

BAROQUE JAPAN LIMITED

2018年1月期 通期決算説明会資料

2018年3月16日

東京証券取引所 市場第一部

証券コード 3548

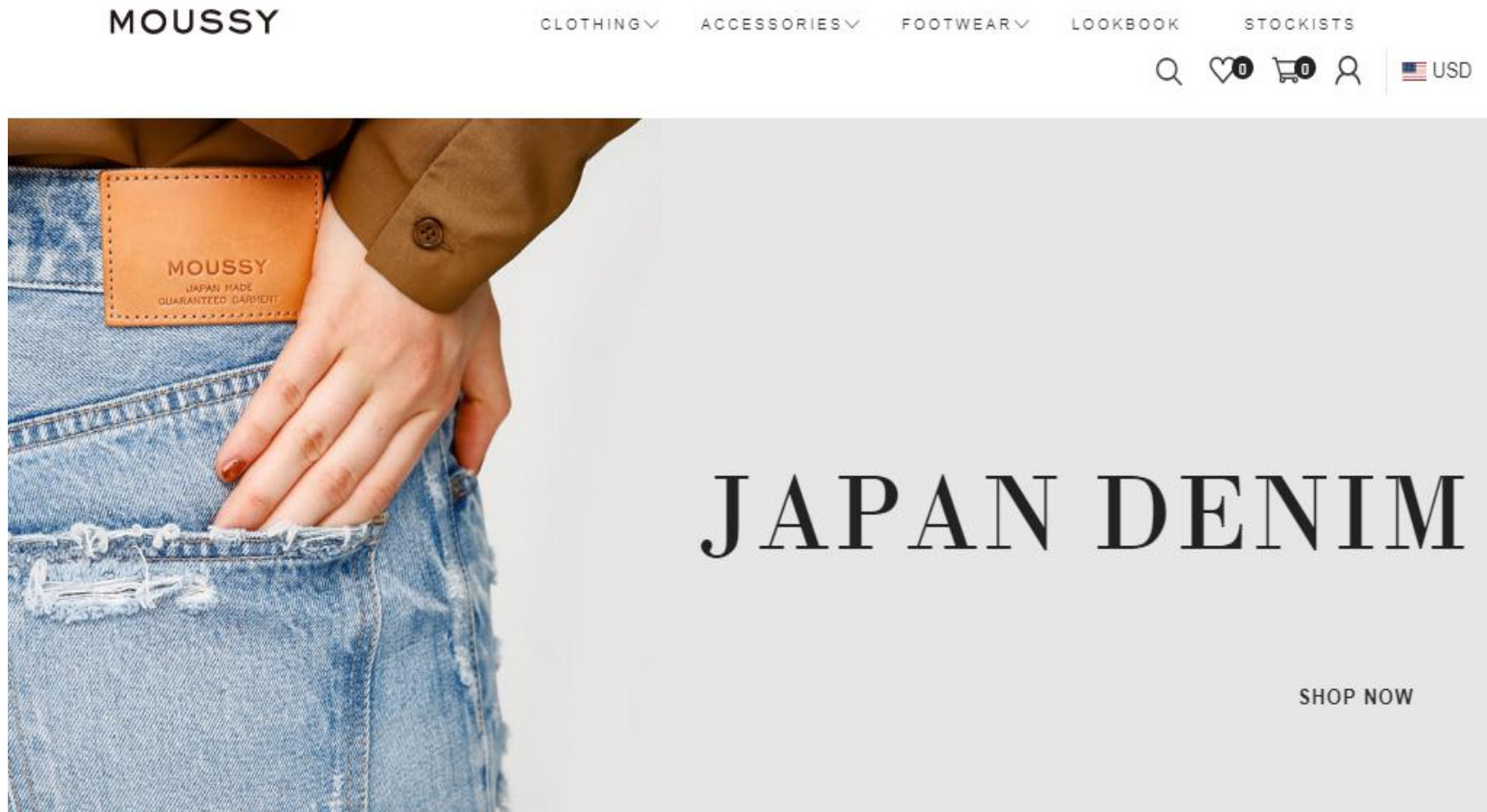
1 2018年1月期 第4四半期 トピックス

2 2018年1月期 通期業績説明

3 2019年1月期 見通しと戦略

TOPIC 1 : MOUSSY GLOBAL ECをローンチ

- ◆アメリカEC戦略の本格化
- ◆アメリカの倉庫から発送。アメリカ国内であれば数日以内に商品お届け。



TOPICS 2 : 次世代コンテンツ発掘プロジェクト「NEXT IS YOU」優勝者発表

- ◆「ファッションアイコン」部門は室原 彩夏さん（SLYルミネエスト新宿店スタッフ）がグランプリ。2018年に新ブランドローンチ予定
- ◆「ビジネスプラン」部門は丸谷 広幸さん（営業統括本部 アウトレットグループ マネージャー（受賞時））がグランプリ
- ◆FashionとAnimeの融合ブランド「R4G」(アールフォージー) 3月31日から販売開始



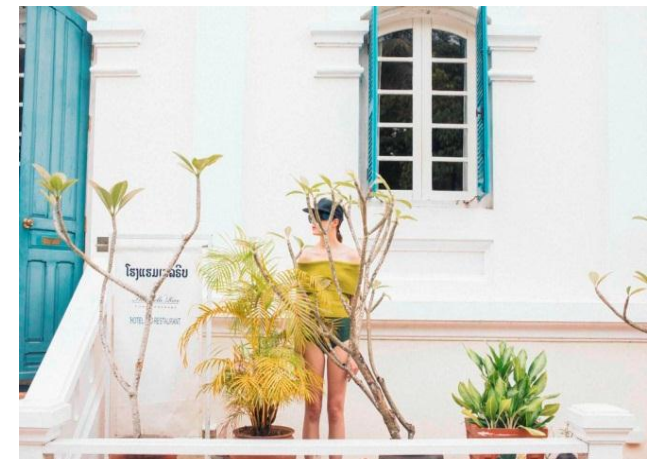
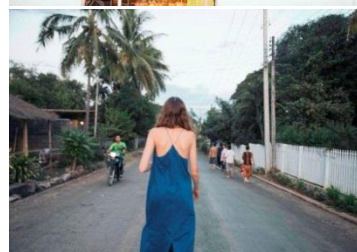
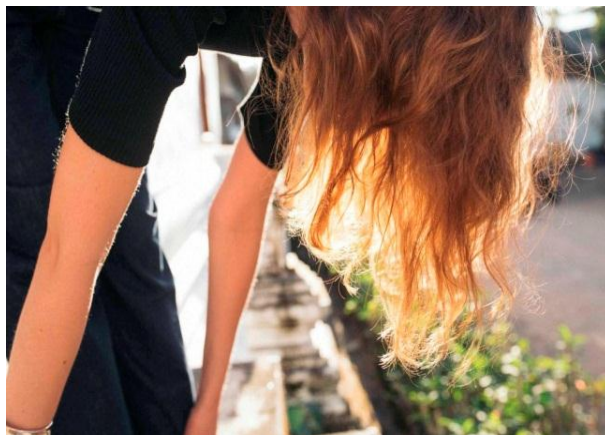
室原 彩夏さん



