

# ラックウェル 再生プラン

2016年7月17日

(追加ケースへの対応説明)

## 神山として、**避けなければならない**事項

- 1) 株主総会での決議において反対されること
- 2) 社員のモチベーションを下げて戦略不全となること

## 前提条件：再生のためにブランドの整理が不可欠

長年ラックウェルを支えてきた百貨店3大ブランド

- 1) Babel
- 2) FORTE
- 3) **ナチュラル**  
**(撤退)**



反発が予想されるメンバー

ラックウェル財団	(泉会長を除く泉家)
松木事業部長	(キャリア・ミセス事業部)
株式会社市松屋	(老舗百貨店)

## 追加ケース説明資料：株主総会の議決権について

ファミリービジネスにおいては、**経済合理性よりも感情面への配慮**が必要となるが、ファミリーの利害関係は会社との関わり合い方で変わる。そのため、全てのファミリーを説得することは困難であり、ラックウェル財団以外の55%の票を取りに行くことを目標とする。

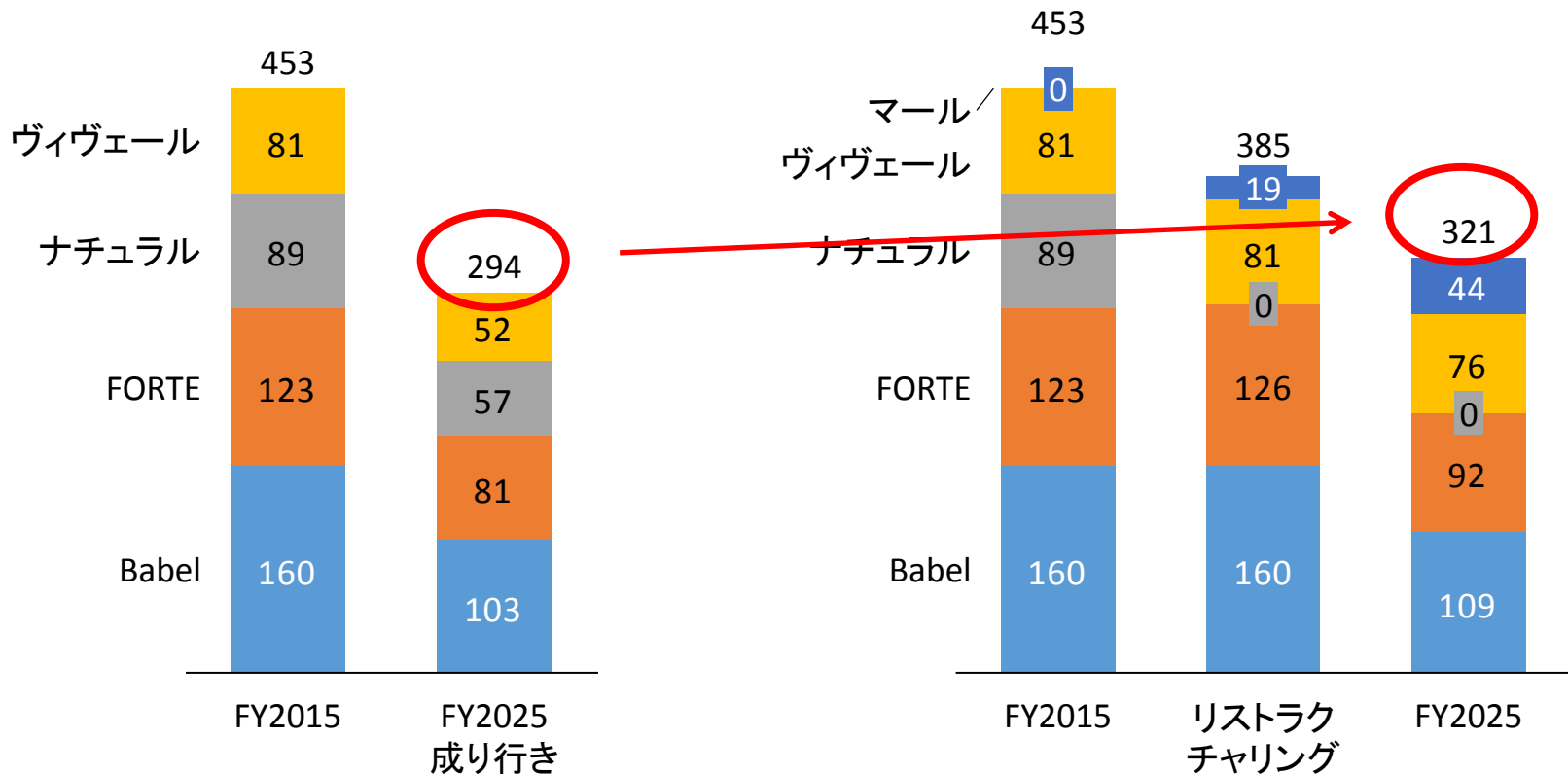
株主名	概要	割合
ラックウェル財団	泉家が管理する財団	45%
ラックウェル社員持ち株会	ラックウェル社員の持ち株会	25%
株式会社市松屋	業界第2位の老舗百貨店	15%
株式会社大東亜新日銀行	業界最大手の都市銀行	10%
岩波物産株式会社	業界第2位の総合商社	5%

## 神山として、**伝えなければならない**事項

- 1) 戦略がラックウェルの創業の精神や経営理念に沿ったものであること  
⇒ ラックウェル社員代表としての松木事業部長の承認を頂く。
- 2) 戦略がステークホルダーの利得を著しく棄損する内容でないこと  
⇒ 市松屋の販売への影響を最小限にすることの説明  
⇒ 持続的成長可能な企業体への転換について説明  
(特に意図する相手＝銀行、商社)

# 追加ケース説明資料：市松屋への説明

既存ブランドを維持しても2025年には百貨店等の売上高は300億円を割り込む。これに対し、ブランドポートフォリオの組み替えおよびマールの百貨店展開を新たに実施することで、**中長期的には百貨店側にメリットが大きな提案である**ことを提示する。



# ラックウェル 再生プラン

2016年7月17日

代表取締役社長 神山啓介

再生：リストラクチャリングによりキャッシュを生み出せる組織へ

成長：EC事業への集中投資で持続的成長を実現する



- 課題認識
- 基本戦略
- 戦略ロードマップ
- 財務数値

# 事業環境と成長の方向性

# ラックウェル創業の精神と支えてきた強み

## 創業の精神

アメリカから入ってきた明るい色の洋服に目を輝かせてる人の顔が忘れられない

## 経営理念

服を通じて幸せな生活を創る

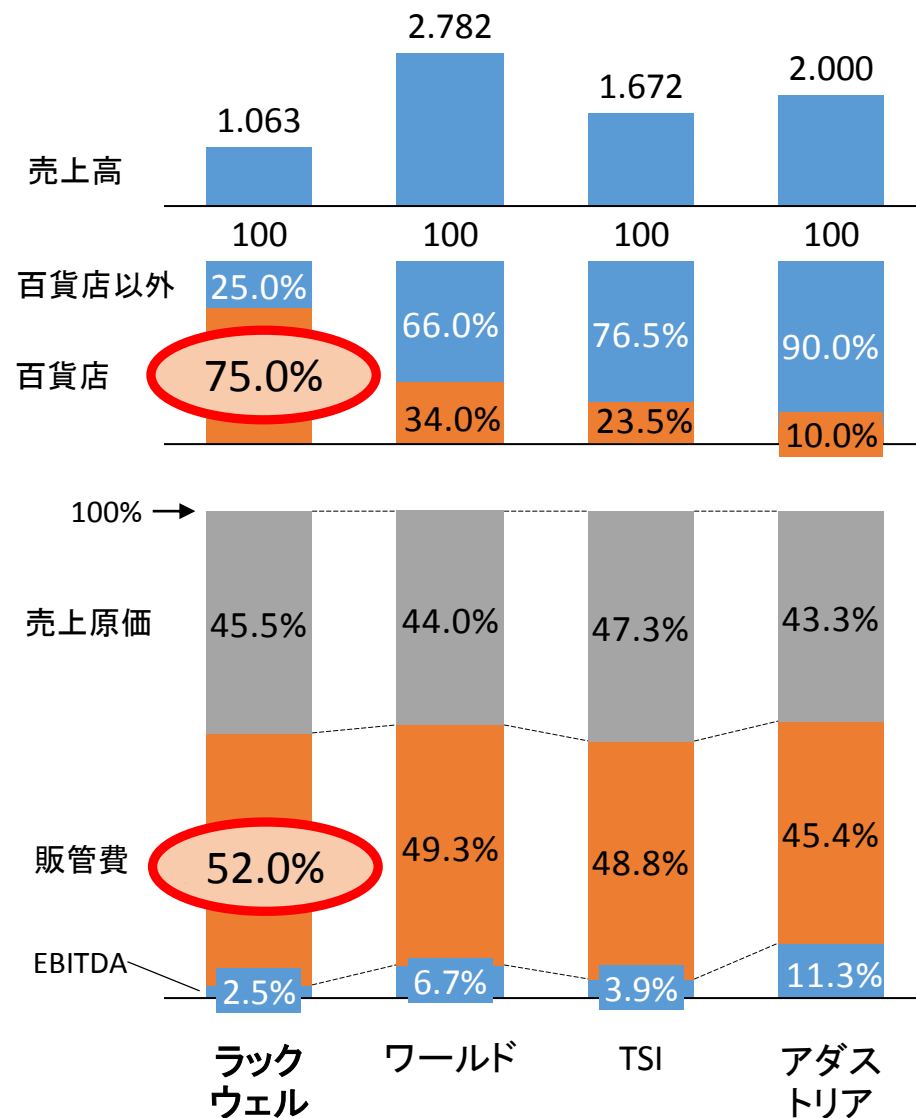
## ラックウェルを支えてきた強み

- ・百貨店SPAブランドを展開し、工場の熟練度の高さで高い品質を提供
  - ・F 1層（特に30代）に対する企画力の高さで、ファンを生み出し続ける
- 百貨店を中心に、多様なブランドを展開

