

平成 22 年 11 月 11 日

各 位

会 社 名 株式会社 ベルーナ
 代表者名 代表取締役社長 安野 清
 (コード番号 9997 東証第 1 部)
 問合せ先 取締役管理本部長 須藤 滋
 (TEL. 048-771-7753)

短期経営計画 2013 (2011 年 3 月期～2013 年 3 月期) の策定について

当社は、2013 年 3 月期までの短期経営計画 (2011 年 3 月期～2013 年 3 月期) を策定いたしましたので、以下のとおりお知らせいたします。

記

1. 短期経営計画における基本方針

- (1) データベース関連事業の強化
- (2) 2 次活用事業の新規立ち上げ 及び 強化
- (3) 財務健全性の強化
- (4) コンプライアンス・ガバナンス体制の維持
- (5) 安定した株主還元

2. 目標数値

(単位：億円)

	10/3 期		11/3 期		12/3 期		13/3 期	
	実績	予算	前年比	予算	前年比	予算	前年比	
売上高	1,001.0	1,065.0	+6.4%	1,120.0	+5.2%	1,235.0	+10.3%	
営業利益	43.3	58.0	+33.9%	72.0	+24.1%	90.0	+25.0%	
(営業利益率)	4.3%	5.4%	+1.1P	6.4%	+1.0P	7.3%	+0.9P	
ネット有利子負債	317.3	230~250	-21.2%	200~250 (+0.0%)				
設備投資額*1	26.9	7.0	-74.0%	15.0~20.0	+185.7%	15.0~20.0	+0.0%	
自己資本比率	45.3%	50.5%	+5.2P	55.0%前後				
ROE	2.4%	5.1%	+2.7P	5.1~7.0% (+0~1.9P)				
1 株あたり配当金(円)	15.0	15.0	+0.0%	15.0	+0.0%	15.0	+0.0%	

*1：設備投資額には、ソフトウェアなどの無形固定資産への投資額も含む

(添付資料) ベルーナグループ 短期経営計画 2013： 1 部

以 上

ベルーナグループ 短期経営計画 2013



▲ 基幹カタログ
「ベルーナ」



▲ ベルーナネットショップ
<http://belluna.jp>



▲ RyuRyuモバイル公式サイト
<http://ryuryu.jp>

ベルーナ

2010年11月11日(木)

目次

BELLUNA

1. 経営環境 …P.2
2. 09/3期～10/3期
成長基盤の再構築の取組み …P.3
3. 経営基本方針 …P.5
4. ビジネスモデル …P.6
5. 主要経営指標 …P.7
6. 経営基本方針に基づく取組み …P.8

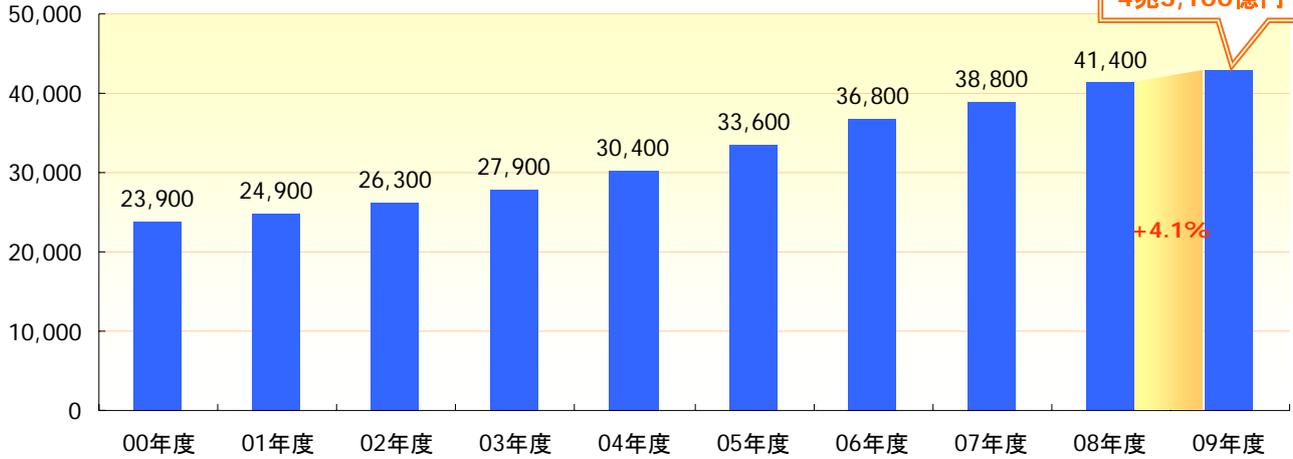
本資料は、2011年3月期第2四半期決算業績に関する情報の提供を目的としたものであり、当社が発行する有価証券の投資を勧誘することを目的としたものではありません。また、本資料は2010年11月4日現在のデータに基づいて作成されております。本資料に記載された意見や予測等は、資料作成時点の当社の判断であり、その情報の正確性、完全性を保証し又は約束するものではなく、また今後、予告なしに変更されることがあります。

