

# 2015年12月期 決算説明会

---

2016年2月9日

株式会社 **ニッセンホールディングス**

## ＜当資料上の前年比・計画比につきまして＞

前年2014年度の連結子会社の決算期変更の影響により、シャディ関連連結3社、(株)オリエンタルダイヤモンド及び(株)トレセンテにつきましては、2013年10月1日～2014年12月31日までの15ヶ月間の会計期間となっております。なお、該当期間は、2013年度及び2014年度の収益性の高いお歳暮・年末商戦の業績を各々含むため、当年度の決算期との前提条件が大きく異なります。

本資料内の前年比では、期間比較として決算期変更の影響を除外した2014年度実績(決算期変更影響除外/対象期間:2014年1月1日～2014年12月31日)を記載しております。

また、計画比につきましては、2015年8月17日に公表いたしました経営合理化策の実施に伴う通期業績修正との比較数値を記載しております。

---

---

# 2015年12月期 実績

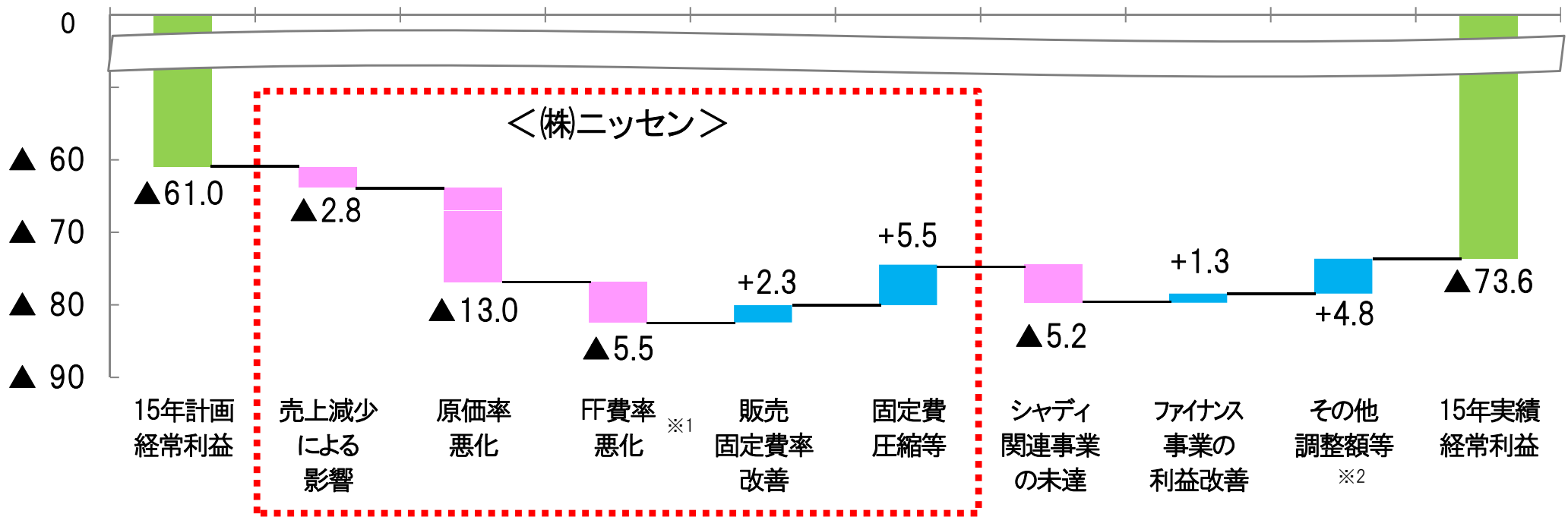
(単位:億円)	2015年度 実績				
		計画比	計画差	前年比	前年差
売上高	1,572.8	97.1%	△47.1	85.6%	△264.7
売上総利益	553.2	95.1%	△28.7	80.6%	△133.0
販売費 及び一般管理費	634.8	98.0%	△13.1	83.6%	△124.3
営業利益	△81.5	—	△15.5	—	△8.6
経常利益	△73.6	—	△12.6	—	10.3
当期純利益	△133.2	—	△14.2	—	△44.0

- 計画差： 経営構造改革の一環としての**ニッセン大型家具事業からの撤退、過年度在庫処分の加速化**等に伴い、売上・営業利益ともに計画対比で悪化。
- 前年差： ニッセンでの経営構造改革断行に伴う短期的な業績影響、ファイナンス事業関連会社の持分法投資利益の改善、**経営合理化に伴う特別損失発生**等が主な要因。

(単位:億円)		2015年度					
		実績	計画比	計画差	前年比	前年差	
コ マ ー ス ※	ニ ツ セ ン 関 連 事 業	売上高	842.4	97.6%	△20.7	79.2%	△221.0
		営業利益	△79.4	—	△9.9	—	△4.8
		経常利益	△77.9	—	△8.5	—	△4.1
	シ ャ デ イ 関 連 事 業	売上高	682.0	97.1%	△20.2	94.9%	△36.5
		営業利益	1.0	17.5%	△5.0	19.4%	△4.4
		経常利益	0.7	13.1%	△5.2	14.7%	△4.5
フ ァ イ ナ ン ス	売上高	11.5	92.1%	△1.0	92.4%	△0.9	
	営業利益	1.1	91.9%	△0.1	86.6%	△0.1	
	経常利益	8.8	116.8%	1.3	—	17.7	
そ の 他	売上高	37.1	84.0%	△7.0	84.6%	△6.7	
	営業利益	△0.1	—	△1.0	—	△0.6	
	経常利益	△0.2	—	△0.8	—	△0.5	
調 整 額	売上高	△0.2	—	1.9	—	0.6	
	営業利益	△4.1	—	0.4	—	1.4	
	経常利益	△5.0	—	0.7	—	1.7	

