

1.決算ハイライト	P.2
2.第三次経営計画の振り返り	P.12
3.経営方針と取り組み	P.16
4.参考資料	P.38

1. 決算ハイライト

BELLUNA

1. 決算総括
2. 決算概況
3. セグメント別損益
4. 売上の増減分析
5. 営業利益の増減分析
6. 貸借対照表
7. キャッシュフロー計算書
8. 今期予算について

売上高、経常利益、当期利益については概ね予算通りの着地となった

- 売上高は前年比9.9%増で着地
- 営業利益は▲7.7%と減益だった
- 経常利益は為替関連損益が寄与し前年比+15.6%の153.1億円
- 当期純利益は前年比+7.0%の103.4億円での着地となった

1-2. 決算概況

BELLUNA

売上高 ～ 前年比9.9%増で着地
 営業利益 ～ 専門通販、ファイナンス、その他の3セグメントは増益となったが他の4セグメントは減益となった
 経常利益、当期純利益に関しては為替関連損益などがプラスとなり前年を上回っての着地となった

単位：億円

連結	18/3期	19/3期			20/3期
	実績	実績	予算比	前年比	予算
売上高	1,616.7	1,776.5	-1.3%	9.9%	1,850.0
売上原価	717.8	762.8	-2.2%	6.3%	780.0
販売管理費	768.9	893.6	2.7%	16.2%	930.0
営業利益	130.1	120.1	-20.0%	-7.7%	140.0
営業外損益	2.4	33.0	5.6倍	12.8倍	10.0
(内、為替関連損益)	(-2.8)	(22.3)	-	-	-
経常利益	132.5	153.1	-1.2%	15.6%	150.0
当期純利益	96.7	103.4	-1.5%	7.0%	105.0

1-3. セグメント別損益

BELLUNA

売上高 ～総合通販を除く全セグメントで増収を達成

営業利益 ～専門通販他2セグメントが増益

総合通販他3セグメントが減益

- ・総合通販は媒体費の増加や配送料値上げなどもあり、減益
- ・プロパティはホテルの開業コストの影響などにより減益

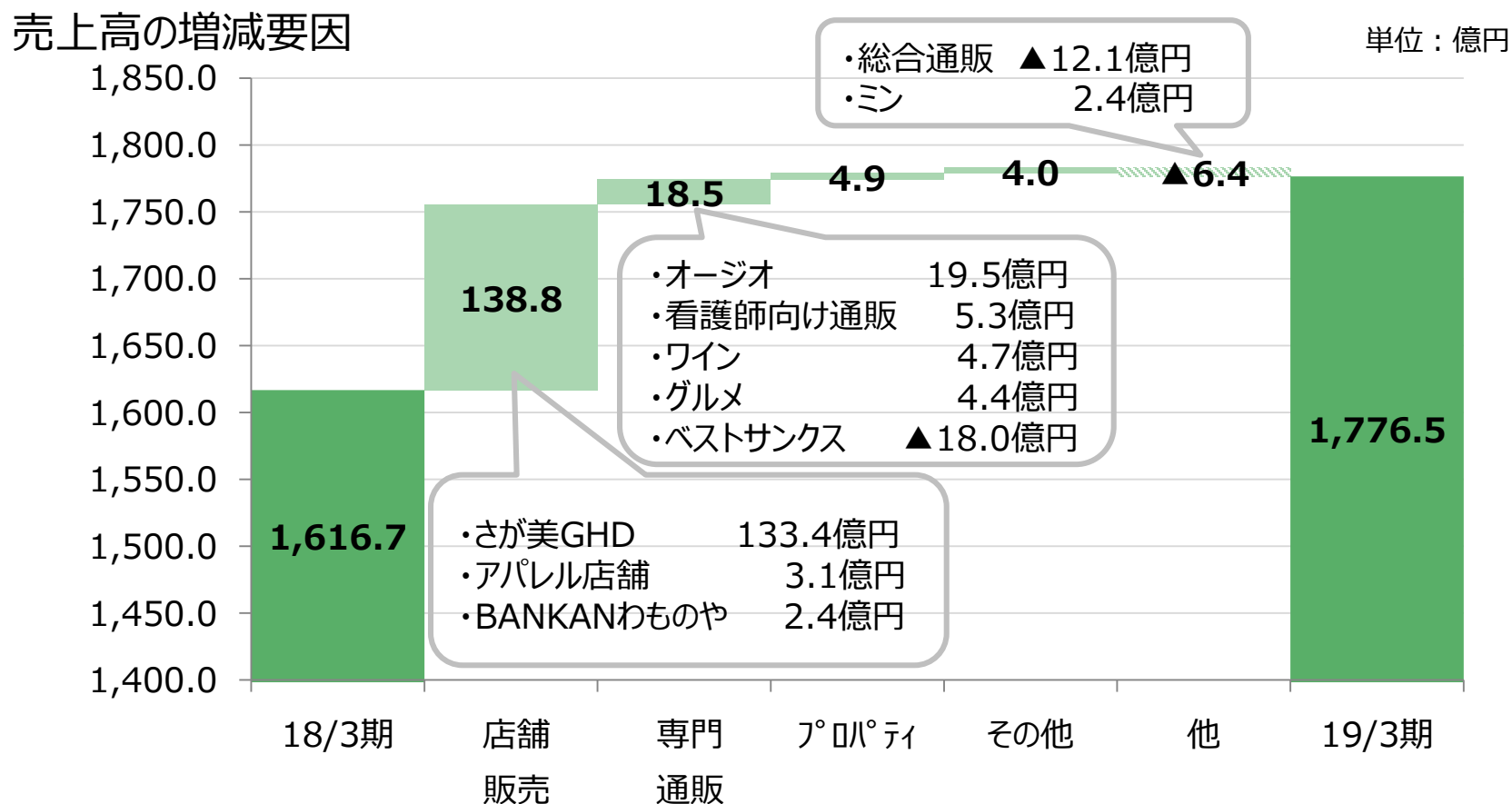
セグメント別売上高と営業利益

単位：億円

	19/3期								計
	総合 通販	専門 通販	店舗 販売	ソリューション	ファイナンス	プロパティ	その他	連結 消去	
売上高	776.0	478.5	281.5	62.6	38.3	80.7	69.1	-10.3	1,776.5
予算比 (%)	-7.6%	-5.1%	+68.1%	-0.1%	-0.3%	-35.5%	-6.9%	-15.4%	-1.3%
前年比 (%)	-1.3%	+4.0%	+97.3%	+2.4%	+10.8%	+6.5%	+6.2%	+17.3%	+9.9%
営業利益	38.2	32.6	10.0	22.7	17.6	2.4	2.4	-5.9	120.1
予算比(億円)	-5.4	-4.5	-0.1	-0.3	0.1	-14.8	-1.8	-3.3	-29.9
前年比(億円)	-4.5	6.0	-1.6	-1.0	1.9	-7.9	0.2	-3.2	-10.0
営業利益率	4.9%	6.8%	3.6%	36.3%	46.0%	3.0%	3.4%	57.1%	6.8%

1-4. 売上の増減分析

店舗販売はさが美GHDの連結もあり増収
 専門通販はベストサンクスの事業撤退の影響があったものの、
 化粧品通販のオージオや看護師向け通販などが増収を牽引

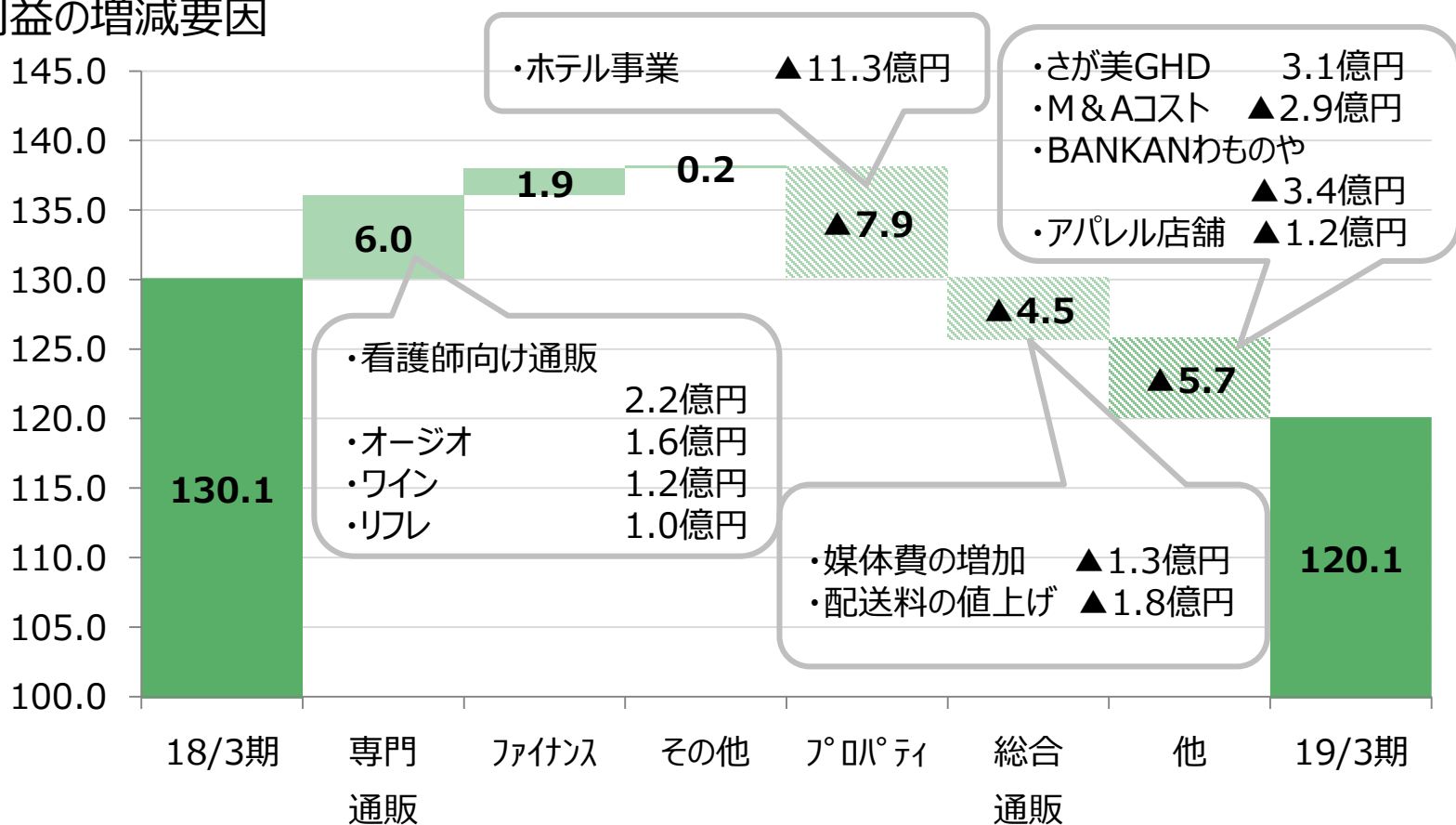


1-5. 営業利益の増減分析

専門通販は看護師向け通販の収益改善や化粧品通販のオーゾオの増収効果などにより増益の基調が続く。一方総合通販は媒体費の増加や配送料の値上げなどの影響により、プロパティは3ホテルの開業コストなどにより減益。

