



# 中期経営計画

July 16, 2024

BAROQUE JAPAN LIMITED

1. 2030年に目指す姿
2. ロードマップ
3. 重点戦略・施策一覧
4. 国内アパレル事業
  - 4-1. 重点強化・改廃ブランドの明確化
  - 4-2. 戦略的な店舗スクラップ&ビルド
  - 4-3. 作りすぎないものづくり
  - 4-4. ニューリテールの取り組み
  - 4-5. MOUSSYのさらなる進化
5. 中国アパレル事業
6. 米国アパレル事業
7. 新規事業
  - 7-1. 新たな大人世代向けカジュアルブランドの開発
  - 7-2. The SHEL'TTER TOKYOを活用したテストマーケティング
  - 7-3. 中国合弁パートナーとのレディース靴事業の開発
8. 事業基盤
  - 8-1. 事業成長を支える基盤の整備
  - 8-2. デジタルマーケティングの取り組み
  - 8-3. 環境変化に応じた人材育成・強化
9. 目標とする経営指標
10. 資本コストを意識した経営
11. サステナビリティ
  - 11-1. 当社の考え方
  - 11-2. 重点テーマ、取り組み内容と目標
  - 11-3. 環境テーマにおけるアクションプラン

## 当社のコア・コンピタンス

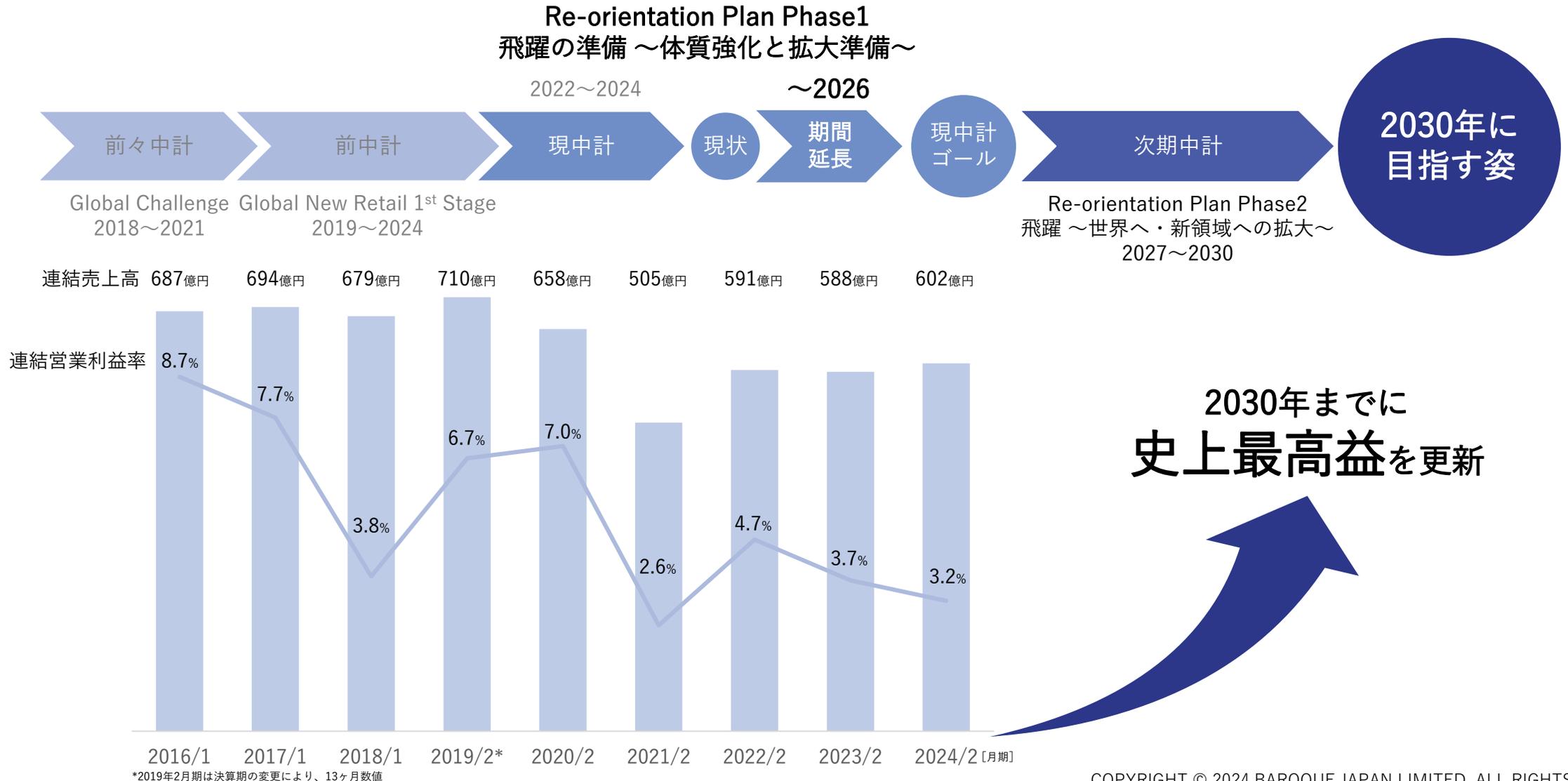
- 国内・海外で売上510億円規模の事業までに成長したMOUSSYの高いブランド力
- プロダクトアウト志向ブランド事業のプロデュース実績
- カリスマ店員に象徴されるような独自の接客力を持った販売員と販売ネットワーク
- 日系アパレル業界における中国での圧倒的な販売ネットワーク
- 中国レディース靴SPA最大手であるBelle Fashion社との強力なパートナーシップ
- 北米、欧州350アカウント以上の有力百貨店やセレクトショップなどの広範な販売ネットワーク

