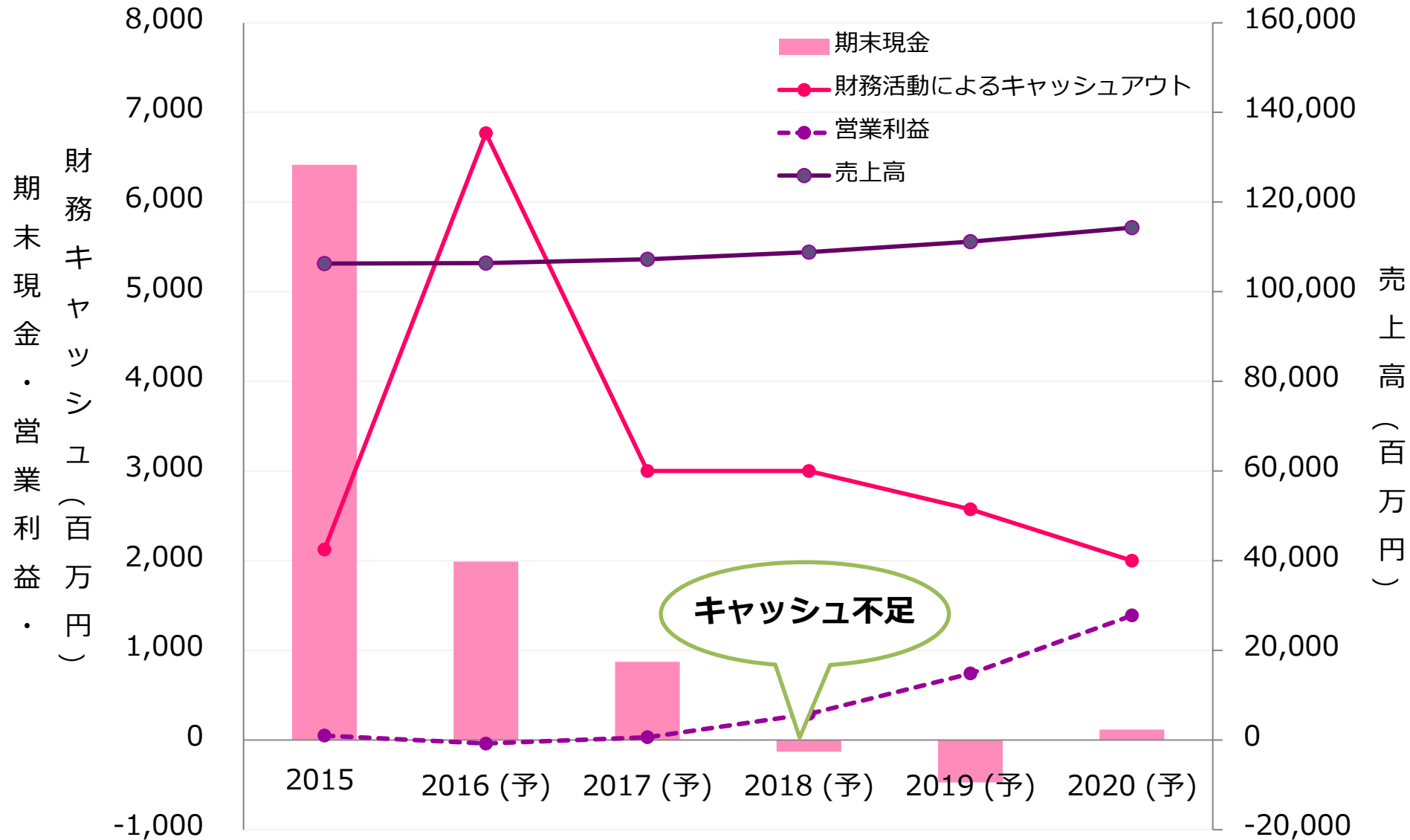


服を通じて幸せな生活を創る

ラックウェルの10年後を見据えた成長戦略

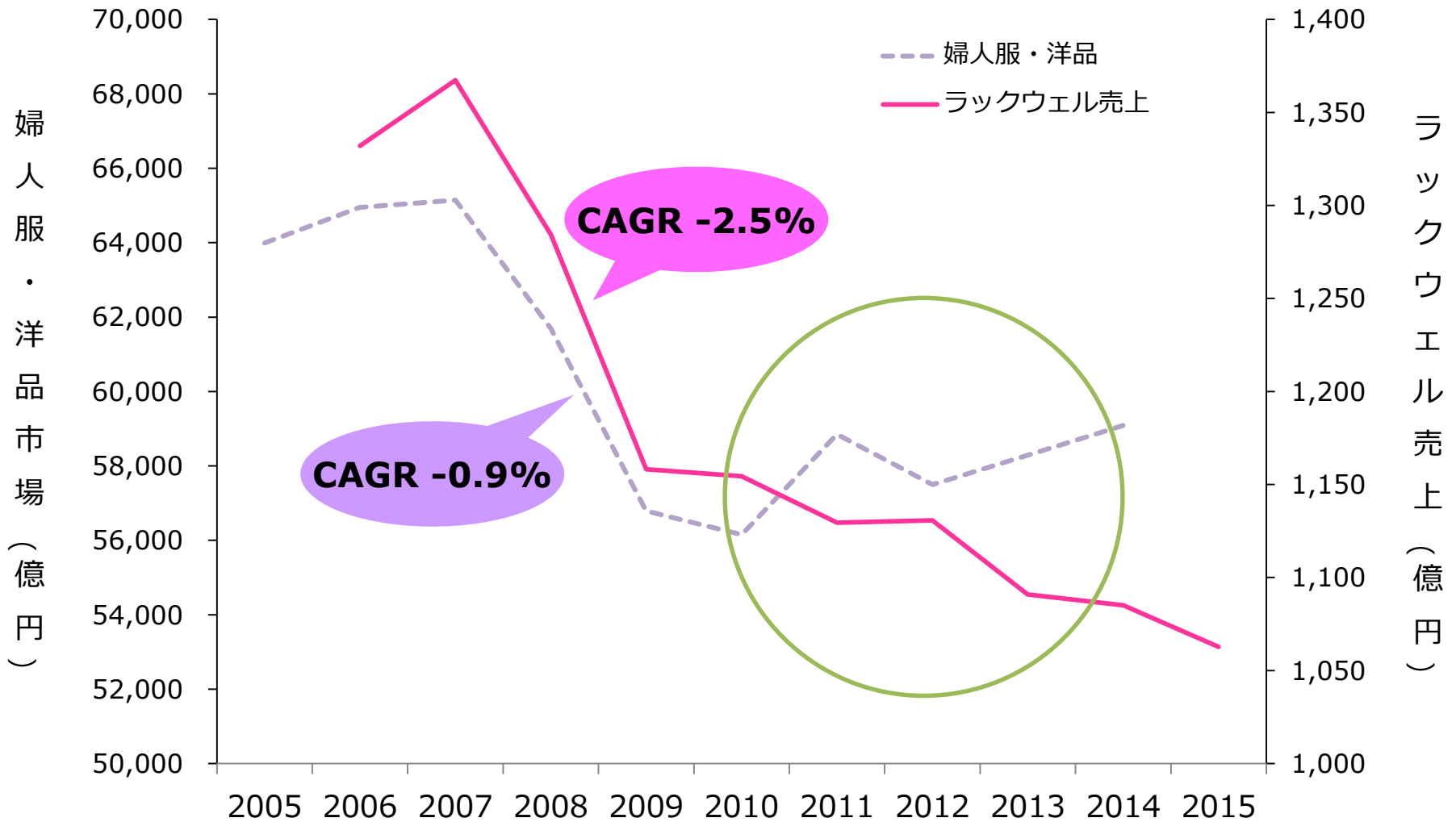
当社の財務面での現状と今後の予測

**負債返済のため2018年度にはキャッシュが不足する。
現状の事業継続では、営業利益の回復を待てずに倒産に至る可能性が極めて高い。**



市場動向と当社業績との乖離

縮小傾向にあった婦人アパレル市場全体は2011年に回復し始めたが、当社の業績不振は続いており、外部環境だけでなく当社内部にも要因があることが分かる。



市場・顧客の変化

ローワーミドルブランドの品質・デザインが向上し、アッパーミドルブランドとの境界がなくなった。その結果、アッパーミドル顧客がローワーミドルブランドを受け入れるようになり、客単価の低下を引き起こした。

各ブランドカテゴリーの推移

以前

- ▶ **ラグジュアリー**
最高の品質とデザイン。
ネームバリュー
- ▶ **アッパーミドル**
高い品質とデザイン
- ▶ **ローワーミドル**
コスパそこそこな
品質・デザインと手頃な価格
- ▶ **ロー**
低価格

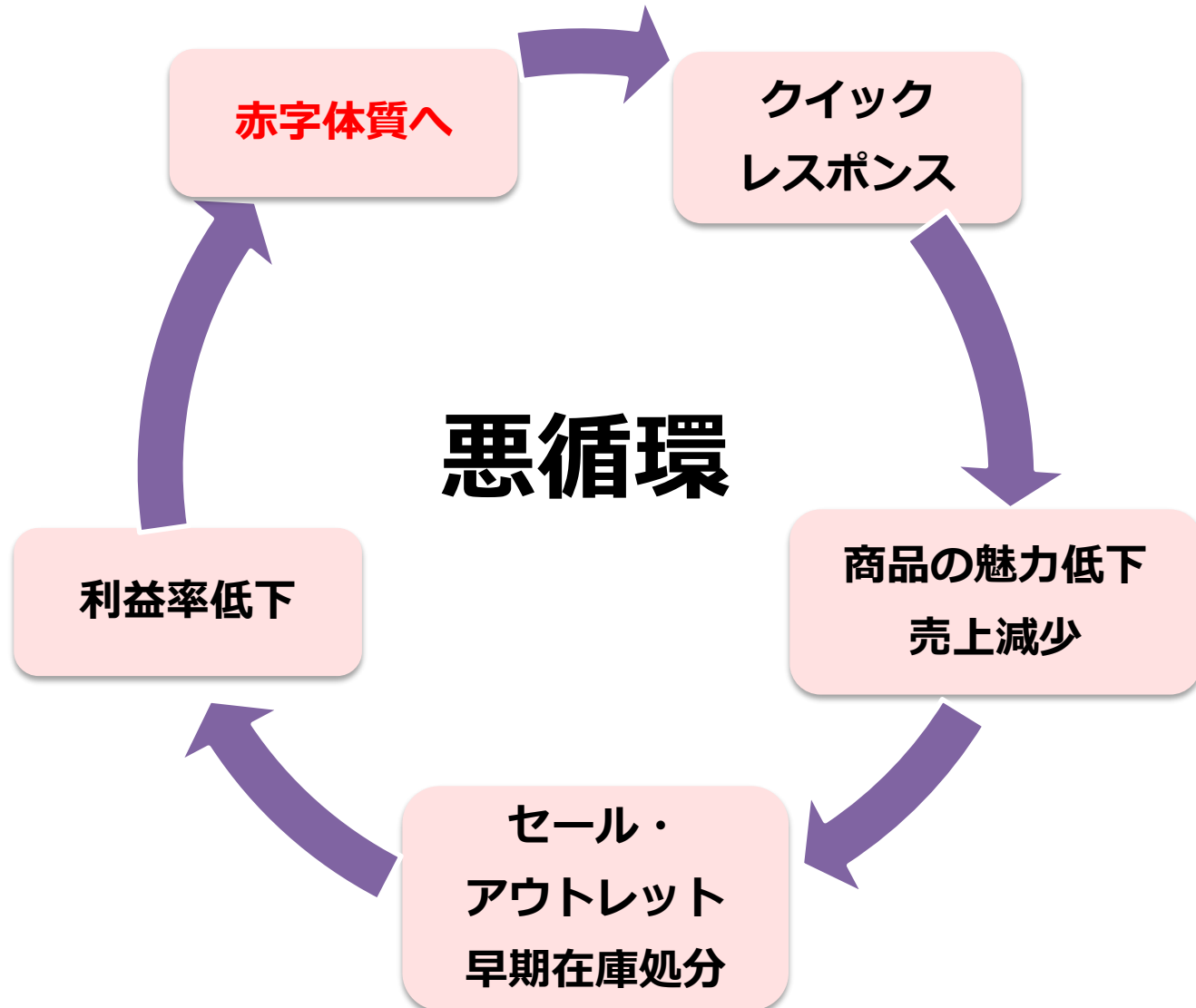
現在

- ▶ **ラグジュアリー**
最高の品質とデザイン。
ネームバリュー(変化なし)
- ▶ **アッパーミドル**
◎ ローワーミドルとの
新たな差別化ポイントを構築できず
- ▶ **ローワーミドル**
◎ 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(変化なし)



