

JBCC

JAPAN BUSINESS SCHOOL CASE COMPETITION

日本ビジネススクール
ケースコンペティション

2016

Japan Business School
Case Competition 2016

課題ケース

株式会社ラックウェル ～ケースライターの意図～

2016.7.17

JBCC2016実行委員/ケース班

➤ **ビジネスモデルの陳腐化により業績不振に至った企業を再生し、新しいビジネスモデルによる成長戦略を提言する**

- アッパーミドルと呼ばれるアパレルブランドは、ラグジュアリーブランドやファストファッションの成長の影響を受けて、非常に厳しい環境に置かれている。そのような状況下でどのように突破口を見出し、実現可能性の高い戦略が描けるか。

➤ **ブランド毎のコスト構造を理解し、自社ブランドの存廃判断を行う**

- **ブランドの存廃を考える上では、営業利益だけでなく、その事業が自社に貢献しているかを適切に判断する必要がある。管理会計の観点から貢献利益を踏まえ、不採算ブランドを特定することができたか？**

➤ **アパレルと百貨店の関係性を理解する**

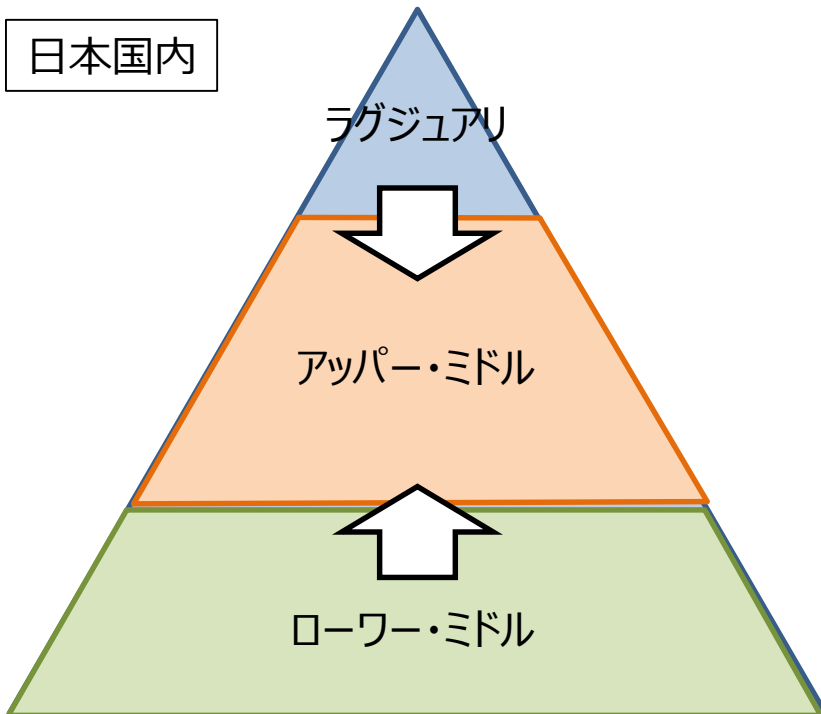
- **百貨店とアパレルの力関係は、現状、百貨店優位である。店舗の合理化や出退店における百貨店とのハードな交渉が想定できていたか？**

➤ **経営トップとして、戦略実行の覚悟とリーダーシップをどう発揮するのか（追加ケース）**

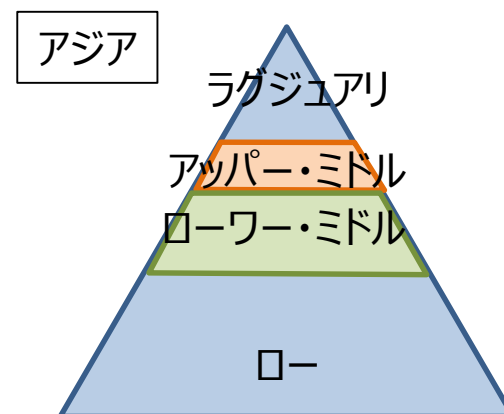
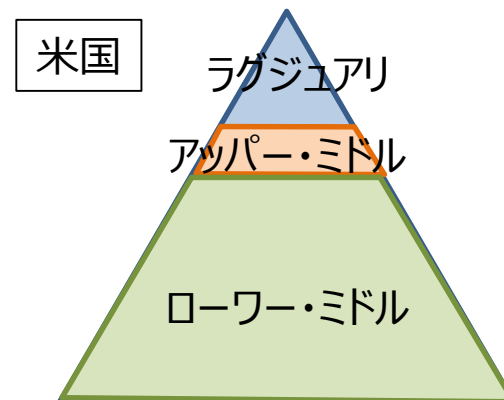
- 実質的なオーナーである創業家に対して
- 銀行や既存の株主に対して
- 百貨店やショッピングセンターなどの取引先に対して
- 取締役、古参社員、一般社員など従業員に対して

