

千趣会グループ
中期経営計画 2018～2020

ウーマン スマイル カンパニー
senshukai

2017.11.2

1. **現中期経営計画振り返り**
 - 1-1. 定量振り返り
 - 1-2. 定性振り返り（ベルメゾン）
2. **新中期経営計画骨子**
 - 2-1. ビジョン
 - 2-2. 経営目標
 - 2-3. 全体戦略
 - 2-4. 事業戦略
 - ・ベルメゾン
 - ・ベルメゾン以外事業
 - ・フルフィルメント

本日はお忙しい中足をお運びいただきましてありがとうございます。
早速説明に入らせていただきます。
ご覧のような内容で順次ご説明申し上げます。

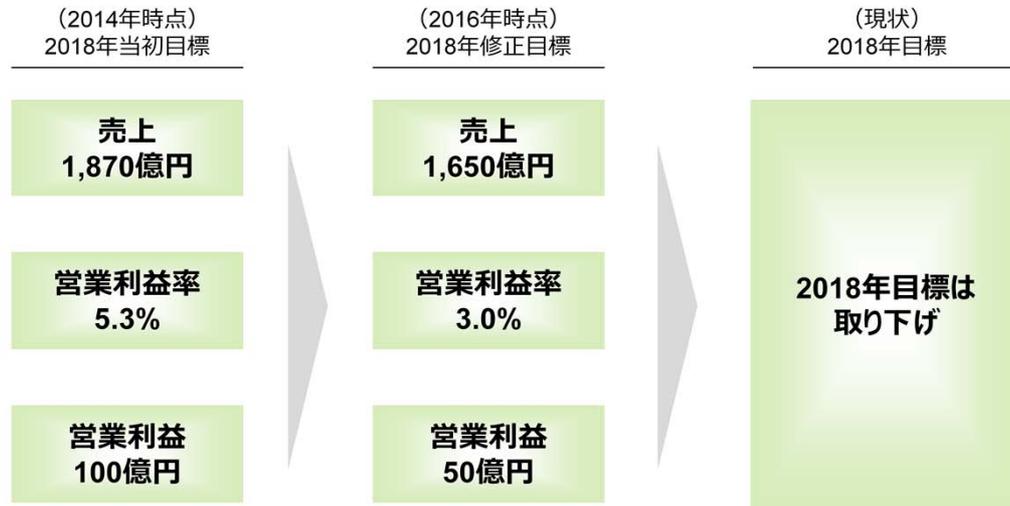
1. 現中期経営計画振り返り

ウーマン スマイル カンパニー
senshukai

3

まず現中期経営計画の振り返りでございます。

- 現中期経営計画で掲げた目標は、“取り下げ”を行う結果となりました。



2014年に策定しました計画は2018年までの目標値ですけれど、一番左側ですね、売上1870億円、営業利益100億円ということでスタートいたしました。

前提といたしましては、まだまだ売上拡大できる衣料品、インテリア雑貨など、どのジャンルもまだまだのばせる。そこにおいて利益の源泉としては大量に安く作るSPA型の商品開発で粗利を稼いでいこうという戦略でスタートいたしました。

しかし後程述べますが、通販をめぐる状況、ひとことで言うとカタログで物が売れなくなる、また衣料品がカタログとか通販だけでなく、業界全体でなかなか衣料品が売れない時代になった、そんな中でそれにもかかわらずSPA型、在庫を大量に作ってカタログの始まる時期に合わせてドカンと積んでしまうというロングスパンのビジネスをしてしまったということで数字が悪化しました。

そして、その後修正目標を16年に出しましたが、この目標にも遠く及ばない結果となり、今回数値目標を撤回させていただきました。

- 市場はますますEC主体になっており、競争環境も厳しさを増しました。

振り返り分析フレーム



市場

✓ 通販市場は、ますますEC主体に

- EC市場は年平均8%で成長を続け、2018年には通販市場におけるEC比率が80%を超える見込み
(特にアパレル、生活雑貨ジャンルはスマホの普及がEC化を後押し)
- 一方、一般的には、カタログは“配っても売れ難い”時代に
(ベルメゾンのカタログレスポンス率も、2013年から3年で2/3の水準まで低下)

✓ しかしながら、カタログを求めるセグメントも根強く残る

- カatalog通販市場としての年平均成長率はマイナスなもの、マイナス幅は1.8%に留まる

競合

✓ “勝ち組”“負け組”の区別が付き始めている

- Amazon、スタートトゥデイのような勝ち組プラットフォームが継続的に拡大
(勢いが止まらない状況)
- ユニクロ、ニトリ、良品計画のようなリアル店舗を持つガリバー企業がEC市場でも存在感を増し続けている（特にニトリはEC売上を急拡大中）

✓ “サービス”競争が激化

- 2015年にAmazonが注文から1時間以内配送サービスを開始し、配送サービス競争が激化
- 同年頃より、各社が店頭受取サービス等のオムニチャネルサービスも続々開始

Copyright SENSHUKAI Co.,Ltd. All Rights Reserved.

5

改めてここまでの反省をふまえて計画を作りましたので説明に移りますが、その内容を総括しております。

まず市場・競合・自社ということで分解してお話します。市場については通販市場はカタログの存在がどんどん小さくなってEC主体になっています。2018年にはEC比率が80%ということでございます。こちら年平均8%で成長し続けています。特に我々が得意としてきたアパレル、生活雑貨ジャンルというのはスマホの普及により急速にEC化してきています。それと同期して我々の配布しているカタログのいわゆるレスポンス率というのがどんどん悪化します。スマホの前のPC（パソコン）中心のECの時代には、我々まだ売上げが伸びて行ったわけですが、スマホになって急激にこのカタログのパフォーマンスが落ちて行ったということでございます。2013年から3年間で3分の2です。同じ量を配っても注文が3分の2しかこない。こういう非常に厳しい状況になっています。一方でシニア層中心にカタログを求める、カタログで反応していただけるお客さんもまだいらっしゃるということは事実でございます。競合さんの中でもそういったところに特化しておられるところは堅調に推移しておられるということもある、ということは認識しております。

競合ですけれども圧倒的に通販の世界ではECの組織、なかでもAmazonが市場を席卷しているということでございます。一方アマゾンがそれほど力を入れていなかったファッション分野についてはゾゾタウン、スタートトゥデイさんが圧倒的な力を持って今も拡大を続けておられます。さらにまた通販専門じゃなくても色々な企業、ユニクロさんニトリさん始め店舗の企業さんもECをどんどん拡大しようとしていらっしゃるということで、いろんな異業種メーカーを含め市場に参入されようとしていて、いろんな異業種が競合関係が厳しくなってきました。それからAmazonさん含めサービス競争が激化しているということでございます。

- 売上増加を追求した結果、差別化要因が曖昧になり、またSPA型開発戦略も想定どおりに実行できず、さらに組織・制度、プロセス・システムにおいても課題があり状況を好転させることができませんでした。

振り返り分析フレーム

**自社****【戦略】**✓ **売上増加を目指し続けた結果、差別化要因が曖昧化**

- 売上増のため、プロパー商品を中心に取扱い商品型を増加（2012年より5年で商品型数73%増）。お客さまからは、「ベルメゾンらしさ」が見えにくくなり、内部的にも利益創出が難しい状況へ（薄利&オペレーションコスト増）

✓ **”SPA型開発”戦略を打ち出したが、”SPA型開発”を”行うこと”が目的化**

- 手段の一つである、SPA型開発が目的化し、SPA型開発に適さない商品までもが、SPA型開発の対象となり、その結果、余剰在庫（セール、評価損、償却）が大量発生

【組織・制度】✓ **悪化する売上/利益状況に対して、歯止めをかける組織・制度が不在**

- 管理部門が十分なコーポレート機能を果たせず
- 起きた結果に対して責任を負う担当が曖昧(皆が“少しずつ”責任を分け合う状況)
- 社員もゼネラリスト化により専門性が失われており、状況を好転させるに至らず

【プロセス・システム】✓ **ECシフトを含め、変化の必要性は理解しているものの、旧来どおりのロングスパンのプロセスを継続、システムも業界変化についていけず**

- 日々、固定化したカタログオペレーションに追われ新しいチャレンジがしづらい状況
- 業界のスマホ化の波にも乗り遅れる状況

Copyright SENSHUKAI Co.,Ltd. All Rights Reserved.

