



クライアントインタビュー

ウェルカムグループ

代表 横川 正紀氏

IGPIレポートでは、10周年を迎えた機会に、初のクライアントインタビューを企画しました。今回ご登場いただくのは、DEAN & DELUCA、CIBONEなどを運営するウェルカムグループ代表の横川正紀氏です。横川氏に衣食住空間を提案するビジネスへのこれまでの取り組みやそのなかでの弊社との関わりなどについてうかがいました。

(聞き手:池田、英)

横川社長がウェルカムグループを立ち上げられるまでの経緯についてお聞かせください。

私はもともと大学で建築を学んでいました。学生時代の海外留学の際に、インテリアのデザインやホームファニッシング、さらにはその延長としての街づくりといった分野への興味が深まり、いろいろな街を旅し大いに刺激を受けました。建築では、どうしても様式・構造といったハード面の議論が中心で、そこでの暮らし・体験といったソフト面は「ユーザーが考えること」といった仕切りになりがちです。欧米文化への憧れという面もあったのかもしれませんが、留学時に経験したような暮らしや体験をなんとか日本でも実現できないかと考えたのが原体験です。

加えて、京都での学生時代、ちょうど遷都1200年を迎える頃だったため、市内でたく

さんのイベントを企画・実施したりしました。自分たちが考えた企画に500人、1000人と大勢の人が集まって価値観を共有し盛り上がることの高揚感は忘れられません。場を作ることで人が集まることの重要性、ハードよりその中でおきる出来事への興味が増していきました。こうした経験がいまのビジネスにつながっていると感じます。

大学卒業後、インテリアの仕事がしたくて、設計事務所に就職するのではなく父が出資する会社の新規事業として、インテリア事業を立ち上げる機会をもらいました。海外のインテリア販売チェーン会社をフランチャイズ契約で日本に立ち上げるという仕事です。無印良品もFrancfrancもまだ今ほど多店舗展開していない頃でした。100店舗を目指せという掛け声の下、3年で約20店舗まで展開したところで残念ながらそれ以上の事業拡大が困難

になりました。一番の反省点としては、日本の市場に合わせた商品戦略と出店戦略が組みなかったことです。

結果として、1996年～1999年の3年間でこれら約20店舗のうち半数をクローズし、2000年から心機一転10店舗で再スタートすることになりました。「1年目で黒字化できなければ事業そのものをやめる」という覚悟で、店の看板作りから内装まで自分たちでやることは全てやりました。

そのなかで1店舗だけ今後を見据えた実験店として、カフェのプロデューサーでもある山本宇一さんを中心に、スタイリスト、音楽DJ、インテリアデザイナーなど各界で活躍する人たちと一緒に企画したのがCIBONE Aoyamaです。それが青山という感性の高い街に集まる人々に受け入れられて、業界内でも一定の評価を受けるまでになりました。

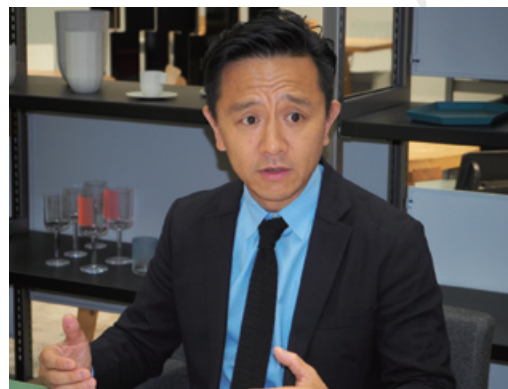
CIBONEというインテリアブランドから、食材を中心とするDEAN & DELUCAを展開される経緯はどのようなものだったのでしょうか。

冒頭申し上げたとおり、私は店づくりが街づくりそのものにつながっていくと考えていました。街にはカフェがあり、そこに集まる人々のファッションがあります。非日常から日常の世界へ繋げていくためには食材が鍵となります。街で人々は日々の食材の買い物もするでしょう。パリのBon Marcheのような店をイメージしてみてください。たまには少し贅沢でお洒落な食材を買って帰り、自宅で食事をする。そんなことを考えているときに、NYのDEAN & DELUCAを日本でやってみないかというオファーを大手商社より受け、取り組むことにしました。

