

1、提案の要旨

当社は旗艦店の売上が下がっており、この状況が続くと8ヶ月後には手元資金がショートする状況である。この状況を打破するために、短期的に①ABLによる資金調達をおこない手元資金を増やし資金ショートを防ぎ、収益の改善のために②在庫圧縮と役員報酬の減額をおこない固定費を下げる。中長期に③いつ来ても楽しいお店にして来店を促すための高速商品開発と④『インテリアシェアリングサービス』をリリースすることで、今までの家具に対する価値観を「所有」から「共有」に変えていき、家具という「モノ」の提供から、新しい生活空間を彩る「ストーリー」を提供する。

そのために、⑤組織改革と人事戦略をおこなうチームを設置し、販売スタッフがワクワク働けるように仕組みや仕掛けを導入し、ただの販売スタッフから自主的に顧客ロイヤリティをあげるライフスタイルコーディネーターになることで、成長戦略の実現を目指す。

2、当社の経営課題と財務状況。

当社は今まではSPA型のビジネスモデルの先駆けで利益を出していたが、近年は競争が激しく価格競争となり通期では黒字となるが、今期第3Qではここ数年間では初めて△49百万となり、書き入れ時の年末を含む第4Qでは前年同四半期比の売上△12.6%(売上高1.832百万円)、営業利益△203%(△117百万円)となる見込みである。これは、店舗売上とEC売上で本社経費がまかなえない状況になっている。旗艦店、その他店舗、ECごとで貢献利益は出ているが、本社経費を配賦すると旗艦店とその他店舗での利益がマイナスとなってしまう。(添付資料2)

この状況を続けていくと、赤字が続いていきフリーキャッシュフローのマイナスが続くため8ヶ月後には資金ショートして経営破綻となる。(添付資料3)

預金口座のある金融機関と折衝して、運転資本7億を在庫と売掛債権を担保にしたABLで当座貸越か短期資金と(約定返済なし)で調達をおこなう必要がある。

そして、今後の成長戦略の投資資金として、保有する有価証券を担保にして、時価評価額(10億円)の7割に当たる7億円の調達をおこなう。

売上の低迷の影響で、棚卸資産回転期間が139日(前期109日)と30日伸びており、他社と比べるとニトリ76.2日、TKC指標黒字企業平均90.3日(業種別審査辞典：家具小売)と比べて長いと、運転資本の増加と、倉庫保管の際に縦積みができない家具の在庫保管料も増えており経費が膨れている。よって在庫を減らすことが必要となる。目標棚卸資産回転期間を90日として在庫を減らす。

また、全社員の平均勤続年数は約3年、平均年間給与は約300万と競合他社6社の平均と比べると9.9年、561万と大きな差がある。これによりミドルクラスのマネージャーの離職により、店舗スタッフのモチベーションと接客の質の低下を招いている。このことにより、顧客の声の収集力が弱まり、強みであるお客様の声をいかした商品の企画提案力が低下している。(添付資料4)

3、当社を取り巻く環境

(A) 市場・顧客分析

国内の家具インテリア業界の市場規模は経済産業省の商業統計によると、住宅着工戸数の減少、婚礼家具の衰

退、少子化による子供向け家具の低迷などを背景に、1990年に入り縮小に転じたが2010年を底にその後は横ばいである。家計調査によると、家具・インテリアの世帯あたり消費額は年々減少していたが、2010年を底に回復基調である。

顧客の変化として、近年ではインターネットの利用率が90%を超え、スマートフォン普及が著しく(PC3:スマホ7)、インターネットで商品を比較検討しEコマースで購入するなど、顧客の購買行動の変化も見られ、販売ルートが多様化している。また、家具は高額であり、買い替え頻度が低いことなどから、顧客も購入に慎重になる傾向が見られる。また、景気・所得に応じて、車、建物などを所有するよりもレンタルやシェアリングを利用することが増えてきている。(添付資料5)

(B) 競合分析

業態別に見ると、家具主体型・インテリア主体型・ホームファニッシング型などに分類される。これらはSPA化も見られ、大手企業による寡占化も進んでいる。近年では、郊外で低価格帯の商品を展開していた大手企業が、都市部に出店しており全体的に低価格志向が増えている。

また、インテリア雑貨・アパレル業界などの異業種も家具業界に参入していることから、業界がまたがるような構造に変化し、競争に拍車をかけている。

(添付資料6)

