

ベルーナグループ 第三次経営計画



▲
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）

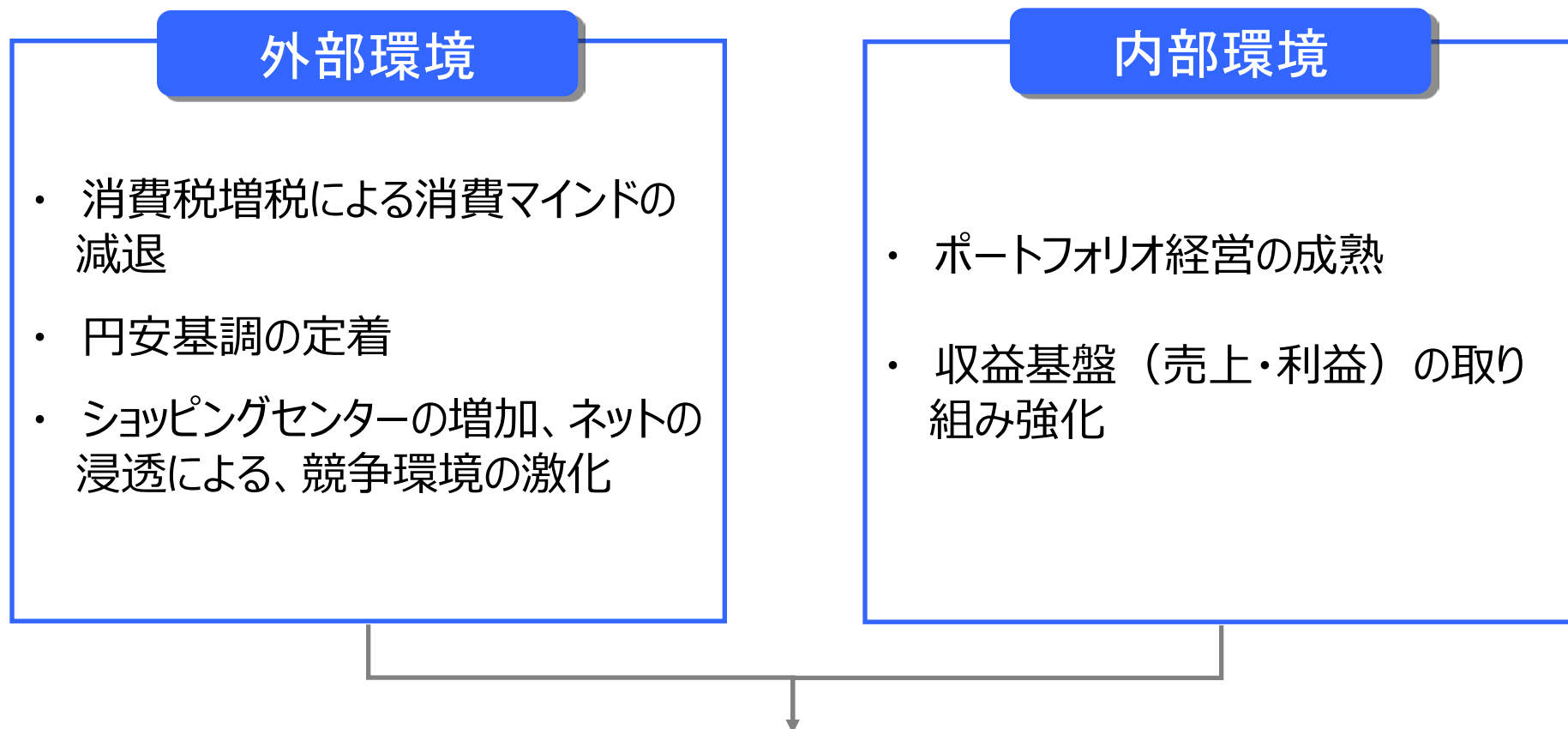
目次

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

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

1. さらなる成長への4つの柱

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)

