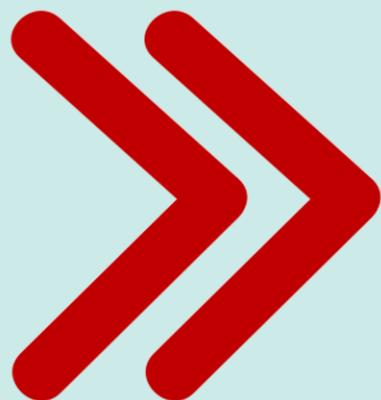


2016年 7月 17日



# ラックウエルの 再生と成長へ向けて

No.092 慶應義塾大学 王グループ





# 0. 本日本日お伝えしたいこと

## 2期連続赤字のため、財務が危機的な状況

### 課題

- 1. 資金繰りがショートしかねない
- 1. 過剰設備が利益を圧迫している
- 1. 利益が上がりにくい採算管理構造  
ブランド毎の採算管理ができない
- 1. 市場の変化に対し各ブランドの  
戦略が合っていない

### 対応策

- 3. リファイナンス実施
- 3. 上海工場売却
- 3. 利益管理構造改善
- 4. ブランド戦略の見直し  
(5つの打ち手)
- 5. 戦略実行のための組織改革

2. ラックウェルの方向性が内外に明確化されている  
(ブランドイメージの確立)

6. ラックウェルの再生と成長に向けて



# 1. 現状の財務課題 - 資金ショートの可能性大

1年以内に返済すべき有利子負債7,487百万円に対して、2015年度の収益償還原2,349百万円と5,138百万円のCF不足が見込まれ、**資金ショートの可能性あり**

1年以内に返済すべき  
有利子負債7,487百万円

短期借入金  
2,060百万円

1年以内返済の  
長期有利子負債  
5,427百万円

CFの不足を補うためには、  
リファイナンスを受ける必要がある

2015年度収益償還原資  
2,349百万円

リファイナンス  
5,138百万円

## リファイナンスを受けるための課題

① 2期連続当期赤字かつ直近期は経常利益から赤字であることから  
金融機関では『要管理先』として区分されている可能性がある。

⇒ **早急に赤字体質を解消し、黒字化する再生計画が必須**

② 借入金の長短バランスのミスマッチの是正

収益償還すべき借入金が多く、収益償還原資が不足する構造的な問題あり

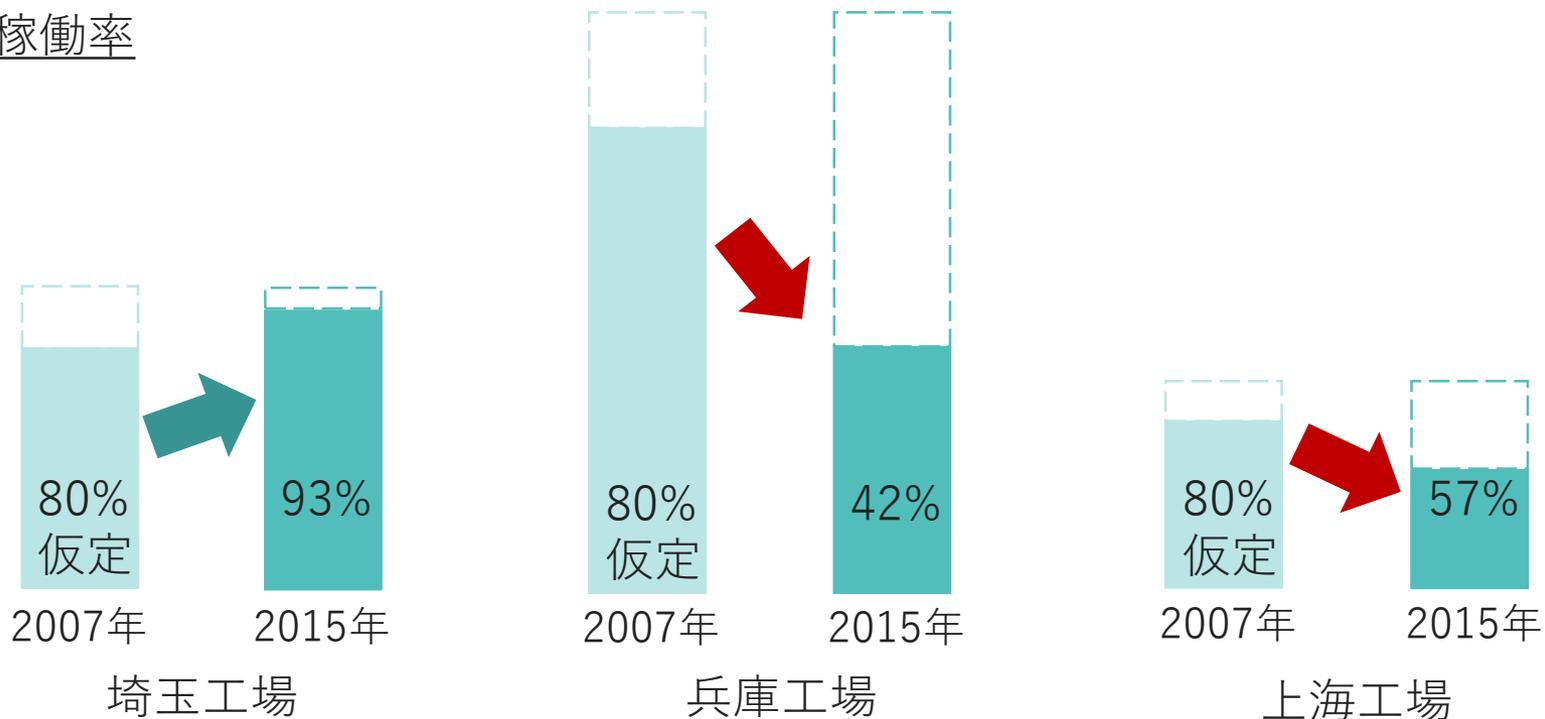


# 1. 現状の課題認識

## 生産設備を有効に使えておらず、固定費が嵩んでいる

- ・ 工場の稼働率を直近の売上ピークであった2007年度を基準（稼働率80%仮定）にして、2015年度の稼働率を工場別の売上高を基準に推計
- ・ 埼玉工場の稼働率は93%へ上昇した一方で、兵庫工場は稼働率42%へ、上海工場は57%へそれぞれ悪化

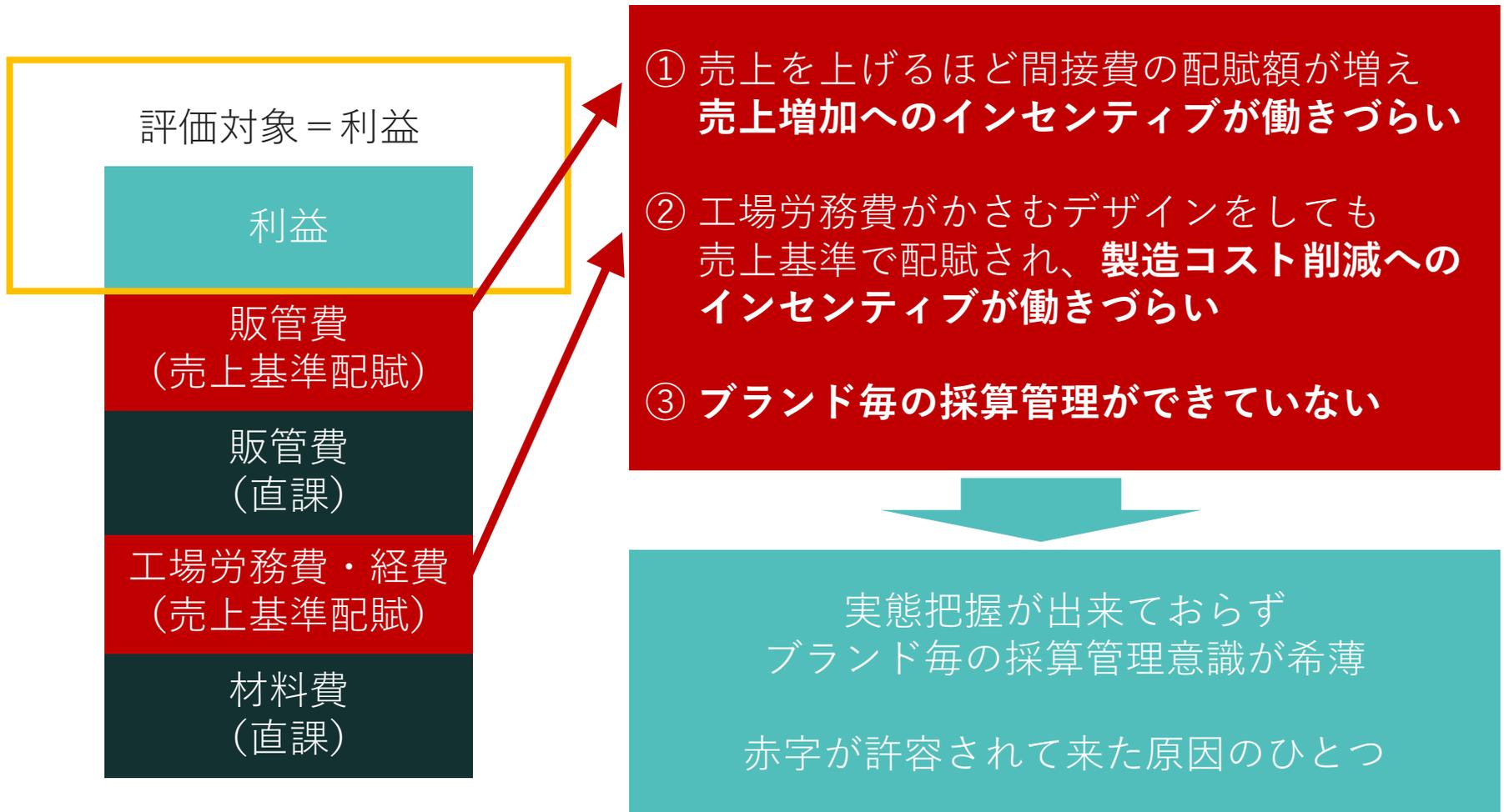
### 稼働率





# 1. 現状の課題認識

間接費（工場労務費・経費や販管費）の配賦が売上を基準としている



# 1. 現状の課題認識



| 市場変化                                   | 今までの対応                                     | 問題点  |
|--|--|--|
| 購買行動の変化<br>ローワーズの台頭による<br>アッパーミドル市場の縮小 | ターゲット市場を拡大すべく<br>年齢層拡大を狙い<br>20代向けブランドを立上げ | 弊社全ブランドに共通するブラン<br>ドイメージが無く、個別ブランド<br>ごとの打出しではスケールせず     |
| チャネル構造の変化①<br>百貨店・量販店の低迷               | 百貨店展開のブランドに対し<br>チャネルは変更せず<br>セール等でテコ入れ    | オーバーサプライチェーン<br>⇒売上、利益率の低下<br>⇒売れ残り品セール販売による<br>顧客の不信感増加 |
| チャネル構造の変化②<br>・専門店・ECの伸長               | ローワーズブランドを専門店展開<br>ECは自社サイトで運営販売           | アッパーミドルを専門店展開せず<br>自社ECは堅調も、他社との差別化<br>戦略なく、他社EC企業の脅威あり  |

個々のブランドへの打ち手が、その場しのぎで積みあがらず  
戦略の軸となる**明確な弊社ビジョン**を社内外に浸透させる必要あり

## 2. 経営理念



### 「服を通じて幸せな生活を創る」

当社の経営理念を明確化させるために、当社のCVP(Customer value proposition)を「輝く女性”の社会進出」に設定し、自社のコーポレートイメージを明確化する。

女性も活躍しやすい先進的な職場環境を整備し、ラックウェルが女性の社会進出の象徴となるポジションを獲得することで、顧客がラックウェルの服を着ることに対する社会的な意義付けを行う。

