



Japan Business School Case Competition 2017

課題ケース

株式会社WEASON ～ケースライターの意図～

2017.7.23

2017JBCC実行委員/ケース班

①JBCC2017テーマ

- テーマについて
- 財務の重要論点について

②戦略の構築

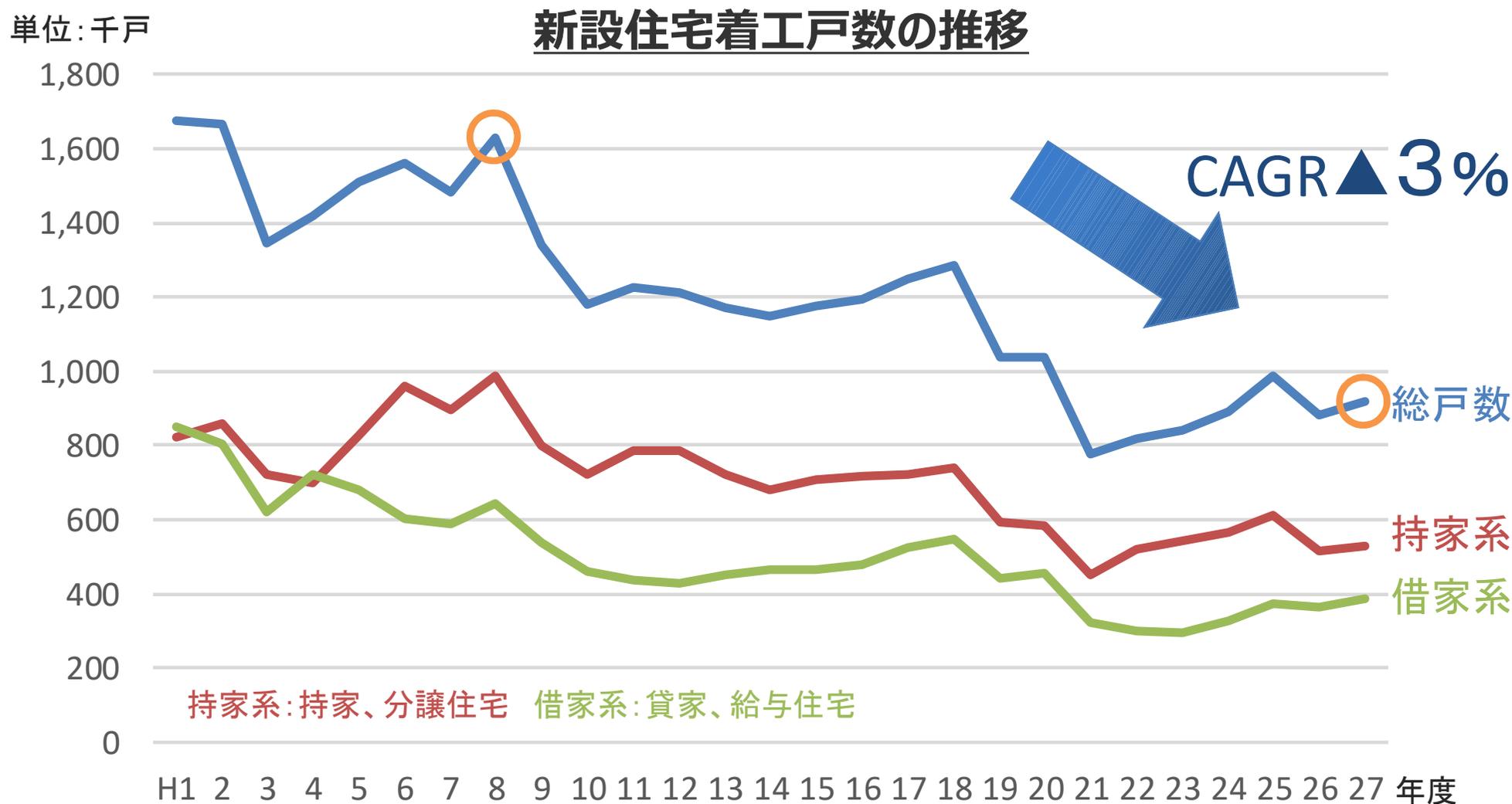
- 短期戦略について
- 中長期戦略について

③戦略の伝達

- プレゼンテーションについて

- **競合の台頭と新規参入による競争環境の激化により、業績不振に陥った中堅企業の成長戦略を提言する。**

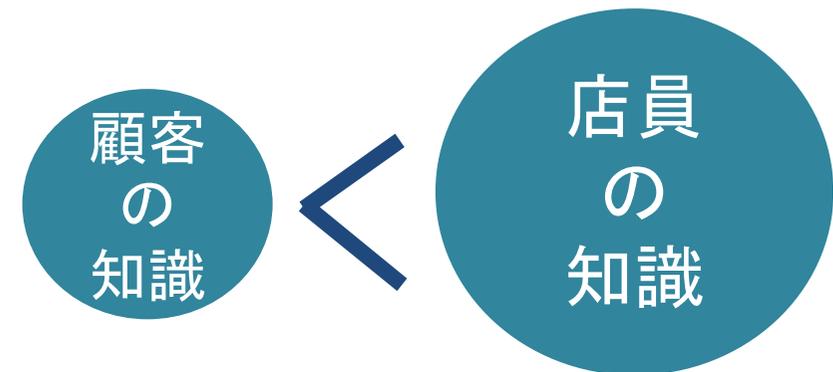
- ✓ 新設住宅着工戸数は減少傾向にあり、人口減少の影響を考慮すると今後も伸びは期待できない。