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

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

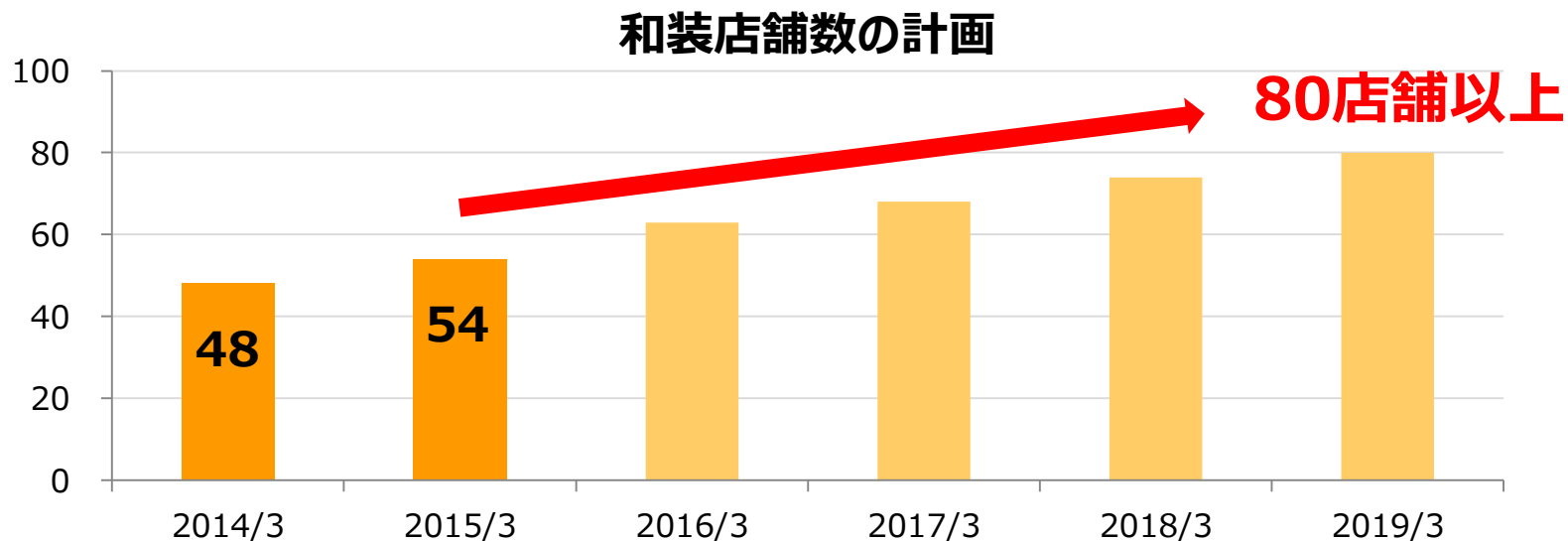
3. 店舗販売事業戦略：和装店舗

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



3. 店舗販売事業戦略：アパレル店舗

BELLUNA

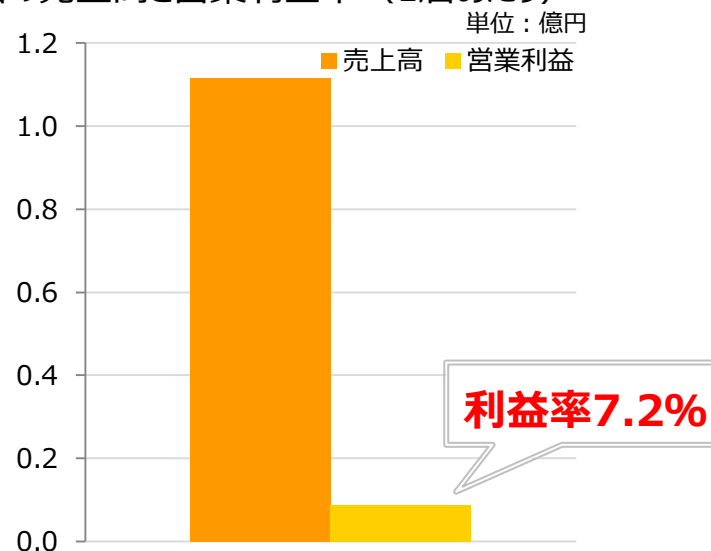