営業利益の増減要因

単位：億円



1-6. 貸借対照表

BELLUNA

流動資産では営業貸付金、商品及び製品などが増加。

固定資産では主に有形固定資産が増加。

これに対し、負債では有利子負債が主に増加

単位：億円

	18/3末	19/3末	増減額
流動資産	899.9	992.4	92.6
営業貸付金	208.1	237.8	29.7
商品及び製品	179.8	208.6	28.8
固定資産	1,059.6	1,145.4	85.9
有形固定資産	755.5	832.0	76.5
投資その他資産	186.7	200.8	14.1
総資産	1,959.5	2,137.9	178.4
負債	1,028.9	1,132.5	103.7
有利子負債	631.2	697.1	65.8
純資産	930.6	1,005.3	74.8
利益剰余金	718.1	808.2	90.1
【自己資本比率】	[47.1%]	[46.7%]	[-0.4P]

1-7. キャッシュフロー計算書

BELLUNA

有形固定資産取得による支出と子会社株式の取得による支出などにより投資CFがマイナス。財務CFは長短借入金が増加し全体としてキャッシュは32.9億円減少した

単位：億円

	18/3期 累計	19/3期		
		実績	前年比	
営業活動によるキャッシュフロー	89.2	85.6	-3.7	
税金等調整前当期純利益	137.3	154.7	17.3	
デリバティブ評価損益	13.0	-13.6	-26.5	
有形固定資産売却損益	-9.9	-0.1	9.8	
投資活動によるキャッシュフロー	-128.5	-127.2	1.3	
有形固定資産取得による支出	-149.1	-61.4	87.7	設備投資*1
有形固定資産売却に係る収入	28.9	0.6	-28.3	73.4億円
子会社株式の取得による支出	0.0	-49.2	-49.2	減価償却費*2
財務活動によるキャッシュフロー	69.4	35.8	-33.7	27.7億円
長短借入金の増減	111.1	61.9	-49.2	
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	-22.5	-6.1	16.4	
キャッシュに係る換算差額	-4.0	-0.9	3.1	
キャッシュ増減	26.1	-6.8	-32.9	

*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

1-8. 今期予算について

BELLUNA

直近2期は売上高、経常利益、当期利益について過去最高を達成。今期は第四次経営計画の初年度。売上高1,850億円、営業利益140億円の着実な達成を目指す

単位：億円

連結	18/3期		19/3期		20/3期	
	予算	実績	予算	実績	予算	前年比
売上高	1,600.0	1,616.7	1,800.0	1,776.5	1,850.0	+9.9%
営業利益	130.0	130.1	150.0	120.1	140.0	+16.9%
経常利益	135.0	132.5	155.0	153.1	150.0	-2.0%
当期純利益	88.0	96.7	105.0	103.4	105.0	+1.5%
有利子負債	530~580	631.2	660~710	697.1	720~770	+3.3~10.4%
純資産	929.3	930.6	1,020.0	1,005.3	1,090.0	+8.5%
ROE	9.5%	10.9%	10.8%	10.8%	10.1%	-0.7P

1-8. 今期予算について

BELLUNA

総合通販は紙代の値上げの影響もあり減収減益となるも他セグメントは成長の続く専門通販と開業コストの無くなったプロパティを中心に成長し、増収増益を見込む

セグメント別の予算

単位：億円

	20/3期 予算								
	総合 通販	専門 通販	店舗 販売	ソリュー ション	ファイ ナンス	プロパ ティ	その他	連結 消去	計
売上高	735.3	503.0	340.1	69.6	44.4	104.4	80.7	-27.5	1,850.0
前年比 (%)	-5.3%	+5.1%	+20.8%	+11.1%	+15.9%	+29.3%	+16.8%	+167.4%	+4.1%
営業利益	29.0	36.7	13.6	23.8	19.8	15.2	4.5	-2.4	140.0
前年比(億円)	-9.2	4.1	3.5	1.1	2.2	12.8	2.1	3.4	19.9

2. 第三次経営計画の振り返り

BELLUNA

2. 第三次経営計画の振り返り

BELLUNA

第三次経営計画

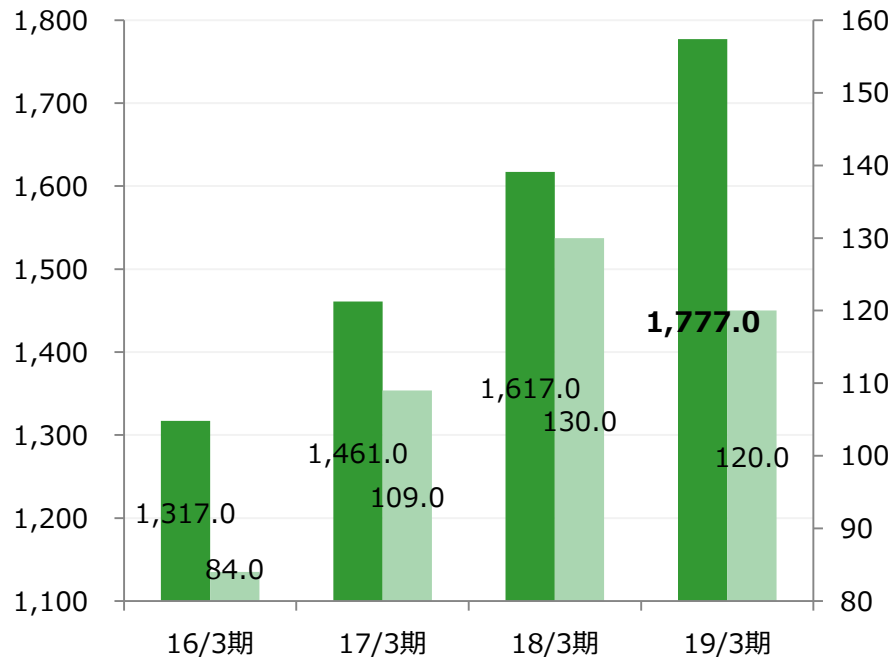
(2017年3月期～2019年3月期)

	最終年度目標	実績
■ 売上高	1,600億円 (年平均成長率6.9%)	1,777億円 (年平均成長率10.5%)
■ 営業利益	160億円 (年平均成長率20.6%)	120億円 (年平均成長率12.8%)
■ ROE	8%以上確保	10.9%

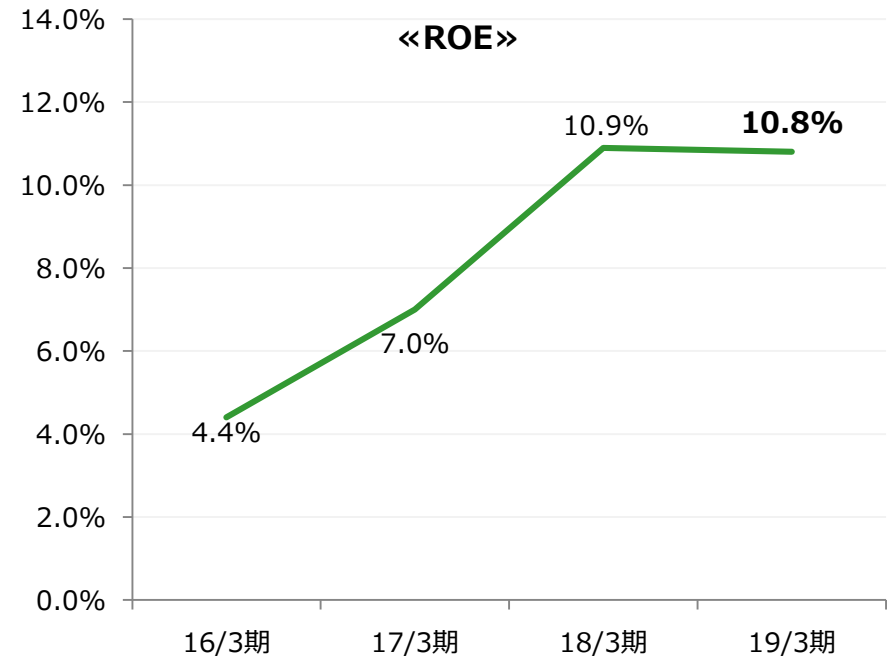
2. 第三次経営計画の振り返り

BELLUNA

第三次経営計画（17/3期～19/3期）は営業利益については19/3期は目標未達だったものの売上とROEについては一期前倒して当初目標を達成した



第三次経営計画



第三次経営計画

2. 第三次経営計画の振り返り

BELLUNA

主力4事業の拡大

成果

総合通販事業の安定的な成長

配送料の値上げ等当初想定していない外部環境の変化はあったもののネットの強化については積極的に取り組み売上、利益ともに成長した

専門通販事業の拡大

グルメ事業、ワイン事業、化粧品通販事業、看護師向け通販事業を中心に商品開発、ネット強化などに取り組み大きく成長した

店舗販売事業の新規出店による拡大

和装事業のBANKANわものやは店舗数を86店舗まで拡大し、M&Aでさが美GHDを取得した。アパレル店舗事業は黒字化し、店舗数を75店舗まで伸ばした

プロパティ事業の強化

賃貸事業は安定的に収益を伸ばしながら、ホテルは7ホテルまで拡大し、第四次経営計画へ向けた土壌づくりができた

3. 経営方針と取り組み

BELLUNA

1. 総合通販事業
2. 専門通販事業
3. 店舗販売事業
4. プロパティ事業
5. 第四次経営計画
6. 株主還元

3. 経営方針 ～外部環境

BELLUNA

経営計画は、外部環境の変化（消費環境の変化や
ネットの伸長）に対応

外部環境

- デフレマインドの傾向強まる
- 宅急便、送料の値上げ
- ネットの伸長

内部環境

- 単品通販の伸長
- 各ポートフォリオの伸長
- ホテル事業の回復

第四次経営計画

(2020年3月期～2022年3月期)

