

# WEASON 経営会議(2017年1月度) アジェンダ

- 経営課題と対策(サマリ)
- 課題と対策 詳細説明
- 総括
- 質疑応答

久堀 伸一  
湯本 真代  
小田 淳  
山田 智也

# 経営課題と対策(サマリ)

半年来、旗艦店中心に売上が急速に落ち込み、営業利益が赤字転落

短期

課題1	<b>財務危機</b> ・4月現金枯渇・倒産リスク ・負の営業キャッシュフロー
-----	---

対策1	<b>財務対策</b> ・有価証券売却(一部) ・固定費の徹底スリム化
-----	---

中長期

課題2	<b>商品差別化不足</b> ・競合への顧客シフト ・企画力不足
-----	--

対策2	<b>原点回帰と新市場開拓</b> ・HYGGEライフ提案 ・HYGGE Classic立ち上げ
-----	--

課題3	<b>人材流出(育成・活用力低下)</b> ・離職率の上昇 ・商品企画力・販売力低下
-----	--

対策3	<b>人事制度改革</b> ・スキルアップ(OJT・研修)制度 ・キャリアプランのサポート体制 ・モチベーション向上(昇給/昇格)
-----	--

課題4	<b>棚卸資産滞留(回転率低下)</b> ・ニトリと大きな差(45%) ・死筋商品
-----	---

対策4	<b>死筋商品排除</b> ・売上データの徹底分析
-----	------------------------------

課題5	<b>販管費が高い</b> ・店舗面積当たりの売上低
-----	-------------------------------

対策5	<b>他業種とのアライアンス</b> ・提携先の売場を活用した販売 ・販売効率の向上
-----	--

# 課題と対策1： 短期の財務危機①

## 課題

- 各店舗の売上減少により、2016年8月から営業赤字に転落、拡大
- 現金は今後1年間で293百万円のペースで減少、2017年4月に現金枯渇見込

## 対策(流動性資金確保)

投資有価証券売却450百万円  
(樋口不動産、田邊地所、圓城電鉄の各75%を売却)

## 対策(固定費の圧縮①)

役員中心に暫定的な報酬の見直し  
(人件費▲123百万円)

### 給与削減案

単位：百万円

	合計削減額	人数	平均給与	削減額	削減後平均給与
会長	▲19.7	1	22.2	▲19.7	2.5
社長	▲29.5	1	32	▲29.5	2.5
取締役	▲27	2	16	▲13.5	2.5
監査役	▲5	1	15	▲5	10
本部	▲16.2	45	3.36	▲0.36	3
店舗	▲25.6	256	2.6	▲0.01	2.5
合計	▲123				

## 課題と対策1： 短期の財務危機②

### 対策（固定費の圧縮②）

#### 中目黒旗艦店の移転（地代家賃 ▲225百万円）

##### 現状

中目黒旗艦店の売上落ち、  
損益が急激に悪化  
（近隣出店の競合他社に客足が奪われた）

売上比で地代家賃が高すぎる  
（旗艦店：22.0%、業界平均：6.6%）  
→効率化が必要

##### 今後

- ・現状の半分程度の規模  
（地代家賃削減）
- ・客層の近い代官山に移転
- ・17年6月の改装OPEN

### 対策（固定費の圧縮③）

#### 販促費用削減（販売促進費 ▲180百万円）

→旗艦店の移転など必要な販促は実施し、効率的な運用でのコスト削減を図る

# 課題と対策2: 商品差別化不足

- 取扱い商品の多くが競合と重複かつ価格面で優位性を欠く
- 雑貨などを扱うミサワやIKEAは取扱い商品の幅広さで差別化成功

## 商品群の重複・ 価格優位性欠如

① HYGGE Life  
提案のための  
アイテム追加



各社の代表的な取扱いアイテムの価格と種類

カテゴリー	アイテム	WEASON (HYGGE)	WEASON (HYGGE Classic)	ニトリ	ミサワ	大塚家具	IKEA
家具	ソファ (2 seater)	4-12万	8-22万	1-18万	4-22万	5-137万	1-16万
	テーブル	3-7万	5-9万	1-7万	3-9万	2-82万	2-8万
	椅子	1-3万	1-4万	0-10万	1-4万	1-68万	0-2万
インテリア	ランプ	1-4万	2-6万	0-2万	1-4万	1-27万	0-2万
	カーテン	0-1万	0-2万	0-5万	0-1万	1-10万	0-1万
	カーペット	1-3万	2-6万	0-5万	1-3万	1-100万	0-2万
その他	ブランケット	なし	なし	安価	厳選	なし	あり
	家電	なし	なし	あり	あり	なし	なし
HYGGE アイテム	暖炉(冬)、 シェード(夏)等	追加	追加	なし	なし	なし	なし

② 新ブランド  
HYGGE Classic  
追加

顧客セグメントの拡大 (リフォーム需要  
の高まる40-50代)

ブランドに合わせた  
店舗、商品デザイン展開



## 課題と対策2： 既存市場の限界と新市場開拓

- 出生率低下による、恒常的な若年層の減少傾向
- HYGGEライフを好む顧客層、新市場の開拓

	一世帯当たり(千円)					HYGGE家具市場(億円)
	年代	平均年収	家具の平均購入額	人口比率%	購入額	
HYGGE	20-30	5,770	1,135	10%	115	80
	30-40	6,450	1,097	13%	139	
HYGGE Classic	40-50	7,290	1,281	14%	185	113
	50-60	7,610	1,427	12%	173	

既存市場の限界

新市場開拓

スモールスタート  
(同店舗内販売)

拡大路線  
(HYGGE Classic  
に特化した店舗)

19/1

20/1

29/1

# 課題と対策3: 人材育成・活用力の低下

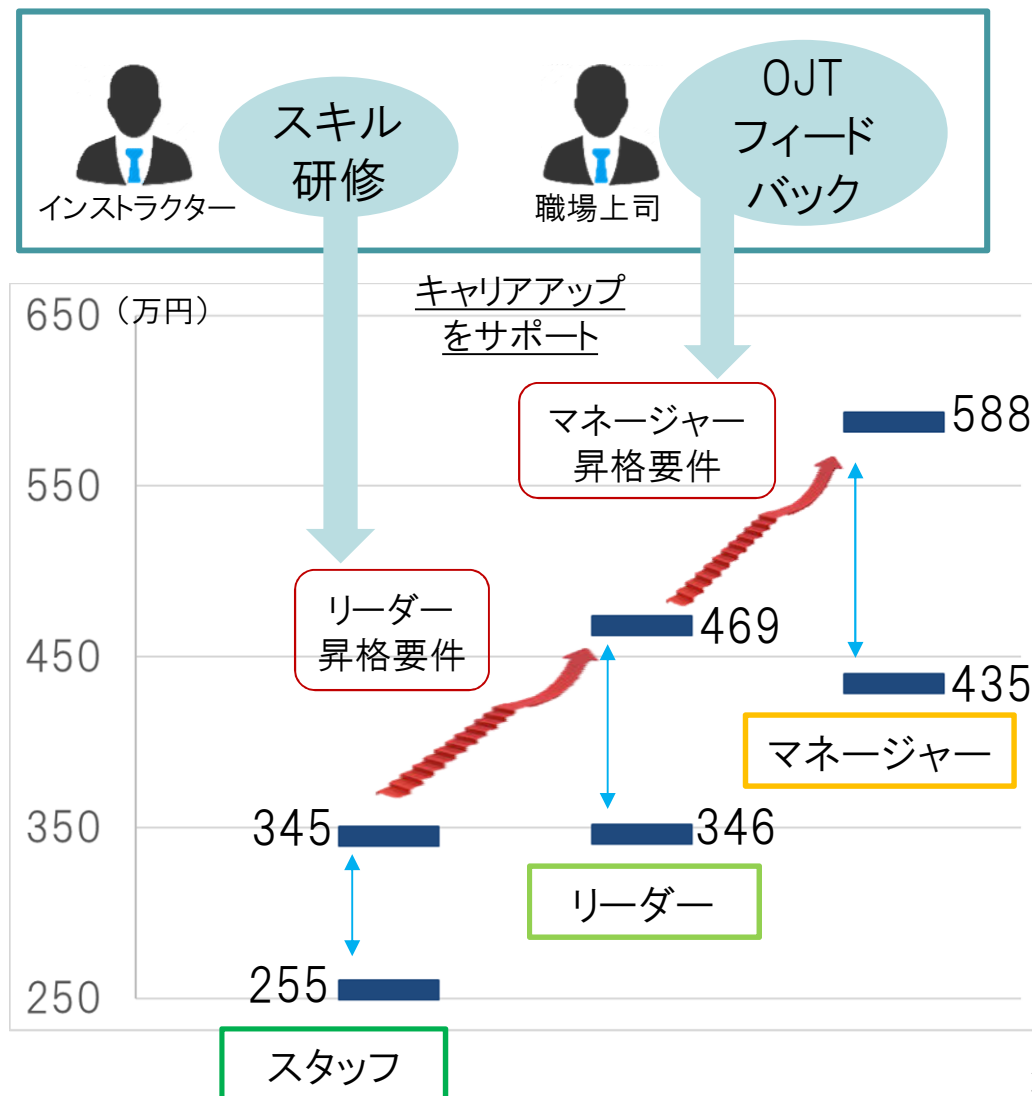
- 明確なキャリアプラン・スキルアッププランを描きにくい職場環境
- 顧客の声をスピーディに反映させる現場力の欠如

## 人材育成・活用力の低下

### 新キャリアプラン制度

1. 従業員の職位ランク・報酬額を明確設定
2. キャリアアップに合わせた昇給が実現可能な制度を導入
3. スキル研修、上司によるOJT・フィードバックにより昇格要件達成をサポート
4. 働き甲斐のあるキャリアプランを提示
5. ロールモデルとなるミドル層を増強

