

BAROQUE JAPAN LIMITED

2022年2月期 2Q決算補足説明資料

2021年10月15日

東京証券取引所 市場第一部

証券コード 3548

1 2022年2月期 2Q業績説明

2 事業の取組み

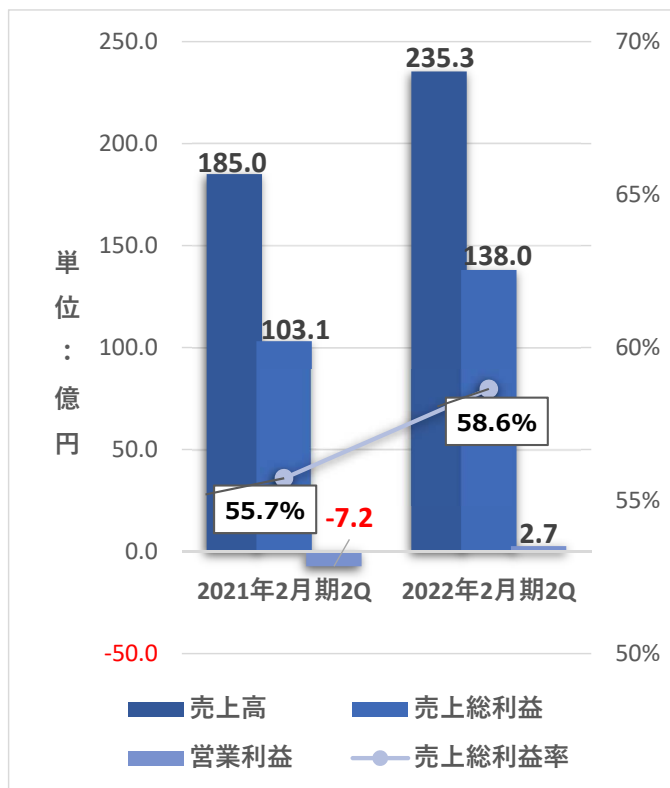
3 通期業績見通し

- 連結売上高は前年比126.9%の増収、営業利益以下も増益
- 国内単体は緊急事態宣言等の影響が及んだものの、上期黒字で着地
- 中国、米国を中心に、海外事業は大幅な増収増益で、連結業績に寄与

項目	当期実績	前期実績	前年同期比	前年同期増減	前々年同期比
連結売上高	265.6億円	209.2億円	126.9%	56.3億円	85.0%
連結営業利益	5.2億円	△4.4億円	—	9.7億円	25.6%
連結経常利益	7.5億円	△8.5億円	—	16.1億円	36.4%
株主に帰属する当期純利益	2.9億円	△9.1億円	—	12.1億円	24.3%

国内事業総括

- EC売上は前年同期比114.1%と大きく伸長。自社ECは前年同期比106.2%、他社ECは前年同期比125.4%。コロナ第5波の感染急拡大の影響により、8月にかけて店舗売上は減速したものの、好調なEC売上がカバー。国内売上高は前年同期比127.2%と増加し、売上高総利益、営業利益も増加。



国内売上高235.3億円（前年実績185.0億円 前年同期比127.2%）

- ◆ SNS等の活用によるOMOのマーケティング推進への積極的な取り組みが、コロナ禍で功を奏した。

国内売上総利益138.0億円（前年実績103.1億円 前年同期比133.8%）

- ◆ 1Qは値引き販売を抑制し堅調。2Qにコロナ影響を受けたものの、トータルとしては前年対比良化。

国内販管費135.2億円（前年実績110.4億円 前年同期比122.5%）

- ◆ 全社的な経費削減に注力し、売上高販管費率は前年同期比△2.2ptと良化

結果、2Q累計の国内営業利益2.7億円（前年実績△7.2億円 前年同期比+10.0億円）

海外事業総括

- 中国国内の個人消費が引き続き堅調を示す中において、中国事業は前年対比、大きく伸長し、連結業績に寄与
- 米国のアパレル小売セクターは回復傾向を強めており、その中で米国事業は好調を維持。

中国JV売上高31.3億円（前年実績22.7億円 前年同期比137.6%）

- ◆ 中国EC売上は前年同期比121.9%と伸長。
- ◆ 中国小売会社からのロイヤリティは、前年同期比141.6%と大幅増加
- ◆ 店舗数は前期末対比5店舗増の304店舗（出店：25 退店：20）OMOを適正化する中でリアル店舗の出店ペースは年間20店舗程度の純増を目指す

中国JV利益3.7億円（前年実績△1.7億円 前年同期比+5.4億円）

- ◆ 中国JV利益について前年はコロナ禍の影響が及んだものの、今期は回復し連結業績に貢献

その他海外事業（米国事業、香港事業等）

- ◆ 米国事業では、主力の高級日本製デニムの需要が引き続き伸長。前期に続いて連結業績に貢献
- ◆ 香港事業に関しては、中国本土との往来制限等の影響が継続している状況

- 連結売上高について、前年同期比+26.9ptと大幅増収
- 連結売上総利益率は、前年同期比+1.7pt（53.8%→55.5%）
- 連結営業利益は、前年△4.4億円の赤字に対して、今期は5.2億円の黒字

(百万円/JPY mil)	2022年2月期			2021年2月期	
	実績 Actual	対売上 % of Sales	前年同期比 First Half YoY	前年実績 Actual	対売上 % of Sales
売上高/Sales	26,566		126.9%	20,929	
売上総利益/Gross Profit	14,733	55.5%	130.9%	11,255	53.8%
販管費及び一般管理費/SG&A	14,204	53.5%	121.4%	11,701	55.9%
営業利益/Operating Profit	529	2.0%	-	△446	-
経常利益/Recurring Profit	756	2.8%	-	△857	-
親会社株主に帰属する四半期純利益 /Net Profit	299	1.1%	-	△918	-

- SCブランドと百貨店ブランドが復調傾向。FB/SBブランドは回復途上。

(百万円/JPY mil)	2022年2月期			2021年2月期	
	実績	構成比	前年同期比※	前年実績	構成比
	Actual	Composition	YoY	Actual	Composition
売上高/Sales	26,566		126.9%	20,929	
FB/SBブランド/FB/SB Brands	7,408	27.9%	116.7%	6,350	30.3%
SCブランド/SC Brands	11,766	44.3%	127.2%	9,246	44.2%
百貨店ブランド/Dept. Store Brands	2,385	9.0%	133.6%	1,784	8.5%
海外/Overseas	3,974	15.0%	133.2%	2,984	14.3%
その他/Others	1,032	3.9%	183.3%	563	2.7%

- 連結売上高販管費率は、前年同期比△2.4pt (55.9%→53.5%)

(百万円/JPY mil)	2022年2月期				2021年2月期	
	実績	対売上	前年同期比	売上比増減	実績	対売上
	Actual	% of Sales	YoY	Movement vs % Sales	Actual	% of Sales
売上高/Sales	26,566		126.9%		20,929	
販売管理費/SG&A Expense	14,204	53.5%	121.4%	△2.4pt	11,701	55.9%
広告費及び販売促進費/ Advertising and promotional cost	727	2.7%	127.2%	0.0pt	572	2.7%
給与手当/Salaries and wages	2,688	10.1%	115.4%	△1.0pt	2,330	11.1%
販売手数料(店舗家賃及び販売 委託手数料)/Store rent and fee for franchisee	5,619	21.2%	126.5%	△0.0pt	4,443	21.2%
減価償却費/Depreciation	426	1.6%	102.2%	△0.4pt	417	2.0%
その他/Others	4,741	17.8%	120.4%	△1.0pt	3,939	18.8%

- 引き続き適切な在庫コントロールに注力。

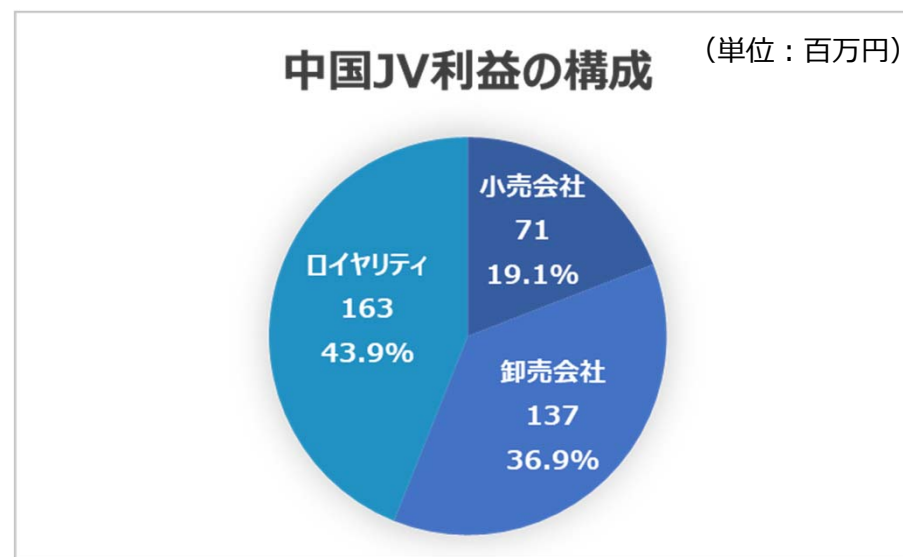
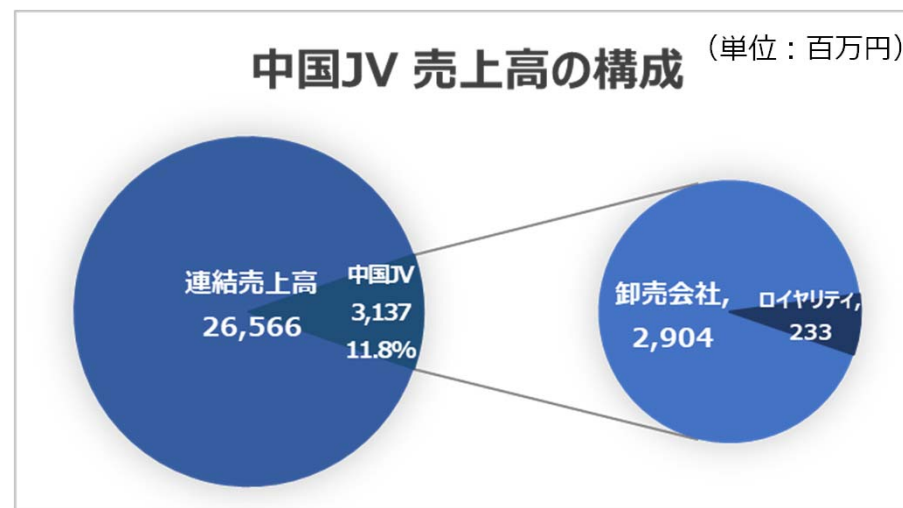
(百万円/JPY mil)	2022年2月期(2021/8/31)			2021年2月期(2020/8/31)	
	金額	構成比	前年同期比	金額	構成比
	Amount	Composition	YoY	Amount	Composition
現預金/Cash	13,109	35.8%	98.7%	13,287	39.6%
受取手形及び売掛金/Notes and Trade Receivable	8,010	21.9%	121.2%	6,607	19.7%
商品/Inventories	5,871	16.0%	133.5%	4,397	13.1%
その他流動資産/Other Current Asset	473	1.3%	87.8%	539	1.6%
固定資産/Non Current Asset	9,125	24.9%	104.7%	8,712	26.0%
総資産/Total Asset	36,590	100.0%	109.1%	33,544	100.0%
負債/Liabilities	15,917	43.5%	111.0%	14,335	42.7%
純資産/Equity	20,673	56.5%	107.6%	19,208	57.3%

