

### 1. JR西日本 SC 開発にみる ES の本気度と覚悟

日本ショッピングセンター協会理事会が 11 月 1 日に開催されました。

メインのテーマはテナントの人材不足解消への対策と、アクションフローの指針と現状の活動報告でした。協会は 2018 年に「ショッピングセンターにおける ES 宣言、行動指針」ES 宣言を発表しました。

デベロッパーとテナントの出店契約が普通借家から定期借家になり、その関係性は対等というより大家と店子、デベロッパーは法的には圧倒的に強い立ち位置にあります。生殺与奪の権利はデベロッパーにあります。私がテナントをしていた時代にこの主従の関係性をいやというほど経験していましたので、23 年前に RBK を設立した際、SC ビジネスはテナントの家賃収入で成り立つ以上、デベロッパーにとってはテナントとその従業員は最大のお客様である存在として認め、尊重し、対等の立場で真摯に向き合うのが SC 運営のあり方と考え、「ES なくして CS なし」を基本方針とし、業界へ発信し続けてきました。ですから協会の ES 宣言には期待していましたが、遅々として進まず、コロナ禍もあり人材不足は益々深刻化しているのが現状です。2023 年度、人材確保に関する定量調査ではデベロッパーとテナントの認識に乖離があることが分かりました。SC 内の「テナント従業員は充足していますか」の問いにデベロッパーは 25%が充足と答え、テナントには「社員の採用についてどうですか」の問いには 96%が困難と感じていると回答。この結果を見てもデベロッパーとテナントの人材不足の深刻さの認識のずれは歴然です。そういう状況を踏まえ、人材確保小委員会では対話における重点項目と推奨する取組として「テナント従業員確保に向けた対話の量的、質的改善」を掲げ、双方が課題を確認、共有し課題に向けた対話とフィードバックを実施しようと呼びかけました。

3 点の重点項目は以下です。

- ① 働きやすい環境の整備（従業員同士のコミュニケーション、従業員休憩室の整備、業務の省力化）
- ② 安全に働ける環境の整備（災害時対応のスピード判断、連絡体制、カスタマーハラスメント対応、夜間の従業員駐車場の安全確保）
- ③ 営業時間の弾力的運用（テナントごとの営業時間、フレックス、全館休業日数増、元日休日、テナントごとの任意休業日や半休など）

以上の重点項目の取組に向けたアクションフローを先ずは「自己点検」を踏まえ、両者による「対話」と「対策」を行い「検証」し、再度「対話」からの繰り返しをする。その為に定量調査を今後、継続していく旨の方針が採択されました。

この重点項目の中で最も大事なことは「テナントの本音を真摯に聞く」そこから対策をたてることです。多くのデベロッパーは何らかの方法で対話をしています、問題は経営者とそれを

担う担当者の本気度と、これらに予算を投資する経営者の覚悟です。それも継続して行う本気度と覚悟です。

好事例として JR 西日本 SC 開発の ES 調査によるアクションフローを紹介します。

同社の橋本修男社長は常々「リアル売場の価値をさらにあげるためにも、テナントコミュニケーションと環境整備が重要と社内外に発信し続けています。2013年にES調査を2施設から開始し2014年には21施設に拡大。基本調査項目は営業方針や運営方法、事務所スタッフの挨拶、店からの要望に対する対応、研修、教育、従業員施設としての環境などの設問に対して、満足度を5点満点で評価し、100点満点で70点を合格点として実施。本格的にスタートした2014年は全施設の平均が63.9点、今年度の調査結果は78.4点と10年でここまで大きく改善しました。中でも、業界からも高く評価されている天王寺ミオは85.4点と最高点でグループの模範となっています。また項目別として「店からの要望や問い合わせに対する事務所の対応」への評価が85.4点と高評価でした。JR西日本SC開発のESに対する本気度の取組は10年を超え、地道に継続しています。人手不足、店長の在勤期間が短く、スタッフの入れ替わりが多い中、店からの要望への対応が高評価を得たのはテナントと共に運営し、テナントに寄り添う意識の表れでしょう。このテナントと寄り添う意識と行動が7月に開業した「バルチカ03」にも適用されました。休業日や営業時間はテナントの要望に合わせ、テナントに一任をリーシングの段階から対応。このことで、人手不足もあって、出店打診しても断られたテナントも前向きに出店、結果、魅力的なテナントが集まり、大盛況のスタートとなりました。飲食で坪効60万円超えだそうですからびっくりです。私も11月9日の土曜日の昼時間に行きましたが、いずこも大盛況。