# 収益性の悪化により、キャッシュが生み出せていない

競合より百貨店依存度合が高く、セール等販促施策によるコスト増から販管費率が高い。結果、利益が残らず営業CFで投資・財務CFが賄えていない。

	FY13	FY14	FY15
売上高	1,091	1,085	1,063
原価率	43.7%	46.0%	45.5%
販管費率	51.8%	49.8%	52.0%
EBITDA率	4.5%	4.2%	<b>2.5%</b>
当期純利益率	0.2%	-0.2%	-0.3%
Net Debt	240	219	202
Net Debt/EBITDA	4.9	4.8	<b>7.6</b>
営業CF	28	24	22
投資CF & 財務CF	-42	-27	-27



(単位:億円)

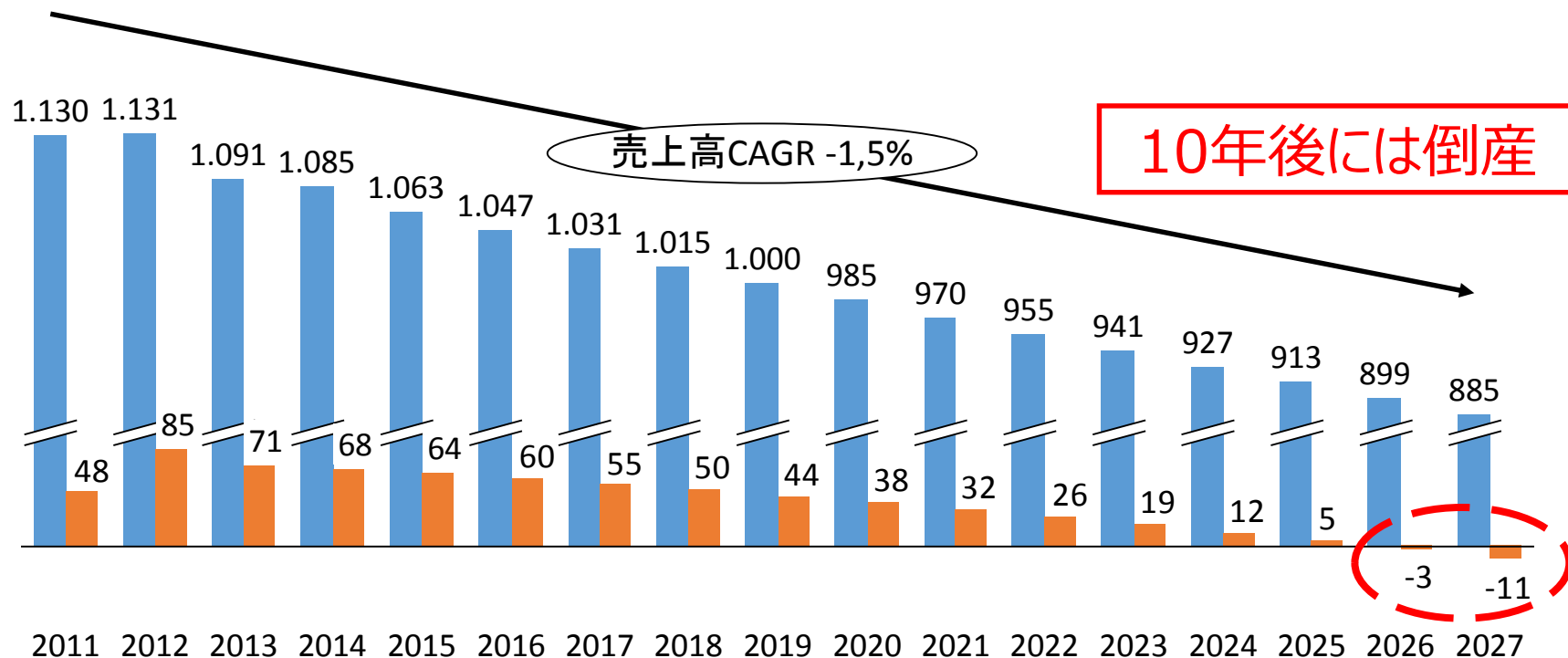
# 企業としての存続可能性に疑念

現在のまま事業を継続した場合、CFが生み出せないことから、楽観的な見通しでも10年後には倒産する。いま、この瞬間から再生に向けて取り組まなければ、もはや手遅れになる。

## [楽観シナリオ前提条件]

- ・直近3年間の売上高CAGR -1.5%が継続
- ・コスト構造は2015年度から一定

■ 売上高  
■ キャッシュ



10年後には倒産

売上高CAGR -1,5%

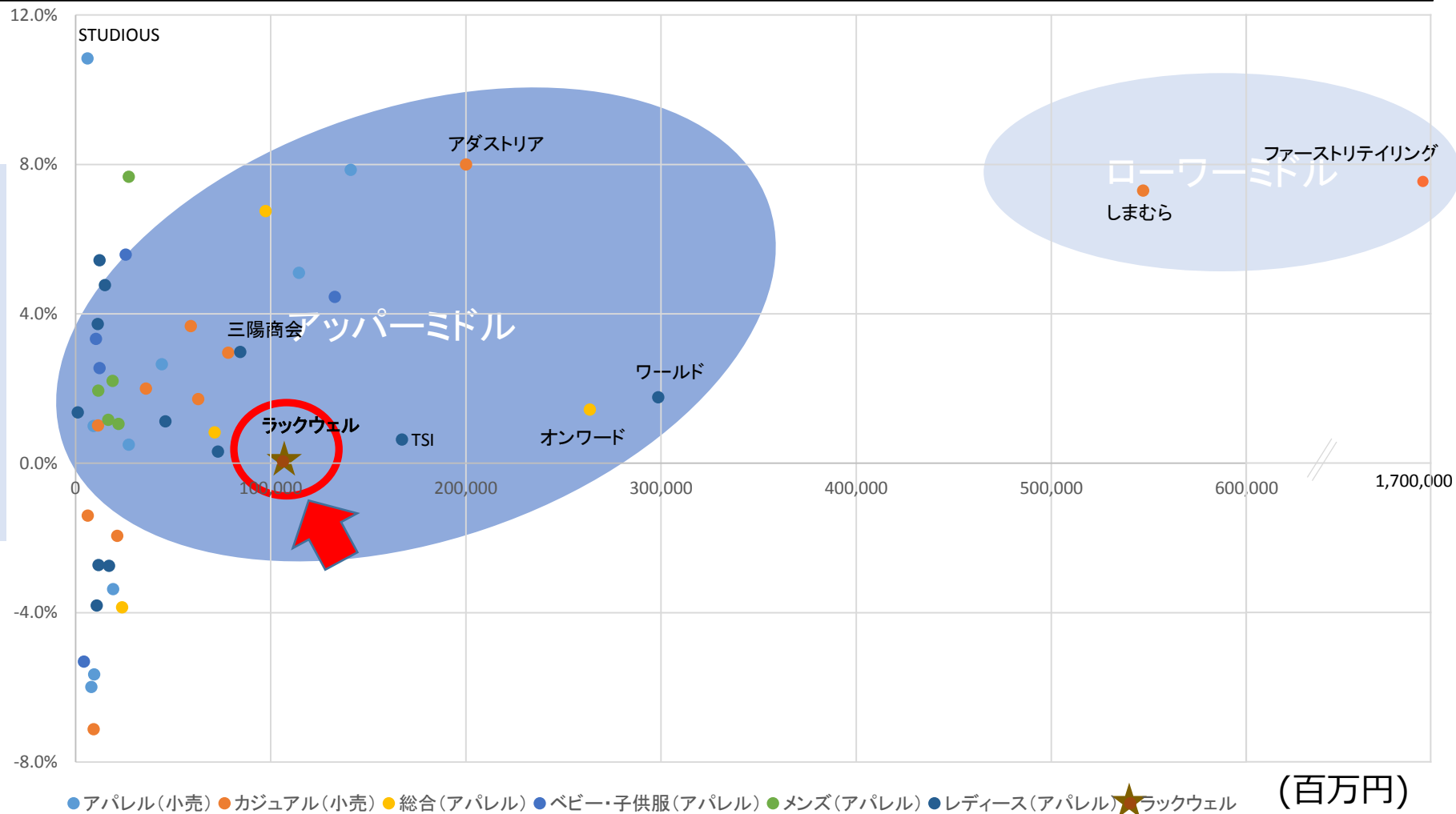
-3

-11

(単位:億円)

