



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ニトリと大塚家具

家具・インテリア小売店の市場環境・業界特性

家具を含むインテリアの市場規模（小売額ベース）は、バブル崩壊以降減少を続け、2001年には約4兆円規模だったものが、リーマンショックの影響で2009年には3兆円を割り込んでしまった^[1]。その後徐々に回復しているが、2014年において3兆5千億円ほどとなっている。この市場を細分化すると、「ベッドリネン・寝具」、「タオル製品」、「ナイトウェア・ホームウェア」、「ホームファニチュア」、「ホームライティング」、「インテリアファブリックス」、「キッチン・テーブルウェア」に分類することができる（図表1参照）。このなかでもっとも市場規模が大きいのが「ホームファニチュア」であり、約1兆円となっている。

図表 1. ホームファッション 7 分野別詳細品目

主要 7 分野	主要品目
ベッドリネン・寝具	シーツ、各種カバー類、布団類、毛布類、まくら類等
タオル製品	タオル製品、タオル地
ナイトウェア・ホームウェア	パジャマ、ネグリジェ、ローブ、ラウンジウェア等
ホームファニチュア	箆笥類、椅子類、棚類、ベッド、ソファ、ダイニングテーブル等
ホームライティング	据置型、卓上型、ペンダント型、等各種照明器具
インテリアファブリックス	カーテン、ブラインド、スクリーン、絨毯、カーペット、壁紙等
キッチン・テーブルウェア	陶磁器、ガラス、カトラリー、調理器具等

出所：矢野経済研究所

[1] 矢野経済研究所『ホームファッション市場に関する調査結果 2015』

本ケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール准教授 村上裕太郎がクラス討議資料として作成した。ケース内の記述は公表資料にもとづき作成している。

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（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区目吉4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/> へ。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 © 村上裕太郎（2016年12月作成）

この業界の企業は、ベッドやテーブルなどの家具主体とカーテンや絨毯などのインテリア主体に大別される傾向にあるが、近年は家具・インテリアを総合的に扱う企業が増えてきている。業界の特徴は、家電などと異なり、技術・性能が大きく進化することが少ないため、購入頻度が低くなるということである。その結果、売上げが新築需要やリフォーム需要といった要因に左右されやすい。

5 経済産業省の商業統計によると、2012年の家具小売業の商品販売額は8,264億円となっている。1990年代に入ってから市場規模は縮小したが、これは住宅着工戸数の減少、婚礼家具の衰退、少子化による子供向け家具の低迷などによるところが大きい。また、アジアからの低価格商品の輸入増加により、価格競争は激化している。

10 家計調査によると、家具・インテリアの世帯あたり消費額は年々減少していたが、2010年を底に回復基調である。その内訳をみると、家事雑貨や買い替え頻度の比較的高い寝具類は横ばい推移である一方、買い替え頻度の比較的低い一般家具や室内装備・装飾品は減少傾向となっている。したがって、株式会社大塚家具（以下、大塚家具）など家具専門の企業は、買い替え需要の高いインテリア雑貨やキッチン雑貨なども販売する企業に比べ、より厳しい状況にあるといえる。

15 家具・インテリア小売業界の流通

この業界の流通は、かつては全国に分散した製造業者と比較的小規模で分散した販売業者から構成されていた。すなわち、多段階・零細・長いチャネル構造というのがこの業界の特徴である。事実、大手の大塚家具や島忠であっても市場シェアは1%ほどであった。

20 流通経路は従来、卸業者を通したメーカーとの取引が一般的であったが、大塚家具をはじめとする大手がメーカーとの直接取引を拡大し流通は短縮化した。また近年では、ニトリホールディングス（以下、ニトリ）やイケアのように、企画から販売までを一気通貫で行うSPA業態で低価格帯商品を販売する企業が台頭している。

25 家具・インテリア小売業界の競争環境

本業界における主要プレイヤーは、家具主体型の大塚家具、ナフコ、島忠、インテリア主体型のバルス、河淳、ヤマギワなどである。また近年は、家具やインテリア、雑貨などを総合的に扱う「ホームファインディング」として、ニトリ、イケアが躍進している（図表2参照）。

30 業界の特徴として、コストリーダーシップや差別化戦略をとれない中小事業者は淘汰されていき、寡占化が進んでいる。各社はメーカーとの直接取引を拡大し、中間コストを省くだけでなく、自社でデザインした家具の製造をメーカーに委託するOEM戦略を採用することで、製品の差別化を行っている。

図表 2：家具・インテリア小売企業の分類

区分	企業名
家具主体	島忠、ナフコ、大塚家具、カッシーナ・イクスシー、山新、かねたや家具店、 村内ファニチャーアクセス、家具の大正堂
インテリア主体	バルス、河淳、ヤマギワ
家具・インテリア総合	ニトリ、イケア

出所：SPEEDA

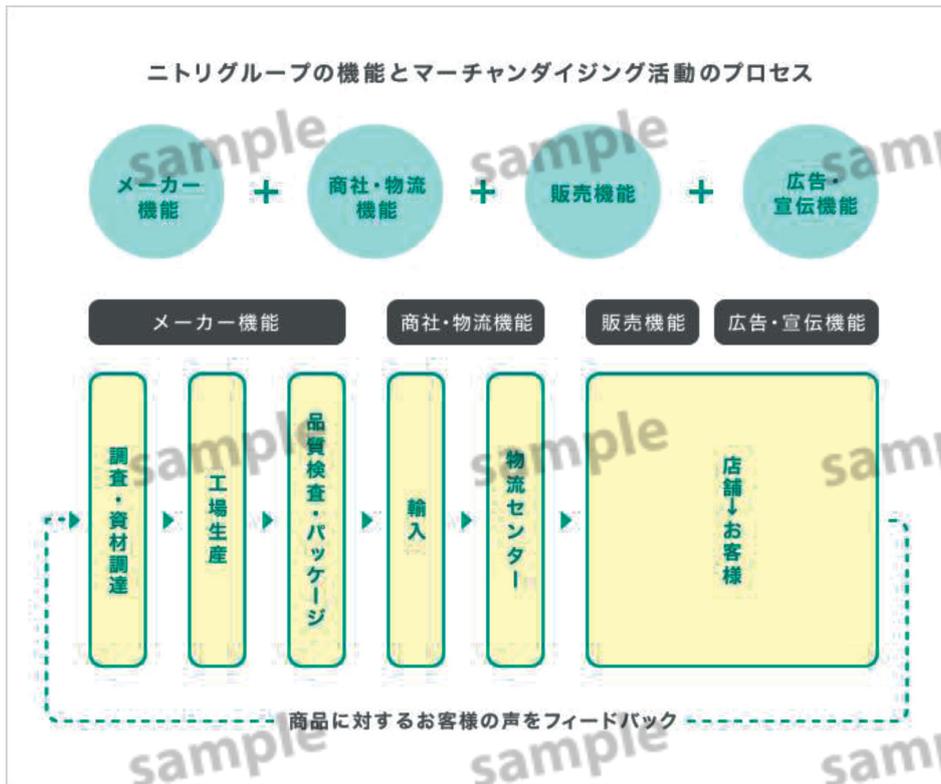
ニトリ

ニトリは2016年2月期現在、29期連続増収増益を達成した超優良企業である。特筆すべきは、その収益性の高さで、上場小売業の売上高ランキングでは25位であるものの、当期純利益は4位、時価総額もセブン&アイHG、ファーストリテイリング、イオンに次ぐ4位につけている。ニトリといえばSPA企業で有名であるが、営業利益率は16%と、他のSPA企業と比較しても高い数値を達成している。たとえば、ファーストリテイリングは10%、JINSブランドのメガネを展開するジェイアイエヌは9%ということと比べても、ニトリがいかに効率の良いビジネスを展開しているかがわかるだろう。では、ニトリが他のSPA企業と異なる点は何なのだろうか。それは、他のSPA企業が外注している工場や物流施設などもすべて自前でまかない、リスクを取るというビジネスモデルである。つまり、ニトリは多くの機能をカバーする垂直統合モデルで安さを実現しているということになる。

ニトリのビジネスモデル

ニトリは、ホームファニシング（ホームファニチャー、ホームファッションの両方を取り扱う）の販売を通じて「住まいの豊かさ」を実現することを目指してきた。その実現のために必要なのは、低価格とその価格以上に価値のある高い品質と機能とを両立することであり、「お、ねだん以上。ニトリ」というキャッチコピーがまさにそれを体現している。そして、高品質と低価格の両立のために行きついた答えがSPAだったのである。先述のように、ニトリのSPAはただ単に「製造小売業」ではなく、物流機能をプラスして「製造物流小売業」というビジネスモデルであるとウェブサイトでも述べられている。商品のほとんどはアジア諸国で生産することによって、製造コストを削減するだけでなく、一般に外部へ委託することが多い輸入・通関業務や、保管から流通などの物流業務、チラシ制作などの広告宣伝、さらにはシステムの企画から設計・開発など、すべてをニトリグループで行っているという。このように、すべて自前のバリューチェーンを構築することで、さまざまな中間マージンをカットすることが可能となり、低価格と高品質を同時に達成できるのである（図表3参照）。

図表 3. ニトリの「製造物流小売モデル」(ニトリウェブサイト)



仕入・調達活動と物流

まず、調達活動にはどのような工夫があるのだろうか。このプロセスを外注し、商社に頼ってしまうと、現在の低価格は実現できない。ニトリでは自社のバイヤーが海外の展示会で新製品や素材のチェックを行っている。このとき、コスト条件に見合うかどうかを判定する基準が興味深い。ニトリでは、顧客が求めている価格（この品質でこの価格ならぜひ買いたいと思う価格）から逆算し、コスト条件を満たすかどうかを徹底的にチェックする。海外メーカーとも自社で交渉をし、世界中から条件に合った原材料を見つけ出す。ニトリの海外ソーシングは1989年のシンガポール進出に始まり、新設や統廃合を経て、現在では中国、マレーシア、タイなど7カ国15カ所に調達拠点を設置し、世界各地からの合理的な商品供給先を積極的に開拓してきた。