2軒ほど梯子しましたが美味しくコスパよく満足の「バルチカ03」でした。

同社の「ES調査」を長年に渡り担当させていただいております弊社として痛切に感じることは、冒頭に述べたように経営者の本気度と覚悟がなければ中途半端に終わり、テナントにとってもお客様にとっても魅力あるSCとならないだろうということです。また、この問題はテナント経営者にとっても同様です。社員の安心、安全、仕事の遣り甲斐、誇り、明るく楽しい環境、これらを充足し続けなければ社員は離脱していくことでしょう。静岡セノバが導入したフレックス制も、現場は導入したいのに本部（経営者）が賛同しないケースが多々あります。働き方改革への経営者の本気度と覚悟が最優先課題です。

デベロッパー、テナント双方にとってESが企業存続の生命線です。

## 2. バインとアルタガンマによるラグジュアリー市場予測、

### 注目カテゴリーはジュエリー、美容、アイウェア

コロナ禍前後で最も成長してきた分野は、ラグジュアリー分野とスポーツ・アウトドア分野でした。これは世界的な傾向で、アジア市場の成長や、起業や投資などで資産を形成した新富裕層の増加、二次流通時にも価値が落ちずの場合によっては価値が高まるような資産価値の高い商材を購入する傾向の高まりや、ブランドの旺盛かつ巧みなプロモーションやコミュニケーション戦略による購買意欲の喚起の成功などがその背景にあります。

けれども、その流れが変化しつつあります。中国の不動産バブルや景気停滞、各ブランドが

こぞって価格引き上げを行ったことによる顧客離れなどが要因だと言われています。各社の決算でも、成長率の鈍化やブランドやエリアによってマイナスに転じているところもあります。

イタリアの高級品団体であるフォндаシオン・アルタガンマと、世界的コンサルティングファームのベイン&カンパニーは、グローバル・ラグジュアリー市場調査 2024 を共同で行い、11月にその結果を発表しました。

2024年の世界の高級品市場は約1兆5000億ユーロで、前年比2%減、同一為替レートで前年比1%増~1%減になると予想しています。6月の時点では同一為替レートで0~4%の成長、最良のシナリオでは4~6%の成長を予想していました。新型コロナを除いて2009年の世界金融危機以来、ずっと拡大を続けてきた高級品市場ですが、初の減速を経験することになりそうです。中国の経済低迷による消費環境の悪化が大きな理由の一つ。二つ目の理由が、マクロ経済的、地政学的不確実性が高まる中で、GDPや失業率などの主要経済指標は悪化していないものの、消費者の信頼が揺らぎ、購買マインドにネガティブな影響を与えているというものでした。

そして、三つ目の理由は、高級ブランドの“攻撃的”と表現されるほどの“値上げ”が顧客離れを引き起こしているというものです。高級品顧客基盤は過去2年間で約4億人から約5000万人に縮小していると指摘。とくに顕著なのはZ世代とのこと。高級ブランド顧客の50%以上が「高級ブランドは値段が高すぎる」と考え、顧客ロイヤルティを測るネットプロモータースコアはコロナ禍以前よりも低く、これほど低下したのは歴史上初めてのとのことだと指摘しています。一方で、上位顧客層は高級品消費のシェアを拡大し続けているようです。

世界的に見ると、今後10年間に既存市場と新興市場で約2億人の新たな中流階級の潜在的顧客が増加し、GDPと観光客数もプラスとなることが予想されているため、将来の成長基盤は整っていると見られています。トップ顧客にフォーカスするのか、あるいは、グローバルに幅広い顧客層に照準を合わせるのかなど、ブランドごとの手腕にかかってくることになりそうです。

