



Japan Business School Case Competition 2017

課題ケース

株式会社WEASON¹

株式会社WEASON（ウェアソン）は、東京都に本社を置く非上場の家具販売会社である。

2017年1月、同社の社長・伊藤修二は、社長室に一人佇みながら神妙な面持ちで自問自答していた。これまで好調を維持していた旗艦店の近隣に競合他社が相次いで出店し、自社の旗艦店の売上が急速に悪化したことに対し、苛立ちを感じていたのである。

「このまま白旗を上げるのか？いや、そんなわけにはいかない。WEASONの商品で多くの人々に心豊かな生活を届けたい。そのために、この苦境から脱するための戦略を講じなければならない。まずは次回の経営会議で新たな戦略を発表し、賛同を得る必要がある。」

¹ このケースは、ケースコンペティションの資料として、オリジナルで創作されたものであり、登場する企業や人物等の固有名詞、記載された内容や数値等は全て架空のものである。

本ケースは、株式会社経営共創基盤の協力のもと JBCC2017 実行委員会 ケース制作班（慶應義塾大学大学院経営管理研究科 遠藤馨、安喰就一、太田裕介、早稲田大学大学院経営管理研究科 嶋田陽子、グロービス経営大学院 仁平尋美、若林典生）が作成したものであり、ケースの複製等の問合せは JBCC 実行委員会 (<http://jbcc.jimdo.com/>) に連絡を行うこととする。株式会社経営共創基盤を除く、いかなる者も、JBCC 実行委員会の許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製・検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他の種類を問わない）による伝送も行ってはならない。Copyright©2017 は JBCC 実行委員会が保有する。

1. 株式会社WEASON

(1) 沿革

1987年1月	設立、家具の輸入販売を開始
1998年7月	自社ブランドの「HYGGE（ヒュッゲ）」を立ち上げ、同名の店舗での家具販売事業を開始
2000年5月	関東に物流倉庫を賃貸にて開設
2005年7月	東京・中目黒に旗艦店を立ち上げ
2011年2月	関西に物流倉庫を賃貸にて開設
2013年4月	大阪・心斎橋に旗艦店を立ち上げ

(2) 経営理念・経営方針

① 経営理念

「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」

この経営理念は、伊藤の父である創業者が青年時代にデンマークを訪れた際、ホームステイ先で「居心地の良い空間が心身に寛ぎを与える」と感じた経験に基づいている。そうした時間を過ごすことで明日への活力や希望が生まれ、より良い社会や文化が育まれていくことを助け、間接的に社会発展に貢献していく精神を表している。

店舗名の「HYGGE」は、デンマーク語で「人と人との触れ合いから生まれる、温かな居心地の良い雰囲気」を意味する言葉である。

② 経営方針

「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」

WEASON社では、この経営方針を行動指針としており、全社員への浸透に努めている。

(3) 社長・伊藤の経歴

伊藤は大学を卒業後、家具商社で経験を積み、20代後半に国内でMBAを取得した。その後30代前半にWEASON社に入社し、社内各部門での業務を経験することで、家具販売に関する専門知識を高めていった。顧客の生活スタイルが変化し、競争環境も大きく変化する状況下、40代を迎えた2016年4月に、現在は会長を務める伊藤の父から事業を承継する形で現職に就任した。

(4) ターゲット顧客

WEASON社の商品のメインターゲットは、ナチュラル志向で流行を程よく取り入れる20代・30代の男女である。このメインターゲットが集まる地域・商業施設を選定し、

26 店舗を展開している。

(5) ビジネスモデル

WEASON社は主力商品の多くを自社で企画・開発し、国内外の提携工場へ製造を委託している。多品種少量生産の形態をとっており、自社企画品と輸入仕入品の割合は7:3である。また、提携工場については約3分の2が海外工場である。商品の特性に応じて提携工場を選択し、発注を行う。品質面・仕入価格・納期・生産数量において対応力が高い複数の提携工場とは、より親密なコミュニケーションを行っている。当該提携工場との取引量が増加することで、WEASON社が求めるデザイン・品質についての情報が蓄積されるため、結果として良好な信頼関係を構築することができている。これらの要素により、スピーディーな市場展開を図れることが強みの一つとなっている。価格帯は低価格から中価格で設定しており、例えば2シーターのソファであれば4万円～22万円で販売している。

