

# 会長のメッセージ

## バーバリーブランドは依然として強力



サー・ジョン・ピース  
バーバリーグループ会長

2015/16 年度はラグジュアリー業界において重大な転機となる 1 年でした。中国の経済成長が鈍化したことに伴い世界経済が難しい局面を迎え、中東とロシアでは地政学的な不安要因が増えています。ユーロ圏の先行きが不透明になっただけでなく、為替相場の変動や商品価格の大幅な下落という問題もありました。このような問題がすべて重なり、香港やマカオをはじめとするラグジュアリー業界の主要な市場の多くで需要が急速に低下したことで、業界全体の業績が押し下げられる原因となりました。また、このような要因によって投資家心理も慎重になり、最近の株価の値動きも弱気へと傾いています。

短期的に見ると、ラグジュアリー業界は今後もこのような要因の影響を受けるでしょう。しかし、長期的に見ればバーバリーグループにとってまたとない機会であると取締役会は確信しております。

### 財務実績

このような難しい状況の中、バーバリーは 2015/16 年度に 25 億ポンドの収益を上げ、調整済税引前利益は 4 億 2,100 万ポンドとなりました(それぞれ前年比 8% 減、10% 減)。日本でのライセンス契約終了によってライセンス収益が 1,900 万ポンド減少したこともその一因です。

グループ全体としては現金残高が 6 億 6,000 万ポンドとなり、堅調に年度を締めくくりました。取締役会は通年の配当を 5% 引き上げて 37.0 ペンズとすることを提案いたしました。その結果、調整済 1 株当たり利益に基づく配当性向は、当社の計画どおり 53% となりました。配当性向の目標に達したため、当社は累進的配当政策を導入し、2016/17 年度の 1 株当たり配当金を 2015/16 年度と同水準に維持する所存です。これは取締役会がバーバリーの事業の将来的な成長に確信を持っていることの表れです。

過去 5 年間にわたって、バーバリーは約 6 億 4,000 万ポンドを株主の皆様へ還元してまいりました。当社の資本配分フレームワークでは、まず当社の投資ニーズと普通配当を優先し、その後で株主への配当の追加を検討するようになっており、景気循環株における財政面での柔軟性と資本効率とのバランスが取られています。このような要因の兼ね合いを考え、当社は 2016/17 年度から最大 1 億 5,000 万ポンドの範囲で自社株買戻しを行います。今後の配当金額につきましては、定期レビューを通して随時確認し、これらの要因を反映してまいります。このような動きは、取締役会の最重要課題である、株主の皆様への還元額を徐々に増やしていくというバーバリーの決意を明確に示すものです。

### 将来戦略

バーバリーブランドはかつてないほど強力なブランドとなっています。当社は、非常に大きな可能性を秘めた高品質で個性豊かな商品を取り揃えています。バーバリーは依然として成長事業ではあるものの、卓越した業績をあげ、ブランドと事業に積極的に投資してきた数年間を経た今、当社は業界と消費者の根本的な変化に直面しています。

このような変化の一步先を行くために、業務の生産性と効率の向上を図る取り組みを迅速に進めています。また、本業における将来の収益増加の機会を有効活用する方法を検討しており、当社がすでに持つチャンネル、商品、地域に大きな成長の機会があることを発見しました。取締役会は、このような取り組みが株主の皆様にとっても将来的な価値をもたらすと確信しています。

市場の動向が極めて苦しい中で、この 12 か月の間にクリストファー・ベイリーの指揮の下、素晴らしい成果を達成してまいりました。さまざまな経験と経歴を持つ人々を招き入れることで上級経営チームを強化したこともそのひとつです。

本報告書では、今年度における当社の戦略の進捗と当グループの今後の計画に関する詳細をご説明してまいります。

### 人材と報酬

今後数年間にバーバリーの戦略を首尾良く遂行できるかどうかは、当社のスタッフの決意と献身にかかっています。多くのスタッフは、同業他社からも引く手あまたの人材です。そのため、業績のみを報酬の対象とするという原則を維持しながら、競争原理に基づいて報酬を支払うことが重要です。