原材料の物流についても工夫がなされている。世界各国から調達した原材料を、ニトリの品質基準に合った工場に直送し、製品化する。ちなみに、2016年現在、商品の約80%以上を海外から調達しているという。ニトリグループでは、1994年にインドネシア、2004年にはベトナムの2カ所の工場を稼働させたが、株式会社ニトリファニチャーがそのプロデュースにあたった。これら2つの工場は、グループが保有する家具開発・製造施設の拠点として、箆笥・食器棚・サイドボードの製造などを中心に、その規模を拡大している。もちろん、すべての商品の製造を自社工場で行うわけではないが、ニトリグループ

プが保有する工場以外で製造する際も、そのプロセスを完全に外注してしまうのではなく、各地に社員を常駐させ徹底的に管理している。具体的には、製品の品質調査はもちろんのこと、製造工程の改善指導なども行っている。さらに、低価格を実現するために、完成品の物流コストを削減することにも取り組んでいる。2007年5月に惠州物流センター、2009年12月に上海プロセスセンターを稼働させ、物流効率の強化を図るとともに、アジア各国に事務所を開設して日本国内への貿易サポートも行っている。

一方、国内の物流はどのようになっているのだろうか。ニトリは日本全国47都道府県に300店舗以上を構えるため、効率的な商品配送や、商品保管コストの削減が重要となる。全国のなかでも、とくに関東物流センターおよび関西物流センターは、日本でも最大規模のスケールを誇る。物流システム開発はハード面だけに留まらず、1980年に業界初の自動立体倉庫を導入したのを皮切りに、ソフト面でもノウハウを進化させながら、独自の在庫管理と商品の安定供給システムを構築した。これは、海外での集荷や輸送システムから、国内の店舗への小口配送システムまで、すべてニトリグループで開発したものである。なかでも「伝票発行システム」は、顧客の注文を登録するだけで自動的に在庫の確保と配送予約を行い、さらに電子地図との連動により、各種伝票発行までを可能にしているという。

品質管理

では、価格以外の品質はどのように担保しているのだろうか。ニトリでは、品質を追求するために、2006年に品質業務改革室を設置し、自動車メーカーの品質管理手法を取り入れた（詳細は後述）。品質管理の改革は、商品そのものだけでなく、開発・製造・物流・小売・アフターサービスの5つのステップを横断的に進めている。品質管理は、結局のところ人に行きつくため、人を育てるための仕組みづくりが重要となる。ニトリでは、「品質判定士」「品質管理技術員」などの社内資格制度を設け、品質管理部門の社員はもちろん、一般社員、パート社員に至るまで、それぞれが品質を高める意識とノウハウを持つための工夫をしている。

店舗・販売戦略

次に店舗・販売戦略の特徴を述べる。先述したように、ニトリの目標は「住まいの豊かさ」を提供することである。そのために必要な店舗戦略は、「ニトリがいつでも気軽に立ち寄れる身近な存在になること」であると考えている。従来は、郊外に商圈を隣接させることによりドミナント出店してきたが、郊外が飽和するなか、ニトリも都市部への出店に舵をきった（詳細は後述）。小売業でもっとも重要と考えられる売場においては、商品の見せ方はもちろん、その売場全体の見え方、さらには売場の配置や通路の幅、照明の当て方、商品の説明カードやPOP広告に至るまで工夫がなされ、よりよい売場づくりのた

めに検証を重ね、全店舗に展開している。また、ニトリの売場の特徴は、顧客が自分のライフスタイルに合った住まいを実現できるよう、「トータルコーディネート」を重視している。トータルコーディネートとは、リビングやベッドルームなど、生活シーンに合わせたコーディネートを顧客に提案することである。部屋全体をコーディネートした状態で見てもらえるモデルルームの展示も行っている。

5

広告戦略

最後に、広告宣伝も「自前主義」をとっている。ニトリは広告媒体を単なる「売るためのもの」としてではなく、「住まいの豊かさ」を顧客に伝えるためのコミュニケーションの手段だととらえており、折込チラシ・10 カタログはもちろん、テレビCMなどのマス広告についても、商品企画や店舗運営に携わるさまざまな部署と検討を重ね、ニトリが伝えたいメッセージがより顧客に伝わる表現とは何かを追求している。

このように、ニトリは徹底的に「持つ経営」を行い、多額の設備投資のリスクを負いながら高いリターンを実現させるビジネスを行っていることがわかる。

15

杉山清との出会い

ニトリの生産管理に関して、杉山清の存在は欠かせない。似鳥昭雄と杉山清との出会いは2001年にさかのぼる。中国・広州から日本へ向かう航空機の機内で、似鳥は偶然隣に居合わせた男に話しかけた。その男こそ、ホンダの中国の一大拠点、広州ホンダ技術総監を務める杉山清であった。杉山は20 1961年にホンダ入社し、創業者の本田宗一郎から直接薫陶を受けた「ホンダイズムを知る最後の世代」であった。杉山によると、「おやじは作業着を着て工場に出ては、ハンマー片手に熱弁を振るっていた」という。杉山は1976年のイラン駐在を皮切りに、足かけ30年にわたり一貫して海外生産に従事した。ホンダ本社では途上国担当課長、生産事業部長を務め、「北米以外の海外工場には何らかの形でかかわった」、ホンダの中でもたたき上げの生産管理のプロである。エンジン製造会社・東風ホンダの総25 経理（社長）も兼務し、日系の自動車メーカーでいち早くホンダの中国進出を成功させた。「今度おたくの工場を見学させてくれませんか」。思わず似鳥は杉山にそう頼んだが、杉山はニトリという店を知ってはいたものの、店名から「スウェーデンの専門店だと思っていた」という。杉山はこのときの似鳥の申し出を社交辞令ほどのものにとらえていたが、似鳥は半年に1回のペースで東風・広州ホンダの工場を訪ねるようになる。杉山は「本当に来るんだから。しかも毎回必ず部下を連れて、何かしらのテーマを持って30 やってくる。これはただ者ではないと思った」と振り返っている^[2]。

^[2] 週刊東洋経済 2005年12月3日

杉山のニトリ入社と品質管理改革

2004年、杉山は定年を2年延長した後ホンダを退職し、それを待ち受けていた似鳥は迷わずラブコールを送る。「杉山さん、そろそろ許可をいただけませんか」。そのとき杉山はコンサルタントとして独立する準備を進めており、すでに何社かのクライアントも獲得している状況であった。しかし、似鳥の熱意に負けた杉山は「異業種に行って、これまでもの作りにかかわり続けた自分の総決算をしてもいいかな」と考え、ニトリ特別顧問に就任した。

杉山はニトリ入社後、すぐにTQM（総合品質管理）プロジェクトを立ち上げた。海外の委託工場を回った杉山は「当たり前のことがなされていない」ことに気づいたという。たとえば、仕様書に基づく発注がなされていないうえに、ニトリと委託工場との間に基本的な契約さえ交わされていないケースがあった。取引量の拡大が急激すぎて、契約を整備する暇がなかったのである。ニトリのSPAは自前の工場も持っていることが特徴であるが、生産の大半は委託工場に外注している。それまでニトリは、香港や上海の拠点を中心に総勢150人の検品体制を敷いていたものの、生産工程そのものに入り込むことはほとんどなかった。しかし、今後さらに物量が拡大する中で品質を維持向上させるためには、事後の検品だけでなく、委託工場の生産過程そのものに入り込む必要があった。

さらに別の不備も見つかった。すでに海外駐在30人、年間の海外出張者は延べ1000人という国際企業であったにもかかわらず、出張の明確な規程や危機管理マニュアルがなかった。メーカーならば当然のように通じる用語である5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）やPDCAといった基本用語も社内では通じなかった。ある委託工場で、杉山は一般の工員とは別の動きをする人物を見つけたのだが、その工場はニトリ以外の商品も製造しており、工員はイケア向けの商品について工程管理を専門に行う人物だった。

徹底的な現場主義と意識改革

帰国後、杉山は契約の整備に取りかかり、その後、駐在員やバイヤー、委託工場に対する教育制度の整備を行った。杉山オリジナルの教材で、もの作りや品質管理に関する入門から中級、上級までのテキストをそろえた。委託工場の経営者に対しては、経営手法からキャッシュフローの管理、賃金、工場組織に至るまで、工場経営そのものに対する指導も行った。

現場主義の杉山は、作業着を着て自ら委託工場を回ることを重視したという。工場を回る際には、1日5時間の視察を最低5回繰り返す。まず現状を把握し、プランを立てる。実際に現場にやらせて、それを確認したプランをたてるという仮説検証のプロセス、PDCAの実践である。国内外の工場を回る中で、杉山は「これからは小売業だけではダメ。メーカーの先進事例を見て意識を変える必要がある」

と意識改革の必要性を説いた。さらに家具、インテリア用品の各分野でモデル工場を選定し、それ以外の取引先にはモデル工場の視察（オープンハウス）を促し、成功事例の横展開を図った。

駐在員やバイヤーに対しても改革を行った。独自の技術員試験を導入することによって、現在では技術員に変貌を遂げた駐在員・バイヤーが、工程品質管理表に基づいて委託工場を監査する体制に移行しつつある。TQM が浸透するにつれ、「自前でコンサルを雇うよりも勉強になる」と、委託工場のほうから教を請う場面も多くなったという。杉山は「これまでは量を発注するから安くしろという、根拠の乏しい「コストハンマー」で取引先をたたいていただけだった。それを工場経営にまで入り込み、どうすればムリムダを省き、品質を向上できるかをともに考える。いわば『改革ハンマー』に変えてきた」と述べている。

この改革の効果は徐々に表れ、家具で3%、インテリア用品などで0.5%あった不良品率は、ほぼ半減したという。さらに、ニトリではこの品質改善の取り組みを物流や販売にまで拡大する。TQM は生産部門だけでなく、物流、販売まで一気通貫することで完成するからである。杉山は店舗の視察も始め、生産部門と同様の手法で物流、店舗の品質改善も行った。「お、ねだん以上」の背後には、こういった一流メーカーに通じる生産管理改革があったのである。

郊外から都市部へ

郊外で成長してきたニトリであったが、2015年4月、銀座の百貨店「プランタン銀座」に出店した。この出店に関して、似鳥は次のように述べている。「ここ数年、東京23区に重点的に出店してきたが、銀座はそのど真ん中。さすがに出店を悩んだ」^[3]。

