



JASDAQ

平成 27 年 2 月 25 日

各 位

株式会社 大塚家具
代表取締役社長 大塚 久美子
(JASDAQ・コード番号 8186)
問い合わせ先
総務部法務担当部長 番 英一
電話 03-3599-3267

中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、本年 1 月に社長交代を実施し経営体制を一新いたしました。この度、新しい経営体制のもと、「ビジネスモデルの変革」、「積極的な株主還元」、「開かれたガバナンス」を基本方針とする 3 ヶ年（2015～2017 年度）の中期経営計画を策定いたしましたのでお知らせいたします。

以上

ご注意：

本発表資料は、当社の経営戦略を一般的に説明するための文書であり、株主の皆様に対し、平成 27 年 3 月開催予定の当社第 44 回定時株主総会における議案につき、当社又は第三者にその議決権の行使を代理させることを勧誘するものではなく、また、そのような内容のものと解釈されるべきものではありません。

iDC OTSUKA

中期経営計画

2015年2月

株式会社大塚家具(8186)

1. ビジネスモデルの変革
2. 積極的な株主還元
 - ✓ DOEを重視
3. 開かれたガバナンス

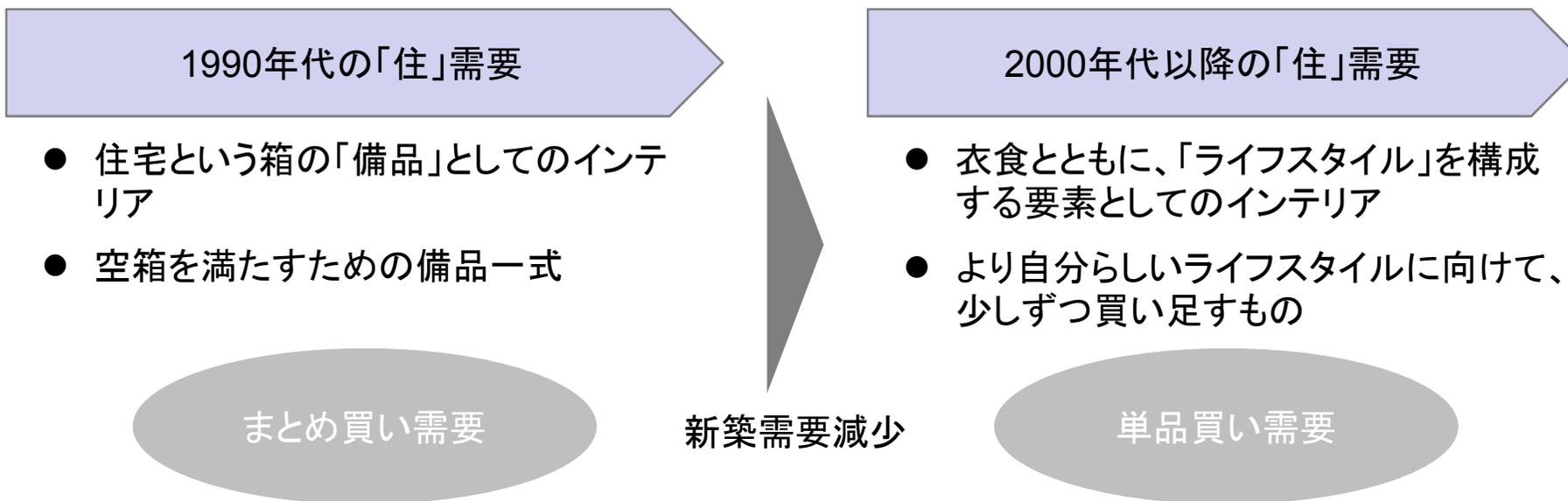
新生・大塚家具のビジョン

日本の「住」は成長市場となる

その成長市場で、「住まうこと」に必要な全てを提供する企業を目指す

日本の家具市場 ～質的な変化

消費者の購買スタイルは「まとめ買い」に代わり、「単品買い」が主流になってきている。



これからの「住」需要に応えるインテリア・ビジネスの構築が求められる

従来の大塚家具のビジネスモデル

従来の上社のビジネスモデルは、販売スタイルやブランディングにおいて課題を抱えていた。

課題	大塚家具に対する印象	背景
販売スタイル	「受付や接客に抵抗を感じる」 (今の住需要に適していない)	会員制で運営してきた過去
ブランディング	「価格が高そう」 (誤解から、ターゲット消費者も敬遠)	広告宣伝活動の限界

