



慶應義塾大学ビジネス・スクール

青山商事

5

1993年12月23日、ロードサイド紳士服専門店である青山商事は、東京・上野に店舗面積1,000㎡を越える大型紳士服専門店をオープンさせた。店舗が入居するこのビルは、もともと都市型紳士服専門チェーンといわれる「三峰」が、所有していたのを、青山商事が土地、建物ごと100億円弱で買収した¹⁾。これは、これまで郊外に店舗を構え、低価格を武器にスーツを販売していた新興勢力のロードサイド紳士服専門店と、都心を中心に店舗展開を行ってきた老舗専門店との、勢力の逆転現象を象徴するかのような買収劇であった。上野店オープンの前年にあたる92年10月に開店し、大成功を納めたドル箱店「東京・銀座店」以降、青山商事の都心部への出店政策は、ここにきて一段と熱を帯びてきた。

10

会社の沿革

15

青山商事は「洋服の青山」という店名で、全国で紳士服を中心とした衣料品販売の専門店チェーンを展開している。景気後退が顕著になってきた昨今の経営環境にもかかわらず、青山商事は、ここ数年めざましい成長を遂げており、1990年度には、売上高で紳士服専門店業界のトップ企業となり、91年度には業界初の1,000億円企業となった。これまでの専門店と比較して特徴的なことは、都心部から離れた郊外を中心に、店舗展開を行ってきたことや、3万5千円代のスーツを中心価格に据えた徹底した低価格戦略であった。

20

青山商事が、一番最初に手がけた郊外型店舗は、昭和49年4月にオープンした広島市の西条店であった。会社設立は、それより10年遡った39年5月であり、その当時は、紳士既成服の小売りを中心に、その他食料品、広島県の特産品販売等の事業を行っていた。それを紳士服に一本化し、それまで流通業の定石といわれた出店政策である“駅前立地”を覆す試みをおこない、いわゆるロードサイド店としての第一歩を踏み出した。今でこそロードサイド店

25

1) 日経流通新聞 1993年12月21日 P.9

このケースは刊行資料を参考にして、慶應義塾大学大学院管理研究科の学生M15中原伸介が、同大学大学院太田康信教授の指導の下で作成したものである。このケースは、同大学院でのクラス討議のため作成したものであり、経営管理上の巧拙を例示するためのものではない。

30

が、紳士服業界のみならず、カメラ、レストラン、中古車センター等様々な業種に及んでいるものの、当時としては、まさに画期的な発想であった。因に、ロードサイド紳士服専門店とは、主に都市郊外の幹線道路沿いで、消費者向けに既成紳士服を中心に販売している店舗を指し、店舗構造としては、広い駐車場スペースを備えたフラット店舗で、売り場面積は150坪程度（約495㎡）、スーツの平均展示着数は、1,000～1,500着といった規模が一般的である。

このような郊外型店舗の展開についての発想には、いくつかの理由があった。一つには、その当時、一般の人々の生活基盤が、都市の中心部から郊外へ移行していったことである。俗に言う「ドーナツ化現象」の創始期にあり、これによって郊外の住宅地へと商圈自体も移りつつあった。また、青山五郎社長自らが、アメリカ視察を踏まえ、日本でのモータリゼーションの到来を予測し、消費者のショッピングスタイルの変化に対応する必要性があったからである。さらに、郊外に店舗を構えることによって、駅前立地型の専門店に比べ、土地や建物の投資が少なく済み、また広い店舗を利用することで品揃え、サイズの充実を図れるというメリットもあった。

このような郊外立地のメリットに目をつけ、青山商事は、郊外型店舗1号店をオープンさせたものの、必ずしもスタートは順調ではなかったが、その後の大々的な広告宣伝活動によって、徐々に売上を伸ばしていった。この1号店での成功を契機に、青山商事は本格的なチェーン展開をはじめ、昭和52年3月には店舗数を10店に伸ばし、さらに、4年後の56年3月には20店舗目をオープンさせた。60年3月に50店を突破、この頃から出店ペースを加速し始め、僅か2年後の62年4月には、ついに100店の大台を突破した。それ以降においても、店舗展開のスピードは、いよいよ勢いを増し、平成4年には、業界で唯一、全都道府県に店舗を配置し、平成5年3月時点、業界N0.1の441店舗にまで、その数を急速に増やしたのであった。特に、平成5年3月期には、賃貸、または取得により、これまで最高の92店舗の出店を行うとともに、既存店27店舗を大型化、3店舗のリニューアルを実施した。その結果、設備投資額は、敷金・保証金を含めて233億78百万円にのぼった。

このような青山商事をはじめとするロードサイド紳士服専門店の成長を、これまで支えてきた大きな要因の一つに、価格破壊といわれるほどの徹底した低価格戦略が挙げられる。それまで“背広”というのは、高級服の代名詞のイメージで捉えられており、かつてはスーツ1着で大学新入社員の給与の1カ月分に相当する時代もあったほどである。このため、少なくとも紳士服売り場といえば、高額品を扱う百貨店の象徴的な売り場であった。それを青山商事は、スーツをいわばサラリーマンの“作業着”として捉えることによって、徹底的なロー

コスト・オペレーションを行うことで低価格を実現し、この低価格を武器に、百貨店や都市型専門店等の業態に対抗したのである。

このローコスト・オペレーションを行うために、青山商事では完全買い取り仕入制度を行った。当時、紳士服の販売については、アパレルメーカーとの委託販売方式が、その主流を占めていた為、当時としては大胆、かつ画期的なシステムであった。委託販売方式とは、小売業が問屋やメーカー側から商品を仕入れ、店頭で売れ残りがでた場合、返品が全て自由というシステムである。また、百貨店などの場合、アパレルメーカー側が、百貨店に販売員を派遣しなければならないことも多い。このためアパレルは、返品のリスクや、派遣店員の人件費を負担する形となるため、自社の粗利益率を高く設定し、小売りへの納入価格もその分高くなってしまう。これに対し、青山商事では、仕入コストを極力抑えるために、アパレルに発注した商品は、当初から全量買い取りを実施し、発注量も最低1万着にして、派遣店員など一切求めない方針を打ち出した。

さらに数年前からは、毛織りメーカーからアパレルが生地を仕入れる際に、青山商事が直接、価格交渉を行うようになった。大量仕入を条件にして、毛織りメーカーに対して値引き交渉を行い、その価格でアパレルに納入させている。また、最近では、一部の取引先アパレルを促して、中国などの人件費の安い国で現地生産を始めている。既に中国製のスーツは、全体の10%を占めるまでに至っている。

しかし、自社のブランドイメージ、価格体系を守ろうとする大手アパレルメーカーの中には、こういった青山商事の手法に抵抗する企業もあった。青山商事のPB（プライベートブランド）スーツを製造していたオンワード樫山が、93年春夏物を最後に、取引を一時的に打ち切ったのであった。これに反撥した青山商事は、93年3月、既に引き取っている商品が「樫山製」であることを、チラシや店内広告で明らかにした上で、大幅値引きによって対抗した²⁾。

青山商事は、最近の急速な店舗展開と共に、その間、業績も順調に伸ばし、売上高は、ここ数年の消費不況にもかかわらず、年率30%前後の高成長を維持していた。特に、90年3月期に100億円を突破した経常利益は、93年3月期には、300億円に達するという驚異的なペースでこれまで推移していた。一方、資金調達面では100億円近くあった長期借入金を、89年3月期までに返済、90年2月に有償一般募集による公募増資を行って以来、専らスイスフラン建て転換社債による調達が、主流となっていた。その間、92年9月には、東京証券取引所、大

2) 日経流通新聞 1993年3月18日 p.11

阪証券取引所の市場第一部指定銘柄の指定を受けている。

さらに、運用面においても、93年3月期には、有価証券による資金運用を積極的に展開、これまでの株式中心の運用から、520億円近くの資金をつぎ込んで、国債を中心とした債券運用にも乗り出している。また、青山商事では、こういった余裕資金の運用を積極化するため、
5 93年5月には財務部を新設し、国内外の証券会社から人材をスカウトし、資金運用の多様化にも乗り出している³⁾。

