

1 提案の要旨

当社は、財務的には深刻ではないが、競合の出店などにより旗艦店の売上が低下しており、このままの経営を続けると慢性的な赤字見込みである。

抜本的な改革を行うために、経営理念を実現するための経営方針の変更を行い、社員の具体的な行動の変化にまで落とし込む。

短期戦略として、有価証券を担保とした借入と不良在庫処分、改革のための資金を確保。次に、雑貨の取扱いでリピート率を向上させ、旗艦店の一部をカフェに改装して来店客に HYGGE ブランドを認知させる。

今年度は不良在庫処分による特別損失で大幅赤字を計上するが、このタイミングで会長の持株を社長に贈与、2/3 超を保有する。同時に、会長が代表権を返上、名実ともに社長が当社を引っ張る存在とする。

中長期成長戦略として、店舗向け家具販売と 50～60 代女性をターゲットとした新ブランドを立ち上げ、成長の柱を作っていく。

以上の施策により、2027 年に売上高 108 億円、営業利益 6.1 億円を達成する。

2 業界分析(添付資料 1)

国内の家具・インテリア用品市場は、縮小傾向にある。理由としては住宅着工戸数の減少・住居のビルトイン収納設備の充実・婚嫁家具需要の縮小・少子化による子供向け家具需要の低迷などが挙げられる。また、買い替え需要の低い一般家具や室内設備・装飾品の消費額は減少傾向であり、家具のみならずインテリア用品や雑貨を含めた商品提案を行う企業が増加している。家具・インテリアの世帯あたり消費額は添付資料 1 を参照。

また、業界特長的に模倣品が出回りやすく商品の差別化が難しいため、低価格路線の店舗の商品との同質化が進みやすい。また、価格競争が激化しており、大手企業の寡占化が進んでいる。

以上のことから、他社との差別化戦略による顧客増加が各社共通の課題である。

3 自社分析(添付資料 2・3)

当社では、提携工場で製造を委託した低中価格帯の商品を販売している。当社の強みはデザインや品質についての情報をすばやく工場に伝達することで、より良い商品・サービスの提供に反映させることにある。しかし、情報を反映させるのにはタイムラグがあり、その情報を提供してくれた顧客に対しては要望に応えていない点に問題がある。

2017 期は減収減益の赤字転落となる見込みで、4 半期ベースでは 2016 年 10 月期から赤字の状態である。

考えられる理由は下記 3 点である。

- ① 近隣に出店した競合により旗艦店の売上が低下している
- ② 低価格路線の商品の質が向上し、自社商品の優位性が失われつつあること
- ③ 業界内競争が激しくなり、価格競争が進行していること

競合の中でも大手競合の進出が売上・利益低下の大きな要因である。大手競合が一定レベルのデザイン性がある低価格帯の家具を提供したために、HYGGE の「比較的買いやすい」というメリットを奪ってしまった。

プロモーション戦略は、積極的な広告は打たず、店舗を訪れてブランドが認知される戦略を取っていることから控えめであり、ブランド認知

が低いと考えられる。また、ミドルマネージャーの離職により、モチベーションの低下や接客の質の低下が発生していることも問題である。

現状の赤字体質の解消のために、ブランド認知のプロモーション戦略などが必要である。

4 経営方針の変更(添付資料 5)

現在、経営理念を実現するための経営方針に「顧客の要望へのフィードバックを、その顧客に対してすることができない」という課題がある。

そこで、経営方針を「お客様のご要望を的確に把握し、家具を通じて“居心地の良い空間”を提供する」に改める。この方針転換によって、社員の具体的な行動を「顧客のニーズをスピーディーにくみ取る」だけで終わらず、「顧客の空間づくりのサポート」に昇華させ、より経営理念に近づける。この方針は、新しい WEASON を作るために、社長自ら全店舗を回って全従業員への浸透を図り、疑問や不安の解消をする。

顧客の声を商品・サービスに活かすことは継続し、よりよい商品開発に努める。

5 資金調達(添付資料 4・8)

現状のままでは、2017 年 8 月に資金ショートする。そこで、保有している投資有価証券を担保に、銀行から借入を行う。株式の売却は店舗戦略に悪影響が出かねないため、担保とする方法を選択。

