

2015年5月15日 全10頁

《実践》 経営ビジョン・経営計画

検証 大塚家具

ビジネスモデル/価格戦略/販売スタイル

「IDC OTSUKA 中期経営計画」を題材として (1)

経営コンサルティング部
主任コンサルタント
林 正浩

[要約]

- 委任状争奪戦にまで発展し、世間の注目を集めた大塚家具の経営権を巡る争いは単なる「親子喧嘩」「御家騒動」ではない。経営方針の違いだけではなく、コーポレートガバナンスのあり方から、機関投資家が留意すべきステewardシップの本質、そして少子化や高齢化を背景とした事業承継の進め方に至るまで、今日の日本企業における課題を凝縮したビジネス 이슈といえよう。
- 経営方針や経営戦略に関する考え方の違いは当初、父娘の世代間における「価値観の相違」といった必ずしも正しいとは言えないコンテキストでメディアに取り上げられたことから単純な二元論に収斂され、結果として多くの人の誤解を招いたことは否めない。
- 特に、そのビジネスモデル、価格戦略、販売スタイル、広告宣伝の4領域については「高級路線か一般大衆路線か」「IKEAやニトリを追うのか、追わないのか」など二者択一を迫るかのような論調の中で事の本質を見失いがちになったことは記憶に新しい。
- 本稿では、広告宣伝を除く3領域についてまずは簡単に整理していくが、こと基本戦略に関しては父娘で大きな隔たりはないように思われる。ただ、仮に事業環境の変化を捉えて何かを「変える」なら、何を「変えない」のか即ち、企業経営上の「不易」は一体何かを今一度確認する必要があるだろう。

1. 日本企業の課題を凝縮した大塚家具問題

「高級路線か一般大衆路線か」経営方針の違いが主な争点とされ、父と娘の対立が衆目を集めた大塚家具。委任状争奪戦にまで発展した同社の株主総会は、久美子社長の会社提案

が 61%の信任を獲得、社長サイドの圧勝で幕を閉じた。この間、日経ビジネスオンラインや東洋経済オンラインなどのウェブメディアを中心に興味をひく深読み記事のリリースが相次いだ¹。経営戦略を議論する場はあくまでも取締役会であり、そもそもこうしたイシューを株主総会に諮ること自体極めて珍しいといえよう。しかし同社は無借金ファミリー企業ゆえにメインバンクが介入することもなく、加えて有力な仲裁役も存在しなかったことで、経営戦略をめぐる議論が株主総会の場に持ち込まれ、かえって父と娘の対立に拍車がかかった側面は否定できない。

一方、テレビメディアや週刊誌を中心に「公開親子喧嘩」「御家騒動」などの興味本位な取り上げ方²も目についた。事態に対する浅薄な理解のもと、ステレオタイプなテレビ報道が事の本質を見えにくくしたであろうことは想像に難くない。結果として、稼ぎ時である3月売上高は前年同月比約40%の大幅ダウンを余儀なくされた。同社ブランドの価値毀損は避けられなかったといえよう。

株主総会から1ヶ月余り。想定以上の客足から当初予定を10日間延長した新生・大塚家具「大感謝フェア」も終了したことで、各メディアの報道も沈静化しつつある。このタイミングで改めて「大塚問題」をフックに経営戦略の巧拙に関わる論点にとどまらず、ガバナンスのあり方やファミリービジネスの強みや弱みなど様々なテーマを複数回にわたりランダムに取り上げ、読者と共に考えを深めていきたい。

「大塚家具の問題は単なるお家騒動ではなく、日本企業の課題を凝縮したもの」（日本経済新聞・田中編集委員）³との指摘通り、この「大塚問題」を通じて様々な課題が浮き彫りとなった。オーナー系企業のコーポレートガバナンスやファミリー・カウンシル⁴のあり方のみならず、社外取締役の機能や委任状争奪戦の趨勢を決定づけた大手機関投資家の判断、

