



慶應義塾大学ビジネス・スクール

日本の百貨店・アメリカの百貨店

1990年4月、米国のストアーズ誌（米国小売業協会N R M A、現在はN R Fの機関誌）は、1989年度の全米百貨店100社ランキングの第一位としてJ. C. ペニー社をあげた。これまで、J. C. ペニー社は業態分類としてはシアーズ・ローバック社と同様ゼネラル・マーチャンダイザーとされており、ストアーズ誌でも百貨店としては認知されていなかった。従って、J. C. ペニー社をストアーズ誌の百貨店ランキングに入ることについては小売業界でもさまざまな議論があり、また、1988年度の100社ランキングに米国大手百貨店企業デイトン・ハドソン社傘下の婦人服専門店マービングを同誌が入れることについても相当激しい議論があった。

従来、米国商務省では1972年に作成された百貨店の定義、標準産業分類S I C 531を用いており、同省の発行する「月間小売取引－販売および在庫レポート」では百貨店を次のように定義していた。百貨店とは、「25人以上の従業員を雇用し、アパレルおよびソフト・グーズの売上高が全体の売上高の20%以上であり、さらに、(1) 家具、ホーム・ファニッシング商品、家電製品、ラジオ、テレビ、(2) ファミリー用のアパレルの一般ライン、(3) 家庭用品、日用雑貨品のすべてを取り扱う店舗」である。さらに、百貨店として認められるためには、上記3つの商品ラインのいずれもが店舗売上高の80%を超えてはならない。また、店舗売上高が1,000万ドル以上の場合には、3つの商品ラインのいずれかが売上高構成比の80%を超えたとしても、他の2つの商品ラインの合計売上高が100万ドル以上であれば百貨店として認められた。今、仮に商務省の以上のような百貨店の定義をストアーズ誌のトップ・ランキング100社にあてはめた場合、多くの百貨店が百貨店として認められないということになってしまった。

このノートは、ストアーズ誌その他の刊行資料を基にして、慶應義塾大学ビジネス・スクール教授和田充夫が作成したものであり、教材として作成したものである。

1990年7月

ストアーズ誌の編集長ジョーン・バーグマン氏は、「百貨店そのものは常に変化するものであり、品揃えを変えたり、サービス・レベルを見直したりするものである」としながら、J. C. ペニー社を百貨店ランキングの第一位にした理由については、次のように述べている。J. C. ペニー社はこれまでも、自らを全国的な百貨店であると称していたが、そのことが百貨店としてストアーズ誌が認知した理由ではなく、同社の品揃えの変化、店内の雰囲気や内装、サービスなどの変化が百貨店としてふさわしいと認知されたのである。

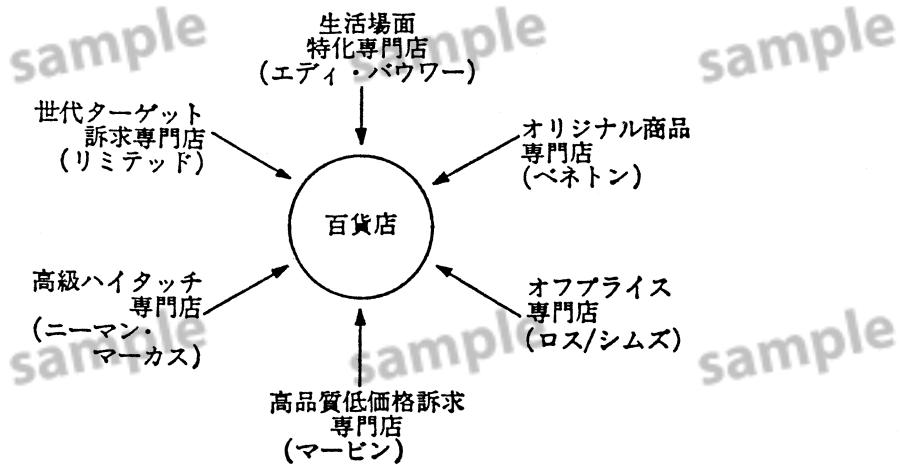
J. C. ペニー社の品揃えは、現在ファミリー・アパレル、アクセサリー、靴、化粧品、家具、家庭用品、小型家電製品、ランプ類、ギフト商品、装飾品、ホームファーニッシング商品などである。同社のこのような品揃えは、特に従来のゼネラル・マーチャンダイザーの品揃えと大して違うものではなかったし、人によってはJ. C. ペニー社は百貨店と呼ぶにはブランド品の品揃えが少ないとも言えた。しかし、今日のJ. C. ペニー社の品揃えの変化を化粧品についてみた場合、高級ライン、中級ライン、大衆ボリューム・ラインの比率は、2年前まではそれぞれ1／3ずつであったものが、今日では50%、35%、15%となっていた。同社の品揃えは、化粧品に代表されるように、すべての商品カテゴリーで同様の変化を示していた。同社の会長ウィリアム・ハウエル氏によれば、J. C. ペニー社は今後とも、すべての商品カテゴリーにおいてプライベート・ブランドからブランド品へと品揃えを変化させてゆく方針であった。

J. C. ペニー社の店内は、例えば床はカーペット敷、木の床もしくは大理石の床であり、陳列ケースもスタイリッシュなものが揃っており、陳列そのものは極めてファッショナルブルであった。また、サービスのレベルも百貨店に負けないほどのものが用意されており、十分な販売支援が行われていた。ストアーズ誌は以上のような観点からJ. C. ペニー社を百貨店として認知したのである。ちなみに、ストアーズ誌が100社ランキングで定義する百貨店とは、「ファッショナブル性の高いソフト・グーズを扱い、十分な粗利益を取り、ナショナル・ブランドを扱い、ショッピング・センターの核店舗となりえるほどの規模のある伝統的な百貨店もしくは複数の部門を持つ専門化百貨店」である。従って、100社ランキングに載る企業のなかで、商務省の定義にあるような、家具家電、ラジオ・テレビ、リネン商品、日用雑貨のすべてを扱っているものはそれほど多くなかった。以上のように、ストアーズ誌の百貨店定義は極めてあいまいなものであったが、それがまた小売業の現実をも表していた。

このノートは、アメリカの百貨店、日本の百貨店それぞれの顕著な特徴を記述することによって、両者の違いを対比させ、また、それがなぜ発生するのか、ということを検討するための基礎資料とするものである。従って、このノートに記述されるデータは極めて断片的であり、日本の百貨店・アメリカの百貨店の全体像を示すものではない。

米国百貨店の危機

1990年に入って、米国の百貨店の危機が大きくクローズアップされてきた。ここへきて米国の百貨店は、一部の好調な店舗を除くと、最近の企業買収ブームに加えて、旧来の商売のやり方から脱皮できず、専門店やショッピング・センターに客を奪われている店舗が目立ってきてている。次の図は、今日の米国の百貨店の危機を象徴的に示したものであ



る。まず第一に、これまでの百貨店の強みとされていたワンストップ・ショッピング性が、ショッピング・センターの発達やダウンタウンの専門店を中心とする商業集積の発達によって低下し、百貨店の商品カテゴリー別の売り場それが近隣の専門店集積と競合関係に入ったことがあげられる。第2に、百貨店の強味とされた人的サービスが雇用問題、人件費の高騰などによって強味とならなくなり、むしろこれらの強味が高級専門店へと移っていったことがあげられる。百貨店のなかでも最近ニューヨーク5番街のバーグノフ・グッドマンやノーズストロームなどが高い成長率を示していることが端的にこの事實を反映している。