ラックウェルの提供価値 = 輝く女性の社会進出

#### お客様の幸せな生活を創る

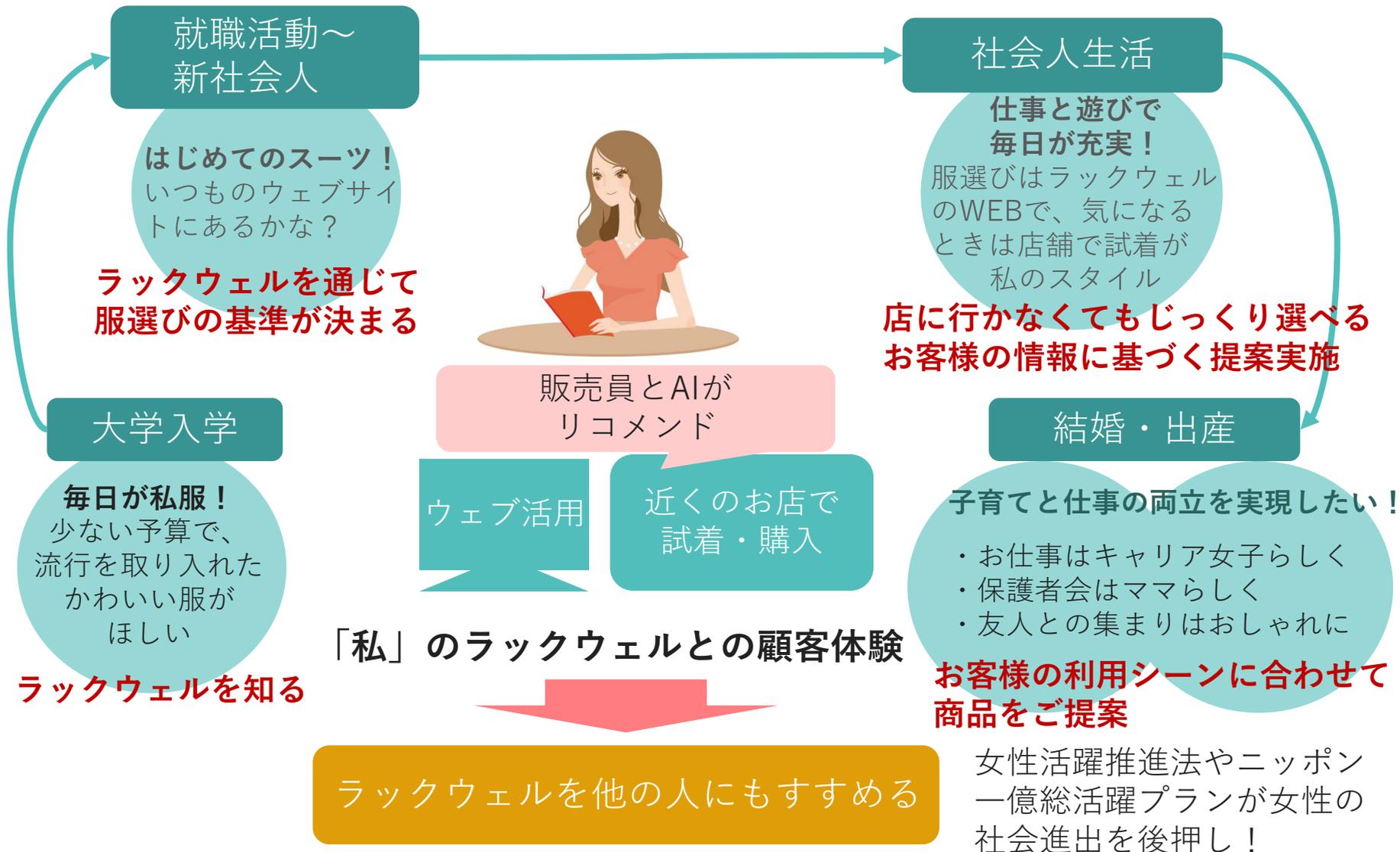
会社でも休みの日でも女性が自分らしく輝けるアイテムをライフスタイルに合わせて提案

#### 社員の幸せな生活を創る

1. 自分らしく働ける 職場環境
2. 性別に関わらず活躍できる風通しの良い職場環境
3. ラックウェル理念の体現者

企業の成長

## 2. 経営理念 - 「私」とつながるラックウェル





# 3. 財務上の解決策

3つの経営改善案と3カ年再建計画を策定し、  
メインバンク大東亜新日銀行を中心としたリファイナンスを受ける

## 3カ年 再建計画

### ① 固定費削減

- ・ 上海工場を売却し、生産を兵庫工場に移管。
- ・ 低稼働率であった兵庫工場の稼働率を上げ、上海工場にかかる費用を削減

### ② 借入金の長短バランス見直し

- ・ 返済CFに対して収益償還すべき有利子負債が多く、毎年CFが不足する構造的な財務上の問題がある
- ・ 運転資金は短期借入金にて調達し、長短バランスの見直しを行う
- ・ 返済CFに余裕が生じ、安定的な財務運営に

### ③ ブランド毎採算管理の徹底

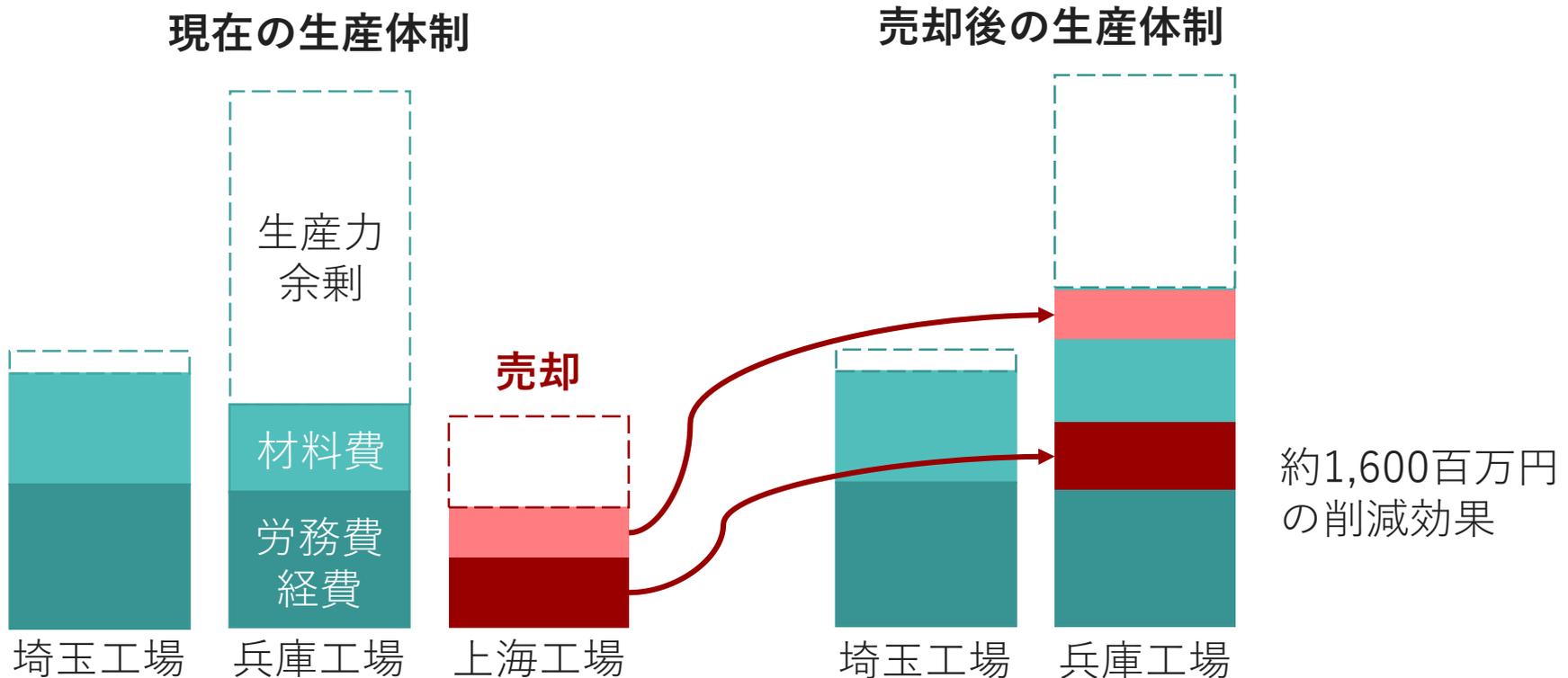
- ・ ブランド毎の間接費配賦基準を見直すことで、採算管理を徹底。利益率改善のインセンティブが生じる管理会計を導入する



### 3. 財務上の解決策 - ① 固定費削減

上海工場は工場閉鎖を避けて、上海工場従業員への補償等を極力回避した上で売却活動を行う（関連費用5億円と見積り）

生産の国内回帰による兵庫工場の稼働率向上及び固定費削減により、毎年約16億円の削減効果を見込む

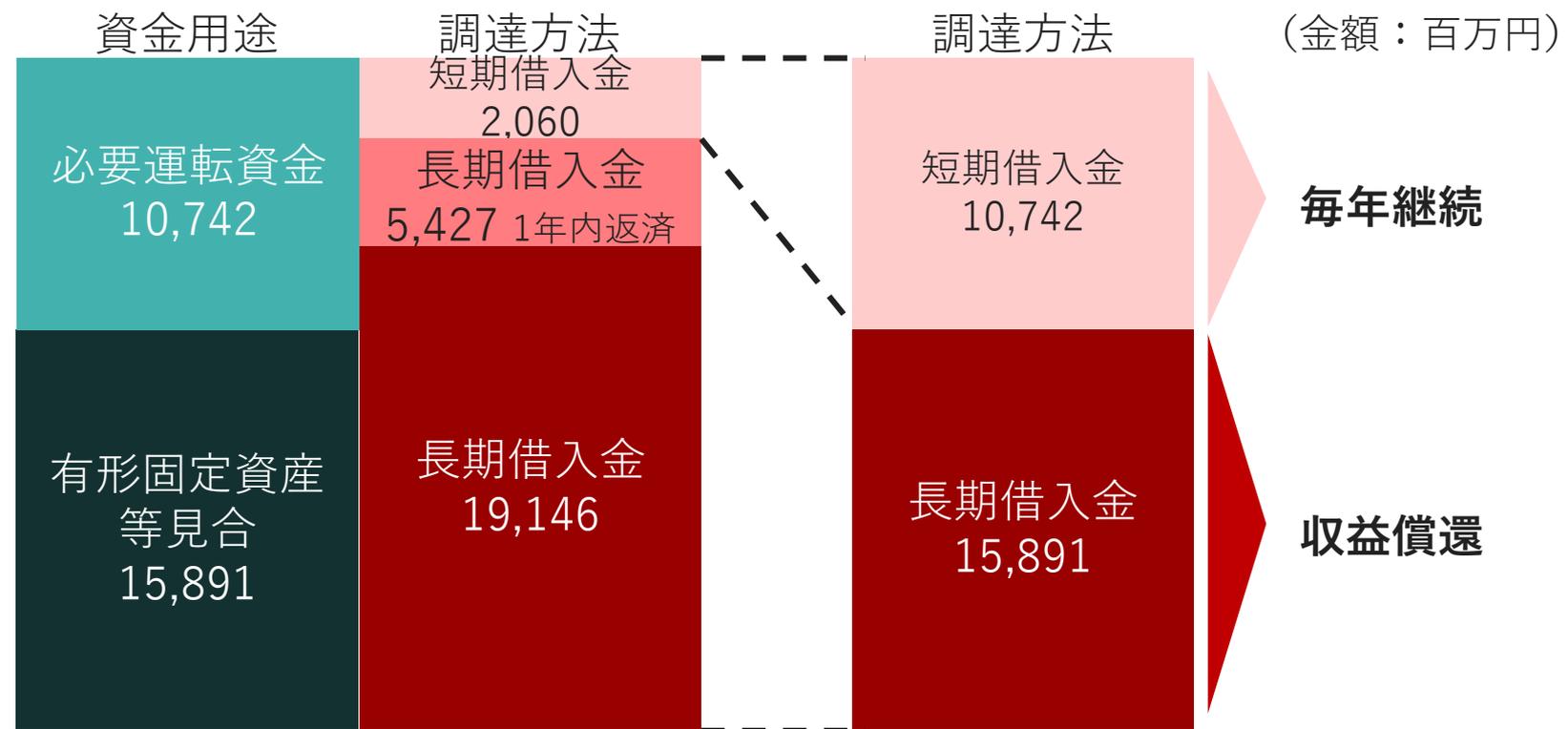


### 3. 財務上の解決策 - ② 借入金の長短バランス見直し



収益償還すべき有利子負債が多く、償還原資（CF）が不足する構造的問題あり

- ・ 運転資金は長期借入金から短期借入金にシフトし、長短バランスを見直す  
⇒ 運転資金に見合った短期借入金は、毎年継続する借入金であり、  
収益償還すべき長期借入金が減ることによって、**CFに余裕が生じる**  
⇒ 短期化により、ベースレート金利が下がり、**支払金利の削減が見込まれる**