※コマース事業のセグメントをニッセン関連事業とシャディ関連事業に区分して記載しております。なお、(株)ニッセンの数値とは異なります。

経常利益計画差異分析（単位：億円）

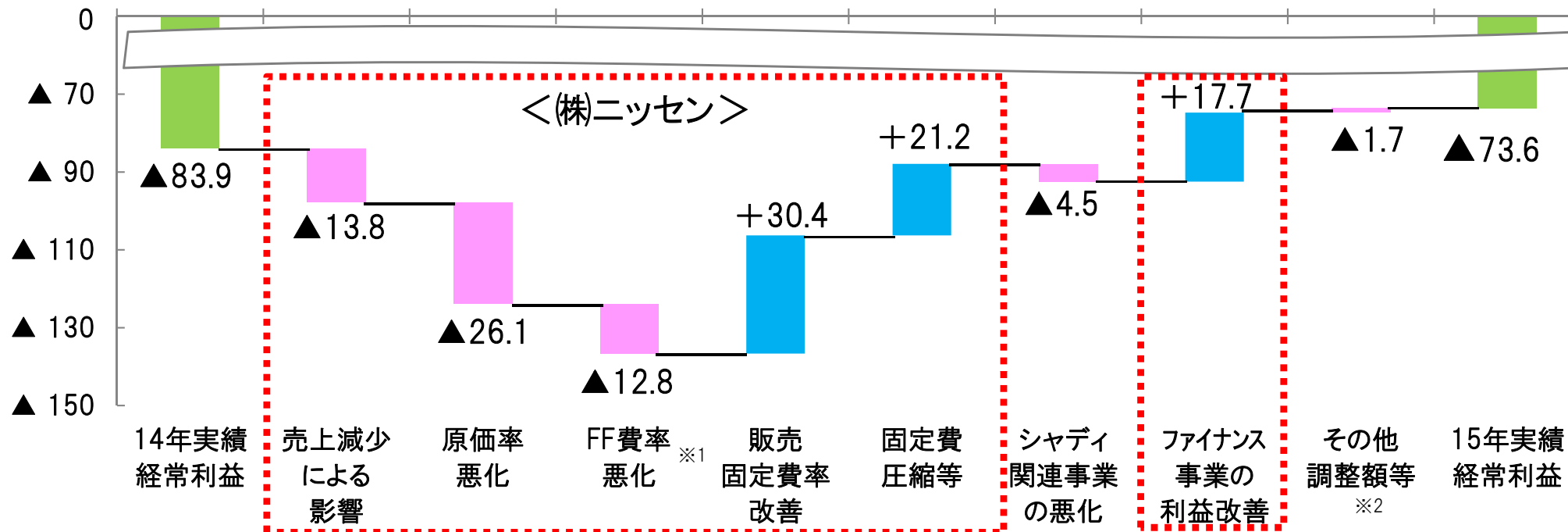


※1.受注～出荷・返品にかかる費用(物流費・コールセンター費用等)  
 ※2.その他調整額等は、(株)ニッセンを除くニッセン関連事業、その他事業、セグメント調整額で構成

＜ニッセンにおける主な計画乖離要因＞

- ・ 在庫処分優先に伴う商品単価下落等による売上ダウン → 2.8億円の利益悪化
- ・ 在庫の早期処分及び特別評価減に伴う原価率アップ → 13億円の利益悪化
- ・ 在庫処分による出荷単価下落による物流変動費率アップ → 5.5億円の利益悪化
- ・ プロモーション投資効率改善による販売固定費率ダウン → 2.3億円の利益良化
- ・ 聖域なきコスト削減による固定費の圧縮 → 5.5億円の利益良化

経常利益前年差異分析 (単位:億円)



※1.受注～出荷・返品にかかる費用(物流費・コールセンター費用等)

※2.その他調整額等は、(株)ニッセンを除くニッセン関連事業、その他事業、セグメント調整額で構成

<ニッセンにおける主な前年乖離要因>

- ・ 在庫処分優先に伴う商品単価下落等による売上ダウン
- ・ 在庫の早期処分及び特別評価減に伴う原価率アップ
- ・ 在庫処分による出荷単価下落による物流変動費率アップ
- ・ プロモーション投資効率改善による販売固定費率ダウン
- ・ 聖域なきコスト削減による固定費の圧縮

- 13.8億円の利益悪化
- 26.1億円の利益悪化
- 12.8億円の利益悪化
- 30.4億円の利益良化
- 21.2億円の利益良化

<ファイナンス事業における前年乖離要因>

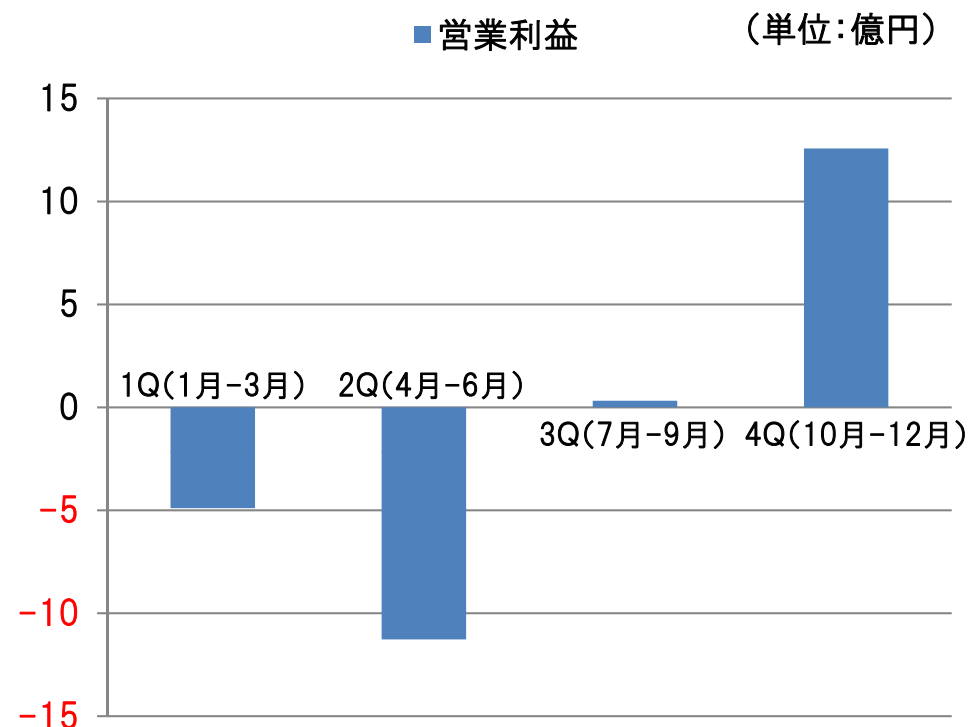
- ・ ファイナンス事業関連会社の持分法投資利益の改善

- 17.7億円の利益良化

<15年(株)ニッセン 四半期営業利益> (単位:億円)