6

その間我々が何をやってきて、何を失敗したりしてきたかということをお先ほど簡単にふれましたけれども、もう少し詳しく説明申し上げます。まず売上を増やす前提ですので、商品を増やしました。質があまり伴わないというような量の拡大をいたすらにやりました。まずオリジナル商品も増やしました。オリジナル商品としては1.5倍くらい増やしました。さらにそこにプロパーの商品も増やしました。全体としては2012年からの5年間で商品型数で比較すると73%増加ということで、当然在庫も増えました。

結果的に質を伴わない商品開発をしたが故にベルメゾンらしさが薄くなってお客様の支持を失うことになったということでございます。何よりも繰り返し出てきますが在庫の問題が発生したということです。

そして、5か年計画でですね、柱としましたSPA型開発、本来このSPA型開発というのは調達の一手段に過ぎないわけですが、これを大きく掲げたが故に、ロットが合わないものも無理して作ることになりました。実際今ですとロット1型3000枚とか、それくらいが恐らくSPA型のミニマムではないかと直接取引、中国と中国以外もそうですけれど、その中で実際ふたをあけてみると500とかそれくらいしか売れない、という商品が非常に多くてカタログのロングスパンなので、期初に見込みで、予定数の半分ドカンと作ってしまう、それらのほとんど売れず残るといったことが頻発しました。そしてそれがセールや値下げで売ることによって原価率を押し上げる、それでまた余ったものが評価損や償却、処分売りに回って総原価率としては結果的に商社やアパレルメーカーさんから買い取った方が安かったということが実際発生いたしました。

- 売上増加を追求した結果、差別化要因が曖昧になり、またSPA型開発戦略も想定どおりに実行できず、さらに組織・制度、プロセス・システムにおいても課題があり状況を好転させることができませんでした。

振り返り分析フレーム

**自社****【戦略】**✓ **売上増加を目指し続けた結果、差別化要因が曖昧化**

- 売上増のため、プロパー商品を中心に取扱い商品型を増加（2012年より5年で商品型数73%増）。お客さまからは、“ベルメゾンらしさ”が見えにくくなり、内部的にも利益創出が難しい状況へ（薄利&オペレーションコスト増）

✓ **”SPA型開発”戦略を打ち出したが、”SPA型開発”を”行うこと”が目的化**

- 手段の一つである、SPA型開発が目的化し、SPA型開発に適さない商品までもが、SPA型開発の対象となり、その結果、余剰在庫（セール、評価損、償却）が大量発生

【組織・制度】✓ **悪化する売上/利益状況に対して、歯止めをかける組織・制度が不在**

- 管理部門が十分なコーポレート機能を果たせず
- 起きた結果に対して責任を負う担当が曖昧(皆が“少しずつ”責任を分け合う状況)
- 社員もゼネラリスト化により専門性が失われており、状況を好転させるに至らず

【プロセス・システム】✓ **ECシフトを含め、変化の必要性は理解しているものの、旧来どおりのロングスパンのプロセスを継続、システムも業界変化についていけず**

- 日々、固定化したカタログオペレーションに追われ新しいチャレンジがしづらい状況
- 業界のスマホ化の波にも乗り遅れる状況

一方で組織制度でそれをしっかりとコントロールできてなかったということも非常に我々自身のまぶかったということで反省しております。今までのベルメゾンっていうものが全体が大きな船みたいになっていてしっかりとその中のセグメント管理、管理会計ができていなかった。今後どうするかということは後程述べますが、悪いところは悪いところでやめるとか縮小するとかがそういうことがしっかり行われてなかったと思います。以前はカタログだけで、カタログ、媒体単位でコントロールしておりました。媒体別の営業利益を出して悪いところはやめる。そしてまた新しい媒体を創刊するというをやっておりましたが、カタログとECが混じりあう非常に複雑化した中ではそれが十分できていなかったということでございます。

それからプロセス、システムにつきましてもカタログのスケジュール、10か月というスケジュールに合わせた商品開発や業務フローが依然として直せなかったということでございます。

2. 新中期経営計画骨子

ウーマン スマイル カンパニー
senshukai

ビジョン・経営目標・全体戦略

これらの反省を踏まえて今後の経営計画についてご説明いたします。

- 千趣会はこれからも「ウーマンスマイルカンパニー（女性を笑顔にする会社）」であり続けます。



千趣会は、1955年の設立から一貫して、女性の一生を通じ、就職や結婚、出産などさまざまなライフステージに寄り添ったビジネスを展開してきました。

通販及び通販以外の事業も含めた千趣会グループ全体のビジョン。「ウーマンスマイルカンパニー」というのを掲げています。一人でも多くの女性を笑顔にする会社になろうというビジョンは今後も掲げてまいります。

- 新たな経営目標として、2020年に、グループ売上1,290億円、営業利益35億円に到達することを目指します。

	2016年実績	2017年見込	2018年目標	2019年目標	2020年目標
売上	1,291億円	1,269億円	1,190億円	1,240億円	1,290億円
		-1.7%	-6.2%	4.2%	4.0%
営業利益	12億円	△38億円	12億円	20億円	35億円
当期純利益	14億円	△104億円	12億円	18億円	30億円
ROE	2.7%	-22.0%	2.8%	4.0%	6.6%
EPS	27.3円	△199.9円	23.1円	33.6円	57.7円

その中で経営目標については、2020年、今回3カ年計画でございます。

1290億円の売上、これは2016年並みに戻すという事でございます。営業利益35億円、以下ご覧の通りでございます。

まだまだ利益水準としては非常に低い目標になろうかと思えますけれど、まずはしっかりこの3年間かけてしっかり最低限利益が出せる会社に立て直したいと思えます。

■ 主要4セグメント別には以下の推移を見込みます。

		2016実績	2017修正	2018目標	2019目標	2020目標
通販	売上	106,606	102,999	93,500	96,800	100,000
	営業利益	-240	-5,134	20	280	1,450
	利益率	-0.2%	-5.0%	0.0%	0.3%	1.5%
ブライダル	売上	16,818	17,799	17,850	17,900	17,930
	営業利益	751	873	960	1,000	1,100
	利益率	4.5%	4.9%	5.4%	5.6%	6.1%
子育て支援	売上	501	635	780	1,200	2,100
	営業利益	31	35	30	50	100
	利益率	6.2%	5.5%	3.8%	4.2%	4.8%
法人	売上	4,576	4,572	5,000	5,400	6,000
	営業利益	517	311	200	250	300
	利益率	11.3%	6.8%	4.0%	4.6%	5.0%

(単位：百万円)

12

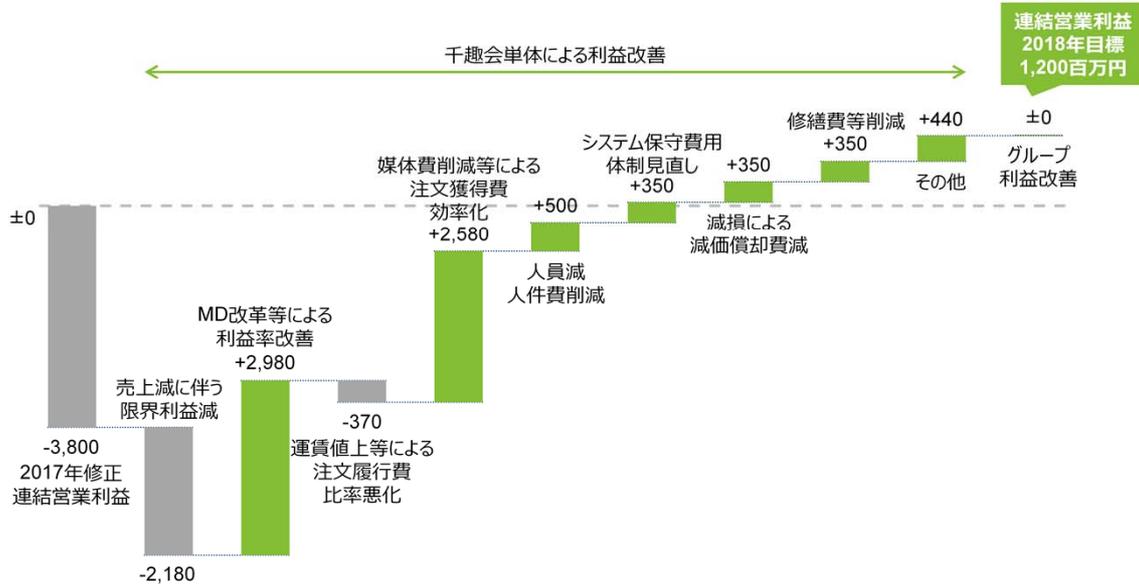
Copyright SENSHUKAI Co.,Ltd. All Rights Reserved.