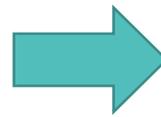




### 3. 財務上の解決策 - ③ ブランド毎採算管理

#### 現在の評価方法

売上増加とコスト削減のインセンティブがないため、利益が圧迫される構造である



#### 今後の評価方法

売上増加とコスト削減のインセンティブが働き、利益を上げる構造となる

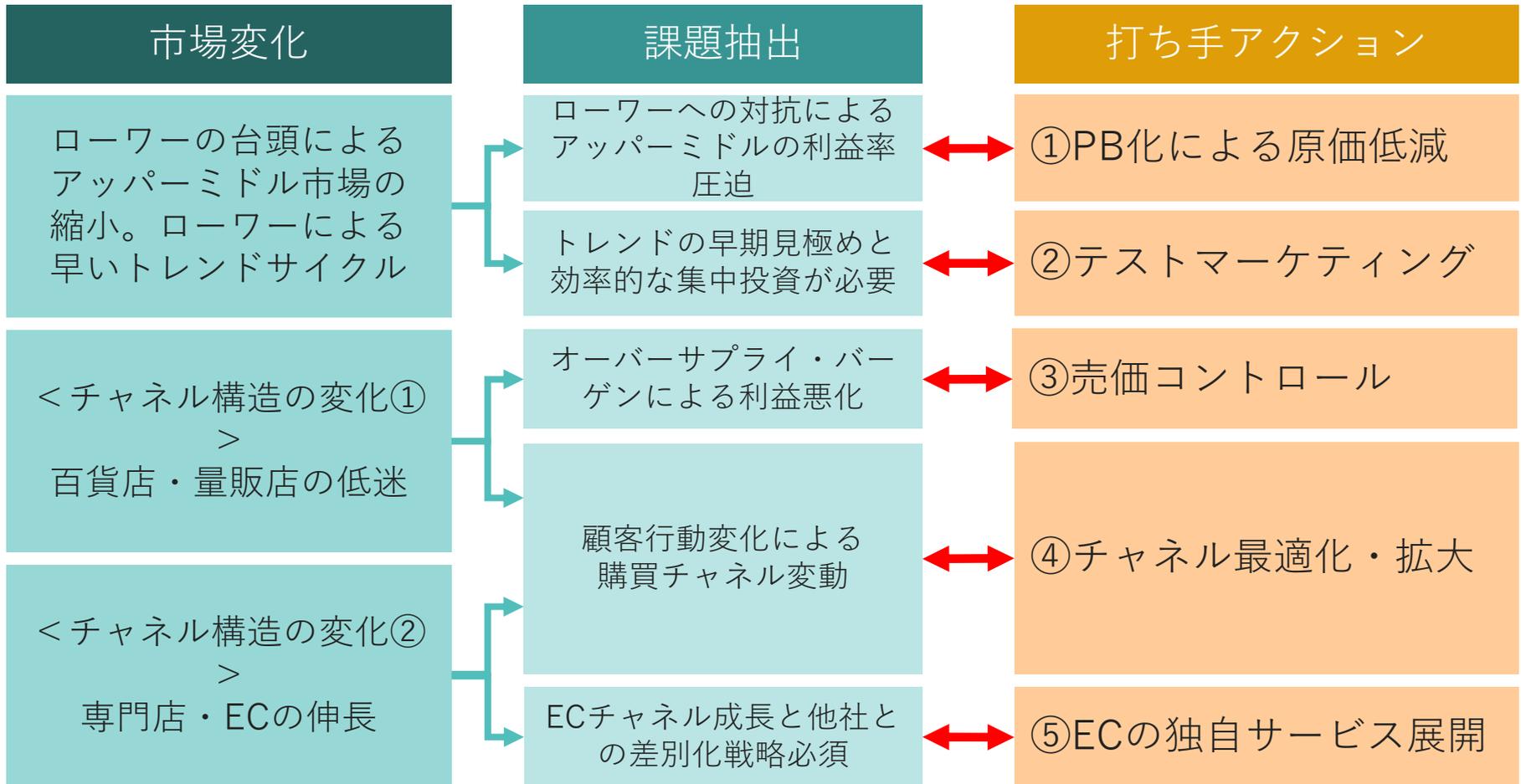
| 現在の評価方法              | 今後の評価方法                            |
|----------------------|------------------------------------|
| 評価対象 = 利益            | 評価対象 = 貢献利益                        |
| 利益                   | 利益                                 |
| 販管費<br>(売上基準配賦)      | 販管費<br>(予定配賦) <span>配賦方法変更</span>  |
| 販管費<br>(直課)          | 販管費<br>(直課)                        |
| 工場労務費・経費<br>(売上基準配賦) | 労務費・経費<br>(直課) <span>配賦方法変更</span> |
| 材料費<br>(直課)          | 材料費<br>(直課)                        |

# 4. ブランド戦略 - 市場課題に対する5つの打ち手

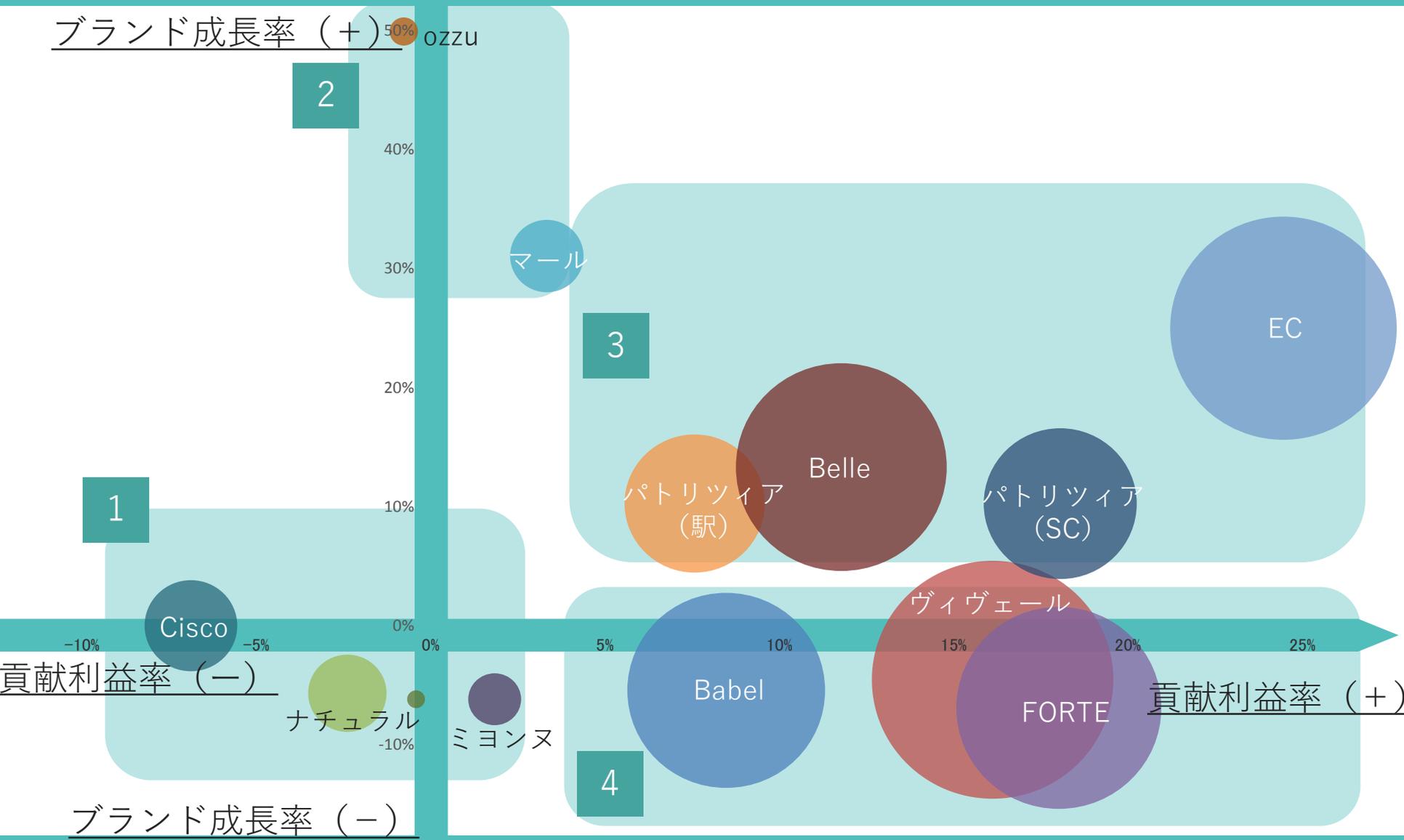


前述の市場課題3点に対し、

打ち手アクション①～⑤により全ブランドの立て直しを図る



# 4. ブランド戦略







## 4. ブランド戦略 - ナチュラル

方針：

### 原価率削減による収益回復を目指す

貢献利益が赤字、成長率も赤字でチャンネルも縮小傾向であるが、自社に占める売上が高く、海外インポート商材を仕入れるチャンネルや、流行トレンド、バイヤーなどの人材・人脈は当社の海外進出戦略における財産であるため、収益改善による再生を目指す。

商品の3割を

**プライベートブランド化** ⇒ **原価率削減**を目指す

### ブランドの特徴

- ・ アッパーの比較的高価な海外インポート商材を取り扱うセレクトショップ。
- ・ 海外インポート商材を輸入しているため、原価がやや高い。

|        |     |
|--------|-----|
| CAGR   | -6% |
| チャンネル  | 百貨店 |
| 売上比率   | 8%  |
| 貢献利益比率 | -2% |

### 打ち手効果

|       | ナチュラル |        |
|-------|-------|--------|
|       | PB前   | PB後    |
| 売上額   | 8919  | 8919   |
| 原価率   | 48.0% | 45.6%  |
| 販管費率  | 54.0% | 54.0%  |
| 貢献利益率 | -2.0% | 0.4%   |
| 貢献利益額 | -213  | 35.676 |

▲2.4pt

+248.7

- ・ 原価率▲2.4%改善
- ・ 貢献利益額：2億4870万改善

(金額：百万円)



# 4. ブランド戦略 - Cisco

方針：

## 採算性の高いチャネル（EC）に特化することで業績改善を目指す

実店舗での貢献利益が大幅赤字であり、マイナス成長を続けている。原価率は低いが販管費が嵩んでいる。一方で、ECの売上が大きく、収益も上がっている。今後ECに注力する中で、Ciscoのコア顧客は当社の重要な顧客になりえるため、チャネル再編による再生を目指す。

- 実店舗から撤退し、**EC販売に特化** ⇒ **収益改善をはかる**
- 実店舗は成長率と利益率の高いパトリツィア店舗へ

## ブランドの特徴

- 売上の約25%がEC。
- 自社に占めるEC比率が15%とかなり大きい。
- 販管費率がかかなり高く、店舗での販売がうまくいっていないことが伺える。

|        |     |
|--------|-----|
| CAGR   | 0%  |
| チャネル   | SC  |
| 売上比率   | 4%  |
| 貢献利益比率 | -3% |
| EC比率   | 15% |

## 打ち手効果

|       | Cisco |         |
|-------|-------|---------|
|       | 変更前   | 変更後     |
| 売上額   | 4337  | 4337    |
| 原価率   | 42.0% | 42.0%   |
| 販管費率  | 64.0% | 49.5%   |
| 貢献利益率 | -7.0% | 8.5%    |
| 貢献利益額 | -298  | 368.645 |

▲14.5pt  
↓  
666.6

- 販管費率14.5%改善
- 貢献利益額：6億6660万改善



# 4. ブランド戦略 - ミヨヌ

方針：

## お客様のニーズを反映した商品づくりにより利益改善を目指す

チャンネルが拡大傾向の一方で、駅ビルチャンネルの貢献利益が赤字、成長率も赤字であるが、自社のEC売上に占める割合が大きい。また、全ブランドの中でもターゲットが最も若く、若年層取り込みに必要なブランドのため、QR導入及び売価コントロールによって利益改善を目指す。

### クイックレスポンスの導入、売価コントロール

⇒ 原価率改善と販管费率削減を目指す

## ブランドの特徴

- ・ 駅ビルにおけるセールによる投売りが問題
- ・ 自社に占めるEC比率が12%と大きい

|        |           |
|--------|-----------|
| CAGR   | -6%       |
| チャンネル  | SC<br>駅ビル |
| 売上比率   | 7%        |
| 貢献利益比率 | 2%        |
| EC比率   | 12%       |

## 打ち手効果

|       | ミヨヌ   |        |       |       |
|-------|-------|--------|-------|-------|
|       | SC    |        | 駅ビル   |       |
|       | 変更前   | 変更後    | 変更前   | 変更後   |
| 売上額   | 5273  | 5273   | 2637  | 2637  |
| 原価率   | 48.0% | 48.0%  | 57.0% | 48.0% |
| 販管费率  | 50.0% | 49.0%  | 43.0% | 49.0% |
| 貢献利益率 | 2.0%  | 3.0%   | 0.0%  | 3.0%  |
| 貢献利益額 | 97    | 158.19 | -11   | 79.11 |

▲1pt  
+61.19  
▲9pt  
6pt  
+90.11

- ・ 駅ビルチャンネルの原価率9%改善、SCの販管费率1%改善
- ・ 貢献利益額：1億5130万改善

## 4. ブランド戦略 - 新規ブランド (ozzu, マール)



方針：

### 店舗拡大による成長促進

ブランドを立ち上げて3年目となる。どちらのブランドも売上・利益規模は小さいが、成長率が非常に大きく、今後ブランドの成長が見込める。20代女性の集客力が高い駅ビルチャンネルに展開することで、ブランドの規模拡大を狙う。

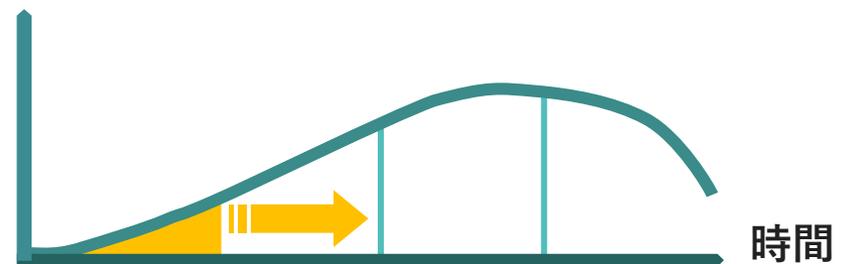
**駅ビル店舗にてテストマーケティングを実施し、  
最適チャンネルを特定し、店舗展開を実施  
⇒新規顧客の獲得を狙う**

### ブランドの特徴

- ・アーリー・アダプターの獲得はできている。
- ・売上規模が小さく、販売店舗が少ない。

### 打ち手効果

売上



導入期 成長期 成熟期 衰退期

・売上規模の拡大に伴う利益拡大

3年後目標売上：合計23,922百万円

(金額：百万円)

## 4. ブランド戦略 - 成長ブランド (Belle, パトリツィア)



方針：

### 店舗増により規模拡大を目指す

チャネルが拡大傾向、売上も貢献利益も伸び続けている。店舗を拡大させることで、さらなる利益拡大を狙うことが可能になる。

現在の拡大路線を継続し、**店舗拡大**を行う

一部セール過多店舗に対しては**売価コントロール**を行う

⇒ **規模拡大と原価率削減を目指す**

### ブランドの特徴

・どちらも年平均成長率が10%以上を超える成長ブランド。

・パトリツィアの駅ビルチャネルでは一部店舗でセールによる投売りが行われている可能性あり。

|        |           |
|--------|-----------|
| CAGR   | 11.5%     |
| チャネル   | SC<br>駅ビル |
| 売上比率   | 24%       |
| 貢献利益比率 | 31%       |