ビジネスモデルの再構築

- 店舗運営・会員制ビジネスモデルの見直し
- 消費者からの適正な認識の形成

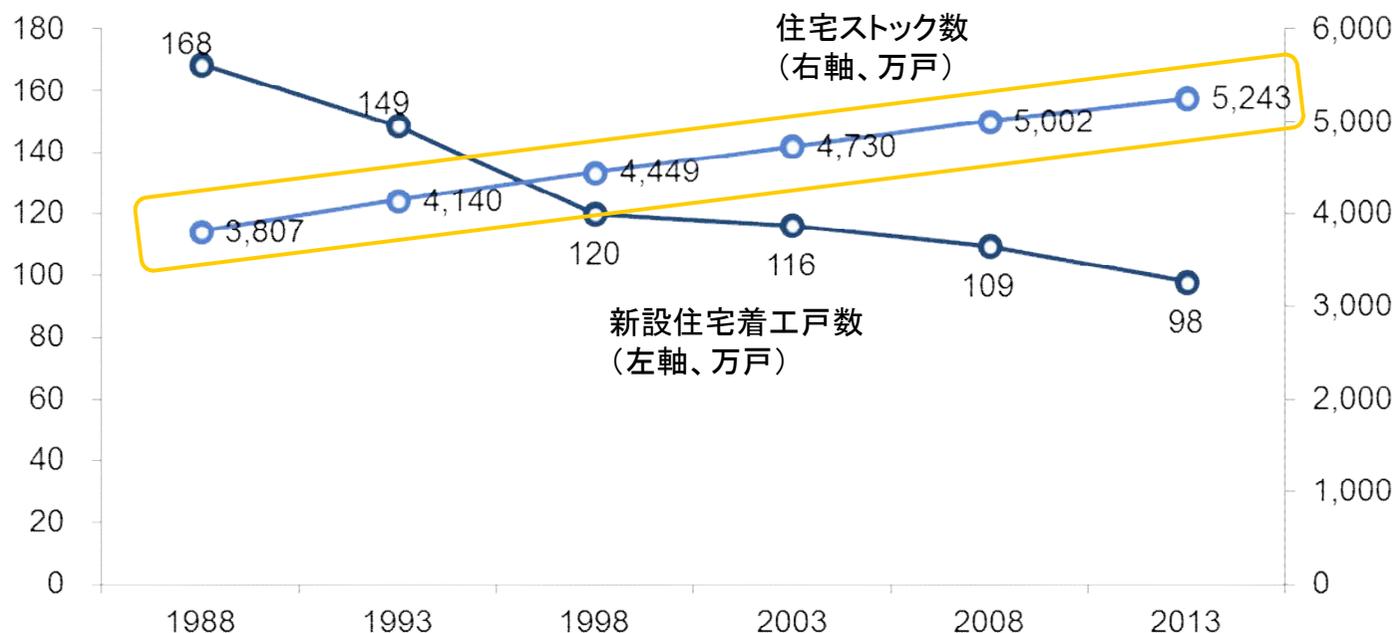


これからの「住」需要に応えるビジネスの構築

日本の家具市場① ～市場推移

住宅新築数が減少する一方、住宅ストック数(空き家を除く)は増加傾向にある。

日本の住宅市場の推移

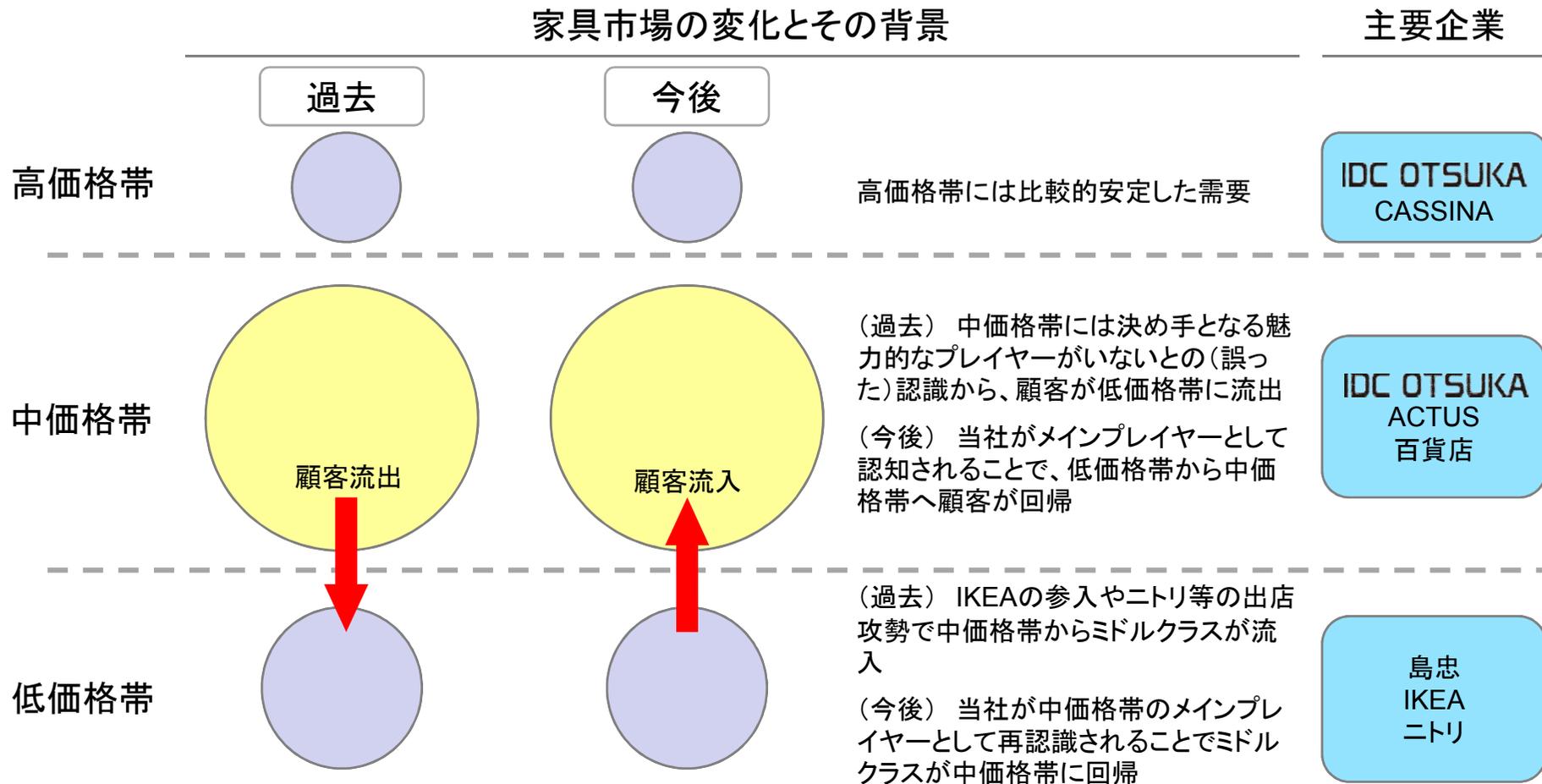


既存住宅の住環境を豊かにするためのニーズを掘り起こすことで、大きな成長市場を捉える

