

Lost 10 Years in Japanese Economy and Business Reconstruction

# 日本経済の失われた 10 年と企業再生

藤月会論集 第 10 号

2001年3月

京都大学経済学部

藤井ゼミナール論文集編集委員会

H.Fujii Seminar, Faculty of Economics

Kyoto University, Japan

## 刊行のことば

この数年の「刊行のことば」を見ますと、判で押しのように日本経済の停滞が語られています。今年こそ日本経済再生の年になればという淡い期待を込めて私自身は「刊行のことば」を書いてきたのですが、結局のところ、この期待は毎年、裏切られ続けてきました。そして、ついに最近では、「失われた 10 年」という言葉が使われるようになりました。

世界は 21 世紀を迎えましたが、日本経済はバブル崩壊後の約 10 年間、再生の糸口を見出せず混迷を続けてきました。経済構造の改革問題にしても、不良債権の処理問題にしても、見るべき成果はなく、いたずらに時間だけを空費してきたことになりま。こうした現状に対する焦燥感と危機感が、「失われた 10 年」という言葉に込められているようです。IMF や G8 では日本経済は「世界経済の懸念材料」とされ、アメリカの格付け機関はそろって日本国債の格下げに踏み切りました。

こうした厳しい経済環境のもとで、日本企業の現場では一体何が起きているのか。こうした素朴な問題意識から今年度の共同研究は始まりました。現実には実に様々ですが、あえて現状を類型化しますと、(1)先見性ある経営者のリーダーシップのもとでの自力再生、(2)外資による日本企業の再生、(3)非効率企業の淘汰という 3 つのケースに分けることができるように思われます。(1)のケースはまだ少数であり、また昨年共同研究でその一部を取り上げましたので、今年度は、(2)と(3)のケースを取り上げることにしました。具体的には、「ゴーン革命」のもとで急速に(少なくとも表面上)業績を回復しつつある日産を(2)の事例に、本年度最大の倒産で世間の注目を浴びたそごうを(3)の事例に、それぞれ取り上げました。

私が文部省(現文部科学省)在外研究員として平成 12 年 7 月までイギリスに出張していた関係で、本年度のゼミは後期のみの開講となりました。しかも一昨年度は新ゼミ生の募集を行っていませんから、2 回生と 4 回生だけで構成された変則ゼミです。つまり、こうした 2 重の制約のもとで、本年度の共同研究は進められたわけです。そのような次第ですから、恒例の立命館大学ゼミとの交流シンポジウムも本年度は開催されませんでした。

論文の出来については、読者の皆さんの評価を待つしかありません。ここでは、とりあえず、論文作成で中心的役割を担った 2 回生諸君の労を称えておきたいと思。そして、私の在外研究のため一時休刊とした藤月会論集が、じつは一度も休刊することなく発刊され続けたことを、ゼミ生諸君とともに慶びたいと思。います。

平成 13 年 3 月 5 日 大学研究室にて  
京都大学大学院経済学研究科教授  
藤井 秀樹

# 目次

刊行のことば

2000 年度共同論文集

そごうの経営破綻に見る流通業界 1

国際的再編下の自動車産業～日産の再生と再編～ 36

一年を振り返って～ゼミ生の回想～ 85

編集後記

2000年度共同論文

## そごうの経営破綻に見る流通業界

板橋 雄大      大西 洋平

エンクバヤル・パディア

末松 喜吉      杉山 浩達

斎藤 栄慶      坂本 知子

張 慶            友野 裕充

# 流通革命～そごうの事例から～

## 構成

はじめに

### I そごうの歴史と外部環境の動向

- (1) そごうの歴史
- (2) 外部環境の分析
  - ① 景気変動と構造改革
  - ② 流通革命と他業態の動向
  - ③ 規制緩和と海外資本の動向

### II そごうの経営戦略

- (1) マーチャンダイジング戦略
- (2) プロモーション戦略
- (3) 出店・立地戦略
- (4) 内部組織

### III そごうの財務分析

### IV 再編の構図

- (1) そごう、西武を中心とした再編の構図
- (2) 外資参入後の再編の構図

おわりに

## はじめに

バブル経済が崩壊してからというもの、過剰な設備投資を行っていた企業は不良債権の償却に追われるなど、今まで溜めてきた膿の部分が一度に露呈されてしまった。それによってバブル期以前の日本では到底考えられなかった大企業の倒産が相次いだ。これらの企業は単なる不況が原因で偶然に倒産したわけではなく、様々な要因が絡まりあって必然的に倒産したのである。したがって倒産した企業を分析し、その倒産した様々な要因を分析することによって、バブル経済崩壊後のこの「失われた10年」の根底にある原因が見えてくるのではないだろうか。

