

村井博之

バロックジャパンリミテッド社長



photo/杉田容子

「『マウジー』を世界ブランドに カリスマ販売員のSNS化に挑戦する」

ではなぜさらに資金を調達するのかという、中国から先のグローバル戦略と国内の商品開発力の強化のために投資をするためです。

——商品開発力の強化とは。

村井 商品企画チームは日本にありませんが、最近中国にも設けました。展開地域の若い人たちのニーズを取り込むため現地の人たちにも参画してもらおうと。

今、ファッション業界はヒット商品が出ません。当たりが出るとみんなそこに流れてしまう。この状況から抜け出し自らがトレンドセッターになれるかどうか生き残りの決め手になるでしょう。

バロックは元々「自分たちの着たい服がない」という若者を集めて着たい服を自分たちで作ろうという趣旨で創業しました。それが人々の共感を生んでヒット商品になっていく。今後展開するエリアが広がっていく中で北米やヨーロッパでも同様の仕組みにしようと考えているのです。

——今東京と中国の企画チームは何人

村井 東京の商品開発に携わるメンバーは全ブランドで100人を超えます。中国はまだ10人程度です。しかし中国で販売されている商品の30%はすでに中国で企画した商品になっています。

自由な服作りとスピードが強み 上海に大型物流センターを計画

——バロックのビジネスモデルとは。

村井 商品企画に店舗やPR出身者も

PROFILE

むらいひろゆき

1961年7月26日東京都生まれ。84年立教大学文学部卒業後、中国国立北京師範大学に留学。85年キャノンに入社。広州、北京の支店開設駐在の後、キャノンと合併でKAI LUNG CONSULTANTS社を設立し、社長就任。97年日本エアシステムでJAS香港社長就任。2006年10月フェイクデリックホールディングス代表取締役会長に就任。08年2月フェイクデリックホールディングスとバロックジャパンリミテッドの経営統合に伴い、社長に就任。

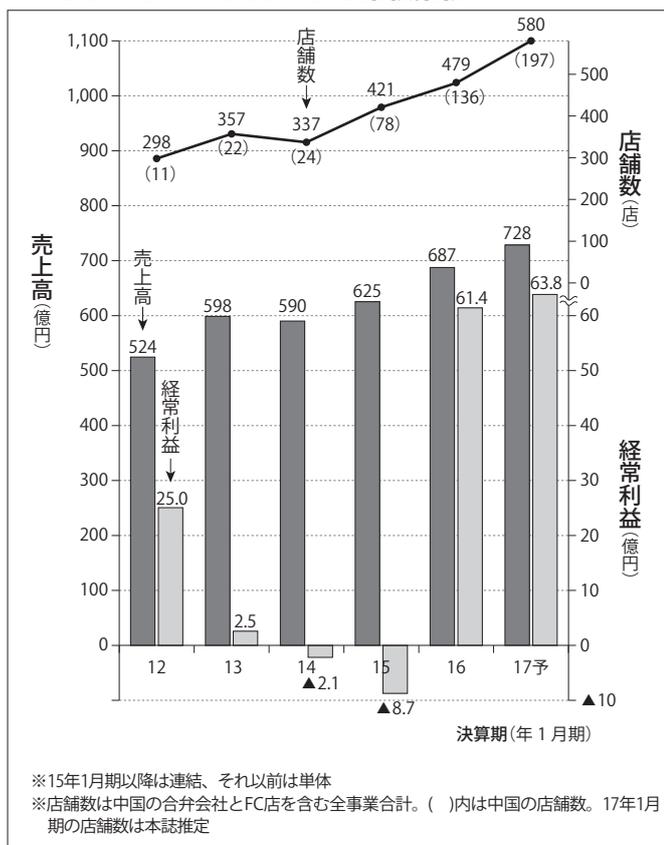
バロックジャパンリミテッド（以下バロックジャパン）がグローバル戦略をさらに加速させる。中国資本と合併事業を始めて3年、店舗網は33都市・176店（2016年9月末）と一気に増えた。この秋にはアメリカにも進出した。さらにアクセルを踏み込もうとする同社の村井博之社長に今後の事業戦略について聞いた。（聞き手／本誌編集長・西岡克）

——11月1日に東京証券取引所市場第一部に株式を上場したがその目的は。

村井 業務拡大のための資金調達と幅広い人材の獲得のためです。

中国では靴小売り大手のベル・インタナショナルホールディングス（以下ベル）と合併事業で200店近い店舗を展開し、利益も確実に出ていますので、実は中国事業の拡大資金は賄えています。