その内訳ですけれども通販これは17年から18年、来期も売上を下げる、身をかがめてしっかりと赤字体質から抜け出す作業をしっかりとしたいと思っております。今からご説明します中期的な施策によって19年以降拡大に転じていきたいと思っております。

通販以外のブライダル、子育て、法人、ここに掲げていないその他の事業は含めて、堅調に今順調に伸ばしている事業ですので、ここは引き続き堅調に伸ばしていきたいと考えています。

全体的にいいますと通販ですね、ベルメゾン事業について18年徹底的なコストダウンを行って一旦身をかがめて、なんとかトントンくらいにしっかりとっていく。その中で中期的な施策を打って、19年以降の成長に備える、ということをやっていきます。

- ベルメゾン事業での在庫削減、販売費削減や、グループ全体としての人件費、管理費削減により、2018年の連結営業利益目標12億円を達成します。



Copyright SENSHUKAI Co., Ltd. All Rights Reserved.

13

じゃあ18年本当に何でそんなに改善するのか、というのが多分今日お集まり頂いた方が一番お知りになりたい事だと思うので詳細をご説明させていただきます。

今期の見通し連結で営業利益38億円赤字でございます。一旦身をかがめると申しましたけれども、売上を落としますので、そこでの限界利益21億8000万円減らします。そしてMD改革等による利益率改善、要するに粗利の改善でございます。これは率にしてベルメゾン事業で約4%です。総原価率に関して4ポイント改善します。その約4%のその半分を商品原価で改善します。その中の要素として2017年今期予約していた為替のレートが非常に悪い時期でした。今まで2年後の予約を機械的に取っていたということで、結果119円というレートを使ったのが今年です。来期のレートにつきましては108円で取っているということでこの部分で通常原価の下げ幅をかなりの部分をカバーするということになります。残りの半分は在庫を圧縮することによってバーゲンを減らす、それから処分売りも減らす、評価損も減らすというようなことで半分は通常原価を在庫過多によるロス、それを見込んでいたということです。運賃、3億7000万円。運賃だけじゃないじゃないですが。運送会社の交渉によってヤマトさんをはじめ各社が値上げをされてますけども我々は主に取引させていただいているのは佐川急便さんですが、3億7000万悪化します。そしていわゆる注文獲得費と言っていますが販売費、25億8千万円削減します。これはほぼ内容的にはカタログの費用、印刷費、カタログの運賃でございます。それから人件費、昨日、希望退職のリリース流しましたけれども、人員減それから1人当たりの給与、いわゆる人件費を削減することによって5億円を見込んでいます。そしてシステム費用、こちらが非常に高コストになっています。一部見直しをして削減、今年第2四半期に減損をさせていただいたのでそれによる減価償却費の減は3億5000万円。

等々ございまして他にもいろんな固定費を削減します。ここまでは単体の改善でございまして、グループ関係会社については今年並みの利益を考えているので全体として12億円の連結営業利益を見込んでいたという事でございます。

- 2018年度営業黒字化に向けた以下の取り組みを行います。

1. ベルメゾン事業の取り組み

1-1. 売上総利益率の改善

- ① 不採算ジャンルからの撤退による利益改善
 - ② 型数削減、調達戦略見直しによる在庫適正化
 - ③ 適時値下実施等の消化率向上による在庫処分損減
- ※ 為替改善による直輸入商品原価率低減

1-2. 販売チャネル戦略・販促施策の見直し

- ① ベルメゾンネットのUI/UX改良によるお買上率向上
- ② DMP本格稼働等「個客対応」強化による販促効果最大化
- ③ カタログ配布戦略の抜本的見直しによる媒体費削減・効率化
- ④ ポイント・値引き施策の見直し

2. グループ全体としての取り組み

2. 人件費、管理費の削減

- ① 人的資源配分の最適化、業務効率改善等による人件費削減
- ② システム開発・保守体制縮小等によるシステム費用の削減
- ③ 持たざる経営推進（在庫保管費用削減、固定資産売却）による維持・管理費用削減
- ④ 関係会社の適正規模化推進による、人件費・管理費の削減
- ⑤ その他固定費全般の削減

今ご説明した内容も含めて細かく18年に向けて主に短期的な施策についてはここに書いてある通りでございます。

不採算のジャンルからの撤退、特にファッションについては在庫をもともと我々の力では売れないので無理して作るのではなく、勝てるところに特化して規模としては大幅に縮小し、カタログもかつては10媒体近くありましたが、基本的には2媒体、縮小してやっていきます。

それから型数削減、開発する型数自体を削減します。それから調達戦略見直し、短サイクルで小ロットで回す調達方法にどんどん切り替えてまいります。

それから、今非常に値下げするタイミングも遅くてカタログに関係してしまうのですが、これを残りそうと思ったら早めに値下げして販売し消化率を上げる。

為替の話は先ほど申し上げた通りです。販売のところですけどもベルメゾンネットのUI,UX改良、10月から改良しまして足元から結果が出始めています。コンバージョンレートが上がってきているということです。これをさらに生かします。またDMPですね。こちらのデータベースマーケティングのプラットフォームが11月から本格稼働ようやくはじめました。まだまだこれからしっかり運用してOne to Oneのマーケティングをしていきたいという風に思っています。

それからカタログ配布戦略の抜本的見直し、単純に費用削減するのではなく基本的にはリーチはあまり減らさない。1回あたりお客様のもとに届くページ数を減らすという形でなるべくネットにそこからネットへの集客につなげるような媒体作りをしっかりとやっていきたいということなるべくお客様に接する機会、回数は増やしていきたいと思っています。

ポイント&値引き政策、これがほんとに売上につながっているのか、今徹底的に見直しをして基本的には費用削減する方向で考えております。

- 2018年度営業黒字化に向けた以下の取り組みを行います。

1. ベルメゾン事業の取り組み

1-1. 売上総利益率の改善

- ① 不採算ジャンルからの撤退による利益改善
 - ② 型数削減、調達戦略見直しによる在庫適正化
 - ③ 適時値下実施等の消化率向上による在庫処分損減
- ※ 為替改善による直輸入商品原価率低減

1-2. 販売チャネル戦略・販促施策の見直し

- ① ベルメゾンネットのUI/UX改良によるお買上率向上
- ② DMP本格稼働等「顧客対応」強化による販促効果最大化
- ③ カタログ配布戦略の抜本的見直しによる媒体費削減・効率化
- ④ ポイント・値引き施策の見直し

2. グループ全体としての取り組み

2. 人件費、管理費の削減

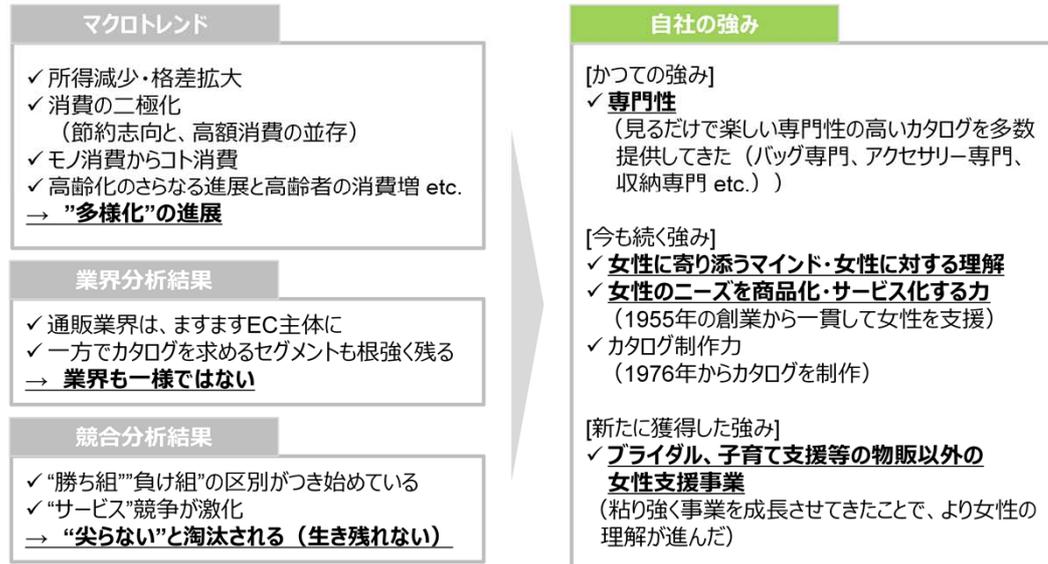
- ① 人的資源配分の最適化、業務効率改善等による人件費削減
- ② システム開発・保守体制縮小等によるシステム費用の削減
- ③ 持たざる経営推進（在庫保管費用削減、固定資産売却）による維持・管理費用削減
- ④ 関係会社の適正規模化推進による、人件費・管理費の削減
- ⑤ その他固定費全般の削減

それから人件費管理費については、大変残念であるのですが人員削減しますのでその再配分という事をやります。システム費用は削減します。それから一部固定資産、有価証券はもちろんのことそれ以外の固定資産はどんどん売却を進めてますが、さらに使わないものは売却していきたいと思っています。

それから関係会社の適性規模化、これは営業拠点が各地にございました。頒布会時代の営業拠点でございます。近年はベルメゾンのお客様の対応等を行っていた拠点ですが、これをほぼすべて閉鎖してというか大都市圏には残しますが、これは既存の本社の中で対応できるようにして基本的にはすべて撤退していくことです。

その他固定費全般を削減するということでなんとか2018年、通販事業でトントンにもっていくということです。

- 世の中のキーワードは、“多様化”であり、また、競争が激化しているため、尖った“専門性”がないと生き残れない時代になっています。
- 千趣会が他社に負けない強みは、女性を理解し、女性のニーズを商品化・サービス化できる企画力であり、また、かつては“専門性”を強みとして拡大を続けてきました。



Copyright SENSHUKAI Co.,Ltd. All Rights Reserved.