### 打ち手効果

|       | パトリツィア<br>(駅ビル) |       |
|-------|-----------------|-------|
|       | 売価C前            | 売価C後  |
| 売上額   | 9003            | 9003  |
| 原価率   | 51.0%           | 43.0% |
| 販管費率  | 41.0%           | 47.0% |
| 貢献利益率 | 8.0%            | 10.0% |
| 貢献利益額 | 682             | 900.3 |



- ・パトリツィア(駅ビル)の原価率8%改善
- ・貢献利益額2億1830万改善
- ・目標3年後売上規模33%増

# 4. ブランド戦略 - 百貨店ブランド (Babel, FORTE, ナチュラル)



方針：

## チャンネル拡大による新規顧客層へのアプローチ

成長率は減少基調、チャンネルも縮小傾向であるが、我が社の売上・貢献利益率の半分近くを支えているブランド群である。そのため、チャンネル最適化を行うことによってブランド再生を目指す。

**駅ビル**での店舗展開を実施する  
⇒ **新規顧客の獲得を狙う**

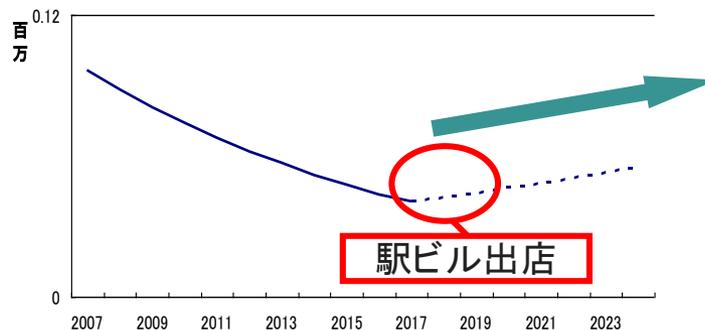
## ブランドの特徴

- ・長期的にラックウェルを支えてきた主力ブランド。
- ・百貨店の衰退に伴って、ブランド毎の売上も減少している。

## 打ち手効果

|        |       |
|--------|-------|
| CAGR   | -7.5% |
| チャンネル  | 百貨店   |
| 売上比率   | 43%   |
| 貢献利益比率 | 48%   |

<4ブランド合計売上高の予想推移>



・目標年平均成長率5%

# 4. ブランド戦略 - 「バーチャル試着」提供



**服データベース**  
自社デザイナー・パタンナーにより蓄積したDB

**顧客データベース**  
(1顧客=1ID管理)

**顧客体型データベース**  
実店舗での採寸により蓄積したDB

**Web行動履歴**  
・WEB閲覧履歴  
・WEB購入履歴

**購買行動履歴**  
・平均購入額  
・購買頻度  
・最終購入品

**顧客属性**  
・年代  
・性別

**3D CAD**

**3D CAD**



顧客への提供価値

- ・忙しい女性も、WEB上で試着、着回し、購入が完了来店することなく、失敗しない服選びを
- ・購入前に実際に試着したい顧客は、最寄りの店舗に取り寄せ可能で、全ブランド試着・購入可能

