

(提案の要旨)

・今年度、当社は近隣に進出した競合他社にシェアを奪われることで旗艦店の売上が急激に悪化し、業績赤字に転落した。加えて、慢性的な社員定着率の低さにより、事業を支える人材の枯渇に喘いでいる。この状況を抜本的に打開すべく、以下の4本の再生・成長の柱を策定し、社員一丸となって実施することで、経営再建に取り組む。

- ①展開店舗の選択と集中による財務状況の改善（止血策）
- ②アパレル企業との業務提携による販路拡大（止血策の影響最小化とその後の市場拡大）
- ③自社の強みを生かし、仏具販売市場に参入（成長の柱）
- ④組織・人事制度改革による人材定着化

1. Company (当社の状況)

当社の経営課題は今年度に入り、全社的に急激に売上高が低下したことにある。特に約3割を占める旗艦店での売上高の低下が著しい。加えて、増加傾向にある固定費も影響し、2016年10月期には営業赤字に転落した。大きな要因として、低価格帯大手企業や同業中小企業、家具業界に進出してきたアパレル企業が当社旗艦店周辺に相次いで出店し、シェアを奪われたことが挙げられる。また、旗艦店以外の店舗も売上が低調であることから、効果的な打ち手を欠いている現状では、2017年度も営業赤字に陥る見込みであり、今後も回復する兆しが見えない状況である。当社はこれまで無借金経営を続けてきたが、このペースで赤字額が膨らんでいくことになれば、2021年には債務超過に陥ることになると予想される。(添付1)

次に、社員の状況を振り返ると、近年、給与水準の低さやミドルクラスの離職によるロールモデルの不在、長期的なキャリアを描きづらいといった「理想と現実のギャップ」による社員の離職が増加しており、社員の平均勤続年数が短くなることで、接客の質が低下している。業界の平均勤続年数7.9年にに対し当社は3年と極めて短期間で人の入れ替わりが起こっており、販売力や当社の強みである顧客の声を反映した商品企画力が低下し、競争力を失っている。

上記の業績と雇用の問題を、経営理念に基づく施策のもとで解決する。当社の自社ブランドであり、店舗名である「HYGGE」とは、「人と人との触れ合いから生まれる、温かな居心地の良い雰囲気」を表すデンマーク語であり、この思想に基づく経営理念は、社員の行動理念や当社が取り扱う商品に繋がるものである。1998年のブランド設立以来19年間、一貫してこの理念を全社員で共有し、居心地のよい空間と、人と人との温かな心の触れ合いを醸成する家具を創出してきたが、今後の再生と成長戦略においても、この理念の実現を目指していく。

2. Competitor(家具・インテリア業界)

少子高齢化の影響を受け、国内の家具・インテリア市場は総じて縮小傾向にある。このような背景の中、ニトリやIKEAは郊外型店舗において低中価格帯路線を中心とした製品戦略により順調に売り上げを伸ばしてきており、同様の価格帯で競争関係にある企業は苦戦を強いられている状況にある。

ニトリやIKEAは、家具・インテリアの総合系業態に位置付けられ、売上高営業利益率・売上高ともに高い水準にある。WEASONを含めた家具専業系は苦戦を強いられ、優勝劣敗がはっきりしてきている。これは、当社を含む中規模企業のポジションが大手企業のそれと重複していることによるものであり、厳しい競争環境の中で大手企業に後塵を拝している状況にある。

3. Customer (顧客)

住宅着工戸数の減少や住居のビルトイン収納設備の充実、婚礼家具需要の縮小、少子化による子供向け家具需要の低迷など、顧客が家具を購入する機会自体が減っている状況にある。そのような中でも、デザイン性を有するアパレル系企業の家具

業態への進出に見られるように、国内住宅の欧風化や顧客の趣向の多様化により家具市場の細分化が進んでいる状況にある。

当社のメインターゲットはナチュラル志向で流行を程よく取り入れる20代～30代の男性・女性であり、ファッショントレンドに敏感な世代ではあるものの、大手競合企業が標準的な低価格帯の商品からデザイン性を取り入れた中価格帯にも進出してきており、そうした製品との差別化が必要となってきた。(添付2)

