

# WEASONの10年後を見据えた成長戦略

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・文化の発展に貢献する

**生活者**

より豊かな生活  
素敵な空間作り

**企業理念**

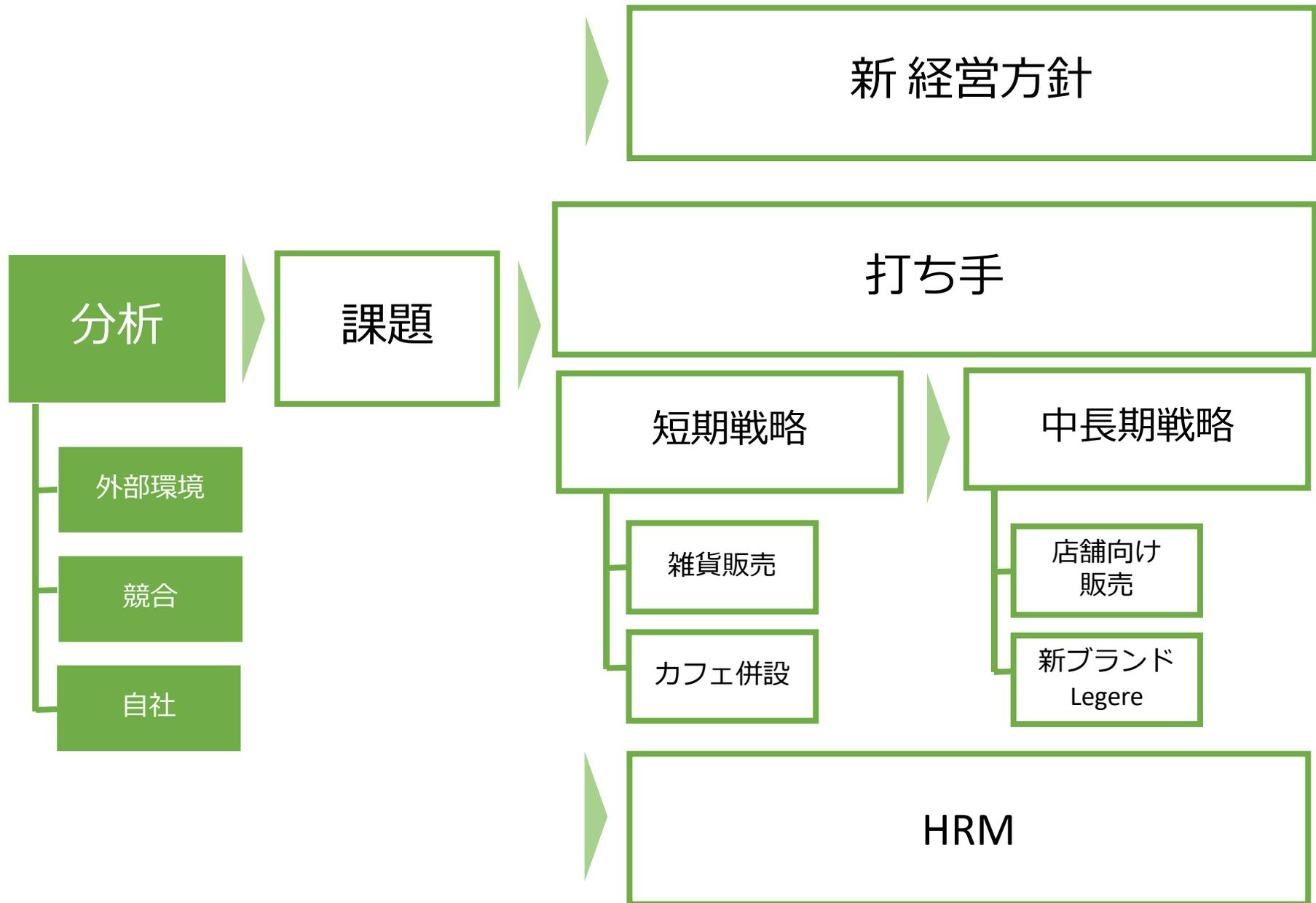
家具を通じて居心地の良さを提供し、人々の心をより豊かにしながら、  
社会・文化の発展に貢献します

**従業員**

提案型接客と  
働きやすい環境

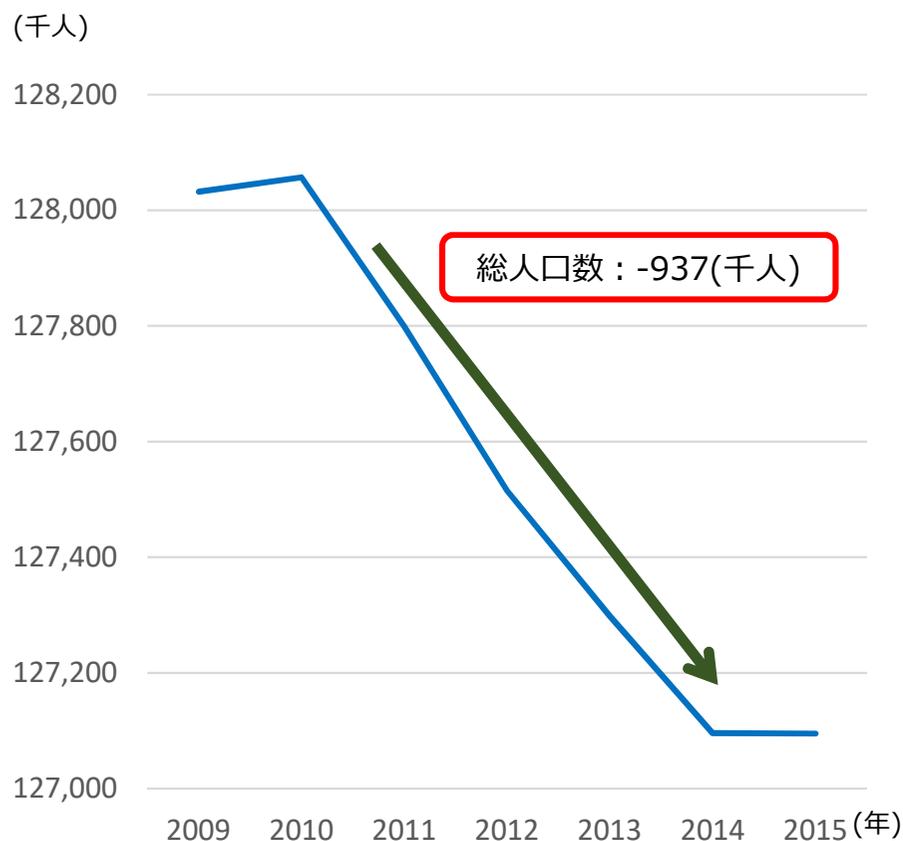
**WEASON**

顧客の空間づくりを  
サポート

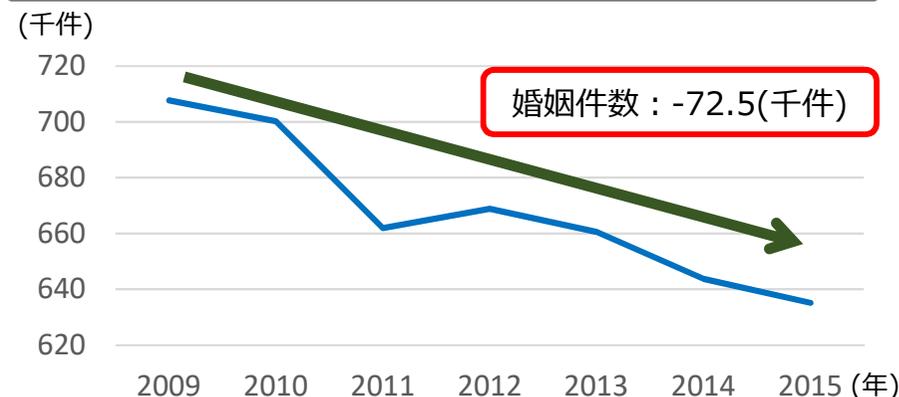


**国内の総人口数・婚姻数・出生数は年々減少しており  
家具・インテリアの購入タイミングが減少傾向である**

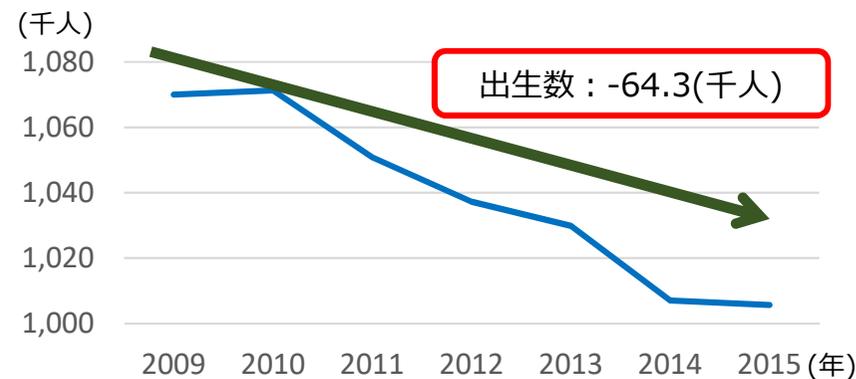
総人口数 (千人)



婚姻件数 (千件)



出生数 (千人)



(出所 : 厚生労働省)

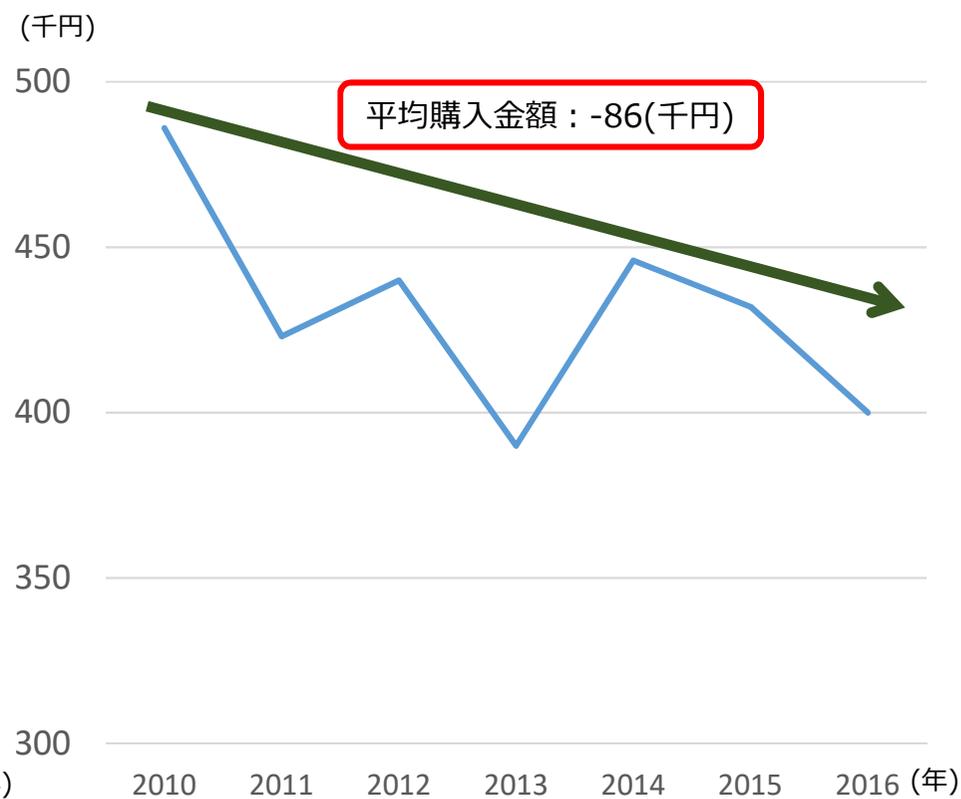
**国内の住宅着工数及びインテリア・家具の平均購入金額は減少傾向であり、インテリア・家具の市場は縮小傾向である**

住宅着工数（千数）



(出所：住宅取得マネジメント研究所)

インテリア・家具の平均購入金額（千円）



(出所：ゼクシィ新生活準備調査)

## 国内の家具・インテリア市場は縮小傾向にあり、 差別化戦略による顧客増加が各社共通の課題である

**理由**

住宅着工戸数の減少・住居のビルトイン  
収納設備の充実

**婚礼家具需要の縮小・少子化による  
子供向け家具需要の低迷**

買い替え需要が比較的低い一般家具や  
寝具の消費額が減少傾向

**業界特性**

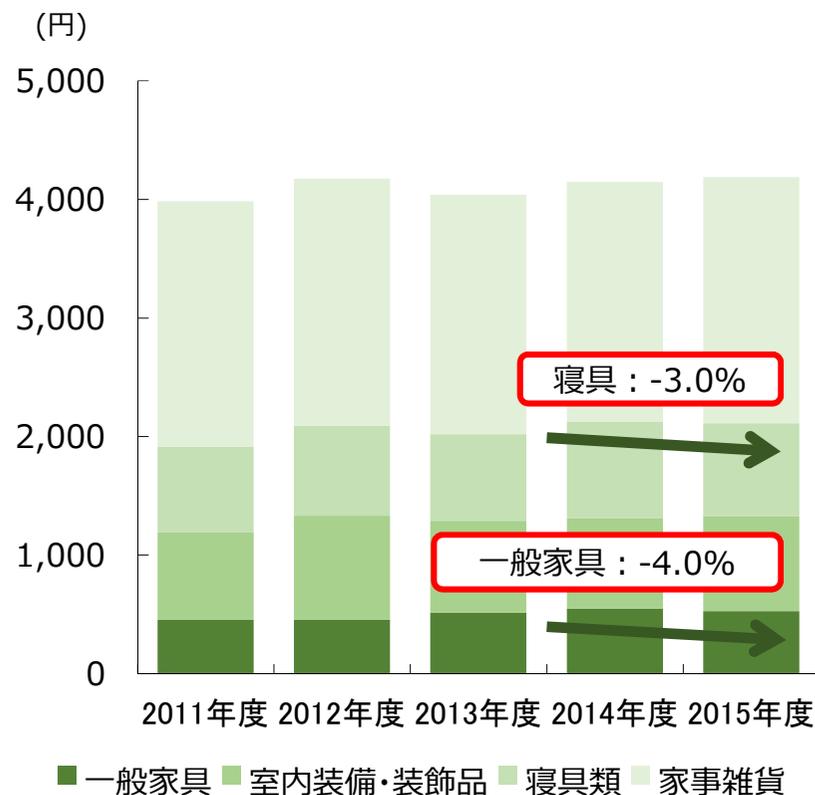
模倣品が出回りやすく**商品の差別化が  
難しい**

家具だけでなくインテリアや雑貨を含めた  
商品提案を行う企業が増加傾向

価格競争の激化

**大手企業の寡占化が進行**

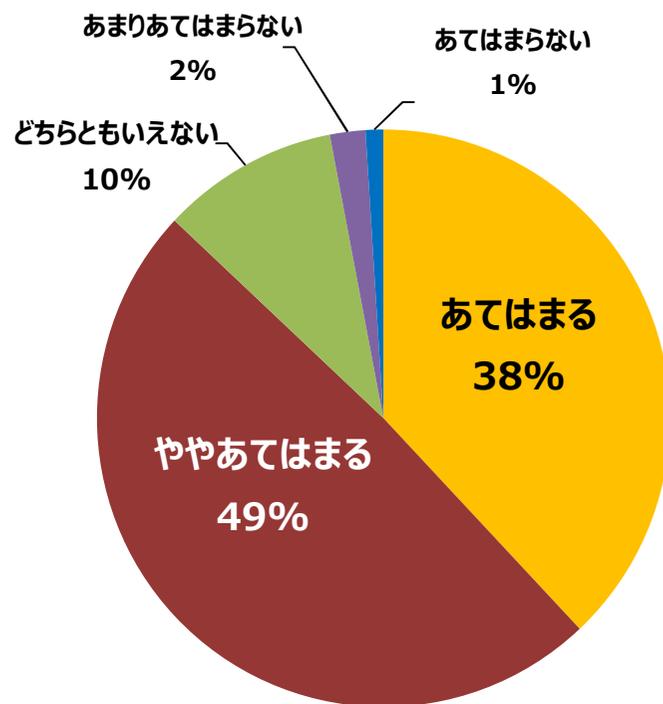
### 家具・インテリアの世帯あたり消費額



(出所：矢野経済研究所)

