

1 提案の要旨

当社の費用構造では売上減傾向での利益確保が困難であり、早急にキャッシュローの改善をする必要がある。まず、再生戦略として不採算ブランド及び不採算店舗を閉鎖し、やむを得ず従業員のリストラを行う。併せて、海外事業は撤退する。

次に、成長戦略として3つの施策を実行する

①プライベート商品(PB)の開発・販売：大株主である市松屋との協業により、PBを開発・販売。売上を安定させる。

②パターンオーダーの導入：既製品では体型に合わないという顧客の声に応え、まずはBabelにパターンオーダーを導入。主要ブランド再生を図る。

③組織・人材マネジメントの改善：市場の変化に素早く対応するため、顧客セグメント別の組織構造を、ブランド一元管理体制に変更する。また、競争優位の源泉となる販売員のモチベーション向上に注力する。

更に、今後はEC市場の拡大が見込まれることから、上記施策により実店舗・EC店舗共に成長することを目指す。

2 外部環境と当社の業績

当社の売上は2007年まで成長したものの、2008年のリーマンショックを機に下降し始めた。この傾向は、アパレル業界全体の市場規模の推移と変わらない。当社の売上は2011年以降も下がり続けたが、当社は、この原因を東日本大震災や消費増税の影響であると捉えていた。しかし、業界全体の市場規模は2011年を境に上昇傾向にあった。つまり、業績不振は外部環境だけでなく内部にも原因があると考えられる。

3 危機的な財務状況

2015年度、営業損失は避けたものの利益率は0.05%、経常利益では4.3億円の赤字に転じた。ブランドやチャネルの戦略変更が無い中、売上高のCAGR(直近10年間)は-2.5%となっており売上減傾向での利益確保が困難な費用構造をもつ当社は、営業収支の回復見込みがない状態にある。現行の事業戦略を継続した場合、2018年度には過去に蓄積したキャッシュが枯渇する。

これらの原因は特定の事業部によらず全社的に存在する。事業部別収支をみるとキャリアミセス事業部が営業利益4億円(EC配賦後)と牽引するも利益率は0.7%で競合他社から大きく見劣る。主力事業部にも不採算ブランドが存在しているためだ。

資金調達面では266億円の負債を抱え追加融資の獲得は困難で現行債務の返済も迫っている。有利子負債比率は3.94まで上がり、競合と比べても極めて悪い。また、キャッシュの回転はCCCが44日であり、こちらも競合に比べても悪い。(添付1、2)

4 業績不振の要因

当社の業績不振に最も影響を与えた外部環境変化は、海外ファストファッションの流行であったと考える。それまで日本におけるファストファッション(FF)といえば、ユニクロやGAPのような「定番で低価格」の服であり、当社はデザイン性などの「流行」を追従し差別化することで業績を維持できた。しかし、リーマンショック後の不況の中、H&M、FOREVER21といった流行追従型の海外FFが日本に上陸すると、当社は差別化が困難となり、顧客は彼らの服を受け入れるようになった。以前から日本に展開していたZARA

(INDITEX)もこの流れに乗り、その後さまざまなブランドが参入。日本は海外FFブームとなった。

このブームはアッパーミドル市場とローワーミドル市場に影響を与え、特にアッパーミドル市場におい

ては、客単価を下げる原因となった。そこで当社は機会ロスや在庫ロスの削減に取り組み、クイックレスポンス機能の導入やセールやアウトレットでの販売を促進した。クイックレスポンス機能の結果、競合と似たような服を製造することとなり、売上高は減少。売れ残った在庫はセールに回るため、利益率が低下する悪循環に陥った。これが当社の売上が下げ止まらず、赤字に転落した原因である。(添付3)

現在、競合企業の多くが同様の状況にあり、当社と同じくSPA業態をメインとする大手「ワールド」は、3年連続最終赤字の結果、2016年3月までに3,000店舗のうち約500店舗を閉店。13ブランドを廃止した。しかし、業績を伸ばしている企業も存在する。当社やワールドと同じ業態のパルト、セレクトショップ業態のユナイテッドアローズなどである。(添付4)

5 業態と販売チャネルによるコスト構造

当社内部の問題を探るべく、業態と販売チャネルによるコスト構造の違いを確認した。(添付5)

SPA業態では、服が製造・販売されるまでの工程に業者が存在せず、中間マージンを削減することができるため、売上高原価率は小売業態より低いのが通常である。しかし当社のSPA業態と小売業態の売上高原価率は変わらない。これは服の製造の自動化が進む中、当社は技術を持った従業員による作業をメインとしているため、原価のうち労務費の割合が高いことが影響している。