ここ何年か百貨店業界を荒れ狂っているM&Aブームも米国の百貨店の危機の一端を示している。オーストラリアの不動産業者L. J. フッカーに買収されたポンウィット・テラーの売却交渉も難行を極めている。同社は1990年1月になって売却目論見書を日米欧の百社に送付したもの期待通りの回答は得られていない。日本企業でも、日本興業銀行、東武百貨店、東急百貨店、ニチイ、ワコールなどにも送付したが、全くどこも反応していない。このように、かつてはアライド・ストアーズ社傘下の有力百貨店として存在していたポンウィット・テラーがすんなり買い手が決まらないのにはそれなりの理由が存在する。同社はニューヨーク・マンハッタンのトランプ・タワーの店舗をはじめとして16店舗を全米に展開しているものの、「中には良い立地の店舗もあるが、ここ20年の間にオーナーが5、6回代わり、店舗の特色がなくなってしまった」のである。同社は1989年度現在年商1億7,500万ドルを誇っているものの、その店舗の殆どはリース物件であり、「買ったとしても資産価値はなく、改装のためには膨大なコストが必要」なのである。しかし、ポンウィット・テラーの問題は、カナダの不動産会社キャンパーが売却しようとしているブルーミングデールズの身売先がなかなか決まらないことも含めると、単に一企業の問題としてかたづけるわけにはいかなくなってしまうのである。

「米国では百貨店から人が離れ、専門店の時代に入った」。これは米国的小売業界に詳しい日本の小売企業のニューヨーク駐在事務所長の言葉である。「大都市郊外に大規模ショッピング・センター やファクトリー・アウトレット・センターが続々と誕生し、都市型百貨店の客を食っていった」のである。事実、米国最大の専門店チェーンであるリミテッド社は、1984年からの5年間で年商を10億ドルから45億ドルに拡大し、店舗数も1,000店から4,000店へと急激に増加させている。この点について、ある米国的小売業コンサルタントは、1980年以降、「郊外にあるという便利さ、値ごろ感、働く女性を魅了する新しいマーチャンダイジングを武器にした専門店が勢力を広げる一方で、百貨店は単に商品カテゴリーを絞り込むだけで何の対策も打ってこなかった」のであり、1984年から1988年までの平均成長率を業態別に見ても、百貨店の5%に対して専門店は9%から11%の伸びを示している。「百貨店を経営したことのないキャンパー やフッカーのような不動産業者は、百貨店が最悪の時期に米国にやってきてLBOによる買収に走った」のであると述べている。1990年に入って最もショッキングな事件は、ニューヨーク・マンハッタンの5番街に君臨していたニューヨークの象徴ともいわれ

た百貨店B. アルトマンが、フッカー社のさまざまな売却努力にもかかわらず、遂に買手がみつからず閉店という最悪の事態に陥ったことである。

B・アルトマンが閉店し、サックス・フィフスやブルーミングデールスが身売りに出され、メイシーズも売上高比10%以上の借入金をかかえているような状況のなかで、アメリカの百貨店は一体どこへ行こうとしているのだろうか。

日本の百貨店

1989年2月期決算では、わが国の大手百貨店10社は軒並み売上高を伸ばし、その平均は7.4%増であった。経常利益でも8社が過去最高を記録し、10社平均でも3.4%と、過去8年間の平均値2.38%を1ポイント以上上回った（付属資料4）。1988年から1989年にかけて好業績を記録したわが国の大手百貨店はまた、食料品売場の改装からファッショントートの改装へと投資意欲も盛んであった。

三越は日本橋本店の婦人服売場を30億円かけて改装し、2階3階の9,000m²の売場を、（1）注文服を扱う「オーセンティック」、（2）ジョルジオ・アルマーニなど有名ブランドを扱う「デザイナーズワールド」、（3）ジャケットやスカートを自分で選んで組み合わせる「パーツ」など9つのゾーンに分けた。一方、伊勢丹は、1988年9月に新宿店の紳士服売場を改装した。これは紳士用品を集めた「男の新館」落成20周年を記念した改装で、30代を中心とするニューアダルトを志向し、海外ブランドを強化、自主マーチャンダイジングによる生活提案型売場「メンズ・ライス・オブ・ライフ」の開設であった。（さらに、1989年から90年にかけて全館改装を行った。）高島屋は1988年9月、大阪店の本館3・4階の婦人服売場を改装した。これは1990年までに三段階で全面改装するものの第一弾で、デザイナー・キャラクター・ブランドの整理やキャリアウーマン対応の強化を狙ったものであった。

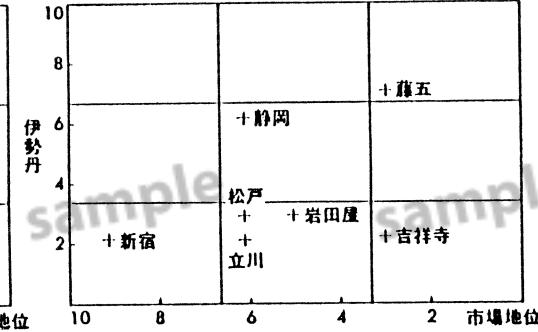
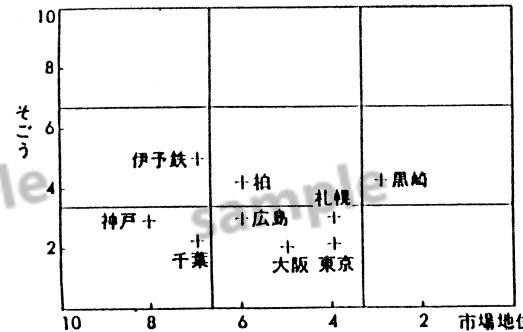
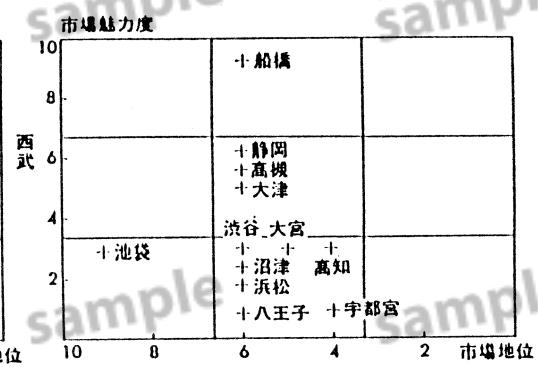
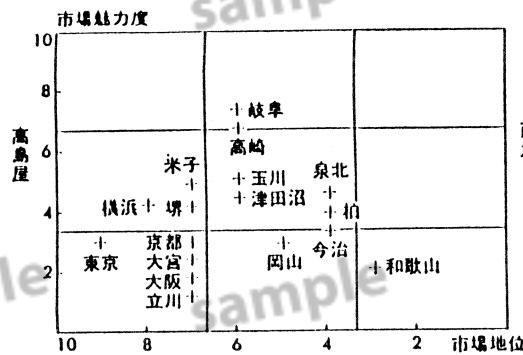
日本経済新聞社が行った1988年度日本の小売業調査でも、こうした百貨店の好調振り積極さは現れており、大手百貨店の優位性がはっきりと表れていた。同調査による上位

200社の業態別内訳は、百貨店52社、スーパー82社、専門店47社、生協10組合、コンビニエンス・ストアその他が9社となっている。業態別の売上高の伸び率は、百貨店8.3%、スーパー7.0%、専門店15.0%、生協5.9%、コンビニエンス・ストア15%と、ここでもスーパーを抜いて好調な伸びを示している。しかし、専門店の伸び率はさらに飛躍的であり、婦人衣料・宝飾の三貴グループをはじめとして、軒並みランキング順位を上げている（付属資料5）。さらに、売場面積3.3m²当たりの売上高も百貨店が好調な伸びを示しており、これを業態別にみてみると、百貨店が652万円で5.3%の伸び、特に、都市百貨店は725万円5.9%増となっている。スーパーは304万円で2.8%増、専門店は422万円で4.6%の伸びであった。

