

検証・大塚家具

父娘の対立の陰で進んだ ビジネスモデルの劣化



大塚家具が2016年12月期決算で、45億円の最終赤字を計上した。父娘の壮絶なバトルから2年。あの事業承継は正しかったのか。大塚久美子氏のロングインタビューと店長取材で検証した。

(聞き手は本誌編集長 北方雅人／久保俊介)

大塚久美子社長・ロングインタビュー

——45億円の赤字転落を受け、事業承継後、大塚社長が進めてきた改革は間違いだったのではないかという声が挙がっています。今日は、プロキシファイト(委任状争奪戦)に隠れた事業の実態を浮き彫りにしたい。そもそも、大塚家具のビジネスモデルに危険な兆候が表れたのはいつ頃ですか。

大塚 大塚家具では受付登録件数(来店グループ数)をカウントしてきましたが、ピークは2001年です。減少に転じた理由の一つは、入店時に名前や住所などの個人情報を書くことを敬遠する人が増えたこと。もう一つは、01年に、ビジネスモデル自体がピークアウトしたからだと見えています。00年頃の家具業界は、日本や欧

米の家具ブランドがアジアで生産を始め、市場に低価格化の波が押し寄せた時期です。大塚家具は他社に先駆けて、1990年代後半からアジア、とりわけ中国の協力工場からの家具輸入を本格化。コスト低減の恩恵を享受しながら、2000年代に入っても売り上げを伸ばしていました。

当時は、1990年代から始めた「会員制の大型店」というビジネスモデルが成功し、全国展開を進めていた。01年を境に受付登録件数が減ったものの、全国展開が先であり、ビジネスモデルに質的な問題が生じているという点には目が向きにくい状況にあった。

——「2000年頃を境に、事業に異変が起きた」と話す経営者は

とても多い。少子高齢化や消費者ニーズの変化を背景に、既存事業の収益力が失われていく転換点が00年頃だったのでしょうか。大塚家具も同じだった、と。

大塚 受付登録件数のピークは01年でしたが、売り上げは07年を山に下落します。その時間差がなぜ生じたかというと、店舗の全国展開を進めていたことに加えて、都心部で高層マンションブームが起きていたからです。

しかし、程なくして高層マンションブームが去り、05年に(耐震偽装の)「姉歯事件」が起きて新築着工が激減し、さらに08年にはリーマン・ショックが発生しました。08年下期、大塚家具は赤字を計上し、ようやく、自分たちの事業に本質的な異変が起きていることを認識したのです。

1996年の新築住宅着工戸数は約160万戸。2009年は

その半分程度です。どんな新築物件が建ち、そこに住む人たちに家具を買いそろえてもらうという、私たちの事業の前提条件が変わってしまった。

そうした市場変化は00年頃から始まっていたのに、大塚家具の社内では全国展開という固有事情と、マンションブームという特殊事情でかき消された。結果として大塚家具は、世の中の変化にさらされるのが後ろ倒しになったといえます。

会員制の意味が薄れた

——特殊事情によりかき消されたビジネスモデルの異変とは、具体的に何を指しますか。

大塚 会員制を続ける意味が薄れたということです。

大塚家具は、ナショナルブランド商品とオリジナル商品を取り扱

っており、昔はナショナルブランドのほうが比率は高かった。当初は、それを安く売ろうとするとメーカーから「値崩れが起きる」とクレームが出たものです。家具業界だけでなく、価格決定権がメーカーにあるのか、小売店にあるのかと騒がれた時代でした。

そこで私たちは、折衷策として「入り口」を閉じた。大塚家具ではいい家具を安く買えるけれど、誰もが店に入れるわけではない。個人情報を書いてくれた会員に限定していますよ、と。「会員だけに見せる価格」ということで、メーカーの協力が得られました。

しかし01年、ソニーが自社の家電製品をすべてオープン価格に、他の家電メーカーも追随した。その動きは瞬く間に広がり、家具業界でも小売店が自由に価格設定することが当たり前になる。一方で、大塚家具ではオリジナル商品の比率も高まっていました。

