



# 2012年12月期 決算説明会

(株)ニッセンホールディングス

2013年2月1日

## <目次>

---

1. 中期経営計画の振り返り
  2. 2012年12月期決算の振り返り
    - 1) 2012年12月期決算概要 経常利益の前年対比
    - 2) 2012年12月期トピックス
    - 3) 2012年12月期成果と課題
  3. 2013年12月期 通期業績予想
    - 1) 2013年12月期連結売上と利益予想
    - 2) 2013年12月期の各セグメントの計画と重点課題
  4. 財務数値サマリー
  5. 資本政策と配当方針
-

## 1. 中期経営計画の振り返り

### 中期経営戦略

「不況下でも、堅実で持続的成長をできるしくみ構築」

(1) 通販事業モデルの“磨き上げ”

(2) 通販コア周辺領域での新規事業展開

(3) グループ事業の構造改革とシナジーカアップ

(4) 成長とリスクに対応できる財務基盤の強化

通販事業

卓越したオンリーワン通販モデル  
(総合SPAの価格力とネットとカタログ融合モデル)

新規事業

成長市場への進出  
(コアコンピテンスを活かし、提携やM&A実施)

グループ

構造改革とシナジー力  
(収益モデルの構造変換とグループ力活用した再成長)

財務基盤

成長を支える財務基盤  
(格付けシングルAを視野に入れた基盤強化)

売上

1,500億

経常利益

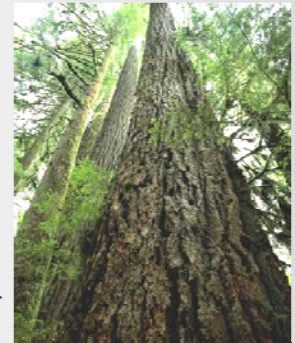
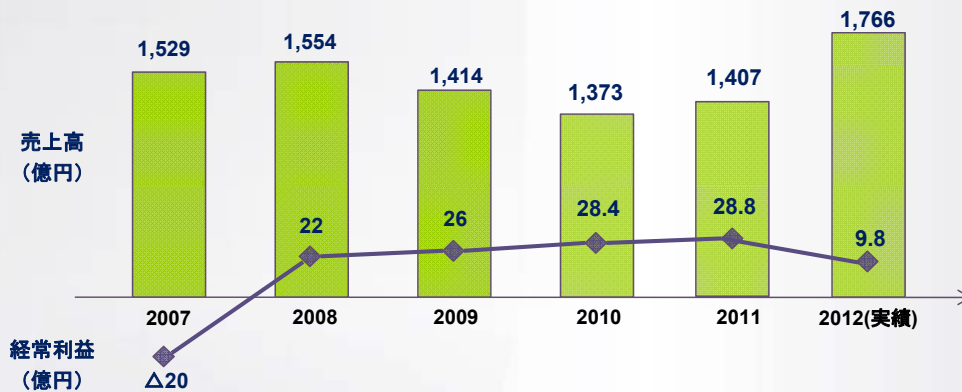
60億

ROE

12%

自己資本比率

40%以上



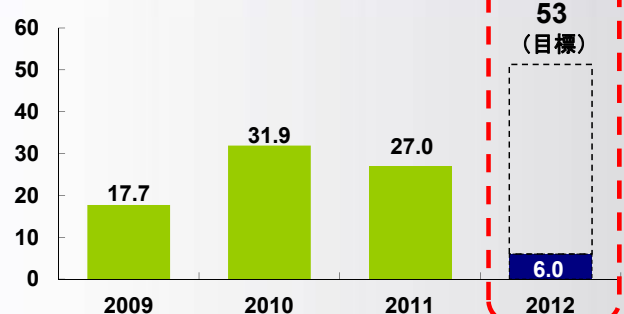
売上高

(単位: 億円)



営業利益

(単位: 億円)



経常利益

(単位: 億円)



自己資本比率

(単位: %)



- ✓ シャディの完全子会社化により売上高は中期経営計画達成。
- ✓ ニッセンの売上減少やシャディのシステム入替時の混乱等により営業利益・経常利益は未達。

**【数値面の総括】**

2012年度にシャディの全株式を取得することで売上は達成したが、利益面は、ニッセンにおいて原価率・カタログシステム費率の悪化、シャディにおいては想定を上回るシステム入替時の混乱等によって利益を圧迫、最終年度の計画に届かなかった。

**【打ち手の総括】**

ニッセンビジョン2012では、これからのネット社会に対応するため、スマートフォンを用いたソリューション開発やカタログとWEBの融合を図り、不況下での堅実な成長を目指してローコスト体質を目指したが、季節変動への対応、ビジネスの基盤となる品質・サービス面での課題、競合先との差別化等、変化に対する対応で課題が残った。

**【今後の方向】**

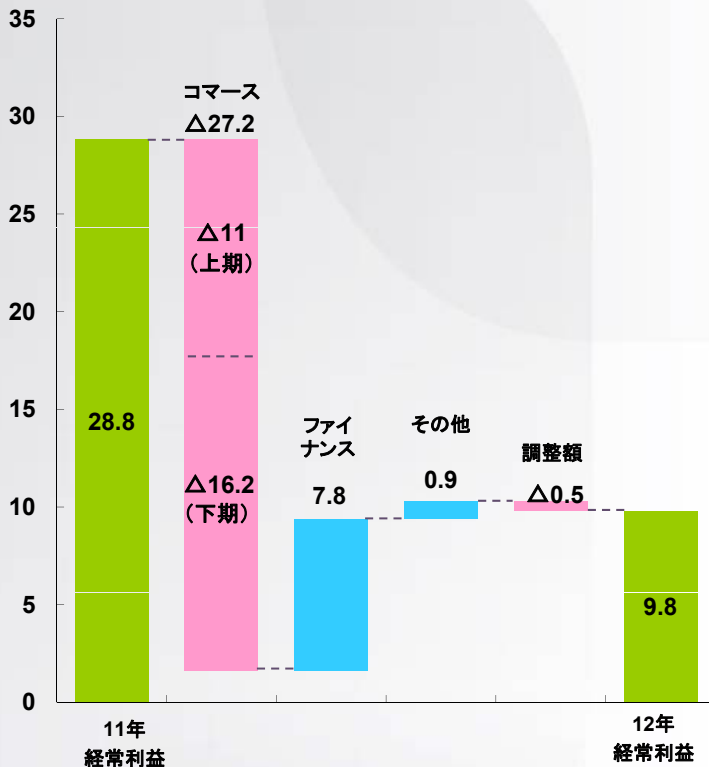
単年度ごとの積み上げではなく、あるべき姿を明確にし、不連続な経営環境下で羅針盤となるべき指標を伴った新中期経営計画を3月中旬に発表する予定。

## 2. 2012年12月期決算の振り返り

- 1) 2012年12月期決算概要 経常利益の前年対比
- 2) 2012年12月期トピックス
- 3) 2012年12月期成果と課題

前年対比増減

(単位:億円)



【前年対比増減要因】

●コマース事業

- ✓ 上期は受注比売上率の低下に伴う売上高の伸び悩みに加え、システム投資に伴う減価償却費の増加等で11億円の減益。
- ✓ 下期はシャディ関連連結3社の業績を連結し売上高は大幅に増加したものの、同社のシステム入替の混乱に伴い期間損失が発生。ニッセンにおいてはプロモーションコストの抑制や、残暑の影響で秋物商品が苦戦したこと等により売上高が減少し、また、質的改善を重視してQSC※向上のための費用が発生し前年と比べて16.2億円の減益。

※QSCとは

Quality商品品質、Serviceサービス品質、Clearness分かりやすさ

●ファイナンス事業

- ✓ 保険代理店事業は、新規顧客からもたらされる手数料の増加等で売上高は前年を上回り、加えて顧客獲得手法を見直し効率を改善したこと等により前年に比べて増益。
- ✓ クレジット事業においては、利息返還請求が引き続き減少傾向にあり、また、貸倒関連費用も大幅に減少し、対前年と比べ持分法による投資損益が大きく改善。

●その他事業

- ✓ (株)ニッセンシェイプファンデの全株式を売却して第3Qより連結対象外となったことから減収、利益面はコスト管理を強化するなど前年より改善。

- ✓ UCCホールディングス株式会社との資本・業務提携及びシャディ株式会社の完全子会社化、売上規模が1.6倍に拡大
- ✓ 事業発展および競争力強化にむけてカルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社との包括業務提携
- ✓ 顧客満足向上とロジスティクスの効率化推進のため、Amazon.co.jp (アマゾン)との大型商品ロジスティクスに関する協業の基本合意
- ✓ ネットとリアルの融合を図った店舗事業の拡大として、スマイルランド渋谷店・スマイルランド千葉店をオープン
- ✓ 高付加価値を追求した戦略商品として、日本人有名デザイナーとのコラボレート商品をシーズンごとに展開
- ✓ シニアマーケットへの本格的参入に向けて、シニアカタログの発行・シニアファッションショーの開催



