

# **WEASONの経営再建戦略**

---

**2017年7月23日  
経営会議資料**

次の30年に向けて「WEASON WAY」を策定

## 家具を通じて人々の生活にトキメキを提供し続ける

人は 新しいものを手にすると 笑顔になる  
何かが新しくなると 何かが変わるように感じる  
そして 前向きな気持ちになっていく

わたしたちは、新しいことに挑戦していきます  
わたしたちは、挑戦することで変わっていきます  
わたしたちは、変わっていくことを楽しみます  
わたしたちは、楽しみながらトキメキを提供します

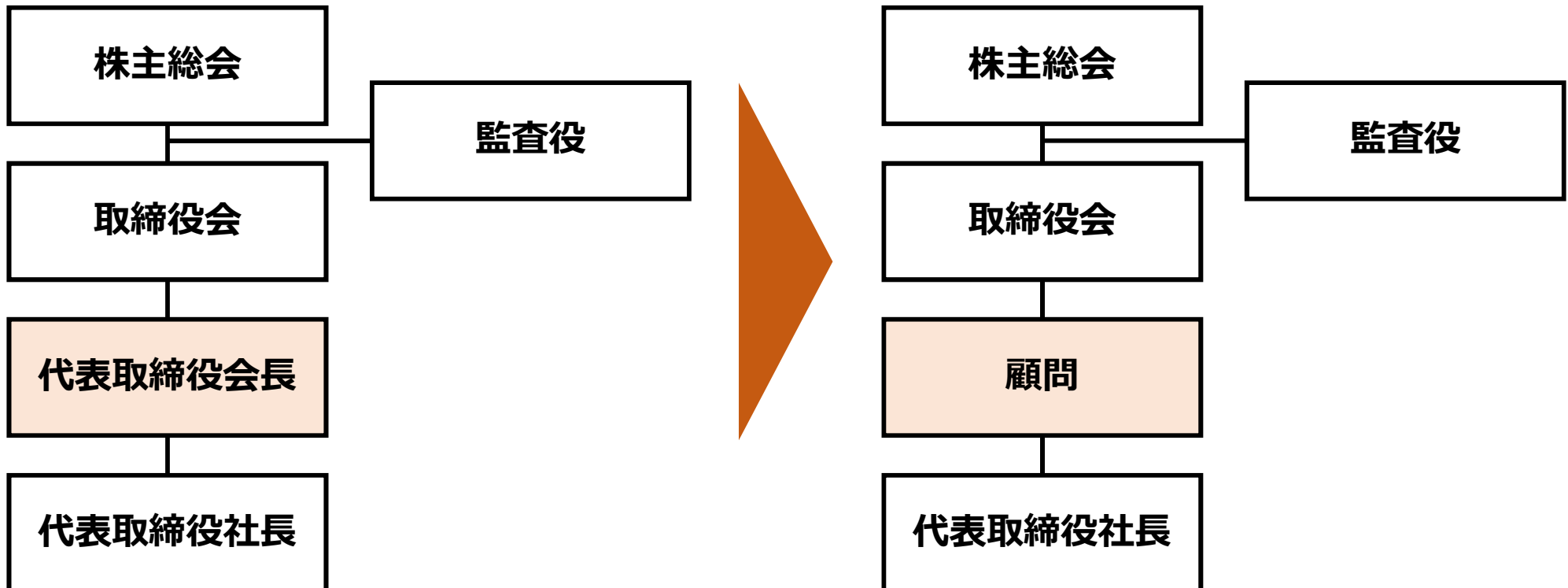
**お客様にトキメキのある生活を送っていただくために  
最高の家具を届け続けます**

# 会長と事前に話し合い

- 父に対して代表取締役会長から顧問に就任をお願いする

- 次の30年を築き上げていくための決意・想いを伝える
- 代表取締役として役員報酬を50%カット
- 借入の際に代表取締役の連帯保証を求められる可能性がある

狙い：意思決定のスピードを上げる



- **現状分析と当社の経営課題**
- **再生・成長戦略の提案**
  - **短期的：再生戦略**
  - **人事戦略**
  - **中長期的：成長戦略**
- **10年後のわたしたち目指す姿**

### ■ 現状分析と当社の経営課題

### ■ 再生・成長戦略の提案

#### ■ 短期的：再生戦略

#### ■ 人事戦略

#### ■ 中長期的：成長戦略

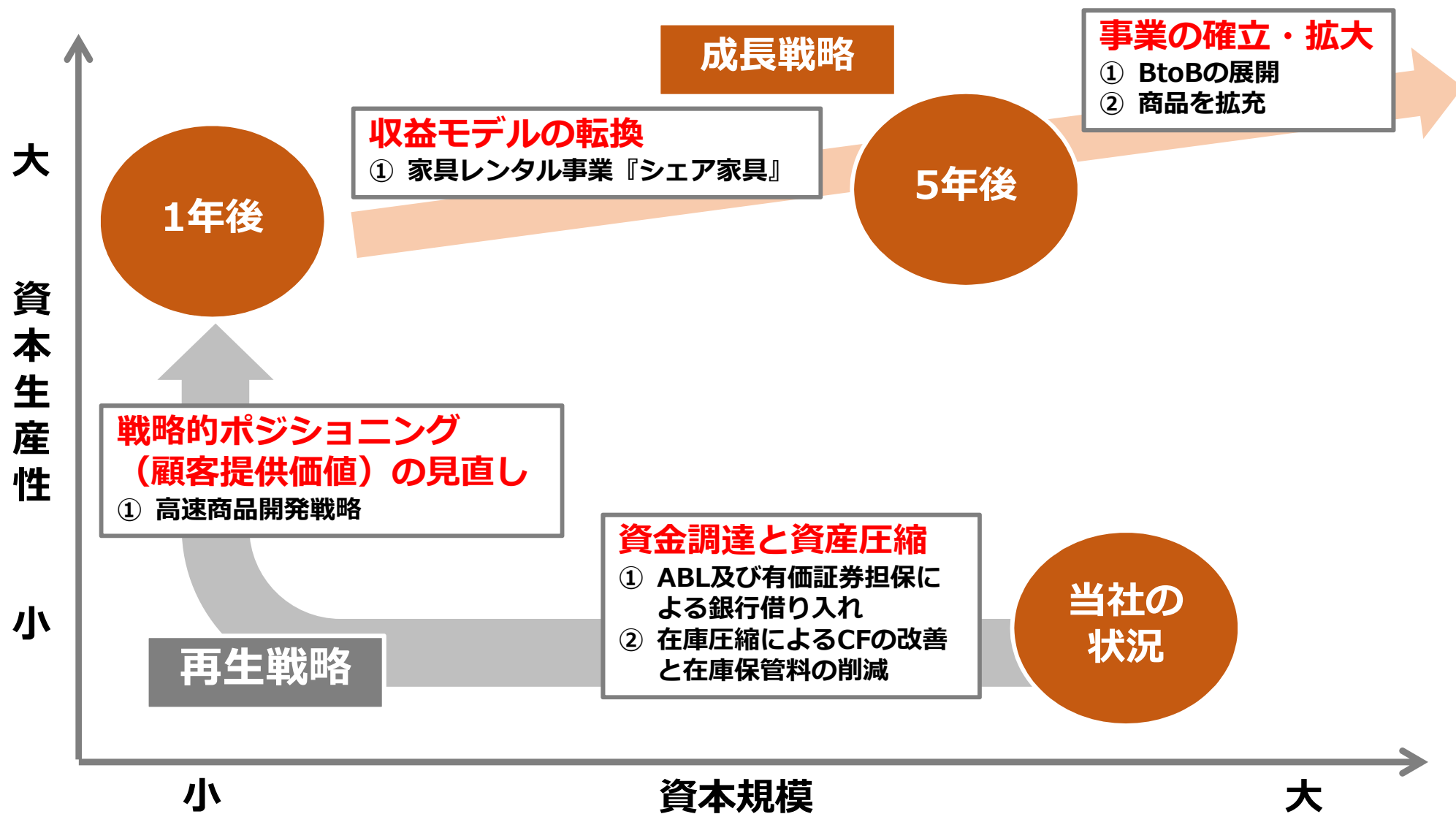
### ■ 10年後のわたしたち目指す姿

# 経営課題の概要

財務	8ヶ月後に資金ショート 在庫膨張によるCF及び収益性の悪化
収益	戦略上のポジショニングを喪失したことによる売上低下
事業 モデル	本来の強みである顧客の声を生かした商品開発能力が低下
組織 (現場)	定着率が低く3年で離職してしまうため店舗スタッフのレベルが低下
経営層	経営陣である取締役・経営幹部の危機感の低さ
戦略	薄利かつ定期的に投資が必要な事業のため、売上が少し低下すると資金繰りが厳しくなる収益モデル

# 経営戦略のステップ（戦略コントロールマップ）

- ① 短期的には、**資金調達**と**不要資産の圧縮**によりCFの状態を改善する
- ② 中期的には、既存事業の**収益性を改善**するための戦略の見直しを行う
- ③ 長期的には、**売上高と利益の双方を向上**させる新規事業を開始する



## 財務面の分析・課題

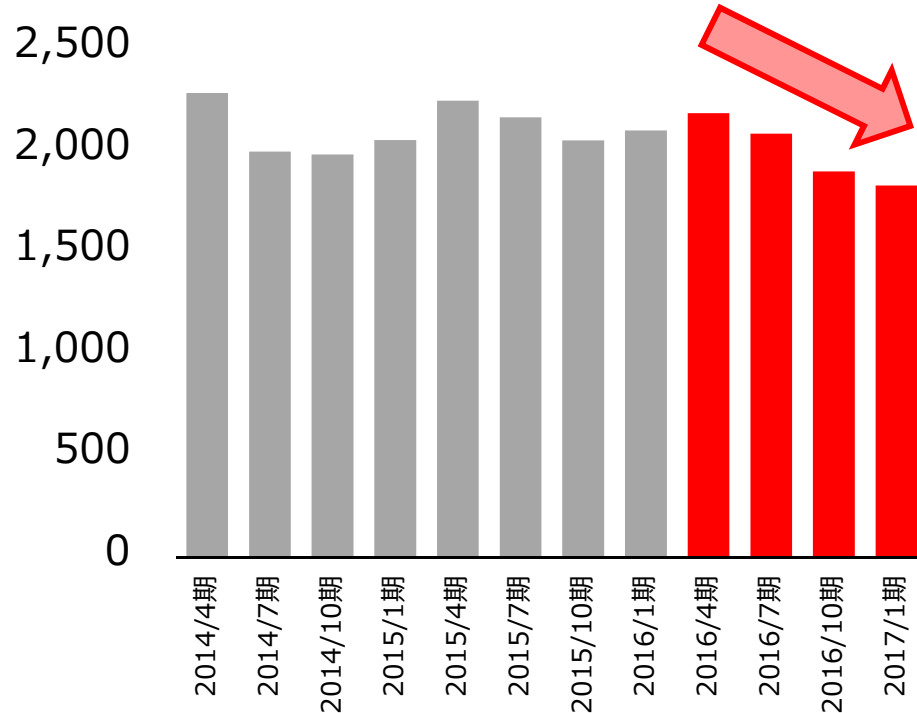


# 直近の業績（全社）

- 今期売上高は**いずれの四半期も前年同四半期比でマイナスかつ減少傾向**  
（書き入れ時の年末を含む第4Qでは△12.9%）
- 今期第3Qは、直近数年間で初めて**営業利益△4900万円の赤字**

## 売上高四半期推移

（単位：百万円）

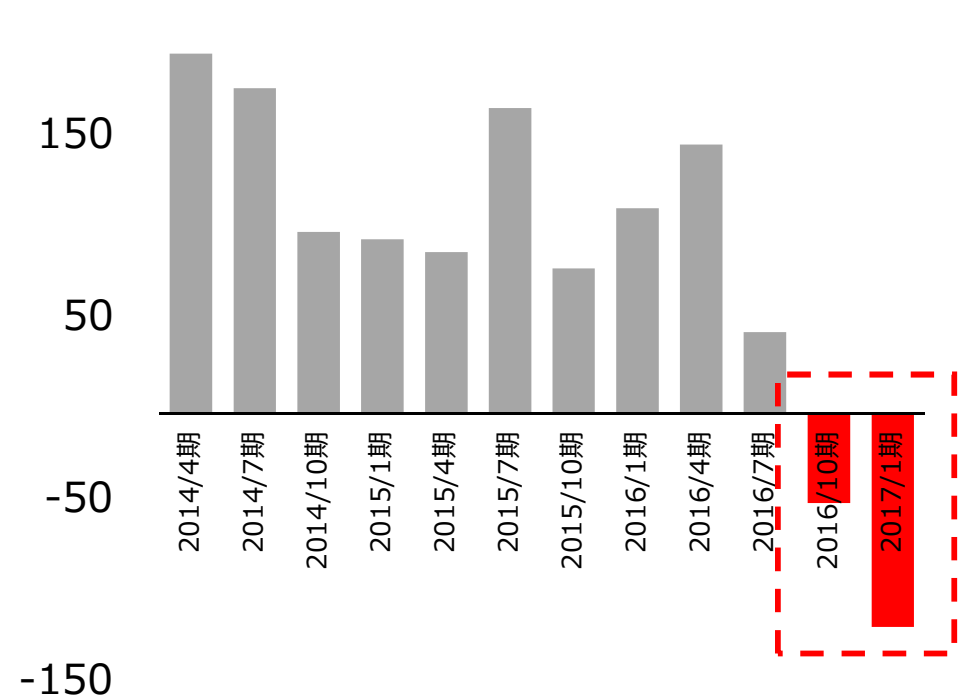


【前年同四半期比】

2016/4期	2016/7期	2016/10期	2017/1期
-2.7%	-3.7%	-7.4%	-12.9%

## 営業利益四半期推移

（単位：百万円）



【売上高営業利益率】

2016/4期	2016/7期	2016/10期	2017/1期
6.8%	2.2%	-2.6%	-6.4%

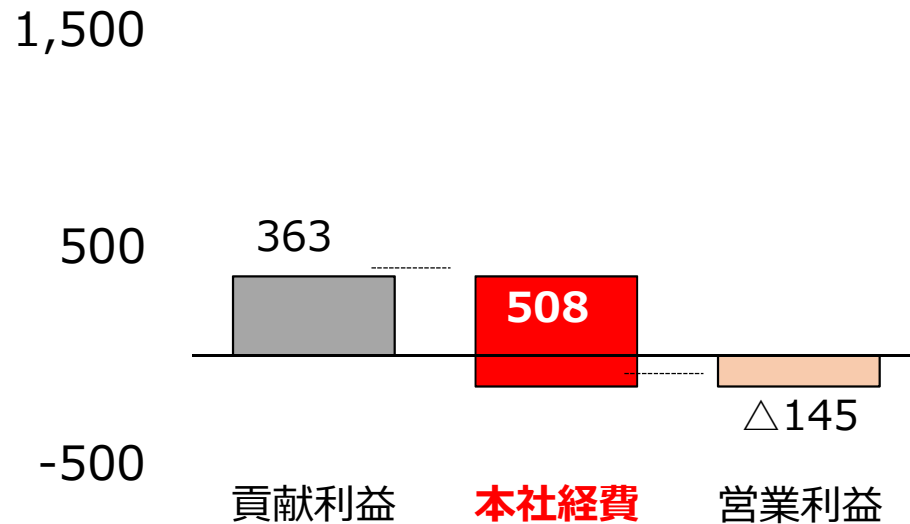
# 直近の業績（店舗別）

- 旗艦店、一般店ともに**貢献利益は出ている**が、**営業利益は赤字**
- 本社経費を賄えるだけの**収益の改善**が必要である

## 旗艦店（2店舗計）

2017年1月期（年間）

（単位：百万円）



### 【1店舗当たり平均】

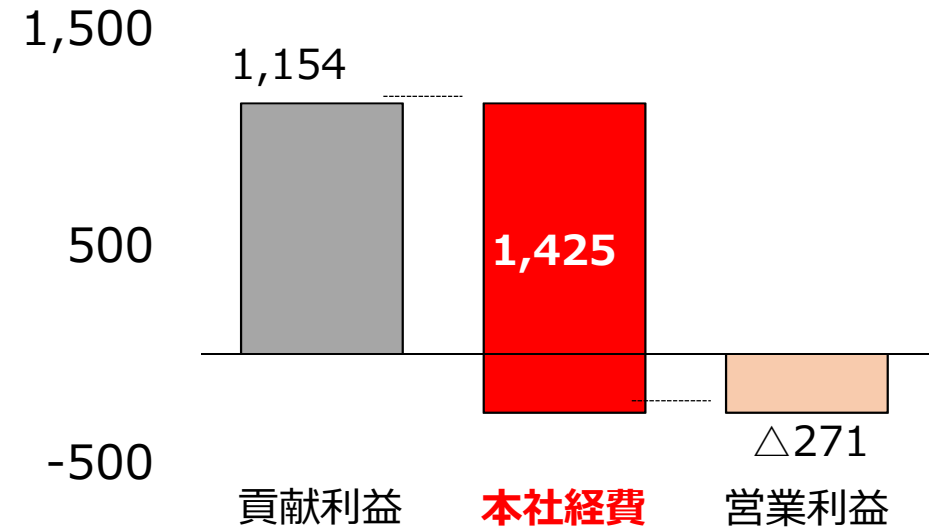
貢献利益	本社経費	営業利益
182	254	△73

※本社経費配賦基準  
本社人件費：店舗人数

## 一般店（24店舗計）

2017年1月期（年間）

（単位：百万円）



### 【1店舗当たり平均】

貢献利益	本社経費	営業利益
48	59	△11

本社地代家賃：店舗面積

# 財務状態概要（他社比較）

- 販管費が収益性を大きく圧迫している
- 在庫が増加しており、キャッシュフローを悪化させている  
（棚卸資産回転期間が前年109.5日から30日の長期化）

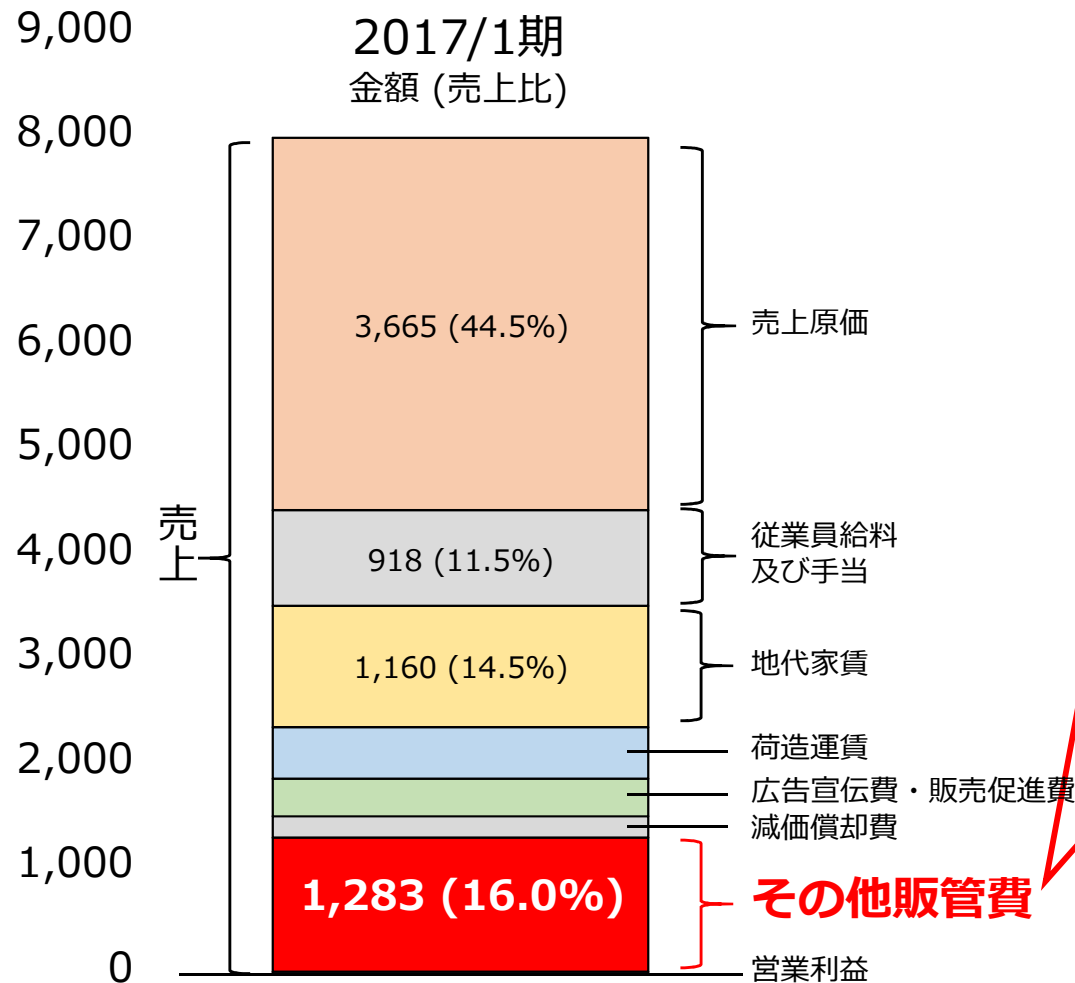
		WEASON	ニトリ	大塚家具	ナフコ
		2017/1期	2017/2期	2016/12期	2017/03期
売上高（百万円）		8,009	512,958	45,326	231,040
収益性	売上原価率	44.5%	45.8%	46.6%	67.2%
	売上総利益率	55.5%	54.2%	53.4%	32.8%
	販管費率	55.2%	37.5%	63.3%	29.0%
	営業利益率	0.3%	16.7%	△9.9%	3.8%
効率性	棚卸資産回転期間（日）	139.3	76.2	241.8	134.4
	CCC（日）	56.7	64.4	207.7	65.6
安全性	当座比率	22.7%	137.4%	83.6%	87.7%
	月商運転資本率	108.9%	10.0%	29.4%	149.6%
	FCF	△177	—	—	—
	月商現預金率	21.9%	165.1%	99.9%	127.5%

