



2019年度（2020年4月期） 中間決算説明資料

2019年8月21日 更新版
株式会社大塚家具（8186）

目次

サマリー	2019年度（2020年4月期）	上期実績
経営ビジョンの確認	1	上期業績のポイント
事業構造改革	2	業績概要
その背景	3	売上内訳
改革の方向	4	販売費及び一般管理費
改革のフェーズ	5	営業外損益・特別損益
フェーズ1：「経費」の構造改革	6	投資及び減価償却
フェーズ2：「売上」の構造改革	7	人員
展開ビジネスと重点領域	8	店舗 面積・売上高推移
【参考資料】		

※8月9日開示「2019年度（2020年4月期）中間決算説明資料」に追加説明を加えました。
追加したページは「サマリー（P3）」から「展開ビジネスと重点領域（P20）」迄です。その他に変更はございません。

サマリー

- 事業構造改革は「経費」構造改革から「売上」構造改革へ
 1. リアルからバーチャルへの領域拡大
 2. BtoCからBtoBへの領域拡大
 3. 国内から海外への領域拡大
- 商品の大幅入替え、店舗改革の加速、マーケティング改革で既存店売上改善
 1. 新商品への大幅な入替え、店舗リニューアル・ディスプレイ改善を加速
 2. HP、ECサイトの大改修、バーチャルショールーム化加速、SNSへの大幅シフトなど、マーケティング手法の抜本的改革
- 下期10ヶ月（決算期変更による）で通期黒字化を目指す

