



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社大塚家具

2000年12月期、家具専門店最大手の大塚家具は、縮小傾向にある家具市場において98年以降売り上げ、利益ともに過去最高を更新し続けており、業績はきわめて順調に推移していた。

大塚家具は1969年3月に埼玉県春日部市に株式会社大塚家具センターとして設立され、翌月第1号店が春日部駅西口に開設された。その後、店舗を増やしていき、それとともに売上げも順調に拡大していった。大塚家具の経営戦略が大きく変わったのは1990年代に入ってからである。1992年に店舗の再編成をはじめ、千葉や東京の各店舗を閉鎖する一方、1996年に有明本社ショールームをオープンし、翌年には大阪南港ショールーム、1998年には名古屋ショールームをオープンした。有明本社ショールームは、日本最大の床面積で品揃えでは世界一を標榜しており、30,000m²を超える床面積のフロアに4万点以上の家具が展示されていた。また、南港ショールームも25,000m²のフロアと西日本一の床面積であった^[1]。いずれも都心部や駅前の一等地に立地するものではないものの、あまり例のない大規模な店舗と圧倒的な品揃えを特長としている。この店舗戦略は、一定の成果を上げ、2000年にはそれまで家具専門店で首位（売上）だった島忠を抜いて業界首位に躍進した。

大塚家具の経営幹部は、これまでの成功のプロセスを分析しつつ、課題を明らかにするとともに、さらなる成長の道を模索していた。

^[1] ちなみに、日本における家具専門店の売り場面積(1999年)は、1位大塚家具有明本社ショールーム(30,714m²)、2位大塚家具大阪南港ショールーム(25,710m²)、3位大塚家具幕張ショールーム(20,700m²)、4位ヤナゲン岐大ホームセンターショッピングモール(20,346m²)、5位山新グランステージ水戸(19,800m²)となっている。また、6位は大塚家具小倉ショールーム、7位は大塚家具新宿ショールームと続いている。(社団法人国際家具産業振興会(2000)『我が国家具業界の概要』より)

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科余田拓郎によって作成された。本ケースの記述は、経営管理の巧拙を示すものではなく、分析ならびにクラス討議の資料として作成されたものである。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/> 慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、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、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 余田拓郎(2002年6月作成)(2007年12月改訂)

大塚家具の沿革

大塚家具は桐ダンス製造・販売業の次男として生まれた大塚勝久現社長が1969年3月に埼玉県春日部市に株式会社大塚家具センターとして設立したことに始まる。翌月第1号店が家具専門
5 店の集まる春日部駅の西口に開店した。その後1977年から78年にかけて埼玉県内に店舗網を拡大するとともに、78年2月には東京都内に、79年2月には千葉県習志野市に出店し、その後も首都圏における店舗を拡充していった。この間、大塚家具の売上げは順調に拡大していった。店舗面積の増加に応じて売り上げ増が期待できるし、あるいは調達額が大きくなることによって、
10 サプライヤーとの交渉力が高まり調達コストが節約される。大塚家具はこの成長の仕組みにのって、70年代、80年代と徐々に売上高を伸ばしていった。

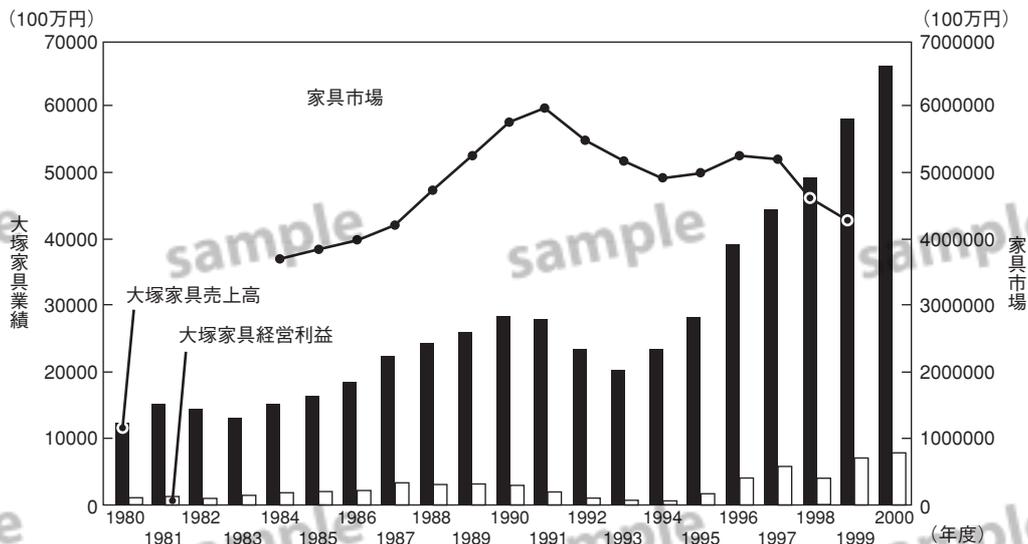
けれども1990年を境として、この多店舗化という手法に基づく成長にも先が見えてきた。一つは景気の落ち込みという要因が影響したが、環境要因とともにこの手法のもつ限界も大きいと考えられた。出店は通常、市場（商圈）の大きさと投資額を勘案しながら行われる。多店舗化の初期にはうまみのある市場に出店することによって成長が確保されるが、この成長カーブは徐々に飽和していくことになる。うまみのある市場が限られてくることに加えて、とりわけ商圈が比較的広い専門品や買回り品の場合には、既存の店舗との間で顧客の奪い合いが生ずることになったからである。

