

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

2017.10.27

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

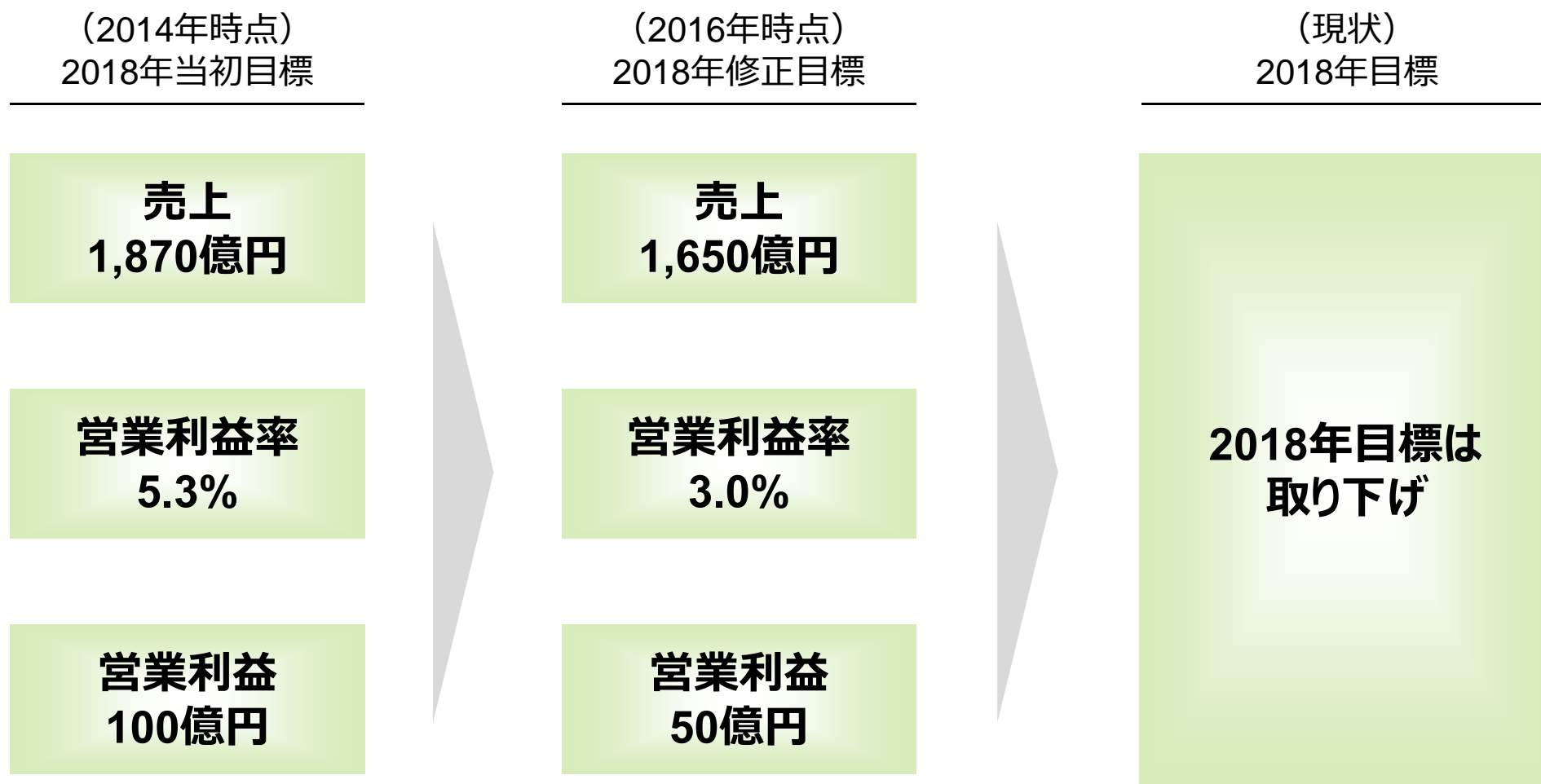
- ・フルフィルメント

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

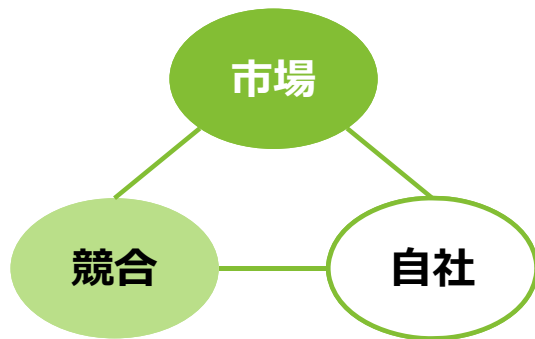
senshukai

- 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。



- 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

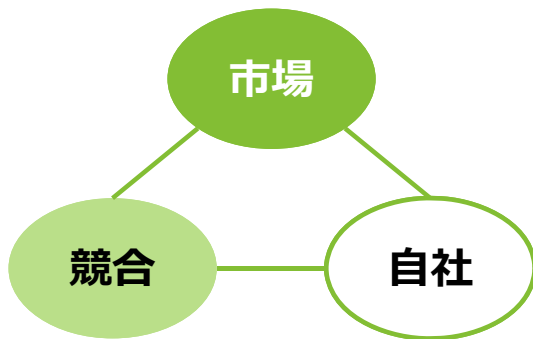
- ✓ **通販市場は、ますますEC主体に**
 - EC市場は年平均8%で成長を続け、2018年には通販市場におけるEC比率が80%を超える見込み
(特にアパレル、生活雑貨ジャンルはスマホの普及がEC化を後押し)
 - 一方、全般的には、カタログは”配っても売れ難い”時代に
(ベルメゾンのカタログレスポンス率も、2013年から3年で2/3の水準まで低下)
- ✓ **しかしながら、カタログを求めるセグメントも根強く残る**
 - カatalog通販市場としての年平均成長率はマイナスなものの、マイナス幅は1.8%に留まる

