

1. 提案の要旨

当社の財務状況は危機的である。経営環境変化に伴う売上減少の影響により、このまま放置すると3ヶ月後2017年4月に現金が尽き果て倒産となる。最優先で現金確保、救命措置を実行する。又、現金減少に歯止めをかけるべく暫定的に役員中心に報酬配分見直し、旗艦店の移転により売場面積縮小を実行し止血する。並行し中長期成長に向けた施策を遂行する。売上減少の本質的な問題に対しては、HYGGE 原点回帰を通じHYGGE ライフ提唱による商品ラインナップ差別化を図る。又、離職による商品企画力低下問題は、キャリアプラン人事制度改革を行う。更には、他業種(カフェ)とのアライアンスにより自社店舗での販管費を抑えつつ、販売チャネルを拡大することで販売効率化し、棚卸資産圧縮による棚卸資産回転日数改善を行う。財務状況を立て直し安定した経営基盤を確立、成長軌道に乗せる。

2. 当社の経営環境の変化

国内家具小売業の商品販売額は1991年の2兆7410億円をピークに減少が続き、1991年から2012年の年平均成長率は-5.5%となり、2014年は8740億円迄落ち込んだ。新設住宅着工戸数減少、婚礼家具の衰退やビルトインタイプの家具増加によるまとめ買い需要の減少、少子化による子供向け家具の低調等を背景として市場が大きく縮小した。近年ニトリホールディングス(ニトリ)とイケア・ジャパンがSPA型事業を通じ生産・物流・販売までを自前で行い、卸業者等の中間マージンを省いている。又、人件費の安い地域で商品数を絞り大量生産を行う低価格戦略で売上を急速に伸ばしている。一方で市場は縮小している為、シェアの奪い合いが激化してきており、上記2社以外の売上は軒並み低迷している。このような状況において、各企業は商品の差別化による売上の確保、オペレーションの効率化によるコスト削減が喫緊の課題となっている。(添付資料1)

3. 当社の現状と問題

3-1. 財務危機

2016年8月以降、旗艦店の売上が急速に落ち込んできている。旗艦店の近隣に出店した競合他社により大きく客足が奪われた結果と考えられる。2016年8月から営業利益が赤字に転落、拡大している。現金は今後1年間で293(百万円)のペースで減少する見込みで、このまま推移すると、2017年1月現在残高146(百万円)の現金が、約3か月後の2017年4月に枯渇して倒産してしまう。(添付資料2、3)

3-2. 商品差別化ができていない

2016年8月以降の急激な売上減少は競合他社に客足を奪われた結果と考えられる。従い顧客は当社商品から競合他社商品にスイッチしている。当社でしか買えない差別化された商品の不足が問題である。当社商品ラインナップは競合のニトリやミサワ等と重複する。ニトリは価格の安さ、ミサワやイケアは家具以外の小物等のアイテムによる集客力の点で当社と比較し優位である可能性が高い。(添付資料4)

3-3. 人事制度課題

近年、低給与やロールモデル不在、長期的キャリアを描きづらい等、入社時の理想と現実のギャップに行き詰まり離職する店舗スタッフが増加。特にミドルクラスのマネージャの離職は、店舗スタッフのモチベーションや接客の質低下を招いている。当社全体として顧客の声収集力が質・量ともに低下、顧客の声を反映した商品企画力が低下しつつある。この離職問題を放置すると、商品差別化や販売力低下につながり、業績の回復が望めない。

3-4. 販管費が高い

2017/1月期実績見込みによると、販管費の売上高比率が高い。中でも地代家賃の売上高比率は業界平均の6.6%と比べ大幅に高い14.5%である。うち、旗艦店においては22.0%と極めて高水準。これは店舗面積あたりの販売効率の低さが要因と見られ、これを放置すると、旗艦店、その他24店舗とも赤字が拡大してしまう。販管費を抑えつつ売上を伸ばす早期の対策が必要な状況である。(添付資料5)

3-5. 棚卸資産の回転が悪い

2017/1月期実績見込みによると、当社の棚卸資産回転日数は139日。これに対し同価格帯のニトリ、ミサワはそれぞれ72日、118日である。当社は上記2社と比較しそれぞれ48.2%、15.2%下回り、資産活用が非効率な状況である。売上低下、多品目少量生産に加え、回転率の悪い死に筋商品の在庫を抱えていることも原因と考えられる。(添付資料6)

