

Regulated Industries at the Period of System Transformation

# 轉換期の規制産業

藤月会論集 第7号

1998年3月

京都大学経済学部  
藤井ゼミナル論文集編集委員会

H. Fujii Seminar, Faculty of Economics  
Kyoto University, Japan

# 刊行のことば

現在、私たちは世紀の転換点を迎えようとしています。その転換は、たんに100年単位の年代の変わり目ということだけでなく、経済システム全体の世界的規模での転換をとまっています。そういう重大な局面に、私たちは立ち会っているのです。

現在の経済システムの転換を特徴づける最も重要なキーワードは、何と言っても「規制緩和」でしょう。つまり、現在進行中の経済システムの転換は、政府規制主導型の経済システムから市場規律重視型の経済システムへの転換として、これを特徴づけることができるのです。そのモデル・ケースとして、本年度は、放送業界と航空業界をとり上げました。

これら2つの業界は、広い意味での公益事業に属する業界であり、これまで多くの政府規制を受けてきたことから、「規制産業」とも称されてきました。ところが、経済のグローバル化や科学技術の急速な発展が、これら業界のあり方を根底から大きく変えようとしています。本年度の共同研究では、その現状と今後の方向性をさぐってみました。

本冊子に収録された研究論文は、例年と同様、立命館大学経営学部種子田ゼミナールとのジョイントで開催された企業分析交流シンポジウム（12月6日、於・ハートンホテル京都）での報告論文に加筆・修正を施したものです。このほか、本冊子には、2回生の共同研究論文2本が収録されています。

ところで、本年度の共同研究がほぼ完成に近づいた11月、三洋証券会社更生法適用申請（11月3日）、北海道拓殖銀行経営破綻（11月17日）、山一証券自主廃業申請（11月22日）、徳陽シティ銀行経営破綻（11月26日）と、金融業界で立て続けに大事件が起きました。一部では、今後さらに大きな事態の展開があるともささやかれています。経済システムの転換は、私たちが予想していたよりもはるかに速いテンポで進んでいくのかもしれない。

業界関係者は、これから、きわめて深刻かつ困難な時代を迎えることになります。しかし、私たちにとっては、分析テーマにこと欠かない「おもしろい」時代の幕開けとなります。分析者の目で、今後の事態の展開をじっくり観察していきたいと思いません。

藤井 秀樹  
1997年12月12日

# 目次

刊行のことば

1997年度共同論文

転換期にある航空業界 ～ 規制緩和と航空再編成 ～ 1

転換期の放送業界 — 多チャンネルとデジタルの時代 — 59

淘汰される建設業界 — ゼネコン5社の経営分析 — 99

低迷脱出を目指す百貨店業界 129

1997年度 ゼミ活動の記録 157

一年をふりかえって - ゼミ生の回想 - 159

編集後記 169

1997年度共同論文

# 轉換期にある航空業界

～規制緩和と航空再編成～

井垣 和久	伊藤 剛
岡本 隆男	鈴木 亮
丹羽 信文	南野 公之
足立 祐介	中山 智弘
新小田 泰平	森脇 章子
八木 裕美	山本 隆博

# 目次

はじめに

第1章 業界事情

第2章 経済理論による考察

第3章 各社の財務諸表分析および需要予測

第4章 航空業界における規制緩和

おわりに

## はじめに

今日、日本の政治・経済・金融システムが大きく転換しようとし、新しいシステムの創造が求められている。その一方策として、グローバル化や世界的な規制緩和政策といった方法がとられているが、本論文ではその「規制緩和」のもと、大きな変化が進む公益事業のうちの航空事業を取り上げた。

日本の航空企業は世界的な航空再編成の中にあり、その収益性は低下し、近年混乱の状況にあるといわれている。加えて世界規模での規制緩和政策のもと、国内・国外ともに競争が激化しようとしている。

このような状況における日本の航空企業の現状の分析、そして課題とその対応について考察していく。

## 第1章 業界事情

### I 航空業界の歩み

1903年アメリカ・キティホークで、ライト兄弟が飛行機による動力飛行に初めて成功して以来、人類は輸送の手段として陸、海だけでなく空をも利用できるようになった。日本で最初の飛行は1910年（明治43年）12月に行われた徳川、日野両大尉による公開飛行であった。そして現在では日本の航空企業は、日本航空（以下、日航）や全日本空輸（以下、全日空）を中心に世界的にも大きな地位を占めるようになってきている。ここで日本の航空業界が現在に至るまでの経緯を、6つの時期区分によって簡単にまとめておく。

#### 1 第二次世界大戦以前

第一次世界大戦によって航空輸送事業は一躍発展した。飛行機が欧米先進国の軍に配備され、偵察、爆撃、迎撃など飛行機の用途が多岐にわたるようになると、それぞれの特定の要求に合わせて戦闘機、爆撃機、偵察機、哨戒機などが登場し、飛行機の巡航速度、搭載力、航続力が著しく進歩したからである。このように軍事目的によって発展した技術が、その後民需に利用されるというサイクルが航空事業においてはよく見られる。

日本における定期航空の一番手は日本航空輸送研究所で、1922年（大正11年）に大阪―高松―徳島間の地方路線を開設した。次いで1928年（昭和3年）には、政府の指導と助成によって日本航空輸送株式会社が設立され、東京―大阪―福岡間の運航を開始した。満洲事変後、軍の命令により同社は満洲に定期便を運航させ、また中国各地への航空路を開設した。そして1938年には改組によって大日本航空株式会社が設立された。翌年、同社は政府出資のいわゆる国策会社となり、在来の日本航空輸送研究所などの定期航空路の経営も廃止され、日本の民間航空は大日本航空の独占するところとなった。1941年、軍は大日本航空に命じて航空輸送隊を編成させこれを徴用するようになり、太平洋戦争開戦と同時に徴用は強化されすべて軍用となった。1945年の敗戦とともに占領軍の命令により一切の航空活動は禁止され、約6年間の航空空白時代に入った。

#### 2 民間航空の再開と日本航空株式会社法

戦後日本の航空輸送は、まず外国航空会社による日本乗り入れという形で始まった。1947年7月のアメリカ・ノースウエスト航空会社の路線開設を皮切りに1951年までに11社が日本に乗り入れを行った。

他方、国内航空輸送については、朝鮮戦争を契機とするGHQの対日政策の変更にともなって、1950年に航空機の保有と運航とを除く販売面での活動に限って一社のみ日本側の経営権が認められ、その結果、翌年に資本金1億円の日本航空機が設立された。

続いて1952年サンフランシスコ平和条約の発効によって航空主権が回復され、それにともない自主運航が進められるなか、同年7月に『航空法』が施行された。『航空法』により領空主権と航空規制の標準が明らかとなり、国際線運営への道が開かれた。これを機に民間航空は自由競争の対象となり内外の定期空路の運転免許を取得しようとする会社が続々と現れたが、政府は国際線と国内幹線の運営は事業の公益に奉仕すべき性格という国家的使命に照らして、従来の実績もある日航1社に担当させ、国内の支線については日本ヘリコプター輸送機および極東航空機の2社に運営させることを決定した。

さらに1953年には『日本航空株式会社法』が制定され、従来の日航の経営の全部を10億円と査定しこれを新会社に出資し、またこれと同額を政府が出資して資本金20億円の特殊法人としての日本航空機が設立された。同社は国家目的の達成に資すべき使命をもった国策会社であり、種種の政府の監督を受ける一方で、補助金の交付、政府所有株式の後配（政府所有株式について民間所有に対する配当率が8%に達するまでは配当を要しないとされた）などさまざまな政府の援助が与えられた。これにより、近年に至るまでの日航の同業他社に対する優位性が生まれることとなったのである。

### 3 国内航空の再編成

1950年代前半からその後約20年間のわが国航空企業の歴史は、日航を中心として展開するとともに、中小航空会社の資本集中の過程として展開された。ここでまず指摘しておくべき点としては、この資本集中が政府および日航の主導によって行われたということがある。すなわち、経営危機に陥った中小航空会社を救済するために行われた合併がほとんどだったのである。

まず、前述の日本ヘリコプター輸送および極東航空の2社は、当初ローカル線航空会社として設立されたが、両者ともに経営が苦しく放置しておけば共倒れの可能性もあるということで、1958年3月合併し全日本空輸機が誕生した。しかしそれでも経営が苦しかったため、政府は日航との提携を強化させるとともに日航同様、国内幹線への進出を認めた。

一方ローカル線については、1961年まで全国を7つのブロック（北海道、東北、関東、中部、近畿、中国四国、九州）にわけ、日航と全日空以外はブロック内の営業を行っていた。いわゆるローカル6社の北日本航空、藤田航空、日東航空、富士航空、

東亜航空、中日本航空がそれぞれブロックの中で運航していた。ところが1972年に運輸行政上この6社にもブロックを越えて路線延長を認める方針になり、過当競争が起こった。これによりローカル各社にも統合あるいは業務提携の気運が盛り上がり、協調・提携強化策をとったがローカル航空会社の経営状態は好転せず、政府主導の新しい国内航空体制の確立を目的として航空各社の集約化が行われた（図表1-1参照）。北日本航空、日東航空、富士航空の3社が合併してできた日本国内航空には、1965年経営規模拡大の一環として国内幹線への乗り入れが認められた。その後、1971年に日本国内航空と東亜航空が合併し、東亜国内航空が発足した。

ここに今日の日航、全日空、日本エアシステム（1988年東亜国内航空より社名変更、以下JAS）の3社による航空輸送市場分割の基礎ができたのである。

#### 4 「45-47体制」

航空会社の事業分野は、1970年（昭和45年）の閣議了解と1972年（昭和47年）の運輸大臣示達によって定められた。（詳しくは第Ⅱ節参照）

まず1970年、政府は11月の閣議において「航空企業の運営体制について」を確認した。その内容は、定期国際空輸は日航が一元的に行うこと、国内幹線の定期運送は日航・全日空を中心に東亜国内航空を加えた3社が行うこと、そして国内ローカル路線の定期運送は全日空および東亜国内航空の2社が行うこと、くわえて近距離国際チャーター運送は日航と全日空とが提携して行うことであった。さらに、3社の事業分野と協力関係を明らかにするために、1972年運輸大臣示達を発し、その具体化を図った。この業務分野の大枠は「45-47体制」あるいは「航空憲法」と呼ばれ、1985年に廃止されるまでわが国の航空政策を基本的に規定した。

1970年代には、日航、全日空、東亜国内航空の売上高は着実に増加している。しかし、その収益性においては2の最後で述べたような理由により著しい格差があり、特に東亜国内航空では赤字が続き、収益性確保のために路線の拡大が図られた。具体的には、東京から札幌、福岡、長崎、函館、熊本、鹿児島への導入が認められ、営業収益が回復するとともに採算が改善された。また、全日空においても、東京から釧路、大分への導入が認可されるなど、この時期には国内ローカル線の充実が進んだ。しかし、日本経済は、1970年代後半から、一時的な回復はあるものの長期的な不況に入った。こうした状況を反映して、航空業界も低迷を続けることになる。特に、1980年代後半には国内での需要が著しく減退した。また、その低迷に追い打ちをかけるように第1次、第2次オイルショックが起こって費用が上昇し、特に国際線での収益性が低下し、1975年、1980年3月決算では、日航では大幅な赤字となった。



## 5 「45-47体制」の廃止

日本経済の低迷の中で、1981年3月に財政再建をめざして臨時行政調査会が発足した。この臨調の基本的な性格は効率化を最優先するものであり、航空行政においても、それまでの安全性を含むさまざまな規制をも、競争促進という視点から緩和するものであった。具体的には、1985年7月に、臨時行政改革推進審議会の規制緩和分科会は、航空貨物運賃に一定の幅の中で各社が独自に運賃を設定できる幅運賃の導入、営業割引運賃の弾力化、国内航空3社の事業分野の見直し、コンピューター（小型機による地域航空）参入の円滑化など、競争原理の導入と規制緩和を打ち出した。

さらに、同年9月には、運輸大臣から運輸政策審議会に対して、「我が国航空企業の運営体制の在り方に関する基本方針について」の諮問がなされ、これに対して運輸政策審議会は同年12月に、①国際線の複数社体制②国内線の競争促進③日航の民営化、を内容とした中間答申を出した。これを受けて政府は閣議で「45-47体制」の廃止を確認し、ここに「45-47体制」に代わって競争促進の政策が確定した。

まず国際線の複数社体制については、1986年3月全日空がグアムに初めての国際定期便の運航を開始したことによって実施に移された。東亜国内航空も同年9月に、大阪から韓国ソウルに初の国際チャーター便を実施した。また1988年には同社は日本エアシステム（以下、JAS）と社名を変更し、定期国際便を開始した。

一方、国内線の競争促進については、1986年7月から日航が東京-鹿児島線に参入し、「45-47体制」でいうところのローカル線で初めてトリプルトラッキング（同一路線3社運航）が実施された。さらに日航は、同年10月から東京-小松線、名古屋-福岡線に参入し、全日空とのダブルトラック路線（同一路線2社運航）となった。また日本航空の民営化は、1987年の日本航空法の廃止を受けて実現した。

こうして「45-47体制」の廃止によって日航、全日空、JASという行政上の枠組みがはずれ、実質的にはその企業基盤での格差は大きいとはいえ、形式的には行政上の制約が取り外され、3社の競争が促進されることとなった。

## 6 航空業界の近況

1980年代の末に、日本経済はバブル景気に入り、それにともない日航、全日空とも営業収益が急拡大した。また、営業資本の拡充のみならずバブル化した証券市場で、額面を大幅に超える株式の時価発行によって多額な株式プレミアムを取得し、これを投機的に証券市場に投資し高収益を実現した。

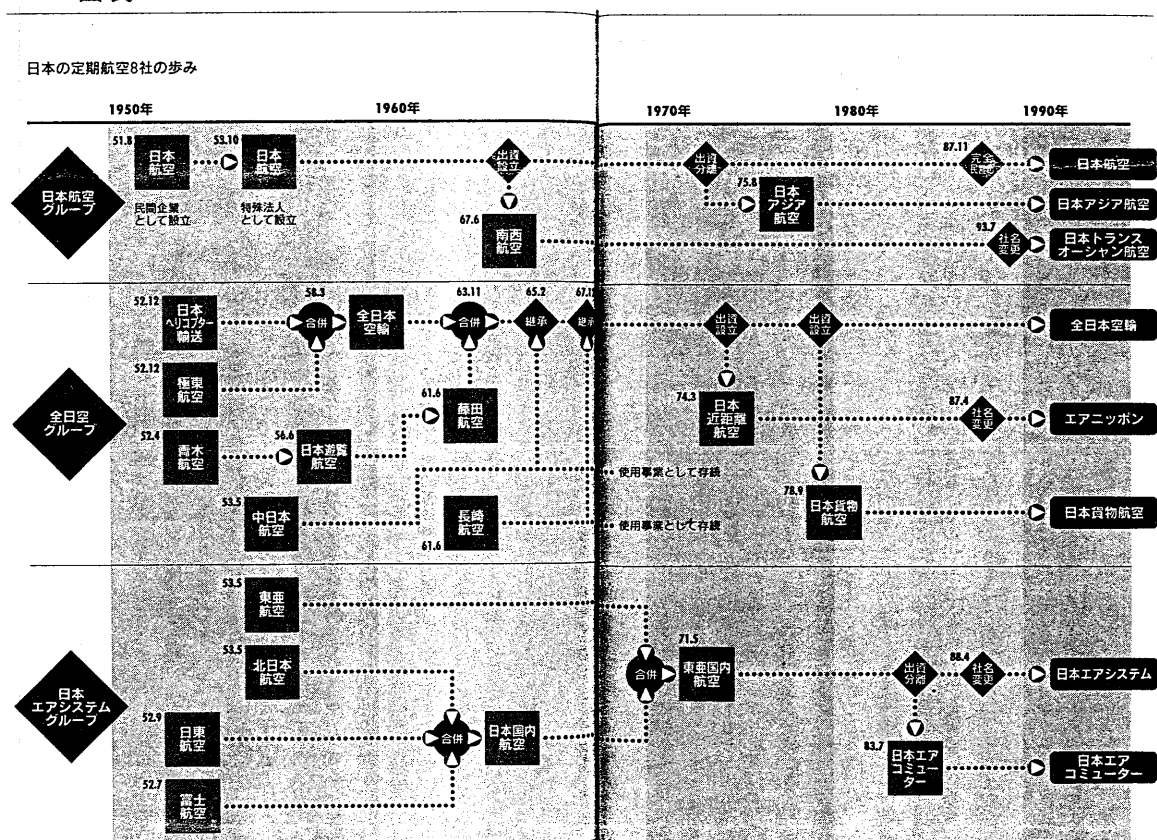
しかしこうしたバブル期の拡大はバブルの崩壊とともに破綻し、航空各社は厳しい経営状況に直面することとなった。特に日航では、1993年3月決算には53,809百万円、翌94年3月決算には26,158百万円という大幅な赤字を計上した。

1991年5月に、運輸政策審議会より「今後の国際航空政策の在り方について」の答申が出され、競争力の強化のため、ウェットリース（パッケージでリースした乗員および機材を定期便に使用する形態）、運航委託、外国人乗員の導入、チャーター専門会社や貨物専門会社の活用などによって、コストの切り下げのための規制緩和を打ち出している。また運輸省は、1992年10月には、国内線のダブル・トリプル化基準を緩和し、国内線の競争を激化させている。

さらに、1994年6月には、航空審議会より「我が国航空企業の競争力向上のための方策について」の答申が出された。ここでも、コスト削減が第一にあげられ、人件費を中心とする固定費の削減、整備作業の海外移転や乗務員についての外国人導入、ウェットリース等の導入によって一部の運航をチャーター専門会社に委託するチャーター運航の必要性を指摘し、従来の規制の見直しを強調している。

航空業界の1990年代は、各社とも営業収益の大幅な減少の中で収益性が悪化し、このために、人件費を中心とするコストの削減が強力に推し進められている状況である。こうした航空各社の合理化は、運輸省によって、安全性への犠牲も含めた規制緩和という名目によって進められている。このような現実は、公共機関としての航空会社の崩壊過程、と位置づけることができるかもしれない。このように、航空業界は今激動の渦の中にあるのである。

図表 1 - 1



## II 日本における航空規制

### 1 航空憲法とその影響

戦後、我が国の航空輸送産業は、敗戦後の制約を受け、他の先進主義国に対して相当出遅れることになったが、現在では、世界有数の輸送実績をあげるまでに成長した。それは高度経済成長や航空の技術革新によるところも大きい。我が国独特の航空政策がもたらした効果が大きい。我が国の航空輸送には、路線構造や産業組織などにおいて航空政策がとりわけ強く反映されている。その中でも、今日に至る航空輸送体制を決定的に基礎づけたのは、45-47体制、いわゆる航空憲法である。

45-47体制とは、1970（昭和45年）年11月の閣議了解である「航空企業の運営体制について」と、これを受けた1972（昭和47年）年7月の運輸大臣示達を指す（資料1）。これによって各航空会社の事業分野の調整、確定が行われ、内部補助による路線網の拡大と利用者の増大につながった。また、広胴機の導入による輸送力の向上を通じて、規模の経済による単位費用の低下が実現、石油危機の影響を除けば、航空運賃は実質値で低下の傾向を示した。

### 2 新しい航空政策の展開

産業の成熟化に伴い、厳格な規制の必要性がなくなったという見方が広まってきた。また、45-47体制のもとで余力を蓄えた航空会社自身も規制を足かせと強く感じるようになり新事業分野への進出と事業の活性化を求め、これを可能にする権益の拡大を求めるようになった。これ以降のことについては、第4章で詳しく述べる。

### 3 航空運賃の分析

#### （1）フルコスト価格決定理論

フルコスト価格決定理論とは、平均費用を基準に価格を決定するものである。ただし、平均費用価格決定理論のような価格＝平均費用では、企業の利益はゼロとなり、経営を続けていくうえでのインセンティブの問題が生じる。そこで一定分の利益を見込んで、価格を、

価格＝平均費用×(1+m) ただし、mはマークアップ率(≒利益率)  
の方式に従って決定する。

これは、限界費用や限界収入などのような経済学独特の知識、情報ではなく、財務・会計上得られる情報によって設定可能である。

#### （2）総括原価方式

総括原価方式はフルコスト価格決定理論の考え方を踏襲したものである。これによ

る価格決定プロセスは、事業者は価格の決定にあたって、総費用を見積もることから始まる。総費用のなかには営業費、減価償却費、税金などが含まれる。これをもとに規制者は事業報酬を決定する。

### (3) 国内運賃の決定方式

航空運賃の設定に関しては、航空法第105条に規定されている(資料2)。航空産業では、総費用に対する固定費用の割合が高くなる性質があり、ひとたび価格競争に突入すると破滅的な競争へと泥沼化していく傾向がある。こうした事態を防ぐための条項が、第5条である。

運輸大臣の認可制としたのは、事業者間の過当競争による薄利多売主義が安全性に悪影響を及ぼすことを考慮したためである。これによって、図2-1に示すように、定期航空運賃は、物価の上昇にもかかわらず鉄道運賃などに比べ、一貫して安定した動きを示してきた。

### (4) 国内運賃が高い理由

上記のような認可に関する問題もあるが、一般的に国内運賃が高い理由としては、次のような点が指摘される。

まず、航空会社側の問題として、人件費の高さがある。次に、空港使用料の問題である。国内運賃に占める空港使用料の割合は、アメリカの大手航空会社の場合2~4%となっているのに対し、日本の航空会社の場合には平均で20%にもものぼっている。

空港整備などの資金をプールしている空港整備特別会計(以下、空整特会)には、国家予算の一般財源から公共事業費が配分されている。その比率は、全体の1.5%程度と、同特会創設以来、平行線をたどっている。また、利用者も航空運賃の中から空整特会に資金を拠出する形になっている。空整特会に占める割合は、図表1-3をみると、1972年度に45%であったものが、1993年度には92%にまで至った。予算配分の比率が官庁の縦割り行政で硬直化し、利用者に負担が回された格好になっているといえる。

最後に、政府規制が航空会社の不採算路線からの撤退を難しくしている面もあげられる。不採算路線が政治路線となり、利用者の負担が増える構図になっている。

なお、これらの問題に関しては第Ⅲ節以下で詳しく述べる。

### (資料1)

昭和47年の運輸大臣示達は次のような内容になっている。

1. 日本航空は国際線定期航空を一元的に運営する。
2. 日本航空と全日空は国内幹線を運営する。
3. 全日空と東亜国内航空は国内ローカル線を運営する。国内ローカル線はいわゆるダブルトラッキング(同一路線に2社が乗り入れること)を図る。

4. 全日空は近距離国際チャーター便を運航する。
5. 貨物専用航空会社は需要動向等につき引き続き検討する。

(資料2)

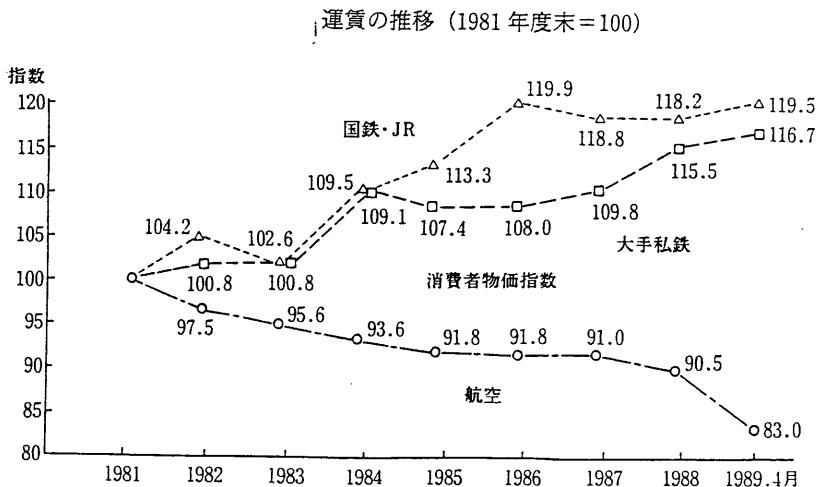
航空法第105条（運賃および料金の認可）

1. 定期航空輸送事業者は、旅客及び貨物（郵便物を除く）の運賃及び料金を定め、運輸大臣の認可を受けなければならない。これを変更しようとするときも同様である。

2. 運輸大臣は、前項の認可をしようとするときは、以下の基準によってこれをしてなければならない。

- (1) 能率的な経営の下における当該事業の適正な経費に適正な利潤を含めたものの範囲をこえることとならないこと。
- (2) 当該事業の提供するサービスの性質が考慮されていること。
- (3) 特定の旅客または荷主に対し、不当な差別的取扱をするものでないこと。
- (4) 旅客または荷主が当該事業を利用することを著しく困難にするおそれがないものであること。
- (5) 他の航空会社との間に、不当な競争を引き起こすこととなるおそれがないものであること。

図表 1-2



(注) 各交通機関の運賃の指数は、56年度末を100として算出したものであり、この間の消費者物価指数の上昇の割合によりデフレートしたものである。

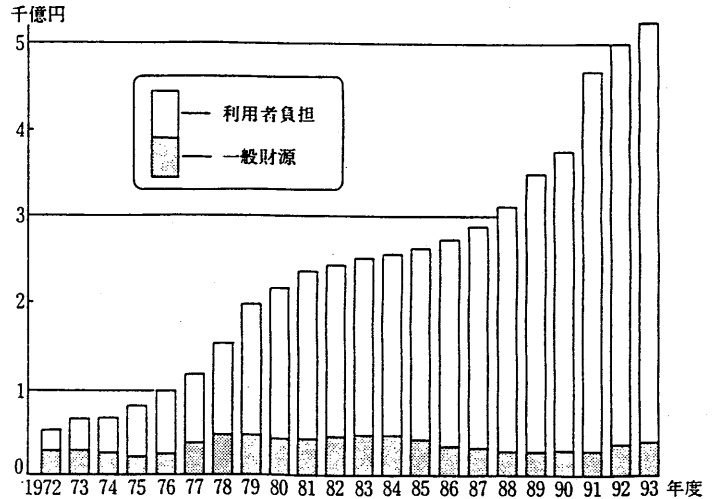
(資料) 1. 国鉄・JR：運輸省大臣官房国有鉄道改革推進部資料による。

2. 大手私鉄：日本民営鉄道協会資料による。

(出所) 運輸省編「運輸白書」、大蔵省出版局、1990年、297ページ。

図表 1 - 3

空港整備特別会計



(出所) 『日本経済新聞』1994年8月27日付。

(出所) 戸崎肇『航空の規制緩和』、勁草書房 1995年。

### Ⅲ 日本の空港整備の現状と問題点

#### 1 国内路線ネットワークのあり方と空港整備の問題

従来、日本の路線構造は、「二眼レフ構造」と呼ばれてきた。これは東京と大阪という2つの大都市を中心とするハブ・アンド・スポーク構造によって成り立っているということの意味する。両都市の空港利用率は極めて高いが、どちらの空港も、騒音などの問題を抱え、発着枠の需要に十分に應えることはできない。最近では関西新空港の開港により、こうした事態は改善されつつあるが、依然、既存の2大空港である羽田・伊丹両空港への乗り入れ需要は強い。

こうした路線ネットワークを支える現行の空港整備・財源制度は、25～40年前に制定された。わが国の空港整備は、世界的にも極めて重い利用者負担に基づくものであり、この枠組みが現在のわが国の空港をとりまく諸条件や時代の要請に、必ずしも適合しなくなっている。

そこで、ここでは、日本における空港整備の歴史について、その概要を追いながら、その財源負担の現状について見て行くことにする。

##### (1) 日本における空港整備の歴史

わが国の空港整備は、1956年に制定された空港整備法、1965年以降に制度化された空港整備五か年計画、空港整備特別会計を三本柱としている。

当初の空港整備の課題は、ジェット旅客機の国際線への就航を見込み、各国が競って新空港の建設や空港の拡張に乗り出して対応している状況下で、日本もこうした潮流に乗り遅れる事なく、国際空港を整備することであった。

そこで、羽田、伊丹の両飛行場が米軍から返還されるとともに、これらを東京国際空港、大阪国際空港として大規模な再開発が行われた。

しかし、航空界の技術革新が急速に進み、ジェット機に続く超音速ジェット輸送機の開発が始まると、世界の航空ネットワークにおける日本の空港の優位性を、将来にわたって保持すべく、羽田以外の首都圏国際空港の建設について検討されるようになった。そして、1966年7月、千葉県三里塚を新東京国際空港として位置決めし、建設が開始されることになった。

一方、地方空港の整備については、従来、専ら鉄道に頼っていた国内の幹線交通体系を、航空機を利用して改善し、東京、大阪の大都市と全国の主要都市を日帰り行動圏にしようとの考えから、旧軍、米軍によって整備され、その後返還された飛行場を中心に、DC-3型クラスの旅客機が就航できる民間空港に衣替えする整備が徐々に進められた。この動きは、昭和30年台の後半、全国的な工業開発の発展によって加速され、一県一空港を目標として新空港の建設が相次いだことと重なって、空港整備は全国的に拡大した。

空港整備が活発になるにつれて、空港整備の制度面についても新機軸が打ち出された。空港整備は、従来単年度予算措置によって実施されていたが、1967年度から道路、港湾等の公共事業と同様に、事業を計画的に執行できるような5カ年計画を策定して、向こう3カ年間の事業量をあらかじめ把握し、これを政府レベルでオーソライズした。

これ以降、6次にわたる空港整備5カ年計画（ただし、第1次計画は第4年度で打ち切り）を通じて、日本の空港整備は進められていく。ここで、これまでの流れを整理すると次のようになる。日本における空港の整備は、当初、東京、大阪の両国際空港の整備に始まり、次に地方空港、新東京国際空港の整備と進んだ。輸送需要の急増による、東京、大阪地区の空港の逼迫に対しては、時期的に重なった大型ジェット機の出現によって救われ、この機材を国内線にも積極的に活用すべく地方空港を整備して、東京、大阪国際空港の延命を図った。その間に首都圏において、新東京国際空港の早期完全空港化、東京国際空港の沖合展開整備第2期の着手、関西新国際空港という3大プロジェクト（第5次計画）に勢力を傾けることになった。

1996年度から始まる国の第7次空港整備5か年計画（1996年～2000年）では、①関西空港の2期工事（滑走路を1本増やす）、②中部新国際空港（滑走路1本）の着手、③首都圏第3空港の候補地選定と事業化調査開始、の3つが最優先課題となっている。第六次空港整備5か年計画からの継続事業としては、成田空港の滑走路増設完成と羽

田空港の沖合展開完成（埋め立てと滑走路増設移転完成）も視野に入っているのはもちろんである。

首都圏、中部、関西の国内、国際線の旅客は1992年度で約8,000万人、2010年には1億5,600万人と需要が膨らむから、この程度の空港増強は最低でも必要となる。

## （2）空港整備財源の問題

1970年度会計から、空港整備等の事業については、従来の一般会計に代わって空港整備特別会計によることとした。これは、空港整備等、航空のインフラの拡充に対する要請が強まり、必要とする資金も急激に増大したため、一般会計では対応しきれなくなったことや、公共交通機関の運営についてイコール・フットィング論が強まり、受益者負担の関係が明確な空港整備等航空のインフラ、航空システムの運営について国が受け持つ分野を別途経理することになったものである。その仕組みは、航空会社や利用者から徴収した航空機燃料税や種々の空港使用料などを一元的にプールし、全国の空港整備に振り向けるというものである。空港整備特別会計は、既存の空港を利用する航空会社と航空旅客の負担で新規空港の整備費用をまかない、航空路線の新規開設を図るという内部補助システムによって、航空ネットワークの形成を促進してきた。

このような現状に対して、航空ネットワークがほぼ完成していることを前提に、次の2点が問題とされている。1つはプール制の是非についてであり、もう1つは、空港整備の財源を一律に利用者負担にもとめることについてである。

まずプール制は、「先発施設からの内部補助に頼った不採算施設の拡張を招く可能性が指摘される。プール制のもとでは採算性をチェックする機能が働かないために、非効率で過大な投資を促進する危険性を生み出す。必要とされることでの優先順位による適正規模による投資決定が損なわれがちとなる」というものである。航空需要の規模や利用度の高さとはい関係なしに地方空港が集中的に進められ、その結果、二大都市圏の基幹空港の整備が遅れたこと、その財源供給をプール制が支えていることに対する批判であり、空港整備において経済効率性を重視し、空港ごとに採算性を考慮するよう求めている。

次に、利用者負担の問題である。空港整備財源の主要部分をなす、航空機燃料税や空港使用料（普通着陸料、特別着陸料、航行援助施設料、夜間照明料〔着陸のみ〕）は公租公課とよばれ、航空運賃のほぼ4分の1を占める。この公租公課については、従来から高運賃の要因として批判されてきたが、航空自由化の動きのなかで、航空業の競争力強化、運賃自由化への足かせともなると懸念されている。また、航空研究者の間では、受益と負担の関係をはっきりさせるべきであるという観点から、地域振興を目的とした空港整備は地域主導で行うべきであるとの指摘もなされている。



総体的には航空業の競争力強化の要請と国の財源不足とを背景として、資金調達  
の弾力化、空港の機能や役割に即した費用負担の在り方が検討課題とされている。

米国では、空港開発のための基本的な資金調達は、管理を行う自治体、もしくはロー  
カルオーソリティーによって行われるが、その際には、将来的に空港が取得する使用  
料等を引き当てとした収入債を発行している。これは一定の償却期間にわたって返済  
されるため、現在の建設によって発生する費用を、将来発生する便益の受益者にも分  
担させることになる。この方式は空港建設に対し長期的な視点をもって計画を立てる  
という利点と、その債権引受け対象を広く市民に開放することによって、その開発意  
義を考える機会を提供するという利点を合わせ持つ。これは、空港の外部性からも評  
価されるべき方式であり、今後、わが国においても導入が検討されるべきものである。

## 2 国際的視野から見た空港整備のあり方

現在アジアでは、各国が勢力を上げて、新しいハブ空港の建設にしのぎを削っている。  
将来、ハブ空港をもつことが、アジアの貿易・金融センターになる条件になると考  
えられているからである。こうした面から見て、日本の空港がアジアにおける一大  
ハブ空港であることの意義は、航空会社のみならず、日本全体にとっても非常に大き  
い。用地の確保が困難なことや財源難から、空港建設に大きな問題を抱える日本にと  
って、既に民営化を果たした諸国の空港開発・運営の事例に学ぶことは、今後激しさを  
増す一方のアジアのハブ争いの中で、生き残っていくためにも、また、地方の空港を  
育成し、地域開発への貢献につなげていくためにも、大変重要なことであると考えら  
れる。

日本と他のアジア諸国との間には、空港建設の理念において、「需要追随型」か  
「需要創出型」という違いがあるとして、次のような主張がある。「施設偏重の考  
え方はハブ空港及びハブ競争に勝つための条件について、正しい認識がないことから  
くる議論であり、日本の空の将来を誤らせる可能性がある。空港経営の完全な民営化  
と運営面・ソフト面での根本的な発想の転換が必要である。」そして、もしこうした  
発想の転換がなければ、日本の空港は、そのアジアのハブとしての地位を、韓国、香  
港など、他の諸条件の優れた空港に奪われて行くだろうとしている。

これについて、また、次のような主張もある。「ハブ空港とは基本的には地元需要  
がないところに他から集めてこようとするものである。代表的なハブ空港であるダラ  
ス空港では地元発生の乗客は3分の1程度に過ぎない。日本の三大空港は地元需要を  
賄うだけでも大変で、他から集めるどころではない。言わば“グレーターメガロ空港”  
なのである。」と、あらためて日本の主要空港の担う役割を指摘したうえで、その役  
割強化をもって進めるその延長上に、日本の空港の将来像が描けるのだとしている。

また、少し違った観点からではあるが、次のような同様の主張もある。地元需要の少なさは、新関西国際空港や地方空港の限界性につながり、限られた国家財源を効率的に活用するためには、首都圏空港の整備を促進する以外、道はないというものである。しかし、この主張は短期的には妥当性をもつように見えながら、首都圏の地価の問題等、果たして本当に効率的かどうか疑問とすべき点が少なくない。また長期的観点からすれば、そのような議論は、東京一極集中構造を将来に向かって是認し、東京が抱える都市問題をいかに考えるかという視点が不十分である。国土の総合的開発は、単に総花的で非効率的な投資に過ぎないという議論は、あまりにも地域問題のもつ重要性を安易に看過したものとして、批判されてしかるべきであると考えられる。

特に「アジアとしてのハブ空港」というものを考える際には、ハブ空港の概念そのものを、より明確にする必要がある。つまり、ハブ空港と一口に言っても、その果たす機能によって、幾つかのタイプに分けることができる。例えば、国内とアジアを結ぶ機能、国内と世界を結ぶ機能、アジアとアジアを結ぶ機能、アジアと世界を結ぶ機能などであり、それらがそれぞれ旅客と貨物について存在し得るのであり、そのどの機能において競争するのかということを確認にする必要があるのである。そして、1つの巨大ハブ空港を日本に建設することは、用地確保の面から大変に困難な状況であるので、すでに整備されている国内の各主要空港を、分散と補完の調和を志向する形の、独自の複数空港システムを構築することで競争優位を確保すべきであると考えられる。

#### IV 日本の航空3社

以下では、現在日本の航空輸送市場をリードしている日航、全日空、JASについてまとめておく。

##### 1 日航

1951年日航の前身である（旧）日本航空株式会社が資本金1億円をもって設立され、自主運航による国内線定期航空輸送事業が開始された。

1953年日本航空株式会社法の定めるところにより、政府出資10億円と旧会社の営業の価額10億円と合わせ、20億円の資本金をもって今の日航が設立され、従業員・施設をはじめ、旧会社の権利義務の一切を継承した。特別法に基づく特殊法人として設立された日航は、国内幹線の運営にあたるとともに日本唯一の国際線定期航空運送事業の免許会社として発足した。

日航は1961年に証券取引所（東京、名古屋、大阪）市場第2部に上場し、1970年に

第1部に上場をはたした。その後、1984年に、IATAの国際線定期輸送実績で世界第1位になるなど順調な成長を続けた。

しかし、1985年に「45-47体制」が廃止されると、航空業界にも規制緩和と競争促進政策導入がすすみ、1987年に日本航空株式会社法が廃止され、日航は完全に民営化した。

## 2 全日空

1952年第2次世界大戦で壊滅した日本の定期航空事業を再興することを目的に資本金1億5,000万円をもって、日本ヘリコプター輸送株式会社が設立され、翌年営業を開始した。その後1957年に社名を全日本空輸株式会社に変更し、1958年に極東航空会社と合併した。

全日空は1961年に証券取引所（東京、大阪）市場第2部に上場し、1972年に第1部上場をはたした。さらに1963年に藤田航空株式会社を吸収合併し、成長していった。

旅客数では1985年に、国内線累計旅客数3億人を達成し、1992年に5億人を達成した。

1986年に「45-47体制」の廃止をうけて国際定期便を運航開始（東京-グアム）した。さらに東京-ロサンゼルス、東京-ワシントンにも同年国際定期便を開設した。翌年には中国線を開設し、国際線の複数社制が実施に移された。

## 3 JAS

1971年に日本国内航空と東亜航空の合併により、JASの前身である東亜国内航空が資本金95億2,000万円をもって設立された。その後1988年に国際線定期便進出の途が開かれ、それに先立ち同年社名を日本エアシステムに変更した。

発足当初は短距離ローカル線の運営がその主体であったが、ジェット路線の拡充を推進し、効果的な事業規模の拡大のために、不採算ローカル線の休・廃止（東京-花巻など）も進めてきた。

JASの国際定期便は、1988年に東京-ソウル、1990年に東京-シンガポール、1991年に東京-ホノルル、1995年に関西-広州がそれぞれ開設されたが、ホノルル線とシンガポール線はリストラ策の一環として当面運休となっている。

## 第2章 経済理論による考察

### I 航空の需要・供給側面

この節では、航空産業の「財・サービス」の特性を需給両面から明らかにし、それに規定を受ける航空会社の行動研究（第3章、第4章）の手がかりとしたい。

#### 1 需給の相互作用

航空会社の経営は、経営上のコントロールの及びにくい需要に対して、経営上コントロール可能な供給を適合させるということである。そこで、需給を適合させて利潤を上げるためには、直面する需要を徹底的に把握することが重要となる。そうした輸送需要分析に基づき、路線展開、価格形成といった意思決定が行なわれる。

全ての財・サービスがそうであるように、航空サービスにおいても需給はそれぞれ互いに影響を及ぼす。実際、速度、出航時刻、料金等の供給面の特徴が需要に影響を与え、また逆に旅行目的、旅行距離等の需要局面が、供給に影響しコストに反映される。よって、航空企業の経営計画は動的で、反復過程をたどる。航空輸送需要を把握し、評価することによって供給体制が決定され、またそれが需要に影響することになる。そして、その需要の変化に応じた供給調整がなされ、反復過程をたどるのである。

#### 2 輸送環境

世界の定期航空旅客の有償旅客距離は1950年代以降急成長を遂げ、1980年代には年率6%台の成長率に落ち込んだものの、それでも国内総生産の成長率の二倍の水準であり、概して航空輸送に対する需要は増加の一途をたどっている。1980年代前半には有償旅客距離の成長率は低迷したが、ここに来てまた成長率が高くなっており、一時の需要の落ち込みから完全に復活したと言える。ただ航空需要の成長率には地域差があり、欧米で成長率が相対的に低くなっているのに対し、アジア・太平洋地域では飛躍的な成長率の伸びを示しており、今後もこの傾向は続くものと予想される。

高い経済成長率、可処分所得の増大、政治的安定、余暇の増加等によりアジア・太平洋地域での高い成長率もたらされたわけであるが、これらの要因に加えて、規制緩和のさらなる進展、より一層の経済発展、新たな航空旅行市場としての東南アジア諸国の存在等を考え合わせれば、21世紀に向けてアジア・太平洋地域での航空需要の高成長維持は現実味のあるものとして理解されよう。

アジアクラブによれば、アジア・太平洋地域では現在、運輸（Transportation）、観光（Tourism）、通信（Telecommunication）の三つが相乗効果を発揮し一層の経済発

展を促しているという意味で、トリプルT革命が生じているという。実際、アジア・太平洋地域では現在も巨大空港の建設と新航路開拓が続いており、インフラ整備とネットワークの国際的形成が更に進展し、トリプルT革命に拍車をかけているのである。

### 3 航空需要の特性

#### (1) 派生需要

まず、航空需要はほとんどの人が目的地でのビジネスや観光といったほかの目的を達成する手段としての需要であるという意味において、派生需要である。

#### (2) 旅行距離の比較優位性

ほかの交通手段に対する航空の優位性がトリップ長で増大している。つまり、トリップ長（旅行距離）が長くなればなるほど航空を選択する傾向が強くなる。これは、任意の2都市間での旅客需要を予測する際の重要な要因となる。

#### (3) 需要の価格弾力性

観光客であるのかビジネス客であるのかといった消費者の性質の違いによって需要の価格弾力性が異なる。

需要の価格弾力性は、航空運賃の変化に対する需要量の変化の割合を示す値であり、需要の価格弾力性を  $e$ 、航空運賃を  $P$ 、需要量を  $X$  とすると、

$$e = - \frac{\Delta X / X_1}{\Delta P / P_1} = - \frac{P_1}{X_1} \cdot \frac{dX}{dP} \quad (2-1)$$

で表わされる。このとき、 $e$  が 1 より大きければ需要は弾力的であり、1 より小さければ非弾力的である。観光客の旅費が自前で、ビジネス客のそれは会社持ちであることを考えれば、航空運賃の変動に対して観光客のほうが需要量が変動しやすい。つまり、観光客はビジネス旅客よりも価格弾力的なのであり、このことは航空会社の航空運賃設定をはじめとする経営行動にとって大きな意味を持っているといえる。

#### (4) 需要の所得弾力性

所得の変化もまた観光旅行に影響を与え、特に単価の高い航空需要に多大な影響を及ぼす。需要量の変化率を所得の変化率で割った需要の所得弾力性で比較すると、一般に先進国においては所得弾力性は開発途上国のそれよりも高いが、所得がある程度の高水準になると飽和状態となる。

#### (5) ピーク、オフピーク

航空需要はまた他の交通機関と同じく季節性、変動性を持っている。ピーク時には満席で飽和状態となる一方、オフピーク時にはかなりの空席が発生する。とはいえ、ピーク時に合わせた設備投資が要請され、そのことが多大な資源の浪費を生じさせ航空企業の経営を圧迫する。そこで航空企業は、設備の有効活用のためにピーク時に運

賃を上げ、オフピーク時の運賃を安く設定して需要の平準化を図ろうとする。このことは後にピークロードプライシングとして運賃設定のところで詳述する。

#### (6) テレコミュニケーションとの競合

技術進歩によってテレコミュニケーションの料金がビジネス旅行の経費と競争できる水準にまで低下してきており、特に北米においてその傾向が顕著である。その結果、航空旅行の代替手段としてのテレコミュニケーションが今後ビジネス界に浸透し航空需要を大幅に奪う可能性が指摘されている。こうして、テレコミュニケーションの料金変化が航空需要特にビジネス客の需要を変化させる効果、つまり、交差弾力性も需要予測において大きな意味を持つようになっているのである。

## 4 供給環境

イールドの長期低落傾向によって、航空輸送産業の収益率は極めて低くなっている。1960年代以降イールドは年平均で約2%、1990年代に入ってからやや緩やかになったもののそれでも年平均で約1%の下落率となっており、今後もこの傾向は続くものと見込まれている。

イールドの下落は、過剰輸送能力という大きな問題点を抱えていることから生じる。各航空会社は好況時に航空機を大量発注したためにその後の景気後退による需要の伸び悩みに対して供給過剰となり、需要を確保するために運賃を引き下げた結果イールドが低下した。過剰輸送能力解消のためには機材の削減、機材発注の取り止め、便数調整、運賃調整等様々な手段を講じなければならず、今後しばらく航空会社は対策に頭を悩ますことになる。

また、高費用構造も航空産業の収益率を低下させる大きな原因となっている。イールドの上昇率に比べて単位費用の伸びのほうが大きく、より一層の経費削減が求められている。たとえば、費用構造に影響を与えるものに区間距離がある。区間距離が長いほど燃料効率がアップし、単位当たりの直接運航費は逡減する。また、空港使用料をはじめとする間接運航費の多くは、区間距離とは無関係に決定される。その結果、長距離路線ほど割安な遠距離逡減的な1マイル当たり運賃の推移を示すことになる。

さらに、税金・チャージの負担が航空会社の経営を圧迫している。運賃などの規制緩和の裏で、税金による政府介入が行なわれているのである。

ところで、航空輸送産業の費用は3つの経済性の影響を受ける。まず、規模の経済性である。生産規模が大きくなるにしたがって、生産単位（平均費用）が低下する。次に、範囲の経済性である。単独生産よりも結合生産のほうが平均費用が低くなり、特に航空業界について言えば、所与の運航距離、供給量のもとで、ネットワーク（就航地点数）を拡大するにつれて平均費用が低下する状態となっているのである。最後

に、密度の経済性である。つまり、所与の運航距離、就航地点数のもとで、便数や座席数を増加させるにつれて、平均費用が低下する。これらのうち、規模の経済性が第1章で述べたような、航空会社に対する経済的規制の根拠となってきた。

## II 規制と規制緩和の理論

本節では、第1章で述べた規制、第4章でふれる現在進行中の規制緩和について、それぞれの代表的な論拠となっている自然独占およびコンテストビリティ理論について説明する。

### 1 規制及び規制緩和の根拠

規模の経済性が相当程度大きければ、一つの大規模な航空会社が航空サービスを提供するほうが社会的費用が低くなるとされている。ただし、自然独占の航空会社は自由に運賃設定できると独占的行為に走り資源配分の効率性を損なう恐れがある。そこで、独占的行為防止のために運賃規制が正当化される。参入規制については、自然独占が成立する過程で航空会社間に破滅的競争が生じることから、その防止のために参入規制が必要とされた。

また、ほかの主張によると、航空輸送産業の参入障壁が低いことを前提とすると、自由競争が過剰輸送能力をもたらし、市場を不安定にすると考えられている。とりわけ、新規参入企業が高収益分野にだけ参入する「クリーム・スキミング」により、既存企業の収益が圧迫されオフ・ピークの運行が打ち切られたり、内部補助による不採算路線のカバーが困難になったりする恐れがある。よって、過剰輸送の防止及び内部補助の遂行という点からも規制が必要視されたのである。

さらには、空港のキャパシティの問題もあり、所与の設備制約の下、各航空会社に公平に乗り入れ枠やスロットを割り振るには参入規制が不可欠とされたのである。

ところが近年では、世界的に規制が緩和の方向へと向かっている（第4章参照）。その論拠として、まず、コンテストビリティ理論があげられる。また、規制がかえって費用削減のインセンティブを失わせ、結果として資源配分を非効率にしてしまうという政府の失敗が生じると考えられる。

オフピークの過剰供給は規制によっては解消されず、むしろ航空会社のプライシング策のほうが有用であり、また、需給調整のための参入規制を行うには規制当局が必要を正確に予測していることが前提条件で、もし恣意的な予測がされたならば、かえって市場を非効率なものとする恐れがある。

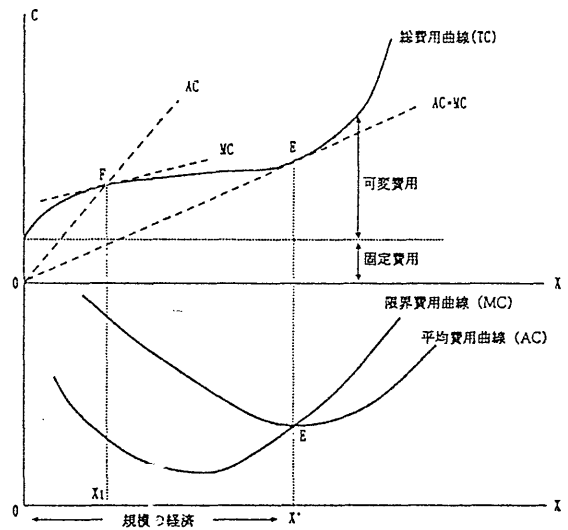
さらに、規制緩和論者は空港の制約に関しては、技術的に増便可能な空港のほうが

圧倒的に多く、ネットワークの再編成など十分に競争の余地があるとしている。

## 2 自然独占

規制必要論の最大の根拠は、航空輸送産業では規模の経済性が作用するために市場が自然に独占状態となってしまうことである。

図表 2-1 にはある総費用曲線のもとでの平均費用曲線と限界費用曲線が描かれているが、平均費用曲線もこの図表の場合下に凸の形状をしており、その右下がりの部分では規模の経済性が成立する。これは、供給量が小さいときには固定費用の存在により一単位輸送するためには多額の費用がかかるが、供給量が増えるにつれて一単位の輸送にかかる固定費用が徐々に低下し、平均費用も逡減するからである。供給量が一定水準を超えると、可変費用の増大にともなって平均費用が増大するため、一転して規模の不経済状態となる。この分岐となるのが供給量  $X'$  であり、この時平均費用と限界費用は一致する。



図表 2-1 費用曲線と規模の経済性

供給量が  $X'$  に達するまでは、供給量を増やせば単価が自動的に引き下げられるので、長期的に逡減する平均費用曲線を持つ企業は、市場で独占力を行使できる。というのは、固定費用が大きいので新規参入の小規模輸送では平均費用が高くなり、既存の大企業に対抗できないからである。このように、平均費用曲線そのものが参入障壁となり自然独占の状態になると、独占企業が利潤増大のために運賃を割高に設定するなど、社会的に不利益な行為を行う恐れがあることから運賃規制などの経済的規制が必要とされたのである。

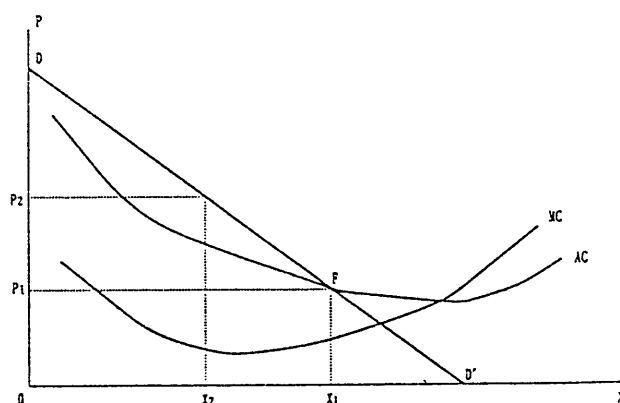
## 3 コンテストタビリティ理論

たとえ規模の経済性が現在では存在しようとも、ある一定の条件下では航空会社は独占力を行使できず、自由な競争と同等の結果が得られるとする理論が出てきた。これがコンテストタビリティ理論と呼ばれるもので、規模の経済性があっても競争的な運賃が実現する市場（コンテストタブルな市場）では、参入費用が小さければ、既存の企業が利潤獲得のために少しでも高い運賃を設定すると新規参入が発生する。なぜな



ら、参入企業は既存企業よりも安い運賃を設定することで既存企業の需要を奪いシェアを拡大することができ正の利潤の獲得が可能となるからである。また、退出費用が小さければ既存企業が運賃を引き下げた時点で獲得した利潤を持って退出できる。この際重要な条件となるのは参入・退出が自由であり、費用もかからないことであるが、航空機のリース制度の充実や地上部門の外注制度の存在から他の交通機関に比べ参入が容易であり、退出についてもサunkコストは小さいと考えられている。よって、参入企業は上記のようなひき逃げ戦略を行使できるため、既存企業は独占的運賃設定を行えないので、規制の必要はないというのが規制緩和論者の主張である。

図表 2-2 はコンテストビブルな市場で既存企業が独占を維持するためにとる運賃設定を示したものである。参入・退出が自由であれば、独占企業は需要曲線と平均費用曲線の交点 F で供給量と運賃を決める。この時、総収入（運賃×供給量）と総費用（平均費用×供給量）が一致し超過利潤はゼロとなるため参入は起こらない。もしこれ以上の運賃を設定すると、潜在的な参入企業がそれよりも定額の運賃で参入するため、需要が奪われる。逆に、低い運賃を設定すると、独占企業の利潤がマイナスとなりその状態を長期的に維持できない。



図表 2-2 コンテストビリティ理論

### Ⅲ 運賃設定理論

日本では航空運賃は戦後政府の規制下におかれていたが、近年その規制が徐々に緩和されている。この節ではさらなる規制緩和をにらんだ運賃体系のあり方を探るべく、最新の考えまで含めた運賃設定理論について交通経済学の観点より記述する。

#### 1 限界費用運賃形成原理

限界費用運賃形成とはパレート効率的な資源配分を実現するためには、運賃が限界費用（MC）に一致しなければならないとするものであり、航空会社について言えば限界費用は航空サービスを1単位追加的に供給した場合の費用の増分のことである。

需要曲線と限界費用曲線の交点では、消費者の航空サービスに対する評価と航空会社の限界費用とが一致している。つまり交点では  $P = MC$  となり、その時の運賃  $P^*$ 、

供給量Xが決定される。これは、航空会社はPがMCより高いときには、供給量を1単位増加することで得られる追加的な収入が追加的な費用を上回るので供給量を増加させようとし、逆の場合には供給量を減らそうとするからである。消費者のほうにとっては、サービスに対する評価がPを上回る限り消費量を増大させると考えられる。よって、市場均衡点では $P=MC$ となるのである。また、消費者の評価と限界費用が一致する点において、社会的余剰が最大化され、資源の効率配分が行なわれている。

航空輸送産業は規模の経済性を有する。よって、費用逓減産業である可能性があるものであり、ここでは限界費用に基づく運賃設定は、資源を効率的に配分するものの、固定費用が巨額であるために赤字を発生させてしまうことが知られている。税（補助金）で補填することで、限界費用運賃形成を実現することも可能であるが、財源の確保の困難さ、企業の費用削減努力の怠慢などの理由により現実的ではない。

## 2 平均費用運賃形成原理

上記のようなことから、航空会社の収支均衡を条件としてできるだけ効率的な資源配分を達成するための理論として考え出されたのが平均費用運賃形成である。

需要曲線と平均費用曲線の交点が、平均費用運賃形成のもとでの運賃水準である。この点では運賃が平均費用と一致するので航空会社の収支は均衡しており、上記の条件を満たしている。このとき、限界費用運賃形成の時の社会的余剰に比べ公正損失が生じるが、これは、過少供給の状態となっているためである。

平均費用運賃形成は

$$(P - MC) / P = R / e \quad (2-2)$$

と表わされる。ここで、 $e$ は需要の価格弾力性、 $R$ はラムゼイ指数と呼ばれる定数である。この式は、平均費用運賃形成を採用した場合、限界費用運賃形成のもとでの運賃 $P=MC$ をある程度割り引く（割り増す）必要があることを示している。具体的には、運賃が限界費用から乖離する割合は航空サービスに対する需要の価格弾力性に反比例しなければならない。

また、平均費用運賃形成の応用として、ラムゼイ価格形成があげられる。これは、当該企業が数種類のサービスを行なう場合にそれぞれの需要の価格弾力性に基づいて別々の運賃を上式より導くものである。つまり、需要の価格弾力性が大きいサービスには低い運賃を、弾力性が小さいサービスには高い運賃を設定する。理論的にはエレガントなラムゼイ価格形成も応益原則を反映できず不公正と見なされる恐れがあること、諸々の条件を満たさねばラムゼイ価格形成は意味をなさないことなど現実の運賃設定の指針としては問題点は多いと言える。

さらにラムゼイ指数がゼロの場合には、 $P=MC$ となり、限界費用運賃形成におけ

る運賃水準と一致する。

### 3 インセンティブ規制

ところで、この平均費用運賃形成は公正報酬率規制として現に採用されている。この規制における総括原価とは平均費用のことであるからである。この総括原価方式は公正報酬の算定法から生じるアバーチ=ジョンソン効果や、X非効率のように情報の非対称性に起因する規制の失敗が生じるといった問題点を抱えていることはすでに1章で述べた通りである。

そこで考えられたのがヤードスティック競争であり、プライスカップ方式である。前者は、全事業者の原価を平均した標準原価を算定しこれに基づいて認定運賃を査定する方式であり、実績原価が標準原価を下回った場合その差がボーナスとなって、経営努力のインセンティブが与えられることになる。また、後者は料金水準の引き上げ率を小売物価指数から事前に協定された生産性の向上率を差し引いた範囲内に限定し、その他の価格規制を自由化するものである。これらの理論は、規制下の中でも競争的な要素を盛り込み経営努力によるコスト削減、低運賃設定を目指させるという点で有用である。ただし、両者共に標準原価の算定、生産性向上率の協定といった不透明な要素が残ることなど様々な問題点が指摘されている。

### 4 ピークロードプライシング

現実には、航空需要に大きな季節性、変動性があり、航空会社はその時々に応じた資源の有効活用を図るために、運賃を需要にあわせて変化させ需要の平準化を誘導している。例えば、季節単位で特別運賃を変動させる、午前便と午後便で違った運賃を設定する、週末便の運賃を平日便よりも割高にする、季節により何段階かに分けて運賃を設定する、低廉な特別料金での利用をオフピークの特定の便に限定するなどの手法を用いる。

どの程度の運賃変化が適正かが問題となるが、一般にオフピークの運賃は短期限界費用に、ピークの運賃は短期限界費用と長期限界費用の和に等しく設定されなければならないと考えられる。航空サービスの費用は大きく分けると航空機関連費、システム関連費、運行関連費の3つであるが、このうち前2者は固定費、後者が変動費と位置づけられる。オフピーク時には現行の便数・キャパシティ内で運行するので操業費に対する限界費用だけを徴収すればよいが、ピーク時には便数・キャパシティを増やして運行しなければならぬので、設備費の増分も運賃に含む必要があるからである。よって、ピークロードプライシングは、限界費用運賃形成の応用として理解できる。

### 第3章 各社の財務諸表および需要予測

#### I 日本航空の分析

##### 1 B/Sの分析

資産合計は1992年度から1996年度にかけて趨勢比で87.77%へ減少している。

流動資産合計は趨勢比で31.85%へと大幅に減少しており、資産合計の減少の要因になっている。なかでも、現金・預金と有価証券の減少が著しい。現金・預金の減少の内訳としては、定期預金、譲渡性預金の減少が顕著である。

固定資産合計は趨勢比ではやや減少しているものの、構成比では69.11%から75.86%へと上昇し、他の2社よりはわずかに低いものの非常に高い割合である。有形固定資産の部では、建物・構築物の増加と、建設仮勘定の減少が目立っている。建設仮勘定の減少により、今後の航空機の購入の減少を予測できる。

投資・その他の資産合計は資産合計とほぼ同じ割合で減少している。長期貸付金が趨勢比で25.21%へと減少が著しい。

負債合計も資産合計とほぼ同じ割合で減少している。流動負債の部では買掛金の増加が目立つ。固定負債の部では社債・転換社債が趨勢比で65.87%へと大幅に減少している。この減少の割合が現金・預金の減少とほぼ一致している。

資本の部では、その他諸任意積立金の減少が特徴的である。

##### 2 P/Lの分析

売上高・営業収益は1993年度以降着実に伸びているが、有価証券報告書によると、これは日本発ビジネス需要が好調に推移していることによるものである。売上原価・営業原価も売上高の上昇につれて、増加してきている。特に1996年度の急激な増加は、燃料価格の高騰による航空燃油費の大幅増と、円安に伴う費用増が原因である。しかし、売上原価の上昇の割合は売上高の上昇の割合を下回っており、売上総利益は着実に上昇している。

販売費及び一般管理費は売上高・営業収益の増加割合とほぼ同じ割合で増加している。内訳としては、販売手数料と広報宣伝費の増加が目立つ。

営業外収益合計は1994年度をピークにその後減少している。1994年度のその他営業外収益が高い値を示しているのは機材関連報奨額によるものである。受取利息・割引料は現金・預金、有価証券の減少に伴い低下している。資産処分益・評価益は有価証券売却益と航空機売却益によるものである。航空機には過剰償却により、多額の

含み益が存在するため、この売却によって、数百億円規模の利益を獲得することが可能であり、利益額の操作がある程度までは可能である。

営業外費用合計も社債・転換社債の減少などにより、減少傾向にある。

経常損益は 1994 年度、1995 年度と利益を計上したものの、1996 年度は損失に転じた。

1996 年度の特別利益は土地の売却益によるものである。

当期損益は 1995 年度を除いて、常に損失が生じており、国際路線を主とする日航は、厳しい状況下で、航空自由化の「大競争時代」を迎えなければならない。

### 3 連単比率

売上高、B/S合計ともに連単比率は増加傾向にあり、関連事業に、より一層、力を入れてきていることがうかがえる。経常損益、当期純損益ともに、単独決算よりも連結決算の値のほうが常に赤字額が多く、子会社も赤字に苦しんでいることが分かる。

## II 全日本空輸の分析

### 1 B/Sの分析

資産合計は 1992 年度から 1996 年度にかけて趨勢比で 81.66%へと大幅に減少している。

流動資産合計は趨勢比で 75.73%へと資産合計の減少を上回る割合で減少している。現金・預金と有価証券は非常に増減が激しいが、全体としては減少傾向にある。

固定資産は趨勢比で 83.36%へとほぼ資産合計と同じ割合で減少している。しかし、構成比では常に 75%を超えており、高い水準にあるといえる。有形固定資産の部で増加が目立つのは建物・構築物、土地である。逆に減少しているのは航空機と建設仮勘定であり、特に航空機の減少は著しく、これはリース会社にリースバックを前提として売却しているからであり、日航と同じ傾向である。

投資・その他資産の部では長期貸付金が 1996 年度に急激に減少していることが目立つ。

負債合計は趨勢比で 79.29%へと、資産合計の減少よりやや上回っている。流動負債合計、固定負債合計はほとんど同じ割合で減少している。流動負債の部では 1 年内償還の社債の増減が激しい。固定負債の部では社債・転換社債、長期借入金ともに全体としては減少傾向にあるが、この 2 つを合計すると構成比で常に 50%を超えている。

資本合計は減少傾向にあるが、これはその他諸任意積立金の減少によるところであ

る。

## 2 P/L分析

売上高・営業収益は、1993年度以降は順調に増加を続けている。売上原価・営業原価もほぼ同じ割合で上昇しているため売上総利益はおよそ2,000億円弱で一定している。

販売費及び一般管理費は売上高・営業収益の上昇を下回っているため、会社の規模から考えると、値は大きくないものの安定した営業利益を計上している。販管費の内訳としては販売手数料の増加が特徴的である。

営業外費用合計は常に営業外収益合計を上回って推移している。支払利息・割引料は減少傾向にあるものの、依然、負担となっている。資産処分益・評価益は有価証券と航空機の売却によるものであり、日航と同様に利益操作に用いられていると考えられる。その他営業外収益は機材関連報奨額が大部分を占め、資産処分益・評価益と機材関連報奨額を合計したものの値と当期損益の値の大きさを比べると売却益の影響が大きいことがよく分かる。

1994年度の特別利益合計は土地売却益がその大半を占めている。

当期損益は1993年度を除いては、ほぼ20億円から40億円の利益計上が続いている。

## 3 連単分析

売上高、B/S合計ともに増加しつつあり、積極的な事業展開をはかっていることがうかがえる。しかし、経常損益、当期純損益において、ほとんどの年度において子会社は損失を抱えており、日航と同様に子会社経営がうまくいっているとは言い難い。

## III 日本エアシステムの分析

### 1 B/Sの分析

資産合計は1992年度から1996年度にかけて趨勢比で110.90%へ増加している。

流動資産合計は趨勢比で72.72%へと大幅に減少している。これは、現金・預金と営業未収入金の減少によるものである。

固定資産合計は趨勢比で118.34%へ増加しており、構成比は87.69%にまで上昇している。日航、全日空もともに固定資産合計の構成比は80%前後であり、航空業界の特徴をあらわしている。内訳としては、有形固定資産合計が構成比で80%を超え

るまでに増加しており、なかでも建物・構築物と航空機の増加が顕著である。投資その他の資産合計の構成比は7%前後であり、他の2社と比べて半分以下の値である。

負債合計は趨勢比で116.84%へ、構成比で93.58%へと増加を続けている。流動負債合計は、変動があるものの全体としては増加している。固定負債合計の構成比は60%を常に超えており、非常に高い値といえる。資本合計は趨勢比で63.72%へ減少しているが、これは当期末処理損失の増加によるものである。

## 2 P/Lの分析

売上高・営業収益は趨勢比で117.13%へと着実に増加している。しかし、売上原価・営業原価がそれをわずかに上回る割合で増加しているために、売上総利益の構成比は16%台に減少している。売上総利益の構成比が20%を割っていることから苦戦が見て取れる。

