

WEASON 経営会議

No.124

日時:2017/07/23
場所:慶應義塾大学日吉キャンパス
伊藤修二(Eブロック チーム石田)

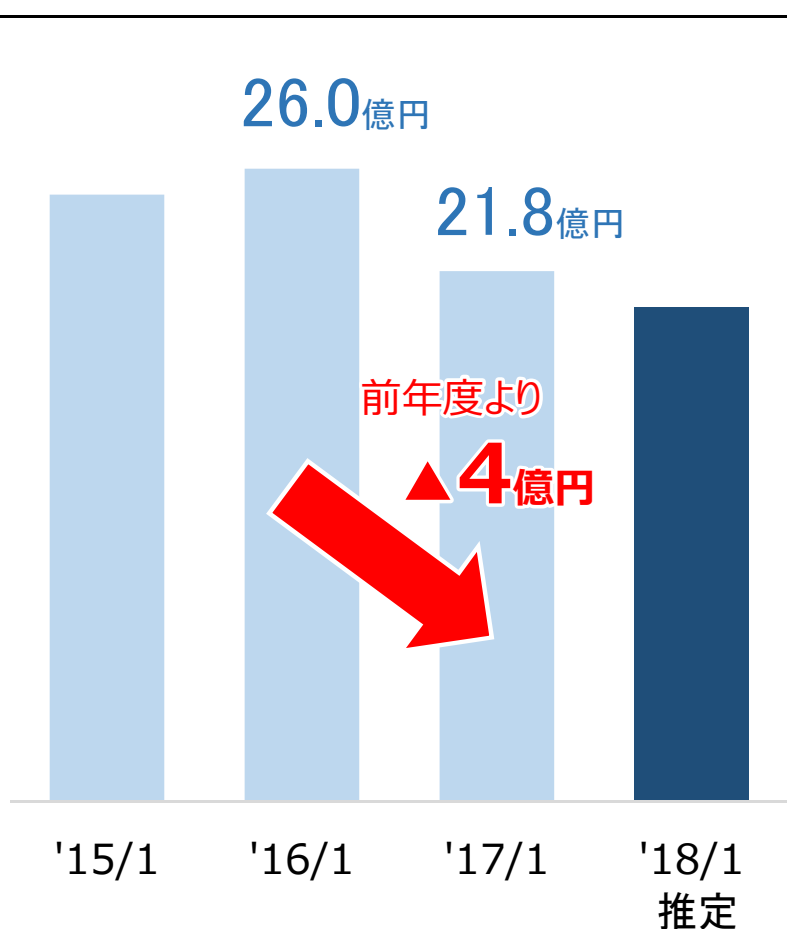
本日の目的：
WEASONのリバイバルプランを
審議いただきたい

1. 財務指標の推移

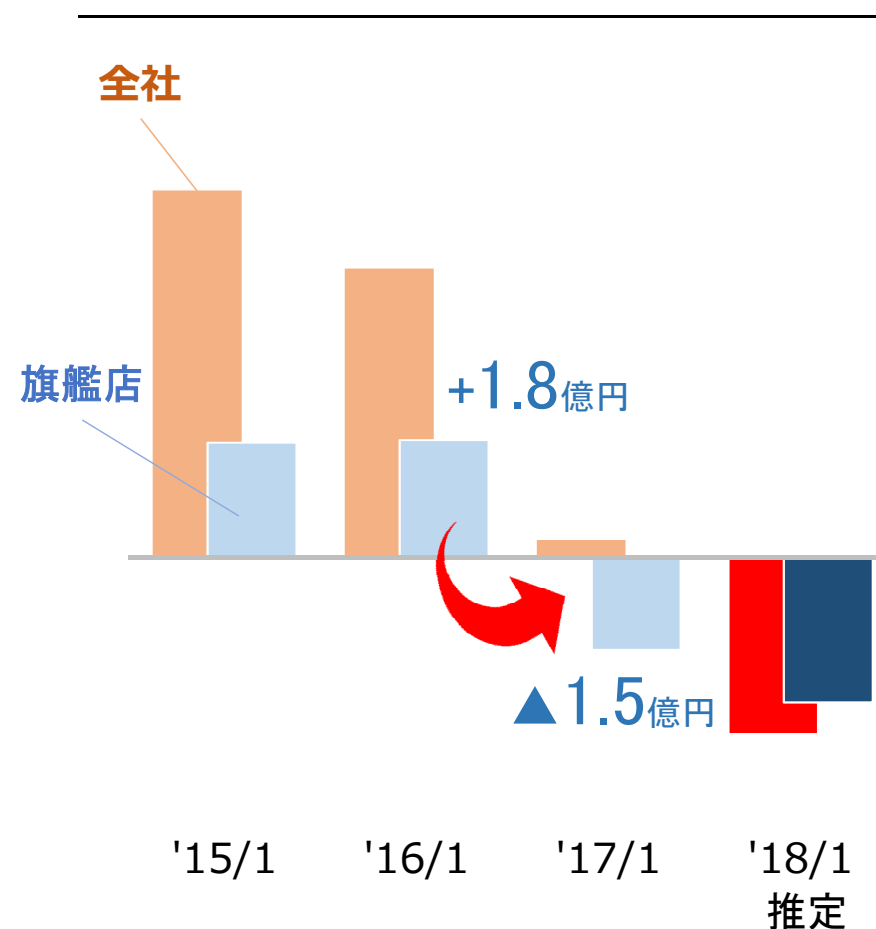
Company

2016年度からの旗艦店の業績悪化が、全社に大きな影響を及ぼしており、来年度の大規模赤字は不可避の状況

旗艦店 売上高推移



全社-旗艦店 営業利益推移

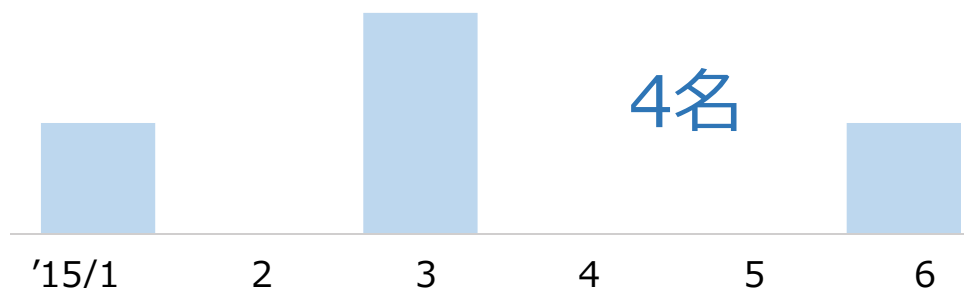


このままでは2021年度に債務超過に陥る