# アパレル業界における「規模型」と「分散型」の事業構造二分化

SPAによる規模の経済性をもった小売企業が競争優位を発揮するローワーミドル市場が存在する一方、アッパーミドル向けのブランド市場では、利益率が製品のブランドや立地など個別要因に左右される分散型となり、業界構造が二分化されている。

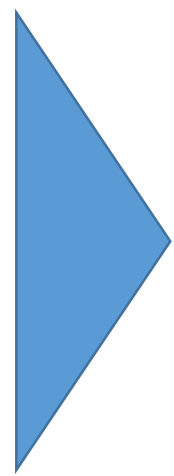


# 顧客の消費行動変化に伴うオムニチャネル化の進行

顧客の消費行動が変化し、特に若年層を中心にネットを通じた消費行動を行う層が拡大、アパレル各社においてもEC販売比率が増えてオムニチャネル化が進行している。

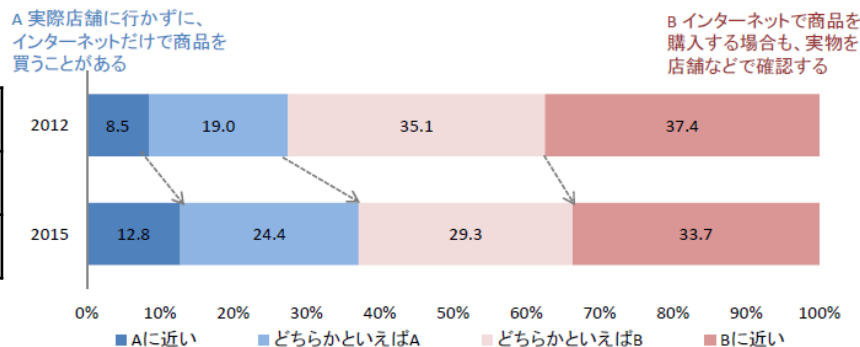
	百貨店	量販店	専門店	その他
市場成長率 (CAGR)	-0.8% 縮小中 (2010-2014)	-3.7% 縮小中 (2010-2014)	+2.7% 拡大中 (2010-2014)	+3.7% 拡大中 (2010-2014)
利用者(女性)	30-60代	20-50代	10-30代	10-50以上
ニーズ	品揃えとアクセス、高品質、試着	低価格とアクセス	トレンド製品の品揃え、値頃感、試着	手軽な購入、品揃え
KBF	価格に対する納得感	ベーシック製品と低価格	トレンド製品の品揃えと希少性	配達期間、返品対応
購入品	海外、国内のハイブランド製品	肌着、ベーシックなインナー製品	アウターを中心としたトレンド製品	ラグジュアリー製品を除く幅広い製品
提供価値	ブランドに対する信頼と高品質の経験、ハイクラスステータスという社会性	最低限の機能性と経済性	手頃感を出す経済性と流行を外さない機能性	育児等で外出時間がない層への利便性を提供

EC サイト
+13.2% 拡大中 (2010-2014)
10-30代
手軽な購入、価格比較、コーデ
品揃え、配達期間、返品対応
ラグジュアリー製品を除く幅広い製品
多種多様なニーズ対応と比較可能な機能性、製品購入の利便性



- 主要アパレル各社の売上とEC売上 (2015年 EC比率=5.7% 前同 +0.6%)

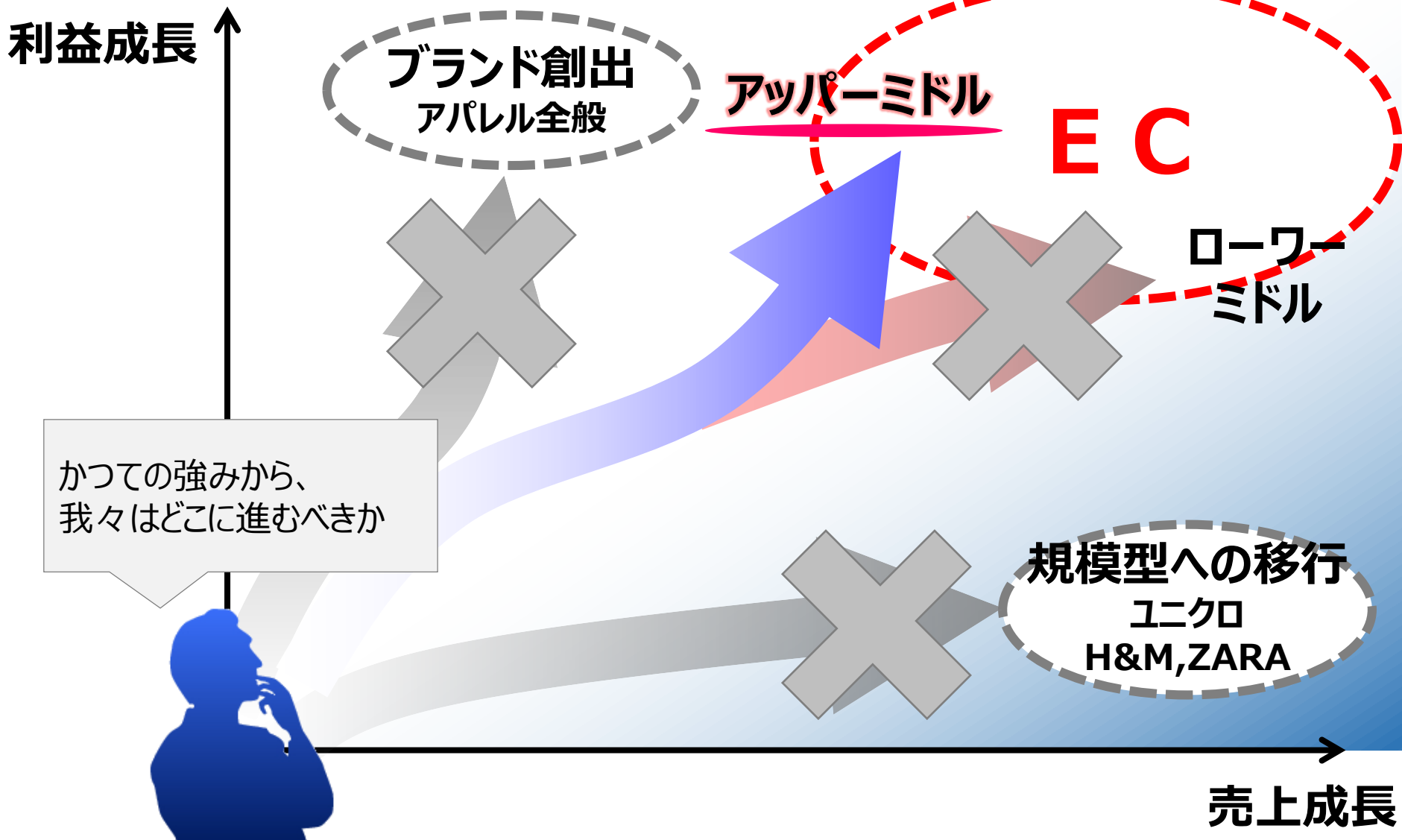
EC売上			売上		
2014年	2015年	伸び率	2014年	2015年	伸び率
168	197	17.4%	3,306	3,440	4.1%