1. 経営環境

通信販売市場の動向

【出所：日本通信販売協会】

(単位：億円)



個人消費が低迷する中でも業界全体としては成長続くが、通販参入企業の増加により競争は激化しており、各社の業績はまだら模様。前年度伸び率は+4.1%となる。しかし、新規参入企業へのソリューションサービス(通販代行、インフラ受託など)提供のビジネスチャンスは広がっている。

2. 09/3期～10/3期 成長基盤の再構築の取組み

近年の業績推移とあゆみ： 成長基盤の再構築の取組みが奏功し、
連結売上高は11/3期より回復基調に復活の見込み

(単位：億円)



05.12月▲
あすなろ計画
策定

あすなろ計画

経営目標：
 営業利益 200億円
 営業利益率 10%
 ROE 13%

※当初は11/3期までの5か年計画であったが、08年5月に最終年度を13/3期に延長

環境激変し、計画凍結 (当初予定)

成長基盤の再構築

重点施策1: DB関連事業への回帰
 ・アクティブ会員数の増大
 ・リピート促進

重点施策2: B/Sの健全化
 ・ファイナンス事業およびプロパティ事業の縮小

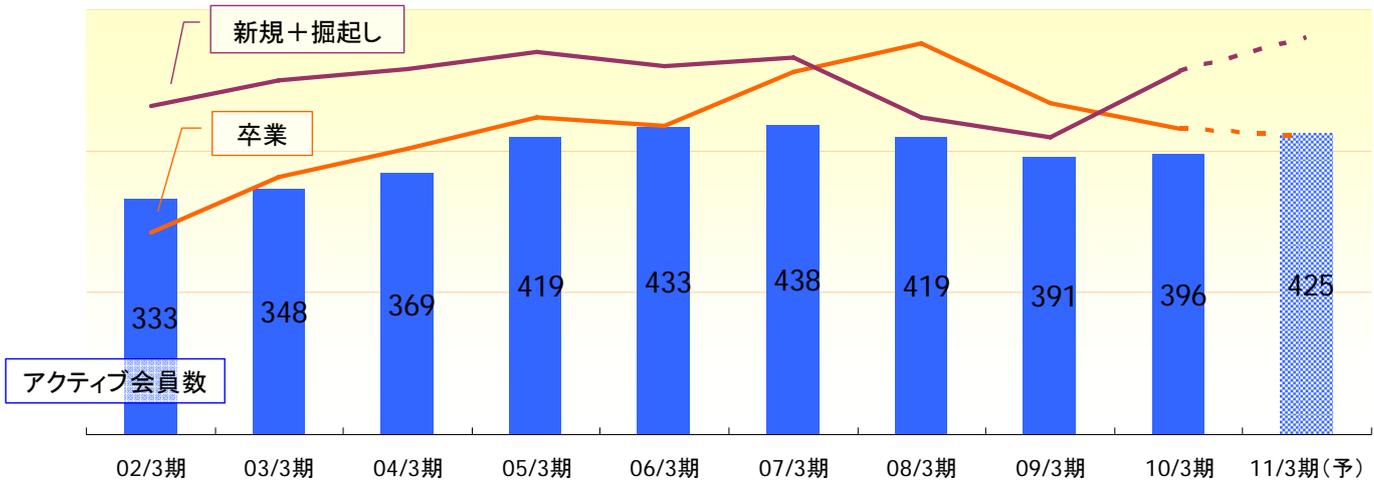
(08/5月延長)