乃木坂46 村松沙友理さんを起用した「R4G」の初ブランドビジュアル

TOPIC 3 : 「ENFÖLD」のクリエイティブチームが新ブランド「någonstans」をローンチ

- ◆2017年夏にENFÖLDで完売が続出した水着や休日・ホリデーに活躍する服の提案
- ◆ブランド名の「någonstans」（ナゴンスタンス）はスウェーデン語で “どこかへ”
- ◆2月21日に伊勢丹新宿店、2月28日にジェイアール名古屋高島屋店がオープン



1 2018年1月期 第4四半期 トピックス

2 2018年1月期 通期業績説明

3 2019年1月期 見通しと戦略

<u>売上高</u> ：	679 億円	前期比97.8%	15.4億円減
<u>営業利益</u> ：	25 億円	前期比47.6%	28.1億円減
<u>親会社株主に帰属する当期純利益</u> ：	12 億円	前年比35.2%	22.7億円減

**国内事業の苦戦により減収減益
海外事業は引き続き好調
苦戦事業のリカバリー及び新規事業で
2019年1月期以降の回復を目指す**

国内事業総括 (詳細はP13)**国内事業は減収減益****売上高 前期比94.2% 36.5億円減****営業利益 前期比35.7% 32.1億円減****国内事業売上は593億円 前期比94.2% (36.5億円減) 既存店売上の苦戦が最大の課題**

- ◆ 既存店売上 (通販込み) 前期比91.6%、客数93.4%、客単価98.1%
- ◆ MOUSSYやENFÖLD等堅調ブランドもあったが、SC (ショッピングセンター) を中心に展開するAZUL BY MOUSSY 館の集客が厳しいFB (ファッションビル) のSLY、rienda、RODEO CROWNS店舗が苦戦
- ◆ MOUSSY、ENFÖLDは、新しい顧客に向けた新商品が消費者ニーズを捉え、客数増に貢献した
- ◆ 一方、苦戦ブランドは、新商品が消費者ニーズを捉えることができず、客数減の要因に
- ◆ 通販売上は、システムトラブルがあった自社通販売上が前期比89.4%となるも、他社通販売上が同116.6%と伸長し、自社・他社合算で同100.9%

国内売上総利益は338億円、売上減と粗利率の悪化により前期比92.7% (26.7億円減)

- ◆ 仕入原価率は、サプライチェーンマネジメント (SCM) 改革により、前期比0.5pt良化
- ◆ しかしながら、売上減により増加した在庫を消化するため、値引販売比率があがり、粗利率は前期比0.9pt悪化の57.0%

国内営業利益は17億円 販管費が前期比5.4億円増が要因 前期比35.7% (32.1億円減)

- ◆ TVCMの実施等により、宣伝広告費が前期比3.5億円増
- ◆ 出店およびFC店舗の直営化による人員増で、人件費が前期比5.5億円増
- ◆ 商品点数の増加により、物流費が前期比1.1億円増
- ◆ 他の販管費科目を抑制するも、全体販管費が5.4億円増となったため、営業利益は32.1億円減

海外事業総括

海外事業は、ほぼ計画通り

◆中国

- ✓ 中国事業の通期の出店53店舗、退店13店舗で純増40店舗。
- ✓ 期末店舗数は227店舗
- ✓ 当初計画をやや下回るが引き続き順調な出店が進む
- ✓ 中国合弁事業を展開する2社（小売・卸）を合算した事業全体で増収増益
- ✓ 小売会社の利益49%、卸会社の利益51%、ロイヤリティ（税抜）の合計（＝中国合弁事業からの利益）は前年比113.2%（詳細はP15参照）

◆米国

- ✓ 米国事業は好調な卸事業が事業全体を牽引
- ✓ カナダや欧州など米国以外の卸売り先とも取引開始

- 2018年1月期通期の連結売上高は、前期比97.8%、修正計画比は98.7%
- 売上総利益は、国内事業の苦戦により前年比94.2%、売上総利益率は53.6%と前年の55.6%を2.0pt下回る。
- 営業利益は、国内の売上総利益の減少と販管費の増加が主な理由で前期比47.6%

(単位:百万円)	2018年1月期実績 Actual	対売上 % of Sales	前年比 YoY	修正計画比 % to Budget
売上高/Sales	67,952	100.0%	97.8%	98.7%
売上総利益/Gross Profit	36,396	53.6%	94.2%	95.3%
販管費及び一般管理費/SG&A	33,840	49.8%	101.8%	97.5%
営業利益/Operating Profit	2,556	3.8%	47.6%	73.5%
経常利益/Recurring Profit	2,556	3.8%	47.5%	69.6%
親会社株主に帰属する当期純利益 Net Profit	1,236	1.8%	35.2%	56.0%

- MOUSSY,RIM.ARK(FB/SBブランド) ENFÖLD(セレクトショップ・百貨店ブランド)等が堅調
- FB/SBブランドは前年比94.2% 集客が厳しいFB(ファッションビル) で苦戦
- SCブランドはAZUL BY MOUSSYの苦戦で前年比93.7%も対策着手中
- セレクトショップ・百貨店ブランドはENFÖLDが好調も廃止ブランドや苦戦ブランドもあり前年をやや下回る
- 海外（主に中国の卸事業）は引き続き好調

(単位:百万円)	2018年1月期実績 Actual	2017年1月期 Previous Year	前年比 YoY
FB/SBブランド FB/SB Brands	21,095	22,401	94.2%
SCブランド SC Brands	32,697	34,909	93.7%
セレクトショップ・百貨店ブランド Select Shop・Dept Store Brands	4,722	4,812	98.1%
海外 Oversea	8,634	6,523	132.4%
その他 Others	804	848	94.8%