販売費及び一般管理費は、1994年度以降売上総利益とほぼ同じ金額で推移している。ここ5年は常に営業損失が発生している。

1995年度と1996年度は、営業外収益合計が営業外費用合計を上回っているが、営業外収益合計のほとんどが機材関連報奨額と航空機売却益によるものである。営業外費用合計の大半を占める支払利息が、短期・長期借入金の増加にもかかわらず減少しているのは、低金利の影響によるものと思われる。

経常利益が1995年度からわずかながらプラスに転じたことにより、当期末処理損失の増加に歯止めがかかった。

図表3-1 日本航空財務諸表  
(貸借対照表)

決算年度	1992年度			1993年度			1994年度			1995年度			1996年度		
	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比
現金・預金	215,241	12.6%	100.0%	180,780	10.6%	83.9%	177,654	10.9%	82.6%	80,389	5.2%	37.3%	68,500	4.6%	31.8%
有価証券	101,624	5.9%	100.0%	106,584	6.3%	104.8%	106,347	6.5%	104.6%	137,546	8.9%	136.3%	130,726	8.7%	128.6%
売掛金	86,458	5.0%	100.0%	57,435	3.3%	66.4%	56,904	3.5%	65.8%	57,942	3.7%	67.0%	39,851	2.7%	46.0%
原材料・貯蔵品	53,691	3.1%	100.0%	49,895	2.9%	92.9%	47,178	2.9%	87.7%	44,708	2.9%	83.2%	50,872	3.4%	94.7%
その他の流動資産	69,269	4.0%	100.0%	57,374	3.3%	82.8%	60,166	3.7%	86.8%	63,287	4.1%	91.3%	70,783	4.7%	102.1%
自己株式	18	0.0%	100.0%	27	0.0%	150.0%	7	0.0%	38.9%	19	0.0%	105.5%	8	0.0%	44.4%
貸倒引当金	-739	-0.4%	100.0%	-549	-0.3%	74.2%	-838	-0.5%	113.4%	-721	-0.5%	97.5%	-587	-0.4%	79.8%
流動資産合計	525,525	30.8%	100.0%	451,952	26.7%	86.0%	447,406	27.5%	85.1%	383,132	24.9%	72.9%	360,207	24.1%	68.5%
建物・構築物	104,781	6.1%	100.0%	136,586	8.0%	130.3%	145,403	8.9%	138.7%	146,713	9.5%	140.0%	143,152	9.6%	136.6%
機械・装置	31,397	1.8%	100.0%	36,146	2.1%	115.1%	36,236	2.2%	115.4%	40,319	2.6%	128.4%	37,262	2.5%	118.6%
航空機	558,503	32.8%	100.0%	582,914	34.4%	104.3%	567,399	34.9%	101.5%	599,497	38.9%	107.3%	578,286	38.7%	103.5%
車両運搬具	2,969	0.1%	100.0%	2,044	0.1%	68.9%	1,678	0.1%	56.5%	1,712	0.1%	57.6%	1,662	0.1%	55.9%
土地・その他	45,968	2.7%	100.0%	45,923	2.7%	99.8%	48,129	2.9%	104.7%	48,101	3.1%	104.6%	46,953	3.1%	102.1%
建設仮勘定	124,776	7.3%	100.0%	121,849	7.2%	97.6%	102,770	6.3%	82.3%	55,093	3.5%	44.1%	58,773	3.9%	47.1%
その他	17,475	1.0%	100.0%	15,751	0.9%	90.1%	12,800	0.7%	73.2%	12,046	0.7%	68.9%	12,306	0.8%	70.4%
有形固定資産合計	885,870	52.7%	100.0%	941,213	55.6%	106.2%	914,416	56.2%	103.2%	903,482	58.7%	101.9%	878,396	58.8%	99.1%
無形固定資産合計	3,890	0.2%	100.0%	3,767	0.2%	96.8%	3,280	0.2%	84.3%	3,210	0.2%	82.5%	3,095	0.2%	79.5%
投資有価証券	168,116	9.8%	100.0%	175,584	10.3%	104.4%	177,007	10.8%	105.2%	175,445	11.4%	104.3%	180,611	12.0%	107.4%
子会社株式	121,753	7.1%	100.0%	130,740	7.7%	107.3%	131,489	8.0%	108.0%	130,324	8.4%	107.0%	130,032	8.7%	106.8%
長期貸付金	63,391	3.7%	100.0%	64,931	3.8%	102.4%	32,290	1.9%	50.9%	15,757	1.0%	24.8%	15,980	1.0%	25.2%
その他	54,786	3.2%	100.0%	53,564	3.1%	97.7%	49,999	3.0%	91.2%	56,190	3.6%	102.5%	54,712	3.6%	99.8%
貸倒引当金	-287	-0.2%	100.0%	-178	-0.1%	62.0%	-86	-0.1%	29.7%	-38	-0.0%	13.2%	-39	-0.0%	13.5%
投資・その他資産合計	286,007	16.1%	100.0%	293,891	17.3%	102.7%	259,211	15.9%	90.6%	247,354	16.0%	86.4%	251,268	16.8%	87.8%
繰延資産合計	0	0.0%	100.0%	1,419	0.0%	0.0%	866	0.0%	0.0%	313	0.0%	0.0%	298	0.0%	0.0%
固定資産合計	1,175,767	69.1%	100.0%	1,238,871	73.2%	105.3%	1,176,907	72.4%	100.1%	1,154,046	75.0%	98.1%	1,132,760	75.8%	96.3%
資産合計	1,701,292	100.0%	100.0%	1,692,242	100.0%	99.4%	1,625,179	100.0%	95.5%	1,537,490	100.0%	90.3%	1,493,265	100.0%	87.7%
買掛金	118,095	6.9%	100.0%	143,842	8.5%	121.8%	132,891	8.1%	112.5%	157,696	10.2%	133.5%	172,950	11.5%	146.5%
短期借入金	35	0.0%	100.0%	44	0.0%	125.7%	25,590	1.5%	73114.2%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
1年内返済長期借入金	37,698	2.2%	100.0%	46,197	2.7%	122.9%	46,876	2.8%	124.3%	52,003	3.3%	137.9%	53,832	3.6%	142.8%
1年内償還の社債	116,929	6.8%	100.0%	67,496	3.9%	58.1%	33,431	2.0%	28.1%	71,950	4.6%	62.0%	57,117	3.8%	49.3%
前受金	17,957	1.0%	100.0%	18,326	1.0%	102.0%	26,862	1.6%	149.6%	25,962	1.6%	144.5%	32,201	2.1%	179.2%
貸与引当金・未払賞与 その他	18,430	1.0%	100.0%	17,748	1.0%	96.3%	20,027	1.2%	108.6%	21,274	1.3%	115.4%	22,531	1.5%	122.2%
その他	95,326	5.6%	100.0%	97,769	5.7%	101.5%	89,190	5.4%	92.5%	90,312	5.9%	94.3%	88,410	5.9%	91.7%
流動負債合計	404,578	23.7%	100.0%	391,422	23.1%	96.7%	374,869	23.0%	92.6%	419,799	27.3%	109.6%	427,041	28.6%	105.5%
社債・転換社債	480,080	28.2%	100.0%	483,723	28.5%	100.7%	445,291	27.4%	92.7%	323,341	21.0%	67.3%	316,224	21.8%	65.8%
長期借入金	360,220	21.1%	100.0%	398,598	23.5%	110.6%	392,843	24.1%	109.0%	378,836	24.6%	105.1%	336,714	22.5%	93.4%
退職給付引当金	94,392	5.5%	100.0%	83,265	4.9%	88.2%	83,968	5.1%	88.9%	86,640	5.6%	91.7%	88,328	5.9%	93.5%
その他	12,398	0.7%	100.0%	10,975	0.6%	88.5%	5,145	0.3%	41.5%	5,314	0.3%	42.8%	10,635	0.7%	85.7%
固定負債合計	947,990	55.6%	100.0%	976,552	57.7%	103.1%	927,243	57.0%	97.9%	794,131	51.6%	83.8%	751,902	50.3%	79.3%
負債合計	1,351,659	79.4%	100.0%	1,367,974	80.8%	101.2%	1,302,111	80.1%	96.3%	1,213,930	78.9%	89.8%	1,178,943	78.9%	87.2%
資本金	188,324	11.0%	100.0%	188,324	11.1%	100.0%	188,324	11.5%	100.0%	188,324	12.2%	100.0%	188,324	12.6%	100.0%
額面超過額	99,377	5.8%	100.0%	99,377	5.8%	100.0%	99,377	6.1%	100.0%	99,377	6.4%	100.0%	99,377	6.6%	100.0%
資本準備金	161,777	9.5%	100.0%	161,777	9.5%	100.0%	161,777	9.9%	100.0%	161,777	10.5%	100.0%	161,777	10.8%	100.0%
利益準備金	7,330	0.4%	100.0%	7,330	0.4%	100.0%	7,330	0.4%	100.0%	7,330	0.4%	100.0%	7,330	0.4%	100.0%
その他諸任意積立金	35,516	2.0%	100.0%	28,491	1.6%	80.2%	21,953	1.3%	61.8%	18,223	1.1%	51.3%	15,123	1.0%	42.5%
当期末処分利益金	-43,314	-2.5%	100.0%	-61,652	-3.4%	-142.3%	-56,316	-3.4%	-130.0%	-52,093	-3.3%	-120.2%	-58,232	-3.9%	-134.4%
負債合計	349,633	20.5%	100.0%	324,269	19.1%	92.7%	323,088	19.8%	92.4%	323,561	21.0%	92.5%	314,321	21.0%	89.9%
資本・資本合計	1,701,292	100.0%	100.0%	1,692,242	100.0%	99.4%	1,625,179	100.0%	95.5%	1,537,490	100.0%	90.3%	1,493,265	100.0%	87.7%

〈損益計算書〉

金額/比率	1992年度			1993年度			1994年度			1995年度			1996年度		
	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比
売上高・営業収益	1,033,961	100.0%	100.0%	982,314	100.0%	95.0%	1,035,367	100.0%	100.1%	1,115,931	100.0%	107.9%	1,195,334	100.0%	115.6%
売上原価・営業原価	872,690	84.4%	100.0%	813,643	82.8%	93.2%	838,871	81.0%	96.1%	885,559	79.3%	101.4%	953,370	79.7%	109.2%
売上総利益	161,271	15.6%	100.0%	168,671	17.1%	104.6%	196,496	18.9%	121.8%	230,373	20.6%	142.8%	241,963	20.2%	150.0%
販売費及び一般管理費	209,403	20.2%	100.0%	197,951	20.1%	94.5%	206,354	19.9%	98.4%	214,969	19.2%	102.6%	237,407	19.8%	113.3%
営業利益	-48,132	-4.6%	100.0%	-29,280	-2.9%	60.8%	-9,858	-0.9%	33.5%	15,404	1.3%	-32.0%	4,556	0.3%	-9.4%
受取利息・割引料	13,055	1.2%	100.0%	10,463	1.0%	80.1%	8,119	0.7%	62.1%	3,948	0.3%	30.4%	4,662	0.3%	35.7%
受取配当金	1,734	0.1%	100.0%	1,632	0.1%	94.1%	4,687	0.4%	270.3%	1,644	0.1%	94.8%	2,298	0.1%	132.5%
資産処分益・評価益	12,158	1.1%	100.0%	33,612	3.4%	276.4%	25,778	2.4%	212.0%	18,810	1.6%	154.7%	3,727	0.3%	30.6%
その他営業外収益	24,545	2.3%	100.0%	19,906	2.0%	81.1%	35,255	3.4%	143.6%	13,605	1.2%	55.0%	13,679	1.1%	55.7%
営業外収益合計	51,493	4.9%	100.0%	55,613	5.6%	108.0%	73,839	7.1%	143.0%	37,907	3.2%	73.6%	24,360	2.0%	47.3%
支払利息・割引料	41,240	3.9%	100.0%	47,317	4.8%	114.7%	45,895	4.4%	111.2%	41,420	3.7%	100.4%	36,301	3.0%	88.0%
その他営業外費用	15,830	1.5%	100.0%	15,176	1.5%	95.2%	15,269	1.4%	95.8%	7,494	0.6%	47.0%	9,311	0.7%	58.4%
営業外費用合計	57,169	5.5%	100.0%	62,492	6.3%	109.3%	61,163	5.9%	106.9%	48,914	4.3%	85.5%	45,897	3.8%	80.2%
経常利益合計	-53,809	-5.2%	100.0%	-26,158	-2.6%	48.6%	2,818	0.2%	-2.4%	4,397	0.3%	-8.1%	-16,974	-1.4%	-31.5%
特別利益合計	3,723	0.3%	100.0%	7,866	0.8%	211.2%	3,491	0.3%	91.3%	3,127	0.2%	89.8%	17,908	1.5%	481.0%
特別損失合計	1,956	0.1%	100.0%	7,592	0.7%	388.1%	12,487	1.2%	638.1%	4,120	0.3%	210.6%	9,873	0.8%	504.7%
税引前当期純利益	-52,042	-5.0%	100.0%	-25,884	-2.6%	49.7%	-6,278	-0.6%	12.6%	569	0.0%	-1.1%	-8,939	-0.7%	-17.1%
当期利益	-43,776	-4.2%	100.0%	-25,364	-2.5%	57.9%	-1,201	-0.1%	2.7%	493	0.0%	-1.1%	-9,738	-0.7%	-21.0%
当期末処分利益金	-43,314	-4.1%	100.0%	-61,652	-6.2%	-142.3%	-56,316	-5.4%							



図表3-2 全日空財務諸表  
〈貸借対照表〉

(単位：百万円、%)

決算年度	1992年度			1993年度			1994年度			1995年度			1996年度		
	金額	構成比	増勢費	金額	構成比	増勢費	金額	構成比	増勢費	金額	構成比	増勢費	金額	構成比	増勢費
金額・比率	金額	構成比	増勢費	金額	構成比	増勢費	金額	構成比	増勢費	金額	構成比	増勢費	金額	構成比	増勢費
現金・預金	62,925	4.79%	100.00%	61,961	4.87%	98.31%	115,653	9.52%	183.79%	45,588	3.91%	72.45%	44,106	4.11%	70.09%
売掛金	44,894	3.42%	100.00%	43,512	3.42%	96.92%	49,992	4.08%	110.46%	57,884	4.96%	128.93%	57,531	5.36%	128.15%
有価証券	88,958	6.77%	100.00%	62,904	4.95%	70.71%	6,600	0.54%	7.42%	66,291	5.68%	74.52%	38,164	3.56%	42.90%
原材料・貯蔵品	37,092	2.82%	100.00%	38,844	3.06%	104.72%	36,669	3.02%	98.86%	34,888	2.99%	94.06%	34,825	3.26%	93.89%
その他の流動資産	78,385	5.97%	100.00%	85,663	6.74%	109.28%	77,450	6.38%	98.81%	68,591	5.88%	87.51%	62,091	5.79%	79.21%
自己株式	16	0.00%	100.00%	0	0.00%	62.50%	0	0.00%	43.75%	14	0.00%	87.50%	3	0.00%	18.75%
貸倒引当金	-272	-0.20%	100.00%	-525	-0.40%	193.01%	-312	-0.03%	114.71%	-404	-0.03%	148.53%	-468	-0.44%	172.06%
流動資産合計	311,982	23.76%	100.00%	292,259	22.99%	93.68%	285,654	23.52%	91.56%	272,840	23.37%	87.45%	236,252	22.03%	75.73%
建物・構築物	70,105	5.34%	100.00%	124,732	9.81%	177.92%	131,125	10.79%	187.04%	134,254	11.50%	191.50%	126,229	11.77%	180.05%
機械・装置	21,908	1.67%	100.00%	33,218	2.61%	151.62%	27,842	2.29%	127.09%	28,659	2.46%	130.82%	23,747	2.21%	108.39%
航空機	440,808	33.55%	100.00%	407,104	32.02%	92.40%	370,898	30.53%	84.18%	329,876	28.26%	74.87%	314,801	29.35%	71.45%
車両運搬具	2,753	0.21%	100.00%	2,153	0.17%	78.21%	2,004	0.16%	72.79%	1,616	0.14%	58.70%	1,749	0.16%	63.53%
土地	48,697	3.71%	100.00%	50,801	4.00%	104.32%	55,798	4.61%	114.95%	67,964	5.82%	139.57%	67,089	6.26%	137.77%
繰延仮勘定 その他	153,110	11.66%	100.00%	82,026	6.45%	53.57%	63,572	5.25%	41.64%	54,636	4.69%	35.68%	71,101	6.63%	46.44%
固定資産合計	19,848	1.51%	100.00%	20,846	1.64%	105.03%	18,311	1.51%	92.26%	14,496	1.24%	73.04%	13,065	1.22%	65.83%
有形固定資産合計	767,031	57.65%	100.00%	720,893	56.70%	95.23%	669,912	55.15%	88.49%	631,506	54.10%	83.42%	617,758	57.61%	81.61%
無形固定資産合計	1,125	0.09%	100.00%	1,116	0.09%	99.20%	1,104	0.09%	98.13%	1,012	0.09%	89.96%	933	0.09%	82.93%
投資有価証券	146,738	11.17%	100.00%	155,142	12.20%	105.73%	161,327	13.26%	109.94%	167,580	14.36%	114.20%	165,083	15.39%	112.50%
子会社株式	101,174	7.70%	100.00%	106,482	8.38%	105.25%	116,927	9.62%	115.47%	121,369	10.40%	119.96%	118,799	11.09%	117.42%
長期貸付金	60,749	4.73%	100.00%	65,575	5.16%	107.84%	62,215	5.12%	102.41%	62,295	5.34%	102.54%	14,627	1.36%	24.08%
その他	35,895	2.73%	100.00%	36,931	2.90%	102.89%	35,962	2.89%	97.68%	32,559	2.79%	90.71%	36,778	3.43%	102.46%
貸倒引当金	-272	-0.20%	100.00%	-559	-0.43%	201.81%	-549	-0.05%	198.19%	-546	-0.05%	197.11%	-544	-0.05%	196.39%
投資・その他資産合計	243,105	18.51%	100.00%	257,092	20.22%	105.75%	258,057	21.24%	106.16%	261,890	22.44%	107.73%	215,946	20.14%	89.53%
繰延資産合計	0	0.00%	-	0	0.00%	-	0	0.00%	-	0	0.00%	-	0	0.00%	-
固定資産合計	1,001,261	76.24%	100.00%	979,092	77.01%	97.79%	929,074	76.45%	92.79%	894,409	76.63%	89.33%	834,665	77.83%	83.36%
資産合計	1,313,243	100.00%	100.00%	1,271,352	100.00%	96.81%	1,214,728	100.00%	92.50%	1,167,249	100.00%	88.88%	1,072,450	100.00%	81.66%
買掛金	60,221	4.58%	100.00%	68,806	5.41%	114.26%	64,498	5.31%	107.10%	82,326	7.05%	136.71%	80,390	7.50%	133.49%
短期借入金	16,500	1.26%	100.00%	8,000	0.63%	48.48%	0	0.00%	0.00%	22	0.00%	0.13%	0	0.00%	0.00%
1年内返済長期借入金	55,497	4.23%	100.00%	59,694	4.70%	107.56%	57,832	4.76%	104.21%	57,808	4.95%	104.16%	57,346	5.35%	103.53%
1年内償還の社債	76,033	5.79%	100.00%	18,065	1.42%	23.76%	23,660	1.95%	31.12%	66,532	5.70%	87.50%	14,500	1.35%	19.07%
前受金	0	0.00%	-	0	0.00%	-	3	0.00%	0.00%	28	0.00%	0.00%	0	0.00%	-
賞与引当金・未払賞与 その他	9,511	0.72%	100.00%	8,379	0.66%	88.10%	7,524	0.62%	79.11%	7,261	0.62%	76.34%	6,620	0.62%	69.60%
繰延資産合計	68,945	5.25%	100.00%	60,249	4.74%	87.39%	65,068	5.36%	94.38%	65,761	5.63%	95.38%	66,656	6.22%	98.68%
流動負債合計	286,707	21.83%	100.00%	223,198	17.56%	77.85%	218,583	17.99%	76.24%	279,714	23.96%	97.56%	225,512	21.03%	78.66%
社債・転換社債	254,967	19.42%	100.00%	286,902	22.57%	112.53%	263,242	21.67%	103.25%	196,710	16.85%	77.15%	202,205	18.85%	79.31%
長期借入金	509,341	38.78%	100.00%	512,023	40.27%	100.53%	483,022	39.76%	94.83%	432,115	37.02%	84.84%	383,749	35.78%	75.34%
退職給付引当金	44,137	3.36%	100.00%	47,864	3.76%	108.44%	51,042	4.20%	115.64%	53,607	4.59%	121.64%	57,137	5.33%	129.45%
その他	16,833	1.28%	100.00%	8,829	0.69%	52.45%	6,422	0.53%	38.15%	13,920	1.19%	82.69%	13,072	1.22%	77.86%
固定負債合計	826,279	62.84%	100.00%	855,618	67.30%	103.68%	803,728	66.17%	97.93%	696,354	59.66%	84.38%	656,164	61.18%	79.21%
負債合計	1,111,985	84.67%	100.00%	1,078,817	84.86%	97.02%	1,022,312	84.16%	91.94%	976,069	83.62%	87.78%	881,676	82.21%	79.29%
資本金	72,139	5.49%	100.00%	72,139	5.67%	100.00%	72,139	5.94%	100.00%	72,139	6.18%	100.00%	72,142	6.73%	100.00%
額面超過額	3	0.00%	100.00%	3	0.00%	100.00%	3	0.00%	100.00%	3	0.00%	100.00%	3	0.00%	100.00%
資本準備金	90,132	6.86%	100.00%	90,132	7.09%	100.00%	90,132	7.42%	100.00%	90,132	7.72%	100.00%	90,135	8.40%	100.00%
利益準備金	7,987	0.61%	100.00%	8,569	0.67%	107.29%	9,002	0.74%	112.71%	9,435	0.81%	118.13%	9,868	0.92%	123.55%
その他諸任意積立金	28,186	2.15%	100.00%	24,124	1.90%	85.38%	16,724	1.38%	59.33%	15,959	1.37%	56.62%	13,514	1.26%	47.96%
当期未処分利益金	2,813	0.21%	100.00%	-2,430	-0.19%	-86.38%	4,417	0.36%	157.02%	3,513	0.30%	124.88%	5,113	0.48%	181.76%
資本合計	201,257	15.33%	100.00%	192,534	15.14%	95.67%	192,416	15.84%	95.61%	191,180	16.38%	94.99%	190,773	17.79%	94.79%
負債	1,313,243	100.00%	100.00%	1,271,352	100.00%	96.81%	1,214,728	100.00%	92.50%	1,167,249	100.00%	88.88%	1,072,450	100.00%	81.66%

〈損益計算書〉

(単位：百万円、%)

決算年度	1992年度			1993年度			1994年度			1995年度			1996年度		
	金額	構成比	増勢費	金額	構成比	増勢費	金額	構成比	増勢費	金額	構成比	増勢費	金額	構成比	増勢費
売上高・営業収益	808,355	100.00%	100.00%	774,752	100.00%	95.84%	802,619	100.00%	99.29%	845,973	100.00%	104.65%	887,406	100.00%	109.78%
売上原価・営業原価	618,750	76.45%	100.00%	604,857	78.07%	97.75%	623,611	77.70%	100.79%	646,452	76.42%	104.48%	692,015	77.98%	111.84%
売上総利益	189,605	23.46%	100.00%	169,895	21.93%	89.60%	179,007	22.30%	94.41%	199,520	23.58%	105.23%	195,391	22.02%	103.05%
販売費及び一般管理費	171,540	21.22%	100.00%	164,312	21.21%	95.79%	162,931	20.30%	94.98%	172,212	20.36%	100.39%	177,376	19.99%	103.40%
営業利益	18,065	2.23%	100.00%	5,582	0.72%	30.90%	16,076	2.00%	88.99%	27,307	3.23%	151.16%	18,015	2.03%	99.72%
受取利息・割引料	6,894	0.85%	100.00%	6,365	0.82%	92.33%	3,665	0.46%	53.16%	2,985	0.35%	43.30%	2,860	0.32%	41.49%
受取配当金	1,370	0.17%	100.00%	2,250	0.29%	164.23%	800	0.10%	58.39%	781	0.09%	57.01%	1,260	0.14%	91.97%
資産処分益・評価益	8,607	1.06%	100.00%	18,942	2.44%	220.08%	14,765	1.84%	171.56%	6,843	0.81%	79.51%	11,655	1.31%	135.41%
営業外収益合計	29,840	3.70%	100.00%	26,620	3.44%	88.91%	14,383	1.79%	48.04%	27,539	3.26%	91.98%	26,223	2.96%	87.59%
営業外収益合計	46,811	5.79%	100.00%	34,177	6.99%	115.74%	33,615	4.19%	71.81%	38,150	4.51%	81.50%	42,003	4.73%	89.73%
支払利息・割引料	43,699	5.39%	100.00%	47,147	6.09%	108.15%	44,273	5.82%	101.56%	39,448	4.66%	90.49%	34,641	3.90%	79.46%
その他営業外費用	5,411	0.67%	100.00%	9,771	1.26%	180.58%	4,269	0.53%	78.89%	9,173	1.08%	169.53%	7,281	0.82%	134.56%
営業外費用合計	49,005	6.06%	100.00%	56,918	7.35%	116.15%	48,542	6.02%	99.06%	48,622	5.72%	92.22%	42,688	4.81%	87.11%
経常利益	15,870	1.96%	100.00%	2,840	0.37%	17.90%	1,148	0.14%	7.23%	16,336	1.92%	106.99%	17,320	1.95%	109.20%
特別利益合計	0	0.00%	-	197	0.03%	197.00%	-	-	-	368					

図表3-3 日本エアシステム財務諸表  
 (貸借対照表)

(単位:百万円、%、%)

決算年度 金額/比率	1992年度			1993年度			1994年度			1995年度			1996年度		
	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比
現金・預金	19,381	5.73%	100.00%	12,819	3.61%	65.11%	9,252	2.72%	47.74%	6,937	1.92%	35.79%	8,175	2.18%	42.18%
営業未収入金	17,082	5.05%	100.00%	17,906	5.12%	104.82%	18,782	5.53%	109.95%	16,498	4.56%	96.58%	11,424	3.05%	66.88%
有価証券	0	0.00%	-	0	0.00%	-	623	0.18%	-	644	0.18%	-	644	0.17%	-
貯蓄金	17,474	5.17%	100.00%	16,152	4.62%	92.43%	15,707	4.62%	89.89%	15,581	4.31%	89.17%	16,161	4.31%	92.49%
その他流動資産	3,339	0.99%	100.00%	5,217	1.49%	156.24%	6,233	1.84%	186.67%	6,955	1.92%	208.90%	6,556	1.75%	198.35%
貸倒引当金	-101	-0.03%	100.00%	-106	-0.03%	104.95%	-107	-0.03%	105.94%	-98	-0.03%	97.03%	-83	-0.02%	62.38%
流動資産合計	58,988	17.44%	100.00%	51,789	14.82%	87.80%	50,492	14.87%	85.60%	46,520	12.66%	78.86%	42,898	11.44%	72.72%
建物・構築物	10,708	3.17%	100.00%	77,687	22.23%	725.50%	78,147	23.01%	729.80%	76,161	21.06%	76.89%	76,897	20.45%	716.26%
機械装置	11,174	3.30%	100.00%	10,057	2.88%	90.00%	9,003	2.65%	80.57%	8,250	2.28%	73.83%	10,133	2.70%	90.68%
航空機	152,246	45.02%	100.00%	143,949	41.19%	94.55%	139,219	40.99%	91.44%	151,174	41.79%	99.30%	176,090	46.95%	115.66%
車両運搬具	1,622	0.48%	100.00%	1,396	0.40%	86.07%	1,152	0.34%	71.02%	891	0.25%	54.93%	715	0.19%	44.08%
工具器具備品	4,426	1.31%	100.00%	4,249	1.22%	96.00%	3,644	1.07%	82.33%	3,299	0.91%	74.54%	3,409	0.91%	77.02%
土地	233	0.07%	100.00%	233	0.07%	100.00%	224	0.07%	96.14%	224	0.06%	96.14%	224	0.06%	96.14%
繰延仮勘定	71,266	21.07%	100.00%	32,241	9.23%	45.24%	29,296	8.62%	41.11%	46,318	12.81%	64.99%	35,090	9.36%	49.24%
有形固定資産合計	251,678	74.42%	100.00%	269,816	77.21%	107.21%	260,690	76.75%	103.58%	286,320	79.16%	113.76%	302,262	80.62%	120.14%
無形固定資産合計	528	0.16%	100.00%	503	0.14%	95.27%	484	0.14%	91.67%	534	0.15%	101.14%	502	0.13%	95.08%
投資有価証券	8,360	2.47%	100.00%	8,517	2.44%	101.88%	8,219	2.42%	98.31%	8,313	2.30%	99.44%	8,373	2.23%	100.16%
子会社株式	596	0.18%	100.00%	654	0.19%	109.73%	744	0.22%	124.83%	1,009	0.28%	169.30%	1,065	0.28%	178.69%
差入保証金	11,746	3.47%	100.00%	10,326	2.95%	87.91%	10,354	3.05%	88.15%	10,355	2.86%	88.16%	10,176	2.71%	86.63%
その他	4,988	1.47%	100.00%	5,468	1.56%	109.62%	5,685	1.67%	113.97%	5,403	1.49%	108.32%	6,390	1.70%	128.11%
貸倒引当金	-2	0.00%	100.00%	-6	0.00%	300.00%	-5	0.00%	250.00%	-4	0.00%	200.00%	-3	0.00%	150.00%
投資その他資産合計	25,688	7.60%	100.00%	24,960	7.14%	97.17%	24,998	7.39%	97.31%	25,077	6.93%	97.62%	26,033	6.94%	101.34%
繰延資産合計	1,296	0.38%	100.00%	2,387	0.68%	184.18%	3,002	0.88%	231.64%	3,264	0.90%	251.85%	3,279	0.87%	253.01%
固定資産合計	277,896	82.17%	100.00%	295,280	84.50%	106.26%	286,173	84.25%	102.98%	311,933	86.24%	112.25%	328,868	87.69%	118.34%
資産合計	338,181	100.00%	100.00%	349,457	100.00%	103.33%	339,668	100.00%	100.44%	361,717	100.00%	106.96%	375,046	100.00%	110.90%
営業未払金	20,739	6.13%	100.00%	20,869	5.97%	100.63%	20,575	6.06%	99.21%	24,362	6.74%	117.47%	26,380	7.03%	127.20%
短期借入金	38,046	11.25%	100.00%	42,677	12.21%	112.17%	59,090	17.40%	155.31%	48,846	13.45%	127.86%	51,825	13.76%	135.69%
前受金	4,249	1.26%	100.00%	1,643	0.47%	38.67%	7,903	2.33%	186.00%	5,855	1.62%	137.80%	8,105	2.16%	190.75%
その他	14,470	4.28%	100.00%	16,586	4.75%	114.62%	21,448	6.31%	148.22%	16,748	4.63%	115.74%	20,688	5.52%	142.97%
流動負債合計	77,506	22.92%	100.00%	81,780	23.40%	105.51%	109,020	32.10%	140.66%	85,617	23.63%	123.37%	106,803	28.48%	137.80%
長期借入金	195,099	57.69%	100.00%	212,371	60.77%	108.85%	177,801	52.35%	91.13%	213,155	58.93%	109.25%	214,729	57.25%	110.06%
退職給付引当金	16,965	5.02%	100.00%	18,362	5.25%	108.23%	19,577	5.78%	115.40%	20,525	5.67%	120.98%	21,062	5.62%	124.27%
その他	10,810	3.20%	100.00%	10,080	2.88%	93.25%	9,431	2.78%	87.24%	8,510	2.35%	78.72%	8,345	2.23%	77.20%
固定負債合計	222,877	65.90%	100.00%	240,825	68.91%	108.05%	206,811	60.89%	92.79%	242,192	66.96%	108.67%	244,159	65.10%	109.55%
負債合計	300,384	88.82%	100.00%	322,595	92.31%	107.39%	315,831	92.98%	105.14%	337,809	93.39%	112.46%	350,962	93.58%	116.84%
資本金	23,486	6.94%	100.00%	23,486	6.72%	100.00%	23,486	6.91%	100.00%	23,486	6.48%	100.00%	23,486	6.26%	100.00%
資本準備金	13,975	4.13%	100.00%	13,975	4.00%	100.00%	13,975	4.11%	100.00%	13,975	3.86%	100.00%	13,975	3.73%	100.00%
利益準備金	485	0.14%	100.00%	485	0.14%	100.00%	485	0.14%	100.00%	485	0.13%	100.00%	485	0.13%	100.00%
特別償却準備金	1,516	0.45%	100.00%	1,299	0.37%	85.69%	1,083	0.32%	71.44%	866	0.24%	57.12%	649	0.17%	42.81%
別途積立金	3,400	1.01%	100.00%	3,400	0.97%	100.00%	3,400	1.00%	100.00%	3,400	0.94%	100.00%	3,400	0.91%	100.00%
当期未処分利益	-5,066	-1.50%	100.00%	-15,784	-4.52%	311.57%	-18,593	-5.47%	367.02%	-18,305	-5.06%	361.33%	-17,912	-4.78%	353.57%
資本合計	37,797	11.18%	100.00%	26,862	7.69%	71.07%	23,836	7.02%	63.06%	23,908	6.61%	63.25%	24,063	6.42%	63.72%
資本負債合計	338,181	100.00%	100.00%	349,457	100.00%	103.33%	339,668	100.00%	100.44%	361,717	100.00%	106.96%	375,046	100.00%	110.90%

<損益計算書>

(単位:百万円、%、%)

金額/比率	1992年度			1993年度			1994年度			1995年度			1996年度		
	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比
売上高・営業収益	272,114	100.00%	100.00%	271,502	100.00%	99.78%	280,832	100.00%	103.20%	297,599	100.00%	109.37%	318,724	100.00%	117.13%
売上原価・営業原価	222,249	81.67%	100.00%	224,801	82.80%	101.15%	231,595	82.47%	104.21%	246,205	82.73%	110.78%	265,217	83.21%	119.33%
売上総利益	49,865	18.33%	100.00%	46,701	17.20%	93.65%	49,237	17.53%	98.74%	51,394	17.27%	103.07%	53,507	16.79%	107.30%
販売費及び一般管理費	51,456	18.91%	100.00%	50,853	18.73%	98.83%	49,715	17.70%	96.62%	51,730	17.38%	100.53%	53,829	16.89%	104.61%
営業利益	-1,591	-0.58%	100.00%	-4,152	-1.53%	260.97%	-478	-0.17%	30.04%	-336	-0.11%	21.12%	-322	-0.10%	20.24%
受取利息及び配当金	335	0.12%	100.00%	299	0.11%	89.25%	295	0.11%	88.06%	133	0.04%	39.70%	138	0.04%	41.19%
機材関連運搬費	4,081	1.50%	100.00%	1,917	0.71%	46.97%	7,598	2.71%	186.18%	5,866	1.97%	143.74%	9,451	2.97%	231.59%
航空機売却却益	552	0.20%	100.00%	5	0.00%	0.91%	523	0.19%	94.75%	4,759	1.60%	862.14%	1,371	0.43%	248.37%
その他の収益	3,154	1.16%	100.00%	2,811	1.04%	89.12%	2,735	0.97%	86.72%	1,858	0.62%	58.91%	1,267	0.40%	40.17%
営業外収益合計	8,124	2.99%	100.00%	5,034	1.85%	61.96%	11,154	3.97%	137.30%	12,617	4.24%	155.31%	12,228	3.84%	150.52%
支払利息	10,074	3.70%	100.00%	11,554	4.26%	114.69%	11,617	4.14%	115.32%	10,135	3.41%	100.61%	8,769	2.75%	87.05%
その他の費用	1,282	0.47%	100.00%	2,018	0.74%	157.25%	2,111	0.75%	164.66%	1,975	0.66%	154.06%	2,859	0.90%	223.01%
営業外費用合計	11,357	4.17%	100.00%	13,570	5.00%	119.49%	13,728	4.89%	120.88%	12,111	4.07%	106.64%	11,629	3.65%	102.39%
経常利益	-4,824	-1.77%	100.00%	-12,889	-4.76%	263.04%	-3,052	-1.09%	63.27%	170	0.06%	-3.52%	276	0.09%	-5.72%
税引前当期利益	-4,824	-1.77%	100.00%	-10,847	-4.00%	224.85%	-2,937	-1.05%	60.88%	170	0.06%	-3.52%	276	0.09%	-5.72%
当期利益	-5,240	-1.93%	100.00%	-10,934	-4.03%	208.66%	-3,025	-1.08%	57.73%	71	0.02%	-1.35%	175	0.05%	-3.34%
当期未処分利益	-5,066	-1.86%	100.00%	-15,784	-5.81%	311.57%	-18,593	-6.62%	367.02%	-18,305	-6.15%	361.33%	-17,912	-6.22%	353.57%

(出所)決算短信「各年度版」より作成。

## IV 経営指標分析

### 1 収益性指標

#### (1) 総資本事業利益率（事業利益／総資本）

日航は 1994 年度からようやくプラスに転じたが、非常に低い値である。全日空はほぼ 2%前後を保っている。日本エアシステムはわずかながらマイナスである。

売上高事業利益率（事業利益／売上高）と総資本回転率（売上高／総資本）に分解してみると、日航は、売上高事業利益率、総資本回転率ともに増加傾向にあることが分かる。全日空においては、売上高事業利益率は上下しているが、総資本回転率は増加傾向にある。

（注）事業利益＝営業利益＋受取利息・配当金

#### (2) 経営資本営業利益率（営業利益／経営資本）

日航は 1995 年度からようやくプラスに転じたがどの年度も非常に低い値である。全日空は 1993 年度以外 2%を常に超えて安定している。総資本事業利益率と経営資本営業利益率を比較することによって、日航は総資本事業利益率の方が高いので、本業より財務活動の収益率の方が上回っていることが分かる。逆に全日空は、ほとんどの年で、経営資本営業利益率の方が高いので、本業の方が、収益率がよいことがうかがえる。

また、売上高営業利益率（営業利益／売上高）と経営資本回転率（売上高／経営資本）に分解してみると、日航は、経営資本回転率がほとんど変化せず、売上高営業利益率が上昇しているので、経営資本営業利益率の増加の主な原因であることが分かる。

#### (3) 自己資本利益率（当期純利益／自己資本）

日航は、1995 年度以外は当期純損失が発生しているので、マイナスの値が生じている。全日空は 1993 年度を除いてはほぼ 2%に近い値を示している。日本エアシステムの大きなマイナスの値は、1993 年度と 1994 年度は大きな当期純損失が発生したことによるものである。

また、売上高純利益率（当期純利益／売上高）と自己資本回転率（売上高／自己資本）に分解すると、日航、全日空はともに、自己資本回転率において、4（回／年）前後と高い値を示しているが、これは総資産に対する自己資本の割合が低いからであると思われる。

## 2 安全性指標

### (1) 流動比率（流動資産／流動負債）

#### 当座比率（当座資産／流動負債）

一般的に流動比率は 200%以上、当座比率は 100%以上が理想とされるが、日航はともに大きく低下する傾向にあり、かなり低い値といえる。この低下の原因は有価証券の大幅な減少によるものと思われる。全日空の流動比率と当座比率もいったん増加したのち、再び低下し、低い値である。日本エアシステムはさらに低い値を示し、流動比率は 50%を切って低下を続け、当座比率は 20%を切っている。

### (2) 負債比率（他人資本／自己資本）

#### 自己資本比率（自己資本／総資本）

日航の負債比率は 400%前後と非常に高い値で推移している。また、資産構成をみると、およそ負債：資本＝8：2である。全日空の負債比率は 500%前後で非常に高い値で推移しているが、負債合計が減少してきているため、やや、減少傾向にある。資産構成をみると、およそ負債：資本＝11：2であるが、やや自己資本比率は増加傾向にある。日本エアシステムの負債比率は 1992 年度の 536.4%から 1996 年度の 1457.3%へと急激に増加しており、これは、固定負債、特に長期借入金の増加によるものである。また、自己資本比率は、他の 2 社よりもさらに低く 6%台にまで低下してきており、健全な財務構造とは言い難い。

### (3) 固定比率（固定資産／自己資本）

#### 固定長期適合率{固定資産／（自己資本＋固定負債）}

日航は、固定比率は 350%前後で安定しているが、固定長期適合率は 100%を超えて、増加が続いている。全日空は、固定比率は 500%前後から減少してきているが、固定長期適合率は 100%前後を推移している。日本エアシステムは、1992 年度の 525.7%から 1996 年度の 1365.6%へと急激に増加している。固定長期適合率も 100%を大きく超えて、さらに増加傾向にある。

## 3 損益分岐点比率（損益分岐点売上高／当期売上高）

### 損益分岐点比率

日航は 1994 年度と 1995 年度を除いては 100%を超えている。全日空はかろうじて 100%を切っているが、危険ラインとされる 95%をほとんどの年度で超えている。日本エアシステムは 1996 年度以外は 100%を超えているが、売上高・営業収益の伸びによりやや改善方向にある。

(注) 損益分岐点売上高＝固定費／(1－変動費／売上高)

固定費＝販売費－荷造運搬費＋労務費－外注加工費－動力費＋営業外費用－営業外収益

変動費＝総費用(売上高－経常利益)－固定費

日本エアシステムの損益分岐点比率については、1992 年度から 1996 年度における売上高・営業収益(売上高)と売上原価・営業原価＋販売費及び一般管理費(費用)から最小 2 乗法を用いて作成。

#### 4 生産性指標

労働生産性(付加価値／従業員数)＝一人当り売上高×付加価値率

付加価値＝営業利益＋人件費＋賃借料＋租税公課＋減価償却費

労働生産性について、日航は増加傾向にある。これは売上高が増加、従業員数が減少して、一人当り売上高が増加しているからである。また、付加価値率は常に 40%を超えており、高い水準にあるといえる。全日空は、労働生産性はほぼ安定しているといえるが、その内訳としては一人当り売上高が増加し、付加価値率が減少し影響を打ち消しあっている。付加価値率は 40%前後を保っており、高い水準にあるといえる。また、従業員数にはほとんど変動はない。

図表3-4 経営指標  
経営指標(日本航空)

	1992年度	1993年度	1994年度	1995年度	1996年度
<b>I 収益性指標</b>					
総資本事業利益率	-2.0%	-1.0%	0.2%	1.3%	0.8%
売上高事業利益率	-3.2%	-1.7%	0.3%	1.9%	1.0%
総資本回転率(回/年)	0.630	0.579	0.624	0.706	0.789
経営資本営業利益率	-5.0%	-2.9%	-1.0%	1.4%	0.4%
売上高営業利益率	-4.7%	-3.0%	-1.0%	1.4%	0.4%
経営資本回転率(回/年)	1.084	0.969	1.002	1.050	1.101
自己資本利益率	-11.6%	-7.5%	-0.4%	0.2%	-2.9%
売上高純利益率	-4.2%	-2.6%	-0.1%	0.04%	-0.8%
自己資本回転率(回/年)	2.750	2.915	3.199	3.452	3.748
<b>II 安全性指標</b>					
流動比率	129.9%	115.5%	119.3%	91.3%	84.3%
当座比率	99.7%	88.1%	90.9%	65.7%	56.0%
負債比率	386.6%	421.9%	403.0%	375.2%	375.1%
自己資本比率	20.6%	19.2%	19.9%	21.0%	21.0%
固定比率	336.6%	382.1%	364.3%	356.7%	360.4%
固定長期適合率	90.7%	95.2%	94.1%	103.3%	106.2%
<b>III 損益分岐点比率</b>					
損益分岐点比率	112.14%	106.12%	99.39%	99.14%	103.36%
<b>IV 生産性指標</b>					
労働生産性(百万円)	19.43	18.93	20.97	24.80	25.10
一人当り売上高(百万円)	47.60	45.28	49.22	54.82	61.18
付加価値率	41.0%	42.0%	43.0%	45.0%	41.0%
従業員数(人)	21,721	21,693.5	21,037.5	20,354.5	19,538

(出所)『有価証券報告書』各年度版より作成。

経営指標(全日本空輸)

	1992年度	1993年度	1994年度	1995年度	1996年度
<b>I 収益性指標</b>					
総資本事業利益率	2.1%	1.1%	1.7%	2.6%	2.0%
売上高事業利益率	3.3%	1.8%	2.6%	3.7%	2.5%
総資本回転率(回/年)	0.638	0.600	0.646	0.710	0.792
経営資本営業利益率	2.5%	0.7%	2.0%	3.6%	2.5%
売上高営業利益率	2.2%	0.7%	2.0%	3.2%	2.0%
経営資本回転率(回/年)	1.114	0.99	1.017	1.121	1.231
自己資本利益率	1.2%	-1.5%	2.2%	1.6%	2.0%
売上高純利益率	0.3%	-0.4%	0.5%	0.4%	0.4%
自己資本回転率(回/年)	3.969	3.935	4.17	4.411	4.647
<b>II 安全性指標</b>					
流動比率	108.8%	130.9%	130.7%	97.5%	104.8%
当座比率	68.6%	75.4%	76.3%	60.7%	62.0%
負債比率	552.5%	560.3%	531.3%	510.5%	462.2%
自己資本比率	15.3%	15.4%	15.8%	16.4%	17.8%
固定比率	497.5%	508.5%	482.8%	467.8%	437.5%
固定長期適合率	97.5%	93.4%	93.3%	100.8%	98.6%
<b>III 損益分岐点比率</b>					
損益分岐点比率	95.39%	99.11%	99.65%	94.01%	95.17%
<b>IV 生産性指標</b>					
労働生産性(百万円)	24.27	21.96	22.48	24.17	23.91
一人当り売上高(百万円)	56.72	52.48	54.58	58.21	60.47
付加価値率	42.8%	41.9%	41.2%	41.5%	39.5%
従業員数(人)	14,252.5	14,762.5	14,701	14,532.5	14,674.5

(出所)『有価証券報告書』各年度版より作成。

経営指標(日本エアシステム)

	1992年度	1993年度	1994年度	1995年度	1996年度
<b>I 収益性指標</b>					
総資本事業利益率	-0.41%	-1.12%	-0.05%	-0.06%	-0.05%
経営資本営業利益率	-0.80%	-1.66%	-1.72%	-0.12%	-0.11%
自己資本利益率	5.01%	-12.78%	-33.82%	0.69%	0.30%
<b>II 安全性指標</b>					
流動比率	69.9%	76.1%	63.3%	48.7%	40.2%
当座比率	47.0%	37.3%	26.3%	25.2%	19.0%
負債比率	536.4%	794.7%	1200.9%	1413.0%	1457.3%
自己資本比率	15.71%	11.18%	7.69%	6.61%	6.42%
固定比率	525.7%	735.2%	1099.2%	1304.7%	1365.6%
固定長期適合率	109.8%	106.6%	110.3%	117.2%	122.6%
<b>III 損益分岐点比率</b>					
損益分岐点比率	115.5%	115.8%	111.9%	105.6%	98.6%

(出所)『決算短信』各年度版、『会社年鑑』各年度版より作成。

経営指標(全業種平均)

	1995年度
<b>I 収益性指標</b>	
総資本事業利益率	-
売上高事業利益率	-
総資本回転率(回/年)	0.92
経営資本営業利益率	-
売上高営業利益率	3.45%
経営資本回転率(回/年)	-
自己資本利益率	2.50%
売上高純利益率	0.79%
自己資本回転率(回/年)	-
<b>II 安全性指標</b>	
流動比率	120.78%
当座比率	80.86%
負債比率	242.18%
自己資本比率	29.22%
固定比率	164.33%
固定長期適合率	84.25%
<b>III 損益分岐点比率</b>	
損益分岐点比率	-
<b>IV 生産性指標</b>	
労働生産性(百万円)	15.94
一人当り売上高(百万円)	83.23
付加価値率	19.16%
従業員数(人)	-

『日経経営指標-1996年秋-』

日本経済新聞社、1996年より作成。  
全業種平均は銀行・保険・証券・  
外国部を除く2,135社の96年3月期  
のデータから作成されたものである。

## V 内部留保指標

### 1 制度的留保率（制度的留保／内部留保）

日本航空に関しては1995年度を除いて当期純利益の赤字が続き、制度的留保率（フロー）も非常に高い率が続いている。1993年度の制度的留保率（フロー）が例年よりも低いのは、この年の貸借給与引当金の額が大幅に小さかったことが原因であると思われる。また、特に5年間配当金等社外流出額が0であることなど、異常と思われる状態が続いている。

全日空においても、当期純利益は日本航空に比べて赤字が続くことはないにしろ、公表利益留保はマイナスで制度的留保率は（フロー）が100%を越えており、留保力の弱さが目立っている。

ストックの面から見ると、両者ともにフローの面よりも比較的留保率の推移は安定しているが、その率の高さからうかがえる留保率の弱さは変わらず、苦しい状態にあると思われる。しかしながら航空企業においては、資産のうち航空機が大きな割合を占めている。そして、その航空機の減価償却費が大きく、また、実際の耐用年数よりも短く計算する過大償却によって利益が費用化され、退職給与引当金とも同様に、公表されているよりも多額の利益留保が行われている可能性もあると思われる。

(注) 制度的留保（フロー）＝減価償却費＋退職給与引当金繰入額＋貸倒引当金繰入額  
 （ストック）＝減価償却費累計額＋退職給与引当金＋貸倒引当金  
 内部留保フロー＝公表利益留保＋制度的留保  
 ＝（当期純利益－配当金等社外流出額）＋制度的留保  
 内部留保ストック＝公表利益留保＋制度的留保  
 ＝（利益準備金＋剰余金）＋制度的留保  
 制度的留保率＝制度的留保／内部留保×100

図表3-5 内部留保指標

	1992年度	1993年度	1994年度	1995年度	1996年度
当期純利益	-43,775	-25,364	-1,200	492	-9,238
配当金等社外流出額	0	0	0	0	0
公表利益留保	-43,775	-25,364	-1,200	492	-9,238
減価償却費	78,668	56,936	63,647	59,127	61,689
退職給与引当金繰入額	13,247	320	10,400	11,045	11,951
貸倒引当金繰入額	-	-	-	-	-
制度的留保	91,915	57,256	74,047	70,172	73,640
制度的留保率	190.9%	79.5%	101.6%	99.3%	114.3%
内部留保フロー	48,140	31,892	72,847	70,664	64,402

(出所)『有価証券報告書』各年度版より作成。

	1992年度	1993年度	1994年度	1995年度	1996年度
利益準備金	7,330	7,330	7,330	7,330	7,330
その他の剰余金	-	-	-	-	-
公表利益留保	7,330	7,330	7,330	7,330	7,330
減価償却費累計額	984,369	921,185	880,659	877,398	928,909
退職給与引当金	94,391	83,255	83,987	86,640	88,328
貸倒引当金	331	182	155	758	626
制度的留保	1,079,091	1,004,622	964,781	964,796	1,017,863
制度的留保率	99.3%	99.2%	99.2%	99.2%	99.3%
内部留保ストック	1,086,421	1,011,952	972,111	972,126	1,025,193

(出所)『有価証券報告書』各年度版より作成。

	1992年度	1993年度	1994年度	1995年度	1996年度
当期純利益	2,422	-2,912	4,209	3,092	3,915
配当金等社外流出額	5,813	4,328	4,328	4,328	4,328
公表利益留保	-3,391	-7,240	-119	-1,236	-413
減価償却費	91,203	67,324	63,576	56,570	52,184
退職給与引当金繰入額	6,688	6,327	6,218	7,194	8,909
貸倒引当金繰入額	31	15	32	43	-
制度的留保	97,992	73,866	69,826	63,807	61,093
制度的留保率	103.6%	110.9%	100.2%	102.0%	100.7%
内部留保フロー	94,531	66,426	69,707	62,571	60,680

(出所)『有価証券報告書』各年度版より作成。

	1992年度	1993年度	1994年度	1995年度	1996年度
利益準備金	7,987	8,569	9,002	9,435	9,868
その他の剰余金	30,999	21,694	21,142	19,473	18,627
公表利益留保	38,986	30,263	30,144	28,908	28,495
減価償却費累計額	739,673	749,709	730,695	761,693	726,840
退職給与引当金	44,136	47,864	51,042	53,807	57,137
貸倒引当金	548	1,084	861	950	1,012
制度的留保	784,357	798,657	782,598	816,250	784,989
制度的留保率	81.4%	86.7%	87.7%	96.6%	96.5%
内部留保ストック	823,343	828,920	812,742	845,158	813,484

(出所)『有価証券報告書』各年度版より作成。

## VI 需要予測

### 1 需要予測の必要性

航空企業は、需要を充足するのに必要なサービス供給量の計画を立てるために需要予測を行う。また、長期需要予測に基づき、広範な戦略上の意思決定・航空企業の経営計画や経営目標に関する多くの事柄が決定される。

航空企業は急激な料金変更やその他の供給要因の劇的な変化がなければ、現行の運航条件がそのまま継続されると仮定して、輸送量予測を行う必要がある。また、供給条件の変更に対する需要の反応についても予測可能でなければならない。

予測には絶対的な確実性はない。しかしながら、航空企業の意思決定に際して予測は必要不可欠であり、需要予測という作業は避けて通ることはできない。航空企業は、予測の第一目標を明確なものにして、過去のデータの利用可能性を考慮に入れた上で需要予測手法を選択しなければならないのである。

### 2 予測手法

定性分析による手法としては、重役の判断、市場調査、有識者の見解に基づいて合意を得た予測値を作成するデルファイ法があげられる。

次に、時系列分析については指数型のトレンドと、線形トレンドの2種類がある。

指数型のトレンドとは、各単位期間毎に輸送量の伸び率が一定のものであり

$$\text{輸送量 } y = a (1 + b)^t$$

a は定数、b は伸び率、t は期間。

と定義される。3個以上の観測値を加算して平均値を求め、それを3年(3月)の中の中央年の実績値とされる移動平均伸び率を需要予測として行う企業も多い。ただし、移動平均を求める際に対象となる観測数の決定は予測担当者次第であり、その場合の目的は、あくまで長期的視点を見失わないために突発的な短期的輸送量変動を取り除くことにあるという点に注意する必要がある。

線形トレンドは各単位期間毎の輸送量増加の絶対量が一定のものであり

$$\text{輸送量 } y = a + b t$$

a と b は定数、t は期間。

と表される。線形トレンドのうち、単純トレンドは最小二乗法により時系列データをそのままのかたちで直線  $y = a + b t$  に適合させる手法である。単純で利用が簡単だが、データに大きな変動がなく何らかの規則性が認められる場合にのみ使用可能となる。そこで、過去の実績値に大きな変動が見られる場合には、移動平均値を計算して新しい時系列データを作成することによって変動効果を緩和する手法として、移動平均トレンドが用いられ



る。この手法を用いることで、輸送量の伸びの全体的トレンドを適切に把握できるだけでなく、適合性も良好になる。

一般的に言って、時系列分析は短期の予測には正確であることが多く、予測が容易である。ただ需要をすべて時間の経過だけに関係づけるのは過度の単純化であり、また、予測期間が長くなればなるほど予測精度は悪くなる。そこで輸送量の伸びを仮定される一連の因果要因に関連づけるという因果予測手法を用いることがある。

因果予測手法は、航空輸送量に関する計量経済的予測は単純回帰もしくは重回帰モデルに基づき行われることが多い。独立変数としては、航空料金と一人当たりの所得を何らかの尺度で測定したものという2つの変数が用いられることが最も多い。

実務では例えば、次式のようなモデルが用いられている。

$$T = f(F, Y, t)$$

Tは年間旅客数、Fは実質平均料金、Yは一人当たりの国民総生産、tは期間中のなんらかの基礎的トレンドである。

航空料金・所得やほかの独立変数を旅客数に転換させるために、定数(K)を方程式に組み込み、各独立変数が需要に及ぼす影響は全く異なっていなければならないので、従属変数と独立変数の間の乗法関係を対数型で表示することにより、

$$\log T = K + a \log F + b \log Y + c \log t + u$$

という式が得られる。ここで、uは誤差項、a・b・cはモデルのパラメーターであり、その値が高いほど対応する変数の変化が輸送量水準に及ぼす影響が大きくなる。

時系列データを用いて最小二乗法推定を行うことにより、上記の回帰モデルの定数項(K)と係数a、b、cの値が求まる。そして決定係数が計算されて係数の適合性が検定され、モデルの有効性と相関関係の有意性をt検定やF検定によって検定する。また、自己相関を検定するためにダービン・ワトソン比を用いる。

このような因果予測モデルの優位性は論理的であるという点である。時系列予測を行う場合よりも長期の輸送量予測を行う上で誤差の生じるリスクが少なくなる。ただ、輸送量の予測を行うのに先立ち独立変数の予測に関してほかの人の結果を使うか、自分で予測を行わねばならないという弱点もある。また、過去のデータの利用可能性に左右されるといった問題点も残されている。

### 3 実証分析

最小二乗法により、時系列分析および相関分析を行った結果は図表3-8に譲るとして、ここでは、全体的に言えることをまとめることとする。

まず、時系列分析においては、国内航空事業者、および国内航空大手三社ともt値、決定係数が1%有意水準で有意であることから、国内線旅客数、国内線旅客キロ、国際線旅

客数、国際線旅客キロの全てにおいて極めて線型性の高いトレンドが認められる。これをもとに需要予測を行えば、例えば、国内航空事業者の国内線ではこのままの伸びで行くと2000年度には9746万人の年間利用者数を記録することとなり、毎年約4.5%の割合での利用者増が見込まれることとなる。ただし、この数値は過度に単純化されたものであり、一概に妥当であるとは言いがたい。

次に、単純回帰による因果関係分析では、日本の一人当たりGDP(以下、GDP)と旅客数、旅客キロの相関を調べた。この結果、国内線においては旅客数、旅客キロともにGDPとの相関関係が高いことがわかる。これは、国内では他の交通機関が発達しているためであり、また、観光での航空需要が所得の影響を受けやすいためである。一方、国際線については相関関係が低いことが示された。国際線においてはGDP以外の要因(諸外国の経済事情が大きな影響力を持つであろう)により、利用者数が左右されると考えられる。

重回帰による分析ではGDPおよび平均運賃の2つの説明変数と旅客数、旅客キロとの相関を調べた。この結果国内線ではさきほどの単純回帰に比べ決定係数も高くなっており、平均運賃もまた利用者数に多少の影響を及ぼすものと考えられるが、平均運賃の推移には各社でばらつきがあり、t値が低いことから平均運賃が利用者数を左右する大きな原因であるとは言いがたい。国内線では単純回帰分析と同じくそれほどのフィットネスは得られなかった。よってGDP、運賃の二つでは全体を捕らえるのは不適當であり、各路線ごとに特有の事情を考慮して分析を深めなければならない。

回帰分析の結果を下に2000年度のANAの国内線の需要予測を行った(図表3-9および3-10)。その結果、仮に日本経済が1%成長を続けたとすれば、ANAが業績(売上高)を伸ばすためには平均が最低で15,900円の時、2,000年度のANA国内線の旅客数は3,829万人、運賃収入は6,088億円となる。また、仮に日本が0.8%という低い成長を続けた場合には、16,000円台の平均運賃を設定しなければ業績を伸ばすことができないことも計算から導き出された。よって、1996年度の平均運賃実績が16,302円であることから、今後数百円の運賃引き上げの余地があるが、それでも世界的に見て高い運賃水準であることに変わりはなく、また、日本経済がより低い成長率にとどまった場合には、将来においても現状の運賃水準でなければ業績を伸ばしつづけることができず、航空サービスの供給が不安定になる恐れがあるという結果が導かれた。

さらなる低い運賃水準を目指した上で利潤を維持しようとするならば、組織運営の抜本的改革を行い、今以上の徹底したリストラ、費用削減によるしかないであろう。

図表3-6 基本データ

年度	日本一人当たりGDP (千円)	日本航空事業者実績			
		旅客数国内線 (万人)	旅客数国際線 (万人)	人キロ国内線 (千万人キロ)	人キロ国際線 (千万人キロ)
1985	2,681	4,378	649	3,312	3,198
1986	2,791	4,637	721	3,532	3,536
1987	2,910	5,005	847	3,853	4,135
1988	3,095	5,295	975	4,110	4,677
1989	3,301	6,012	1,051	4,714	4,988
1990	3,552	6,525	1,032	5,162	4,731
1991	3,736	6,869	1,104	5,535	5,135
1992	3,795	6,969	1,103	5,668	5,202
1993	3,824	6,958	1,143	5,712	5,443
1994	3,833	7,455	1,267	6,129	6,303
1995	3,897	7,810	1,447	6,501	7,230
1996	3,999	—	—	—	—

(出所) 『経済白書』各年度版、『航空宇宙年鑑1995』より作成。

図表3-7 国内大手3社実績(最近10年間)

年度	全日本空輸(ANA)			日本航空(JAL)			日本エアシステム(JAS)		
	旅客数 (万人)	旅客キロ (千万人キロ)	運賃収入 (億円)	旅客数 (万人)	旅客キロ (千万人キロ)	運賃収入 (億円)	旅客数 (万人)	旅客キロ (千万人キロ)	営業収入 (億円)
1987	2,582	2,043	4,457	—	930	1,732	1,027	662	1,687
	50	302	303	—	3,663	4,479	—	—	—
1988	2,670	2,131	4,709	—	1,004	1,953	1,095	730	1,819
	82	452	508	—	4,049	5,015	—	—	—
1989	2,945	2,399	5,356	—	1,142	2,279	1,266	874	2,159
	104	583	710	—	4,283	5,655	—	—	—
1990	3,220	2,640	5,701	—	1,222	2,523	1,364	989	2,435
	121	676	852	—	4,014	5,732	—	—	—
1991	3,343	2,795	6,127	—	1,277	2,652	1,462	1,123	2,667
	147	919	1,027	—	4,189	5,644	—	—	—
1992	3,328	2,803	6,143	—	1,286	2,625	1,494	1,199	2,721
	157	1,007	1,072	—	4,133	5,095	—	—	—
1993	3,214	2,733	5,833	—	1,320	2,592	1,499	1,220	2,715
	158	955	1,039	—	4,360	4,778	—	—	—
1994	3,410	2,891	5,904	—	1,417	2,700	1,573	1,280	2,808
	175	1,096	1,128	—	5,000	5,175	—	—	—
1995	3,532	3,031	5,943	—	1,505	2,799	1,691	1,373	2,976
	229	1,351	1,586	—	5,737	5,768	—	—	—
1996	3,705	3,200	6,040	—	1,575	2,879	1,821	1,501	2,721
	267	1,390	1,588	—	6,147	6,231	—	—	—

(注) 上…国内線・下…国際線、JASについては国内線国際線の合計。

(出所) 『有価証券報告書総覧』各年度版より作成。

図表3-8 回帰分析結果一覧

Y (従属変数)	X <sub>1</sub> の係数 a		X <sub>2</sub> の係数 b		定数項	決定係数
<b>国内航空事業者</b>						
旅客数国内線	年	350.0 (16.39)	— ( — )		-690254 (-16.24)	0.9676
	G	2.520 (18.61)	— ( — )		-2398 (-5.16)	0.9747
旅客キロ国内線	年	325.9 (20.46)	— ( — )		-643575 (-20.31)	0.9790
	G	2.328 (17.29)	— ( — )		-2989 (-6.47)	0.9708
旅客数国際線	年	67.0 (10.92)	— ( — )		-132317 (-10.83)	0.9298
	G	0.458 (6.95)	— ( — )		-526 (-2.33)	0.8430
旅客キロ国際線	年	330.4 (9.44)	— ( — )		-652625 (-9.37)	0.9082
	G	2.179 (5.44)	— ( — )		-2449 (-1.78)	0.7670
旅客数国内線	年	353.6 (16.44)	— ( — )		-697447 (-16.29)	0.9691
旅客キロ国内線	年	330.4 (20.60)	— ( — )		-652611 (-20.45)	0.9809
旅客数国際線	年	58.9 (5.33)	— ( — )		-116213 (-5.28)	0.9487
旅客キロ国際線	年	282.6 (7.31)	— ( — )		-557358 (-7.25)	0.9431
<b>全日本空輸 (ANA)</b>						
旅客数国内線	年	111.7 (7.54)	— ( — )		-219286 (-7.44)	0.8767
	G	0.947 (11.19)	— ( — )		-209 (-0.68)	0.9399
	G	0.940 (12.94)	1人	-0.061 (-1.82)	888 ( — )	0.9504
	G	0.851 (8.35)	1k	-39.82 (-1.43)	981 ( — )	0.9448
旅客キロ国内線	年	117.9 (9.23)	— ( — )		-232210 (-9.13)	0.9142
	G	0.986 (12.94)	— ( — )		-879 (-3.19)	0.9544
	G	0.978 (17.74)	1人	-0.068 (-2.68)	351 ( — )	0.9732
	G	0.876 (11.13)	1k	-45.75 (-2.13)	488 ( — )	0.9692
旅客数国際線	年	20.9 (12.00)	— ( — )		-41588 (-11.96)	0.9474
	G	0.760 (6.15)	— ( — )		-427 (-4.54)	0.8256
	G	0.160 (5.86)	1人	-0.0003 (-0.46)	-405 ( — )	0.7829
	G	0.160 (5.62)	1k	0.50 (0.07)	-431 ( — )	0.7765
旅客キロ国際線	年	118.6 (15.77)	— ( — )		-235391 (-15.72)	0.9688
	G	0.937 (8.60)	— ( — )		-2496 (-6.34)	0.9023
	G	0.972 (8.62)	1人	-0.006 (-0.99)	-2236 ( — )	0.8941
	G	0.946 (7.97)	1k	-9.24 (-0.33)	-2422 ( — )	0.8759
<b>日本航空 (JAL)</b>						
旅客キロ国内線	年	66.6 (15.85)	— ( — )		-131378 (-15.70)	0.9691
	G	0.528 (8.99)	— ( — )		-631 (-2.97)	0.9100
	G	0.541 (11.64)	1k	-25.91 (-2.05)	-170 ( — )	0.9377
旅客キロ国際線	年	234.8 (5.19)	— ( — )		-463010 (-5.14)	0.7710
	G	1.538 (2.79)	— ( — )		-969 (-0.49)	0.4934
	G	0.882 (1.74)	1k	-300.3 (-2.45)	4972 ( — )	0.6526
<b>日本エアシステム (JAS)</b>						
旅客数全線	年	80.54 (13.96)	— ( — )		-158977 (-13.83)	0.9605
	G	0.649 (10.29)	— ( — )		-903 (-3.96)	0.9297
	G	0.690 (9.47)	1人	-0.020 (-1.03)	-703 ( — )	0.9263
	G	0.635 (7.21)	1k	-2.69 (-0.23)	-791 ( — )	0.9120
旅客キロ全線	年	90.05 (18.32)	— ( — )		-178236 (-18.21)	0.9767
	G	0.726 (12.18)	— ( — )		-1515 (-7.04)	0.9488
	G	0.771 (11.38)	1人	-0.021 (-1.20)	-1300 ( — )	0.9482
	G	0.709 (8.63)	1k	-3.49 (-0.33)	-1371 ( — )	0.9378