大塚家具の転機は1992年にやってきた。大塚家具は、多店舗化に成長の源泉を求めることから、品揃え形成という流通業者の存立基盤を軸にした成長へと方向転換をはかった。つまり、大塚家具がその後の成長の糧として注目したのが品揃えに重点をおいた大型ショールームであった。1992年に店舗の再編成に着手し、千葉、秦野、太田にあった3店舗の閉鎖をてはじめに、1993年には東京店を、1994年に調布パルコ店、1995年には九段遊民店を閉鎖した。その一方で、1996年に有明本社ショールームをオープンし、翌年には大阪南港ショールーム、1998年には名古屋ショールームをオープンした。有明本社ショールームは、日本最大の床面積をほこり、品揃えでは世界一を標榜していた。30,714m²のフロアに4万点以上の家具が展示されていた。また、南港ショールームも25,710m²のフロアと西日本一の床面積であった^[2]。このように大型店を矢継ぎ早に展開したことが奏功してか、大塚家具の業績は順調に推移し、2000年には家具専門店
30 で前期比13%強の伸び、経常利益は75億円で前期比15%の伸びを記録した。縮小傾向にある家

^[2] 有明本社ショールームは、開設時は22,000m²、大阪南港ショールームは開設時23,000m²であり、その後それぞれ増床している。

具市場において売上げは93年以降過去最高を更新し続け、また経常利益も98年以降過去最高を更新し続けることになった（図1参照）。

図1 大塚家具業績推移と家具市場



出所：浅羽・新田『季刊未来経営』 Winter 2002.

家具市場と流通

家具の市場規模は90年代初頭までは順調に拡大し続け、91年には6兆円の規模にまで拡大した。しかしながら、その後は91年をピークに年々減少を続けており、97年には5兆円にまで減少した。その後も逡減傾向が続いている（前掲図1参照）。現在4兆円強の家具市場において、約65%が個人向けで、残りがコントラクト（建装）市場と呼ばれる、店舗・オフィス、ホテル、リゾート施設といった法人向けの家具市場である^[3]。

1999年における一世帯あたりの家具購入量（一般家具）は、91年のピーク時に比べ、およそ40%減の12,000円程度となっている。同様に99年における室内装飾品購入量（一世帯当たり）も91年比で25%減の19,000円強である。照明器具や応接セットではほぼ横ばいか微増であるが、タンスや食卓セットの減少が顕著である。家具市場縮小の背景には、高額耐久消費財における買い控え傾向の他に、マンションや一戸建てにおけるビルトイン家具の増加、あるいは婚礼家具を中心とした大型収納家具の需要減少といったことが影響している。

[3] 大塚家具における、全売上げに対するコントラクトの比率は、3%強というところであった。

家具の購買における特徴は次のように考えられた。消費者が家具を購入する場合、長期にわたって使用するため慎重に品選びを行う一方、購入頻度が低いいため、豊富な知識を持っているとは限らない。探し始めたばかりの消費者は、製品に関する知識や値ごろ感をもっていない。あるいは、そもそも自分のニーズが明確になっていない消費者も少なからずいる。消費者は、店員

5 からの説明を受けながら、製品に関する知識を蓄積するとともに、値ごろ感を形成し、場合によっては、ニーズを明確にしていくのである。十分に知識をもった消費者だけを相手に販売することができればきわめて効率がいいが、反対に探し始めたばかりの客を相手に販売するとなると効率は低いものになってしまうという特徴をもっていた。ただし、すべての家具についてこのよ

10 うな特徴が現れるというわけではなく、価格の安い普及品では衝動買いやついで買いも見られた。

家具の流通チャネルは、全国に分散した製造業者と比較的小規模でこれまた分散した販売業者から構成されるため、多段階で、零細で、長いチャネル構造によって特徴づけられる。家具の製造業者が地場産業として発展してきたことと、大規模小売店舗に関する法律（大店法）によって

