



平成 28 年 10 月 27 日

各 位

会社名 ラオックス株式会社
代表者名 代表取締役社長 羅 怡文
(コード:8202、東証第2部)
問合せ先 取締役管理本部長 矢野 輝治
(TEL. 03-6852-8880)

中期経営計画の修正に関するお知らせ

当社は、平成 28 年 10 月 27 日開催の取締役会において、平成 27 年度から平成 29 年度までの 3 カ年の第 2 次中期経営計画を修正いたしましたので、別紙とおりお知らせいたします。

以 上



第2次 中期経営計画 修正版

(2015年1月－2017年12月)

再生ステージから成長ステージへ

東証2部：8202
ラオックス株式会社

2016年10月27日

1. **第2次中期計画（2015年1月～2017年12月）における
2015年1月～2016年6月までの進捗**
2. **修正に至る背景について**
3. **数値目標**
4. **第3次中期計画（2018年1月～2020年12月）を見据えての
新たな取り組み**
5. **株主、投資家の皆様へ**

第2次中期計画（2015年1月～2017年12月）における 2015年1月～2016年6月までの進捗



第2次中期計画の2015年1月～2016年6月までの進捗

第2次中期経営計画（2015-2017）の2016年6月までの進捗状況をご報告いたします。

【3つのプレミアム】

★店舗のプレミアム

- ・全国総合免税店ネットワークの構築→50店舗体制
主要都市やインバウンド客に人気のエリア、空港、港

★MDのプレミアム

- ・メイドインジャパンに徹底してこだわった商品構成
- ・日本を代表する一流メーカーとの共同開発

★人材のプレミアム

- ・ラオックス大学による日中英の徹底教育
- ・日本式おもてなし接客の徹底。

【達成状況】

全国主要都市を中心に41店舗を達成。
主要空港、クルーズ用港へも出店を果たす。

常時7万～8万SKUのうちメイドインジャパン比率9割
を達成。うち、1割がPB・専売含むオリジナル商品。

正社員外国籍比率6割を突破。店舗では最大21か
国語対応。日本式のおもてなし接客はさらなる努力
必要。

【2つの特徴】

- ★独自の高效率オペレーション
- ★独自の営業体制の確立強化

効率的な免税手続きや販売オペレーション、中国との
ネットワークを駆使した営業体制やマーケティングを存分
に発揮し、免税事業のパイオニアとしての位置を確立。

修正に至る背景について



修正に至る背景について__変化したこと

2015年2月に第2次中期経営計画を公表いたしました。しかしながら、2016年に入り、当社事業をとりまく外部環境が急速に変化しました。

変化したこと	当社への影響	実施中の対応策
【当社主要顧客であるインバウンド客の行動様式の変化】		
モノ消費からコト消費への急速な変化。爆買いに象徴されるショッピング一辺倒の訪日動機から、ショッピング以外の体験型消費への移行。	平均購買単価の下落。レジ通過数の減少。	単価UPのための販売マイスター制度を導入し、販売力強化。メイドインジャパンの文化-カルチャーをMDコンテンツとして、コト消費事業への着手開始。
個人旅行(FIT)の増加。訪日中国人客のうちFIT比率2014年38%→2015年57%へ。2016年上半期では63%まで上昇。	購入商品の多様化。接客力がより問われることに。	SKUのさらなる拡大と提案型のMD強化。団体用店舗とFIT強化店舗との差別化をはかるべく、FIT強化店舗の改装。
ゴールデンルート偏重から地方観光ルートへのシフト。観光ルートの分散化加速。	地方に行くほど体験目的の人が多く、地域性高い商品を好む。	地方の人気エリアへの出店は対応完了。MDのエリア特性強化。
【為替の影響】		
円高の急速な進行 *2月12日は中期計画公表日 2015年2月12日時点 1ドル120.20円、人民元19.20円 2016年6月30日時点 1ドル102.91円、人民元15.46円	いわゆる贅沢品や高額商品の購買意欲鈍化。平均購買単価の下落。	販売力強化と低価格帯商品の増強。
【中国税制の変更】		
関税のUPとチェック機能の強化	まとめ買いの激減。平均単価の下落。	

修正に至る背景について__変わらないこと

外部環境は変化しましたが、当社の戦略およびインバウンド事業取り組みの方向性に変更はありません。

<信念>

インバウンド事業は日本の成長に欠かせないものであり、今後安定的に伸びる市場です！

- ★日本インバウンド市場のリーディングカンパニーとして位置すること
- ★メイドインジャパンの良い商品やサービスを世界中の方へお届けすること
- ★自社戦略を通じて日本のグローバル化に寄与すること