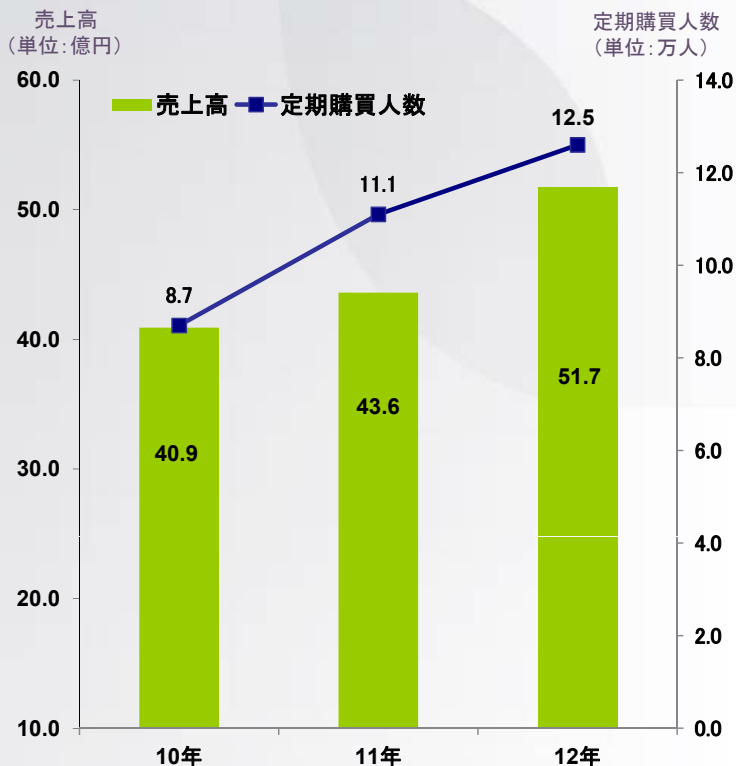
成果

- ◆ シャディ関連事業のグループ化
- ◆ 単品通販事業の拡大
- ◆ BtoB事業の伸長
- ◆ BRANDELI事業の成長
- ◆ QSC活動による事業や商品・サービス品質の改善
- ◆ スマートフォン売上の堅調な増加
- ◆ ローコストマネジメントの徹底による固定費の削減
- ◆ ファイナンス事業における収益性改善

課題

- ◆ シャディ関連事業の早期収益改善
- ◆ 更なるお客様満足を高めるためのQSC活動の継続
- ◆ ネットマーチャンドライジングの大幅な改善と、カタログ発行方式の見直し
- ◆ 送料の無料化対応など配送サービスの強化
- ◆ 自己資本比率の改善

成果 単品通販事業の拡大



● 売上ボリュームのある商品

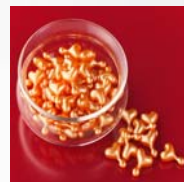


スーパーモイスト・コラーゲンシリーズ



ブロッコメガバリア

● 売上伸び率の高い商品



B-プログラム30days  
夜用カプセル美容液

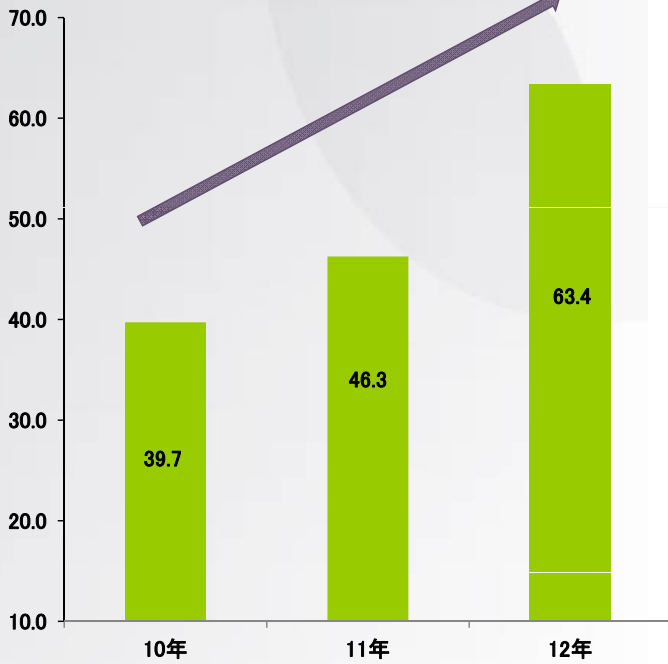


ヒアルロン酸160

● 新たな顧客層<シニア男性>獲得をしている商品



売上高  
(単位:億円)



nissen, BTOB  
LIGHT UP YOUR LIFE

新しくなったニッセンのビジネスサポートブランドです。

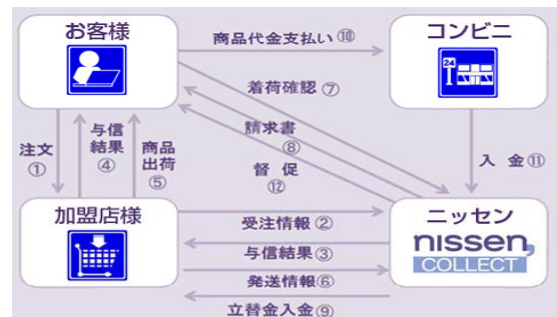
あらゆる事業課題に、ニッセンだからできること

<p>プロモーションサポート</p> <p>商品情報 DM 代行</p> <p>Web 広告 カタログ 作成</p>	<p>テレマーケティングサポート</p> <p>Web 広告 集客</p> <p>お問い合わせ 集客</p>	<p>フルフィルメントサポート</p> <p>物流 変更 倉庫 管理</p> <p>梱包 代行 輸送 代行</p>	<p>法人向け商品購入サービス</p> <p>大量 購入 納品 代行</p> <p>納品 代行</p>
--	--	---	---

◆ 新規顧客獲得 ◆ 顧客満足度向上 ◆ コスト削減 ◆ 会社名義で商品購入

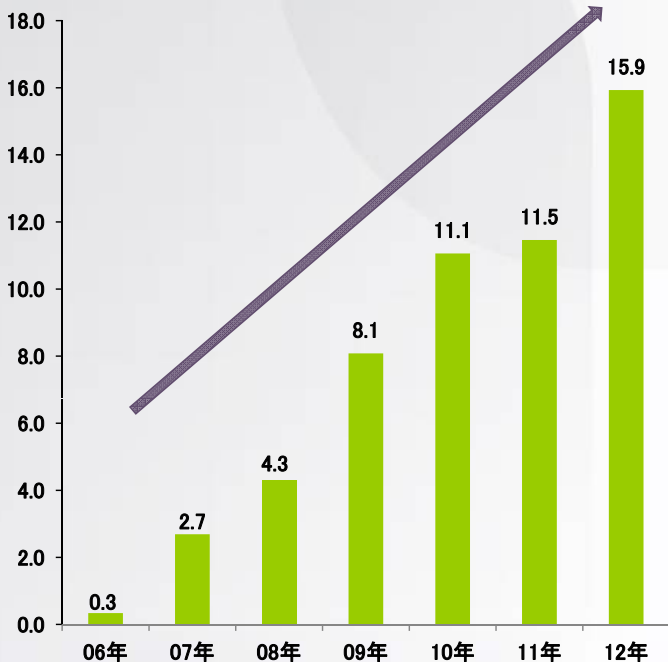
個人向け販売(ネットショッピング)なら

@払い nissen, COLLECT



● ネット上のファッションアウトレット  
BRANDELI事業の受注額の推移

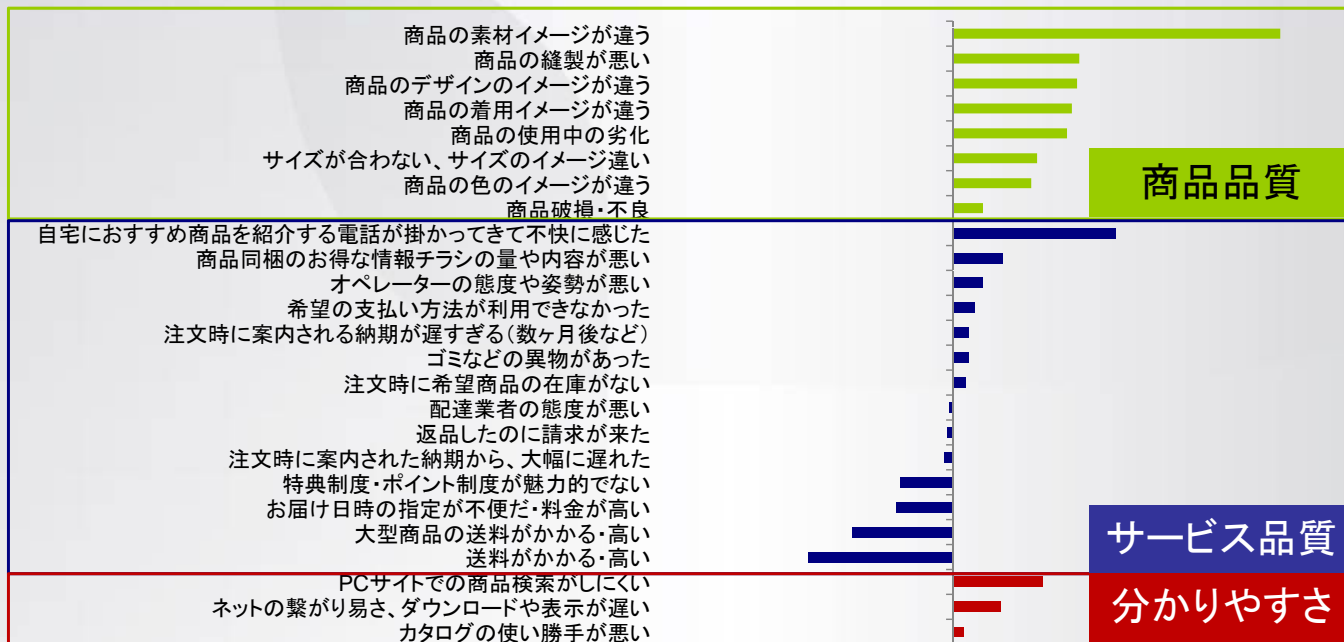
(単位:億円)