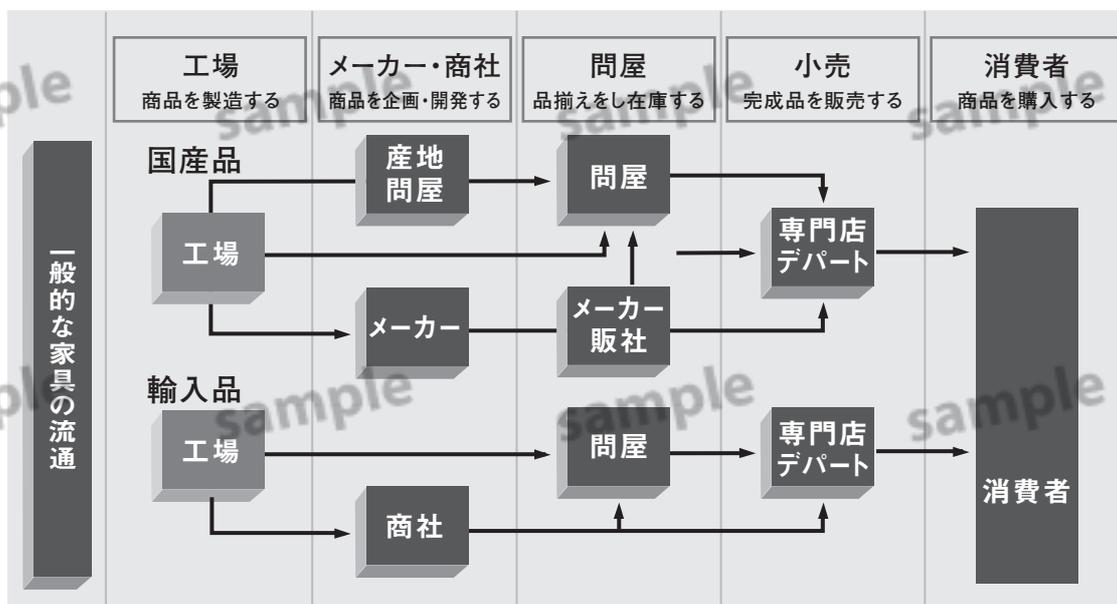
15 大規模の小売店の出店に規制が加えられたことから、独立の中小小売商が比較的広範囲に存在し得たことなどが、そのような発展をみた理由である。家具販売大手の大塚家具や島忠でも、市場シェアは1%程度であった^[4]。

家具は工場で製造された後、典型的には3つのルートを経て、消費者に到達する。第一は、産地卸（問屋）によって地場の製造業者から集荷された製品を問屋を通じて小売店に卸すという

20 ルート、二つ目は、小売店と取り引きする問屋が直接製造業者から卸すというルート、そして第三は製造業者がその販社を通じて独立の問屋に製品を卸し、小売店で販売されるものである。それとは別に、輸入品の場合は、商社や問屋が海外の工場から商品を仕入れ専門店や百貨店に卸されていた。（図2参照）

30 ^[4] 近代小売業の成長は、需要の分散性に対応する（利便性を高める）ための多店舗化と仕入れの集中化による調達コストの低減（仕入れと販売の分離）をチェーンストアという手法によって達成されてきたという側面が強い。しかしながら、この成長モデルは、多くの場合最寄り品の小売業の場合であって、専門品や買回り品では必ずしもこのような仕組みに則って成長がもたらされてきたとはいえない。つまり、専門品や買回り品では、利便性に対するニーズが相対的に低いため店舗数の増加が売上の伸びに直接反映せず、多店舗化による成長には限りがあるからである。そのような限界に対処するために各店舗を大型化、巨大化することによって成長を試みるが、品揃え形成にともなって在庫費用や展示費用が急速に増大し、売り上げの増大と引き替えに利益率の低下を招くことになる。つまりある規模を越えてのさらなる成長のシナリオを描きにくい。このようなことの現れとして、家具の小売業界はきわめて寡占化が遅れた市場となっていると考えられた。

図2 家具の流通構造



出所：大塚家具会社案内

家具は、家具専門店、百貨店およびGMS（総合スーパー）を中心に販売されてきた。1997年のデータで比較すると、家具専門店が2,083,065百万円、GMSが、395,279百万円、百貨店が373,161百万円となっている^[5]。家具専門店では、大塚家具を筆頭に、島忠、ナフコ、ニトリなどが続いていた。これらの大手は、大塚家具以外いずれも、ホームセンターも展開しており、店舗数や売り場面積に大きな違いがみられる。一方、家具専門店が大店法による出店規制を受ける中で、大店法の規制が強化される前から、ある程度の規模を持っていた百貨店の売上げが比較的大きい。高島屋や三越などの家具販売高は、大手家具専門店の匹敵する規模となっている。

^[5] 通産省商業統計、日本チェーンストア協会まとめ、百貨店協会まとめによる。

表1 主要な家具販売業者^[6]

	家具部門売上高 (百万円)	売上高 (百万円)	経常利益 (百万円)	店舗数	
5	大塚家具	57,820	57,994	6,595	13
	島忠	44,653	102,182	9,318	58
	ナフコ	27,004	89,125	354	84
	ニトリ	22,838	40,493	3,543	50
	家具の大正堂 (参考)	21,706	24,118	▲1,350	20
10	高島屋東京店		26,336		
	三越本店		23,233		
	高島屋大阪店		22,860		
	大丸大阪店		12,521		

15 注：1999年のデータによる。百貨店は法人向けを含む。

家具専門店業界をみると、販売店数は1994年に17,177店あったものが、97年には15,495店に、そして99年には13,992店へと低減傾向にあった。それに対して売り場面積は、94年から97年にかけて644万平米から619万平米へと減少したが、99年には623万平米へと拡大した。これは大塚家具をはじめとする有力小売業者が比較的大規模な店舗を出店した^[7]一方、中小零細店が急速に淘汰されているためである。また、それと並行して百貨店における家具販売も減少傾向にあった。家具専門店の売り上げは、通産省の商業統計によると、1991年が2,740,728百万円、1994年が2,205,408百万円、1997年が2,083,065百万円である。百貨店とGMSにおける家具インテリア販売額の推移は添付資料に示す。

