

1.提案の要旨

- ◇ 当社は二期連続当期赤字であり、CF に比して有利子負債の返済ピッチが早く、当期内に資金ショートが想定されるほど財務は危機的な状況。
- ◇ メインバンクの支援を得る再生戦略として、以下4点の施策を実行し、財務の立て直しを図る。
 - ①経営理念の徹底と従業員の意識改革。
 - ②上海工場を売却。兵庫工場へ生産を移管し、稼働率向上と固定費の削減を行う。
 - ③ブランドマネージャーに権限と責任を委譲する。マネージャーは独自にブランド戦略を立案する権限を持つ一方で、利益目標に対して責任を負う。売上重視から利益重視へとシフトし、管理会計の精緻化により、ブランド毎の採算管理を徹底する。
 - ④組織改革と新たな人事施策により社員の定着化を図り、スキル・ノウハウの共有による販売力強化を狙う。
- ◇ 責任を持ってPDCAを回すブランドマネージャーと、経営理念を軸に持つ自律的な従業員により、成長戦略を持続的に実現出来る組織を目指す。

2.当社の置かれたアパレル市場状況

(1) 市場規模

国内のアパレル業界の市場規模は2007年の10.3兆円をピークに2010年まで減少していたが、拡大に転じ、2015年には9.3兆円となった(直近5年間CAGR:1.25%)。婦人服の市場も同様の傾向を示し、2015年の市場規模は5.9兆円と全体の63%を占める(直近5年間CAGR:1.28%)。

(2) 消費者行動の変化

1980年代の消費者は世間の大きな流行に合わせて服を選ぶ傾向があり、DCブランドが台頭した。バブル崩壊後は、セレクトショップが増え、セレクトショップが選定した商品から選んで買う方向にシフトした。かつては、このようにニーズが集中したマーケットが存在していたが、現在では服に対するニーズが多様化したことや、限られた予算の中で費用対効果を考えながら「お得感がある商品」を自分の価値観で選んで買うようにバリュー志向になった。

そのため、お得感を感じるラグジュアリーのエントリーラインと、生産のグローバル化により、安いのに質(Ex:デザイン性、ファッション性、品質など)の良いローワーマドルのファストファッション(H&M、ZARA、UNIQLOなど)が伸びている。当社の主力ブランドが位置するアッパーミドルゾーンは上下の価格帯に挟まれ、両方からシェアを奪われる厳しい状況にある。(添付資料1、2)

(3) チャンネル構造の変化

消費者行動の変化は、販売チャンネルにも影響を及ぼしている。当社の主力であるアッパーブランドは、主に百貨店で販売されているが、百貨店は「何でもある」のに「何にもない」と言われるように、専門性や独自性は乏しく、多様化した価値観を持つ消費者とミスマッチが拡大してきていると考えられる。

バリュー志向に変化した消費者の購買は、高級感、割高感、フォーマルなイメージがある百貨店チャンネルよりも、お得感、カジュアルなイメージがある駅ビル、SC等のチャンネルでの販売が拡大してきたといえる。購入目的が明確な消費者にはインターネット上での購入も徐々に浸透し、ECチャンネルも伸びてきている。

2.当社の現状と課題

(1) 財務状況とその課題

(ア) PLについて

売上は2007年をピークに減収傾向が続く。主因は、当社がメインターゲットとするミドルアッパー向けの既存4ブランド(Babel、ヴィヴェール、FORTE、ナチュラル)の売上が落ち続けているためである。一方、ローワーマドル向けのパトリシア、Belle、ozzuは増収、Ciscoは横ばいの傾向にある。このようにアッパーミドルの減収をローワーマドルの増収と新規ブランドの立ち上げで打ち返しているが、2007年ピーク時の売上高約1,300億円から2015年の売上高1,063億円へと大幅に売上を落としている。

収益面は、10ブランドのうち当社メインブランドBabelを含む6ブランドが営業赤字と危機的な状況にある。売上回復と採算性の向上のため、ブランド毎の位置づけの見直しや販売戦略の立て直しは急務である。当社のメインターゲットであるアッパーミドル市場は今後も縮小が想定されることから、売上重視から利益重視への発想の転換が必要となる。

