



BAROQUE JAPAN LIMITED

**新中期経営計画**

***“GLOBAL NEW RETAIL 1stステージ2024”***

***(2020/2~2024/2)***

**2019年4月15日**

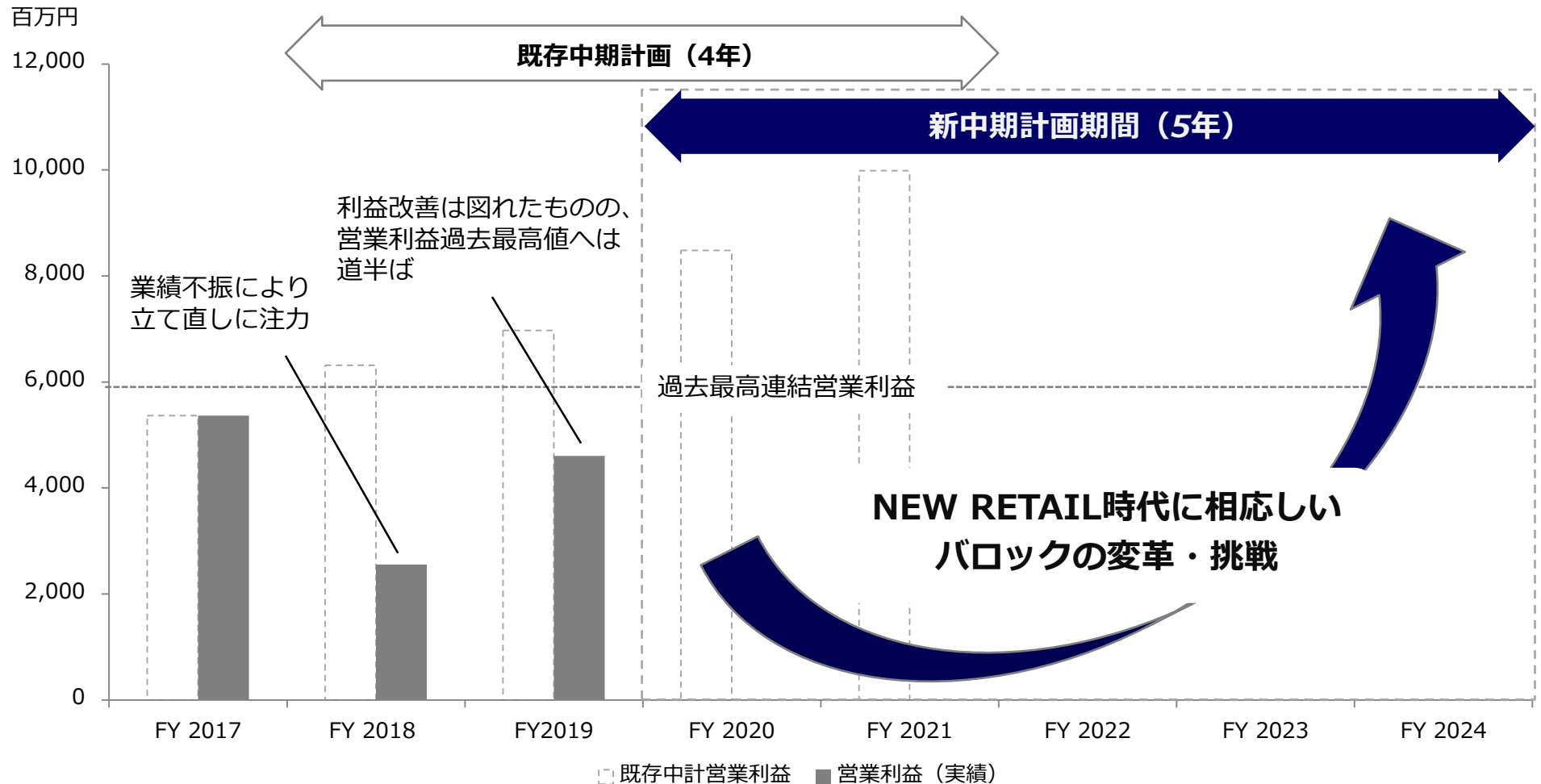
東京証券取引所 市場第一部

証券コード 3548

1 新中期経営計画の概要

2 新中期経営計画の数値目標等

- ①2018年1月期の業績不振により国内既存ビジネスの立て直しに奔走することとなったこと、②Belle社の大株主が変わったことにより中国事業方針が変更となったこと、③当社を取り巻く事業環境の変化等により、2017年3月に策定した中期計画を**ゼロクリア**で見直す
- 新中期計画ではNEW RETAIL時代に相応しいバロックの変革・挑戦を実現していく



『挑戦』を企業理念とし、『バロック発のファッションブランドを日本の代表的なファッションブランドとして世界へ飛躍させる』という目標に向けて世界中のお客様から支持される企業へ

<BAROQUE WAY>

Corporate Slogan

Enjoy fashion and enjoy life more.  
もっとファッションを楽しもう。もっと人生を楽しもう。

OUR MISSION

ファッションを通じて世の中をもっと明るく幸せにします。  
私たちの「個性」「感性」「情熱」に共感いただき支えてくださるお客様、お取引先様、株主様、地域社会に感謝し、ご信頼頂けるよう行動します。

OUR VALUES

「ファッションが好き」という想い  
「個性」「感性」の尊重  
お客様との「共感」「共鳴」  
人を「育て」、自分も成長する喜び  
チームで「やり遂げる」喜び

▷ Fashion-Oriented

▷ Customer-Oriented

▷ Open Innovation × Team Up

## 「Core Competence」 × 「Innovation」 ⇒ Global Challenge

バロックジャパンリミテッドの強みは  
『モノ作りとクオリティの高さ』そして『店舗の根強いファン、販売員の実力』  
私たちの原点である、人の思いや、温度のある接客やコミュニケーションは、  
ICT・デジタル化が急速に進み失われつつある時代の変化の中で、  
今後、最も価値のあるものになる

そして  
人が人の手を介して繋がりお客様の手へとつながっていく『温度』のある  
バロックジャパンリミテッドのビジネスを支えていくのは、  
実はデジタルや、AI、の技術。

バロックチャイナ、香港、USA他、各国との優れた流通網、  
メディア（雑誌、Web Magazine）の自社作成、自社発信。  
国内でも評価の高いSNS発信。  
自社でのマーケティングの確立。  
人が人と繋がり、ブランドと繋がる。

**全ての繋がり、ICT・デジタルを介したプラットフォームの基に成り立つ。  
AIと人とのバランスの良いビジネスこそが、あるべき姿。  
バロックジャパンが考えるNEW RETAILとは  
『今』バロックジャパンで起きていること、  
全ての進化であり、拡大**



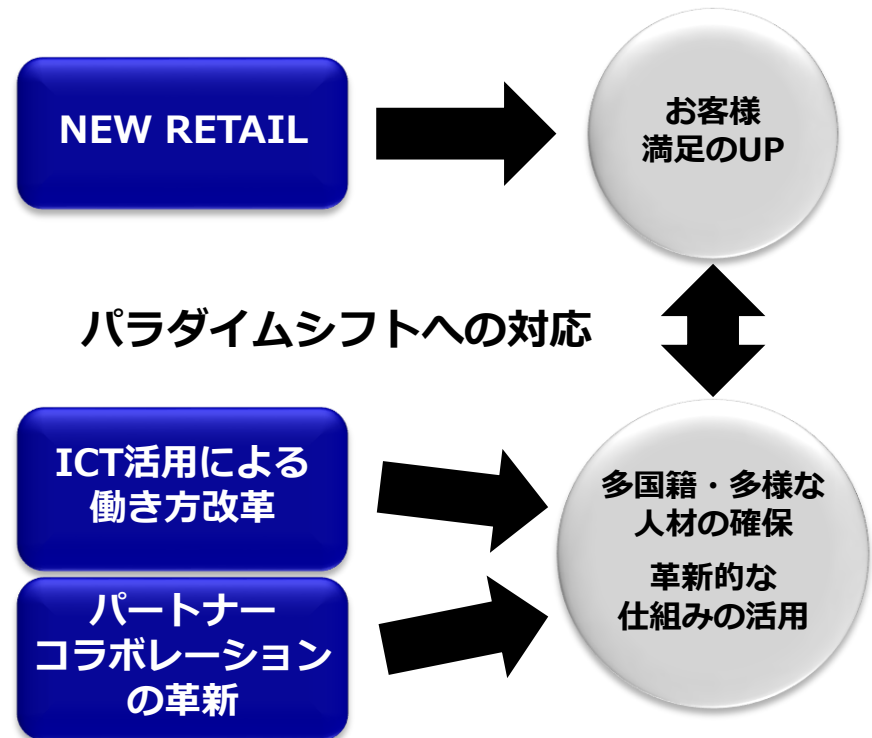
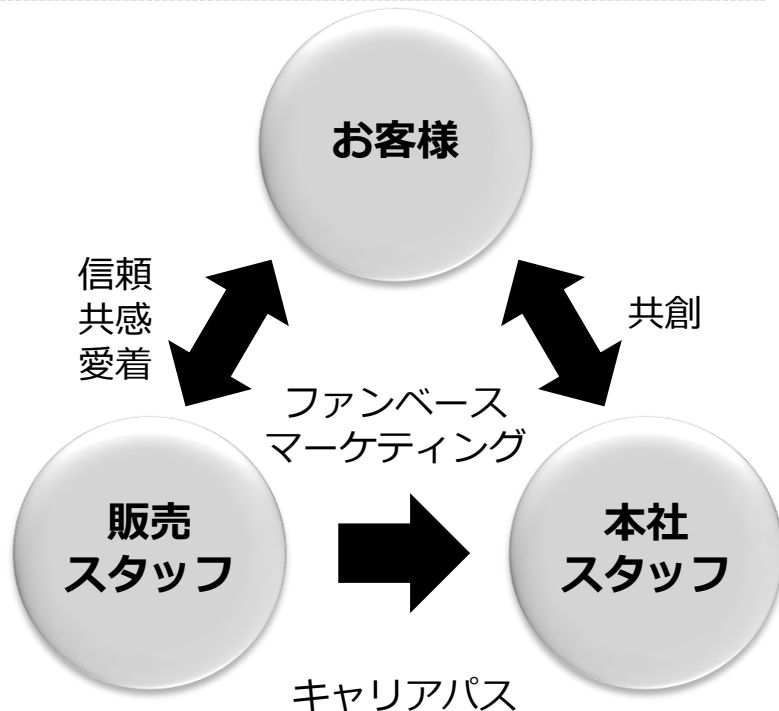
基本コンセプト「Core Competence × Innovation」

<Core Competence>

- お客様に寄り添った販売スタッフの接客から生まれるブランドへの信頼、共感、愛着
- 販売スタッフ出身の本社スタッフがお客様視点を取り入れて開発提案するモノ作り、PR、CS対応

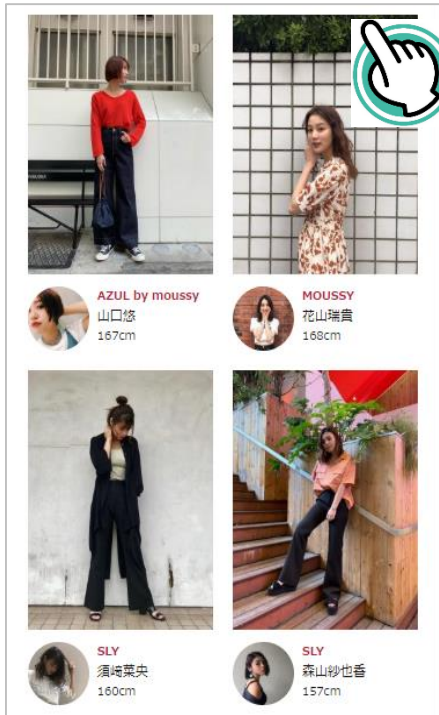
<Innovation>

- 顧客体験を豊かにするデジタルの活用  
⇒ NEW RETAIL
- ICT活用による働き方改革  
⇒ やりがい、報酬  
⇒ 女性が働き続けられる仕組み  
⇒ グローバル人材、ICT人材の確保
- パートナーコラボレーションの革新

