

# R・B・K EYE

VOL. 277

2024 September  
編集責任 飯嶋 薫

## 1. 「きもの」で世界をときめかす

### — やまと、三位一体イノベーション —

1917年（大正6年）創業の株式会社やまと矢嶋孝行社長から創業の日を迎えるにあたり、想いを込めたメッセージが届きました。そこには「きものを守りたいんじゃない」「きもので世界をときめかせたいんだ」との強烈な宣言が冒頭に記されていました。想いのメッセージの一部を要約してみます。

きもの文化を守るだけでは何も変わらない。作り手を守るだけでは足りない。使う人がいて、はじめて文化となる。お客様。さんち。やまと。それぞれが敬意を抱き、「好き」という想いでつながること。つながることで、よろこびが増えていくこと。押しつけの無理強いだけでは、きもの文化は廃れてしまう。

昨年、私たちは「YAMATO FRANCE」を設立し、パリのマレ地区にポップアップストアを開店、これはやまとにとって創業以来の大挑戦。「文化」としてのきものでなく、「ファッション」としての「きもの」で挑戦。時代を超え、国を超え、その地でファッションの仲間入り、パリにはじまり、例えばベルリン、あるいはドバイ。世界の至るところで、そして、この日本でももう一度。やまとができることはなんだろう。その問いを、私はこれからも抱き続けていきます。

以上、8月6日創業の日を迎えるにあたり矢嶋孝行社長からのメッセージでした。同社長が就任以来、前会長の矢嶋孝敏さんからの引き継ぎで交流を重ねてきた私としては心底、嬉しく、明日へ向かって光が見える発信となりました。前会長の一貫して発信し続けた基本理念、行動規範は「きものから一步も引かない」をベースに、作る文化。売る文化。着る文化の構築でした。また、信用販売問題が社会問題化する以前から「正しく売る」を実践し、業界改革に取り組み続けました。また、文化を育てる産業への思いから「きもの森財団」を設立し、「つくりべの会」を立ち上げ、日本の産地の優れた職人の技をともに育て、売場まで連動する基盤をつくりあげました。長年、業界内で同志として公私にわたりお付き合いしてきた私からすると、筋金入りの革命家としてリスペクトしてきた矢嶋孝敏さんでありました。

そのDNAを引き継いだ矢嶋孝行現社長も就任5年で現代における「きもの」のみならずファッション業界において、令和の革新的経営者といえる画期的イノベーションをし続けています。同社の業績向上に繋がり、お客様、お取引先、社員からも評価を受けているイノベーションの数例をあげてみましょう。

先ず、第一にあげるのは委託販売が主流の業界にあってさんちと協業し、発注分は全て買い取る制度に変更。当然、バイイングリスクは大きくなりますが、零細企業が多いさんちの経営者からすれば返品リスクがなくなることで従来に増して強固な信頼関係が築け、安心してものつ

くりに励むことができるようになりました。これは長年にわたる業界の商慣習への打破であり破壊的イノベーションでした。

次にあげるイノベーションはさんちとの協業とお客様を結ぶプロデュースです。毎年、上野国立博物館の庭園茶室でさんちのワークショップが開催されます。先回は米沢織の東匠猪俣が出演、同社のシルクサッカーはルイヴィトン、シャネルからも発注がくる世界に誇れる機屋です。上杉藩の米沢入城から始まる歴史から青苧の作り方から現代のシルクサッカーのつくりかたを動画や現物の素材等で清野社長始め職人が説明、お客様にとっては貴重な体験となり「つくりて」に共感する学びの場となりファンにもなります。また、八重山、竹富島のミンサーも同様なワークショップを開催、更にミンサーアワードを開催し、産地の「つくりて」にとっては明日へむけてのモチベーションアップにつながっています。

また、世界へ向けて創業以来の大挑戦として「YAMATO FRANCE」を設立し、パリの中心で、おしゃれなマレ地区で「KIMONO by NADESHIKO/Y. & SONS」のポップアップストアを開店。半年で終了予定がローカルに好評でもう半年、延長を決めました。パリ進出は周到的な準備があってなされたと感じております。

