

2025年～2027年

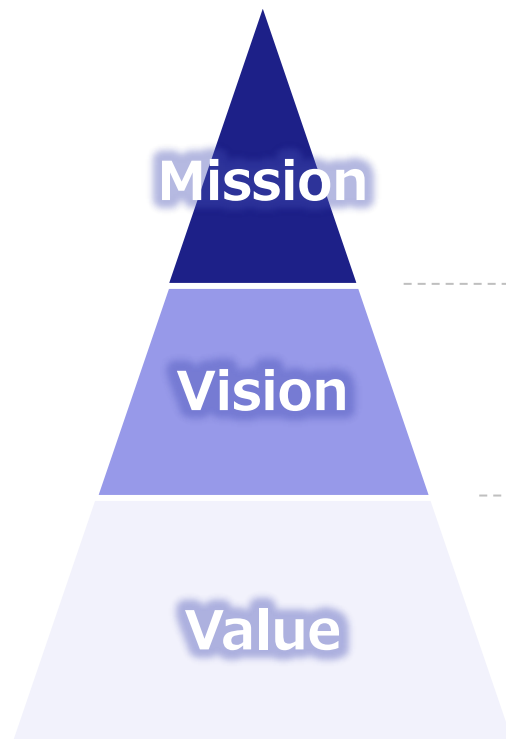
中期経営計画

収益性向上と顧客セグメント拡大による次世代成長戦略

ラオックスホールディングス株式会社

2025/03/28

Global Life Styleー、「衣・食・住・遊」において、質の高いサービスを追求していく。



豊かで多様なライフスタイル ～Global Life Style～ の提案とその進化・創造。

多様なライフスタイルと世界中の人をつなぐ架け橋となり入り口となる。

**国境・言語・既成の価値観にとらわれず、世界中の人を笑顔にする
価値あるものを見つけ出し発信する。**

“

世界は多くの価値あるもので溢れ、国境や言語でそれらを区別することはありません。
世界水準で豊かな生活・人生を求めること、それが「グローバルライフスタイル」です。
私たちは世界中の人を笑顔にする、一人ひとりに価値あるものを見つけ出し、発信していきます。

”

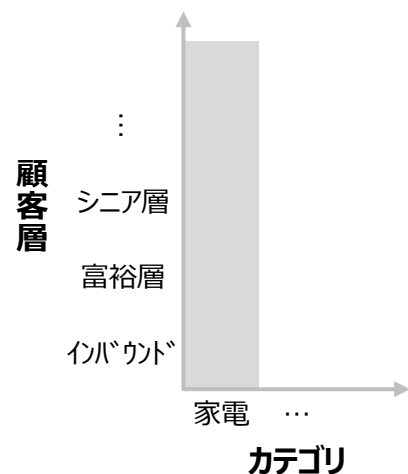
これまでの歩みの振り返り – 事業の在り方

当社は家電量販店、総合免税店を主事業とした体制から、インバウンド一本足の脱却を目指し、事業の拡大を進めてきた。今後、この広がった事業を、ライフスタイルカンパニーとして再度捉えなおし、発展させていく。

▼1930年 創業

家電量販店の展開

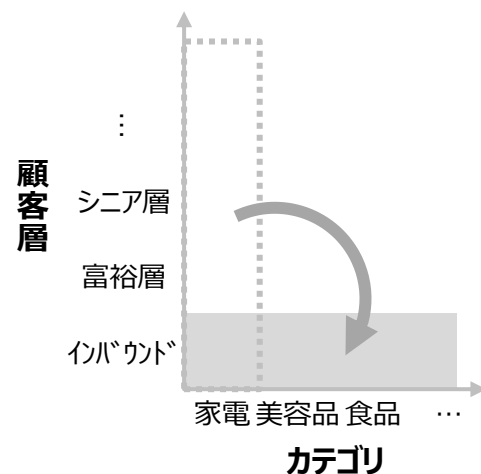
- 電気器具の行商からはじまり、家電全般を扱う、家電量販店を運営する



▼2009年 総合免税店1号店オープン

総合免税店への転換

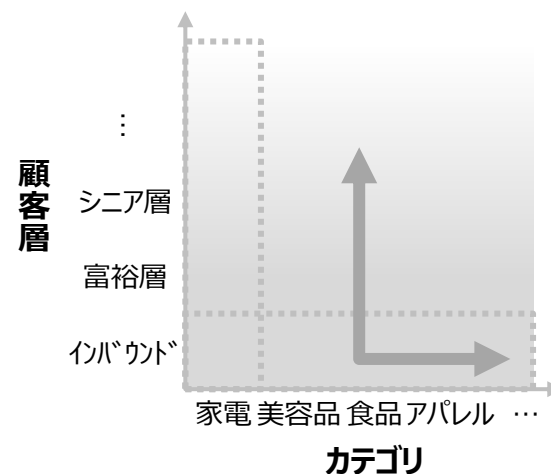
- 高まるインバウンド需要を捉え、総合免税店にシフト
- 特に、中国人観光客の「爆買い」需要を取り込み



