



慶應義塾大学ビジネス・スクール

2017 年の大塚家具：中期経営計画

5

大塚家具における事業承継での最大の失敗と反省点は、私自身が「私の時代認識や事業観、経営観などを子どもたちが分かってくれている」と過信していたことにある。というよりも、「言うまでもないこと」という感覚があった。それは私の甘さでもあった^[1]。

10

ユニークなマーケティング戦略やビジネスモデルによって成長を続けた大塚家具だったが、2001年12月期をピークに業績は徐々に悪化していた。その要因について、日経 MJ（2003年2月13日）は次のように解説している。

デフレ下でも同社が好業績を保ってきた要因はいくつかある。業界慣習を打ち壊したこともその一つ。国内外の工場と直接取引で商品を調達し、メーカーや卸のリスクを背負うビジネスモデルを構築。店頭では会員制に基づき、値引き交渉に応じない販売手法で価格の透明性を打ち出した。だが、貢献度が最も高かったのは大型店の出店だ。有明本社に続き、97年に大阪南港、99年に幕張など1万平方メートル超の巨艦店を相次ぎ開業した。

15

それまで、これほど多くの商品を一堂に集めた家具販売店はなく、巨大な売場に膨大な商品を陳列する営業戦略は広域集客に力を発揮。右肩上がりの成長を描く原動力となった。デフレ経済の進展も、手ごろな大型物件を増やす追い風となった。ところが主要都市への店舗配置がほぼ完了、昨年の新規開業が福岡ショールームだけとなると、出店攻勢で業容を拡大する成長の環が途切れた。

20

折しも、家具のまとめ買いが見込める新設住宅着工数が19年ぶりの低水準で推移しており、消費低迷の影響が一気に表面化した。97年から増加を続けた来館客数（全店ベース）は

25

^[1] ダイヤモンドオンライン『匠大塚会長が“父娘げんか”を経て語る「事業承継ここを誤った」』（2018年1月9日）

本ケースは公表資料をもとに磯辺剛彦教授が作成した。本ケースはクラス討議の基礎資料として用いるもので、経営上の適切もしくは不適な状況を例示しようとするものではない。

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・スクールまで（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@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。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。

30