FB:ファッションビル SB: 駅ビル SC:ショッピングセンター

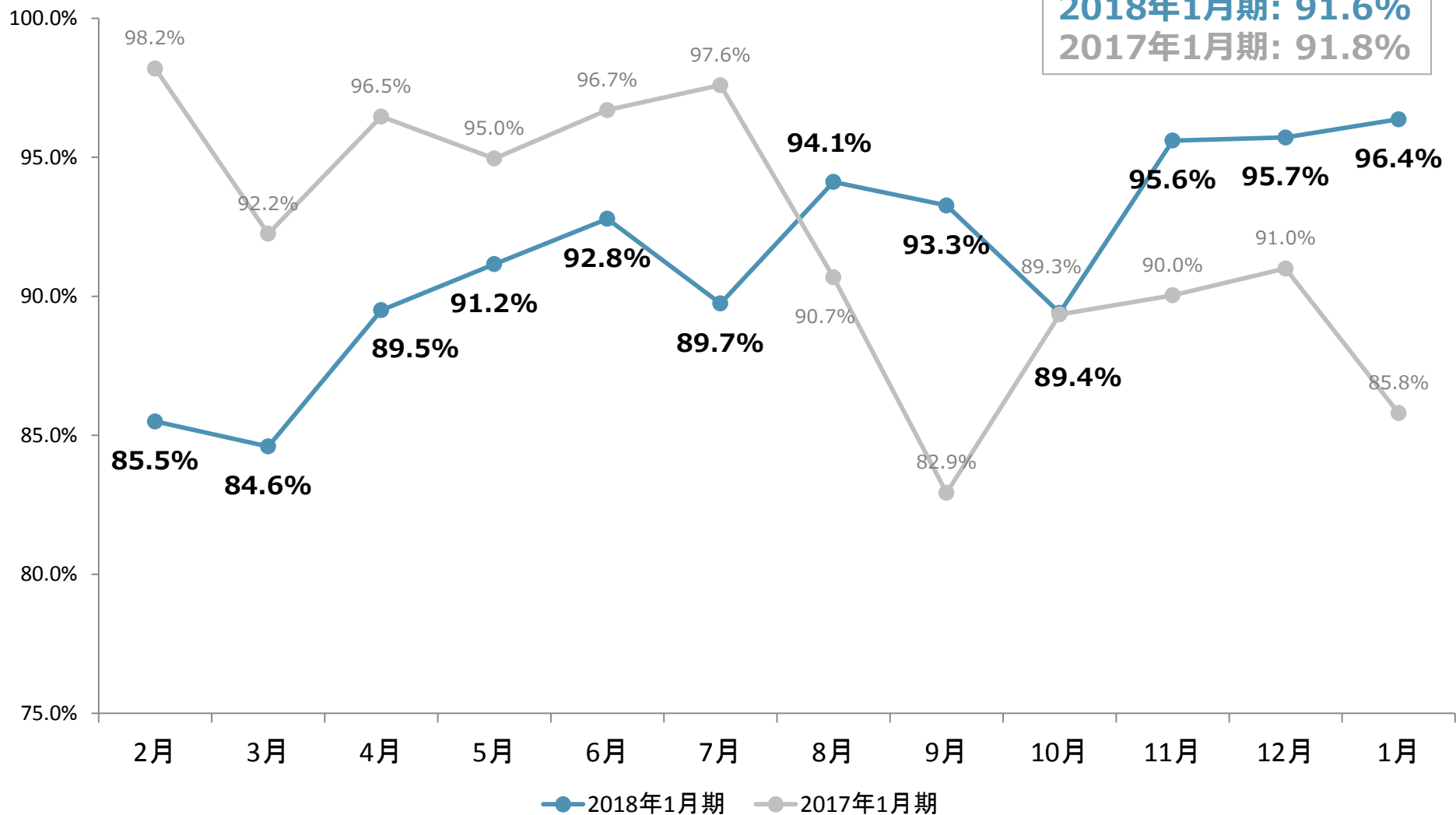
(単位:百万円)	2018年1月期末			2017年1月期末	
	金額 Amount	構成比 %	前期末比 % to previous year end	金額 Amount	構成比 %
現預金 Cash	18,743	45.4%	108.3%	17,309	45.0%
売掛金 Accounts Receivable	7,804	18.9%	126.4%	6,172	16.0%
商品 Inventories	4,514	10.9%	88.3%	5,110	13.3%
その他流動資産 Other Current Asset	1,752	4.2%	121.4%	1,443	3.8%
固定資産 Non Current Asset	8,502	20.6%	100.9%	8,424	21.9%
総資産 Total Asset	41,317	100.0%	107.4%	38,459	100.0%
負債 Liabilities	22,851	55.3%	106.5%	21,456	55.8%
純資産 Equity	18,466	44.7%	108.6%	17,002	44.2%

- 国内売上高は前期比94.2% SCブランドを中心とした店舗売上の苦戦が影響
- 通販売上は対売上で12.7%、前年比100.9%。自社通販サイトはシステム改修トラブルのため前期比89.4%となったが他社通販サイトは116.6%と引き続き好調
- 2017年10月にローンチした会員アプリ「SHEL'TTER PASS」を活用した販促活動、継続的な通販サイトの改善で2019年1月期以降は自社通販売上の大きな回復を目指す

(単位:百万円)	2018年1月期実績 Actual	対売上 % of Sales	前年比 YoY
売上高/Sales	59,318	100.0%	94.2%
店舗売上/Store Sales	47,995	80.9%	93.3%
通販売上/EC Sales	7,512	12.7%	100.9%
売上総利益/Gross Profit	33,831	57.0%	92.7%
販管費及び一般管理費/SG&A	32,047	54.0%	101.7%
営業利益/Operating Profit	1,784	3.0%	35.7%
経常利益/Recurring Profit	1,960	3.3%	42.1%

既存店月次売上高（前年同月比）の推移

(前年同月比)



※既存店：前期期首から期末まで通年稼働した店舗および通信販売。ただし、改装等の理由により月中7日以上休業した店舗は除外。

- 順調な出店、好調な既存店売上を背景に中国合弁事業からの利益合計は前年比113.2%(日本円ベース)

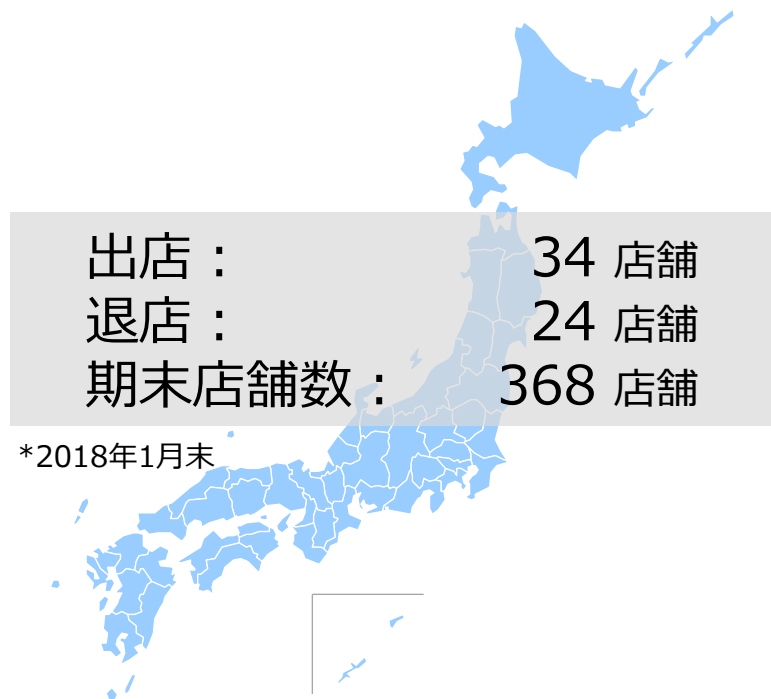
日本円

(単位:百万円)	2018年1月期 実績 Actual	2017年1月期 Previous Year	前期比 YoY
中国合弁事業からの売上 Sales from China JV			
卸売/Wholesale	7,894	6,078	129.9%
ロイヤリティ/Royalty	468	357	131.1%
売上合計/Sales Total	8,362	6,435	129.9%
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 (持分法投資利益) Equity method investment gain	82	270	30.4%
卸事業からの利益 (少数株主持分の51%相当) 51% of JV subsidiary	380	178	213.5%
ロイヤリティ税抜換算 Royalty after tax	328	250	131.2%
利益合計/Profit Total	790	698	113.2%

