

株式会社 千趣会 (東証1部: 8165)
2019年度 決算説明会

ウーマン スマイル カンパニー

senshukai

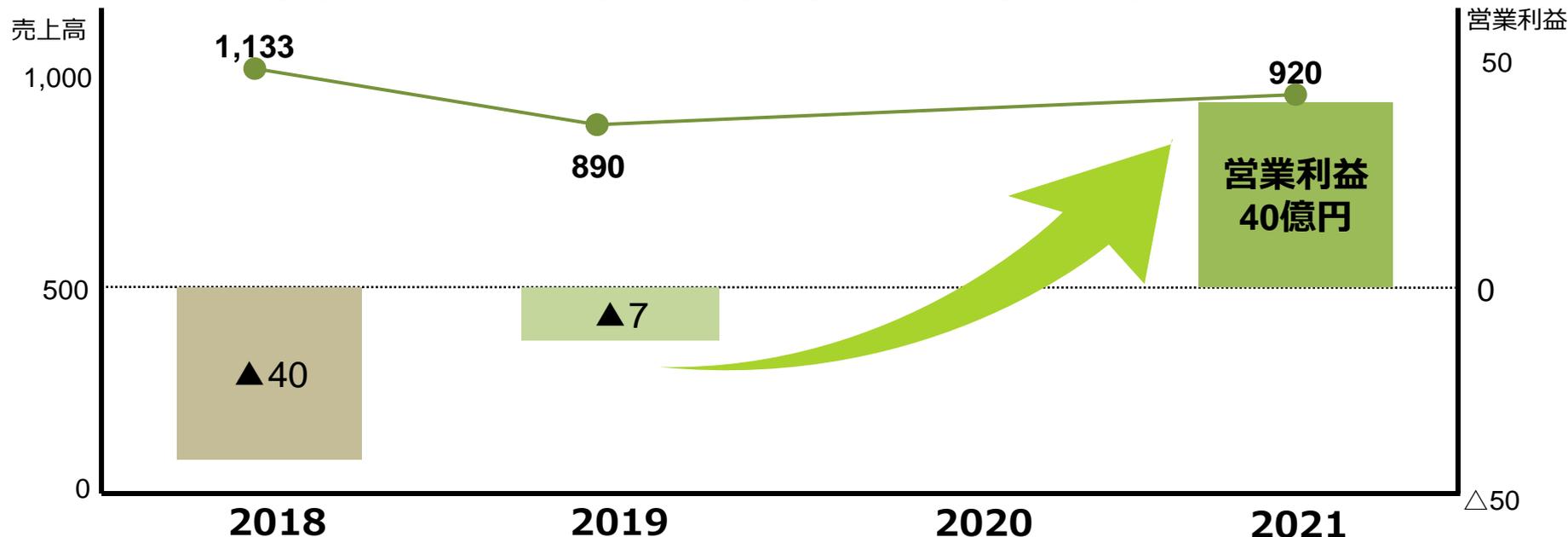
2020年2月14日

- 1 2019年度 連結業績について
- 2 セグメント別概況について
- 3 2020年度 連結業績予想について
- 4 2020年度の取り組みについて

売上高 : 事業規模適正化により減少

(単位: 億円)

営業利益 : 2021年度に営業利益40億円を目指す



再成長にむけた 下地作り

- 事業領域の再設定
- 事業規模の適正化
- 組織・人員体制の合理化
- グループ会社の再編
- コスト削減・ノンコア資産処分

再成長にむけた 種まき

- ライフステージに合わせたマーケティング
- カタログの持つ強みの最大化
- 開発・生産・調達構造の見直し

効果の発現・再成長

- 最初の接点「子育て」をスタートに、ライフステージの変化に長く寄り添う存在に
- 差別化されたオリジナル商品の提供により安定的な収益構造を確立
- グループ内シナジーの最大化と新規事業を含めた収益基盤の拡大

1 2019年度 連結業績について

上半期

収益基盤再構築のための オペレーション改革

- 在庫適正化ルールの策定と運用
- 調達改革の道筋づけ

▼ 主な取り組み

- ❖ 取引先との取り組みを深化、直輸入コストを適正化
- ❖ 売上・売上総利益率、仕入、在庫を連動させた調達とKPI管理の運用開始
- ❖ 在庫抑制のPDCA体制の構築