Q 高級品をやめて
低価格路線に変更した？



Xいいえ。

アフォーダブルからラグジュアリーまで、多様なニーズに応える品揃え

Q 会員制をやめた？



Oはい。

気軽に入りやすくなりました

Q 接客をしなくなった？



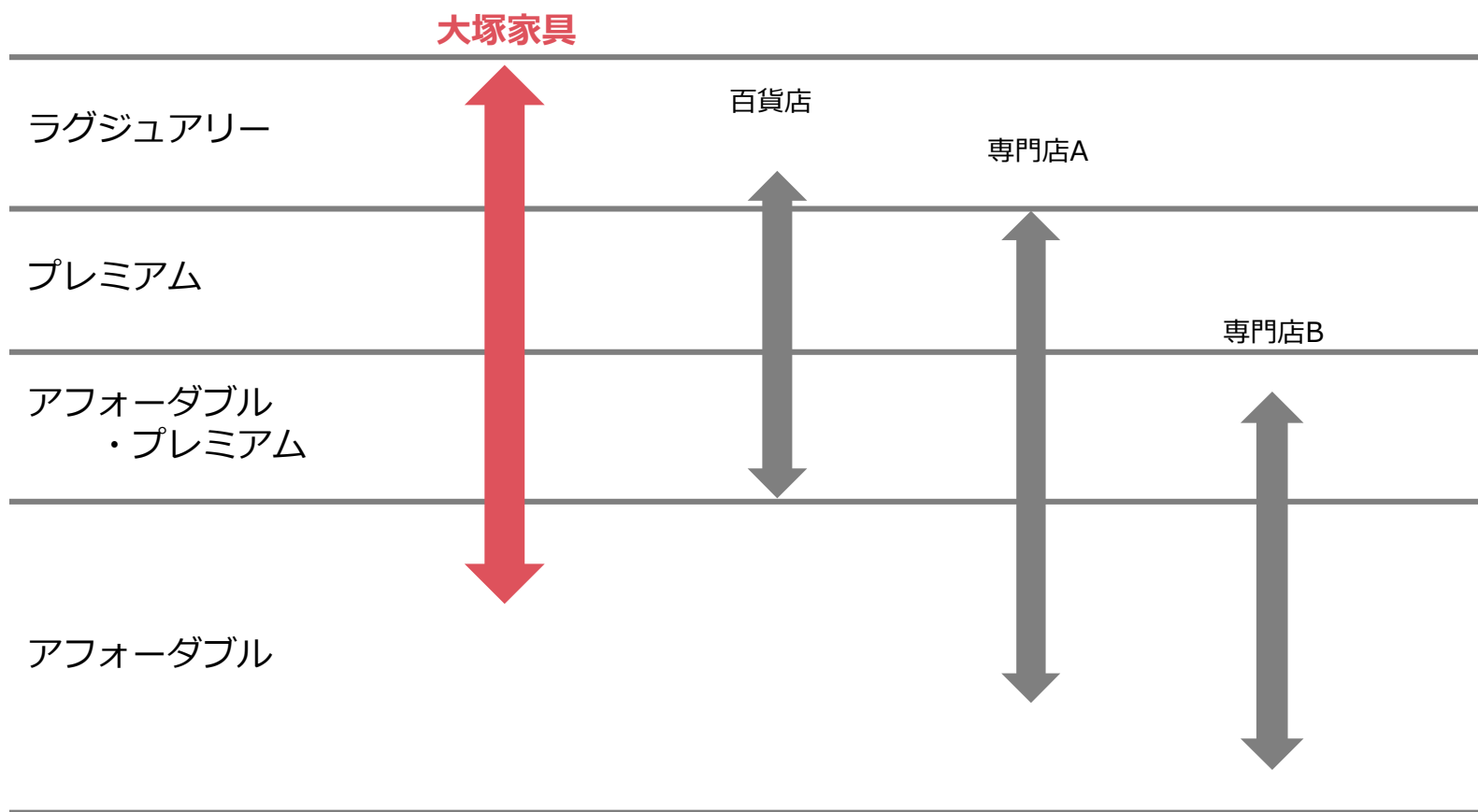
Xいいえ。

より一層、お客様に寄り添う
充実したサービスを提供

経営ビジョンの確認 市場における大塚家具のポジショニング



主要家具販売店の取扱商品価格比較



1. 「使い捨て」ではない、耐久消費財としての品質基準

～「これ**で**いい」ではなく「これ**が**いい」と言える選択肢

2. 上質な暮らしのためのあらゆるソリューションを提供

～単なる物販業ではなくサービス業として、お客様に寄り添う
コンシェルジュサービスや、専門コンサルティングサービスを

→ 取引先に支えられた商品開発力と、高いスキルを持つ人材が
他社と異なる当社の強み

事業構造改革 – その背景 –

- ・ 高齢化
- ・ 人口減少
- ・ 新設住宅着工の減少
- ・ インターネット・スマホの普及



市場構造の変化

- ・ 現役世代の家具需要はまとめ買いから単品買いへ
- ・ 高齢者の家具需要はBtoCからBtoBへの領域拡大

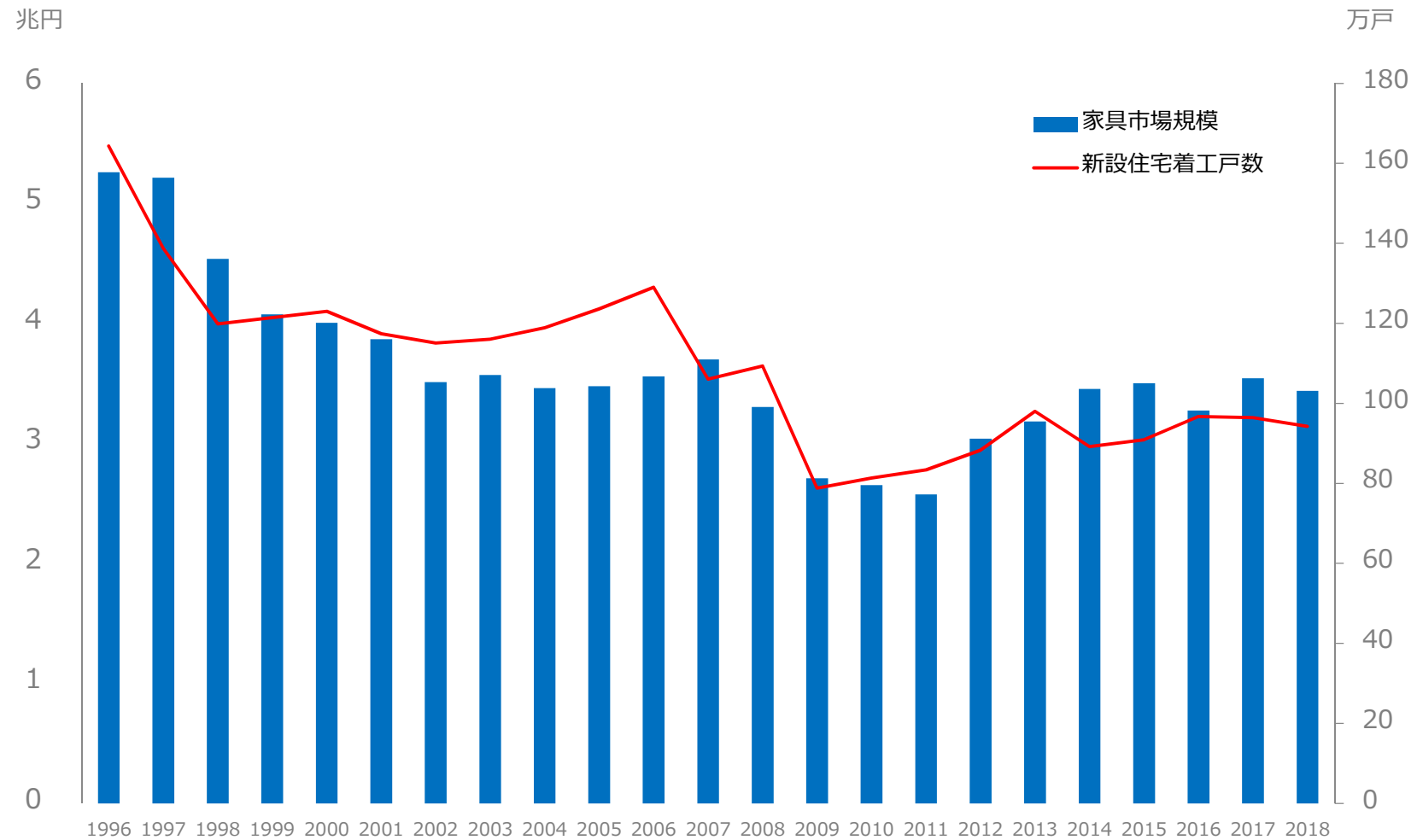
消費者行動の変化

- ・ 競争の主戦場はバーチャルへ

事業構造改革 - その背景 -



家具関連市場の状況

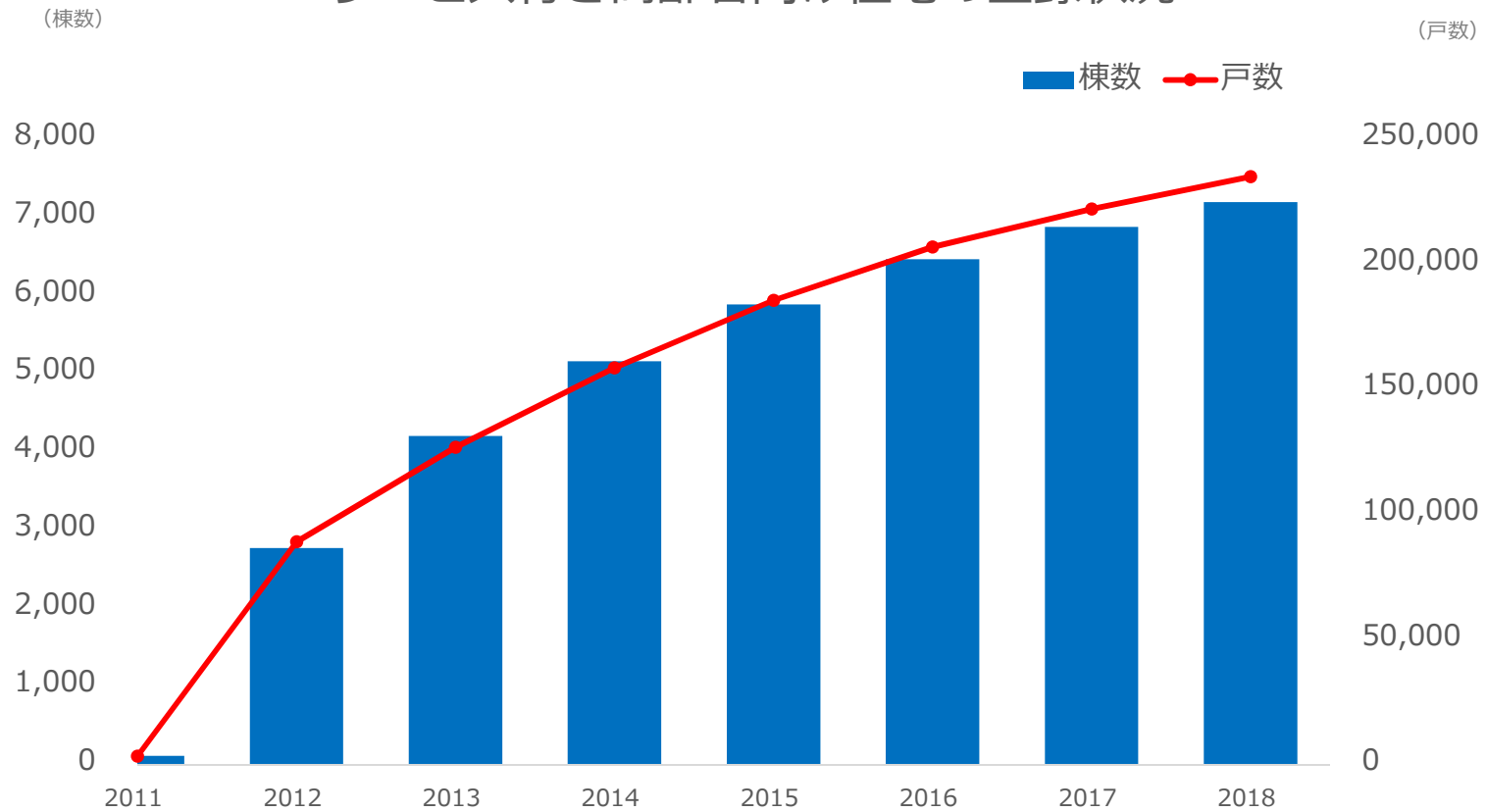


事業構造改革 – その背景 –



高齢者向け住宅需要

サービス付き高齢者向け住宅の登録状況



出典：国土交通省住宅局安心居住推進課資料

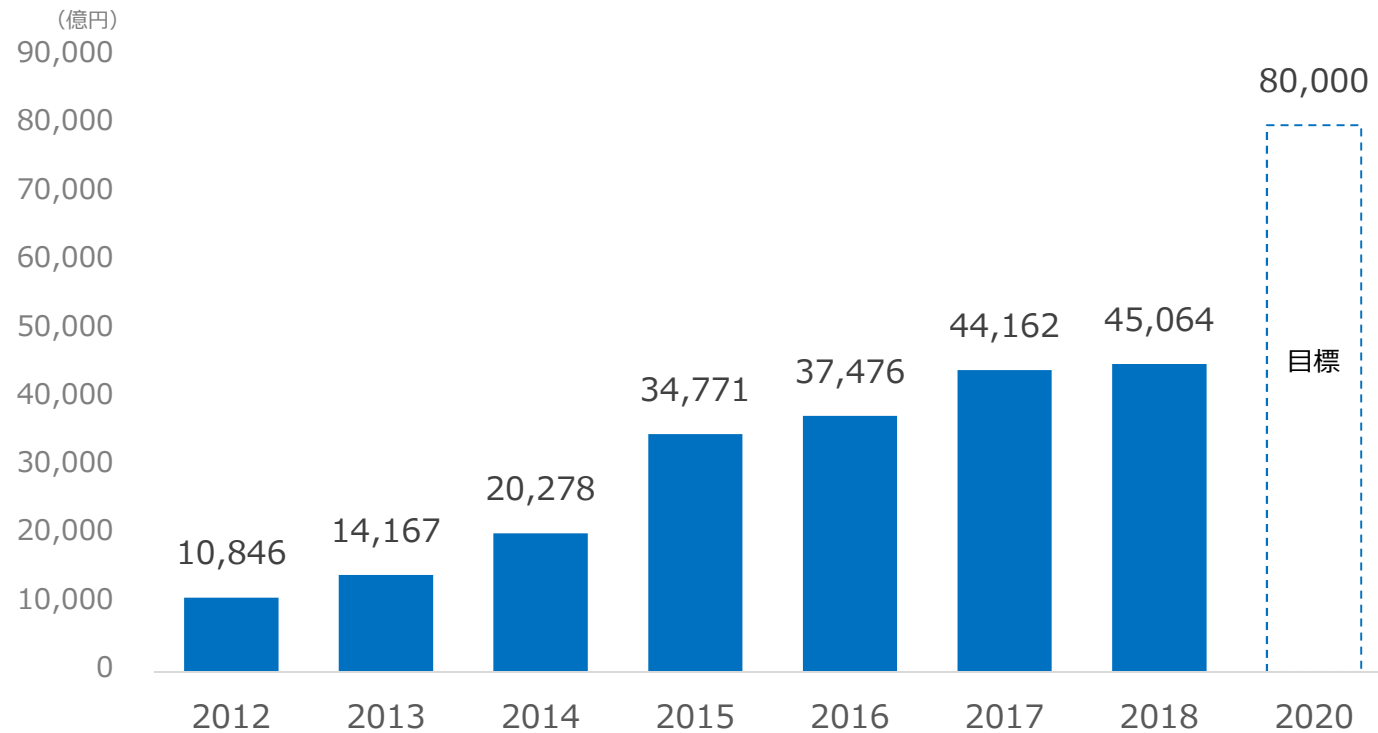
事業構造改革 – その背景 –



インバウンド

2018年インバウンド消費4.5兆円と過去最高

訪日外国人旅行消費額の推移

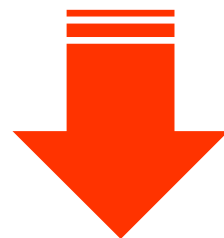


出典：日本政府観光局（JNTO） 2018年は速報値

All Rights Reserved, Copyrights ©2019 OTSUKA KAGU,LTD.

1. リアルからバーチャルへの領域拡大
2. BtoCからBtoBへの領域拡大
3. 国内から海外への領域拡大

フェーズ1 : 「経費」の構造改革



フェーズ2 : 「売上」の構造改革

事業構造改革 – フェーズ1 「経費」の構造改革–



(単位：百万円)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
現預金	9,356	7,097	6,270	7,123	7,320	7,431	11,519	10,971	3,853	1,806	3,195
店舗在庫残高 (期末)	10,560	9,266	8,040	7,666	7,702	7,932	8,404	8,025	8,065	7,335	5,565
