

通販を主軸に多角的に事業を展開してリスクを分散し、強い企業体質を構築。挑戦を続けながらさらなる成長を目指す

カタログ通販大手、ベルーナ。同社の強さは、多角的に事業を展開し、安定的な成長・収益性を実現する“ポートフォリオ経営”にある。外部要因が激変するなか、総合通販や専門通販、ホテル運営、物流受託等複数の事業で収益源を確保し、確かな成長へとつなげてきた。今年新たに地熱発電事業にも参入した同社。さらなる成長に向けて挑戦を続けている。



代表取締役社長 安野 清氏

- 代表者 代表取締役社長 安野 清
- 創 業 昭和43年9月
- 設 立 昭和52年6月
- 資 本 金 106億1,245万円
- 従業員数 3,579名(2023年3月期連結)
- 事業内容 アパレル・雑貨事業、化粧品健康食品事業、グルメ事業、ナース関連事業、データベース活用事業、呉服関連事業、プロパティ事業、その他の事業
- 所 在 地 〒362-8688 埼玉県上尾市宮本町4-2
TEL 048-771-7753
- U R L <https://www.belluna.co.jp/>

埼玉で生まれ、今年創業55年を迎えたカタログ通販大手、株式会社ベルーナ。現在は150種類ほどのカタログを手がけ、カタログ総合通販ではトップの売り上げを誇る。昨年は、西武ドームの施設命名権を取得し、「ベルーナドーム」としたことでも話題となった。

事業は主力となる「アパレル・雑貨事業」を筆頭に、「化粧品健康食品事業」「グルメ事業」「ナース関連事業」「呉服関連事業」、そしてファイナンス、通販代行や物流受託等を行う「データベース活用事業」、ホテル運営や不動産などを扱う「プロパティ事業」、「その他の事業」の八つのセグメントを持つ。

「総合通販を中心として多角的に事業を展開していった感じです。収益の柱をいくつも作ってリスクを分散するポートフォリオ経営で会社をより強くして、安定的な成長性、収益性を確保していこうという考えで進めています」(安野清社長)

この多角的に事業を展開するポートフォリオ経営が、同社のストロングポイントだ。例えばコロナ禍では、巣ごもり需要によってカタログ・ネット通販、さらには看護師向けの製品が好調な伸びを見せ、外出自

粛で売り上げが低迷したホテル事業をカバーした。長年にわたり同社が順調に成長を遂げている理由がここにある。

→ 成長の停滞を契機に、多角化に舵を切る

昭和43(1968)年、同社は印鑑の訪問販売「友華堂」として創業する。その後、陶器を中心に毎月異なる商品を顧客に届けるセット販売「頒布会」のチラシを個人宅に配布して訪問販売を開始。そこで安野社長は、通常毎月1点ずつ届ける商品を一括で送り、支払いは毎月分割で行うというシステムを考案する。それが評判となって販売数が伸び、取り扱う商品の幅も広がっていった。

そして昭和58年、新聞の折り込みチラシを使って衣料品の通信販売を始め、昭和61年に総合カタログ「ベルーナ」を創刊する。

「カタログは初めてだったので、外部でカタログを制作するプロの方に声をかけ、指導してもらいながら試行錯誤で始めました。その手法はカタログ作りに限らず、新たな事業を立ち上げる時も同じです」

同社は、チラシでの通信販売とカタログ販売を同時に行いながら顧客を増やし、年30%前後の成長を続けていった。ところが平成7(1995)年、阪神・淡路大震災をきっかけに、その成長が踊り場を迎える。

「そこでアパレルや雑貨販売といった総合通販だけでなく事業の柱を数多く持とうと考え、段階を踏みながらグルメやワイン、コスメ、サプリ、ナース関連といった専門通販事業を展開していきました」

こうして成長の停滞を契機に、時代の変化に対応して売り上げの柱を確保する同社のビジネスモデル、ポートフォリオ経営が構築されたのだ。

→ 外部プロの力を借り、自前で作り上げる

同社がポートフォリオ経営で新規参入する事業を決める際の、決め手となるものは何か？ 安野社長は「これ面白そうじゃないか、というところから始めますね」と語る。

「その“面白そう”にはしっかりと売り上げを伸ばし、成長性、収益性が確保できそうだということが含まれています。そして、われわれにフィットするかどうかを見極めながら始めています」

まず、他社や市場の動向等を調査する事例研究を徹底して行う。そしてカタログ制作を始めた時と同様に外部のプロの力を借り、アドバイスをもらいながら情報収集やマーケティング分析をして商品開発を進めていく。その際、外部のプロを社内に招き入れると遠慮が出て、さまざまな場面で正しい判断ができなくなる恐れがあるため、外部スタッフとして関わってもらうことが重要だという。それが同社のスタイルだ。

