

# BAROQUE JAPAN LIMITED

## 2020年2月期 通期決算補足説明資料

**2020年4月14日**

東京証券取引所 市場第一部

証券コード 3548

2019年2月期につきましては、決算期の変更により2018年2月1日から2019年2月28日までの13ヶ月決算となりました。また、連結に取り込む海外事業（中国合弁、米国、香港）につきましては、2018年1月1日から2018年12月31日までの12ヶ月となりました。

2020年2月期につきましては、2019年3月1日から2020年2月29日までの12ヶ月決算となります。また、連結に取り込む海外事業（同上）につきましては、2019年1月1日から2019年12月31日までの12ヶ月となり、前期までは海外事業における連結への取り込みは1カ月前の数値であったのに対し、今期より2ヶ月前の数値へ変更となりました。

本資料においては、本連結会計期間(2019年3月1日から2020年2月29日まで)との比較を行う為、前連結会計期間(2018年3月1日から2019年2月28日まで)における業績数値を未監査の参考実績として記載致します。

本資料における記載	当該連結会計期間	左記に取り込む海外事業の会計期間
当期実績	2019/3/1～2020/2/29	2019/1/1～2019/12/31
参考実績（未監査）	2018/3/1～2019/2/28	2018/1/1～2018/12/31

- 1 2020年2月期 通期業績説明
- 2 事業の取組み
- 3 通期業績見通し
- 4 中期経営計画の1年目の振り返り及び今後の方針について

『4Qは国内売上が好調に推移するも、在庫消化の促進及び  
中国事業における仕入調整、人民元安の影響により利益が想定を下回る』  
『通期の連結売上高は見通し比△3.0%、利益項目は僅かに届かず』

項目	当期実績 (2019/3/1~2020/2/29)			※参考実績 (2018/3/1~2019/2/28)	
	通期業績 見通し	実績	通期業績 見通し比	参考実績※	前年同期比※
<b>連結売上高</b>	679.4億円	<b>658.8億円</b>	△3.0%	677.8億円	△2.8%
<b>連結営業利益</b>	46.6億円	<b>46.0億円</b>	△1.4%	50.4億円 (48.3億円)	△8.7% (△4.7%)
<b>連結経常利益</b>	47.2億円	<b>45.8億円</b>	△2.9%	48.9億円 (47.2億円)	△6.3% (△3.0%)
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	28.9億円	<b>28.7億円</b>	△0.8%	31.8億円 (27.8億円)	△9.7% (+3.2%)

※ 参考実績対比の数字。2019年2月期の数値には通常決算では入らない評価損の戻りが売上総利益に計上されているため、2019年2月期に計上された特別利益と共に影響を差し引いたものを( )数値として表記

### 国内事業

- 通期に亘る草創期ブランドの成長及びSCブランドが下期に客数主導で回復基調となったものの、秋口からの季節要因、消費増税、2月からのインバウンド減等の影響もあり、国内売上高は前年同期比※△1.4%
- 秋冬物商材の在庫消化促進により粗利率の改善幅は縮小したものの、期を通じてプロパー販売の強化、仕入原価率の低減に注力

### 海外事業

- 3月以降中国小売会社は伸長(中国EC比率は通期で10%に到達)したものの、人民元安、下期の中国小売会社における仕入効率化により、連結に取り込む卸会社の売上、利益に影響
- 米国を拠点とした「MOUSSY」事業、日本を拠点とした「ENFÖLD」卸事業は開拓を継続。香港はデモの影響を受け、収益悪化

**国内事業総括**

- 通期に亘る草創期ブランドの成長及びSCブランドが下期に客数主導で回復基調となったものの、秋口からの季節要因、消費増税、2月からのインバウンド減等の影響もあり、国内売上高は前年同期※△1.4%
- 秋冬物商材の在庫消化促進により粗利率の改善幅は縮小したものの、期を通じてプロパー販売の強化、仕入原価率の低減に注力

**国内売上高は591.1億円 (参考実績599.7億円 前年同期比※△1.4%)**

- ◆ 草創期の百貨店ブランド及びEC専門ブランドの成長、SCブランドが下期に客数主導で回復したものの、FB/SBブランドが販売に苦慮したこと等により、既存店売上高(通販含む)は99.1%
- ◆ 下期に暖冬を見越したアウター仕入の抑制及びカットソー等の中衣料商品強化
- ◆ 通販事業は上期低調だったものの、下期はマーケティングオートメーション、自社EC・店舗の連携強化等の施策により回復

**国内売上総利益は355.7億円 (参考実績360.7億円 前年同期比※△1.4%)**

- ◆ 継続的なSCM改革による仕入原価率低減効果及びプロパー販売強化により、難しい環境の中でも粗利を追求
- ◆ 3Q時点で超過していた在庫の消化を4Qで促進したことにより一定の成果はあったものの、在庫消化とプロパー販売のバランスに課題
- ◆ 通期での国内売上総利益率は前年同期比±0%の60.2% (決算期変更の影響を除くと59.8%→60.2%と0.4pt改善)

**国内販管費は317.1億円 (参考実績315.9億円 前年同期比※+0.4%)**

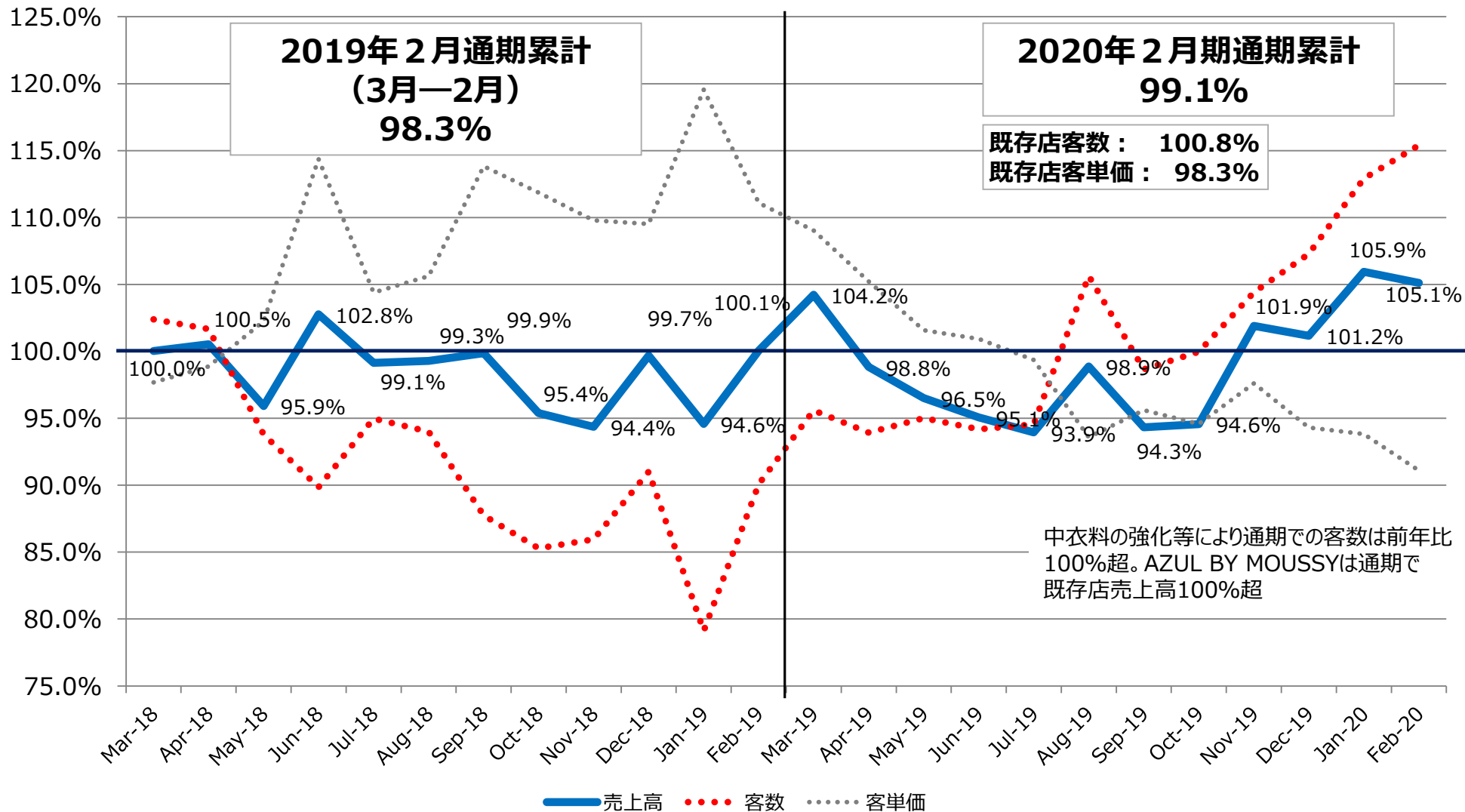
- ◆ 業務委託費の見直し等を図るも、変動費(販売委託費、物流費)及び減価償却費が4Qに上振れたこと、働き方改革推進により下期に人件費が増加したこと等から通期累計金額ベースで前年同期比微増