4. 経営建て直しと成長戦略

4-1. 財務危機回避策

2017年4月の倒産危機は、有価証券売却で3億円の現金を入手することで、2018年2月迄の延命措置を施す。ただし不動産関連企業3社の有価証券は50%残すことで関係を維持する。

その後も現金の継続的な目減りが続くため、売場面積を削減する。既存中目黒店舗の床面積半減交渉は家主が

難色を示す可能性があると考え、同じ顧客層を取込める代官山へ移転する。又、幹部社員を中心に暫定報酬配分の見直し、2017年12月に現金減少を食止め財務状況の正常化を図る。代官山に3か月間で新装、2017年6月オープンする。売場面積半減に伴う売上への影響は、スペース利用を徹底効率化しても2割減見込まれるが、地代家賃と報酬削減効果で2017年12月から現金増に転じる。(添付資料7、8)

4-2. 商品ラインナップの差別化

他社商品との差別化に向けて、家具以外の新商品とのコーディネートを通じてHYGGEライフを顧客に提案することで差別化を図る。ただし多品種とならないよう厳選する。例えば、冬の寒さを視覚的にも和らげ、癒しを与える暖炉型の暖房器具、夏の暑さと強い日差しを遮るシェード等は競合店での取扱いは少なく、心地よさ(HYGGE)の提供に繋がる差別化アイテム候補である。若年層にフィットするデザインの暖炉型暖房器等、新たなHYGGEアイテムを提供することでHYGGE認知度向上とHYGGE家具購買意欲向上へ繋げる。

又、従来の顧客セグメント(20-30代)向けHYGGEに加え、リフォーム需要を踏まえ、重厚感を好む40-50代向けの高品質家具をHYGGE Classicとして上市する。暖炉型暖房器、シェード等の新アイテムをそれぞれ2017年9月、翌2018年4月に導入する(添付資料9)。2019/1期、2020/1期それぞれに売上110(百万円)、221(百万円)増を見込む。

家具・インテリアに留まらず、HYGGEライフを提唱することで、競合と差別化し、ニッチ市場で地位を確立する。日本人に合ったHYGGE商品を取りそろえるため、Weカードによる顧客の声を反映した商品開発の再強化に取り組み、日本版HYGGEを確立する。

4-3. 人事制度改革

キャリアを描けない問題に対しキャリアプラン制度を早期に立ち上げる。キャリアステージに応じた年収レンジ、昇格要件、スキル研修に関し制度を強化する。又、同僚・上司による評価制度で2017年8月からの昇格者を社内広報で社員へ紹介、モチベーションを向上させる。

給与・キャリア関連制度改革を実施することで、キャリアプランを描き易く離職率を低減、ミドルクラスを繋ぎ止め、店舗スタッフのモチベーション、販売スキル、商品企画力アップを達成する。

給与に関しては、短期的には四半期ごとのインセンティブ制度を2017年2月から開始する。販売成績、同僚・上司

によるKPI評価で毎回300(百万円)の原資を成果に応じ分配する。本施策は2017年2月からの暫定報酬見直しによる影響緩和効果となる。中長期的には、キャリアステージに応じた給与体系により、社員のスキルアップに合わせて昇給できる制度を運用する。(添付資料10)

4-4. 他業種とのアライアンス・販売チャネル拡大

自社店舗に加え、カフェに家具をリースで貸し出す。個人経営の新規開店・改装するカフェを対象にイニシャルコスト軽減と集客力向上に寄与、インセンティブも付与することで加盟店を募る。アライアンス先にはQRコード付き家具・小物をリース、カフェ客がスマホで容易に購入できるアプリを提供する。旗艦店面積半減による余剰人員を営業に転換し、自社店舗の商圈を補完するエリアへ進出する(添付資料11)。2019/1期、2020/1期それぞれ291(百万円)、581(百万円)の売上増を目指す。(添付資料12)。