本論文では民事再生法の適用を申請し事実上倒産した大手百貨店そごうを分析対象とし、業界事情を踏まえた上で、倒産要因を外的要因と内的要因に分けて分析する。そして、そごうの倒産分析によって、この「失われた10年」を繰り返さないためにはどうすればよいのかを模索し、さらにこれからの百貨店業界の展望について考察していく。

# I そごうの歴史と外部環境の動向

## (1) そごうの歴史

1830年(天保元年)、大阪に1軒の古着屋が最初に開業した。これがそごう(十合)の歴史の始まりであった。店主の伊兵衛は次第に古着屋を実用衣料から高級衣料までのひろくあらゆる衣料を扱う店に発展させた。1870年に一族ははじめて公に十合の姓をなのった。二代伊兵衛は呉服店への転業をした。1884年に京都に仕入れ店を開設、1897年に神戸支店を開設、1900年には大阪本店にショーウインドーを設置した。1908年、大阪本店は新築開店し、百貨店営業を目指すことになり、同年商号を合名会社十合呉服店と変更した。1919年、大阪本店は増築開店し、百貨店の営業を開始した。同年、会社目的を物品販売業とする株式会社十合呉服店を設立、1921年、大阪本店は蔵ざらへ売り出しを創始、1924年に日本百貨店協会加盟を果たした。1946年、会社組織機構抜本的に改革し、同年大阪本店は進駐軍の接收命令を受ける。1958年、東京店開店。1962年、水島社長が就任した。1967年、千葉そごうがオープン。1969年、商号を株式会社そごうと変更、同年に株式会社横浜そごうを設立、1979年、十店舗目の黒崎そごうを設立、1987年、水島広雄会長は台湾に20店舗目の太平洋そごうを設立した。1987年、そごうは百貨店業界9位、そして全小売業界の24位を達成した。そごうグループは日本国内では北から数えて、札幌そごう、大宮そごう、千葉そごう、柏そごう、船橋そごう、横浜そごう、八王子そごう、サカモトそごう、長野そごう、徳島そごう、いよてつそごう、広島そごう、黒崎そごうと大阪店、東京店、神戸店を加えた布陣は日本列島すべてにまたがる一方、海外ではタイそごう、シンガポールそごう、香港そごう台湾太平洋そごうが展開されていた。水島帝国はどんどん業績を伸ばしていったが、1990年代に入ってから日本経済のバブルがはじけ、日本経済が低迷期に入りそごうは大きな打撃を受けた。1990年代後半になると、これまで各地で展開していた店舗の多くが赤字経営に転落し、民事再生法の適用を申請するにいたり、事実上破産した。2000年10月25日、そごうグループは民事再生法による再生計画案を策定、提出しました。

この計画によるそごうグループ店舗の営業については

営業継続店・・・神戸店、大宮そごう、千葉そごう、柏そごう、広島そごう、徳島そごう、八王子そごう、横浜そごう、呉そごう、西神そごう、川口そごう

2000年25日をもつての閉鎖店・・・黒崎そごう、船橋そごう、豊田そごう、加古川そごう、奈良そごう、福山そごう、小倉そごう、錦糸町そごう

(そごう大阪店は2000年12月25日をもって一時閉店、札幌そごうの食品フロアは2000年12月31日まで営業、船橋そごうは2001年1月31日まで営業、加古川そごうは食品を中心にB1F及び1Fの一部につき2000年12月31日まで営業奈良そごうの生鮮売場は2000年12月31日まで営業)

## (2) 外部環境の分析

### ①景気変動と構造改革

#### 1. バブル経済の発生

バブルとは、簡単に言えば各種の資産価格が、投機目的で異常に跳ね上がることである。そしてその結果、それらの資産額が膨らみ、大きな評価益が発生しているかのように見える状況である。平成バブルの経済全体としての規模を推測するのに、経済企画庁の「国民経済計算」内の、土地と株の年末残高を用いてみる。

