

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

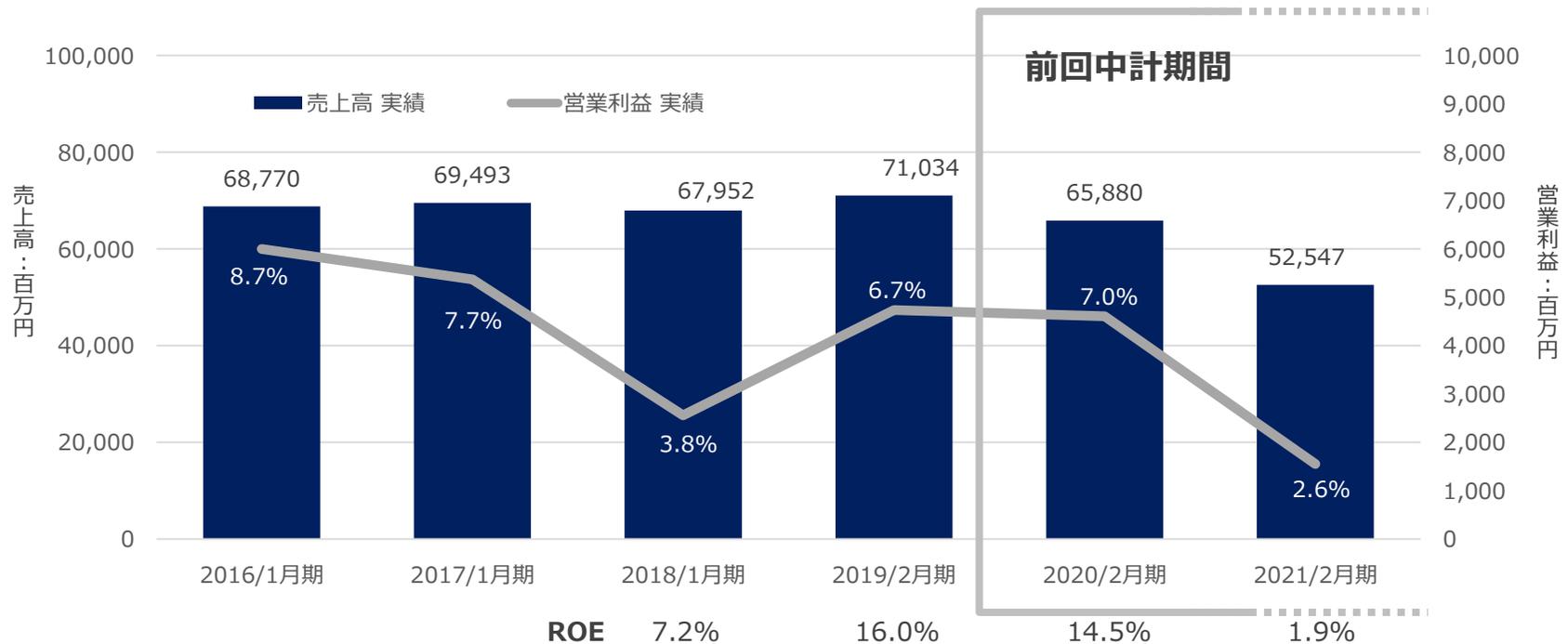
1. 経営指標と目標
2. 配当方針

## 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、**前回中計は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

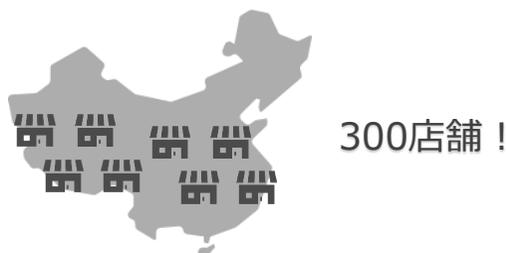
- MOUSSYの名を冠したブランド群全体で500億円規模を実現



- 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

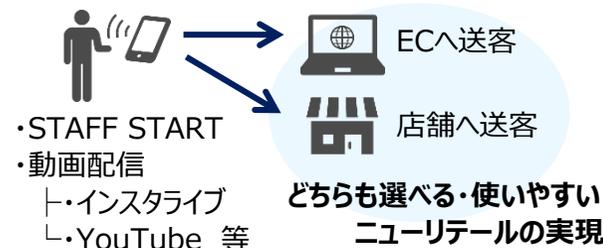
- お客様と繋がり、支持される力 = 強固な販売力



#### ✓ 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



■ 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、コロナ後の新常態を確立し、  
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