¹ 大塚久美子氏、大塚勝久氏双方へのインタビュー記事(日経ビジネスオンライン)をはじめとし、株主総会の舞台裏完全密着取材(東洋経済オンライン)などの記事がビジネスパーソンの興味を引いた。早稲田大学ビジネススクールの入山章栄氏、『決算書は「下」から読む、が正解』の前川修満氏をはじめとした有識者や小宮一慶氏など著名コンサルタントのコメントも多方面にわたり、日本経済新聞社の大西康之編集委員による突撃取材「大塚家具 大謝恩セールに行ってきました！」(2015年4月22日付 日経ビジネスオンライン)に至るまで一連の報道を通じ、単なる後追いに留まらないウェブメディアの強みが如何なく発揮された

² 無論例外もある。海外ドラマをDVDで鑑賞しながらも家具研究を怠らない久美子社長の素顔を独自視点で捉えるなど(「女性セブン」3月19日号)、女性週刊誌の中には、単なる三面記事的な取り扱いを超えた興味深い記事も散見された。「女性自身」の人気連載「シリーズ人間」を引くまでもなく昨今の女性週刊誌には良質な硬派記事が多く注目に値する

³ 2015年3月27日放送ワールドビジネスサテライト(テレビ東京系列)

⁴ 一般的には同族経営特有の諸問題を討議する諸会議・会合を指し、同族経営におけるガバナンス機構の一翼を担う。諸会議・会合の準備及び運営のための事務局を指す場合もある

少子高齢化を背景とした後継者問題（特に「跡取り娘」の増加⁵⁾）に加え価格戦略や広告宣伝戦略をはじめとした経営スタンスの相違、そして父と娘それぞれに肩入れた弁護士やIRコンサルタントなどの専門家が当事者にもたらした助言の本質から各メディアが採った報道スタンスに至るまで枚挙に暇がない。もちろん家族のあり方そのものにフォーカスした論調も目を引いた。近年これほど多岐にわたる材料を提供してくれたビジネス 이슈は他にないであろう。

この「検証 大塚家具」では、そもそもの端緒、即ち「入口」ともなった経営方針の相違に着目し「新生・大塚家具はどこに向かうべきか」を深く考えるに際しての論点整理を行う。そのうえであるべき戦略について検討を加え、「出口」即ち委任状争奪戦における機関投資家の判断を決定づけたスチュワードシップの本質や責任ある機関投資家の諸原則（スチュワードシップ・コード）などについても言及したい。まずは、入口と出口に光を照射し問題の本質を見極めたうえで、ファミリービジネスに係る諸問題やコーポレートガバナンスの要諦にも切り込んでいきたいと考えている。では早速はじめることとしよう。

2. 中期経営計画を紐解く 〈ビジネスモデル、価格戦略、販売スタイル〉

新生・大塚家具の経営戦略を考える上で必要なことがある。それは、いくつかの誤解を解き正確な理解を促すことに他ならない。当初は父と娘の新旧価値観の違いという理解しやすい文脈で語られていただけに、単純な二元論の中に本質が埋没し、事態が正確に理解されなかった可能性が高い。中でもビジネスモデル、価格戦略、販売スタイル、広告宣伝の4つについては未だ誤解も散見され正確な理解に達していない部分も少なくない。こうした認識のもと、私見を交え、詳細に解きほぐしていく。本稿では、まずビジネスモデル、価格戦略、そして販売スタイルの3つを取り上げる。

【論点その①】 ビジネスモデル

父と娘による一連の論戦の中で、店舗づくりや入店のしやすさに関する論点が「IKEAやニトリを目指す、目指さない」などと単純化されることで、「大塚問題」は手作り家具や輸入高級家具を扱う従来路線からの転換の是非を巡る争いと曲解された感は否めない。IKEAやニトリと同社の単純比較だけがクローズアップされたことは記憶に新しいところだ。

だが平成27年2月25日発表の同社中期経営計画（以下、中計）や久美子社長の主だった発言を確認する限り、同社がグローバルSPAに生まれ変わる、即ち海外で大量企画生産された普及品を一般顧客に対して幅広く販売する戦略へ同社が大きく舵を切るなどと宣言した事実はない。「大塚問題」は経営における基本路線の選択が争点であったと誤解されがちだが、生産体制や流通システムの抜本的な変革がポイントとはなっておらず、その限

