

## 新中期経営計画 2018-2020

# 専門店化・企画小売化と事業間シナジーの創出で、 2020年度の営業利益35億円をめざします

2018年度を最終年度とする5カ年の中期経営計画を策定した2014年度の時点と事業を取り巻く環境が大きく変化したことを踏まえ、現況に則したより現実的な2018年度～2020年度までの3カ年の中期経営計画を新たに策定しました。この3カ年の計画は、2020年度に向けて、利益をしっかりと出せる体質に転換を図る、その道程を示したものです。

### グループ経営目標 (2018～2020年度)

	2016年度実績	2017年度実績	2018年度目標	2020年度目標
売上(百万円)	129,074	125,999	124,000	129,000
営業利益(百万円)	1,194	-4,287	1,600	3,500
当期純利益(百万円)	1,420	-11,090	1,400	3,000
ROE(%)	2.7	-23.6	3.3	6.6
EPS※(円)	27.3	-213.2	26.9	57.7

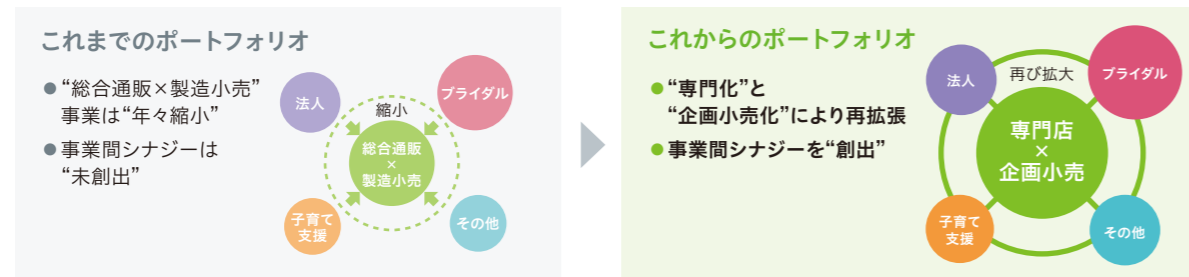
※ Earnings Per Share: 一株当たり当期純利益

### 全体戦略

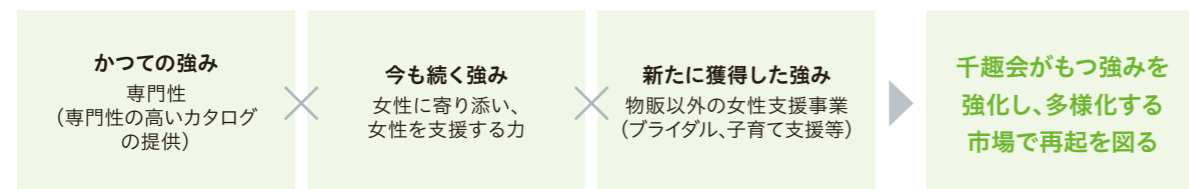
**戦略1** “総合型”から“専門店集積型”へ、“製造小売”から“企画小売”へ

**戦略2** 事業間シナジーを創出し、物販だけではなくさまざまな事業を通じて女性と向き合う

#### ポートフォリオの再拡張



#### 千趣会がもつ強みの強化



# 2018-2020

## 1 通販事業戦略 体制変革

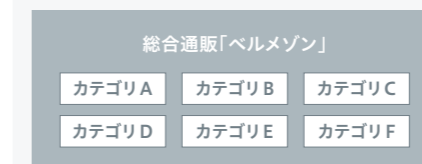
### 総合店から専門店の集合体へ、総合通販からの脱却

多様化がキーワードとされ、また競争が激化している通販市場では、尖った“専門性”が今まで以上に求められる時代になってきています。

これまで女性の顕在化していないニーズを掘り起こし、商品化してきた当社本来の強みである“専門性”を今一度取戻し、さらに磨きをかけていく必要があります。2017年度から進めてきた“専門店集積型”への変革を一層加速し、競争力の高い事業運営に取り組んでいきます。

#### これまでの運営体制

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



- 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

#### これからの運営体制

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



- 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 専門店単位で事業管理

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

## 2 通販事業戦略 ビジネス モデル変革

### 製造小売から企画小売へ

商品価値にも多様性が問われる時代にあって、大量生産・大量販売の供給モデルが世の中の需要にそぐわなくなってきました。それゆえ当社は、本来の強みである企画力を柱とした小売業へと原点回帰します。