表1 資産残高の推移

年度	土地残高	対前年比増価率	株式残高	対前年比増価率
1985	1004.7 (兆円)	8.1 (%)	241.9 (兆円)	18.9 (%)
1986	1257.2	25.2	374.7	54.9
1987	1672.7	33.0	472.9	26.1
1988	1839.4	10.0	669.0	41.4
1989	2153.0	17.0	899.9	33.0
1990	2338.2	8.6	594.5	-33.2
1991	2173.2	-7.1	586.5	-1.4
1994	1823.5	-2.2	458.4	12.4

表2 資産残高の増価額と GDP の比較

年度	土地増価額	株増価額	計 GDP	計 GNP
1985	75.7 (兆円)	38.6 (兆円)	114.1 (兆円)	321.5 (兆円)
1986	253.2	132.8	386.0	335.9
1987	415.5	98.2	513.7	350.5
1988	166.7	196.1	362.8	373.7
1989	313.6	222.9	536.5	399.9
1990	185.2	-295.4	-110.2	430.0
1991	-165.0	-295.4	-173.0	458.9
1994	-41.0	50.6	9.6	479.0

表1は土地と株式の残高を示しており、表2はそれを各年のGDP (GNP) の大きさと比較したものである。表2で見るように1985年の土地・株式の資産額増加分は、この年のGNPより小さい。1985年9月22日のG7プラザ合意によって、円高推進が合意され、それによる円高不況が懸念されるようになった。日銀は1986年1月30日に公定歩合を引き下げる(5%から4.5%)。引き下げは、1987年2月の2.5%まで7日にわたり、超金融緩和状態に入った。この超金融緩和と、円高防止のドル買い行動は、マネーサプライの増加を引き起こし、円高不況は1987年には円高好況に変わった。企業業績は回復し、株価も上昇し続けた。ピークは、1989年代の大納会の38,915円。こうした株価の連続的上昇で、エクイティ・ファイナンスなどの企業財テクが広がり、株式指数先物取引の開始もあり、株式ブームとなった。それによって東京株式市場の売買額が世界1になると、東京都心を中心としたオフィスビル需要の増大、土地関連銀行融資の激増(ノンバンク経由も含め)、リゾート法の制定などで地価が高騰した。日銀は対応策として、1989年5月を皮切りに3回の公定歩合の引き上げを行った。こ

れによりトリプル安が生じたが景気拡大は継続した。しかし1990年3月8日と、都合5回引き上げた結果公定歩合が6%になるとさすがに持ちこたえられず10月に株価の暴落が発生、バブルは崩壊したのである。

## 2. バブル崩壊と橋本首相の「六大改革」

1990年に入りバブルは実質上崩壊した、この後に現在まで続く複合不況が始まるわけである(2000年10月現在)。この不況は宮崎義一著「複合不況」(1992年6月)が流行したことで複合不況と呼ばれている。この不況の原因のひとつに実物経済の面での過剰生産とその過剰生産をもたらした過剰設備の問題がある。その証拠に1988年～1990年の3年間にわたって民間設備投資は14%前後の伸びを示したが、1991年には6%強、1992年は-4.3%と落ち込んだ。これが今回の不況の循環的要因である。一方、もうひとつの要因と言えるのが金融的要因である。これがバブルの崩壊なのである。宮崎氏はこれを「ストックの調整過程」と言う。ここで言うストックとは。土地や株、建物などの資産のことで、これらの価格が異常に高くなっているのを修正し調整するのがバブル崩壊であるというのである。バブルが膨張している間は企業は設備投資資金調達が非常に安い資金コストで可能だった。しかし、バブルが崩壊すると資金の返済が困難になり、高利で返済のための資金調達をしなくてはならなくなったり、損を覚悟で土地などの資産を売却する必要が発生する。そのため資金面で設備がコストに合わなくなる。設備が需要に対して過剰だけでなく、収益計算の上で引き合わなくなってしまうのである。宮崎説ではこうしたバブルの形成と崩壊は国際的な金融自由化の結果として生じたもので、それをコントロールするのは一国の政策だけではきわめて困難であり、在来型の経済政策だけでは有効でないとしているが、日本型経済システム崩壊の原因は高度成長期以降、国内市場を海外市場から隔離しつつ、加工型貿易によって付加価値を生産してきた体制が長期の円高で限界に達し多くの製造業企業が海外に拠点を移し産業の空洞化を招いた。そしてその流れの中で日本経済の規模が大きくなり国際舞台でのプレゼンスが高まるに連れて海外に開かれたシステムへの転換を迫られ、バブル期までは余裕のある部分的な開放にとどまっていたが、バブルの崩壊に伴って発生した不良債権の重圧により、一挙に身動きが不自由な逼塞状況に陥った等である。