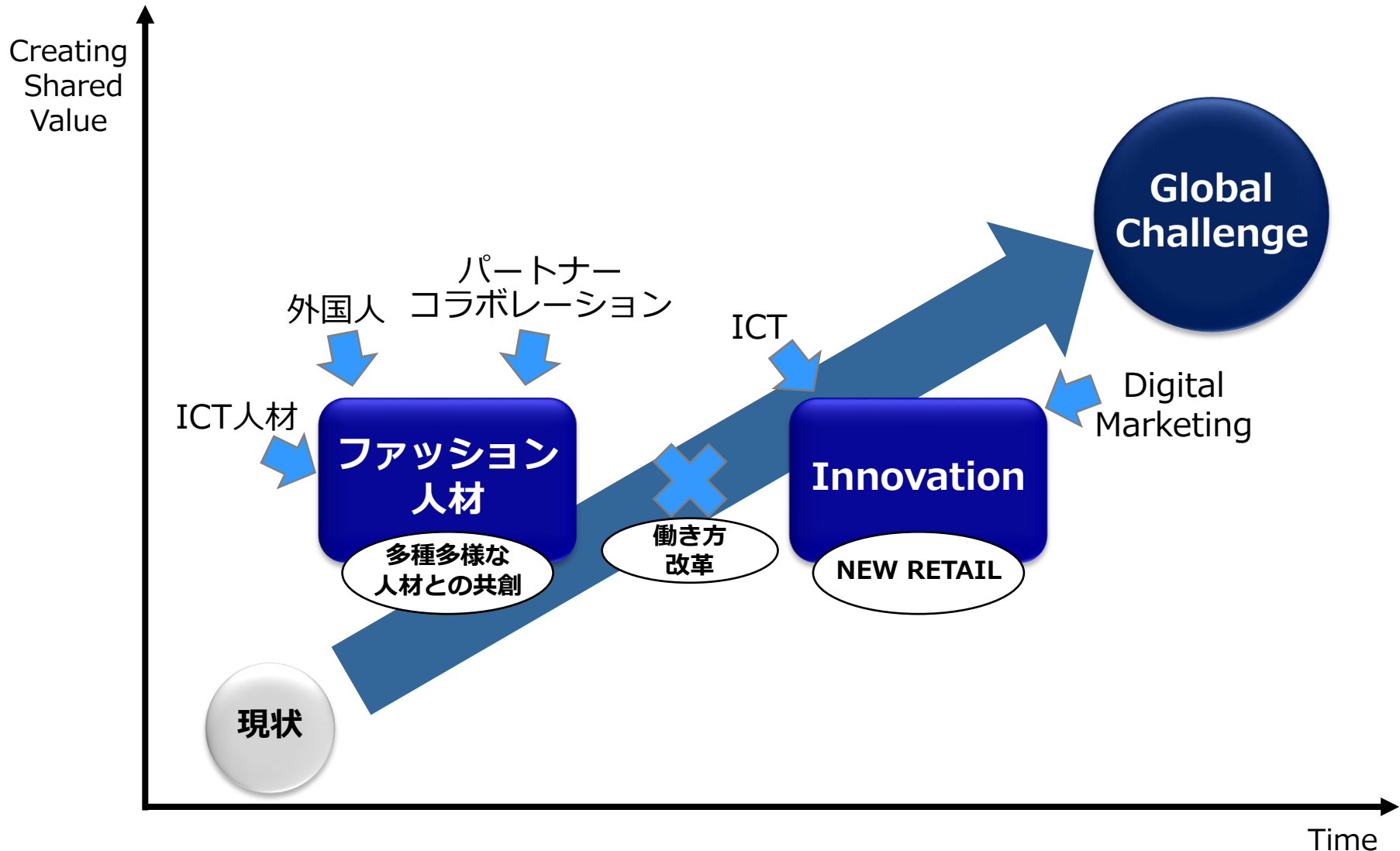


- 当社の強みであるスタッフの提案力×デジタルとの掛け合わせ = 「STAFF SNAP」
- 従来は店頭に限られていたものが、SNSの活用により「何時でもどこでも」お客様と繋がるのが可能に

## STAFF SNAP活用による現状



「Core Competence」 × 「Innovation」 ⇒ Global Challenge





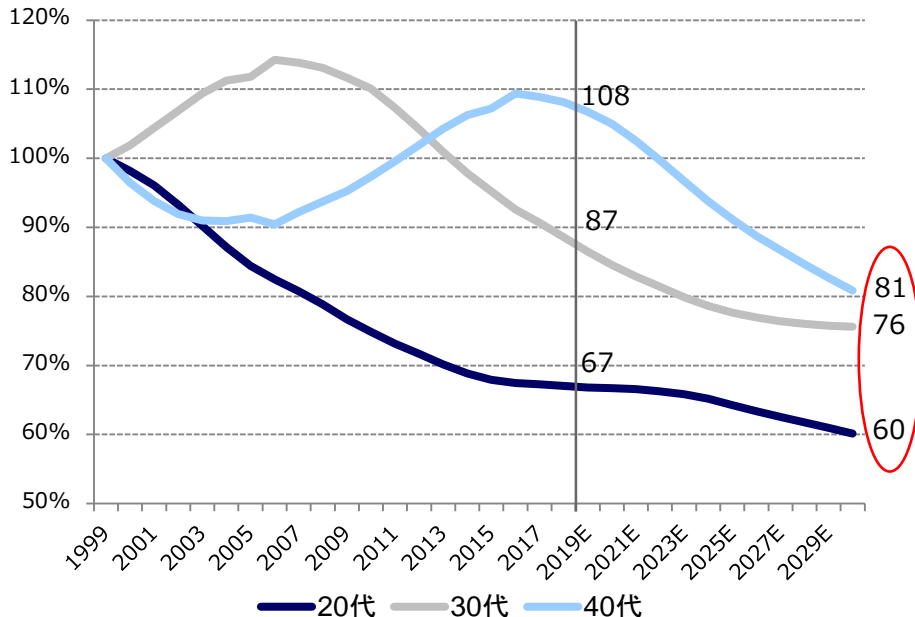
『当社を取り巻く事業環境 (国内編) 』

- 衣料品の過剰供給
- 国内の少子高齢化による潜在購入層の減少
- 個人価値観の多様化によるファッション支出減
- 国内経済の先行き不透明感
- 若年人口減少による人材採用難
- ICT・デジタル化→EC化を含めたNEW RETAIL時代へ

真に必要な物のみ売れる時代

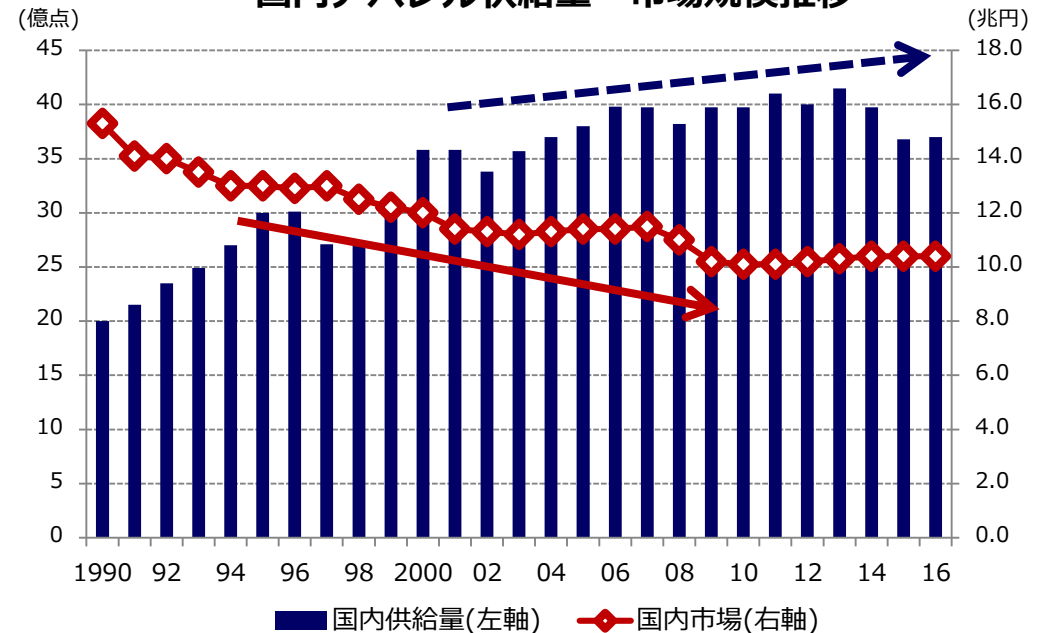
NEW RETAILを通じ、店舗運営の効率化と更なる魅力・利便性を提供することが必須

国内年齢別人口推移及び予測 (1999年=100%)



Source: Euromonitor

国内アパレル供給量・市場規模推移

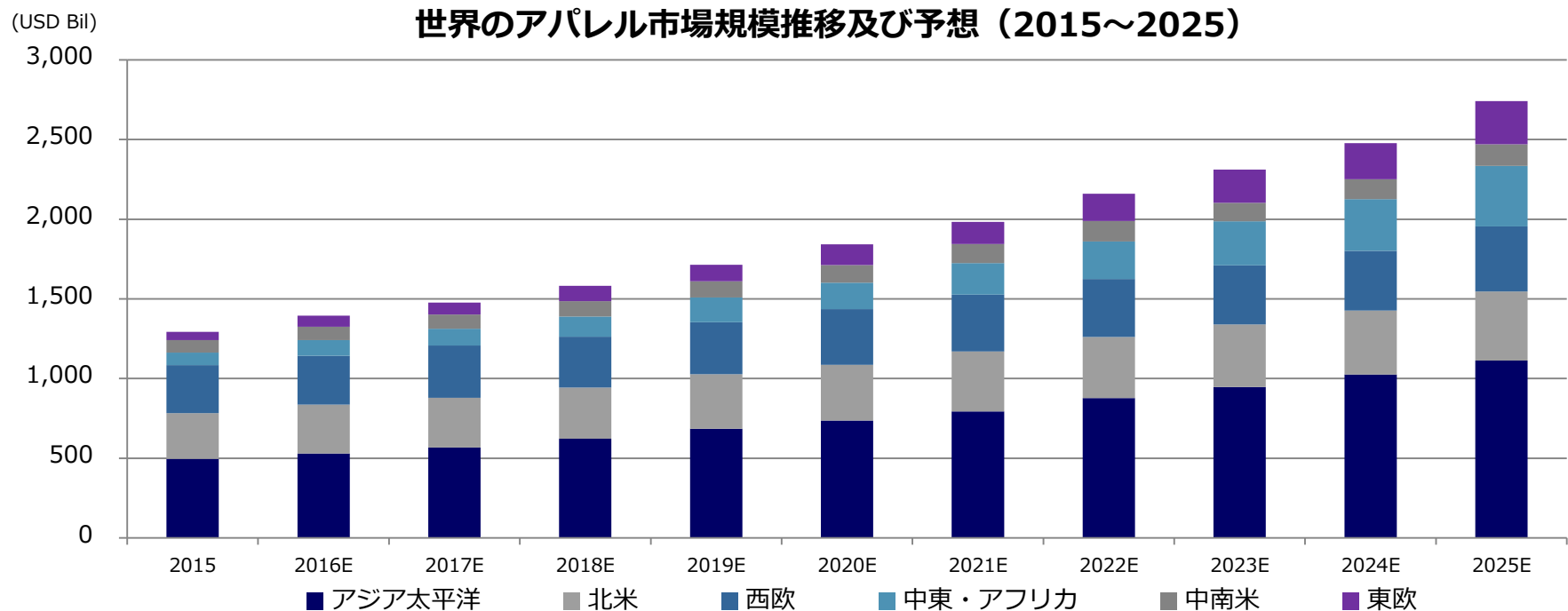


Source: 経済産業省製造産業局

『当社を取り巻く事業環境 (海外編)』

- 欧米等先進国を中心とした衣料余り (環境意識の高まり)
- 世界経済の先行き不透明感
- アジアを中心に人口増と衣料品需要の増加
- クオリティの高い商品には需要
- JAPANのモノ作りは世界で評価