クイックレスポンス（QR）導入による利益率の低下

競合ローワーミドルブランドに対抗すべくQRを導入した結果、商品の魅力が低下。在庫処分のためセールやアウトレットでの販売を促進し、利益率が減少した。



当社の財務分析

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。

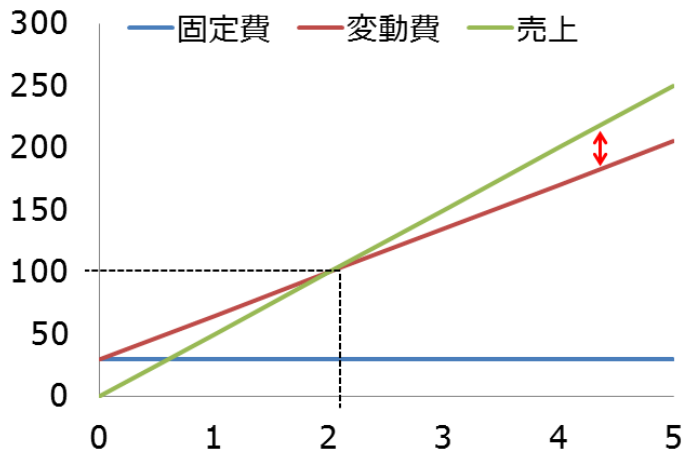
主要財務指標		ラックウェル	主要競合平均
-	売上高 (百万円)	106,280	375,696
収益性	売上総利益率	54.50%	51.05%
	営業利益率	4.70%	5.68%
	経常利益率	-0.40%	3.88%
	当期純利益率	-0.34%	3.53%
成長性	売上高成長率	-2.48%	7.76%
安全性	自己資本比率	13.3%	44.4%
	有利子負債比率	3.94	0.79
	流動比率	1.29	1.87
効率性	総資産回転率	2.08	1.61
	売掛金回転日数	30.9 日	15.7 日
	棚卸資産回転日数	81.4 日	86.9 日
	買掛金回転日数	68.3 日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

※2015年度情報。主要競合はユナイテッドアローズ、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。

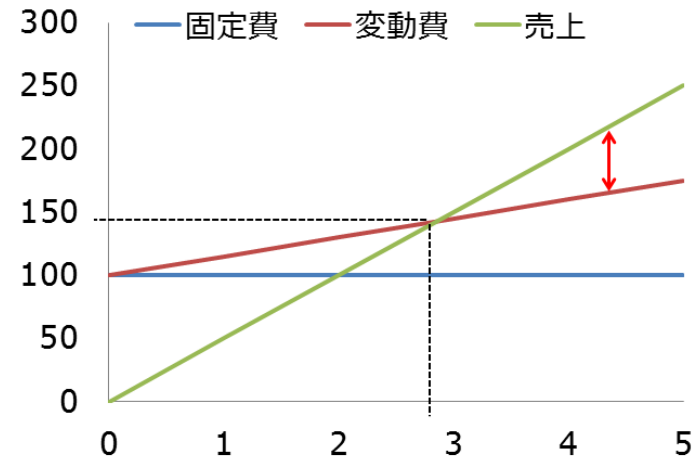
販売チャネル別ビジネスモデルの違いと当社の実績

百貨店の変動費型のビジネスモデルであるのに対し、SCは固定費型ビジネスモデル。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いですが、当社は百貨店においても利益率がマイナスの最悪の状況。

百貨店(変動費型ビジネス)



SC(固定費型ビジネス)

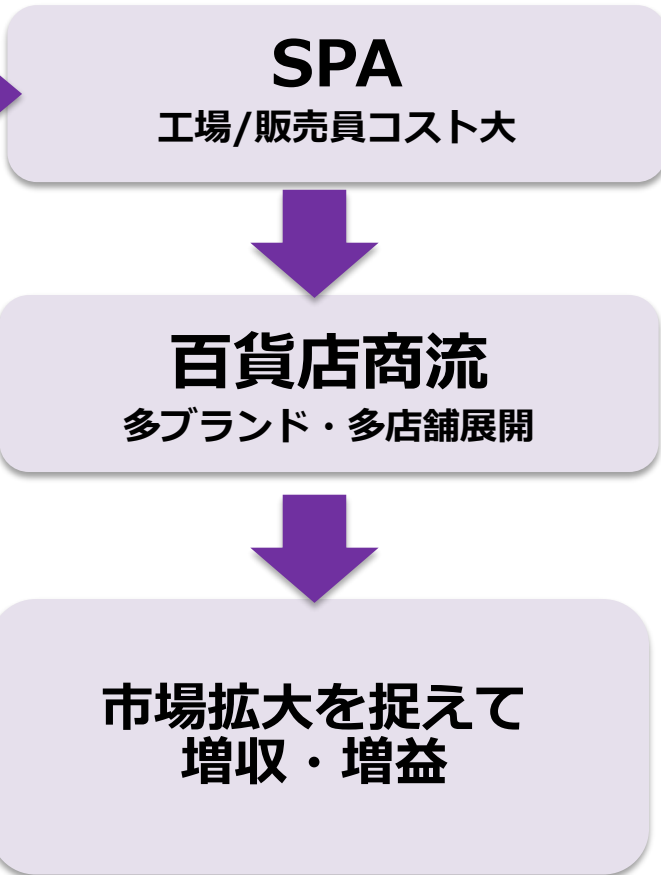


	形式	内容	数値的特徴	当社の状況
チャネル	百貨店	消化仕入契約で売上に対しコストが発生する変動費型	賃料がないため販管費率が低い。固定費の損益分岐後の利益率低い。	百貨店においても損益分岐点を越えられない
	SC	賃料支払で場所貸しを受け販売する固定費型	賃料が毎月発生し販管費率が高い。固定費の損益分岐後の利益率高い。	
	自社EC	自社でECサイトを構築しネット販売する固定費型	商圈がないため共通固定費の販管費に規模の経済が効きやすく利益率高く。	利益率は高い

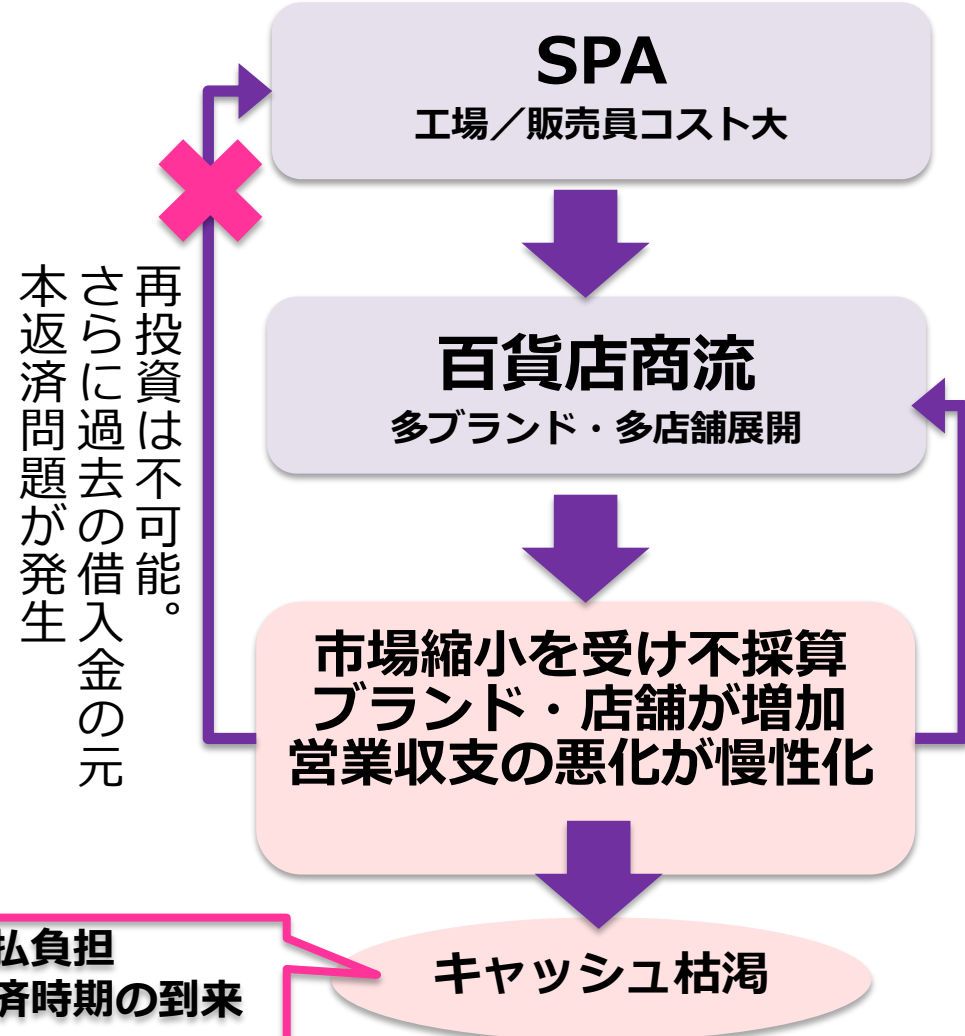
SPA×百貨店モデルがキャッシュ枯渇の原因に

SPA業態は工場／販売員コストが大きい固定費型ビジネス。百貨店における多ブランド・多店舗展開は、市場が縮小することにより営業収支悪化の慢性化につながり、キャッシュの枯渇へと向かっている。

市場拡大の環境下



市場縮小の環境下（現在）



当社の課題

✓キャッシュフローの早急な改善

✓売上及び利益率の持続的な成長

→お客様が欲しいと思っただけの商品の開発が急務

戦略ロードマップ

まずはプロジェクトチームを編成し、理念・戦略の必要性を全社に浸透。
キャッシュフロー改善のための短期施策と、10年後を見据えた長期施策を推進。

プロジェクトチーム編制

短期施策(再生戦略)

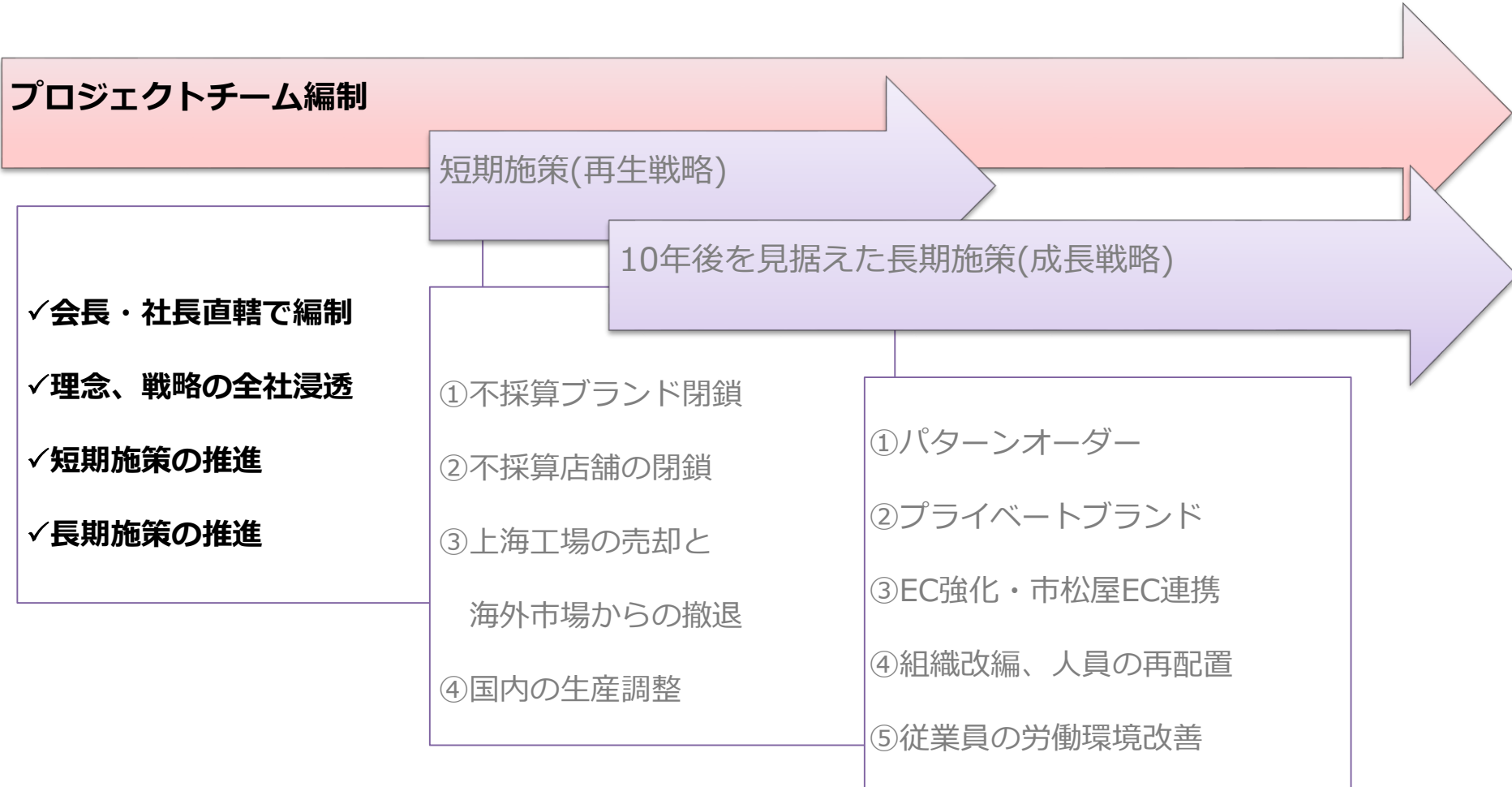
10年後を見据えた長期施策(成長戦略)

