

# WWD

JAPAN

January 30, 2017  
vol.1956

2017年版  
**CEO  
特集**



## ファッション企業26社

# わが社の チャンスの つかみ方

オンワードHD

ワールド

TSIHD

イトキン

ジュン

ジョイックス

時計  
シチズン

ユニテッド  
アロース

セイコー  
ウォッチ

メルローズ

ベイクルーズ

ビームス

アーバンリサーチ

アダストリア

ストライプ

バルグループHD

ロックジャパン

マッシュHD

マークスタイラー

アイア

ノーリズ

栗原

ジェイアイエヌ

サダマツ

カッシーナ  
イクスシー

グッドラック・コーポレーション



MOUSSY

2017 SPRING & SUMMER  
WWW.MOUSSY.NE.JP

## BAROQUE JAPAN LIMITED

バロックジャパンリミテッド

## 「業界の垣根を越えたクリエイティブの発信拠点を作る」

村井博之／社長

昨年11月1日、東証1部に新規上場を果たしたバロックジャパンリミテッド(以下、バロック)。中国を中心としたアジアでの勢力拡大に続き、9月に主力ブランドの「マウジー」と「エンフォールド」の直営路面店をニューヨーク(NY)に出店し、真のグローバル企業へと成長を遂げつつある。規模の拡大は海外に託し、日本は新たなクリエイティブの発信拠点としてアパレル業界の枠組みを超えたビジネス展開をするため、社内外の人材と手を組み、より自由な発想で企業としての広がりに挑戦していく。

WWDジャパン(以下、WWD): 昨年は上場を果たしたが、どんな年だった?

村井博之社長(以下、村井): アベノミクスが成功したかに見え期待に満ち溢れていたが、冴えない年だった。イノベーションをキーワードに掲げ努力する企業も多かったが成果が出し切れず、ユニクロの減益が代表するように業績を落とすところが多かった。当社もある意味、守りの1年だった。上場を控えていたこともありリスクが取れず手堅さに終始。ここ10年で一番おとなしくしていた。ただし、今後の成長に向けてしゃがんでいた状態でもある。17年は我慢の反動も含め、大きく飛躍できるチャンスと捉えている。

WWD: 上場後、社内の変化は?

村井: 社員も含めあまり実感が無い。今後決算や情報開示などに追われる中で実感が湧いてくると思う。月次売上高も開示することになるが、近視眼的にならず長期的な目標がかすまないように気を付けたい。社員がのびのびと目標にチャレンジしながら、1.3.5.10年といった周期で大きく成長できるように、キレイな一本勝ちを収めていきたい。

WWD: 17年の業界全体の展望は?

村井: 思ったより良い年になるのでは。業界でも問題点は出し切った。トレンドを追求することに集中し自分の首を絞めてきたが、同質化から脱却しなければダメ。各社とも本当に自分たちのブランドがどこを攻めるのかを再考し、原点に立ち返るはずだ。

WWD: 17年の経営スローガンは?

村井: “モノ作りのさらなる強化”だ。バロ



PROFILE: 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。キャンノンに入社、広州、北京の支店開設駐在の後、キャンノンと合併でKAI LUNG CONSULTANTS社を設立。97年日本エアシステムでJAS香港社長就任。2006年からフェイクデリックグループに参画し、同年10月にフェイクデリックHD代表取締役会長兼社長を経て現職

クの成功の原点は圧倒的に競争力のある商品作りにある。だが最近では社内でも同質化し、どのブランドの社員が分からないこともある。他と大差がなければ他に取って替わられてしまうし、存在意義がない。数字に迎合しすぎない服作り、バロックにしかできない服作りを再確認し、「このブランドがなければ困る!」という熱狂のファンに存在意義を認めてもらうことがテーマだ。われわれの創業の原点は、自分たちの着たい服がないから作るという点。クリエイティブティーターが必要だ。10年を超えるブランドも増えたので、リブランディングもする。また、実験的な取り組みとして6次元のアート作品「ヴァーチャル クロージングワールド」を発表したが、日本でトップの店作り、販売、接客、新しい先進的な売り方をしていく。サプライチェーンの改革も進め、最適生産、最適物流で今よりも高品質の商品を、より短時間でリーズナブルにお客さまに提供していく。

WWD: サプライチェーンの改革でどのような効果を見込むか?