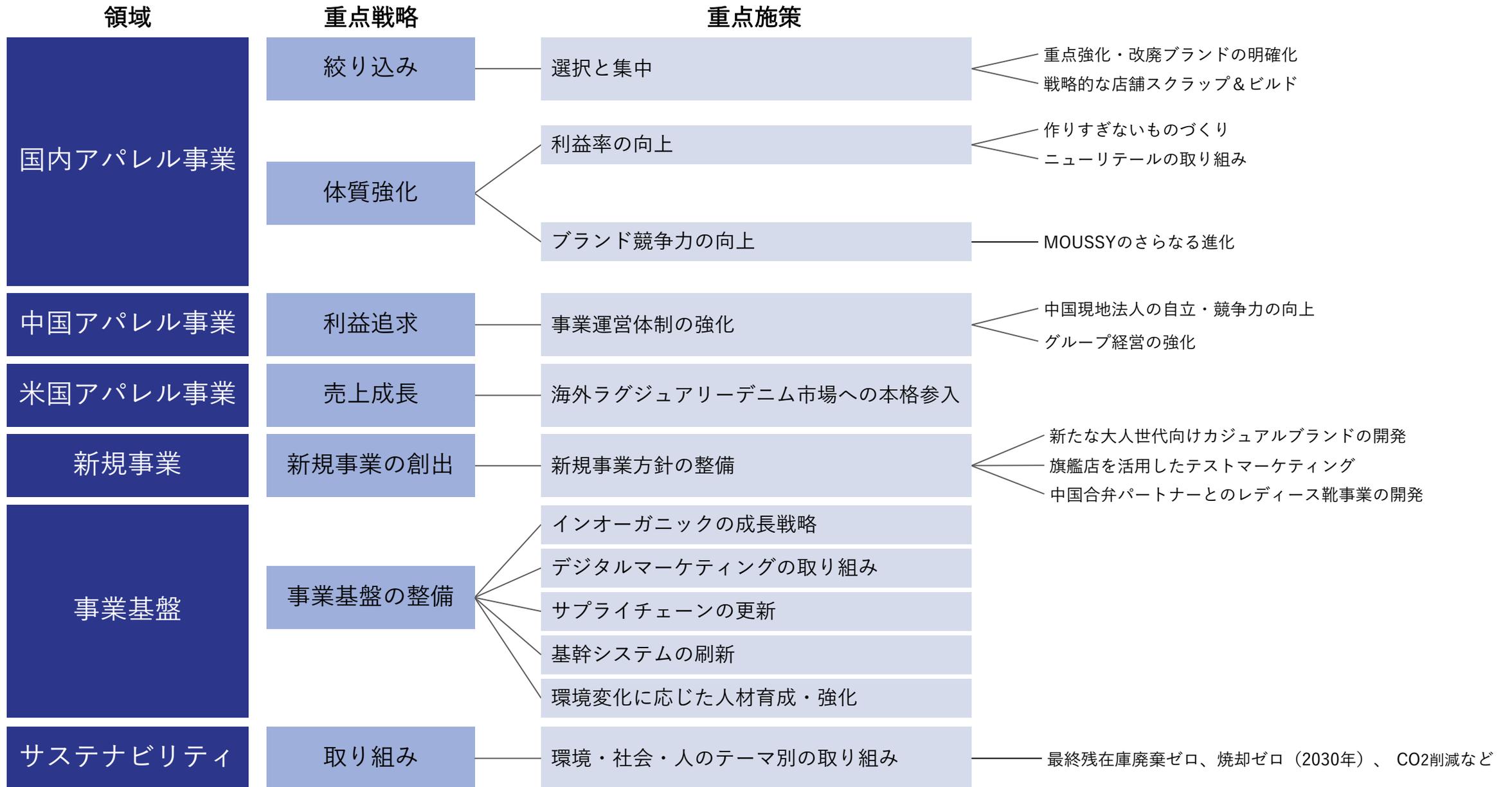


領域	目指す姿	
国内	国内アパレル事業の効率的・効果的な経営資源の配分 MOUSSYをはじめとするグローバルブランドの積極的な海外展開	最高益の更新 北米・中国・欧州への進出拡大
中国	中国アパレル事業の利益追求への戦略シフト	EC化率40%超
米国	海外ラグジュアリーデニム市場への本格参入	売上高100億円規模までに拡大
新規	新たな大人世代向けカジュアルブランドの開発 中国合弁パートナーとの協業による、高い在庫回転率を実現させる 新たなレディース靴事業の開発 旗艦店であるThe SHEL'TTER TOKYOを活用したテストマーケティングの実施	売上高60億円超事業の創出 売上高100億円規模事業の創出 国内外の販路を活かした協業 スケールアップ

2030年までに連結売上高1,000億円超を目指す

- 当初、Phase1において3年をかけコロナ後の新常态を確立し、再び成長軌道に乗せる計画だった
- 国内外の業績苦戦を受け、飛躍の準備期間を3年から5年に延長し、Phase1最終年度を2026年2月期とする

