

2015年3月期 決算説明会資料



▲
ミセスファッション店
「BELLUNA」



▲
基幹カタログ
「ベルーナ」



▲
ワイン専門通販
「マイワインクラブ」



▲
看護師向け通販
「アンファミエ」

ベルーナ

2015年5月29日（金）

1. 決算ハイライト	P.2	3. 経営方針	P.24
1. 決算概況		1. さらなる成長への4つの柱	
2. 連結損益計算書		2. 通販事業戦略	
3. 連結貸借対照表		3. 店舗販売事業戦略	
4. 連結キャッシュフロー計算書		4. ファイナンス事業戦略	
		5. プロパティ事業戦略	
		6. 第三次経営計画	
2. セグメント別概況	P.9		
1. 総合通販事業			
2. 専門通販事業			
3. 店舗販売事業			
4. ソリューション事業			
5. ファイナンス事業			
6. プロパティ事業			
7. 今期予算について			
8. 株主還元について			

1. 決算ハイライト

BELLUNA

1. 決算概況
2. 連結損益計算書
3. 連結貸借対照表
4. 連結キャッシュフロー計算書

1-2. 連結損益計算書

BELLUNA

消費増税の影響等で減収・減益も、経常利益は予算を達成

単位：億円

連結	14/3期	15/3期			
		予算*1	実績	予算比	前年比
売上高	1,254.1	1,280.0	1,206.9	- 5.7%	- 3.8%
売上総利益	687.4	716.9	671.6	- 6.3%	- 2.3%
販売管理費	609.4	632.9	607.8	- 4.0%	- 0.3%
営業利益	78.0	84.0	63.8	- 24.1%	- 18.2%
経常利益	104.3	100.0	100.5	+0.5%	- 3.6%
当期利益	70.1	70.0	63.9	- 8.6%	- 8.8%
包括利益	78.3	—	69.7	—	- 11.0%
EPS(円)*2	72.1	72.0	65.8	- 8.6%	- 8.8%
ROE	10.0%	9.2%	8.4%	-1.2P	-1.6P

*1: 2014年5月14日公表予算

*2: 2013年10月1日付にて普通株式1株から2株の割合で株式分割を行っています。EPSは当該株式分割を考慮し算定しています

1-1. 決算概況

販売管理費率は悪化するが、売上原価率の改善と営業外 収益増で前期並みの経常利益率を確保

単位：億円

連結	14/3期		15/3期		
	実績	売上比	実績	売上比	前年比
売上高	1,254.1	100.0%	1,206.9	100.0%	-3.8%
売上原価	566.8	45.2%	535.4	44.4%	-5.5%
販売管理費	609.4	48.6%	607.8	50.4%	-0.3%
営業利益	78.0	6.2%	63.8	5.3%	-18.2%
営業外損益	26.3	2.1%	36.8	3.0%	39.6%
経常利益	104.3	8.3%	100.5	8.3%	-3.6%

【売上原価率】 前年比 -0.8P

・総合通販事業での原価率改善
-0.8P

【販売管理費率】前年比 +1.8P

・広告宣伝費率 +0.7P
・人件費率 +0.5P

【営業外損益】前年比 +10.5億円

・為替関係利益 +9.1億円

1-2. 連結損益計算書

BELLUNA

**営業利益は、総合通販で大幅増益、
一方、プロパティ事業などで減益となる**

セグメント別売上高と営業利益

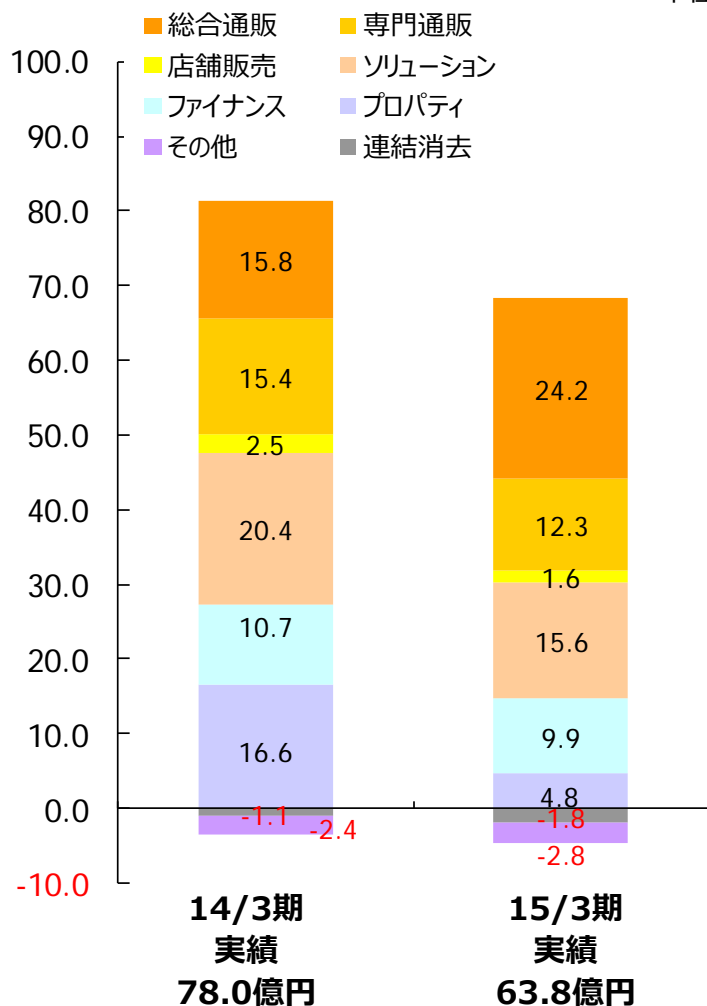
単位：億円

	15/3期 実績				
	売上高	前年比	営業利益	前年比	営業利益率
総合通販	692.1	-8.2%	24.2	8.4	3.5%
専門通販	320.3	+17.5%	12.3	-3.2	3.8%
店舗販売	73.5	+20.1%	1.6	-0.9	2.1%
ソリューション	47.1	+1.4%	15.6	-4.8	33.1%
ファイナンス	26.2	-32.4%	9.9	-0.7	37.9%
プロパティ	21.6	-61.1%	4.8	-11.8	22.2%
その他	30.9	+2.8%	-2.8	-0.4	-9.1%
連結消去	-4.9	—	-1.8	—	—
計	1,206.9	-3.8%	63.8	-14.2	5.3%