イチオシブランド

<p>tricot tricot NEW! ニット&amp;羽織系 NEW</p> <p>tricot tricot</p> <p>👁️ かわく見る</p>	<p>doll up oops NEW! ワンピース新着</p> <p>doll up oops</p> <p>👁️ かわく見る</p>	<p>GRADE オススメ! 上質コート&amp; スーツ</p> <p>GRADE BY TOKYO STEEL</p> <p>👁️ かわく見る</p>
<p>DRWCYS NEW! パーカー&amp; カットソー新着</p> <p>DRWCYS magic again</p> <p>👁️ かわく見る</p>	<p>K NEW! コート&amp; ジャケットetc 新着</p> <p>K</p> <p>👁️ かわく見る</p>	<p>CLEAR IMPRESSION NEW! 春物新着</p> <p>CLEAR IMPRESSION</p> <p>👁️ かわく見る</p>

● QSC活動による離脱要因の改善効果(お客様の声)

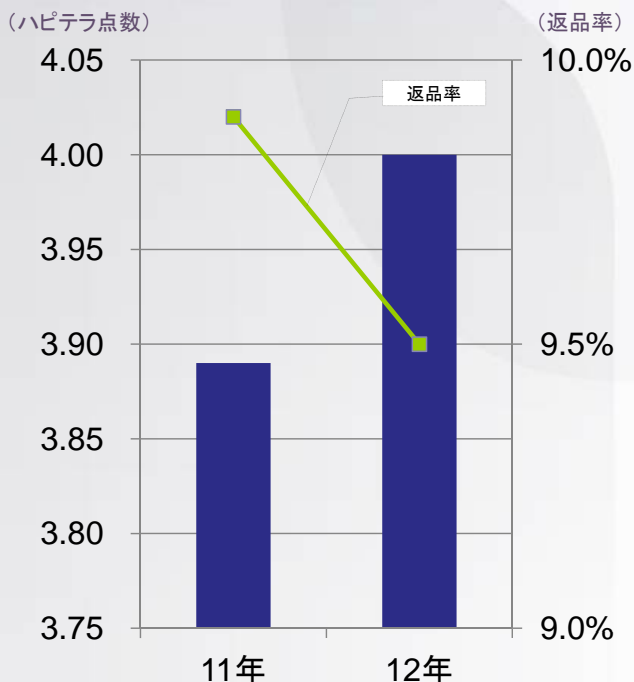


※外部機関のアンケートを集計(2012年VS2011年)

悪化 ← → 良化

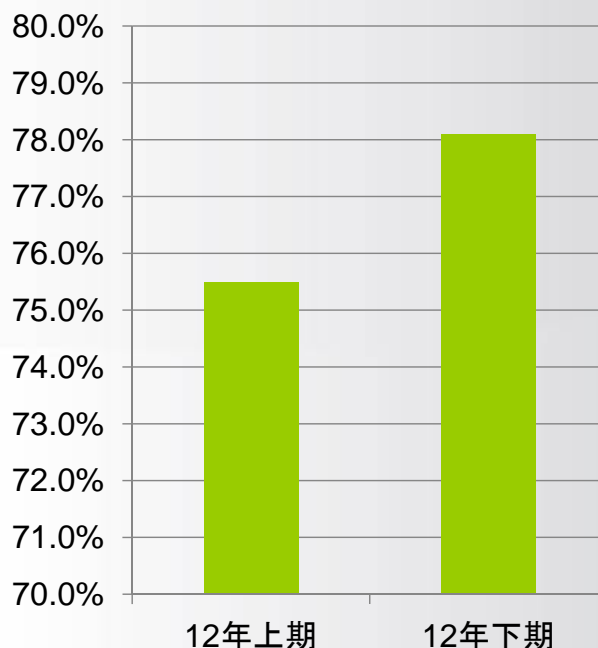
- ✓ お客様の声の分析により、商品品質(Q)、分かりやすさ(C)は着実に改善。
- ✓ サービス品質(S)については、“ポイント制度”及び“送料”が改善課題。

● ハピテラ点数の良化



※ハピテラとは、ニッセンが運営するコミュニティサイトです。

● 対受注比売上率の良化

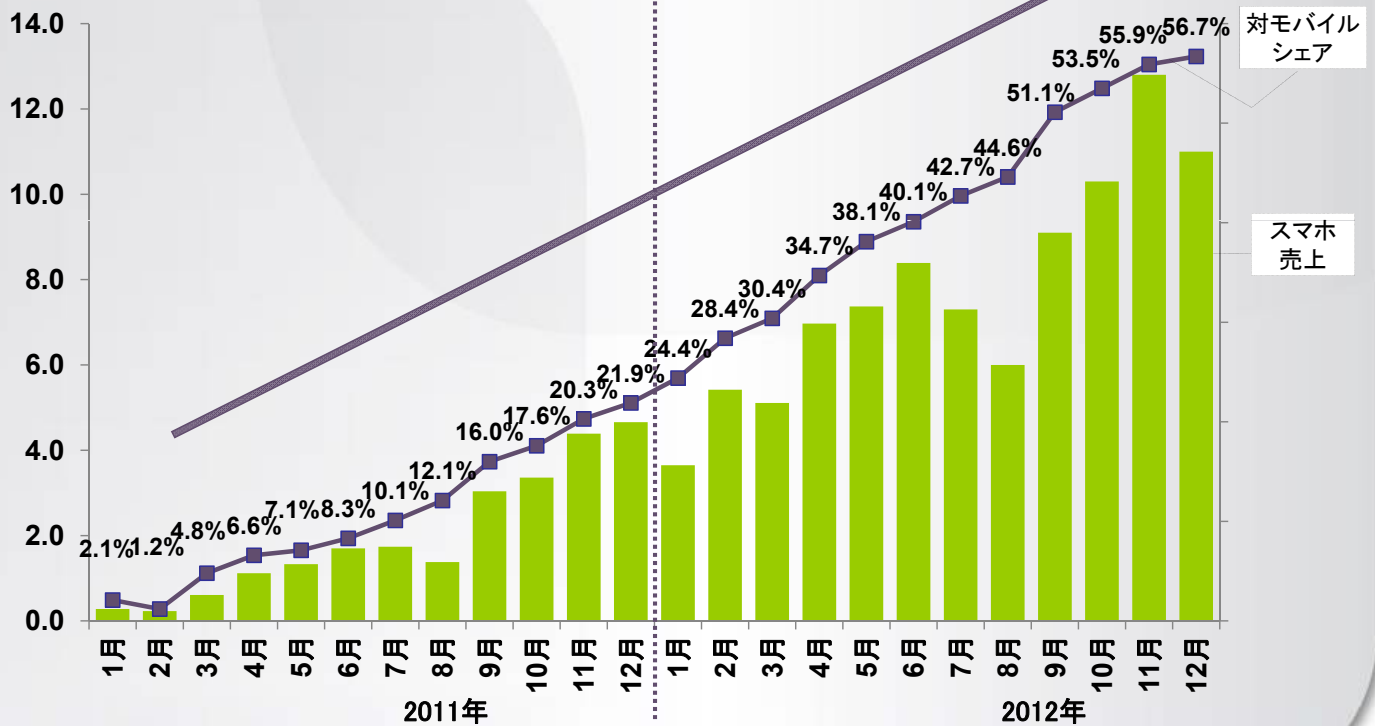


※対受注比売上率とは「総受注額」に占める「総受注額から取消・廃番・返品を差し引いた売上額」の割合。



● 2011年1月～2012年12月スマートフォンの月別売上高と対モバイルシェア

(単位: 億円)