4. 再生と成長戦略

《再生戦略》

先述のとおり、既存事業においては競合企業の進出などにより直近1年間の売上は低下傾向にあり、特に旗艦店の売上の低下が顕著となっている。現在の売上の低下傾向に歯止めをかけることができなければ、早期に営業赤字に陥ることが避けられない状況である。以上を踏まえ、第一に取り掛かるべき施策として、①展開店舗の選択と集中による財務状況の改善を行う。まず大きな固定費負担となっている旗艦店について大阪から撤退することでEBITDA31億円を改善し、東京旗艦店にその機能を集中する。次に、本社オフィスや配送センターからの距離といった地理的理由により、最遠隔地にあたる九州エリアに展開している3店舗を閉店しEBITDA8億円改善する。また、旗艦店の閉店に伴い、田邊地所の有価証券約2億円を現金化する。以上により、財務体質の改善を図るとともに事業転換にむけた基盤構築を図る。

次に、展開店舗の選択と集中による売上減少への対策として、②アパレル企業との業務提携による販路拡大を行う。既存事業において自社ターゲットと親和性のあるアパレル企業と提携し、コラボレーション商品を開発することによりブランド力のある商品を生み出し、両店舗間で相互の商品を展開する。提携先は、ナチュラル志向のブランドイメージを有し、現に家具商品を展開していない株式会社トゥモローランドとする。この施策により、よりデザイン性の高い製品を用いて競争力を確保するとともに、販売チャネルの拡大をもって撤退店舗による売上減少の影響を最小限に留めるとともに、HYGGE製品のブランド価値を高め、売上向上を狙う。(添付3)

なお、大阪旗艦店の閉店や九州地域からの撤退、また、トゥモローランドとのアライアンスによって、2019年1月期にはEBITDA27億円の創出を見込む。(添付4)

《成長戦略/新機軸の展開》

業界分析でも触れたように、製造小売業(SPA)として家具から雑貨までを低～中価格帯で広範囲に提供するニトリ、北欧発のデザイン性の高い、低～中価格帯で急成長するIKEAの存在によって、当社が現在のポジションを維持し、中長期的に安定した成長戦略を家具事業で描く事は困難だと考える。

そこで、③HYGGEが重んじる「人々の触れ合い」の和の中に、他界した家族も含めることで、近年の欧風化した国内住宅にマッチするデザイン製の高い仏具を開発し、仏具市場に進出する。仏具市場は約2000億円の市場規模があり、家屋の狭小化で、

旧来の仏具を配置するスペースが減少していることに加え、核家族化により檀家制度や宗教信仰の衰退といったトレンドで、デザイン仏具の需要が増加傾向にあるものの、そのシェアは一桁台であり、市場のポテンシャルが大きい。団塊の世代の高齢化により2040年まで死亡者数が増加する事、また、ペットを家族の一員として人間同様に葬儀・死後の供養を行う風習が定着し、ペット用品市場も拡大していることから、仏具需要は拡大することが予想される。(添付5,6)

市場拡大が見込める“現代の住居空間にマッチするデザイン仏具”に対して、自社の強みである商品企画力やデザイン力、SPAモデルによって築き上げてきた良好な関係にある取引先製造元とのサプライチェーンを活用して展開する。また、HYGGEブランドの主要顧客である20代～30代の男女が、年をとった時に家で使いたい仏具をコンセプトに据え、彼らからニーズを収集し、商品化する。そして、離れて暮らす祖父母や、共に暮らすペットの他界時に両親と共に買い求める仏具として、購入意思決定関与者である彼らに訴求する。彼らが加齢し、仏具のコア顧客としてリピーターになってもらえるよう、家具販売を入口とし、家具と仏具で長期顧客を創出できるサイクルを形成する。この事業は、HYGGEとは別のブランドとして、新規ブランド「HYGGE HIMMEL (ヒュッゲ ヒーメル)」(デンマーク語: HIMMEL 天国)を立ち上げる。HYGGE HIMMELを4Pの観点から次のとおり整理する。■製品: 欧風化する日本の家屋にマッチしたデザイン性のある仏具(特に仏壇)を提供する。■価格: 低～中価格を訴求する既存のHYGGEブランドと同じく低中価格帯域に設定する。■流通: 一定の認知が得られるまではECでの展開及び直接購入層となる中高年齢層へのアプローチが可能なデパートの催事販売において提供を開始する。■プロモーション: 仏具事業開始時は話題性を喚起する為のパブリシティ、ECへ誘導する為のWEB、ペット向け市場開拓の為のペット用媒体へのプロモーションにより販売先を広げていく。なお、現在の切迫した財務状況で、最小のコストで最大の効果を上げる上記施策でブランド認知とシェアを徐々に拡大し、売上高40億円を目指す。(添付7,8)