	1Q (1月-3月)	2Q (4月-6月)	3Q (7月-9月)	4Q (10月-12月)
営業利益	△25.2	△18.6	△26.5	△16.6
営業利益 前年差	△4.8	△11.2	0.3	12.5

<(株)ニッセン 四半期営業利益前年差>

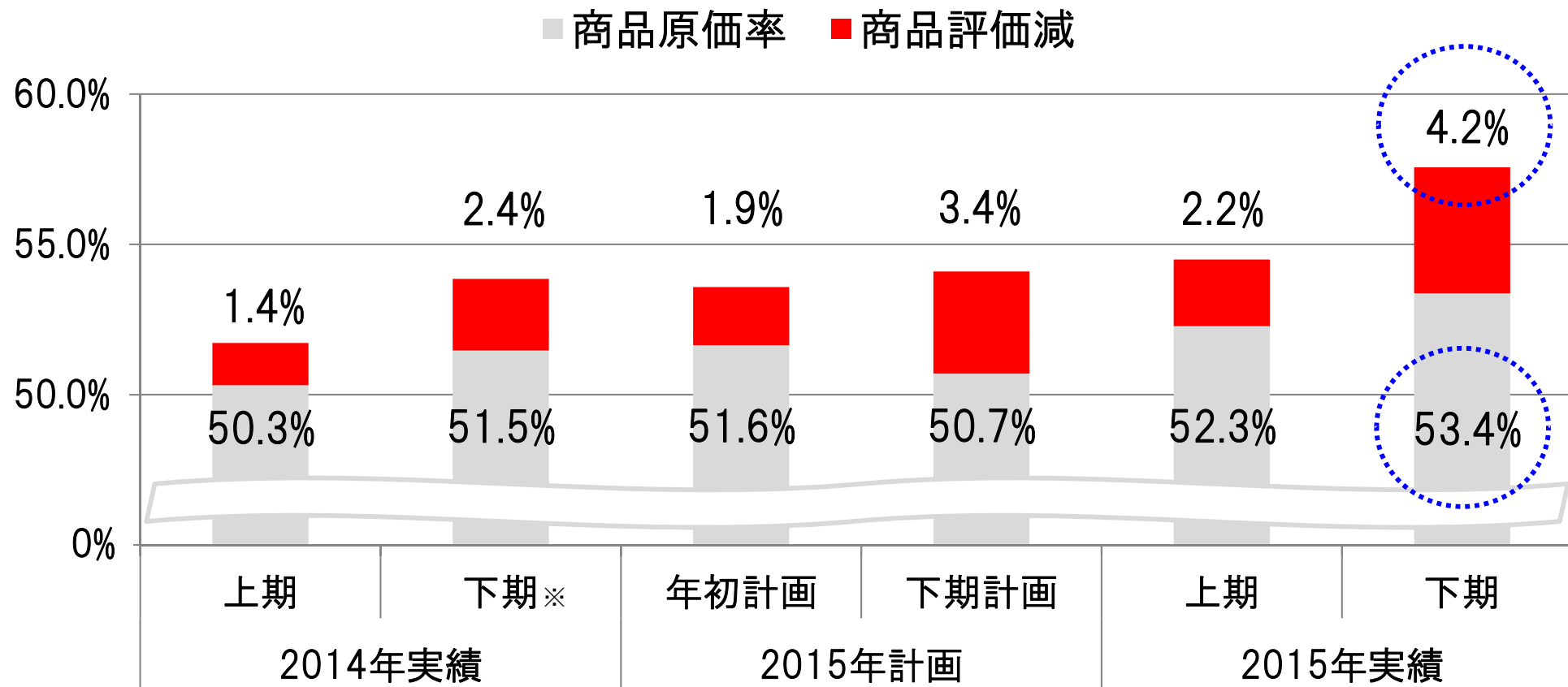


上記につきましては、(株)ニッセンの数値を記載しておりますので、ニッセン関連事業の数値とは異なります。

- (株)ニッセンの営業利益は、赤字状態が続くものの、**3Qおよび4Qの前年差比較で漸く改善**
- 2Qまでのカタログ多頻度発行の影響等により利益悪化傾向が続いていたが、**販売固定費・固定費等の損益構造改善**により、3Q以降、前年差比較で改善



