

# 目次

înnovaте

- 1. 2017年度第2四半期連結業績について
- 2. セグメント別概況について
- 3. 2017年度第2四半期までの計画対比
- 4. 2017年度連結業績予想について ~2017年度売上高・営業利益減少要因と下期対策
- 5. 今後のベルメゾン事業について
- 6. その他

Copyright SENSHUKAI Co., Ltd. All Rights Reserved.

2



# 星野でございます。

本日はお忙しい中ご出席賜り誠にありがとうございます。

それでは早速、第2四半期の実績についてご説明を申し上げます。

# 2017年度第2四半期連結決算損益(対前年同期比)

înnovaте

(単位:百万円)

	16年第2	2Q実績	17年第	2Q実績	対前	<b>前年</b>
		売上比		売上比	増減額	売上比 差異
売上高	65,898		63,186		△ <b>2,712</b>	△4.1%
売上原価	34,377	52.2%	34,212	54.1%	△165	1.9%
売上総利益	31,520	47.8%	28,973	45.9%	△2,547	△1.9%
販管費	31,924	48.4%	30,222	47.8%	△1,702	△0.6%
営業利益	△403	△0.6%	△1,248	△2.0%	△845	△1.4%
経常利益	181	0.3%	△849	△1.3%	△1,030	△1.6%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	162	0.2%	△6,208	△9.8%	△6,370	△10.0%

◆ 売上高 : 通信販売事業での昨年から続く衣料品及び服飾雑貨の不振による売上減少

◆ 営業利益:売上減少及び原価率上昇による粗利益率悪化の結果、営業損失計上

◆純利益 :減損損失及び繰延税金資産の取崩し等による大幅純損失計上

Copyright SENSHUKAI Co., Ltd. All Rights Reserved

4

まず売上高ですけれども631億8600万円ということで前年比27億超のマイナスでございます。4.1%マイナスです。こちらは後程詳しく申し上げますけれども通販事業のマイナスが大きな要因となっています。

売上原価ですけれども 54.1%ということで前年より大きく、1.9%悪化をしております。結果 売上総利益としては 前年から25億4700万円のマイナス、販管費をだいぶ削りましたけれど も、営業利益としては12億4800万円の赤字という決算になりました。

そして先日リリースをさせていただきましたが、これで通販事業は3年連続赤字という形になりますので通販事業に関する資産の減損、および繰延税金資産の取崩しを行った結果、62億800万円の赤字という決算となっております。

				(単位:百万円
	16年末	17年第2Q末	増減額	コメント
資産の部				
● 流動資産	52,618	48,969	△3,649	■ 未収入金:△17億円 ■ 商品及び製品:△16億円
<ul><li>■ 固定資産</li></ul>	49,341	43,927	△5,414	■有形固定資産:△36億円 ■無形固定資産:△14億円
資産合計	101,959	92,897	△9,062	- MODELEGE : 22 THE J
負債の部	,	,	,	
● 流動負債	29,298	26,453	△2,845	■買掛金:△11億円 ■その他(未払金等):△11億円
● 固定負債	20,088	20,291	203	■新株予約権付社債:△20億円 ■長期借入金:+20億円
負債合計	49,387	46,745	△2,642	
純資産の部				
● 株主資本	58,399	46,056	△12,343	■四半期純損失:△62億円 ■土地再評価差額金取崩額:△59億
● その他の包括利益累計額	△5,890	37	5,927	■土地再評価差額金:+59億円
● 非支配株主持分	64	58	△6	
純資産合計	52,572	46,152	△6,420	
負債・純資産合計	101,959	92.897	△9,062	

次にBSの方ですけれども、流動資産、主に商品が仕入れが減っているということで、棚卸資産が減っています。固定資産につきましても主に減損の影響で大きく有形無形ともマイナスになっております。

負債のほうですけれども、買掛金が売上減少に伴って減っている、という事と固定負債はCBの償還をいたしましたことで長期借入がございまして、このような形になっています。

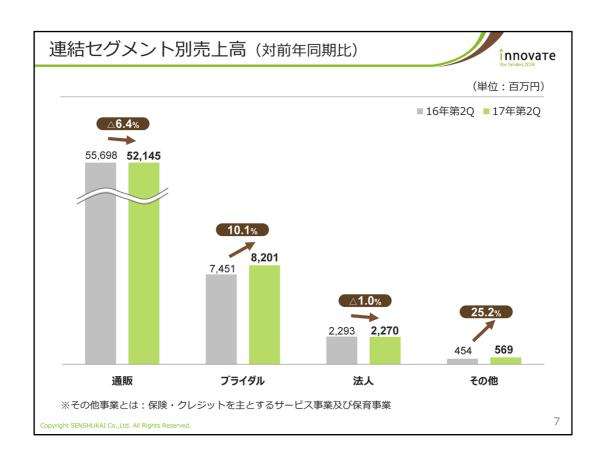
株主資本は、損失を受けまして大きくマイナスとなっています。

				(単位:百万円
	16年第2Q	17年第2Q	増減額	17年2Qの主な内容
営業活動による キャッシュ・フロー	1,519	1,296	△223	<ul> <li>税金等調整前四半期純損失</li> <li>: △49億円</li> <li>減価償却費:+12億円</li> <li>減損損失:+44億円</li> <li>たな卸資産の減少:+16億円</li> </ul>
投資活動による キャッシュ・フロー	△617	△761	△144	<ul> <li>■ 有形固定資産の取得による支出 : △5億円</li> <li>■ 無形固定資産の取得による支出 : △4億円</li> <li>■ 投資有価証券の売却による収入 : +7億円</li> </ul>
財務活動による キャッシュ・フロー	△2,005	△387	1,618	<ul><li>長期借入れによる収入:+28億円</li><li>長期借入金の返済による支出</li><li>:△9億円</li><li>新株予約権付社債の償還による支出</li><li>:△20億円</li></ul>
現金及び 現金同等物の期末残高	13,127	16,743	3,616	