注: 住宅ストック数は空き家を除いた「居住世帯のある住宅」ベース
出所: 国土交通省、総務省

日本の家具市場② ～市場構造の変化

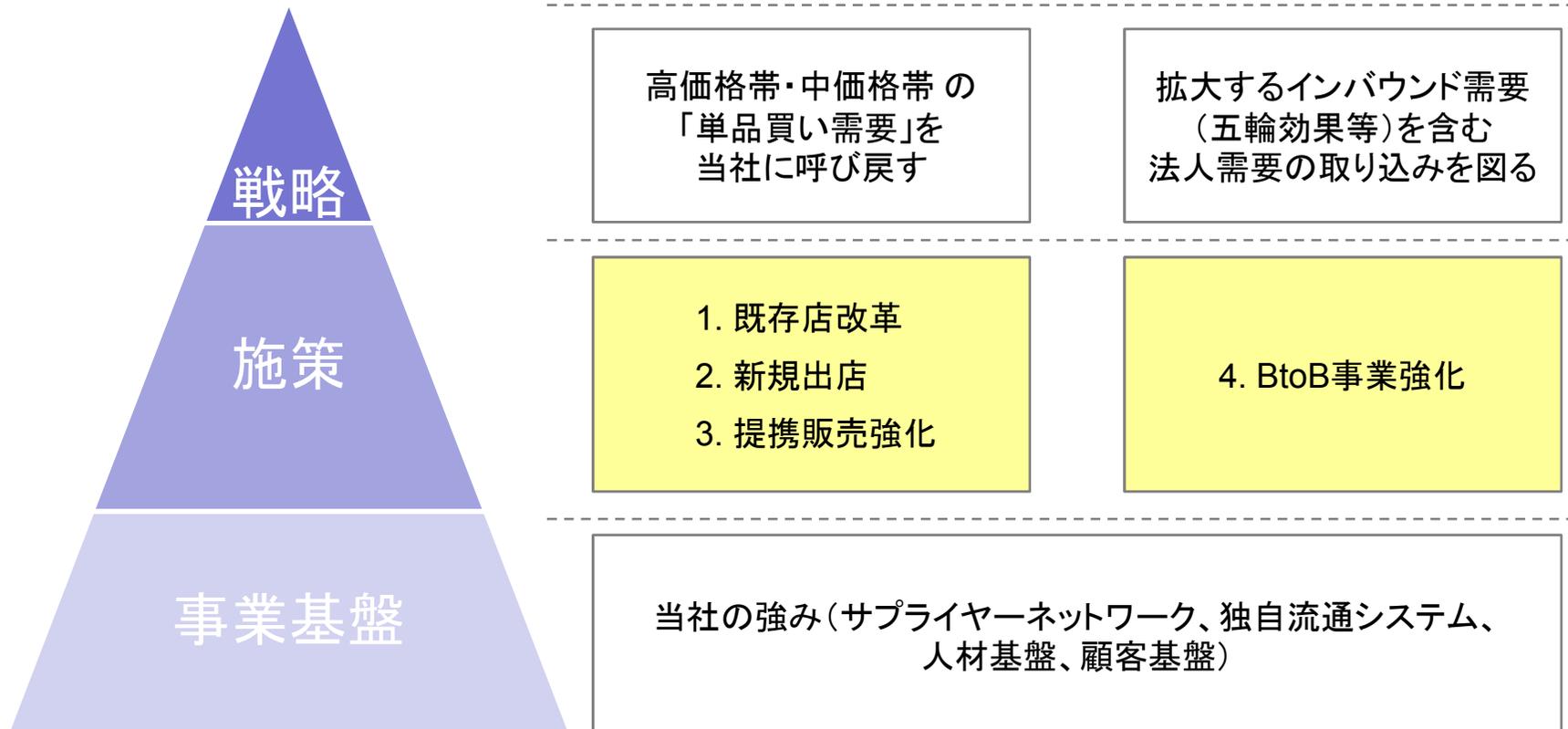
当社に対する正しい認知が浸透することで、中価格帯への顧客の再流入が進む。



新生・大塚家具の戦略・施策

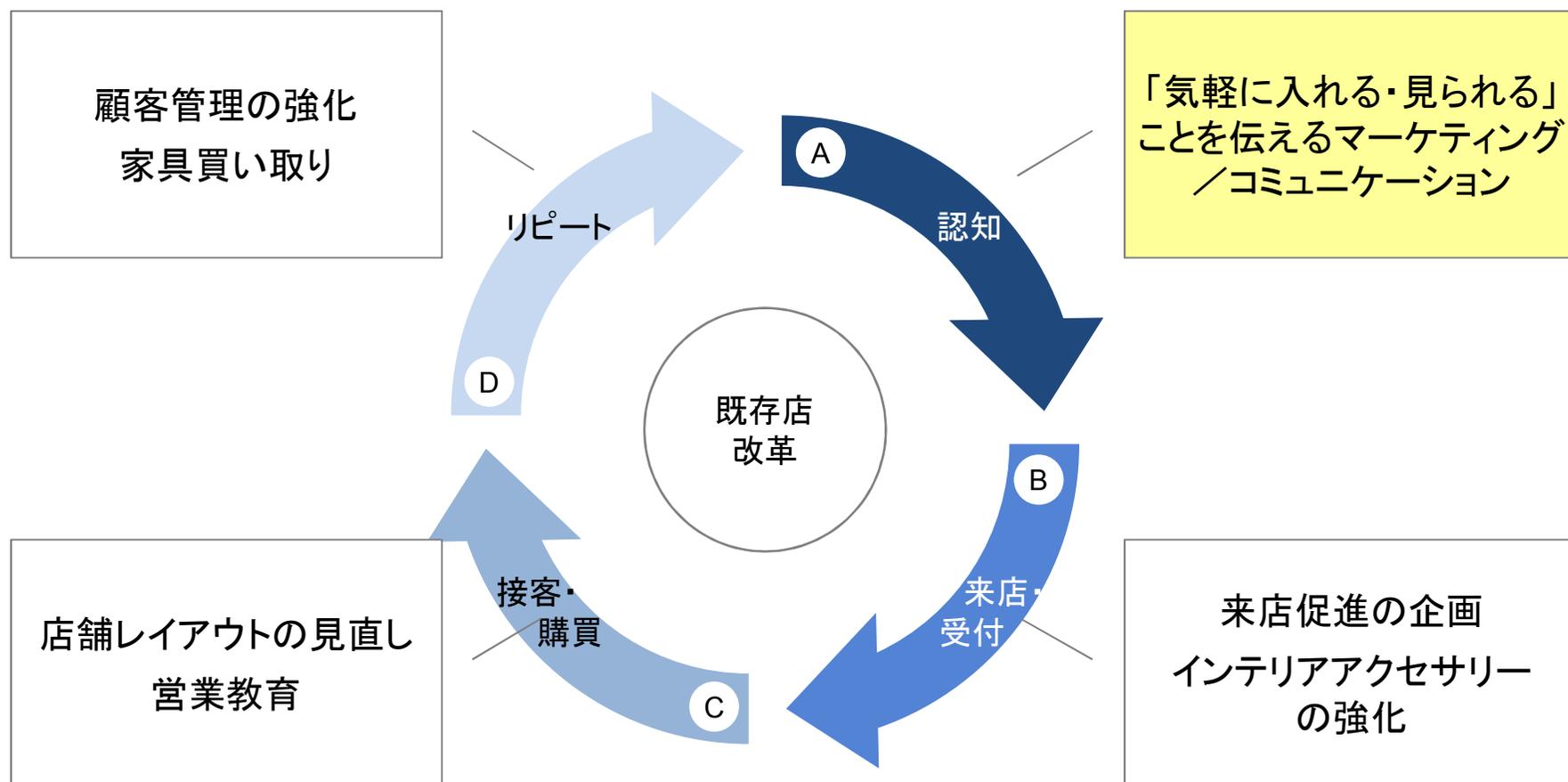
「単品買い需要」の呼び戻しと法人市場向けのビジネスの強化で、さらなる成長を目指す。

