

R・B・K EYE

VOL. 232

2020 DECEMBER

編集責任 飯嶋 薫

1. 禍を転じて積年の課題解決の年

新型コロナウイルスに翻弄された2020年が終わり、また、新たな年がめぐってきます。通常なら、新年は、そこはかたく明るさを感じさせるのですが、今回は厳しさのみが漂っているようです。ワクチン接種が一部の国で始まりましたが、これがコロナ終息の号砲になるのかどうか、いずれにしても本格的な終息にはなお、多くの時間を要しそうです。

その2021年。人々の「移動」と「接触」を極力、減らすことが求められていることから、社会・経済活動が制約される状況は続きそうです。繊維・ファッション産業の市場規模もコロナ以前への回復は期待できないでしょう。厳しい状況を覚悟しなければなりません。

そんな2021年。個々の企業は、いわゆるダウンサイジングという名の合理化策を講じて生き残り、コロナと共存する企業行動は必須ですが、同時に環境への対応を図る必要があると思います。値下げ販売を想定した過剰供給からの脱却、サステナブルへの対応、働き方改革による生産性の向上など、時代が要請している課題解決の項目は、つまるところ「環境の世紀」におけるコロナとの共存時代における企業の針路でもあります。

こうした諸課題は、例えば、過剰供給からの脱却は、繊維・ファッション業界にとっては積年の課題でもあります。働き方改革を通じて優秀な人材を確保する。ITを駆使してビジネスモデルを改革する。市場が縮小しているなかで消費者から支持される商品やサービスは、そうした対応の中からこそ生まれるのではないのでしょうか。

2021年はおそらく「グリーン投資」がキーワードになりそうです。日本も2050年にカーボンニュートラルを達成する方針です。この波はすべての産業に及びでしょう。

人々が身にまとい、日々の生活に必要な繊維製品を提供する繊維・ファッション産業は、人との距離が近いのが特徴だと言えます。であるからこそ、環境の世紀にふさわしい新たな素材やファッション、生活資材が生まれることを期待したいと思います。

2. テナントとの協調、団結なくして明日はない

1月のSC全国大会の最中に武漢ウイルスの報に接し、当時はサーズやマーズのように中国国内で終息するだろうと簡単に考えていましたが、まさかの世界パンデミックとなりました。世界中、誰もが経験したことのないロックダウン、自粛生活で想像もつかない世界恐慌に突入、出口が未だ見えません。

コロナで激変した商業施設、テナントの現状と今後の有り様を述べてみます。

自粛、リモートにより大都市が壊滅的打撃を受け、年末の商戦には第3波到来で回復の見込みが立ちません。とりわけ東京駅、銀座、渋谷、新宿、池袋、梅田、心斎橋等の大都市商圏施設の入館者はこの11月は70%前後で推移し、12月は更に落ち込む気配です。収入減で消費マインド調査によると衣料品は約30%ダウンですが、パンデミックの中、好調な企業・業種も出ています。

元気なのは低価格で足下商圏に店舗を持つニトリ（既存113%）、ユニクロ（100.5%）、しまむら（113.3%）、西松屋（107.4%）等々です。この傾向は米国でも同様でウォルマート、ターゲット、TJMAXX等々はコロナ禍においても好調な売り上げです。

またリモート社会への変化対応を素早くMD改革したマッシュホールディングスは7月決算で黒字計上と注目を集めています。同社の近藤社長とお会いした際に、今、我が社は出店ラッシュですと明るく話してくれました。

また、苦戦の百貨店の中にあって宝石、時計は前年を超える売り上げとのこと。富裕層からすると金余りの状況が株や資産目当ての高額品に向かう傾向も確実にあります。

とはいえ、大半の小売り業者は大幅な売り上げ減と労働力不足、在庫負担、資金繰りに疲弊しています。各社、Eコマースシフトを加速していますが、リアルがお客様の支持を得て活性化しない限りは赤字経営からの脱却は出来ません。年明けには倒産、SC・百貨店からの退店の嵐が吹きまくることは間違いありません。