次に販売チャネル別では、売上高原価率は百貨店の方が高く、売上高販管比率はSCの方が高い。この理由は百貨店とSCのビジネスモデルの違いで説明できる。百貨店は「消化仕入契約」、つまり商品は百貨店や駅ビルに卸されるのに対し、SCの場合、商品は直接消費者に販売される。百貨店を販売チャネルとした時の売上高原価率が高い理由は、SCチャネルよりも販売チャネルが長い分、マージンが差し引かれるためである。

また、百貨店に出店する際には月々の家賃や敷金・礼金に該当するコストはかからないが、SCでは「定期借家契約」方式を取り、月々多額の家賃がかかる。つまり、SCチャネルの売上高販管比率が高い理由は、出店のための賃料が原因である。

以上のことから、百貨店は家賃に相当する費用が発生しない分、固定費が少ない変動費型のビジネスモデルであり、SCは多額の家賃が発生する固定費型ビジネスと言える。すなわち、売上が減少傾向の時にはリスクが少ない百貨店での販売メリットが大きく、売上が上昇傾向の時にはハイリスク・ハイリターンなSCでの販売メリットが大きい。実際、売上が低下し続けている当社の営業利益率は、SCでは-5%であり、百貨店の-1%よりも低く、上記を裏付けできる。(添付6、7)

6 戦略ロードマップ

今後の再生戦略は、2年後の破綻を避けるための「短期的な再生期」と、その後の「10年後を見据えた成長期」の2つのフェーズに分けて実施する。(添付8)

(1) 短期的な再生期

① 不採算ブランドの閉鎖

まず手を付けるべきはキャッシュフローの改善である。そこで、不採算ブランドのうちナチュラルとミヨヌを2017年3月までに閉鎖する。2ブランドが持つ路面店のビジネスモデルはSCと同様、定期借家契約による固定費型ビジネスである。売上減少が続く中、SC店舗や路面店を持つリスクは高い。ナチュラルについて、路面店のみを閉鎖した場合、店舗数の減

少により範囲の経済が効かなくなるため、全て閉店とする。これにより、苦渋の決断として850名の希望退職を募り、店舗間での大規模な人員再配置をおこなう。

②不採算店舗の閉店

ナチュラルとミヨヌ以外のブランドの全店舗のうち、5%に相当する不採算店舗を2017年3月までに閉店し、更なるキャッシュフローの改善を図る。

③国内工場での生産調整とワークシェア

不採算店舗の閉店に伴う売上減少と効率化のための在庫圧縮をふまえて、2016年から3年間限定で国内工場の5%分の生産調整を行う。工場に勤務する従業員の余剰人員の調整はワークシェアで行い、人材の解雇は行わない。

④上海工場売却と海外市場撤退

ミヨヌの製造を担う上海工場の売却を目指す。現在、上海工場で製造される商品のうち62%をミヨヌが占めているが、ブランド閉鎖により工場の稼働率は急激に下がり採算が合わなくなるため工場も閉鎖する。これに伴い海外市場向けの製造がストップするため、海外市場からも撤退する。国内生産品を輸出することで海外事業を継続することを検討したが、クイックレスポンスのためには空輸が必須となり、高コストになるため断念した。(添付9)

(2) 10年後を見据えた成長期

まず、成長戦略を実施するにあたり、企業理念「服を通じて幸せな生活を創る」に立ち戻り、当社のあるべき姿を明確に示す。

当社の強みは、技術者達による縫製技術である。これに「明るい色の洋服に目を輝かせている人々の顔」を忘れることができなかつたことがきっかけで創業した、初代の思いを加えたい。そこで今後は、全ブランドにおいてカラーバリエーションを充実させる。それぞれのブランドでの訴求ポイントは異なるが、「明るい色の服で顧客を幸せにする」ことを軸に各ブランドを成長させていく。更に、今後はEC市場の拡大が見込まれることから、実店舗・EC店舗共に成長することを目指す。また、今後はすべてのSPA製品が国内製造となるため、「Made in Japan」を前面に出し、同時に急増するインバウンド消費も獲得していく。これらの改革により環境変化に素早く対応し、好循環サイクルを回す。(添付10)

尚、戦略の決定にあたり、考えられる打ち手を比較検討した。評価軸は優先度順に収益性、競争優位性、市場成長性、実現可能性、ビジョンとの整合とした。(添付11)