1-2. 連結損益計算書

営業利益の変動要因

単位：億円



総合通販事業 +8.4億円

- ・原価率の改善 +9.8億円
- ・物流費率の改善 +6.0億円
- ・媒体効率の悪化 -6.8億円

専門通販事業 -3.2億円

- ・ベストサンクスでの赤字幅拡大 -3.6億円

ソリューション事業 -4.8億円

- ・通販代行サービスの採算悪化 -2.6億円

プロパティ事業 -11.8億円

- ・前期の不動産販売の反動 -11.0億円

1-3. 連結貸借対照表

BELLUNA

有形固定資産と投資有価証券が増加、それに対応して有利子負債も増加したが、自己資本比率は50%以上をキープ

単位：億円

	14/3末	15/3末	増減額
流動資産	666.7	698.6	31.9
現金及び預金	164.0	172.4	8.4
営業貸付金	168.7	172.8	4.1
商品	143.3	158.6	15.3
固定資産	639.8	823.7	183.9
有形固定資産	427.5	558.0	130.6
投資有価証券	88.0	133.3	45.3
その他投資	18.8	32.0	13.3
総資産	1,306.5	1,522.2	215.8
負債	571.7	727.1	155.5
支払手形・買掛金	151.9	154.5	2.6
有利子負債	253.9	396.7	142.8
純資産	734.8	795.1	60.3
利益剰余金	609.4	661.2	51.8
【自己資本比率】	[56.2%]	[52.1%]	[-4.1P]

1-4. 連結キャッシュフロー計算書

BELLUNA

有形固定資産取得で投資活動によるCFは大幅マイナス

これを借入と営業活動によるCFで賄った

単位：億円

	14/3期	15/3期	
	実績	実績	前年比
営業活動によるキャッシュフロー	57.7	90.9	33.2
税金等調整前当期純利益	99.8	96.1	-3.7
法人税等の支払額	-42.5	-19.1	23.4
投資活動によるキャッシュフロー	-154.0	-201.9	-47.9
有形固定資産取得による支出	-87.4	-193.5	-106.0
子会社株式の取得による支出	-70.5	-7.4	63.1
財務活動によるキャッシュフロー	107.2	125.7	18.5
長短借入金の変動	121.5	142.8	21.3
キャッシュに係る換算差額	0.8	1.3	0.6
キャッシュ増加額	11.7	16.0	4.4

15/3期 設備投資※1 201.7億円 減価償却費※2 25.1億円

*1: 設備投資額には、ソフトウェアなどの無形固定資産およびリース資産への投資額も含む

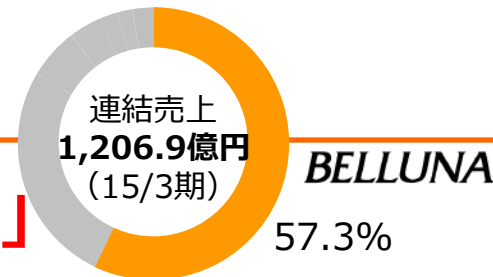
*2: 減価償却費には、無形固定資産関連の償却や長期前払費用も含む

2. セグメント別概況

BELLUNA

1. 総合通販事業
2. 専門通販事業
3. 店舗販売事業
4. ソリューション事業
5. ファイナンス事業
6. プロパティ事業
7. 今期予算について
8. 株主還元について

2-1. セグメント別概況：総合通販事業



**消費税増税の影響と、30代向けカタログ「ルアール」
を14年夏号より「RyuRyu」に統合したことにより売上減**

<実績>

売上高	692.1億円	前年比	△8.2%
営業利益	24.2億円	前年比	+53.1%

ミセスと若年層の売上高とEC比率

	15/3期 実績	前年比
ミセス	599.1億円	-0.9%
若年層	93.0億円	-37.8%
EC比率	18.1%	-2.0P
内、(ミセス)	12.5%	+0.7P
(若年層)	50.4%	-0.1P

2-1. セグメント別概況：総合通販事業

BELLUNA

一方で、利益面は原価率削減と新物流センター稼働（物流費率改善）により、増益

- ・原価率……商品構成の見直し
- ・物流費率……受注単価の上昇

	15/3期 実績	前年比
アクティブ会員数（万人）	400.2	-10.7%
登録会員数（万人）	1,622.2	3.1%
新規顧客獲得数（万人）	48.3	-32.5%
受注単価（円）	10,771	4.0%

▲実績推移は、コーポレートデータ（P.8）に掲載



若年層向けカタログ「RyuRyu」

ミセスカタログ「BELLUNA」



2-2. セグメント別概況：専門通販事業

26.5%

連結売上
1,206.9億円
(15/3期)

BELLUNA

アンファミエとベストサンクスが加わったことで

大幅増収となるも、ベストサンクスの赤字幅拡大で減益

<実績>

売上高 320.3億円 前年比 +17.5%

営業利益 12.3億円 前年比 △20.4%



食品・花・ワイン（単体）



化粧品（オージュオ）



健康食品（リフレ）



看護師向け通販
（ナースリー）



看護師向け通販
（アンファミエ）



ギフト・マタニティ・ベビー・
キッズ（ベストサンクス）

2-2. セグメント別概況：専門通販事業

BELLUNA

16/3期は売上、利益ともに改善予定

単位：億円

		14/3期	15/3期			16/3期
		実績	実績	増減額	前年比	予算
売上高	グルメ	112.8	112.6	-0.2	-0.1%	124.5
	オージオ	56.2	53.0	-3.3	-5.8%	57.0
	リフレ	53.0	48.6	-4.4	-8.3%	49.0
	ナースリー	14.9	17.7	2.8	18.8%	19.0
	アンファミエ	29.9	62.1	32.2	107.5%	70.0
	ベストサンクス	4.5	28.9	24.4	541.8%	33.5
	計	272.7	320.3	47.7	17.5%	357.5

		14/3期	15/3期			16/3期
		実績	実績	増減額	前年比	予算
営業利益	グルメ	0.9	1.3	0.4	42.8%	3.5
	オージオ	6.5	5.9	-0.5	-8.5%	6.0
	リフレ	8.3	7.1	-1.3	-15.2%	6.5
	ナースリー	0.2	0.3	0.1	26.6%	1.0
	アンファミエ	1.3	3.5	2.2	179.3%	3.5
	ベストサンクス	-2.3	-6.0	-3.6	155.4%	-2.0
	計	15.4	12.3	-3.2	-20.4%	18.5