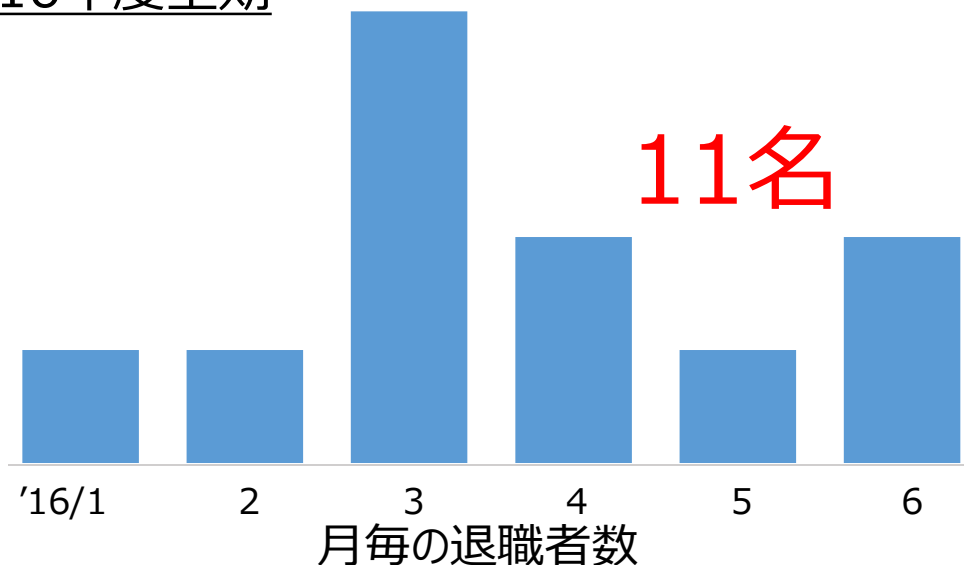
2. 退職者の状況

2016年度上期で11名が退職（対前年同期比 約3倍）
特に店長・副店長の離職が顕著

15年度上期



16年度上期



16年度上期 退職者内訳

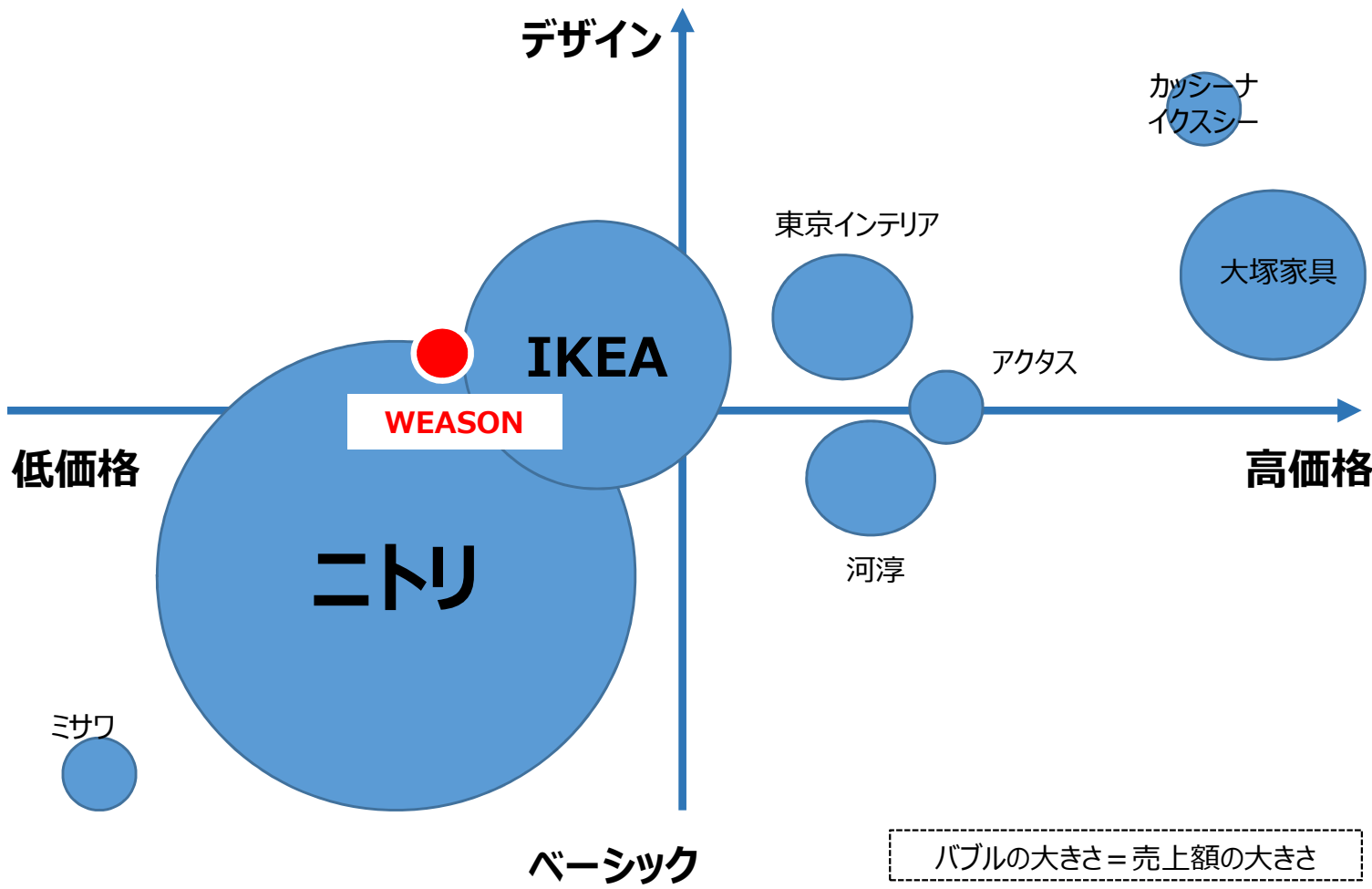
職位	所属	勤続年数
店長	キャナルシティ博多	15年
	ルミネ大宮	11年
副店長	心斎橋	13年
	名古屋ラシック	10年
	ルミネ新宿	10年
	川崎アゼリア	9年
部員	広報部	5年
	商品企画部	5年
店員	キャナルシティ博多	4年
	中目黒	4年
	中目黒	3年
	名古屋ラシック	1年

店長・副店長が過半数を占める
(6名)