本中計における戦略・施策



施策1 ～既存店改革

実現する方策として、マーケティング手法の見直しにより中価格帯に「単品買い」顧客を呼び戻し、かつその獲得を図る。



施策2 ～新規出店(その1):大型店

新規出店については、相応の商圈人口がありながら、当社として未出店の地域に大型店を出店する。



施策2 ～新規出店(その2): 専門店

大型店との相乗効果を狙い、ライフスタイルやソリューションベースの「専門店」の出店も想定。

EDITION BLUE

北欧スタイルを軸にイタリアン・モダンやヴィンテージなどをブレンドした家具や照明、雑貨などのセレクトショップ



Good Sleep(ぐっすり) Factory

個々人に合う寝心地のマットレスの提案や、照明、カーテンを含めた寝室コーディネート提案など、眠りのすべてが揃う専門店



Lightariumーライタリウムー

約1,000㎡のフロアに世界各国の照明が一堂に揃う日本最大規模の大型照明専門店



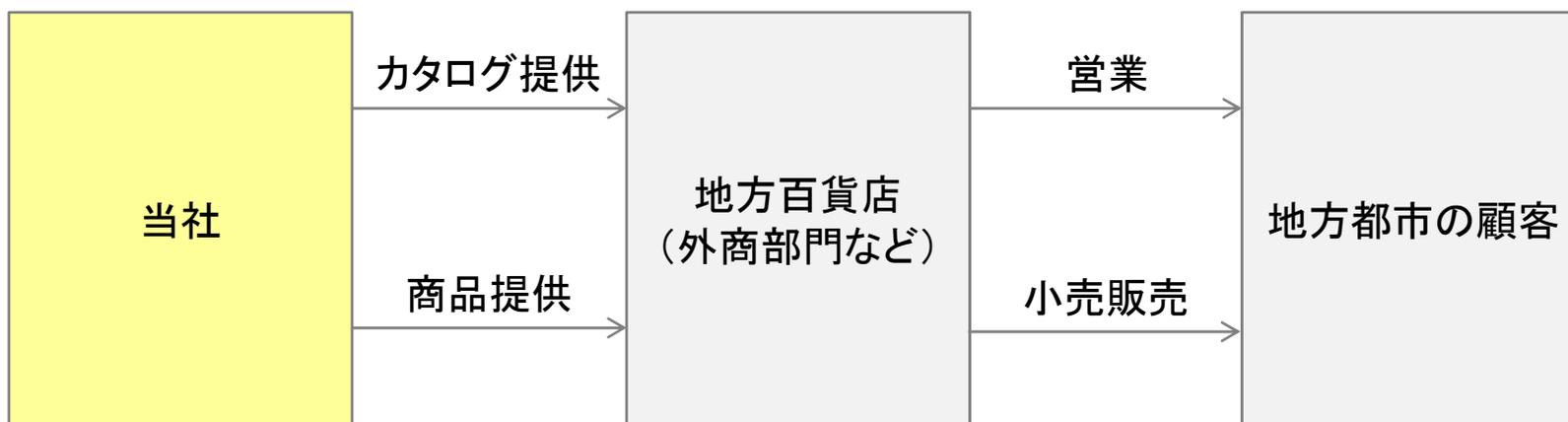
収納Factory

多様な組み合わせが可能なシステム収納で、より楽しく、より美しく収納する収納ソリューションを提案する収納専門店



施策3 ～提携販売強化

商圈人口が少ない地方都市においては、地方百貨店との提携販売強化により顧客の取り込みを図る。



施策4 ～BtoB事業強化

継続的に拡大するインバウンド需要や高齢者関連需要を確実に取り込むため、BtoB事業の強化も推進。

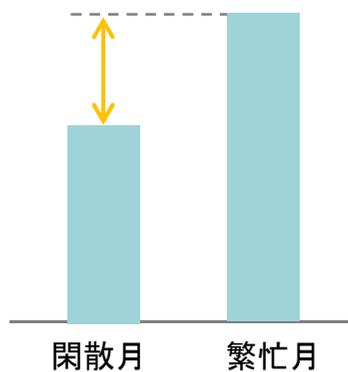
ターゲット	概要	当社営業担当
<p>I ホテル</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ インバウンド需要の成長期待 ■ 改装ラッシュで家具のニーズあり 	<p>コントラクト 営業部門</p>
<p>II 高齢者住宅</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 高齢化を背景とした成長期待 ■ 新設計画が多く、家具へのニーズあり 	
<p>III 企業</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 競合他社が未開拓のマーケット ■ 役員室・会議室の家具へのニーズあり 	<p>店舗 営業社員</p>

効果 ～平準化による利益改善

単品買い需要の取り込みとBtoB事業の強化により、季節変動と曜日変動の平準化を見込む。

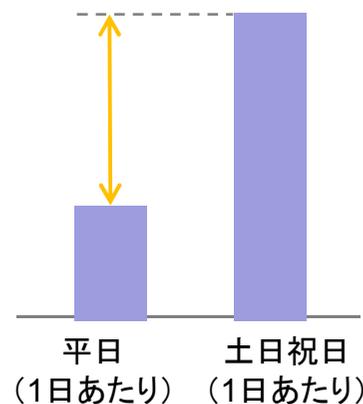
繁閑差とその対応方針

月次ベースの売上変動イメージ



単品買い需要の取り込み

曜日ベースの売上変動イメージ



法人向け営業を強化

当社の強み① ～豊富な品ぞろえ

当社は高・中価格帯における豊富な品ぞろえで他社を凌駕。

独占契約を結ぶ国内外の仕入れ先と、その一例



Poltrona Frau(伊)



Rolf Benz(独)

**ROLF
 BENZ**



Duresta(英)