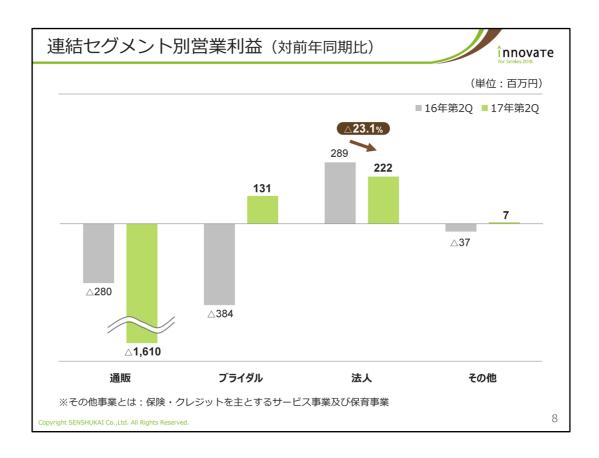
次にキャッシュフローでございます。

営業キャッシュフロー、こちらは在庫が減った分 営業キャッシュフローとしては12億9600万円のプラスという形になっております。

それから投資活動の方ですけれどもこちらは有形5億、無形4億の新たな資産の取得がございます。投資有価証券の売却が7億円ございましたので、ご覧のような数字となっております。 財務活動については先ほど申し上げた通りです。



連結のセグメント別の売上高でございます。こちら見ていただいてお分かりのように通販が大きくマイナス、6.4%のマイナスでございます。ブライダルにつきましては10.1%の増加ということで堅調に推移、法人はほぼ横ばいでございます。、その他は保険、クレジットそしてさらに最近力を入れております保育事業ですね、こちらで大きく伸ばしております。



営業利益ですけれども通販は大きくマイナス、 ブライダル事業については昨年上期は赤字でございましたが、今期は黒字、 法人事業は若干利益がマイナスしている状況でございます。



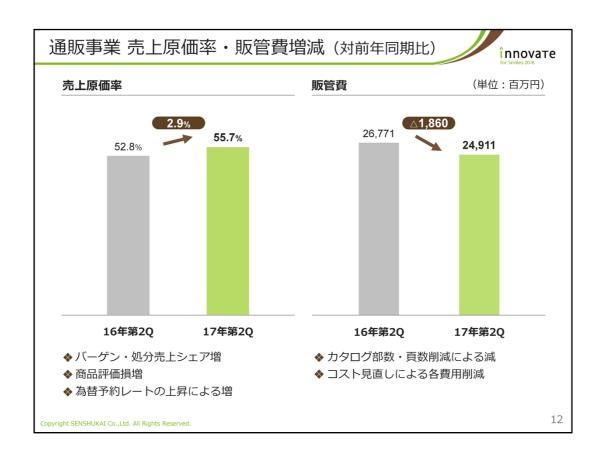
通販事業の概況 (対前4	F同期比)			înnova for Smiles 2018	
	I			I	
	16年第2Q	17年第2Q	増減	要因	
売上高(百万円)	55,698	52,145	△3,553		
営業利益(百万円)	△280	△1,610	△1,330		
半期購入者数(万人)	240.7	224.4	△16.3	■ 継続会員の減少 及び 新規会員の獲得減	
半期新規購入者数(万人)	39.4	37.5	△1.9		
1件当たり受注単価(円)	10,612	10,036	△576	■ ゲスト購入者の 受注単価が低いため 減少	
1人当たり半期注文回数(回)	2.01	2.09	0.08		
カタログ部数(万部)	4,424	3,056	△1,368		
※半期購入者数以下の数値は通販事業	の中の単体(頒布	「会事業を除いた 「会事業を除いた	:)数值	,	

次にセグメント別の概況について個別にご説明させていただきます。

通販事業の概況でございます。売上はご覧の通りですが、会員数、購入者数がこちらが昨年より16万3000人減ったという形でございます。新規購入者数も2万人弱減っている状況でございます。1件当たりの受注単価も576円減っているという状況でございます。カタログの部数につきましては今期はこの上期は約3000万部ということで130万ほど昨年より減らした状況です。



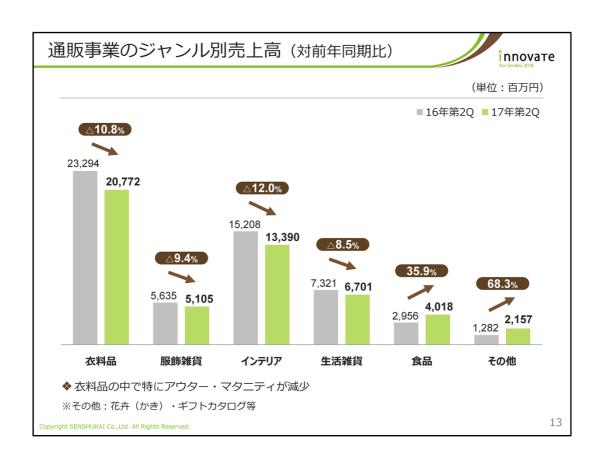
上期の通販事業の月次の推移ですけれども、5月が少し持ち直しましたがそれ以外の月は90%前半という非常に苦しい状況が続いております。



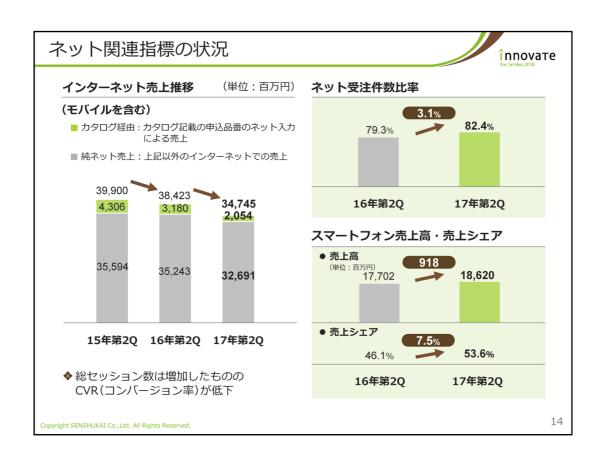
主に売上が減少したことが減益の主要因でございますけれどももう一つ売上原価率が大幅に上昇したといったところがかなり減益の要因となっているということです。