通常店は、平均7.2%の利益率を確保（現状70%が通常店）

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

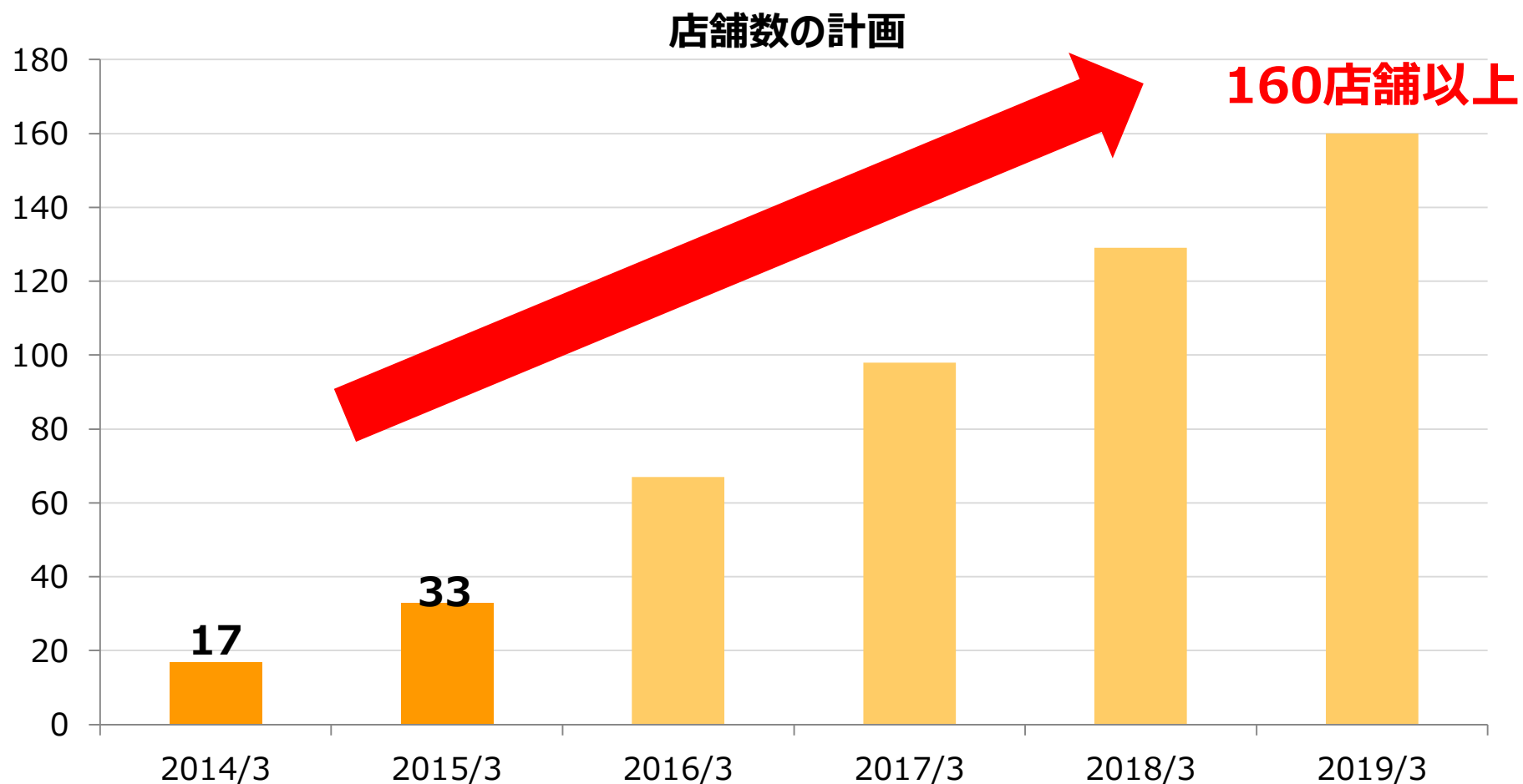
《通常店の売上高と営業利益率（1店あたり）》



3. 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）

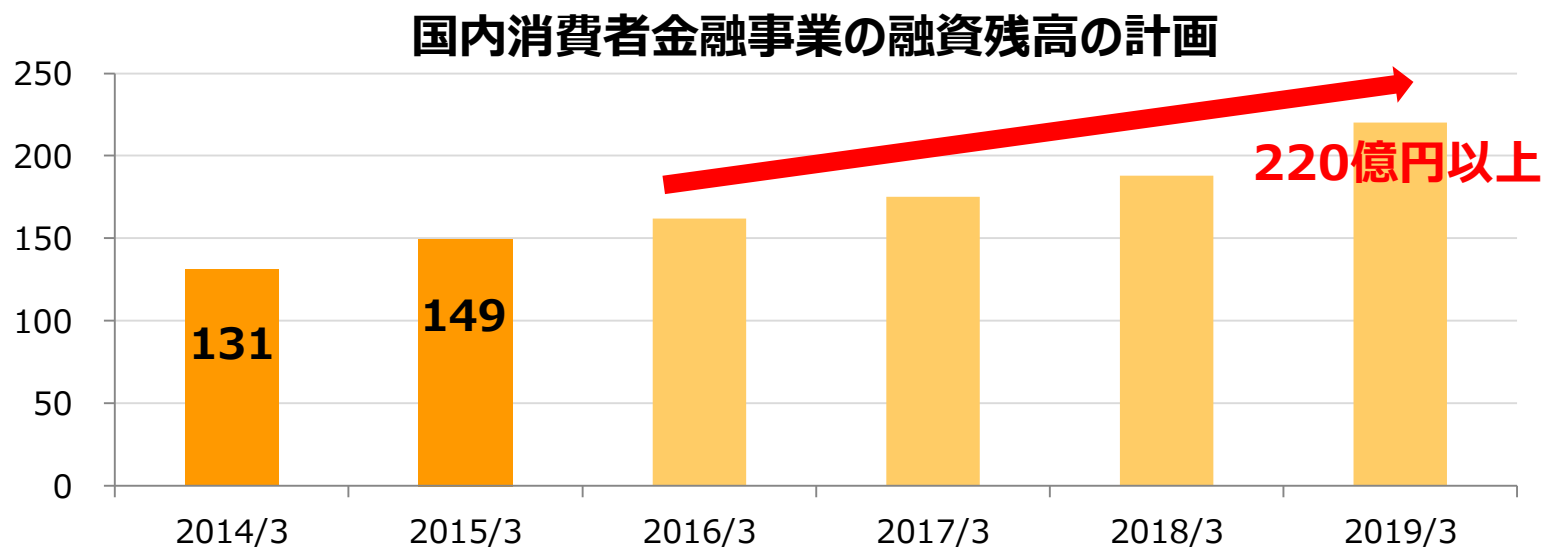


4. ファイナンス事業戦略

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