当社のモノ作りとクオリティの高さ、接客・コミュニケーションは欧米を含めた世界で通用する  
中国のみならず、アジアでの需要増に勝機

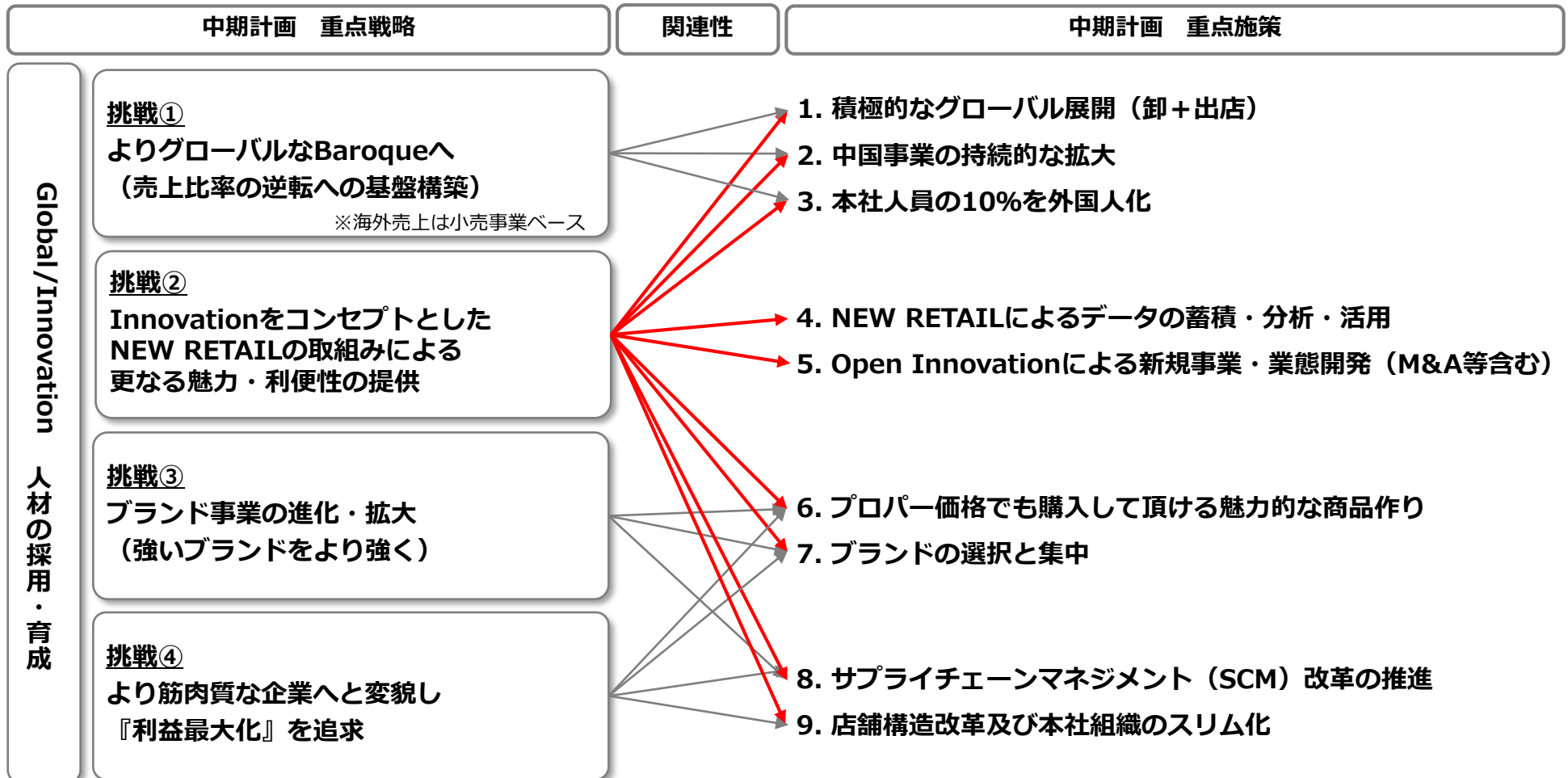


Source: ROLAND BERGER

👉 企業理念・事業環境を踏まえ、当社が目指す『将来像』とは？

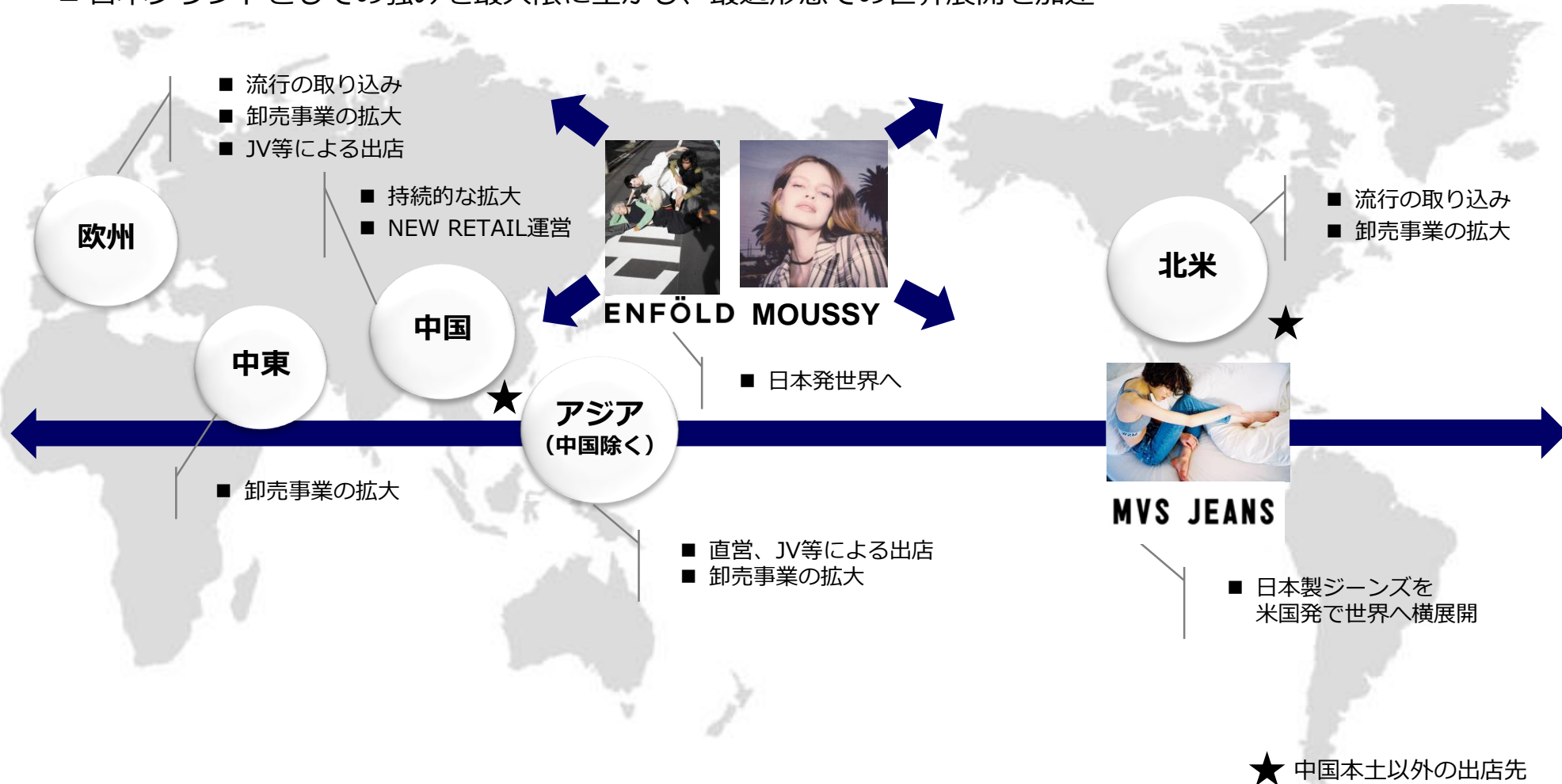
将来像を目指す5年間として、新中期計画では以下のコンセプトで企業価値向上へ取り組む

## 『 GLOBAL NEW RETAIL 1st Stage 2024 』 Innovationを通じた国内成長及び世界展開への挑戦



## 中国以外の国・地域において、中計最終年度で90店舗の展開を目指す

- **MOUSSY・ENFÖLD**ブランドを中心に展開を加速
- 卸売事業で各国のテイスティングを実施しながら具体的な出店に繋げ、海外売上比率を1/3以上に
- 日本ブランドとしての強みを最大限に生かし、最適形態での世界展開を加速



## MOUSSYターゲット層・価格帯/商品戦略

- Made in Japan Denimとして海外で評価の高いMOUSSY VINTAGEを核としたショップを、2020年秋冬シーズンより国内展開
- MOUSSY MENSラインも加え、総合アパレルブランドとして唯一無二な存在へ
- 表参道店を、MOUSSYグローバル旗艦店と位置付け、欧米・アジアにおいて世界展開を加速させる



**MOUSSY表参道  
旗艦店発世界へ**



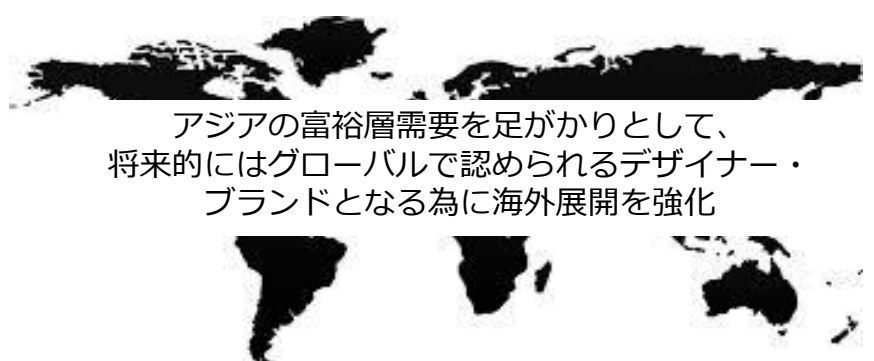
## ENFÖLD の現状と将来像

- 欧米ブランドと同等のモードテーストデザインを手軽に買える価格設定で提供するモデルにより、ドメスティックコンテンポラリーゾーン※を牽引するブランドとしての地位を確立
- 今後は、商品ラインナップを一層拡充し、アジアの富裕層も取り込める海外コンテンポラリーブランド・カテゴリーへポジション・シフトする