開店後オーダーカーテンなどを買って求める顧客でにぎわい、売上高は会社側の想定を上回った。好調を聞きつけた都心の百貨店や駅前の商業施設からは、「うちにも出店してほしい」という要望がくるという。しかし、銀座進出には最初から勝算があったわけではなかった。都心の一等地だけに、郊外の店舗に比べて賃料は格段に高い。さらにプランタンとニトリの主要顧客がマッチするとは考えにくい。では、なぜそのようなリスクを冒してまで都市部、さらには銀座に出店したのか。似鳥によると「テレビCMを打ち、店を出し、『これが都会の暮らしか』と驚かせる。この劇場型の手法で郊外の店に消費者を呼び込んできた。ところが、5年ほど前から『買いに行きたいのに店が近くにない』という消費者の声が、都心を中心に増えていた」というのである。

^[3] 日経ビジネス 2015年7月13日

ニトリの試行錯誤

2011年に鳥取県に出店したニトリは、全47都道府県での進出を果たした一方、都心進出は難しかった。コストリーダーシップ戦略をとるニトリにとって、都市部の高い賃料で利益を確保するためには従来型のビジネスモデルの転換も必要になる。さらに都市部ではクルマ離れが急速に進んでいるというのも、マイナス材料だった。そのような折、プランタン銀座から出店の誘いがあった。「まずは出店してみよう。うまくいかなければ閉じればよい」と割り切って出店することに決めたが、そこに至るまでには都市部出店のための周到な仮説・検証を行っている。

ニトリがまず、都心攻略のために考えたのが、売り場面積600～900㎡程度の小型店であり、これは同社の標準的な店舗の5分の1程度に当たる。2011年、販売する商品は生活雑貨を中心に据えた新しい店「デコホーム」をオープンする。まずは郊外の東京都多摩市、千葉県八千代市、埼玉県川口市に3店舗を同時オープンし、テストマーケティングをした。ところがこの試みはなかなかうまくいかない。そこで、デコホームでは顧客の来店頻度を高めようと、健康器具、アパレル、ペット用品など商品の幅を広げていった。しかし、ニトリの強みを活かさない商品も多く、来店動機を高めることにはつながらなかった。また、店舗名に「ニトリ」が入っていなかったため、別会社と見なされ、認知度が高まらなかったことも不振の原因となった。

この失敗からニトリは学んだ。商品ラインナップを既存のニトリが扱っていた生活雑貨などに絞り、店舗名も「ニトリ デコホーム」と変更した。現在、デコホームは全国で33店を展開し、今後は渋谷や新宿など超一等地にも出店し、100店を増やすことを目指している。プランタン銀座で確保できた売り場面積は、既存のデコホームにもニトリにも当てはまらない約1400㎡であった。デコホームとニトリ、どちらで出店するか迷った末、結局ニトリを選んだ。それは、銀座を訪れる訪日外国人に「ニトリ」をアピールし、本格的に海外進出をすることに備えて海外にブランド発信するためだった。

都市部で成功するビジネスモデルの模索

しかし、先述したように家賃の高い銀座では、そのままの低価格路線1本では厳しい。ニトリはリーマンショック後、8回も商品値下げを行った結果、主要顧客が年収200万～500万円の層となっていた。都心では所得水準が高い消費者が多かったことと、アベノミクスの効果で少しずつ景気が上向いていると考えられていたことから、本来の中核顧客層である年収500万～800万円程度の消費者をターゲットにすると決めた。ちょうど2014年頃から、少しずつ低価格品から中価格品へとシフトを始めており、全商品の8割に上昇していた低価格品の比率を6割に下げ、中価格品の比率を2割から4割に戻すべく、価格を引き上げ始めていた。さらに、プランタン銀座店のオープンにあわせて、価格が高めで、上

質感を追求した雑貨などを扱う新ブランド「NITORI QUALITY LINE」も発表した。

こうした高品質の商品を出せるようになったのは、まさに先述した生産管理の改革があったからこそであり、それが都心進出を可能にしたともいえる。似鳥は次のように語る。

5 「消費者のニーズは、郊外も都心も変わらない。むしろ、都心にニトリがなかったことで、都心の消費者に『豊かな暮らし』を十分に提供できていなかった。その状況を、これから変える」。

10

15

20

25

30

白井社長インタビュー（週刊ダイヤモンド 2016年5月21日）

白井俊之（しらい・としゆき） ● ニトリホールディングス社長 1955年生まれ。北海道出身。宇都宮大学卒業。79年、ニトリ入社。常務、専務などを歴任し2014年、事業会社ニトリ社長とニトリホールディングス副社長に就任。16年2月より現職。

似鳥昭雄会長が後継者に指名したのは、社内で「花の四期生」と呼ばれる1979年入社組の白井俊之社長。創業者から託されたバトンをどう受け継いでいくのか。

——ニトリホールディングス社長に2月に就任しました。目下の関心事は何ですか。

人材育成と組織づくりですね。組織は、常に分解と統合を繰り返すことがとても重要で、そうしないと硬直化してしまいます。

2032年に3000店舗という大きな計画があり、それまでに何度も節目があるでしょう。その際には組織の在り方や役割分担を変える必要があります。どんな組織も時間がたつと、手段が目的化してしまいます。組織を固定化しては駄目だと常に考えています。

——業績は順調に見えます。どこを変えるのですか。

連続増収増益は今後も続けたいと考えていますが、それが目的になってしまっはまずいですよね。わが社はピンチのときが一番成長しています。円安の際には、このままではいけないと、商品開発や物流の改革が進みました。

逆に業績が好調なときは大きなピンチ。リスクを取る人が減り、成長が止まります。そうならないよう、組織に刺激を与えたいです。

——似鳥昭雄会長からアドバイスはありましたか。

「自分（似鳥会長）のやり方を否定しろ」と言われました。わが社は前例にとらわれず、新たなことに挑戦するチャレンジ精神が社風になっています。現状に甘んじず、変えようとする意識が守るべきところだと思っています。

——似鳥会長はどんな存在なのでしょう。

30年以上変わらず、おやじのような存在です。そして、会長は結果よりも、どのような考え方で仕事をしてきたのかを見ている人だと感じます。提案一つにしても、その人がどんな情報を整理して、何を考えた上で提案したかを気にします。その考え方が合致することで、仕事上の信頼関係が生まれるのだということを学びました。

5

——似鳥会長と考え方は一致してきましたか。

いやいや、会長は意外性があります（笑）。ただ、会長は朝令暮改でも、そこには必ずきっかけがあります。店頭で客が当初の想定とは異なる行動をしているのを見たというきっかけがあって、考え方や指示が変わるのです。何かに気づき、固定概念を捨てて発展させるところは偉大ですね。

10

個人的には会長と性格が似ていると感じます。私も会長に負けず“朝令朝改”で、周りから見れば意外性があるのではないのでしょうか。会長の言うことがころころ変わっても、三十何年間、ストレスを感じませんでしたし（笑）。

最近会長は「国内がちゃんともうかっていて面白くない」と言いました。わざと会社をかき回しているのかもしれませんが。ぐちゃぐちゃになるのを怖がっていたら、会社は発展しませんからね。

15

当然、渥美氏に「落下傘出店」と叱られたが、「時は金なりで、時間の節約。ドミナントが完成してから進出しているのは、出遅れる。10年後にそこに10店という店の固まりができていればいい」と考えていたそうだ。

07年に台湾に出店する際も「時期尚早。海外は国内500店を達成してから」と渥美氏に止められた。しかし、将来、国内の出店余地がなくなるときを見越した海外への布石と考え、出店を強行している。

20

「すてきな女性がいれば、駄目だと分かっているでもその気になっちゃうでしょう（笑）。師匠の教えを忘れちゃうんです。駄目ならすぐやめればいい」と独特のユーモアを交えながら似鳥会長は苦笑する。

25

30

似鳥会長インタビュー（週刊ダイヤモンド 2016 年 5 月 21 日）

似鳥昭雄(にとり・あきお) ● ニトリホールディングス会長兼 CEO 1944 年生まれ。サハリン(樺太)出身。北海学園大学卒業。66 年、似鳥コンクリート工業入社。67 年、似鳥家具店創業。72 年、会社設立。2016 年、ニトリホールディングス社長の座を譲り会長に就任。

1967 年の創業から 49 年目で後継者に社長の座をバトンタッチしたニトリホールディングスの似鳥昭雄会長兼 CEO（最高経営責任者）。社長交代の狙いと今後を聞いた。

——絶好調の今、なぜ社長を交代しようと考えたのですか。

本来はもう 2 年早く、70 歳のときに交代したいと思っていました。2 年遅れになったのは、消費税増税という節目があったからです。

そして、急激な円安で 1 ドルが 90 円台から 110 円台になりました。わが社は 1 円の円安で 16 億円の為替差損が生じます。消費税増税と為替という双子のリスクにめどを付けて、安心して白井俊之にバトンを渡したかったんです。

今期の 30 期連続増収増益の目標や、来期に控える創業 50 周年にはこだわりません。区切りを考え始めると切りがないですから。

——50 歳のときから後継者を決めていたと発言しています。ずっと白井社長が本命だったのですか。

いやいや、実はそうではなかったんですよ（笑）。20 年前はもっと早く引き継ぎたいと思っていて、白井は 3 代目ならいいかなと思っていました。不慮の事故で私が亡くなることもあり得るので、家内には「私に何かあれば」と後継者の名前を告げていましたが、3 回ほど変わっています（笑）。

20 年前は白井も 40 歳。これは私の持論ですが、社長は 40 代では無理だと思う。50 代にならないと社長に必要な経験や人格は形成されません。だから、満を持してエースの登板なんです。

——後継者に白井社長を選んだ理由は何ですか。

考え方が前向きなところ。物事をプラスの視点で見るので、周囲の社員の行動や考え方も前向きになります。リーダーには明るさが必要で、暗い人に人は付いていかない。これが絶対条件です。

「女は愛嬌、男は度胸」といいますが、リーダーは両方を兼ね備える必要があります。白井はいつも笑顔で、嫌なこともにこにこしながら言う（笑）。言われた側も許してしまう、人徳があります。

白井は私のロマンとビジョンを共有して、真剣に実現しようとしてきた人の一人です。新しい事業や改革に果敢にチャレンジしてきました。「全国展開しないなら辞める」と、私を脅かして本州へ進出させた張本人ですからね。