- ・家具は一度購入すると約9割が長く使い続ける
  - ・顧客は家具を品揃えとデザインで選ぶ傾向にある
- 商品の差別化が重要、かつリピートが発生しづらい

### 1度購入した家具・インテリア用品は長く使い続ける



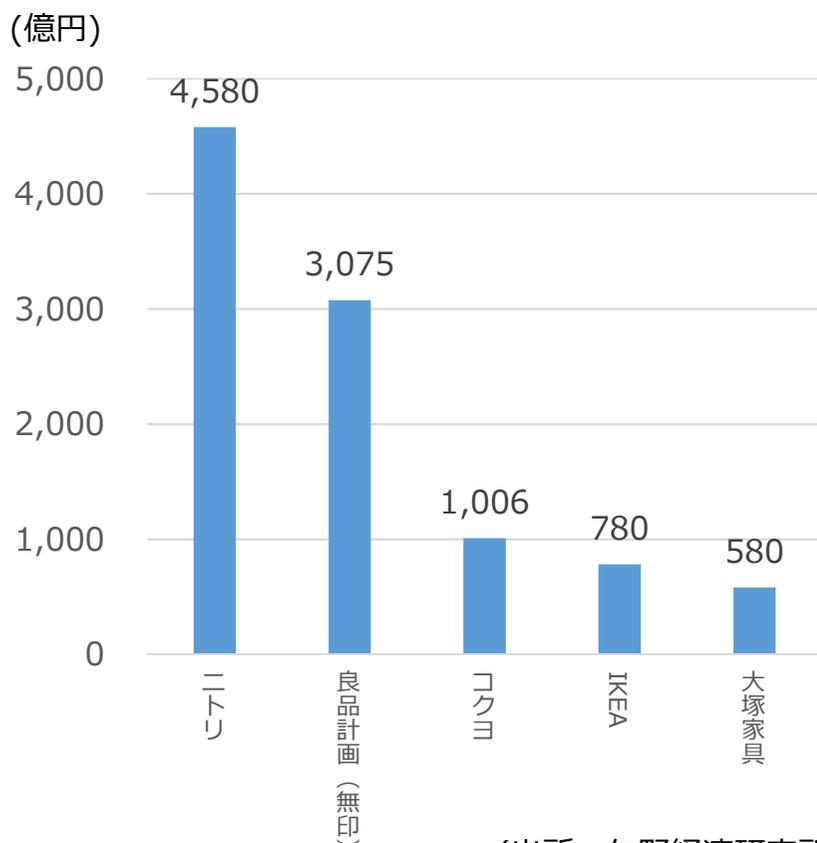
### 家具・インテリア用品のお店を選ぶ際の重視ポイントTOP 10

1位	品揃えが良い	69%
2位	好きなデザインの商品がある	58%
3位	置いてある商品の品質が良い	49%
4位	車で行きやすい	46%
5位	店内の雰囲気が良い	45%
6位	販売員がしつこくない	42%
7位	オシャレな商品が多い	38%
8位	置いてある商品の価格が安い	38%
9位	配送サービスがある	38%
10位	自宅から近い場所にある	36%

→利便性（立地）よりも商品で選ばれる

**大手企業は品揃え・多様なデザイン・  
トータルコーディネートを提供で、顧客に訴求している**

**家具・インテリア業界の  
主要企業の売上高**



(出所：矢野経済研究所)

**競合分析**

ニトリ・良品計画（無印商品）・IKEAは手軽に家具・インテリアを購入できる低価格帯であり、品揃えの多さを強みとしている

大塚家具は高価格帯でデザイン性も備えており、品揃えは多い

コクヨはオフィス家具を中心に展開しており、オフィス空間作りの提供を行っている

**現状では品揃えの多さと  
多様なデザインを提供できる  
大手企業が業界で勝っている**

**売上と利益が共に減少しており、  
2016年10月期から赤字のため、早急な改革が必要**

**競合**

旗艦店近くに出店した競合他社により顧客を奪われている

低価格店舗の商品の質が上がっており商品の同質化が進んでいる

競合他社のSPA化が進み、価格競争が激化している

**自社**

自社店舗を訪れてブランドが認知されるプロモーション戦略を取っており、比較的控えめな広告を行っている

ミドルクラスの離職増加によって、モチベーションや接客の質の低下を招いている。

**自社の売上・利益推移**

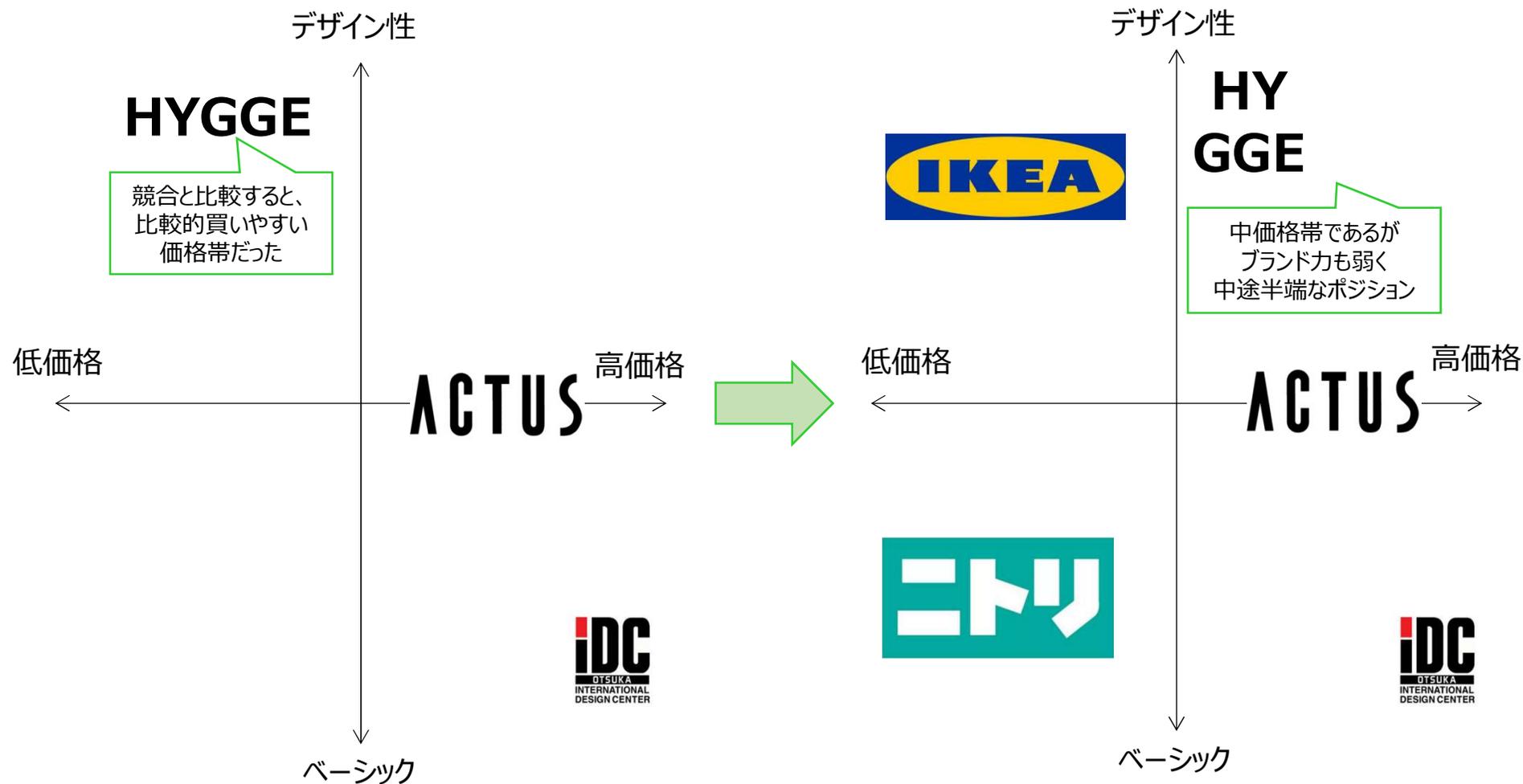


(出所：ケース添付資料1)

競合の進出により、HYGGEのポジショニングが中途半端になってしまったことが売上低迷の要因。価格に見合うブランド力強化を図る

<競合進出前>

<競合進出後>



## 売上減少による影響のほか、 仕入価格・正社員化に伴う費用が増加し、深刻な状況に

### ①売上高の減少

	2015期	2016期	2017期
売上高（百万円）	8,329	8,575	8,009
前年比（%）	—	103.0	93.4

2017期2Qより、  
旗艦店での売上高が急減

### ②原価率がアップ

	2015期	2016期	2017期
売上原価率（%）	42.7	43.8	44.5

仕入元での人件費・  
資材価格のアップが原因

### ③その他販管費が急増

	2015期	2016期	2017期
その他販管費（百万円）	1,079	1,152	1,283
対売上高比（%）	13.0	13.4	16.0

- ・正社員化にともない、社会保険料負担が増加
- ・販売員の採用を各店舗から本社採用に変更したことによる採用コストアップ
- ・売上減少への対策として全社員対象の研修を実施 等（詳細、次ページ）