16

中長期的にどのようにまた拡大していくのかについて説明していきます。

今、世の中は我々のターゲットである女性は多様化していて、十人十色というか100人100色という感じで1人の女性のお客様の中にも多様なニーズが存在しているという世の中がございます。

なのでそれに対して我々はとがった専門性をみがいて多様化したニーズに対応していこうということがございます。

そして我々は昨日で62周年だったのですが、62年前にこけしの頒布会を始めたころから強みとして持ってきたのが女性を理解して女性の顕在化してないニーズまで目をこらして商品化した商品をお届けしてきたということがございます。この強みをもって専門性ということと戦ってきたいということがございます。

- 千趣会は、これまでの”総合通販×製造小売”事業を、多様化する女性を思いはかり、ニーズに応え続ける、”専門店×企画小売”事業に移行します。
- また物販以外の様々な事業を通じて、より一層女性を多面的に支援します。

千趣会全体戦略

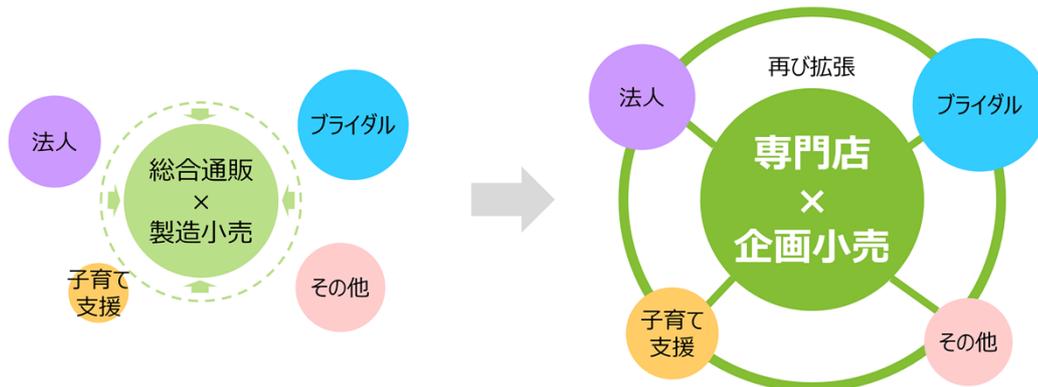
- ・”総合型”から”専門店集積型”へ、”製造小売”から”企画小売”へ
- ・事業間シナジーを創出し、物販だけではなく様々な事業を通じて女性と向き合う

(現状)

- ・”総合通販×製造小売”事業は”年々縮小”
- ・事業間シナジーは”未創出”

(今後)

- ・”専門化”と”企画小売化”により再拡張
- ・事業間シナジーを”創出”



Copyright SENSHUKAI Co.,Ltd. All Rights Reserved.

17

それを概念的な話ばかりで恐縮ですが、我々は長い間、業界としてはカタログ通販業界、総合通販と言われていました。我々は早くそう言われないようにしていきたいと考えております。これまでの総合通販×この中計で目指した製造小売、これをやめて、ここから脱却して、そして専門店×企画小売、企画小売というのはあまり聞いたことがない言葉ですけども、あえて我々は製造小売ではなく企画小売ということで戦っていきたいと思います。

総合から専門店の集積型のベルメゾン、主にベルメゾンということを行っていますし、ベルメゾン以外にも実は我々イイハナという花に特化した専門店の事業をやっています。これはずっと堅調に利益を出している会社です。子会社にもそんな専門店の会社もごさいます。モバコレという若い方専門の洋服を売っている会社、こちらも堅調に事業を拡大してきて利益を出している。そういうことも含めてベルメゾンプラス千趣会全体として専門店の集積型に変えていきたいと思ひます。

- 他の小売企業（競合）と異なり、女性の全面支援のため、ブライダル事業や子育て支援事業等を“育ててきた”千趣会だからこそ、女性のために創出できる事業間シナジーが多くあります。

【展開例】

新生活インテリア販売



保険相談



育児商品企画開発・販売



新生活のための料理スキルアップ



引き出物販売



食材・ツールの販売



そしてそれぞれのですね。その専門店の事業がそれぞれ他の物販以外の事業とのシナジーを生むような形にしていきたい。具体的にどのようなことかということここに書いてる通りです。ブライダル、新生活の方にしっかり家具を買っていただく、今もすでに取り組んでおりますが、さらに強化して、また着手していないところはしっかりやっていこうと思います。

それがベルメゾンも含めた全体戦略でございます。

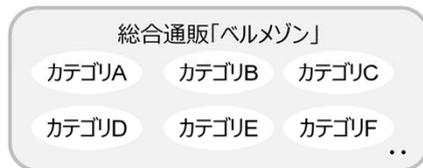
事業戦略

- **ベルメゾン**
- ベルメゾン以外事業
- フルフィルメント

- 「専門性のある商品を提供すること」「専門店単位でビジネスモデルを構築すること」「専門店単位で損益管理すること」を目指した専門店集積型事業に変革します。

これまで

- ✓ 各カテゴリ商品・サービスが、総合通販「ベルメゾン」の中で販売されている通販



[具体的なこれまでの事業運営]

- ① 総合的な（網羅的な）品揃えを重視
- ② ベルメゾン単位でビジネスモデルを構築
- ③ ベルメゾン単位で損益管理

これから

- ✓ 各カテゴリ商品・サービスが、各カテゴリの専門店に販売され、その専門店を束ねる集合体が「ベルメゾン」



[これからの事業運営（変革ポイント）]

- ① 専門性のある商品の提供を重視
- ② 専門店単位でビジネスモデルを(再)構築
- ③ 専門店単位で損益管理

選択した領域にリソースを集中投下
することで競争力を高める

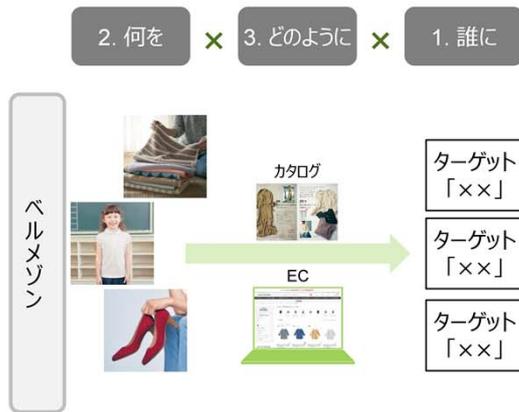
さらにベルメゾンについて細かく申し上げますけども、今申し上げた専門店化していく、今まではベルメゾン、今Amazonが本当の総合通販だとすると、言い方が悪いですが今地方の田舎のよろずやになりかけているこの中途半端な総合通販をしっかりと専門店に変えていく、やらないことはやらない、いうふうにしっかりと決めて、やれるところはしっかりとエッジの効いた専門店にしていく、ということです。ポイントとしては専門性のある提供価値を重視します。なのでエッジの効いた専門性のある商品の提供価値を専門店単位でビジネスモデルを再構築します。

専門店ごとに、ライバルが違います。なので、戦い方もカタログでやるところ、ECだけでやるところ、ECとカタログでやるところ、お店とECでやるところ、それぞれのビジネスモデルを追求していきます。そしてここが今まで我々が一番できていなかったところ、専門店単位でしっかりと損益管理、BSも含めたROIという観点で管理していきたいと思っています。

- これまでベルメゾンは、ベルメゾン全体で、ビジネスモデルを構築してきましたが、今後はカタログの活用方法も含め、専門店単位でビジネスモデルを構築します。
- また、機能性をリアル店舗で伝え、ECで売るといったような、リアル店舗活用も各専門店でも検討します。
- 越境EC、外部EC、卸等についても、専門店ごとに展開していきます。

