2015 年 6 月 5 日　全 11 頁

≪実践≫　経営ビジョン・経営計画

検証 大塚家具

広告宣伝 他

「IDC OTSUKA 中期経営計画」を題材として（2）

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］

- 従前の大塚家具が積極展開していた折り込みチラシや新聞広告を中心とした広告宣伝は旧態依然とした手法であることは認めざるを得ない。
- しかし一方で、そのプライスラインを念頭におけば、同社の主力商品はいわゆる３世代消費の対象ともいえ、購入段階における決定権と財布は祖父母世代が握っているケースも少なくない。こうしたことを看過するべきではないとの勝久氏の考えも一理ある。折り込みチラシや新聞広告へのこだわりを「柔軟性を失った創業社長の誤った経営判断」と決めつけることは早計ではないだろうか。
- 新聞はテレビ等と並んだ「マス」メディアではなく、むしろ中高年層を対象とした「ターゲット」メディアと見る向きもある。そうした観点から、敢えて折り込みチラシと新聞広告の効果に賭ける現状維持の経営判断はオプション案として残しておくべきであろう。

１．中期経営計画を紐解く　〈広告宣伝〉

店舗によっては一日の来店客数が史上最高を記録し、目玉商品である 93 万 5,000 円のベッドが全店初日で限定数を完売するなど、新生・大塚家具「大感謝フェア」は 5 月 10 日、成功裏に幕を閉じた。5 月単月の売上高は前年同月比 1.7 倍に達し、2014 年 4 月以来 13 カ月ぶりにプラスに転じた。また、銀座本店の改装を皮切りに、6 月中旬は福岡ショールームと大阪南港ショールーム、7 月には横浜みなとみらいショールームの売り場刷新が控える。入りやすく親しみやすい店舗演出に大いに期待したいところである。まさに「ようやくここから新しい大塚家具がはじまる」（大塚久美子社長）といえよう。

大和証券グループ　　株式会社大和総研　〒135-8460 東京都江東区冬木 15 番 6 号
このレポートは投資勧誘を意図して提供するものではありません。このレポートの掲載情報は信頼できると考えられる情報源から作成しておりますが、その正確性、完全性を保証するものではありません。また、記載された意見や予測等は作成時点のものであり今後予告なく変更されることがあります。㈱大和総研の親会社である㈱大和総研ホールディングスと大和証券㈱は、㈱大和証券グループ本社を親会社とする大和証券グループの会社です。内容に関する一切の権利は㈱大和総研にあります。無断での複製・転載・転送等はご遠慮ください。

さて、本稿では「IDC OTSUKA 中期経営計画」を題材に広告宣伝などについて簡単に紐解いていきたい。前回論じたビジネスモデル、価格戦略、販売スタイルの 3 つに比べ、この広告宣伝は久美子社長と勝久氏との対立構図がはっきりと現れたように見受けられる。では早速見ていこう。

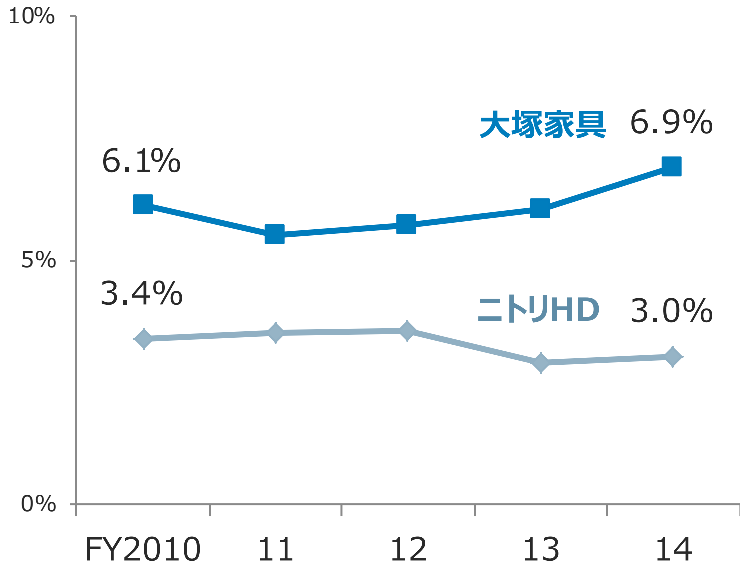
会員制を軸とした販売スタイルと折り込みチラシや新聞広告をメインとした広告宣伝手法は同社のマーケティング戦略の中核として注目された。特に後者については、大塚久美子社長が父勝久氏を厳しく批判しているのが印象的だ。