3. 競合動向

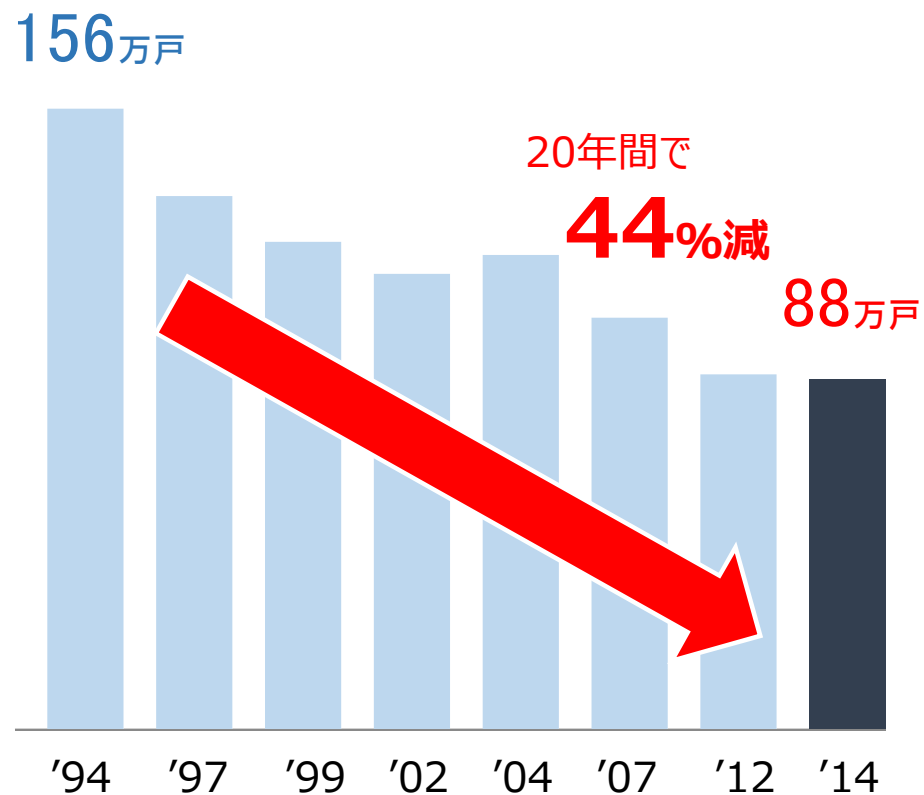
ポジションが類似するイケア・ニトリに顧客を奪われ、売上が減少
中目黒店・心斎橋店近隣に競合が進出し、旗艦店の売上を圧迫

ポジショニングマップ



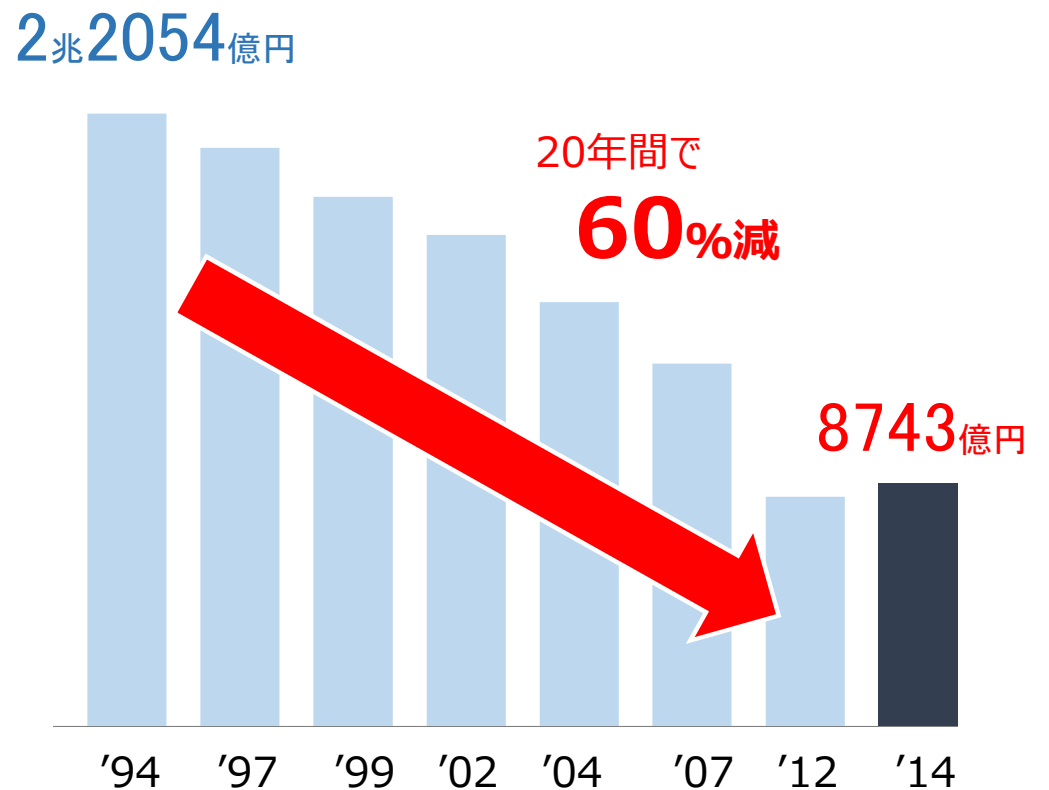
住宅着工戸数の減少や住居のビルトイン収納設備の増加、
少子化などにより、家具需要が低迷

住宅着工戸数 推移



出典：国土交通省 住宅着工統計 2014

家具小売業 売上高推移



出典：経済産業省 商業統計 2014

5. 新たな戦略の必要性

我が社の家具を愛してくださるお客様に
これからも家具を届けたい。しかし・・・

WEASONが直面する喫緊の課題

1	旗艦店の 急速な業績悪化	近隣への競合の相次ぐ進出によって、 稼ぎ頭の旗艦店の業績が急速に悪化
2	競争優位性の低下による 自社店舗網の業績低迷	差別化が困難であり、売上の9割を占める 自社店舗網の業績は低迷し苦戦
3	家具市場の縮小と 異業種参入による競争激化	家具市場は年々縮小。また、異業種の 参入により競争が激化
4	販売員の接客力、 企画提案力の低下	離職者増加で人材育成が破綻、販売機能が 低下