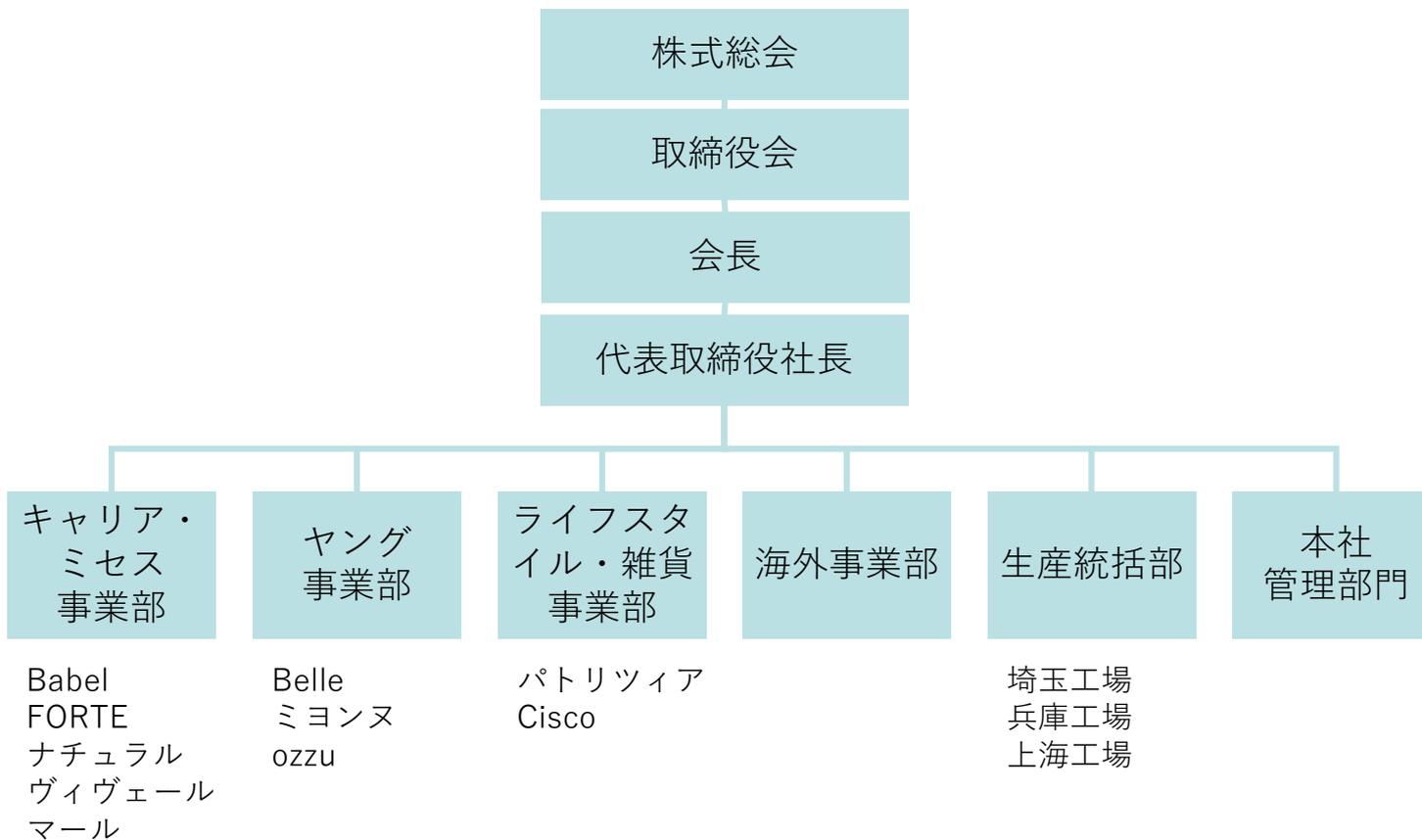


- ・リアル店舗+WEBでのDB活用により着回しのリコメンド
- ・提案、顧客囲い込みを狙う
- ・体型・購入等の情報分析により魅力的な新商品を企画

# 5. 組織改編



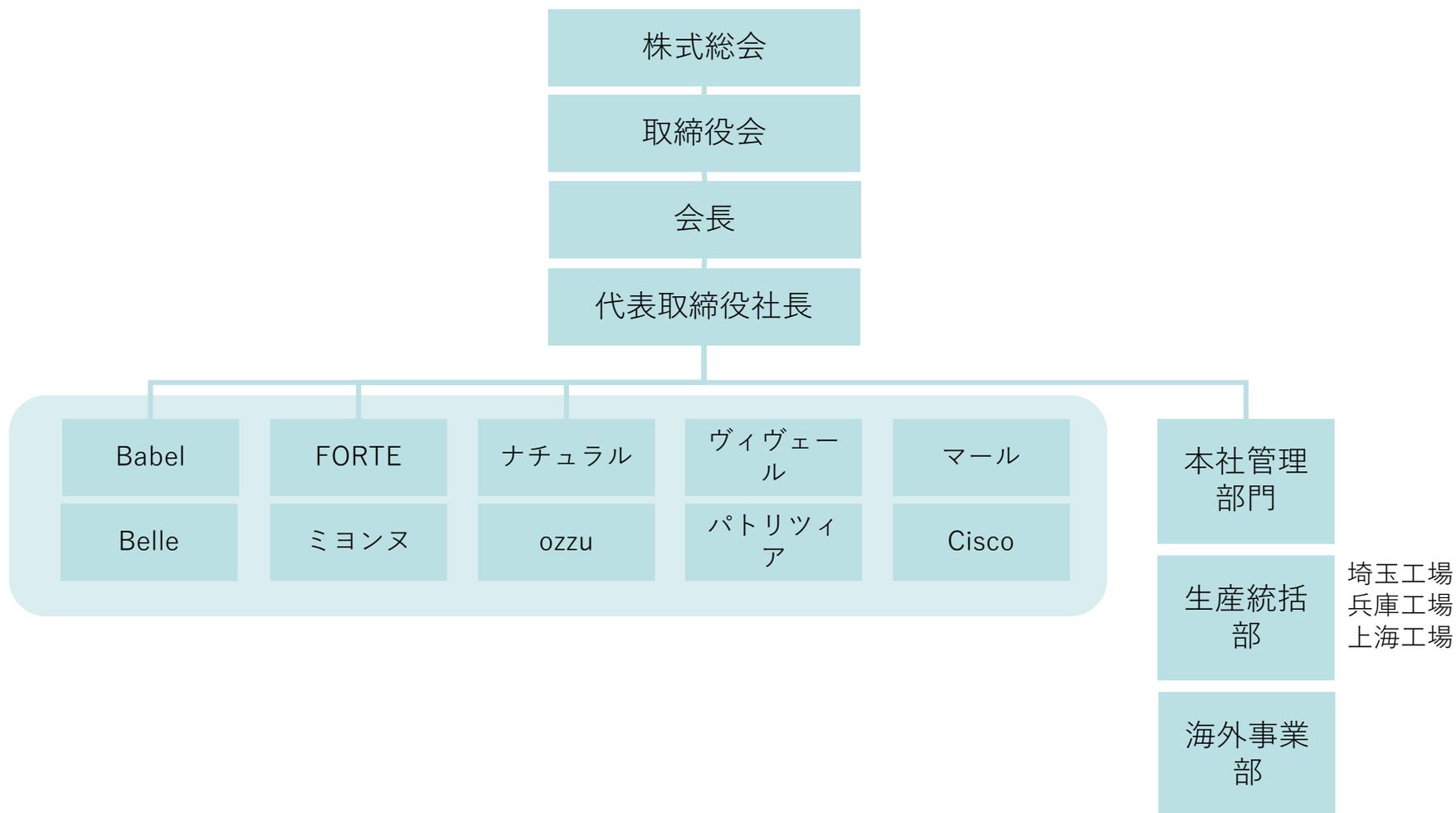
## 現在の組織体制



# 5. 組織改編



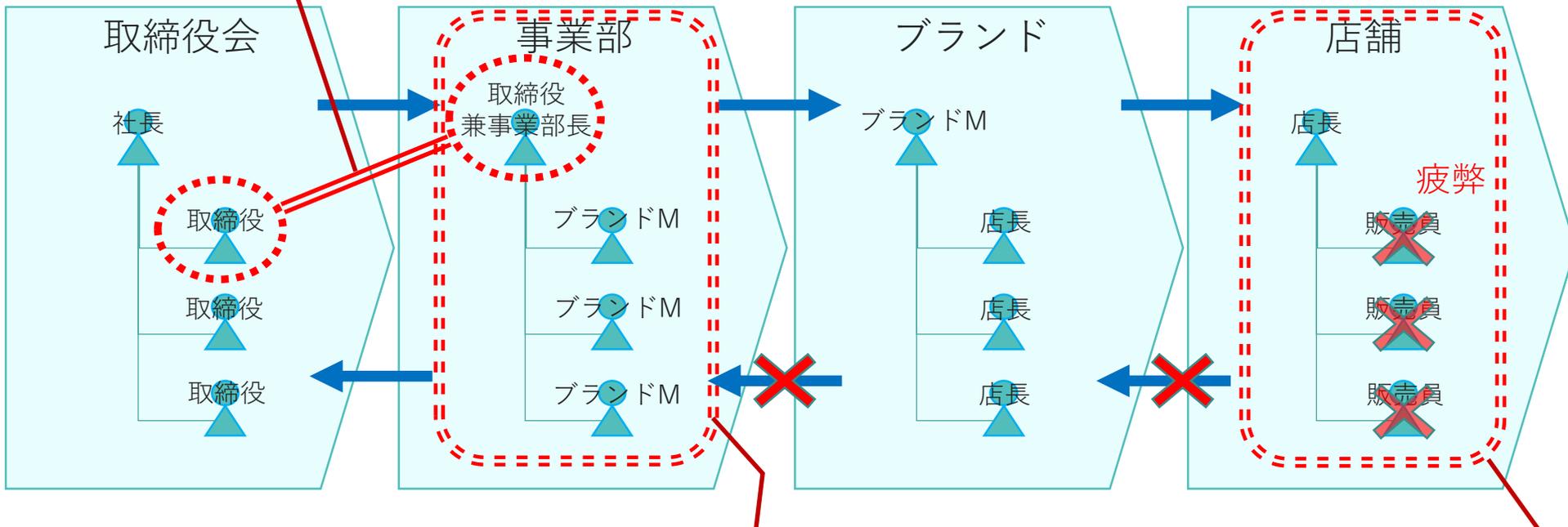
## 改編後の組織体制



# 5. 組織改編 - 従来の組織フロー



①取締役と事業部長が同一で、下からのボトムアップがしづらい構造。  
⇒ 権限委譲もボトムにされておらず、市場に対応した意思決定に疑問



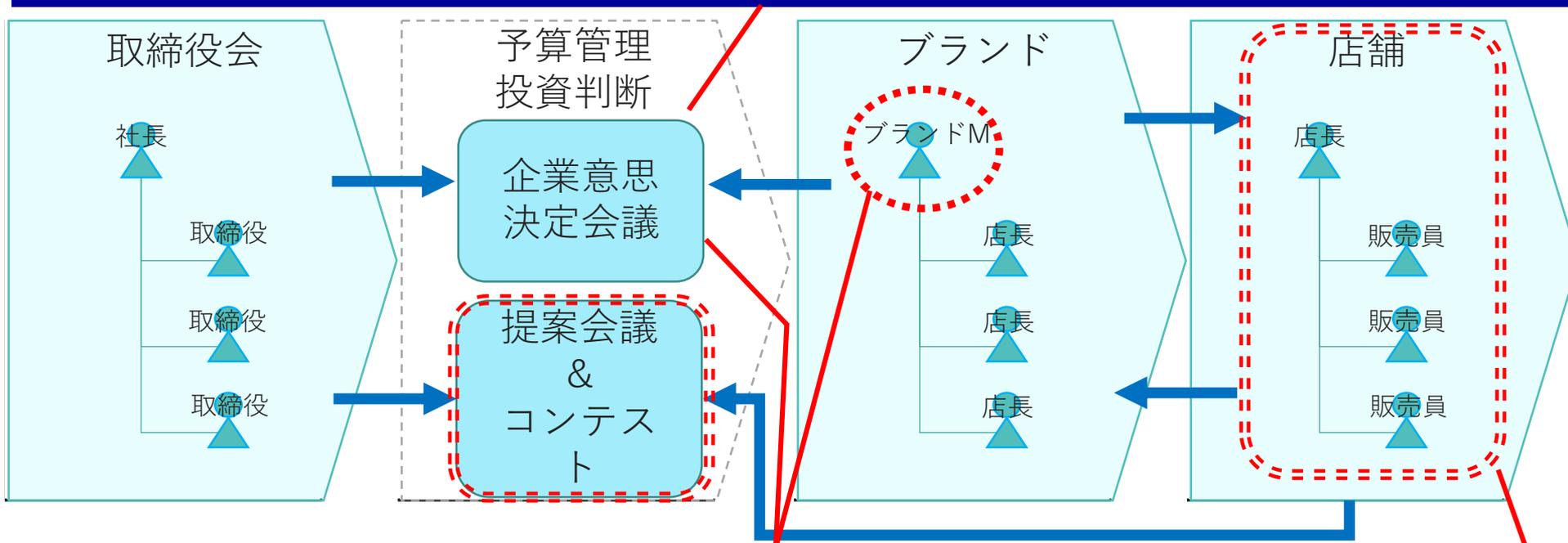
②全部原価計算のため、おそらくブランドごとの採算管理が出来ていない。  
⇒ ブランドごとに市場への素早い対応も出来ておらず、意思決定者もターゲットと齟齬

③市場のニーズをエスカレーションする仕組みなく、やりがい不足。離職率が高くなる。  
⇒ 結果として、ノウハウが蓄積せず、現場が疲弊。店舗内業務が標準化されず長時間労働。



# 5. 組織改編 - 新たな組織フロー

①階層を1つ無くし、企業意思決定会議を設定。あくまで予算承認と大きな投資判断のみとする。  
⇒ 風通しが良くなり、ボトムアップを促進 ⇒ 末端からの市場ニーズ吸上げ、市場変化対応可能



②ブランドMに利益責任と予算・在庫・店舗・チャネル選択権限を委譲  
+ ブランドMにブランドターゲットに合った女性を抜擢  
⇒ ブランドごとに採算管理する筋肉質な、市場の変化に対応する素早い組織とする。

③ ①によるボトムアップ促進に加えて、組織制度変更やイベントにより疲弊解消。

# 5. 組織改編 - 新たな人事制度



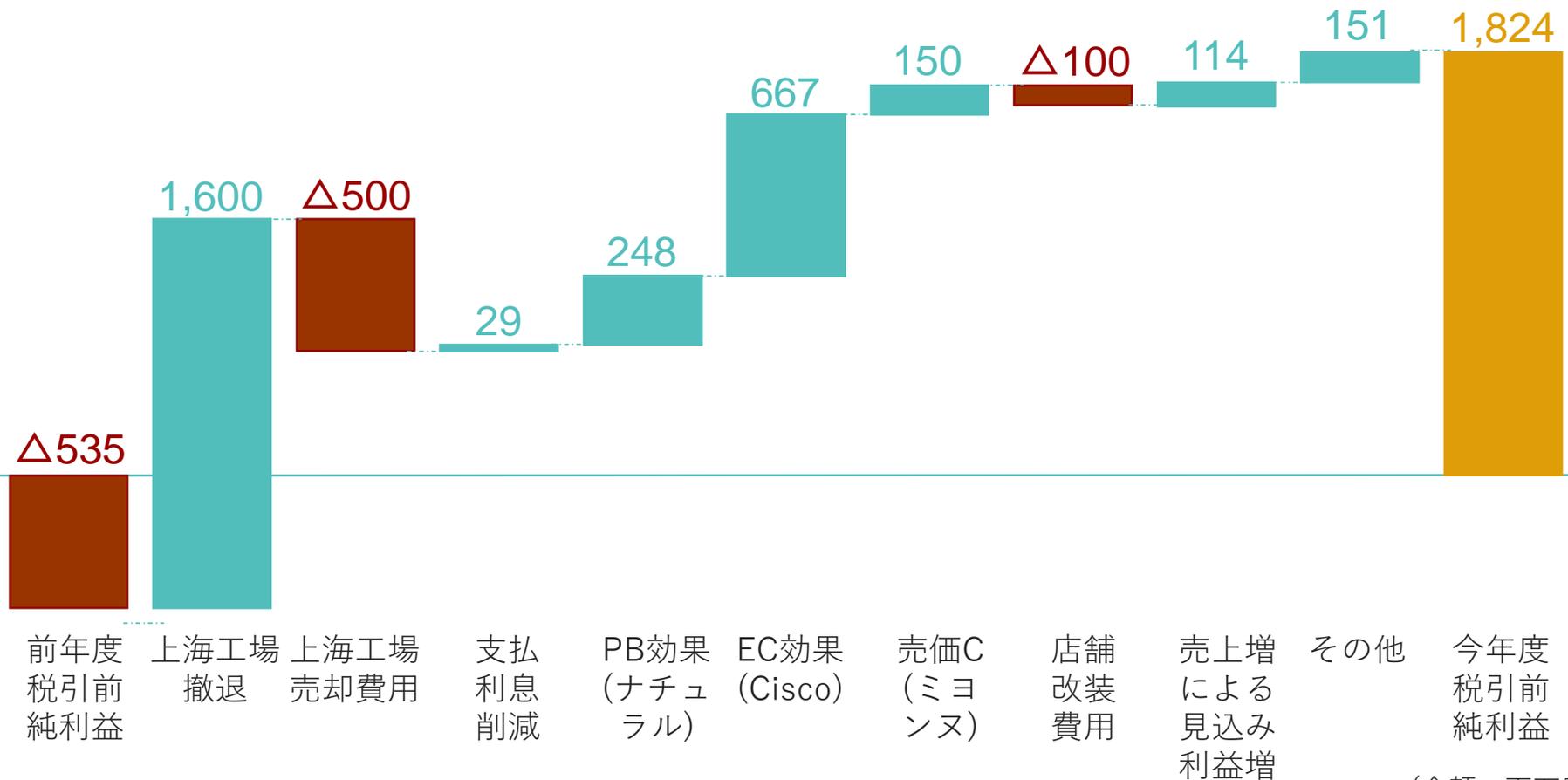
| 導入制度 |  | 従業員満足   | 顧客満足  |
|------|--|---|---|
| 1    | <b>ライフスタイル勤務体系</b><br>・短時間勤務制度<br>・育休・子育て制度<br>・イクメン制度 | <b>キャリアの継続</b><br>リストラの不安なく働ける                        | ・ノウハウが蓄積された<br>質の高い接客が受けられる                 |
| 2    | <b>女性管理職50%</b><br>男女両方の視点による<br>ガバナンス                 | 男女双方の視点で <b>働きやすい<br/>環境整備</b><br><b>キャリアアップ機会の提供</b> | ・共感出来る販売員からの<br>ライフスタイル提案                   |
| 3    | <b>ナレッジ共有</b><br>提案会議<br>接客コンテスト                       | 従業員のやりがい向上<br>自律的な行動改革<br>現場のムダ改善を横展開                 | ・男女双方の視点で、市場の<br>トレンドを取り入れた<br>ファッション性を備えた服 |

ラックウェルの提供価値 = 輝く女性の社会進出を支援



# 6. 今期各施策による改善効果

各施策により、今年度の税引き前純利益は18億円となる見込み

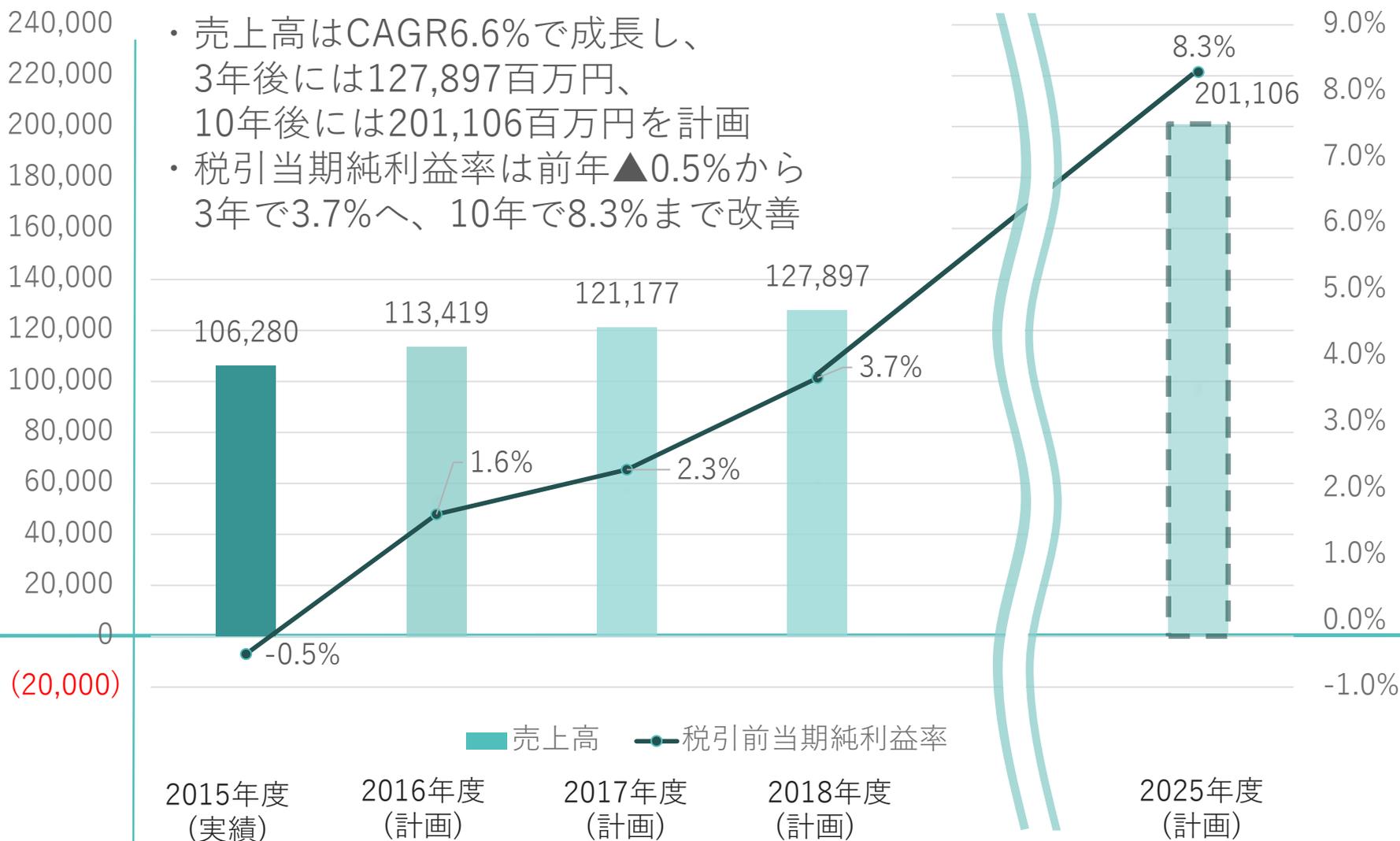


(金額：百万円)

# 6. 3カ年計画及び長期(10年)の予想PL



- 売上高はCAGR6.6%で成長し、3年後には127,897百万円、10年後には201,106百万円を計画
- 税引当期純利益率は前年▲0.5%から3年で3.7%へ、10年で8.3%まで改善



(20,000)

■ 売上高    ● 税引前当期純利益率



## 6. ラックウェルの再生と成長にむけて

ラックウェルの提供価値 = 輝く女性の社会進出

お客様の幸せな生活を創る

会社でも休みの日でも女性が  
自分らしく輝けるアイテムを  
ライフスタイルに合わせて提案

社員の幸せな生活を創る

1. 自分らしく働ける 職場環境
2. 性別に関わらず活躍できる  
風通しの良い職場環境
3. ラックウェル理念の体現者

財務の改善

ブランド戦略

組織改革



目標NET D/Eレシオ1.5  
目標自己資本比率45%(業界平均)