(C) 事業・商品特性

家具はデザインや構造は分解して見ることができるため、商品による模倣困難性は低く差別化が難しい。

また、在庫は縦積みができないため保管するためには面積が必要となり在庫が増えると保管料が膨らむ。物流も同様で、購入後に届ける際にはトラック内で縦積みができないため、空間ができてしまい消費財などに比べて輸送コストは高くなる。

年末と年度末は、通常月に比べて売上が上がる書き入れ時となる。そのためにその前の時期には在庫が多くなる傾向にある。

(D) 自社分析

当社は創業30年で、「家具を通じて居心地の良さを提供し、人々の心をより豊かにしながら、社会・文化の発展に貢献します」を経営理念にしている。

書き入れ時である年末を含む第4Qでは前年同四半期比の売上△12.6%(売上高1.832百万円)、営業利益△203%(△117百万円)となる見込みである。

この大きな要因として、旗艦店の売上の大幅な落ち込みが影響している。これは旗艦店の近隣に低価格路線を打ち出した国内大手企業や、コンセプト・価格帯の似た企業、アパレル企業のグループ会社の出店によって顧客が流れて行っていることで販売量の減少と、それを食い止めるために割引をして販売していることによる単価の減少によって売上が下がっているからである。

ただ、旗艦店だけでなくその他の店舗においても販売量は微減しているためこのままいくと売上が下がることは予想される。また、店舗だけでなくECでの販売がオムニチャネルになっておらず、マルチチャネル止まりのため伸び悩んでいる。

4、戦略ロードマップ

- (A) 資金調達(資金ショート回避と成長戦略への投資)
- (B) 成長に向けた収益改善と組織改革・人事戦略
- (C) 新しいビジネスモデルの構築

の3つのフェーズに分けて実行する。(添付資料7)

(A) 資金調達(資金ショート回避と成長戦略への投資)では、預金口座のある金融機関と折衝して、在庫と売掛債権を担保にした ABL で当座貸越か短期資金と(約定返済なし)で運転資本7億円の調達をおこなう。また、今後の成長戦略の投資資金として、保有する有価証券を担保にして、時価評価額(10億円)の7割に当たる7億円の調達をおこなう。(地銀審査部に交渉済み)

(B) 成長に向けた収益改善と組織改革・人事戦略では、

①在庫の圧縮による保管料の削減

販売不振により在庫が増加しており棚卸資産回転期間が139日と長期化しているため、在庫を30%オフのセール販売することで在庫圧縮し、棚卸資産回転期間を90日まで短縮する。その後はKPIを90日として管理を行う。これにより、8億円の現金化と倉庫保管料が年間98百万円削減される。(添付資料8,9)

②役員報酬の減額による変革の本気度メッセージ

役員報酬を30%カットすることで、経営幹部に参加する会長と部長、そして従業員に対して本気度を伝える。ここで、会長には銀行借入も発生するため代表権のある会長から顧問に就任を依頼する。

③高速商品開発により3ヶ月毎に店舗内装をかえいつ来ても楽しい店舗づくり

3ヶ月ターム毎で商品開発をおこなうことで、商品が限定モデルになるため割引をする必要がなく定価販売が可能となる。また、3ヶ月で展示されているものが変わっていくため、行くだけでも楽しい店舗となり来店を促すことが可能となる。店舗の雰囲気が変わることでスタッフも飽きずに働ける環境と変わる。

そのために、商品企画部のデザイナーを増員して、本部にだけでなく、各店舗をまわりスタッフや顧客との接点を持って行く。それだけでなく、店舗スタッフも顧客の声をもとに自分でデザインのラフ案を出して行くようになるためにコンテストを実施する。(添付資料10)

④戦略を実行にうつすための組織改革・人事戦略

組織を安心と挑戦(成長)を組み合わせた人事戦略・制度の導入で、「働きがいのある会社へ」変革し、「自律的に動く社員」を育成する。

具体的な施策としては、まず、社員全体へ社長から話す機会を設け、現在の会社の危機的な状態を報告し、変革が必要である事・リストはしないという事を伝える。成長戦略に向けてビジョンを伝え組織構造を変革し、給料一律60万円UPで安心して働ける環境の第一歩とし、離職せずに働いてもらうことで仕事に対するモチベーションを維持する。組織の変革については、クロスファンクショナル(CF)部門・マーケティング(MKT)部門の新設を行い、CF部門では全社員の教育・育成を強化、MKT部門では、ECチーム・シェアリングチーム・店舗チームを統括し、オムニチャネルで顧客の獲得を促す仕組みを構築する。