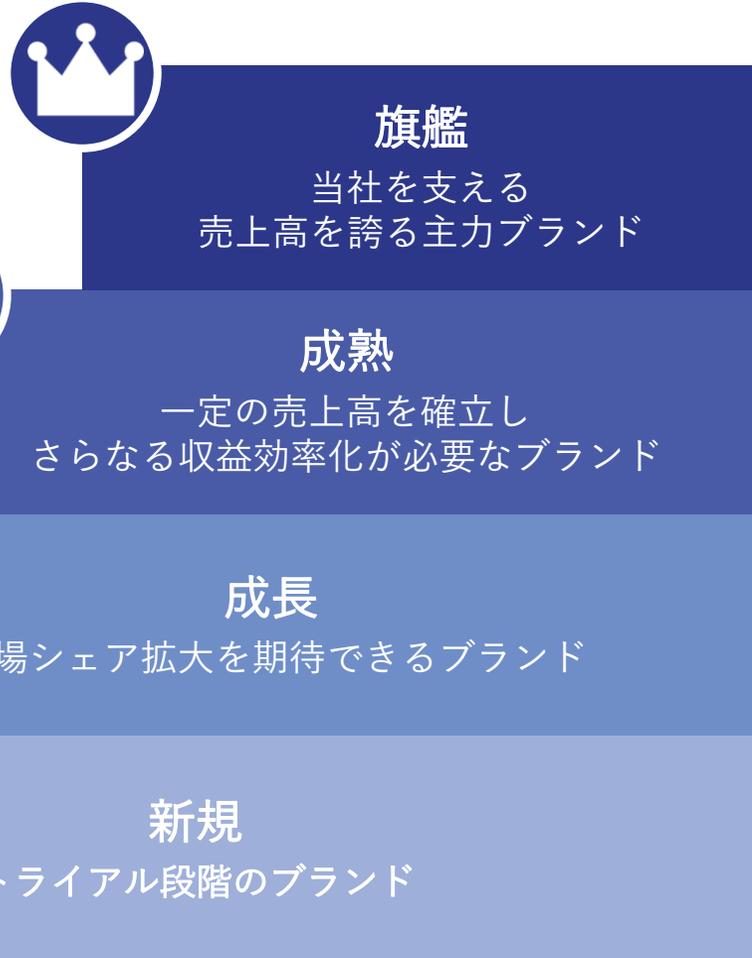




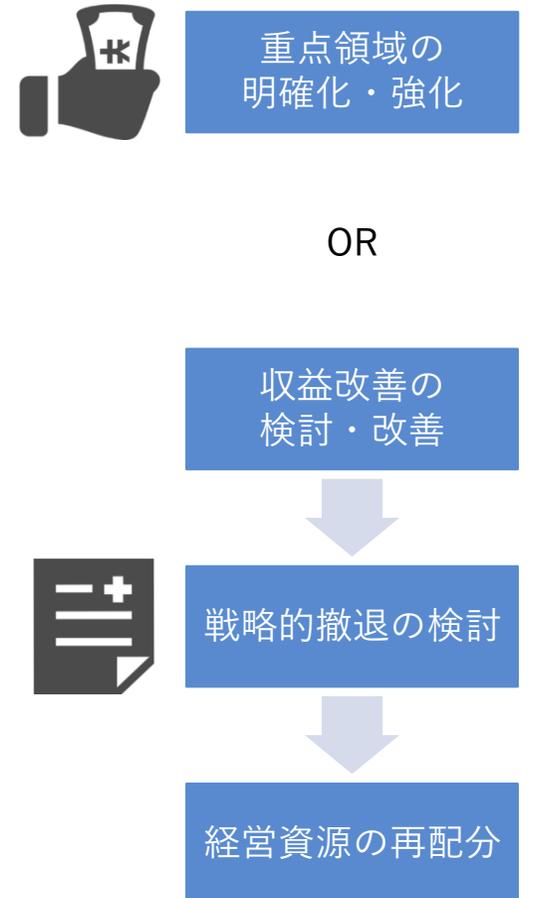
## 4. 国内アパレル事業

- ブランドを4カテゴリーに分類し、「経営資源を集中投下すべきブランド」「立て直しが必要なブランド」を整理する
- 戦略的撤退となった場合、特に新規・成長事業に対し経営資源を重点的に再配分し、旗艦ブランドを増やしていく

## ブランドカテゴリー



## ブランド戦略方針策定



AZUL  
BY MOUSSY  
MOUSSY  
RODEO CROWNS  
WIDE BOWL

SLY  
ENFÖLD  
rienda

LAGUA GEM  
RIM . A R K  
BLACK  
BY MOUSSY

STAGGATO  
någonstans

HeRIN.CYE  
SHEL'TTER GREEN

- マーケットデータの分析体制を強化したうえで、ブランド事業戦略に沿った店舗配置・運営形態を最適化する



### 定期的な環境分析

- 商圈環境 : 人口動態、近隣再開発計画、競合状況など
- 自店舗環境 : 顧客購買動向、売上推移、営業利益率、坪効率、在庫効率、運営課題など



出店・改装  
リロケーション  
運営形態の最適化



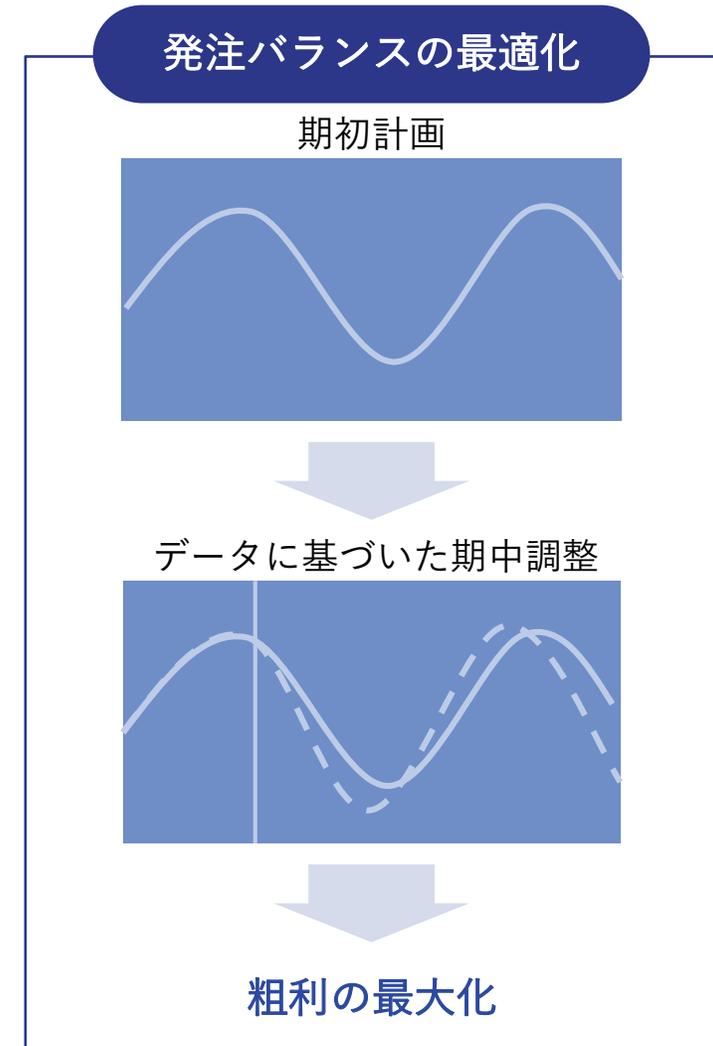
周辺マーケットのポテンシャル、収益拡大が期待できる店舗への投資、  
または運営形態の最適化