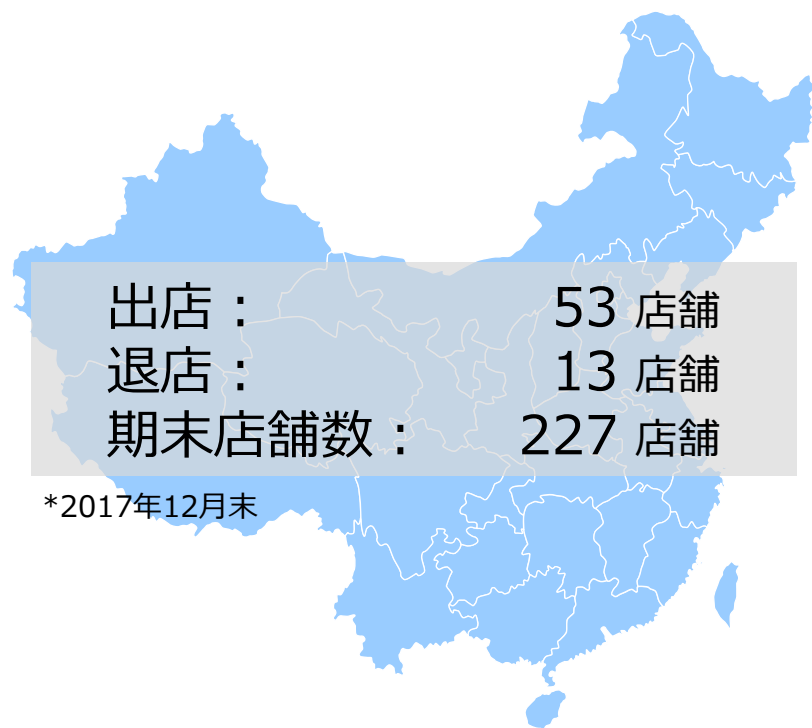
人民元

(単位:百万人民元)	2018年1月期 実績 Actual	2017年1月期 Previous Year	前期比 YoY
中国合弁事業からの売上 Sales from China JV			
卸売/Wholesale	475	372	127.7%
ロイヤリティ/Royalty	28	22	128.0%
売上合計/Sales Total	503	394	127.7%
当期純利益に対する 中国合弁事業による利益 Profit from China JV		0	
小売事業からの利益 (持分法投資利益) Equity method investment gain	5	17	29.0%
卸事業からの利益 (少数株主持分の51%相当) 51% of JV subsidiary	23	11	207.9%
ロイヤリティ税抜換算 Royalty after tax	20	15	131.6%
利益合計/Profit Total	48	43	110.5%

JAPAN



CHINA



1 2018年1月期 第4四半期 トピックス

2 2018年1月期 通期業績説明

3 2019年1月期 見通しと戦略

- 2019年1月期は増収増益を目指す
- 国内は会員アプリや社員インフルエンサーをさらに活用する仕組みで通販事業の強化、既存ブランドの強化、新規事業の立ち上げ、がポイント。
- 海外は中国事業と米国の卸事業が中心。東南アジアなどその他海外にも展開を開始。

(単位:百万円)	2019年1月期計画 FY2019/01 Outlook			2018年1月期 FY2018/01	
	見通し Forecast	対売上 % to Sales	前年比 YoY	実績 Actual	対売上 % to Sales
売上高/Sales	71,306	100.0%	104.9%	67,952	100.0%
売上総利益/Gross Profit	39,788	55.8%	109.3%	36,396	53.6%
販管費/SG&A	35,554	49.9%	105.1%	33,840	49.8%
営業利益/Operating Profit	4,233	5.9%	165.6%	2,556	3.8%
経常利益/Recurring Profit	4,780	6.7%	187.0%	2,556	3.8%
親会社株主に帰属する当期純利益 Net Profit	3,287	4.6%	265.9%	1,236	1.8%
1株当たり当期純利益/EPS	90.71			34.51	

* 2019年1月期1株当たり当期純利益は2018年1月期末の発行済み株数(36,240,600株)で計算

国内事業の戦略

1 ポイント会員アプリ、SNS投稿アプリを活用した顧客生涯価値（CLTV）の最大化

◆ 既存店客数減に対する打ち手

- 1) 昨年10月に開始したポイント会員アプリ「SHELL'TTER PASS」（1月末、ダウンロード数37万件）を活用した顧客の囲い込み。
 - ・アプリ会員の購買履歴から、嗜好にあったお勧め情報、クーポン等のお得情報を配信し、店舗および自社ECサイトへの来店を促進
 - ・顧客セグメント毎の最適マーケティングを自動化するマーケティングオートメーション（MA）を導入
- 2) 当社の強みである販売スタッフのコーディネート提案力とSNS発信力を活用して、自社ECサイトおよび店舗への来店につなげる写真投稿アプリサービス「スタッフスタート」の導入
- 3) 自社通販サイトのデザイン最適化により、ユーザーインターフェイス（UI）を機動的に改善し、購買率を向上させる

2 新規事業による新しい客層の開拓

- ◆ ENFÖLDでのテストマーケティングから誕生した新ブランド： någonstans（大人のリゾートスタイル）
- ◆ 新規事業コンテストから誕生した新ブランド： R4G（アニメ×ファッションの融合）
- ◆ 社内のトップインフルエンサーをデザイナーに起用した新ブランド： Leory × EBLÓA（脱渋谷系ギャル）
- ◆ 国内外のインフルエンサーを活用していく編集型通販サイト： STYLEMIXER（新ECプラットフォーム）

3 売上総利益の最大化

- ◆ MD設計の基本的な見直し・・・主軸商品の価格競争力を高め、奥行きをつけた発注で、全体型数を絞り込む
- ◆ 主軸商品のプロモーションを強化し、店頭およびECサイトで商品価値を伝えることで、値引きに頼らない販売を強化する
- ◆ SCM（サプライチェーンマネジメント）改革の継続による仕入原価の低減

4 主要販管費科目の抑制・効率化

- ◆ RFIDの導入・統一カートン、SCMラベルの導入（物流費）
- ◆ 戦略的スクラップ&ビルドによる人員の効率化（人件費）
- ◆ デジタルマーケティングのPDCA活用によるプロモーション費用の効率化（広告宣伝費）

海外事業の戦略

1 中国事業

- ◆ 今後も50店舗前後の純増を目指す。
- ◆ 現地の声を反映した中国独自企画商品が強み。今後も現地と日本のデザインチームの連携をさらに強化。
- ◆ 2018年1月期の通販売上は全体売上の約4% 今後の成長ドライバー
- ◆ 合弁事業パートナーであるBELLE社は2017年にMBO(マネジメントバイアウト) し、新しい株主Hillhouse社が参画
- ◆ Hillhouse社は中国のIT業界への投資に特化した投資会社。中国の大手ソーシャルメディアを展開するTencent社や中国高級通販サイトを運営するJD.comに投資。
- ◆ Hillhouse社の知見を活かし、中国の通販事業を伸ばしていく

2 米国事業

- ◆ 二桁成長を続ける卸事業はカナダや欧州などアメリカ以外の卸売先にも展開が始まっており更なる新規取引先増加に努める
- ◆ MOUSSY GLOBAL ECサイトはSNSを中心としたWEBマーケティングに更に積極的に取り組む