**結果、通期累計の国内営業利益38.6億円 (参考実績44.8億円 前年同期比※△13.9%)**  
**決算期変更の影響を除くと42.7億円 前年同期比△9.7%**

※ 参考実績対比の数字

既存店月次売上高の推移

(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及び通信販売。ただし、改装、自然災害等の理由により月中3日以上休業した店舗は除外

## 海外事業総括

- 3月以降中国小売会社は伸長(中国EC比率は通期で10%に到達)したものの、人民元安、下期の中国小売会社における仕入効率化により、連結に取り込む卸会社の売上、利益に影響
- 米国を拠点とした「MOUSSY」事業、日本を拠点とした「ENFÖLD」卸事業は開拓を継続。香港はデモの影響を受け、収益悪化

### 中国JV売上高65.3億円（前年実績71.9億円 前年同期比90.7%）

- ◆ 通期に亘る人民元安、下期における小売会社の仕入効率化の影響により連結に取り込む中国卸売上高（51%連結）に影響（人民元ベース96.3%、円ベースで前年同期比90.7%）
- ◆ ロイヤリティは前年同期比人民元ベース99.3%、円ベースで93.6%
- ◆ 期末店舗数は36店舗純増の285店舗（出店：64、退店：28）

### 中国JV利益6.3億円（前年実績6.0億円 前年同期比 104.7%）

- ◆ 持分法投資利益(中国小売会社：49%非連結)は前年同期比改善(黒字化)した一方、卸会社の利益が下期に鈍化

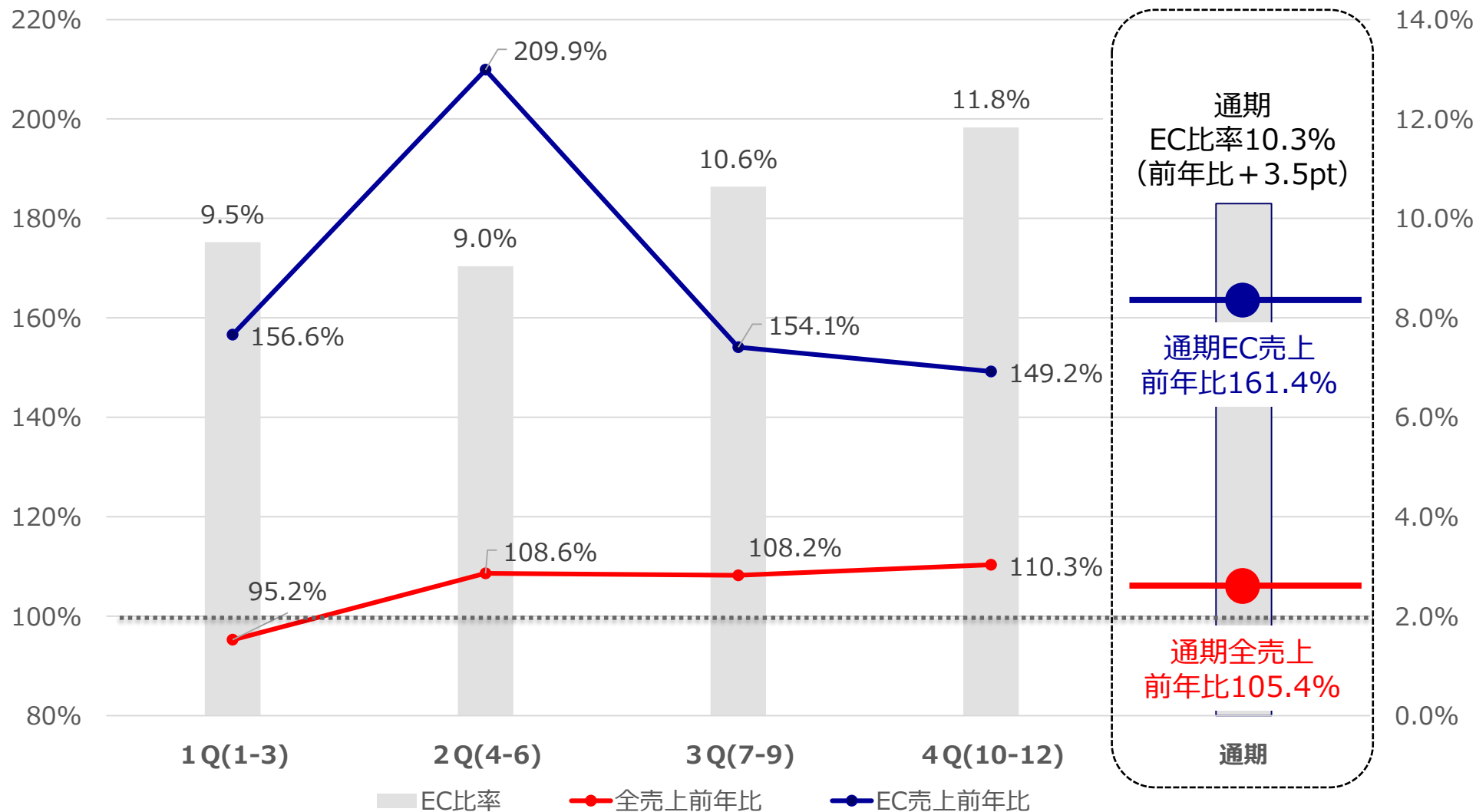
### 卸売を中心とした米国事業の拡大は引き続き

- ◆ 米国事業は、MOUSSY VINTAGEの卸事業における世界的な拡大が加速し、黒字幅が増加。日本発のENFÖLDと合わせ、海外への卸売が拡大

### 香港はデモの影響を受け、店舗開店に影響

- ◆ 民主化デモの影響で、店舗の閉店並びに営業時間短縮を余儀なくされた結果、香港小売事業は赤字化

中国小売 全売上・EC売上前年比 EC比率 (人民币建て)





## 連結PL実績

- 連結売上高は、前年同期比※97.2%
- 連結売上総利益率は、前年同期比※+0.8pt（56.7%→57.4%）、決算期変更の影響を除くと+1.1pt（56.3%→57.4%）
- 連結販管費率は、前年同期比※+1.2pt（49.2%→50.4%）なるも、実額ベースでは前年同期比※削減
- 連結営業利益は、前年同期比※△0.4pt（7.4%→7.0%）、決算期変更の影響を除くと△0.1pt（7.1%→7.0%）

(百万円/JPY mil)	2020年2月期						
	当期実績/FY Actual (2019/3/1~2020/2/29)				参考実績/Ref Actual (2018/3/1~2019/2/28)		
	業績見通し Forecast	実績 Actual	対売上 % of Sales	見通し比 vs Forecast	実績 Actual	対売上 % of Sales	前年同期比※ YoY
売上高/Sales	67,945	<b>65,880</b>	100.0%	97.0%	67,785	100.0%	97.2%
売上総利益/Gross Profit	38,596	<b>37,837</b>	57.4%	98.0%	38,408 (38,196)	56.7% (56.3%)	98.5% (99.1%)
販管費及び一般管理費/ SG&A	33,927	<b>33,232</b>	50.4%	98.0%	33,365	49.2%	99.6%
営業利益/Operating Profit	4,669	<b>4,604</b>	7.0%	98.6%	5,042 (4,830)	7.4% (7.1%)	91.3% (95.3%)
経常利益/Recurring Profit	4,725	<b>4,586</b>	7.0%	97.1%	4,896 (4,729)	7.3% (7.0%)	93.7% (97.0%)
親会社株主に帰属する 純利益/Net Profit	2,895	<b>2,871</b>	4.4%	99.2%	3,181 (2,784)	4.7% (4.1%)	90.3% (103.2%)

※ 参考実績対比の数字。2019年2月期の数値には通常決算では入らない評価損の戻りが売上総利益に計上されているため、2019年2月期に計上された特別利益と共に影響を差し引いたものを( )数値として表記

## 連結事業別売上

- 百貨店ブランドは引き続き好調。SCブランドは3Q以降客数主導で改善傾向（AZUL BY MOUSSYは通期で既存店売上高は100%超）。FB/SBブランドは夏場から秋に掛けて販売に苦慮
- 海外は、中国小売会社の仕入れ効率化及び為替の影響により、連結に取り込む中国卸売上高に影響。米国は卸売を中心に大きく伸長
- その他は、草創期ブランドによる売上成長が寄与