また、直近の販売不振で急増した棚卸資産から、古くなったものを中心に売却して現金化する。

6 事業承継の円滑化(添付資料 6)

前述の不良在庫売却により、2018 年 1 月期は大幅な純損失を計上する。これにより、当社の株式評価額が 2 割程度減少。その機会に、会長が保有する株式の多くを、社長に贈与する。事業承継税制を活用することで多額の納税猶予を受けることができる。仮に、贈与税の負担が必要となっても少額に抑えることもできる。

この施策により、名実ともに社長体制とすることで、社内の派閥争いを起こさず、全社一枚岩となって改革を推進することができる。

7 短期成長戦略

下記の 2 つの短期成長戦略を行い、HYGGE ブランドの認知度向上とリピート率向上を実現する。

① 雑貨の取扱い(添付資料 9)

現状では、取扱商品が家具・インテリアのみにとどまり、来店機会が少なく、一度商品を購入すれば買い替えの機会も少ないことから、リピート購入が期待できない状態と考えられる。

そこで、2017 年 3 月より、全店舗で雑貨類の取り扱いを開始する。主に、食器・台所用品・アロマグッズ・その他装飾品などを取り扱う。家具と一緒に展示することで、当社が提案したい居心地の良い空間を視覚化、家具の購買にもつなげる。また、リピート購入の流れを作り、家具の追加購入や買い替え時の来店客数を増やす効果も狙う。

② 旗艦店におけるカフェスペース設置(添付資料 10)

当社の提案するライフスタイルに興味を持ってもらうため、カフェスペースの設置で、これまでに来店したことがない客層の取り込みを図る。

旗艦店の一部を改装して、2017 年 5 月頃から HYGGE CAFE をスタート。HYGGE CAFE はブランド認知度アップを図るための施策で

あるため、カフェ事業による利益を追求するものではない。

店内のソファ・テーブル等の家具類を HYGGE のもので統一し、HYGGE の家具に囲まれた“居心地の良い空間”を体験してもらい、家具・インテリアの販売促進という位置づけで行う。

なお、当社にはカフェ営業のノウハウがないため、カフェオーナーの希望者を募集し、月間定額での業務委託形式とする。

以上、2 つの施策により、5 年後をめどに、3%程度の営業利益率を達成する。

8 中長期成長戦略

下記の 2 つの中長期戦略を実施し、HYGGE に次ぐ成長の柱を育成していく。

① 店舗向け販売部門を設立(添付資料 11)

HYGGE のような北欧風の家具は、カフェやおしゃれな飲食店に親和性が高い。そこで、HYGGE の家具を、カフェなどの新規開店を計画している人達に販売するための部門を設立する。

しかし、当社は小売販売のみを行っているため、店舗開業予定者へアクセスする手段を持たない。そこで、店舗向け販売部門の担当者を外部から採用する。具体的には、飲食店向け家具販売業者に勤務経験がある者を採用候補者とする。

通常の営業活動に加え、ホームページにて店舗向け販売のページを追加し、そこにカフェやおしゃれな飲食店の写真を載せることによって既存の店舗運営者にも興味を持ってもらうようにする。

その上で、ホームページ作成以外に、メインバンクを通して、開業資金を調達しようとしている人の紹介をお願いして集客する。

市場調査や採用等が終了次第立ち上げ、2018 年からの本格稼働を図る。

② 新ブランド「Légerè(レジェール)」の立ち上げ(添付資料 12~14)

2019 年に新ブランド「Légerè」を立ち上げる。

新ブランドのターゲットは 50~60 代女性とする。2020 年には国内人口の 5 割が 50 歳以上になる見込みであり、家具を買い替える契機になるリフォームを行う割合も高い。北欧風の家具は幅広い世代に受け入れられるため、HYGGE のデザイン性を使用した上質な家具とする。