バーバリーは上級経営チームを含むすべてのスタッフに対して、業績に基づくインセンティブの仕組みを全社的に取り入れております。つまり業績が芳しくない場合は、スタッフへの報酬にも影響を及ぼします。昨年株価が下落した際には、これまでの株式報酬にも大きな影響がありました。

したがって、次のように対応いたします。

- 執行取締役または上級経営陣の今年度の昇給を行わない
- 今年度初めに設定した業績目標が高めの目標であることを踏まえ、執行取締役への年間賞与を支払わない
- 2013年に定めた共同投資計画と制限株式計画によって認められていたこれまでの報酬を支払わない

#### **取締役会と委員会の変革**

過去3年間に取締役会は大幅な人事刷新を敢行し、4名の非執行取締役をメンバーに迎えました。来年度はさらなる変革を予定しています。

デービッド・タイラーは2015年12月31日付けで取締役会を退きました。2002年にIPOを行って以来、バーバリーに多大な貢献を果たしてくれたデービッドに心より感謝いたします。

また、取締役会は委員会の構成と委員長の在任期間を継続的に審査します。当該年度の審査に従い、取締役会は監査委員会委員長としてジェレミー・ダロック、俸給報酬制度委員会委員長としてファビオラ・アレドンドを2016年8月1日付けで任命しました。長年にわたりこれらの重要な委員会の委員長を務めたフィリップ・ボウマンとイアン・カーターに感謝いたします。

すべての委員会に非執行取締役の全員が着任するというこれまでの慣行から脱却し、今後は各委員会に異なる非執行役員を置くように変更する予定です。

#### **ガバナンスとダイバーシティの推進**

バーバリーグループの会長として、最高水準のコーポレートガバナンスに基づく事業活動の推進についても、皆様にお約束すべき責務であると考えております。任務としては、経営陣とともにバーバリーの今後の計画を検討することなどがありました。当社が戦略的取り組みや事業面での取り組みを進めていくのに合わせ、取締役会は来年度もこの重要な領域に重点的に取り組みます。

バーバリーは取締役会を含む全社にわたって、あらゆる形でダイバーシティを尊重し続けています。新たな役員の選任を純粋な実力主義に基づき実施する一方で、当社ではダイバーシティの重要性を考慮し、経営執行レベルも含め、女性役員を積極的に登用しております。当社では今後も、役員構成におけるダイバーシティの維持に努めるとともに、実力主義と多様な人材を尊重する企業としての定評を堅持してまいります。

#### **新年度の取り組み**

2016/17年度を迎えるにあたって、難局の続くマクロ経済環境が今後もラグジュアリー業界に影響を与えると想定し計画を立てています。

このような背景を受け、当社はこういった課題の影響を軽減するために、生産性と効率の向上を図る取り組みを迅速に進めています。今後は、将来の収益増加の機会を有効活用することについて重点を置いてまいります。

最後になりますが、献身的に業務に取り組むバーバリーのすべての従業員と取締役に対して謝意を表すとともに、株主の皆様からこの12か月の間に賜りましたご支援に心より御礼申し上げます。

# チーフ・クリエイティブ兼 チーフ・エグゼクティブオフィサーのメッセージ

2015/16 年度はラグジュアリー業界にとって難局といえる1年でした。



クリストファー・ベイラー  
チーフ・クリエイティブ兼チーフ・エグゼクティブオフィサー

わずか2年前は業界成長率が7%であったところが1~2%に落ち、中国での消費の鈍化やユーロ圏での不況、地政学的な緊張や金融市場の不安定さといったさまざまな要因の影響を受けました。高級品消費の動向も世界的に大きく変化しました。特に、中国人観光客の流れが変わり、世界で最も利益率の高いラグジュアリー市場のひとつである香港に著しい影響がありました。

バーバリーが事業展開している地域を考えるとわかりいただけると思いますが、このように不利な動向によって今年度の当社の事業に相当な影響がありました。このことは全体的な財務実績にも表れています。しかし、当社のグローバルチームは主要市場でのお客様数減少を食い止めるために尽力しました。非常に難しい状況の中、自分たちに何を考えることができるかを考えました。短期的な動向はさておき、強固な基盤によって経営的にも戦略的にも順調に進むよう継続して取り組んでまいりました。