最近では、93年4月に、800億円のゼロ・クーポン国内転換社債を発行、これまで国内ゼロ・クーポンCBでは、ゲームソフト会社のセガ・エンタープライゼスが発行した350億円が最大規模であったが、青山商事の起債によってこれを大きく上回るようになった。また、この起
10 債にともない、公約配当性向23%を守るため、94年3月期末時点において、株式を1.2、または1.3に分割した上に、配当を10円増やし、年40円にする予定であった⁴⁾。

青山商事の94年3月期の売上高は、新規出店効果で前期比26%増え、1,900億円に達する見通しであった。しかし、消費不況や価格競争の激化で、これまでの予想売上高2,000億円を100億円程度下回るとしている。この要因としては、既存店舗の売上が、昨年11月と12月に
15 おいて、前年同月比にして約1割程度落ち込んだことが響いており、4~12月の累計では、1%減と初めてマイナスを記録することになった。これには、不当価格表示によるイメージダウンも、少なからず売上の伸び悩みに影響を及ぼしているものと思われていた。

激しいスーツ販売合戦の中、93年11月に公正取引委員会が、販売価格を不当に安く見せる「二重価格」や、実際には数少ない店頭のみ玉商品による「おとり広告」を違反とし、青山商
20 事、アオキを含めた4社のロードサイド専門店に対して、排除命令を出した。青山以外の3社は、広告における割引表示をやめ、販売価格に一本化、また目玉商品の販売着数を表示するよう変更した。しかし、青山だけは自社広告の正当性を主張、徹底的に抗議する構えを崩していなかった。

こういった状況の中で、青山商事では既存店舗の売上高において、94年3月期は、前期の
25 増収率5%を大きく下回り、横ばいを維持するのが精一杯となった。また、経常利益においては、前期比11%増の335億円にとどまり、8期連続で過去最高を更新するものの、こちらも予想の350億円を下回る見通しとなった。一方、店舗展開の方は、今期100店を新たに新店予定、94年3月時点においては、総店舗数が541店となる。来期の見通しとしては、下期からの消費回復に期待、既存店ベースでも2%の増収を見込み、売上高は今期予想の21%増の2,300

3) 日経金融新聞 1993年5月7日 p.1

4) 日本経済新聞 1994年2月11日 p.15

億円、経常利益については、同9%増の365億円を予定していた⁵⁾。

ロードサイド紳士服業界の動向

80年代後半より、急成長を遂げたロードサイド紳士服専門店業界ではあったが、ここにきて全体として出店ペースも一服、それと共に、売上の伸びにもやや蔭りが見え始めていた。しかし、それでも93年の年間売上は、対前年売上比にして、他業態が軒並み前年比を下回る中、フタ桁の伸びを示し、さらに業界内競争は熾烈を極めていた。93年までのロードサイド専門店全体の傾向としては、商品政策面では、品質を重視しながら値頃感を打ち出す方向が主流となっており、ひと昔前の「安かろう悪かろう」では、現在の消費者の満足を得られないためである。

その中でも、総じて売上高上位グループにおいては、オリジナル商品の充実による差別化、仕入れ先との連携強化、大型店舗展開による品揃えの拡大に重点が置かれている。これに対し、中堅以下のグループにおいては、ディスカウント路線への変更や、プライス・ゾーンの見直しといった価格志向型路線の色合いが強まってきた。また全体としては、販売着数と商品単価の二重の落ち込みが目立ち、着数がたとえ増えても、売上が思うように伸びない傾向が現れている。

このように、低価格訴求が強く追い求められがちなロードサイド紳士服業界ではあったが、その中であって、青山商事に次ぐ業界第2位の売上高を誇るアオキインターナショナルは、むしろ価格より品質追求型の商品戦略をとっていた。他のロードサイド専門店各社が、低価格路線を徹底させようとしているのに対し、アオキは、商品の自主開発を前面に掲げ、オリジナルブランドを14も持つ異色な存在である。海外デザイナーとの提携や、縫製技術を向上させる段階にとどまっていた商品開発を一步押し進め、それまでメーカーの独壇場であった生地の開発にまで踏み込み、その第一段階として93年2月には、合繊最大手の東レと素材開発の提携も行った⁶⁾。

このようなアオキインターナショナルの、アパレルメーカー的機能にまで深く入り込んだ品質へのこだわりは、コストへの跳ね返りを意味し、結果的にプライスゾーンとしては、青山商事が3万5千円が中心であるのに対し、アオキは4万円が中心といった状況を生み出している。青山商事などが、メーカーに大量発注をし、買い取るという小売機能に徹しているの

5) 日本経済新聞 1994年2月11日 p.15

6) 日経ビジネス 1993年7月5日号 p.43-46

とは対象的であった。このため、顧客ターゲットも青山商事が、ややシニアよりであるのに対して、アオキの場合は、30歳前後のアダルト層がメインとなっている。店舗作りにおいても、大型店(1000㎡以上)の出店政策を根幹に据え、インテリア、レイアウト、フロアの材質等で、百貨店にはほど遠いにしても、大手チェーンストア並に店内フロアに金をかけ、多少なりとも、ゆとりある空間を演出している。

アオキインターナショナルは、94年を21世紀に向かっての節目の年として、「創造開発型専門店元年」と位置づけている。それを支える大きな柱としては、顧客ニーズに対応した商品開発を、メーカーを巻き込んだ形で取り組むと共に、店舗展開においては、大型店舗によるマーケット対応の慎重な拡大、都心店舗については、最適立地にこだわったチェーン展開を行っていく方針である。なお大型店の出店に関しては、より慎重な拡大政策をとり、同社の得意とする150坪から200坪型の店舗を、首都圏中心に拡大する予定である。前述の新宿西口店、及び東口両店舗では、年商50億程度を見込める好スタートを切っている。

また、92年度決算段階でスーツ、コート等の重衣料を除いた軽衣料の売上は、ほぼ全体の4分の1を占めるが、そのうちの大半を占めるのがカジュアル部門であった。そこで、カジュアル部門の今後の方向付けについて、アオキはこれまで大型店の中でスーツと併売する形で展開してきたものの、現在のような成熟社会にあっては、“分化”した店舗も必要であると

し、単独店での展開も検討中である。具体的には、日本のデザイナーと組んだ日本独自のカジュアルを提案できるようなチェーン展開を模索している。

こういった観点より、会社全体の中長期期的展望については、2001年から3年にかけて、売上高2,500億円、経常利益500億円、店舗数については500店を計画している⁷⁾。

百貨店・量販店の巻き返し

消費不振の中、その余波をもろに受けているのが百貨店業界であった。販売不振に加え、地価税導入も追いつちをかけ、構造不況業種とも一部では、ささやかれている。もともと、その収益性が低いことが指摘されている中で、売上が低迷すれば、利益にストレートに反映される経営構造となっていた。93年の年間売上高は、118社で8,960,318百万円、対前年比6.6%減、92年に続き2年連続の前年割れという惨憺たる結果となった。なかでも紳士服・洋品の売上高は、845,484百万円、同11.8%の大幅減となった。今まで売上高構成比において、常

7) 織研新聞 1993年12月22日

に10%以上を堅持していた紳士服部門であったが、ここに来て2桁を割ることとなった。こうした紳士服部門の販売不振は、衣料品全体の伸びが、前年比6.5%減という状況を見る限り、消費不振の一言でかたづけられないのは間違いないといえる。

消費者の低価格志向を背景に、他業態の価格攻勢にさらされた百貨店の紳士服売り場であったが、これに対抗すべく平場では、MD（マーチャンドライジング）再編の動きが加速してきている。「平場」とは、有名ブランド商品の多いインショップ型の「箱」と呼ばれる売り場に対し、百貨店独自のPB（プライベートブランド）商品や、アパレルメーカーのNB（ナショナルブランド）商品の値頃商品が並ぶ一般の売り場を示す。各百貨店が93年秋冬物で最初に取り組んだのが、平場におけるボリュームゾーンの見直しであった。大半の店舗が、中心価格帯を一年前の6~7万円代から5~6万円代に移行しており、更に8万円以上のスーツを置く平場を無くしたところも多い。

