



# 2019年度（2020年4月期） 事業計画

2019年5月15日  
株式会社大塚家具（8186）

1. 経営ビジョンの確認
2. 主要課題 6 点と業務提携
3. 2019年度計画のポイント
4. 2019年度施策実行スケジュール
5. 損益計画
6. 主要施策概要
  - ヤマダ電機との業務提携
  - EC強化
  - 新規出店
  - 店舗改装
  - 海外施策

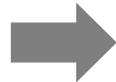
Q 高級品をやめて  
低価格路線に変更した？



**X**いいえ。

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？



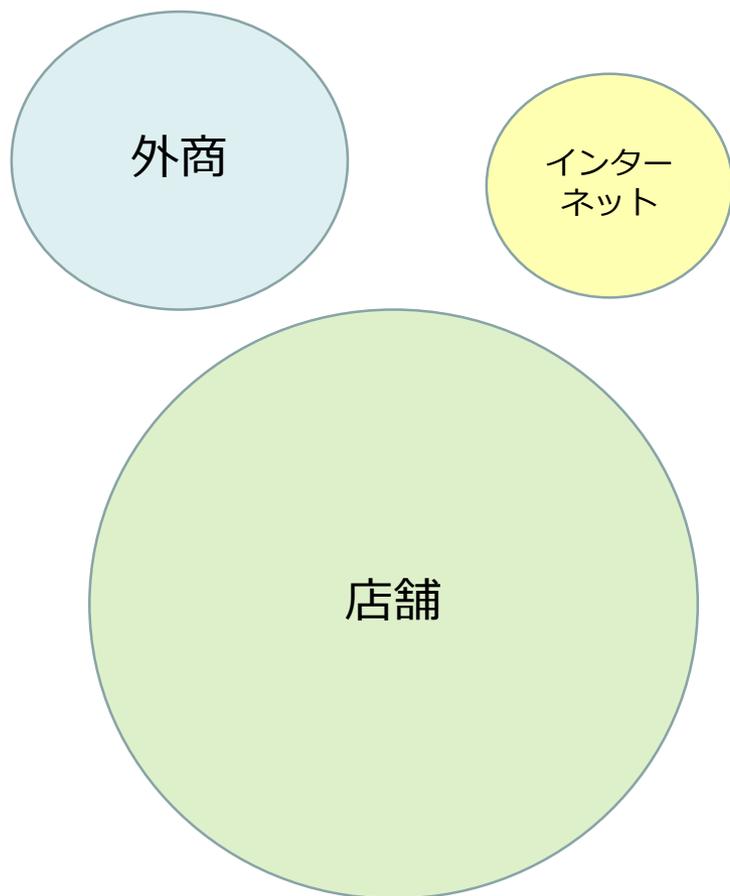
**X**いいえ。

今まで通り、今まで以上に  
充実したサービスを提供

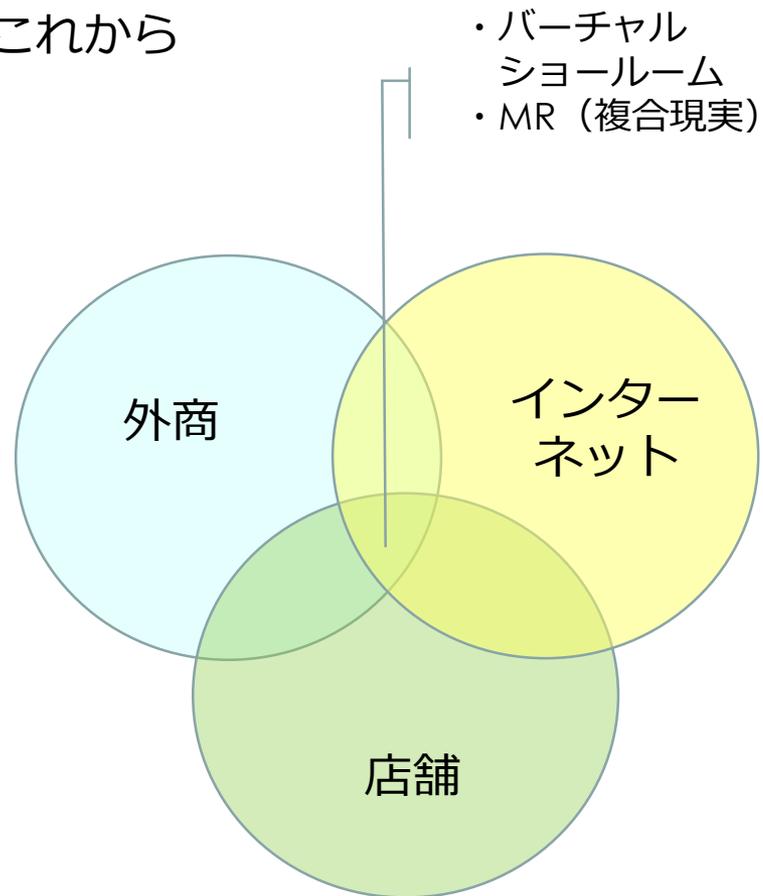
1. 「使い捨て」ではない、耐久消費財としての品質基準  
～「これでいい」ではなく「これがいい」と言える選択肢
2. 上質な暮らしのためのあらゆるソリューションを提供  
～単なる物販業ではなく、サービス業として