- ✓ 会長・社長直轄で編制
- ✓ 理念、戦略の全社浸透
- ✓ 短期施策の推進
- ✓ 長期施策の推進

- ① 不採算ブランド閉鎖
- ② 不採算店舗の閉鎖
- ③ 上海工場の売却と
海外市場からの撤退
- ④ 国内の生産調整

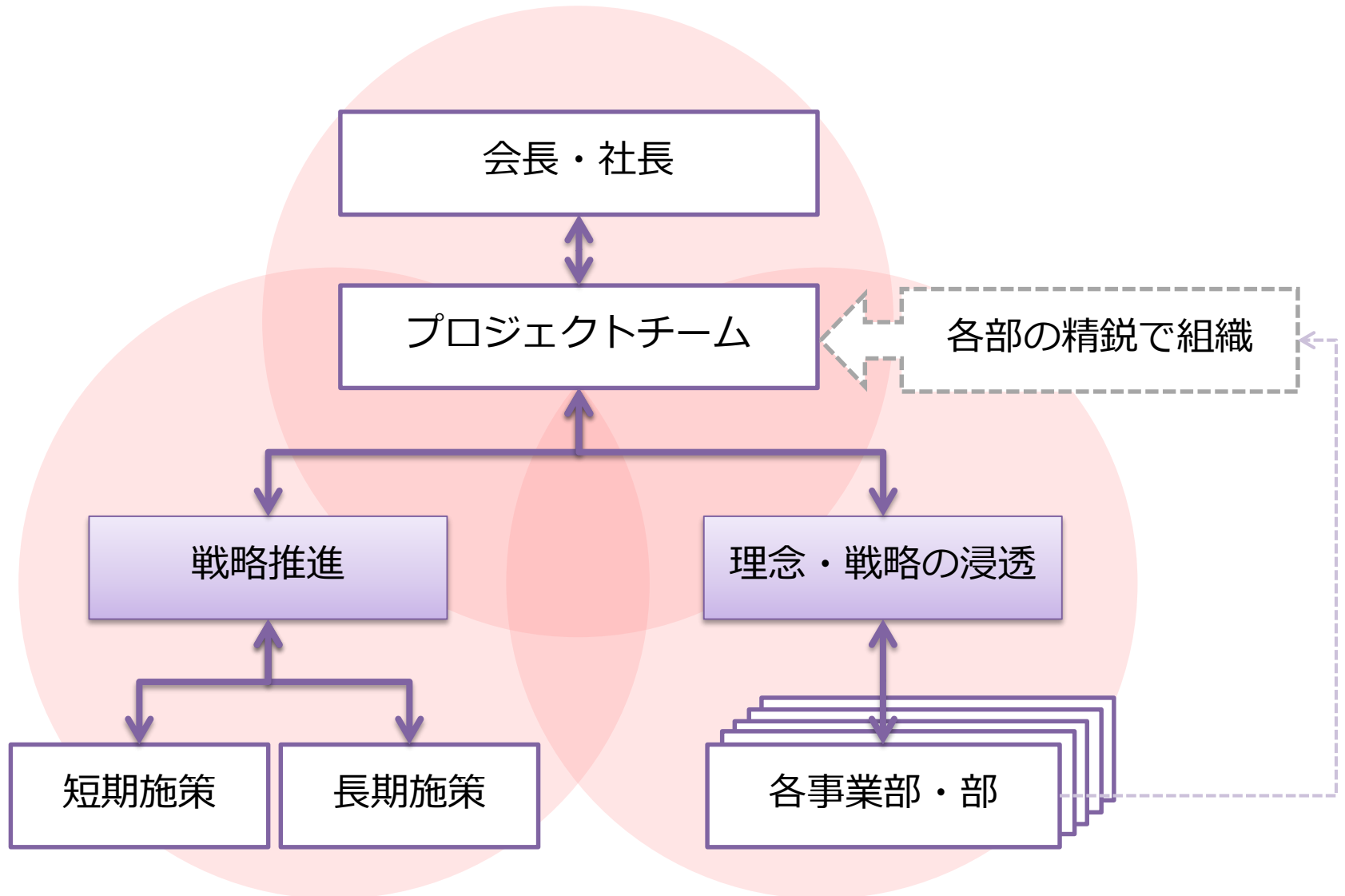
- ① パターンオーダー
- ② プライベートブランド
- ③ EC強化・市松屋EC連携
- ④ 組織改編、人員の再配置
- ⑤ 従業員の労働環境改善

プロジェクト・チーム編制



短期施策：プロジェクトチームの編制

戦略の推進及び、理念・戦略の浸透を担い、再生プロジェクト全体を統括。
会長・社長直轄として決断・推進のスピードを早める。



短期施策（再生戦略）

プロジェクトチーム編制

短期施策(再生戦略)

10年後を見据えた長期施策(成長戦略)

- ✓ 会長・社長直轄で編制
- ✓ 理念、戦略の全社浸透
- ✓ 短期施策の推進
- ✓ 長期施策の推進

- ① 不採算ブランド閉鎖
- ② 不採算店舗の閉鎖
- ③ 上海工場の売却と
海外市場からの撤退
- ④ 国内の生産調整

- ① パターンオーダー
- ② プライベートブランド
- ③ EC強化・市松屋EC連携
- ④ 組織改編、人員の再配置
- ⑤ 従業員の労働環境改善

短期施策①：不採算ブランド閉鎖

キャッシュフローの改善を最優先とし、不採算ブランドのうちナチュラルとミヨンヌを閉鎖。これに伴い、850名（本社100名・店舗750名）の希望退職者を募集。

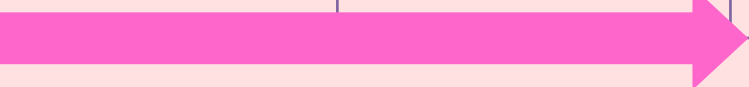
(百万円)

ブランド	キャリア・ミセス					ヤング			ライフスタイル・雑貨	海外	
	Babel	FORTE	ナチュラル	ヴィヴェール	マール	Belle	ミヨンヌ	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%	<u>-10.1%</u>	9.0%	-4.5%	3.3%	<u>-5.9%</u>	-7.6%	3.1%	-10.0%	1.7%
年成長率	-7.1%	-5.8%	<u>-7.7%</u>	-10.4%	55.3%	10.4%	<u>-7.7%</u>	91.8%	8.8%	6.8%	3.4%

※不採算ブランド整理は、2015年度の営業損失で14億円に相当

短期施策②：不採算店舗の閉鎖

継続ブランドにおいても店舗数の5%にあたる不採算店舗を閉鎖。
従業員を再配置し、店舗当りの販売員数を増加させ労働環境を改善する。

種別	チャンネル	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	商品別事業部制を廃止	100名を早期退職	-	368	
Babel	百貨店等	165	716	各ブランド 5%の不採算店舗 閉鎖	750名を早期退職。 残りの従業員を再配置	157	779	
FORTE	百貨店等	94	408			90	443	
ヴィヴェール	百貨店等	46	200			44	217	
マール	百貨店等	71	307			68	333	
パトリツィア	百貨店等	57	247			55	268	
	SC	70	305			67	331	
Belle	百貨店等	68	295			65	320	
Cisco	SC	111	482			106	523	
Ozzu	百貨店等	31	134			30	146	
ナチュラル	百貨店等	123	537			ブランド全店閉鎖	-	0
ミヨンヌ	百貨店等	20	87	ブランド全店閉鎖	-	0		
	SC	90	392	ブランド全店閉鎖	-	0		
店舗合計		946	4,110			682	3,360	
	1店舗当たりの人数		4.3人					4.9人

※積み残し積み増し退職金などは10億円の損失を想定

短期施策③：上海工場の売却と海外市場からの撤退

ミヨンヌの閉鎖に伴い、上海工場は設備・従業員共に技術力を武器に売却を目指す。
上海工場は海外向け製品を製造しているが、これにより海外市場から撤退する。

海外生産

(百万円)

	製造内容	製造売上高	全体割合	営業利益率
上海工場	ミヨンヌ製品	8,789	62%	-5.9%
	海外向け製品	5,314	38%	1.7%
	合計：	14,103	100%	-3.1%

短期施策④：国内の生産調整

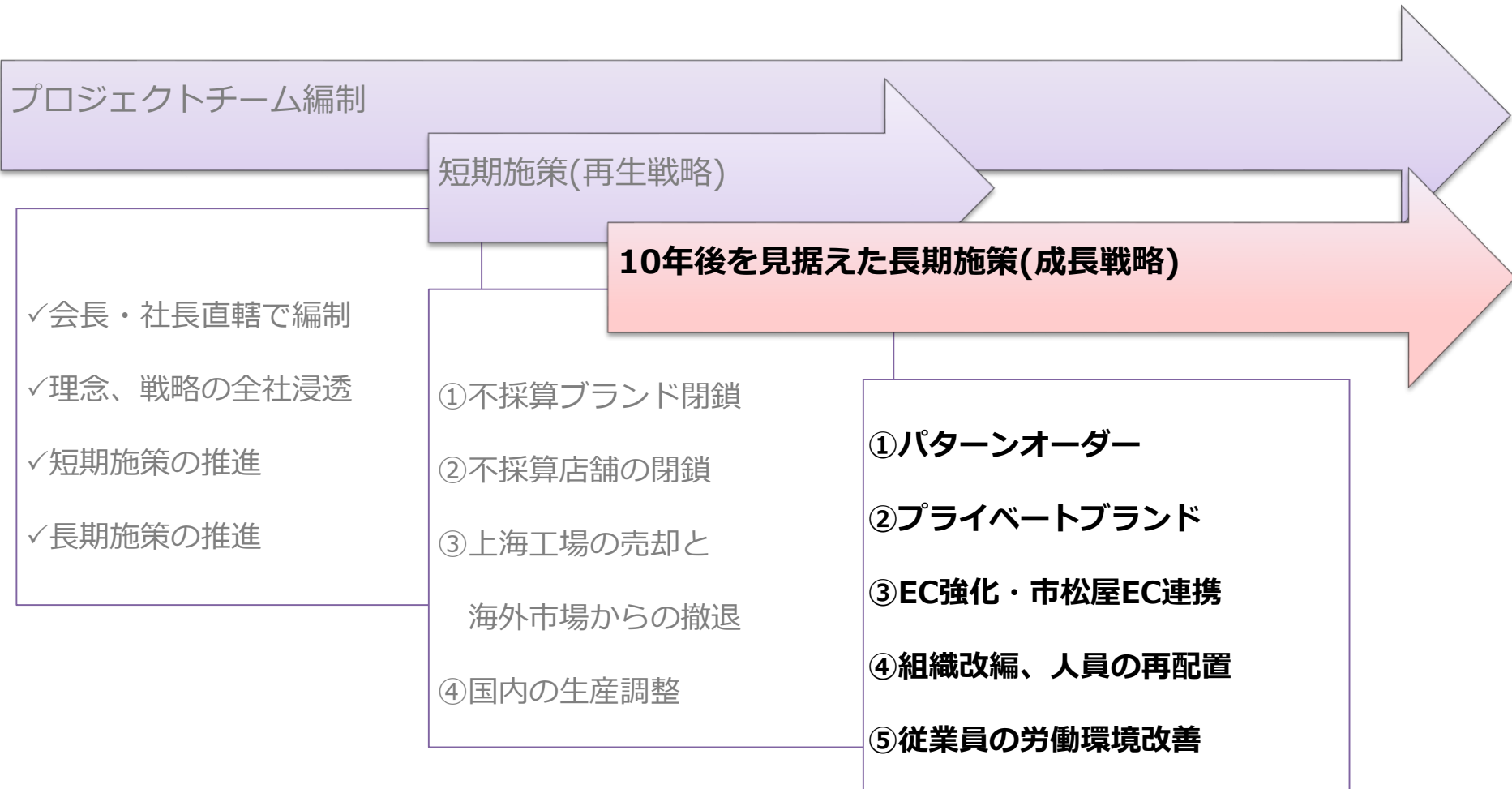
国内生産は継続ブランド店舗の5%減と在庫圧縮を踏まえて、国内工場では3年間の生産調整を行い、雇用は維持しながら人件費を5%抑制する。