<戦略>

★**出店戦略**：達成→店舗数にとらわれず好立地へは積極的に出店を継続

- ・全国の主要都市や外国人から人気のエリア、通行の要所である空港・港へ出店を果たし、全国総合免税店ネットワークを構築

★**MD商品戦略**：達成→常にリフレッシュ中

- ・メイドインジャパンの商品を中心に、幅広いカテゴリーを展開
- ・独自のデータベースや中国親会社を通じたマーケティングデータに基づき、常に人気商品を揃えつつ、提案型の展示を実現

★**インバウンド顧客への対応力の高い高効率オペレーション**：達成→さらに強化へ

- ・FITの増加にあわせて、オペレーションの変化と接客力UPへの取り組みを開始

★**団体旅行に圧倒的強みをもつ営業戦略**：達成→強みを活かしつつ、新たなFITスキーム構築へ

- ・団体旅行営業ノウハウを活かし、FIT営業のフローを強化構築していく
- ・顧客の国籍の多様化も積極的に取り組んでいく

★**人材のグローバル化**：取組中→さらなるグローバル化を目指す（日本人が外国人を外国人が日本人をあたりまえにおもてなしする）

- ・当社社員の6割が外国籍社員で国籍は17か国に及ぶものの中国偏重のため今後国籍のバランス化をはかる。

修正に至る背景について_政府見解

日本のインバウンドは今後も継続して成長を遂げていくことが予想されます。

【ご参考】

安倍政権「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」概要

* 数値目標抜粋

	2012年	2015年	2020年	2030年
訪日外国人旅行者数	836万人	1974万人	4,000万人	6,000万人
訪日外国人旅行消費額	1兆846億円	3兆4771億円	8兆円	15兆円
地方部での外国人延べ宿泊者数	—	—	7,000万人泊	1億3,000万人泊
外国人リピーター数	—	—	2,400万人	3,600万人

* 政府取組み抜粋

(実績) 戦略的なビザ緩和、免税制度の拡充、出入国管理体制の充実、航空ネットワーク拡大など。

(今後) 「観光先進国」への「3つの視点」と「10の改革」* 下記参照

視点1

観光資源の魅力を極め、地方創生の礎に

- 「魅力ある公的施設」を、ひろく国民、そして世界に開放
 - ・赤坂や京都の迎賓館などを大胆に公開・開放
- 「文化財」を、「保存優先」から観光客目線での「理解促進」、そして「活用」へ
 - ・2020年までに、文化財を核とする観光拠点を全国で200整備、わかりやすい多言語解説など1000事業を展開し、集中的に支援強化
- 「国立公園」を、世界水準の「ナショナルパーク」へ
 - ・2020年を目標に、全国5箇所公園について民間の力も活かし、体験・活用型の空間へと集中改善
- おもな観光地で「景観計画」をつくり、美しい街並みへ
 - ・2020年を目途に、原則として全都道府県・全国の半数の市区町村で「景観計画」を策定

視点2

観光産業を革新し、国際競争力を高め、我が国の基幹産業に

- 古い規制を見直し、生産性を大切にする観光産業へ
 - ・60年以上経過した規制・制度の抜本見直し、トップレベルの経営人材育成、民泊ルールの整備、宿泊業の生産性向上など、総合パッケージで推進・支援
- あたらしい市場を開拓し、長期滞在と消費拡大を同時に実現
 - ・欧州・米国・豪州や富裕層などをターゲットにしたプロモーション、戦略的なビザ緩和などを実施
 - ・MICE誘致・開催の支援体制を抜本的に改善
 - ・首都圏におけるビジネスジェットの受入環境改善
- 疲弊した温泉街や地方都市を、未来発想の経営で再生・活性化
 - ・2020年までに、世界水準DMOを全国100形成
 - ・観光地再生・活性化ファンド、規制緩和などを駆使し、民間の力を最大限活用した安定的・継続的な「観光まちづくり」を実現

視点3

すべての旅行者が、ストレスなく快適に観光を満喫できる環境に

- ソフトインフラを飛躍的に改善し、世界一快適な滞在を実現
 - ・世界最高水準の技術活用により、出入国審査の風景を一変
 - ・ストレスフリーな通信・交通利用環境を実現
 - ・キャッシュレス観光を実現
- 「地方創生回廊」を完備し、全国どこへでも快適な旅行を実現
 - ・「ジャパン・レールパス」を訪日後でも購入可能化
 - ・新幹線開業やコンセッション空港運営等と連動した、観光地へのアクセス交通充実の実現
- 「働きかた」と「休みかた」を改革し、躍動感あふれる社会を実現
 - ・2020年までに、年次有給休暇取得率70%へ向上
 - ・家族が休暇をとりやすい制度の導入、休暇取得の分散化による観光需要の平準化