倉庫在庫残高 (期末)	5,708	5,401	5,462	5,636	5,903	6,694	6,757	6,090	6,693	5,976	4,688
在庫残高合計 (期末)	15,541	14,853	13,192	13,042	13,567	14,798	15,006	14,031	14,298	12,867	9,140
店舗面積(m ²)	206,816	197,719	177,590	156,796	153,751	153,751	154,055	154,055	159,092	136,842	109,753
賃借料	12,229	11,968	11,743	10,735	10,492	10,175	10,161	10,143	10,132	9,486	7,648
株主資本	36,920	34,653	33,621	33,049	32,113	32,228	31,960	31,578	24,091	16,471	12,473
従業員数(人)	1,784	1,747	1,678	1,673	1,673	1,749	1,749	1,744	1,662	1,489	1,264
人件費	10,641	10,514	10,243	10,150	10,402	10,686	11,009	11,156	10,312	8,814	7,931

事業構造改革 – フェーズ2「売上」の構造改革 –



主要課題6点と業務提携

6つの課題	内容	提携先
1 店舗再編とテナント誘致	<ul style="list-style-type: none">➢ 店舗面積最適化（インターネット、外商へのシフト）➢ 集客・安定収入の観点でのテナント誘致	<ul style="list-style-type: none">➢ ティーケーピー➢ 家具・インテリアブランド、飲食事業者等
2 サービスの事業化	<ul style="list-style-type: none">➢ 専門知識を持つ社員の他社への出向➢ 配送・コーディネートサービスの有料化➢ 将来的な他社配送の受け入れ	<ul style="list-style-type: none">➢ ヤマダ電機➢ 地方百貨店➢ 住宅事業者
3 デジタル化	<ul style="list-style-type: none">➢ ホームページ、ECサイト、SNSなどの抜本的強化➢ バーチャルショールーム、MR(複合現実)などの導入	<ul style="list-style-type: none">➢ ハイラインズ
4 シェアの推進	<ul style="list-style-type: none">➢ 買い替え促進のための下取り → リユース➢ レンタル、リースの促進	
5 BtoB 営業の強化	<ul style="list-style-type: none">➢ コントラクトの強化➢ 卸売販路の強化	<ul style="list-style-type: none">➢ ヤマダ電機➢ 地方百貨店等
6 海外販路の開拓	<ul style="list-style-type: none">➢ 中国でのインテリア・家具販売	<ul style="list-style-type: none">➢ イージーホーム➢ ハイラインズ