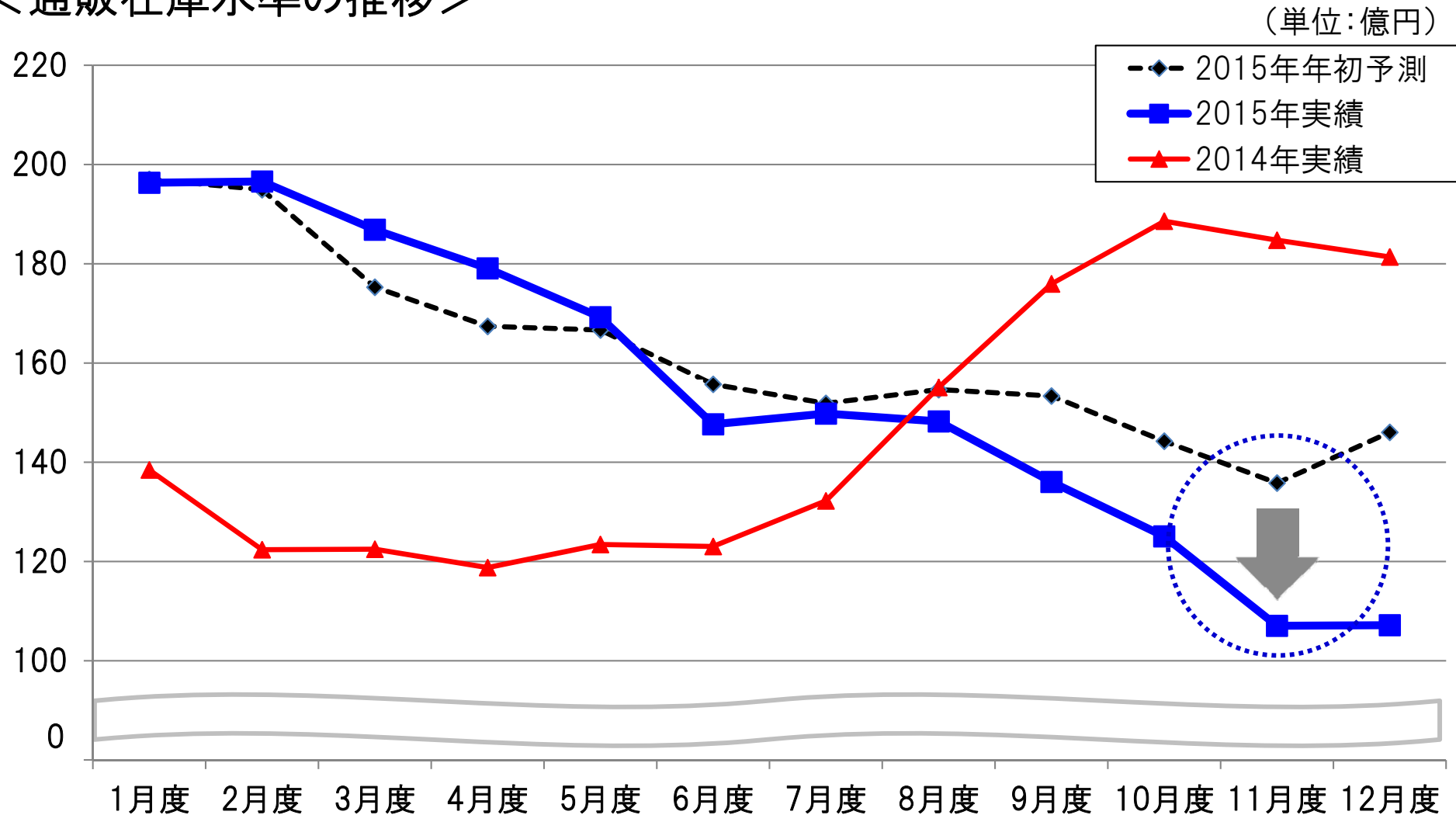
＜原価率の悪化要因＞



- 14年秋冬以降の**商品在庫処分**の加速化、**大型家具事業からの撤退**に伴う**商品在庫処分(上代見直し・在庫一掃セール)**により商品原価率悪化
- 15年通期で将来の処分損見込み分を特別商品評価減として先行計上

(※ 14年については、秋冬号商品のみを特別商品評価減として下期に計上しております。)

＜通販在庫水準の推移＞



➤ 14年下期はカタログ多頻度発行政策により在庫水準が膨れ上がったが、15年通期での過年度在庫処分の加速化により**在庫水準は大幅改善**

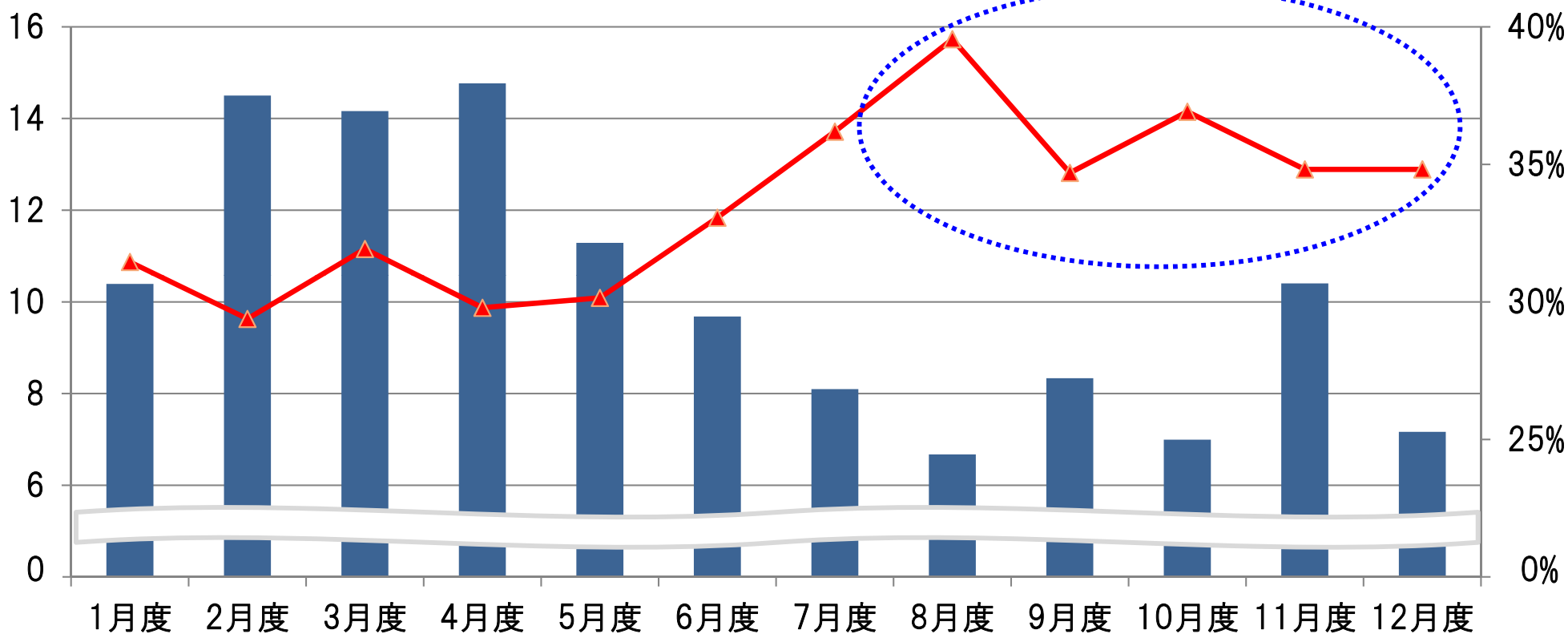
※ 上記通販在庫金額は、会計上の商品評価損失を含まない管理会計上の数値を採用。  
 (参考)会計上の商品評価損失を差引いた在庫金額:15年12月度:91億円、14年12月度:180億円