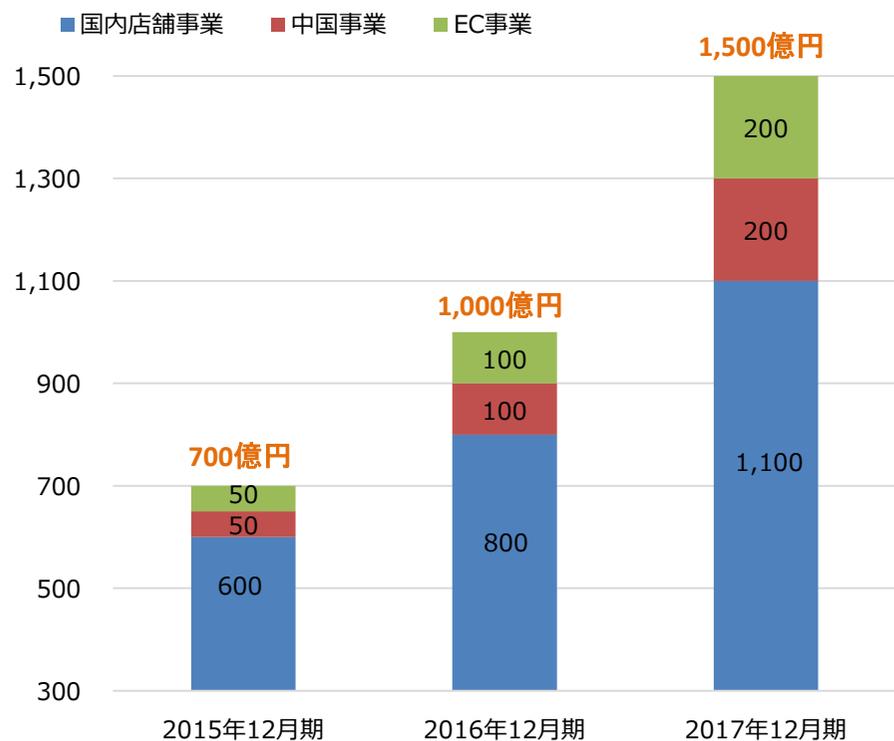
数值目標



数値目標_連結売上高

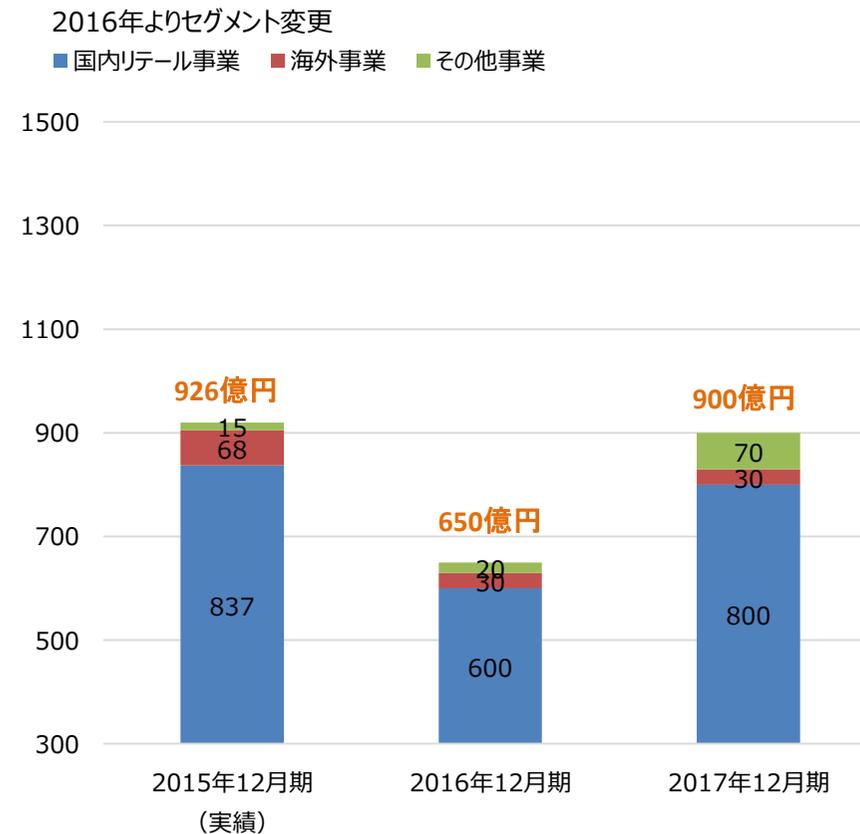
今回の中期計画の修正は、環境変化に合わせて数値目標のみ変更いたします。

修正前



*単位：億円

修正後



数値目標_セグメント別

〈修正前〉

連結業績目標 (単位: 百万円)