出典: NRI「生活者1万人アンケート」

# 成長戦略の方向性

打ち手のうち、多額の投資で勝負する規模型への移行や個々のブランドの新たな創出ではなく、E C市場へ集中投資を実施する。

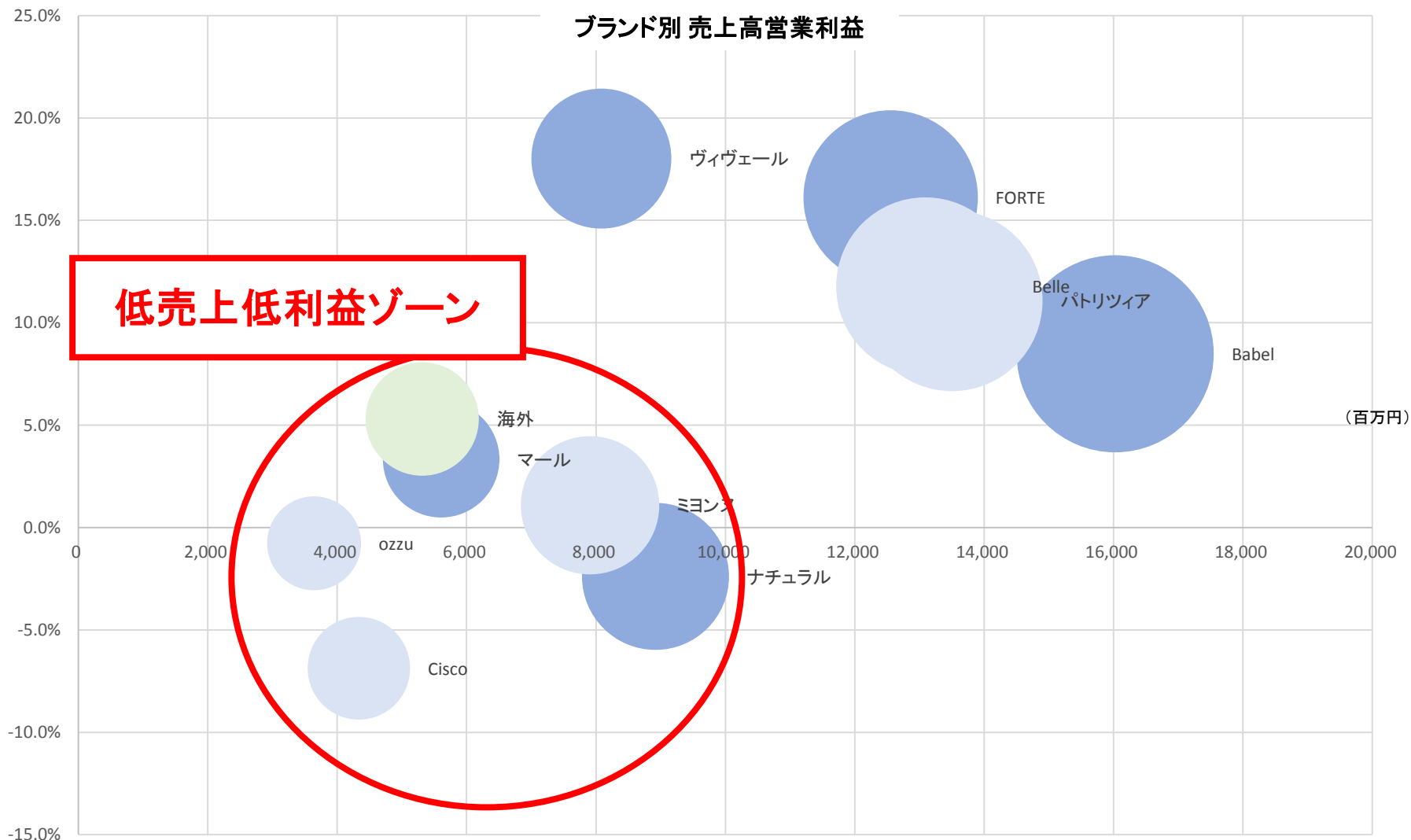




# 強みを作るための選択と集中

# 既存ブランド別利益率分布図

ブランド別の売上高営業利益率（EC売上、本社費除く）では、利益率に大きなバラつきが存在。低売上低利益ゾーンにつき、差別化の図れないブランドは整理が必要



# ブランド見直しおよび国内事業への集中によるリストラクチャリング

強みを活かすのが困難なブランドについて撤退することで収益性を向上させる。ブランドポートフォリオを組み替えることで既存の共食い状態を防ぎ、撤退ブランドの顧客を取り入れながら、全体では売上高CAGR1.1%(2016-2025)の成長を目指す。

## 低売上・低利益ブランドの撤退検討

	形態	FY2015 貢献利益(*)	判断
<b>撤退</b> Cisco	小売	△298	小売かつ貢献利益マイナス (強みを活かすのが困難)
ナチュラル	小売	△213	小売かつ貢献利益マイナス (強みを活かすのが困難)
ミヨヌ	SPA	+86	ターゲット層に企画力が発揮 できていない
海外	-	+281	上海工場操業悪化のためコスト 維持できないため撤退
マール	SPA	+188	成長性あり、ブランド維持
Ozzu	SPA	△28	赤字だが成長性あり、ブラン ド維持

(\*) EC除く、売上総利益-ブランド固有販管費

(単位:百万円)

ターゲット	ブランド	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-45
ニューミス	FORTE				down		
キャリア	ウイヴェール			→	UP		
	マール			up			
	Babel					down	
ヤングキャリア	Belle			up			
全般	ozzu		up				
	パトリシア		up				
全般	ミヨヌ	down					
	Cisco	down					
ニューミス	ナチュラル					down	
キャリア						down	

ナチュラルの顧客を取り込む

撤退ブランド

## 上海工場撤退の留意点

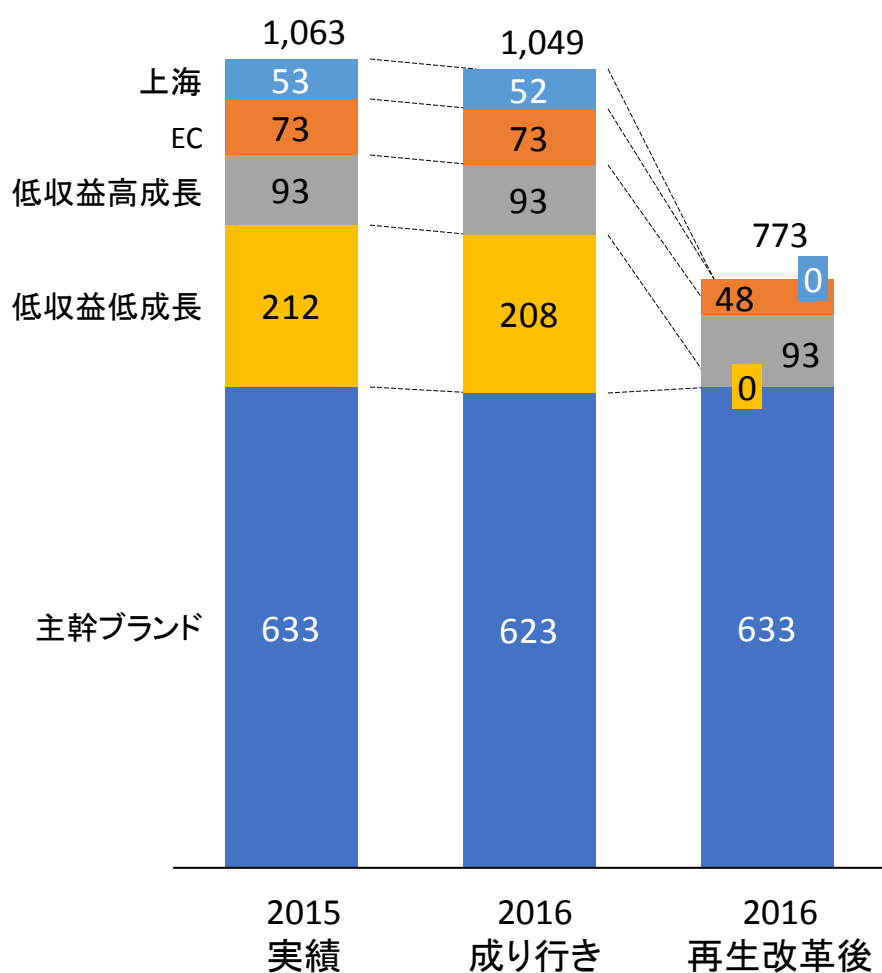
- ・設備資産売却し、損失充当する(Net 15億円想定)
- ・従業員解雇をスムーズに運ぶ為、当局の事前承認と経済保証金の3割増しを講じる。
- ・撤退の所要期間は約2年と考える。



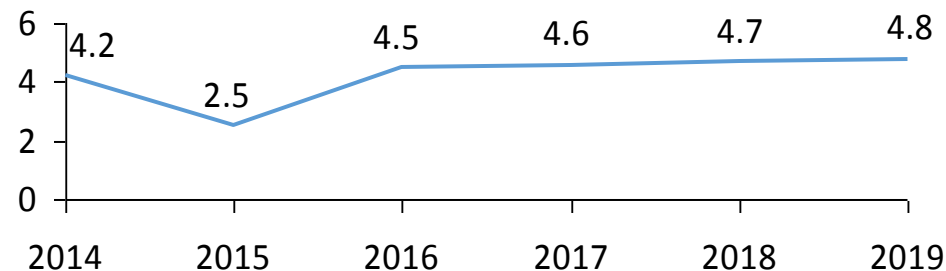
# リストラクチャリングの実施により、キャッシュを継続的に生み出す組織へ

低売上低収益カテゴリおよび海外事業の撤退に伴い、早期退職および上海工場撤退のリストラクチャリングを実施。2018年度にかけて約50億円もの撤退費用が発生するものの、EBITDAマージンを4%台後半に回復させ、キャッシュを継続的に生み出す組織へと変化させる。