既に日本でライセンス契約をしていた大手商社との合併で前述のインテリア事業会社の

子会社としてスタートしました。当時のインテリア事業は、店舗が約15店舗で年2～3店舗の出店ペース。売上高は20～30億円という規模でした。このため、DEAN & DELUCAは最初はインテリア事業の傍らで運営する程度の規模でした。

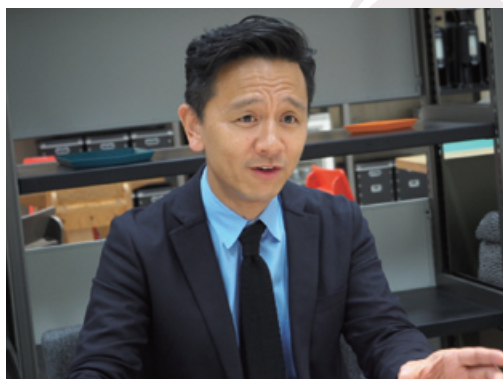
DEAN & DELUCAとしては、日本でのロケーションリサーチも兼ねて、1年間で立地条件の異なる3店舗（丸の内<路面店>、渋谷のれん街<百貨店内>、アトレ品川<駅ビル>）を出店しました。オフィス街、百貨店、駅ビルとどこも日本特有のロケーションであるとともに、品川は当時まだ新幹線品川駅の開業前、港南口のオフィスビルもまばらという状況で、いまの賑わいはとても想像できません。店舗運営も、当初はNYのDEAN & DELUCAをそのままってきたような品揃えで大変苦戦しましたが、その後お客様のニーズに対応すべく、米国本社とも調整のうえ、そば、うどん、日本の調味料、和菓子も扱う、日本独自のスタイルに3年程度で変えていきました。そして2007年の東京ミッドタウンのオープンに伴い、日本における基幹店として東京ミッドタウンに出店。その辺りから業績も軌道に乗って今日があります。DEAN & DELUCAというロゴの入ったトートバッグの人気に火が付いたのもその直後です。



弊社(IGPI)との関わりやエピソードについてお聞かせください。

日本におけるDEAN & DELUCAのライセンスは、10年目の2012年に期日を迎える契約となっていました。その継続交渉をIGPIにサポートしてもらったのが始まりです。当時、DEAN & DELUCAの米国本社経営は厳しく、タイの会社による買収話も水面下で進行中でした。それもあって、ライセンス継続に関して米国本社の提示する条件は東日本大震災直後の当社にとって正直厳しい条件でした。合併していた大手商社も、「ドライに考えて、無理なら手を引くべき」というスタンスでした。

当時、われわれ日本におけるDEAN & DELUCAの強みは、創業当初のコンセプトに立ち返り、商品や企画は日本市場向けに再編集したことによる成功モデルでした。変化が鈍化していた米国本社でのモデルよりもむしろ先を行っていたのです。買収したタイの会社は当然日本におけるわれわれの成功をみていて、今後の事業展開におけるパートナーとしての提携についても打診がありました。一方、われわれが欲しいのはDEAN & DELUCAの永久ライセンスです。いわば、相手方は「お金はあるけどノウハウがない」、われわれは、「お金はないけどノウハウがある」というポジションです。



こうした関係者の思惑をもとに、あの手この手の知恵を絞った対案で成案に導いてくれたのがIGPIのチームのみなさんです。結果的に、米国本社、タイの会社、当社の3者がWINWINになるスキームを考えてくれました。その結果、2015年に永久ライセンスを取得し、2016年にはカフェ事業に関して米国DEAN & DELUCA International社との合弁会社を設立しました。そして、同じく2016年にインテリア事業会社との経営統合を行うことができました。

