

2017年1月期 経営会議

- 2017年1月期の現状
- 今後の経営戦略

WEASON

グロービス経営大学院

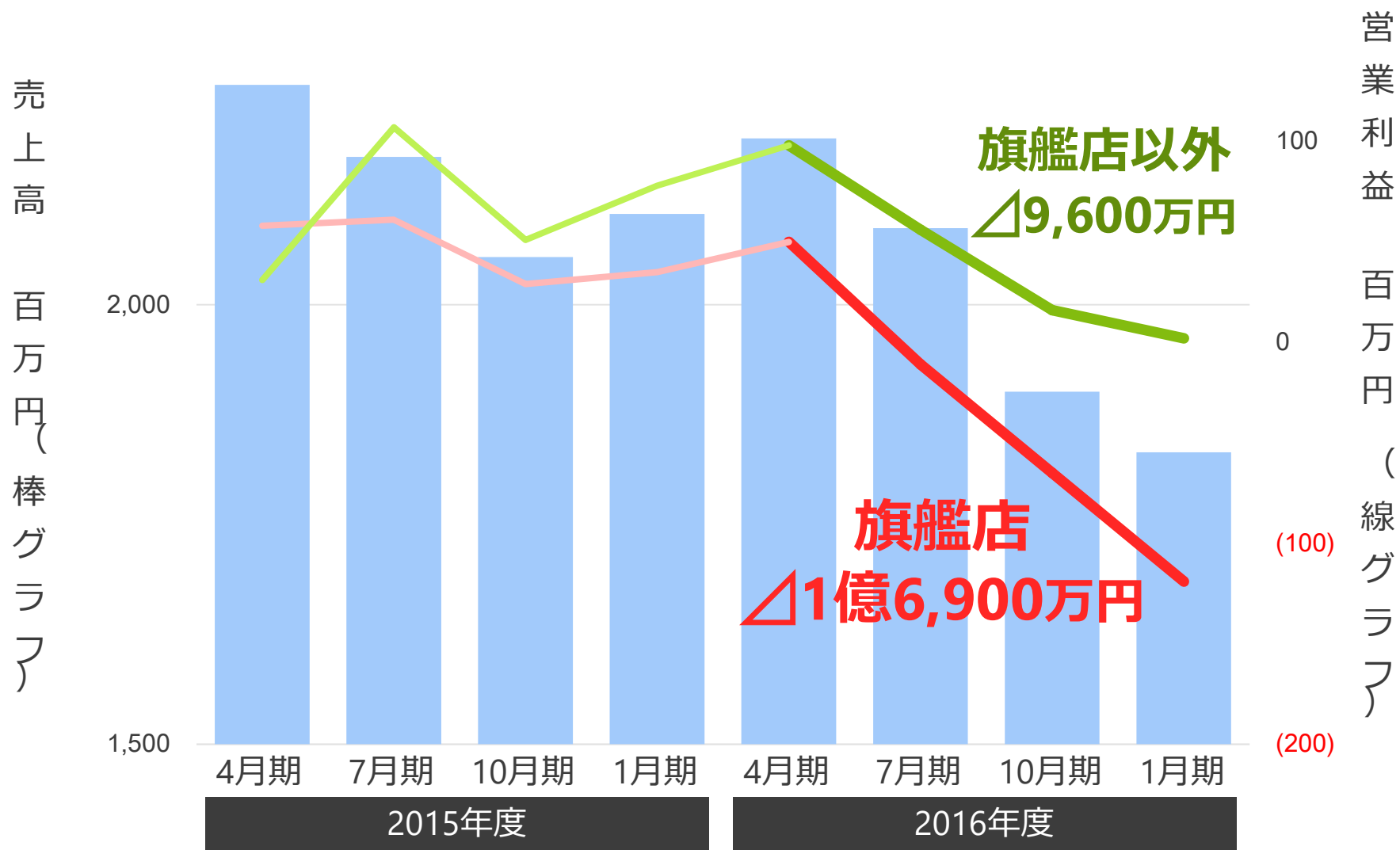
西沢隆 臼井康晴 光田敬輔 大橋さやか

No.007

1. 当社の経営状況
2. 短期施策：収益構造の改善
3. 長期施策：新しい価値を提供できる企業へ

1. 当社の経営状況
2. 短期施策：収益構造の改善
3. 長期施策：新しい価値を提供できる企業へ

16年7月期以降 売上が急速に低下
 旗艦店を中心に営業利益が赤字に転落



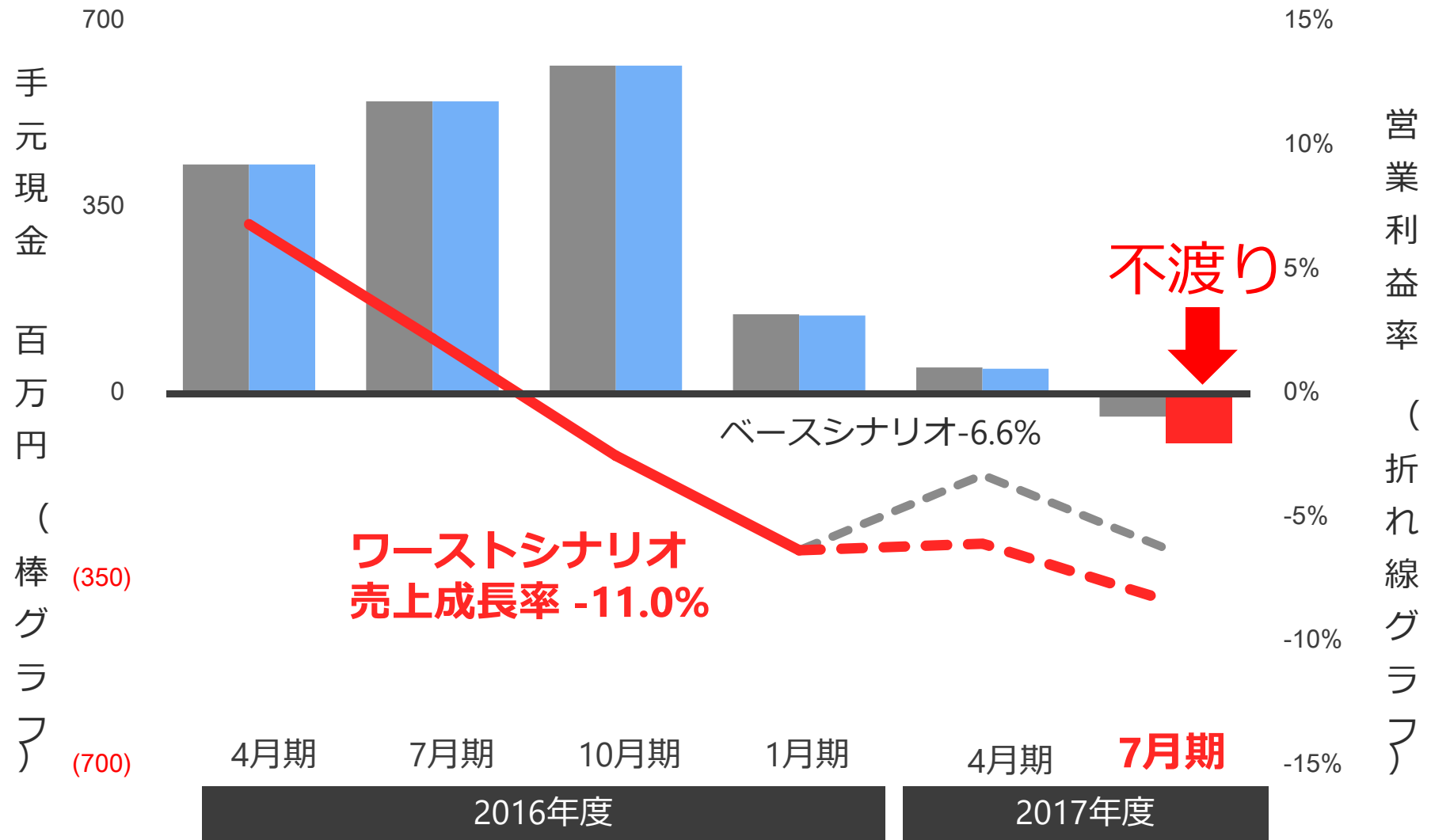
売上高成長率が急速に低下し、販管費が営業利益を圧迫
手元現金が枯渇する恐れがある

主要財務指標	WEASON		業界平均	SPA大手 ニトリ
	2016	2017		
売上高 (百万円)	8,575	8,009	107,776	512,958
売上高成長率 (%)	3.0	-6.6	-0.1	12.0
販管費率 (%)	51.0	55.2	43.4	37.5
営業利益率 (%)	5.2	0.3	3.0	16.7
棚卸資産回転日数 (日)	109.5	139.3	139.7	73.4
手元流動性 (日)	13.6	6.6	53.4	49.5

※2017年度 家具・インテリア小売業界平均(ニトリ、ナフコ、島忠、大塚家具などSPEEDAより引用)

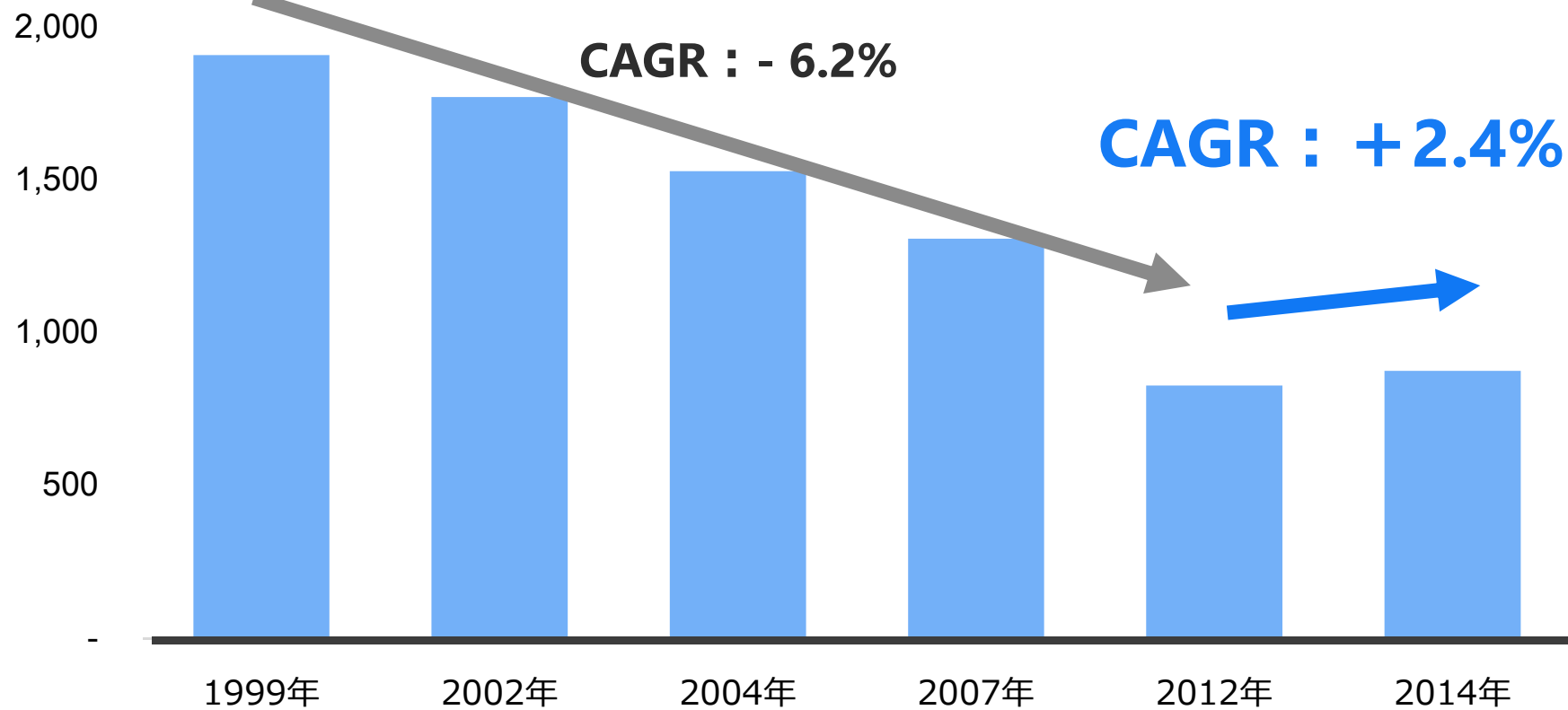
営業利益率と手元現金の予測推移

現状のままでは17年7月期に手元資金が枯渇。不渡りを出す

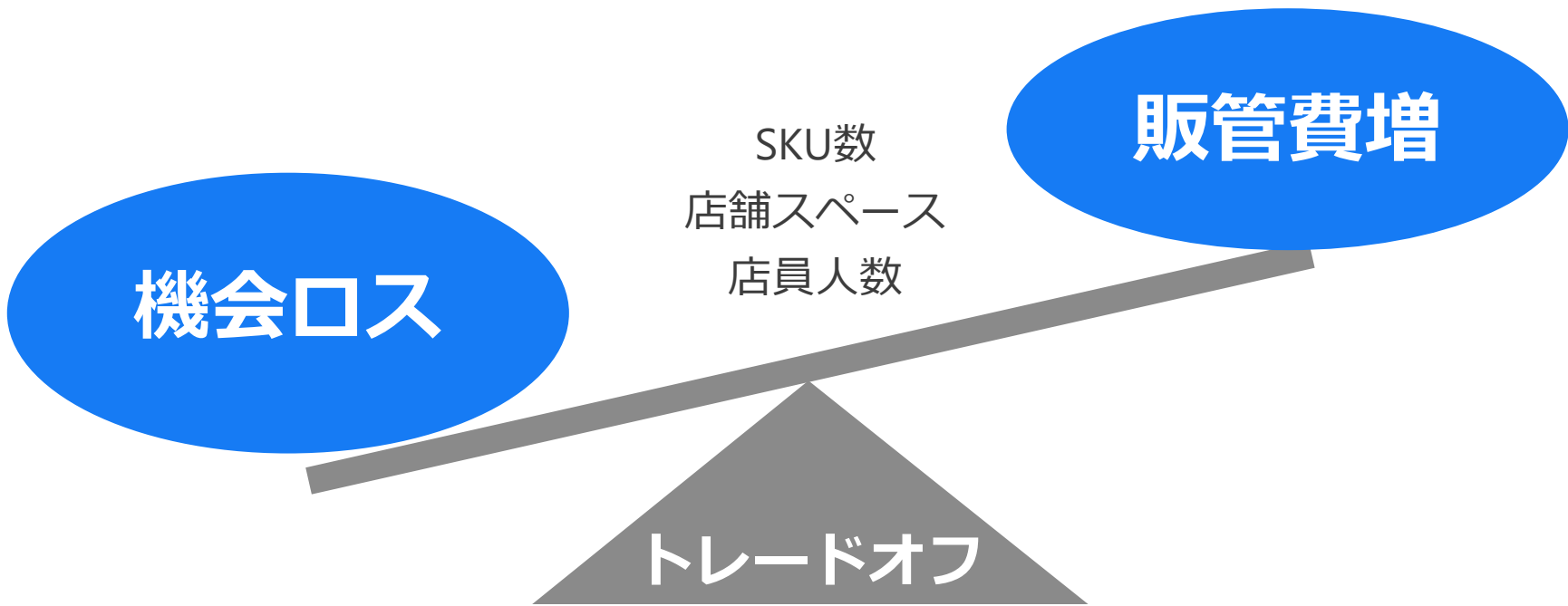


長らく縮小傾向であったが、近年は回復基調

単位：億円



家具の製品特性		
耐用年数	長い 10-15年	嗜好性要素 - デザイン - 素材 - サイズ - 機能
購買商圈	狭い 県内+近隣県	
サイズ	大きい かさばる	