※ 上記売上高・営業利益には広告収入は含まない

2-3. セグメント別概況：店舗販売事業

6.1%

連結売上
1,206.9億円
(15/3期)

BELLUNA

期中に23店舗出店し大幅増収となるも、

和装店舗（株）わものやが苦戦したことにより減益となる

<実績>

売上高 73.5億円 前年比 +20.1%

営業利益 1.6億円 前年比 △37.1%



▲ミセスファッション店「BELLUNA」

2-3. セグメント別概況：店舗販売事業

BELLUNA

和装店舗は、減益となったものの、足元では改善傾向

和装店舗

<実績>

売上高	53.5億円	前年比	+9.1%
営業利益	5.3億円	前年比	△12.6%

[店舗数]

2014年3月末時点	48店舗
2015年3月末時点	54店舗 (+6店)



▲和装店舗「BANKAN」

2-3. セグメント別概況：店舗販売事業

BELLUNA

アパレル店舗は期中に17店舗出店し、大幅増収

アパレル店舗

<実績>

売上高 20.0億円 前年比 +64.3%

営業利益 △3.7億円 前年比 △0.1億円

出店エリア（15/3月時点）



[店舗数]

2014年3月末時点 17店舗

2015年3月末時点 33店舗（+17店、△1店）

通常店の営業利益率 7.2%

2-4. セグメント別概況：ソリューション事業

3.9%

連結売上
1,206.9億円
(15/3期)

BELLUNA

**通販代行サービスで売上を伸ばすも、
不採算案件の影響もあって減益となる**

<実績>

売上高	47.1億円	前年比	+1.4%
営業利益	15.6億円	前年比	△23.6%

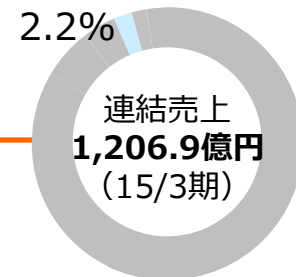


【封入・同送サービス】 自社カタログ封入業務
商品同梱業務

【通販代行サービス】 コールセンター業務
商品発送業務
DM発送業務
システム管理業務、等

・不採算案件は15/4月で終了

2-5. セグメント別概況：ファイナンス事業



BELLUNA

韓国子会社を14/3月に売却したことで減収と

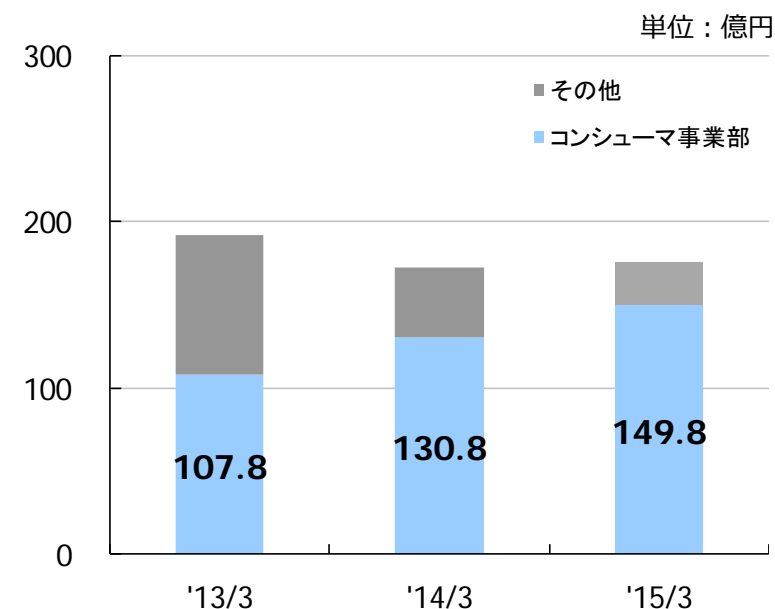
なるが、国内消費者金融事業の伸長で収益性は改善

<実績>

売上高 26.2億円 前年比 △32.4%

営業利益 9.9億円 前年比 △6.9%

営業貸付金残高の推移



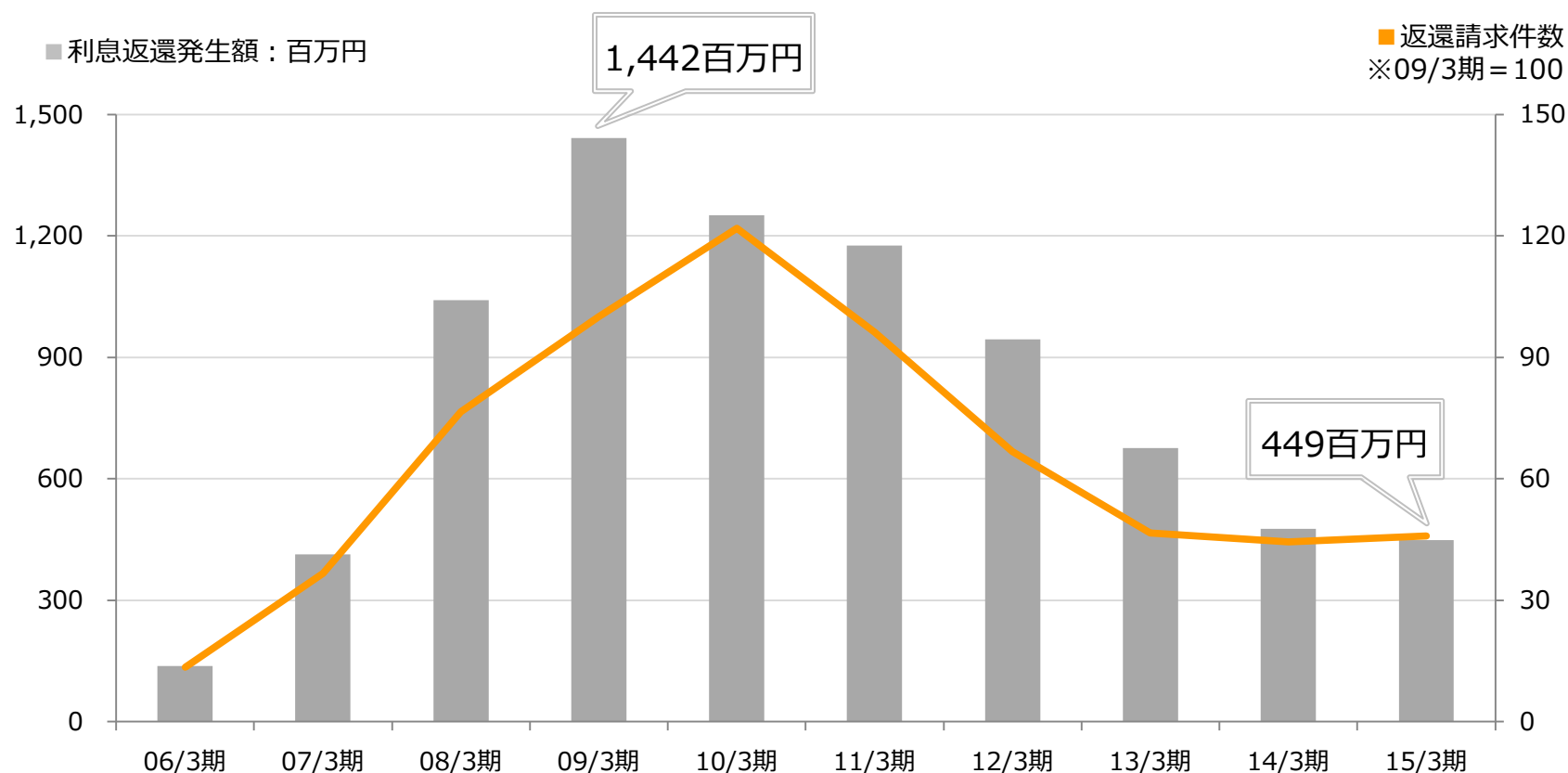
※各事業における「営業貸付金・貸倒率」等の指標の実績推移は、コーポレートデータ（P.13~16）に掲載