(イ) BS及びCFについて

自己資本比率15%と他大手アパレル平均53%と比較して低く、利益剰余金は▲358百万円とマイナスにあり、財務は脆弱で安定性は低い。

CF面では、営業CFで投資及び財務CFを賄いきれず、営業CFに比して、借入金の返済ペースが早いといえる。収益償還年数は4.2年(=要収益償還債務÷営業CF)と10年以内に収まっており、一見問題ないように見えるが、前期末計上された1年以内長期借入金5,427百万円と流動負債上のリース債務1,342百万円であることから、2016年に返済となる要償還債務は6,769百万円と見積もられる。2015年の営業CFは2,243百万円であることから、大幅に改善させるか、長期借入金のリファイナンスを行うことが出来なければ、資金ショートする可能性が極めて高いといえる。黒字化による営業CFの増加と長期借入金のリファイナンスを行うためにメインバンクが納得する業績改善策を早急に練り、資金支援を得る必要がある。

(2) 各ブランドの戦略とその課題

当社ブランド戦略における最大の課題は、時代と共に変化した消費者の価値観とニーズの変化に対応できていない点にある。当社の売上は、リーマンショックをはじめとする景気悪化や消費者の百貨店離れに影響され下落し続けている。主にターゲットとしている20代後半～30代の女性は、仕事用スーツ購入時は他者からどのように見えるかを重視し、経験豊富な店員にアドバイスを求めるため、百貨店で購入する傾向が強い。また、高価な私服を購入する際も他の高級ブランドも含めてじっくり選考するため、同じく百貨店で購入する傾向が強い。しかし、高級さを求めない私服の場合は、購入利便性やファッション性そして価格を重視するため、駅ビルやSCを選択する傾向がある。

百貨店ブランドを駅ビルやSCへシフトすることはブランドの価値下落に繋がりがかねないため、当社は2002年にローワヤングキャリアのBelleを駅ビルに打ち出した。これは売上が継続的に成長し、利益もでている。また、2013年にはアッパーキャリアのマルを駅ビル・路店面に打ち出した。これも順調に成長しているが、まだ貢献利益5%に留まっている。一方で近年はラグジュアリーブランドの駅ビル・SC進出も見られ、駅ビルの高級化も進んでいる。このような変化に対して、中長期的には主力アッパーブランドのチャンネル拡張が必要となってきている。ただし、その前に赤字ブランドの戦略の見直しを行い、財務の危機的状況を改善する必要性がある。

(3) 販売体制とその課題

当社の販売員は、業界の共通課題であるが、労働時間が長く不定期である割に給料が多くないことを理由に離職が多い。離職が多ければ、販売スキルの向上が図れず、顧客に適したアドバイスを行うことはできず、常に新人教育に時間とコストがかかり、結果として、販売効率が落ちる。業績を回復させるためにも、ESを向上させ、離職率を抑え、高い販売能力をもつ販売員を維持、拡大させる必要がある。

(4) 生産体制とその課題について

当社は、国内に2工場、中国上海に1工場を所有している。売上がピークであった2007年時点の工場別売上高を100%とした時に、2015年工場別売上高は埼玉工場116%、兵庫工場53%、上海工場71%と兵庫工場と上海工場が大きく減少していることがわかる。販売価格に著変がなければ、売上高の増減と工場の稼働率はほぼ比例すると考えられるので、兵庫工場と上海工場の稼働率が大きく悪化しているといえる。一方で、工場の固定費は稼働率が落ちて減る部分は限定的なため、原価を高める大きな要因になっており、工場の稼働率をいかにあげるかが課題である。

4.今後の市場動向

2011年-2014年のCAGRより推計すると、市場規模は専門店とECが伸長していき、10年後には専門店:56.9%、EC:20.1%と大きく市場構造が変わると推測される。また、10年後はEC市場が20.3%まで伸長しているが、オムニチャンネル化が進み実店舗とのシナジーが強力になれば、さらに伸長する可能性が考えられる。

女性アパレル市場に関しては、女性の就労人口が今後大きく増えていくことが期待できる。(安倍内閣の2010年新成長戦略

では現在の 25 歳～44 歳女性就業率：66.6%を、2020 年までに 73%へ高めることを目標としている）政府は労働力人口減少や多様化の観点から持続可能な全員参加型社会を構築していくことを目指しており、年齢階級別に見た時に 25 歳～44 歳で出産・育児によって下がる女性就業率の改善を課題としている（M 字カーブ解消）。この政府目標が達成されると仮定すると、女性の労働人口は 120 万人増加すると想定され、年間消費金額 5 万円と想定すると、600 億の市場規模拡大の可能性がある。また、この際に増加する消費者の特徴は、①働く女性、②出産・育児をしながら働き自由な時間がないが外に出て働き、他者にどう見られるかに感度が高い女性であることが推測され、市場規模が横這いのアパレル市場において、この層をいかに獲得するかが重要と考える。（添付資料 5，6）