25 大塚家具の店舗展開と販売政策

大塚家具のマネジメントの特徴は、先に触れたとおり地区最大級の巨艦店を展開してきたことにある。東京、大阪、名古屋などの大都市では床面積20,000平方メートル以上の店舗を、また、

^[6] 社団法人国際家具産業振興会『我が国家具業界の概要』2000年および大塚家具会社案内より。

^[7] 出店拡大の背景には、90年代大店法の規制が緩和されたことも影響している。現在大店法にかわって大店立地法（大規模小売店舗立地法）が施行されているが、大店法の規制より一般に緩やかである。ただし、規制項目や目的は異なる。

地方中核都市では10,000平方メートル以上の店舗を出店するという計画のもとに出店を進められてきた。東京、名古屋、大阪の巨艦店は、大塚家具の売上げの相当部分を担っていたが、いずれも都心から離れたところに立地しているという特徴をもっていた。

表2 大塚家具の店舗展開（2001年1月現在）

場 所	売り場面積 (m ²)
春日部ショールーム	10,722
幕張ショールーム	20,700
津田沼ショールーム	6,998
新宿ショールーム	13,602
平塚ショールーム	6,837
横浜ショールーム	11,323
名古屋ショールーム	6,123
多摩ショールーム	20,377
有明本社ショールーム	30,714
神戸ショールーム	2,201
なんばショールーム	7,500
大阪南港ショールーム	25,710
梅田ショールーム	9,361
小倉ショールーム	14,050
合計	186,268

店舗展開を見直し、ショールームのスクラップアンドビルドを進める一方、それに合わせて物流施設の整備も行った。1990年までは春日部、習志野、横浜に20,000m²の物流センターを持っていたが、94年に摂津（大阪）に拠点を設け、その後物流拠点を拡大していった。2000年現在では、9つの物流センターで80,000m²弱の建物面積となっている。内訳は、関東に53,446m²、東海地区に2192m²、関西地区に20,566m²、九州地区に2,417m²となっている。物流センターは、在庫機能と顧客への配送機能を担っているが、在庫機能を有する物流センターは関東地区4カ所と関西地区2カ所であった。

大塚家具の販売政策で特徴的な点は、専任アドバイザーによるマンツーマン接客を販売の基本とすることである。同社は会員制（会費は無料）を採用しており、チラシなどにつけられた会員申し込み用紙にあらかじめ記入してもらい、電話で予約の上来店する仕組みになっていた。当初は大店法との関連で、会員向け店舗として位置づけることを意図して^[8]、この制度を採用したものであったが、大店法が廃止された現在もこの制度は残されていた。事前に来店予約することが原則であったが、実際には予約することなく来店する客も多く、その場合は初めての来店の際に、店頭において会員登録（住所や氏名、要望、購入予定など）することも可能であった。

来店客に対しては、受付にて一人のアドバイザーを専任で配置した。アドバイザーは、ショールームにおける勉強会や海外研修会をはじめとして、全68講座の研修プログラムや、工場見学会において商品知識、インテリアの歴史や様式、コーディネート技術、建築図面の読解といった専門知識を修得する機会があたられていた。家具、カーテン、照明、装飾品などをトータルにコーディネートすることができるよう教育を受けていた。また、アドバイザーは担当する顧客に対して、ダイレクトメールの送付や電話によるトレースなどを行っていた。通常は、接客が終了すると、顧客の購入品、店舗滞在時間などの情報を入力し、再来店の際に受付でそのデータがすぐに呼び出せるシステムになっていた。

商品の展示の仕方にも工夫が凝らされていた。消費者が効率的に見て回ろうとするならば、イスならイスを、ダイニングテーブルならばダイニングテーブルを集中的に配置しているほうが個々の商品については見やすい。また、多くの家具専門店では実際にそのような陳列となっていた。けれども、顧客の購買商品に対する満足度は、他の家具との調和や設置スペースとの関連の中で決まってくる。家具の組み合わせをイメージしやすいよう大塚家具では、カントリー調、ヨーロッパ調などテーマ性をもたせた陳列となっており、コーディネートに重点を置いた販売方法となっていた。また、広大な展示スペースであるため、客が一人で商品を見て回ることも困難な状態であったため、道案内という意味においてもアドバイザーの役割は大きかった。つまり、広大な展示面積のため、客は自分が今まで見てきた経路も、あるいは気に入った商品がどこで見えたのかもわからなくなってしまうことさえあった。通常、顧客は平均的には3～4時間、店舗に滞在していた。有明本店では、顧客は休日のうち半日あるいは一日をつぶして、来店することが多かった^[9]。

^[8] 会員制とすることによって、小売店舗に対する規制である大店法の適用が除外される。その他にも、「通常の小売形態では、表示価格を低く設定すると、業界との摩擦を生じることがありますが、特定されたお客様を対象とする会員制販売なら、業界の慣行に拘わることなく自由な価格設定が可能になるのです」（大塚家具会社案内より）と大塚家具では考えていた。

^[9] 長時間店舗に滞在することになるので、随時喫茶スペースでコーヒーやジュースなどを提供し、休憩をとるように配慮されていた。

バリューフォーマネーの追求

巨艦店を維持していくためには、魅力的な品揃えが最重要である。近所の中小家具店と違わないのであれば、わざわざ時間をかけて遠くにある大塚家具に出かける必要はない。ただし、品揃えだけでは巨艦店維持のための十分条件とはならない。フリーライド（ただ乗り）が生じうるからである。つまり、現物を見たり、品定めをするのは百貨店や専門店で行い、実際の購入は価格の安い量販店で行うという購買行動である。このような行動を防ぐためには、バリューフォーマネー（価格に見合う価値）を追求しなければならなかった。