(注) a X<sub>1</sub>の年は年度、Gは日本の一人あたりGDPを示す。

b X<sub>2</sub>の1人は一人あたり平均運賃、1kは人キロあたりの平均運賃であることを示す。

( )内の数値はそれぞれの係数のt値である。

決定係数では、単純回帰はr<sup>2</sup>、重回帰はR<sup>2</sup>の値を示した。

ANA 国内線 2000 年度の予測

$$Y=0.940X_1-0.061X_2+888$$

Y=利用者数

X<sub>1</sub>=一人当たり GDP

X<sub>2</sub>=平均運賃

図表 3 - 9 1%成長のとき 2000 年度の一人当たり GDP : 4,161 千円 (X<sub>1</sub>)

平均運賃 (X <sub>2</sub> )	利用者数 (Y)	運賃収入
14,000 円	3,945 万人	5,523 億円
14,500 円	3,914.5 万人	5,676 億円
15,000 円	3,884 万人	5,826 億円
15,500 円	3,853.5 万人	5,973 億円
15,900 円	3,829 万人	6,088 億円
16,000 円	3,823 万人	6,117 億円
16,500 円	3,792.5 万人	6,258 億円
17,000 円	3,762 万人	6,395 億円

(出所)『有価証券報告書総覧』各年度版より作成。

図表 3 - 10 0.8%成長のとき 2000 年度の一人当たり GDP : 4,129 千円 (X<sub>1</sub>)

平均運賃 (X <sub>2</sub> )	利用者数 (Y)	運賃収入
14,000 円	3,915 万人	5,481 億円
14,500 円	3,884 万人	5,633 億円
15,000 円	3,854 万人	5,781 億円
15,500 円	3,824 万人	5,927 億円
16,000 円	3,793 万人	6,069 億円
16,500 円	3,762 万人	6,207 億円
17,000 円	3,732 万人	6,344 億円

(出所)『有価証券報告書総覧』各年度版より作成。

## 第4章 航空業界における規制緩和

### I アメリカの規制緩和

#### 1 規制緩和とその目的

アメリカの民間航空は、1930年代の大恐慌に際し企業の財政的安定性、それに基づく航空産業の発展、また、政府補助の合理化などの理由から経済的規制の基本法である1938年民間航空法（Civil Aeronautics Act of 1938）が制定され、民間航空委員会（Civil Aeronautics Board, 以下、CAB）が参入・退出、運賃、それに合併などの規制を1940年から担当した。このCABの特徴として、参入規制においては被規制企業を保護することを考慮して新規企業の設立は認めず、新路線の設立もできるだけ制限する政策をとった。また運賃規制については直接運賃を規制するのではなく、航空会社の利益水準あるいは航空業界の収益性に重点を置くなどの政策をとった。

しかし1970年代に入ると不況、1973年の第1次オイルショックによるコスト高、需要の不振などにより低成長期に移行したのであった。こうした中で規制緩和への動きが政治家や経済学者の間から出始めた。

#### 2 CABによる規制撤廃

1970年代後半からCABは、従来の基準よりもずっと多数の航空会社に運航免許を与えるようになり、運賃競争を維持するための手段として自由参入を強調した。参入基準の決定的な要素として、申請航空会社が低運賃の申請を行なったかどうか重点をおいて評価するという方法をとった。低運賃の提示を行なう航空会社がなかった場合には、従来の基準に基づいて選定を行なった。当初、CABは市場の需要が十分に支え得ると考えられる数の航空会社のみに運航免許を付与した。その後CABは市場が支え得る航空会社の数にこだわらなくなった。それは運航にふさわしい航空会社の選択は、CABが行なうよりもずっと効率的に市場で行なわれると判断したからである。

CAB…航空輸送産業に規制を行う独立した機関として設立され、参入、運賃、反トラスト法の3つの分野を規制する広範な権限が与えられた。委員長は大統領によって任命される。

#### 3 航空会社規制緩和法

1978年10月に航空企業規制緩和法（Airline Deregulation Act of 1978）が成立したのであった。この規制緩和法では、1981年12月31日からの参入・退出規制の廃止、

1983年1月1日から運賃規制の廃止といった経済的規制に関する段階的廃止と、1985年1月1日をもって規制当局であるCAB廃止等について決めているが、最も重要なことは広範な競争の自由を認め競争原理を導入することによって、既存の企業ならびに新規の企業が運賃ならびにサービス面において需要に即した運営を行い、各々が十分な利益をあげることににより、航空産業全体の強化も図られることにあった。

CAB廃止後、CABの持っていた航空会社の適格性を審査する権限は運輸省(DOT)に移管され、消費者保護や小地域社会に対する補助金政策・エッセンシャルエアサービスプログラム(必要に応じ連邦政府の直接補助によって、全ての小地域社会や遠隔地域に、引き続き包括的で手近な定期航空運送サービス)、国際線への参入や運賃、合併など、残余の航空規制に関しても移管された。合併については1989年に司法省の管轄に移された。

#### 4 規制緩和後の短期的変化

1980年代中頃までは、州際サービスへの参入が数多く見られた。このうち最も成長が顕著なものは、需要がかなり存在し、比較的短距離市場に低コスト・低運賃を武器に登場した新規参入企業であった。新規参入は1980年代中頃までに大きな流れとして現れた。この参入自由化の結果、定期航空会社数は1978年の30社から1984年には123社へと膨れ上がった。同時に有償旅客マイル数に占める市場シェアにおいても、幹線企業は87.2%から73.3%へと約14%低下したのに対し、逆に新規参入企業は1.1%から9.1%へと大きく成長した。以上のことから、規制緩和の短期的変化として参入自由化による企業数の増加、とりわけ新規参入の増加とそれに伴う競争の激化および市場シェアにおける躍進などがあげられる。

#### 5 規制緩和後の中期的変化

1985年を境に大手既存企業による合併・買収がさかんになる。この合併・買収の背景には、大手企業の豊富な資金力が有利に働いたと考えられる。さらにこうした動きの中で注意したいことは、どの合併に際しても自社と買収先の企業とのあいだの路線網の相互補完により、より緻密にして需要に則した全国規模の路線網を作り上げることを目標としていたことである。これによって、大手企業を中心として業界が再編され、再び寡占化へと進んで来たことがわかる。こうした寡占化に進んで行く過程で大きな役割を果たした要因として、コンピューター予約システム、フリークエント・フライヤー・プログラム、それに合併の際に路線網を充実させるために重要なハブ・アンド・スポーク路線網などがあげられる。その後、大手事業者の中で経営が悪化する例が相次ぎ、大手への集中はさらに強まってきている。

## II 日本における規制緩和への流れ

我が国の航空業界においては、古くから「航空法」や航空政策としての「事業分野調整」等により、様々な規制を受け保護されてきた。しかし近年、日本の経済発展にともない航空輸送業をとりまく環境なども大きく変化してきたため、これらの規制も緩和されるに至ってきた。それらの環境とは具体的に、我が国の所得水準の上昇による航空輸送に対する需要の増大化・多様化、空港の発達による輸送供給力の向上、国際便に総合に乗り入れている諸外国における規制緩和の推進等があげられる。そこで我が国も、国際競争において諸外国の企業と対抗していけるような経営体質の強化が急務とされるようになり、規制緩和の流れへと結びつくようになった。

おおまかな緩和の指針として、まず1986年には政府審議会答申で日航の完全民営化、国内・国際両面での競争の促進が示された。しかし答申は基本的な考え方において、羽田、伊丹の空港制約および事業者間の体力格差の問題からアメリカ流の徹底した規制緩和は実情にはそぐわないとし、弾力的な行政運営により競争促進施策を進めるとした。

### 1 運賃規制緩和

1994年6月、航空審議会は「我が国航空企業の競争力向上のための方策について」という答申を行った。この答申では事業運営基盤の強化や、コスト全般を見直し、低コスト体質へ転換することなどが提言された。国際線における競争の一層の激化という状況を踏まえ、航空審議会として初めて航空企業の競争力について言及したものであった。

そしてこの答申を受けて1995年12月に「幅運賃制度」が導入されることが決定し、1996年6月から実施されている。運輸省がまず、2、3社が競合する路線を対象に各社の運航コストを平均し、それに適正利益を加えた旅客一人当たりにかかる「標準原価」を算定する。この「標準原価」を上限としてそれより25%低い下限までの幅で運賃を許可して、航空会社はその範囲内で自由に価格を設定するという制度である。一定の規制は残るものの、政府は横並びである航空運賃に価格競争を引き起こそうとしたのである。

しかし、幅運賃制度の導入後も各社の横並び状態はほとんど改善されていない。さらに幅運賃の導入にともなって、事前購入割引は多様化したものの、「往復割引」が廃止されるなど、旅客の属性に基づく割引ではなく価格弾力性に重点が置かれるようになり、結局は消費者にとっては割高な感がするのは否めなくなっている。



そこで何故激しい価格競争が引き起こされないかであるが、それには様々な理由が考えられる。まず各航空会社は、高騰する人件費や燃料費等を背景に本音では値上げを望んでいたものの、政府により競争を通じた値下げを要求された。それに、現行の参入規制・便数規制の下では、運賃を下げたからといってせいぜいロードファクター（座席利用率）が上がるという利益があるくらいで、便数の増加などは期待できない。このように、この問題は運賃制度の内容だけでなく、競争政策全体がどうなっているかを広く捉えて考察しなければならないと言える。航空運賃制度研究会においても、参入規制をそのままにした運賃規制の緩和は真の緩和にならない、との指摘がなされた。

## 2 参入・便数規制における緩和

政府が1986年に示した新たな航空政策により、それまでの参入規制がいくらか緩和された。まず第一に、それまでは日航の一家独裁であった国際線の運営を複数会社で行うことであり、第二に、国内線において路線の需要規模等により、ダブルトラッキング（同一路線2社運航）あるいはトリプルトラッキング（同3社）を実施するということであった。

現在では、日航以外に全日空とJASが国際線に乗り入れており、ダブル・トリプルトラッキングについては、年間需要者数40万人以上の路線においてはダブルトラッキング、70万人以上の路線においてはトリプルトラッキング化されている。しかし、便数や輸送力については政府による事業計画の認可が必要とされ、特に、参入における認可の際には需給と供給のバランス等を考慮して便数の規制が行われている。

## III リストラの展開による経営再建

航空業界の1990年代の混迷期には、各社は営業収益の大幅な減少のなかで収益性が悪化し、このために人件費を中心とするコストの削減が強力に押し進められている。航空会社の総コストに占める人件費の割合は20～25%であり、燃料費や旅行会社手数料（いずれも約10%）、運航施設利用費（空港使用料など、約8%）よりも大きい。人件費の削減についてはスチュワーデスのアルバイト化、下請企業への単価切下げ、また作業の多能化などによってコスト削減がなされている。さらに、航空機整備の簡略化、外注化が進められている。

### 1 日本航空

最近における経営状況を眺めると図4-1のようになる。まず、売上高の推移をみ

ると1990年をピークに1993年まで低下傾向を見せたが、1994年度は再び1兆円の大台に乗せることになった。経常損益の推移もこれと同様に1991、1992、1993年度と3期連続してマイナスを記録してきたが1994年度は28億円の黒字に回復している。しかし、依然として経営環境は厳しいと思われる。この背景には円高や供給増加による競争の激化、さらには航空需要は増えているものの「値頃感」によって需要が支えられる消費構造になってきたなどの要因がある。日本航空ではこのような厳しい経営環境を踏まえ、合理化とサービス強化を柱とするリストラ計画を推進するに至っている。会社側は経費の4分の1を占める人件費の効率向上を最優先課題としており、1993年に19円であった有効トンキロあたり人件費を15円にまで引き下げることを目指している模様である。リストラの大きな柱の1つである人件費関連構造改革の内容について次にその要点をまとめてみる。

### (1) 賃金抑制

ベースアップや手当をおさえるかゼロにし、具体的には管理職は部長クラスで3%程度の賃金カット、役員はさらに厳しい報酬カットを行った。また、人件費の中でも高い比重を占める賞与の水準も引き下げられている。ベースアップでは1%で年間30億円に相当する額が変動するので、これらの抑制は人件費抑制、ひいては経費抑制に極めて大きな効果をもたらすことになるのである。

### (2) 人事賃金制度の改革

1970年にジャンボジェット機の導入を契機として大量採用を行ったこともあり、従業員の年齢構成は43～48歳層にピークがある。平均年齢は1985年～1995年までの10年間で36.0歳から39.7歳へと上昇し、採用を抑制しているので1997年には42.0歳になると見込まれている。したがって中高年層の肥大化による人件費負担の急激な増大が予想されるので、その対応として、「管理職を対象とする役職勇退制度の徹底」「中高年社員の転進援助」「雇用調整諸手当の見直し」などが進められている。新しい人事賃金制度導入の動きについては「55歳定年制」と「日航子会社の採用柔軟化」を取り上げてみる。

#### ①55歳定年制

パイロットを除く3,400人の次長・課長職を対象に「進路選択制」を7月から導入する。次長・課長職で54歳になった社員は、55歳以降の進路を契約社員/関連・非関連会社への転籍/現業要員として残留か非関連会社への出向から選択する。対象者は毎年180人程度出る見通しである。日航は進路選択制度を、部長職(260人)で56歳に達した社員を対象に1994年度から導入している。次長・課長クラスへの拡大で、管理職全体に同制度が適用される。同制度の導入で人件費の圧縮と若手社員の登用を進める模様である。日航は1997年度からの経営5カ年計画で、間接部門の800人削減や組

織の統廃合による本社のスリム化を掲げている。このため現業要員として残留を希望する次長・課長が多くても少数にとどめざるを得ないとしている。それ以外の選択肢を広げることで、ライフスタイルに合わせて進路を決めてもらう考えである。

## ②日航子会社の採用柔軟化

来年7月から国内ローカル線の運航に新たに進出するジャル・エクスプレス（JEX、東京・品川、相良次郎社長）は日本人、外国人のパイロットをそれぞれ8人程度採用する予定で、このうち日本人に限っては、航空大学校並みの資格を取得済みの個人も対象にする。これは日本の航空会社では初めての試みであり、ライセンス取得者ならば、自社養成だと1人当たり最低2,000～3,000万円は必要といわれる初期費用の削減が見込まれる。JEXではパイロットの賃金も「他の業種並みの水準にしたい」としており、既存の航空会社にはない制度を導入して低コスト化を図る考えである。一方、日本とホノルル、バンコクを結ぶ路線を運航するジャパン・エア・チャーター（JAZ、同、同）は日航のстюワーデス経験者を対象に、再雇用制度を導入する。成田－ホノルルでの月2回勤務、契約期間は1年間との条件付きで、初年度は30人を採用する予定である。時給は1,500円と、JAZの契約стюワーデスと同額である。年齢制限は原則として設けていないが、30歳代前半が中心になる見込みである。日本の航空各社は、退社したстюワーデス経験者をグループの教育会社などで再雇用するケースはあるが、JAZの新制度はстюワーデスとして再び採用する、これまでにない試みになる。JEX、JAZの両社とも、採用形態の多様化で人材の有効活用を図るとともに、労務コストの削減に結びつける狙いであるととれる。

### （3）生産体制の見直し

1997年末までに全社員の2割を削減（1993年時点22,000人を1997年に17,000人体制にする）計画である。

### （4）生産性の向上

地上職の場合、業務効率を高めるための労働時間管理の弾力化や時間外労働の削減、始業（終業）でのタクシー送迎時間の30分繰り上げ（下げ）が具体的施策となる。運航乗務員の場合は、路線構成の変化を踏まえて、月間・年間の乗務時間制限の変更、休日の再整理などを行う。客室乗務員の場合は、月間・年間乗務時間制限の変更、予定着陸回数毎の乗務・勤務時間制限の改訂、9時間を超える乗務の際の勤務条件の基準設定などが行われた。また、顧客の状況に応じた編成調整を厳格化することで、人員配置の無駄をなくすロードファクターコントロール制度をより広範に適用するようにしている。

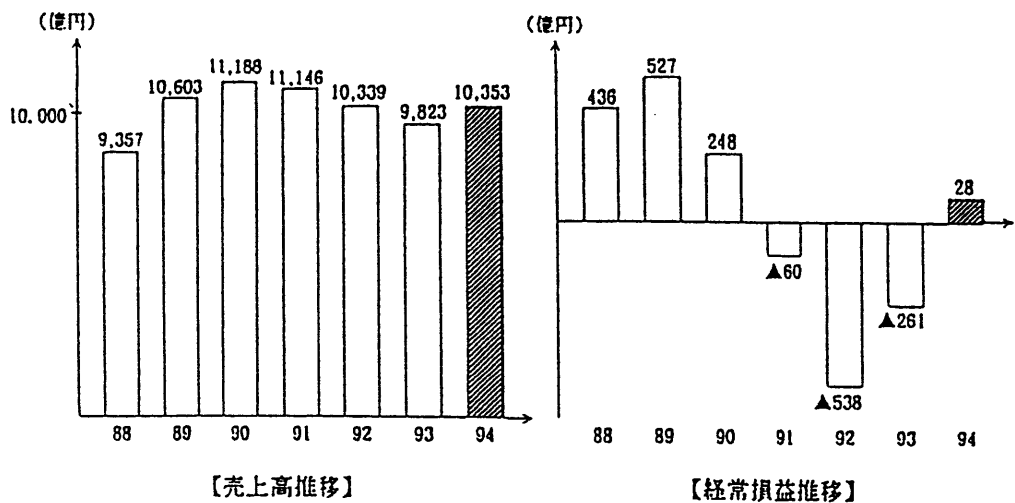
### （5）業績評価制度

日航は主なグループ会社約60社を対象に新たな業績評価制度を導入する動きがある。

業績評価制度はグループ会社の業態や役割、日航との取引規模の大きさなどで「委託・分社型」「多角型」「中間型」「リストラ型」の4タイプに分け、それぞれの実態に合わせて評価基準を設ける。「委託・分社型」は空港業務や整備、貨物といった航空付帯事業を主な事業にしている企業で、生産性などが評価基準となる。「多角型」は旅行、ホテル事業などで、対売上高利益率を指標とする。「中間型」は「委託・分社型」「多角型」両方の義務をこなしている会社で、生産性と利益率を組み合わせて評価基準とする。「リストラ型」は有利子負債圧縮の進展具合などを見る。グループ各社の1997年3月期の単純合計売上高は約1兆2,000億円と、本体と同規模に拡大してきた。日航本体は今期からスタートさせている5年間の中期経営計画を推進するためにもグループ会社の収益力強化が必要と判断している。そのため、新たに導入する業績評価制度でグループ全体の総合力の発揮、本体とグループ各社との相乗効果を狙う方針である。

日航の業績評価制度は各社の役割分担を明確にした点が特徴であるが、本体の苦しい経営事情を支えることにも軸足をおいている。航空事業は内外での競争激化による運賃低下などで、収益環境は厳しさを増しているからである。

図4-1 決算概要



(出所) 「航空産業の労使関係」

(原出所) 日航内部資料

## 2 全日本空輸

総事業費に占める人件費の割合は1990年代に入って19%前後の値となっているが決して上昇傾向にはなく、むしろ低下してきているといえる。すなわち、人件費が近年における収益性の悪化の要因とはなっていないといえる。費用、収益の視点からすれば、収益の悪化は機材または資本費さらに運賃の値崩れにあるとすることができる。日航と同じく、全日空の収益性を確保するための計画は、売上高が従来の高度経済成長期のような拡大が困難な状況のなかにあって、専ら費用を削減することにある。その費用の削減を、従業員と下請の犠牲によって実現しようとするものである。人件費削減を進めるにあたっては、スチュワーデスのアルバイト化を採用している。また、1996年4月に賃金引き下げにつながる新制度を導入したのに対し、乗員組合は従来制度の復活を要求し、乗員（パイロット）の賃金改定をめぐり、双方の対立が深まっていた。しかし、1996年11月、12月に2回にわたるストライキを乗員組合が実施し、8万人以上の利用者に影響を与えた。さらに今年2月には国際線全便のストも決議したため、経営側はやむなく組合の要求に応じて2月26日に新賃金制度の「凍結」と協議再開を組合側に回答することとなった。度重なるストの決行は利用者の不信感を増大させるとともに、決算期末の業績や羽田空港の新規枠配分問題にも響くことを恐れたための経営側の行動であるとみてとれる。その「凍結」された新賃金制度とは、日本の航空業界で過去30年間当然の制度として続けられてきたパイロット賃金の65時間保障を廃止し、乗務時間（実績）に応じた賃金制度へ改定しようというものであった。経営側としては、実際の乗務時間（1995年度実績）は30～55時間、平均45時間程度であり、乗務時間に関係なく、65時間分の乗務手当を保障するのは合理性に欠けるとの考え方が基本にある。毎月定額で支払う金額のうち、従来の約3割を時間給に切り替える新制度への移行に対して、乗員組合は「労働時間の延長につながりやすく安全性の問題に発展しかねない」と反発していたのであった。新制度の導入は1年間凍結されることになっており、今後の労使合意に注目が集まるであろう。

次に、整備費の状況について見てみる。航空事業費に占める整備費の割合は1980年代末の17%前後から、航空機の利用率が低下する1990年代にはいって、逆に16%まで低下している。また、整備費の内容をみると、日航と同様に人件費が大幅に減少しており、整備材料費も減少している。これに対して、整備外注費は上昇している。以上から整備費の状況を分析すると、航空事業費の中で、通常ならば座席利用率の低下によって上昇するであろう整備費の割合が縮小されている。整備費の削減は特に人件費、整備材料費が削減され、外注化されていることがわかる。そして全体として整備の簡略化が進んでいるのである。

また、整備部門と運送部門においては下請化が急速に進んでいるがその下請企業に

においては人員の削減が進められている。これは単なる削減ではなく、作業の多能化という側面をもっている。つまり、以前は専門の作業を受けもっていたものが状況に応じて複数の作業を各人がこなさなければならなくなったのである。このような人員削減などによる合理化によって生産性が向上し、契約単価の切り下げにつながっている。

### 3 日本エアシステム

JASは1997年4月から新人事・賃金制度を実施する。人事制度ではパイロット、整備、営業などの職種について、本人の意向で定年（60歳）後も2、3年間嘱託として勤務できる再雇用制や退職したスチュワーデスを繁忙期に雇う経験者登録制を新設し、生涯賃金を維持・拡大する道も開く。賃金は年功的体系を改め、能力に応じた職務給をかなりの比率で取り入れることにし、乗員（パイロット）・乗務員（スチュワーデス）の各種手当も抜本的に見直し、人件費の上昇を抑える方針である。

## IV 日米航空交渉

### 1 日米航空交渉の問題点

第二次大戦後、制限されていた日本の民間航空の国際線運航が再開されたとき、運航権に制限のないインカンバント・キャリア（先発企業）はアメリカ2社、日本1社で航空協定が締結された。当時、日本の海外旅行者数はごくわずかで、日米間を往来するのはほとんどがアメリカ人だった。このため、アメリカには東京、大阪、沖縄からの以遠権を無制限に認める一方、日本はサンフランシスコからの以遠権しか認められなかった。1959年に日本はロサンゼルスに乗り入れる権利を得たが、その代償としてサンフランシスコからの以遠権は中南米に制限された。両国はその後、航空会社の増加や需要の拡大に対応して覚書で後発企業の新路線や便数増を認めてきたが、協定の枠組みは変えなかった。その結果、日米企業の輸送旅客数は1994年度実績で1：2に格差が広がった。

このため日本の運輸省は、オープンスカイへの移行の前に、日米航空協定の平等な枠組みへの見直しが必要だと訴えている。まず全日空を先発企業に格上げし、両国間の平等を達成すべきだと主張している。

これに対し、アメリカは、乗り入れ地点や便数、運賃だけでなく以遠権まで自由化するオープンスカイの導入もしくは導入確約を日本に迫っている。1979年以来の国内規制緩和を勝ち抜いてきたアメリカの大手航空会社は近年、世界の航空需要の28%を占めるアメリカ国内市場の好調もあって、世界でも圧倒的な競争力を誇示している。そのため競争力のあるアメリカ企業が国の垣根を超えてサービスするべきだ、という

アメリカ航空業界の拡大戦略がある。また、2010年にはアジアの国際線航空需要が世界の過半を占めると推定されており、地理的条件にも優れた日本の国際線市場で自由化を勝ち取ることがアジア攻略の必須条件と考えている。

## 2 日米航空交渉の現状

日本は1996年3月27日に、日米航空交渉の貨物分野で、双方の航空会社の大幅な運航権拡大と権益格差の実質的な解消で合意した。この合意によって日航は貨物大手のフェデラル・エクスプレスなどのアメリカの先発企業と同等の権利を獲得した。日米の後発企業である日本貨物航空とアメリカユナイテッド・パーセル・サービスは便数枠を大幅に増やすと同時に以遠権も得た。さらに、両国は日米に就航していない新規企業1社ずつの参入も認めた。しかし、無制限な以遠権は認められなかった。

貨物分野での合意の後に始められた旅客分野の交渉は、1997年4月に行なわれた非公式交渉で、アメリカン航空などの後発3社に日米路線で週42便、日本からアジアに向かう以遠権で28便を新規に認める提案をして合意に向かっていた。貨物分野でもアメリカ発の貨物が以遠部分の運賃収入の50%以上を占めれば、以遠権行使を認めようとしていた。しかし、オープンスカイへの移行の見通しは立たず、日米航空交渉は9月30日の交渉期限内で妥結に至らなかった。結論は10月20日からのワシントンでの再交渉以降に持ち越されることになった。

## 3 航空会社間の意見対立

日米航空交渉を複雑化させているのは両国間の対立だけでなく、航空会社間の意見対立だと言われている。アメリカ国内では同じ先発企業でもノースウエスト航空とユナイテッド航空の運航権や立場には、かなりの違いがある。ノースウエスト航空はアメリカのハブ空港から日本までの運航権が無制限で週35便運航している半面、ユナイテッド航空は週6便に限定されている。日本では先発企業の日本航空が日米国際線で週123便飛ばしているのに対し、非先発企業の全日空は週25便である。

現状で優位な権益を持つノースウエスト航空と日航は交渉断絶も辞さないと言行論で共通している。一方、ユナイテッド航空と全日空は少々譲歩しても現実的な妥結で権益を拡大したいという思惑で一致している。アメリカ航空業界の中ではノースウエスト航空のような強硬な主張は少数派である。それでもアメリカがオープンスカイの旗を降ろさないのは、ノースウエスト航空が他の旅客専門の航空会社より政治力があるからだとの意見もある。

## 4 他国とアメリカとの協定

1978年にアメリカがオランダと結んだ協定は、オープンスカイ政策を取り入れたものになっている。この協定では、(1)複数企業指定の承認、(2)アメリカ企業にアメリカー中間地点ーアムステルダム運輸権、さらに以遠権を無制限に認める、(3)オランダの企業はアメリカのニューヨーク、シカゴなど5地点への乗り入れを認める、(4)輸送力、便数制限の撤廃、(5)定期運賃は出発国だけの承認で有効となること、などが合意された。同様に規制を緩和した協定がドイツ、ベルギーなどとも結ばれた。

アメリカは1992年のオランダとの協定で、両国間のいかなる地点でも乗り入れ自由であることを約束した。その後ドイツとは1993年に暫定協定を結び、1998年から「自由化」交渉を開始することを約束している。現在アメリカは、25カ国とオープンスカイ協定を締結している。

アジアでは1997年1月にシンガポールがアメリカとオープンスカイ協定を初めて締結した。また、ブルネイ、韓国、台湾なども完全自由化に前向きである。今までは航空輸送産業は国家の威信、防衛、安全性の確保という考えから、1946年のアメリカ・イギリス間の協定以来、二国間交渉で政府が民間企業の運航権をやりとりし、規制をしてきた。今後はアメリカはオープンスカイ協定を多くの国々と締結することで多国間協定を構築しようとしている。

## V 新規航空会社

政府の押し進める規制緩和の流れを受け、1996年末、運輸省は将来的に需給調整規制を「基本的には」撤廃することを宣言した。これは、それまで様々な規制を行ってきた運輸行政の基本方針の大転換であった。このような動きに加え、新滑走路の完成した羽田空港の発着枠の増枠等の要因などが、新たな航空会社の設立される機運となった。

1997年11月現在、国内定期航空事業への参入を表明している会社は6社有り、このうち3社が先行して営業を開始するとみられている。その3社とは「スカイマークエアラインズ」、「北海道国際航空」、そして「ジャパン・パシフィック・エアラインズ」であり、いずれも羽田空港を中心とした路線を1998年4月から8月にかけて運航を開始する計画である。1997年春、羽田発着枠増加分の配分が決定され、全40枠の内、新規会社に対して「1社当たり最大3枠、合計6枠」が割り当てられた。この方針であれば、最初の参入は2社に選別されるとみられる。

各社共にその経営戦略や営業目標は基本的に共通しており、以下は「スカイマークエアラインズ」のみについて、詳しくみる。



## 1 スカイマークエアラインズ

### (1) 概要

「スカイマークエアラインズ株式会社（以下スカイマーク）」は航空運賃の大幅値下げをその最大の目的として、1996年11月に設立された。資本金は1億5,000万円、株主構成は新規旅行代理店のH I Sを筆頭に、オリックス、光通信、アールピバン、グローバルベンチャーキャピタル、パソナ等で、規制緩和を積極的に推進している企業、あるいはベンチャー企業などが名を連ねている。

就航予定は1998年8月とし、羽田、伊丹を中心とした主要幹線への路線進出を予定している。現行航空会社に対して行われている不採算ローカル線との抱き合わせ認可に対しては拒否する姿勢をみせている。

そして新会社設立の最大の焦点であり、現在利用者の不満の最も多い運賃に対しては徹底した効率化、低コスト化を進め、既存運賃の半額を下限に25%の範囲で設定することを目指すとしている。しかしコストの主要因である空港使用料や燃料費などには削減の余地はない。そこでその他のコストについては徹底したアウトソーシングを行い、運賃の削減を目指すのである。

### (2) 具体的戦略

まず航空機の調達であるが、当面はB767クラスの中型機を3機ほど導入し、購入すれば1機当たり100～120億円はするが、これをリースとし、工場設備に巨額の投資を必要とする整備も外注を基本としている。ただ整備について運輸省は、整備の丸投げは安全面から好ましくないとしており、「委託業務に係る実務経験又は監督経験を有する人員の自社常備」を前提にのみ委託整備を認めている。

また最大のコスト要因である人件費の削減のため、乗員については外国人パイロットを中途採用して養成し、経営幹部も外部からの採用を予定している。外国人パイロットを採用するのは、アメリカではパイロットが余剰気味で労賃も為替換算すれば日本の半値程度となるためである。しかし外国人パイロットの採用に対しては、物価の高い日本に住む限り大幅な切り詰めは難しく、日本のライセンスを取るための訓練も必要と、疑問視する声もある。

もちろん機材のリースにしても、減価償却費こそかからないものの、リース料がその分かさみ、特に新規企業のリースはリスクが高い分プレミアムもつくと考えられる。委託整備にしても、委託先は競争相手であるため優遇はなく、整備費の節約にはならないとみられる。そのような考察の下では既存運賃の半額化は難しく、うまくいっても3割減程度であろうとする見方もある。

これに対してスカイマークは、それ以外の間接経費や販売手数料を中心とした販売経費等をいかに切り詰めていくかで航空運賃を引き下げていくしかないとしている。

従来のような代理店に依存した営業方法では、販売手数料も大きくかさむ。そこでスカイマークでは、予約システムのコンピューター化やインターネットの利用なども念頭に入れ、斬新なマーケティングを開発することでこうした費用を削っていくとしている。あくまで半値を目指してはいるが、結果として6～7割となる可能性も否定してはいない。

### (3) 展望

いずれにしろ、現在の高額な航空運賃の横並び状態に風穴をあけるこれら新規航空会社の参入は、消費者の期待を一身に集めるものである。それだけに、当初の目標を強引にでも達成させようと無理な経営方針をとったり、その結果、安全対策に怠りがあるようなことはあってはならない。人間の生命を預かるビジネスである以上、就航までに綿密な体制整備を行い、なによりも入念な安全対策が望まれるのである。

## VI まとめ

近年の規制緩和によりそれまでの厳格な規制がいくらか取り払われたものの、我が国の航空政策は依然として「規制下での競争促進」であると言える。しかしこれは、航空産業の特殊性から、単純な競争の導入がかえって市場パフォーマンスを悪化させる恐れのあることを考慮すれば、ある程度、合理的であると言える。幅運賃の導入も、完全な競争とはとても言えないが、各航空会社に価格形成という新たな概念を植えたことは大きな進歩だと言える。いずれ新規の航空会社が競合してきた時に、その真価が問われるであろう。

リストラ計画の遂行は、円高を背景とした厳しい経営環境のもとで喪失した国際競争力の回復策として重要である。そのためには、労使一体となったリストラ計画の推進が不可欠である。実際、程度の差はあるが、以前は団体交渉中心の運動を展開していた労働組合も、情報の共有化を軸として、会社側からの働きかけを契機に、労使協議制や事務折衝を重視した運動に変化しつつある。

規制の緩和、自由化への流れは世界的な傾向であり、より高度な国際化を目指す我が国においても逆らえない流れである。そのため航空業界においても、さらなる競争促進が指向されるであろう。オープンスカイ政策もその一つである。これに関しては、オープンスカイを日米間で導入することが、日本の国民にとってどれほどメリットがあるか定かではない。アメリカ国内にも、オープンスカイそれ自体は必ずしも経済効果を生み出すものではない、との意見もある。日航は、条件が不平等なままの自由競争は独占、寡占を助長し、必ずしも国益にはならない、と説いているが、「国益」という言葉は日本の航空会社や運輸省の利益ではないのか、との疑念も生じている。

日本の航空会社はバブル期にホテルやリゾートなどの多角化事業には熱心だったが、国内の保護的な規制に安住して競争力強化を怠ってきた。近年は、国内規制の緩和や国際競争の荒波では収益は停滞し、多角化の失敗も業績の足を引っ張っている。現在、各航空会社は早急に体力を回復し、今後のより一層の自由化の流れに対応しうる体制を確立することが要請されていると言えるのである。

## おわりに

大空への夢は多くの人にとって常にあこがれであり、日本においてもかつて、航空企業は魅力ある場所であった。しかし1980年代に入ってから世界的な航空再編成の中にあつて、収益性が低下し、現在まで混迷の状態が続いている。さらに規制緩和による競争の激化への対応といった課題が山積みされている。日本の経済のみにとどまらない全体的なシステムの転換期にある現在、その一方策である「規制緩和」が様々な分野に影響を与えようとしている。その一つとして航空企業は、我々の日常と深く関わる公益事業であり、今後の動きに注目する必要があるだろう。

### (参考文献)

- 戸崎肇『航空の規制緩和』勁草書房、1995年。
- 河野真治「国際航空業における規制緩和と競争」『山口経済学雑誌』43巻、1993年。
- 小木曾康彦「民間航空の規制緩和とその後の動向」『中央商学論叢』39巻、1993年。
- 山内弘隆「規制緩和と航空輸送市場の変化」『立法と調査184号』、1994年。
- 石井晴夫編著『現代の公益事業－規制緩和時代の課題と展望－』NTT出版、1996年。
- 長谷川通『国際航空運賃の経済学』中央書院、1995年。
- 藤井弥太郎・中条潮編『現代交通政策』東京大学出版会、1992年。
- 遠藤宏一・森靖雄・山田明編『国際化への空港構想』大月書店、1993年。
- 横山元昭・桜井幹男『'98比較日本の会社 旅行・航空』実務教育出版、1997年。
- 小出修三「国際航空輸送における自由化政策」『明大商学論叢』77巻、1995年。
- デンプシー＝ゲーツ『規制緩和の神話－米国航空輸送産業の経験－』日本評論社、1996年。
- 金本良嗣・山内弘隆『講座・公的規制と産業④交通』NTT出版、1995年。
- 大橋英五『日本航空VS全日空』大月書店、1996年。
- 日本労働研究機構編『航空産業の労使関係』1996年。
- 『運輸と経済』財団法人運輸調査局、1996年。
- 桜井久勝『財務諸表分析』中央経済社、1996年。
- 山辺義方『航空業界』教育社、1990年。
- 『有価証券報告書』各年度版。

『日本エアシステム決算短信』各年度版。

『日経ビジネス』。

『東洋経済』。

『日経新聞』。

# 転換期の放送業界

—多チャンネルとデジタルの時代—

石川 淳子

有方 里香

釜野 直樹

植田 大介

小林 直子

中尾 晃

高村 藤貴

中野 由教

田中 飛馬

永野 雄介

常盤 直也

# 目次

はじめに

## 第1章 放送業界の概観

- I 国民経済と放送事業
- II 業界事情
- III 放送局の経営基盤

## 第2章 放送における経済理論

- I はじめに
- II 公共財
- III 公共財としての放送
- IV 放送における規制
- V まとめ

## 第3章 各社の財務諸表分析

- I 鳥瞰分析
- II 連単分析
- III 経営指標分析

## 第4章 規制緩和と21世紀の放送業界

- I メディアの多様化
- II 外資の参入問題

おわりに

## はじめに

テレビを中心とした放送業界は、マスコミ産業の中でも重要な位置を占め、大きな役割を果たしている。放送局が製作し放送している番組や、広告代理店等が製作するCMなど、電波を通して伝わる情報のすべてが、テレビが生活の一部となっている人々に影響を与えているといえる。また一方では、放送局は視聴者の意見に左右されたり、民放においては経営基盤たる収入源のほとんどが広告料であるため、国民経済の成長力、景気動向、産業動向に依存していたりと外部の影響を受けやすい産業ともいえる。

放送業界は免許制度に守られ、参入規制がなされている。また、番組編成においても公共的使命から、NHK・民放ともに人権や道徳を尊重した独自の「放送基準」をもうけ、自主的な管理を行うとともに、表現の自由を保障する法律とは裏腹に、実際には、諸官庁、政党、外国政府あるいは広告主などからの干渉が行われているという規制に囲まれた業界であるといえる。

しかし各方面で規制緩和が進む現在、放送業界においても、デジタル放送による多チャンネル化、衛星放送やCATVの普及などによりメディアの多様化が進み、放送と通信の融合が業界の範囲を広げている。これにより、世界市場を巻き込んだ放送革命がおこり、新たな競争が始まろうとしている。また民放への外資参入により民放局の経営も新たな局面を迎えようとしている。今後、これらの成り行きしだいでは、放送業界でも法律の見直しが検討され、規制緩和がなされる可能性が十分にあるといえる。

このような放送業界をとりあげて研究するにあたり、第1章では放送業界の全体像と放送局の経営基盤を紹介し、第2章では公共財としての放送という観点から経済理論を考察し、第3章ではNHKおよび主要民放各社の財務分析を行い、第4章では現在の放送業界のトピックスと今後の行方を考察していく。



## 第1章 放送業界の概観

### I 国民経済と放送事業

#### 1 放送業界の歴史

日本の放送業界は、1925年のラジオ放送開始に始まる。当初の放送局は社団法人であるNHKのみであったが、1951年には民放が開局され、NHKと民放の併列時代に入るとともに、広告史上でも画期的な電波媒体の出現を見ることになった。1953年にはNHKがテレビ放送を開始し、さらに民放である日本テレビが開局して、国民生活上からも大きな変化を与えるテレビが誕生した。

日本のテレビ史の草創期ともいえるのが、1953年から1957年といえる。NHK、日本テレビ、さらに1955年にテレビ開局したラジオ東京（現在の東京放送）の設備はともに不十分で、番組もあらゆる面で稚拙であった。また、当時の受像機は高価で、あまり普及していなかった。このため、テレビの前途は多難かと思われたが、街頭テレビの設置により、国民にテレビのおもしろさを伝え、広告主に広告価値を認識させることとなった。

テレビ史の第2期といえる基礎時代は、模索時代が過ぎて繁栄の基礎固めができた1958年からの10年間で該当する。この間テレビはすっかり国民の間に根をおろし、好い意味でも悪い意味でも国民生活に強い影響を与えた。この時期にテレビが飛躍的発展を遂げた要因は高度経済成長への歩みといえる。また、この時期の番組は、後の多くの番組の原形となった。ケネディ大統領暗殺のニュースが日米間で初めてテレビ宇宙中継されたり、VTRの普及や、特殊技術の開発もこの時期の大きな成果であった。一方でこの急激なテレビの発展の裏にはテレビっ子の発生、活字離れ、日本語の乱れなどの多くの弊害が現れたことも見逃せない。

1968年から1980年は発展時代といえる。テレビ界にとって多くの変化が見られたときである。UHF局の大量免許による民放系列化、宇宙中継や全面カラー化、音声多重、ENG（携帯用カメラ）の採用など新技術の導入、番組の大型化、国際化や権力による圧迫番組、さらに新聞の牙城を広告費で追い抜いた発展の一方、テレビ離れや石油ショック後の放送時間の自粛やNHK赤字問題が起こった時期であった。1967年以降UHF局に次々と免許が与えられ、民放テレビは4系統のニュースネットが出現し、1970年頃からは民放4系統は対等の戦いを始めるとともに、それぞれ新聞社色を明白に現しながら発展していった。この時期の技術上の進展は大きかった。先述のカラー化などのほか、音声のステレオ化、多重化、さらに高品位テレビの実験も行われ、特に月からの中継の驚異的成功と海外よりの生中継の実用化、日常化などテレビの限り

なき未来を物語るものであった。

1981年以降は衛星放送の実現もあって、新時代到来ともいえるが、番組面からみると各局とも迷いが見られ、むしろ模索時代といえるかもしれない。この時期の放送体制の変化は著しい。1985年に放送大学が発足するとともに、各県1局のFM局案とUHF局による各地区テレビ4局並列案の推進、文字放送の実現、都市型CATV局の開局など情報媒体の相次ぐ実現は、激しい放送局の競争をもたらした。中でも最大の体制上の変革は、衛星放送の実現である。1984年に初の放送衛星BS-2aが打ち上げられ、NHKの衛星放送が始まり、1986年にはBS-2bの打ち上げにより衛星第2放送も開始された。またこの放送衛星を利用して民間の衛星放送である日本衛星放送(JSB・WOWOW)も1990年に試験放送を開始し、衛星デジタル音楽放送(ST.GIGA)もそれに追随し、日本の放送界も衛星時代の第一歩を踏み出したのである。その後何度か放送衛星が打ち上げられたが、失敗や故障で前途多難と思われた。しかし1991年の打ち上げ成功により衛星放送は軌道に乗った。そして今後の問題は1992年度に開局した通信衛星系の衛星放送との激しい争いにと焦点が移っている。

## 2 放送関連法制の変遷

日本の放送局はすべて電波三法といわれる「電波法」、「放送法」、「電波管理委員会設置法」により律せられている。また、CATVには「有線テレビジョン放送法」がある。さらに会社の運営に関しては商法など一般の会社と変わりのない制約を受ける。番組やCMの内容については、憲法、刑法、民法、「著作権法」「軽犯罪法」など数多くの法律、政令、告示など当事者が心得ていなければならない法律は山ほどある。さらに国際的にみても「国際電気通信条約」「国際電気通信衛星機構に関する協定」をはじめ、「ベルヌ条約」「万国著作権条約」などがある。これらの国の法律や国際間の取り決めのほかに、NHKには「国内番組基準」「国際番組規準」があり、民放も各社で定めた社是または番組基準があるほかに、民間放送連盟で制定した「放送基準」がある。

### (1) 電波法(1950年法第131号)

電波法はわが国に割り当てられた電波の公平かつ能率的な利用を確保することによって、公共の福祉を増進することを目的とするもので(第1条)、無線局の免許や施設の運用に関し規定している。その免許の有効期間は5年で、5年ごとに再免許を受けなければならない。これにより、放送事業の運営は、免許制とされているといえる。

### (2) 放送法(1950年法第132号)

放送法は無線放送に関するすべての運行を規定しているが、技術の革新、時勢の変化などにより、1990年までに19回にわたる改正が行われている。現行法は6章59条と

なっているが、実質は10章114条にも及ぶ。第1章では放送法の目的と用語の定義及び普及のための基本計画、放送番組編集の自由さらに番組基準をうたい、放送番組審議機関の設置を定めている。第2章はNHKの業務、組織、財政、研究、国際放送、番組の編集、広告の禁止などを規定している。第3章以下では一般放送事業者（民間放送）、放送番組センター、NHKその他に対する諸罰則についてなどを定めている。

### (3) 放送局開設の根本基準（1950年12月5日電波管理委員会規則21号）

この電波管理委員会は1952年7月末日限り廃止されたが、この規則は今も郵政省令としての効力をもっている。放送局開設の際の必要条件を規定し、11条と附則から成り立つ。その内容は第2条で中波、FM、テレビ各放送局の電界強度の区域を定め、第3条では主に番組内容における条件を規定している。また、その他技術的規定や情報の独占など集中排除規定が網羅されている。しかし放送局の組織、性格、資本金などの点にはふれていない。

### (4) 有線テレビジョン放送法（1972年法第114号）

CATVに適用される法律で、5章38条と附則からなる。有線テレビジョン放送を行わんとするものは、郵政大臣に届け出て許可を得なければならないが、施設の引込端子が500未満の小規模なものは届け出だけでよいことを主な内容としている。

### (5) 放送基準

番組製作の基準を定めた放送基準は、NHKに国内及び国際の各番組基準があり、民放には全民放統一の民間放送連盟制定の放送基準があるほか、各社でもそれぞれ番組基準、社是などの名称で制定している。

NHKの国内番組基準は第1章に番組一般の心得を掲げ、人権の尊重、政治・経済の論争における公正、社会・家庭・風俗の公序良俗の遵守、そして表現における慎重さなどを規定している。そして第2章には番組種別ごとの詳細な心得を掲げている。

民放連の放送基準も18章143項目から成り立っているが、広告に関する6章を除けば精神も内容もNHKのそれと大差はない。

### (6) 著作権法（1899年法39号、1970年法48号で全文改訂）

著作物を創作した人々の権利を定め利益を保証する法律で、放送番組を編成、製作するにあたり、密接な関係をもっている。

その著作物とは同法第10条に規定されているように、脚本など文章や言語による創作物や音楽著作物などを指す。この創作物にはすべて著作者としての権利があるわけである。その権利とは、その著作物を複製、演奏、放送など二次的利用に関し、著作者の承諾権及び使用料の請求権である。また著作権の有効期間はどのくらいかといえば、現行法に至るまでにいくつかの暫定規定が設けられたため、人によって異なる場合もあるが、現行法では一律に著作者の死後50年と定められている。

例えばドラマを製作するときには、原作者の了承を得て、原作使用料を支払わねばならない。また、音楽をそのまま使いたければ、作詞者、作曲者、編曲者に著作権料を支払う必要がある。放送におけるテーマ音楽については買い取り制が普通で、その番組で使用する限り、いちいち著作権料を支払う必要はない。しかし問題となるのはレコードを放送する場合である。本来ならば一曲ずつ著作権料を支払わねばならないが、処理が繁雑なため、放送局は一定の金額を日本音楽著作権協会、日本芸能実演家団体協議会、日本レコード協会に支払い、レコード放送後その製作会社名を放送することで処理している。

## II 業界事情

### 1 業界の全体像

日本の放送制度は、受信料収入を経営基盤にする特殊法人NHK（日本放送協会）と、広告収入に依存する民間放送（一般放送事業者）の二本立てとなっており、NHKと民放の併存体制は理想の一つの姿ではないかと、諸外国から評価されてきた。アメリカは商業放送が過度に発達して公共放送が伸び悩んでおり、フランスやドイツは公共放送が中心で商業放送は未発達である。NHKの予算が郵政大臣を経て国会の承認を受けることが必要ということなどから、NHKは国営放送であるように思われがちだが、NHKは公共放送を行う特殊法人で、政府の機関ではなく独立した形態である。

現在、番組の80%以上が制作プロダクションで作られ、テレビ局の自主制作は10%そこそこに過ぎない。プロダクションはドラマやドキュメンタリー、クイズ番組など、あらゆる番組を下請けしており、その種類は制作プロダクション、技術プロダクション、美術プロダクションに大別される。放送局は自社番組のマンネリ化を防ぎ、質の高い番組を放送するため、能力のある外部の制作会社を利用している。プロダクションはテレビの草創期から常に成長してきたが、1980年代からの不況の影響を受け状況は悪化した。しかし最近の多チャンネル化・多局化による番組ソフト不足から、プロダクションにも光が見えはじめている。

民放界は、中央キー局とローカル局から成る五大ネットワークで事実上形成されているといえる。ネットワークとは「同じ番組を二局以上の局が同時に放送する」ことをさす。このネットワークには収入の少ない地方局はキー局の提供する番組に頼ることとなり、独自の地方文化の育成が妨げられるという問題も抱えている。

現在、放送業界は衛星放送やデジタル放送など、変革の時期を迎えている。NHK衛星テレビの加入者は開局時の16万世帯から徐々に増加し、1,000万世帯を越えてい

る。一方1991年春から民間のJ S Bも参加し、加入者は1996年夏現在で200万世帯となり、年間収支も黒字となっている。B S（放送衛星）に比べて出遅れていたC S（通信衛星）も一気に加速し、1996年10月から新しいデジタル衛星放送パーフェクTVが開始された。さらにディレクTV、スカイBが近く開局を予定している。1998年春からは衛星デジタル放送が350チャンネルを超える放送を始め、2000年にはB Sも高画質を目指してデジタル化することが決まった。郵政省は同時に地上波放送もデジタル方式に踏み切る。外資導入や技術革新の波が押し寄せ、民放は競争という波にのみこまれようとしている。ニューメディアについては詳しくは第4章で述べる。

もう一つの放送形態として注目されているのが有線テレビ（CATV）である。日本の都市型CATVは50局を超えているが、CS放送との競合もあり難しい問題を抱えている。

1990年5月、日本民間放送連盟研究所は、「2000年の放送ビジョン」の中間報告書を発表した。その中で、民放各社が対策を講じなければ、2000年前後には、一部のFM局を除いた地上テレビ、AM局とも、赤字に転落する可能性がある、と警告している。1991年にバブルがはじけたことに始まる不景気の影響で放送界も大きな打撃を受けた。スポンサーのCM抑制が最大の原因で、減収減益が続いた。不況は1993年秋に底を打ったと言われているが、一般にはまだ不況は続いている様相である。その中で放送界、特にテレビの在京キー局は復調に向かっている。

本格的な衛星放送時代の到来により、多局化・多チャンネル化が進むことは必至である。また、ハイビジョン放送、NTTのB-I S D Nなど危機的状況を増長させる要素は多い。この大きな変革の前で、民放各社は危機感を募らせている。「衛星放送時代」に乗り遅れないためには地上民放局自身が衛星放送に参入すればよい、ということになるが、「電波法」の「マスメディア集中排除原則」によって放送局はラジオ・テレビ局兼営以上は新たに放送局を経営できず、したがって衛星放送に進出ができないのである。それでも各社は、在京キー局を中心にした各系列ごとに衛星放送の受け皿を作っているし、郵政省主導のハイビジョン放送事業の推進に協力しているが、衛星放送の免許が認可される保証は全くなく、行く手は闇の中である。民放各社は、地域に密着した放送を目指す、海外放送局とのネットワーク作り、などの生き残り策を模索していかなければいけない。また、生き残りの決め手となる番組ソフトの制作に力を入れ、生産設備であるスタジオを増産する局も多い。

## 2 日本放送協会（NHK）

NHKは1925年3月、社団法人東京放送局が仮放送を開始し、翌1926年8月に社団法人日本放送協会が設立されたことに始まる。1950年には「放送法」に基づく日本放

放送協会が発足した。NHKは営利を目的とせず、公共の福祉のために、「あまねく日本全国において受信できるよう」放送を行うよう「放送法」により義務づけられ、設立された法人であり、視聴者が負担する受信料によって維持・運営される自主的公共放送機関である。

番組放送の基本方針は、①教育・教養番組の充実、②社会的関心の強い高齢者、障害者の福祉問題、教育をめぐる諸問題、③災害報道と予知報道に関する有効適切な情報提供、④新分野の開発、⑤番組の効果的かつ効率的な制作・編成、であるが、最近はこれに加えて、①衛星放送の普及、②多角的な国際情勢の充実、③次代を担う若い視聴者を意識した番組制作の推進、④総合テレビの定時放送時間の延長、などが重視されている。

現在、NHKは外国向けの国際放送を除いても、総合・教育・衛星第一・第二・文字放送・FMラジオなど9つのメディアを持っており、これだけのメディアを持つ放送事業者は世界でも例がない。これは、NHKが先導的に新しいメディアを開発して抱え込んできたことと、民放には厳しい「マスメディア集中排除原則」があったためである。NHKは各メディアの特性を十分に生かした多様で総合的にバランスのとれた放送を行うとともに、さらに新しい放送の可能性に挑戦している。衛星放送やハイビジョン放送などである。また、海外の放送機関などとの共同制作、国際的な番組の購入などによって、海外の情報・文化をいち早く豊富に伝えることに努力している。

しかしNHKは慢性的な構造赤字体質を抱えている。トラブル続きの衛星放送を有料化してからは黒字を出しているが、人員整理は遅々として進まず、また新しい衛星の故障など問題は多い。NHKの1995年度の経常事業収入は5,783億8,400万円で、民放第一位のフジテレビの営業収益2,302億3,000万円の2.5倍である。また職員数はNHKの13,607人に対し、民放は在局キー局でも千数百人である。このため、NHKは人件費の高さという問題を抱えている。番組制作面では民放と違い、エンタープライズなどグループ関連会社への発注と、ごくわずかの海外購入番組を除き部内制作を大原則としている。

### 3 日本テレビ放送網（NTV）

1952年に、日本発の民間テレビ放送免許を獲得し会社を設立した。1953年から本放送を開始し、1960年からカラーテレビ放送を開始した。音声多重放送や文字多重放送でも他局に先んじてきた。1987年に都市型CATVの登場を機にさっそくニュースチャンネルの配信を開始した。

主要株主は読売系が大半を占めており、日本テレビと読売新聞の結びつきは極めて強い。さらに、民放テレビ第一号としての先制力を発揮したNNN（日本ニュース・

ネットワーク)は、非常に充実している。読売新聞の機動力や取材力とNNNによって、日本テレビの報道は定評がある。また、チョモランマ登頂シーンの生中継(1988年5月)では、卓越した技術力を実証し、世界陸上選手権東京大会(1991年8月)の独占中継や、巨人軍のホームグラウンド・東京ドームの独占中継など大型企画番組やスポーツ番組に伝統的な強みを見せている。

番組ソフトのノウハウを生かしたAV産業への進出や、アメリカでの全額出資の現地法人の設立など、業際進出を図り、テレビ局の殻を破った「総合文化情報企業」を目指している。

民放界では、ゴールデンタイム(午後7時~午後10時)、プライムタイム(午後7時~午後11時)、全日(放送開始から終了まで)の3つの時間帯すべてについて視聴率1位を獲得すると、「三冠王」の称号が与えられる。1994年度、視聴率でついに常勝フジテレビを抜き、三冠王の悲願を達成した。この勢いは1995、1996年度も続いている。

#### 4 東京放送(TBS)

TBSは1951年に東京第1号の民放・ラジオ東京が創立されたことに始まる。1955年からはテレビも開局し、テレビ・ラジオの兼営局として視聴者とともに放送の歴史を作ってきた。民放テレビ最大の雄はTBSといわれている。普通テレビ局と新聞社の結びつきは強いが、TBSは毎日新聞社系ではあるがその関係は極めて希薄であること、TBSの主要株主は三井系で新聞社の影響が少なかったこと、日本テレビの巨人軍のような売り物がなかったこと、などから、自力で報道とドラマで対抗するほかなかったことが理由である。「娯楽から報道へ」といわれるテレビで、NHKの大機構に太刀打ちできる独自の報道力という点では、TBSがトップといわれている。

TBSを支えるのは、JNN(ジャパン・ニュース・ネットワーク)である。エリアカバーにおいて1位を誇っている。加盟各局が対等の立場で番組の編成、制作、販売に当たっており、JNN・SNG(衛星中継システム)を有している。また、アメリカのCBSとの間で、報道番組協力協定を結んでいる。

1990年には開局40周年記念事業の一つとして宇宙特派員計画を企画し、成功させた。秋山豊寛宇宙飛行士は日本人として初めてソ連の宇宙ステーション「ミール」に7日間滞在し、37時間にわたって生中継でレポートした。

視聴率競争で日本テレビ、フジテレビにつぐ、万年3位の座に数年間甘んじていたが、1994年には、デジタル化の波に対応した新社屋が完成し、巻き返しをはかっている。

1996年には住友商事などとの共同出資でアジア向け衛星放送会社「JET」を設立

した。優秀なソフトの2次利用とアジアマーケットの開拓をねらっている。

## 5 フジテレビジョン（CX）

フジテレビジョンは1997年8月8日、東京証券取引所第一部に上場した。在京キー局の東証上場は日本テレビ放送網、TBSに次いで3社目で、TBS以来37年ぶりである。1997年3月期の売上高は業界トップであり、テレビ番組を提供するタイム広告の収入が多く、スポーツイベントなど放送事業以外の事業収入も大きい。

1997年春には東京湾岸のお台場地区に、最先端の放送技術を取り入れた、新本社社屋を建設した。放送通信技術の進歩に対応した新事業へも積極的に取り組み、JスカイBへの資本参加（出資比率20%を予定）を決めている。衛星放送事業にも前向きに取り組み、「21世紀の情報産業の中核になる」ことを目指している。

フジテレビは1982年から12年間「三冠王」の座にいたが、1994年日本テレビに抜かれて以降、抜き返せないでいる。しかし若年層を中心とした人気は依然としてあり、フジテレビの得意分野であるアニメーションとバラエティでは強みを見せている。

またフジ・サンケイグループのリーダーとして、21世紀に向けて、ヴァージンレコードとの業務提携をはじめ、海外映画会社との共同制作なども進めている。

## 6 全国朝日放送（テレビ朝日）

テレビ朝日は、1957年に株式会社日本教育テレビとして設立されたのが始まりである。1973年には教育専門局から総合番組局に移行した。1977年からは全国朝日放送に社名を変更し「テレビ朝日」の呼称を採用した。モスクワオリンピックの民放初の独占放送、「東京国際女子マラソン」や「パリ・ダカールラリー」、「ルマン24」といった世界的スポーツイベントの独占放送でも注目を集めた。

また、教育専門局であった伝統をもとに、全国32民放局の加盟する民間放送教育協会の事務局として放送教育に力を注いでいる。そして、ブロードウェイミュージカルの招聘や、CNNニュースを早朝深夜に放送し、他局にはない国際性を示している。

テレビ朝日の主要株主は、東映、旺文社、朝日新聞の三社が主軸になっているが、三社の勢力争いそのまま社員の派閥争いとなっていたが、現在は社名の示すとおり朝日新聞系列局の色彩が強まっている。

一般局になったのが遅いため、ネットワークの整備が大幅に遅れ、他局に比べやや弱体である。スタートの遅れを取り戻すため、スローガン「フロンティア精神」のもと、しばしば卓抜なアイデアを打ち出した。ワイドショー番組の草分け「モーニングショー」をはじめ、外国映画のテレビ放映路線を定着させた「日曜洋画劇場」、2時間ドラマのパイオニア「土曜ワイド劇場」などである。1985年10月から放送されてい



る「ニュースステーション」は、プライム帯を打ち抜いた画期的編成で話題をまいた。

このほか政治社会番組に強みを見せている。一方、時代劇に力を入れるのも特徴の一つである。

### Ⅲ 放送局の経営基盤

#### 1 NHK

##### (1) NHKの経営財源

NHKは放送法による特殊法人である公共企業体であり、その収入は全体の98%前後を占める視聴者からの受信料および国庫交付金や雑収入により成っており、予算や事業計画は国会の承認を必要とする。また、特別な場合には放送債権を発行することを許されている。

1995年度（1996年3月末）のテレビ受信世帯数は約3,538万世帯、そのうち8割以上がカラー受信であった。受信料は白黒が月890円、カラーが月1,370円である。経営事業収益は5,872億円強で、このうち5,703億円が受信料で全体の98%を占めている。

また、NHKは地上波だけでなく衛星放送にも力を入れている。24時間放送の衛星第一、衛星第二テレビジョンには、通常のカラーク約金に加えて衛星放送受信負担料930円をあわせた2,300円のカラーク約金を新しく設定している。

##### (2) 受信料の性格

受信料の性格については、昭和39年に郵政省が当時の臨時放送関係法制調査会へ提出した「放送関係法制に関する検討上の問題点とその分析」において、「国がその一般的な支出にあてるために徴収する租税ではなく、国が徴収するいわゆる目的税でもない。国家機関でない独特の法人として設けられたNHKに徴収権が認められたところの、その維持運営のための『受信料』という名の特殊な負担金と解すべきである。」との考え方が示され、現在この考え方が一般的なものとなっている。同時に、受信料の性格論として、次の4つの考え方をあげている。すなわち、①放送サービスに対する対価とする考え方（契約説）、②受信機税のような税とする考え方（税金説）、③受信許可手数料、いわゆるライセンス・フィーとする考え方（許可料説）、④公共負担の一種として受益者負担的な性格のものであるとする考え方（公用負担説）である。

ここで、この4通りについて、さらに検討を加えることとする。

①放送サービスに対する対価とする考え方（契約説）については、我が国の放送サービスといった場合、NHK、民放全体の放送サービスか、民放は広告収入を財源としているので、広告放送を禁止されているNHKに対価として支払うようにするのかの問題がある。また、NHKの放送を視聴しないとする者に対しどのように対応するか

の問題も生じてこよう。一般的に言えば、放送電波のように管理可能性のない媒体について、サービスを受容した場合にのみ対価を支払う契約をすることには困難がある。

ただし、最近になって、電気通信技術の進歩とともにスクランブル方式（scramble）の採用によってチャンネルごと、あるいは番組ごとの有料放送も可能となってきた。しかしNHKの場合は、特定の装置を設備した者のみ放送の視聴が可能という方式が、公共放送の基本的性格になじむかという問題などがあり、NHKにおける同方式の採用については、慎重論が多い。

②受信機税のような税とする考え方については、普通税とするか、目的税とするかの問題もあるが、いずれにしても税金の徴収主体は国となり、NHKに対する交付金の形となり、不偏不党、自立を基本とするNHKの経営財源としては適切なものといえるかの議論を呼ぶこととなる。

③受信許可手数料、いわゆるライセンス・フィーという考え方（許可料説）については、昭和25年の電波法施行以前の、旧無線電信法時代は、受信機の設置も許可の対象としていたが、現在は無線局を開設しようとするものは、郵政大臣の許可が必要であるが（電波法第4条）、同法の無線局の定義によれば、受信のみを目的とするものは、これに含まないこととなっており（第2条第5号）、我が国においては戦後すでに受信機を自由に設置できるようになって久しいので、現状においてこの考え方を取ることに困難が多い。

④公用負担の一種として受益者負担的な性格のものであるとする考え方（公用負担説）については、まず公用負担の語は、「特定の公共事業の必要を満たすために、法律の根拠に基づいて、強制的に人民に課せられる経済的負担。……また、強制的に課せられる経済負担である点において私法的契約に基づく負担……と区別される」と説明されている。この考え方と臨放調答申書がいう「国家機関でない独特の法人として設けられたNHKに徴収権が認められたところのその維持運営のための『受信料』という名の特殊な負担金」という考え方との間には、性格的にかなりの差がある。公用負担の考え方には、公的色彩が色濃くあるのに対し、臨放調の考え方は、独特の法人に認められた特殊な負担金として、その色彩を注意深く避けている。

受信料の性格については、上にあげられた4つの考え方が一般に定着している。しかし、民間放送の多極化、衛星民放による有料放送の開始などをはじめ、高度情報社会の進行によって、今後メディアの多元化、融合化の度が増し、視聴者の価値観の多元化や選択視聴の傾向とあわせて、受信料制度をめぐる環境はさらに複雑なものとなるものと考えられる。実際、現在も全世帯の約20%が受信料の支払いを拒否している。したがって、NHKの経営財源の将来のあり方については、NHKが視聴者の理解と協力を基本とする受信料制度の維持を中心しつつも、さらに多角的な検討を深めて

いくことが必要であると考えられる。

## 2 WOWOW（日本衛星放送）

WOWOWは、スクランブル方式の有料チャンネルとなっており、視聴希望者は、加入料27,000円と月額視聴料2,000円を支払い、WOWOWと加入契約を結んだ上で専用デコーダー（スクランブル信号の暗号解読機）を購入し、スクランブルを解除して番組を視聴する仕組みとなっている。

放送開始当初は思うように加入者が伸びずに苦戦をしいられたが、NHKがBS放送の普及を推進し、受信機の普及が進み、1995年度初めての単年度黒字を達成した。

WOWOWの特徴の一つに、同社が民間の放送局として初めて有料放送の形式を取り入れたことがあげられる。民放局でありながら、NHKに見られるような受信料収入によって経営をまかなうという新しいスタイルがどのように定着していくのか注目されるどころだ。

## 3 地上波民放局

BS・CSを除く地上波民放局は、広告主からの収入（広告費）のみに依存している。広告つまりテレビCMはプログラム・コマーシャル（番組CM）、パーティシペイティング・コマーシャル、スポット・コマーシャル、案内コマーシャルの4種類ある。プログラム・コマーシャルは、番組を制作、提供する提供者が番組の中に入れるもので、スポンサーシップともいう。1分以上の長いCMを入れることもできる。パーティシペイティング・コマーシャルは提供者以外が番組の中に入れるCMで、PTと略称する。スポット・コマーシャルは番組と番組の間のステーションブレイクに入れるCMをいい、5、10、15、20、30秒等の長さがある。番組提供ほどインパクトはないが、期間や地域を縛られないため、集中的なキャンペーンに向いている。案内コマーシャルは局が別に設けた時間帯に入れるCMをいう。

次にCMの料金に関して、番組CMの料金は、番組制作費と電波料からなる。キー局がローカル局とネットワークを組むと、マイクロウェーブを使うために、別にネット料金がかかる。スポットCMの料金は電波料のみである。電波料については、曜日や時間によってテレビを見ている世帯数が違うため、テレビ局は、放送時間をA・B・C・Dの各タイムに区分し、電波料金に差をつけた料金表を作成している。Aタイムは最も視聴者の多い時間帯で、プライムタイム、ゴールデンタイムと呼ばれる。しかし実際の値段は、広告主や広告会社と放送局との交渉で決まる。交渉の基礎となるのは視聴率データである。