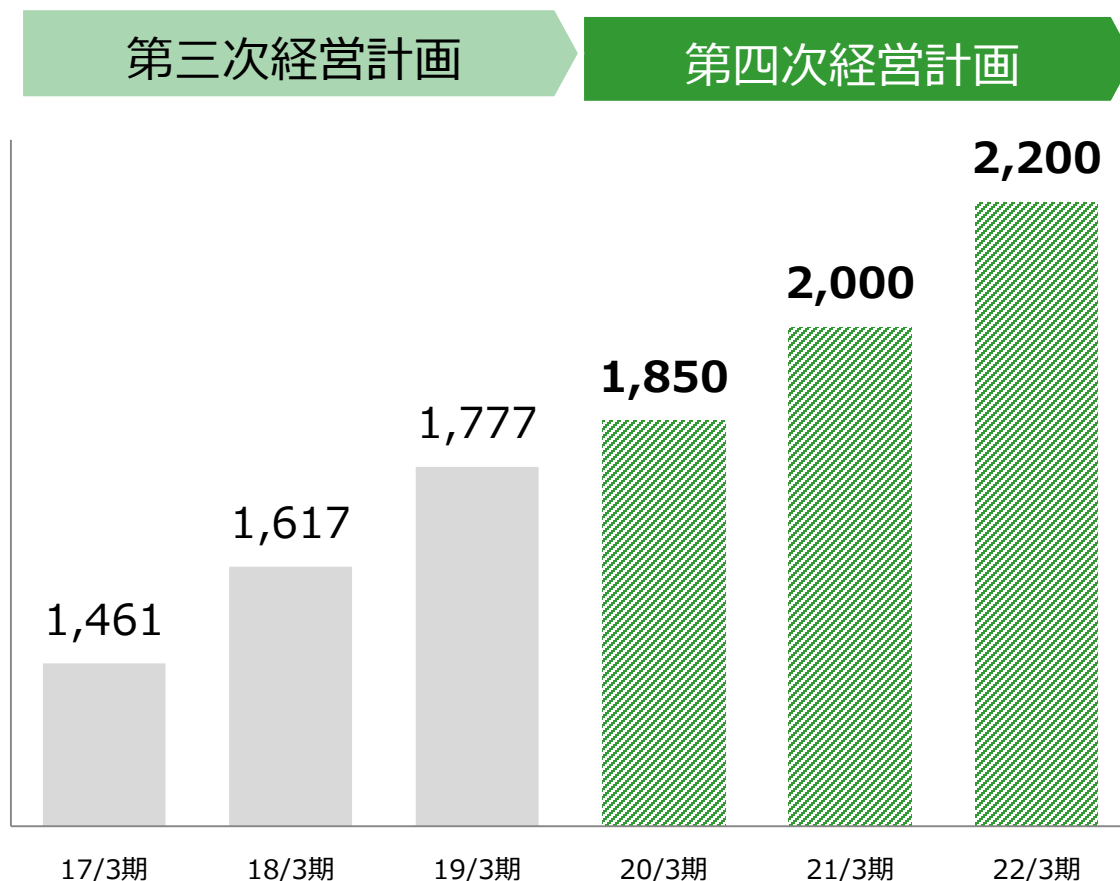
最終年度目標

- 売上高 **2,200億円** (年平均成長率7.4%)
- 営業利益 **200億円** (年平均成長率18.5%)
- ROE **10%以上確保**

3. 経営方針 ～第四次経営計画

第四次経営計画については着実に達成していきながら 上方修正を目指す

売上高の推移（億円）



1. 第三次経営計画では過去最高の売上、利益を達成することができた
2. 第四次経営計画について外部環境の変化を織り込み、目標達成へ向けた土壌を構築
3. 第四次経営計画は売上と営業利益の目標を着実に達成する

主力4事業の拡大



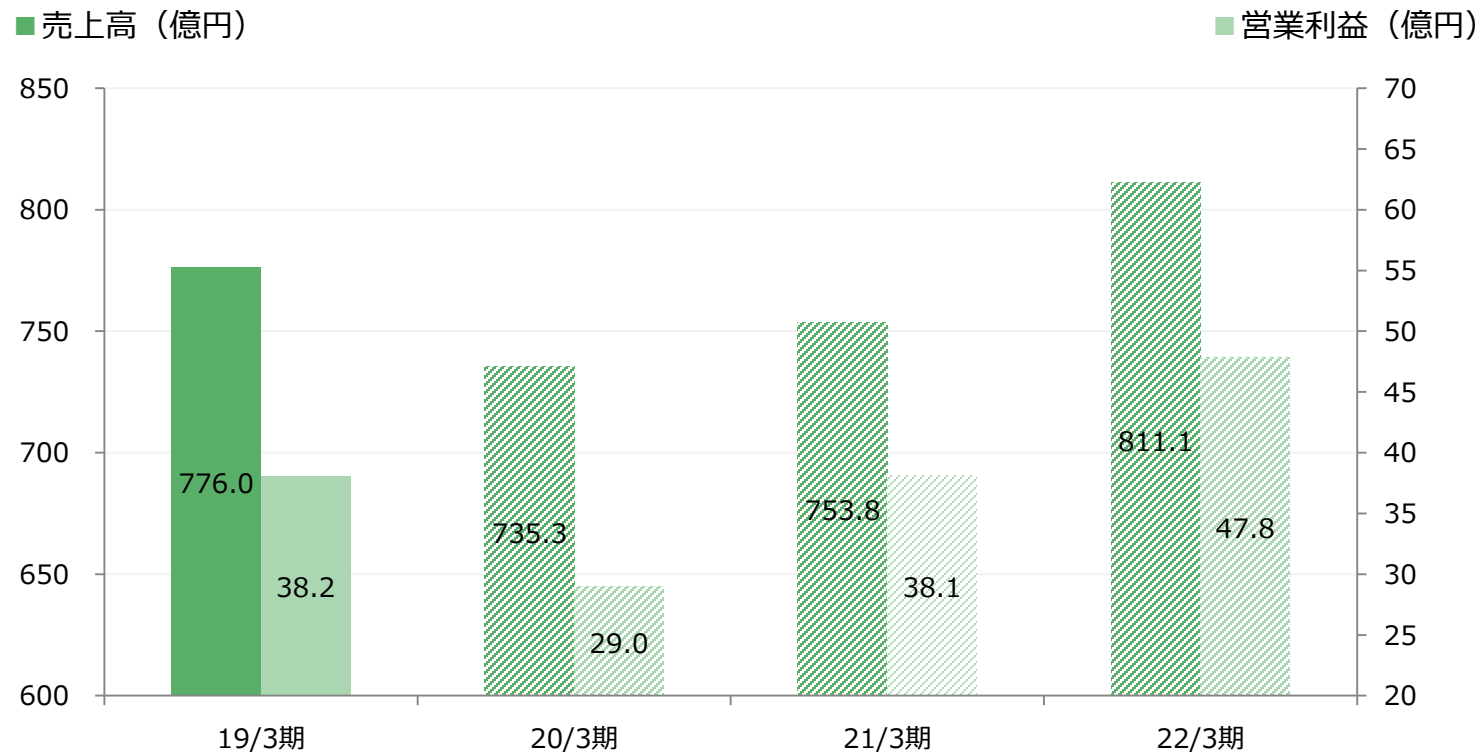
1. **総合通販事業**の安定的な成長
2. **専門通販事業**の拡大
3. **店舗販売事業**の拡大と収益改善
4. 稼げるホテルを中心にした**プロパティ事業**の強化

3-1. 総合通販事業

BELLUNA

(1) 総合通販の状況

宅急便、送料、用紙の値上げで今期は踊り場を迎えるが新しい外部環境での成長にチャレンジし、来期以降の成長に繋げる



カタログ販売の拡大

第四次～第五次経営計画で

総合通信販売1,000億円を目指す

1. 紙の復活を目指す
2. 20代～70代向けまで商品を提供
3. メンズ、インナーの強化
4. ベルーナらしい商品の開発

ネットの強化

ミセス向け・若年層向けに特化した勝ちパターン作り

1. ベルーナサイト(ミセス向け)

- (1) ネット専用商品投入・定番商品拡大
- (2) ミセスに特化したコンテンツ(特集)強化
- (3) セール依存脱却

2. リュリュモール(若年層向け)

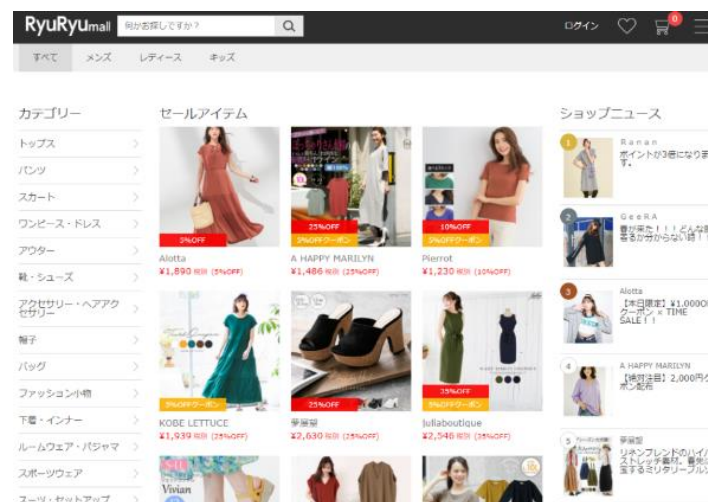
- (1) 出店数拡大(テイスト・品番数の拡大)
- (2) 商品セレクト力・顧客提案力

3-1. 総合通販事業

若年層向けファッションECモール「リユリユモール」オープン

- オープン時期 2019年6月17日オープン
- コンセプト ①20代30代向け②豊富なサイズ展開
③自社商品開発経験を活かしたセレクト・顧客提案
- ショップ数 40ショップからスタート、19年度末70ショップを計画