4. 当社の再建計画と成長戦略について

(1) 具体的な解決策～短期～

早急に建て直しが迫られるラックウエルが 1 年以内に行うべきことは以下の 5 つである。

施策①経営理念の徹底と従業員意識の改革

当社の経営理念は「服を通じて幸せな生活を創る」であるが、これを現代風に転じて、「輝く女性」をコンセプトに、顧客のライフスタイル提案するコーポレートイメージを明確化する。当社の CSV（Creating Shared Value：共通価値の創造）を「輝く女性の社会進出支援」と設定し、アパレル提供により働く女性が輝く世の中を作ることを目標として、当社が社会に対して、提供する価値を明確化し、社会的な意義付けを行う。

待遇が悪く離職率が高い販売員は、待遇改善を行う。離職率を下げるように時短勤務による勤務時間帯のフレキシブル化や、復職制度の整備、販売成績が顕著な販売員にはボーナス増額等のハード面の改善を行う。加えて、販売ノウハウを共有化するためにエリア毎に研修会を行うなど教育を強化し、ソフト面も合わせて改善を図っていく。

顧客に満足してもらうためには、従業員の満足も重要な要素であり、従業員に関しても快適な職場環境を提供することで、自社内でも「輝く女性の社会進出支援」を行い、明確なコーポレートイメージを構築し、社内外に発信する。

施策②上海工場閉鎖と兵庫工場への移管による稼働率向上

上海工場を閉鎖し、同工場の生産分を稼働率が最も低い兵庫工場へ移管する。そうすることで、兵庫工場の稼働率は 53%から 79%へ良化する想定される。結果として、上海工場の固定費の削減ができ、兵庫工場の稼働率上昇に伴うコスト増加分を踏まえても、試算ベースでは約 16 億円のコスト削減につながる（添付資料 3，4）。

施策③ブランド毎採算管理の徹底「売上重視から利益重視へ」

営業利益では 6 ブランドが赤字であるが、EC での販売も含めた貢献利益ではナチュラルと Cisco（Appendix.1）のみが赤字である。この違いは、売上原価内の労務費と経費及びブランド・チャネル別の固有費以外の本社経費等が、売上高基準で配賦されている点である。

現方式では、売上を上げるほどに本社経費と工場の労務費と経費の配賦が大きくなり、ブランド別の利益が下がるというジレンマが生じる。また、売上が決定してから配賦率が決まるため、ブランド毎の採算がリアルタイムで管理ができないことも、問題である。これらの問題を解決するために、ブランドごとに貢献利益ベースで管理し、評価を行うことにする。具体的には、固定費を管理可能固定費と管理不能固定費に分け、管理可能固定費は通常通りに各ブランドに配賦する。管理不能固定費は、ブランド毎に過去実績から設定した固定費額を配賦し、予算の時点で固定させ、売上が上がるほど、利益が上がるようにする。

このようにして、各ブランドマネージャーは売上よりも貢献利益をいかに上げるかを考え、実行をするようになる。権限と責任を委譲し、売上よりも貢献利益を重視した戦略を行う組織とする。

管理不能固定費の責任は、工場の労務費は工場管理部門に、本社経費は本社に持たせ、実際に管理不能固定費を削減した場合はその責任部門が評価されるようにする。この仕組みを通じて、各ブランドは貢献利益を上げるために、売上だけでなくコスト削減にも注力するようになり、管理部門はコスト削減に注力する仕組みづくりを行う。（添付資料 9，10）

施策④各ブランド戦略の見直し

赤字ブランドのてこ入れも早急に行わなければいけない。ブランドを EC を除いた貢献利益で評価した場合、赤字を出しているブランドは Cisco とナチュラルとミヨヌ、ozzu となる。

ozzu は新規事業であり、売り上げも上昇傾向であるため、ミヨヌの一部店舗を閉鎖して ozzu のテストマーケティングを行う。

Cisco は EC チャネルにシフトする。Cisco は、原価率は低く売価管理はできているが、販管費が多すぎて赤字になっている。一方で EC ではラックウエルの EC 売り上げの 24%を占めている。もしチャネルを EC に絞れば大幅に販管費を抑えて利益を出すことが可能になる。撤退後の SC は、SC チャネルで売り上げが順調なパトリツアを展開する。

ナチュラルはインポート商材を扱っており、また原価売上比率もアッパーミドル内で最も高い 48%であることから、仕入値が高いことが予想される。これの改善策として、ナチュラルの一部商品を自社製造し、原価売上比率を下げる。