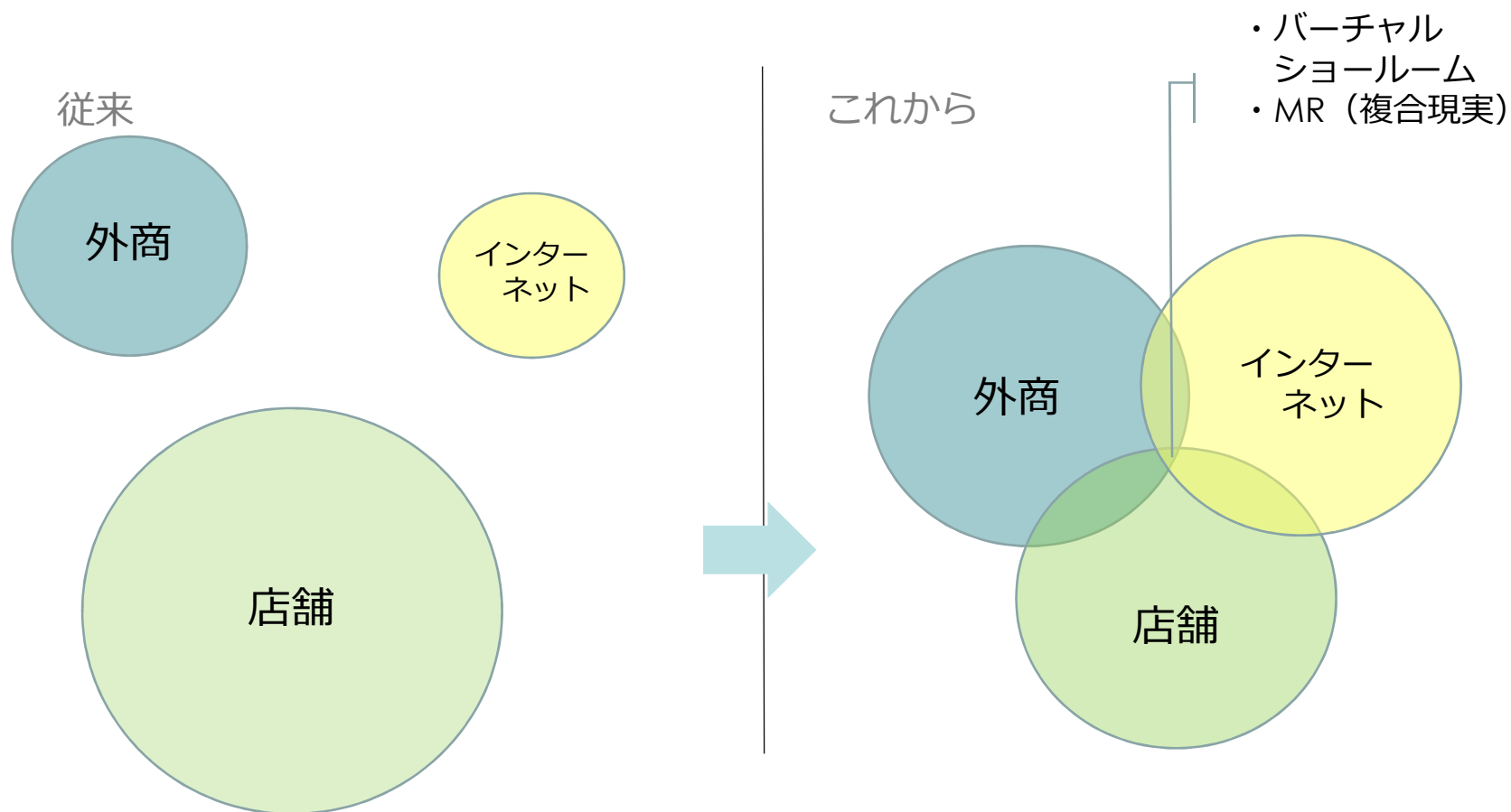
事業構造改革 – フェーズ2 「売上」の構造改革–



主要課題6点と業務提携

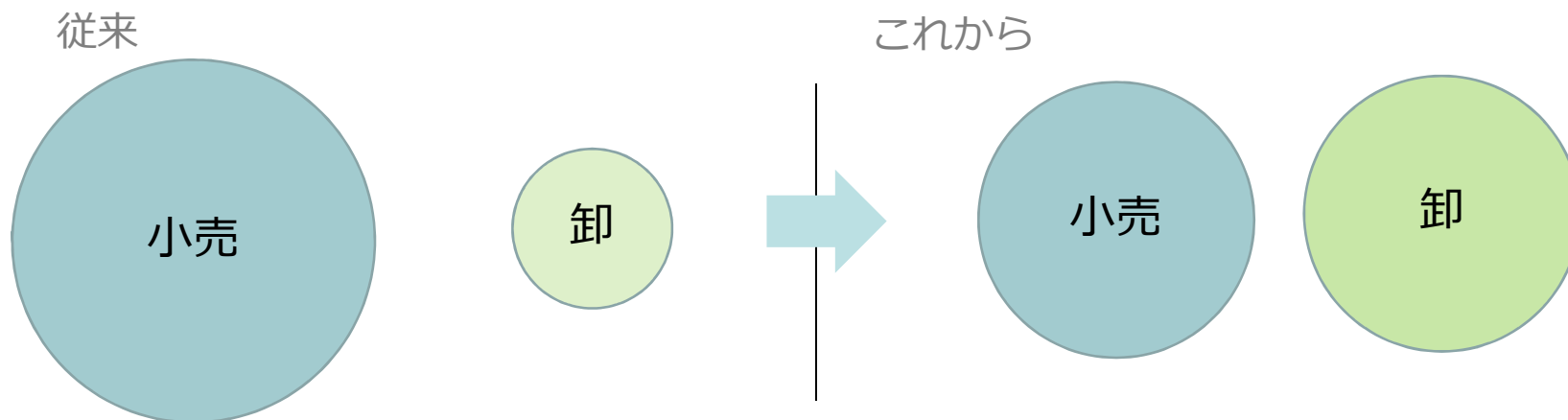
構造改革	事業計画	
	6つの課題	内容
1. リアルから バーチャルへの 領域拡大	店舗再編とテナント誘致 (1) デジタル化 (3)	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 店舗面積最適化（インターネット、外商へのシフト） ➢ 集客・安定収入の観点でのテナント誘致 ➢ ホームページ、ECサイト、SNSなどの抜本的強化 ➢ バーチャルショールーム、MR(複合現実)などの導入
2. BtoCからBtoBへの 領域拡大	サービスの事業 (2) B to B 営業の強化 (5)	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 専門知識を持つ社員の他社への出向 ➢ 配送・コーディネートサービスの有料化 ➢ 将来的な他社配送の受け入れ ➢ コントラクトの強化 ➢ 卸売販路の強化
3. 国内から海外への 領域拡大	海外販路の開拓 (6)	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 中国でのインテリア・家具販売
4. フローから ストックへ	シェアの推進 (4)	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 買い替え促進のための下取り → リユース ➢ レンタル、リースの促進