それ以前にも93年春に、専門・量販店に対抗するため、中央大手百貨店の三越と高島屋が、3万8千円のスーツを発売し、話題を呼んだ⁸⁾。三越側としては、PB商品であるこのスーツを、当初4万3千円で発売する予定であったが、折りからの販売不振に対応して急遽値下げを決めた。このため利幅を抑えたり、宣伝活動を削ったりなど、かなり無理な対応がそのウラでは行われ、完全買い取り商品でありながら、粗利益は他のスーツに比べ数ポイント低い結果になった。しかし、秋冬物に関しては計画生産によって安定供給を図っている。

また百貨店によっては、自営力強化に取り組んでいる企業もある。西武百貨店では、オリジナル性を歌い文句に、PB開発に積極的に取り組んでいる。従来の百貨店のPBスーツの多くが、企画から販売までアパレルメーカーに任せ切りになっているのに対して、西武では、アパレルメーカーと協力しながら、同社が独自に企画、素材メーカーから裏地、芯地、ボタンまで指定した商品を開発している⁹⁾。このように、百貨店がPB商品開発に取り組むのは言うまでもなく、コスト削減のためであるわけであるが、一般的に百貨店の場合、原価率は目安として、NB商品で上代（販売価格）の60~65%、PB商品で50~55%程度となっている。もちろん、これは本来メーカー側が、かぶっている販売リスクを、百貨店側が一部負担することによって、実現されるコスト構造となっている。

さらに、ブランド整理によって、平場のメーカーの派遣店員を減らす動きも百貨店には広がっている。それとともにブランド、さらには取引先を絞ることによって、百貨店側としても、1社当たりの販売量を拡大し、その実績を持って仕入原価率の低減交渉に有利に望める

8) 日本経済新聞 1993年2月22日 p.13

9) 日経トレンディ 1993年11月号 p.24

からである。このため、アパレルメーカーとしても、こうした売り場の環境変化にうまく対応して行かなければ生き残れなくなった。というのも、百貨店に納入しているメーカー（オンワード樫山、ダーバン等）の多くは、最近の百貨店業界同様、設備、従業員等あらゆる面で、ここ数年で重装備になり、低利益ではスーツを作ることができないコスト構造に陥ってしまっていたからである。つまり、百貨店のスーツが高いと言われるゆえんは、こういった百貨店とメーカーとの長期に渡るなれ合い構造が、高コストのスーツを生んだとも言える。

このような結果、百貨店の平場のスーツのプライスゾーンは、好況時のそれと比較して、15~20%下方修正されることになった。また、価格面だけではなく、商品ディスプレイの面でも、店頭商品の分類手法の見直しをしている。PB商品を軸とした売り場編集を、これまでのブランド別から体型サイズ別に移行する手法が、いくつかの百貨店では実行されている。さらに、既成服のみならず、イージーオーダーの紳士スーツの販売に、力を入れる百貨店も見られる。パターン（型）の数を増やすと共に、価格も4万円台からと比較的手頃な価格設定を行い、スーツ売上の落ち込みをを少しでもカバーしようといった試みである。

一方、百貨店業界ほどの大きな不振ではないが、チェーンストア業界（GMS）においても、93年の年間売上は、初めて前年を下回る結果になった。上場GMSの1993年8月中間決算は、不況下の消費不振に直撃され、軒並み悪化した。既存店ベースの売上は、ほぼ全社が前年を割り込む結果となった。その中でも、特に足を引っ張ったのが衣料品の不振であった。大手5社（ダイエー、イトーヨーカ堂、西友、ジャスコ、ニチイ）合計でみても、総売上高は、前年トントンであるのに対して、衣料品の売上は、約2.6%前年を下回った。このため、食品等に比べ、収益性の高い衣料品部門の販売不振によって各社は、減益決算を余儀なくされた。こうした中、GMS各社は、紳士服部門において、93年秋より、ロードサイド専門店に対抗すべく、彼らのボリュームゾーンより更に1~2万円価格設定を安くし、ロードサイド店に奪われたシェアを、まず数量ベースで取り返すために、価格志向型の商品で巻き返しを図っている。

イトーヨーカ堂においては、秋冬物スーツの最多価格帯を2万9千円にし、前年より1万円ほど低めに設定、裾値の1万9千円のスーツを加えると、数量ベースで通常価格3万円以下のスーツを、全体の7割を占めるに至っている¹⁰⁾。もちろん、こういった低価格の実現は、利益を犠牲にして生まれたわけではなかった。ヨーカ堂の場合、商品は全品買い取り、全品売り切りを前提としたリスク・マネジメントの成果であった。そのため、発注アイテム数を

10) 日経トレンドィ 1993年11月号 p.20

ピーク時の4分の1に減らし、その分、発注数量は1アイテムで7~8倍に増やし、大量発注による仕入コスト削減メリットを生んだ。さらに、取引先も10社以下に減らすなど、仕入価格を極力抑えることによって低価格を実現できたのであった。

また、ダイエーグループでは、郊外型の安売り紳士服専門店を本格展開する動きもでている。ダイエーの紳士服専門店子会社ロベルトが、投資効率の高い新型紳士服ディスカウントストアの基準店を94年以降の5年間で、200店出店する予定であった¹¹⁾。低価格スーツをベースにするものの、ジャケット、スラックスなどファッション性の高い商品にもオリジナリティの売り場作りに努め、青山商事をはじめとする既存専門店との差別化を図っている。

さらに、GMS各社は、更なるコストダウンを目指し、商品原価を下げるため、海外からの商品調達にも本格的に乗り出している。ダイエーにおいては、完全買い取り制による中国における現地生産を秋から始めており、94年春には中国製の商品が、ストア・ブランドとして店頭に並ぶ予定である。3万円以下の価格訴求型スーツの生産を、中国製中心に移行すると共に、スーツ全体においても、中国製の比率を30%から将来的には、45%程度にまで高めていく予定であった。

このような低価格戦略によって、ロードサイド専門店に対抗しているGMSではあるものの、品揃えの面での限界も指摘されている。一般のロードサイド店(売り場面積500㎡前後)におけるスーツの常時展示数が、1,500着前後であるのに対し、GMSにおいては500着前後が一般的であった。売り場面積という物理的な制約の中で、低価格志向に対応すべくアイテム数を減らし、コスト削減を図るかたわら、その一方で、品揃えの削減という代償も払っていると考えられる。

また、裾値を1万円台にただけでは、スーツの平均単価は下がるばかりの傾向にある。まして、GMSの販売着数は年間で100万着に満たず、年間販売着数が、1千万着といわれる紳士服市場の1割にも届いていない。このため、かつてのボリュームゾーンである2万9千円や、3万9千円といったラインで「値打ち商品」を開発することも、GMSの抱える今後の課題と言える。こういった傾向を踏まえて、これまで百貨店を主販経路としていた大手アパレルメーカーが、最近になって、GMSのチャンネルに急接近している。その中でもオンワード樫山は現在、トップセールスで大手量販店との商談を進めており、その他メーカーも、ここ数年間のGMSへの販売比率の下落傾向に、歯止めをかける動きもできている。

11) 日経流通新聞 1994年1月6日 p.7

今後の動き

このように、バブル経済崩壊後の消費不振に加え、業界内競争のみならず、百貨店、GMS等の他業態をも巻き込んだスーツ戦争が激しさを増す中、青山商事としても、幾つかの対応