財務面の強み：青字／弱み：赤字

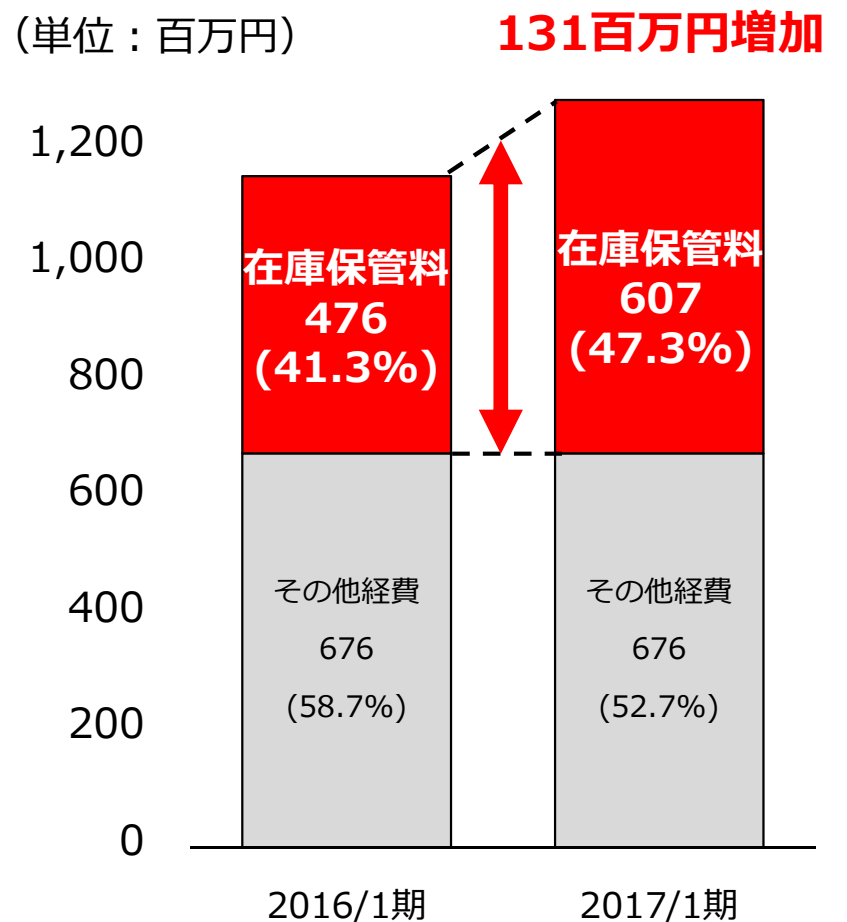
# コスト構造分析

- 売上減少の影響で在庫が増加し**在庫保管料が膨らんでいる**  
 (棚卸資産回転期間の30日長期化は**年間1億3100万円の保管料が増加**)

(単位：百万円)



(単位：百万円)



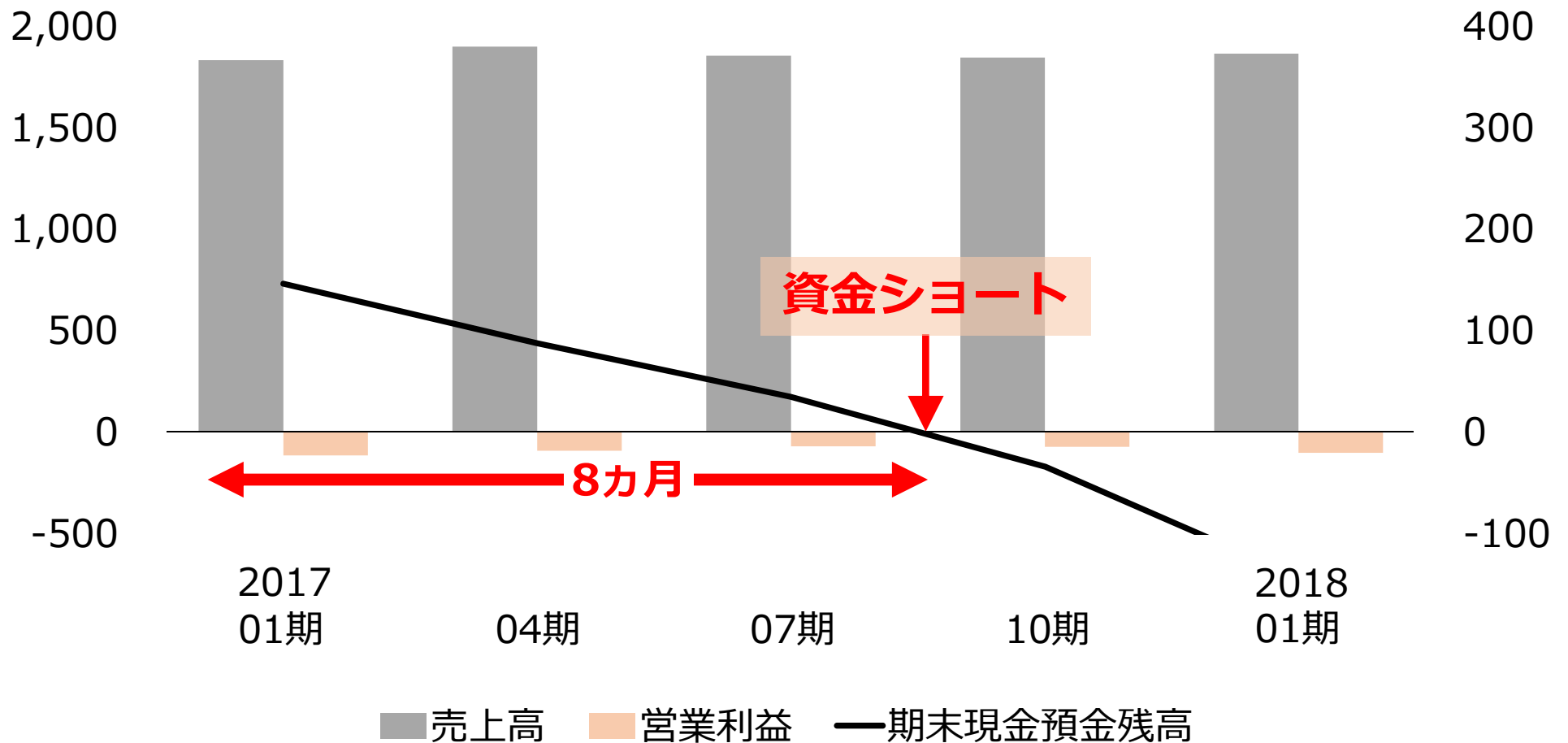
# 資金状況

- 今の状況がこのまま続くと**約8カ月後に資金ショート**して経営破綻する

## 売上高／営業利益予測

売上高・営業利益  
(単位：百万円)

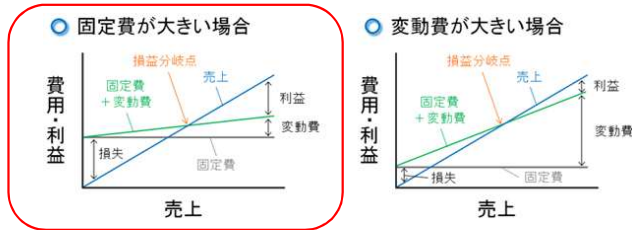
期末現預金残高  
(単位：百万円)



## 外部環境の分析・課題

# 事業特性・商品特性

## 資本集約型で規模が効く



固定費の割合が高いため  
店舗当たりの収益率が重要

## 模倣困難性が低く、 家具の機能面での差別化が困難

家具は分解できるため  
デザインや構造を  
模倣しやすく、機能面  
での差別化が難しい



## 買い替えサイクルが長い

家具は一度買うと5-10年  
は買い替えることがない



## 薄利多売型のビジネスモデル (定期的な店舗改装が必要)

薄利かつ定期的に投資  
(製造設備・店舗)が  
必要のため、売上が少し低下  
すると資金繰りが厳しく  
なりやすい



## 在庫の増加がCFと収益性に 大きく影響する

保管時に縦積みができない  
ため、保管面積が多く必要になり  
、保管料が増加する



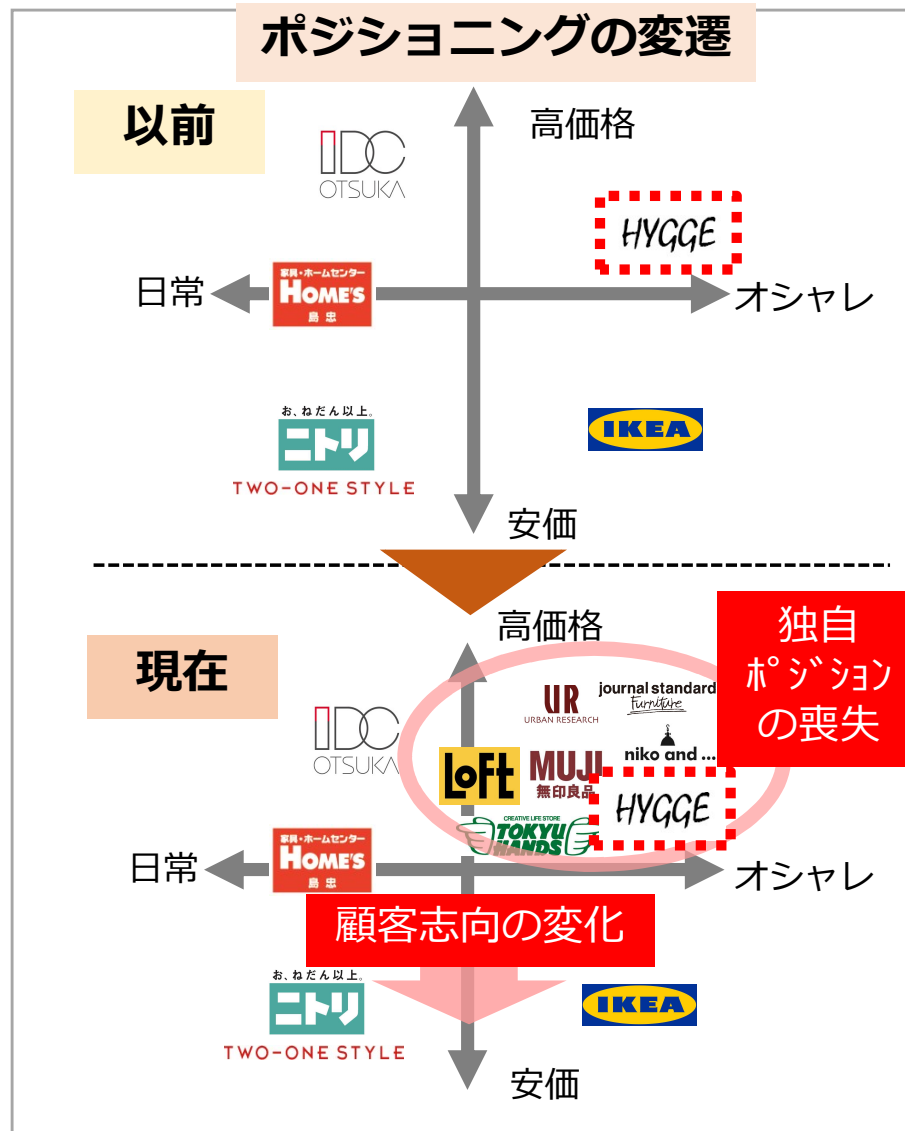
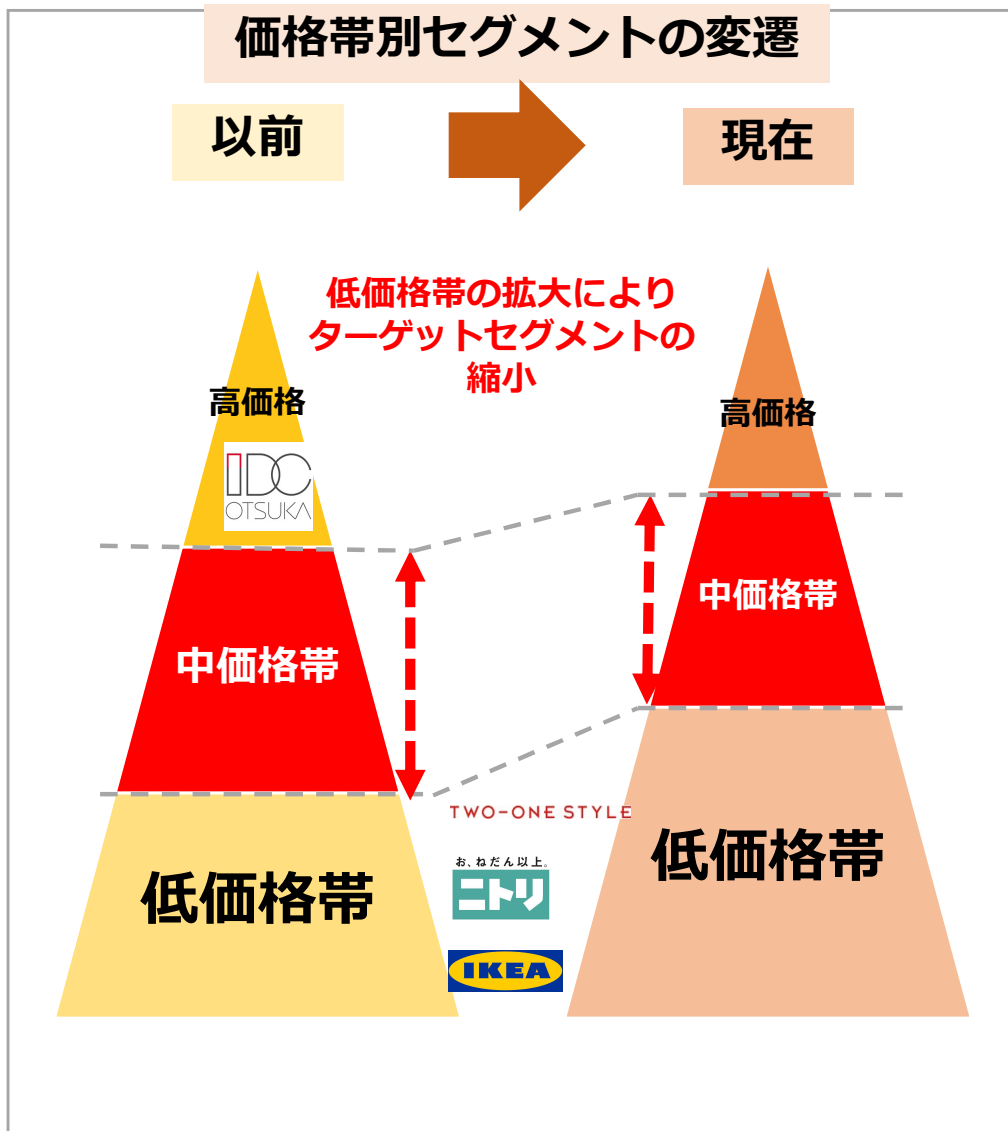
## 廃棄の面倒さ (手間・費用・時間)

廃棄するには粗大ゴミに出すか不要品  
回収業者に引き取ってもらう必要があ  
るため、廃棄に手間や日数を  
要し、費用も発生する



# 市場分析

- **低価格帯の商品の品質が上がり低価格帯セグメントの拡大**によりインテリアに対して、**低価格志向**となり中価格帯セグメントが縮小
- オシャレ軸のポジションに競合が進出し、**独自ポジションを失う**





## 内部環境の分析・課題

# 組織面の課題

- 当社の強みであった**お客様の声を生かした商品企画力が低下**している

## 従業員の数の低下

(離職率の増加)

### 【低水準の給与・待遇】

- 全社で平均300万円の給与水準

### 【福利厚生や人事制度の機能不全】

- 施策がモチベーションの向上に繋がっていない

### 【キャリアに対する不安】

- 社内のキャリアパスが不明確
- ロールモデルの不在でモチベーションが下がり、長期キャリアを描けず不安

## 従業員のスキルの低下

(専門性)

### 【ロールモデルの不在による、教育機会の喪失】

- 中堅社員の離職により、教育機会の喪失、

## 部門間の連携不足

### 【販売戦略に関する連携不足】

### 【生産管理の甘さ】

- 各店舗の販売予測の甘さ
- 販売部門（店舗・オンライン）との連携が弱く、在庫管理が杜撰

### 【商品企画力の低下】

- 顧客の声を収集する力が質・量ともに低下。

当社の強みが低下

- 現状分析と当社の経営課題
- 再生・成長戦略の提案
  - 短期的：再生戦略
  - 人事戦略
  - 中長期的：成長戦略
- 10年後のわたしたち目指す姿

# 戦略の全体像

- 再生戦略は**変革に向けて、安心できる環境と事業の土台作り**を行う
- 成長戦略は**発展に向けて、組織改革・風土構築と事業モデルの構築**を行う

## 再生戦略

### 変革の土台作り

- ① 経営者として覚悟
- ② 資金調達(14億円)
- ③ 在庫圧縮
- ④ 従業員の給与アップ
- ⑤ 高速商品開発

## 成長戦略

### 新しいビジネスモデルの構築

- ⑥ レンタル事業『シェア家具』
- ⑦ マーケティング部門の新設
- ⑧ 店舗とECのムニチャレ化

### 組織改革 風土構築

### クロスファンクショナルチーム

1. 安心できる環境

2. 認め合う環境

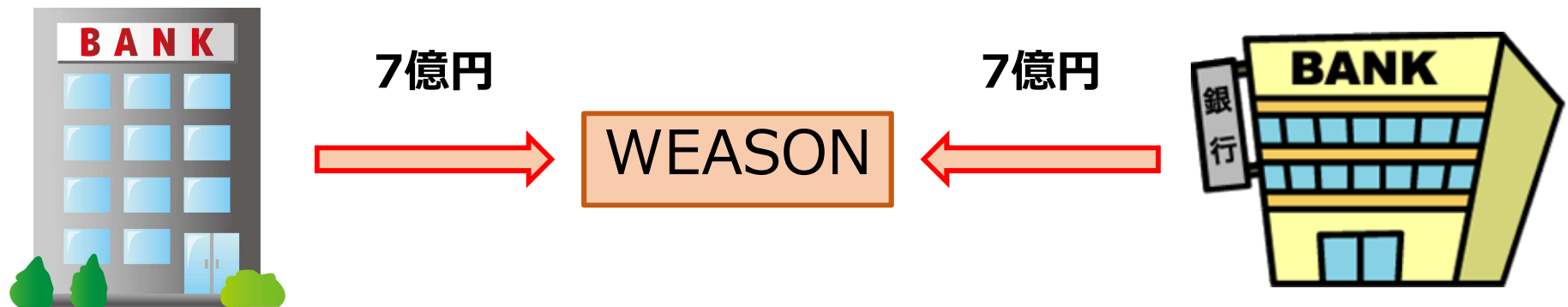
3. 挑戦する環境

## ②資金調達（資金ショート回避と成長戦略への源泉）

- ABL及び有価証券担保による借入で**合計14億円の資金を調達**する

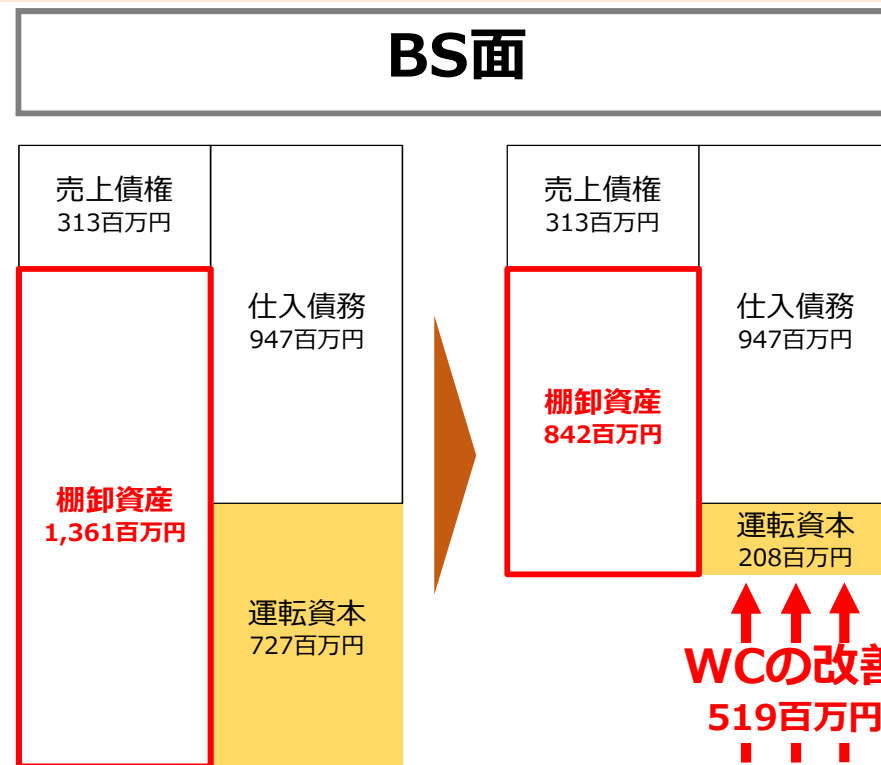
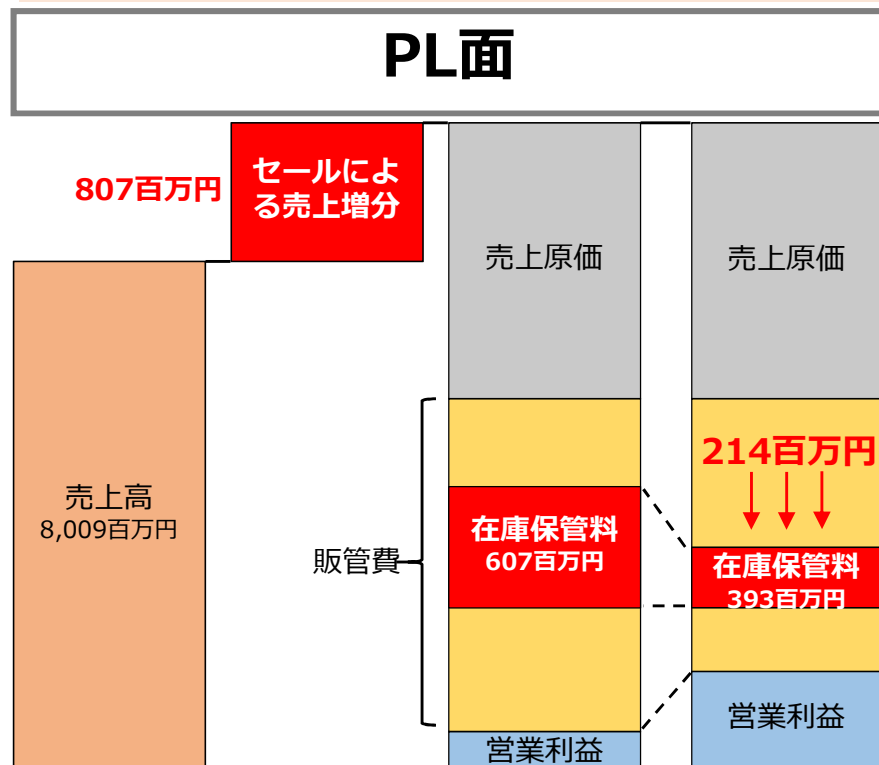
預金口座のある金融機関と交渉して、7億円ずつの合計14億円の融資を依頼する

BS	借入方法	金額	総額
売掛金（東証一部上場） 2億4,800万円 棚卸資産（商品） 13億4,600万円	WC + 現預金 = 7億9,300万円 ABL（在庫・売上債権） 当座貸越	7億円	14億円
投資有価証券（東証一部上場） 10億800万円	有価証券を担保	7億円	



### ③在庫圧縮

- 過剰在庫を圧縮するために30%オフのセール販売し  
**棚卸資産回転期間を90日に短縮・売上高8億円の増加・保管料2億円の削減**  
 を行うとともに**ワーキングキャピタルを改善**する