DURESTA

Pure English Luxury

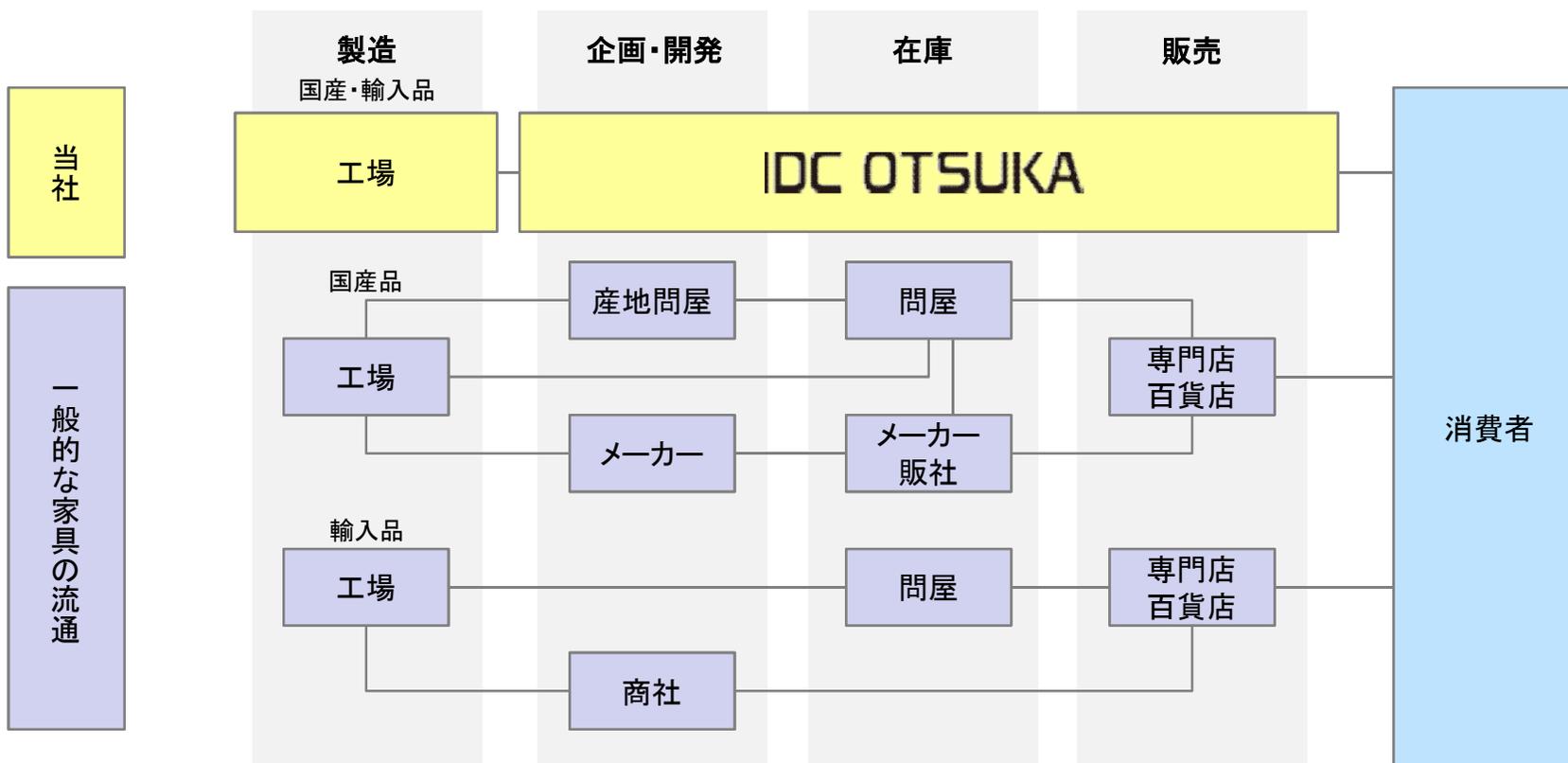


注:2社以上の協力企業がいる国のみ掲載。数字は各国の協力企業数

当社の強み② ~リーズナブルな価格

独自の流通システムや生産体制を通じ、品質の高い商品を最低価格で提供することを実現。

当社と一般的な流通体制の比較



当社の強み③ ～充実した人材基盤

顧客にトータルで「住まい方」の提案が可能な人材基盤も強み。

コンサルティングサービス



アドバイザーによる
トータルインテリア提案



コンサルティング
サービスを支える
人材育成



従業員の保有資格

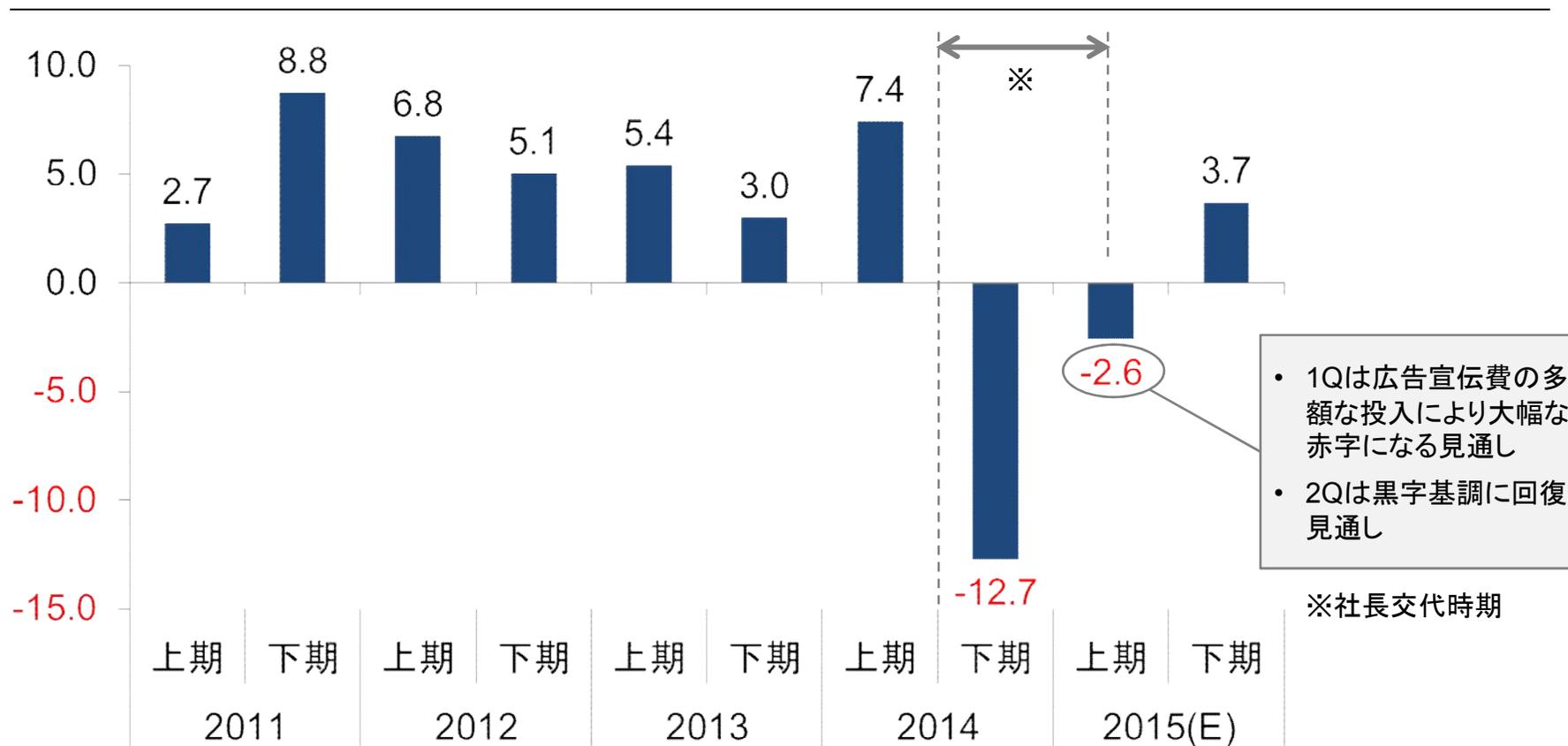
資格名	人数
インテリアコーディネーター	113
整理収納アドバイザー2級	92
照明コンサルタント	47
カラーコーディネーター2級	35
福祉住環境コーディネーター	15
二級建築士	15
第2種電気工事士	10
色彩検定1級	7
整理収納アドバイザー1級	4
照明士	4
一級建築士	3
インテリアプランナーほか	8