6. WEASONリバイバルプラン

喫緊の課題に対し4つの施策からなる新事業戦略を提案する。これらを足下から長期にわたって間断なく実行し、長期的な成長を実現する

WEASONが直面する喫緊の課題

1	旗艦店の急速な業績悪化
2	競争優位性の低下による自社店舗網の業績低迷
3	家具市場の縮小と異業種参入による競争激化
4	販売員の接客力、企画提案力の低下

再生・成長戦略『WEASONリバイバルプラン』

止血	①既存店舗の取捨選択
短期	②異業種アライアンス (販路拡大)
長期	③多角化戦略
人材	④組織・人事制度改革

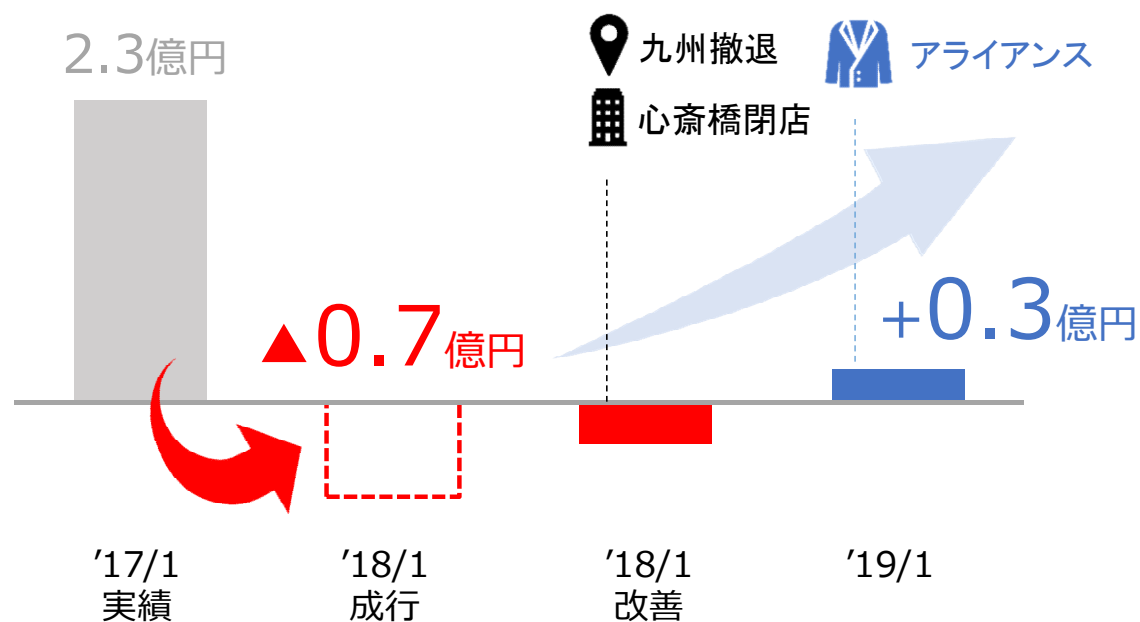
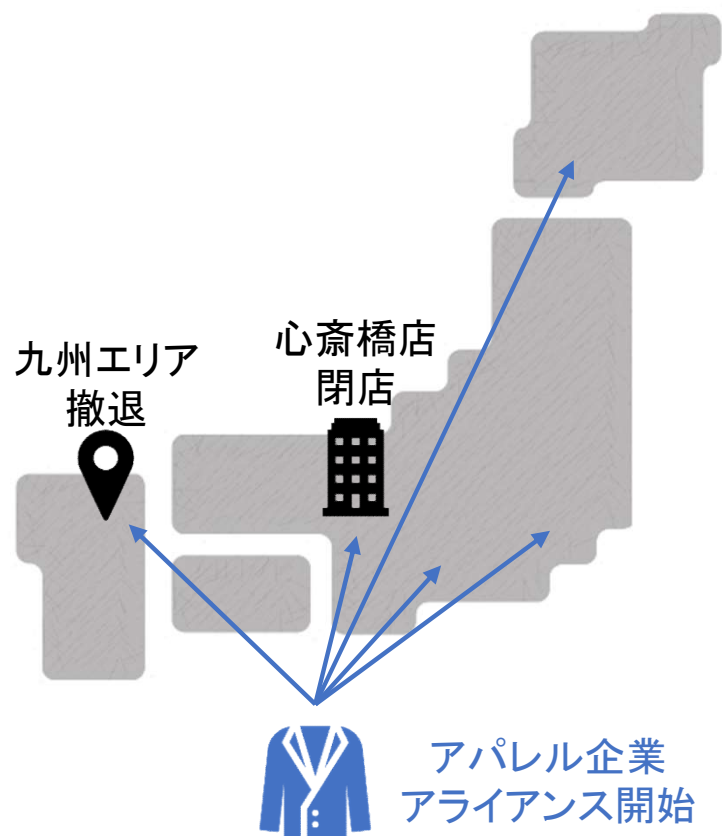
①既存店舗の取捨選択

－足下の再生戦略－

① 足下の再生戦略

心齋橋店閉店・九州撤退を速やかに実行し、足下でのEBITDAの低下をくい止め、アライアンスによる販路拡大で業績改善の足掛かりとする

全社EBITDA推定



(参考) 売上高推定



②異業種アライアンス －販路拡大・付加価値創出－

②アパレル企業とのアライアンスによる販路拡大と付加価値創出

当社顧客と親和性の高い「トゥモローランド」社とのアライアンスを推進
⇒Win-Winの構築により販路拡大と付加価値創出を実現

TOMORROWLAND

- ・ブランディングを強化したい
- ・家具市場に参入したい

—提供する価値—

- ・全国135店のアパレル販路
- ・TOMORROWLAND
というブランド価値

—提供する価値—

- ・80億円の売上を誇る
ブランド家具
- ・TOMORROWLAND
向け別注家具

WEASON

- ・販路を拡大したい
- ・製品に付加価値を付け競争力を
強化したい

提携により年間5億円の売上（10万円ソファ、テーブル、月3～4個/店）を見込む

7/16の事前打診では先方から良好な感触を得た

③多角化戦略

— 新たな収益の柱の構築 —

③-1. 仏具の市場規模

仏具市場は現在約2,000億規模※と一定規模を維持
死亡者数は上昇しており、仏具市場の拡大が見込める

※経済産業「商業統計」

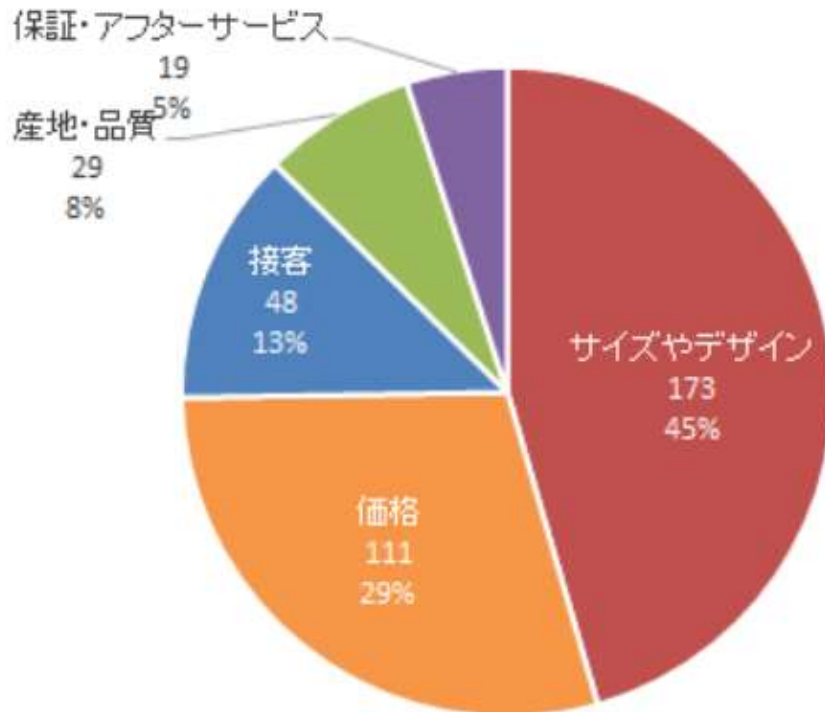


③-2. 新規市場の創出

仏具を家具の一部と捉え、小型で、洗練されたデザインの商品を提供することで新たな市場創出が可能

【顧客アンケート】

お仏壇選びで重視する「こだわり」



出典：鎌倉新書(n=380 期間:2015.5.1 - 2016.8.31)