RyuRyuUmall

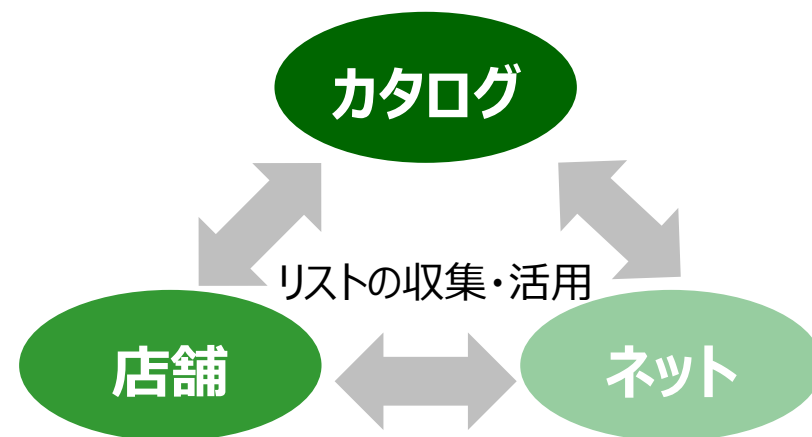


商品取扱高について100億円の達成を目指す

カタログ、ネット、店舗のシナジー効果

1. 相乗効果により相互（カタログ、ネット、店舗）に効率改善

- (1) 通販のレスポンス向上
- (2) ネットのCVR向上
- (3) 店舗の拡充



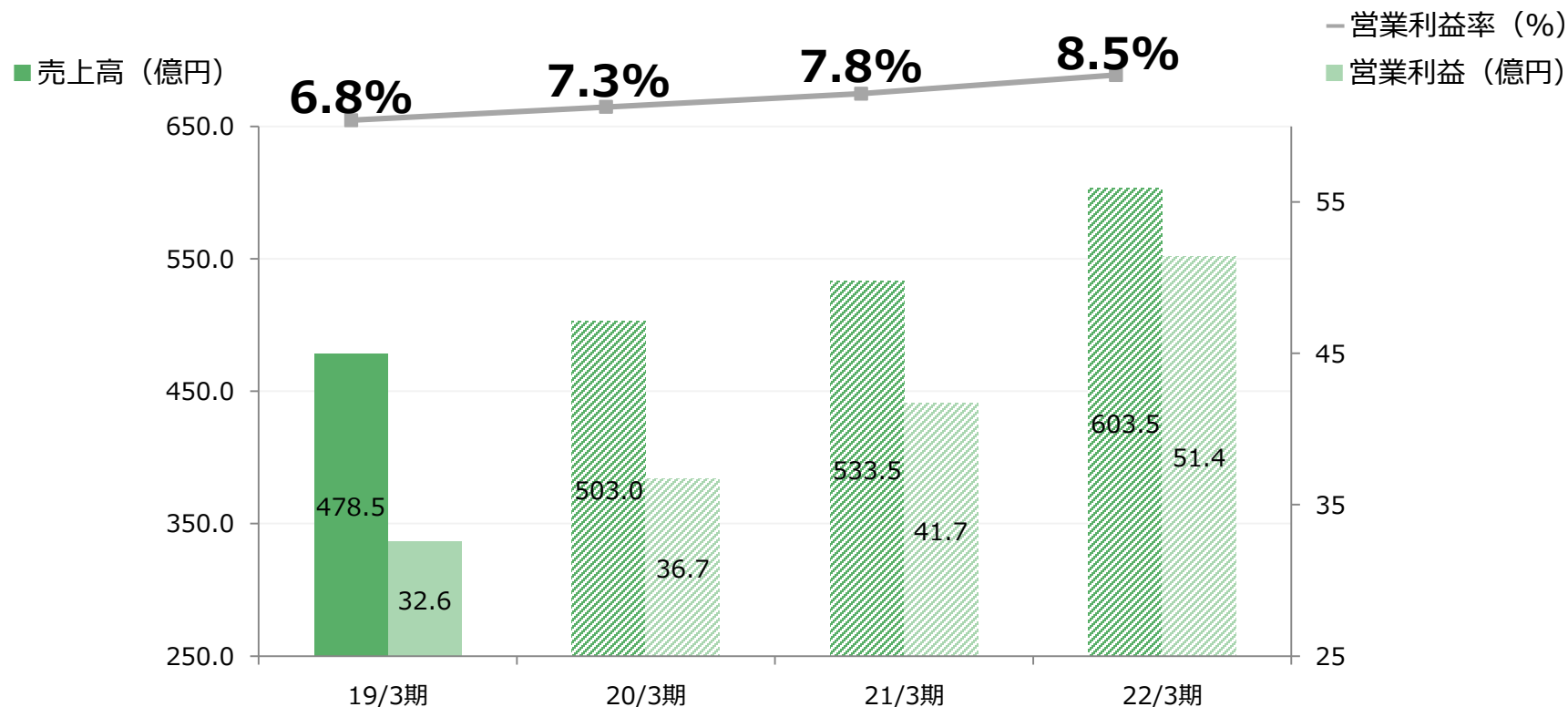
2. 広告宣伝費の投入

- (1) ボリューム増加により吸収できる体制

3-2. 専門通販事業

BELLUNA

商品開発力を磨き、EC比率を高めていくことで、成長性と収益性を両立する。また今後は海外展開も積極的に進め、新たな収益の柱を造り計画の前倒し達成を目指す。



3-2. 専門通販事業（化粧品通販オージオ）

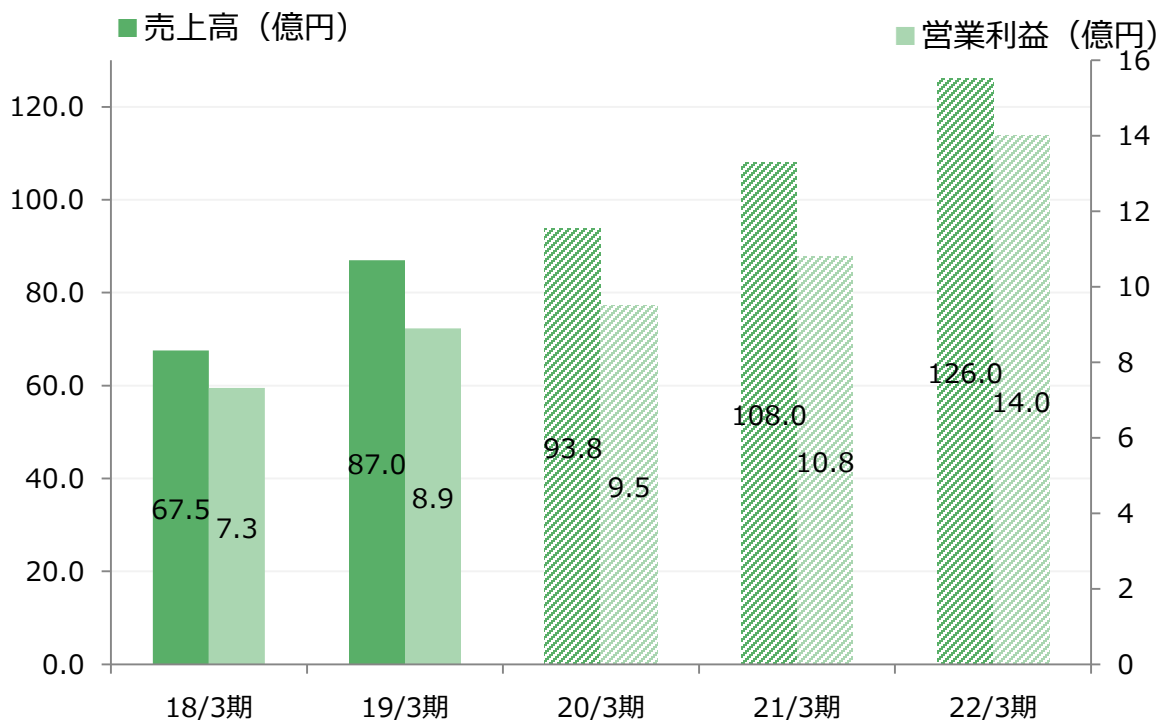
BELLUNA

国内では柱となるヒット商品の開発、育成を継続することで高い成長性収益性をキープ。海外ではオージオ台湾が通期黒字化達成。台湾に続きアジア各国への進出を検討。

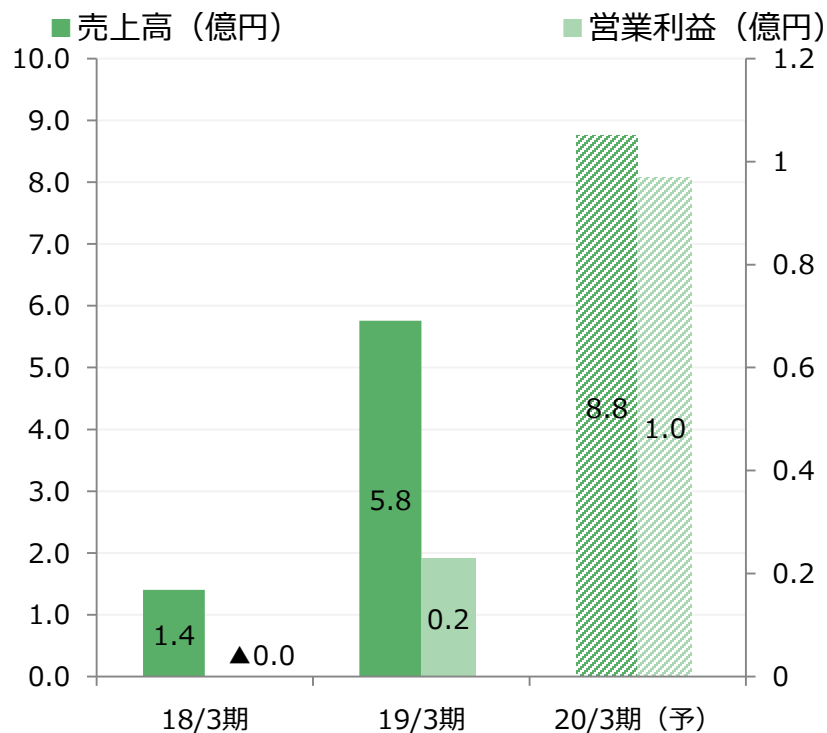
〈オージオ台湾〉



「オージオ化粧品」



「オージオ台湾」