購入タイミング

ライフイベント
結婚・出産・進学

購入方法

まとめ買い

重視するポイント

ブランド



**ライフスタイル
の変化**

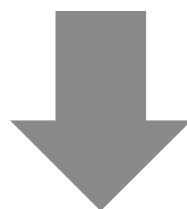
**時間をかけて
買い揃える**

買いやすさ
(価格・立地)
**ライフスタイル
との一体感**

顧客ニーズ：買いやすさ

リーズナブルな価格

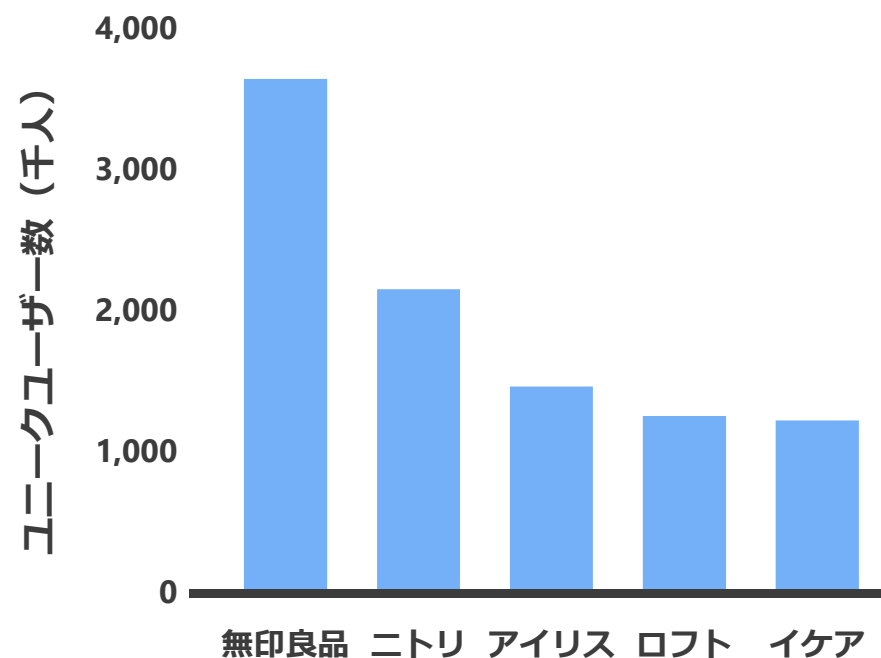
家具小売店 < SPA型家具店
WEASON



SPA型
WEASON < 大規模SPA型
ニトリ・イケア

	WEASON	ニトリ
売上高 成長率※1	-6.6%	+12.0%

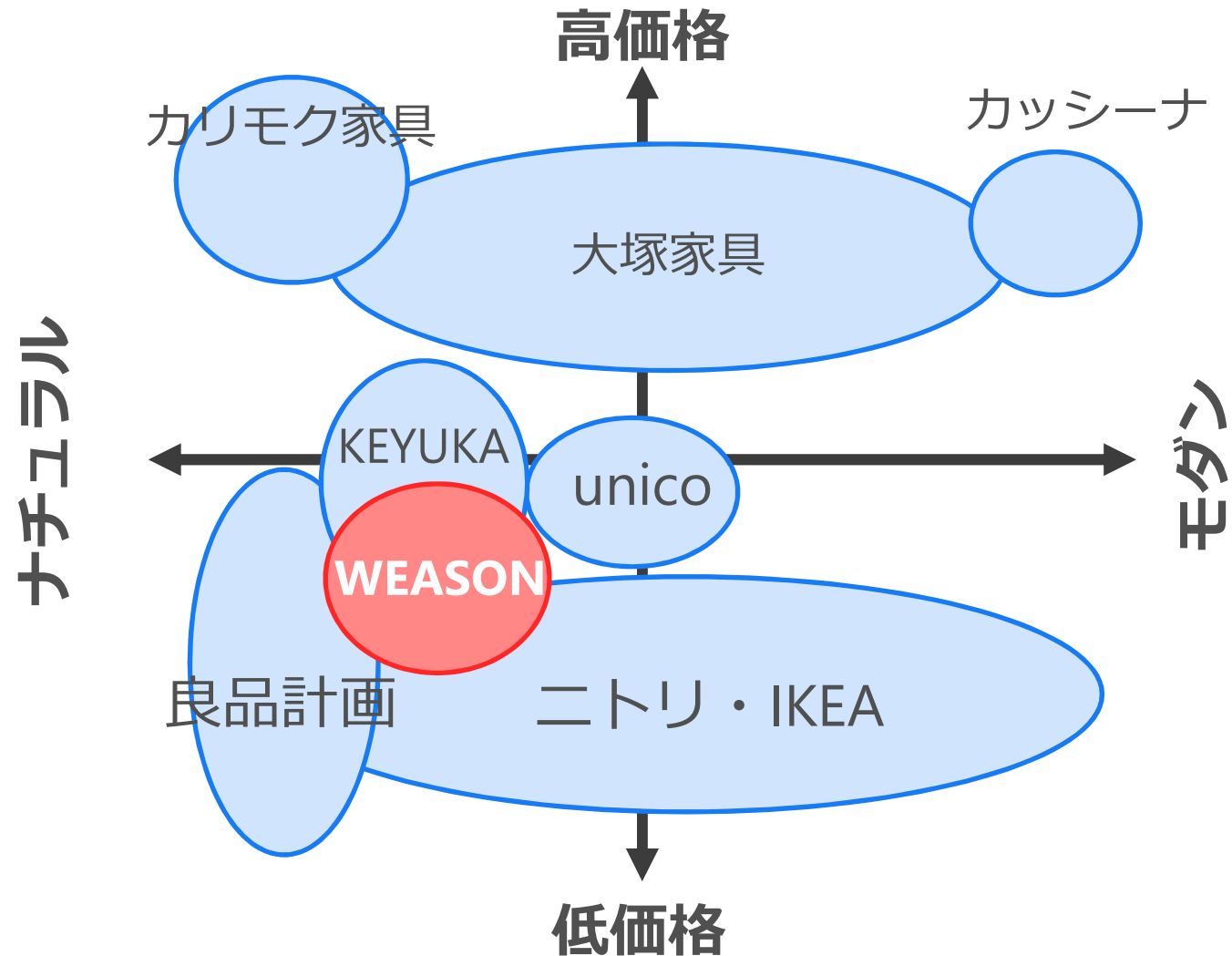
ECサイトの充実



出典：SPPEDA 家具・インテリア業界

出典：ネットショップ担当者フォーラム 「家具・インテリア雑貨」のサイト訪問者数ランキング（2017年3月）

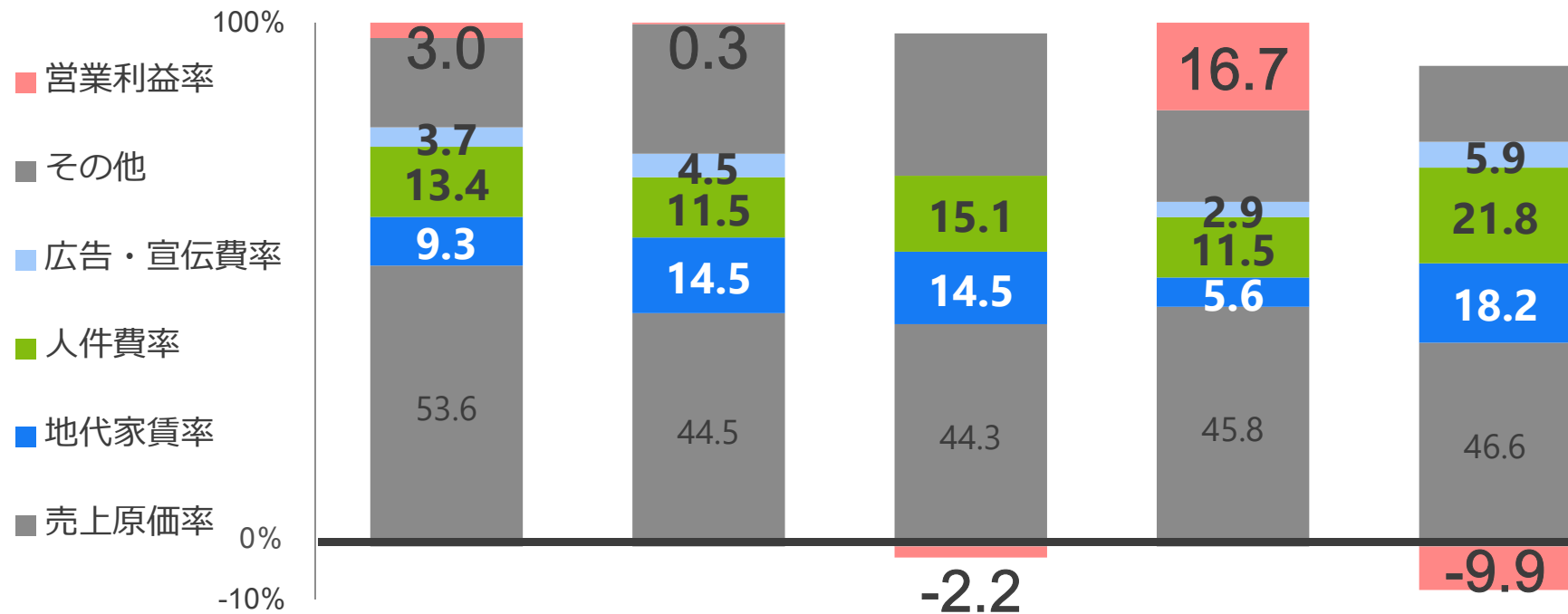
顧客ニーズ：ライフスタイルとの一体感
北欧テイスト ≠ 独自の強み（参入障壁低い）



コスト構造分析

当社は地代家賃や広告宣伝費などの固定費率が競合に比して高く、収益性が悪化している

	業界平均	SPA			家具卸
		WEASON	ミサワ	ニトリ	大塚家具
売上高 (百万円)	107,776	8,009	8,148	512,958	46,308
売上総利益率 (%)	46.4	55.5	56.7	54.2	53.4
営業利益率 (%)	3.0	0.3	-2.2	16.7	-9.9