明るさと度胸。これは学生時代の成績が最下位だった私が成功できた理由でもあると思っています。

5

——白井社長に「自分（似鳥会長）を否定しろ」と言った真意はどこにあるのでしょうか。

よく社長交代で「先代のやり方を継続しながら改善したい」と話す場面がありますが、わが社は同じやり方では駄目。改善では数パーセントしか効果がないからです。

10 私はよく乗り物に例えるのですが、目的地に先に到達するためには、自転車からバイク、飛行機と次々に変えていく必要があります。それには時間もカネも掛かるし、失敗もするでしょう。でも、楽をしてはいけません。私がつくった今の乗り物では、将来のビジョンに到達しない。私のやってきた過去を否定して、未来の乗り物を白井にはつくってほしいのです。

15 企業としての基本の2~3割を残し、大半を捨てるのがこれからの白井の評価になります。改善だけをしているようでは期待外れで、社長の器ではありません。

——では、企業として変えてはいけないところは何ですか。

20 わが社のロマンとビジョンです。現在は私が作った60年計画の44年目。2022年の1000店、32年の3000店の目標まではやってほしいですね。その次の30年計画は、白井が作ることになるでしょう。店舗数と経常利益率15%の目標さえ達成していれば、後は何をやってもよい。

——1000店や3000店の目標はそもそも達成できるのですか。

25 国内で通常業態のニトリの500店は到達できるでしょう。小型のデコホーム形式も500店を目指していますが、届くかどうかはやってみないと分かりません。

今後、一番伸びるのは中国です。人口が日本の10倍の市場で、売り上げも日本の4倍まで伸びると思います。すると、日本の4倍は中国に出店できる。日本の店舗数が1000店ならば、中国は4000店まで出せます。だから、1000店や3000店という数字は達成可能な目標なんです。

30 中国単独でもまず100店、その次は300店、1000店、3000店と目標を掲げています。実現できなくても、ビジョンは分かりやすく、誰でも暗記できるものがいんですよ。

——似鳥会長自身の今後についてはどう考えていますか。

顧客の要求や時流にマッチした、わが社の方向性を提案しなければ、と感じています。これまでは日々の決裁業務に多く時間を取られ過ぎました。グローバルな取り組みと、社員との交流にもっと時間を割いていきたいですね。

また、「企業は人なり」ですから、人材育成のための指導や助言をもっとしていきたい。わが社は他社の4倍くらい社員1人に教育費を掛けていますが、もっと投資してもいい。社員がかわいくて仕方がないんです。数ある会社からわが社に入ってくれた人たちですから、「日本人の暮らしを豊かにする」という私のロマンとビジョンを共有して育ってほしい。

元気だったら社員への助言は死ぬまで続けたい。こう言うとメディアには「院政だ」とたたかれますけれど、自分の計画にたどり着くまでは、船長ではなくカモメのように、行き先はあっちだぞと方向を示しながら見届けたいんです。

私が死んでも会社にお墓や銅像は要りません。創業者は何も残らなくていいと思っています。

大塚家具

大塚家具は、桐箆笥 3 大産地の一つ、埼玉県春日部市で創業者大塚勝久の父が 1928 年に始めた総桐箆笥の工房がルーツとなっている。1969 年、家具・インテリア全般を販売する店として、株式会社大塚家具センター（1978 年より株式会社大塚家具）を春日部駅西口に設立し、社員 24 名でスタートした。大塚家具の特徴は、①つくり手の眼で良質な素材、工場や工房を見極めて、価値ある家具を提供していること、②問屋などの中間業者を介さずに、直接取引できる工場を開拓してきたこと、③大規模な倉庫を持って大量に仕入れることにより、価格競争力のある商品提供を行ってきたことである。

10

90 年代における経営戦略の転換

順調に店舗を増やしていった大塚家具であったが、1990 年代に入ってから、従来の多店舗展開から経営戦略を転換する。店舗増加にともない、仕入れ額が増加するので、サプライヤーとの交渉力は増すが、バブルの崩壊とともに景気の悪化、既存店舗とのあいだでの顧客の奪い合いなどが生じたことが大きな原因である^[4]。

15

大塚家具は千葉や東京の各店舗を閉鎖し、1996 年に有明本社ショールームをオープン、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ある 30,000 m²を超えるフロアに世界一の品ぞろえ（4 万点以上の家具）と言われている。南港のショールームも 25,000 m²と西日本一の床面積を誇った。大塚家具の店舗戦略は、郊外あるいは都市部ではあるが一等地でない場所に超大型の店舗をかまえ、圧倒的な品ぞろえを展開することにある。この戦略は成功し、2000 年にはそれまで家具専門店で売上一位あった島忠を抜き、業界首位となった。

20

大塚家具の販売・店舗戦略の大きな特徴は、会員制と専任アドバイザーによるマンツーマン接客である点だろう。しかし、この会員制はそもそも「特別な顧客のみを相手にする」という意図でスタートしたものではなかった。ひとつは、会員向け店舗と位置付けることにより、大規模小売店舗立地法（大店法）の適用除外になるということがあった。大店法の目的は、大規模なスーパーマーケットなどから地元商店街を守るために設立されたものである（2000 年に廃止）。もうひとつは、大塚家具の価格設定と関係している。当時、表示価格を低く設定すると、業界から大きな反発を受けた。ところが、「会員制販売」とすることによって、特定した顧客のみを相手にすることになるため、業界慣行にとらわれることなく自由な価格設定が可能となったのである。

30

大塚家具が好調だった 1990 年代後半、不景気にもかかわらず、有明本社ショールームではダイニン

^[4] 最寄品に比べ、専門品や買回品は商圏が広いと、既存店との顧客奪い合いがおこる。

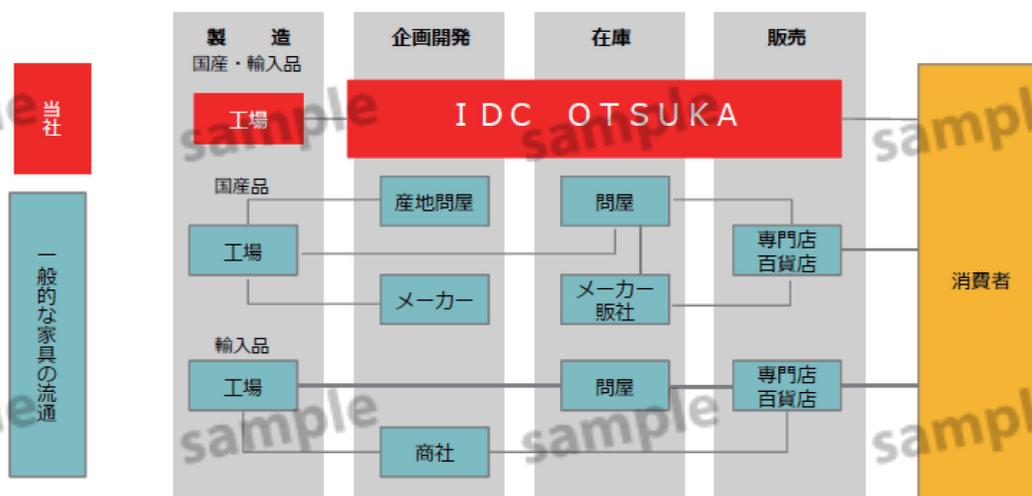
グセットやソファ、リビングボードなど、10万円を超す高価な家具が次々に売れていったという。大塚勝久社長（当時）は「平日の来店客は300組ほどだが、土曜は1日1000組、日曜は1500組以上。接客しきれず、帰ってしまうお客がいるのが悩みの種だ」と述べていた^[5]。こうした状況は、この店に限ったことではなく、「大阪南港ショールーム」（大阪市、売り場面積2万3000㎡）や「春日部ショールーム」（埼玉県春日部市、同1万772㎡）など、大塚家具の店舗では当たり前に見られた光景だった。

大塚家具のビジネスモデル

当時の不況下で、なぜ大塚家具は業績を伸ばせたのだろうか。大塚社長は「最大の強みは、他の追随を許さない大型店舗に豊富な品ぞろえをしていること」とその理由を説明する。大型店に、国産品と輸入品を合わせ4万点以上の商品を展示し、実際に「触って座れる」店作りを進めた。「家具は値の張る商品が多く、『一生もの』の買い物も少なくない。それだけに、見本品を少し置き、後はカタログで、という従来型の販売方法では限界がある。そこで、大量の商品を陳列し、実際に触ったり、座ってもらったことにした」。また、店内では家具の組み合わせをイメージしやすいように、カンントリー調、ヨーロッパ調などテーマ性を持たせた陳列を行った。このような陳列の仕方は現在では当たり前ようになってきたが、当時は革新的であり、他を寄せ付けない大きなショールームがそのような陳列を可能にした。

さらに、ただ品ぞろえが豊富なだけでなく、中高級品をできる限り安い価格で提供したのも、大塚家具が躍進した理由のひとつである。大塚家具は中間マージンを削減するために、問屋を通さず、国内外数百社のメーカーから商品を直接仕入れている。同時に、大量発注した全商品を買取り、返品しないことで、仕入れ価格を抑えている（大塚家具のビジネスモデルは図表4参照）。

図表 4. 大塚家具のビジネスモデル（決算説明会資料）



^[5] 日経ビジネス 1998年6月22日

当時、総合企画部長兼営業管理部長であった大塚久美子取締役（現社長）は、大塚家具の価格戦略について、「国内品はメーカー希望小売価格の 20 ～ 50%引きで販売している。万一、同一商品で他社の方が安い場合には、さらに割引し、市場最低価格で扱う」と述べていた。そのころ、一般的な家具販売店は、販売時に割引することを前提に、メーカー希望価格を店頭に表示することが主流であつた。しかし、大塚家具は初めからそれ以上割引できない「最終の最低販売価格」を店頭表示していたのである。

大塚家具は、業界のタブーを打ち破り、いわば家具業界にイノベーションを起こした企業であつた。他の小売業者が大塚家具の表示価格を見れば、メーカーがどのくらいの卸値で大塚家具に商品を含めているかが判断できてしまう。それがきっかけとなって、他の小売業者がメーカーに対して納入価格を大塚家具並みに下げるように圧力をかけることがあつた。そのような軋轢を嫌がるメーカーのなかには、大塚家具との取引自体をやめてしまう企業もあつたという。