①PBの開発・販売

当社の大株主である市松屋に対しPBの開発と販売を提案する。業績不振が続く百貨店との協業で共に成長することを目指す。

ターゲットは30~40歳代のキャリアとする。ターゲット層の中でも特に40代は人口の多い団塊ジュニア世代。ファッションの洗礼を十分に受けているため、品質と価格とのバランスに対する目が厳しい。そこで、当社の縫製の完成度と、百貨店PBの値ごろ感で、顧客の支持を獲得していく。色とりどりの商品でキャリア服の持つ地味なイメージを払拭させ、服を選ぶことの楽しさを顧客に体感してもらう。

商品は当社と市松屋の両社のECサイトで販売可能にする。ブランド名は「ラックウエル×市松屋」となるよう市松屋と交渉する。インターネットやスマートフォンの普及により、EC市場は急速に拡大している。ブランド名に社名を入れることで知名度を上げ、当社

のECサイトのアクセス数増加と、それによるナチュラルブランド商品の売上シナジーを狙う。(添付12)

②パターンオーダーの導入

男性に比べて女性の体型は千差万別であり、特にスーツやジャケットなどのキャリア服は、既製品では体型に合わないことが多い。そこで、キャリアターゲットのBabelにパターンオーダーを導入する。来店時に採寸を行い、既製品の中から商品を選んでパターンオーダーを受け、後日商品をお届けする。価格は既製品の10%プラスとし、手の届きやすい価格にする。採寸データを顧客情報とともに登録しておくことで、ECサイトからのオーダーも可能にする。(添付13、14)

③組織・人材マネジメントの改善

まず、以上の戦略を実行に移すため、社長直轄のプロジェクトチームを速やかに立ち上げる。

次に、組織構造を変更する。現在の顧客セグメント別の組織構造は、社内競合の発生、中途半端なブランディング、非効率な広告宣伝等が生じ、各ブランドの競争力低下を招く原因となる。今後は市場の変化に素早く対応できるよう、全ブランドを一元管理できる組織体制に変更する。(添付15)

また、ECを除き、顧客との窓口である販売員は、競争優位の源泉であるため、今後は販売員のモチベーション向上に注力していく。百貨店やSCの営業時間は長くなり離職率が高まる中、十分な余暇が取れるよう、財務が安定化する2021年までに各店舗1名を目標に段階的に増員する。

さらに、希望する者にはカラーコーディネーターなどの関連資格の取得をサポートする。お客様に合う服を提案し、喜んで帰っていただくことで「仕事が楽しい」と感じることで、販売員の「服を通じて幸せな生活を創る」ことにつながる。

今後EC市場拡大が期待される中、販売員にとってECはリアル店舗の売上を毀損し、「試着室」代わりになることに不安と不満を持っている。しかし、EC顧客も当社の顧客である。区別することなく接客できるよう、販売員のKPIから売上目標を外す。(添付16)

7 戦略実行による業績予測

パターンオーダーの導入で年間2-5億円の営業利益増、PBの開発販売で1-6億円の営業利益増が見込める。これらの施策は現行業務のフラッグシップとなるとともに、ECサイト販売での差別化要素となり、利益率の向上をもたらすEC化率の推進でも貢献が期待できる。(添付17、18)

8 最後に一当社の「あるべき姿」とは—

人々は一日のほとんどを、服を着て過ごす。そして、その体のほとんどは服で覆われる。現代の日本では服はただ体を覆うものではなく、自己表現の手段として使われる。服を着て外出し、「素敵な服ですね」と言われれば、自分自身が認められた様な気分となり大変嬉しく、普段より楽しい一日をおくることができる。

女性の社会進出が進む中、スーツやジャケットなどのキャリア服を着ることも多くなった。しかし服を買いに百貨店や駅ビルを訪れると、どの店にも同じ色や形の商品が並んでいる。服を買う楽しみは薄れ、人々はブランドを選ぶことを止めてしまう。

ラックウエルの服を着た女性達で街やオフィスが華やぐ。そして顧客が笑顔で店舗に戻ってくることにより販売員が喜びを感じ、その服を作った従業員は誇りを持つ。これが企業理念「服を通じて幸せな生活を創る」の意味するところであり、当社の「あるべき姿」である。以上

添付資料1 自社の財務分析

成長性が低く収益性も落ち込んでいる。安全性の面では負債が多く資金調達に悪影響がある。キャッシュ回りも競合よりも悪く課題を有している。

主要財務指標	ラクウェル	主要競合平均
売上高 (百万円)	106,280	375,696
収益性		
売上総利益率	54.50%	51.05%
営業利益率	4.70%	5.68%
経常利益率	-0.40%	3.88%
当期純利益率	-0.34%	3.53%
成長性		
売上高成長率	-2.48%	7.76%
安全性		
自己資本比率	13.3%	44.4%
有利子負債比率	3.94	0.79
流動比率	1.29	1.87
効率性		
総資産回転率	2.08	1.61
売掛金回転日数	30.9日	15.7日
棚卸資産回転日数	81.4日	86.9日
買掛金回転日数	68.3日	84.4日
CCC	44.0日	18.2日