✓ スマートフォンの普及に伴い、売上高及び対モバイルシェアは順調に推移。

### 3. 2013年12月期 通期業績予想

- 1) 2013年12月期連結売上と利益予想
- 2) 2013年12月期の各セグメントの計画と重点課題

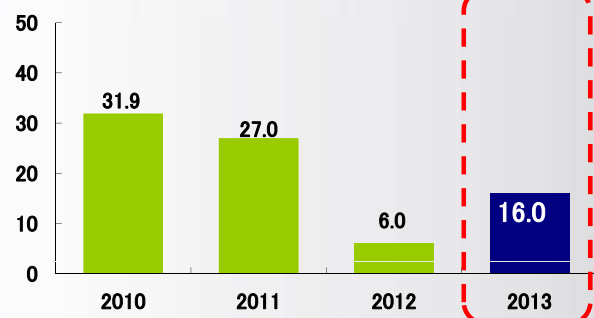
## 売上高

(単位: 億円)



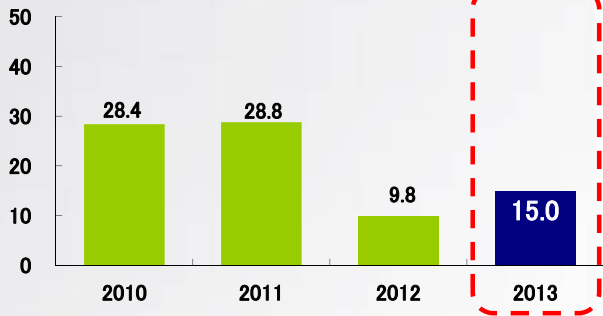
## 営業利益

(単位: 億円)



## 経常利益

(単位: 億円)



## 自己資本比率

(単位: %)



- ✓売上高はシャディ関連連結3社をフル連結することにより大幅に増加
- ✓ニッセンの利益改善・シャディの利益貢献幅はまだ少なく利益回復は緩やか

## 2013年12月期

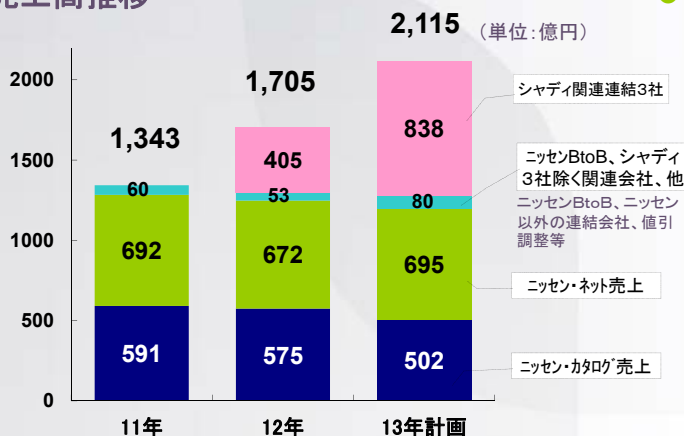
### 各セグメントの計画と重点課題

- ・ コマース事業セグメントの計画と重点課題
- ・ ファイナンス事業セグメントの計画と重点課題

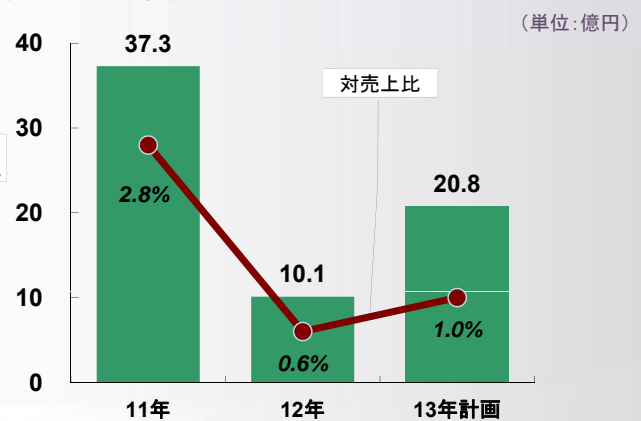
## ・ コマース事業セグメントの計画と重点課題

## コマース事業セグメントの売上・利益の状況

### ● 売上高推移



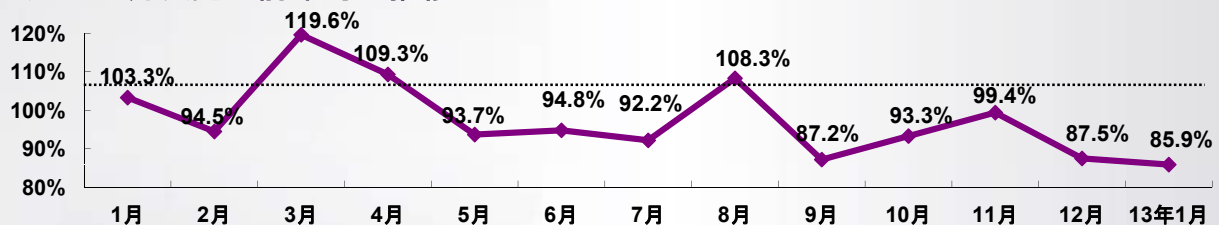
### ● 経常利益推移

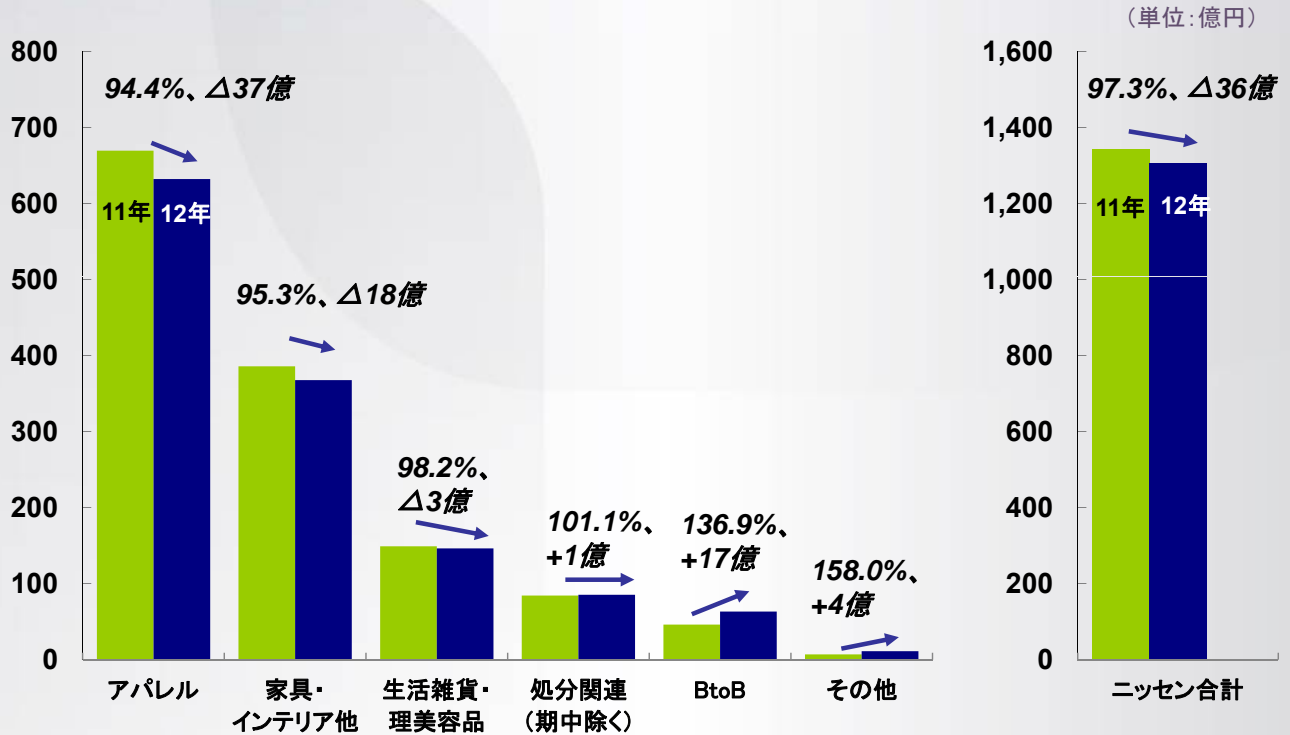


・コマース事業は、(株)ニッセン、(株)通販物流サービス、(株)暮らしのデザイン、(株)nビューティサイエンス及びシャディ関連連結3社(シャディ(株)及び同社の100%子会社である(株)エニシル、スリーハート・コーポレーション(株))、で構成。