戦略的な退店

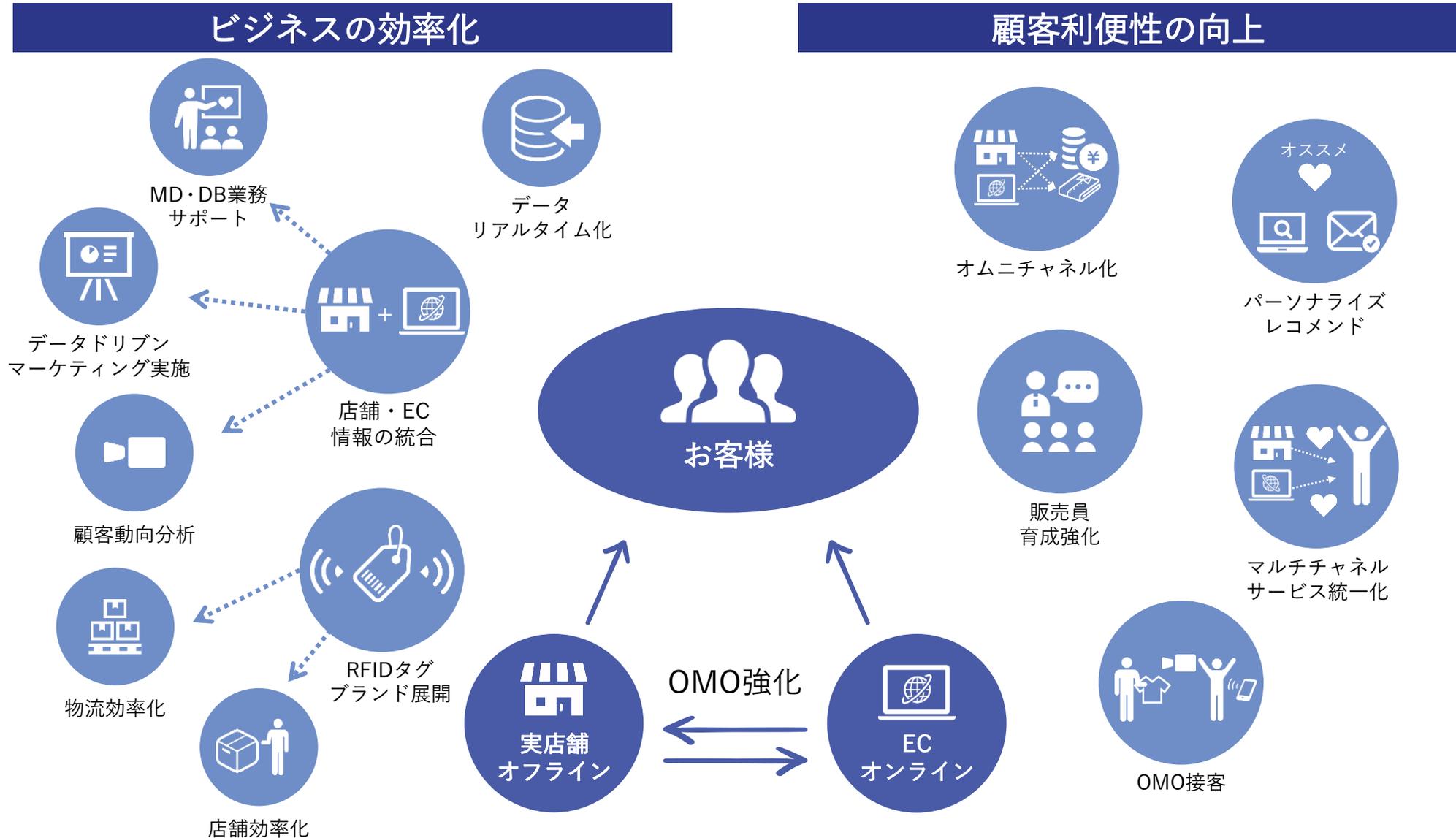


ブランド事業戦略や周辺環境を踏まえ、そのエリアに店舗の必要性を検討し戦略的な退店を推進。退店する際にはそのエリアのお客様のEC購買への誘導および近隣の販売員不足店舗への配置転換などにより、ECおよび既存店舗の収益性をさらに強化

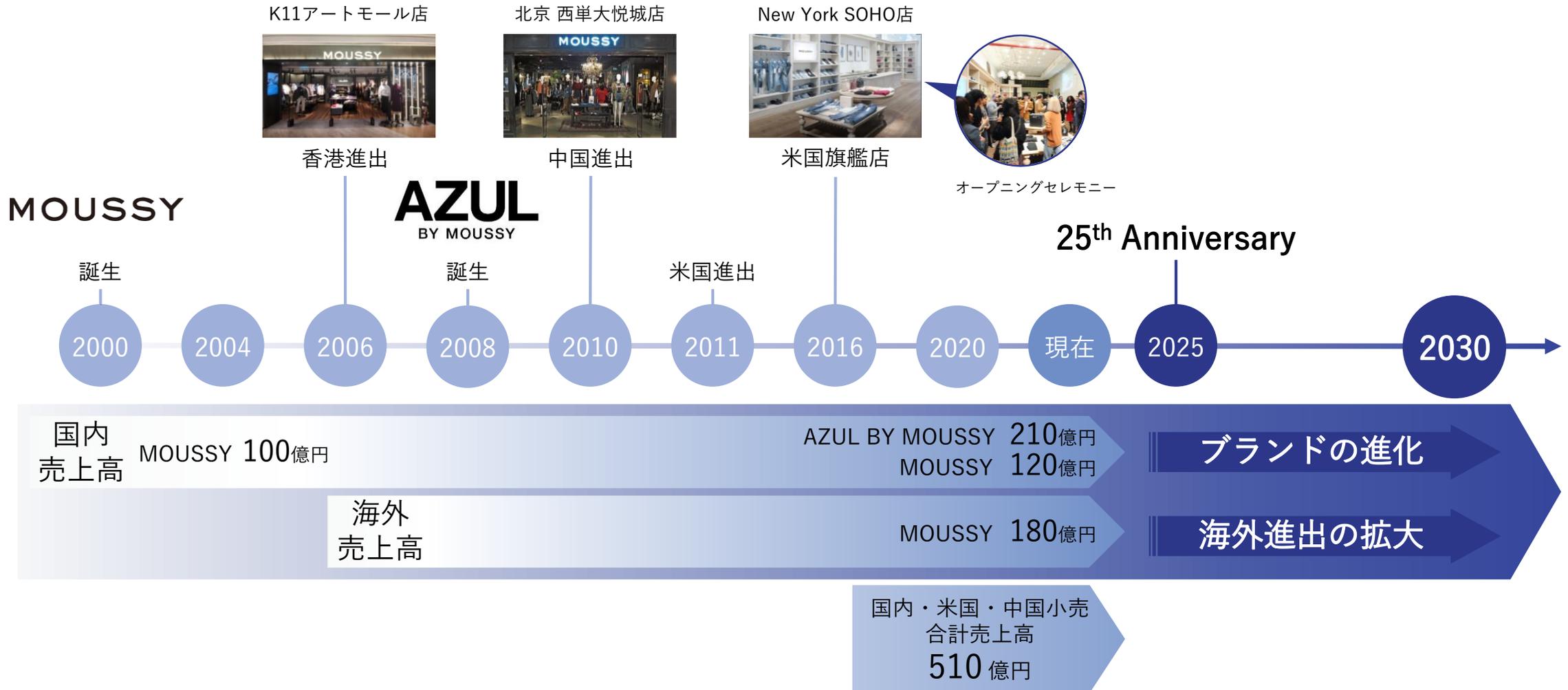
- ブランド事業から独立したチームで様々な外部・内部環境データに基づく将来需要をシミュレーションしたうえで在庫リスクを定量的に可視化し、発注バランスの最適化に繋げる仕組みを構築する