そのようなピンチを大塚家具はチャンスに変えた。国内メーカーが撤退した分は海外メーカーからの直輸入で補えばいい。新たに質の高いメーカーを開拓し、日本仕様の自主企画商品（PB）を大量発注、直輸入することで仕入れ値を抑えた。結果的に、質のよい商品が安く仕入れられるようになり、当時は全売り上げの約 50%を輸入品が占めたという。

しかし、大量発注・大量買い取りを行い大型店舗で売りさばくというビジネスは、大きな在庫リスクと常に隣り合わせである。当時の棚卸資産回転期間を調べてみると、国内 5 カ所の物流センターにある在庫を含め、大塚家具は 3.8 カ月であり競合と比較して約 3 倍もの値であつた。しかし、このリスクを背負うことが大塚家具の強みであり、差別化につながることも事実である。大塚社長は「高付加価値商品が売れて、元が取ればいい」と言う。ROA などの指標は、回転率と利益率の積で決まるため、回転率の低さを利益率の高さで補うことができる。実際、当時の売上高総利益率は約 50%と競合の 30%前後と比べ圧倒的に高かつたのである。

専任アドバイザーによるマンツーマン接客

店舗作りに加えて、大塚家具の好調な業績を支えているのが、1 組の客に必ず 1 人の販売員がつく接客方法であつた。一般の家具販売店の場合、売り場別に接客担当者がいるケースが多い。しかし、大塚家具では顧客が来店すると入り口で必ずアドバイザーと呼ばれる専門の担当者がつく。アドバイザーは店内を案内しながら、商品説明や契約などすべての接客業務を担当する。最初から最後まで 1 人の担当者が付き添うことで、客から信頼を得るのが狙いだ。もちろん客がこうしたサービスを希望しない場合には、自由に店内を回ることもできる。

当時、有明本社ショールームには 300 人のアドバイザーがいたが、それでも混雑時には数が不足し、

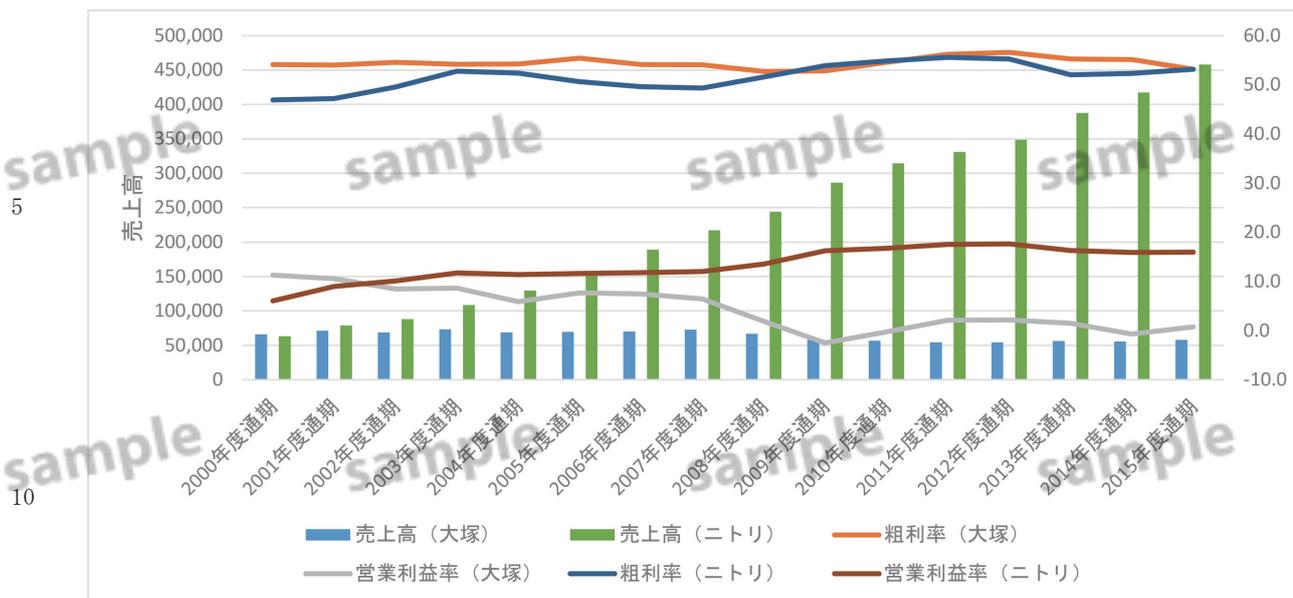
客を待たせてしまうこともあったが、勝久は「1対1の接客だけは絶対にやめない」とこだわりを見せていた。その理由は「材質や工法など、商品の特性を理解してもらわなければ中高級品は売れない」からだと述べている。それだけに、接客にはじっくりと時間をかける。「平均で1組3時間、時には1日中、1組のお客様につきっぱなしのこともある」という。アドバイザーは接客が終了すると、自分の名前、顧客の購入品や店舗滞在時間などの情報を入力する。後日、その顧客が来店した際には、受付でそのデータがすぐに呼び出せ、スムーズに接客に入ることができる。それ以外にも、各アドバイザーが顧客の購入目的や趣味、家族構成などの情報を控えている。販売後に礼状を出したり、商品の具合を尋ねる電話を掛けるなど、各アドバイザーが自分なりの方法で客をつなぎ止めている。あるアドバイザーによると、「自分のお客様という気持ちが強く、自然に連絡を取りたくなる」。そうした行動が次の販売につながっていくという。

このような品ぞろえと接客により、大塚家具が好調時であった90年代後半の客単価は約28万円と際立っていた。しかし、順風満帆に見えた当時でさえ、いくつかの問題点を抱えていた。ひとつは、商品別に担当者が分かれていないので、アドバイザーはすべての商品説明を1人でしなければならないことである。そのために豊富な商品知識が求められるが、相次ぐ大型店の出店に伴って新規採用した社員が多く、人材の養成が追い付かなかった。また、このような丁寧な接客は人件費率を高める。当時の大塚家具の販管費率は約40%と、こちらも競合に比べて10%ポイントほど高い数値であった。

市場環境の変化と大塚家具の不振

大塚家具が不振に陥るのは、後述する父娘のお家騒動が起こるだいぶ前にさかのぼる。因果関係としては、業績不振が原因でお家騒動が起きたという方が正しい。図表5を見ると、ニトリが売り上げを大きく伸ばしているのに対し、大塚家具は2003年度の約730億円をピークに頭打ち、リーマンショック後は売上高を大きく落とし、アベノミクスで景気が回復しているといわれているにもかかわらず、売り上げが回復していないことがわかる。さらに、粗利率は両社でほとんど差がないものの、販管費率はリーマンショック以降、大きな差が開いてしまっている。

図表 5. ニトリと大塚家具の業績時系列比較



図表 6. 新設住宅着工戸数と大塚家具ショールーム売り上げ

(大塚家具アニュアルレポート)



図表 6 を見ると、大塚家具のショールーム売り上げは、新設住宅着工戸数に大きく依存することがわかる。新設住宅着工戸数は近年減少傾向にあり、家具需要はまとめ買いから買い替え・単品替えへとシフトした。つまり、消費者のなかで家具の位置づけが、結婚や引っ越しなどのライフイベントを機に購入するという小頻度大口消費から、ライフスタイルの変化に応じて買い足していくという多頻度小口消費へとシフトしていったのである。このような環境変化のなかで、中高級品を扱い、大型店で広域商圈をターゲットにしていた大塚家具の戦略は、市場ニーズとのミスマッチが鮮明になってしまったのである。

久美子氏の社長就任とお家騒動

2009年3月の株主総会で、創業以来社長を務めてきた大塚勝久が会長に退き、後任に勝久の長女である大塚久美子が社長に昇格した。市場ニーズの変化を感じていた久美子は、勝久の用いた接客方法が「利用客の心理的な負担になり、客足を遠のかせる」と判断し、「入りやすく、見やすい、気楽に入れる店作り」を目指した。具体的には、店舗にカジュアルな雰囲気を施し、積極的な接客を控えた結果、10年以上減り続けてきた入店者数を増加に転じさせるなど、業績改善に一定の効果をもたらした。しかし、これが勝久にとっては面白くなかった。「自身の築いた経営路線の否定」をされた勝久は、2014年7月、取締役会で業績不振を理由として久美子社長の解任を提案し、これが成立した。再度社長に返り咲いた勝久は、久美子が新規顧客開拓のためにオープンさせた店舗を次々と閉店させ、従来の高級品路線へと時計の針を戻したのである。

ところが、社長交代後も業績はさらに低迷を続ける。店長16名のうち10名を解任するなどの前社長派に対する粛清人事や、多額の宣伝広告費の積み増し、業績不振のなかの春日部における5000坪の土地購入などもあり、2015年1月15日、全社外役員である社外取締役3名及び、社外監査役3名の連名で、取締役会付議やコンプライアンス体制の強化、経営における合理性の確保などを求める要望書が出された。

2014年12月期決算で、2度の業績下方修正を経て4年ぶりの営業赤字に転落する事態となったことを受け、2015年1月28日の取締役会では、久美子の社長復帰・勝久の会長専任を決定する。このときの取締役会については、取締役7人のうち4人が賛成、勝久及び長男勝之専務を含む3人が反対という僅差で可決された。そしてその翌日、今度は勝久が3月での株主総会で自身を含む新たな取締役の選任を求める株主提案（事実上の久美子社長の取締役解任動議）を提出するが、2月13日の取締役会で、会社としてこの株主提案に反対する決議を可決した。今度は逆に、久美子（会社側）が勝久を「当社経営を再度混乱かつ不透明にさせ、当社の企業価値・株主利益を毀損するものである」として、3月の株主総会で勝久を含まない新たな取締役を選任する会社提案（勝久の取締役解任決議案）を株主総会に提出することを決定した。

3月27日開催された定時株主総会には200人が出席し、16万5340個の議決権行使に対し、会社提案への賛成票が61%と過半を占め、勝久が提案した自身の社長復帰と久美子の退任を要求する提案は否決された。総会后久美子社長が記者会見を開き、「総会后はノーサイド。全員が心をひとつにして、信頼回復に努めていきたい」と述べた。また、総会后大塚家具は勝久会長が27日の株主総会終結時をもって取締役を任期満了により退任したと発表した。

定時株主総会后、久美子は「企業が創業者個人の寿命を超えて発展し続けるためにも、スタートラインに立てたことは大きい」と評価し、「私自身も創業家の出身で今後10年間は会社においても20年後