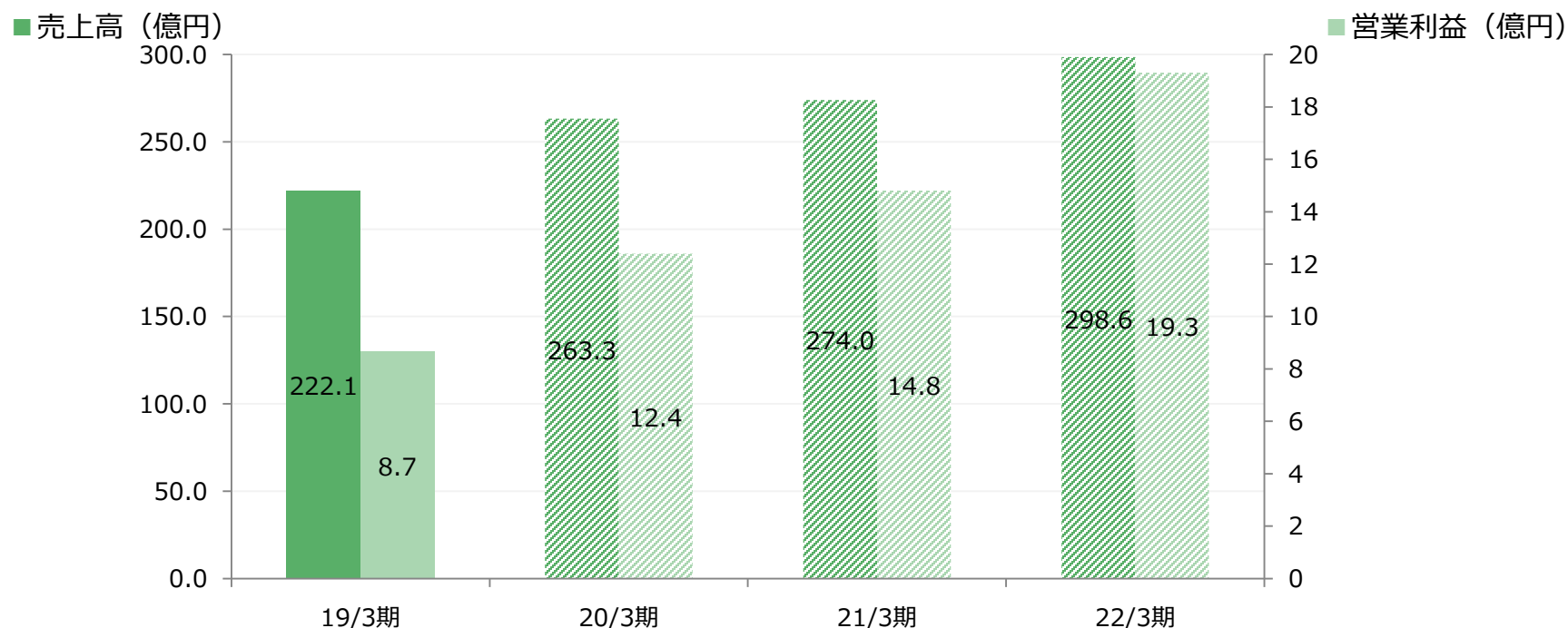
3-3. 店舗販売事業：和装店舗

BELLUNA

BANKANわものやとさが美グループでシナジー効果を発揮し

第四次経営計画	売上300億円
第五次経営計画	売上500億円
利益率	10%

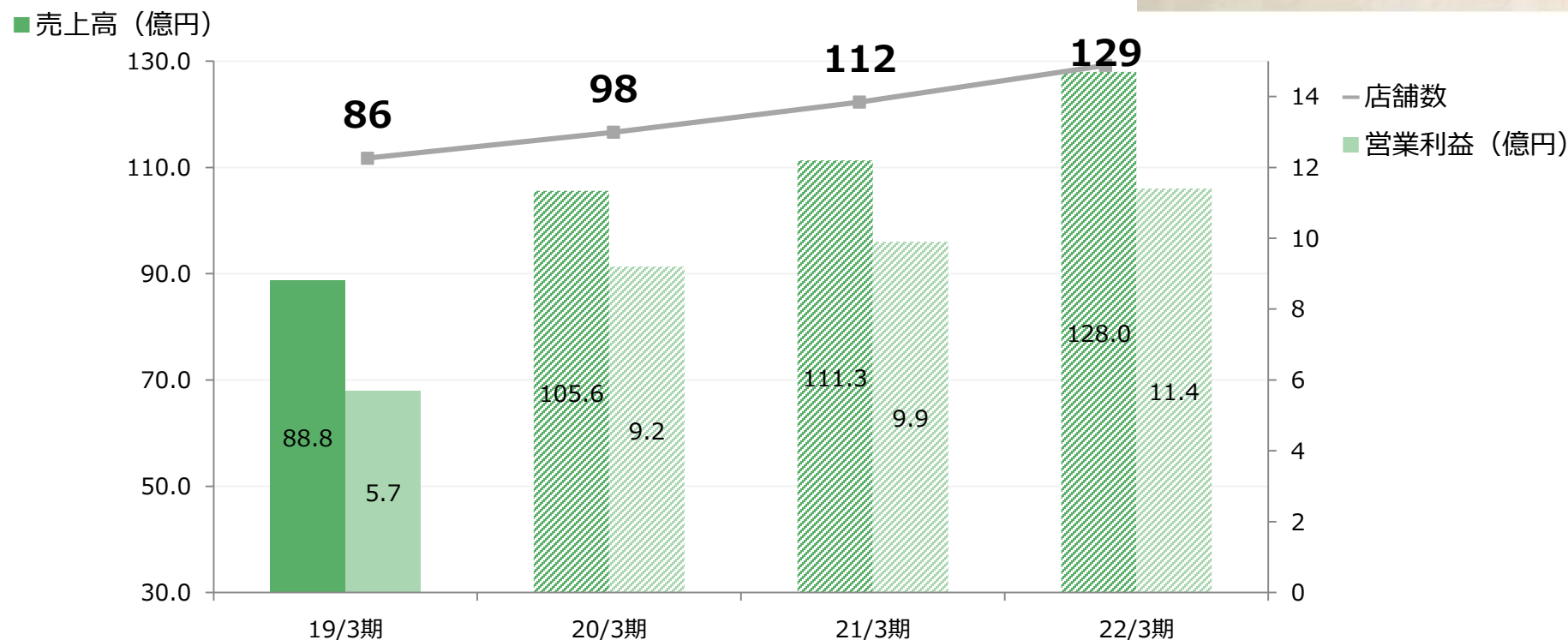
売上・利益共に圧倒的な日本一を目指していく



3-3. 店舗販売事業：和装店舗（BANKANわものや）

BELLUNA

第四次経営計画では新規開拓力を武器に、成長性と収益性を両立しつつ和装業界No.1を目指す



3-3. 店舗販売事業：和装店舗（さが美GHD）

成長性、収益性復活に向けた取り組み

1.意識（考え方）改革

(1) 当事者意識、ポジティブ思考、ゲーム感覚、成長意欲、利益意識

2.新規顧客の取り組み

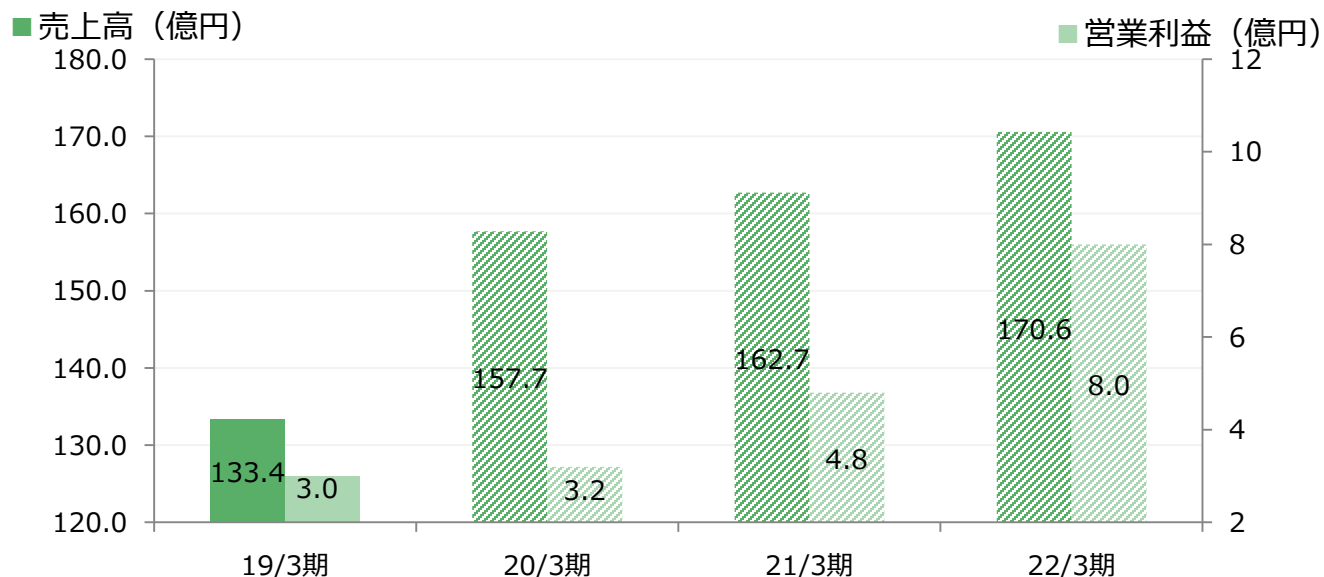
(2) バンカン方式の導入 顧客の育成

①浴衣の販売

②無地小紋

③普通の呉服

3.着物文化の振興



〈さが美〉



〈東京ますいわ屋〉



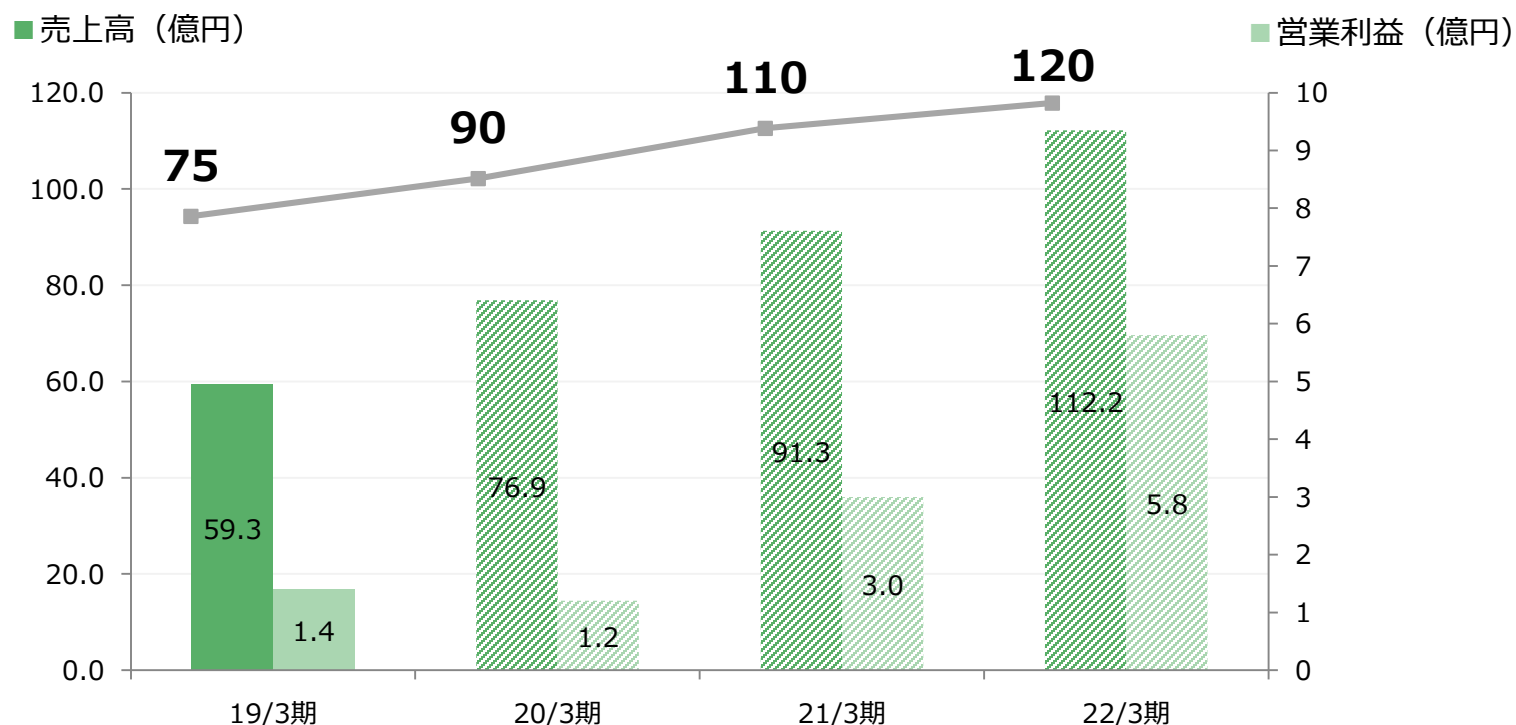
3-3. 店舗販売事業：アパレル店舗

着実な成長性にシフト。出店計画をスピードダウンし年間出店数を15～20店舗程度に絞る

BELLUNA