尚、アライアンス先には販売員配置不要。代わりに自宅の部屋の写真と家具イメージを融合、設置イメージ・サイズ感のバーチャル体験を可能とし販売促進を図る。

4-5. 棚卸資産圧縮によるコスト削減

4-2で実施するWeカード会員顧客の売上分析を通じ、商品毎の売場面積最適化(引越の多い春は大型家具を重点配置等)、回転率の悪い商品の在庫削減で回転率の向上を図る。ビジネスモデルの近いミサワと同水準の118日で現状から15%の改善を実現することで店舗・倉庫の地代家賃のうち139(百万円)が効率化される。ただし、本件は、費用削減(=店舗面積・倉庫面積の縮小)に当てるのではなく、今後見込んである売上増加に連れて本来上昇するはずの店舗・倉庫の地代家賃を吸収する。(添付資料13)

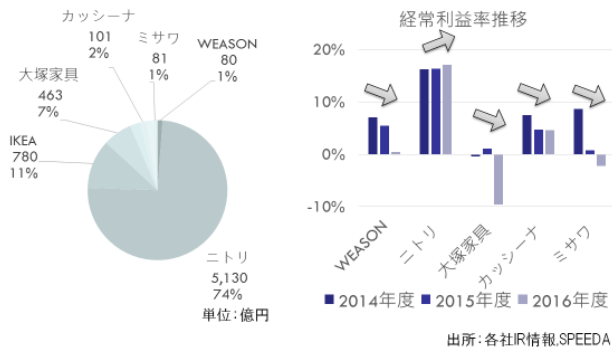
5. まとめ

経営危機を回避、財務健全化を達成(2018/1期)後、商品差別化、販売コスト効率化、人事制度改革、在庫圧縮を行うことで、当社を成長軌道へ乗せる。2018/1期は短期施策により345(百万円)のコスト削減で財務状況を改善、2019/1期には401(百万円)の売上増にて売上減少を食い止め、2020/1期からの営業利益黒字を達成する。又、在庫圧縮により地代家賃15%圧縮も実現する。

新たなLife Styleを通じて日本中に心地良さ(HYGGE)と癒しを提供するミッションの元、10年後にHYGGEが市場に定着すべく、高速に変化し続ける経営環境の変化に対し、リスク管理を徹底し、柔軟に方向性を見極め事業運営を遂行する。(添付資料14、15、16、17)

添付資料1 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
- 家具專業の上場4社+当社のうち成長しているのもニトリ1社のみ



添付資料4 競合他社の商品ラインアップ及び価格比較

- 競合店であるニトリは価格面で圧倒的な優位性確立
- 雑貨などを扱うミサワやIKEAは取扱商品の幅広さにおいて差別化成功

カテゴリー	アイテム	WEASON	ニトリ	ミサワ	大塚家具	IKEA
家具	ソファ (2 seater)	4-22万	1-18万	4-22万	5-137万	1-16万
	テーブル	3-9万	1-7万	3-9万	2-82万	2-8万
	椅子	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	0-2万	1-4万	1-27万	0-2万
	カーテン	0-1万	0-5万	0-1万	1-10万	0-1万
	カーペット	1-3万	0-5万	1-3万	1-100万	0-2万
雑貨など	ブランケット	なし	安価	厳選	なし	あり
	フード	なし	なし	オーガニッククワイン	なし	あり
	ガーデニング・アウトドア	なし	あり	あり	なし	あり
	家電	なし	あり	あり	なし	あり

競合店と重複するアイテム (青枠)
競合店の持つ差別化アイテム (赤枠)

添付資料2 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

	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減価償却費
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	

単位: 百万円

添付資料5 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	14.5%	22.1%	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: 家具專業の上場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3 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

	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	-16	-36	-67	-98

単位: 百万円

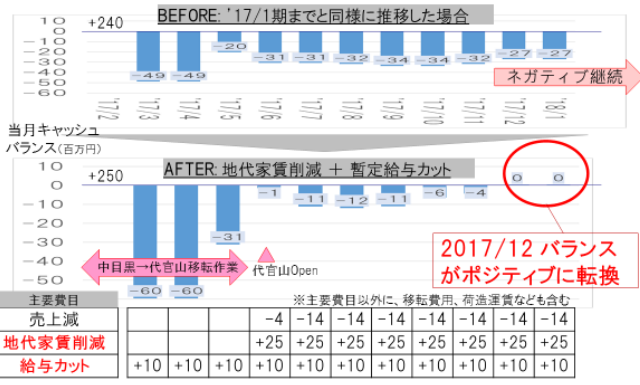
添付資料6 資産効率性の競合比較

- 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
- その他には目立った問題は見受けられず

			価格帯			
	WEASON	業界平均	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)	139.3	146.3	72.4	118.3	241.8	152.8
売上債権回収サイト (日)	14.3	22.1	13.2	16.5	19.9	38.9
仕入債務支払サイト (日)	97.0	35.3	24.9	23.6	54.1	38.5