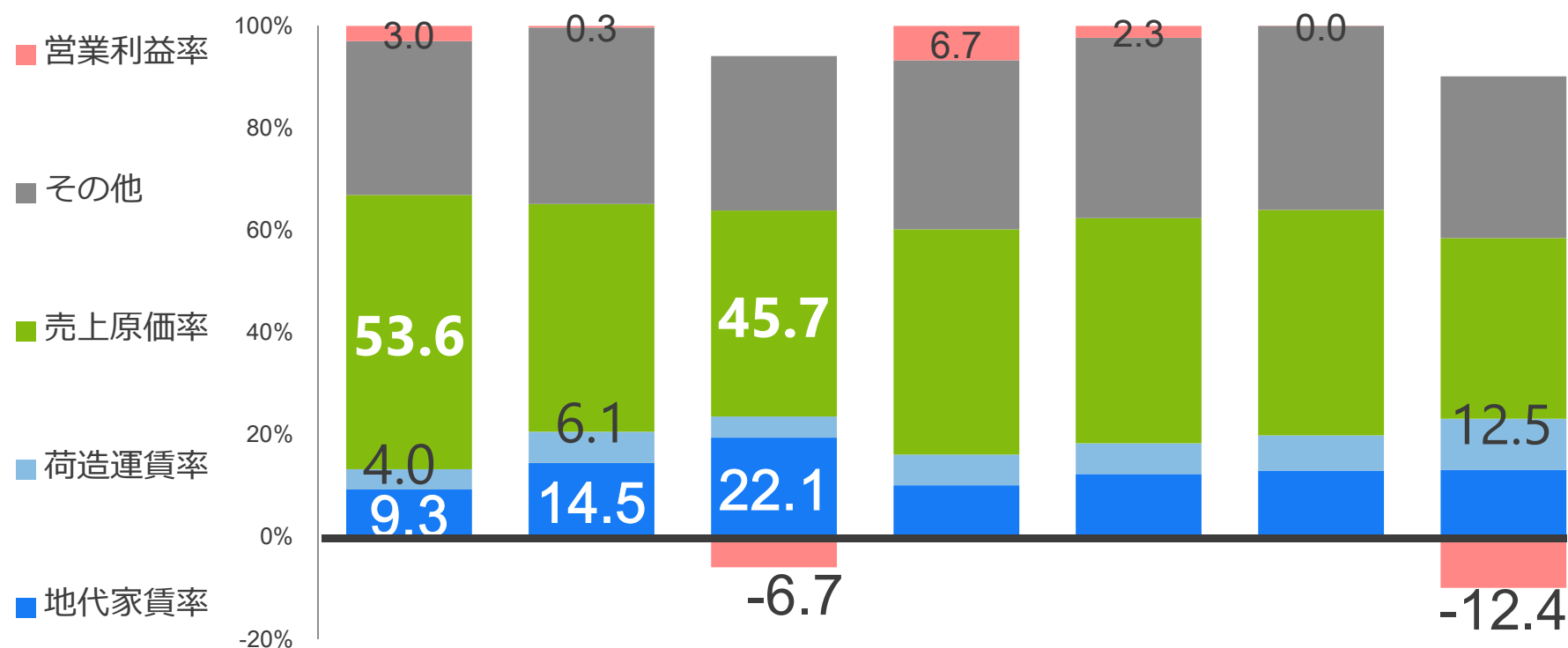
店舗形態別・エリア別の収益性分析

13

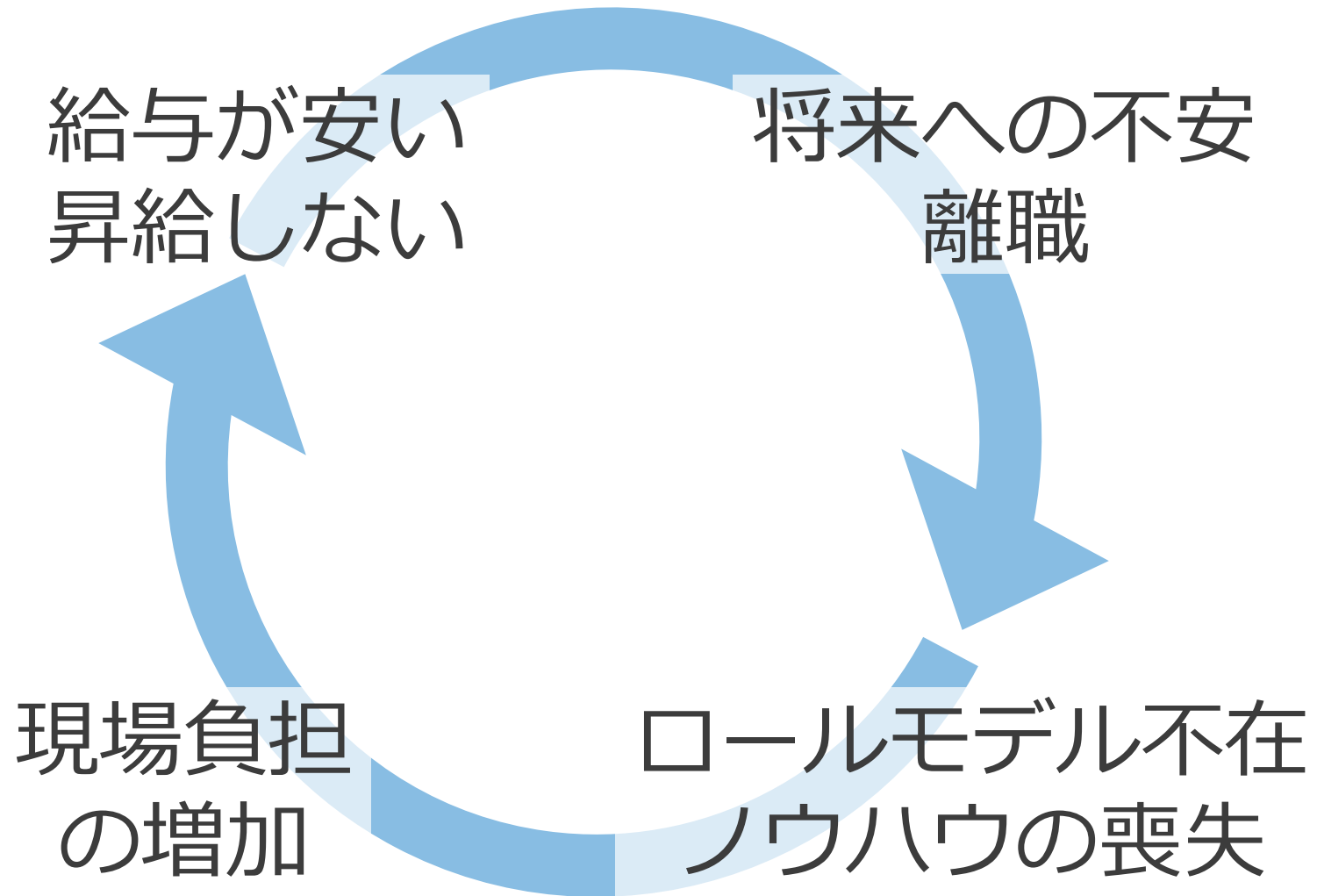
旗艦店と九州エリアの営業利益率が赤字

【原因】 旗艦店 → 地代家賃率、九州エリア → 物流コスト

	WEASON						
	業界平均	全体	旗艦店	関東	関西	東海	九州
店舗数		26	2	11	6	4	3
売上高 (百万円)	107,776	8,009	2,179	3,068	1,375	869	517
営業利益率 (%)	3.0	0.3	-6.7	6.7	2.3	0.0	-12.4



かつての強みが喪失し、人財流出の負のスパイラル状態



□赤字状況からの脱却

□競争優位の再構築

□人財のリテンション

短期

長期

経営課題

➤ 赤字からの脱却

- 競争優位の再構築
- 人財のリテンション

フェーズ1 (17-18)

財務構造改革

- 事業継続に向けた資金調達
- 九州エリアからの撤退
- 旗艦店舗面積の半減
- その他、コスト改善活動

フェーズ2 (19-26)

事業・組織構造改革

- プロジェクションマッピングで顧客が好む部屋を提案
- 家事代行業者と提携しての家具メンテナンス
- スタッフに成長の場を提供

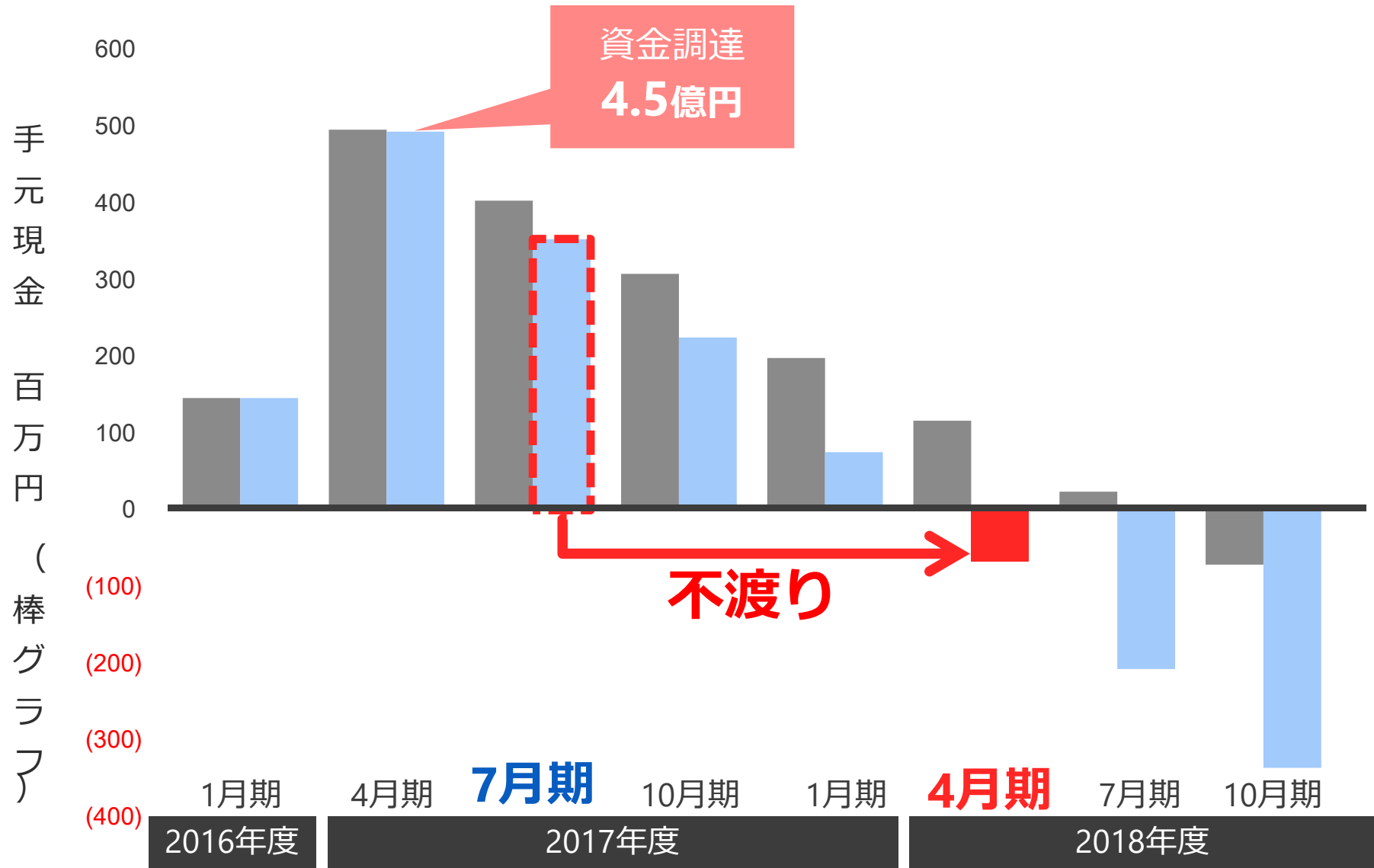
1. 当社の経営状況
2. 短期施策：収益構造の改善
3. 長期施策：新しい価値を提供できる企業へ

2年間で財務構造を改善するとともに、業務効率を向上させる

施策	効果額	詳細
1.資金調達	+4.5億	・有価証券を担保に4.5億円を銀行借入
2.九州エリア撤退	-0.8億	・全店を閉鎖 ・24名を解雇、割増退職金は年収の15%
3.旗艦店効率化	-2.4億	・売場面積を50%へ縮小し賃料を半減
4.広告費削減	-1.2億	・販促DMを廃止、メールへ転換 ・Weカードをスマホアプリ化しコスト削減
5.荷造費削減	-0.7億	・積載効率改善により10%効率化
6.地代家賃削減	交渉 -0.8億	・全店で賃料の10%値下げを交渉
7.手数料削減	交渉 -1.1億	・クレジットカード手数料の1.5%値下げを交渉