- 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



- 「自分たちが着たいものを創る」という想いで、2000年にMOUSSYが誕生した
- 2008年にMOUSSYから派生したAZUL BY MOUSSYを立ち上げ、国内・海外で売上510億円規模の事業までに成長した
- 今後、海外市場におけるデニムカジュアルブランドのポジションを確立させ、さらなる成長と進化を目指す



## 5. 中国アパレル事業

- 中国の経済成長が踊り場に来ていることを鑑みて、「売上高成長」から「利益追求」へ戦略をシフトする
- 中国アパレル市場は米国に次いで世界第2位であり、引き続き当社の海外事業における重要な収益事業として位置付ける

### 戦略

- ・ 「売上高成長」から「利益追求」へシフト

### 店舗

- ・ 1級都市は直営店舗、1級都市以外は新たな運営形態の出店を検討
- ・ 本社MOUSSYチームによる中国旗艦店の開発

### 商品

- ・ 中国現地ニーズに合わせたグローバル品番の開発強化
- ・ 中国主要都市を中心に展示会を行い、中国富裕層向けにラグジュアリーデニムを強みとするMOUSSY VINTAGEの展開拡大

### 販売

- ・ リアル店舗において高い接客・提案力を持つ優秀な販売員の集中配置
- ・ 中国ライブコマース市場シェア1位を誇る「抖音」(TikTok)を活用しお客様に臨場感のある購買体験を提供し、EC化率40%超を目指す



## 6. 米国アパレル事業

- 世界のラグジュアリーデニム市場は50億USD超えの規模、2030年までの年平均成長率が2.7%と成長拡大が期待される
- Made in Japanのデニムを武器にラグジュアリーデニム市場に本格参入し、シェア拡大を狙う

北米ラグジュアリーデニム市場の  
地位確立

中国・欧州ラグジュアリーデニム市場の  
開拓

グローバルデニムブランドとして  
世界への展開拡大

企画

- ・ 海外での実績があるクリエイティブ・ディレクター起用などによるブランディングおよび商品開発力の強化
- ・ さらなるラグジュアリーデニムブランドの展開

生産

- ・ 海外進出拡大に向けたサプライチェーンの整備強化

販売

- ・ 北米、欧州350アカウント以上の有力百貨店やセレクトショップなどの取引先に加え世界の取引先を順次開拓
- ・ NY直営旗艦店をブランド世界観の発信場所として有効活用
- ・ 自社ECサイトの強化による、EC売上高の成長