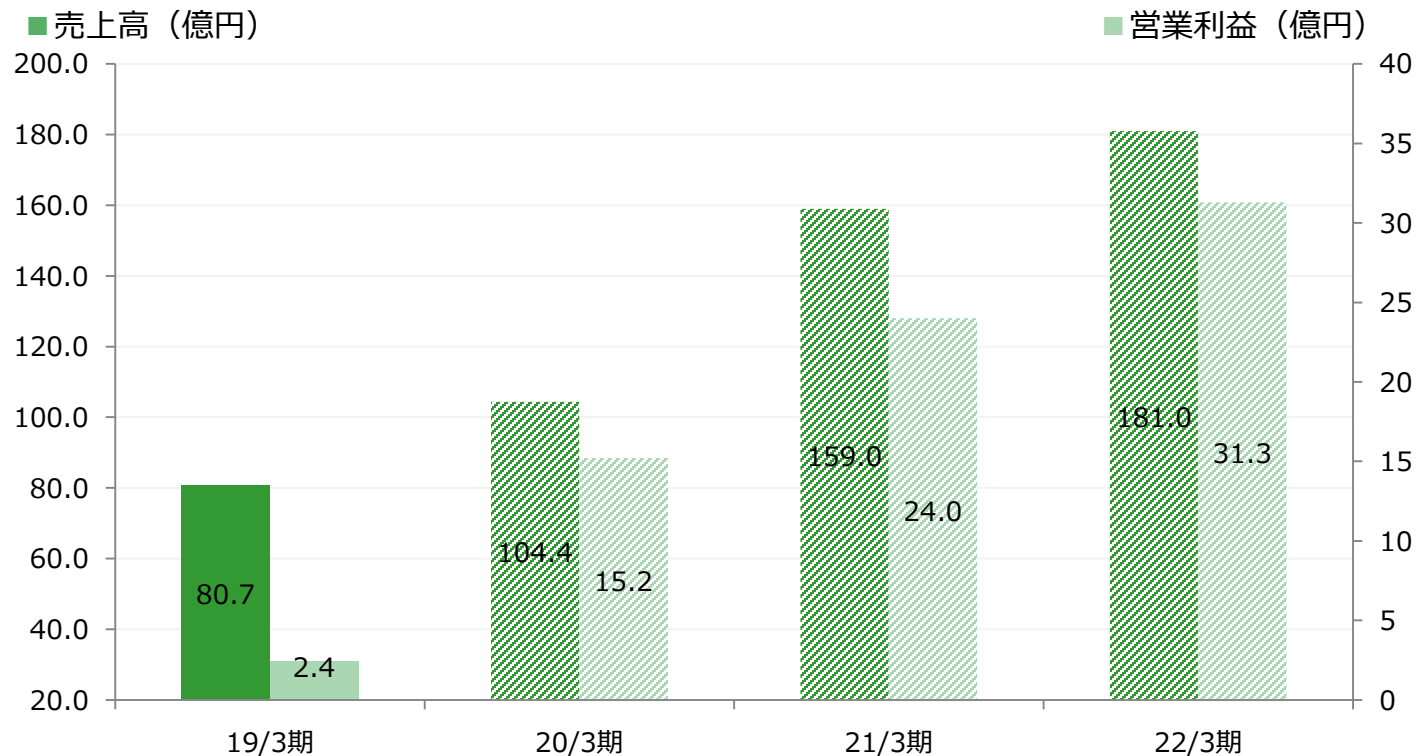


売上高・営業利益



3-4. プロパティ事業

国内賃貸事業で安定した収益を獲得しつつ、
ホテル事業が成長事業として業績を牽引する



3-4. プロパティ（ホテル事業）

ホテル開業実績と開業予定について

開業実績

地域	施設名	部屋数	稼働時期
沖縄	ホテル浜比嘉島リゾート	29	2013年5月
福島	裏磐梯レイクリゾート	324	2015年10月
長野	ルグラン旧軽井沢ホテル	43	2016年7月
京都	京都グランベルホテル	105	2017年7月
長野	ルグラン軽井沢ホテル&リゾート	58	2018年7月
スリランカ	ルグランゴールホテル	48	2018年7月
モルディブ	ウェスティンモルディブミリアンドゥホテル&リゾート	70	2018年10月

〈大阪東梅田ホテル〉



〈札幌ホテル〉



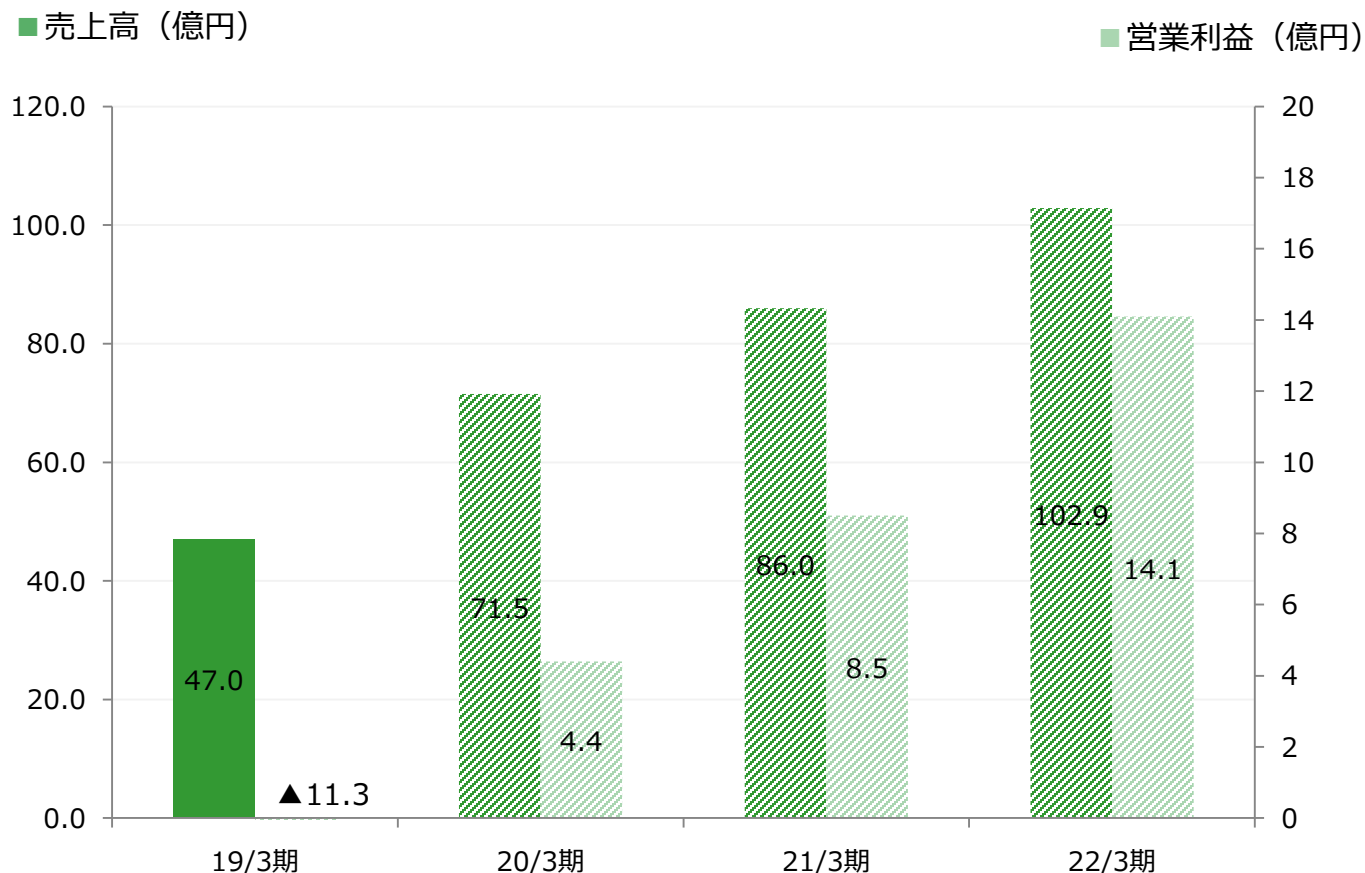
開業予定

地域	施設名（仮称）	部屋数	稼働時期
大阪	大阪東梅田ホテル	117	2020年6月予
スリランカ	グランベルホテルコロンボ	292	2020年9月予
大阪	大阪本町ホテル	194	2021年1月予
北海道	札幌ホテル	236	2021年2月予
北海道	札幌すすきの（薄野）ホテル	300	2021年5月予

