

# アソシエイト・ドライグーズ社 (Associated Dry Goods Corporation)

米国の大手複合百貨店企業の一つであるアソシエイト・ドライグーズ社(以下ADG社)は、1981年1月26日、コネティカット州を本拠とするリージョナル・ディスカウント・ストアであるカルデア社に対して、総額3億1,300万ドルにのぼる価格を持って買収のオファーを提示した。このケースは、当買収計画決定の是非を論ずるための背景資料となるものであり、主に米国大手百貨店企業の戦略、およびADG社の概要を示したものである。 10

## 大手百貨店企業の戦略

表1は、米国における主要小売業態別に、1976年から1980年の5年間の売上高成長率および投下資本利益率の平均を示したものである。表2は、米国の大手百貨店企業の同期間の売上高成長率および売上高利益率を示したものである。表1および表2にみられる業績の格差は、第1に変化する消費環境によって反映された業種業態の市場適合力に基づく格差であり、第2に、同一業態内における業態戦略格差である。表2はさらに、大手百貨店企業7社にみられる多角化戦略格差に基づく経営戦略格差をも示している。 20

表1 (単位:%)

小売業態	売上高成長率の平均	投下資本利益率の平均
百貨店	9.9	8.8
ディスカウント・ストア	13.0	7.2
スーパーマーケット	13.0	10.2
ドラッグ・ストア	19.4	19.8
専門店	14.4	13.9
全産業	14.3	11.1

\*フォーブスの調査で、全米1,041の株式公開企業を対象  
出所: 矢作敏行「大規模小売業の転機と成長」  
「消費と流通」1981年春号

このケースは、アソシエイト・ドライグーズ社との面接、年次報告書、その他の刊行資料を基にして慶應義塾大学ビジネス・スクール助教授和田充夫が作成したものである。このケースはクラス討議の資料として作成したものであり、特定の経営問題の巧拙を論じるものではない。(昭和58年7月作成)