- ✓ これまで、家具は高いものを長く使う財であったため、耐久消費財として目的買いされる製品であった。

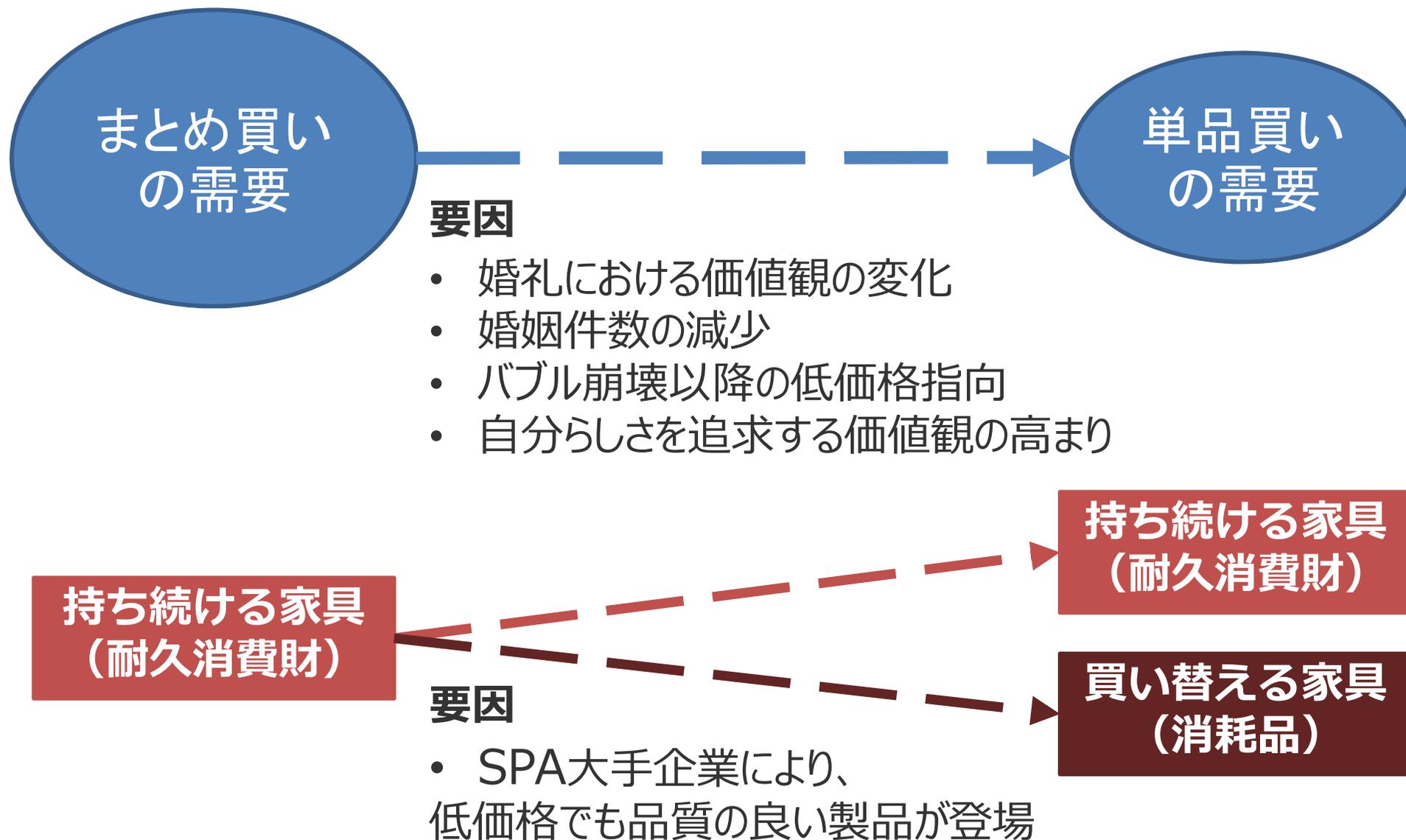
- 単価が高い
- 大きなサイズの製品
- 質感や使用感は店頭に行かないと確かめられない
- 数値化できないメーカーや職人のこだわりについては、店員からの説明が必要
- 長期間使う（5年～10年、それ以上）
- 購買頻度が少ない
- 模倣されやすい
- 買い回り品