**モチベーションアップ**  
**企画力&接客スキル向上**  
**離職率低下**



## 課題と対策4： 棚卸資産の回転率低下

### 課題

- 棚卸資産回転日数は 125 日  
同価格帯であるニトリの 69 日（当社比▲44.8%）と比較し、資産活用が非効率な状況
- 売上低下、多品目少量生産に加え、回転率の悪い商品（死に筋）の在庫を抱えていることが原因と考えられる

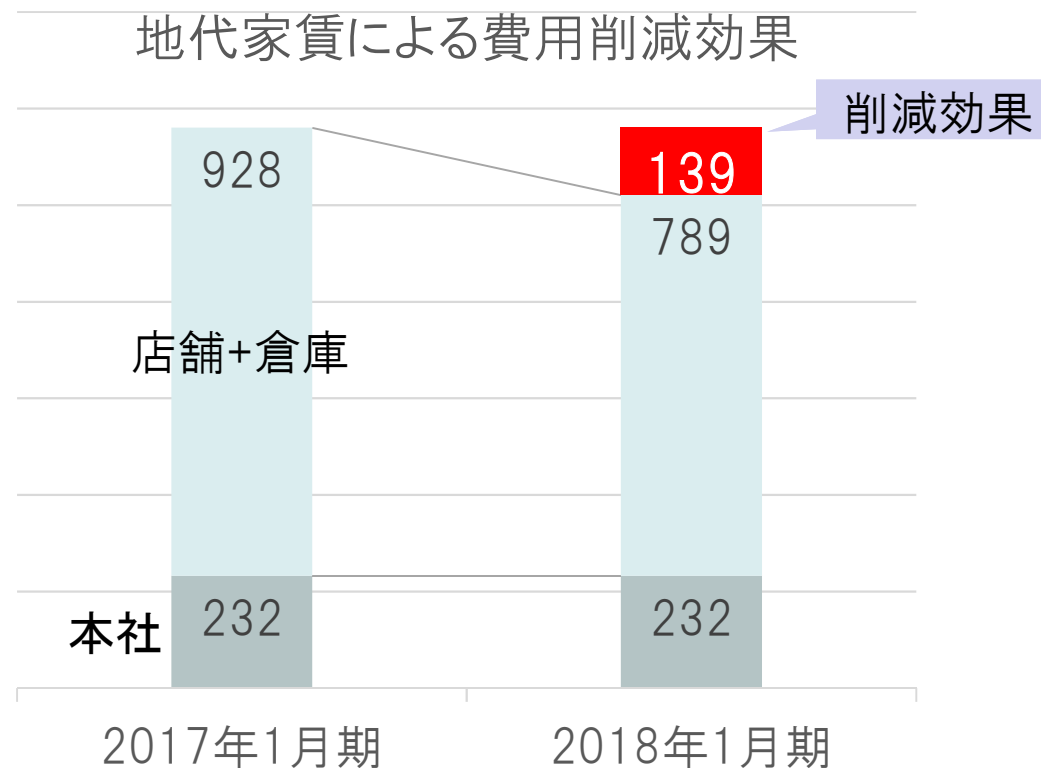
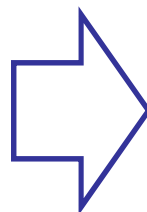
### 対策

Weカード会員の  
徹底的な分析

商品別売上データ

商品別  
販売コストデータ

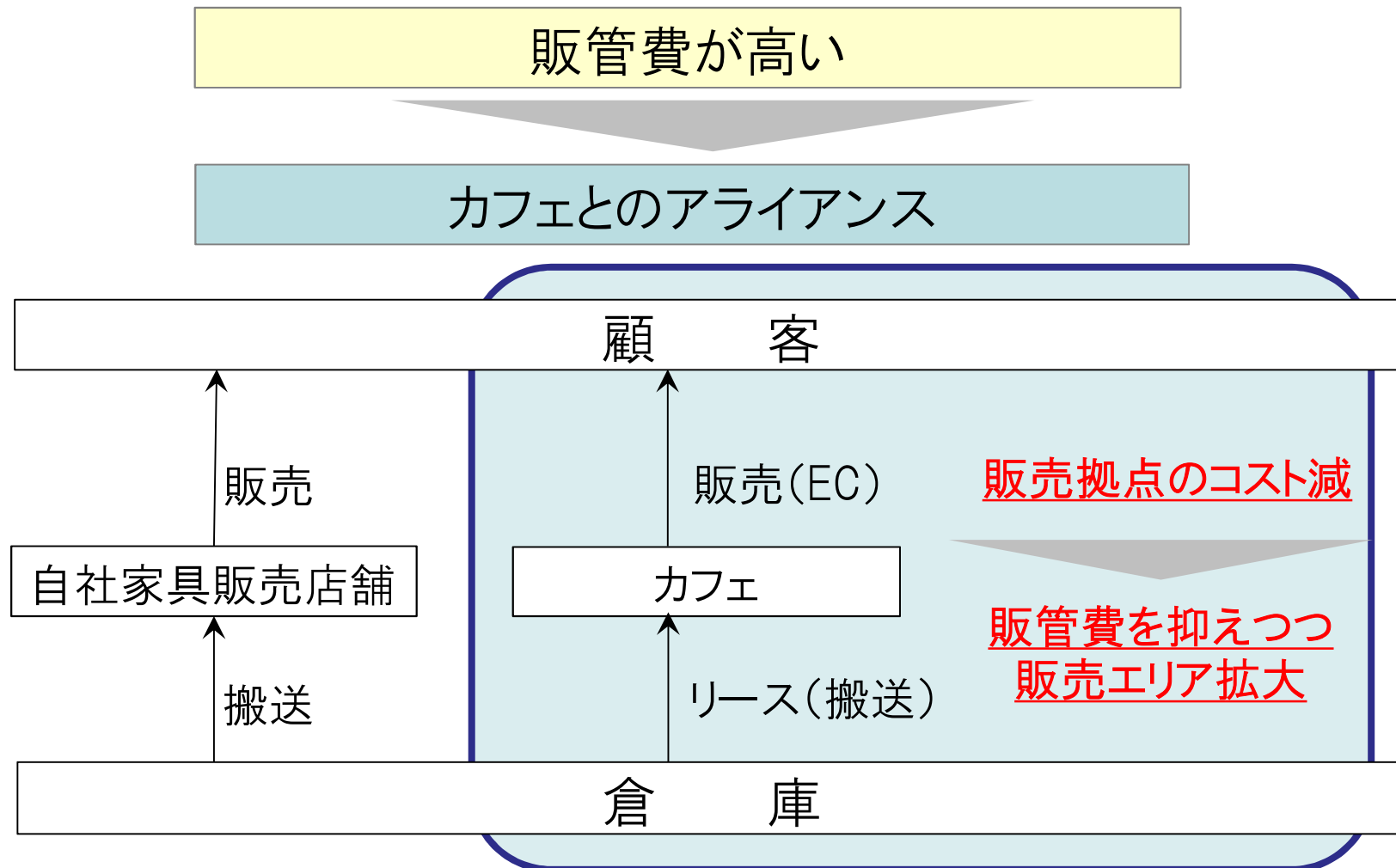
**死に筋商品  
取扱中止**





## 課題と対策5: カフェとのアライアンスによる販売チャネル拡大戦略

- 提携先の売場を活用した販売により販管費を抑える
- 新領域にチャレンジ、事業をモデル化、経営の多様化を図る



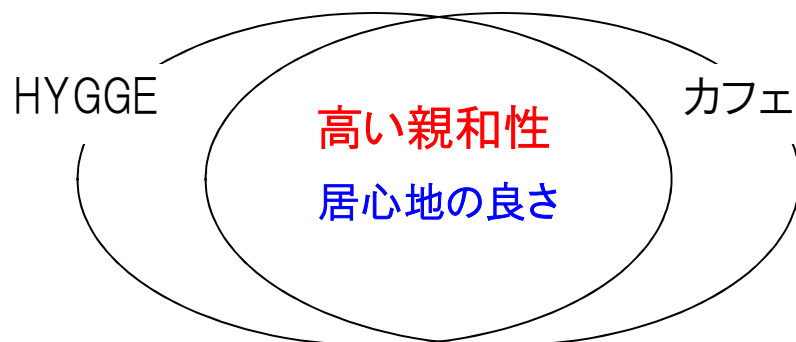
# 課題と対策5: カフェとのアライアンスによる販売チャネル拡大戦略

HYGGE価値と親和性の高いカフェ業者との提携を通じ、地域特性を踏まえ事業拡大

## カフェによる効果的な販売

カフェに行く理由		
ランダム選出 N=300 複数回答可		
1	雰囲気、店の作りが良い	50%
2	価格が安い	49%
3	味が良い	44%
4	立地が良い	33%

出展: 喫茶店・カフェに関する意識調査 (<http://wakarukoto.com/?p=6348>)