## 正社員化と研修等によるコストアップを 売上・利益の向上につなげられておらず、収益力が急減

### ③-1 社会保険料の会社負担分

アルバイトスタッフから正社員となった者：160名（総給与額は384百万円）

	料率（会社負担分）	金額（百万円）
健康保険料	約5%	19.2
厚生年金保険料	約9.1%	34.9
雇用保険料	約0.6%	2.3
合計	—	56.4

### ③-2 正社員採用コスト

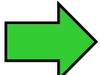
1年あたりの採用者数は45名程度

（厚生労働省「平成27年雇用動向調査結果」：小売業の離職率15.0%）

1人あたりの採用コスト40万円とすると、総額18百万円かかる

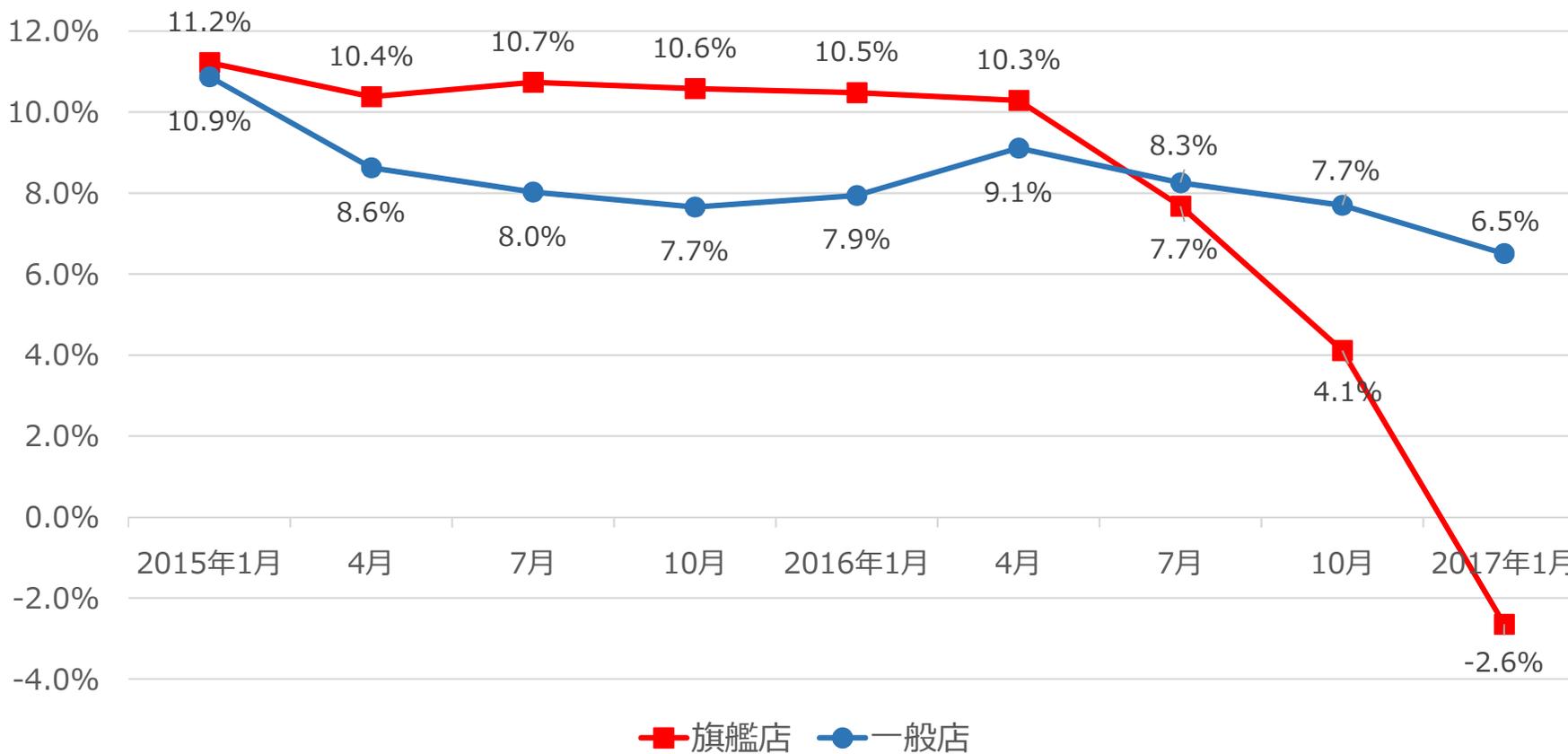
### ③-3 研修コスト

全従業員を対象に年間2日の研修を行った場合、約16百万円

 売上の減少とコスト増で、収益力が急減している

**従来、貢献利益率は旗艦店の方が高かった  
旗艦店の立て直しが収益改善に効果的だと言える**

貢献利益率の推移



※各期の数値は、直近1年間の業績による

## 50%を超える自己資本比率を維持しているが、 このままでは財務体質悪化は避けられない

### ①棚卸資産の増加

	2016期	2017期
棚卸資産(百万円)	1,126	1,361
同 回転期間(日)	109.5	139.3

売上の低迷で、不良在庫が滞留。運転資金への悪影響が強く、早急に対策が必要

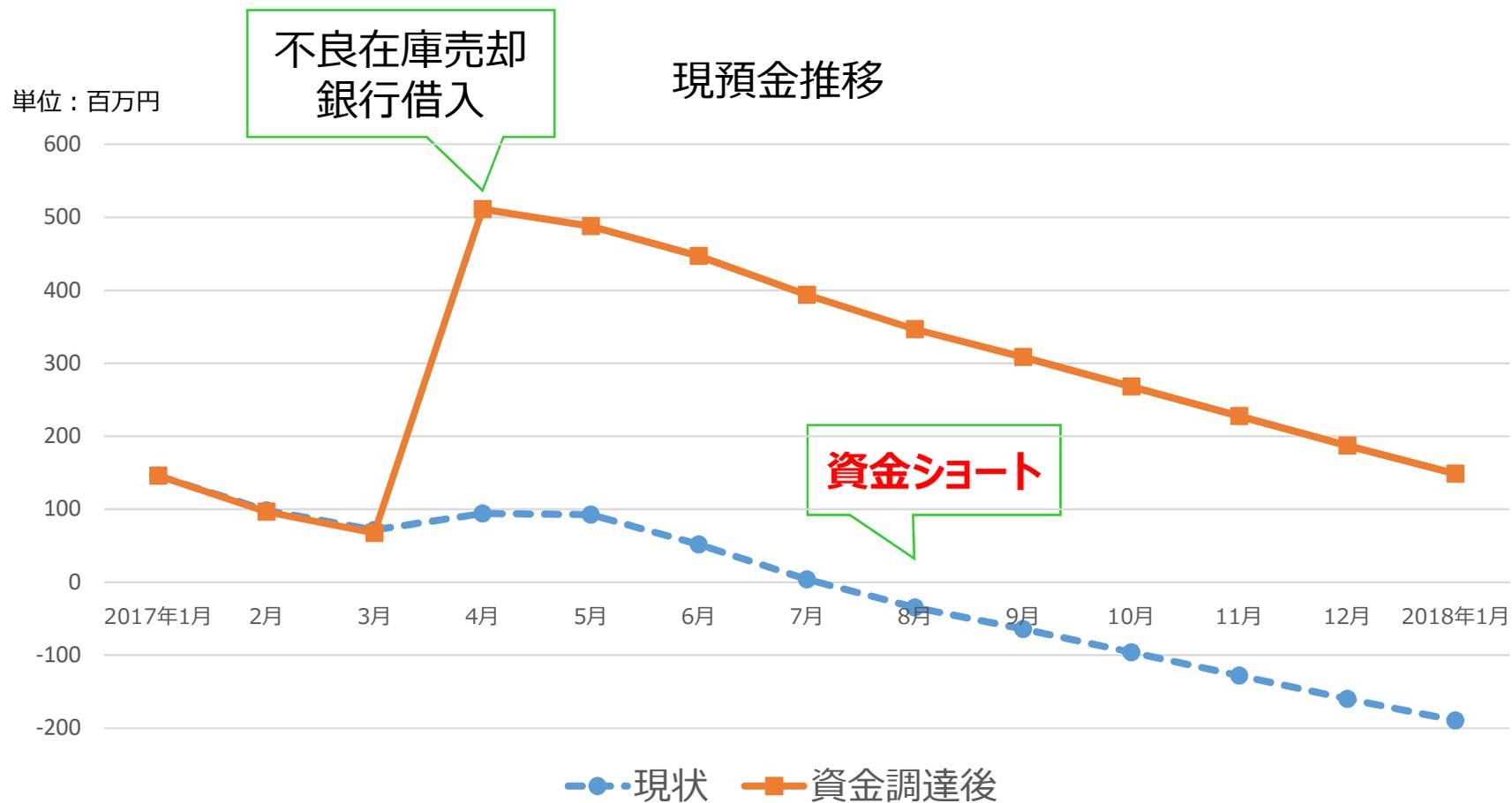
### ②自己資本比率

2017期の自己資本比率は55.0%と健全な数値となっている

しかし、当期の予想売上通りに推移すると、500百万円近い純損失となる可能性も

**自己資本比率が40%程度**まで急落する恐れがあり、  
**今のうちに**再生戦略を実行する必要に迫られている

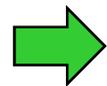
**現状のまま進行すると、2017年8月には資金ショートするため、  
銀行への借入及び不良在庫売却を行い、キャッシュを調達する**



## 社長体制を内外に発信し、 全社一丸となってWEASON再生に邁進する

### 社内向け

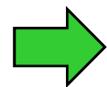
- ・新経営方針・新行動指針を、  
社長がエリアマネージャーとともに全店舗を回って説明する



- 社長から直接伝えることで、
- ①会社として本気で改革を進めること
  - ②社長が主導している体制になっていること
- を社内に発信する

### 社外向け

- ・筆頭株主が社長に変わる予定であること（詳細、別途資料）、  
中長期的な取引を求めることを伝えるため、仕入先・金融機関を訪問する



- ①当社を中長期的に再生させるための戦略を説明し、  
良好な取引関係継続をお願いする
- ②筆頭株主の変更で社長体制が確立し、  
再生戦略が着実・スムーズに実行できることを理解してもらう

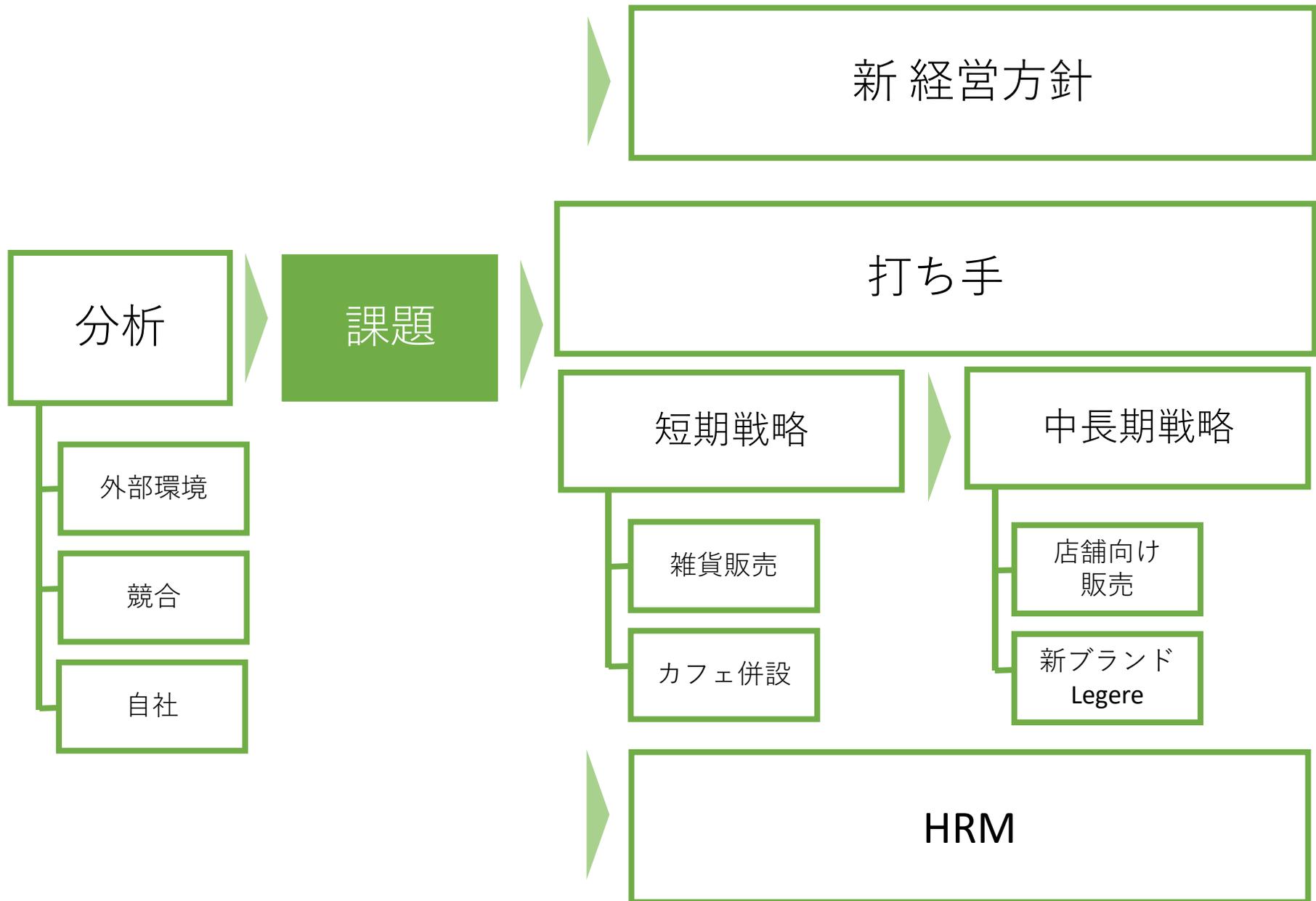
## 2018年1月期の大幅赤字で、株式評価額が大幅減 社長が2/3超の持株比率となるように株式の移転を行う

	2017年1月期	2018年1月期
純資産額	2,541百万円	2,064百万円
1株あたり株価	106円	<b>82円</b>
減少率	22.8%	

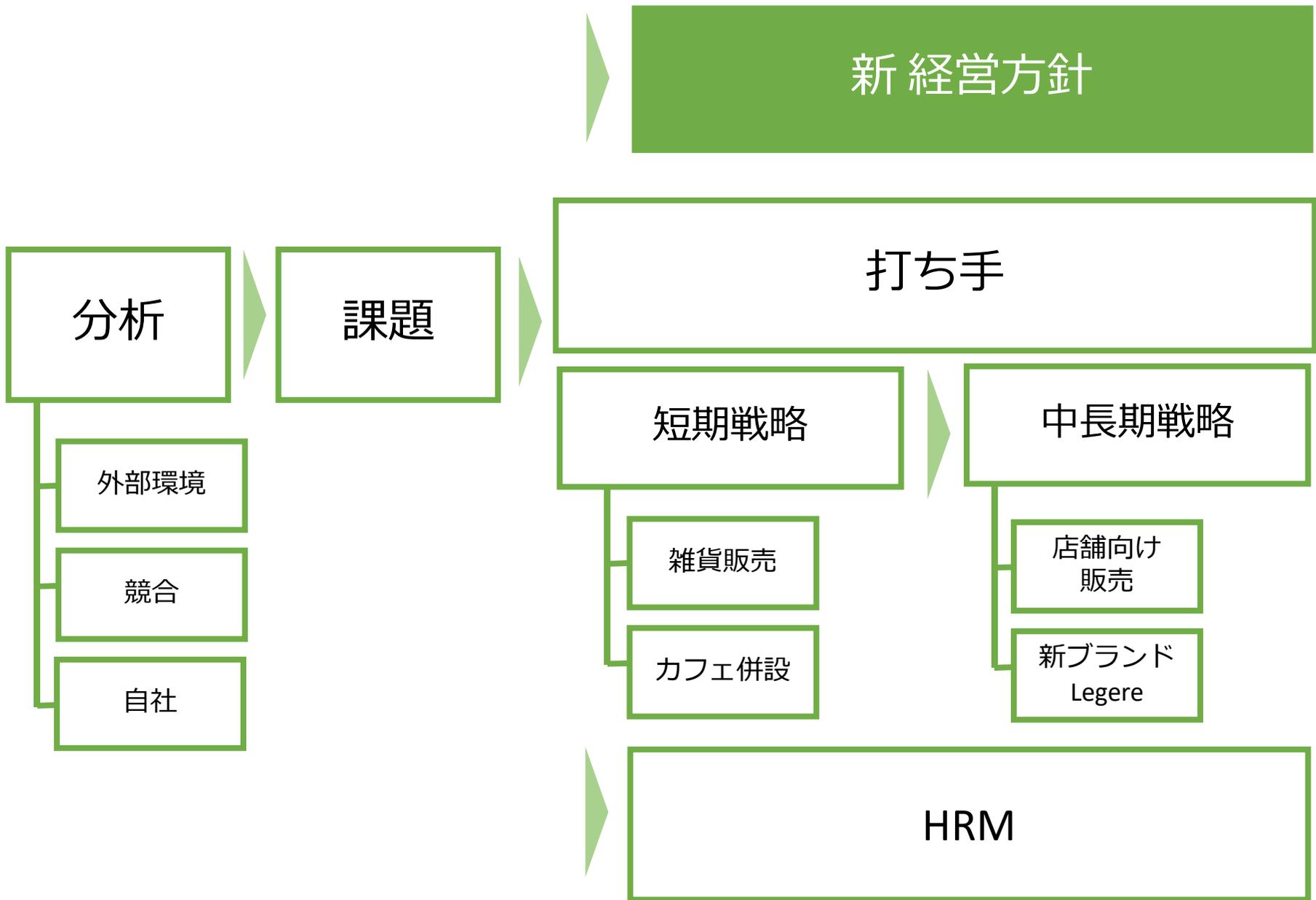
※株価試算にあたっては、国税庁「類似業種比準価額計算上の業種目及び業種目別株価等（平成29年分）」、家具小売業が該当する「その他小売業」の数値を用いた