1.リアルからバーチャルへの領域拡大

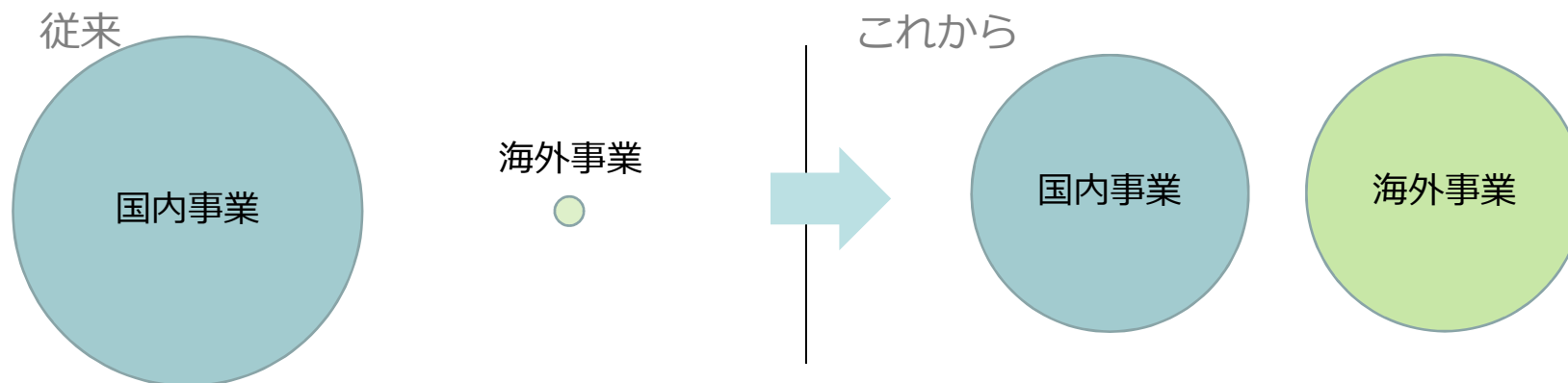


事業構造改革 - フェーズ2 「売上」の構造改革 -

2. BtoCからBtoBへの領域拡大



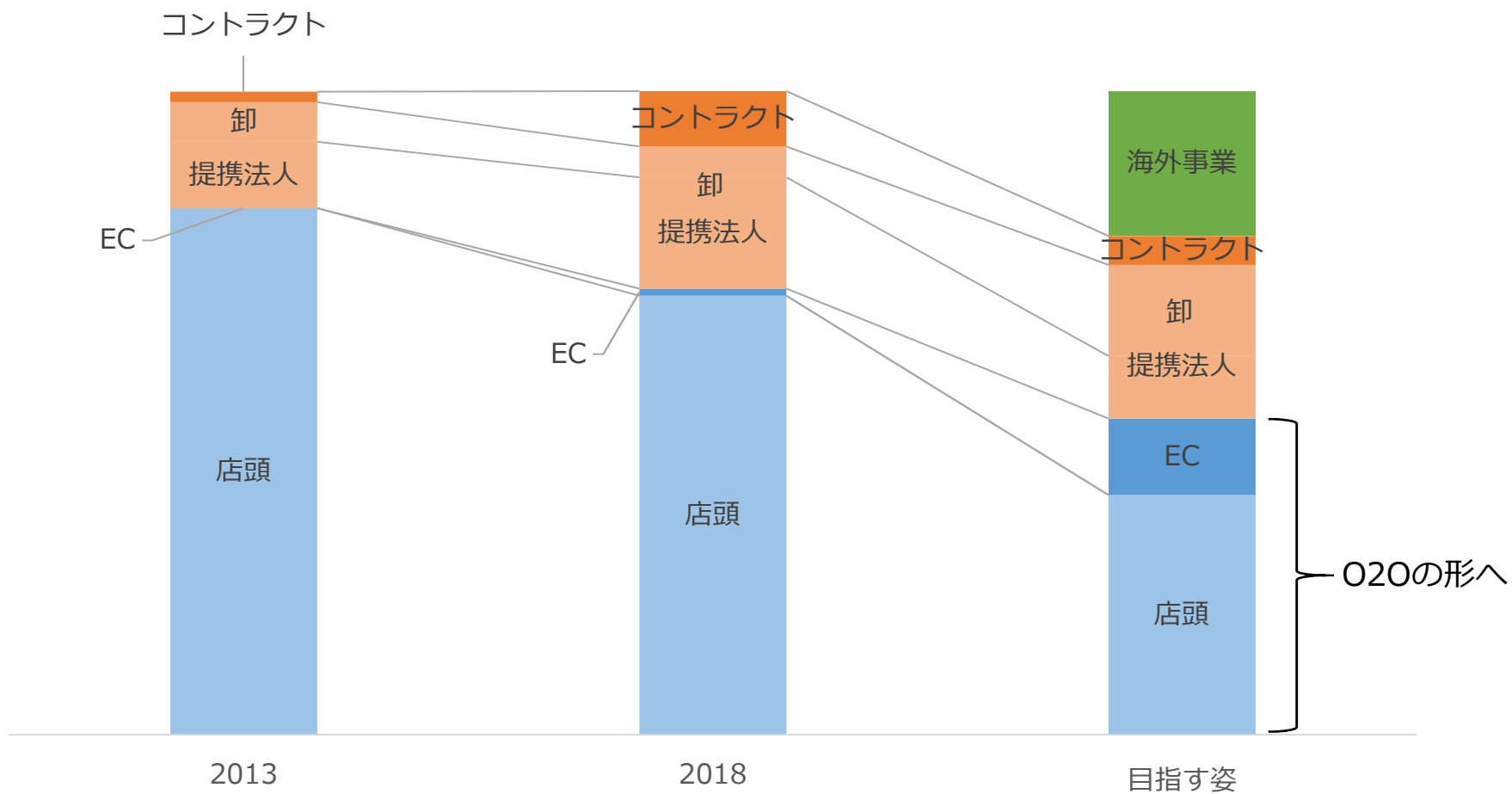
3. 国内から海外への領域拡大



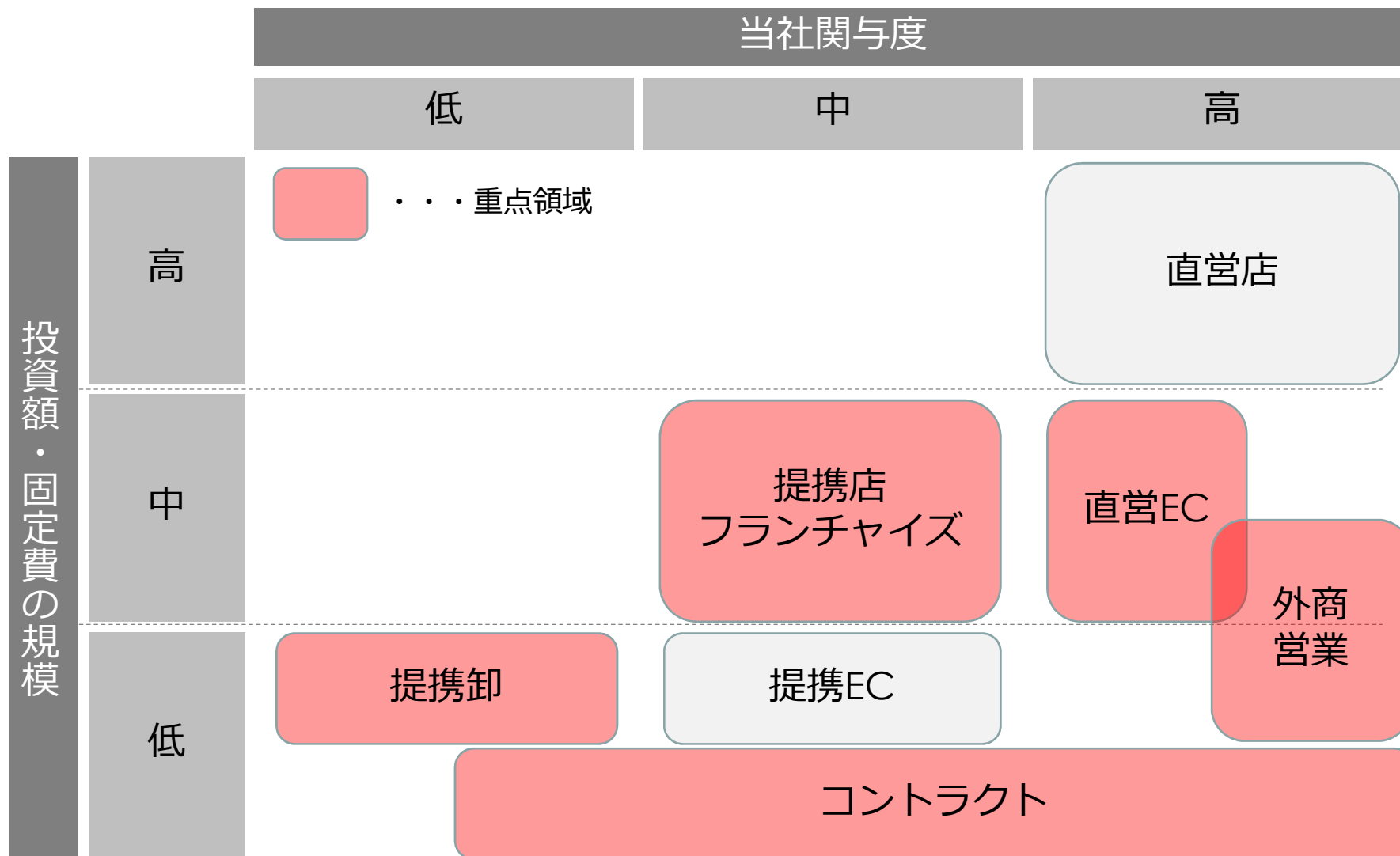
事業構造改革 - フェーズ2 「売上」の構造改革 -



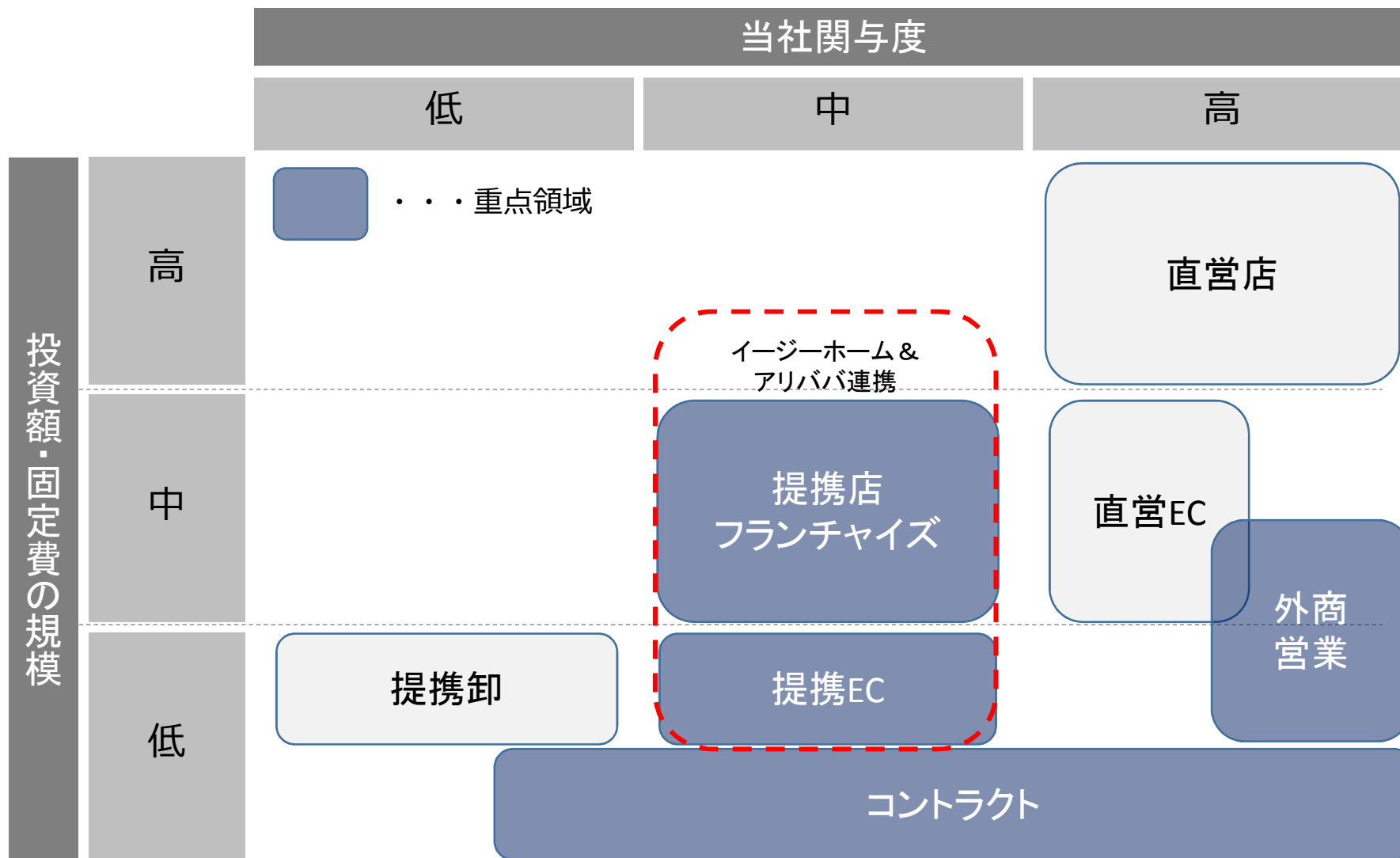
セグメント別売上シェア 目指す姿



展開ビジネスと重点領域【国内事業】



展開ビジネスと重点領域【海外事業】

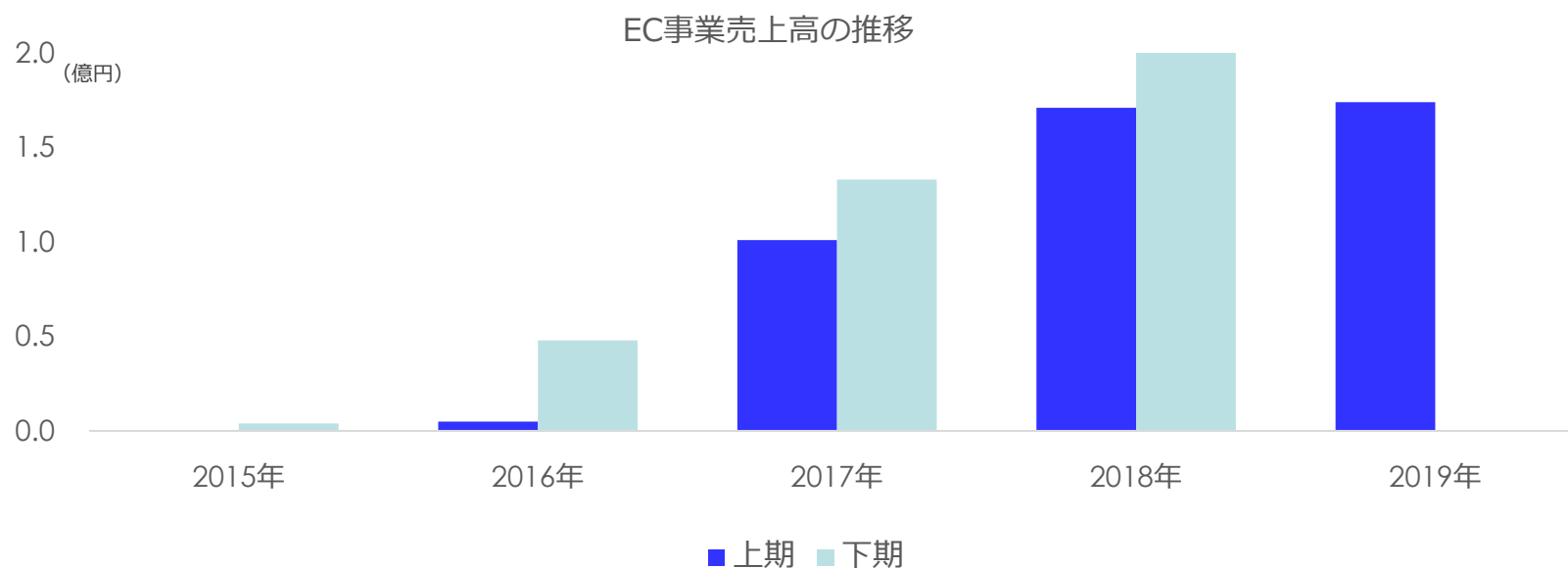


【参考資料1】 E C 事業

当社ECサイトの掲載商品情報の充実などユーザビリティ向上により前年実績を上回る。

→ 8月末のECサイト改修により、決済に至るまでの利便性を向上、購入数を増加を見込む。