日本の百貨店の戦略

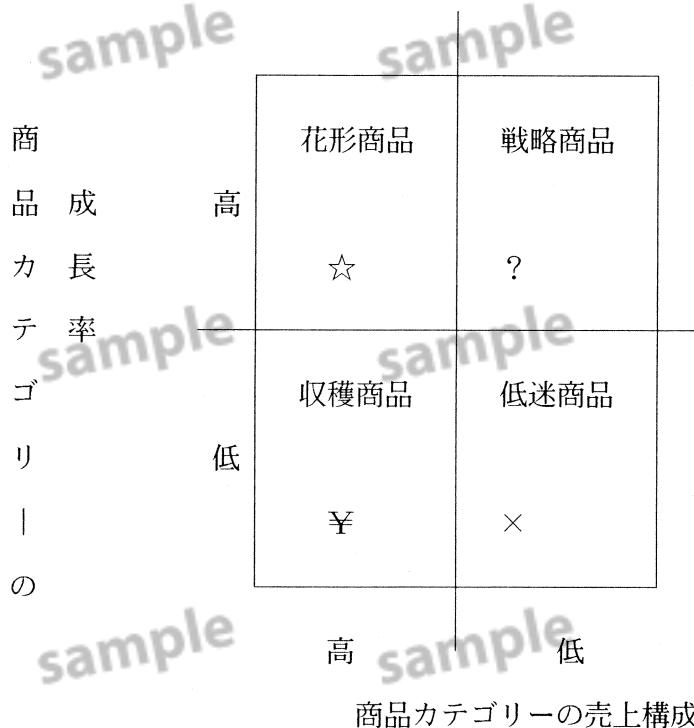
以上のように、最近の消費ブームに乗って好調な業績を示しているわが国の百貨店であるが、これらの百貨店は一様に同じような戦略を取っているのだろうか。

ここでは、わが国の百貨店の代表例として、そごう、高島屋、伊勢丹、西武の4社について、その戦略の特徴を明らかにしてみよう。以下の図は、これら4社の店舗分布について



て、縦軸に市場魅力度（市場の成長率）を横軸に市場地位（最大売上店に対する相対シェア）を取り、各軸を10ポイント尺度にしてプロットしたものである。但し、市場地位尺度には各店の月当たりの坪効率を合成してある。

次に百貨店の基本戦略の一つである商品戦略について、同じように縦軸に当該商品カテゴリーの成長率、横軸に当該カテゴリーの売上構成比を取り、次のようなマトリックス上にそれぞれの商品カテゴリーをプロットしてみよう。



以下の図は4社のそれぞれの商品カテゴリーについて、上のマトリックス上のポジションを示したものである。

<u>企業名</u>	<u>立地</u>	<u>衣料品</u>	<u>身回品</u>	<u>雑貨</u>	<u>家庭用品</u>	<u>食料品</u>
高島屋	全店	¥	×	×	¥	☆
	都心店	¥	?	?	¥	☆
	郊外店	☆	×	×	?	☆
	地方店	☆	×	×	×	☆

<u>企業名</u>	<u>立地</u>	<u>衣料品</u>	<u>身回品</u>	<u>雜貨</u>	<u>家庭用品</u>	<u>食料品</u>
西 武	全店	¥	?	?	×	☆
	都心店	¥	?	☆	×	☆
	郊外店	¥	×	?	×	☆
そごう	地方店	☆	?	?	×	☆
	全店	☆	?	?	×	☆
	都心店	¥	?	?	×	☆
郊外店	¥	×	?	×	☆	
	地方店	¥	×	?	×	☆
	全店	¥	×	?	?	☆
伊勢丹	都心店	¥	×	×	?	☆
	郊外店	¥	?	?	?	☆
	地方店	☆	×	?	×	☆

ここに示されたデータは、嶋口充輝・野本繁著「都市型百貨店の戦略ドメインと適応化政策」季刊消費と流通 83年夏号に基づいている。従って、データは1982年度のものであり、あくまでも参考資料として提示されている。

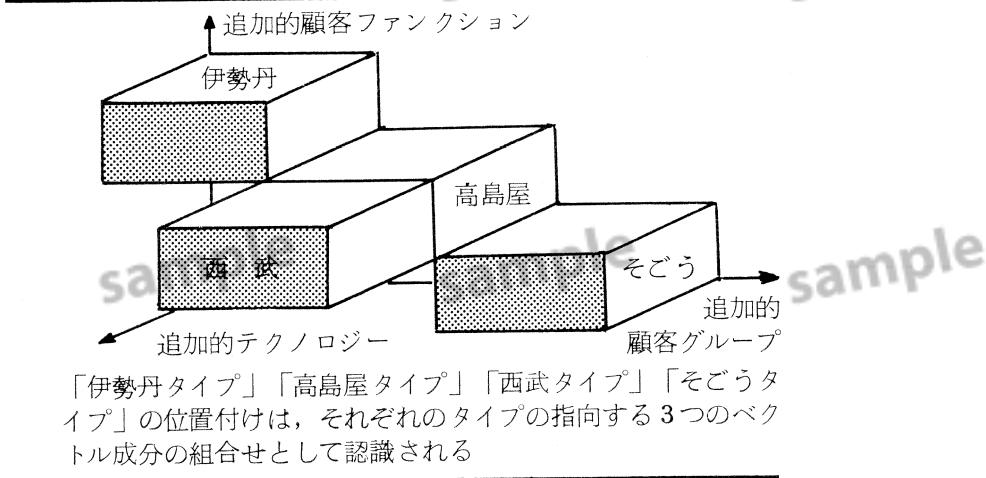
以上2つのマトリックスから高島屋の例を分析してみよう。高島屋の全体像は、衣料品と家庭用品が収穫商品、食料品が花形商品、雑貨と身回品が低迷商品にプロットされている。立地別にみると、都心店の場合には衣料品のウエイトが低下し家庭用品の重要性が増している。他方、郊外店では衣料品と食料品が花形商品、家庭用品と雑貨が低迷商品に位置しているが、地方店の場合には衣料品と食料品が花形商品に入る以外はすべてその他は低迷商品に分類されている。以上のことを要約すると、高島屋の商品戦略特性は、百貨店全体の一般的な傾向を反映しており、立地別店舗類型間の差異が目立つものの、全体的には家庭用品に強味を、雑貨に弱味を持っていると言えそうである。

西武、そごう、伊勢丹を加えた2つのマトリックスの分析は、わが国の大手百貨店が一見同質的な戦略を取っているように見えるものの、（1）企業によっては、特定の商品カテゴリーに顕著なスキルを持つ場合がある、（2）都心店、郊外店、地方店の間の商品戦略の差は一様でない、といったようなことを明らかにしている。

これまでの分析から、全般的に言って百貨店の店舗政策の中心は都心店であり、郊外店や地方店は追加的領域にしかなっていないことが明らかとなった。また、商品戦略面でも、企業のマーチャンダイジング・スキルの差異はわずかにあるものの、品揃えの全般的な傾向はワンストップ・ショッピング性を反映しており、企業間で類似していることがわかった。

ここで、わが国の百貨店の差別化度を少し詳しく検討するために、それぞれの企業の戦略ドメインについて考えてみよう。戦略ドメインの形成は、エイベル・ハ蒙ドによれば、（1）顧客機能、（2）顧客グループ、（3）テクノロジーの三軸によって形成されており、これらを明確にすることによって企業のアイデンティティが明らかとなる。これまでの分析のなかから、4社の店舗政策に対する姿勢については、そごう、高島屋、西武のリスク分散が進んでいることが明らかである。また、商品戦略と企業のスキルの双方を考えると、伊勢丹の特異性が明らかになるとともに、そごうの標準化戦略、西武の専門大店化戦略がやや特徴的である。また、このような各社の戦略の差異は、（1）エスタブリッシュ