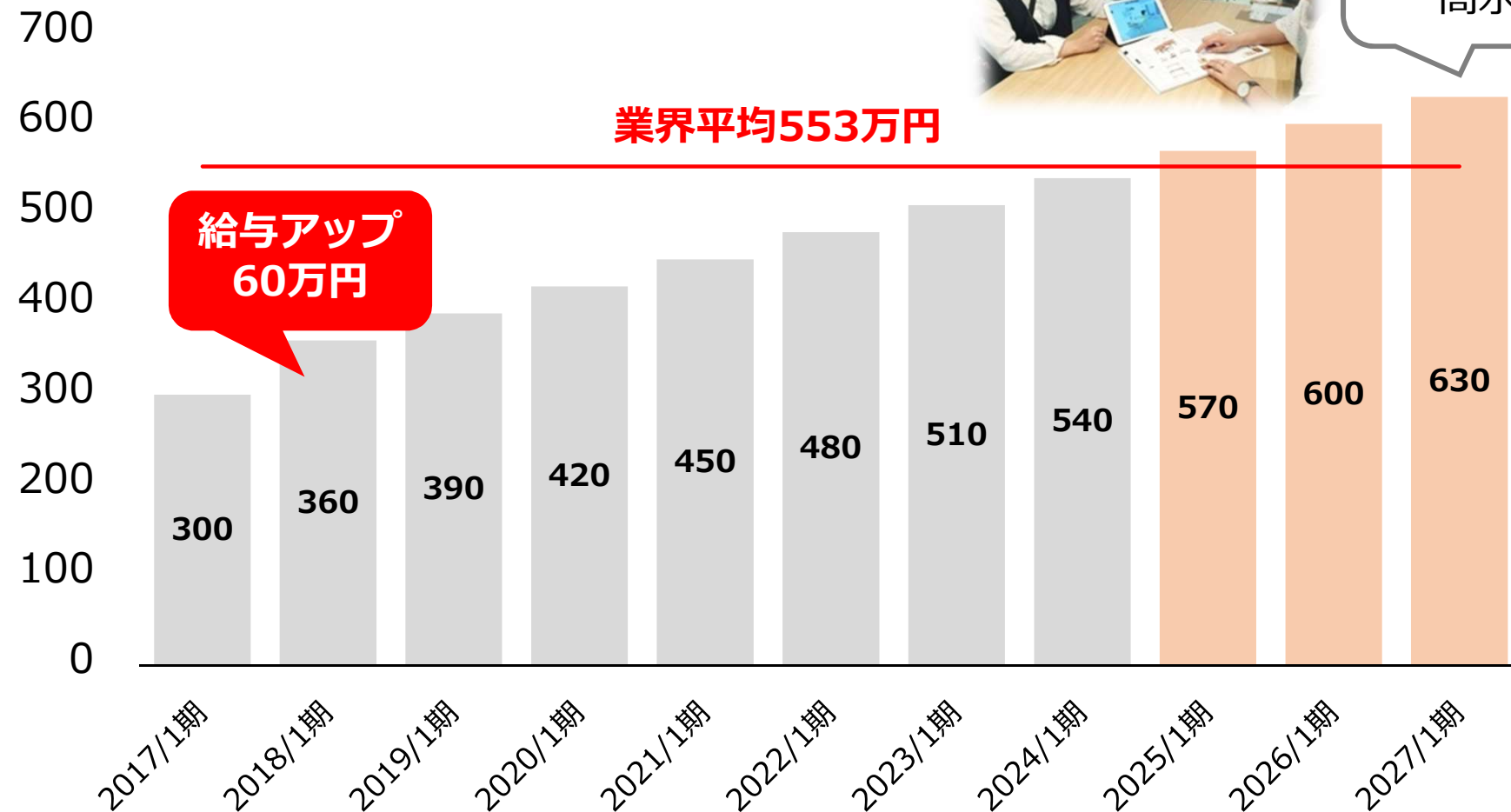
- 棚卸資産のセール販売（30%オフ）により8億円の売上増加
- 上記セール販売により棚卸資産回転期間を半年以内に目標水準（90日）まで短縮し、在庫保管料を削減
- 棚卸資産の圧縮により運転資本を削減

勘定科目	実施前	実施後	効果
売上高 (百万円)	-	-	800
棚卸資産回転期間	139日	90日	△39日
在庫保管料 (百万円/年)	607	393	△214
月商比運転資本	109%	36%	△73%

## ④ 従業員の給与アップ

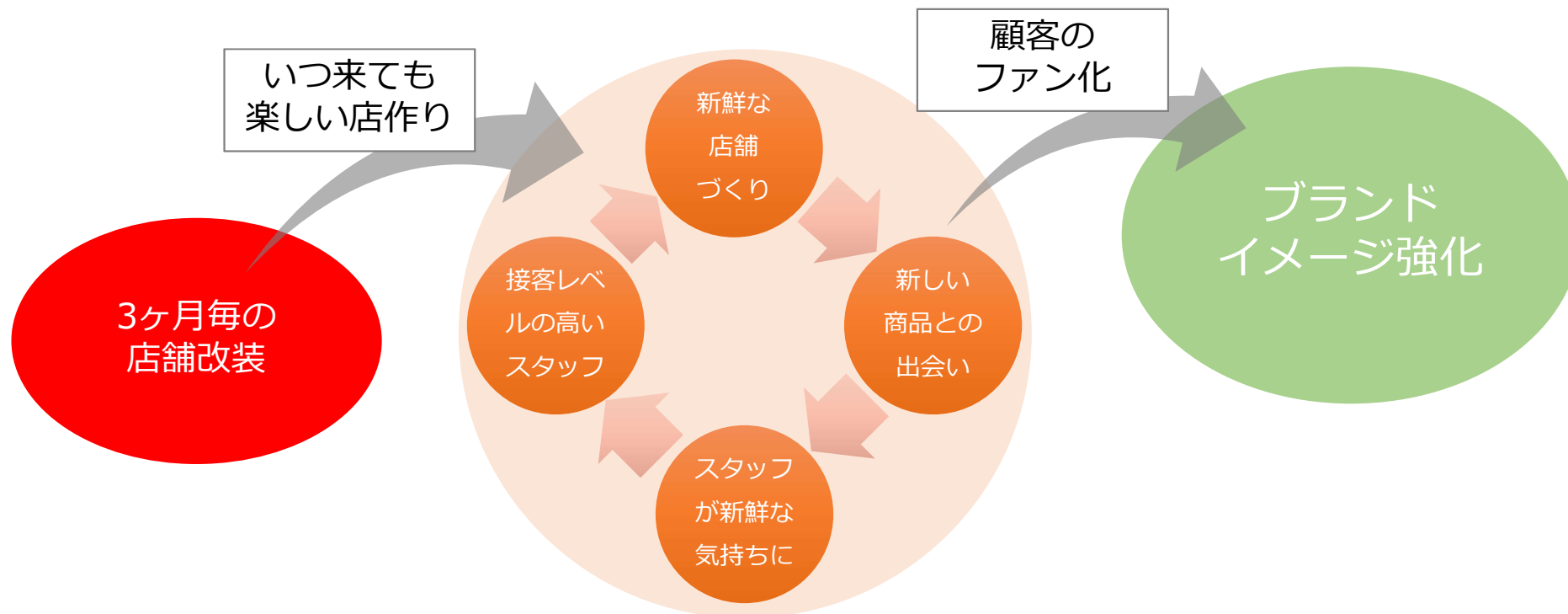
- 初年度は**給与を60万円アップ**し、それ以降は**給与水準を業界平均を上回るまで改善**する

(単位：万円)



## ⑤ 高速商品開発

- 店舗改装は来客を獲得するための重要な投資である。さらにこの頻度を上げ**3ヶ月毎の店舗改装**を行うことで、**いつ来ても楽しい店舗づくり**を行う。



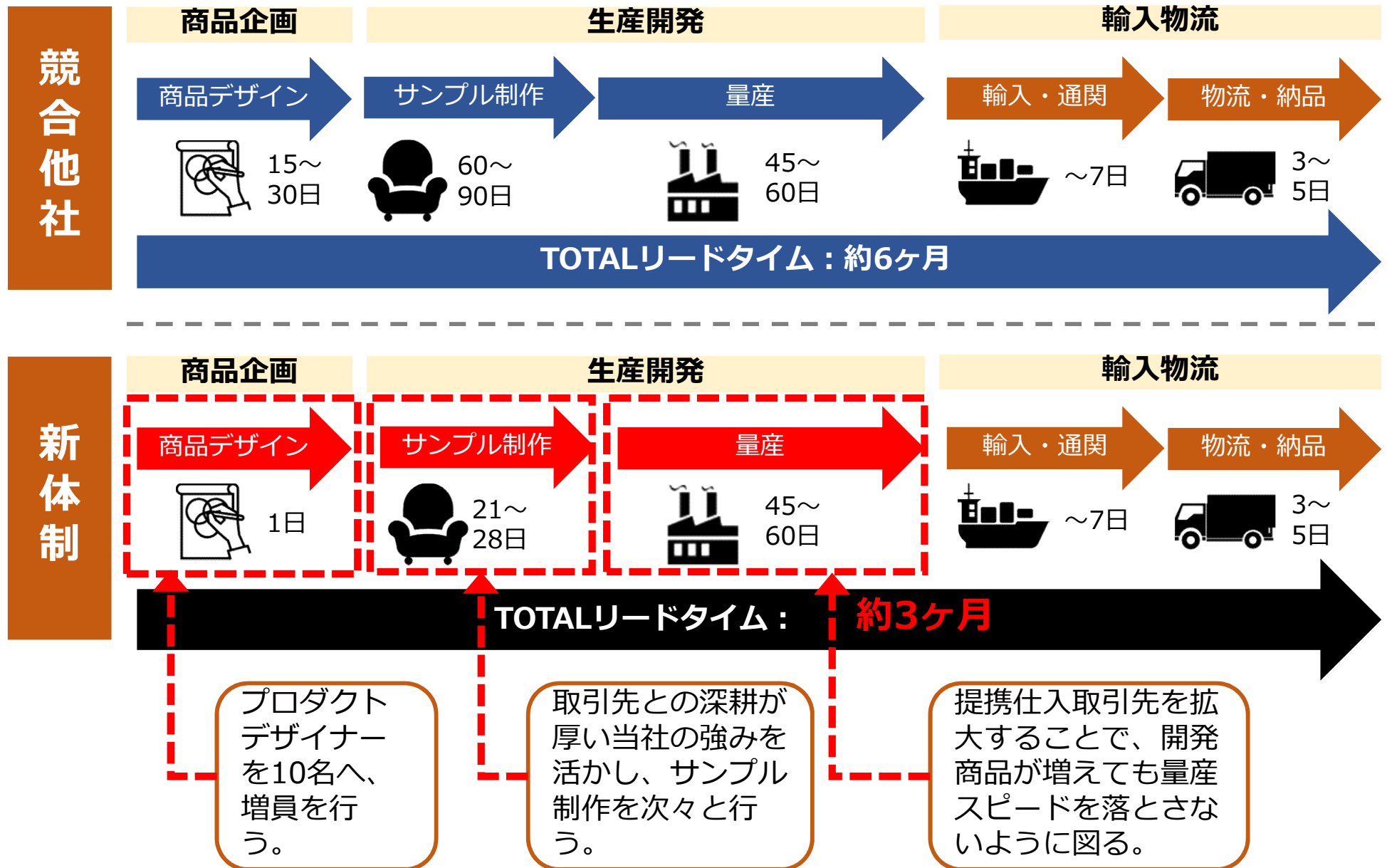
### 3ヶ月毎の店舗改装





## ⑤ 高速商品開発のオペレーション

- 通常6ヶ月要するリードタイムを**3ヶ月へ短縮**する



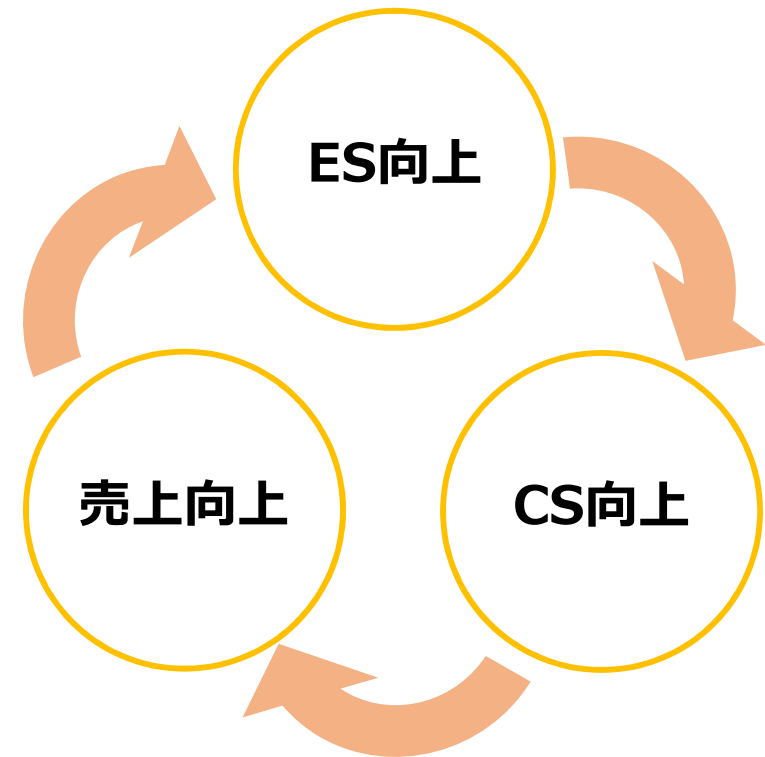
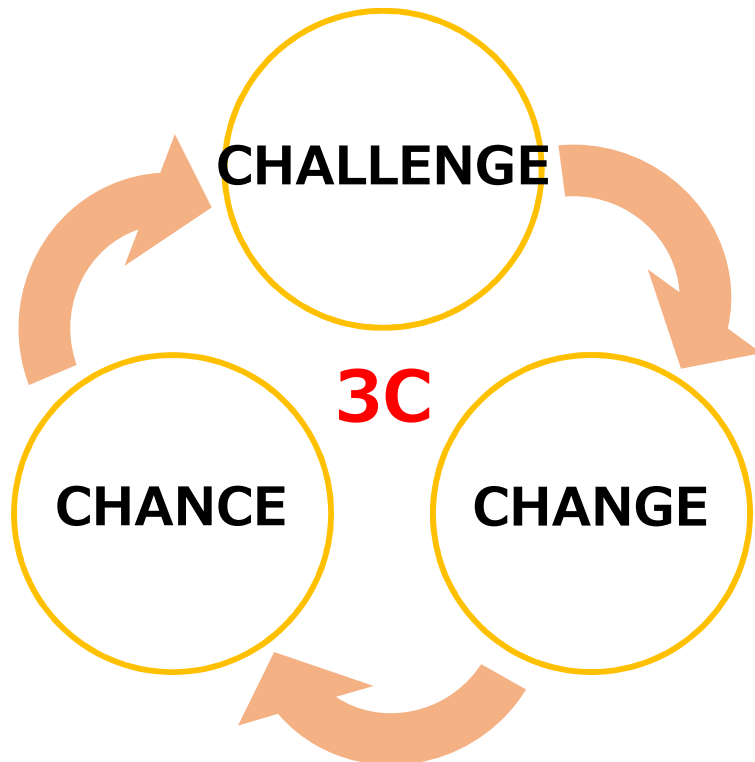
- 現状分析と当社の経営課題
- 再生・成長戦略の提案
  - 短期的：再生戦略
  - **人事戦略**
  - 中長期的：成長戦略
- 10年後のわたしたち目指す姿

# 人事戦略：目指す人材像

- ・ 自ら行動し、笑顔で挑戦し、仲間と共創することを楽しむ人



- 組織風土を変革し、新事業を成功させるためには、主体的に行動できなければならない
- また、部門間で連携しながら仕事を進める必要があるため、「仲間」意識を持ち、周りの人と協業することが求められる
- そして、お客様の声を汲み取って商品及びサービスに活かすことも必要である
- そのためには常に成長し続けることはもちろん、時代の変化に合わせて自身も変化していく必要がある



# HRMシステムの改革

- 安心→仲間と認め合う→挑戦のステップで人材を育む

目指す人材像へ！！

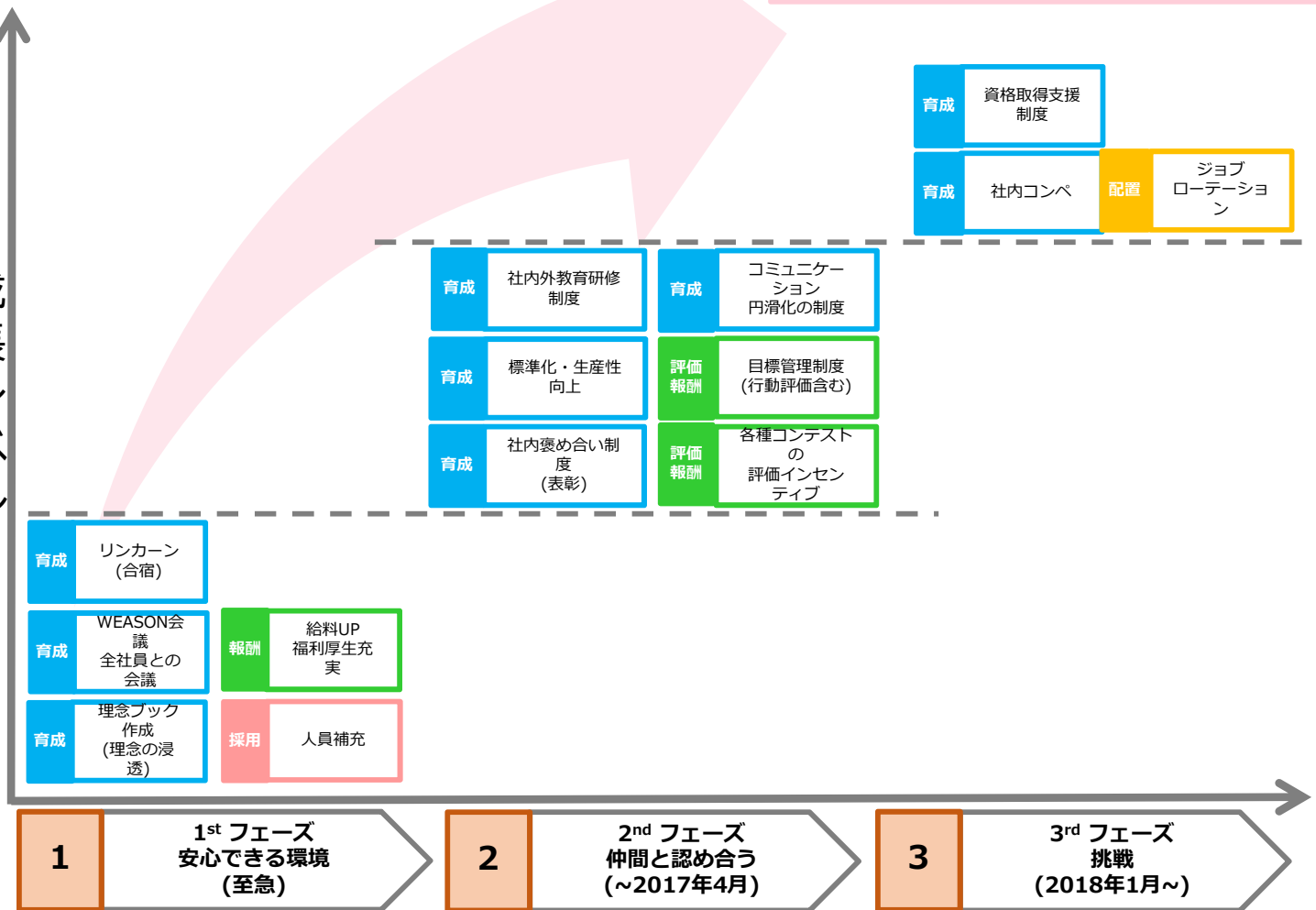


- ↑
- ⑧ワクワクする
- ↑
- ⑦成長を感じる
- ↑
- ⑥組織がいきいきする
- ↑
- ⑤コミュニケーション活性化
- ↑
- ④経験の浅い社員の能力向上
- ↑
- ③心のゆとりができる
- ↑
- ②安心する
- ↑
- ①初心を思い出す

成長レベル

【目指す人材像】

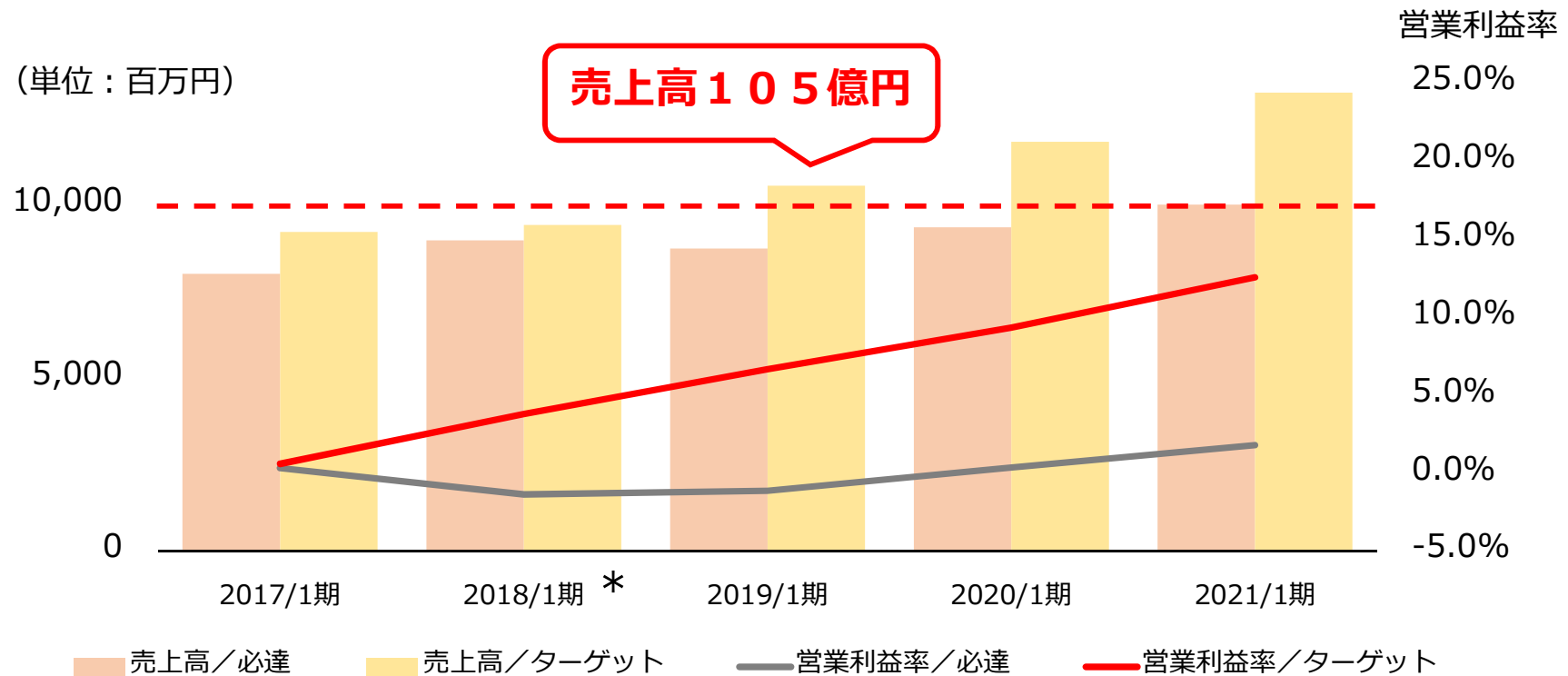
自ら行動し、笑顔で挑戦し、仲間と共創することを楽しむ人



時間

# 再生戦略実行後の財務改善予測

- 3年後に**売上高100億円**を達成する



\* 先に実施する在庫圧縮の効果（売上増加・在庫保管料削減）を織り込み済み

## 【高速商品開発戦略のターゲットシナリオ】

- 新ポジショニングにより商品がヒットし売上が大きく伸びる（成長率12%）、提携先工場との好連携により原価率を大きく改善できる（4%改善）

## 【高速商品開発戦略の必達シナリオ】

- (A)四半期毎の新商品開発及び店舗レイアウトの変更により商品に付加価値を付けること、及び(B)「売り切れ御免」の低下販売により売上原価率を改善する
- 新商品の生産は四半期で売り切れる程度に少ロット化することで在庫を適正水準で維持する