ミヨヌは上海工場閉鎖に伴い、兵庫工場に移管となる。これによって、ミヨヌの工場コストから上海工場の固定費が減り、兵庫工場の配賦後の固定費が追加される。この固定費の配賦は、ミヨヌ追加後、5 つのブランドで行われるため、従来よりも 1 ブランドあたりの配賦額が減る。また国内工場で生産することによって、輸送期間のブランクが短くなり、QR が可能になる。

ただし、ナチュラルとミヨヌの駅ビルチャネルは成長性も収益性も低く、短期施策を行っても黒字回復しない可能性がある。3 年以内に黒字の目安がたたなければ、ナチュラルとミヨヌは撤退の方向でいく。

(3) 具体的な解決策 ～中期～

中長期的な施策としては消費者とチャネルのズレの解消と短期施策のフィードバックとブランド評定である。

(ア) 当社の現況と課題の所で述べた様に、消費者の購買行動が変化しつつある。独自の価値観を持つ消費者は、私服購入選択先として百貨店を選ぶ必要性がない。また現在高級駅ビルや駅に面した百貨店が増えているのを踏まえて、将来的には駅ビルにも百貨店と同じく販売力の持った販売員が配置されることが予想され、アッパーのキャリア服の購入先として駅ビルも候補上がってくると思える。これらを踏まえて、ニューミセスを扱っている FORTE を中心に、駅ビル店舗を少しずつ増やしていく。

(イ) 短期施策の中で、全ブランドに共通されるものは、工場閉鎖や固定費配賦方法の変更と、利益思考の浸透や販売力の強化である。前者は定量評価し、後者は定性評価する。具体的には、利益思考の浸透は社員側からフィードバックをもらい、販売力は現地の飛び入り視察を行う。またミヨヌの QR も直接数字には反映されないが、流行に敏感な若者の来店客数と売上の増減から読み取ることができる。

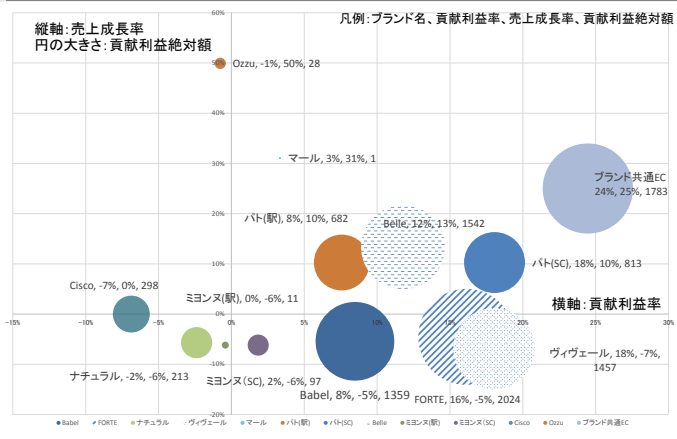
次にブランド評定である。短期の施策でも触れたが、短期施策の結果を受けて、ナチュラルとミヨヌの撤退の是非を決める。また、現在成長率が高いが収益性が低い ozzu とマールに関しても、今後 5 年以内の成長率と貢献利益率から拡大するかを判断する。

(4) 具体的な解決策 ～長期～

短期～中期で蓄積したキャッシュを投入し、EC 施策を強化、EC 売上構成比率を 25%まで高めることを目標とする。まず、短期から中期の期間で、顧客を ID 管理し積極的に採寸をさせて頂くことで、顧客の体型データの顧客データベースを構築する。これは顧客とのタッチポイントを直接店舗で持っている強みである。これを元に、3DCAD データのマネキンとして WEB 上で提供し、顧客が実店舗と同様の ID でログインすれば、WEB 上で表示された“自分”に弊社の全ブランドの既製服をコーディネート出来る“バーチャル試着”を展開する。これに対しては服の 3DCAD 化も必要となるが、ほとんどのブランドでデザイナーとパタンナーを自社に持ち、多くのブランドにて国内工場で縫製から仕立てまでを 1960 年から行っている自社の社内データも活用出来る。また、“いっばい服がありすぎて良く分からない”という顧客に対しては、CRM 強化による体型も鑑みたりコメントを実施し、顧客とのコミュニケーションを親密化させていく。これにより、育児・出産と仕事を同時にこなす時間がない女性に対し、アッパー～ローワの服が来店せずともブランド横断で何度も試着が出来、失敗しない WEB ショッピング体験を提供できると考える。（添付資料 7，8）