業界に対する問題意識

ラックウェルが主戦場とする「アッパー・ミドル」市場は縮小傾向にある。
海外では、そもそも市場が存在しない。



各価格帯に満遍なく市場が存在。
近年、ファスト・ファッション化などにより、
アッパーミドルの市場が縮小

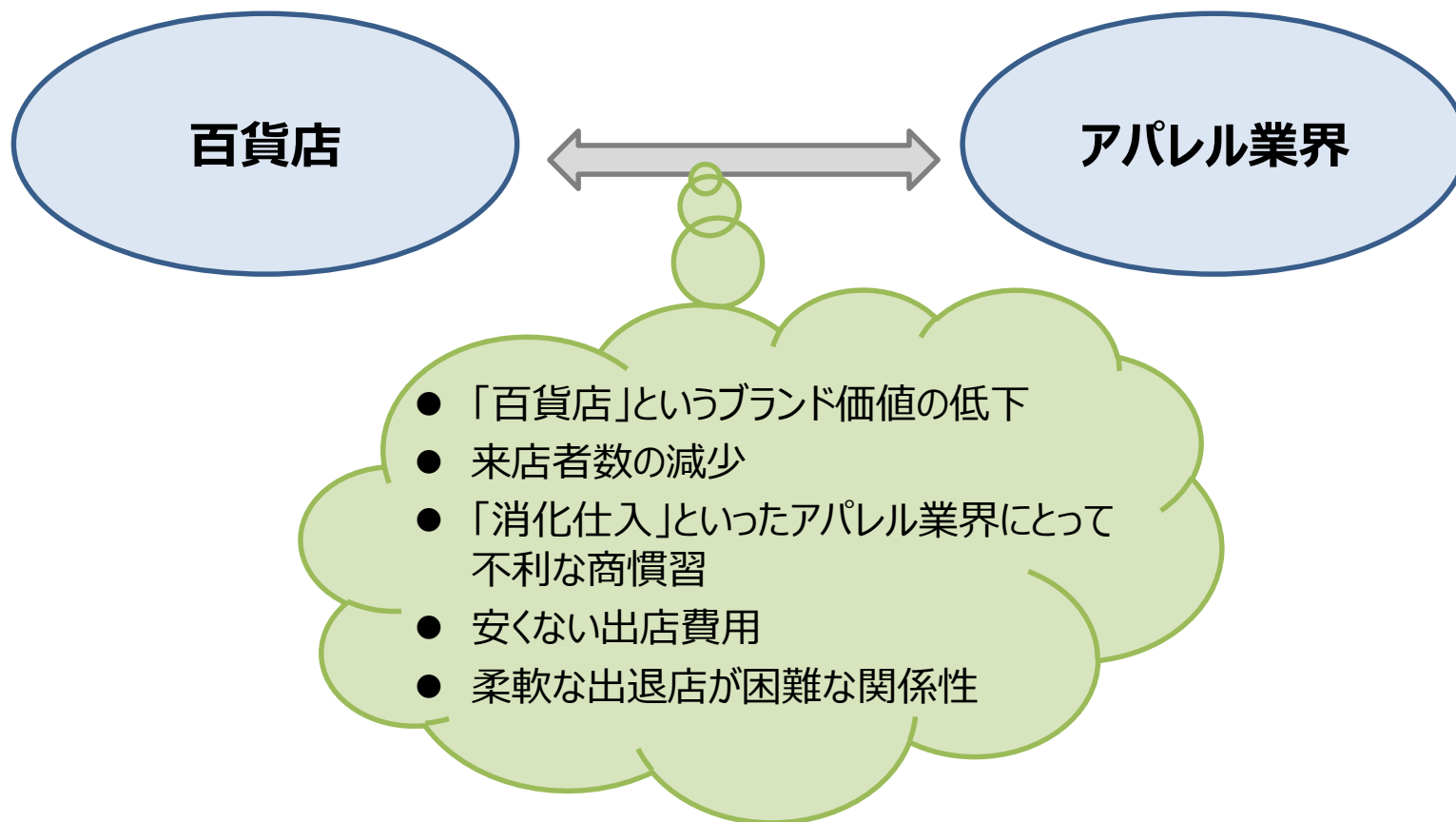


海外は、アッパー・ミドル市場自体が小さい

資料：ファッション業況調査及びクールジャパンのトレンド・セッティングに関する波及効果・波及経路の分析（経済産業省）

➤ このまま、「アッパー・ミドル」にとどまるべきか？