下半期

会員基盤再構築のための 新たなマーケティング戦略

- 実効会員数を維持できる会員獲得・育成モデルの模索・実験
- 会員を惹きつける魅力的な商品開発

▼ 主な取り組み

- ❖ 会員獲得 → 育成 → 休眠復活の各フェーズの精度・効率を引き上げるための各種施策テストの計画・実施
- ❖ ライフステージに合わせたジャンル横断型コンセプトカタログ発刊
- ❖ ヘルメゾンの新ブランドスローガン制定

- ❖ 通販事業の再生へ向けたオペレーション改革により、在庫コントロール・コスト改善は実現
- ❖ 再成長実現へ向けた会員基盤の取り組みは次のフェーズへ

(単位：百万円)

	2018年度		2019年度		対前年	
	実績	売上比	実績	売上比	増減額	売上比 差異
売上高	113,344		89,150		△24,194	
売上原価	65,019	57.4%	43,969	49.3%	△21,050	△8.1pt
売上総利益	48,325	42.6%	45,180	50.7%	△3,144	+8.1pt
販管費	52,388	46.2%	44,408	49.8%	△7,980	+3.6pt
営業利益	△4,063	△3.6%	772	0.9%	+4,836	+4.5pt
経常利益	△4,277	△3.8%	1,418	1.6%	+5,696	+5.4pt
親会社株主に帰属する 当期純利益	△6,027	△5.3%	8,182	9.2%	+14,210	+14.5pt

- ◆ 売上高：通販事業の減収（構造改革に伴うベルメゾン事業の規模適正化、(株)フィールライフの清算、(株)モバコレ・(株)ベルネージュダイレクトの連結除外等）による売上高減
- ◆ 営業利益：原価率の大幅な改善および販管費の減少により、営業黒字化を達成し前年から大幅改善
- ◆ 構造改革の推進により、売上総利益率の大幅改善と販管費の効果的な削減が実現し、収益体質が強化

(単位：百万円)

	2019年7月25日予想		2019年度		対7/25予想	
		売上比	実績	売上比	増減額	売上比 差異
売上高	89,000		89,150		+150	
売上原価	45,400	51.0%	43,969	49.3%	△1,431	△1.7pt
売上総利益	43,600	49.0%	45,180	50.7%	+1,580	+1.7pt
販管費	44,300	49.8%	44,408	49.8%	+108	0pt
営業利益	△700	△0.8%	772	0.9%	+1,472	+1.7pt
経常利益	△200	△0.2%	1,418	1.6%	+1,618	+1.8pt
親会社株主に帰属する 当期純利益	6,300	7.1%	8,182	9.2%	+1,882	+2.1pt

- ◆ 営業利益：事業構造改革による原価率の改善と販売促進施策の実施タイミングの見直しによる利益増
- ◆ 経常利益：持分法投資利益増
- ◆ 当期純利益：税効果会計による法人税等調整額の減（繰延税金資産の計上）

2019年度 連結貸借対照表 (対前年度)

(単位：百万円)

	2018年度末	2019年度末	増減額
資産の部			
● 流動資産	40,406	42,293	+1,887
● 固定資産	35,542	31,370	△4,172
資産合計	75,949	73,664	△2,285
負債の部			
● 流動負債	28,770	20,094	△8,675
● 固定負債	12,326	11,078	△1,247
負債合計	41,096	31,173	△9,923
純資産の部			
● 株主資本	35,558	43,736	+8,177
● その他の包括利益累計額	△789	△1,245	△455
● 非支配株主持分	84	0	△84
純資産合計	34,853	42,490	+7,637
負債・純資産合計	75,949	73,664	△2,285

◆ 資産：現預金の増加 + 5,562百万円、商品の減少 △1,091百万円、固定資産売却 △3,570百万円

◆ 負債：社債の満期償還 △4,340百万円、借入金の返済 △1,240百万円

◆ 純資産：当期純利益 + 8,182百万円

◆ 自己資本比率：45.8% → 57.7% に改善

(単位：百万円)

	2018年度	2019年度	増減額	2019年度要因
営業活動によるキャッシュ・フロー	△1,950	2,911	+4,862	<ul style="list-style-type: none"> ■ 営業利益 (+772) ■ 売上債権の減少 (+1,025) ■ たな卸資産の減少 (+564)
投資活動によるキャッシュ・フロー	3,196	8,685	+5,488	<ul style="list-style-type: none"> ■ 有形固定資産の取得 (△1,690) ■ 有形固定資産の売却 (+8,529) ■ 投資有価証券の売却 (+1,460)
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,414	△6,027	△4,613	<ul style="list-style-type: none"> ■ 長期借入金の返済 (△1,398) ■ 新株予約権付社債の償還 (△4,340)
現金及び現金同等物の期末残高	17,147	22,713	+5,566	