つまり、オープン価格が進んだ時点で、私たちが会員制を続ける意味が本質的にはなくなってしまうのです。逆に、会員制によって間口を狭くすることのマイナス面が生じてきました。

——大塚社長は1994年に入社し、2000年には取締役総合企画部長兼経理部長の要職を務めていました。そうした環境変化に対応する動きは、社内ですべてなされたのですか。

大塚 ありました。2000年に東京都多摩市に新店を出したときには、ワンフロアだけ、会員ではないお客様でも自由に入れるようにするなど、いろいろな試みを模索していたのです。

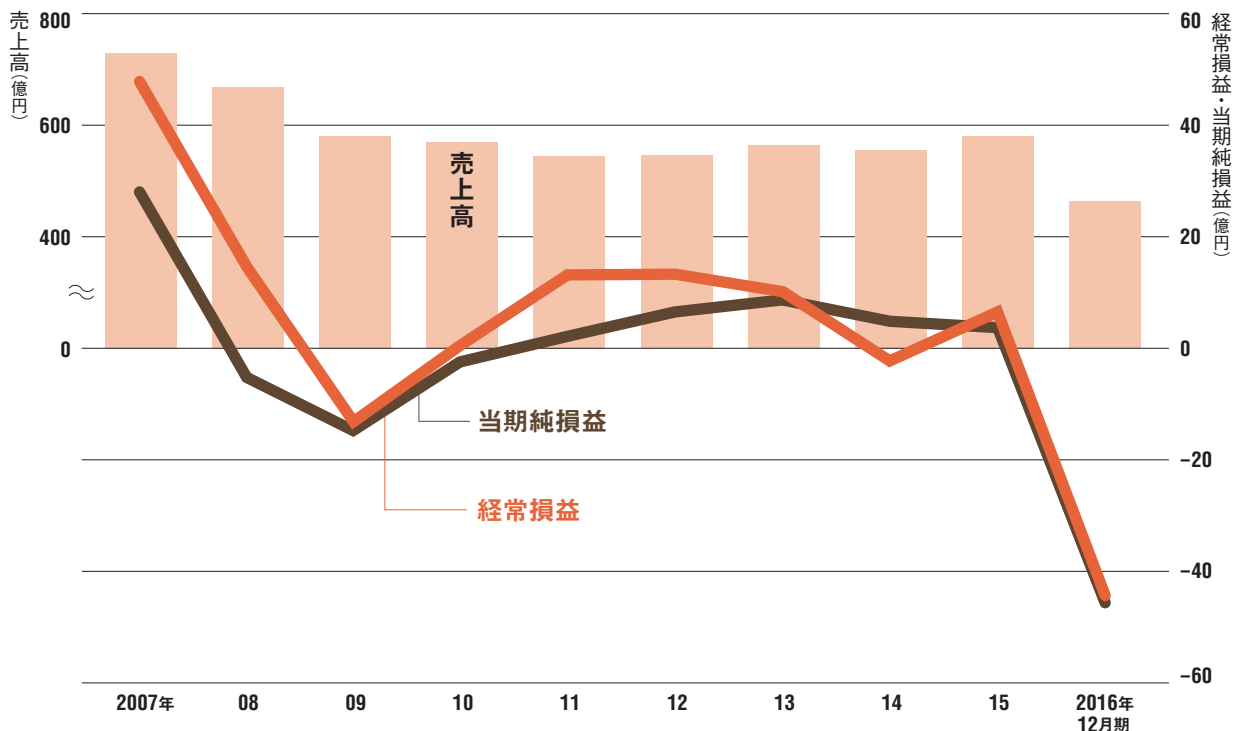
ただ、会員制は接客がしやすい。入店時から付きつきりで、お客様と会話ができる。家具は接客をしないとなかなか売れない商材なので、このメリットは大きい。会員制をやめて自由に入れるようにすると、どのようなタイミングで接客をするかなど、オペレーション（営業体制）が混乱する。