これは、日本型経済システムが有効に機能しうるのは、労使関係(年功賃金・終身雇用などの雇用システム)、下請け関係(企業系列・取引慣行等)、メインバンク関係、株式持合い、顧客関係、行政指導(公的規制)といった日本型経済システムを是正するために考え出されたのが橋本首相の「六大改革」である。六分野とは行政、経済構造、財政構造、社会保障、金融制度、教育である。金融制度に関しては「金融ビッグバン」を、行政改革については省庁再編等が行われた。

## 4. 経済構造改革の進展

経済構造改革は2001年現在まだ完成には程遠く、おそらく当初予定より大幅に遅れている。特に、民間部門は遅れており、これはひとえに「失われた10年間」によると思われる。「失われた10年間」によって、失われたのは、時だけではなく。そこでは、経済の成長率をことごとく外し、常に日本経済は緩やかな回復期にあると言ってきた政府に対する信頼も失われてしまったのである。こうした信頼感の喪失が、体力の低下とともに民間部門の経済構造改革の遅れの要因となってしまうのではないだろうか。

しかし、経済構造改革は公共部門では進展を見ており、省庁再編や、電力の自由化、NTTの再編など大きな影響のある改革も実行されている。こうした改革は日本経済に必ず大きな影響を与えるだろうし、もうすでに与えはじめているものも多い。

## ②流通革命と他業態の動向

### 流通革命について

#### ・1960年代の流通革命

1960年代、ダイエー、イトーヨーカ堂などスーパーが台頭しはじめ、それまで安泰だった百貨店の地位を脅かすようになった。旧来の流通システムは業種別システムでありメーカー主導のタテ型システムであったため小売店はメーカーの定めた価格にしたがって販売活動をしていたが、スーパーは独自の流通システムを持ち、チェーン店化による強大な購買力で価格決定力を握ることで価格破壊を押し進めた。つまり小売業主導のヨコ型流通システムをもたらしたのである。こういった「川上から川下へ」の流通構造の変化を一般に流通革命と呼ぶ。

#### ・現在の流通革命

しかしそういったスーパーも現在、チェーン展開の過剰さ、管理費・人件費の増加に伴う高コスト体質など多くの悩みを抱えておりかつてのような勢いはない。現在スーパーに代わって小売業界をリードするのはコンビニエンスストアやディスカウントストアなどである。近年の小売業界の傾向を見ると、かならずしも安売りでなくては受け入れられないというわけではない。例えばコンビニエンスストアはほとんどが定価での販売である。なぜコンビニエンスストアが現在のように成長したかを考えると、ひとつにはコンビニエンスストアが消費者にとって利用しやすい場所に出店していることがあげられるだろう。つまり現在においてはかつてのスーパー以上に消費者の立場に立った業態が求められているのである。かつて流通構造の主体がメーカーから小売業者に移ったのと同じように、現在では小売業者から消費者へとその主体が移ってきており、そういった点で現在も流通革命が起きていると考えることもできる。

### 具体例

#### ・チェーンストア化

各支店ごとに店舗の運営・経営をするのでなく多店舗経営のための経営・運営は本部が行い、各支店は販売・個店運営に専念する業態のこと。標準化による一括仕入れが可能で低価格で仕入れできる。またPB商品の開発や売れ筋情報の入手などが容易になる。大手スーパーなど資本が単一のレギュラーチェーン、コンビニエンスストアなど本部は企業だが加盟店を募るフランチャイズチェーン、資本の独立した中小の小売店が共同で仕入れや販売活動をするボランタリーチェーンなどがある。

#### ・マーケティング

消費者のニーズを正確に読み取り、対応するためには販売計画や市場調査が必要となる。具体的には商圈や立地条件、顧客層などを把握して、業態や売場、商品の仕入れ、販売方法などを検討する。小売業者は適正な商品を適正な場所、時期、数量、価格で販売することが絶対必要になってきている。