- 国内売上高は前年比127.2%
- 国内EC売上高は、前年同期比114.1%と伸長。自社ECは前年同期比106.2%、他社ECは前年同期比125.4%

(百万円/JPY mil)	2022年2月期			2021年2月期	
	実績 Actual	対売上 % of Sales	前年同期比 First Half YoY	前期実績 Actual	対売上 % of Sales
売上高/Sales	23,535		127.2%	18,505	
(店舗売上/Store Sales)	16,881	71.7%	129.5%	13,031	70.4%
(EC売上/EC Sales)	4,862	20.7%	114.1%	4,260	23.0%
売上総利益/Gross Profit	13,801	58.6%	133.8%	10,316	55.7%
販管費及び一般管理費/SG&A	13,529	57.5%	122.5%	11,045	59.7%
営業利益/Operating Profit	271	1.2%	-	△729	-
経常利益/Recurring Profit	299	1.3%	-	△774	-

- 中国合弁事業は卸売会社と小売会社で展開し、卸売会社の当社持分は51%、小売会社の当社持分は49%
- 中国卸売売上は前年同期比137.3%
- ロイヤリティは前年同期比141.6%

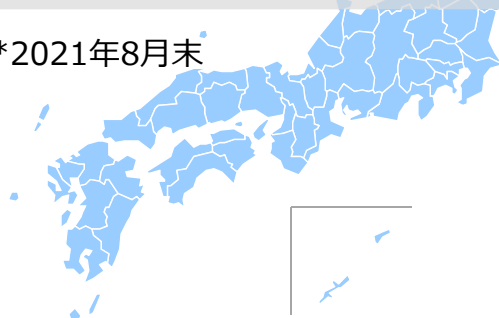
(百万円/JPY mil)	2022年2月期 実績 First Half	2021年2月期 実績 Previous Year	上期前年比 YoY
中国合弁事業からの売上 Sales from China JV			
卸売/Wholesale	2,904	2,114	137.3%
ロイヤリティ/Royalty	233	164	141.6%
売上合計/Sales Total	3,137	2,279	137.6%
当期純利益に対する 中国合弁事業による利益 Profit from China JV			
小売事業からの利益/Profit from Retail company (持分法投資利益) Equity method investment gain	71	△414	-
卸事業からの利益・Profit from Wholesale company (少数株主持分の51%相当) 51% of JV subsidiary	137	122	111.7%
ロイヤリティ税抜換算 Royalty after tax	163	115	141.6%
利益合計/Profit Total	371	△175	-



JAPAN

出店： 9店舗
退店： 10店舗
期末店舗数： 369店舗
(期初対比-1店舗)
(前年同期比+11店舗)

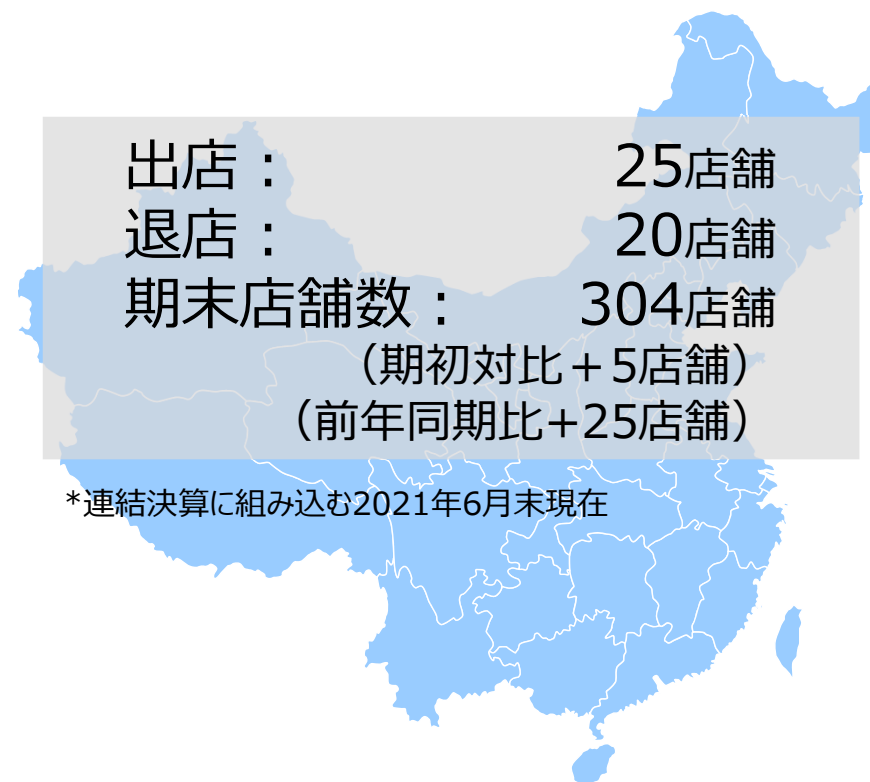
*2021年8月末



CHINA JV

出店： 25店舗
退店： 20店舗
期末店舗数： 304店舗
(期初対比+5店舗)
(前年同期比+25店舗)

*連結決算に組み込む2021年6月末現在



1 2022年2月期 2Q業績説明

2 事業の取組み

3 通期業績見通し

- 全国で7万人が参加した、オンライン接客力を競うコンテスト「STAFF OF THE YEAR 2021」が8月19日に開催され、rienda福岡ソラリア店の「村岡美里」がグランプリ、MOUSSYルミネ立川店の「なとりか」が準グランプリを獲得。バロックによるワンツー・フィニッシュを実現。
- コンテストの現場では、90秒の制限時間の中で、スマホに投稿される様々な質問に臨機応変に回答しつつ、的確に接客すること等が審査され、ライブコマースにおける実戦的な接客能力が問われた。



3,025
投稿

5.4万
フォロワー

829
フォロー中

村岡 美里 misato_muraoka



1,031
投稿

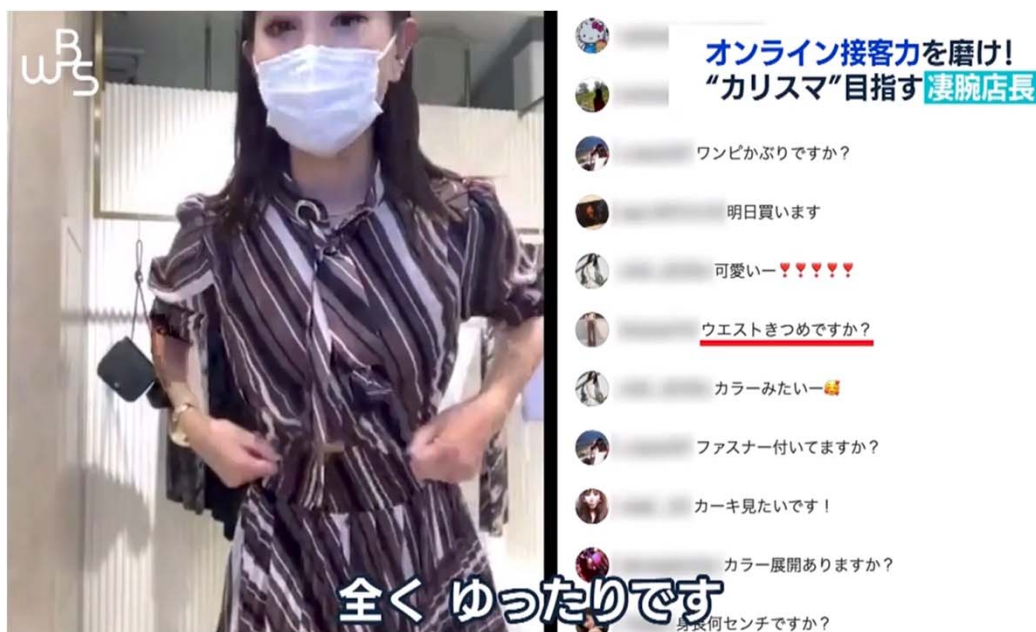
3.4万
フォロワー

889
フォロー中

Rika Tanaka 🌻

※所属先は当時のもの。

- ワールドビジネスサテライトのライブコマース特集（9月13日放送）において、rienda福岡ソリアプラザ店の村岡美里をフィーチャー。
- コロナ禍の中で逆に伸びたビジネス領域として、ライブコマースでのオンライン接客にフォーカス。店舗営業終了後に行う30分のライブコマースが、同日の店頭売上を上回る数字を叩き出す様子を放映。当社の強みの一つである、SNSを駆使したスタッフ販売力が取り上げられたもの。

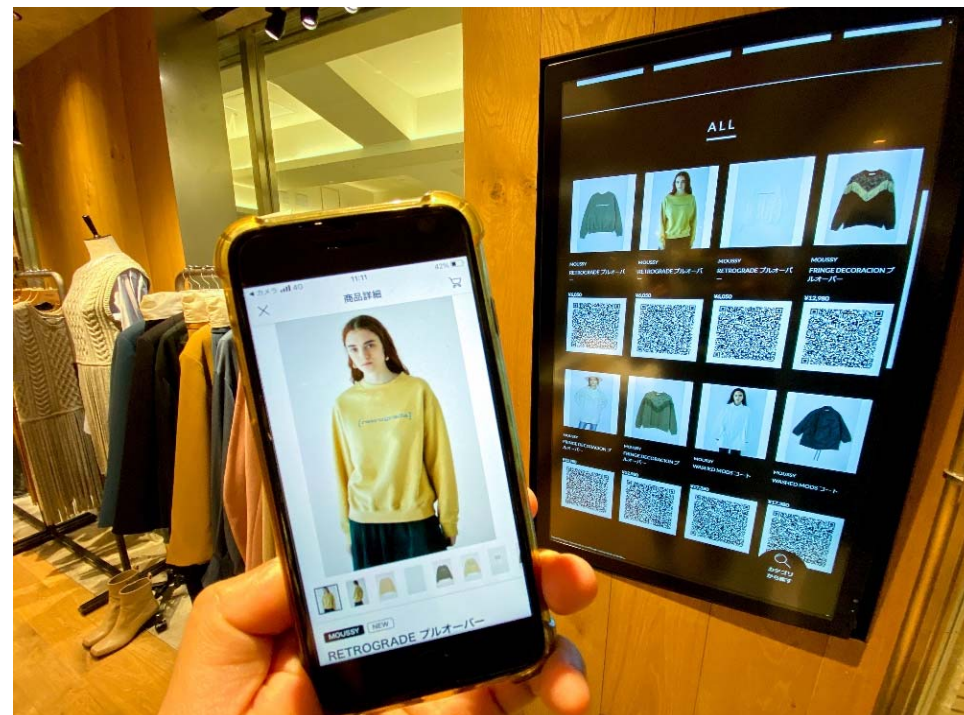


※所属先は当時のもの。

- 9月10日、ルミネエスト新宿店が移設リニューアルオープン。
- ラグジュアリージーンズブランド「MOUSSY VINTAGE」の取り扱いを日本初で開始。また、OMO推進の一環として、オンラインとの融合を進めた新店舗は、既存の内装とは一線を画しており、「新しいMOUSSY」を感じられる次世代型店舗として登場。