（1）シナリオに奉仕する高島屋、（2）専門大店の西武、（3）躍進するそごう、（4）ファッショニズムの伊勢丹といったような、一般大衆が自然発生的に抱いている各社のイメージとも対応している。次の図は、高島屋、西武、そごう、伊勢丹の4社について、先に示した戦略ドメインの3軸を使って、それぞれの戦略的特徴を簡略化したものである。



出所：嶋口、野本、前提論文 P103

まず、そごうタイプは、地域展開を積極的に推進しているため、店舗政策が優先的なベクトル成分となり、顧客グループの軸に沿って市場を拡大している。高島屋タイプは、顧客グループの人口統計的な変化に対応して郊外店を中心に量的拡大を行っており、他方顧客機能（ニーズ）の軸に沿ったトレードアップ化を実施している。西武タイプは、高島屋が顧客グループと顧客機能の2軸の合成ベクトルによって戦略ドメインを特徴づけているのに対して、ロフト館やシーズ館にみられるように同社の独自能力たるテクノロジーのベクトルを追加している。伊勢丹はエゴ的商品の開発を指向しており、マーチャンダイジング力の高度化を優先しているように思われる。従って、同社の戦略ドメインは顧客機能の追加もしくは転換という点に特徴が見られる。問題は以上の4社あるいはそれに類似した戦略ドメインを持つわが国の百貨店が、それぞれの戦略ドメインを強化するために具体的にどのような施策を打ってゆくかということである。

伊勢丹の新たな挑戦

1989年から1990年にかけて、伊勢丹の積極的な投資計画がにわかに明らかになってきた。総合生活産業への脱皮をはかる同社の投資計画の柱は、（1）国内店舗の新設と増強、（2）新規事業・関連事業の育成、（3）海外進出の強化・国際化の3つである。

国内では1990年9月開店に向けて、神奈川県相模原市の店舗の建設が着々と進んでいる。相模原店の投資規模は約200億円、売場面積は29,500平方メートルで、伊勢丹直営店6店舗のなかでは新宿店に次ぐ売場規模である。同店はまた、1984年の新潟店以来6年振りの新店であり、今後も1992年には東京府中市に30,000平方メートルの店舗を開設する計画であった。さらに、伊勢丹では、約百億円をかけて新宿店を全面改装、松戸店、吉祥寺店も改装など、既存店の改装にも積極的であった。同社の新店・既存店に対する積極的な投資は1989年にスタートした中期5ヶ年経営計画にも表れており、計画期間中の予定投資額は約3,000億円である。

伊勢丹では、店舗の増強とともにマーチャンダイジングの強化も図っており、特に力を入れているのが海外ブランドを中心とする高級衣料品の充実である。既に婦人服では、パリの「クロード・モンタナ」、ニューヨークの「ダナ・キャラン」など世界のファッショニエリードするデザイナーの作品を直輸入している。紳士服についても、1989年4月に高級スポーツカーのデザインで知られるイタリアのザガード社と提携、「ザガード」というブランドを作った。さらに、衣料品を中心とするストア・ブランドとして「ポゼッシブS」の品揃えの幅も広げた。ちなみに、伊勢丹の総売上高に占める衣料品比率は、1989年3月期実績で47.8%であり、これは三越の36.6%、高島屋の37.6%、そごうの42.0%に比べても高い。

伊勢丹の新規事業は、衣料品専門店マミーナから始まって、本格派レストラン「伊勢丹 プチモンド」、衣料輸入卸の「プリオ」、アパレル企画の「ジェイ・エフ・コーポレーション」、さらには旅行、建装、カタログ販売など多岐にわたっており、1988年9月にはクレジット事業の「伊勢丹ファイナンス」が設立され、総合的な金融サービスの展開、伊勢丹グループ全体の新規事業展開の後押し、資金の有効活用などを狙っている。

伊勢丹の国際戦略の中心は、東南アジア・欧州を中心とする自社店舗の展開と米国バーニーズとの提携事業とに分かれる。同社では1972年にシンガポールに百貨店を開設したのを皮切りにして、これまでにシンガポール、香港、マレーシアに合計5つの百貨店、3つの専門店を出店しており、シンガポールの現地法人「伊勢丹シンガポール」は、1981年に地元証券取引所に上場している。さらに、1990年10月にはクアラルムプールのショッピング・センターに核店舗となる百貨店を開設、1991年にはバンコクに売場面積27,000平方メートルの百貨店を開設する予定である。

同社は欧州でも1988年に英国伊勢丹を設立、衣料・雑貨の専門店展開に乗り出している。1990年4月にはウィーンに出店、1990年末にはバルセロナにも出店の予定である。このほか、1989年11月にはミラノに「イセタン・イタリア」を設立、わが国のアパレル・メーカーなどを対象に衣料品の開発輸入の代行サービスを行う予定である。同時に、1990年3月には本社から入社3年目の東京外語大学イタリア語科卒業の女性が伊勢丹初の営業職女性駐在員として「イセタン・イタリア」に派遣された。さらに、女子社員の海外派遣が続くなかで、1990年4月には女子社員を営業の第一線に起用するための制度がスタートし、商品の企画、仕入れを補佐するアシスタント・バイヤーになる資格が入社7~8年から3年以上に緩和された。

こうしたなかで、1989年3月に米国のバーニーズ・ニューヨークとの提携が調印されたのである。そして、1990年秋には、新宿に「バーニーズ・ニューヨーク」が開店する運びとなったのである。ちなみに、同店の商品構成は紳士服50%婦人服50%であり、なるべく日本の市場特性に合ったものを展開するものの、バーニーズ・ニューヨークの高品質商品を直接導入するという意向も強かった。

百貨店のブランド戦略

先のストアーズ誌のJ. Cペニー社に対する認識のなかでも、百貨店にとってブランド品の扱いが商品政策上極めて重要であることは明らかである。しかし、わが国の場合、高級輸入ブランド品は円高が進んだ1985年秋以降も小売価格がそれほど下がらず、逆に

1990年に突入してからは円安の傾向のなかで一転して人気の高い高級輸入ブランド品に値上げの波が押し寄せてきた。こうした「円安即値上げ」という行動に対して、内外価格差の問題も含めて輸入代理店の価格政策に対する不満が急速に高まっている。

1990年3月、公正取引委員会は、百貨店や量販店を対象とした欧米からの輸入ブランド品の実態調査報告を発表した。この調査では、希望小売価格で販売するよう総代理店から圧力を受けたことのある小売店が6割、並行輸入品の取り扱いをめぐる総代理店とのトラブルを経験した小売店が5割に達することがわかった。公取委は、これらのトラブルをめぐる総代理店側の行為には独禁法違反の疑いがあるものもあるとして、さらに調査を進める方針を示した。

この調査は1989年7月に百貨店上位79社、量販店上位96社を対象に行ったものであり、衣料品など4分野30品目のブランド品の販売状況をみると、並行輸入品を販売している店は百貨店で73.4%、量販店が77.1%であった。総代理店との関係では、総代理店から希望小売価格で売るようになど販売価格に注文がつくとする小売店が61.8%、値引きしないように求められたのは51.0%であった。特に、百貨店ではこの割合が高く、安く売ると商品が納入されなくなるという不安が強いことがわかった。専用の販売コーナーである「インショップ」の設置を義務づけられている店も35.5%あり、インショップの位置や広さに関する要求に応じられずに取引を断念、並行輸入品に切り替えた例も多々あった。並行輸入品を扱う際のトラブルは、「海外の流通ルートが途絶えたとして並行輸入業者からの供給が中断したことがある」が30.1%、「卸売業者から、総代理店の干渉により並行輸入品の供給を中断せざるをえないと言われた」が18.7%、「総代理店から並行輸入品を扱わないよう求められたことがある」が17.9%であった。