- ・今春、会長が代表権を返上する（代表権は社長のみに）  
社内の最高意思決定権者が社長だけの体制にする
- ・来期に株式評価額が大きく減少したタイミングで、  
社長の持株比率が2/3超の絶対多数になるよう、譲渡または贈与する
- ・株式の評価額が引き下げられているので、  
所得税・贈与税の負担を少なくすることができる

**名実ともに社長体制とすることで、  
派閥争いを起こさせず、全社一枚岩での改革を推進する**

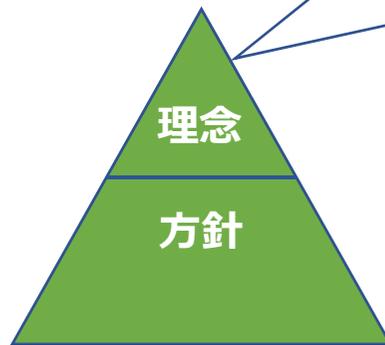


<p><b>財務</b></p>	<p>・現状のまま進行すると、2017年8月には資金ショート</p>
<p><b>売上 収益</b></p>	<p>・売上と利益が共に減少しており、2016年10月期から赤字</p>
<p><b>戦略</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クイックレスポンスが不整合</li> <li>・家具のみの扱いに留まっており、来店客数及び来店頻度が少ない</li> <li>・家具は1度買うとなかなか買い替えがないため、リピータも少ない</li> </ul> <p>【原因】反映しても家具が欲しい客は購入済、ベーシックなものが売れる業界なのでトレンドは重要ではない、「家具見に行こう」というタイミングはライフステージの変化時なのでそもそも来店頻度が少ない、約9割が家具を買うと長く使い続ける</p>
<p><b>組織</b></p>	<p>・接客の質低下</p> <p>【原因】 ミドルの退職、低収入、モチベーションの低下</p>
<p><b>市場</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業界自体が縮小傾向</li> <li>・HYGGEのポジショニングの変化</li> </ul> <p>【原因】 国内の総人口数・婚姻数・出生数は年々減少しており家具・インテリアの購入タイミングが減少傾向、平均購入金額も減少傾向、競合の進出</p>



**経営方針の変更：「お客様のご要望を的確に把握し、  
家具を通じて“居心地の良い空間”を提供する」**

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



販売員の行動

**現在**

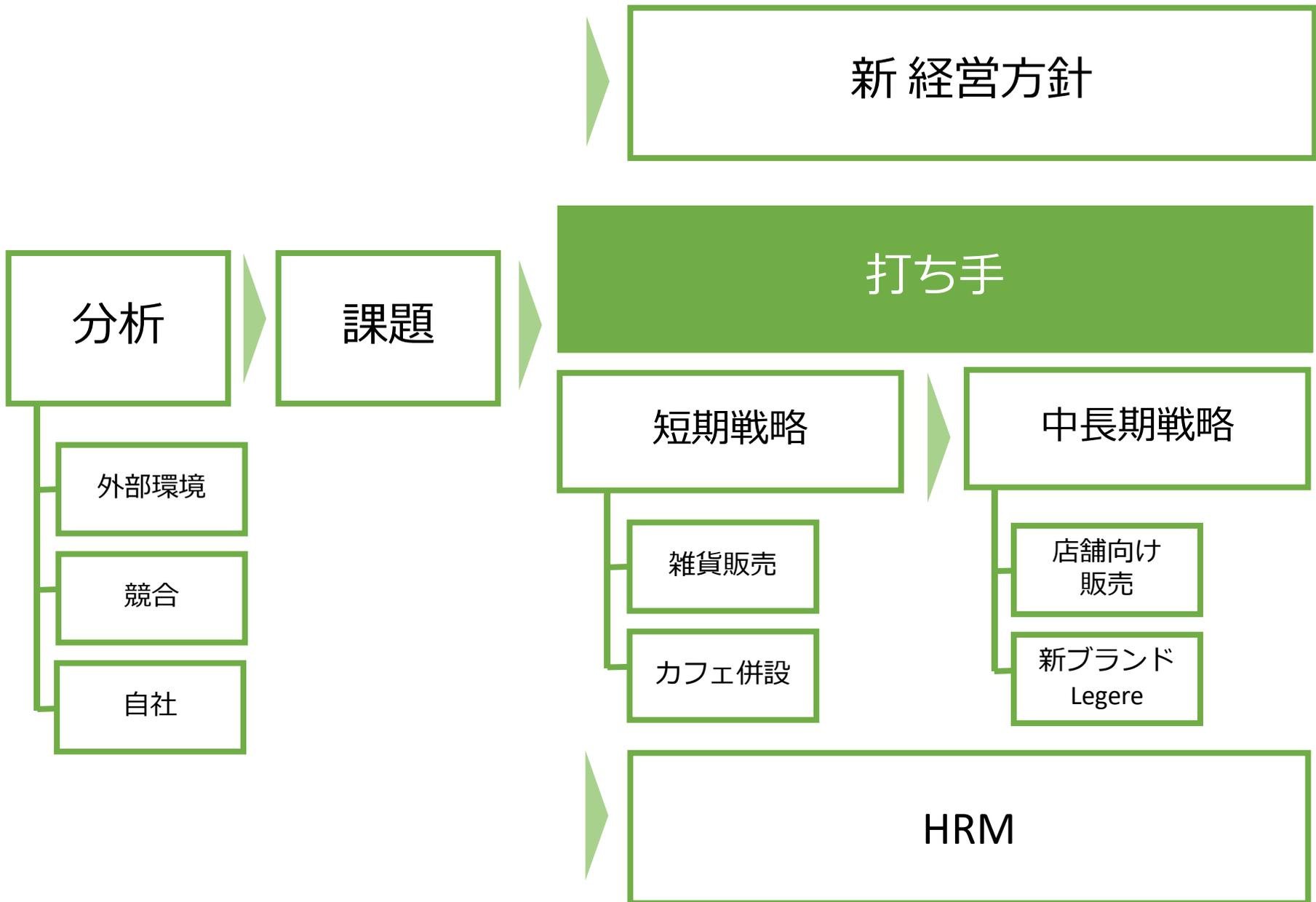
お客様のご要望を素早く且つ  
的確に把握し、スピーディーに  
商品・サービスへ反映させる

顧客のニーズを収集することが  
目的になってしまう

**あるべき姿**

お客様のご要望を  
的確に把握し、家具を通して  
居心地の良い空間を提供する

**目の前にいる顧客が  
求めるものを一緒に考えて  
接客するスタイル**  
+  
**接客中に得たニーズを  
商品開発にフィードバックする**



**短期的にはターゲットの認知度向上と来店客数の増加を図り、  
中長期的にはHYGGEに次ぐ成長の柱を育成する**

### 短期戦略

#### ターゲットのブランド認知度向上と店舗への 集客力強化

- ・旗艦店にカフェ併設
- ・ターゲティング広告(WEB)とリスティング広告
- ・ニュースリリース
- ・HPの拡充

#### リピーターの増加による来店客数増加

- ・雑貨取り扱い

### 中長期戦略

#### 自社の強みを活かした第二、第三の 柱の育成

- ・店舗向け販売
- ・50~60代に向けた新ブランドの立ち上げ

### HRM戦略

#### 新経営方針に則った“居心地の良い空間づくり”の接客の浸透

- ・新ブランドを設立し、店長及びミドルクラスから社員を選抜
- ・新ブランドへの選抜により、長期的なキャリアプランを構築
- ・長期的なキャリアプランによって、社員のモチベーション向上
- ・研修を通じて、接客スキルの向上

## 有価証券を担保にした銀行借入と 不良在庫売却による現金収入確保で、資金を確保する

- ・ブランド戦略
- ・雑貨取扱い
- ・カフェ改装費用
- ・店舗向け販売
- ・新ブランドの研究開発費
- ・従業員研修

銀行から4億円の借入

※保有する有価証券を担保にする  
テナントとの関係悪化を防ぐため、  
売却はしない

不良在庫を1億円で売却  
(在庫評価ベースで3億円相当)

※定価の15%程度で一括売却する

**5億円調達**

**全ての打ち手を実行するための総投資金額は3.5億円**

単位：百万円

	2018期	2019期	2020期
ブランド戦略	37	38	31
雑貨取扱い	25	—	—
カフェ改装	27	—	—
店舗向け販売	5	—	—
新ブランド研究開発	40	50	50
従業員研修	30	10	10
<b>合計</b>	<b>164</b>	<b>98</b>	<b>91</b>

※残り147百万円は、運転資金として活用する

## 不良在庫の処分で1億円を調達し、2億円の特別損失を計上する

直近の棚卸資産と回転期間

	2016期	2017期
棚卸資産(百万円)	1,126	1,361
同 回転期間(日)	109.5	139.3

適正在庫
977
100.0

不良在庫は  
384

売上減にともなう不良在庫の増加

- ・不良在庫を中心に、簿価ベースで300百万円分を、リサイクルショップに売却

※2019期以降の売上改善を見越し、定番品の在庫は無理に圧縮しない  
その分を考慮し、不良在庫のうち300百万円相当のみを処分する

- ・**売却価格は1億円**

※リサイクルショップでの新古品の販売価格は、定価の30～50%程度  
高く売ることよりも短期間での現金化を求めるため、定価の15%程度で売却すると想定

- ・2018期に、**特別損失2億円**を計上

※事業承継を円滑に進めるための手段でもあり、前向きな損失である

## 有価証券を担保に銀行から、総額4億円の借入を行う 担保とする取引先には、中長期的な戦略への理解を求める

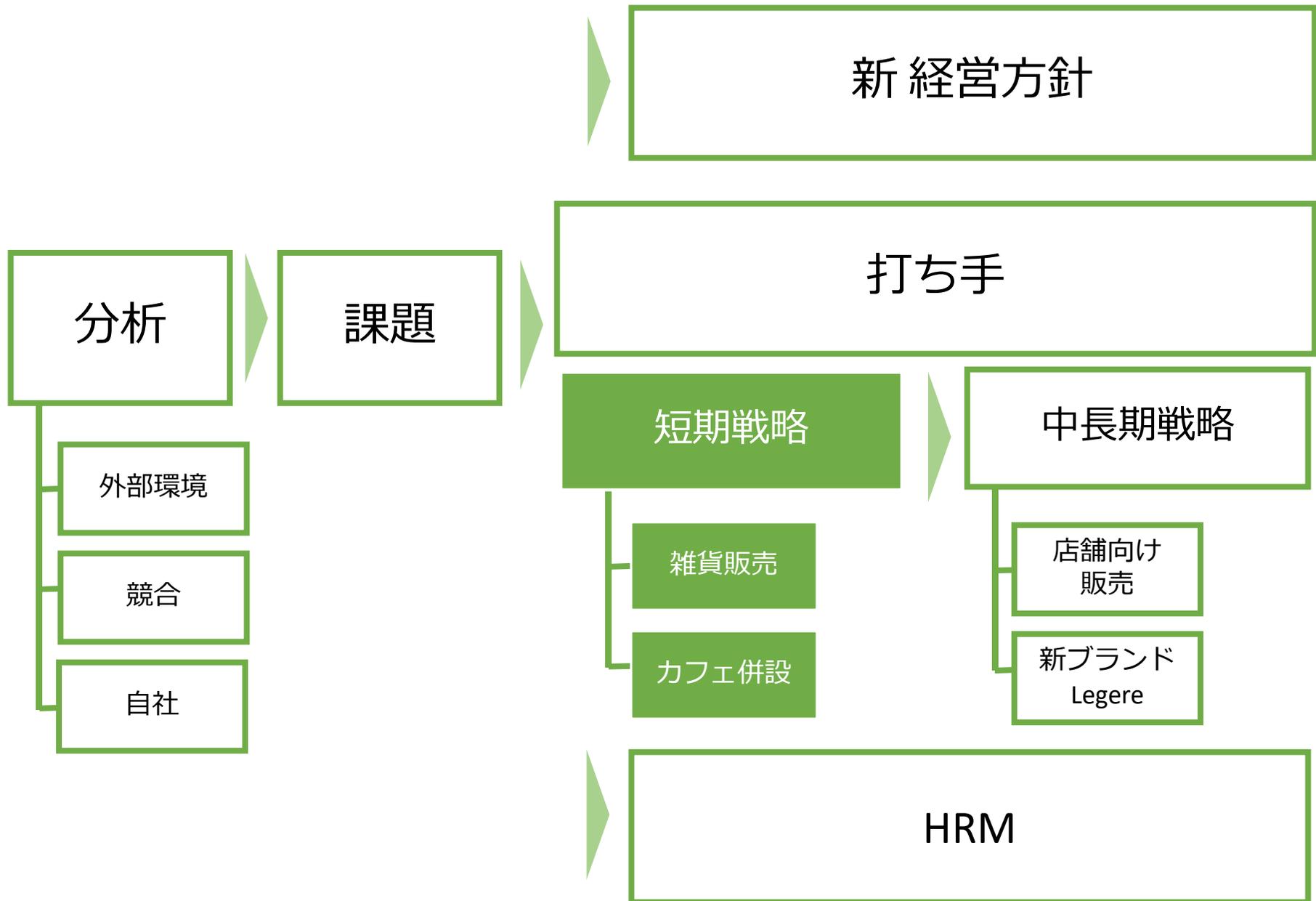
保有する投資有価証券の評価額(単位：百万円)

	簿価ベース	時価ベース
評価額	1,008	1,018

- ・取引金融機関から、最大700百万円の借入が可能との回答を得ており、  
2018期は、350百万円の借入を行う  
2020期には、新ブランドの店舗展開のための資金として50百万円を借り入れる
- ・有価証券は、「商業ビル運営企業」の株式を優先して担保にする

※鈴木製作所などの製造委託先は、  
担保差し入れにより関係が悪化した場合のダメージが大きいため

※有価証券を担保とする取引先には、その旨の報告の挨拶に行く  
その際、「家具の売上アップ」・「新ブランドの設立」を含む打ち手について説明し、  
「良好な関係継続のために、売却せずに借入を行う」という方針を伝える