この数年、SCからのテナント退店は約2万店（うち1万店が入居）で推移してきましたが、2021年は4万から5万テナントが退店すると予想されます。SCにとっては空床問題が直近の最大課題になります。

当然、家賃も最低保証がなくなり、歩合、または固定の流れになってくるでしょう。既に空床へのテナント賃料は催事契約で8%~10%が相場になりつつあります。暫くは借り手優位の時代が続きます。そしてこの状況が続くと百貨店業界の崩壊に続きSCの淘汰が始まり、ゴーストタウン化するSCが各地に出てくるでしょう。

生き残りの勝ち組になるためには次の3点の改革が必須と思われます。

- ① 売り上げ（家賃）80%の損益分岐の構造改革
- ② 先を見据えた変化対応力
（業種業態改革、テナント発掘、働き方改革、Eコマースとの融合）
- ③ 自社優先でなくテナントとの協調と団結。

以上の3点をやり続けた企業は生き残れると信じていますが、とりわけ最重要課題は③のテナントとの協調と団結です。

不動産に徹したSC経営でなく、この時代だからこそテナントとリスペクトしあい、思いやり、共同体的な日本型SCを目指すべきと私は信じております。

協調と団結なくして明日はなしです。

3. リセールビジネスが拡大。

EC サイトが活況、ブランドも多彩なプログラムを用意

サステナビリティの意識の高まりや節約志向、さらには、個人の持ち物を簡単に売買できるネットワークが構築され、リセール（再販）ビジネスが活況になっています。

リセールの市場規模は、米国では 2019 年の 320 億ドル（約 3 兆 3300 億円）から、2023 年には 1.6 倍の 510 億ドル（5 兆 3000 億円）まで拡大するという試算があります。矢野経済研究所によると、日本のファッションリユース市場規模は 2019 年に 7200 億円と前年比 16%増で、2022 年には 9900 億円へと 1.4 倍近く成長すると見られています。

高級品委託販売サイト「TheRealReal」には、「ステラマッカートニー」や「バーバリー」に続き、「グッチ」がオンラインショップを立ち上げています。米国最大規模の中古衣料 EC サイト「ThredUp」は百貨店内で実店舗を出店したり、ウォルマートとも提携。現在、IPO の準備をしているところです。

さらに、正規品を中心に販売してきた英国発の高級 EC モール「ファーフェッチ」では、循環性（サーキュラリティー）や環境や社会への配慮、カーボンニュートラルなどを柱に、自社のビジネスモデルを刷新することを発表しました。その一つの柱が、バッグの再販やビンテージや古着の販売などの二次流通を強化し、2030 年までに一時流通の販売額を超えるという野心的な目標を立てています。

CtoC 型プラットフォームでは、日本ではメルカリやヤフオクなどが有名ですが、アメリカで人気の洋服やシューズ、バッグなどファッション特化型のフリマアプリが Poshmark（ポッシュマーク）です。俳優のアシュトン・カッチャーやファッションスタイリストのレイチェル・ゾーが投資したり、テニス女子チャンピオンのセリーナ・ウィリアムズが取締役会のメンバーに参画するなど注目企業でもあります。

12 月 17 日にナスダックに IPO（株式の新規上場）を申請。登録ユーザー数は北米で 7000 万人、アクティブユーザー数は 3170 万人おり、そのうち、80%がミレニアル世代や Z 世代といわれる若者層です。彼らは小売りの未来を見据えた際の 3 つのトレンドキーワード「オンラインへの移行」「ソーシャルネットワークの活用」「二次流通への移行」を牽引しており、自社にとっても追い風だと説明しています。