競合

- ✓ **”勝ち組””負け組”の区別がつき始めている**
 - 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

- 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

2. 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

- 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。



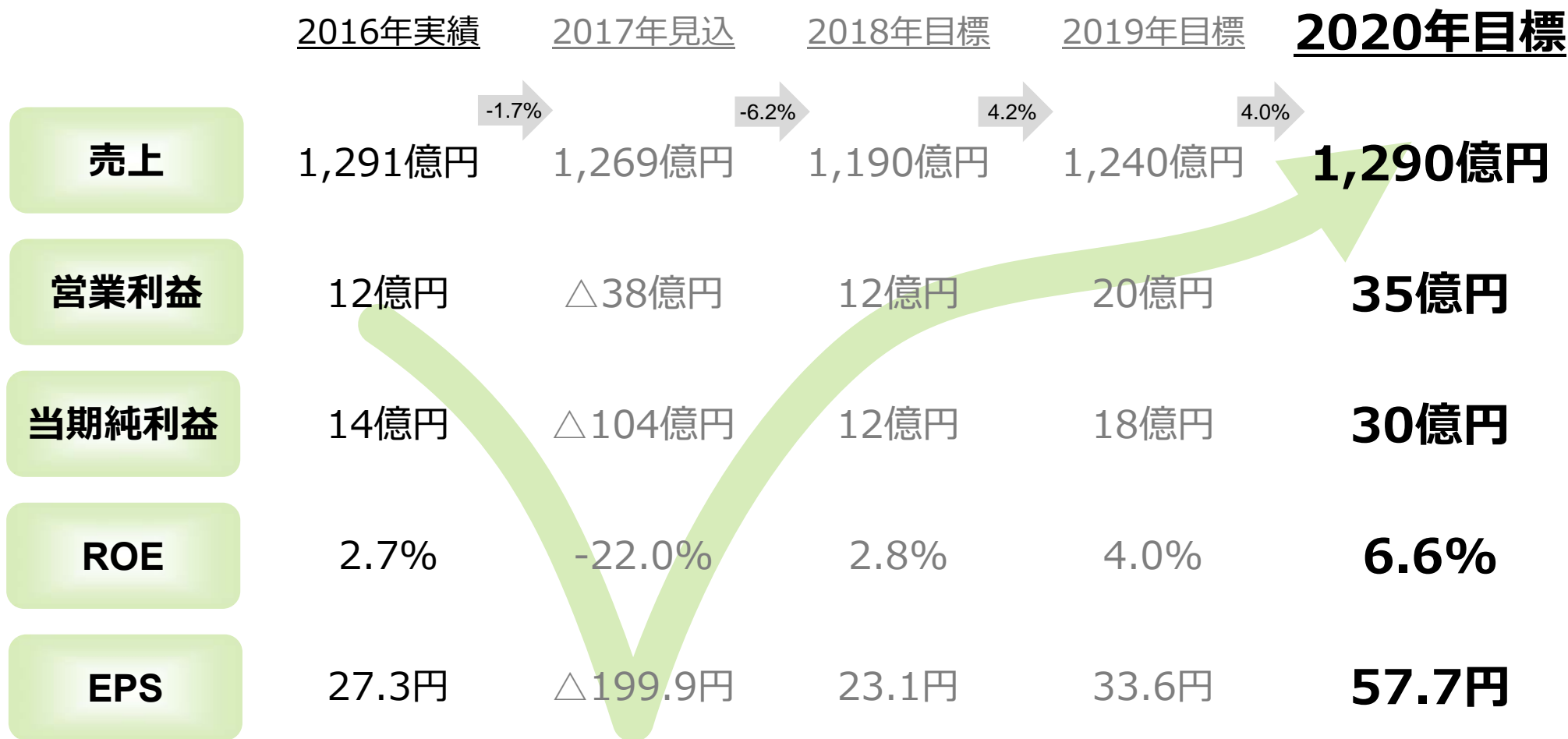
ウーマン スマイル カンパニー

senshukai

笑顔が積み重なって、しあわせは生まれる。
ひとりひとりが笑顔になれば、明日はもっと素敵になる。
私たちは、女性の毎日に笑顔を届けることを通じて、
世の中をしあわせにしていく会社です。