2015 年 3 月 12 日付日経ビジネスオンラインのインタビュー記事『大塚家具、大塚久美子社長が激白！すべて話します』の中で、勝久氏とはビジネスの基本的な考え方で対立しているわけではないと強調しながらも、広告宣伝について久美子社長は持論をこう展開する。

「広告宣伝の中心であるチラシの枚数と来店客数の長期的な相関をみれば、かつてのやり方が通じないのが明らかです。2002 年のチラシは 3 億枚でしたが、来客数は 83 万人でした。私が辞めた後の 2006 年には 6 億枚配りましたが、来客は 63 万人です。20 万人も減ったのです。チラシをまけばお客はくるというのは思い込みなのです。しかし会長はこうした長期統計を見ようともしません」

億枚単位のチラシとは驚きだが、それはともかく競合他社に比べて同社の販売管理費、中でも広告宣伝費の割合が高いこと、そしてその効率化の必要性は兼ねてから指摘のあったところである（図表 1）。

（図表 1）売上高広告宣伝費比率の推移



（出所）各社有価証券報告書を参考に大和総研作成

「歩きやすい靴でのご来店をおすすめします」そう顧客に呼びかける有明本社ショールームは東京ドームのグラウンド部分の約2倍の広さを誇る。この日本最大のインテリアショールーームへの来店を促すマーケティング戦略の中核が折り込みチラシと新聞広告に偏っていることは、同社の目指すべきブランドイメージを鑑みるとアンマッチの感は否めない。加えて高単価の高級ブランド家具を羅列するだけの広告クリエイティブ自体、改善するべき点は多い。分譲マンションや一戸建てなど住宅を対象とした一部を除けば、折り込みチラシは本来価格訴求力を強めるツールであろう。敢えて高単価を折り込みチラシで喧伝しても、余程のカネ余り状態でもない限り販促効果は期待しにくい。これは自明の理である。

「ＪＯＹ」を感じさせるライフスタイル提案と北欧のデザイン思想に溢れ、加えて圧倒的な価格訴求力をも併せ持つＩＫＥＡのポスティング冊子やブランド想起率ナンバーワンの『お、ねだん以上。ニトリ♪』（図表2）の前では、億枚単位のチラシは無力と言わざるを得ず、また単品高単価での訴求はアゲンストの風を自ら巻き起こしているようなもので逆効果ですらある。その限りにおいて、長期統計を引っ張り出すまでもなく、久美子社長の考えは間違いではないといえよう。

（図表2）セット認知率ＴＯＰ１０[1]

今回	前回	企業名	メッセージ	セット認知率
1	4	ニトリ	「お、ねだん以上。」ニトリ	80.5%
2	1	ロッテ	お口の恋人	80.2%
3	3	ファミリーマート	あなたと、コンビに、ファミリーマート	76.0%
4	-	インテル	インテル、はいってる	72.2%
5	2	コスモ石油	ココロも満タンに	70.9%
6	5	カルピス	からだにピース　CALPIS	60.1%
7	6	イトーヨーカ堂	いってみヨーカドー！	58.5%
8	16	野村證券	「それ、野村にきいてみよう。」	54.6%
9	7	ローソン	マチのほっとステーション	52.9%
10	8	日本マクドナルド	I’m lovin’ it	51.2%

（出所）企業メッセージ調査2013（日経BPコンサルティング）

「大塚問題」では狭義の広告宣伝スタイルを争っているわけではない。ましてやチラシ効果の有無を確認したいわけでもない。しかし、ともあれ上記を踏まえ今後、社外取締役をはじめ外部ブレーンの力も借りながら推し進められる新生・大塚ブランドの新展開に大いに期待したいところではある。