SPAを中心に売上規模を求めめる傾向にあり、自社は相対的に小さい

経常利益、当期純利益はマイナスとなる。競合は低迷市場でも約4%の純利益を上げる

売上高は2.48%のマイナス成長となる。主要競合はその中でも成長している

有利子負債は同業他社に比べてわるい。負債での資金調達や借入返済延長はかなり困難である

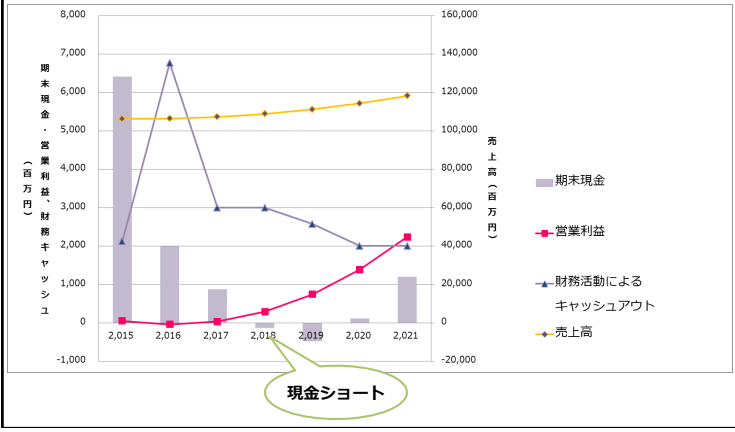
百貨店との消化仕入の為売掛回収に約1か月かかる。自社決済の競合は売掛金回転日数はほぼ0日の場合もある

CCC総体で競合に著しく劣る。在庫管理や川上川下の企業との関係改善の余地が大きい

※2015年度情報。主要競合はユニテッドアローズ、パル、パレモ、INDITEX、ファーストリテイリング、しまむら、オンワード、ワールドの8社の単純平均とする。

添付資料2 事業継続時のキャッシュ予想

現状のままで事業継続すると、2018年にはキャッシュが不足する。2017年度以降も毎年度、20億円の長期負債の償還と10億円のリース負債の支払が継続が想定されて、営業利益がわずかに回復した程度では賅えない。



添付資料3 アパレル婦人服市場の変化

環境変化により、アッパーミドル層の顧客がローワミドル層ブランドを受け入れるようになった。これに対処すべく様々な施策、特にQRを行った結果ブランドの個性を失い売上低迷に。

環境変化

- ✓リーマンショックから長く続く経済不況の影響による「消費欲の低下」
- ✓高度経済成長が止まり、高い=いいモノから、「自分らしくという価値観の元、嗜好の多様化」が進む
- ✓消費行動に様々な選択肢(ネット、携帯、旅行など)が増えた事で、「購入する目がシビア」に
- ✓ローワミドル層ブランドがアッパーミドルに迫る「品質、デザイン、手頃な価格」で提供

ラクウェル

低価格化を推進
-SPA, QR
-在庫・機会ロスの低減

差別化なく売上減少↓

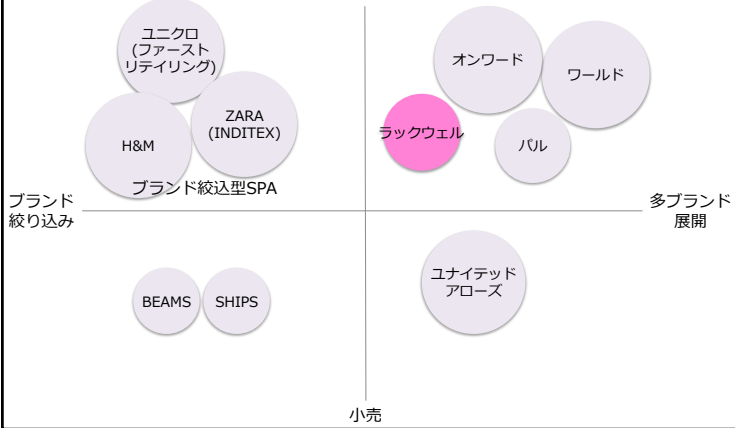
QRにより競合と似たデザイン

各カテゴリーの推移とKBF

カテゴリー	【以前】	【現在】
ラグジュアリー	最高の品質とデザイン。ネームバリュー	最高の品質とデザイン。ネームバリュー(変化なし)
アッパーミドル	高い品質とデザイン	ローワミドルとの新たな差別化ポイントの構築
ローワミドル	コストこそこの品質・デザインと手頃な価格	アッパーミドルに迫る品質・デザインで手頃な価格
ロー	低価格	低価格(変化なし)

