノがかかっていて口の中でとろけます。黒トリフの香りが口の中で広がり余韻が残ります。パスタは出来立てのものを使っているのでもちもちです。お肉は火入れが完璧で
肉のうまさがストレートに伝わってきます。ワインはナチュラルワインが多く、珍しい銘柄のものもそろっていて、エチケットも可愛らしいものが多く、気分が上がります。デザートは手が込んでいますが、さっぱりしていて満腹の胃袋にもするっと入っていきます。そして嬉しいのはこのクオリティーにしてこの価格という満足感。ワインを頂いて１人１万円前後。常連さんが多いのもうなずけます。シェフをはじめスタッフも皆若いので、サービス面では少し改善は必要ですが、皆さん気持ちの良い対応をしてくれるのでそこは今後に期待。
人気店なので要予約です。

東京都渋谷区元代々木町 4-4 田村ハウス 1F
TEL:03-4362-8377
時間：18：00～23：00　LO
日曜定休

2.ドリアとグラタンの専門店「ドリア&グラタンなつめ」

代々木八幡駅の目の前にあるドリアとグラタンの専門料理店「なつめ」。地域住民のみならず多くの人たちに愛されているお店です。休日ランチタイムは家族連れも多く常に賑わっています。メニューは豊富で肉系、シーフード系、野菜系、和系とどれにするか目移りしてしまいます。基本のドリアとグラタンは 800 円。
ここに 30 種類以上あるトッピングをプラスしてカスタマイズしていきます。最初はかなり迷ってしまうので、最初からトッピングされているスペシャルメニューがお勧めです。中でも私のお勧めは「たっぷりベジタブル」のグラタン。ほくほくのかぼちゃ、ナス、ブロッコリー、人参、きのこにトマトなどなど、お野菜たっぷり。毎日お店で仕込むホワイトソースはあっさりしていて野菜の美味しさを引き立てます。グラタンは形の異なるマカロニが数種類入っているのも楽しく、嬉しいポイント。グラスワインは何と 450 円。ランチに軽く 1 杯を楽しんでいるお客様も沢山いらっしゃいます。おしゃれなファミリービストロタイプのお店でランチにワインとグラタン、ほっこりとした気分にひたれます。デザートにはスフレパンケーキのバニラアイス添えがお勧めです。ふんわりしたスフレは甘すぎず、優しい味。人気のチャイ風カフェラテと一緒に頂きます。
ランチ時は混んでいますが、席数もそこそこあり
回転も速いので少し待てば入店できます。
予約不可です。
東京都渋谷区富ヶ谷 1-53-2　レオマックビル 1F
TEL:03-6407-8277
時間：11：30～22：30（L.O 21：45）

R･B･Kおもてなし調査隊がいく
今月のPATROL
【をかし ひつじや東京仙川店】
VOL.139
2025 February

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。

大人駄菓子屋のお･も･て･な･し

DATA>>> ひつじや ONLINE SHOP

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	★★★★★

一昨年オープンした駄菓子屋に久々にぶらり
by 調査員T.I.

駅から5分弱、仙川のメインストリート街、公園に面したビルの1Fに、小洒落たお店が一昨年オープンした。
オープン時から数回訪問したことがあるが、ご無沙汰しているので、久しぶりに訪問することにした。
オープン当初は、人手不足の中、小さい店舗にもかかわらず、スタッフの人数が多く、若くて可愛いスタッフが揃っていて、皆感じが良かったな。
さて、3年目はどう変化しているだろう。

Point！ R･B･K 調査隊長よりヒトコト！

食品の接客スタイルも様々だ。どちらかというと、お客様からの注文を聞いてから動くというケースが圧倒的に多い。今回、駄菓子屋1個100円くらいの商品を説明をしながら、手も動かし、笑顔も絶やさない接客は大したものだ。営業が10時～18時と時短ということもあるかもしれないが、積極的に声がけをして会話できる駄菓子屋さんは素晴らしい。

笑顔の挨拶からコンタクト

入店してすぐに「こんにちは一」と満面の笑みで迎えてくれた。お菓子はU字型に配置された木枠ケースの中に入っていて、商品に目を向けると、「こちらの半生菓子は、賞味期限が近いので半額になっています」と可愛い形のお菓子の味を7種類手をそえながら説明があり、「1つからお求めいただけます」と明るい声で言った。価格表示も可愛くきちんと付いているので分かりやすい。

商品説明を丁寧におこなう

優しい親しみやすい表情で迎えられ、声を掛けられると何か買ってもいいかも･･という気持ちになる。どら焼き、豆大福、お饅頭等生菓子は、自社の職人さんの手作りだという。次の木箱に目を向けると、かりんとう、ジャムサンドの甘系、そして、しょっぱ系のおせんべいや豆等が並んでいるではないか。あるある私の好きなやつ、ビールのあてになるカレー風味のお菓子の前に立ち止まると、「ビールとよくあうと人気なんですよ」と思いとピッタリのお声掛けが再びあり、「こちらは、すべて5グラム180円で量り売りです。色々な種類を少しずつ選んで、いろんな味を楽しんでいただけます」

量り売りの楽しみ方をアドバイス

なるほどね、量り売りならではの買い方を教えてくれた。結果、しょっぱ系の量り売りを3種、豆大福、どら焼きをお願いすると「有難うございます。ただいまご用意いたします」と返答があった。待っている間、壁面に目を向けると、おしゃれ文房具が並んでいて以前と陳列が変わっていた。「昔、駄菓子屋さんは、おもちゃも置いていた発想から、文房具を昨年9月から始めました」と、こちらの視線の先を読み取り説明があるので、会話も弾んだ。レジ担当者も、1点々声出ししてレジを打ち、賞味期限の確認も併せてあった。全員が感じよく、気分よく店を後にした。