ベイン&カンパニーのパートナー兼グローバルファッション&ラグジュアリー部門リーダーで、この調査のメイン筆者であるクラウディア・ダルピツィオ氏は、「マクロ経済の不確実性にもかかわらず、ラグジュアリー支出は今年、消費者のラグジュアリー体験への欲求に牽引されて、驚くほど安定しています」と述べました。「しかし、過去2年間で5,000万人のラグジュアリー消費者がラグジュアリー品市場から撤退するか、追い出されました。これは、ブランドが価値提案を再調整する時期が来たという合図です。顧客、特に若年層の顧客を取り戻すには、ブランドは創造性を発揮し、会話のトピックを拡大する必要があります。同時に、トップ顧客を常に最前線に置き、驚きと喜びを与えながら、1対1の人間的な交流を再発見する必要があります。すべての顧客にとって、パーソナライゼーションを強化し、それを大規模に実現するためにテクノロジーを活用することが重要になります」と提言しています。

カギを握るのは、「体験」です。消費者は旅行体験や社交イベントに支出をシフトし、有形財を購入することよりも、パーソナルな体験に重きを置いたり、健康志向がさらに高まっています。これはラグジュアリーな体験にとっても引き続き追い風になっています。ヨット、車、ジェット機など、特に富裕層向けの体験型商品に大きな関心が集まっています。

カテゴリー別では、今もっとも堅調に推移し、今後も成長が見込まれる中核カテゴリーは、ジュエリーです。日本では為替の影響などで値上がりしていますが、世界的に見ると価格帯はあまり上昇しておらず、高価格商品戦略と、低価格商品戦略など賢明な価格構造を維持した

り、価格帯の多様化なども進んでいるといわれています。ハイジュエリーも好調です。

また、“プチラグジュアリー”と呼べるような、ちょっとした贅沢を楽しみたい層は引き続き増えているため、コスメ関連商材とアイウェア商材に注目が集まっています。コスメ関連商材では、フレグランスが好調を維持しており、ニッチながらも高性能なコスメアイテムも台頭しています。アイウェアも勢いがあります。

一方、時計、皮革製品、シューズは、消費者が低価格志向になり、購入品を厳選するようになったため、伸び悩みを見せています。とくに2年半、ずっと成長し続けてきた時計は減速し、正常化。消費者は「本当に象徴的な3~4つのブランド」に集中するようになってきていると言及しています。シューズもかつてはブランドのエントランスアイテムとして位置付けられていましたが、今は価格高騰を受けて客離れが起こり、同機能でより低価格な代替ブランド・商品に流れているとのこと。

ただし、Z世代は依然としてスモールレザーグッズやエントランスアイテムと言われるようなラグジュアリーブランドの低価格ラインに関心があります。

また、中古品市場は勢いを増しており、ジュエリーや伝統的なアパレル、革製品が好調です。また、アウトレットは消費者の価値ある買い物の需要に牽引されて好調です。

地域別では、欧州はプラス成長が続き、アメリカは2023年の2ケタマイナスからプラスに転じています。日本は、有利な為替レートの恩恵とインバウンド消費の急増によって、引き続き高級品市場の成長で世界をリードしています。主に中国からの観光客や、憧れ消費需要、そして、最近の円安によって2ケタのプラス成長を遂げ、アジアの「スーパースター市場」と定義されました。「適切な価格、適切な製品、適切な在庫があれば、顧客はそこにいます」。けれども、最近の円安と値上げによる価格改定が相次ぎ、勢いが鈍っているのが気になるどころです。

中国は今年後半からやや底打ちが見られるというものの、消費者の購買意欲の低下や、観光客の海外流出による国内支出の減少のため、年間を通じて悪化しており、2025年後半からの回復が見込まれています。

2025年の見通しは、ほぼ横ばいから4%の増加、同一為替レートで1ケタ台前半から1ケタ台半ばの成長となるとしています。カテゴリー別では、美容部門は最も好調な部門として6%増、ジュエリー部門は4.5%増加を見込んでいます。衣料品は3%増、皮革製品が2%増、靴が1%増、時計も1%増と予測されています。デジタル小売りの3%増に対して、小売りチャネルは5%増の成長、卸売りは横ばいを見込んでおり、リアル回帰が明確になりそうです。

ベインのダルビツィオ氏は、「マクロ経済の不確実性にもかかわらず、ラグジュアリー支出は今年、消費者のラグジュアリー体験への欲求に牽引されて、驚くほど安定しています」と回顧し、「顧客、特に若年層を取り戻すには、ブランドは創造性を発揮し、会話の話題を広げる必要があります。同時に、トップ顧客を常に最前線に置き、彼らに驚きと喜びを与えながら、1対1の人間的な交流を再発見しなければなりません。すべての顧客にとって、パーソナライゼーションを倍増させ、それを大規模に実現するためにテクノロジーを活用することが重要になるでしょう」と提言。