# 経営ビジョンの確認 販売チャネルの連携イメージ

従来



これから



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

# 2019年度計画のポイント

## 1 決算期の変更

2月、3月、4月の繁忙期に、決算、株主総会などが重なる弊害を解消するため、決算期を12月から4月に変更。今期は16か月の決算。

## 2 計画の前提

中国事業を勘案しない国内事業のみの計画。10月1日に消費増税があることを前提。  
中国事業の売上・利益は今後の進捗状況により計画に追加。

## 3 通期業績のイメージと、第1四半期および4月の概況

中国事業を勘案しない前提で、16か月で黒字となる計画。

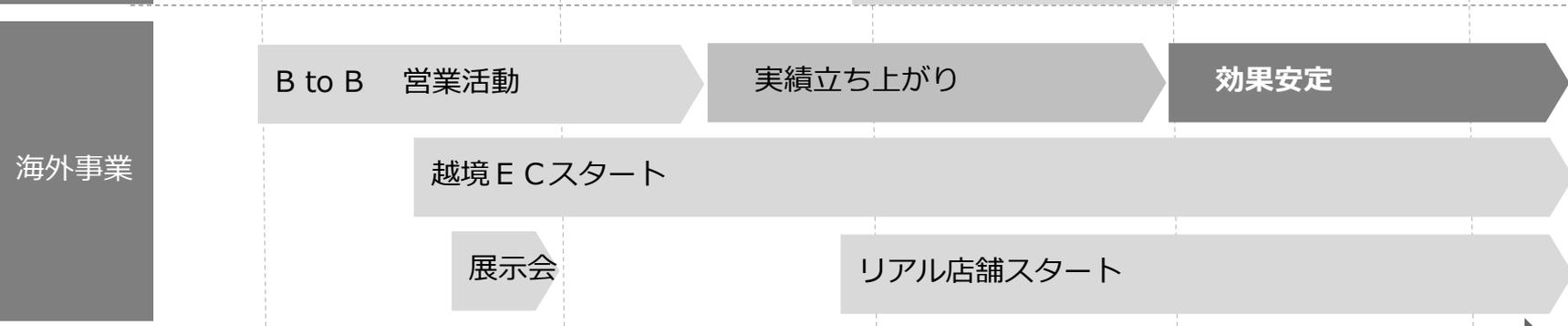
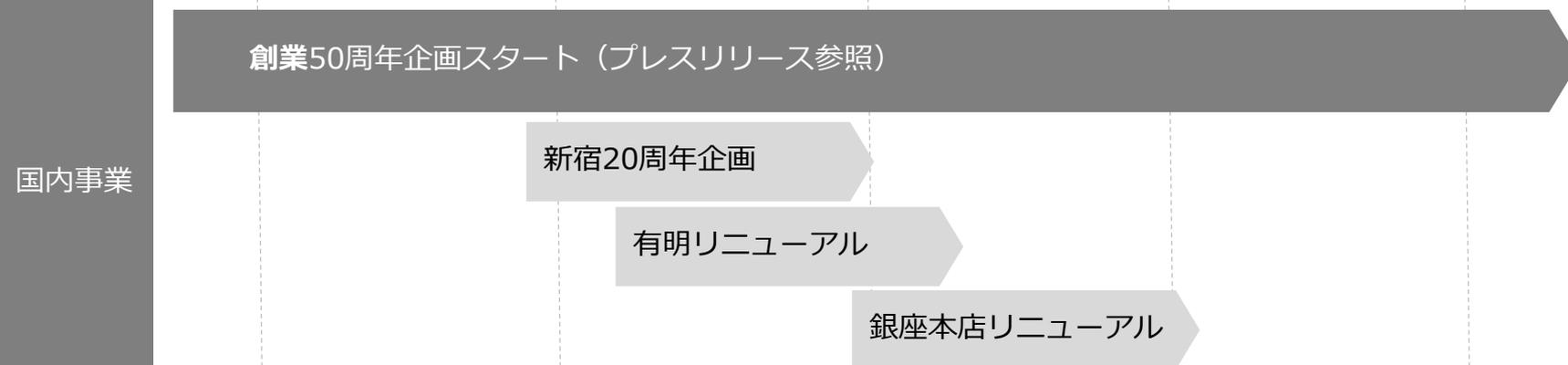
売上は、年初、前年のセールの反動減からスタートするも2月に底打ち、3、4月は改善傾向。  
店舗売上は12か月換算で前年比88.5%を想定。