## 地域展開戦略

◆アライアンス候補地選定基準 2つ以上を充足

### 1. 人口の社会増加率の高い地域

引っ越し買い替え需要の取込み

### 2. 人口の自然増加率の高い地域

ファミリー用家具買い替え需要の取込み

### 3. 相乗効果が期待できる地域

カフェでHYGGEに共感した方の当社直営家具販売店舗へ来店促進

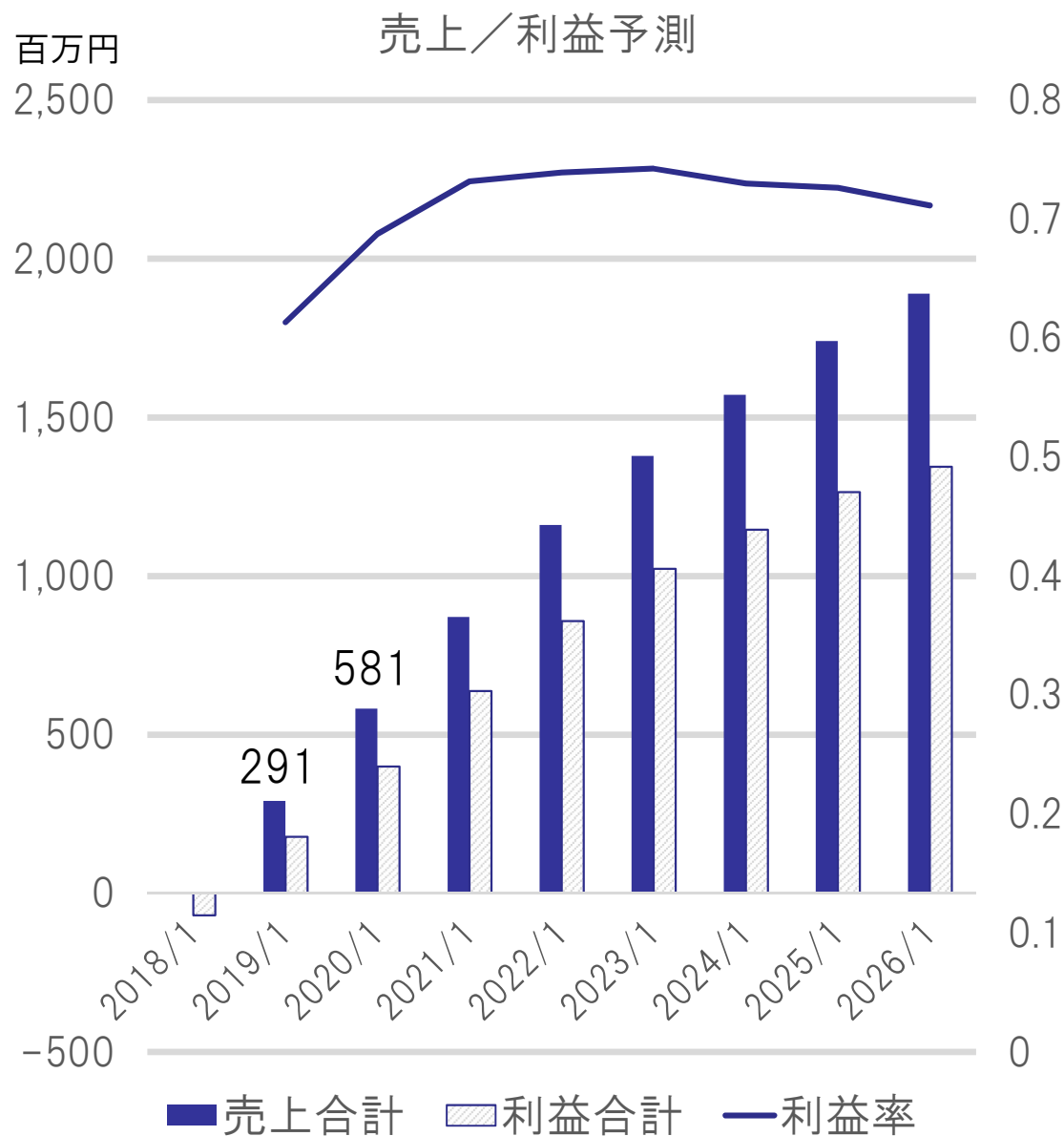
### 4. 自社店舗がない地方都市

新規エリア拡大

### 5. 寒冷地

HYGGEが環境とフィットし訴求が容易

# 課題と対策5: カフェとのアライアンスによる販売チャネル拡大戦略



項目	情報元/算出方法
都道府県別 カフェ数	総務省の経済センサス-基礎調査より(札幌市は道内の人口比率に合わせて補正)
10万人当たり 出店数	総務省の経済センサス-基礎調査の結果より
年間新規/ 改装店数	主要カフェ4社平均(各5.2%)を採用
年間契約 件数	地域性及び人口当たりの喫茶店出店数を考慮して算出
家具販売額/ 店舗	対象地域の人口、EC利用率、出店密度、当社製品の価格帯等を考慮して地域ごと算出

# マイルストーン

施策	アクティビティ	2017				2018		
		2-4月	5-7月	8-10月	11-1月	2-4月	5-7月	8-10月
<b>財務危機 対策</b>	有価証券売却	▲ 現金入手(2月)						
	代官山移転	▲ 代官山OPEN(6月)						
	暫定給与カット					▲ 暫定カット期間終了(1月)		
	広告・販促費カット					▲ (1月)		
<b>商品 差別化</b>	HYGGE: 商品開発	▲ 新アイテム調達		▲ リリース(6月)	▲ テストマーケ(9月)	▲ 生産スキーム検討・物流契約		
		▲ デザイン		▲ リリース(9月)				
	HYGGE Classic: 商品開発	▲ 公募・異動		▲ キックオフ(5月)	▲ リリース(9月)			
		▲ 新アイテム調達		▲ リリース(9月)	▲ 生産スキーム検討・物流契約			
<b>人事制度 強化</b>	インセンティブ制度導入	▲ 制度設計		▲ 実施(6月)	▲ 実施(12月)	▲ 実施(6月)		
	給与体系定義	▲ 体系定義		▲ 通知(5月)	▲ 社長面談(全社員)			
	キャリア制度構築	▲ 制度定義		▲ 通知(5月)	▲ 施行開始(2月)			
<b>在庫 効率化</b>	売筋分析チーム立上げ	▲ 公募・異動		▲ キックオフ(4月)				
	売れ筋分析	▲ 分析・仮説作成(冬向け)		▲ 分析・仮説(夏向け)	▲ 分析・仮説作成(冬向け)			
	品揃え改廃			▲ リリース(9月)	▲ リリース(9月)			
<b>カフェとの アライアンス</b>	提携先との交渉・契約	▲ 教育		▲ 実験店(渋谷)		▲ リリース(3月)		
		▲ 物件探し・契約①		▲ 物件探し・契約②		▲ オープン(2月)		
	アプリ開発	▲ 要件定義		▲ 製造・評価	▲ 実験店(渋谷)		▲ リリース(2月)	▲ アフターサービス

緊急対策実施

バリューチェーン強化

スモールスタート

制度改革

分析・改善実行

アライアンス準備

# 各施策の想定リスクと代替案・対策

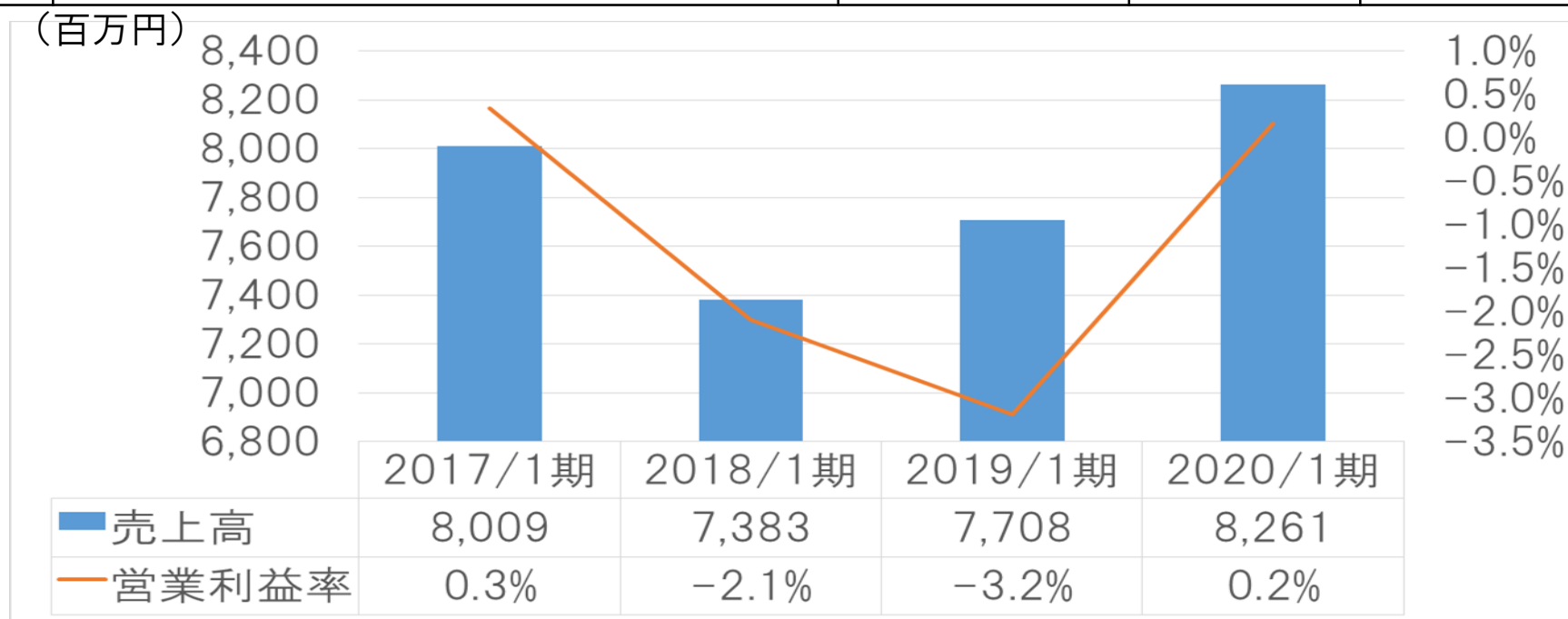
施策	予想されるリスク	代替案・対策など
財務危機 対策	株売却後の取引先(不動産会社)との関係悪化	・その他の投資有価証券の売却、融資を検討
	旗艦店の縮小時期の後ずれ	・旗艦店以外の不採算店舗の移転・閉店を検討
	賞与削減による従業員のモチベーション低下	・社長からの納得感のある説明 ・資金調達額の増加の検討
	物件が移転先候補地(代官山)にない	・自由が丘, 吉祥寺で1000㎡規模の物件を探す ・小規模(300㎡)の案件を並行して探す。売場面積は減るが、固定費削減と効率的陳列により売上確保 ・万が一の場合は中目黒を閉店、従業員解雇
商品 差別化	新アイテムの売り上げ不振	・厳選した新アイテムを追加 ・オンラインでの販売や店舗設置を減らす
	新たなブランドの売り上げ不振	・ブランドの方向性見直し ・改善しない場合は3年を目処に進退・統合を検討
人事制度 強化	個人表彰実施による不公平感の拡大	・別施策(ex.デンマーク研修 etc)の実施
	同僚・上司の評価導入による仲良しクラブ化	・KPI(販売実績)との評価配分比率の見直し
在庫 効率化	商品数削減による機会損失	・受注生産の検討
カフェとの アライアンス	カフェとの契約が進まない	・他業種(レストランetc)での展開
	カフェからの売上が見込み通り上がらない	・固定費を極力まで削減した運営 ・リース料引上げ検討