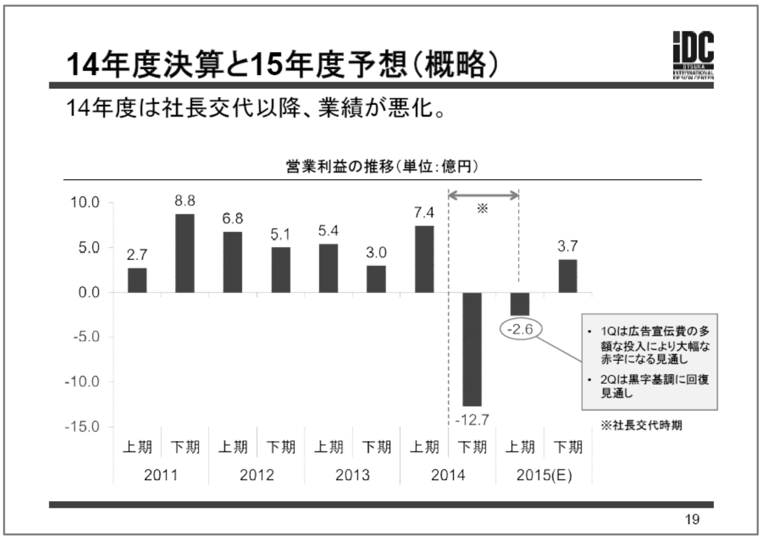
[1] ブランド想起率のひとつ。メッセージと発信元企業を関連づけて生活者がセットで想起できた割合を指す。メッセージ数は432個（294社）、有効回答数23,391件

確かに折り込みチラシや新聞広告の効果は期待薄かもしれない。しかし広告宣伝戦略に正解はなく、むしろ対置にこそ学びがあると考えて、ここから勝久氏に少々肩入れして論を展開することにしよう。

勝久氏はリスクを承知で敢えて「賭けた」とはいえないだろうか。同氏の広告宣伝に関わる経営判断を仮にこう考えてみよう。このタイミングで目先の利益を犠牲にしてまで多額の広告宣伝費を投入することは、確かに事業環境の変化から目を背け経験則の範囲内でしか判断ができない、そして何より柔軟性を失った創業社長の暴挙と映るかもしれない（図表 3)。一方でこうした大胆な判断は創業社長にしかできないのではないだろうか。コンサルティングの現場においてもしばしば遭遇する非合理なシーンといえる[2]。

「私は創業者ですから広告宣伝費の使い方は誰にも負けない自信がある」[3]勝久氏のこうした自負を一蹴し「広告宣伝費を増やしたにもかかわらず、利益につながらず、営業赤字に転落したのです」[4]と過去のデータを根拠に反論する久美子社長。

（図表 3）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

---

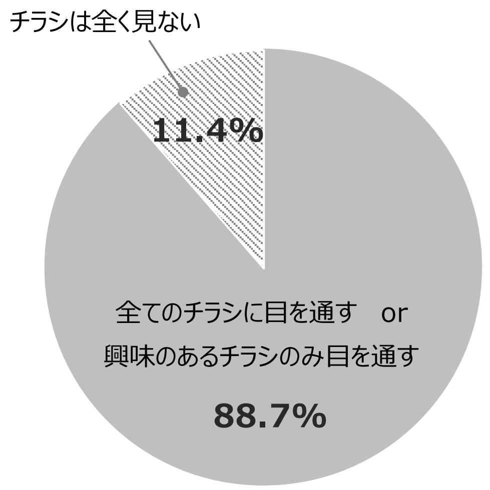
[2] 透明性と説明可能性を重要視し「攻めの…」とは言いつつ実際は経営判断における一切の非合理性を排するかのような姿勢が昨今のガバナンス改革の根底に存在するように思われてならない。ソフトバンクグループの孫正義氏を例に引くまでもなく一見非合理にしか見えない経営判断を果敢に積み重ねることで成長を遂げる企業もあり、線引きはそう簡単ではない。ただ同社グループの場合、絶妙なアクセルワークとブレーキ機能を有したＣＦＯをはじめとした参謀の存在が大きいといえよう