注:2名以上の資格取得者がいるインテリア関連資格のみ記載

14年度決算と15年度予想(概略)

14年度は社長交代以降、業績が悪化。

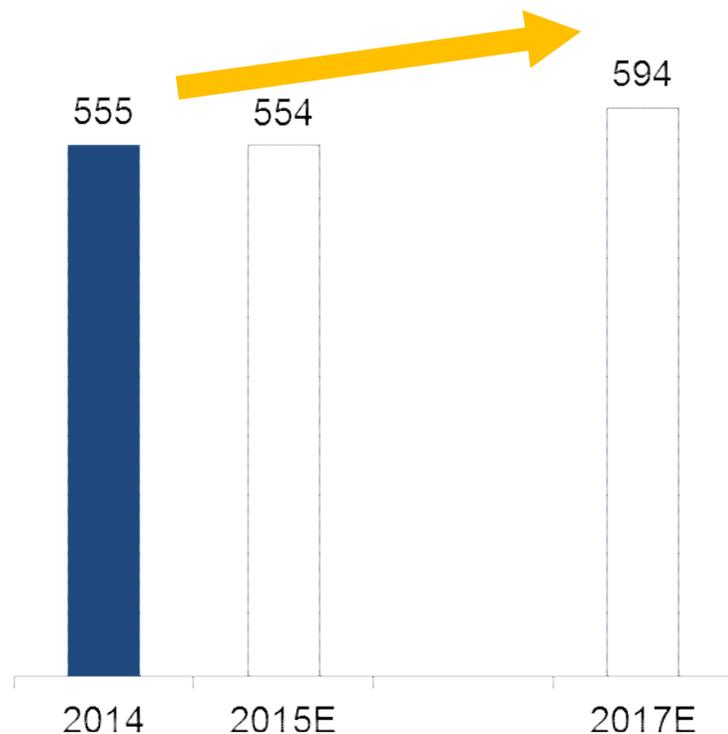
営業利益の推移(単位:億円)



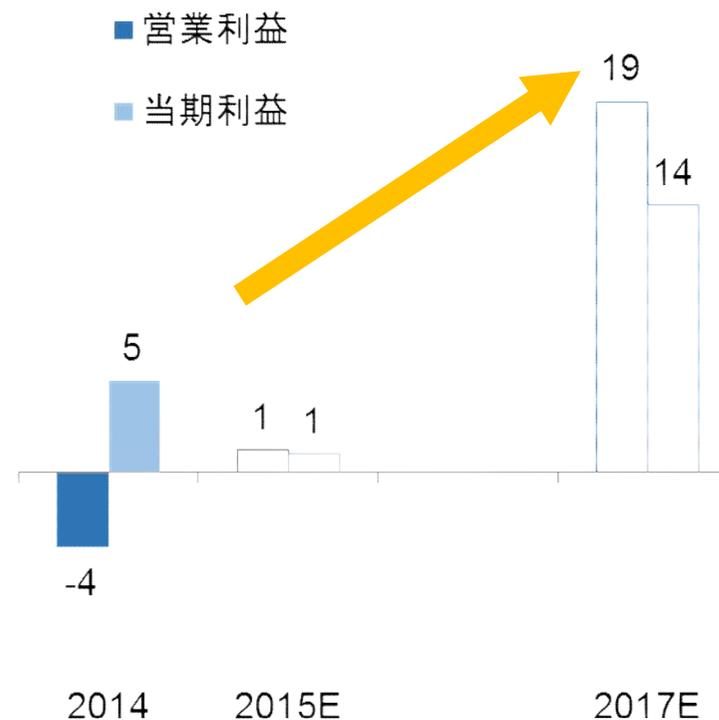
中期経営計画

足元の環境は厳しいものの、2017年度に売上高594億円、営業利益19億円、当期利益14億円を達成する計画。

売上高(億円)



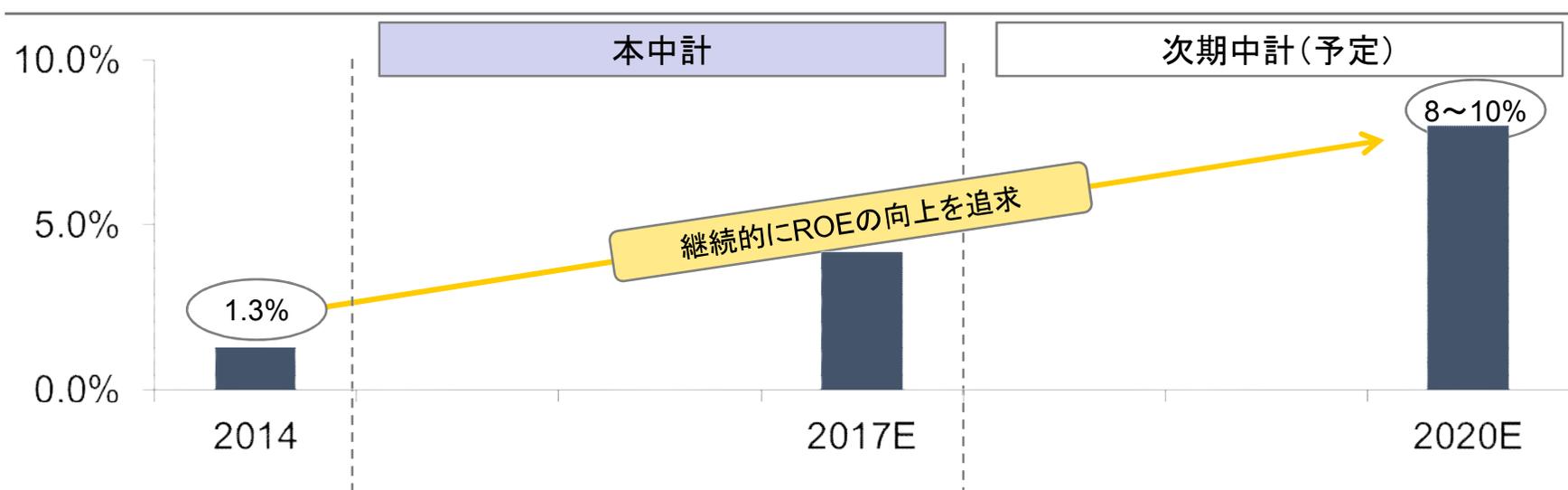
営業利益、当期利益(億円)