勘定科目	実施前	実施後	効果
売上高成長率	△6.8%	7%	13.8%
売上原価率	45.9%	43.9%	△2%
広告宣伝費・販売促進費(百万円/年)	360	460	100
減価償却費(百万円/年) (店舗レイアウトの変更費として)	204	408	204

### ■ 現状分析と当社の経営課題

### ■ 再生・成長戦略の提案

#### ■ 短期的：再生戦略

#### ■ 人事戦略

#### ■ 中長期的：成長戦略

### ■ 10年後のわたしたち目指す姿

# シェアリングビジネスの可能性

- 「所有」から「共有」の流れ。2020年には600億円規模と予想



## 乗り物のシェア

タクシー・ハイヤー業界の  
総売上高は、約1兆7,500億円

- ・自家用車／自家用車の空席
- ・カーシェアリング
- ・飛行機／バス
- ・高速バス

企業例：Uver、Timesカーシェア



## 空間のシェア

民泊はインバウンドを中心に需要急増  
周辺産業を含め約3兆8,000億円市場

- ・空き家／空き会議室  
(7件に1件は空き家)
- ・イベント会場／会議スペース
- ・駐車場／農地

企業例：Airbnb、akippa



## モノのシェア

定額制借り放題の市場規模は  
2025年までに約1兆7,500億円

- ・アパレル（フリマ、オークション）
- ・スポーツ用品（スキー）
- ・ベビー用品／おもちゃ

企業例：メルカリ、ラクマ

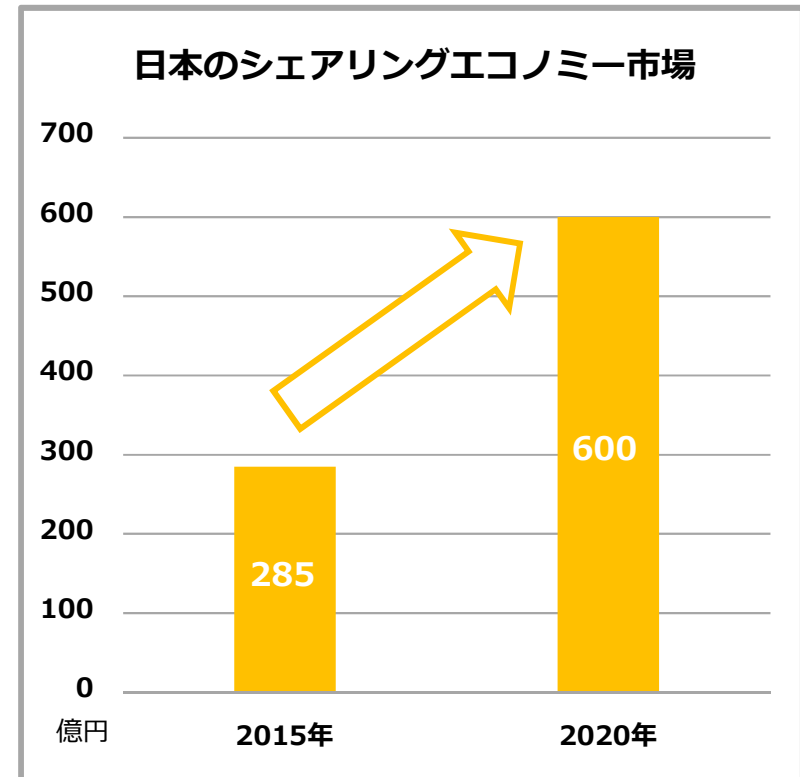


## 時間・スキルのシェア

2023年、この市場は  
約1兆5,700億円に急成長

- ・家事／買い物代行
- ・介護／保育
- ・知識や経験

企業例：ランサーズ、タスカジ



日本のシェアリングエコノミー市場は、  
年平均17.1%で成長し、2020年には  
600億円規模の市場になると予想される

# インテリアレンタル事業『シェア家具』の展開

- 『シェア家具』により**インテリアの新たな価値を創出**する

## ■ 従来の価値提供モデル



- 家具は一度選ぶと、廃棄に掛かる手間や費用により、なかなか買い替えられない
- 自分で選ぶことが面倒で、尚且つどんなインテリアが流行っているか知らないユーザーが多い

## ■ 将来の価値提供モデル



- 6ヶ月に一度インテリアを一式新調することができる
- ユーザー自らが選ぶことで単調になりがちなインテリアを、当社の専門のインテリアコーディネーターがコーディネートすることで、新しいインテリアと出逢い、トキメキ体験や理想の生活空間を演出する

当社の専門のコーディネーターが生活空間をプロデュースすることで、顧客の理想のインテリアを叶える



# 『シェア家具』の顧客提供価値

- 家具の価値観を**購入して「所有する」**から**レンタルして「利用する」**へ

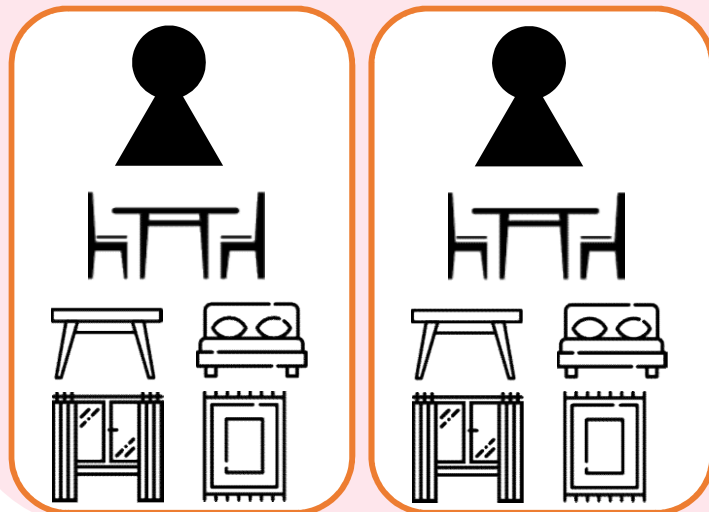
## 所有

長い買い替えサイクル  
5年～10年

生活の一部となる

廃棄の手間・費用

自分らしさのアピール



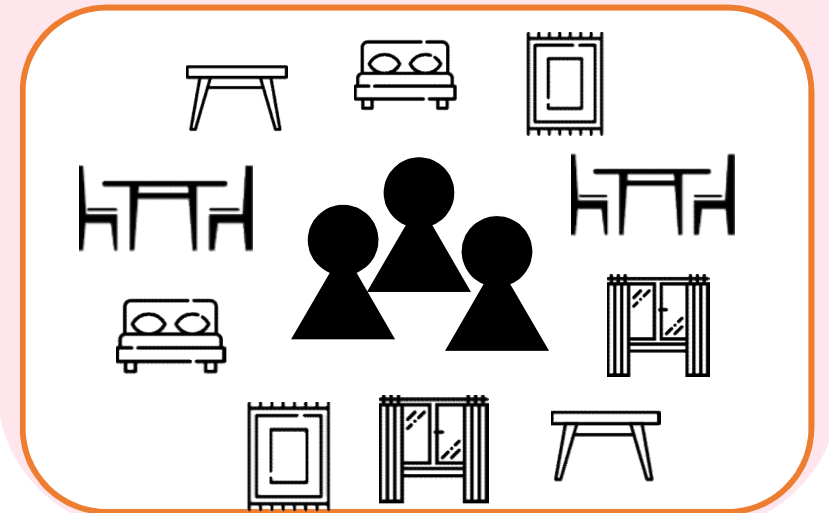
## 共有

6ヶ月で変更

常にトキメキ

廃棄の必要なし

新しい自分の発見



# 『シェア家具』のサービス・料金プラン

- **3つの料金プラン**からお好みのプランを選んでいただく

## ノーマルプラン

月額：6,800円

レンタル内容 ソファ、テーブル、ラグ、インテリア雑貨

ターゲット 20-30代の転勤の多い一人暮らしの方向け



## ミドルプラン

月額：9,800円

レンタル内容 ソファ、テーブル、ラグ、カーテン、テレビ台、インテリア雑貨

ターゲット 20-30代の子供のいない共働きの新婚夫婦向け



## ハイエンドプラン

月額：14,800円

レンタル内容 ソファ、テーブル、ラグ、カーテン、テレビ台、ダイニングセット、インテリア雑貨

ターゲット 30代の高所得層のファミリー向け



# 『シェア家具』の潜在市場

- 家具レンタルには**一定の規模**のターゲットが存在する

プラン	ノーマル	ミドル	ハイエンド
月額料金	6,800円	9,800円	14,800円
ターゲット	20-30代の 一人暮らし世帯 転勤族	20-30代の夫婦で シングルインカム世帯 共働き夫婦の世帯	20-30代の共働き夫婦 シェアリングの 活用意欲が高い世帯
① 世帯数 (万世帯) *1,2	751.1	200.5	
② ①の内、当該事業を認知している層 *3	45%	45%	
③ ②の内、当該事業の利用意欲が高い層 *3	30%	30%	10%
<b>潜在的ターゲット世帯数 (①×②×③)</b>	<b>101万世帯</b>	<b>27万世帯</b>	<b>9万世帯</b>
目標獲得世帯数 (万世帯) (2027年1月時点)	11.1	3.2	1.3

出典：

\*1 総務省 第4表 世帯の家族類型 (16区分), 世帯主の年齢 (5歳階級), 世帯主の男女別一般世帯数及び一般世帯人員 - 全国 (平成27年)

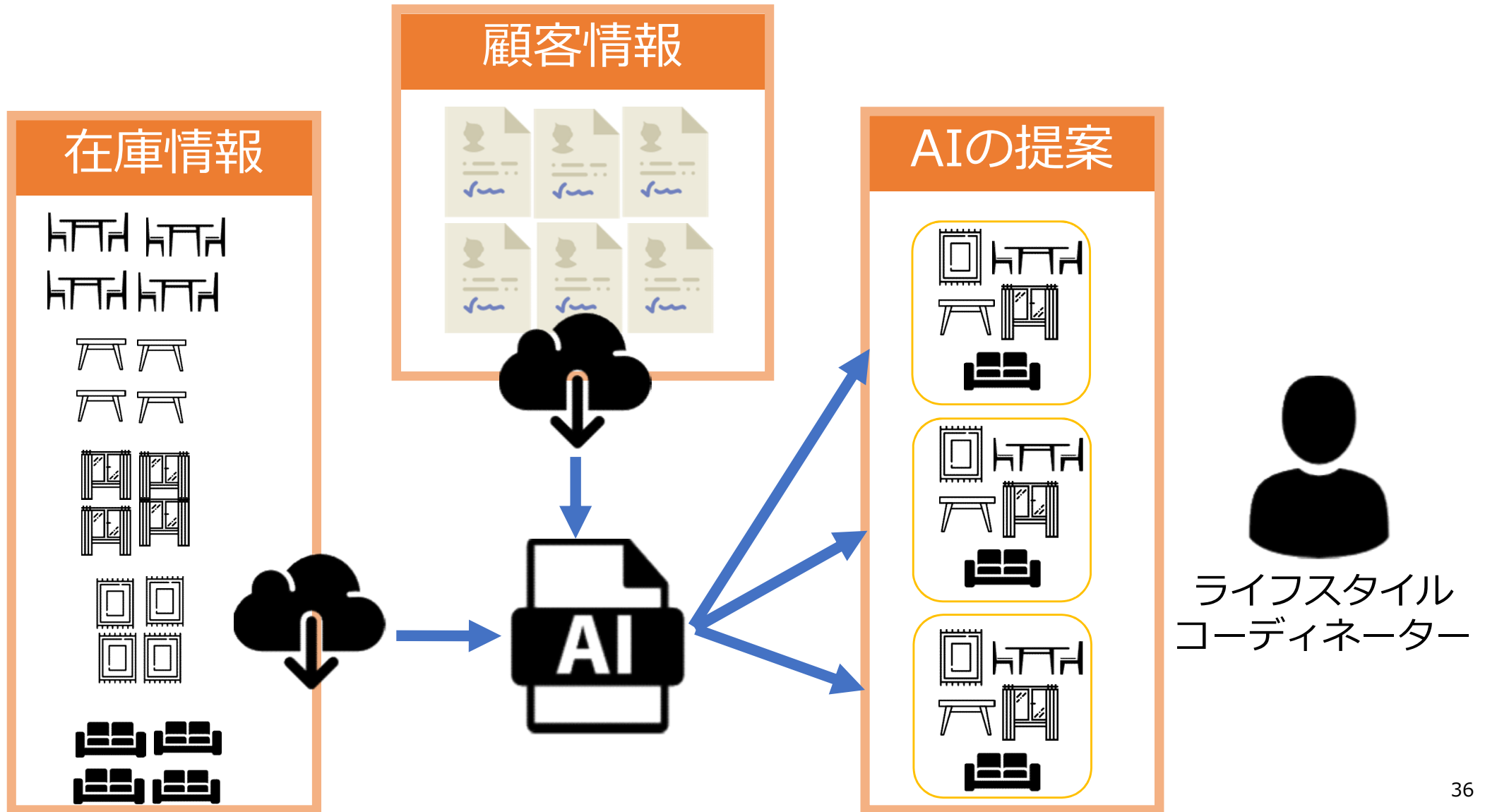
\*2 Comado-妊娠・出産・子育て～主婦・育児ママの情報アプリ

\*3 総務省 平成28年版 情報通信白書 シェアリングエコノミーの認知度・利用率・利用意向

- レンタル事業は、インテリアへの興味関心が強く、尚且つシェアリングに対する受容性が高いと思われる**20-30代をメイン・ターゲット**とする
- 潜在的にターゲットとなり得る世帯数は**百万世帯規模**と想定される

# ライフスタイルコーディネーターによる提案

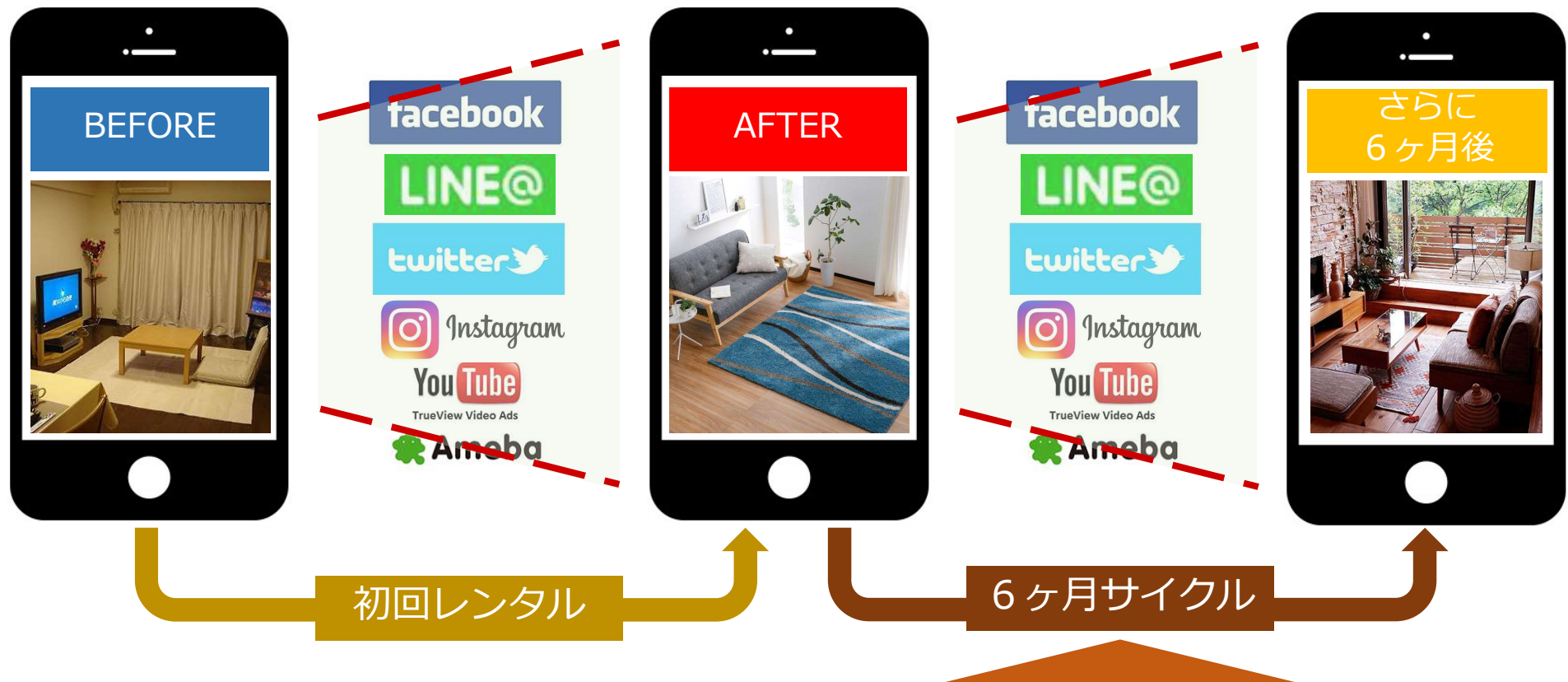
- **顧客情報・在庫状況**からライフスタイルコーディネーターが選択・提案
- 将来的にはデータを基に、**AI**がコーディネーターに候補を提案し、コーディネーターが選択・提案



# 『シェア家具』のプロモーション

- ・ レンタル事業「シェア家具」を利用した方の、部屋のビフォーアフターを **SNS** キャンペーンなどを通じて **拡散** し、利用イメージを伝えていく

## 例：SNSメディアを活用したBEFORE→AFTERキャンペーン



新しい家具との出会いによるトキメキと  
天然素材の木の温もりからの心地よさを提供する

# 『シェア家具』がもたらすメリット

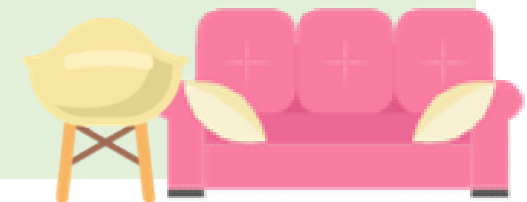
- 顧客にトキメキを提供し、自社には安定収益をもたらす

## 顧客のメリット

- 定期的に家具を新調でき、**トキメキを感じる**ことができる
- イニシャルコストがなく**、必要な家具を揃えることができる
- プロのコーディネーター**がお部屋をプロデュース
- 将来の家庭環境の変化にも対応しやすい
- 進学や単身赴任など期間限定で利用することができる
- 廃棄・リサイクル料金**を負担する必要がない

## 『シェア家具』のメリット

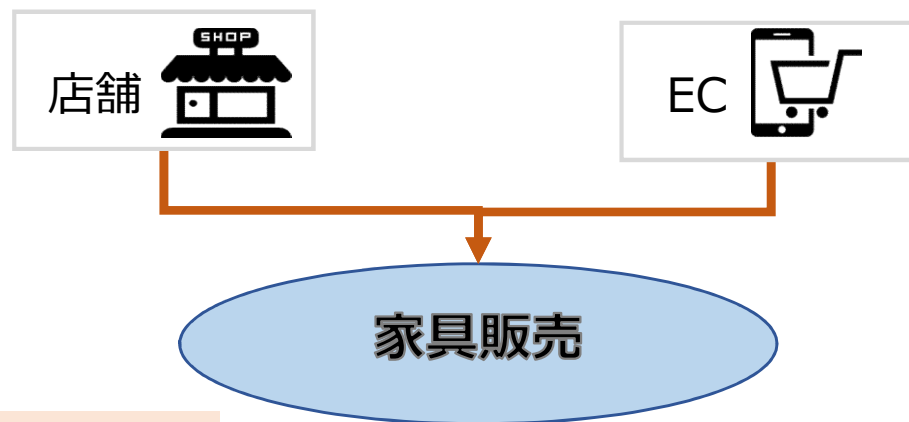
- ストック型の収益モデル**
- 顧客と長期的な関係が構築できる
- 在庫のコントロール**が行いやすくなる
- 顧客のニーズをヒアリング**できるため、商品開発・サービスのPDCAを加速化できる
- 既存の販売事業より高い収益を生み出すことが可能になる



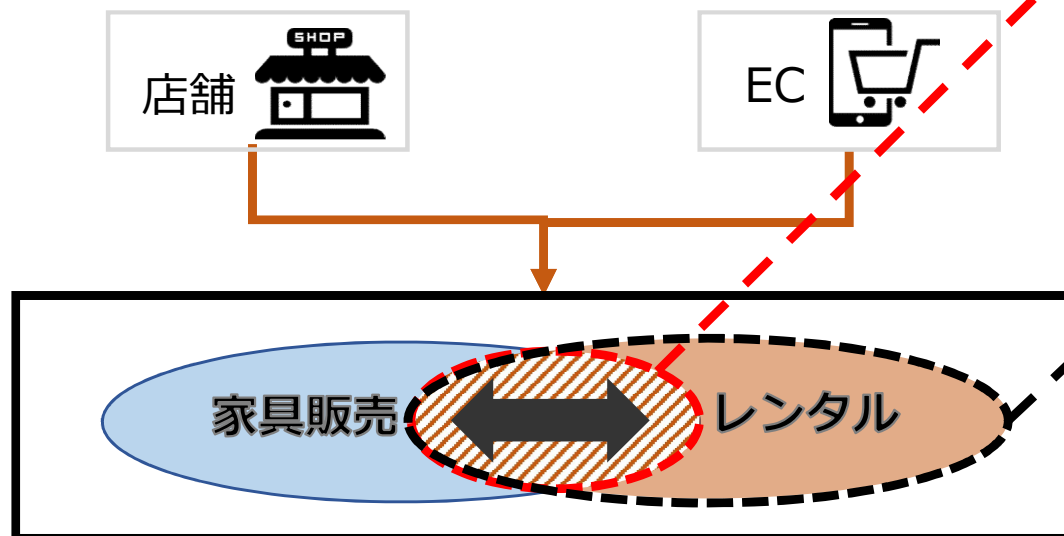
# 店舗とECのオムニチャネル化

- **旗艦店をプロモーション上の重要な位置付け**とし、「店舗とEC」及び「家具販売とレンタル」の相乗効果を生み出す
- レンタル事業によりカニバリ以上に対象顧客を広げ**販売機会の拡大**に繋げる