3 その他海外

- ◆ 東南アジアへの進出 年度内にMOUSSYのタイとフィリピンへの出店を目指す
- ◆ 自社通販サイトのグローバル版「SHELTTER GLOBAL EC」開設

株主配当

- ◆2019年1月期は1株あたり38円の予定。配当性向42%
- ◆「連結業績に基づく配当性向約30~40%」の配当政策に変更なし

株主優待

- ◆日頃の株主の皆様のご支援にお応えすることを目的とした株主優待制度

1. 対象株主

- ◆毎年1月末日及び7月末日の株主名簿に記録された、100株以上の株式を保有されている株主様

2. 贈呈時期

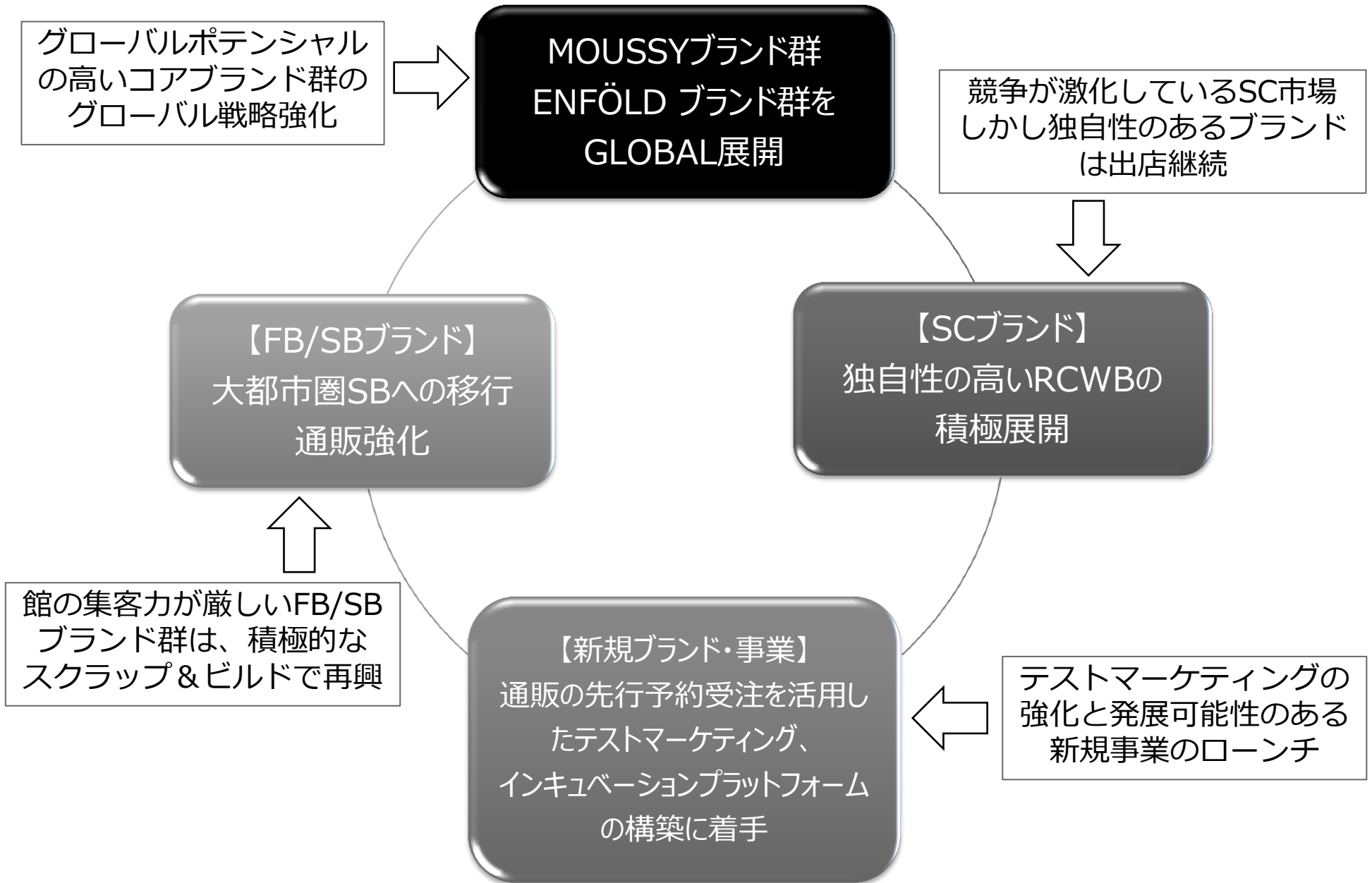
- ◆毎年4月下旬及び10月下旬の発送を予定

3. 株主優待の内容

- ◆以下の通りに贈呈させていただきます

所有株式数	優待内容
100 株以上の株主様	当社商品券（2,000 円分） ※店舗／当社通販サイトどちらでもご利用可能





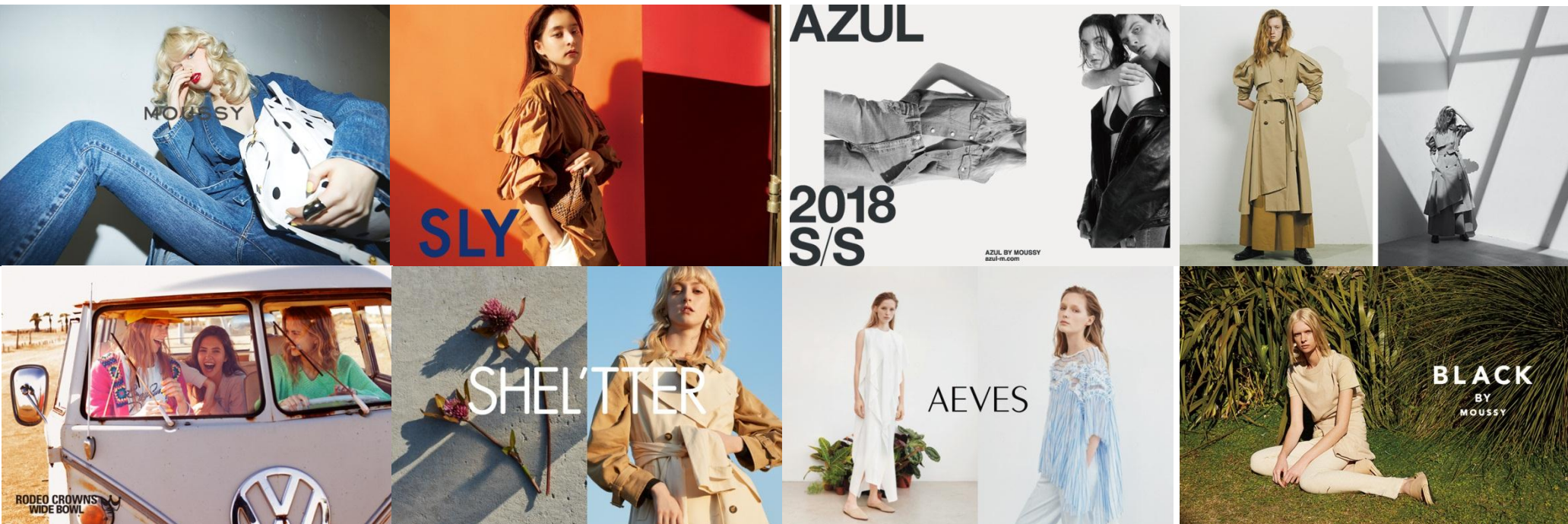
Appendix

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368店舗、中国に227店舗， 香港・マカオに8店舗、アメリカに1店舗、**18ブランド**を展開**
- 安定した日本事業+ **急成長する中国事業**
- 効率的なビジネスモデルで**高い棚卸在庫回転率と売上総利益率**

*Specialty store retailer of Private label.