⁵⁾ 「跡取り娘の経営学」(日経BP社)など白河桃子氏の一連の著作に詳しい

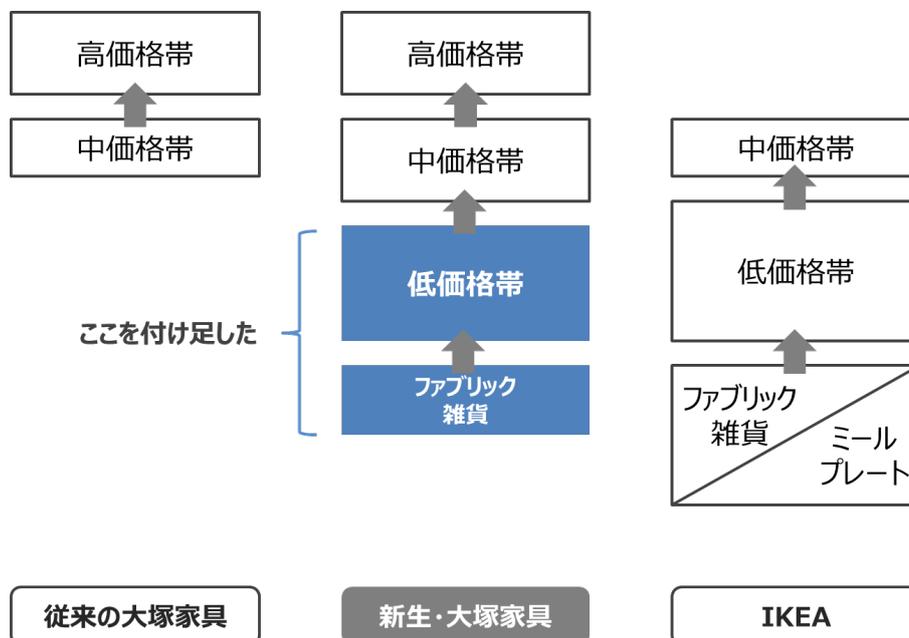
りにおいて父娘がビジネスモデルの根幹で争った形跡はないといえよう。

【論点その②】 価格戦略

価格戦略についても同様である。デフレ経済の長期化を背景とした低価格帯商品への大幅シフトか、とみる向きが対立の顕在化当初は少なくなかった。これも中計を概観するかぎり、的を射ているとは言い難い。カジュアル価格帯の家具やファブリック、そしてキッチンウェアにおいても、大塚家具をメインプレーヤーと再認識してもらうことでIKEAやニトリを利用する顧客の一部を同社が取り込む必要性を久美子社長は強調していたに過ぎない。実は顧客の「一部」を取り込んだ後の基本戦略は勝久氏と全く同じではないかと推察する。

もともと従来の大塚家具においても高価格帯の輸入家具販売へのスイッチを目的にエントリー商品として中価格帯家具をラインアップしていた。こうした従来路線を踏襲しつつ、利益確保の観点からは必ずしも有利とはいえないカジュアル価格帯へも参入することで同社のファン層を更に拡大し、最終的には利益率の高い輸入家具の販売にも結び付けることが久美子社長の戦略の中核にあろう（図表1）。

（図表1）価格帯に関する基本的な考え方



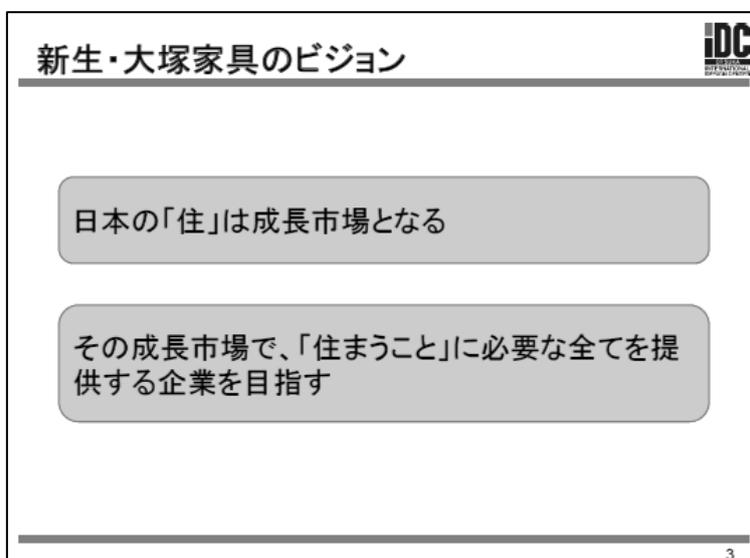
中価格帯よりもさらに下、IKEAなどと同じプライスラインを用意することで将来顧客の来店を促す。このあたりは、著作「ザ・プロフィット」で一躍有名となったエイドリ