添付資料4 業界マッピング

ブランド絞り込み型SPAや小売に注力するセレクトショップ業態には業績好調な企業が目立つ。一方で、当社を含む多ブランド展開する業態は、パルを除き競合大手も苦戦を強いられている



添付資料5 小売りとSPAの違い

SPAは自社VCで低価格を実現。更に機会ロス・在庫ロス低減で価格競争力を上げ、大規模に売り上げることで、固定費を回収、利益獲得が期待される

	小売	SPA
概要	・変動費ビジネス ・卸業者より仕入れたモノを販売	・固定費ビジネス ・アパレルメーカーが川上から川下まで一貫し行い、自ら販売
VC	原材料調達 → 企画生産 → 小売 → 顧客へ 縫製会社 生産・卸 → メーカー	原材料調達 → 企画生産 → 小売 → 顧客へ メーカー
メリット	・損益分岐点低い ・その分参入しやすい	・VCごとのマージンなく原価低く ・自社管理によるクイックレスポンスが可能に。機会ロス・在庫ロスが低減 ・損益分岐点超え後の利益率が高い
デメリット	・各VCごとのマージン高み原価が高く ・損益分岐点超え後の利益率低い	・損益分岐点高い(固定費のリスク高い)
損益分岐構造		

添付資料6 販売チャネルの特徴

	リアル店舗		EC	
	百貨店・駅ビル	SC・路面店	アパレル・モール(例:ZOZOTOWN)	自社EC
ビジネスモデル	消化仕入契約	定期借家契約	出店・委託販売	直接販売
変動費	20%~35%程度	無	25~35%程度(委託手数料等)	8%程度(決済手数料等)
固定費	無	賃貸料	初期数十万程度	初期開発500万~1,000万程度
メリット	・損益分岐点低い ・その為出店しやすい	・店舗自由度が高く ・独立性出しやすい ・損益分岐点超え後の利益率が高い	・集客力が高い ・損益分岐点低い ・その為出店しやすい	・店舗自由度が高く ・独立性出しやすい ・損益分岐点超え後の利益率が高い
デメリット	・売上金額低く ・店舗自由度低く ・独立性出し難く ・損益分岐点超え後の利益率低い	・損益分岐点が高い	・店舗自由度低く ・独立性やカスタマイズ難しい ・損益分岐点超え後の利益率低い	・損益分岐点が高い ・ブランド力がないと集客が困難

添付資料7 自社の課題

①事業部別

	キャリア・ミセス	ヤング	ライフスタイル・雑貨	海外
売上高	53,628	26,912	20,427	5,314
売上総利益率	56.5%	50.0%	55.5%	53.4%
営業利益率	0.7%	-1.3%	-0.4%	1.7%
EC比率	4.5%	8.4%	12.7%	0.0%

②ブランド別

	キャリア・ミセス				ヤング				ライフスタイル・雑貨			海外
ブランド	Babel	FORTE	ナチュラル	ヴィエール	マール	Belle	ミヨンス	Ozzu	パトリツィア	Cisco	-	
売上高	16,521	13,079	9,488	8,511	6,029	14,075	8,789	4,048	15,006	5,421	5,314	
営業利益率	-0.4%	7.1%	-10.1%	9.0%	-4.5%	3.3%	-5.9%	-7.6%	3.1%	-10.0%	1.7%	
年成長率	-7.1%	-5.8%	-7.7%	-10.4%	55.3%	10.4%	-7.7%	91.8%	8.8%	6.8%	3.4%	