インフラ

- ・ 市場開拓の状況に応じ、欧州などの現地法人設立の検討

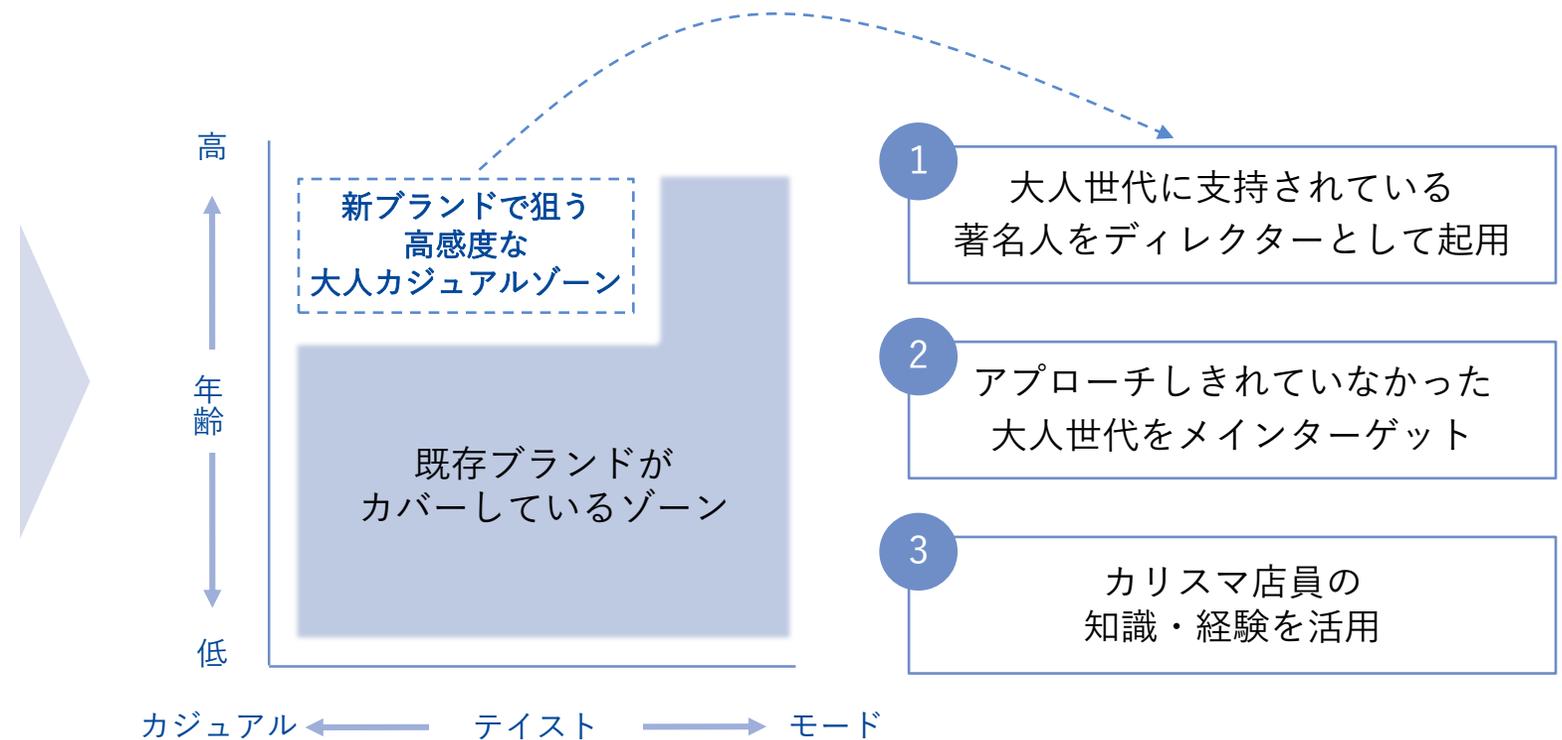
## 7. 新規事業

- 当社がこれまで培ってきたノウハウを活かし、新たな大人カジュアルゾーンに進出する
- ファッション感度が高い40代以上の大人世代向けにわかりやすく、トレンドをミックスさせた新ブランドを提案する

## 当社の強み



## 新ブランド立ち上げに向けた取り組み



- 旗艦店である、The SHEL'TTER TOKYO東急プラザ表参道「オモカド」に多く訪れるインバウンドに着目し国内外で流行している魅力的なコンテンツを定期的に投入し、「そこに行けば何かある」のワクワク感を演出する
- ポテンシャルあるコンテンツとの協業やスケールアップによる将来の収益源を開発する



### 立地

- 日本を代表するカルチャーの発信地
- カルチャーやファッションに興味ある人々が世界中から集まる場所

### 店舗

- 3フロアで構成された当社最大売場面積を誇る旗艦店
- デジタルサイネージを活用したPR環境

- インバウンドに向けた社外コンテンツを取り入れ、テストマーケティングを実施
- ポテンシャルがあるコンテンツについては、当社の国内外の販路を活かした協業やスケールアップ

- 中国合弁パートナーである中国レディース靴市場シェア12%以上を誇るSPA最大手Belle Fashion社との協業により、国内レディース靴市場（約1,900億円）へ本格参入し、100億円超の事業を目指す
- STACCATOの国内レディース靴事業の10年以上に渡る運営実績、Belle Fashion社の強みである小ロットおよび短期リードタイムによる柔軟なサプライチェーンを活かし、残在庫リスクを最小化かつ高い在庫回転率を実現する新たな高収益ビジネスモデルの開発に着手する

### Belle Fashion社



40年以上に渡る  
靴事業の運営実績



靴生産インフラ



物流インフラ

### 当社



靴ブランドの運営実績



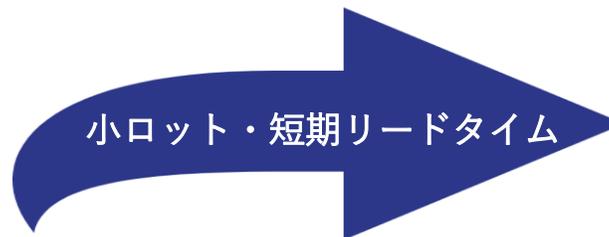
企画力



販売力



店舗開発力



## 8. 事業基盤

- 事業成長を支える基盤を強化するため、以下の5つの観点を重点的に取り組む

### インオーガニック 成長戦略



- 成長・強化が期待できる領域に対し、M&Aやパートナーとの資本提携・JVなどを視野に入れた、取り組みを推進
- 各重点領域に応じた投資判断基準を明確化し、推進体制をさらに強化

### デジタルマーケティング 取り組み



- 個およびチームでの情報発信力を強化するため、自社内におけるマイクロインフルエンサーの育成体制構築を推進
- 分析基盤のさらなるリアルタイム化・将来予測による高度化

### サプライチェーン更新



- 商品開発プロセスの見直し、AIなどの先端技術を活用した企画精度の向上
- ブランド特性に合わせた企画～生産までのリードタイムの最適化
- システムを活用した生産業務の効率化

### 基幹システムの刷新



- 業務標準化による生産性の向上
- 在庫一元化による販売機会の最大化およびサービスの拡充
- 店舗業務の高度化・効率化による売上の向上
- 経営情報のリアルタイム可視化・精緻化による意思決定スピードの向上