▼2018年頃～ M&A活性化

インバウンド一本足の脱却

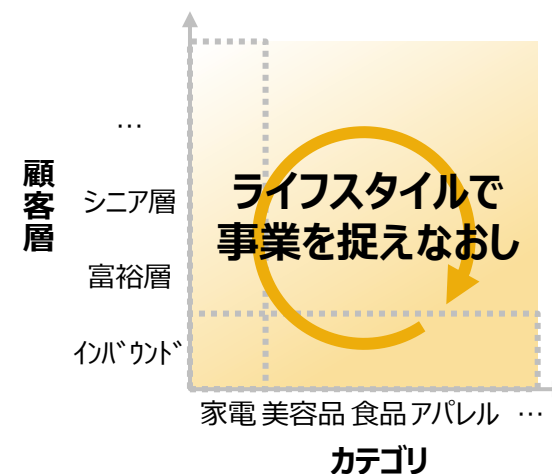
- インバウンド一本足からの脱却を目指す
- 2018年にシャディ、2023年にバーニーズ ジャパンをそれぞれ買収・子会社化



▼2025年～ 新中期経営計画の期間

ライフスタイルカンパニーへ

- カテゴリ×顧客層が広がる中で、総花化した事業を、ライフスタイルカンパニーとして再度捉えなおす
- グループのシナジー創出を図りながら、ライフスタイル軸で選択と集中を進める



これまでの歩みの振り返り – コロナ前後からの財務指標の推移

コロナによる大きな業績影響を受けて、事業・店舗・組織の再編を断行。以降、売上よりも収益性を優先した改革の継続、攻めの投資の再開により、規模を縮小しながらも、黒字転換を実現してきた。