	2015/12	2016/12	2017/12
売上高	70,000	100,000	150,000
粗利	22,960	33,200	49,650
粗利率	33%	33%	33%
営利	4,550	7,000	12,000
営利率	6.5%	7.0%	8.0%

主要セグメント目標 (単位: 百万円)

		2015/12	2016/12	2017/12
売上	国内店舗	60,000	80,000	110,000
	中国出店	5,000	10,000	20,000
	貿易仲介	5,000	10,000	20,000
粗利 (率)	国内店舗	21,210(35.4)	29,200(36.5)	40,650(37.0)
	中国出店	750(15.0)	2,000(20.0)	5,000(25.0)
	貿易仲介	1,000(20.0)	2,000(20.0)	4,000(20.0)
営利 (率)	国内店舗	7,800(13.0)	10,400(13.0)	14,300(13.0)
	中国出店	30(0.6)	500(5.0)	1,000(5.0)
	貿易仲介	250(5.0)	500(5.0)	1,000(5.0)



〈修正後〉

連結業績目標 (単位: 百万円)

	2015/12 (実績)	2016/12	2017/12
売上高	92,693	65,000	90,000
粗利	32,325	22,750	31,500
粗利率	34.8%	35%	35%
営利	8,586	1,250	2,700
営利率	9.2%	1.9%	3.0%

主要セグメント目標 (単位: 百万円)

		2015/12 (実績)	2016/12	2017/12
			2016年よりセグメント変更	
売上	国内店舗	83,782	国内リテール	60,000
	中国出店	6,897	海外	3,000
	貿易仲介	1,500	その他	2,000
粗利 (率)	国内店舗	31,173(37.2)	国内リテール	22,200(37.0)
	中国出店	842(12.2)	海外	270(9.0)
	貿易仲介	316(21.0)	その他	280(14.0)
営利 (率)	国内店舗	11,081(13.0)	国内リテール	3,600(6.0)
	中国出店	△407	海外	0(0.0)
	貿易仲介	△237	その他	40(2.0)