要因いくつか挙げられますけれども1つは去年より滞留在庫が残っているものをバーゲンとして処分している中で原価率が全体として上がった、評価損も増えている、ということに加えまして為替の予約レートがあがっております。これは毎年2年後の為替を予約しているような状況でございますけれども、今期ここのところが2年前急激に円安にふれた、ということで為替の面でも非常に苦しい年ということになっております。

販管費につきましてはカタログの費用を中心に減らしましたけれども、売上減を補うまでにはいたらなかった、というところでございます。



ジャンル別の売上ですけれども、ご覧のように、食品、その他以外の主要なジャンルで売上を落としているという状況です。



ネット関連の指標です。こちらネット受注件数比率、80%を超えてきました。

それから右下でございますが、スマートフォンの売上がネットの売上に占める割合が50%をこえて53.6%となっています。相変わらず、スマホのアクセスが急増していますが、そこでのコンバージョンレートがなかなか上がらないという苦しい状況が続いております。

ブライダル事業の樹	既況(対前:	年同期比)		înnovat for Smiles 2018
	16年第2Q	17年第2Q	増減	要因
売上高(百万円)	7,451	8,201	750	■ 昨年オープンの新店※が フルに寄与
営業利益(百万円)	△384	131	515	
ゲストハウス数(店舗)	23	23	0	■ 新店オープンなし
施行件数(組)	1,934	2,123	189	
平均組単価(万円)	365	366	1	
※【ザ・33大阪】2016年1月オープン	· 、【ザ・サーフオーシ	ャンテラス千葉】20	16年3月オープン	'

次にブライダル事業の状況ですが、こちらは今年新店のオープンがございませんでした。 昨年オープンしたお店を中心に既存店の売上を上げることで売上利益とも増加しているという 状況です。

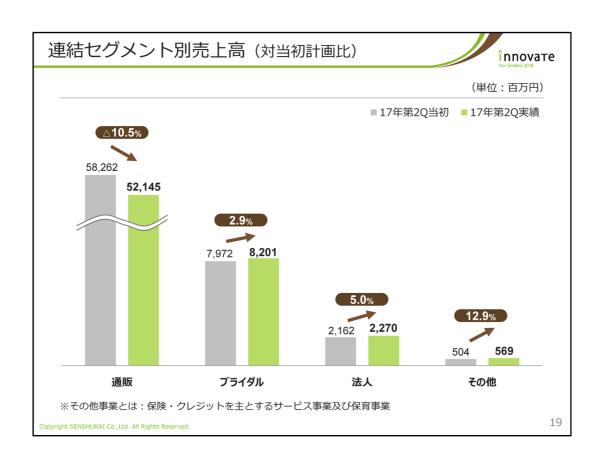
	対前年同期比			Î nnova 7 for Smiles 2018
				(単位:百万円)
	16年第2Q	17年第2Q	増減額	要因
売上高	2,293	2,270	△23	
● 業務受託	1,573	1,572	△1	
● サンプリング	574	547	△27	■ カタログ部数削減による カタログ同送売上減
● ノベルティ	125	142	17	■ 既存取引先受託増
<ul><li>◆ その他</li></ul>	18	7	△11	
営業利益	289	222	△67	

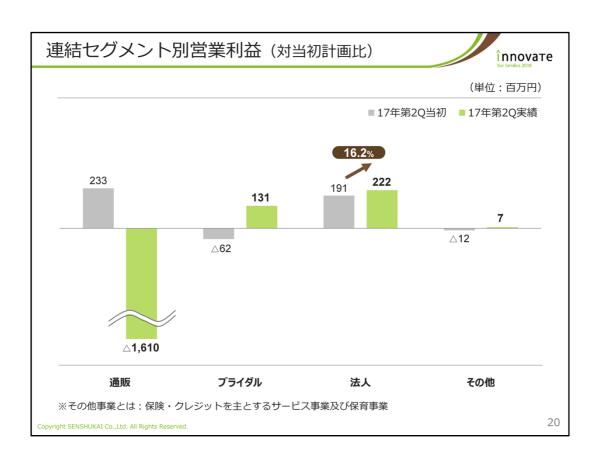
法人事業は特にカタログのお客様、ベルメゾンのお客様向けにサンプリングをする事業が、ベルメゾンの会員数が減少し出荷数が減少している状況で減っており、苦しい状況にあるという状況でございます。



					(単 	位:百万円
	17年第2	2Q当初	17年第2Q実績		対当初	
		売上比		売上比	増減額	売上比 差異
売上高	68,900		63,186		△5,714	△8.3%
売上原価	37,253	54.1%	34,212	54.1%	△3,041	0.0%
売上総利益	31,646	45.9%	28,973	45.9%	△2,673	△0.0%
販管費	31,296	45.4%	30,222	47.8%	△1,074	2.4%
営業利益	350	0.5%	△1,248	△2.0%	△1,598	△2.5%
経常利益	750	1.1%	△849	△1.3%	△1,599	△2.4%
親会社株主に帰属する四半期純利益	500	0.7%	△6,208	△9.8%	△6,708	△10.5%