従来の家具の流通チャネルは、先述のとおり多段階であることに特徴がある。これに対して大塚家具は、工場との直接取引を増やすことによって中間マージンのカットを進めてきた。国内の取引では、従来からの慣行や他の小売業者からの反発、あるいは他の小売業者や卸売業者への配慮から、工場が直接取引に応じないなど、直接取引への障壁が存在するため、大塚家具では海外の工場との直接取引を進めてきた。その結果、調達比率は、海外：国内で、50：50となるまでに海外調達が拡大している。海外からの調達は現在のところ欧米からの輸入が中心であるが、アジア製家具の輸入額を増やしていく予定であった。

一方、海外からの調達では、輸送コストが追加的にかかることになるが、高級品も低級品も一律にかかるため、製品ラインを中クラスから高級クラスにおくことになる。物流コスト比率が高い低級品では、小売マージンのカットや低コスト調達のメリットが生かされず小売価格が高くなるからである。また、低級品では顧客の関与は相対的に低く、近くの小売店で購入する傾向が強いことも、大塚家具のとする品揃え政策にマッチしていた。ちなみに、大塚家具で扱う商品の価格帯は、中級品～高級品であり、普及価格帯が少ない一方、高級価格帯が他の専門店と比べて多くなっているところに特徴があった。百貨店もほぼ同じ価格帯であったが、大塚家具では百貨店よりもさらに価格の高いところまで品揃えしている点が百貨店と異なった。

大塚家具の価格政策は、価格交渉のないワンプライスであるという点と最低価格保証制度を導入しているという点に特徴があった。展示されている商品は、すべて一物一価であり、すべての顧客に対して同一の価格、つまり表示価格で販売された。また、同社では最低価格保証という制度を導入していた。つまり、他の小売店で同一商品が大塚家具よりも安く販売されていた場合、販売価格との差額を返金するという仕組みである。

リスクの低減

多段階であることは、各段階に在庫を分散させることになる。それによって、品揃えのコスト

を分散することに結びつき、社会的コストを下げてきたという側面がある。大塚家具では、問屋や商社を介さず工場と直接取引することになり、こういった流通チャネルのもつコスト分散(リスク分散)の機能を大塚家具が一手に引き受けることになる。従って大塚家具としてリスクへの対応がきわめて重要であった。

5 大塚家具では、確度の高いニーズをつかんでそのニーズに従って発注するようつとめてきた。精度の高い発注ができなければ、在庫負担を増大させる要因となる。そのためには、まず、バイヤーの教育が重要であり、バイヤーもローテーションによって定期的に売場に立って販売に携わるようジョブローテーションが計画されている。品揃えを充実させることは、通常多品種少量生産となり、コスト増加要因となる。とりわけ海外調達比率が高い場合には、1品種あたりの商品の交渉コストが高くなるため、多品種少量であることはより不利に働くことになる。大塚家具では、主流の商品については大ロットの計画発注を行い^[10]、3～6ヶ月分の在庫をバイヤーが一括発注することによって、調達コストを下げ、一方、その後の追加発注によって微調整が行われる。一括発注分は、相当なリスクをとまなうものであり、営業等で経験を相当に積んできた優秀なバイヤー5～6人が担当するとともに、取引先の選定は社長決裁となっている。一方、日常の発注業務に関しては、全商品を自社コードによって単品管理し、受注状況や在庫をオンラインで一元管理している。在庫リスクの発生は、手持ち在庫の多さに寄るところが大きいですが、これを適量とするために、顧客への出荷予定や納品リードタイムを考慮して、どの商品をどの顧客に引き当てるのかまで踏み込んで、販売と生産を同期させるよう、きめ細かな発注が行われた。

20 品揃えと販売効率の向上

大型ショールームの場合に、展示費用や在庫負担が大きくなる。また、調達コスト削減のための大量発注や買い取りも、在庫負担の増大に結びつく。1997年度における大塚家具の棚卸し資産回転月数^[11]は、3.8ヶ月となっており、競合する家具専門店大手の島忠の1.2ヶ月、宝船の2.0ヶ月、ニトリの1.3ヶ月に比べ、極端に大きい数値となっていた^[12]。

表3は、大塚家具のアドバイザー一人あたりの売上げならびに客単価を示したものである。有明ショールームの顧客単価278,415円は、全店平均250,582円の110%であり、また、成約率は有明ショールーム75.2%に対し、全店平均で53.8%と効率的な販売が可能になっている。営業マン

^[10] 調達先上位50社で売上げ全体の6割を占める出所：浅羽・新田『季刊未来経営』Winter 2002。

^[11] 棚卸し資産回転月数は、期末棚卸し資産/売上高÷12で計算される。

^[12] 日経ビジネス1998年6月22日号。その後、徐々に改善しており、2000年度における棚卸し資産回転月数は、28ヶ月となっている。

(アドバイザー) 一人あたりの月間売上高は有明ショールームの8,575千円に対して全店平均で6,897円となっていた^[13]。

表3 アドバイザー一人あたりの売上げと客単価

	有明本社ショールーム	全店平均
アドバイザー一人あたり売上高	8,575千円	6,897千円
顧客単価	278,415円	250,582円
接客成約率	75.2%	53.8%