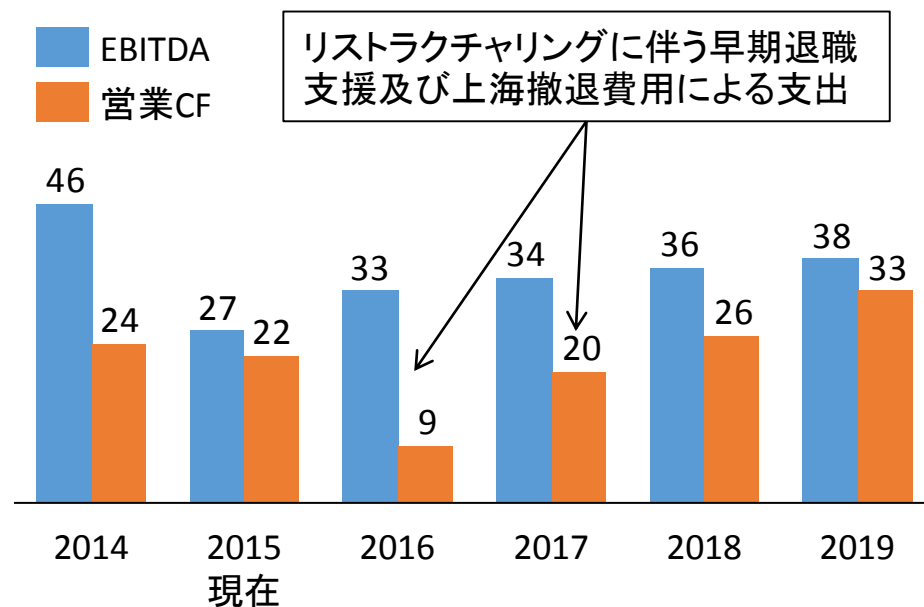
## 売上高



## EBITDAマージン推移



## EBITDA/ 営業CF推移

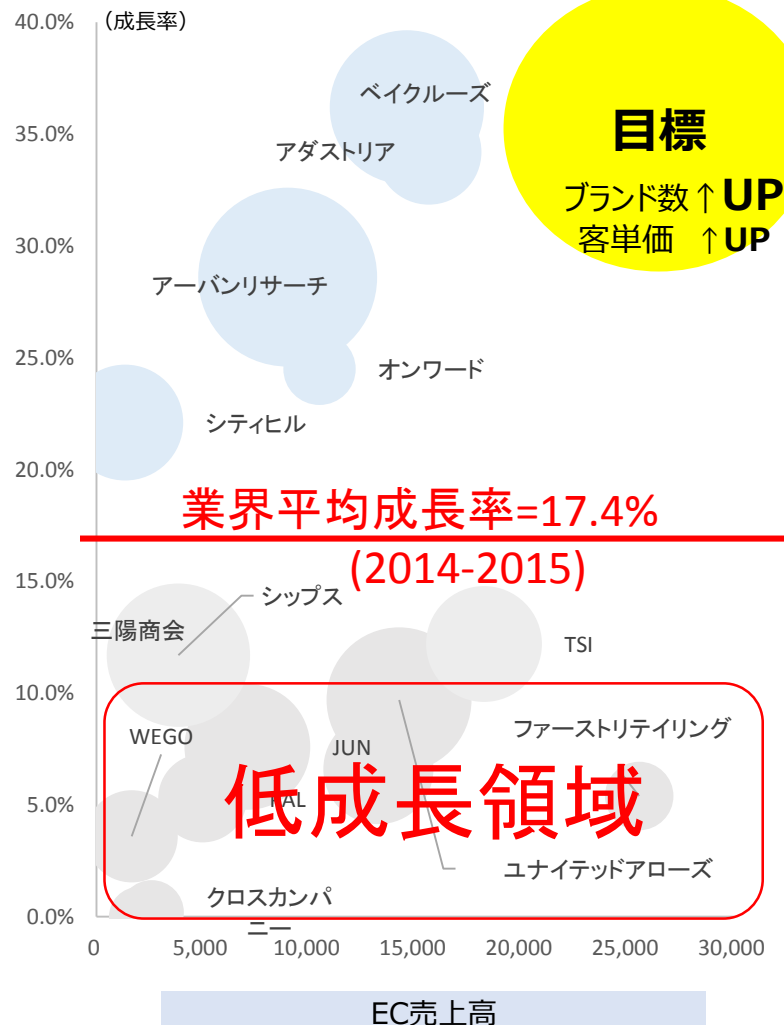


新たな強みを活かした、成長軸の構築

# ECサイトの本格展開として、当社が目指すべき成長ポジション

アパレル系ECサイトは各社とも成長傾向にあるが、客単価は伸びていない。売上規模を拡大して客単価を上げていくためには、モール型EC同様に取扱いブランド数を増やしてコーディネートセットにした販売を展開していく必要がある。

BtoC	メーカー直販 - ユニクロ - <b>ラックウェル</b> - アダストリア	<b>目標</b> →	モール型 - ZOZO TOWN - BUYMA - USAGI ONLINE
	フリマ - メルカリ - minnne - FRIL		オークション - モバオク - ヤフオク! - 楽天



## - モール型サイトとメーカー直販サイトの比較

(百万円)

企業名	スタートトゥデイ	アダストリア
EC売上高	146,100	15,646
サイト名	ZOZO TOWN	.st
ブランド数(古着除く)	2,872	17
商品数/ブランド数	163	261
客単価(円)	50,000	5,000-20,000
成長率	31.2%	34.2%