・シャディ関連連結3社のP/Lは、2012年度第3四半期より連結対象となっております。

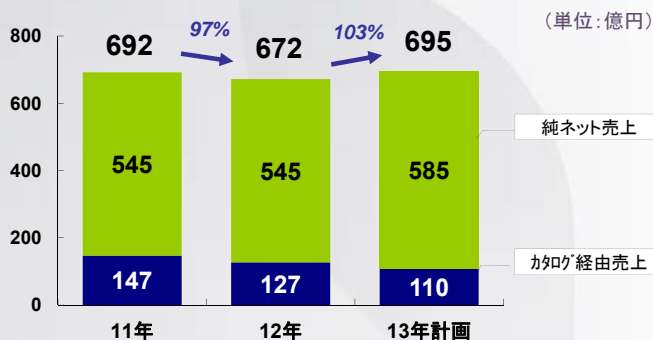
### ● ニッセン 月次売上前年対比推移



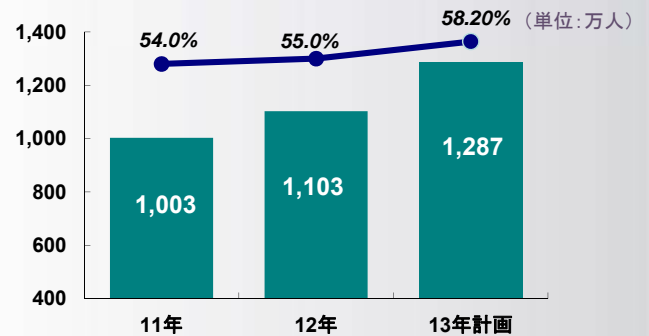


ニッセン:インターネット経由の売上状況

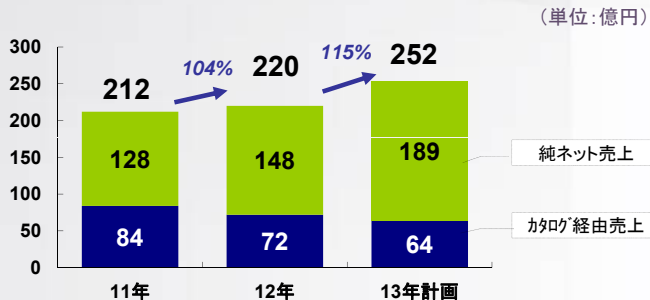
● インターネット経由の売上高(モバイル経由を含む)



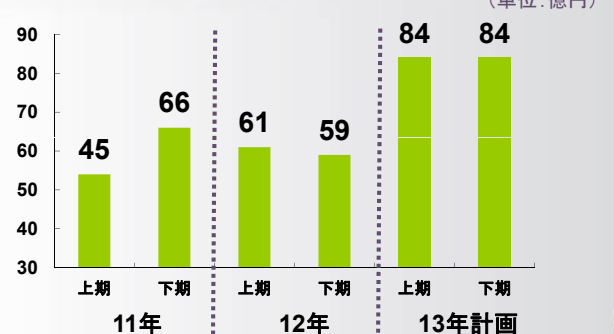
● インターネット会員数、売上シェア(カタログ売上対比)



● 内、モバイル経由の売上高(スマートフォンを含む)



● ネット限定商品の売上高推移



※純ネット売上は、インターネットカート経由の売上  
※カタログ経由売上は、カタログ申込番号のインターネット入力による売上

✓ プロモーションコストを抑制したこと等によりカタログ経由の売上高が減少したものの、インターネット会員数は順調に増加。

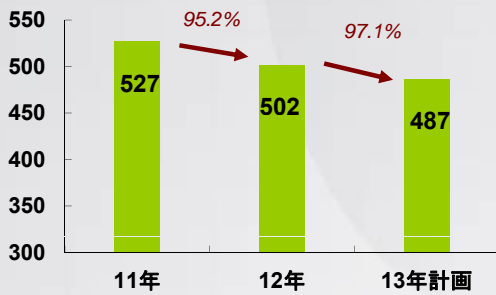
※13年計画については、送料無料化キャンペーンの効果により変動する可能性があります。

● 稼働客数

(1年間の売上顧客人数)

売上ベース

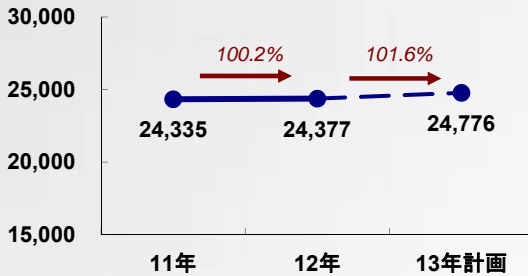
(単位:万人)



● 稼働単価

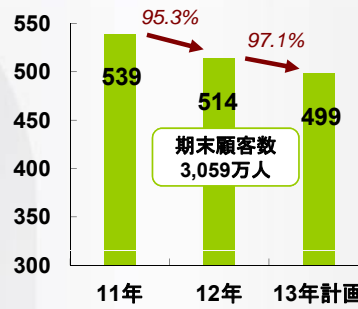
(1人当たり売上累計金額)

(単位:円)



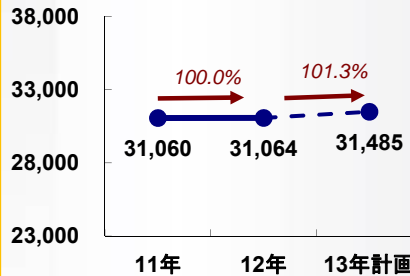
● 稼働客数

(1年間の受注顧客人数) (単位:万人)



● 稼働単価

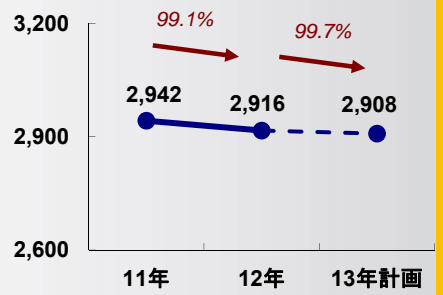
(1人当たり受注累計金額) (単位:円)



● 商品単価

受注ベース

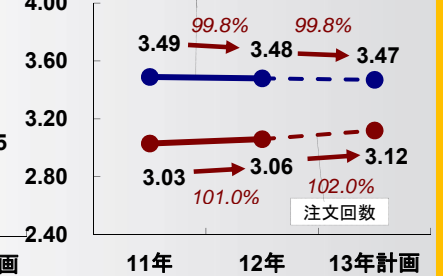
(単位:円)



● 1回注文点数/注文回数

1回注文点数

(単位:点/回)



注文回数

(単位:回)



※13年計画については、送料無料化キャンペーンの効果により変動する可能性があります。

- 顧客満足と事業品質改善のためQSC向上 (Quality商品品質、Serviceサービス品質、Clearness分かりやすさ)を継続
- プロモーションコストの効率化
- スマートフォンのユーザビリティ向上やAR技術等を用いた販売施策の展開
- 送料無料化を始めとした配送関連サービスの強化
- シニア層の更なる拡充
- 株式会社Tポイント・ジャパン<sup>\*</sup>が運営・提供するTポイントサービス導入に向けての準備

※カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社がTポイント事業を会社分割により分社化し、同事業を承継するために設立された新会社



- ご利用者3000万人突破の感謝をこめて  
“ちょっといい宣言”

これは、私たちニッセンから、大切なお客様へのお約束です。

**ちょっといい宣言1**

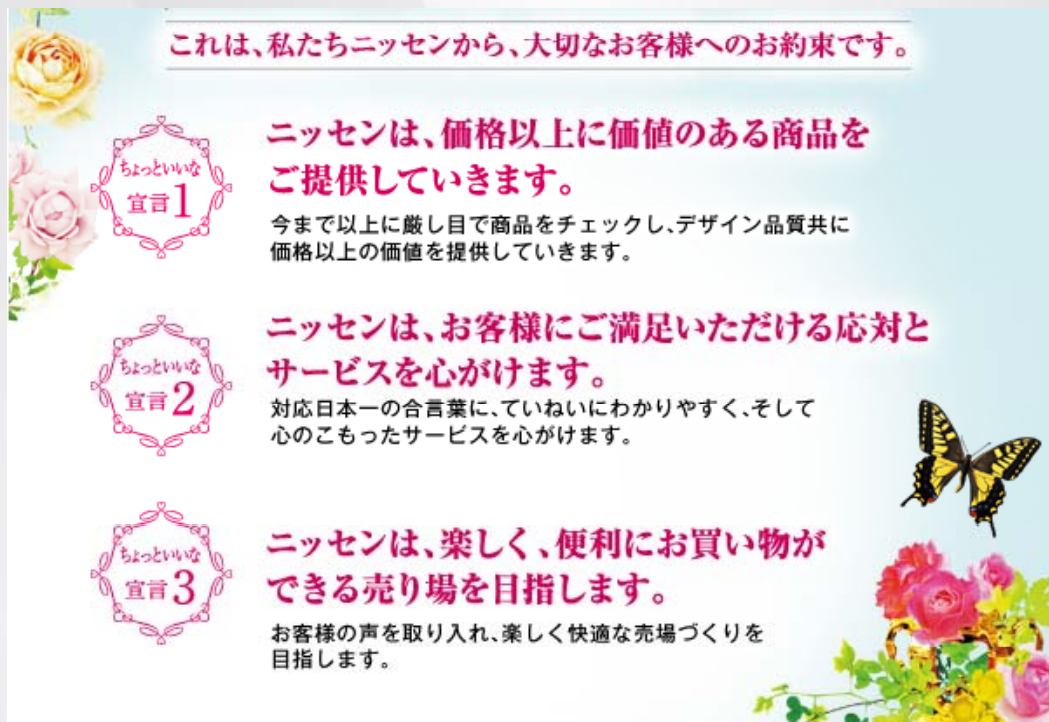
**ニッセンは、価格以上に価値のある商品をご提供していきます。**  
今まで以上に厳し目で商品をチェックし、デザイン品質共に価格以上の価値を提供していきます。