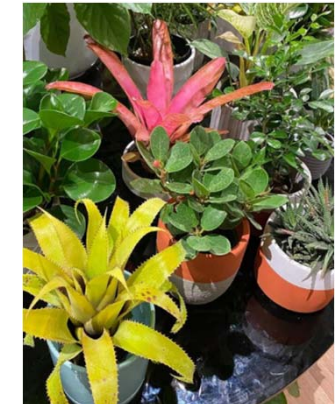


空間に浮遊する3D映像を作り出す
「3D Phantom®」を導入したウィンドウ



「SHEL'TTER SMART ORDER」機能が
使用できる店内サイネージを初導入

- 新業態のグリーン・フードビジネス『SHEL'TTER GREEN/DELI』をスタート。10月1日にアリオ川口に1号店をオープン。
- 「一日一日を健康的でスタイリッシュなライフスタイルに」をコンセプトとした、グリーン・ガーデニング及びサラダ・デリのショップ。自宅での食事機会増加、生活空間の快適性重視など、コロナで変化したライフスタイルに対応した「食」「住」における新たな環境づくりを提案する新規事業。



1 2022年2月期 2Q業績説明

2 事業の取組み

3 通期業績見通し

(単位:百万円)	2022年2月期 計画 FY2022/02 (Outlook)			2021年2月期 実績 FY2021/02 (Actual)	
	見通し Forecast	対売上 % to Sales	前年同期比※ YoY	実績 Actual	対売上 % to Sales
売上高/Sales	59,735	100.0%	118.1%	50,590	100.0%
売上総利益/Gross Profit	34,346	57.5%	123.3%	27,847	55.0%
販管費/SG&A	32,035	53.6%	120.7%	26,535	52.5%
営業利益/Operating Profit	2,310	3.9%	176.0%	1,312	2.6%
経常利益/Recurring Profit	2,289	3.8%	192.8%	1,187	2.3%
親会社株主に帰属する当期純利益/Net Profit	1,305	2.2%	347.2%	375	0.7%
1株当たり当期純利益/EPS	36.2			10.4	

- コロナ影響等、先行きが不透明な状況はグローバルに当面続くとの想定であるが、EC強化等、適切な施策の推進により、引き続き、売上高597億円を見込む
- プロパー販売の強化、適切な在庫コントロール、徹底した販管費削減など効率化をより意識した運営により、営業利益23億円、経常利益22億円、当期純利益13億円を見込む

株主配当

- 2022年2月期の年間配当金額については1株当たり38円を予定（期末配当）

なお、上記業績予想は本資料発表時現在において入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の業績は新型コロナウイルス感染症の収束時期等、様々な要因によって変動する可能性があります。

Appendix

女性向けアパレル及び服飾雑貨の製造小売企業（SPA）*

- 日本に369店舗、中国に304店舗、香港に4店舗、アメリカに1店舗、台湾に1店舗
- 19ブランドを展開**
- 安定した日本事業 + 継続成長する中国事業
- 効率的なビジネスモデルで高い棚卸資産回転率と売上総利益率

*Specialty store retailer of Private label Apparel.

**国内分は2021年8月時点 海外分は2021年6月時点



MOUSSY



SLY



AZUL
BY MOUSSY

OUR NU STANDARD
We look towards the future
by being here now.
Reverse slash to
move forward \ the dawning
of a new awakening.



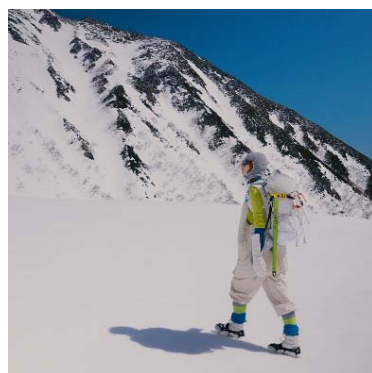
RIMARK



ENFÖLD



RODEO CROWNS
WIDE BOWL



någonstans



NEW
CLASSICS

SHEL'TTER 2021 AUTUMN

SHEL'TTER

SHEL'TTER



LAGUA GEM



STACCATO

- 創業スピリットである「自分たちが欲しいもの」を徹底的にこだわって作り、国内海外問わず多くのファンに支えられながら事業活動を展開

時期	沿革
2000年	<ul style="list-style-type: none"> ● 自分たちが着たい服が市場にないので自分たちで創りだそう、と創業者6名が「MOUSSY」をSHIBUYA109より展開 ➢ シルエットが美しく見えるジーンズ等のヒット商品、カリスマ店員マーケティング等により、4年で100億円ブランドに成長
2006年	<ul style="list-style-type: none"> ● 中国ビジネスに精通した現・代表取締役社長 村井博之が経営に参画
2007年	<ul style="list-style-type: none"> ● CLSA及び当社経営陣によるMBOを実施。経営体制を強化
2008年	<ul style="list-style-type: none"> ● ショッピングセンター向けブランドでありながらも、店舗内装、音楽、フレグランスなどブランドの世界観に拘った「AZUL by MOUSSY」を展開
2010年	<ul style="list-style-type: none"> ● 中国直営1号店「MOUSSY」を上海にオープン
2012年	<ul style="list-style-type: none"> ● 30代以上の女性をターゲットとした新ブランド「ENFÖLD」を展開 ➢ 国内キャリアブランドよりもエッジのきいたスタイルで、欧米インポートブランドよりはお求めやすい価格帯のドメスティックコンテンポラリー市場（通称ドメコン市場）を創造
2013年	<ul style="list-style-type: none"> ● CLSAがBelle社等に株式を譲渡し、中国合弁事業が本格化
2016年	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内コンテストの優勝者が「RIM.ARK」を展開 ➢ ノームコアトレンドをより進化させた、普通を楽しむファッションスタイルのノームモードブランド ● N.Y.マンハッタン地区に「MOUSSY」「ENFÖLD」のアンテナショップをオープン



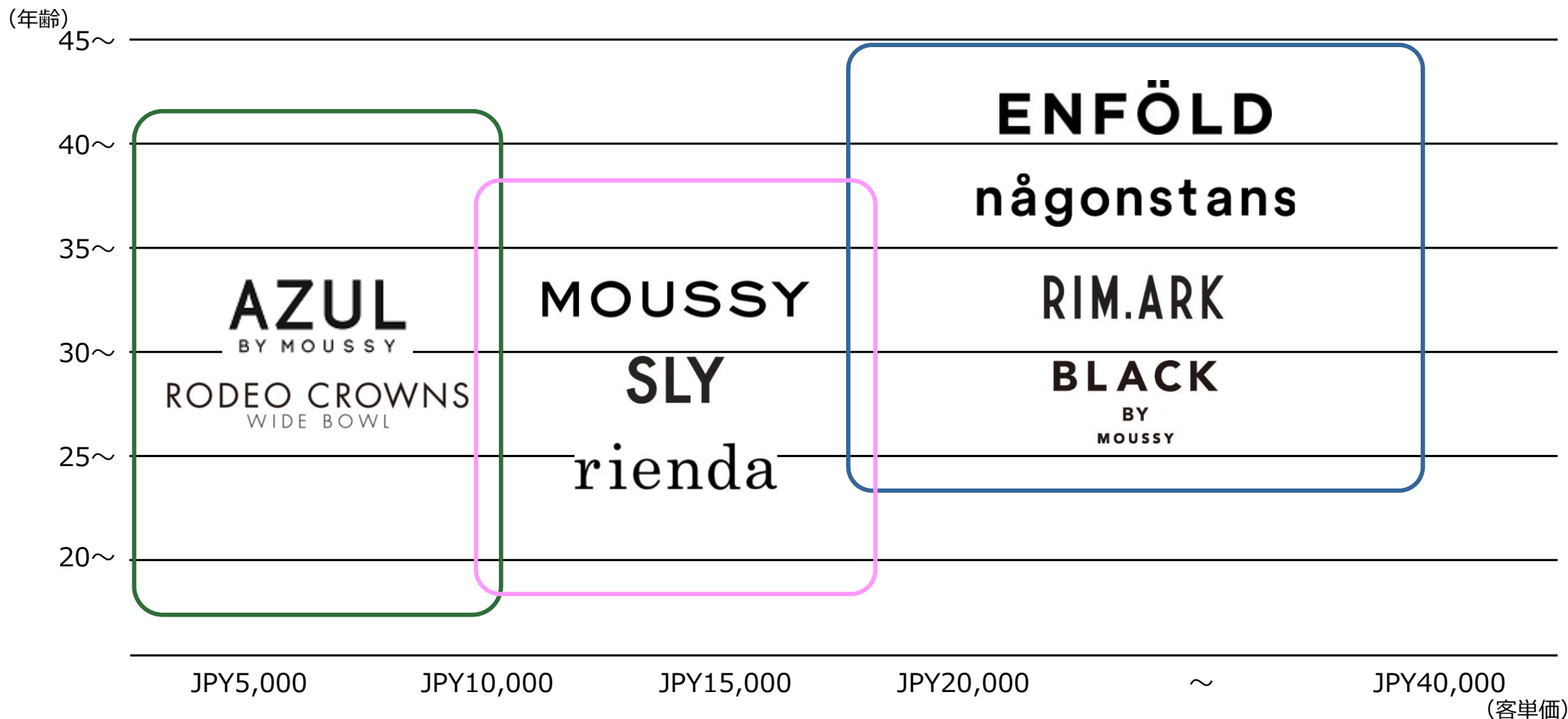
時期	沿革
2017年	<ul style="list-style-type: none"> ● Belle International Holdings Limitedとの合併会社が展開する、中国小売り事業の店舗数が中国本土200店舗を達成 ● アディダス・ジャパン株式会社との共同開発コレクション「adidas × MOUSSY」を販売開始 ● 店舗のお買い物でもEC（電子商取引）でのお買い物でも、マイルが貯まって使える会員制ポイントサービス「SHEL'TTER PASS」の配信開始
2018年	<ul style="list-style-type: none"> ● 30代、40代のファッション感度の高い女性へ向けた、大人のリゾートスタイルを提案する新ブランド「nagonstans」を展開 ● 新規事業発掘コンテスト「NEXT IS YOU」から誕生し、アニメとファッションの融合という新しいコンセプトのブランド「R4G」を自社通販サイトより展開 ● 人気インフルエンサーがキュレーターを務める編集型ECプラットフォーム「STYLEMIXER」をオフィシャルウェブサイト上で展開 ● 「NEXT IS YOU」グランプリの元SLYの販売スタッフ室原彩夏が手掛ける「LAGUNA GEM」をローンチ
2019年	<ul style="list-style-type: none"> ● 30代後半～40代のファッション感度の高い女性へ向けた、シンプルだがディテールや素材にこだわった服を提案する新ブランド「y/m（イム）」を展開
2020年	<ul style="list-style-type: none"> ● アパレルサステナビリティの新たなプラットフォーム「AUNE（アウネ）」をローンチ ● 現代を生きる女性の毎日を最高にするブランド「HeRIN.CYE（ヘリン ドット サイ）」をローンチ



時期	沿革
2020年	● 大人の女性へ寄り添う、「心地よさ」を提案する「crie conforto（クリー コンフォルト）」をローンチ
2021年	● 台湾に「MOUSSY」OUTLET店を出店
	● 新業態「SHEL'TTER GREEN」、「SHEL'TTER DELI」の展開