顧客の声を商品・サービスに生かすことを徹底しており、店舗で収集した顧客の声を商品企画担当者・デザイナー・他店舗へリアルタイムに配信できるシステムを構築している。顧客の声を迅速かつ詳細に分析・検討した結果を既存商品の改善や新商品企画に反映し、競合他社との差別化を目指している。

近年は自社ホームページ上のオンラインショップでも商品を販売し、売上全体の約1割を占める。商品カテゴリー・価格・シリーズ別の検索が可能で、商品の画像を様々な角度から見るができる。一方で、口コミ情報の入力機能などは設けていない。

また、会員顧客向けに「Weカード」を導入し、カードに登録された顧客情報および購買状況の集積・分析を行って、商品・サービスの開発に活用している。

(6) 商品特性

① デザイン・テイスト

WEASON社の家具デザインは北欧テイストを基本とし、シリーズごとにターゲット属性や展開アイテムを選び、木材の色味もシリーズのコンセプトに合わせてデザインしている。木材は、オーク材・ウォールナット材・チーク材などを中心に7種類を使用している。木材の風合いを生かしつつ、シリーズによってはアイアン・ガラス・レザー・ファブリックなども使用し、飽きのこないシンプルなデザインでありながら質感に変化を持たせている。

また、シリーズ全体を通して「温もりを感じられ、自宅で過ごす時間が楽しくなり、友人を自宅に招きたくなるような空間」を提案している。

② ラインナップ

《 家具 》

ソファ, ローテーブル, AVボード, チェスト, キャビネット,

シェルフ、ダイニングテーブル、チェア など
 《 インテリア 》
 カーテン、ラグ、照明、時計 など

(7) 販売

自社店舗とオンラインショップの2つのチャンネルで直販体制を敷く。
 店舗では、来訪客に各シリーズの雰囲気・世界観を楽しんでもらうことを目的に、実際の部屋をイメージした商品の陳列が行われており、同一シリーズでのコーディネートも提案している。テレビ広告や雑誌広告は控えめなものに留めており、ターゲット顧客が自社店舗の温かい雰囲気を感じて立ち寄り、認知されるというプロモーションを重視している。また、Weカードの購買履歴データを基にしたキャンペーンDMの送付による来店促進や、他店舗から届く顧客の声を自店舗のプロモーションやサービス改善に活用している。

(8) 業績

過去には、SPA型のビジネスモデルの先駆けの1社であったことから海外工場から家具を安価に仕入れ、十分な利幅を確保して販売できていた。しかし、近年では競合他社も同様にSPAにより安価な仕入を行っており、価格競争が激化している。そのために、十分な利幅を確保できなくなりつつある。

2017年1月期の業績は、前期比で減収減益となる見込みである。競合店の進出に伴い、旗艦店の売上が急減したことが大きく影響しているが、旗艦店以外の店舗の業績についても決して順調とは言えず、通期で何とか黒字決算を維持すると見込まれている。

※ 業績の詳細は、資料2～資料10を参照。

(9) 店舗展開

ターゲット層に合わせて、ターミナル駅などの主要駅から近い商業施設へのテナント出店を基本としている。

地域	店舗数	スタッフ人数	備考
関東	12	120	うち、旗艦店1店
東海	4	32	
関西	7	80	うち、旗艦店1店
九州	3	24	
合計	26	256	

《 旗艦店 》

他店舗と比べ、より広い店舗スペースに、より多くのシリーズ・アイテムを取り揃えて

いる。同一シリーズで部屋全体をコーディネートしたコーナーを数多く設置し、各コーナーで、時間を気にせず自由に寛ぐことができる。このコーナーは人気が非常に高く、使い心地の良さを実感できるため、購入に繋がることが多い。