[3]『大塚家具、父・勝久会長も本誌に激白』（2015 年 3 月 13 日付 日経ビジネスオンライン）

[4] 前掲の大塚久美子社長インタビュー記事より

“時代遅れの折り込みチラシや新聞広告をいくら出稿しても意味はない。過去データがそれを証明しているではないか。従来の広告宣伝は限界であり、新たな手法にチャレンジしなければ活路は見いだせない”が父勝久氏に対する久美子社長の本心であろう。確かにその通りかもしれない。だが折り込みチラシは一般的に閲覧率が高く（図表 4）、例えば録画視聴を前提にするとスキップが常態となりがちなテレビＣＭに比べ、生活者への到達度自体の優位性は認めざるを得ない。このことは先ず念頭に置くべきだろう。

（図表 4）チラシの閲覧率（全年代）　n=615



（出所）シニア世代における広告媒体接触度調査（ジーエフ 2009 年調査）

＊四捨五入の関係上、合計は 100%以上となっている

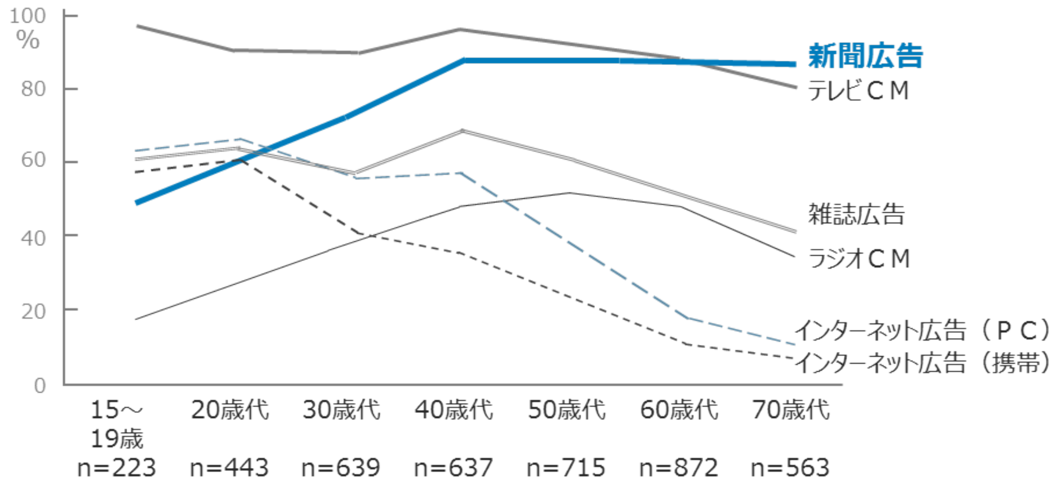
また、同社における主力商品のプライスラインを考えれば、インタビューの中で勝久氏が強調するように「３世代消費の対象」即ち多くの場合、決定権と財布は祖父母世代が握っていると考えること自体不自然ではない。

祖父母世代のインターネット利用率は近年高くなってきた[5]とはいえ、70 歳以上高齢者のポータルはテレビやネットではなく新聞である。2011 年と少し古いが、日本新聞協会の調査によると各メディア広告への接触状況は 70 歳代で新聞がテレビを抜きトップとなっていることからも明らかだ（図表 5）。このことは過去の長期統計からの推測ではなく、むしろ足元近くで生じているリアルな現象に他ならない。加えて日本経済新聞を除く主要 3 紙に

[5]総務省「平成 25 年通信利用動向調査」によれば 70-79 歳で 48.9%、80 歳台で 22.3%である。しかし 60 歳代では 70%を超えており、「『シニア＝ネットに弱い』は通用しない時代」（宣伝会議 2015 年 6 月号 ヤフー調査）ともいえる。ただ 60 歳以上の検索クエリはＰＣ、スマートフォン共に株価をはじめとした金融や年金関連に偏っており（同）、使い方は限定されているといえそうだ