そうしたマイナス面を慎重に見る空気が社内で強く、新しい試みはストップ・アンド・ゴー（止まっては少し動く）の状態でした。

事情があって、私は04年に一度会社を離れます。そこから保守的な会社に戻っていくのですが、それでも高層マンションブームなど

市場変化への対応が遅れ、業績が低迷

大塚家具の業績推移



で売り上げは伸び、問題は先送り
にされたという流れです。

現場の成功体験

——新しい試みが全社的な動きに
つながらなかったのは、創業者（勝
久前会長）が反対したからですか。

大塚 いえ、それは違
います。創業者は会員制導
入前の時代を知っていま
すし、そもそも会員制も、
自身が「苦渋の選択」で始
めたものです。会員制導
入の数年前から、創業者
は試行錯誤を繰り返して
いました。値引きをした
らメーカーから商品納入
を止められ、再び定価表
示に戻したりと、いろい
ろなことがあった。

——そうして最後に決断し
たのです。お客様は減る

かもしれないが、価格を自由につ
けることが重要だ、と。覚悟を決
めて、会員制の導入に踏み切った。
必ずしも会員制がバラ色の選択肢
ではないということは、創業者が
一番分かっていたはずですよ。

いつか会員制をやめる日が来る。

そう考えていたものの、会員制が
成功し、売り上げも伸びた。現場
にも会員制がすっかりなじんでい
る。こうなってしまうと、簡単に
は元には戻せない。会員制を捨て
ることが、ビジネス上の大きなリ
スクになったのです。



東京・有明に、大塚家具の本社が入居するビルがある

とりわけ現場では（同じ速度で
いつまでも動こうとする）「慣性の
法則」が働きやすい。「なぜ、うま
くいつているやり方を変えるの
か」という声が当然出る。経営側
としては、現在の仕組みがうまく
回っている間に変えたい。しかし

現場は、うまくいかなくなるまで、
あるいは、うまくいかなくなって
も変えたくないものです。
成功体験にこだわるのは経営側
もそうですから、社員が悪いわけ
ではありません。

——会員制をめぐる、創業者と
大塚社長は対峙していなかった。

大塚 そうです。創業者にとって
会員制は、あくまでも「一過性の
ビジネスモデル」でした。「自社の
ビジネスモデル」という捉え方を
していたのは、会員制の導入以降
に入社した社員たちです。当社で
はこの層がとても多い。

——そうした社員は会員制を前提に
した営業体制に慣れており、成功
体験を持っています。彼らが持つ
過去の成功体験を、次の成功体験
にどう切り替えるか。今、ここに
難しさを感じています。

創業者も、その難しさをよく分
かっています。会員制の導入時
も社内から猛反対に遭い、苦勞し
たからです。昔を知る中堅以上の
社員からは「入り口を閉じて、う
まくいくわけがない」と苦言を呈
されたようですよ。

創業者はそうした経験をしてき
ていますから、09年に私が会社に
復帰し、社長に就いたことが、営
業のやり方を変えるきっかけにな
ればと考えていたようですよ。

改革へ一歩が遅れる

——プロキシファイト以降、会員
制廃止を加速しました。現場の意
識や仕組みの転換が、想定より遅
れたことが赤字の原因ですか。

大塚 当初描いたメインシナリ
オでは、改革がもっと早く進むと
想定していました。

社員に「こうした場面ではこう
動いて」と指示していますが、新
しい接客がなじむ店とそうでない
店があります。比較的小さな店は
会員制ではなかった店もあり、新
しい店づくりはなじみやすい。な
じみにくいのは、典型的な会員制
の店舗である大型店です。

仕組みも完成していません。新
しい営業手法が定着するには新し
い仕組みが必要ですが、トライア
ル・アンド・エラーの連続で、時間
がかかっています。「これでうまく
いくな」という店と、まだそこに
達していない店があり、まだら模