#### ・情報管理

消費者ニーズや売れ筋、物流などの情報を活用するために情報を管理する必要がある。商品についているJANコードをレジで読み取った際にリアルタイムにその情報がチェーン本部に送られ集計されていくPOS (Point of Sales) システムや、小売店と卸売業、メーカー間を結ぶ受発注データ交換システムであるEOS (Electric Order System)、あるいは製販同盟の考え方から、それらを統合しノウハウを共有することで流通経路全体の効率化を図るECR (Efficient Customer Response) などが実用化されている。

### 成長している業態

#### ・コンビニエンスストア

売場面積は100㎡前後、若者や単身者をターゲット、住宅地に進出、24時間営業などがコンビニエンスストアの一般的な特徴である。大店法の規制を受けない小さな店舗のため多くの店を出店することができ品揃えや経営方法の標準化が容易であった。そのため効率化の恩恵を大きく受けることができた。また公共料金の支払代行や情報端末を用いた各種サービスの販売など地域密着型の利便性を向上させていくことで顧客をつかんでいる。もっとも近年は店舗数が過剰気味であり他チェーンとの淘汰は激しくなっている。

#### ・ディスカウントストア

「ポスト・スーパー」として一層の低価格を追求した業態。1990年代に入り、一時的な安売りでなくローコスト体質に裏づけされた「エブリデイロープライス」が確立された。しかし他業態についても低価格販売は一般化してきたため、安いだけではない業態を目指してカテゴリーキラーやドラッグストア、ホームセンターなどに分化してきている。

#### ・ショッピングセンター

開発業者が一切の運営を管理する商業・サービス施設の集合体。総合スーパーや百貨店、ディスカウントストアなどが軸となって各種店舗がテナントとして集合していることが多い。消費者の多彩なニーズに応えられるワンストップ・ショッピングを可能にしている。

### 流通革命と百貨店の現状

1960年代にスーパーが登場し1972年にはダイエーが三越を抜いて小売業の売上高1位になった。また1992年から売上高前年割れが頻繁に起きており、百貨店にとって苦しい状況は続いている。

百貨店は今まで「流通革命」に対応するための対策を十分にとることができていなかった。委託販売方式のため売れ残りリスクに対する認識が低くマーケティング戦略が甘い。高級路線のため低価格化競争への参入ができず、また各店舗独立経営のため

チェーンストア化による経営効率化も行えなかった。いろいろな意味で、消費者にとって魅力的な店舗経営というものが不十分だったのだ。百貨店の今後は、そういった課題にどう対処していくかにかかっていると見えるだろう。

### ③規制緩和と海外資本の動向

#### 大規模小売店舗立地法について

##### 概要

百貨店業界をとりまく環境変化として、2000年5月31日、流通業界全体に大きな影響を与えてきた大規模小売店舗法（以下大店法）が廃止され、同年6月1日、大規模小売店舗立地法（以下大店立地法）が施行されたことがあげられる。

従来の大店法は、中小小売業保護を重視した「利害調整型」の法律であり、大規模小売店舗や海外流通業に対する参入障壁ともなっていた。一方大店立地法は、地域住民の生活環境保護を重視した「企業の社会的責任履行型」の法律といえることができる。

この規制緩和により、国内流通業の再編が促進されるだけでなく、海外資本参入による国際的競争の激化も予想される。

##### 特徴

大店立地法は、①目的、②調整対象、③運用者、④法手続きの点において、従来の大店法とは異なる特徴を有している。（資料1参照）

##### 1. 目的

大店法では、中小小売業の事業機会の確保・消費者利益の保護が目的となっていたのに対し、大店立地法では、周辺地域の生活環境の保持を目的としている。この点から、大店法が経済的規制であったのに対し、大店立地法は社会的規制といえることができる。

##### 2. 調整対象

大店法では、店舗面積、閉店時刻、休業日数といった経済的項目が重視されていたが、大店立地法では、駐車・駐輪場、騒音、廃棄物といった生活環境に関する項目が重視されるようになった。

##### 3. 運用者

国から都道府県（または政令指定都市）へ運用者が変化した。これにより、法の運用は地方に一任（自治事務）され、国の作成する指針の枠内で独自判断が可能となり、地域の実状に即して地方分権が推進される。