全ブランド貢献利益率10%以上

目標3年以内の離職率20%

# 追加質問



質問者：泉会長

反対理由：上海工場の売却は、成長が見込める中国市場の撤退を意味するのか？

回答内容：

- ・上海工場の売却は、あくまで過剰設備削減による固定費削減が目的であり、中国市場の撤退を意味するものではない。
- ・工場の生産力と技術力を考慮し、上海工場の売却を決定した。現在中国にて展開している販売店は残し、輸出モデルにて継続展開していく。
- ・コスト増は考えられるが、中国市場ではMade in Japanブランド確立による付加価値増が狙える。中長期的には、本日説明した戦略実行により社内にECノウハウが蓄積されていく。
- ・これを海外展開に活用することで、現在課題のチャネル展開を克服し、効率的な海外市場攻略が出来ると考える。

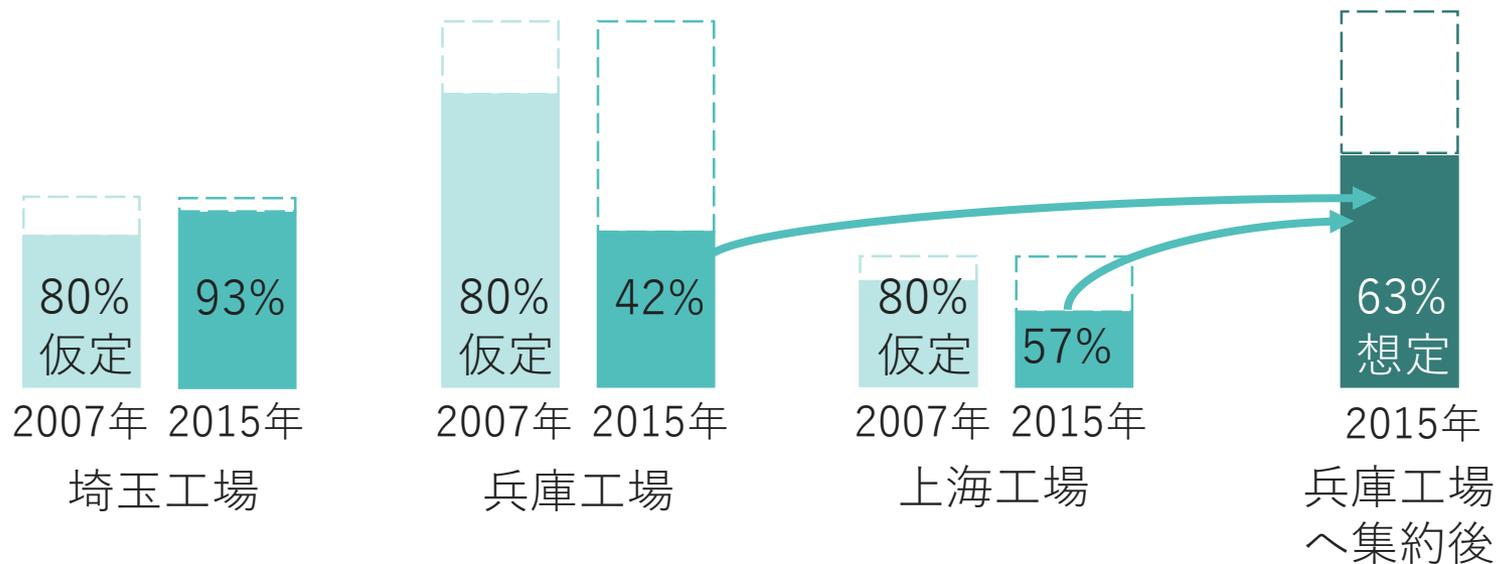
# 上海工場売却に伴う兵庫工場の稼働率改善効果 ①



- ・ 工場の稼働率を直近の売上ピークであった2007年度を基準（稼働率80%仮定）にして、2015年度の稼働率を工場別の売上高を基準に推計
- ・ 埼玉工場は稼働率93%へ上昇した一方で、兵庫工場は稼働率42%へ、上海工場は57%へ悪化し稼働率は低い。
- ・ 生産設備を有効に使えておらず、過剰設備により固定費が高んでいる

⇒ 上海工場での生産を兵庫工場へ移管すると、兵庫工場の稼働率は63%に向上

## 稼働率の推移



# 上海工場売却に伴う兵庫工場の稼働率改善効果 ②



- ・ 2007年度の各工場の稼働率を80%とすると、売上高を基準として、2015年度には兵庫工場は42%、上海工場は57%まで稼働率が落ちていると推測できる。
- ・ 上海工場を閉鎖し、同工場生産分を兵庫工場に移管。兵庫工場の稼働率は42%から63%へ1.3倍へ向上が見込まれる。
- ・ 直近の中国における生産コスト増加と低稼働を背景に、労務費単位あたりの付加価値額は国内工場の方が高く、簡便的に国内と上海工場では、単位生産性が同程度と想定

【工場別売上高推移】

(金額：百万円)

|      | 2007年度  | 2015年度 | 2007年度を80%とした時の稼働率(売上高基準) |
|------|---------|--------|---------------------------|
| 埼玉工場 | 28,500  | 33,183 | 93%                       |
| 兵庫工場 | 54,800  | 29,080 | 42%                       |
| 上海工場 | 19,800  | 14,103 | 57%                       |
| 計    | 103,100 | 76,366 |                           |

稼働率は1.3倍になる

|      | 2007年度  | 2015年度 | 2007年度を80%とした時の稼働率(売上高基準) |
|------|---------|--------|---------------------------|
| 埼玉工場 | 28,500  | 33,183 | 93%                       |
| 兵庫工場 | 54,800  | 43,183 | 63%                       |
| 上海工場 | 19,800  |        | 0%                        |
| 計    | 103,100 | 76,366 |                           |

# 上海工場売却に伴う兵庫工場の固定費削減効果



- ・兵庫工場は稼働率は3割増となることから、労務及び工場経費を3割増しとして試算
- ・結果、上海工場売却による**約16億円**の削減効果を見込む

上海工場生産の兵庫工場移管にかかる生産コストシミュレーション (金額：百万円)

| 工場   | 埼玉工場   | 兵庫工場   | 上海工場  | 合計     |
|------|--------|--------|-------|--------|
| 材料費  | 6,461  | 5,152  | 2,991 | 14,604 |
| 労務費  | 5,565  | 5,035  | 2,650 | 13,250 |
| 工場経費 | 2,858  | 2,788  | 1,325 | 6,971  |
| 合計   | 14,884 | 12,976 | 6,965 | 34,825 |

上海工場を閉鎖し、生産を兵庫工場に移管した場合のコストシミュレーション

約16億円の削減効果

| 工場   | 埼玉工場   | 兵庫工場   | 兵庫工場<br>(上海移管分) | 合計     | 備考 (上海より生産移管分の数値根拠)   |
|------|--------|--------|-----------------|--------|-----------------------|
| 材料費  | 6,461  | 5,152  | 2,991           | 14,604 | 材料費は不変                |
| 労務費  | 5,565  | 5,035  | 1,511           | 12,111 | 稼働3割増により、兵庫工場の既存労務費及び |
| 工場経費 | 2,858  | 2,788  | 836             | 6,482  | 工場経費に対して、それぞれ3割増したと想定 |
| 合計   | 14,884 | 12,976 | 5,338           | 33,198 |                       |