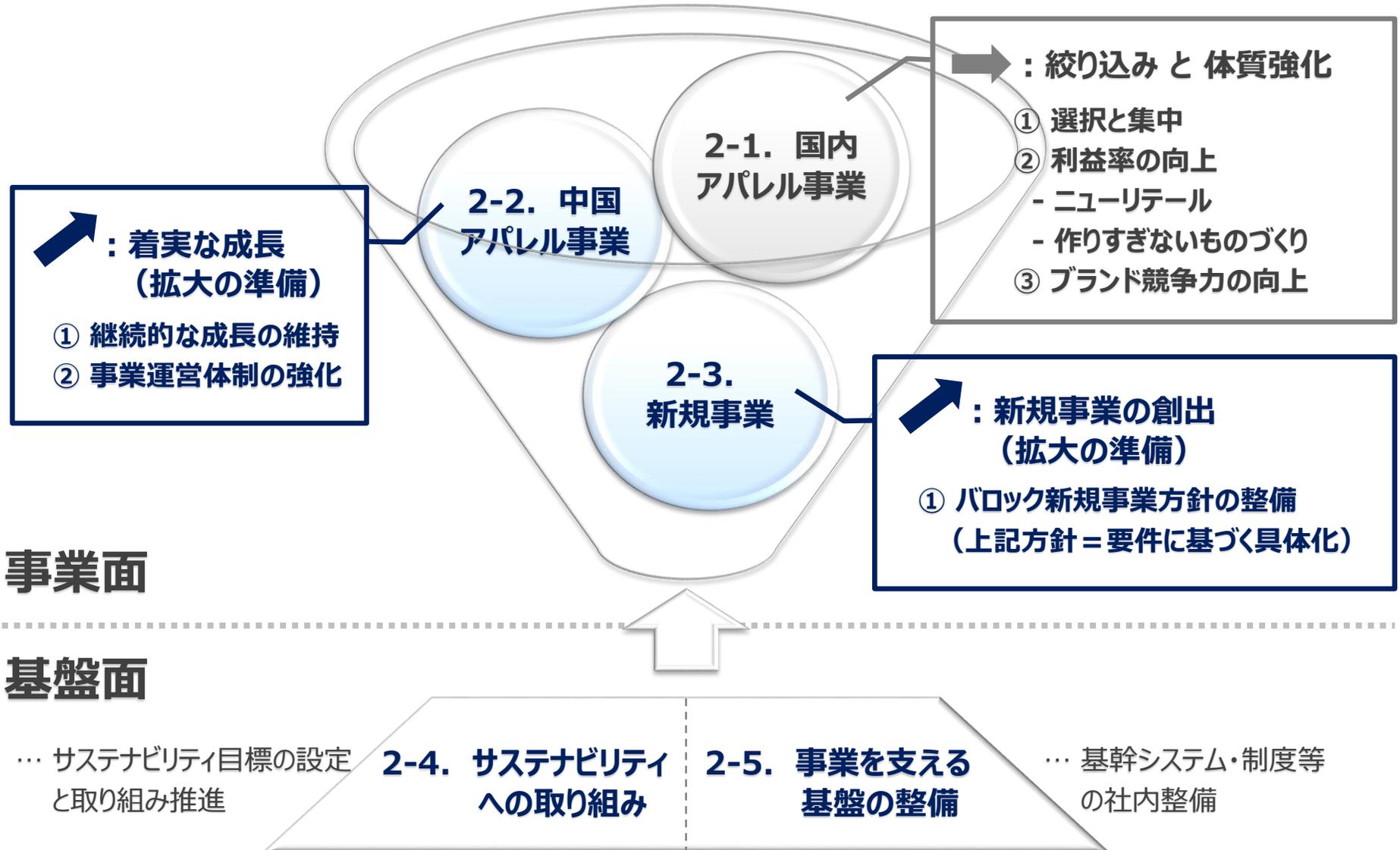
(左記4,5に対応)