これまでのビジネスモデル

✓ベルメゾン全体（ベルメゾン単位）でビジネスモデルを構築



これからのビジネスモデル

✓カタログの活用方法も含めて、専門店単位でビジネスモデルを構築



これは今申し上げたように誰に何をどのようにというように、それぞれがターゲットを定めてやっていきます。

- 具体的には、以下のような専門店を展開するイメージです。

ベルメゾン	ターゲット	商品の充実・専門店ならではの取組み
「マタニティ・ベビー」 専門店	<ul style="list-style-type: none"> ・出産期の女性 ・0-5歳の子どもがいるママ 	<ul style="list-style-type: none"> ・マタニティ・ベビー衣料 ・出産・育児用品 ・子育て支援事業と連携した商品開発、コンテンツ配信
「インテリア」 専門店	<ul style="list-style-type: none"> ・新生活開始者 ・住替え予定者 ・リフォームを考えている方 	<ul style="list-style-type: none"> ・新生活、単身向けインテリア、リフォーム用品 ・インテリアコーディネート提案 ・コンサル販売ショップとの連携、ブライダル事業とのシナジー
「フォーマルウェア」 専門店	<ul style="list-style-type: none"> ・入園・入学期の子どもがいるママ ・今後ますます増える女性管理職 	<ul style="list-style-type: none"> ・体型のお悩みをキレイなシルエットでカバー ・通勤兼用 ・急な冠婚葬祭への対応、お直し等
「大きいサイズ」 専門店	<ul style="list-style-type: none"> ・既存の品揃えに不満を持つ女性 	<ul style="list-style-type: none"> ・LL以上のセンスの良い大人向けアウター & インナー ・通勤シーンにも着用可能なキレイめ商材 ・ファン参加型の商品開発
「グルメ」 専門店	<ul style="list-style-type: none"> ・グルメ偏差値の高い女性 	<ul style="list-style-type: none"> ・一般的なスーパーで扱われていない加工食品（例:調味料） ・少し贅沢なグルメ商品 ・料理教室との連携
etc.・・・		

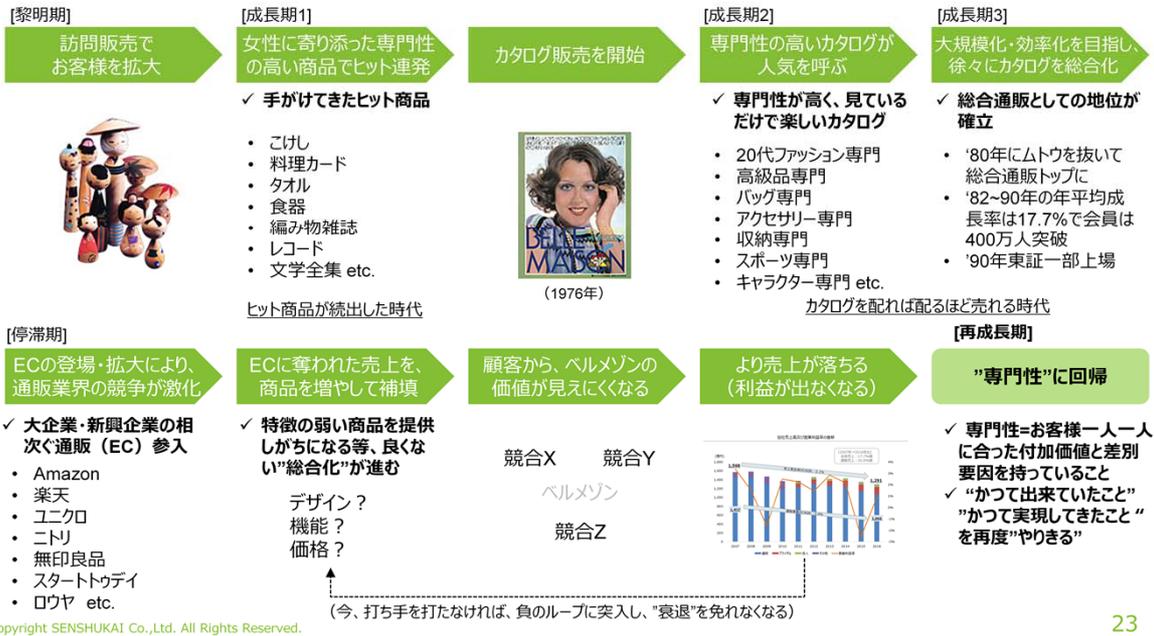
Copyright SENSHUKAI Co.,Ltd. All Rights Reserved.

22

では具体的にどんな専門店なのかっていうことですね。それはこれから詰めてスケジュールについては後でお話します。

マタニティベビーの専門店、インテリアの専門店、フォーマルウェアの専門店、これはニッチですが、大きいサイズについては我々まだまだやれてない、ほとんどやれていない。まあライバルの企業さんは100億やっているところもあります。我々はまだ30億もないような状況で、これを早急に50億、70億、100億にしていきたいです。それからグルメの専門店ですね。こういったこともやっていきたい。

- 振り返れば、お客様（女性）に寄り添った**“専門性”**は千趣会を支えてきた強みであり、また、現在、失われつつあるものでもあります。
- “専門性”に回帰することで、再成長を目指します。



そもそもですね、先ほど言ったことと重複しますので簡単に申し上げますけれども、もともと我々は専門店ですよ、振り返りますが、当社はこけし、最初頒布会の1シリーズですが、こけしの専門店ですよ。それからいろんな料理の本、タオル、タオルも毎月いろんなサイズも違う、柄も違う、タオルの専門店だった。こういことが頒布会の時代、それがカタログの時代に受け継がれて20代ファッションの専門のカタログだったりとかバッグ専門、アクセサリー専門、収納専門、そういった形でかつてはこれがお客様に支持されていたという事でございます。その後、特にニッセンさんがゼネラルカタログをされて拡大されて、迷って 両方やったり混乱していったとととお客様を失っていったというところでございます。

もう一回原点回帰して、専門性を前面に出してお客様に訴えていきたいなと思います。

- かつては、様々な分野において、“見るだけで楽しい”専門性の高いカタログを多数発刊していました。
- 競合の参入が進む中、“規模の拡大”と“効率化”を重視した“総合カタログ”にシフトしてきました。

かつてのカタログ

現在のカタログ

✓ 様々な分野で“見るだけで楽しい”専門性の高いカタログを多数発刊

✓ “効率性”を重視した総合カタログを発刊

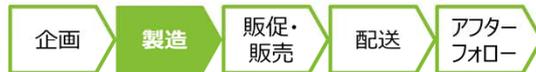


これはかつてあったカタログの写真です。参考までに載せています。今は衣料品と雑貨みたいな形のゼネラルタイプになってしまった。今いったこの専門店というのは誤解をされたいと思いますが必ずしもカタログを作るとは言っていない。基本はECでの専門店。プラスカタログも使うところは使う、という形になろうかと思えます。

- 企画小売とは、“製造できる力”ではなく、“企画できる力”を強みとする小売業です。
- 各専門店がそれぞれの専門性をベースとした“企画力”でビジネスを行う、“企画小売”業に移行します。
- 具体的には、差別化された企画による品揃えを第一に、最適な調達方法を選択します。また提供する対象も“モノ”だけでなく“コト”（体験）にも展開します。

製造小売

✓ “製造できる力”を主たる強みとする小売



[具体的なこれまでの事業運営]

- ① 圧倒的なオリジナル商品数が強み
(迅速に作れる、効率的に作れる etc.)
- ② SPA型開発比率の拡大を目指す
- ③ “モノ”を売る

企画小売

✓ “企画できる力”を主たる強みとする小売



[これからの事業運営（変革ポイント）]

- ① 差別化された企画による品揃えが強み
- ② 最適な調達方法を選択
(OEM、ODM、SPA・・・)
- ③ “モノ”だけでなく、“コト”（体験）の提供も行う

ここは先ほども申し上げました、製造小売ではなくて企画小売ですよ、ということですね。ま、とにかくここを5年前に計画したことで大失敗した、とにかく安く大量に作る、そうすれば儲かるよ、というところをやめるとにかくお客様が本当に欲しがっているもの、顕在化していないけれどもしかしたらこういうものがあたらうれいんじゃないの、というお客様の気持ちに寄り添った商品の企画というモノを強みに、もともと強かったのをもう1回磨きなおして調達方法については最適のところ、結果的にSPAでやれるものもあると思います。そうでなければODM、OEM、もしくはメーカーさんのプロパー商品を仕入れることも含めて調達していきます。