◆ オペレーション改革等による営業キャッシュ・フローの増加および固定資産の売却収入による投資キャッシュ・フローの増加にて、資金繰りは改善

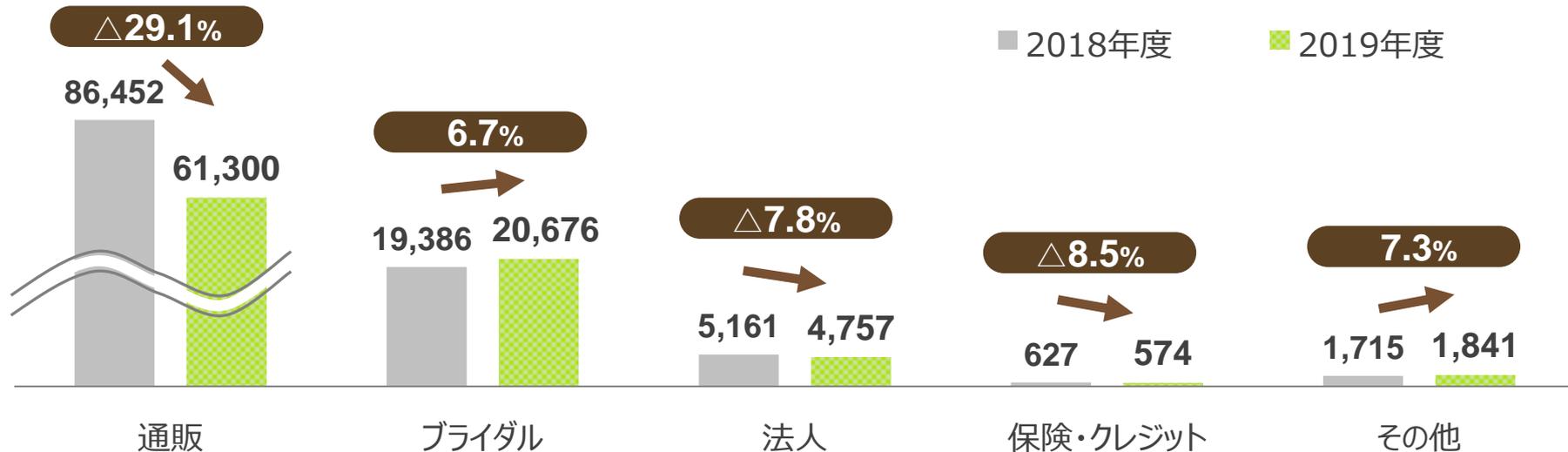
◆ 十分な運転資金は確保されており、資金繰りの懸念はない状況

2 セグメント別概況について

2019年度 連結セグメント別実績（対前年度）

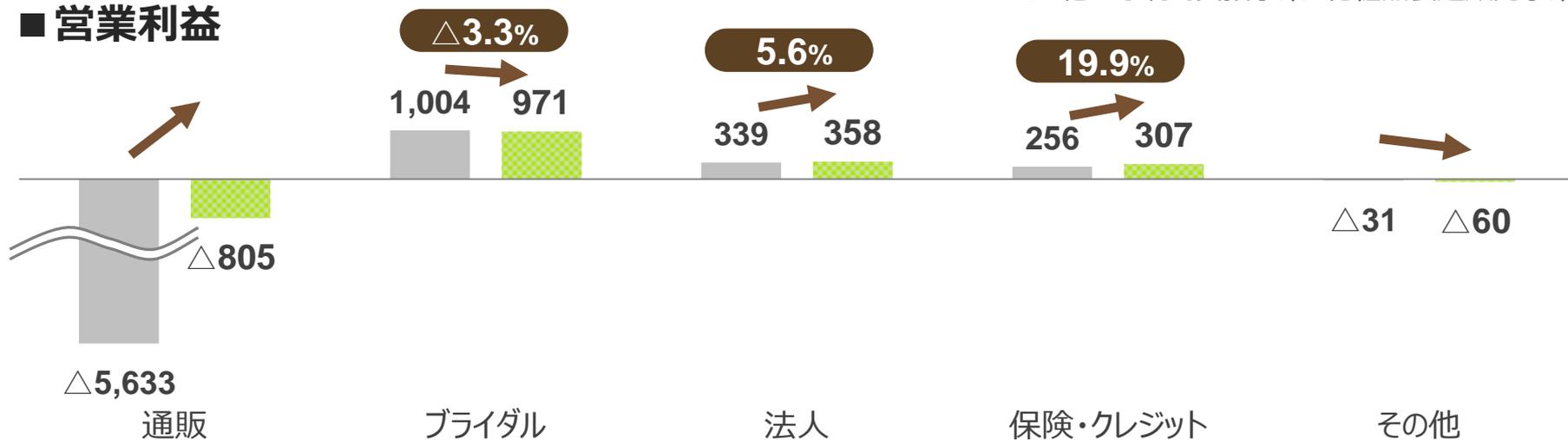
■ 売上高

（単位：百万円）



※その他：子育て支援事業、化粧品製造販売事業他

■ 営業利益



◆ 通販事業にて赤字縮小。ブライダル事業は増収減益。法人事業、保険・クレジット事業は増益

	2018年度	2019年度	増減	要因
売上高 (百万円)	86,452	61,300	△25,152	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業規模適正化により減少 ■ モバコレ等の連結範囲対象外
売上原価率 (%)	61.1	52.1	△9.0	<ul style="list-style-type: none"> ■ 仕入原価率の大幅改善 ■ 在庫評価損・償却の減少
販管費 (百万円)	39,240	30,183	△9,056	<ul style="list-style-type: none"> ■ モバコレ等の連結範囲対象外による減 ■ コスト見直しによる各費用削減
営業利益 (百万円)	△5,633	△805	+4,828	
在庫回転月数 (月)	4.4	3.5	△0.9	<ul style="list-style-type: none"> ■ 仕入枠管理による在庫増抑制
型数 (千型)	130	78	△52	<ul style="list-style-type: none"> ■ カタログ非掲載型を中心に利益・品揃え観点より精査し、型数削減
型あたり売上額 (千円)	490	688	+198	<ul style="list-style-type: none"> ■ 型数削減、カタログ売場面積適正化、販促施策精選・実施
年間購入者数 (万人)	265.0	237.9	△27.1	※ベルメゾン会員のみの集計
年間新規購入者数 (万人)	56.1	56.6	+0.5	

 構造改革により、売上総利益率・販管費は大幅改善。在庫適正化により回転月数は改善
 ⇒会員基盤の再構築が次年度の優先課題

※ 在庫回転月数以下は頒布会事業を除いたベルメゾンの数値

※ 型あたり売上額は型数の重複なしにて算出