財務戦略 ~ROE

強固な財務体質(自己資本比率74%)を背景に、本中計では積極的な株主還元施策を実施し継続的にROEの向上を追求。

ROEの方向性

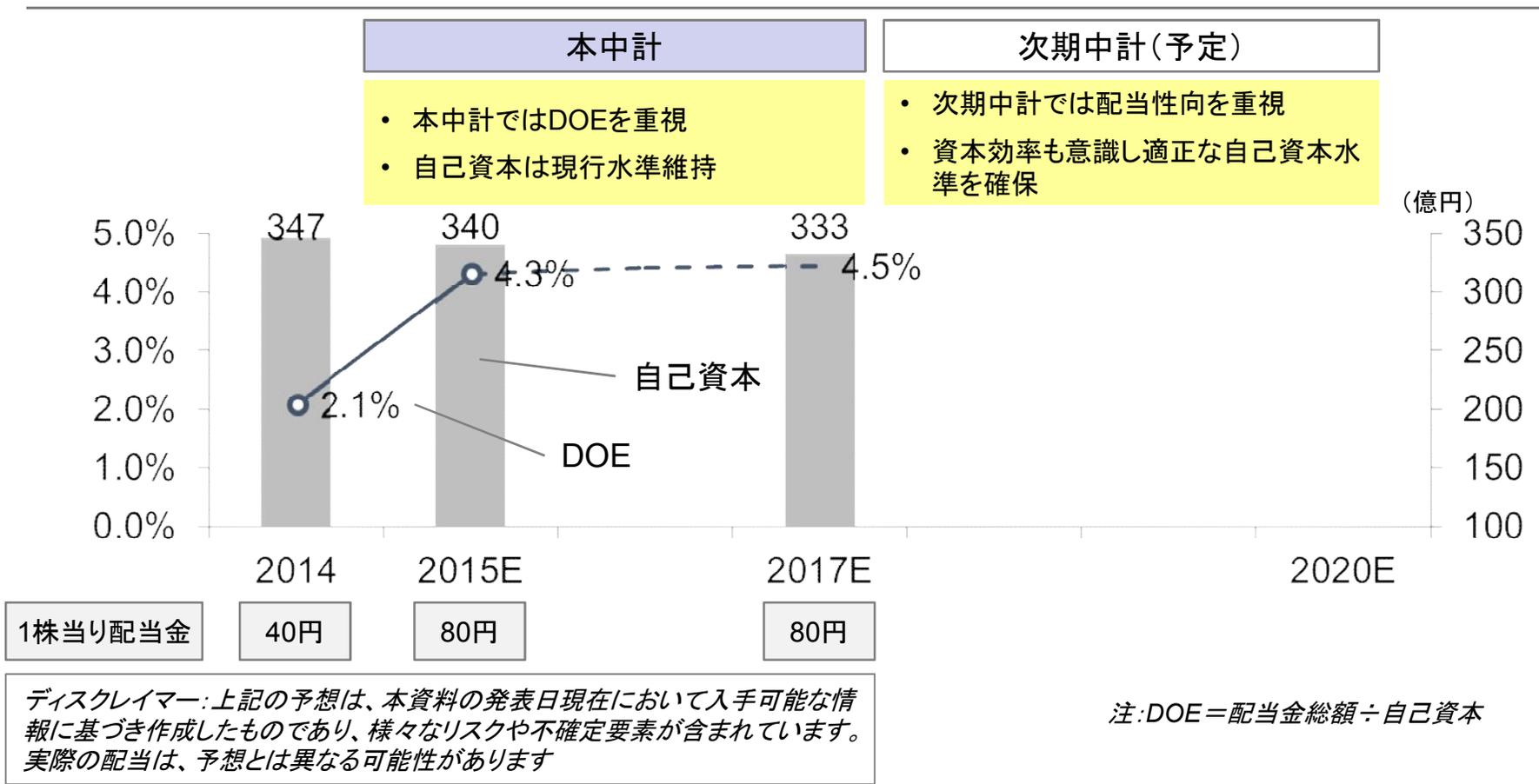


市場環境	消費税引き上げによる需要減退等で厳しい	オリンピック関連需要などで上向く
事業戦略・施策	ビジネスモデルの転換及び既存店収益力強化	新店投資、成長分野への進出
財務戦略・施策	積極的な株主還元を実施	成長分野への積極投資を遂行
経営指標	売上高、営業利益、ROE	