バロック ジャパンリミテッドの業績推移



入って自由な服作りをしていることです。今の人たちが欲しいがるリアルクローズを作るので強い物作りになります。そして生産・物流段階では商品をいち早く店頭へ届けるために最短・最適コストで物流をコントロールしています。店ではバロック伝統のカリスマ販売員がいて強力な販売力を発揮します。日本の小売業で当社の棚卸し回転率はしまむらを抜いてナンバーワンです。強い商品開発と生産・物流のチームの速さ、そして店頭出しから商品を売り切るまでの速さがビジネスの大きな特徴です。

——トレンド情報の収集の仕組みは。村井 個人が自分のセンスを磨いて情報を収集します。特定部署が売れ筋商品情報を集めるわけではありません。——自社でデザインしパターンを引いて工場で作るもの、生産を委託するOEM(生産委託)、デザインも委託するODM(企画・生産委託)の割合は。村井 素材開発、商品開発から生産まで一貫して自社で完結している商品が約30%。商品企画は当社で、生産は商社を利用するというOEMに近い形が約30%。残りの40%はODMですが、ただ物を買うのではなく、主に「アズールバイマウジー」(以下アズール)は商社内に専用のチームを編成してもらい、当社の企画メンバーと共同で毎シーズン日米で企画と商品展開の戦略を決めています。この3つの形態が存在しています。

——生産国と物流の態勢は。村井 生産国は中国が85%、その他アジアが5%、デニムなど国内が10%です。物流は現在中国に20近い集荷センターがあり、検品後に東京に運ばれます。中国のビジネスは今後さらに拡大するので、ベルとの合弁会社バロックチャイナが上海市郊外に大型の物流センターを造る計画です。すでに検品所など付帯設備の設計段階で、来期(18年1月期)には着工し稼働させます。将来的には上海を中心に1カ所、それから北の北京、南の深圳、さらに成都も入るかもしれません。大体4拠点に物流設備を造り、中国全土をカバーしていく計画です。

——店舗チャネル別の売上げの割合は。村井 「マウジー」「スライ」「リエンダ」など都市部型のファッションビル・駅ビル系のブランドが35%、「アズール」「ロデオクラウンズ」「アヴァンリリイ」など郊外ショッピングセンター系が50%、「エンフォルド」「ペギーラナ」など百貨店系・その他が15%です。

——20代女性に向けた都市部型ブランドの「マウジー」と「スライ」は。村井 東京や大都市部が堅調ですが、地方都市はやはり苦戦気味です。——郊外型で売上げが最大の「アズール」と「ロデオクラウンズ」は。村井 「アズール」も東京などの大都市近郊圏は引き続き堅調ですが、地方はファッションビルなど館の勢いが売上げに反映しやすくなっています。

——引き続き好調なのはハイエンドラインである「エンフォルド」です。その他のブランドは全般に16年に入ってから消費が振るいません。ただバロックは東京発で、まだ地方の店が多くないので傷が浅い。全国チェーンほど地方の不振の痛手が大きかったのでは。——百貨店系が好調だと。村井 他社が苦戦している中で百貨店系が悪くありません。当社は伊勢丹新宿本店、三越銀座店、阪急うめだ本店、ジェイアール名古屋タカシマヤなど今勝ち組といわれている百貨店にしか店を出さないことが好調の理由かもしれません。

——消費者が価格に敏感になってきた。村井 確かに「アズール」などモールド

——「エンフォルド」が好調に推移「リムアーク」など新ブランドも

——「エンフォルド」が好調に推移「リムアーク」など新ブランドも

——「エンフォルド」が好調に推移「リムアーク」など新ブランドも



世界に通用するブランドに育てたいという主力ブランドの「マウジー」

系とローエンド・マスマーケットほどその傾向は強いです。「マウジー」「スライ」は価格運動性があまりなく、値上げした商品でも中身が良ければ売れています。

——新ブランドの状況は。16年春に社員をディレクターに起用した「リムアーク」がデビューした。

村井 14年に「スター発掘コンテスト」という社内企画を実施しました。自分の夢をプレゼンしてもらい優勝者には賞金200万円を授与し、その人の夢をかなえますよと。審査はユーチューブで一般視聴者の動画再生回数を競う形にしました。優勝したのが「ザ・シエルターター