##### 4. 法手続き

情報開示として手続き内容を全て公開し、大型店設置者及び運用者の説明責任を求めている。特に市町村、地域住民の合意を得ることに重点が置かれ、住民参加型の手続きを経ることとなる。

#### 小売業に求められる意識改革

流通業を規制する法律は、中小小売業と大規模小売業の格差を是正し、競争を回避するための「大規模小売店舗法」から、大規模小売店舗と地域住民との関係を重視し生活環境保護を求める「大規模小売店舗立地法」へと、大きな方向転換が行われた。これは、競争を回避する「企業の論理」から、消費者の利便を最優先する「消費者の

論理」へ転換したことを意味する。

今まで、地域住民の生活環境に関心の低かった日本の企業にとっては、大店立地法は、新規出店に多大な追加コストを要するやっかいな法律かもしれない。しかし、21世紀に世界を相手に勝ち残るのは、これを企業が果たすべき当然の社会的責任ととらえ、地域住民との共存共栄を真に望む企業なのであろう。

資料1 大規模小売店舗法と大規模小売店舗立地法

	大規模小売店舗法	大規模小売店舗立地法
目的	中小小売業の事業機会の確保 消費者利益の保護	周辺地域の生活環境の保持
対象となる 大規模小売店舗	店舗面積500㎡超の小売業を行う店舗	店舗面積1000㎡超の小売業を行う店舗
運用主体	一種(3000㎡以上)は通産大臣 二種(3000㎡未満)は知事	都道府県、政令指定都市
調整(審査)項目	店舗面積、閉店時刻、休業日数等	駐車・駐輪場、渋滞、騒音、廃棄物等
調整手続き	①建物設置者の届出 ②地元説明 ③小売業者の届出 ④大店審による意見聴取 ⑤商工会議所等による意見集約 ⑥大店審審議・答申	①大型店の新增設の届出 ②地域住民への説明 ③住民、市町村の意見申出 ④県の意見の提示 ⑤設置者による対応策の提出 ⑥県による勧告
調整(審査)期間	最長1年	10月以内
調整(審査)の方法	通産大臣または知事は、大規模小売店舗の出店等が、周辺の中小小売業者に相当程度の影響を及ぼす恐れがあると認めるときは、大店審の意見を聴き、調整項目について勧告を行う。	・通産大臣は、大規模小売店舗の立地に関して配慮すべき事項に関する指針を定め、公表する。(交通・生活環境等) ・県は、地元意見を勘案し、指針に照らしつつ、地域生活環境の保持の見地から意見を述べる。 ・十分な対応がなされず、周辺の生活環境に著しい影響がある場合は、勧告を行う。
規制の性格	経済的規制	社会的規制
キーワード	中小小売店保護、中央集権、企業主導、住民不在	環境、地方分権、情報開示、説明責任、住民参加

## 外資系小売業の動向

### 動向

従来、外資系小売業の日本進出は困難と考えられてきた。小売業は消費パターンが地域によってきわめて多様であり、さらに日本では、複雑な流通段階や商慣行があったからだ。しかし今や、小売業においてもグローバル化が進む中、日本をとりまく状況も大きく変わりつつある。

マクドナルド、トイザラス、GAP といった専門店だけではなく、世界規模のスーパーまでもが、日本への出店計画を発表した。1999 年のコスコ出店に続き、2000 年 11 月にはカルフルが日本進出を果たし、その後 2 号店、3 号店の出店も決まっている。さらに、ウォルマート、メトロ、アホールドといった有力世界企業の上陸も見込まれている。

ここでは、百貨店をとりまく外部環境として、外資系小売業の特徴を考察したい。

### 大手外資系小売業の経営戦略

世界の大手小売業は、世界各地に店舗を持ち、多額の売上を記録している。例えば、1998 年のウォルマートの年商は約 15 兆円だが、この額は、同年のダイエーの年商（単体）の約 6 倍、高島屋の約 10 倍という膨大な額である。

また、世界大手流通企業の進出国数を見ると、10 か国以上に進出している企業も多い。それでは、どのようにして海外進出を果たしてきたのだろうか。米国のウォルマートを例に、その海外戦略を考察する。