注：売上高は月間平均値（1997年）

大型店を展開するためには、地価の安いような土地に店舗展開することが必要である。けれども地価の安い場所は、都心から離れており、アクセスが悪いところが多い。したがって、顧客を惹きつけるものがなければ、いずれはリピーター客を減らし大規模店舗であることが重荷になってしまう。事実同じようなビジネスモデルをとりながら閉鎖に追い込まれた店舗も数多く存在する。つまり魅力ある商品を取りそろえることが不可欠となる。この点が大塚家具の競争優位の一つであると考えられた。

大塚家具ではバイヤーのマーチャンダイジング力の向上やPB商品の開発にはとりわけ注力していた。単に展示する点数を増やせばいいというものではない。まず、深い品揃えが重要である。ダイニングセットひとつとっても、サイズや色に加え、廉価品から高価な工芸品まで、あるいはクラシックからモダン、フォーマルからカジュアルまで、同一カテゴリーにおける深い品揃えが顧客をひきつけることになる。このような品揃えを行うためにはバイヤーのマーチャンダイジング力が重要であり、同社ではバイヤーの育成にはとりわけ注力したのである。また、このほかにも世界中600社以上の工場との取引し最も競争力のある商品だけを選ぶとともに、顧客とのインタラクションによって得られた情報をもとにPB商品の開発を積極的に進め、魅力ある品揃えにつとめた。

購買に際しての関心が高い専門品では、購買のリスクを下げるために顧客は探索努力を厭わない。したがって、ある程度の品揃えをしていたとしても、顧客は「次」を求めてさらなる探索活動を行わないとも限らない。これだけ探したのだから、このへんで決めようかという得心のいく状況を作り出すことも重要であると考えていた。アドバイザーは顧客のサイドに立ってアドバイ

^[13] いずれも1997年のデータ。大塚家具会社案内より。

スすることを心がけ、専門知識を駆使して顧客のニーズにあった提案ができるよう、また、丁寧なコンサルティングを行えるよう教育されていた。

二つの成長モデル：さらなる成長に向けて

5

近年における家具専門店の成長プロセスを顧みると、そのプロセスは二極化する傾向があった。ひとつは最寄り品小売業の成長モデルであるチェーンストアという手法である。個々の店舗の商圈が重複することなく、そして出店のための資金が底をつかない限り、売り上げは増大していく。ホームセンターを併設したり、製品クラスを低～中価格帯にシフトし、取扱商品（家具）の最寄り品化をすすめることで、同時に、継続的に出店していくというやり方である。長らく業界首位を守ってきた島忠は、ホームセンターを併設し、それをトラフィック・ビルダーとして家具に人が流れるよう企図していた^[14]。出店は埼玉県を中心として半径50kmの範囲に絞って多店舗化を図り、配送や広告の効率を高めている。配送や物流コストあるいは広告効率を考えると一地域に店舗展開するドミナント戦略が適していると考えられた。そして、もう一つが大塚家具の成長モデルであった。

現在のところ、確かに前者の手法を抑えて、大塚家具が際だった成長を成し遂げ、業界首位に立ったのであるが、まだ絶対的な手法とは言い切れなかった。それは単にこれまで大塚家具の競争環境が恵まれていたという面もあったからである。

島忠のように低価格帯から中価格帯の品揃えで最寄り品化を進める場合、極めて競争の激しい業界に足を踏み入れることになる。低額家具の取り扱い小売業者として直接の競合となるのは、GMSと通信販売である。いずれも高いワンストップショッピング機能を有しており、「集客力」は高いと考えられた。ホームセンターとの複合店では、集客力に見劣りし棲み分けが必要であろう。また、GMSやディスカウントストアとの複合（家具）店も業績を上げつつあるが、その場合、他の経営体との協働の意思決定になるため、迅速な店舗展開が図りにくいという点に課題があった。最寄り品化をはかり商圈を狭くすると、GMSと競合する一方、反対に中級品へとシフトし商圈を広くとると、ドミナント戦略のメリットを追求しつつ特定の地域内で重複することなく多店舗化することが難しくなるというジレンマに直面することになるとも考えられた。

一方、大塚家具の得意とする中級～高級価格帯で競合する小売業は、百貨店であるが、百貨店

^[14] 島忠のホームページでは次のように説明されている。…「島忠」がとる特徴的戦略は、家具（&インテリア）とホームセンターとの融合です。家具は“目的買いの商品”が多く、ある意味で敷居が高い商品。それに比べてホームセンターは、デイリーまたはウイークリーに人が動く形態です。そこでその2つを融合させることで“ホームセンターから家具に人が流れる仕組み”をつくり、双方の売上をアップさせようというのが、私たちの複合店構想です。

を通じての家具販売は1991年をピークに下がりつづけ、99年では91年比で48%にまで減少した^[15]。その原因の一つは、衣料品や食料品など他部門との売上げ効率の悪さにより、売り場面積の縮小や販売員の削減がさらなる客離れを起こしたものと考えられる。つまり、大塚家具の得意とする中級～高級価格帯では、相対的に競争が緩やかな市場であり、大塚家具が成功した理由の一つは、その環境に恵まれていたともいえた。