一連のプロセスを通じて感じるのは、IGPIは常に当社の事業の実態を把握しようと努めていてくれたことです。当社が手掛けている食材とカフェの事業は「似て非なるもの」です。物流もシフトも社員教育も異なります。こうした事業の複合体である当社のビジネスについて、われわれは感覚では分かるのだけれど言葉にできない・数字にできないといった事実・状況を論理的に整理してくれることには感謝しています。これらがライセンス獲得の過程でのストラクチャー検討や先方との交渉にも大いに助けになりました。われわれだけでは到底対応できなかったと思います。

ウェルカムグループへの思い、今後の展望などをお聞かせください。

インテリア、食材（グローサリー）、外食（カフェ）と、あれこれやっている結果、一部のステイクホルダーの方々からは、「もっと経営資源を集中したらどうですか」とご指摘を受けることもあります。私自身は事業分散と多様性が重要だと考えています。

一つには、多様性によって事業相互の感度も高まることです。DEAN & DELUCAは食を通じて生活を提案するというコンセプトです。そして生活には、インテリアや花、食器

などが欠かせません。相互の事業が互いにより刺激を与えあう。それらを通じて事業プラットフォームをより持続性のあるかたちに成長させられないか常に考えています。植物で言うと寄せ植えのようなものでしょうか。

次に、社員のキャリアプランへのプラス面です。食材だけ、インテリアだけ、という視点では業界他社の従業員の方との差別化はできません。当社のスタッフは食材とインテリアの両方を理解し、常に新たなアイデアを考えている。これは彼らの将来のキャリアにとってもきっと大きなメリットがあるはずです。

最後に、一部の事業になにか不測の事態が発生した場合に対する経営としてのリスクヘッジという面は当然あります。一本足よりも足の数は多い方が安定性は増します。

そして、当社グループとしては、現在「VISION 2021」という中期経営計画の下、4つのチャレンジに取り組んでいます。2021とした理由は、東京オリンピックが開催される2020年でピークを迎えて先細るのではなく、いまから2021年以降の展開を考えていこうという発想です。

具体的には、

- ①現状の事業構造のなかで2021年よりも先に残していくべきなのはなんなのかという点を常に考えた事業展開を図ること。日本食だけのグローサリーなどにもチャレンジしたいと考えています。

- ② DEAN & DELUCAで得た食材+カフェという事業ノウハウを、BtoB というかたちでのコンサルティングというかたちで展開していくこと。これらは地方創生という切り口からいくつかご相談を受けているものもあります。

- ③当社ならではの外食事業を育てていくこと。例えば、従来よりも生産者に近い外食事業に取り組んでいきたいと思っています。

- ④世界への挑戦。海外に憧れから始まり、それらを日本に持ち込むというところからスタートした当社ですが、今度は逆に日本のものを海外に売り出していきたいと考えています。既に色々なプロジェクトが始動しています。

—それまでの日本にない独自のスタイルを作り上げていくまでには、ご苦労も含めてさまざまなご経験と、社会・文化・人々の生活への感性やセンスがあつてのことと改めてわかりました。どうもありがとうございました。

永久ライセンス取得と
カフェ事業の合併会社
設立のツームストーン
と共に



横川 正紀 (よこかわ まさき) 株式会社ウェルカム代表

1972年東京生まれ。2000年に株式会社ジョージズファニチュア(現・株式会社ウェルカム)を設立。CIBONEやGEORGE'Sなど複数のライフスタイルブランドを展開。同時に併設するカフェをきっかけに食との関わりを深め2003年にニューヨーク発 DEAN & DELUCAの日本での展開をスタート。2007年以降は六本木の国立新美術館のミュージアムショップ「スーベニアフロムトーキョー」をはじめ、公共施設やコンセプトストアのディレクション業務、内装設計、コンサルタント業務なども積極的に行う。その後も、2012年に食とくらしをテーマにした「TODAY'S SPECIAL」をオープンするなど、衣食住の垣根を越えた新たな試みを重ねて「味わいあるくらし」を提案している。2016年に株式会社ウェルカムと株式会社ディーンアンドデルーカジャパンは「株式会社ウェルカム」として合併した。