ここからは計画比でございます。前年比とほぼ同じような状況になっておりますので説明は割愛させていただきますので後程数字を確認いただければと思います。







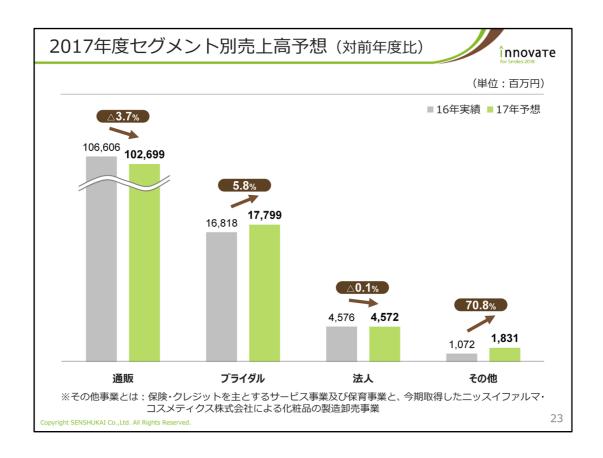
						for Smiles 2018
	1				(単	位:百万円
	16年	実績	17年予想		対前年	
		売上比		売上比	増減額	売上比 差異
売上高	129,074		126,900		△2,174	△1.7%
売上原価	67,087	52.0%	69,978	55.1%	2,891	3.1%
売上総利益	61,986	48.0%	56,922	44.9%	△5,064	△3.1%
販管費	60,791	47.1%	60,722	47.9%	△69	0.8%
営業利益	1,194	0.9%	△3,800	△3.0%	△4,994	△3.9%
経常利益	1,673	1.3%	△3,600	△ <b>2.8</b> %	△5,273	△4.1%
親会社株主に帰属する当期純利益	1,420	1.1%	△10,400	△8.2%	△11,820	△9.3%

17年の通期の業績予想について申し上げます。

売上高は1269億円を見込んでおります。売上原価は下期はさらにバーゲン等増え原価率が悪化するというのを見込んで55.1%という数字としています。

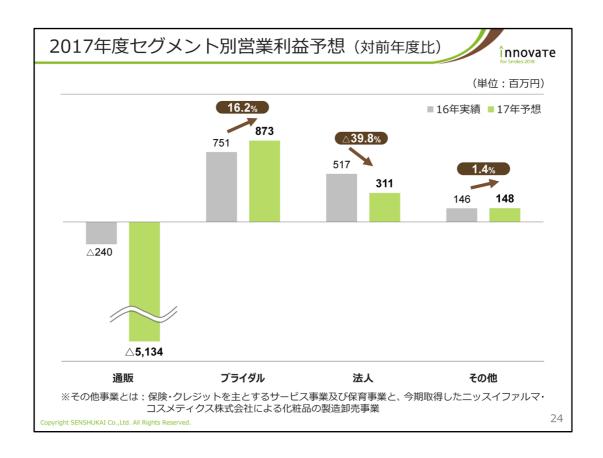
販管費につきましては、こちらは多少上期にカタログ部数をしぼり過ぎた点も見受けられましたのでそういった分析をもとに少しお客様へのリーチを広げることを見込んだ販管費を設定しています。

営業利益以下、ご覧のような減損損失、上期に上げたものに加え下期も多少システム投資を予定しています。事業継続のために必要なシステム投資、プログラム開発もございます。こういったものも今期は減損の対象となる状況でございますのでそれを見込んだ形で104億円の赤字の予想となっております。



セグメント別ではご覧の通りでございます。

通販事業が見ていただくと上期よりも下げ幅が若干ゆるいようになっておりますが、こちらは主にフィールライフという、J.フロントリテインリングさまからJフロントオンラインという事業を買い受けまして、フィールライフという社名で営業を開始しております。こちらのシニア向けの通販事業の売上がのるというのが主たる要因でございまして、それをのぞいた部分については上期並みの減少を見込んでおります。



セグメント別の営業利益はご覧の通りです。

# 2017年度売上高・営業利益減少要因と下期対策



#### 売上高

- ◆ アパレルの実需期購入傾向が強まっていること
- ◆ 商品の同質化(どこでも同じような商品が売っていること)
- ◆ スマホ経由受注が増加したが、カタログやPCの受注減分を補いきれていない
- ◆ カタログ効率化のため配布先の見直しを行い、カタログ部数・頁数の削減(売場面積の減少)を実施したが想定より売上が減少

#### 営業利益

- ◆ 在庫処分によるバーゲン、処分売上増加に伴う原価率増加
- ◆ 為替予約レート上昇による原価率増加

## 下期売上対策

- ◆ カタログ増部によるリーチ拡大 (縮刷版作成等)
- ◆ 販促施策追加(クーポン追加、送料無料キャンペーン、SNS販促拡大等)
- ♦ UI<sup>※1</sup>・UX<sup>※2</sup>の改善及びDMP<sup>※3</sup>導入によるパーソナライゼーション本格化
- ※1:ユーザーインターフェースの略称、ブラウザ上で表示されるフォント・画像・ボタン等外観のこと
- ※2: ユーザーエクスペリエンスの略称、サイトの回遊のしやすさやECサイトで商品の購入がスムーズに行えるなど、ユーザー視点での丁寧な対応のこと
- ※3:インターネット上に蓄積された様々な情報を管理するためのプラットフォームのこと

Copyright SENSHUKAI Co., Ltd. All Rights Reserved.

25

ここまで17年上期につきましては非常に急激な売上減少に伴って通販事業赤字ということで全体としても赤字という決算になりました。加えて通販事業の資産の減損ということが大きく発生してしまったという期になりました。

そもそもの営業の状況を振り返りますとやはりファッション商材を中心に非常に売れない、在庫として残ってしまって、それをまたバーゲンに回してしまうという負のスパイラルという形になっている 状況でございます。

一方でカタログを前年比部数で言うと約7割、売り場面積でいうと約8割くらいページ数ですね、それでも売り上げを支えるようにいろんなネットでの販促施策等やっておりますがそこが追いついていないということで、スマホ経由の受注が思ったより伸びないという状況が続いているということでございます。

先ほどご説明したように営業利益面では原価率の上昇が大きく足をひっぱっているという状況でございます。

下期に今打っている施策については、多少カタログが届かないお客様が急に増えすぎておりますので、ここにはお客様との接点を増やすように、縮刷版のカタログを作ってカタログがいかないお客様を減らそうとして今クーポンやちょうど現在送料無料キャンペーンをやっております。この1週間ほどは前年を超える受注が来ておりますけれどもこういった販促の施策を切れ目なくやっていきたいなと考えております。今年、去年より開発を続けておりますUI・UXの改善これは簡単に口でいうのは難しいのですがスマホの画面が見やすくなるということをやっておりまして下期にはオープンできるという状況になっています。DMP、パーソナリゼーション、というソリューションを導入しておりましてお客様ごとにキャンペーンの画面が変わるというのを導入していくのを予定しているという状況でございます。