他にも、「パタゴニア」の WORN WEAR プログラム（愛用品のウエアを修理したり、買い取り・修理して再販する）に続き、「リーバイス」が 10 月に、リサイクルプログラム「リーバイス・セカンドハンド」をスタートしました。お客様が持ち込んだ自社製品をその状態や希少性、小売価格などをもとに査定し、店舗や EC で使える 5~35 ドルのクーポン券で買い取り、洗浄、修繕して再販するものです。これを行ううえで、e コマース・物流スタートアップの Trove と協業し、クリーニング、在庫管理、フルフィルメント分野などの背景を整えているのもポイントです。

「A.P.C.（アーペーセー）」も穿き古したデニムを返却すると、査定に通れば、持ち込んだ顧客は新品デニムを半額で購入でき、持ち込まれたデニムは洗浄し、イニシャルを施して再販するという、バトラープログラムをスタートしました。

モノを長く愛用し、製品寿命を長くして廃棄しないで済むようにするか。それによって温暖化物質の排出を削減して気候変動をいかに食い止めるか。ますます大きな世界的な潮流になることは間違いないでしょう。

<レストラン情報>

1.極上の蕎麦懐石「蕎麦権」

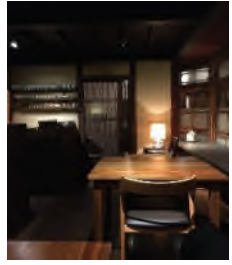
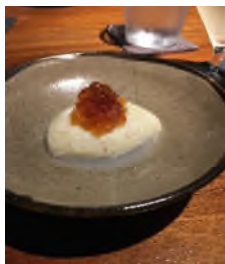
最近「食」だけでなく、21世紀美術館を始めとした「アート」の地としても人気が高まっている「金沢」。勿論金沢と言えばお鮓ですが、今回は極上の蕎麦懐石をふるまってくれる、「蕎麦権（キョウミカイ）」をご紹介します。小京都と呼ばれるひがし茶屋街の外れにひっそりと佇む町屋で、自家製粉挽きぐるみの蕎麦と旬の料理をコースで楽しめる店です。テーブルが3席で若いご夫婦が営んでいる小さなお店です。ゆったりとした空間の壁には蕎麦ちよこがずらりと並んでいます。コースのみですが、まずはそばがきから始まり、地元から仕入れる旬の野菜や新鮮な魚のお刺身へと続きます。素材が良いので小細工せずそのものが持つ美味しさを日本酒と一緒に味わいます。そして見た目にも美しい八寸や天ぷら等コースの内容も充実しています。1品1品丁寧な仕事を感じられます。最後に石臼で手挽きした香り高い絶品のお蕎麦がコースのフィナーレを飾ってくれます。静かな空間でリラックスしながらゆっくり楽しむ蕎麦懐石、金沢を訪れたら是非立ち寄って頂きたいお店です。

コースは1種類で昼夜共に¥9800。完全予約制です。

石川県金沢市東山 1-23-10 TEL:076-252-8008

営業時間：ランチ 12:00~14:00 ディナー 17:30~20:00

定休日：日曜日、第一月曜日



2.ゆったりとした空間「APOLLO」でモダンギリシャ料理を楽しむ

銀座数寄屋橋「東急プラザ銀座」の11階に店を構えるオーストラリア・シドニー初のモダンギリシャレストラン「アポロ」。店内は広くて開放的。大きな窓からはたっぷり日差しが差し込み、銀座の街並が一望できます。天井高もあるのでまるで海外のレストランにいる様な感じです。新鮮な野菜や豆、魚介類をたっぷり使ったギリシャ料理はどれも美味しくとてもヘルシー。ランチのコースはえんどう豆のディップとピタブレッドからスタートです。豆のディップはギリシャ料理の定番ですが、これを香ばしいピタブレッドにのせて食べると手がとまりません。メインは一番人気のBBQチキン。外はカリカリ、中はジューシーでしっとりしていて肉自体の美味しさが充分味わえます。付け合わせのポテトも表面はかりっとして中はほくほくです。トランジットの経営としては珍しく、スタッフもてきぱきしていて感じも良かったです。180席ありますが、ランチは女子率が高く結構人気なので予約して行かれる事をお勧めします。シェフズテーブル、個室、半個室もあるので用途によって使い分けが出来るのも便利です。