欧米ブランドと同等のモードテーストデザインをお手頃価格で提供

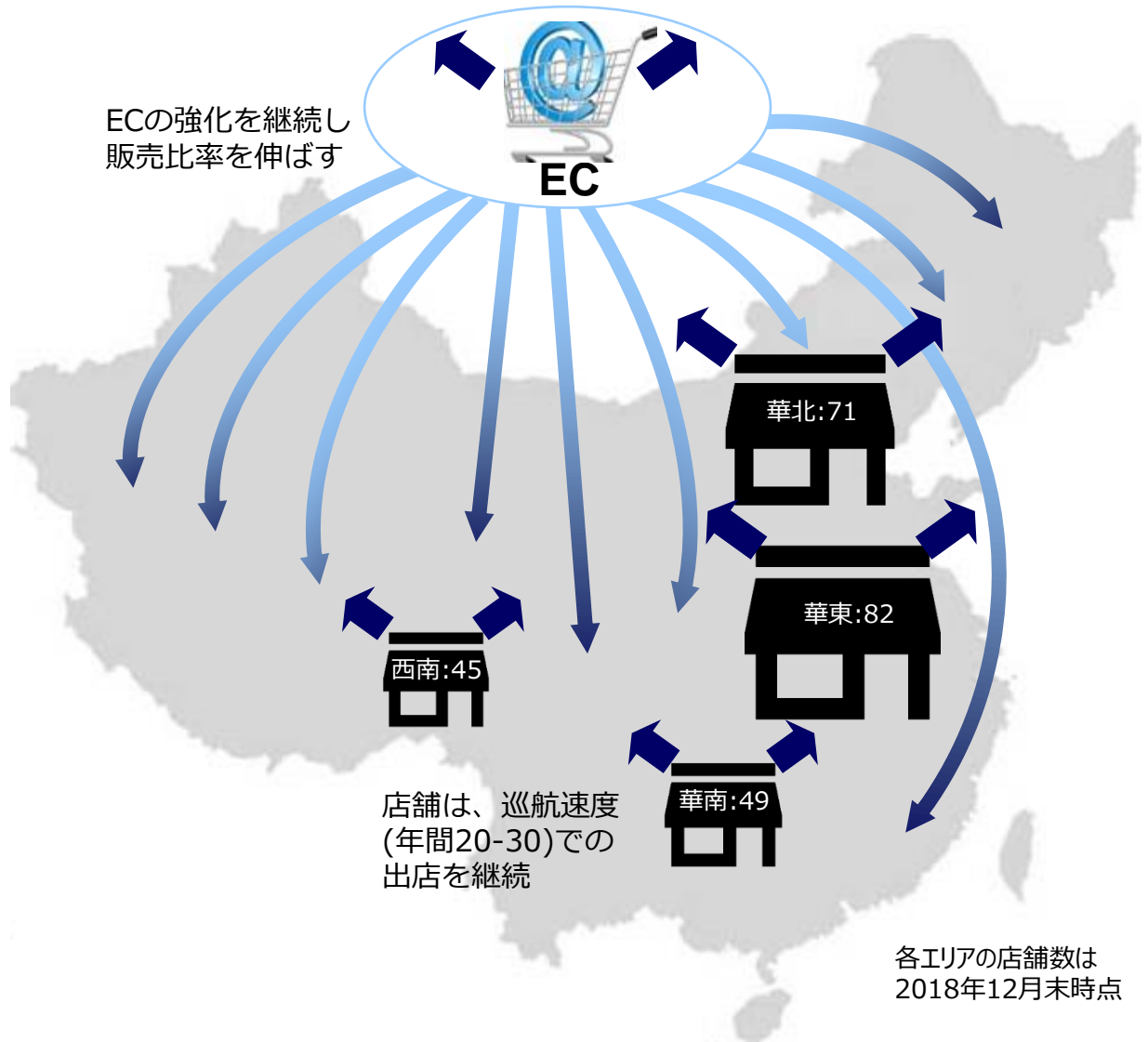
※主に百貨店の婦人服カテゴリーの分類で、国内のキャリアウーマン向けブランドと欧米のインポートブランドの中間となる価格帯やテイストを指す



アジアの富裕層需要を足がかりとして、将来的にはグローバルで認められるデザイナー・ブランドとなる為に海外展開を強化

### 中国経済が踊り場の中でも持続的な拡大を目指す

- 中国経済が踊り場局面を迎える中、再び景気が軌道に乗った際に成長を加速すべく、将来を見据えた投資を行う
- 大規模出店は慎重に判断しながら、NEW RETAIL 店舗の拡充を推進、EC強化も引き続き行う
- 既存展開ブランド事業においては出店巡航速度（年間純増20-30）を維持しながら効率的な運営を目指す



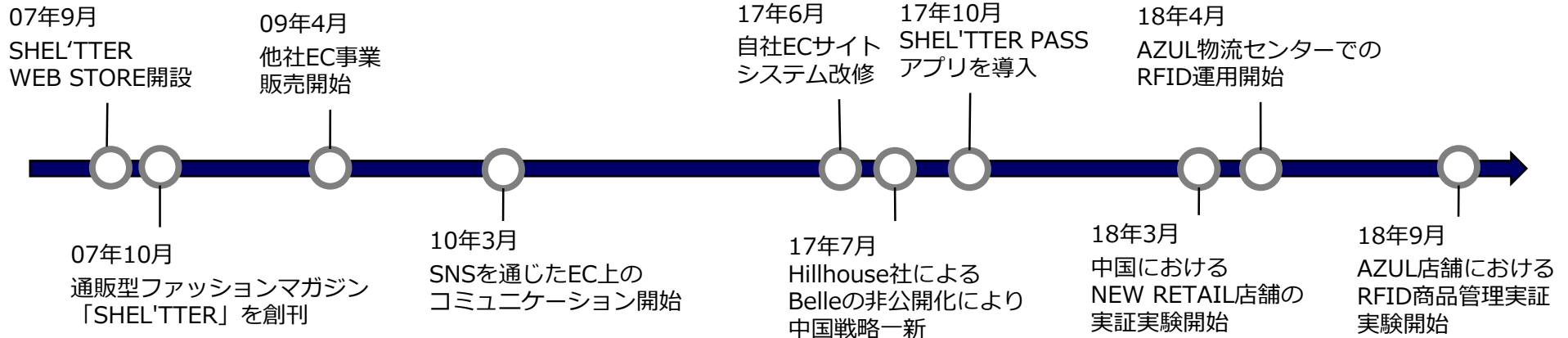
### 3. 本社人員の10%を外国人化

- 現在本社で働く外国籍の比率は3%程度であるが、5年後には10%へ引き上げる
- グローバル展開を進める中で国籍の多様化を図る

#### 本社で働く外国人の様子



## 当社のNEW RETAILに向けた取り組み経緯



### これまでの実験を通じて把握したこと

- RFIDの導入により店舗運営は大幅な効率化が見込まれ、接客力の向上と将来的なコスト削減へ繋げられる
- データの蓄積は投資により可能となるが、それを分析する人員確保が必要。専門チームによる分析及び基礎データの取扱いに関する社内体制構築が求められる
- 中国におけるNEW RETAILはキャッシュレス決済が社会のインフラの役目を果たし、生活者の利便性向上と事業者のデータマーケティングの基盤となっている

当社が目指すNEW RETAIL構想の優先順位は、

- 1. 店舗運営コストの効率化**
- 2. 蓄積データの有効活用**
- 3. キャッシュレス化**
- 4. 効果的なNEW RETAILモデルの採用**



## RFIDを活用した在庫運営効率化及びMDへの活用

- RFIDを活用したEC-店舗での商品・在庫データの把握による在庫・業務の効率化及びMDへの活用を推進

- 2020年2月期中にAZUL全店をRFID対応店舗へ

- その他のブランドにおいても機動的に導入予定

### 店舗RFID対応ツール



ハンドリーダー



トラフィック・カウンター



POSレジ

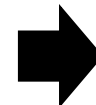
### 店舗RFID導入のメリット

- 店舗へのRFID導入による棚卸、入出荷、商品探索、レジ対応等の大幅な時間短縮

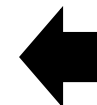
例：業務負担軽減・機会損失の削減  
接客時間の確保



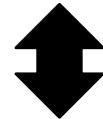
実店舗



倉庫及び各店舗在庫、  
購買データの蓄積



倉庫



自社ECサイト

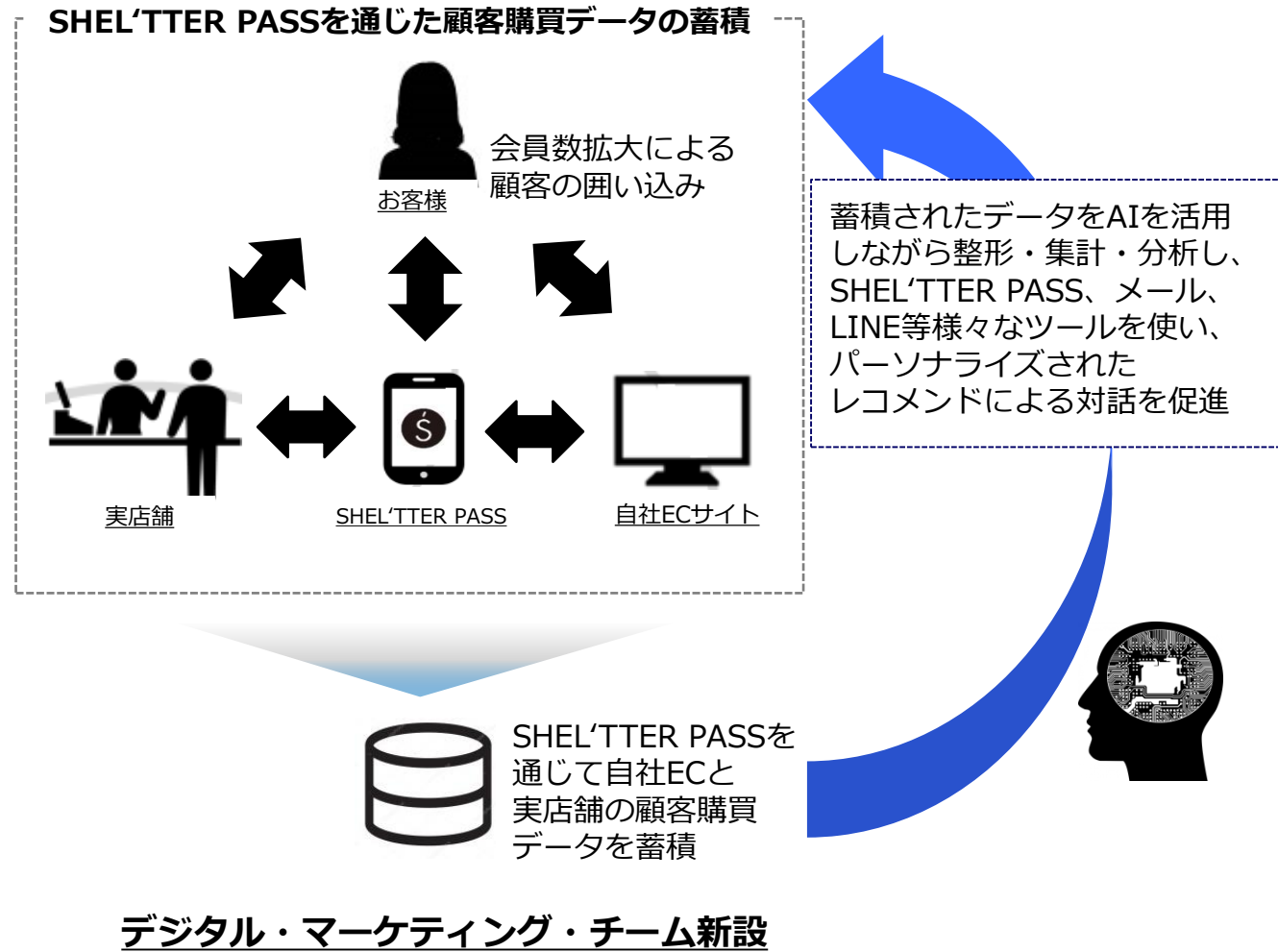
### 在庫購買データのMDへの活用

- 店舗ベースでもPOS中心の売れ筋分析から脱却し、RFIDによる在庫情報の瞬時把握を通じ、MDの精緻な管理・運用が可能
- 例：フロアの在庫の瞬時の把握によりバックヤード・倉庫からの品出し、欠品の抑制 等



## 顧客購買データを活用したデジタル・マーケティング

- ブランド毎に行われてきたポイント、販促活動をSHEL'TTER PASSの導入により統合
- EC-店舗の顧客データを元としたパーソナライズされたデジタルマーケティングの推進
- デジタル・マーケティング・チームを新たに立ち上げ、販促活動を強化