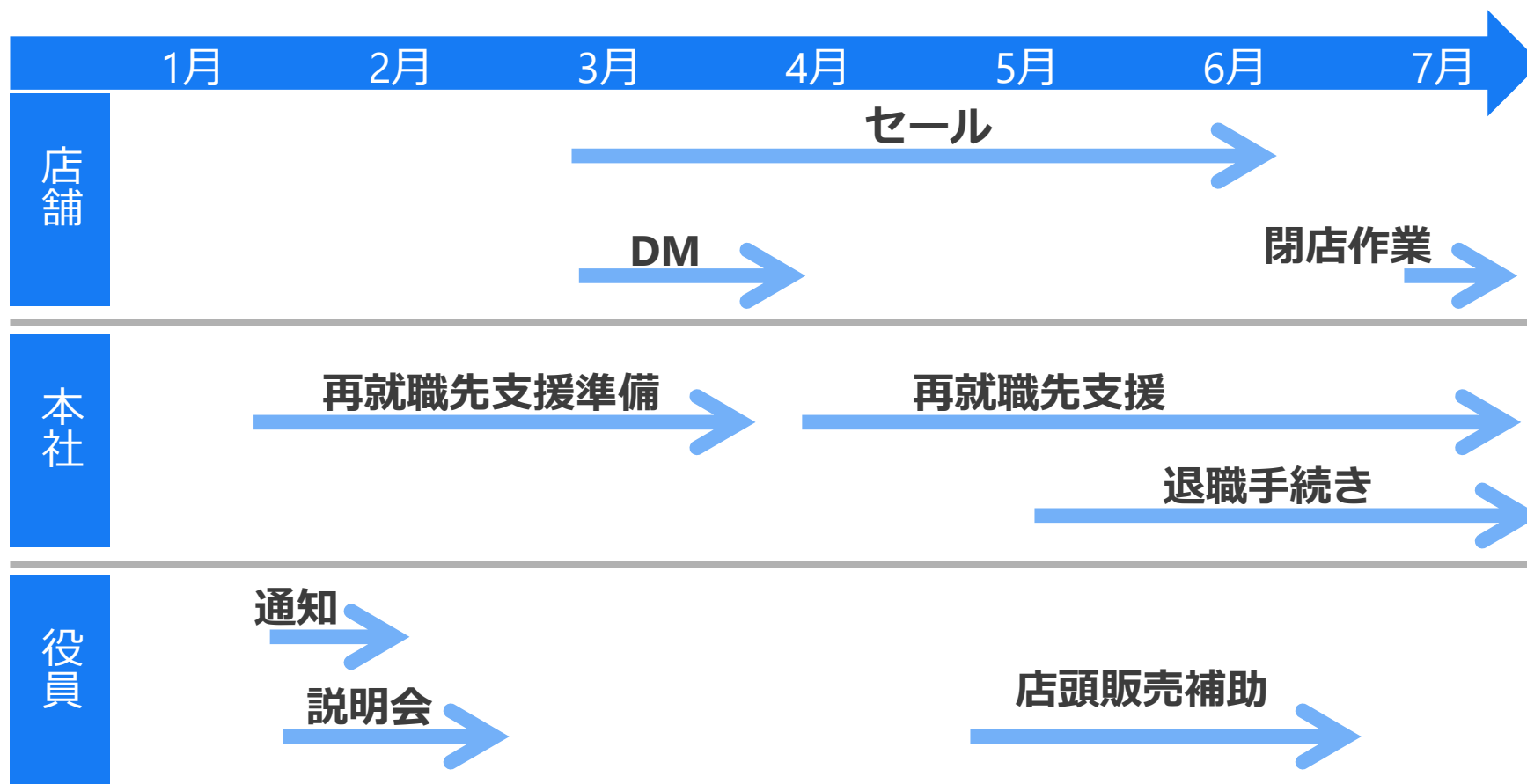
18年10月期までのキャッシュフロー

4月期に4.5億円の資金調達を実施し、17年7月期の不渡りを回避

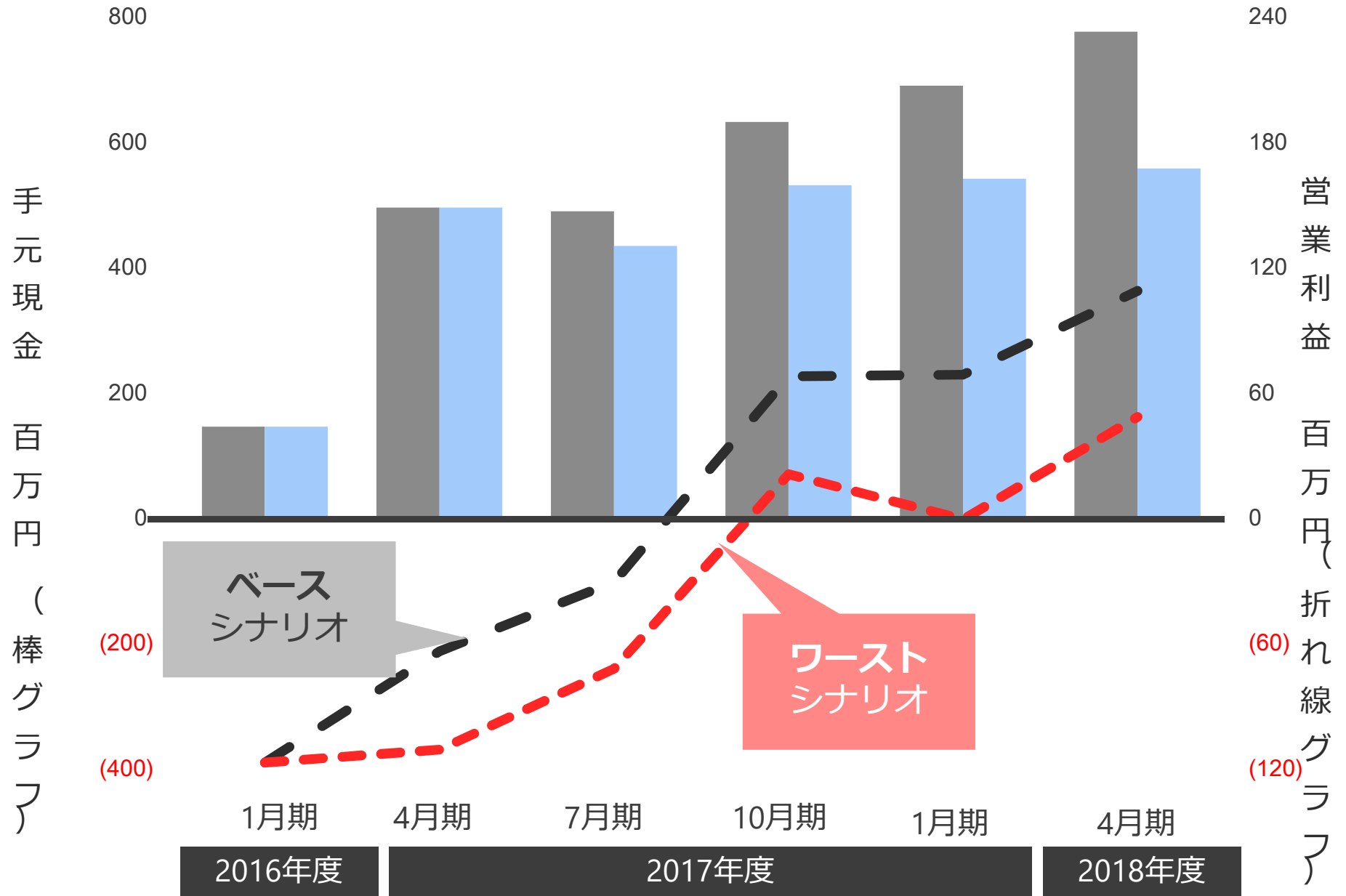


17年6月末に九州の3店舗を閉店し、社員24名を解雇する

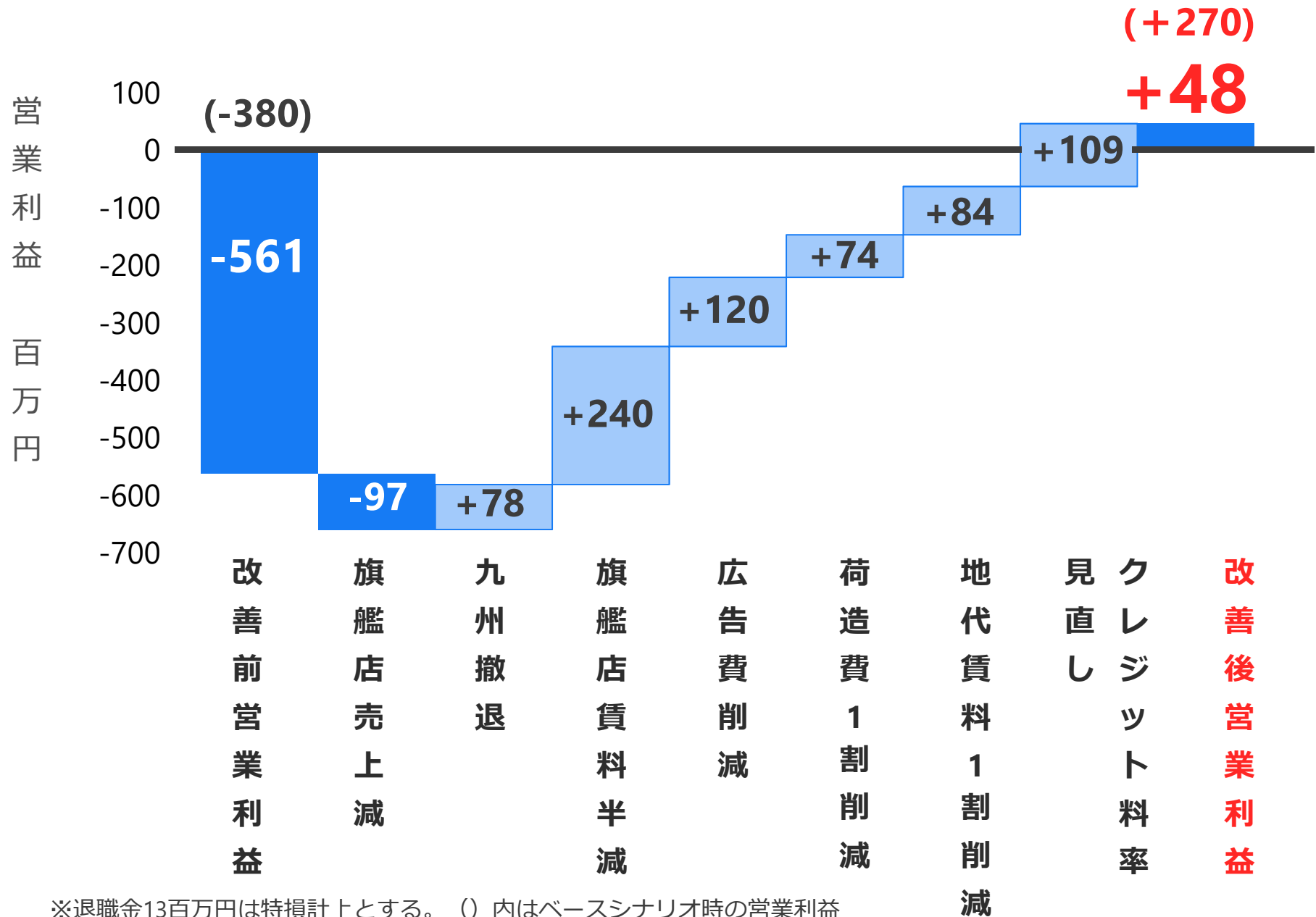
- 商圏人数が少ないため、全社**売上比率 6.4%**
- 関西倉庫からの**荷造運賃**が社内平均に対し**2倍**



18年4月期までのキャッシュフロー



営業利益改善施策の効果 (18年度末)



~~赤字状況からの脱却~~

競争優位の再構築

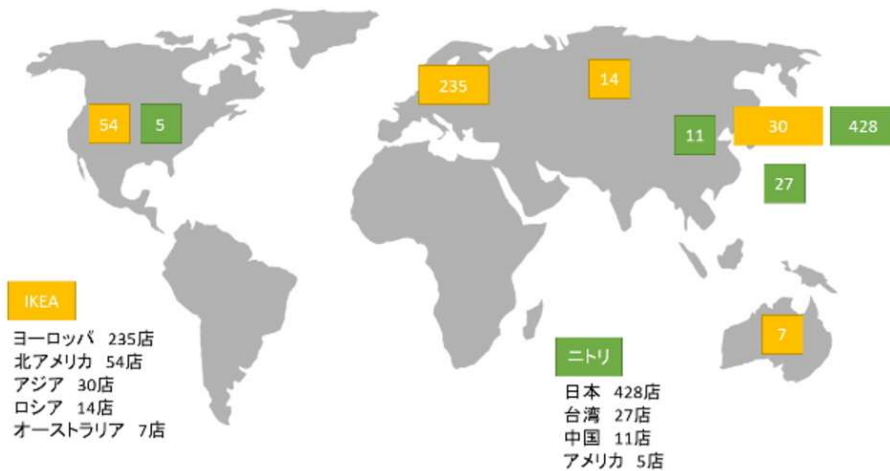
人財のリテンション

1. 当社の経営状況
2. 短期施策：収益構造の改善
3. 長期施策：新しい価値を提供できる企業へ

当社は
お客さまが自分らしさを表現した
居心地の良い部屋をすることで
心の活力を生む活動を促進します
人々が生活する空間を豊かにすることで
明日への活力を抱いていただき
社会に価値を提供できる企業をめざします

グローバルレベルでの規模化 による低価格が加速

【ニトリとIKEAの店舗数】



実店舗を介さない 購買が促進



個人間取引が拡大

大型らくらくメルカリ便

ヤマトホームコンビニエンス と mercari が共同で提供する
かんたん・あしんな大型配送サービスです。

The advertisement features a blue background with a white sofa and a lamp. The text is in white and yellow, highlighting the convenience of the service.

		内部環境	
		強み	弱み
		<ul style="list-style-type: none"> 立地の良い店舗 顧客との対話力 → 商品提案力 / 商品企画力 提携工場との信頼関係 コーディネート力 店舗間情報ネットワーク 顧客情報データベース 	<ul style="list-style-type: none"> 価格競争力 ECサイト 給与の安さ 定着率の悪化 (平均3年)
外部環境	機会	<ul style="list-style-type: none"> 自分らしい部屋作りの欲求の増加と多様化 家具 x テクノロジー (AR/VRなど) スマート家具の商品化 	<p>リアル店舗における接客の強みとテクノロジーの機会を融合させ、さらなる強みの構築へ</p> <p>顧客に新たな付加価値を提供し、脅威をチャンスに変える</p>
	脅威	<ul style="list-style-type: none"> 規模化に伴う価格競争の激化 EC・リユース市場の成長 (店舗離れ) 	