アン・J・スライウォツキーが提唱するプロフィット・ゾーン経営戦略⁶にまつわる考え方が参考になる。メルセデス・ベンツで説明すれば、まず 200 万円台のAクラスでエントリーしてもらい、将来収入の増加やそれに伴うステータスの向上に合わせ、Cクラス、Eクラス、そして 1,000 万円超のSクラスと上位車種の購入を促すマーケティング戦略が関連想起されよう。こうした過程を経て製品やサービスの利用を通じたブランド価値の浸透がなされ、愛用者自身が徐々にエバンジェリスト（伝道師）化するというわけだ。

デフレ環境が長期化する中で、家具におけるエントリーモデルのスタンダードプライス自体が切り下がり、大塚家具の擁する中価格帯中心では従前のエントリー機能を果たせなくなってきた。そこで同社は、図表1にあるように低価格帯を戦略的に「付け足した」に過ぎない。前述のメルセデスで例えると、そのブランド価値を保持しながら例えば 200 万円を切るモデルを新たに投入したイメージだ。少なくとも同社中計からはそのように読み取れる。

新生・大塚家具のビジョンとして、同社中計の冒頭では我が国の住ビジネスは成長市場にあるとし、「住まうこと」に必要な全てを提供する企業を目指すと宣言している（図表2）。

（図表2）新生・大塚家具の経営ビジョン



（出所）大塚家具 中期経営計画 2015年2月

⁶ 稼ぐ領域＝プロフィット・ゾーンと定義し、このプロフィット・ゾーンが市場やサービスの成熟化などと同時に他領域に移るとの考え方をベースとしている。動き出したゾーンの範囲と方向性、あるいは将来到達するであろうゾーンを念頭に自社の利益モデルも再構築することを戦略の柱に据える

誤解を恐れず表現すれば、「注文住宅丸ごと一棟、そしてリフォーム、リノベーションからタオル一本、ソープディッシュ一つに至るまで」となる。しかしそこにはI K E AともACTUSとも異なる独自のブランド価値が息づいているとみるべきであろう。だからこそ新生・大塚家具では、タオル一本からも大塚家具の世界観そして上質なサービスを体験していただき、お買い物を楽しんで欲しいのである。

店舗で買い物を楽しむとの視点では、I K E Aも全く同様である。マーケティングデータが手元にあるわけではないが、Småland⁷に子供を預け夫婦で店内を散々練り歩いた揚句、普段使いのファブリックや雑貨を2-3品⁸だけ購入し、99円のモーニングプレートを楽しみ帰ってしまうケースも多いはずである。しかし、こうした顧客もいずれ『この部屋丸ごと109,000円』の家具を一式購入するのではないだろうか。エントリー機能をも有している格安モーニングをはじめとしたミールプレートの狙いはまさにそこにある(図表1)。

要するにどの部分をコアとするかに違いはあるにせよ、プロフィット・ゾーン設定に関する基本的な考え方はI K E Aも大塚家具も大きな相違はない。筆者はこのように考えるが読者諸兄はどうであろうか。