差別化ポイントは「丈夫さと軽さを兼ね備えていること」とする。また、HYGGE のデザイン性の強みはそのまま活かす。

北欧風家具に多く使われているオーク・ウォールナット・チーク材は比重が 0.57~0.75 と高く、テーブルの重量が 30 kg 程度になるものも多い。Légerè では主に色調に近いセコイア(比重 0.45)・ヤクスギ(0.38)、淡い色のイエローパイン(0.40)を使用し、家具の重量は 3 割程度の軽量化ができる。軽量の家具とすることで部屋の掃除や模様替えがしやすくなるという付加価値を提供する。

HYGGE に匹敵する強度を誇る商品を作るべく、本年中に研究開発を開始する。2019 年から、テストマーケティングを 1 店舗で開始。2020 年から、東京・大阪での 2 店舗展開を目指す。

9 人事戦略(添付資料 15)

短期戦略及び中長期戦略を実行するためには、販売員の質向上が欠かせない。販売員の質向上の戦略として、下記の 2 つを実施する。

① HRM 戦略の実施

新経営方針に則った、「居心地の良い空間づくりのサポート」をメインとした接客の研修を行う。そこで一定の接客スキルを身に付けた店長・ミドルクラスから選抜して、新ブランド「Légerè」の販売員となるキャリアパスを構築し、社員にとって長期的にキャリアアップが可能となる機会を設ける。

また、店長クラスに関しては給与水準を年収 400 万円以上として、モチベーションアップを図る。定着率を高めることで、接客レベルの低下を防ぐ。

ミドルクラス社員のキャリアパスが整うことで、販売員にとってもロールモデルができ、長期的なキャリアをイメージできるようになる。

以上の HRM 戦略によって、接客の質の向上を図る。

② 組織変更

短期戦略及び中長期戦略を行うにあたり、「HYGGE CAFE」「店舗向け販売」「新ブランド」に関する組織を新しく作る。これらの組織は全て経営企画室の下に付けて、新規事業として行っていく。「新ブランド」は「店舗営業部」「商品企画部」「生産管理部」も含めたプロジェクトチームとして、各部門から選抜されたメンバーで部門横断的に「Légerè」の立ち上げ・推進を行っていく。

10 打ち手のスケジュール(添付資料 7-16)

各打ち手のスケジュールは添付資料 16 のとおりである。

短期戦略では雑貨取り扱い・旗艦店カフェ併設・HYGGE 認知拡大プロモーションにより、ターゲットの認知率向上と来店客数の増加を図る。中長期的には店舗向け販売・新ブランド立ち上げにより、HYGGE に次ぐ成長の柱を育成する。短期戦略と中長期戦略を実施する土台として、人事戦略及び経営方針の変更を行う。

11 10 年間の業績推移(添付資料 17-18)

2027 期までの売上高・営業利益額の予測を述べる。2018 期には売上は前年度より低下し、不良在庫売却による特別損失で 4 億円弱の赤字を計上する。2019 期には営業黒字に転換し、5 年後の 2022 期には、売上高 93 億円、営業利益額 2.8 億円で 10 年後の 2027 期には売上高 108 億円、営業利益額 6.1 億円を目指す。

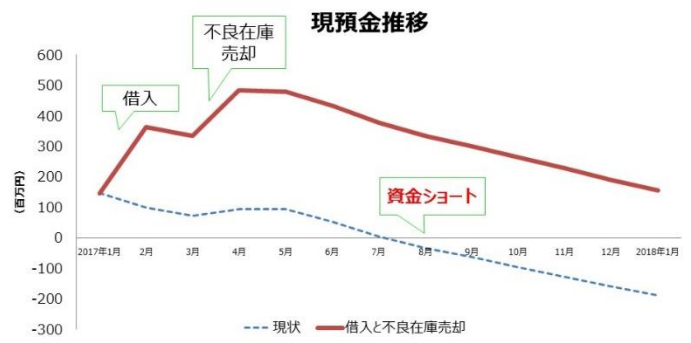
2017~2027 期の売上・営業利益額の計画値に関しては、「添付資料 18」を参照。

国内の家具・インテリア市場は縮小傾向にあり、差別化戦略による顧客増加が各社共通の課題

- 理由**
- 住宅着工戸数の減少・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
 - 買い替え需要が比較的低い一般家具や寝具の消費額が減少傾向
- 業界特性**
- 模倣品が出回りやすく商品の差別化が難しい
 - 家具だけでなくインテリアや雑貨を含めた商品提案を行う企業が増加傾向
 - 価格競争の激化
 - 大手企業の寡占化が進行