国内生産

(百万円)

工場	労務費	削減後労務費(見込)	削減率(見込)
埼玉工場	5,565	5,287	-5.0%
神戸工場	5,035	4,783	-5.0%

10年後を見据えた長期施策(成長戦略)



成長戦略立案のためのオプション評価

当社の縫製技術と百貨店との関係の太さを活かせるのはパターンオーダーとプライベートブランド。成長著しいEC市場やインバウンドとの相乗効果も狙う。

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	理念との整合	評価
パターンオーダー	オーダーメイド 短期間で配送	アッパーミドル	○	◎	△	○	◎	◎
EC	EC市場への注力	アッパーミドル ローワーミドル	◎	△	◎	○	○	◎
プライベートブランド	百貨店PB	アッパーミドル ローワーミドル	◎	○	△	◎	○	◎
インバウンド	Made in Japan クールジャパン	訪日外国人	△	△	◎	△	○	○
ソーシャル	社会貢献活動 参画	アッパーミドル ローワーミドル	×	×	○	○	○	△
環境・エコ	再生素材の 使用等	アッパーミドル ローワーミドル	×	×	○	○	○	△
シェアリング	服のレンタル 事業	アッパーミドル ローワーミドル	△	×	○	×	○	×
海外展開	海外市場へ展開	中国市場	△	×	○	×	△	×

成長戦略①：パターンオーダーの導入

女性向けパターンオーダービジネスは需要に比べて供給が進んでいないが、当社にとっては縫製技術や百貨店との関係といった強み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】

- ・ **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
- ・ オーダーメイドより安価で短い納期で購入できる
- ・ 「世界に1点」の商品を手に入れることができる

【百貨店】

- ・ キャリアをターゲットとしたパターンオーダーをきっかけに、**プライベートブランドに誘引可能**

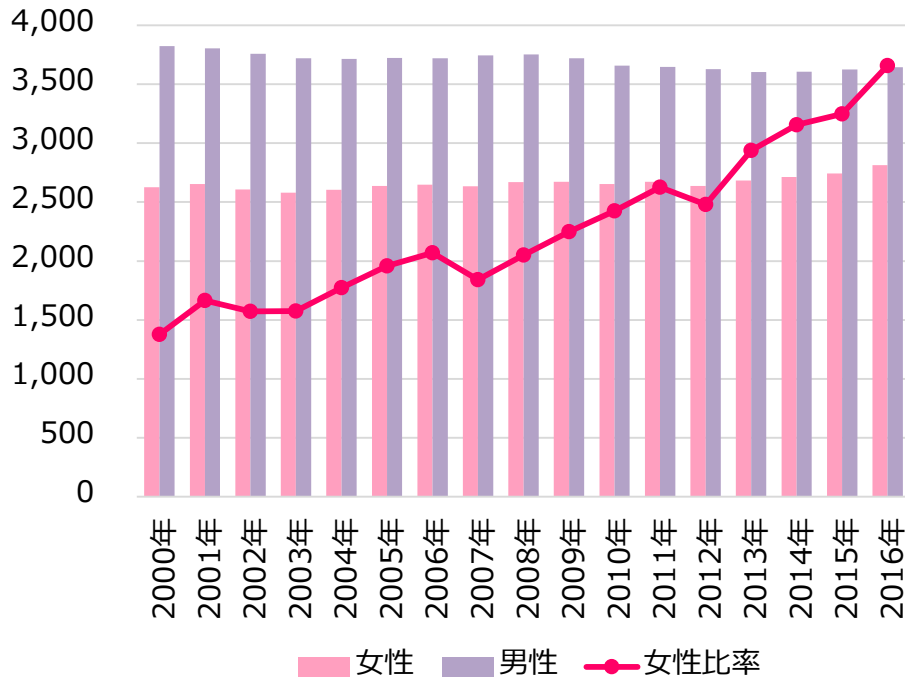
【当社】

- ・ 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
- ・ オーダーメイドより低コストで生産できる
- ・ 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)
- ・ 「**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

成長戦略①：パターンオーダーの導入

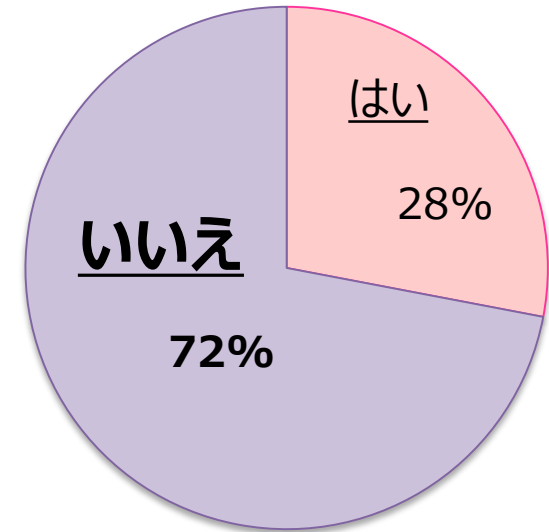
女性の社会進出が進む一方で、働く女性の7割がスーツ姿に自信がないと回答。サイズの問題を挙げている。Babelにパターンオーダーを導入し、手頃な価格で身体にフィットするキャリア服を提供する。

男女別就業者数（万人）



総務省「労働力調査」から作成

スーツ姿に自信のある女性の割合



スーツ姿に自信のない理由

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

成長戦略②：プライベートブランド

当社の大株主である市松屋とプライベートブランドを開発・販売する。
業績不振の続く百貨店との協業で共に成長を目指す。

ラックウェル

×

市松屋



成長戦略②：プライベートブランド

各プレイヤーのメリット

プレイヤー	メリット
顧客	<ul style="list-style-type: none"> ・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)	<ul style="list-style-type: none"> ・商品の仕様を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・営業費用や卸売り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計ることができる ・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)	<ul style="list-style-type: none"> ・一定量の販売が確約されることにより、閑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