様になっているのが現状です。

社員は「新しいオペレーションの考え方を理解しないと動けません」と言うけれど、動いてみないと見えないものもある。理念先行でもいけないし、理念がなければ動けない。どっちが先というわけではないのだなど、すごく実感している。そこを今まさに、葛藤しながら改革しています。

——新しい仕組みを開発するのは本部主導でも、それを実践する現場社員から改革の担い手が生まれてこない、本当に強い店はできないと思います。社員の力を生かす施策は何かしていますか。

大塚 往々にしてベテランほど悪い意味で慣れがあるので、声を出さない。会社のロジックに染まっていない若手社員の、消費者に近い素朴な感覚を活用できている会社は強いですね。会社が大きくなると、上に届く前にかき消えることがあります。大塚家具も、そこができていない部分があるから、こうした状況になっている。

——会員制を廃止し、入りやすい

店に転換したら「大塚家具は低価格にシフトした」という誤ったイメージが広まったことも、赤字の原因だとしています。

大塚 高級品も今まで通り扱っているのに、その伝え方がよくなかったのでしょうか。今の時代、幅の広さというか、総合力が理解されにくくなった。

だから、私たちの多様な面を一つひとつ見せ、こういう顔がありますよ、他にもこんな顔もあります。と丁寧に伝えようとしています。収納、照明、寝心地など、それぞれを小型専門店化し、お客様にしっかりと提案する。

昔なら、新聞折り込みチラシをまけば商品の良さは伝わり、テレビコマercialを打てば企業イメージが伝わりましたが、コミュニケーションの手段が多様化したため、今はそれだけでは伝わりません。店舗をどうつくるか、スタッフがどう振る舞うか、どんな接客をするか、すべて伝え方です。

商品を多くの人に見てもらいたいなら、より身近なところに店を出し、こちらから歩み寄っていかなければならない。ホームページ

の見せ方も大事、SNS（交流サイト）の口コミも活用する。年配のお客様には外商活動も重要です。伝え方そのものが、ビジネスモデルなんです。単純に広告の作り方うんぬんではない。

うまく伝えられなかった

——その伝え方こそが、創業者の経営手法と決定的に違った点かもしれないですね。創業者は広告費をたくさん投じれば、集客できるという考えだったようです。

大塚 ええ、そう思います。コミュニケーション手段は昔から本当に一変した。これだけをやり続ければお客様に伝わる、というものではないのが、悩みの種です。ただ、伝え方の部分で、やらなければならぬことがたくさんあるけれど、逆に考えれば、やれることはたくさんあるということなので、この部分を今年は徹底的にやってみようと考えています。

——結果的に創業者と決別するか

2015年の承継問題以降、「戦略の一部が誤解された」とする

以下3つは大塚家具の見解

高級品をやめて低価格路線に変えた？



「上質な暮らしを願う方々の様々なニーズに応える多彩な品ぞろえ」

接客をしなくなった？



「今まで通り、今まで以上に充実したサービスを提供」

会員制をやめた？



「気軽に入りやすくなった」



おおつか・くみこ

1991年一橋大学経済学部卒業。同年、富士銀行（現みずほフィナンシャルグループ）入行。94年大塚家具入社。96年取締役就任。経営企画室長、営業管理部長、商品本部長、広報部長などを歴任。2004年取締役を退任。05年クオリア・コンサルティング設立、代表取締役就任。09年大塚家具社長就任。14年7月取締役会で社長を解任されるも、15年1月社長復帰。以降、勝久会長（当時）との対立が明るみに。同年3月の株主総会のプロキシファイトで勝利

たちで、大塚家具は会員制という成功体験を捨てつつある。円満な事業承継によって、成功体験を捨てる場合と比べると、どのような影響が働くと考えますか。

大塚 私たちの対立はビジネスモデルの問題だけでなく、いろいろな要素が絡み合っていました。シンプルなお話ではありません。ハードランディングをしたことがよか

ったのかどうかは、結果次第。よかったと思うためには、成功しなければならぬ。

多くの事業承継は、ここまで注目されずにできる。それが大塚家具では、当事者だけでなく第三者の目が入った。ハードランディングになったことがどうというよりは、そのプロセスが人目にさらされる状態になったことが、物事を難しくしていると思います。