限ってみると、新聞はマスメディアとは言い難く、むしろ中高年層に限定したターゲットメディアと言っても差し支えなかろう（図表 6)。団塊世代が 75 歳に達する 2025 年に向け、日刊紙のターゲットメディア化は一層顕著となる[6]と筆者は推察する。

（図表 5）年代別広告接触状況　単位：％



（出所）2011 年全国メディア接触・評価調査[7]（日本新聞協会）

広告研究誌である「アド・スタディーズ」(2013 年 第 45 号）の特集「もう一度マス広告を考え直す」の中で[8]、活発化する 3 世代消費マーケティングの起点として新聞広告を見直す動きが紹介されている。ある調査機関のデータでは、例えば旅行提案の「約半数が祖父母から」であり、費用については「祖父母が多めに負担」が全体の 6 割近く、そのうち、半分以上が「祖父母の全額負担」なのだという。なお旅行会社の戦略については後述する。

この特集記事で筆者らはデジタル・デバイドが顕著となる過程で、新聞メディアの中高年層への到達力が想定的に高まったと指摘。加えて「総合クラスメディア」としての特徴を保持しつつ、中高年向け媒体として新聞の価値が高まった理由を逆説的に「若年層の紙離れ」としており大変興味深い。

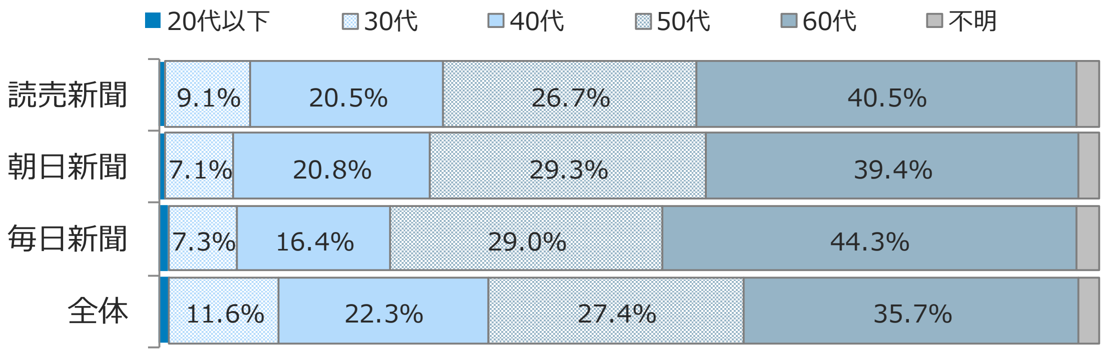
---

[6] 新聞・出版ビジネスの電子化が加速する中、ターゲットメディア云々以前に紙媒体自体の将来性についての議論は避けて通れないだろう。ただ 2012 年末を最後に紙媒体の発行を取りやめオンラインに特化した雑誌「ニューズウイーク」がわずか 1 年半後の 2014 年 5 月、ビジネスモデルを変えて印刷版の発行を再開したこと、また米国においては紙媒体が読まれなくなり、地方新聞社が倒産する中で、議会や行政の問題点を追及する記者がいなくなった結果、汚職が増え、投票率も下がったとの指摘もある（2015 年 5 月 11 日付日本経済新聞　池上彰の大岡山通信 44)。「紙からオンラインへ」の動きは決して一筋縄ではないことが理解できよう。そして、そこにこそ日刊紙の活路が見いだせるのではないだろうか

[7] 「2013 年全国メディア接触・評価調査」では全く同じ調査結果は存在しなかったが、類似調査では同様の傾向が確認できる

[8] 「『新聞社力』が実現する新聞広告の新たなフロンティア」（有賀勝・榊原理恵）

（図表 6）新聞読者の年代別構成比



（出所）「J-READ 2013」全国新聞朝刊閲読者別構成比（ビデオリサーチ）*日経除く全国紙

折り込みチラシによる集客をはじめとした自社の過去実績、右肩下がりの新聞閲読者率や新聞広告費を根拠に「新聞広告や折り込みチラシに効果はない」と断じる前に立ち止まって考えたい。少子高齢化や富の二極化、女性の社会進出などの社会構造の地殻変動を背景とした新聞メディアの到達力の変化をフォローの風と捉え、新たな発想から折り込みチラシや新聞広告を見直す。そしてそのポテンシャルに賭ける選択肢はあって良いだろう。