営業赤字は3月から縮小、2019年後半は月次で黒字化を想定。

## 4 商品政策と粗利率

セールの抑制と商品開発、主力商品の集中販売で粗利率を正常化。

# 2019年度施策実行スケジュール



2019年度 (2019年1月～2020年4月) は最終利益黒字化

# 2019年度 損益計画 (2019年1月～2020年4月)

---



# 2019年度損益計画の前提

## 1 売上高

- ✓ 既存店前年比：上期 83.5%、下期 191.7%、通期 135.1% ※

※16か月決算のため、下期は10か月となっているが、12か月換算とした場合は  
下期 115.0%、通期 98.5%（下期は増税前駆け込み影響）

- －店頭売上は減少を見込むものの、販売提携は前年水準維持、  
EC売上の増加を見込む
- －コントラクト売上は減少を見込む

## 2 粗利率

- ✓ 処分セールスの抑制、商品開発強化により第3四半期以降、店舗粗利率は  
平年水準（55%前後）を維持

## 3 販売費及び一般管理費

- ✓ 賃料、人件費の固定費は大幅削減
- ✓ 広告宣伝費は積極的に投入し、18年度比で増加を計画。来館人数の回復、売上維持を図る

# 2019年度損益計画

(単位：百万円)

	2018年度	2019年度			前年比	ご参考 年度計画 12か月換 算	前年比
	実績	上期計画 (6か月)	下期計画 (10か月)	年度計画 (16か月)			
売上高	37,388	14,587	29,612	44,200	118.2%	32,355	86.5%
売上総利益 売上比	16,557 44.3%	7,286 49.9%	16,167 54.6%	23,454 53.1%	141.7%	16,987 52.5%	102.6%
販売費及び一般管理費 売上比	21,726 58.1%	9,327 63.9%	13,968 47.2%	23,296 52.7%	107.2%	17,708 54.7%	81.5%
営業利益（損失） 売上比	▲5,168 ▲13.8%	▲2,041 ▲14.0%	2,199 7.4%	157 0.4%	-	▲721 ▲2.2%	-
経常利益（損失） 売上比	▲5,313 ▲14.2%	▲2,096 ▲14.4%	2,159 7.3%	63 0.1%	-	▲800 ▲2.5%	-
当期純利益（損失） 売上比	▲3,240 ▲8.7%	▲2,110 ▲14.5%	2,135 7.2%	25 0.1%	-	▲828 ▲2.6%	-

※12か月換算は、上期計画+下期数値6か月換算として簡易試算

# 構造改革の進捗

(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 <sup>2</sup> )	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

# セグメント別売上

(単位：百万円)

	2018年度	2019年度			前年比	ご参考 年度計画 12か月換算	前年比
	実績	上期計画 (6か月)	下期計画 (10か月)	年度計画 (16か月)			
売上高	37,388	14,587	29,612	44,200	118.2%	32,355	86.5%
店舗	33,962	13,366	27,815	41,182	121.3%	30,056	88.5%
店頭・EC	25,719	9,542	21,358	30,901	120.2%	22,358	86.9%
提携法人	5,805	2,935	4,688	7,623	131.3%	5,748	99.0%
卸・その他	2,437	888	1,768	2,657	109.0%	1,949	80.0%
コントラクト	3,222	1,205	1,797	3,002	93.2%	2,283	70.9%

※12か月換算は、上期計画+下期数値6か月換算として簡易試算

# 粗利率の改善

	内容	想定効果額
1 主力商品の 集中販売	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 独占販売権を持つ ラグジュアリーブランドの販売強化</li><li>✓ オリジナルブランド商品の販売促進</li></ul>	粗利率 1.9ポイント改善 粗利額 6億円改善
2 新商品への 入れ替え	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ オリジナル商品開発を加速、 売上に占める比率を高める</li></ul>	
3 セール抑制	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ セール・値引の抑制 【値引要因の主な内訳】<ul style="list-style-type: none"><li>－数量限定品</li><li>－中止・一部商品 等</li></ul></li></ul>	粗利率 4ポイント改善 粗利額 13億円改善