	2018年度	2019年度	増減	要因
売上高 (百万円)	19,386	20,676	+1,289	■ 施行件数増及び組単価の上昇
営業利益 (百万円)	1,004	971	△33	■ 鹿児島・新店オープン及び大阪・迎賓館「WEDDING CAMP」リニューアルの費用先行発生等
営業利益率 (%)	5.2	4.7	△0.5	
ゲストハウス数 (店舗)	24	25	+1	■ 鹿児島・新店オープン (2019年1月)
施行件数 (組)	4,868	5,124	+256	
平均組単価 (万円)	373.5	376.2	+2.7	

◆ 施行件数、組単価ともに過去最高水準となり、売上高は200億円を超過

(単位：百万円)

	2018年度	2019年度	増減額	要因
売上高	5,161	4,757	△403	
➤ 業務受託	3,777	3,841	+64	■ 物流・コールセンターの業務受託増
➤ サンプルング	1,100	645	△454	■ アウトバウンド中止による減
➤ ノベルティ	261	259	△1	
➤ その他	22	11	△11	
営業利益	339	358	+18	■ 構造改革による販管費減
営業利益率 (%)	6.6	7.5	+1.0	

◆ 非効率事業の見直し実施により減収も、構造改革による販管費減等にて増益

(単位：百万円)

	2018年度	2019年度	増減額	要因
売上高	627	574	△53	
▶ 保険	572	522	△50	■ 営業ルートの絞り込みによる規模縮小
▶ クレジット	55	52	△3	
営業利益	256	307	+51	■ 構造改革による販管費減
営業利益率 (%)	40.8	53.5	+12.7	

◆ 保険にて、ブライダル事業との連携や子育て世代へのアプローチなど新たな営業手法のテストを実施。次年度、本格稼働を予定

通販 事業

再成長に向け、事業構造改革を実行

再成長のシナリオづくりと種まき。オペレーション改革と顧客接点の再構築への取り組み

❖ オペレーション改革による収益体質の改善と効果の発現

- ❖ 在庫最適化ルールの策定・運用が定着。余剰在庫発生 of 構造的な抑制を実現
- ❖ 商品型数・カタログ・品揃えの見直しにより、事業規模を最適化

❖ 子育て、自分磨きを中心とした主要お客様に対するマーケティングの見直し

- ❖ ベルメゾン新ブランドスローガン「愛、のち、アイデア。」を策定
「#7秒ハグ」のTVCM、WEBCMを全国展開
- ❖ 50代後半～女性向けジャンル横断型カタログ「花笑むとき」創刊
- ❖ カatalogとWEBとのコンテンツ連動アプリ「カタログプラス」を配信