加えて 60 歳代 70 歳代の中には「早朝夕刊族」と呼ばれる層が一定程度存在し、彼らは朝刊が届くか届かないかの早朝に前日の夕刊にも目を通しているという[9]。こうした層に照準を定め、新聞広告や折り込みチラシを軸としたメディア販売に特化し業績を伸ばしている例としては、トラピックスブランドで知られる募集企画旅行大手の阪急交通社が挙げられよう。募集企画旅行業界におけるコアターゲットである中高年齢層が朝夕刊問わず新聞によく目を通すことを知り抜いてのマーケティング戦略[10]と推察する。

同社の販売スタイルは、新聞広告の出稿に如実に表れている。その量は他社を圧倒しており、2005 年以降 8 年連続でトップとなっている[11]。この事実はあまり知られていない。

この阪急交通社のように、新聞メディアや折り込みチラシを従来型マスメディアとしてではなくターゲットメディアとして捉え、徹底して「使い倒す」マーケティング戦略は決して時代錯誤と断罪はできない。経営資源に乏しいことを逆手に取り、メディア販売に特

[9] 読売ＡＤレポート「特集 メディア接触調査から見えた 70 歳代の積極的な消費意欲」(2012 年 8 月・9 月号 慶應義塾大学商学部清水教授)
[10] 年代別ジャンル別新聞広告閲覧率（ジーエフ 2009 年調査）によれば、全体の閲覧を 100%とした場合の旅行関連広告の閲覧率は 60 歳代が 25.9%でトップ、2 位は 70 歳代の 17.9%
[11] 2012 年のデータを例にとると阪急交通社の広告掲載段数は 86,591 段。同年 2 位の DHC の 47,351 段、旅行業界最大手 JTB の 38,137 段と比しても格段に多くなっている（出所：エム・アール・エス広告調査）

化することで、競争の激しい旅行業界において独自の地位を確立した同社は、新生・大塚家具のポジションを考え直す上でも様々な示唆を与えてくれるのではないだろうか。

加えて、過去データだけでは推し測れない現在にも目を配るべきだろう。大塚家具がショールームを有する大都市圏に居を構える 60 歳代 70 歳代は国内高額消費の牽引役と想定され、新聞はよく読むもののオムニチャンネルやＳＮＳなどとは総じて縁遠い層でもあろう。また、我が国全体を見渡しても 60 歳以上世帯への富の遍在が明らかに見て取れる [12]。

こうした環境を追い風にシニア層をターゲットとしたプレミアム白物家電に乗りだしたのがパナソニックである（図表 7）。

（図表 7）J コンセプト（パナソニック）

（出所）パナソニックホームページ　http://panasonic.jp/jconcept/

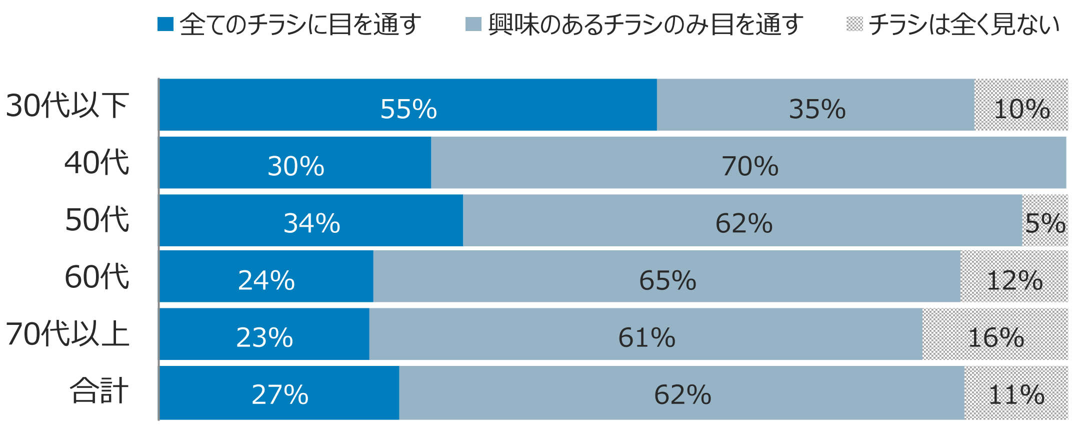
電機大手各社が高級白物家電の売り上げを伸ばす中で、この「Ｊコンセプト」シリーズはその名のとおり国内で生産し、日本発で将来は海外展開も視野に入れる。本年度の売上目標は 500 億円。2018 年度にはシリーズトータルで 1,000 億円、同社のＡＶ機器を含む国内家電事業の 10%程度を目指すというからかなりの規模だ。