インバウンド景気

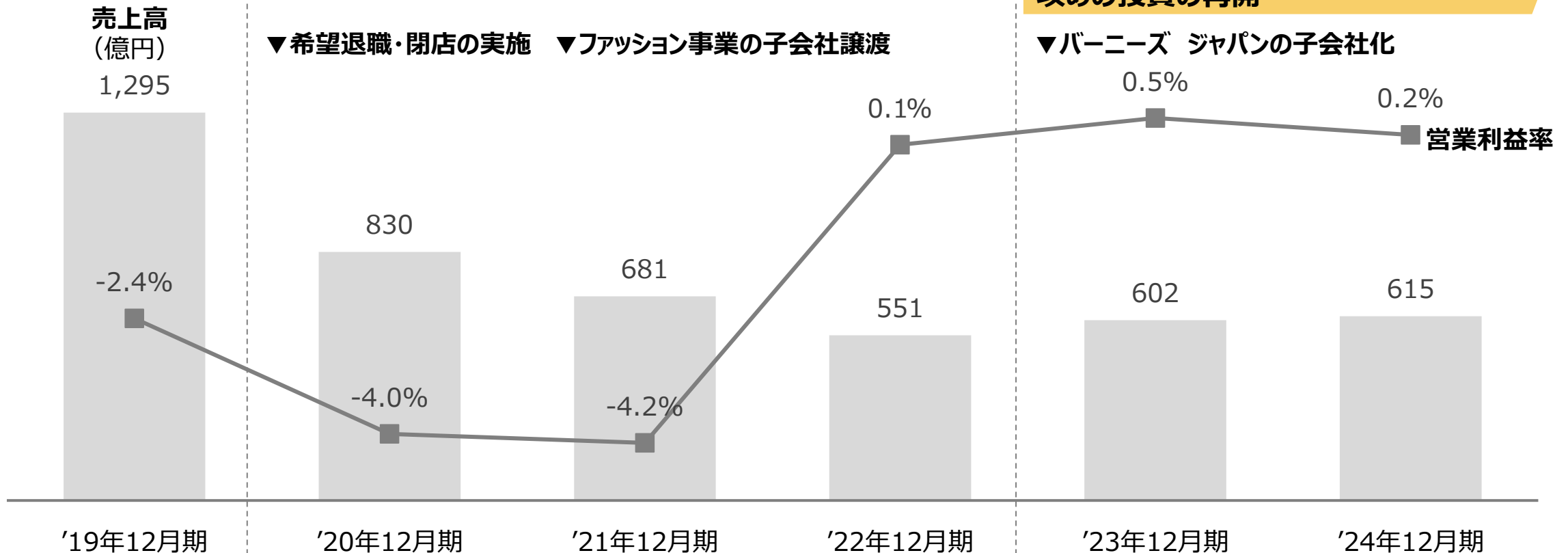
コロナ禍でのインバウンド需要消滅

事業・店舗・組織のリストラクチャリング

インバウンド需要の回復

売上より収益性を優先した改革の継続

攻めの投資の再開



新・中期経営計画の主要テーマ

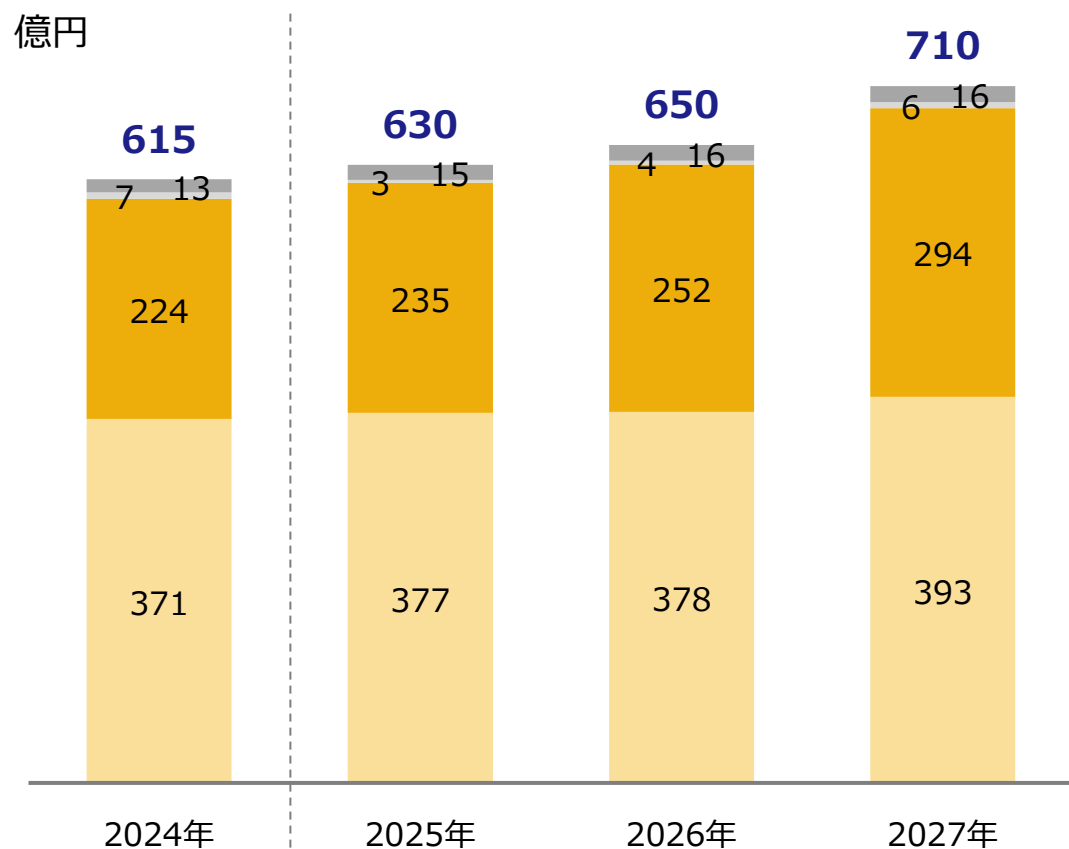
黒字体質化を継続・より強固なものとしながらも、新たなチャレンジに向け、コロナ以前から顕在化しつつあった成長の足かせを解消すべく、次期中期経営計画では4つの主要テーマを設定する。

テーマの位置づけ	主要テーマ	取組概要
コロナを機に 推進した改革の 継続 コロナ以前から 顕在化しつつあった 課題への注力	テーマ1 収益を優先した 改革・成長投資	コロナを経て黒字体質となった事業構造・本社体制を維持、継続的に強化していく
	テーマ2 更なる選択と集中	事業ポートフォリオの見直しはコロナ禍において前進するも、主要な事業の中には、多くの商品カテゴリが残っており、成長性・収益性を踏まえて、更なる選択と集中を進めていく
	テーマ3 顧客セグメントの 拡大/シフト	インバウンド需要など、特定の顧客セグメントに依存している事業構造からの脱却を図り、より持続的な成長を目指す
	テーマ4 グループシナジーの 最大化	グループの持つブランド力、チャネル、ネットワーク、アセットなどを有効活用し、グループ全体での収益基盤の強化を図る