2-5. セグメント別概況：ファイナンス事業

BELLUNA

**利息返還請求件数は直近では足踏みしているが、
長期的には減少傾向**

利息返還発生額と利息返還請求件数の推移



2-6. セグメント別概況：プロパティ事業

1.8%

連結売上
1,206.9億円
(15/3期)

BELLUNA

**14/3期にあった不動産販売の反動で
減収・減益となる**

<実績>

売上高 21.6億円 前年比 △61.1%

営業利益 4.8億円 前年比 △71.1%

・不動産販売の実績

売上高 6.2億円 前年比 △38.4億円

営業利益 1.1億円 前年比 △11.0億円



▲オーゾ銀座ビル

2-7. 今期予算について

BELLUNA

**売上と営業利益は目標未達となったが、
経常利益は2期連続で目標を達成**

単位：億円

連結	14/3期		15/3期		16/3期	
	予算	実績	予算	実績	予算	前年比
売上高	1,300.0	1,254.1	1,280.0	1,206.9	1,300.0	+7.7%
営業利益	95.0	78.0	84.0	63.8	85.0	+33.3%
経常利益	100.0	104.3	100.0	100.5	102.0	+1.5%
当期利益	65.0	70.1	70.0	63.9	67.5	+5.6%
有利子負債	180.0	253.9	230~270	396.7	450~500	+13~26%
純資産	720.0	734.8	790.0	795.1	850.0	+6.9%
ROE	9.3%	10.0%	9.2%	8.4%	8.0%	+0.4P

2-7. 今期予算について

BELLUNA

総合通販事業の回復に加え、採算悪化事業の収益改善により、増収増益を目指す

セグメント別の予算

単位：億円

	16/3期 予算				
	売上高	前年比	営業利益	前年比	営業利益率
総合通販	705.0	+1.9%	27.0	2.8	3.8%
専門通販	357.5	+11.6%	18.5	6.2	5.2%
店舗販売	112.0	+52.3%	4.0	2.5	3.6%
ソリューション	49.5	+5.2%	17.5	1.9	35.4%
ファイナンス	29.5	+12.5%	10.0	0.1	33.9%
プロパティ	61.0	+182.4%	10.0	5.2	16.4%
その他	32.5	+5.1%	0.1	2.9	0.2%
連結消去	-46.9	—	-2.1	—	—
計	1,300.0	+7.7%	85.0	21.2	6.5%

2-8. 株主還元について

安定的な収益力により今後も安定配当 (上場以来、約20年間安定配当を実現)