- 提携サイトでの販売開始：2017年9月LOCONDO HOME出品、10月Yahoo!ショッピング出店、2018年5月Amazon出店、9月ライグ出店
- 2019年度上期EC売上高は174百万円（前年同期比+1.8%）。

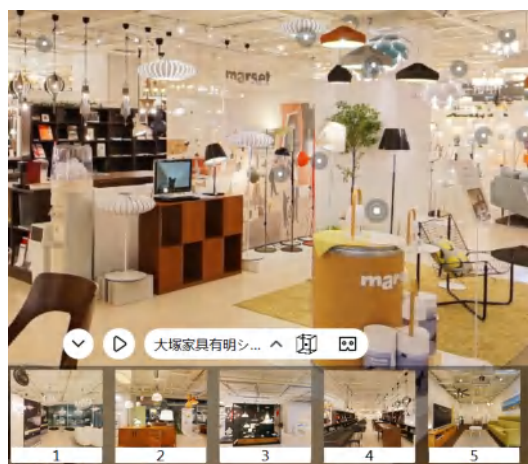


【参考資料2】バーチャルショールーム

店舗の様子を撮影したデータを元に、Web上にて疑似体験ができる。
実店舗への集客ツールとしての効果も見込まれる。
商品の詳細情報閲覧から連動するECサイト「IDC OTSUKA オンラインショップ」にて店頭で商品を選ぶ感覚でご購入いただくことも可能。

バーチャルショールーム展開

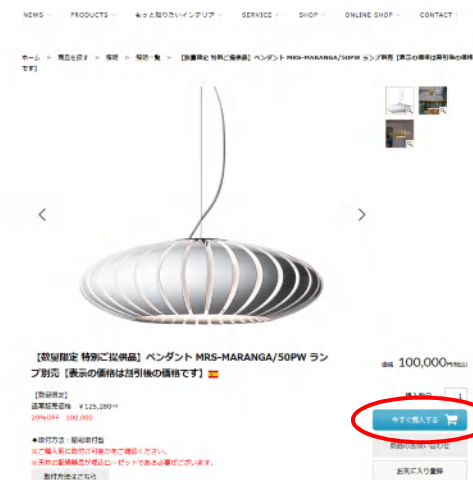
- 2019年4月18日 ブランド特化型専門店「Poltrona Frau 東京青山」
- " 5月30日 大型照明専門店「Lightarium(ライタリウム)」
- " 7月12日 「SOHO GALLERY」