Appendix.1

ブランド名	貢献利益額	ブランドの貢献利益率	自社の貢献利益に占める割合	自社のEC売上に占める割合	成長トレンド	チャネルの成長性	自社の売上に占める割合	短期施策	中長期方針
Babel	1359	8%	14%	7%	減少	横這い(百貨店)	15%	・施策① ・施策③	・既存の百貨店を維持しつつ、高級駅ビルチャネルへの進出
FORTE	2024	16%	21%	7%	減少	横這い(百貨店)	12%	・施策① ・施策③	・既存の百貨店を維持しつつ、高級駅ビルチャネルへの進出
ナチュラル	-213	-2%	-2%	8%	減少	横這い(百貨店)	8%	・施策① ・施策③ ・施策④自社製品を投入し、利益改善を図る	・既存の百貨店を維持しつつ、高級駅ビルチャネルへの進出
ヴィヴェール	1457	18%	15%	6%	減少	横這い(百貨店)	8%	・施策① ・施策③	・既存の百貨店を維持しつつ、高級駅ビルチャネルへの進出
マール	187	3%	2%	6%	増加	成長(駅ビル)	5%	・施策① ・施策③	・収益改善後に駅ビルチャネルにて販売拡大する
パトリツィア(駅)	682	8%	7%	21%	増加	成長(駅ビル)	8%	・施策① ・施策③ ・施策④売価コントロール	・収益改善後に駅ビルチャネルにて販売拡大する
パトリツィア(SC)	813	18%	8%	0%	増加	成長(SC)	4%	・施策① ・施策③ ・施策④CiscoのSC店舗を閉鎖し、パトリツィアの店舗を拡大	・SCでの店舗拡大を実施する
Belle	1542	12%	16%	14%	増加	成長(駅ビル)	12%	・施策① ・施策③	・現在の戦略を維持
ミコンヌ(駅)	-11	0%	0%	12%	減少	成長(駅ビル)	2%	・施策① ・施策② ・施策③ ・施策④売価コントロール 一部店舗を閉鎖して、ozzuのテストマーケティングを実施	ozzuのテストマーケティング結果がミコンヌの収益を上回る場合は、ozzuに店舗変更する。どちらのブランドも収益が見込めない場合は、Belleへの切り替えを検討する。
ミコンヌ(SC)	97	2%	1%	0%	減少	成長(SC)	5%	・施策① ・施策② ・施策③	・収益改善しない場合は、パトリツィアの店舗への切り替えを検討する。
Cisco	-298	-7%	-3%	15%	横ばい	成長(SC)	4%	・施策① ・施策③SCチャネル撤退(より売上が見込めるパトリツィアに集中)し、ECシフト	・継続してECに注力(ブランド共通ECと同一内容を実施)
ozzu	-28	-1%	0%	6%	増加	成長(路面店→駅ビル)	3%	・施策① ・施策③ ・施策④ミコンヌの一部駅ビル店舗を閉鎖して、ozzuの駅ビル進出のためのテストマーケティングを実施する	・テストマーケティングの結果を受けて駅ビルへの進出を検討
ブランド共通路面店	-	-	-	-	-	成長(路面店)	-	-	ブランドイメージ浸透を図るため、路面店は全て全ブランド共通の旗艦店に切り替える。
ブランド共通EC	1783	24%	18%	0%	増加	成長(EC)	7%	・施策① ・施策③ ・施策④CISCOをECシフトするなど、商材の拡大を実施	・ウェブ上でのブランド横断でのバーチャル試着等の施策を実施し、EC拡大を促進
海外	281	5%	3%	0%	増加	成長	5%	・日本工場で製造したものを既存の海外チャネルにて販売実施	・ECサイトへ誘導し、越境通販にて販売実施
合計	9677	9%	100%	100%	-	-	100%	-	-
平均	-	8%	7%	8%	-	-	7%	-	-



であると思われるので、自社の強みとしている製造を生かして一部の商品自社ブランドに切り替える検討が必要である。

「パトリツィア」の原価率は、SCは35%、駅ビルは51%である。これは駅ビル店舗の競争が激しく、売り上げをあげるために過剰な値引きが行われていることが考えられる。現在のパトリツィアの駅ビル貢献利益は8%であるから、撤退とせず利益改善を図るため、売価コントロールを行う。「パトリツィア」のSCは貢献利益18%と実店舗ではもっとも高いことから、積極的にSCチャネルの拡大を実施すべきである。