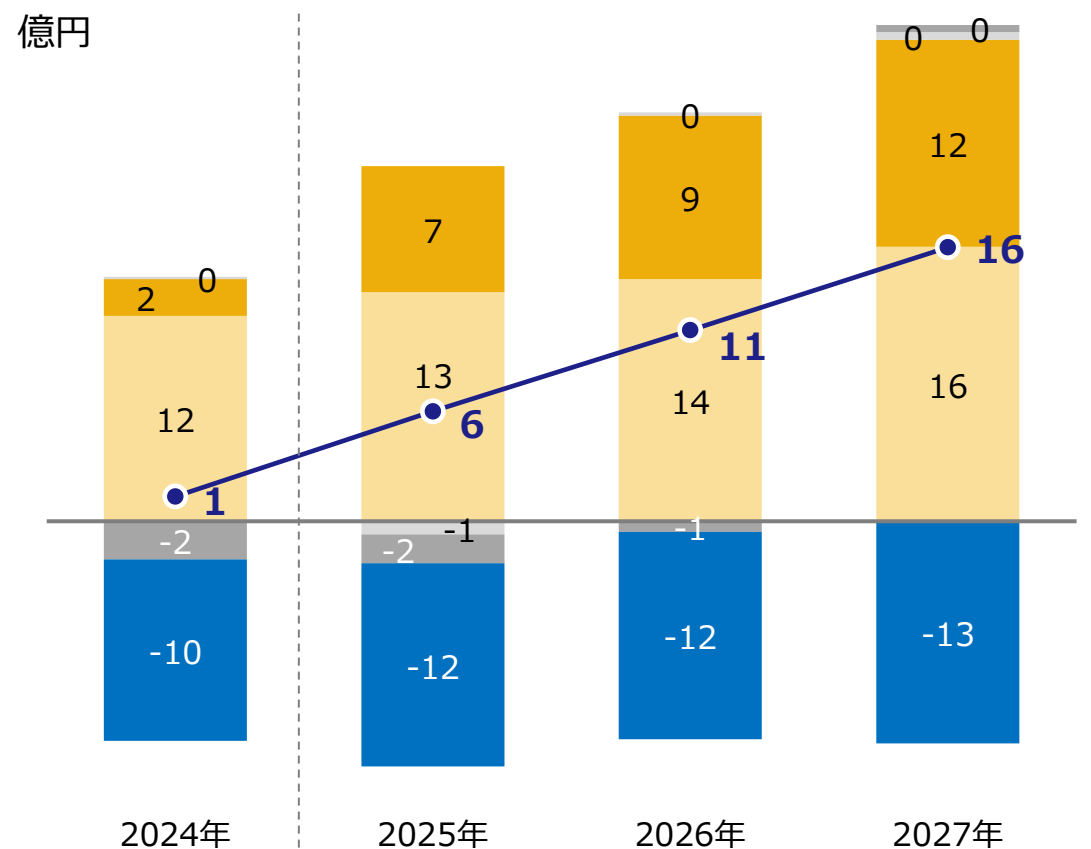
新・中期経営計画の主要目標（既存事業）

新・中期経営計画の最終年度である2027年度末には、売上高710億円、営業利益16億円（営業利益率 約2.3%）を目指す。M&Aについては、この計画値の外数として積極検討する。

売上高の計画



営業利益の計画



■ :ギフト・ソリューション事業
 ■ :リテール事業
 ■ :トレーディング事業
 ■ :アセット・サービス事業
 ■ :調整額
 ● :連結事業利益

主要事業の事業計画 – 主要4社サマリ

主要4社を中心に、それぞれ直面する内部・外部環境を踏まえて、4つの主要テーマに沿った展開を進めていく。



主要事業の事業計画 – バーニーズ ジャパン (BNJ)

BNJは若年層の取り込みと、他方で強い顧客ロイヤリティを活かした売上拡大を模索しながら、収益性の高い事業構造にシフトすることを目指す。

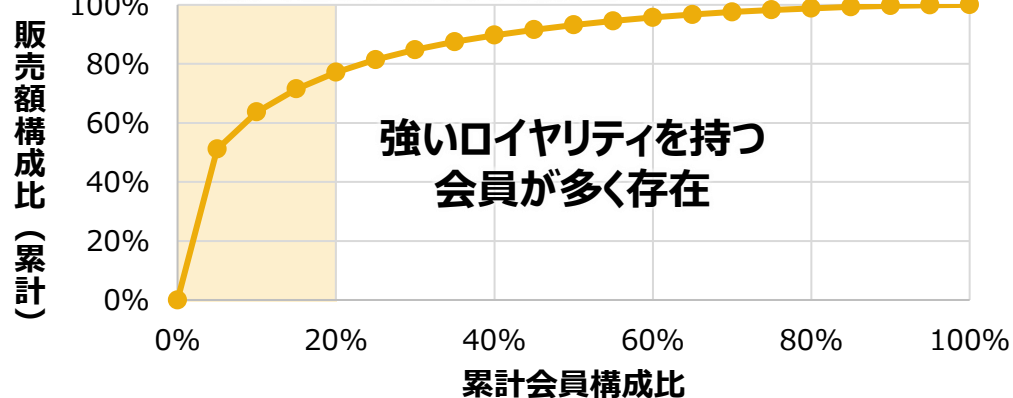
事業が直面する課題/機会

会員セグメント構成比の変化¹ (2019年→2024年)

会員構成比では、50-60代の割合が増加

	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代	合計
男性	-0.1%	-1.4%	-1.7%	+1.2%	+3.5%	+1.5%	+0.2%	+3.2%
女性	-0.1%	-1.7%	-5.3%	-1.4%	+3.8%	+1.2%	+0.2%	-3.2%

会員と販売額の関係性² (2024年)