昔は、「百貨店で売っていること」自体が顧客にとっての価値だった。
現在は、その価値が減少。来店者数も減少傾向だが、商慣習や付き合いはそのままになっている。



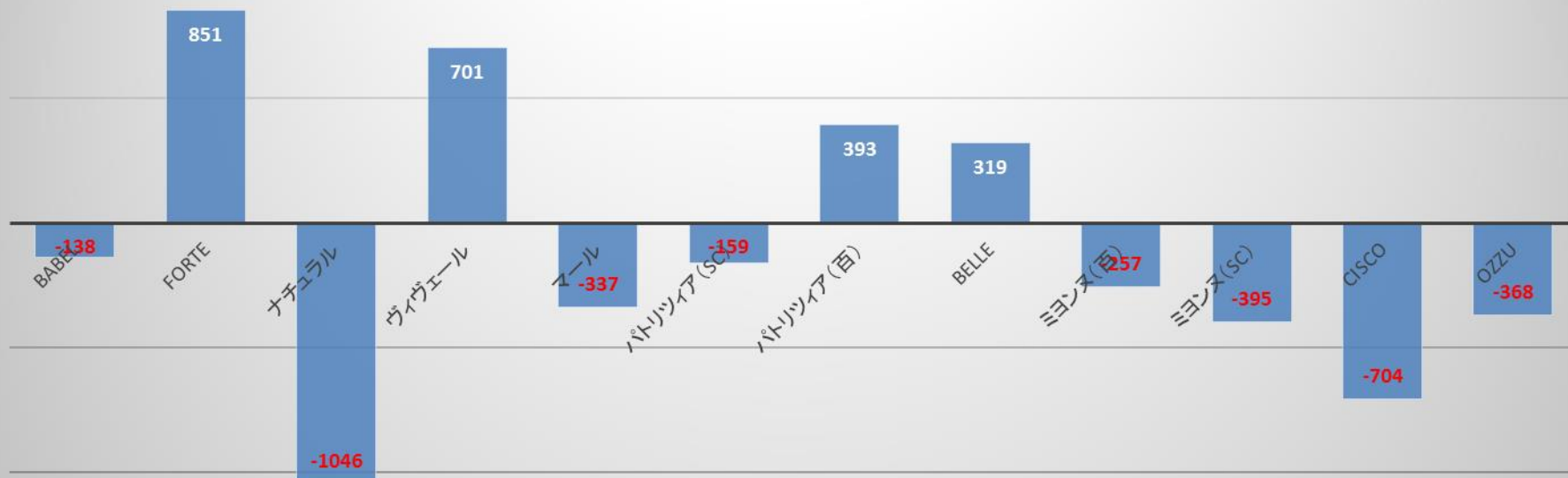
➤ このまま、百貨店を主チャンネルとしていくべきなのか？

短期の再生戦略

足元の収益改善策として、多くのチームがブランドの統合・撤退を選択

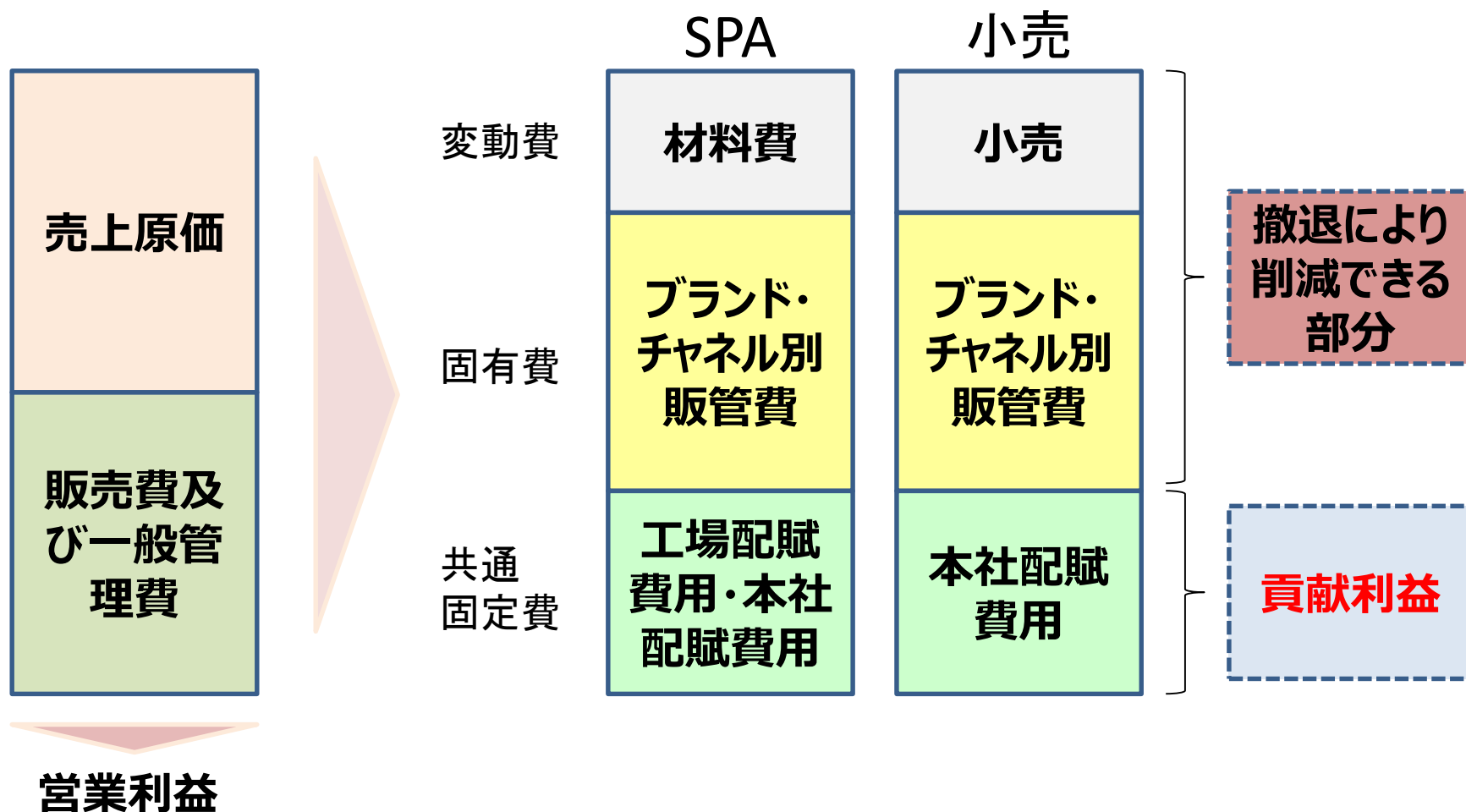
ラックウェルは、ブランド×チャネルのP/Lにおいては、12のうち8のブランド×チャネルで営業利益が赤字となっている