<2015年3月期 実績>

PER (株価収益率)	8.9倍
PBR (株価純資産倍率)	0.72倍
ROE (自己資本当期純利益率)	8.4%

	12/3	13/3	14/3	15/3
EPS (円)	43.26	60.18	72.12	65.77
配当 (円)	7.5	7.5	12.5	12.5

※株式分割に伴う影響を加味し、遡及修正を行った場合の数値を元に表記

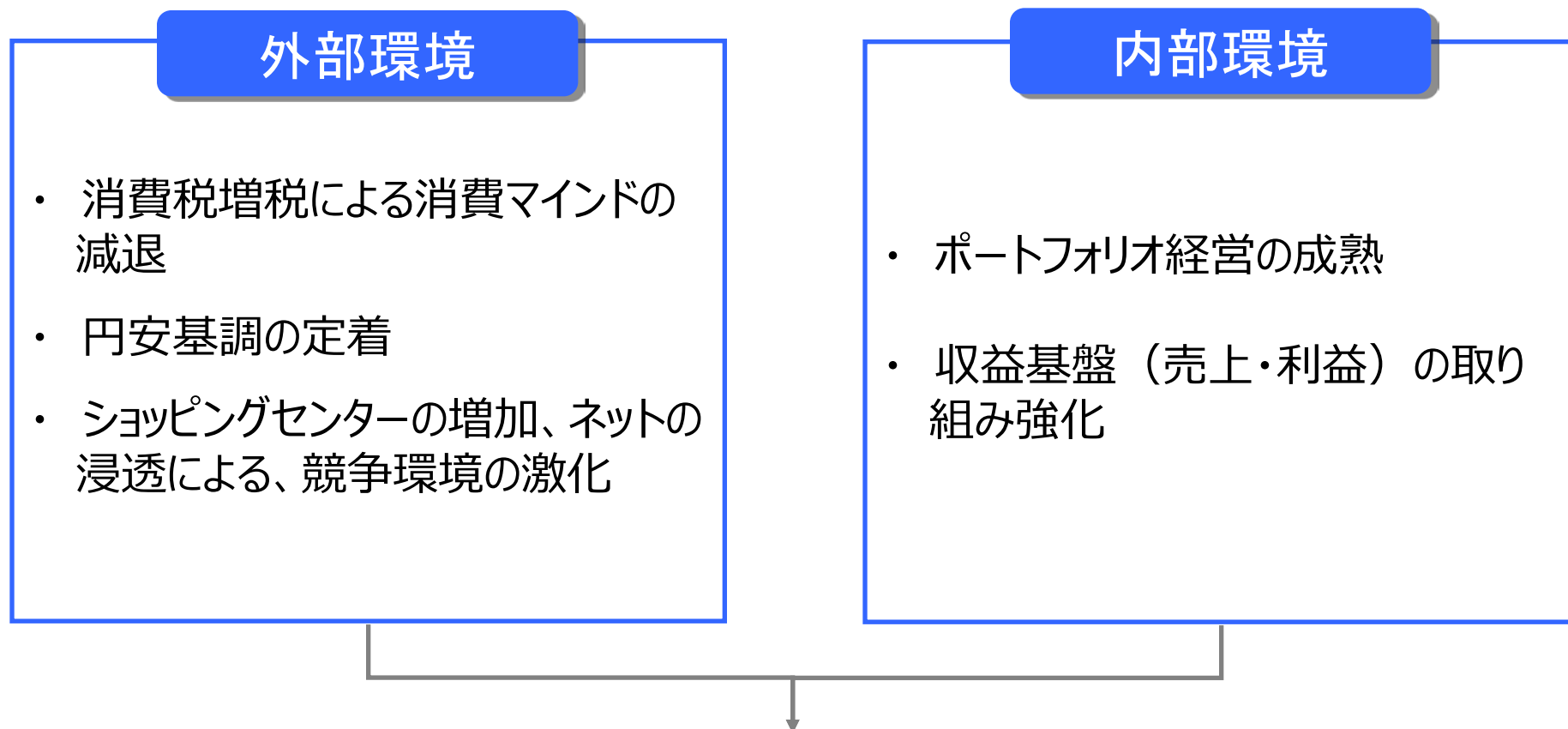
3. 経営方針

BELLUNA

1. さらなる成長への4つの柱
2. 通販事業戦略
3. 店舗販売事業戦略
4. ファイナンス事業戦略
5. プロパティ事業戦略
6. 第三次経営計画

3-1. さらなる成長への4つの柱

経営計画は、外部環境の変化（消費環境の変化や競争環境の激化など）に対応



第三次経営計画に反映

3-1. さらなる成長への4つの柱

BELLUNA

第三次経営計画 2017年3月期～2019年3月期

最終年度 目標

- 売上高 1,600億円 (年平均成長率6.9%)
- 営業利益 160億円 (年平均成長率20.6%)
- ROE 8%以上確保
- アパレル通販売上 全国1位 (現在2位*)

*データ出典：株式会社富士経済「通販・eコマースビジネスの実態と今後2014-2015」 (自社通販のみ)

3-1. さらなる成長への4つの柱

- **通販事業**の安定的な成長
- **店舗販売事業**の新規出店による急成長
- 通販事業との親和性の高い**ファイナンス事業**
の拡大
- ポートフォリオの成熟に向けて**プロパティ事業**を
強化

3-2. 通販事業戦略

BELLUNA

新物流センター竣工 + E C 事業の強化により安定成長

単位：億円

		第二次経営計画			第三次経営計画		
		2014年3月期 実績	2015年3月期 実績	2016年3月期 予算	2017年3月期 計画	2018年3月期 計画	2019年3月期 計画
売上高	総合通販	753.9	692.1	705.0	727.5	761.5	800.0
	専門通販	272.7	320.3	357.5	381.5	408.0	435.5
	合計	1,026.6	1,012.4	1,062.5	1,109.0	1,169.4	1,235.5
営業利益	総合通販	15.8	24.2	27.0	33.0	40.0	48.0
	専門通販	15.4	12.3	18.5	26.0	31.5	36.0
	合計	31.3	36.5	45.5	59.0	71.5	84.0

3-2. 通販事業戦略

1. カタログ通販の現状と今後

- マーケットの縮小は止まってきた
- 供給が事業の縮小、撤退等で細っている
- 残存者利益が期待できる
- 市場にフィットした商品を提供すれば増収増益が期待できる
- 当社は総合通販として幅広い層に商品を提供している
- 主要スタッフが成熟（スキル向上）してきた

2. 主力事業の取組 (1) 成長性がキープできる理由

カタログ、ネット、店舗の増強によるパワーアップ

1. リストの収集

- (1) 現状のメディア（掲載、折込等）による収集
- (2) 店舗の増加による店舗でリストの収集
- (3) ネットの強化によるリストの収集
- (4) 売上の基盤であるリストの収集強化