は多分いない。今の社員から経営者を輩出するためにも企業統治（コーポレートガバナンス）の確立が急務だ」と話した。一方の勝久は総会后、「株主の皆様のご判断を真摯に受け止め、まっさらな気持ちで出直します」とコメントした。

5

これからの大塚家具

前代未聞のお家騒動によって、ブランドイメージを大きく棄損してしまった大塚家具であるが、経営改革は待ったなしという状態といえる。久美子は「経営改革は3年で軌道に乗せる」と強調したが、収益改善には時間がかかると指摘する声は多い。たとえば、中価格帯の家具市場で単品買い需要を呼び戻せば業績の伸びしろは大きい。実際、大塚家具のソファは3人がけで10万～30万円程度の中価格帯品が売上高の80%を占める。ところが、広告宣伝や売り方とのミスマッチによって割高な家具店というイメージが浸透してしまっているという。中価格帯の家具市場はイケア、ニトリなど競合が手薄な「空白地帯」とされているため、大塚家具の強みである約500社の仕入れルートを活用し、圧倒的な品ぞろえと値ごろ感を打ち出せるかにかかっている。また、勝久がこだわり続けた会員制は一部を見直す。店舗に入ると専任の営業スタッフが付きっきりで案内する販売手法も改め、顧客が自由に出入りしやすくする。

15

大塚家具は、過去の遺産と築き上げたブランドが足かせになりながらも、少しずつビジネスモデルの変革に挑み続ける。

20

25

30

大塚久美子社長インタビュー（日経トップリーダー 3月号）

——ファミリービジネスでの事業継承が増えています。昨年の会見の際、創業者と後継者はそもそもタイプが違うという話をされていました。

どんな会社も、最初は創業者がその人の個性で作上げるわけです。でもそういう強烈な個性を持っている人は二人としていないわけですよね。ですから、創業者と同じパターンで次の世代が会社を運営するのは難しい。私たちが抱えていたのはそこで、一人の強い個性の創業者によるカスタムメイドの会社になっていたものを、どうやって移行していくかという問題に直面していたのです。

——創業者が個性でひっぱる会社から、組織的に運営する会社に変えていくということでしょうか。

私が大塚家具に入った1994年の時点からある程度、会社の規模が大きくなるのに合わせて、組織の運営も変えていこうという風潮はありました。私が社長になったのは2009年ですが、それ以来、マネジメント層をいかに育成するかという観点でやってきました。ちょうど、前の世代の経営層が定年に差し掛かり、次をどう育てるかが大きな課題だったのです。当時の50歳代の社員は10人もいませんでした。その世代がすっぱり抜けていたのです。

組織的な運営にできるだけスムーズに移行できればいいのですが、役員や従業員の動き方や働き方、機能の仕方が大きく変わることになりますから、非常に手間がかかる話でした。多かれ少なかれ、エネルギーをかけざるを得ない問題だったのです。もちろん、摩擦が起こることもあるわけです。

——社長に就任される前は、取締役会は大塚一族が占めていたのですね。

はい。2007年には5人のボードメンバーが全員大塚姓でした。直前に、会社による自社株買いがインサイダー取引だとみなされて課徴金を課される不祥事が起きたのですが、当局の目が厳しかった背景には閉鎖的な同族支配が原因だという見方があったと思います。不祥事を機に私が顧問として会社に戻る際、取締役会に社外取締役を入れることを条件にしました。全員大塚だから何かを起こすわけではもちろんないのですが、やはり、社内だけで役員会を構成すると、どうしても同質になります。同じ経験をしている人の集団は、気が付かないうちにモノの考え方が偏ってしまうものです。

うまく会社が回っている間は、むしろ効率的なところもあるのですが、社会の考え方や制度が変わると、ついていけなくなってしまう。やはり、多様性を持つことは大切で、リスク分散の観点からも社外取締役が必要だと思いました。

5 ———日本企業の多くは「よそ者」を取締役に迎えることに躊躇します。大塚家具では抵抗はなかったのですか。

そこは当時の社長（大塚勝久氏）が社外取締役を入れようと言えば反対する人はいなかったと思います。背景に不祥事がありましたから、ある程度やむを得ないという判断だったのでしょう。

10 ———それ以降も、社外取締役のウエートを高めようと言われて、結果としては、それが創業者との摩擦になったように見えます。

15 経営層に空白の世代がある中で、世代交代していかなければならないという問題と同時に、日本社会の世代交代も重なっていました。お客様である消費者が大きく変わり始めていたのです。人口減少社会になって住宅着工も大きく減り、消費行動が変わっていく中で、かつての成功したビジネスモデルでも、世の中の変化に適応するためには、変えていかなければならない。マネジメントの転換と、ビジネスモデルの転換という2つの課題に同時に直面したのです。会社のビジネスのあり方も変えなければならぬという重荷をかかえることになったのです。

20 ———どういうガバナンスの形を目指していたのでしょうか。

理想形があるわけではありません。与えられたリソースで最善を追求するしかないと思います。昨年、中期経営計画に盛り込んだように、多用なスキルを持った社外取締役の構成にすることで、社内の経営層の育成が不十分な部分を補うことにしたわけです。

25 ———取締役会は変わりましたか？

30 昔と今の両方の取締役会を知る役員は、かなり変わったと実感しているのではないのでしょうか。実質的な議論ができるようになったと思います。健全に経営の議論ができて、健全にチェック機能が働くようになりました。いろいろな観点から議論がなされるので、社内も対応していくのは大変ですが、会社にとっては良いことだと思います。

——創業者一族、あるいは大株主との関係はどうあるべきでしょうか。

いろいろな大株主がいます。それぞれに株を持つ動機、理由、優先順位が違います。同じ大きな投資ファンドでも、今年と来年では優先順位が違うこともある。各々の株主がどういう保有動機なのか、優先順位を理解したうえで、多様な要望に対してバランスをとっていくことが大事だと思います。ただ、企業価値を上げることは共通の利益といえるでしょう。

——大塚家具と大塚一族の関係の将来像は、どうあるべきだと思いますか。

こうであってほしいと思っても、そうなることはありません。関係を維持したくても日本では制度上、なかなか許されない。例えば相続などが起きれば、相続税を支払うために株式を売却せざるを得ない一族も出て来ますから、持ち株比率を維持するのは簡単ではありません。創業家と会社の関係は、現実にはどんどん薄くなっていく。時間の経過とともに薄くなることを前提に、どうしたら会社の長期的な価値を高めていけるのかを考えるしかないでしょう。

ひとりの創業者が立ち上げた会社も、株式上場などでステークホルダーが増えていけば、基本的に社会的存在です。利害関係者もたくさんいて、無視することは不可能です。そうした関係をいかに良好に継続し、企業価値に収斂されるか、社会的価値をどうやって上げていくか、というところが一番の問題になってきます。

——創業家が株主として経営に一定のコミットすることで、長期的な視点での経営が確保できるという考え方もあります。

それはそれでいいと思います。ただ、ファミリービジネスの場合、血縁関係が前提になるのだとすれば、次の世代の人は一族の中にいるのか、という話にもなります。現実には私には子供はおりません。たまたま血がつながっている優秀な子や養子にバトンを渡して、それが企業価値の向上に資するのであれば、それはそれでハッピーですが、なかなかやろうとすることはできません。

当社の場合は、遠い先は分かりませんが、会社を受け継ぐことができる世代の血縁者というのは、いま会社の中にはいないのです。「家業」というと、子供のときから身近に商売を見ていて、何となく身体に染み付いているわけで、私なども創業の時から近くで見ているわけですが、今、そういう環境にいた人は一族にはいないのです。そうすると、むしろ会社のことを知っているのはプロパー社員。長く大塚

家具で働いて、一番、実態を見ているのは社員なわけです。

——いずれ社長の後継問題も出てきますね。

5 いま、取締役会でも議論していますが、経営層をどう育成していくかはビジネスモデルの変革と並んで重要な課題です。今回のビジネスモデルの改革が成功したとしても、世の中の変化によって、また10年後、20年後に同じ問題が起きるでしょう。そういう変化に直面してリーダーシップを取れる人がいないと困るわけです。社内で今までやってきた延長線上だけではなく、一步引いた目線で見ることができ
10 ける人たちが、層として育成していかないと、次の事態に対応できなくなってしまいます。そこが今の経営陣に求められていることではないかと思います。

事情は会社によって異なりますが、会社が健全に生き延びていけないと、株を持っている創業家としても利益を守れません。そういう意味では、まずは企業価値を高めることだと思います。

15 ——久美子社長が考えるビジネスモデルとは何でしょうか。

創業精神である「いいものを安く」「生活の質をあげる物を、多くの人に使ってもらいたい」ということは、ずっと変わりません。しかし、どういう手段で暮らしの質を上げるかは、時代によって変わります。モノ自体が大事な時もあれば、暮らし方や生活の知恵といったソフトが大事な局面もある。ただ、その生活の
20 質を大事にするという価値観は大塚家具のアイデンティティーです。それをどう提供するかという仕組みがビジネスモデルです。

——2月には新宿店を大きく改装されましたが、反応はどうか。

25 担当者が付いてご案内しなくても店内を歩いていけば様々な情報が得られるように店づくりを変えました。また、インテリアアクセサリを置いて、お客様が頻繁にやってきても楽しむことができるようにしました。まずはお客様にお店に来ていただかなければ始まりません。改装の結果、来店客数は前年度と比較して今のところ4割増えています。短時間で気軽に買えるような仕組みを作りましたが、それをきっかけに、
30 より大きなビジネスに結び付けていくことが重要になってきます。