**ちょっといい宣言2**

**ニッセンは、お客様にご満足いただける応対とサービスを心がけます。**  
対応日本一の合言葉に、ていねいにわかりやすく、そして心のこもったサービスを心がけます。

**ちょっといい宣言3**

**ニッセンは、楽しく、便利にお買い物ができる売り場を目指します。**  
お客様の声を取り入れ、楽しく快適な売場づくりを目指します。



- 組立が簡単なクローゼットハンガー
- 120分(15工程)が10分(3工程)に大幅短縮
- 木製家具も部品数・行程数の大幅減少が実現

**工具不要で、すばやく完成!** 組立時間(全サイズ) **約10分**

上棚とフルカバー付の組立簡単クローゼット。

23-81 木製クローゼット  
¥7,990~

実際の組立もNETでチェック! 動画公開! [www.nissen.jp](http://www.nissen.jp)



**before** 扉に蝶番を取り付けて...

**after!** ワンタッチ蝶番採用で扉の取り付けが簡単に。パチン

ドライバーでネジ留め。

※一部対象商品のみ



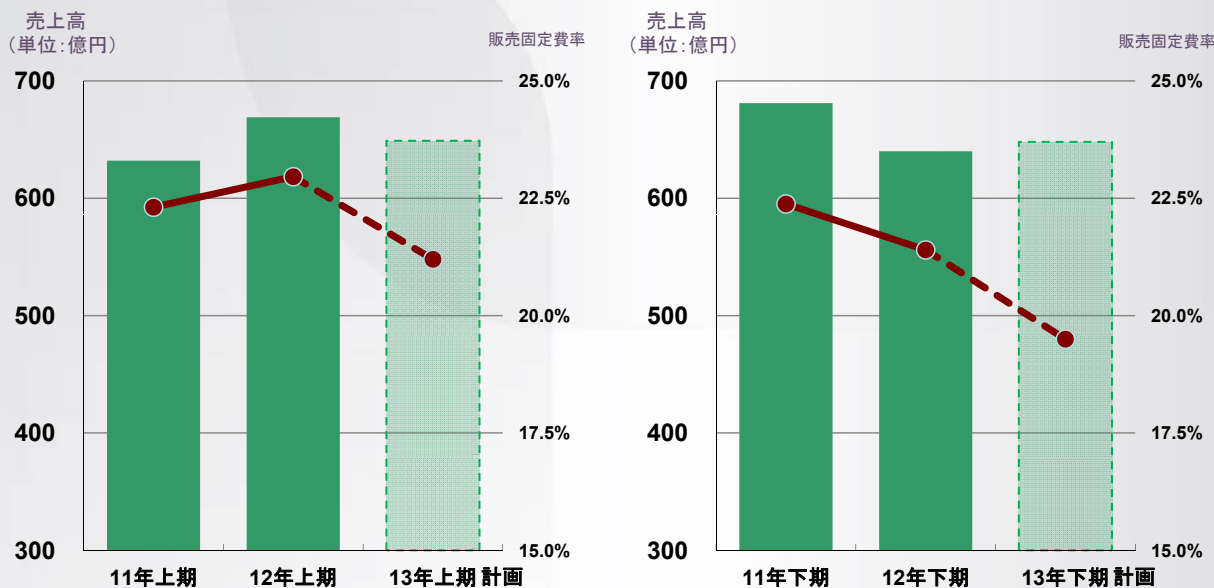
**before** 従来のお届け時

**after!** タボなどの組立部分を本体パーツに取り付けた上でお届けします。

細かな組立に必要な付属品がいっぱい。



● 売上高と販売固定費率<sup>※</sup>の推移(上期・下期)



※販売固定費率とは売上高に対する販売固定費の割合で、販売固定費はカタログ費・新規顧客獲得費及びCM費で構成されております。

✓ 2012年下期からプロモーションコストを抑制したこと等により売上高が減少したものの、販売固定費率は低下傾向にあり販促効率は改善している。

● 送料無料キャンペーン

ネットでのご注文金額3,900円  
以上で、全国どこでも送料無料。  
(2013年6月30日まで)

**ニッセンご利用者数 3,000 万人突破**  
**インターネットでのご注文商品金額 3,900 円以上で、**  
**全国どこでも送料無料**

2013年1月8日  
株式会社ニッセン

■開催時期: 2013年1月8日(水)～4月30日(日)

■無料適用の商品: インターネット(パソコン、携帯電話、スマートフォン)からのご注文で、1個のご注文商品金額が3,900円(税込)以上かつお支払いが同じ場所であること。  
※お支払いが複数の場合や、1件あたりのご注文金額が3,900円(税込)未満となった場合は、送料390円が必要になります。

■無料適用の範囲: 日本全国。ニッセンカタログ及びニッセンオンライン(インターネット)掲載商品です。  
※ファッションブランドアウレシオのBANKOは対象外です。  
※大型家電商品の場合は、1品につき別途送料がかかります。

■各販売店への問い合わせ: 1個のご注文商品金額は個別に割引いたします。

今後ニッセンでは、お客様へのサービス品質の向上に取り組んでまいります。

● カルチュア・コンビニエンス・クラブ  
株式会社との包括業務提携

Tポイントサービスの導入準備。  
リアル・ネット・カタログを横断しながら、リピート率UPを目指す。

**ニッセンとCFCによる包括業務提携について**  
～日本最大級のカタログ通販と日本最大の共通ポイントサービスの融合と進化～

2012年9月28日  
プレスリリース  
カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社  
株式会社ニッセン

株式会社ニッセン(本社:京都府南區、代表取締役社長:宮村豊雄、以下「ニッセン」)と、カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社(東京都中央区、代表取締役社長:CEO・堀田雅樹、以下「CFC」)は、この度、相互の事業発展および競争力強化に向けた包括的な業務提携(以下、「本提携」)について基本合意いたしましたのでお知らせいたします。

CCCが運営するTポイントサービスは、日本人口の3人に1人にあたる4,800万人のお客様が日々利用し、Tポイント獲得企業は約44,000店舗で利用する日本最大の共通ポイントサービスです。Tカードをお持ちのお客様は、TSUTAYA やファミリーマート、ENEOS、近所、Yahoo!ショッピングなどの参加店舗・サービスにおいて、Tカードを提示し、毎週末およびお誕生日にポイントが貯まり、貯まったポイントをお買い物に使用できます。Tカード1枚でご利用いただけます。一方、ニッセンは、日本人口の4人に1人にあたる約3,000万人のF1-F2層を中心とした顧客基盤を有し、カタログ・PC・スマートフォンなどのマルチチャネルを擁して、リアル・ネット・リアルなどのファッションアイテムを中心に豊富な品ぞろえで顧客の買い物をサポートする日本最大級の顧客獲得プラットフォームです。

本提携により、ニッセンは、CCCが運営・提供するTポイントサービスを2013年秋より導入することで、リアルとネットとカタログのマルチチャネルを構築しながら、新たな顧客層の獲得および既存顧客へのリピート率向上を図っていく予定です。Tポイントサービスは、2012年1月に女性会員数が初めて男性会員数を上回り、今後も女性会員の利用拡大が見込まれる中、国内有数の女性顧客基盤を有するニッセンと提携することで、会員層の更なる拡大が可能となります。また、両社は、今後の具体的な提携協議を進め、互いの強みである国内トップレベルの媒体規模・会員基盤を両社が持つという強みを生かして、日本全国のお客様に対する有益なライフスタイル提案力およびお客様ニーズに基づいた最適なサービス提供力を進化させることで、中長期的に両社の顧客獲得向上を貢献してまいります。

全ページ対応ARアプリ

## 「カタログカメラ」

### 【主な特徴】

- ①2013年春号全カタログの全ページAR対応
- ②香里奈360° AR
- ③サービス提供機能
  - －スキャン機能
  - －クチコミ確認機能
  - －値下げ商品確認機能
  - －マイリスト登録機能
  - －通知機能



※詳細は以下のインターネットサイトを参照

ニッセンHDインフォサイト [http://www.nissen.info/ir/pdf/IR\\_13\\_01\\_17\\_2.pdf](http://www.nissen.info/ir/pdf/IR_13_01_17_2.pdf)

Youtube「カタログカメラ」 [http://www.youtube.com/watch?v=1u\\_On0fjxdQ](http://www.youtube.com/watch?v=1u_On0fjxdQ)

31

- 返礼ギフトから記念日ギフト、仏事、ブライダル、自己消費まで多岐にわたるニーズに応える地域一番のお店づくり
- シニア層の顧客基盤を活用した自己消費通販の本格展開
- 商品力や提案力強化によりブライダル、ギフト業務受託、大手会員/従業員向け通販、企業SPなどBtoB事業のさらなる売上拡大
- ニッセンノウハウを取り入れ、ECやMoMA事業などBtoC事業の強化

32



## 地域1番店を目指す

地域のお客様から愛され、支持される店舗になるべく  
地域で「No.1」を誇れる分野を持つ店舗へ

### 市場変化

- ・ECの普及(12年EC化率3.0%・市場規模10.2兆円…(推計))
- ・大手流通の地域進出(宅配サービス強化・市街地へ小規模店舗出店など)
- ・お客様ニーズの多様化
- ・ギフト風習変化