2. 09/3期～10/3期 成長基盤の再構築の取組み

BELLUNA

成長基盤の再構築の成果：アクティブ会員数の増大(総合通販事業)

(単位:万人)



前期に卒業顧客と新規顧客の増加件数が逆転。「低単価商品の充実」と「サービスレベルの向上」などの施策が奏功し、リピートが促進されたことで、アクティブ会員数が上昇に転じた。

前期のアクティブ会員数の増加が今期の総合通販事業の成長性・収益性の支えとなっており、良い循環が生まれている。

4

3. 経営基本方針

BELLUNA

成長基盤の再構築から「ベルーナグループ 短期経営計画 2013」の策定へ



<重点施策>

- データベース関連事業への回帰
 - ・アクティブ会員数の増大
 - ・リピート促進
- 財務健全性の強化
 - ・ファイナンス事業およびプロパティ事業の縮小

<経営基本方針>

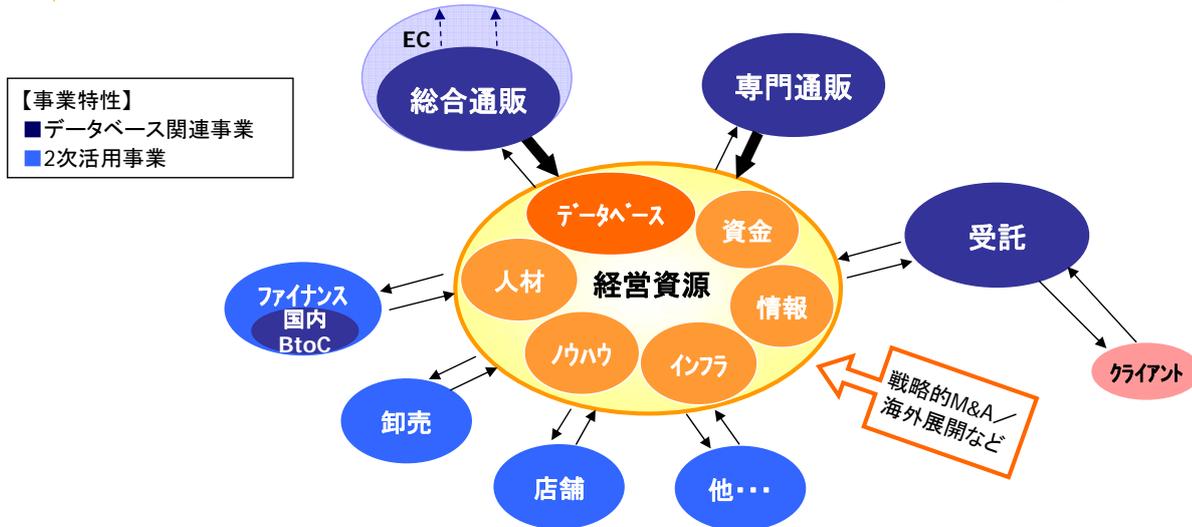
- データベース関連事業の強化
- 2次活用事業の新規立ち上げ および 強化
- 財務健全性の強化
- コンプライアンス・ガバナンス体制の維持
- 安定した株主還元