### (1) CM間引き問題

1997年6月10日、福岡放送のCM間引きが発覚した。つづいて、石川県の北陸放送でも同様の事件が発覚した。大都市圏の福岡放送の場合は8年間で2,433本の間引き、それに対して北陸放送の場合はとりあえず中間報告のための調査の対象となった13カ月で2,569本の間引きとの調査報告だった。

新聞広告の場合は、広告の出稿結果を確認できる。放送の場合、東京・大阪・名古屋では、調査会社による広告統計調査があるため、CM放送の有無は確認できる。したがって、不正の発生はまず考えられないといえる。しかし、それ以外の地域では、CMが放送されたかどうかを確認しようとするれば、広告主・広告会社がビデオで録画してしない限り、民放局側が保存している記録ビデオや諸資料でしか確認できない。両社の事件はそういった盲点をついた事件であった。

## 第2章 放送における経済理論

### I はじめに

放送は公共性・公益性という側面を持っており、それゆえに様々な規制を受けている。ここでは、放送に関する経済理論について考えていく。

### II 公共財

#### 1 公共財の定義

公共財とは一般に「非排除性 (Non-excludability)」と「非競合性 (Non-rivalness)」という2つの性質を持つ財のことである。

非排除性とは、対価を支払わない者を消費から排除することが技術的もしくは経済的に不可能なことをいう。灯台を例にすると、ある船舶だけを消費から排除する(利用させない)ことは困難である。

次に非競合性とは、各人の財の消費への参加が互いに競合しない、邪魔し合わないことをいう。先の灯台の場合、ある船舶が灯台を利用している時、別の船舶が消費(利用)に加わっても、それぞれの消費量は変わらないままであることができる。

このように、非排除性と非競合性の両方の性格を持つ財を「純粋公共財」といい、灯台や国防・司法・外交などがある。それに対して両方の性質を持ち合わせない対極的な財が「私的財」である。パンを例にすれば、対価を支払わなければ消費から排除され(排除性)、誰かが消費してしまえば他の者の消費が減少する(競合性)のである。この他にも、高速道路のように料金所で対価を支払わないと利用できず排除性をもつが、混雑しない限り非競合性があったり、一般道路のように車両が多く競合性はあるが、料金所がないので非排除性があるといった財がある。これら非排除性と非競合性のいずれかのみを性質を持つ財のことを、一般に「準公共財」とよんでいる。

#### 2 市場の失敗と規制

公共財の持つこれらの性質は、市場の失敗が生じる原因となる。

まず非排除性があると、公共財が誰かに供給されれば他の人も無償で消費することができる。この事実を知れば誰も自ら積極的に支払って消費することはしないで、フリー・ライダー(ただ乗り)を決め込むだろう。そうでな

くても、自分の決定の全体に対する影響性を小さいと考えて受動的な行動をしてしまい、結果としてフリー・ライダーとなる可能性がある。このような場合、供給側は採算性の低さから供給しようと思わなくなる。

また、非排除性があるということは、誰かが消費に加わってもそれにかかる費用（限界費用）はゼロである。最適資源配分状態で社会的余剰が最大であり、誰かの経済状態を悪化させなくして、他の人の経済状態を改善することができないというパレート最適においては価格＝限界費用であり、公共財の場合はゼロということになってしまう。

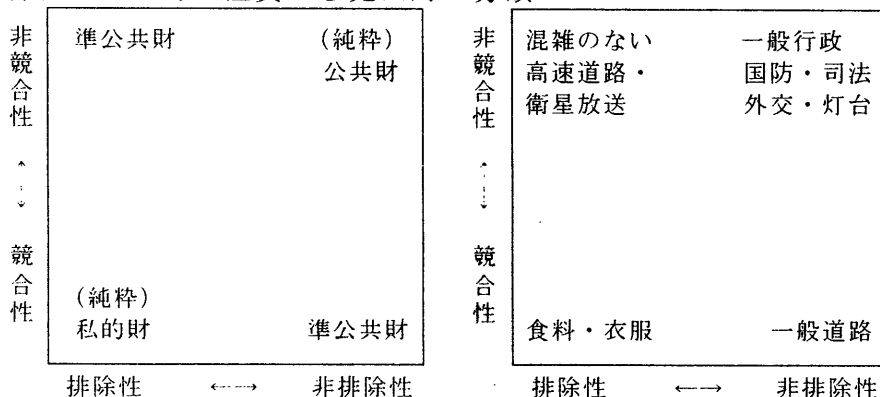
このように公共財は民間企業によってでは最適供給がなされないので、政府が何らかの形で供給に関与する。

消防（消防法）、環境保護（自然環境保全法）、自然災害防止（国土利用法）、文化財保護（文化財保護法）といった、非排除性・非競合性ともにある「純粋公共財」の性格のものは上記の法律を基礎に政府が財政支出を行うことでサービスの提供をし、その提供方法や利用方法について公的規制を加えている。

また1節で述べたように公共財には準公共財がある。非排除性があり、価格形成が困難なもの（ゴミ処理や福祉サービスなど）や排除性がなく価格形成が不可能でないもの（医療・保健・教育・社会保険など）という「公共的社会的サービス」と呼ばれるものである。これら準公共財は法律によって提供の充実を図り、提供方法や利用方法について規制をしている。また、価格形成が可能な場合は、民間企業での提供がありうるので、一定の規制を行うのみである。

以上のように規制をすることで、公共財の最適配分は行われている。

図表 2-1 財の性質から見た財の分類



### Ⅲ 公共財としての放送

#### 1 公共財としての放送

放送はどのような点で公共財といえるのだろうか。

放送は伝送媒体として電波を利用しているが、電波の性質からたとえ一人であろうと何人だろうと関係なく、同時に、混雑することなくテレビを見ることができるので、非競争性があるといえる。

またテレビを見ようと思えば、テレビアンテナとテレビ受信機さえあればよい。地上波放送の場合は何らの手続きをする必要もなく、誰でもテレビを見る（消費する）ことができる。供給側はこれを排除することができないので、非排除性がある。

以上のように、地上波放送は非競争性と非排除性ともにあり、国防や司法と同様に、「純粹公共財」といえる。しかし最近のCATVや衛星放送といったニューメディアは、契約を結ばなければスクランブルがかかり見れないといったように、供給側が見ることを排除することができ、非排除性はなくなっており、「準公共財」の性格を持っている。

#### 2 公共財としての問題点

放送の公共財としての問題点が、「フリー・ライダー」である。先に述べたように、供給側は誰がどれだけテレビを見ているのかをチェックすることができず、見たことに対する対価を直接的に得ることができない。莫大な放送費用を誰にいか負担させるかということは重要な課題である。その負担方法は、事業者によって次のように異なっている。

##### (1) NHKの場合

日本放送協会（以下NHK）は、NHKを見ている見えていないに関係なくテレビ受信機を所有しているすべての視聴者から受信料を徴収することで放送費用をまかなっている。この受信料の性格については、契約説、税金説、公用負担説など様々な考え方がなされているが、現在では特殊負担金と考えるのが一般とされている。（詳しくは第1章Ⅲを参照。）

この受信料の設定にはインセンティブが働く。一般の民間企業の場合、企業情報の開示（ディスクロージャー）を行わなかったり、過小表示した場合、企業の資金調達コストは上昇してしまうため、ディスクロージャーに対してインセンティブが働く。NHKの場合はこのような資金調達コストに関連し

たインセンティブは生じないが、かわりにNHKを存続させるというインセンティブがある。すなわち、NHKそのものを維持存続させるために視聴者の理解を得るべく、支持ある受信料設定を行おうとするインセンティブが働くのである。

### (2) 民放地上波の場合

民放地上波の場合は、NHKのように直接的受益者である視聴者から料金を徴収することではなく、いわば「フリー・ライダー」を許している状態にある。そして視聴者の代わりに放送費用を負担しているのが、他の受益者、すなわち番組の広告主（スポンサー）である。視聴者は番組を観て広告主のサービスや財を購入することで、放送費用を間接的に負担する形になっている。

### (3) 衛星放送の場合

衛星放送（ただし、NHKの場合は除く。）は、1チャンネルもしくは複数のチャンネルごとに有料契約を結ぶペイパーチャンネル方式や、さらには最近では観たい番組だけに視聴料を払うペイパービュー方式を採っている。前に述べたように、契約を結ばないかぎりスクランブルがかかり、放送を見ることができないので、「フリー・ライダー」はおきないので、費用負担問題は生じない。

図表 2-2 公共財の種類と費用負担方法

	公共財の種類	「ただ乗り」の有無	費用負担
NHK	純粹公共財	有	視聴者（受信料）
民放地上波			広告主
衛星放送	準公共財	無	視聴者



#### IV 放送における規制

放送産業に対しても規制は行われているが、それは公共財だからというよりもむしろ放送の持つ自然独占性によるものである。

自然独占性とは、規模の経済性・範囲の経済性や資源の希少性のために、単一もしくは複数の財・サービスを提供する企業が1社（独占）ないしごく少数の企業（寡占）となる蓋然性が高いことをいう。電気・ガス・水道・熱供給などの公益事業や電気通信・鉄道などがそれにあたる。これらの産業では独占を成立させた方が経済的・技術的に効率的なので、特定企業に独占的供給権を与え、他の企業の参入を制限する。しかし独占下では資源配分効率が損なわれることがありうるので、価格規制やその他の規制手段で防止している。

放送の持つ自然独占性とは、伝送媒体である電波資源の希少性である。放送に利用可能な電波資源は限られており、VHFテレビの場合12チャンネルしか利用することができない。またさらに、「同一放送地域では1チャンネルに1放送局」というように放送局の設置に地理的制約を加えなければ、混信を招いてしまう可能性がある。そのため参入規制を行って放送局の限定をしなければならない。我が国のテレビおよびラジオなどの無線放送分野は、参入は免許制であり、NHKを除き価格規制はない。CATVなどの有線テレビ放送では、参入は届出制で、価格は認可制である。規制機関はいずれも郵政省であり、電波法や有線テレビジョン放送法で定められている。

#### V まとめ

放送は、公共財で非排除性があるため、「フリー・ライダー」を許してしまう状況にあり、放送費用負担問題は放送産業特有の問題といえる。だが、最近のニューメディアといった今後の放送と通信の融合にともない、この構造も変化していくものと考えられる。

### 第3章 各社の財務諸表分析

#### I 鳥瞰分析

##### 1 NHK

まず、B/Sから見ていく。資産合計は1996年度の趨勢比119.83%と穏やかに伸びている。負債合計は多少の増減があるのみで安定しており、資本合計は6年間で3割増である。1991年度からの5ヶ年経営計画による業務の合理化、経営基盤の安定に努めてきた成果がうかがわれる。

流動資産は1996年度の趨勢比143.46%と資産合計に比べ大きく伸びているが、これは現金預金、有価証券の増加によるものである。

固定資産は1996年度の趨勢比120.59%であるが、1993年度から大きな変化はない。放送衛星という資産項目があるが、1995年度には衛星受信世帯が1,000万世帯を越え、衛星放送の普及は経営の安定化に欠かせないものとなってきている。

負債の部では受信料前受金、退職給与引当金が伸びており、他の項目は減少傾向にあることから財政状態は健全になってきていると思われる。

次にP/Lについて見る。NHKの経常事業収入の98%が受信料によるものであるが、経常事業支出の伸びの方が経常事業収入の伸びを上回り、経常事業収支差金は1996年度の趨勢比17.02%と激減してきている。1991年度に受信料を改定してから6年連続経常事業収支は黒字であるが、近い将来更なる受信料の値上げが行なわれそうであり、この受信料値上げの繰り返しの止めるためには新たな財源の確立などが必要と思われる。

経常事業支出を見てみると、国内放送費が1996年度の構成比39.65%、趨勢比140.43%とここ6年間で伸びてきているが、これは放送時間の拡大やFM文字多重放送、非常時に備えての設備投資等が主な原因である。また、国際放送費が1996年度の趨勢比171.88%と増加し、構成比も6年間で0.4%ほど伸びているが、これは海外在住の日本人や海外旅行者向けの情報提供や、日本に対する国際理解を推進するために映像国際放送に力を注いできているためである。

## 2 日本テレビ

まず、B/Sからみていく。資産合計額は、過去5年間バブル経済の崩壊によって景気が後退し、急激な円高、株安、金融不安などで景気が回復の軌道にのれないなかで、1992年度、1993年度に微減は見せているものの1994年度、1995年度には増加を見せており徐々に回復しているといえる。1996年度には、汐留土地売買契約により建設仮勘定が増加しておりB/S合計額もそのぶん増加している。

流動資産、当座資産も近年増加しているが、その主な原因であるのが売掛金の増加である。回収の状況が懸念されるが、売掛金回収率はほぼ一定に推移しており、むしろ売上の増加による好ましい増加であろう。また、1995年度からのその他の流動資産の減少は表示方法の変更によって、商業ペーパーが有価証券に入ったためである。

固定資産は年々増加しているが、中でも顕著に増加を示している土地・その他は、新宿分室隣接土地にかかるものである。1996年度の建設仮勘定の大幅な増加は、前述の土地売買契約によるものである。

流動負債は1992年度、1993年度に減少し、1994年度、1995年度に増加しているが、これはほとんど法人税引当金、事業税引当金にリンクしており、ここでも景気の波を見ることができる。1996年度は短期借入金が激増しているが、これも土地の購入のためだと考えられる。また固定負債の減少は退職給与引当金の減少に起因する。これは近年の従業員数の減少からも効率化の一貫であろう。

資本の部では、毎年転換社債の転換によって資本金が増加しており、利益準備金も着実な伸びを見せている。

次にP/Lについてみる。1992年度、1993年度は、景気後退の影響を受けて売上高は減少し、そのわりに販管費を押さえることができなかつたため営業利益、経常利益、当期利益のすべてにわたって大きく落ち込んでいる。ここからも、不況期には各企業が広告費を抑制する傾向が強いことがよく分かる。1994年度からは、日本経済の景気も徐々に回復してきており、それとともに売上高も伸び、遅らせながらも販管費の節減にも成果が現れ、営業利益を始め、経常利益、当期利益も着実な伸びを見せている。

日本テレビは、後述の経営指標分析からも分かるようにフロー、ストックの両面においても非常に安定した数値を表しており、現時点では財務的に優良な企業といえよう。前述した汐留土地は、これからの衛星放送時代への下準備という目的で購入されており、多チャンネル化時代に目を向けているこ

とが分かる。しかし、今後多チャンネル化時代に直面しどのような対応をとるかによって将来が左右されるといえ、日本テレビの今後が注目される。

### 3 TBS

まずB/Sからみていく。資産合計額は、1992年度に増加し、その後変わらない水準を維持してきたが、1996年度に若干減少している。流動資産は1996年度趨勢比71%と減少しているが、固定資産は146%と増加している。流動資産の部では、現金・預金が1996年度趨勢比15%と大幅に減少しているが、これは社債の変換に使用されたと考えられる。そしてこれが流動資産の減少の要因となっている。固定資産では、建物・構築物が1996年度趨勢比685%と大きく増加している。これは、1994年5月、赤坂に放送センター「ビッグハット」が完成ことと、同年10月に本社機能及びテレビスタジオ・ラジオスタジオを移転させたためである。1994年度の建設仮勘定の大幅な減少からもそれがうかがえる

負債合計額は1996年度趨勢比125%と増加している。流動負債の部では、買掛金や未払金の増加などの結果1996年度趨勢比120%と増加している。固定負債も増加しているが、これは主に社債・転換社債の発行のためである。

資本合計額は、1996年度趨勢比107%と少し増加している。

次にP/Lについてみる。売上高は、1993年度までは減少しているが、その後徐々に回復して1996年度趨勢比109%と増加している。また売上総利益も1993年度以降少しずつ増加している。営業利益は1992年度に趨勢比23%と不況の影響を受けていたものの1996年度趨勢比154%と回復している。しかし、経常利益は1993年度以降から徐々に増加しているものの、1996年度趨勢比89%とまだ回復していない。これは社債発行などによる支払利息の増加が要因だと考えられる。とはいえ、当期利益が1996年度に若干減少したのを除けば、営業利益、経常利益、当期利益は、1993年度以降着実に増加していることを考えると、一時の不況から抜け出し、経営が軌道に乗ってきたといえるだろう。

## II 連単分析

### 1 日本テレビ

売上高の連単比率は、ここ3年 116%前後とほぼ一定であるのに対し、経常利益は連単比率が徐々に下がってきており子会社の収益性が問題となっていることが分かる。当期利益は、経常利益と同じ水準で変化している。B/S合計は、個別B/S合計が増加しているのと同じくして、子会社B/S合計額が増加しており、連単比率 110%前後とここ3年あまり変化はみられない。

### 2 TBS

売上高の連単比率は、106%とここ3年一定である。経常利益、当期利益はともに連単比率 108%と売上高の比率を上回り、子会社の収益性が若干良いことが分かる。B/S合計は 1996年度 114%と増加しており、子会社のすそ野が広がっているのが分かる。

### 3 2社比較

売上高は、単独では日本テレビ、TBS共にほぼ同じながら、1996年度連単比率は、日本テレビは 117%、TBS 107%と、日本テレビの子会社が売上を伸ばしているのが分かるが、経常利益、当期利益では、どちらもほぼ同じ 108%程度となっており、日本テレビの子会社の収益性よりもTBSのほうが良いというのが分かる。B/S合計では 1995年度までは日本テレビがTBSを上回っていたが、1996年度にはTBSが上回る事となった。これは、日本テレビが本体B/S合計、子会社B/S合計が増加したのに対し、TBSは本体B/S合計が減少したが、子会社B/S合計が増加したためである。

## III 経営指標分析

### 1 収益性指標

#### (1) 総資本経常利益率 (経常利益/総資本)

日本テレビの収益性が群を抜いている。TBSが約5%であるのに対して、日本テレビは 12%と2倍以上である。これは売上高の差がそのまま現れているといえる。しかしTBSもここ数年間利益率を着実にのばしており、今

後はこの差が縮まることも考えられる。NHKは収益自体がほとんどなくなっており、民放とは立場も異なるため単純には比較できない。

## (2) 経営資本営業利益率（営業利益／経営資本）

ここでも日本テレビの安定感が際だっている。売上高営業利益率、総資本回転率もどちらをとってもTBSをはるかに上回っている。しかし、TBSはここでも着実に数字をのばしているのは好感が持てる。

## (3) 自己資本利益率（当期利益／自己資本）

上記の2つの指標にも同様のことがいえるが、2社の売上高の差がすべてに関わっているといえる。売上高純利益率と自己資本回転率に分けてみると、特に日本テレビの売上高純利益率の高さが目を引く。この指標に関しては、TBSは少し頭打ちの感がある。

## 2 安定性指標

### (1) 流動比率（流動資産／流動負債）

TBSはここ数年間理想とされる200%を割ってはいるものの、まずまず安定しているといえる。日本テレビは、1996年度土地の購入のために多額の短期借入金を計上しているため大きく落ち込んでいるが、それ以前の年には200%を越えており、優良であるといえる。NHKは100%弱と、決して良いとはいえない。

### (2) 負債比率（他人資本／自己資本）

1995年度までの、日本テレビのこの値の低さは抜群の安定度を物語っている。1996年度の値の上昇は前述したとおりである。TBSもこの値では、日本テレビ並に安定している。NHKもそれほど高くなくまずまずだといえる。

### (3) 固定比率（固定資産／自己資本）

ここではまた2社の差が歴然としている。TBSも100%をわずかに越える程度であるので悪くはない。しかもこの値も下がってきており良化がみられる。日本テレビは、1996年度は別として、60～70%を維持しており、まさに優良だといえる。

### 3 生産性指標

#### (1) 労働生産性

2社に大差はなく、推移も酷似している。2社共にここ数年間で上昇しており、バブル崩壊後の景気の回復、リストらなどがうまくいっていると考えられる。

### 4 内部留保指標

#### (1) 制度的留保率フロー（制度的留保フロー／内部留保フロー）

ここ数年間は特に2社の差が大きい。これは、日本テレビの制度的留保フローがTBSのものより小さく、内部留保フローがかなり大きいという2つの理由からであるが、その根底には、日本テレビの当期利益の大きさがあるといえる。

#### (2) 制度的留保率ストック（制度的留保ストック／内部留保ストック）

ここでは2社の差はほとんどなく、2社ともに順調に内部留保を累積しているようである。

※このような経営指標は本来、連結決算の数値を使用するほうがより全体像を把握することができるのだが、NHK子会社及び連結での数字が明らかにされていないため本論分では単体の決算の数値を使用した。

図表3-1、NHK 財務諸表

(貸借対照表)

(単位 百万円 % %)

決算年度	1991年度			1992年度			1993年度			1994年度			1995年度			1996年度			
	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	
全額比率																			
現金預金	38 194	7.55%	100.00%	65 731	12.33%	172.10%	91 441	16.29%	239.41%	68 945	12.05%	180.51%	55 058	9.28%	144.15%	72 595	11.98%	190.07%	
受償料未収金	2 695	0.53%	100.00%	1 832	0.34%	67.97%	1 342	0.24%	49.82%	2 256	0.39%	83.73%	1 392	0.23%	51.65%	17 913	2.96%	664.72%	
有価証券	54 351	10.74%	100.00%	33 590	6.30%	61.80%	23 247	4.14%	42.77%	55 006	9.61%	101.21%	88 613	14.94%	163.04%	76 605	12.64%	140.94%	
貯蔵品	41	0.01%	100.00%	42	0.01%	101.74%	39	0.01%	95.46%	37	0.01%	89.70%	36	0.01%	86.76%	49	0.01%	119.01%	
前払費用	8 546	1.69%	100.00%	6 064	1.14%	70.96%	4 477	0.80%	52.39%	3 997	0.70%	46.77%	7 210	1.22%	84.36%	3 779	0.62%	44.22%	
未収金	4 650	0.92%	100.00%	4 990	0.94%	107.30%	4 496	0.80%	96.67%	3 954	0.69%	85.03%	3 708	0.63%	79.73%	3 833	0.63%	82.43%	
その他流動資産	3 235	0.64%	100.00%	1 195	0.22%	36.93%	1 715	0.31%	53.02%	2 202	0.38%	68.06%	1 999	0.34%	61.79%	2 015	0.33%	62.29%	
流動資産	111 713	22.08%	100.00%	113 443	21.28%	101.55%	126 758	22.58%	113.47%	136 397	23.84%	122.10%	159 015	26.64%	141.45%	160 267	26.44%	143.46%	
建物	84 173	16.64%	100.00%	101 296	19.00%	120.34%	101 702	18.11%	120.82%	116 146	20.30%	137.98%	118 126	19.92%	140.34%	120 437	19.87%	143.08%	
構築物	29 050	5.74%	100.00%	30 031	5.63%	103.38%	31 026	5.53%	106.80%	31 837	5.56%	109.59%	33 075	5.58%	113.85%	34 083	5.62%	117.32%	
機械・装置	106 546	21.06%	100.00%	113 404	21.27%	106.44%	115 328	20.54%	108.24%	123 445	21.57%	115.86%	126 427	21.32%	118.66%	12 866	2.12%	12.08%	
放送衛星	21 033	4.16%	100.00%	17 436	3.27%	82.87%	14 053	2.50%	66.81%	18 824	3.29%	89.49%	14 311	2.41%	68.04%	8 985	1.48%	42.72%	
車両運搬具	2 228	0.44%	100.00%	2 016	0.38%	90.47%	1 880	0.33%	84.39%	2 078	0.36%	93.25%	2 092	0.35%	93.88%	1 922	0.32%	86.25%	
器具	547	0.11%	100.00%	617	0.12%	112.88%	589	0.10%	107.74%	603	0.11%	110.38%	699	0.12%	127.85%	656	0.11%	119.96%	
土地	23 566	4.66%	100.00%	23 799	4.46%	100.99%	23 843	4.25%	101.18%	24 021	4.20%	101.93%	28 506	4.81%	120.96%	28 546	4.71%	121.13%	
放送衛星建設仮動定	0	0.00%	-	4 008	0.75%	-	6 975	1.24%	-	0	0.00%	-	0	0.00%	-	0	0.00%	-	
その他建設仮動定	8 615	1.70%	100.00%	3 403	0.64%	39.51%	12 255	2.18%	142.25%	2 495	0.44%	28.96%	4 596	0.78%	53.36%	16 110	2.66%	187.00%	
有形固定資産	275 758	54.01%	100.00%	296 010	55.52%	107.34%	307 649	54.80%	111.57%	319 449	55.83%	115.84%	327 832	55.28%	118.88%	337 604	55.69%	122.43%	
無形固定資産	10 361	2.05%	100.00%	14 000	2.63%	135.13%	12 745	2.27%	123.01%	11 487	2.01%	110.87%	10 235	1.73%	98.78%	9 031	1.49%	87.16%	
長期預金	11 600	2.29%	100.00%	11 600	2.18%	100.00%	16 600	2.96%	143.10%	16 600	2.90%	143.10%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%	
長期保有有価証券	50 423	9.97%	100.00%	62 488	11.72%	123.93%	73 268	13.05%	145.31%	61 302	10.71%	121.57%	70 418	11.87%	139.65%	70 967	11.71%	140.74%	
出資	3 493	0.69%	100.00%	3 582	0.67%	102.54%	4 598	0.82%	131.65%	5 213	0.91%	149.26%	6 379	1.08%	182.63%	8 014	1.32%	229.43%	
長期前払費用	2 925	0.58%	100.00%	1 789	0.34%	61.15%	1 611	0.29%	55.06%	2 936	0.51%	100.35%	2 513	0.42%	85.90%	1 944	0.32%	66.46%	
出資その他資産	68 442	13.53%	100.00%	79 459	14.90%	116.10%	96 077	17.11%	140.38%	86 051	15.04%	125.73%	79 310	13.17%	115.88%	80 925	13.35%	118.24%	
固定資産合計	354 560	70.09%	100.00%	389 469	73.04%	109.85%	416 471	74.18%	117.46%	416 986	72.88%	117.61%	417 377	70.38%	117.72%	427 560	70.53%	120.59%	
放送権備償還積立資産	15 455	3.06%	100.00%	13 336	2.54%	87.58%	11 092	1.98%	71.77%	10 597	1.85%	68.57%	9 545	1.61%	61.76%	10 141	1.67%	65.62%	
建設積立資産	24 128	4.77%	100.00%	16 758	3.14%	69.46%	7 108	1.27%	29.46%	8 212	1.44%	34.03%	8 212	1.38%	34.03%	8 212	1.35%	34.03%	
特定資産合計	39 583	7.82%	100.00%	30 294	5.68%	76.53%	18 200	3.24%	45.98%	18 809	3.29%	47.52%	17 757	2.99%	44.86%	18 353	3.03%	46.37%	
資産合計	505 856	100.00%	100.00%	533 207	100.00%	105.41%	561 429	100.00%	110.99%	572 192	100.00%	113.11%	593 049	100.00%	117.24%	606 180	100.00%	119.83%	
短期借入金	882	0.17%	100.00%	527	0.10%	59.75%	149	0.03%	16.89%	0	0.00%	0.00%	602	0.10%	68.25%	797	0.13%	90.36%	
一年以内に償還する長期借入金	12 200	2.41%	100.00%	12 317	2.31%	100.96%	6 257	1.11%	51.29%	0	0.00%	0.00%	5 225	0.88%	42.83%	5 652	0.93%	46.33%	
一年以内に証券する放送債券	6 900	1.36%	100.00%	6 750	1.27%	97.83%	4 910	0.87%	71.16%	4 970	0.87%	72.03%	3 020	0.51%	43.77%	1 280	0.21%	18.55%	
未払金	32 875	6.50%	100.00%	28 575	5.36%	86.92%	39 578	7.05%	120.39%	41 461	7.25%	126.12%	49 503	8.35%	150.58%	55 618	9.18%	169.18%	
受償料前受金	79 215	15.66%	100.00%	83 750	15.71%	105.73%	86 769	15.45%	109.54%	89 369	15.62%	112.82%	94 271	15.90%	119.01%	97 186	16.03%	122.69%	
その他流動負債	1 666	0.33%	100.00%	2 379	0.45%	142.84%	1 870	0.33%	112.29%	1 904	0.33%	114.32%	2 386	0.40%	143.27%	1 995	0.33%	119.78%	
流動負債合計	133 737	26.44%	100.00%	134 298	25.19%	100.42%	139 533	24.85%	104.33%	137 703	24.07%	112.97%	155 007	26.14%	115.90%	162 528	26.81%	121.53%	
放送権備償	43 810	8.66%	100.00%	43 060	8.08%	98.29%	38 150	6.80%	87.08%	39 180	6.85%	89.43%	36 160	6.10%	82.54%	34 880	5.75%	79.62%	
長期借入金	37 285	7.37%	100.00%	32 441	6.08%	87.01%	23 481	4.18%	62.98%	17 921	3.13%	48.06%	20 994	3.54%	56.31%	25 545	4.21%	68.51%	
退職給付引当金	22 650	4.48%	100.00%	22 650	4.25%	100.00%	29 650	5.28%	130.91%	31 500	5.51%	139.07%	32 000	5.40%	141.28%	32 100	5.30%	141.72%	
固定負債合計	103 745	20.51%	100.00%	98 151	18.41%	94.61%	91 281	16.26%	87.99%	88 601	15.48%	85.40%	89 154	15.03%	85.94%	92 525	15.26%	89.19%	
負債合計	237 482	46.95%	100.00%	232 449	43.59%	97.88%	230 814	41.11%	97.19%	226 304	39.55%	95.29%	244 161	41.17%	102.81%	255 053	42.08%	107.40%	
資本	195 514	38.65%	100.00%	219 078	41.09%	112.05%	246 665	43.94%	126.16%	274 005	47.89%	140.15%	288 595	48.66%	147.61%	297 436	49.07%	152.13%	
建設積立金	0	0.00%	-	13 620	2.55%	-	7 108	1.27%	-	5 073	0.89%	-	8 212	1.38%	-	8 212	1.35%	-	
繰越剰余金	12 849	2.54%	100.00%	35 676	6.69%	277.66%	46 984	8.37%	365.67%	51 536	9.01%	401.10%	49 800	8.28%	381.98%	43 240	7.13%	336.53%	
当期事業収支差金	60 011	11.86%	100.00%	32 384	6.07%	53.96%	29 857	5.32%	49.75%	15 273	2.67%	25.45%	3 001	0.51%	5.00%	2 239	0.37%	3.73%	
資本合計	266 374	53.05%	100.00%	300 758	56.41%	112.07%	330 615	58.89%	123.19%	345 888	60.45%	128.88%	348 888	58.83%	130.00%	351 127	57.92%	130.84%	
負債資本合計	505 856	100.00%	100.00%	533 207	100.00%	105.41%	561 429	100.00%	110.99%	572 192	100.00%	113.11%	593 049	100.00%	117.24%	606 180	100.00%	119.83%	

(損益計算書)

(単位 百万円 % %)

全額比率	1991年度			1992年度			1993年度			1994年度			1995年度			1996年度		
	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比
受償料	513 453	98.17%	100.00%	530 487	98.27%	103.32%	547 550	98.45%	106.66%	559 330	98.45%	108.94%	570 307	98.60%	111.07%	587 960	98.62%	114.51%
交付金収支	1 547	0.30%	100.00%	1 806	0.33%	116.78%	2 159	0.39%	139.59%	1 817	0.32%	117.48%	2 051	0.33%	132.62%	2 186	0.37%	141.35%
副次収入	8 040	1.54%	100.00%	7 531	1.40%	93.67%	6 471	1.16%	80.49%	7 005	1.23%	87.12%	6 026	1.04%	74.95%	6 046	1.01%	75.20%
経常事業収入	523 040	100.00%	100.00%	539 824	100.00%	103.21%	556 280	100.00%	106.36%	568 152	100.00%	106.62%	578 384	100.00%	105.59%	596 192	100.00%	113.99%
国内放送費	168 310	32.18%	100.00%	184 529	34.18%	109.64%	198 057	35.00%	117.67%	216 928	38.18%	128.89%	227 511	39.34%	135.17%	236 362	39.65%	140.43%
国際放送費	3 770	0.72%	100.00%	4 125	0.76%	109.42%	4 433	0.80%	117.60%	4 576	0.81%	121.38%	6 340	1.10%	168.15%	6 480	1.09%	171.88%
契約料納費	46 942	8.97%	100.00%	47 924	8.88%	102.09%	49 413	8.88%	105.26%	51 679	9.10%	110.09%	54 424	9.41%	115.94%	56 000	9.39%	119.29%
受信対策費	1 456	0.28%	100.00%	1 541	0.29%	105.84%	1 600	0.29%	109.88%	1 630	0.29%	111.91%	1 801	0.31%	123.66%	1 964	0.33%	134.89%
広報費	2 252	0.43%	100.00%	2 411	0.45%	107.07%	2 576	0.46%	114.40%	2 664	0.47%	118.32%	2 844	0.48%	126.29%	2 859	0.48%	



図表3-2 日本テレビ放送網 財務諸表  
(貸借対照表)

(単位:百万円, % 96)

決算年度	1991年度			1992年度			1993年度			1994年度			1995年度			1996年度		
	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比
現金・預金	4,373	2.4%	100.0%	4,552	2.6%	104.0%	4,764	2.7%	108.9%	4,649	2.5%	106.3%	4,529	2.2%	103.5%	4,244	1.4%	97.0%
受取手形	17,500	9.5%	100.0%	16,342	9.4%	93.3%	17,773	10.3%	101.5%	20,216	10.8%	115.5%	29,717	14.7%	169.8%	28,279	9.3%	161.5%
売掛金	23,029	13.0%	100.0%	22,704	13.1%	98.5%	22,614	13.1%	98.2%	26,036	14.0%	113.0%	29,640	14.6%	128.7%	33,199	11.0%	144.1%
有価証券	38,189	21.7%	100.0%	37,953	21.8%	99.3%	34,271	19.3%	89.7%	39,408	21.2%	103.1%	44,999	22.7%	117.8%	40,137	13.3%	105.1%
商品・製品	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-
番組決定	7,075	4.0%	100.0%	8,269	4.7%	116.8%	8,208	4.7%	116.0%	7,319	3.9%	103.4%	6,018	2.9%	85.0%	4,155	1.3%	58.7%
原材料・貯蔵品	611	0.3%	100.0%	509	0.2%	83.3%	410	0.2%	67.1%	418	0.2%	68.4%	385	0.1%	63.0%	289	0.1%	47.3%
その他流動資産	19,037	10.8%	100.0%	7,699	4.4%	40.4%	1,977	1.1%	10.3%	1,638	0.8%	8.6%	1,537	0.7%	8.0%	2,502	0.8%	13.1%
貸倒引当金	-511	-0.2%	100.0%	-496	-0.2%	97.0%	-442	-0.2%	86.5%	-493	-0.2%	96.4%	-532	-0.2%	104.1%	-572	-0.1%	111.9%
流動資産合計	109,303	62.1%	100.0%	97,532	56.2%	89.2%	89,575	52.0%	81.9%	99,191	53.4%	90.7%	116,293	57.5%	106.4%	112,233	37.2%	102.6%
建物・構築物	16,897	9.6%	100.0%	16,624	9.5%	98.3%	16,101	9.3%	95.2%	15,571	8.3%	92.1%	14,928	7.3%	88.3%	14,599	4.8%	86.4%
機械・装置	10,596	6.0%	100.0%	12,625	7.2%	119.1%	10,757	6.2%	101.5%	9,748	5.2%	92.0%	9,492	4.7%	89.5%	11,246	3.7%	106.1%
船舶・車両・運搬具	143	0.0%	100.0%	132	0.0%	92.3%	99	0.0%	69.2%	85	0.0%	59.4%	144	0.0%	100.7%	180	0.0%	125.8%
その他償却対象資産	1,651	0.9%	100.0%	1,634	0.9%	98.9%	1,713	1.0%	103.7%	1,873	1.0%	113.4%	1,879	0.9%	113.8%	1,925	0.6%	116.6%
土地・その他	18,524	10.5%	100.0%	20,091	11.5%	108.4%	24,126	14.0%	130.2%	29,667	15.9%	160.1%	29,667	14.6%	160.1%	31,967	10.6%	172.5%
建設仮勘定	3,668	2.0%	100.0%	8,239	4.7%	224.6%	6,932	4.0%	188.9%	2,955	1.5%	80.5%	3,553	1.7%	96.8%	102,925	34.1%	2806.0%
有形固定資産合計	51,479	29.2%	100.0%	59,345	34.2%	115.2%	59,728	34.7%	116.0%	59,899	32.2%	116.3%	59,663	29.5%	115.9%	62,845	54.0%	316.3%
無形固定資産合計	286	0.1%	100.0%	275	0.1%	96.1%	267	0.1%	93.3%	263	0.1%	91.9%	261	0.1%	91.2%	254	0.0%	88.1%
投資有価証券	9,947	5.6%	100.0%	10,279	5.9%	103.3%	10,491	6.1%	105.4%	11,060	5.9%	111.1%	12,394	6.1%	124.6%	12,507	4.1%	125.7%
長期貸付金	1,690	0.9%	100.0%	2,117	1.2%	125.2%	2,091	1.2%	123.7%	1,979	1.0%	117.1%	1,144	0.5%	67.6%	1,085	0.3%	64.2%
破産債権・更生債権	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-
長期前払費用	1,071	0.6%	100.0%	1,519	0.8%	141.8%	1,185	0.6%	110.6%	1,390	0.7%	129.7%	1,151	0.5%	107.4%	1,161	0.3%	108.4%
その他投資	2,843	1.6%	100.0%	2,993	1.7%	105.2%	9,263	5.3%	325.8%	12,489	6.7%	439.2%	11,707	5.7%	411.7%	1,612	0.5%	56.7%
貸倒引当金	-703	-0.4%	100.0%	-703	-0.4%	100.0%	-653	-0.3%	92.8%	-603	-0.3%	85.7%	-553	-0.2%	78.6%	-502	-0.1%	71.4%
投資・その他資産合計	14,848	8.4%	100.0%	16,205	9.3%	109.1%	22,377	13.1%	150.7%	26,315	14.1%	177.2%	25,843	12.7%	174.0%	26,034	8.6%	175.3%
固定資産合計	66,613	37.8%	100.0%	75,825	43.7%	113.8%	82,372	47.0%	123.6%	86,477	46.5%	129.8%	85,767	42.4%	128.7%	89,134	62.7%	283.9%
資産合計	175,916	100.0%	100.0%	173,357	100.0%	98.5%	171,947	100.0%	97.7%	185,668	100.0%	105.5%	202,060	100.0%	114.8%	301,367	100.0%	171.3%
支払手形	6,346	3.6%	100.0%	6,269	3.6%	98.7%	6,311	3.6%	99.4%	5,878	3.1%	92.6%	6,233	3.0%	98.2%	6,914	2.2%	108.9%
設備関係支払手形	2,532	1.4%	100.0%	1,982	1.1%	78.2%	1,052	0.6%	41.5%	1,510	0.8%	59.6%	1,312	0.6%	51.8%	1,871	0.6%	73.8%
短期借入金	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	76,000	25.2%	-
1年内償還の社債	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	167	0.0%	-	0	0.0%	-
前受金	276	0.1%	100.0%	462	0.2%	167.3%	359	0.2%	130.0%	327	0.1%	118.4%	294	0.1%	106.5%	365	0.1%	132.2%
法人税等充当金	1,520	0.8%	100.0%	1,881	1.0%	123.7%	644	0.3%	42.3%	6,538	3.5%	430.1%	9,299	4.6%	611.7%	11,203	3.7%	737.0%
事業税引当金	358	0.2%	100.0%	381	0.2%	106.4%	187	0.1%	52.2%	1,201	0.6%	335.4%	1,801	0.8%	503.0%	2,427	0.8%	677.9%
その他短期引当金	36	0.0%	100.0%	55	0.0%	152.7%	27	0.0%	75.0%	29	0.0%	80.5%	37	0.0%	102.7%	96	0.0%	266.6%
その他流動負債	28,406	16.1%	100.0%	25,222	14.5%	88.7%	25,422	14.7%	89.5%	28,637	15.4%	100.8%	31,743	15.7%	111.7%	35,583	11.8%	125.2%
流動負債合計	39,474	22.4%	100.0%	36,252	20.9%	91.8%	34,002	19.7%	86.1%	44,120	23.7%	111.7%	50,886	25.1%	128.9%	134,459	44.6%	340.6%
社債・転換社債	1,047	0.6%	100.0%	760	0.4%	72.5%	606	0.3%	57.8%	314	0.1%	29.9%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
長期借入金	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-
退職給付引当金	20,158	11.4%	100.0%	19,696	11.3%	97.7%	19,002	11.0%	94.7%	18,137	9.7%	89.7%	16,848	8.3%	83.5%	16,172	5.3%	80.2%
その他固定負債	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-
固定負債合計	21,205	12.0%	100.0%	20,456	11.8%	96.4%	19,608	11.4%	92.4%	18,451	9.9%	87.0%	16,848	8.3%	79.4%	16,172	5.3%	76.2%
負債合計	60,679	34.4%	100.0%	56,708	32.7%	93.4%	53,610	31.8%	88.3%	62,571	33.7%	103.1%	67,734	33.5%	111.6%	150,631	49.9%	248.2%
資本合計	115,237	65.1%	100.0%	116,649	67.2%	101.2%	118,337	68.8%	102.6%	123,097	66.3%	106.8%	134,326	66.4%	111.5%	150,736	50.2%	130.8%
負債・資本合計	175,916	100.0%	100.0%	173,357	100.0%	98.5%	171,947	100.0%	97.7%	185,668	100.0%	105.5%	202,060	100.0%	114.8%	301,367	100.0%	171.3%

(損益計算書)

(単位:百万円, % 96)

金額・比率	1991年度			1992年度			1993年度			1994年度			1995年度			1996年度		
	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比
売上高・営業収益	206,501	100.0%	100.0%	199,796	100.0%	96.7%	196,830	100.0%	95.3%	208,873	100.0%	101.1%	230,230	100.0%	111.4%	259,672	100.0%	125.7%
売上原価・営業原価	148,542	71.9%	100.0%	150,029	75.0%	101.0%	147,124	74.7%	99.0%	147,269	70.5%	99.1%	151,176	65.6%	101.7%	163,842	63.1%	110.3%
売上総利益	57,959	28.0%	100.0%	49,767	24.9%	85.8%	49,706	25.2%	85.7%	61,604	29.4%	106.2%	79,054	34.3%	136.4%	95,830	36.9%	165.3%
販売費及び一般管理費	45,896	22.2%	100.0%	45,049	22.5%	98.1%	45,348	23.0%	98.1%	49,001	23.4%	106.7%	54,599	23.7%	118.9%	61,500	23.6%	134.0%
営業利益	12,063	5.8%	100.0%	4,718	2.3%	39.1%	4,358	2.2%	36.1%	12,603	6.0%	104.4%	24,455	10.6%	202.7%	34,329	13.2%	284.5%
受取利息・割引料	1,871	0.9%	100.0%	726	0.3%	38.8%	357	0.1%	19.0%	687	0.3%	36.7%	644	0.2%	34.2%	719	0.2%	38.4%
受取配当金	299	0.1%	100.0%	289	0.1%	96.6%	259	0.1%	86.6%	230	0.1%	76.9%	244	0.1%	81.6%	242	0.0%	80.9%
資産処分益・評価益	86	0.0%	100.0%	895	0.4%	1040.7%	0	0.0%	0.0%	25	0.0%	29.0%	6	0.0%	6.9%	27	0.0%	31.4%
為替差益	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-
その他営業外収益	1,226	0.5%	100.0%	407	0.2%	33.2%	430	0.2%	35.0%	414	0.2%	33.7%	425	0.1%	34.6%	316	0.1%	25.7%
営業外収益合計	3,482	1.6%	100.0%	2,317	1.1%	66.5%	1,046	0.5%	30.4%	1,356	0.6%	38.9%	1,319	0.5%	37.8%	1,306	0.5%	37.5%
支払利息・割引料	18	0.0%	100.0%	13	0.0%	72.2%	11	0.0%	61.1%	6	0.0%	33.3%	4	0.0%	22.2%	9	0.0%	50.0%
資産処分損	0	0.0%	-	0	0.0%	-	78	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	-
資産評価損	359	0.1%	100.0%	23	0.0%	6.4%	411	0.2%	114.4%	456	0.2%	127.0%	183	0.0%	50.9%	127	0.0%	35.3%
為替差損	2	0.0%	100.0%	14	0.0%	700.0%												

図表3-3 TBS 財務諸表

(貸借対照表)

(単位:百万円, % 96)

決算年度	1991年度			1992年度			1993年度			1994年度			1995年度			1996年度		
	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比
現金・貯金	29,022	11.90%	100.00%	23,961	8.30%	82.56%	13,762	4.72%	47.42%	9,110	3.04%	31.39%	13,685	4.70%	47.15%	4,384	1.60%	15.11%
受取手形	14,860	6.09%	100.00%	2,584	0.89%	17.39%	2,672	0.92%	17.98%	2,564	0.85%	17.25%	3,900	1.34%	26.24%	2,955	1.08%	19.89%
売掛金	26,599	10.91%	100.00%	36,255	12.64%	137.32%	36,159	12.40%	135.94%	40,950	13.65%	153.95%	47,164	16.21%	177.31%	49,071	17.92%	184.48%
有価証券	16,876	6.92%	100.00%	64,285	22.26%	380.93%	33,840	11.60%	200.52%	17,667	6.05%	104.69%	14,361	4.93%	85.10%	13,080	4.78%	77.51%
商品・製品	0	0.00%	-	0	0.00%	-	0	0.00%	-	0	0.00%	-	0	0.00%	-	0	0.00%	-
番組勘定	11,220	4.60%	100.00%	6,216	2.15%	55.40%	2,958	1.01%	26.36%	3,769	1.26%	33.59%	3,985	1.37%	35.52%	3,699	1.35%	32.97%
原材料・貯蔵品	110	0.05%	100.00%	67	0.02%	60.91%	80	0.03%	72.73%	96	0.03%	87.27%	60	0.02%	54.55%	58	0.02%	52.73%
その他流動資産	12,066	4.95%	100.00%	6,251	2.16%	51.81%	6,788	2.33%	56.26%	9,326	3.11%	77.29%	6,112	2.10%	50.65%	5,699	2.08%	47.23%
貸倒引当金	-291	-0.12%	100.00%	-227	-0.08%	78.01%	-240	-0.09%	82.47%	-269	-0.09%	92.44%	-286	-0.10%	98.28%	-294	-0.11%	101.03%
流動資産合計	110,462	45.29%	100.00%	139,662	48.35%	126.43%	96,019	32.82%	86.92%	83,213	27.73%	75.33%	88,981	30.58%	80.55%	78,657	28.73%	71.21%
建物・構築物	13,099	5.37%	100.00%	12,351	4.28%	94.29%	11,932	4.09%	91.09%	9,351	3.18%	71.18%	91,365	31.40%	697.50%	89,686	32.76%	684.68%
機械・装置	9,939	4.08%	100.00%	9,986	3.46%	100.47%	7,902	2.71%	79.50%	24,383	8.13%	245.33%	18,634	6.40%	187.48%	15,032	5.49%	151.24%
船舶・車両・運搬具	346	0.14%	100.00%	256	0.09%	73.99%	194	0.07%	56.05%	164	0.05%	47.40%	175	0.06%	50.58%	194	0.07%	56.27%
その他償却対象資産	1,108	0.45%	100.00%	934	0.32%	84.30%	869	0.30%	78.43%	3,618	1.21%	326.53%	2,693	0.93%	243.05%	2,396	0.88%	216.25%
土地・その他	62,397	25.59%	100.00%	62,397	21.60%	100.00%	62,397	21.39%	100.00%	62,366	20.78%	99.95%	63,531	21.83%	101.82%	63,525	23.20%	101.81%
建設仮勘定	16,446	6.74%	100.00%	32,540	11.27%	197.86%	82,683	28.35%	502.75%	864	0.29%	5.25%	560	0.19%	3.41%	740	0.27%	4.50%
有形固定資産合計	103,335	42.37%	100.00%	118,464	41.01%	114.64%	165,977	56.91%	160.62%	184,946	61.64%	178.98%	176,958	60.81%	171.25%	171,574	62.67%	166.04%
無形固定資産合計	505	0.21%	100.00%	451	0.16%	89.31%	424	0.15%	83.96%	457	0.15%	90.50%	408	0.14%	80.79%	347	0.13%	68.71%
投資有価証券	10,930	4.44%	100.00%	11,374	3.94%	104.06%	10,766	3.69%	98.50%	11,034	3.68%	100.95%	11,080	3.81%	101.37%	11,578	4.23%	105.93%
長期貸付金	5,914	2.42%	100.00%	5,624	1.95%	95.10%	5,606	1.92%	94.79%	3,867	1.29%	65.39%	3,665	1.26%	61.97%	3,380	1.23%	57.15%
破産債権・更生債権	10	0.00%	100.00%	11	0.00%	110.00%	41	0.01%	410.00%	214	0.07%	2140.00%	329	0.11%	3290.00%	291	0.11%	2910.00%
長期前払費用	655	0.27%	100.00%	799	0.28%	121.98%	825	0.28%	125.95%	5,602	1.87%	855.27%	5,272	1.81%	804.89%	4,470	1.63%	682.44%
その他投資	12,106	4.96%	100.00%	12,504	4.33%	103.29%	12,059	4.13%	99.61%	11,556	3.85%	95.46%	5,186	1.78%	42.84%	5,228	1.91%	43.19%
貸倒引当金	-38	-0.02%	100.00%	-37	-0.01%	97.37%	-73	-0.03%	192.11%	-832	-0.28%	2189.47%	-863	-0.30%	2271.05%	-1,808	-0.66%	4757.89%
投資・その他資産合計	29,577	12.13%	100.00%	30,275	10.48%	102.36%	29,224	10.02%	98.81%	31,441	10.48%	106.30%	24,669	8.48%	83.11%	25,009	9.13%	84.56%
固定資産合計	133,416	54.71%	100.00%	149,190	51.65%	111.82%	195,625	67.08%	146.63%	216,844	72.27%	162.53%	202,035	69.42%	151.43%	195,122	71.27%	146.25%
資産合計	243,878	100.00%	100.00%	288,852	100.00%	118.44%	291,644	100.00%	119.59%	300,057	100.00%	123.04%	291,016	100.00%	119.33%	273,780	100.00%	112.26%
支払手形	4,351	1.78%	100.00%	3,981	1.38%	91.50%	3,742	1.28%	86.00%	4,320	1.44%	99.29%	5,770	1.98%	132.61%	4,254	1.55%	97.77%
設備関係支払手形	1,858	0.76%	100.00%	1,411	0.49%	75.94%	997	0.34%	53.66%	1,525	0.51%	82.08%	1,941	0.67%	104.47%	1,140	0.42%	61.36%
買掛金	12,927	5.30%	100.00%	12,762	4.42%	98.72%	13,218	4.53%	102.25%	15,052	5.02%	116.44%	16,093	5.53%	124.49%	16,947	6.19%	131.10%
1年内償還の社債	0	0.00%	-	0	0.00%	-	0	0.00%	-	0	0.00%	-	11,856	4.07%	-	0	0.00%	-
未払金	5,609	2.30%	100.00%	7,000	2.42%	124.80%	6,948	2.38%	123.87%	9,031	3.01%	161.01%	10,090	3.47%	179.89%	10,473	3.83%	186.72%
その他流動負債	12,020	4.93%	100.00%	6,500	2.25%	54.08%	9,151	3.14%	76.13%	12,334	4.11%	102.61%	9,305	3.20%	77.41%	11,158	4.08%	92.83%
流動負債合計	36,765	15.08%	100.00%	31,654	10.96%	86.10%	34,056	11.68%	92.63%	42,262	14.08%	114.95%	55,055	18.92%	149.75%	43,972	16.06%	119.60%
社債・転換社債	24,024	9.85%	100.00%	74,024	25.63%	308.13%	74,024	25.38%	308.13%	74,024	24.67%	308.13%	47,168	16.21%	196.34%	37,143	13.57%	154.61%
長期借入金	0	0.00%	-	0	0.00%	-	0	0.00%	-	0	0.00%	-	0	0.00%	-	0	0.00%	-
退職給付引当金	9,716	3.98%	100.00%	9,609	3.33%	98.90%	9,121	3.13%	93.88%	6,938	2.31%	71.41%	6,230	2.14%	64.12%	5,259	1.92%	54.13%
その他固定負債	63	0.03%	100.00%	81	0.03%	128.57%	71	0.02%	112.70%	1,539	0.51%	2442.86%	1,543	0.53%	2449.21%	1,776	0.65%	2819.05%
固定負債合計	33,803	13.86%	100.00%	83,714	28.98%	247.65%	83,216	28.53%	246.18%	82,501	27.50%	244.06%	54,941	18.88%	162.53%	44,178	16.14%	130.69%
負債合計	70,568	28.94%	100.00%	115,368	39.94%	163.48%	117,272	40.21%	166.18%	124,763	41.58%	176.80%	109,996	37.80%	155.87%	88,151	32.20%	124.92%
資本合計	173,310	71.06%	100.00%	173,484	60.06%	100.10%	174,372	59.79%	100.61%	175,294	58.42%	101.14%	181,020	62.20%	104.45%	185,629	67.80%	107.11%
負債・資本合計	243,878	100.00%	100.00%	288,852	100.00%	118.44%	291,644	100.00%	119.59%	300,057	100.00%	123.04%	291,016	100.00%	119.33%	273,780	100.00%	112.26%

(損益計算書)																		
金額・比率	1991年度			1992年度			1993年度			1994年度			1995年度			1996年度		
	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比
売上高・営業収益	213,707	100.00%	100.00%	203,799	100.00%	95.36%	190,278	100.00%	89.04%	206,567	100.00%	96.66%	221,790	100.00%	103.78%	233,029	100.00%	109.04%
売上原価・営業原価	148,583	69.53%	100.00%	150,005	73.60%	100.96%	133,675	70.25%	89.97%	137,917	66.77%	92.82%	150,627	67.91%	101.38%	155,946	66.92%	104.96%
売上総利益	65,124	30.47%	100.00%	53,794	26.40%	82.60%	56,604	29.75%	86.92%	68,650	33.23%	105.41%	71,163	32.09%	109.27%	77,083	33.08%	118.36%
販売費及び一般管理費	54,529	25.52%	100.00%	51,311	25.18%	94.10%	49,859	26.20%	91.44%	59,917	29.01%	109.88%	57,847	26.08%	106.08%	60,746	26.07%	111.40%
営業利益	10,595	4.96%	100.00%	2,483	1.22%	23.44%	6,745	3.54%	63.66%	8,732	4.23%	82.42%	13,316	6.00%	125.68%	16,335	7.01%	154.18%
受取利息・割引料	4,211	1.97%	100.00%	4,254	2.09%	101.02%	2,563	1.35%	60.86%	1,044	0.51%	24.79%	451	0.20%	10.71%	289	0.12%	6.86%
受取配当金	343	0.16%	100.00%	349	0.17%	101.75%	334	0.18%	97.38%	375	0.18%	109.33%	457	0.21%	133.24%	554	0.24%	161.52%
資産処分益・評価益	90	0.04%	100.00%	52	0.03%	57.78%	171	0.09%	190.00%	6	0.00%	6.67%	1	0.00%	1.11%	0	0.00%	0.00%
為替差益	0	0.00%	-	0	0.00%	-	0	0.00%	-	0	0.00%	-	13	0.01%	-	0	0.00%	-
その他営業外収益	508	0.24%	100.00%	327	0.16%	64.37%	306	0.16%	60.24%	1,157	0.56%	227.76%	2,675	1.21%	526.57%	730	0.31%	143.70%
営業外収益合計	5,152	2.41%	100.00%	4,982	2.44%	96.70%	3,374	1.77%	65.49%	2,582	1.25%	50.12%	3,597	1.62%	69.82%	1,573	0.68%	30.53%
支払利息・割引料	430	0.20%	100.00%	1,421	0.70%	330.47%	3,019	1.59%	702.09%	3,022	1.46%	702.79%	2,985	1.35%	694.19%	2,188	0.94%	508.84%
資産処分損	248	0.12%	100.00%	128	0.06%	51.61%	138	0.07%	55.65%	31	0.02%	12.50%	507	0.23%	204.44%	177	0.08%	71.37%
資産評価損	0	0.00%	-															

図表3-4 日本テレビ放送網の各経営指標

決算年月日	1991年度	1992年度	1993年度	1994年度	1995年度	1996年度
<b>1 収益性指標</b>						
(1) 総資本経常利益率	8.62%	4.02%	2.84%	7.26%	12.57%	11.72%
売上高経常利益率	7.34%	3.49%	2.48%	6.45%	11.03%	13.60%
資本回転率(回/年)	1.17	1.15	1.14	1.12	1.14	0.86
(2) 経営資本営業利益率	7.61%	3.14%	3.03%	8.00%	14.07%	19.79%
売上高営業利益率	5.84%	2.36%	2.21%	6.03%	10.62%	13.22%
経営資本回転率(回/年)	1.30	1.33	1.37	1.33	1.33	1.50
(3) 自己資本利益率	9.13%	2.41%	2.28%	4.72%	9.22%	11.78%
売上高純利益率	5.09%	1.41%	1.37%	2.78%	5.38%	6.84%
自己資本回転率(回/年)	1.79	1.71	1.66	1.70	1.71	1.72
<b>2 安定性指標</b>						
(1) 流動比率	276.90%	269.04%	263.44%	224.82%	228.54%	83.47%
当座比率	210.50%	224.96%	233.58%	204.69%	213.98%	78.31%
(2) 負債比率	52.66%	48.61%	45.30%	50.83%	50.43%	99.93%
自己資本比率	65.51%	67.29%	68.82%	66.30%	66.48%	50.02%
(3) 固定比率	57.81%	65.00%	69.61%	70.25%	63.85%	125.47%
固定長期適合率	48.82%	55.30%	59.71%	61.09%	56.73%	113.32%
<b>3 生産性指標</b>						
労働生産性(百万円)	29.72	25.81	26.09	32.30	41.97	52.83
一人当り売上高(百万円)	155.26	148.88	143.88	153.58	174.15	209.75
付加価値率	19.14%	17.34%	18.13%	21.03%	24.10%	25.19%
従業員数(人)	1,330	1,342	1,368	1,360	1,322	1,238
<b>4 内部留保指標</b>						
(1) 内部留保フロー(百万円)	10,969	4,371	4,208	7,214	13,497	18,526
制度的留保率フロー	28.39%	74.54%	85.10%	46.69%	25.70%	18.23%
(2) 内部留保ストック(百万円)	138,181	142,505	147,291	154,537	167,153	185,299
制度的留保率ストック	42.27%	43.24%	44.04%	43.77%	41.39%	38.35%

(出所)『有価証券報告書』各年度版より作成。

図表3-5 TBSの各経営指標

決算年月日	1991年度	1992年度	1993年度	1994年度	1995年度	1996年度
<b>1 収益性指標</b>						
(1) 総資本経常利益率	6.17%	1.89%	2.36%	2.54%	3.98%	4.87%
売上高経常利益率	7.04%	2.67%	3.62%	3.70%	5.23%	5.72%
資本回転率(回/年)	0.88	0.71	0.65	0.69	0.76	0.85
(2) 経営資本営業利益率	5.35%	1.10%	3.75%	3.25%	4.99%	6.53%
売上高営業利益率	4.96%	1.22%	3.54%	4.23%	6.00%	7.01%
経営資本回転率(回/年)	1.08	0.90	1.06	0.77	0.83	0.93
(3) 自己資本利益率	4.15%	1.01%	1.31%	1.32%	4.08%	3.30%
売上高純利益率	3.37%	0.86%	1.20%	1.12%	3.33%	2.63%
自己資本回転率(回/年)	1.23	1.17	1.09	1.18	1.23	1.26
<b>2 安定性指標</b>						
(1) 流動比率	300.45%	441.21%	281.94%	196.90%	161.62%	178.88%
当座比率	237.61%	402.33%	253.80%	166.32%	143.69%	158.03%
(2) 負債比率	40.72%	66.50%	67.25%	71.17%	60.76%	47.49%
自己資本比率	71.06%	60.06%	59.79%	58.42%	62.20%	67.80%
(3) 固定比率	76.98%	86.00%	112.19%	123.70%	111.61%	105.11%
固定長期適合率	64.42%	58.01%	75.94%	84.11%	85.62%	84.91%
<b>3 生産性指標</b>						
労働生産性(百万円)	27.63	22.66	25.29	30.41	44.25	46.40
一人当り売上高(百万円)	132.00	127.61	121.58	134.40	147.27	156.71
付加価値率	20.93%	17.76%	20.80%	22.63%	30.05%	29.61%
従業員数(人)	1,619	1,597	1,565	1,537	1,506	1,487
<b>4 内部留保指標</b>						
(1) 内部留保フロー(百万円)	7,301	2,908	3,565	6,272	9,230	8,492
制度的留保率フロー	34.46%	110.11%	93.49%	104.34%	46.93%	60.23%
(2) 内部留保ストック(百万円)	138,436	144,370	145,093	141,975	156,658	170,169
制度的留保率ストック	36.53%	39.01%	38.71%	36.71%	38.99%	41.15%

(出所)『有価証券報告書』各年度版より作成。

図表3-6 NHKの各経営指標

決算年月日	1991年度	1992年度	1993年度	1994年度	1995年度	1996年度
<b>1 収益性指標</b>						
(1) 総資本経常利益率	7.37%	5.74%	5.52%	2.24%	0.75%	0.64%
売上高経常利益率	7.13%	5.67%	5.57%	2.25%	0.77%	0.65%
資本回転率(回/年)	1.03	1.01	0.99	0.99	0.98	0.98
(2) 経営資本営業利益率	9.99%	7.50%	7.53%	3.17%	1.13%	1.43%
売上高営業利益率	8.19%	6.20%	6.04%	2.70%	0.99%	1.22%
経営資本回転率(回/年)	1.22	1.21	1.25	1.17	1.14	1.17
(3) 自己資本利益率	6.64%	4.01%	4.00%	0.42%	0.86%	0.64%
売上高純利益率	3.41%	2.23%	2.38%	0.26%	0.52%	0.38%
自己資本回転率(回/年)	1.95	1.79	1.68	1.64	1.66	1.70
<b>2 安定性指標</b>						
(1) 流動比率	83.53%	84.47%	90.84%	99.05%	101.94%	98.61%
当座比率	71.21%	75.32%	83.16%	91.65%	93.58%	102.82%
(2) 負債比率	88.49%	77.29%	69.81%	65.43%	69.98%	72.64%
自己資本比率	53.05%	56.41%	58.89%	60.45%	58.83%	57.92%
(3) 固定比率	132.11%	129.50%	125.97%	120.56%	119.63%	121.77%
固定長期適合率	95.28%	97.63%	98.71%	95.97%	95.28%	96.37%

(出所)『NHK年鑑』各年度版より作成。

## 第4章 規制緩和と21世紀の放送業界

### I メディアの多様化

通信と放送の融合に関する新たな話題が新聞に掲載されない日はないのではないかと思えるほど「放送と通信のビッグバン」が急速に進んでいる。

なかでも、放送業界においては、地上波放送に加え、衛星放送、CS(通信衛星)放送、CATV(ケーブルテレビ)などのニューメディア、さらにそのデジタル化など、多メディア・多チャンネル時代が到来している。まさに放送業界は今、急激な変化を遂げようとしているのではないか。

またそれは、①多チャンネル化、②デジタル化、の2つのキーワードで説明できる。

#### 1 多チャンネル化

##### (1) 衛星放送

チャンネル数は、郵政省のチャンネルプラン(周波数割当計画)によって、地域ごと、放送種類ごとに決められる。地上波民放テレビは各地域で最低4波が目標とされているが、それを支えるだけの広告市場がなく、4波化に至っていない地域は10県以上ある。したがって、現時点では多チャンネル化推進の中心は衛星放送にあるといえる。

衛星放送は、赤道上空36,000kmの静止軌道に打ち上げられた放送衛星の中継器から電波を発射するため、ゴースト(多重像)のないきれいな映像が得られる。また、その音声は、PCM方式による高品質のデジタルサウンドのため、きれいに忠実に再現される。

また、衛星放送はBS放送とCS放送に分けられる。

##### ①CS放送

郵政省が放送法等を改定し、有料放送制度(1988年改正)、通信衛星を利用して「放送」を行う委託放送制度(1989年改正)などを新設した。この法改正により、1990年1月JC-SAT2、1992年2月スーパーバードBが打ち上げられ、運用されている。

アナログCSテレビは1992年2月に6事業者が認定され、1992年4月「日本ケーブルテレビジョン」「スター・チャンネル」が、1992年5月には「スペースシャワー」「ジャパンスポーツチャンネル」が放送を開始した。1992年末には「ミュージックチャンネル」「衛星映画演劇放送」が、さらに、1993年10月から「ミサワバン」「スペースビジョンネットワーク」「衛星チャンネル」「サテライトエー・ビー・シー」も放送を開始した。現在これらのCSアナログ放送は、スカイポート系(スーパーバードBを利用)が8チャンネル、CSバーン系(JC-SAT2を利用)が5チャンネルとなっている。

PCM音声放送は1991年2月に4事業者が認定され、1991年12月に2事業者が認定、計6事業者となった。1992年6月「PCMジャパン」「PCMジャパンコミュニケーションズ」が、1992年8月には「ミュージックバード」「サテ

ライトミュージック」「ニッポンミュージックコンGRESS」が放送を開始した。1992年9月には「PCM セントラル」が放送を開始したが、1993年7月に業務を廃止し、「PCM ジャパン」も撤退した。1995年7月、「ミュージックバード」と「サテライトミュージック」が合併し、通信衛星を利用した音声放送は2社となり、1996年10月には「ミュージックバード」と「ジパング・アンド・コミュニケーションズ」が合併し、最終的に1社14チャンネル体制となった。

デジタルCS放送に関しては、1996年10月に通信衛星JCSAT-3を利用したデジタル多チャンネル放送「パーフェクTV」(日本デジタル放送サービス(株))が本放送を開始し(2ヶ月間は無料放送)、1997年5月には映像82チャンネル、音声105チャンネルがそろっている。さらに、世界のメディア王、ルパード・マードック氏率いるニュースコーポレーションとパソコンソフト流通業大手のソフトバンクの両者は合併会社を設立し、1998年4月には150チャンネルのCSデジタル放送「JskyB」を目指している。また、アメリカで多チャンネル放送を実施している「ディレクTV」が1997年12月から91チャンネルで放送を開始する。

また、「パーフェクTV」と「JskyB」は業務の一部を提携し、受信装置を共通化する。放送業界では、フジテレビが「JskyB」に資本参加し、TBSは「パーフェクTV」に資本参加するとともに「ディレクTV」にも番組提供する。そして、電機業界では松下電器産業と三菱電機が正式に「ディレクTV」の放送業務に参入する。