“おしゃれな”
部屋にしたい

“統一感”
が欲しい



“綺麗な状態”
を保ちたい

“おしゃれ”
って何？

“統一感”
って難しい

“綺麗な状態”
で暮らせない



“おしゃれな”
部屋にしたい

好みがわからない

“統一感”
が欲しい

部屋の様子がわからない

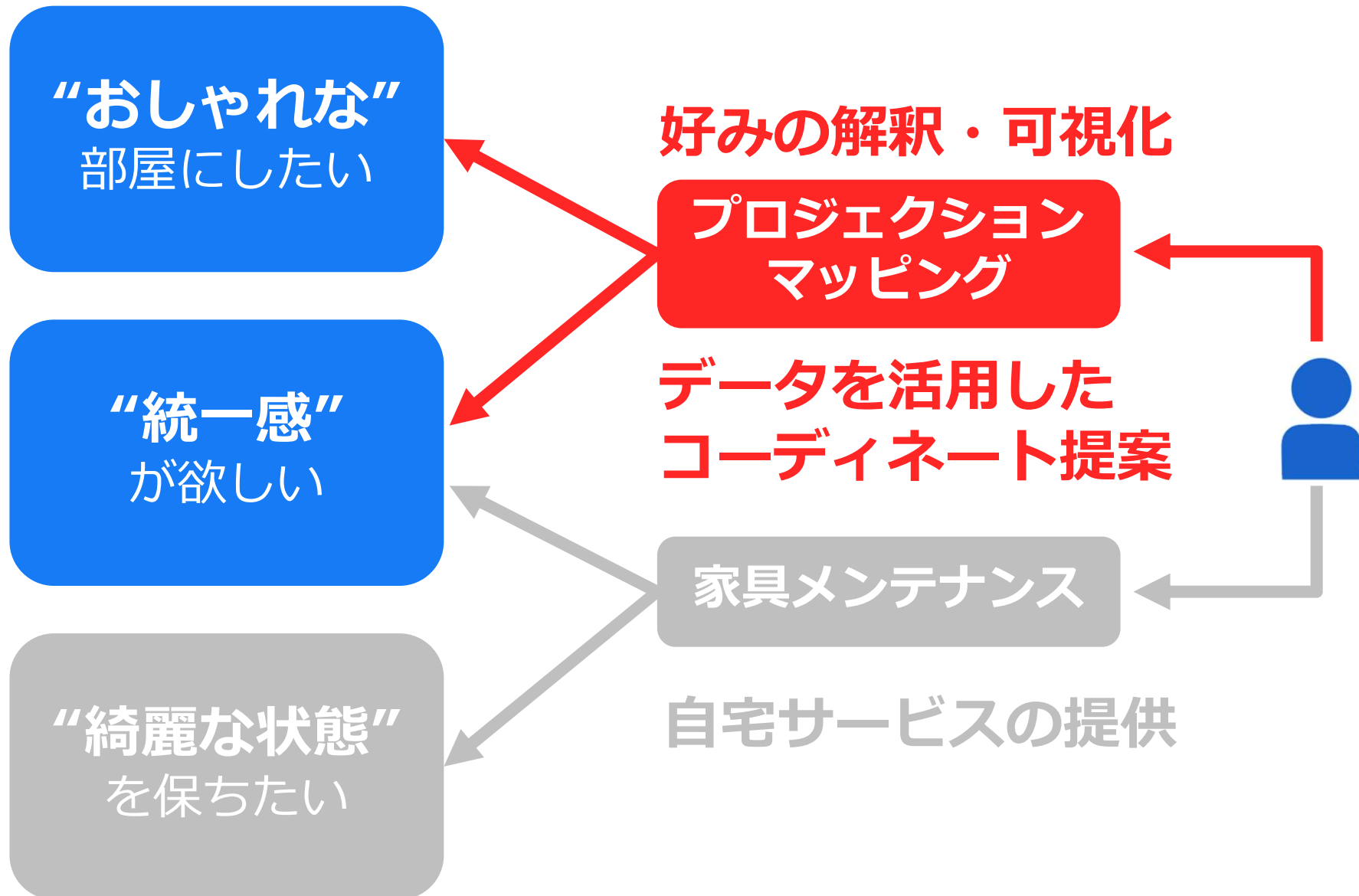


“綺麗な状態”
を保ちたい

ノウハウや手段がない

施策オプション	顧客データ取得	スペース不足解消	快適キープ	実現可能性	競合優位性	総合評価
雑貨販売（業務提携）	○	-	-	○	△	○
インテリア制作教室	○	-	-	○	△	○
購入時アンケートの実施	○	-	-	○	×	×
PM※1でコーディネート提案	○	○	-	○	○	○
VRでコーディネート提案	○	○	-	○	×	×
ARアプリの開発	△	○	-	○	×	×
家具メンテナンスサービス（家事代行業者と提携）	○	-	○	△	△	○
リユース業者の紹介	×	-	△	○	×	×
片付けセミナーの実施	×	-	○	○	△	×