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

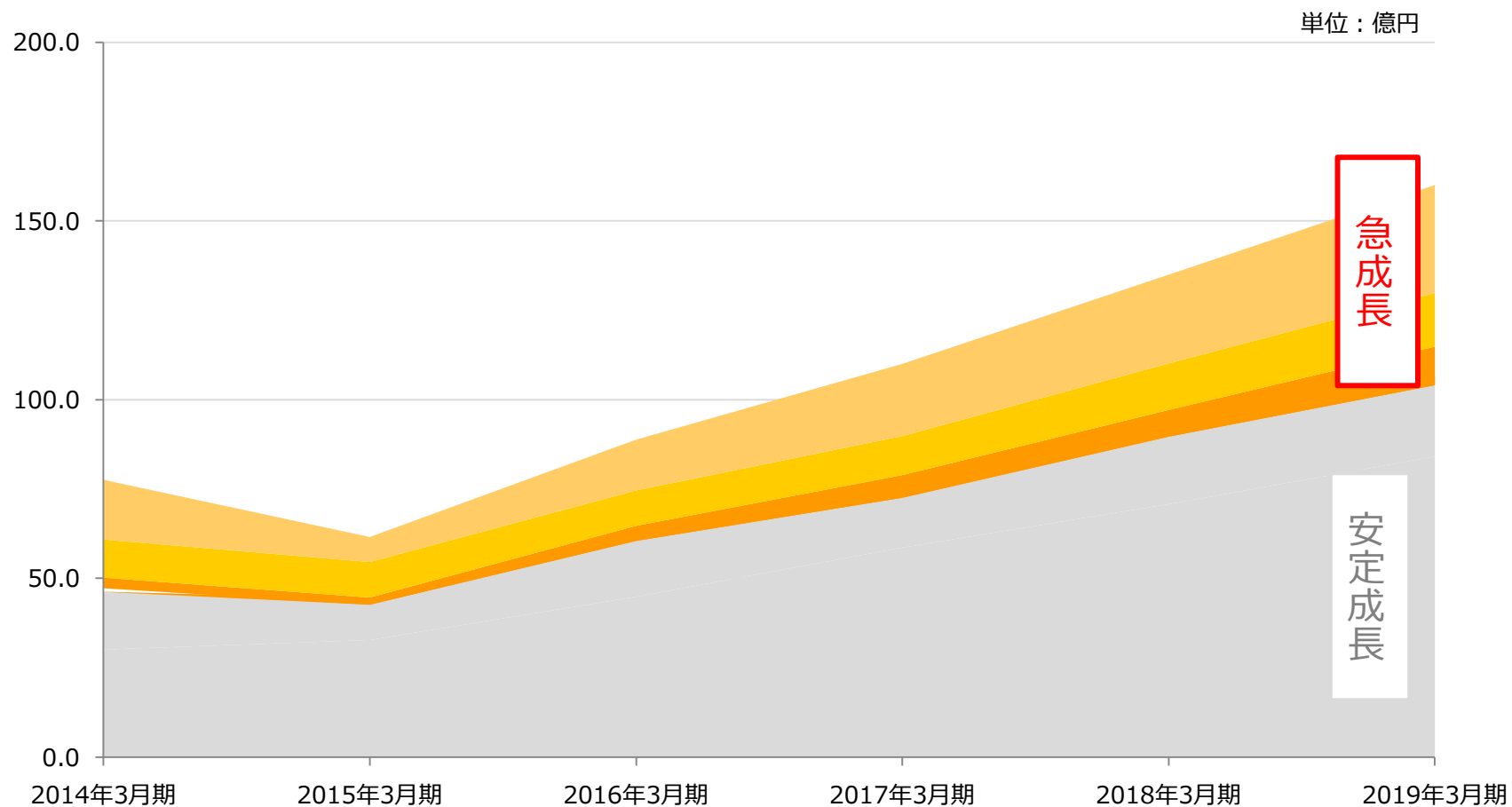
単位：億円

		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

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**



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