付属資料 1. ニトリの沿革

年 月	事 項
昭和 47 年 3 月	家具の販売を目的として、似鳥家具卸センター株式会社を設立
昭和 55 年 8 月	札幌市手稲区に、省力化と商品保全を目的とした自動立体倉庫を新設し物流センターを移転 本部を物流センターに併設し移転
昭和 61 年 7 月	社名を株式会社ニトリに変更
平成元年 9 月	札幌証券取引所に株式を上場
平成 6 年 10 月	インドネシア共和国に、現地法人 P.T. MARUMITSU INDONESIA（出資比率 100%（間接含 む））を設立
平成 12 年 7 月	埼玉県白岡町（現白岡市）に、関東物流センターを新設
平成 12 年 8 月	株式会社マルミツを株式の追加取得により 100%子会社化
平成 14 年 10 月	東京証券取引所（市場第一部）に株式を上場
平成 15 年 10 月	ベトナム社会主義共和国に、現地法人 MARUMITSU-VIETNAM EPE（出資比率 100%（間 接））を設立
平成 16 年 3 月	中華人民共和国に、現地法人似鳥（中国） 採購有限公司（出資比率 100%）を設立
平成 16 年 11 月	神戸市中央区に、関西物流センターを新設
平成 17 年 3 月	株式会社パブリックセンターより営業譲渡を受け、株式会社ニトリパブリック（旧大丸商事株式 会社）として広告代理店業を開始
平成 18 年 8 月	現地法人似鳥（中国） 採購有限公司による上海利橋実業有限公司の買収、100%子会社化
平成 18 年 12 月	台湾に、現地法人宜得利家居股份有限公司（出資比率 100%）を設立
平成 19 年 5 月	現地法人宜得利家居股份有限公司が台湾高雄市に海外1号店「高雄夢時代店」を開店
平成 22 年 3 月	持株会社体制への移行のため、株式会社ニトリ分割準備会社（現 株式会社ニトリ、出資比 率 100%）及び株式会社ニトリ物流分割準備会社（現 株式会社ホームロジスティクス、出資 比率 100%）を設立
平成 22 年 5 月	中華人民共和国に、現地法人明応商貿（上海）有限公司（出資比率 100%（間接））を設立
平成 22 年 6 月	株式会社ニトリ分割準備会社（現 株式会社ニトリ）及び株式会社ホームロジスティクスと吸収 分割契約を締結
平成 22 年 8 月	吸収分割契約に基づき、当社の家具・インテリア用品の販売事業を株式会社ニトリに、グルー プの物流機能に係る事業を株式会社ホームロジスティクスに承継し、持株会社体制へ移行 社名を株式会社ニトリホールディングスに変更
平成 22 年 10 月	福岡県篠栗町に、九州物流センターを新設
平成 23 年 3 月	株式会社マルミツは、社名を株式会社ニトリファニチャーに変更
平成 23 年 5 月	現地法人 MARUMITSU-VIETNAM EPE は、社名を NITORI FURNITURE VIETNAM EPE に変更
平成 23 年 6 月	現地法人 P.T. MARUMITSU INDONESIA は、社名を P.T. NITORI FURNITURE INDONESIA に変更
平成 24 年 5 月	アメリカ合衆国カリフォルニア州に、現地法人 NITORI USA, INC.（出資比率 100%）を設立
平成 24 年 10 月	札幌本社を現在地に移転
平成 25 年 10 月	アメリカ合衆国カリフォルニア州に「Aki-Home」ブランドで「フラートン店」及び「タスティン店」 を開店し米国初出店
平成 26 年 10 月	中国湖北省武漢市内に「NITORI」のブランドで「武漢群星城店」を開店し中国初出店
平成 27 年 12 月	ベトナム社会主義共和国に、現地法人 NITORI FURNITURE Ba Ria-Vung Tau Co.LTD.（出 資比率 100%）を設立 中華人民共和国に、現地法人似鳥（太倉） 商貿物流公司（出資比率 100%）を設立
平成 28 年 2 月	第 44 期は国内に 40 店舗新設、3 店舗閉鎖、海外に 10 店舗新設し、期末現在国内店舗数 383 店舗、海外店舗数 37 店舗

付属資料 2. ニトリの主要経営指標等の推移と連結財務諸表

決算年月		平成 24 年 2 月	平成 25 年 2 月	平成 26 年 2 月	平成 27 年 2 月	平成 28 年 2 月
売上高	(百万円)	331,016	348,789	387,605	417,285	458,140
経常利益	(百万円)	59,151	62,195	63,474	67,929	75,007
当期純利益	(百万円)	33,548	35,811	38,425	41,450	46,969
包括利益	(百万円)	33,223	39,180	42,169	66,907	24,458
純資産額	(百万円)	174,949	209,764	247,898	310,531	330,968
総資産額	(百万円)	267,153	284,290	321,703	404,793	414,541
1 株当たり純資産額	(円)	3,183.28	1,906.91	2,248.80	2,806.99	2,981.27
1 株当たり当期純利益金額	(円)	611.91	325.83	350.27	376.14	425.10
潜在株式調整後 1 株当たり 当期純利益金額	(円)	611.20	325.58	349.74	374.73	421.40
自己資本比率	(%)	65.3	73.6	76.8	76.4	79.5
自己資本利益率	(%)	20.9	18.7	16.8	14.9	14.7
株価収益率	(倍)	11.19	10.57	13.33	20.21	19.43
営業キャッシュ・フロー	(百万円)	43,908	41,989	46,154	52,923	57,343
投資キャッシュ・フロー	(百万円)	△ 22,925	△ 21,937	△ 32,376	△ 43,023	△ 35,899
財務キャッシュ・フロー	(百万円)	△ 16,099	△ 22,047	△ 10,540	△ 6,654	△ 9,943
現金及び現金同等物の 期末残高	(百万円)	18,410	16,816	21,179	25,713	36,794
従業員数	(人)	7,213	7,496	8,373	9,215	9,699
(外、平均臨時雇用者数)		(7,145)	(7,776)	(8,511)	(9,877)	(11,060)

【連結貸借対照表】

(平成 27 年 2 月 20 日)

(平成 28 年 2 月 20 日)

資産の部		
流動資産		
現金及び預金	26,409	42,327
受取手形及び売掛金	13,063	15,258
商品及び製品	41,563	43,079
仕掛品	184	90
原材料及び貯蔵品	2,740	2,247
繰延税金資産	831	2,602
為替予約	25,873	8,160
その他	13,333	16,231
貸倒引当金	△ 5	△ 8
流動資産合計	123,994	129,989
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	146,778	157,371
減価償却累計額	△ 61,553	△ 69,146
建物及び構築物（純額）	85,224	88,225
機械装置及び運搬具	7,977	8,622
減価償却累計額	△ 4,515	△ 5,106
機械装置及び運搬具（純額）	3,462	3,515
工具、器具及び備品	10,945	12,122
減価償却累計額	△ 6,960	△ 7,697
工具、器具及び備品（純額）	3,985	4,424
土地	111,106	115,504
リース資産	3,877	3,868
減価償却累計額	△ 970	△ 1,152
リース資産（純額）	2,907	2,715
建設仮勘定	4,255	10,477
有形固定資産合計	210,942	224,863
無形固定資産		
借地権	7,648	7,664
その他	2,812	3,545
無形固定資産合計	10,460	11,209
投資その他の資産		
投資有価証券	1,569	2,763
長期貸付金	642	540
差入保証金	17,042	15,362
敷金	17,050	18,079
繰延税金資産	1,030	2,821
その他	22,070	8,921
貸倒引当金	△ 9	△ 9
投資その他の資産合計	59,396	48,478
固定資産合計	280,799	284,551
資産合計	404,793	414,541

負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	16,473	15,356
短期借入金	4,392	1,504
リース債務	188	188
未払金	18,031	16,195
未払法人税等	13,961	14,929
繰延税金負債	5,167	-
賞与引当金	2,374	3,024
ポイント引当金	1,029	1,031
株主優待費用引当金	121	191
資産除去債務	26	-
その他	14,241	15,176
流動負債合計	76,007	67,597
固定負債		
長期借入金	2,129	625
リース債務	2,706	2,518
繰延税金負債	3,020	1
役員退職慰労引当金	228	228
退職給付に係る負債	2,345	2,279
資産除去債務	2,266	3,902
その他	5,557	6,418
固定負債合計	18,254	15,974
負債合計	94,262	83,572
純資産の部		
株主資本		
資本金	13,370	13,370
資本剰余金	13,725	14,411
利益剰余金	267,963	308,854
自己株式	△ 14,639	△ 13,392
株主資本合計	280,419	323,244
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	586	289
繰延ヘッジ損益	25,095	4,165
為替換算調整勘定	3,345	2,301
退職給付に係る調整累計額	△ 33	△ 305
その他の包括利益累計額合計	28,993	6,450
新株予約権	1,050	1,174
少数株主持分	66	98
純資産合計	310,531	330,968
負債純資産合計	404,793	414,541

【連結損益計算書】

	(自 平成 26 年 2 月 21 日 至 平成 27 年 2 月 20 日)	(自 平成 27 年 2 月 21 日 至 平成 28 年 2 月 20 日)
売上高	417,285	458,140
売上原価	198,947	214,597
売上総利益	218,337	243,543
販売費及び一般管理費	152,029	170,503
営業利益	66,307	73,039
営業外収益		
受取利息	431	450
受取配当金	23	31
為替差益	466	681
自動販売機収入	226	227
有価物売却益	258	282
その他	333	372
営業外収益合計	1,740	2,046
営業外費用		
支払利息	98	76
その他	19	2
営業外費用合計	118	78
経常利益	67,929	75,007
特別利益		
固定資産売却益	27	9
補助金収入	-	643
新株予約権戻入益	64	10
その他	-	10
特別利益合計	91	673
特別損失		
固定資産除売却損	120	57
固定資産圧縮損	-	431
退店違約金等	119	35
減損損失	122	488
特別退職金	86	-
その他	6	46
特別損失合計	456	1,060
税金等調整前当期純利益	67,565	74,619
法人税、住民税及び事業税	26,864	27,514
法人税等調整額	△ 775	103
法人税等合計	26,088	27,618
少数株主損益調整前当期純利益	41,477	47,001
少数株主利益	26	32
当期純利益	41,450	46,969