ベイン&カンパニーのもう一人のパートナーである、EMEAファッション&ラグジュアリー部門リーダーのフェデリカ・レヴァート氏も、「ブランドの本質を再発見し、業界の基礎となる柱である、職人技、創造性、独特のブランド価値によって推進される魅力が大切です。

さらに、有意義でパーソナライズされ、文化的に共鳴する顧客とのつながりと体験、そして、テクノロジーによる完璧な実行なども必要になります」としたうえで、「人工知能は、価値提案のほとんどの領域で最も重要な役割を果たすでしょう」と語っていました。

日本は成長が鈍化し2%増にとどまるのではという予想がありました。ただし、トランプ大統領再登場の影響もあり、株価や為替が読みづらいところがあります。どうなることか、目が離せませんね。

## <レストラン情報>

### 1.大人の遊び場「KEI Collection PARIS」

アジア人初となるパリでミシュラン3つ星を5年連続獲得したシェフ小林圭が日本での展開を加速しています。その1つが「大人の遊び場」をコンセプトにしたグリルガストロノミーレストラン「KEI Collection PARIS」です。2023年10月に開業したランドマーク「虎ノ門ヒルズステーションタワー」内、TOKYO NODEの49階にオープン。地上250m、都会のオアシスを楽しめるこちらのレストランにたどり着くまでには地下のエントランスから3回、エスカレーターやエレベーターを乗り継ぎます。ようやくたどり着いたレストランのレセプションは都内随一の高さにあるルーフトップガーデンとインフィニティプールに隣接していて素晴らしい景色です。こちらはルーフトップバーとしてお酒も楽しめます。広々として天高がある店内はサンルイのクリスタル照明、窓からはドラマチックな夜景が広がっています。こだわりの空間には蜷川実花氏の作品も飾られていてアート感も満載です。エレガントなオープンキッチンを取り囲むカウンター席と夜景が楽しめるテーブル席、まさに劇場型のラグジュアリーレストランです。料理はすべてアラカルトで、コンセプトはガストロノミーグリルフランスーズ。こだわりは「火入れ」。グリエ、ソテー、ポワレといったフレンチの手法に日本の炭火焼も加え、1℃単位の調理温度に気を配り、素材の美味しさを徹底的に引きだしています。23時以降は舞台転換し、フルオープンだった厨房にはシャッターが下り、劇場にあるような厚いカーテンに包まれ、バー空間に変わります。料理をアラカルトで提供している理由は大人の遊び場として構える事無く、日常的に行けるお店にしたかったからというシェフのコンセプト。料理はもちろんだれも素晴らしい美味しさで、ポーションも少ないので色々楽しめます。そしてうっとりする様な盛りつけの美しさ、細部まで繊細な気遣いが垣間見られます。メニューからプレゼンテーションまで遊び心が満載で、まず宝箱の様な木箱に入れたお肉を、テーブルまで持ってきてくれます。頂いた熟成肉は完璧な火入れ、お肉の美味しさが十分に発揮されていて、4種類の薬味と一緒に頂きます。サイドで頂いたマッシュポテトも滑らかで食べた後も口の中に余韻が残ります。×のカレーは赤ワインのソースが添えられていて、これが絶品。デザートも文句のない美味しさです。サービスも仰々しすぎず、とても丁寧。アルコールのセレクトも素晴らしいのですが、お値段はワイン、グラスで3000円前後〜と少々お高め。ですが、このお料理と素晴らしい環境を考えれば全体的なお値段はかなりリーズナブルだと思います。

お値段は1人20000円〜。サービスチャージ12%。

東京都港区虎ノ門2-6-2 虎ノ門ヒルズステーションタワー 49F



TEL:03-6811-2577

営業時間：17：30～23：00（L/O21：30）

定休日：水曜日



## 2.中東料理のソールフードを「La PITA MAISON CINQUANTECINQ」で

中東からの移民が多いパリでも人気のファラフェルやフムス。これをピタサンドにあふれんばかりにたっぷり入れて提供してくれる「La PITA MAISON CINQUANTECINQ」。