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。

- 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。

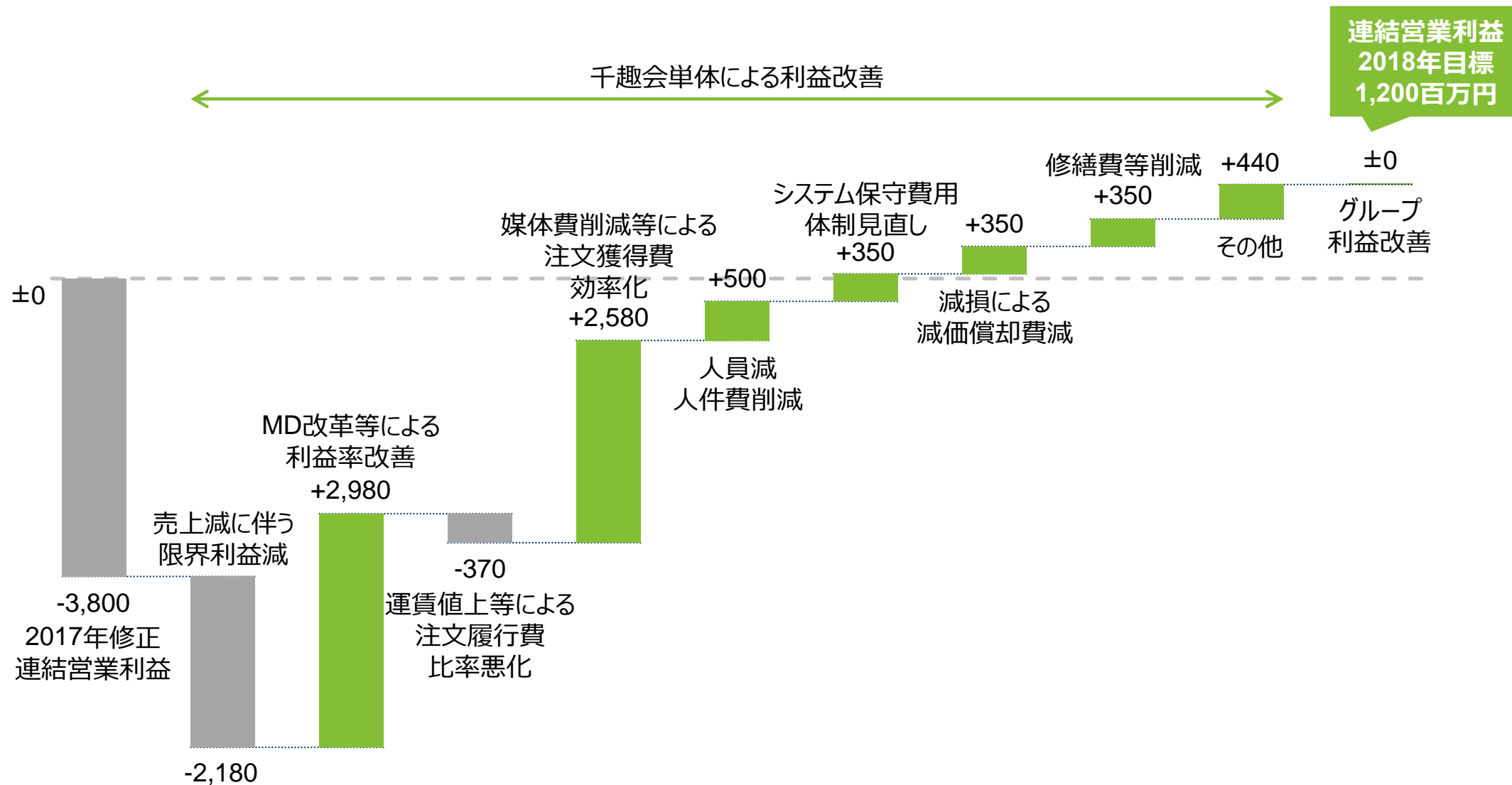


■ 主要4セグメント別には以下の推移を見込みます。

		<u>2016実績</u>	<u>2017修正</u>	<u>2018目標</u>	<u>2019目標</u>	<u>2020目標</u>
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)

- 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。



(単位：百万円)

- 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

- 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。

マクロトレンド

- ✓ 所得減少・格差拡大
 - ✓ 消費の二極化
(節約志向と、高額消費の並存)
 - ✓ モノ消費からコト消費
 - ✓ 高齢化のさらなる進展と高齢者の消費増 etc.
- **“多様化”の進展**

業界分析結果

- ✓ 通販業界は、ますますEC主体に
 - ✓ 一方でカタログを求めるセグメントも根強く残る
- **業界も一様ではない**

競合分析結果

- ✓ “勝ち組”“負け組”の区別がつき始めている
 - ✓ “サービス”競争が激化
- **“尖らない”と淘汰される (生き残れない)**

自社の強み

[かつての強み]

✓ **専門性**

(見るだけで楽しい専門性の高いカタログを多数提供してきた (バッグ専門、アクセサリー専門、収納専門 etc.))

[今も続く強み]

✓ **女性に寄り添うマインド・女性に対する理解**

✓ **女性のニーズを商品化・サービス化する力**

(1955年の創業から一貫して女性を支援)

✓ カタログ制作力

(1976年からカタログを制作)

[新たに獲得した強み]

✓ **ブライダル、子育て支援等の物販以外の**

女性支援事業

(粘り強く事業を成長させてきたことで、より女性の理解が進んだ)