「組織・人員制度改革」

当社の再生と成長戦略を着実に実行していくために必要となる組織・人事制度改革については、④「WEASON リバイバルプラン」と命名し社長の強いコミットメントの下に推し進める。

店舗閉鎖を伴う短期施策については、売上不振により撤退する旗艦店大阪及び地理的要因により撤退する九州エリアに配属されていた正社員を各エリア店舗に再配置し非正規社員との入替を行う。これにより、正社員17名・非正規社員35名が退職する。一方、新規事業スタートアップ業務をEC事業部と商品企画部が担うこととし各2名増員する。以上の施策は、当社再生に不可欠であるため、可及的速やかに実行する。

また、成長に向けた中長期的な施策として、以下の3つの施策を短期施策と同時にコミットする。1つ目は、入社直後のスタッフ職からマネジメント職に至るまでのジョブローテーションを明確化することにより標準的なキャリアモデルを提示する施策である。これは既存の課題に対応するだけでなく、総合的な経験の蓄積を通じて社員の成長を企図するものである。2つ目は、社員の多様な価値観に合わせた働き方を提供するため、本部社員の在宅勤務の推奨、育児休業・介護休暇制度の充実、当社退職社員を優先的に中途採用するジョブリターン制度の導入、配属先希望を申請できる希望異動制度を導入する施策である。これにより社員が多様なライフスタイルを経験することで、実体験を通じた顧客への提案力向上を企図するものである。3つ目は、業

績連動型賞与の導入である。これは給与水準の低さへの不満に対応するものであるが、単に給与水準を引き上げるのではなく、明確な基準の下で“やれば報われる制度”であることをコミットすることで社員のモチベーション向上を図るものである。以上の「WEASON リバイバルプラン」を社長コミットメントの下に実行することで、社員の離職率低下はもとより、WEASONの強みである顧客の声に基づく商品改善力や新商品企画力を取り戻していく。(添付9,10)

5. 戦略ロードマップ

再生と成長戦略は、先に示した①～④の4本の柱を時系列的に並べ、「A.集中と選択による業績改善フェーズ」「B.成長に向けた組織強化フェーズ」「C.成長実現と飛躍に向けた積極展開フェーズ」の3つにフェーズで構成される。各フェーズの成果は、次のフェーズへ繋げるための布石となっており、フェーズごとの目標達成に向けては中期経営計画を策定し、実行・管理を行う。

「A.選択と集中による業績改善フェーズ」

本フェーズでは、大阪旗艦店を閉店し、九州地エリアから撤退する。これにより東京旗艦店と本社を中心とした本州エリアでの効率的な事業運営を実現する。さらに、店舗数削減に合わせて、関係構築のために保有していた商業ビル運営会社の有価証券を売却することで足下の運営資金を確保する。一方、トゥモローランドとのアライアンスにより売上低下の影響を最小限に留める。

「B.成長に向けた組織強化フェーズ」

本フェーズの主要施策は、新たなジョブローテーション制度の構築である。近年の離職率の高さは、随所で悪影響を及ぼしており、このままではWEASONの長期的な成長は見込めない。よって、WEASON リバイバルプランを着実に実行することで、社員のモチベーション向上を通じて接客の質的向上を図り、顧客ニーズに応じた商品開発力を高めていく。