以上、今期の状況と見通しを説明申し上げました。

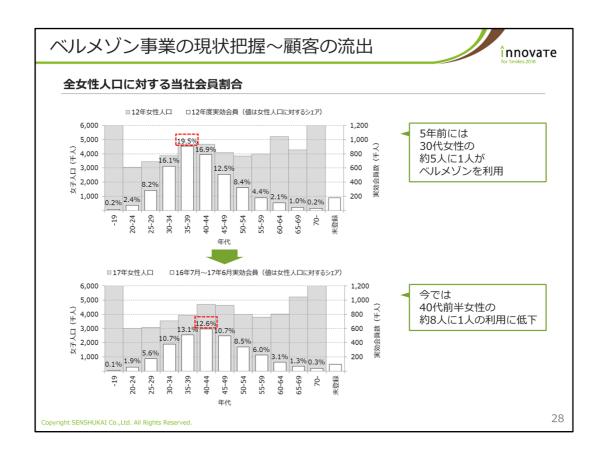




こういう言ってみれば小手先というかその場しのぎ的な対応を続けていてもなかなか通販事業は根本的な改革が必要な時期だということで、今期から組織を大きく見直してネット中心の組織に見直して活動しておりますが、残念ながらまだ結果を出すに至っていない、という状況でございます。

我々は何を目指していて今後どういう方向に進んでいくかということを少し残りの時間でご説明させていただこうと思います。

とにかくベルメゾン事業が赤字、それ以外の事業は順調に推移しているということですのでいか にこの事業を根本的に改革して黒字化していくかが我々の責務だと考えております。

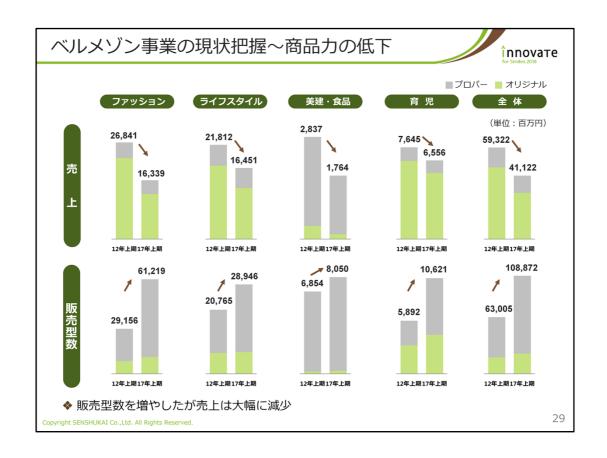


そこで、5年前との比較で我々のお客様が年齢別でどのような構造になったのか少しお示ししたいと思います。

上のグラフが2012年時点での数字でございます。網掛けのバックの方が日本の女性の人口でございます。こちらは目盛が左になっております。

そして目盛右側の白い方の棒グラフがベルメゾンの1年間のアクティブユーザーの数でございます。当時は35歳から39歳が一番山になっております。ここがなんと19.5%。つまり5人に1人がベルメゾンの商品を1年間の間に1回以上購入されていたということでございます。ここは非常に我々が一番強みとしております育児商材が強かったというのに加えてこのころはまだファッション商材が結構売れていた、アウターとか着るものが売れていた時期でございます。

それが5年後のこの上期を見てみますと下のグラフになります。全体としては山が低くなり右側に移動しているという状況でございまして5年前19.5%買っていただいた方が今40から44歳をみていただくと12.6%ということで我々が大きくお客様を失っている事がおわかりいただけるかと思います。それから強いはずの35歳から39歳のところでも大きく支持を失っているという状況でございます。

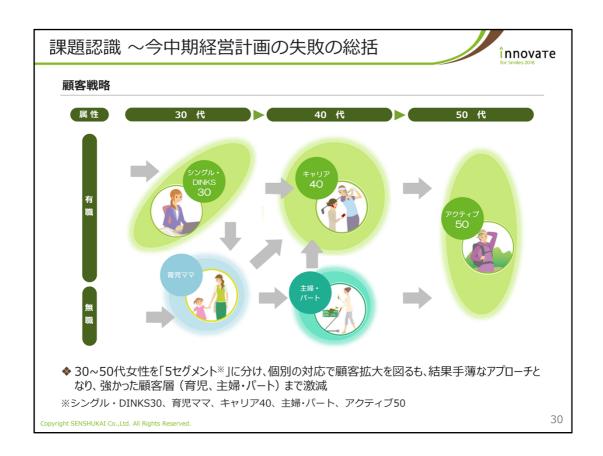


これを商材別になぜこうなったのかと中身を見たのがこちらのグラフです。上が売上金額、ファッション、ライフスタイルなど大きなジャンル別に表示しております。下が販売型数です。これを見るとファッションが非常にやはり落としております。これはメモリをそれぞれ変えておりますので絶対的な金額の単位が違います。ファッションにつきましては260億が100億落としているという状況でございます。これは上期ですので年間の数値ではなく半期の数値になっております。それに比べて販売型数は倍になっているのですが、これはプロパー商品、オリジナル商品ではないものも含めてこれだけ増えているわけですがこの緑のところがオリジナル商品ですがオリジナルだけでも1.5倍に増やしているのにも関わらず、売上は半分くらいになっていて非常に非効率なビジネスになっています。

ライフスタイルはそれほどあまり型数が増えていない、落ち幅もファッションと比較して緩やかです。美健、食品についてはこの中の化粧品の部分についてはあまり落ちていない。美健、雑貨についてはほとんど手が付けられていないというか、落ちています。原価率がそもそも非常に仕入れ値、掛け率がが高い商材でありますのとカタログになじまない商材でございます。例えば美健の家電というものはカタログの有効期間に価格が変動してしまうというのでネットでは非常に成長する分野であると思いますけれどもカタログではあわないということで我々があまり力を入れてこなかった分野でした。