【競合の取り組み】

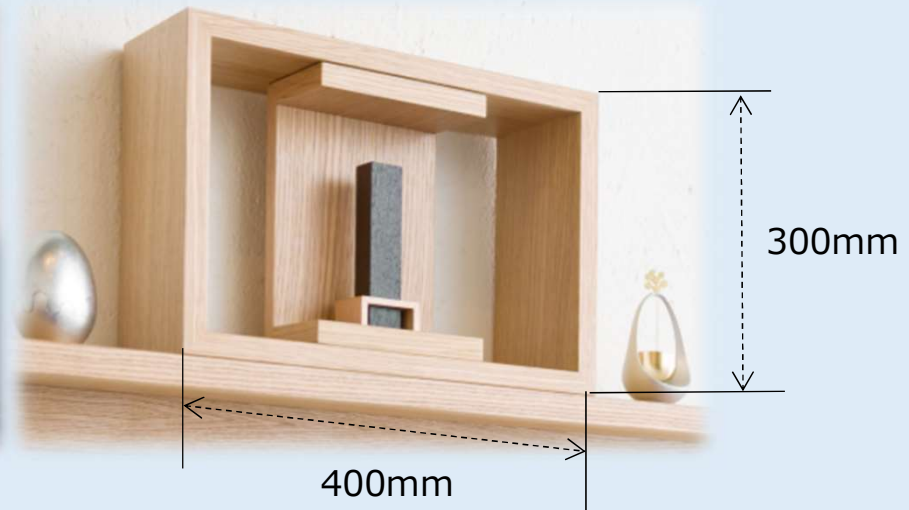
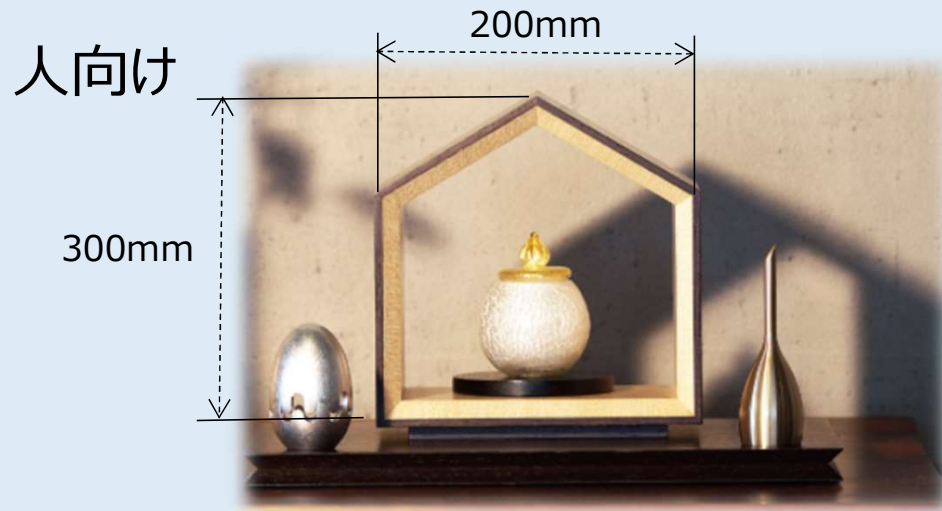


顧客は仏壇選びのポイントとしてサイズやデザインを重視するも
企業は顧客のニーズに十分対応できていない

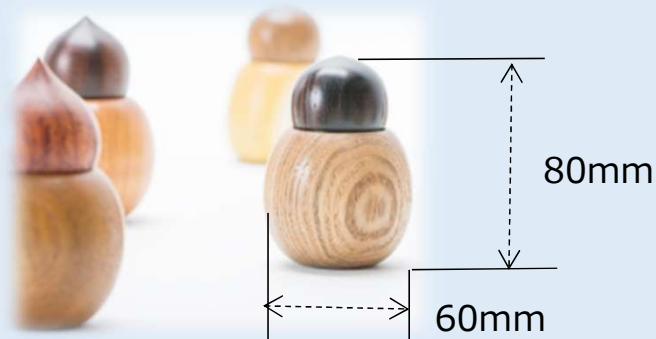
③-3. 当社が提供する製品

30年間の家具製造で培ったノウハウを元に、北欧デザインの温かみのある製品を人向け・ペット向けに提供

HYUGEE Himmel (天国) ブランドを設立



ペット向け



デザイン
・北欧デザイン
家具との調和
温かい空間を演出

材質
・ひのき材
・ウォールナット材
・タモ材
・スプルス材

③-4. 販売戦略

店舗販売、EC販売で年商40億円（月販1600個）を目指す

HYGGE Himmel



- ターゲット：20～70代
既存事業のメイン顧客は購入意思決定関与者
- 価格：20万程度
（仏壇の標準以下）
- 販売チャネル
自社店舗の特設コーナー
自社WEB、ECサイト等
- プロモーション
パブリシティ、無料カタログ

【人向けの標準モデル】

③-5. 当社が提供する価値

	旧来の仏具店	HYGGE Himmel
商品イメージ	 	 
コンセプト	仏壇というモノ売り	大切なものを「祈る」ための家具
対象	人	人、ペットなど
デザイン	伝統、格式を基調、大型傾向 仏具の1点販売	形式に囚われない小型、デザイン性 部屋全体との調和を重視
価格	国内生産による高価格	SPAによる低中価格
顧客接点	仏具専門店のため、顧客の来店回数が高い	既存店舗に併設する為、顧客と商品の敷居が低い

④組織・人事制度改革

④-1. 組織体制の強化

トゥモローランドとのアライアンス、HYGGE Himmelブランドの立ち上げに向け、商品企画部とE C事業部の体制を強化する

心斎橋店、九州地域3店舗撤退

商品企画部

**2名増強
(計8名体制)**

E C事業部

**2名増強
(計8名体制)**

④-2. キャリアステップの提示による人材定着化

当社社員としての成長のロードマップを就業規則に明記することで、長期的なキャリア設計を描きやすくし、人材の定着率向上を目指す

【就業規則掲載予定資料】

クラス	スタッフ級	リーダー級	プロデューサー級	マネージャー級	役員級
本部	係員	主任	課長	部長	社長
期待役割	ショップ支援 接客スキル	POS/PL管理 発注/在庫管理	戦略具体化 人材育成 商品企画提案 人材育成	成長戦略実行 人材育成	成長戦略提案
ショップ	スタッフ	スタッフリーダー	副店長	店長	
昇格試験	年1回、上司の推薦に基づきマネージャー級面談を実施			取締役会決議	
人材育成メニュー	接客・商品提案表彰制度 ～優秀者のみ留学補助～				
給与水準 (業績連動除く)					