## 「北欧家具 = HYGGE」となるようなブランド強化を図る

### 現状

- ・認知率 11%※
- ・家具のみの扱いに留まっており、来店客数及び来店頻度が少ない
- ・家具は1度買うとなかなか買い替えがないため、リピータも少ない
- ・取れているターゲットは、ナチュラル志向で流行をほどよく取り入れる20～30代男女

※業界動向search.comと読売インフォメーションサービス「家具・インテリア用品に関する意識調査」からの推計

### 目指す姿

- ・ターゲティング広告、リスティング広告を行うことで認知率（ターゲット認知率）を倍にする
- ・旗艦店にカフェを設置することで、来店客数及び来店頻度を増やす
- ・全店で雑貨を新たに取り扱うことによって、来店客数及び来店頻度及びリピーターの獲得を図る
- ・HPの拡充、パンフレット、リーフレットを作成することでブランド理解を促す



**北欧家具 = HYGGEと認識されるブランドへ**

# 全店舗で雑貨を取り扱い、リピーターの強化による来店客数増加を図る。雑貨のリピーターを家具購買につなげる

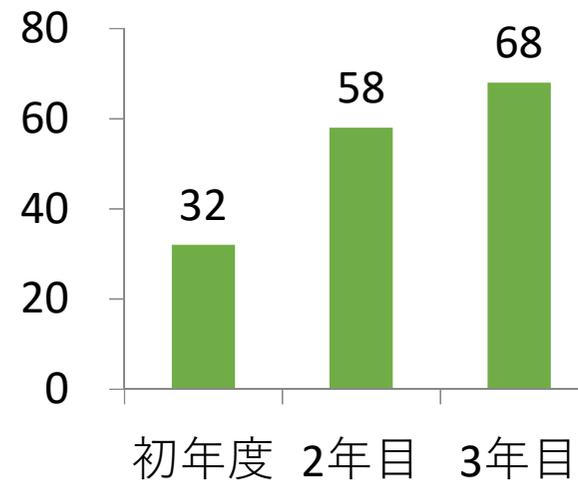
店内イメージ図(旗艦店の場合)



※家具スペースでもクロス販売を実施

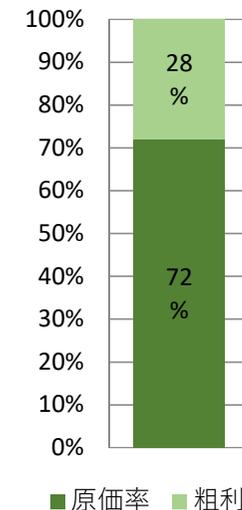
(百万円)

## 売上計画



※旗艦店と一般店の売上合計  
※初年度は8ヶ月間

## コスト構造



出典：平成27年度版  
TKC経営指標  
ハウスウェアショップの経営  
指標  
324社の平均売上原価  
率を引用

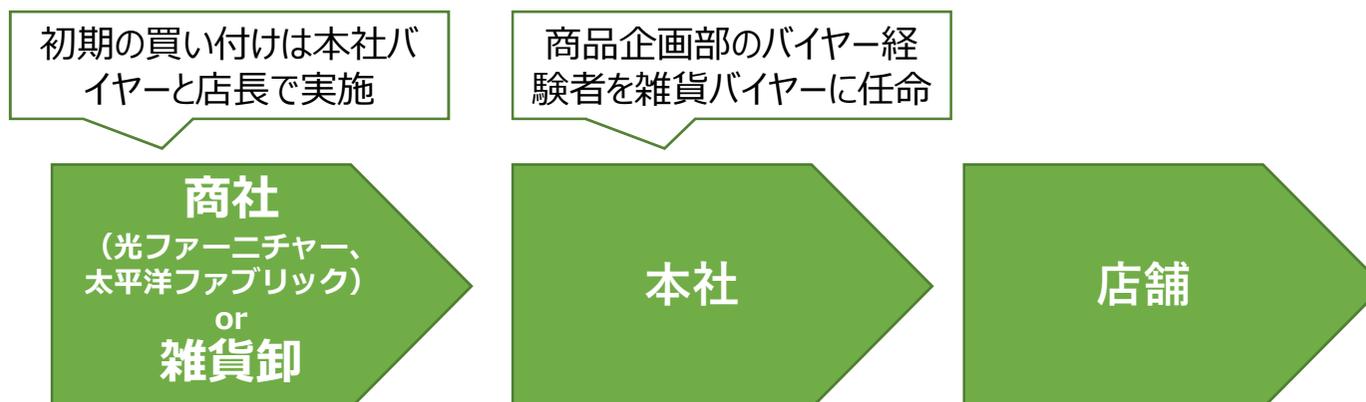
【ポイントカードについて】  
ポイントカードは継続して使用し、  
雑貨の購入動機付けに活用する

### 【取扱い雑貨アイテム一覧】



H Y G G E の世界観に合い、顧客の空間づくりをサポートする雑貨をセレクト。  
想定客単価：1,000円

### 【バリューチェーン】



# Hygge Cafe

木のぬくもりを感じ、  
人と人のふれあいを重視した

家具 × カフェ



## 旗艦店の一部をカフェ(HYGGE CAFE)に改装し、 HYGGEブランドの認知度と購入率の向上を図る

大手競合が進出し、旗艦店の売上が減少。来店客数の増加と購入率の向上を図る。

### 現在のHYGGE（旗艦店）の課題

#### 【低価格の競合に行く顧客】

- ・大手競合で手軽に家具を低価格で入手できるようになった
- ・品揃えやデザインを重視する顧客が競合に流れた

#### 【認知度が低い】

- ・大手競合と比べるとHYGGEの認知度はまだまだ低い
- ・家具 = HYGGEという認識がない

#### 【来店するきっかけが少ない】

- ・家具だけの取り扱いでは来店するきっかけがなかなか無い

### HYGGE CAFÉができたこと

#### 【購入率の向上】

- ・実際に使ってもらうことによって商品の良さを感じ、購入を検討してもらう
- ・購入後のイメージを持つ

#### 【話題性】

- ・飽きの来ないフォトジェニックな店内でSNS効果も

#### 【潜在顧客の発掘】

- ・家具購入需要が生まれる前の顧客に「家具 = HYGGE」をすりこむ

#### 【リピーターの確保】

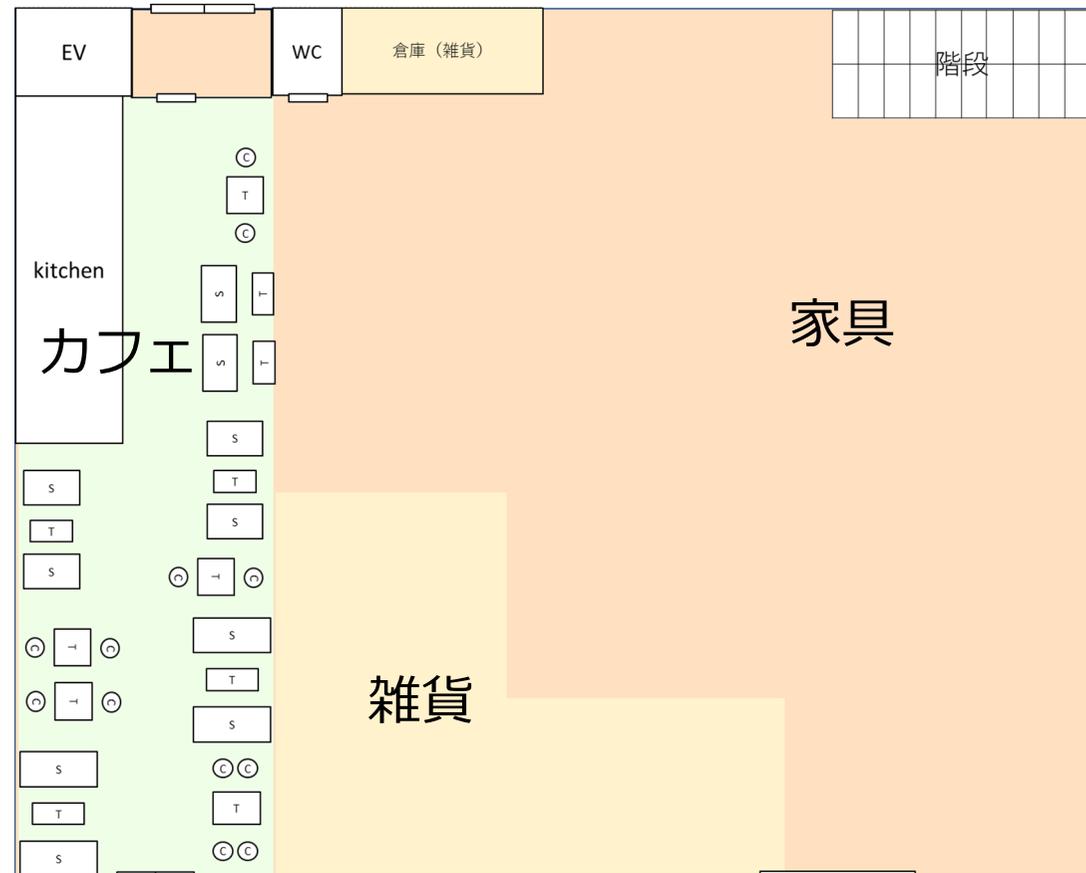
- ・カフェ利用も同じポイントカードを使用しリピーターを増やす

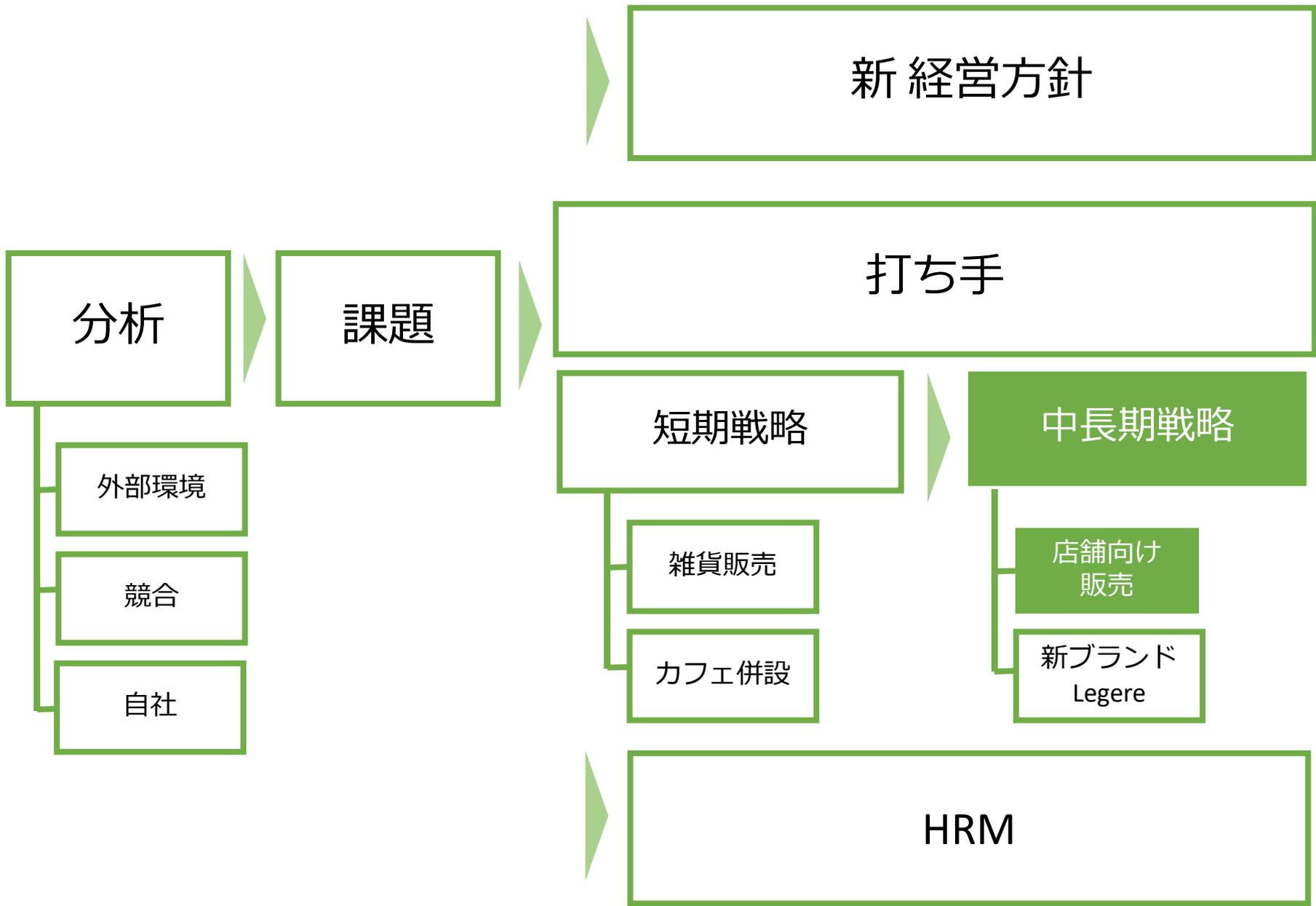
# HYGGE CAFÉ 利益は少ないが波及効果に期待

営業利益 初年度 ▲216万円 次年度277万円

## POINT

- ・カフェはノウハウを持ったオーナーと社員を新たに雇用数名バイトも募集し、常時平均2名（社員とバイト）で運営する
- ・カフェに使用する家具はHYGGEの新古品や展示品、食器は雑貨から使用など店舗で販売しているものを使用
- ・少しずつ入れ替え、飽きの来ない店舗づくりを行う
- ・仕切りは作らず、カフェと店内を一体感のあるものにする
- ・利益はほとんどないが、HYGGEブランドの広告宣伝費と考える