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）。

**重点戦略**

**重点施策**



■ 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

Ⓢ 作りすぎないこと = サステナブル

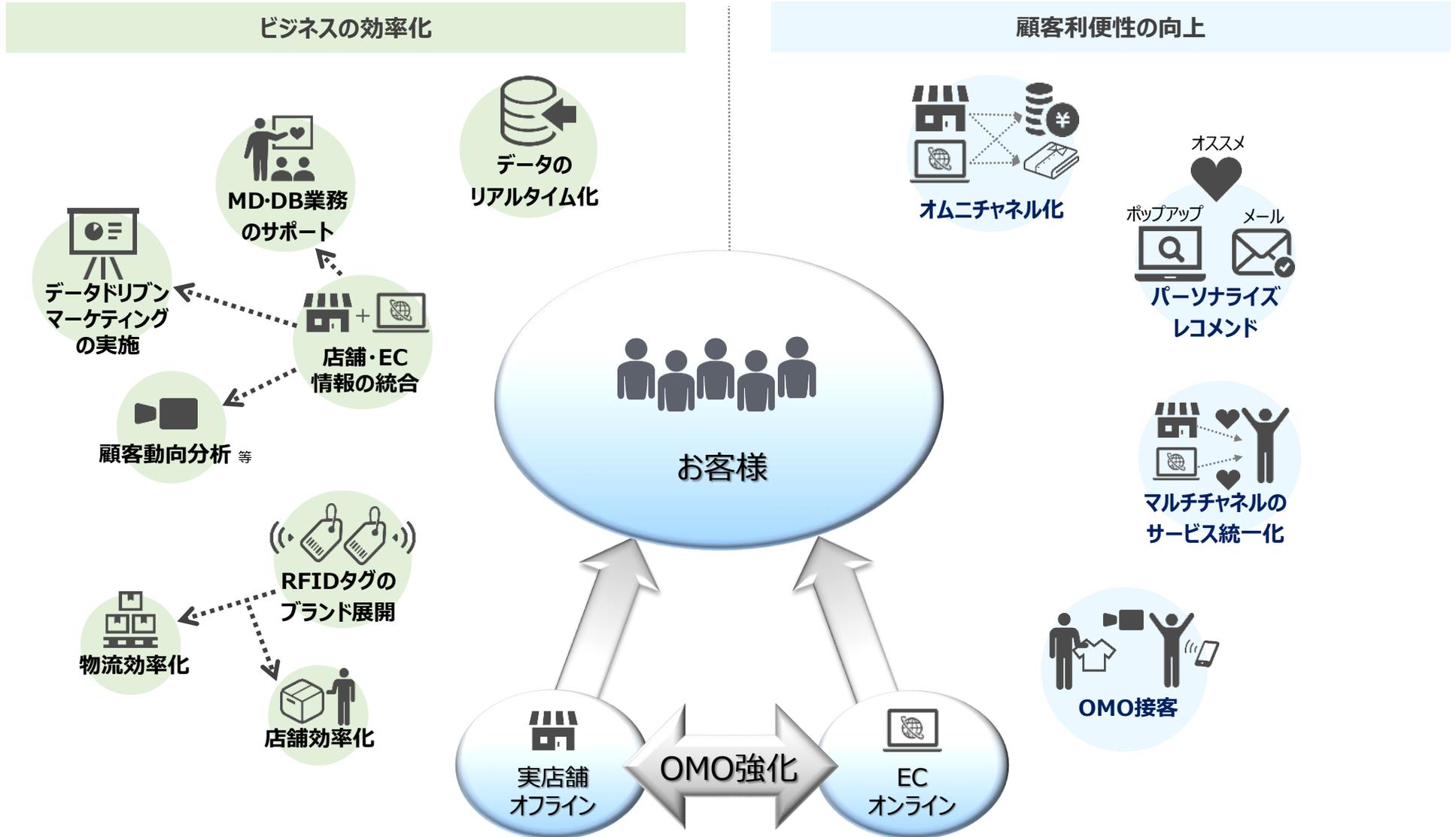