5 を行っている。

その一つが、冒頭で述べた都心型店舗の展開であった。東京銀座店は、一年間で売上高が30億円に達したが、青山五郎社長は「上野店は50億円を上回る」と見ている。従来の郊外店に比べ、都心店は収益力が高いため、93年度は新規出店約100店のうち、5割を都心型としているが、来期はその比率を7割に引き上げるとしている。こういった相次ぐ都心進出を可能にした背景には、バブル崩壊後の地価、家賃の下落であった。特に東京、大阪といった大都市においては、この傾向が顕著に現れていた。しかし、それでも郊外型店舗に比べれば、

10 もちろん賃貸料等は高いものの、店舗当たりの収益の良さや、広告宣伝費が少なくすむため、十分採算に見合うとしている。今後の出店候補地としては、銀座中心部、新宿、横浜、大阪・梅田、難波等を予定していた。また、他のロードサイド専門店各社も、青山商事の銀座

15 店出店以降、都心進出を積極的に展開している。その中でも、特に注目を浴びたのが、93年10月1日、業界2位のアオキインターナショナルが新宿の西口、東口に2店同時出店、さらに、「はるやま」が銀座に同時オープンしたことである。なかでもアオキは“1001円”のスーツを、また、「はるやま」は“999円”の超目玉価格を打ち出し話題を呼んだ¹²⁾。

さらに、店舗展開のもう一つの動きとしては、店舗の大型化戦略である。青山商事は、93

20 年12月に山梨・甲府店を増床、同社にとって店舗面積が最大規模の1,600㎡の郊外店舗をオープンさせた¹³⁾。そもそも青山商事は、店舗の大型化がそのまま売上の伸びには結びつきにくいと考えていた。というのは、現段階の品揃え力では、500㎡程度の店舗規模が、最も経営効率が高いと考えていたからであった。しかし、同地区内でロードサイド専門店10店以上が、しのぎを削るといった競争の激化のため、あえてリニューアルに踏み切ったのであった。

25 このような店舗大型化の動きは、今後ますます盛んになることが予想された。通産省が、94年4月にも大規模小売店舗法（大店法）の運用を改正し、店舗面積や営業時間の規制等かなりの範囲において、見直しが行われるからであった。大店法は、「消費者の利益の保護に配慮」しつつ、「周辺の中小小売業の事業活動の機会を適正に確保」する事を目的に、大型店の

30 店舗面積等を調整する法律である。今回の改正は、いわゆる“規制緩和”の旗印のもと、90年の運用改正、92年1月の改正大店法の施行に続く第3段階の政策であった。

12) 週間ダイヤモンド 1993年11月20日 p.34

13) 日経流通新聞 1993年12月2日 p.9

これによって、500㎡超1,000㎡未満の出店案件は、特別な理由の無い限り出店調整の対象からはずし、届出だけで済ますことによって原則自由化になる。このため、これまで500㎡を越える店舗を作ろうとした場合、“ヨンキュッパ店舗”と呼ばれる498㎡の店舗をひとまず出店させ、その後、第二種大型店へ増床するといった方法をとらなくてすむのであった。青山商事においても、間仕切を取れば、すぐにでも第二種店舗に格上げできる店舗を含め、増床可能な中型店を100店舗ほど保有していたが、大店法の改正を踏まえ、今後はかなりの店舗を増床していく方向であった。

5

また、青山商事では2、3年後において重衣料分野での国内における店舗拡張が限界となる前に、スーツ以外での分野でのチェーン展開も模索している。当面の目標として青山は、94年以降の3年後には、国内750店舗、年商5,000億円を目指していたが、このあたりを業界内競争の出店競争等を踏まえ、スーツを中心とした店舗展開の限界とみなしていた。このため、スーツに代わる分野の開拓を積極的に推進していたが、その一環として挙げられるのが、カジュアル服店の展開であった。

10

93年3月期時点での青山商事のカジュアル販売の比率は、売上高のわずか13%程度であるが、現在のスーツ依存型の体質からの脱却として、今後、この比率をいかに高めていくかということも当社の課題であった。そのため、青山商事は、米国に1300店を持つ大手小売業であるJ.C.ペニーと、紳士カジュアル衣料販売での業務提携を行う予定であった¹⁴⁾。これにより、J.C.ペニー商品の国内独占販売権とサブライセンス製造権を取得する。J.C.ペニー商品の売上高は、初年度80億円を見込み、94年春より青山の既存店舗で販売を始め、秋からはJ.C.ペニー商品を目玉にしたカジュアル衣料専門店の多店舗展開を計画している。この専門店の出店計画の概要としては、従来の郊外型店舗に加え、都心型店舗も同時に展開することになっている。店舗当たりの年間平均売上高としては、前者を2億1千万円、後者を3億5千万円程度を見込んでいる。また出店ペースとしては、カジュアル専門店だけでも展開3年目の97年3月期には、100店出店し、売上高を220億円までに高める計画であった。

15

20

25

さらに青山商事は、国内販売の限界を見越し、海外戦略にも積極的であった。93年10月には、台湾・台北市内において紳士服専門店を2店オープンさせた。商品構成としては、売り場面積比でスーツ等の重衣料が7割、カジュアル、軽衣料が3割としており、スーツは全て日本製で、価格帯としては、日本円で1万3千円から3万5千円と比較的ロープライスに設定して

30

14) 日経流通新聞 1994年2月1日 p.9

いる。開店以来、売上の方は順調そのものであり、94年3月期までには、2店合計で12億円程度見込んでおり、出店政策としては、今後20店舗をメドに展開する予定であった¹⁵⁾。また97年の中国返還をにらんで、香港での出店も青山商事は検討中であった。台北と同じ規模で20店舗をメドに出店を計画しており、出店費用は日本円にして1店舗当たり約2億円程度と

5 考えている。

10

15

20

25

30

15) 織研新聞 1993年12月3日

付属資料 1

青山商事・貸借対照表

(単位：百万円)

	1989.3	1990.3	1991.3	1992.3	1993.3
現金及び預金	24,213	88,985	85,083	111,437	37,103
受取手形・売掛金	1,871	2,583	3,408	4,396	5,762
商品	10,470	14,832	20,372	26,254	36,719
保有有価証券	2,448	5,253	7,967	6,154	62,059
その他流動資産	430	765	721	1,719	13,529
貸倒引当金	-18	-26	-34	-44	-68
流動資産合計	39,450	112,444	117,585	150,004	155,240
建物	6,017	8,093	14,294	19,866	27,618
器具備品	1,334	1,816	3,442	4,524	5,490
土地	9,926	11,980	14,285	17,861	18,311
その他	2,297	3,362	7,070	10,017	9,304
有形固定資産合計	18,240	23,435	35,649	47,744	55,233
無形固定資産	57	66	73	79	93
投資有価証券	310	316	317	339	274
長期前払費用	174	183	287	357	696
敷金及び保証金	5,586	8,680	13,331	21,225	31,830
その他	13	21	122	15,055	18,377
投資その他合計	6,140	9,266	14,130	37,055	51,270
固定資産合計	24,438	32,767	49,852	84,878	106,596
繰延資産	624	1,692	874	670	304
資産合計	64,512	146,903	168,311	235,552	262,140
支払手形	14,025	15,097	20,384	28,589	34,312
買掛金	3,217	5,811	7,289	8,385	12,086
未払金	1,645	2,334	3,463	4,003	4,981
未払法人税	3,003	4,243	5,520	7,935	10,610
設備支払手形	1,334	1,716	2,613	4,454	3,444
その他	1,283	2,252	2,855	4,007	4,694
流動負債合計	24,507	31,453	42,124	57,373	70,127
転換社債	11,883	33,683	2,107	40,355	39,036
退職給与引当金	89	110	140	194	248
固定負債合計	11,972	33,793	2,247	40,549	39,284
負債合計	36,479	65,246	44,371	97,922	109,411
資本金	10,035	33,956	49,744	50,143	50,802
資本準備金	9,857	33,775	49,563	49,962	50,621
利益準備金	29	55	105	166	319
任意積立金	3,920	7,420	12,920	23,200	35,100
当期末処分利益	4,191	6,450	11,607	14,158	15,885
資本合計	28,032	81,656	123,939	137,629	152,727
期末時点店舗数	161	211	277	351	441