(百万円/JPY mil)	2020年2月期			2019年2月期	
	実績	構成比	前年同期比※	参考実績	構成比
	Actual	Composition	YoY	Actual	Composition
売上高/Sales	65,880	100.0%	97.2%	67,785	100.0%
FB/SBブランド/FB/SB Brands	20,564	31.2%	95.0%	21,658	32.0%
SCブランド/SC Brands	29,902	45.4%	98.7%	30,302	44.7%
セレクトショップ・百貨店ブランド/ Select Shop・Dept.. Store Brands	5,727	8.7%	104.4%	5,488	8.1%
海外/Overseas	8,099	12.3%	92.0%	8,802	13.0%
その他/Others	1,585	2.4%	103.4%	1,533	2.3%

※ 参考実績対比の数字

## 連結販管費実績

- 連結販管費率は、前年同期比※ +1.2pt (49.2%→50.4%) なるも、実額ベースでは前年同期比※削減
- 働き方改革の推進により、店舗を中心に人員増を図ったことから給与手当が前年対比増
- 4Qに改装を多く実施したことにより減価償却費増。4Qにおける国内売上増に伴い変動費（販売委託費、物流費）比率が上昇

(百万円/JPY mil)	2020年2月期				2019年2月期	
	実績	対売上	前年同期比 ※	売上比 増減※	参考実績	対売上
	Actual	% of Sales	YoY※	Movement vs % Sales※	Actual	% of Sales
売上高/Sales	65,880	100.0%	97.2%	-	67,785	100.0%
販売管理費/SG&A Expense	33,232	50.4%	99.6%	1.2Pt	33,365	49.2%
広告費及び販売促進費/ Advertising and promotional cost	1,884	2.9%	96.2%	± 0.0Pt	1,959	2.9%
給与手当/Salaries and wages	5,800	8.8%	105.9%	0.7Pt	5,477	8.1%
販売手数料(店舗家賃及び販売委託 手数料)/Store rent and fee for franchisee	13,677	20.8%	97.1%	± 0.0Pt	14,091	20.8%
減価償却費/Depreciation	926	1.4%	108.6%	0.1Pt	853	1.3%
その他/Others	10,943	16.6%	99.6%	0.4Pt	10,983	16.2%

※ 参考実績対比の数字

## 連結貸借対照表

- 前年同期末と比較した商品(在庫)は94.9%と在庫効率化に一定の成果

(百万円/JPY mil)	2020年2月期 (2020/2/29)			2019年2月期 (2019/2/28)	
	金額	構成比	前期末比	金額	構成比
	Amount	Composition	% to previous year end	Amount	Composition
現預金/Cash	16,133	42.1%	87.2%	18,504	45.4%
受取手形及び売掛金/Notes and Trade Receivables	7,455	19.5%	102.0%	7,311	18.0%
商品/Inventories	5,163	13.5%	94.9%	5,438	13.4%
その他流動資産/Other Current Asset	532	1.4%	117.0%	455	1.1%
固定資産/Non Current Asset	8,997	23.5%	99.9%	9,004	22.1%
総資産/Total Asset	38,282	100.0%	94.0%	40,715	100.0%
負債/Liabilities	16,790	43.9%	82.5%	20,349	50.0%
純資産/Equity	21,492	56.1%	105.5%	20,365	50.0%

## 国内PL実績

- 国内売上高は前年比※98.6%
- 国内通販売上高は、前年同期比※98.2%。自社ECサイトは前年同期比※101.1%  
他社サイトは値引き販売の抑制により前年同期比※94.7%なるも、営業利益改善に寄与
- 国内売上総利益率は、前年同期比※±0pt（決算期変更の影響を除くと+0.4pt 59.8%→60.2%）

(百万円/JPY mil)	2020年2月期			2019年2月期	
	実績	対売上	前年同期比※	参考実績	対売上
	Actual	% of Sales	YoY※	Actual	% of Sales
売上高/Sales	59,115	100.0%	98.6%	59,974	100.0%
(店舗売上/Store Sales)	47,381	80.2%	98.7%	48,012	80.1%
(通販売上/EC Sales)	7,787	13.2%	98.2%	7,926	13.2%
売上総利益/Gross Profit	35,578	60.2%	98.6% (99.2%)	36,078 (35,866)	60.2% (59.8%)
販管費及び一般管理費/SG&A	31,716	53.7%	100.4%	31,590	52.7%
営業利益/Operating Profit	3,862	6.5%	86.1% (90.3%)	4,487 (4,275)	7.5% (7.1%)
経常利益/Recurring Profit	3,771	6.4%	88.6% (92.2%)	4,255 (4,088)	7.2% (6.8%)

※ 参考実績対比の数字。2019年2月期の数値には通常決算では入らない評価損の戻りが売上総利益に計上されているため、2019年2月期に計上された特別利益と共に影響を差し引いたものを( )数値として表記

## 中国合弁事業の売上・利益状況

- 中国卸売は下期における小売会社の仕入効率化により前年同期比96.3%（人民元建てベース）
- 人民元建てのロイヤリティは前年同期比99.3%。

## 日本円

(百万円/JPY mil)	2020年2月期 実績 Actual	2019年2月期 Previous Year	前年同期比 YoY
中国合弁事業からの売上 Sales from China JV			
卸売/Wholesale	6,531	7,198	90.7%
ロイヤリティ/Royalty	488	522	93.6%
売上合計/Sales Total	7,020	7,720	90.9%
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/Profit from Retail company (持分法投資利益) Equity method investment gain	24	-33	-
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	263	269	97.8%
ロイヤリティ税抜換算 Royalty after tax	342	365	93.6%
利益合計/Profit Total	630	602	104.7%

## 人民元

(単位:百万人民元)	2020年2月期 実績 Actual	2019年2月期 Previous Year	前年同期比 YoY
中国合弁事業からの売上 Sales from China JV			
卸売/Wholesale	414	430	96.3%
ロイヤリティ/Royalty	31	31	99.3%
売上合計/Sales Total	445	462	96.5%
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	1	-1	-
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	16	16	100.0%
ロイヤリティ税抜換算 Royalty after tax	21	21	99.3%
利益合計/Profit Total	40	36	111.1%

**JAPAN**

出店： 31店舗  
退店： 27店舗  
期末店舗数： 356店舗  
(前年同期比+4店舗)

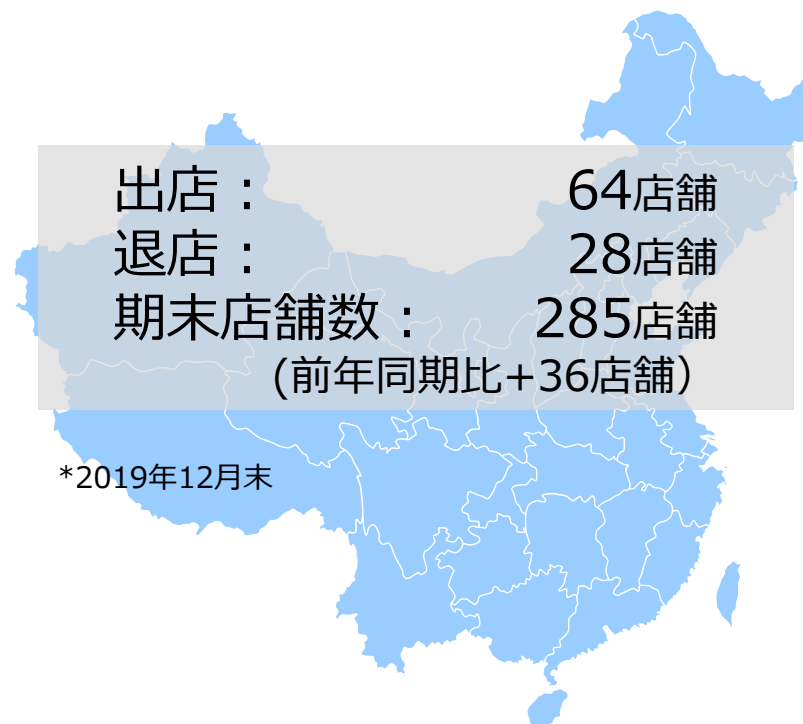
\*2020年2月末



**CHINA**

出店： 64店舗  
退店： 28店舗  
期末店舗数： 285店舗  
(前年同期比+36店舗)

\*2019年12月末



1 2020年2月期 通期業績説明

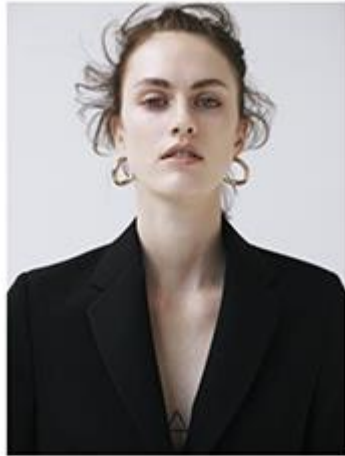
2 事業の取組み

3 通期業績見通し

4 中期経営計画の1年目の振り返り及び今後の方針について



- MOUSSY創立20周年を記念し、様々なブランド、アーティストとのコラボレーションを実施する予定
  - オールメイドインジャパンの新ジーンズ「PLAIN JEANS」：2020年3月19日 発売