## NEW RETAILモデル (例)

### 接客のICT・EC化

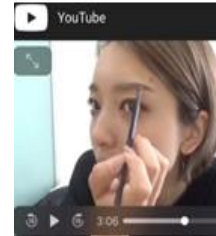


- チャット、動画、テレビ電話により瞬時に顧客とのコミュニケーション

売上増

効率化

### インフルエンサー接点の強化



- 5G時代には、インフルエンサーのライブ配信等の役割がより重要となる

売上増

### 嗜好、顧客サイズのデータ化



- リアル店舗等での購買データを元に嗜好、サイズのあった商品をECでリコmend

売上増

効率化

### リアル店舗のショールーム化

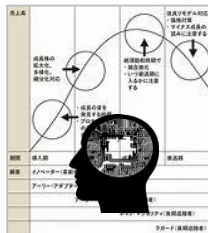


- リアル店舗での在庫を無くし、決済をECに一本化することで接客のみに集中

売上増

効率化

### マーチャンダイジングの半自動化



- ビッグデータ、AIを用いてMD戦略を効率化し、売上/利益最大化を狙う

売上増

効率化

### EC・店舗プラットフォームビジネス



- 服を作りたい人にノウハウ提供及びコンサルティング

新事業

売上増

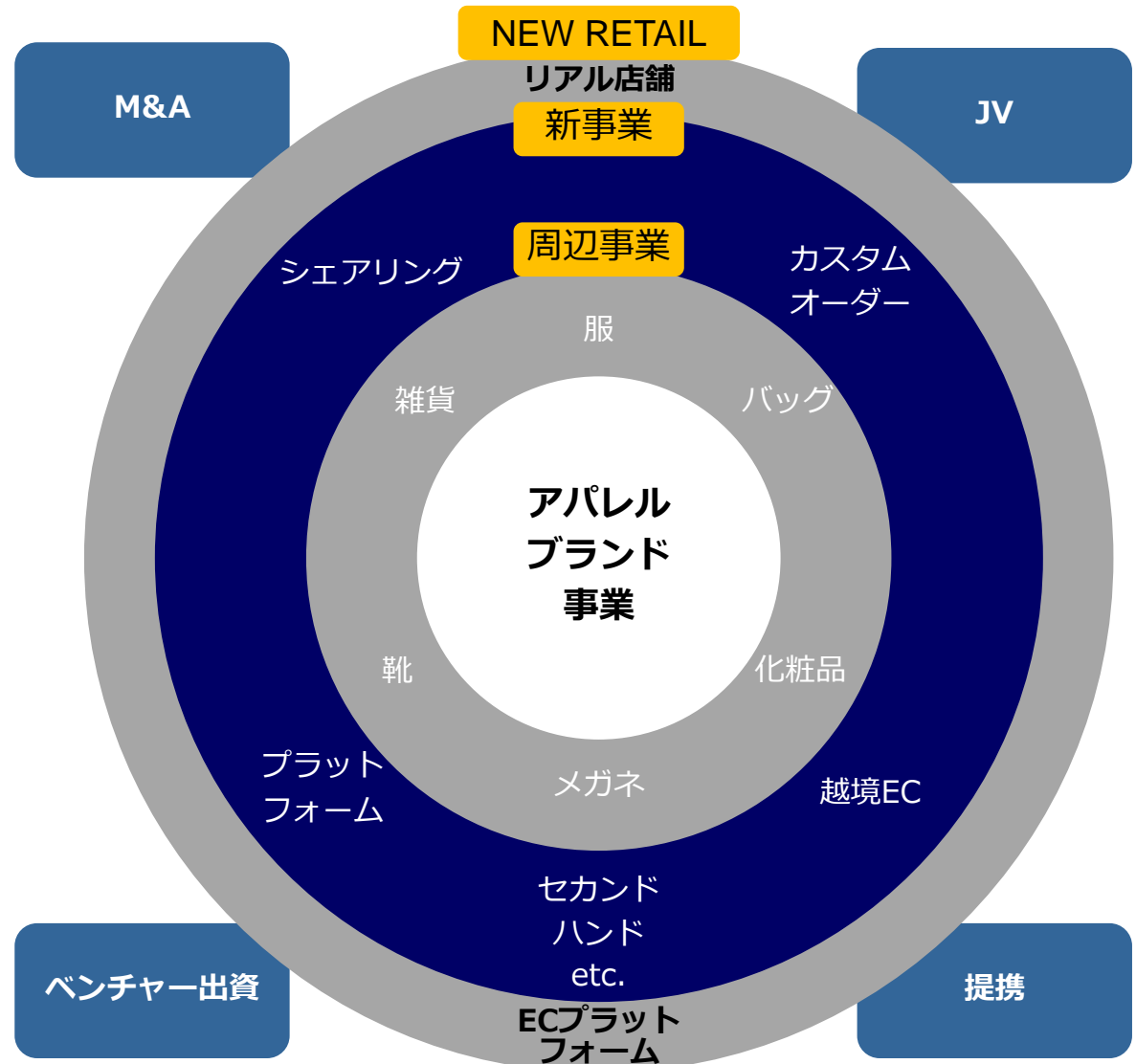
etc.



NEW RETAILモデルを活用し、効率化と共に売上増に繋げていく

当社の新事業領域概念図

- 個人の価値観の多様化、ICT化の進展等により、新ビジネスモデルが台頭
- アパレル・ブランド事業の補完・強化が見込める新事業に積極的に投資
- 当社のNEW RETAIL構想に資するECインフラ強化の為の投資も加速
- 上記を達成する手段として、自前のみならず、提携、JV、ベンチャー出資、M&Aの手段で最適な方法を選択する



- 全社を挙げて新たな事業を  
発掘する次世代コンテンツ  
開発プロジェクト『NEXT  
IS YOU』の開催発表会を  
2月27日(水)に行い、  
応募の募集を開始
- ビジネスプラン部門に  
フォーカスを絞り、今後の  
社会で広く人々から必要と  
される新しいビジネスの  
構築を目指し、採用アイデア  
に対しては中長期の視野で  
最大100億円規模のサポートを  
行う

### 【「NEXT IS YOU」概要】

特設サイト：<https://nextisyou.jp/>

応募期間：2019年2月27日（水）～5月31日（金）

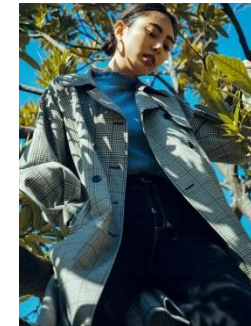
ご応募について：特設サイト（<https://nextisyou.jp/>）より詳細をご確認頂き、  
ご応募いただく流れとなります。



村井社長、ゲストの片桐仁さん及び当コンテストアンバサダーの方々  
右から中村真広さん、辻愛沙子さん、村井社長、片桐仁さん、長田新子さん、吉田拓巳さん

### AZUL by MOUSSY の現状と将来像

- COOLで格好いいをキーワードにジーンズをベースとしたカジュアルスタイリングを提案するメンズ&レディース複合ブランドとして展開
- MDの見直し等に注力してきたものの、SC内での同質化に伴う客数の減少が課題となり、売上改善は道半ば
- 新ラインの投入と合わせ、店舗環境の整備及び販促訴求を実行し、集客力を向上させ、入店率UP、買い上げ率向上を目指す



#### 事業基盤の再構築

- ICT活用による店舗運営の効率化
- FCオーナーとのWin・Win関係の再構築
- 運営形態の最適化（直営⇄FC）

#### MD強化

- BASICアイテムのデザイン幅の拡充
- 商品価値の向上と価値に見合ったPricingの徹底

#### 新ライン施策

- ビックデータを裏付けとした大人カジュアル・ブランド（BEGE Collection）
- 海外観光客向け雑貨中心のブランド（AZUL TOKYO）
- 一部の大型店でセレクトの導入

#### 客数回復へ

- 店舗VMDの徹底による入店促進及びSNSを含むPR活動強化
- AZULの既存顧客向け商品開発強化による幅広いマス層及び新規フリーの獲得



ブランド・カテゴリー別 商品力の強み/弱み

当社商品力の強み

当社商品力の課題

FB・SB

MOUSSY  
SLY  
rienda

セレクト・百貨店

ENFÖLD  
någonstans  
RIM.ARK

その他

SHEL'TTER  
STACCATO  
OUTLET

SC

AZUL  
by moussy  
RODEO CROWNS  
WIDE BOWL

「自分が着たい服を作る」という創業コンセプトをベースとしたモノ作りへの拘りとクオリティの高さ

店舗の鮮度を保つ棚卸資産回転率

時代を読み解き商品を通じて流行を発信する力

SC向け企画/MD力

スタッフ・SNS等を通じたお客様との強い繋がり

売上優先による過剰発注及び過剰在庫

個別事業優先による全体の仕組化の遅れ

NEW RETAIL時代に相応しい効率化の推進及び蓄積されるデータの分析・活用

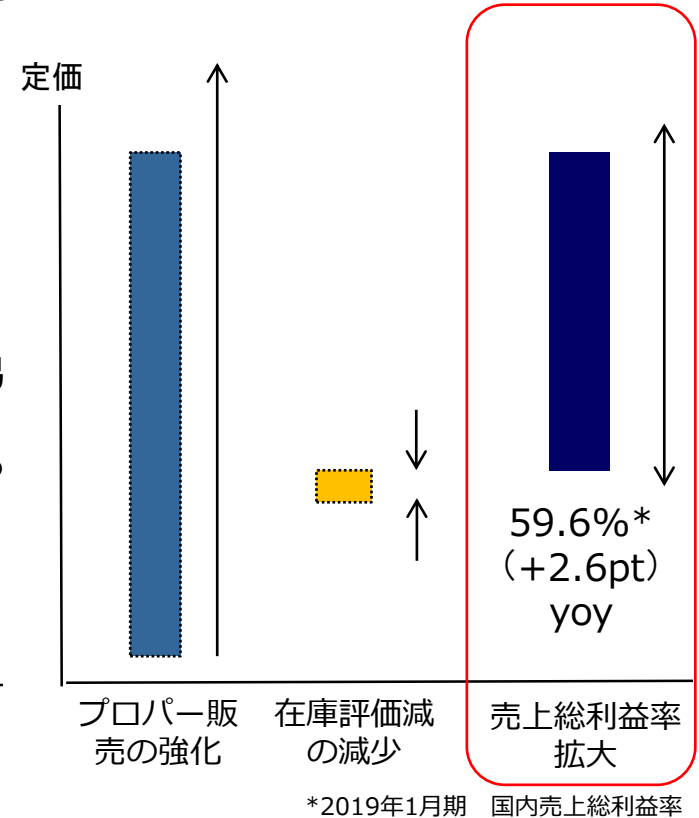
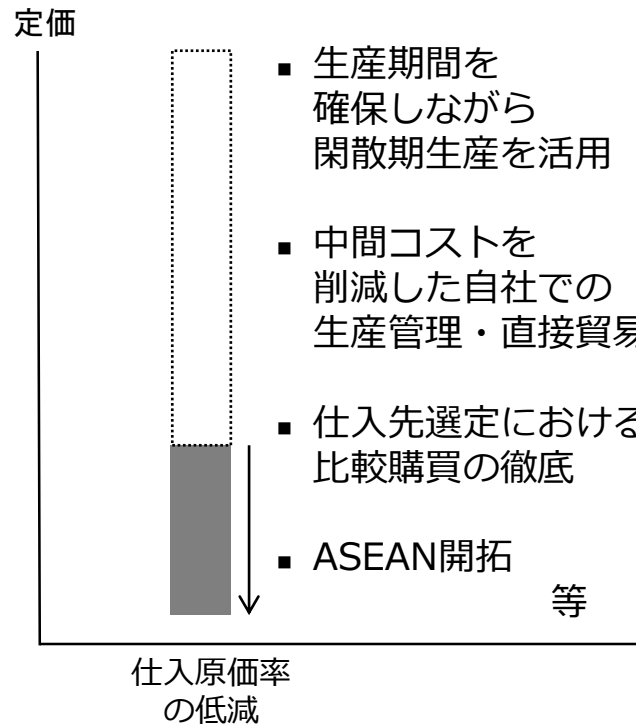
- 強いブランドをより強く
- 各ブランドカテゴリーにおいて共通化・仕組化できるところを統合、効率化を推進