# 販売費及び一般管理費

(単位：百万円)

	2018年度	2019年度			前年比	ご参考 年度計画 12か月換算	前年比
	実績	上期計画 (6か月)	下期計画 (10か月)	年度計画 (16か月)			
販売費及び一般管理費	21,726	9,327	13,968	23,296	107.2%	17,708	81.5%
運賃	1,145	321	464	785	68.6%	599	52.4%
売上比	3.1%	2.2%	1.6%	1.8%		1.9%	
広告費	1,546	843	1,693	2,536	164.0%	1,859	120.2%
売上比	4.1%	5.8%	5.7%	5.7%		5.7%	
人件費	7,931	3,169	4,253	7,422	93.6%	5,721	72.1%
売上比	21.2%	21.7%	14.4%	16.8%		17.7%	
賃借料（管理費含む）	7,648	3,392	5,182	8,574	112.1%	6,501	85.0%
売上比	20.5%	23.3%	17.5%	19.4%		20.1%	
その他	3,454	1,600	2,376	3,976	115.1%	3,026	87.6%
売上比	9.2%	11.0%	8.0%	9.0%		9.4%	

※12か月換算は、上期計画+下期数値6か月換算として簡易試算

# 人件費及び賃借料

(単位：百万円)

## 人件費

	2018年度	2019年度			前年比	ご参考 年度計画 12か月換算	前年比
	実績	上期計画 (6か月)	下期計画 (10か月)	年度計画 (16か月)			
人件費	7,931	3,169	4,253	7,422	93.6%	5,721	72.1%
売上比	21.2%	21.7%	14.4%	16.8%		17.7%	

※12か月換算は、上期計画+下期数値6か月換算として簡易試算

- ✓ 採用抑制により人員は減少する見通し
- ✓ 業務パフォーマンスと報酬の乖離を是正すべく2019年1月に給与体系を見直し
- ✓ 業務提携した株式会社ヤマダ電機への出向収入を含む

(単位：百万円)

## 賃借料 (管理費含む)

	2018年度	2019年度			前年比	ご参考 年度計画 12か月換算	前年比
	実績	上期計画 (6か月)	下期計画 (10か月)	年度計画 (16か月)			
賃借料（管理費含む）	7,648	3,392	5,182	8,574	112.1%	6,501	85.0%
売上比	20.5%	23.3%	17.5%	19.4%		20.1%	

※12か月換算は、上期計画+下期数値6か月換算として簡易試算

- ✓ 家主との賃料交渉、閉店により賃借料は減少
- ✓ 2019年度は、1月に「まるひろ入間」「柏の葉」、5月に「仙台」を閉店

# 運賃及び広告費

(単位：百万円)

## 運賃

	2018年度	2019年度			前年比	ご参考 年度計画 12か月換算	前年比
	実績	上期計画 (6か月)	下期計画 (10か月)	年度計画 (16か月)			
運賃	1,145	321	464	785	68.6%	599	52.4%
売上比	3.1%	2.2%	1.6%	1.8%		1.9%	

※12か月換算は、上期計画+下期数値6か月換算として簡易試算

- ✓ 物流拠点の人員再配置、配送業務の内製化及び配送有料化により運賃比率は減少

(単位：百万円)

## 広告費

	2018年度	2019年度			前年比	ご参考 年度計画 12か月換算	前年比
	実績	上期計画 (6か月)	下期計画 (10か月)	年度計画 (16か月)			
広告費	1,546	843	1,693	2,536	164.0%	1,859	120.2%
売上比	4.1%	5.8%	5.7%	5.7%		5.7%	

※12か月換算は、上期計画+下期数値6か月換算として簡易試算

- ✓ 消費税増税の駆け込み需要の取り込み、大型店の来館数回復を図るため、広告費は増加させる計画

# 投資計画

(単位：百万円)

	2018年度 実績		年度計画(16ヶ月)	
設備投資	120		400	
	店舗設備等	53	店舗設備等	120
	システム更新	64	システム更新	250
	その他	2	その他	30
投融資	△453		△631	
	敷金等	△453	敷金等	△631
合計	△333		△231	
減価償却	16		58	

- ✓ 年間4億円の投資を計画
- ✓ 2019年下期にブランド特化型専門店（ロルフベッツ）の新規出店、既存店リニューアル、ECシステム刷新を行う

# 直営店一覧

直営店		店舗名	面積(m <sup>2</sup> )	備考
旗艦店	関東	有明本社ショールーム	15,433	2018年12月31日 減床 (16,513m <sup>2</sup> →15,433m <sup>2</sup> )
	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 (10,954m <sup>2</sup> →12,259m <sup>2</sup> )
		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
		アウトレット&リワース 大阪南港	2,923	
	関西	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5月10日時点