\*バブルの大きさ = 全体売上に占めるEC売上率

創業の精神

アメリカから入ってきた明るい色の洋服に目を輝かせてる人の顔が忘れられない

経営理念

服を通じて幸せな生活を創る

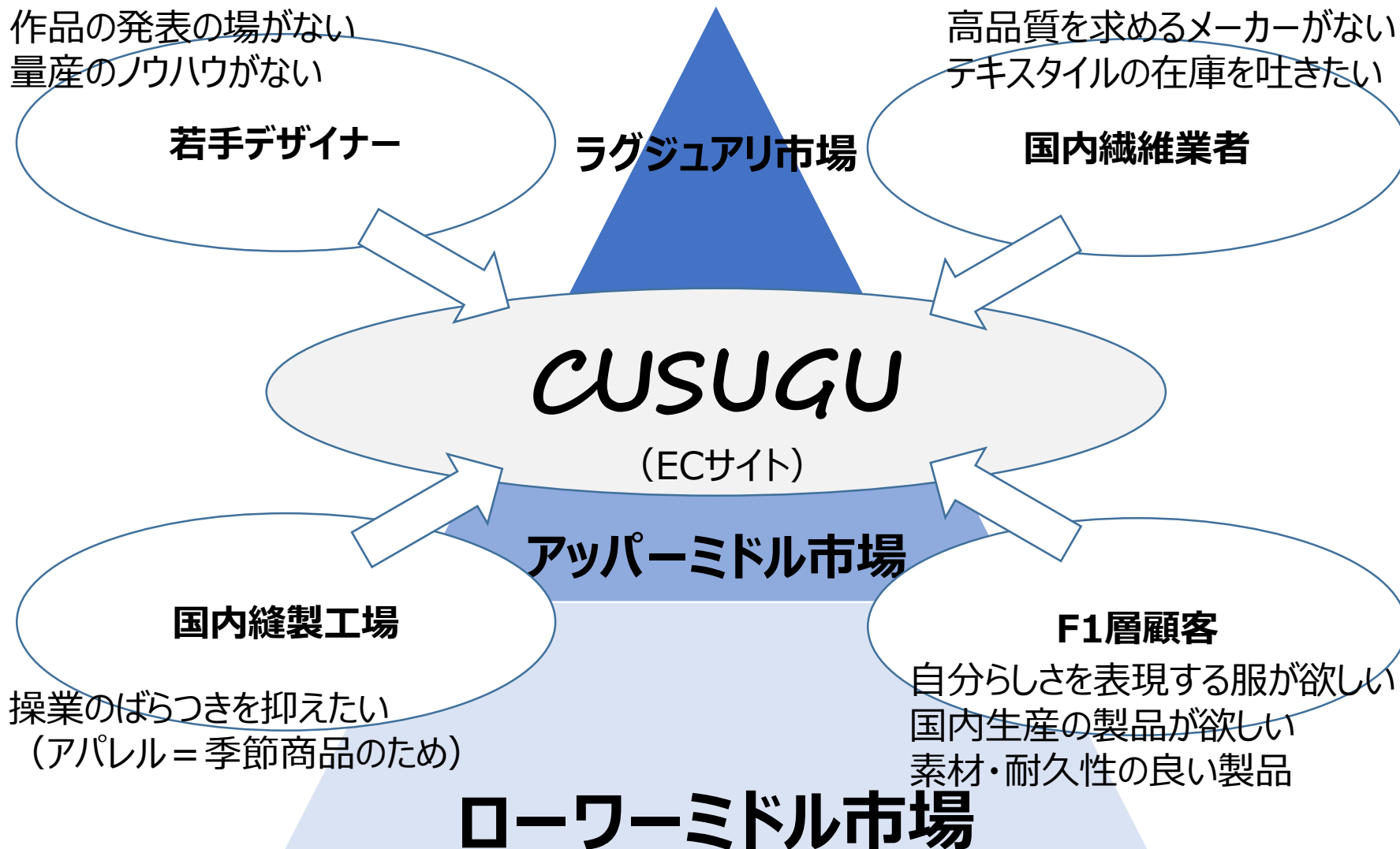
**服に関係するすべての人の  
心をくすぐる場を提供**

目指す姿は、創業の精神を取り戻すこと

もう一度、人々が服に目を輝かせる時代を創りたい

# CUSUGUの展開で、アッパーミドル市場の新たな開拓を目指す

ビジョンとして「多様な創造性と個性をマッチングさせることで新しい自分の発見」を掲げて、ECサイト利用者のニーズをマッチングさせるオープンプラットフォームを目指す。

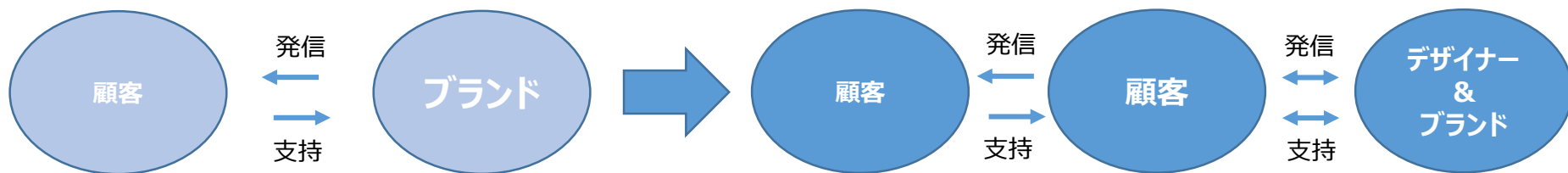




# CUSUGUのコンセプト

ECサイトを利用する場合も、購入時の消費者心理は変わっていない。モール型サイトに対抗するために若手デザイナーの積極登用でブランド数を稼ぎ、客単価をあげる要素であるコーディネートの充実を、顧客をサイト内に取り入れていくことで実現する。

- ECサイトのコンセプト：若手デザイナー × 顧客



(従来のアパレルサイト)

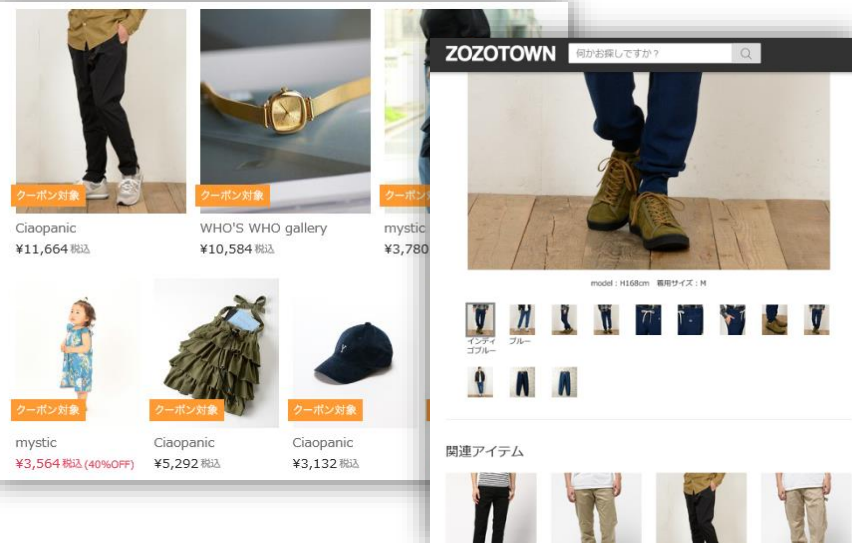
(ラクウェルの目指すアパレルサイト)

取組	ターゲット	提供価値	提供方法	補足
若手デザイナーのモノづくり、販売支援	20-30代	製品コンテキストを含めたブランド価値の提供	デザイナーのプロフィール紹介 製品コンセプトの紹介 製品サンプル画像の提供	若手デザイナー（専門学生含む）のオープンプラットフォームSDファクトリーとの戦略的提携 クラウドファンディング機能追加
デザイナー検索機能	10-20代	個性とのマッチング	服の種類、イメージ、生地の色、パターンで検索	機械学習によるデザインレコメンド機能
デザイナーのランキング機能	全利用者	トレンドメーカーを発掘	気に入った服の画面を開くとデザイナープロフィールが表示、製品購入履歴よりランキングが自動表示	年齢別の購入履歴を併せて表示（支持層の確認） ランキングは年単位で更新 （得意なシーズンと過去ランキングも表示）
同サイト上で会員制SNS展開	10-30代	参考コードの情報交換	提携モデルと利用者のスナップショットを表示 ブランド購入履歴よりグルーピング 利用者間でグループを作ることも可能 年単位で更新されるポイント付与（過去のランキングも表示可能）	利用金額：350円/月 （コードスナップショット3点/月で無料） 利用者間でコードに関する情報交換を促進 1日1回のランキングポイントを利用者に付与してお気に入りのコードにポイント付与
返送キット（紙袋・送り状）の同梱	全利用者	利用者の製品・ブランド選択ミスを低減	製品発送時に同梱	無料返送期間：受領後 1週間 返送理由アンケートへの回答