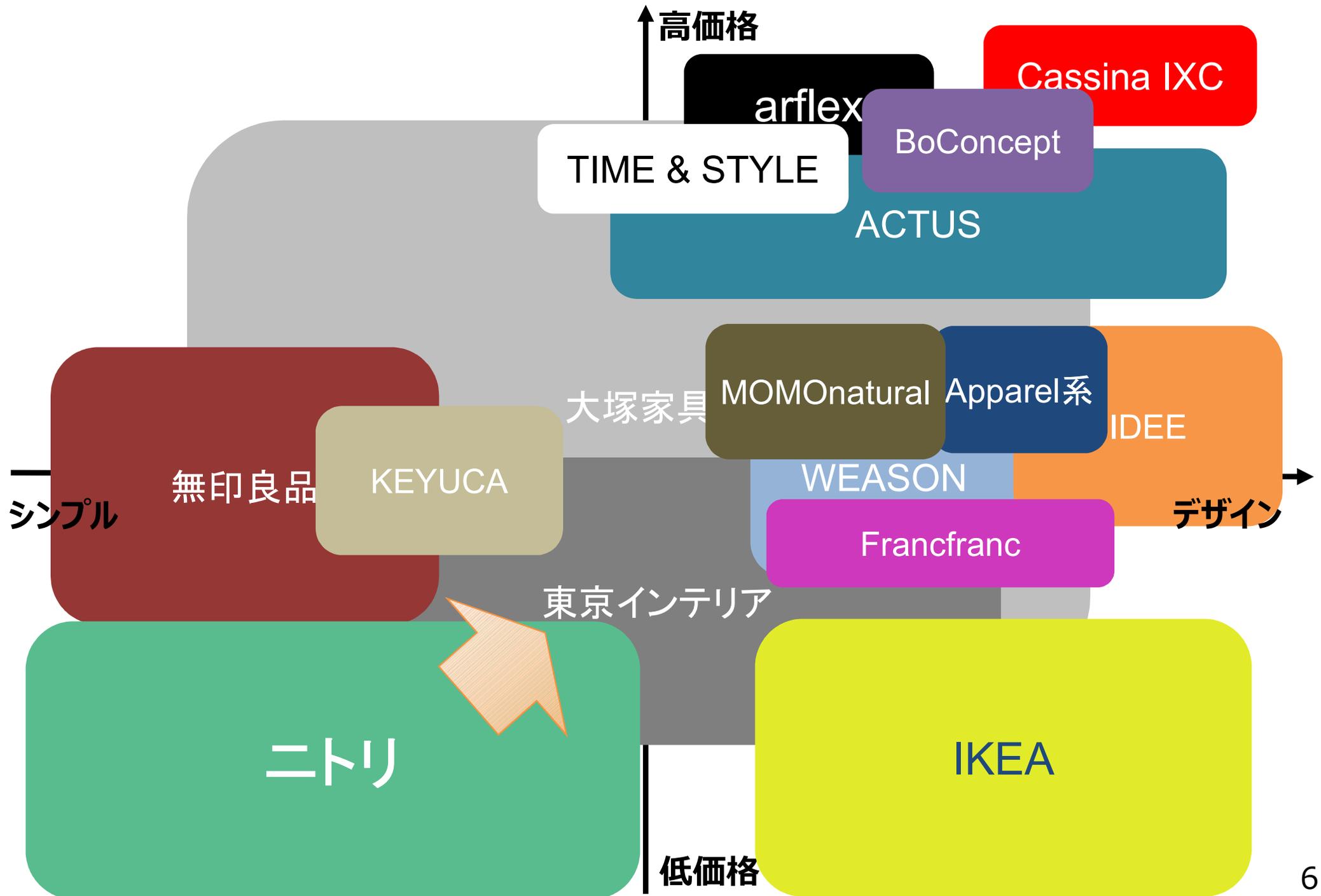
（価格や品質の比較のため、複数店に行く）



顧客と店員の情報の非対称性が大きい財

- ✓ 消費者の価値観の変化により、ライフスタイル・ファッションスタイルの多様化に合わせた商品の提案が必要になっている。





- **製品の差別化が難しく、購買頻度が少ない家具においてどう競争優位性のあるビジネスモデルを構築するか。**

- 家具という商材の特性を理解し、持続的に利益を上げられるビジネスモデルを構築できたか。
- 顧客との接点であり、ブランドイメージの発信源である旗艦店の位置付けをどのように定義したか、その上で戦略を構築することができたか。旗艦店を撤退する場合は、その根拠は何か、その後の戦略は描けていたか。