「C.成長実現と飛躍に向けた積極展開フェーズ」

本フェーズでは、既存店の売り上げ改善に向けて顧客の継続購買を促すための「i.新ブランドによる仏具市場参入」を実施する。また、再構築したポジショニングのもとでの「ii.新事業の店舗展開」による事業拡大で、短期的な取り組みにより毀損したトップラインの向上を図る。(添付11,12)

6. 2026年に向けた到達地点

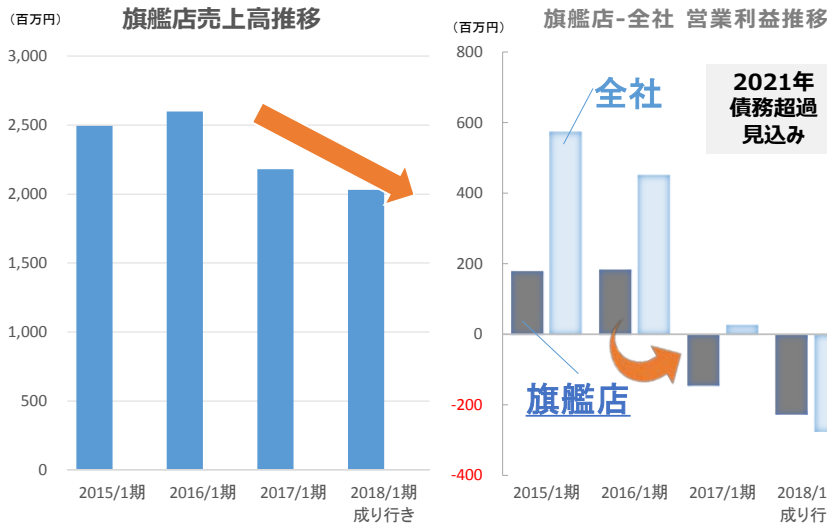
2017年にかけて実施する大阪旗艦店の閉店と九州地域からの撤退により、成り行きでの低下分も含め、売上高は59億円まで減少するものの、トゥモローランドとのアライアンスにより+5億円、WEASON リバイバルプランにより+5億円、新ブランドによる仏具市場参入により+40億円を見込む。また、新事業の店舗展開により、さらに売上高を+8億円拡大し、2026年には売上高117億円を到達地点としている。(添付13)

7. まとめ

当社の経営課題は、大手競合企業の台頭やアパレル企業の家具業態への参入による競争環境の激化に対し、社員の離職率に代表されるように社員のモチベーション低下によって当社の強みを発揮することができない状況下で、どのように成長可能な事業領域に進出するかであった。リストラとアパレルブランドとの提携による商品力向上を図る再生戦略、HYGGE HIMMELを立ち上げデザイン仏具市場に参入する成長戦略、また、それらの戦略を支える組織・人事制度改革を三位一体で着実に実行していくことにより、当社の再生・成長は十分可能であると考えられる。