- 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

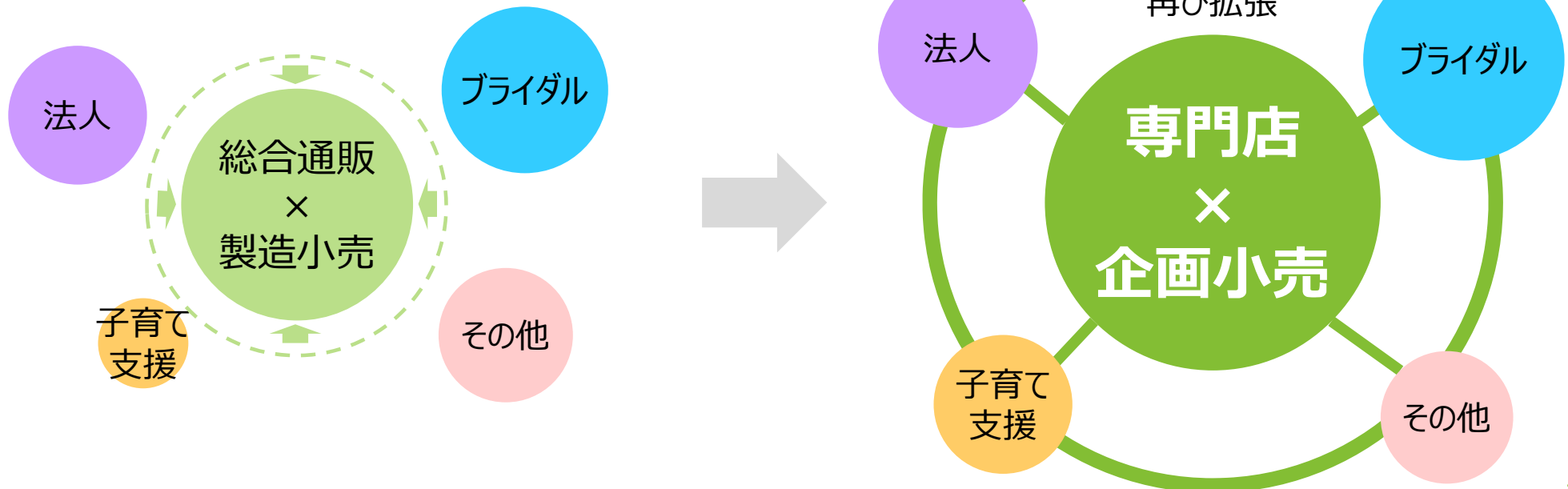
- ”総合型”から”専門店集積型”へ、”製造小売”から”企画小売”へ
- 事業間シナジーを創出し、物販だけではなく様々な事業を通じて女性と向き合う

(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)

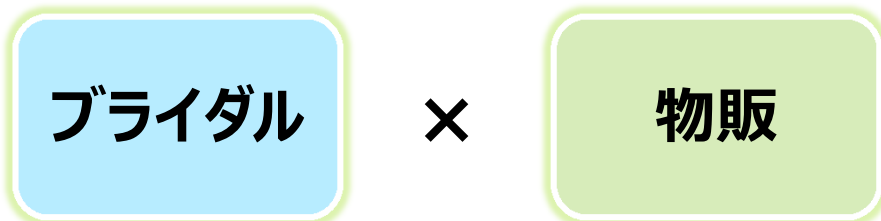
- ・”専門化”と”企画小売化”により再拡張
- ・事業間シナジーを”創出”



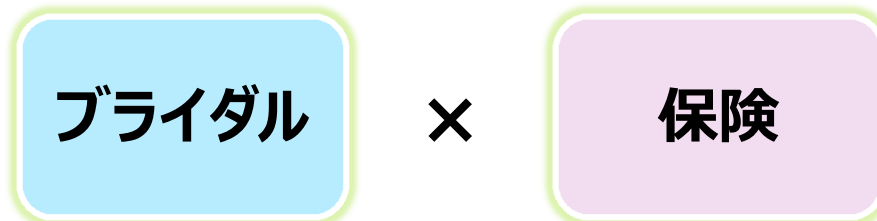
- 他の小売企業（競合）と異なり、女性の全面支援のため、ブライダル事業や子育て支援事業等を”育ててきた”千趣会だからこそ、女性のために創出できる事業間シナジーが多くあります。