現状のまま進行すると、2017年8月には資金ショートするため、銀行への借入及び不良在庫売却を行い、キャッシュを調達する



売上と利益が共に減少しており、2016年10月期から赤字のため、早急な改革が必要

- 競合**
- 旗艦店近くに出店した競合他社により顧客を奪われている
 - 低価格店舗の商品の質が上がっており商品の同質化が進んでいる
 - 競合他社のSPA化が進み、価格競争が激化している
- 自社**
- 自社店舗を訪れてブランドが認知されるプロモーション戦略を取っており、比較的控えめな広告を行っている
 - ミドルクラスの離職増加によって、モチベーションや接客の質の低下を招いている。



経営方針：「お客様のご要望を的確に把握し、家具を通じて“居心地の良い空間”を提供する」

現在の経営方針からくる販売員の行動

現在の経営方針（行動方針）は顧客の要望をスピーディーに把握し、商品・サービスに反映しているというものである。

あるべき姿

居心地の良い空間を提案する接客スタイルを前面に出す。そして提案型の接客を行うことによって、顧客満足度と社員のモチベーションの向上につなげる。

社員の具体的行動の変化

顧客のニーズをスピーディーにみ取る → 顧客の空間づくりのサポート

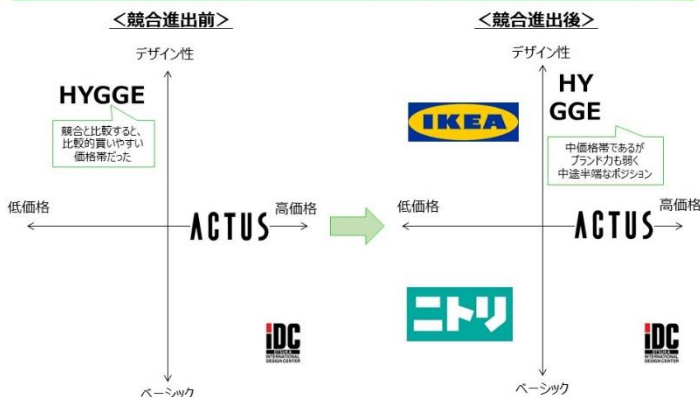
→ 新しい経営方針の制定により、より経営理念に近い戦略にする。

株式会社 WEASON 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」

また、経営方針の変更は社長自らが全国に出向き、説明して回ることで、浸透させる。

競合の進出により、HYGGEのポジショニングが中途半端になってしまったことが売上低迷の要因。価格に見合うブランド力強化を図る



2018年1月期の大幅赤字で、株式の贈与価格が大幅減 社長が2/3超の持株比率となるように株式の贈与を行う

	2017年1月期	2018年1月期
純資産額	2,541百万円	2,160百万円
1株あたり株価	122円	98円
減少率		19.5%

※ 株価試算にあたっては、国税庁「類似業種比準価額計算上の業種目及び業種別株価等（平成28年分）」、家具小売業が該当する「その他小売業」の数値を用いた

- ・事業承継税制を活用することで、受贈する社長の贈与税負担も猶予され、金銭負担なく「株式ベース」での事業承継をスムーズに行う
- ・株式の評価額が引き下げられているので、贈与税の課税対象となることがあっても、税負担を少なくすることができる
- ・同時に、会長が代表権を返上する

名実ともに社長体制とすることで、派閥争いを起こさず、全社一枚岩での改革を推進する

**短期的にはターゲットの認知度向上と来店客数の増加を図り、
中長期的にはHYGGEに次ぐ成長の柱を育成する**

短期戦略

ターゲットのブランド認知度向上と店舗への集客力強化

- ・旗艦店にカフェ併設
- ・ターゲティング広告(WEB)とリスティング広告
- ・ニュースリリース
- ・HPの拡充

リピーターの増加による来店客数増加

- ・雑貨取り扱い

中長期戦略

自社の強みを活かした第二、第三の柱の育成

- ・店舗向け販売
- ・50~60代に向けた新ブランドの立ち上げ

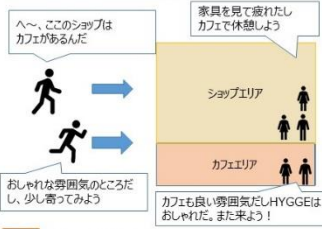
HRM戦略

新経営方針に則った“居心地の良い空間づくり”の接客の浸透

- ・新ブランドを設立し、店長及びミドルクラスから社員を選抜
- ・新ブランドへの選抜により、長期的なキャリアプランを構築
- ・長期的なキャリアプランによって、社員のモチベーション向上
- ・研修を通じて、接客スキルの向上