5

4. ビジネスモデル

BELLUNA

データベースを核としたビジネス展開の発展型「通販総合商社」



複数事業のシナジー効果で、高い成長性と収益性の実現を目指すビジネスモデル

- ① 総合通販で培った「顧客データベース」を活用し、専門通販・受託などの【データベース関連事業】で安定した収益基盤を作る
- ② 更に、卸売や店舗などの【2次活用事業】群でプラスαの収益を生む
- ③ M&A、提携、海外展開などのチャレンジも戦略的に行い、次なる成長の芽を育てる

6

5. 主要経営指標

BELLUNA

主要経営指標

(単位: 億円)

連結	10/3期	11/3期		12/3期		13/3期	
	実績	予算	前年比	予算	前年比	予算	前年比
売上高	1,001.0	1,065.0	+6.4%	1,120.0	+5.2%	1,235.0	+10.3%
営業利益	43.3	58.0	+33.9%	72.0	+24.1%	90.0	+25.0%
(営業利益率)	4.3%	5.4%	+1.1P	6.4%	+1.0P	7.3%	+0.9P
ネット有利子負債	317.3	230~250	-21.2%	200~250 (+0.0%)			
設備投資額 ^{*1}	26.9	7.0	-74.0%	15.0~20.0	+185.7%	15.0~20.0	+0.0%
自己資本比率	45.3%	50.5%	+5.2P	55.0%前後			
ROE	2.4%	5.1%	+2.7P	5.1~7.0% (+0~1.9P)			
1株あたり配当金(円)	15.0	15.0	+0.0%	15.0	+0.0%	15.0	+0.0%

*1: 設備投資額には、ソフトウェアなどの無形固定資産への投資額も含む

7

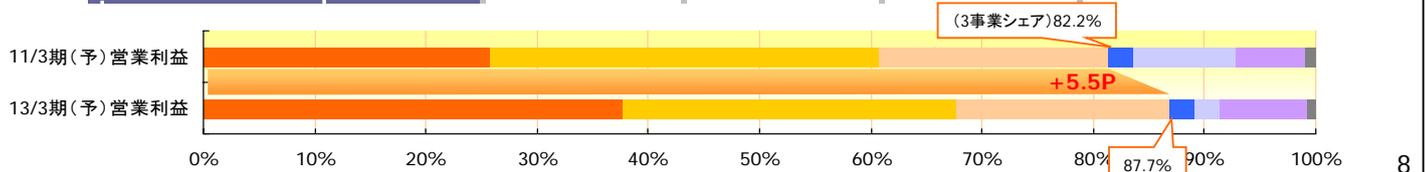
6-1. 経営基本方針に基づく取り組み

BELLUNA

基本方針1: データベース関連事業の強化 ~目標数値~

(単位: 億円)

		10/3期	11/3期	12/3期	13/3期
		実績	予算	予算	予算
総合通販	売上高	645.2	705.0	760.0	836.0
	営業利益	8.2	15.0	22.8	33.9
専門通販	売上高	217.1	216.8	229.0	257.0
	営業利益	16.8	20.2	24.5	27.0
ソリューション	売上高	22.3	28.6	35.0	40.0
	営業利益	10.3	12.0	16.0	17.3
ファイナンス	売上高	57.7	33.7	28.0	30.0
	営業利益	5.0	1.3	1.0	2.0
プロパティ	売上高	13.5	36.0	15.0	15.0
	営業利益	-2.2	5.4	1.0	2.0
その他	売上高	48.2	49.0	58.0	63.0
	営業利益	1.9	3.5	6.3	7.0
連結消去	売上高	-3.0	-4.1	-5.0	-6.0
	営業利益	3.3	0.6	0.4	0.8
計	売上高	1,001.0	1,065.0	1,120.0	1,235.0
	営業利益	43.3	58.0	72.0	90.0