【展開例】

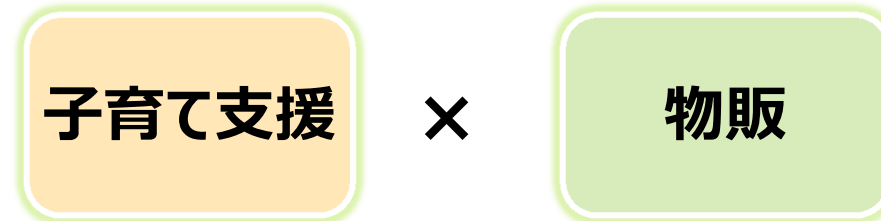
新生活インテリア販売



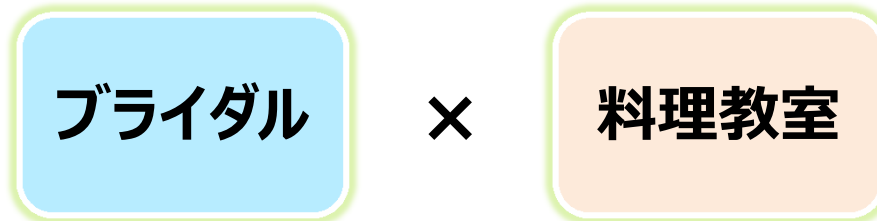
保険相談



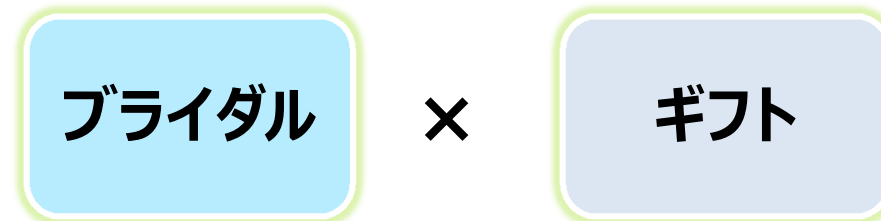
育児商品企画開発・販売



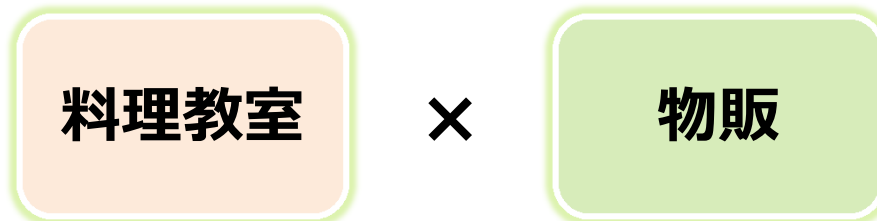
新生活のための料理スキルアップ



引き出物販売



食材・ツールの販売



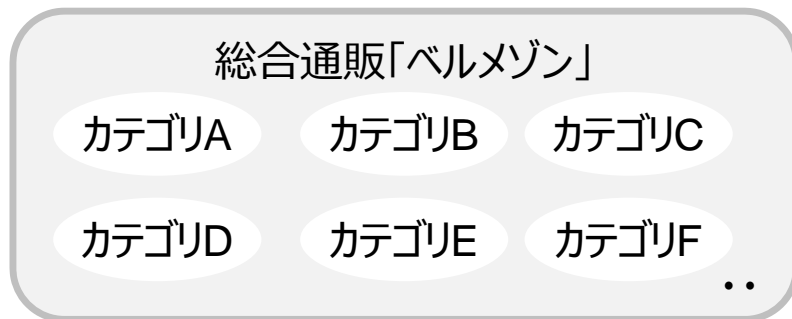
事業戦略

- **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で販売され、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）]

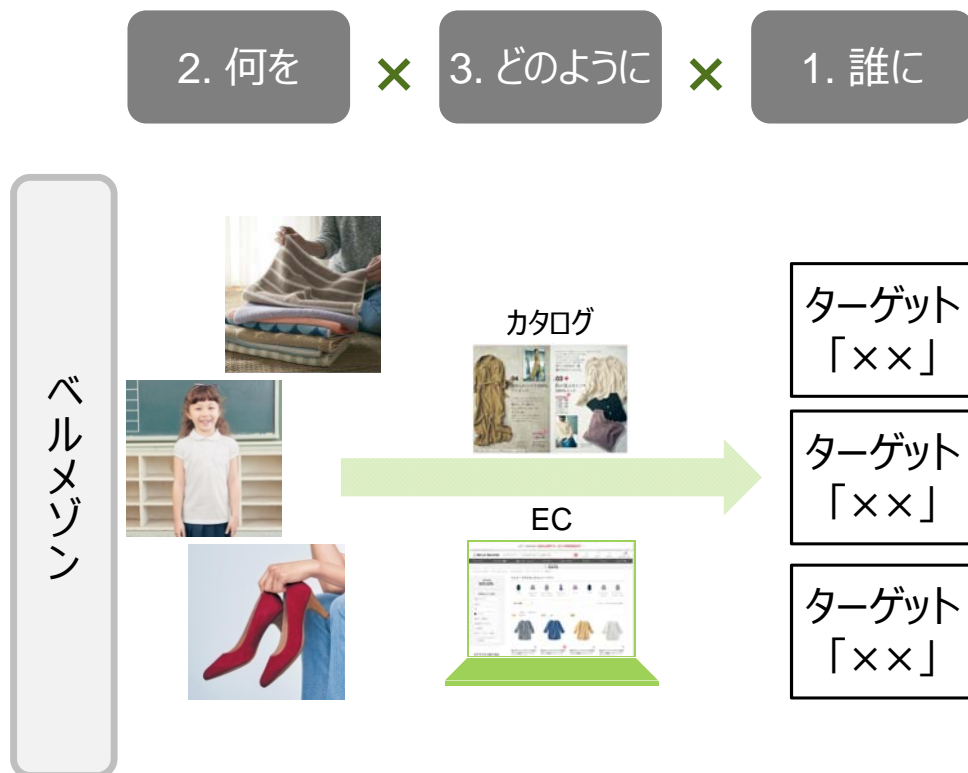
- ① 専門性のある商品の提供を重視
- ② 専門店単位でビジネスモデルを(再)構築
- ③ 専門店単位で損益管理

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

- 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



- 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、单身向けインテリア、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.・・・		

- 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。

[黎明期]

訪問販売で
お客様を拡大



[成長期1]

女性に寄り添った専門性の
高い商品でヒット連発

✓ 手がけてきたヒット商品

- こけし
- 料理カード
- タオル
- 食器
- 編み物雑誌
- レコード
- 文学全集 etc.

ヒット商品が続出した時代

カタログ販売を開始



(1976年)

[成長期2]

専門性の高いカタログが
人気を呼ぶ

✓ 専門性が高く、見ている
だけで楽しいカタログ

- 20代ファッション専門
- 高級品専門
- バッグ専門
- アクセサリー専門
- 収納専門
- スポーツ専門
- キャラクター専門 etc.

カタログを配れば配るほど売れる時代

[成長期3]

大規模化・効率化を目指し、
徐々にカタログを総合化

✓ 総合通販としての地位が
確立

- '80年にムトウを抜いて総合通販トップに
- '82~90年の年平均成長率は17.7%で会員は400万人突破
- '90年東証一部上場

[停滞期]

ECの登場・拡大により、
通販業界の競争が激化

✓ 大企業・新興企業の相
次ぐ通販（EC）参入

- Amazon
- 楽天
- ユニクロ
- ニトリ
- 無印良品
- スタートトゥデイ
- ロウヤ etc.