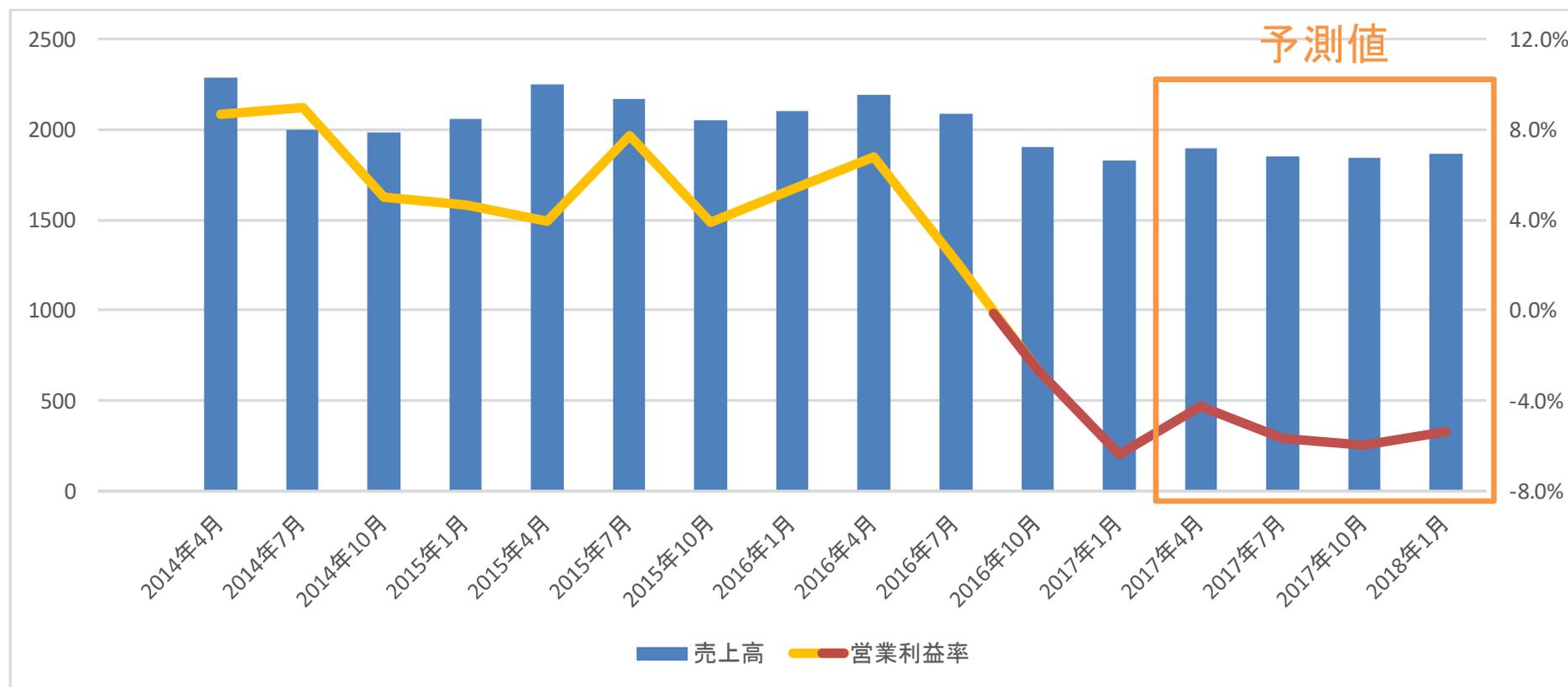
● 長期的視点で組織戦略を考えられているか。

- 小売業界では人材不足の影響が大きく、今後人口減少の影響を考えると人材の問題は更に大きくなることが予想される。それを見越して、戦略を構築できたか。
- 低賃金という問題があるにも関わらず、収益が落ちる中で、従業員が定着する為の施策を考えることができたか。

- 資金ショートを予測し、実現可能な資金調達と体質改善を考えられていたか。

単位：百万円

WEASON社の業績推移予想



✓ 多くのチームが、売上高計画から資金ショートの可能性を察知

売上高計画に基づくP/L予測（全社・四半期）

	2017年1月	2017年4月	2017年7月	2017年10月	2018年1月
売上高	1,832	1,899	1,854	1,845	1,865
売上原価	841	872	851	847	856
売上総利益	991	1,027	1,003	998	1,009
販管費	1,108	1,108	1,108	1,108	1,108
営業利益	-117	-81	-105	-110	-100

ケース資料未記載

※売上原価率・販管費額については2017年1月実績を横置き

- ✓ P/L予測値をもとに算出すると2017年4月に資金ショートの可能性

売上高計画に基づくB/S予測

	2017年1月期	2017年4月
現預金	146	-13
売上債権	313	324
棚卸資産	1,361	489
資産合計	4,617	3,598
仕入債務	947	0
前受金	243	252
負債合計	2,076	1,138
純資産合計	2,541	2,460