③業態・チャネル別

業態比較

業態	SPA	小売
売上原価	53%	58%
販管費	1%	-3%
営業利益	45%	46%

販売チャネル比較

チャネル	百貨店	SC	EC	海外
売上原価	46%	42%	40%	47%
販管費	54%	63%	44%	52%
営業利益	-1%	-5%	15%	2%

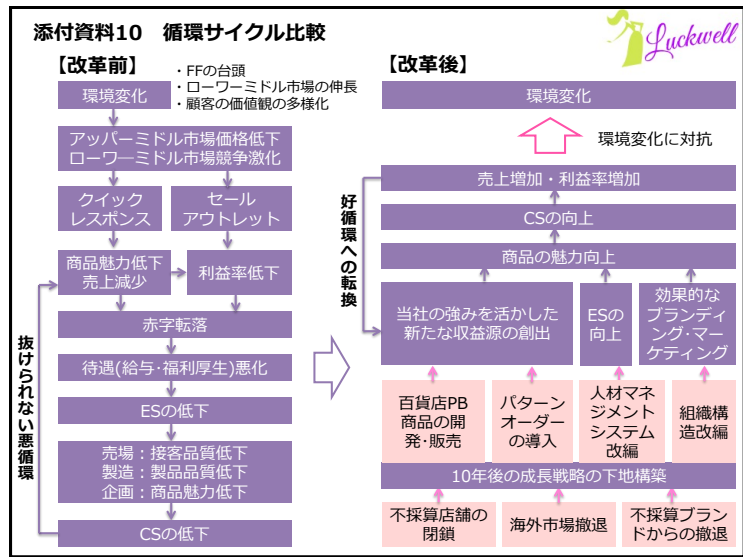
利益改善は全社課題である。比較的堅調な数値に見えるキャリア・ミセス事業部にも、不採算ブランド（大幅赤字・マイナス成長）は存在する。

添付資料8 戦略ロードマップ

項目	2016	2017	2018	2019 ~ 2026
0.プロジェクトチーム立上げ	プロジェクト発足	改善に向けてプランの実行をリード		
短期的な再生施策				
1.赤字ブランド・赤字店舗（既存店舗5%見込）の閉鎖	ミヨンス、ナチュラル、赤字店舗閉鎖			
2.上海工場の売却	上海工場売却			
10年後を見据えた成長施策				
3.組織改編、人員の再配置	改編体制検討	新体制スタート		
4.オーダーメイド	企画検討	Babelでオーダーメイドスタート		
5.プライベートブランド	企画検討	市松屋PBブランドスタート		
6.EC強化・市松屋ECとの連携	企画検討	EC強化、市松屋ECとの連携スタート		
7.従業員の労働環境改善	人事改善案検討	'21年より店舗当りの従業員増員		

添付資料9 組織改編後の店舗数・従業員数イメージ

種別	チャネル	改編前		改編内容	従業員対応	改編後	
		店舗数	従業員数			店舗数	従業員数
本社		-	468	100名早期退職		-	368
Babel	百貨店等	165	716	5%の不採算店舗閉鎖		157	779
FORTE	百貨店等	94	408	5%の不採算店舗閉鎖		90	443
ナチュラル	百貨店等	123	537	ブランド全店閉鎖		-	0
ヴィエール	百貨店等	46	200	5%の不採算店舗閉鎖		44	217
マール	百貨店等	71	307	5%の不採算店舗閉鎖	850名を早期退職とし、残りの従業員を再配置し直す	68	333
パトリツィア	百貨店等	57	247	5%の不採算店舗閉鎖		55	268
	SC	70	305	5%の不採算店舗閉鎖		67	331
Belle	百貨店等	68	295	5%の不採算店舗閉鎖		65	320
	百貨店等	20	87	ブランド全店閉鎖		-	0
ミヨンス	SC	90	392	ブランド全店閉鎖		-	0
Cisco	SC	111	482	5%の不採算店舗閉鎖		106	523
Ozzu	百貨店等	31	134	5%の不採算店舗閉鎖		30	146
海外		55	240	店舗閉鎖	リストラ		0
埼玉工場			1,546	5%生産調整			1,546
兵庫工場			1,399	5%生産調整			1,399
上海工場			737	工場売却	工場とともに売却		0
合計			8,500				6,673



添付資料11 打ち手の評価

自社の縫製技術と百貨店との関係の太さを活かせるオーダーメイドビジネスとプライベートブランドが最も有望。成長著しいEC市場やインバウンドへも合わせて注力し、相乗効果を図る

評価軸	概要	ターゲット	収益性	競争優位性	市場成長性	実現可能性	ビジョンとの整合	評価
オーダーメイド	サイズやデザインの細部などをサンプルや絵型を見ながらオーダーし、数週間後に出来るビジネスモデル	アップアマドル	○	◎	△	○	◎	◎
EC	EC市場への注力	アップアマドル ローワーマドル	○	△	○	○	○	○
海外展開	海外市場への展開	中国市場	△	×	○	×	△	×
インバウンド	Made in Japan製品や、クールジャパンをテーマにした展開	訪日外国人	△	△	◎	△	○	△
ソーシャル	売上の一部をソーシャル的に活用	アップアマドル ローワーマドル	×	×	○	○	○	△
環境・エコ	再生素材の使用等	アップアマドル ローワーマドル	×	×	○	○	○	△
シェアリング	服のレンタル事業	アップアマドル ローワーマドル	△	×	○	×	○	×
プライベートブランド	百貨店のPBとのコラボ	アップアマドル ローワーマドル	◎	○	△	◎	○	◎