## 業績の概要

今年度の収益は前年比1%減の25億ポンド、調整済税引前利益は前年比10%減の4億2,100万ポンドとなりました。日本でのライセンス契約終了に関連してライセンス収益が1,900万ポンド減少したこともその一因です。キャッシュフローは1億800万ポンド増加し、6億6,000万ポンドになりました。通年の配当を5%引き上げて37.0ペンスとし、53%の配当性向となりました。配当性向の目標として掲げていた50%に達したため、当社は累進的配当政策を導入し、2017年度の1株当たり配当金は2016年度と同水準に維持したいと考えております。また、当社は2017年度から最大1億5,000万ポンドの範囲で自社株買戻しを予定しています。どちらも、事業の成長が見込めるという確信と、財政面での柔軟性と効率とのバランスを取るという決意を表すものです。

財務実績の結果からは、今後に向けての自信につながる安心材料が見えにくくなっています。とはいえ、小売については既存店ベース売上高が全体では1%減少しましたが、著しい影響を受けた香港とマカオを除くと3%の増加となりました。来店者数が減少する中で小売原則の強化に集中した結果、世界的にコンバージョンが向上しました。すべての地域でデジタルが再び成長したことも嬉しく思っています。このチャンネルに集中して投資してきたことが結果に表れました。

概して言えば、ブランド第一、商品重視、お客様中心、生産性&実行責任という4つのキーテーマにおける継続的な成功により、当社の事業が困難な時期にあっても健全であることが実証されています。

## ブランド第一

このテーマの根幹は、引き続き世界中のお客様に対して強い求心力を持つバーバリーブランドを重視し、このブランドに投資するということです。

今年度の重要なハイライトのひとつは、2016年中にひとつのバーバリーレベルに統一するという11月の発表です。プローサム、ロンドン、ブリットラインは段階的に廃止しますが、カジュアルからハイファッションまで網羅するバーバリーの価格とアティテュードの幅広さは変わりません。これは、商品の合理化を進めるだけでなく、世界中でいっそう一貫性のあるブランドメッセージを伝え、お客様の現在のショッピングスタイルとバーバリーブランドに対する考え方に合うように、お客様のショッピングエクスペリエンスをよりシンプルで直感的なものとするための重要なステップです。

その他に、日本においてグローバルコレクションを全面的に販売開始することが、ブランドの一貫性を追求するうえで重要なマイルストーンとなりました。35年にわたるライセンス契約の終了は、この10年間にわたるグローバルビジネスの組織的統合における最後の重要なステップでした。この世界第2位の規模のラグジュアリー市場は、当初より勢いがあり成長の余地も極めて大きいため、今後数年間に確実に成長が見込まれます。

バーバリーならではの英国の伝統に焦点を当てた昨年度の取り組みを受けて、この一年はバーバリーの特色を表すブランドストーリーを練り上げ、オンラインとオフラインの両方で発信してまいりました。このような取り組みの一環として、店舗でのライブデモンストレーションを通じてバーバリーのアイコン的な商品に息づくクラフツマンシップをお伝えする新しいお客様向けイベントを導入したほか、「アートオブザトレンチ」を中東と韓国のクリエイティブコミュニティでも展開しました。また、ロデオドライブ旗艦店の開店を記念した「London in Los Angeles」イベントでは、英国近衛兵をフィーチャーしたランウェイショーを行い、米国市場でバーバリーブランドの地位を高めてまいりました。

ブランド活動においては常にデジタルに注力し、より豊かでパーソナライズされた顧客体験を創り出した結果、オンラインコンテンツによるエンゲージメントが記録的な伸びを見せました。クリエイティブイノベーションをリードする各社との提携が、ここで重要な役割を果たしました。

今年度はApple、Google、DreamWorks、Snapchat、LINE、Kakao、WeChatといった企業とコラボレーションしました。最後に、L2社による本年度の「Digital IQ: Fashion Index」ランキングで、バーバリーは再び1位に返り咲きました。ソーシャルメディアのフォロワー数が3割以上増え、全世界で4,000万人を超えました。

### 商品重視

ブランド第一というコンセプトへのコミットメントに加え、商品重視というテーマにもこれまで以上に注力しました。アイコンックな英国製商品とファッションのイノベーションという2点へのフォーカスが、原動力となりました。