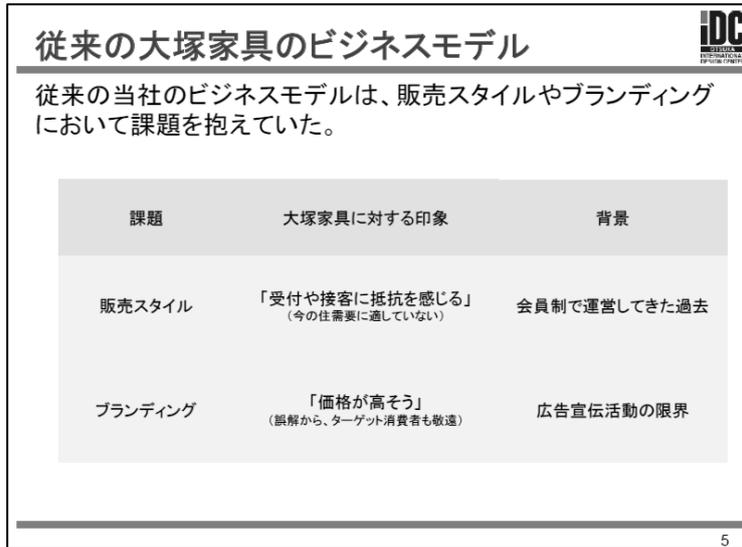
【論点その③】 販売スタイル

マーケティングに関わる争点は多岐にわたるが紙面の都合上、2点に絞りたい。一つは改めてスポットライトがあたった会員制を基軸とした販売スタイルであり、今一つは折り込みチラシや新聞広告を中心とした広告宣伝手法である。いずれも中計において「従来の大塚家具のビジネスモデル」(図表3)と認識され、多額の広告宣伝費投入が大幅な赤字を招いたことについてもコメントが付されている(図表4)。

⁷ スウェーデンの森をイメージしたI K E A独自の託児施設

⁸ I K E Aは雑貨店がルーツであるだけに、キッズ用のテーブルウエアやキッチンペーパー、マルチユースハンガーなどリーズナブルな、且つデザイン性に優れた商品に定評がある

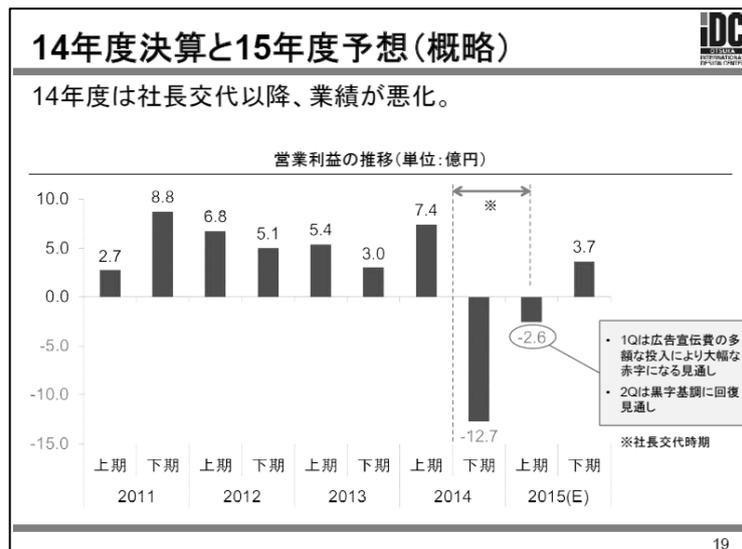
(図表 3) 従来のビジネスモデル



(出所)大塚家具 中期経営計画 2015年2月

この広告宣伝費投入のみをやり玉にあげての糾弾にはいささか違和感を禁じ得ないが、それはさておき、業績悪化の原因として、同社中計ではこの2つからの決別が強調されているように見受けられる。尚、広告宣伝手法については次回触れることにし、本項では販売スタイルについて少し考えてみたい。

(図表 4) 広告宣伝費の多額な投入



(出所)大塚家具 中期経営計画 2015年2月

会員制を基軸とした独自の販売スタイルについて、結論を急げば、多くの有識者が指摘

しているように反省点が多いことは否めないであろう。収集された個人情報とそれをベースにした販売活動や一部過剰に映る接客をはじめとした多くの打ち手が購買行動に水を差すことで、結果として潜在顧客の心理的障壁を高くしてしまい、間違った方向で高級家具オンリーのイメージが同社に植え付けられてしまった過去は過去として否定はできまい⁹。そして最終的には同社の事業環境への変化適応力の喪失につながった。確かにそうであろう。但し父娘の世代間に横たわる価値観の相違を持ち出し「勝久氏のマーケティング手法は時代錯誤」と断罪する前に立ち止まって考えるべきことがいくつかあると筆者は考えている。