# カフェ及び「おしゃれ系」飲食店に対して 家具・インテリア販売を行い、新規のビジネスモデルを作る

## 自社のメリット

自社のコンセプトである「居心地の良い空間づくり」とカフェ及び「おしゃれ系」飲食店の雰囲気との整合性が高い

既存商品の販路拡大ができる

商品販売だけでなく、居心地の良い空間の提案が可能である

## 打ち手の詳細

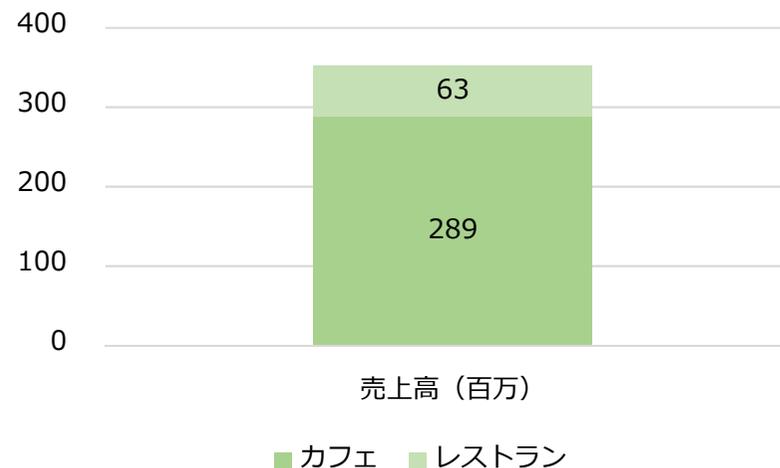
マーケティング実施  
⇒店舗向け販売のホームページ開設

店舗向け用の家具・インテリア販売  
⇒価格帯は低～中価格でリーズナブル

空間作りサポートサービスの提供  
⇒顧客の空間作りの提案サービス

## 店舗向け販売（業種別）の 将来的な売上目標

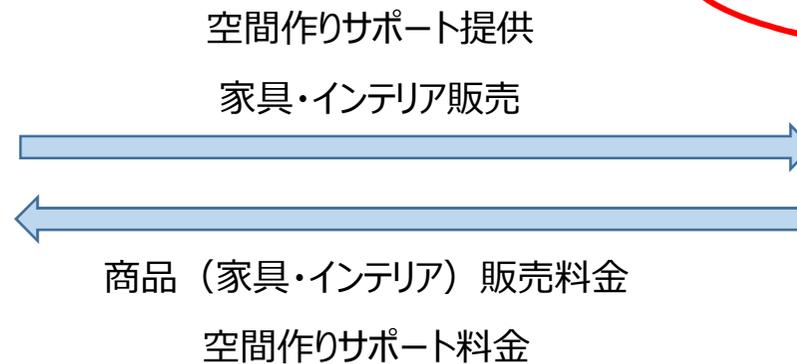
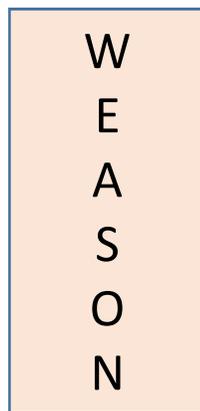
年間売上高：352(百万円)



初年度は毎月2店舗への売上で  
黒字達成を目指し、  
2027年に約3.5億の売上を目指す

# 店舗開業を検討している人・店舗運営者に対して 家具・インテリア販売及び空間作りサポートを提供

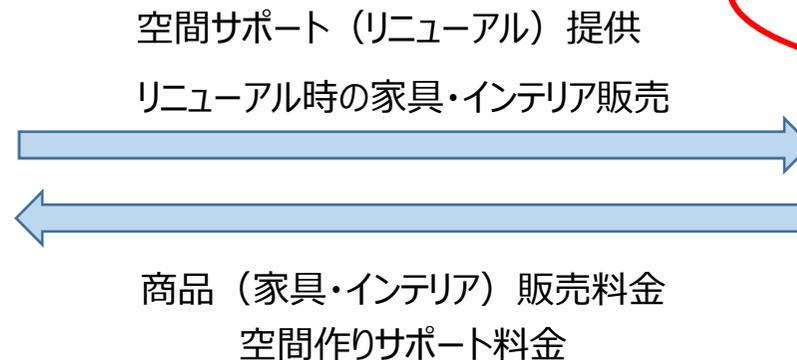
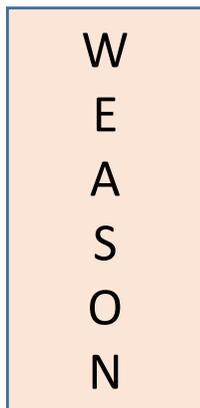
## STEP1



理想の店舗を実現できる家具・インテリア販売及び空間作りサポートを行う



## STEP2



店舗開業後も継続して空間作りのサポートを行う（リニューアル時など）



# 店舗向け販売を開拓できる人材を採用し、店舗開業を検討している見込顧客を集客して、店舗向け販売のビジネスを確立させる

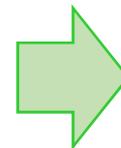
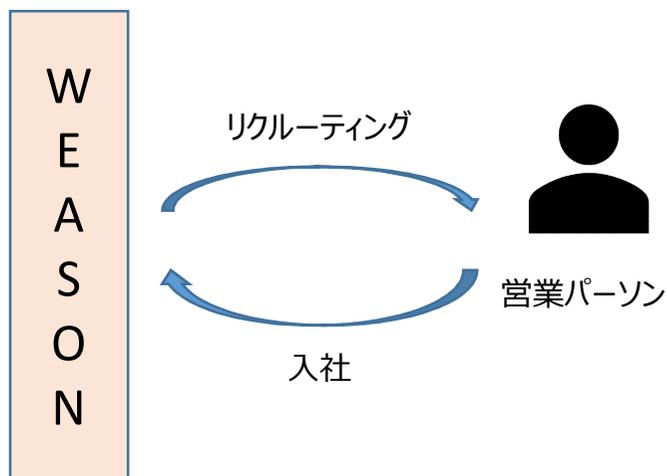
## 営業パーソン採用

### 【営業パーソンの人材像】

- ・店舗家具の営業経験者
- ・**店舗レイアウトの提案可能**な人材  
⇒顧客の要望をヒアリングして能動的に提案できる人材

### 【営業パーソンの採用方法】

- ・既存で店舗家具販売及び空間提案を行っている会社から候補者をリクルーティング



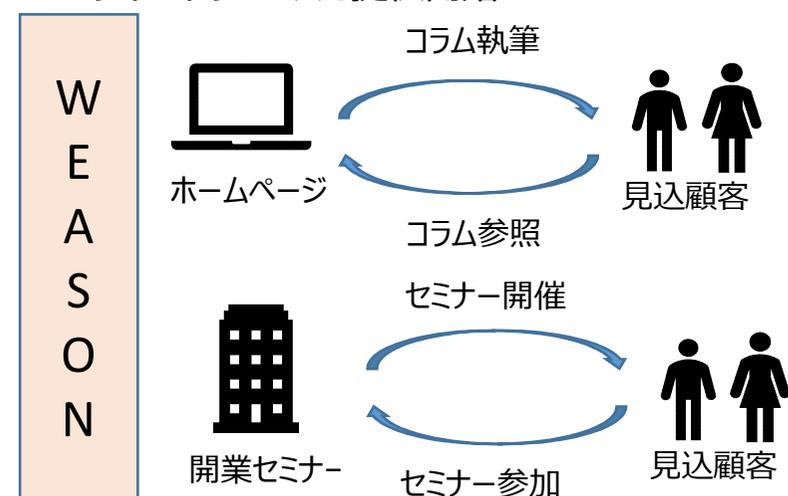
## 見込顧客の集客

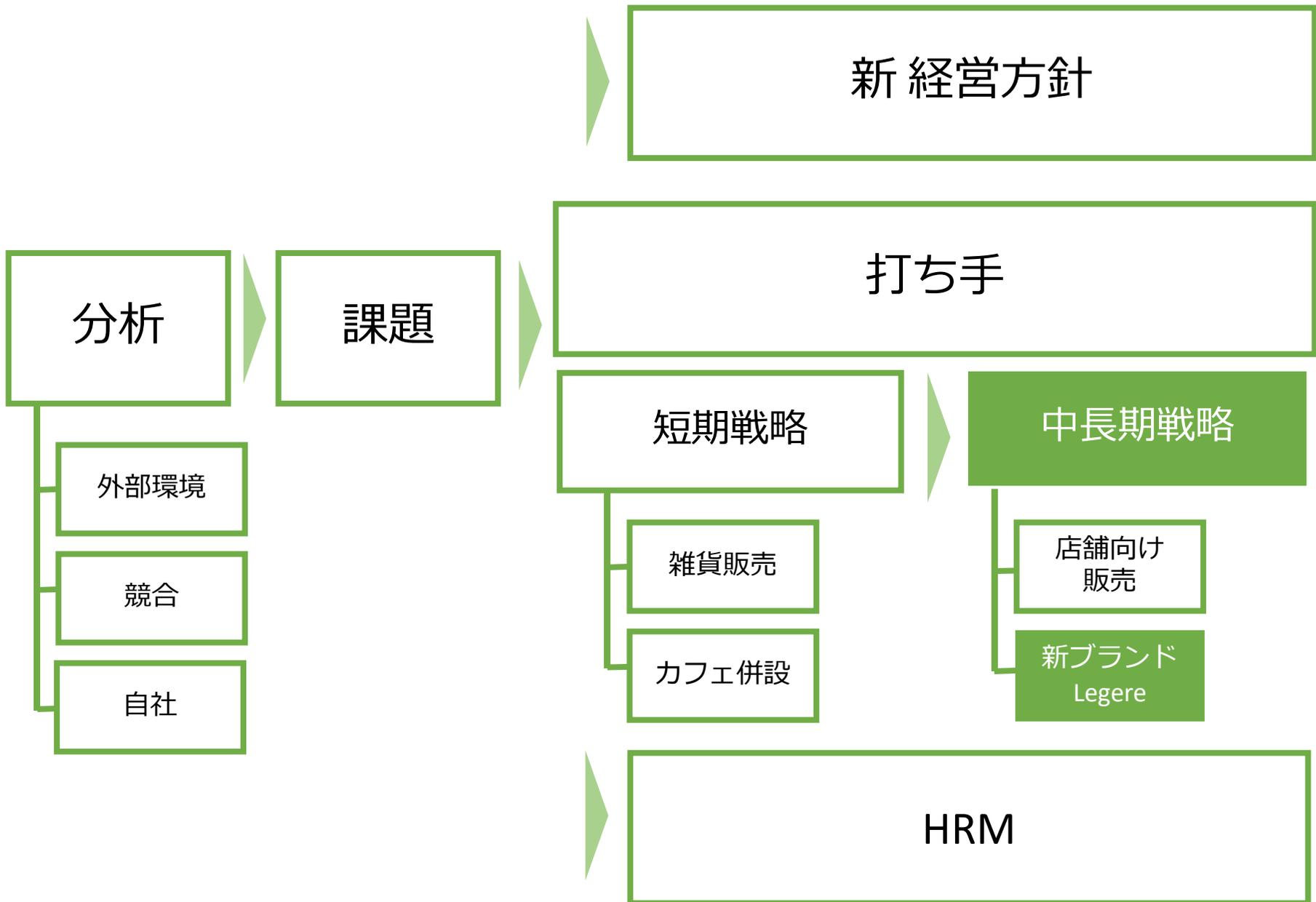
### 【見込顧客の人材像】

- ・カフェの開業を検討中
- ・**お洒落な店舗空間の飲食店開業**を検討中

### 【見込顧客の集客方法】

- ・創業セミナー・商工会議所のイベント参加
- ・**ホームページでカフェ開業コラム記載**  
⇒自社の開業セミナー参加呼びかけ
- ・飲食店開業セミナーを自社で開催  
⇒興味を持ってもらえたら空間作りサポートサービスを提供開始





# Légerè

~レジエール~

50~60代女性に向けて、HYGGEのデザイン性の強みを生かし、  
「丈夫だけど軽いこだわりの家具」というコンセプトのLégerèブランドを立ち上げる



毎日使うものだから、長年使うものだから、

材質にこだわった 軽く、強い家具 を提供する

大人の女性のための上質で軽い木材の家具を提供

# Légerè

~レジエール~

上質な質感の木材を使用。HYGGE  
のデザイン性に家具適性のある軽い木  
材でワンランク上の家具を提供

色  
気乾比重

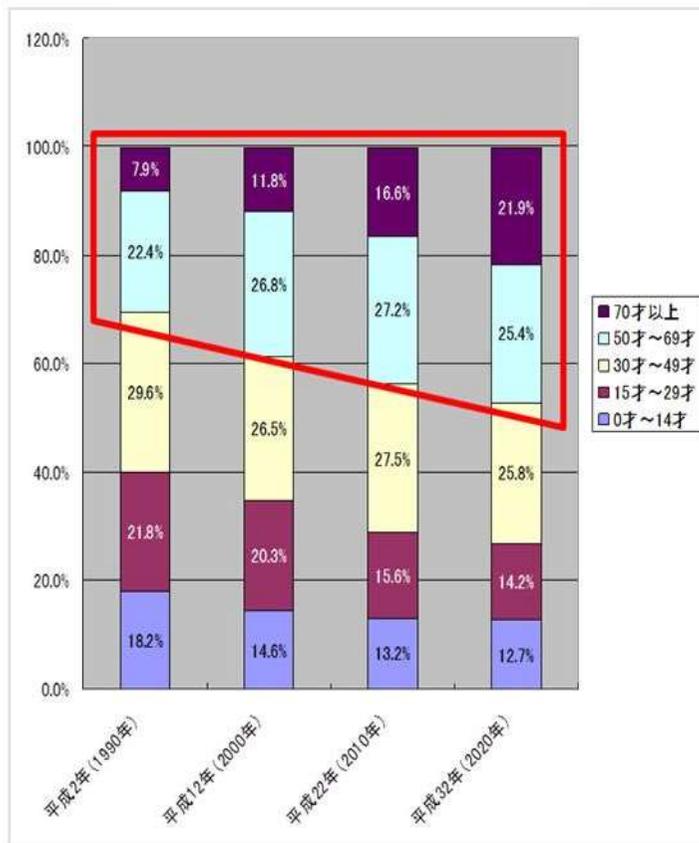
	セコイヤ	ヤクスギ
		
色	濃褐色	薄褐色
気乾比重	0.45	0.38 など

参考：  
HYGGE仕様木材

	オーク材	ウォールナット材	チーク材
			
色	薄褐色	薄褐色	薄褐色
気乾比重	0.72~0.75	0.64	0.57~0.69 など

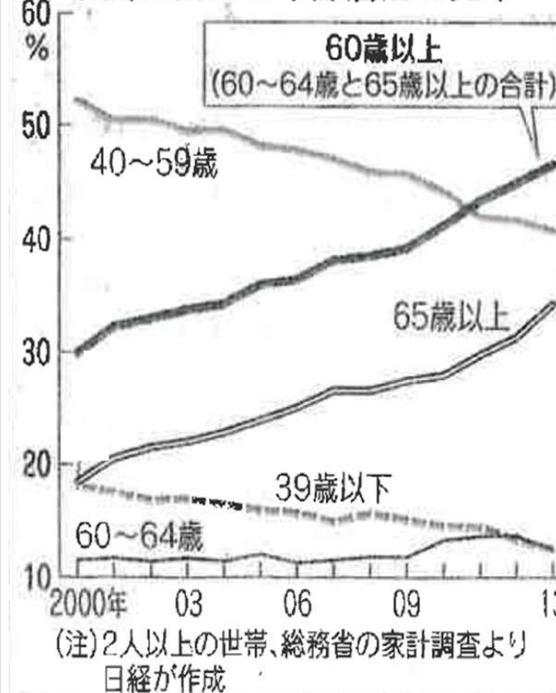
**2020年には国内人口の約5割が50才以上になる見込。世代別に見た消費力構造は変化しており、今後拡大することが予測される。また、この世代は家具を買い換える契機になるリフォームを行う層でもある**