④-3. 多様な価値観に合わせた新制度の導入

社員が多様な働き方を選択できる制度を提供し、ES向上を図る

ミドルクラスの離職、ロールモデルの不在

本部社員の
在宅勤務制度


ジョブリターン
制度

希望異動制度



④-4. 業績連動型賞与の導入

評価基準を明確にした業績連動型賞与を導入することで
社員のモチベーション向上を図る



業績向上分の1%を社員に還元

- ・決算値を指標とする
- ・若手社員へ傾斜配賦するため定額の支給とする
- ・リバイバルプラン実行中は累積方式※を採用する

④-5. 社長の強いコミットメントと、face to faceの対話

人事制度改革を含めた新たな戦略の必要性をキャラバンにて説明し、社員の納得感を醸成し、全社員が一丸となって改革を進める



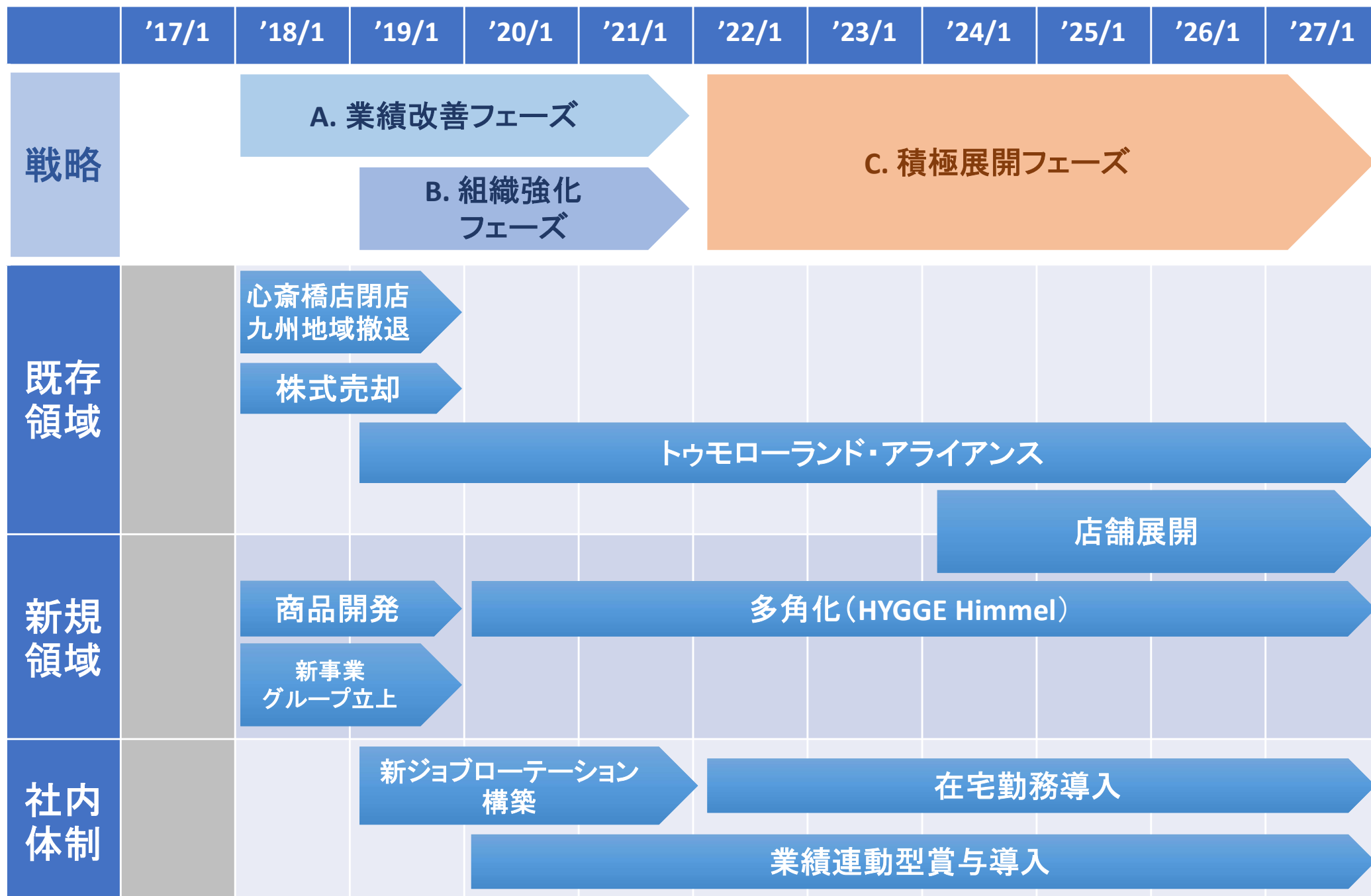
WEASONリバイバルプラン
説明キャラバン

- 説明者：伊藤修二
- 本日の経営会議後準備に着手

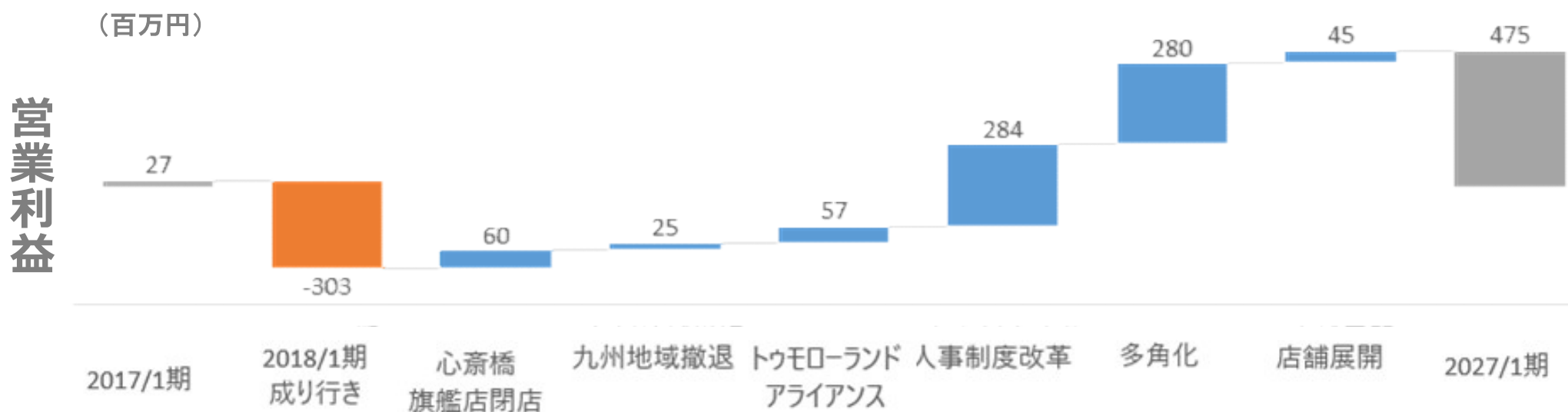
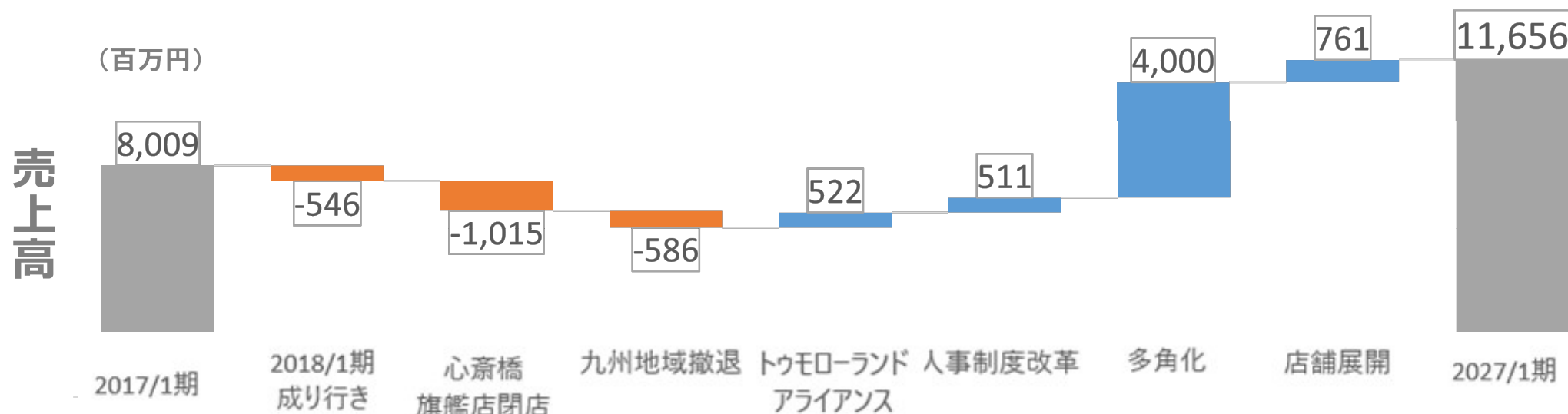
■ 日程案

- 心齋橋店：7/31（月）
- 九州エリア店（3店）：8/1（火）
- 中目黒店：8/2（水）
- 東京エリア店（12店）：8/3（木）～8/4（金）
8/7（月）
- 東海エリア店（4店）：8/8（火）
- 関西エリア店（7店）：8/9（水）～8/10（木）
- 本部：8/14（月）

7. 戦略ロードマップ



8. 長期経営計画



経営理念

家具を通じて
居心地の良さを提供し
人々の心をより豊かにしながら
社会・文化の発展に貢献します



他界した家族も含めて

Appendix

アパレル業界のアライアンス検討

トゥモローランド社との提携が不成立の場合、もしくは今後のアライアンス拡大に向けアプローチする会社は以下の通り

会社名	主なブランド	親和性	規模(店舗数)	実現可能性
サンエービーディ	Natural Beauty Basic	○	○ 35店舗	○
ストライプ インターナショナル	Earth music & Ecology	△ 価格帯が異なる	○ 617店舗	△
東京スタイル	Natural Beauty	○	△ 46店舗	○
シティヒル	Perle Peche	△ テイスト等	△ 20店舗	○