中長期計画において取り組む方向性

新たな顧客セグメント開拓

- 将来の需要獲得のため、若年世代の獲得強化
 - ブランドポートフォリオの見直し (トレンド・モダンを強化)
 - エントリーポイントとしてギフト需要、ポップアップなどの強化
- グループ基盤を活かした、海外需要の強化
 - 訪日外国人旅行者へのリーチ、需要獲得

強い顧客ロイヤリティの活用

- 高いロイヤリティを持つ会員に対して、パーソナルなサービスを強化して、更なる需要を掘り起こし
 - ロイヤルカスタマーに対する、店頭アテンドサービスやクローズドサービスを展開
 - 外部プレイヤーと協業したアライアンスビジネスを立ち上げ、アパレル以外の商品・サービスのニーズを開拓
 - パーソナルサービスを強化するためのVIPルームなどの改装

収益性を重視した事業転換

- 収益性の高いPBブランドの強化
 - PBブランドの売上構成比を現在の2倍に引き上げることを目指す
- リセールビジネスによる新たな収益確保
 - 収益性が担保しやすいブランド群を優先し、リセール事業を立ち上げ

¹ 自社データより (性別/年代不明の会員は分母から除外) | ² 自社データより

主要事業の事業計画 – バーニーズ ジャパン (BNJ)

BNJでは前期より中期経営計画の実現に向けた取組に先行着手済み。ここでの成果・学びを糧に、早期の事業確立を図りたい。

新たな顧客セグメント開拓

ブランドポートフォリオの見直しや ポップアップ/コラボの実施



THE TOË
@銀座店

2024/11/22-12/1

- 新進気鋭のブランドのポップアップなどを展開
- シーズン商品の売上と、来シーズンの受注売上をに加えて、若年層を中心として高いエンゲージメント獲得に寄与

強い顧客ロイヤリティの活用

パーソナルサービスの実施/ アパレル以外の需要の掘り起こし

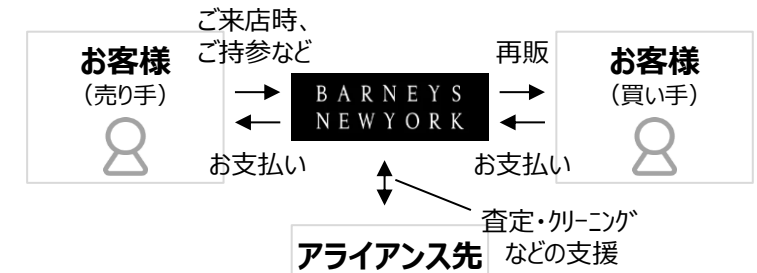


- SBIアートオークションと協業したアート作品のオークションの体験イベント
- BNJのシルバー/ブラック会員から参加者を募集し、高い満足度を引き出し

収益性を重視した事業転換

リセール事業の展開

- リセール事業展開を検討中



過年度の取組例

今後の展開

- 2025年も福岡の有名な古着屋WAIPER、日本人デザイナーが手掛けるNY発のブランドVOWLESなど、話題性あるポップアップを継続的に展開
- 今後も、継続的にポップアップ、イベント開催によって新たなセグメントの取り込みを強化

- アートに限らず、インテリア・家具や旅行事業者など連携した商品提案も検討していく
- また、ロイヤリティカスタマーを対象にクローズドイベント、VIPサロンへのご招待、外商サービスなども検討していく

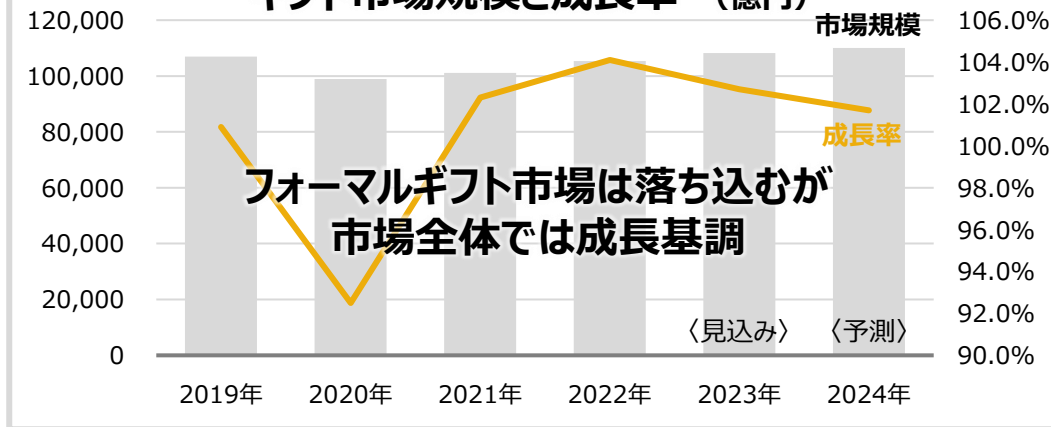
- アライアンスを通じたりセール事業の早期立ち上げ
- 将来的には査定などの業務をグループ内に、内製化し、自社単独で、店舗/ECチャネルなどでリセール収入強化