## 大型家具事業撤退に向けた在庫処分による物流費用効率悪化

大型家具事業(売上高、FF費推移)

■売上 ▲FF費率

(単位:億円)



FF費：受注～出荷・返品にかかる費用(物流費・コールセンター費用等)

- 15年度内での大型家具事業撤退に向けた在庫一掃セール策の強化に伴い、大型家具の出荷単価が下落し、15年下期の物流変動費率が大幅悪化
- ニッセン全体の15年下期FF費率は、**前年比1.9pt悪化、計画比2.0pt悪化**

## ＜販売固定費率の改善要因＞

カタログ発行部数／延頁数	2015年度	
		前年比
発行部数	12,919万部	59.1%
延頁数	210.4億ページ	52.3%

年間カタログ発行費用 (単位:億円)	2015年度					
	上期		下期		合計	
		前年比		前年比		前年比
本番カタログ	51.3	71.5%	25.0	53.4%	76.3	68.1%
テストカタログ (※注)	7.2	80.3%	2.6	50.1%	9.8	70.3%
無料配布カタログ	8.3	37.5%	1.2	7.8%	9.5	25.2%
合計	66.7	69.5%	28.9	42.6%	95.6	58.4%

(注)主に受注予測を行う目的で、本番カタログの3ヶ月前に発行するテストカタログ

- 14年3Q以降のカタログ多頻度発行政策に伴い、カタログ費用効率が大幅悪化したが、15年下期より軌道修正(発行部数の適正化、ネットシフトに向けたカタログ薄型化等)
- 16年度は、本番カタログにおける更なる最適化(部数・ページ数)に加えて、**従来型のテストカタログ、無料配布カタログの発行を完全廃止**

## 《経営合理化策（不採算事業の撤退、人員体制のスリム化）》

経営合理化策の実施による**特別損失：約54億円**

2016年度：約20億円の経常利益改善効果

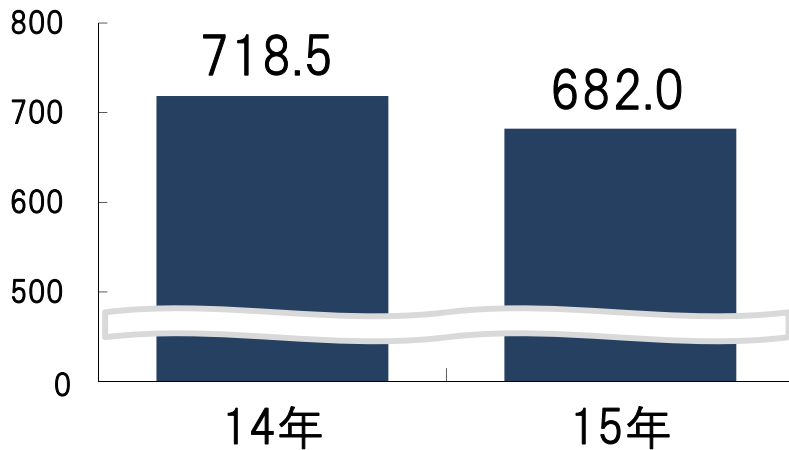
【特別損失内訳】	2015年度 特別損失額	2016年度～ 経常利益改善効果
大型家具事業の撤退	39億円	6億円
大型家具の物流配送インフラを担っている三重大型商品配送センターを売却		
希望退職の募集（大型撤退含む）	7億円	9億円
希望退職者数：147名		
海外事務所／海外検品所の整理等	7億円	5億円
合計	54億円※	20億円

※ 事業整理損48.4億円、関係会社事業損失1.3億円、その他固定資産除売却損の一部を含みます。

## ＜シャディ関連事業の売上・利益の状況＞

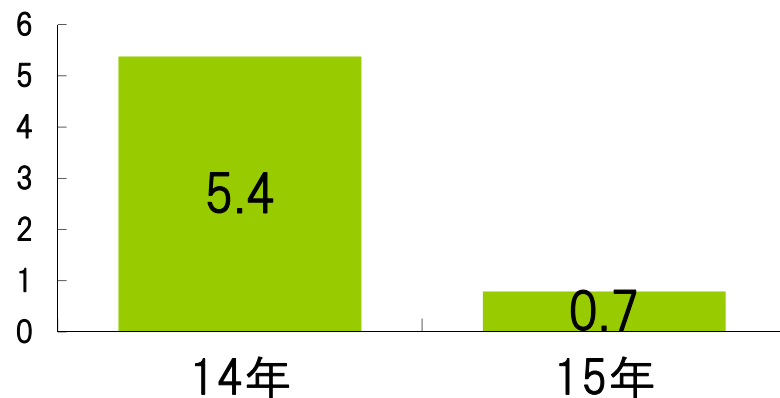
### 売上高推移

(単位:億円)



### 経常利益推移

(単位:億円)



### 2015年度の業績振り返り

- グループシナジーとしてイトーヨーカドー店舗にカタログギフト「アズユーライク」シリーズを設置、「いつもがうれしいおくりもの」をコンセプトとしたPB商品開発や食の宅配サービスなど商品・サービスの強化、共通ポイント導入による新規集客等を推進。
- 有店舗チャンネルの減収や冠婚葬祭のフォーマルギフト市場の縮小等により売上高及び営業利益は悪化。

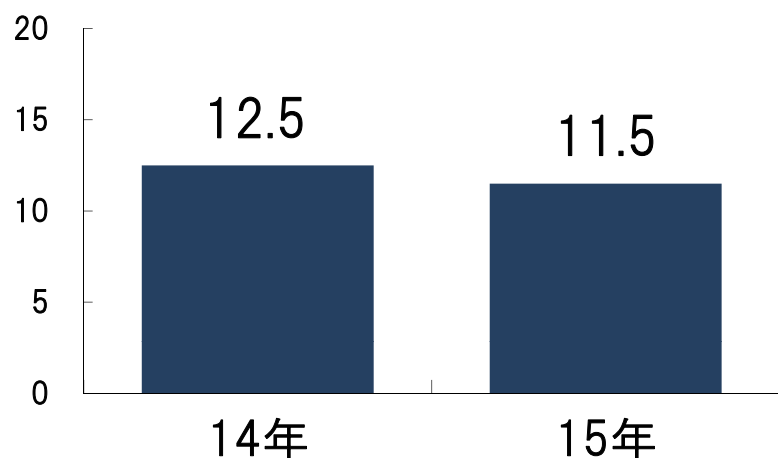
### 課題

- 有店舗事業の売上減少の歯止め策
  - ・店舗とネットの融合にむけたインフラ次世代POSを導入
  - ・ギフトカード導入による商品・サービスのデジタル化
  - ・シャディならではのPB商品の開発強化
  - ・営業体制の強化
- 成長事業分野のさらなる強化
  - ・イトーヨーカドー店舗にギフトカタログを設置展開の強化