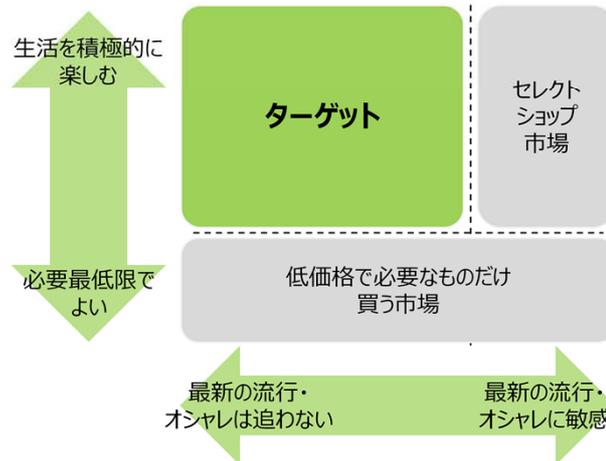
「気持ちに先まわり」 BELLE MAISON

多様な働き方や生活の楽しみ方を持つ女性たちの、
それぞれのライフステージに寄り添い、
その暮らし方に目を凝らし、
内なる声に耳を傾け、
気持ちを思いはかり、
そこに先まわりしたアイデアを生み出し、
すべてのモノづくりやモノえらび、
すべてのサービスに活かします。

で、ベルメゾンは今後「気持ちに先回り」というのを、例えばニトリさんは「お、ねだん以上 ニトリ」になっていますが、我々はそうではなく「気持ちに先回り」というところをスローガンにしていきたいなと思っています。

- ベルメゾンは「生活を楽しむ」、「ほどこく流行りやオシャレを楽しむ」層を共通のターゲットとします。
- 各専門店のターゲットとなるお客様は、ベルメゾン共通のターゲットから各専門店にて決定し、お客様に徹底的に寄り添います。

「ベルメゾン」のターゲット



Copyright SENSHUKAI Co.,Ltd. All Rights Reserved.

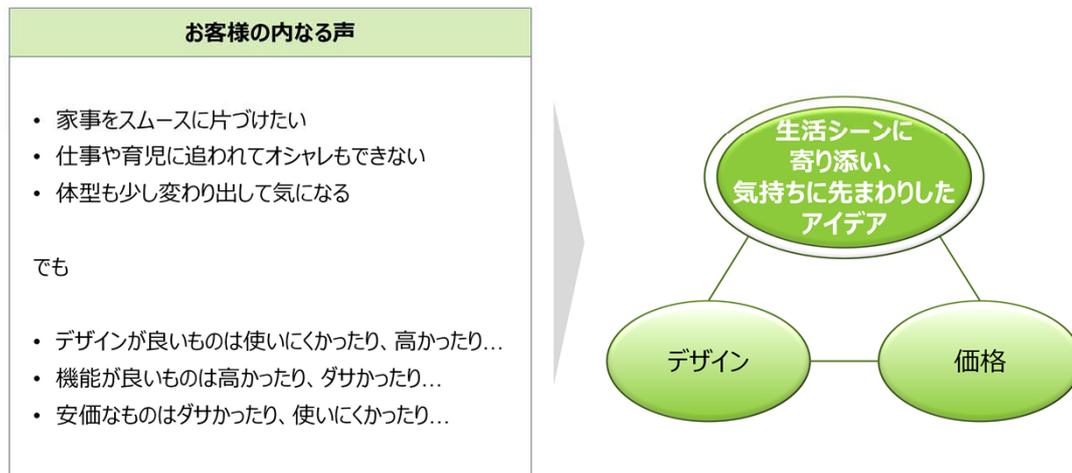
27

そうはいつでもベルメゾン全体としてなんでもありなのか、個別で専門店といっても何でもありなのか、というとそれはちょっと違うと思っていてましてベルメゾン全体のブランド戦略というのも大事にしていきたいと思えます。

生活を積極的に楽しむ、あまり興味がないみたいな軸とか最新の流行は追う、非常に敏感、非常にシンプルなマトリックスでいうと価格だけに反応するところは追わない、流行だけ、流行りのものだったら惜しまないというのもやらない、この中で各専門店がターゲットを設定してやっていくということでございます。

- 各専門店が提供する商品・品揃えは、専門店毎に様々な違いはありながらも、「気持ちに先まわりしたアイデア」「デザイン」「価格」のバランスがとれていることを目指します。

あるべきベルメゾンの価値



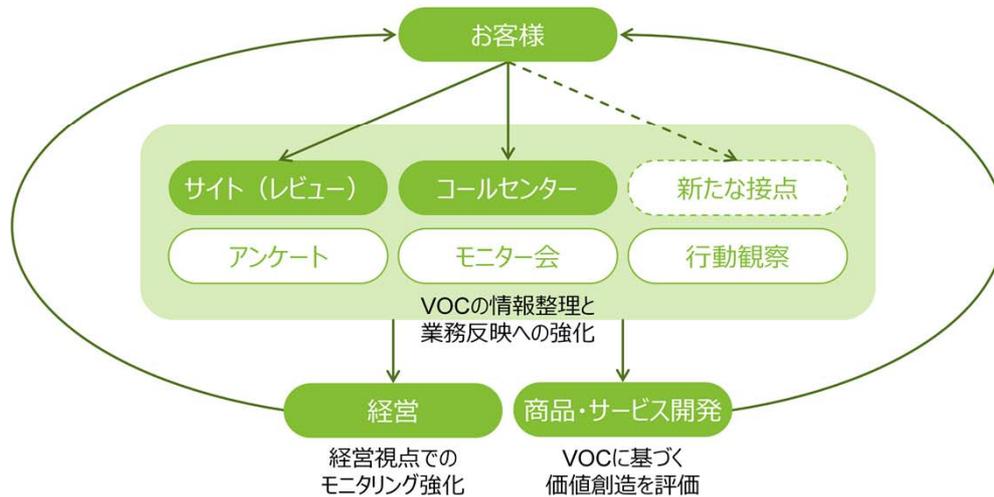
Copyright SENSHUKAI Co.,Ltd. All Rights Reserved.

28

ベルメゾン全体に共通する商品開発の思想として生活シーンに寄り添った、気持ちに先回りしたアイデアってのが必ずある。じゃあデザインはダサくていいのか、というのはそうでもないので、デザインもおしゃれである、それから価格もいくらでもいいのかといたらそうではない、リーズナブルな価格で提供する、このバランスも大事です。

- ベルメゾンは長きにわたって女性の声を聴き続けることでヒット商品を生み出してきました。
- ニーズや、悩みが多様化している現代だからこそ、今一度、より一層、女性の声に耳を傾けることとし、競合にはないユニークな商品を提供できるようにします。

VOC*を活用した経営の構築



Copyright SENSHUKAI Co.,Ltd. All Rights Reserved.

*VOC（ボイス オブ カスタマー）：顧客の声 29

それをやるのにですね、我々は頒布会の時代から商品開発するときは何度も何度もお客様のグループインタビュー等をやっています。聞きましたけれど今は回数も減っているというのでそういった活動をしくみ化してやっていく。

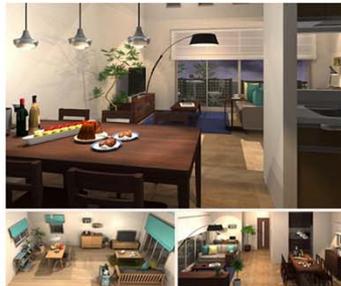
ひとつはコールセンターに寄せられているいわゆるVOC、お客様の声を起点にした商品開発、サービスの改善、経営のフィードバックもしっかりやっていきたいと思っています。

■ 新しい顧客接点開発 (ベルメゾン ライフスタイリング 堀江)

プロのコンシェルジュが、納得の家具選びをトータルサポート



3Dシミュレーション・VR (仮想現実) によるリアルな空間再現



Copyright SENSHUKAI Co.,Ltd. All Rights Reserved.

30

これの一つの新しい取り組みとして、ご紹介したいのが昨日大阪の南堀江にですなグランドオープンをいたしましたベルメゾンライフスタイリングというインテリアを中心としたお店でございます。ここは家具を展示してございましてカタログでご覧になっていたお客様がネットで見たお客様が実際に実物を見てみたいという当たり前の機能以外にですな、コンサルティング販売、お客様のご予算とか間取りとかですな。お好みのテイストなど質問しながら引き出しながら、コンサルティングしてしてその場にはないものも含めてもちろんデータベースから選び出してお客様に提案する、という空間でございます。その結果はもちろんパソコンで見せながらやるのですが、それ以外でもVRの設備を導入してございまして。その提案した家具などを並べた状態をVRで実際に体感できる、というシステムを初めて導入しまして昨日から営業をオープンしております。ぜひお近くに来られることがありましたらぜひお立ち寄りいただければと思います。

- 新しい顧客接点開発（Gourmet Studio FOOVER（グルメスタジオフーパー））

シェフや専門家に学ぶ、料理&グルメ上級者向けの新タイプのスタジオ



Copyright SENSHUKAI Co.,Ltd. All Rights Reserved.