ヘリテージトレンチ商品を昨年度に新展開したことに続き、店舗とオンラインでスカーフを開発してカシミヤスカーフを前面に押し出しました。クラシックチェックスカーフは30色以上を展開し、モノグラムサービスを拡大したことで、今年度は力強い売上を達成することができました。また、ポンチョも非常に好調でした。この新ジャンルには2014年のランウェイでの成功以来、力を入れています。また、ヘリテージトレンチにも引き続き焦点を当て、新色や新素材を投入、さらにはモノグラムを導入しました。

主要なアイコンック商品を英国で製造するという責務を全うするため、バーバリーは11月に、ヨークシャー州リーズに新しいトレンチコート製織および製造施設を建設するべく5,000万ポンドの初期投資を行うことを発表しました。この新施設によって生産能力と効率が上がり、今後の安定的なトレンチコート生産が保障されます。将来的にはその他の商品の開発と製造も視野に入れています。

その他の商品では、今年度はアクセサリ部門において、バッグが注目に値する記録的な成功を収めました。主軸となる定番商品とファッションスタイルに注力し、世界各地で地域の特性を考慮したマーケティングおよびサービス戦略を展開したことが功を奏しました。特に好調だったのはバナーバッグです。昨年発売されたこちらのバッグが一番人気となりました。また、モノグラム可能なバーバリーリュックサックは9月のランウェイショー以降、メディアからもお客様からも極めて大きな反響を集めました。いずれのスタイルも、今年度のアクセサリ部門の業績に貢献しました。

ビューティ部門は、ファッションと密に連携しながら引き続き構築中です。2014年9月に発売開始したマイバーバリーを、女性向けフレグランスの主軸として強化すべく関連商品の投入や重点的なマーケティングに取り組んでまいりました。また、これまでで最重要の男性向けフレグランス、ミスターバーバリーの2016年4月発売に向けて尽力しました。マイバーバリー発売がヘリテージ商品全体の展開と連動していたように、ミスターバーバリーはメンズウェア事業全体への注目を集めるためのプラットフォームとしていく所存です。今年度は資生堂やSephoraなどとの重要なパートナー提携を発表したほか、キー商品で数多くの業界賞を受賞したことで、ビューティ分野でのバーバリーブランドの可能性に期待が高まります。

### お客様中心

3つ目のテーマであるお客様中心では、デジタル化が進む世界で急速に変化するお客様ニーズに対応できる小売手法の開発と発展においてさらなる進歩がありました。

世界的に来客者数が減少しているという状況の中、データとインサイトに対する継続的な投資を通して、優れたサービスによってロイヤルティとコンバージョンを高めることに焦点を絞りました。また、バーバリープライベートクライアントチームを増員し、世界中の多くのお客様にさらにパーソナライズされたサービスを提供できるようにカスタマーバリュー管理ツールを拡張しました。いずれも今年度は優れた成果を収めました。

実店舗とデジタルの融合にこれまで以上に幅広く取り組むと同時に、お客様がどこでどのようにお買い物しようと、一貫性のあるブランドエクスペリエンスを提供できるようにさらなる投資を行いました。昨年度に在庫の一元管理システムを中国に導入したことに続いて、当社の44のオンライン市場すべてのお客様に提供できるオプションを増やすためにこのシステムを拡張したほか、新展開したモバイルプラットフォームの継続的な機能拡張を行ったことで、モバイルでの浸透度が前年比の3倍に伸びました。また、中国銀聯やApple Payなどの新しい支払いオプションを導入したことに加え、新しい中国向けウェブサイトも2016年4月に立ち上げる準備を進めました。このウェブサイトによって、世界で最も大規模なオンライン市場のひとつといえる中国市場でのサイトパフォーマンスが劇的に高まるでしょう。

最後に、バーバリーはランウェイショーの日程を年2回に組み替える計画を2月に発表しました。これはウィメンズウェアとメンズウェアを一堂に集め、ショーの直後からフルコレクションを店舗とオンラインでご購入いただけるようにするものです。2016年9月から始まるこの新しいアプローチによって、これまで当然視されてきた業界の慣習を、お客様視点で作り替えます。従来のファッションカレンダーが定める購入時期ではなく、お客様が商品をご希望されるときにご購入いただけるようになります。