「バーチャルショールーム」



「バーチャルショールーム」
商品詳細を閲覧

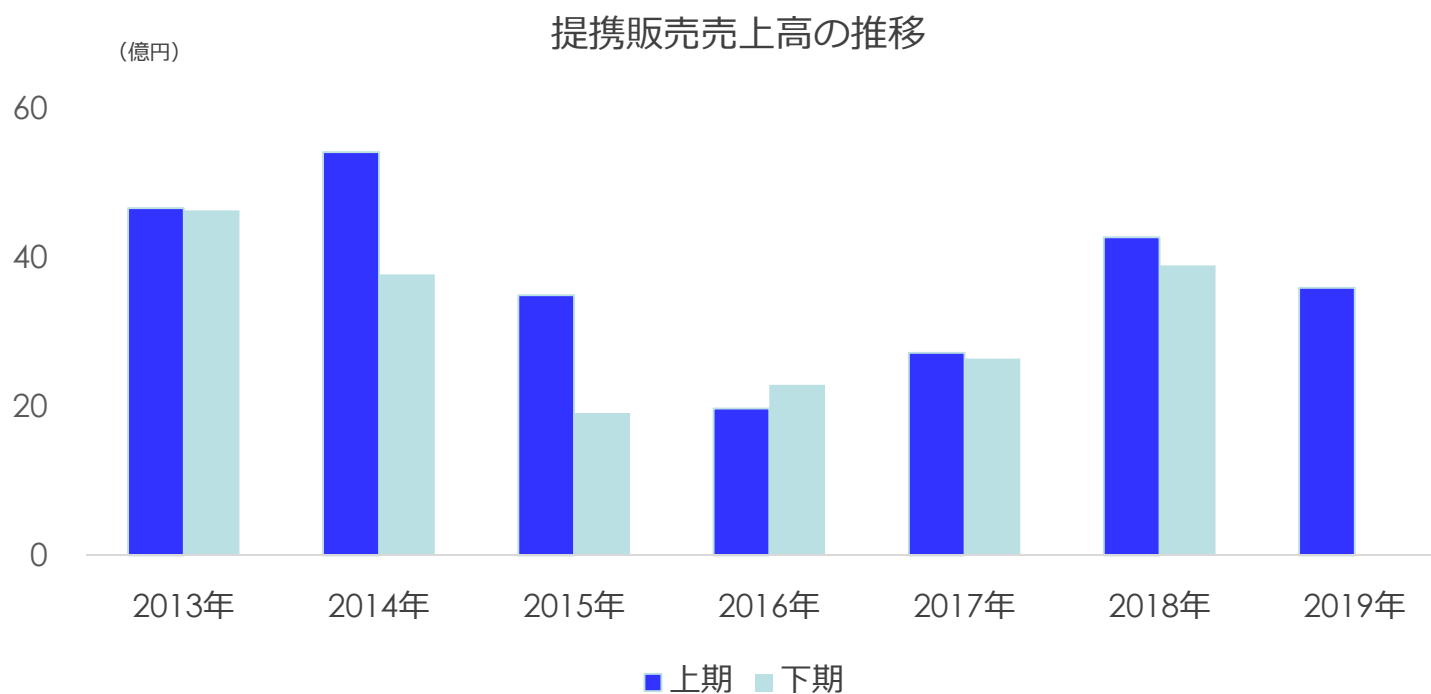


「IDC OTSUKA オンラインショップ」
商品の購入が可能

【参考資料3】提携販売

販路修復並びに新規開拓は進みつつあったものの、2018年度下期、風評等により提携先からの紹介が伸び悩み、その後、売上失速も4月に底打ち。

→ 2019年2月の業務・資本提携後、提携先との関係は修復しつつあり、下期は改善の兆し。



【参考資料4】ヤマダ電機との業務提携

株式会社ヤマダ電機の「家電住まいる館」へ家具専門知識を有する人的リソースの提供を行い、家具販売の支援を開始。

→ 2019年6月より、出向増員及び商品卸規模拡大。

YAMADA

家電住まいる館 × IDC OTSUKA

当社社員の出向

商品供給

2019年
3月

2 店舗 4名

5月



6月

10 店舗 20名



7月

コラボレーション店舗として
「インテリアリフォームYAMADA
前橋店」へ商品供給本格化



2019年7月
「インテリアリフォームYAMADA前橋店」
リニューアルオープン

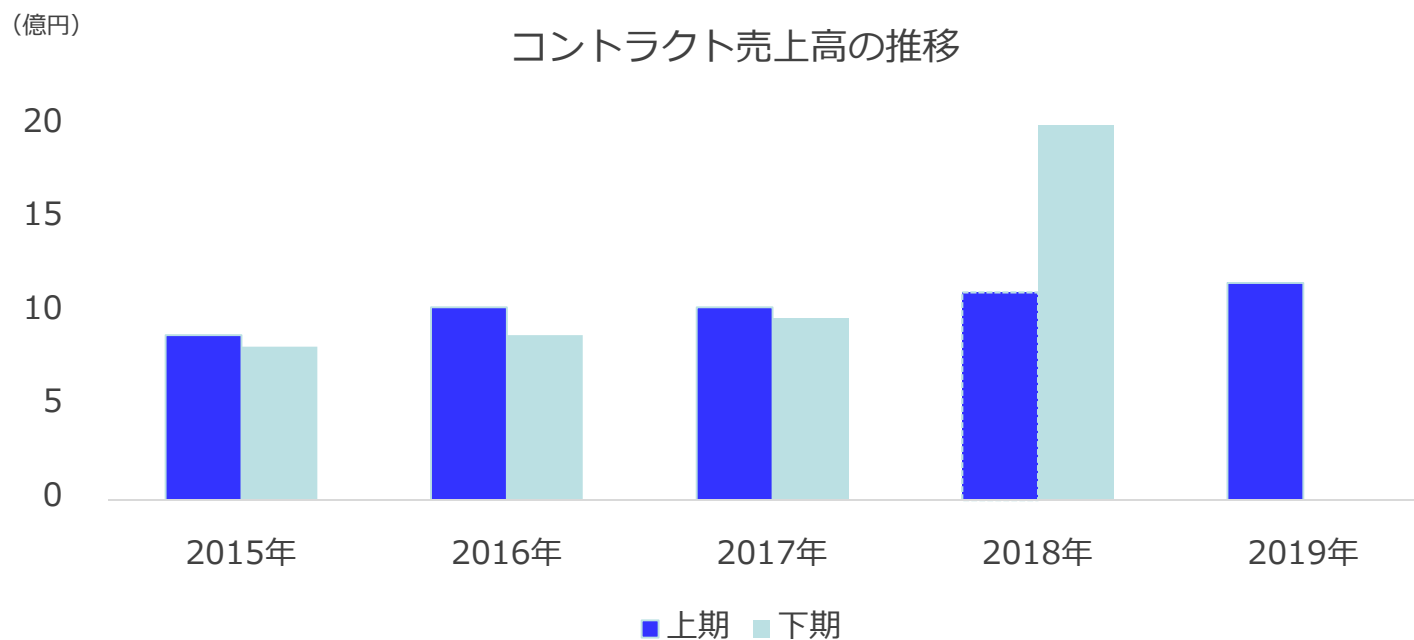


家具売場に当社商品を展示
(家具約400点、絨毯約70点、寝装品約400点)

【参考資料5】コントラクト

2020年に向けホテル需要が旺盛。2019年度上期売上高は1,162百万円（前年同期比+3.9%）。2018年度下期、風評等により案件獲得が難しい状況に。

→ 2019年2月の業務・資本提携後、状況は徐々に改善し、新規案件獲得なるも下期売上は前年を下回る見込み。



【参考資料6】 店舗

店舗の過剰面積の縮小、スクラップ&ビルドを通じて賃借料の低減を図る。

→ 店舗面積を適正化し、「店舗」「インターネット」「外商」という3つの販売チャネルの融合を図る。

2018年度 実績

		事業所名	
【出店】	3月	Poltrona Frau 東京青山	320㎡
【閉店】	2月	LIFE STYLE SHOP 名古屋駅前	304㎡
	4月	名古屋星崎ショールーム	4,670㎡
	5月	春日部ショールーム	10,772㎡
	12月	立川ショールーム	3,295㎡
		アウトレット&リワース プレミアム 有明	1,380㎡
		アウトレット&リワース 新宿	1,305㎡

2019年度 実績・計画

		事業所名	
【出店】	11-12月	ロルフベントツ専門店 (名称未定)	372㎡
【閉店】	1月	まるひろ入間店	2,903㎡
		LIFE STYLE SHOP 柏の葉 T-SITE	184㎡
	5月	仙台ショールーム	7,483㎡

【参考資料 7】 海外事業 ～ 法人営業と富裕層開拓 ～



越境ECサイトへの出店並びに中国国内の代理店での羽毛布団販売を開始し、海外販路の開拓を図る。

2019年度 実績・計画

		関係企業
4月	中国国内のプライベートジェットや中国国内空港のVIP専用ラウンジの内装業務を受託する方向で検討を開始する覚書を締結	中国航空器材集团公司
6月	アリババグループが運営する越境ECサイト「天猫国際 (TmallGlobal)」に出店	アリババグループ
	イージーホーム主催「北京国際家居展暨新零售博览会」に出展 (当社商品を扱う販売ディーラー及び百貨店等を募集)	イージーホーム
	・ 羽毛布団の代理店販売契約を締結、年内に販売開始予定	北京居樂佳科貿有限公司 大連木創空間設計有限公司
	・ 高級高齢者施設への家具や内装業務の提供における合意	中商経聯(北京)商貿有限公司

2019年度（2020年4月期）上期実績 （2019.1.1-2019.6.30）



1. 上期業績のポイント

- ✓ 閉店による店舗数減少と大型店を中心とした入店件数減少により
店舗売上高減少(店舗数：2018年6月末 19店舗 → 2019年6月末 13店舗)。
コントラクト売上高は前年比増 (+3.9%)。
- ✓ 売上総利益率は、前年より改善 (+6.6 p)。
- ✓ 販管費は、前年同期比2,340百万円低減。
店舗規模適正化により賃借料は、前年同期比632百万円低減。
- ✓ 四半期純損失は、前年の特殊要因*を除けば改善。
*前年は特別利益計上(固定資産売却益・投資有価証券売却益等1,605百万円)あり。

2.業績概要

(単位：百万円、%)

	2018年度 上期実績	2019年度 上期実績	前年同期比 増減率
売上高	18,825	13,870	△26.3
売上総利益 売上比	8,147 43.3	6,915 49.9	△15.1
販管費及び一般管理費 売上比	11,653 61.9	9,313 67.1	△20.1
営業利益 (損失) 売上比	△3,506 △18.6	△2,397 △17.3	—
経常利益 (損失) 売上比	△3,472 △18.4	△2,409 △17.4	—
四半期純利益 (損失) 売上比	△2,037 △10.8	△2,452 △17.7	—