ブランド×チャネル別営業利益



➤ 何を判断基準として、ブランドの統合・撤退を判断すべきか？

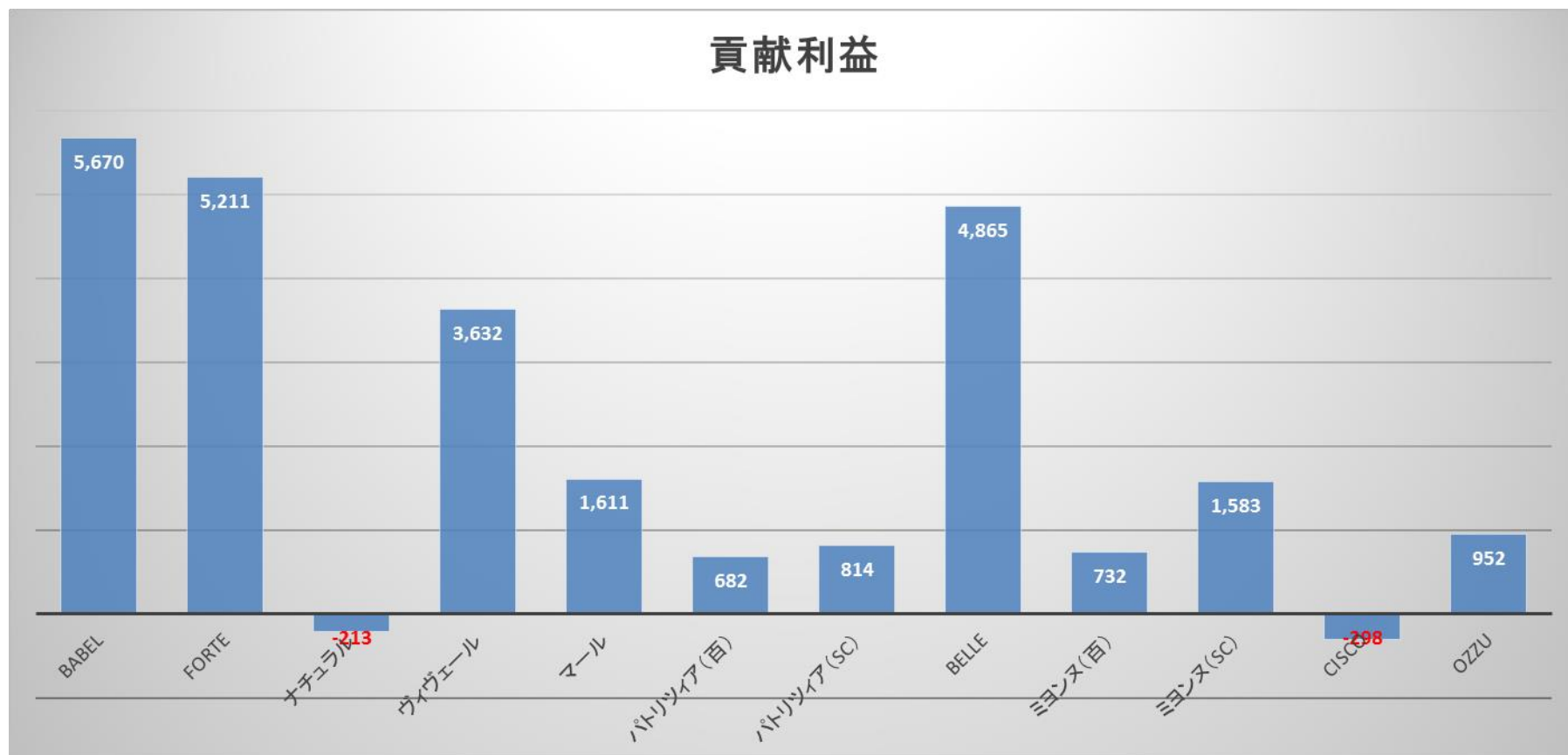
ラックウェルは、ブランド×チャネルのP/Lにおいては、工場費用や本社費用が配賦されており、配賦前の貢献利益で赤字のブランドを特定する必要がある。