《 旗艦店の近隣に出店した競合他社 》

郊外に大型店を展開し、低価格路線を打ち出して、豊富な品揃えと高品質を特徴とする国内大手企業や、当社と価格帯が近く「Simple & Natural」をコンセプトに木と手作りの温もりを大切にしている中小企業、そしてアパレル企業のグループ会社で、現代の生活スタイルに合わせつつも、ヴィンテージ感のあるオリジナル復刻モデルを特徴とする企業などが含まれる。

(10) 組織

役員は代表権を持つ会長・社長のほか、取締役2名、監査役1名で構成される。なお、株式については創業家一族である会長・社長がその大半を保有している。計画的な株式承継を進めているが、現在は会長が全株式の過半数を保有している。

(11) 社員

社員数は306名で、人材の長期確保を目的として、数年前に店舗のアルバイトスタッフを正社員に登用した。全社員の平均勤続年数は約3年、平均年間給与は約300万円である。

人材育成面においては、経営理念・経営方針を体現すべく店舗ごとに接客スキル向上研修を定期的に行っている。また、売上向上や業務効率化などの成果に繋がった取組について、該当の店舗・部署への年間表彰制度を導入している。

しかしながら、店舗のイメージ・雰囲気などに憧れや共感を抱いて入社したものの、近年は給与水準の低さやミドルクラスの離職によるロールモデルの不在、長期的なキャリアを描きづらいといった「理想と現実のギャップ」に悩んだ結果として、離職する店舗スタッフが増加している。特にミドルクラスのマネージャーの離職は、店舗スタッフのモチベーションや接客の質の低下を招いている。この状況は、旗艦店においても同様である。会社全体として、顧客の声を収集する力が質・量ともに弱まり、WEASON社が強みとする「お客様の声を生かした商品の企画提案力」が低下しつつある。

2. 業界動向

(1) 市場概況

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などを背景に、国内の家具・インテリア市場は縮小傾向

にある。

総務省の『家計調査報告』（資料1）によると、買い替え需要が比較的低い一般家具や室内装備・装飾品の消費額は、減少傾向である。このため、家具のみならずインテリア用品や雑貨を含めた商品提案を行う企業が増加している。また、模倣品が出回りやすい業界であり、商品での差別化が難しいとも言われている。そういった中で、どのように顧客を増やしていくかが各社共通の課題である。

(2) 競合

業界内の企業を業態別に見ると、家具主体型・インテリア主体型・ホームファニッシング型に分類される。従前は製造と小売を分業する業界構造であったが、ホームファニッシング型の大手企業を中心にSPA化が見られ、大手企業による寡占化も進んでいる。

近年では、低価格帯で商品を展開する大手企業が、機能性やデザイン性を高めた商品を増やすことで中価格帯にも進出し、都市部への出店を増やすなど、戦略面の変化も見られる。そして、現在はアパレル企業の家具市場への参入が増えている。この背景として、家具は衣類などに比べて単価が高く、インテリア雑貨は衣類などとの「ついで買い」を期待できるうえ、家具市場は参入障壁が低いことが挙げられる。また、多くの企業がEコマースを導入している。家具は一般的に高額で買い替え頻度が低いいため、予めインターネットで調べて店頭で現物を確認し、再度インターネットで商品を比較検討したうえで、Eコマースで購入するという、慎重な購買行動が見られる。