# 業績見込

- 2018/1期(2017/2-2018/1)財務健全化(短期)、並行し中長期施策を実行
- 2019/1期から売上増、2020/1期からは営業利益を黒字に回復させる

## ・主要施策と効果額 (百万円)

		2018/1期	2019/1期	2020/1期
短期	売り場面積圧縮(旗艦店移転)	コスト削減:225	-	-
	暫定給与カット	コスト削減:120	-	-
	広告・販促費カット	コスト削減:180	-	-
中長期	HYGGE品揃強化・HYGGE Classicブランド	-	売上増: 69	売上増:331
	Caféとの販売チャネル提携	-	売上増:291	売上増:581
	棚卸資産圧縮による販売効率改善	-	地代15%改善	地代15%改善



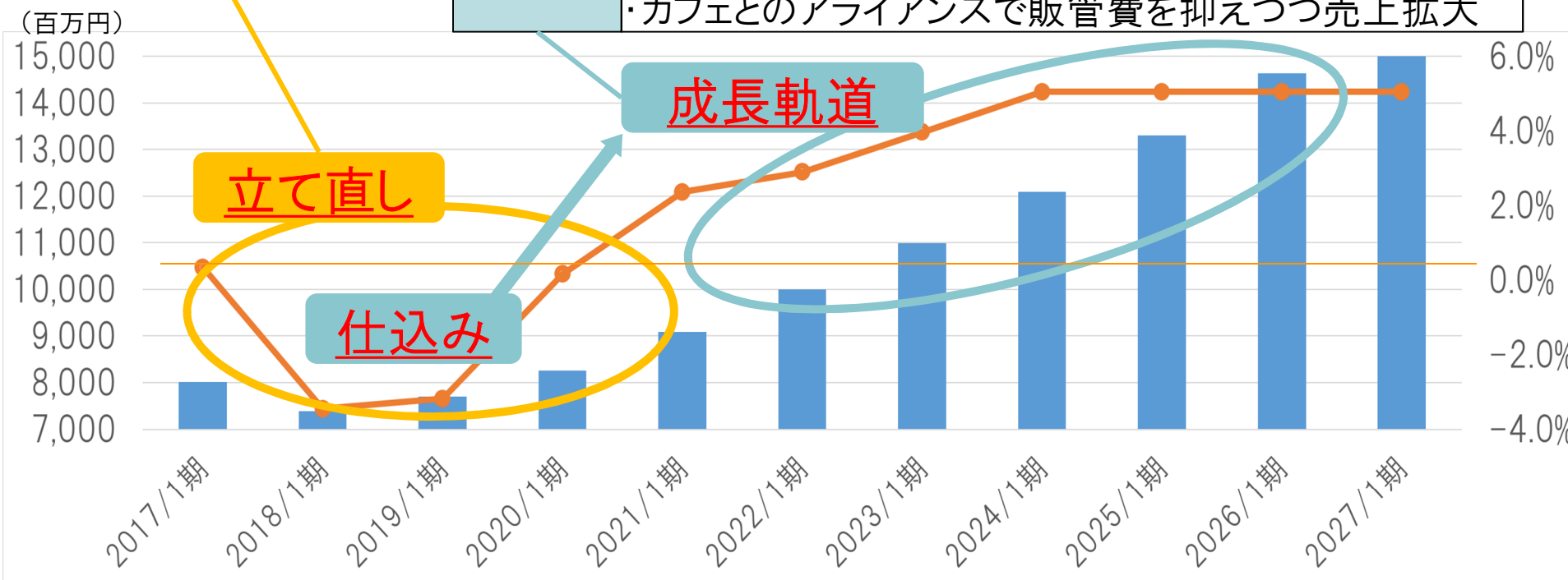
# 総括

## 短期

- ・経営危機を回避(2018/1期)
- ・売上、営業利益ターンアラウンド(2020/1期)

## 中長期

- ・HYGGEライフ提案で差別化、独自の価値提供により地位を確立
- ・HYGGE Classicで40-50代の顧客獲得
- ・カフェとのアライアンスで販管費を抑えつつ売上拡大