3-4. プロパティ（ホテル事業）

BELLUNA

今期はホテルの開業がなく、21/3期4ホテル、
22/3期1ホテルがオープン予定。オープン予定ホテル
のいずれも宿泊特化型ホテル



〈京都グランベルホテル〉



〈ルグラン軽井沢ホテル&リゾート〉



3-5. 第四次経営計画（セグメント別）

BELLUNA

単位：億円

		第三次経営計画			第四次経営計画		
		2017年3月期 実績	2018年3月期 実績	2019年3月期 実績	2020年3月期 計画	2021年3月期 計画	2022年3月期 計画
売上高	総合通販	752.6	786.1	776.0	735.3	753.8	811.1
	専門通販	410.0	460.1	478.5	503.0	533.5	603.5
	店舗事業	122.3	142.7	281.5	340.1	365.3	410.8
	ソリューション事業	54.3	61.1	62.6	69.6	73.6	82.2
	ファイナンス事業	30.9	34.6	38.3	44.3	49.9	56.8
	プロパティ事業	36.3	75.8	80.7	104.4	159.0	181.0
	その他+調整	54.4	56.4	58.8	53.3	65.0	54.6
	合計	1,460.8	1,616.7	1,776.5	1,850.0	2,000.0	2,200.0
営業利益	総合通販	44.7	42.6	38.2	29.0	38.1	47.8
	専門通販	27.5	26.6	32.6	36.7	41.7	51.4
	店舗事業	1.5	11.6	10.0	13.6	17.8	25.1
	ソリューション事業	24.2	23.7	22.7	23.8	28.7	31.4
	ファイナンス事業	11.8	15.7	17.6	19.8	21.9	26.3
	プロパティ事業	0.1	10.4	2.4	15.2	24.0	31.3
	その他+調整	-1.0	-0.5	-3.4	2.0	-2.2	-13.2
	合計	108.8	130.1	120.1	140.0	170.0	200.0

3-6. 株主還元

配当について今期も1.0円の増配を実施し2期連続の増配を見込む

<年間配当>

	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期予
EPS (円)	59.68	99.41	106.39	107.99
配当 (円)	12.5	12.5	15.0	16.0

<株主優待>

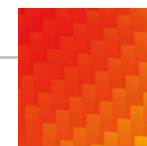
[内容]

	100株以上	500株以上	1,000株以上
総合通販事業の優待券 またはベルーナネットで使用できる優待クーポン またはグルメ・ワイン商品詰め合わせ	1,000円分	3,000円分	5,000円分
裏磐梯レイクリゾート宿泊優待券	1枚	2枚	4枚
ルグラン旧軽井沢宿泊優待券	1枚	1枚	1枚

[対象]