添付資料12 百貨店向けプライベートブランド検討

各プレイヤーのメリット

プレイヤー	メリット
顧客	・ナショナルブランドとほぼ同品質の製品を、より安価に購入できる ・ナショナルブランドにはない高品質・付加価値のある製品を購入できる
百貨店（販売）	・商品の仕様が容易に変更できるため、小売店・消費者の声を直接反映した商品を販売できる ・宣伝・営業費用や卸売業者は不要であるため、ナショナルブランド商品よりも粗利益率が5~10ポイント程度高く、販売価格を自由に設定できる ・原材料・製造方法・仕様を指定することで、商品にオリジナリティのある付加価値をつけることができ、企業・ブランドイメージの向上を図ることができる ・厳しい経営状況の中における新しい成長戦略の実施が可能となる（下記参照）
当社（メーカー）	・一定量の販売が確保されることにより、開散期でも工場稼働率を上げて効率よく生産できるため、コスト削減が可能となる ・売上を安定させることでメーカーの経営が安定する ・ナショナルブランドの開発・売込みの土壌を作ることができる

百貨店における商品別売上前年比

	売上前年比	寄与度	トレンド
百貨店総額	-3.8	-	2ヶ月連続マイナス
紳士服	-4.4	-0.3	6ヶ月連続マイナス
婦人服	-8.2	-1.8	6ヶ月連続マイナス
子供服	0.1	0.0	6ヶ月ぶりプラス

日本百貨店協会「全国百貨店売上高概(H28/4)」より作成

添付資料13 女性向けパターンオーダービジネス検討(1/2)

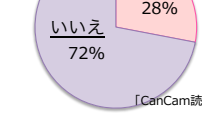
【市場分析】

近年女性の社会進出が進み女性の就業率は上昇中、男性就業率は減少中でありその差は縮まっている。2015年末における就業者数は男性3,632万人、女性2,764万人で女性は男性の76%にも達している

【顧客分析】

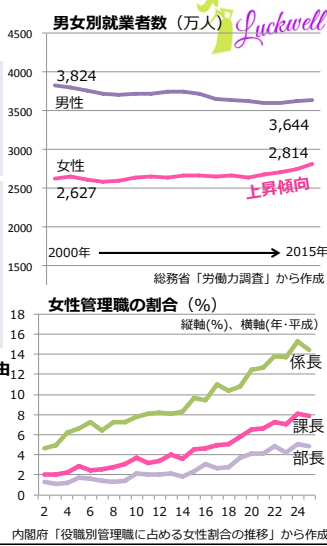
女性管理職の割合が増加中。働く女性・社会的地位のある女性=購買余力が高い働く女性の7割が自分のスーツ姿に自信がないと回答している。その理由は1位の「清潔感がない」に次ぎ2位が「サイズが合っていない」ため。女性の体型は男性よりも千差万別で、なかなかサイズの合うスーツが見つからずに苦労している女性が多い

スーツ姿に自信のある女性の割合



スーツ姿に自身のない理由

- 1位：清潔感がない
- 2位：サイズが合わない
- 3位：着こなせていない



添付資料14 女性向けパターンオーダービジネス検討(2/2)

女性向けパターンオーダービジネスはその需要の強さに比べて普及が進んでいない。その理由は、対応できる取引先や技術者が少ない、女性の顧客自身がオーダーがあるという認知がされていないことが等考えられる。そのため、当社の縫製技術の高さや百貨店との関係が活かせる有望な市場である

【競合分析】

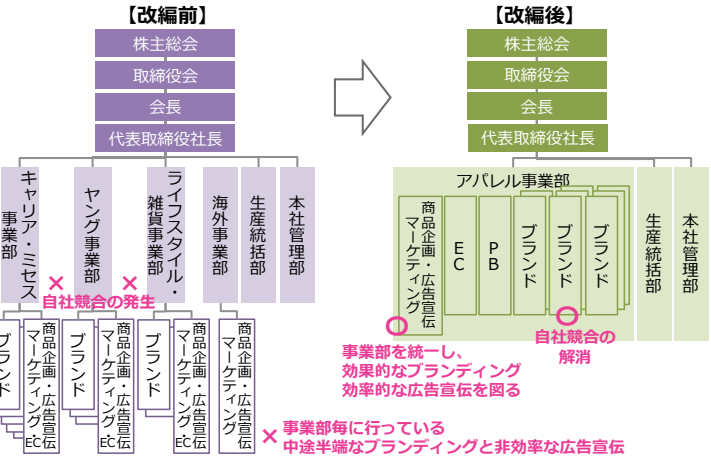
男性は、ダンヒル、ジョルジオアルマーニ、ランバン等名だたるラグジュアリーブランドがオーダーメイドに対応している。一方、女性ブランドでオーダーメイドできるブランドは驚くほど少なく、一部の小規模国内メーカーのみ対応している