「Belle」は貢献利益12%であり、売上也順調に伸びている。積極的に駅ビルチャネルの拡大を実施すべきである。

「ミコンヌ」の貢献利益は、駅ビル店舗で6%、SC店舗で2%と低調であり、売上也下落している。しかしながら自社ブランドの中で、将来の顧客を囲い込み、年齢とともに他の自社ブランドを買っていたく重要な入口の役割をしている。「ミコンヌ」の駅ビル店舗における原価率は57%、販管費率は53%、SC店舗における原価率は48%、販管比率は59%である。この原価率の高さから、駅ビル店舗ではパトリツィアの駅ビル店舗と同じように過剰な値引きが行われていることが考えられる。対応策としては、上海工場の廃止と兵庫工場での生産を行うことで、原価を下げる事が可能になる。また、国内生産に切り替えることでQRの導入が容易になる。これによって、よりターゲットのニーズを掴みやすくなる。

「マール」「ozzu」はコアなファン、つまりアーリー・アダプターの支持を獲得しているため、「マール」は既存の駅ビルから、「ozzu」はミコンヌの駅ビル店舗を一部廃止してテストマーケティングを行ってアーリー・マジョリティに対して、アプローチを行う。テストマーケティングの結果次第では「マール」と「ozzu」に注力するか撤退するかを決める。

「Cisco」は実店舗の貢献利益は-1%と低いが、売り上げの2割はECチャネルであり、貢献利益は24%（他ブランドも含んだ共通貢献利益）である。よって、「Cisco」の実店舗を貢献利益が高く成長している「パトリツィア」に切り替え、CiscoはECに注力する。

「Babel」「FORTE」「ヴィヴェール」「ナチュラル」は、2006年における当社の主力4ブランドであったが、リーマンショックをはじめとする景気悪化や消費者の百貨店離れに影響され下落し続けている。これらのブランドのターゲットと25~40の女性は、仕事用スーツを購入時は他者からどのように見えるかが重要になるので経験豊富な店員のアドバイスを求めて百貨店で購入する。また、高価な私服を購入する時は他の高級ブランドも含めてじっくり選んだりするため、こちら百貨店で購入する傾向が強い。しかしながら、一般着の私服については、購入利便性やファッション性そして価格を重視する傾向があり、駅ビルやSCでの購入にシフトしている。

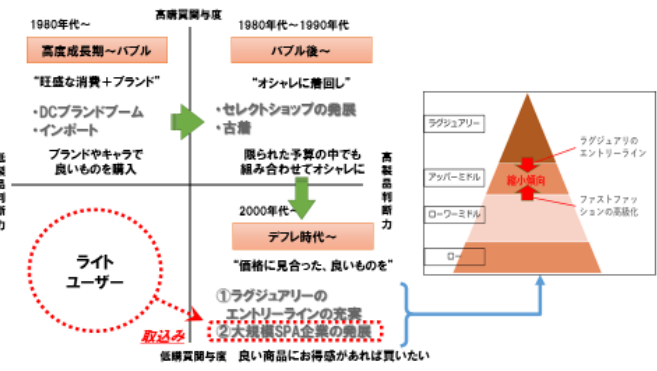
以前は百貨店ブランドを駅ビルやSCへシフトすることはブランドの安売りの危険性があったため、当社は代替策として2002年にヤングキャリアのBelleを駅ビルに打ち出した。Belleの売上は継続的に成長し、利益もでている。また、2013年にアップパーキャリアのマールを駅ビル・路面店に打ち出したが、未だ成長期で、貢献利益5%に留まっている。一方で近年はラグジュアリーブランドの駅ビル・SC進出も見られるようになり、駅ビルの高級化も進んできている。当社は主力アップパーブランドのチャネル拡張を実施するか否かが問われている。

また、「ナチュラル」は、原価比率が46%（ブランド平均45%）、ブランド固有の販管費54%（ブランド平均45%）と高コスト体質

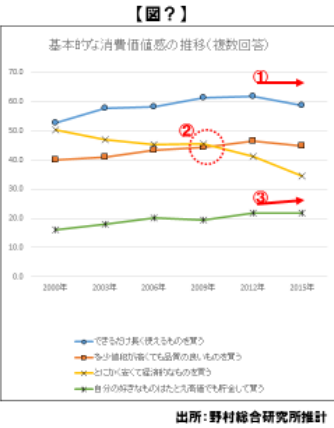


添付資料1 市場環境分析 消費者行動の変化

・判断力が高くなり、オシャレが日常化することで低関与(高サイクル)に。
 ⇒ 費用対効果が高く感じられる、[① 高くても良いもの]が[② いいもの、安く]に二極化
 ・大規模SPAはライトユーザーニーズも捉え、さらに拡大。