# CUSUGUのイメージ（従来アパレルサイトとの比較）

（従来のアパレルサイト）

（CUSUGU）



## ブランド、商品の販売提案

検索	ブランド、商品
品質	ブランドが担保
ユーザー利用目的	
閲覧	コーディネート (モデル、販売員)
購買	機能価値

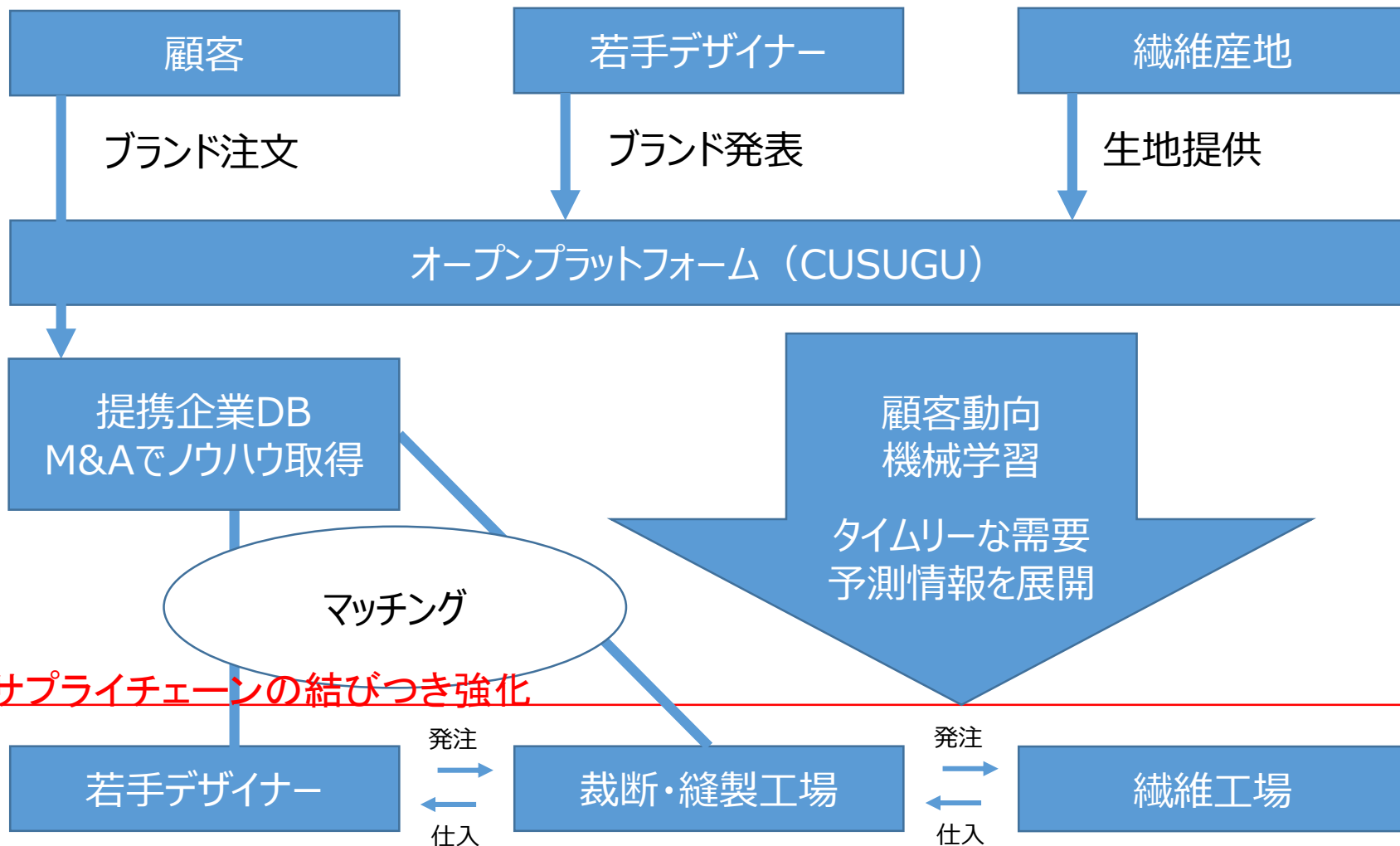
## 服を通したライフスタイルを提案

検索	デザイナー、商品
品質	工場、職人、素材の紹介
ユーザー利用目的	
閲覧	コーディネート (ユーザー)
購買	コンテキスト含めた価値

# サプライチェーン

ECサイトをオープンプラットフォームにすることでサプライチェーン全体で情報の透明性を高めて、過剰発注による在庫リスクを防ぎ、少量多品種を生産できる体制を構築する。

- ECサイトのコンセプト：若手デザイナー × 縫製工場 × 繊維産地



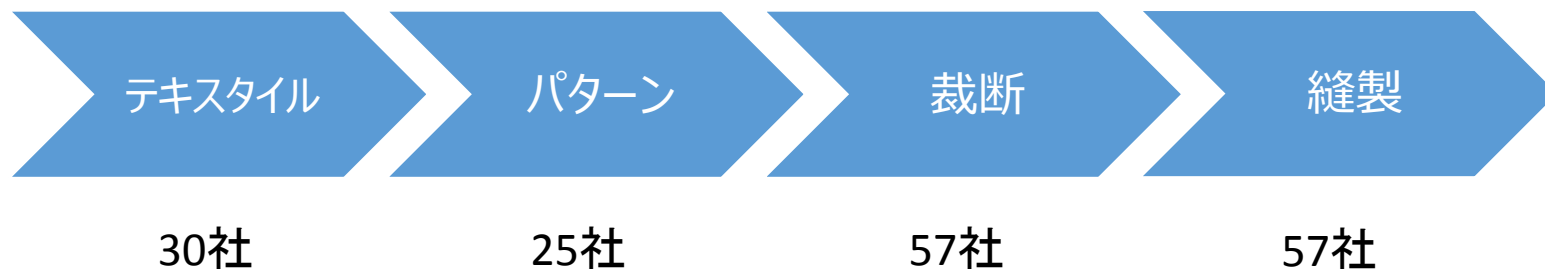
# M&AによるECチームの強化により、確実な実行を目指す

自社ECサイト運営により一定のノウハウがあるが、CUSUGUの特徴である若手デザイナーの活用に関する知見が不足している。そこで、既にサービス実績のあるベンチャー企業(ここでは有力候補のとして、ラクーンを想定)を買収することで早期に体制構築を図る。

- M&Aの活用による効率的なECサイトの展開

若手デザイナー登用の課題	株式会社ラクーンの提供するサービス	推定買収コスト	
小口生産対応の必要性	クラウドを用いてWeb上での受発注の管理	時価総額	120億円
取引プロセスの煩雑化		プレミアム	20%
受発注管理の頻度増加		株式取得数	50%
費用回収面の不安	個人事業主向けの掛売決裁サービス	諸経費	諸処
縫製工場等の情報不足	テキスタイルから縫製工場までのマッチング	合計	80億円

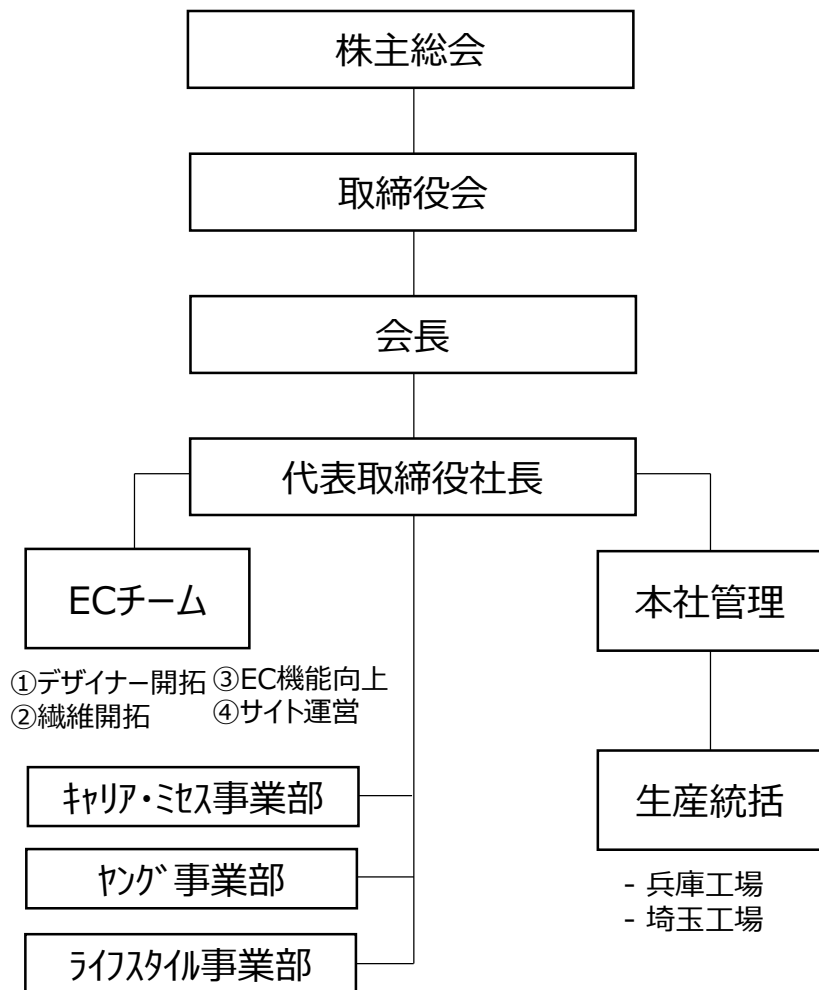
## 製造工程別協力工場数



# 組織体制変更と人事制度改革

ECチームを社長直下として今後の成長の鍵を握っていることを組織内にアピールし、事業の特質を適切に反映させる業績評価方法を導入。特に、成果と報酬の連動性を上げることで、優秀な人材の獲得と人材定着率の向上を図る。

## - 新組織体制



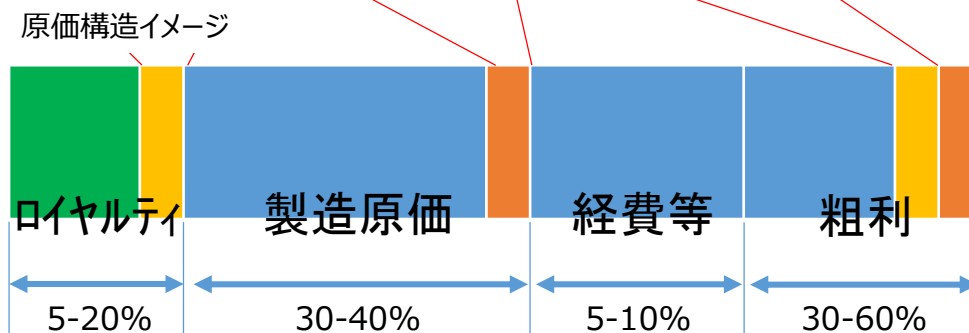
## - 人事制度

従来の求められるスキル

販売現場	MD	バイヤー	ECチーム
商品管理	企画管理	語学力	顧客分析
接客・集客	納品管理	流通管理	デザイナー管理
数値管理	需要分析	原価分析	SCM

ECチームの業績管理指標 (KPI設定項目)