- AZULがテナント大賞・パワーアップ賞を受賞。販売戦略見直し、独自性を磨いたことが評価
  - 暖冬傾向に合わせた中衣料の打ち出しを客数増に繋げた他、データをもとに顧客像を明確化し、新ラインでニーズ対応の幅を拡大
  - 商品力を強化し、オフ施策に頼らない集客を実現。2020年2月期は既存店売上高で前年実績をクリア



- 「HIGH DESIGN LOW PRICE」をテーマとし2018年春に開始した「STYLEMIXER (スタイルミキサー) 」のメンズラインを2020年3月4日 (水) ローンチ
- メンズラインのディレクションを務めるのは、アパレルや広告業界で長年キャリアを積み、古着からストリート・モードまで約300ブランドを着用し、洋服を知り尽くした「服好き」なデザインチーム



- 1 2020年2月期 通期業績説明
- 2 事業の取組み
- 3 通期業績見通し
- 4 中期経営計画の1年目の振り返り及び今後の方針について

**コロナウィルス感染症により、国内外消費者における購買行動への影響及び仕入の状況等、業績に与える影響につき現時点で合理的な見積もりが困難**

**現時点では業績予想を「未定」とし、今後影響額の算定が可能となった時点で速やかに公表する予定**

**投資家の皆様におかれましてはご理解の程宜しくお願い申し上げます**

## コロナウィルスの影響と対応方針

### ■ 上期はコロナウィルスの影響を見据え『無駄を徹底的に省く』守りの経営を遂行

#### 中国店舗の状況

- ◆ 中国政府の指導により、1月中旬（旧正月）～2月末まで店舗営業に大きく影響
- ◆ その後段階的に営業が再開され、2020年4月13日現在、ほぼ全ての店舗が再開
- ◆ 現在急速な勢いで売上が回復中



#### 国内店舗への影響

- ◆ インバウンド需要の減少及び百貨店の営業自粛により、当社百貨店ブランドにも影響
- ◆ 全国商業施設の営業自粛を境に売上の落ち込みが現出。緊急事態宣言発動に伴い、売上の更なる減少



#### 国内仕入への影響

- ◆ 納期の遅れは2～3週間程度に限定されているものの、季節が一致しない商材が現出することを懸念
- ◆ 発注の抑制等により上期の在庫水準コントロールを企図



**中国は売上の回復が鮮明**  
**国内店舗売上の回復には、コロナの終息及び消費者心理の回復が必要**  
**掛かる状況下、『徹底した在庫管理と販管費の抑制により利益の確保を狙う』**

## 通期取り組みについて

- MOUSSY20周年、販売価格の適正化、ECの強化、NEWRETAIL施策の推進等により売上拡大を目指すと共に、ブランドの適時適量化運営の拡充、販管費の抑制等の効率化を推進し利益を積み上げる

### 商品・MD施策

- ◆ 五輪の延期に伴い、MOUSSY20周年施策の一部及び五輪関連施策は来期に延期
- ◆ AZUL新業態「crie conforto (旧ASCP AZUL BY MOUSSY)」のローンチ
- ◆ EC専門ブランドSTYLEMIXERの出店
- ◆ アウターと中衣料における投入タイミングの適時適量化の深耕及び販売価格の適正化による商品価値の具現化
- ◆ MD戦略精緻化による粗利率、商品在庫改善
- ◆ 循環素材、環境配慮素材品番の拡充



### NEWRETAIL施策

- ◆ 自社ECのユーザビリティの向上及び次世代環境（NEW RETAILや5G等）に向けたインフラ整備
- ◆ 店舗・EC在庫一元化運用のスタート及びEC店舗連携（オムニチャネル化）施策の深耕
- ◆ マーケティングオートメーションによる自社ECのリピート率の向上及び新規顧客獲得
- ◆ 一部ブランドでのマーチャンダイジングの半自動化導入



## 株主配当

- 2020年2月期の配当は38円。2021年2月期の配当金額については未定
- 「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

- ◆ 当社株式への投資魅力をさらに高め、より多くの株主様に当社株式を長期的に保有していただけるように、2019年2月期に株主優待制度の内容の一部を変更

### 1. 対象株主

- ◆ 毎年2月末日及び8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5月下旬及び11月下旬の発送を予定

### 3. 株主優待の内容

所有株式数	優待内容
100株以上 (変更なし)	当社クーポン券 2枚 (年間4,000円相当) 上期1枚、下期1枚、計2枚贈呈
200株以上	当社クーポン券 3枚 (年間6,000円相当) 上期2枚、下期1枚、計3枚贈呈
500株以上	当社クーポン券 4枚 (年間8,000円相当) 上期2枚、下期2枚、計4枚贈呈

※当社商品券は、店舗及び自社通販サイトで使用可能

新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、2019年8月末権利確定分の「株主優待券」の有効期限を延長

#### <変更内容>

券面記載：有効期限 2020年5月末日まで  
変更後：有効期限 2020年8月末日まで

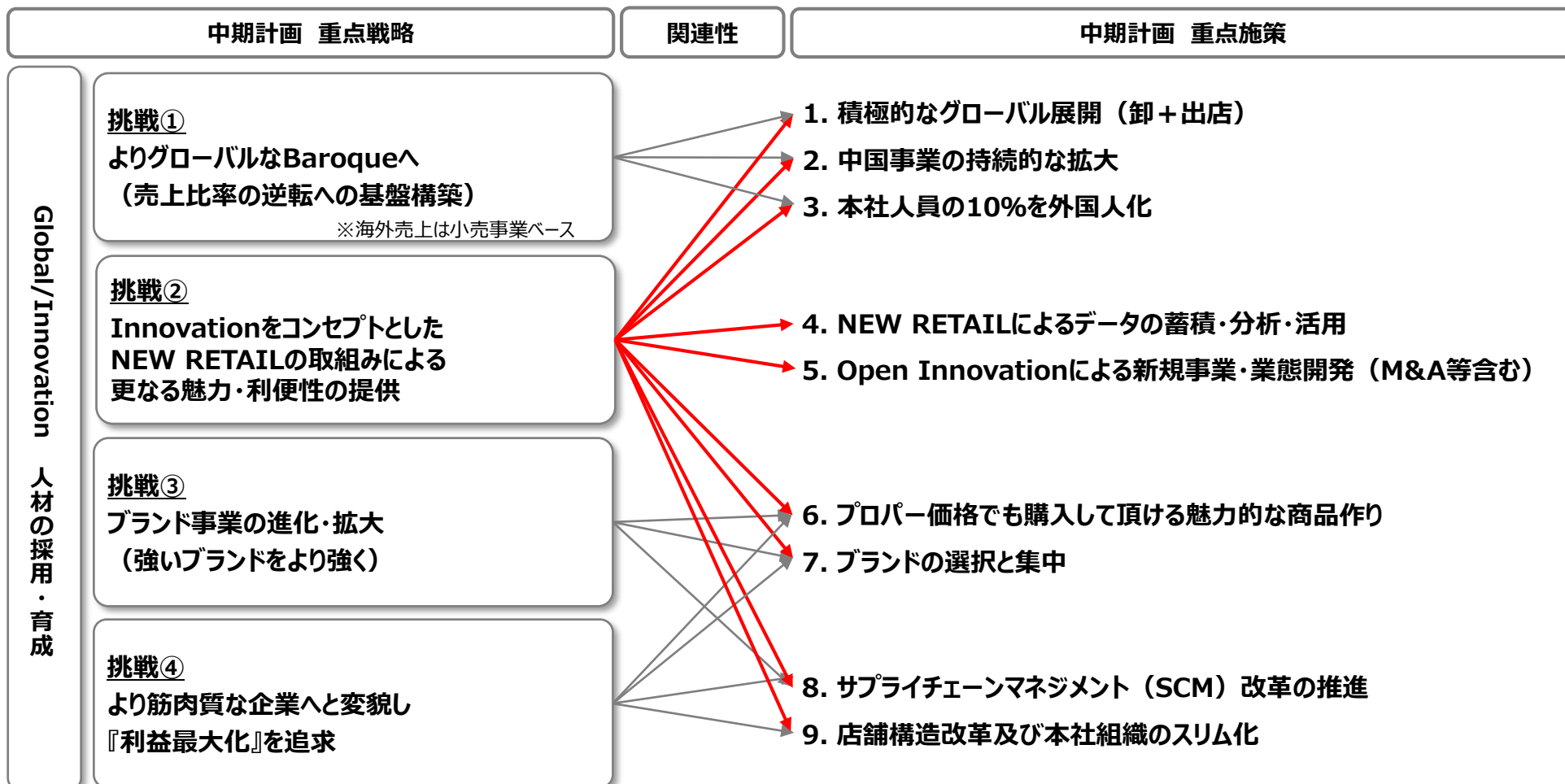
尚、延長いたしました優待券は、2020年5月下旬に送りする株主優待券と併用が可能