年齢層・客単価別 ブランドポートフォリオ



売上割合	50%	40%	10%
平均店舗面積	40 ~ 150坪	20 ~ 50坪	15 ~ 20坪
グローバル類似ブランド	TOPSHOP ZARA	ALLSAINTS rag & bone NEW YORK	STELLA McCARTNEY MARNI

日本国内アパレル企業 インスタグラムフォロワー数ランキング

国内企業 ランキング	名前	ロゴ	フォロワー数	投稿数
11	MUJI無印良品		2,780,000	3,822
12	UNIQLO Global		2,340,000	2,404
13	A BATHING APE® OFFICIAL		2,300,000	8,265
18	KENZO		1,970,000	565
27	GU		1,350,000	4,367
35	sacaiofficial		1,150,000	2,416
41	UNDERCOVER		1,000,000	2,148
48	Yohji Yamamoto		860,000	1,072
72	MOUSSY		715,000	10,000
83	LOWRYS FARM		640,000	2,869
162	SLY		419,000	9,795

当社関連 インフルエンサー

marinakamura

- 本社スタッフRIM.ARK事業部
- インスタフォロワー #141,000



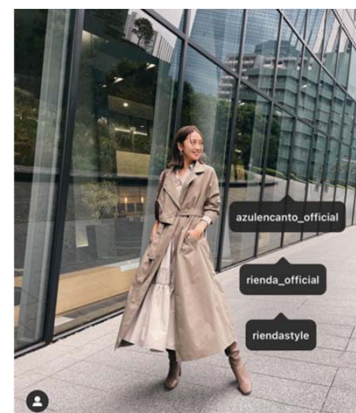
mi_smile25

- YouTube登録者数10.4万人
- インスタフォロワー #106,000



@nozomi_n0316

- 本社スタッフrienda事業部
- インスタフォロワー #38,000



misato_muraoka

- 本社スタッフ
- インスタフォロワー #54,000



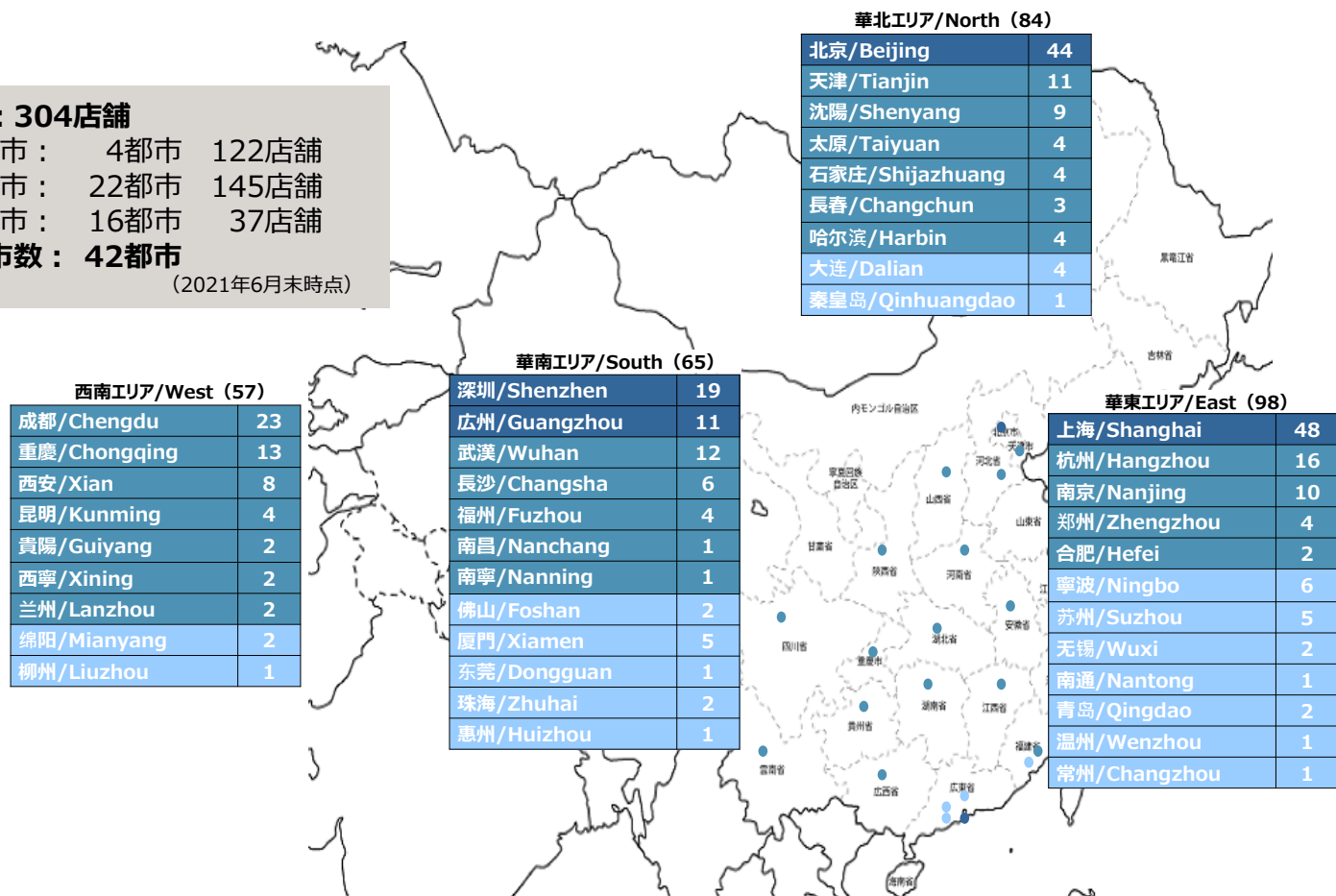
2021年9月30日時点 Instagram, YouTube

■ 2022年2月期2Qの出店数は21店舗、退店数は8店舗となり純増13店舗

■ **店舗数：304店舗**

- 1級都市：4都市 122店舗
- 2級都市：22都市 145店舗
- 3級都市：16都市 37店舗

■ **出店都市数：42都市**
(2021年6月末時点)



当社グループ定義

1級都市（4都市）：上海・北京・広州・深セン

2級都市（27都市）：ハルビン・沈陽・長春・フホト・石家荘・太原・天津・杭州・合肥・南京・福州・海口・南昌・南寧・武漢・長沙・済南・鄭州・蘭州・ウルムチ・西安・西寧・銀川・成都・重慶・貴陽・昆明

3級都市：その他の都市

高い棚卸資産回転率

- 毎週新しい商品を導入
- 平均年間品番数は12,500～13,500品番



- 導入から2～3週間でアウトレット店舗等に移動
- 高い接客力の販売員



高い売上総利益率

デザイン・開発

- R&D部が独自のテキスタイルや素材を開発



生産

- 工場への直接発注を推進
- JVパートナーであるBelle社のネットワークを活用し新規の取引先を開拓



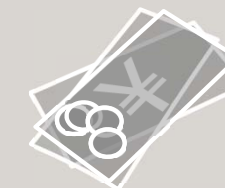
物流

- Belle社の物流網を活用しコスト低減
- 中国に自社の検品所を設置



販売

- バリエティに富んだ接客力向上研修
- 販売コンテストなどのインセンティブプログラム



中国のお客様

(持分法適用関連会社 49%)
巴罗克(上海)服饰有限公司 (小売)

(連結子会社 51%)
巴罗克(上海)企业发展有限公司 (卸売)

当社

仕入先

↑ : 商品

↓ : 発注

↩ : ロイヤリティ

- 本資料は、株式会社バロックジャパンリミテッドがかかわる業界動向及び事業内容について、株式会社バロックジャパンリミテッドによる現時点における予定、推定、見込み又は予想に基づいた将来展望についても言及しております。
- これらの将来展望に関する表明の中には、様々なリスクや不確実性が内在します。既に知られた、もしくは未だに知られていないリスク、不確実性その他要因が、将来の展望に関する表明に含まれる内容と異なる結果を引き起こす可能性がございます。
- 株式会社バロックジャパンリミテッドの実際の将来における事業内容や業績等は、本資料に記載されている将来展望と異なる場合がございます。
- 本資料における将来展望に関する表明は、利用可能な情報に基づいて、株式会社バロックジャパンリミテッドによりなされたものであり、今後、新しい情報、将来のできごと等があった場合であっても、本資料に含まれる将来展望に関するいかなる表明の記載を更新し、変更する義務を負うものではありません。

BAROQUE JAPAN LIMITED

中期経営計画

“Re-orientation Plan”

Phase1 : 飛躍の準備

2021年10月15日

I. 前期中計の振り返り

～今期中計策定の経緯

1. 計画値についての進捗状況
2. 重点施策の取り組み状況

II. バロックジャパンの目指す姿

1. 目指す姿の前提
 - (1) 当社の企業理念
 - (2) 当社の強さ
2. 10年後の当社が目指す姿
3. 今期中計の位置付け

III. 今期中計の基本方針

～目指す姿の実現に向けた戦略

1. 直面する市場の変化と当社の課題
2. 今期中計の重点戦略一覧
3. 今期中計の重点戦略
 - 3-1. 国内アパレル事業の絞り込みと体質強化
 - 3-2. 中国アパレル事業の着実な成長
 - 3-3. 新規事業の創出
 - 3-4. サステナビリティへの取り組み
 - 3-5. 事業を支える基盤の整備