❖ 集客ルートが多様化に向けた新市場の開拓

- ❖ 「楽天」、「Amazon」、「Yahoo!」等、外部モール出店拡大・強化
- ❖ 中国市場におけるPB商品の販売拡大に向けた取り組み強化
- ❖ 出産・育児カタログの産院設置の再強化



BELLE MAISON

花笑むとき



ブライ ダル 事業

都市型・郊外型を組み合わせた新規出店・改装で事業を拡大

- ◆ ディアーズ・ブレイン：1月「THE BAYSUITE SAKURAJIMA TERRACE」（鹿児島）をオープン
- ◆ プラネットワーク：5月「迎賓館 WEDDING CAMP」（大阪府：千里万博）を改装オープン



※1月OPEN
「THE BAYSUITE SAKURAJIMA TERRACE」



※5月改装OPEN
「迎賓館 WEDDING CAMP」

子育て 支援

新園の開園と、「学童保育事業」の開始による周辺事業の拡大

- ◆ 4月 東京都台東区と杉並区にて認可保育所2施設を開所
- ◆ 4月 大阪市北区で民間学童保育事業をスタート
- ◆ “笑顔でつなぐ。ママと子どもと、地域と未来” をコンセプトに子育て支援事業を展開



※4月OPEN 杉並区
「えがおの森保育園 あさがや」



えがおの芽 学び舎



※4月OPEN 大阪市北区
「えがおの芽 学び舎 どうしん」

3 2020年度 連結業績予想について

中期計画 2 年目を迎え、再成長へ向け、収益基盤のさらなる強化とともに 千趣会ならではの提供価値による差別性の確立と、経営基盤強化のための投資を継続して実施

グループ全体で収益基盤のさらなる強化と千趣会ならではの提供価値を確立

通販事業

- ❖ 会員基盤の再構築
(継続投資による効果の発現を目指す)
- ❖ 商品力・提案力の強化
- ❖ オペレーション改革

ブライダル事業

- ❖ ディアーズ・ブレイン、プラネットワーク、ワタベウエディング それぞれの強みと有機的な連携で市場を開拓

法人事業

- ❖ 営業力強化による業務基盤の再構築

その他／子育て支援

- ❖ 付加価値を追求した学童保育等の周辺事業の展開を模索

保険・クレジット事業

- ❖ ライフステージに合わせた商品提案の強化

シナジー
強化

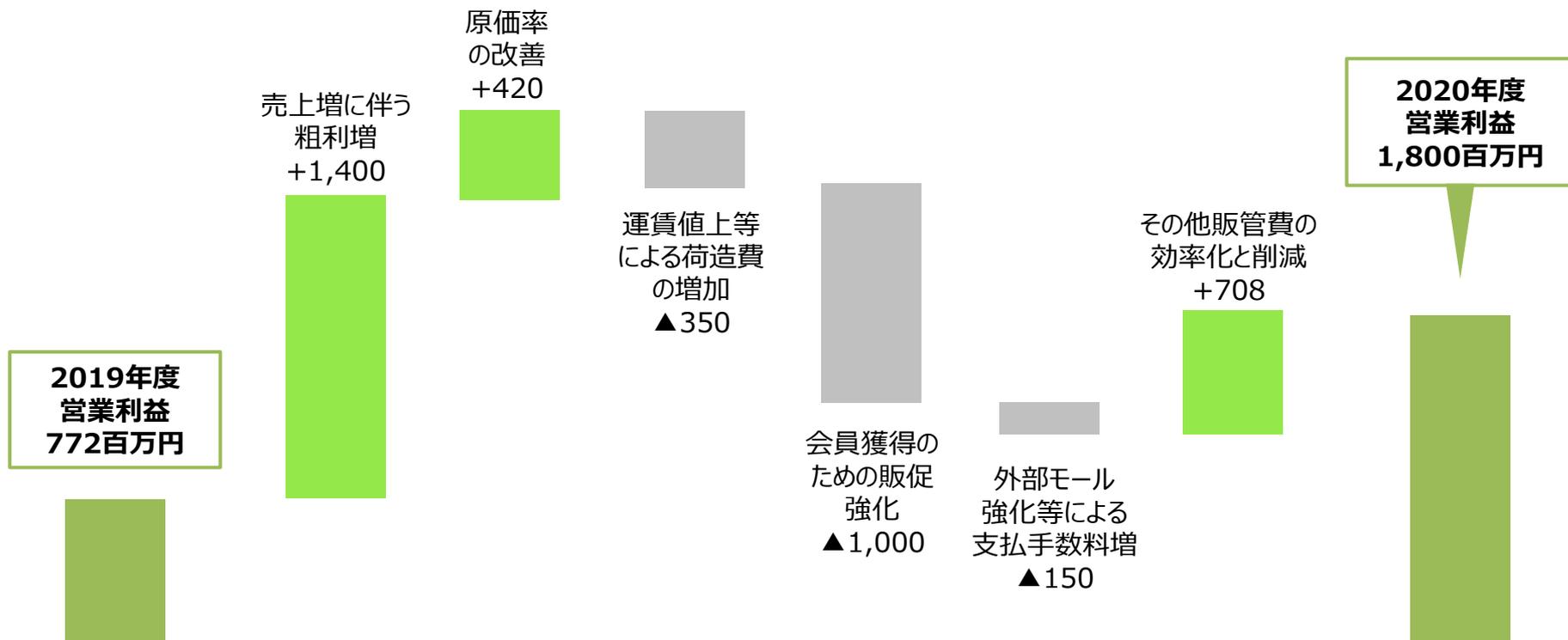
経営基盤強化のための投資を継続して実施

（単位：百万円）

	2019年度		2020年度		対前年	
	実績	売上比	予想	売上比	増減額	売上比 差異
売上高	89,150		92,000		+2,850	
売上原価	43,969	49.3%	45,000	48.9%	+1,031	△0.4pt
売上総利益	45,180	50.7%	47,000	51.1%	+1,820	+0.4pt
販管費	44,408	49.8%	45,200	49.1%	+792	△0.7pt
営業利益	772	0.9%	1,800	2.0%	+1,028	+1.1pt
経常利益	1,418	1.6%	2,000	2.2%	+582	+0.6pt
親会社株主に帰属する 当期純利益	8,182	9.2%	2,200	2.4%	△5,982	△6.8pt