- 1 2020年2月期 通期業績説明
- 2 事業の取組み
- 3 通期業績見通し
- 4 中期経営計画の1年目の振り返り及び今後の方針について

- 将来像を目指す5年間の新中期計画において、4つの重点戦略で企業価値向上へ取り組む

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



※当社「新中期経営計画 (2019年4月15日付リリース)」より一部抜粋

**2020年2月期**

(新中計1年目)

**2024年2月期**

(新中計最終年度目標)

売上高

658.8億円

**1,000億円**

売上総利益

378.3億円

**560億円**

営業利益

46.0億円  
(営業利益率 7.0%)

**85億円**  
(営業利益率 8.5%)

経常利益

45.8億円

**87億円**

当期純利益

28.7億円

**57億円**

海外売上比率

※海外売上は小売事業ベース

25.0%

**33.0%**

ROE

14.5%

**20.0%**

- 海外展開を見据えた体制を構築し、ICTによる業務の効率化・利便性の向上、新規事業立ち上げ、ブランド戦略の明確化、コスト削減への取り組み、及びプロパー販売強化で、規模の拡張と利益最大化を追求

## 1. 積極的なグローバル展開（卸+出店）

### 新中計 1年目（2020年2月期）

- 中国以外の国・地域におけるENFÖLDブランド認知度の向上に向けた海外卸事業提携パートナーの開拓

### 新中計 2年目以降（2021年2月期～）

- 海外卸事業提携パートナーの開拓を継続し、欧米を中心にMOUSSY・ENFÖLDブランド認知度のさらなる向上
- 新中計最終年度までに、中国以外（アジアを中心）の店舗を90店舗まで拡大

## 2. 中国事業の持続的な拡大

### 新中計 1年目（2020年2月期）

- 既存展開ブランド事業の出店拡大
- 日本企画商品の構成比率を上げた商品力を強化
- EC取り扱い商品の拡充、大手EC会社との連携強化によるEC売上の拡大

### 新中計 2年目以降（2021年2月期～）

- 既存ブランド事業の出店巡航速度（年間純増20～30店舗）の維持による持続的な拡大
- EC取り扱い商品の拡充、大手EC会社との連携強化を継続することによるEC売上の拡大
- MOUSSY VINTAGEやMOUSSY STUDIOWEARを中国に出店し、MOUSSYブランド認知度のさらなる向上

### 3. 本社人員の10%を外国人化

#### 新中計 1年目（2020年2月期）

- 海外大学向け会社説明会・面接の開催
- 海外大学からの積極的な新卒採用

#### 新中計 2年目以降（2021年2月期～）

- 引き続き海外大学からの積極的な新卒採用及び現地会社説明会・選考会開催の継続
- 留学生就職ネットワークへの求人掲載
- 国内大学の留学生向け個別選考会の開催
- 優秀な外国籍人材を発掘するため、一般財団法人バロック村井博之財団による外国人留学生を含めた就学(留学)支援プログラムの提供

### 4. NEW RETAILによるデータの蓄積・分析・活用

#### 新中計 1年目（2020年2月期）

- オムニチャネル化の推進（在庫表示、在庫自動連携、EC在庫店舗決済機能のリリース）
- 主力ブランドのRFID導入による業務効率化
- EC上にて、ポップアップ・リコメンド・メールの3観点でユーザー個別に適したマーケティングの自動化

#### 新中計 2年目以降（2021年2月期～）

- EC、POS、RFIDをインプットとした顧客属性、購買動向・商品のビックデータ蓄積と分析・活用
- SHEL'TTER PASSアプリ導線を活用した新サービスの提供
- 基幹システムが保有する膨大な過去の販売実績データに基づくMD設計・DB精度の高度化
- 顧客の行動を可視化し、顧客別での購買体験を強化

## 5. Open Innovationによる新規事業・業態開発（M&A等含む）

### 新中計 1年目（2020年2月期）

- 残在庫を有効活用するサステナブル型新規事業の開発（近日ローンチ見込み）

### 新中計 2年目以降（2021年2月期～）

- 既存のアパレル小売ビジネスモデルに囚われない、新規アパレルブランド事業の開発
- アパレル周辺事業を主軸にした新規業態の開発
- テック系ベンチャーとのコラボレーション

## 6. プロパー価格でも購入して頂ける魅力的な商品作り

### 新中計 1年目（2020年2月期）

- 実需に合わせた商品展開による過度な値引き販売の抑制

### 新中計 2年目以降（2021年2月期～）

- MOUSSY20周年のスペシャル企画商品の展開、主力FB/SBブランドのライン拡張による魅力的な商品ラインナップの充実化
- MOUSSYブランド設立時からのコンセプトである「自分たちが欲しいもの」に原点回帰した商品開発

## 7. ブランドの選択と集中

### 新中計 1年目（2020年2月期）

- 全社で定義した成長ステージをブランド毎に設定し、成長ステージ別に、来期以降の事業運営方針を決定

### 新中計 2年目以降（2021年2月期～）

- 過去実績と今後の成長見込みを考慮した既存ブランドへの投資戦略を明確にし、全体の事業収益性を強化

## 8. サプライチェーンマネジメント（SCM）改革の推進

### 新中計 1年目（2020年2月期）

- 直接貿易比率を高めるとともに、中国よりも生産コストを抑えられるASEAN生産比率の向上等による仕入原価低減の取り組み

### 新中計 2年目以降（2021年2月期～）

- 直接貿易比率、ASEAN生産比率の向上等による仕入原価低減の取り組みの継続
- ブランド事業と生産が一体でブランド販売戦略・生産戦略を策定し、品質と生産コストのバランス設計の最適化に向けた取り組み
- 安定した物流インフラの整備とともに、省人化・省力化による物流費の圧縮