# 提携店一覧

## 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5月10日時点

# 主要施策概要

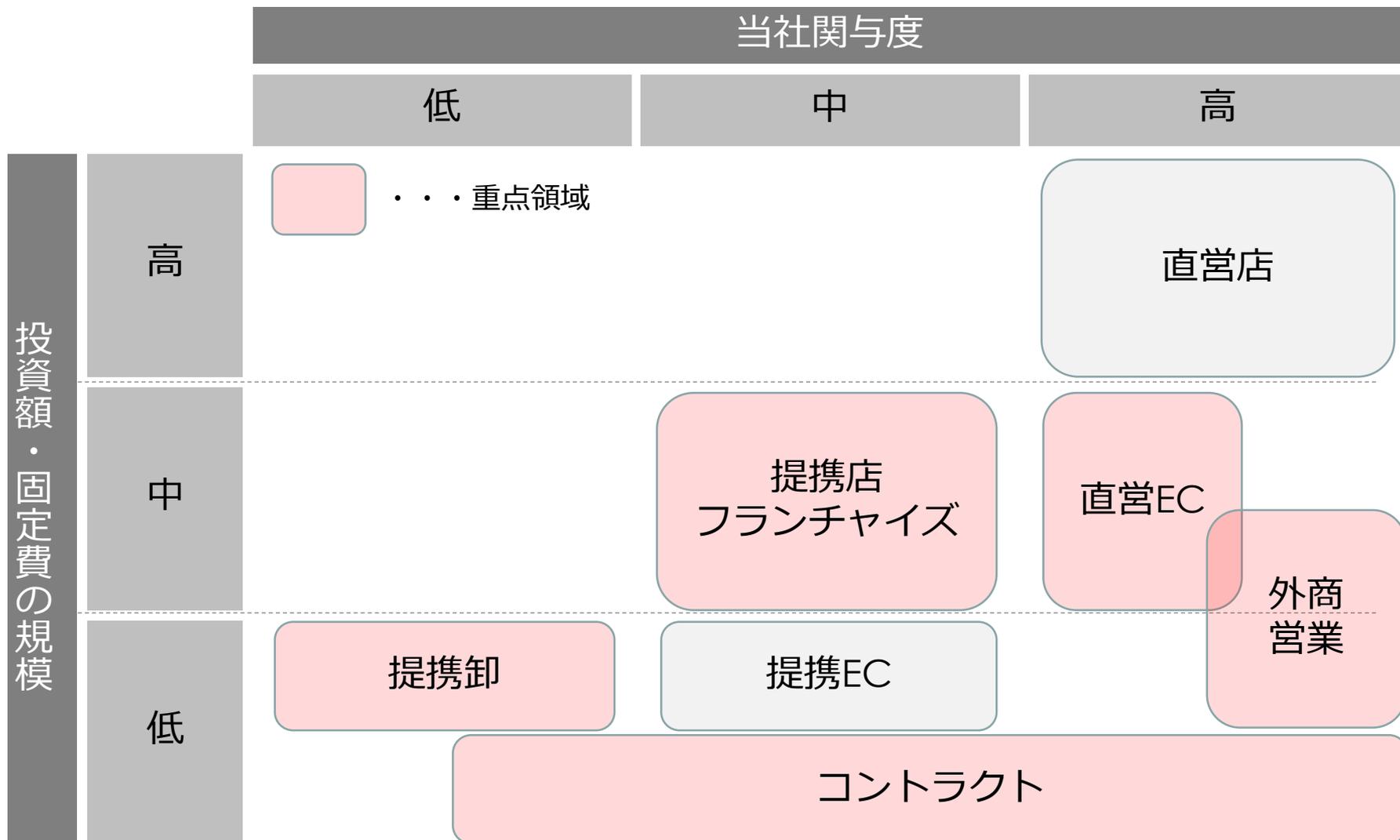
---



# 主要施策一覧

国内施策	店舗再編	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ まるひろ入間、柏の葉、仙台の3店舗閉店</li> <li>✓ ブランド特化型専門店（ロルフベッツ）を新規出店予定</li> </ul>
	営業施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 外商強化、外国人・富裕層へのアプローチ強化、ラグジュアリーブランド施策、50周年企画</li> </ul>
	粗利率の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 主力商品の集中販売、値引きの抑制</li> </ul>
	ヤマダ電機 家電住まいる館	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ヤマダ電機 家電住まいる館への出向、商品卸売</li> </ul>
	テナント誘致	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 家具メーカー、飲食などを誘致し、新業態の展開</li> </ul>
	店舗改装	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 主力店リニューアルによる集客増</li> </ul>
	EC・IT強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ECシステムの刷新、販売強化、バーチャルショールーム、MR(複合現実)の導入など</li> </ul>
海外施策	①越境ECによる 小物販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ アリババが展開する越境EC専用サイトTmall Globalに出店（5月）</li> </ul>
	② 中国国内での 家具販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ イージーホーム主催の家具展へ参加（6月）</li> </ul>
	③ B to Bと富裕層 営業	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 中国企業との取引拡大</li> </ul>