3.売上内訳

(単位：百万円、%)

	2018年度 上期実績	2019年度 上期実績	前年同期比 増減率
店舗計 構成比	17,639 93.7	12,680 91.4	△28.1
店頭・EC	13,365	9,087	△32.0
提携法人	3,227	2,858	△11.4
卸	1,046	733	△29.9
建装 構成比	1,119 5.9	1,162 8.4	3.9
その他 構成比	66 0.4	27 0.2	△59.2
合計 構成比	18,825 100.0	13,870 100.0	△26.3

4.販売費及び一般管理費

(単位：百万円、%)

	2018年度 上期実績	売上比	2019年度 上期実績	売上比	前年同期比 増減率
運賃	636	3.4	335	2.4	△47.3
広告費	1,036	5.5	885	6.4	△14.6
人件費	4,199	22.3	3,197	23.1	△23.9
賃借料 (管理費含む)	4,005	21.3	3,373	24.3	△15.8
その他	1,774	9.4	1,520	11.0	△14.3
合計	11,653	61.9	9,313	67.1	△20.1

5. 営業外損益・特別損益

(単位：百万円、%)

営業外損益	2018年度 上期実績	2019年度 上期実績	前年同期比 増減率
収益	89	13	△84.8
受取利息及び配当	17	0	△96.5
その他	72	13	△82.0
費用	56	25	△53.9

特別損益

【 特別利益 】	2018年度 上期	固定資産売却益・投資有価証券売却益ほか	1,605百万円
	2019年度 上期	なし	-
【 特別損失 】	2018年度 上期	減損損失・店舗閉鎖損失ほか	156百万円
	2019年度 上期	減損損失	22百万円

6.投資及び減価償却

(単位：百万円)

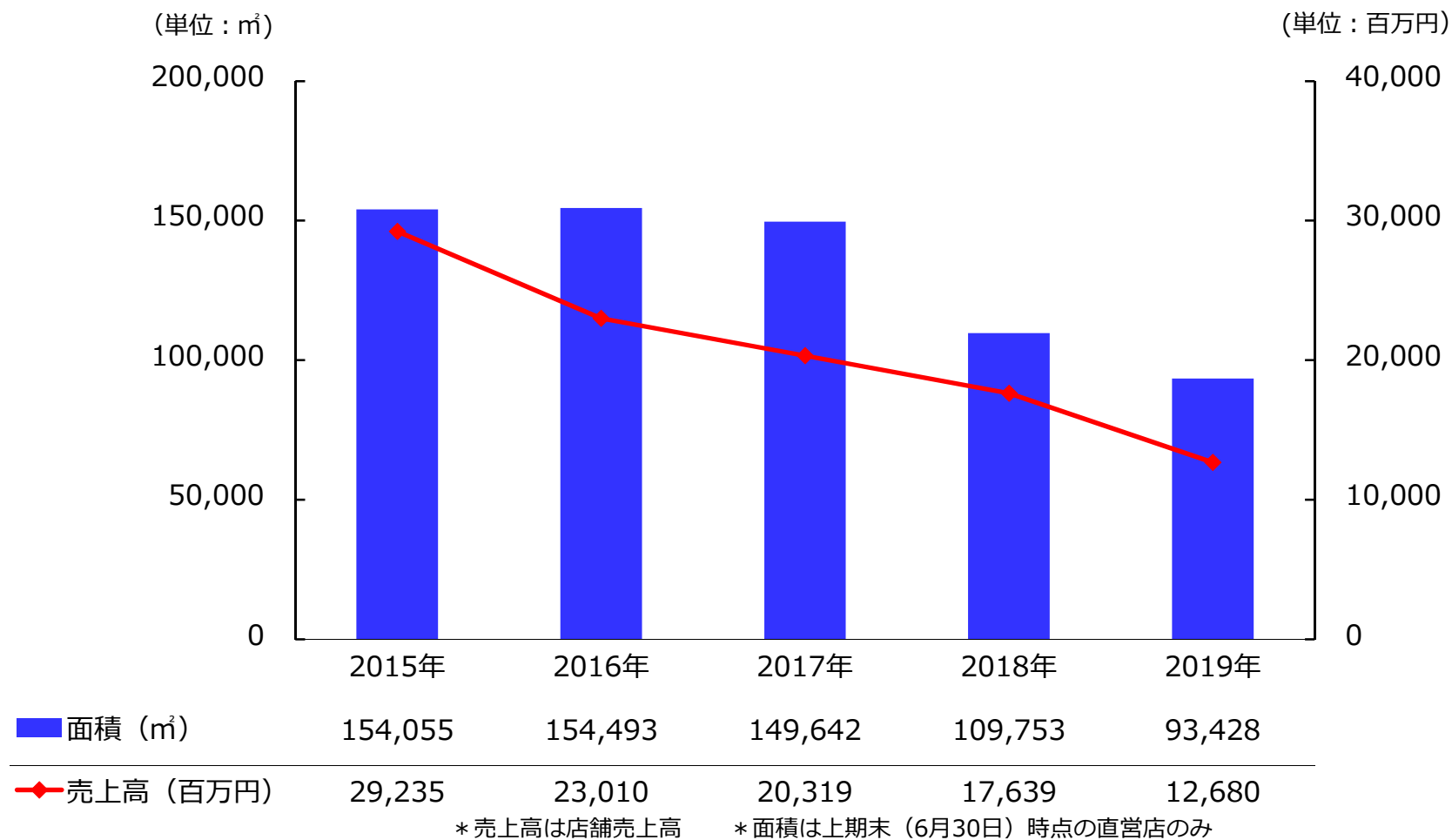
	2018年度 上期実績	2019年度 上期実績
設備投資	107	55
店舗設備等	53	2
システム更新	51	52
その他	2	0
投融資	△460	△515
敷金等	△460	△515
合計	△353	△460
減価償却	12	1

7.人員

		2018年12月末	2019年6月末
全社	店舗	854名	633名
		1,264名	1,078名

* 役員・執行役員・嘱託・パート・出向を除く

8.店舗 面積・売上高推移



直営店		店舗名	面積(㎡)	備考
旗艦店	関東	有明本社ショールーム	15,433	2019年1月31日 減床 (16,513㎡→15,433㎡)
	関西	大阪南港ショールーム	13,383	
標準店	関東	新宿ショールーム	12,259	2019年1月1日 営業面積増床 (10,954㎡→12,259㎡)
		横浜みなとみらいショールーム	10,649	
		銀座本店	7,007	
		南船橋店	4,599	
	東海	名古屋栄ショールーム	11,178	
	関西	神戸ショールーム	8,566	
	その他	福岡ショールーム	4,902	
専門店 ・ 小型店	関東	Poltrona Frau 東京青山	320	イタリアを代表するラグジュアリーブランド「Poltrona Frau」 公式認定フラッグシップショップ
	関西	アウトレット&リワース 大阪南港	2,923	
なんばパークス		1,214		
Modern Style Shop 淀屋橋		475		
営業所		サッポロファクトリー	520	
		合計 13店舗、1営業所	93,428	

* 2019年6月30日時点

提携店

提携先/店舗名	場所	面積 (㎡,約)		備考
DEJIMASTOCK	広島県広島市	1,000	2016年10月1日	地場有力の戸建注文住宅設計・施工の ヤマネホールディングス株式会社と業務提携
ボンベルタ橋	宮崎県宮崎市	575	2017年9月2日	百貨店ボンベルタ橋にて販売開始
八木橋百貨店	埼玉県熊谷市	590	2018年2月14日	八木橋百貨店内にて販売開始
岡島百貨店	山梨県甲府市	693	2018年4月12日	岡島百貨店内にて販売開始

* 2019年6月30日時点



本資料は、2020年4月期中間決算発表と事業内容に関する情報の提供を目的としたものであり、当社が発行する有価証券の投資を奨励または勧誘することを目的としたものではありません。

また、本資料は発表日(2019年8月9日)現在において入手可能な情報に基づき作成しております。

本資料に記載した予測等は、資料作成時点での当社判断によるものであり、その情報の正確性・完全性を保証または約束するものではありません。

また、ここに記載された内容が予告なしに変更されることもあります。

※8月9日開示「2020年4月期中間決算説明資料」に追加説明を加えました。
追加したページは「サマリー (P3)」から「展開ビジネスと重点領域 (P20)」になります。
その他に変更はございません。