公正取引委員会では、これらのトラブルのうちの多くは、独禁法に違反する排他条件付取引にあたるのではないかと見ており、小売価格に対する注文についても、単なる要請以上に、「値引き販売すると商品を卸さない」などの条件をつけている場合には、再販売価格維持行為にあたるとしている。

こうした欧米輸入高級ブランド品の状況の下で、（1）これらの商品を輸入・販売する企業のなかで、内外価格差問題もあって価格引き下げをしようとする動きと、（2）大手百貨店を中心として欧米のデザイナーと共同してブランド・ビジネスの国際的な展開を積極的に行うという2つの動きが顕著となってきた。

大沢商会とレイトンハウスは西独の「ビューゴ・ボス」ブランドの共同輸入販売を企画し、従来ジョルジオ・アルマーニをはじめとする欧州輸入ブランド・スーツが一着20万円～30万円が当たり前であったのに対して、紳士スーツで10万円～15万円程度に押さえた価格を設定した。さらに、イタリア最大の婦人服メーカー、マックススマーラ社から我が国のアパレル・メーカー・インターモードは低価格の婦人衣料の輸入を開始、ジャケットで4万円～5万円の価格を設定、国内製品と比べても割安な価格となった。これらの企業はいずれも輸入元と販売元とが受け取るマージン（現地卸価格と国内卸価格の差）を縮小したり、CADを利用したデザイン・システムを活用して量産化をはかる、素材を大量購入することなどで低価格を実現したものである。インターモードでは、「通常30%程度をマージンとして取るが、内外価格差を小さくするためにマージンを20%に押さえた」としている。円安リラ高の影響で、今後イタリア・ブランドが平均で20%程度値上がりすることも予想されるなかで、百貨店も「イタリア・ブームといってもこれ以上価格が上がったら消費者からそっぽを向かれかねない」としている。

西武セゾン・グループは1990年に入って、フランスの総合ファッショングループエルメス社と共同で、フランスの高級デザイナー・ブランド、オートクチュール・メゾンの一つであるジャン・ルイ・シャエレル社を買収した。セゾン・グループが海外の有力デザイナー・ブランドを買収するのは始めてである。セゾンとエルメス社は65対35の出資比率でイオナ・ジェスチオン社を設立、同社を通じてシェレル社の76.5%の株式を買収したものである。セゾン・グループはこれまで、西武百貨店がシェレル社とライセンス契約をし、西武百貨店の全額出資子会社エルビスを通じて、わが国でシェレル商品の百貨店などへの卸売り、直営店の展開などを進めてきた。今後はシェレル社の長期的なビジネスを構築し、世界規模で販売量の拡大を計画している。

高島屋は1989年に入って、米国のデザイナー、ジェフリー・ビーン氏とのライセン

ス契約を包括的なエージェント契約に切り替えた。そして、ビーン氏との間でオートクチュールの専門店を経営するB T社（高島屋60%、ビーン氏40%）を設立、1989年12月にニューヨークに1号店を開設した。さらに1990年2月にはビーン氏とプレタポルテの卸会社B T H社を設立、ビーン氏がデザインを行い、生産は香港の縫製会社に委託、営業はニューヨークの高島屋が担当することになった。一方、イタリア人デザイナー、ロメオ・ジリ氏と1989年8月のパリに引き続き、1990年にはニューヨークに合弁会社を設立、欧州と米国でロメオ・ジリ製品の専門店を多店舗展開する。これらの店舗ではジリ氏のデザインした婦人服・紳士服のみならず、ジリ氏の目で選んだ世界の家具、民芸品、古書籍、骨董品、アクセサリーなども取り揃える。高島屋はこれまで、ピエール・カルダン、エマニエル・ウンガロなどの欧米有名デザイナーとライセンス契約を結び、ストア・ブランドとして店舗のイメージ向上や他店との差別化に努めてきた。しかし、最近では「デザイナー側から国際的なイメージ向上のために力を貸してほしい」と言ってくるケースが多く、わが国の百貨店が資本力や国際事業の拡大を背景にして欧米デザイナーの活動を支援することに重点が置かれるようになってきた。

わが国の百貨店あるいはアパレル・メーカー、輸入販売業者などの以上のような最近の動向を背景にして、伊勢丹はバーニーズ・ニューヨークとの提携をどのように活用したら良いのだろうか。

1989年度100社ランキング・トップ25百貨店

順位	企業名	店舗数	総売場面積 (千平方メートル)	総売上高 (100万ドル)
1	J. C. ペニー	1,325	112,800	14,469
2	マービンズ	221	17,486	3,858
3	マイシーズ・ ニューヨーク(北東)	46	14,937	3,350
4	ディラーズ	146	20,898	2,769
5	ノーズストローム	59	6,890	2,671
6	マイシーズ(南部)	48	10,138	1,875
7	デイトン・ハドソン	37	7,711	1,801
8	マイシーズ・ カリフォルニア	25	5,846	1,545
9	ブルーミングデールズ	17	4,518	1,295
10	サックス・フィフス ・アベニュー	45	N/A	1,244
11	ニーマン・マーカス	22	3,230	1,230
12	ブロードウェイ	43	7,459	1,195
13	フォーリィーズ	35	7,735	1,121
14	マーシャル・フィールド	25	7,392	1,090
15	ロード&ティラー	47	6,244	1,034
16	ラザラス	43	8,265	975
17	マイ・カンパニー	35	6,470	954
18	リッティーズ	26	6,216	920
19	ウッドワード&ラスロップ	32	6,533	913
20	バーダインズ	30	5,254	905
21	ヘクト	22	3,785	829
22	アブラハム・ストラウス	15	5,590	775
23	カーソン・ピリー・スコット	36	4,025	770
24	カウフマン	23	4,249	753
24	ロビンソン	29	4,787	753

付属資料 1

1988年度100社ランキング・トップ25百貨店

順位	企業名	店舗数	総売場面積 (千平方フィート)	総売上高 (100万ドル)
1	ディラーズ	135	18, 554	2, 206
2	ノーズストローム	56	5, 523	1, 920
3	メイシーズ・ニューヨーク	23	8, 179	1, 780
4	メイシーズ・ ニュージャージー	26	7, 383	1, 635
5	ディトン・ハドソン	37	7, 791	1, 552
6	メイシーズ・ カルフォルニア	25	5, 860	1, 450
7	フォーリーズ	38	8, 202	1, 170
8	ブルーミング・デールズ	16	4, 285	1, 120
9	サックス・フィフス ・アベニュー	44	N/A	1, 110
10	ブロードウェイ	43	7, 459	1, 090
11	マーシャル・フィールド	25	7, 346	988
12	ラザラス	44	8, 268	445
13	ロード&ティラー	46	6, 063	938
14	ニーマン・マーカス	22	3, 230	890
15	メイ・カンパニー	34	6, 063	853
16	バーダインズ	29	5, 039	850
17	アブラハム&ストラウス	14	5, 344	805
18	バロックス	29	5, 011	775
19	エンポリアム・カプウェル	22	5, 268	710
20	リッティーズ	20	4, 878	709
21	ヘクト	23	3, 864	700
22	ジョーダン・マーシュ	25	4, 955	690
23	マース・ブラザース	38	5, 795	615
24	ロビンソン	24	4, 123	576
	メイシーズ・アトランタ	16	3, 475	575