このお店はフレンチレストラン「MAISON CINQUANTECINQ」の姉妹店です。入口はパリの街角の総菜屋風、2階がカウンターメイン、3階がテーブル席となっています。こぢんまりとした、いかにもパリのビストロ風の店内は1人でいらっしゃるお客様も多い、とても居心地の良い空間です。ビストロ仕込みのピタサンドには「ファラフェルサンド」「ツナと目玉焼きのニース風」「ニューオリンズフライドチキン」「仔羊のモロッコ風」の4種類があり、本場顔負けの美味しさです。全てにジュニアサイズがあるのも気が利いています。ちなみに写真はジュニアサイズ、これでも十分な大きさです。代々木上原では大人気のランチスポットで、イートインもテイクアウトもどちらもOK。お値段はジュニアファラフェルで1210円～。

東京都渋谷区西原 3-5-1 TEL:03-5454-5631  
営業時間：ランチ：11：30～15：30 ディナー：17：00～22：00  
定休日：水曜日



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。

## 笑顔に救われた雨の日の観光地



SHOP DATA&gt;&gt;&gt; 赤富士ワインセラー

住所：山梨県都南留郡富士河口湖町船津 2020-1  
URL<https://akafuji-wine.com>

## 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	★★★★★

大雨の中、終日河口湖に滞在しなければならなくなりました。さて何をしよう by 調査員 A.T

1ヵ月以上前に旅行会社に依頼した河口湖1泊2日の旅行。予定日が近づいたが、天気予報が雨だったため、帰りの電車を少し早い時間に変更したい旨旅行会社に連絡すると、手違いで変更も途中乗車も不可能な列車を予約していた事がわかった(怒)。そして、旅行2日目は予報通りの悪天候。晴れていれば楽しい事満載だったはずの河口湖(泣)・・・さてさて、何をして過ごそうか。

Point!

## R・B・K 調査隊長よりヒトコト！

ゆっくり楽しもうと思っていた旅行も天気によって、スケジュール変更はつきもの。試飲も、ワイン以外の飲物とドライフルーツの用意があることが今的で気が利いている。大雨の中、送り出す所作や場所のお勧めがあるとは素晴らしい。1人のスターより、全員のレベル向上が重要だ。接客教育に力を入れないとこうはいかないだろう。



## ネットで見つけた「赤富士ワインセラー」へ

時間はたっぷりある。歩くのに困るほどの雨ではなかったので、バス停から徒歩15分程度の「赤富士ワインセラー」に行ってみようという事になった。入店して展示物を見ながら中に進むと、すぐに男性スタッフと目が合い、笑顔で近づいてきた。

## 多くのスタッフからのお声掛けが心地いい

「こんにちは。こちらは初めてですか？」と挨拶があり、雨の中の来館に対してお礼の言葉があった。そのままゆっくりと中への誘導があり、好み等の問いかけの後、ワインの試飲を勧めてくれた。途中ですれ違う数名のスタッフからも笑顔で試飲のお声掛けがあり、着席の誘導やお茶・ジュース・ドライフルーツもふるまってもらった。どのスタッフも常に柔らかな笑顔で、居心地が良かった。購入のないお客様にも同様に丁寧だった。

## 同社(英雅堂)運営の「ハーブ庭園」へ

外へ出ようとする、雨は土砂降りになっていた(泣)。スタッフにタクシーの迎車をお願いすると、再び着座を勧め、すぐに笑顔で対応してくれた。しかし、生憎タクシーは1台もつかまらず、スタッフは、ひざまずいて「どうぞお気をつけて」と言ってくれた。帰り際にスタッフが「お時間があるなら」と勧めてくれた近くの「ハーブ庭園」や「富士山デッキ」も、その後の我々の居場所に最適だった。庭園のスタッフは大雨の中でも外で待機をされていて、すぐに温室へ招き入れてくれた。温室ではハーブに触れながら色々な説明があり、温室内で作業をしているスタッフも、手を止めてこちらを向いて挨拶をした。館内でハーブティの試飲もあり、お客様に楽しんでもらおうという気持ちがどのスタッフからも伝わってきた。それは「豪雨の中の駅への道」に立ち向かうパワー源になった事は言うまでもない。