※1 PM（プロジェクションマッピング）





出典：Mr.Beam

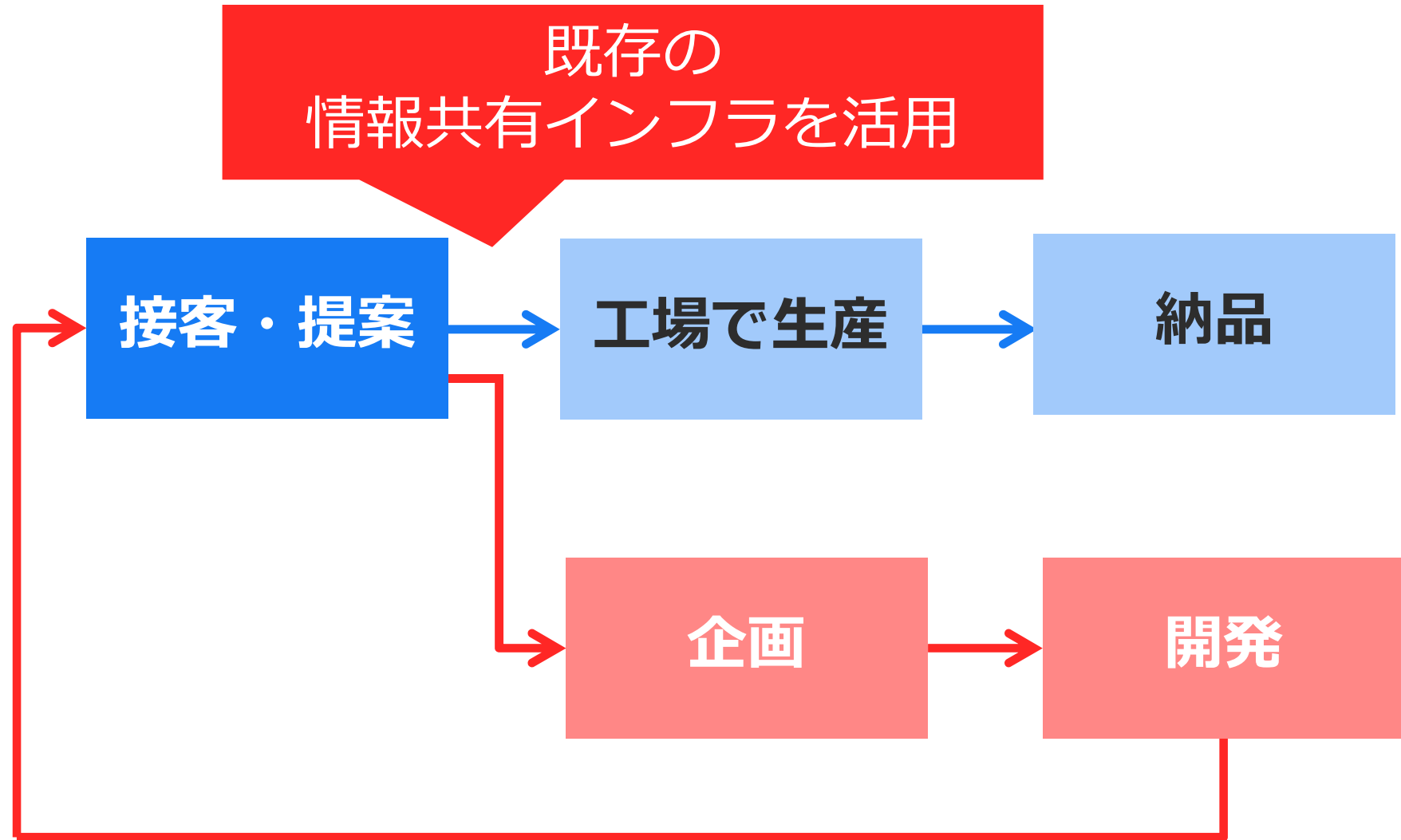


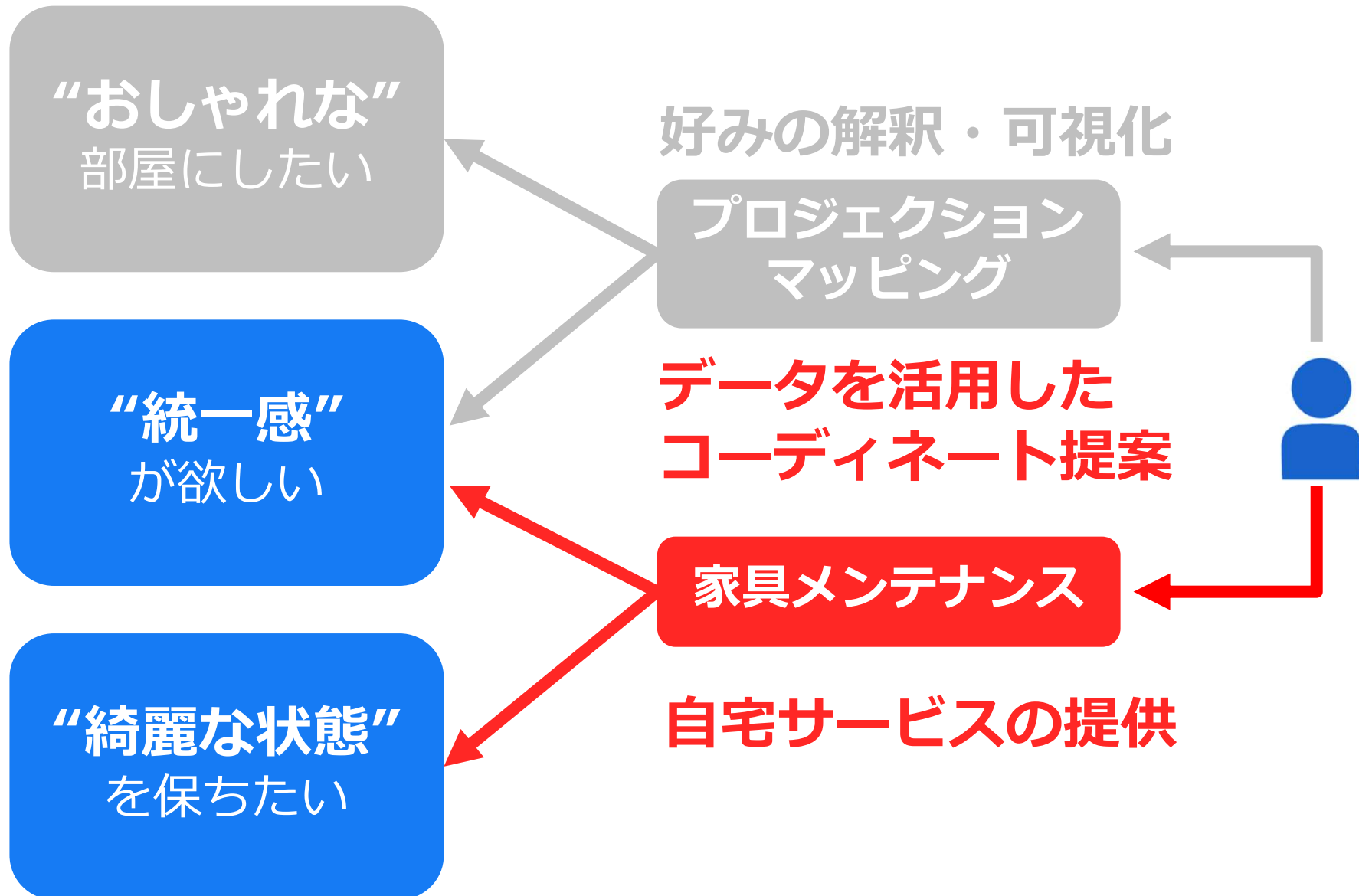
出典：Mr.Beam



出典：Mr.Beam

プロジェクトマッピングで提案したデザインをSPA生産

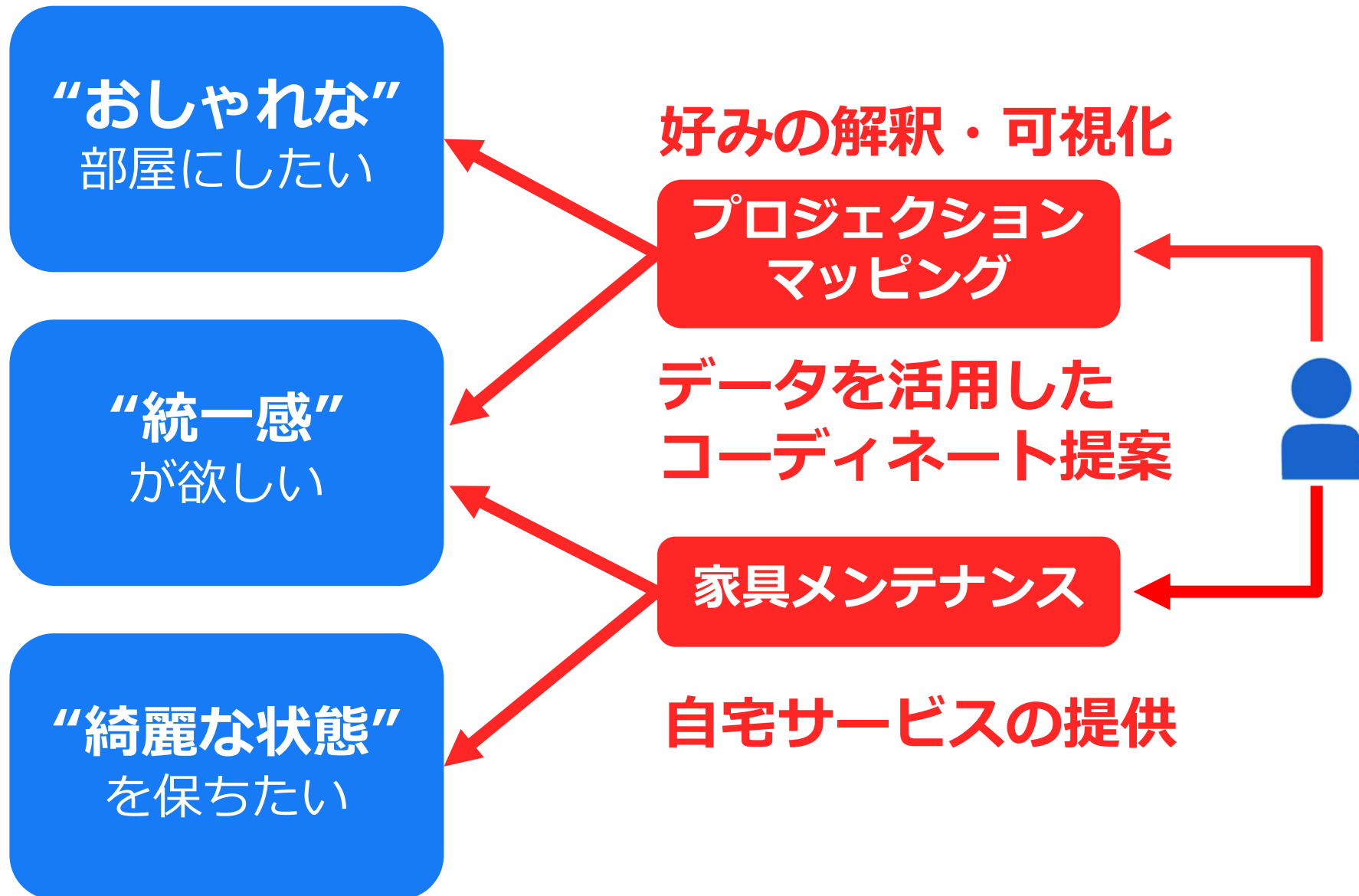






家具メンテナンス + 家事代行業





好みの解釈・可視化

プロジェクト
マッピング

データを活用した
コーディネート提案

家具メンテナンス

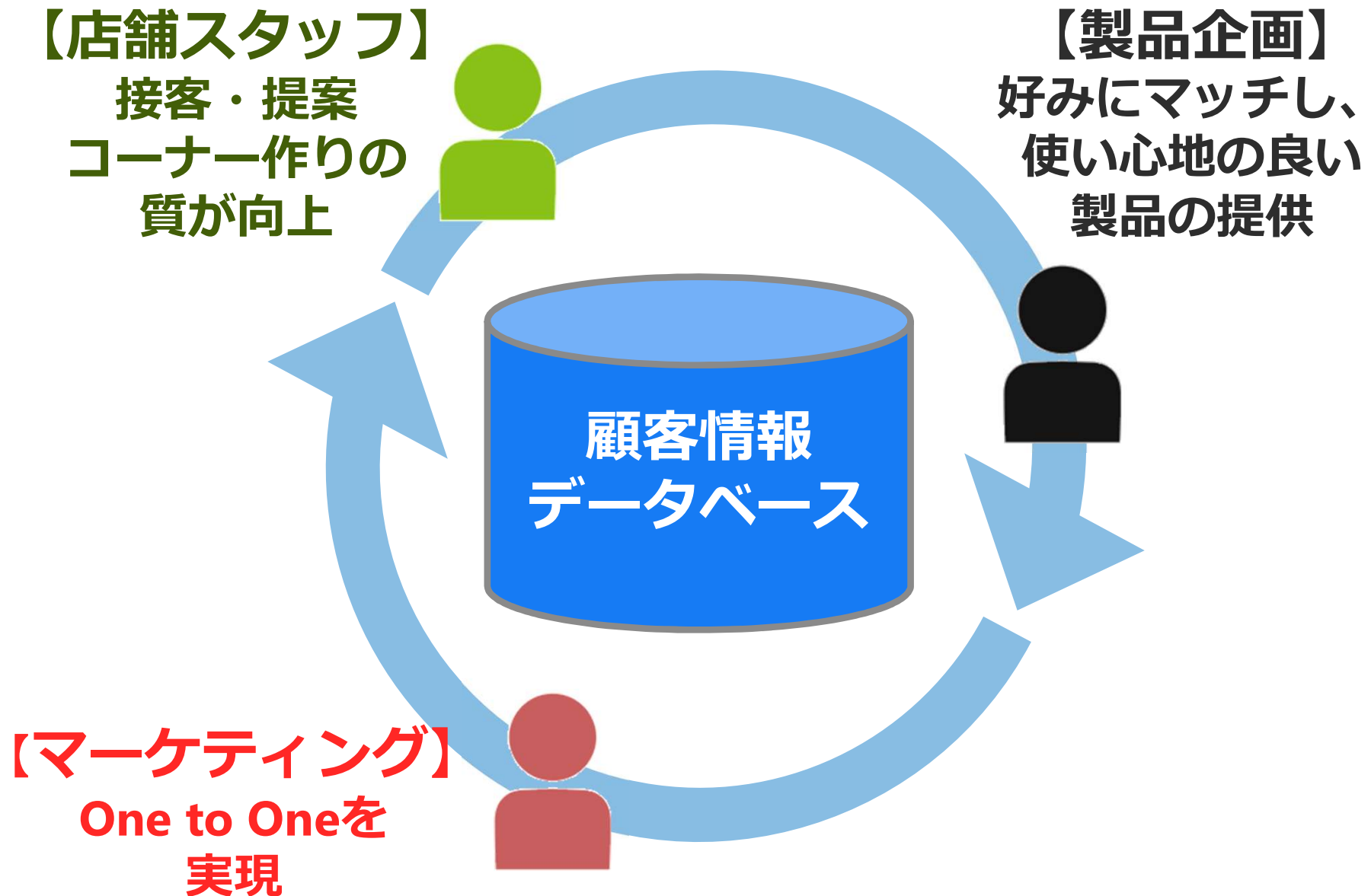
自宅サービスの提供

Weカード情報
150万人分登録済み



staffs





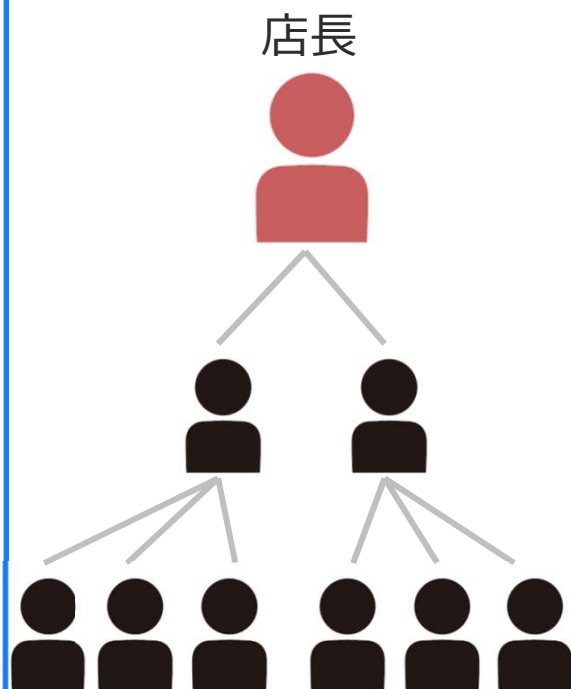
~~赤字状況からの脱却~~

~~競争優位の再構築~~

人財のリテンション

新しい取り組みを現場に浸透させるには、店長が重要

HYGGE



■スキル

- ・接客マナー
- ・顧客の声を形にする
- ・コーディネート力
- ・指導力

■ロールモデルの役割

- ・憧れ
- ・キャリアイメージ

■人財育成

- ・指導
- ・キャリアイメージ

■店舗運営

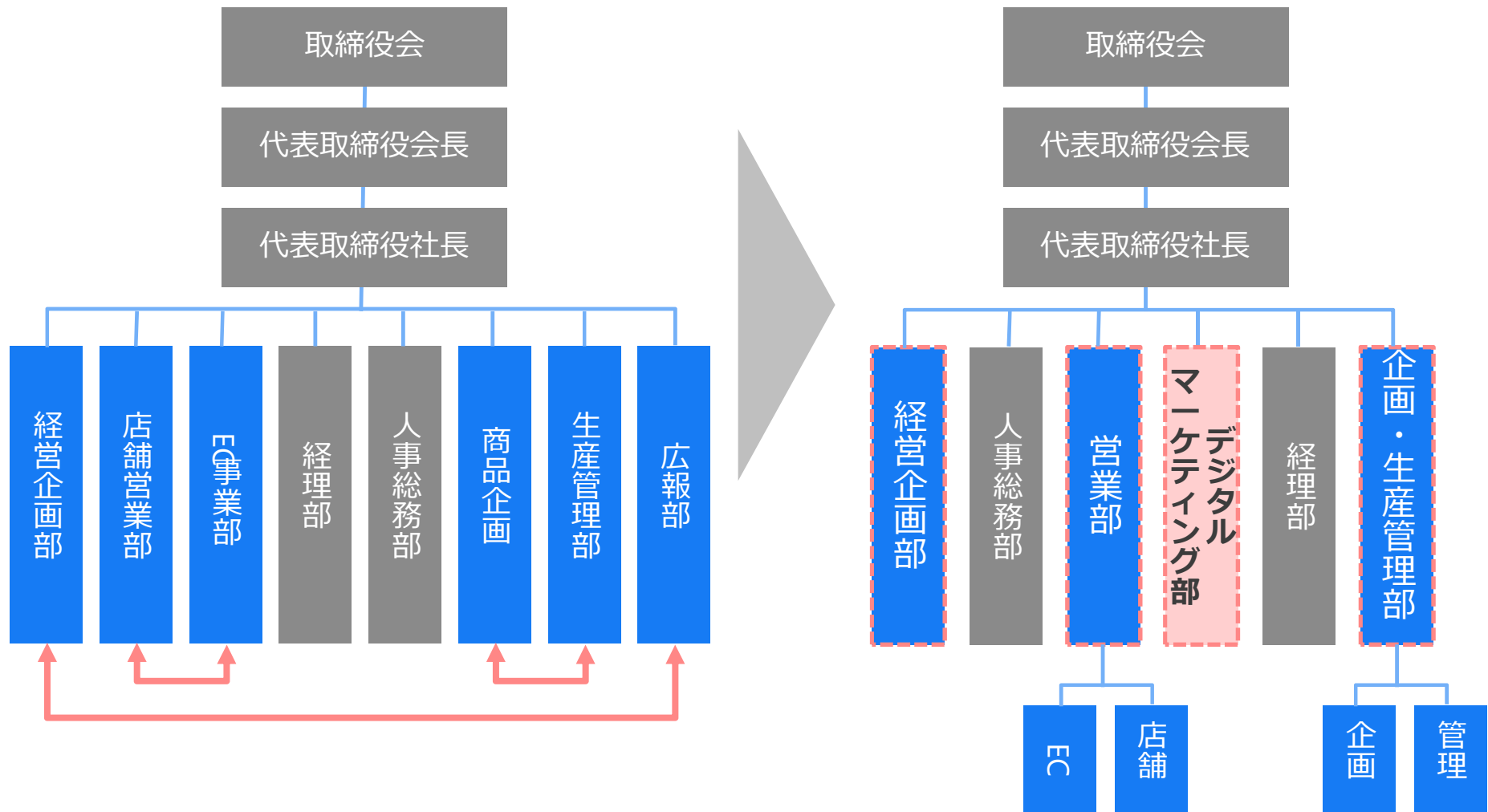
- ・レイアウト
- ・クレーム対応



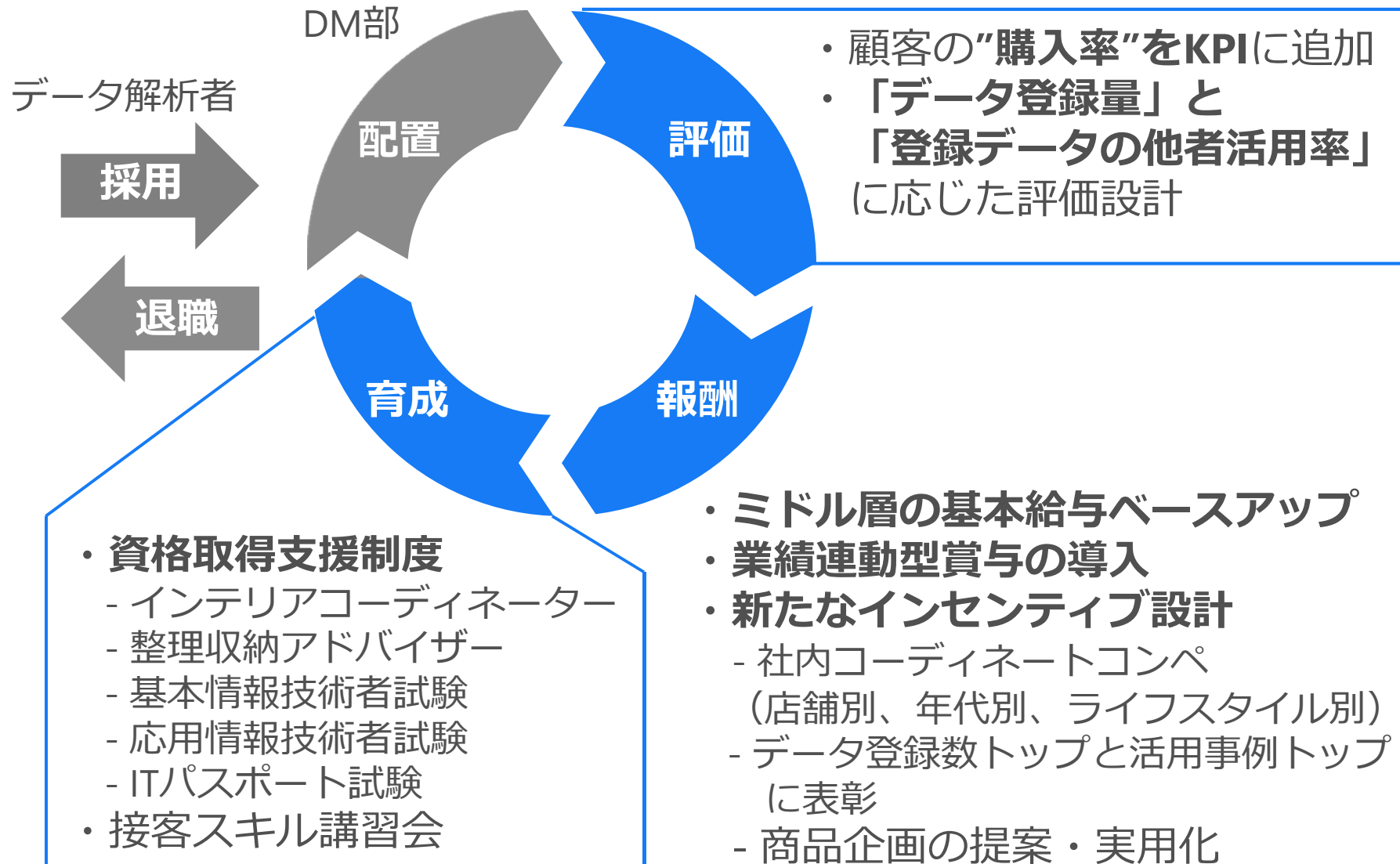
現場のチャレンジを支援

新たな組織図

効率的で柔軟な組織構造へ：経営／広報、店舗／EC、企画／生産管理
IT部門の強化：デジタルマーケティング部を新設し、データ収集、統合、
解析を自社で行う体制を構築していく