そして商品開発後は、PDCAサイクルを高速で回していく——同社はこうして新規事業を大きく成長させてきた。

「どうお客さまに喜んでもらうかということが大事で、それはホテル事業も化粧品健康食品事業もみんな同じです。その実現に向けて、よいサービスや商

品を作ることに注力しています」

→ 各事業セグメントの特徴

各事業セグメントの特徴を紹介すると、総合通販の「アパレル・雑貨事業」はカタログを軸にネットにも注力し、現在ネット専門のブランドも6部門持つ。

専門通販の「化粧品健康食品事業」はその名の通り化粧品と健康食品の2部門で展開し、国内のみ



ならず、台湾や香港、中国、シンガポール等の顧客からも熱く支持されている。グルメの頒布会からスタートした「グルメ事業」は、現在幅広い商品ラインアップを取りそろえており、なかでも日本酒とワインは通販売上日本一の実績を誇る。さらにワイン事業では高級ワイン専門の通販「ELEVIN(エレヴァン)」も合わせ持つ。「ナース関連事業」は、手頃な価格帯の商品を扱うものと中価格帯の二つのカタログを持ち、ともに医療・介護従事者から圧倒的な支持を得ている。

「データベース活用事業」は前出の内容のほか、コールセンターや他社の広告宣伝の受託も行ってお

り、現在同社の稼ぎ頭でもあるという。

「呉服関連事業」は、大手呉服店・さが美や東京ますいわ屋、袴レンタルのマイムをグループに招き入れ、自社運営を含む4ブランドで呉服販売を展開。若者に向けた販売にも注力しつつ、売り上げを伸ばしている。

そして国内外でホテルを運営する「プロパティ事業」は、今最も勢いがある部門だ。国内は北海道から沖縄まで14のホテルを展開し、加えて今年



No.1の通販売り上げを誇る商品(左から)ワイン、日本酒、美容液



スリランカの「コロンボグランベルホテル」

4月には銀座にホテル、スパ、レストラン、ナイトクラブ等が入った複合商業施設「GINZA HOTEL by GRANBELL」を開業した。現在、コロナ禍明けで国内旅行客やインバウンド客が訪れ、にぎわいを見せている。

さらに海外ではスリランカに2施設とモルディブ、ハワイで計4ホテルを運営する。いずれも“もう一度訪れたいリピーター率の高いホテル”を目指し、サービスを展開している。

「コロナ禍においては、ホテル事業は厳しかったのですが、今は順調です。これからはより一層力を入れ、主力事業に育てていく考えです」

→ 健全なる冒険で、常に新しいことに挑戦

数々の新規事業を立ち上げ、太い柱に育ててきた同社。創業時から大切にするマインドとスタンスに“健全なる冒険”“1勝9敗の精神”のフレーズが掲げられ、失敗を恐れず何事にも果敢に挑戦する社内風土の存在がその成功を後押ししてきた。

「常に思い切ってチャレンジして、新しい分野の開拓をしようよ。そして、失敗の経験を生かしてさらなる成長につなげようよ、というものです。社内にそうした風土を作ってきましたし、それによっていろいろな事業を展開してきました」

各部門の“一番くわしい担当者”が中心となり、個人およびグループで考察して話し合いながら事業の改善・改良・改革を提案・実行する取り組みも進められている。また、社員教育ではOJTのみならず、職場を離れて研修や学習を行うOFF-JTを積極的に行い、幹部候補生に向けては「社長塾」を開催するなど、健全なる冒険を実践するためのさまざまな土壌作りを行っている。

→ 全方位ナンバーワンを目標に掲げる

「今後は売り上げ以上に利益を優先し、外部環境や内部体制を見極めながらメリハリをつけ、実践的な取り組みを進めていく」と語る安野社長。この先も各事業の柱をより強く・太く、たくましく育て、ポートフォリオ経営を一層盤石にしていく考えだ。

「当社にはナンバーワンで展開する部門が多数ありますが、これからはすべてナンバーワンで行こうと言っています。事業の業績だけでなく、社員のモチベーションや顧客満足もしかりです」

今年3月、地熱発電事業にも参入した同社。新たな事業展開に挑戦する攻めの姿勢は決して崩さない。今後も時代の変化に対応し、ポートフォリオ経営のハンドルを巧みにさばきながら、より一層強く成長へのアクセルを踏み込んでいく。