伊藤は新たな戦略を検討し始めた。

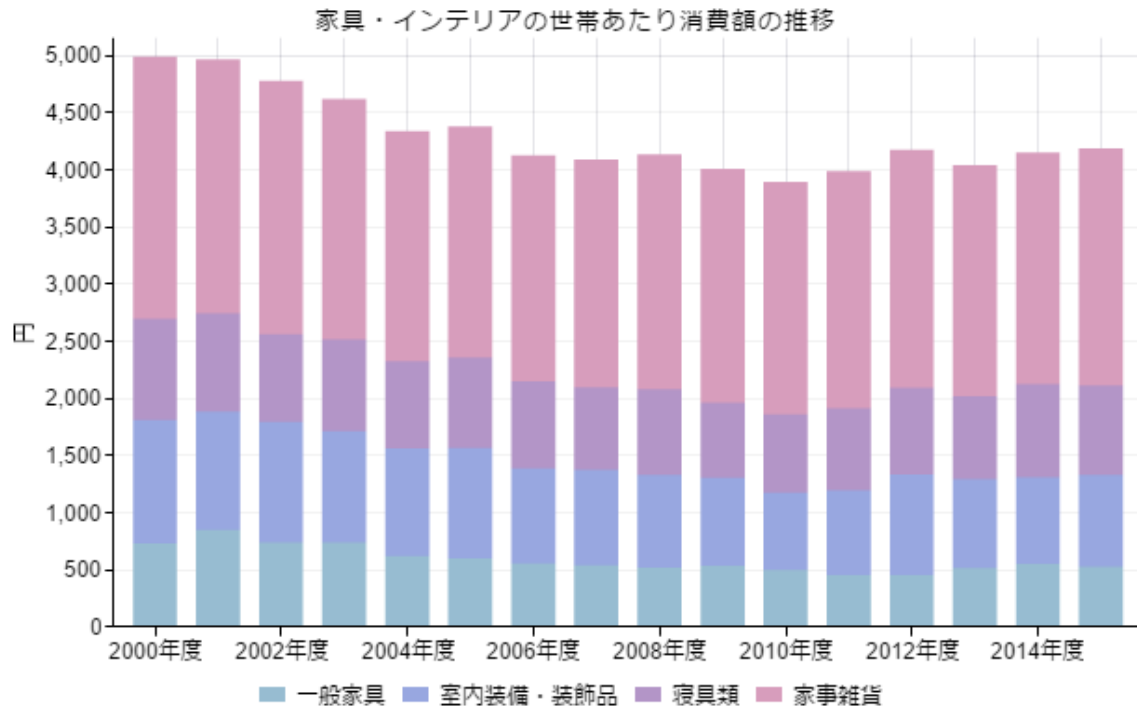
「2016年度は何とか乗り切れたが、2017年度は更に厳しい状況となりそうだ。2つの旗艦店は、当社にとって重要な存在であることに変わりはない。そうしたことを踏まえつつ、苦境から脱却するために残すところは残し、変えるべきところは変えて、新たな戦略を導き出すことが必要だ。会社を変えるには、創業者である会長を含めた役員と全部長が参加する経営会議で説得力のある説明を行い、実行に向けて協力体制を構築しなくてはならない。迫りくる経営会議に向け、眠れない日が続きそうだ。」

【設問】

あなたは、株式会社WEASONの社長として現状を踏まえた上で、短期および10年後を見据えた中長期に向けて、どのような戦略を描きますか？

（設問への回答にあたり、本文および資料1～11で明示されていない状況は、一般的なデータから推測し、設定のうえ回答ください。）

資料1 家具・インテリアの世帯あたり消費額の推移



出所：総務省『家計調査報告』（SPEEDA より引用）、1世帯当たり1か月間の支出（二人以上の世帯）
（農林漁家世帯を除く）

注：凡例の内容、（ ）内

- ・一般家具（たんす、食卓セット、応接セット、食器戸棚等）
- ・室内装備・装飾品（掛・置時計、照明器具、室内装飾品、敷物、カーテン等）
- ・寝具類（ベッド、布団、毛布、敷布等）
- ・家事雑貨（茶わん・皿・鉢、食卓用品、なべ、他の台所用品、電球・蛍光灯、タオル等）