ウォルマートは、1991 年にメキシコに出店したのを皮切りに海外戦略をスタートさせた。1994 年にはカナダのディスカウントストア「ウールコ」を買収し、ウォルマートへの改装を行うことでカナダ進出を果たした。1995 年にはブラジル・アルゼンチンに出店、1996 年には中国への出店を果たした。その後、1997 年にはメキシコの「シフラ」を買収。1998 年には韓国の「マクロ」、ドイツの「ベルトカウフ」を買収して欧州にも進出した。さらに、1999 年には、ドイツの「インタースーパー」、イギリスの「アスダ」を買収した。

ここで注目すべきことは、ウォルマートの海外進出が、単なる海外での出店ではなく、現地企業を買収を伴っている場合が多い点である。特に 1998 年以降は、全て現地企業を買収による海外進出を行っている。

企業の合併・買収といったいわゆる「M&A」の経営手法は、欧米では一般的であり、カルフル、メトロ、アホールド等もこの方法で海外戦略を展開してきた。M&A に対する意識や株主重視の姿勢から、企業の時価総額を経営指標の目標として掲げる企業も多い。

### 外資系小売業の経営の特徴

カルフル、ウォルマートを中心に、外資系スーパーの経営の特徴を、日本企業と比較する。

#### ・価格

海外小売業の第一の特徴は徹底した低価格である。「エブリデイロープライス」をローガンに、バーゲンによる一時的な安売りではなく常に低価格で利益が出る「仕組

み」を持っている。利益率を低く抑えることに加え、卸中抜きによる直接大量仕入れ、リベートや返品制といった日本的商慣行を無視した合理的商取引の断行、EDI・SCM（サプライチェーンマネジメント）等による情報技術を用いた省力化・効率化等により、仕入れ価格も引き下げている。

#### ・マーチャндаイジング

海外小売業では、1万㎡以上という広大な売場に多様な商品を揃えている。その品揃えは、食品が半分近くを占め、衣料品、DIY、カー用品、家電製品、書籍等、カテゴリーキラーを一堂に見る観さえあり、ワンストップ・ショッピングのニーズに応えている。出店国の実状に合わせ、消費者のニーズを反映した店舗独自の品揃えも見られる。また、PB（プライベートブランド）商品も日本以上に多く見られ、低価格化に拍車をかけている。

#### ・プロモーション

日本のプロモーションは、部門や品種単位の販促が主で、その性格は、デッドストック品のバーゲンとして、「クリアランス」の性格が強い。一方欧米では、クリアランスではなく品目単位の「セール」が中心である。膨大な品揃えの中で、消費者に「今、何を売ろうとしているか」を明確に打ち出している。さらに、バーゲンを行わない代わりに、優良顧客だけに常に割引価格で提供する、フリークエント・ショッパーズ・プログラムを導入している企業もある。

また、陳列方法にも工夫を凝らし、パリの露店市をイメージしたフルーツ売場やポートを利用した鮮魚売場、対面販売を重視した精肉売場等、売るだけではなく、来店者が見て楽しめる工夫が店内の各所に見られる。

#### ・出店・店舗施設

先述のように、M&Aを中心として、グローバルな出店を行っている。これにより、世界規模でのネットワークが形成され、多大な情報力や規模の経済性を発揮している。

さらに、広大な駐車場の確保はもちろん、広い通路幅、高い天井、部門ごとに色分けされた床、大型カート等、買物の快適さを追求している。レジ数を増加し待ち時間減少を図る店舗もあり、消費者重視の店舗施設であると言える。

#### ・内部組織

雇用の面では、実力主義に基づき性別や年齢に関係なく責任ある仕事を任せている。このため、女性の店長や幹部も多い。さらに、詳細なマニュアルに基づく接客サービスの向上や、従業員教育によるモラル向上も図られている。

#### 日本上陸の脅威

世界トップクラスの小売業の戦略を見ると、徹底した「消費者利益優先」の姿勢が伺える。日本の小売業は、特約店制度やリベート制、大規模小売店舗法といった様々な規制に守られ、消費者重視への努力が不十分になってはいなかっただろうか。

さらに日本の企業はM&Aの対象となることへの意識が低く、企業の時価総額は驚くほど低いことから、海外流通業が日本進出に本腰を入れてくれば、日本の小売企業は半減するとまで言われている。一消費者の立場から言えば、外資の参入はむしろ歓迎すべきことなのかもしれない。