## 9. 店舗構造改革及び本社組織のスリム化

### 新中計 1年目（2020年2月期）

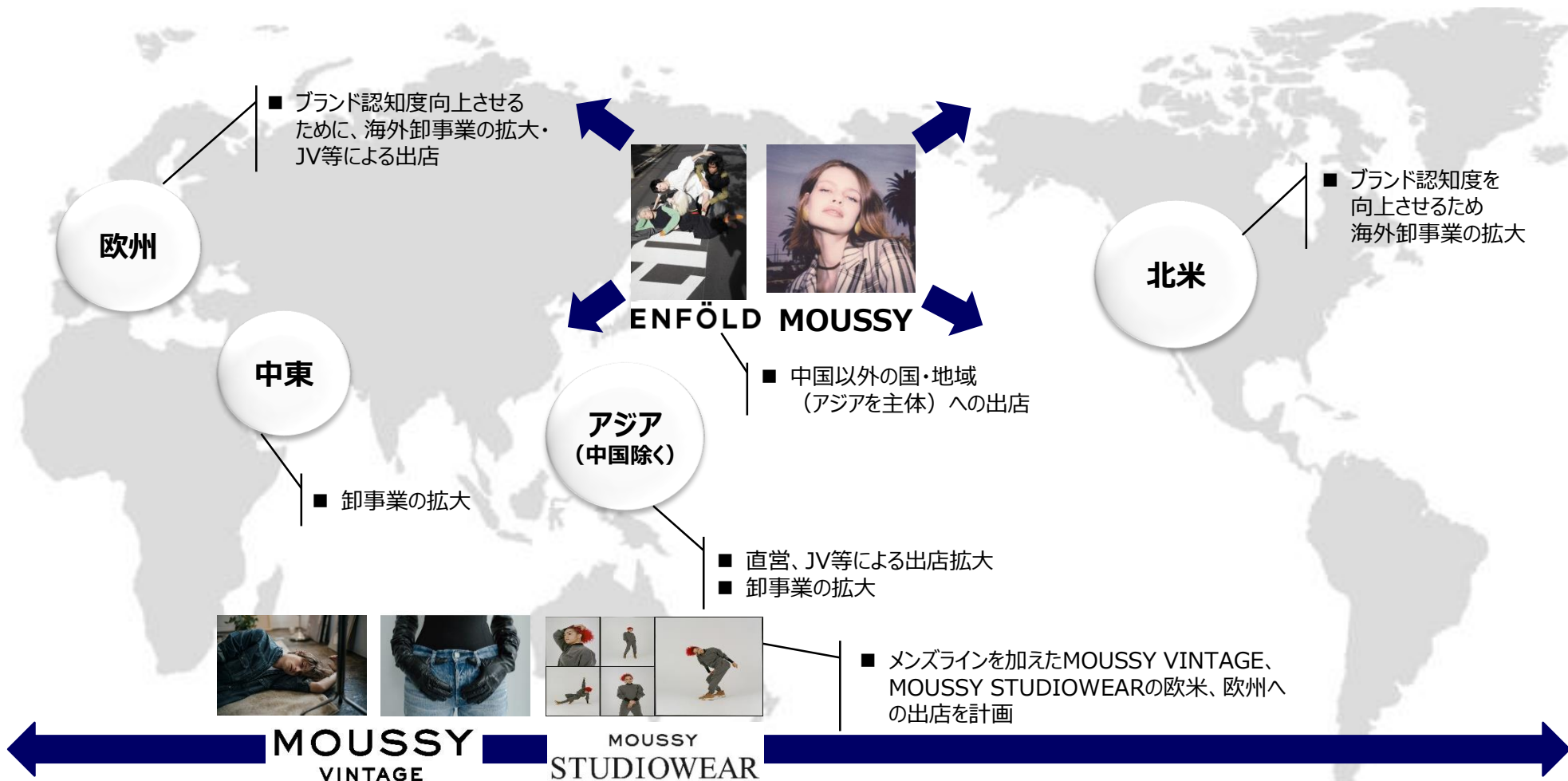
- 業務委託費・広告宣伝費を中心に適正化

### 新中計 2年目以降（2021年2月期～）

- 営業利益重視型の店舗スクラップ&ビルドの加速
- 店舗・本社の業務プロセスの標準化による社員一人あたりの労働生産性の向上

# 新中計 1年目の成果・2年目以降の取り組み ～今後のグローバル展開の全体像～

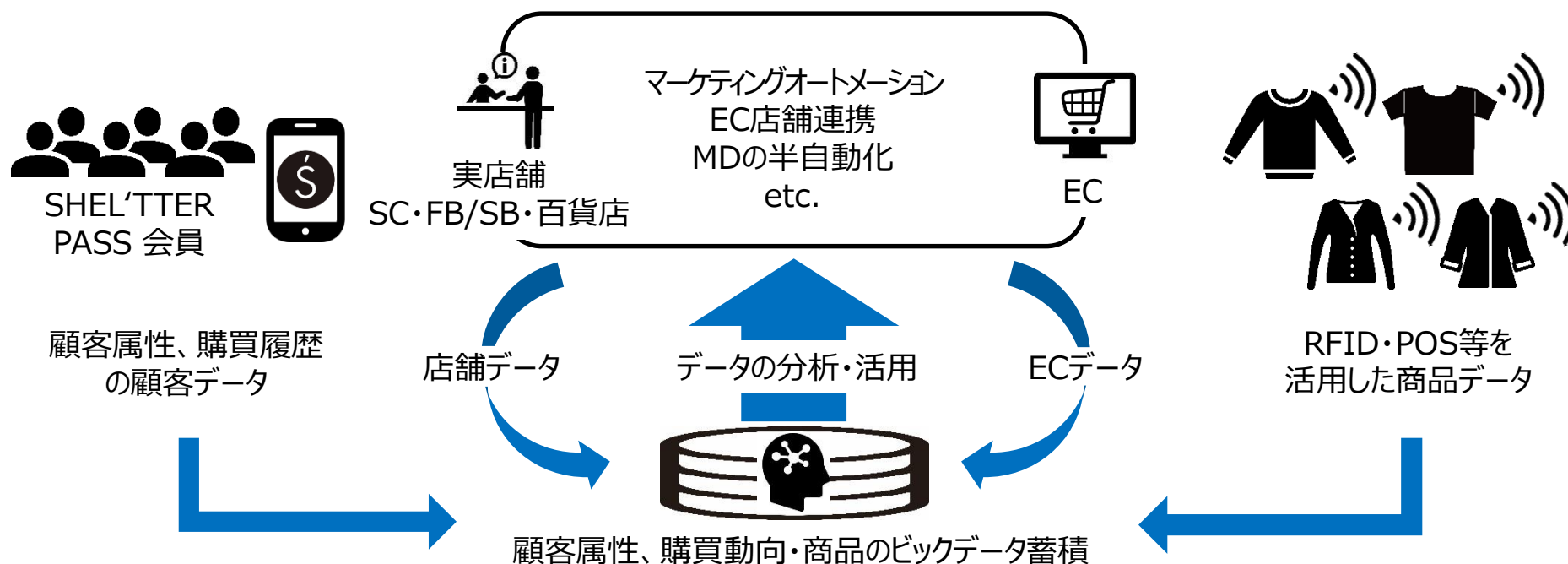
- 中国以外において、MOUSSY（オリジナルライン）、MOUSSY VINTAGEメンズライン、MOUSSY STUDIOWEARのグローバル展開、ENFÖLDはアジアを主体とし欧州・北米でのブランド認知度を向上させることにより、海外卸売を含めた事業を拡大する
- 新中計最終年度で中国以外で90店舗の展開を目指す



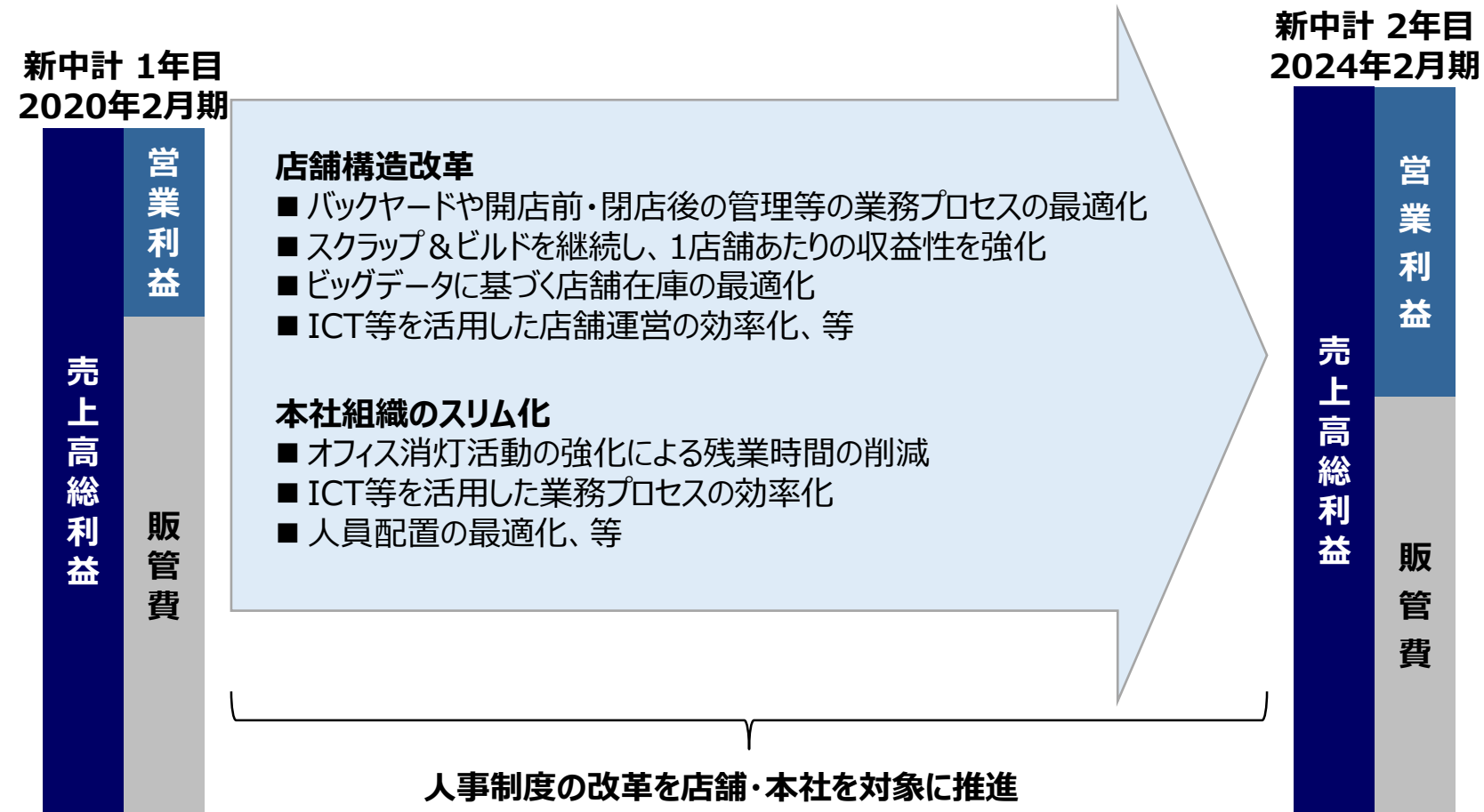


- バロックが目指すNEW RETAILは、SHEL'TTER PASSアプリを通じた顧客データ、RFID等を通じた商品データを分析・活用し、様々なデジタルテクノロジーを組み合わせながら顧客体験（UX）の向上とビジネスの効率化を実現することである
- 店舗及びECのそれぞれが求める要素を導入する
- ECと店舗を融合した顧客体験を向上するため、顧客情報を網羅的に収集する仕組みを作り、競合他社に先んじて、各施策をスピーディーに導入するための投資を行う
- 実証実験と効果検証を繰り返しながら、2024年に向けて段階的にローンチする