神田明神や京都新風館の「Y・&SONS」店のお客様の50%以上がインバウンドという実績やアニエスベーやJM・WESTONとのコラボ、また原宿はキャットストリートの「KIMONO by NADESHIKO」での神田啓介やスノーピーク等とのコラボを通しての挑戦と実績がパリ進出に繋がったものと思われます。

このようなイノベーションを遂行できたのは組織風土の改革でした。矢嶋孝行社長が就任以来、風通しの良い会社を目指し、三位一体（つくりて、売り手、お客様）、社員参加型、若手登用、女性活躍（女性役員、管理職増）、現場主義を陣頭指揮で徹底した成果だと思えます。同社の展示会に行きますと、風通しの良さ、スタッフの明るさ、さんちへの敬意と共感がいつも感じられる空間がそこにあります。

企業活性化の鍵は風通しの良い組織風土の改革が最重要課題と改めて認識した「やまと」のイノベーションでした。

## 2. 服のサブスク「エアークローゼット」事業が黒字化した理由、

### 米「レント・ザ・ランウェイ」の新施策にも注目

服のサブスクリプションサービスの草分け的存在である「エアークローゼット」事業が、創業10年目で初めて黒字化しました。営業損益で前期に1億5400万円の赤字だったものが、2024年6月期には8000万円の黒字に転換しました。天沼総社長によると、カイゼンを泥臭くやってきたことと、パートナー企業との連携を深めたこととのこと。カイゼンでは、オーダーが入った服をアソートして出荷し、返却されたものを受け取り、検品し、クリーニングやメンテナンスなどを行い、再び出荷していくというオペレーションを繰り返す中で、各工程の作業効率やスピードを向上。1回当たりの配送コストを6年間で約3500円から約2500円へと3割低減したことが大きく寄与しました。

また、新規会員獲得を増やすことも大切なことですが、それ以上に、せっかく入会してくれた会員に継続してもらえるように、長期継続者にメリットを提供できるようなコース設定を行いました。AI活用やデジタル化を進める一方で、初回利用者にはフォローアップの電話をかけ

ることで、解約率の低減につなげるような工夫もしています。

取引先企業についても、安いサービスに乗り換えていくのではなく、共にカイゼンし、投資をしてもらった分、仕事量を増やし、パートナーとして共に成長していく方針を貫いています。

ユーザーだけでなく、パートナー企業とも、LTV(ライフタイムバリュー)を高めることで、利益が拡大できている好事例だと言えるでしょう。「エアークローゼット」事業に続き、全社でも今期の黒字化が図れるか、注目していきたいですね。

世界的に見て、洋服のシェアリングビジネスの先駆者的存在で、2010年代に注目を集めたのが、米国発の「レント・ザ・ランウェイ」です。2008年に女性経営者2人が創業したもので、高級ブランドのドレスやアクセサリが、定額のサブスクリプション(日本円で1万5000円程度)で気軽にレンタルできることや、リアル店舗を持つことで実際に試着したり簡単に返却することができて、マンハッタンの店舗を視察するといつでも活況を呈していました。

類似サービスの追従やコロナ禍、さらには、個人間で貸し借りができるアプリの登場などにより、一時は経営に大きな打撃を受けましたが、今、再成長に向けて動いているところです。一つは、昨年12月にスタートした1回限りのレンタル専用コレクション「The Vault(ザ・ボールド)」です。

それ以上に期待を寄せるのが、新サービス「RTR on the Road(RTR オン・ザ・ロード)」でしょう。同社の主要市場である米国南東部とテキサス州の主要大学をエアストリーム(キャンピングカー)で届ける、巡回型のポップアップストアを展開するものです。

Z世代からの興味関心をひき、将来の顧客を育てることはもちろんのこと。イベントやパーティなどに好適な服に加え、面接やインターンシップなどの際に着用する服も提供。大切な瞬間に備える服、人生の転機をサポートする存在としても強く印象付けられるものとなるでしょう。