# 展開ビジネスと重点領域【国内事業】



# 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。当社からの卸売もトライアルスタート、人的リソースの提供店舗数拡大を協議中。

## ヤマダ電機 家電住まいる館への出向

## 提携内容



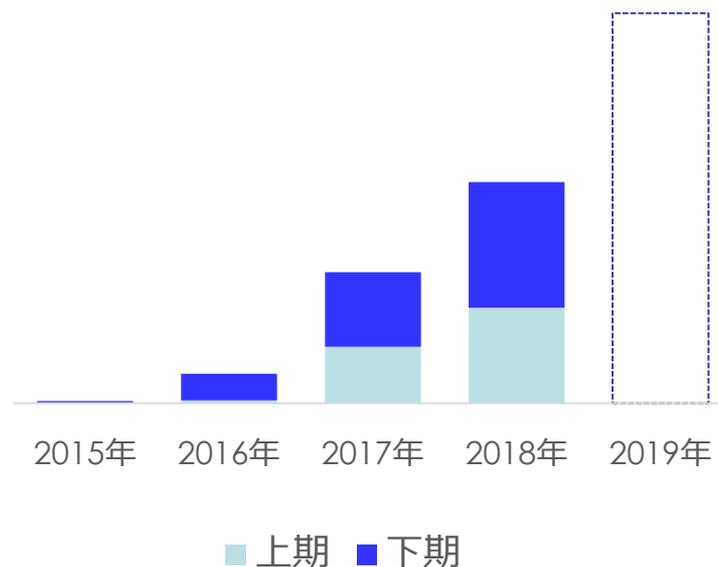
- ①「家電住まいる館」事業での提携
  - ✓ 3月より「家電住まいる館」への人的リソース提供のトライアルをスタート  
(L A B I 品川大井町、家電住まいるYAMADA幕張店)
  - ✓ ゴールデンウィークより商品供給スタート
  - ✓ 6月からの出向増員について協議中
- ②法人分野での提携
  - ✓ ホテルや旅館への家電・家具の納品における協業の検討
- ③物流分野及びリフォーム分野での協業の検討

3月に自社ECサイトをリニューアル。業務提携したハイラインズの協力を得て、自社ECサイトのユーザビリティ向上およびIT技術の活用に取り組み、売上増を見込む。

## 取り組み

- ✓ 自社サイトを3月に大幅リニューアル
- ✓ ECに強みのあるハイラインズと連携し、WEBサイトのユーザビリティの改善、コンテンツの充実を行う
- ✓ バーチャルショールームの拡大  
(現在のPoltrona Frau Tokyo Aoyama版に加え、有明など主要店舗版へ拡大予定)

## EC売上高の推移



# 新規出店

2019年下期にロルフベンツの専門店を東京・青山に出店予定。  
ブランド認知向上による各店舗の売上底上げを計画。

## ブランド概要

- ✓ 1964年に設立し、世界で初めてコーナーソファを発表したメーカー
- ✓ 数々のデザイナーと提携し、世界のトレンドを牽引する商品を開発
- ✓ 2017年度の総売上：105Million€（約135億円）
- ✓ 当社での2018年メーカー別売上順位：10位