国内人口比率の予測



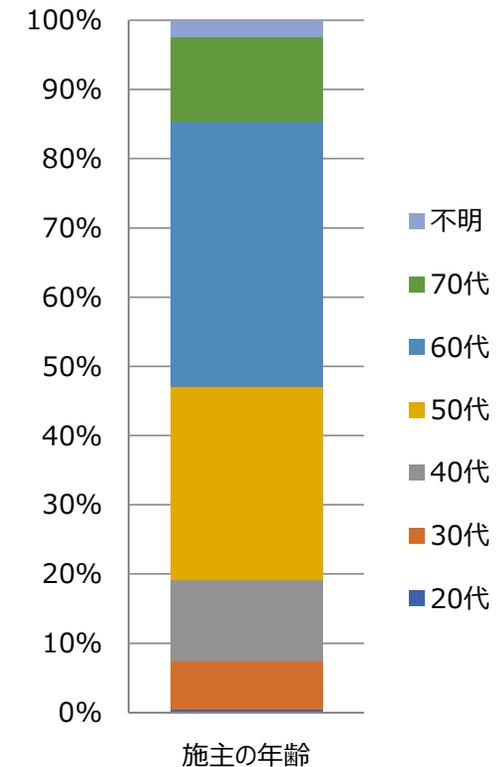
出典：国税調査、国連推計

消費に占める年齢層別の比率



出典：日経新聞(総務省家計調査をもとに作成)

リフォームを行う施主の年齢



出典：平成24年度住宅リフォーム実例調査報告書

## 【新ブランド立ち上げスケジュール】

【17年5月～18年迄】

部門横断プロジェクトチームの立ち上げ（経営企画室・商品企画部・生産管理部）  
及び研究開発、商品設計

【19年】

テストマーケティングの実施  
首都圏（ターゲットと合う立地：自由が丘など）にテスト兼実店舗の開店

【20年～21年】

旗艦店立ち上げ  
首都圏（ターゲットと合う立地：二子玉川など）に旗艦店2店舗目を開店（倉庫は関東のみ）

【22年～27年】

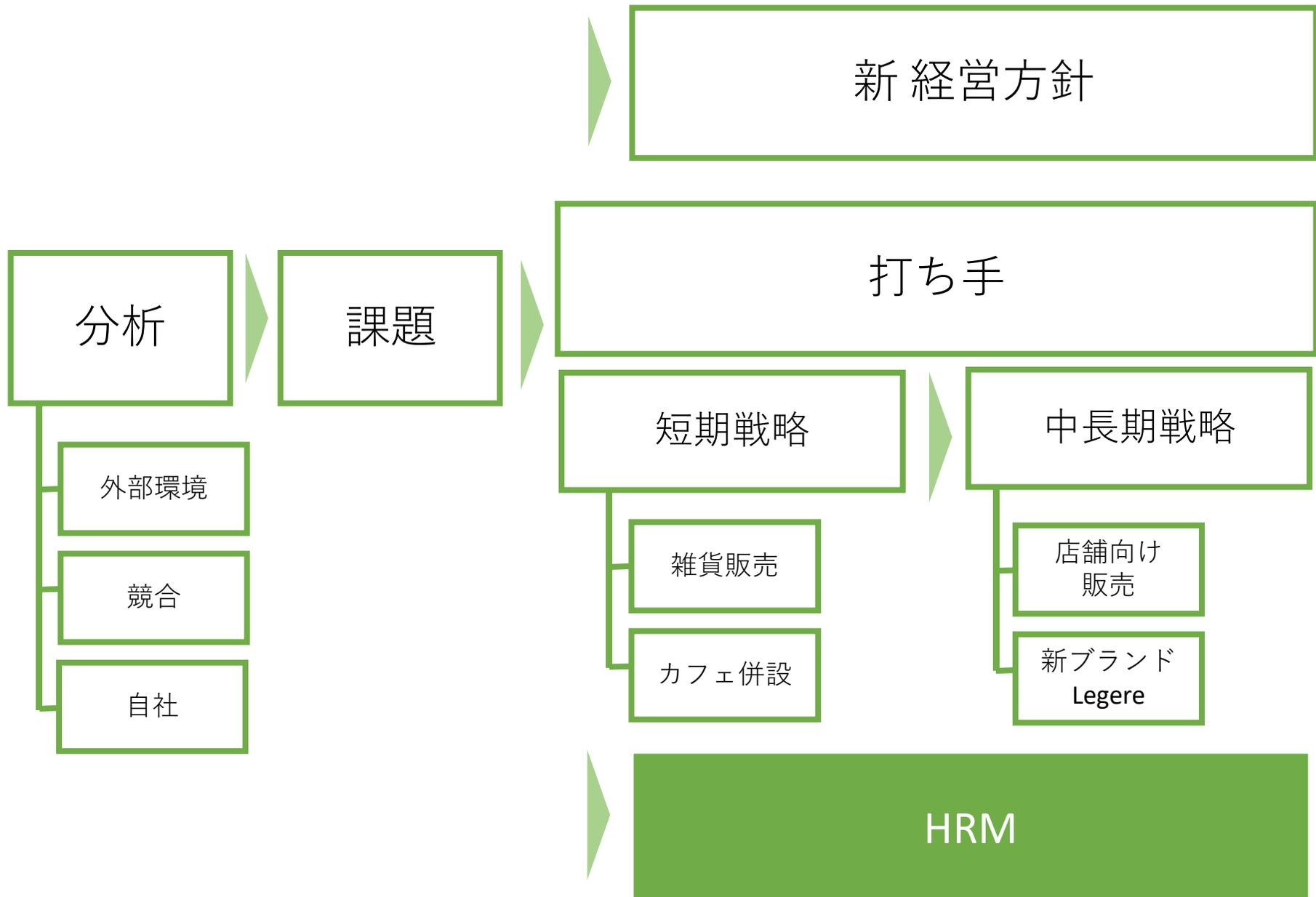
出店加速（ターゲットと合う立地のみに展開）  
27年には10店舗運営を目指す

## 【レジェール取扱い雑貨】

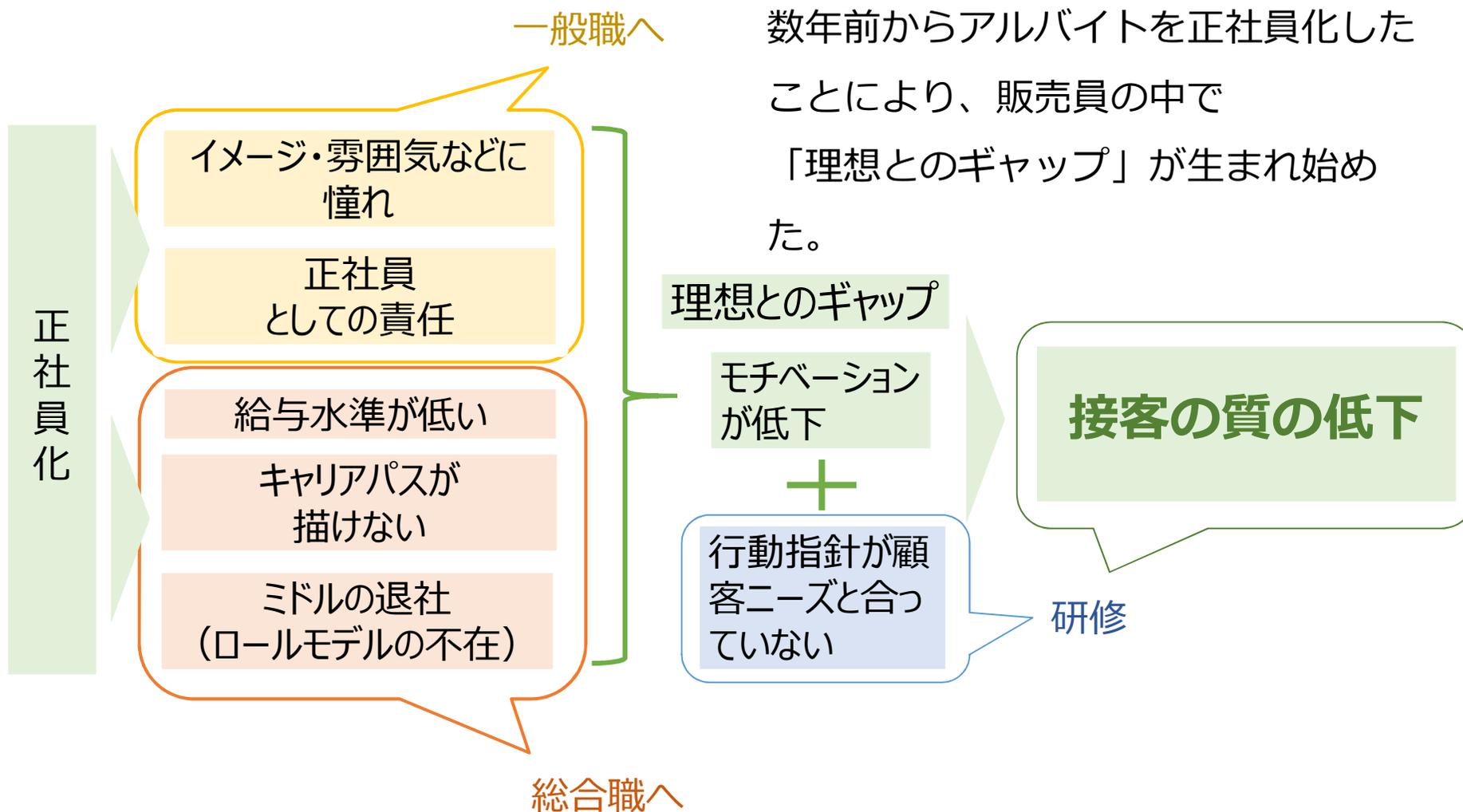
H Y G G E よりもこだわりの雑貨類を取り扱う。  
想定客単価：3,000円

### <取扱い雑貨イメージ>





# 正社員化により全社で「理想とのギャップ」が進行 ミドルクラスマネージャーの離職と接客の質の低下が課題に



## 情報収集型接客から提案型接客へ 行動指針の変更と浸透と研修で接客の質の向上も図る

これまでの行動指針では「顧客の声をどれだけ吸い上げるか」が重視されていたが、新しい行動指針では目の前の顧客の空間づくりを今サポートすることが重要となる。

### 経営方針（行動指針）の変更と全社員研修

経営方針の変更は社長自らが全国に出向き、説明して回るが、より浸透を図るため、店長と社員を分けて研修を行う。

またその際、外部講師も招き「提案型接客」の研修も同時に行う。

※研修は数回に分けて行い、店舗が負荷なく運営できる範囲で実施する。

### ■ 社員の具体的な行動の変化

#### 【情報収集型接客】

顧客のニーズを  
スピーディーにくみ取る

#### 【提案型接客】

顧客の空間づくりの  
サポート

## キャリアパスの作成と行動方針の変更、採用方法の変更などにより 働き方スタイルの選択ができるように

【自社の主な問題点と原因】

【HRM戦略】

**ミドルクラスマネージャー  
の離職**

- 原因**
- ・給与水準が低い
  - ・キャリアパスが描けない

**Legereへのキャリアパス**

**段階的に給料引き上げ**  
 ミドル：年収400万円  
 店長：年収450万円  
(上限目安)

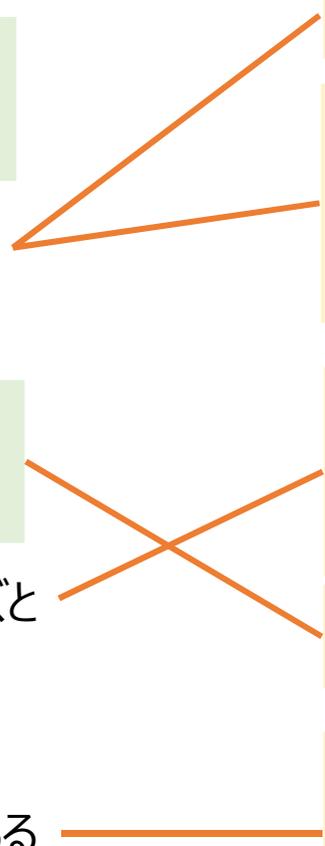
**接客の質の低下**

- 原因**
- ・行動方針が顧客ニーズと合っていない
  - ・モチベーションが低下
    - ： 給料水準が低い
    - ： 理想とのギャップがある

**行動方針の変更と浸透**  
 店長への研修  
 社員への研修

**接客スキル研修**

**採用方法の変更**  
 一般職（販売員）採用と  
 総合職採用



## 採用方法の変更と新ブランドへのキャリアパスの形成

### 一般職と総合職を分けた採用によって将来の経営者を育てる

#### あるべき姿

それぞれのワークスタイルに沿った、職種の選択を可能とする。

#### 【一般職】

家具の販売がメインの仕事。キャリア形成を重視するのではなく、プライベートも充実させることができる比較的ライトな働き方。接客のプロフェッショナルをめざす。

#### 【総合職】

ミドルマネージャー、店長を経験し、将来を担う人材となる。新ブランドLegereへのキャリアパスや、昇給がある。キャリア志向の人がのびのびと活躍できる環境へ。

#### 採用方針

近年の離職率から考えると毎年45人ほどの採用が必要。

**総合職3人一般職42人**の採用を行う。

(人)