IV. 今期中計の目標指標

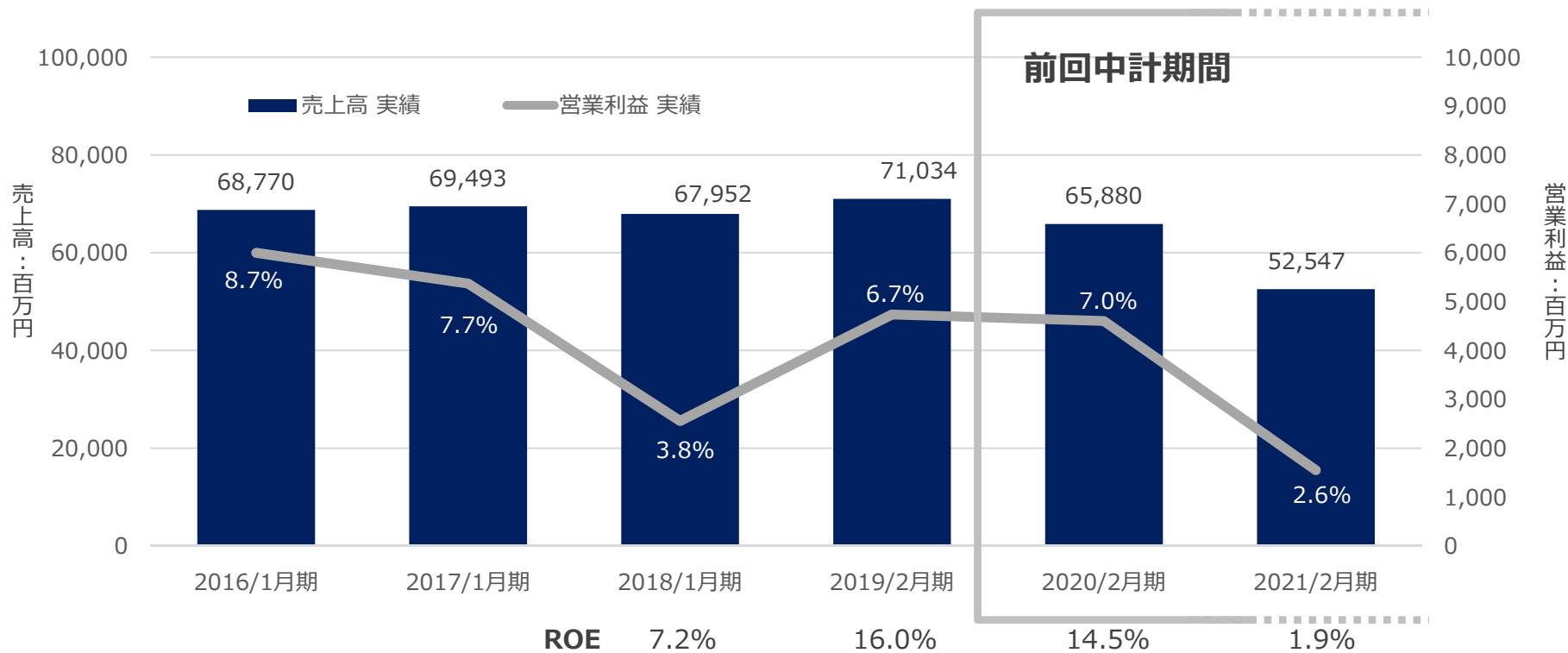
1. 経営指標と目標
2. 配当方針

I. 前回中計の振り返り ～今次中計策定の経緯

1. 計画値についての進捗状況

■ 現中計年度として2期が経過。コロナ禍の影響もあり、数値計画は目標から乖離しており**再構築が必要**。

単位：百万円	2020年2月期		2021年2月期	
	実績	対売上	実績	対売上
売上高	65,880	100.0%	52,547	100.0%
営業利益	4,604	7.0%	1,550	2.6%



■ 重点施策は、計画の2年目でもあり、**道半ば**。

重点施策	現状	達成度
1. 積極的なグローバル展開	● 世界各エリアで卸の積極展開を進めるも、コロナ禍により進捗スピードが減速	
2. 中国事業の持続的な拡大	● 順調に推移し、2年間で+46店、年平均+23店を達成	
3. 本社人員の10%を外国人化	● 海外 現地説明会・面接・採用を積極化、現状5%（コロナ禍により2020年度は未実施）	
4. New Retailによるデータの蓄積・分析・活用	● 店舗/EC在庫共通化、店頭受注の仕組み、デジタルマーケティング等、複数施策を試行中	
5. Open Innovationによる新規事業・業態開発	● 新事業・新業態の検討を行い、事業化に向けた詳細検討中	
6. 正価で購入いただける魅力的な商品づくり	● コロナ禍もあり、生産・在庫抑制により、正価販売の徹底を更に推進	
7. ブランドの選択と集中	● 不採算ブランドの廃止、新規ブランドの立ち上げは随時実施、改廃基準も整備	
8. サプライチェーンマネジメント改革の推進	● 生産は直買比率を30%まで向上、物流は検品後ステータス別・ケース単位の在庫管理を実現	
9. 店舗構造改革 及び 本社組織のスリム化	● 店舗はRFIDタグによる棚卸業務の削減等複数施策を推進、本社はリモートワーク制度化等	

- ➔ 従来から続く国内アパレル事業の縮小に加え、コロナ禍の現状も考慮し、**前期中計は2年で終了とし、新たに3年間の中期経営計画を策定する**
- ➔ 今次中期経営計画は、売上高のみを重視せず、「**利益率の向上**」と「**アパレル企業から価値提案企業への転換に向けた準備**」の期間と位置付ける

Ⅱ. バロック日本の目指す姿

- 目指す姿の第一の前提となる、当社の理念は以下の通り。



挑戦 ～ バロック発の文化を世界へ発信する

● BAROQUE WAY : 企業理念を実現するために実践すること

Enjoy life more. もっと人生を楽しもう。

～ より豊かな人生をお客様に提供します。

Innovation. 小売業の未来を変える。

～ Innovationを通じて、新しい社会の姿を提案します。

- ⓪ **Inclusion** : 個性・感性
- ⓪ **Customer-Oriented** : お客様との共感・共鳴
- ⓪ **Collaboration** : 人を育て自分も成長する喜び・チームでやり遂げる喜び

■ 目指す姿の第二の前提となる、当社の強さは以下の通り。

① 新しい価値を生み出す力

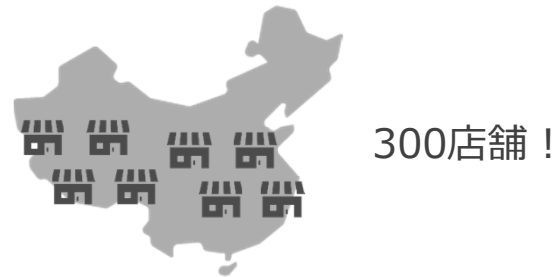
- MOUSSYの名を冠したブランド群全体で500億円規模を実現



- 20年続くMOUSSYが、新しい価値を生み続け、世界に向けて成長し続けている
- 500億円のうち、4割超が海外市場での売上

② 中国での展開力

- 中国で苦戦する会社も少なくない中、300店舗を展開



✓ 業界*における当社の展開力



*：アパレル業界の時価総額上位層平均

③ お客様に届ける力

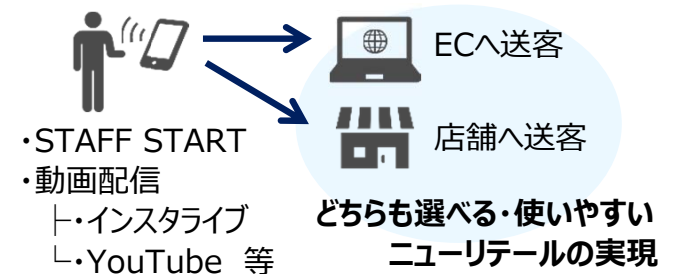
- お客様と繋がり、支持される力 = 強固な販売力



✓ 業界屈指の一人当たり売上高 38百万円



✓ お客様が来店されない中での接客力



- 企業理念に基づき、強みを活かして発展していくために、バロックはアパレル会社であり続ける必要はない。

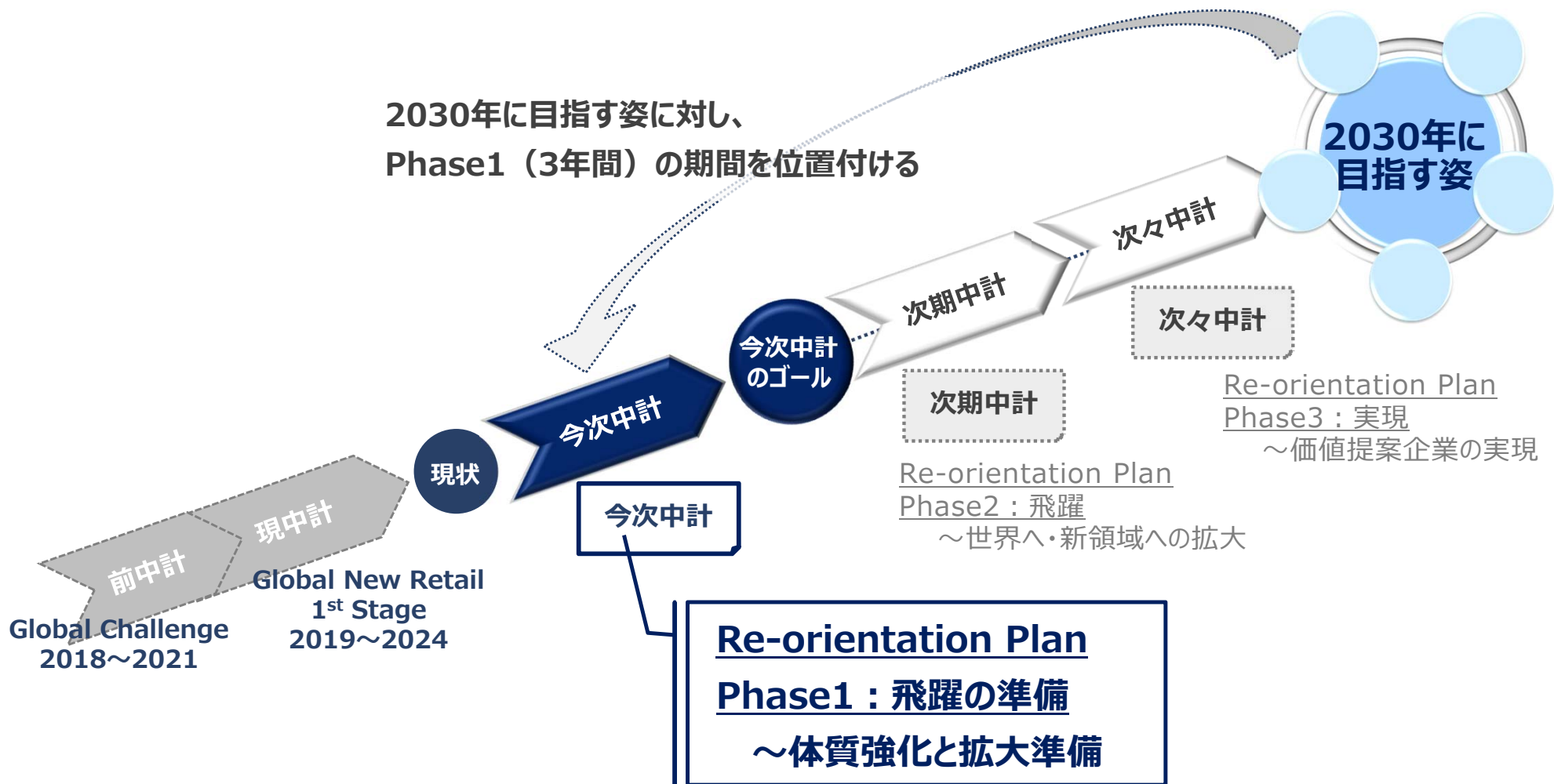
“バロックならではの+α”を様々なコンテンツに乗せて発信する**価値提案企業**を目指す



II. バロック日本の目指す姿

3. 今期中計の位置付け

- 今期中計は、2030年に目指す姿を実現するための**Phase1**とする。



… 3年をかけて、コロナ後の新常态を確立し、
再び成長軌道に乗せるための期間とする

Ⅲ. 今次中計の基本方針 ～目指す姿の実現に向けた戦略

直面する市場の変化

コロナ禍以前からのもの

1) 国内アパレル市場の縮小・二極化

… 少子高齢化の影響と、中価格帯市場の縮小

2) アパレル消費の考え方の変化

…「本当に欲しいもの・必要なものしか買わない」思考

3) サステナビリティの要請の高まり

…大量生産・大量消費からの脱却の要請

4) 都心部の人流の減少

… 都心部店舗の来店客数の減少

5) オンライン購買への加速度的なシフト

… 従来からの潮流の加速、来店せずにECで

6) 在庫コントロールの難易度アップ

… 来店客数・消費行動の不透明感の高まりによる

7) ブランドの核心的な価値の鮮明化

… 上記2)の傾向がより鮮明に、トップの価値・技術・ものづくりだけが残る傾向（力あるブランドはより強く）

コロナ禍で顕在化したもの

当社の取り組み課題

次の成長エンジンの積極推進

① 中国事業の成長

(左記1に対応)