新たなチャレンジに取り組みやすい仕組みの整備

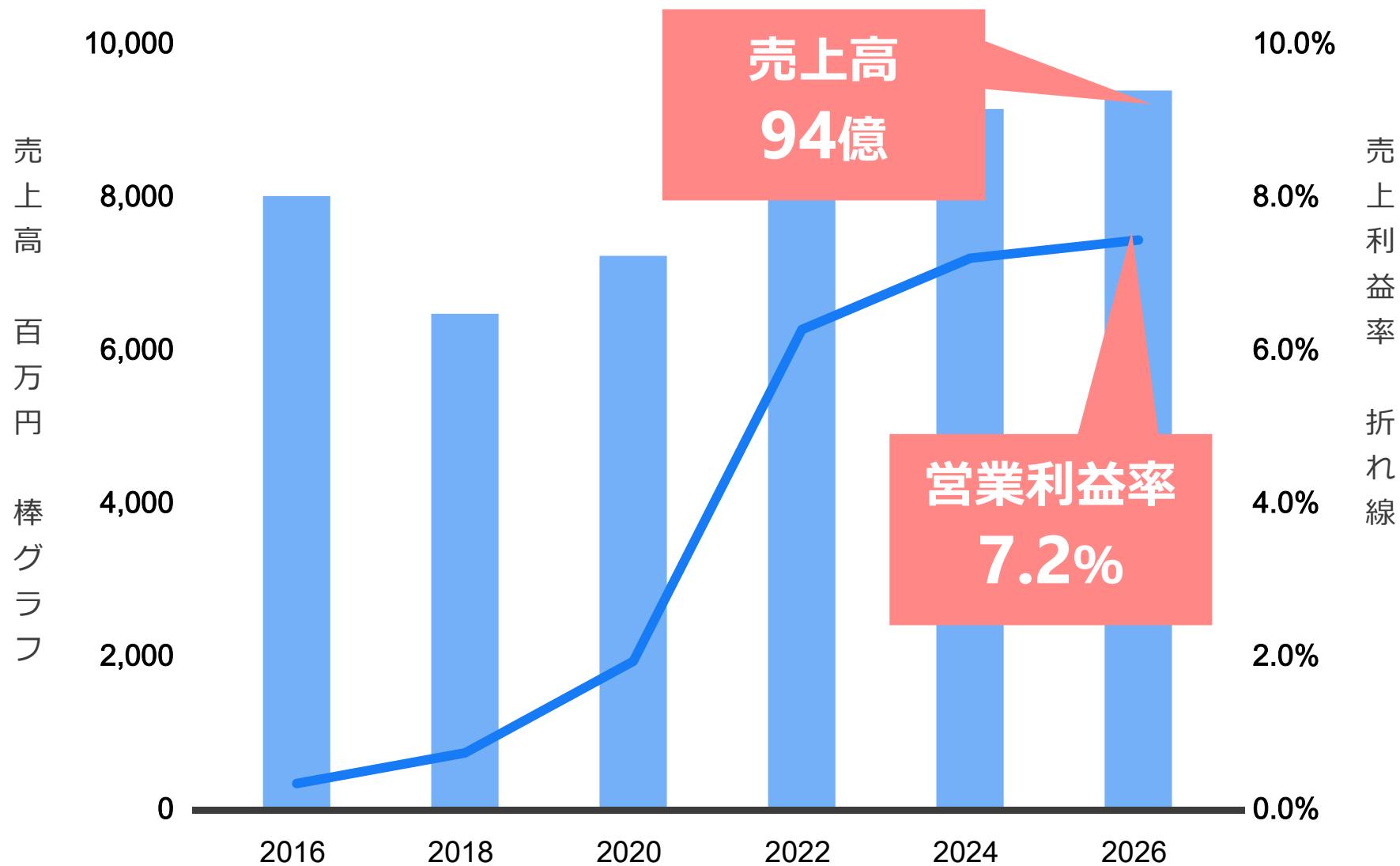


~~赤字状況からの脱却~~

~~競争優位の再構築~~

~~人財のリテンション~~

P Mを始めとした改善施策により、26年度末に売上高94億円、営業利益率7.2%を達成する



成約数増・客単価増により、年率3.0%の売上高成長を実現
売上高94億円、営業利益率7.2%、ROE 8.9%を目指す

主要財務指標	2016年	2018年	2026年
売上高 (百万円)	8,009	6,474	9,388
売上高成長率 (%)	-6.6	-11.0	3.0
営業利益率 (%)	0.3	0.7	7.2
当期純利益率 (%)	0.2	0.2	4.0
ROE (%)	0.6	0.5	8.9
CF (百万円)	-153	28	832

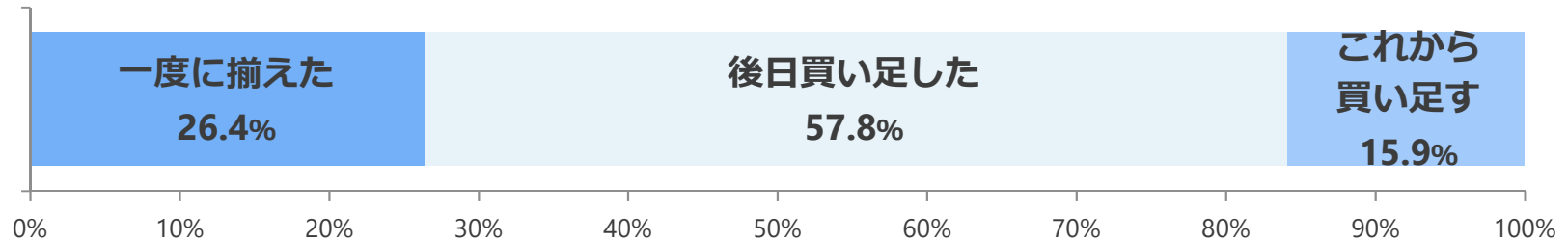
「リアル×テクノロジー」で
お客さまが求める快適な空間づくりを
継続的にサポートする