## NEW RETAILの目的 = 顧客体験（UX）の向上、ビジネスの効率化



- プロパー販売、仕入原価の低減活動による売上高総利益の改善に加え、即効性がある店舗構造改革及び本社組織のスリム化により、販管費を抑制する



- 「環境、社会」の角度からアパレル業界が抱える課題を認識し、バロックだからこそできる感性・個性を活かしたファッションを通じたサステナビリティ活動を推進する

## サステナビリティ活動

- 社員のサステナビリティ意識の向上
- ジェンダー平等の活躍を推進する人事制度



- サプライチェーンにおけるCO2排出量の削減
- 環境配慮素材を取り入れた商品の拡大
- 循環素材を取り入れた営業資材の拡大
- 在庫焼却の削減



- 地域活性化イベントの開催



# 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356店舗、中国に285店舗、香港に4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 + 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.

\*\*国内分は2020年2月時点 海外分は2019年12月時点



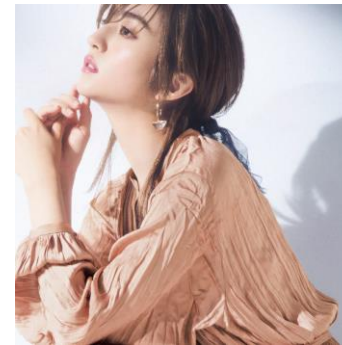
MOUSSY



SLY



AZUL  
BY MOUSSY



rienda



ENFÖLD



RODEO CROWNS  
WIDE BOWL



någonstans



SHEL'TTER



SPM  
STYLEMIXER



STACCATO

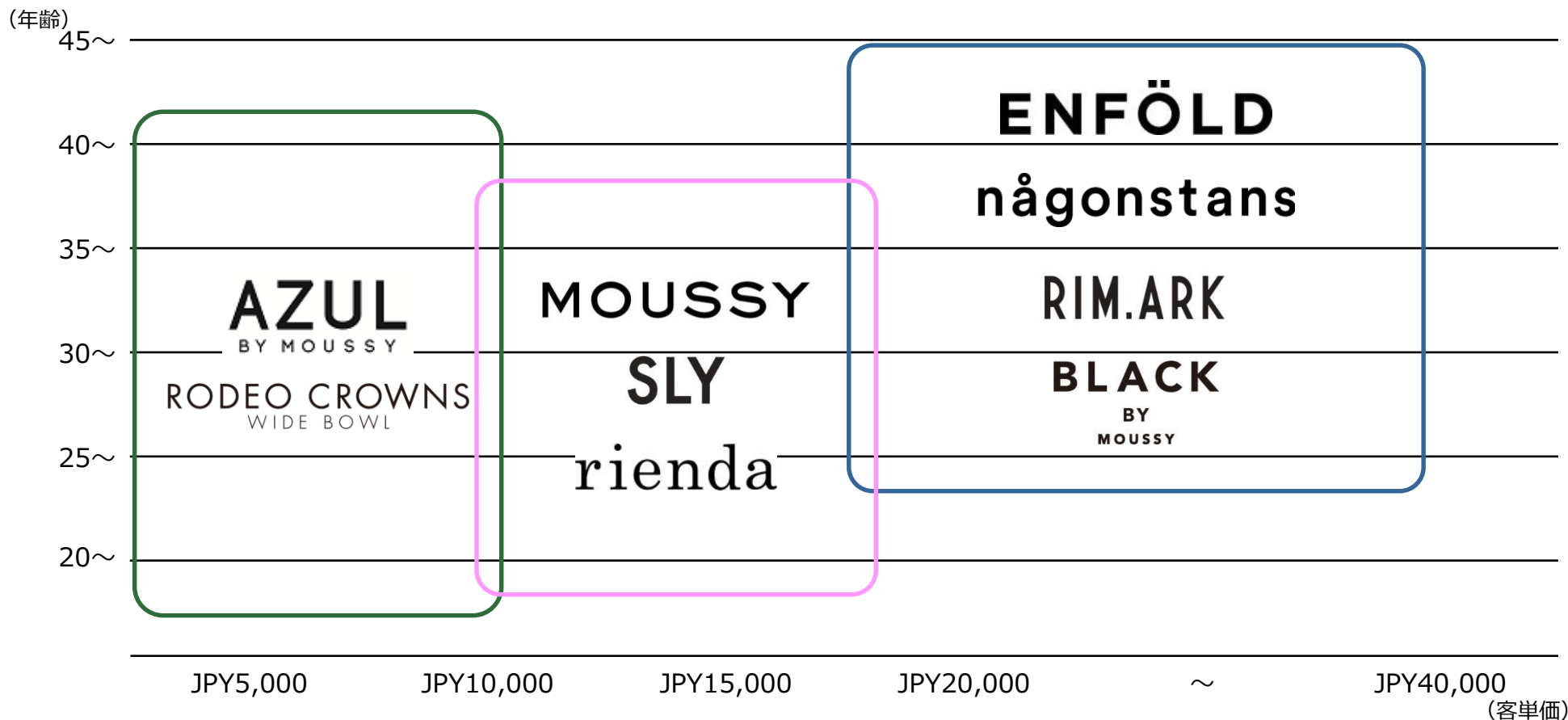
- 創業スピリットである「自分たちが欲しいもの」を徹底的にこだわって作り、国内海外問わず多くのファンに支えられながら事業活動を展開

時期	沿革	
2000年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>➢ 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</li> </ul>	
2006年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>	
2007年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CLSA及び当社経営陣によるMBOを実施。経営体制を強化。</li> </ul>	
2008年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>	
2010年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中国直営1号店「MOUSSY」を上海にオープン</li> </ul>	
2012年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>➢ 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</li> </ul>	
2013年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CLSAがBelle社等に株式を譲渡し、中国合弁事業が本格化</li> </ul>	
2016年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社内コンテストの優勝者が「RIM.ARK」を展開</li> <li>➢ 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</li> <li>● 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</li> </ul>	

時期	沿革
2017年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>
2018年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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「någonstans」を展開</li> <li>● パロックジャパンリミテッドの人気インフルエンサー2人をデザイナーに起用し、渋谷系ギャルからの卒業をコンセプトとした新ブランド「Leory x EBLÓA」をオフィシャルウェブサイト上で展開</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> <li>● 「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</li> </ul>
2019年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>



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
9	UNIQLO		2,320,000	1,814
10	A Bathing Ape		2,200,000	7,787
11	MUJI無印良品		2,120,000	2,100
14	KENZO		1,920,000	112
23	GU		1,140,000	712
29	UNDERCOVER		910,000	1,822
31	sacai		900,000	2,053
40	Yoji Yamamoto		760,000	791
45	MOUSSY		680,000	8,362
67	LOWRYS FARM		570,000	2,279
108	SLY		421,000	8,459