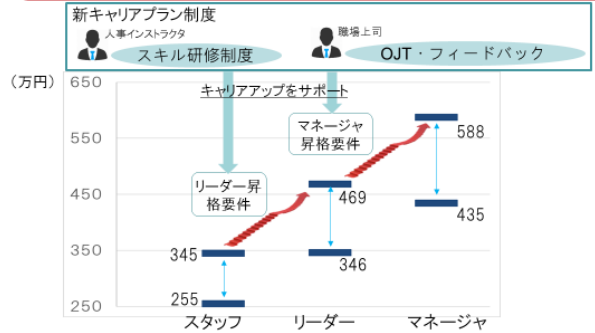
添付資料7 キャッシュ目減りへの緊急対策

- ・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



添付資料10 人事制度改革: キャリアプラン

- ・従業員の職位ランク・報酬額を明確に設定し、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
- ・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し、働き甲斐のあるキャリアプランを提示
- ・リーダー・マネージャを採用し、ロールモデルとなるミドル層を増強



添付資料8 中目黒旗艦店の移転に伴う地代家賃削減効果と給与削減案

- ・ファッションセンスの高い顧客層の集まる代官山で新旗艦店オープン
- ・中目黒店のロイヤル顧客を維持したまま店舗面積効率化(売場面積半減)
- ・給与は経営層を中心に大幅削減し、再生に向け全社員一丸となって対応

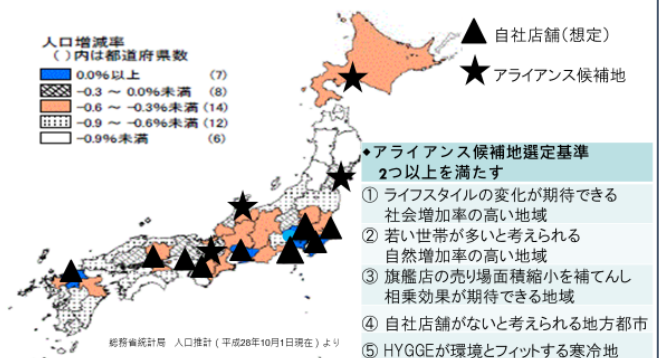
地代家賃坪単価平均		給与削減案				
	中目黒	代官山	人数	一人当り給与(万円)	合計給与(万円)	削減後一人当り給与(万円)
2017	28,577	29,065	会長	1	2,220	250
2016	25,871	27,996	社長	1	3,200	250
2015	22,305	27,646	取締役	2	1,600	250
2014	24,521	25,916	監査役	1	1,500	1,000
			本部	45	336	300
			店舗	256	260	250
			全員	306	300	12,300

削減後 1億2300万円調達予定

月々約2500万円削減予定

添付資料11 カフェとのアライアンスによる販売チャネル拡大戦略

- ・アライアンス候補地は、売り場面積を半減する旗艦店近隣(渋谷)に加え、4地方都市(滋賀、宮城、石川、京都)を選定し展開



添付資料9 競合他社との商品差別化策(プロダクト・ミックス)

各社の代表的な取扱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
その他	カーペット	1-3万	2-6万	0-5万	1-3万	1-100万	0-2万
	ブランケット	なし	なし	あり	あり	なし	あり
HYGGE Item	家電	なし	なし	あり	あり	なし	なし
	暖炉(冬)、シェード(夏)等	追加	追加	なし	なし	なし	なし