これまででは、オリジナル商品のSPA型開発比率を拡大し「製造小売」化を推進してきましたが、市場における競争環境が激しくなる中で、差別化の図れない商品による過剰在庫が発生してしまいました。

今後は当社が強みを発揮できる分野に絞り、市場での競争力の高い商品を開発すべく、企画力を活かした「企画小売」型のビジネスにシフトします。さらに、企画力を強化するため、企画業務に注力できるよう業務フローを徹底的に見直すとともに調達手段も最適化し、利益率を向上していきます。

#### これまでのビジネスモデル

- ① 圧倒的なオリジナル商品数が強み(迅速につくれる、効率的につくれる etc.)
- ② SPA型開発比率の拡大をめざす
- ③ “モノ”を売る

#### これからのビジネスモデル

- 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

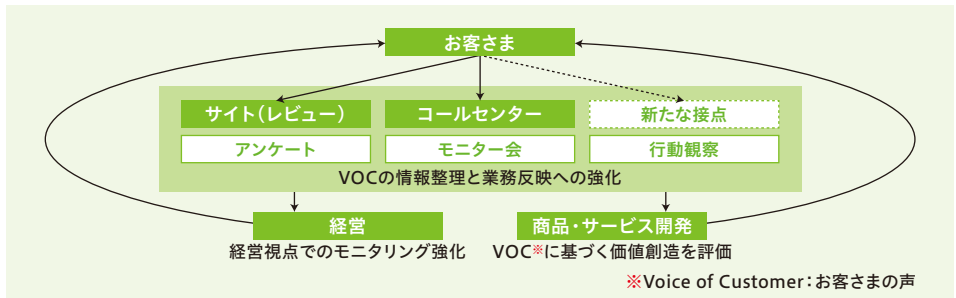
3 通販事業戦略  
重点テーマ

① お客さま起点への回帰

ニーズや悩みが多様化する現代にあって、競合にはないユニークな商品を生み出すには、今こそより一層女性の声に耳を傾けることが大切です。コールセンターに寄せられた声やネットにおけるレビューをはじめ、さまざまな「お客さまの声」を商品開発、サービスの改善によりいかにさせるように仕組みを再構築します。

さらに新たな顧客接点を開発し、お客さまのリアルな声を収集する場づくりにも取り組んでいきます。

お客さまの声を活用した経営の構築



② 新たなお客さまアプローチ

カタログに代わる集客・接客・リテンションの手段として、ビッグデータを使ったワン・ツー・ワン・マーケティング、コンテンツ・マーケティングの活用を推進していきます。ワン・ツー・ワン・マーケティングでは、社内外を通じてインターネット上に蓄積されたさまざまなデータを統合管理できるDMPを導入し、広告やメール内容、おすすめ商品の出しわけを行います。

また、多くの消費者に有益なコンテンツを発信することによる集客強化や、豊富な商品情報によるお買い上げ率の向上を強化していきます。

③ お客さま層拡大

主力のベルメゾン事業では50代なかばまでお客様離れが起きていることから、60歳代以上のお客様にも支持いただけるよう関係構築に注力していきます。

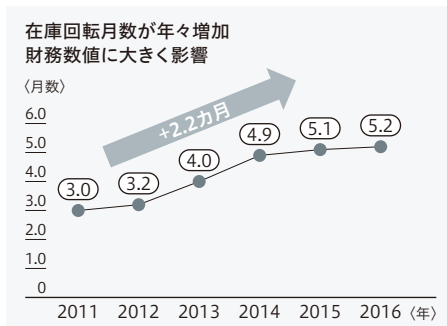
昨年設立した70歳以上の会員の多い子会社フィールライフの運営ノウハウを活かしつつ、当社グループの事業間シナジーを発揮し、相互送客を推進することで切れ目のない女性支援を実現し、市場の拡大につなげます。拡大したお客さま基盤を活用し、物販以外の体験型のいわゆる“コト”消費ビジネスへの参入を検討していきます。

④ 在庫削減

財務体質改善には、在庫削減が急務です。ロングスパンかつスケールメリット型調達からの脱却、多頻度少量発注の実現に取り組むとともに、在庫リスクが抑えられる商品調達を全専門店を進めていきます。

それにより、在庫回転月数は3か月、在庫金額は100億円未満とすることをめざしていきます。

取り組み背景



これからの取り組み