### 環境変化に応じた 人材育成・強化



- すべての従業員にダイバーシティな成長機会を提供することでより働きやすい、挑戦しやすい環境を整備

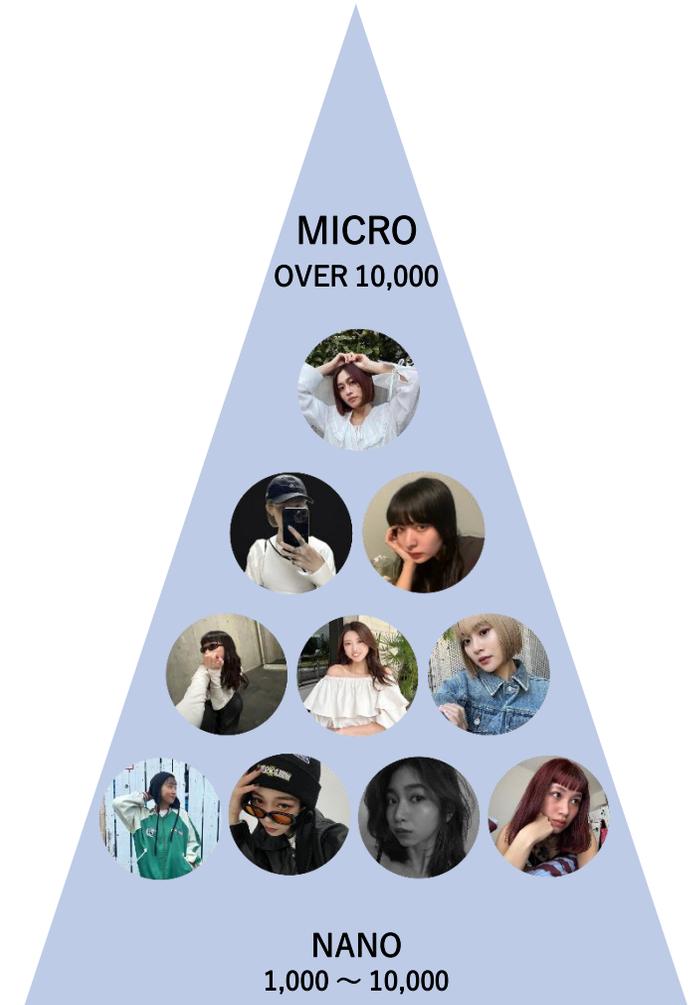
- 個およびチームでの情報発信力を強化するため、自社内におけるマイクロインフルエンサーの育成体制構築を推進する

### アイデンティティの強化

- 自社内でSNSの専門チームを構築
- ファンを増やしてきた自社ナレッジの展開および実績のある外部講師による教育の双方向からの情報発信基盤の構築
- 個性をより大切にしながら、個そしてチームとしての活動を重要視

### ソーシャルムーブメントの牽引

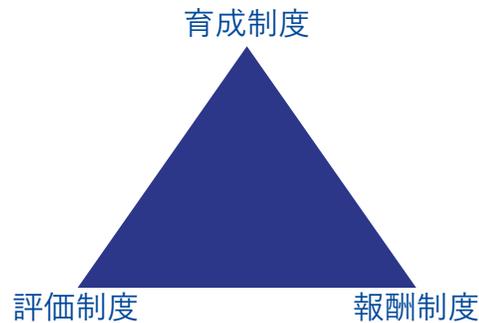
- ブランド個別だけではなく、横断的な全社プロモーションを強化
- 発信する情報の特性を考慮した最適なSNSプラットフォームの選択および新規プラットフォームへの積極的な参加によるノウハウの蓄積
- 当社と相性の良い外部メディア案件とのタイアップおよび社外リソース活用による新規客層への多角的なアプローチ
- 当社インフルエンサー内におけるファン参加型オーディションを実施  
受賞者には会社のバックアップによるファッションイベントや媒体への露出を斡旋



マイクロインフルエンサーを育成することで、常に多種多様な情報発信が可能

- すべての従業員にダイバーシティな成長機会を提供することで、より働きやすい・挑戦しやすい環境を整備する

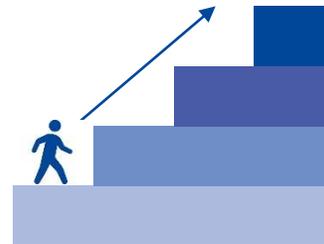
### 人事制度強化



働きやすい・挑戦しやすい  
環境整備に注力

- 評価制度  
インセンティブ要素をさらに強化
- 育成制度  
自己研鑽サポート施策の推進
- 報酬制度  
給与水準ベースアップや地域別物価格差を考慮した手当

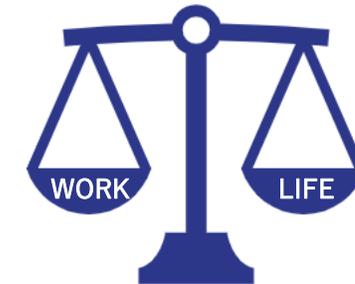
### キャリアパス開発支援



社員キャリアパスの  
組み立てサポート

- 雇用形態  
契約販売社員の正社員登用期間の短縮、育成期間の改善
- キャリア開発  
社員キャリアパスの設計をサポート
- 教育研修  
マネジメント層の底上げを図るため次世代リーダーを育成

### ワークライフバランス推進



ワークライフバランス推進  
による労働生産性の向上

- 勤務形態  
リモートワーク・スライドワークの導入などによる働き方の多様性を実現
- 福利厚生  
従業員の満足度をより向上させるため取り組み内容をさらに強化

- 本中計のPhase1最終年度（2026年2月期）およびPhase2最終年度（2030年2月期）に向けて目指す指標は以下のとおり

	Phase1最終年度 (2026年2月期)	Phase2最終年度 (2030年2月期)
連結営業利益率	3.0~4.0%	8.9%
在庫回転率	5.5~6.5回転	6.5回転
ROE	4.0~5.0%	15.0%