#### 【店舗内人員構成】

	旗艦店	一般店
店長	1	1
ミドル	4	1
総合職	7	1
一般職	18	5
計	30	8

#### 【採用費】

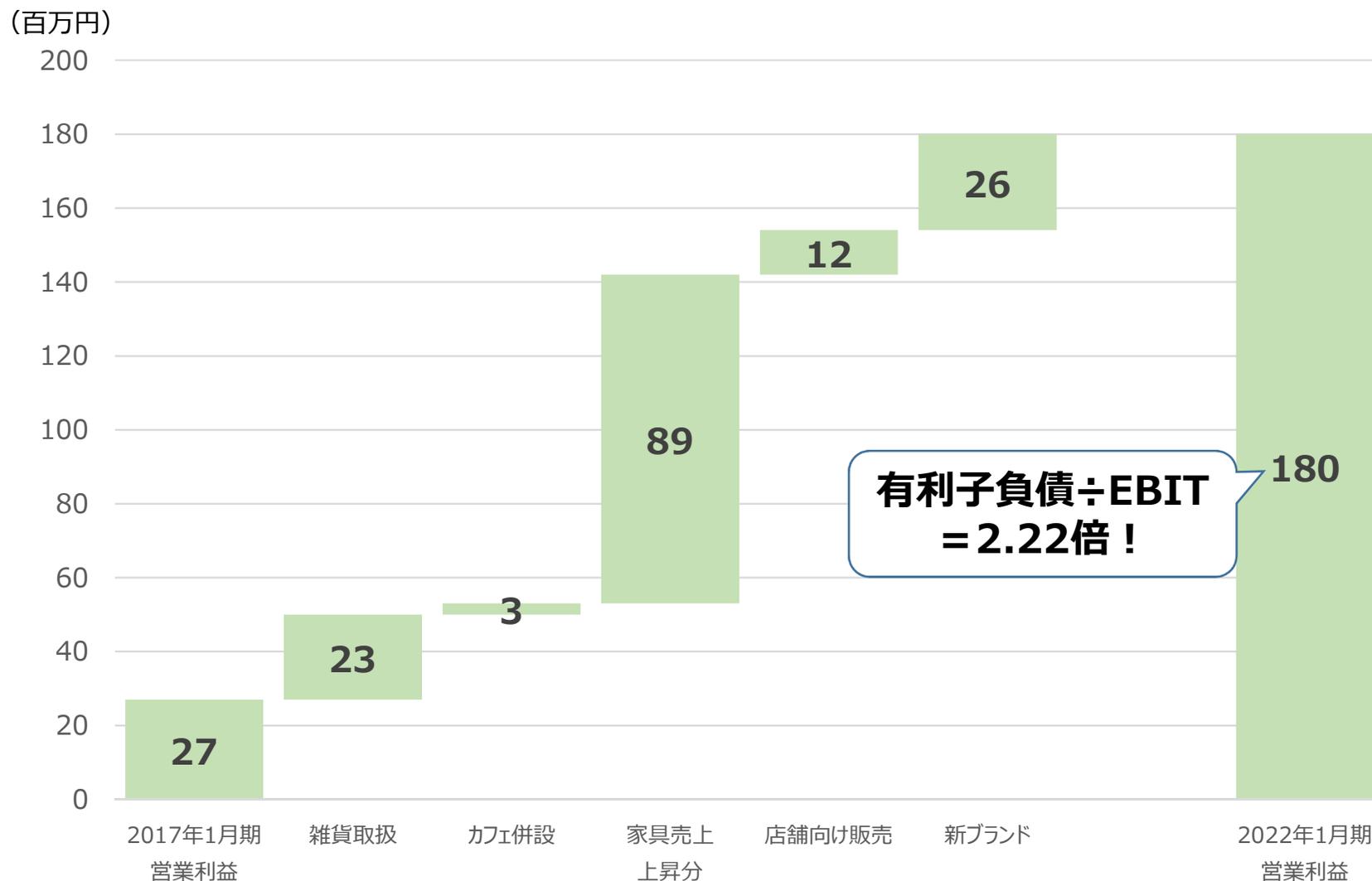
(千円)

リクルートサイト登録	6,000
合同説明会などイベント出店	7,200
面接費・交通費・HP作成など	6,800
計	20,000

**短期的にはターゲットの認知率向上と来店客数の増加を図り、  
中長期的にはHYGGE次ぐ成長の柱を育成する**

打ち手	17年 1月	3月	5月	12月	18年	19年	20年	21年	22年~26年	27年
雑貨取り扱い		雑貨取り扱い								
旗艦店カフェ併設		旗艦店にカフェ併設								
在庫圧縮		在庫 圧縮								
HYGGE認知拡大 プロモーション		広告	ニュース リリース	HP 拡充	ターゲティング広告、リスティング広告					
店舗向け販売					カフェ向け販売			レストランにも展開		
新ブランド立ち上げ			研究開発		テストマー ケティング	旗艦店展開			多店舗展開	
経営方針		変更	説明	浸透						

## 各種打ち手を通して売上アップを図り、 中期的に安定した収益体質を確立する



## 2027期には、売上高121億円、営業利益額5.2億円を目指す

### 売上・営業利益額計画



# APPENDIX

---

参考資料：店舗リスト

【店舗リスト】

単位：（千円）

		店舗数	坪単価	坪数	月間賃料	総賃料	年間
旗艦店	東京	1	40	450	18,000	18,000	
	大阪	1	30	450	13,500	13,500	
関東	都心部	7	24	100	2,400	16,800	
	地方	4	10	100	1,000	4,000	
東海	都心部	2	20	100	2,000	4,000	
	地方	2	10	100	1,000	2,000	
関西	都心部	4	20	100	2,000	8,000	
	地方	2	10	100	1,000	2,000	
九州	都心部	3	15	100	1,500	4,500	
店舗計						72,800	
本社		1	25	100	2,500	2,500	
倉庫	東京	1	5	2,140	10,700	10,700	
	大阪	1	5	2,140	10,700	10,700	
総計						96,700	1,160,400

## 参考資料：人員配置

### 【人員・人件費リスト】

単位：（千円）

		人数	月給	賞与	年間
旗艦店	総合職	24	6,000	6,000	84,000
	一般職	40	7,200	4,800	96,000
一般店	総合職	72	18,000	18,000	252,000
	一般職	120	21,600	14,400	288,000
本社・ 倉庫	総合職	50	14,000	15,000	198,000
合計					918,000

# HYGGEブランドの強化及び、新ブランドの立ち上げを行う

## 現状

- ・認知率 11%※
- ・家具のみの扱いに留まっており、来店客数及び来店頻度が少ない
- ・家具は1度買うとなかなか買い替えがないため、リピーターも少ない
- ・取れているターゲットは、ナチュラル志向で流行をほどよく取り入れる20～30代男女

初年度～実施



目指す姿



19年～立ち上げ

## HYGGEブランドの強化（ブランディング）

- ・ターゲティング広告、リスティング広告を行うことで認知率（ターゲット認知率）を倍にする
- ・旗艦店にカフェを設置することで、来店客数及び来店頻度を増やす
- ・全店で雑貨を新たに取り扱うことによって、来店客数及び来店頻度及びリピーターの獲得を図る
- ・HPの拡充、パンフレット、リーフレットを作成することでブランド理解を促す

## 新ブランドの立ち上げ

- ・今まで取れていない、かつ今後も増えていく50～60代の女性をターゲットにする
- ・付加価値の付いた商品で競合との差別化
- ・HYGGEで磨いた人財の接客スキルを新ブランドで活用

※業界動向search.comと読売インフォメーションサービス「家具・インテリア用品に関する意識調査」からの推計

## HYGGEブランド強化のために Productと、Promotionを拡充させる

### 【4P施策】

Product	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全店で雑貨取り扱い</li> <li>・旗艦店にカフェ設置</li> </ul>
Place	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現状維持</li> </ul>
Price	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現状維持</li> </ul>
Promotion	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ターゲティング広告、リスティング広告で認知率アップ※</li> <li>・ニュースリリース（カフェ、雑貨）</li> <li>・HPの拡充</li> <li>・パンフレット、リーフレットの作成</li> </ul>

### ※【WEBを中心とした広告のリーチ数】

想定リーチ数	6,831万
ターゲット人数	1,390万人

→ターゲットに対して約5倍のリーチを行なうことで、ターゲット認知率を2倍にする

統計ラボ20～39歳女性の人口、初年度広告費（37百万円）と広告代理店メディアプランから推計

### ※【家具・インテリア用品を購入するまでに参考にする情報源】

商品を知る		お店を選ぶ	
TV番組	54%	インターネット（商品名検索）	35%
TVCM	50%	インターネット（店舗名検索）	29%
インターネット	46%	メーカーやお店のHP	23%

## 毎月2店舗への売上で店舗向け販売事業の黒字化を目指す

新規開店で必要な家具	テーブル (大)	テーブル (小)	ソファ	椅子	雑貨			
家具の単価(千円)	70	30	120	10	3			
カフェで使用する 家具の数	2	2	2	12	10			
レストランで使用する 家具の数	4	4	0	28	20	商品販売 合計	空間作り サポート料金	合計 売上高
カフェの初期投資時の 売上高(千円)	140	60	240	120	30	590	300	890
レストランの初期投資時の 売上高(千円)	280	120	0	280	60	740	300	1,040

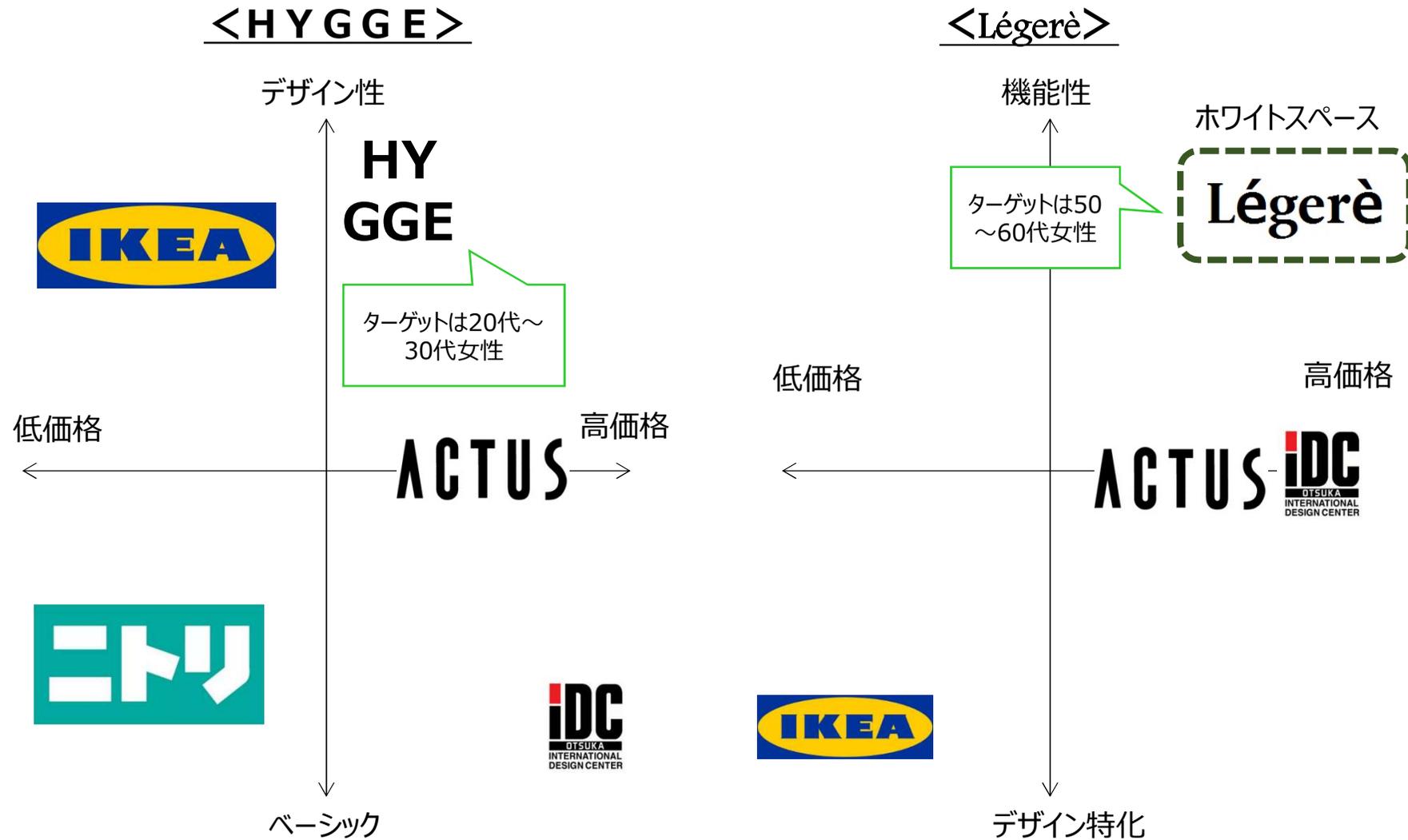
カフェ・レストランに対して毎月2店舗への売上で黒字見込み

**Légerèは、HYGGEとポジショニング及びターゲットが異なるので、カニバリは起こりづらいと考えられる**

【セグメンテーションとターゲット】

ニーズ \ デモグラ	20～30代男女	50～60代女性	その他
ナチュラル志向	HYGGE		
機能志向		レジエール	
その他			

Légerèは、HYGGEとポジショニング及びターゲットが異なるので、カニバリは起こりづらいと考えられる



参考資料：打ち手別売上・利益①

【HYGGE】

単位：百万円

	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
売上	7,463	7,762	8,072	8,233	8,398	8,566	8,737	8,912	9,090	9,272
営業利益	-296	-178	-89	-48	-14	31	89	137	186	235

【カフェ】

単位：百万円

	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
売上	50	83	83	83	83	83	83	83	83	83
営業利益	-2	3	3	3	3	3	3	3	3	3

【雑貨】

単位：百万円

	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
売上	32	58	68	74	82	90	94	99	104	109
営業利益	9	16	19	21	23	25	26	28	29	31

※販管費等は既存店に加味されているため、ここには加算されていない

参考資料：打ち手別売上・利益②

【家具売上アップ】

単位：百万円

	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
売上	0	227	261	288	296	305	314	324	333	343
営業利益	0	102	117	129	132	136	137	141	146	150

※販管費等は既存店に加味されているため、ここには加算されていない

【店舗向け販売】

単位：百万円

	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
売上	0	40	79	134	190	238	285	314	333	352
営業利益	0	-4	6	10	12	11	24	31	33	36

【Legere】

単位：百万円

	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
売上	0	0	115	376	730	973	1,217	1,460	1,704	1,947
営業利益	0	0	-33	-19	26	34	43	51	60	68