第3次中期計画（2018年1月～2020年12月） を見据えての新たな取り組み



第3次中期計画を見据えての新たな取り組み

環境変化に対応しつつ、事業の進化と成長をはかってまいります。

既存事業

1. 店舗の整理

- ・店舗コンセプトの明確化（団体主体店舗とFIT中心店舗）

2. エリア特色強化

- ・地域メーカーと密着し、地域限定品の強化

3. 販売力強化

- ・販売マスター制度導入

4. MDカテゴリーの多様化と提案型MDの拡大

新規取組

1) 物販からコト消費への対応

ビジネスの多様化をはかりトータルサービスにて顧客満足度をあげていきます。

【体験型のコト消費事業への進出】

- ・複合施設運営を皮切りに、飲食、エンターテイメント、不動産等

【メイドインジャパンのMD強化】

- ・日本のカルチャー、ファッションという視点からの商品カテゴリーの幅を拡大

2) グローバル化を加速

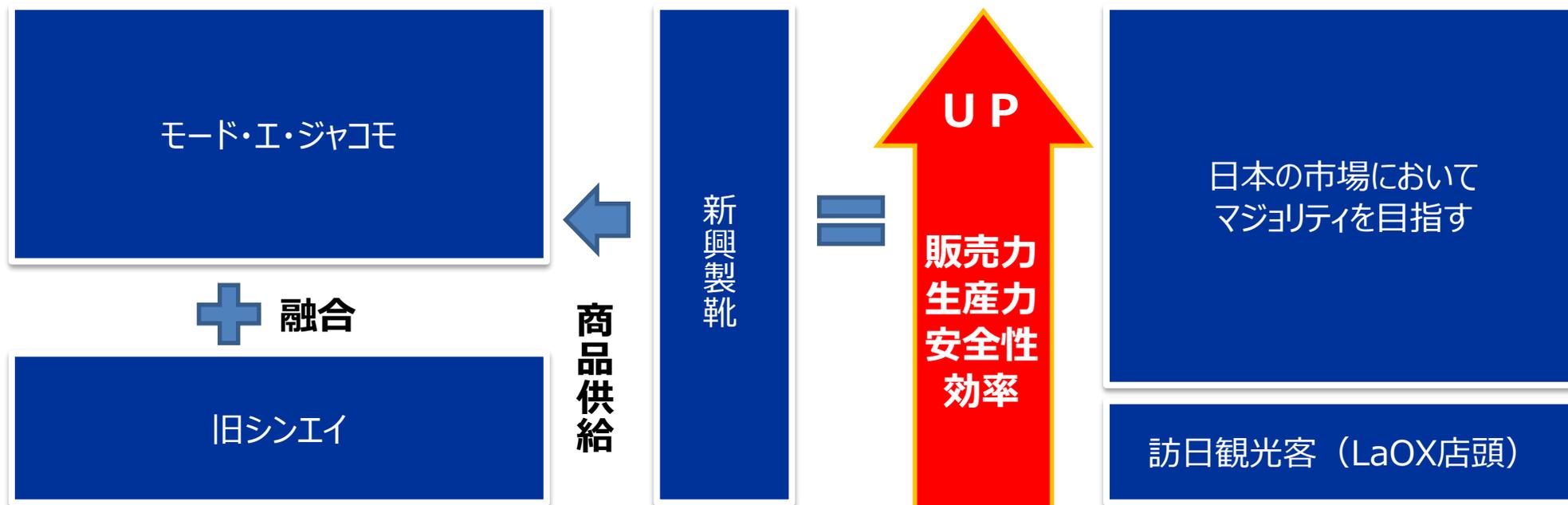
ビジネスのグローバル化を加速させてまいります。

【アジアを中心としたインバウンド顧客の国籍の多様化】

【日本のお客様へも積極的にアプローチ】

第3次中期計画を見据えての新たな取り組み

国内事業として、既存のモード・エ・ジャコモに旧株式会社シンエイを吸収。また、新興製靴工業株式会社を再生し、メイドインジャパンの、高品質で安全性の高い商品やサービスの提供を強化する。



<狙い>

販売においては、モード・エ・ジャコモを基盤とし、デザインカ/安全性/効率を向上させる。

- ・旧シンエイの一部ブランドの引き継ぎ
- ・旧シンエイの倉庫と物流インフラの融合
- ・人材の交流と有効活用 ・アフターサポートの強化

➡ デザインカ/安全性/効率の向上

生産においては、新興製靴を再生する事によって、確かな技術を継承し、発展させていく。

- ・昭和14年創業の老舗婦人靴メーカーの再生

➡ 技術力の継承と発展

また、ラオックスを通じ、メイドインジャパンの高品質で安全性の高い製品を世界へ届ける。

株主、投資家の皆様へ



中期計画 について

- ・当社のインバウンド事業を中心とした、グローバル化戦略に変更はありません。また、日本のインバウンド事業の成長にも確固たる信念をもって継続的に取り組んでおります。今回は、2015年～2016年にかけて環境の変化が想定よりも早かったため、環境変化に鑑み、業績見通しを修正すると同時に、当社の最新の取組み状況をご報告するために、『第2次中期計画 修正版』として公表するものです。
- ・2018年～2020年の第3次中期計画も予定通り、今後公表する予定です。
- ・当社は、引き続き進化と成長を実現すべく取り組んでまいります。

配当について

当社は、事業の進化と成長を果たすべく積極的に今後も取り組んでまいります。安定的に利益をだしていくことを第一の目標としております。よって、第2次中期計画で公表した、「第2次中期計画中之での復配」を引き続き目指していく考えにも変更はありません。また、当社株価につきましては、あくまで市場の評価ではありますが、今後も継続して当社の取組みを正しく発信し、理解促進に努めてまいります。

I Rに関するお問い合わせ
ラオックス株式会社
社長室経営企画部
E-mail : cp@laox.co.jp

(ご注意事項)

1. 本資料のうち、業績予想等に記載されている各数値は、現在入手可能な情報による判断および仮定に基づき算出しており、判断や仮定に内在する不確定性および今後の事業運営や内外の状況変化により、実際の業績等が予想数値と大きく異なる可能性があります。
2. 当資料は「平成28年12月期 第2四半期決算短信」に準拠し作成しています。
3. 差額、比率については百万円単位で計算し、切捨てで表示しています。