資料2 貸借対照表 《単位：百万円》

	2016/1期	2017/1期
	実績	実績見込
現金預金	324	146
売上債権	428	313
棚卸資産	1,126	1,361
その他流動資産	205	147
有形固定資産	604	634
無形固定資産	267	250
敷金及び保証金	555	567
投資有価証券	1,011	1,008
その他固定資産	125	192
資産合計	4,645	4,617
仕入債務	888	947
前受金	304	243
賞与引当金	61	54
その他流動負債	811	777
退職給付引当金	11	14
その他固定負債	43	41
負債合計	2,118	2,076
資本金	200	200
資本剰余金	200	200
利益剰余金	2,115	2,131
評価換算差額等	13	10
純資産合計	2,528	2,541

資料3 損益計算書（全社・年度） 《単位：百万円》

	2015/1期	2016/1期	2017/1期
	実績	実績	実績見込
売上高	8,329	8,575	8,009
売上原価	3,554	3,754	3,565
売上総利益	4,775	4,821	4,444
販売費及び一般管理費	4,202	4,370	4,417
うち、従業員給与及び手当	920	922	918
うち、地代家賃	1,129	1,165	1,160
うち、荷造運賃	521	553	492
うち、広告宣伝費・販売促進費	347	370	360
うち、減価償却費	206	208	204
その他	1,079	1,152	1,283
営業利益	573	451	27
営業外収益	10	8	8
営業外費用	0	0	0
経常利益	583	459	35
特別利益	0	0	0
特別損失	9	9	8
税引前当期純利益	574	450	27
法人税等	224	175	10
当期純利益	350	274	16

資料4 損益計算書（全社・四半期） 《単位：百万円》

	2014年4月	2014年7月	2014年10月	2015年1月	2015年4月	2015年7月	2015年10月	2016年1月	2016年4月	2016年7月	2016年10月	2017年1月
	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績見込
売上高	2,288	1,999	1,986	2,056	2,250	2,168	2,054	2,103	2,189	2,087	1,901	1,832
売上原価	982	839	862	872	985	958	902	908	950	922	852	841
売上総利益	1,306	1,160	1,124	1,184	1,265	1,210	1,152	1,195	1,239	1,165	1,049	991
販売費及び一般管理費	1,109	981	1,024	1,088	1,176	1,041	1,072	1,081	1,091	1,120	1,098	1,108
うち、従業員給料及び手当	228	227	234	231	232	234	230	226	227	230	230	231
うち、地代家賃	280	280	285	285	292	292	292	288	282	292	292	294
営業利益	198	179	100	96	89	168	80	113	148	45	-49	-117

資料5 損益計算書（旗艦店・四半期） 《単位：百万円》

	2014年4月	2014年7月	2014年10月	2015年1月	2015年4月	2015年7月	2015年10月	2016年1月	2016年4月	2016年7月	2016年10月	2017年1月
	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績見込
売上高	682	586	600	625	689	661	620	629	661	584	494	440
売上原価	295	245	262	267	297	291	274	274	288	264	231	213
売上総利益	387	341	338	358	392	370	346	355	373	320	263	227
販売費及び一般管理費※	323	297	307	320	334	309	317	319	323	332	328	346
うち、従業員給料及び手当※	57	57	57	57	56	59	59	56	56	56	58	59
うち、地代家賃※	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
営業利益	64	44	32	39	58	61	29	35	50	-11	-65	-119