## 従来の事業体制



## 新事業体制



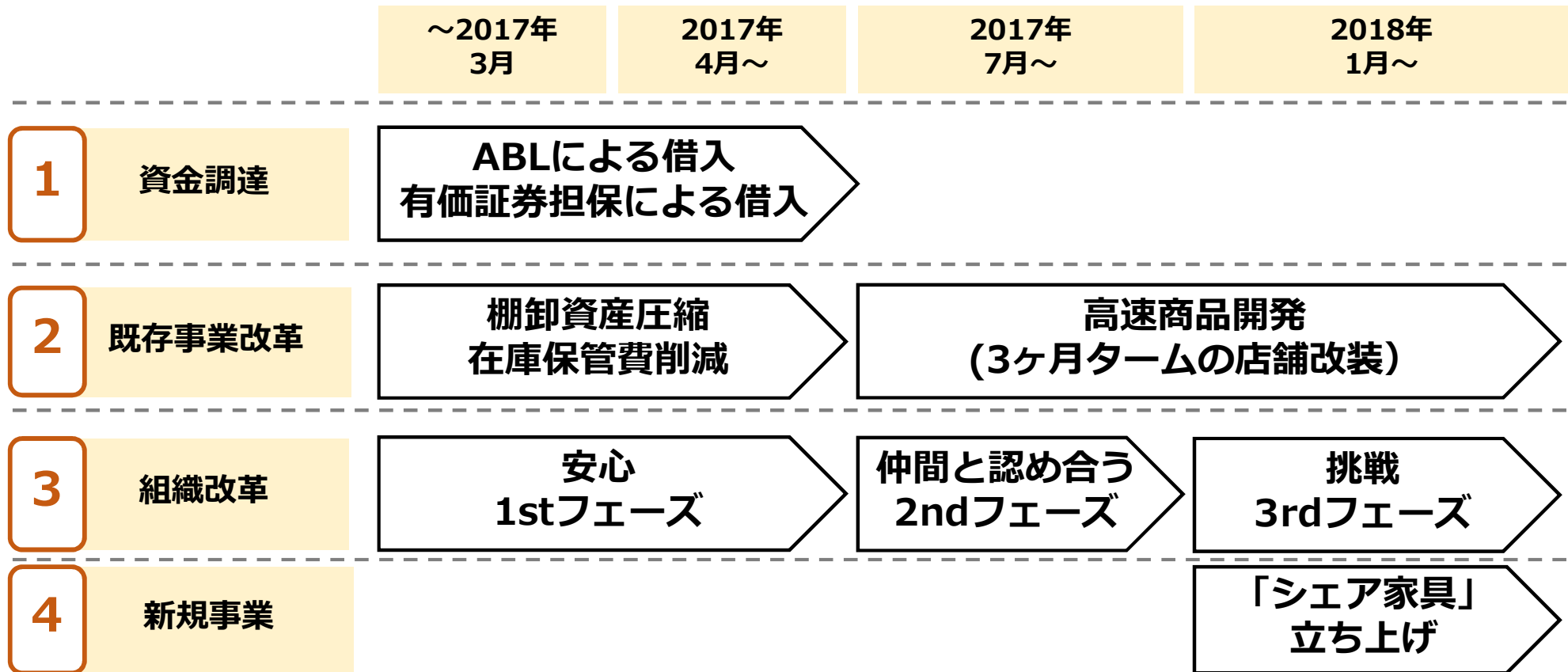
販売とレンタルで家具を提供することは変わらないため、カニバリゼーションを起こすが、顧客を失うわけではない

レンタル事業を展開することで、今まで取り込めていなかった顧客（購入したいが金額面でネックになっていた）が顧客となり、販売機会が拡大する。レンタルを入り口に、購入する顧客も出現



# 再生と成長の戦略ロードマップ

- 優れた戦略と従業員のやる気の合わせ技によって、経営課題の解決と中長期的な成長を実現する



- 短期フェーズでは、在庫担保・売上債権及び有価証券担保による融資で資金調達し、従業員の労働環境の見直し及び人材育成の施策を実行し、店舗スタッフが顧客の声を拾い上げる機能を回復させる
- 書き入れ時である3・4月に30%オフの新生活セールを実施し、不要在庫を圧縮すると共に、在庫保管費を削減する
- 2017年7月以降、お客様の声を生かした商品企画力及び既存取引先工場との協力体制を強化することで、3ヶ月サイクルで新品を投入する「高速商品開発」を実行する。
- 消費者のモノに対する価値観が変化しつつあることから（「所有」から「共有」へ）、2018年以降に新規事業としてレンタル事業「シェア家具」を立ち上げる



# 経営課題に対する施策のまとめ

財務	8ヶ月後に資金ショート 在庫膨張によるCF及び収益性の悪化	▶ ABL・有価証券担保による <b>銀行借入</b> <b>在庫圧縮</b> と保管料削減
収益	戦略上のポジショニングを喪失したことによる売上低下	▶ 新戦略（高速商品開発）による <b>提供価値</b> の見直し
事業モデル	本来の強みである顧客の声を生かした商品開発能力が低下	▶ <b>従業員満足度の向上</b> 及び <b>組織間連携</b> を促す施策により、当該能力を回復
組織（現場）	定着率が低く3年で離職してしまうため店舗スタッフのレベルが低下	▶ <b>給料水準の改善</b> など、HRMシステムの改革
経営層	経営陣である取締役・経営幹部の危機感の低さ	▶ <b>役員報酬50%カット</b>
戦略	薄利かつ定期的に投資が必要な事業のため、売上が少し低下すると資金繰りが厳しくなる収益モデル	▶ レンタル事業により、安定的に収益を得られる <b>ストック型ビジネス</b> へ収益モデルを転換

### ■ 現状分析と当社の経営課題

### ■ 再生・成長戦略の提案

#### ■ 短期的：再生戦略

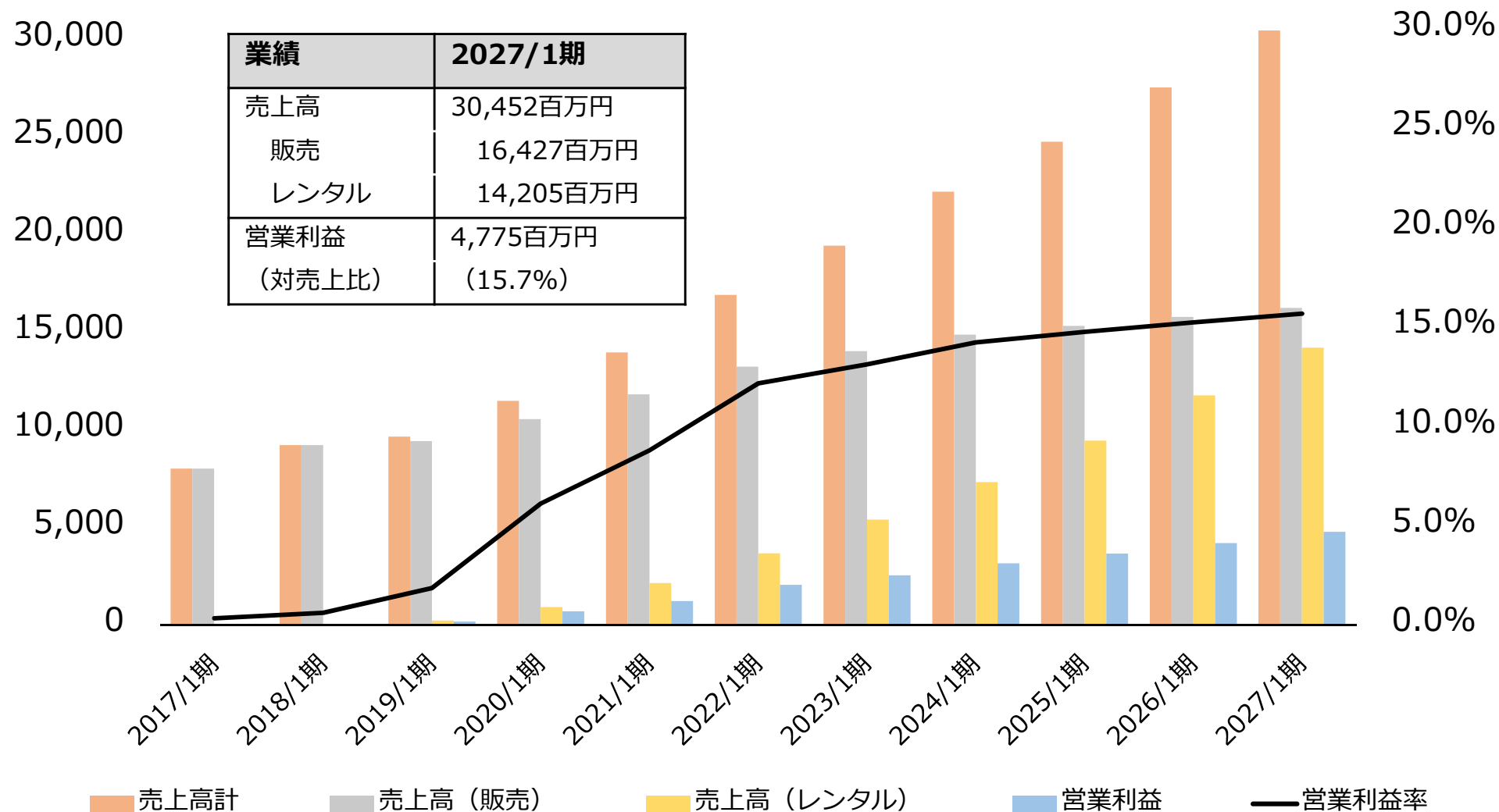
#### ■ 中長期的：成長戦略

### ■ 10年後のわたしたち目指す姿

# 10年後の当社の業績予測

- 2027年1月期には**売上高305億円**、営業利益48億円、営業利益率15.7%を実現

(単位：百万円)



次の30年に向けて「WEASON WAY」を策定

## 家具を通じて人々の生活にトキメキを提供し続ける

人は 新しいものを手にすると 笑顔になる  
何かが新しくなると 何かが変わるように感じる  
そして 前向きな気持ちになっていく

わたしたちは、新しいことに挑戦していきます  
わたしたちは、挑戦することで変わっていきます  
わたしたちは、変わっていくことを楽しみます  
わたしたちは、楽しみながらトキメキを提供します

**お客様にトキメキのある生活を送っていただくために  
最高の家具を届け続けます**





# **APPENDIX**

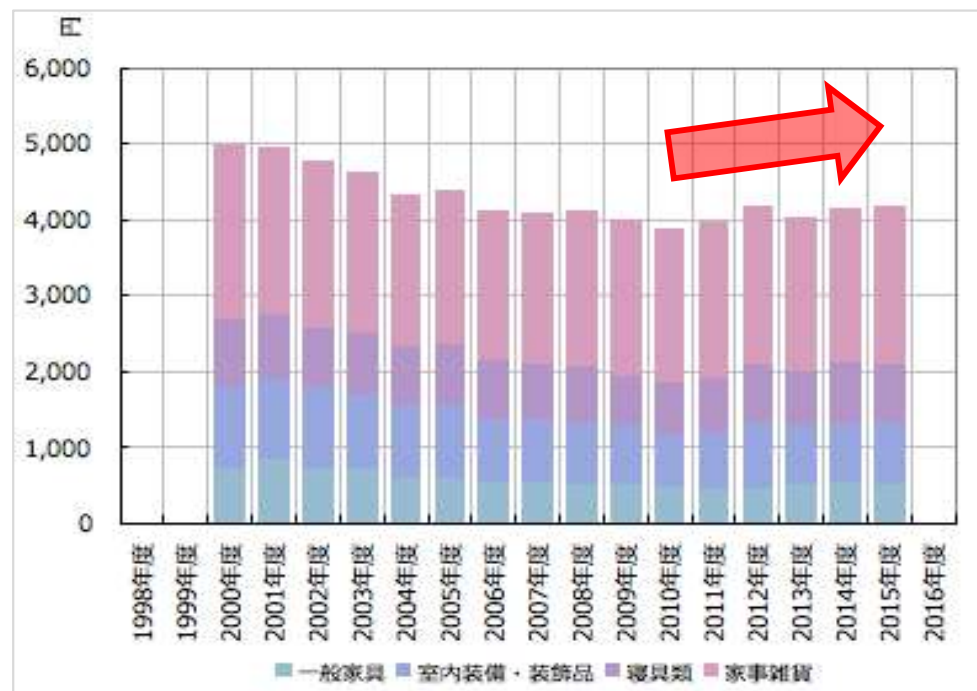
# 取り巻く市場環境変化

- 家具小売市場は**長年縮小傾向**であったが、2010年を底に**回復基調**

＜ 家具小売業の商品販売額・新設住宅着工の推移 ＞



＜ 家具・インテリアの世帯あたり消費額の推移 ＞

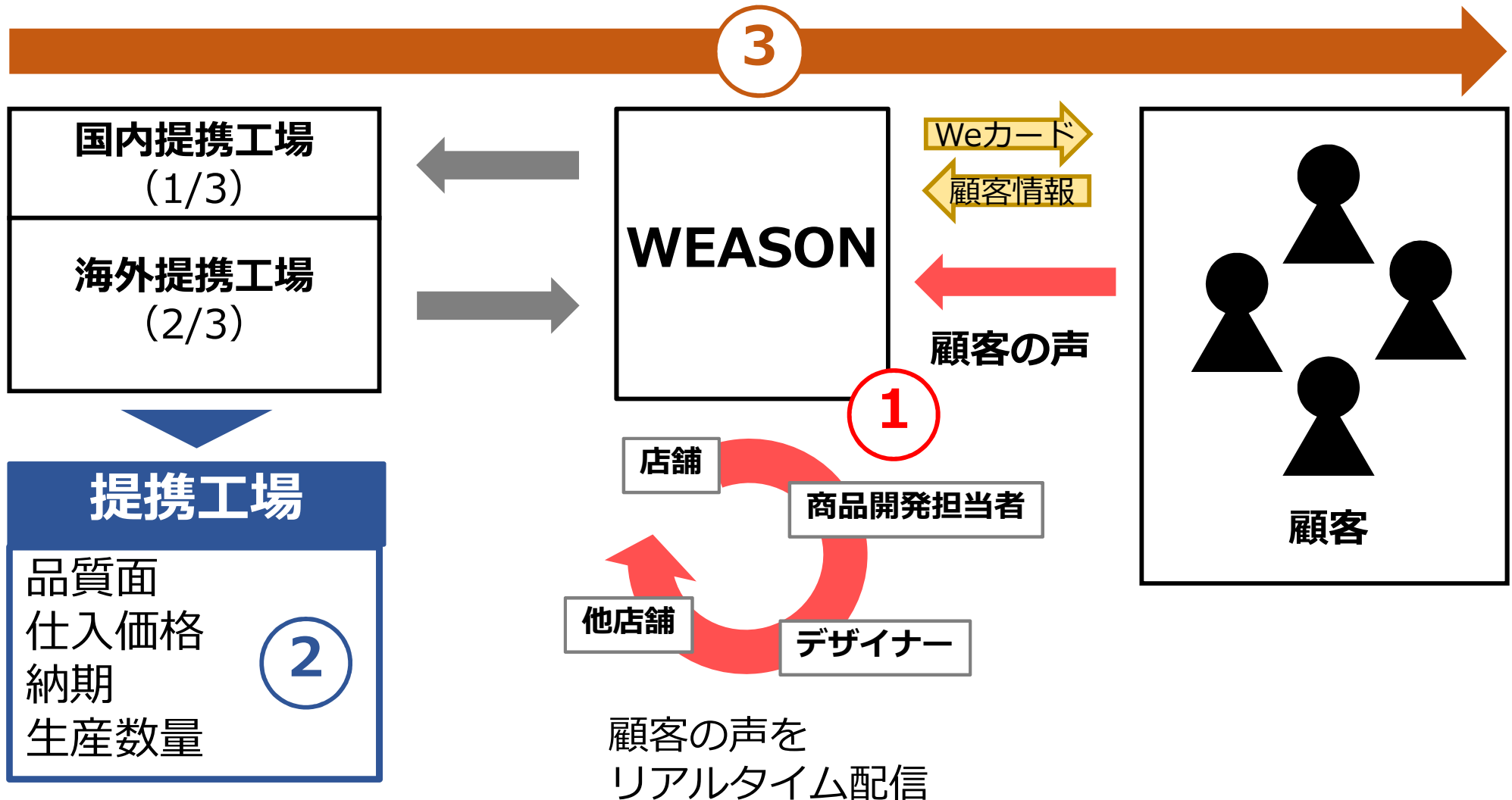


## 【環境変化のTOPICS】

- 住宅着工数減少、ビルトイン収納設備の充実、婚礼家具需要減少、少子化による子供向け家具需要低迷
- 大手の寡占化の進行、異業種の参入による競争環境が激化
- Eコマース（スマホ・アプリ）による購買ルートの複雑化により「購買行動が慎重化」
- SNSの利用拡大により、消費者のモノの所有に対する価値観が変化（高価格なモノから、低価格でもオリジナル性がある他人から称賛されるモノに対する志向への変化）
- 国内の運賃水準の上昇とそれに伴い組立家具の開発が進行

# これまでの当社の強み

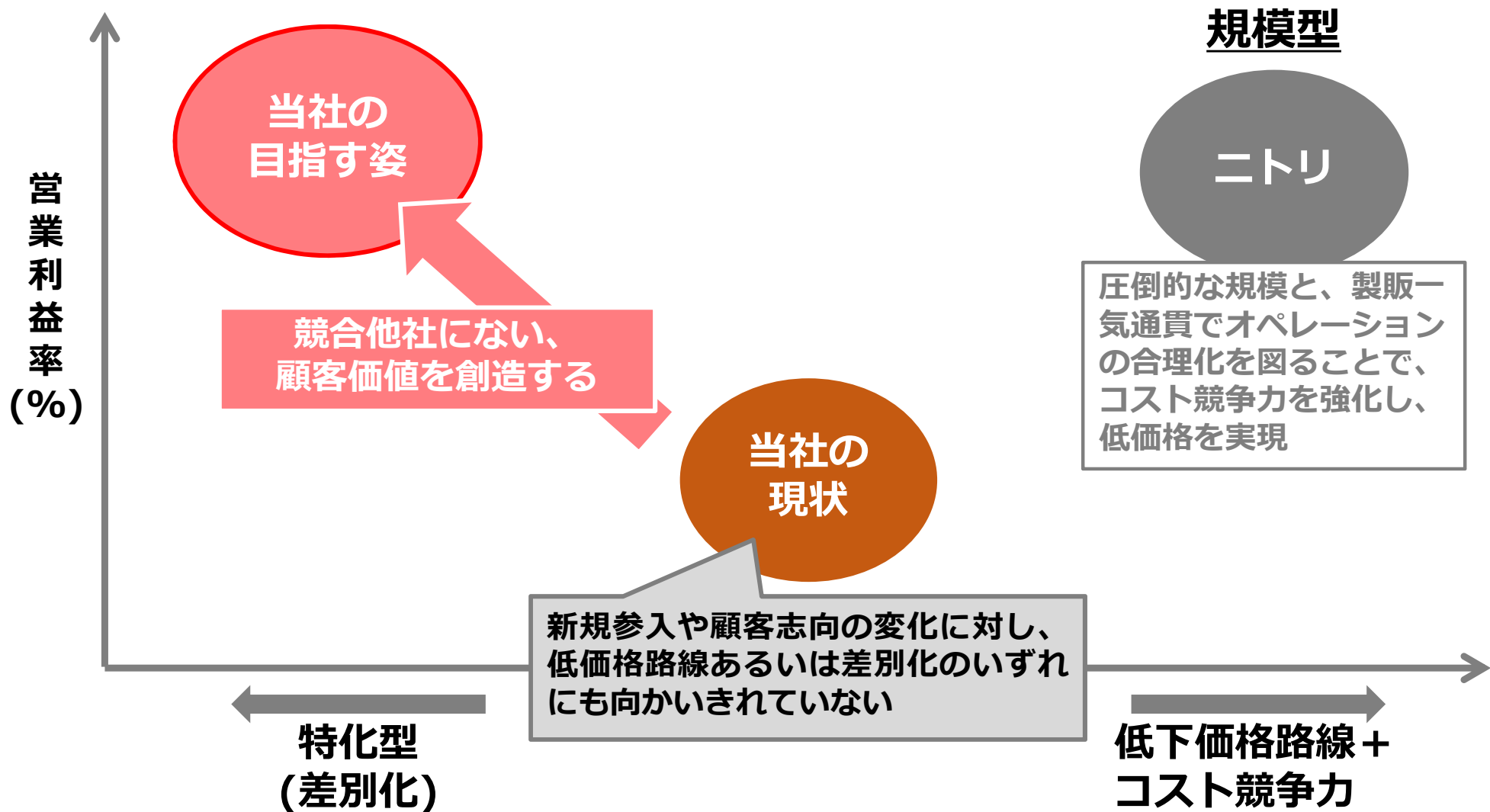
- ① お客様の声をいかした商品の企画提案力がある
- ② 提携工場との信頼関係が構築されているため、多品種少量生産で期待通りのデザイン・品質を担保できている
- ③ 自社企画商品を市場に素早く展開できる





# 戦略転換の方向性

- 規模が効く業界で、最大手のニトリは相対シェア2.2倍と圧倒的規模を確立し、低価格路線で高いコスト競争力を有している
- 当社が同じ路線で戦うことは困難なことから**新たな顧客価値を創造することで差別化を図りたい**