育児に関しましてはなんとかキープしておりますが、オリジナル商品含めていくつか過剰になっているということでございます。

全体としては型数を相当投入してかなりコストをかけたのにもかかわらず売上が7がけになっているのがこの5年間の動きでございました。



そしてこの間に行った中長期経営計画、14年からの5か年計画について今回ちょっと総括をしてみたいと思います。

まず顧客戦略としてお客様の層を広げようということでこのような形で5つのセグメントにわけて 手薄な上のシングル、キャリア、アクティブ50というところを新たに広げる対象として主にファッショ ンにつきましてはそれぞれのセグメントに対して新しいカタログを創刊しました。

例えば30代に関しては「リルネ」というカタログ、50代に関しては「Vialamo」というカタログを創刊してそれぞれ商品を開発して在庫を積んでということをやってきましたけれどもこれが反対に売上を下げて非常に在庫のロスを起こしているという状況でございます。

簡単にいうと身の丈以上に戦線を広げすぎてしまったというのが特に衣料品の分野についてはいえるところだと思います。ここは深く反省して次の打ち手を考えていきたいと思っています。

# 課題認識 ~今中期経営計画の失敗の総括



#### 商品戦略

- ◆ 顧客戦略に基づく過剰な商品開発の結果、商品力は低下し不良在庫も増加
- ◆ SPAによる利益追求を前提とした基幹ブランド立上げにおいても、開発商品と不良在庫 が増加
- ◆ 売上減を補うべくプロパー商品を積極投入するも非効率に

## 販売戦略

- ◆ スマホ中心のECへのビジネスモデル転換が遅れ、いまだカタログ依存の状態
- ♦ 店舗を活用したオムニチャネル化も、明確な成果を出せず

#### フルフィルメント戦略

- ◆ 次期システム構想は、激変する事業環境への対応に追われ、進捗が大幅に遅延、戦略遂行 にも影響
- ◆物流は、予定通り美濃加茂DCが稼働したものの、売上減少・在庫増加、改めて物流機能再編が必要

Copyright SENSHUKAI Co., Ltd. All Rights Reserved.

31

ということでまとめますと商品戦略につきましては顧客戦略で広げようということで、それに対して SPAというのを大きく掲げて自社で、海外の工場でかなりのロットのものを作って在庫を積んだ ことがことごとく失敗に終わったという事でございます。またプロパーの商品をNB含めて相当数 商品投入しましたがまだまだ非効率で利益を生むに至っていないということでございます。

販売戦略としましてはスマホ中心のECのシステム対応が非常にスピードが遅れている、スピードがないという状況が続いておりまして今だにカタログを減らすと売上が減ってしまうという状況が続いています。これも早急に改善していかないといけない点だと思っています。

店舗につきましても大丸松坂屋含めて出店をしておりますが、それと通販とのつながりが不十分な状態が続いているということでございます。

フルフィルメントにつきましては、システムをリプレイスしますということをこの中計の初めに言っておりましたが、なかなか着手すると色々な課題問題が大きくでてきて投資額も大きく未着手に終わったということは大きく反省すべき点でございます。

物流につきましては美濃加茂DCが稼働して若干物流コストを下げることができました。ただしここは今後の環境変化含めて変化対応力を増すために今回アウトソーシングという方向に少し舵を切ったという事でございます。

# これからのベルメゾンのために~MD改革



## 顧客戦略・商品戦略の反省より

- ◆ターゲットのリアルなニーズに沿った品揃えへの整理・再構築
- ◆オリジナル商品開発は厳選し、在庫リスクを低減
- ◆NB・プロパー商品を活用し、新たなジャンル・価格帯により顧客を開拓

#### 【ファッション系】 縮小による効率化

- ◆ 40代後半~50代向け商品、大きいサイズ商品に注力
- ◆ 機能性定番商品への開発集約、非定番商品のショートサイクル化を実施
- ◆ SPA志向からODM※志向へ ※委託先工場が開発・設計・生産した製品を、当社ブランド名で販売すること

## 【ライフスタイル系】 大幅拡大

- ◆ 戦略的役割で品揃えを実施 (エントリー、ミドル、アッパーブランド)
- ◆ 「BELLE MAISON DAYS」をライフスタイルの中核としてリブランド
- ◆ 商品提案・サービスの質を向上し、他社との差別化を推進

#### 【美容・健康・グルメ】新市場開拓

- ◆ 特定のテーマに沿ったプロパー商品による品揃え拡充
- ♦ 明確なテーマでターゲットを誘因

#### (育児) 再成長

- ◆ 評価の高いオリジナル商品をフル活用し、WEBマーケティングを増強
- ◆ 品揃えの充足感向上へ、非アパレル商品も投入

Copyright SENSHUKAI Co., Ltd. All Rights Reserved.

32

ではこれらの反省を踏まえて今後どうするかについて我々の方向性をご説明します。

まず商品ですがジャンル別に以下の事を考えております。全体としてどのジャンルもそうですが自社開発の商品は数を作りすぎて中身が薄くなっていることは事実ですので開発型数は極力しばりこんでいきたいと考えております。一方でプロパーの商品を活用して在庫リスクをミニマイズしていく方向に舵をきっていきたいという風に思います

具体的にはファッションを大幅に縮小して効率化していきたいと思います。

今今生まれている損失はファッションのところで生まれている状況でございます。顧客全般に向けてオリジナル商品を作って在庫を積むというというビジネスからは撤退して、40代後半から50代前半の中心顧客に向けた商品、もしくはおおきいサイズの商品を各社さん非常に力を入れておられますが、通販適性があるということでしっかり注力してやっていきたい。ごくごく一部の機能性の定番商品複数年在庫を積んでも問題のない商品をSPA型でやってそれ以外のものにつきましてはショートサイクルにしていきたい。ビジネスそのものをショートサイクル化にしていくことを考えています。次のページにありますイメージ上のような状況でカタログの企画から発刊までを長いと10か月くらい、そこから販売を4か月5か月というビジネスサイクルで今回っておりますけれども衣料品を扱うビジネスとしては破たんしている。ということでございますのでイメージ下の図のように短いサイクルで企画して仕入れて売り切っていくというような形で在庫が残らないビジネスに切り替えていきたいと考えています。