旗艦店の一部をカフェ(HYGGE CAFE)に改装し、HYGGEブランドの認知度を向上させる

HYGGEブランド認知のイメージ



HYGGE CAFEのイメージ



2018~2019期の収益予測

内訳	2018期	2019期
売上(百万円)	27	45
営業利益(百万円)	-1	3

収益は少ないがHYGGEの認知度向上及び店舗の購買につなげる

打ち手のポイント

- ・カフェをやりたい人を募集
⇒応募者から**カフェオーナー**を選出
- ・カフェの内装はHYGGE商品で構成
⇒**商品の良さを体感する**
⇒**HYGGEを知ってもらい**
次なる顧客となってもら

**有価証券を担保にした銀行借入と
不良在庫売却による現金収入確保で、資金を確保する**

- ・運転資金
- ・カフェ改装費用
- ・雑貨仕入
- ・新ブランドの研究開発費

- ・資産圧縮
- ・事業承継円滑化 等

銀行から3億円の借入

※保有する有価証券を担保にするテナントとの関係悪化を防ぐため、売却はしない

**不良在庫を1.28億円で売却
(在庫評価ベースで3億円相当)**

※定価の25%程度で一括売却する

**カフェ及び「おしゃれ系」飲食店に対して
家具・インテリア販売を行い、新規の収益モデルを作る**

自社のメリット

自社のコンセプトである「居心地の良い空間づくり」とカフェ及び「おしゃれ系」飲食店の雰囲気との整合性が高い

既存商品の販路拡大ができる

商品販売だけでなく、居心地の良い空間の提案が可能である

打ち手の詳細

マーケティング実施
⇒店舗向け販売の**ホームページ開設**

店舗向け用の家具・インテリア販売
⇒価格帯は**低～中価格**でリーズナブル

空間コーディネートサービスの提供
⇒**空間コーディネート案の提案サービス**

店舗向け販売（業種別）の将来的な売上目標

年間売上高：352(百万円)