1. 売上推移

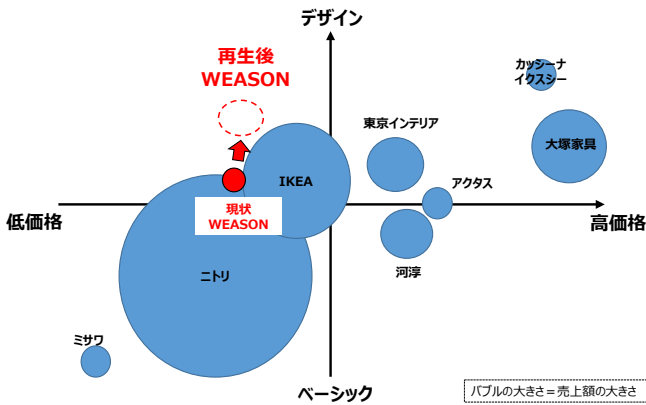
2017年からの旗艦店の業績悪化が、全社に大きな影響を及ぼしている



2021年 債務超過 見込み

2. 業界ポジションと目指すポジション

現状の競合会社が大きい市場から抜け出し、デザイン性のある独自ポジションの構築を狙う



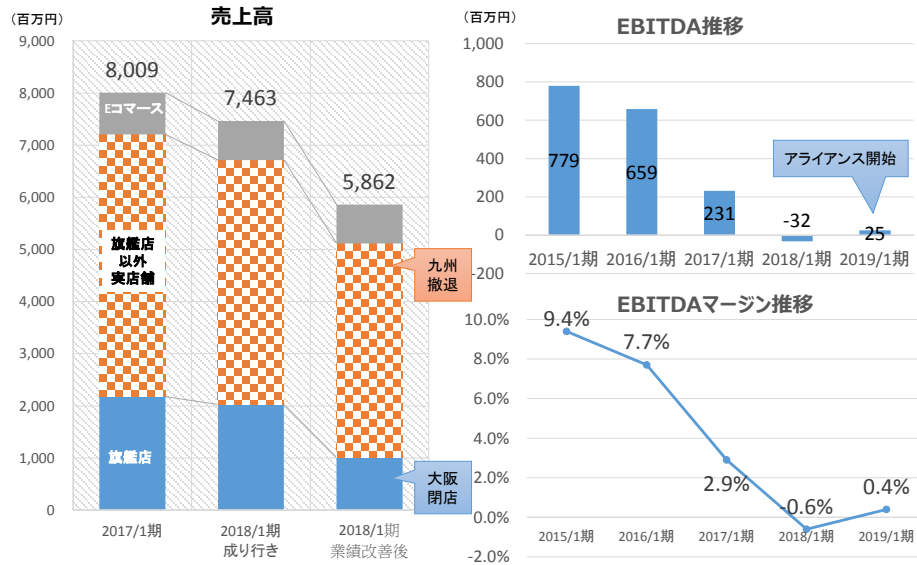
3. 既存事業の強化<アパレル業界との提携>

- 家具の販売チャネル拡大と商品力強化を目的として、ユーザーと親和性のある中堅アパレル企業「トゥモローランド」社と業務提携
- 共同開発の家具、インテリア用品を製作し、販売チャネルを共同化することで既存事業の強化



4. 業績改善計画

心斎橋店の閉店・九州地域からの撤退を速やかに実行し、EBITDA低下を最小限に食い止める
2018年度よりトゥモローランドとのアライアンスを開始し、業績改善の足掛かりとする