「カミさんと、ちょっと覗きに行ったつもりだったんだけど、芸能人っていうことで、VIPルームに通されて、『買えるか!』っていう値段の家具を薦められた」といったケースを良く耳にする¹⁰。だからこそ気楽に来店できる店づくりを目指すべきなのであるが、一方で大塚家具のコアコンピタンス（競合他社には真似のできない中核的事業能力）は社員の有する圧倒的な商品知識と一流の商品にふさわしい一流の接客、加えて独自の企画提案力にこそある。大塚家具の接客姿勢や販売員のトークを「展示物に対する博物館学芸員の説明」と表現したコメンテーターがいたが至言であろう。

ディズニールンドを競合企業と意識し、最近ではベルギーやオーストラリアをはじめとした各店舗での「かくれんぼ禁止令」が話題となったIKEAとは真逆のスタンスである。かくれんぼがもてはやされるなど、「遊びゴコロ」と「わくわく感」がDNAであるIKEAならではの感があるが、そうした意味では「博物館学芸員」が施す「一流の接客」こそが大塚家具のDNAであり、いかに時代が流れようとも不変であるべきではないだろうか。この部分がカジュアルになってはならない。「接客とサービス」により磨きをかける¹¹。そ

⁹ 日経ビジネスオンラインのインタビュー記事『大塚家具、父・勝久会長も本誌に激白』（2015年3月13日付）の中で、同社の接客スタイルについて勝久氏は「誤ったことが伝えられて困っている」としたうえで、「受付で住所や名前を書いていたのはもう10年も前の話」と反論する。一連の報道の中で、こうした情報が正確に伝わらず、結果として同社についてのある種の悪いイメージだけが先行してしまったことは悔やまれる。テレビコメンテーターなどが「受付で会員登録をさせられた」などと経験を語るシーンをよく目にしたが、ほとんどが10年以上前の話に他ならず、このことは、裏を返せば「会員登録させられた」多くの既存顧客が大塚家具から10年以上も離れていた証左ともいえる

¹⁰ 「芸能人も御用達お家騒動で注目浴びる大塚家具流ビジネス」（NEWSポストセブン2015年2月28日付）

¹¹ 父娘対立の中でベクトルが揃ったのは接客とサービスの担い手である従業員を重視する姿勢だ。2003年以降厳しい業績の中にあっても人件費をカットすることなく、結果としてむしろ同社の一人当たり従業員の平均給与はほぼ一貫した上昇トレンドを描いている（ex.2003年：4,420千円→2010年：4,718千円）。どう判断するかは別だが、この事実は特筆するべきであろう。合理性に欠けるようにも見えるが、従業員を唯一のバリュー源泉として重視する姿勢は接客とサービスを強みとする以上、むしろ当然ではないか。この点、久美子社長も「大塚家具の一番の財産は社員です。高い専門知識を持ち、何より家具を売るという仕事を愛しています」（「大塚家具 大謝恩セールに行ってきました！」）と従業員重視の姿勢を崩していない。「博物館学芸員」のような従業員が新生・大塚家具の命運を握ると考えて良さそうだ

して「ちょっと覗きに行ったつもり」の潜在顧客に洗練された異次元接客を体験してもらうことで、こうした潜在顧客をロイヤルカスタマーへと時間をかけて育てることが大塚家具のDNAの継承につながる。IKEAやニトリが逆立ちしても追いつけない独自の強みを再認識したいものだ。

我が国の景気も2008年のリーマンショック当時に比べ改善の兆しが見え始め、世界に目を向けると中国やASEAN諸国を中心とした所得水準の底上げや富裕層の増大が顕著となりつつある。また2020年の東京オリンピックを控え、我が国の「おもてなし」バリューは上がる一方である¹²。いまこそ一流の接客が求められる。そう断言しても良いのではないだろうか。確かに平均2時間にも及ぶともいわれるマンツーマンによる接客は多くの顧客にとり、心理的な負担であり不快ですらあるかもしれない。時代にそぐわない。それは確かであろう。

だが、永遠に変わることのない企業グループのDNAやプリンシプルを揺るがせにしないことも同社には求められる。その上で、時代の流れに合わせて打ち手は大胆に変えていくべきだろう。