2. ネット

- (1) 20代30代カタログが出遅れている
- (2) 強化によって成長の余地がある
- (3) 現状CVRが弱いが上げる取組をする

3. 店舗

- (1) 店舗専用商品の投入
- (2) 通常店舗は現状でも収益確保
- (3) 19年3月期（4年後）160店舗達成（目標は200店舗）

2. 主力事業の取組 (2) 成長性がキープできる理由

シナジー効果

1. 効果のあるテレビの活用がしやすい

- (1) 分母（売上）が大きくなり（通販、ネット、店舗）負担を分散できる

2. 知名度の向上により効率改善

- (1) 通販のレスポンス向上
- (2) ネットのCVR向上
- (3) 店舗の増収効果

3-3. 店舗販売事業戦略：和装店舗

収益性の高い和装店舗を拡大、必要に応じてM&Aも検討

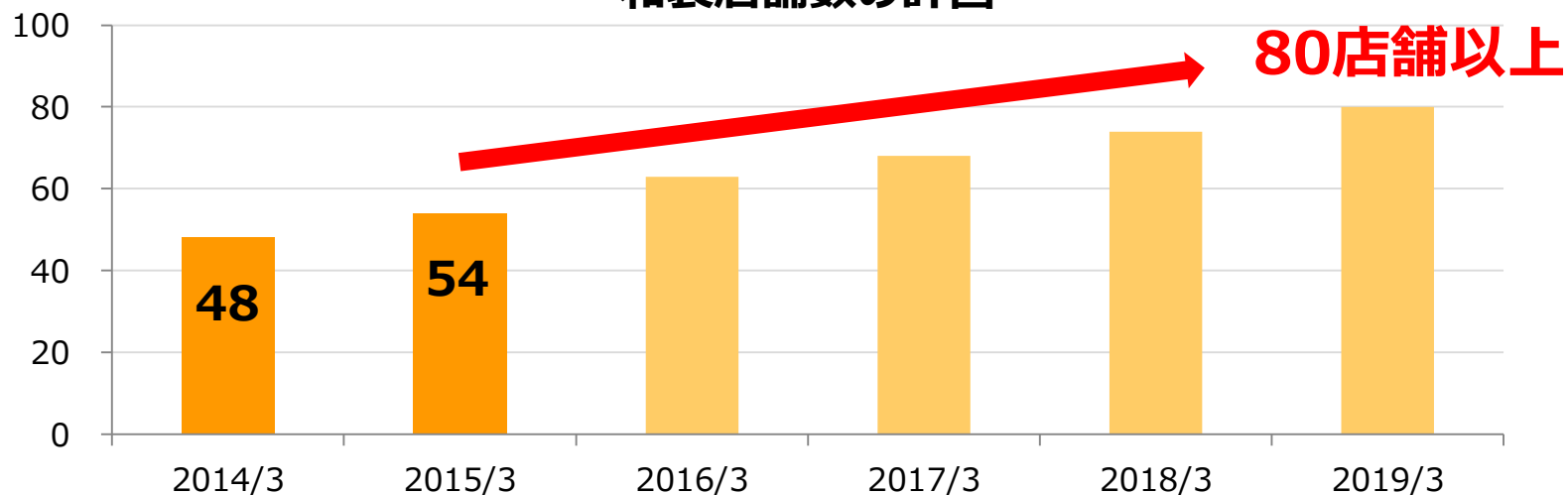
営業利益率は10%以上をキープ

単位：億円

和装店舗

	第二次経営計画			第三次経営計画		
	2014年3月期 実績	2015年3月期 実績	2016年3月期 予算	2017年3月期 計画	2018年3月期 計画	2019年3月期 計画
売上高	49.0	53.5	63.0	68.0	74.0	80.0
営業利益	6.1	5.3	7.0	7.0	7.5	8.5

和装店舗数の計画



3-3. 店舗販売事業戦略：アパレル店舗

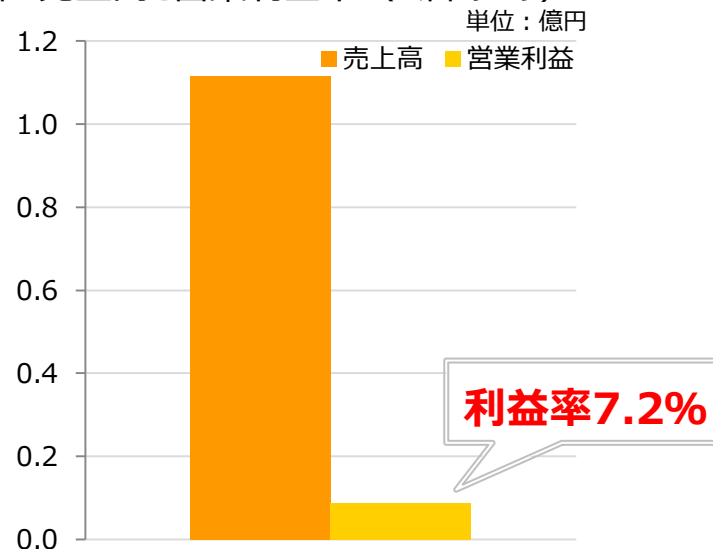
通常店は、平均7.2%の利益率を確保（現状70%が通常店）

オペレーションの改善で10%に引き上げを図る

単位：億円

アパレル店舗	第二次経営計画			第三次経営計画		
	2014年3月期 実績	2015年3月期 実績	2016年3月期 予算	2017年3月期 計画	2018年3月期 計画	2019年3月期 計画
売上高	12.2	20.0	49.0	66.6	82.1	98.0
営業利益	-3.6	-3.7	-3.0	-1.0	0.0	2.5