添付資料2 現在の消費者価値観の推移



- ① 品質に対するニーズは継続して高い
 - ② “とにかく安く”という価値観から、“多少高くても品質が良いものを”という価値観への移行
 - ③ 自分の好きなものはたとえ高価でも貯金して買うという価値観は、比率は低いものの微増。
- ⇒ “とにかく安いものが欲しい”という低価格志向は減少。費用対効果を考慮し、必要と判断すれば高くても買う価値観に。

添付資料3 工場別稼働率の分析

・売上高を基準に工場稼働率を算出。
 上海工場から兵庫工場へ移管することで、兵庫工場の稼働率が**53%**から**79%**へ向上。

【表1】工場別売上高推移 (金額: 百万円)

	2007年度	2015年度	2007年度を100%とした時の稼働率(売上高基準)
埼玉工場	28,500	33,183	116%
兵庫工場	54,800	29,080	53%
上海工場	19,800	14,103	71%
計	103,100	76,366	

2007年度の各工場の稼働率を100%とすると、売上高を基準として、2015年度には兵庫工場は53%、上海工場は44%まで稼働率が落ちていると推測できる。上海工場を閉鎖し、同工場生産分を兵庫工場に移管すれば、兵庫工場の稼働率は53%から56.9%へ1.3倍へ向上が見込まれる。(直近の中国における生産コスト増加と低稼働を背景に、労務費単位あたりの付加価値額は国内工場の方が高く、船便的に国内と上海工場では、単位生産性が同程度と想定)

稼働率は1.3倍になる

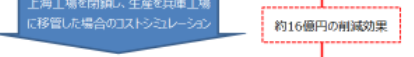
	2007年度	2015年度	2007年度を100%とした時の稼働率(売上高基準)
埼玉工場	28,500	33,183	116%
兵庫工場	54,800	43,183	79%
上海工場	19,800		0%
計	103,100	76,366	

添付資料4 工場コストの削減シミュレーション

・移管により69.65億円から53.38億円に下げることが出来、**約16億円**の削減効果

【表2】上海工場生産の兵庫工場移管にかかる生産コストシミュレーション (金額: 百万円)

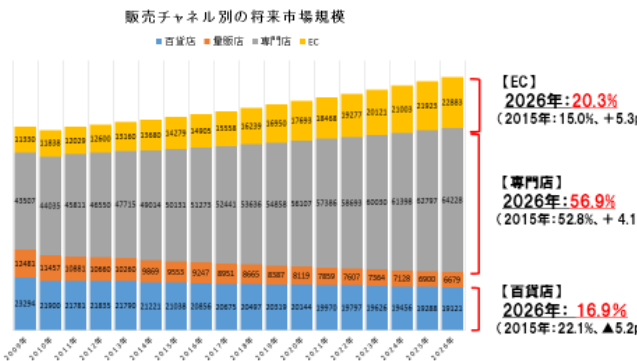
工場	埼玉工場	兵庫工場	上海工場	合計
材料費	6,461	5,152	2,991	14,604
労務費	5,565	5,035	2,650	13,250
工場経費	2,858	2,788	1,325	6,971
合計	14,884	12,976	6,965	34,825



工場	埼玉工場	兵庫工場	上海工場(上海移管分)	合計	備考(上海より生産移管分の数値根拠)
材料費	6,461	5,152	2,991	14,604	材料費は不変
労務費	5,565	5,035	1,511	12,111	稼働3割増により、兵庫工場の既存労務費及び工場経費に対して、それぞれ3割増したと想定
工場経費	2,858	2,788	836	6,482	
合計	14,884	12,976	5,338	33,198	

添付資料5 市場環境分析 将来市場規模予測

・専門店とECが大きく伸長。(※2011年-2014年のCAGRより推計)
 ・また、10年後はEC市場が20.3%まで伸長しているが、オムニチャネル化が進み実店舗とのシナジーが協力的になれば、さらに伸長する可能性あり。



添付資料6 市場環境想定(opportunity) 女性の社会進出

安部内閣「新成長戦略(2010年)」25歳から44歳の女性の就業率を、2010年の**66.6%**から、2020年までに**73%**へ高めることを目標。

M字カーブ解消による女性の労働人口増加



【市場規模の増加想定】
 女性の労働人口：**120万人**増加
 年間購入
 キャリア関連服：**5万円**想定
 年間市場規模：**+600億円**見込み

【増加する消費者属性】
 ・**働く女性**
 ・出産・育児をしながら働く、**時間がない**、忙しい女性

出典：内閣府男女共同参画局より作成

添付資料7 顧客DB及び社内DB活用による“バーチャル試着”