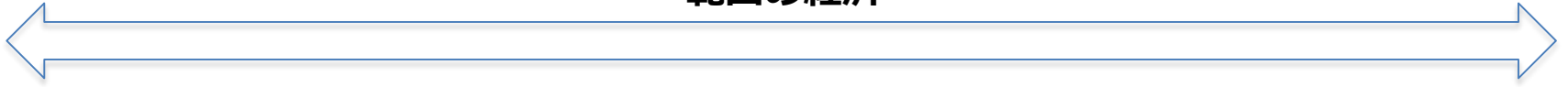
百貨店における商品別売上前年比

	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

さらなる成長のために

パターンオーダーやPBにおけるノウハウ構築後、他ブランドで横展開。
範囲の経済を効かせ、事業規模の拡大を図る。

範囲の経済



パターン
オーダー
PB

Babel
PB

FORTE
新PB

ヴィヴェール
新PB

マール
新PB

Ozzu
新PB

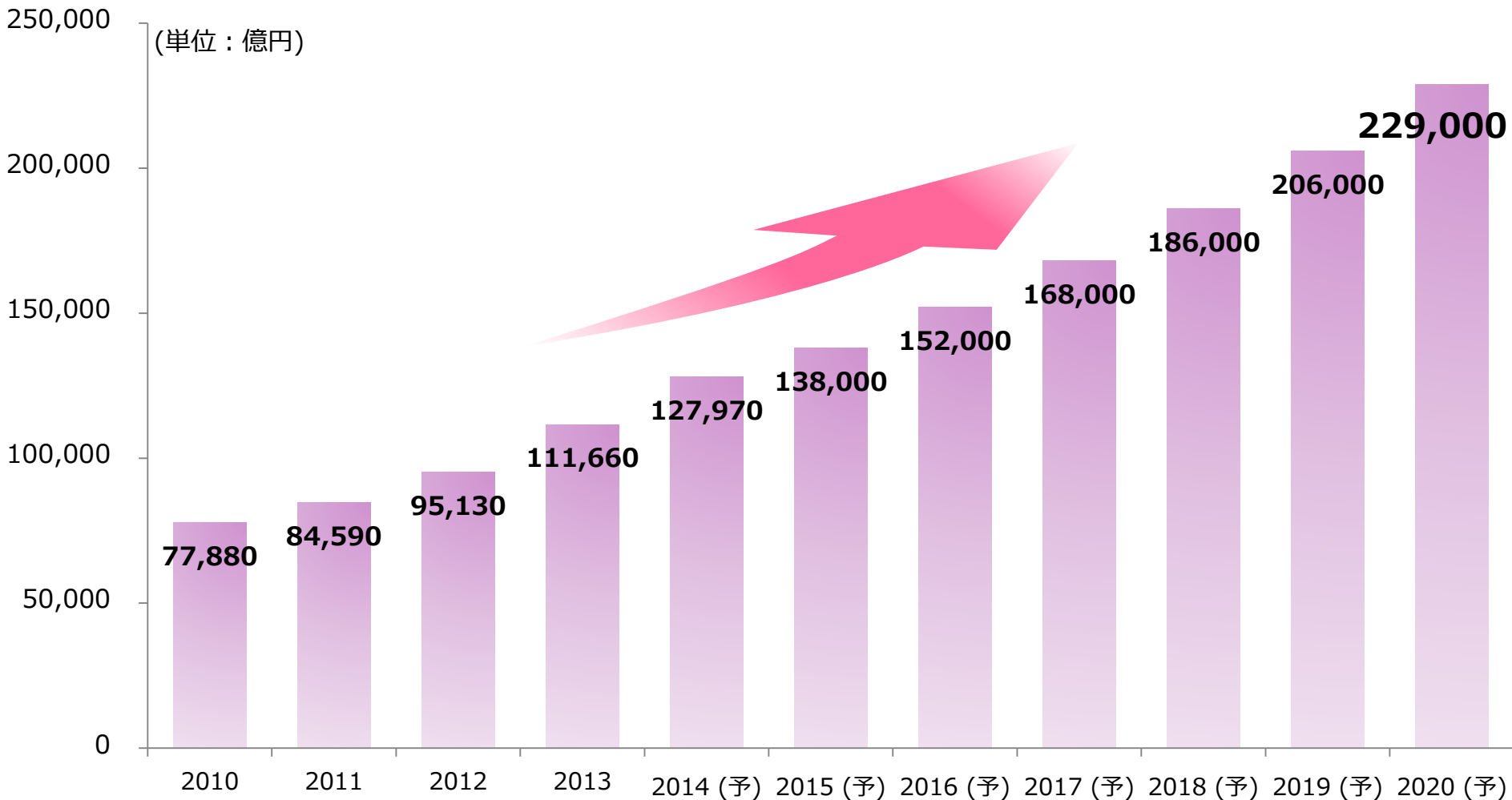
顧客接点：顧客データ

社内資産：ノウハウ・人材

当社のプラットフォーム

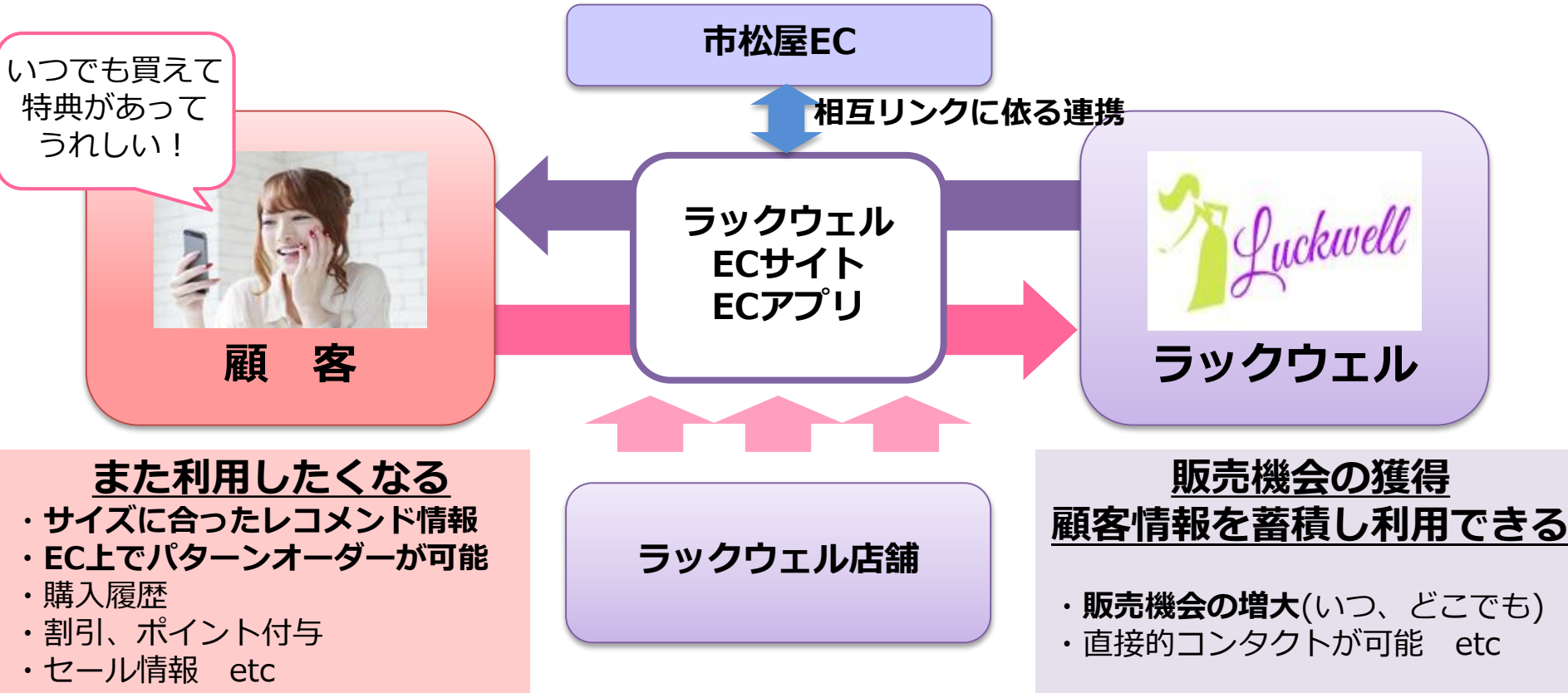
成長戦略③：EC市場の成長規模予測

ECによるBtoC市場は今後年率10.2%で成長すると予想。IT技術による利便性がこの動きを後押しし、市場のEC化率増大は必至。よってECへの投資は必須である。



成長戦略③：EC強化・市松屋EC連携

リアル店舗からECへの誘引を図り、全社視点での売上・利益の拡大を図る。
 パターンオーダーで得た情報を活用し、顧客のつなぎとめ・購買頻度向上策を実施



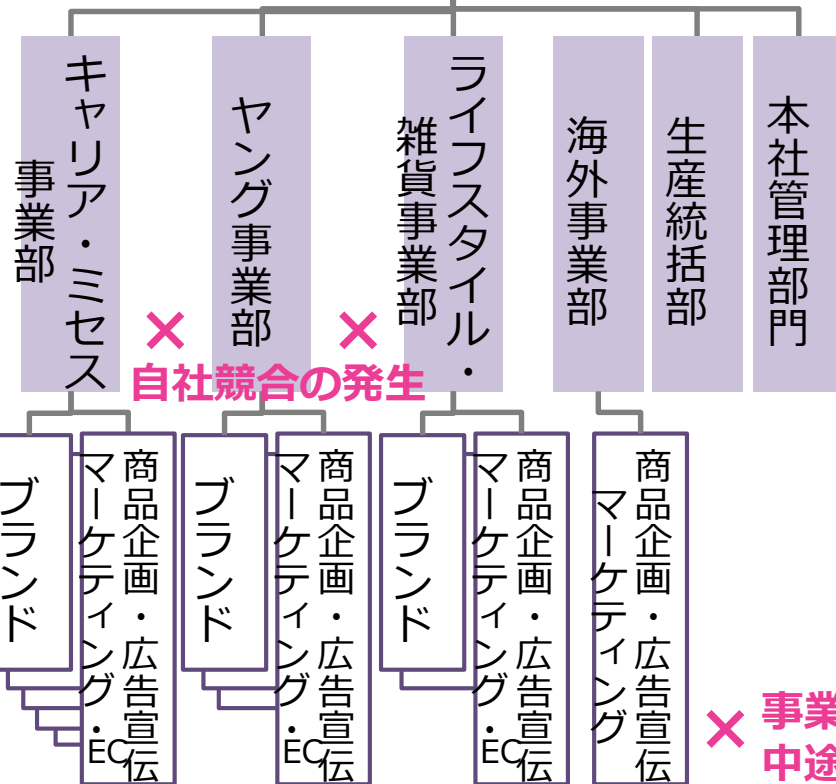
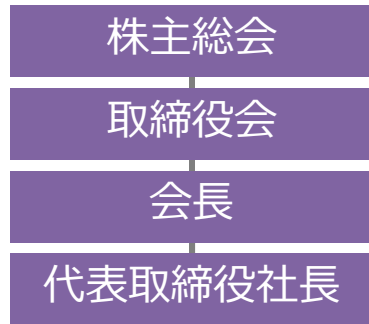
店舗からの誘導促進
 (ECサイト・アプリ会員登録誘導)

- ・ サイト紹介を店舗スタッフへ徹底(KPI化)
- ・ 店舗内・レシートにQRコード掲示
- ・ 在庫不在時のタブレットでの商品案内
- ・ 購入情報・採寸情報登録 etc

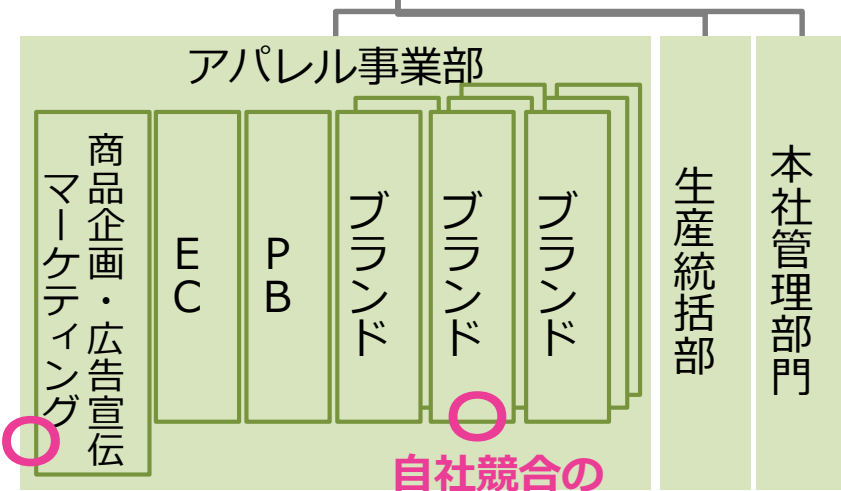
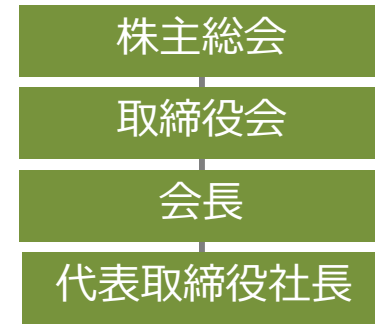
成長戦略④：組織構造の変更

戦略を実行の効率を高めるため、商品別事業部制を廃止・統一する。

【改編前】



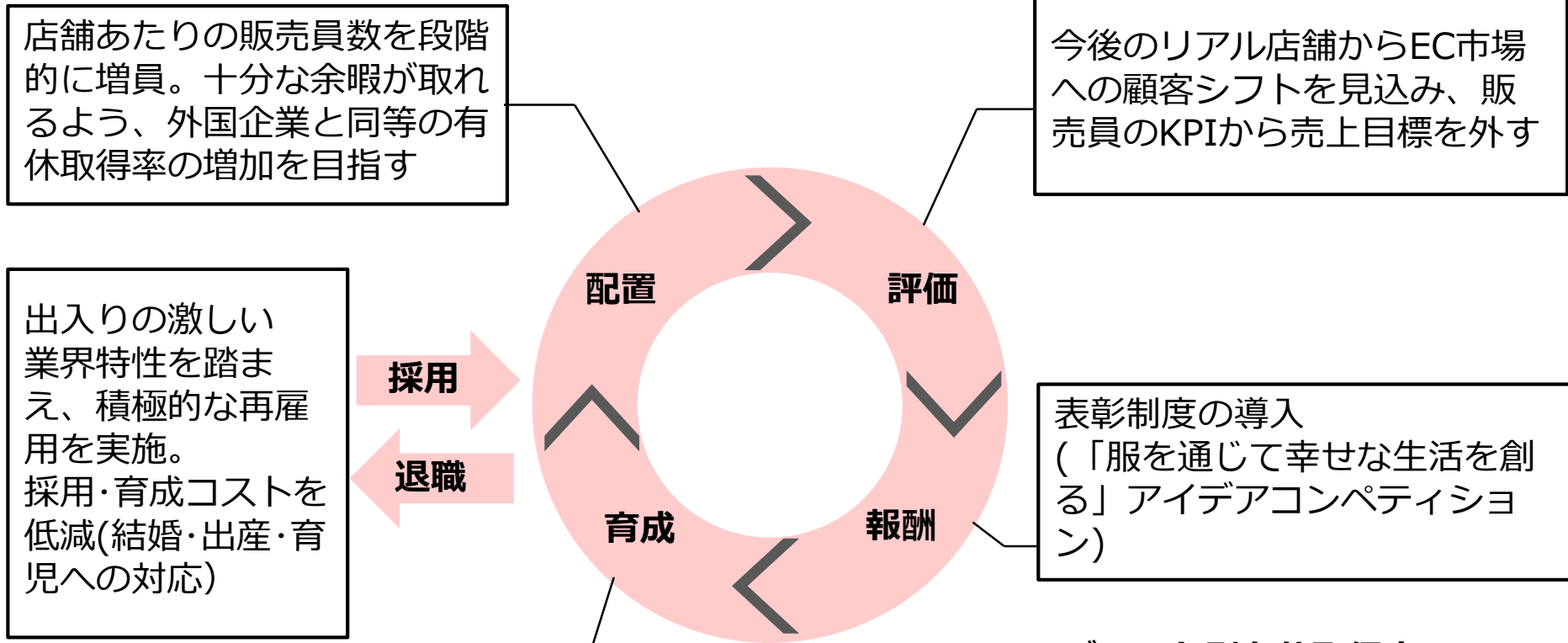
【改編後】



事業部を統一し、効果的なブランディング 効率的な広告宣伝を実施

事業部毎に行っている中途半端なブランディングと非効率な広告宣伝

成長戦略⑤：競争優位の源泉である販売員の労働環境改善



国内ブランドは有休取得率が低く、外国企業は高い傾向がある

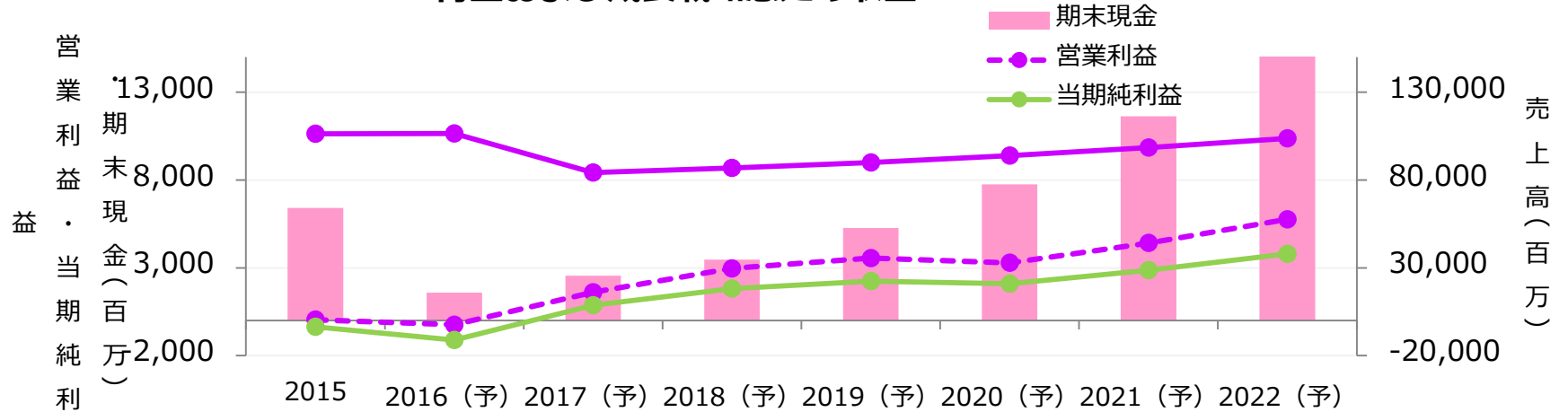
ブランド別有休取得率

	有休取得率	国籍
H&M	87.3%	スウェーデン
ZARA	86.3%	スペイン
GAP	64.4%	アメリカ
BEAMS	67.3%	日本
GU	62.7%	日本