ファッションの力とデジタルの力を活用し、循環型ビジネスも促進するサブスクリプションビジネスの光を感じさせるニュースが増えることを期待しています。

## <レストラン情報>

### 1. POP UP レストラン by 一ノ瀬愛

昨今の食に対する注目度には目を見張るものがあります。新たに開発されている多くのSCも食が中心の物件が増えてきました。そんな流れを受けて、食の提供の仕方にも変化がみられます。コロナ禍の影響でUber Eatsなどの宅配便が日常には欠かせなくなり、レストランからのテイクアウトも当たり前になりました。ファッションでは数年前からメジャーになってきているPOP UPが今、食の世界でも話題になっています。若き女性シェフ、一ノ瀬愛さんが手掛ける月に数日開催するPOP UP ディナーの今回のコンセプトは「旅と自然」、「和と洋の融合」でした。日本や世界各地のファームを巡り、多くの食材と出会い、新しいメニューを考案されているそうです。ランバリー京都、銀座ESQISSEなどの名店で修業を重ね2021年に独立し、東京、神奈川、滋賀を拠点にPOP UP レストラン、ケータリング、EC商品やメニューを開発など多岐に渡り活動されています。ご本人はこれほどパワフルに活動されているにもかかわらず、ほんわりとしたとても素敵な女性です。彼女の性格がそのまま出ている料理は心にも

身体にも優しく、何とも言えない余韻が長く残ります。今回開催された場所は恵比寿の住宅街にひっそり佇むビルの2階、看板も出ていないので、うっかりすると見逃してしまいます。中はカウンター5~6席のみの小さなスペース。普段は不定期にバーになっているそうです。何とも隠れ場的な親密感たっぷりの空気感は心地がよく、誰かのお家にお呼ばれしたような感じでした。お料理はそれぞれペアリングのアルコールと一緒に頂きます。もちろんノンアルコールのペアリングも選択できます。コースは全部で7品の構成。フレンチがベースなのだと思いますが、そこに和やアジアのテイストが加えられていて今まで食べたことがない未知の領域です。採れたての甘味たっぷりのコーンスープにほうじ茶が添えられていたり、白湯スープとフォアグラといった奇想天外な料理に驚かされ、その白湯スープにヌードルを入れて箸休めといった憎い演出。淡路の鯛の春巻きにはレモンの香りが爽やかなソースが添えられ、黒大豆味噌をマリネした牛肉は絶品。一緒に添えられているフランス産の根菜のガレットには思わず笑みがこぼれました。それぞれの料理と共に写真にコメントが添えられたカードを下さいます。シェフの思いが伝わってきて温かい気持ちに心が満たされます。ペアリングのシャンパン、ワイン、日本酒のセレクトも文句の付け所がありません。ソムリエの方の何故この料理にこのペアリングというお話はとても興味深く素敵なパフォーマンスにも驚かされました。最初から最後までわくわくした、すべてが完璧なディナー。是非また来訪したいと思います。

コースのみでお値段はお食事 20,000 円、ペアリング 10,000 円。

予約はInstagramのDMか下記メールにて。

<https://www.instagram.com/aimai1116/>

[lchinose.ai0001@gmail.com](mailto:lchinose.ai0001@gmail.com)





## 2.有楽町の人気店が「Balcony by 6th」として麻布十番にオープン

有楽町で長く愛された「6th by ORIENTAL HOTEL」が「Balcony」として麻布台ヒルズにオープンしました。麻布台ヒルズのコンセプト「緑に包まれ、人と人をつなぐ『広場』のような街」にちなみ「広がる都会の中のバルコニー」がコンセプト。ランチ時は常に満席。ウェイティングの列も絶えませんが、店内が広いのでそれほど待たずにはいれます。イタリアンベースの多国籍料理は斬新で外国人にも大人気です。店内は開放感たっぷりのモダンな内装。テラス席では、景色を眺めながら心地よいひと時を過ごせます。少々がやがやしていますが、皆でわいわい料理を楽しむには最適なランチスポットです。料理はバラエティーに富んでいてどれも美味しいです。サラダ類が充実しているのも女性には嬉しいポイント。こちらの名物のパンケーキは2枚重ねでふわふわ。軽い生地で甘さとバターの塩気が絶妙なバランスです。料理は2000円位〜でドリンクは1000円位〜なのでランチで1人3500円位〜でしょうか。少々高めですが、友人と楽しくランチをするにはお勧めのスポットです。