### 生産性&実行責任

4つ目のテーマである生産性と実行責任に関しては、外的環境が厳しいものとなったことから、今年度は特に生産性向上に重点を置きました。

バーバリーの真の潜在能力を引き出すのは数年がかりの取り組みになりますが、いくつもの重要な分野で進捗が見られました。小売においては、コンバージョンへの注力が全世界で継続的に結果に結びつきました。商品においては、商品点数をいっそう絞り込み、内部サプライチェーンにリーン方式を採用することで、リードタイムが75%短縮され、生産性が15%以上向上しました。プロセスにおいては、中核となるITシステムのアップグレードの第1段階が完了し、意思決定の全社的なスピードアップという形で改善がすぐさま確認されました。

生産性向上を目指す一方、企業全体の効率を向上させる取り組みも合わせて行いました。短期的には、商取引上の困難を緩和するために裁量的支出を大幅に削減します。さらに、業務手法を大幅に進化させて長期的にも改善することを計画しています。これは、2016/17年度から着手します。

また、グローバル事業全体の持続可能性を向上させるというコミットメントをさらに推進しました。バーバリーが文化を重視していることと関連していますが、ここでカギとなるのは人材です。今年度は、英国の生活賃金財団の主要パートナーとなったことや、「バーバリーアプレントイス」スキーム導入など注目すべき成果がありました。参加者が英国の小売チーム、社内製造チーム、流通チームに加入する当スキームは、今後数年間で事業全体に展開していく予定です。また、OUTstandingとOpen For Businessという2つの組織をサポートできたことは当社の誇りです。両組織は職場での機会均等とLGBTコミュニティ支援に資する優れたビジネス事例の紹介に取り組んでいます。環境分野では、サプライチェーンでの持続可能な慣行実現に向けてさらなる改善を行ったほか、倫理的取引促進プログラムを拡充して原材料、ビューティ、レザーの主要なサプライヤーを対象に含めました。持続可能性の分野で進歩が見られたことで、バーバリーはダウジョーンズサステナビリティインデックスに初めて認定されました。このことを光栄に感じております。

#### 新年度の取り組み

商取引における困難な状況がどのくらい続き、どのような規模になるかは不透明ですが、ラグジュアリー業界全体としての先行きは明るくありません。こうしたなか、当社は今後も短期的な現実が明らかになった時点で臨機応変に対処いたします。とはいえバーバリーは成長事業として、短期的には迅速に対処しながらも、長期的な視野も常に持ち続けてまいります。眼前には数々のチャンスが控えています。当社は今まで以上に生産性の高い企業を目指して歩みを進めていますが、道のりは長く、特に小売において実現しなければならないことが数多くあります。バーバリーには高品質で個性豊かな商品があります。商品展開とマーケティングによりフォーカスし、これらをより明快なものにすることで、大きな可能性が開かれることでしょう。ブランドの勢いと地位は世界中で高まっていますが、一貫性をさらに確かなものにする余地があります。これにはいくつかの重要な市場も含まれます。オムニチャンネル化がますます進む中、デジタルに強いバーバリーには競争上の強みがあります。

今はバーバリーの進化において重要な時期です。長年の卓越した業績とブランドと事業への数年がかりでの投資を経て、当社は今、業界と消費者の根本的な変化に直面しています。当社はこれまでもそうしてきたように、この変化の一步先を行き、可能性を開きたいと考えております。

したがって、2016/17年度は今後数年間に成功を収めるために自社をどのように位置付けるかを検討することで始まりました。

一連の新しい取り組みを通して、商品、小売、プロセスの生産性と効率を高めることで、バーバリーはこのような新たな環境においても、今後数年間で再び優れた業績を挙げられるものと確信しております。その過程で、バーバリーはより効率的な組織になり、考え方と働き方を変え、これまでに見出した収益増加とコスト削減のチャンスを活かせるようになる必要があります。それには変化と困難が伴うでしょう。しかし同時に、160年の歴史を誇る英国企業が今後も独自の地位に立てるという大いなる可能性を得て、バーバリー全体が活気づくはずで

この次なる段階を大いに楽しみにしています。