重点戦略2-5.  
事業を支える基盤の整備

… 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

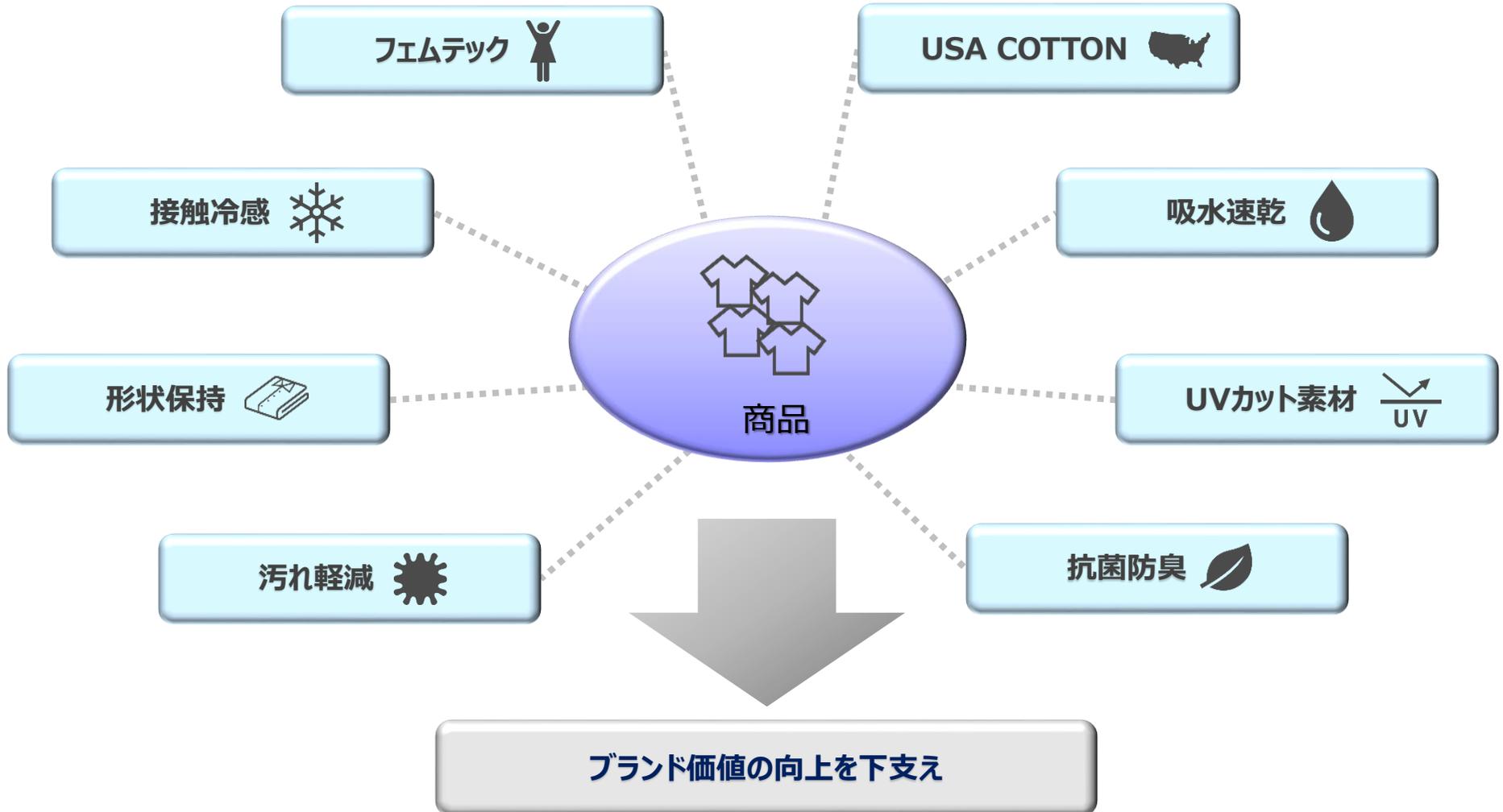
■ バロックのニューリテールは、OMO強化を通じて、ビジネスの効率化と顧客利便性の向上を実現する。