こうしたファクトを丁寧に解きほぐしていくと、シニアの動態や３世代消費マーケティングを念頭に、折り込みチラシや新聞広告を軸に展開する広告宣伝戦略にリスク覚悟で乾坤一擲、賭けてみる価値を見いだせないだろうか。無論、単品押し出し感が強い広告クリ

[12] 総務省統計局「家計調査 貯蓄・負債編」などからも明らかである。2 人以上世帯における「世帯主の年齢階級別貯蓄分布状況」を見ると、直近 2014 年の調査では 70 歳以上だけで全世帯貯蓄総額の 35%余り、60 歳代まで含めると高年齢層で実に 70%を占める。人口動態と経年蓄積の効果ではあるが、社会的安心感を提供しつつ、具体的な効果や満足感を得られる商品やサービスを高年齢層に提供し、そしてそれを若年層に還流する仕組みを実現することが望まれる。こうした視点で新生･大塚家具のビジネスモデルを異業種とのコラボレーションの中で再考するべきであろう

エイティブの全面的な見直しが必須であることはいうまでもない。また、少し古いが 70 歳以上に限ればむしろチラシの閲読率は落ちるとのデータ（図表 8）も一方では存在し、前述のようにたとえ新聞がポータルであったとしても、折り込みチラシが 60 歳代 70 歳代にはリーチしにくいとすれば、少なくとも「折り込みチラシは古い」との結論になるかもしれない。

（図表 8）年代別折り込みチラシ閲覧率 n=615



（出所）シニア世代における広告媒体接触度調査（ジーエフ 2009 年調査）

ともあれ折り込みチラシや新聞広告の質量など、同社におけるマーケティングコミュニケーションの是非について本稿で判断を下すことは拙速に過ぎ、また本筋から大きく逸れることになるので別の機会に譲りたい。確かに過去データに基づいた久美子社長の見方に分があるのかもしれない。だが広告宣伝に限ったことではないが、いかなるイシューにも対置が存在し、その対置の中にこそ打ち手のヒントが隠されていると考えたい。

折り込みチラシの良い、悪いだけではない。「社長に選んだことが間違いだった」発言、そして「悪い子供…」発言[13]に至るまで、勝久氏のこうした発言がメディアの反作用もありイシューの矮小化に拍車をかけたことが残念でならない。テレビ画面の中で劇場化する対立の構図は、同社のマーケティング戦略の要である広告宣伝手法に関わる冷静な議論を妨

[13] 勝久氏サイドの形成を不利にした一つ、「悪い子供をつくった」発言に対し久美子社長は「残念な気持ちではある。今回の問題は親子の問題とは少し違うと理解している。私個人と会長個人の対立ではなく、取締役会の決定内容と株主の対立だ」（2015 年 3 月 23 日 フジテレビスーパーニュース）と冷静に応じている。しかし、大塚問題の根底に父娘固有の問題が横たわっていると考えること自体自然であろう。家族社会学の観点からの分析が今後期待される。そうした意味では、精神科医で作家の岡田尊司の著書「父という病」（ポプラ社）は大変参考になる。同書はこの大塚問題や事業承継に纏わるイシューを社会学的な見地で考察を加えるにあたって様々な示唆を与えてくれよう