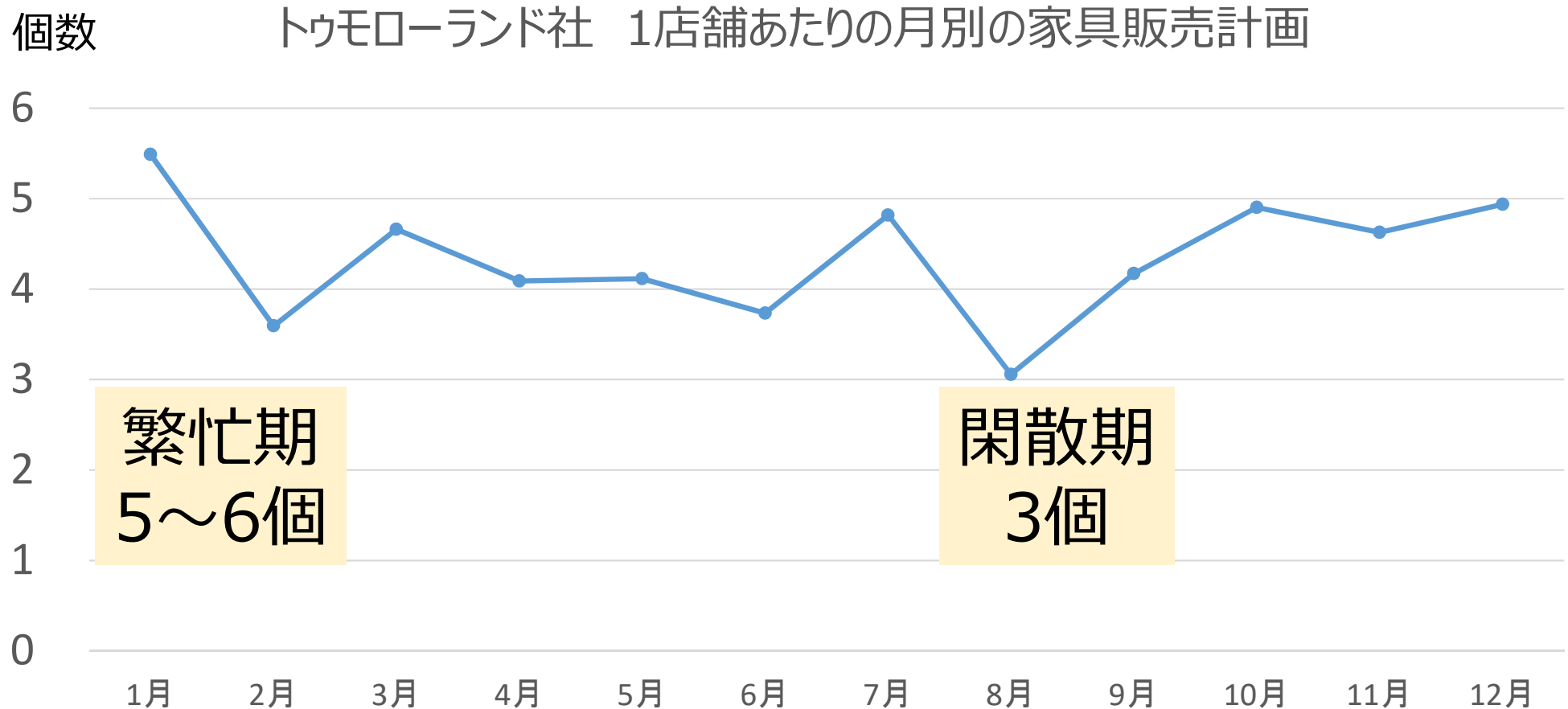
トゥモローランド社：家具の販売数想定

トゥモローランド社とのアライアンスにより売上522百万円を見込む

【販売規模】

・135店舗：各店舗月商32万

WEASONの標準価格である10万のソファ、テーブル相当を3～4個販売



繁忙期
5～6個

閑散期
3個

人員リロケーション詳細

■ 組織改革

- ・大阪旗艦店、九州エリア 3 店の撤退による人員再配置
- ・新規事業スタートアップのため E C 事業部・商品企画部を
増強



ロールモデル事例

旗艦店



Iさん：45歳
入社20年
商品企画部長に任命



商品企画部



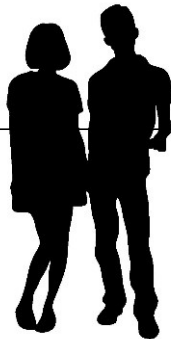
Mさん：40歳
入社15年
旗艦店：店長に任命



エリア店舗



Eさん：35歳
入社10年目
エリア店舗：副店長に任命

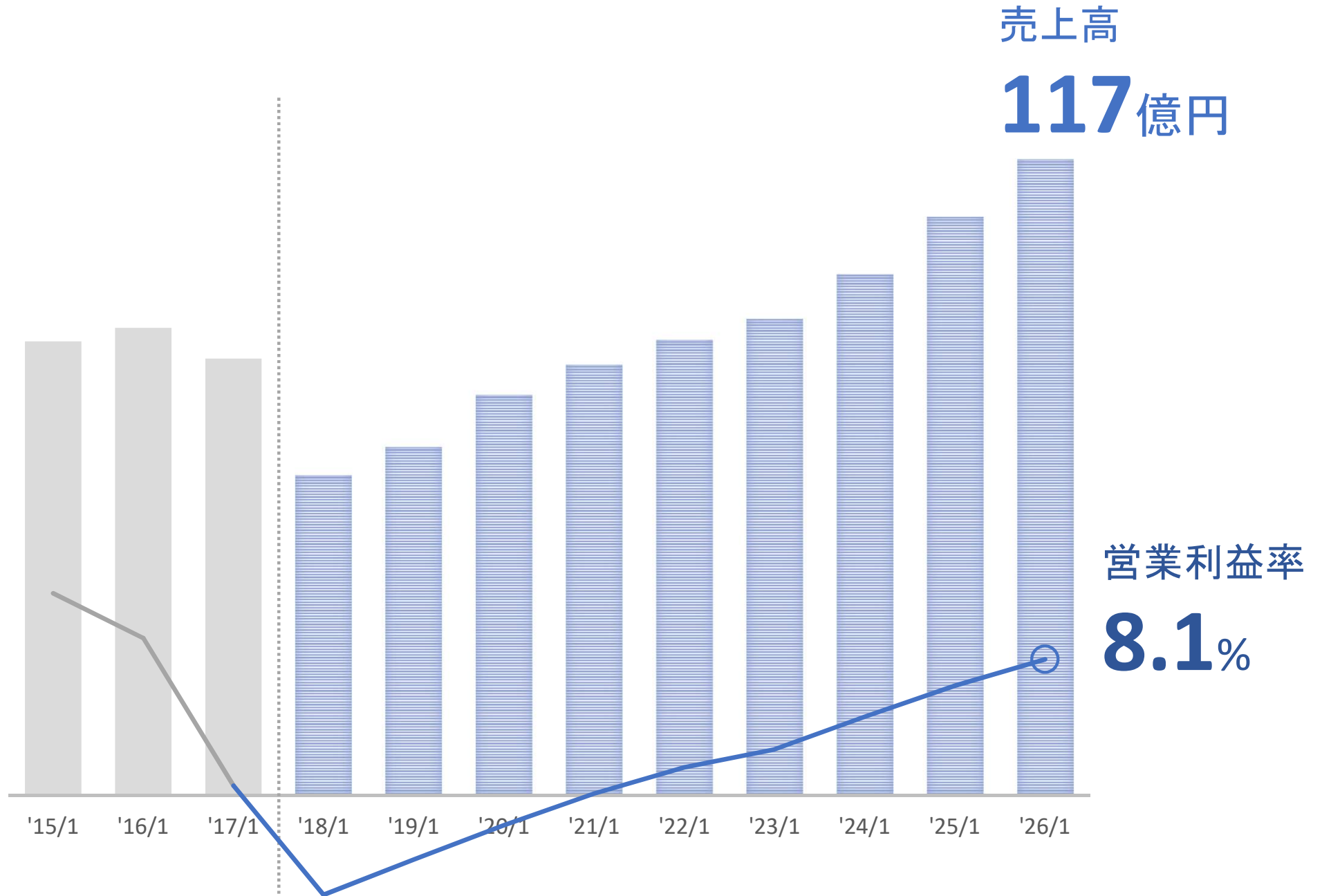


EC事業部



Tさん：27歳
入社3年目
EC事業部：係員に任命

長期収益予測



至近のキャッシュ・フローについて

単位:百万円

	特筆すべき項目
営業活動による キャッシュ・フロー	特別退職金 ▲156 (大阪心齋橋店28人、九州撤退24人※) ‘18/1期EBITDA ▲32 (改善後)
投資活動による キャッシュ・フロー	有価証券の売却による収入 200 (田邊地所)

※ 1人あたり3百万円と想定

当社のクロスSWOT分析