主要事業の事業計画 – シャディ

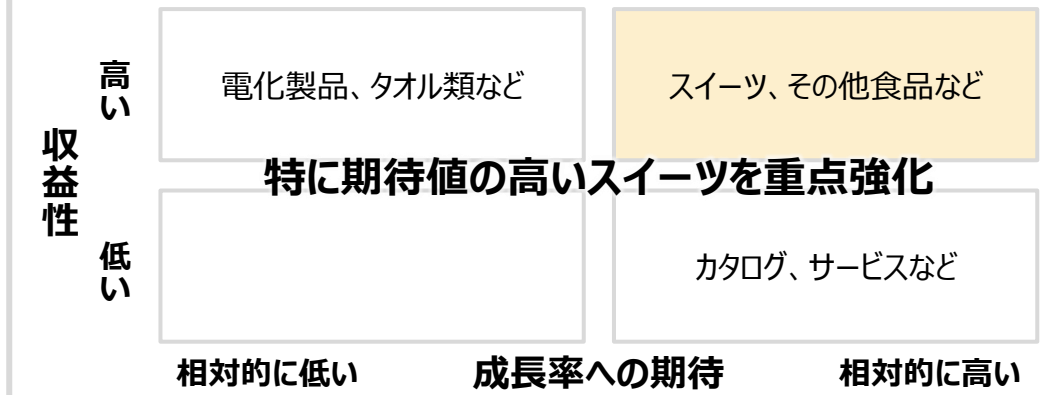
シャディは成長性・収益性の観点で商品カテゴリーの選択と集中を行い、スイーツ分野の強化を進める。同時に、グループのネットワーク・アセットを活用し、BtoB・アッパーミドル層など新たな顧客セグメントを獲得する。

事業が直面する課題/機会

ギフト市場規模と成長率¹ (億円)



商品カテゴリーの捉え方

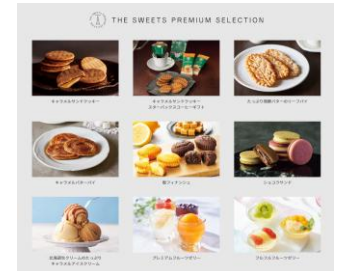


中長期計画において取り組む方向性

選択と集中

・高成長/高収益が期待されるスイーツカテゴリーを強化

- プレミアムスイーツを中心にPB商品強化
- ご当地ブランドやインバウンド需要の掘り起こし



・収益性を基準としたセグメントの優先順位付け

- アッパーミドル層向きの高単価商品の開発強化
- 精肉、水産品、コーヒー飲料など原価高騰が続くカテゴリーの改善を優先

新たな顧客セグメント開拓

・BtoB市場の開拓

- 市場の再成長が期待されており、かつ1件ごとの収益貢献が大きい会社需要（福利厚生など）の開拓を強化する

・その他グループの持つネットワーク/アセットを活用して、販売網・新規顧客を開拓

- 注力するスイーツ分野を中心に、グループ各社のオンライン/オフラインチャネルでの送客
- アッパーミドル層・訪日外国人旅行者を得意とするグループ各社と共同での商品・事業開発、マーケティング活動を展開

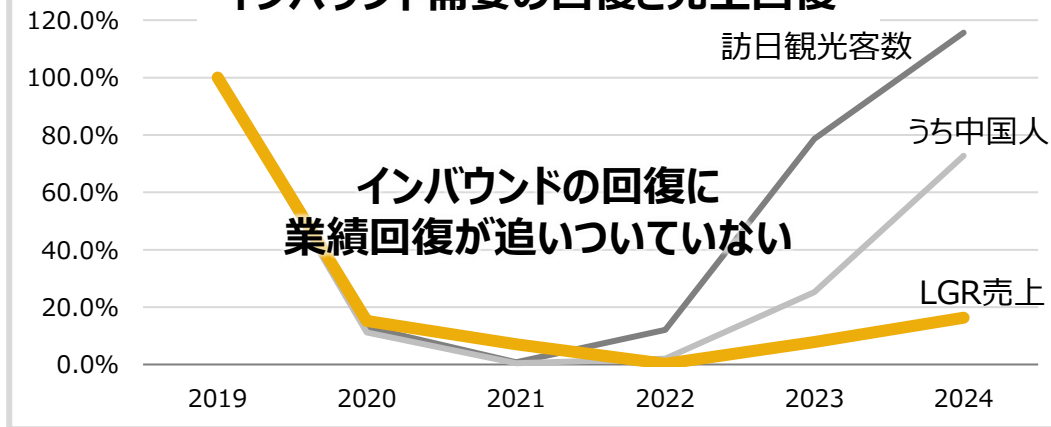
¹ 出典: (株)矢野経済研究所「ギフト市場に関する調査 (2023年)」(2024年2月6日発表) - 個人・法人における贈り物や進物 (中元・歳暮を含む) などを対象とし、小売金額ベースで算出