付属資料 2

青山商事・損益計算書

(単位：百万円)

	1989.3	1990.3	1991.3	1992.3	1993.3
売上高	49,305	63,202	86,846	116,733	150,907
売上原価	24,372	30,854	41,844	56,414	74,237
商品期首棚卸し高	6,446	10,470	14,832	20,372	26,254
当期商品仕入高	28,396	35,216	47,385	62,296	84,702
商品期末棚卸し高	10,470	14,832	20,373	26,254	36,719
売上総利益	24,933	32,348	45,002	60,319	76,670
販売一般管理費	16,308	21,073	28,827	38,327	50,682
広告宣伝費	5,042	6,202	7,641	9,535	12,512
従業員給与、賞与	3,545	4,885	6,821	9,269	12,376
賃借料	1,440	1,973	2,887	4,047	6,152
減価償却費	974	1,324	2,036	3,035	4,342
その他	5,307	6,689	9,442	12,441	15,300
営業利益	8,625	11,275	16,175	21,992	25,988
営業外収益	637	2,345	6,643	7,886	5,813
受取利息、配当金	569	1,609	6,088	7,663	4,639
有価証券売却益	0	630	373	0	475
その他	68	106	182	223	699
営業外費用	637	1,069	1,268	2,876	1,588
支払利息	283	3	0	65	1,180
新株発行費償却	248	703	718	542	90
社債発行費償却	97	347	347	539	289
有価証券売却損			157	1709	
その他	9	16	46	21	29
経常利益	8,625	12,551	21,550	27,000	30,210
特別利益	1	0	1	88	127
特別損失	82	64	240	1,087	817
税引前当期純利益	8,544	12,487	21,311	26,001	29,520
法人税、住民税	4,563	6,376	10,089	12,376	14,221
当期純利益	3,981	6,111	11,222	13,625	15,299
1株当り利益(円)	318.28	288.89	246.39	298.17	222.28
1株当り配当	20	20	20	30	30
設備投資額(百万)	4,120	6,519	14,295	15,190	11,923

付属資料 3

青山商事・都道府県別売上高、出店状況 (1993年3月期末時点)

	売上高 (百万円)	期末 店舗数	新規 出店数	建物面積 (㎡)	土地投資額 (百万円)	建物投資額
北海道	7,254	25	2	21,542	1,434	1,495
北海道地方	7,254	25	2	21,542	1,434	1,495
青森県	2,822	6		5,426	211	393
岩手県	1,505	6	2	5,072	415	381
宮城県	2,585	7	1	5,140	325	297
秋田県	2,427	7	1	6,388	332	381
山形県	2,320	7		6,937	466	540
福島県	2,639	7	1	6,900	260	445
東北地方	14,299	40	5	35,866	2,011	2,438
茨城県	3,418	10	2	9,684		640
栃木県	2,008	7	2	7,145	184	489
群馬県	2,472	8	1	6,467	250	339
埼玉県	4,146	13	7	12,779		789
千葉県	4,226	13	4	12,503		917
東京都	7,085	23	21	20,911		1,608
神奈川県	3,690	12	7	13,181		797
関東地方	27,048	86	44	82,673	434	5,581
新潟県	4,248	10	1	8,205	4	413
富山県	1,222	4		3,316		145
石川県	1,912	5	1	4,357	898	418
福井県	819	3		1,864		57
山梨県	889	3	3	4,078		264
長野県	3,568	11	3	12,408	784	790
岐阜県	2,846	9		8,297	223	525
静岡県	6,767	17	4	14,257	2,447	921
愛知県	7,720	27	5	26,527	300	1,445
中部地方	29,995	89	17	83,309	4,658	4,981
三重県	2,190	6		5,616	149	342
滋賀県	1,623	5	1	3,236		118
京都府	4,793	12	3	9,534	342	464
大阪府	10,432	26	7	22,297	554	1,248
兵庫県	9,643	20	3	14,342		758
奈良県	2,065	6	1	5,362	213	355
和歌山県	991	3		1,894	204	148
近畿地方	31,740	78	15	62,284	1,463	3,435
鳥取県	807	2		1,270		49
島根県	969	4	2	2,690		131
岡山県	2,643	10		8,138	1,030	624
広島県	6,077	19		13,135	365	730
山口県	2,636	8		4,975	358	351
中国地方	13,134	43	2	30,209	1,754	1,888
徳島県	614	2		1,606		63
香川県	1,613	5	2	4,779	155	295
愛媛県	2,343	6		5,312	453	376
高知県	877	3		1,915	295	101
四国地方	5,449	16	2	13,613	904	836
福岡県	6,911	19		16,722	636	860
佐賀県	1,438	5		2,988	176	128
長崎県	1,949	5		3,083	312	169
熊本県	2,399	7		5,602	739	372
宮崎県	1,870	6		4,043	420	273
大分県	2,220	6		3,462	1,054	248
鹿児島県	3,090	10	2	6,521	870	557
沖縄県	2,104	6	3	6,427		445
九州地方	21,985	64	5	48,852	4,209	3,055
合計	150,907	441	92	378,354	16,870	23,714

付属資料 4

青山商事・商品別売上高
(93年3月末時点)

	売上高 (百万円)	構成比 (%)	前年比 (%)
スーツ	51,184	33.9	125.0
ブレザー	12,895	8.5	119.7
スラックス	13,247	8.8	139.7
コート	2,814	1.9	108.0
礼服	19,301	12.8	130.0
中衣料	11,332	7.5	128.7
重衣料計	110,773	73.4	128.8
シャツ、洋品類	17,187	11.4	138.8
カジュアル類	20,424	13.5	135.1
その他商品	887	0.7	185.0
軽衣料計	38,498	25.6	138.4
補正加工賃	1,537	1.0	144.8
合計	150,808	100.0	129.3

「販売革新」 1993年8月号より作成

付属資料 5

青山商事・都心型店舗と郊外型店舗の比較

(都心型店舗) - 東京・銀座店の場合

- ・店舗面積 287㎡ (約87坪)、年商約30億円
- ・バブル全盛期の頃なら保証金4億3千万円、賃借料坪当たり月15万円程度していたのが、出店当時は、保証金約3億円、賃借料6万円 (年間賃借料6,260万円)
- ・売上高賃借料率 約2%、内装工事費 約5千万円

(郊外型店舗) - 平均的郊外店舗の場合

- ・敷地面積 1,500㎡、年商 約6億円弱
- ・年間賃借料 約1,900万円、売上高賃借料率 約3.5%
- ・内装工事費 約1億5千万円 (他に建築費を負担するため)

日経ビジネス1992年12月14日号より作成

付属資料 6

青山商事社債明細表（93年3月時点）

（単位：百万円）

銘柄	発行年月日	発行総額	償還額	未償還残高	利率	償還期限	転換条件
1994年満期 スィスワン建て 転換社債	90年 2月6日	33,683 =350百万 スィスワン	33,469	33 =350千 スィスワン	0%	94年 3月31日	転換価格一株につき 7,430円80銭 *注1
1996年満期 スィスワン建て 転換社債	92年 3月12日	39,406 =450百万 スィスワン	43	39,036 =449,500千 スィスワン	3.0%	96年 3月31日	転換価格一株につき 8,918円 *注2
合計		72,730	33,693	39,036			

*注1 93年4月1日以降、転換価格は一株につき4,953円90銭

*注2 93年4月1日以降、転換価格は一株につき5,945円30銭

有価証券報告書より作成

付属資料 7

青山商事大株主の状況（93年3月期末時点）

	所有株式数 (千株)	発行済株式数に対する 割合 (%)
有) 青山興産	1,500	11.99
青山五郎	707	5.66
広島総合銀行	625	5.00
せとうち銀行	623	4.98
住友信託銀行	591	4.72
住友銀行	567	4.53
青山陸雄	330	2.64
広島銀行	250	2.00
星野商事	238	1.90
日本生命	219	1.75
合計	5,651	45.18