【メリット】

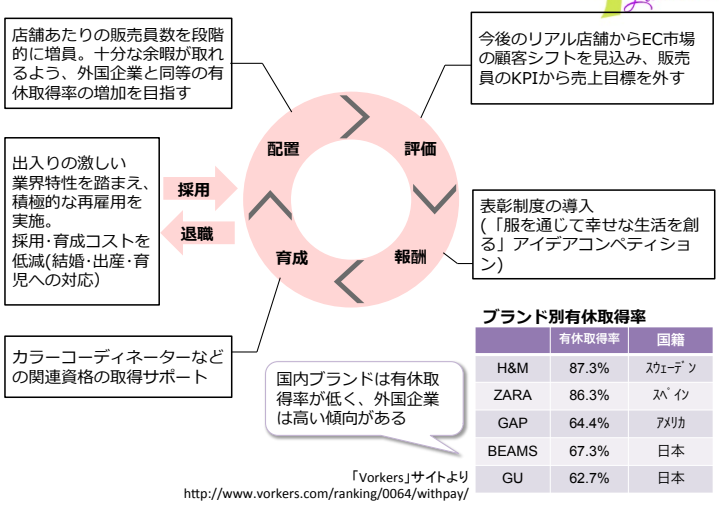
- | | |
|--|--|
| 【顧客】 <ul style="list-style-type: none"> 自分のサイズ、ニーズに合致した商品を手に入れることができる 新しい商品の欠品がない 「世界に1点」の商品を手に入れることができる | 【自社】 <ul style="list-style-type: none"> 受注発注のため商品在庫のリスクを極小化できる 自社工場の稼働率に余裕がある場合には、生産コストのアップチャージが不必要 欠品リスクがない(アパレル商品はサイズが幅広く、サイズによる欠品が生じがち) |
| 【百貨店】 <ul style="list-style-type: none"> キャリアをターゲットとしたオーダーメイドをきっかけに、自社プライベートブランドに誘引可能 | 【小売】 <ul style="list-style-type: none"> 「顧客ニーズ」への対応が可能 詳細な顧客データ(サイズ、色・デザイン嗜好)の獲得が可能で、顧客の固定化を図ることができる 蓄積した情報によりDM等販促の精度を向上できる |

添付資料15 組織構造の変更

商品別事業部制を廃止・統一することにより自社競合の解消、効果的なブランディング、効率的な広告宣伝を図る

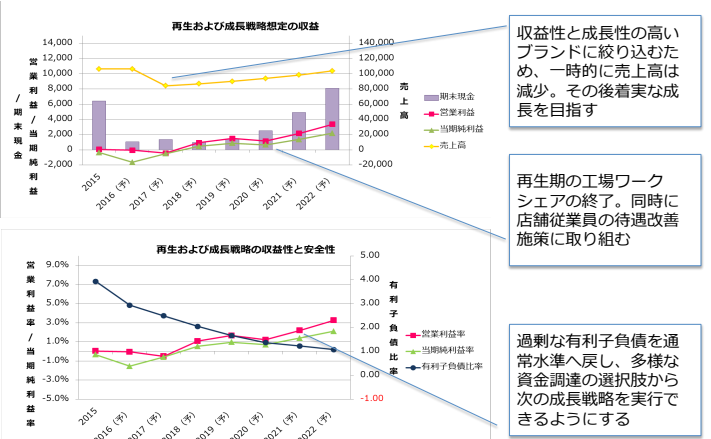


添付資料16 今後の人材マネジメント



添付資料17 戦略実行時の業績効果 1/2

従来の売上高重視と多ブランド保有の戦略から、収益性・成長性の高いブランドに限られた資金を投入する成長戦略に変更。再生後、速やかな成長への移行を目指す



添付資料18 戦略実行時の業績効果 2/2

成長戦略による直接的な経済効果とともに、その利益の再投資を含めた職場環境の改善やECによる規模拡大で、商品の差別化と各ブランドの収益力の向上を目指す。