31

それと併設してグルメスタジオ「FOOVER」というのもやっております。長年千趣会は料理の本とか、料理に関することは長年やっておりましたが、今のそのDNAを生かしてグルメスタジオ、ここは有名レストランのシェフが写真のように料理をこの人に教えてもらいながら自分達で実際作る、そして食べるという空間でございます。たとえばABCクッキングさんとかですね、割と初心者向けの料理教室とは全くコンセプトが違う、ほんとにグルメですよ、食の偏差値と言ったらおかしいですけどもその高い、感度の高い方、興味が非常に高い方に講師も本当に有名レストランのシェフに来ていただいてその場で一緒にワインも飲みながら食べる、そういった空間でございます。

でこのどちらもですね。お客様との新しい接点です。

ここは単純に売るだけでなくお客様の声聞いて商品開発に活かす。その場にいるお客様に参加していただいてここから生まれたアイデアを商品などに活かしていく。

- 新しい顧客接点開発（ポップアップ店舗）

足の3D計測会を兼ねたシューズブランド「BENE BIS（ベネビス）」の催事販売



Copyright SENSHUKAI Co.,Ltd. All Rights Reserved.

32

これはベネビスと言ってコンフォートシューズのブランドで、今大丸松坂屋百貨店に売り場をたくさんいただいておりますけれども、地方の百貨店中心に催事販売ということでポップアップ店舗で試し履き会をやっていきます。そこでのお客様の声をまた次の商品開発に役立てています。

- カタログを減少させる専門店においては、早期にカタログに代わる集客手段、接客手段が必要です。
- デジタルなOne to One マーケティング、コンテンツマーケティングを活用して、集客、接客、リテンションを強化します。

	集客の強化	接客・リテンション強化
One to One マーケティング	スピーディーかつ連携のとれた ✓ 広告内容出しわけ ✓ メール内容出しわけ を強化 * DMPの導入による	サイト閲覧、購入履歴、 カタログ配布履歴等を利用した ✓ コンテンツ出しわけ ✓ おすすめ商品出しわけ ✓ 個別キャンペーン出しわけ を強化 * DMPの導入による
コンテンツ マーケティング	充実した情報提供により、 SEOや キュレーションをはじめとする外部 サイトでの引用 による流入を強化	単なる商品情報の提示だけでなく、 根底にある 本質的な価値の提示 を動画等も交えて行い 、コンバー ジョンの向上を強化

* DMP（データ マネージメント プラットフォーム）：
 インターネット上に蓄積された様々なデータを統合管理し、施策で活用する為のプラットフォーム

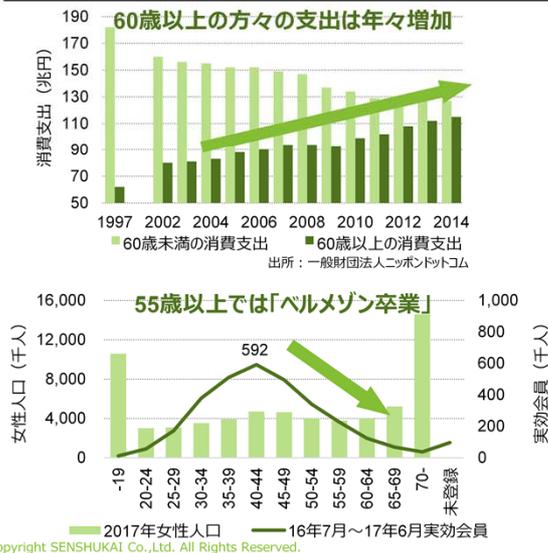
それからECのところでは先ほどちょっと触れましたけれど、One to One マーケティング、先ほど触れましたDMPを導入いたしました。これからしっかりと本格運用をしていくということでPDCAをまわしながら、集客の部分でもOne to Oneマーケティング、それから購入率を上げるところでもしっかりとOne to Oneマーケティングをやっていく、ということです。

あともう一つ、コンテンツですね、ここも今まだ十分にできていない、集客のためのコンテンツマーケティングです。

例えば今の専門店で言うとマタニティベビーのところでは今までは我々産婦人科の医院に2000ヶ所ぐらいカタログを実際に置いていただいて集客していたが、なかなかカタログが持って帰ってもらえなくなっている。その代わりですね、しっかりとプレママ向けのコンテンツを作って集客しようというのを今取り組んでいます。それからいわゆる商品詳細画面のところでは動画を使ったりして今後接客し、購入率をあげるためのコンテンツマーケティングもしっかりやっていきます。

- 従来より進めてきた60歳以上のお客様との関係性構築も継続して強化します。

取り組み背景



現状の取り組みと今後の取り組み

現状の取り組み

- ✓ 2017年3月、J.フロントリテイリング(株)の連結子会社で、通信販売事業を営む(株)JFRオンラインの全事業を譲受し、(株)フィールライフを設立
- ✓ フィールライフは、会員が約30万人で、その殆どが60歳以上
- ✓ また、60歳以上の方々の支出傾向は、節約志向と積極消費志向の二極化が進んでいるが、フィールライフのお客様は後者が多い

今後の取り組み

- ✓ **フィールライフの運営ノウハウを活かし、55歳以上のお客様の維持・拡大を目指す**
- ✓ **千趣会グループにおける、相互送客推進による市場拡大**
- ✓ **拡大したお客様基盤を活用した“コト”消費ビジネスへの参入も検討**

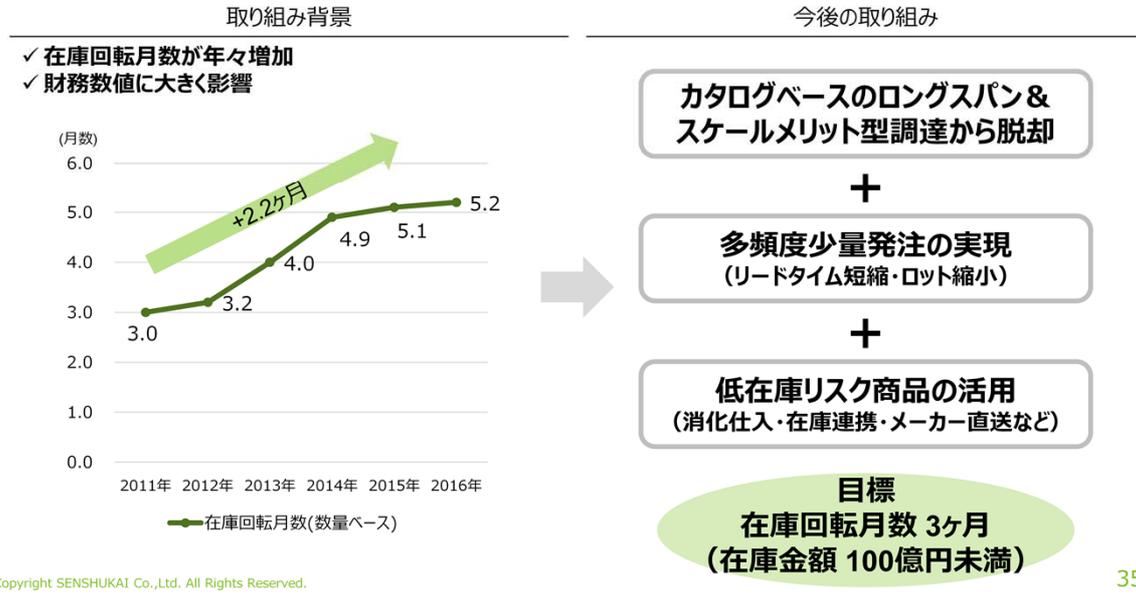
34

もう一つ大きなテーマとして60歳以上のお客様をしっかりとつかんでいく、というのがございます。ヘルメゾンのお客様の年齢層もここにあるように50歳を過ぎるとだんだんといなくなってしまう、55歳で卒業というのが現状です。それに対して消費の主役は60歳以上という過言でないと思います。そこをしっかりと開拓していこうということでございます。

フィールライフというJFRオンラインというJフロントさんのカタログ通販の子会社を我々引き継いでやっておりますけれど、そこは大体70歳以上ということでそのノウハウをいかして、千趣会のノウハウとJFRオンラインのノウハウをうまくかみ合わせて60歳以上をしっかりと獲得していこうという事です。