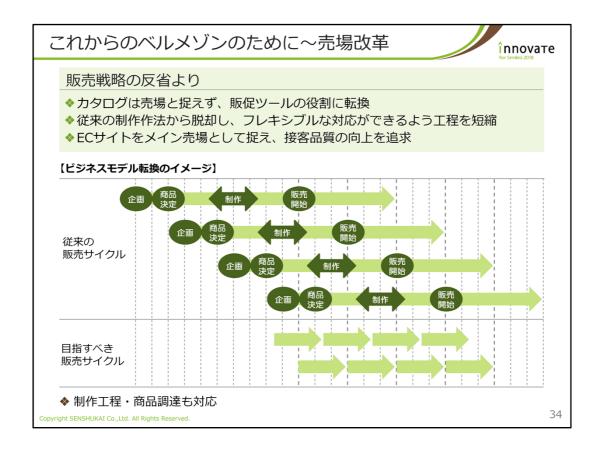


一方でライフスタイル系ですね、ここは大幅に拡大していきたいと考えております。特に5年前との比較で先ほどのグラフございましたけれどもライフスタイルそんなに落ちていないという中でも、家具関係は売上をキープしている、それからインテリアファブリックですね、そういったものに関しては強みがありますし競争環境から考えても我々にチャンスがあると考えておりますのでここは大きく伸ばしていきたいと考えております。

我々のSPA戦略だった中での象徴的な代表的ブランド、ベルメゾンデイズに関しては雑貨もありファッションもありというジャンル横断型のブランドして始めましたがファッションの分は特に失敗に終わったということで今後はベルメゾンデイズにつきましてはインテリア中心とした雑貨のブランドとしてしっかり育てていきたいと考えています。

それから美容健康グルメといったジャンルについては先ほど申し上げたようにカタログにそぐわない、原価率の設定が高いということでこれまでは積極的にやってこなかったということでございますがECについてはまさしく成長市場でございますのでしっかりと取り組んでいきたいと考えています

育児につきまして残念ながら出生人口そのものは減っていく中でございますが、新しいお客様を取るという戦略はかえずいきたい、これまで新規顧客の獲得をカタログでやってきたところが紙媒体のメディアパワーが落ちているというところがWebマーケティング、コンテンツマーケティング含めてマタニティの方を会員になっていただくかというところでこれまでと違うやり方でしっかり取り組んでいきたい。商品につきましてはこちらも衣料品が中心でございましたので、非アパレルの商品も投入していきたいと考えております。



今、考え方としてベルメゾンとは何か、というのを我々自信が問い直しているのですが機能性、ひとことでいうとお客様の気持ちに寄り添った工夫をしている商品、我々のヒット商品はどれもお客様の気持ちをくみ取った、先回りした一番左のベルメゾンデイズのテーブル引き出しが手前についている非常に高評価いただいている商品。ちょうど今売れている真ん中のサラリストというインナー、右のお子様の通学に使えるようなポロシャツこれは速乾でお母様が洗ってすぐ乾くという商品が80万枚以上売れて4.1の高評価いただいている。

こういった商品の特徴づけられるのはお客様の気持ちに寄り添った一工夫があるというところが機能でありまして、それとデザインと価格がうまくバランスしているという商品でございます。

今までここ5年間落ちてきた衣料品は主にはデザインと価格だけの特に工夫のない商品それこ そユニクロさんとかと比べると価格とデザインだけで勝負して価格が高いねと言われてしまう、それからファッション性の高いアパレルメーカーさんと比べるとデザインが良くないねと言われてしまう

ここだけで勝負するような商材については我々がたちうちできないということを考えてしっかりと我々ならではの機能性が付加できるような商材にオリジナル商品はしぼって考えていきたいと思います。

34

# これからのベルメゾンのために~インフラ改革



## フルフィルメント戦略の反省より

- ◆事業規模に対応した機能再編・縮小
- ◆固定費の変動費化
- ◆固定資産の流動化

#### 【物流】

- ◆ 通販関連機能の中部圏への集約
- ♦ 外部委託案件の内製化
- ◆ 非効率拠点の再編
- ◆ 子会社であるベルメゾンロジスコにかかる住商グローバル・ロジスティクス株式会社との 資本業務提携

#### 【コールセンター】

- ◆ 事業規模縮小、チャネルシフト進行にあわせた拠点規模適正化
- ◆ お客様対応業務の内製化による応対品質・サービス向上

#### 【システム】

- ◆ 開発保守体制の大幅縮小
- ♦ 自前主義 (スクラッチ開発※) からの脱却

※システム開発で、特定のパッケージ製品のカスタマイズや機能追加によらず、すべての要素を個別に 最初から開発すること

Copyright SENSHUKAI Co., Ltd. All Rights Reserved.

35

先ほどご説明したようにビジネスサイクルそのものをカタログ型のようなロングスパンのビジネスからショートサイクルのビジネスに変更していって在庫を180数億期末でもございましたけれども200億近い今ある在庫をできれば半分くらいに減らすような方策をしっかりとやっていきたいという風に思います。

それからフルフィルメントにつきましては、ひとつ物流に関しましては昨日発表させていただきましたけれどもベルメゾンロジスコについては住商グローバルロジスコに51%出資をあおぎまして、われわれ自身ではなかなか難しいコストダウン、効率化というものを一緒にお力を借りながらやっていきたいなということと、今後物流の事情が中部一カ所でやっておりますけれども環境変化、お客様のニーズの変化が考えられます。SGLの持っている物流資産をうまく活用しながら変化対応できるようにして一言で言うと変動費化いくということに舵を切りました。

コールセンターに関しましても電話が減ってメールが増えているなどございますのでこちらも固定 費化しているものを変動費化もしくは拠点の最適化ということも考えていきたいと思います。