# 提案の要旨

- 短期施策として1,2、中長期施策として3,4,5を実行し、成長戦略を実現する

1 ABLにて7億円の資金調達を行い、キャッシュを増やす

2 在庫圧縮と役員報酬の50%減額を行い固定費を削減する

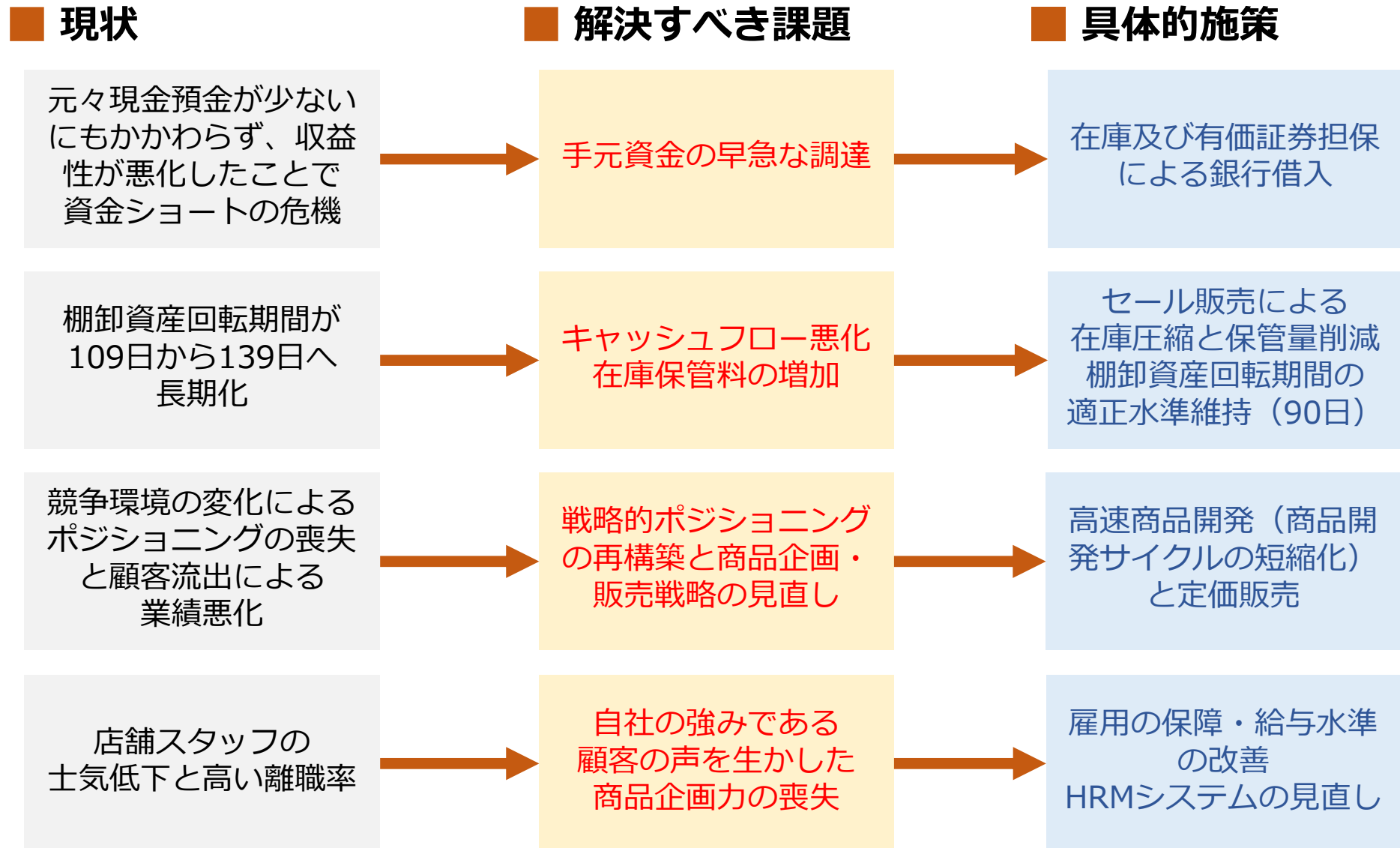
3 3ヶ月サイクルで新商品を開発し、尚且つ小ロット化することで、商品の新鮮さと稀少性を高め、来店頻度・購買意欲を促進させる

4 インテリアレンタル事業『シェア家具』により新しい収益の柱を立てる

5 組織改革と人事戦略の改革を担うCFチームを設置し、従業員がワクワク働けるような仕組み及び仕掛けを導入する

# 当社が抱える現状課題と短期施策の概要

- 下記の通り、財務・戦略・組織における各課題に対し迅速に対応する



# 資産及び商品企画販売の変革とその財務効果

## 打ち手

1

- 棚卸資産のセール販売（30%オフ）により8億円の売上増加
- 上記セール販売により、棚卸資産回転期間を半年以内に適正水準（90日）まで下げ、運転資本を削減する
- 棚卸資産の圧縮により倉庫保管料も削減する

2

- (A) 四半期毎に新商品開発+小ロット生産、及び(B)「売り切れ御免」の値下げなし販売に転換することで、売上原価率を改善し、尚且つ棚卸資産を適正水準で維持する

3

- 上記戦略の転換上重要となる、商品企画及び生産管理部門に即戦力の人員を増強（各5名）、並びに店舗販売員全員の年収アップ（平均60万円）
- 全社員対象で、役割毎に必要な能力及び士気向上のため育成機会を整備する

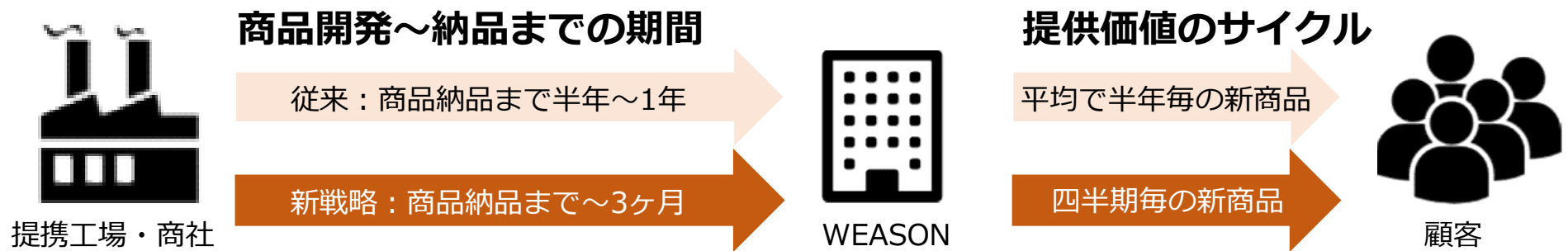
## 効果

勘定科目	実施前	実施後	効果
売上高（百万円）	-	-	800
棚卸資産回転期間	139日	90日	▲40日
月商比運転資本	109%	36%	▲73%
倉庫賃貸料 （百万円/年）	292	195	▲98

勘定科目	実施前	実施後	効果
売上高成長率	▲6.8%	5%	11.8%
売上原価率	45.9%	42.9%	▲3%
広告宣伝費・販売促進費 （百万円/年）	360	460	100
減価償却費 （百万円/年）	204	408	204

勘定科目	実施前	実施後	効果
従業員給料及び手当 （百万円/年）	924	1,126	202
教育研修費 （百万円/年）	0	30	30

# 高速商品開発及び小ロット生産



## 高速商品開発・小ロット生産によるメリット

### 【戦略的ポジショニングの再構築】

- 自社商品に新鮮さや稀少性という消費者にとっての付加価値を新たに付けることができ、「HYGGE」のブランドロイヤリティの向上が狙える。
- 新商品開発のサイクルに合わせ店舗レイアウトも変更するので、消費者がいつ来ても楽しい店舗作りができ、来店頻度や購買意欲を促進させる。
- これらの効果により値引きなしの定価販売が可能になり、収益性の改善が見込める。

### 【サプライチェーン】

- 現状4ヶ月程度になっている棚卸資産回転期間を3ヶ月分に圧縮するが、その適正水準を維持する。
- 短期サイクルでの新商品開発に伴い、取引先との関係を深耕することで、サプライチェーンの強化に繋がる。

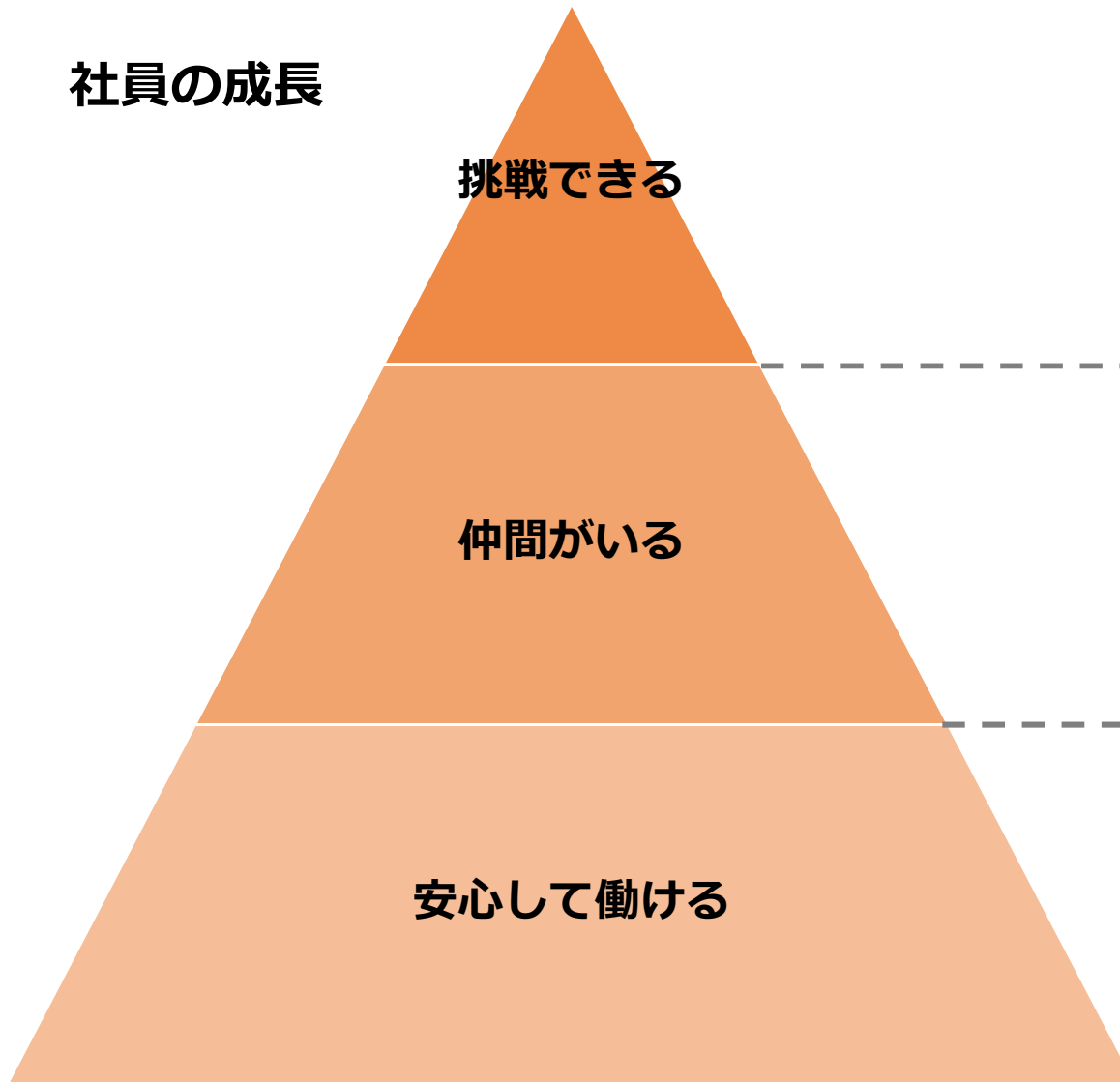
### 【人材育成・獲得】

- 上記ポジショニングの再構築により当社独自のブランドイメージを確立することができ、それが優秀な人材の獲得に好影響を及ぼす。

# 組織風土改革の全体像

- まず、従業員の「安心」を保証して足元の環境を整える
- 次に、仲間意識を醸成し、笑顔で挑戦することを楽しむ人を育てる

## 社員の成長



挑戦できる

仲間がいる

安心して働ける

### 3rdフェーズ 能力が評価され、挑戦できる仕組み

6. スタッフ全員が「自分の仕事の意味」「会社が存在する意味」を理解し、いきいき働くようにする。
7. 成長できる制度（承認・自己実現の欲求）
8. WEASONで働くことが幸せになる。

### 2ndフェーズ 仲間と認め合う仕組み

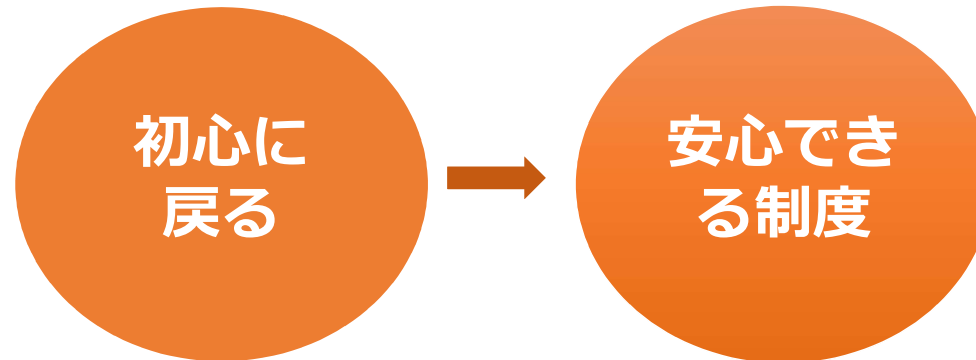
3. 作業を効率化し、チーム全体の生産性を高める
4. 新人や経験の浅い社員の能力を上高め、戦力に育てる
5. 部署・会社全体のコミュニケーションを活発にし、組織を活性化する

### 1stフェーズ 安心できる環境を整える

1. 社員と経営陣とのコミュニケーション
2. 安心して働ける仕組みを充実させる

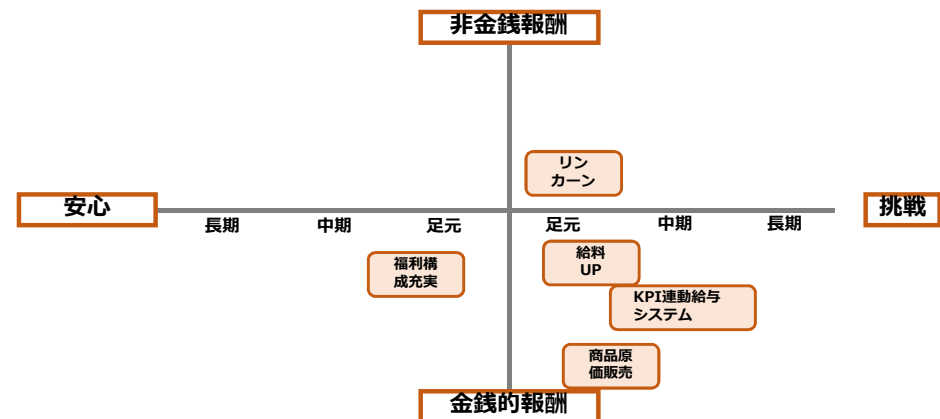
# 組織改革 / 【1stフェーズ】 安心して働ける環境を整える

- 経営陣と現場とコミュニケーションを密にし、**風土改革**に努める
- 士気が低下した従業員の「安心」を保障すべく**足元の労働環境**を整える



目的	1. 初心に戻る	2. 安心して働ける仕組みを充実させる
制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「<b>リンカーン</b>」：合宿（経営陣、定期的開催）</li> <li>• 「ミニブック」作成、理念の確認</li> <li>• 「WEASON集会」</li> <li>• 組織構造変革</li> <li>• <b>社長現場巡回（定期的）</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 給料UP</li> <li>• KPI連動給与システムの導入</li> <li>• 福利厚生充実</li> <li>• 働き方の自由度</li> </ul>

**経営陣の情熱を  
組織全体に！！**

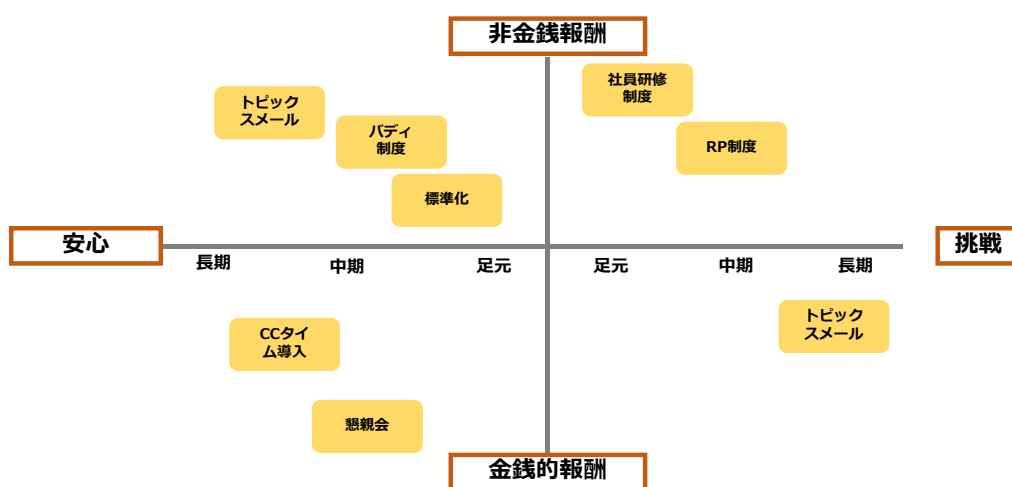


# 組織改革 / 【2ndフェーズ】 仲間と認め合う仕組み

- 「仲間」意識を醸成すべく **コミュニケーション機会を増やす制度**を導入する



目的	3. チーム全体の生産性を高める	4. 経験の浅い社員の能力を高める	5. コミュニケーションを活発にし、組織を活性化する
制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>「仕事の標準化」</li> <li>考える・生み出す仕事にエネルギーを注ぐ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「RP制度」：販売のロールプレイ</li> <li>「社員研修」：専門分野の<b>研修</b>、接客研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「バディ制度」：2人1組で言葉で感謝を<b>伝える</b></li> <li>「トピックスメール (TP)」：<b>褒める</b>メールを全社員に送る</li> </ul>



仲間作りのしかけを！

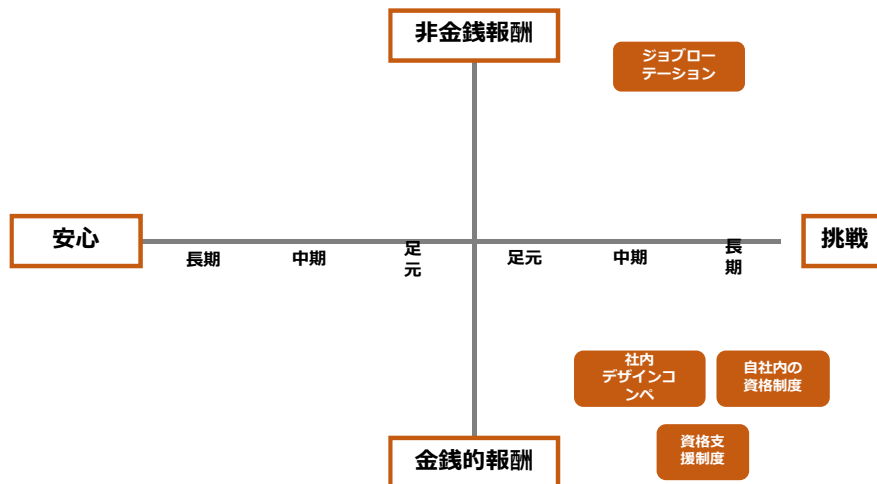


# 組織改革 / 【3rdフェーズ】 能力が評価され挑戦できる仕組み

- 組織が活性化され、各人が**主体的に挑戦する**社員へと成長する



目的	6. イキイキ働く	7. 正当な評価と成長できる制度	8. WEASONで働くことが幸せに
制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>「CCT」：コミュニケーションタイム</li> <li>「懇親会」</li> <li>評価制度：MBO、各種表彰</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「W」「E」「A」「S」資格：自社内の資格</li> <li>「ジョブローテーション」</li> <li>家具のデザインコンペ</li> <li>各種コンテスト：「ライフスタイルコーディネーター育成制度」、「リビングスタイリスト」、「照明コンサルタント」、「インテリアコーディネーター」の資格支援制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ビジネスを通しての社会貢献」</li> <li>「ありがとうと言われる仕事に従事できる」という意識</li> <li>経営理念の浸透</li> </ul>