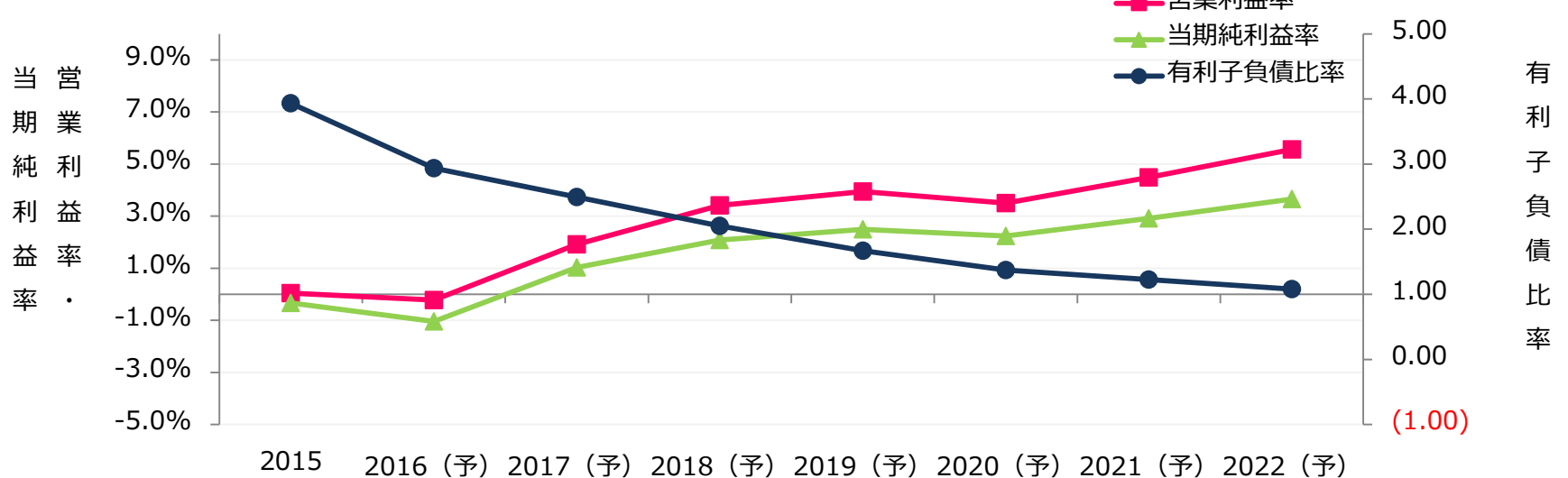
施策実行後の収益イメージ

18年度までに営業利益の黒字化を実現し、生産調整を終える2020年からは再成長期にはいる。

再生および成長戦略想定収益



再生および成長戦略の収益性と安全性



成長戦略の実行に向けて①：ステークホルダー

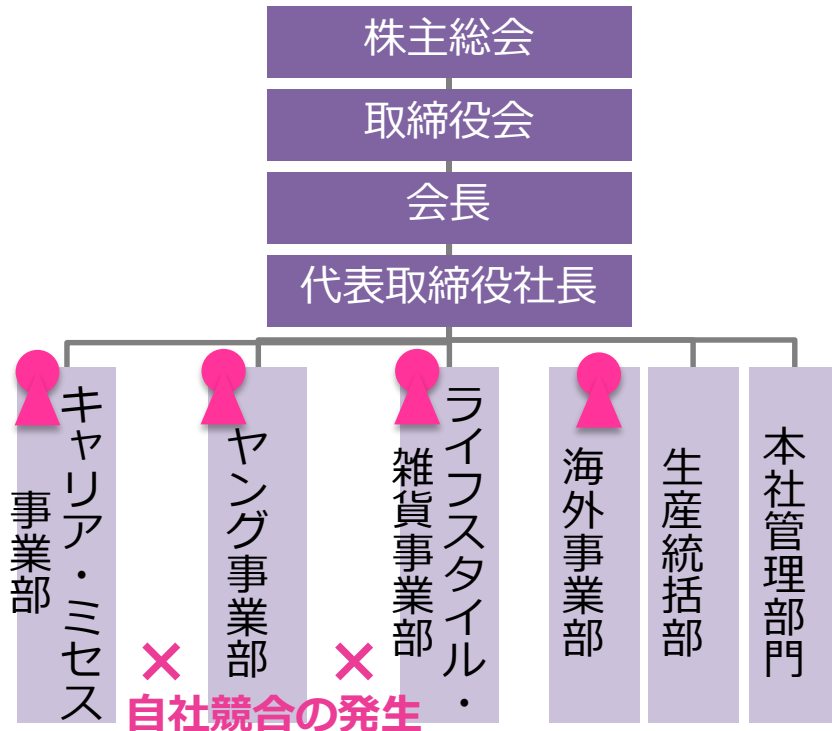


ステークホルダー	立場・関心	意見
取締役会 (取締役)	当社の経営を担う取締役としての立場。 成長戦略の蓋然性に疑問	組織改変やブランド廃止は不要ではないか？
大株主	非上場企業の株主としての立場。 株主価値の最大化に関心	戦略が実行された場合企業価値は高まるのか？ 配当計画は？
メインバンク	当社に対して多額の債権を有する立場。 貸付金の返済に関心	戦略が下振れしても貸付金は予定通り返済されるのか？
労働組合・従業員	組合員の雇用を守る立場。 雇用と待遇改善に関心	組合員のリストラには絶対反対、経営者は経営責任を取るべき
取引先（百貨店）	当社と日常的に取引を行う立場。 今後の取引について関心	これまでどおりの取引が継続されるのか？
ビルオーナー	当社に店舗を貸す立場。 ビルのテナント動向に感心	店舗閉鎖によってビル内に空き店舗が生じてしまうのではないか？

成長戦略の実行に向けて②：取締役会での説明

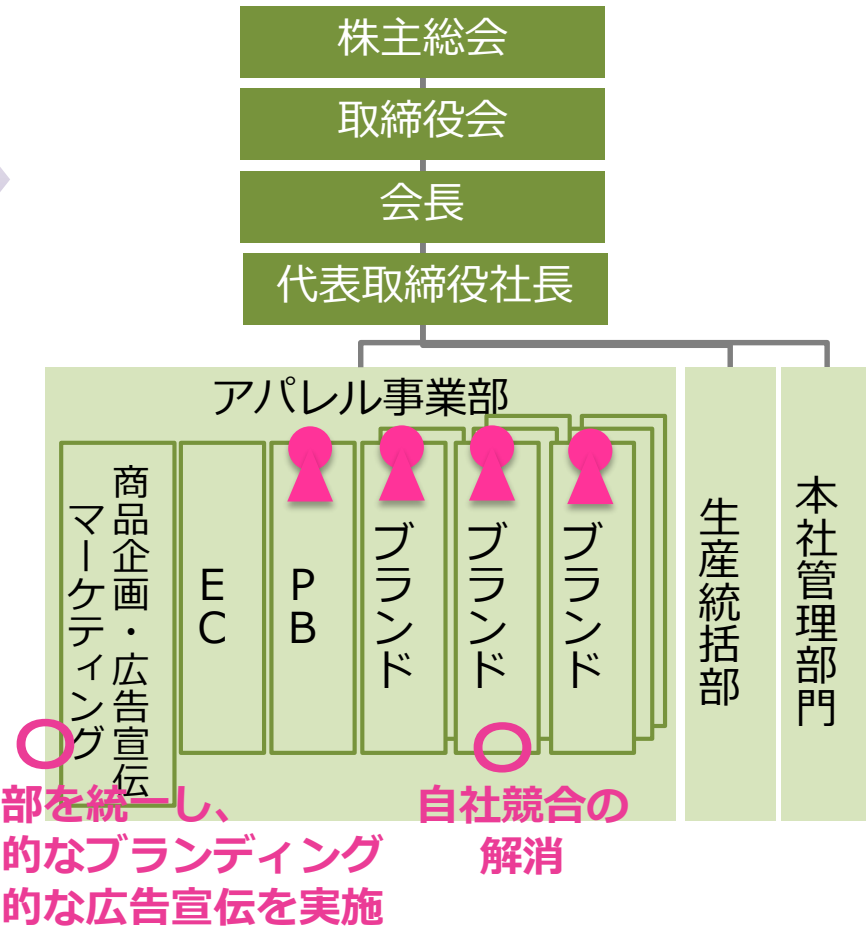
意見：組織改変やブランド廃止は不要ではないか？

【改編前】



× 事業部毎に行っている中途半端なブランディングと非効率な広告宣伝

【改編後】



事業部は統合するものの各ブランドを所管する事業部長の権限と処遇はこれまでと変わらない。組織の効率化を優先したい。

意見：戦略が実行された場合、企業価値は高まるのか？ 配当計画は？**①プライベートブランド**

2017年度の百貨店売上10億円目標合意前提で1.6億円の営業利益ではじめ**5億円の定常的な利益確保**を目指す。

②パターンオーダー

babelブランドでのパターンオーダーを開始することによる既存顧客からの10%のマージンアップと新規顧客の獲得で、**2.3～5億円の利益増加**を図る。更に、babelでのノウハウを生かして、他の6ブランドについても展開を進める。

③EC化と店舗力の向上

EC化率が年度毎に0.5%高まる前提で、コスト削減効果で2017年度の1億円から**2025年で10億円の利益確保**を見込む。

EC売上高は既存顧客のリピート率を高めて、顧客一人当たりの販売額拡大で売上増大を目指す。

ECで収集した情報を元に、既存店舗での売上を維持したまま、営業利益率2%)上昇(20億円相当コスト効率化を目指す。

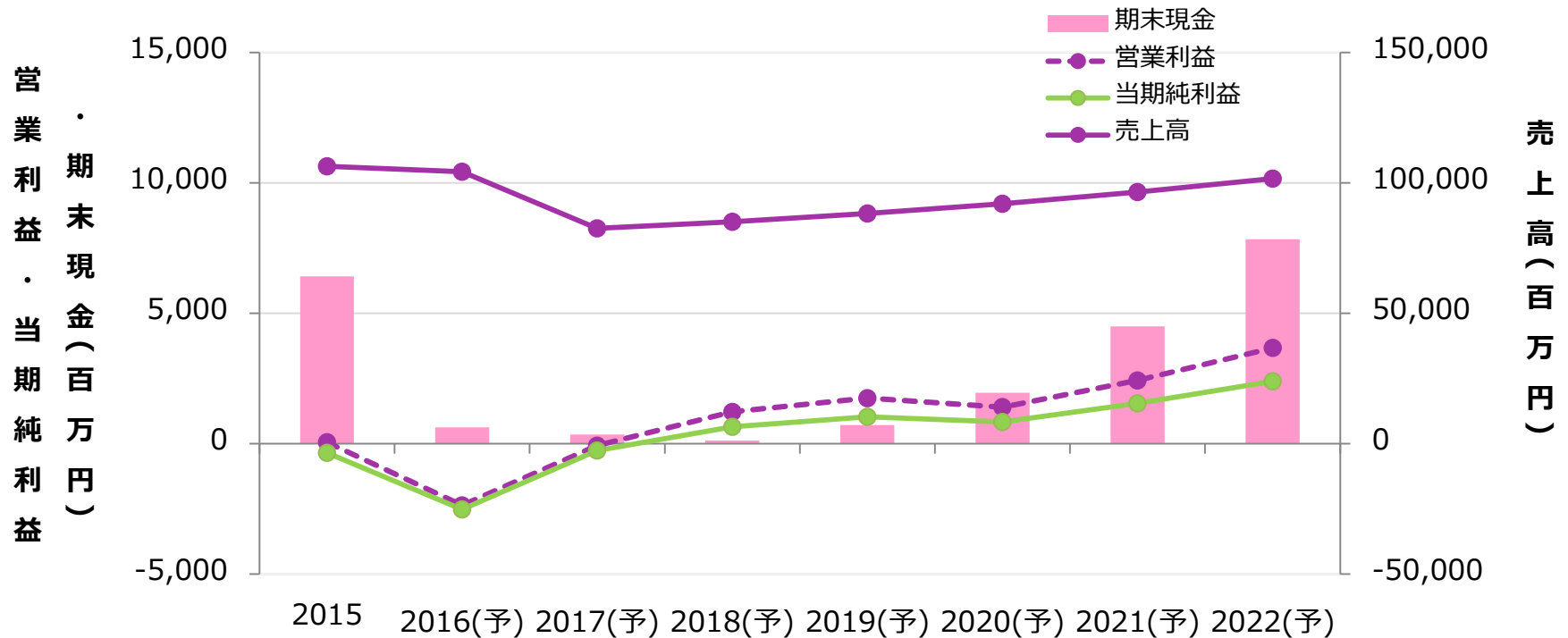
④株主配当

借入比率正常化見込みの**2022年後に10億円を原資とし、配当の復活を目指す。**

意見：戦略が下振れしても貸付金は予定通り返済されるのか？

計画案から、追加で20億円以上の損失の発生、又は、売上計画値が2.0%下振れのいずれかが発生しない限りは、資金繰りの観点から計画を遂行可能である。

計画から売上高2%下振れシミュレーション



意見①：組合員のリストラには絶対反対

意見②：その前に経営者は経営責任を取るべきだ

①組合員のリストラについて

当社の成長戦略実行に当たって組合員の早期退職実施は絶対必要。

- ・ **割増退職金の支払い**
- ・ **業績回復後は早期退職社員を優先的に再雇用**

②経営責任について

- ・ **役員報酬の3年間30%カット**を実施し、経営責任を取ると共に組合員と痛みを分かち合う

服を通じて幸せな 生活を創る

街やオフィスがラックウェルの服を着た女性
達で華やぐ。

そしてお客様が笑顔で店舗に戻ってくること
に販売員が喜びを感じる。

その服を作った従業員は自身の高い縫製技術
に誇りを持つ。

これが当社の企業理念「服を通じて幸せな生
活を創る」の意味であり、当社の「あるべき
姿」です。



補足資料

経営理念

服を通じて幸せな生活を創る

経営戦略

キャッシュ改善(短期施策)