株主還元方針 ～DOE

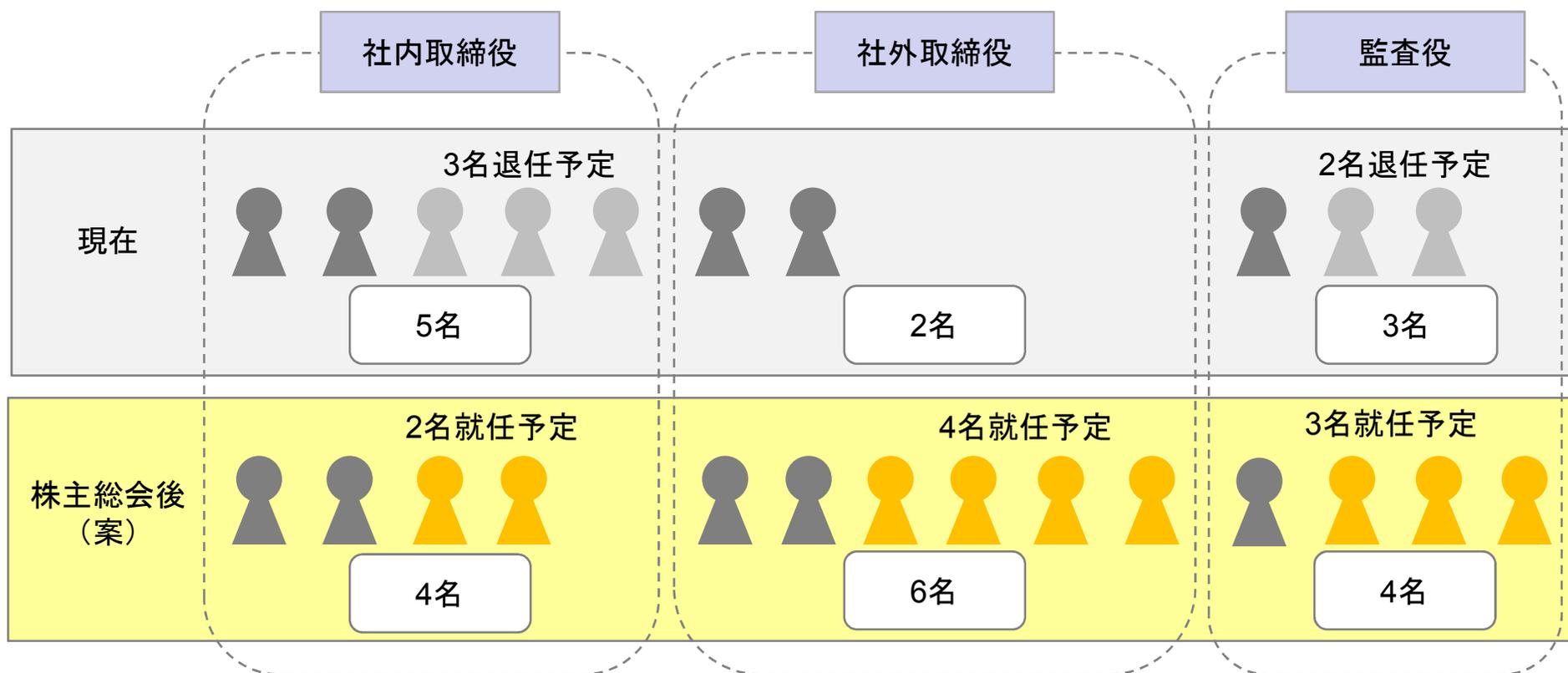
本中計では株主還元指標としてDOE(株主資本配当率)を重視し、今期の配当金予想を40円から80円に引き上げ。

DOEと配当金の見通し



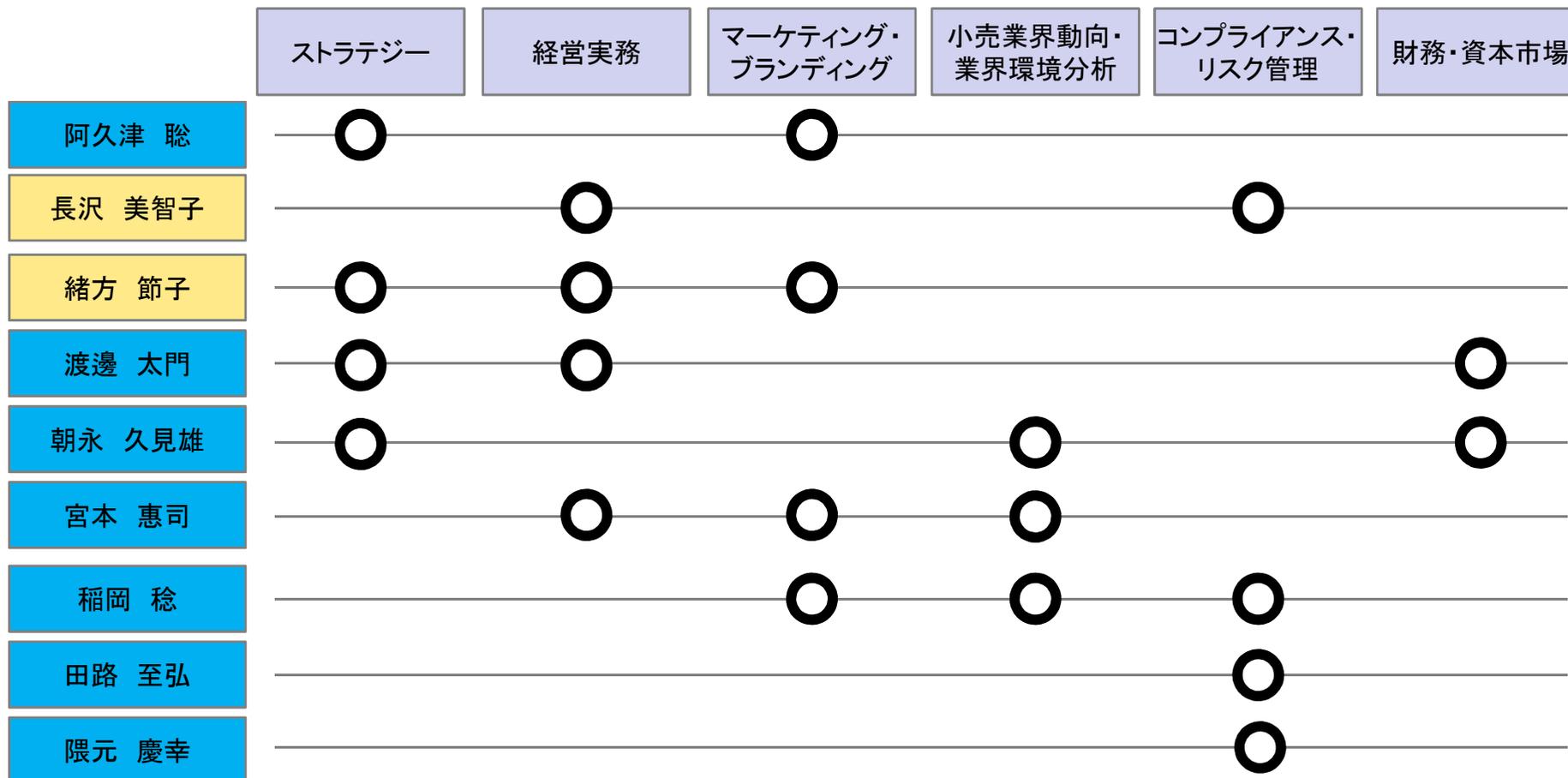
ガバナンス体制

コーポレートガバナンスコードで掲げられている範囲を超えて、より多くの独立性の高い社外取締役・監査役を招聘する方針。



社外取締役・監査役候補のスキルセット

当社の課題であるガバナンスの強化とビジネスモデルの転換を意識した布陣。ダイバーシティも意識。



注:水色は男性、オレンジは女性

本書面は、当社の経営戦略を一般的に説明するための文書であり、株主の皆様に対し、当社の定時株主総会における議案につき、当社又は第三者にその議決権の行使を代理させることを勧誘するものではなく、また、そのような内容のものと解釈されるべきものではありません。