明日への活力を満たす場を社会に提供する

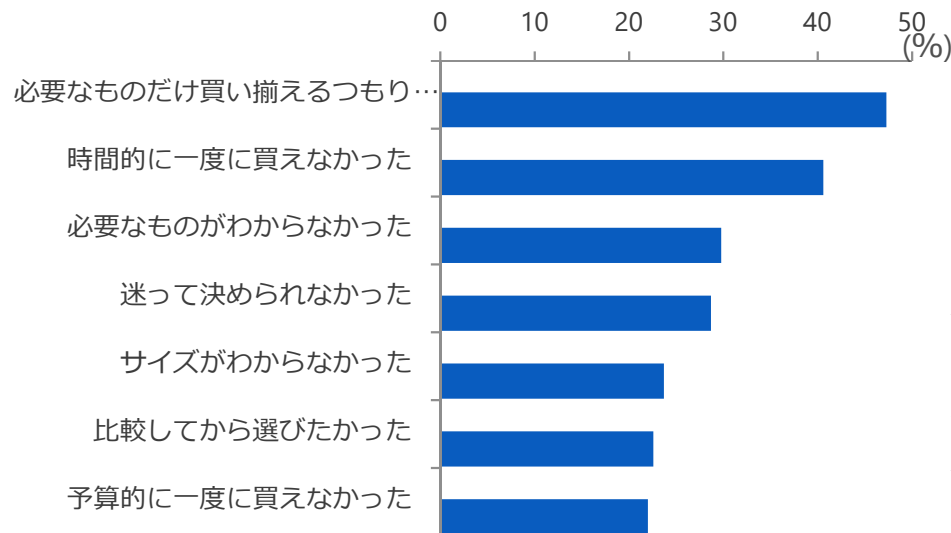


家具のまとめ買いが減り、ライフスタイルに合わせてリーズナブルに家具を買い揃えていきたいニーズに変化してきている

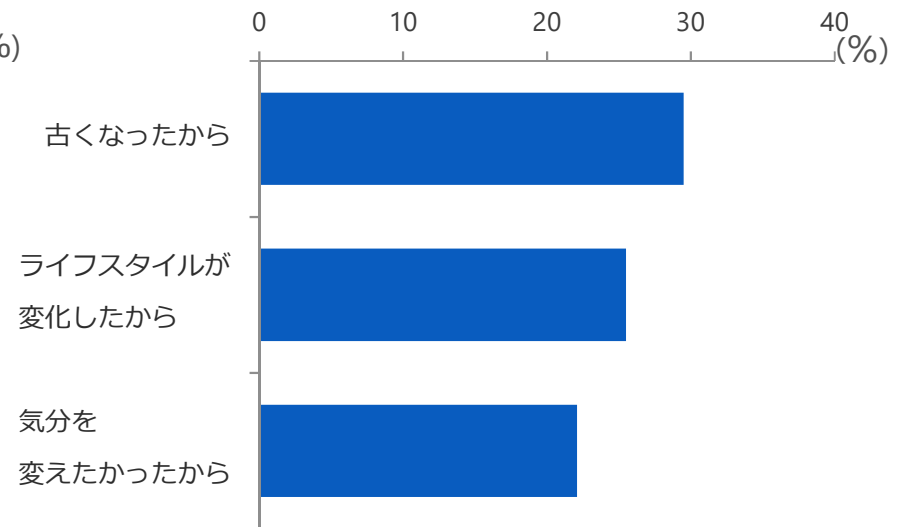
■顧客の家具の買い揃え方※1



■一度に買い揃えなかった理由※2



■家具を買い替えた理由※3



※1,2 出典：ゼクシィ新生活調査 2016年

※3出典：2015年大塚家具調べ

各800坪の店舗面積を400坪に半減する
SKUの減少分として売上高**-10%**を見込む

低価格帯家具

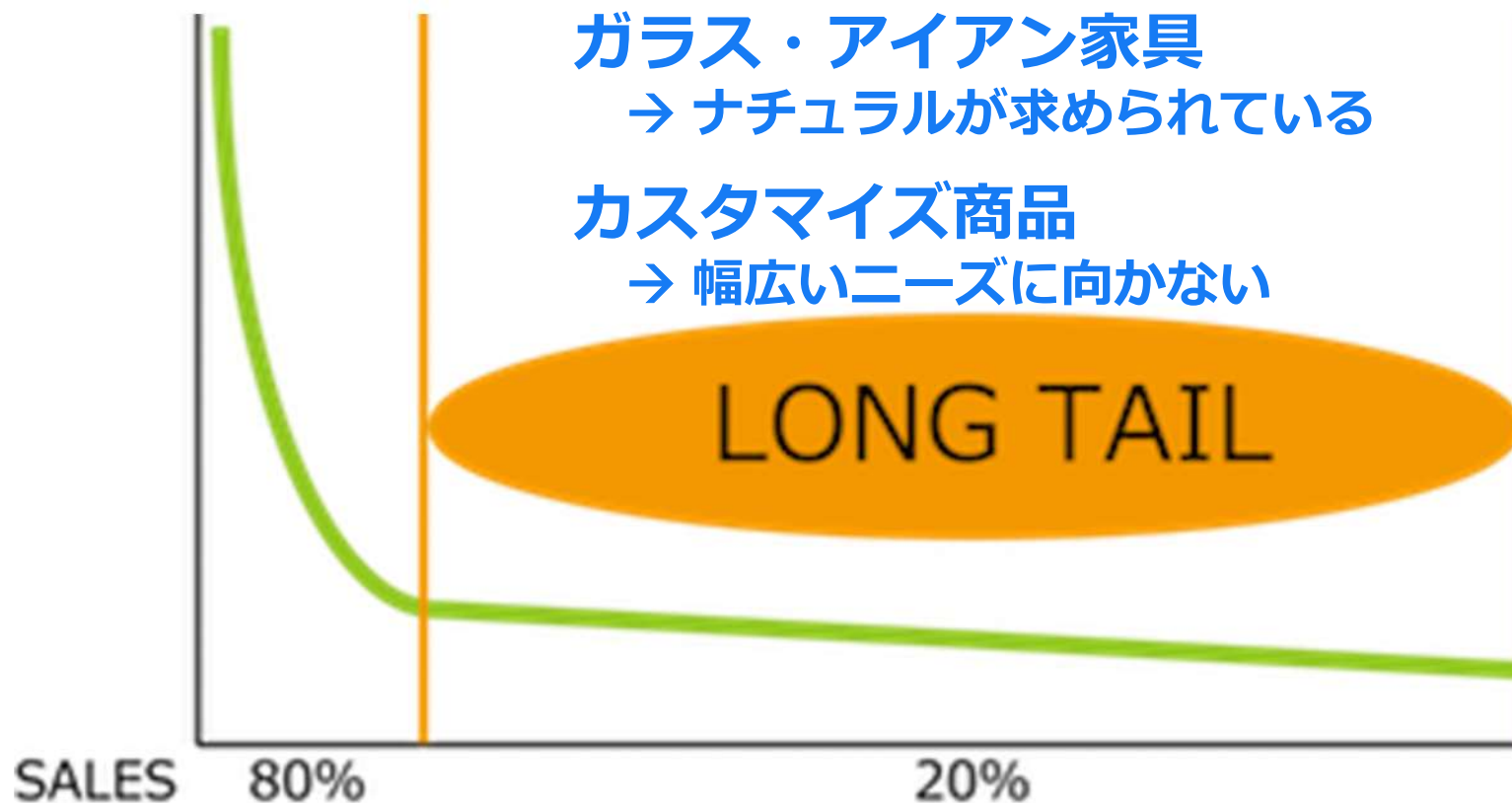
→ ニトリ・IKEAへ

ガラス・アイアン家具

→ ナチュラルが求められている

カスタマイズ商品

→ 幅広いニーズに向かない



シンプルだけど、自分らしさのある
リラックスできる部屋に住み、毎日丁寧に暮らしたい

デモグラフィック

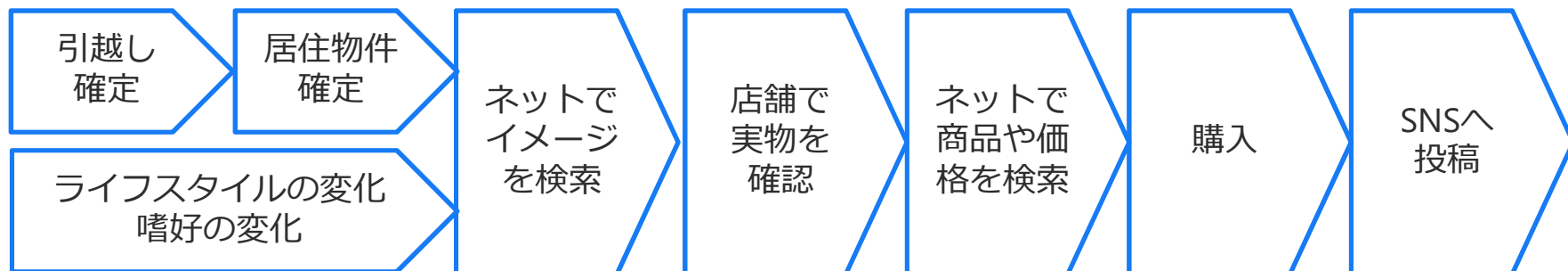
- ◆名前：佐藤 愛
- ◆年齢：30歳
- ◆居住地：神奈川県川崎市
- ◆出身地：茨城県
- ◆学歴：日本大学
- ◆職業：会社員
- ◆年収：450万
- ◆家族：一人暮らし



サイコグラフィック

- ◆趣味：ヨガ・料理
- ◆好きな映画：かもめ食堂、めがね
- ◆休日の過ごし方：ヨガ教室、ショッピング
- ◆平日の過ごし方：自宅で夕食を作り、簡単な家事
- ◆憧れの芸能人：蒼井優
- ◆最近のこだわり：コスメを自宅で手作り
- ◆最近気になっていること：睡眠負債

行動モデル



【投資】

- ・ PM 全店舗導入投資7,400万円
(初期投資500万円+1店舗300万円×23店舗)

【システム開発・維持コスト】

- ・ PM ラインナップ更新料 200万円/年
- ・ 顧客DBシステム維持費 1億3,300万円/年
(デジタルマーケティング人材10名 7,000万円
+クラウド型CRM 店舗スタッフ分6,300万円)

【家事代行サービス利用】

- ・ 店舗スタッフ向けトライアル 400万円
- ・ 家具購入顧客向けトライアル 2,500万円(1万人分)

PMの特徴	ニトリ	IKEA	大塚家具	WEASON
初期投資がかかる	◎	◎	○	○
規格化された空間が必要	○	○	×	△
商品が規格化されている (多様性が少ない)	○	△	×	○
接客に人手がかかる	×	×	◎	○
接客のノウハウが必要 (空間コーディネート力)	×	×	○	○
少量生産体制が可能	△	△	×	○

メーカー	主力価格帯	納期	可能オーダー
NOYES	65,000 ～ 300,000	約24日	・生地144種類
raffine	150,000 ～ 250,000	約21日	・生地300種類 ・持ち込み布地可能
FLANNEL SOFA	90,000 ～ 300,000	最短で40日	・生地170種類
ACTUS	150,000 ～ 1,000,000超	2～4か月	・イージーオーダー ・皮、布あり
ACME FURNITURE	110,000 ～ 350,000	不明	・生地数十種類

販売 手数料

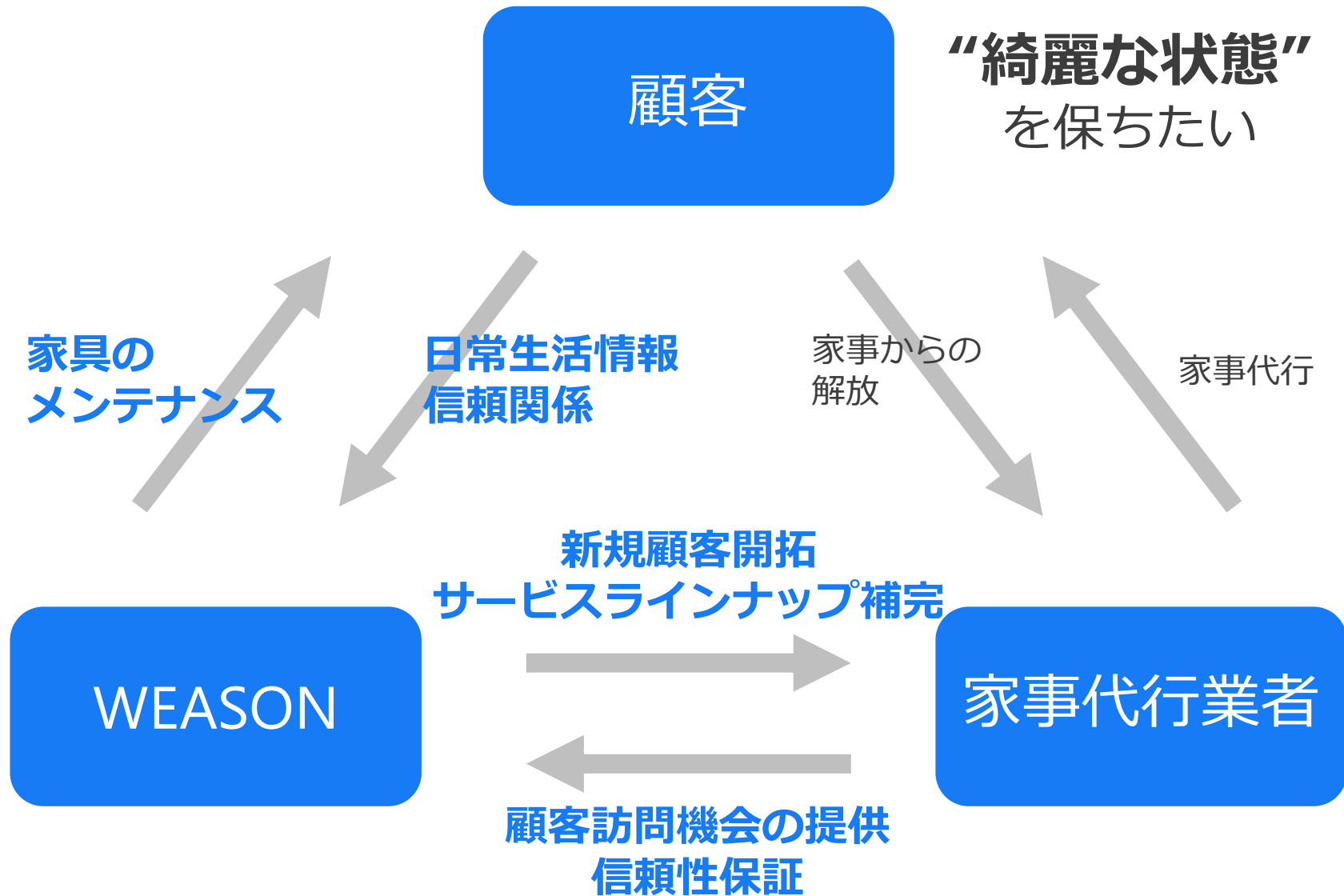
10% ※参考：百貨店のマージン35%

選定 基準

- ・展開エリアが近い
- ・既存店舗数が多くない
- ・ブランドとの親和性がある

< 提携先の具体的候補 >

ブランド：取扱会社	現在の販売網
ソストレーネグレーネ (株)ヒルマージャパン	国内2店舗(表参道・お台場)
イッタラ (株) スキャンデックス	国内13店舗(百貨店に展開)
Krone (株)クローネ	国内3店舗(神奈川・東京)
マリメッコ (株)ルック	全国33店舗(百貨店含む)
kakko (株)日昇	大半はEC



料金：3,000-5,000円／時間、2時間から、最低2回から。不在時のカギ預かりサービスもオプションであり

品質：大手は品質にこだわっており、同一価格内であれば大きな差は無さそう。トラブル保証もあり

エリア：大手は関東、関西、愛知はエリア内

掃除機がけ



拭き掃除



水周りのお掃除



洗濯・アイロン



料理



買い物



草むしり・水遣り



その他

整理収納、ベッドメイク、布団干し、靴磨き、パーティー準備、郵便受け取り、役所手続等を承ります。

出典：ベアーズHP

売上高

64→**94**億円

ユニーク来店者数

40万人/年→**42**万人/年

雑貨販売や、店内イベント、SNSマーケティングにより
来店者数 +5%

接客対応率

65%→**65%**

成約率

31%→**39%**

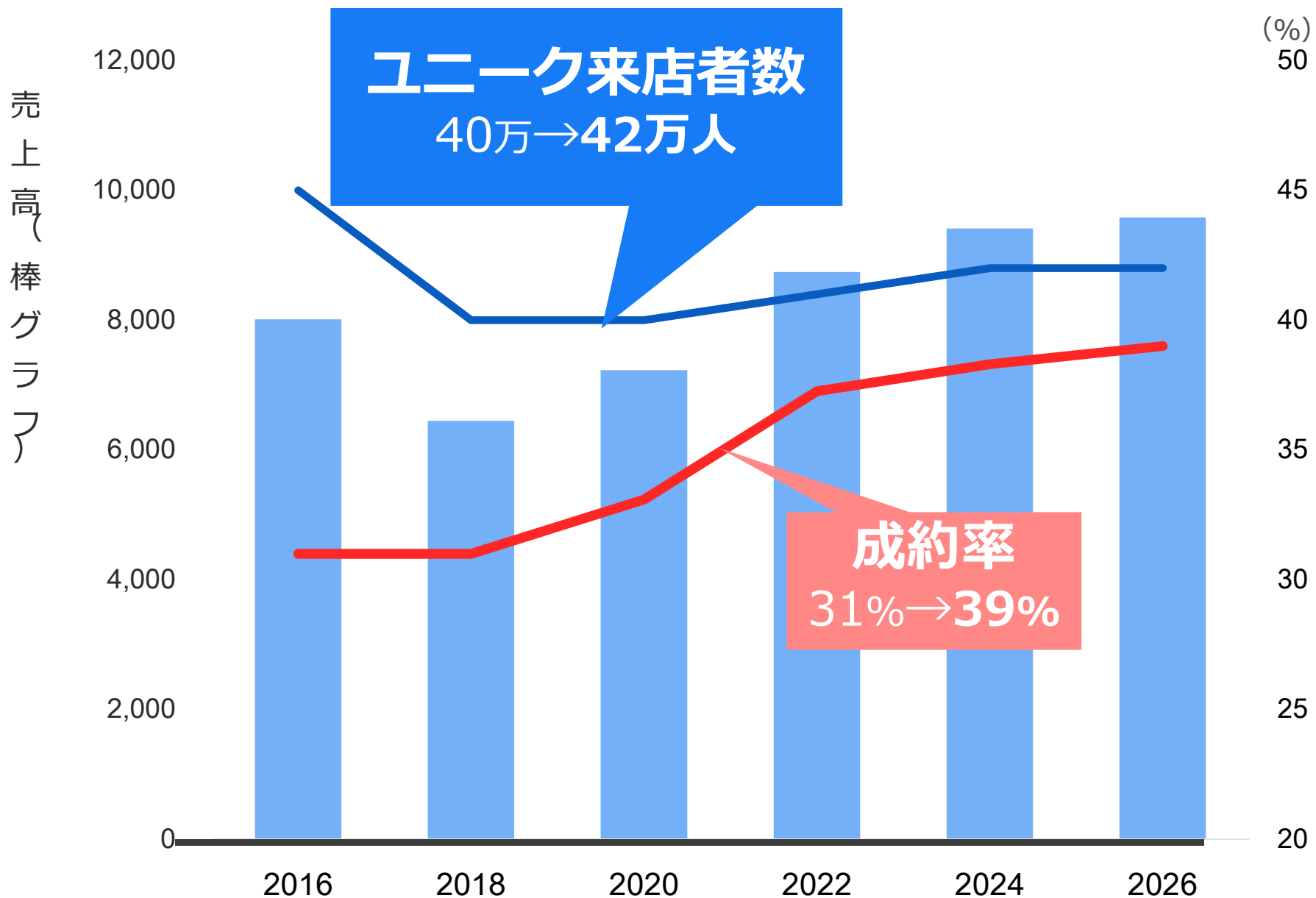
PM/顧客データ活用により
成約率+8%

家具顧客単価

8万円/人→**9**万円/人

中価格帯への
ラインナップ見直し

来店者数と購入率の変化



主要財務指標	16年	18年	26年
売上高 (百万円)	8,009	6,474	9,388
ROE (%)	0.63	0.51	8.9
CF (百万円)	-153	28	832
売上高成長率 (%)	-6.6	-11.0	3.0
売上高総利益率 (%)	55.5	55.8	55.8
販管费率 (%)	55.2	55.1	48.6
営業利益率 (%)	0.3	0.7	7.2
当期純利益率 (%)	0.2	0.2	4.0
総資産回転率	1.73	1.33	1.29
売上債権回転日数 (日)	14	14	14
棚卸資産回転日数 (日)	139	110	100
仕入債務回転日数 (日)	97	97	97
CCC (日)	57	27	17
自己資本比率 (%)	55	52	63
手元流動性 (日)	6.6	54	93