➤ 貢献利益を考慮せずに、ブランドの統合・撤退を行うと収益が悪化する

足元の収益改善策として、多くのチームがブランドの統合・撤退を選択

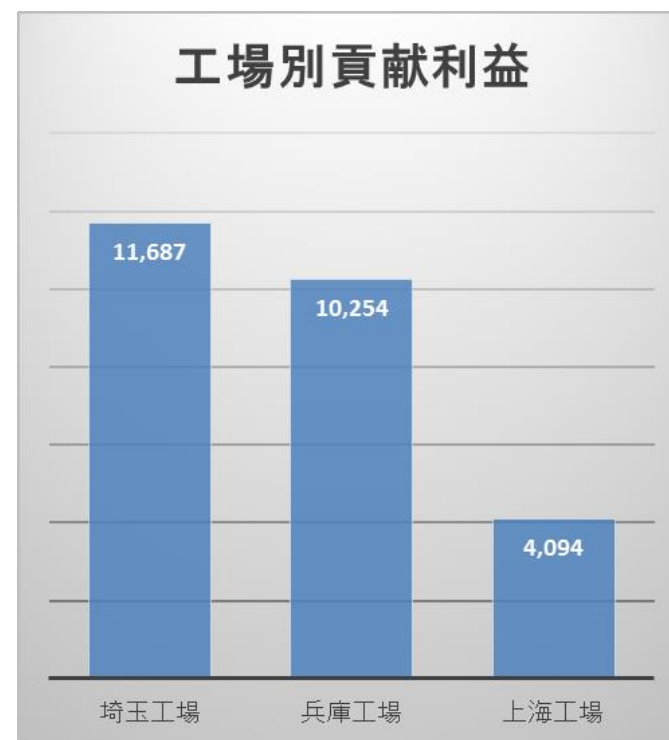
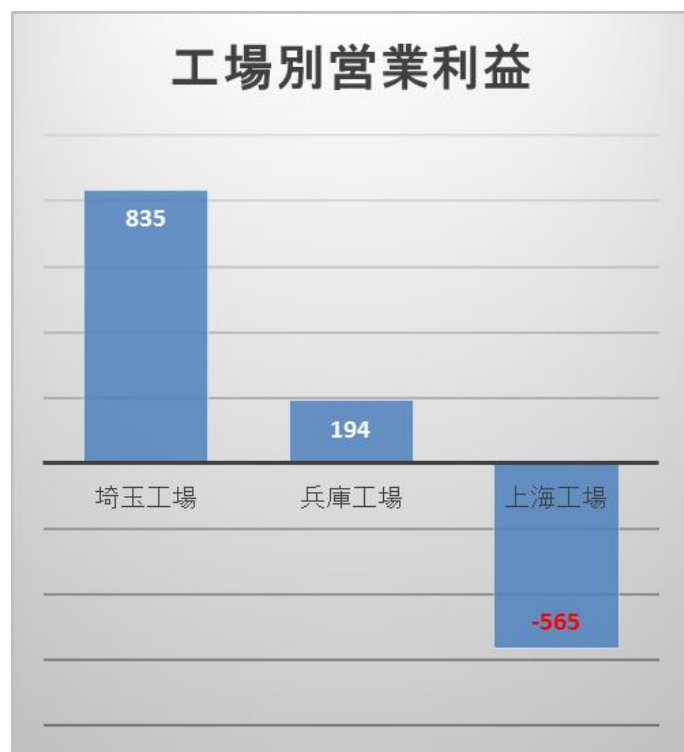
ブランド×チャネルの貢献利益を見ると、小売り業態の「ナチュラル」と「Cisco」が赤字となっており、撤退することで短期的には収益の改善が見込まれる。



➤ 小売り業態から撤退することが、将来の成長に繋がるか？

足元の収益改善策として、多くのチームが工場の閉鎖を選択

工場別の営業利益を見ると、上海工場の営業利益が赤字となっているが、貢献利益で計算すると、上海工場も黒字であることがわかる。



※ただし、いずれのデータもEC分を除いて算出

➤ 工場撤退の際、その撤退コストについて考慮した判断ができたか？

ブランドと工場の撤退以外にも様々な戦術がありました。

短期的な戦術

- ✓ 顧客ロイヤリティの向上（店舗サービスの改善など）
- ✓ 店舗オペレーションの改善（セール方法の変更など）
- ✓ 店舗コスト削減（シフト改善、家賃値下げ交渉など）
- ✓ 店舗スタッフのモチベーション向上（意識改革、待遇改善など）
- ✓ 購買における価格交渉（原材料や仕入れの値下げ交渉など）
- ✓ 組織改革（マーケティング部の設置など）