**挑戦できるしくみを！**

# HRMシステムの改革

- 「主体的に行動し、笑顔で挑戦し、仲間と共創することを楽しむ社員」を育て「働きがいのある会社」へ変革する

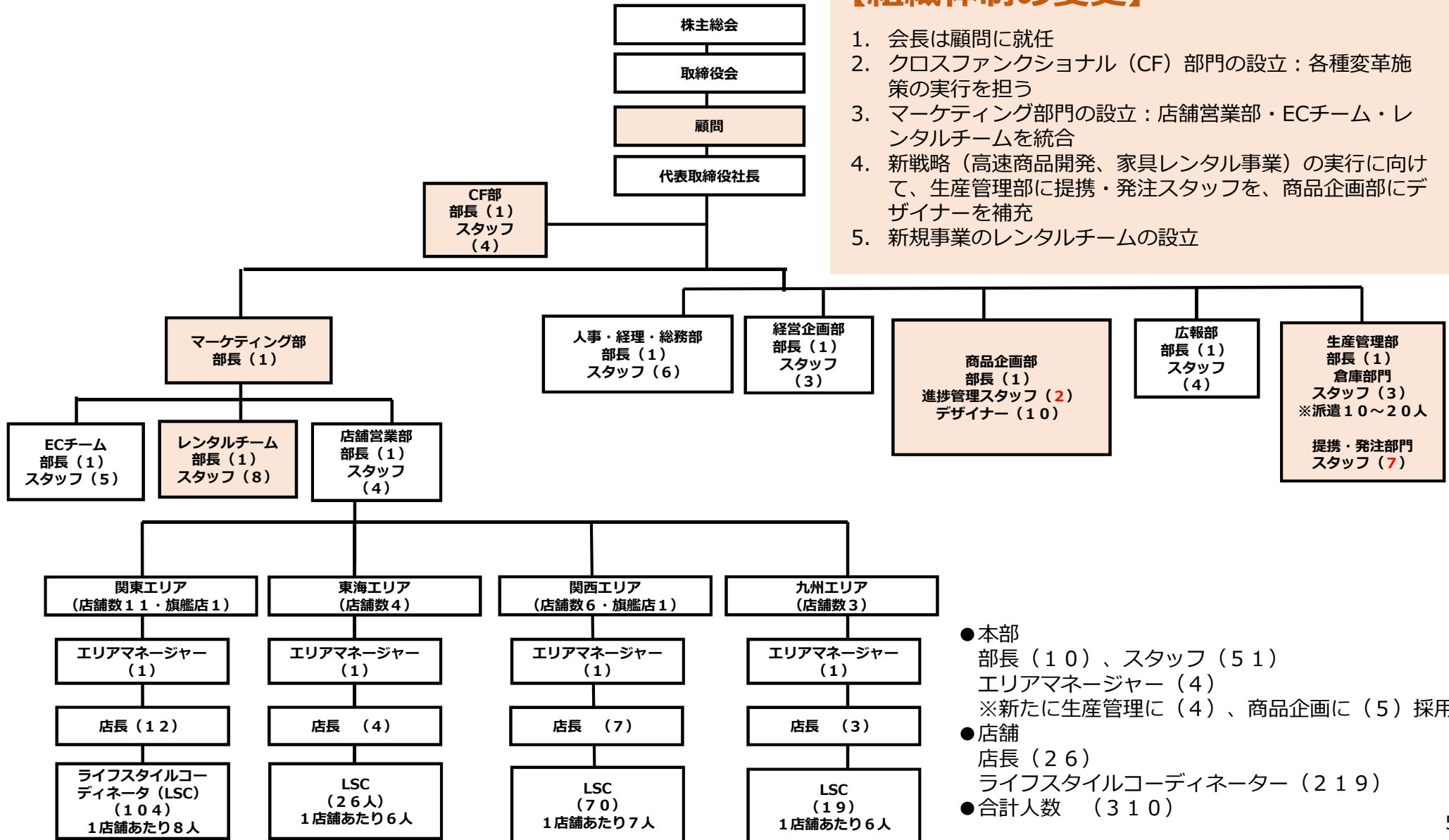
目的	概要	費用（千円）
<b>1stフェーズ ～安心して働ける環境を整える～</b>		
① 初心に戻る (理念にたちかえる)	<ul style="list-style-type: none"> <li>「リンカーン」：合宿（経営陣にて理念・ビジョンの作成、経営会議、定期的開催）</li> <li>「ミニブック」作成、理念の確認</li> <li>「WEASON集会」：全社員に社長から現在の会社の危機的な状態を説明する、役員報酬の減額、会長→顧問へ、リストラはしない、変革の必要性</li> <li>組織構造変革、成長に向けて専門家を新規採用</li> <li>社長現場巡回（定期的）</li> </ul>	500千円（5人分） 100千円 － －
② 安心して働ける仕組みを充実させる	<ul style="list-style-type: none"> <li>給料UP、KPI連動給与システムの導入</li> <li>福利厚生充実「人間ドッグ」「WEASON社員原価販売」「産休育休制度」</li> <li>働き方の自由度：ライフスタイルに応じて4・6・8時間勤務、働く場所の自由度</li> </ul>	150,000千円（※別計上） 13,000千円 －
<b>2ndフェーズ ～仲間と認め合う仕組み～</b>		
③ 作業を効率化し、チーム全体の生産性を高める（心のゆとり）	<ul style="list-style-type: none"> <li>「仕事の標準化」：作業的な仕事の洗い出しと標準化、無駄な仕事の削除、システム構築</li> <li>本来やるべき仕事（考える・生み出す仕事）にエネルギーを注ぐ</li> </ul>	5,000千円 －
④ 新人や経験の浅い社員の能力を上げ、戦力に育てる	<ul style="list-style-type: none"> <li>「RP制度」：販売のロールプレイ、表彰制度、優勝者にはインセンティブ</li> <li>「社員研修」：専門分野の研修、接客研修</li> </ul>	300千円 500千円
⑤ 部署・会社全体のコミュニケーションを活発にし、組織を活性化させる	<ul style="list-style-type: none"> <li>「パディ制度」：先輩・後輩2人1組で言葉で感謝を伝える（毎日）</li> <li>「トピックスメール（TP）」：褒めるメールを全社員に（毎週水曜日朝）</li> </ul>	－ －
<b>3rdフェーズ ～能力が評価され、挑戦できる仕組み～</b>		
⑥ 「自分の仕事の意義」「会社が存在する意義」を理解し、イキイキ働くことを促す	<ul style="list-style-type: none"> <li>「CCタイム」：コミュニケーションタイム（レイボスティーと共に）週1回</li> <li>「懇親会」：補助金、仲間意識の醸成</li> <li>評価制度：能力に応じて評価</li> </ul>	500千円 1,000千円 300千円
⑦ 業績や能力を正当に評価される制度・成長できる制度を充実させる	<ul style="list-style-type: none"> <li>「W」「E」「A」「S」資格：自社内の資格、キャリアパスと自信の醸成、インセンティブ</li> <li>「ジョブローテーション」：異動・職種の希望（2年に1度希望）</li> <li>家具のデザインコンペ：4人1組で家具の企画、評価制度にも結びつける</li> <li>各種コンテスト：「ライフスタイルコーディネーター育成制度」「リビングスタイルリスト」「照明コンサルタント」「インテリアコーディネーター」の資格支援制度</li> </ul>	－ 300千円 － 7,600千円
⑧ 当社で働くことを幸せに感じ、働きがいを感じて元気になる	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ビジネスを通しての社会貢献」「ありがとうと言われる仕事に従事できる」という意識</li> <li>経営理念の浸透</li> </ul>	－ －

# 組織構造の変更

- 新戦略（高速商品開発・家具レンタル事業）の実行のために組織構造を変更

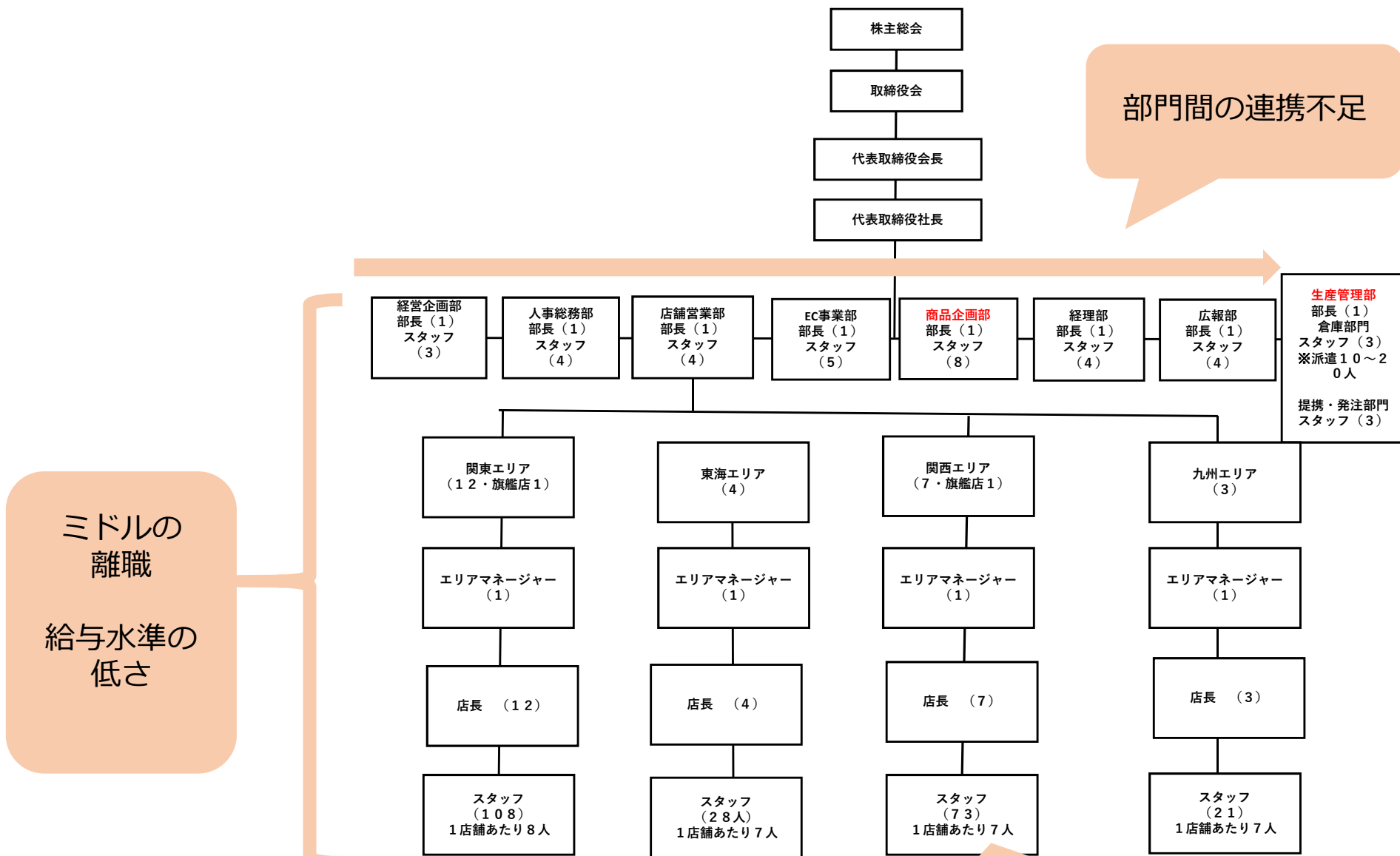
## 【組織体制の変更】

1. 会長は顧問に就任
2. クロスファンクショナル（CF）部門の設立：各種変革施策の実行を担う
3. マーケティング部門の設立：店舗営業部・ECチーム・レンタルチームを統合
4. 新戦略（高速商品開発、家具レンタル事業）の実行に向けて、生産管理部に提携・発注スタッフを、商品企画部にデザイナーを補充
5. 新規事業のレンタルチームの設立



- 本部  
部長(10)、スタッフ(51)  
エリアマネージャー(4)  
※新たに生産管理に(4)、商品企画に(5)採用
- 店舗  
店長(26)  
ライフスタイルコーディネーター(219)
- 合計人数 (310)

# 現組織の問題点

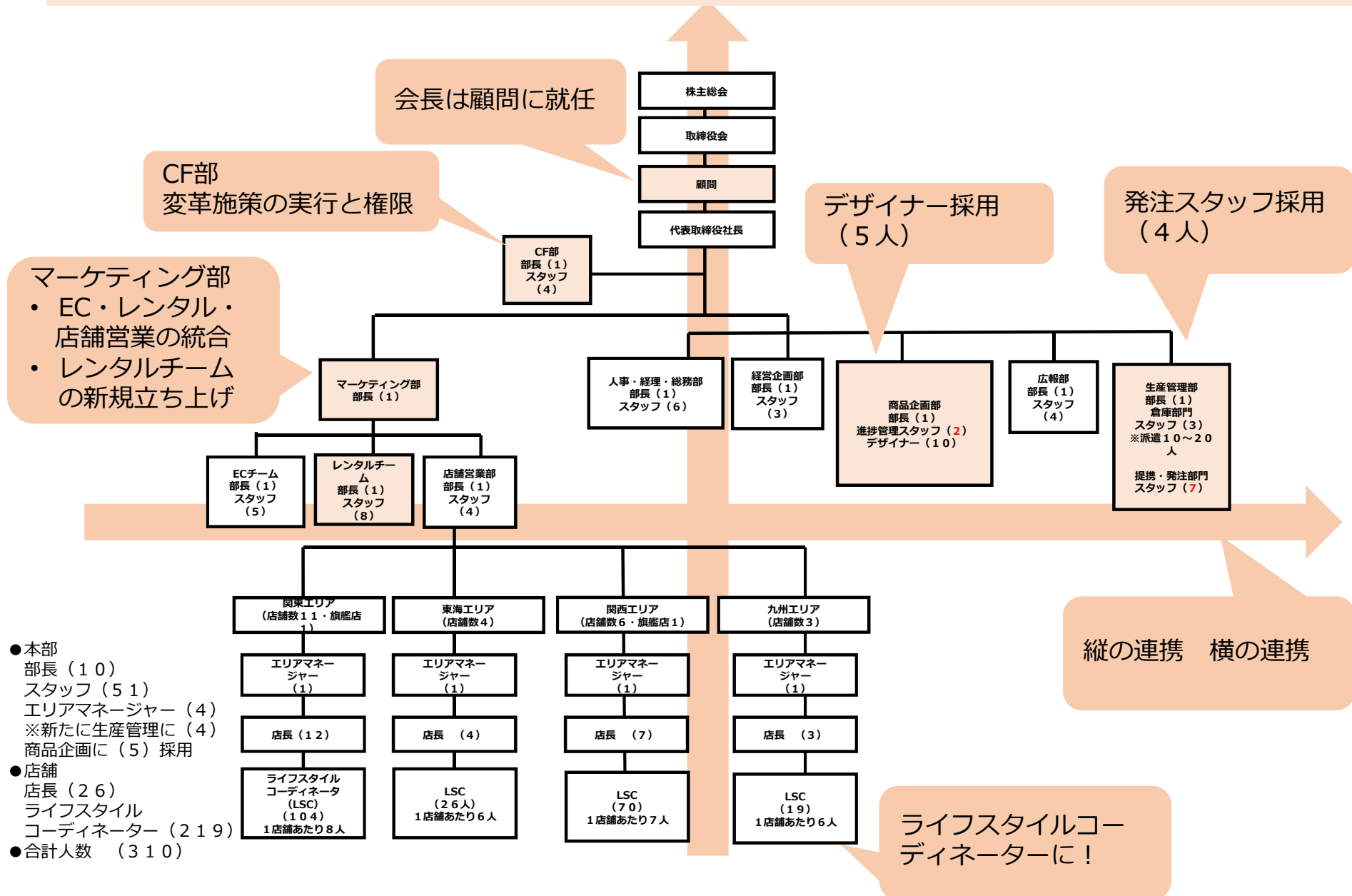


306 - 256 = 50人が本社スタッフ。  
 エリアマネージャー (4)  
 部長 (8)  
 スタッフ 50 - (4 + 8) = 38  
 生産管理部の荷造りする人は、派遣会社

顧客の声の収集力が低下 (量・質)

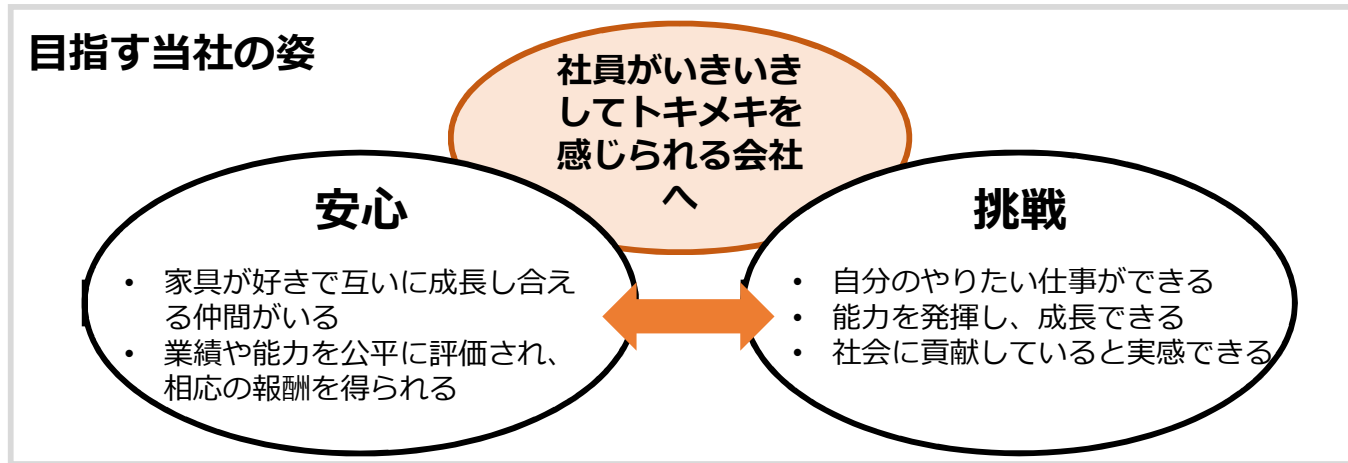
# 組織構造の変更

- 新戦略（高速商品開発・家具レンタル事業）の実行のために組織構造を変更



# 組織改革の全体像

- 家具への愛情を持ち、挑戦することを楽しむ社員を育て、トキメキを感じられる会社へ



## 1stフェーズ

### 安心できる環境を整える仕組み

- 社員と経営陣とのコミュニケーション
- 安心して働ける報酬・待遇の整備する

## 2ndフェーズ

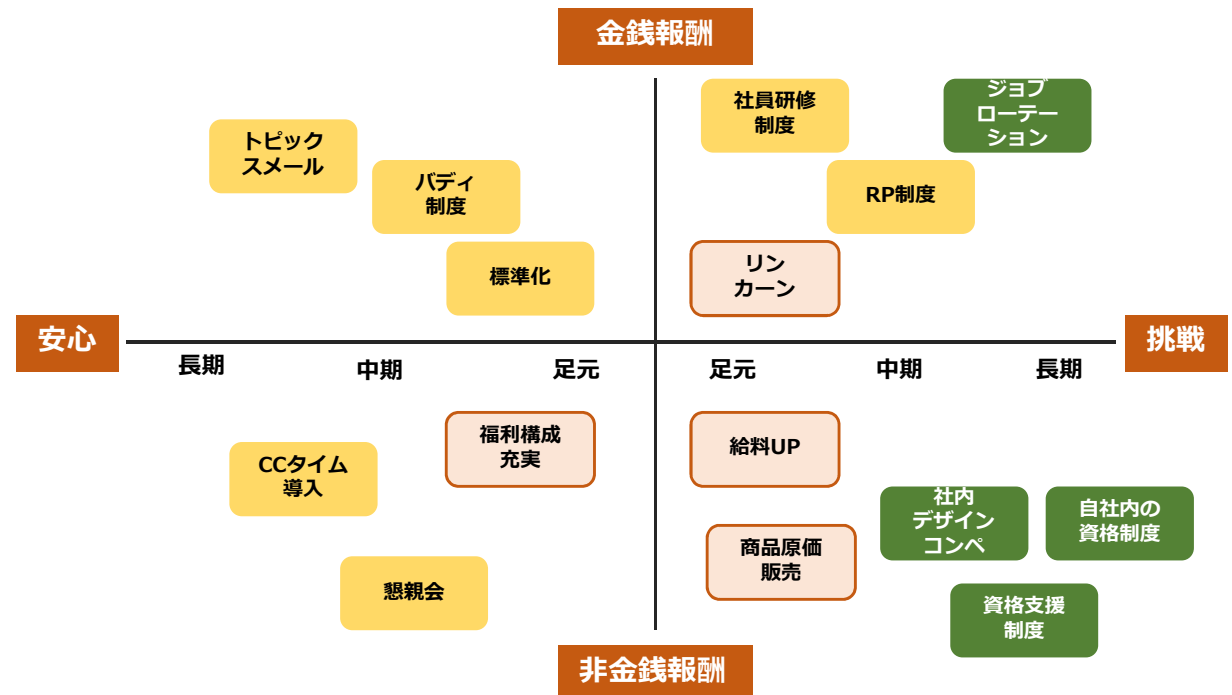
### 仲間と認め合う仕組み

- 作業を効率化し、チーム全体の生産性を高める
- 経験の浅い社員の能力を高め、戦力に変える
- チーム部署及び会社全体のコミュニケーションを高め、組織を活性化する

## 3rdフェーズ

### 能力が評価され、挑戦できる仕組み

- スタッフ全員が「自分の仕事の意味」「会社が存在する意味」を理解し、いきいき働くようにする。
- 成長できる制度（承認・自己実現の欲求）
- WEASONで働くことが幸せになる。



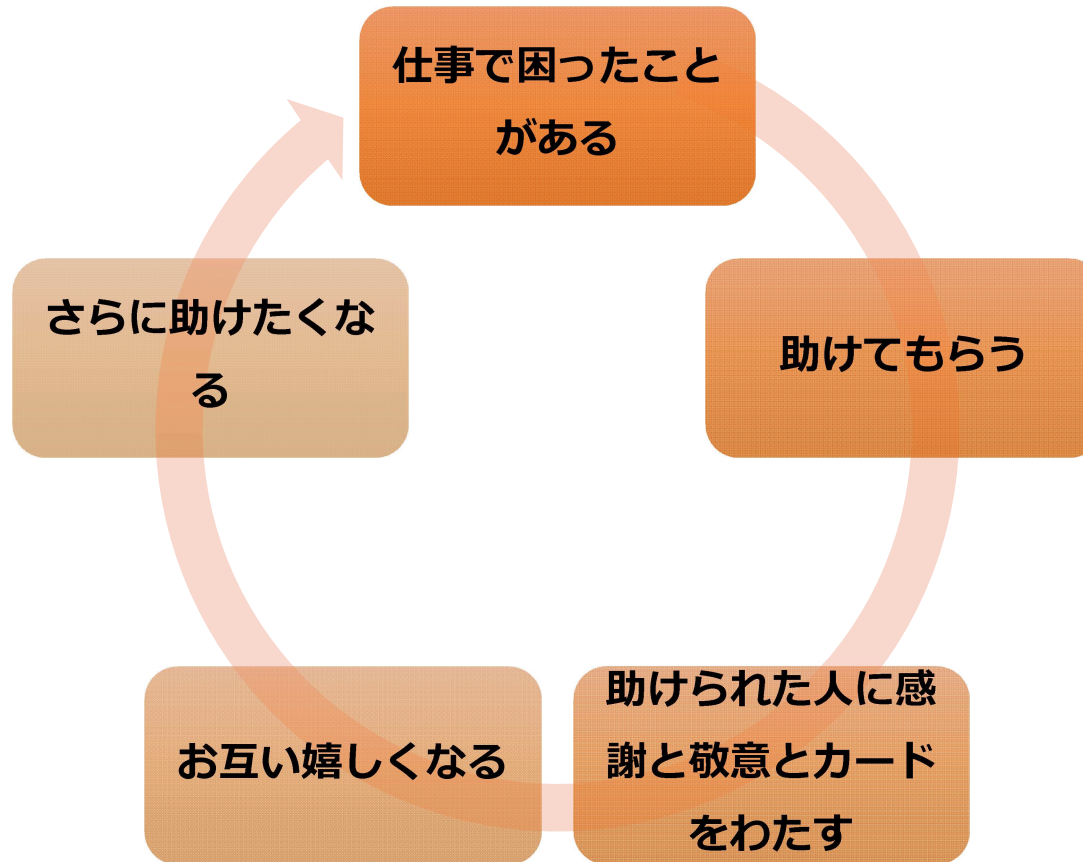
# 評価システムの導入

- 従業員のモチベーション及びパフォーマンスを改善すべく **KPI連動の評価システム（賞与）** を導入する

分類	重視項目	対象	KPI
店舗	売上効率	個人	1日当たり売上高 SPD (Sales per Day)
	顧客の囲い込み	全体	面積当たり売上高 SPA (Sales per Area)
			リピート顧客率 RCR (Repeat Customer Rate)
商品企画	企画数の増加	デザイナー	企画案件の提案研修
レンタル事業	売上効率	個人	1日当たり売上高 SPH (Sales per Hour)
	顧客の囲い込み	全体	顧客数 リピート顧客率 RCR (Repeat Customer Rate)
本社	投資効率	全体	経費削減、効率化、採用プロセス
CF部門	専門性強化	個人	社員のモチベーション指数