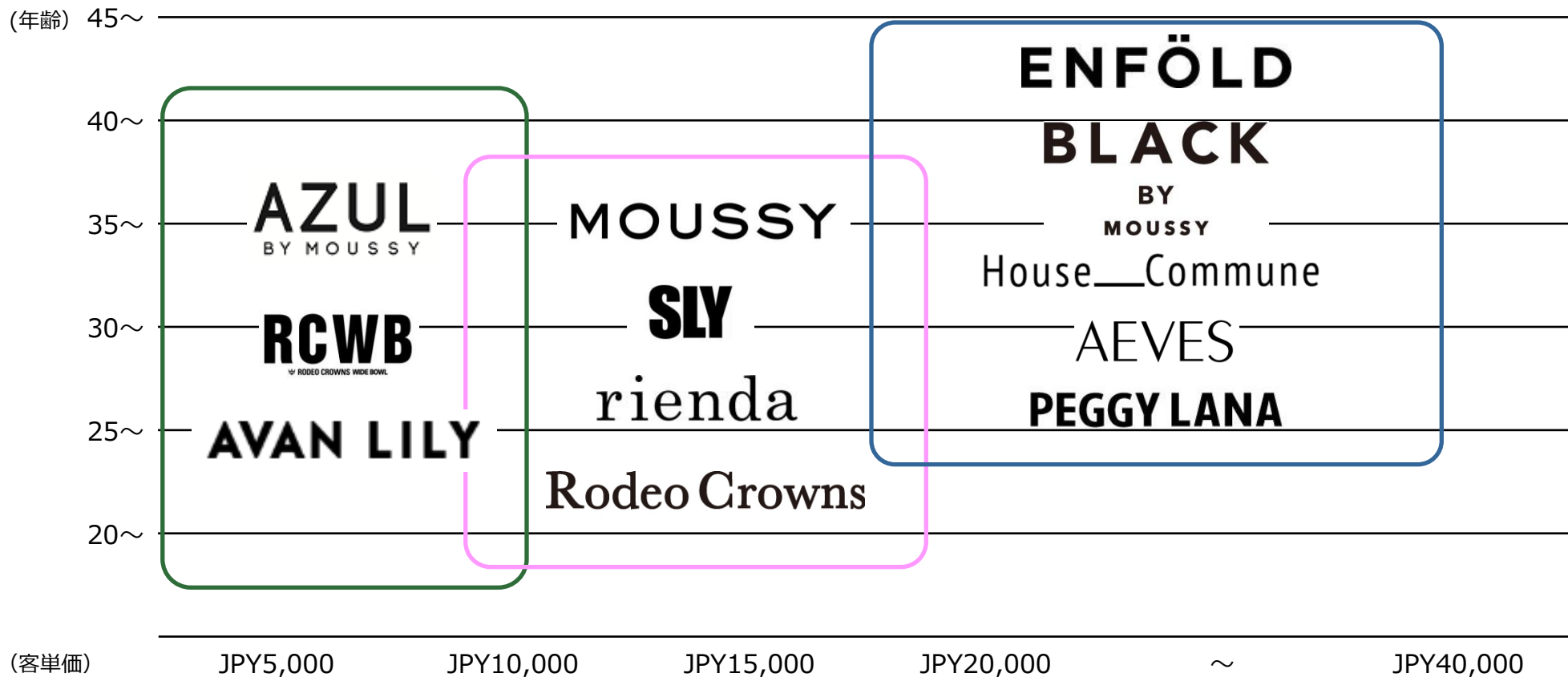
**日本は2018年1月末時点、海外は2017年12月末時点



- 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ナポラリー市場（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、中国合併事業が本格化 	
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 	
	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	

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
4	KENZO		1,647,893	1,987
8	Comme des Garcons	COMME des GARÇONS	1,553,745	243
9	UNIQLO		1,505,587	1,115
10	A Bathing Ape		1,260,255	6,822
16	MUJI無印良品		943,925	740
21	GU		769,189	228
31	Yoji Yamamoto		553,273	542
32	MOUSSY	MOUSSY	546,768	6,058
34	UNDERCOVER		530,156	1,295
52	SLY	SLY	391,821	6,561
56	sacai	sacai	391,258	1,478
52	EMODA	EMODA	383,126	4,963

社員インスタグラマー

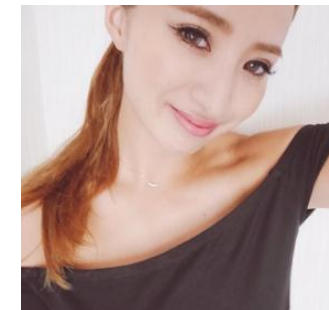
corina_718

- rienda
- フォロワー #96,800



wadarisa

- rienda
- フォロワー #88,200



marinakamura

- RIM.ARK
- フォロワー#74,800



marie_0905

- MOUSSY
- フォロワー #63,400



2018年3月7日時点, Instagram

- 2018年1月期出店数は53店舗、退店数は13店舗となり純増40店舗
- 積極的な出店を継続し今後も年間約40~50店舗の純増を予定

■ 店舗数：227店舗

- 1級都市： 4都市 92店舗
- 2級都市： 20都市 110店舗
- 3級都市： 11都市 25店舗

■ 出店都市数：35都市

(2017年12月末時点)

華北エリア/North

北京/Beijing	31
天津/Tianjin	10
沈陽/Shenyang	7
太原/Taiyuan	3
石家庄/Shijiazhuang	2
長春/Changchun	3
大連/Dalian	2
唐山/Tangshang	1