5

今後の課題と成長の道筋

1998年大塚家具は、それまでの大型ショールームによる店舗展開を修正し、衛星店と母店（大都市圏における20,000m²規模、地方中核都市で10,000m²規模の大型ショールーム）という2つのタイプの店舗による展開に出店戦略に変更を加えた。つまり大都市圏でも巨艦店以外に駅前に店舗展開することを加えた。衛星店は、大都市圏の駅前に位置し、10,000m²前後の売り場面積となっている。1999年に三越新宿南館跡地（13,602m²）に出店して以来、梅田ホテルプラザ跡地（9,361）、さらには横浜三越（11,323m²）に出店した。

10

また、遠くにある巨艦店であることは休日の来店者を増やす一方、平日の来店者は少なく、来店者を平準化することが第一の課題であった。有明ショールームの来店者は、平日で201件、休日で973件で、平日は休日のおよそ5分の1の来客となっていた。ちなみに、新宿店では平日の来店件数が休日のおよそ3分の1程度であった。有明ショールームにおけるこの傾向は、駅前の店を出店するに比例して、強まりつつあるようだった^[16]。このことを考慮すると、平日も集客しやすい、駅前に立地を求めることも有効と思われたが、逆に駅前に店舗を増やすことが、巨艦店への来館を減らすことにもなっていた。

15

20

ただし、有明本社ショールームをはじめとする大型ショールームにおける販売効率は相当に高い水準にあり（前掲表3参照）、このことが一人あたりの売上高を高めるとともに、売上高利益率や経常利益率を高めてきたことも事実であった。アクセスに優れた駅前立地による新たな店舗展開が今後の成長にどのように影響してくるか注意深く見守らなければならなかった^[17]。

25

休日と平日の来店者数のバランスの悪さとともに、集客、とりわけ大型ショールームへの集客

^[15] 社団法人国際家具産業振興会『我が国家具業界の概要』2000年による。

^[16] 1999年には、有明ショールームの来館者数は、平日：256件、休日：1149件に対して、2000年には、平日：201件、休日：973件となっていた。

^[17] 継続的出店にアドバイザーの人材確保や教育が追いついていないことも、販売効率の悪化に結びつくという点で課題である。アドバイザーは一人前になるまでに最低3年かかるといわれる（日本経済新聞2002年3月7日付朝刊）。一方、従業員の平均年齢は1995年から約2.5歳若くなっており、それと比例するかのよう、2000年における従業員一人あたりの売上高も、5年間で10%弱減少している。

30

そのものも課題であった。アクセスがよくない大型ショールームでは、潜在顧客に向けた広告が重要であり、大塚家具でも従来から地下鉄などでの交通広告や新聞チラシには注力してきた。ここでは、品揃えの豊富さや、製品のセンスの良さなどを訴求するとともに、店舗の場所や地図などを掲載していたが、その集客効果は近年頭打ちになりつつあり、広告費の増加に対し、集客者
5 数は減少しつつあった。つまり、大型店の集客も大きな課題となりつつあった。

同社の経営幹部は、……圧倒される品揃え、喫茶スペースでの休憩や飲み物の無料提供、あるいは専任のアドバイザーによる丁寧なアドバイス、どれをとっても、それまでは家具の購買において経験し得なかった驚き、場合によっては感動を顧客に提供し、それが大塚家具のファンを
10 作ってきた。けれども一度経験してしまうと、次回来店時の感動は薄れるし、競合他社も追従してきた。その中で、期待を遙かに超える価値を提供することが最大の課題かもしれない、……などととを考えをめぐらしていた。いままでの大塚家具のマーケティング戦略に課題はないのだろうか。今後の成長の道筋はどうあるべきだろうか。

15

20

25

30

附属資料1 業績推移

大塚家具の業績推移

単位:百万円

	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年
売上高	20,720	23,629	28,062	39,219	44,367	49,241	57,994	65,989
売上総利益	8,360	10,050	12,970	18,722	22,001	25,045	30,456	35,729
営業利益	△ 610	200	1,350	4,226	4,053	3,712	6,378	7,432
経常利益	128	363	1,320	4,012	5,304	3,577	6,595	7,557
当期利益	2	108	631	1,338	2,382	1,992	3,255	4,071
流動資産	13,545	15,224	16,216	19,506	20,638	21,310	23,002	24,079
固定資産	9,046	9,082	8,605	9,121	12,361	12,722	14,566	15,527
流動負債	5,928	8,977	8,946	11,257	14,063	13,285	13,715	11,952
固定負債	2,196	915	992	1,329	713	737	792	450
株主資本	14,467	14,414	14,883	16,041	18,223	20,010	23,060	27,203
発行済株式数(千株)	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	21,600
従業員数(人)	573	576	638	772	901	1,060	1,276	1,454
売り場面積(平方メートル)	44,488	45,232	51,986	62,127	95,177	108,546	151,888	176,907
店舗数	18	16	16	12	12	12	13	13
設備投資額	201	134	204	2,094	1,587	651	390	436
減価償却費	180	170	166	192	271	399	433	456
輸入品の売上高	1,343	4,023	7,861	14,932	20,946	23,712	27,127	29,316