# モチベーション指数について

- 「ダイヤモンドカード」で感謝の気持ちを伝えるとともに、見える化して「人事評価」に反映されることでモチベーションを測る



カードを集めた枚数（嬉しい気持ち） = モチベーション指数





# ライフスタイルコーディネーターによる提案

顧客の好みや特徴、ライフスタイルに合わせて最適な家具を選び、提案することで、お客様一人ひとりの要望に応える。

WEASON  
会員登録

契約・申込

ヒアリング

コーディネート  
プラン提案

納品



- メルマガ配信
- LINE、インスタグラム、Facebook

などで、セールやクーポン情報、豆知識などを配信

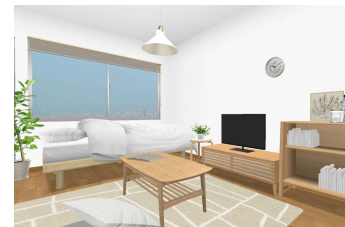


店頭・WEBで  
申し込み



- **間取り**
- **家族構成**
- **部屋の写真**
- **必要なアイテム**
- **予算**
- **生活シーン**

などをヒアリング



**ヒアリング内容を元に、3Dシミュレーターで、コーディネートプランを作成・提案**



指定の納品日に合わせて訪問。**開梱設置まで行い、不要な家具の引取も行う。**

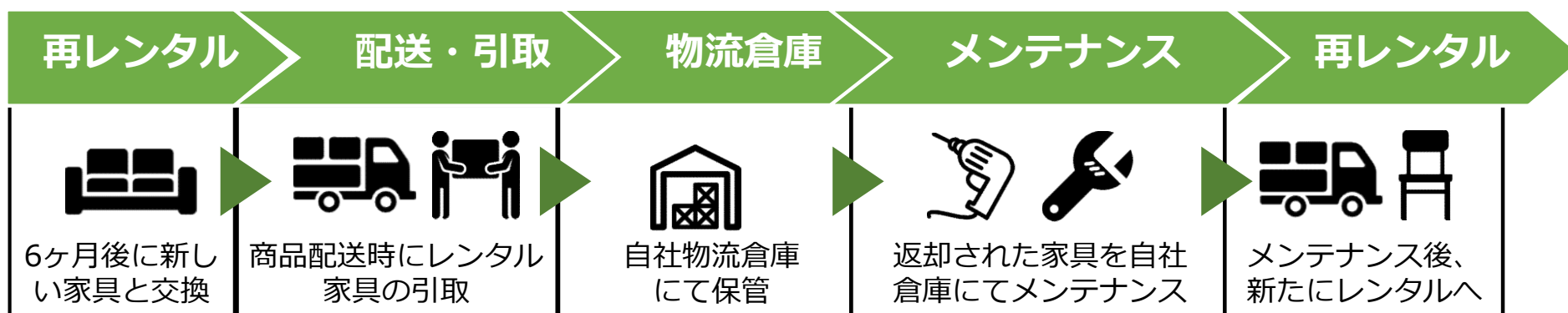
# 『シェア家具』のサービスフロー

## 初回申込フロー



初回に不要な家具を引き取る

## 2回目以降の申込フロー

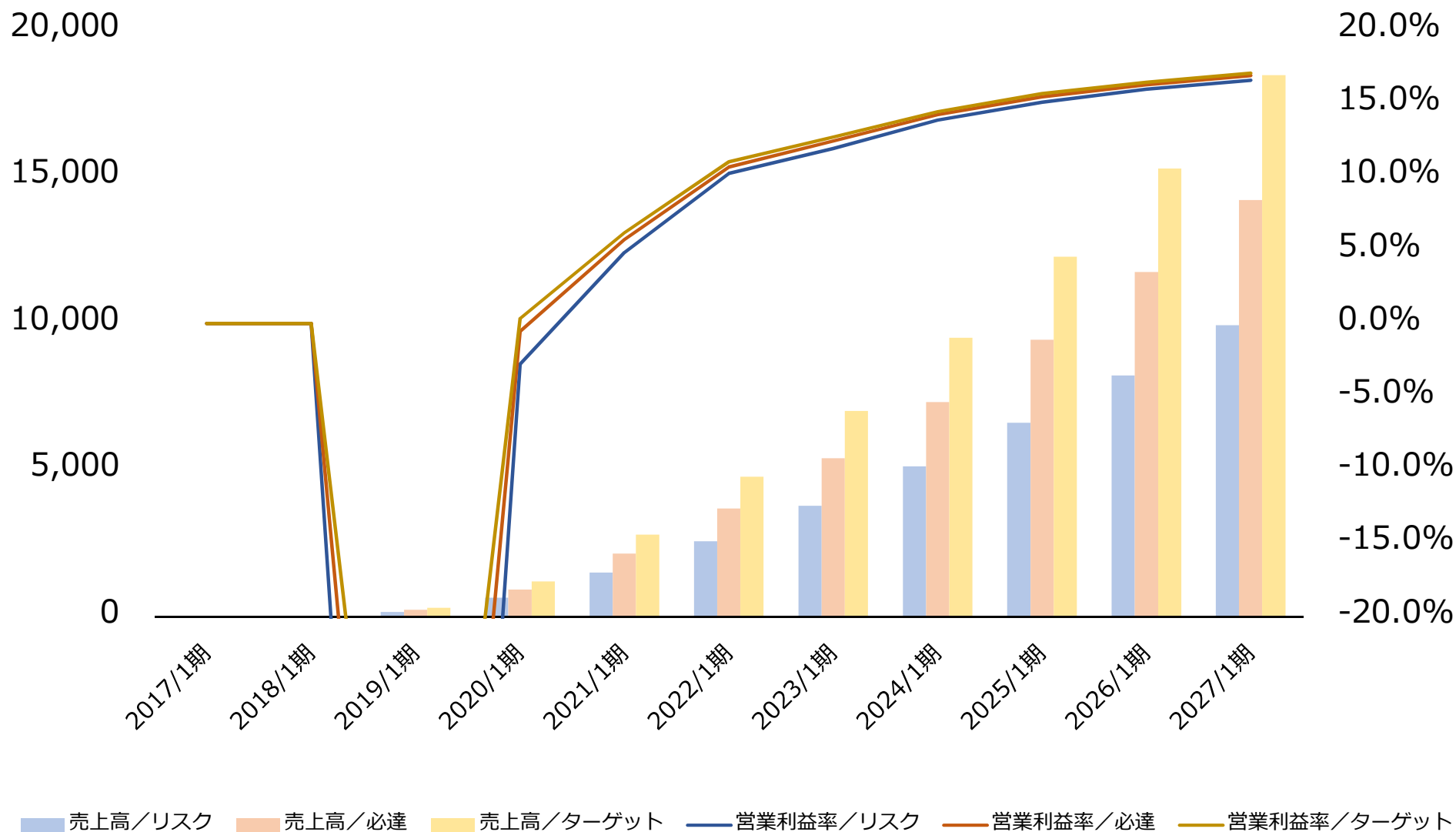


※事業開始後に職人を採用予定

※レンタルのリース資産については、5年での償却、7年での廃棄を想定

# 『シェア家具』の業績予測

(単位：百万円)

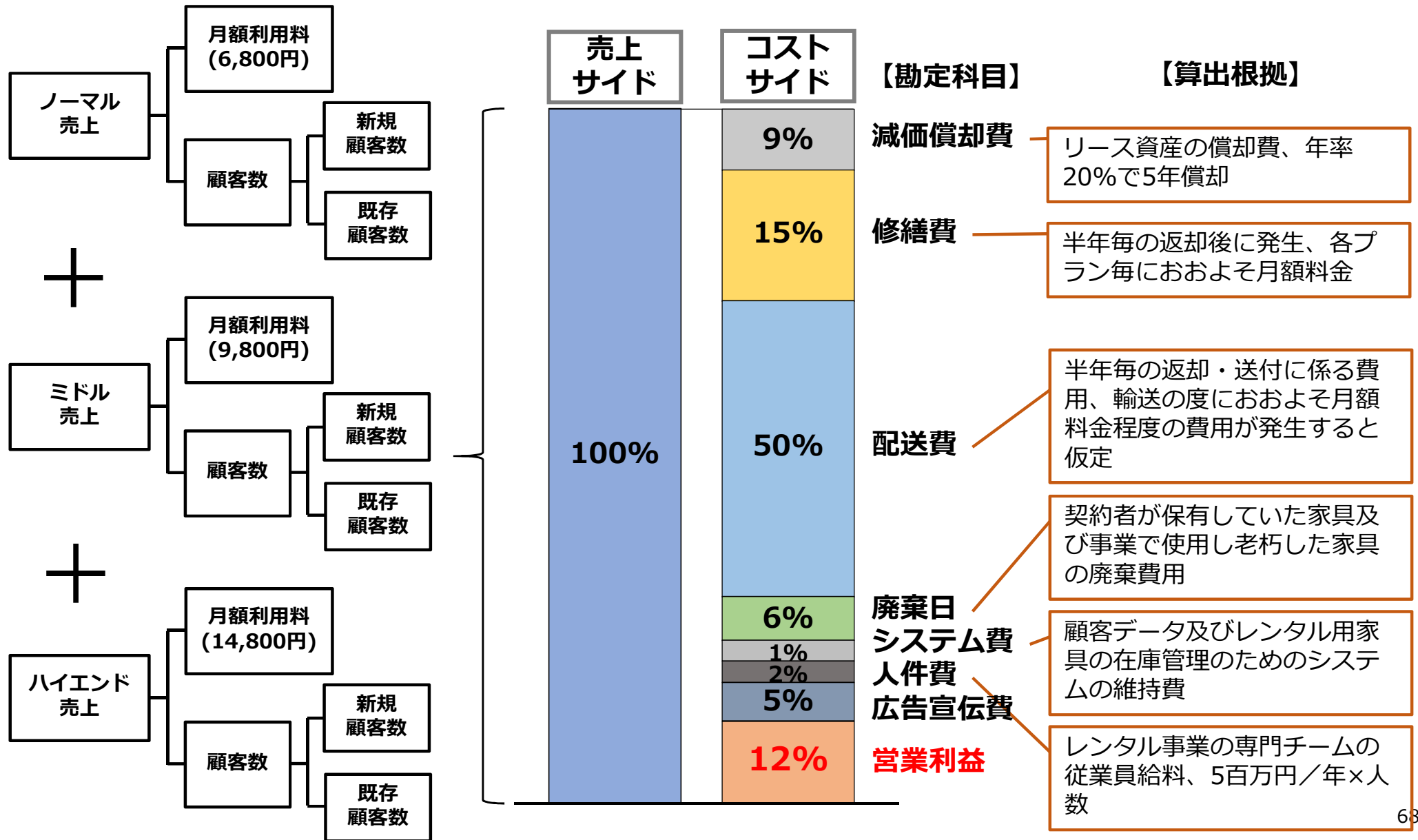


【ターゲットシナリオ】：必達シナリオから上振れ30%  
 【リスクシナリオ】：必達シナリオから下振れ30%

# 『シェア家具』のコスト構造

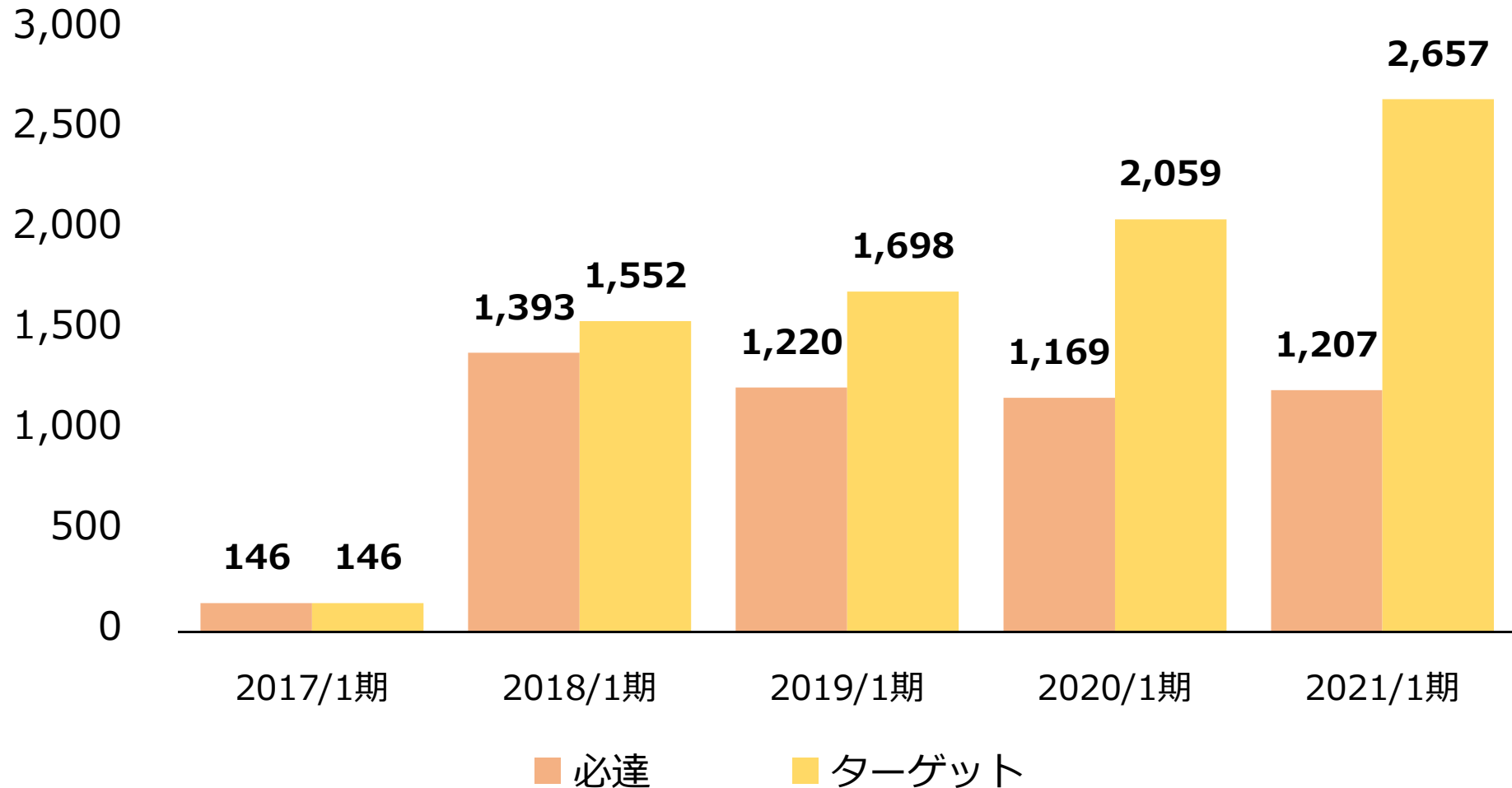
\*事業開始5年後の予測数値を記載

- ・ レンタル事業は既存の販売事業と比べて**大幅に収益性が高く**、当社にとって**第二の事業の柱**となる



# 再生戦略実施後の現金預金推移予測

(単位：百万円)



## 【高速商品開発戦略の必達シナリオ】

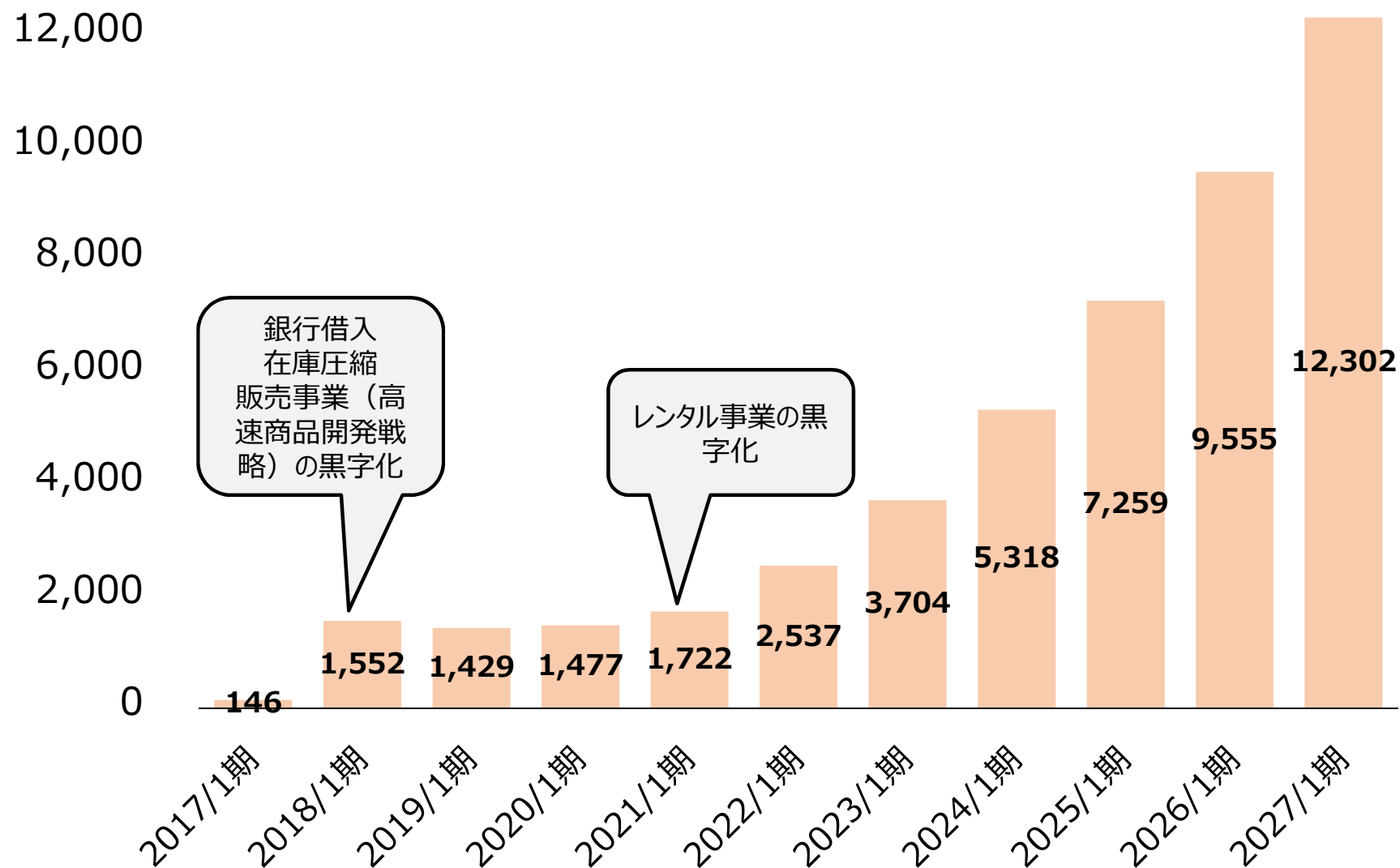
- 新ポジショニングにより売上が伸びる（成長率7%）、定価販売により原価率が改善される（2%改善）

## 【高速商品開発戦略のターゲットシナリオ】

- 新ポジショニングにより商品がヒットし売上が大きく伸びる（成長率12%）、提携先工場との好連携により原価率を大きく改善できる（4%改善）

# 10年間の現金預金推移予測

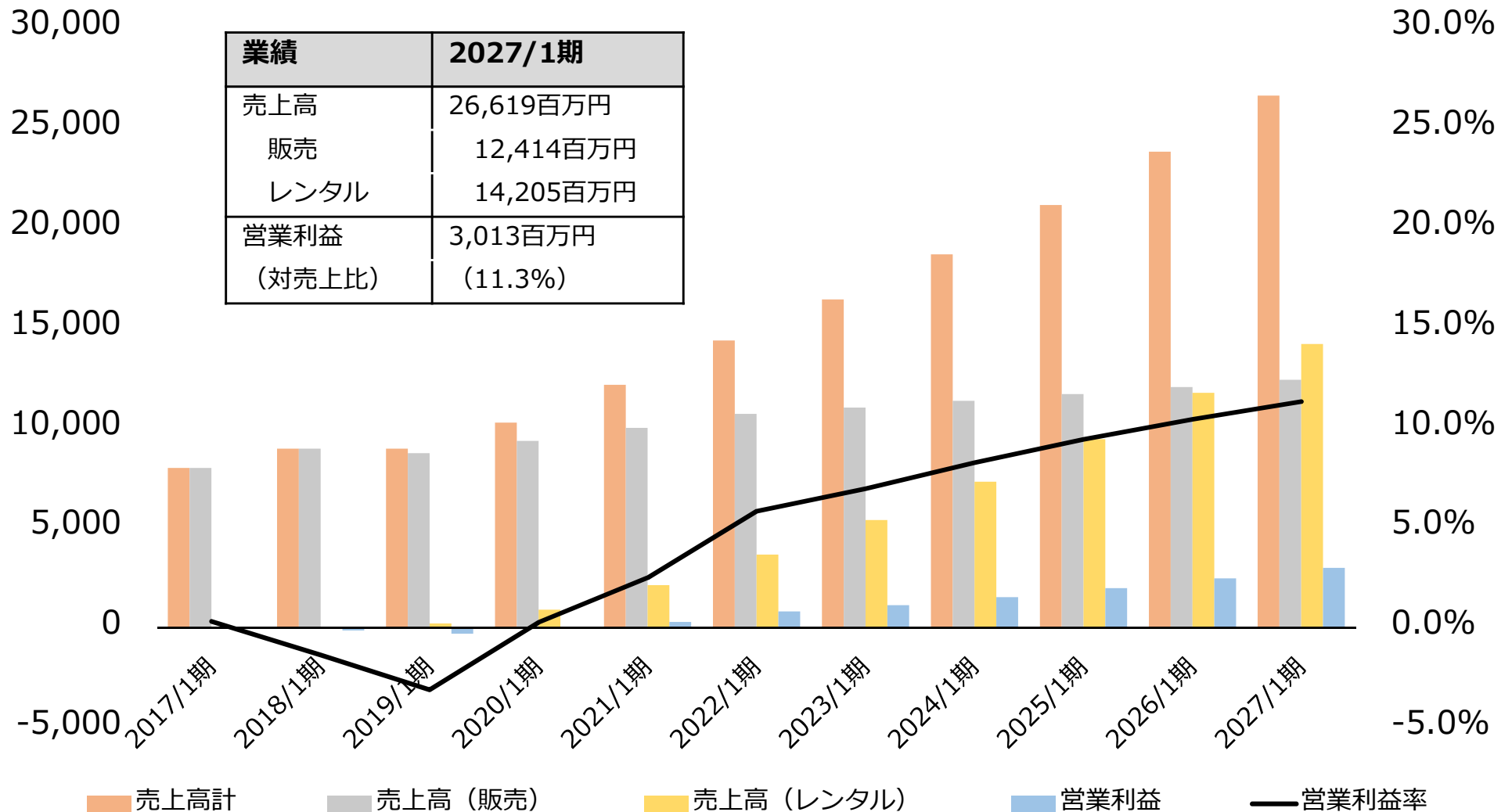
(単位：百万円)



# 10年後の当社の業績予測（保守的シナリオ）

- 2027年1月期には売上高264億円、営業利益30億円、営業利益率11.3%を実現

(単位：百万円)



# 10年間の現金預金推移予測（保守的シナリオ）

(単位：百万円)