## 連結売上高総利益率

- 売上高総利益率改善に向けた当社の取り組み = サプライチェーンマネジメント（SCM）



- 開発商品のターゲット顧客層を明確化
  - ・ 全体型数の絞り込み
- 発注数量の精緻化
  - ・ 各商品の発注数量に奥行き
  - ・ 欠品の抑制
- ブランドらしさ×トレンド要素を意識した商品



競争力のある商品開発  
仕入数量の最適化

在庫コントロール可能な数量を  
仕入原価を削減しながら調達

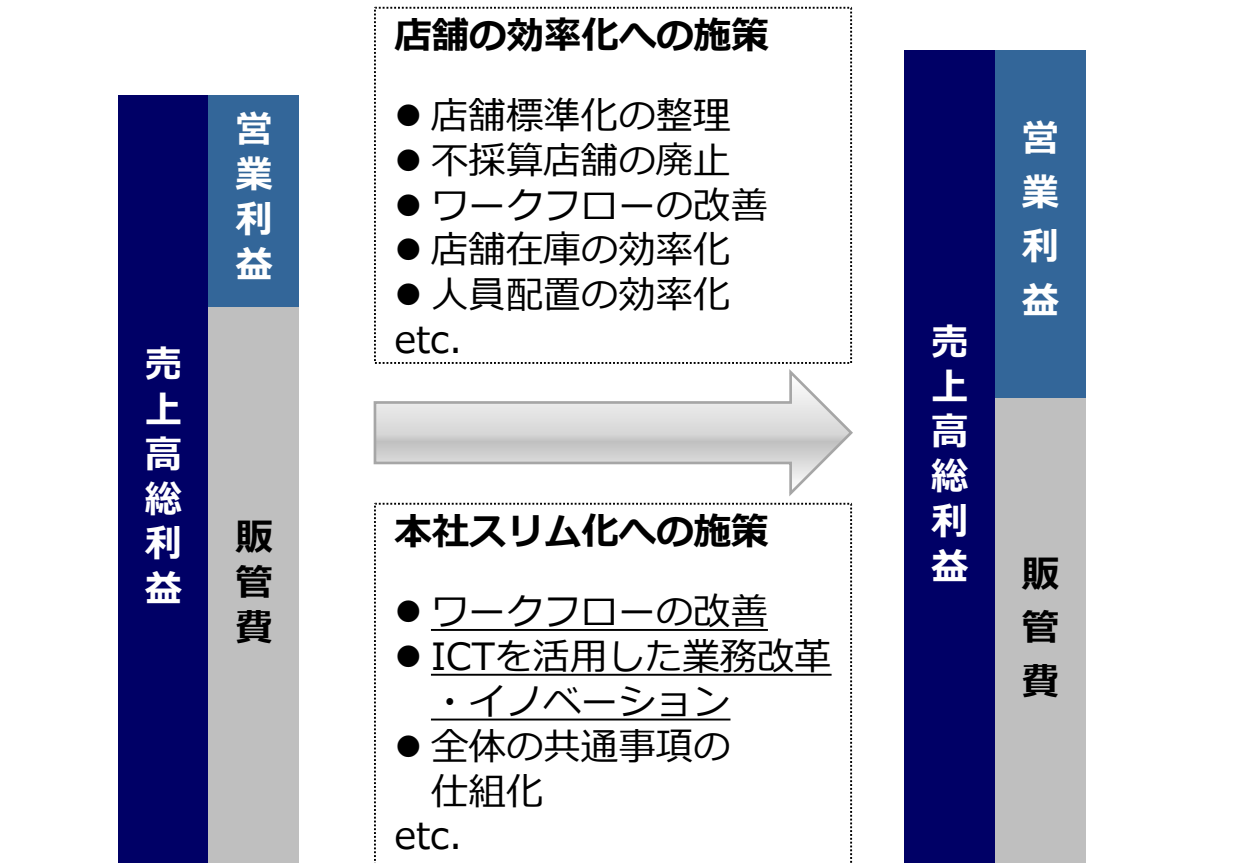
適正在庫でセールに頼らない  
販売可在庫評価減の減少

## 国内店舗構造改革及び本社組織のスリム化

- 各店舗毎の収益性を見ると、引き続き課題がある先が散見
- 事業部毎に独立して事業を遂行している為、全体の仕組化に改善余地
- プロパー販売、仕入原価の低減による売上高総利益率の改善に加え、上記店舗、本社業務の効率化により費用面でも改善を狙う

2019年2月期

2024年2月期



1 新中期経営計画の概要

2 新中期経営計画の数値目標等

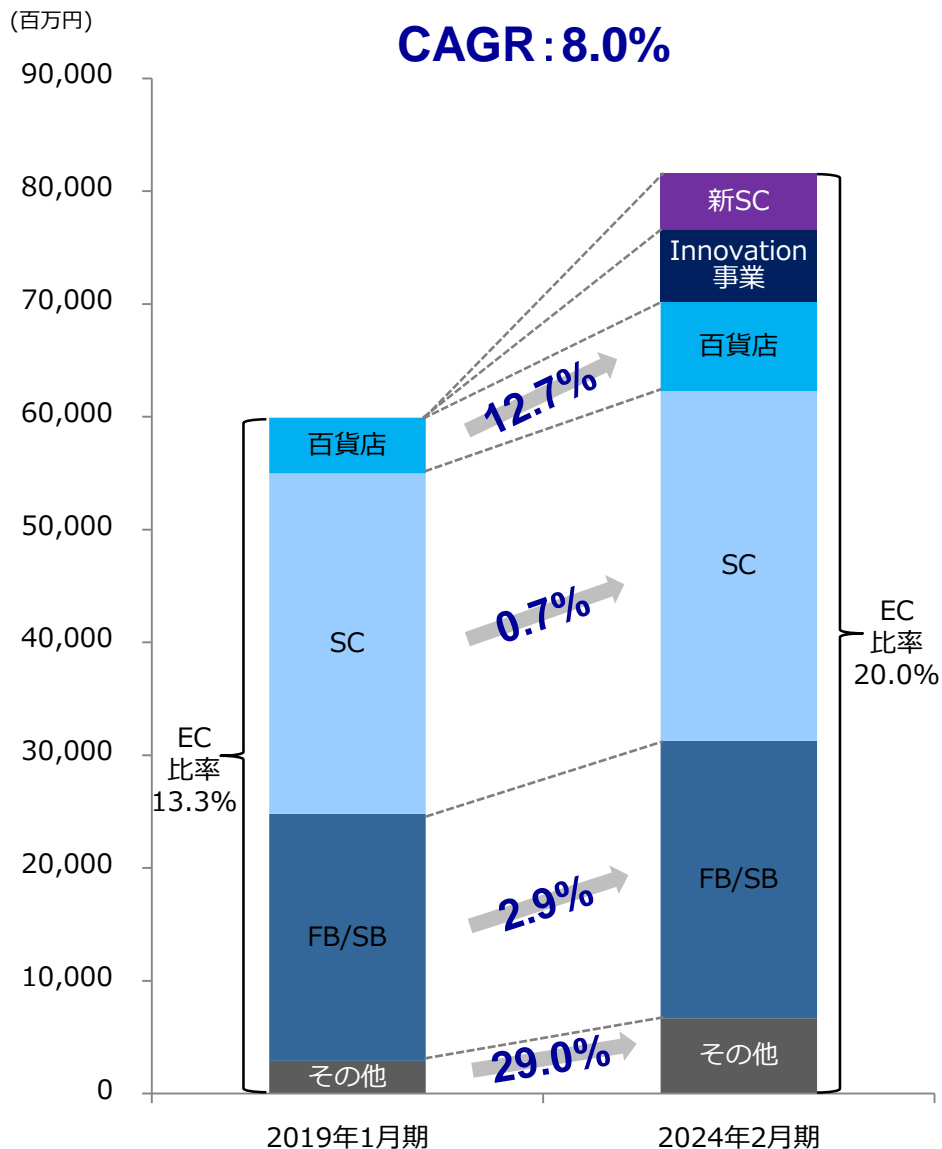
**2019年1月期**  
(12ヶ月参考実績)

**2024年2月期**  
(新中期計画目標)

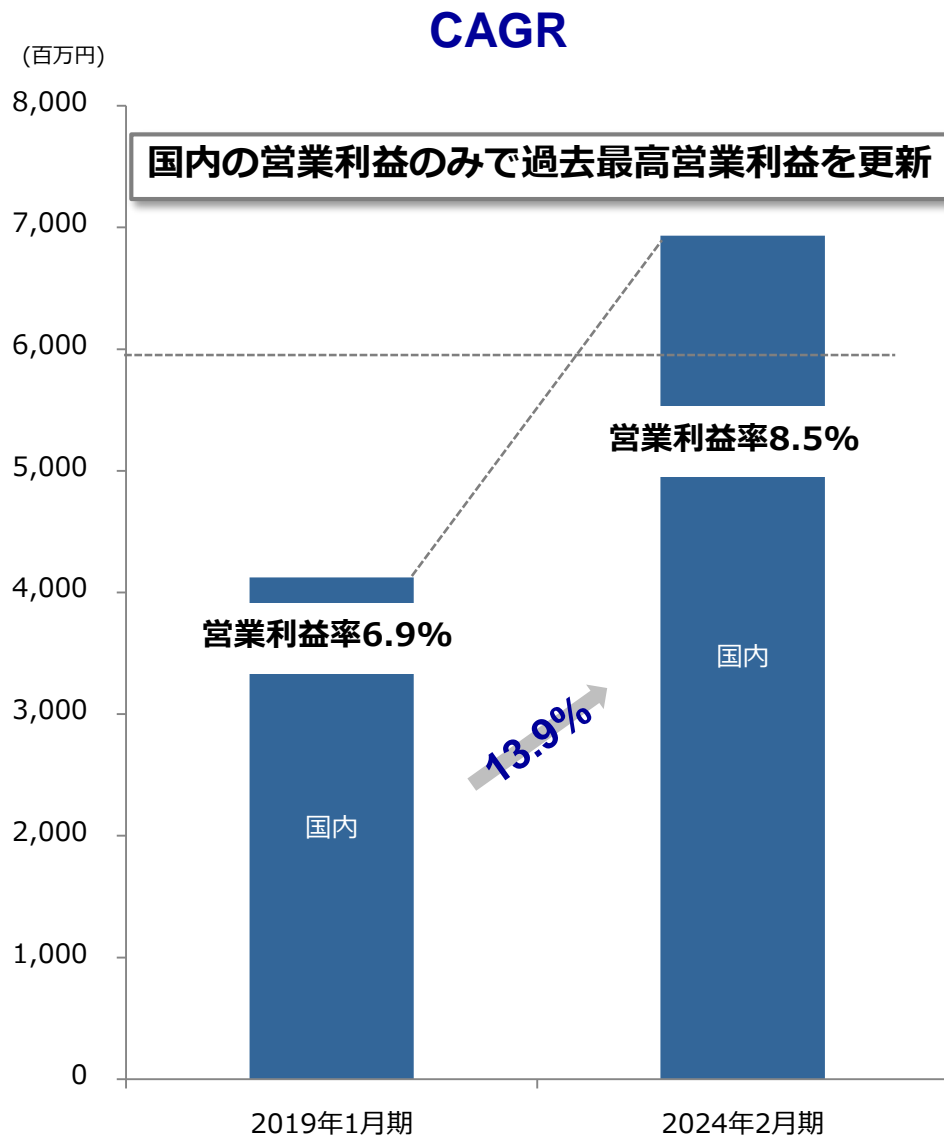
売上高	677.3億円	<b>1,000億円</b> (5年CAGR 10.2%)
売上総利益	380.5億円	<b>560億円</b> (5年CAGR 10.1%)
営業利益	46.7億円 (営業利益率 6.9%)	<b>85億円</b> (5年CAGR 16.2%) (営業利益率 8.5%)
経常利益	46.7億円	<b>87億円</b> (5年CAGR 17.1%)
当期純利益	30.4億円	<b>57億円</b> (5年CAGR 17.0%)
海外売上比率※ ※海外売上は小売事業ベース	24.0%	<b>33.0%</b>
ROE	16.3%	<b>20.0%</b>