かくれんぼをしたくなる、まるでテーマパークのようなIKEAを横目に300円の入場料を払ってでも訪れたい『おもてなし住・ミュージアム』を目指す。暴論ではあろうが、揺るぎないIDC大塚家具のDNAを意識しつつ、IKEAとは逆方向のあり方を目指し顧客サービスの振り子を一気に振り切ると、あり得ない話ではない。振り切ったうえで、振り子を元に戻した時、見えてくる光景を大切にしたい。

ファミリー企業が多くを占める老舗企業は不易流行¹³を実践しているといわれる。すき焼きの老舗今半が好例だ。人形町今半は1895年の創業以来、自社に価値を見出してくれる顧客に対して、一貫してより上質な肉と野菜を提供するとの「不易」を愚直に守り続ける一方で「流行」、即ち時代に合わせてメニューやサービスを変革し続け成長を遂げてきた。創業時の牛鍋からすき焼きに主力商品を転じた後¹⁴もすき焼き弁当、すき焼きコロッケからパ

¹² 「おもてなしの技」を可視化する取り組みは既に始まっている。「シニアスタイリスト」と称される優秀な販売員の動きやトークを映像等で記録共有し、標準化する取り組みを始めた三越伊勢丹ホールディングスが好例。属人レベルに偏りがちな接客に関する暗黙知を現場で共有し「おもてなし」のレベル自体を底上げする狙いがある。カイゼンを重ねて生産性を向上してきた我が国製造業のように「おもてなし」の最前線であるサービス業の現場も日々カイゼンを求められている

¹³ もともと松尾芭蕉が奥の細道の道中に体得した俳諧理念であり哲学である。経営に即して理解すれば「不易」は永久に変わらない不変の原則であり、一方「流行」は時代に応じて変化する可変の原則と理解されよう。「不易」の対象は企業の永続発展を可能とするコアコンピタンスや経営哲学である。対して経営システムや組織構造、最終製品やサービスそのものは「流行」の対象であり革新の際のドライビングフォースともなり得る

¹⁴ 庶民的な「牛鍋」から我が国の経済成長と国民所得の増大を背景とした「すき焼き」へと主力商品をスライドさせ単価をうまく上げることで今日に至るまでのベースを築いた同社は、経営戦略を考える上でのモデルケースとしてよく取り上げられる

一ティ料理、オリジナルグローサリーに至るまで同社は、機敏かつ柔軟に新たな商品やサービスを開発し続けている。最近では、日本テレビ系列の人気情報番組「ヒルナンデス！」のリクエスト企画「『まかない飯』商品化」で注目されたことが記憶に新しい¹⁵。こうした「流行」と、一貫してより上質な肉と野菜を提供するとの「不易」を同時に極めることで、狂牛病の影響を見事に乗り越え、人形町今半は100年以上のれんを継いできた。大感謝フェアが大成功で幕となったこのタイミングで改めて「不易」と「流行」を噛みしめ、その意味を深く考え抜くことが新生・大塚家具に求められている。

以上、本稿ではビジネスモデル、価格戦略、そして販売スタイルの3つについて「IDC OTSUKA 中期経営計画」（2015年2月25日）を一部引用しつつ父娘対立の争点を意識しながら紐解いた。4つ目の論点であるチラシや新聞広告を多用した独自の広告宣伝については、引き続き次回レポートで詳述したい。今後もこの「大塚問題」を通じて企業経営における本質的な問題を議論の遡上にのせ考察を深めていく。お付き合いいただければ幸いである。

¹⁵ 2015年4月27日放送「プロに学べ！まかないの殿堂」のコーナーで鉄人ムッシュ坂井の「ラ・ロシェル山王」と自由が丘のイタリアン「フィッシュバール 篤(とく)」と共に紹介された。商品化された人形町今半のまかない飯は「すき焼き春巻き」。テレビ情報番組の無理な依頼にもかかわらず惣菜部門のレギュラー商品とする即断即決は「流行」の手本であろう。他の2店舗では期間限定メニューとしての採用に留まるなど、その踏み込みが十分ではなく、商品化に際しての老舗今半の機敏性柔軟性が際立った