東京都港区麻布台 1-3-1 ヒルズタワープラザ 3F

TEL:050-1720-3892

営業時間：8：00～23：00

ランチ 11：00～14：30（土・日・祝は15時まで）

定休日：2025 1月1日・2日



## 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。

接客するの、そんなに嫌ですか

ABC-MART  
MONO

SHOP DATA&gt;&gt;&gt; ABC-MART MONO (エビスタ西宮店)

住所：兵庫県西宮市田中町1-6 エビスタ西宮専門店街2F  
URL<https://www.abc-mart.net/shop/?sgender=d>

## おもてなし評価

総合	挨拶	★★★★★
0 点	笑顔	★★★★★
	パーソナルな対応	★★★★★
	再来店したいか	★★★★★

高校生の頃からの定番と言えば、  
このスニーカー！

by 調査員 Z

4年前から所謂“推し”ている、天使のような天才アーティストのスタジアムライブで明後日から横浜遠征！歴史的な大型台風接近の（ちょっとオーバーな）予報もあり、履き替え用のスニーカーを新調することに。永遠の定番、ローカットを求めて会社帰りに近所のSC内のショップへ…

Point!  
R・B・K 調査隊長よりヒトコト！

客は靴表示のサイズを伝え、試着せずに購入したら、欧米と日本のサイズの行き違い。交換時の他のスタッフの対応も酷い。コロナからスピーディな買物客が増えている故に、サイズの復唱確認は大変重要だ。その一瞬を躊躇することによって、手間と時間がかかることになるのである。



覇気のない、表情の乏しいスタッフに嫌な予感…

そろそろ捨て時？の定番スニーカーの靴底を見て、サイズを確認してから店内に足を踏み入れた。若い男性スタッフはこちらを一瞥するものの、**笑顔も挨拶も無し**。感じ悪いなと思ったが、目的は決まっているし、さっさと用事を済ましてしまおうと、気を取り直した。



目の前の客が履いているスニーカーにも無関心

定番スニーカーを指さし、「これの5半をお願いします」と注文。ストックから箱を取り出した男性スタッフは「試されますか？」とマニュアル対応。

「大丈夫です。今も同じサイズを履いているので」の言葉が聞こえているのかいないのか、**無言でレジへ向かう**。箱は不要だと告げると、交換返品が受けられなくなるとの説明があった。明後日から遠征なのである。定番のスニーカーなのである。返品なんてするわけがないのである。



同僚思いなのは結構ですが…

帰宅後、ショップから取り出すと、明らかに大きい！サイズを確認すると、なんと7?!翌日、ショップへ。店番中の新人スタッフによると、**対応できるスタッフは休憩中**とのことで仕方なく他店で時間をつぶし、再訪。昨日と違う、若い男性スタッフがレジにいたものの、**「お待たせしました」の挨拶もなし**。再びの嫌な予感は的中。

わたしの説明を聞くや否や、**冷たい表情で「これ、25.5なんですけどね」**…って、知らんがな！（怒）日本のサイズに変換するのがお店のルールなのかも知れないが、それならそれで、**販売時に口頭でサイズ確認をすべき**ではないか？（わたしの身長や体格で、25.5cmである可能性は低いだろう。）

交換を申し入れるも**「箱が無いので無理です」と、マニュアル対応**。たまたま箱が残っており交換できたものの、大手のSC内の大手チェーン店の接客対応なので驚きだ。箱が残ってなければ、本当に交換しなかったのだろうか・・・？