## ②BS放送

1984年1月23日、日本初の実用放送衛星BS-2aが打ち上げられ、5月12日からNHKの衛星放送(試験放送)が始まった。1984年12月、民間衛星放送を実施するため、経団連が中心となって民間企業193社が出資して日本衛星放送(以下JSB)が設立された。

NHK放送衛星はテレビの難視聴解消を目的として打ち上げられたが、その放送は1チャンネルに集められ、ハイビジョン放送やPCM放送などの新しい放送に対応する番組、独自編成による「モア・サービス」に振り向けられている。また、1989年8月から受信料を徴収している。

1990年、放送衛星BS-3aが打ち上げられ、NHK衛星第1テレビ、第2テレビの現行2チャンネルに加えて、24時間有料放送のJSBが「WOWOW」の愛称で登場し、3チャンネルとなった。1991年3月から、衛星デジタル音楽放送が「セント・ギガ」の愛称で音声放送を開始した。しかし、経営危機に陥り1993年3月事実上終了したが、任天堂が資本参加し、1994年4月からゲーム関連の情報番組を放送し始めている。

また、BS-4後発機によりさらに4チャンネルが増える予定となっている。

## (2) ハイビジョン放送

ハイビジョンとはHDTV(High Definition Television: 高精細度テレビジョン)の日本方式で、現行テレビ方式の走査線数、画素数を増加させるなど画質

の大幅な向上を図った「次世代テレビ」である。

1970年初めからNHKが中心となって開発されてきたハイビジョンは、現行テレビに比べて走査線が約2倍の1,125本、画面の縦横比が16対9であり、情報量も約5倍で、1990年5月に国際無線通信諮問委員会総会で国際規格として認められた。

1991年11月25日より1日8時間のハイビジョン試験放送が始まり、1994年からは1日11時間のハイビジョン実用化試験放送が始まっている。しかし、画素数が多くワイド画面のハイビジョンソフトの特性に応えるためには製作コストが現行テレビの数倍かかるところが難点である。

ハイビジョンテレビの普及率は伸び悩んでおり、BS-4後発機に放送方式をめぐり、郵政省は現行アナログ方式ではなく、完全デジタル化を導入したい意向だが、電機業界やNHKの反発は必至である。

### (3) ケーブルテレビ(以下CATV)

辺地や都市の難視聴解消型の小規模CATVと異なって、30～50チャンネルを保有し、テレビ放送の再送信よりもむしろ独自番組のサービスを主な目的とする大規模CATV(多チャンネル都市型CATV)の設立構想が、1982年頃から各地で相次いで登場し始めた。都市型CATVは1983年11月に郵政省認可取得、1987年4月に本放送が開始された。

しかし、多メディア時代の中心の1つであるはずのCATVは、その普及がいまいち進んでおらず、特に東京や大阪など大都市部での普及率が低くなっている。

郵政省は大都市部でのCATV事業に1993年度から補助金を出している。また、CATV網による電話、パソコン通信サービスといった通信と放送の融合と、総合商社による系列化が進んでいる。

## 2 デジタル化

以上のような多チャンネル化を押し進めるのがデジタル技術の導入である。同じ情報量でもデジタル圧縮することにより、アナログ放送1チャンネル分に4～6チャンネルの放送が可能となる。その狙いとして、①多チャンネル化による放送事業への参入機会の増大、②番組の多様化・専門化を通じた視聴者の選択範囲の拡大、③放送サービスの高度化を通じたマルチメディアへの対応、などがあげられる。

今話題の「パーフェクTV」を例に挙げてみると、チャンネルごとの契約以外にも、見たい番組だけに視聴料を払うPPV(Pay Per View)方式があり、これはデジタルチューナーに電子メールを送り、スクランブルを一時解除するなど、デジタル技術を生かしたサービスといえる。

また、注目すべきはテレビの「デジタル化」である。

郵政省の懇談会は「2010年にはテレビはほぼデジタル化する」と1996年4月に中間報告をした。光ファイバー網の全世界普及が予想される2010年には、

地上波、衛星放送、CATV ともほぼ全面的にデジタル化し、チャンネル数も大幅に増加しているというのだ。

### 3 放送と通信の融合

これまで、通信は双方向性の音声(狭帯域)の伝送、放送は一方向性の映像・音声(広帯域)の伝送と明確に区分できるものであったが、光ファイバー通信ネットワークやデジタル放送に代表されるような近年の新しい技術はこの区別をなくそうとしている。

例えば、有線の CATV と光ファイバーを用いる B-ISDN は、どちらの伝送路を使っても双方向で大容量を伝送できる。

それゆえ、通信事業と放送事業の融合が可能である。

1990年6月の法改正により、CS放送が生まれた。もともとCSはCATV局に番組を伝送したり、TV局の番組放送前における取材ニュース伝送時の手段としての「通信」というのが建前であった。

また、放送サービスの多様化やインターネットの登場も放送と通信の融合を引き起こした。

1997年8月26日に郵政省がインターネット国際電話を解禁して以来、参入する業者が増えている。アメリカAT&Tの関連会社AT&Tジェンズ、千代田産業、リムネットをはじめ、KDD、NTTも続く。さらには、NTT、ソニー、慶応大学は、テレビ画像などの大容量データを滑らかに送ることのできる新しいインターネットの方式「AMInet」(高度マルチメディア情報ネットワーク)を開発した。

CATV網を利用した電話サービスやインターネットサービス、FM波に多重させる無線呼び出しサービスなどは放送を利用した通信サービスである。逆に、通信を利用した放送型サービスとしては、ある程度不特定多数に公開されている電子掲示板やダイヤルQ2などがあり、インターネットはその典型であろう。

### 4 今後の課題

CSを見ると、1998年春には、あわせて350チャンネル以上の映像ソフトが市場に出ることとなる。選択肢が増えるのは視聴者にとって良いこととしても、1人の視聴者が見ることのできるチャンネル数は、時間的にも経済的にも限界があるのではないか。

1993年にNHKが実施した視聴者行動調査では、日常的に接するチャンネル数は平均8.7で、そのうち専門チャンネルは2.8に過ぎないことがわかっている。ここで、チャンネル数が増えても、個人が必要とするチャンネル数が増えるかどうかは疑問である。

さらにいえば、350チャンネルにも上る膨大なコンテンツの需要に対して、ソフトの供給が十分に行われるかどうかは問題である。ソフト不足をどう解決するかが今後の課題である。

## II 外資の参入問題

### 1 民放への外資参入

日本では、外国資本による民間放送会社の株式取得を20%未満に制限している。しかし、1996年6月に、テレビ朝日株の21.4%を持っていた日本企業を、オーストラリアのマードック氏率いるニュース・コーポレーションと日本のソフトバンクが買収することが決まり、民放への外資規制が注目された。郵政省は、この場合は間接出資になり、実質的な外国資本比率は20%未満と解釈しており、規制しない方針を示した。

しかし、放送業界からの強い反発もあり、結局1年足らずで売却し、撤退することになった。

この一連の動きの背景と日本の放送業界に与えた影響について、以下検証していく。

### 2 放送外資規制

まず、日本の放送外資規制とは、

- ・日本国籍以外の外国人などによる放送事業者の発行済み株式総数の20%以上の保有禁止（電波法第5条）
- ・これを超えるような株式取得について放送事業者は株主名簿への名義書き換えを拒否する権利がある。（放送法第52条の8）
- ・外国人などの株式保有数が15%以上になった場合、放送事業者はこれを公告する義務がある（放送法の施行規則17条の3）

というものである。

この外資規制の目的は、周波数を有利に利用するため、表現の自由を国民に保障するため、そして社会的な影響力を考慮するためである、と郵政省は説明している。

また、日本企業による国内の放送事業者の株式保有について規制はない。ただ、すでに一つの放送局に対して支配力がある企業がさらに他の放送事業者の株を保有する場合は10%未満に制限される。

ニュース・コーポレーションとソフトバンクが、テレビ朝日の発行済み株式総数の21.4%を取得することについて、郵政省は、所有権は両社半々になるとみられるため放送法などによる規制にはあたらないという判断を示した。

### 3 マードック氏によるテレビ朝日株取得

マードック氏は豪州を本拠にする国際的な複合メディア企業であるニュース・コーポレーションの会長兼最高経営責任者として世界各地で新聞、出版、放送業を営んでいる。



このニュース・コーポレーションがソフトバンクと組み、テレビ朝日の株式21.4%を持つ筆頭株主である旺文社メディアを買収し、テレビ朝日に資本参加すると発表した。ソフトバンクとニュース・コーポレーションは折半出資の合弁会社を設立し、旺文社メディアの全株式を旺文社から417億5千万円で取得した。

テレビ朝日の大株主は旺文社メディア（21.4%）のほか、東映（14.93%）、朝日新聞社（10.0%）、小学館（6.25%）などであり、旺文社は1年ほど前から全社的な事業の見直しの一環として、テレビ朝日の株式を持つ旺文社メディアの売却を検討していた。

免許制度によって新規参入がほとんど不可能な日本の地上波放送事業では、未公開株を一度売却すれば買い戻すことは難しい。しかも、安定株主が株を手放すこと自体がタブー視されている日本の企業風土の中で、事前の根回しもなく、「一方的通告」の形で話を進めた旺文社の行動は、在来の日本にはない「資本の論理」であるといえる。

放送業界に衝撃を与えたテレビ朝日大株主の突然の交代劇は、免許制度のもとで長い間資本移動に目立った動きのなかった日本の未公開の放送会社の特殊性も、あわせて浮き彫りにした。

#### 4 テレビ朝日株取得の目的

マードック会長率いるニュース・コーポレーションはこれまで新聞、雑誌、映画、放送などあらゆるメディアを傘下に収めてきた。対日進出の狙いは、わが国のメディア市場に対して世界中からソフトを供給することと、世界に通用する和製ソフトを調達し、世界中のメディアに供給することである。

デジタル技術の進歩でメディアは大変革期を迎えている。通信衛星を利用した放送ではこれからデジタル多チャンネル放送が始まり、一つの衛星で100チャンネル近い番組の供給が可能になる。また、爆発的に普及しているインターネットでは、通信回線でラジオ放送やテレビ映像の配信もできる。そのため、文字、音声、映像いずれの情報もメディアを選ばず送ることができるようになった。

このように、あらゆるメディアが融合する時代に、メディア事業の成否を左右するのはメディアに流す番組や情報の質と豊富さである。そのため、既存メディアが持つ番組製作能力や、過去に蓄えてきた番組、特に映像ソフトが大きな力になる。だからこそ米国ではハリウッドの映画会社や四大テレビネットの買収劇が繰り返されている。

ニュース・コーポレーションはソフトバンクと包括的な業務提携を結び、日本でのメディア事業で協力していくようになった。具体的な事業は、ニュース・コーポレーションが先に発表した日本での衛星デジタル放送計画の「JスカイB」であり、これにソ

フトバンクも参画する。このJスカイBにテレビ朝日の番組を供給することが、テレビ朝日株取得の目的である。

## 5 マードック会長の撤退

1997年3月、ニュース・コーポレーションとソフトバンクが、折半出資会社を通じて持っていたテレビ朝日の株式を朝日新聞に全株売却した。売却金額は、ニュース・コーポレーションとソフトバンクが旺文社から買ったときと同じ417億5千万円である。

この売却のメリットは、両社が進めるデジタル衛星放送「JスカイB」に対して、朝日新聞やテレビ朝日の協力を得る約束を表向き取り付けたことである。ただし、株を手放した見返りでどこまで朝日グループの協力を得られるか、少なくとも契約面での担保はない。また、朝日カラーを一掃したため、他社とも等距離で付き合い合えるという逆のメリットも考えられる。

しかし、買った額でそのまま売ったとはいえ、正確には金利分をニュース・コーポレーションとソフトバンク側が負担しているわけであり、デメリットも大きい。ではなぜテレビ朝日株を売却したのであろうか。

日本の民間放送は、免許制度によって新規参入がほとんど不可能となっているため、世界でも例のない、強固な新聞系列の下にある業界が形成されている。さらに、日本語の壁と固有の文化、それに放送事業の外資規制で守られているので外資は容易には入れないと考えられていた。そのため、突然のマードック会長の参入への拒否反応は大きかった。特に、朝日新聞からの反発は大きく、JスカイBへの協力を期待していたマードック会長にとって大きな計算外であった。

無用な摩擦を起こしたくないマードック会長としては、テレビ朝日株の所有がJスカイBを推進する上で、もはやプラスにはならないと判断したと考えられる。

## 6 今後の外資規制について

今回の資本参加で、外資の持ち株比率上限を20%未満に定めた「外資規制」の是非が盛んに論じられた。しかし、放送法や電波法の見直しは従来からの検討課題であり、今後、規制が緩和される可能性は十分にある。そのため、海外メディアの日本進出が活発化することは避けられなくなるであろう。したがって、これまで免許に守られてきた日本の放送業界に、さらなる波乱が発生することが予想される。

## おわりに

放送業界は、「ユニバーサル・サービス」を掲げた NHK に始まり、戦後多数の民放が参入し、衛星放送や CATV の普及に加え、デジタル化・多チャンネル化によりメディアの多様化が進んでいる。そこには、日進月歩する放送技術とその普及により、急速に「放送と通信の融合」が進行し、近い将来再編されるであろう放送業界の姿がある。まさに今、「放送と通信のビッグバン」が進んでいる。

はじめに、第 1 章では、その放送業界の歴史・業界事情とともに放送局の経営基盤を述べた。そこでは、放送業界でも進む規制緩和の動きに対し、様々な法律が存在し、それら法律の見直しが迫られるとともに、それに伴い放送各社の独自色がより鮮明に出されることとなる。

次に、第 2 章では、公共財としての放送という側面から、経済理論について考え、特に NHK の「受信料」についての諸説を挙げ、放送費用負担の今後の方向性について検討した。

そして、第 3 章では、NHK と上場民放 2 社についての財務諸表分析を行った。NHK は経常収入の 98% が「受信料」によるものであり、収益が減少すれば「受信料」を値上げするという繰り返しであることがわかった。民放各社においては、バブル経済の崩壊後収益は低迷していたが、現在やや持ち直しているものの、今後も目を離せない。

最後に、第 4 章では、規制緩和と 21 世紀の放送業界の行方について検討した。デジタル化・多チャンネル化によるメディアの多様化や放送と通信の融合が抱える問題に触れ、マードック氏率いる「JskyB」やアメリカからの「ディレク TV」など CS を加えて最新のトピックスを見た。

デジタル多チャンネル時代を迎え、国際化の波にさらされている日本の放送業界は、いかにして「放送と通信のビッグバン」を乗りきるのであるだろうか。

規制や行政指導になれた日本流の時代はもはや通用しない。ここで、自由なビジネスのためなら政府をも動かすアメリカ流を、たんにみならうというのではなく、放送業界が持つ公共的使命から、広告主や政府からの干渉のみならず、外資参入により、民放各局の経営のあり方が問われる今こそ、新しい日本の改革が必要とされるのではないか。

今後の放送業界の動向に注目したい。

(参考文献)

- 稲田植輝『放送メディア』社会評論社、1995年。  
植草益『公的規制の経済学』筑摩書房、1991年。  
関島秀雄編『現代日本の公益企業』日本経済評論社、1987年。  
谷口洋志『公共経済学』創成社、1993年。  
山谷修作編『現代の規制政策』税務経理協会、1991年。  
片岡俊夫『放送概論（第2版）』日本放送協会、1990年。  
石井晴夫編『現代の公益事業』NTT出版、1996年。  
川竹和夫監修『放送』二期出版、1996年。  
江戸雄介『孫正義とマードックとJ・ヤンの野望』コアラブックス、1996年。  
岩崎恭裕、尾上進勇『マスコミ業界』教育社新書、1996年。  
『有価証券報告書』各年度版。  
『NHK年鑑』各年度版。



1997 年度共同研究論文

# 淘汰される建設業界

—ゼネコン5社の経営分析—

曲 軍

高山 直己

平山 真澄

真鍋 明裕

横山 玲

# 目次

はじめに	
第1章	建設業界の概観
第2章	公共投資と建設業界
第3章	各社別の財務諸表分析
第4章	経営指標分析
第5章	建設業界の現況と展望
おわりに	

## はじめに

昨今の日本経済は、民間設備投資にやや増加が見られるものの、不況から完全には抜け出せていない。

建設業界各社はバブル期の過剰な不動産投資が主な原因で、膨大な有利子負債、保証債務、不良資産を抱え、一部大手の総合建設会社（以下ゼネコン）を除く大部分の建設業者が経営破綻の危機にさらされている。さらに、財政構造改革で公共事業の量的削減が決定され、経営不安が一層強まっている。

全産業就業人口の約1割強（1997年3月末で、就業者数は689万人、会社数は56万5千社）、GDPの約2割弱を占める建設業界が日本経済・社会（特に雇用面）に与える影響の大きさを考慮すると、今改めて建設業界が抱える諸問題と、その要因を検討することが重要だと思われる。

そこで、本論文では、第1章で基本的な業界の概観を行い、第2章で現在問題になっている公共工事と、入札制度について考察する。そして、第3章、第4章で大手の清水建設（以下清水）、鹿島、大成建設（以下大成）、大林組（以下大林）と中堅の飛鳥建設（以下飛鳥）の財務諸表、経営指標分析を行った上で、第5章では建設業界の現況と将来像を浮き彫りにして行きたい。

## 第1章 建設業界の概観

### I 建設業の特徴

建設業の特徴として1点目に、発注者がいなければ存在しない、発注者第一主義の受注業・請負業という点が挙げられる。建設業は、製造業のような前もって生産物を規格化・製品化させる市場生産的要素を持たない。

2点目に、建設業が単品産業、移動産業という点が挙げられる。建築物には規模・形など同一なものはほとんど存在せず、目的に応じて企画・設計・施工され、また、同土地生産でないため工事が場所を移動して行われる。

3点目に、現地屋外組立・天気産業であり、気象条件の良否は工事、特に土木工事の採算面に大きく影響を及ぼすという点が挙げられる。

また、その他の特徴として、人手のかかる労働集約型産業という点等が挙げられる。

日本の建設業の第1の特色として、重層下請制度がある。建設業者は建築・土木を問わず、建設物を完成させるまでに数多くの専門工事・職能工事業者、いわゆる下請・協力業者の力に依存する。元請である建設業者は、工事を受注すると工事種類ごとに分類し、それぞれの下請業者に発注し、完成させる。元請は技能工や単純労働者ばかりでなく、建設機械等も下請業者に依存することが多い。元請に要求されるものは、企画・設計・管理・資材調達・金融力等である。その中心は、工事を専門、職能別の業者に効率的に発注し、管理・施工を行うことである。特に最近のように、工事高が急速に拡大する状況では、施工能力の制約から外注費の比率は高くなっている。

このようなシステムが生まれてくる主な理由として、請負契約が一回ごとで、工事量が発注者の財務事情や景気動向に大きく左右され、多岐にわたる業態の労働力や機械力を常時維持することが困難な点が挙げられる。その他の理由として、工程によって必要な職種が異なるので、最大規模の工事量を前提とした労働力や機械力、技術者を維持することは不可能であり、また、ヒトもモノも現地調達のほうが低コストになることから、固定化した労働力や機械力の保有は大きな負担となる点が挙げられる。

第2の特色として、経営・財務体質がある。建設業者には個人創業の企業が多いため、資本主義的でない「同族経営」が行われていた。しかし、この資本と経営が一体化した経営形態は、企業の巨大化、資金需要増大による外部資本の導入、後継者難等から徐々に薄れている。また、建設業者のうち99%が、資本金1億円未満の中小零細企業であることから、日本の建設業界は一般的に財務体質が脆弱である。

その他の特色として、ジョイント・ベンチャー（JV）が挙げられる。これは、複数の建設業者が、共同で工事を受注・施工・管理するためにつくられた共同企業体



のことである。JVの組合せには、公共工事を対象とする特定共同企業体と経営共同企業体、施工方式による甲型共同企業体と乙型共同企業体がある。これらのうち、様々な問題が指摘されているのが特定共同企業体である。これは高度な技術力を特定建設工事に採用されるべき特定共同企業体と、中小総合建設業者の育成等、産業保護政策のために採用されるべき経営共同企業体の違いが、多くの地方自治体で誤解されているからである。具体的な問題として、単体の業者が施工する方が効率的な工事まで共同企業体に発注・受注されるケースや、JV構成業者を自治体があらかじめ指名する予備指名が大半の工事で行われるために談合を誘発しやすいケースが挙げられる。

入札制度については、第2章で見ることにする。

## II 建設業の歴史

建設業創業のルーツは、「17世紀後半に発生し、18世紀にいたって専門化が見られ、続く100年間を通じて確立された土木請負業は、幕末にいたって万両単位の施工が可能にまで経済力を備えた企業に成長した」（『日本土木建設業史』）とあるように近世に見られる。しかし、建設各社が企業としての位置を確立するのは、明治政府が富国強兵・殖産興業の路線のもと、近代国家の建設を目指してからのことである。

建設業は明治以降、土木と建設に明確に分化する。土木請負業は、1870年、東京・横浜間の開通に始まる鉄道工事とともに発展していく。この分野で活躍したのが鹿島組、現在の鹿島である。また、建設請負業では文明開化の流れから西洋建築の建物が多く作られた。この分野で力を持ったのは、この時期の代表的な建築物である築地ホテルなどを施工した清水店、現在の清水建設である。

また、日本初の法人企業が発足したのも建設業である。大倉喜八郎、藤田伝三郎、渋沢栄一の3人による日本土木会社がそれであり、現在の大成建設である。これは、政府と強い関係を持つ有力財界人3人が、軍港建設を進めていた海軍と日比谷官庁構想を持つ内閣臨時建設局からの受注を一気に請け負うために作られたものである。しかし、入札制度が指名競争入札から一般競争入札に変化すると、日本土木会社は力を失い解散してしまった。逆に、この方式で成長したのが、政府との関係の薄い「関西の雄」大林組であった。

建設業界は、日清・日露戦争期には、海外植民地への進出をすすめ、他の産業が不況に苦しんだ大正期にも、関東大震災の復興建築によって安定した成長を遂げた。この時の復興工事に参入して、中央進出を果たしたのが、株式会社飛島組、現在の飛島建設である。また業界内部でも、大正デモクラシーの影響を受け「日本土木建築請負業者連合会」を設立し業界団体の統一を図った。また、関東大震災の教訓を生かし、

従来の木造建築から本格的な鉄骨鉄筋コンクリート建築に移行していった。さらに経営に関しても、今までの個人経営から合資会社や株式会社への組織拡張も行われた。

戦中・戦後の混乱の中で振るわなかった建設業界が再生する契機となったのは、占領軍の行った失業対策の一環としての大規模な公共事業であった。1948年の建設省の設立、1950年の建設業法制定など急速に秩序が形成される中、各社も戦中のイメージを払拭するため社名変更などをおこない心機一転、巻き直しを図った。

戦後の建設業界は、1950年の朝鮮戦争勃発による特需景気をステップに、沖縄の基地建設、電源工事に伴うダム建設、ビル建設、さらには公共事業の増大と、急成長の軌道に乗った。こうして建設業界は、昭和30年から40年にかけて「黄金時代」と呼ばれる急成長を遂げる。この10年間に建設投資は6倍（1兆円→6兆円）に、大手5社の平均完成工事高は8倍（150億円→1200億円）に、登録建設業者は2倍（6万→11万）にふくれあがった。

1970年代後半、政府は石油ショックの影響を受け、低迷しかけた景気に刺激を与えるため、公共事業の増大を行った。しかし、1980年代に入ると、建設業界は「冬の時代」を迎える。政府は財政再建のため、公共事業抑制策をとるようになった。また民間需要も不景気の影響で冷え込んだ。このため、建設需要は全体的には実質的に横ばいになり、競争が激化し、過当競争が顕著になった。その中、談合事件が取り出たされ、大きな問題となった。過当競争の防止、大手による独占への対抗手段として行われてきた談合であるが、これは独占禁止法違反であり、建設業界の社会的イメージを悪くさせる一因となってきた。

オイルショックで低迷した建設業界を、バブル経済が一変させた。次から次へと需要が押し寄せ、業績は回復、慢性的な人手不足にまでなった。そして、仕事の領域も従来の建設業だけにとどまらず、建設以外の分野に経営の多角化を目指した。建設各社は、資金を投入し事業主体になることによって、それに伴う工事の受注を一括して手がけるディベロッパーとなった。多角化はホテルやリゾートの経営、シルバー産業、ゴルフ場経営など広い分野に及んだが、特に海外での不動産開発に集中した。

当初は工事とは雲泥の差の膨大な利益を生み出した開発事業であったが、世界不況とバブル経済の崩壊によって、たちまち資金回収の困難に直面した。多額の借入金が雪だるま式に多大な利子負担を生み、工事で上げた利益を食いつぶすまでになっていった。このような中、建設各社は多額の特別損失を計上しながらも海外事業所の引き払いを行い、また完成工事未収入金の回収などを行い、経営改善を進めているのが現状である。

## 第2章 公共工事と建設業界

### I 公共投資と建設業

#### 1 公共投資の効果

##### (1) 公共投資のフロー効果

公共投資は、建設資材や建設機械に対する需要をもたらすのみならず、幅広く生産や就業の増大をもたらすなどの有効需要の創出等を通じて、大きな経済波及効果を有している。これを公共投資のフロー効果という。

公共投資のフロー効果については、公共投資それ自体が最終需要として景気拡大に結びつくのみならず、投資の効果が個人消費や民間設備投資等に波及することにより、最終的に国内総生産（GDP）を大きく増加させる効果、いわゆる乗数効果により把握することが一般的である。経済企画庁の最新の世界経済モデルによれば、名目1兆円の公共投資により名目GDPを3年目までの合計で2.13兆円増加させることができ、所得減税と比較しても大きな効果がある。特に、公共投資は、1年目の乗数効果が大きく、即効性が大きくいのが特徴である。

また、公共投資は他の分野への投資に比べて雇用を創出する効果が高く、とりわけ、地方においてはその地域経済に占める比重が高く、地域経済を下支えし、地域経済の活性化にも大きく寄与している。

##### (2) 公共投資のストック効果

公共投資は短期的な有効需要の創出等を図るだけでなく、これにより整備された社会資本が利用されることによって、長期にわたって様々な経済効果をもたらすため、国民経済上重要な役割を担っている。これを公共投資のストック効果という。社会資本の整備により、民間の生産性が向上し、経済の生産力ないし供給力が高まることから、生活関連の社会資本整備は国民の生活の豊かさの向上に大きな効果をもつ。

#### 2 コストダウン等の問題

##### (1) コストダウン

厳しい財政事情の下、限られた財源を有効活用し、効率的な公共事業の執行を通じ、先進諸外国と比較して立ち遅れた社会資本整備を着実に進めるためには、早急に公共工事コストの一層の縮減を推進していく必要がある。

このため、政府は1997年4月4日の関係閣僚会議決定として「公共工事コスト縮減対策に関する行動指針」を策定し、これに基づく取り組みにより、公共工事のコストを少なくとも10%以上縮減することを目指すこととした。ここでは、①工事の計

画、設計等の見直し、②工事発注の効率化等、③工事構成要素のコスト縮減、④工事実施段階での合理化や規制緩和等の 4 つの施策を進め、1999 年度末までに概ねの縮減効果が得られるよう、最大限の努力を行うこととした。

## (2) 品質の確保

国民の満足を得られる施設を提供するためには、品質の確保・向上が必要であるという認識の下、「公共工事の品質に関する委員会」が設置され、公共工事の品質確保・向上のための方策を検討、1996 年 1 月に最終報告書が取りまとめられた。この中では、公共工事の品質の概念を整理し、品質とコストの関係については、「要求すべき品質水準を適切に設定した上でその確保を図りつつコストを引き下げていく」という考え方が示されている。

この考え方に基づく動きとしては、海外建設資材・設備の活用意欲の高揚が見られる。品質が確保され、安定的に供給される安価な海外資材・設備については、我が国の建設市場において、広く活用されるものであるため、建設省においても、活用促進のための環境づくりが進められている。

## (3) 重点化

建設省は、事業の重点化による投資効果の早期発現をはかるため、各地域の実情に配慮しつつ、箇所あたりの投資額を増加する措置を講じている。また、補助金等の整理合理化を進め、国と地方が適切な役割分担の下で住宅・社会資本整備を進め、限られた財源を有効活用できるような努力がなされている。

## (4) 省庁間連携

重点化・効率化等による投資の質の向上を目指し、公共事業関連の建設省、農林水産省、運輸省、国土庁の 4 省庁の間で、「公共事業の実施に関する連絡会議」が設置され、公共事業の効率化、重点化等による投資の質の向上が図られている。従来の公共事業のあり方について批判が強まる中、公共事業の配分の硬直化や、縦割り行政を克服するため、建設省と運輸省の統合などの行政改革も現在進められている。

## 3 景気対策としての公共投資

公共事業は、これまで経済政策の手段としての役割を果たしてきた。1973 年のオイルショック以降国内にインフレーションの嵐が吹き荒れると、政府は総需要抑制策を取った。このため、それまで 2 ケタの伸び率を見せていた政府の公共事業の伸び率が、1974 年度には一挙にゼロとなった。

これによって一応インフレーションは鎮静したが、今度は不況・雇用不安が顕著になり、スタグフレーションが起こった。これに対して、政府は有効需要の創出のため一転して公共事業の増大を打ち出した。しかし、この積極財政のために、建設国債の

発行が 1975 年度には 51.6%であったものが、1977～1978 年度には 70%強へと目立って大きくなった。

中曽根内閣の提唱する財政再建・行政改革の時代に入ると、それまで 20%台の増加を続けていた公共事業予算は、1980 年度 1.7%増、1981 年度ゼロというように抑制され、その後の公共事業は名目横ばい、実質ダウンを強いられた。

状況は 1986 年に入ると変化した。日米経済摩擦が表面化し、日本は内需拡大の努力をしていないとの批判を受けた。これに対して政府は、財政再建のため自粛していた建設国債の増発を図り、積極財政への転換を図った。1988 年度には 19%増の公共事業費を計上し、1989 年度、1990 年度も高水準の公共事業費が編成された。それでもアメリカの日本経済への批判はゆるまず、1990 年 6 月の日米構造協議では、1991 年度から 2000 年度までの 10 カ年で 430 兆円の公共投資を行うことを決め、さらに 1994 年 10 月には日本政府が 1995 年度からの 10 カ年で 630 兆円に上方修正した。

しかし、減税や公共事業拡大といった積極財政のため、国の財政赤字は大幅に増大し、1996 年度末の国債残高は 240 兆円以上に膨らんだ。そのため、公共事業の無駄使いに批判が集中している。しかし、公共事業にまさる景気浮揚効果のある手段は見出しがたい以上、これからも公共事業は行っていく必要がある。そのため、厳しい財政事情の中で、限られた資金を有効に投入し、事業を効率的、効果的に実施できるよう、政府において改革が行われている。

## II 入札・契約制度改革

### 1 指名競争入札制度

公共工事では、入札によって受注者が決定される。入札システムは、各業者が自分の見積った価格を書き入れ、その中で最低価格の業者が受注することができるというシステムである。このとき、見積額が予定価格と呼ばれる発注者が予め設定してある設計価格よりも高いと落札できない。またダンピングによる不正入札を防止するため、ロア・リミットと呼ばれる最低価格制限があり、これを下回ると失格となる。

以前は主に指名競争入札方式によって契約が行われた。これは事前に資格審査を受けて登録している業者の中から、発注者が 10 社程度を指名により選定し、入札を行わせる方式である。この方式が採用されたのは、公共事業という性格上、工事の質を確保し、地域の実情を反映させる必要があるためであった。しかし、指名基準が明らかでないために、発注者の恣意性が強く働き、業者と発注者である官庁との癒着を生み出す要因となることや、談合の前提となる予定価格などの秘密情報の管理が不徹底になること、入札参加意思のある業者に対する参加機会の確保が不十分となること、

工事完成保証人制度の問題など、運用上の問題が多く、批判の対象となっている。

## 2 入札方式の改革

一連の公共工事をめぐる贈収賄事件、いわゆるゼネコン疑惑が多発した 1993 年 12 月、建設大臣の諮問機関である中央建設業審議会が、指名権という発注者の権力が大きい指名入札制度を見直し、一般入札制度を導入しようという建議をまとめた。一方、政府は 1994 年 1 月、入札・契約制度改革行動計画を策定した。

一般競争入札方式の導入については、国の発注する工事の場合は基準額 7 億 3,000 万円以上（1996 年以降は 6 億 5,000 万円以上）、政府関係機関の発注する工事の場合は基準額 24 億 3,000 万円以上（1996 年以降は 21 億 6,000 万円以上）の大型工事に対して、資格条件に合致する業者であれば誰でも応札できる一般競争入札方式を導入するとしている。これを受けて、1994 年度から一般競争入札方式が本格的に導入され、1994 年度と 1995 年度で合わせて約 300 件の工事に一般競争入札方式が適用された。また地方公共団体の発注する工事については、都道府県や政令指定都市の場合、基準額 24 億 3,000 万円以上の工事に一般競争方式を導入することとしている。

ただし、一般競争入札方式の場合、資格要件の設定や資格審査の体制が不十分であれば施工能力に欠ける業者が落札し、公共工事の質の低下や工期の遅れをもたらす恐れがある。このような事態を防ぐには、経営事項審査を充実させ、適切な技術的条件を設定するなどして不良不適格業者の排除につとめる必要がある。

前述の基準額以下の工事については指名競争入札方式が適用されるが、指名基準や指名業者、入札経緯・結果を公表するなど、手続きの客観性・透明性を確保することが求められている。また工事額に応じて、「公募型指名競争入札方式」「工事希望型指名競争入札方式」といった新たな指名競争方式が適用されることになった。公募型指名競争入札方式は、発注機関が入札参加希望者を募り、応募者の提出する資料を審査して 10 社程度を指名する方式で、2 億円以上の工事に適用される。工事希望型指名競争入札方式は、建設業者から事前に提出された希望する工事の内容等を勘案して、発注者が技術資料の提出を求める企業を 20 社程度選択し、入札希望者の提出した技術資料を審査して、10 社程度を指名する方式で、1 億円以上 2 億円未満の工事に適用される。1995 年度には公募型指名競争方式が約 1,400 件、工事希望型指名競争方式が約 1,600 件の公共工事入札で適用された。

## 3 履行保証制度の見直し

また今回の改革では、履行保証制度の抜本的な見直しも行われた。履行保証とは、建設工事が請負人の債務不履行により頓挫した場合に、その工事の請負契約の履行、

具体的には債務不履行にかかる増加費用を保証するものである。履行保証には、増加費用を金銭で補填する金銭的保証制度と、残りの工事の完成自体を保証する役務的保証制度がある。会計法上、地方自治法上は金銭的保証制度が原則であるが、日本ではこれまで役務的保証である工事完成保証人制度が多く採用されていた。しかし、同業者に工事完成保証を要請するため、談合を助長する可能性があることや、工事が頓挫した場合の工事完成保証人の負担が非常に大きいといった問題点があった。

そこで政府は 1995 年に新たな履行保証制度を制定した。履行保証について、原則として金銭的保証制度を適用し、例外として認められる役務的履行保証については、工事完成保証人制度を廃止し、履行ボンドが適用されることになった。履行ボンドとは、請負者に債務不履行が生じた場合に、損害保険会社（ボンド会社）が代替業者を選定して工事を完成させるか、保証金を支払うかいずれかの方法により保証債務を履行するというものである。この制度は 1995 年 10 月より適用され、1996 年度からは、工事完成保証人制度が全面的に廃止され、新たな履行保証制度に完全移行した。

#### 4 改革の影響

こうして一般競争入札制度が全国で導入されたが、地方公共団体の中には発注体制が未整備なまま一般競争方式を導入したため、混乱を招くことも少なくなかった。1 件の工事に 50 社以上も応札したり、1 円の差で落札が決まったり、応札した全業者が予定価格をオーバーしたり、逆に全業者がロア・リミットを下回って失格したりという状況が見られた。このため政府は自治省と共同して、地方公共団体に対し、適宜執行体制その他の見直しを行うよう指導している。

一方、この入札制度改革により、これまで談合により競争がほとんど存在しなかった建設業界に、競争の原理が持ち込まれるようになった。このためこれまで高値で安定してきた受注価格が、価格競争により下落し始めた。特に、民間工事で価格競争が激化し、ダンピングの懸念が出るほど、価格が下落している。

このような業界事情の変化に対し、大手ゼネコンは人員削減などの経営合理化や現場経費圧縮などを進めることにより、価格競争を行い、シェア拡大をはかっている。しかし、公共工事依存度の高い、地方を基盤とする中堅業者は、入札制度改革の影響を大きく受けるにもかかわらず、これまで談合依存の経営を行ってきたため、競争に対する危機意識が薄く、対策も遅れている。このため競争力のない中堅業者の多くが倒産の危機にさらされるとみられている。また、大手ゼネコンの下請会社は、親会社であるゼネコンが低価格で受注するため、労働者の賃金や資材・部材の価格を抑えなければならず、低価格のリスクを背負い込むことになる。その結果、品質の低下や下請の弱体化が進んだり、事故が多発したりする可能性がある指摘されている。

## 第3章 財務諸表の鳥瞰分析

### I 清水の分析

#### 1 B/S分析

1993年から1997年の5年間で、資産合計は趨勢比100%→70.0%と減少している。流動資産では、現金・預金が趨勢比100%→39.8%と大きく減少し、受取手形も大きく減少していることから、手元運用資金に余裕がなくなってきたことがわかる。有価証券は1997年に急増しているが、これは投資有価証券の一部を有価証券に振り替えていることによるものである。完成工事高未収入金は1996年までは減少していたが、1997年には増加して、金額は237,615百万円に達している。また開発事業等未収入金も5年間で約3.4倍に増加している。このことから開発事業に投資した資金の回収が大きな負担になっていると考えられる。未成工事支出金、開発事業等支出金はともに5年間でほぼ半分に減少している。建設市場が低迷し、投資、生産活動および開発事業等を整理、縮小せざるを得ない建設業の現状を表しているといえる。

固定資産では、関係会社株式の伸びがわずかである一方で、関係会社長期貸付金の趨勢比は100%→473%へと急激に大きく伸びている。このことから、関係会社が資金調達難に陥っていることが推測できる。

負債合計は5年間で趨勢比100%→65.6%と大きく減少している。流動負債は大きく減少しているが、固定負債はそれほど変化していない。1993年から1996年にかけて、長期借入金は減少したが、1997年には増加した。

資本合計はほとんど変化していない。利益準備金が1997年時点において16,122百万円まで積み立てられており、商法が定めた基準(18,591百万円)をほぼ達成していることがわかる。今後の利益の分配、留保案の変化に注目する必要があるだろう。

#### 2 P/L分析

1992年度から1996年度にかけて、売上高は趨勢比100%→67.8%と大幅に減少している。売上原価も趨勢比100%→71.1%と大きく減少しているが、構成比が86.6%→90.7%まで増加している。販売費・一般管理費の構成比も6.8%まで増加しており、原価管理の強化と費用の削減が今後厳粛に対処すべき課題であると思われる。

また営業利益と経常利益は、この5年間で大幅に減少しているが、1997年には下落幅が小さくなっている。経常利益は1993年から1996年までは、構成比が大幅に低下しているが、1997年にはわずかながら上昇している。金額では少し減少しているものの、構成比が上昇し、趨勢比の低下率も小さくなっており、業績の緩やかな回



復が感じられる。1997年の当期純利益は構成比も趨勢比も前年度より大きく減少している。これは8,616百万円の投資有価証券評価損が発生したために、特別損失が大きく計上されたことによるものである。

### 3 連単分析

売上高は順調に伸びているが、営業利益と経常利益はともに1995年に1.0を割り込んでいる。これは開発事業等の採算が取れず、31,214百万円の開発事業等総損失が計上されたことによる。当期純利益については1994年に4.20となっているが、これは単独決算において、海外開発事業整理損が特別損失の項目で多く計上されたことによる。その後は1.0を割り込んでいるが、特に1996年度は前年度の0.72から0.69へと落ち込んでいる。これは主に連結決算において関係会社売却損が計上されていることによるものである。一方で資産合計は5年間を通してほぼ1.2以上であることから、連結子会社資産の有効運用が緊急の課題であると思われる。

## II 鹿島の分析

### 1 B/S分析

総資産合計は、1993年から1997年にかけて、趨勢比100%→81.2%と減少しており、特に1995年大きく減少している。流動資産については、1993年から1997年にかけて約2割強も減少しており、完成工事未収入金、有価証券を除く流動資産項目が減少している。これは、運転資金が不足していることを表す。有形固定資産は、1994年に土地が倍増したため、5年間で趨勢比100%→129%となっている。また無形固定資産も借地権の増大により、趨勢比100%→239%となっている。投資等では、海外の不動産市況の低迷に対する先行不安から、貸倒引当金が急増している。

負債・資本の部では、資本合計がほぼ毎年横ばいなのに対して、負債合計は、資産とほぼ見合った減少となっている。

### 2 P/L分析

製造業の設備投資の好調、消費税率改定に伴う非製造業を中心とした受注増が、主たる原因で、1996年度は売上高が前期比10.1%増加した。しかし、売上原価も同じ割合で増加しており、売上総利益は前期とほぼ同じであった。販売費・一般管理費は、1994年度まで減少を続けていたのに、当期は微増していることから、リストラがうまく進んでおらず、経営努力不足なのが見える。営業利益は、1995年度に激減して以来、まだ回復していない。

営業外収益は、受取利息・有価証券売却益の減少、営業外費用は、貸付金等貸倒償却が、ゼロになったことが主たる原因で減少した。経常利益は、売上高の増加と金融収支の改善等によって、前期を上回った。特別利益は、投資有価証券売却益の激増により、前期のほぼ4倍となった。特別損失は、欧州不動産不況の影響により資産内容が悪化した欧州子会社のカジマ・ヨーロッパ・ビー・ヴィの株式評価損等が計上されたことで、前期のほぼ3倍となっている。税引前当期純利益は、1994年以來ずっと趨勢比30%前後である。

### 3 連単分析

1996年度、3年ぶりに営業利益・経常利益・当期純利益において1.0を割り込んだ。このことから、海外の子会社を中心とする連結子会社の利益構造が悪化していて、親会社である鹿島の足を完全にひっぱっていることがわかる。

## III 大成の分析

### 1 B/S分析

総資産合計は1993年から1997年の5年間で、趨勢比100%→85.2%と減少している。流動資産はこの5年間減少し続けている。貸倒引当金が1993年から1996年にかけて趨勢比で100%→716%に増加しており、売上債権が思うように回収されていないことがわかる。固定資産は1996年まで有形固定資産や投資等を中心に増加し続けており、特に長期貸付金が趨勢比277%まで増加している。また関係会社出資金が1994年に趨勢比685%、金額で281百万円に急増し、その後も300百万円前後の出資が行われている。

負債合計は趨勢比100%→82.0%に減少している。流動負債はこの5年間減少し続けている。固定負債は1996年までは増加していたが、1997年には減少している。固定負債の中では、社債と長期借入金で1996年に趨勢比でそれぞれ264%、174%まで増加している。資本合計は、この5年間は微増している。

### 2 P/L分析

売上高は1995年度までは減少し続けていたが、1996年度にやや増加した。しかし、売上原価の構成比がこの5年間増加し続けており、コストダウンが進んでいないことがわかる。このため売上総利益はこの5年間減少の一途をたどっている。この5年間で完成工事高が趨勢比100%→76.0%に減少しているのに対し、開発事業等売上高が趨勢比100%→202%に増加している。このことから開発事業に重点が置か

れていることがわかる。しかし、1995年度には開発事業等総損失が計上され、1996年度にはその約5倍の損失を計上している。営業利益は5年間で趨勢比、構成比ともに1993年度の5分の1まで激減している。これは販売費・一般管理費があまり減少していないためであると思われる。

営業外収益は、1994年度以降増加傾向にある。有価証券売却益が5年間で激増し、1996年度には趨勢比で1,803%に達しており、営業外収益の増加の要因となっている。経常利益は営業利益の減少の影響で、5年間で構成比が3分の1に減少している。特別利益が1995年度に急増しているが、これは固定資産と投資有価証券の売却益が主な原因であり、利益を捻出する狙いがあったと考えられる。特別損失も大きく変動しており、1993年度と1995年度の増加は、開発事業損失の計上によるものであり、バブル期の開発投資が頓挫したことがわかる。また1996年度の増加は投資有価証券と固定資産の売却損によるものである。

### 3 連単分析

1994年度まではどの指標もほぼ1.0を超えていたが、1995年度以降は経常利益、当期純利益で1.0を割り込み、特に1995年度には連結決算では当期純損失を計上した。これは、連結調整勘定の当期償却による利益減少額および持分法による投資損失が計上されるなど、前年度に非連結子会社をすべて連結の範囲に含めたことが大きな原因である。しかし、税金等調整前当期純利益が1995年度は前年比50.2%も減少しており、連結範囲の拡大による利益減少を考慮しても、グループ全体としての業績が悪化しているのは確かである。これは、売上高の減少と売上原価の削減が進まないことによるものと考えられる。今後は大成建設本体、グループとも、経費削減によりコストを引き下げていくことが求められる。

## IV 大林の分析

### 1 B/Sの分析

流動資産は、現金・預金は深刻な不況の影響を受けて1995年3月までに趨勢比100%→47.7%まで落ち、その後は景気が緩やかに回復するに伴ってわずかずつではあるが回復している。完成工事未収入金はこの5年間ほとんど変化しておらず、代金の回収はあまり進んでいるとはいえない。構成比が11.4%と高いため、改善が望まれる。有形固定資産では、やはり景気の影響を受けてか、機械装置の減少が目立つ。

流動負債は、支払手形は5年間で趨勢比100%→60.4%まで減少しており、負債の圧縮をはかった後がうかがえる。しかしそれでも受取手形の金額を上回っている。未

成工事受入金はここ 5 年間は常に未成工事支出金を下回っている。しかしその差は 5 年前と比べるとずいぶん縮まっており、資金繰りは改善方向にあるといえる。固定負債では、社債の項目が大きく減少しているが、これは、普通社債や新株引受権付社債の償還によるところが大きい。これによって、固定負債の合計額も減少している。資本の部では、当期末処分利益が大きく減少しているが、これは、1993 年度に特別損失が計上され、当期純利益が減少したことが原因と思われる。

## 2 P/L分析

売上高は 1996 年度に伸び、1992 年度の水準に戻りつつあるが、売上原価も増加したため、売上総利益にはあまり変化はない。営業利益も、1996 年度にやや持ち直したものの、1994 年度、1995 年度の売上高の減少に伴う落ち込みが大きく、趨勢比 100%→67.1%となっている。

営業外収益は、受取利息が大幅に減少したため、1992 年度のほぼ半分になっている。営業外費用も減少してはいるものの、まだ営業外収益を大きく上回っており、そのため経常利益は減少している。また、税引前当期純利益が 1993 年度に大幅に減少しているが、これは海外子会社清算のための特別損失が計上されたためである。この影響で当期純利益、当期末処分利益は大きく減少したが、その後徐々に回復している。

## 3 連単分析

連単倍率は 1995 年 3 月に売上高、営業利益、経常利益、当期純利益の 4 つの項目で 1.0 を下回っている。特に当期純利益の倍率が悪いが、これは当期純利益の金額に対し、相対的に多額の法人税及び住民税が課されているためであり、税法上の調整項目によって課税所得が税引前当期純利益を大きく上回ったものと思われる。しかしその後の回復は順調で、ここ 2 年間の連単倍率はすべての項目で 1.0 を上回っており、グループ全体としては改善の方向にあるようである。

## V 飛鳥建設の分析

### 1 B/S分析

総資産合計はここ 5 年間で、趨勢比 100%→90.5%と減少傾向にある。流動資産は、5 年間を通して見ると、趨勢比では減少傾向になっているが、構成比の方は 82.0%→85.1%に増加している。なかでも当座資産の増加が目立っており、1997 年には構成比で 50.7%となっている。完成工事未収入金がこの 5 年間でわずかに増加していることから、工事の分野は比較的順調であると考えられるが、債権が焦げ付いている可

能性もある。固定資産は有形固定資産、無形固定資産は増加しているが、投資等が減少しており、固定資産全体で見ると、5年間で趨勢比 100%→75.0%に減少している。固定資産の中で変動が目立つのは関係会社長期貸付金と固定化営業債権である。特に固定化営業債権は 5年間で趨勢比 100%→224%に増加しており、営業債権の回収が行き詰まっていることがわかる。

負債合計はこの 5年間で趨勢比 100%→89.5%に減少している。特に固定負債の減少が大きく、5年間で趨勢比 100%→23.6%に減少している。流動負債は 1995年に減少したが、その後は再び増加しており、1997年には趨勢比で 141%に達している。負債の中で変動が大きいのは短期借入金と長期借入金である。短期借入金は 1994年に減少しているが、その後は趨勢比で 193%→3,850%→5,071%と激増している。一方、長期借入金は 5年間で趨勢比 100%→22.8%と大きく減少している。このことから不特定多数の企業および金融機関から資金を調達する傾向にあると考えられる。

## 2 P/L分析

売上高は 1993年度に前年比 10%減少した後はあまり変動はない。完成工事高はここ 5年間であまり変動はないが、開発事業等売上高は年々減少していき、1996年度には趨勢比で 3.3%にまで下がっている。B/S 項目の開発事業等未収入金も激減していることから、開発事業からは手を引いたと考えられる。売上原価の構成比が高くなっているため、売上総利益、営業利益はやや減少傾向にある。

営業外収益、営業外費用は、ともに 1994年度まで減少し、1995年度に増加した後、1996年度には大きく減少している。有価証券売却益が 1994年度を除いて各期に計上されている。特に 1995年度には構成比で 0.57%、金額にして 2,338 百万円計上されており、これによって 1995年度は営業外収益が増加した。経常利益は 1995年度に減少しているが、この 5年間では趨勢比 100%→205%に増加している。特別損益は、特別損失が増加傾向にあるのに対し、特別利益は 1993年度に趨勢比 7.2%となりその後も低いままである。特別損益の中では関係会社等投資損失引当金が 1995年度から 1996年度にかけて激増しており、1996年度には趨勢比で 1,165%に達しているこのことから関係会社に対する投資が焦げ付いていると考えられる。

## 3 連単分析

この 5年間を通して B/S 合計、売上高、営業利益、経常利益はほぼ 1.0 で推移している。当期純利益は 1994年度に大きく減少したが、1995年度に激増した。1994年度の減少は貸付金等貸倒引当額繰入額の増加と債権譲渡損の計上など特別損失の増加によるものである。1995年度の増加は割増退職金や投資有価証券の売却損・評価損

などが計上されず、特別損失が減少していることによるものである。以上のことから飛島建設の子会社群はグループの足を引っ張ってはいないものの、グループに貢献しているとは言い切れないことがわかる。

## VI まとめ

5社とも総資産合計が減少しており、経営再建のためにリストラ政策を取っていることがわかる。そうした中で完成工事未収入金があまり減少していないことから、営業債権の回収があまり進んでないといえる。鹿島や大成が貸倒引当金を多く計上しているのも債権回収に対する不安の表れと思われる。

売上高が減少しているにもかかわらず、売上原価の減少幅が小さく、コストダウンが進んでいないことも5社に共通している。このことが利益を減少させる大きな原因となっている。また5社とも海外子会社の清算や開発事業の頓挫のため、多額の特別損失を計上しており、バブル期の積極経営の破綻がはっきりと表れている。

図表3-1 清水建設 財務諸表

<貸借対照表>

(単位: 百万円、%)

決算年月 金額・比率	1993年3月			1994年3月			1995年3月			1996年3月			1997年3月		
	金額	構成比	増勢比	金額	構成比	増勢比	金額	構成比	増勢比	金額	構成比	増勢比	金額	構成比	増勢比
現金預金	267,617	9.59%	100.00%	199,263	7.88%	74.46%	165,651	7.59%	61.90%	127,407	6.14%	47.61%	106,504	5.48%	39.80%
受取手形	146,081	5.20%	100.00%	123,429	4.88%	85.09%	135,675	6.22%	93.63%	143,539	6.91%	98.95%	80,008	4.11%	55.15%
完成工事未収入金	302,216	10.83%	100.00%	240,859	9.52%	79.70%	217,496	9.97%	71.97%	210,756	10.18%	69.74%	237,615	12.22%	78.62%
有価証券	8,228	0.29%	100.00%	8,878	0.35%	107.90%	8,849	0.41%	107.55%	8,496	0.41%	103.26%	37,357	1.92%	454.02%
販売用不動産	83,624	3.00%	100.00%	105,643	4.18%	126.33%	92,934	4.26%	111.13%	83,148	4.00%	99.43%	92,929	4.75%	110.41%
未成工事支出金	1,095,960	39.27%	100.00%	944,407	37.33%	86.17%	758,944	34.79%	69.25%	662,184	31.89%	60.42%	618,116	31.78%	56.40%
開発事業等支出金	247,493	8.87%	100.00%	216,025	8.54%	87.29%	150,199	6.89%	60.69%	147,165	7.09%	59.46%	141,263	7.29%	57.08%
その他流動資産	158,760	5.69%	100.00%	170,244	6.73%	107.23%	166,540	4.88%	67.11%	121,232	5.84%	76.36%	76,625	3.94%	48.26%
貸倒引当金	-6,190	-0.22%	100.00%	-3,235	-0.13%	52.26%	-2,748	-0.13%	44.39%	-1,546	-0.07%	24.98%	-2,250	-0.12%	36.35%
流動資産合計	2,302,774	82.52%	100.00%	2,005,519	79.28%	87.09%	1,633,545	74.89%	70.94%	1,502,387	72.36%	65.24%	1,387,618	71.34%	60.26%
固定資産合計	49,560	1.78%	100.00%	61,610	2.44%	124.31%	71,026	3.26%	143.31%	88,668	3.32%	138.96%	65,868	3.39%	132.91%
土地・その他	102,930	3.69%	100.00%	117,671	4.65%	114.32%	113,143	5.19%	109.92%	125,154	6.03%	121.59%	130,281	6.70%	126.57%
有形固定資産合計	152,490	5.46%	100.00%	179,281	7.09%	117.57%	184,169	8.44%	120.77%	194,023	9.35%	127.24%	196,150	10.08%	128.83%
有形固定資産合計	541	0.02%	100.00%	473	0.02%	87.43%	1,461	0.07%	270.06%	1,458	0.07%	269.50%	1,636	0.08%	302.40%
投資有価証券	198,803	7.12%	100.00%	214,364	8.47%	107.83%	215,150	9.86%	108.22%	219,378	10.57%	110.35%	190,202	9.78%	95.67%
長期貸付金	9,430	0.34%	100.00%	9,417	0.37%	99.86%	18,939	0.87%	200.83%	18,938	0.91%	200.83%	18,937	0.97%	200.82%
関係会社株式	61,983	2.23%	100.00%	53,108	2.10%	85.68%	58,781	2.69%	94.83%	64,747	3.12%	104.46%	66,251	3.41%	106.89%
その他投資等	64,557	2.31%	100.00%	67,818	2.67%	104.74%	69,187	3.17%	107.17%	75,235	3.62%	116.54%	93,282	4.80%	144.65%
投資有価証券	334,773	12.00%	100.00%	344,507	13.62%	102.91%	362,057	16.60%	108.15%	378,298	18.22%	113.00%	368,772	18.61%	110.16%
固定資産合計	487,905	17.48%	100.00%	524,282	20.72%	107.47%	547,688	25.11%	112.28%	573,780	27.64%	117.62%	556,559	28.61%	114.09%
資産合計	2,790,580	100.00%	100.00%	2,529,781	100.00%	90.65%	2,181,234	100.00%	78.16%	2,076,167	100.00%	74.40%	1,954,177	100.00%	70.03%
支払手形	163,910	5.87%	100.00%	132,194	5.23%	80.65%	103,811	4.76%	63.33%	117,250	5.65%	71.53%	81,112	4.17%	49.49%
短期借入金	319,823	11.46%	100.00%	378,488	14.98%	118.34%	318,406	14.60%	99.56%	279,743	13.47%	87.47%	274,686	14.12%	85.89%
未成工事受入金	1,168,860	41.52%	100.00%	935,172	36.97%	80.71%	756,763	34.65%	65.23%	669,839	32.26%	57.81%	589,504	30.31%	50.88%
その他流動負債	581,106	20.82%	100.00%	488,440	19.31%	84.05%	431,181	19.77%	74.20%	477,169	22.98%	82.11%	430,918	22.15%	74.15%
流動負債合計	2,223,499	79.68%	100.00%	1,934,294	76.46%	86.99%	1,609,161	73.77%	72.37%	1,544,001	74.37%	69.44%	1,376,220	70.75%	61.89%
社債(含転換社債)	52,471	1.88%	100.00%	52,416	2.07%	99.90%	52,416	2.40%	99.90%	32,415	1.58%	61.78%	32,369	1.66%	61.69%
長期借入金	134,706	4.83%	100.00%	162,389	6.42%	120.54%	139,975	6.14%	99.46%	109,835	5.29%	81.54%	153,909	7.71%	114.26%
その他固定負債	35,172	1.26%	100.00%	36,812	1.46%	104.95%	40,122	1.84%	114.07%	41,241	1.99%	117.26%	42,654	2.19%	121.27%
負債合計	2,223,499	79.7%	100.00%	2,051,697	81.1%	92.2%	1,835,675	84.16%	82.5%	1,834,991	88.4%	82.5%	1,728,922	88.0%	82.5%
固定負債	445,849	16.0%	100.00%	488,440	19.3%	109.6%	547,688	25.1%	124.2%	573,780	27.6%	129.8%	556,559	28.6%	124.9%
資本	74,341	2.66%	100.00%	74,341	2.94%	100.00%	74,341	3.41%	100.00%	74,342	3.58%	100.00%	74,366	3.82%	100.03%
資本準備金	43,119	1.55%	100.00%	43,120	1.70%	100.00%	43,120	1.98%	100.00%	43,120	2.08%	100.00%	43,143	2.22%	100.06%
利益準備金	12,793	0.46%	100.00%	13,928	0.55%	108.07%	14,677	0.67%	114.73%	15,386	0.74%	120.27%	16,122	0.83%	126.02%
その他の剰余金	214,478	7.69%	100.00%	212,399	8.40%	99.03%	213,419	9.78%	99.51%	215,824	10.40%	100.63%	215,939	11.07%	100.43%
資本合計	344,731	12.35%	100.00%	343,789	13.59%	99.73%	345,568	15.84%	100.24%	348,674	16.79%	101.14%	349,024	17.49%	101.25%
負債資本合計	2,790,580	100.00%	100.00%	2,529,781	100.00%	90.65%	2,181,234	100.00%	78.16%	2,076,167	100.00%	74.40%	1,954,177	100.00%	69.71%

<損益計算書>

(単位: 百万円、%)

決算年月 金額・比率	1992年度			1993年度			1994年度			1995年度			1996年度		
	金額	構成比	増勢比	金額	構成比	増勢比	金額	構成比	増勢比	金額	構成比	増勢比	金額	構成比	増勢比
売上高	2,118,274	97.8%	100.00%	2,032,553	97.07%	95.95%	1,755,953	94.36%	82.90%	1,523,771	97.88%	71.93%	1,427,567	97.05%	67.39%
開発事業等売上高	50,011	2.31%	100.00%	61,420	2.93%	122.81%	105,033	5.64%	210.02%	32,938	2.12%	65.66%	43,354	2.95%	86.69%
売上高合計	2,168,285	100.00%	100.00%	2,093,973	100.00%	96.57%	1,860,987	100.00%	85.83%	1,556,710	100.00%	71.79%	1,470,922	100.00%	67.84%
完成工事原価	1,838,792	84.80%	100.00%	1,764,123	84.25%	95.94%	1,578,793	84.84%	85.86%	1,379,664	88.63%	75.03%	1,296,549	88.15%	70.51%
開発事業等売上原価	38,985	1.80%	100.00%	53,597	2.56%	137.48%	119,897	6.44%	307.55%	27,328	1.76%	70.10%	37,601	2.56%	96.45%
売上原価合計	1,877,778	86.60%	100.00%	1,817,721	86.81%	96.80%	1,698,691	91.28%	90.46%	1,406,993	90.38%	74.93%	1,334,151	90.70%	71.05%
完成工事総利益	279,482	12.89%	100.00%	288,430	12.82%	98.05%	177,159	9.52%	63.39%	144,106	9.26%	51.56%	131,018	8.91%	46.88%
開発事業等総利益	11,025	0.51%	100.00%	7,822	0.37%	70.95%	-14,863	-0.80%	-134.81%	5,610	0.36%	50.88%	5,753	0.39%	52.18%
売上総利益	290,507	13.40%	100.00%	276,252	13.19%	95.09%	162,296	8.72%	58.7%	149,717	9.62%	51.54%	136,771	9.30%	47.08%
販売費・一般管理費	137,773	6.33%	100.00%	139,149	6.50%	98.82%	110,550	5.94%	80.24%	109,604	7.04%	79.55%	100,527	6.83%	72.97%
営業利益	152,734	7.05%	100.00%	140,103	6.69%	91.71%	51,745	2.78%	33.87%	40,112	2.58%	26.26%	36,243	2.46%	23.72%
受取利息・有価証券利息	12,589	0.58%	100.00%	11,577	0.55%	91.96%	8,461	0.45%	67.21%	3,217	0.21%	25.55%	2,608	0.18%	20.72%
その他の収入	14,300	0.66%	100.00%	15,196	0.73%	106.27%	14,863	0.80%	103.94%	15,559	1.00%	108.80%	14,593	0.99%	102.05%
営業外収益合計	26,889	1.24%	100.00%	26,773	1.28%	99.57%	23,324	1.25%	87.74%	18,776	1.21%	69.83%	17,201	1.17%	69.37%
支払利息・割引料	34,632	1.60%	100.00%	28,850	1.38%	83.30%	22,583	1.22%	65.50%	16,831	1.08%	48.60%	13,419	0.91%	38.75%
その他の支出	12,348	0.57%	100.00%	18,148	0.87%	146.97%	15,800	0.85%	127.96%	16,273	1.05%	131.79%	14,442	0.98%	116.96%
営業外費用合計	46,980	2.17%	100.00%	46,998	2.24%	100.04%	38,483	2.07%	81.91%	33,104	2.13%	70.46%	27,861	1.89%	59.30%
経常利益	132,643	6.12%	100.00%	119,877	5.72%	90.38%	36,586	1.97%	27.58%	25,784	1.66%	19.44%	25,583	1.74%	19.29%
固定資産売却益	231	0.01%	100.00%	667	0.03%	288.74%	7,567	0.41%	3275.76%	409	0.03%	177.06%	1,404	0.10%	607.79%
その他特別利益	1,209	0.06%	100.00%	4,004	0.19%	331.18%	21,977	1.18%	1817.78%	90	0.01%	7.44%	305	0.02%	25.23%
特別損失合計	1,440	0.07%	100.00%	4,671	0.22%	324.38%	29,544	1.59%	2051.7%	499	0.03%	34.65%	1,709	0.12%	118.68%
子会社・関係会社整理損	0	0.00%	—	0	0.00%	—	38,328	2.06%	—	392	0.03%	—	87	0.01%	—
海外開発事業整理損	75,505	3.48%	100.00%	99,145	4.73%	131.31%	—	0.00%	—	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	—
その他特別損失	4,907	0.23%	100.00%	2,019	0.10%	41.15%	7,243	0.39%	147.61%	1,371	0.09%	27.94%	8,703	0.59%	108.22%
特別損失合計	80,412	3.71%	100.00%	101,164	4.83%	125.81%	45,571	2.45%	56.67%	1,763	0.11%	2.18%	8,70		

図表3-2 鹿島 財務諸表  
<貸借対照表>

(単位:百万円、%)