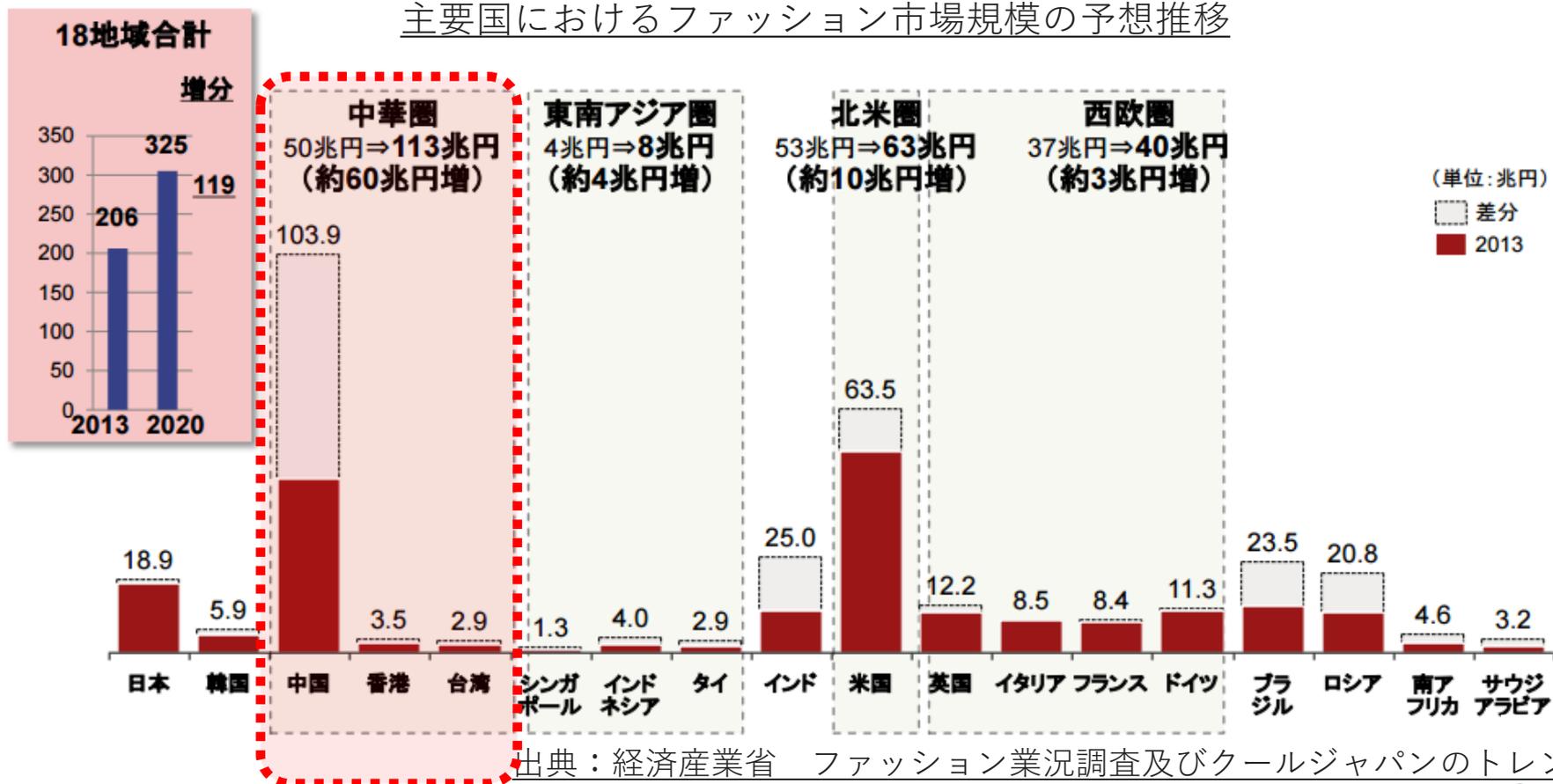
# 中国市場の可能性 ①



日本市場の横ばいにも関わらず、中華圏は約60兆円増と魅力的な成長市場

2013年⇒2020年

主要国におけるファッション市場規模の予想推移



出典：経済産業省 ファッション業況調査及びクールジャパンのトレンド

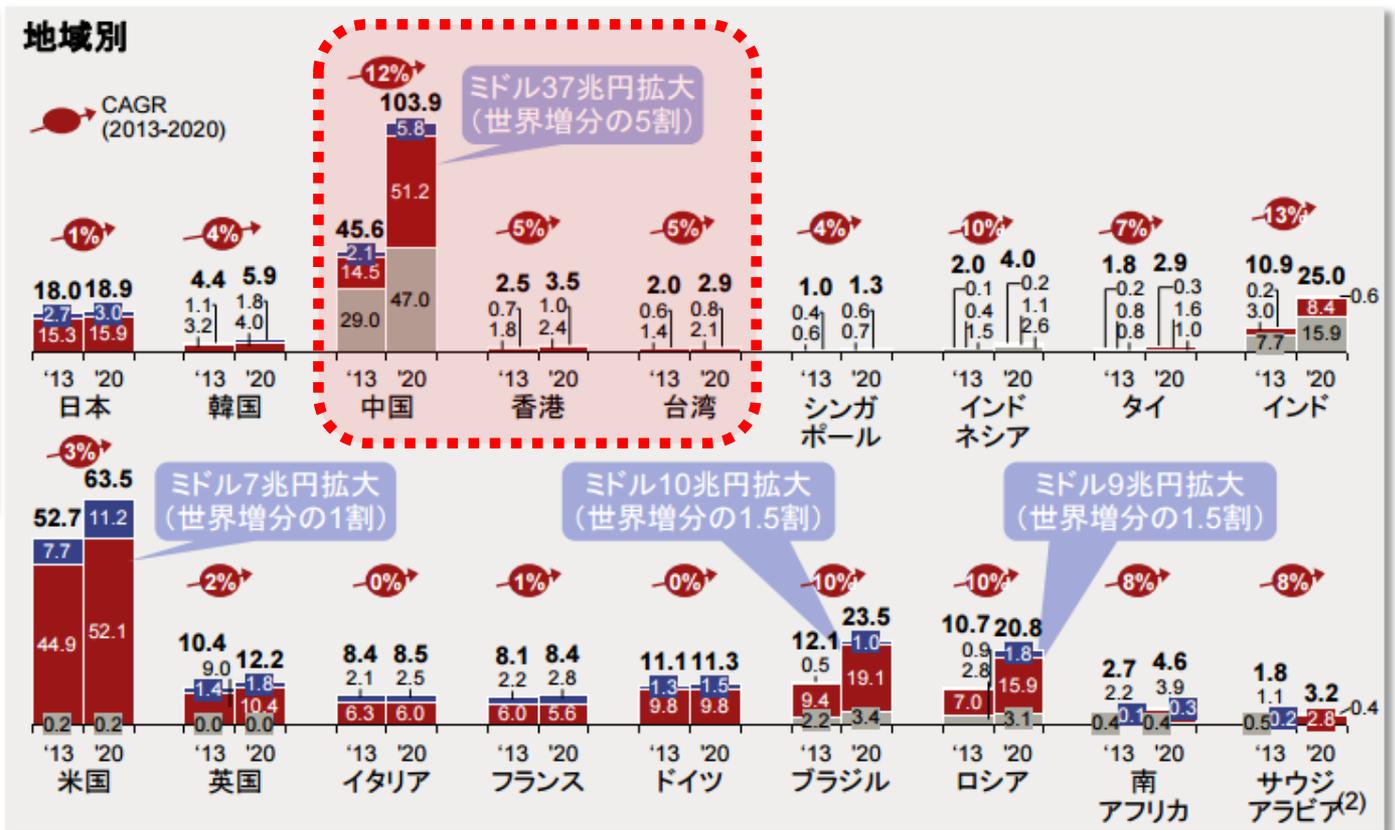
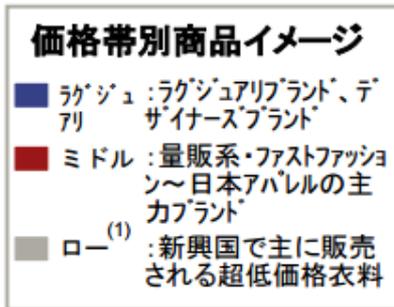
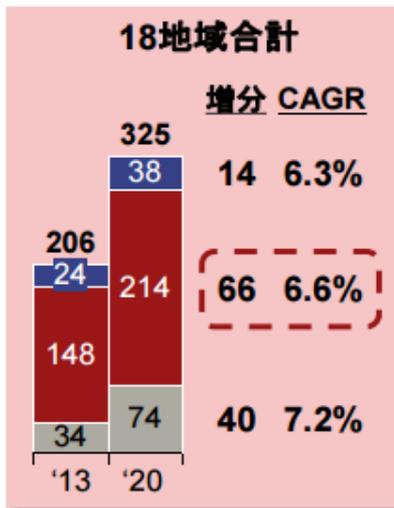
# 中国市場の可能性 ②



中国市場はアッパーミドル市場の世界増分5割をカバーする、弊社とフィットする市場

単位: 兆円

2013年⇒2020年 価格帯別成長率



出典: 経済産業省 ファッション業況調査及びクールジャパンのトレンド

# 中国市場のリスク



弊社は既に中国市場進出も、ブランド力の弱さや以下の中国市場リスクにより思うように伸びておらず苦戦。

## ①外資企業であるため、中国銀行から積極的に融資を受けられない

中国銀行の融資条件、“優良企業”という点は、政府機関等による表彰制度にて証明する必要がある。そのため、外国企業である日本企業にとって、中国の銀行から融資を引き出すことは困難である。そのため、日本市場と比較し、思い切った投資やスピーディーな事業拡大が難しい。

## ②中国生産の商品を中国市場で販売する仕組みが確立していない

中国生産を開始した当初は輸出目的で設立された工場から内販することは法規制により不可能だった。現在はこの制約は緩和しつつあるが、商社とのオペレーションを含め、販売する体制が整っていない状態にある。

## ③ブランド価値維持のため、大都市部への直営店展開が必須になる

ブランドイメージ確立のためには大都市部の直営店展開が必須であるが、大都市部の直営店は競争が激しく、経費がかかるのに利益が出づらい。

# 中国市場・進出コンセプト



日本市場で今後蓄積するノウハウ及び、中国インバウンド顧客データを活用し、3年後に効率的な中国市場攻略を目指す。

## 日本市場

### リアル店舗

- ・新たな人事制度による質の高い人材の育成

活用

### EC

- ・EC技術向上とWEBマーケティングのノウハウやDB蓄積
- ・インバウンド顧客データによる中国消費者傾向蓄積

活用

## 中国市場

### リアル店舗

- ・ECと連動したプロモーション実施
- ・ノウハウ移転による販売力の向上

### EC

- ・天猫(Tmall)や京東(JD)の越境ECプラットフォームを活用
- ・自社ドメインのトップページを作成し自社技術活かしたEC展開



オムニチャネル化による効率的な中国市場攻略

# Appendix



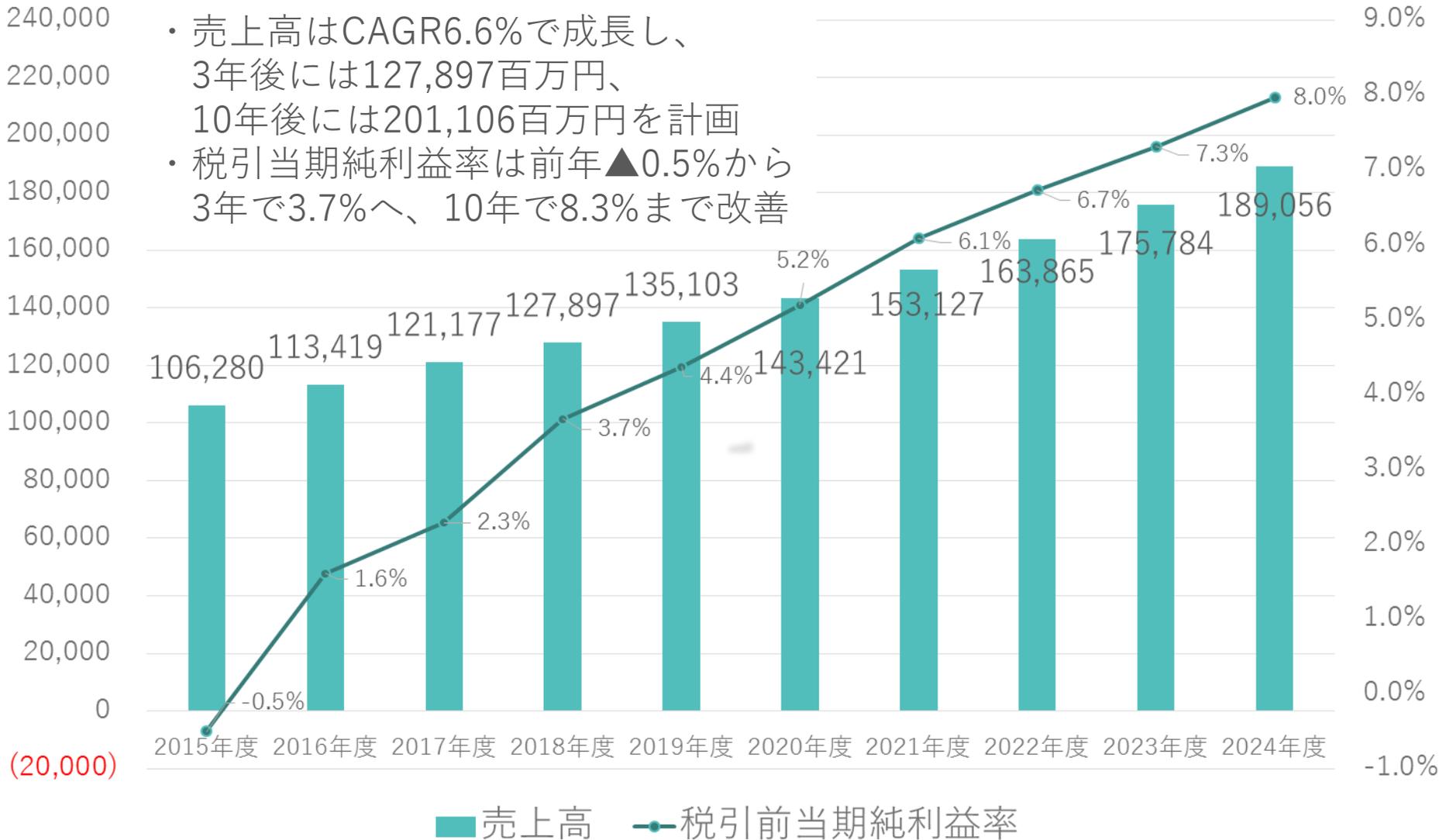


## 10か年成長計画 売上予想

# 長期計画の売上予想



- ・売上高はCAGR6.6%で成長し、3年後には127,897百万円、10年後には201,106百万円を計画
- ・税引当期純利益率は前年▲0.5%から3年で3.7%へ、10年で8.3%まで改善



(20,000)



## 個別ブランドの改善効果の試算ロジック

# ナチュラル



- ・ ナチュラルのPB後の原価率計算式と貢献利益額  
 同級アッパーブランドで、ターゲットの年齢層も近いFORTEをコスト構造(原価率41%) の参考とする。

|      | FORTE<br>コスト構造 | ナチュラル |  | PB含む<br>新 |
|------|----------------|-------|--|-----------|
| 原価率  | 41%            | 48%   |  | 45.6%     |
| 販管費率 | 43%            | 54%   |  | 54%       |

ナチュラルの原価構造との過剰平均により、 $1/3 \times 41\% + 2/3 \times 48\% = 45.6\%$

$100 - (45.6 + 54.0) = 0.4\%$ が貢献利益率、 $8919 \times 0.4\% = 35.676$ が貢献利益額になり、 $35.676 - (-213) = 248.7$ が改善額。



- ・ Ciscoのチャネル再編後の販管費率と貢献利益額

Ciscoの販管費率が64%、共通EC販管費率が35%。ECにすることで店舗維持費や人件費など、販管費の大幅削減が見込める。販管費が大幅削減すると、原価率が元々低いのもあって、大きく利益改善が見込める。しかし、販管費が下がるとはいえ、EC共通販管費率と同じレベルまで落とすと低すぎるので、固めに見積もりを取って49.5%を販管費率として設定。

$100 - (42 + 49.5) = 8.5\%$ とすると、このときの貢献利益額が368.645になるので、改善額は $368.645 - (-298) = 666.6$ が改善額になる。

|      | Cisco |               | 共通EC |
|------|-------|---------------|------|
| 原価率  | 42%   |               | 40%  |
| 販管費率 | 64%   | 固めに見積もって49.5% | 35%  |

# ミヨヌ



## ・ミヨヌ 駅ビル原価率と販管費率のロジック

同じブランドなので、商品の本来の原価率は同じはずである。そのため、駅ビルにおいて売価コントロールを行うことにより、駅ビルの原価率をショッピングセンターの原価率レベルにまで引き下げることが可能になる。ただし、それにもなって、駅ビルの販管費は上昇する(駅ビルの販管費率はセール過多によって抑えられていた)。この販管費はショッピングセンターと同じレベルまで引きあげるとする。

また、QRの導入により、より人々に購入されやすくなるため、販管費率を1%引き下げた。

ここから出した貢献利益率がそれぞれ3%になり、貢献利益額を計算する。

<ミヨヌ原価率比較>

|      | ミヨヌ<br>(SC) | ミヨヌ<br>(駅ビル) | 平均  |
|------|-------------|--------------|-----|
| 原価率  | 48%         | 57%          | 46% |
| 販管費率 | 50%         | 43%          | 47% |



# ozzu、 マール

・ozzu、 マール（PPM理論では問題児ブランド）

今後3年目までのozzuの成長率を2015年から150%→150%→と仮定する。  
この場合の売上率が10,656になる。

今後3年目までのマールの成長率を2015年から135%→138%→と仮定する。  
この場合の売上率は13,266になる。

2ブランド合計で、3年目の売上率を23,922とする。

|      | 2015  | 2016(1年<br>目) | 2017(2年<br>目)  | 2018(3年<br>目)  |
|------|-------|---------------|----------------|----------------|
| マール  | 3,643 | 5,465<br>150% | 8,197<br>150%  | 10,656<br>130% |
| ozzu | 5,607 | 7,569<br>135% | 10,446<br>138% | 13,266<br>127% |



# パトリツィア

- ・パトリツィア（PPM理論では成長ブランド）

パトリツィア（駅ビル）の売価コントロール計算式

パトリツィアの駅ビルチャンネルとショッピングセンターチャンネルで原価率が違う。同じブランドの同じ商品であることから、本来の原価率は同じはずであり、おそらく駅ビルではセールによる投売りが行われている可能性がある。

仮に駅ビル店舗の80%がセール売りをを行い、この店の原価率が55%になっているとする。この投売りされている店舗のうち、半分の売価コントロールによって改善したとすると、40%がセール店舗、60%が正規価格店舗になる。これによって原価率は $55 \times 0.4 + 35 \times 0.6 = 43\%$ となる。

販管費は投売りの行われていないショッピングセンターと同レベルかかると仮定。

<ミヨン又原価率比較>

|      | パトリツィア<br>(SC) | パトリツィア<br>(駅ビル) |
|------|----------------|-----------------|
| 原価率  | 35%            | 51%             |
| 販管費率 | 47%            | 41%             |