ECに奪われた売上を、
商品を増やして補填

✓ 特徴の弱い商品を提供
しがちになる等、良くない”**総合化**”が進む

デザイン？
機能？
価格？

（今、打ち手を打たなければ、負のループに突入し、“衰退”を免れなくなる）

顧客から、ベルメゾンの
価値が見えにくくなる

競争X 競争Y
ベルメゾン
競争Z

より売上が落ちる
（利益が出なくなる）



[再成長期]

”**専門性**”に回帰

- ✓ 専門性=お客様一人一人に合った付加価値と差別要因を持っていること
- ✓ “かつて出来ていたこと” “かつて実現してきたこと” を再度”やりきる”

- 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

- ✓ 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



現在のカタログ

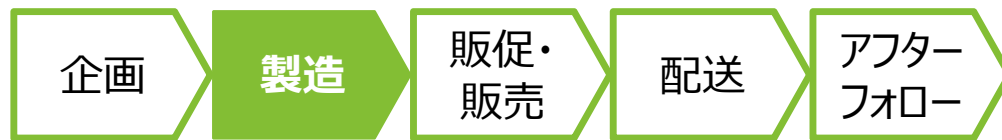
- ✓ “効率性”を重視した総合カタログを発刊



- 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

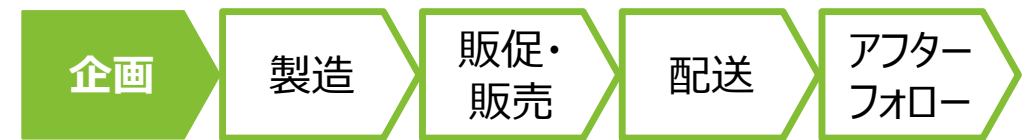


[具体的なこれまでの事業運営]

