

特集1 (株)コーエンの収益構造改革

ベッドタウンの大型ショッピングモールを中心に展開する(株)コーエンは、設立から数年で黒字化するなど順調に業績を伸ばしてきましたが、2016年1月期、2017年1月期の2期にわたり減益となりました。立て直しのために、(株)ユナイテッドアローズ取締役 専務執行役員の藤澤が社長に就任し、ターゲットの明確化や業務精度の改善をはじめとする収益構造改革を行った結果、2018年1月期には3期ぶりの増益を果たしました。

UAグループにおける位置付け

2008年5月に(株)ユナイテッドアローズ((株)UA)の100%出資により設立した(株)コーエンは、「ニュートレンドマーケット」に向けて、主にベッドタウンの大型ショッピングモールを中心にメンズ・ウィメンズのカジュアルブランド「コーエン」を展開しています。(株)コーエンが担う「ニュートレンドマーケット」は、客単価が4,000～5,000円程度と値ごろ感がありつつもファッション感度の高いお客様をターゲットとしています。同マーケットは日本のファッション消費の成熟化に伴い、従来のトレンドマーケットとヴォリュームマーケットの間に、新しい市場として顕在化してきたものです。これは今後も成長が見込まれる市場であり、中期ビジョンに掲げた「強い経営基盤の確立」の実現に向けて、重要な市場と位置付けています。

収益性改善への取り組み

(株)コーエンは、(株)UAが進出していないマーケットを対象としているため、(株)UAとは異なる商品政策を持つなど、グループ会社として自主性を持たせた事業展開を行ってきました。設立当初は、新規出店をメインとした規模拡大による売上成長を目指し、数年で黒字化するなど順調に業績が伸長しましたが、2016年1月期から2期連続で減益となりました。これは、時代の変化とともにターゲットが不明確になり商品の品番数が増えて在庫が増加したこと、コスト管理が十分に徹底されていなかったことなどが原因でした。(株)コーエンでは、こうした状況を受け、2017年1月期の下半期より収益構造改革に着手しました。構造改革に当たっては、ターゲットの明確化に取り組み、それに紐付けて商品オペレーションの改善を行い、商品オペレーションに合わせた店舗運営、本部業務制度の改善というステップで改革を推進しました。不明確になっていたターゲットについては、過去の購買データやご来店いただくお客様の志向等を分析し、目指すべき年代・テイスト等を明確化しました。商品オペレーションについては、(株)UAの基本商品政策を(株)コーエンにも適用したほか、店舗への商品投入計画を月単位から週単位に変更するなど、MDの精度向上を図りました。これらにより商品ヒット率が上昇し、売上高総利益率が向上するとともに、メンズ・ウィメンズともに品番数を削減することで在庫が減少し、店舗オペレーションにおける負担軽減にもつながりました。

また、ECの成長拡大に向け、EC用の在庫を積極的に投入し、販売機会ロスの抑制に努めたほか、販売タイミングを改善することでEC売上の拡大を図りました。ECについては、撮影、採寸、原稿作成といった付帯業務の発生から、店頭に比べ販売開始タイミングが数週間程度遅延していました。これらの改善に向け、EC付帯業務も加味した納品スケジュールを徹底し店頭とECの販売開始時期を同期させることで、商品投入直後のEC売上拡大に大きく寄与しました。さらにこの取り組みにより、実店舗およびECへの商品配分も改善され、実店舗にある商品をEC店舗に送り戻すといった無駄な物流コストの削減や実店舗における関連作業に伴う負荷も減少しました。このように、ECのニーズを着実にとらえて売上を拡大させるとともに在庫管理方法を修正したことで、収益性も改善しています。