激化する市場に於いて「地域で1番」と誇れる分野が無ければ、今後は生き残れない

現時点で売上が好調  
続伸している店舗は、  
右記項目が秀でている

売り場作り

販促

顧客管理

接客・サービス

- ✓ 店舗規模、ロケーション、地域特性等で全てでNo.1は無理にせよ、どれか1つでも『地域で1番』を誇れる店舗になるべく販売店・シャディが協働する

33

4つの重点取組事項の  
販売店・シャディの果たすべき役割

### 接客・サービス

販売店

- ・安心で質の高い接客、身だしなみ
- ・ラッピング等のサービスレベル向上

シャディ

- ・地区別で接客／ラッピング等の研修を開催
- ・制服の提案

### 地域 1番店

### 売り場作り

販売店

- ・季節感の演出
- ・見やすく親切的なPOPやプライス掲示
- ・返礼ギフトからパーソナル、自己買いまで幅広い商品の展示と提案(カタログ掲載外の最新商品など)

シャディ

- ・リニューアルの相談承り・内装や外装の提案
- ・POP等ツールの提供
- ・他店事例の紹介、横展開

### 販促

販売店

- ・顧客属性に応じた媒体送付や商品提案
- ・イベント開催
- ・商圈への定期的販促物投下

シャディ

- ・効率的な販促提案
- ・イベント、ツール提案
- ・他店事例の紹介、横展開

### 顧客管理

販売店

- ・正確な顧客情報登録(年齢・販売データ・属性など)
- ・データを活かしたOne To Oneのアプローチ

シャディ

- ・POS操作指導
- ・データ分析／基づいた販促提案

- ✓ 『有店舗』の特色を活かし、販売店とシャディが互いの役割を明確にして遂行、お客様に愛され、地域で必要とされる『No. 1』『OnlyOne』の店舗へ！

34

# Shaddy × nissen,



✓ 店舗のもつサービス力にニッセンの商品力やマーケティングノウハウを組み合わせ、数多くのテストに取り組み、ニッセンとシャディ関連事業のシナジー創出を目指す

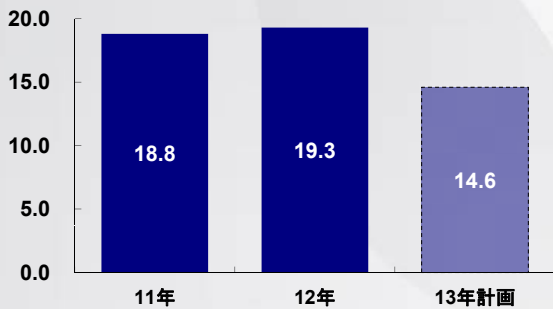
## ・ ファイナンス事業セグメントの計画と重点課題



■ ファイナンス事業セグメントの売上・利益の状況

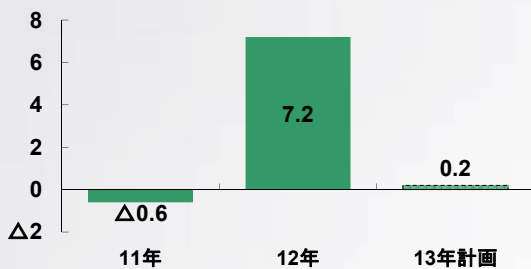
● 売上高推移

(単位:億円)



● 経常利益推移

(単位:億円)



・ファイナンス事業は、(株)ニッセンライフ及びニッセン・ジー・イー・クレジット(株)(NGEC)の持分法投資損益で構成。NGECは当社の持分連結会社であり、当期利益の50%の計上となります。

● 2012年度の業績振り返り

- ✓ニッセンライフでは、新規顧客獲得からもたらされる手数料は前年比二桁増など売上は前年を上回る一方、非効率なメディアやチャネルの獲得費用を押さえたため収益も大きく改善。
- ✓NGECでは、利息返還請求が引き続き減少傾向、また貸倒関連費用が大幅に改善したため、計画の持分法投資損益を大きく上回る。

● 2013年度の業績見通し

- ✓ニッセンライフは訪問コンサルなど対面チャネルを大きく伸ばし、さらなる新規保険契約者数増加を目指す。業法改正時に移管した旧共済契約ポートフォリオからの収入の受取に関する契約において訴訟中のため当該売上は未計上。
- ✓NGECは、市場環境の良化による貸倒関連費用改善が一段落するため、利益幅は縮小するものの、収益性が安定し、新しい成長モデルへ向けての取り組みを実施。

## 4. 財務数値サマリー

- 1) 2012年12月期実績
- 2) 2013年12月期計画

## 1) 2012年12月期実績

- **＜シャディ買収により、前年比で大幅増収となった＞**
  - ✓ ニッセンの売上は、販促費の絞り込み等から34億円の減少となるも、第3四半期から、シャディ関連連結3社の売上405億円を取り込み、前年比25%、実額では359億円の大幅増収となり、通年では2,000億円を越える規模に拡大
- **＜QSC向上のための費用が発生したことやシステム入替時の混乱等から営業利益は21億円減少＞**
  - ✓ ニッセンでは、売上減少やIT投資による減価償却費の増加、QSC向上のための費用が発生し18億円の減益
  - ✓ シャディ関連連結3社では、システム入替時の混乱等により5億円の営業赤字
  - ✓ 一方、ファイナンス事業は営業で2.9億円、経常では7.2億円の利益貢献
  - ✓ 4.7億円の繰り延べ税金資産の取り崩しが当期利益を押し下げること
- **＜総資産は1,058億円、自己資本は増資等で291億円に＞**
  - ✓ シャディ連結に伴い前年より総資産が298億増加、増資による株主資本の増強を行うが、有利子負債の増加を補いきれず自己資本比率は27%に低下
  - ✓ 売上債権流動化や減価償却の増加等により営業CFは30億円と前年20億円より10億円改善

(単位:億円)

	12年実績		11年実績		増減額	前年対比
		売上比		売上比		
売上高	1,766.1	—	1,407.1	—	+359	+25.5%
営業利益	6.0	0.3%	27.0	1.9%	△21.0	△77.7%
経常利益	9.8	0.6%	28.8	2.0%	△19.0	△65.7%
当期純利益	2.3	0.1%	23.7	1.7%	△21.4	△89.9%
1株当り当期純利益 (円)	4.00		46.81			

- ✓ 売上高は主力のコマース事業において、第3四半期よりシャディ関連連結3社の売上を連結している一方で、ニッセンにおいて、プロモーションコストを抑制したことや、残暑の影響で秋物商品の受注が伸び悩み、前年より359億円の増収に留まった。
- ✓ 営業利益は、コマース事業のシャディにおいてシステム入替の混乱等による売上への影響やコスト増により期間損失が発生し、ニッセンにおいては限界利益の減少に加えQSC向上のための費用が発生したこと等により前年より21億円の減益となった。
- ✓ 経常利益では、持分法による投資利益が増加したため、前年より19億円の減益に留まった。
- ✓ 当期純利益は、繰延税金資産の取り崩し・社屋移転の減損・有価証券評価損等を計上。

41

(単位:億円)

		12年実績		11年実績		増減額	前年対比	
			売上比		売上比			
事業	コマース	売上高	1,705.3	—	1,343.4	—	+361.9	+26.9%
		営業利益	8.4	0.5%	32.9	2.5%	△24.5	△74.3%
		経常利益	10.1	0.6%	37.3	2.8%	△27.2	△72.7%
事業	ファイナンス	売上高	19.3	—	18.8	—	+0.5	+2.6%
		営業利益	2.9	15.4%	0.6	3.3%	+2.3	+375.5%
		経常利益	7.2	37.6%	△0.6	△3.3%	+7.8	—
事業	その他	売上高	43.6	—	48.2	—	△4.6	△9.5%
		営業利益	△0.0	△0.0%	△0.7	△1.5%	+0.7	—
		経常利益	△0.2	△0.6%	△1.1	△2.4%	+0.9	—
調整額		売上高	△2.1	—	△3.3	—	+1.2	—
		営業利益	△5.3	—	△5.8	—	+0.5	—
		経常利益	△7.2	—	△6.7	—	△0.5	—

・調整額は、セグメント間取引消去及び純粋持株会社として必要な運営コストを含めております。  
・各事業の実績は、2011年度第1四半期からのセグメント情報等の開示に関する会計基準に組替。

42

(単位:億円)

	12年期末	11年期末	増減	主な前年比増減内容
流動資産	624.4	480.1	+143.9	現金預金+20.7、受取手形及び売掛金+78.6、たな卸資産+43.8、未収入金+11.5、前払費用△7.6
固定資産	434.5	280.0	+154.5	有形固定資産+79.3、無形固定資産+42.3、投資有価証券+23.9
資産合計	1,058.6	760.1	+298.5	
流動負債	563.0	381.0	+182.0	支払手形・買掛金+103.4、短期借入金+37.6、リース債務+2.1、未払金+12.0
固定負債	201.2	120.7	+80.5	長期借入金+57.7、長期リース債務△3.2、退職給付引当金+15.4
負債合計	764.3	501.7	+262.6	
株主資本	291.4	259.4	+32.0	第三者割当増資+45 当期利益+2.3、配当△ 自己株式の取得△9
その他の包括利益累計額	2.5	△1.0	+3.8	
純資産合計	294.3	258.4	+35.9	
負債純資産合計	1,058.6	760.1	+298.5	