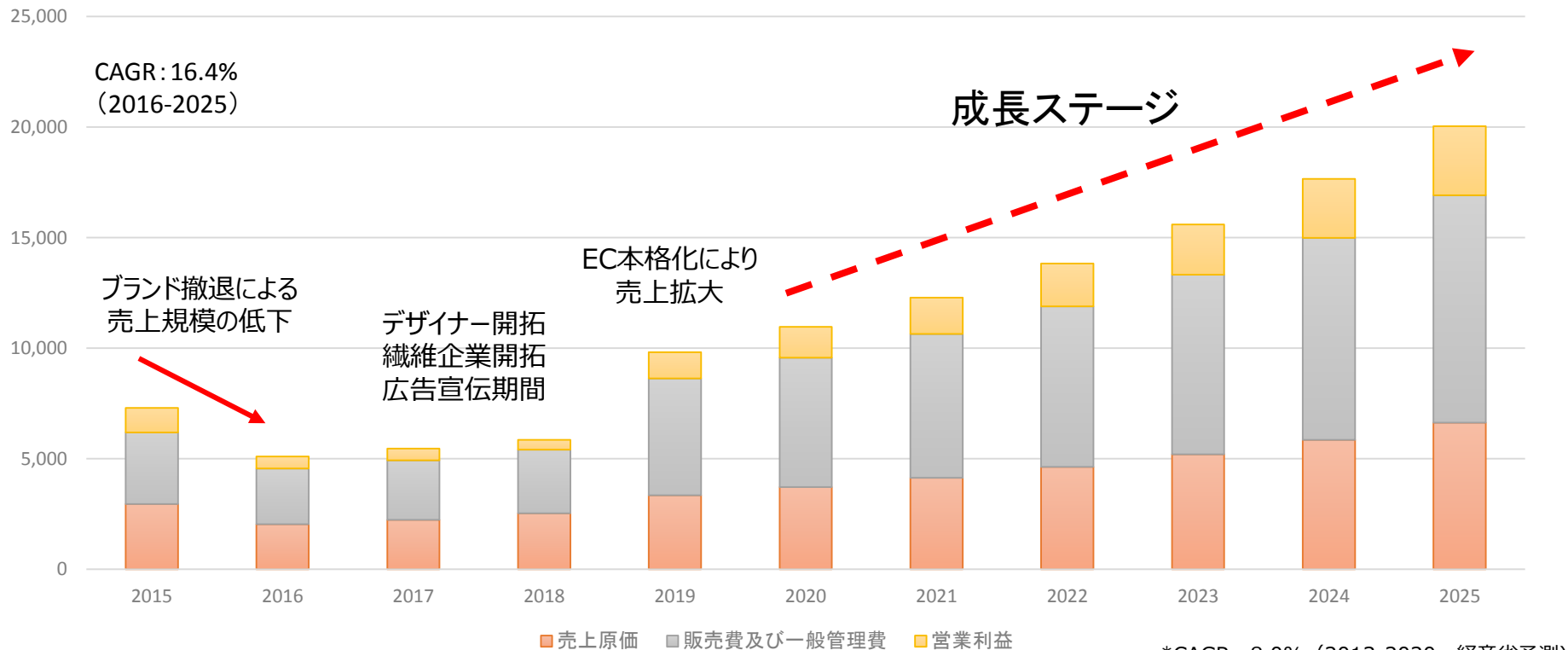
デザイナー開拓	繊維産地開拓	EC機能向上	サイト運営
デザイナー登録数	提携業者数	リピート者数	サイト訪問者数
客単価上昇率	材料原価低減	受注見込精度	アクティブ者数
デザイナー留置率	返品対応回避	セール回避率	コンバージョン率



# 2025年に向けたEC事業の成長

CUSUGUおよび既存ECサイトの拡大、更にM&A活用で2025年までに売上高CAGR16.4%の成長を目指し、売上構成比20%を実現する。また、営業利益率15.6%を達成させることで、EC事業をラックウェルにおける収益の柱としていく。

日本国内の 若手デザイナー 4500-7000人 (専門学生含む)	KPI管理			(目標)		
		2019	2022	2025	ZOZO TOWN	
	登録デザイナー数	150名	500名	1,000名	登録ブランド数	5,000
	サイト訪問者数	250万人	550万人	1,000万人	サイト訪問者数	約3,000万人
コンバージョン率	0.5%	0.8%	1.5%	コンバージョン率	15.1%	



\*CAGR=8.0% (2013-2020: 経産省予測)

# ラックウェル再生と成長に向けて

# 戦略ロードマップ

①再生に向けたリストラクチャリング、②成長に向けた体制構築、③新しい成長路線へのドライブの3フェーズに分けて実施

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
戦略	①収益改善				③成長フェーズ							
			②体制構築									
既存領域	ブランド撤退		ブランド・ポートフォリオ組み換えで着実な成長を目指す									
	工場閉鎖・人員削減											
新規領域			若手デザイナー、繊維産地開拓									
			ECサイト「CUSUGU」の広告宣伝開始									
			ECサイト「CUSUGU」の稼働開始									
社内体制	組織体制変更											
			業績評価制度変更									
企業買収			M&A									

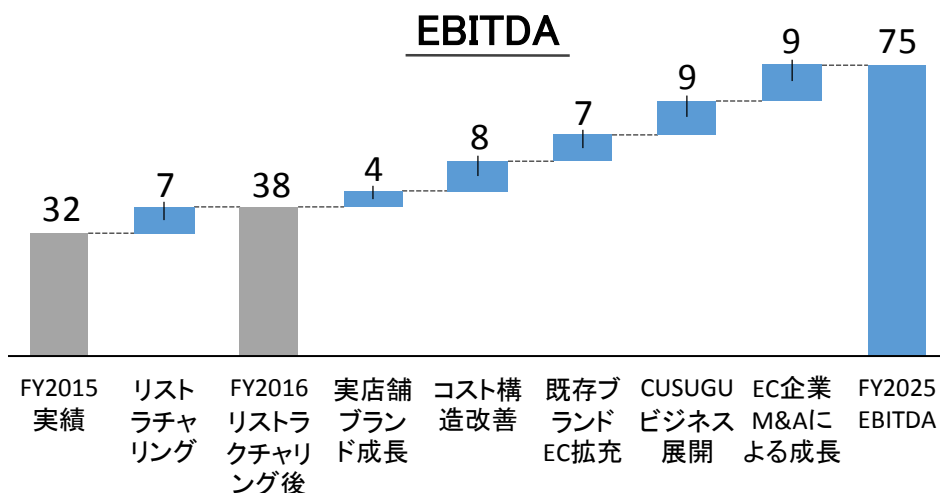
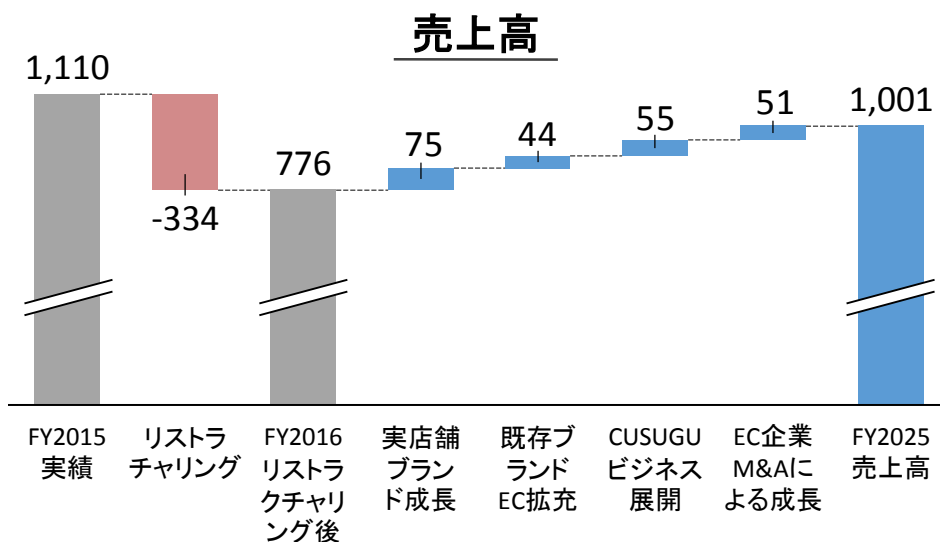


2025年までに持続的成長可能な企業へ

# 2025年、持続的成長可能な1,000億円企業へと生まれ変わる

リストラクチャリングを皮切りに、選択と集中による既存ブランド成長とEC事業に集中投資。M&Aを活用した**新事業CUSUGU**を成長軸として2025年度に売上高1,000億を達成。EBITDAベースでは7.5%を達成し、持続的成長可能な企業へと生まれ変わる。

	FY15	FY25	差異
売上高	1,063	1,001	-62
原価率	45.5%	42.7%	-2.8%
販管費率	52.0%	49.8%	-2.2%
EBITDA率	2.5%	7.5%	+5.0%
当期純利益率	-0.3%	3.1%	+3.4%
Net Debt	202	-23	225
Net Debt/EBITDA	7.6	-0.3	-7.9
営業CF	22	58	+36
投資CF & 財務CF	-27	-33	-6



(単位:億円)

ご清聴ありがとうございました。

チーム酒井（神戸大学MBA）

金澤周平、金在権、酒井大輔、中川広海