93年3月有価証券報告書より作成

付 属 資 料 8

青山商事・株価（月末値）

（単位：円）

1991.1	13,000	1992.1	8,850	1993.1	7,850
2	13,200	2	8,550	2	8,380
3	14,000	3	7,650	3	9,230
4	10,400	4	7,150	4	7,140
5	9,640	5	7,700	5	6,550
6	9,550	6	7,210	6	6,640
7	9,500	7	6,300	7	6,970
8	8,150	8	7,720	8	7,750
9	8,550	9	7,150	9	8,680
10	7,880	10	7,540	10	8,120
11	7,550	11	7,780	11	7,410
12	8,050	12	8,200		

付 属 資 料 9

青山商事のβ値

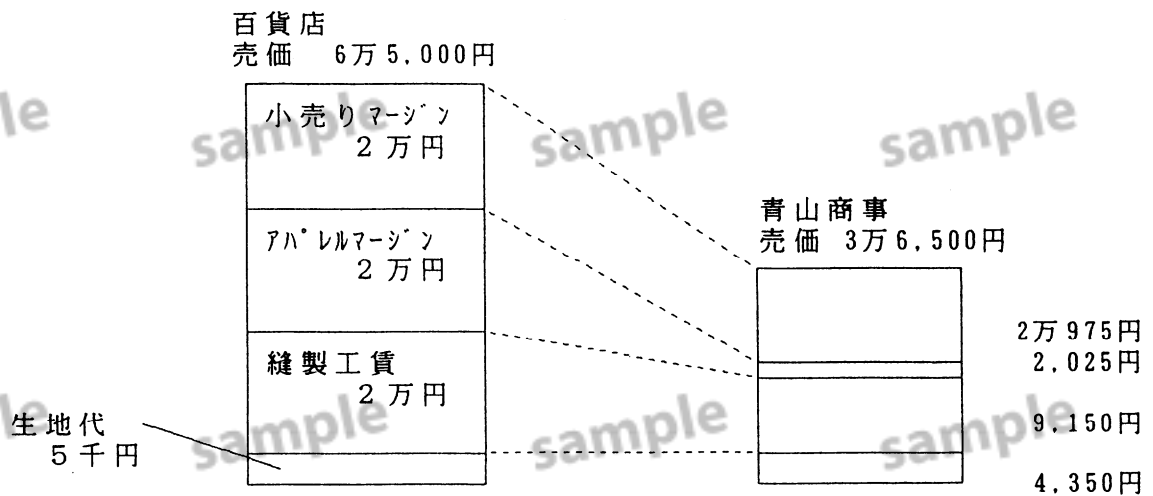
6カ月 直近3カ月

11	0.97	1.03
1993.2	0.96	1
5	0.86	0.95
8	0.84	0.8
11	0.84	0.91

東京証券取引所 TOPIXデータ集

付 属 資 料 10

百貨店と青山商事のスーツコスト比較



* アパレルマージンには返品値引額、派遣社員費用、販促協賛金等が含まれる
百貨店のコストはNHK「くらしの経済」より作成

付属資料 1 1

アオキインターナショナル・貸借対照表

	1989.8	1990.3	1991.3	1992.3	1993.3
現金及び預金	6,862	30,611	33,557	33,582	22,084
受取手形・売掛金	302	1,316	1,891	2,381	2,908
商品	3,178	6,965	9,428	11,597	12,847
保有有価証券	460	1,348	3,647	22,580	27,077
その他流動資産	1,907	7,037	1,811	1,247	3,623
貸倒引当金	-20	-79	-31	-24	-49
流動資産合計	12,729	47,356	50,365	71,411	68,588
建物	4,333	5,952	10,572	13,823	18,302
器具備品	502	648	1,034	1,373	1,355
土地	2,874	2,875	3,385	6,936	9,801
その他	1,787	2,512	3,934	5,445	5,087
有形固定資産合計	8,994	11,339	17,891	26,204	33,190
無形固定資産	59	71	92	187	190
投資有価証券	1,475	2,053	4,538	3,691	3,493
長期前払費用	140	176	419	592	650
敷金及び保証金	4,268	5,514	9,041	14,211	18,248
その他	268	337	990	905	925
投資その他合計	6,210	8,151	15,080	19,586	23,506
固定資産合計	15,263	19,561	33,063	45,977	56,886
繰延資産	0	715	519	550	235
資産合計	27,992	67,632	83,947	117,938	125,709
支払手形	7,886	11,052	15,287	16,346	19,237
買掛金	882	4,624	3,642	4,766	4,262
未払金	297	1,226	1,600	2,000	2,464
未払法人税	1,800	1,905	3,412	3,103	3,542
設備支払手形	53	281	270	224	157
その他	1,264	1,382	2,093	2,493	2,866
流動負債合計	12,182	20,470	26,304	28,932	32,528
ワラント債				26,950	26,950
長期借入金	2,279	2,160	1,995	1,503	1,072
退職給与引当金	35	41	60	73	90
固定負債合計	2,314	2,201	2,154	29,275	28,804
負債合計	14,496	22,671	28,458	58,207	61,332
資本金	4,734	19,656	22,892	22,892	22,892
資本準備金	3,956	18,877	22,111	22,111	22,111
利益準備金	42	62	99	143	199
任意積立金	2,493	4,194	5,694	9,693	13,694
当期末処分利益	2,271	2,172	4,692	4,892	5,480
資本合計	13,496	44,961	55,488	59,731	64,376

付属資料 1 2

アオキインターナショナル・損益計算書

	1989.8	1990.3	1991.3	1992.3	1993.3
売上高	34,030	27,665	54,113	68,027	80,752
売上原価	17,373	13,970	27,477	34,604	40,980
商品期首棚卸し高	1,921	3,180	6,965	9,427	11,597
当期商品仕入高	18,632	17,755	29,939	36,774	42,230
商品期末棚卸し高	3,180	6,965	9,427	11,597	12,847
売上総利益	16,657	13,695	26,636	33,423	39,772
販売一般管理費	11,828	9,350	19,533	24,788	29,230
広告宣伝費	2,697	2,101	3,860	4,579	5,329
従業員給与・賞与	2,573	1,718	3,994	5,048	6,051
賃借料	1,701	1,352	2,905	4,002	5,112
減価償却費	644	562	1,287	2,067	2,509
その他	4,213	3,617	7,487	9,092	10,229
営業利益	4,829	4,345	7,103	8,635	10,542
営業外収益	273	426	2,824	3,956	2,876
受取利息、配当金	136	239	2,329	3,448	2,350
有価証券売却益	67	117	287	103	80
その他	70	70	208	405	446
営業外費用	573	737	837	2,343	2,151
支払利息、割引料	237	239	305	1,242	1,385
新株発行費償却	314	358	438	439	82
社債発行費償却				234	234
有価証券評価損		125	63	351	55
その他	22	15	31	77	395
経常利益	4,529	4,034	9,090	10,248	11,267
特別利益	57	75	47	7	0
特別損失	96	331	268	962	910
固定資産除去損	94	94	237	116	311
株式評価損	2	237	31	847	199
税引前当期純利益	4,490	3,778	8,869	9,293	10,357
法人税、住民税	2,489	1,946	4,442	4,500	5,060
当期純利益	2,001	1,832	4,427	4,717	5,202
1株当り利益(円)	134.01	66.42	91.46	88.55	97.65
1株当り配当	10	10.17	10	10	11
設備投資(百万)	1,667	6,017	7,856	10,394	9,501

付属資料 1 3

アオキインターナショナル出店状況
(93年3月時点)

	北海道	東北	関東	中部	近畿	中国	四国
店舗数	5	1	103	42	30	2	2
売上高(百万円)	1,076	553	48,228	21,522	8,477	435	453
売り場面積(m ²)	2,475	495	53,792	25,196	17,452	1,240	730
土地(百万円)	0	0	3,161	717	0	0	0
建物	367	99	6,344	3,678	2,569	235	212
その他固定資産	99	42	1,444	744	655	61	46