経営立て直し、安定した経営基盤を確立



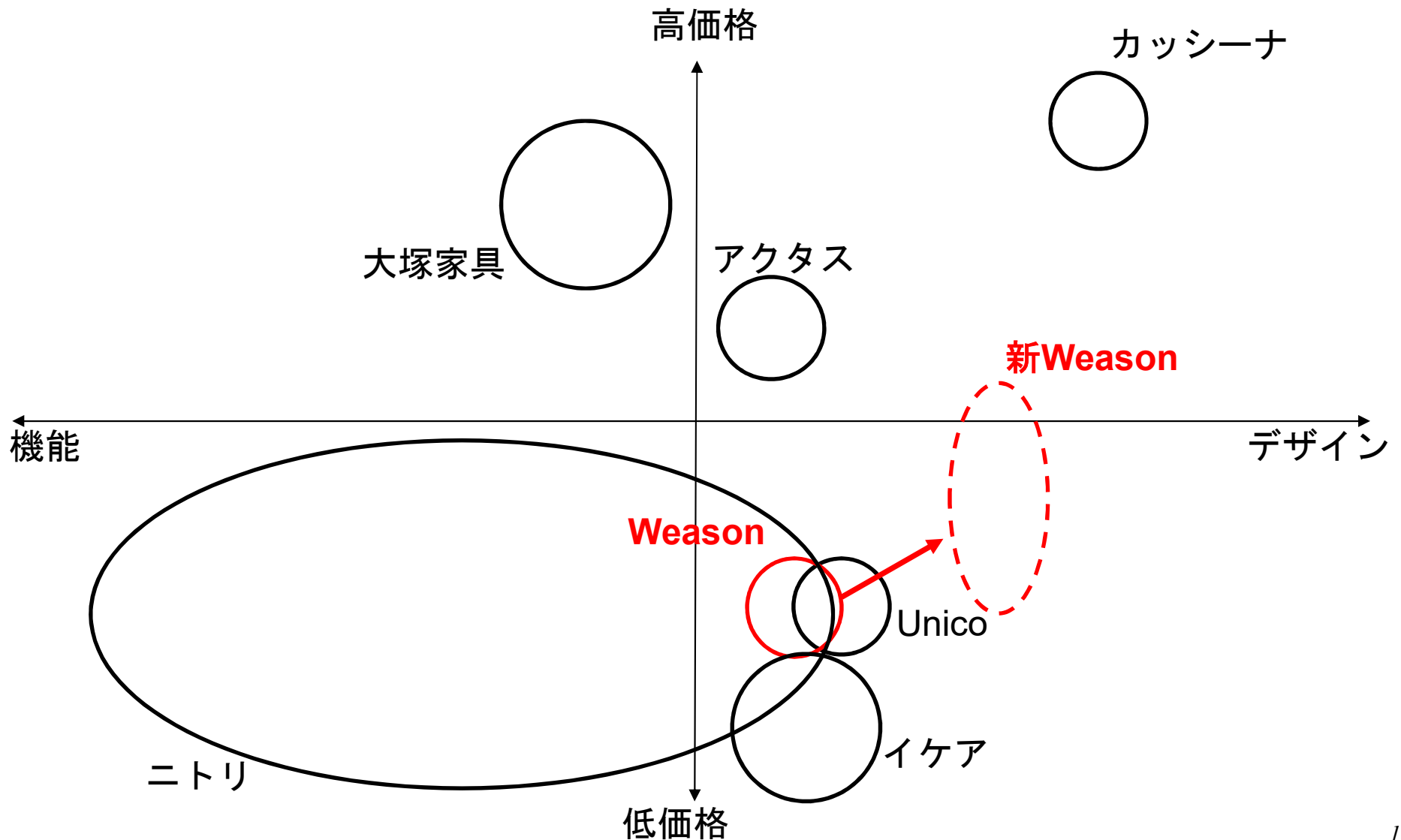
以下、添付資料



# 添付資料1

# ポジショニング(競合分析とHYGGEの潜在市場)

競合の少ない領域(ニッチ)でのビジネス確立



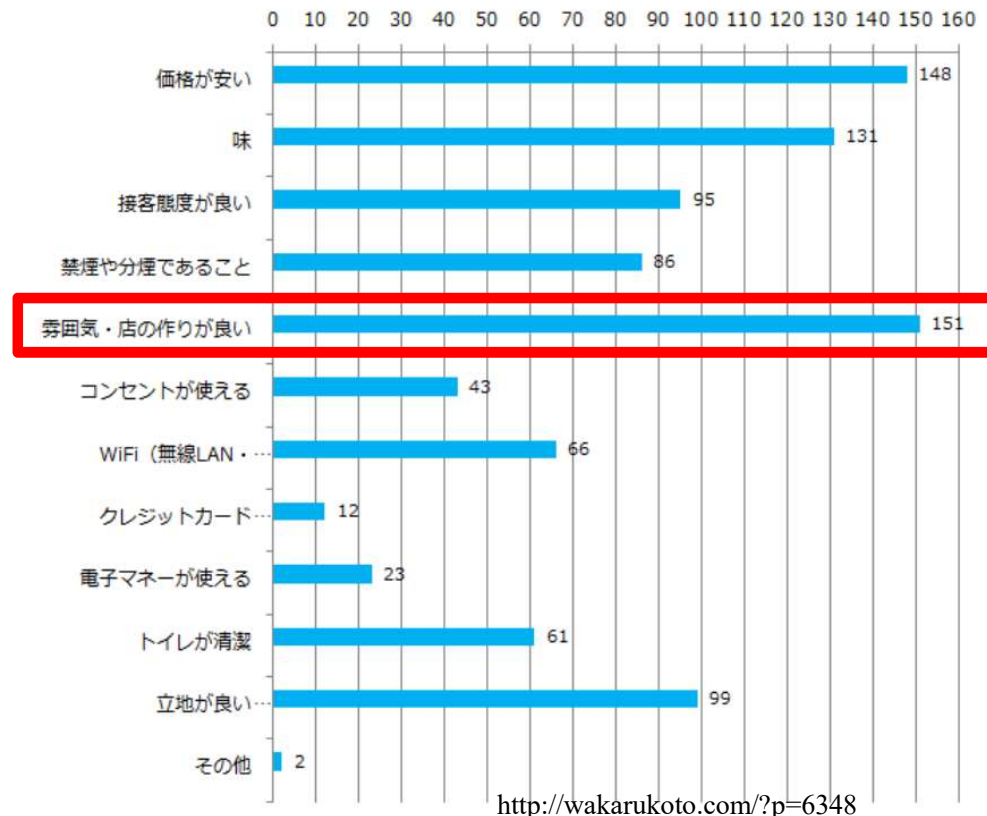
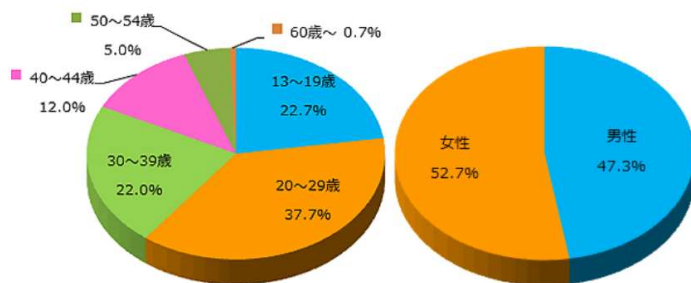
## 添付資料2 カフェの利用目的と家具の親和性(カフェに関する意識調査)

カフェには雰囲気、空間を楽しむ客が多く、そこに配置された家具、空間デザインが魅力的であれば集客が期待できる

カフェを選ぶ要素は雰囲気や店の作りが半数以上

選択肢	回答者数	比率(%)	選択肢	回答者数	比率(%)
13~19歳	68	22.67%	男性	142	47.33%
20~29歳	113	37.67%	女性	158	52.67%
30~39歳	66	22.00%			
40~44歳	36	12.00%			
50~54歳	15	5.00%			
60歳~	2	0.67%			

ランダム選別、計300人

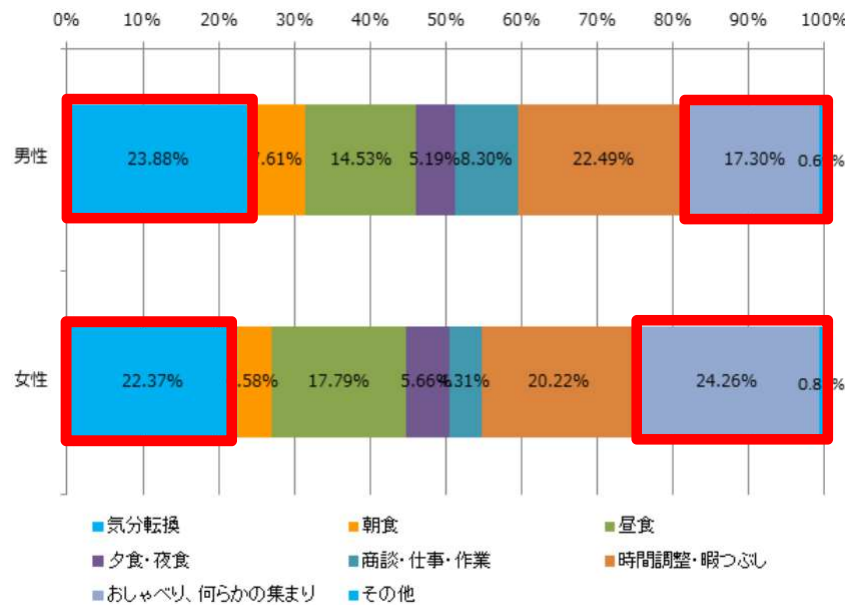


<http://wakarukoto.com/?p=6348>

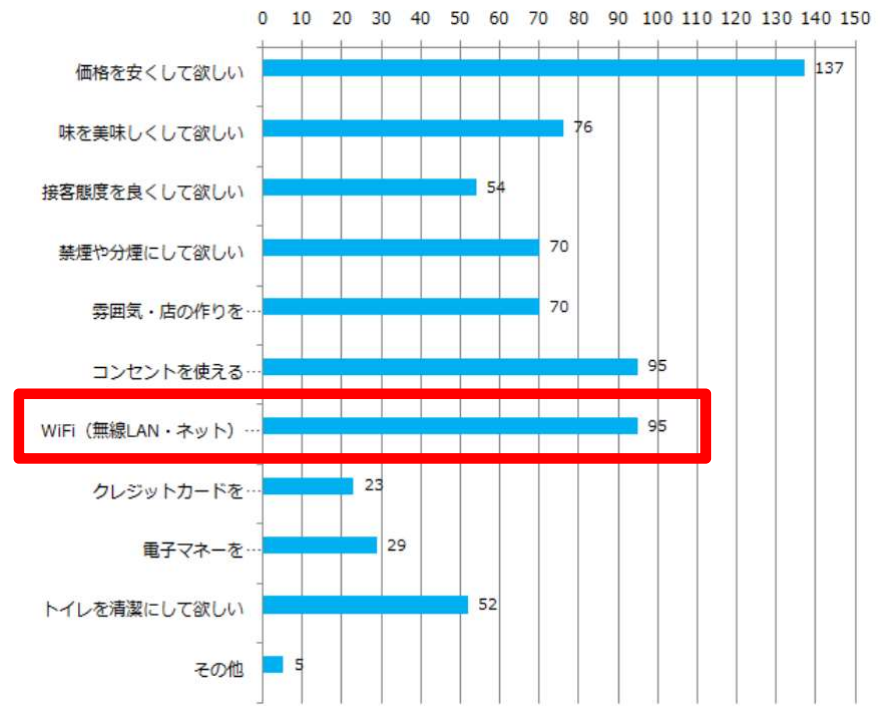
## 添付資料3 カフェの利用目的と家具の親和性(カフェに関する意識調査)

- 何もしない時間があり、コンテンツを精錬することによりアプリに誘導する機会がある
- コンセント、Wi-Fiを求める声が多く、スマホに時間を使っている

### ◆カフェに行く目的:気分転換、暇つぶし



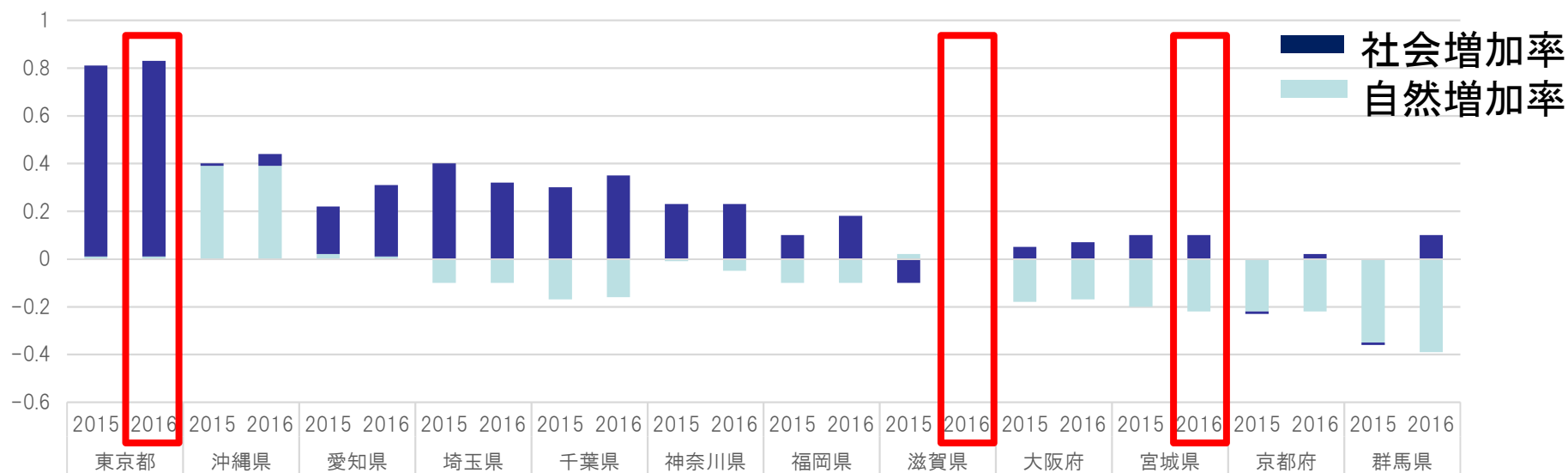
### ◆普段利用しているカフェへの要望:コンセント、Wi-fi接続



## 添付資料4 アライアンス候補地の選定

	札幌市	宮城県	石川県	東京都	滋賀県
人口の社会増加率の高い地域	X	X		XX	X
人口の自然増加率の高い地域			X	X	
自社店舗との相乗効果が期待できる地域				X	
自社店舗がない地方都市			X		X
寒冷地	XX	XX	XX		