② 店舗・ブランドの選択と集中

(左記1,4に対応)

③ ブランド競争力の向上

(左記2,7に対応)

基盤事業の錬磨

④ 作りすぎないものづくりの実現

(左記2,3,6,7に対応)

⑤ サステナビリティの取り組み本格化

(左記3に対応)

⑥ ニューリテールの実現・推進

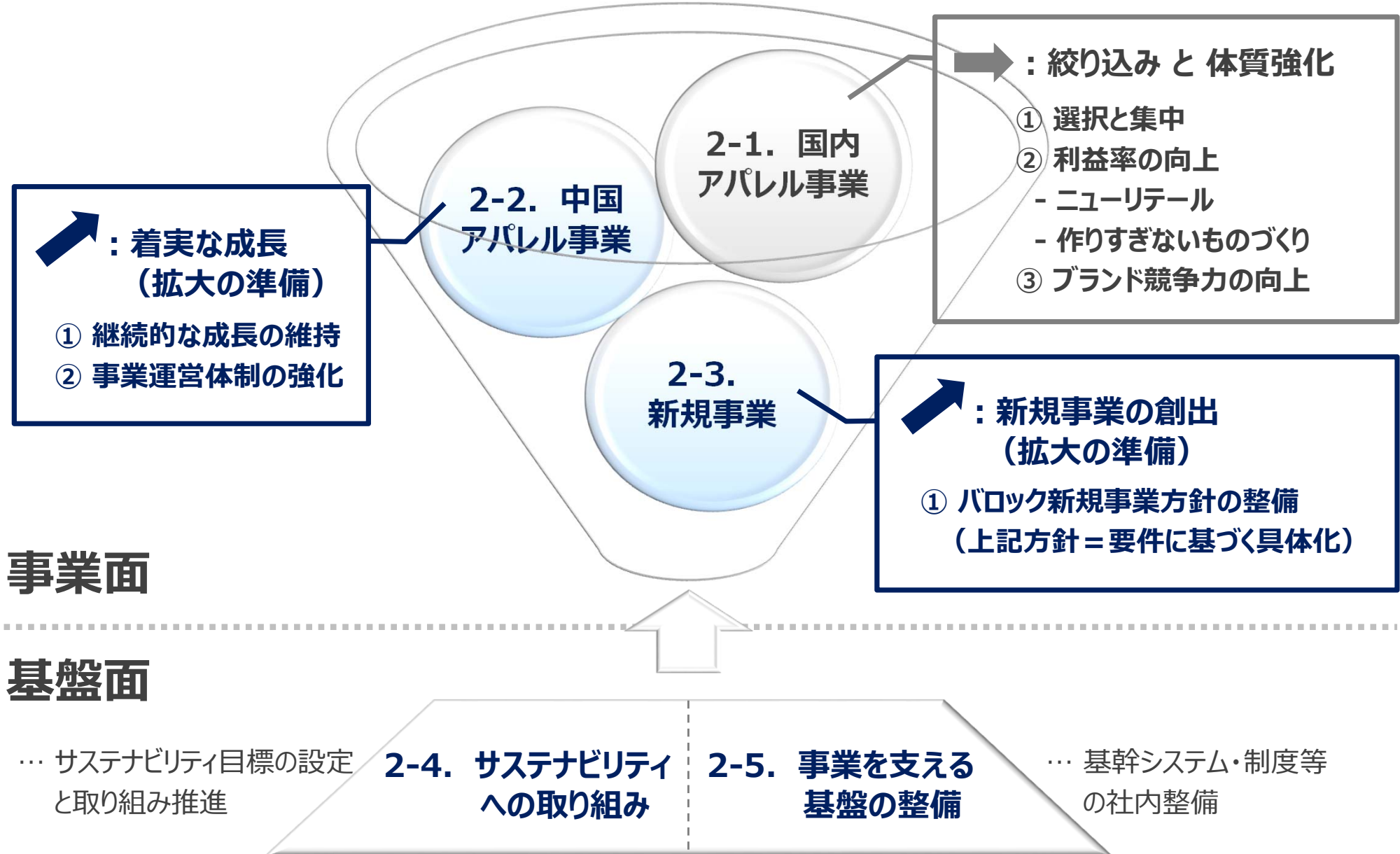
(左記4,5に対応)

ビジョン2030の実現

⑦ 新規事業の創出

(左記1,3に対応)

