

オペレーション改革とセレクトショップ回帰で来期黒字化へ

ローズバッド 回復に手応え

ローズバッドが復調している。この数年、既存店の大幅な減収に苦しんできたが、2018年9～12月の既存店(EC、アウトレットは含まず)の売上高は前年同月比11.3%増。今期(19年2月期)は構造改革費用の計上もあって間に合わないものの、来期(20年2月期)は数年ぶりに営業黒字に転じる見通しだ。

かつては親会社であるTSIホールディングスのグループ企業の中でもナノユニバースと並ぶ稼ぎ頭だった同社だが、近年は販売不振が続いていた。売上高は15年2月期の108億円をピークに18年2月期には75億円に縮小し、営業赤字に陥った。16年からほぼ1年おきに社長が交代するなど経営体制も混迷する中、18年5月に「ナチュラルビューティーベシック」などを展開するサンエー・ピーディー社長の前川正典氏がローズバッド社長を兼任する体制になった。

前川社長は「着任しての第一印象は会社がバランスを欠いていることだった」と振り返る。「MDが脆弱で極めて事業効率が悪い。半面、お客さまやスタッフのローズバッドへのロイヤルティは非常に高く、市場で埋没しない独自性を持っている」。ソフト面



ルクア大阪の直営店「ローズバッド梅田店」



前川正典 / ローズバッド社長

PROFILE: 1999年サンエー・インターナショナル入社、2014年よりサンエー・ピーディー社長。「ナチュラルビューティーベシック」など主にファッションビル業態を指揮。13年よりTSIホールディングス執行役員、18年5月より現職を兼任

の強みを運営面の弱みが帳消しにし、ポテンシャルを生かしきれないことが問題だった。

まず課題の可視化から取り組んだ。消化率や在庫コントロール、粗利益など具体的な数値目標を設定し、企画・生産・営業など各担当のミーティングを毎週実施して販売実績や改善点を共有するようにした。EC市場の拡大に対応するためにTSIが主導する千葉ニュータウンの大型物流拠点に在庫を集約。ローズバッドの19年春夏商品の入荷・出荷業務からは自動搬送ロボットを導入し、人的コストを抑制している。売上高の約2割を占めるEC事業では、

クーポンや値引きの乱発をやめたため、今期は6%の減収になる見通しだが、収益は大幅に改善された。

一方で、もともとの強みであるさまざまなカルチャーを融合したセレクトショップの事業モデルに回帰させた。「それまで(店頭の商品構成で)6割を占めていたバイイング商品を2～3割に減らし、(収益性が高いといわれる)オリジナル商品を拡充する方針が固まりつつあったが、それは絶対にダメだと思い、軌道修正した。バイイング商品の縮小は自らの強みを削ぎ落とすようなもの。オリジナル商品でも『ミチ』『ジーンヘンズ』のような他にはないエッジの効いた

商品を強化していく」。秋冬商戦でもバイイングのアウトターやトップスがけん引し、他社が暖冬で苦戦する中、既存店を伸ばした。

一定のメドはついたとはいえ、改革はまだ道半ばで、「今後1年をかけて完結させる」。経営の方向性は見えてきたため、来期は控えていた新規出店も都心のターミナル立地を中心に積極的に行う。今春には京都駅のポルタ、難波駅(大阪)のなんばシティへの出店が決まっている。1993年オープンで旗艦店として有名だった渋谷本店を賃貸借契約の終了に伴い、1月27日に閉店したが、「渋谷で育ったローズバッドにとって、渋谷に存在することはアイデンティティの一部。1年以内に再び旗艦店を開くために現在交渉を進めている」という。

EDITOR'S CHECK

2011年にローズバッドが東京スタイル(現在は再編でTSIホールディングス)に買収されて以降、前川氏は5人目の社長となる。なかなか軌道に乗らなかった改革を前に進めた前川社長の手法は至ってシンプルなものだ。当たり前に思えるが、経営再建の局面において目先の数値改善にとらわれ、自らの強みを削ぎ落としてしまうことは決して珍しくない。止血には成功した。再びエッジの効いたセレクトショップとして輝けるか、2年目はその真価が問われる。