決算年月	1993年3月			1994年3月			1995年3月			1996年3月			1997年3月		
	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比
金額・比率															
現金預金	198,169	6.65%	100.00%	144,628	4.75%	72.98%	153,598	5.95%	77.51%	122,348	4.88%	81.74%	140,781	5.82%	71.03%
受取手形	168,323	5.65%	100.00%	123,362	4.05%	73.29%	98,212	3.80%	58.36%	98,801	3.94%	58.70%	92,822	3.64%	55.15%
完成工事未収入金	238,151	7.99%	100.00%	244,581	8.03%	102.70%	232,415	9.00%	97.59%	251,711	10.04%	105.69%	204,122	10.92%	110.91%
有価証券	114,849	3.85%	100.00%	113,369	3.72%	98.71%	134,175	5.19%	116.83%	125,482	5.00%	109.24%	130,020	5.40%	113.73%
販売用不動産	315,270	10.58%	100.00%	222,147	7.29%	70.46%	239,392	9.27%	75.93%	184,439	7.36%	58.52%	162,325	6.71%	51.49%
未成工事支出金	925,574	31.07%	100.00%	984,110	31.66%	104.16%	699,800	26.90%	75.07%	739,247	29.48%	79.87%	665,241	27.50%	71.87%
短期貸付金	83,945	2.82%	100.00%	136,395	4.48%	162.48%	76,565	2.96%	91.21%	53,134	2.12%	63.30%	70,162	2.90%	83.58%
その他の流動資産	291,392	9.78%	100.00%	283,878	9.32%	97.43%	242,370	9.36%	83.19%	220,390	8.79%	75.64%	206,161	8.52%	70.76%
貸倒引当金	-14,615	-0.49%	100.00%	-12,352	-0.41%	84.52%	-16,588	-0.64%	113.49%	-7,256	-0.29%	49.65%	-4,122	-0.17%	28.20%
流動資産合計	2,321,034	77.90%	100.00%	2,220,126	72.90%	95.65%	1,854,954	71.81%	79.92%	1,788,336	71.31%	77.05%	1,728,098	71.45%	74.45%
償却対象資産合計	155,992	5.24%	100.00%	182,500	5.99%	116.99%	170,265	6.59%	109.15%	160,129	6.36%	102.65%	154,763	6.40%	99.21%
土地・その他	135,960	4.58%	100.00%	274,293	9.01%	201.75%	220,684	8.54%	182.32%	219,677	8.76%	181.57%	224,247	9.27%	184.94%
有形固定資産合計	291,956	9.80%	100.00%	456,797	15.00%	156.48%	390,952	15.14%	133.91%	379,809	15.14%	130.09%	378,014	15.07%	129.82%
無形固定資産合計	2,441	0.08%	100.00%	4,170	0.14%	170.83%	5,794	0.23%	237.36%	5,795	0.23%	237.40%	5,855	0.24%	239.80%
投資有価証券	72,707	2.44%	100.00%	99,316	3.26%	136.60%	98,208	3.80%	135.07%	106,703	4.25%	146.76%	125,938	5.21%	173.21%
関係会社株式	111,256	3.73%	100.00%	114,385	3.76%	102.81%	81,995	3.17%	73.70%	85,227	3.40%	76.60%	79,025	3.27%	71.03%
その他投資等	188,387	6.32%	100.00%	165,871	5.45%	88.05%	162,715	6.30%	86.37%	188,426	7.36%	89.40%	133,484	5.52%	70.86%
貸倒引当金	-8,311	-0.28%	100.00%	-15,182	-0.50%	182.87%	-11,555	-0.45%	139.03%	-26,295	-1.05%	316.39%	-32,848	-1.36%	395.24%
投資等合計	364,042	12.22%	100.00%	384,393	11.97%	100.10%	331,389	12.83%	91.02%	334,064	13.32%	91.77%	305,782	12.84%	84.00%
固定資産合計	658,440	22.10%	100.00%	825,361	27.10%	125.35%	728,118	28.19%	110.58%	719,689	28.89%	109.30%	699,892	28.55%	104.89%
資産合計	2,979,475	100.00%	100.00%	3,045,487	100.00%	102.22%	2,583,070	100.00%	86.70%	2,508,006	100.00%	84.18%	2,418,751	100.00%	81.18%
支払手形	250,395	8.40%	100.00%	201,512	6.62%	80.48%	152,477	5.90%	60.89%	152,250	6.11%	61.20%	162,108	6.70%	64.74%
工事未払金	157,474	5.29%	100.00%	138,556	4.56%	87.99%	145,998	5.64%	92.46%	174,700	6.97%	110.94%	214,219	8.88%	136.03%
短期借入金	269,982	9.06%	100.00%	290,540	9.54%	110.06%	257,757	9.98%	97.64%	157,912	6.30%	59.82%	148,457	6.14%	56.24%
未成工事受入金	1,108,890	37.15%	100.00%	1,088,515	35.74%	98.34%	777,832	30.10%	70.25%	791,060	31.54%	71.47%	693,039	28.65%	62.81%
その他の流動負債	383,523	12.87%	100.00%	338,961	11.13%	88.38%	321,531	12.45%	83.84%	367,033	14.63%	95.70%	391,892	16.20%	102.18%
流動負債合計	2,162,699	72.57%	100.00%	2,058,092	67.58%	95.18%	1,654,999	64.07%	76.54%	1,643,900	65.55%	76.03%	1,609,722	66.55%	74.45%
社債・転換社債	185,221	6.22%	100.00%	333,877	10.96%	180.26%	283,877	10.99%	153.26%	214,877	8.57%	116.01%	159,877	6.61%	66.32%
長期借入金	155,139	5.21%	100.00%	175,823	5.77%	113.33%	151,575	5.87%	97.70%	152,916	6.10%	98.57%	148,000	6.12%	95.40%
その他固定負債	68,914	2.31%	100.00%	72,649	2.39%	105.42%	86,547	3.35%	125.59%	89,136	3.55%	129.34%	92,960	3.84%	134.89%
固定負債合計	409,276	13.74%	100.00%	582,350	19.12%	142.29%	522,000	20.21%	127.54%	458,929	18.23%	111.64%	400,839	16.57%	97.94%
負債合計	2,571,545	86.31%	100.00%	2,640,443	86.70%	102.68%	2,177,000	84.28%	84.66%	2,100,890	83.77%	81.70%	2,010,581	83.12%	78.18%
資本金	64,070	2.15%	100.00%	64,070	2.10%	100.00%	64,071	2.48%	100.00%	64,071	2.55%	100.00%	64,071	2.65%	100.00%
資本準備金	32,146	1.08%	100.00%	32,146	1.06%	100.00%	32,147	1.24%	100.00%	32,147	1.28%	100.00%	32,147	1.33%	100.00%
利益準備金	15,346	0.52%	100.00%	16,017	0.53%	104.37%	16,017	0.62%	104.37%	16,017	0.64%	104.37%	16,017	0.66%	104.37%
その他の剰余金合計	296,384	9.95%	100.00%	292,808	9.61%	98.80%	293,833	11.38%	99.15%	294,878	11.76%	99.50%	295,952	12.24%	99.66%
資本合計	407,929	13.88%	100.00%	405,044	13.30%	99.28%	408,070	15.78%	99.54%	407,115	16.23%	99.80%	406,189	16.88%	100.00%
負債資本合計	2,979,475	100.00%	100.00%	3,045,487	100.00%	102.22%	2,583,070	100.00%	86.70%	2,508,006	100.00%	84.18%	2,418,751	100.00%	81.18%

<損益計算書>

(単位:百万円、%)

決算年月	1992年度			1993年度			1994年度			1995年度			1996年度		
	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比
売上高	1,861,551	95.23%	100.00%	1,632,071	83.23%	87.67%	1,700,106	94.67%	91.33%	1,288,783	88.64%	69.29%	1,483,491	92.59%	79.69%
販売費等売上高	93,153	4.77%	100.00%	118,431	6.77%	127.14%	95,875	5.33%	102.71%	165,242	11.30%	177.39%	118,668	7.41%	127.38%
売上高合計	1,954,704	100.00%	100.00%	1,750,502	100.00%	89.55%	1,795,782	100.00%	91.87%	1,455,025	100.00%	74.44%	1,602,149	100.00%	81.86%
完成工事原価	1,641,310	83.97%	100.00%	1,434,892	81.97%	87.42%	1,491,646	83.06%	90.88%	1,141,901	78.48%	69.57%	1,335,018	83.33%	81.34%
販売費等売上高	85,809	4.39%	100.00%	107,690	6.15%	125.50%	89,859	5.00%	104.72%	163,433	11.23%	190.46%	117,472	7.33%	136.90%
売上原価合計	1,727,120	88.36%	100.00%	1,542,583	88.12%	89.32%	1,581,506	88.07%	91.57%	1,305,335	89.71%	75.58%	1,452,490	90.66%	84.10%
完成工事総利益	220,240	11.27%	100.00%	197,178	11.26%	89.53%	208,460	11.61%	94.65%	147,881	10.16%	67.15%	148,473	9.27%	67.41%
販売費等総利益	7,343	0.38%	100.00%	10,740	0.61%	146.26%	5,816	0.32%	79.20%	1,808	0.12%	24.82%	1,185	0.07%	10.14%
売上総利益	227,584	11.64%	100.00%	207,919	11.88%	91.36%	214,276	11.93%	94.15%	149,689	10.29%	65.77%	149,658	9.34%	65.76%
販売費及び一般管理費	127,428	6.52%	100.00%	118,605	6.78%	93.08%	118,471	6.60%	92.97%	112,167	7.71%	88.02%	112,623	7.03%	88.38%
営業利益	100,156	5.12%	100.00%	89,313	5.10%	89.17%	95,805	5.34%	95.66%	37,523	2.58%	37.46%	37,035	2.31%	36.98%
受取利息	16,361	0.94%	100.00%	13,628	0.78%	74.22%	11,007	0.61%	59.95%	6,595	0.45%	35.92%	3,472	0.22%	18.91%
有価証券売却益	0	0.00%	100.00%	0	0.00%	0.00%	14,163	0.79%	18,111	1.24%	18,111	1.24%	18,111	1.24%	18,111
その他の収入	18,394	0.94%	100.00%	16,825	0.96%	91.47%	13,188	0.73%	71.70%	17,503	1.20%	95.16%	14,458	0.90%	78.60%
営業外収益合計	36,755	1.88%	100.00%	30,453	1.74%	82.85%	38,358	2.14%	104.36%	42,209	2.90%	114.84%	32,955	2.06%	89.66%
支払利息・割引料	23,882	1.22%	100.00%	18,548	1.06%	77.67%	17,162	0.96%	71.86%	11,315	0.78%	47.38%	7,153	0.45%	29.95%
その他の支出	25,053	1.28%	100.00%	33,831	1.93%	135.04%	52,813	2.93%	210.01%	45,409	3.12%	181.25%	37,773	2.36%	150.77%
営業外費用合計	48,935	2.50%	100.00%	52,379	2.99%	107.04%	69,775	3.89%	142.59%	56,724	3.90%	115.92%	44,926	2.80%	91.61%
経常利益	87,975	4.50%	100.00%	67,387	3.86%	76.60%	64,387	3.59%	73.19%	23,008	1.58%	26.15%	25,064	1.56%	28.49%
固定資産売却益	3,615	0.18%	100.00%	327	0.02%	9.05%	4,272	0.24%	118.17%	386	0.03%	10.68%	2,449	0.15%	67.75%
投資有価証券売却益	0	0.00%	100.00%	25,164	1.44%	100.00%	55,311	3.08%	100.00%	4,881	0.34%	17.42%	19,146	1.20%	100.00%
その他特別利益	14	0.00%	100.00%	10	0.00%	71.43%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%
特別利益合計	3,629	0.19%	100.00%	25,501	1.48%	702.70%	59,583	3.32%	164.86%	5,267	0.36%	145.14%	21,595	1.35%	595.07%
関係会社整理損	0	0.00%													



図表 3-3 大成建設 財務諸表

〈貸借対照表〉

決算年月 金額・比率	1993年3月			1994年3月			1995年3月			1996年3月			1997年3月		
	金額	構成比	増勢比	金額	構成比	増勢比	金額	構成比	増勢比	金額	構成比	増勢比	金額	構成比	増勢比
現金預金	211,423	8.7%	100.0%	193,313	8.1%	91.4%	156,545	6.7%	74.0%	147,707	6.4%	69.6%	111,644	5.4%	52.8%
取得手形	105,790	4.3%	100.0%	87,054	3.6%	82.2%	82,954	3.5%	78.4%	105,320	4.6%	95.5%	71,584	3.4%	67.7%
有価証券	59,161	2.4%	100.0%	75,783	3.1%	126.1%	74,514	3.2%	125.9%	76,034	3.3%	128.5%	69,987	3.4%	118.3%
完成工事未収入金	305,741	12.6%	100.0%	276,600	11.6%	90.4%	282,950	12.2%	92.5%	272,159	11.9%	89.0%	272,493	13.2%	89.1%
未完工工事支出金	748,583	31.0%	100.0%	661,607	27.4%	88.3%	603,316	26.1%	80.5%	585,222	25.6%	78.1%	554,676	27.0%	74.1%
開発事業等支出金	47,507	1.9%	100.0%	48,182	2.0%	101.4%	42,785	1.8%	90.0%	48,366	2.1%	101.8%	33,742	1.6%	71.0%
販売用不動産	333,275	13.8%	100.0%	382,748	16.0%	114.8%	367,976	15.9%	110.4%	347,329	15.2%	104.2%	269,849	13.1%	80.9%
短期貸付金	5,285	0.2%	100.0%	8,455	0.3%	159.9%	9,351	0.4%	176.9%	2,854	0.1%	54.0%	2,727	0.1%	51.6%
その他流動資産	65,996	2.7%	100.0%	59,886	2.5%	90.7%	57,264	2.4%	86.7%	55,312	2.4%	83.1%	59,080	2.8%	89.5%
貸倒引当金	-2,421	-0.1%	100.0%	-11,262	-0.4%	465.1%	-15,854	-0.6%	654.8%	-17,343	-0.7%	716.3%	-14,248	-0.6%	588.5%
流動資産合計	1,880,348	78.0%	100.0%	1,782,369	74.7%	94.7%	1,661,807	71.9%	88.3%	1,622,965	71.1%	86.3%	1,431,537	69.7%	76.1%
債却対象資産合計	87,846	3.6%	100.0%	118,127	4.9%	134.4%	117,768	5.1%	134.0%	107,942	4.7%	122.8%	96,084	4.6%	109.3%
土地・その他	180,245	6.6%	100.0%	193,189	8.1%	120.5%	230,938	10.0%	144.1%	246,553	10.8%	153.8%	238,995	11.6%	149.1%
有形固定資産合計	248,091	10.3%	100.0%	311,326	13.0%	125.4%	348,707	15.1%	140.5%	354,496	15.5%	142.9%	335,080	16.3%	135.0%
無形固定資産合計	19,084	0.7%	100.0%	17,430	0.7%	91.3%	19,730	0.8%	103.9%	6,082	0.2%	31.7%	6,917	0.3%	36.2%
投資有価証券	96,326	4.0%	100.0%	81,845	3.4%	84.9%	82,030	3.5%	85.1%	86,204	3.7%	89.4%	89,656	4.3%	92.9%
長期貸付金	57,798	2.4%	100.0%	81,897	3.4%	141.3%	81,985	3.5%	141.8%	88,340	3.8%	152.8%	63,884	3.1%	110.5%
関係会社株式	60,883	2.5%	100.0%	49,785	2.0%	81.7%	49,223	2.1%	82.0%	54,128	2.3%	88.9%	61,383	2.9%	100.8%
その他投資等	58,827	2.3%	100.0%	72,090	3.0%	122.6%	79,013	3.4%	139.0%	81,373	3.5%	143.1%	80,736	3.9%	142.0%
貸倒引当金	-9,958	-0.4%	100.0%	-11,540	-0.4%	115.8%	-13,764	-0.6%	138.2%	-13,710	-0.6%	137.6%	-17,296	-0.8%	173.6%
投資等合計	261,878	10.7%	100.0%	273,893	11.4%	104.5%	279,189	12.0%	106.6%	298,339	13.0%	113.1%	278,265	13.6%	106.2%
固定資産合計	529,063	21.9%	100.0%	602,621	25.2%	113.9%	647,627	28.0%	122.4%	658,119	28.7%	124.0%	620,253	30.2%	117.2%
資産合計	2,409,400	100.0%	100.0%	2,384,990	100.0%	98.9%	2,309,434	100.0%	95.8%	2,279,885	100.0%	94.6%	2,051,791	100.0%	85.1%
支払手形	222,559	9.2%	100.0%	185,253	7.7%	83.2%	162,385	7.0%	72.9%	213,182	9.3%	95.7%	167,393	7.6%	70.2%
工事未払金	256,483	10.6%	100.0%	188,955	7.9%	73.6%	184,667	8.0%	72.0%	201,835	8.8%	78.6%	223,262	10.8%	87.0%
短期借入金	249,156	10.3%	100.0%	247,420	10.3%	99.3%	240,779	10.4%	96.6%	238,856	10.4%	95.7%	188,392	9.1%	75.6%
未完工工事受入金	746,991	31.0%	100.0%	662,117	27.8%	88.6%	646,010	27.9%	86.4%	596,889	26.1%	79.1%	533,953	26.0%	71.4%
流動負債合計	1,854,141	76.9%	100.0%	1,683,266	70.5%	90.7%	1,602,547	69.3%	86.4%	1,558,105	68.2%	83.9%	1,361,683	66.3%	73.4%
社債・転換社債	60,713	2.5%	100.0%	140,608	5.9%	231.5%	140,486	6.0%	231.3%	160,473	7.0%	264.3%	140,415	6.8%	231.2%
長期借入金	87,475	3.6%	100.0%	149,087	6.2%	170.4%	153,850	6.6%	175.8%	151,990	6.6%	173.7%	137,536	6.7%	167.2%
その他固定負債	35,507	1.4%	100.0%	35,140	1.4%	98.9%	35,153	1.5%	99.0%	32,771	1.4%	92.2%	30,814	1.5%	86.7%
固定負債合計	183,695	7.6%	100.0%	324,836	13.6%	176.8%	329,490	14.2%	179.3%	345,235	15.1%	187.9%	308,767	15.0%	168.0%
負債合計	2,037,837	84.5%	100.0%	2,008,103	84.2%	98.5%	1,932,038	83.6%	94.8%	1,901,340	83.4%	93.3%	1,670,450	81.4%	81.9%
資本金	94,199	3.9%	100.0%	94,251	3.9%	100.0%	94,312	4.0%	100.1%	94,319	4.1%	100.1%	94,348	4.6%	100.1%
資本準備金	61,126	2.5%	100.0%	61,178	2.5%	100.0%	61,239	2.6%	100.1%	61,246	2.6%	100.0%	61,275	2.9%	100.2%
利益準備金	15,532	0.6%	100.0%	16,799	0.7%	108.1%	17,956	0.7%	115.6%	18,746	0.8%	120.9%	19,475	0.9%	125.3%
その他の剰余金	200,705	8.3%	100.0%	204,657	8.5%	101.9%	203,887	8.8%	101.5%	204,232	8.9%	101.7%	206,241	10.0%	102.7%
資本合計	371,563	15.4%	100.0%	376,887	15.8%	101.4%	377,396	16.3%	101.5%	378,544	16.6%	101.8%	381,340	18.5%	102.6%
負債資本合計	2,409,400	100.0%	100.0%	2,384,990	100.0%	98.9%	2,309,434	100.0%	95.8%	2,279,885	100.0%	94.6%	2,051,791	100.0%	85.1%

〈損益計算書〉

決算年度 金額・比率	1992年度			1993年度			1994年度			1995年度			1996年度		
	金額	構成比	増勢比	金額	構成比	増勢比	金額	構成比	増勢比	金額	構成比	増勢比	金額	構成比	増勢比
完成工事高	1,931,159	97.5%	100.0%	1,773,295	95.8%	91.3%	1,475,656	94.7%	76.4%	1,432,880	94.2%	74.2%	1,466,648	93.6%	75.9%
開発事業等売上高	49,150	2.4%	100.0%	77,521	4.1%	157.7%	82,013	5.2%	166.8%	87,331	5.7%	177.6%	99,120	6.3%	201.6%
売上高合計	1,980,309	100.0%	100.0%	1,850,816	100.0%	93.4%	1,557,669	100.0%	78.6%	1,520,211	100.0%	76.7%	1,565,739	100.0%	79.0%
完成工事原価	1,703,337	86.0%	100.0%	1,587,810	84.7%	92.0%	1,304,711	83.7%	76.6%	1,296,713	85.3%	76.1%	1,334,304	85.2%	78.3%
開発事業等売上原価	33,053	1.7%	100.0%	62,357	3.3%	188.6%	78,682	5.0%	237.9%	89,296	5.8%	270.1%	109,069	6.9%	329.8%
売上原価合計	1,736,391	87.6%	100.0%	1,650,168	88.0%	93.8%	1,383,373	88.1%	79.6%	1,386,010	91.1%	79.2%	1,443,374	92.1%	83.1%
完成工事総利益	227,821	11.5%	100.0%	208,484	11.1%	90.2%	170,994	10.9%	75.0%	136,166	8.9%	59.7%	132,314	8.4%	58.0%
開発事業等売上総利益	18,086	0.8%	100.0%	15,163	0.8%	84.2%	3,351	0.2%	20.8%	-1,955	-0.1%	-12.2%	-9,949	-0.6%	-61.8%
売上総利益合計	243,917	12.3%	100.0%	220,647	11.9%	90.4%	174,295	11.1%	71.4%	134,200	8.8%	55.0%	122,366	7.8%	50.1%
販売費・一般管理費	130,864	6.6%	100.0%	132,140	7.1%	101.1%	119,492	7.6%	91.4%	103,189	6.7%	79.1%	96,862	6.3%	75.6%
営業利益	113,252	5.7%	100.0%	88,507	4.7%	78.1%	54,802	3.5%	48.3%	31,010	2.0%	27.3%	23,503	1.5%	20.5%
受取利息	13,150	0.6%	100.0%	7,093	0.3%	53.9%	6,234	0.4%	47.4%	4,147	0.2%	31.5%	2,637	0.1%	20.5%
有価証券売却益	1,249	0.0%	100.0%	1,562	0.0%	125.0%	3,076	0.2%	246.2%	7,981	0.5%	638.9%	13,186	0.8%	1055.7%
その他の収入	5,584	0.2%	100.0%	7,539	0.4%	135.0%	6,349	0.4%	113.7%	6,010	0.4%	107.6%	7,665	0.4%	127.2%
営業外収益合計	19,985	1.0%	100.0%	16,196	0.8%	81.0%	15,660	1.0%	78.3%	18,140	1.1%	90.7%	23,489	1.5%	117.5%
支払利息割引料	25,677	1.3%	100.0%	16,867	0.9%	65.6%	16,905	1.0%	65.8%	13,222	0.8%	51.4%	9,870	0.6%	38.4%
その他の支出	6,518	0.3%	100.0%	14,738	0.8%	226.1%	18,566	1.1%	284.8%	10,523	0.6%	161.4%	11,009	0.7%	168.9%
営業外費用合計	32,195	1.6%	100.0%	31,607	1.7%	98.1%	35,475	2.2%	110.1%	23,748	1.5%	73.7%	20,882	1.3%	64.5%
経常利益	101,040	5.1%	100.0%	73,096	3.9%	72.3%	34,988	2.2%	34.6%	25,403	1.6%	25.1%	26,111	1.6%	25.4%
固定資産売却益	2,816	0.1%	100.0%	369	0.0%	13.1%	1,527	0.1%	54.2%	3,535	0.2%	125.5%	343	0.0%	12.1%
投資有価証券売却益	416	0.0%	100.0%	474	0.0%	113.9%	71	0.0%	17.0%	5,231	0.3%	1257.4%	7,502	0.4%	1803.3%
その他特別利益	979	0.0%	100.0%	513	0.0%	52.4%	209	0.0%	21.3%	2,159	0.1%	220.5%	5,137	0.3%	524.7%
特別利益合計	4,211	0.2%	100.0%	1,358	0.0%	32.2%	1,808	0.1%	42.9%	10,927	0.7%	259.4%	12,984	0.8%	308.3%
関連事業損失	3,261	0.1%	100.0%	13,145	0.7%	403.1%	0	0.0%	0.0%	6,139	0.4%	188.2%	1,027	0.0%	31.4%
その他特別損失	2,378	0.1%	100.0%	2,695	0.1%	112.0%	1,668	0.1%	70.1%	1,328	0.0%	55.6%	23,398	1.4%	983.5%
特別損失合計	5,641	0.2%	100.0%	15,811	0.8%	280.2%	1,668	0.1%	29.5%	7,468	0.4%	132.3%	24,417	1.5%	432.8%
繰引前当期純利益	99,611	5.0%	100.0%	58,643	3.1%	58.8%									

図表 3-4 大林組 財務諸表  
〈貸借対照表〉

決算年月	1993年3月			1994年3月			1995年3月			1996年3月			1997年3月		
	金額	構成比	増勢比	金額	構成比	増勢比	金額	構成比	増勢比	金額	構成比	増勢比	金額	構成比	増勢比
金額・比率															
現金・預金	200,846	8.55%	100.00%	143,732	8.28%	71.56%	95,718	4.74%	47.66%	98,848	4.53%	49.22%	101,919	4.77%	50.74%
受取手形	115,898	4.94%	100.00%	129,811	5.67%	112.00%	114,394	5.66%	98.70%	131,378	6.02%	113.95%	105,223	4.93%	90.79%
完成工事未収金	293,809	9.95%	100.00%	215,501	9.42%	92.25%	218,437	10.71%	92.65%	221,465	10.15%	94.80%	243,346	11.40%	104.71%
有価証券	141,801	6.04%	100.00%	143,895	6.29%	101.48%	142,113	7.03%	100.22%	141,882	6.49%	99.90%	140,412	6.58%	99.02%
未成工事支出金	904,732	38.53%	100.00%	811,011	35.45%	89.64%	862,427	32.77%	73.22%	760,552	34.66%	84.06%	750,004	35.13%	82.90%
販売用不動産	133,429	5.68%	100.00%	138,325	6.06%	103.67%	121,990	6.04%	91.43%	139,617	6.40%	104.64%	122,378	5.73%	91.72%
その他流動資産合計	167,252	7.12%	100.00%	221,225	9.67%	132.27%	202,735	10.03%	121.22%	182,926	8.39%	109.37%	179,846	8.42%	107.53%
償却引当金	-1,925	-0.08%	100.00%	-1,963	-0.09%	101.97%	-1,834	-0.08%	84.88%	-1,885	-0.09%	96.88%	-1,815	-0.08%	94.29%
流動資産合計	1,899,492	80.90%	100.00%	1,805,493	78.93%	95.05%	1,557,448	77.05%	81.99%	1,678,311	76.93%	88.36%	1,644,943	77.05%	86.60%
建物・構築物	58,068	2.47%	100.00%	69,730	3.05%	120.09%	80,625	3.99%	138.85%	78,739	3.61%	135.60%	67,147	3.15%	115.64%
機械装置	21,964	0.94%	100.00%	18,293	0.80%	83.29%	15,809	0.78%	71.98%	13,308	0.61%	60.59%	12,409	0.58%	56.50%
土地	143,808	6.12%	100.00%	144,545	6.32%	100.66%	157,825	7.81%	109.90%	155,735	7.14%	108.44%	155,672	7.29%	108.40%
その他	19,797	0.84%	100.00%	28,183	1.23%	142.36%	7,427	0.37%	37.52%	8,844	0.45%	49.72%	17,666	0.83%	89.24%
有形固定資産合計	243,435	10.37%	100.00%	280,751	11.40%	107.11%	261,968	12.95%	107.50%	257,626	11.81%	105.83%	252,894	11.85%	103.89%
無形固定資産合計	1,509	0.06%	100.00%	1,562	0.07%	103.51%	1,427	0.07%	94.57%	1,372	0.06%	90.92%	1,818	0.08%	127.10%
投資有価証券	63,327	2.70%	100.00%	52,551	2.30%	82.98%	54,101	2.68%	85.43%	70,919	3.22%	111.04%	72,398	3.39%	114.32%
長期貸付金	39,083	1.41%	100.00%	69,432	3.04%	210.00%	48,221	2.39%	145.85%	45,162	2.07%	136.59%	44,402	2.08%	134.30%
関係会社株式	22,375	0.95%	100.00%	15,812	0.69%	70.67%	15,564	0.77%	89.56%	16,192	0.74%	72.37%	16,192	0.74%	72.37%
その他	84,871	3.61%	100.00%	61,925	2.73%	71.91%	82,877	4.10%	97.65%	112,509	5.16%	132.66%	102,250	4.79%	120.48%
投資等合計	203,638	8.67%	100.00%	219,720	9.61%	107.90%	200,763	9.93%	98.59%	244,182	11.19%	119.91%	235,242	11.02%	118.52%
固定資産合計	446,581	19.10%	100.00%	482,054	21.07%	107.46%	463,878	22.95%	103.41%	503,181	22.17%	112.17%	490,054	22.95%	109.25%
資産合計	2,348,073	100.00%	100.00%	2,287,498	100.00%	97.42%	2,021,326	100.00%	86.08%	2,181,492	100.00%	92.91%	2,134,998	100.00%	90.93%
支払手形	294,963	12.56%	100.00%	299,074	11.76%	91.22%	207,829	10.28%	70.46%	198,311	9.09%	67.23%	178,224	8.35%	60.42%
工事未払金	236,450	10.07%	100.00%	203,808	8.91%	86.19%	188,988	9.35%	79.93%	258,623	11.86%	109.38%	303,922	14.24%	128.54%
短期借入金	236,558	10.07%	100.00%	246,322	10.77%	104.13%	257,112	12.72%	108.69%	276,678	12.68%	116.98%	280,371	12.20%	110.07%
未成工事受入金	834,902	35.56%	100.00%	767,581	33.56%	91.94%	636,179	31.50%	76.26%	756,472	34.68%	90.61%	735,613	34.45%	88.11%
その他	209,943	8.94%	100.00%	300,578	13.14%	143.17%	285,359	13.13%	126.39%	215,696	9.89%	102.74%	203,897	9.55%	97.12%
流動負債合計	1,612,616	77.20%	100.00%	1,787,383	78.14%	98.60%	1,555,989	76.98%	85.83%	1,705,780	78.19%	94.10%	1,682,027	78.78%	92.78%
社債	140,485	5.98%	100.00%	80,404	3.51%	57.23%	32,879	1.63%	23.40%	52,862	2.42%	37.63%	42,849	2.01%	30.50%
長期借入金	68,231	2.91%	100.00%	90,794	3.97%	133.07%	93,496	4.63%	137.03%	80,259	3.68%	117.63%	80,654	2.85%	89.16%
退職給付引当金	29,264	1.25%	100.00%	30,811	1.35%	105.29%	35,192	1.74%	120.26%	35,792	1.64%	122.31%	36,873	1.73%	128.00%
その他	14,792	0.63%	100.00%	11,519	0.50%	78.03%	13,977	0.69%	94.68%	12,325	0.56%	83.49%	11,451	0.54%	77.57%
固定負債合計	282,742	10.76%	100.00%	213,528	9.33%	84.48%	175,644	8.68%	69.46%	181,238	8.31%	71.17%	182,027	7.12%	60.15%
負債合計	2,065,559	87.97%	100.00%	2,000,911	87.47%	96.87%	1,731,543	85.66%	83.83%	1,881,018	86.50%	91.36%	1,834,055	85.90%	88.79%
資本金	57,734	2.46%	100.00%	57,736	2.52%	100.00%	57,738	2.86%	100.00%	57,745	2.65%	100.02%	57,761	2.70%	100.03%
資本準備金	41,675	1.77%	100.00%	41,678	1.82%	100.01%	41,678	2.06%	100.01%	41,688	1.91%	100.03%	41,693	1.98%	100.04%
利益準備金	10,687	0.45%	100.00%	11,198	0.49%	105.95%	11,822	0.58%	111.88%	12,445	0.57%	117.77%	13,068	0.61%	123.67%
任意積立金	145,489	6.20%	100.00%	160,007	6.99%	109.98%	164,027	8.11%	112.74%	167,007	7.66%	114.79%	170,988	8.01%	117.53%
当期未処分利益	27,047	1.15%	100.00%	15,987	0.70%	59.11%	14,618	0.72%	63.68%	15,588	0.71%	57.63%	17,440	0.82%	64.88%
剰余金合計	282,513	12.03%	100.00%	286,806	12.53%	101.45%	289,783	14.34%	102.57%	294,474	13.50%	104.23%	300,943	14.10%	106.62%
負債資本合計	2,348,073	100.00%	100.00%	2,287,498	100.00%	97.42%	2,021,326	100.00%	86.08%	2,181,492	100.00%	92.91%	2,134,998	100.00%	90.93%

〈損益計算書〉

決算年度	1992年度			1993年度			1994年度			1995年度			1996年度		
	金額	構成比	増勢比	金額	構成比	増勢比	金額	構成比	増勢比	金額	構成比	増勢比	金額	構成比	増勢比
金額・比率															
売上高	1,457,289	95.88%	100.00%	1,576,587	96.42%	108.19%	1,389,927	95.38%	88.16%	1,181,198	96.71%	81.05%	1,468,763	97.10%	100.65%
販売専業売上高	62,683	4.12%	100.00%	58,544	3.68%	93.38%	55,476	3.84%	88.49%	40,166	3.20%	64.07%	43,668	2.90%	69.97%
売上高合計	1,519,982	100.00%	100.00%	1,635,131	100.00%	107.58%	1,445,404	100.00%	95.09%	1,221,384	100.00%	80.35%	1,510,629	100.00%	99.38%
完成工事原価	1,300,017	85.53%	100.00%	1,383,987	84.64%	106.46%	1,223,861	84.67%	84.14%	1,027,194	84.10%	79.01%	1,303,056	86.26%	100.23%
販売専業売上原価	46,460	3.06%	100.00%	52,242	3.19%	112.45%	52,335	3.62%	112.65%	36,037	2.95%	77.57%	41,396	3.40%	110.62%
売上原価合計	1,346,477	88.59%	100.00%	1,436,229	87.84%	106.67%	1,276,196	88.29%	94.78%	1,063,231	87.05%	79.96%	1,354,432	89.66%	100.59%
完成工事総利益	157,271	10.35%	100.00%	192,600	11.76%	122.46%	168,066	11.49%	106.59%	154,003	12.61%	97.92%	163,728	10.84%	104.10%
販売専業総利益	16,233	1.07%	100.00%	6,302	0.39%	38.82%	3,141	0.22%	19.35%	4,129	0.34%	25.44%	-7,529	-0.50%	-46.38%
売上総利益	173,505	11.41%	100.00%	198,902	12.16%	114.64%	169,208	11.71%	97.52%	158,132	12.95%	91.14%	156,197	10.34%	90.02%
販売費及び一般管理費	111,782	7.35%	100.00%	117,623	7.19%	105.23%	112,967	7.81%	101.05%	119,678	9.79%	106.87%	114,802	7.60%	102.70%
営業利益	61,722	4.06%	100.00%	81,278	4.97%	131.68%	56,250	3.89%	91.13%	38,554	3.16%	62.46%	41,394	2.74%	67.07%
受取利息・有価証券利息	14,772	0.97%	100.00%	10,450	0.64%	70.74%	8,854	0.61%	59.94%	5,167	0.42%	34.98%	4,225	0.28%	28.60%
受取配当金	3,719	0.24%	100.00%	3,334	0.20%	89.65%	3,098	0.21%	83.25%	3,117	0.26%	83.81%	3,281	0.22%	88.22%
その他営業外収益	1,323	0.09%	100.00%	927	0.06%	70.07%	1,257	0.09%	95.01%	2,193	0.18%	165.76%	2,700	0.18%	204.08%
営業外収益合計	19,814	1.30%	100.00%	14,711	0.90%	74.25%	13,207	0.91%	66.65%	10,477	0.86%	52.88%	10,206	0.68%	51.51%
支払利息引料	22,461	1.48%	100.00%	18,320	1.12%	81.56%	16,304	1.13%	72.59%	11,668	0.91%	49.72%	8,541	0.57%	38.03%
その他営業外費用	10,040	0.66%	100.00%	19,923	1.22%	198.44%	13,987	0.97%	139.31%	7,543	0.62%	75.13%	13,642	0.90%	135.88%
営業外費用合計	32,501	2.14%	100.00%	38,243	2.34%	117.67%	30,291	2.10%	93.20%	18,711	1.53%	57.57%	22,183	1.47%	66.25%
経常利益	49,035	3.23%	100.00%	57,448	3.53%	117.06%	39,166	2.71%	79.87%	30,320	2.48%	61.83%	29,417	1.95%	59.99%
投資有価証券売却益	439	0.03%	100.00%	23	0.00%	5.24%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%
その他特別利益	527	0.03%	100.00%	60	0.00%	11.38%	492	0.03%	91.46%	154	0.01%	29.22%	0	0.00%	0.00%
特別利益合計	966	0.06%	100.00%	83	0.01%	8.59%	492	0.03%	49.90%	154	0.01%	15.94%	0	0.00%	0.00%
特別損失合計	582	0.04%	100.00%	29,071	1.76%	4910.64%	3,541	0.24%	596.14%	90	0.01%	15.20%	0	0.00%	0.00%
引当金繰入利益	49,408	3.25%	100.00%	28,768	1.76%	58.21%	36,107	2.50%	73.08%	30,384	2.49%	61.50%	29,417	1.95%	59.54%

図表3-5 飛鳥建設 財務諸表

<貸借対照表>

(単位:百万円、%)

決算年月	1993年3月			1994年3月			1995年3月			1996年3月			1997年3月		
	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比
現金・預金	27,340	5.01%	100.00%	35,005	6.36%	128.04%	43,976	8.65%	160.85%	54,181	10.18%	198.17%	53,493	10.83%	195.66%
受取手形	28,657	5.25%	100.00%	34,675	6.30%	121.00%	26,468	5.20%	92.36%	36,664	6.89%	127.94%	32,561	6.59%	113.62%
有価証券	63,253	11.59%	100.00%	63,529	11.55%	100.44%	63,655	12.51%	100.64%	48,339	9.08%	76.42%	46,245	9.36%	73.11%
完成工事未収入金	108,005	19.80%	100.00%	113,387	20.61%	104.98%	117,357	23.07%	108.66%	120,705	22.67%	111.76%	117,641	23.82%	108.92%
開発事業等未収入金	4,818	0.88%	100.00%	2,970	0.54%	61.64%	1,524	0.30%	31.63%	1,708	0.32%	35.45%	476	0.10%	9.88%
未成工事支出金	134,686	24.69%	100.00%	140,508	25.54%	104.31%	106,985	21.43%	80.91%	126,068	23.68%	93.59%	121,874	24.68%	90.48%
開発事業等支出金	21,014	3.85%	100.00%	9,937	1.81%	47.29%	3,387	0.67%	16.12%	2,417	0.45%	11.50%	5,989	1.21%	28.50%
販売用不動産	20,663	3.79%	100.00%	18,734	3.41%	90.66%	16,855	3.31%	81.57%	19,629	3.69%	95.00%	20,857	4.22%	100.94%
短期貸付金	5,922	1.09%	100.00%	4,443	0.81%	75.03%	4,713	0.93%	79.58%	8,504	1.60%	143.60%	883	0.18%	14.91%
その他流動資産	38,008	6.97%	100.00%	38,222	6.95%	100.56%	29,520	5.80%	77.67%	31,732	5.96%	83.49%	25,171	5.10%	66.23%
貸倒引当金	-4,931	-0.90%	100.00%	-4,443	-0.81%	90.10%	-5,760	-1.13%	116.81%	-6,590	-1.24%	133.64%	-4,934	-1.00%	100.00%
流動資産合計	447,453	82.01%	100.00%	456,972	83.06%	102.13%	410,684	80.74%	91.78%	443,361	83.28%	99.09%	420,262	85.09%	93.92%
債権資産合計	12,195	2.24%	100.00%	11,985	2.18%	98.28%	12,198	2.40%	100.02%	13,872	2.61%	113.75%	13,892	2.81%	113.92%
土地	6,703	1.23%	100.00%	7,010	1.27%	104.58%	6,972	1.37%	104.01%	6,928	1.30%	103.36%	7,349	1.49%	109.64%
有形固定資産合計	18,900	3.46%	100.00%	18,997	3.45%	100.51%	19,174	3.77%	101.45%	20,803	3.91%	110.07%	21,244	4.30%	112.40%
無形固定資産合計	1,090	0.20%	100.00%	1,097	0.20%	100.64%	1,101	0.22%	101.01%	1,117	0.21%	102.48%	1,091	0.22%	100.00%
投資有価証券	3,496	0.64%	100.00%	3,039	0.55%	86.93%	3,046	0.60%	87.13%	3,331	0.63%	95.28%	3,210	0.65%	91.82%
長期貸付金	71,796	13.16%	100.00%	74,171	13.48%	103.31%	78,566	15.45%	104.93%	73,976	13.90%	103.04%	66,333	13.43%	92.39%
関係会社株式	1,589	0.29%	100.00%	1,359	0.25%	85.53%	1,281	0.25%	80.62%	1,098	0.21%	89.10%	1,099	0.22%	69.16%
固定化営業債権	4,129	0.76%	100.00%	8,030	1.46%	194.48%	9,262	1.82%	224.32%	9,490	1.78%	229.84%	9,241	1.87%	223.81%
その他投資等	36,737	6.73%	100.00%	39,145	7.11%	106.55%	41,363	8.13%	112.59%	39,096	7.34%	106.42%	39,924	8.08%	108.68%
貸倒引当金・投資損失引当金	-39,580	-7.25%	100.00%	-52,640	-9.57%	133.00%	-55,835	-10.98%	141.07%	-59,903	-11.25%	151.35%	-68,529	-13.88%	173.14%
投資等合計	78,173	14.33%	100.00%	78,108	13.29%	93.52%	77,688	15.27%	99.38%	67,091	12.60%	85.82%	51,283	10.38%	65.60%
固定資産合計	98,164	17.99%	100.00%	93,203	16.94%	94.95%	97,964	19.26%	99.80%	89,013	16.72%	90.68%	73,819	14.91%	75.00%
資産合計	545,617	100.00%	100.00%	550,176	100.00%	100.84%	508,648	100.00%	93.22%	532,375	100.00%	97.57%	493,882	100.00%	90.52%
支払手形	73,271	13.43%	100.00%	78,020	14.18%	106.48%	67,931	13.36%	92.71%	85,271	16.02%	119.38%	73,550	14.95%	100.79%
工事未払金	56,139	10.29%	100.00%	66,770	12.14%	118.94%	63,213	12.43%	112.60%	78,182	14.69%	116.27%	71,731	14.52%	127.77%
短期借入金	2,804	0.51%	100.00%	680	0.12%	23.54%	5,413	1.06%	193.05%	107,944	20.28%	3849.64%	142,199	28.79%	5071.29%
その他流動負債	154,349	28.29%	100.00%	153,069	27.82%	99.17%	119,889	23.57%	77.67%	125,228	23.52%	81.13%	118,084	23.91%	76.50%
流動負債合計	286,569	52.52%	100.00%	298,526	54.26%	104.17%	256,456	50.42%	89.49%	396,661	74.51%	138.42%	405,870	82.18%	141.63%
長期借入金	217,424	39.85%	100.00%	212,088	38.55%	97.55%	213,120	41.90%	98.02%	97,313	18.28%	44.76%	49,605	10.04%	22.81%
その他固定負債	9,457	1.73%	100.00%	6,860	1.25%	72.54%	5,750	1.13%	60.80%	4,463	0.84%	47.19%	3,924	0.79%	41.49%
固定負債合計	226,882	41.58%	100.00%	218,949	39.80%	96.50%	218,871	43.03%	96.47%	101,777	19.12%	44.86%	53,530	10.84%	23.59%
負債合計	513,452	94.10%	100.00%	517,475	94.06%	100.78%	475,327	93.45%	92.57%	498,439	93.63%	97.08%	459,401	93.02%	89.47%
資本金	30,002	5.50%	100.00%	30,002	5.45%	100.00%	30,002	5.90%	100.00%	30,002	5.64%	100.00%	30,002	6.07%	100.00%
資本準備金	1,563	0.29%	100.00%	1,563	0.28%	100.00%	1,563	0.31%	100.00%	1,563	0.29%	100.00%	1,563	0.32%	100.00%
その他剰余金	599	0.11%	100.00%	1,134	0.21%	189.32%	1,754	0.34%	292.82%	2,369	0.44%	395.49%	2,914	0.59%	486.48%
資本合計	32,165	5.90%	100.00%	32,700	5.94%	101.66%	33,320	6.55%	103.59%	33,935	6.37%	105.50%	34,881	6.98%	102.70%
負債・資本合計	545,617	100.00%	100.00%	550,176	100.00%	100.84%	508,648	100.00%	93.22%	532,375	100.00%	97.57%	493,882	100.00%	90.52%

<損益計算書>

(単位:百万円、%)

決算年度	1992年度			1993年度			1994年度			1995年度			1996年度		
	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比	金額	構成比	趨勢比
完成工事高	411,206	89.31%	100.00%	393,982	95.08%	95.81%	408,265	97.78%	99.28%	407,397	99.30%	99.07%	425,439	98.62%	103.46%
開発事業等売上高	49,216	10.69%	100.00%	20,408	4.92%	41.47%	9,275	2.22%	18.85%	2,885	0.70%	5.66%	1,628	0.38%	3.31%
売上高合計	460,422	100.00%	100.00%	414,390	100.00%	90.00%	417,541	100.00%	90.69%	410,282	100.00%	89.11%	427,068	100.00%	92.76%
完成工事原価	368,688	80.08%	100.00%	350,426	84.56%	95.05%	366,642	87.81%	99.45%	369,749	90.12%	100.29%	391,891	91.76%	106.29%
開発事業等売上高	54,162	11.76%	100.00%	20,018	4.83%	36.98%	9,448	2.26%	17.44%	3,382	0.82%	6.24%	1,764	0.41%	3.26%
売上原価合計	422,851	91.84%	100.00%	370,445	89.40%	87.61%	376,091	90.07%	88.94%	373,132	90.95%	88.24%	393,655	92.18%	93.10%
完成工事総利益	42,517	9.23%	100.00%	43,555	10.51%	102.44%	41,622	9.97%	97.89%	37,647	9.18%	88.55%	33,548	7.86%	78.90%
開発事業等総利益	-4,946	-1.07%	100.00%	389	0.09%	-7.86%	172	0.04%	-3.48%	497	0.12%	-10.05%	136	0.03%	-2.75%
売上総利益合計	37,571	8.16%	100.00%	43,944	10.60%	116.96%	41,449	9.93%	110.32%	37,149	9.05%	96.88%	33,412	7.82%	88.93%
販売費・一般管理費	20,169	4.38%	100.00%	21,824	5.27%	108.21%	21,288	5.10%	105.55%	18,367	4.48%	91.07%	18,555	4.34%	92.00%
営業利益	17,401	3.78%	100.00%	22,120	5.34%	127.12%	20,161	4.83%	115.86%	18,782	4.58%	107.94%	14,857	3.48%	85.38%
受取利息・有価証券利息	4,820	1.05%	100.00%	2,386	0.58%	49.50%	2,125	0.51%	44.09%	1,375	0.34%	28.53%	1,157	0.27%	24.00%
有価証券売却利益	6	0.00%	100.00%	46	0.01%	766.67%	0	0.00%	0.00%	2,338	0.57%	38966.67%	95	0.02%	1583.33%
その他の収入	1,585	0.34%	100.00%	1,170	0.28%	73.82%	881	0.21%	55.58%	1,279	0.31%	80.69%	1,266	0.30%	79.87%
営業外収益合計	6,413	1.39%	100.00%	3,805	0.91%	59.33%	3,008	0.72%	48.90%	4,993	1.22%	77.86%	2,521	0.59%	39.31%
支払利息・割引料	13,283	2.88%	100.00%	10,932	2.64%	82.30%	7,783	1.86%	58.59%	5,486	1.34%	41.30%	3,929	0.92%	29.58%
その他の支出	5,619	1.22%	100.00%	5,787	1.40%	102.99%	5,437	1.30%	96.70%	9,886	2.41%	175.94%	3,384	0.79%	60.22%
営業外費用合計	18,902	4.11%	100.00%	16,180	3.90%	85.60%	13,223	3.17%	69.96%	15,374	3.75%	81.34%	7,309	1.71%	36.67%
経常利益	4,912	1.07%	100.00%	9,545	2.30%	194.32%	9,946	2.38%	202.48%	8,401	2.05%	171.03%	10,069	2.36%	204.99%
固定資産売却利益	198	0.04%	100.00%	102	0.02%	51.52%	148	0.04%	74.75%	171	0.04%	86.36%	20	0.00%	10.10%
投資有価証券売却利益	32	0.01%	100.00%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%
その他特別利益	1,316	0.29%	100.00%	8	0.00%	0.61%	210	0.05%	15.96%	508	0.12%	38.60%	543	0.13%	41.26%
特別利益合計	1,548	0.34%	100.00%	111	0.03%	7.17%	359	0.09%	23.19%	680	0.17%	43.93%	563	0.13%	36.37%
特別損失合計	5,604	1.22%	100.00%	8,881	2.14%	158.48%	9,127	2.19%	162.87%	8,032	1.96%	143.33%	9,648	2.26%	172.18%
税引前当期純利益	856	0.19%	100.00												

## 第4章 経営指標分析

### I 収益性分析

#### 1 完成工事高総利益率（〔完成工事高－工事原価〕／完成工事高）

この指標は完成工事高に対する粗利益がどの程度上がったかという工事採算性の良否を示す。10%以上あるのが理想的とされているが、清水、大成、飛島の3社が1995年以降10%を切っているのをはじめとして、5社とも減少しており、1996年度には5社平均が9.5%まで低下している。各社は不況の長期化および受注高の減少による過当競争という経営環境のもとで、工事採算性を重視できない状況にある。

#### 2 総資本経常利益率（経常利益／総資本）

##### 完成工事高経常利益率（経常利益／完成工事高）（図表 4-1）

建設業の場合、その決算期にいくら工事を完成させたかということが利益率を決定する大きな要因となっている。したがって、企業の収益性を総合的に見るには総資本経常利益率を使う方が、また建設業の実績を見るには完成工事高経常利益率を使う方がよいとされている。

この2つの指標から、1993年から1996年にかけて、清水、鹿島、大成は3社とも業績が悪化してきたことがわかる。1997年になると、3社は業績をやや回復しているが、民間設備投資の低迷やバブル時代の開発事業の清算・負債などの問題に悩まされている。大林は1997年の完成工事高経常利益率が2.01%で、5社の平均値1.93%を上回っているが、この5年間は年々下落している。バブル崩壊後の不採算工事や工事資金回収難および金利負担が、その原因だと思われる。

### II 安定性分析

#### 1 流動比率（流動資産／流動負債）

一般に、流動比率は200%以上が理想とされているが、各社は100%前後となっている。しかし、このことから建設業の安定度が低いと即断することはできない。建設業においては工事費が巨額となるため、通常、前払金、出来高支払金などの工事費の取り下げ金（未成工事受入金）として調達された資金を工事費に振り当てる（未成工事支出金）ことによって資金繰りをつけている。このため、未成工事受入金は流動負債、未成工事支出金は流動資産の一部となっているのである。

未成工事受入金は確かに債務であるが、それは進行中の工事出来高に対応している

ので通常の有利子負債ほど不安定ではない。したがって、建設業の安定性を分析する際には、負債比率や借入金比率などの分析も重視しなければならない。

## 2 負債比率（他人資本／自己資本）

借入金比率（〔有利子負債（借入金＋社債等）〕／売上高）

自己資本比率（自己資本／使用総資本）

一般に負債比率については、100%以下が理想とされているが、各社とも年々これを大きく上回っている。特に、飛島の負債比率は各年とも5社平均の2倍となっていることから、極めて苦しい経営を続けていると考えられる。

借入金比率については、1996年以降、清水を除く他の4社は減少している。これは、清水は1997年に長期借入金が大きく増加しているためである。大林は1997年の借入金比率が5社の中で一番低く、1997年度には、前年度の33.6%から24.1%へと大幅に減少している。これは社債の償還などにより、有利子負債が減少したためである。しかし、この5年間を通して、5社平均は常に30%以上を上回っていることから借入金に依存している割合が依然として高いことがわかる。

1993年以降、飛島を含む各社とも自己資本比率は年々増加する傾向にある。特に飛島の自己資本比率は各年とも5社平均の半分以下となっていることから、他人資本に大きく依存している経営実態が目立っている。

## 3 固定比率（固定資産／自己資本）

固定長期適合率（固定資産／〔自己資本＋固定負債〕）

固定比率は低下傾向にあるが、固定長期適合率は年々大きく上昇している。固定長期適合率が100%を超える場合は、流動負債として短期に返済すべき資金が固定資産に投下されていることになり、資金繰りが不安定になる恐れがあると考えられる。大林は固定長期適合率が1996年、1997年はいずれも100%を上回っていることから、資金繰りが悪化している可能性があると考えられる。

## III 生産性分析（図表 4-2）

労働生産性（付加価値額／従業員数）

付加価値額＝営業利益＋役員給与＋従業員給与＋福利厚生費＋支払利息・割引料  
＋動産・不動産賃借料＋租税公課

5社の中で大林の労働生産性は最も高い。特に1996年度の労働生産性は22.4百万円で、建設業界平均の7.6百万円のほぼ3倍となっている。このことから高・新技

術の開発、応用や生産の効率化が感じられる。これに対して、清水、大成の労働生産性は年々低下しており、業界平均を下回ろうとしている。激化する競争の中を生き抜いていくためには、労働生産性を高めることが必要不可欠であるだろう。

#### IV リスク分析

$$\text{変動費} = \text{材料費} + \text{外注費} + \text{広告宣伝費} + \text{事業税等} \\ + (\text{経費} + \text{技術開発費} + \text{雑費}) / 2$$

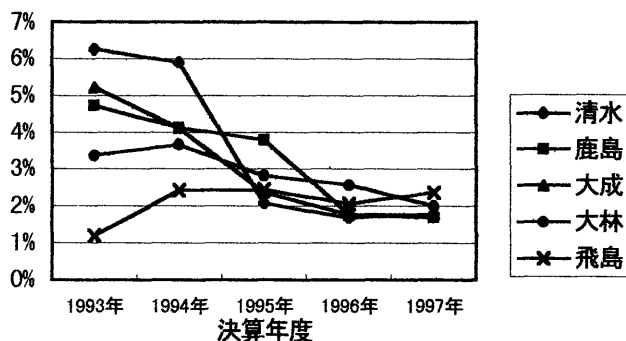
$$\text{固定費} = \text{売上原価} + \text{販売費} \cdot \text{一般管理費} - \text{変動費}$$

$$\text{損益分岐点売上高} (\text{固定費} / [1 - (\text{変動費} / \text{売上高})])$$

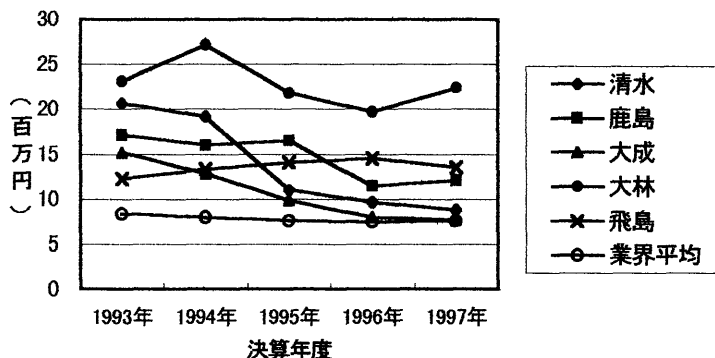
$$\text{損益分岐点比率} (\text{損益分岐点売上高} / \text{売上高})$$

損益分岐点比率はこの5年間を通して、清水以外の各社は上昇傾向にあり、1996年度には大成が94.9%、鹿島が92.6%、大林が91.4%と高い水準に達している。損益分岐点売上高が実際売上高に接近してくると、売上高がわずかに減少するだけで利益が大きく落ち込むことになる。各社は固定費を圧縮し、受注量を確保して売上を伸ばしていくことが急務であろう。

図表 4-1 完成工事高経常利益率の変化



図表 4-2 労働生産性の変化



図表 4-3 ゼネコン各社の経営指標

<清水建設>

決算年度	1992年度	1993年度	1994年度	1995年度	1996年度
I 収益性指標					
完成工事高総利益率	13.1%	13.21%	10.09%	9.46%	9.17%
完成工事高経常利益率	6.26%	5.90%	2.08%	1.69%	1.79%
総資本経常利益率	4.91%	4.51%	1.55%	1.21%	1.27%
II 安全性指標					
流動比率	103.57%	103.68%	101.52%	97.30%	100.83%
負債比率	709.49%	635.85%	531.22%	495.45%	459.90%
借入金比率	23.38%	28.33%	27.13%	27.11%	31.34%
自己資本比率	12.35%	13.59%	15.84%	16.79%	17.94%
固定比率	141.50%	152.50%	158.49%	164.56%	159.46%
固定長期適合率	86.02%	88.04%	95.74%	107.81%	96.29%
III 生産性指標					
付加価値額(百万円)	214,617	207,208	113,698	101,346	93,165
労働生産性(百万円)	20.69	19.22	11.03	9.65	8.84
IV リスク分析					
繰上り分岐売上高(百万円)	1,630,342	1,637,655	1,700,793	1,406,946	1,322,505
繰上り分岐売上高比率	75.1%	78.21%	91.39%	90.38%	89.91%

<鹿島>

決算年度	1992年度	1993年度	1994年度	1995年度	1996年度
I 収益性指標					
完成工事高総利益率	12.23%	12.74%	12.60%	11.61%	10.09%
完成工事高経常利益率	4.73%	4.13%	3.79%	1.78%	1.69%
総資本経常利益率	2.99%	2.24%	2.29%	0.90%	1.02%
II 安全性指標					
流動比率	107.34%	107.87%	112.08%	108.78%	107.35%
負債比率	630.38%	651.89%	536.11%	516.04%	492.56%
借入金比率	38.55%	54.08%	46.88%	50.43%	42.71%
自己資本比率	13.69%	13.30%	15.72%	16.23%	16.88%
固定比率	161.41%	203.77%	179.31%	176.76%	169.20%
固定長期適合率	80.57%	83.59%	78.45%	83.29%	85.37%
III 生産性指標					
付加価値額(百万円)	241,909	231,882	239,819	164,542	169,791
労働生産性(百万円)	17.16	16.02	16.48	11.47	12.11
IV リスク分析					
繰上り分岐売上高(百万円)	1,638,354	1,456,115	1,505,114	1,339,070	1,482,722
繰上り分岐売上高比率	83.82%	83.18%	83.81%	92.03%	92.55%

<大成建設>

決算年度	1992年度	1993年度	1994年度	1995年度	1996年度
I 収益性指標					
完成工事高総利益率	11.80%	11.59%	11.58%	9.50%	9.02%
完成工事高経常利益率	5.23%	4.12%	2.37%	1.77%	1.78%
総資本経常利益率	4.35%	3.05%	1.49%	1.11%	1.21%
II 安全性指標					
流動比率	101.41%	105.89%	103.70%	104.30%	105.13%
負債比率	548.45%	532.81%	511.94%	502.28%	438.05%
借入金比率	30.17%	42.53%	50.40%	47.44%	39.36%
自己資本比率	15.42%	15.80%	16.34%	16.60%	18.59%
固定比率	142.39%	159.89%	171.60%	173.33%	162.65%
固定長期適合率	95.28%	85.88%	91.62%	90.65%	89.88%
III 生産性指標					
付加価値額(百万円)	198,879	173,529	132,717	105,683	98,069
労働生産性(百万円)	15.127	12.884	9.853	8.016	7.671
IV リスク分析					
繰上り分岐売上高(百万円)	1,582,524	1,550,813	1,376,812	1,415,112	1,486,116
繰上り分岐売上高比率	79.91%	83.79%	88.39%	93.09%	94.91%

<大林組>

決算年度	1992年度	1993年度	1994年度	1995年度	1996年度
I 収益性指標					
完成工事高総利益率	10.79%	12.22%	11.95%	13.04%	11.16%
完成工事高経常利益率	3.36%	3.66%	2.82%	2.57%	2.01%
総資本経常利益率	2.18%	2.49%	1.82%	1.44%	1.36%
II 安全性指標					
流動比率	104.78%	101.01%	100.09%	98.39%	97.80%
負債比率	731.14%	698.13%	597.53%	640.81%	609.44%
借入金比率	29.29%	25.53%	26.53%	33.55%	24.10%
自己資本比率	12.03%	12.53%	14.34%	13.50%	14.10%
固定比率	158.78%	168.19%	160.08%	170.87%	162.84%
固定長期適合率	83.81%	96.38%	99.69%	105.77%	108.19%
III 生産性指標					
付加価値額(百万円)	274,836	332,907	271,059	241,944	268,711
労働生産性(百万円)	23.09	27.09	21.83	19.70	22.39
IV 繰上り分岐点					
繰上り分岐売上高(百万円)	1,320,750	1,392,030	1,273,477	1,110,699	1,381,272
繰上り分岐売上高比率	86.89%	85.13%	88.11%	90.94%	91.44%

<飛鳥建設>

決算年度	1992年度	1993年度	1994年度	1995年度	1996年度
I 収益性指標					
完成工事高総利益率	10.34%	11.06%	10.20%	9.24%	7.89%
完成工事高経常利益率	1.19%	2.42%	2.44%	2.06%	2.37%
総資本経常利益率	0.68%	1.74%	1.88%	1.61%	1.96%
II 安全性指標					
流動比率	156.14%	153.08%	160.14%	111.77%	103.55%
負債比率	1596.31%	1582.49%	1426.55%	1468.81%	1332.33%
借入金比率	47.84%	51.34%	52.34%	50.03%	44.91%
自己資本比率	4.39%	5.92%	6.24%	6.46%	6.67%
固定比率	305.19%	285.02%	294.01%	262.30%	213.51%
固定長期適合率	37.89%	37.04%	38.85%	65.59%	83.65%
III 生産性指標					
付加価値額(百万円)	53,866	57,132	54,403	50,377	46,292
労働生産性(百万円)	12.31	13.38	14.09	14.50	13.59
IV リスク分析					
繰上り分岐売上高(百万円)	391,967	336,189	345,127	335,801	368,043
繰上り分岐売上高比率	85.13%	81.13%	82.66%	81.85%	86.18%

## 第5章 建設業界の現況と展望

### I 有利子負債の問題

#### 1 飛島建設再建問題

土木の名門企業であった飛島建設は、バブル期に開発事業、ホテル、インテリアなどの新たな分野に進出し、グループ企業を次々と設立する積極経営を行った。しかし、開発事業には先行投資が伴いリスクも大きく、借入金がどんどん増加していった。また、バブル経済の影響による高金利、地価高騰と開発事業に逆風が吹きだし、その上、1991年1月には1,234億円もの債務保証及び融資を行っていた不動産会社「ナナトミ」が和議を申請し事実上倒産した。この額は当時の総資産の約14%にあたり、これだけの額が貸し倒れとなった飛島建設は経営危機に陥った。

飛島建設の再建に際しては3度の再建計画が立てられた。第1次再建計画は、1991年から3年間にわたって、①資産7,900億円を売却し、②グループの債務を9,400億円から4,000億円に圧縮する。そして③新規開発を凍結し、建設本業を強化するというものであった。しかしこの計画には資本売却の抜本策が提示されておらず、また不動産不況や株式不況の影響をまともに受け、グループ資産の売却は1,800億円にとどまった。一方、借入金は飛島建設本体で6,000億円、グループ全体では1兆円に達し、第1次再建計画はわずか1年で破綻した。

第2次再建計画の時には、メインバンクの富士銀行から役員が派遣された。この計画では、1992年から5年間にわたって、①飛島建設本体グループの開発資産を切り離し、都市開発グループ9社の連結を廃止して、都市開発グループに4,300億円の借入金に移管し、②資産売却を促進することによりグループ全体の債務を1兆円から2,000億円に圧縮し、③金融機関へ金利の減免要請を行った。しかし、この計画においても資本売却の抜本策は提示されておらず、売却期間を延長しただけだと批判された。結局、都市開発グループ9社の資産処分は進まず、完全に不良化し、借入金残高についても、飛島建設本体は資産売却などにより1997年には約1,920億円に減らしたが、都市開発グループの借入金残高は9社で9,000億円に達した。

第3次再建計画では、都市開発グループの借入金のうち、飛島建設本体が債務保証を行っている7,400億円について、①1,000億円は飛島建設本体が引き受け、20年間で返済するとし、②残り6,400億円のうち、不動産担保鑑定額2,600億円を差し引いた3,800億円については、保証債務の減額、つまり事実上の債権放棄を行うよう全金融機関に要請した。この計画には、不良子会社群を私的に清算し、飛島建設本体を何とか存続させたいという思惑があると思われる。しかし返済期間が20年と



非常に長期であり、この間飛鳥建設が順調に回復し続けるかどうか疑問である。また保証が継続される借入金 1,000 億円の返済の確実性もはっきりしていない。さらに旧再建計画を失敗させた富士銀行の責任も明らかではなく、多くの問題を抱えている。

## 2 有利子負債に苦しむゼネコン

多くのゼネコンは、バブル期に内外の開発事業に手を出し、経営の多角化を進めた。しかし、世界のあちこちでみられる不況、特に不動産不況とバブル崩壊のあおりを受け、それまで投じた資金の回収が困難になってしまった。そのため、先行投資のための膨大な借入金が多額の利子を生み、財政状態を一気に悪化させることになった。ゼネコン上位 31 社（売上高ベース）の有利子負債は、1996 年 3 月末で約 8 兆 1,000 億円に達しており、バブル経済がスタートした 10 年前の約 2.7 倍になっている。そのほかに子会社等に対する債務保証が、31 社合計で約 2 兆 6,000 億円に達するなど、開発事業に手を出したゼネコンの財政状態は非常に厳しいものとなっている。前述の飛鳥建設の経営破綻はその一例である。ゼネコン各社は財政状態を改善するために、特別損失を覚悟の上で海外開発からの撤退や海外子会社、開発事業子会社の整理・解体を行い、財政悪化のウミ出しをしようとしている。

## II 公共工事削減問題

民間工事は 1997 年 4 月の消費税引き上げ前の駆け込み需要で多少は明るさが見えてきたものの、依然不振状態が続いている。公共工事は、バブル崩壊にあえぐゼネコンにとって「干天の慈雨」に等しい存在であった。公共工事は民間工事に比べて相対的に利益率が高く、また着工に先立って多額の前払金が支払われるなど資金面でもゼネコンを支えてきた。

しかし、現在公共工事の受注は次第に落ち込んできている。この原因として、震災復旧工事などの特需が減少したことや、工事の小型化や分割発注の傾向が鮮明になったことなどがあげられる。工事の小型化・分割発注が進んだ背景には、自民党が政権与党に復帰して以来、地元企業優先色が強まったことがあると考えられている。また、ゼネコンの下請であった各種専門業者、いわゆるサブコンが建設現場において技術的な主導権を握るようになり、ゼネコンが工事を取りまとめるよりもサブコンに分割発注をしたほうが、コストが低くなることも大きな要因であると思われる。

また公共工事においては、受注高が減少しただけでなく、コスト削減が進められたこともあり、ゼネコンが公共工事から得られる収益は減少を続けている。

そのような中、1997 年 6 月に「財政構造改革の推進方策」が閣議決定され、公共

投資基本計画の見直しが行われた。ここでは、1998年度の公共工事を前年比7%以上のマイナスとし、その後も順次削減していくことが確認された。また工事単価を3年間で10%以上圧縮するという方針も打ち立てられた。実際、1997年8月には約10ヶ所のダム建設の中止・凍結と、約100ヶ所の関連事業の大幅見直しが行われた。

建設業界は、日本の社会ストックの整備は地方を中心にまだまだ欧米に遅れをとっており、公共工事は必要であるとして、公共工事削減策に反対している。しかし、今後公共投資の縮減は続き、建設市場が縮小していくことは間違いなく、このまま公共事業の削減が続くと、建設市場は欧米並みの水準、つまり現在の半分程度になるというのが建設業界に共通する認識である。

この公共工事の影響をもっとも大きく受けるのは地方の中堅建設業者だといわれている。これは、中小・中堅の建設業者は公共事業への依存度が非常に高いが、中小業者の場合は、「官公需についての中小企業の受注の確保に関する法律」（官公需法）によりある程度保護されているため、今後公共工事が削減された際に、中堅業者は大手ゼネコンと保護されている中小業者との板挟みにあうことが予想されるからである。なお、官公需法は効率の悪い中小業者にまで工事を配分することになるため、余分なコストを必要とするとして行政改革委員会の批判の対象になっている。

### III エンジニアリング事業

エンジニアリングとは、各種施設の建設において、建物だけでなく内部の機械設備の調達や設置まで手がけることをいう。建設需要が低迷し、受注競争が激化するゼネコンにとって、エンジニアリング事業は、経営拡大の有力な分野であり、エンジニアリング事業の強化が現在のゼネコン各社に共通する戦略といえる。鹿島が1996年4月にエンジニアリング本部を設置したほか、大成や清水なども医薬品や食品工場などを対象に営業体制を強化している。

しかし、エンジニアリング事業の競争相手はゼネコンだけでなく、専門エンジニアリング会社や機械メーカーなどもある。専門エンジニアリング会社は情報管理や公開の体制が整っており、施主のニーズを読み取り、それに応える能力が高い。一方ゼネコン各社の場合はエンジニアリング重視の姿勢をはっきり打ち出しておらず、情報・コスト管理能力の面でもまだまだ専門エンジニアリング会社より劣っている。この点が弱みとなり、ゼネコン各社のエンジニアリング事業はあまり収益を上げていない。