これに加え、福利厚生充実・仲間意識の醸成への制

度を設け安心して働ける環境を整備し、社員が能力UP・成長実感を持てるような様々な「挑戦」できる制度を設ける。また、販売スタッフは全員「ライフスタイルコーディネーター」とし、インテリアコーディネーターの資格を取得できるよう援助する。経験の浅い社員の能力を上げ戦力に変えるために、仕事の標準化・「社員研修」の充実はもちろん、中堅コーディネーターの成長も促すために自社内の資格、「ジョブローテーション」、各種資格支援制度の充実を図る。

さらに、家具のデザインコンペを始め、各種コンペの実施でスキルUPとともに部門間を超えたつながり・仲間の育成する。

この取り組みにより、「自律的に動く社員」を育成し、「働きがいのある組織」へ変革する。

(添付資料11,12,13)

(C) 新しいビジネスモデルの構築

顧客の購買に対する価値観の変化に沿った新事業専属コーディネーターがおこなうインテリアレンタルサービスのスタート

レンタルサービスは月額9,800円、14,800円、24,800円の3プランとし、値段によってインテリアの点数が変わる。インテリアは6ヶ月に1度変更され、専属のコーディネーターによって選ばれるため、顧客としては同じようになってしまいがちなインテリアが、自分では選べない新しいインテリアによって新しい発見を体験できる。自社としては、自社のインテリアの在庫などを考えながら調整が可能となる。

家具は一度買うと5年、10年変えることはなく生活空間の景色の一部となってしまう、ワクワクすることがなくなるが、新しい家具やインテリアが部屋を彩った時はワクワクしているため、そのワクワク体験を半年に一度部屋のコンセプトストーリーと共に届けていき、家具は所有から共有するという価値観を世の中に広める。これによって、家具の廃棄をするが減り環境問題にも貢献をしていく。

家具の販売とレンタルサービスともにオムニチャネルで実行するために、組織を店舗事業部とEC事業部を統合してマーケティング事業部とする。

また、配賦ルールは店舗売上に応じて店舗売上に配布して、それを評価する。(添付資料14,15,16)

5、戦略実行による10年後の業績予測

2017年1月期211億4900万、営業利益32億9900万、営業利益率15.6%となり、平均給与を600万になる。(添付資料17)

6、当社の目指す姿

ただの機能的なモノとしての家具・インテリアではなく、帰るのが楽しみになる、人を招きたくなるコンセプトストーリーのある空間を家具・インテリアの販売・レンタルと通してワクワクする明日を提供していく。

そのために、組織風土を3C(Challenge, Change, Chance)を浸透させていき、徹底したES向上をおこなって行くことでES向上→CS向上→売上向上を目指していく。

(添付資料18)

人と人の触れ合いから生まれる、温かな居心地の良い雰囲気

株式会社HYGGE

資料②：当社の営業成績

ネットを除く全ての店舗で営業利益が赤字。さらに棚卸資産増加による現金不足

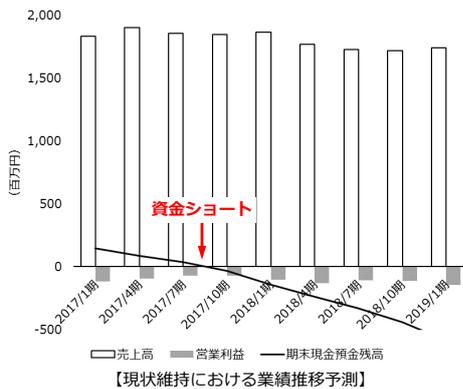
単位：百万円

	2016/1期 (実績)	2017/1期 (実績見込)
売上高	8,575	8,009
貢献利益	2,130	1,830
旗艦店	607	363
それ以外の店舗	1,183	1,154
オンライン	340	313
本社経費	1,679	1,803
営業利益	451	27
旗艦店	183	▲145
それ以外の店舗	▲214	▲271
オンライン	482	444
現金預金 (月商比)	324 (45%)	146 (22%)
棚卸資産 (回転期間)	1,126 (139日)	1,361 (109日)
倉庫賃賃料	242	293