付属資料 3. 大塚家具の沿革

年 月	概 要
昭和 54 年 7 月	東京都千代田区九段北に本社を移転
昭和 55 年 6 月	日本証券業協会東京地区協会に店頭登録し株式を公開 (現東京証券取引所 JASDAQ (スタンダード) 上場銘柄)
昭和 59 年 6 月	東京都千代田区有楽町に本社を移転
平成 元年 9 月	神奈川県横浜市鶴見区に横浜流通センターを設置
平成 5 年 4 月	本社と同所に日比谷ショールーム (平成 8 年 3 月閉店) を開設
平成 5 年 6 月	横浜流通センターと同所に横浜ショールーム (平成 12 年 8 月閉店) を開設
平成 6 年 7 月	兵庫県神戸市中央区に神戸ショールームを開設
平成 7 年 6 月	大阪府大阪市西区に大阪ショールーム (平成 9 年 9 月なんばショールームに改称、平成 17 年 9 月閉店) を開設
平成 8 年 3 月	東京都江東区有明に本社を移転
平成 8 年 4 月	本社と同所に有明本社ショールームを開設
平成 9 年 4 月	埼玉県春日部市に春日部ショールームを開設
平成 9 年 9 月	大阪府大阪市住之江区に大阪南港ショールームを開設
平成 10 年 1 月	東京都江東区に青海サービスセンターを設置
平成 10 年 4 月	愛知県名古屋市長区に名古屋ショールーム (平成 19 年 2 月閉店) を開設
平成 10 年 12 月	株式会社三越と業務提携契約を締結
平成 11 年 3 月	千葉県千葉市美浜区に幕張ショールーム (平成 22 年 9 月閉店) を開設
平成 11 年 6 月	福岡県北九州市小倉北区に小倉ショールーム (平成 21 年 5 月閉店) を開設、同所に小倉サービスセンター (平成 21 年 5 月閉鎖) を設置
平成 11 年 9 月	東京都新宿区に新宿ショールームを開設
平成 11 年 10 月	大阪府大阪市港区に大阪港サービスセンターを設置
平成 14 年 9 月	福岡県福岡市博多区に福岡ショールームを開設
平成 16 年 4 月	神奈川県横浜市西区に横浜みなとみらいショールームを開設
平成 16 年 10 月	福島県郡山市のうすい百貨店内に郡山ショールーム (平成 21 年 9 月閉店) を開設
平成 17 年 12 月	埼玉県所沢市に所沢特別催事店 (平成 18 年 5 月所沢アウトレットに改称、平成 20 年 9 月所沢ショールームに業態変更) を開設
平成 18 年 5 月	神奈川県横浜市鶴見区に横浜アウトレットを開設
平成 18 年 9 月	秋田県湯沢市に秋田木工株式会社を設立 (家具その他一般木材製品の製造及び販売)
平成 19 年 2 月	愛知県名古屋市長区に名古屋栄ショールームを開設
平成 19 年 4 月	大阪府大阪市中央区に Modern Style Shop 淀屋橋を開設
平成 19 年 10 月	愛知県名古屋市長区に名古屋星崎ショールームを開設
平成 21 年 5 月	福岡県直方市に九州サービスセンターを設置 (平成 23 年 2 月福岡県糟屋郡に移転)
平成 21 年 10 月	宮城県仙台市青葉区に仙台ショールームを開設、同泉区に仙台サービスセンターを設置
平成 22 年 10 月	東京都中央区に銀座ショールームを開設 (平成 23 年 6 月銀座本店に改称)
平成 23 年 2 月	東京都立川市の立川高島屋内に立川ショールームを開設
平成 26 年 9 月	愛知県名古屋市中村区に LIFE STYLE SHOP 名古屋駅前を開設
平成 27 年 10 月	東京都江東区にリネア株式会社を設立 (家具の補修・修理・卸売り等)
平成 28 年 1 月	北海道札幌市中央区に IDC OTSUKA サッポロファクトリー (有明本社ショールーム分室) を開設

付属資料 4. 大塚家具の主要経営指標等の推移と連結財務諸表

決算年月	平成 23 年 12 月	平成 24 年 12 月	平成 25 年 12 月	平成 26 年 12 月	平成 27 年 12 月
売上高 (千円)	54,366,704	54,520,166	56,230,518	55,501,583	58,004,717
経常利益又は 経常損失 (△) (千円)	1,304,168	1,317,584	1,004,067	△ 242,135	633,055
当期純利益 (千円)	203,795	640,356	856,242	473,304	359,256
持分法を適用した場合の 投資利益 (千円)	—	—	—	—	—
資本金 (千円)	1,080,000	1,080,000	1,080,000	1,080,000	1,080,000
発行済株式総数 (株)	19,400,000	19,400,000	19,400,000	19,400,000	19,400,000
純資産額 (千円)	32,666,928	32,799,105	36,250,299	34,665,010	34,464,453
総資産額 (千円)	41,751,878	41,725,373	47,657,309	46,710,580	45,712,172
1 株当たり純資産額 (円)	1,683.90	1,769.52	1,955.71	1,870.19	1,859.37
1 株当たり配当額 (円)	40.00	40.00	40.00	40.00	80.00
(うち 1 株当たり中間配当額)	(—)	(—)	(—)	(—)	(—)
1 株当たり当期純利益 (円)	10.51	34.21	46.19	25.53	19.38
潜在株式調整後 1 株当たり当期純利益 (円)	—	—	—	—	—
自己資本比率 (%)	78.2	78.6	76.1	74.2	75.4
自己資本利益率 (%)	0.6	2.0	2.5	1.3	1.0
株価収益率 (倍)	60.2	22.3	22.2	39.4	79.2
配当性向 (%)	380.8	116.9	86.6	156.7	412.8
営業キャッシュ・フロー (千円)	928,264	1,384,656	528,062	763,388	269,153
投資キャッシュ・フロー (千円)	700,348	388,767	324,397	4,066,769	△ 75,125
財務キャッシュ・フロー (千円)	△ 775,987	△ 1,576,074	△ 741,918	△ 742,011	△ 741,760
現金及び現金同等物の 期末残高 (千円)	7,123,522	7,320,872	7,431,413	11,519,560	10,971,827
従業員数 (名)	1,673	1,673	1,749	1,749	1,744

【貸借対照表】

(単位：千円)

	(平成 26 年 12 月 31 日)	(平成 27 年 12 月 31 日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	11,519,560	10,971,827
受取手形	125,075	98,588
売掛金	2,360,518	2,932,681
商品 15,009,581	14,035,032	
前渡金	194,702	108,947
前払費用	891,494	901,157
繰延税金資産	155,641	196,324
その他	57,267	80,903
貸倒引当金	△ 1,560	—
流動資産合計	30,312,282	29,325,463
固定資産		
有形固定資産		
建物（純額）	883,164	830,425
構築物（純額）	10,645	14,319
機械及び装置（純額）	2,195	2,776
車両運搬具（純額）	2,149	1,016
工具、器具及び備品（純額）	411,662	399,501
土地 1,108,327	1,107,318	
建設仮勘定	426,400	426,400
有形固定資産合計	2,844,545	2,781,757
無形固定資産		
ソフトウェア	181,495	143,186
その他	12,843	25,012
無形固定資産合計	194,338	168,199
投資その他の資産		
投資有価証券	7,153,415	7,232,501
関係会社株式	77,000	97,000
長期前払費用	1,746	2,902
差入保証金	6,019,727	5,996,637
その他	109,124	109,309
貸倒引当金	△ 1,600	△ 1,600
投資その他の資産合計	13,359,414	13,436,752
固定資産合計	16,398,298	16,386,709
資産合計 46,710,580	45,712,172	

負債の部		
流動負債		
支払手形	1,816,634	1,395,532
買掛金	2,106,621	2,292,038
未払金	411,316	520,868
未払費用	1,756,132	1,653,109
未払法人税等	674,522	—
前受金	2,168,070	2,318,878
預り金	318,564	354,306
賞与引当金	84,849	102,276
販売促進引当金	32,311	41,890
その他	149,078	149,621
流動負債合計	9,518,102	8,828,521
固定負債		
受入保証金	139,991	106,229
役員退職慰労引当金	480,879	485,635
厚生年金基金解散損失引当金	507,106	507,106
資産除去債務	340,854	345,962
繰延税金負債	1,058,636	974,263
固定負債合計	2,527,468	2,419,197
負債合計	12,045,570	11,247,719
純資産の部		
株主資本		
資本金	1,080,000	1,080,000
資本剰余金		
資本準備金	3,690,470	3,690,470
その他資本剰余金	—	81,695
資本剰余金合計	3,690,470	3,772,165
利益剰余金		
利益準備金	270,000	270,000
その他利益剰余金		
別途積立金	27,220,000	26,920,000
繰越利益剰余金	501,004	418,837
利益剰余金合計	27,991,004	27,608,837
自己株式	△ 800,876	△ 882,572
株主資本合計	31,960,597	31,578,431
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	2,704,412	2,886,022
評価・換算差額等合計	2,704,412	2,886,022
純資産合計	34,665,010	34,464,453
負債純資産合計	46,710,580	45,712,172

【損益計算書】

(単位：千円)

	(自平成26年1月1日 至平成26年12月31日)	(自平成27年1月1日 至平成27年12月31日)
売上高		
商品売上高	55,442,557	57,945,691
不動産賃貸収入	59,025	59,025
売上高合計	55,501,583	58,004,717
売上原価		
商品売上原価		
商品期首たな卸高	14,801,988	15,009,581
当期商品仕入高	25,158,282	26,256,354
合計	39,960,271	41,265,935
他勘定振替高	66,797	75,044
商品期末たな卸高	15,009,581	14,035,032
商品売上原価	24,883,892	27,155,859
不動産賃貸原価	19,245	18,432
売上原価合計	24,903,138	27,174,291
売上総利益	30,598,444	30,830,426
販売費及び一般管理費	31,000,819	30,392,876
営業利益又は営業損失(△)	△ 402,375	437,549
営業外収益		
受取利息	8	3
受取配当金	97,912	77,714
保険解約返戻金	3,544	36,476
保険配当金	49,608	56,850
その他26,986	26,775	
営業外収益合計	178,061	197,821
営業外費用		
保証金支払利息	1,691	1,003
固定資産除却損	770	516
為替差損	8,155	1
支払保証料	510	563
支払手数料	4,959	—
その他	1,733	231
営業外費用合計	17,821	2,315
経常利益又は経常損失(△)	△ 242,135	633,055
特別利益		
投資有価証券売却益	2,149,704	111
特別利益合計	2,149,704	111
特別損失		
減損損失	440,002	28,869
賃貸借契約解約損	7,602	—
厚生年金基金解散損失引当金繰入額	507,106	—
特別損失合計	954,711	28,869
税引前当期純利益	952,858	604,298
法人税、住民税及び事業税	706,717	267,574
法人税等調整額	△ 227,164	△ 22,532
法人税等合計	479,553	245,041
当期純利益	473,304	359,256

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