- ◆ 商品力・外部モール強化・顧客関係強化等による売上高増
- ◆ 事業構造改革の継続的な取り組みと効果の発現により、増収増益を見込む

金額単位：百万円

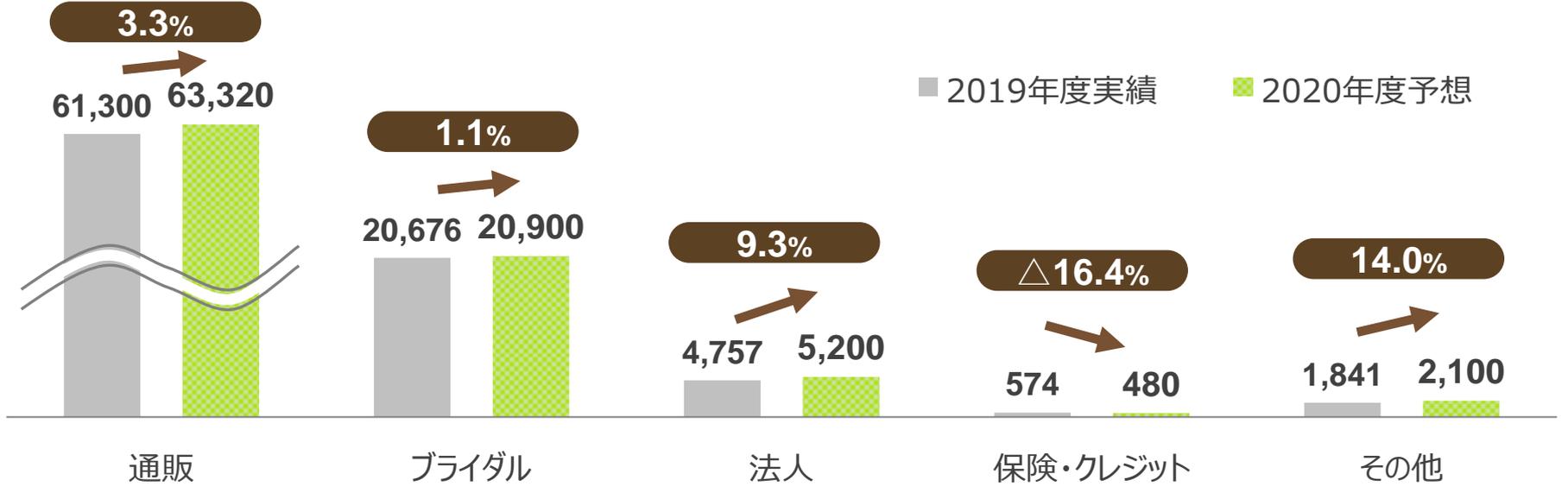


◆ グループ全体での売上高増加と、構造改革の継続的な取り組みによる売上総利益率等の改善により、営業利益18億円を目指す

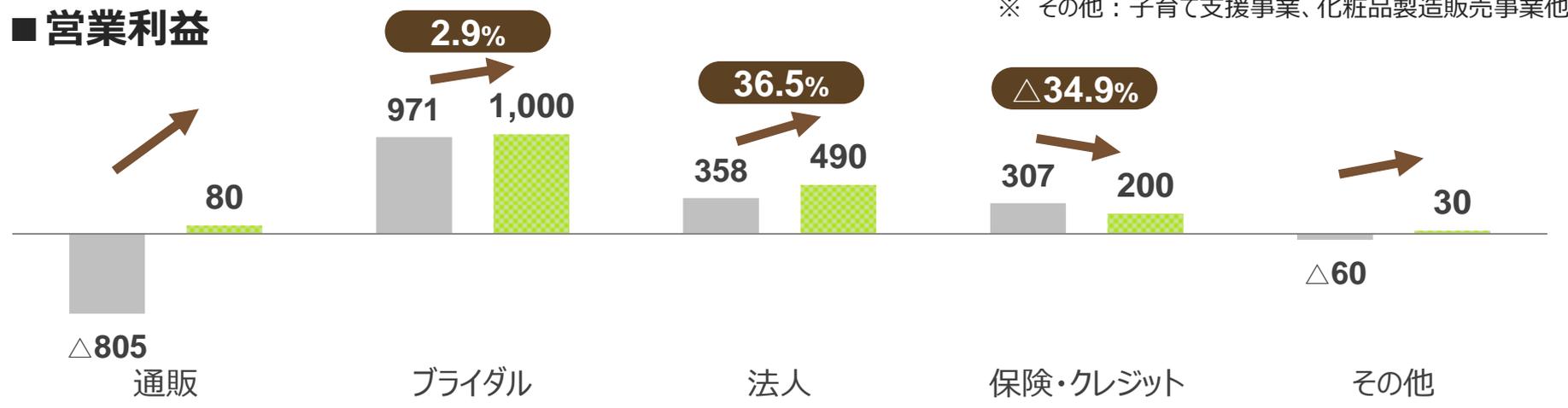
◆ 再成長に向けた会員基盤拡大へ、通販事業中心に会員獲得・維持のための販売促進費を投下

■ 売上高

(単位：百万円)



■ 営業利益



◆ 通販事業の売上高増・営業黒字化を見込む

4 2020年度の取り組みについて

■ 通販事業の再成長へ向けた、経営基盤強化への取り組み

会員基盤の 再構築

お客様に継続して購入いただける
会員プログラムの構築に向けた投資

商品力・ 提案力の 強化

オリジナル商品の「開発力」・「提案力」強化、
お客様視点での品揃え最適化

オペレーション 改革

継続的な「売上総利益率改善」と
「コスト最適化」の実現に向けた
オペレーション改革

会員基盤の再構築

お客様に継続して購入いただける会員プログラムの構築に向けた投資

- ❖ 会員数の下げ止めにに向けた各種施策テストを行い、有効な施策を見極め、上期を中心に本格展開を計画
- ❖ お客様のニーズ・ライフスタイルに即したジャンル横断カタログによるアプローチ強化と、カタログ配布の最適化による適時・適量のアプローチを実現
- ❖ アナログ・デジタル連携の集客モデルの構築

◎ **個々のお客様 × タイミング** : ECでの来店やカタログ配布、そして購買スタイルを意識した会員プログラムの構築



◎ **「働きママ」「自分磨き」「50代向け」** : ライフスタイルやライフイベント、年代ならではのニーズなど、おひとりおひとりのライフスタイルにもっと寄り添うカタログへ