米国の百貨店・専門店の商品別主要指標

	婦人アパレル	婦人 アクセサリー	紳士ボーグ アパレル・ アクセサリー	子供衣類 アクセサリー	靴	化粧品 薬品	ホーム ファニッシング
売上成長率	4.8 %	10.5 %	9.8 %	4.5 %	-1.1%	12.4%	2.2 %
	1.8	4.0	6.3	4.6	4.9	8.8	-0.8
売上構成比	34.1	8.4	18.1	5.4	5.8	6.6	13.5
	47.9	10.0	20.0	7.3	7.9	6.2	7.2
粗利益率	42.2	46.3	40.8	41.3	41.0	38.6	38.4
	43.0	46.7	40.3	40.4	NA	38.0	39.0
直接費用	11.7	13.6	11.9	13.0	16.7	12.3	16.3
一平方フィート	162	257	163.5	91	284	286.5	61
当たり売上高 (ドル)	186.5	194.5	161	NA	NA	324	NA
一平方フィート	63.5	114.5	63.7	39.2	NA	91.4	25.3
当たり粗利益 (ドル)	93.8	63.9	48.8	NA	NA	130.1	NA
在庫回転数	3.1	2.5	2.6	2.9	2.0	2.3	1.8
	3.5	2.7	2.5	3.1	1.9	2.3	1.8

※ 1988年度の売上高200万ドル以上の企業の数値

上段は百貨店、下段は専門店

1989年百貨店の主要財務指標ランキング

売上高伸び率

①バーグノフ・グットマン 15.3%

②ディラーズ

9.5%

③ニーマン・マーカス

9.1%

④ゴットチャックス

8.4%

⑤ノーズストローム

8.0%

売上高利益率

①マーカンタイル・ストアズ

5.6%

②メイ・デパートメント
ストアズ

5.5%

③クライインズ

5.4%

④ディラーズ

4.9%

⑤ノーズストローム

4.3%

負債・資本比率

①クライインズ

0.16%

②マーカンタイルストアズ

0.19%

③Z C M I

0.40%

④クロウリィ・ミルナー

0.57%

⑤ディラーズ

0.68%

売上原価率

①ピーブルス

59.5%

②リロウリィ・ミルナー

61.2%

③プロフィッツ

62.2%

④ヨンカーズ

63.2%

⑤ディラーズ

63.2%

流動比率

①マーカンタイル・
ストアズ

4.65倍

②プロフィッツ

3.71

③ピーブルス

3.32

④ジャコブソン

3.20

⑤Z C M I

3.06

販売費・管理費比率

①ストローブリッヂ&
クロツィア

16.4%

②ディトン・ハドソン

16.6%

③ヘス

19.7%

④メイ・デパートメント・
ストアズ

20.7%

⑤マーカンタイル・
ストアズ

21.7%

広告費・販促費比率

売上高支払利息率

①ノーズストローム

1. 8 %

①クライズ

0. 8 %

②Z C M I

2. 2 %

②マーカンタイル・

0. 8 %

ストアズ

③ディトン・ハドソン

2. 6 %

③クロウリィ・ミルナー

0. 9 %

④ゴットチャックス

2. 9 %

④Z C M I

1. 1 %

⑤ストローブリッヂ&

クロツイエ

3. 0 %

⑤ニーマン・マーカス

1. 8 %

クレジット販売比率

①ディラーズ

6 7. 3 %

②メイ・デパートメント・

6 4. 9 %

ストアズ

③ユンカーズ

6 3. 2 %

④ストローブリッヂ&

6 2. 2 %

クロツイエ

⑤カーター・ホーリィ・

5 8. 5 %

ヘイル

百貨店大手10社の1988年度の売上高と経常利益

売上高（伸率） 経常利益（伸率） 売上高

経常利益率

▽百貨店				
		売上高	経常利益	経常利益率
三 越	☆	712,628(10.8)	14,036(39.6)	2.0
高島屋	☆	600,010(7.7)	☆18,103(9.5)	3.0
大 丸	☆	531,106(2.2)	7,086(90.7)	1.3
※丸 井	☆	496,409(11.8)	☆47,690(18.0)	9.6
松坂屋	☆	413,779(7.2)	☆11,471(23.0)	2.8
※東急百貨店	☆	313,604(5.3)	☆ 9,544(17.4)	3.0
そごう	☆	262,012(6.8)	☆ 8,819(17.1)	3.4
松 屋	☆	95,715(4.8)	☆ 1,359(20.8)	1.4
名鉄百貨店	☆	94,848(4.1)	☆ 1,716(31.3)	1.8
大 和	☆	85,677(4.5)	☆ 2,087(25.8)	2.4
10社合計		3,605,788(7.4)	121,910(22.2)	3.4

(注) 単位 100万円。カッコ内は前期比伸び率%。☆は過去最高。売上高経常利益率は%。※印は1月期決算会社

大手小売業売上高50社ランキング(1988年度)

88年 度位	87年 度位	社名	業態	本社 (本部)	決算期	88年度			店舗数	
						売上高 (百万円)	伸び率 (%)	経常利益 (百万円)		
1	1	ダイエー	ス	兵庫	2	1,675,324	8.1	23,720	185	
2	2	イトーヨーカ堂	ス	東京	2	1,170,268	10.9	73,069	135	
3	—	西友	ス	東京	2	969,547	—	11,045	218	
4	3	ジャスコ	ス	東京	2	861,742	6.8	26,589	166	
5	4	西武百貨店	百	東京	2	740,526	14.2	3,584	12	
6	5	三越	百	東京	2	712,628	10.8	14,036	141	
7	6	ニチイ	ス	大阪	2	606,639	6.7	22,430	157	
8	7	高島屋	百	大阪	2	601,549	8.0	18,103	6	
9	8	大丸	百	大阪	2	531,106	2.2	7,086	7	
10	10	丸井	百	東京	1	496,409	11.8	47,690	32	
11	9	ユニー	ス	愛知	2	473,208	4.9	18,562	114	
12	11	松坂屋	百	愛知	2	413,779	7.2	11,471	9	
13	13	長崎屋	ス	東京	2	336,351	8.1	7,080	115	
14	12	イズミヤ	ス	大阪	2	330,484	3.5	13,586	74	
15	15	阪急百貨店	百	大阪	3	313,843	6.0	8,211	8	
16	14	東急百貨店	百	東京	1	313,604	5.3	9,544	5	
17	17	忠実屋	ス	東京	2	287,119	2.8	7,562	78	
18	16	寿屋	ス	熊本	2	281,273	0.6	3,285	145	
19	18	灘神戸生協	生	兵庫	3	279,536	5.8	7,945	137	
20	21	そーし	百	大阪	2	262,012	6.8	8,820	3	
21	19	マルエツ	ス	東京	3	260,755	4.3	7,201	175	
22	20	ユニー	ス	福岡	2	260,251	5.7	1,582	59	
23	22	横浜高島屋	百	神奈川	2	238,964	7.3	9,433	3	
24	23	東急ストア	ス	東京	2	232,861	4.7	4,183	81	
25	24	近鉄百貨店	百	大阪	2	229,424	6.8	4,580	7	
上位25社の売上高計						12,879,202百万円	イ	52.1%	口	13.7%
26	25	Gマルショク	ス	福岡	6	210,450	6.6	—	181	
27	27	西武百貨店関西	百	大阪	2	205,638	37.1	—	6	
28	—	東日本キヨスク	一	東京	3	182,588	—	1,375	1,744	
29	34	G三貴	専	東京	2	177,538	47.3	—	907	
30	28	ベスト電器	専	福岡	2	170,762	18.5	13,617	404	
31	26	平和堂	ス	滋賀	2	163,042	8.2	6,468	56	
32	29	ダイイチ	専	広島	3	153,419	14.1	9,949	258	
33	30	小田急百貨店	百	東京	2	138,364	5.4	—	1	
34	32	ライフストア	ス	大阪	2	137,446	7.4	3,849	72	
35	—	東武百貨店	百	東京	2	135,922	—	2,243	2	
36	33	市民生協	生	北海道	3	130,448	4.9	1,293	126	
37	37	ローソン・ジャパン	コ	大阪	2	129,995	13.2	—	2,150	
38	31	コーフかながわ	生	神奈川	3	128,241	0.1	2,907	148	
39	35	いなげや	ス	東京	3	124,497	5.0	4,499	102	
40	39	京百貨店	百	東京	2	122,298	9.1	2,002	5	
41	36	フジ	ス	愛媛	2	119,048	0.8	2,756	38	
42	38	天満屋	百	岡山	2	118,563	5.6	3,741	5	
43	42	ヨークベニマル	ス	福島	2	116,887	11.3	8,180	52	
44	40	いせや	ス	群馬	8	115,328	8.4	5,029	133	
45	44	名古屋三越百貨店	百	愛知	2	113,358	9.9	1,990	3	
46	41	八百半デパート	ス	静岡	5	111,314	5.8	3,621	92	
47	43	東武ストア	ス	東京	2	108,554	5.2	2,817	53	
48	47	イズミ	ス	広島	2	107,508	7.9	4,922	34	
49	55	北海道ダイエー	ス	北海道	2	106,329	19.9	—	12	
50	46	阪神百貨店	百	大阪	3	106,326	5.5	2,194	1	
上位50社の売上高計						16,313,063百万円	イ	66.0%	口	17.4%