■ 当社の課題を踏まえ、今次中計では **事業面は3分野、基盤面は以下2分野** に取り組み足腰を強化する。



■ 5分野の重点戦略・重点施策一覧は以下の通りとなる（詳細は次ページから展開）。



■ 縮小市場においてポジションを堅持するため、国内市場の重点戦略として**絞り込み**と**体質強化**を掲げる。

絞り込み

① 選択と集中

… ニーズにマッチしたブランドの改廃、
店舗のスクラップ&ビルドの実行
… 強化すべきところに資源を集中投入

体質強化

コロナ後の …
事業のあり方

② 利益率の 向上

③ ブランド競争力 の向上

作りすぎない
ものづくり構築

ニューリテールの
実現

ブランド価値・
認知度の向上

ブランド別・販路別
強化の取り組み

サステナビリティの
取り組み



品番数削減、
QR体制強化 等



OMO強化



リブランディング、
旗艦店OPEN 等



EC販路の強化、
企画力の強化 等



リサイクル素材の利用、
Ethicalスタイル提案 等

⓪ 作りすぎないこと = サステナブル

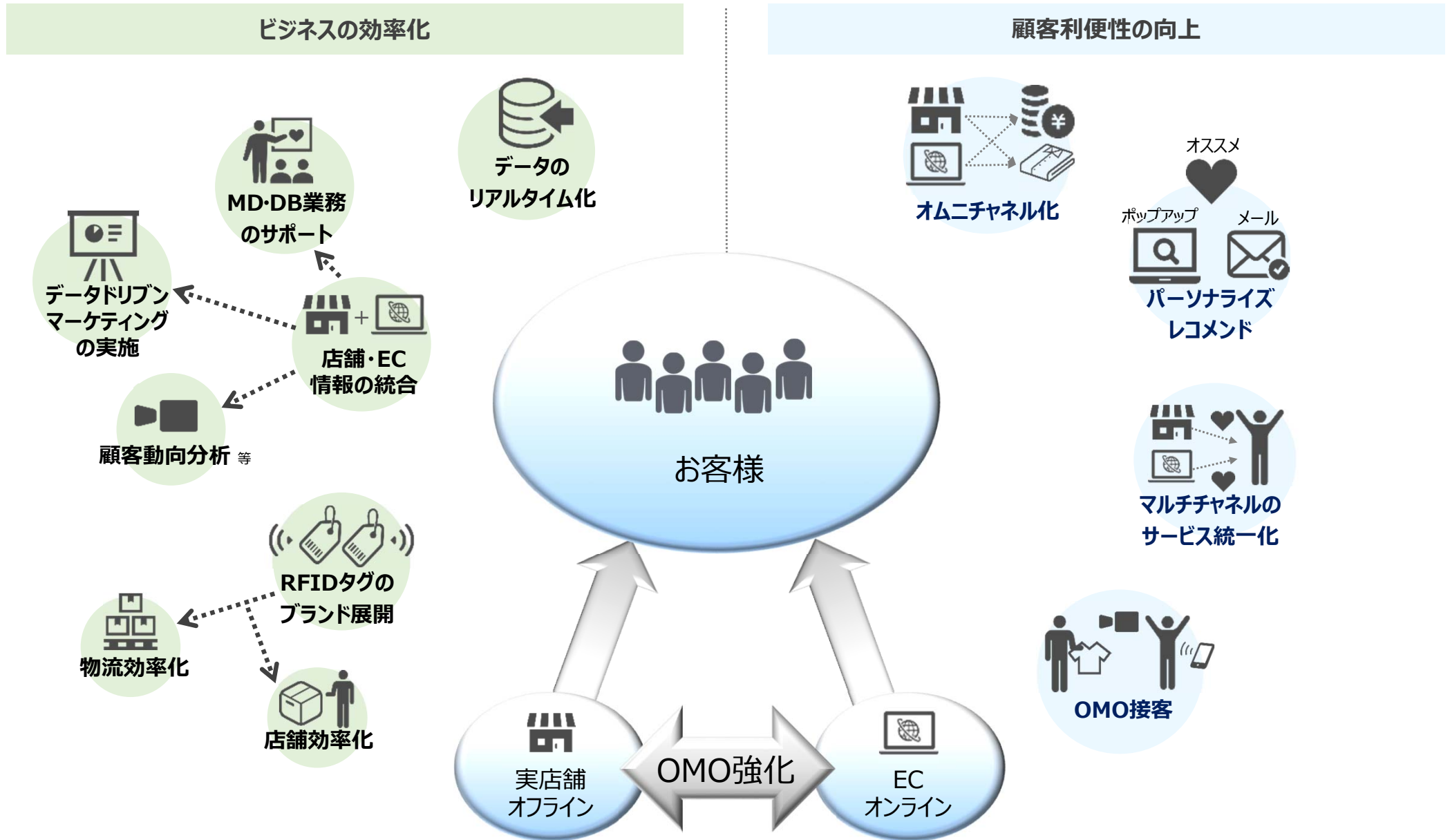
重点戦略2-5.
事業を支える基盤の整備

… ニューリテール基盤としての基幹システム更改、
デジタルマーケティングの組織・取り組み強化

重点戦略

重点施策

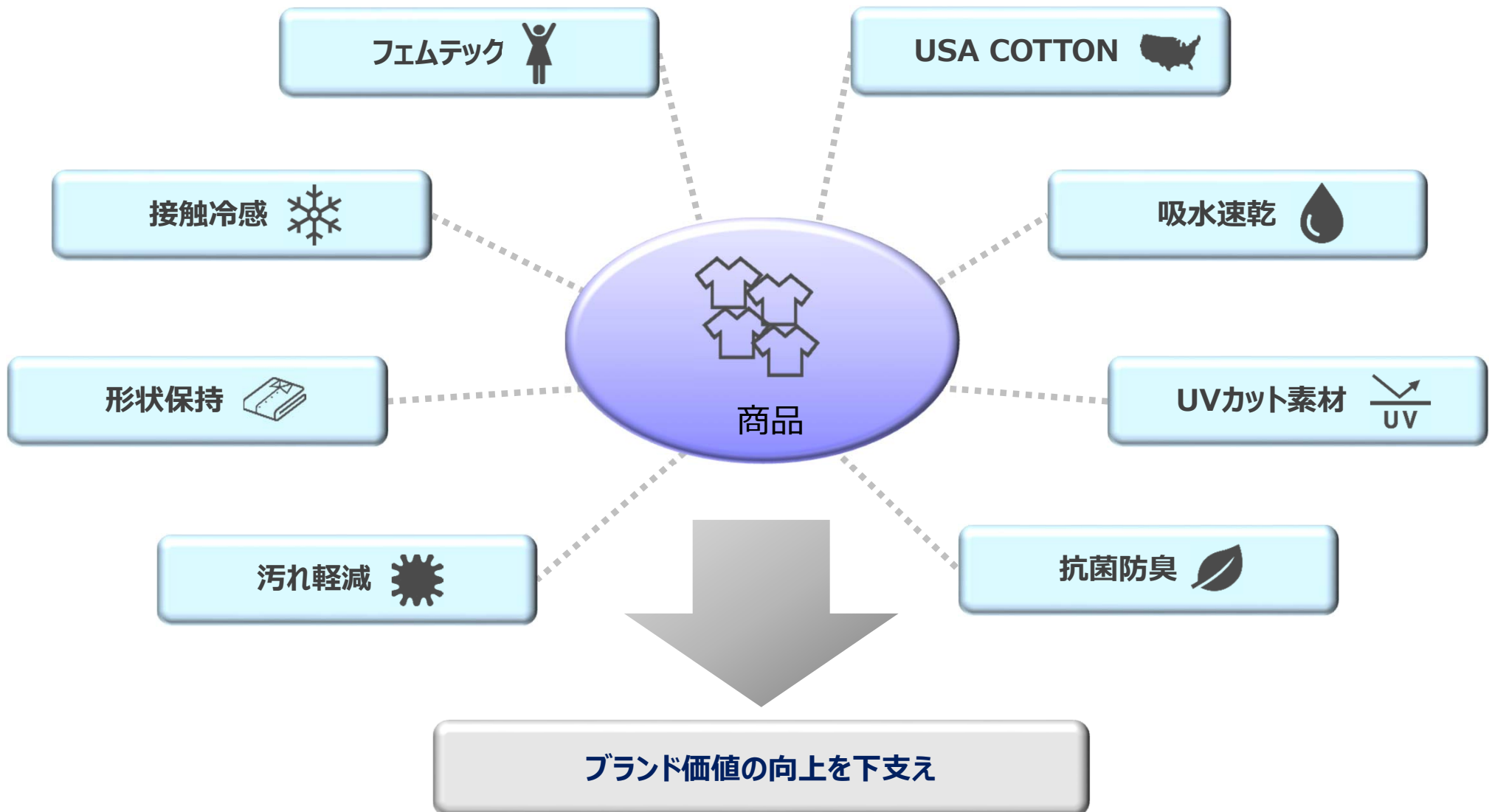
■ バロックのニューリテールは、OMO強化を通じて、ビジネスの効率化と顧客利便性の向上を実現する。



■ バロックからの新たな「文化」の発信と、より豊かな人生の提案によって、ブランド価値・認知度の向上を図る。



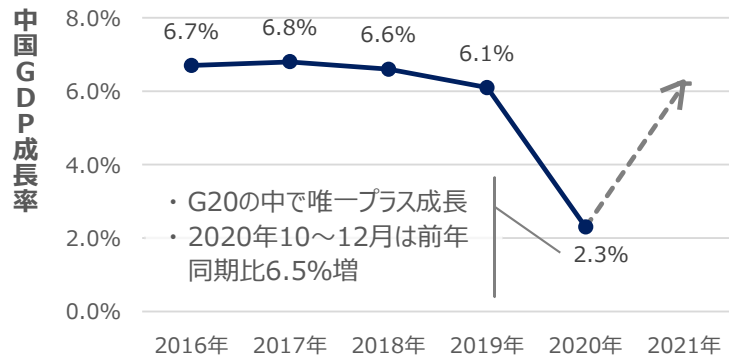
- 多機能素材を活用した商品強化に取り組み、ブランド価値の向上を図る。



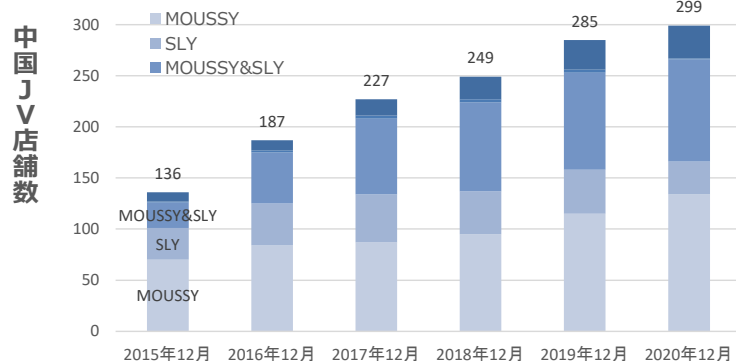
■ 中国アパレル事業の重点戦略として、**継続的な成長**を維持しつつ、同時に**事業運営体制の強化・再構築**を図る。

① 継続的な成長の維持

- 中国の経済成長率は近年6%台
かつての10%を超える勢いは一段落したものの
引き続き堅調な推移を想定



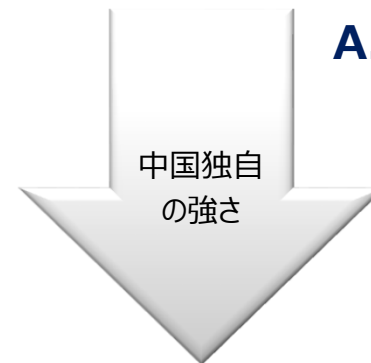
- 店舗数の年平均成長率17%、今後3年間は
既展開ブランドで+20店舗/年の成長を継続