有価証券報告書より作成

付属資料 1 4

他社の財務諸表

決算期	三越 93・2	高島屋 93・2	ダイエー 93・2	ヨーカ堂 93・2
現金及び預金	95,281	35,808	78,733	91,893
受取手形・売掛金	67,759	81,836	37,156	15,739
棚卸し資産	59,359	47,798	80,897	43,354
保有有価証券	4,085	1,000	8,009	30
流動資産合計	237,268	180,040	276,193	190,480
償却対象資産	114,067	60,870	128,594	103,460
土地	42,827	53,866	54,367	57,736
有形固定資産合計	156,998	124,825	189,717	169,928
無形固定資産	2,726	3,773	8,412	2,959
投資有価証券	59,733	81,397	218,510	113,906
長期貸付金	5,999	54,437	10,302	23,095
投資その他合計	110,167	160,417	519,064	325,921
固定資産合計	269,892	289,015	717,193	498,808
資産合計	507,160	469,055	993,386	689,288
支払手形	0	16,139	0	1,707
買掛金	37,957	66,225	119,762	77,991
短期借入金	74,703	75,629	255,116	9,230
負債性引当金	9,984	6,531	12,528	33,666
流動負債合計	201,752	236,100	453,899	160,946
社債・転換社債	71,646	110,012	105,279	11,062
長期借入金	53,500	3,828	124,614	0
負債性引当金	26,629	11,355	10,012	606
固定負債合計	154,893	130,625	328,837	55,964
負債合計	356,645	366,725	782,736	216,910
資本金	37,391	16,912	36,745	42,352
資本準備金	33,559	8,176	104,400	111,410
利益準備金	6,679	4,228	7,143	10,041
任意積立金	53,841	67,270	53,760	253,852
当期末処分利益	19,044	5,744	8,603	54,722
資本合計	150,514	102,330	210,651	472,377
売上高	842,372	788,598	2,015,230	1,511,553
売上原価	622,939	583,186	1,553,471	1,123,350
売上総利益	219,433	205,412	461,759	388,203
販売管理費	223,000	198,130	420,027	304,297
(人件費)	89,572	81,272	165,950	127,126
(賃借料)	25,212	20,939	97,551	56,500
(減価償却費)	13,064	8,578	16,491	15,936
(広告、宣伝費)	21,904	28,877	21,806	10,647
営業利益	-3,552	7,282	41,732	83,906
営業外利益	11,497	8,509	12,501	15,609
営業外費用	10,102	10,864	30,189	2,006
経常利益	-2,157	4,927	24,044	97,509
特別利益	9,915	4,571	15,754	1,487
特別損失	8,144	4,730	23,492	1,089
当期純利益	1,486	1,130	8,036	54,840

付属資料 15

93年メンズ専門店チェーン上位20社

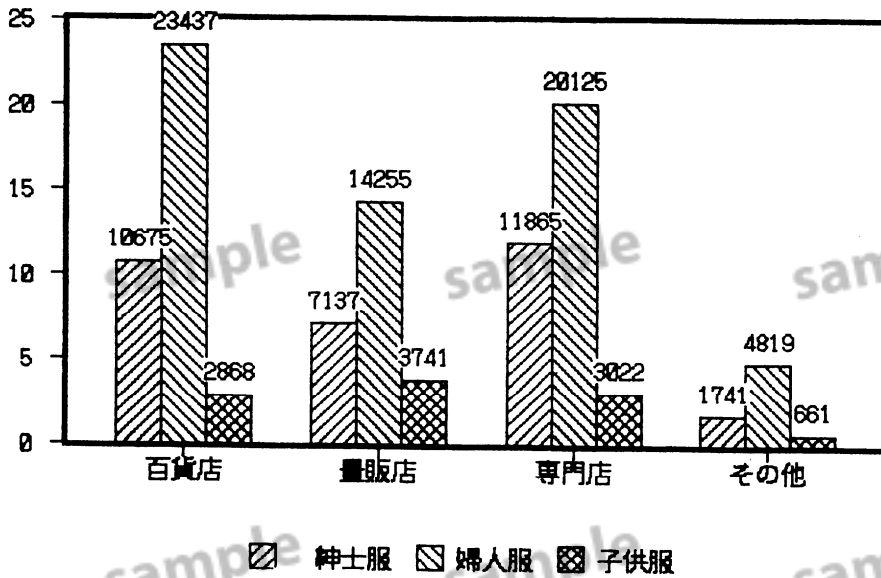
	今期				前期					
	決算期	売上(百万)	前年比(%)	経常利益店舗数	総面積(m ²)	決算期	売上(百万)	前年比(%)	店舗数	総面積(m ²)
青山商事	93.3	150,908	129.3	30,211	441	207,024	116,734	134.4	351	152,366
アキントナショナル	93.3	80,751	118.7	11,267	185	87,137	68,027	125.7	171	73,574
タカキユー	93.2	74,689	87.5	-4,265	327	78,650	85,359	101.7	354	69,314
コナカ	93.9	59,694	102.7	4,700	222		58,100		195	
ゼビオ	93.3	52,457	107.2	4,321	157	70,957	48,921		149	60,040
はるやま商事	93.3	41,683	108.4	2,867	169	71,923	38,448	124.9	149	63,615
ロベルト	93.2	37,496	95.1		234	58,130	39,433	111.1	231	59,998
三峰	93.2	36,047	90.2		188	38,147	39,977	96.4	190	38,129
大三紳士服	93.7	30,500	93.8		151	64,950	32,500	96.7	141	60,000
フタタ	93.1	28,588	99.5	645	113	58,039	28,723	109.2	100	50,128
ファーストリソング	93.8	25,037	174.6	2,113	90	35,556	14,340	199.7	62	23,490
銀座山形屋	93.3	21,498	97.8	605	67	13,506	22,449	104.7	69	10,711
トリイ	93.3	21,213	90.4	1,126	79	37,711	23,467	154.3	77	35,119
コムクス(メイズ)	93.2	20,310	126.5		156		16,059	122.8	131	
マルミク・ルーフ	93.8	19,893	129.2		82	39,587	15,400	107	57	8,476
はるやまチェン	93.3	19,113	100.7	835	86	39,587	18,982	108.5	79	35,283
ラフオックス	93.2	16,048	108.6	152	85	19,584	14,783	122.7	75	15,692
シーグラー	93.2	15,337		-2,408	86	38,934	18,135	106.1	78	33,543
メイズ・ジョックサム	93.8	14,960	96	460	49	22,199	15,554	106	50	21,140
エフ(メイズ)	93.2	13,600	97		78	10,334	14,090	105	78	11,155

織研新聞 1993年12月9日 より作成

付属資料 16

アパレル市場規模 (単位: 億円)

(91年度)