この年代のお客様はまだカタログの良さが生きる年齢層なんじゃないかと思っておりますので、そこは我々のノウハウも充分生きるんじゃないかと思っています。

- 財務体質の改善のためにも、全専門店在庫削減に取り組みます。（全専門店の取り組み必須事項）



そして最大の財務的に一番マイナスだった在庫ですけれども2011年には3か月分の在庫で回していた、その後申し上げた戦略のミスによってどんどん在庫が増えて16年末、5.2か月分という悪化した状態でございました。これをです、全体として200億を超えた時期がございましたが、足元もう少し減っています。これを2020年までには100億を切る水準までに持っていき、回転率としては3か月まで持っていき、戻すということでございます。

そのためにはカタログのロングスパンの調達というのをやめてしまう、多頻度で少量発注。それから消化仕入とか在庫連携、メーカー直送と言った在庫リスクが低い手法に切り替えていきます

。

事業戦略

- ベルメゾン
- **ベルメゾン以外事業**
- フルフィルメント

- ブライダル事業は、事業基盤の強化と収益拡大を目指すと共に、事業間シナジーを具現化します。

取り組み. ブライダル事業自身の成長

市場動向

- ・婚姻組数の減少（人口動態、未婚志向の上昇）
- ・単価の減少（地味婚志向などトレンドの変化&競争激化による値崩れ傾向）

国内市場規模縮小

戦略策定

- ・施設リニューアル、コンテンツ開発による競争優位性の確立
- ・周辺事業の内製化による原価率低減
- ・人材育成によるサービス品質の向上

各事業会社の収益力（利益率）向上

ベルメゾン以外の事業についても簡単に触れたいと思います。

ブライダルについては今後市場としては縮小していく中でしっかりと既存店を中心に営業力を強化してコスト削減を意識してもっともっと儲かる事業にしていきます。

今後の出店計画はまだ未定ですけれども基本的には大量出店はしない。ピーク時には2店3店年間出店していきまされたけれど、今後は本当に収益性が見込める店があれば出ることはあるかと思っています。この3年間についてはやっていくということです。

通販事業の立て直しにリソースを費やしていきたいと思っています。

- 子育て支援事業は当面は事業拡大を行う一方、付加価値の追求や周辺事業へのアプローチにより、継続的な事業拡大を目指します。

取り組み. 子育て支援事業自身の成長

市場動向

- ・保育所定員は毎年約10万人のペースで増加
 - ・一方、待機児童数は依然約2.6万人と高止まり。
- しかしながら、人口動態から、いずれ需要は減少することが見込まれる

戦略策定

当面は、事業を拡大（2018年も新たな開園を予定）

並行して、来るべく、需要減少時代を見据え、付加価値を追求

一定期間後には、周辺事業へのアプローチも開始

例) 保育士福利厚生サービス、大型遊具レンタルサービス、eラーニング研修プログラム

一方子育て支援の事業については今非常に追い風でございます。

待機児童は今後もますます数え方によって数字変わりますがとも増えてまいります。そして非常に手厚い補助金ももうしばらくは続くと思いますので我々の無理のない範囲で園の数は増やしていきたいなと思いますし、認可保育園だけでなく周辺事業にも取り組んでいきたいと思っております。

来年の4月には大阪の本社の中に企業内保育園を自ら立ち上げます。

そのノウハウを使ってですね、他社の企業内保育園にも進出していきたいと思っております。他保育以外の教育を含めた周辺事業についても開発していきたいと思っております。

- その他事業においても、新たなチャレンジにて、継続的な成長を目指します。

	現状	課題	打ち手
法人	<ul style="list-style-type: none"> 物販事業、広告事業、受託事業の3本柱で事業を展開 	<ul style="list-style-type: none"> 物販および広告事業は、今後も大きな成長は見込めない 	<ul style="list-style-type: none"> 成長著しいオンライン通販の支援を中心とした受託メニューの充実を図り、受託事業に注力する 体験型カタログギフトの投入等を通じ、ウェディング以外での需要への対応を強化 積極的な販路開拓による、卸等のBtoB事業を強化 積極的に提携先を見つけ出し、新たなビジネスモデルを構築する 販売拡大に対応できるインフラの強化を図る カード事業は販促費を削減し、保険事業はプライダルとの協業等による事業拡大を目指す 既存ブランドと既存チャネルの整理及び新商品開発による活性化、千趣会グループ販路の活用
ギフト (MUSUBI)	<ul style="list-style-type: none"> 通常の「MUSUBI」と引き出物・結婚内祝い用の「MUSUBI Wedding」の2本柱で展開 	<ul style="list-style-type: none"> 挙式件数の減少が見込まれ、当該チャネルに依存した販売のみでは継続的な成長が困難 	
イハナ	<ul style="list-style-type: none"> 花のネット通販市場で10%以上のシェアを獲得 	<ul style="list-style-type: none"> 現状の事業だけでは、今後の大きな成長は見込めない 	
モバコレ	<ul style="list-style-type: none"> 成長は踊り場を迎え、市場における存在感が低下 	<ul style="list-style-type: none"> 存在感を回復すべく売上の向上と、事業の効率化が求められる 	
ヘルネージュダイレクト	<ul style="list-style-type: none"> 機能性食品の販売が伸びている 	<ul style="list-style-type: none"> 販売拡大に対し、インフラが追い付いていない 	
千趣会ゼネラルサービス	<ul style="list-style-type: none"> カード事業において、手数料の先細りが避けられない状況 	<ul style="list-style-type: none"> カード事業は利益確保、保険事業は売上増が必須 	
ユイットラボラトリーズ	<ul style="list-style-type: none"> 「ニッスイファルマ・コスメティクス株式会社」の株式100%を取得 	<ul style="list-style-type: none"> グループの顧客資産共有や、ノウハウ注入ができていない 	

それ以外の事業については細かいですが、それぞれ堅調に推移している事業ですので、堅調に今後も伸ばしていこうと思っています。

一番下にありますユイットラボラトリーズ、これは日水製薬さまから我々が引き受けたばかりの化粧品会社でございます。こちらについてはグループ内での販売を強化するとともに我々のお客様のターゲットにあった商品開発を今後はしていきたいなと思っております。

事業戦略

- ベルメゾン
- ベルメゾン以外事業
- **フルフィルメント**

- その他、物流、システム、コールセンター機能においても、個別の課題に対して、確実な打ち手を講じていきます。

	現状	課題	打ち手
物流	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 美濃加茂DC稼働に伴い、中部圏への集約が進行 ➢ お届け日数は短縮、コスト削減は改善途上 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 当初想定外の売上減少による効率悪化と、在庫増加によりコストは再び増大 ➢ 新たなチャネル（店舗等）との在庫一元管理 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 庫内業務のアウトソーシング ➢ 物流拠点の再編成
システム	<ul style="list-style-type: none"> ➢ スパゲティ化したカタログベースの基幹システム再構築の遅れ ➢ システム費用の対売上比率の悪化 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 開発生産性の改善 ➢ 新中計で目指すビジネスモデルへの対応 ➢ 新技術への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ アジャイル開発等、フレキシブルな開発手法の導入 ➢ 複数チャネル対応システムの開発 ➢ AI活用領域の検討と導入
コールセンター	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 電話注文が減少する反面、問合せは複雑化 ➢ お客様の声の収集・分析するも、活用しきれず 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 問合せ対応力の強化 ➢ 商品・サービス開発や改良へのVOC活用 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 顧客視点での情報提供の充実 ➢ VOC活用フローの確立 ➢ 事業・経営にVOCを反映する仕組みの構築

Copyright SENSHUKAI Co.,Ltd. All Rights Reserved.

41

それからフルフィルメント関係ですけれども、物流センターについては中部圏の2つのメインのセンター、可児と美濃加茂について庫内業務をSGL（住友グローバルロジスティック）さんにアウトソーシングをしました。彼らの力もお借りしながらしっかりと効率化していきたいと思っています。

それ以外の物流拠点についても今後再編成をしていきたいと思っています。

システムですけれども、非常にいまだレガシーなカタログ用のシステムを使っているということで、いわゆるアジャイル開発と言われる開発手法によって低コストのシステムを今後作り上げてゆくということで、ここには投資をしなければと思っています。

コールセンターについても先ほど言いましたVOCの視点で有効活用できていない部分をしっかりとお客様の声を活かした経営に役立てていきたいと思っています。

ベルメゾンの再生とグループ事業の拡大によって、
再成長を目指します。

2020年目標

売上	1,290億円
営業利益	35億円
当期純利益	30億円

説明長くなりましたけれど、最後にもう一度2020年の数字を掲げております。最低限この数字をやりとげるべく不退転の覚悟で臨んでいきたいと思っておりますので今後ともよろしく願い申し上げます。以上です。