## 当社関連インスタグラマー YouTuber

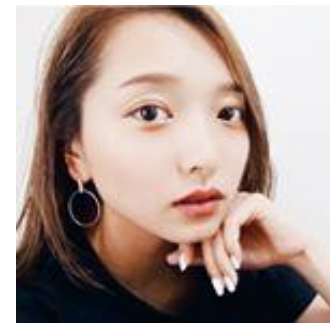
### aoi186

- Baroque japan limited visual staff
- フォロワー #476,000
- YouTube登録者数34万人



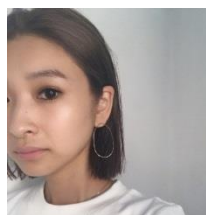
### Koike weekend

- 未来政策室室長
- フォロワー #98,000
- YouTube登録者数30.2万人



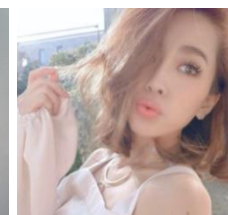
### \_marinakamura\_

- RIM.ARK
- フォロワー#137,000



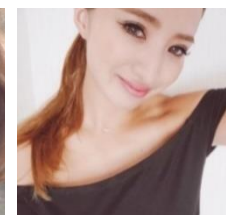
### Corina\_718

- EBLÔA
- フォロワー #94,000



### wadaarisa

- la vie de Leory
- フォロワー #81,000



2020年3月31日時点 Instagram, YouTube

- 2020年2月期出店数は64店舗、退店数は28店舗となり純増36店舗
- 積極的な出店を継続し今後も店舗の純増を予定

## ■店舗数：285店舗

- 1級都市：4都市 120店舗
- 2級都市：21都市 136店舗
- 3級都市：11都市 29店舗

## ■出店都市数：36都市

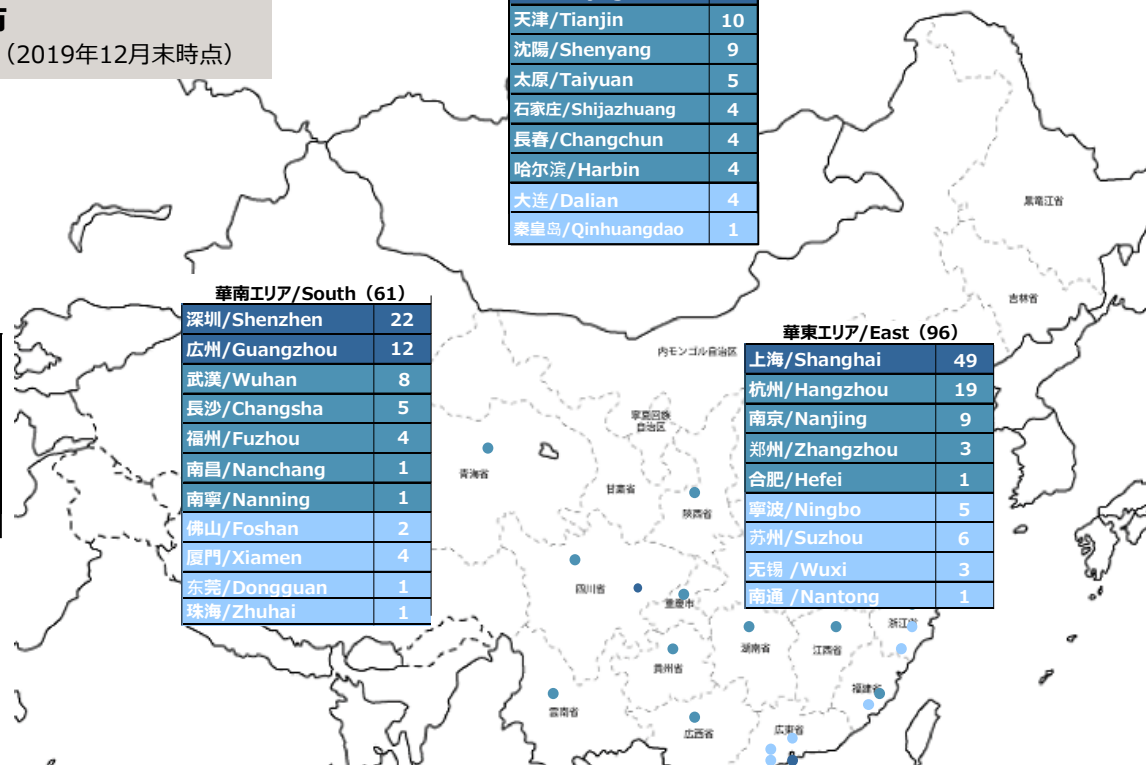
(2019年12月末時点)

成都/Chengdu	19
重慶/Chongqing	15
西安/Xian	8
昆明/Kunming	4
貴陽/Guiyang	2
西寧/Xining	1
綿陽/Mianyang	1

深圳/Shenzhen	22
広州/Guangzhou	12
武漢/Wuhan	8
長沙/Changsha	5
福州/Fuzhou	4
南昌/Nanchang	1
南寧/Nanning	1
佛山/Foshan	2
廈門/Xiamen	4
东莞/Dongguan	1
珠海/Zhuhai	1

北京/Beijing	37
天津/Tianjin	10
沈陽/Shenyang	9
太原/Taiyuan	5
石家荘/Shijiazhuang	4
長春/Changchun	4
哈爾濱/Harbin	4
大連/Dalian	4
秦皇島/Qinhuangdao	1

上海/Shanghai	49
杭州/Hangzhou	19
南京/Nanjing	9
鄭州/Zhangzhou	3
合肥/Hefei	1
寧波/Ningbo	5
蘇州/Suzhou	6
無錫/Wuxi	3
南通/Nantong	1



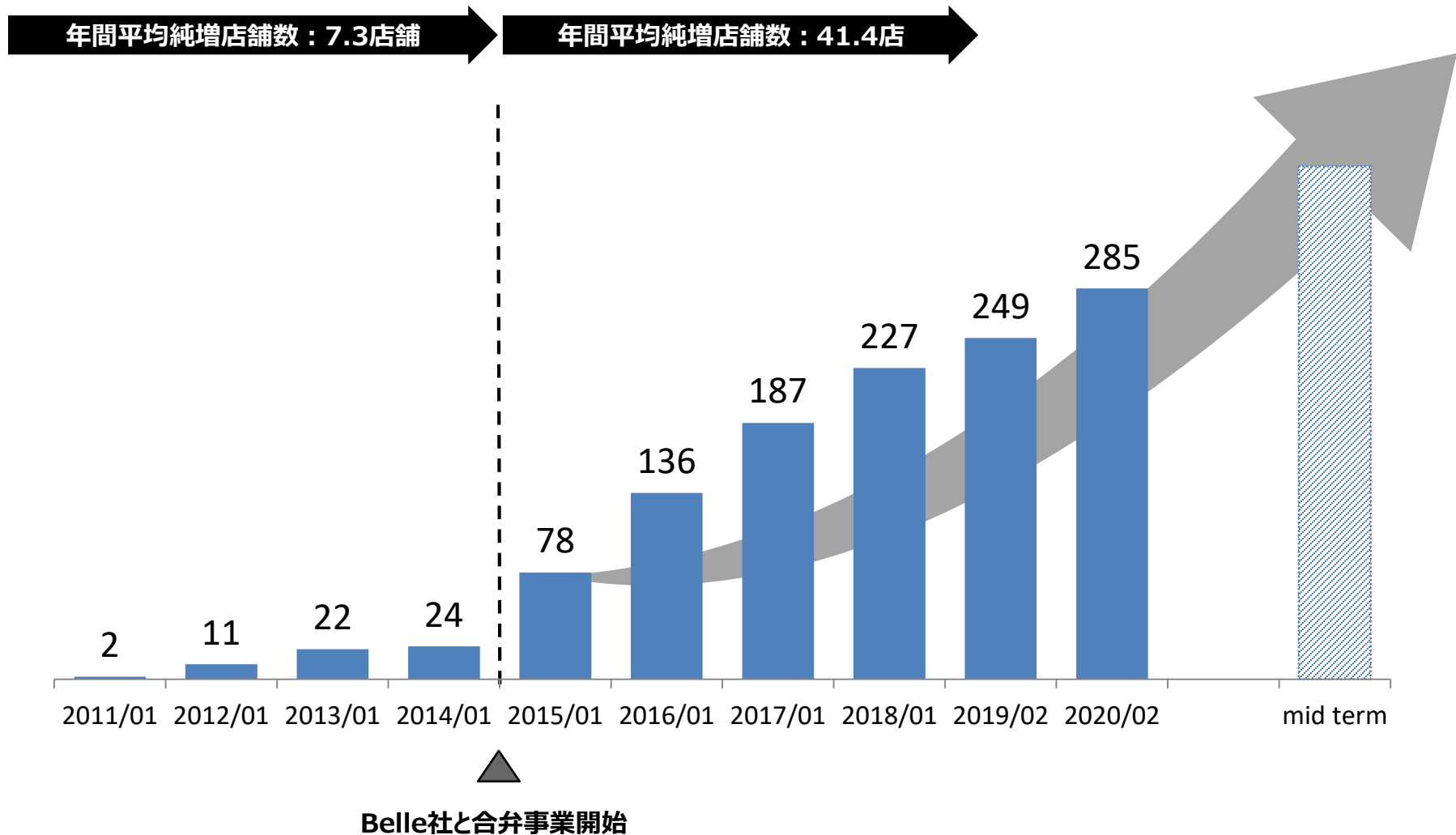
当社グループ定義

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

- 直営からBelle社との合弁事業切り替え（2013年）以降、出店が大幅に加速
  - 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
  - 2020年2月期は収益性を重視し36店舗の純増



## 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



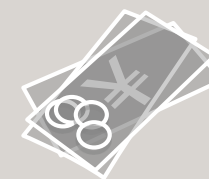
### 物流

- 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を更新し、変更する義務を負うものではありません。