都道府県別人口増減



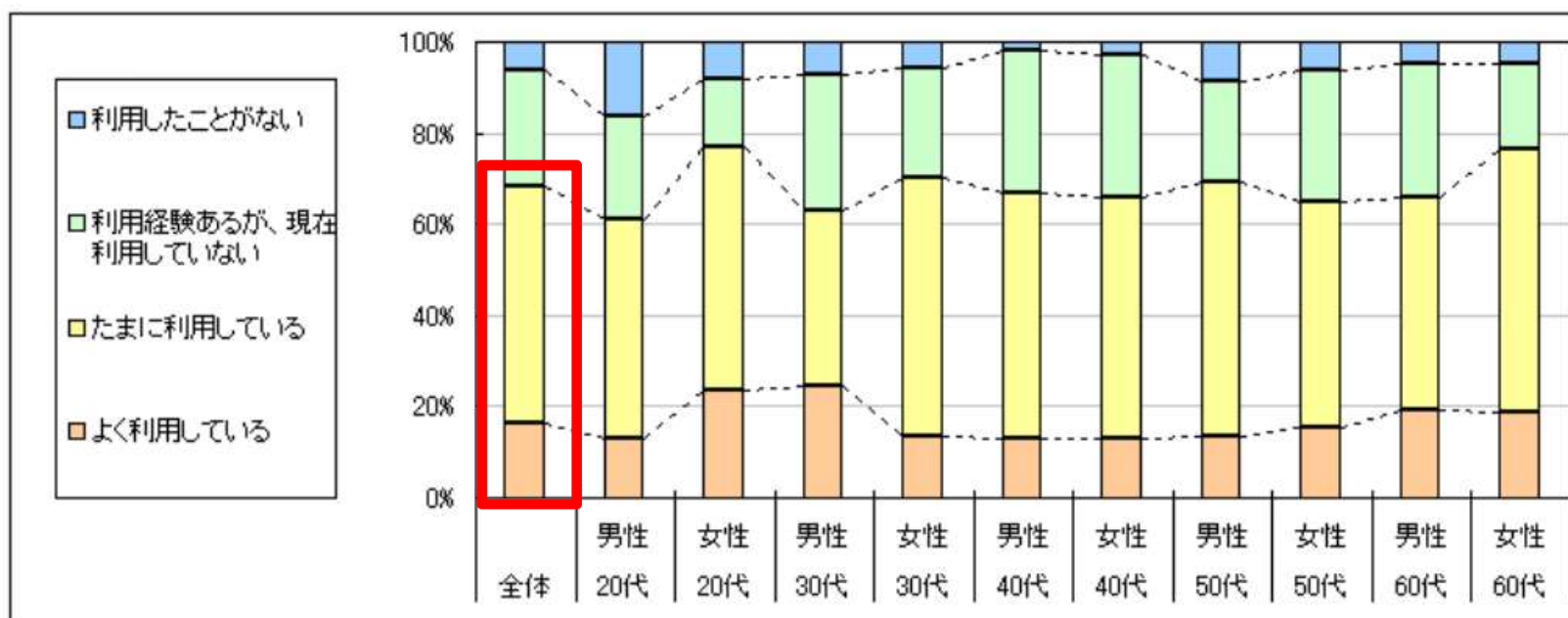
## 添付資料5 カフェの利用状況調査結果

カフェを利用している人は全体の約70%

インターネット調査対象:

株式会社ベンチャー・リンク 消費者モニター組織「コンシューマー・アイズ」のモニター会員、  
全国20代～60代男女(有効回答数:1192人)

図1 現在の利用状況



## 添付資料6 カフェの開拓(新規出店との契約)

- カフェ開店養成学校、製菓関連学校に営業
- 開店コストの軽減とお店のデザインに対するコンサルティングでサポート

### ◆調理師養成施設数及び入学定員数 ◆カフェ開店資金相場

地域	養成施設数	入学定員数
北海道	15	206
宮城	4	155
石川	5	30
東京	29	325
滋賀	2	65

公益社団法人 全国調理師養成施設協会資料

項目	充当金額
家賃	100~500万円
内装工事、 設備費	1,000万円
運転資金	100万円

ここをサ  
ポート

通信講座・通信教育の諒設計アーキテクチャラーニング通信教育講座資料

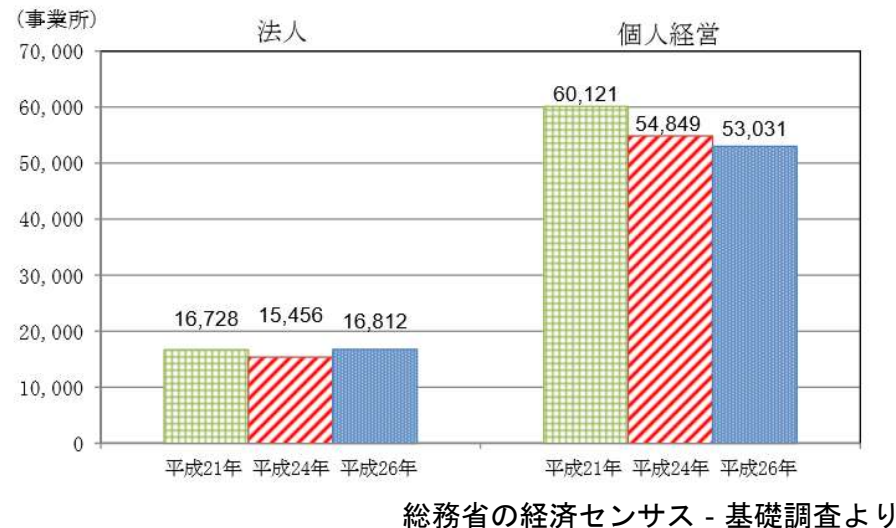
**家具、雑貨類：HYGGE商品のリース**  
**内装工事の一部：当社の委託製造所に  
協力依頼**

# 添付資料7 カフェの開拓(改装店との契約)

- 個人経営カフェ店数は依然として多いが、現代のニーズに答えられていない為、閉店数が増えている
- 改装時に現代のニーズに答えられる店舗づくりを支援する形で営業

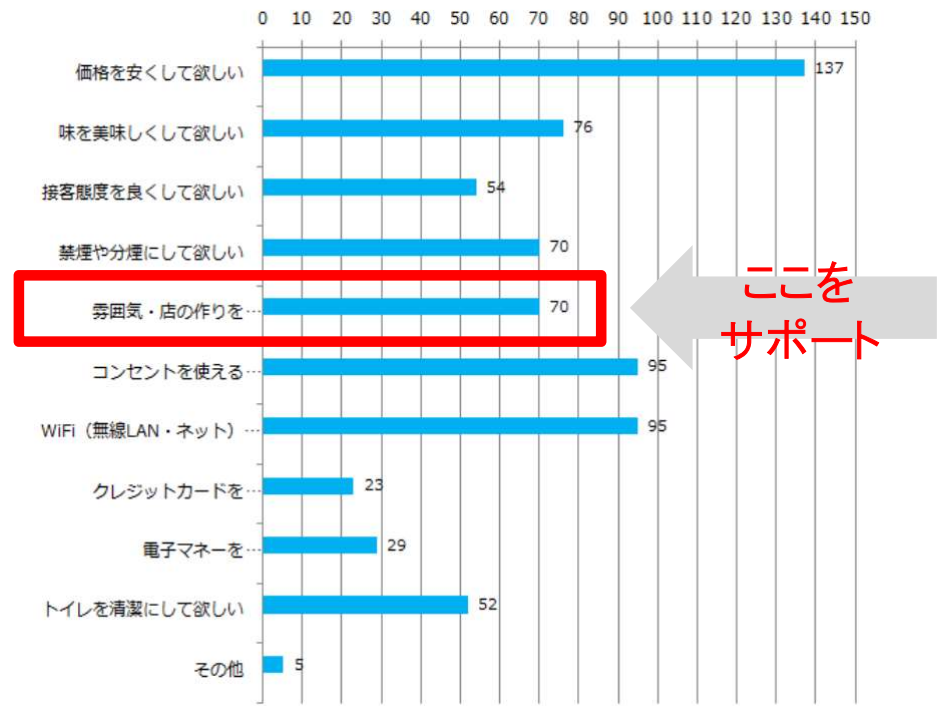
## ◆個人経営カフェをターゲット

図9 経営組織別喫茶店数の推移 (平成21年~26年)



家具、雑貨類:HYGGE商品のリース  
内装工事の一部:当社の委託製造所に  
協力依頼

## ◆普段利用しているカフェへの要望: 雰囲気、店の作りをよくしてほしい



## 添付資料8 アプリの仕様と普及活動

部屋の見取  
図をスケッチ

- ・ カフェ店員から声掛けされることで家具が買えることを認識
- ・ 相手を待っているときの時間つぶし

デジタル化し  
てクラウドに  
アップ

- ・ スケッチをシステムで電子化
- ・ 畳数から部屋の広さを特定

部屋の  
360° 写真  
を撮って登  
録

- ・ 帰宅後、撮影地点をデジタル間取り上でタップし360° 撮影
- ・ アプリが部屋サイズと家具の配置を認識し登録

部屋の模様  
替えがバー  
チャルで

- ・ 自社ECサイトやカフェで見つけた家具のタグから衣替えした部屋を360° 表示
- ・ DM等で送られてきた新製品を自分の部屋に当てはめフィット感を確認 **ゲーム的要素を加え、ポイントを獲得して自分の部屋をバーチャルで模様替え**

### ◆期待される効果

- ・ 家具販売の営業活動を促す(マージン)。
- ・ 雑貨、家具店では模倣困難。  
⇒**スイッチングコスト上昇**

- ・ 融合時、部屋の衣替えがイメージできる⇒**ゲームで誘導、DMの効果最大化、リピート率向上、ECサイト売上上昇**
- ・ **気になるものがあればカフェ又は直営店へ⇒HYGGE訴求機会の獲得**



## 添付資料9 中目黒旗艦店移転 詳細情報

### 【中目黒の賃料】

#### 地代家賃 坪単価平均

	中目黒	代官山
2017	28,577	29,065
2016	25,871	27,996
2015	22,305	27,646
2014	24,521	25,916

単位:円

### 【面積縮小の根拠】

＜中目黒旗艦店の面積＞

2,000㎡(左記坪単価より推計)