建設不況の中、ゼネコンは活路を求めてあらゆる分野に手を出している。エンジニアリング事業はその一例であるが、経営の多角化を目指すゼネコンにとって、情報・コスト管理能力を強化していくことが今後の大きな課題である。

## おわりに

日本では、市場の潜在的規模や成長性に比して建設業者の数が過剰で、非効率的な面が多い。しかも、補修工事を中心とした欧米の建設市場とは対照的に市場規模が大きく、大部分が新規投資であった日本の建設市場も、経済の成熟に伴って、新築中心の過剰な建設投資が減少している。

さらに、2001年の金融大改革「ビッグバン」による競争激化に備えて、1998年度から金融機関は貸出金の内容を自己査定し、公認会計士が外部監査としてそれをチェックすることになる。政府は、自己資本比率を基準にして、業務改善命令等の早期是正措置を金融機関に求める。その結果、金融機関による貸出先の選別強化、早期の債権回収が行われることが予想されるので、財務体質の悪い建設業者は融資を打ち切られるであろう。

こうした厳しい経営環境下で、営業基盤が強く、経営資源が豊富で、潜在的な競争力が高い清水、鹿島、大成、大林の大手4社は、長期的には市場地位をより高めると思われる。他方、コスト競争力や、総合提案力に劣る準大手以下のゼネコンが、技術革新、経営の合理化等の処置を取らなければ、事業基盤を失い、淘汰されるのは必至であろう。

### (参考文献)

前田哲治『建設』実務教育出版、1996年。

桜井久勝『財務諸表分析』中央経済社、1996年。

『有価証券報告書』各年度版。

『建設白書』1996、1997年度版。

「それでも談合はなくなるしない」『週刊東洋経済』1993年10月30日号、10～16ページ。

「中小建設業者の淘汰が始まった」『週刊東洋経済』1994年1月15日号、104～107ページ。

「飛鳥救済に湧き出る富士銀メインバンク責任論の行方」『週刊ダイヤモンド』、1996年11月9日号、12～14ページ。

「目前、ゼネコン破綻」『週刊ダイヤモンド』1997年7月5日号、31～34ページ。

「ゼネコンの生きる道」『日経ビジネス』1997年7月28日号、22～32ページ。

「ゼネコン“危機の本質”」『エコノミスト』1997年10月4日号、23～37ページ。

# 低迷脱出を目指す百貨店業界

荒井 康政

大西 玲代

北村 圭子

佐々木 賢治

宮垣 宏史

## 目次

はじめに

第1章 百貨店業界の概観

第2章 各百貨店の社史および概況

第3章 財務諸表の鳥瞰分析

第4章 経営指標分析

第5章 百貨店業界の現況と展望

おわりに

## はじめに

最近、日本国内で規制緩和がすすめられている。中でも、流通業界においては、アメリカの強い要請の影響もあり、大規模小売店舗法（以下、大店法）が改正・撤廃の方向へとすすんでいる。これまでは、既存の日本企業は大店法により保護されていたが、仮に大店法の撤廃ともなれば、他国の企業にとっての構造的な市場参入障壁が取り払われる形となる。

バブル崩壊で経営困難に陥っている企業も多い現状で、この規制緩和がさらに企業間の競争を激化させるという点からみれば、日本の流通業界は今まさに転換期を迎えているといっても過言ではないだろう。

その流通業界では、新たな勢力であり、近年、非常に活気づいているコンビニエンスストア業界を除き、百貨店・スーパー業界を中心に低迷状態にある。しかし、百貨店業界はこの低迷した状態から脱しようと、大規模な出店やハウスカード戦略など過熱化する競争を繰り広げている。

そこで、百貨店業界について、今後の展開を明らかにするため、三越、伊勢丹、高島屋、大丸の4社をとりあげて分析を行う。

## 第1章 百貨店業界の概観

### I. 百貨店業界の歴史

百貨店は、明治末期から大正にかけて、老舗の呉服店が、西欧先進国の百貨店の経営・営業方式を取り入れて生まれた業態であり、当時の流通業界の中でも近代的なものであったが、当初の顧客は上層階層であった。

関東大震災により、百貨店も類焼等の被害をうけたが、従来取り扱わなかった日用雑貨品の販売により、一般大衆にまで顧客層の広がりがみられた。また、郊外と都心を結ぶ私鉄が新設されるのに伴って、ターミナルを拠点とした百貨店が増加し、百貨店の大衆化・近代化はさらに推進された。

昭和恐慌後、「百貨店法」により、1937年から1947年に廃止されるまで、百貨店の営業を許可制にするという規制を受けた。また、戦時下の統制経済、戦後のヤミ市の横行で、百貨店は困難な経営を強いられていた。

しかし、戦後に、消費物資の統制が順次解除され、1950年に商品の生産・流通の完全な自由が実現する中、百貨店の業況も急速に伸びた。

1960年代から高度成長期に入ると、スーパーという業態が急速に成長して、百貨店はなんとか地盤沈下を防ぐという状況が続いた。そこで、百貨店は、店舗の大型化や、ターミナル・デパートの拡充、また、郊外・地方都市への出店の推進など、スーパーの躍進に挑戦する戦略をとった。その過程において、百貨店間の格差は拡大して、三越、大丸、高島屋、西武百貨店、松坂屋、伊勢丹の6社は、都市百貨店や地方百貨店をグループ化し、その柱となった。

その後、百貨店の小売業全体における販売額シェアは10%前後と変化しないものの、石油ショック後の1974年には、スーパーにシェアを追い越された。そして、消費者ニーズの多様化・個性化への対応が遅れ、百貨店離れという状況にまで陥った。このため、施設・フロアのリニューアル及びターゲットの絞りこみなどあらゆる面でのリフレッシュ策が採用された。

バブル期に突入すると次第に客足も戻ったが、消費税の導入やバブルの崩壊など、ここ10年をみても、百貨店の経営環境は大きく変化した。また、大店法の緩和・撤廃の動きもあり、現在、生き残りをかけた競争が繰り広げられている。

### II. 大規模小売店舗法の改正

大店法の前身である「百貨店法」は1956年に施行された。これは、戦後の百貨店の急速な復興に対する一般小売店の反発から生まれたものであり、戦前に制定、GHQにより廃止された「百貨店法」に対して第2次百貨店法と呼ばれている。それによれば、売場面積が1500平方メートル（六大都市では3000平方メートル）以上の店を百貨店とし、その新設・増設においては通産大臣の許可など煩雑な過程を経なければなら

ない。しかし、その与えた影響はむしろ、百貨店の既存勢力の寡占的状况を守り、発展意欲を阻害した。

1960年代からの高度成長期には、スーパー業界が急速に成長して販売額のシェアを急激に上昇させていたが、多くのスーパーは別会社方式により、百貨店法の規制逃れをしていた。これに対して、大店法は1974年3月に施行され、これに伴い、百貨店法は廃止された。

大店法は百貨店法と異なり、その対象が企業ではなく建物であるため、百貨店だけでなく、スーパーや地下街などでも面積の条件を満たせば法の適用をうける。また、中小商店の保護だけでなく、消費者利益の保護も目的としていたため、規制が緩和され、店舗の新・増設は届出制となったが、届出に対して、通産大臣は、地元の事前商業活動調整協議会（商調協）の意見をふまえて審議された大規模小売店舗審議会（大店審）の意見から、内容の変更の勧告・命令をすることができる。そのため、百貨店法と同様に地元の意見が強く反映されがちとなった。

1979年11月の改正では、対象を国が審査する「第一種大規模小売店舗」に加え、都道府県が審査する「第二種大規模小売店舗(店舗面積 500平方メートルを超えるもの)」に広げた。また、1982年2月、通産省により、スーパーおよび百貨店の大手24社に対する個別出店抑制指導（百貨店は年間出店件数を1店に抑えるように指導）と、大型店支持人口を基本とした審査基準値による出店届出段階での窓口規制が行われることとなった。この行政指導実施により大型店の出店は実質、許可制に近いものとなった。

しかし、1989年に始まった日米構造協議で米国が大店法の撤廃を要求し、日米貿易摩擦が深刻化していたこともあって、1990年、通産省は日米構造協議中間報告に大店法の3年後の見直しを明記し、出店調整を1年半にするなど大店法の運用改善を通達した。1992年の改正では、出店調整を最長1年半から原則1年以内へと短縮し、これに伴い、商調協を廃止して、調整活動を大店審にゆだねることとなった。また、一種・二種の境界を、3000平方メートル（政令指定都市は6000平方メートル）に引き上げ、自治体の裁量を拡大した。

さらに、1994年5月に行われた大店法の運用基準の見直しでは、出店規制の対象の下限を1000平方メートルに引き上げ、1000平方メートル未満の出店は自由となるなどの大幅な緩和が進んだ。実際、大店審の結審状況をみると、店舗面積の削減率は低下し、大きな削減率のために出店を断念するケースは大幅に減ったようだ。

このように、1989年の日米構造協議以来、出店に関する規制は大幅に緩和されてきたが、最近では、相次ぐ大量出店による過当競争が問題となりつつある。その中で、1997年度末見直しで、大店法廃止が唱えられ、その影響が注目される。

### Ⅲ. 仕入れ

百貨店が問屋から仕入れる方式として、昔は買取仕入れがほとんどだった。買取仕入れとは、仕入れと同時に商品の所有権が百貨店に移る方式である。しかし、いまや百貨店の商売は委託仕入れが主流である。この委託仕入れは、百貨店が問屋から商品を預かり、販売を委託された形による仕入れ方式で、その商品の所有権は問屋にある。百貨店は販売期間だけ商品を預かり販売するが、売れ残り商品は問屋が引き取る。つまり、百貨店は盗難など陳列に伴う商品の損傷、消滅などの責任はとるが、売れ残りなどの商品企画上のリスクは負わない。納入業者である問屋が派遣店員を送り、物流のコストや返品のリスクまで背負ってくれる。派遣店員とは、問屋から販売の手伝いのために派遣された店員のことで、人件費は問屋の負担である。

百貨店は数十万点にのぼる品目を取り扱うため、仕入れ担当としては、どうしても問屋の経験、知識に依存することとなる。そのため、リスク負担のない委託仕入れを行うことになる。だが一方で百貨店の問屋への依存度が強まり、主体性はなくなる。仕入れの能力は低下し、販売担当は裏方で伝票整理などの補助をするだけである。情報システムでも、コンビニやスーパーなど他業態に大きな後れを取った。さらに価格決定権を問屋に握られる。また問屋やメーカーにリスク負担がかかっていることの代償として、百貨店のマージン率は小さくなる。陳列商品が全て販売されればよいが、そういうことは滅多にない以上は返品が生じる。通常は30%程度返品が出て、これがバーゲンに回る。このため問屋、メーカーは返品率をあらかじめ計算しておき、これを考慮してマージン率を決める結果、百貨店の粗利益率は高くないのである。長期的な経営戦略からしても、返品、派遣店員、押し付け販売を是認するような問屋依存型の仕入れ体制からは、企業体としての個性の確立、経営の指導などの不徹底が生じ、社員の商品知識、企画力ひいては企業への信頼などが減退することとなるだろう。

このような状況のなか、委託仕入れにこだわらず、買取り仕入れを取り入れるところができてきている。日本の流通慣行は分岐点にさしかかっているといえる。



## 第2章 各社の社史及び概況

### I. 三越

#### 1. 社史

1673年に三井高利が呉服店「越後屋」を開業し、「店前現銀掛値なし」をスローガンとして、世界に先駆けて定価正札販売を実行した。1904年には、「株式会社三越呉服店」に改組して、デパートメント宣言を発し、日本最初の百貨店として登場した。1907年に大阪店を開店し、1914年には、本店に日本初のエスカレーターを設置した。関東大震災後は各地に相次いで支店を開設した。戦後は、1971年のパリ三越の開店を皮切りに、ロンドン、デュッセルドルフなど海外にも進出している。また、本店の三越劇場に加え、美術館・文化センターなど新しい戦略に積極的に取り組んでいる。

#### 2. 概況

三越は、バブル期の1987年に「拡百貨店戦略」をうちだし、各店の増床工事など中核となる小売業を充実させながら、周辺の成長分野への事業の拡大を図り、「三越ハウジング」「三越プライダール・エクセレンス」など10社以上を設立した。

しかし、この拡百貨店戦略がバブルの崩壊で裏目に出て、収益が悪化、赤字に転落したことから、人員圧縮・経費の切り詰めといった減量リストラを優先する一方で、グループ全体にわたる業務の見直しと構造改革をすすめている。

まず、1995年3月に、組織力をいかした営業に改め、利益重視を徹底させる目的から、京浜地区5店の外商部門を統合して独立事業部とした。この切離し策を行ったのは、三越が初めてである。そして、1996年3月には物流コスト削減の目的で、物流部門を「株式会社 三越物流」として独立させた。この他、情報サービス部門・施設管理部門も分社化が行われた。

また、三越は大丸との提携も始めており、1994年10月には、関東・関西の配送能力の相互補完のため、共同配送を始めた。また、商品開発面での共同計画も進められ、海外ファッションブランドの導入などを行っている。この他、両社共通の重点取引先への仕入れの集中化による粗利益率の改善もはかられている。

### II. 伊勢丹

#### 1. 社史

伊勢丹は、1886（明治19）年、神田旅籠町に「伊勢屋丹治呉服店」として創業した。これは百貨店業界の中では比較的新しい方である。関東大震災後、店舗形態を百貨店形式に変更し、1930年、「株式会社伊勢丹」を設立（資本金50億円）、1933年、新宿本

店をオープンした。1970年の新立川店の移転オープン以降、支店が次々とオープンし、現在の直営店は7店舗、最近では1996年4月の府中店がある。ほかに、「新潟伊勢丹」「静岡伊勢丹」そしてこの1997年秋開店の「ジェイアール京都伊勢丹」などがある。海外店舗は、1972年のシンガポール伊勢丹など、主にアジアを中心に進出している。

衣料品部門に強く、「ファッションの伊勢丹」といわれるだけあってブランドの育成にも力を入れており、新鋭デザイナーのコレクションを展開しているファッション情報発信スペース「解放区」（1994年～）、伊勢丹独自の商品「オンリー・アイ」

（1993年～）など自主開発、開拓した商品も、大きな武器となっている。アパレルメーカーに対する影響力も絶大で、たとえば伊勢丹本店とアパレル最大手のオンワード樫山は、年間約100億円の取引があるが、二番手となるとその半分しかない。

1989年に、米国の高級衣料専門店であるバーニーズ社と提携するが、1996年1月の同社の連邦破産法11条申請を機に、訴訟合戦が起きた。

## 2. 概況

1996年7月、阪急百貨店と提携を結んだ。この提携の内容は、商品開発、情報システムの統合などを柱とする包括的なもので、百貨店業界がスーパー・ディスカウントストアなどの業態の垣根を越えた競争にさらされる中での対抗策の一つといえる。ファッション分野に強い東西の有力百貨店同士の提携であり、仕入れ先のアパレル業界や他の百貨店に与える影響も大きい。1997年秋には提携第一弾の催事も行われ、共通の商品情報システムも一部稼働する。

高島屋の新宿進出（後述）に対抗する必要性からも、本店のリニューアル、接客サービスの向上、さらに、「売り場（店が客にものを売る場）」の呼称を「お買い場（お客様がものをお買いになる場）」と変えるなど、細かい意識改革も行っている。

現在1997年度を初年度とする新生3カ年計画「フェーズⅡ」で、最終年度の1999年度に売上高4,600億円、経常利益110億円から120億円、粗利益率28%台を目指している。

前述のバーニーズ問題であるが、同社との提携は前社長の時代に実現したもので、伊勢丹が日本やアジアでバーニーズの店舗を展開するライセンスを確保する一方で、伊勢丹の負担で米国内にバーニーズの店舗を作るという内容であった。同社の財務内容などの経営実態の情報を把握できないまま、約616億円の投融資を実施してきたが、同社が破産法を申請したことで、これらの債権が凍結されてしまった。そこで、債務不履行となっている不動産関連融資約1億6,700万ドルの返済を求め、バーニーズ社のオーナー2人を相手取り、訴訟をおこした。破産法裁判の行方によっては、伊勢丹は数百億円に上る損害を被る可能性もあったが、上記融資に関する訴訟で1997年3月、全面勝訴した。判決は利子分を含めた1億9,700万ドル（約240億円）の返済を命じるもので、この通りに支払が行われれば同問題関連で1996年度に計上した特別損失343億円の約7割を回収できることになる。また、バーニーズオーナーの2人の個人資産

の強制差し押さえ権も手にいれており、今後の関連訴訟で有利に立ったことは事実である。しかし、バーニーズ事業の継続が至上命題の中、その再建計画等で問題の先行きは不透明である。

### Ⅲ. 高島屋

#### 1. 社史

1831（天保2）年、京都烏丸にて呉服店として創業し、1930（昭和5）年より現商号となる。関西に発する伝統百貨店だが、出店戦略は業界一といわれるほど積極的で関東への進出も早かった。1959年には横浜高島屋を出店し、その後大宮、岡山などに出店した。石油ショック後も1978年に岐阜、高崎に店舗を出すなど、出店意欲は変わらなかった。しかし低成長経済を迎えたため、既存店の充実に全力を傾注することとした。

高島屋の特色は高級品イメージで、他の百貨店が高度成長期に若者をターゲットにしたのと好対照である。贈答品市場では三越に並ぶ競争力を有している。これは独自のブランド「ハイランド」を開発し、高級品イメージを確立した結果である。

#### 2. 概況

高島屋は1996年9月1日付で、横浜高島屋、岐阜高島屋、泉北高島屋、岡山高島屋、米子高島屋の子会社5社を吸収した。その結果、売上高は三越を抜いて初めて業界首位に立った。横浜高島屋以外の子会社にはそれぞれ赤字が累積していた。その欠損金は合併による資産の再評価益によって一掃される。経常利益が51億円もあるのに、借入金が少ない横浜高島屋は、財務体質の改善を課題とする高島屋にとって、格好の対象であった。

さらに1996年10月新宿駅南口の旧国鉄貨物用地の跡地に新宿店を出店した。商業ビル「タイムズスクエア」のキーテナントとして、5万7千平方メートルの店舗面積である。テナントとして、セガ・エンタープライゼスの屋内テーマパーク、東急ハンズ、紀伊国屋書店などが入り、若者がターゲットである。人件費の削減として、新宿店の従業員である1250人は新規に採用するのではなく、現在の人員の中からまかなうという、「増員なき出店」として対応した。

また商品の利益率を上げるため、全国18店舗に配属されていたバイヤーを東京、横浜、京都、大阪の地域事業本部に集約し、一括仕入れに切り替えた。同時に取引先を2割程度削減しながら、一方で集中仕入れの拡大によって、問屋からの値入れ率を改定した。そして東京、横浜、京都、大阪の基幹店に営業店の後方業務を集約した。

しかし1995年度の株主総会を円滑に進行させることの見返りとして、総会屋に現金8,000万円を渡したとして、役員数人が逮捕された。供与額は12年間で8億円以上に

のぼることが分かっている。

#### IV. 大丸

##### 1. 社史

1717（享保2）年、下村彦右衛門正啓が、京都伏見に呉服屋「大文字屋」を開業。以後40年間に、大坂店、名古屋店、江戸店を開き、「大丸屋」と称し、「先義後利」（義を先にして利を後にする者は栄える）の店是を定める。そのため1837（天保8）年の大塩平八郎の乱では、「大丸は義商なり。犯すなかれ。」と、焼き討ちを免れる。

1907（明治40）年には資本金50万円で「株式会社資会社大丸呉服店」を設立し、1920（大正9）年には資本金1,200万円で「株式会社大丸呉服店」を設立。このころデパート業界では初めて、週休制（月曜定休日）を実施し、営業目的を「デパートメントストアの営業」とする。以後、今日までに京都、高知、鳥取、下関、別子、博多、長崎、町田、和歌山、今治、新長田、神戸などに支店や関係百貨店をもつ。海外では、1960（昭和35）年の香港店以来、パリ店、リヨン店、タイ店、シンガポール店、メルボルン店をオープンする。現在、JR山科駅前、札幌駅南口、オーストラリア・ゴールドコーストに出店を表明している。1997年には阪神大震災以来、部分的に営業していた神戸店が、全館復興のグランドオープンした。

##### 2. 概況

1995年1月の阪神大震災で倒壊し、売り場面積が約1/3に縮小した神戸店が1997年春に全館復興した。今後大丸では神戸店を軸にグループあげてのストラテジーを推し進めるようだ。新入社員数の抑制、効率的な売場作りの展開、再配置、物流部門の合理化などを柱とし、それらをまっさらに近い状態となった神戸店で他店舗に先駆けて実践していく方針である。大坂・心斎橋、梅田、京都、東京、神戸の直営5店での仕入れ業務を本社に一本化し、取引先への交渉力を強める一方、商品仕入れで三越と提携し、さらなる効率化を目指してきた。この商品提携はさらに拡大され、共同企画や共同販売などもなされている。そして、商品の返品ができない代わりに、取引条件が改善される買い取り仕入れ比率も向上させつつあり、神戸店では長年の「もたれあい」に大なたを振るい、取引先を絞り込みにかかっている。商品も人気がなければ取引停止にもなる。大坂・心斎橋店では服飾、雑貨、リビング売場の改装や商品・フロア構成の見直しが行われ、大坂・梅田店、京都店では服飾部門を中心に売り場改装がなされた。また、1997年人と組織の活性化を図るべく組織・人事制度が改正された。

### 第3章 財務諸表の鳥瞰分析

#### 1. 三越

##### 1. B/S分析

資産合計は1993年度に増加したが、次年度からは減少している。

流動資産は、当座資産が現金・預金や受取手形の減少により、1996年度は1992年度から半減している。商品も趨勢比66まで減少し、流動資産全体で55に減少している。

固定資産は、有形固定資産が趨勢比で85に減少しているが、減価償却によるものであり、大きな変化はない。無形固定資産の増加は借地権によるものである。投資その他の資産では、長期貸付金が趨勢比で452に増加しているが、この増加は主に関係会社に対するものである。また、1996年度にホテル業、自動車販売業を営んでいた清算子会社に対する破産・更生債権が59億円計上されており、そのため、貸倒引当金が趨勢比9,394に増加している。

負債合計は1994年度に趨勢比71まで減少したが、1996年度には73に増加している。この負債の変動は主に新株引受権付社債・転換社債の償還によるもので、固定負債は転換社債が趨勢比17まで減少し、流動負債は1年内償還社債が増加・減少している。また、1996年度に、短期借入金が減少し、長期借入金が増加している。その結果、流動負債は変動し、減少傾向にあった固定負債は1996年度に急増している。

資本の部は、少し減少しているものの、あまり変化はない。

##### 2. P/L分析

売上高は1992年度から1996年度にかけて約10%減少しているが、売上原価も同様に減少しているため、売上総利益は百分率で26%であり変化がない。1992年度に営業損失が計上されたが、販売費及び一般管理費の減少により、1994年度から黒字に復帰している。

営業外収益は、受取配当金が1994年度から増加しているものの、受取利息の大幅な減少で、全体で1992年度から大幅に減少している。営業外費用については、支払利息が社債の償還により1993年度をピークに減少しているだけで、合計額にあまり変化はない。経常利益は、営業利益の影響で1992年度・1993年度に赤字となっており、その後黒字となったが、営業外収益の減少のため、営業利益ほどの伸びはない。

特別損失はほぼ毎期、関係会社整理損が計上されており、上述の子会社の他、スポーツクラブ業やゴルフ会員権売買・斡旋業などの子会社が清算されたためである。1997年度の間接決算でも、子会社事業損失引当金として446億円が計上されている。これはバブル期の「拡百貨店戦略」における多角化の失敗の影響である。

### 3. 連単分析

三越の連結子会社の業務は、鹿児島三越・福岡三越等の百貨店業の他、食料品・衣料品の販売業に加え、金融リース業、不動産業、そして本社の事業部から独立させた情報サービス業・貨物運送取扱業など、幅広いものとなっている。

まず、営業利益をみると、連結における構成比が本社単独と同様に -0.2%から1.8%へと伸び、経常利益の構成比も -0.5%から1.3%へと伸びている。また、趨勢比においても、営業利益・経常利益は売上高に比べて連結・単独共に大きく増加している。これは、グループをあげた経営努力によるものと考えられる。

しかし、上述した関係会社整理損や固定資産除却損がほぼ毎期計上されるため、連結において、当期純損失が毎期計上されている。また、1995年度・1996年度の連単比率では、売上高・営業利益・経常利益が 1.2~1.3 であるのに、当期純利益は共に負の値となっている。1992年度から1996年度にかけて、当期純損失として計上される額は減少しているものの、1997年度は連結子会社で多額の損失が発生しており、連結子会社群全体の経営状況はあまり良いとは言えない。

## II. 伊勢丹

### 1. B/S分析

資産合計額は1992年度から1996年度まで、ほぼ横ばいである。流動資産合計は1994年度に微増しているものの、全体としては徐々に減少の傾向である。売掛金の減少が主な原因である。固定資産合計は1992年度に微増したものの、それ以降はほぼ横ばいである。有形固定資産では、1995年度から1996年度に建物・構築物が趨勢比で104→114となっているのに対し建設仮勘定がほぼなくなっているが、これは府中店の開店にともなうものである。無形固定資産では子会社株式が1992年度、1993年度と趨勢比で113、148と増加し、1995年度に130と減少している。長期貸付金は1992年度→1993年度→1994年度に趨勢比で94→20→8と大きく減少している。投資その他の資産の増加は、米国バーニーズ社との提携による投資の増加の影響もあるものと思われる。

負債合計額は、1994年度から1995年度に趨勢比で100から118と増加している。これは、固定負債が105から95に減少しているものの流動負債が97から133と大きく増加していることに起因する。この年には、提携していた米国バーニーズ社が事実上倒産し、それにとまなう特別損失が計上された年で、おもにそれに対する債務保証損失引当金の分が増加している。

資本合計は、同じく1994年度から1995年度の趨勢比で103から79と減少している。これは、上記の特別損失の計上で、大幅な赤字を出したことによるものである。また、1995年度に別途積立金の取り崩しを行ったため、1996年度には同項目が大きく減少している。

## 2. P/L分析

まず、売上高であるが、年々減少を続け、「百貨店冬の時代」が数字にあらわれているが、1996年度は1992年度の水準まで回復している。これは、高島屋新宿店による刺激で、新宿本店の売上が伸びたこと、府中店が開店したことが主な原因であろう。売上原価は売上高と同様の变化を示しているので売上総利益も売上高と同様の推移をしている。販管費は抑えきれておらず、横ばい、年によっては微増となっている。そのため、営業利益は大きく減少していたが、前述の通り1996年度は前年の58から83へと回復している。1996年度の販管費の増加は、新宿本店の人員増加・大がかりな宣伝によるものが大きい。営業外収益・費用は構成比としては小さく、また大きな変化はないため、経常利益は1995年度までは大きく落ち込み、1996年度に回復する、という形になっている。

1995年度の特別損失は、前述の米国バーニーズ社の事実上の倒産にともなうものである。

## 3. 連単分析

伊勢丹の連結子会社の業務は、新潟伊勢丹・静岡伊勢丹・ジェイアール京都伊勢丹等の百貨店業、伊勢丹ファイナンスの金融業、ほかに、スーパーマーケット業、飲食業、輸出入業、不動産業等、多岐にわたっている。

基本的には連単倍率は低く、単独決算に連動している。

1992年度、1993年度と、当期純利益の倍率が1を割り込んでいるが、これは、1992年度より持分法を適用している関連会社イセタン（タイランド）Co. Ltd. の不振が原因と考えられる。また、1993年度は、当期純利益の倍率が大きく1を割り込んでいるが、これは連結決算で特別損失が約1,500百万円計上されているのが響いている。これについては調査したものの、いかなる性質のものかは現在不明である。1994年度の割り込みは、多額の税金によるものである。1995年度、1996年度と当期純利益は連結決算が上回っている。これは、緩やかながらも景気が回復した事に起因するであろう。

非連結子会社が連結の範囲に含められたことによる大きな変化としては、(株)伊勢丹ファイナンス（クレジットカード関連会社）の組み込み後の売掛金の増加があげられる。また、海外店舗の連結組み込みが2, 3あるが、全体への影響は小さいといえる。

## III. 高島屋

### 1. B/S分析

資産合計は1993年度に減少したが、次年度からは増加している。

流動資産合計は1993年度までに趨勢比85まで減少したが、その後増加している。現

金預金が1993年度と1995年度に極端に減少しており、これは建設仮勘定などに回されたものとみられる。

固定資産合計は1992年度から1996年度にかけて趨勢比100から152と増加している。有形固定資産は趨勢比100から147と増加している。建設仮勘定は1993年度に最大になるが翌年には大きく減少する。これは新宿店の開店によるものと思われる。建物、構築物、土地の増加が大きく、無形固定資産、投資・その他の資産も増加している。これは子会社5社の吸収合併によるものと思われる。他には長期貸付金の増加が大きい。

負債合計は徐々に増加し、1995年度に大きく増加している。流動負債合計は1993年度と1994年度に減少するが、翌年から大きく増加する。固定負債合計は全体的に増加傾向で、特に長期借入金の増加が目立つ。これは設備投資、店舗増床、改装によるものと思われる。

資本合計は1995年度に趨勢比164、1996年度に206と大きく増加している。これは1996年度に子会社5社を吸収合併したためである。

## 2. P/L分析

まず売上高は1992年度から3期連続の減収となる。しかし新宿店のオープンにより1996年度は増収し、初めて1兆円を突破した。ただ既存店ベースではほぼ横ばいである。売上原価、売上総利益、販管費、営業利益ともに最近増加傾向にあり、これは景気回復、新宿店開店によるものと思われる。営業外収益は減少していたが、1996年度にはようやく増加している。営業外費用は1992年度から大きく増加している。これは支払利息・割引料の増加によるものと思われる。こうして減少していた経常利益は、1995年度からは大きく増加している。特別利益は有形固定資産処分益、株式の売却益等により大きく増加している。また子会社整理に伴う損失により、特別損失が1995年度に突出している。当期純利益も長期の低迷を脱したようである。

## 3. 連単分析

連結子会社の業務は百貨店業、建装事業、不動産業及び金融リース業などである。1992年度から1994年度において、連結当期純損失を計上している。これは景気の低迷、消費の伸び悩みによる売上高の減少、そして地価税や先行投資による金利負担の増加による経常利益の減益、持分法適用会社の損失負担によるものと思われる。しかしグループ全社を挙げて収益構造の抜本的な改革に取り組み、売上原価の改善、業務の合理化、諸経費の削減、資金の効率化、更に不採算事業の見直し等ローコスト経営を行っており、1994年度には営業利益、経常利益は増加している。

1996年度は売上高が前年比103.8%、営業利益は前年比125.3%、経常利益は前年比169.4%である。一方、当期利益は前年比46.9%である。これは1995年度に、子会社等の整理に伴い、連結決算上過年度の損失を利益に戻し入れたため、1995年度の利益



が過剰な利益実績になっていたのである。これを修正すると、1996年度は実質的には増益であるといえる。

#### IV. 大丸

##### 1. B/S分析

資産合計は1992年度から1995年度にかけて趨勢比100→96へと減少し続けていたが、1996年度にはほぼ100に戻った。流動資産では1994年度に趨勢比91まで減少したが、1995年度、1996年度には105にまで増加した。固定資産は1993年度に趨勢比103まで増加したが1995年度に94となり1996年度には再び102となった。

流動資産の部では、現金・預金が1992年度から1996年度で趨勢比100→125となっているが、1993年度、1994年度には80まで減少している。売掛金は1992年度から1995年度まで減少し続けたが、1996年度には増加し趨勢比104となっている。棚卸資産は減少の一途をたどっている。

固定資産の部では、建物・構築物が1993年度まで順調に伸びてきたのが1994年度、1995年度に減少。これは阪神大震災による。しかし、1996年度には1994年の水準を大きく上回った。土地は1995年、1996年に増加した。これはJ R山科駅前店の出店のためと思われる。建設仮勘定は1992年度に大きく減少し、1994年度から1996年度には0となっている。1994年のものは阪神大震災の復興費用にあてられたと思われる。また、子会社株式が1993年度から長期貸付金が1995年度から急増し、事業拡大の姿勢がうかがえる。

負債の部では流動負債、固定負債ともに大きな変化は見られないが、流動負債のうち買掛金が1994年度だけ急減している。また、1年内返済長期借入金も1993年度まで大きく減少し、1994年度、1995年度に急増しているが、これらも阪神大震災の影響によるものと思われる。固定負債では、年々増加していた長期借入金も1995年度だけ急減しており、1年内返済長期借入金とほぼ逆の増減のしかたを表している。このことから神戸店の復興のための長期借入金を1年間に限定して支払い利息を抑えようとしたものと思われる。

資本の部では、資本合計がやはり震災のため1994年度に趨勢比87にまで減少したがその後着実に回復してきている。また、当期末処分利益金も1994年度にマイナスとなり、趨勢比-44となっている。

##### 2. P/L分析

売上高は景気低迷の影響で1992年度から着実に減少し続けてきたが、景気回復のためか年々減少率は低下し、1995年度から1996年度にかけてはほぼ横ばいとなっている。売上原価も売上高と同様な変化をしているので売り上げ総利益は特にのびてもいな

い。販売費及び一般管理費は年々押さえられたがそれでも構成比が大きくなったため、営業利益は1993年度まで減少し続けた。しかし1994年度からは増加している。

営業外収益、営業外費用はともに年々減少し、1996年度で趨勢比はそれぞれ57, 71となっている。これらは受取利息と支払利息の減少が主要因であるが、それはここ数年の低金利の影響であると思われる。これらの結果経常利益は年々減少傾向にあり、1995年度には趨勢比67まで下がったが、1997年には105まで回復した。

特別損益においては、やはり震災のあった1995年に120億円もの特別損失（その年の経常利益の3倍以上）が出ている。趨勢比にして2, 313である。

当期純利益は1993年度まで営業利益と同じような減少傾向であったが、1994年度に-87億円となった。1995年、1996年は趨勢比95, 97前後に落ち着いた。

### 3. 連単分析

大丸の連結子会社の業種は、百貨店業、スーパーマーケット業、卸売業などが主なものである。売上高の連単比率は1994年度までは1.5足らずであったが、1995年度以降神戸店の震災による店舗縮小や、それを補うために営業日数を増やした他店舗の売上高増加によって1996年度には1.68まで上昇している。経常利益はだいたい1.5~1.6ぐらいの数値であるが、1995年度だけは神戸店の震災による店舗縮小のため親会社の経常利益は激減し、その結果2.10となっている。また、1996年度に経常利益が連結、個別ともに増えているのは大丸全社あげてのリストラが功を奏したものである。当期純利益は経常利益と同じような動きを見せているが、1994年度はやはり震災による特別損失のためマイナスで1.01となっている。また1995年度には1.31と急増しているが、これは子会社の固定資産売却益によるものである。総資産は1992年度から1995年度まで一定して1.3台であるが、1996年度には1.47に増えた。これは博多大丸増床や新規店舗の出店、大丸ピーコックなどの連結子会社の増加などによるものと思われる。自己資本は1.0前後で一定している。

## 第4章 経営指標分析

### I. 収益性指標

#### 1. 総資本事業利益率（経常利益／総資本）

大丸は2%弱、伊勢丹は1993年度から1994年度にかけて大幅に減少しているものの、2%強で安定している。三越、高島屋はともに数値が上昇しているが、高島屋が高い数値でさらに伸び続けているのに対し、三越は1992年度から1994年度に営業利益で赤字を出しており、それによって0.22%まで下落した数値が経営努力により回復したものである。しかし、わずか4年ほどで3.71%まで回復していることは注目に値するのではないだろうか。

#### 2. 自己資本純利益率（当期純利益／自己資本）

大丸が1994年度に-11.87%という数値を記録しているのは、この年に特別損失の合計が、前年度の10倍まで増加したことが大きな要因である。

伊勢丹が1996年度に-27.72%と、大きく下落しているのも、特別損失の急激な増加に起因するものである。

### II. 安定性指標

#### 1. 流動比率（流動資産／流動負債）

高島屋・大丸の70～80%台に対し、三越・伊勢丹は90～100%に落ち着いている。伊勢丹が1995年度から1996年度にかけて67%にまで下落しているのは、流動負債の増加によるものである。

各社とも、理想とされる200%台には程遠い状況ではあるが、流通業界という性格を考慮に入れると妥当なのかもしれない。

#### 2. 当座比率（当座資産／流動資産）

1992年度には三越が頭一つ抜け出していたが、その後減少している。それでも他社より若干は上回るが、4社とも大差はない。

#### 3. 負債比率（他人資本〔負債〕／自己資本〔資本〕）

##### 自己資本比率（自己資本／使用総資本）

伊勢丹が、1995年度・1996年度の資本の減少により数値が悪化しているものの、比較的優良な数値を示している。しかし、負債比率は100%以下がよいとされている点を考慮すると、借入金が多すぎるためか各社とも数値が高すぎるのが気になりである。

#### 4. 固定比率（固定資産／資本）

固定長期適合率（固定資産／資本＋固定資産）

まず、固定比率に着目すると、各社とも200%前後でそれほど大差はないが、100%以内が一応の目安とされていることを考えると、数値の悪さが気になるところである。

固定長期適合率をみると、三越と大丸は100%前半で安定しているの、高島屋と伊勢丹が200%を越えていることを考えると、比較的優良といえるかもしれない。

#### 5. インタレスト・カバレッジ・レシオ

（営業利益＋受取利息・配当金等／支払利息・社債利息等）

各社とも数値が上下しているものの、1996年度には4社のうち最低の大丸でも250.68%と4社とも優良な値を示しているのではないだろうか。三越では1992年度に営業利益の大幅な赤字によって13.78%にまで下落したが、支払利息の減少などによって、279.94%まで回復している。

### Ⅲ. 損益分岐点比率（損益分岐点売上高／当期売上高）

1996年度に伊勢丹が安全圏といわれる80%台に入ったのを除けば、伊勢丹の他年度も含めて、他の三越・高島屋・大丸は全て、一般的に危険といわれる90%台で推移している。これは百貨店業界が抱える「超重投資」と「低収益性」という構造的な問題に起因するものであり、各社ともに思い切った人件費の削減や経費の節約が早急な課題といえる。

（注）損益分岐点売上高＝固定費／〔1－変動費／売上高〕

固定費＝販売費＋荷造運搬費＋労務費＋経費－外注加工費－動力燃料費

変動費＝総費用（＝売上高－経常利益）－固定費

### Ⅳ. 生産性指標

#### 1. 一人当たり売上高（総売上高／従業員数）

各社ともに6,000～7,000万円台を推移している。ここで、高島屋以外の他社は人件費削減により従業員数が減少しているのに対し、高島屋は1995年度に従業員数が1.5倍となっている。これは1995年度に子会社を合併したためであり、これによって1995年度の一人当たり売上高は落ち込んだが、1996年度には新宿出店の一応の成功により9,000万円にまで増加している。一方、高島屋を迎え撃つ形となった伊勢丹も、リニューアル等によって売上を伸ばしたために、1996年度には8,000万円台に増加しており、新宿戦争の後が見て取れる。

## 2. 労働生産性（付加価値／従業員数＝一人当たり売上高×付加価値率）

$$\text{付加価値} = \text{営業利益} + \text{人件費} + \text{賃貸料} + \text{租税効果} + \text{減価償却費}$$

大丸・三越の数値が低いままであるのに対して、伊勢丹・高島屋の数値は上昇を見せている。一人当たり売上高と付加価値率に分けてみると、大丸・三越はどちらの値も大きく変化していないのに対して、伊勢丹・高島屋はどちらの数値も上昇している。どちらも大型出店をした後でもあるので動向を見守っている必要があるが、今のところリストラ等のスリム化やリニューアル等の経営がうまくいっているといえるのではないだろうか。

## V. 内部留保指標

### 1. 制度的留保率フロー（制度的留保フロー／内部留保フロー）

各社とも80～90%台を行き来しているが、三越は100%台を行き来するなど数値の悪さが目立つ。これは売上高、売上原価の減少にも関わらず、販管費に余り変化がなかったために当期利益が赤字を計上していたことなどに起因する。1995年度に伊勢丹の内部留保フローがマイナスとなっているのは、米国バーニーズ社の事実上の倒産による特別損失の増大によるところが大きい。

### 2. 制度的留保率ストック（制度的留保ストック／内部留保ストック）

だいたい各社ともに60%台前後を行き来している中で、高島屋は40%大の数値を示している。これはその他の余剰金が1995年度・1996年度には1993年度の倍近くにまで増加していることが要因であると考えられる。

(注) 内部留保フロー＝（当期純利益－配当金等の社外流出額）＋減価償却費  
退職給与引当金繰入額＋貸倒引当金繰入額＋資産評価損

制度的留保フロー＝内部留保フロー－（当期純利益－社外流出額）

内部留保ストック＝利益準備金＋その他の剰余金＋減価償却累計額  
＋退職給与引当金＋貸倒引当金

制度的留保ストック＝内部留保ストック－利益準備金－その他の剰余金

三井物産対照表

(単位:百万円)

決算年月	1983年2月			1984年2月			1985年2月			1986年2月			1987年2月		
	金額	構成比	増減比	金額	構成比	増減比	金額	構成比	増減比	金額	構成比	増減比	金額	構成比	増減比
金額・比率															
総資産合計	297,268	46.7%	100.0%	169,817	39.5%	71.8%	125,845	31.7%	58.0%	195,489	39.4%	57.1%	129,382	32.0%	54.5%
当座資産合計	167,125	32.3%	100.0%	117,607	26.7%	70.3%	79,885	20.1%	47.7%	87,458	22.0%	55.2%	82,845	20.5%	48.5%
現金・預金	85,281	18.7%	100.0%	41,299	9.3%	43.3%	11,627	2.9%	12.2%	25,336	6.3%	26.8%	26,818	6.4%	17.2%
受取手形	14,439	2.8%	100.0%	11,827	2.8%	80.5%	10,247	2.5%	70.7%	9,078	2.2%	62.8%	8,083	2.0%	56.0%
売掛金	53,321	10.5%	100.0%	45,829	10.4%	85.9%	46,235	11.6%	11.7%	46,057	11.7%	88.3%	46,032	11.4%	86.3%
有価証券	4,085	0.8%	100.0%	18,842	4.2%	461.2%	461,253	11,726	2,962	287,053	12,687	9,135	210,553	12,283	300.8%
固定資産合計	99,359	11.7%	100.0%	49,198	9.8%	72.7%	41,491	10.4%	89.9%	38,877	9.5%	65.4%	38,940	9.4%	65.6%
商品・製品	59,176	11.7%	100.0%	49,021	9.7%	72.7%	41,913	10.4%	88.8%	38,672	9.5%	65.3%	38,903	9.6%	65.7%
原材料・半製品	182	0.0%	100.0%	179	0.0%	97.8%	178	0.0%	97.2%	155	0.0%	85.1%	188	0.0%	78.2%
その他流動資産合計	14,441	2.9%	100.0%	12,119	2.6%	84.0%	8,733	2.1%	56.3%	7,344	1.8%	50.4%	11,319	2.8%	78.2%
前払金	5,441	1.0%	100.0%	2,589	0.5%	47.6%	1,894	0.4%	32.6%	1,844	0.4%	32.7%	2,382	0.7%	58.1%
前払費用	128	0.0%	100.0%	165	0.0%	128.9%	105	0.0%	82.0%	124	0.0%	96.8%	297	0.0%	195.1%
未収入金	2,044	0.4%	100.0%	4,278	0.9%	209.2%	1,586	0.4%	77.5%	1,844	0.4%	90.2%	1,726	0.4%	84.4%
未収収益	105	0.0%	100.0%	104	0.0%	99.0%	87	0.0%	82.8%	41	0.0%	39.0%	175	0.0%	166.7%
短期貸付金	2,758	0.5%	100.0%	2,844	0.6%	103.1%	1,509	0.3%	54.7%	1	0.0%	0.0%	979	0.2%	85.5%
その他流動資産	4,395	0.8%	100.0%	2,785	0.6%	63.4%	3,567	0.9%	80.9%	3,692	0.9%	84.0%	5,289	1.3%	118.8%
自己株式	2	0.0%	100.0%	2	0.0%	100.0%	1	0.0%	50.0%	4	0.0%	200.0%	1	0.0%	50.0%
貸倒引当金	-3,860	-0.7%	100.0%	-3,582	-0.8%	92.4%	-3,859	-1.0%	106.1%	-4,138	-1.0%	113.0%	-3,720	-0.9%	101.6%
固定資産合計	289,822	53.2%	100.0%	270,454	61.4%	100.2%	270,110	68.2%	100.0%	289,749	65.7%	99.9%	274,389	67.9%	101.7%
有形固定資産合計	196,998	39.2%	100.0%	149,148	32.8%	65.6%	144,329	36.5%	91.3%	139,268	34.7%	88.7%	133,949	33.1%	85.3%
建物・構築物	110,247	22.4%	100.0%	109,790	23.7%	99.6%	99,846	25.2%	87.2%	92,761	22.8%	80.8%	90,897	22.5%	79.8%
機械・装置	2,546	0.5%	100.0%	2,183	0.5%	85.7%	2,081	0.5%	81.7%	1,801	0.4%	70.7%	1,585	0.3%	82.5%
船舶・車両・運搬具	46	0.0%	100.0%	44	0.0%	95.6%	28	0.0%	60.7%	45	0.0%	97.8%	43	0.0%	89.4%
その他固定資産	8,227	1.6%	100.0%	6,732	1.5%	81.8%	5,763	1.4%	70.6%	4,901	1.2%	58.4%	4,549	1.1%	55.2%
土地・その他	42,827	8.4%	100.0%	49,929	9.9%	102.5%	49,323	11.0%	102.5%	49,961	10.6%	103.6%	42,886	10.6%	100.2%
繰延資産	101	0.0%	100.0%	1,429	0.3%	1414.8%	489	0.1%	48.4%	2,547	0.6%	2521.7%	186	0.0%	184.3%
繰延固定資産合計	2,720	0.5%	100.0%	4,859	1.0%	178.2%	4,367	1.1%	157.2%	4,861	1.2%	178.3%	4,841	1.2%	177.5%
投資・その他資産合計	110,167	21.7%	100.0%	116,447	25.4%	105.7%	120,905	30.5%	109.7%	125,819	31.0%	114.0%	136,609	33.5%	123.9%
投資有価証券	59,783	11.7%	100.0%	57,432	12.5%	96.1%	57,786	14.6%	96.7%	59,258	14.6%	99.2%	62,428	15.4%	104.9%
株式	84,808	6.3%	100.0%	34,985	7.9%	37.6%	35,288	9.1%	101.8%	36,521	9.1%	103.5%	42,289	10.4%	122.2%
長期貸付金	5,999	1.1%	100.0%	6,005	1.3%	100.1%	5,942	1.5%	99.0%	2,016	0.5%	33.6%	27,112	6.7%	451.9%
繰上償還債・更生債権	0	0.0%	100.0%	20	0.0%	100.0%	17	0.0%	85.0%	1	0.0%	5.0%	5,940	1.4%	2970.0%
長期前払費用	6,205	1.2%	100.0%	5,464	1.2%	88.0%	5,639	1.4%	90.7%	4,903	1.2%	79.0%	4,487	1.1%	72.5%
その他投資	38,317	7.5%	100.0%	47,624	10.1%	124.2%	51,737	13.0%	135.0%	49,492	14.6%	155.2%	43,900	10.8%	71.1%
貸倒引当金	-28	-0.0%	100.0%	-93	-0.0%	111.3%	-189	-0.0%	214.7%	-51	-0.0%	57.9%	-287	-0.0%	99.4%
資産合計	507,161	100.0%	100.0%	440,372	100.0%	86.8%	395,946	100.0%	78.0%	405,238	100.0%	79.9%	403,782	100.0%	79.6%
流動負債合計	201,752	39.7%	100.0%	189,875	38.5%	84.2%	138,437	34.9%	68.2%	193,199	47.8%	95.7%	140,389	34.7%	69.5%
買掛金	97,967	7.4%	100.0%	95,753	8.1%	94.1%	93,582	8.4%	89.5%	95,644	8.9%	89.1%	96,145	8.9%	95.2%
短期借入金	23,163	4.5%	100.0%	26,906	5.9%	115.7%	19,787	4.9%	85.3%	28,789	7.1%	124.2%	19,260	4.7%	83.1%
1年内返済長期借入金	0	0.0%	100.0%	0	0.0%	0.0%	11,212	2.8%	100.0%	17,012	4.2%	151.7%	500	0.0%	4.4%
1年内償還の社債	51,540	10.1%	100.0%	29,805	6.7%	57.8%	0	0.0%	0.0%	29,825	7.3%	57.7%	0	0.0%	0.0%
未払金	6,578	1.3%	100.0%	7,629	1.7%	115.9%	6,090	1.5%	91.6%	7,484	1.8%	113.9%	7,915	1.9%	120.3%
未払費用	6,182	1.2%	100.0%	4,777	1.0%	77.3%	4,100	1.0%	66.4%	3,785	0.9%	61.2%	3,428	0.8%	55.6%
前受金	45,710	9.0%	100.0%	42,612	9.6%	93.2%	40,989	10.3%	89.6%	42,281	10.4%	92.5%	42,549	10.4%	92.2%
前受収益	549	0.1%	100.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
繰上償還未実現利益	0	0.0%	100.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
法人税等充当金	0	0.0%	100.0%	840	0.1%	100.0%	120	0.0%	16.7%	3,267	0.8%	510.4%	4,008	0.9%	626.2%
事業引当金	500	0.1%	100.0%	568	0.1%	113.2%	490	0.1%	96.0%	1,289	0.3%	259.8%	1,473	0.3%	294.6%
賞与引当金・未払賞与	9,484	1.8%	100.0%	2,700	0.6%	28.4%	1,658	0.4%	17.4%	1,679	0.4%	17.4%	2,071	0.5%	21.8%
その他短期引当金	0	0.0%	100.0%	0	0.0%	0.0%	463	0.1%	100.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
その他流動負債	20,105	3.9%	100.0%	19,387	4.4%	96.4%	19,989	5.0%	99.4%	22,138	5.4%	110.1%	23,436	5.8%	116.5%
固定負債合計	184,893	36.5%	100.0%	189,228	42.7%	102.4%	157,509	39.8%	86.2%	174,228	42.7%	94.2%	165,498	40.6%	89.3%
社債・単体社債	71,848	14.3%	100.0%	41,840	9.5%	65.2%	41,460	10.5%	69.4%	42,015	10.4%	66.7%	42,289	10.4%	66.7%
長期借入金	59,500	11.7%	100.0%	53,500	12.1%	100.0%	41,481	10.4%	73.3%	36,489	9.0%	61.3%	37,350	9.1%	60.9%
退職給付引当金	26,629	5.2%	100.0%	27,749	6.3%	104.2%	25,887	6.5%	108.4%	29,394	7.2%	110.1%	29,102	7.2%	109.2%
その他長期引当金	0	0.0%	100.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
その他固定負債	3,118	0.6%	100.0%	3,147	0.7%	101.3%	2,369	0.6%	76.0%	3,213	0.8%	103.0%	3,225	0.8%	100.6%
負債合計	386,645	76.2%	100.0%	299,111	67.4%	82.3%	256,944	64.5%	71.0%	263,627	65.0%	73.3%	261,881	64.1%	73.7%
資本合計	120,516	23.8%	100.0%	144,261	32.7%	95.8%	142,452	35.9%	94.6%	141,576	34.9%	94.9%	142,101	35.1%	94.1%
資本金	37,991	7.7%	100.0%	37,992	8.4%	100.0%	37,404	9.4%	100.0%	37,404	9.2%	100.0%	37,404	9.2%	100.0%
剰余超過額	13,341	2.8%	100.0%	13,342	3.0%	100.0%	13,354	3.3%	100.1%	13,354	3.3%	100.1%	13,354	3.3%	100.1%
資本準備金	33,559	6.8%	100.0%	33,559	7.6%	100.0%	33,572	8.4%	100.0%	33,572	8.2%	100.0%	33,572	8.3%	100.0%
利益準備金	6,679	1.3%	100.0%	6,989	1.5%	104.3%	7,258	1.8%	104.8%	7,546	1.8%	102.8%	7,896	1.9%	103.9%
その他の剰余金合計	72,885	14.3%	100.0%	66,341	14.6%	91.0%	64,218	16.2%	88.1%	63,054	15.6%	86.5%	63,290	15.7%	86.4%
その他特別剰余金	53,841	10.6%	100.0%	56,810	12.6%	105.5%	60,323	15.2%	112.0%	58,202	14.6%	108.1%	57,903	14.3%	107.5%
当期未処分利益	19,044	3.7%	100.0%	9,531	2.1%	50.0%	3,895	0.9%	20.4%	4,851	1.2%	25.4%	5,286	1.3%	28.2%
負債・資本合計	507,161	100.0%	100.0%	440,372	100.0%	86.8%	395,946	100.0%	78.0%	405,238	100.0%	79.9%	403,782	100.0%	79.6%

三井物産計算書

(単位:百万円)

期間	1992年3月～1993年2月			1993年3月～1994年2月			1994年3月～1995年2月			1995年3月～1996年2月			1996年3月～1997年2月		
	金額	構成比	増減比	金額	構成比	増減比	金額	構成比	増減比	金額	構成比	増減比	金額	構成比	増減比
売上高・営業収益	842,372	100.0%	100.0%	800,655	100.0%	95.0%	787,655	100.0%	91.1%						

伊勢丹債借対照表

(単位：百万円)

金額・比率	1993年3月			1994年3月			1995年3月			1996年3月			1997年3月		
	金額	構成比	増減比	金額	構成比	増減比	金額	構成比	増減比	金額	構成比	増減比	金額	構成比	増減比
流動負債合計	118,117	81.60%	100.0%	110,224	81.58%	97.50%	118,869	82.65%	100.22%	107,677	80.87%	90.46%	106,450	80.77%	94.11%
当座預金	78,909	22.40%	100.0%	74,439	21.31%	94.34%	80,063	23.06%	101.46%	74,067	21.83%	89.89%	75,694	21.88%	95.91%
現金・預金	39,617	9.39%	100.0%	29,742	8.52%	88.47%	31,296	9.01%	91.10%	23,897	6.83%	71.09%	25,239	9.42%	96.91%
受取手形	3,382	0.94%	100.0%	3,961	1.13%	117.12%	3,281	0.94%	97.01%	3,250	0.93%	96.10%	3,144	0.91%	92.96%
売掛金	39,514	9.36%	100.0%	22,295	6.96%	66.52%	22,121	6.37%	96.01%	24,832	7.10%	74.09%	30,885	9.36%	92.16%
有価証券	8,396	2.25%	100.0%	18,441	5.26%	219.64%	28,364	6.73%	278.25%	22,107	6.32%	269.30%	9,076	2.62%	108.10%
短期貸付	27,812	7.77%	100.0%	29,814	8.54%	107.20%	27,564	7.94%	99.11%	28,185	8.06%	101.34%	25,239	7.30%	90.75%
商品・貯蔵品	27,772	7.76%	100.0%	29,703	8.51%	106.95%	27,444	7.90%	98.82%	28,061	8.02%	101.04%	25,202	7.29%	90.75%
原材料・半成品	40	0.01%	100.0%	110	0.09%	275.00%	120	0.09%	300.00%	124	0.04%	310.00%	127	0.04%	317.50%
その他流動資産合計	7,486	2.09%	100.0%	3,036	2.30%	107.63%	6,912	1.99%	92.58%	7,725	2.21%	103.47%	5,432	1.57%	72.76%
前渡金	32	0.01%	100.0%	25	0.01%	78.13%	16	0.00%	50.00%	3	0.00%	9.38%	0	0.00%	12.50%
前払費用	982	0.27%	100.0%	916	0.26%	93.28%	1,087	0.31%	110.89%	1,088	0.31%	110.95%	816	0.24%	83.10%
未収入金	723	0.20%	100.0%	698	0.20%	96.54%	1,193	0.34%	165.01%	1,408	0.40%	194.74%	-	-	-
未収収益	2,708	0.76%	100.0%	897	0.16%	23.52%	596	0.17%	22.01%	549	0.16%	20.27%	-	-	-
短期貸付	1,036	0.29%	100.0%	2,080	0.58%	195.95%	2,382	0.69%	229.92%	2,294	0.68%	221.43%	-	-	-
その他流動資産	1,985	0.53%	100.0%	3,728	1.07%	187.86%	1,636	0.47%	82.52%	2,385	0.68%	120.20%	-	-	-
自己株式	5	0.00%	100.0%	2	0.00%	40.00%	1	0.00%	20.00%	1	0.00%	20.00%	-	-	-
貸倒引当金	-1,070	-0.29%	100.0%	-2,004	-0.57%	187.29%	-1,170	-0.34%	109.25%	-2,020	-0.58%	188.79%	-690	-0.20%	69.55%
固定負債合計	224,866	68.40%	100.0%	239,956	68.42%	97.59%	239,852	67.95%	95.50%	241,806	69.13%	99.15%	239,243	69.15%	97.00%
有形固定資産合計	124,515	34.50%	100.0%	117,832	32.74%	95.49%	115,998	32.41%	93.91%	122,690	35.07%	99.32%	121,540	35.14%	98.40%
建物	78,041	21.30%	100.0%	85,638	18.79%	84.10%	90,594	17.45%	77.64%	83,906	18.27%	81.89%	121,537	35.14%	156.75%
建物・構築物	73,098	20.40%	100.0%	61,334	17.56%	83.98%	66,862	16.38%	77.85%	59,640	17.06%	81.66%	85,099	18.82%	99.13%
船舶・車両・運搬具	46	0.01%	100.0%	94	0.01%	73.81%	22	0.01%	47.83%	14	0.00%	30.43%	10	0.00%	21.74%
その他構築物	4,957	1.38%	100.0%	4,288	1.22%	86.10%	3,710	1.07%	74.84%	4,252	1.22%	85.78%	5,522	1.60%	111.40%
土地・その他	44,756	12.50%	100.0%	51,678	14.80%	115.47%	61,686	14.89%	115.48%	51,686	14.78%	115.46%	50,901	14.71%	113.75%
繰上償却	718	0.20%	100.0%	517	0.15%	72.01%	3,716	1.07%	517.55%	7,089	2.03%	987.93%	5	0.00%	0.70%
無形固定資産合計	8,420	2.35%	100.0%	5,410	2.41%	99.88%	8,401	2.42%	99.77%	8,379	2.40%	99.51%	8,373	2.42%	99.44%
投資有価証券	69,590	19.44%	100.0%	68,090	19.50%	97.94%	68,782	19.81%	98.84%	64,220	18.36%	92.28%	64,815	18.74%	93.14%
子会社株式	18,147	5.07%	100.0%	23,856	6.77%	130.36%	28,828	8.86%	131.29%	20,727	5.93%	114.22%	20,687	5.98%	114.00%
長期貸付金	9,029	2.52%	100.0%	1,899	0.54%	21.03%	730	0.21%	8.09%	578	0.17%	6.40%	455	0.13%	5.04%
長期前払費用	7,906	2.21%	100.0%	5,681	1.63%	71.86%	4,719	1.36%	59.69%	4,149	1.13%	52.48%	3,564	1.03%	45.08%
その他投資	26,476	7.40%	100.0%	37,058	10.61%	139.97%	35,354	10.18%	133.53%	41,819	11.96%	157.95%	40,763	11.78%	153.96%
貸倒引当金	-70	-0.02%	100.0%	-16	-0.00%	22.86%	-130	-0.44%	185.71%	-20	-0.01%	28.57%	-20	-0.01%	71.43%
負債合計	367,393	100.0%	100.0%	349,240	100.0%	97.56%	347,221	100.0%	96.99%	349,783	100.0%	97.71%	345,913	100.0%	96.65%
流動負債合計	121,143	33.84%	100.0%	107,356	30.74%	88.62%	117,629	33.89%	97.10%	102,089	29.24%	133.30%	158,449	45.81%	130.80%
貸倒引当金	35,229	9.82%	100.0%	34,181	9.79%	96.21%	39,275	9.58%	99.66%	38,058	10.58%	107.12%	41,173	11.90%	115.69%
短期借入金	48,384	12.65%	100.0%	44,446	12.73%	97.83%	38,184	11.00%	84.14%	28,894	7.69%	59.24%	-	-	-
1年内返済長期借入金	3,516	0.95%	100.0%	2,530	0.73%	71.67%	2,720	0.78%	77.39%	18,519	5.28%	528.22%	-	-	-
1年内返済の社債	0	0.00%	100.0%	0	0.00%	0.00%	13,138	3.78%	100.00%	12,000	3.43%	91.34%	5,000	1.45%	38.06%
未払金	4,024	1.12%	100.0%	1,885	0.53%	46.35%	1,845	0.53%	45.85%	1,954	0.56%	48.56%	-	-	-
設備関係未払金	882	0.24%	100.0%	704	0.20%	81.87%	1,008	0.29%	116.71%	2,812	0.80%	326.22%	-	-	-
未払費用	6,950	1.94%	100.0%	6,408	1.83%	92.20%	6,591	1.90%	94.83%	7,856	2.25%	119.04%	-	-	-
前受金	12,472	3.48%	100.0%	10,720	3.07%	85.96%	10,330	2.88%	82.83%	10,750	3.07%	88.19%	-	-	-
前受収益	0	0.00%	100.0%	769	0.22%	100.00%	526	0.15%	68.40%	251	0.07%	32.64%	-	-	-
従業員預り金	4,160	1.16%	100.0%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%	-	-	-
法人税等充当金	2,072	0.58%	100.0%	102	0.03%	4.92%	3,589	1.04%	173.70%	5,054	1.44%	243.92%	4,455	1.29%	215.01%
事業取引当金	1,078	0.30%	100.0%	452	0.13%	41.93%	1,413	0.41%	131.08%	1,737	0.50%	161.13%	1,583	0.46%	146.85%
賞与引当金・未払賞与	4,587	1.28%	100.0%	4,562	1.31%	99.45%	4,519	1.30%	98.62%	4,508	1.29%	98.17%	-	-	-
その他短期引当金	0	0.00%	100.0%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%	30,710	8.78%	100.00%	43,890	12.69%	142.92%
その他流動負債	506	0.14%	100.0%	629	0.18%	122.40%	484	0.14%	95.09%	1,004	0.29%	197.25%	-	-	-
固定負債合計	82,197	22.73%	100.0%	84,668	27.05%	102.48%	81,638	23.51%	88.55%	73,842	21.11%	80.09%	71,450	20.68%	77.80%
社債・転換社債	44,861	12.48%	100.0%	44,648	12.78%	99.97%	31,284	9.01%	70.05%	39,278	11.23%	87.95%	34,268	9.91%	76.75%
長期借入金	20,580	5.76%	100.0%	22,356	6.40%	108.63%	23,936	6.89%	116.31%	7,720	2.21%	37.51%	18,200	5.59%	93.29%
退職給付引当金	20,822	5.82%	100.0%	21,428	6.14%	102.91%	21,549	6.21%	103.49%	22,025	6.30%	105.13%	13,290	3.84%	63.83%
その他長期引当金	589	0.16%	100.0%	829	0.24%	140.75%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%	-	-	-
その他固定負債	5,545	1.55%	100.0%	5,206	1.49%	93.89%	4,867	1.40%	87.77%	4,819	1.38%	88.19%	-	-	-
負債合計	213,340	59.40%	100.0%	202,822	57.79%	94.60%	199,265	57.39%	93.40%	225,931	67.45%	110.59%	229,995	66.49%	107.81%
資本	144,848	40.60%	100.0%	147,416	42.21%	101.82%	147,955	42.61%	100.29%	139,852	39.56%	79.71%	115,818	33.51%	80.14%
資本金	34,701	9.69%	100.0%	34,708	9.94%	100.02%	34,821	10.03%	100.35%	34,824	9.98%	100.35%	34,828	10.07%	100.37%
資本準備金	24,684	6.82%	100.0%	23,700	6.79%	100.09%	23,804	6.88%	100.46%	23,607	6.81%	100.43%	-	-	-
資本剰余金	41,707	11.55%	100.0%	41,378	11.55%	100.01%	41,489	11.95%	100.29%	41,497	11.88%	100.29%	41,497	12.00%	100.31%
利益剰余金	3,092	0.83%	100.0%	3,322	0.95%	107.44%	3,543	1.02%	114.59%	3,774	1.08%	122.06%	4,003	1.18%	129.46%
その他剰余金合計	65,480	18.29%	100.0%	68,011	19.47%	103.87%	68,102	19.61%	104.00%	33,762	9.65%	51.56%	35,588	10.29%	54.26%
その他剰余金	59,842	16.59%	100.0%	60,805	17.41%	102.47%	60,633	17.48%	102.18%	60,284	17.28%	101.59%	24,896	7.05%	41.11%
当期未処分利益	5,138	1.71%	100.0%	7,206	2.06%	117.40%	7,469	2.15%	121.68%	26,522	7.58%	492.10%	11,193	3.24%	182.36%
負債・資本合計	357,983	100.0%	100.0%	349,240	100.0%	97.56%	347,221	100.0%	96.99%	349,783	100.0%	97.71%	345,913	100.0%	96.65%

伊勢丹損益計算書

(単位：百万円)

金額・比率	1992年4月～1993年3月			1993年4月～1994年3月			1994年4月～1995年3月			1995年4月～1996年3月			1996年4月～1997年3月		
	金額	構成比	増減比	金額	構成比	増減比	金額	構成比	増減比	金額	構成比	増減比	金額	構成比	増減比

高橋源信借財振替表

(単位:百万円)