キョー」のスタッフだった中村真里。彼女は新ブランドをやりたいというので「リムアーク」を立ち上げたのです。

17年春から出店を開始するのですが、先行したポップアップストア（期間限定店）は即完売、通販も含めて好調です。

当社で大成功しているブランドは会社主導ではなく、社員が自主的に作りたい服を考えて、会社が支援して育てたもの。これが全てうまくいっている。こういうものを幾つも育てることが市場の同質化の中で威力を発揮するのではないかなと。

——古館郁をクリエイティブディレクターに起用した「アエヴェス」の出足は。

村井 伊勢丹新宿本店などポップアップストアは非常に好評でした。実は国内よりも海外向けの戦略的なハイエンドブランドと位置付けているので、消費が好調なアジアの新興国や中国、きちんとした服を着て出掛けるシーンのある北米やヨーロッパで拡大を考えています。

——今後の重点ブランドは。

村井 来期は「マウジー」に力を入れます。中国の売上げが日本を超えて、北米にもデビューしました。渋谷109（マルキュー）で地方のファッションビルを中心に展開してきましたが、いかに世界で通用するブランドに育てるかというチャレンジイヤーになります。

中国は17年後半から3桁出店 アメリカは「マウジー」が好調

——海外事業について。まず中国だが

13年秋にベルと合弁事業を始めてから年間50〜60店ペースで出店し急拡大している。中国における出店の考え方は。

村井 中国では「マウジー」と「スライ」が中心で「シエルターター」も展開しています。来期中には「アズール」のテスト店舗を設ける予定です。

ベルがアディダスやナイキで成功している都市にまず展開を広げます。今ベルは本業の靴が格安通販との競合で伸び悩んでおり、年間1000店単位でアディダスやナイキのスポーツの店に替えて約7000店に増えてきました。その次に来るのがファッションです。アディダスやナイキのウエア族がデニムとトレーナーで出掛けるというトレンドの変化を捉え、当社とベルで戦略的にファッションを強化しようというアライアンス（協力態勢）を結んでいます。

やがて「マウジー」「スライ」「アズール」以外のブランドも含めファッションの本格出店が始まります。17年後半からは年間3桁出店に加速する計画です。

——中国合弁事業の収益性は。

村井 当社の経常利益率は前期8・9%と日本の業界でトップですが、中国合弁事業はそれをさらに上回ります。

——地域ごとに販売会社を設けている。

村井 地域販売会社は①華東 ②華北 ③華南 ④西北——と4つあります。華東会社は上海を中心に中国華東エリア、華北会社は北京に地域本社があつて東北部と北京、河北省、華南会社は深圳に本

部があり広東省を含めた中国華南エリア、西北支社は成都にあり四川省、湖北省、さらに西域の部分をカバーしています。

——16年9月にニューヨークに「マウジー」と「エンフォルド」の路面店をオープンした。アメリカ進出の目的は。

村井 長期的な視点で言うとアメリカは中国と並んで世界最大のマーケットであるということ。短期的な視点ではアメリカはグローバル経済の情報収集の拠点であるからです。アメリカの消費の実態は日本の将来を暗示している部分があり、アメリカで小売業を展開するということ、世界の小売業の未来を展望する上で重要になってくると考えたからです。

——これから本格化するグローバル戦略の情報収集拠点にする。

村井 はい。私が以前勤務していたキヤノンはじめ、トヨタやホンダなど日本の代表的な製造業は北米のビジネスで成功し、しかもグループ売上げの3分の1ぐらいを占めています。

対して日本のアパレルのプレイヤーはアメリカに進出して大成功している会社がない。ならば大成功してやろうと。成功しない理由を分析し、オリンピックイヤーである21年1月期から本格的に北米ビジネスを拡大していく計画です。

——先兵である「マウジー」と「エンフォルド」2店の出足は。

村井 「マウジー」は予想外の好調です。「エンフォルド」は平日は比較的閑散としているのですが、週末にはお客さまが

多いという状況です。

「マウジー」は思いの外、平日も含めてお客さまが多い。最大の理由は中国人のお客さま。みんな自国で「マウジー」を知っていて観光のついでにニューヨーク限定商品を買うとか、留学生など在住の人を含め中国人客比率が約半分です。

それとソーパー近辺に住んでいるスリムでおしゃれな白人客が多い。ソーパー店はアメリカ向けに体形のリサイズはしていません。日本が23〜27インチなのに北米では24〜31インチを展開。日本人の体形に近い方とかモデルや若いセレブが着ています。中心価格はデニムで300〜500ドル。デニムはほぼ全てメード・イン・ジャパンモデルです。