採寸データ蓄積による顧客データベースの構築。
 顧客データベースを3DCAD化し、WEBショッピング時自分の体形に合わせて既製品の“バーチャル試着、バーチャル着直し”を提供。

→ 忙しい女性でも、来店することなく、失敗しない服選びを。



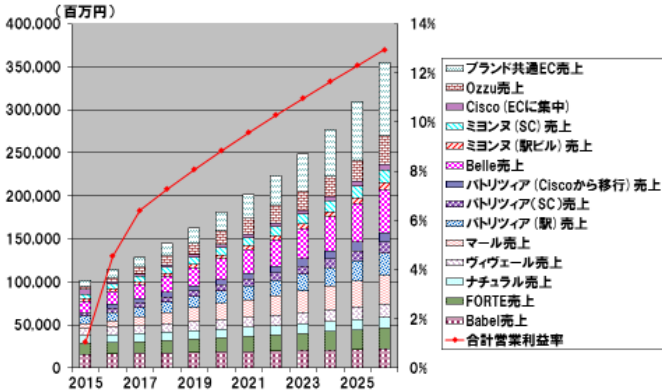
採寸は初回来店時に実施し、顧客IDと連動させることで、WEB上に自分の体の3DCADが表示
 パラメータは自分でも修正可能
 服も全て3DCADデータ化されており、自社製品であれば**ブランド横断**で、**何度でも試着可能**

実店舗で収集した顧客データベース

自社デザイナー・パタンナーで蓄積した社内データベース

添付資料8 今後10年の各ブランド売上予想推移と営業利益率予想推移

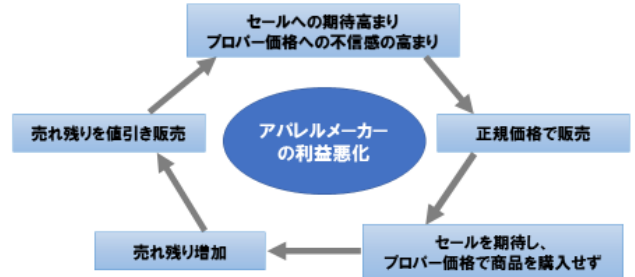
- ・短期施策により、直近10年のピークである2007年度実績を2018年度に更新しV字回復
- ・更に実施する中長期施策により、2026年度：売上：約3500億円、営業利益率：13%まで成長



添付資料9 オーバーサプライ・バーゲンが起こす悪循環

・売れ残り増加を防ぐため、クイックレスポンスとしてセールを常態的に実施してきたことが、顧客の“セール実施待ち”の消費者行動となり、以下悪循環が発生。

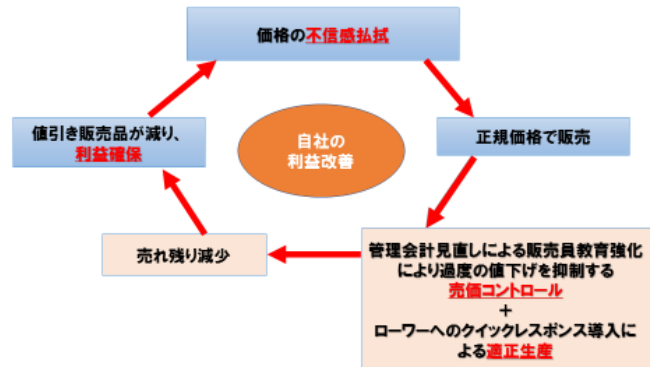
⇒ **利益率の悪化**を招く原因



*経済産業省 アパレル・サプライチェーン研究会より

添付資料10 短期的打ち手による利益率改善

・セールではなく、販売員教育強化による**売価コントロール**と、クイックレスポンス導入による全ブランドでの**適正生産**を実施することで、利益率向上を目指す。



添付資料9 顧客DB及び社内DB活用による“バーチャル試着”

採寸データ蓄積による顧客データベースの構築。
 顧客データベースを3DCAD化し、WEBショッピング時自分の体形に合わせて既製品の“バーチャル試着、バーチャル着直し”を提供。

→ 忙しい女性でも、来店することなく、失敗しない服選びを。



採寸は初回来店時に実施し、顧客IDと連動させることで、WEB上に自分の体の3DCADが表示
 パラメータは自分でも修正可能
 服も全て3DCADデータ化されており、自社製品であれば**ブランド横断**で、**何度でも試着可能**

実店舗で収集した顧客データベース

自社デザイナー・パタンナーで蓄積した社内データベース