妊娠・出産・子育て
妊娠～育児期を
情報とモノで応援



トータル提案型
オールジャンル、ベストバイを
セレクトして提案



ライフスタイル提案
日々の暮らしと自分を
磨ききっかけをつくる



50代向け
自分らしさに向き合い
もっと暮らしに輝きを

商品力・ 提案力の 強化

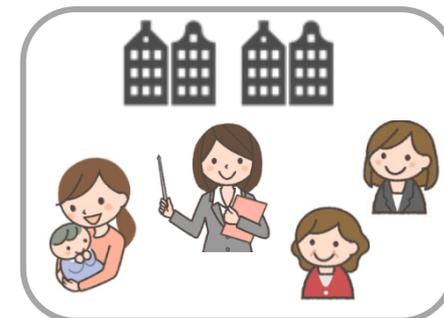
オリジナル商品の「開発力」・「提案力」強化、お客様視点での品揃え最適化

- ❖ 新規会員増、復活会員増に繋がる看板商品育成
- ❖ 取引先様との情報共有・連携強化による商品力の強化
- ❖ ブランドスローガンに合わせて品揃えや媒体・顧客コミュニケーションを再整理



BELLE MAISON

千趣会ならではの提供価値



お客様のライフステージ
お客様のニーズ・インサイト

オペレーション 改革

継続的な「売上総利益率改善」と「コスト最適化」の実現に向けたオペレーション改革

- ❖ 2019年度策定の在庫適正化ルール運用の徹底強化による余剰在庫の削減
- ❖ KPI管理の徹底強化による売上総利益率の改善
- ❖ 全社挙げて「コスト最適化」の取り組みを継続

■ グループ全体で強固な収益基盤の構築と成長を実現

ブライダル

- ❖ 旅行事業を行うグループ会社「コンパクトシーク」との連携強化により、ブライダル店舗での営業体制を整備。ハネムーンの受注拡大を推進
- ❖ ディアーズ・ブレインとワタベウェディングとの連携により、海外挙式帰国後のパーティ事業「Dears Produce TOKYO」を強化
- ❖ お客様のニーズに合わせたリニューアル等既存事業の収益基盤を強化
- ❖ 提供サービスの一部内製化を通じた商品力強化と原価率の低減
- ❖ 営業支援システムの本格稼働による営業スタッフの事務作業負荷軽減、2019年から実施のワンダーワーク制度（育児・介護休業制度等）の利用促進等を通じた働きやすい環境整備の推進

COMPACT SEEK[®]

Dears Produce
TOKYO

WONDER
WORK

保険・ クレジット

- ❖ ライフステージ別「お役立ちBOOK」訴求によるプル型顧客アプローチを本格稼働
- ❖ 新郎新婦へ向けたライフプラン作成相談など、お客様のライフイベントに合わせた商品提案強化
- ❖ 子育て世代のお客様との新たな接点開発の強化



■ グループ全体で強固な収益基盤の構築と成長を実現

子育て支援

- ❖ 関東・関西を中心にした、認可保育所の継続的な新園開発
- ❖ 民間学童保育施設の安定運営と、新規施設の開発
- ❖ 全国約40,000施設の幼稚園教諭や保育士に向けたカタログ『えがおのせんせい』創刊
- ❖ さらなる子育て周辺事業の拡大模索

保育事業



学童事業



周辺事業



法人事業

- ❖ 物流センターのスペース効率の見直しと庫内管理システムの刷新により物流受託を拡大
- ❖ 通販事業における商品販売履歴に基づいたノベルティ商品の開発、販売の強化
- ❖ 通販フルフィルメントを中心としたセミナーやイベントでの営業活動を強化
- ❖ 外部との業務提携によるサービスメニュー拡大により収益基盤の模索

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。



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。
今一度、お客様志向の原点に立ちかえり、事業構造の抜本的改革を成し遂げます。

配当予想

当社グループは、経営基盤の強化を図ると共に、株主各位に対しましては配当性向を考慮し安定的な配当の維持及び業績に応じた適正な利益還元を基本としておりますが、2017年12月期以降は、経営の安定性・安全性の観点より自己資本の拡充を優先課題として、無配を継続しておりました。

2019年12月期末の配当予想につきましては、上記方針を踏まえ当初未定としておりましたが、当期の業績動向や今後の財務状況等を総合的に検討いたしました結果、期末配当予想を1株当たり2円に修正し、復配する予定といたしました。

次期配当金につきましては、業績予想や今後の財務状況等を踏まえ、1株当たり中間配当は2円、期末配当金も2円の年間配当金4円を予定しております。

決算発表日程（予定）

- 第1四半期決算発表 **5月1日（金）**
- 第2四半期決算発表 **7月30日（木）**
- 決算説明会（東京） **7月31日（金）**
- 第3四半期決算発表 **10月30日（金）**

当決算発表資料記載内容のうち、将来予想は本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の業績は、今後様々な要因によって予想数値と異なる可能性があります。