システムはホストに依存した大規模なシステムになっております。こちらを早い時期に軽量化してダウンサイジングを思い切ってしていきたい、と考えています。

# 今中期経営計画の失敗を受けての今後



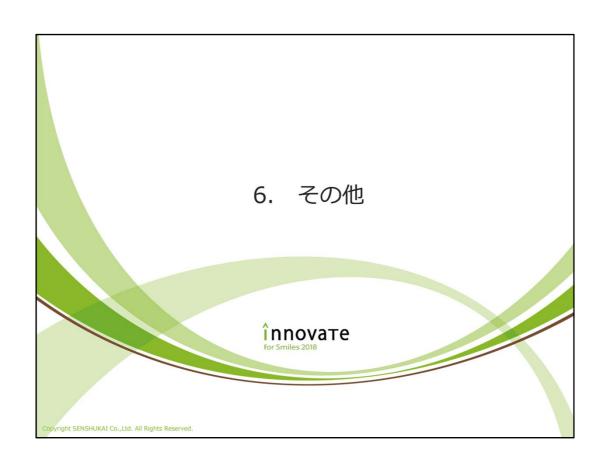
- ◆ 現中期経営計画は取り下げる
- ◆ 通販事業の2018年度黒字化を目指す
- ◆ 2018年度~2020年度の新3ヵ年中期経営計画を現在策定中 10月27日(金)の第3四半期決算発表と同時に開示 その後、説明会を11月2日(木)に実施予定

Copyright SENSHUKAI Co., Ltd. All Rights Reserved.

36

ということで今後の方向性につきましては今ご説明した通りでございますけれどもこれをしっかりと数値計画に落としてそれから通販以外のところの分野、ブライダル、法人、育児(保育)の成長戦略もしっかりと描いた上で次の第3四半期の決算発表時に2018年からの3カ年の計画として開示をさせていただきたいと思っています。

3か月間の間に中身をつめてみなさんにご説明できるよう準備したいと思っていますのでまたぜひ説明を聞きにお越しいただけれたらなと考えております。



## **TOPICS**



## これまでの資産を活かしたシニア層へのアプローチ ~子会社 ㈱フィールライフを設立

2017年3月、J.フロント リテイリング(㈱) の連結子会社で、通信販売事業を営む (㈱)JFRオンラインの全事業を譲受し、(㈱)フィールライフを設立いたしました。

ファッションの新媒体を発刊したり、健康と美味しさにこだわった食品を取り扱うなど、(株)JFRオンラインが持つ約30万人のシニア層女性を中心とした顧客基盤を活用しつつ、30~50代女性を主要顧客とする当社の通信販売事業とのシナジー効果を図っていきます。





# ニッスイファルマ・コスメティックス(株) の株式取得について ~コスメ事業の強化と拡大を目指す

2017年7月、ニッスイグループの日水製薬㈱ の100%子会社である化粧品製造・販売事業等を手掛けるニッスイファルマ・コスメティックス㈱の株式を取得しました。

同社は健康と美しさをサポートする自然基礎化粧品ブランド「リスブラン」をメインに、その他ブランドと共に店舗を中心とした様々な販売ルートで化粧品分野での拡大をしており、当社グループの通信販売事業が持つオムニチャネルおよび販売プロモーションノウハウやインフラ(物流拠点及びコールセンター)を活用することで、さらなる成長拡大を見込み、グループ全体としてシナジー効果が得られるものと考えております。



Copyright SENSHUKAI Co., Ltd. All Rights Reserved.

38

その他フィールライフまた先般コスメ事業を増やそうとしことで手薄で ございますので株式取得も行っております。

# 2017年第2四半期 当社の環境・社会貢献 (CSR)活動

înnovate

#### お客様からの寄付をもとに活動する「えがおの森プロジェクト」

施しました。

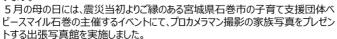


▲ 環境活動 グリーンパワー教室、14回目は親子で考える特別授業 未来を担う子供達に"グリーンパワー(再生可能エネルギー)"について 考えてもらう機会を作り、社会全体でエネルギー問題や環境問題を 変えていきたいという考えから、小学校での出張授業を実施していま す。3月には大阪・西梅田にて親子参加でイベント形式の授業を実



## ▲ 東北支援 6年目の支援活動~恒例の「家族写真館」を宮城県石巻市で開催

「東北のお母さんと子どもたちを笑顔に」する震災復興活動として、東北4県(青森・岩手・宮城・福島)の新しい命に3万枚以上の「オリジナルおくるみ」をプレゼントしています。





## 社内フォーラム

## ~先進企業「ロート製薬㈱」の講演会と若手グループワークを実施

CSV (価値共創)を企業全体の活性化につなげているロート製薬㈱の広報・CSV推進部部長の河崎保徳氏をお招きし、講演会を聞くともに入社2~4年目の若手社員で「今後のCSR活動」について考えるグループワークを実施しました。



Copyright SENSHUKAI Co.,Ltd. All Rights Reserved.

39

# CSRについてのトピックスもご覧ください。

# 2017年度配当予想と決算発表予定日程



## 配当予想

当社グループは、経営基盤の強化を図ると共に、株主各位に対しましては、配当性向を考慮し安定的な配当の維持及び業績に応じた適正な利益還元を基本としています。

平成29年12月期の配当につきましては、平成29年2月2日付「平成28年12月期 決算短信」にて1株当たり年間8円と発表しておりましたが、連結・単体共に純損失を計上する状況であることを勘案し、誠に遺憾ながら、無配に修正させていただくこととなりました。

## 決算発表日程

● 第3四半期決算発表 2017年10月27日(金)

● 2017年度決算発表 2018年 2月 8日(木)

◆ 決算説明会(東京)2018年 2月 9日(金)

当決算発表会資料記載内容のうち、将来予想は本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の業績は今後様々な要因によって予想数値と 異なる可能性があります。

Copyright SENSHUKAI Co.,Ltd. All Rights Reserved.

40

今期こういった危機的な状況に陥り非常に申し訳なく思いますけれども配当については見送らせていただくということになりました。

決算発表の今後の日程につきましてはご覧の通りでございます。

以上私からの説明を終わらせていただきます。