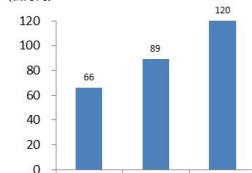
**2027年に
約3.5億の売上を目指す**

全店舗で雑貨を取り扱い、リピーターの強化による来店客数増加を図る。雑貨のリピーターを家具購買につなげる

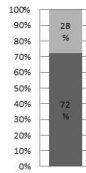
店内イメージ図



売上計画（雑貨のみ）



コスト構造



※旗艦店と一般店の売上合計

出典：平成27年度版TKC経営指標
ハウスメアショップの経営指標
324社の平均売上原価率を引用

※旗艦店の1Fの一部はカフェスペース。また、家具スペースでもクロス販売を実施

Légerè

～レジェール～

50~60代女性に向けて、HYGGEのデザイン性の強みを生かし、「丈夫だけど軽いこだわりの家具」というコンセプトのLégerèブランドを立ち上げる



毎日使うものだから、長年使うものだから、
材質にこだわった 軽く、強い家具 を提供する

添付資料13：Légerèで扱う木材

大人の女性のための上質で軽い木材の家具を提供

Légerè
～レジェール～

上質な質感の木材を使用。HYGGEのデザイン性に家具適性のある軽い木材でワンランク上の家具を提供

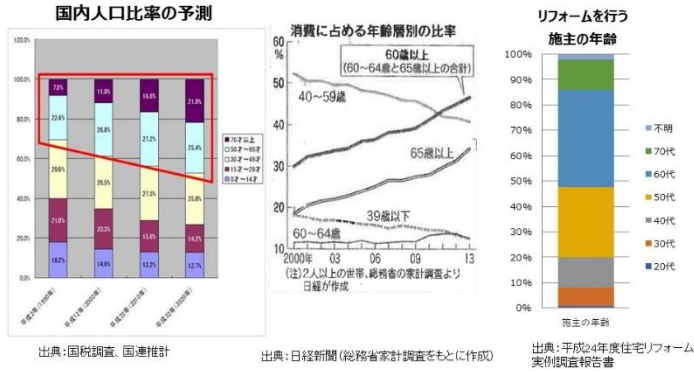
	セコイヤ	ヤクスギ
色	濃褐色	薄褐色
気乾比重	0.45	0.38 など

参考：
HYGGE仕様木材

	オーク材	ウォールナット材	チーク材
色	薄褐色	薄褐色	薄褐色
気乾比重	0.72～0.75	0.64	0.57～0.69 など

添付資料14：ターゲット50～60代の理由

2020年には国内人口の約5割が50才以上になる見込。世代別に見た消費力構造は変化しており、今後拡大することが予測される。また、この世代は家具を買い換える契機になるリフォームを行う層でもある



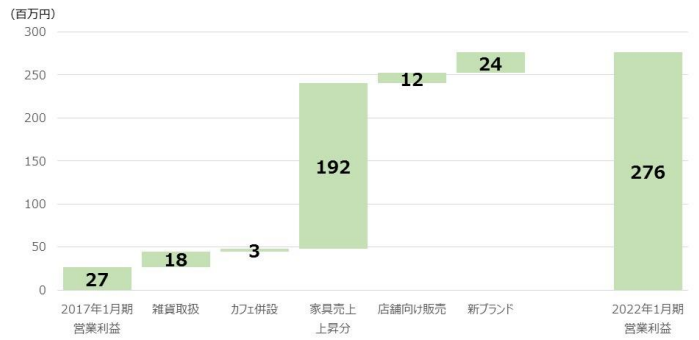
添付資料16：打ち手のスケジュール

短期的にはターゲットの認知率向上と来店客数の増加を図り、中長期的にはHYGGE次ぐ成長の柱を育成する

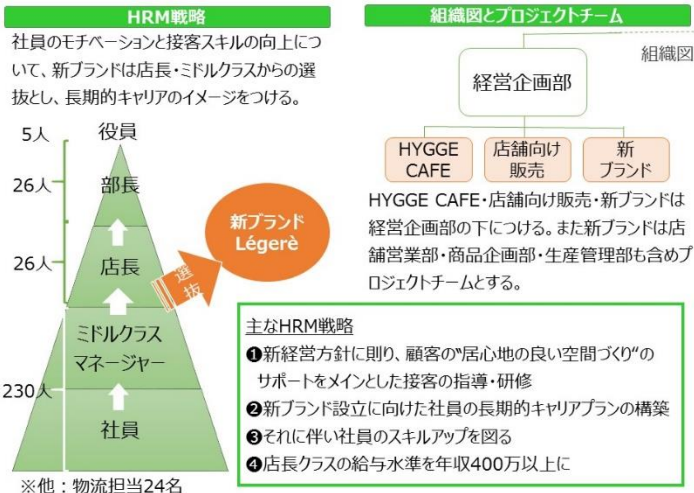
打ち手	17年1月	3月	5月	12月	18年	19年	20年	21年	22年～26年	27年	
雑貨取り扱い		雑貨取り扱い									
旗艦店カフェ併設		旗艦店にカフェ併設									
在庫圧縮		在庫圧縮									
HYGGE認知拡大プロモーション		広告	コース別入	HP拡充	ターゲティング広告、リステイング広告						
店舗向け販売					カフェ向け販売			レストランにも展開			
新ブランド立ち上げ			研究開発		ファーストティア	旗艦店展開			多店舗展開		
経営方針	変更	説明	浸透								

添付資料17

有価証券を担保にした銀行借入と不良在庫売却による現金収入確保で、資金を確保する



添付資料15：人事戦略



添付資料18：売上・営業利益額計画

2027期には、売上高108億円、営業利益額6.1億円を目指す