＜ニトリの店舗面積とSKU＞

マロニエゲート銀座店は、店舗面積約3000㎡に、  
ホームファッション5600sku、家具600sku

東武池袋店は、店舗面積約3800㎡に、ホームファッ  
ション5600sku、家具600sku

アトレ目黒店は、店舗面積約2300㎡に、ホームファッ  
ション5300sku、家具360sku

を展開する。

Source:流通Biz

<https://ryutsuu.biz/column/j031518.html/2>

＜当社のSKU＞

当社と同規模であるミサワの家具SKU(全取扱商品)  
は74(2016/1期)→当社も同程度と推計

Source:同社決算説明資料

<http://v4.eir->

[parts.net/v4Contents/View.aspx?template=ir\\_material&sid=50715&code=3169](http://v4.eir-parts.net/v4Contents/View.aspx?template=ir_material&sid=50715&code=3169)

## 添付資料10 投資有価証券売却

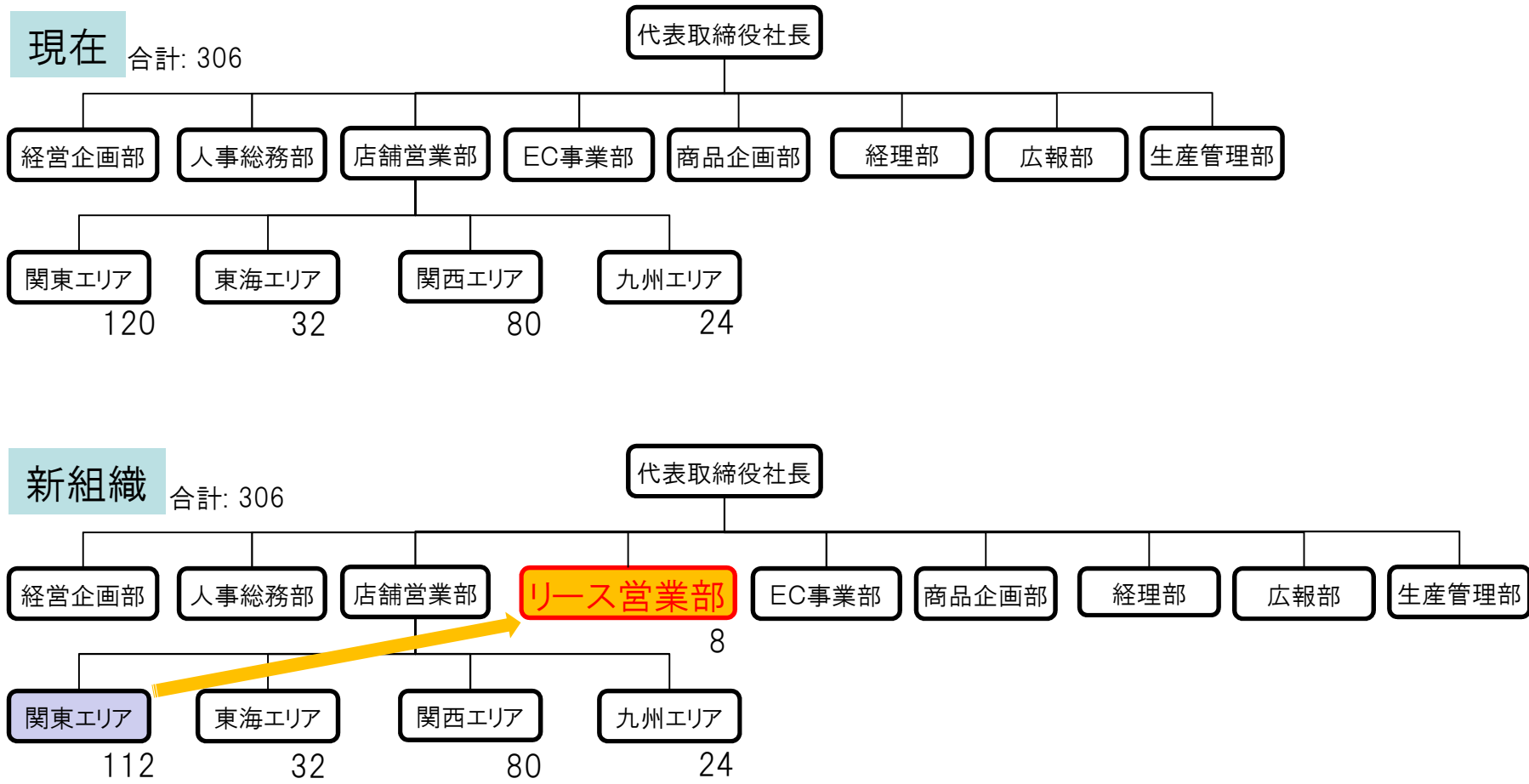
資料9 有価証券の内訳書

区分・種類	期末残高		摘要
	銘柄	数量	
その他・株式 ..... 樋口不動産	114,000	300	当社店舗が入居する商業ビルを運営する東証一部上場企業(取引関係維持強化のため保有)
		304	
その他・株式 ..... 田邊地所	94,000	200	当社店舗が入居する商業ビルを運営する東証一部上場企業(取引関係維持強化のため保有)
		202	
その他・株式 ..... 圓城電鉄	84,000	100	当社店舗が入居する商業ビルを運営する東証一部上場企業(取引関係維持強化のため保有)
		102	
その他・株式 ..... 鈴木製作所	98,000	100	当社取扱商品製造委託先である東証一部上場企業(取引関係維持強化のため保有)
		101	
その他・株式 ..... その他計		298	全て東証一部上場企業株式
		299	
計		1,008	

(注) 「区分」欄には、「売買目的有価証券」「満期保有目的の債券」「其他有価証券」の別にそれぞれ「売買」「満期」「其他」と記入されている。「期末残高」欄の上欄には時価評価前の帳簿価額が、下欄にはその時価評価した後の金額がそれぞれ記入されている。