げ、そしてその対立構図が結果として、新生・大塚家具のマーケティング戦略の再構築に悪い影響を及ぼしたのではないかと危惧されるところだ。

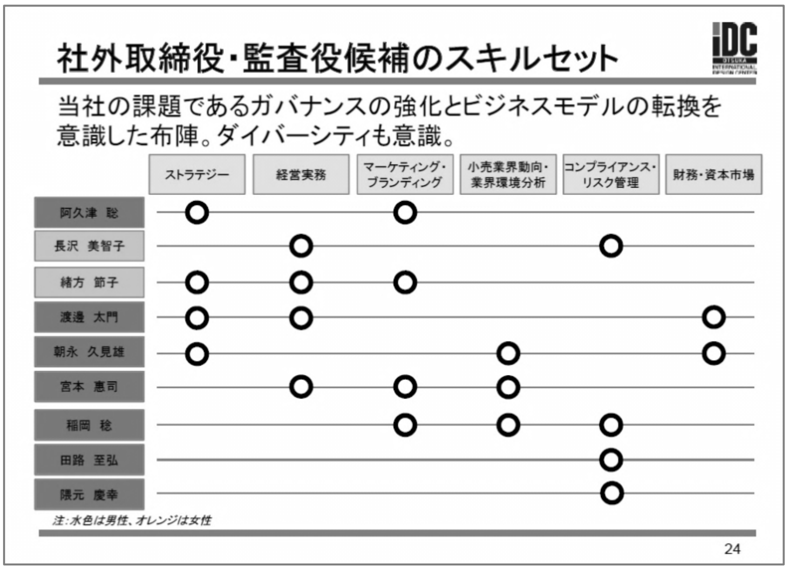
仮に筆者が同社にアドバイスを求められたら、期待効果とエビデンスデータをセットに、パブリシティを絡めた新聞メディアに加え折り込みチラシを軸とした「敢えての」従来路線の継続を強めに押し出し、関係者間の建設的且つ多面的な議論を図ることもあろう。

コーポレートガバナンス元年、そして「攻めのガバナンス」が声高に叫ばれる昨今の我が国においては、「経験則にすがる創業社長」と「ノーと言えない空気に支配された意思決定」は企業成長の阻害要因に他ならない。そんな大合唱が聞こえてきそうだ。しかし変革・改革の是認追認が全てではない。「現状維持」を有力オプション案として常に意識することも必要であると筆者は考えている。

２．中期経営計画を紐解く　＜その他＞

以上、前回に引き続き「IDC OTSUKA 中期経営計画」の一部を取り上げながら父娘対立の争点について考察を加えた。こうして同社の中計経営計画をつぶさに紐解くと他にも気づかされる点が数多い。ガバナンスに関する記載もその一つだ。

（図表 9）社外取締役・監査役候補のスキルセット



	ストラテジー	経営実務	マーケティング・ブランディング	小売業界動向・業界環境分析	コンプライアンス・リスク管理	財務・資本市場
阿久津　聡	○		○			
長沢　美智子		○			○	
緒方　節子	○	○	○			
渡邉　太門	○	○				○
朝永　久見雄	○			○		○
宮本　惠司		○	○	○		
稲岡　稔			○	○	○	
田路　至弘					○	
隈元　慶幸					○	

（出所）大塚家具　中期経営計画　2015 年 2 月

同社の強い問題意識を反映してか、ガバナンス体制の整備についてはやはり丁寧に述べられている。特に、「社外取締役・監査役候補のスキルセット」（図表 9）では各候補者の担うファンクションが一目瞭然となっており、他社の範となり得るスライド表現に仕上がっている。このように社外取締役のスキルセットを確認するだけで、当該企業の短期的な経営課題のみならず、中長期的な経営戦略をも類推できることが理想であろう。こうした点も含めて掘り下げるべき論点は多岐にわたるが紙面の都合上、詳細は別の機会に譲りたい。

次回レポートも同社中期経営計画をフックに顧客戦略や業界環境、目標数値の置き方などについて読者諸兄と共に考えを深めていきたい。