※本社費用等の共有費配賦後

資料6 当社が設定した今後の売上高予測（全社・四半期） 《単位：百万円》

	2017年4月	2017年7月	2017年10月	2018年1月
売上高	1,899	1,854	1,845	1,865

（注）本ケースの財務データについては、為替変動の影響は除外している。

資料9 投資有価証券の内訳書

区分・種類 銘柄	期末残高		摘要
	数量	金額 (単位:百万円)	
その他・株式 樋口不動産	114,000	300	当社店舗が入居する商業ビルを 運営する東証一部上場企業(取 引関係維持強化のため保有)
		304	
その他・株式 田邊地所	94,000	200	当社店舗が入居する商業ビルを 運営する東証一部上場企業(取 引関係維持強化のため保有)
		202	
その他・株式 圓城電鉄	84,000	100	当社店舗が入居する商業ビルを 運営する東証一部上場企業(取 引関係維持強化のため保有)
		102	
その他・株式 鈴木製作所	98,000	100	当社取扱商品製造委託先である 東証一部上場企業(取引関係維 持強化のため保有)
		101	
その他・株式 その他計		298	全て東証一部上場企業株式
		299	
計		1,008	

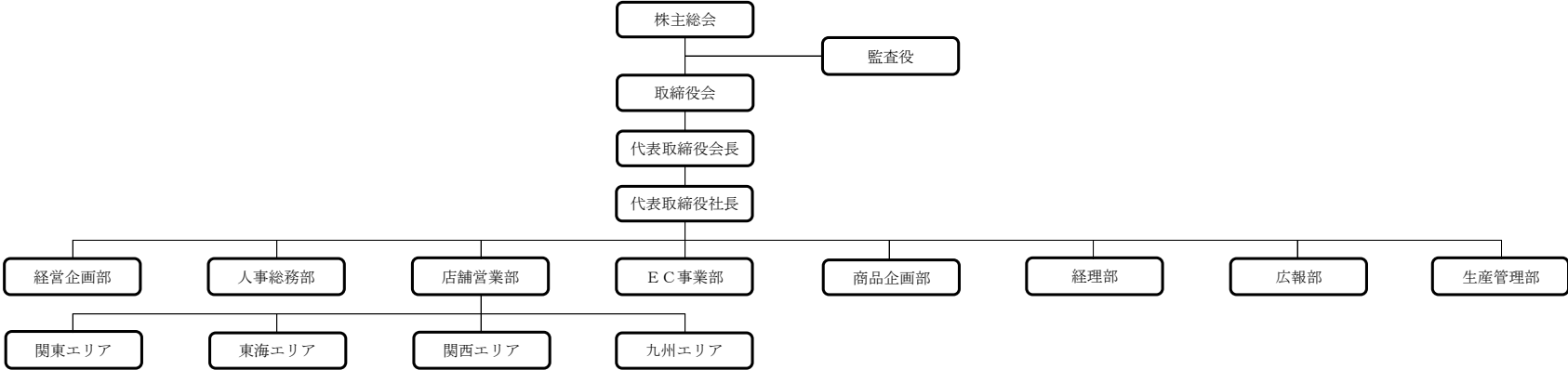
(注) 「区分」欄には、「売買目的有価証券」「満期保有目的の債券」「その他有価証券」の別にそれぞれ「売買」「満期」「その他」と記入されている。「期末残高」欄の上欄には時価評価前の帳簿価額が、下欄にはその時価評価した後の金額がそれぞれ記入されている。

資料 10 仕入債務の内訳書

科 目	相手先	期 末 残 高 (単位:百万円)	摘 要
買掛金	鈴木製作所	242	当社取扱商品製造委託先である 東証一部上場企業
買掛金	石墨工芸	158	当社取扱商品製造委託先である 非上場企業
買掛金	昭和テキスタイル	129	当社取扱商品製造委託先である 非上場企業
買掛金	栄インテリア工業	120	当社取扱商品製造委託先である 非上場企業
買掛金	光ファニチャー商事	171	当社取扱商品仕入先である 東証二部上場企業
買掛金	太平洋ファブリック	89	当社取扱商品仕入先である 東証二部上場企業
買掛金	その他	38	
計		947	

(注) 当社の平均支払サイトは 90 日である。

資料 11 組織図



(注) 店舗出店の検討については、経営企画部が担当している。

(注) 商品の調達および提携先との調整については、生産管理部が担当している。