- 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

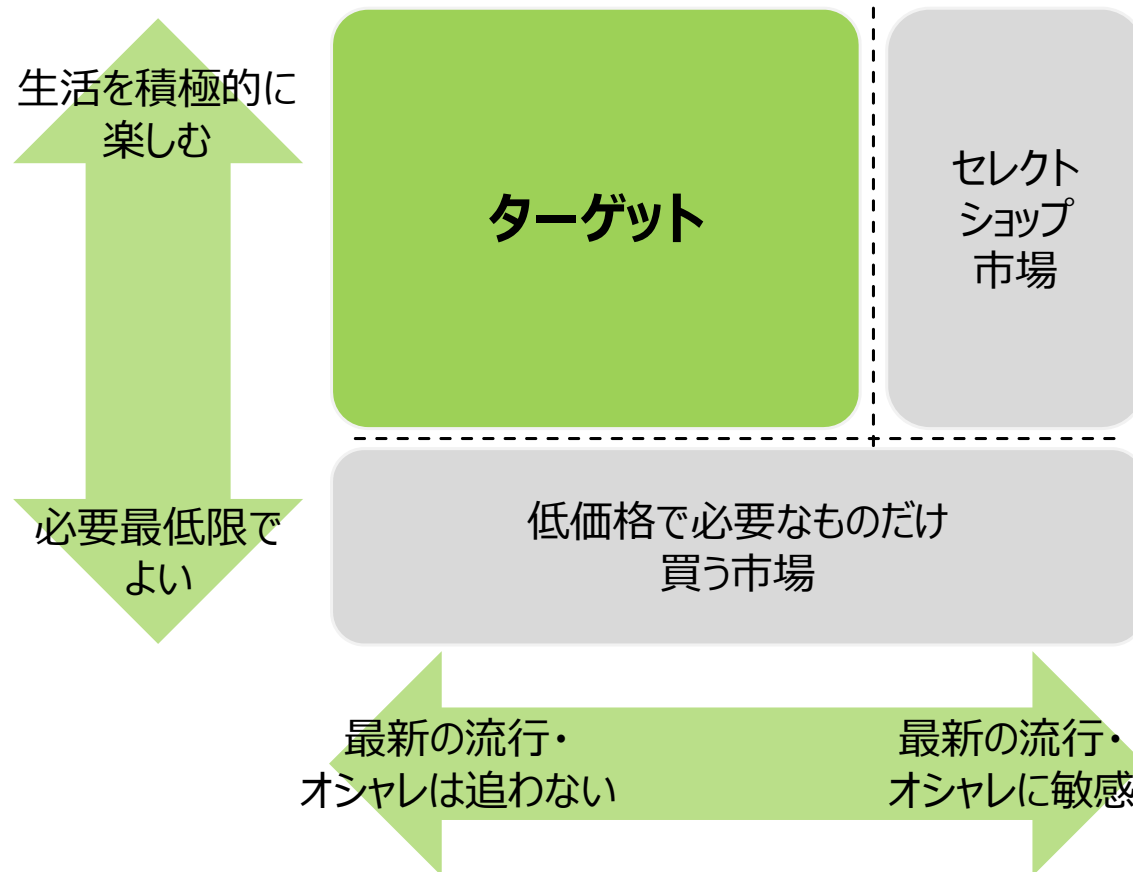
「気持ちに先まわり」

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。

- ベルメゾンは「生活を楽しむ」、「ほどよ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



- 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。

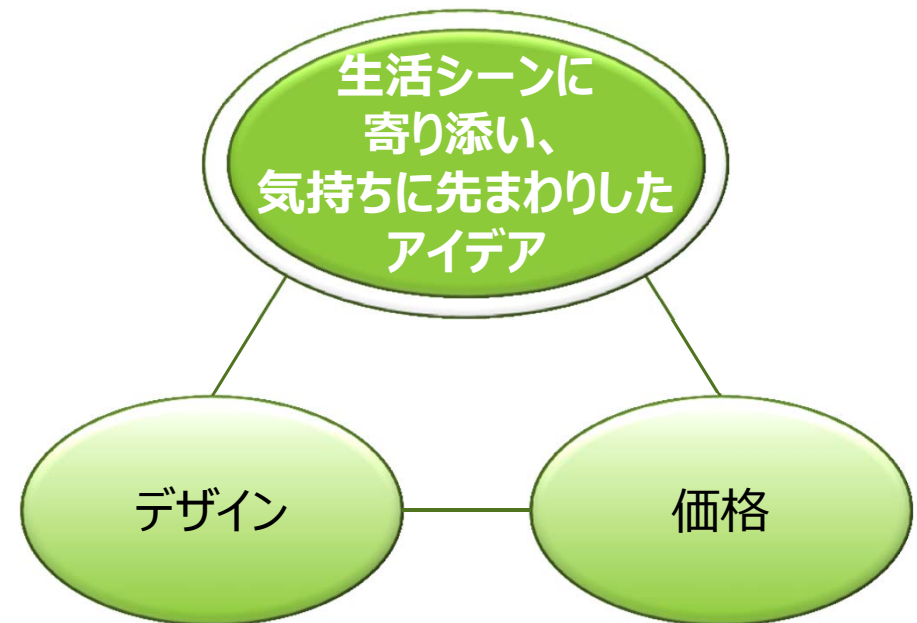
あるべきベルメゾンの価値

お客様の内なる声

- 家事をスムーズに片づけたい
- 仕事や育児に追われてオシャレもできない
- 体型も少し変わり出して気になる

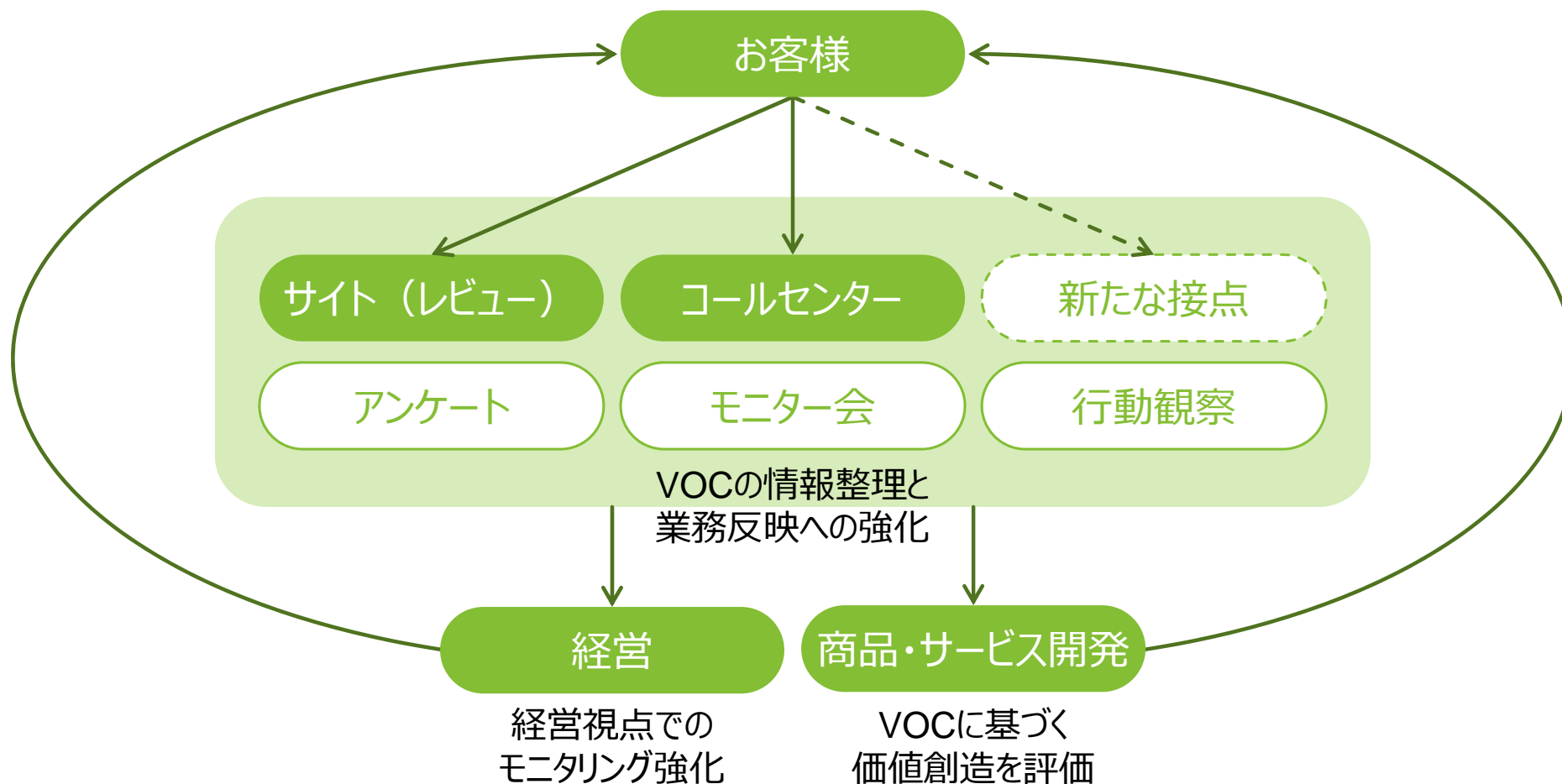
でも

- デザインが良いものは使いにくかったり、高かったり...
- 機能が良いものは高かったり、ダサかったり...
- 安価なものはダサかったり、使いにくかったり...