主要事業の事業計画 – ラオックス・グローバル・リテリング（LGR）

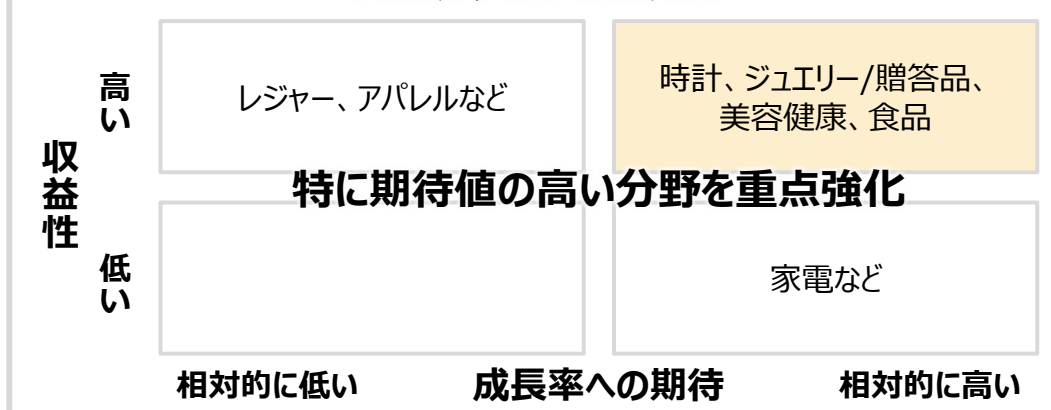
競争環境の激化によりインバウンド需要の回復を十分に享受できていないLGRも、選択と集中により総合店型のモデルからの脱却を図る。ターゲットはアッパーミドル層を念頭に、体験価値を高める。

事業が直面する課題/機会

インバウンド需要の回復と売上回復¹



商品カテゴリーの捉え方



中長期計画において取り組む方向性

選択と集中

・総合店型のモデルから、より売上や収益の獲得が見込めるカテゴリに注力

- 時計、ジュエリー/贈答品、美容健康などの特定カテゴリのマーチャンダイジングを強化
- 特定カテゴリに専門店化し、アッパーミドル層をターゲットとした店舗コンセプトの出店、ブランディング
- 既存コンセプトにおいても、注力カテゴリの専門知識教育や関連サービス強化を通じて、売上獲得を強化



新たな顧客セグメント開拓

・アッパーミドル層を注力して開拓

- 大衆市場をターゲットに、便利さを打ち出していた従来の総合店モデルから、発信型・提案型のリテール店舗へ
- そのための体験コーナー、販売員の育成強化
- ターゲットに沿ったブランディング・セールスマーケティング

収益体質の強化

・在庫を共通化したECチャネルの強化

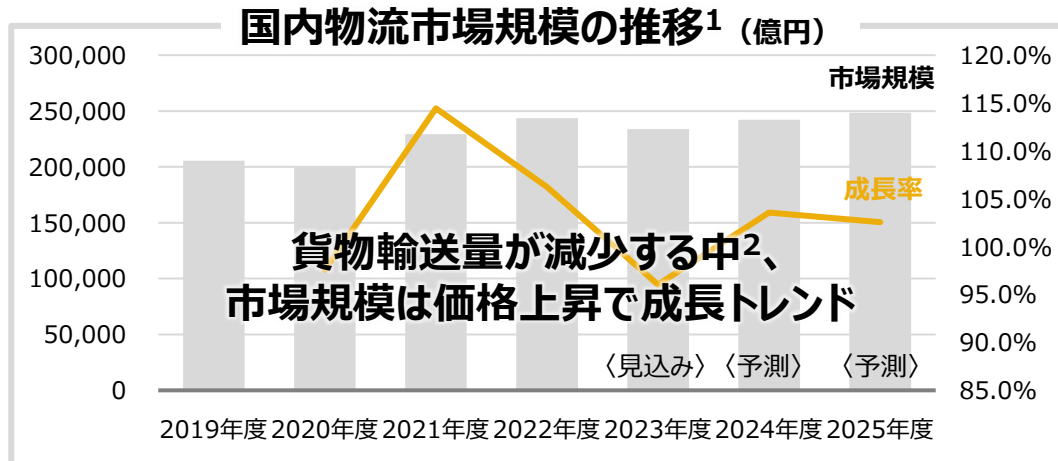
- 専門店業態でのECチャネル構築と、在庫の共通化により、在庫回転を効率化

¹ インバウンド需要は日本政府観光局の公表値（2024年は2025年1月15日公表の推計値）

主要事業の事業計画 – ラオックス・ロジスティクス（LL）

従来はグループ内取引が中心であったLLは、グループとシナジーのあるセグメント・地域を重点的に外需の獲得を強化する。収益機会の多様化、成長のためのインフラ強化を推進。