ケース資料未記載

➤ 極端な例として、2017年4月の仕入をゼロと仮定しても資金ショートが発生

✓ 売上高に連動する科目については、前期回転期間を基に予測が可能

売上高計画に基づくB/S予測

	2017年4月	算出根拠
現預金	-13	資産合計 - 現預金以外の科目合計
売上債権	324	前期売上債権回転期間 × 当期売上
棚卸資産	489	前期棚卸資産回転期間 × 当期売上
資産合計	3,598	
仕入債務	0	仕入債務回転期間 × 当期売上
前受金	252	前期前受金回転期間 × 当期売上
負債合計	1,138	
純資産合計	2,460	

➤ P/L、B/S計画を予測すれば、キャッシュフロー計算書の予測も可能

- ✓ キャッシュについての理解を問うため、超短期の論点として設定

審査上のポイント

① 予想売上高をもとにした予想財務諸表の作成

- ・回転期間等を活用し、資金繰り計画を作成できているか
- ・P/Lだけでなく、財務3表の連動について理解できているか

② 資金ショートの可能性のある時期・金額の把握

- ・財務指標の分析のみに留まっていないか
- ・いつ・いくら資金が必要なのか算出できているか

③ 資金ショート額に応じた対応策が実行できたか？

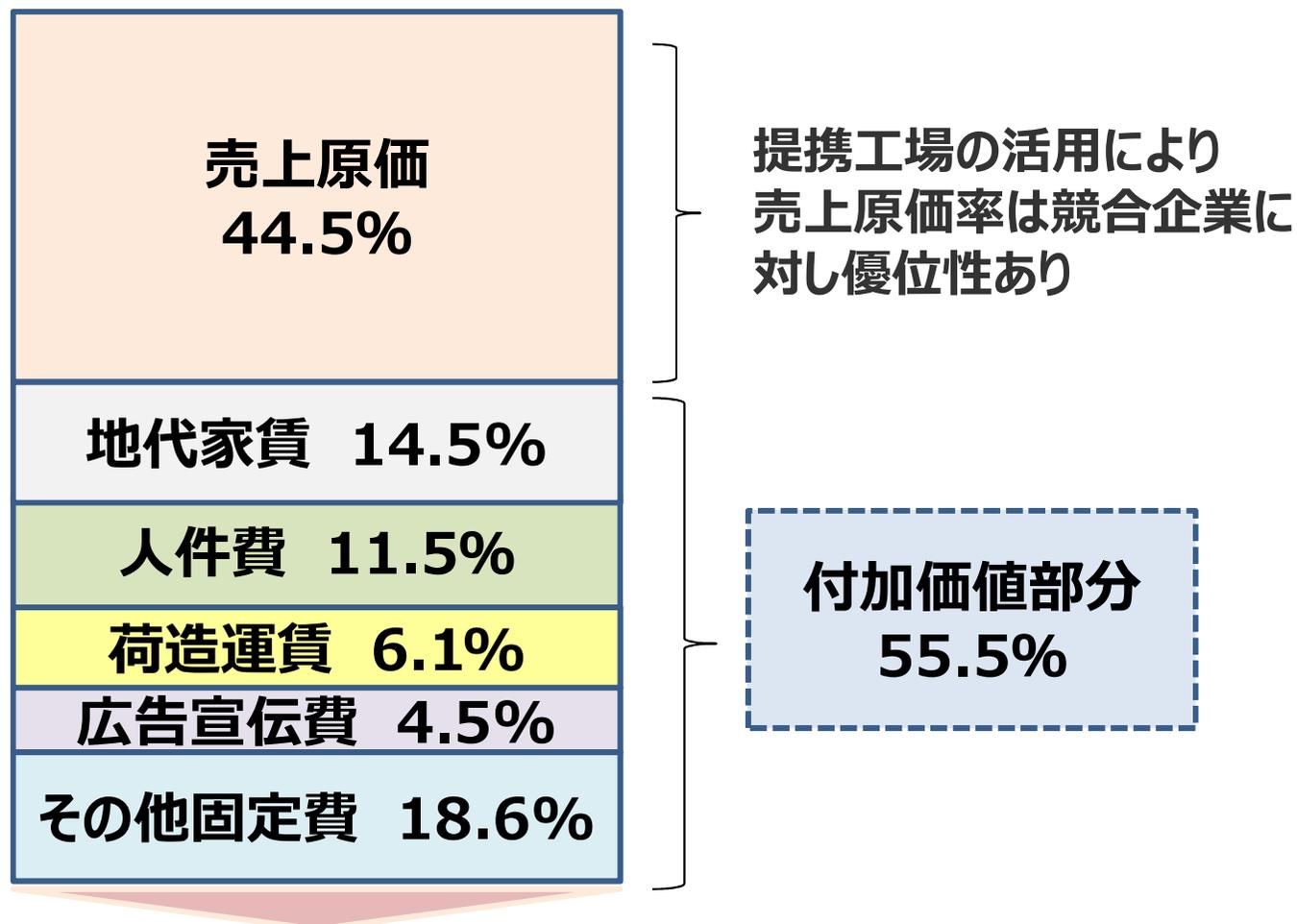
- ・資金調達の実現可能性・優先順位を踏まえた対応ができているか

✓ 資金調達について複数のオプションを検討

資金調達方法	主な検討事項
金融機関からの借入	現状無借金経営であり、銀行との新規取引が必要。 (経営改善計画の策定、運転資金枠の算定、ABLの活用など)
売掛金の売却 (ファクタリング)	売掛先は大手信販会社であり、信用力は十分。 十分な資金は確保されるか。
投資有価証券の売却	取引関係のある企業の投資有価証券売却に問題はないか。(コーポレートガバナンスの観点より政策保有株は解消傾向)
セールによる在庫圧縮	セールによる販売でブランドイメージは毀損されないか。 十分な資金は確保されるか。