クロスSWOT分析		外部環境	
		機会	脅威
		<ul style="list-style-type: none"> デザイン性の高い住居家具の浸透 西洋式（仏間のない）住居の増加 核家族化による檀家制度の衰退 	<ul style="list-style-type: none"> 大型製造小売の台頭（IKEA、ニトリ） 他業種からの参入 来客数の減少（ECへの流出）
内部環境	<p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> 一貫したHYGGEコンセプトと固定顧客 主要顧客が20～30代の男女であり、家庭内での購買決定への発言力がある 主要顧客層が若く長期顧客にできる可能性がある 顧客の声を商品・サービスに活かす仕組み 	<p>強みを活かして機会を勝ち取るための方策</p> <p>「自宅に置けるデザイン性の高い祈りの家具」への参入</p>	<p>強みを活かして脅威を機会に変える差別化</p> <p>（手法）IKEAやニトリとのコラボレーション、EC市場に注力</p>
	<p>弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> 商品点数の少なさ（家具・雑貨） 展開店舗数の少なさ EC事業への参入の遅れ 従業員の定着率の低さ 	<p>弱みを補強して機会をつかむための施策</p> <p>（手法）デザイナーに投資し、製品強化、店舗拡大を行う</p>	<p>弱みから最悪のシナリオを避ける</p> <p>（手法）ニッチな家具マーケットを拾う</p>