コーエン ラゾーナ川崎プラザ店



コーエン 公式オンラインストア

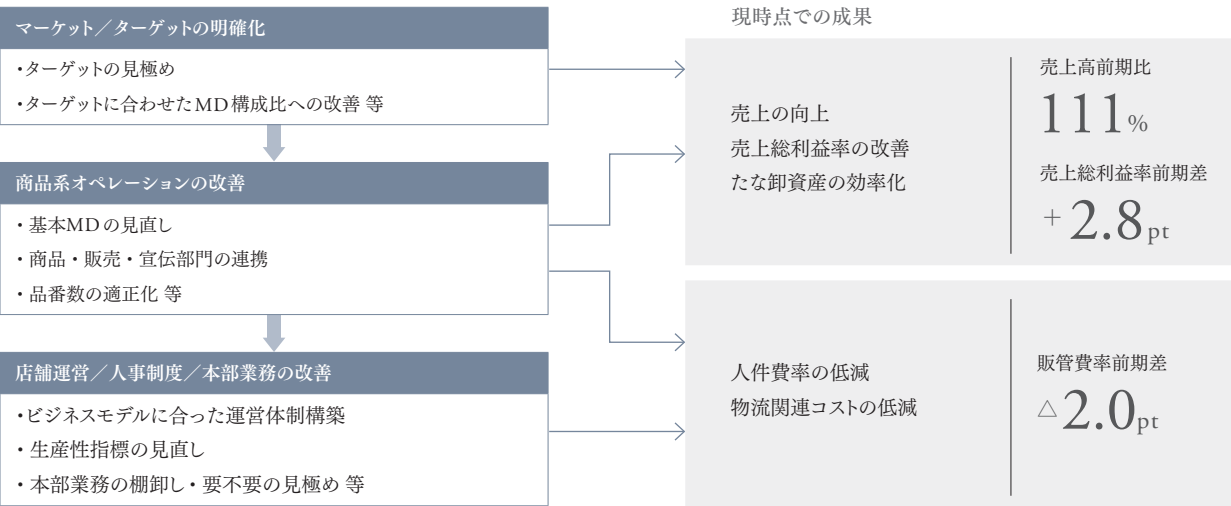


「いつもの私、いくつもの服。」をテーマにしたテレビCM

ビジネスモデルに合わせた組織体制へ変革

商品の流れを確立することで、店舗オペレーションも変化させています。(株)UAの各ストアブランドに比較しセルフ販売が多いというビジネスモデルに合わせ、店舗スタッフの適正人員数の算出についても、店舗売上に基づいた算出から、店舗オペレーションにかかる総労働時間をもとに算出する方法に変更しています。こうした変化に伴い、今後は人事・評価制度も変えていく予定です。現在着手しているUAグループの理念改定に合わせて(株)コーエンの人事・評価制度も変更し、理念と社員一人ひとりの行動の関連性をより強めることで、(株)コーエンの中長期的な成長基盤の確立を目指します。

収益構造改革の内容と主要指標の改善実績



(2018年1月期実績)



藤澤 光徳

株式会社ユナイテッドアローズ
取締役 専務執行役員
株式会社コーエン 代表取締役 社長

(株)コーエン社長メッセージ

収益構造改革に確かな手応えを感じています。
この改革の流れを止めることなく、コーエン事業の中長期的な成長拡大を目指します。

今回の収益構造改革に当たっては、ターゲットの明確化から基本商品政策の変更、商品の流れや店舗オペレーションの変化と、ストーリーを持って変革に取り組み、売上・利益ともに着実な成果を上げることができました。中期ビジョンを策定した当初は、コーエン事業の多事業軸化による成長拡大を考えていましたが、スポーツ系やオケーション対応などカテゴリーを広げることでさらなる成長が期待できることから、現中期ビジョンの期間中はコーエン事業の成長拡大および収益性の向上を優先していきます。今後の成長戦略としては、既存店およびECの売上拡大に加え、新規の出店を行っていきます。出店については、既存店の好不調を見極めつつ、有力ショッピングセンターを中心に、年10店舗程度行っていく予定です。中期的には、現在の85店舗から120店舗程度まで拡大させたいと考えています。既存店については、商品カテゴリーの拡張等を通じて、坪効率も改善させていく考えです。

さらなる認知拡大を目指し、(株)コーエンでは2018年3月より初となるテレビCMを放映しているほか、新規顧客獲得と既存のお客様満足度向上のために「楽天ポイントカード」を導入しました。今後は、テレビCMにとどまらず、ウェブ広告や屋外広告の展開など、認知拡大・サービスの向上に努めます。再成長へ向けて、まだ取り組むべき課題はありますが、収益構造改革に非常に手応えを感じており、今後も成長拡大ができると確信しています。