- 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



■ 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



- 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



■ 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



- 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

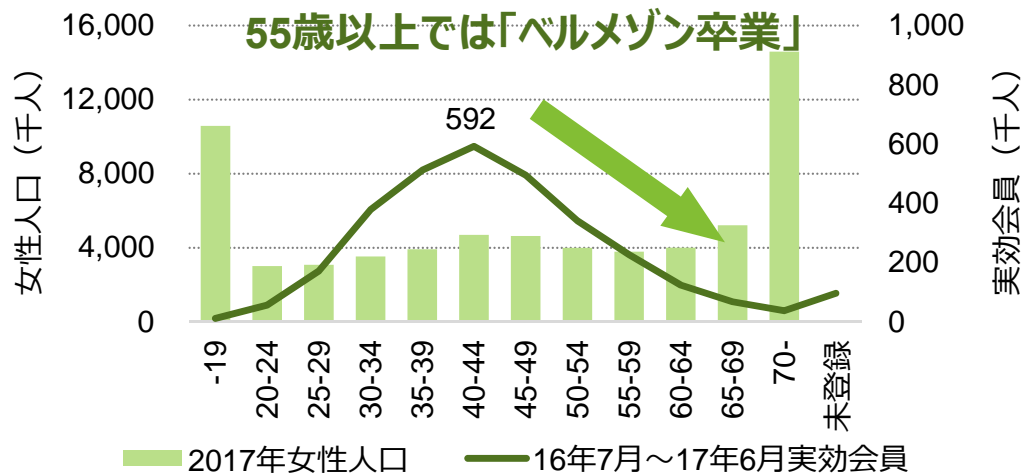
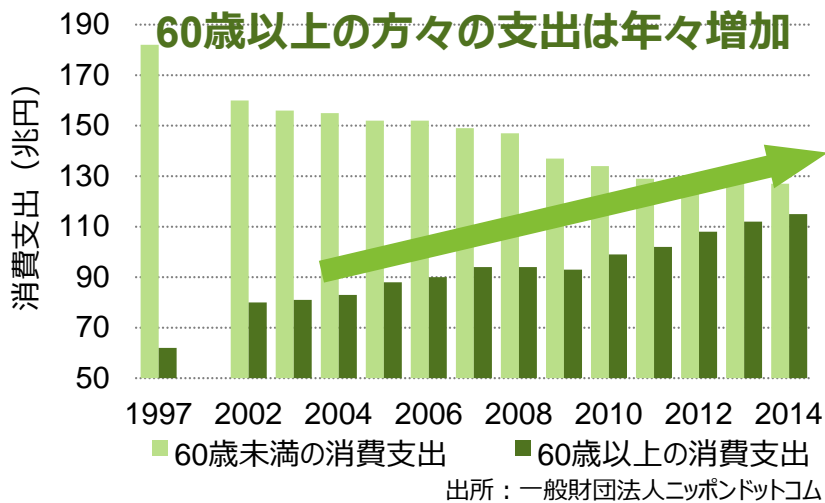
充実した情報提供により、**SEOや
 キュレーションをはじめとする外部
 サイトでの引用**による流入を強化

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
 ジョンをの向上を強化

* 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

- 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

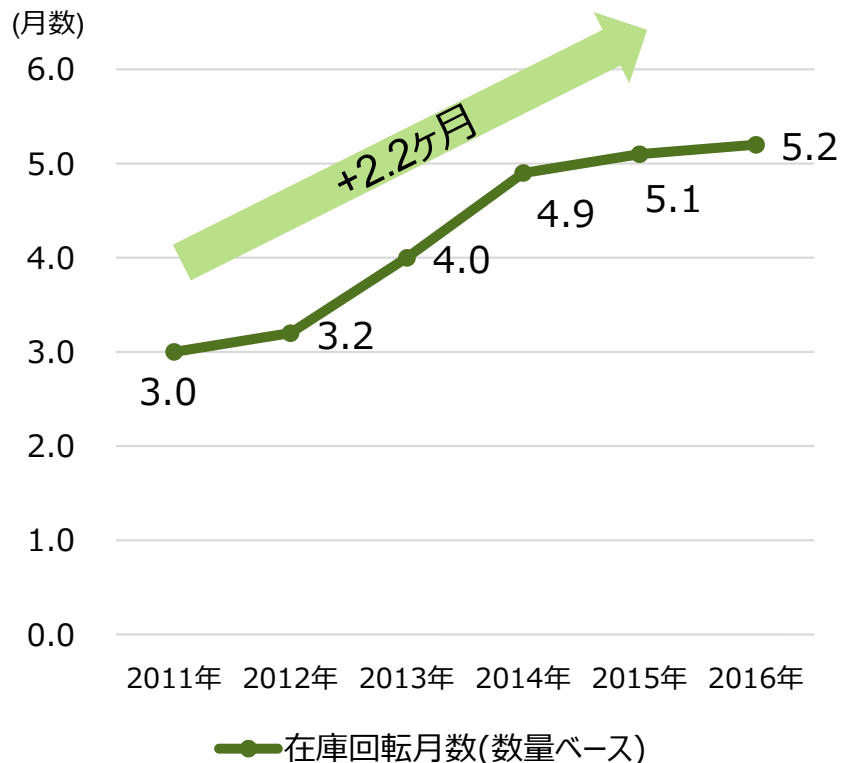
今後の取り組み

- ✓ 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

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

取り組み背景

- ✓ 在庫回転月数が年々増加
- ✓ 財務数値に大きく影響



今後の取り組み

カタログベースのロングスパン&
スケールメリット型調達から脱却

+

多頻度少量発注の実現
(リードタイム短縮・ロット縮小)

+

低在庫リスク商品の活用
(消化仕入・在庫連携・メーカー直送など)

目標

在庫回転月数 3ヶ月
(在庫金額 100億円未満)

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

- 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

■ 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、保険事業はブ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"> ▶ 拳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、今後の大きな成長を見込めない 	
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 	
ベ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 	

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

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