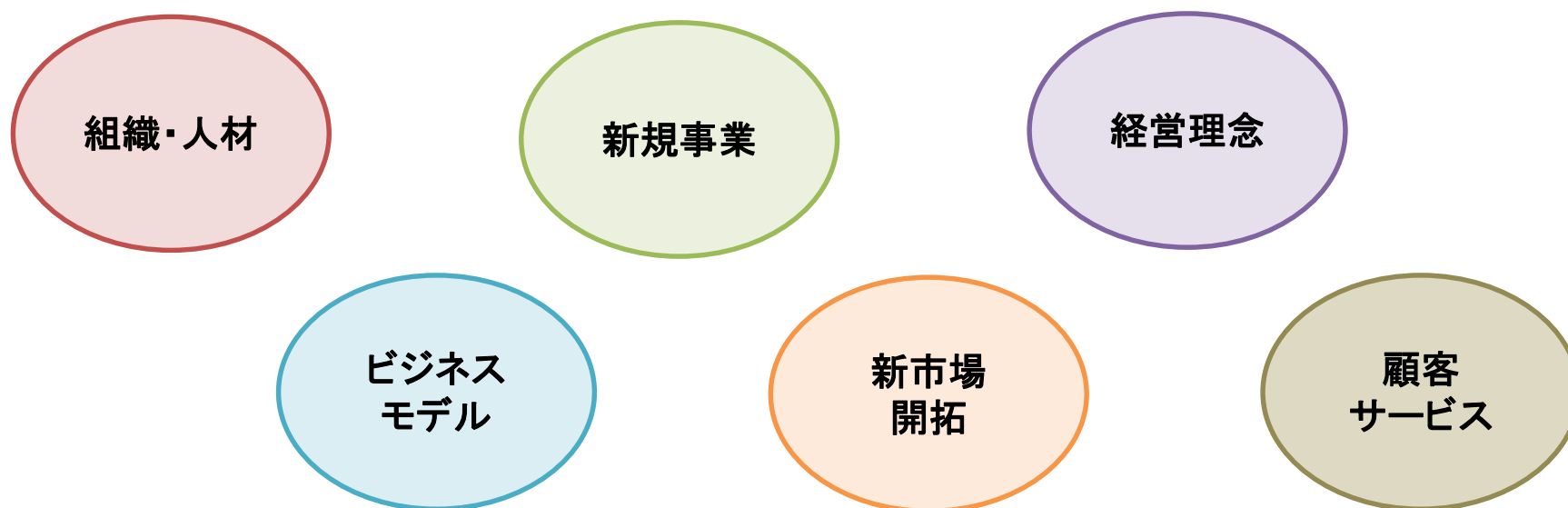
など

長期の成長戦略

今回、成長戦略において自由な発想で考えることを重視しました。

今回のケースでは、店舗数や各店舗でのオペレーション、工場の稼働状況、業界慣習などはあえて記述しなかった。

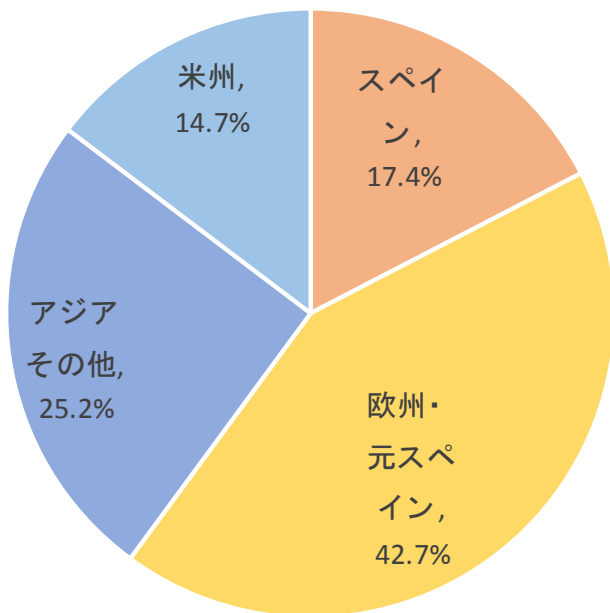
足りない情報を自ら補い、ラックウェルが抱える課題を想像し、新しいイノベーションを起こすことを期待した。