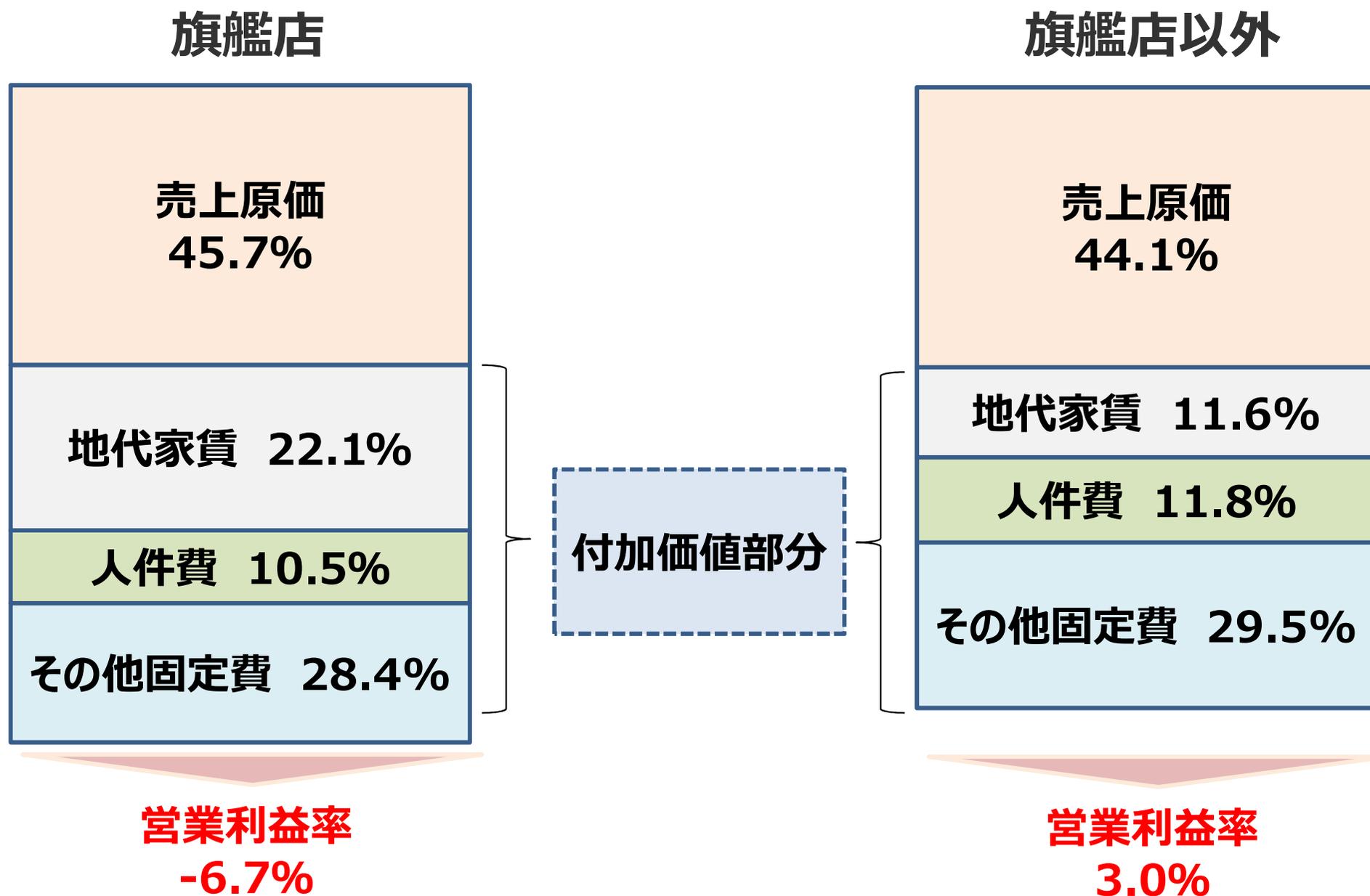
➤ 戦略を実行する上で、適切な資金調達を選択することができたか？

- ✓ WEASON社のコスト構造を踏まえ、短期での収益改善策を検討



営業利益率
0.3%

✓ 旗艦店は売上急減により固定費を負担しきれない状況に

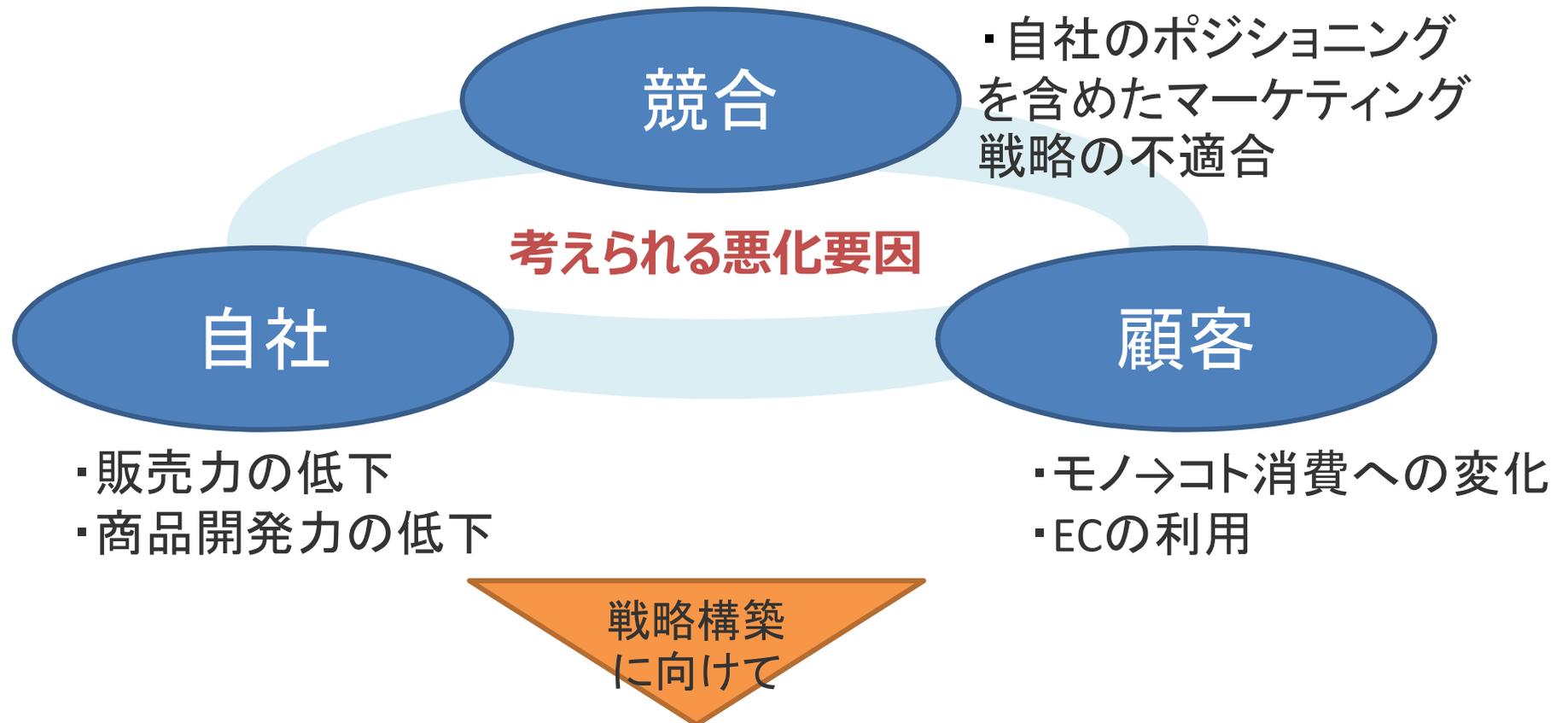


✓ 付加価値部分のコスト削減等により事業体質改善を目指す

項目	具体的内容
地代家賃	賃料交渉、店舗スペースの縮小 営業エリアの変更・店舗再編
人件費	シフト体制の変更、リストラ 本社機能のアウトソーシング
荷造運賃	営業エリアの集約 物流倉庫機能の変更
広告宣伝費	プロモーション方法の絞り込み、効果測定
その他	本社機能のリストラクチャリングによる効率化 セールなどの活用による在庫調整による保管コスト削減