——親子が一緒に改革すれば、後継者はそこまでは結果を問われなくていいでしょう。大塚社長の場合、対立したことで結果がすべてという、一番厳しい道を選んだことになる。重圧はありますか。

大塚 それは感じますよ。これで重圧を感じないと、よほど鈍感です（笑）。おそらく事業承継する人は同じ思いでしょうが、後継者も

だんだん年を取ってくるのがつらいところですね。

私が最初に社長をしたときは40歳になったばかりでしたが、今はもう50歳に届こうとしている。当時の元気さとは随分違います。無理が利かなくなつて、よく風邪をひきますし（笑）。

投げ出すことに「罪悪感」

——それにしても、あの騒動のと

き、どうしても最後まで戦えたのですか。創業者に遠慮し、逆らえない後継者は多いのに、大塚社長はメディアが騒ぎ立てても、自分の主張を譲らなかった。

大塚 そこはなんていうか、言い方は情緒的になってしまふけれど、会社に対する愛情ですよね。創業者にとつても会社は大切な体の一部ですが、私も生まれたときからずっと付き合っているでしょ。感覚的には自分の一部なんです。

ビジネスとして、割り切って考えなくちゃいけないというのはあります。けれども、大塚家具が提供しているものに価値があると考へているし、国内外でたくさんの方の手がよい家具を生み出してくれていて、それを消費者に届けよう、伝えようと思ったときに、そうした役目は私たちでなければできないと思っています。

リーマン・ショック後に社長になり、出血を止め、次に成長戦略という段でいろいろ起きましたが、周りを見ても、本当に「上質な暮らし」を実現しようとしている会社がどれだけあるのか。

大塚家具は、それをやろうと思

えばできる立場にいるのに、自ら放棄するというところにすぐく罪悪感がありました。

——罪悪感ですか。後継者の取材で、罪悪感という言葉聞いたのは初めてです。使命感とはまた違うものですか。

大塚 かつこよくいえば使命感かもしれませんが……罪悪感のほう私の気持ちに近い。自分が抜けることに対する罪悪感。自分が抜けた後の会社に何が起きるかと思つたときに、あまりいいことが起きる感じがしなかった。

創業者にとつても私にとつてもこの会社は永続すべきものということとは動かない。そのために、ベストと思う選択を取ってきた。結果が悪ければ、やらなければよかったのと言われるでしょう。

でもやらなくても、同じ結果になったかもしれない。それは誰にも分からないですから。少なくともあのとき自分の立場を放棄することが、会社のために良くないことになるかと判断していました。

損得勘定だけでいえば、私は損な道を選っているのかもしれない

ん。でも、事業を承継する人はそういうものでしょ。理屈じゃない世界というか、逃げることを許されない感覚がある。職業選択の自由があるようでない。やらなければならぬ気持ちにさせられてしまう環境が、長期間にわたってつくられてしましますから。

私が「一番の理解者」

——大塚社長と創業者の関係性は表現が難しいですね。創業者の中にも、このままのやり方では駄目

だという思いがあり、その点では大塚社長と同じだった。しかし、自分の功績を自分では全否定できないというか。創業者は、娘と戦うというより、自分の分身と戦っていたのかもしれないね。

大塚 ……ある意味、そうなのかもしれません。

皆さんは、私と創業者の仲が悪いと思つていらっしゃるようなね。私の思い込みかもしれませんが、基本的には私が創業者の「一番の理解者」だと思っています。大

抵、創業者というのは感覚的で、その言葉が分かりにくいじゃないですか。けれど私は、創業者が何を考へているかがよく分かった。

どうしてもあの局面をご覧になると、仲が悪いと見えるのは仕方ありません。けれど、あちらはあちらで、対立軸をいかにつくるかという戦略として、立場上やってきたことです。決して、本気でやっていただけないと思っています。



2年前の株主総会での勝利後、会見に向かう大塚社長