6-1. 経営基本方針に基づく取り組み

BELLUNA

基本方針1: データベース関連事業の強化 ~施策について~

	成長のポイント
総合通販	<p>全体 10%増を目指す(ミセス 3~4%増 + 若年層 20~30%増)</p> <ol style="list-style-type: none"> リストの活用 <ul style="list-style-type: none"> ①各種DM、サービスの強化により成長性確保 ネットの強化 <ul style="list-style-type: none"> ①EC比率の向上により、媒体費比率は低減
専門通販	<p>足元の収益性と将来への投資のバランスを考えた事業計画</p> <ol style="list-style-type: none"> 媒体(チャンネル)の変更と強化 <ul style="list-style-type: none"> ①従来 …… DM、チラシ中心 ②改善 …… 1)テレビ、ラジオとの連携強化 2)各種掲載の強化
ソリューション	<p>新規参入企業の増加という追い風を活かし、新規開拓を強化</p> <ol style="list-style-type: none"> 総合通販の「アクティブ会員数の増大」を背景にした積極的な営業 → 通販事業とのシナジー効果を最大限に活用 営業力強化

6-2. 経営基本方針に基づく取り組み

BELLUNA

基本方針2: 2次活用事業の新規立ち上げ および 強化

中国を中心としたアジア展開



卸売事業の強化

家具雑貨・グルメ・ワイン…
(BtoB、BtoBtoC)

店舗展開の拡大

ファッション・グルメ・
化粧品・和装品…



チャンネル

～グループ経営資源～



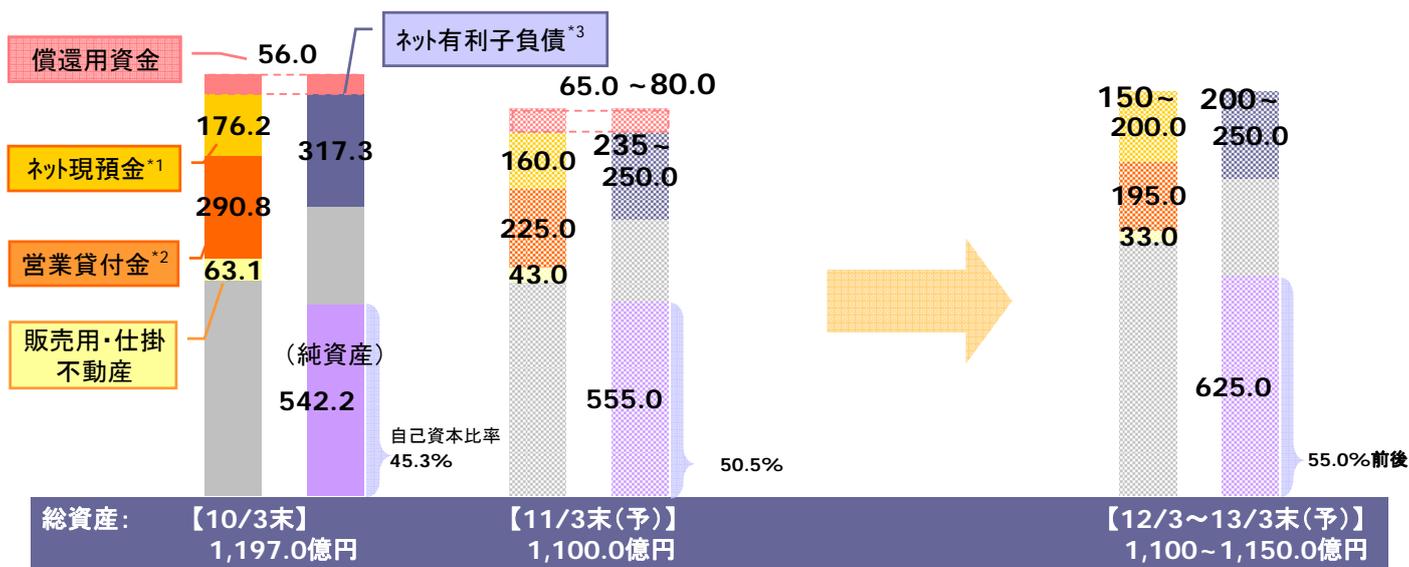
10

6-3. 経営基本方針に基づく取り組み

BELLUNA

(単位: 億円)