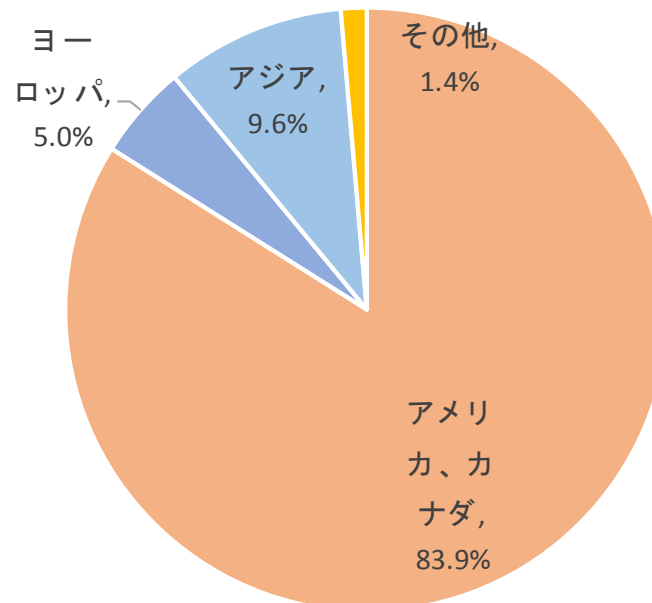
多くのチームにおいて、海外展開の戦略が選択されていたが・・・

洋服は、地域や文化による影響を受けやすい商品であるため、海外展開は容易ではない。

実際、インディテックスやGAPなどのグローバル企業とよばれるアパレルでも、売上の大半は、自国や自国が属する大陸・文化圏が占めている。



▲ インディテックスの地域別売り上げ



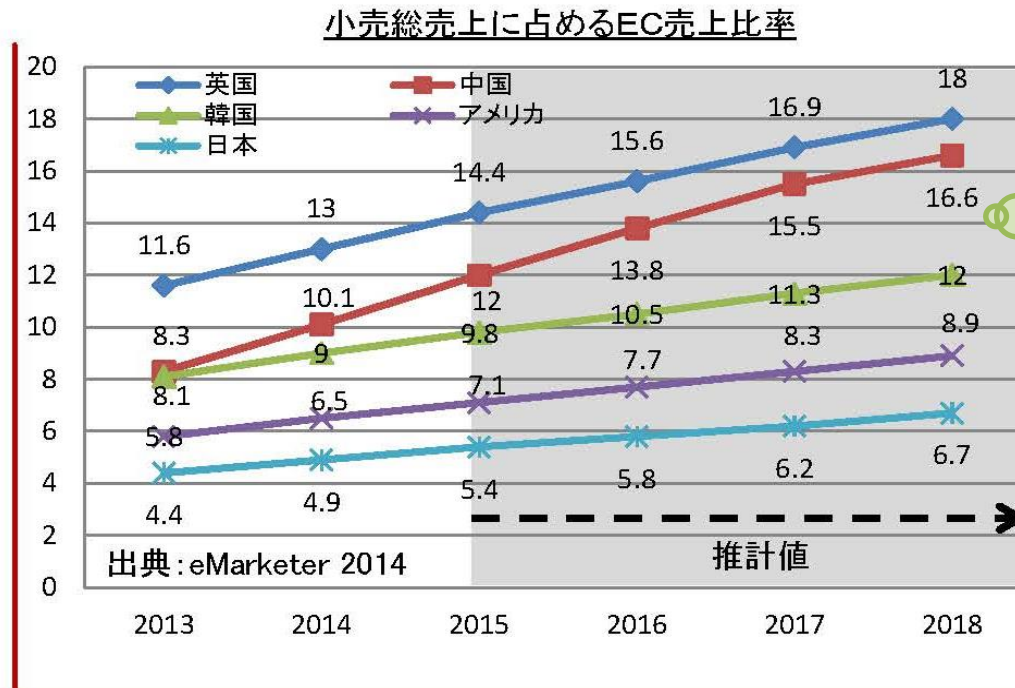
▲ GAPの地域別売り上げ

日本のアッパーミドルブランドを海外展開することで、新たな顧客を生み出すことは可能か？新規事業を立ち上げるのと同じではないか？

多くのチームにおいて、EC強化の戦略が選択されていたが・・・

ECは有効な戦略の一つであると考えられるが、その場合、リアル店舗は不要か？

アッパーミドルブランド以上の価格帯の洋服を、試着することなく、ECのみで購入する顧客はどれくらいいるのだろうか。

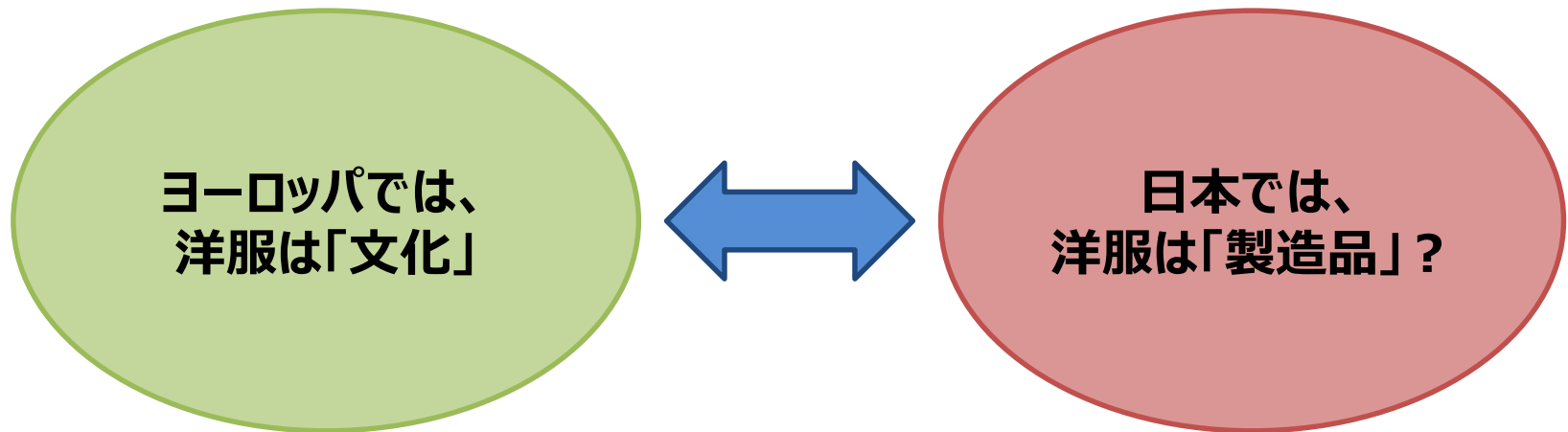


EC売上比率は増加しているが、シェアの高い英国でもまだ2割に満たない

資料：第3回アパレル・サプライチェーン研究会 資料3