- ・収益性が低く、**旗艦店及びそれ以外の店舗のいずれも営業利益が赤字**である(いずれも貢献利益は黒字であるが、本社経費の配賦額が大きい)
- ・上記に加え、**棚卸資産の増加**(回転期間が競合大手の76日と比べて著しく長い)により、**現金預金が少ない**
- ・また棚卸資産の増加に伴い、それらを保管するための倉庫の賃賃料(その他販管費に含まれる)が増加し、利益を圧迫していると推察される

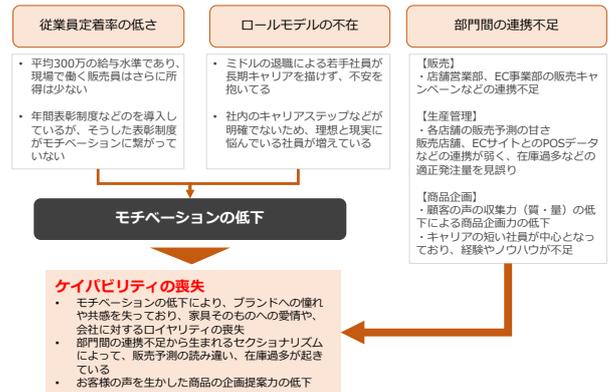
資料③：当社の財務状況

この状況が継続すれば、当社は約8ヵ月後に資金ショートして経営破綻する



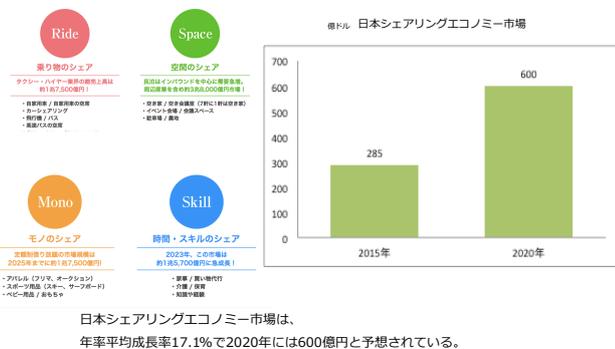
資料④：当社の内部環境の変化

インテリアへの愛着の低下が招く、顧客の声を生かした商品開発力不足が課題



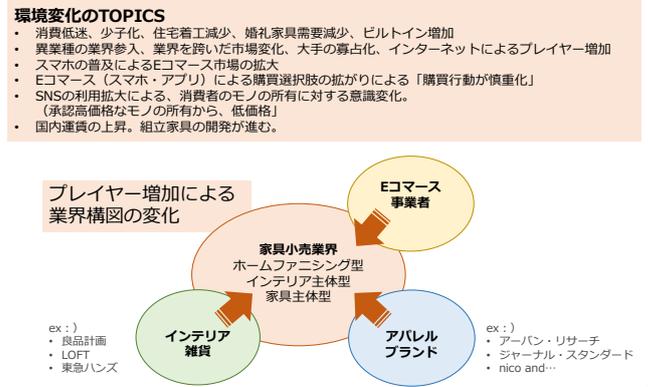
資料⑤：シェアリングビジネスの可能性

「所有」から「共有」の流れは大きな波となっている。2020年に600億円と予想



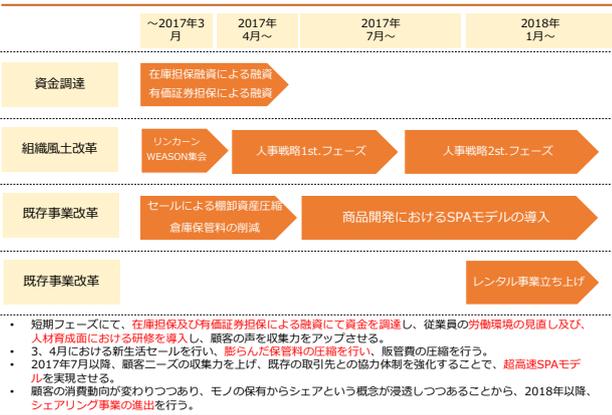
資料⑥：当社を取り巻く外部環境の変化

業界プレイヤーの増加、消費者の購買行動などの環境変化が、当社の売上へ影響



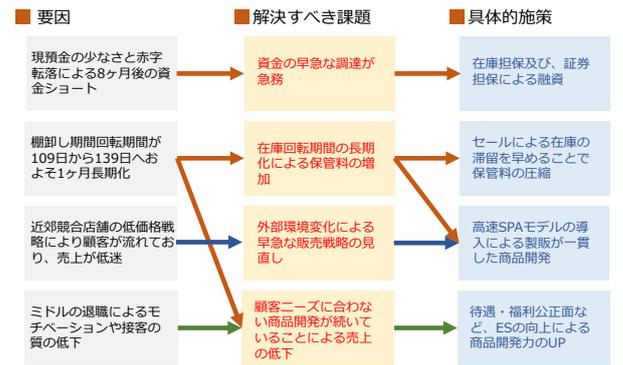
資料⑦：2017年度以降の戦略ロードマップ

インテリアへの愛着の低下が招く、顧客の声を生かした商品開発力不足が課題



資料⑧：当社が抱える現状の課題と短期戦略の方向性

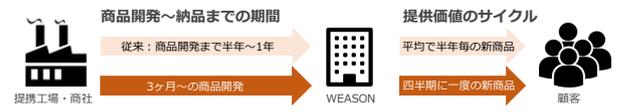
資金・生産管理・販売戦略・組織など全ての面で、大きな課題を抱える



資料⑨：商品企画及び販売戦略変革施策とその財務効果

打ち手	効果																				
① セール販売により棚卸資産を圧縮し、回転期間を半年以内に適正水準まで下げること、倉庫保管料を削減する	<table border="1"> <thead> <tr> <th>勘定科目</th> <th>実施前</th> <th>実施後</th> <th>効果</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>棚卸資産回転期間</td> <td>139日</td> <td>90日</td> <td>▲40日</td> </tr> <tr> <td>月間比運転資本</td> <td>109%</td> <td>36%</td> <td>▲73%</td> </tr> <tr> <td>倉庫費資料 (百万円/年)</td> <td>292</td> <td>195</td> <td>▲97</td> </tr> </tbody> </table>	勘定科目	実施前	実施後	効果	棚卸資産回転期間	139日	90日	▲40日	月間比運転資本	109%	36%	▲73%	倉庫費資料 (百万円/年)	292	195	▲97				