## ＜ファイナンス事業セグメントの売上・利益の状況＞

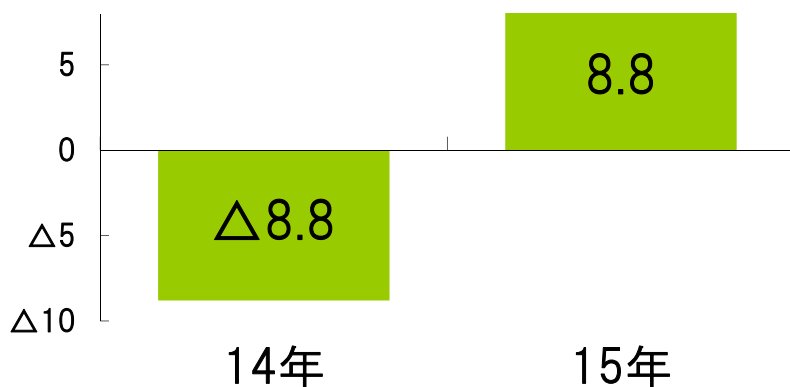
### 売上高推移

(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(株)ニッセン・ジー・イー・クレジット(株)(NGE)の持分法投資損益で構成。NGEは当社の持分法会社であり、当期利益の50%の計上となります。

### 2015年度の業績振り返り

- 保険事業  
お客様ニーズに合わせて複数社の保険商品を比較提案するWebサービスや対面チャネルの拡大により収益性向上を図ったが、紙媒体での契約数の減少などにより売上高及び営業利益は悪化。
- クレジット事業  
ポイントが貯まる「マジカルクラブTカードJCB」への切り替えが順調に推移し、ショッピング取扱高が増加。過払利息に係る返還請求件数は安定して推移したために貸倒関連費用が大幅に減少したことに加えて、繰延税金資産の計上の影響もあり、持分法による投資損益は良化。

### 課題

- 保険事業  
お客様ニーズに合わせて複数社の保険商品を比較提案する対面販売力や電話コンサルテーション力の改善させることで収益性を向上。
- クレジットカード事業  
Tポイントを活用した新規獲得とカード利用促進により収益向上を図る。

---

---

# (株)ニッセンの経営構造改革の概況



## 《ニッセン経営構造改革⇒ 通販事業の抜本的な改革・事業再生》

- ① MD改革（価格訴求から価値訴求） ⇒ 売上↑＋原価率↓
- ② 調達改革（機会ロス・デッドロスの削減） ⇒ 売上↑＋原価率↓
- ③ 売り場改革（スマホシフト、カタログ訴求力） ⇒ 売上↑＋販売固定費率↓
- ④ シナジー創出（セブン-イレブン受取り） ⇒ 売上↑

（単位：億円）	14上期	14下期	15上期	15下期	16年度
売上高	560.5	507.5	478.6	365.4	→
原価率	51.7%	53.9%	54.5%	57.6%	↘
FF費率	16.2%	16.7%	17.7%	18.6%	↘
販売固定費率	23.4%	25.1%	22.6%	18.0%	↘
固定費	76.6	77.9	68.5	64.8	↘
営業利益	△27.7	△56.1	△43.9	△43.2	↗
営業利益率	△4.9%	△11.1%	△9.2%	△11.8%	↗

上記につきましては、(株)ニッセンの数値を記載しておりますので、ニッセン関連事業の数値とは異なります。

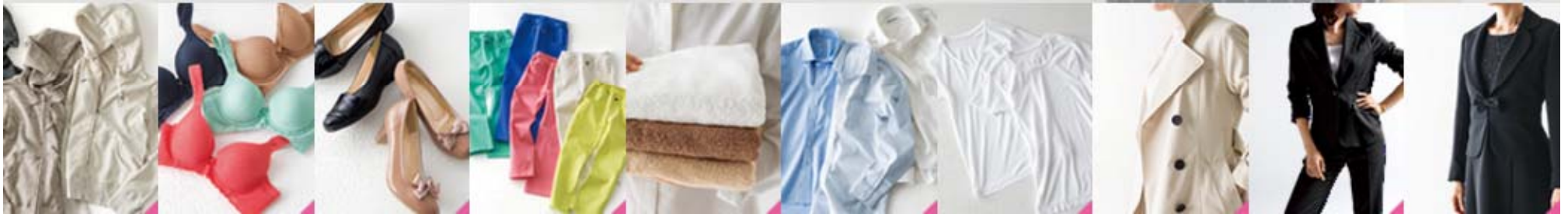
前年同等比較のために、ニッセンと通販物流サービスとの合併及び会計上の一部計上区分変更(販管費⇒売上原価)を補正済みのため、決算補足資料とは数値が異なります。

経営構造改革を通じて損益構造転換を図る(変動費率改善、固定費圧縮)  
16年度の業績回復に向けて、筋肉質の損益構造へ！

## <MD改革(価格訴求から価値訴求)>

### ✓ MD開発商品

7&i マーチャンダイジング手法を活用した商品<Select 10>を開発



- ✓ ブランド別管理からカテゴリー別管理の考え方へスイッチ  
カテゴリー単位での類似商品の絞込み、展開数の最適化

<取扱SKU数>

16年： 前年比約30%削減

- ✓ 優良取引先との関係強化

生地、紡績メーカー等の川上まで踏込んだ良質素材及び機能素材の開発や、オリジナル素材・機能等によるアップグレード価格商品の開発を行うため、優良な取引先との関係強化

<取引企業社数>

16年： 前年比約45%削減

<1社当たり平均取引金額>

16年： 前年比約70%増加

## <価値訴求商品一例>

### 2016年開発商品一例：「日本製裏毛パーカ」

『キレイ仕立てへのこだわり。』～ 脱・カジュアル。細見え設計が叶える洗練パーカ ～  
体を立体的に見せる前後にいれたパネルラインですっきり美しい印象に。



編立てにこだわったふっくら生地。日本の職人技を結集。

大きな特徴が“ハリがあるのにやわらかく軽やか”な綿100%のオリジナル素材。糸の紡績から染め上げまで、すべてを国内で行ない、上糸・中糸・下糸の3種の糸を熟練の職人が時間をかけてゆっくりと空気を含ませながら編立てることで、ふわっとやわらか、ツヤのある美しい風合いに仕上がり。