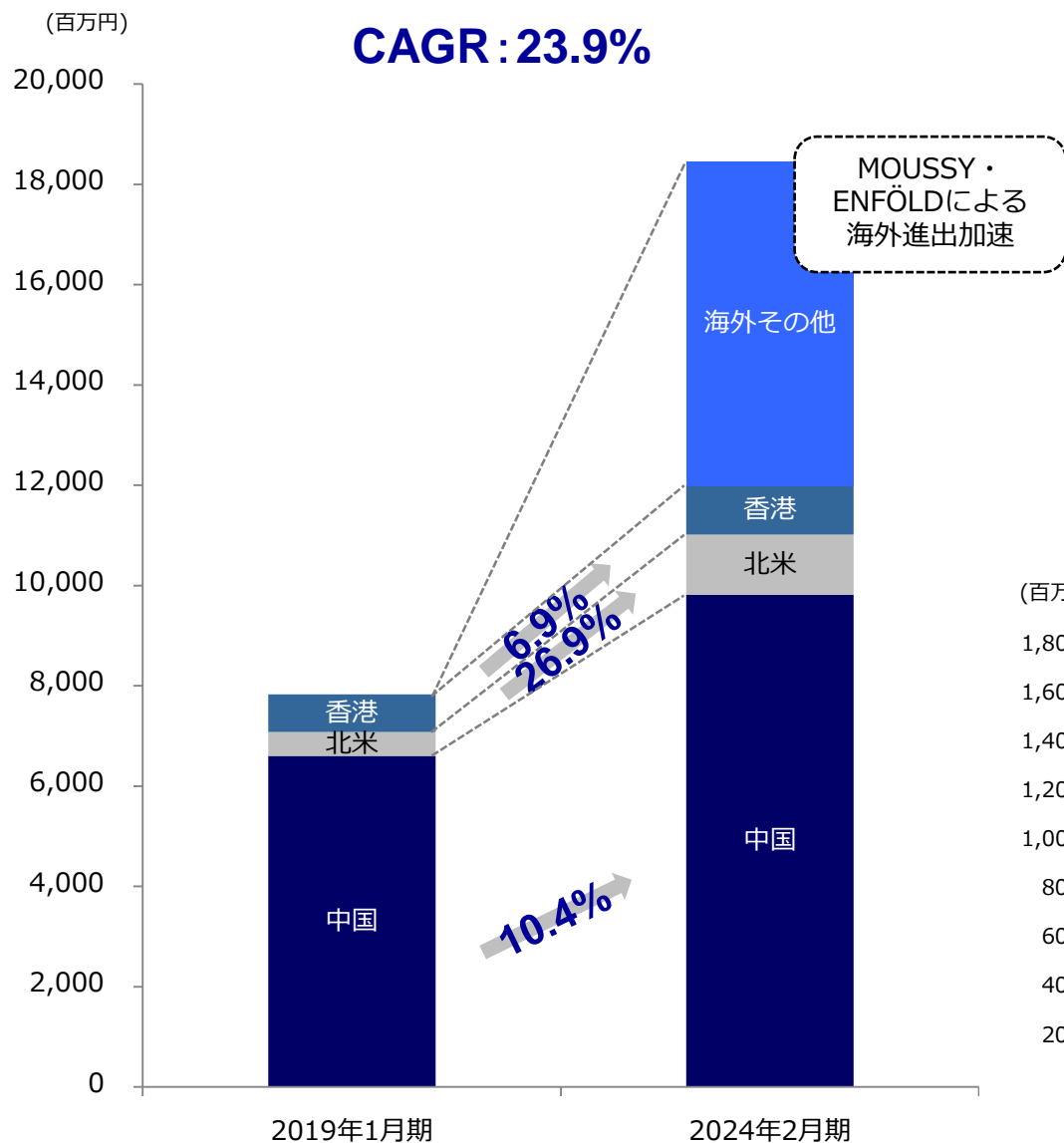
連結国内事業売上高実績・目標（カテゴリー別）



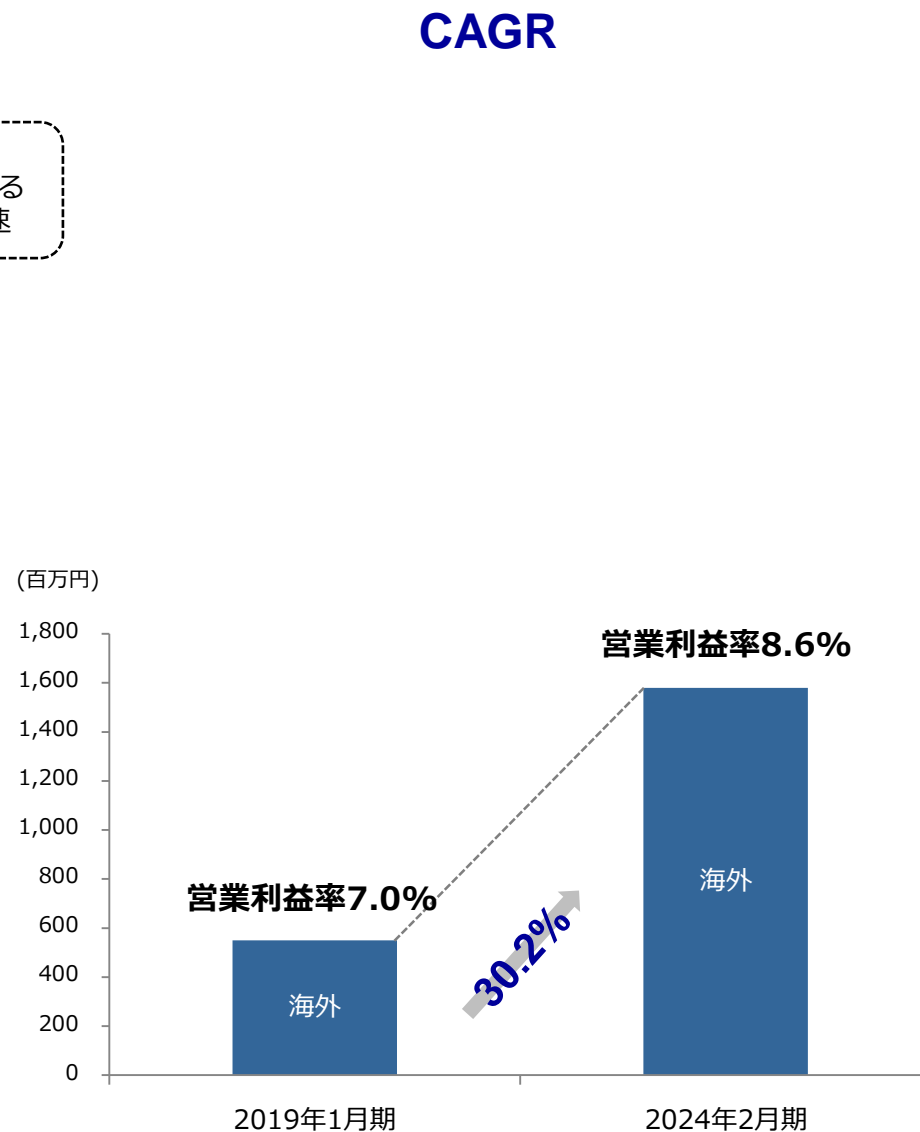
連結国内営業利益実績・目標



連結海外事業売上高実績・目標（地域別）



連結海外営業利益実績・目標



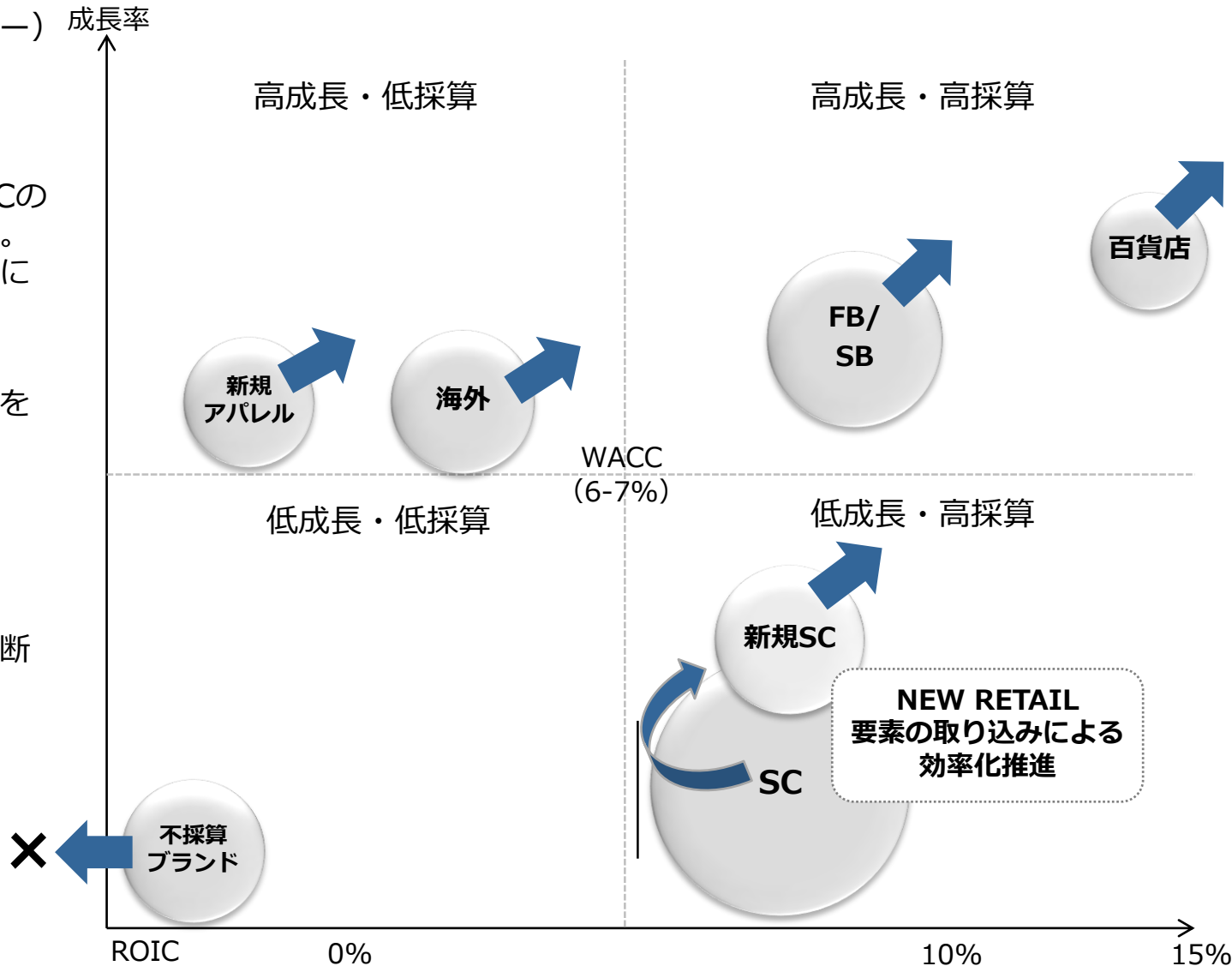
連結国内事業売上高実績・目標 (カテゴリー別)