➤ 店舗・従業員の削減の前に削れるコストを検討し、それに伴うリスクと効果を検討して、対策に優先順位をつけるべきではないか？

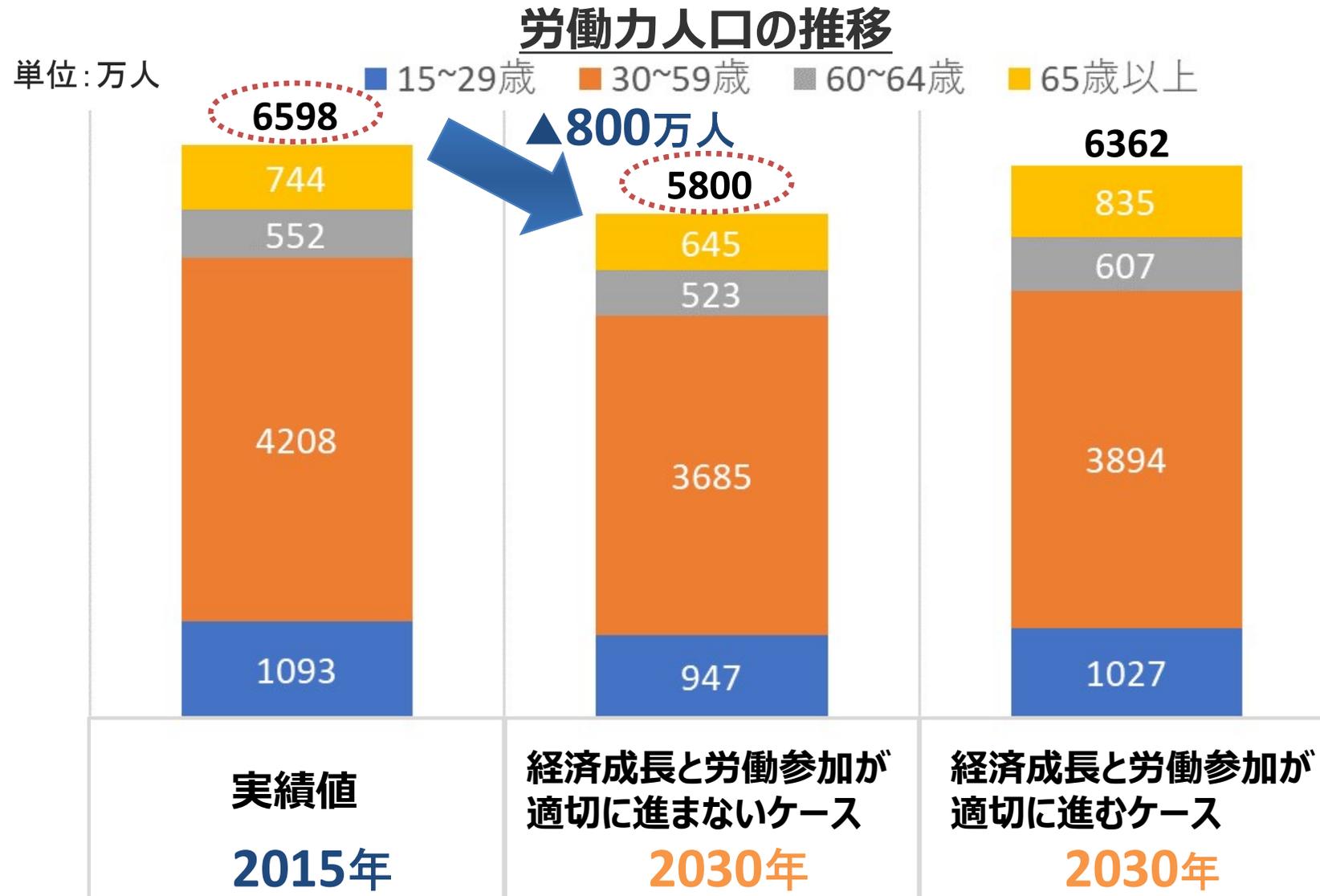
- ✓ 競合の進出で収益が悪化した原因を特定できていたか。



顧客・従業員・ブランドにとっての旗艦店の意義は？

➤ 旗艦店の定義を明確にすることが重要

- ✓ 人口減少に伴い、労働力人口は減少することが予想されており、それを見越した戦略構築が必要ではないか？



- ✓ 家具という身近な製品を扱う業界である為、自由な発想を期待しました。その結果、様々な戦略を描いて頂きました。

既存事業での提案例

- 経営方針/ビジョンの変更
- 財務体質改善
 - 旗艦店/在庫
- 物流改善
 - 倉庫/工場
- 従業員持ち株会社
 - スtockオプション制度
- HRM
 - 組織改編/人事制度見直し
- 事業承継対策
- 株式公開
- 事業売却
- アライアンス

新規事業での提案例

- テクノロジー
 - EC/AIの活用
- シェアリングエコノミー
- マーケティング
 - ブランド拡張
 - ポジショニング変更
- ライフスタイル
 - モノからコト
 - Café/宿泊施設
- B to B / B to B to C
 - オフィス家具事業
- 新規事業創造
 - 中古販売
 - パターンオーダー

- ✓ 描いた戦略を実行する為に、社内を説得する力を問う。



- 様々な質問を想定して、相手を納得させられるように準備することはできましたか？

- ✓ **家具とは何か、インテリアとは何か、自分たちの事業ドメインをどう定義するのかを考えて頂けましたでしょうか？**

- ✓ **プロセスも含めてJBCCという大会なのではないでしょうか？**

ご清聴ありがとうございました。

本年も多くの学校・学生の皆様にご参加いただき、実行委員一同改めまして感謝申し上げます。

来年もまた是非JBCC2018でお会いしましょう！