勘定科目	実施前	実施後	効果																		
棚卸資産回転期間	139日	90日	▲40日																		
月間比運転資本	109%	36%	▲73%																		
倉庫費資料 (百万円/年)	292	195	▲97																		
② 棚卸資産を適正水準で維持し、尚且つ売上原価率を改善すべく、(A) 四半期毎に新商品を投入、及び(B)「売り切れ即廃」の値下げなし販売に転換する	<table border="1"> <thead> <tr> <th>勘定科目</th> <th>実施前</th> <th>実施後</th> <th>効果</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>売上高成長率</td> <td>▲6.8%</td> <td>5%</td> <td>11.8%</td> </tr> <tr> <td>売上原価率</td> <td>45.9%</td> <td>42.9%</td> <td>▲3%</td> </tr> <tr> <td>広告宣伝費・販売促進費 (百万円/年)</td> <td>360</td> <td>460</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>減価償却費 (百万円/年)</td> <td>204</td> <td>408</td> <td>204</td> </tr> </tbody> </table>	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																		
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																		
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 (ミドル含む) の年収アップ (平均60万円)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>勘定科目</th> <th>実施前</th> <th>実施後</th> <th>効果</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>従業員給料及び手当 (百万円/年)</td> <td>924</td> <td>1,126</td> <td>202</td> </tr> <tr> <td>教育研修費 (百万円/年)</td> <td>0</td> <td>30</td> <td>30</td> </tr> </tbody> </table>	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								
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																		