税引き後利益額ランキング

(単位:百万円、%、▲は減)

88順 年度位	87順 年度位	社名	業 態	88年度 利益額	売上高 利益率	87年度 伸び 率
1	1	イトーヨーカ堂	ス	36,305	3.1	17.8
2	3	丸井	百	22,728	4.6	24.0
3	2	セブンイレブン	コ	22,304	22.2	21.3
4	4	ジャスコ	ス	12,825	1.5	6.7
5	5	ニチイ	ス	10,848	1.8	14.1
6	8	高島屋	百	9,227	1.5	65.2
7	6	ユニー	ス	8,623	1.8	7.4
8	7	ダイエー	ス	7,836	0.5	13.4
9	9	ベスト電器	専	6,829	4.0	22.5
10	10	イズミヤ	ス	6,207	1.9	11.9
11	12	三越	百	5,932	0.8	40.6
12	18	横浜高島屋	百	5,206	2.2	54.0
13	—	西友	ス	5,056	0.5	—
14	13	ダイイチ	専	4,952	3.2	17.8
15	11	灘神戸生協	生	4,938	1.8	▲8.9
16	14	松坂屋	百	4,735	1.1	17.4
17	15	東急百貨店	百	4,310	1.4	16.1
18	17	島忠	専	4,085	7.8	15.0
19	16	阪急百貨店	百	4,008	1.3	11.2
20	34	青山商事	専	3,981	8.1	85.7
21	26	タカキュー	専	3,767	4.8	50.3
22	36	ファミリーマート	コ	3,543	9.9	67.6
23	20	そごう	百	3,411	1.3	9.6
24	—	長崎屋	ス	3,235	0.8	—
25	23	鈴丹	専	3,202	4.4	21.1
26	27	忠実屋	ス	3,165	1.1	27.6
27	22	マルエツ	ス	3,151	1.2	10.0
28	21	平和堂	ス	3,111	1.9	2.4
29	24	ヨークベニマル	ス	3,015	2.6	15.2
30	25	コーポかながわ	生	2,499	1.9	▲3.8
31	29	レリアン	専	2,438	3.5	5.0
32	28	イズミ	ス	2,392	2.2	3.0
33	32	Gロザース	百	2,331	3.5	4.1
34	33	大丸	ス	2,326	0.4	5.2
35	31	いせや	ス	2,310	2.0	2.6
36	38	和光電気	専	2,306	3.8	28.9
37	30	ダイクマ	ス	2,210	2.1	▲2.5
38	35	オーチワ	ス	2,152	2.5	1.2
39	48	Gナフコ	専	2,115	3.5	42.3
40	51	Gはるやま	専	2,081	5.8	46.3
41	37	いなげや	ス	1,988	1.6	7.8
42	53	マツヤデンキ	専	1,905	3.1	40.2
43	43	八百半デパート	ス	1,871	1.7	20.6
44	42	カーマ	専	1,801	3.2	15.4
45	52	ケーヨー	専	1,756	2.7	28.1
46	148	山形屋	百	1,742	3.4	7473.9
47	46	紀伊國屋書店	専	1,721	2.4	14.0
48	47	東急ストア	ス	1,686	0.7	11.8
49	50	ヨドバシカメラ	専	1,669	2.4	15.3
50	45	さが美	専	1,637	2.5	8.0

88年度業態別の経営効率

(単位:%, ▲は減, カッコ内は87年度)

	高 前年度比	高 前年度比	粗 利益 率	平 均 粗 利益 率	純 利 益 率	平 均 純 利 益 率	総資本經 常利益率
都道府県百貨店(21)	9.0 (6.5)	9.1 (6.5)	24.60 (24.27)	27.2 (19.7)	1.39 (1.17)	5.5 (5.1)	
地方百貨店(31)	6.1 (5.2)	6.3 (4.7)	23.58 (23.67)	116.1 (64.1)	0.97 (1.25)	3.3 (3.0)	
百貨店全体(52)	8.3 (6.2)	8.5 (6.2)	24.38 (24.14)	18.5 (26.0)	1.31 (1.19)	5.0 (4.7)	
全国スーパー(9)	7.8 (5.2)	7.5 (6.8)	22.50 (22.65)	13.5 (12.8)	1.38 (1.46)	5.8 (6.2)	
地域スーパー(28)	5.2 (5.5)	6.3 (7.0)	22.92 (22.70)	24.1 (10.3)	1.16 (0.99)	4.8 (4.6)	
地方スーパー(45)	7.5 (5.5)	7.9 (6.3)	22.13 (21.82)	8.6 (19.7)	1.34 (1.30)	6.6 (7.3)	
スーパー全体(82)	7.0 (5.4)	7.2 (6.7)	22.54 (22.49)	14.8 (11.8)	1.31 (1.30)	5.6 (5.9)	
コンビニ(47)	15.4 (15.8)	14.2 (15.5)	27.83 (27.01)	25.8 (33.5)	2.67 (2.47)	9.3 (9.8)	
生協(10)	5.9 (5.4)	5.0 (6.2)	21.57 (21.76)	1.0 (0.9)	1.58 (1.65)	5.6 (6.2)	
総合計	8.5 (6.9)	8.4 (7.7)	23.58 (23.37)	17.5 (19.5)	1.59 (1.54)	6.3 (6.1)	

(注)総合計はコンビニエンスストアなどを含む200社のうち回答のあつた企業のみ算出した。業態分類の後のカッコ内は売上高を回答してきた企業数

業態別の粗利益率上位企業

(単位:%)