## 出店効果

- ✓ ブランド認知度の向上
- ✓ 富裕層コミュニティとのタッチポイントに
- ✓ 当社のインショップへの集客効果

### 《参考》

2018年3月に専門店を出店した「ポルトローナ・フラウ」は売上高前年比145%を達成

## 商品イメージ



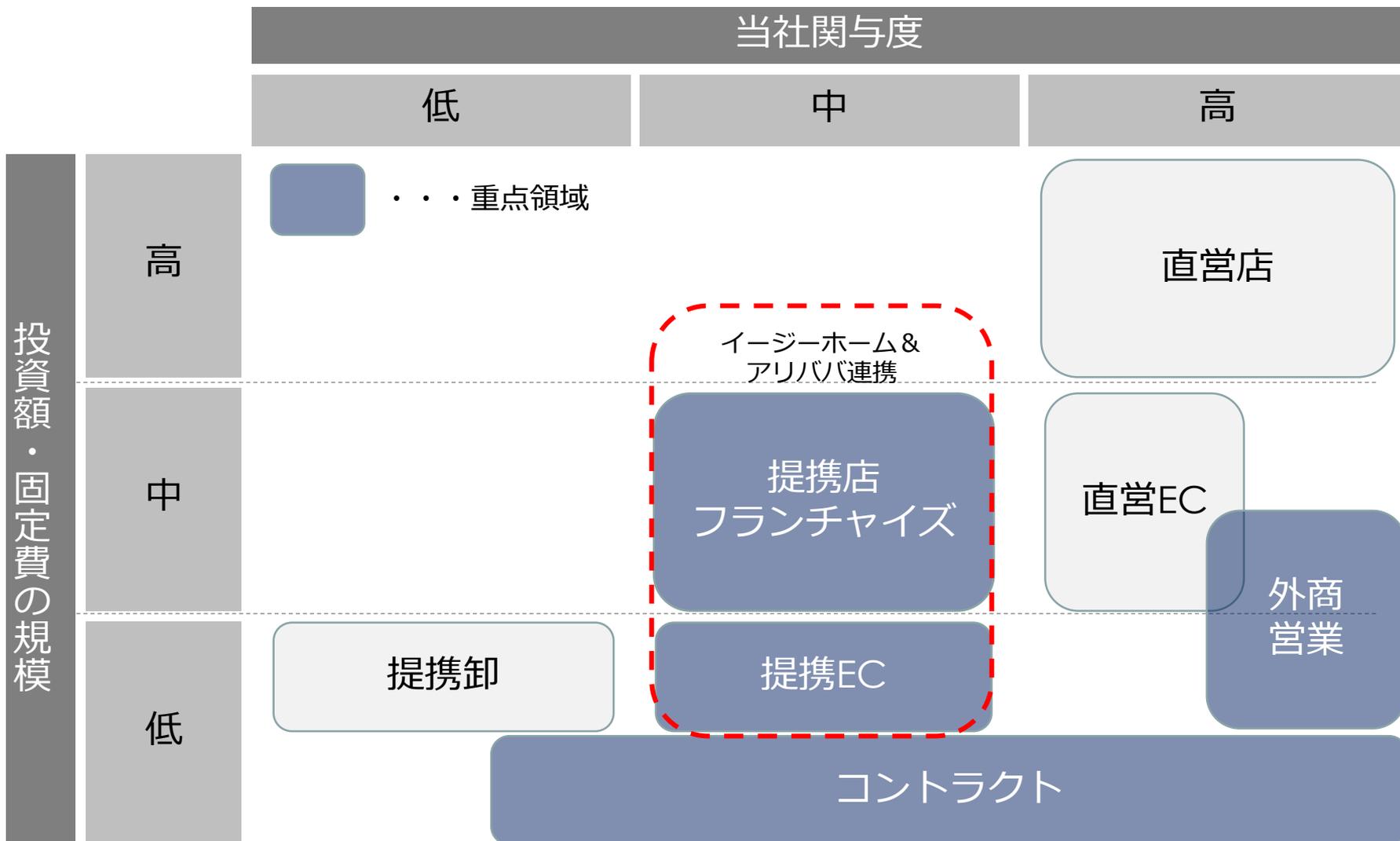
# 店舗改装

東京都内3店舗の店舗間の役割分担を明確化。  
取扱ブランド各々の世界観や価値が伝わる売場リニューアル。

役割分担		ポルトローナ・フラウ 売場リニューアル	
新宿 12,259m <sup>2</sup>	✓ アフォーダブル・プレミアムからプレミアム、ラグジュアリーまで当社の主カブランドが揃う	内容	✓ 有明本社ショールーム、淀屋橋でリニューアルを行いブランド認知度向上につなげる
銀座 7,007m <sup>2</sup>	✓ プレミアム、ラグジュアリーにカ点を置き、銀座スタイルの旬の「洗練」「特別」感のある買い物体験ができる		
有明 15,433m <sup>2</sup>	✓ 新築などのトータル買い需要に家具のみならず照明、カーテンなどを含め、ワンストップで対応。新宿、銀座でカバーできないロングテール商品を揃える		

※写真はPoltrona Frau Tokyo Aoyama

# 展開ビジネスと重点領域【海外事業】



# 海外施策 ①越境ECによる小物販売

アリババが展開する越境EC専用サイト、Tmall Globalに出店。2019年5月15日テストオープン、6月1日正式オープン予定。Tmall Globalの物流の制限があり、小型の商品限定。寝具、インテリアアクセサリ商品中心に販売。