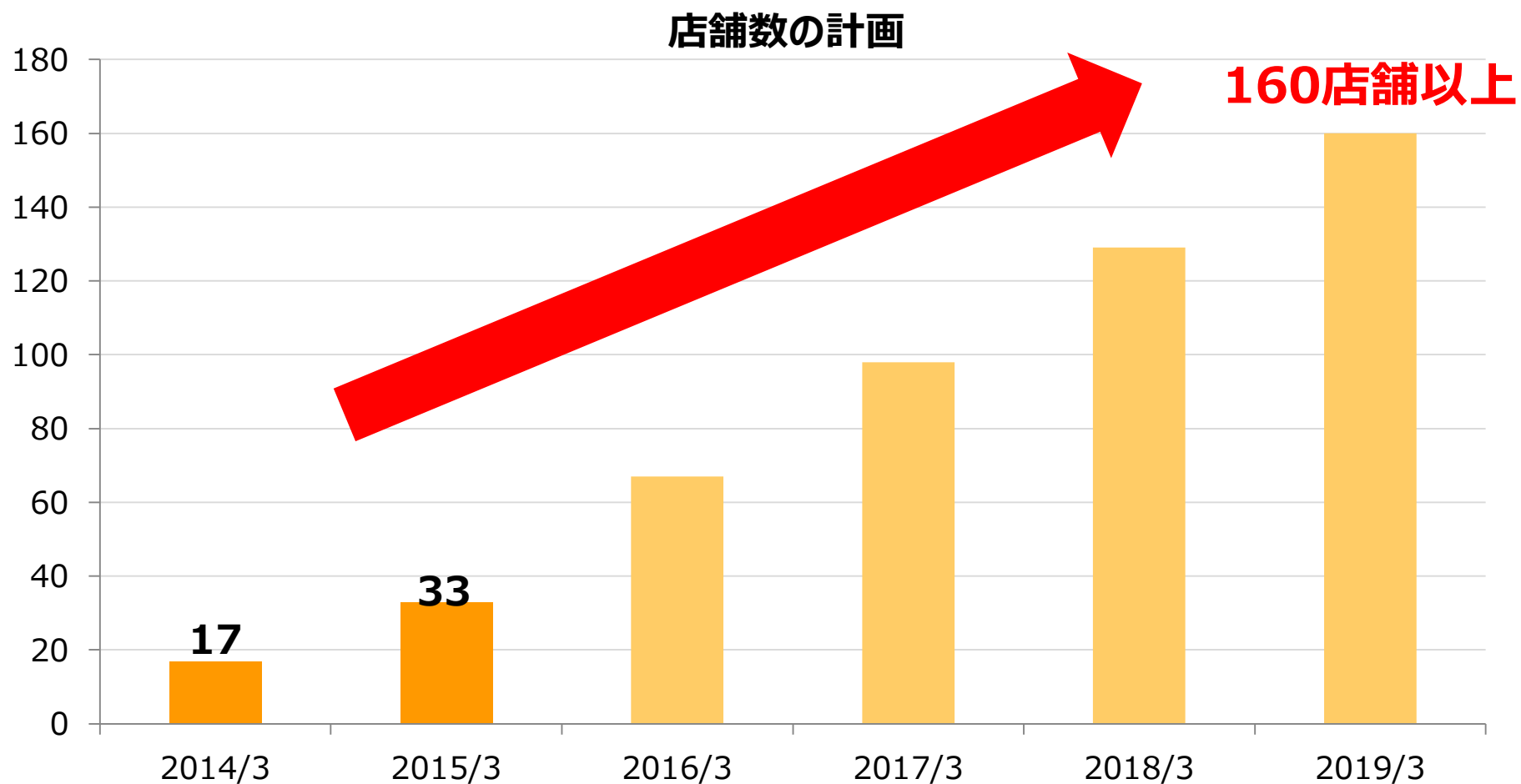
《通常店の売上高と営業利益率（1店あたり）》



3-3. 店舗販売事業戦略：アパレル店舗

BELLUNA

2019年3月期までに160店舗体制へ（目標は200店舗）

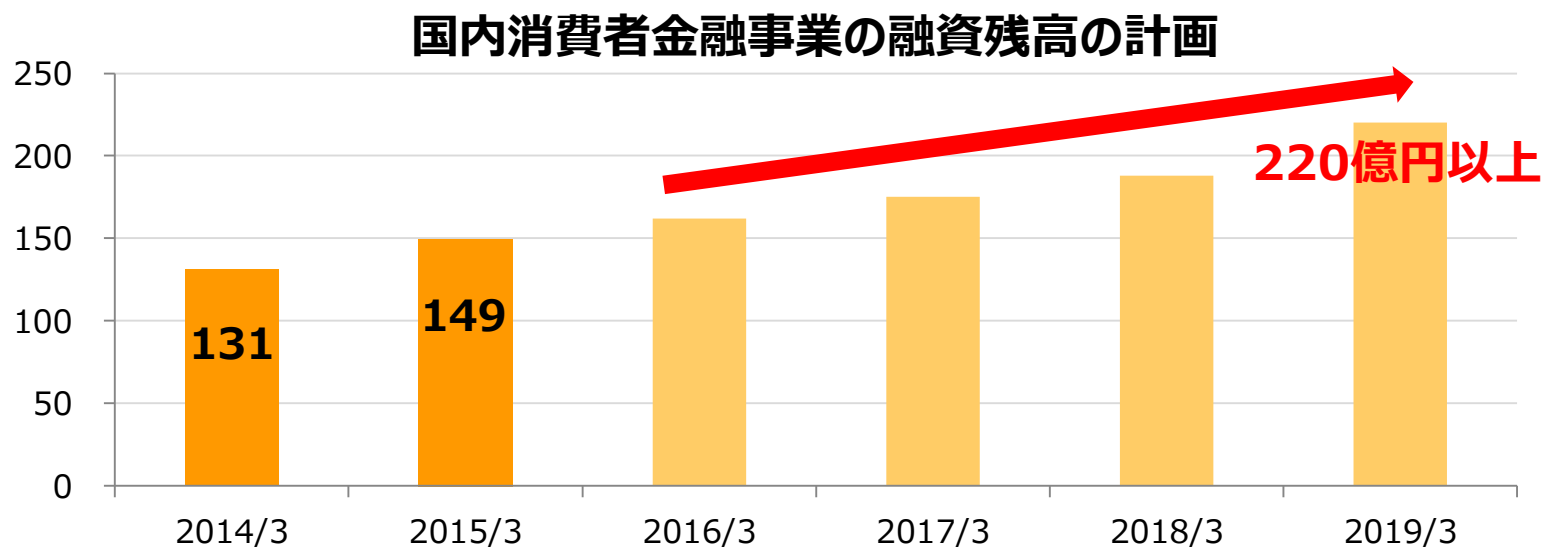


3-4. ファイナンス事業戦略

2019年3月期貸付金残高220億円（目標は260億円）

単位：億円

	第二次経営計画			第三次経営計画		
	2014年3月期 実績	2015年3月期 実績	2016年3月期 予算	2017年3月期 計画	2018年3月期 計画	2019年3月期 計画
売上高	38.8	26.2	29.5	31.0	33.0	35.0
営業利益	10.7	9.9	10.0	11.0	13.0	15.5