西南エリア/West

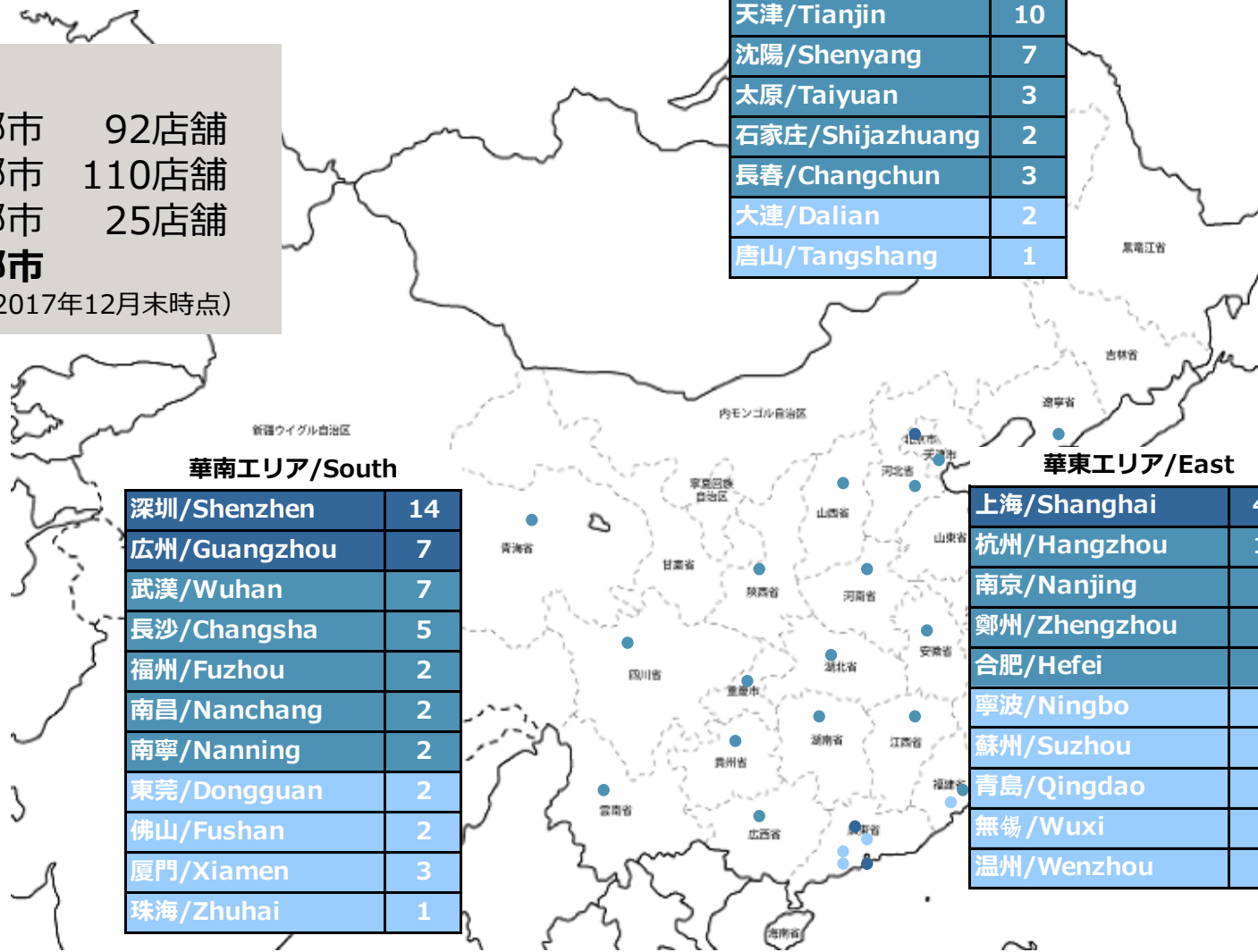
成都/Chengdu	16
重慶/Chongqing	11
西安/Xian	8
昆明/Kunming	4
貴陽/Guiyang	2
西寧/Xining	1

華南エリア/South

深圳/Shenzhen	14
広州/Guangzhou	7
武漢/Wuhan	7
長沙/Changsha	5
福州/Fuzhou	2
南昌/Nanchang	2
南寧/Nanning	2
東莞/Dongguan	2
佛山/Fushan	2
廈門/Xiamen	3
珠海/Zhuhai	1

華東エリア/East

上海/Shanghai	40
杭州/Hangzhou	13
南京/Nanjing	6
鄭州/Zhengzhou	5
合肥/Hefei	1
寧波/Ningbo	4
蘇州/Suzhou	5
青島/Qingdao	2
無錫/Wuxi	2
温州/Wenzhou	1



当社グループ定義

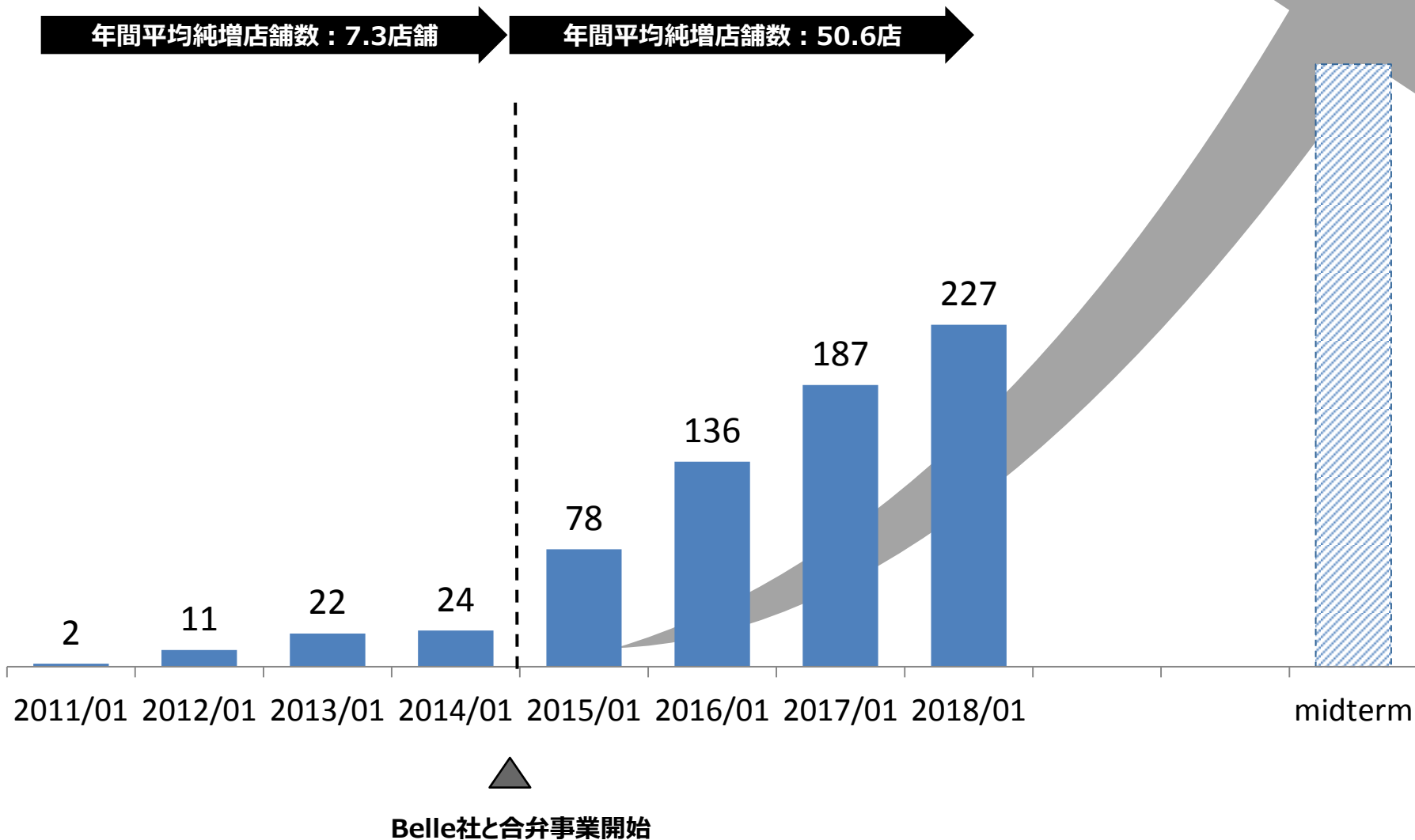
1級都市 (4都市)：上海・北京・広州・深セン

2級都市 (27都市)：ハルビン・沈陽・長春・フホト・石家庄・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