基本方針3: 財務健全性の強化



【財務方針】

- (1) 有利子負債は引き続き縮小: ネット有利子負債は当面250億円以内、直間比率の適正バランス維持
- (2) 純資産の積み上げを加速: 税務メリットを最大限に活かす
- (3) 現預金は150億円以上をキープ

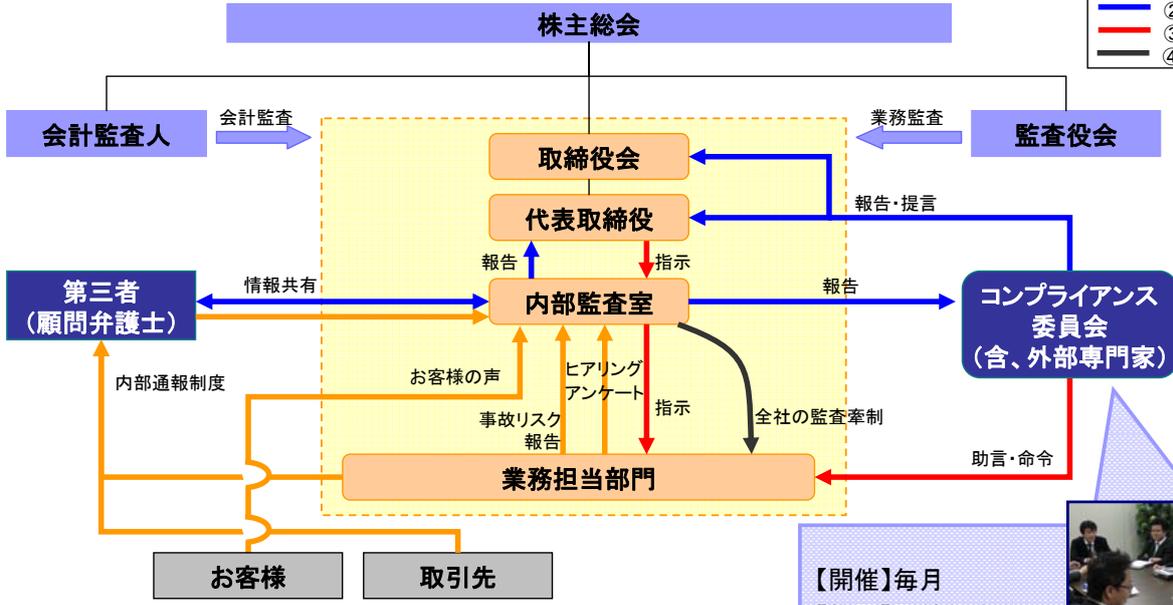
*1: ネット現預金=現預金-社債償還用預金 *2: 営業貸付金には破産更生債権等を含む *3: ネット有利子負債=長短借入金+社債(SB・CB)-社債償還用預金

11

6-4. 経営基本方針に基づく取り組み

▼基本方針4： コンプライアンス・ガバナンス体制の維持・強化

- ① 一次情報
- ② 情報共有
- ③ 改善指示
- ④ 監査牽制



▼コンプライアンスの日 【開催】毎年7月
 ▼商品安全の日 【開催】毎年12月
 → 過去の問題の風化防止を目的として設置。外部専門家を招いた講演やパネルディスカッション、討論会などを開催。

【開催】毎月
 【権限】取締役会の審議内容および代表取締役の判断内容には助言、ライン部門の業務には改善や停止を命令