日本にある縫製工場の職人が、ひとつひとつ丁寧に縫製しているため、ディテールまで美しい仕上がり。丁寧な縫製で、洗濯を繰り返しても型くずれしにくい。

■ 価格： S・M・L 5,990円(税別)  
LL 6,390円(税別)

#### <お客様の声>

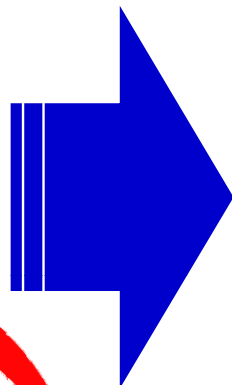
細目でぴったりサイズが好みですが、パーカーに前後共にウエストを絞ったタックがとってあるため、購入したMサイズでもダブつかずちょうどよいフィット感です。オートミール色は薄いグレーですが、どんな洋服にも合わせやすいお薦めの色です。パーカーとしては高額ですが、肌触りも大変よくスタイリッシュなので、オフィスでも活用しています。

クチコミ評価(5段階) : 平均4.9点(ニッセン商品平均:3.8点)



<カテゴリー管理一例>

		2015年新春・春						
		標準シルエット						
3,999 ~ 3,000								
2,999 ~ 2,500								
2,499 ~ 2,000								
1,999 ~ 1,500								
1,499 ~ 1,000								
999 ~ 500								



		2016年春									
		標準シルエット						スリム			
3,999 ~ 3,500											
3,499 ~ 3,000			EC 限定	EC 限定							
2,999 ~ 2,500		EC 限定	EC 限定	EC 限定							
2,499 ~ 2,000											
1,999 ~ 999											
999 ~ 500											

価値を高めて  
中心価格帯をUP

価格は  
菱形

新規に投入

同一ゾーンに集中している品揃えを是正

品揃えの最適化、全体プライスラインの明確化をするため  
商品カテゴリー単位での組織運営に変更

## <調達改革>

### ✓ 傾斜発注による機会ロスとデッドロスの削減

2015年度は、商品在庫の早期処分を優先したため、デッドロスは**大幅に悪化**

2016年度から本格的に傾斜発注を開始

適正在庫を維持しながら、機会ロスとデッドロスを最小化し売上を最大化

機会ロス ⇒ 16年:前年比40%削減

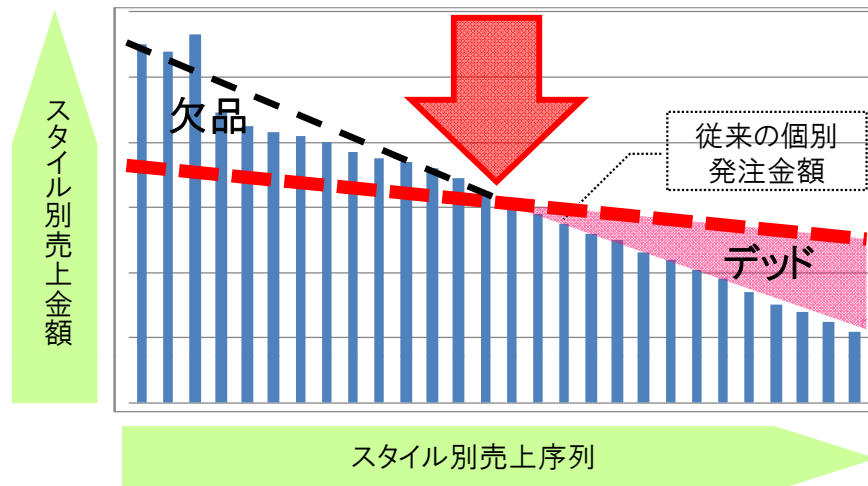
デッドロス ⇒ 16年:前年比30%削減

### ✓ 単品管理に基づく発注手法への転換

2016以降も、品揃えの絞り込みによる死筋排除と単品管理による売れ筋強化等、調達改革の積極推進により、更なる在庫水準の適正化を図る

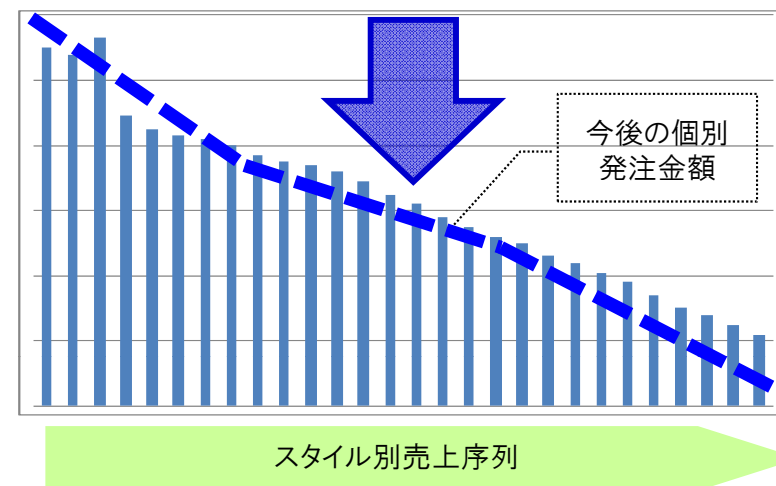
#### 従来の発注方法(平準発注)