■ 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。



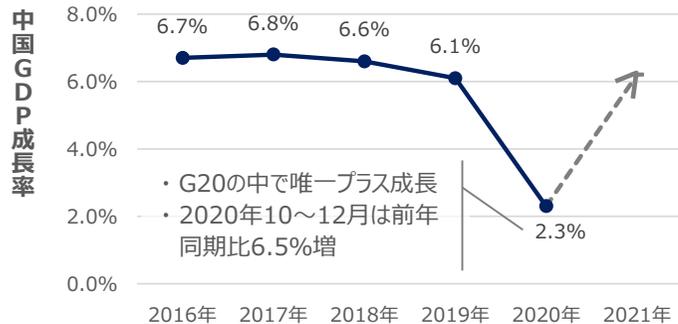
- 多機能素材を活用した商品強化に取り組み、ブランド価値の向上を図る。



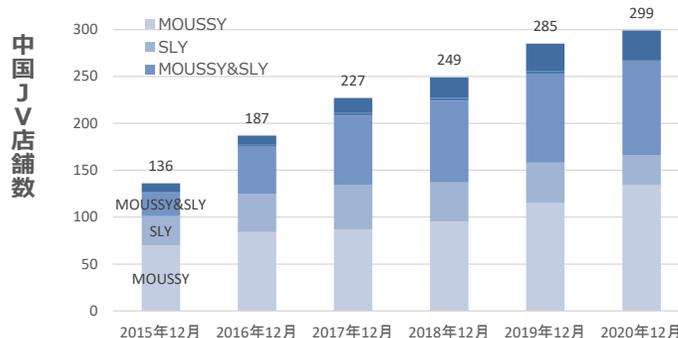
■ 中国アパレル事業の重点戦略として、**継続的な成長**を維持しつつ、同時に**事業運営体制の強化・再構築**を図る。