- ✓ シャディの全株式譲受に伴い総資産が298億円増加し、自己資本比率が低下
- ✓ UCCホールディングスへの第三者割当増資等により株主資本は32億円増加

43

(単位:億円)

	12年度	12年度の主な内容	11年度												
営業活動による キャッシュフロー	30.6	<table border="0"> <tr><td>税引前利益</td><td>+9.6</td></tr> <tr><td>減価償却費</td><td>+31.2</td></tr> <tr><td>売上債権の減少</td><td>+20.1</td></tr> <tr><td>たな卸資産の減少</td><td>△13.9</td></tr> <tr><td>仕入債務の減少</td><td>△6.7</td></tr> <tr><td>持分法による投資損益</td><td>△4.5</td></tr> </table>	税引前利益	+9.6	減価償却費	+31.2	売上債権の減少	+20.1	たな卸資産の減少	△13.9	仕入債務の減少	△6.7	持分法による投資損益	△4.5	20.7
税引前利益	+9.6														
減価償却費	+31.2														
売上債権の減少	+20.1														
たな卸資産の減少	△13.9														
仕入債務の減少	△6.7														
持分法による投資損益	△4.5														
投資活動による キャッシュフロー	△119.3	シャディ株式譲受による支出※	△114.5												
財務活動による キャッシュフロー	109.2	<table border="0"> <tr><td>短期借入金の増加</td><td>+47.3</td></tr> <tr><td>長期借入金の増加</td><td>+47.9</td></tr> <tr><td>リース債務の返済による支出</td><td>△9.9</td></tr> <tr><td>第三者割当増資 ※</td><td>+45.6</td></tr> <tr><td>自己株式の購入</td><td>△9.1</td></tr> <tr><td>配当金の支払</td><td>△6.8</td></tr> </table>	短期借入金の増加	+47.3	長期借入金の増加	+47.9	リース債務の返済による支出	△9.9	第三者割当増資 ※	+45.6	自己株式の購入	△9.1	配当金の支払	△6.8	76.1
短期借入金の増加	+47.3														
長期借入金の増加	+47.9														
リース債務の返済による支出	△9.9														
第三者割当増資 ※	+45.6														
自己株式の購入	△9.1														
配当金の支払	△6.8														
現金及現金同等物の 期末残高	71.7		51.0												

※決算短信上は、自己株式売却による収入として表示

- ✓ 営業CFは、売上債権流動化や減価償却費の増加などにより前期比9.9億円増加
- ✓ 投資CFは、シャディ株式取得のために119億円を投下
- ✓ 財務CFは、銀行借入、第三者割当て増資を実行し、109億円を調達

44

## 2) 2013年12月期計画

## 2013年度通期連結業績予想

(単位: 億円)

	13年予想		12年実績		増減額	前年対比
		売上比		売上比		
売上高	2,168.0	—	1,766.1	—	+401.9	+22.8%
営業利益	16.0	0.7%	6.0	0.3%	+10.0	+165.5%
経常利益	15.0	0.7%	9.8	0.6%	+5.2	+51.7%
当期純利益	10.5	0.5%	2.3	0.1%	+8.2	+338.4%
1株当り当期純利益(円)	17.30		4.00			
自己資本利益率(ROE) ※	3.5%		0.9%			

※ 自己資本利益率(ROE)の2013年予想は、純資産を300億円で想定。

- ✓ 2013年度よりシャディ関連連結3社のフル連結により売上高は大幅に増加。
- ✓ 売上成長および収益回復の地固め期間のため利益改善幅は限定的



(単位: 億円)

		13年予想		12年実績		増減額	前年対比
			売上比		売上比		
事業 コマース	売上高	2,115.0	—	1,705.3	—	+409.7	+24.0%
	営業利益	21.3	1.0%	8.4	0.5%	+12.9	+153.6%
	経常利益	20.8	1.0%	10.1	0.6%	+10.7	+105.9%
事業 ファイナンス	売上高	14.6	—	19.3	—	△4.7	△24.4%
	営業利益	△0.5	△3.4%	2.9	15.4%	△3.4	△117.2%
	経常利益	0.2	1.3%	7.2	37.6%	△7.0	△97.2%
事業 その他	売上高	40.0	—	43.6	—	△3.6	△8.3%
	営業利益	0.5	1.3%	△0.0	△0.0%	+0.5	—
	経常利益	0.1	0.3%	△0.2	△0.6%	+0.3	—
調整額	売上高	△1.6	—	△2.1	—	+0.5	—
	営業利益	△5.3	—	△5.3	—	△0.0	—
	経常利益	△6.1	—	△7.2	—	+1.1	—

・調整額は、セグメント間取引消去及び純粋持株会社として必要な運営コストを含めております。  
・各事業の実績は、2011年度第1四半期からのセグメント情報等の開示に関する会計基準に組替。

47

(単位: 億円)

		13年予想			12年実績			上期 前年対比	下期 前年対比
		上期	下期	合計	上期	下期	合計		
コマース	売上高	1057.0	1058.0	2,115.0	667.3	1,038.0	1,705.3	+58.4%	+1.9%
	営業利益	8.4	12.9	21.3	10.5	△2.1	8.4	△20.0%	—
	経常利益	8.3	12.5	20.8	11.3	△1.2	10.1	△26.5%	—
ファイナンス	売上高	7.0	7.6	14.6	9.4	9.9	19.3	△25.5%	△23.2%
	営業利益	△0.3	△0.2	△0.5	1.0	1.9	2.9	△130.0%	△110.5%
	経常利益	0.5	△0.3	0.2	5.6	1.6	7.2	△91.1%	△118.8%
その他	売上高	20.0	20.0	40.0	25.6	18.0	43.6	△21.9%	+11.1%
	営業利益	0.4	0.1	0.5	0.2	△0.2	△0.0	+100.0%	—
	経常利益	0.2	△0.1	0.1	0.1	△0.3	△0.2	+100.0%	—
調整額	売上高	△1.0	△0.6	△1.6	△1.0	△1.1	△2.1	—	—
	営業利益	△3.0	△2.3	△5.3	△3.0	△2.3	△5.3	—	—
	経常利益	△3.4	△2.7	△6.1	△3.6	△3.6	△7.2	—	—

・調整額は、セグメント間取引消去及び純粋持株会社として必要な運営コストを含めております。  
・各事業の実績は、2011年度第1四半期からのセグメント情報等の開示に関する会計基準に組替。

48

## 5. 資本政策と配当方針

#### ■ 資本政策及び配当政策に関する基本方針

- 資本政策として、中長期的なグループ経営戦略と一貫性のとれた、財務健全性及び株主資本効率の最適バランス化並びに資本市場からの期待リターンを実現するために、当面のターゲットとして、自己資本比率40%以上、自己資本利益率(ROE)10%以上の維持を目指します。
- 配当政策として、中期的な業績連動型利益配分の基本方針のもと、未来永劫発展する会社を目指して、成長への収益基盤となる重点分野・収益分野への投資は厳選しながら実施する一方で、財務体質の強化を優先することが、中期的に見て株主の皆様にも資すると判断し、配当性向30%を目途として、業績等を総合的に考慮しながら利益配分を行います。

#### ■ 2012年度および2013年度の配当について

- 2012年度における1株当たり配当については、当初予定どおり期末配当を6円とし、中間配当を合わせた年間配当を12円とさせていただきます。
- 2013年度における1株当たり配当については、今期が収益基盤の底固めの時期であることを考慮し、下記の通り、年間配当を10円とさせていただきます。

	中間配当 (円)	期末配当 (円)	1株当たり 年間配当(円)	1株当たり 当期利益 (円)	配当性向 (%)	自己資本 比率(%)	ROE (%)
2011年	6.00	6.00	12.00	※1 30.93	※1 38.8	34.0	9.5
2012年	6.00	6.00	12.00	※2 9.25	※2 132.7	27.8	0.9
2013年	5.00	5.00	10.00	※3 14.24	※3 70.2	29.5	3.5

※1 一過性の要因である震災関連コスト5.2億円を調整した税引前当期利益に標準税率(42%)を適用して試算しています。

※2 税引前当期利益に標準税率(42%)を適用して試算しています。

尚、システム入れ替えの影響やQSC費用等の一過性要因を考慮した、1株当たり当期利益は、23.67円、配当性向は、51.9%となります。

※3 税引前当期利益に標準税率(36%)を適用して試算しています。



このプレゼンテーション資料に記載した予想数値は、現時点で入手可能な情報に基づき判断した見通しであり、多分に不確定な要素を含んでおります。実際の業績等は、今後の経済動向、業況の変化、為替レート等の要素により、予想数値とは大幅に異なる場合があります。