② 事業運営体制の強化

～ 中国独自の強さの確立 と グループ経営 の両立

- これまで、現地に任せることで奏功
- “遠心力”と“求心力”の新しいバランスを構築するステージに



A. 中国現法単体の自立・競争力向上

- 1) ブランドポジションの再定義
- 2) 中国事業の利益率の向上
- 3) 中国向け商品企画力の強化

B. グループ経営の強化

- 1) グループ経営体制の構築
～戦略の共有と進捗管理
～定期的な状況把握・協力



■ 前ページ「② 事業運営体制の強化」の取組事項として、以下4つを掲げる。

A. 中国現法単体の自立・競争力向上

1) ブランドポジションの再定義

中国国内でのブランドポジションを確立する

➔ マス市場の潮流にとらわれず、エッジの効いた独自のファッションを提案する

2) 中国事業の利益率の向上

中国の慣習である“高い仕込率”と“手厚い人員配置”の日本水準への見直しと、日本より早く進む5G対応に合わせECサイトの動画化などの強化を進め、

➔ この2つの取り組みにより、利益率の向上を促進する

3) 中国向け商品企画力の強化

中国市場でのブランドポジションを確立するため、

中国国内では、中国市場向けの製品企画・デザイン等の“ソフト”部分を更に強化する。

➔ 中国合弁会社での企画機能強化と日本事業部との連携体制の確立を図る

B. グループ経営の強化

1) グループ経営体制の構築

現地の自由度を高め、中国単独でも力強く推進できる体制を構築し奏功してきた。

“遠心力”のグループ経営は維持しながら、

➔ 戦略を実行に繋げるため、グループ経営体制を再構築する

■ 中国アパレル事業の継続的な成長の一環として、EC強化を一段と加速させつつ、実店舗も拡大。

CHINA



EC強化加速

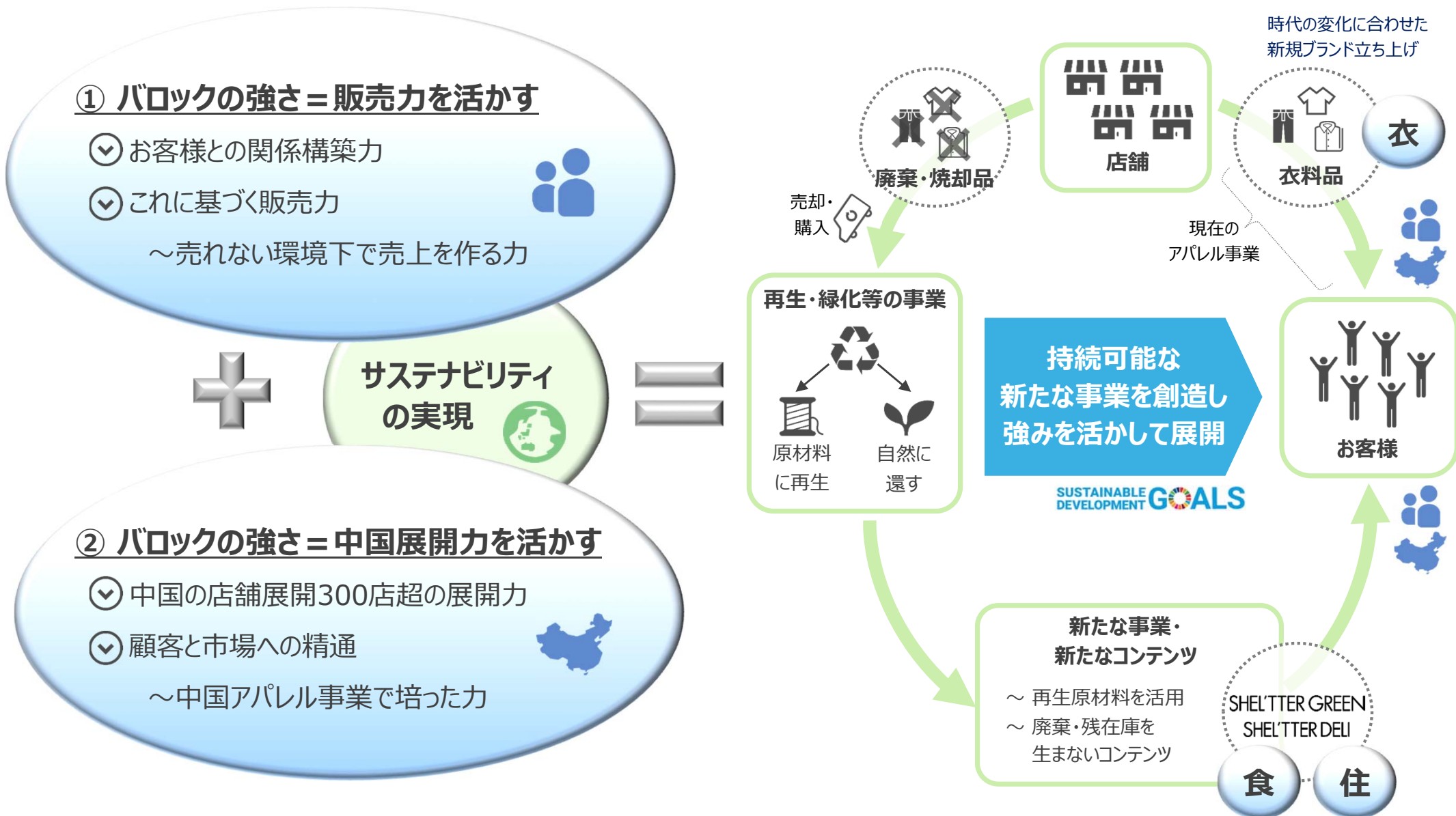
店舗展開の継続的な拡大

JAPAN

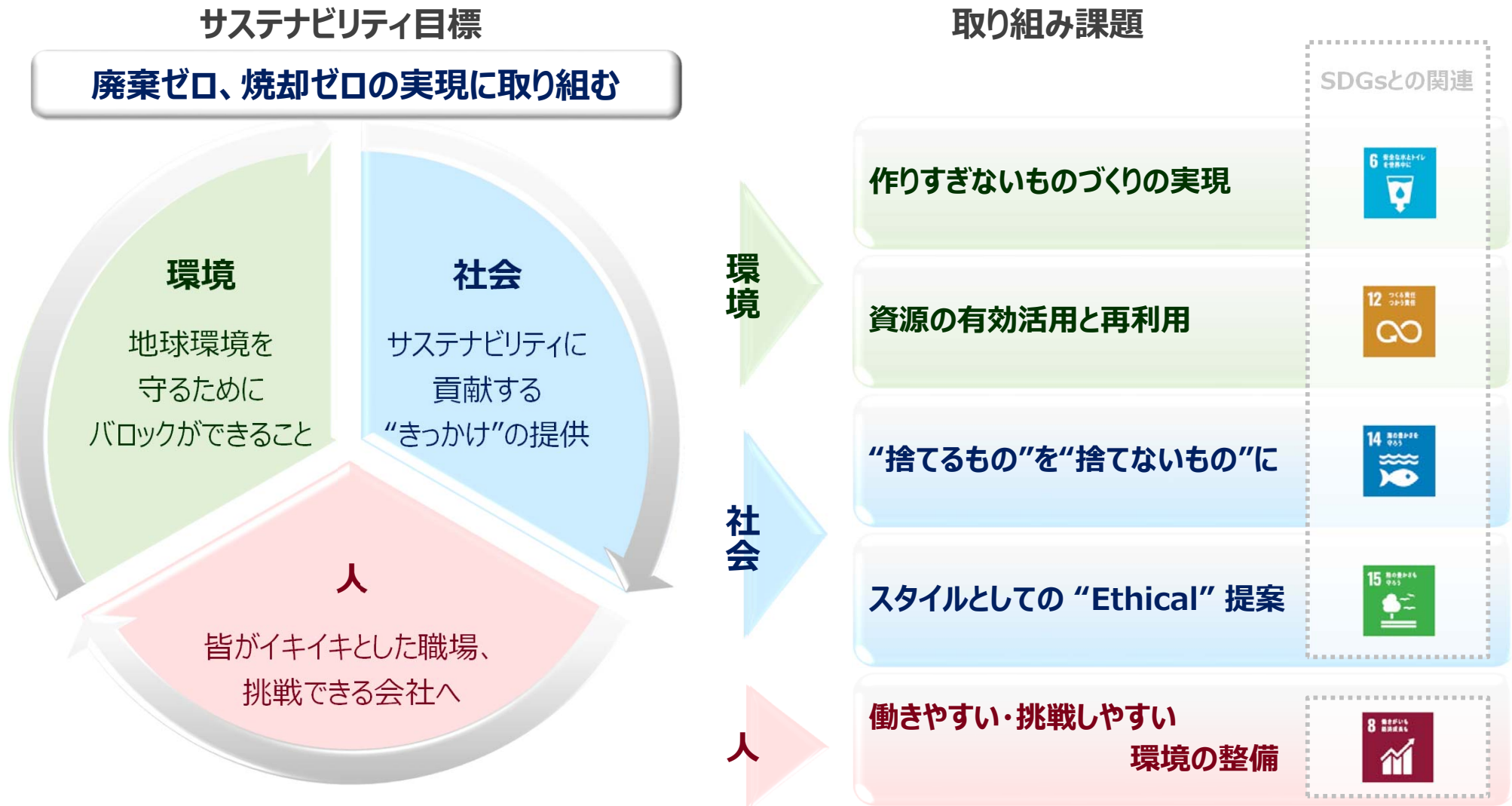
EC販売のノウハウ共有



■ バロックの“強さ”を活かしつつ、サステナブルな社会の実現に寄与するという要件を満たす、新規事業に取り組む。



- 環境・社会・人の3つの目標を掲げ、具体的な取り組みに繋げる。



■ **環境・社会・人の3つの側面**から、サステナビリティに取り組みます。

区分	取り組みテーマ		内容	SDGsとの関連
環境	作りすぎないものづくり	作りすぎないものづくり	<ul style="list-style-type: none"> 品番数・SKU数の削減 QRによる数量コントロールの実現 	
	資源の有効活用・再利用	環境配慮素材の積極活用	<ul style="list-style-type: none"> リサイクル素材・環境配慮型素材の活用 製造工程における環境認定素材の活用 等 	
		地球に優しい生産の実現	<ul style="list-style-type: none"> 排水リサイクル加工場での製品加工 オゾンウォッシュ加工 (= 水使用量の削減) 	
		アクセサリ類への再生素材の利用	<ul style="list-style-type: none"> 下げ札・ショッパーへの再生紙利用 織ネームへの再生素材利用 	
		店舗内装の再利用	<ul style="list-style-type: none"> 出店時) 前テナント造作の有効活用 退店時) 上記が可能な状態で退店 	
		プラ素材の削減・廃止	<ul style="list-style-type: none"> プラ素材ショッパーの廃止 	
社会	捨てるものを捨てないものに	デッドストックのコーディネート・リメイク商品の提案・販売	<ul style="list-style-type: none"> ECサイト「AUNE」での展開 その他ブランドでのリメイク商品の作成・販売 	
		再生繊維を新しい形で活用	<ul style="list-style-type: none"> リサイクル土壌を活用した事業展開 	
	スタイルとしての Ethical	ブランド“M_”等の事業展開	<ul style="list-style-type: none"> 素材・工程等全てにこだわり、「着ること・使うこと = Ethical」となるブランド展開 	
人	働きやすい・挑戦しやすい環境の整備		<ul style="list-style-type: none"> 人事制度改革 (育成、処遇、評価の見直し) リモートワーク環境の整備 	

■ 事業を支える基盤を強化するため、以下の4つに取り組む。

① リアル店舗の
スクラップ&ビルド推進



- ① 顧客接点としてのリアル店舗は一定数を維持
- ② 今後は、数は増やさず、リロケーション等を行いながらより強い構成に転換

② 成長の準備としての
積極的な投資



- ① 厳しい市場環境下でこそ、次の成長基盤となる投資は積極的に行う
- ② 具体的には、本中計期間でニューリテール実現に向けた種々の取組・投資、新たなマーケティング機能の構築、新ECシステムの稼働、オフィス刷新、基幹システムの更改、新規事業テストマーケティング等の投資を見込む

③ サプライチェーンの更新



- ① 中国との直接貿易の推進により、更なる原価低減
- ② コスト低減とQR体制を両立させる仕組み・体制の整備

④ 人事制度改革による
育成・配置の強化



- ① 社員の育成を重視、変化への対応力を高める
- ② 「職務給」導入による「最適配置を実現」
- ③ 「異動の柔軟性確保」によるキャリア開発

IV. 今次中計の目標指標

- 本中計期間は、以下の指標について目標を設定する。

本中計期間では、コロナ禍による市場への影響等、先行きが不透明な状況が当面（1～2年）続くと想定。この間は、着実に利益を創出できる体質に強化すること、拡大の準備を整えることを優先するため、以下の指標目標達成に向けて計画を推進する。

経営指標	2024年2月期 目標	考え方
営業利益率	7.5～8.0%	グループ連結での利益体質の重要指標 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 利益率を向上することで、利益額の向上も実現する
在庫回転率	5.5～6.0回転	事業構造の変化・進化を測る重要指標 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 利益率向上、作りすぎないものづくりの成果を測る指標 ✓ 効率性・MD的確性の実現度も検証
海外成長指標	① +20店/年 ② 展開30カ国	海外アパレル事業成長の重要指標 <ul style="list-style-type: none"> ✓ まずは中国で着実・継続的な成長を実現（指標①） ✓ 定常的に展開する先を30カ国に拡大（指標②）
ROE	13～15%	資本をもとにした利益創出を測る重要指標 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 利益体質を実現し、ステークホルダーの期待に応える

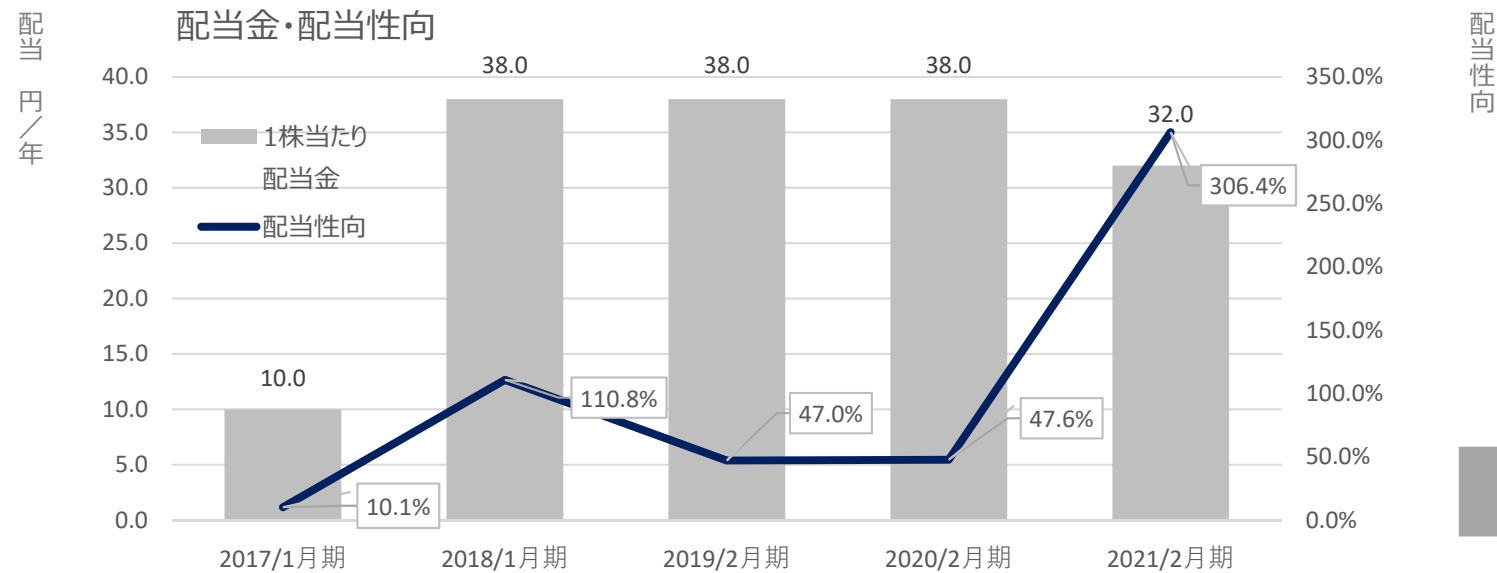
IV. 今期中計の目標指標 2. 配当方針

■ 配当については、以下の通りとする。

引き続き安定的・継続的な配当を目指す。

④ 本中計期間は「1株当たり38円／年」を目標とする。

**本中計期間は、利益体質転換期間であり、配当“額”を目標とすることで、
安定的な株主還元を目指す。**



安定的・継続的な
配当の実現

- 本資料は、株式会社バロックジャパンリミテッドがかかわる業界動向及び事業内容について、株式会社バロックジャパンリミテッドによる現時点における予定、推定、見込み又は予想に基づいた将来展望についても言及しております。
- これらの将来展望に関する表明の中には、様々なリスクや不確実性が内在します。
既に知られた、もしくは未だに知られていないリスク、不確実性その他要因が、将来の展望に関する表明に含まれる内容と異なる結果を引き起こす可能性がございます。
- 株式会社バロックジャパンリミテッドの実際の将来における事業内容や業績等は、本資料に記載されている将来展望と異なる場合がございます。
- 本資料における将来展望に関する表明は、利用可能な情報に基づいて、株式会社バロックジャパンリミテッドによりなされたものであり、今後、新しい情報、将来のできごと等があった場合であっても、本資料に含まれる将来展望に関するいかなる表明の記載を更新し、変更する義務を負うものではありません。