附属資料 2 損益計算書

損益計算書

単位:百万円

	1996	1997	1998	1999	2000
売上高	39,219	44,367	49,241	57,994	65,989
家具売上高	39,073	44,183	49,055	57,809	65,801
不動産賃貸収入	145	183	186	185	187
売上原価	20,496	22,365	24,196	27,538	30,259
家具売上原価	20,445	22,280	24,119	27,459	30,259
不動産賃貸原価	50	85	77	78	76
売上高総利益	18,722	22,001	25,045	30,456	35,729
販売費及び一般管理費	14,496	17,948	21,333	24,078	28,297
運賃	1,625	1,902	2,182	2,632	2,943
広告費	2,344	3,052	4,023	3,718	4,288
人件費	4,113	4,694	5,019	6,065	7,042
賃借料	2,825	3,527	4,651	5,961	7,811
管理費	1,054	1,536	1,845	1,918	2,029
その他	2,531	3,234	3,610	3,781	4,182
営業利益	4,226	4,053	3,712	6,378	7,432
営業外収益	253	1,908	280	319	151
受取利息及び配当金	76	71	22	18	15
有価証券売却益	0	1,588	75	10	0
その他営業外収益	176	249	182	290	135
営業外費用	466	657	415	102	26
支払利息及び割引料	61	46	68	22	-
有価証券売却損	0	0	24	42	-
有価証券評価損	331	589	249	-	7
その他営業外費用	73	21	73	37	19
経常利益	4,012	5,304	3,577	6,595	7,557
特別損失	1,474	815	0	19	508
税引前当期利益	2,538	4,488	3,577	6,575	7,048
法人税・住民税等	1,200	2,106	1,585	3,320	2,917
当期利益	1,338	2,382	1,992	3,255	4,071
前期繰越利益	37	78	4	39	26
当期末処分利益	1,375	2,461	1,996	3,295	4,415

附属資料3 大塚家具の沿革

1969年	3月	株式会社大塚家具センターを設立。 資本金770万円。本社春日部市。
	4月	第1号店を春日部駅西口に開設。
1972年	8月	販売専門会社株式会社桔梗設立。 春日部駅東口にて営業開始。 資本金2000万円。
1977～78年		埼玉県内に店舗網拡大。
1978年	2月	都内第一号店として東京店開設。
	12月	株式会社桔梗が株式会社大塚家具センターと合併し、株式会社大塚家具に商号変更。 本社を板橋区に移転。資本金1億7000万円に増資。
1979年	2月	千葉県習志野市に津田沼店オープン。
	6月	資本金2億円に増資。
	7月	本社を千代田区九段北に移転。 都内に相次いで店舗を開設。
	9月	資本金3億円に増資。
1980年	6月	株式を店頭登録銘柄として登録。
1981～84年		資本金を相次いで増資し、10億2000万円に。
1984年	6月	本社を千代田区有楽町に移転。
1989年	9月	横浜サービスセンター及びIDCジャパン横浜ショールーム開設。
	10月	建装事業に本格参入。
1992年		店舗再編成開始。
	9月	星崎店（現名古屋ショールーム）をはじめ5店舗オープン。 中部地区へ進出。
1993年		会員制導入
	2月	プライダル情報センター「マリアージュ銀座」オープン。
	4月	日比谷に会員制総合インテリアショールーム「日比谷ショールーム」開設。
1994年		全店舗を会員制総合ショールームに転換。「IDC」の商標を導入。
	7月	輸入品の大量導入。
1995年	6月	関西第一号店として神戸ショールーム開設。
1996年	3月	大阪ショールーム（現なんばショールーム）開設。
	4月	本社を江東区有明（現本社）に移転。 日比谷ショールームを江東区有明に移転、「有明本社ショールーム」としてオープン。同時にマリアージュ銀座も同ビル内に移転。
1997年	4月	
	9月	埼玉県下最大の春日部ショールームを開設。 アジア太平洋トレードセンター（ATC）内に西日本最大の大阪南港ショールームを開設。
1998年	4月	
1999年	3月	名古屋市に東海地区最大の名古屋ショールームを開設。
	6月	千葉幕張に日本最大級の幕張ショールームを開設。
	9月	北九州市小倉に九州最大の小倉ショールームを開設。
2000年	8月	東京新宿に首都圏最大の新宿ショールームを開設。
	9月	資本金を10億8千万円に増資。
	11月	三越横浜店内に神奈川県最大規模の横浜ショールームを開設。
2001年	1月	多摩市に三越と共同出店により多摩ショールームを開設。
	夏	大阪市プラザビル内に梅田ショールームを開設。 吉祥寺に出店予定。

附属資料4 百貨店およびGMSにおける家具インテリア販売額推移

	百貨店	GMS
1988年	452,703	390,607
1989年	531,320	408,126
1990年	581,557	425,455
1991年	592,818	443,146
1992年	554,179	447,773
1993年	477,010	437,552
1994年	442,432	448,488
1995年	395,944	458,448
1996年	390,667	463,228
1997年	373,161	448,415
1998年	326,869	426,109
1999年	289,806	395,279

出所：(社)国際家具産業振興会『我が国家具業界の概要』より

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2008.2 RP200