Tmall Globalへの出店（越境EC）		時期	
Tmall Globalとは	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 中国最大のインターネットショッピングサイト（アリババグループが運営）</li> <li>✓ 会員数は6500万人</li> <li>✓ 11月11日の独身の日ではTmallの取引額は1兆円を超える</li> </ul>	開始時期	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2019年5月テストオープン</li> <li>✓ 2019年6月正式オープン</li> <li>✓ テストをしながらTmall（中国国内）出店も準備</li> </ul>
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ハイラインズとの連携によりTmall Globalへ出店</li> <li>✓ 展開商品は羽毛布団、インテリアアクセサリを中心に展開</li> <li>✓ 2019年11月11日に向け展開商品の開発を進める</li> </ul>	 <p>中国 Tmall Global出店による販売</p>	

# 海外施策 ② 中国国内での家具販売

イージーホームの店舗、物流インフラ、アリババの中国国内ECシステムTmallの活用を前提に店舗運営を行う委託先と提携、2019年中にO2Oでの販売を開始。店舗運営の委託先および販売先の募集を目的に6月のイージーホームの展示会（家具祭）に出展。

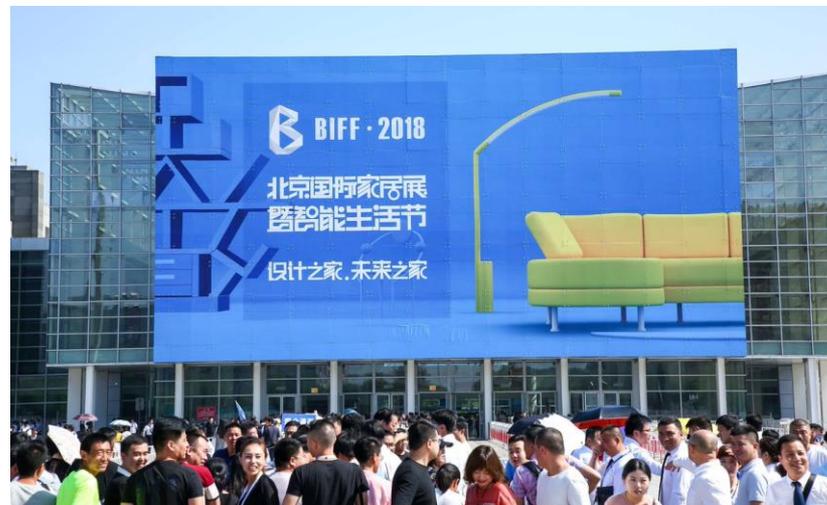
中国企業との取引拡大		出店計画・時期	
イージーホームとは	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 住設機器、建材、家具の事業者をテナントとして総合インテリアショッピングモールを運営する事業者として中国最大の企業。</li> </ul>	2019年5月	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tmall Globalにテスト出店</li> <li>✓ 中国子会社設立準備開始</li> <li>✓ 中国向け商品開発開始</li> </ul>
想定ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 店舗運営を委託するディーラーがイージーホームにテナントとして入居。販売システムはアリババのTmallを活用し、O2Oでの販売を想定。</li> </ul>	2019年6月	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 家具祭に出展、イージーホーム出店の際の店舗運営をする提携先および百貨店等のディーラーを募集、商談開始</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 顧客への配送等の物流はイージーホームのインフラを活用、運用面は当社がイージーホームにノウハウ提供。</li> </ul>	2019年中	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ イージーホーム、アリババおよび委託先との提携によるO2Oでの本格的家具販売開始</li> </ul>

# 参考資料 イージーホーム店舗と家具祭

イージーホーム店舗



イージーホーム主催 家具祭 (6月)



# 海外施策 ③ 中国での法人営業と富裕層開拓

## 中国航空器材集团公司と受注に向け覚書

- ✓ 中国航空器材集团公司(China Aviation Supplies Holding Company、賈宝軍董事長)と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4月に締結
- ✓ 中国航空器材集团公司は航空会社が使う機材の調達、保有、リースを一手に手掛ける
- ✓ 家具のコーディネート販売や豪華客船の艙装実績に基づくノウハウを生かし、受注を目指す



## 北新建材集团有限公司と商談開始

- ✓ 北新建材集团有限公司(宋志平董事長)は中国建材集团有限公司の子会社で、建材から戸建やマンションまで手がける上場企業
- ✓ 中国ではマンションは内装なしで販売するのが主流だったが、近年日本と同じように内装を仕上げ引き渡す仕様に変化
- ✓ 上質なインテリアのコーディネートのノウハウへの需要は強く高級老人ホームに商機





本資料は、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5月15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。