<都市百貨店>		88年度	87年度	東急ストア	22.6	22.5	<専門店>	
丸井	33.2	32.7		西友	21.9	19.9	伊藤園神事	50.6
阪急百貨店	25.6	25.2		大丸ピーコック	21.6	21.3	Gはるやま	47.9
高島屋	24.9	24.3		ダイエー	19.7	20.1	さが美	47.6
京王百貨店	24.3	24.1		<地域スーパー>			レリアン	46.4
三越	23.9	23.8		田原屋	26.9	26.1	タカキュー	46.3
大丸	23.7	23.1		九州ニチイ	26.7	26.5	三峰	44.9
松屋	23.5	23.1		アブアブ赤札堂	26.6	26.3	三松	41.4
松坂屋	23.4	23.3		東北ニチイ	26.4	26.4	鈴丹	37.3
阪神百貨店	23.3	23.1		いなげや	26.1	26.0	アルペン	37.3
東武百貨店	22.9	23.3		しまむら	25.6	25.6	三愛	36.4
<地方百貨店>				平和堂	25.1	24.8	<生協>	
スズラン	26.4	26.2		カスミ	24.8	24.9	みやざ生協	23.9
福屋	26.3	26.3		オークリ	24.5	24.3	市川生協	23.6
トナハ	25.8	25.6		ユニード	24.0	23.4	都心生協	22.9
千葉そごう	25.2	24.8		<地方スーパー>			灘神生協	22.4
山形屋	24.8	24.4		さとう	27.8	27.7	市川生協さいたま	21.8
天満屋	24.6	24.5		北海道ニチイ	27.1	27.0	<コンビニエンスストア>	
岩田屋	24.5	24.7		長野西友	26.9	25.8	セブンイレブン	28.3
いよてつそごう	24.4	24.1		北陸ジャスコ	26.7	26.5	ファミリーマート	28.0
柏そごう	24.3	23.9		扇屋ジャスコ	26.1	25.8	<その他>	
非情屋	24.0	23.9		Gモールエイ	25.5	25.4	西日本ヰスグ	25.2
<全国スーパー>				伊勢ガジャスコ	24.5	23.9	東海ヰスグ	25.1
ニチイ	27.6	27.6		日横須賀産業	24.5	23.7	東日本ヰスグ	24.1
ジャスコ	26.6	26.5		オダヰヨーOX	24.2	23.6	Gローヤース	17.8
ミニマ	25.7	25.4		松電ストア	24.2	24.0	ダイクマ	16.1
イトーヨーカ堂	25.3	25.4		関西スーパー	24.2	—		
※長崎屋	24.1	24.5		富士スーパー	24.2	24.1		

(注)長崎屋の粗利・値はサンドール、サンドール北海道を加えた値。

付属資料 8

伊勢丹の損益計算書

(単位:千円)

科目	1987年度			1988年度		
	金額			金額		
I 売上高	320,578,986	100.0%		342,033,411	100.0%	
II 売上原価 売上総利益	236,226,627 84,352,259	73.7 26.3		251,780,023 90,253,388	73.6 26.4	
III 販売費及 一般管理費						
1 宣伝費	8,407,267			8,635,696		
2 役員報酬	229,360			234,349		
3 給料手当	22,516,722			23,105,842		
4 賞与金	8,189,417			8,393,327		
5 福利費	3,430,748			3,416,488		
6 退職給与引 当金繰入額	1,503,310			1,395,417		
7 貸倒引倒金 繰入額	-			40,000		
8 外部委託作 業費	4,453,586			4,723,977		
9 減価償却費	3,878,846			4,433,550		
10その他 営業利益	21,670,938	74,280,197 10,072,161	23.2 3.1	23,835,361	78,214,010 12,039,377	22.9 3.5
IV 営業外収益		6,507,266	2.0		6,414,502	1.9
V 営業外費用 経常利益		5,153,139 11,426,288	1.5 3.6		4,065,006 14,388,872	1.2 4.2
VI 特別利益						
1 固定資産 売却益	349,414	349,414	0.1	-	-	
VII 別損失						
1 固定資産 除却損	816,742			411,400		
2 外貨建長期 債権換算損 税引前当期 純利益	594,000	1,410,742	0.5	221,000	632,400	0.2
法人及び住民 当期純利益		10,364,960	3.2		13,756,472	4.0
		5,440,000	1.7		8,140,000	2.4
		4,924,960	1.5		5,616,472	1.6

伊勢丹の貸借対照表

(単位:千円)

科目	1987年度		1988年度	
	金額	構成比	金額	構成比
(資産の部)				
I 流動資産				
1 現金及び預金	40,283,412		38,608,966	
2 受取手形	2,082,088		2,743,394	
3 売掛金	17,583,885		21,959,750	
4 有価証券	1,309,421		1,553,076	
5 商 品	19,359,605		19,515,821	
6 貯蔵品	172,287		139,210	
7 前渡金	378,110		117,000	
8 前払費用	795,678		902,631	
9 特定金銭信託	7,000,000		3,000,000	
10 短期貸付金	3,000,000		—	
11 自己株式	3,298		7,657	
12 差入有価証券	2,214,000		2,711,000	
13 その他	2,000,329		2,433,683	
貸倒引当金	△ 180,000		△ 220,000	
流動資産合計	96,002,117	44.9	93,472,191	41.9
II 固定資産				
(1) 有形固定資産				
1 建 物	25,264,561		28,537,482	
2 構築物	174,593		191,181	
3 車両及び 運搬具	19,235		26,488	
4 器具及び備品	2,545,435		2,768,362	
5 土 地	23,459,421		24,144,449	
6 建設仮勘定	571,234		151,320	
計	52,034,482	24.4	55,819,283	25.0
(2) 無形固定資産	7,137,076	3.3	7,174,368	3.2
(3) 投資その他の資産				
1 投資有価証券	7,737,023		17,802,466	
2 関係会社株式	4,841,574		4,981,574	
3 長期貸付金	48,300		247,800	
4 従業員長期 貸付金	410,055		381,532	
5 関係会社 長期貸付金	12,319,500		12,034,000	
6 差入敷金 保証金	14,222,000		13,986,048	
7 長期前払費用 減価償却累計額	1,402,817 9,573,750		1,521,244 9,282,209	
9 長期特定 金銭信託	5,600,000		3,600,000	
10 その他 貸倒引当金 計	△ 2,524,791 △ 110,000 58,569,814	27.4	△ 2,829,228 △ 110,000 66,556,103	29.9
計	117,741,374	55.1	129,549,756	58.1
固定資産合計	213,743,491	100.0	223,021,948	100.1
資産合計				

付属資料 9 (続)

(単位:千円)

期別 科目	1987年度		1988年度	
	金額	構成比	金額	構成比
(負債の部)				
I 流動負債				
1 買掛金	29,044,638		31,898,214	
2 短期借入金	8,512,800		8,524,495	
3 一年内償還予定転換社債	—		676,500	
4 未払金	4,673,203		3,285,283	
5 未払法人税等	3,533,479		4,575,749	
6 未払事業税等	1,186,182		1,546,368	
7 未払費用	9,352,562		9,628,444	
8 前受金	1,010,013		838,700	
9 商品券	4,581,466		5,545,757	
10 預り金	523,889		553,802	
11 従業員預り金	2,124,546		2,808,988	
12 借入有価証券	2,214,000		2,711,000	
13 その他	196,433		199,726	
流動負債合計	66,953,215	31.3	72,793,031	32.6
II 固定負債				
1 転換社債	42,669,136		16,237,000	
2 長期借入金	3,144,000		3,144,000	
3 退職給与引当金	18,257,603		18,734,437	
4 その他	237,821		230,621	
固定負債合計	64,308,561	30.1	38,346,058	17.2
負債合計	131,261,776	61.4	111,139,090	49.8
(資本の部)				
I 資本金	13,615,865		26,504,050	11.9
II 資本準備金	20,310,281		33,177,358	14.9
III 利益準備金	1,934,951		2,123,354	1.0
IV その他の余剰金				
(1) 任意積立金				
1 配当準備積立金	395,000		395,000	
2 退職慰労積立金	28,139		28,139	
3 海外投資等損失準備金	6,400		—	
4 圧縮積立金	1,304,661		1,588,811	
5 別途積立金	34,976,826	36,711,027	39,976,826	41,988,777
(2) 当期末処分利益金	9,909,588		8,089,317	
その他の余剰金合計	46,620,616	21.8	50,078,095	22.4
資本合計	82,481,714	38.6	111,882,858	50.2
負債及び資本合計	213,743,491	100.0	223,021,948	100.0

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.