事業が直面する課題/機会



中長期計画において取り組む方向性

外需獲得強化

- ・グループ物流とシナジーが効くセグメント/地域などを中心に外販の開拓強化
 - グループ会社との同梱可能地域の強化や、BNJ出荷で実証した、コスト競争力をいかしたアパレル物流
- ・人員不足により、他社が手を付けられない分野の強化
 - 海外引越、店舗什器運送などにおける設置作業なども含めたサービス展開など

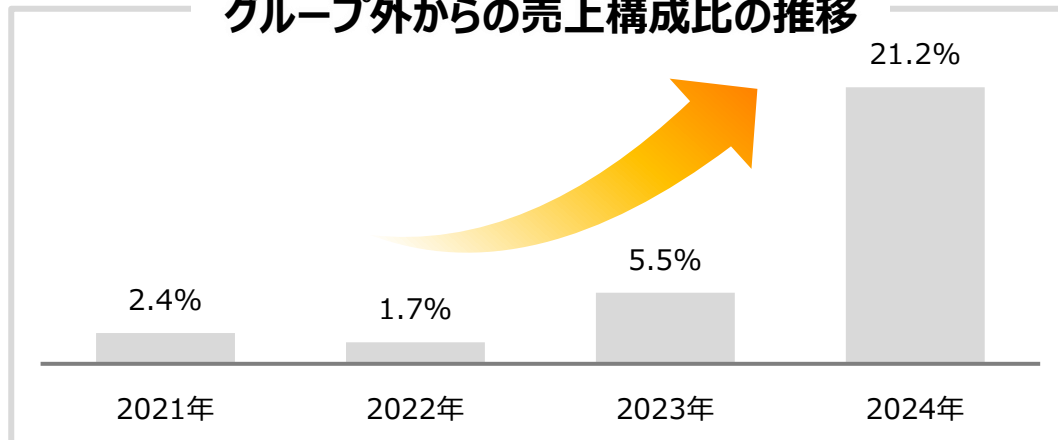
収益機会の多様化

- ・保管＋加工梱包＋出荷＋販促（ECなど）＋カスタマーサービス＋配送の一気通貫サービスを提供
 - アウトバウンドコール業務の開始（営業代行等）
 - グループEC運営ノウハウを集約し、機能強化

成長へ向けたインフラ強化

- ・グループの成長と外需の獲得に耐えうる物流インフラの構築
 - 倉庫・トラックなどの基本的なインフラに加えて、WMS（倉庫管理システム）などのIT投資も推進
 - グループ内に自前でインフラを抱えるのみならず、グループ外のアセットも有効活用していく

グループ外からの売上構成比の推移



主要事業の事業計画 – グループシナジー創出

バーニーズブランドを中心として、グループのブランド/チャネル/アセット/ネットワークなどを活用した、具体的なシナジーを生み出していく。

グループシナジーを 享受する主体		: 想定するシナジー機会の例			
強みを提供する主体		バーニーズ ジャパン	シャディ	グローバル・リテリング	ロジスティクス
アパレル 	ギフト 	BNJブランド・チャネルをSDYとも活用			グループの成長で 内需拡大
		BNJのNBブランド/ギフトなどを取り扱い			
リテール 	ロジスティクス 	ギフトの共同開発 結婚式場などの ネットワーク活用			
		訪日外国人旅行者・海外顧客の オンライン/オフライン送客			
		グループでの物流コスト抑制			
		リセールを含めたグループ内での在庫活用の効率化			

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

足元の状況は収益性の低さに起因し、資本効率、株価も低水準に留まる。中期経営計画の期間において、既存事業の収益力強化、M&Aなどの新規投資、株主還元の強化などに取り組んでいく。

主要な財務指標

主要指標	実績値 2024年12月期	中期経営計画 2027年12月期	
		既存事業のみ	M&Aなどを含む
売上	615億円	710億円	積極検討 するが数値目標 は非開示
営業利益	1億円	16億円	
営業利益率	0.0%	2.2%	
ROE	2.9%	6.1%	8.0%超
PBR	1倍割れ	早期に1倍超を実現	
1株あたり配当金	2円	安定かつ継続的に配当を行う	

指標のポイント

ポイント1

- 3年連続で黒字化が続くが、収益性は未だ低水準であり、結果、資本効率が低く、PBRでの株価も低調に推移している
- 計画では、収益性・資本効率を既存事業の発展、M&Aにより高めていくと同時に、早期にPBR1倍割れ解消、株価引き上げを目指す

ポイント2

- 1株あたり配当金については、安定かつ継続的に配当を行う
- 長期的に配当性向30%を目指す

留意事項

1. 本資料に記載した各種グラフ内に表示している数値については、その端数処理の関係から、各種グラフ内の数値と決算短信に記載した数値に乖離が出ている場合があります。
2. 本資料に記載されている計画、見通し、及び事業計画は作成時点において入手可能な情報に基づく将来に関する見通しであり、様々なリスク及び不確実性が内在しています。実際の業績等は経営環境の変化等、様々な要因により、これら見通しと大きく異なる可能性があります。