### 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

➔ マスマーケット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。

➔ 中国合併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

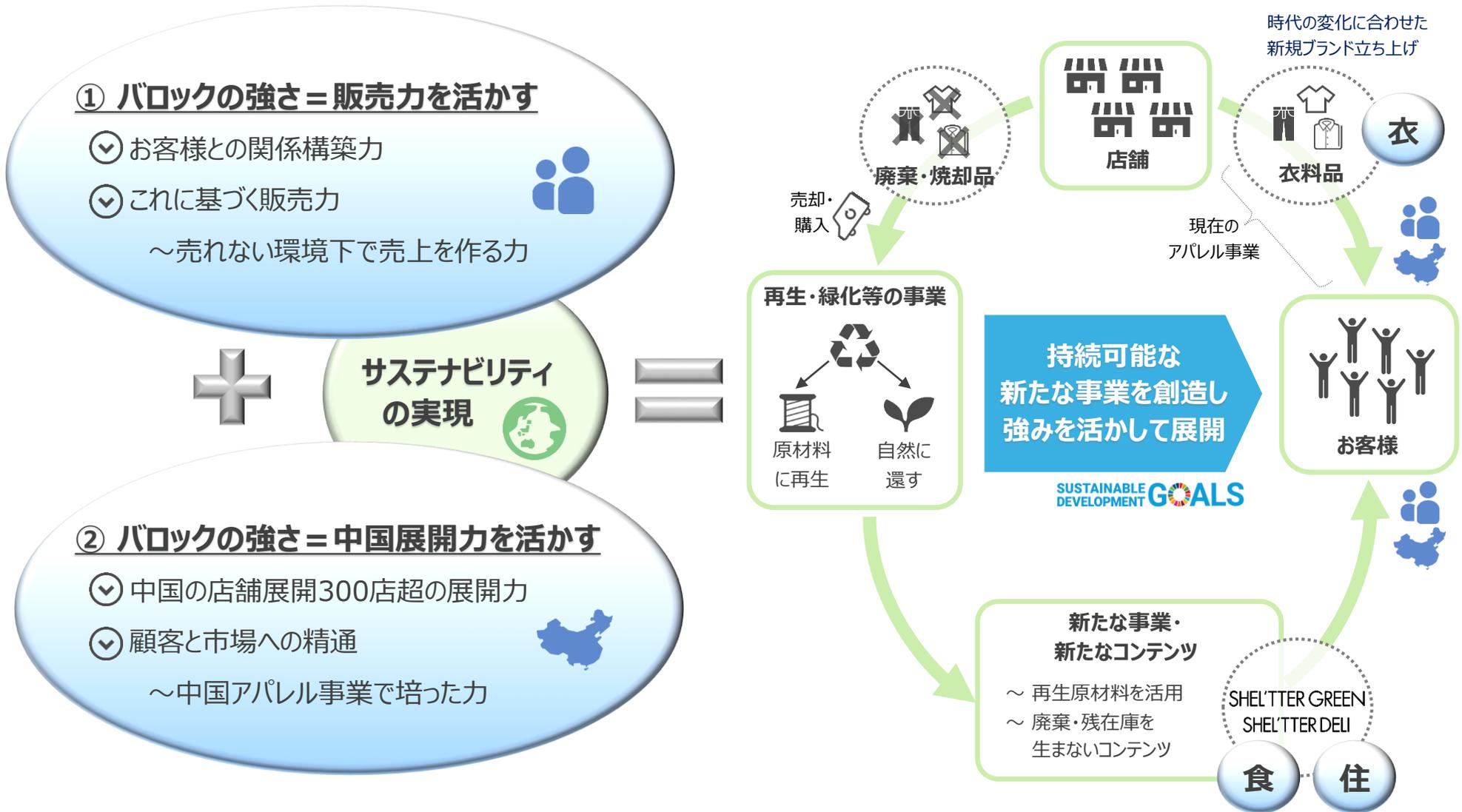
店舗展開の継続的な拡大

JAPAN

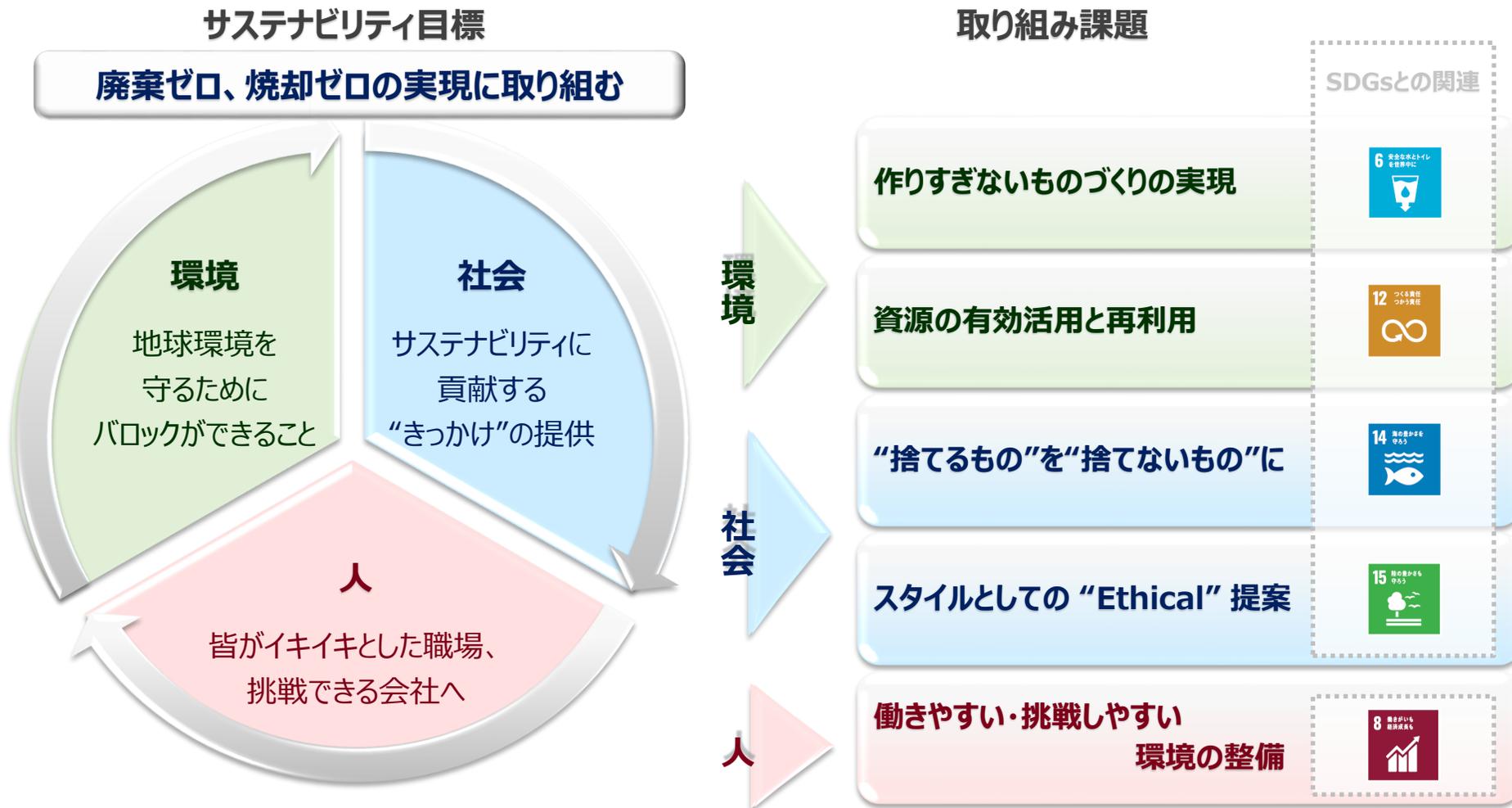
EC販売のノウハウ共有



■ 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"> <li>品番数・SKU数の削減</li> <li>QRによる数量コントロールの実現</li> </ul>	
	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"> <li>リサイクル素材・環境配慮型素材の活用</li> <li>製造工程における環境認定素材の活用 等</li> </ul>	   
		地球に優しい生産の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>排水リサイクル加工場での製品加工</li> <li>オゾンウォッシュ加工 (= 水使用量の削減)</li> </ul>	
		アクセサリ類への再生素材の利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>下げ札・ショッパーへの再生紙利用</li> <li>織ネームへの再生素材利用</li> </ul>	
		店舗内装の再利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>出店時) 前テナント造作の有効活用</li> <li>退店時) 上記が可能な状態で退店</li> </ul>	
		プラ素材の削減・廃止	<ul style="list-style-type: none"> <li>プラ素材ショッパーの廃止</li> </ul>	
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"> <li>ECサイト「AUNE」での展開</li> <li>その他ブランドでのリメイク商品の作成・販売</li> </ul>	
		再生繊維を新しい形で活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>リサイクル土壌を活用した事業展開</li> </ul>	
	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"> <li>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</li> </ul>	
人	働きやすい・挑戦しやすい環境の整備		<ul style="list-style-type: none"> <li>人事制度改革 (育成、処遇、評価の見直し)</li> <li>リモートワーク環境の整備</li> </ul>	

■ 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**
- ① 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



- ② 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



- ③ 中国との**直接貿易の推進**により、更なる原価低減
- ③ 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



- ④ **社員の育成**を重視、変化への対応力を高める
- ④ 「職務給」導入による「最適配置を実現」
- ④ 「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%	<b>グループ連結での利益体質の重要指標</b> ✓ 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	<b>事業構造の変化・進化を測る重要指標</b> ✓ 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	<b>海外アパレル事業成長の重要指標</b> ✓ 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%	<b>資本をもとにした利益創出を測る重要指標</b> ✓ 利益体質を実現し、ステークホルダーの期待に応える

■ 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。