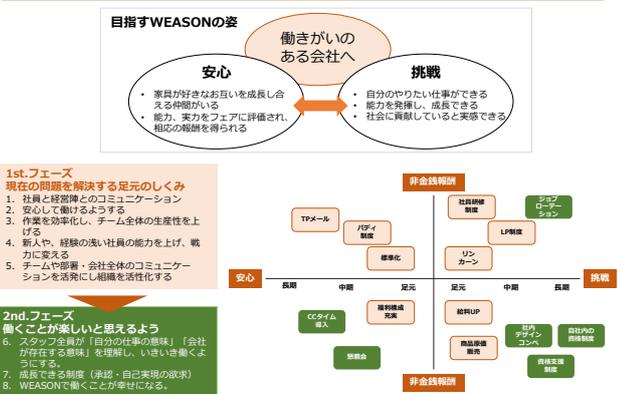
資料⑩：SPAによる超高速商品開発及びブランディング



高速SPA導入によるメリット
 【生産管理】
 ・現状4ヶ月程度になっている在庫量を、約3ヶ月分とすることで、競合平均の棚卸し回転期間を圧縮し、倉庫保管料の引き下げを行う。
 【ブランドロイヤリティ向上】
 ・常に新しい商品の企画提案を行うことで、自社ブランド「HYGGE」のブランドロイヤリティの向上が狙える。新しいインテリアのトレンドを発信するブランドとしてポジショニングを確立することで、既存顧客の囲い込み及び、新規顧客へのブランド認知を高める。
 【調達】
 ・新しい商品の開発を増やし、取引先との深耕することで、商品の調達面の強化を行う。
 【人材育成・獲得】
 ・ブランドイメージの向上を行い、業界のトレンドリーダーとしてポジショニングを確立することにより、優秀な人材の獲得に繋げる。
 【顧客への提供価値】
 ・従来の新商品提案のサイクルをより高めることで、新しいインテリアとの接触機会が増え、来店頻度の向上及び、トレンドの発信を行うブランドとしての認知を高める。

資料⑪：組織風土改革の全体像

安心と挑戦のセット → 「働きがいのある会社へ」



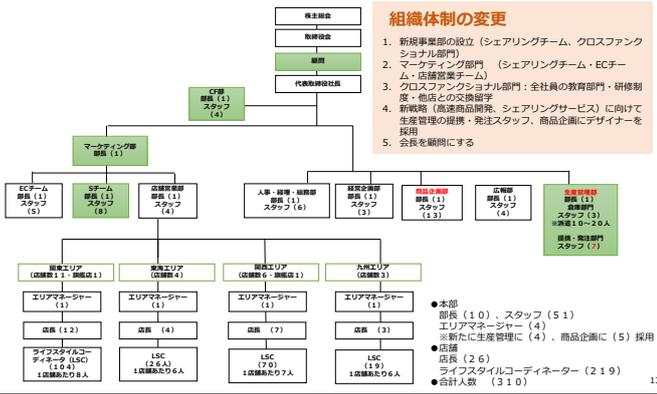
資料⑫：HRMシステムの具体的な取り組み

ESの向上を目指した組織風土改革への挑戦

目的	HR制度、取り組み	投資額 (万円) / 年
1 原動力	★「リンカーン」：合宿 (経営陣) ★「ミニブック」作成、理念の確立 ★「WEASON委員会」：全社員に社長から現在の会社の危機的な状態を話す。 (解散) 役員報酬の減額、会長一断へ、リストはしない、変革の必要性 組織構造変革、成長に向けて専任家を新規採用	・ 50 (5人分) ・ 10
2 安心して働ける仕組みの充実	・ 給料UP ★福利厚生充実「人間ドック」「WEASON社員優待旅行」「産休休職制度」 ★働き方の自由度 (仕事と生活の両立) に配慮 ・ 働き方の自由度 (仕事と生活の両立) に配慮	(15000) ・ 1300
3 作業を効率化し、チーム全体の生産性を上げる (心のゆとり)	★「標準化」：作業的な仕事の洗い出しと標準化、無駄な仕事の削減、システム構築 ★ 本来やべへ仕事量 (仕事と生活の両立) に配慮	・ 500
4 新人や経験の浅い社員の能力を上げ、戦力に変える。	★「RP制度」：販売のロールプレイ、表彰制度、後援者にはインセンティブ ★「社員研修」：新卒研修の徹底、接客研修	・ 30 ・ 50
5 チームや部署・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。	★「バディ制度」：先輩・後輩2人組で言葉で励ましを伝える。(毎日) ★「トビックスメール (TP)」：送るメールを全社員に、(毎週水曜日朝)	・ 50
6 「自分の仕事の意義」「会社が存在する意味」を感知し、いきいき働くようになる。	★「CCタイム」：30分コミュニケーションタイム (レイボスターと1回) 週1回 ★「懇話会」：金銭的補助、仲間意識の醸成 ★ 評価制度：能力に応じて、評価する。	・ 50 ・ 1000
7 能力・実力を正当に評価される制度で、成長できる制度の充実	★「W」「E」「A」「S」資格：自社内の資格、キャリアパスと自らの成長、インセンティブ ★「プロジェクト」：異動・異動の希望 (2年に1回の希望) ★ 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 ★ 各種コンテスト： ★「ライヴスタイルコーディネーター育成制度」「ライヴスタイルリスト」「照明コンテスト」「インテリアコーディネーター」の資格取得制度	・ 30 ・ 30 ・ 760
8 WEASONで働くことが幸せになり、働きがいを感じて元気になる。	★「ビジネスを通じての社会貢献」「ありがとうと誇れる仕事に就ける」という意識 ★ 経営理念の浸透	合計 2910 (ただし給料UPは別枠)