村井: 特に中国は内外価格差の問題がある。物流機能のさらなる充実と適正化でこの内外価格差を解消していく。現在すでに、資本提携を結んでいる百麗国際(ベル・インターナショナル)との共同サプライチェーンセンターの建設に着手している。いかに日本と同じ基準で商品を提供していくかを17年度中に詰めていく。将来的には、世界同時価格で販売していきたい。

## 海外は“高級感”、国内は“コスバ感”を追求

WWD: 国内の出店戦略は?

村井: 量より質を追求する。リアル店舗は低成長時代に合わせた店舗作りと再編を進める。109ビジネスで培った高坪効率が強みであり、在庫回転率や経常利益率も業界の中では高い。高収益ビジネスモデルをどう作るか。素材、商品開発、サービスの提供に投資しお客さまへの還元につなげ、さらに強い会社にする。新店は厳選し、既存店は収益性と魅力を高める。店舗数は純増で20店舗程度、新規出店やスクラップ&ビルド、改装を戦略的に進めていく。

WWD: EC戦略に関しては?

村井: 昨年末に15年から1年がかりで開発した新システムが完成した。春から本格稼働する。従来は店舗効率が高かったため、EC在庫を10%に固定していたが、店頭在庫も含めて購入できるので、飛躍的にEC化率が高まるはず。中長期的には30%を目指したい。

WWD: グローバル事業の状況と展望は?

村井: 中国は高価格・高品質の商品の需要

## わが社の人材戦略

## 元販売員がブランド始動 単独店もオープン決定

社員が自分のやりたい事業を提案し、実際に実現したのが16年3月に始動した新ブランド「リムアーク」だ。中村真里ディレクターは社内の販売員を対象にした「スター発掘コンテスト」でグランプリを獲得し、「自分のブランドを立ち上げる」という夢をかなえた。当初はECのみでの販売だったが、売り上げを順調に伸ばしており、3月には名古屋バルコ店のオープンも決定している。「若い人たちが提案するものをどんどん広げていきたい」と村井社長。



阪急うめだ本店、有楽町マルイ、福岡バルコでのポップアップストア展開も決定

が高いので、「マウジー」でも高価格帯の商品を充実させる。すでに40%が「グローバルライン」という海外のみで展開する高価格帯の商品。バロックの商品開発力、技術力を投入し「高級感」のある商品構成にする。国内は「コスバ感」重視を継続する。今後は国ごと、マーケットごとに異なる戦略で戦う。グローバル化すればするほどスーパーリージョナルな施策が重要になる。グローバル化の第2ステージに入ったと言える。NYは問題点の整理の段階だが、「マウジー」は予想以上に好調だ。アジア系の在住者も多く知名度が高い。「エンフォールド」は欧州の卸事業が倍々ゲームと好調だ。NYでは知名度不足の中頑張っている。

WWD: 今後の理想の組織の在り方は?

村井: 上場により資金も豊富なので、一つの事業拡大の手段としてM&Aを考えている。人材も確保したい。それにはまずは社員の幸福度を高めることが大切だ。それがお客さまの幸福度にも結び付く。金銭的満足感と精神的満足感の二つを両立させ、幸福度アップを図る。特にバロックジャパンについては、社員がやりたい事業を提案し、そこに会社が投資するスタイルを本格的に定着させる。今後は規模の拡大よりも、新たなクリエイティブ基地としてどう発展していくかを重視する。自分の事業は自分で育て、自分の給料は自分で稼ぐ姿勢を徹底したい。また、組織ではなくタスクフォースで動く。社内外、老若男女問わず、こういうことをやりたいという提案に賛成できればそれを事業化するなど、会社や組織や人の壁にこだわらず、もっと自由にいろんなことができる場にしていきたい。

## TOPICS

## 新事業やファッションアイコンを社内外から募集する新企画

バロックは今春、新コンテスト企画「ネクスト・イズ・ユー」を実施する。“ビジネスプラン”と“ファッションアイコン”の2部門で、社内外からプロジェクトや人材を募集。ビジネスプラン部門ではファッションや女性関連のスタートアップ事業を募る。応募資格は、年齢、国籍、個人法人を問わず、グランプリ受賞者には出資や事業提携のサポートを行う。ファッションアイコン部門は、25歳以下の日本国内在住者を対象に募集する。インスタグラムでのいいね数や、バイヤーとして買い付けた商品のEC販売の売り上げと利益、オリジナル商品の受注数などを競う。グランプリ受賞者はブランドプロデューサーとして、新ブランドの立ち上げを担う。