



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 株式会社大塚家具

5

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。

10

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、30,000m<sup>2</sup>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25,000m<sup>2</sup>のフロアと西日本一の床面積であった<sup>[1]</sup>。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。

15

20

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。

<sup>[1]</sup> 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(30,714m<sup>2</sup>)、2位大塚家具大阪南港ショールーム(25,710m<sup>2</sup>)、3位大塚家具幕張ショールーム(20,700m<sup>2</sup>)、4位ヤナゲン岐大ホームセンターショッピングモール(20,346m<sup>2</sup>)、5位山新グランステージ水戸(19,800m<sup>2</sup>)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)

25

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。

30

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