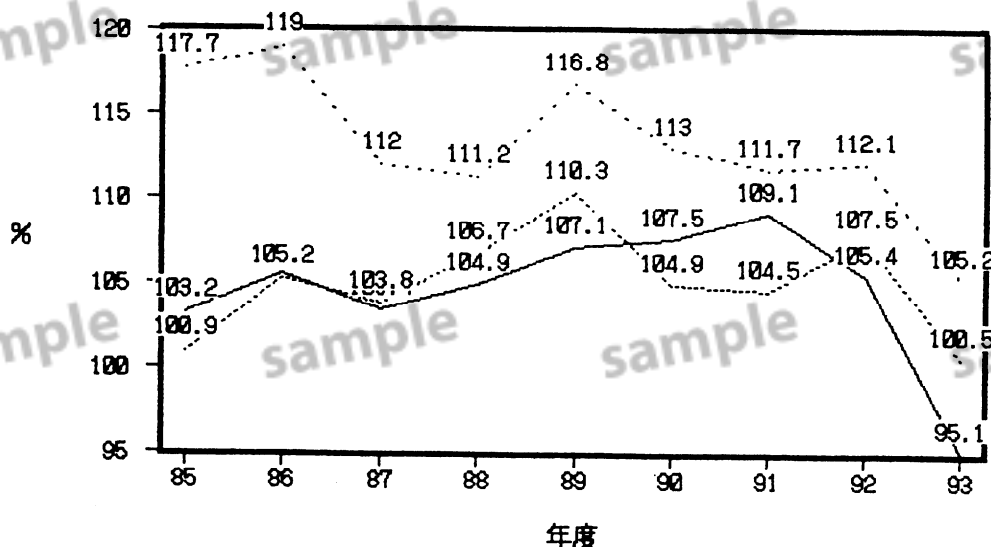


出所: オンワード樺山 社内資料

付属資料 17

業態別衣料部門売上高推移

前年比較売上高推移



— 大手百貨店5社 大手量販店5社 大手専門店10社

- * 大手百貨店5社: 三越、高島屋、大丸、そごう、松坂屋の合計
- * 大手量販店5社: ダイエー、ヨーカ堂、西友、ジャスコ、ニチイの合計
- * 大手専門店10社: <レディース系> 鈴丹、キャビン、レリアン、鈴屋、ニチイ
: <メンズ系> 青山商事、アオキ、ゼビオ、タカキュー、三峰
- * 93年度については、予定を含む

販売革新

93年6月号より

付属資料 18

百貨店年間売上高推移

	89年	90年	91年	92年	93年
売上高(10億円)	9,083	9,790	10,162	9,938	8,960
紳士服売上(百万円)	940,705	1,001,550	1,044,155	992,438	845,484

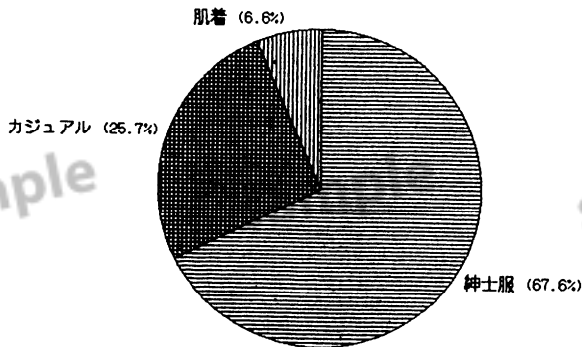
93年12月末時点 118社、273店

ストアーズ社「百貨店調査年間」
及び織研新聞94/1/26より作成

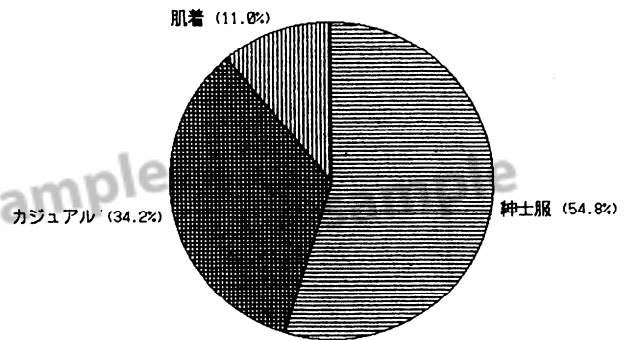
付属資料 19

業態別売上高構成比

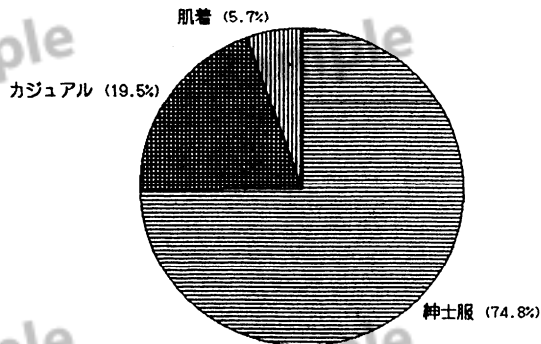
売上構成比(百貨店)



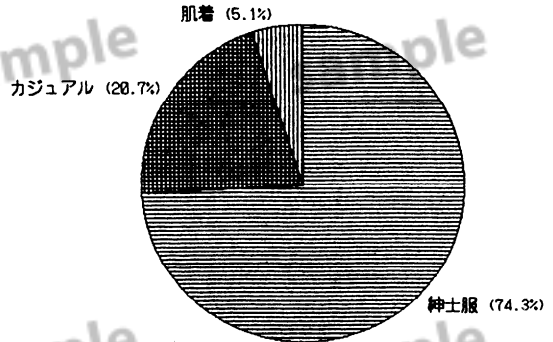
売上構成比(GMS)



売上構成比(ロードサイド)

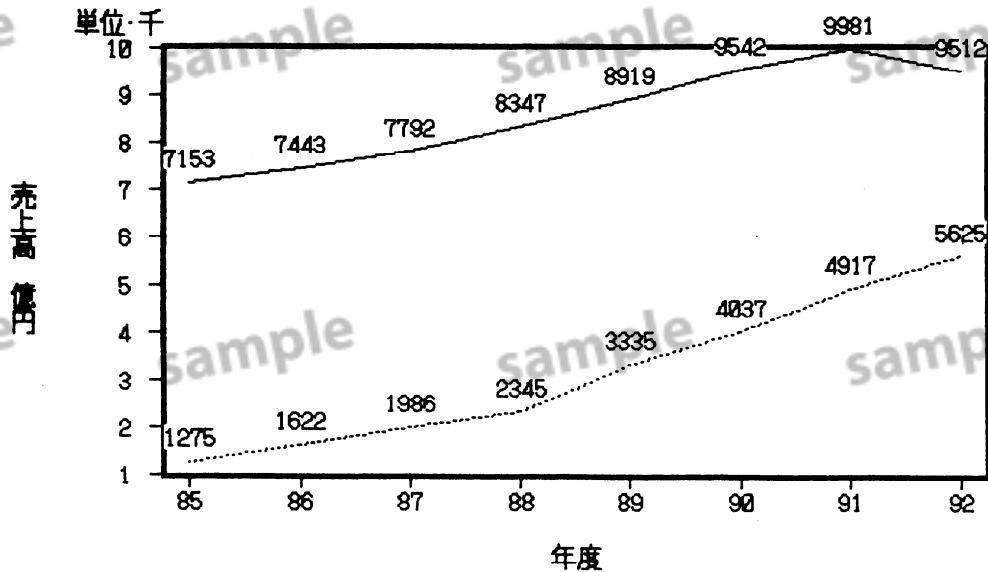


売上構成比(専門店)



付属資料 20

百貨店・洋品VSロードサイド売上高推移



百貨店紳士服、洋品は日本百貨店協会加盟店（116社、271店）
ロードサイドメゾンは売上高上位20社合計

付属資料 21

利率の推移 (%)

	1992年				1993年			
	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	11月
国債（割引債）（6カ月）	4.789	4.493	3.552	3.406	2.904	3.179	2.523	1.990
国債（割引債）（3カ月）	4.594	4.471	3.240	3.566	3.304	3.115	2.588	2.267
大口定期預金（10百万円以上）								
1年以上2年未満	4.768	4.341	3.889	3.925	3.421	3.442	2.640	2.032
6カ月以上1年未満	4.500	4.165	3.499	3.346	3.038	2.922	2.447	2.113
プライムレート（短期）	5.875	5.250	4.750	4.750	4.000	4.000	3.750	3.375
プライムレート（長期）	6.000	6.300	5.700	5.500	4.900	5.400	4.800	3.800

日銀調査統計局 経済統計年報より作成

付属資料 22

市場収益率 (%)
(東京証券取引所第一部市場、買い持ち収益率)

保有期間	収益率	保有期間	収益率
1981~1986	21.8	1976~1986	16.1
1982~1987	29.8	1977~1987	18.2
1983~1988	31.1	1978~1988	18.5
1984~1989	32.8	1979~1989	20.2
1985~1990	24.2	1980~1990	18.5
1986~1991	12.4	1981~1991	15.8
1987~1992	-0.1	1982~1992	12.3

日本証券経済研究所 株価投資収益率より作成

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