3月末・9月末時点で、当社株式100株以上を保有している株主様（年2回）

※ルグラン旧軽井沢の宿泊優待券は、年1回（12月上旬発行分）のみの贈呈となります。



株主様
ご優待券

ベルーナ



今期の計画は結果にこだわって着実に達成し、第四次経営計画の達成を目指します

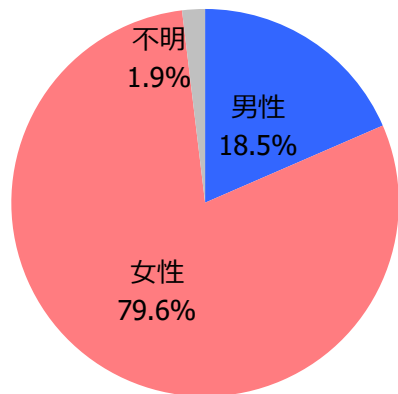
3. 参考資料

BELLUNA

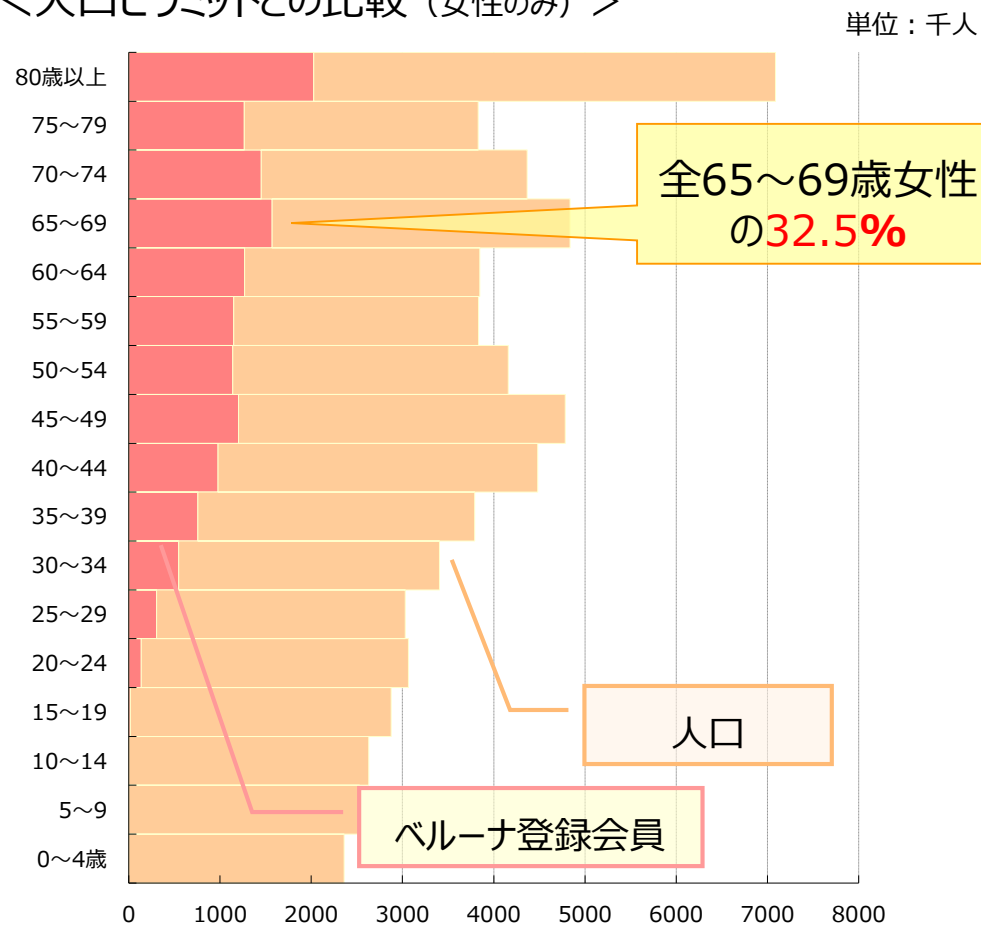
【総合通販】登録会員の特徴

登録会員の特徴（2019年3月末時点）

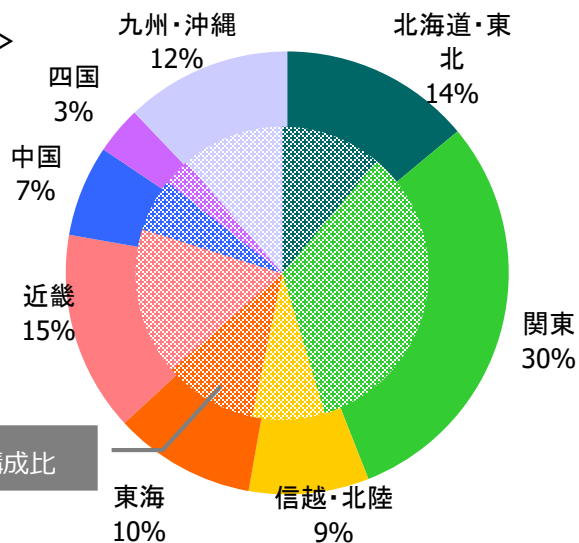
<性別>



<人口ピラミッドとの比較（女性のみ）>



<地域>

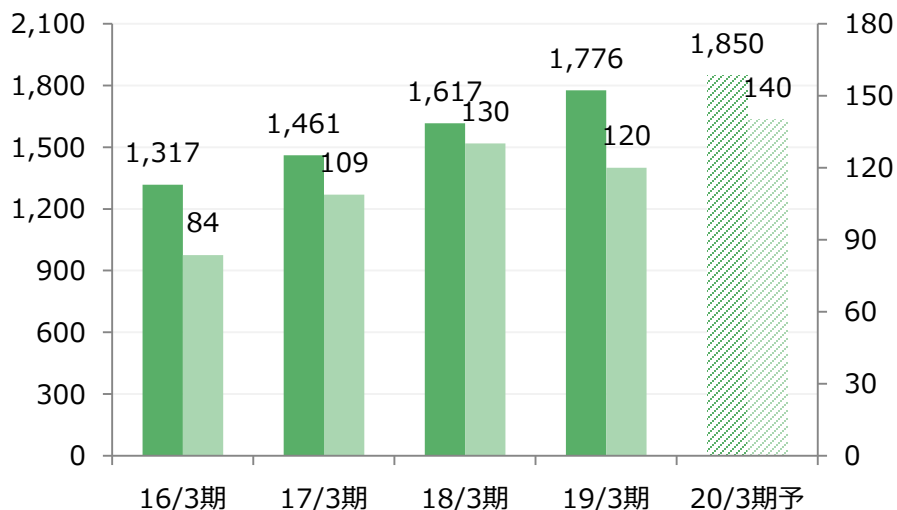


地域別の人口構成比

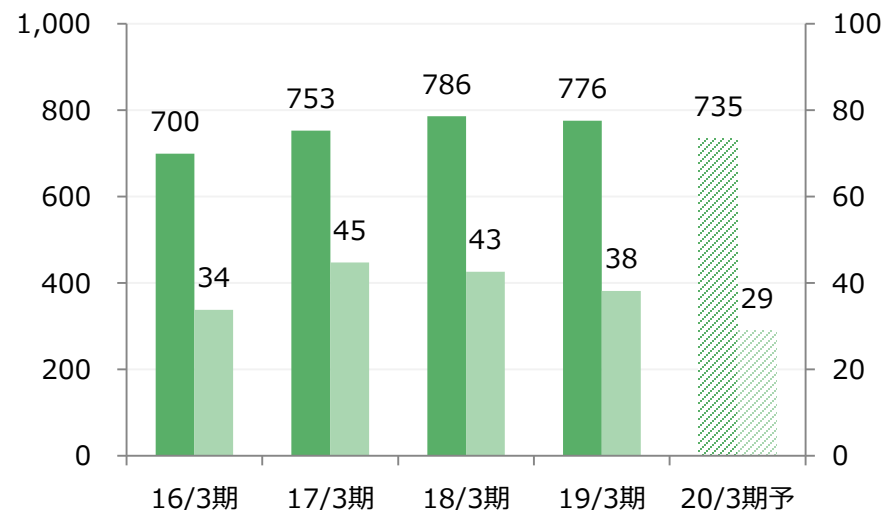
※総務省統計局データを元にベルーナにて作成

セグメント別

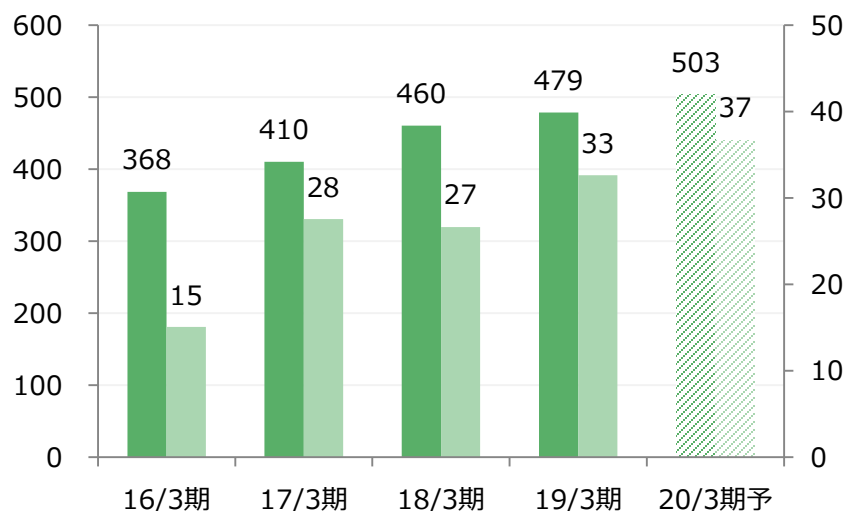
<連結合計>



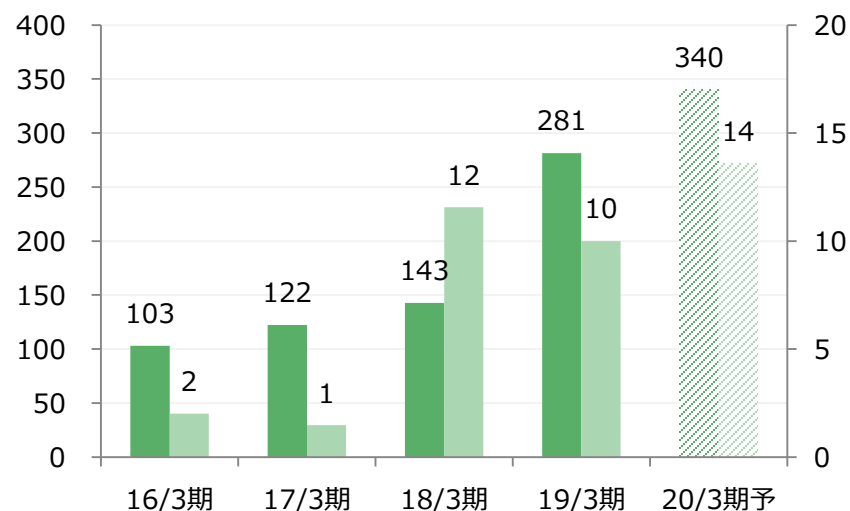
<総合通販事業>



<専門通販事業>

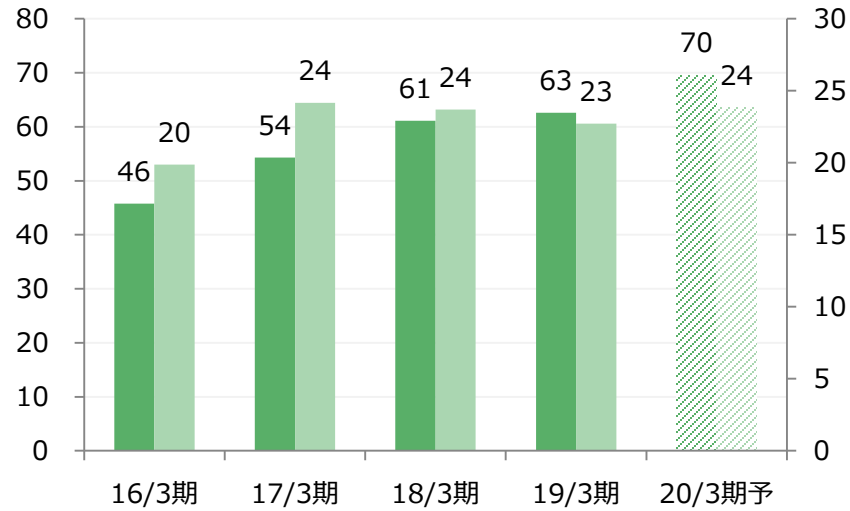


<店舗販売事業>

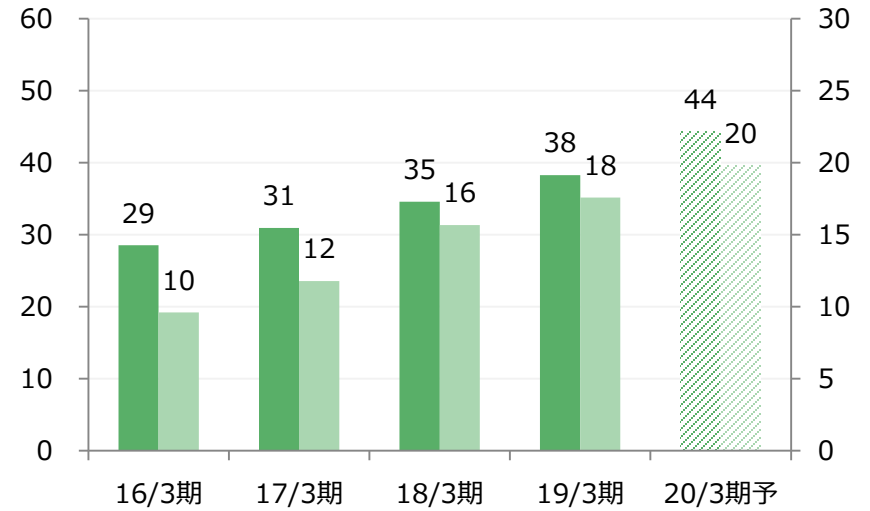


セグメント別

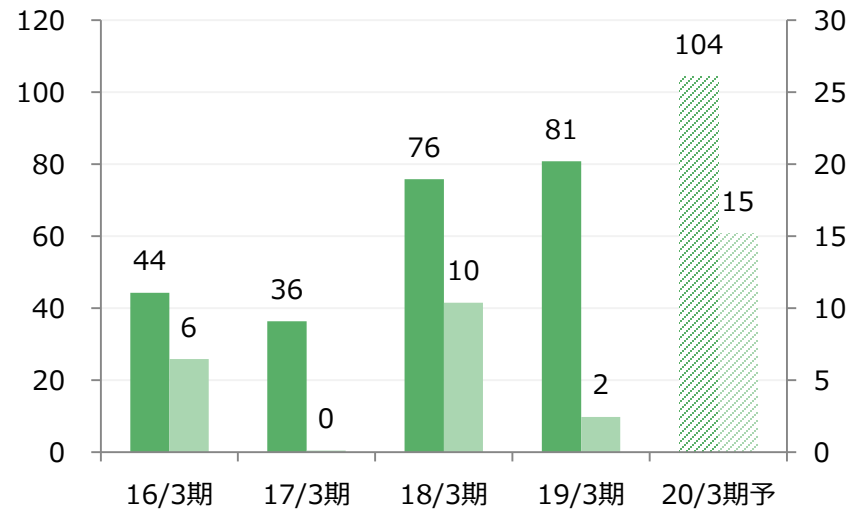
<ソリューション事業>



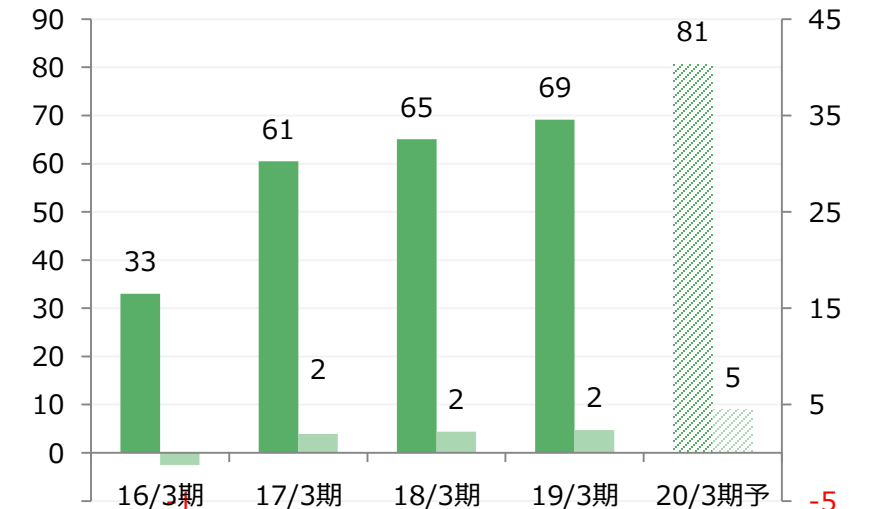
<ファイナンス事業>



<プロパティ事業>



<その他の事業>



<本資料に関する注意事項>

本資料は、2019年3月期決算業績に関する情報の提供を目的としたものであり、当社が発行する有価証券の投資を勧誘することを目的としたものではありません。また、本資料は2019年5月24日現在のデータに基づいて作成されております。本資料に記載された意見や予測等は、資料作成時点の当社の判断であり、その情報の正確性、完全性を保証し又は約束するものではなく、また今後、予告なしに変更されることがあります。

<IRに関するお問い合わせ先>

株式会社ベルーナ 経営企画室 IR担当 麻生

〒362-8688 埼玉県上尾市宮本町4-2

TEL : 048-771-7753

FAX : 048-775-6063

E-mail : ir-belluna@belluna.co.jp