従来は平準的な発注をしており、最終的に欠品とデッドの両面でロスが発生しやすかった(単品管理思想の欠落)。



#### 今後の発注方法(傾斜発注)

単品管理による個別アイテム毎の販売計画に基づき、単品単位での発注ロットを細かく設計。機会ロス・デッドロスを最少化。



## < 売り場改革 >

- ✓ 7&i出版の雑誌制作ノウハウ導入によるカタログのビジュアル／サイズを刷新  
 カタログサイズ変更(紙面スペース約122%増)によるカタログ表現の多様化  
 アパレル・雑貨カタログの統合によるライフスタイルカタログへの変更



- ✓ インターネットサイトの全面リニューアルを実施
  - ・堅調に伸びているスマートフォンのユーザビリティを更に磨きあげ
  - ・スマホサイト、PCサイトともに16年1月に全面リニューアルを実施

チャネル別売上高構成比

	2014年度	2015年度	2016年度
スマートフォン	28.1%	33.1%	↑
PC	35.9%	34.7%	→
カタログ	36.1%	32.2%	↓
合計	100.0%	100.0%	



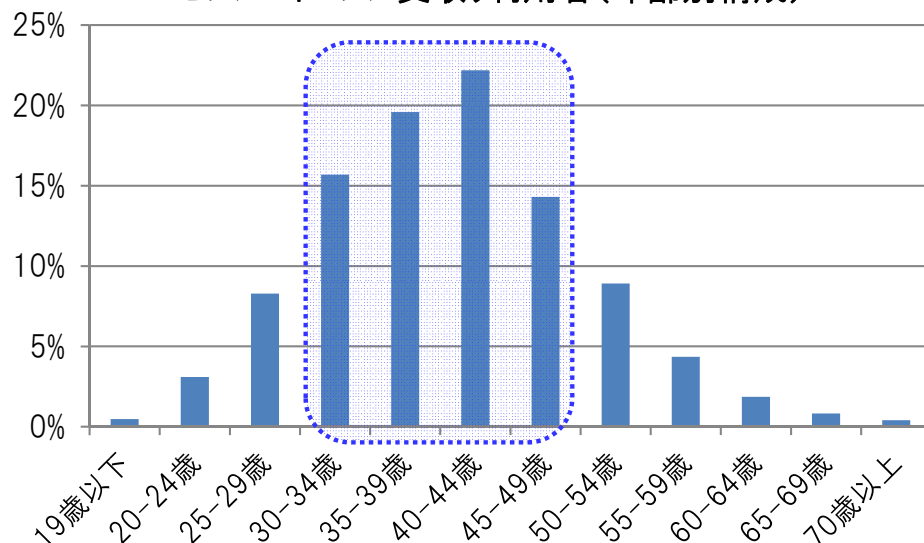
## <7&iグループとのシナジー創出>

- ✓ セブン-イレブン受取りサービスの導入(9月24日サービスイン)
- ✓ シャディカタログギフトの店舗展開(イトーヨーカドー150店舗)
- ✓ 7&iグループ各社のコールセンター業務等の取り組み強化

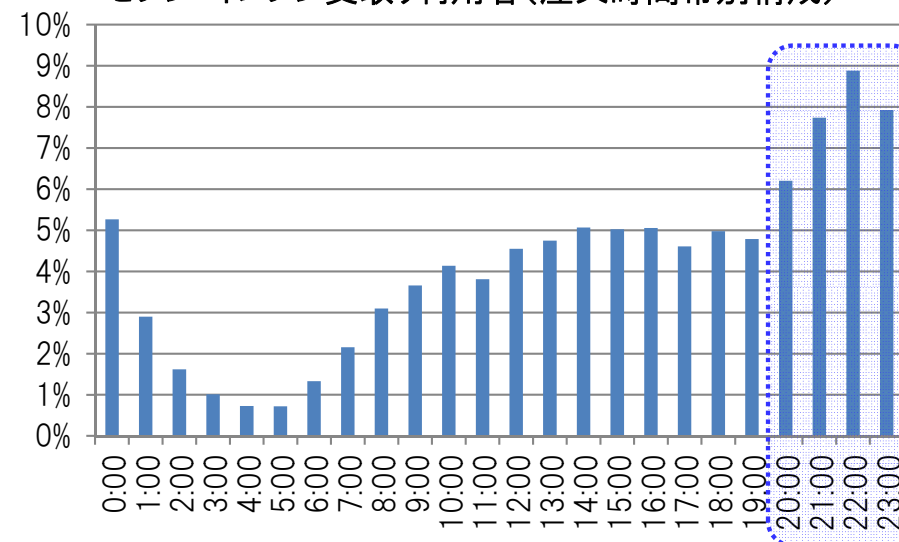
### <セブン-イレブン受取りの状況>

- ✓ セブン-イレブン受取り利用率17%~22%と、顧客利用ニーズは当初想定を上回る。
- ✓ 主な利用者は30・40代のOL・主婦。注文時間帯は20時~24時がピーク。夜のくつろぎ時間帯に注文、会社帰りや買い物ついでに受取りと、ニッセンのインターネット利用顧客との親和性は高い。

セブン-イレブン受取り利用者(年齢別構成)



セブン-イレブン受取り利用者(注文時間帯別構成)



※SEJ受取り利用率=SEJ受取り利用件数÷SEJ受取り対象注文件数



## 《平成28年12月期の連結業績予想について》 (平成27年12月21日～平成28年12月20日)

平成28年12月期の連結業績予想に関しましては、平成28年1月発行の2016年春号カタログにおける、価格訴求から価値訴求への商品政策の転換、カタログ編集方針の大幅変更、サイトの全面リニューアル等、抜本的な営業改革のスタート直後のタイミングであり、更に将来に向けた経営再建プランを現在検討中の状況等から、現時点において合理的な年度業績予想が困難であるため、未定とさせていただきます。

以上の理由から、平成28年12月期の連結業績予想の発表に関しましては、今後、一連の営業改革による効果の見極め及び経営再建プランの検討状況を踏まえて、合理的な連結業績予想ができ次第、速やかに公表させていただきます。



## ニッセングループのIRに関するお問合せ先

〒601-8412 京都市南区西九条院町26  
株式会社ニッセンホールディングス  
広報IR部

TEL:(075)682-2041

FAX:(075)682-7241

E-mail:IR@nissen-hd.co.jp

<http://www.nissen.info>