■ 現状の当社事業 (カテゴリー) におけるROIC算出

■ **FCビジネス主体のSCは**  
**キャッシュカウ**としてROICの  
維持からの反転攻勢を狙う。  
ブランドラインからの派生に  
よる新規SC業態も視野

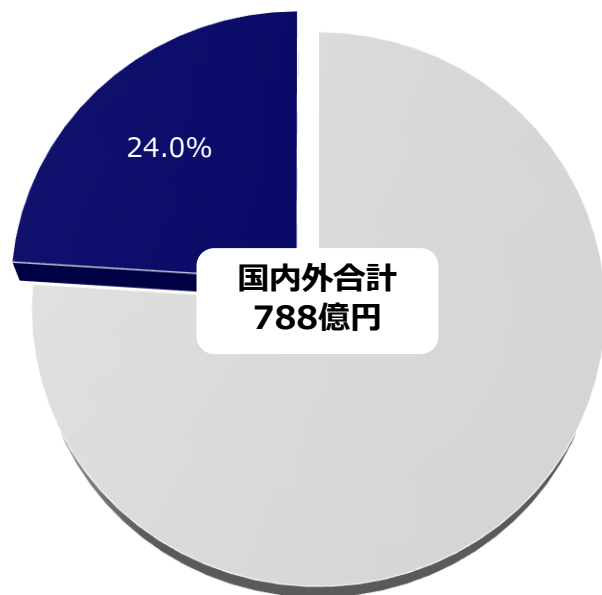
■ FB/SB、百貨店は利益伸長を  
目指す

■ 新規アパレル事業は早期  
黒字化を目指しながら、  
低成長・低採算ブランドは  
廃止基準に照らした経営判断  
を行う



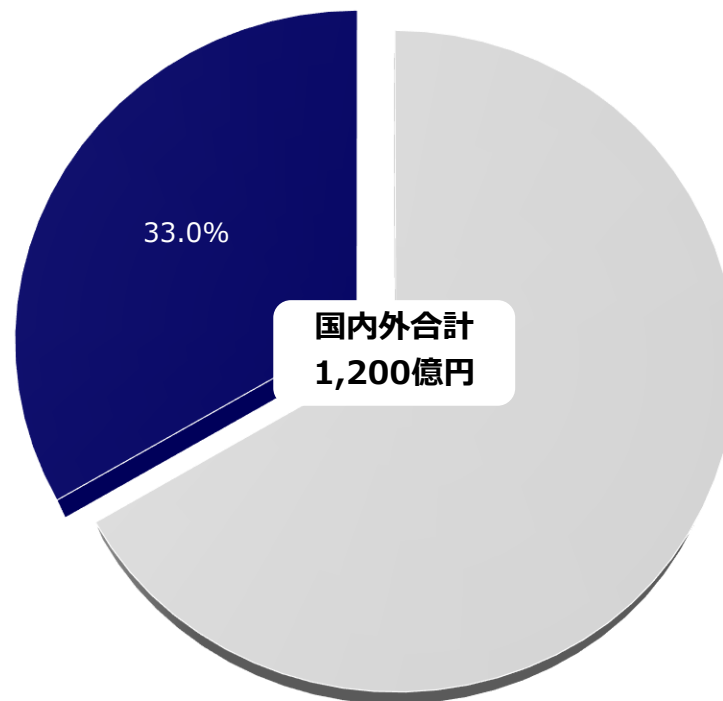
2019年1月期\*

\*12ヶ月参考実績



2024年2月期

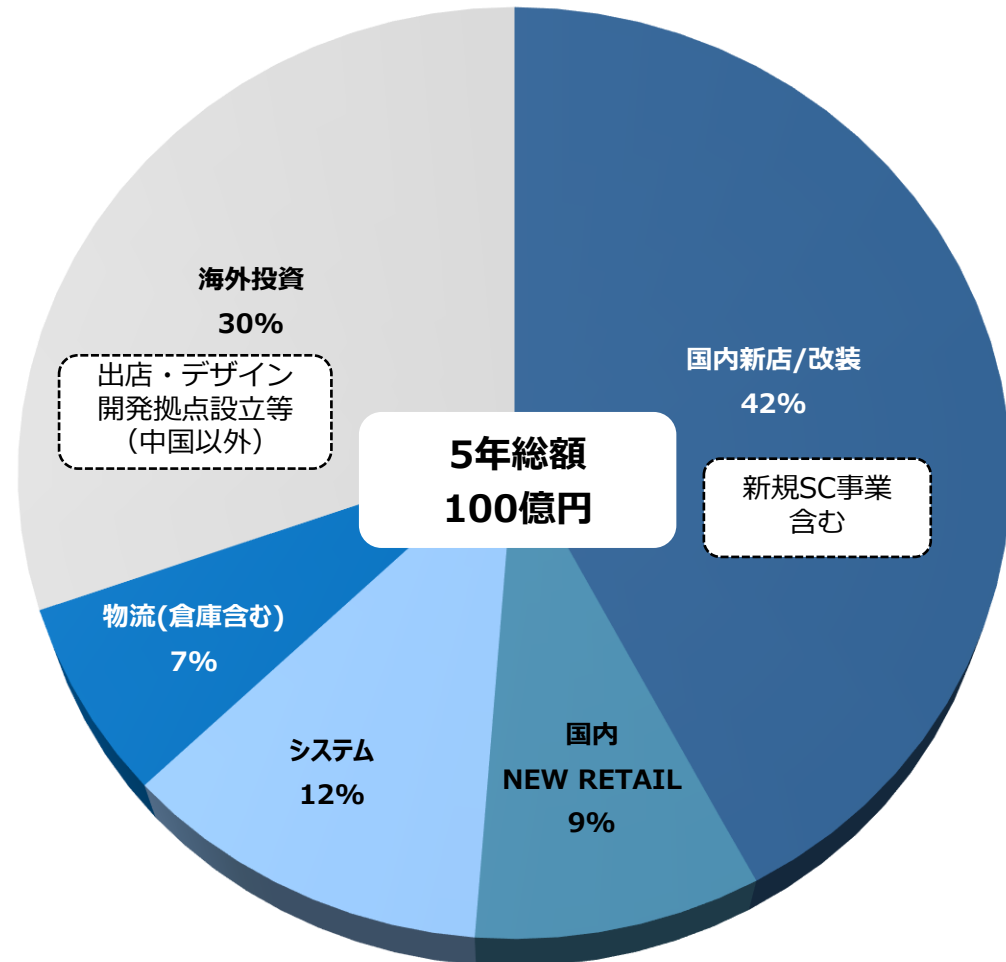
（新中期計画目標）



現行1/4程度の海外売上高（小売ベース）を5年後には1/3に拡大

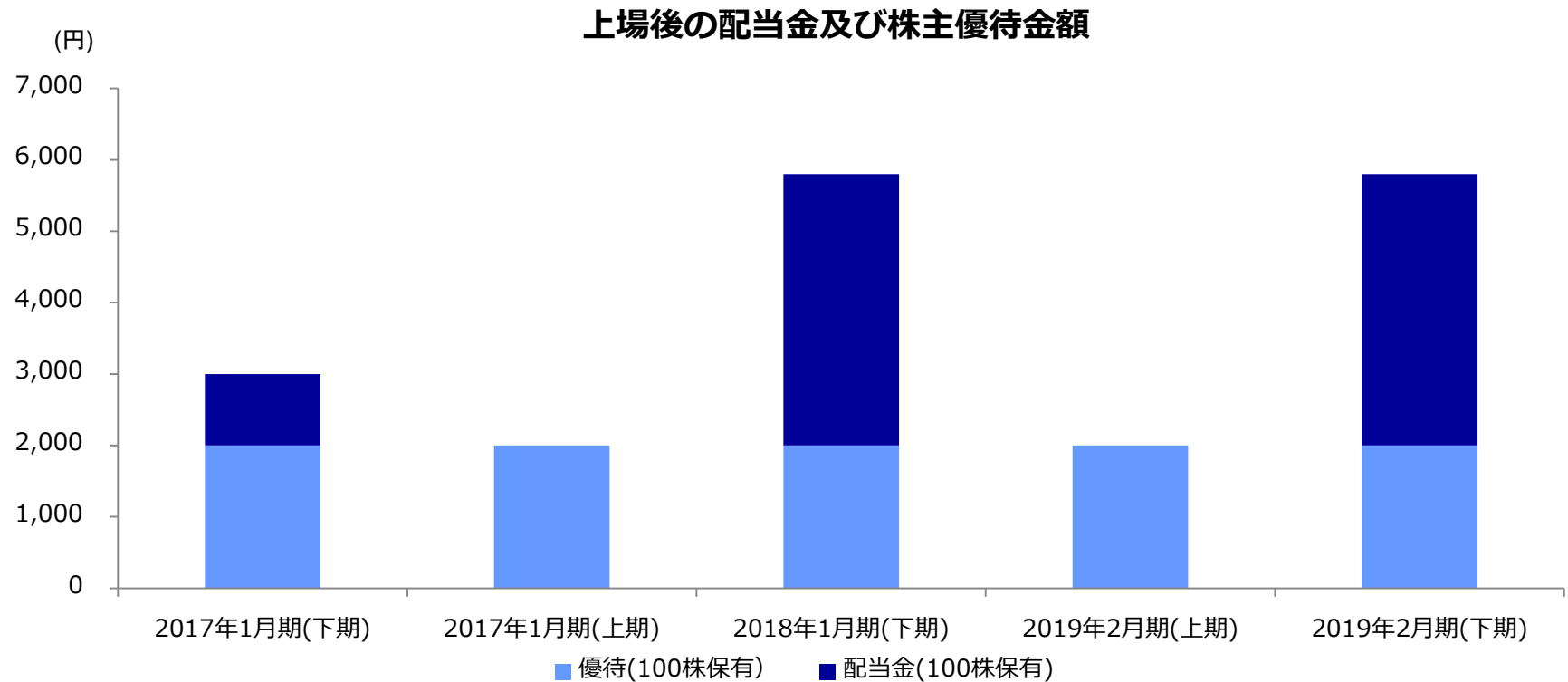
## 新中期計画期間中の設備投資計画

- 5年間で総額100億円程度の設備投資を計画
- これまで国内新店/改装が投資の主体であったが、今後は以下についての投資も積極化していく
  - 国内NEW RETAILを含めた店舗・システム投資
  - 物流（倉庫の自動化）
  - 海外新店/改装（中国以外）
- さらに、新規事業及びM&A等出資が具体化した場合は追加での投資と位置付ける





- 「連結業績に基づく配当性向約30~40%」を基本方針とした株主還元を継続する方針



	2017年1月期	2018年1月期	2019年2月期
一株あたり配当金(円)	10	38	38
配当支払総額(百万円)	355	1,377	1,391
配当性向	9.2%	110.1%	46.7%
配当利回り (期末権利付最終日終値ベース)	0.6%	3.8%	4.3%

## ESGへの取組み

### 環境 : Environment

- 過剰生産の抑制
- フェイクファーの使用など動物愛護の観点での商品開発
- オーガニックコットンなど環境配慮型の商品開発
- 植樹など地球環境保全への取組み



### 社会 : Society

- 国連WFP協会員としての様々なイベント活動・貢献
- 障がい者雇用の促進
- 働き方改革
- ダイバーシティの推進（女性管理職・外国人採用）
- 城西大学との産学共同プロジェクト
- BAROQUE "All for JAPAN" PROJECT（地震災害義援金）



### ガバナンス : Governance

- コーポレートガバナンス及び内部統制の強化
- 社外取締役の活用（8名中2名の独立社外取締役）
- 社内取締役の後継者育成
- 指名委員会・報酬委員会設置及び取締役の報酬開示準備
- 株主・投資家との責任のある対話



「Core Competence」 × 「Innovation」 ⇒ Global Challenge



- 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。