成長性を期待できる要因

1. 参入企業の減少

- (1) 供給側の減少により稼働顧客の増加が期待できる
- (2) CPO（顧客開拓コスト）の減少

2. 総量規制により貸倒率が1%前後に減少

3. オンリー顧客が現状45%

4. 利息返還請求が2～3年で大幅減少期待

5. 通販顧客の支払履歴による与信能力が強み

3-5. プロパティ事業戦略

BELLUNA

ポートフォリオ経営の成熟に向けて、
経営理念「衣食住遊」の “住” “遊” 分野も強化

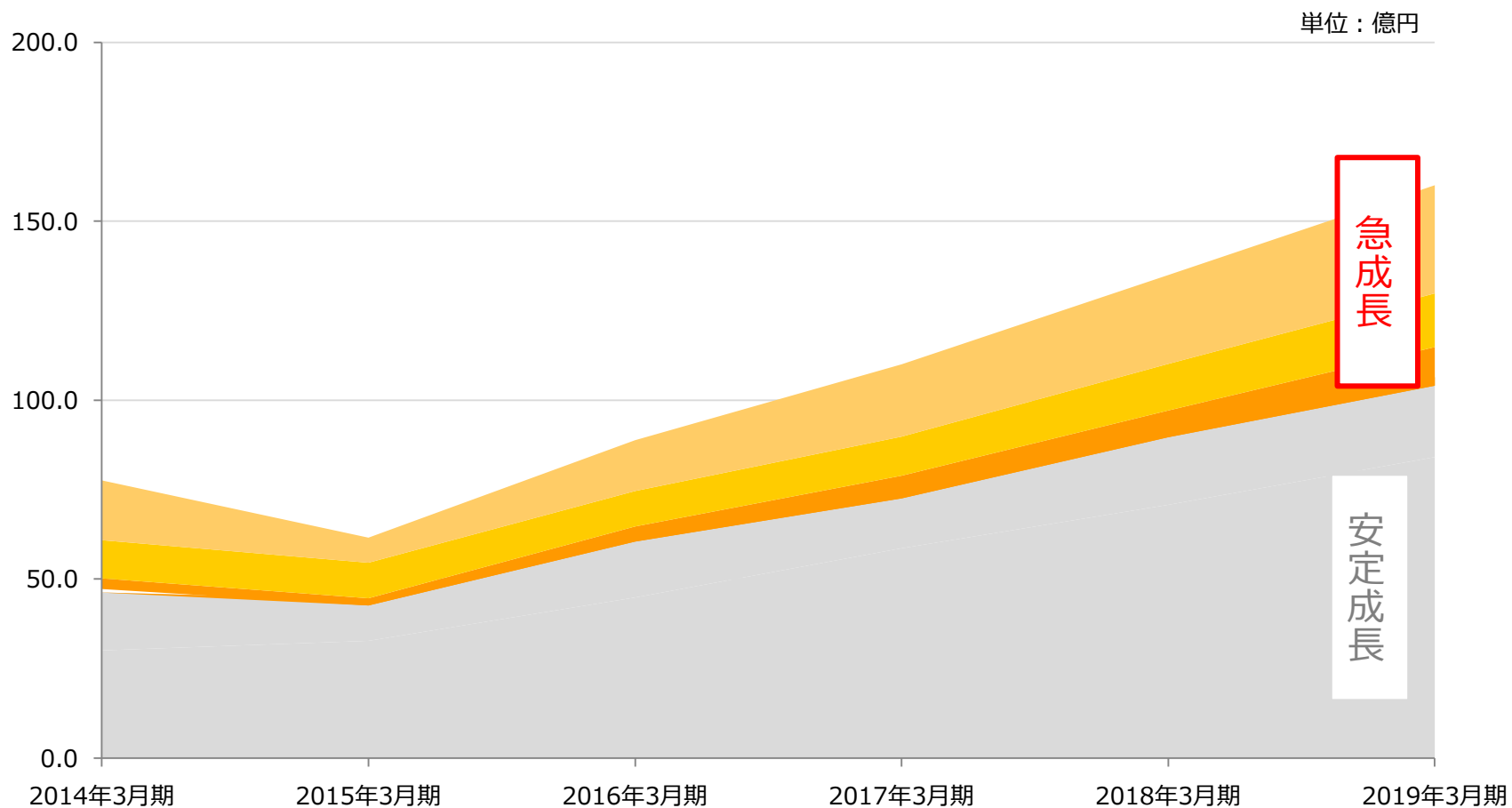
単位：億円

		第二次経営計画			第三次経営計画		
		2014年3月期 実績	2015年3月期 実績	2016年3月期 予算	2017年3月期 計画	2018年3月期 計画	2019年3月期 計画
売上高	賃貸	11.0	12.6	14.0	15.0	16.5	18.5
	開発	44.6	6.3	28.5	38.0	38.0	38.0
	ホテル	0.0	2.8	18.5	28.0	31.5	35.5
	合計	55.5	21.6	61.0	81.0	86.0	92.0
営業利益	賃貸	4.9	5.4	7.0	7.5	8.5	10.5
	開発	11.7	0.5	4.0	9.0	9.0	9.0
	ホテル	0.0	-1.1	-1.0	3.5	7.0	10.5
	合計	16.6	4.8	10.0	20.0	24.5	30.0

3-6. 第三次経営計画

ベルーナの今後の展望

**4つの柱の重点強化により営業利益160億円（目標200億円）
を目指す**



3-6. 第三次経営計画

BELLUNA

単位：億円

		第二次経営計画			第三次経営計画		
		2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
		実績	実績	予算	計画	計画	計画
売上高	通販事業	1,026.6	1,012.4	1,062.5	1,109.0	1,169.4	1,235.5
	店舗事業	61.2	73.5	112.0	134.6	156.0	178.0
	ファイナンス事業	38.8	26.2	29.5	31.0	33.0	35.0
	プロパティ事業	55.5	21.6	61.0	81.0	86.0	92.0
	ソリューション事業	46.4	47.1	49.5	50.0	53.5	56.0
	その他	30.1	30.9	32.5	40.5	45.0	48.5
	調整	-4.5	-4.9	-46.9	-45.9	-43.0	-45.0
	合計	1,254.1	1,206.9	1,300.0	1,400.0	1,500.0	1,600.0
営業利益	通販事業	31.3	36.5	45.5	59.0	71.5	84.0
	店舗事業	2.5	1.6	4.0	6.0	7.5	11.0
	ファイナンス事業	10.7	9.9	10.0	11.0	13.0	15.5
	プロパティ事業	16.6	4.8	10.0	20.0	24.5	30.0
	ソリューション事業	20.4	15.6	17.5	19.0	21.0	22.5
	その他	-2.4	-2.8	0.1	0.5	1.5	2.0
	調整	-1.1	-1.8	-2.1	-5.5	-4.0	-4.9
	合計	78.0	63.8	85.0	110.0	135.0	160.0

今後、4つの柱を中心に、さらなる成長と
収益基盤の強化を図ります。

成長性・収益性が期待できる要因

1.メンバーのスキルが上がってきた

(1) 経験、体験、10年選手が増えてきた

2.主力メンバーが30代中心

3.PL意識、成長意欲、利益意識のマインドが高まってきた

4.主力4事業成長の土壌が出来てきた