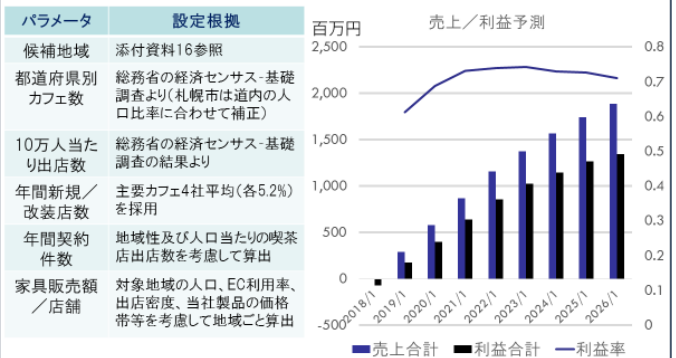
① HYGGEライブ提案のための新アイテム追加

② 新ブランドHYGGE Classic追加による顧客セグメントの拡大、ブランドに合わせた価格、店舗&商品デザイン

③ 競合他社の持つ家具以外のアイテム

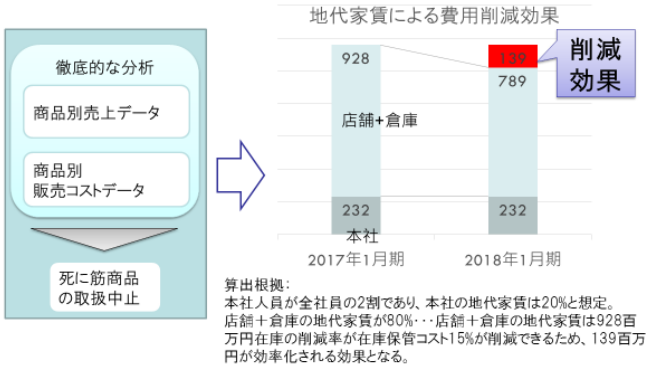
添付資料12 カフェとのアライアンスによる販売チャネル拡大戦略

- ・自社の地代固定費を最小限に抑えて商品陳列面積を効率的に増加
- ・社人材の有効活用と高い収益性を期待
- ・IT技術の活用による購入障壁の低減



添付資料13 在庫管理改善による費用効率化

・棚卸資産回転の15%改善（在庫圧縮）により、地代家賃のうち139百万円（店舗+倉庫家賃の15%）の削減効果を見込む



添付資料16 新WEASONの目指すもの

新たなLife Styleを通じて日本中に心地良さ(HYGGE)と癒しを

HYGGE アイテム
 暖炉、シェードなど
 HYGGEアイテムの提供

HYGGE スタイル
 HYGGEスタイルの伝播

HYGGEカルチャーの伝播
 HYGGE文化を通じ、
 人々の心に癒しと居心地の良さを！

添付資料14 施策実行マイルストーン

領域	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	
財務危機回避策	有価証券売却と不渡回避	▲現金入手(2月)							
	中目黒店→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)			
商品ラインナップの差別化	HYGGE: 商品開発	→調達	▲リリース(6月)	▲テストマーケティング(9月)					
		→デザイン			→生産スキーム検討・物流契約				
	HYGGE Classic: 商品開発	→調達	▲リリース(9月)	▲テストマーケティング(12月)					
他業種とのアライアンス・販売チャネル拡大	渋谷区提携交渉・契約	→物件探し・契約	→▲実験店(渋谷)				▲リリース(9月)		
	石川島提携交渉・契約	→物件探し・契約					▲オープン(2月)		
	富坂提携交渉・契約	→物件探し・契約					▲オープン(2月)		
人事制度改革	インセンティブ制度導入	→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	→▲実施(6月)		
	給与体系定額	→制度設計	▲実施(6月)	▲実施(12月)	▲実施(6月)				
	キャリア制度構築	→制度設計	▲通知(5月)	→社長面談(全社員)	→▲実施開始(2月)				
棚卸資産回転日数改善による効率化	売れ筋分析チーム立ち上げ	→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)					
	品種改善	→▲リリース(9月)	→▲リリース(3月)	→▲リリース(9月)					

添付資料17 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
財務危機回避策	株式売却による取引先(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
	暫定賞与削減がもたらす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
商品ラインナップの差別化	新アイテムの売り上げ不振	・厳選した新アイテムを追加 ・オンラインのみ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
他業種とのアライアンス・販売チャネル拡大	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
人事制度改革(離職食止め、モチベーション向上)	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・上司による評価導入による「仲良しクラブ化」	・KPI(販売実績)との評価配分比率の見直し
棚卸資産回転日数改善による効率化	商品数削減による機会損失	・受注生産の検討

添付資料15 中期計画

・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