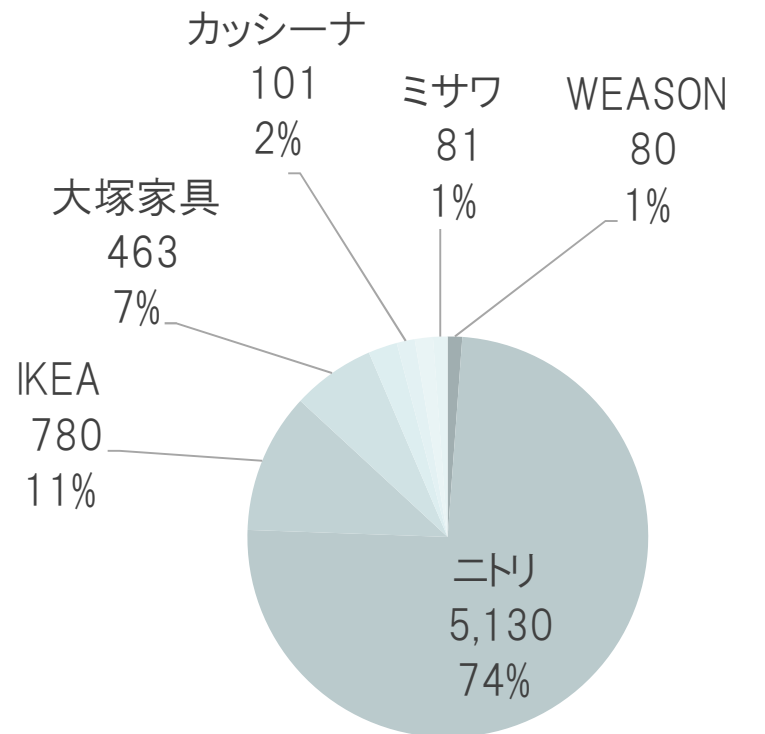
# 添付資料11 組織図

- ・リース営業部を創設、カフェ業者とのアライアンスを立ち上げ、運営開始する
- ・中目黒から代官山への旗艦店移転時の余剰人員8名を活用する

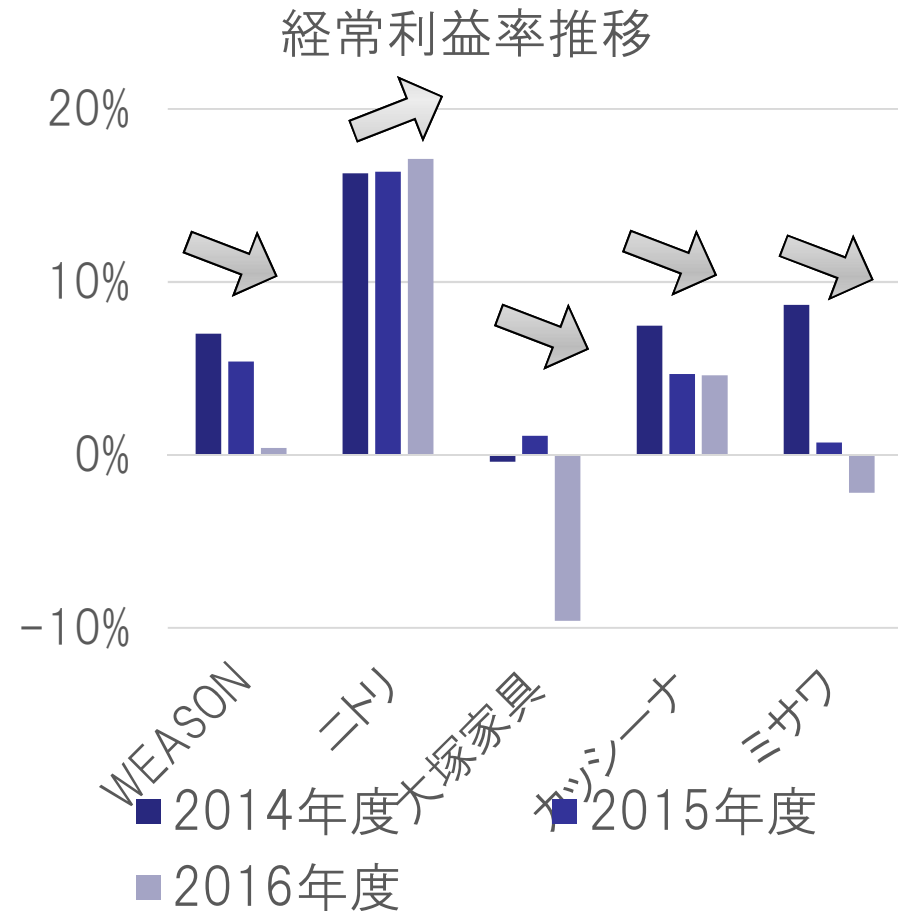


# 添付資料12 マーケットシェア・競合他社利益率推移

- ニトリが圧倒的なマーケットシェア・利益率を誇る
- 家具専門の上場4社+当社のうち成長しているのもニトリ1社のみ



単位: 億円



出所: 各社IR情報, SPEEDA

## 添付資料13 2018年1月期キャッシュフロー(年間見込)

- 現状のまま行くと2018年1月期のキャッシュフローは-293百万円の見込み
- 期首の現金が146百万円のため、現金が枯渇

単位:百万円

	2017/1期	2018/1期 (予想)	算出根拠
期首現金 (A)	324	146	
当期純利益	16	-323	売上減少に伴う販管費の減少は荷造運賃のみと想定
減価償却費	204	204	2017/1期と同額と想定
賞与引当金	-7	0	同上
簡易CF (B)	213	-119	
売掛債権増加額	-115	-21	売上に比例して減少と想定(-6.6%)
棚卸資産増加額	235	0	売上減少による資産増加(+)、仕入制限による資産減少効果(-)・・・両要因にてプラスマイナスゼロ
買掛債務増加額	59	-10	売上(仕入)に比例して減少と想定(-6.6%)
営業CF (C)	-179	30	
設備投資額	204	204	
投資CF (D)	-217	-204	
フリーCF (B)+(C)+(D)	-183	-293	
期末現金 (A)+(B)+(C)+(D)	146	-147	

## 添付資料14 2018年1月期キャッシュフロー(月次)

- 現状のまま行くと、現金の枯渇は2017年4月の見込み
- 早急な対応策が必要

単位：百万円

	2017年2月	3月	4月	5月	6月	7月
月初現金	146	82	33	-16	-36	-67
現金売上	190	190	190	185	185	185
売掛債権回収	427	443	443	443	433	433
買掛債権支払	-316	-316	-316	-283	-283	-283
給料支払	-77	-77	-77	-77	-77	-77
地代家賃支払	-97	-97	-97	-97	-97	-97
荷造運賃支払	-39	-39	-39	-39	-39	-39
広告宣伝費・ 販売促進費支払	-30	-30	-30	-30	-30	-30
その他費用支払	-107	-107	-107	-107	-107	-107
固定資産増加	-17	-17	-17	-17	-17	-17
当月増減	-64	-49	-49	-20	-31	-31
月末現金	82	33	<b>-16</b>	-36	-67	-98

## 添付資料15 競合他社とのPL比較

	WEASON				業界4社平均	
	17/1 期	売上対比			直近期	売上対比
		全社	旗艦店	その他		
売上高	8,009	100.0%	100.0%	100.0%	144,380	100.0%
売上原価	3,565	44.5%	45.7%	44.1%	66,262	45.9%
売上総利益	4,444	55.5%	54.3%	55.9%	78,118	54.1%
販売費及び一般管理費	4,417	55.2%	61.0%	53.0%	57,752	40.0%
うち、人件費	918	11.5%	10.5%	11.8%	16,441	11.4%
うち、地代家賃	1,160	<b>14.5%</b>	<b>22.1%</b>	11.7%	9,584	6.6%
うち、荷造運賃	492	6.1%	-	-	6,465	4.5%
うち、広告・販促費	360	4.5%	-	-	4,444	3.1%
うち、減価償却費	204	2.5%	-	-	2,733	1.9%
その他	1,283	16.0%	-	-	18,085	12.5%
営業利益	27	0.3%	-6.7%	3.0%	20,367	14.1%

業界4社平均：家具専門の上場4社（ニトリ、大塚家具、カッシーナ、ミサワ）

出典：各社IR情報

## 添付資料16 資産効率性の競合比較

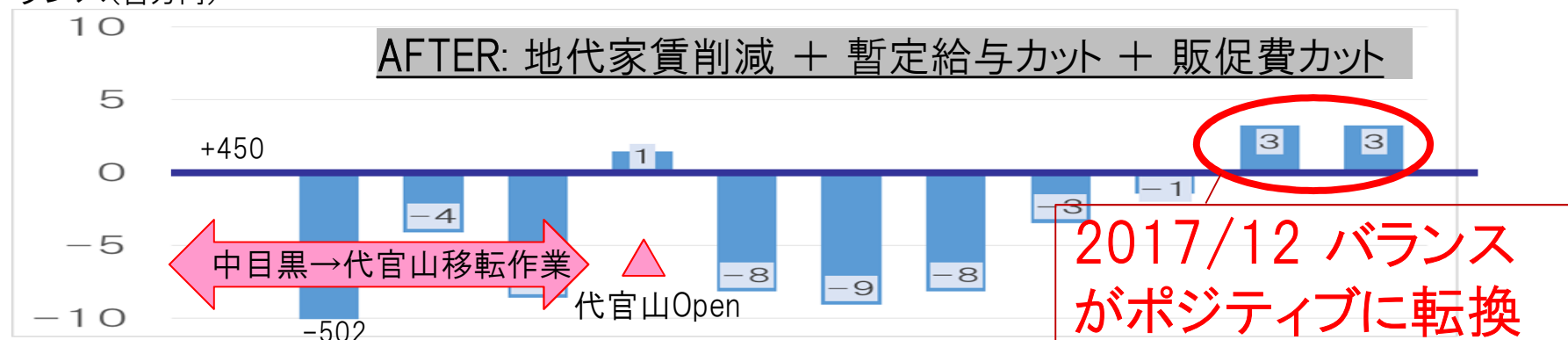
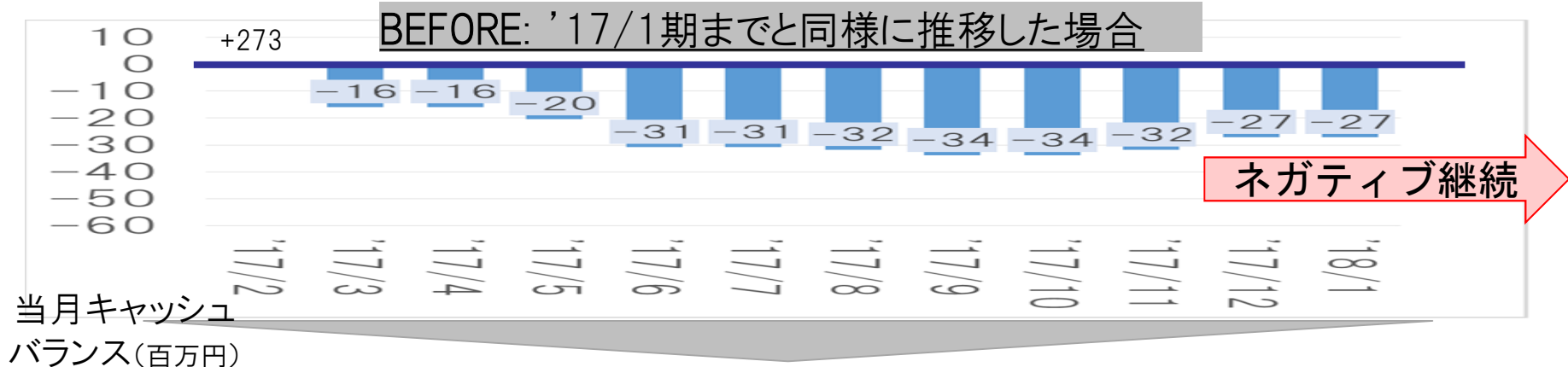
- 棚卸資産回転日数は、低・中価格の競合比で効率が悪い状況にあり、改善が必要と考えられる※業況の思わしくないミサワと同水準
- その他には目立った問題は見受けられない

	WEASON	業界平均	価格帯			
			低			高
			ニトリ	ミサワ	大塚家具	カッシーナ
自己資本比率	55.0%	57.5%	80.1%	32.7%	69.1%	48.2%
総資産回転率(回)	1.73	1.35	1.05	1.93	1.23	1.21
棚卸資産回転日数(日)	<b>125.3</b>	146.6	<b>69.7</b>	122.2	241.8	152.8
売上債権回収サイクル(日)	14.3	22.1	13.2	16.5	19.9	38.9
仕入債務支払サイクル(日)	97.0	35.3	24.9	23.6	54.1	38.5



# 添付資料17 キャッシュ目減りへの緊急対策

- ・業績不振の旗艦店の地代家賃削減と暫定給与カットにより対応
- ・負のキャッシュバランスは2017年12月にポジティブへ転換

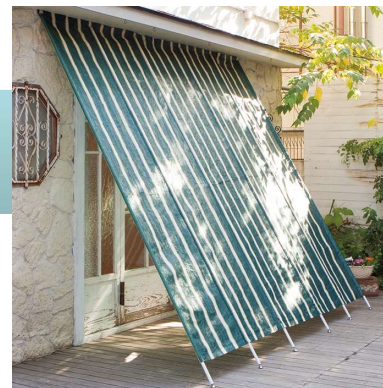


主要費目	※主要費目以外に、移転費用、荷造運賃なども含む										
売上減				-4	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15
地代家賃削減				+13	+13	+13	+13	+13	+13	+13	+13
給与カット	+10	+10	+10	+10	+10	+10	+10	+10	+10	+10	+10
販促費カット	+15	+15	+15	+15	+15	+15	+15	+15	+15	+15	+15

新たなLife Styleを通じて日本中に心地良さ(HYGGGE)と癒しを

### HYGGGE アイテム

暖炉、シェードなど  
HYGGGEアイテムの提供



### HYGGGE スタイル

HYGGGEスタイルの伝播



### HYGGGEカルチャーの伝播

HYGGGE文化を通じ、  
人々の心に癒しと居心地の良さを！