ランチで3000円位～。

東京都中央区銀座 5-2-1 東急プラザ銀座 11階

TEL:03-6264-5220

営業時間：ランチ ~15:30

ディナー ~22:00

<http://theapollo.jp/>



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。

施設内容は充実した女性専用サウナ
スタッフのホスピタリティ精神の低さにがっかり



SHOP DATA>>> RUBY PALACE

住所：東京都新宿区大久保 1-12-2

関連 URL：<https://www.rubypalace.com/>

おもてなし総評

総合

30 点



挨拶



笑顔



パーソナルな対応



再来店したいか



“ホテルのような、くつろぎのサウナ”とホームページ
でうたっていましたけど… by 調査員 A.S

先日、健康診断の為仕事を半休にした私は、日々蓄積している心と身体の疲れを癒すためにプ子贅沢とばかりにサウナに行く事に。RUBY PALACE(ルビーパレス)はサウナを紹介する番組で見知っていて、アカスリやよもぎスチームサウナに魅かれて「行ってみたい！」と思っていたのですが、期待値が高かったせいか、実際は少し残念でした。

Point!

R・B・K 調査隊長よりヒトコト！

行動範囲が狭まっている今、わずかな楽しみを見つけに行った所の対応が悪いと残念で仕方がない。企業存続、雇用不安等、先が見えない現状だが、目の前のことを、一歩ずつ大切にやり抜いていこう！2021 年もヨロシクデス



✓ 受付スタッフは笑顔がなく説明が不親切。
やや不安が残ったまま施設内へ

受付スタッフは退店のお客様対応をしていたので、私は少し待つ事に。話を聞いていると、お客様は施術の 10 分延長はサービスだという認識なのに料金が請求されたといった内容で、少しもめていた。水曜は 10 分延長サービス DAY だというのは私も HP で見て知っていた。第一印象悪いなどと思いながら待ち(カウンター内もごちゃごちゃした印象)、私の番になってもその印象は好転せず、スタッフはにこりともせず淡々と受付を進めた。「初めてなので」と伝えてもメニュー表を見せるだけで、終始私からあれこれ質問しなければわからなかった。そして、アカスリの予約を入れたが、延長サービスについての案内はなかった(涙)。

✓ アカスリの先生との 70 分間は
程よい会話も心地よく、施術後は満足感あり

受付後は気を取り直して浴場へ。3種類あるサウナをどの順で入るかなどを考え、楽しみながらアカスリの予約時間を待った。過去に韓国で受けたアカスリと同じスタイルで、下着姿の先生(おばさま)が施術を担当。「70 分一緒にいるんだから仲良くしましょ」と言って和ませてくれ、私に質問するだけでなく、自身の身の上話などもしてくれ、とてもリラックスして施術を受ける事ができた。もちろんお肌もつるつるで満足！受付で説明がなかった 10 分延長サービスについての案内もあり、施術後には、自分は 7 番(先生を特定する番号)で月曜が休みだというアピールをしながらのお見送りが。マスクをしてもにっこりしているのが分かった。

✓ 施設内の案内表示が不十分？
別フロアにあるサウナ室に辿り着けない

オプション料金で入れる麦飯石サウナ(岩盤浴のようなスタイル)があり、それが別フロアに向かったがなかなか見つけられず行ったり来たり。きよろきよろして館内案内のようなものを探しても見当たらず、仕方なくフロントに行って聞く事に。「そこをまっすぐ行って左です」と教えてくれたが、先に何度か行ったり来たりしていた方向だった。途中でスタッフルームやちょっとした休憩スペースなどがあり、この先にあるのかと思わせる場所で、初めての人にはわかりにくかった。サウナはどれも良かったが、全体的に不親切で、“ホテルのようなくつろぎ”には程遠いのではないだろうか…