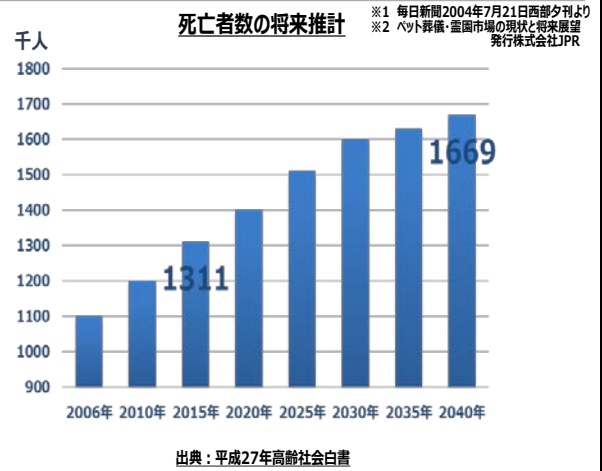


5. クロスSWOT分析

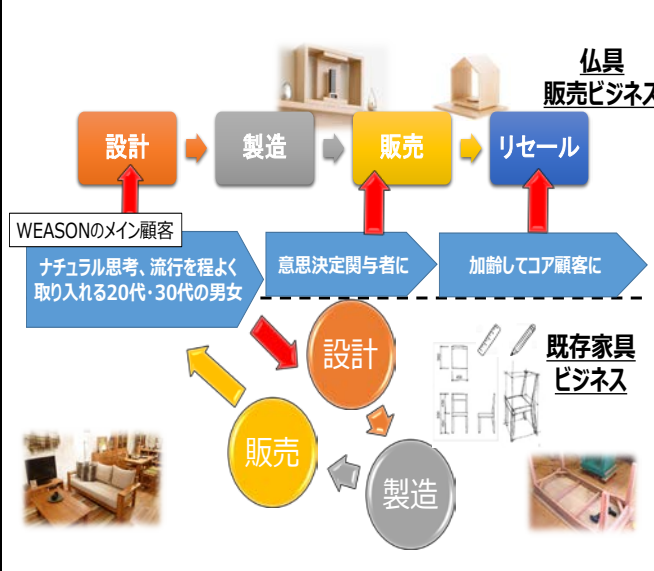
クロスSWOT分析	外部環境	
	機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> デザイン性の高い住居家具の浸透 西洋式(仏壇のない)住居の増加 核家族化による檀家制度の衰退 	<ul style="list-style-type: none"> 大型製造小売の台頭 (IKEA、ニトリ) 他業種からの参入 来客数の減少 (E Cへの流出) 	
強み <ul style="list-style-type: none"> 一貫したHYGGEコンセプトと固定顧客 主要顧客が20~30代の男女であり、家庭内での購買決定への発言力がある 主要顧客層が若く長期顧客にできる可能性がある 顧客の声を商品・サービスに活かす仕組み 	強みを活かして機会を勝ち取るための方策 20~30代に訴求する「自宅に置けるおしゃれな仏具市場」への参入 (手法) IKEAやニトリとのコラボレーション、E C市場に注力	
弱み <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 E C事業への参入の遅れ 従業員の定着率の低さ 	弱みを補強して機会をつかむための施策 (手法) デザイナーに投資し、製品強化、店舗拡大を行う	

6. 仏具市場規模

- ・仏具市場は2004年時点で2000億円規模、内デザイン仏具のシェアは6%(120億円)^{※1}
- ・死亡者数は上昇傾向にあり、ペット仏具市場2009年時点で250億円規模^{※2}あることから仏具市場は拡大と予想



7. WEASON新ビジネスモデル



8. HYGGE Himmel (ヒュグゲ ヒーメル)

競合他社が参入しておらず、市場性の高い仏具市場に向けて、現代の日本の住宅事情を配慮したデザイン性の高い現代仏具の新事業を立ち上げる



- ・価格：5万~20万程度(仏具市場の標準、既存のHYGGEブランドと同じく低中価格帯)
- ・流通：自社E C、催事販売、インテリアショップにて展開
- ・プロモーション：WEB広告、パブリシティ、ペット雑誌等

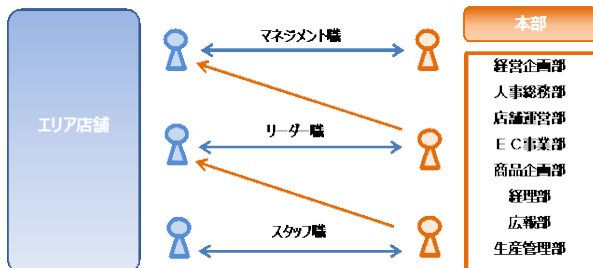
9. 組織体制と人事制度改革 ~WEASONリバイバルプラン~

・社長の強いコミットメントに基づき、組織体制と人事制度改革を実施

人事制度改革を通じて、WEASON社員のES向上を図り、リバイバルの源泉となる販売力・商品開発力の向上を目指す。

① ジョブローテーションの明確化によるキャリアモデルの提示

・総合的な経験の蓄積を図るとともに、長期的なキャリアモデルをコミットメント



10. 組織体制と人事制度改革 ~WEASONリバイバルプラン~

② 多様な価値観に合わせた働き方を提供

・社員のES向上を図るとともに、経験者として顧客への提案力を向上させる



③ 業績連動型賞与の導入

・チーム一丸となった成長へのモチベーションとするため決算値を指標とする
 ・若手社員へ傾斜配賦するため一定額の支給とする