決算年月	1992年2月			1994年2月			1995年2月			1998年2月		
	金額	構成比	増勢比	金額	構成比	増勢比	金額	構成比	増勢比	金額	構成比	増勢比
流動資産合計	180,400	38.3%	100.0%	152,547	32.1%	84.73%	154,310	31.2%	85.71%	181,119	28.8%	100.0%
現金・預金	118,544	25.2%	100.0%	97,522	20.5%	82.20%	101,835	20.6%	85.83%	101,436	16.3%	85.26%
当座預金	95,808	7.4%	100.0%	29,106	5.9%	70.12%	39,803	8.0%	111.44%	22,652	3.6%	63.26%
受取手形	17,854	3.8%	100.0%	14,301	3.0%	80.16%	10,706	2.1%	59.96%	15,513	2.7%	86.89%
売掛金	63,982	13.6%	100.0%	57,580	12.2%	90.38%	50,945	10.3%	79.82%	62,979	10.1%	95.8%
有価証券	1,000	0.2%	100.0%	282	0.0%	28.20%	281	0.0%	28.10%	281	0.0%	28.10%
棚卸資産合計	47,798	10.1%	100.0%	44,225	9.3%	82.52%	34,540	7.0%	72.26%	49,153	7.3%	102.1%
商品・製品	47,346	10.0%	100.0%	43,867	9.2%	82.55%	34,204	6.9%	72.24%	48,756	7.7%	102.98%
原材料・貯蔵品	452	0.1%	100.0%	358	0.0%	79.20%	330	0.0%	74.34%	397	0.0%	87.82%
その他流動資産合計	18,934	3.6%	100.0%	19,883	2.9%	80.80%	20,442	4.1%	102.72%	33,966	5.4%	200.56%
前払金	856	0.2%	100.0%	479	0.1%	50.10%	30	0.0%	3.14%	154	0.0%	16.11%
前払費用	5,75	0.1%	100.0%	542	0.1%	94.28%	768	0.1%	132.70%	1,594	0.2%	277.22%
短期貸付金	8,024	1.7%	100.0%	7,812	1.6%	97.36%	11,053	2.2%	137.79%	16,711	2.6%	200.26%
その他流動資産	7,379	1.5%	100.0%	4,850	1.0%	65.73%	8,592	1.7%	116.44%	15,507	2.4%	210.15%
自己株式	1	0.0%	100.0%	8	0.0%	800.00%	2	0.0%	200.00%	1,108	0.1%	110800.00%
貸倒引当金	-3,238	-0.7%	100.0%	-2,883	-0.6%	86.37%	-2,510	-0.5%	75.19%	-4,438	-0.5%	108.00%
固定資産合計	289,018	61.7%	100.0%	371,288	77.5%	128.47%	398,776	80.8%	117.22%	447,743	71.2%	104.92%
有形固定資産合計	124,825	26.1%	100.0%	134,158	28.3%	111.77%	142,010	28.3%	113.77%	181,636	28.8%	146.53%
償却固定資産合計	80,870	17.2%	100.0%	55,801	11.7%	69.84%	78,899	15.8%	129.52%	98,771	15.2%	162.27%
建物・構築物	54,284	11.7%	100.0%	50,039	10.5%	82.18%	73,160	14.8%	134.81%	90,460	14.3%	106.68%
船舶・車両・運搬具	64	0.0%	100.0%	89	0.0%	98.44%	32	0.0%	50.00%	44	0.0%	68.75%
その他償却対象資産	6,522	1.3%	100.0%	5,899	1.1%	84.31%	5,627	1.1%	82.29%	8,247	1.3%	126.45%
土地・その他	59,866	11.8%	100.0%	57,853	12.1%	107.40%	59,805	12.1%	111.09%	80,789	12.5%	149.98%
建設仮勘定	10,089	2.1%	100.0%	20,702	4.3%	205.19%	3,365	0.6%	33.35%	2,084	0.3%	20.78%
無形固定資産合計	3,773	0.8%	100.0%	3,728	0.7%	98.81%	3,814	0.7%	101.09%	7,109	1.1%	188.25%
投資・その他資産合計	180,417	34.2%	100.0%	183,402	38.7%	111.33%	192,951	39.1%	120.28%	258,989	41.8%	188.11%
投資有価証券	81,997	17.5%	100.0%	87,988	18.5%	106.10%	97,358	19.4%	118.61%	102,968	16.9%	126.50%
子会社株式	38,138	8.1%	100.0%	38,962	8.2%	102.16%	41,814	8.4%	108.11%	38,010	6.0%	98.68%
長期貸付金	54,437	11.6%	100.0%	79,896	15.6%	157.75%	65,940	13.5%	120.95%	97,372	15.4%	148.77%
繰上償債・更生債権	96	0.0%	100.0%	873	0.1%	899.82%	866	0.1%	883.67%	1,068	0.1%	1089.80%
その他投資	36,653	7.8%	100.0%	35,396	7.4%	96.57%	47,780	9.6%	130.30%	86,462	10.5%	171.33%
貸倒引当金	-12,169	-2.5%	100.0%	-14,751	-3.1%	121.22%	-18,875	-3.8%	155.11%	-8,888	-1.4%	73.04%
負債合計	489,056	100.0%	100.0%	473,833	100.0%	101.02%	493,087	100.0%	105.12%	628,868	100.0%	134.07%
流動負債合計	286,100	50.4%	100.0%	297,522	49.8%	87.90%	302,319	41.0%	85.69%	291,264	46.3%	123.07%
支払手形	16,139	3.4%	100.0%	13,644	2.8%	84.54%	15,645	3.1%	96.94%	17,510	2.7%	108.49%
買掛金	86,225	14.1%	100.0%	82,796	13.2%	94.82%	98,068	11.7%	87.71%	88,483	14.0%	103.81%
短期借入金	50,114	10.0%	100.0%	50,044	10.5%	99.86%	41,740	8.4%	82.71%	42,368	6.7%	84.56%
1年内返済長期借入金	1,559	0.3%	100.0%	1,504	0.3%	96.53%	2,117	0.4%	136.26%	3,210	0.5%	206.03%
1年内償還の社債	23,957	5.1%	100.0%	0	0.0%	0.00%	2,000	0.4%	8.35%	34,718	5.2%	144.91%
未払金	10,692	2.2%	100.0%	10,117	2.1%	94.65%	8,879	1.8%	83.50%	14,290	2.2%	134.84%
未払費用	6,236	1.3%	100.0%	5,204	1.1%	83.46%	5,739	1.2%	92.03%	7,473	1.1%	119.34%
前受金	37,748	7.7%	100.0%	37,198	7.6%	98.55%	35,890	7.3%	95.35%	49,030	7.3%	129.89%
経費預り金	13,154	2.8%	100.0%	14,482	3.0%	110.10%	15,808	3.2%	120.18%	20,577	3.2%	133.95%
法人税等当金	0	0.0%	100.0%	0	0.0%	0.00%	4,177	0.8%	80.42%	189	0.0%	37.57%
事業貸倒引当金	431	0.0%	100.0%	598	0.1%	138.28%	1,576	0.3%	365.66%	584	0.0%	130.86%
貸与引当金・未払貸与	6,100	1.3%	100.0%	6,000	1.2%	98.36%	6,090	1.2%	99.85%	8,780	1.4%	143.93%
貸倒引当金	3,808	0.8%	100.0%	4,434	0.9%	116.44%	3,832	0.8%	100.78%	4,110	0.6%	107.89%
負債合計	130,625	27.8%	100.0%	184,743	39.0%	141.36%	188,591	38.5%	144.58%	168,317	26.1%	128.66%
固定・非流動負債	110,012	22.5%	100.0%	120,012	25.3%	109.08%	136,546	27.6%	124.12%	99,429	15.7%	90.36%
長期借入金	3,828	0.8%	100.0%	28,420	6.0%	742.42%	31,199	6.3%	815.02%	44,199	7.0%	1154.62%
長期未払金	0	0.0%	100.0%	0	0.0%	0.00%	2,893	0.5%	100.00%	2,893	0.4%	92.2%
退職給付引当金	10,862	2.2%	100.0%	10,848	2.2%	99.87%	11,536	2.3%	106.21%	15,908	2.5%	146.46%
その他長期引当金	493	0.1%	100.0%	798	0.1%	161.46%	1,133	0.2%	229.82%	0	0.0%	0.00%
その他流動負債	5,430	1.1%	100.0%	4,667	0.9%	85.78%	5,483	1.1%	100.98%	6,086	0.9%	111.92%
負債合計	386,728	79.1%	100.0%	372,285	78.5%	101.51%	380,910	78.2%	106.59%	459,581	73.0%	122.32%
資本合計	102,930	21.2%	100.0%	101,688	21.4%	99.28%	102,176	20.7%	99.85%	169,287	26.8%	165.43%
資本金	16,912	3.1%	100.0%	16,912	3.5%	100.00%	16,912	3.4%	100.00%	19,912	3.1%	117.74%
繰上超過額	5,886	1.2%	100.0%	5,886	1.2%	100.00%	5,886	1.1%	100.00%	5,886	0.9%	100.00%
資本準備金	8,176	1.7%	100.0%	8,176	1.7%	100.00%	8,176	1.6%	100.00%	8,176	1.0%	99.98%
利益準備金	4,228	0.9%	100.0%	4,228	0.9%	100.00%	4,228	0.8%	100.00%	4,784	0.7%	112.56%
その他の剰余金合計	73,014	15.7%	100.0%	72,257	15.2%	98.96%	72,960	14.7%	99.79%	136,428	21.8%	186.85%
その他任意積立金	67,270	14.4%	100.0%	67,580	14.2%	100.46%	70,476	14.2%	104.77%	126,142	20.6%	187.52%
当期未処分利益	5,744	1.2%	100.0%	4,072	0.9%	81.34%	2,884	0.4%	41.50%	10,288	1.6%	179.07%
負債・資本合計	489,056	100.0%	100.0%	473,833	100.0%	101.02%	493,087	100.0%	105.12%	628,868	100.0%	134.07%

高橋源信損益計算書

(単位:百万円)

期間	1992年3月～1993年2月			1993年3月～1994年2月			1994年3月～1995年2月			1995年3月～1998年2月		
	金額	構成比	増勢比	金額	構成比	増勢比	金額	構成比	増勢比	金額	構成比	増勢比
売上高	784,956	100.0%	100.0%	718,065	100.0%	91.4%	700,883	100.0%	89.2%	885,575	100.0%	112.84%
売上原価	583,188	74.3%	100.0%	528,098	73.7%	90.71%	516,849	73.7%	88.5%	650,009	73.3%	111.46%
売上増加分	205,412	26.1%	100.0%	194,568	27.0%	94.72%	189,473	27.0%	92.24%	241,942	27.3%	117.78%
営業費及び一般管理費	188,190	24.0%	100.0%	185,087	25.7%	98.42%	178,888	25.5%	90.29%	221,516	25.0%	111.80%
営業利益	7,281	0.9%	100.0%	9,479	1.3%	130.19%	10,584	1.5%	145.36%	20,428	2.3%	280.54%
営業外収益合計	8,509	1.0%	100.0%	6,701	0.8%	78.75%	7,304	1.0%	85.84%	7,824	0.9%	92.12%
受取利息・割引料	3,185	0.4%	100.0%	2,633	0.3%	82.67%	2,893	0.3%	84.55%	2,482	0.2%	77.93%
受取配当金	1,256	0.1%	100.0%	1,245	0.1%	99.12%	1,281	0.1%	101.99%	1,155	0.1%	91.96%
その他営業外収益	4,068	0.5%	100.0%	2,823	0.3%	69.40%	3,328	0.4%	81.81%	4,285	0.4%	105.23%
営業外費用合計	10,884	1.3%	100.0%	19,438	2.7%	178.69%	15,762	2.2%	145.08%	18,078	2.0%	146.40%
支払利息・割引料	8,818	1.1%	100.0%	9,779	1.3%	110.90%	10,474	1.4%	118.78%	11,164	1.2%	126.60%
社債発行費・差金償却	519	0.0%	100.0%	34	0.0%	6.55%	289	0.0%	51.83%	0	0.0%	0.00%
資産処分損	585	0.0%	100.0%	565	0.0%	96.58%	1,143	0.1%	195.38%	1,875	0.2%	320.51%
資産評価損	0	0.0%	100.0%	0	0.0%	0.00%	0	0.0%	0.00%	1,970	0.1%	100.00%
為替差損	0	0.0%	100.0%	152	0.0%	100.00%	757	0.1%	498.08%	187	0.0%	90.13%
その他営業外費用	942	0.1%	100.0%	2,908	0.4%	308.70%	3,117	0.4%	330.89%	3,530	0.4%	374.73%
経常利益	4,926	0.6%	100.0%	2,742	0.3%	55.66%	2,126	0.3%	43.16%	10,		



大丸財務諸表

(単位:百万円)

決算年月	1993年2月			1994年2月			1995年2月			1996年2月			1997年2月		
	金額	増減比	前年比	金額	増減比	前年比	金額	増減比	前年比	金額	増減比	前年比	金額	増減比	前年比
金額・比率															
流動資産合計	126,638	48.8%	100.0%	120,349	41.9%	95.0%	117,637	42.2%	92.8%	125,368	45.1%	99.0%	125,000	49.0%	98.7%
当座資産合計	69,640	24.1%	100.0%	63,907	22.2%	91.7%	62,330	22.4%	89.5%	73,306	26.3%	100.0%	73,000	25.1%	100.4%
現金・預金	19,076	6.1%	100.0%	15,565	5.4%	81.5%	15,265	5.4%	80.0%	15,897	5.3%	105.7%	25,787	8.1%	124.7%
受取手形	9,271	3.2%	100.0%	8,221	2.8%	88.6%	8,006	2.8%	86.3%	8,271	2.9%	99.2%	6,286	2.1%	67.5%
売掛金	41,261	14.3%	100.0%	40,120	13.9%	97.2%	39,061	14.0%	94.7%	39,137	14.0%	99.2%	42,068	14.8%	104.1%
有価証券	30	0.0%	100.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	
債権資産合計	31,625	10.9%	100.0%	31,080	10.8%	98.2%	28,586	9.5%	84.0%	26,432	9.5%	89.5%	23,708	8.1%	74.8%
商品・製品	31,496	10.9%	100.0%	30,921	10.7%	98.1%	28,422	9.5%	83.8%	26,238	9.4%	83.5%	23,428	8.0%	74.3%
原材料・貯蔵品	129	0.0%	100.0%	158	0.0%	122.4%	144	0.0%	111.6%	134	0.0%	108.8%	220	0.0%	171.0%
その他流動資産合計	25,373	8.7%	100.0%	25,362	8.8%	99.9%	28,741	10.3%	113.7%	28,262	10.1%	111.3%	31,262	10.7%	123.2%
前払金	12	0.0%	100.0%	10	0.0%	83.3%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	
前払費用	1,179	0.4%	100.0%	1,084	0.3%	91.9%	1,074	0.3%	91.0%	857	0.3%	72.6%	889	0.3%	75.7%
未収入金	146	0.0%	100.0%	162	0.0%	110.9%	588	0.2%	402.7%	402	0.1%	152.1%	218	0.0%	145.0%
未収収益	322	0.1%	100.0%	321	0.2%	100.0%	306	0.1%	94.7%	349	0.1%	109.3%	408	0.1%	122.0%
短期貸付金	22,483	7.7%	100.0%	22,483	7.8%	100.0%	24,854	8.3%	110.5%	23,981	8.3%	106.6%	25,889	8.5%	115.5%
その他流動資産	1,231	0.4%	100.0%	1,046	0.3%	84.9%	1,921	0.6%	156.0%	2,800	1.0%	228.1%	3,757	1.2%	305.2%
自己株式	2	0.0%	100.0%	2	0.0%	100.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	200.0%	1	0.0%	
貸倒引当金	0	0.0%	100.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	-2,813	-0.9%	100.0%	-2,970	-1.0%	114.0%
固定資産合計	161,912	56.1%	100.0%	166,889	58.1%	103.0%	160,425	57.7%	99.2%	152,361	54.8%	84.1%	165,244	56.9%	102.0%
有形固定資産合計	72,559	25.1%	100.0%	75,238	26.1%	103.6%	71,818	25.7%	98.7%	80,439	28.0%	95.7%	80,805	27.7%	101.0%
償却対象資産合計	50,750	17.5%	100.0%	53,141	18.5%	104.7%	51,580	18.4%	101.4%	48,144	17.3%	94.7%	58,665	20.2%	115.4%
建物・構築物	49,038	17.2%	100.0%	51,966	18.0%	104.6%	50,869	18.2%	102.0%	47,418	17.0%	95.5%	67,934	19.9%	146.7%
船舶・車両・運搬具	17	0.0%	100.0%	15	0.0%	88.2%	14	0.0%	82.3%	13	0.0%	76.4%	14	0.0%	82.3%
その他償却対象資産	1,097	0.3%	100.0%	1,160	0.4%	105.7%	897	0.3%	81.7%	719	0.2%	65.0%	737	0.2%	67.1%
土地・その他	20,008	6.8%	100.0%	20,011	6.7%	100.0%	20,011	7.1%	100.0%	21,244	7.6%	106.1%	21,921	7.5%	106.5%
建設仮勘定	1,802	0.6%	100.0%	2,085	0.7%	115.7%	27	0.0%	1.5%	52	0.0%	2.9%	0	0.0%	
無形固定資産合計	2,522	0.7%	100.0%	2,589	0.8%	102.6%	2,619	0.9%	103.5%	2,653	0.9%	105.1%	2,684	0.9%	106.4%
投資・その他有価証券	86,831	30.0%	100.0%	89,063	31.0%	102.5%	88,388	31.0%	99.4%	89,496	30.2%	99.4%	81,984	28.2%	94.4%
投資有価証券	39,541	11.6%	100.0%	35,518	12.3%	105.8%	34,812	12.1%	103.7%	35,292	12.7%	105.2%	38,878	13.3%	115.9%
子会社株式	3,275	1.1%	100.0%	4,820	1.7%	150.2%	5,105	1.8%	155.8%	5,087	1.8%	155.3%	7,879	2.7%	243.6%
長期貸付金	4,462	1.5%	100.0%	4,295	1.5%	96.2%	3,687	1.4%	87.1%	7,789	2.8%	174.5%	8,986	3.1%	201.3%
長期前払費用	1,020	0.3%	100.0%	886	0.3%	86.8%	892	0.3%	87.5%	811	0.2%	79.5%	1,042	0.3%	102.1%
その他投資	47,806	16.5%	100.0%	48,364	16.8%	101.1%	46,796	16.3%	97.8%	40,844	14.7%	85.0%	58,619	13.2%	80.5%
償却引当金	0	0.0%	100.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	-5,431	-1.7%	100.0%		
固定資産合計	288,506	100.0%	100.0%	287,238	100.0%	99.5%	278,262	100.0%	96.4%	277,777	100.0%	96.2%	280,242	100.0%	100.0%
総資産合計	152,506	52.3%	100.0%	147,462	51.3%	96.7%	146,944	53.3%	97.4%	150,521	54.1%	98.0%	163,889	53.0%	107.0%
支払手形	8,502	2.9%	100.0%	7,250	2.5%	85.2%	7,177	2.5%	84.2%	7,198	2.5%	84.6%	9,284	3.2%	110.1%
支払手形	4,064	1.4%	100.0%	3,749	1.3%	91.6%	4,669	1.6%	114.3%	2,145	0.7%	52.5%	2,738	0.8%	67.0%
短期借入金	39,071	13.4%	100.0%	39,262	13.7%	100.4%	29,073	10.4%	74.4%	38,086	13.7%	97.4%	38,488	13.2%	98.5%
短期借入金	39,623	11.6%	100.0%	39,623	11.7%	100.0%	33,623	12.0%	100.0%	33,613	12.0%	99.9%	26,114	9.0%	77.7%
1年内返済長期借入金	1,242	0.4%	100.0%	751	0.2%	60.4%	2,748	0.9%	221.2%	2,190	0.8%	490.6%	1,521	0.5%	122.4%
1年内償還の社債	1,700	0.5%	100.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%	5,000	1.7%	294.1%	
未払金	4,985	1.7%	100.0%	3,100	1.0%	62.1%	3,081	1.1%	61.1%	3,972	1.4%	79.6%	5,010	1.7%	100.5%
設備関係未払金	1,854	0.5%	100.0%	848	0.3%	51.2%	2,529	0.9%	152.5%	464	0.1%	28.0%	8,224	2.8%	497.2%
未払費用	2,065	0.7%	100.0%	1,753	0.6%	84.8%	1,764	0.6%	90.6%	1,900	0.6%	90.6%	1,710	0.5%	81.6%
前受収益	21,158	7.3%	100.0%	20,316	7.0%	96.0%	19,970	7.1%	94.3%	20,667	7.4%	97.6%	20,368	7.0%	96.4%
前受収益	47	0.0%	100.0%	49	0.0%	104.2%	51	0.0%	106.5%	60	0.0%	127.0%	40	0.0%	85.1%
従業員預り金	12,125	4.2%	100.0%	13,876	4.8%	114.4%	15,951	5.7%	131.5%	12,939	4.6%	106.6%	12,420	4.2%	102.4%
法人税等引当金	1,563	0.5%	100.0%	1,722	0.6%	110.1%	76	0.0%	4.8%	470	0.1%	30.0%	1,469	0.5%	93.9%
事業引当金	826	0.2%	100.0%	874	0.3%	105.8%	408	0.1%	49.3%	556	0.2%	67.3%	438	0.1%	53.0%
貸倒引当金・未払貸与	6,049	2.1%	100.0%	6,025	2.1%	99.6%	5,441	1.9%	89.8%	5,691	2.0%	94.0%	5,770	1.9%	96.9%
その他流動負債	18,782	4.7%	100.0%	14,300	4.8%	103.7%	21,990	7.9%	159.5%	16,670	6.0%	102.9%	15,289	5.2%	110.9%
固定負債合計	56,881	19.5%	100.0%	60,022	20.8%	105.6%	60,255	21.6%	106.9%	52,833	19.0%	93.7%	60,569	20.8%	107.4%
社債・転換社債	40,212	13.4%	100.0%	40,212	14.0%	100.0%	40,212	14.4%	100.0%	40,212	14.8%	100.0%	35,212	13.3%	87.5%
長期借入金	9,219	3.1%	100.0%	12,882	4.5%	140.8%	12,835	4.6%	138.2%	5,769	2.0%	62.6%	18,461	6.3%	200.2%
長期未払金	955	0.1%	100.0%	928	0.1%	97.2%	902	0.1%	95.0%	21	0.0%	2.1%	17	0.0%	
長期引当金	6,446	2.2%	100.0%	6,206	2.0%	96.3%	6,405	2.3%	100.2%	6,401	2.3%	99.8%	6,377	2.2%	98.9%
その他固定負債	123	0.0%	100.0%	129	0.0%	105.3%	444	0.1%	364.1%	441	0.1%	361.8%	501	0.1%	382.3%
負債合計	208,867	72.3%	100.0%	207,515	72.4%	99.3%	208,790	75.0%	99.7%	208,354	75.1%	97.9%	214,558	75.1%	102.7%
資本合計	79,858	27.1%	100.0%	79,728	27.7%	100.0%	69,462	24.9%	87.1%	74,424	26.0%	93.4%	75,727	26.9%	96.0%
資本	20,283	7.0%	100.0%	20,283	7.0%	100.0%	20,283	7.2%	100.0%	20,283	7.3%	100.0%	20,283	6.9%	100.0%
繰上利益剰余金	6,742	2.3%	100.0%	6,742	2.3%	100.0%	6,742	2.4%	100.0%	6,742	2.4%	100.0%	6,742	2.3%	100.0%
資本準備金	23,185	8.0%	100.0%	23,185	8.0%	100.0%	23,185	8.3%	100.0%	23,185	8.3%	100.0%	23,185	7.9%	100.0%
利益剰余金	3,558	1.2%	100.0%	3,099	1.0%	87.1%	3,689	1.3%	103.6%	3,853	1.3%	104.2%	3,965	1.3%	102.4%
その他の剰余金合計	32,658	11.3%	100.0%	32,587	11.3%	99.8%	22,155	7.9%	67.8%	27,103	9.7%	82.9%	22,294	7.9%	86.4%
その他剰余金	25,455	8.4%	100.0%	25,416	8.5%	99.9%	25,362	9.1%	99.8%	21,974	7.1%	86.3%	23,062	7.9%	90.7%
当座準備金	7,202	2.5%	100.0%	7,141	2.4%	99.1%	3,207	-1.5%	-44.5%	5,129	1.8%	71.2%	5,202	1.9%	72.2%
負債・資本合計	288,506	100.0%	100.0%	287,238	100.0%	99.5%	278,262	100.0%	96.4%	277,777	100.0%	96.2%	280,242	100.0%	100.0%

大丸損益計算書

(単位:百万円)

決算年月	1993年2月			1994年2月			1995年2月			1996年2月			1997年2月		
	金額	増減比	前年比	金額	増減比	前年比	金額	増減比	前年比	金額	増減比	前年比	金額	増減比	前年比
売上高・営業収益	589,800	100.0%	100.0%	54											

三越通商債率

	1992年			1993年			1994年			1995年			1996年		
	連結	単独	比率	連結	単独	比率	連結	単独	比率	連結	単独	比率	連結	単独	比率
売上高	1,082,561	842,372	1.285	1,034,923	800,855	1.293	1,017,096	787,655	1.325	1,018,134	758,578	1.348	1,034,195	787,186	1.348
営業利益	-2,081	-3,552	0.588	506	-1,228	-0.412	5,803	4,675	1.241	10,572	7,871	1.343	17,392	13,454	1.293
経常利益	-5,774	-2,157	2.677	-5,404	-3,406	1.587	864	3,695	0.234	6,597	5,574	1.184	13,115	10,704	1.225
当期純利益	-8,180	1,488	-5.505	-8,929	-3,369	2.650	-4,269	1,052	-4.058	-2,567	2,010	-1.277	-786	3,410	-0.230

伊勢丹通商債率

年度	1992年			1993年			1994年			1995年			1996年		
	連結	単独	比率	連結	単独	比率	連結	単独	比率	連結	単独	比率	連結	単独	比率
売上高	567,515	442,898	1.281	549,019	420,988	1.304	552,649	410,393	1.347	568,195	414,003	1.372	615,078	455,625	1.350
営業利益	11,585	7,782	1.490	9,732	6,027	1.615	12,493	8,597	1.453	12,110	8,840	1.370	14,279	12,788	1.117
経常利益	6,625	5,030	1.317	5,391	4,337	1.243	7,328	6,374	1.150	7,633	7,179	1.063	11,315	12,695	0.891
当期純利益	3,305	3,536	0.935	3,209	5,026	0.638	1,885	2,514	0.750	-31,072	-31,844	0.978	5,273	4,259	1.238

高島屋通商債率

	1992年			1993年			1994年			1995年			1996年		
	連結	単独	比率	連結	単独	比率	連結	単独	比率	連結	単独	比率	連結	単独	比率
売上高	1,280,837	784,958	1.632	1,204,328	718,095	1.677	1,187,095	700,883	1.694	1,198,137	885,757	1.353	1,243,336	1,085,948	1.145
営業利益	17,759	7,281	2.439	15,429	9,479	1.628	18,781	10,584	1.774	23,122	20,426	1.132	28,979	25,219	1.149
経常利益	13,322	4,926	2.704	6,114	2,742	2.230	8,090	2,126	3.805	12,710	10,272	1.237	21,531	15,941	1.351
当期純利益	-7,040	1,129	-6.236	-2,629	1,510	-1.741	-1,238	1,989	-0.622	19,856	6,128	3.240	9,309	7,837	1.188

大丸通商債率

年度	1992年			1993年			1994年			1995年			1996年		
	連結	単独	比率	連結	単独	比率	連結	単独	比率	連結	単独	比率	連結	単独	比率
売上高	841,721	569,800	1.477	810,483	543,061	1.492	781,349	521,035	1.500	793,812	510,035	1.556	857,134	509,642	1.682
営業利益	10,677	4,237	2.520	9,200	3,637	2.530	8,325	3,836	2.170	7,416	4,368	1.690	8,240	5,642	1.460
経常利益	7,383	4,659	1.565	7,173	4,717	1.521	6,202	3,821	1.623	6,645	3,160	2.103	7,450	4,907	1.518
当期純利益	1,764	1,558	1.132	1,349	1,444	0.934	-8,886	-8,657	1.015	6,689	5,097	1.312	2,079	2,416	0.861

各社経営指標

三越

	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年
<b>I 収益性指標</b>					
総資本事業利益率	0.22%	0.42%	1.65%	2.31%	3.71%
自己資本純利益率	0.96%	-2.29%	0.73%	1.42%	2.40%
<b>II 安定性指標</b>					
流動比率	117.60%	100.02%	90.90%	70.13%	92.16%
当座比率	81.02%	67.11%	54.81%	46.23%	56.36%
負債比率	236.95%	205.26%	177.95%	186.23%	184.15%
自己資本比率	29.68%	32.76%	35.98%	34.94%	35.19%
固定比率	179.31%	187.48%	189.61%	190.53%	193.10%
固定長期適合率	88.37%	99.98%	104.89%	127.22%	104.16%
インバート・カレッジ・レシオ	13.78%	23.90%	89.56%	165.59%	279.94%
<b>III 損益分岐点比率</b>					
損益分岐点比率	101.5%	102.4%	97.4%	96.1%	92.4%
<b>IV 生産性指標</b>					
労働生産性	10.08	10.24	10.57	11.09	11.62
付加価値率	14.67	15.64	16.42	16.71	16.34
一人当たり売上高(百万円)	68.31	65.49	64.35	66.37	71.14
<b>V 内部留保指標</b>					
内部留保フロー(百万円)	16,741	9,280	12,566	12,558	12,549
制度的留保率フロー	108.4%	137.4%	111.4%	107.0%	96.3%
内部留保ストック(百万円)	205,514	210,850	216,595	222,832	226,105
制度的留保率ストック	61.3%	65.2%	67.0%	68.3%	68.5%

高島屋

	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年
<b>I 収益性指標</b>					
総資本事業利益率	2.58%	2.83%	3.01%	4.29%	4.61%
自己資本純利益率	4.63%	2.77%	1.95%	4.11%	6.70%
<b>II 安定性指標</b>					
流動比率	76.26%	73.51%	76.27%	62.18%	77.43%
当座比率	48.84%	34.98%	49.09%	33.65%	42.55%
負債比率	358.36%	366.52%	382.58%	271.49%	201.53%
自己資本比率	21.82%	21.44%	20.72%	26.92%	33.16%
固定比率	124.07%	318.33%	331.56%	264.50%	206.05%
固定長期適合率	132.93%	120.64%	116.51%	132.63%	110.38%
インバート・カレッジ・レシオ	132.93%	136.59%	138.99%	215.54%	320.79%
<b>III 損益分岐点比率</b>					
損益分岐点比率	96.1%	97.8%	98.3%	93.8%	92.0%
<b>IV 生産性指標</b>					
労働生産性	10.93	11.21	12.27	10.64	14.55
付加価値率	13.64	14.67	15.65	15.49	16.12
一人当たり売上高(百万円)	80.11	76.4	78.41	68.67	90.28
<b>V 内部留保指標</b>					
内部留保フロー(百万円)	14,975	14,604	17,598	35,502	27,240
制度的留保率フロー	100.3%	93.4%	93.4%	85.5%	75.3%
内部留保ストック(百万円)	-	-	-	272,010	286,948
制度的留保率ストック	-	-	-	48.1%	48.6%

伊勢丹

	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年
<b>I 収益性指標</b>					
総資本事業利益率	4.95%	2.81%	2.30%	2.91%	2.89%
自己資本純利益率	3.89%	2.42%	3.40%	1.92%	-27.72%
<b>II 安定性指標</b>					
流動比率	93.37%	102.73%	98.38%	66.62%	67.18%
当座比率	65.14%	69.34%	68.06%	45.71%	47.77%
負債比率	147.49%	136.90%	134.68%	207.23%	198.41%
自己資本比率	40.40%	42.21%	42.61%	32.55%	33.51%
固定比率	169.29%	162.09%	158.06%	212.39%	206.39%
固定長期適合率	103.39%	98.79%	101.86%	128.83%	127.62%
インバート・カレッジ・レシオ	131.75%	124.03%	175.97%	198.85%	339.63%
<b>III 損益分岐点比率</b>					
損益分岐点比率	93.4%	94.3%	91.5%	90.6%	84.9%
<b>IV 生産性指標</b>					
労働生産性	11	10.96	11.89	12.96	14.78
付加価値率	14.55	15.42	16.66	17.22	16.17
一人当たり売上高(百万円)	75.63	71.09	71.4	75.26	87.08
<b>V 内部留保指標</b>					
内部留保フロー(百万円)	14,914	19,514	10,277	-18,894	11,953
制度的留保率フロー	91.4%	85.5%	97.5%	-80.2%	83.3%
内部留保ストック(百万円)	149,770	180,476	167,815	137,660	136,072
制度的留保率ストック	54.2%	55.6%	57.3%	72.7%	70.9%

大丸

	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年
<b>I 収益性指標</b>					
総資本事業利益率	2.37%	1.96%	1.97%	2.20%	2.51%
自己資本純利益率	1.96%	1.81%	-11.87%	7.08%	3.22%
<b>II 安定性指標</b>					
流動比率	83.04%	81.60%	79.19%	83.30%	81.17%
当座比率	45.66%	43.33%	41.96%	40.70%	47.41%
負債比率	36.15%	38.42%	33.27%	36.60%	35.29%
自己資本比率	27.81%	27.76%	24.96%	26.79%	26.09%
固定比率	203.20%	209.34%	231.24%	204.76%	218.26%
固定長期適合率	119.01%	119.42%	123.83%	119.75%	121.27%
インバート・カレッジ・レシオ	137.32%	132.68%	141.82%	170.37%	250.68%
<b>III 損益分岐点比率</b>					
損益分岐点比率	-	-	-	96.5%	94.8%
<b>IV 生産性指標</b>					
労働生産性	10.3	10.5	10.5	10.6	11.2
付加価値率	13.3	13.7	13.8	13.7	13.8
一人当たり売上高(百万円)	77.2	76.8	75.9	77.5	81.4
<b>V 内部留保指標</b>					
内部留保フロー(百万円)	-	-	-	12,602	8,459
制度的留保率フロー	-	-	-	86.2%	74.3%
内部留保ストック(百万円)	-	-	-	91,914	92,741
制度的留保率ストック	-	-	-	60.9%	60.4%

## 第5章 百貨店業界の現況と展望

### I. 百貨店間の競争

#### 1. 出店競争

1996年10月に、高島屋の新宿店がオープンした。初年度の売上高目標は800億円を目標にしているといわれた中、競合する各百貨店（三越、京王、小田急、伊勢丹）の対応策は様々だった。以下、もっとも危機的状況にあった伊勢丹を中心にその対応と、結果を見ていきたい。

伊勢丹の新宿本店は、新宿地区の百貨店中売上高トップであり、また伊勢丹全体の総売上高4,000億円のうち6割以上を稼ぎ出すドル箱店である。しかも新宿高島屋のメインターゲットは10代後半から30代前半の女性で、まさに伊勢丹のそれと正面からバッティングする。それだけに伊勢丹の対応も、熱の入ったものだった。

高島屋新宿店を見物に来た帰りの客を呼び込むためにそのオープンに合わせて40億円をかけてリニューアルを実施。接客方法の方針としては、高島屋新宿店の「少数精鋭」による接客に対して、伊勢丹は高島屋のほぼ倍の人数で、きめ細かいサービスをめざした。

また、仕入・品揃え面の競争も熾烈で、PB商品（プライベートブランド＝自主企画）等でなかなか強みを見せた。売上高10%ダウンを覚悟していたが、開店後の半年間は全ての月で前年実績を上回り、半年間トータルでも前年実績を5.6%上回った。

京王百貨店でも当初の予想では厳しく、赤字決算も有り得ると判断した経営陣もいた中で、福引き抽選会や福袋などの企画やカード戦略、また、高島屋新宿店開店で飛躍的に入場者数が増加した南側玄関に案内所を新設するなど、積極策が功を奏し、半年トータルでは2.7%のプラスと善戦、とも言える結果となっている。

まずは高島屋の動向を探る、として大掛かりな改装等は控えていた小田急百貨店は、2月までの5カ月間でみると3.3%減と苦戦を強いられたが、3月の消費税増税前の駆け込み消費に助けられ、トータル2%の増となった。今年は抜本的な売り場のリニューアルを予定しており、巻き返しをはかっている。

唯一トータルでマイナスとなったのは三越新宿店であるが、それでも減少幅は0.3%と小幅なものにとどまっている。

3月までの半年間で高島屋の売上は500億円、既存の4百貨店の売上高の伸びは110億円に上ったが、その影響がもっとも大きいとみられていた渋谷、池袋地区の百貨店であるが、売上の下げ幅は予想以下にとどまっているようだ。高島屋新宿店によると、山梨や長野からも来店者がいるということで、広く薄く客を集めたということもいえそうだ。逆に言うと、物珍しさによる開店景気である、と言うことも言える。（ただし、山梨・長野から東京というのは、関西圏で想像するより近い、という点も考慮に

入れる必要がある) また、近辺の中小専門店や、郊外のショッピングセンターでは、高島屋効果はあまりあらわれず、むしろ売上が大きく落ちた店舗も出始めている。この面では、百貨店に客が戻った、ということもできるかもしれない。

このように高島屋開店から半年間の新宿百貨店戦争では、明かな「負け組」はでなかったといえる。しかし、1年が経った1997年10月現在では、新宿地区全体の売上は13.0%の増加ではあるものの、既存店だけで見ると1.3%の減少となる。

各店ごとに見ると、伊勢丹新宿本店の2.1%増加のほかは、すべてマイナスとなっている。高島屋に一番近く、最も影響の大きいと見られた京王の-0.9%を善戦と見るならば、この二者が勝ち組、小田急の-4.5%、三越の-9.0%、(これは、三越の通販部門が本部へ統合されたことの影響もあるのだが、それを差し引いても-5.9%) この二者が負け組、ということになるだろう。三越などは、高島屋が充実させた子供服やリビングなどでダメージを受けている。

1年目の勝ち組の勝因は積極的な対抗策だったと言えよう。旧来は、新店舗の開店景気に対抗するのはコストがかかるだけで売上は伸びない、何もしないのが一番、というのが業界の経験則であった。しかし、今は回転景気が終わればまた売上が回復するという保証はなく、手を打ったもの勝ち、ということがいえそうだ。

この競争の元となった高島屋新宿店の結果のほうは、初年度の売上目標額800億円を突破し、830億円強になりそうである。14億円の単年度赤字を予定していたが8億円の黒字を達成することができた。

が、しかし、開店景気がすぎた今、テナントの一つである東急ハンズの方には客がいるが、高島屋の方にはほとんどいない、という状況も見受けられ、今後はどうなるかわからないといえる。

このような大型店舗の新規開店・参入はここ数年あまりなかったが、ここへ来て新宿のみならず、京都のジェイアール京都伊勢丹(以下、伊勢丹)、福岡の三越(新規出店)・大丸(別館新設)など、新たな出店が目立ってきており、さらに、名古屋・札幌・大阪への出店予定の話題もでていいる。

京都の場合、伊勢丹は、関西発のブランドを投入するなど、ファッションに強い伊勢丹を前面に押し出している。また、駅ビルに進出したことで、これまで京都駅から離れた四条通り沿いに百貨店が集中していた構図が崩れ、JR沿線からの集客も考えられる。高島屋、大丸などは売上が減少しているが、地下鉄を使って四条通りまで行っていた客が、JR京都駅の伊勢丹で買い物をして帰るようになったからではないかと言われている。

福岡の場合は、すでに提携関係にある三越と大丸、そして地元の岩田屋の三者が激突するわけで、この1年で売り場面積が2.7倍以上になった今、激しい争いは避けられないであろう。

地方都市の場合は、東京地区に比べるとやはり購買力の水準が低く、それを背景と

した商圈に厚みもないため、新規出店が与えるインパクトは大きいと予想される。

業界のほとんどが1996年度増益を確保し、明るい見通しが立てられそうな状況とはいえ、オーバーストアと言えるこの状況でさらに、カードによる割引競争による利益の顧客への還元、ということになると、楽観視ばかりしていただける状況ではないと言えよう。

## 2. ハウスカード

各社は自社カードの会員獲得に力を入れている。高島屋が1996年5月、最大7%の割引（商品券と交換）を導入した。伊勢丹も対抗上、従来の5%から買い物額にスライドさせた最大10%の割引システムに引き上げた。三越は平成8年3月から、カードの割引率を3%から5%にアップした。顧客情報が手に入り、ターゲットが明確になるので、ダイレクトメールのヒット率も高まり、カード売上実績はアップした。大丸は7%から最大10%の割引を導入し、高額商品購入時には自社カードへの加入を勧めるなど接客時に積極的に売り込んでいる。

このように今春からカード特典の拡大競争が始まり、消費者もそれに吸い寄せられた。しかしサービス水準がかさ上げされた結果、個々のカードの魅力は薄れ、売上拡大も疑問視されている。新サービスを始めた百貨店は一様に会員を増やしているが、それほど売上は伸びていない。百貨店の多くは、特典の拡大で利益が減る分を売上増でカバーすることを想定している。ところが大半がサービスを見直した東京地区の百貨店の売上高の伸びは、全国平均と大差ない水準にとどまる。また会員が増えたといっても、提携カードなどの場合は、今まで使っていたクレジットカードから便宜的に乗り換えた客も多い。年会費の無料化により、1人で2、3社のカードを作るようになったため、顧客の囲いこみが成功したとはいえない。

いずれにしても、割引分は粗利益から差し引くか、販売促進費に計上するかで、各社様々だが、売上が伸びなければただ利益を圧迫するだけで、逆効果となる。これから必要なのは、浮気な消費者を値引きでつなぎとめるのではなく、カードで得た情報をいかに経営戦略に結びつけるかということである。カード戦争は新局面を迎えつつある。

## II. 業態間の競争～百貨店のシェアを奪ったスーパーとコンビニエンスストア～

1970年以降の人口の都市集中、郊外化の拡大や、「隣の家が買ったから私も買う」といった”人並み意識”による需要の拡大、そしてなにより、一人当たりの国民所得の増大によりスーパーマーケットが急成長を遂げることとなった。

1970年段階で、年商60億円以上の小売業は101社を数え、そのうちスーパーチェーンが38社、専門店チェーンは16社であった。各社の総店舗数は1,800余店、売上高は

1兆5,700億円で、トップのダイエーは2,500億円のハードルを越え、昭和47年には戦前戦後を通じて常に最大の小売業であった三越を抜き去るに至った。

1997年現在、ダイエーは単独売上でも2兆5,000億円に上り、“ビッグストア”27社合計で売上高は11兆円にもなる。次に規模が大きいのがスーパーマーケットの317社合計9兆5,000億円、そしてその次が百貨店の79社9兆20億円で、今や完全にスーパーマーケット業界は百貨店業界をしのご結果となっている。

そしてコンビニエンスストアの躍進も忘れてはならない。コンビニエンスストアのトップ企業である「セブン-イレブン・ジャパン」が1997年2月期に経常利益で1,000億円を超え、日本一の小売業高利益会社になったのである。しかも売上高でも親会社のイトーヨーカ堂を抜き、ダイエーに次いで第二位の企業になった。このことは、小売業界の変化の軌跡と時代の変容をまざまざと見せつけている。

百貨店とかコンビニエンスストアとかの業態は社会的な一種の機能であり、その機能をどう使うかは消費者が決めることになるという点で見れば、百貨店に比べて小さな存在にすぎないコンビニエンスストアがかくも消費者に支持されたのは、やはり消費者のニーズをとらえてはなさない商品開発とサービス力の充実があったからであろう。

百貨店もこれらのことを教訓として、商品力や売場編集力、いわゆるマーチャンダイジング（MD）の強化を図って、スーパーやコンビニエンスストアに奪われたパイを奪い返すことが早急な課題であると思われる。

おわりに

バブルの後遺症から抜けきれずに流通業界の足取りは重く、消費税アップや特別減税打ち切りなど消費を活性化させる要素はおしなべて低い。にもかかわらず、大店法の緩和と超低金利のもとに、百貨店の出店ラッシュはとどまるところを知らない。

J R 東海が建設中の名古屋の新駅ビルには、高島屋が2000年には資本参加し、J R 北海道が札幌駅南口に建設中の複合施設にも、大丸が店舗面積四万平方メートルと、道内最大規模の百貨店を2001年に開業する予定だ。

しかしこれは、ふくらまないパイの奪い合いである。パイがふくらまないのに百貨店の売り場面積はどんどん増え、行き着く先は自明の理である。それでも百貨店の大型出店が続くのは、販売量の拡大で他社よりも優位に立つためである。

そして今や、ふくらまないパイの奪い合いは百貨店だけではなく、スーパーやコンビニエンスストアまでもが参入している。しかし、福岡の老舗・岩田屋のように、スーパーやコンビニエンスストアに情報システム出遅れをとった反省から、問屋任せの商売に決別し、完全買い取りに乗り出した企業もある。残念ながら未だ結果はでていないが、今の百貨店に必要なのは、こういったドラスティックな改革なのではないだろうか。従来通りの委託の商売では稼ぐことができない今、日本の流通システムを突き崩すほどの挑戦をすることが、こうした業界の垣根を越えた戦いの中で百貨店業界が生き残っていく道なのではないだろうか。

#### (参考文献)

岡田康司『百貨店業界』教育社、1991年

新納一徳『流通業界』こう書房、1996年

日経流通新聞編『反抗する百貨店』日本経済新聞社、1996年

『週間ダイヤモンド』1997年10月1日号56～59ページ

『週間ダイヤモンド』1995年10月7日号48～51ページ、53～55ページ

『週間ダイヤモンド』1996年12月7日号26～28ページ

『日本経済新聞』

『有価証券報告書』各年度版

# 1997年度ゼミナール活動の記録

- 3月24～25日 2回生プレゼミナール「簿記論」  
3月27～28日 2回生プレゼミナール「財務諸表論」  
於・経済学部第6演習室、10名参加  
テキスト  
①井上達雄・新井清光編著『検定簿記講義・3級商業簿記』  
中央経済社、1995年。  
②日本経済新聞社編『財務諸表の見方』日経文庫、1993年。
- 3月28日 新歓コンパ、於・くれしま（百万遍）
- 4月22日 2回生ゼミナール開講  
前期テキスト  
桜井久勝『財務諸表分析』中央経済社、1996年。
- 4月25日 3・4回生ゼミナール開講  
前期テキスト  
石井晴夫編著『現代の公益事業－規制緩和時代の課題と展望－』NTT出版、1996年。
- 8月30～  
9月1日 ゼミ合宿  
於・有馬温泉「ミントリゾート・イン・アリマ」  
3・4回生の研究テーマ  
①転換期の放送業界－多チャンネルとデジタルの時代－  
②転換期にある航空業界－規制緩和と航空再編成－  
2回生の研究テーマ  
①ゼネコンの経営分析  
②百貨店業界の経営分析
- 11月29日 第3回藤月会  
於・芝蘭会館、35名参加
- 11月29日 新ゼミ生面接・選考  
於・経済学部第6演習室  
新3回生 応募10名 採用10名  
新2回生 応募13名 採用10名
- 12月 6日 第6回企業分析交流シンポジウム  
於・ハートンホテル京都、約60名参加  
懇親会・村さ来（河原町古城ビルF6）
- 3月下旬 追い出しコンパ





一年をふりかえって

- ゼミ生の回想 -

今年も相変わらず皆様に迷惑をかけっぱなしで、足を引っぱりまくった1年でした。分担した箇所もろくに調べられなかったし、調べても他の人と多く重なったりと打ち合わせもあまりできず、本当に申し訳ございませんでした。下級生の人はこんな頼りない4回生にならないように頑張ってください。

(4回生 井垣 和久)

もし今「京大と私」というテーマで論文を書くとしたら、ゼミでのことしかネタがないというのが私の京大生活でした。ゼミ以外にはほとんど出席せず、プライベートな付き合いもここで知り合った人となりました。早いものでもう卒業の年となり、最後の論文となりましたが、3年連続で「はじめに」と「1章の歴史」をやったので財務分析は……でした。この3年間の活動を通して楽しいこともつらいこともいっぱいあったけど、いい出会いもあり、私たちをあたたく見守ってくれた藤井先生をはじめ、ゼミの皆さんにとっても感謝しています。いままでありがとうございました。そしてこれからどうぞよろしく。

(4回生 石川 淳子)

一年といわずこの京都での大学生活全般を振り返ってみると、「挫折」と「そこからの復活」のサイクルであったように思います。サークルにも入らず専門学校へいくためにシートのみに注力した1回生の時、TACへ通いながらも自分の根性の無さと成績の伸びの鈍化に悩んだ2回生の時、会計士試験の不合格後、何もせず無気力にすごした3回生の時など、1年タームで区分できることに気づきました。そのような考え方に基づくのであれば、今年は就職活動や資格取得への勉強再開など、まあプラス評価できる年といえるのではないのでしょうか（日経新聞を毎日読まないとなんかさびしく感じるようになってるし）。また、この大学生としての5年間、特に京大での4年間は、表層的な事象に重きを置かぬ自分のプライドをわずかですが削ぎ落とせたのではないかと思います。藤井先生、そして皆さん、今まで本当に楽しかったです。また、これからの数十年間もよろしくお願ひいたします。

(4回生 伊藤 剛)

4年間の大学生活に終止符を打ち、社会の荒波の中に飛び込んでいこうとしている今、冷静に振り返ってみると、ある程度ことはやったという「満足感」と、またしてもある程度で終わってしまったという「後悔」が頭の中で交錯している。過ぎ去ったことを今さらうだうだいっても仕方がないのでやめにして、願わくば失敗を糧にして今後飛躍せんことを自分自身への激励の言葉としたい。それにしても何かに熱中するということが少なくなってしまったように思う。あのころの情熱はどこへいったのか……。

(4回生 岡本 隆男)

3年前、他の人たちが口々に会計士を目指すと言っている中、「サークルの会計をしているので」という恥ずかしい志望動機と、「気球に乗せてあげます」という詐欺まがいの自己PRで、何故か面接を突破してしまった。えらいとこに来てしもたという不安もあったけれど、面接をクリアしたということは、きっと日分でも知らない潜在能力を買われたに違いない、といいように判断して早や3年。期待の潜在能力がまだ潜ったままなのはどういう訳でしょう？それでもいつの間にかゼミに馴染んでいたのも、多少はレベルアップしたのだと喜びたいけれど、実は、ただ勉強以外の面が開花しただけなのでは。まあ、そんなことは気にせず、これからものんびり気楽にやっていますので、よろしくをお願いします。

3年間、どうもありがとうございました。 (4回生 釜野 直樹)

就職活動で前期のゼミを休んでいる間に、いつのまにか放送班ということで驚きましたが、メンバーを見て妙に納得。ゼミ合宿では色々とありましたが、今になっては良い思い出です。たかがゼミ合宿、されどゼミ合宿。論文に関して言えば、3年間で一番勉強した気がします。私も成長したなあと、喜んでいたので、シンポジウムで身内から質問を受け、勉強不足を再度痛感。まだまだ・・・まだまだ・・・です。

よく言われることですが、大学時代で勉強したなあと思えたのはゼミだけです。2回生の頃はゼミ選択を間違ったかと真面目に考えたりもしましたが、今にして思えば、大正解です。ゼミの皆様とも色々(?)交流することができ、本当に楽しいゼミでした。(あまりよいイメージを抱いてもらえてないようですが。)4月からは社会人。社会人として、最低限のマナー(!)だけは守るよう頑張っていくつもりです。

藤井先生、ゼミの皆様、3年間ありがとうございました。 (4回生 小林 直子)

院試があったとは言え、本当に何一つにも、働かなかった1年でした。後期はさすがに出席だけはしたものの、これで単位をくださる藤井先生はまさに仏のようなお方です。(学内にはさらに上に行く大菩薩のような方もおられるらしいが)

しかしゼミに限らず、今年は本当に京都大学の学生だったのでしょか？ただの大学施設利用者だったような。来年はいやでも学生らしくなるんだろうけど。

(4回生 鈴木 亮)

今年は全然ゼミに出ませんでした。すいませんでした。気が付けば、自分も4回生になりました。藤井ゼミの面接を受けた日が3年前だと思うと、時の経つのは早いものどとしみじみ思います。Wスクールしていた私にとって、京大生を実感できる貴重な時間を過ごさせてもらいました。皆さんお元気で。 (4回生 高村 藤貴)

私の今年一年間のゼミ活動の中で一番印象的なことは、やはり合宿のことになるでしょう。ガラスという見えない壁を打ち破り、これで社会へとはばたいていけないのではないかと思います。いや、皆さんに大変ご迷惑をおかけしましたことにお詫びいたします。三年間のゼミでは、論文を書くことで少しは勉強したかな、という点で自己満足はしています。あとはいい仲間に出会えたかなと思います。すいません、いいこと書きすぎました。

(4回生 田中 飛馬)

さて、時のたつのは早いもので、大学生生活も終わりに近づき、このゼミともお別れしなければならなくなりました。思えば二回生の夏合宿の大騒ぎに始まり、回生が上がって行くほどおとなしくなっていき、今年のシンポジウムでは何も発言せずに藤井先生に怒られてしまいました。でも、この四年間に大学から得たものの9割方はこのゼミからでした。ほんとに楽しい仲間に出会えて、充実したゼミでした。最後になりましたが、藤井先生、いろいろとありがとうございました。

(4回生 常盤 直也)

現在2月7日AM12:00です。1年をふりかえってを書くのをすっかり忘れていてこんな時期になってしまいました。細かいことを気にしない私は大物になるのでしょうか(←そんなわけないやろ)。という訳でしっかりしている振りを通してきた(?)私でしたが、最後の最後に大ぼけをやってしまいました。こんな私を温かく見守ってくださった皆さん本当にありがとうございました。

(4回生 南野 公之)

とうとう最後の「一年を振り返って」になってしまった。僕もこのゼミに対して一杯の思い出があるのだが、言葉に出してしまうと陳腐なものになってしまうため、胸の中で暖めておこうと思う。でも先生にだけは一言、「どうもお世話になりました」といっておこう。これだけは言っておかないと伝わらないから。それから山田さん、シンポジウムの時は大変失礼しました。ああいっておかないと、立命館の人に笑われそうだったので……。反省してます。

(4回生 丹羽 伸文)

えー、今年の感想といたしましては、ゼミの幹事というものはこうも楽なものなのかということをしみじみと実感したことでありましょうか。・・・ごめんなさい。本当になにからなにまで皆さんにしてもらってばかりで、それらしい仕事もなにひとつせずに甘えてばかりで、恐縮することこの上ないです。特に、サポートするだけで良いはずの先輩の方々に、事あるごとに表に出てきていただいて、本当にありがとうございました。

最後にこのページの人達へ、僕のミスで原稿を何度も書き直させてしまって、どうもすいませんでした。この場を借りてお詫び致します。

(3回生 足立 裕介)

今はまだ試験に追われて1年を振り返る余裕はありませんが、自分がかかわった論文集も2冊になると、うれしいものです。

今年は昨年にも増して皆様にご迷惑をかけました。私事で様々な重要時に遅刻・早退をしてしまい誠に申し訳ありませんでした。来年度こそは・・・。シンポジウムには来年度は洋服で行きたいです。1年間ありがとうございました。そして来年度もよろしく願います。

(3回生 有方 里香)

あっという間に3年が過ぎた。相変わらずゼミではみんなに迷惑をかけ、申し訳ない。この3年間楽しかったことはいくらでもあったが、自分が何かに精一杯打ちこんで満足したことがあまりにも少なすぎる。このままではだめだ。そろそろ前に進まなきゃ。

「生きることに賭けるか。死んだまま生きるか」

—— 前者の単勝に、全部だ。

(3回生 植田 大介)

今年もまた1年が過ぎ去った。プレゼミに合宿に共同シンポジウムにと忙しい年であった。中でも有馬温泉での合宿は非常に有意義で楽しいものだった。T先輩がガラスを突き破った事件は記憶に新しい。しかし、この1年間皆そろってゼミに出席し、共同論文を仕上げられたことは本当に素晴らしい経験だった。フレッシュな2回生とベテラン4回生の間に位置する我々、それぞれがこれからの人生に対するいささかの不安と大きな希望に胸をおどらせている。皆さん、また来年もよろしく願います。

(3回生 中尾 晃)

今年あまり仕事しませんでした。ごめんなさい。来年は、単位がうまっていたら、がんばろうと思っています。最近アーチェリー関係の仕事で、毎日伝票とかつけているんですけど、やっぱり頭で理解することと実際にやるのでは大違いですね。モノが特殊なだけに、最適な処理を考え出すのは結構むずかしいです。2年間ゼミで勉強したことが役に立つのはうれしいですね。

(3回生 中野 由教)

今年も京大生になれなかった。実質1日12時間の僕にも原因はあるのだが、興味をそそらせる授業もほとんどないという事も問題あるのではないだろうか。入学する前は、たくさん授業に出て質問しようと思っていたのに…。

そうこう考えているうちに、今年も京大生であることをかみしめることができる授業を受けることなく1年が終了した。果たして何のために京大に入学したのであろうか。残り少ない学生生活、結構寂しかったりする今日このごろなのである。

(3回生 永野 雄介)

今年3回生になって、ゼミの中心学年として1年やってきたのですが、共同論文、シンポジウムをふりかえって、果たしてその役割はこなせたのだろうか…。1年をのりきれたのは、まわりの方々の力によるところが大きく(ほとんどそうだが)、自分自身、成長できたか疑問ですが、また来年頑張ってみたいと思います。

藤井先生はじめゼミの皆様、また迷惑をかけるでしょうが、どうかよろしくお願いします。

(3回生 中山 智弘)

今年共同研究では航空班の財務諸表分析を担当し、今年もかなり苦しんだものの、昨年の共同研究で学んだことが利用でき、自分にとっては、より有意義なものになったと思います。ただ、昨年の経験を生かせる分だけ楽をしてしまったように思えてなりません。来年はこれまでとは異なる分野を担当したいと思っています。来年は小さな目標をたてて、それを確実にこなしていくような緻密さを身につけたいです。それから、もう少し抽象的な人間になりたいです。自分が何を考えているのか自分でも分からなくなるようなことが少くらいあってもいいと思います。

(3回生 新小田 泰平)

今年は先輩方とたくさん話をさせて頂く機会があり、その度に得るものが多く、また後輩の強いパワーに刺激を受けた一年でした。また、「用意周到」という言葉の意味をひしひしと感じた一年でもありました。シンポジウムの3日ほど前に担当部分で気になる箇所があり、慌てて有価証券報告書をコピーしました。「事業費明細表」が欲しかっただけなのに、あれもこれも気になりだしたら止まらず、気がつけば100枚以上のコピーの山ができていました。シンポジウムの当日には他の資料とごちゃまぜ状態で、十分に活用することは疎か前列で一人あたふたとしてしまう結果となり、非常に反省しています。来年は「じっくりと学ぶ」をモットーに頑張っていきたいと思いますので、どうぞよろしく願います。

(3回生 森脇 章子)

私が担当した日米航空交渉は現在進行中で、論文を完成させた今でも、新聞で「日米航空交渉」という文字を見るたびにピクッと反応しています。論文の文章が早くも時代遅れになっていて複雑な気持ちです。

シンポジウムでは、うまく質問や回答ができなかったけど楽しかったです。普段のゼミもなぜだか去年よりも楽しかったです。楽しかったらいいってもんでもないと思うけど、まずは楽しいが一番かなあと思います。来年は「楽しい」というより一歩上の感想が持てるようにがんばりたいです。

(3回生 八木 裕美)

もう1ねんがすぎました。さいきんはもじをかかなくなってかんじをわすれました。どうしよう。この1年は、ぼくにとってなかなかいい1年でした。年をおうごとに低年齢化しているように思いますが、人間が素直になってきているように思います。でもひとつ聞きたいです、ぼくの司会はあれでよかったのですか。ここ何年もカラオケと言うものに行かないぼくにとってマイクがあんなに嫌なものとは思いませんでした。

ぼくやみんなにとって次の1年がいい年でありますように。先生、先輩をはじめともお世話になりました。来年もよろしく願います。

(3回生 山本 隆博)



このゼミに入ってまず驚いたことは、「論文を作る」ということと、「レジユメを作らなければならない」ということでした。前期は自分が発表する一回だけレジユメを作ればよかったので実家に帰ってキーボードを叩いていたのですが、後期になってそうも言ってもらえなくなり実家からワープロを持ち出すことになってしまいました。

でも、努力の結果が論文集という一つの結果になったことはとてもうれしいです。今年一年本当にいろんなことがあったけど、充実した年だったと言えます。

(2回生 荒井 康政)

このゼミに入って、あっという間に一年が過ぎ去ってしまいました。この一年はとまどいの連続でした。パソコンの苦手な私にとっては、プレゼミでレジユメを作成したときや、ゼミ合宿の準備論文の原稿作成のときなど、本当に苦勞しました。でもそのおかげで、少しはパソコンを打つのも上達したのではないかなと思います。また普段のゼミやゼミ合宿、シンポジウムに参加したことで色々なことを勉強できました。

来年も頑張っていきたいと思いますので、どうぞよろしくお願いします。

(2回生 大西 玲代)

このゼミに入ってから一年間で、初めてのレジユメづくりも大変だったけれど、論文作成はやはり、一番大きなハードルでした。特に、私は論文というものをあまり把握できていなかったのも、最初は本当に不安でした。夏合宿では、自分自身の勉強不足を思い知らされました。でも、こうして皆で何とか論文を作りあげることができて、今はただホッとしています。

来年もがんばりたいと思いますので、よろしくお願いします。

(2回生 北村 圭子)

おかげさまで、一年間のゼミ勉強を通して、どのようにしたら「バランス」を取れるかが私は段々具体的に分かってきました。それは取れるべき「バランス」が会計上のバランスだけでなく、勉強、趣味、アルバイト・・・広い意味でのバランスだと私は理解できるようになったからです。この「バランス原理」を踏まえて、企業に対する経営分析と同じように私は自分に対する人生分析も収益性、安定性、生産性と成長性の各方面から「立体的」に入手することができました。さらに、私はゼミの皆様との「心」のバランスも取れるようになったと思います。「非常感謝！」

最後に、親切にご指導して下さった先生と先輩方にもう一度深くお礼を申し上げます。今後とも、引き続きご厚情を賜りますように・・・。

(2回生 曲 軍)

今年は何事もあまりうまく行かず、12月こそはと思っていたら部活で骨折。おかげさまで、病院でメリークリスマスということに。百貨店の皆様には最後までご迷惑を掛けっぱなしですいません。来年はいい年になりますように。

(2回生 佐々木 賢治)

今年を振り返って、自分の中でいろいろ考えさせられ、たたきのめさせられた1年でした。大学に受かり驕り高ぶり、また遊んでいることを自分の勝手な理論で正当化して、努力を怠っていた自分に気づくまでに大学生生活の半分近くを使っていたことに、後悔の念がやまない今日この頃です。また、このゼミに入り今年1年お世話になった皆さんに出会わなければ、おそらくこのような事実にも気づかず大学生生活を終えていたであろうことを思うと、本当にゼミの皆さんには感謝の言葉もありません。

過去を悔いても取り戻すことはできません。過去を悔いるのではなく、その中になんらかの価値を見出し、これからの糧にしていきたいと思います。

(2回生 高山 直己)

今年の大学生生活は、昨年と比べると、あまり刺激的なものではなかった。また「社会」という巨大な生き物を垣間見ることで己れの無力さを痛感させられる1年でもあった。こうした反省を基に、3回生からは熱く、強く、欲望のままに(?)生きていこうと思う。

もちろん、ゼミも大切にしていきたい。

(P. S) 死神と取引して、金むしり取るんが、わしらの仕事じゃ!!

ミナミの帝王、めざそうかと思うのだが……。

(2回生 平山 真澄)

このゼミに入ってもう1年になるとは、月日のたつのは早いものです。プレゼミまではレジュメを書いたこともなく、パソコンにほとんどさわったことのなかったぼくも、この1年で少しはパソコンに詳しくなり、文字を打つのも早くなりました。これはぼくにとって大きな進歩です。

共同論文もほぼ完成しましたが、ゼネコン班のみんなには助けられ、リードしてもらいっぱなしでした。3回生になったら、ゼミもさらに大変になるとは思いますが、今年よりもよい働きができるように頑張っていきたいと思っています。

(2回生 真鍋 明裕)

この回想のページに、横山氏と並んで半ページを頂いたらしい。もう文章を書くのはいいです、というぐらい書いた気がします。別にキーを打つのは苦ではないのですが、なにぶん「分析」などというものを加えなければならないわけで、しかも、レポート提出の場合（は教官だけが採点するのですが）と違って、先輩や友人に、ひいては図書館の学生にまで見せるものだ、というのが今までとは違う点でした。そのため、日本語の勉強もできました。（という割には私の回想の中に文脈がありません）

ゼミでの先生の「情報提供」は非常に役に立ちました。あまり学部の勉強をしていない私も、その受け売りで、家族には偉そうに経済を説いていました。

今年1年、11月祭の方でバタバタして、百貨店チームのみなさまには迷惑をかけたのですが、迷惑もかけられました。お互い様。来年は私たち新3回生が主役（だそう）なので、がんばりましょう。

このページの下にいる横山氏には、別チームでありながら、公私にわたってお世話になりました。この場を借りて御礼申し上げます。

「論文集に関わった」

「全ての皆様に」

「おめでとう」

こんな文章なら、いくらでも書けるのにね。

（2回生 宮垣 宏史）

藤井ゼミに参加してから1年が経ちました。3月のプレゼミでは、作り方もよくわからないままとりあえずレジュメを作り、たどたどしい発表をしていました。共同研究ではゼネコンの分析を行うことになり、夏合宿で報告する……と言われても、何をどうやったらいいのかわからず、とりあえず文献を集めて、切り貼りして、文章らしきものを書いていたように思います。後期に入ってから、「どうしたらいいの？」状態は続いていましたが、藤井先生をはじめ多くの方のご協力により何とか論文を完成させることができました。この回想を保存するフロッピーには、3月のプレゼミのレジュメと、前期の発表のレジュメ、夏合宿のレジュメ、それに完成した論文が入っています。見比べてみると、一応は成長しているように思いますが、まだまだ……。

なお、共同研究に際しては、ゼネコン班のメンバーに対して、相当わがまを言ったと思います。この場を借りてお詫びするとともに、わがまを受け入れて下さったことに対し、厚く御礼申し上げます。来年もわがまを言って、ご迷惑をかけることになると思いますが、どうぞよろしくをお願いします。

（2回生 横山 玲）

## 編集後記

論文集の刊行にあたり、藤井先生をはじめ皆様からさまざまなアドバイス、また御協力を頂いたことに深く感謝します。論文委員としての役目を十分に果たせたかどうかはわかりませんが、一年間のゼミ活動の軌跡としての論文集を仕上げる過程に最後まで携わることができ、感慨もひとしおです。

論文集を1ページめくるごとに、そこに込められた皆さんの熱意と力を感じることができると思います。これからも目まぐるしい「現代」の動きを敏感に察知し、そこにある企業の姿を深く分析してゆくというゼミのスタイルを継続してゆけることを願いつつ、今年度の活動を締めくくりたいと思います。

1998年2月

1997年度 藤月会論集編集委員 森脇 章子

### — 編集委員 —

釜野 直樹

高村 藤貴

常盤 直也

森脇 章子

八木 裕美

平山 真澄

藤月会論集 第7号

京都大学経済学部藤井ゼミナール

論文編集委員

〒606 京都市左京区吉田本町

京都大学経済学部 藤井研究室 気付

印刷 キヌガワプリント