- ・不採算ブランド、店舗の閉鎖
- ・上海工場閉鎖と海外市場撤退
- ・国内工場での生産調整とワークシェア

自社の強みを活かした**成長戦略**(長期施策)

- ・プライベート商品の開発・販売
- ・パターンオーダーの導入
- ・EC化率の向上

HR戦略

- ・社員数と配置の最適化
- ・全社的利益視点をもった社員の育成（部門間連携）
- ・ESの向上による社員の生産性向上

HRシステム

- ・早期退職
- ・K I Pの最適化
- ・店舗当りの販売員数改善
- ・休暇取得率の改善
- ・表彰制度(コンペなど)
- ・社内研修の充実、プロ意識醸成
- ・認定制度(社内ランク認証)

組織構造

- ・商品別事業部制の廃止
(効果的・効率的な
ブランディング・マーケティング)
- ・理念戦略が行き渡る仕組み
(変革チームの編成、活動支援)

リストラに伴い、早期退職制度を実施する。

に伴い懸念されるのは、会社価値の毀損、ブランド価値の毀損、そして、残ってほしい社員の離職リスクと残った社員のモチベーション低下である。

早期退職を行うことは、会社の存続という大前提を前に避けられない選択肢である。

残ってほしい社員をできる限り引き止め、また残った社員が危機感を受け止めつつも、再建に向けモチベーションを持って働けるようにする。

また退職社員に関しても、退職金と就職活動期間を設けるなどし、誠実に対応したい。

現状を的確に分析し説明する事、また未来へのビジョンを明確に示すことで前を向かせ、退職社員に関しては、可能な限り誠実に対応することで会社、ブランド毀損を最小限にとどめたい。

戦略を進める中で、理念や戦略の浸透とともに、社員の意識の変革も必要となってくる。

経営企画室と変革チームを中心に、改革の芽を探し仲間に引き入れ、そこから現場へ意識が浸透し定着していく図を描きたい。

- 説明責任果たす(会社の危機感を醸成)
- 今後目指す方向へのコミットメント(目指す方向性を明確にする)



- 人員の選定と面談
 - 重要社員、変化を推進できるメンバーを選定(必要に応じて残留を説得)
 - 早期退職者の人員選定



- 変革チームを作る(現場への浸透)
 - 社長直轄で、経営企画室を事務局とし、変革推進メンバー(3名程度)を組織
 - 全社理念、戦略が浸透をミッションに、KPIとスケジュール設定により一任し活動を支援



- 変革のビジョンをつくる。そのビジョンを周知・徹底
 - 変革チームによる現場への働きかけ。その中で社員を巻き込みビジョン作成を依頼
 - 上が率先して行う必要。役員、上級管理職単位では社長が主導し徹底する



- 従業員の自発的な行動を促す
 - 変革チームを中心に、さらに現場で変革を進めていける人材を巻き込んでいくことを促す



- 成果の効果測定。常にPDCA
 - 活動の成果を認識する。踏まえ、発生した課題、理念・戦略・変革のビジョンが定着を目指す
 - またアパレルは変化が激しい。変革し変わっていく循環も定着するよう活動を

▼ 社員プロフィールから、理念、戦略を浸透させる仕組みを作っていく



伝統・有名メーカーに勤めるプライド

個別に名指しで参加を要請。選ばれ再建を担うメンバーであることを意識付

自主的にはなかなか動けず指示待ち

変革を起こせる者を選定し巻き込み。彼らからさらに現場へ

自分の担当ブランドが大事

各担当ブランドの語り場を作り、様々なブランド認知と横断的思考を醸成

婦人服が好き

服への思いを語り共感し、服への思いをさらに高め合う場づくり

売上落ちてきている自信喪失。
モチベーション低下

様々な語り合う場づくりと、表彰、認定で個人のチャレンジを支援する

会社の将来が危ぶみ、冷ややかな態度

強制的に変革に参加させず、任意で。参加した方が楽しそうと思わせる

(販売員)休みがなくて大変。条件が良ければ他のメーカーへ転職したい

待遇を改善し、認定制度を設けることで、ブランドを訴求する服飾のプロへ

(販売員)店舗で自らの業績の為に服を売りたい

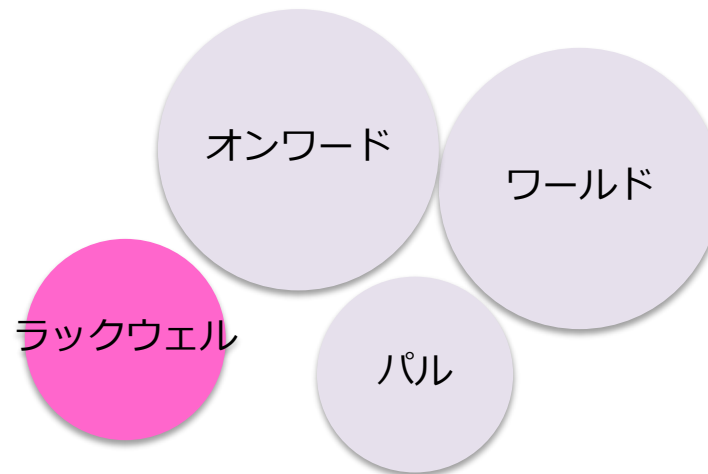
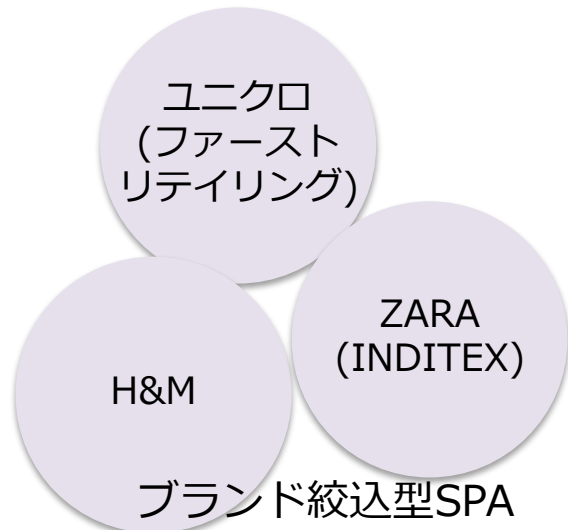
KPIを単純に個人や店舗の売上目標にしないことで、全社目標を念頭に動く

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、自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

S P A



多ブランド
展開


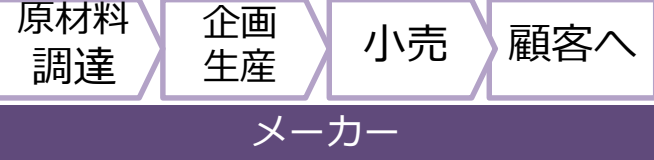


小売

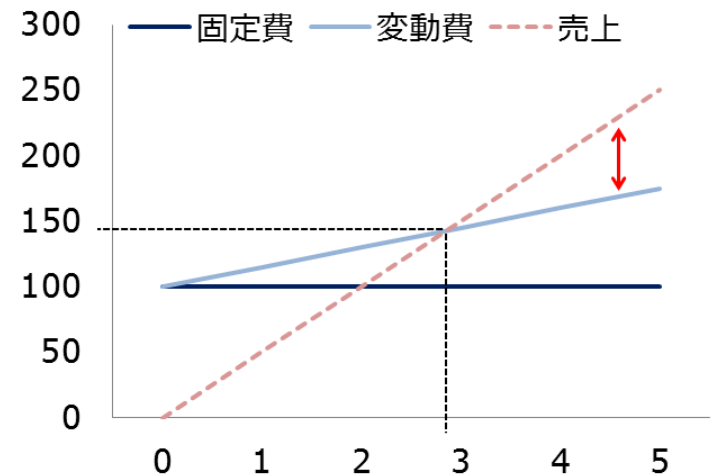
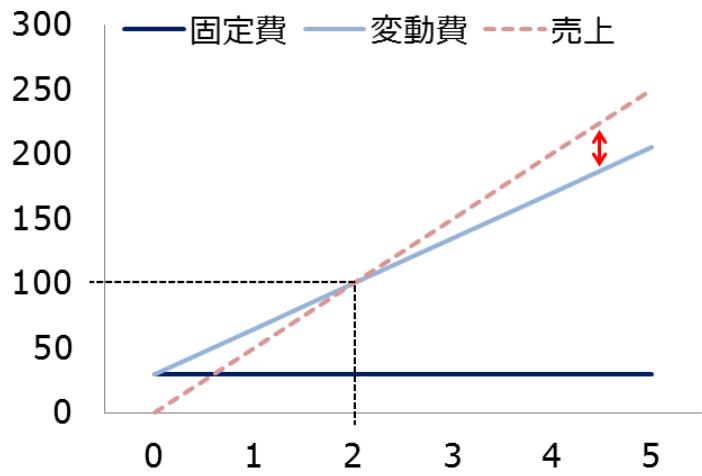
ブランド
絞り込み

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	<ul style="list-style-type: none"> ・変動費ビジネス ・卸業者より仕入れたモノを販売 	<ul style="list-style-type: none"> ・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		
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・損益分岐点低い ・その分参入しやすい 	<ul style="list-style-type: none"> ・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高い
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・各VCごとのマージン嵩み原価が高く ・損益分岐点超え後の利益率低い 	<ul style="list-style-type: none"> ・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
	消化仕入契約	定期借家契約	出店・委託販売	直接販売
ビジネスモデル	変動費型ビジネス。 売上は百貨店へ入り、売上の対価として卸値でメーカー支払われる	固定費型ビジネス。 売上はメーカーへ直接入るが、毎月の場合所代としての賃料をSCへ支払う	変動費型ビジネス。 モールの既存システムを利用。対価として売上に対し料率を支払う。 商圏の限定なし	固定費型ビジネス。 自社でECシステムを構築・運営し、直接顧客へ販売・配送する方式。 商圏の限定なし
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 ※人件費別途	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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 損益分岐点低い ・ その為出店しやすい 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 店舗自由度高く独自性出し易い ・ 損益分岐点超え後の利益率高い 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 集客力高い ・ 損益分岐点低い ・ その為出店しやすい 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 店舗自由度高く独自性出し易い ・ 損益分岐点超え後の利益率高い
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 売上金額低く ・ 店舗自由度高く独自性出し難い ・ 損益分岐点超え後の利益率低い 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 損益分岐点高い 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 店舗自由度高く独自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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 損益分岐点高い ・ 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%

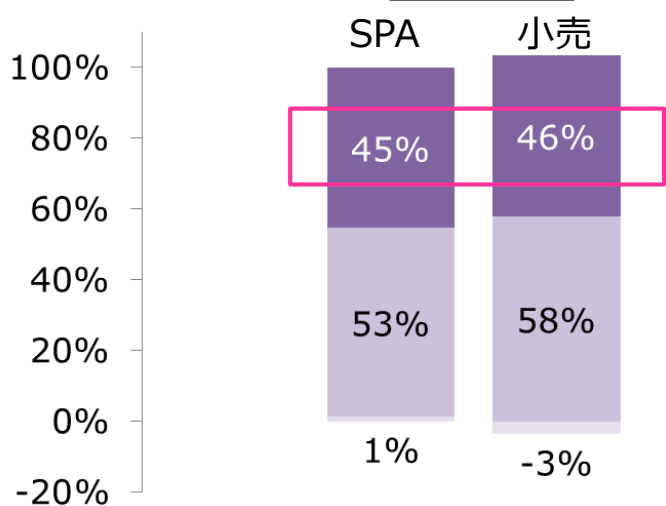
利益改善は全社課題である。比較的堅調な数値に見えるキャリア・ミセス事業部にも、不採算ブランド（大幅赤字・マイナス成長）は存在する。