3級都市：成都・重慶・貴陽・昆明

3級都市：その他の都市

- 直営からBelle社との合併事業切り替え(2013年)以降、出店が大幅に加速
 - Belle社の店舗開発力(中国国内で20,716店舗展開^{*})による交渉が可能
 - Belle社の既存店舗の売上データを活用し、効率的に新店舗ロケーションを選別
- *2017年2月期末時点



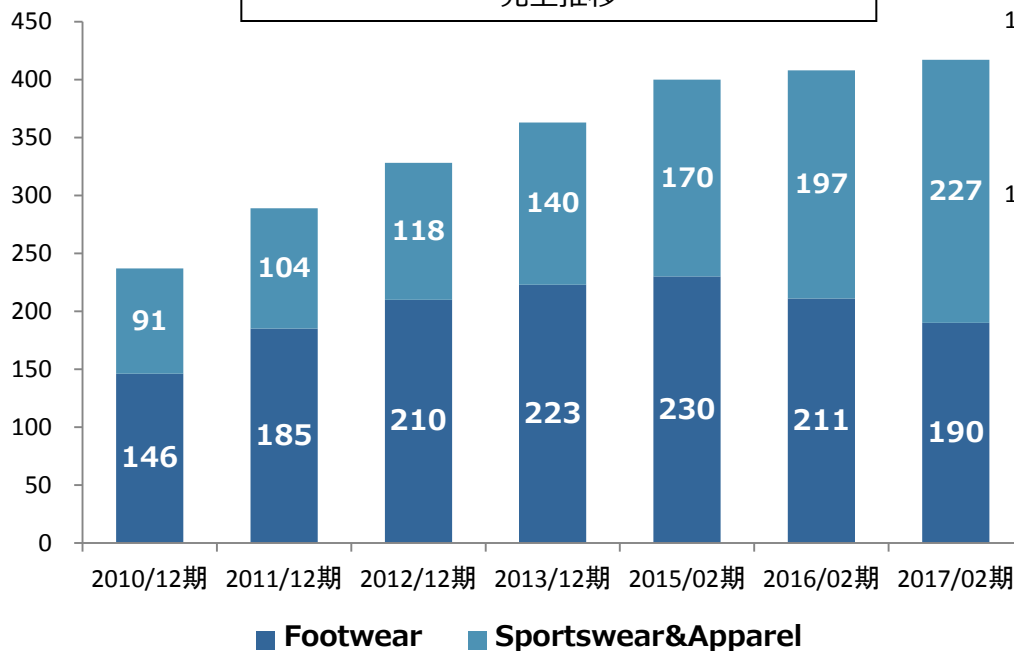
- 中国深圳市にて1991年に設立。
- 靴専門店として中国内最大規模を誇り、靴及びスポーツウェア・ファッションアパレルの二つのセグメントを保有
- 2017/2期末店舗数は20,716店舗（うち 靴13,062店舗、スポーツウェア&アパレル7,654店舗）
- 2017/2期業績（※ 1RMB = 16.12JPY）
売上高41,706百万RMB（6,725億円） 営業利益3,555百万RMB（573億円） 当期利益2,416百万RMB（389億円）

(Belle社展開 スポーツウェア & アパレルブランド例)



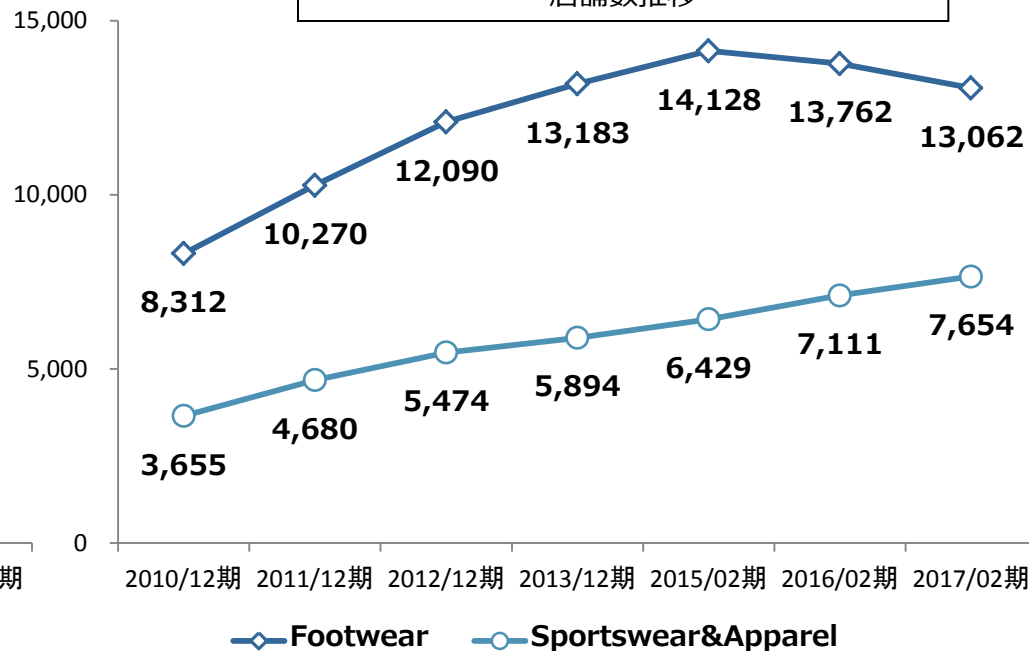
靴事業・スポーツ&ファッション事業の
売上推移

(億RMB/100M RMB)



靴事業・スポーツ&ファッション事業の
店舗数推移

(店/Store#)



高い棚卸在庫回転率

- 毎週新しい商品を導入
- 平均年間品番数は13,000～14,000品番



- 導入から2～3週間でアウトレット店舗等へ移動
- 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



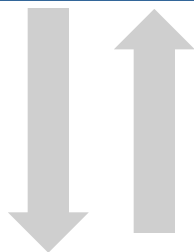
中国のお客様



(持分法適用関連会社 49%)
巴罗克(上海)/罗克(北京)服飾有限公司 (小売)



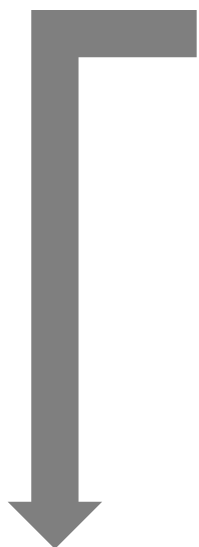
(連結子会社 51%)
巴罗克(上海)企业发展有限公司 (卸売)



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あります。
- 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も更新し、変更する義務を負うものではありません。