# パトリツィア&Belle

パトリツィア&Belleの売上規模拡大目標

・今後3年目までの成長率パトリツィアは110%→110%、Belleが110%→110%になると仮定。

この場合の算出される売上規模を目標として、現在の売上規模を割って何倍にするかを計算。

33%増

|        | 2015   | 2016(1年目)      | 2017(2年目)      | 2018(3年)       |
|--------|--------|----------------|----------------|----------------|
| パトリツィア | 13,505 | 14,856<br>110% | 16,341<br>110% | 17,975<br>110% |
| Belle  | 13,090 | 14,399<br>110% | 15,839<br>110% | 17,423<br>110% |

# 百貨店ブランド



## ・百貨店ブランド成長率算出ロジック

百貨店のCAGRが-6%の中で、ラックウェルの年平均成長率は平均-7.5%。ラックウェルの駅ビルチャネルの成長率は2%増。ただし、これには大幅赤字のミヨンヌと成長率が高すぎるマールも含めての数字。この二つの異常値を除いた成長率は11%。2~11%の間で、成長率の低いブランドは3%、成長率の高いブランドは、アッパーミドルということも踏まえて7%程度で仮定。

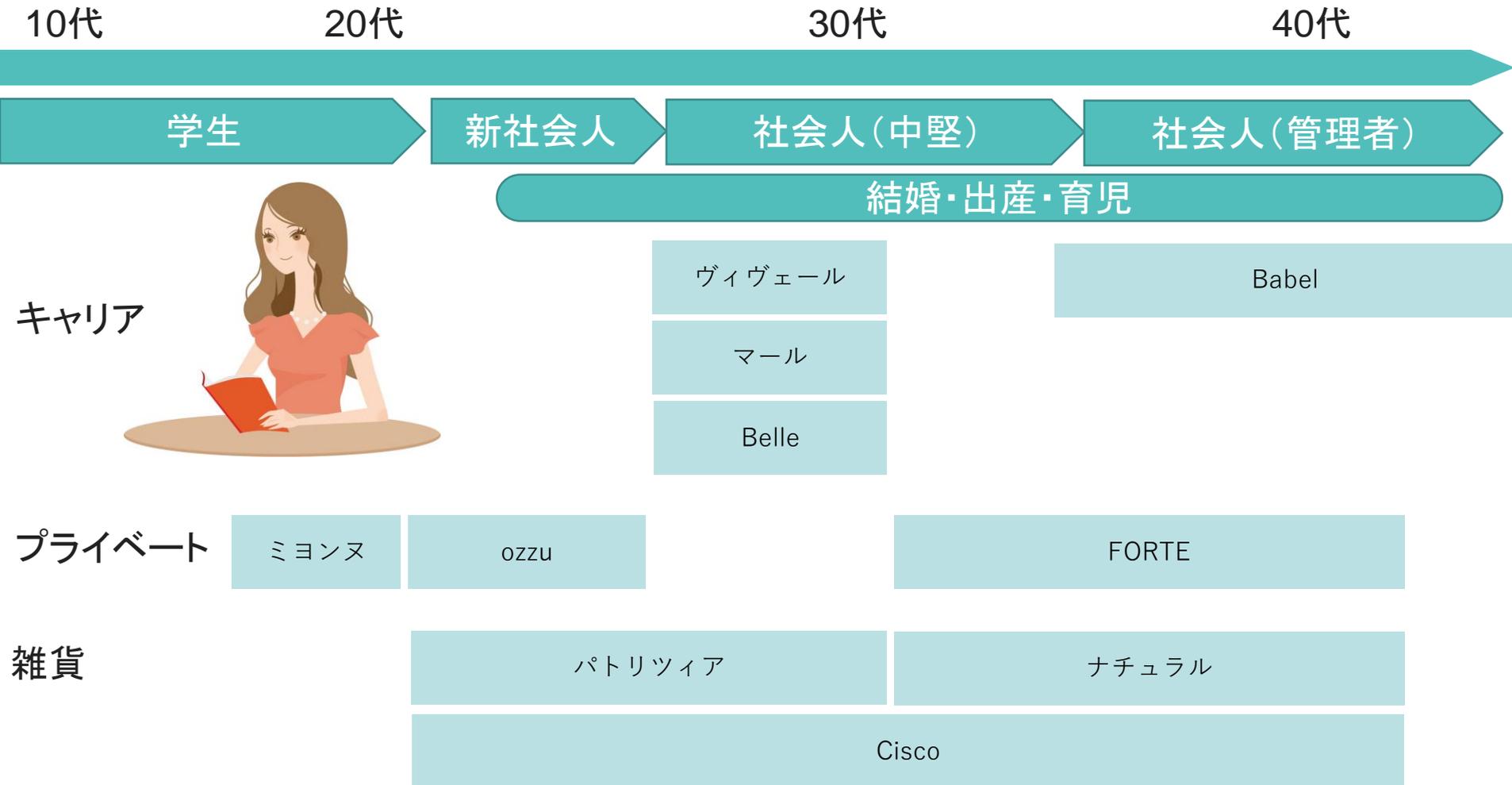
この中で、プライベートイベントであるFORTEはより駅ビルとのマッチングが高いと考えて、7%と設定。ヴィヴェールは若者向けであることと、以前の勢いが落ちてきていることが百貨店チャネルのミスマッチに影響されている可能性を考えて、6%と高めに設定。他のナチュラルとBabelは3%と設定。

上を踏まえてそれぞれのブランドの成長率と現在の売上から将来の売上を予測し、それをグラフ化した。



## 個別ブランドの評価と打ち手（詳細）

# ブランドとしての一貫性



# ブランド評価 -Babel、FORTE、ナチュラル、ヴィヴェール



| ブランド名  | 貢献利益額 | ブランドの貢献利益率 | 自社の貢献利益に占める割合 | 自社のEC売上に占める割合 | 成長トレンド | チャンネルの成長性 | 自社の売上に占める割合 | 評価   | 打ち手  |
|--------|-------|------------|---------------|---------------|--------|-----------|-------------|--|--|
| Babel  | 1359  | 8%         | 14%           | 7%            | 減少     | -         | 15%         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の売上・貢献利益に占める割合が平均より2倍近い。</li> <li>・ブランド内の貢献利益率は平均的だが、規模を大きくすることで会社に対する貢献利益率を上げており、収益性が高い。</li> <li>・チャンネルの成長性と成長トレンドが減少傾向。</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・中長期プランとして駅ビルに進出</li> </ul>                               |
| FORTE  | 2024  | 16%        | 21%           | 7%            | 減少     | -         | 12%         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の売上に占める割合は平均より5%高く、貢献利益に占める割合はおよそ3倍。</li> <li>・貢献利益率が高く、収益性が最も高いブランド。</li> <li>・チャンネルの成長性と成長トレンドが減少傾向。</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・中長期プランとして駅ビルに進出</li> </ul>                               |
| ナチュラル  | -213  | -2%        | -2%           | 8%            | 減少     | -         | 8%          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の売上に占める割合は平均より1%高いが、貢献利益率は-2%。</li> <li>・ブランド自体の貢献利益率が赤字で、収益性はない。</li> <li>・チャンネルの方向性と成長トレンドが減少傾向。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・中長期プランとして駅ビルに進出</li> <li>・PB比率を上げることで売上原価率を低減</li> </ul> |
| ヴィヴェール | 1457  | 18%        | 15%           | 6%            | 減少     | -         | 8%          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の売上に占める割合は平均的だが、貢献利益に占める割合は平均の2倍以上ある。</li> <li>・ブランド自体の貢献利益率も平均より10%も高く、規模は平均的でも、収益に対するインパクトは大きいブランドである。</li> <li>・チャンネルの成長性と成長トレンドが減少傾向。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・中長期プランとして駅ビルに進出</li> </ul>                               |

# ブランド評価 - マール、パトリツィア、Belle



| ブランド名  | 貢献利益額 | ブランドの貢献利益率 | 自社の貢献利益に占める割合 | 自社のEC売上に占める割合 | 成長トレンド | チャンネルの成長性 | 自社の売上に占める割合 | 評価  | 打ち手   |
|--------|-------|------------|---------------|---------------|--------|-----------|-------------|---|---|
| マール    | 187   | 3%         | 2%            | 6%            | 増加     | +         | 5%          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の売上に占める割合は平均より少なく、貢献利益もほとんど出ていない。</li> <li>・新規事業であること、チャンネルの成長性と成長トレンドが増加傾向であるため、貢献利益の伸び代はある。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・テストマーケティングを実施しチャンネル拡大に伴う顧客増を狙う</li> </ul>     |
| パト(駅)  | 682   | 8%         | 7%            | 21%           | 増加     | +         | 8%          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の売上・貢献利益に占める割合はほぼ平均的。</li> <li>・チャンネルの成長性と成長トレンドが増加傾向であるため、今後も収益増加が望める。</li> <li>・SCと駅ビルで、パトリツィアはかなりコスト構造が異なり、駅ビルは競争が激化して値下げを行っている可能性がある。</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・売価コントロールによる適正価額での販売</li> <li>・店舗拡大</li> </ul> |
| パト(SC) | 813   | 18%        | 8%            | 0%            | 増加     | +         | 4%          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の売上に占める割合は平均よりも3%も低く、貢献利益も平均的。</li> <li>・ブランド内での貢献利益率が平均の10%と高く、まだ規模は大きくないが収益性の大きいブランドである。</li> <li>・成長トレンドとチャンネルの成長性が増加傾向であるため、今後も収益増加が望める。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・SCチャンネルの積極的な出店拡大 (Cisco退店後の店舗も利用)</li> </ul>  |
| Belle  | 1542  | 12%        | 16%           | 14%           | 増加     | +         | 12%         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の売上に占める割合は平均より5%高く、貢献利益も平均の2倍以上ある。</li> <li>・ブランド内での貢献利益率も平均よりも高く、規模もあり、収益性の大きいブランドだと分かる。</li> <li>・成長トレンドとチャンネルの成長性が増加稽古うであるため、今後も収益増加が望める。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・引き続き駅ビル店舗での拡大を実施</li> </ul>                   |

# ブランド評価 - ミヨヌ、Cisco



| ブランド名   | 貢献利益額 | ブランドの貢献利益率 | 自社の貢献利益に占める割合 | 自社のEC売上に占める割合 | 成長トレンド | チャネルの成長性 | 自社の売上に占める割合 | 評価   | 打ち手  |
|---------|-------|------------|---------------|---------------|--------|----------|-------------|--|--|
| ミヨヌ(駅)  | -11   | 0%         | 0%            | 12%           | 減少     | +        | 2%          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の売上に占める割合は平均より5%も低く、貢献利益は0%。</li> <li>・自社ブランド内の貢献利益も0%であり、まったく収益性がない。また原価率が高く、セールで安売りしてしまっていることが想像できる。</li> <li>・また、チャネルの成長性は増加傾向であるのに、成長トレンドは減少傾向であり、成長性もない。</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・QRの導入の導入により若者向けローワーの流行を取り入れた商品展開を実施</li> <li>・売価コントロールによる適正価額での販売</li> </ul> |
| ミヨヌ(SC) | 97    | 2%         | 1%            | 0%            | 減少     | +        | 5%          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の売上に占める割合は平均より2%低く、貢献利益に占める割合も6%である。</li> <li>・ブランド内における貢献利益率も平均より6%も低いいため、収益性はかなり低い。</li> <li>・チャネルは成長傾向にある一方で、チャネルトレンドが減少傾向であり、成長性は難しい。</li> </ul>                               |  |
| Cisco   | -298  | -7%        | -3%           | 15%           | 横ばい    | +        | 4%          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の売上に占める割合は平均より3%低く、貢献利益はマイナスである。</li> <li>・ブランド内の貢献利益は自社の売上に対するよりもマイナスになっており、規模も小さく収益性もない。</li> <li>・上記に加えて、チャネルが成長傾向にある中で、成長トレンドは減少している。</li> <li>・ECの売上に占める割合は15%と高い。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・実体店舗を退店し、ECチャネルに注力する</li> </ul>  |

# ブランド評価 -ozzu、ブランドEC、海外



| ブランド名    | 貢献利益額 | ブランドの貢献利益率 | 自社の貢献利益に占める割合 | 自社のEC売上に占める割合 | 成長トレンド | チャネルの成長性 | 自社の売上に占める割合 | 評価  | 打ち手  |
|----------|-------|------------|---------------|---------------|--------|----------|-------------|---|--|
| ozzu     | -28   | -1%        | 0%            | 6%            | 増加     | ?        | 3%          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の売上に占める割合は平均より1%低く、貢献利益は0%である。</li> <li>・ブランド内の貢献利益はマイナスである。路面店でセールは考えにくいので、販売コストが高んでいると考えられる。ブランドとしては規模が小さく、収益性の無いブランドである。</li> <li>・コアなファンは掴んでおり、ECでは平均より2%低いが売上を挙げている。</li> <li>・新規ブランドであること、成長トレンドが増加傾向であることを踏まえて、何か手をうつ必要がある。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・テストマーケティングを実施しチャネル拡大に伴う顧客増を狙う</li> </ul> |
| ブランド共通EC | 1783  | 24%        | 18%           | 0%            | 不明     | +        | 7%          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社売上内に占める売上は平均的だが、貢献利益に占める割合は2.5倍以上ある。</li> <li>・貢献利益が全ECの24%を占めることからわかるように、収益性の高いブランドである。</li> <li>・販売員による人件費コストなどがかからないため、販管費が少なく、小さい規模で大きな利益を出していると思われる。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ウェブとリアル店舗の連動による顧客体験の提供</li> </ul>        |
| 海外       | 281   | 5%         | 3%            | 0%            |        |          | 5%          |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・長期的には考慮</li> </ul>                       |
| 合計       | 9677  | 9%         | 100%          | 100%          |        |          | 100%        |   |  |
| 平均       |       | 6%         | 5%            | 7%            |        |          | 5%          |   |  |

# The end of file