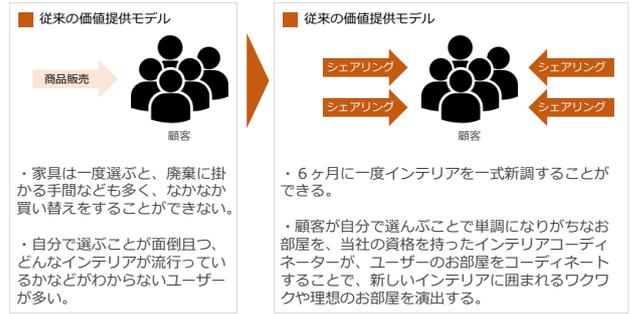
資料⑬：新組織図

戦略の実行のための構造改革・教育体制の充実で組織として成長する



資料⑭：シェアリングサービスの展開

シェアリングサービスによる、インテリア需要の拡大を狙う



プロのコーディネーターがお部屋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

資料⑮：サービス・料金プラン

自分に合ったプランを3つの中から選べる

ノーマルプラン 価格：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、その他インテリア雑貨
- ターゲット：20代～30代のビジネスマン、転勤の多い単身者などの一人暮らし

ミドルプラン 価格：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、その他インテリア雑貨
- ターゲット：20代～30代の新婚夫婦、子供のいないご家庭向け

ハイエンドプラン 価格：24,800円

- レンタル品：ソファ、テーブル、ラグ、カーテン×2、テレビ台、ダイニングセット、ベッド、シェルフ、その他インテリア雑貨
- ターゲット：ファミリー層のご家庭や、高所得層の方

資料⑯：シェアリング事業の潜在的顧客世帯数

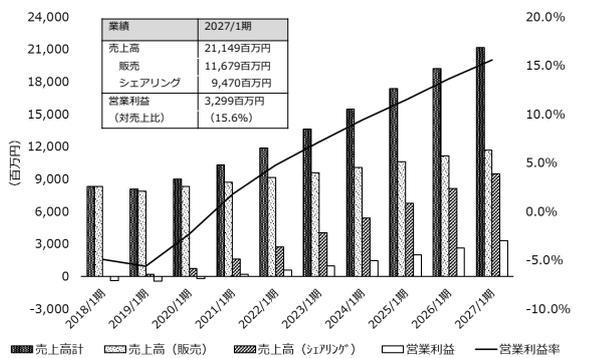
- 新事業のインテリア・シェアリング事業は、インテリアへの興味関心が強く、インテリアに対する受容性が高いと思われる**20-30代の世帯をメイン・ターゲット**とする
- 各サービスクラスで潜在的にターゲットとなり得る世帯数は**数百万世帯規模**と想定される

サービスクラス	ノーマル	ミドル	ハイエンド
世帯当たり月単価	9,800円	14,800円	29,800円
ターゲット	20-30代の独り暮らし or 夫婦でシングルレインカムの世帯	20-30代の共働き夫婦の世帯	20-30代の共働き夫婦且つシェアリングの活用意欲が高い世帯
潜在的ターゲット世帯数(万世帯)	751.1	200.5	200.5
2027年1月期顧客世帯数(万世帯)	4.6	1.4	0.7

出典：
・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）
・Comado-妊娠・出産・子育て～主婦・育児ママの情報アプリ

資料⑰：将来の売上予測

売上211億、利益32億、営業利益率15.6%を達成



資料⑱：ES向上からCS向上の全体像

3Cの企業風土を作り上げ、ES向上→CS向上→売上向上