EC利用客の多くが、リアル店舗における既存顧客であると考えると、今後、EC強化はどのようにやるべきだろうか？

ヨーロッパにおいて、洋服は「文化」として認知されているが、日本では「製造品」としての認知が強くなっているのではないか？



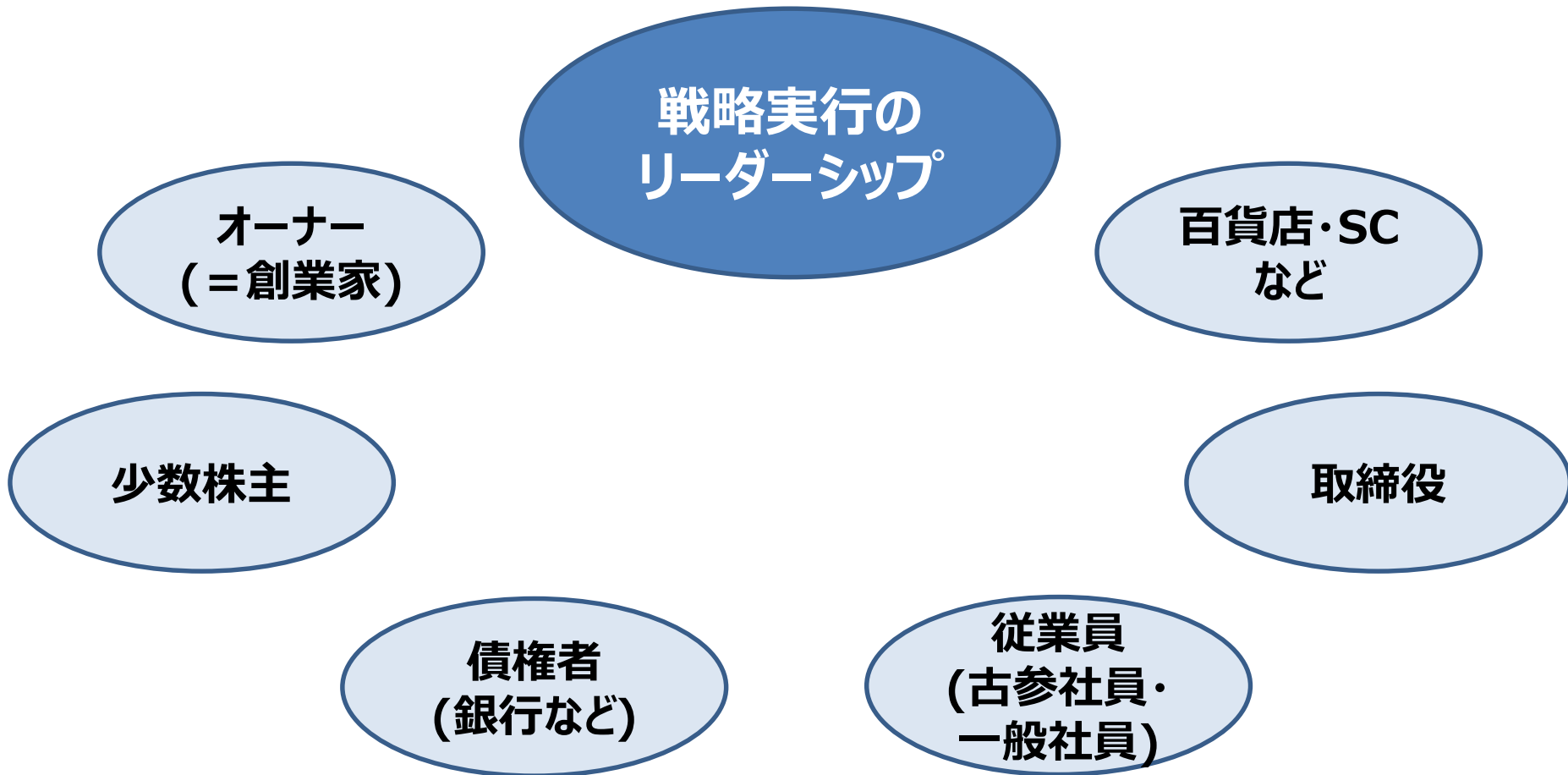
文化に対して、人は付加価値を感じるため、高価な洋服も受け入れられる。

製造品に対しては、人は付加価値を感じることができず、価格重視になる。

- 今後、「洋服」をどう定義して、どのような付加価値をつけるのか？
- アッパーミドルブランドに、新たな価値を見出すことはできないのか？

戦略実行のリーダーシップ (追加ケース)

昨年と違い、今年は追加ケースによって、立案した戦略への反対意見に対して、どう対応し、どのように実行に移すかを考えていただきました。



- 立案した戦略は、本当に実行可能なものでしょうか？
- ステークホルダーからの反対意見にどう対応しますか？

一般社団法人 日本アパレル・ファッション産業協会

参事 **川口 輝裕 様**

ケース作成に多くのご協力を賜りました。
改めて感謝申し上げます。

ご清聴ありがとうございました。

**本年も多くの学校・学生の皆様にご参加いただき、
実行委員一同改めまして感謝申し上げます。**

来年もまた是非JBCC2017でお会いしましょう！