カリスマ販売員をSNS化する インドネシアやブラジルに進出も

—— 来期の重点政策は。

村井 ファッション小売業はこれから大変革期を迎えると思います。17年はその入り口になる。当社はカリスマ販売員がリアル店舗の最大の武器ですが、それをどう電子化していくのが来期の重点課題です。店舗からソーシャルネットへとカリスマ販売員のSNS（交流サイト）化に取り組みます。そしてファン顧客がスマートフォンで買ってくれる。そういう企業が今後成長すると思います。

現に今北米で黒字のアパレルのEC（電子商取引）比率は平均30%以上。アメリカは家賃も人件費も高く日本以上に

リアル店舗だけでは利益が取れない構造です。店舗数を抑えて効率の高い旗艦店を造って、それ以外はECを含めた多様な販売ルートで販売する。日本もそういう時代になってくると 생각합니다。

—— 来期の出店戦略は。

村井 国内の出店は年間40店ペースで緩やかに1000億円を突破していければと思います。海外は非常にアグレッシブで中国では80〜100店を目指します。北米は1、2年はビジネスの蓄積に注力し、出店しても2、3店ですね。

まずはサプライチェーンを構築して単店一つ一つを黒字化していくプラットフォームの上でビジネスをしていきます。

—— 海外における出店ブランドは。

村井 中国では「マウジー」「スライ」「シエルト」、そして今後は「アズール」。アメリカでは当面「マウジー」が中心です。「エンフォールド」はニューヨークの店をシヨールームにして北米のセレクトシヨップへの卸売りを拡大していきます。「マウジー」はセレクトシヨップへの卸も始めていますが、ECも含めた新しいビジネス戦略をつくりきます。後は物作り。来期中にアメリカで商品開発チームを育成して足固めをします。

—— ヨーロッパは。

村井 「エンフォールド」と「アエヴェス」の卸事業を中心にチャンスがうかがえます。むしろそれより先に南アジア、それから南米に進出するかもしれません。具体的にはインドネシアやブラジルです。

経済が悪いとみられる南米ですが、実際に行くところもアルゼンチンも消費は意外に活発です。ブラジルもインドネシアもフィジビリティスタディ（実行可能性調査）は始めており、独資にするか合弁か今両方から準備しています。

—— EC戦略はどう進める。

村井 16年11月に新しい基幹システムを導入し17年から正式稼働します。今までは店舗と通販で商品を分けていましたが、新システムでは在庫の一元化がきます。例えば通販在庫が空になっても全国の店からも出荷でき、逆に店舗で欠品しても通販の倉庫から店舗に移動するか通販経由で送れる。これによって機会損失をなくし、早ければ来期中にEC比率は20%になるのでは。

—— 国内のリアル店舗は緩やかに出店しECの販売を高めていく。

村井 ええ。当社は坪効率が高く売上げ規模の割に店舗数が少ない。売上げ規模よりも利益率追求型の経営です。店舗数の拡大よりもいかに効率良く利益を上げるかを優先して考えた結果、自然に出店数は緩やかに成長部分は大半がECになっていくのでは。

—— M & A（合併・買収）の考え方は。

村井 否定的ではないのですが、高い利益率と商品回転をビジネスの核としているので、要求を満たす案件が日本ではなかなかないのです。ただし海外では当社単独だけでなくベルとのアライアンスも含めて幅広く検討しています。対象は

服に限らずファッション周辺領域です。

—— 今後の新ブランド開発は。

村井 バロックになって10周年を17年に迎えますが、創業期とは違って日本のファッション消費は大きく変わり個人の個性や方向性が広がっています。従って今後ブランド数は集約するのではなく多方面に提案してどこにお客さまの需要があるのかを探っていくかざるを得ない。

だから当社も従来のギャル系と全く違う「エンフォールド」や「アエヴェス」を出し、その中間に「リムアーク」を出すという手法でブランド数を増やしています。今後は若い人たちは減り、高齢者が増えてくる。その時代に合わせてポートフォリオを広げていきたいと思っています。今ティーンから50代ぐらいまでターゲットの幅が広がっています。今後さらに上に広がっていきます。

「中国の出店速度は各駅停車から新幹線に乗り換えたくらい速くなる」と話していた村井社長。今はまだ「そのみでは全くひかかるとも言えない速度だ」と言う