②ブランド別

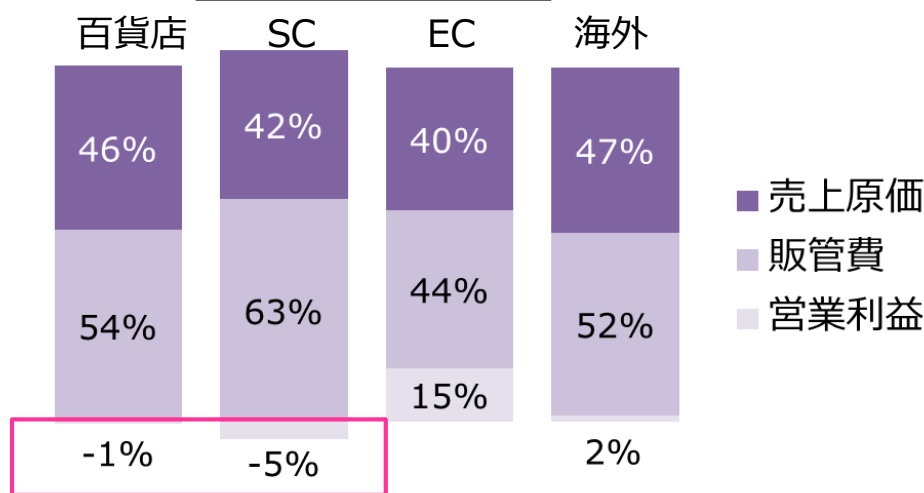
ブランド	キャリア・ミセス					ヤング			ライフスタイル・雑貨		海外
	Babel	FORTE	ナチュラル	ヴェイヴェール	マール	Belle	ミヨンヌ	Ozzu	パトリツィア	Cisco	-
売上高	16,521	13,079	9,488	8,511	6,029	14,075	8,789	4,048	15,006	5,421	5,314
営業利益率	-0.4%	7.1%	-10.1%	9.0%	-4.5%	3.3%	-5.9%	-7.6%	3.1%	-10.0%	1.7%
年成長率	-7.1%	-5.8%	-7.7%	-10.4%	55.3%	10.4%	-7.7%	91.8%	8.8%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

③業態・チャネル別

業態 比較



販売チャネル 比較



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.不採算ブランド・不採算店舗 (既存店舗5%見込)の閉鎖		ミオンヌ、ナチュラル、 不採算店舗閉鎖			
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



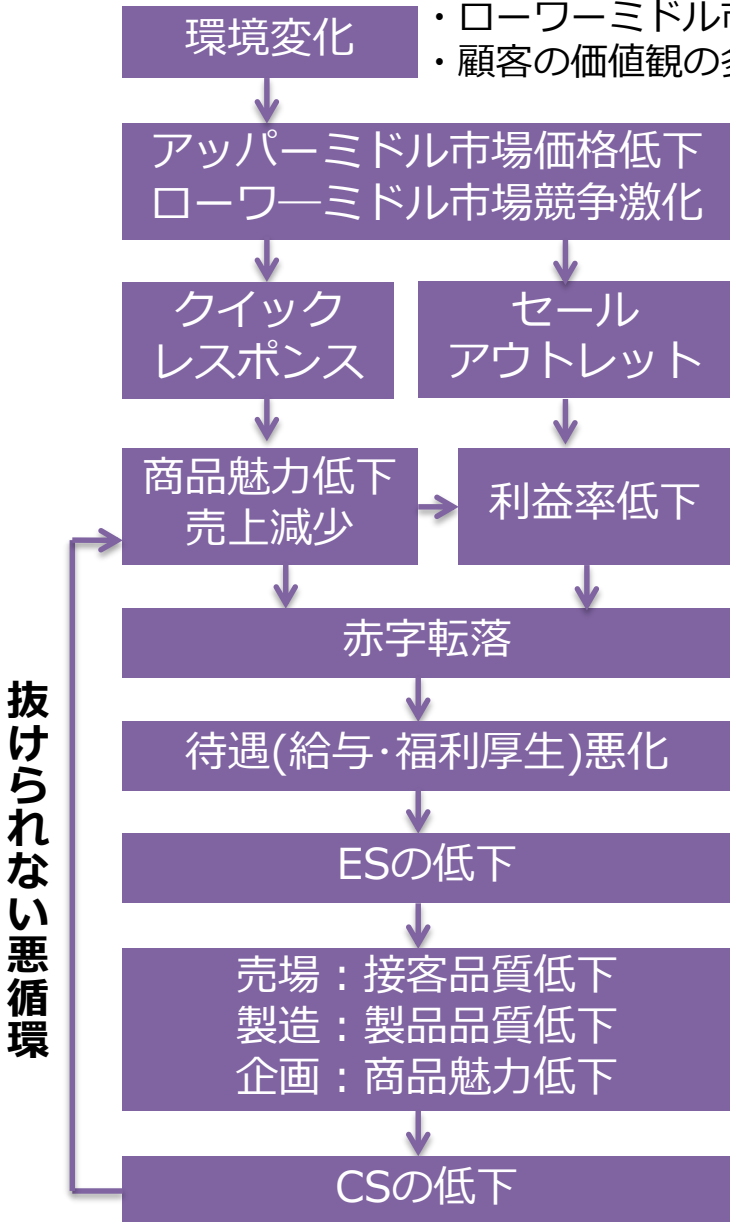
種別	チャンネル	改編前		改編内容	従業員対応	改編後	
		店舗数	従業員数			店舗数	従業員数
本社		-	468	100名早期退職		-	368
Babel	百貨店等	165	716	5%の不採算店舗閉鎖	850名を早期退職とし、 残りの従業員を再配置 し直す	157	779
FORTE	百貨店等	94	408	5%の不採算店舗閉鎖		90	443
ナチュラル	百貨店等	123	537	ブランド全店閉鎖		-	0
ヴィヴェール	百貨店等	46	200	5%の不採算店舗閉鎖		44	217
マール	百貨店等	71	307	5%の不採算店舗閉鎖		68	333
パトリツィア	百貨店等	57	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
ミヨンヌ	百貨店等	20	87	ブランド全店閉鎖		-	0
	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	
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10 循環サイクル比較

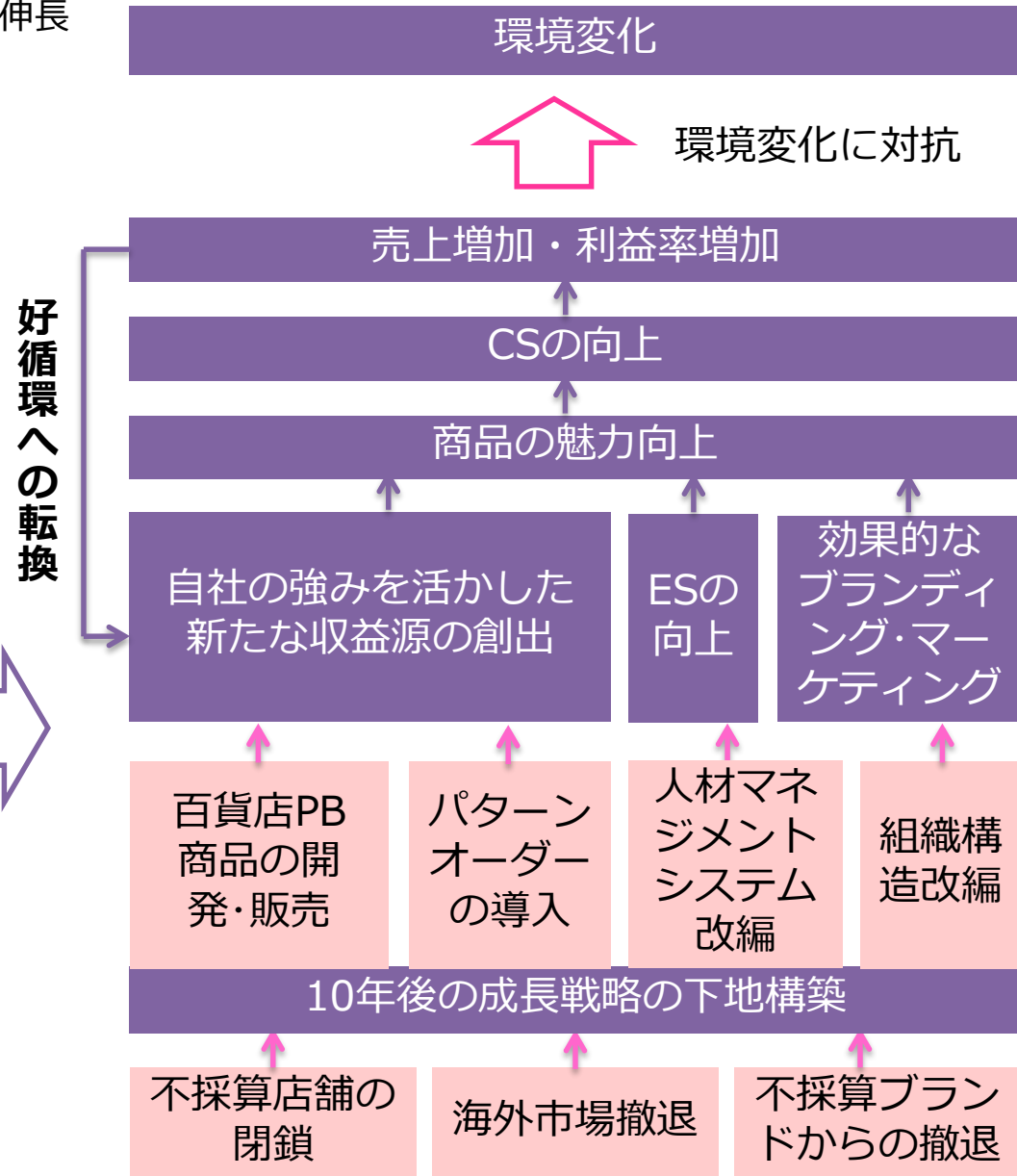


【改革前】

- ・FFの台頭
- ・ローワーミドル市場の伸長
- ・顧客の価値観の多様化



【改革後】



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)

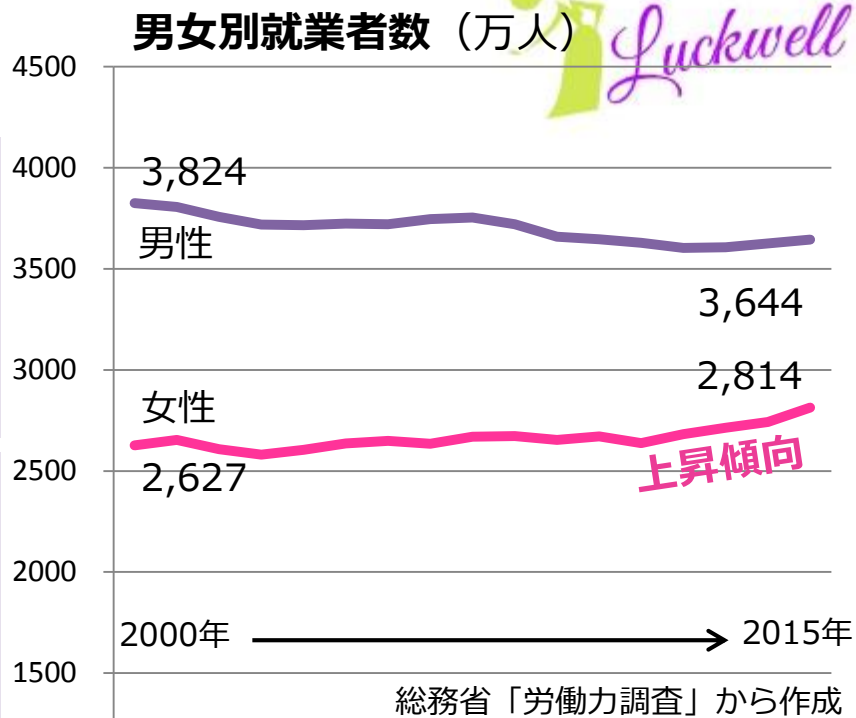


【市場分析】

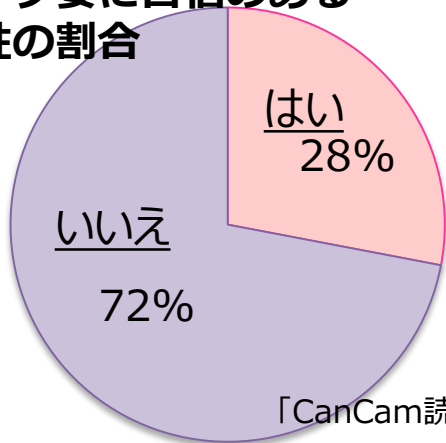
近年女性の社会進出が進み女性の**就業率は上昇中**、男性就業率は減少中でありその差は縮まっている。2015年末における就業者数は男性3,632万人、女性2,764万人で **女性は男性の76%**にも達している

【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



スーツ姿に自信のない理由

- 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