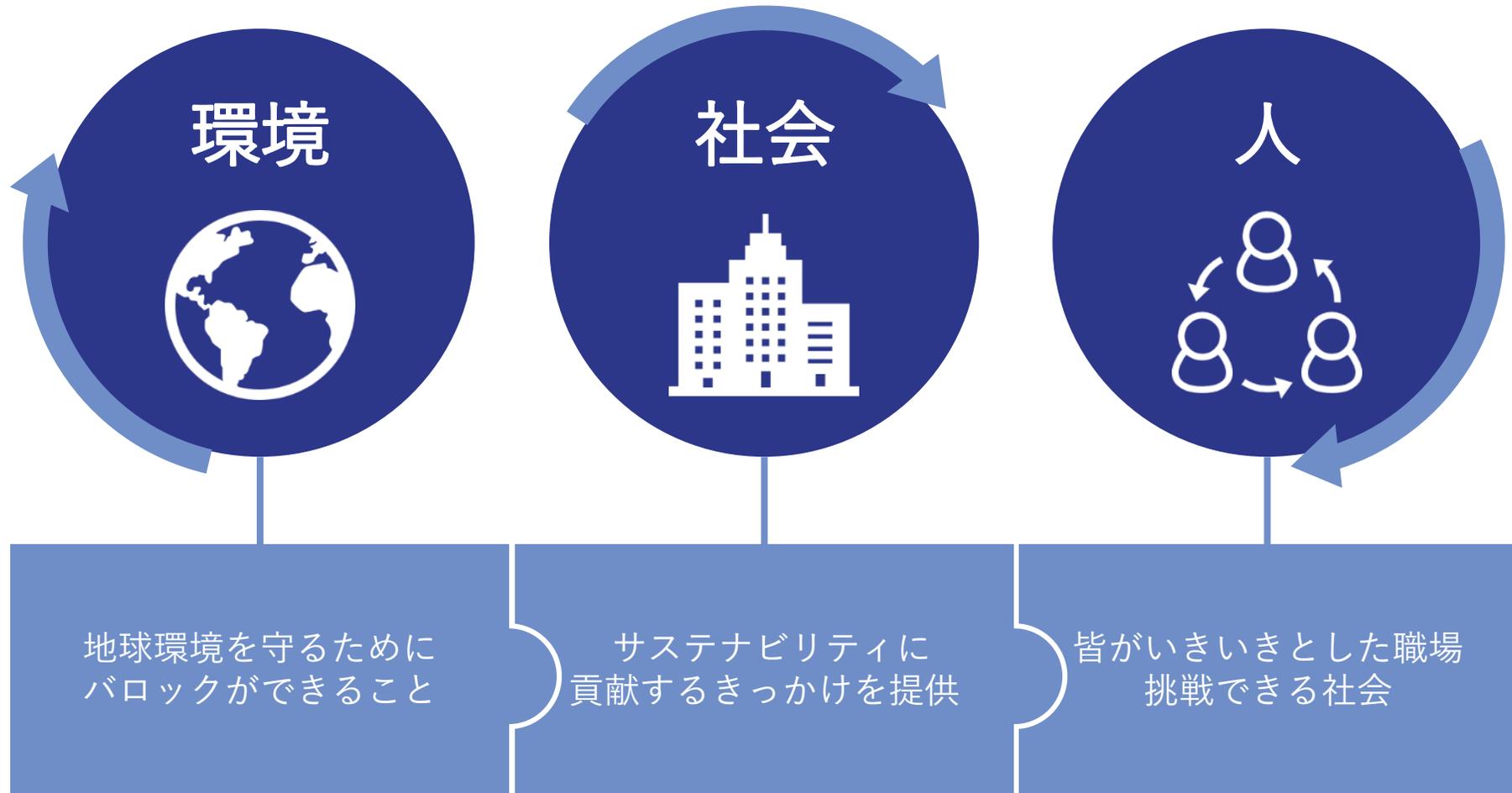
- PBRは前期1.47倍であり、従前から1倍を上回る水準で推移しているものの、資本コストを上回るROEの実現が課題であり市場からはより高い収益性が求められている
- 一方、株主還元に関しては、DOE7.54%と高水準を維持している
- 収益性の向上、高水準な株主還元の維持などにより、ROE・PERのさらなる向上を目指す



指標	2020年2月期	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期
PBR(倍)	1.43	1.42	1.42	1.47	1.47
DOE(%)	6.72	5.94	6.95	7.37	7.54

# 11. サステナビリティ

- 環境・社会・人の目標を掲げ、具体的な施策を通じてサステナビリティに取り組む



	重点テーマ	取り組み内容と目標
環境	 <p>作りすぎないものづくりの実現</p> <p>CO2排出量の削減</p> <p>資源の有効活用と再利用 地球にやさしい生産の実現</p>	<p>最終残在庫廃棄ゼロ、焼却ゼロ（2030年）</p> <p>SCOPE 1,2：CO2排出量を2030年までに50%削減 SCOPE 3：衣料品一点当たりのCO2排出量を 2030年までに20%削減</p> <p>2030年まで環境配慮素材を使用した衣料品の割合を50%以上 副資材の環境配慮素材への切替推進 環境には配慮した取り組みを行う協力工場との取引拡大</p>
社会	 <p>「捨てるもの」を「捨てないもの」に</p> <p>スタイルとしての「Ethical」提案</p> <p>社会貢献活動</p>	<p>自社デニムのリサイクル糸・生地を活用 リサイクル土壌への衣料提供拡充</p> <p>環境配慮型素材を使用した衣料品の拡充</p> <p>地域活動への貢献、人道支援活動への協賛などの推進</p>
人	 <p>働きやすい・挑戦しやすい 環境の整備</p>	<p>女性管理職比率45%以上を維持、ダイバーシティの推進、 社内環境の整備</p> <p>従業員エンゲージメントの向上</p>

目標	2022年2月期 (基準年度)	2025年2月期	2026年2月期	2030年
最終残在庫 廃棄・焼却ゼロ	137トン	9%削減	20%削減	100%削減
SCOPE 1, 2 CO2排出量削減	3,505トン	5%削減	10%削減	50%削減
SCOPE 3 衣料品1点当たりの CO2を削減	9kg	2%削減	4%削減	20%削減
環境配慮型素材を 使用した衣料品の割合を増加	11%	12%	15%	50%

- 過剰仕入を予防するため、より高度な発注を調整できる仕組の設計
- 自社デニムのリサイクル糸・生地を活用、リサイクル土壌への衣料提供拡充、最終在庫のマテリアルリサイクル・アップサイクルを推進

- 店舗・本部の照明のLED化
- 本部・倉庫・店舗の使用電力の再生可能エネルギー化

- リサイクル素材・オーガニック素材の積極活用
- 物流の効率化

- リサイクル素材・オーガニック素材の積極活用

本資料には、当社およびそのグループ会社に関連する見通し、目標、計画などの将来に関する記述が含まれています。これらは、現時点で当社が入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づくものであり、実際の業績などは今後の様々な要因によって大きく異なる可能性があります。