## II そごうの経営戦略

### (1) マーチャンダイジング戦略

#### ブランド依存による顧客離れ

「百貨店は見物には楽しいが、買物をする少し損をしたような気分になり、魅力に乏しい。」と通産相がコメントし物議をかもしたように、食料品売り場、バーゲン会場、レストラン街以外は見向きもしない客が目立つのが、今日の百貨店の現状である。

百貨店各社はバブル期を全盛にシャネル、エルメス、グッチといった海外ブランドの導入を目玉とし、品揃え、売場作りを競い合い、そごうでも近年大阪店に、「パーバリー」の大型ショップをはじめ各種の新ブランドの導入を図るなどして消費者にアピールしてきたが思うような成果をあげることができていない。

#### 薄らぐ売場のメリット

このように百貨店から消費者の足が遠のいてしまう原因として、第一に売場の同質化という弊害があげられる。1階のグランドフロアーに海外ブランドをちりばめた結果、どの店も個性に乏しいという印象を与える結果を招いてしまった。

第二に、バブル期を中心に「ワンランク上の生活」をうたい、店の敷居を高めたいきさつがある。このために特売品や食料品以外に庶民が買える商品は少ないというイメージが消費者の間に定着してしまった。

第三に販路の拡大である。ここ数年で総合スーパーやディスカウントストアにまで海外ブランド商品の販路が急速に形成された。OL や女子高生までもがブランドに飛びつくという日本の特殊性に着目した並行輸入業者によって形成された販路である。また、アウトレットストアやアジアへの買物ツアーの流行も見逃せない。

以上のように百貨店の売場で海外有名ブランドを購入するメリットが薄れつつあるのである。

#### 品揃えの課題

各百貨店に共通して言えることは、個性的な商品戦略を地道に行い、それらの商品についての告知力を高めることである。仕入担当者が直接現地に出向き商品を探したり、輸入品でも、直輸入の比率を高めて、価格設定を低く抑えたりする、さらにそういった知名度の低い商品の優れた品質を説明することができる販売員を養成するといった企業努力が必要となる。そごうでは全国一律料金のギフト商品を増やすなど商品力を強化したり、「オンリー・アット・そごう商品」という自社ブランドを作るなどの戦略を行っている。

#### 三越、伊勢丹、高島屋の例

本店が全社の売上の約半分を占める典型的な本店依存型の三越では、『ミニ本店』と呼ばれる本店を真似た商品区分で多種多様なものを少しずつという品揃えから、「百貨」へのこだわりを捨て、例えば夏には婦人服売り場に水着を置き、季節によって重点的に販売する商品を臨機応変に入れ替るなど、営業形態を店ごとに専門化している。

伊勢丹では、店頭販売員に仕入の権限を持たせ、実際に海外に行かせる試みをはじめている。仕入額の上限設定や仕入値の交渉などはバイヤーが担当するが、買い付ける商品の決定権は販売員が持つのである。お客が何をほしがっているか、売り逃したときに何が商品にかけているのかを知っている販売員が仕入を行うことで顧客の細かいニ

ーズに応えることができる。

高島屋では、新しい売場作りや商品の開発に使う予算として『商品開発費』が設けられた。社内の誰でもアイデアが認められればこの予算を使った開発に参加できる。利益志向が強まる中でも新しいものを見つける挑戦ができるようにするのがねらいで、研究開発費を使った新しいコンセプトの売場も展開されている。

## (2) プロモーション戦略

### 特売戦略の限界と顧客の囲い込み

1997年から1998年上期にかけて、バブル経済期に計画された大型店が開業したことも影響して、百貨店は出店飽和の状態にあり、総合スーパーや専門店も台頭してきて、競争が激しくなっている。競争の激化は値下げ合戦を生み、利益を圧迫している。消費者の選択の余地が広がることで、従来の定期的にチラシを配り特売を行う方法（ハイアンドロー戦術）では目玉商品しか買わないバーゲンハンターを生み、利益率の高い得意客のサービス分まで奪っている。そこで特売を行って不特定多数の消費者を呼び込もうとするのではなく、常に自店の商品を購入してくれる顧客を囲い込もうという戦略が生まれる。

### FSPによる顧客管理

FSPとはフリークエント・ショッパーズ・プログラムの略で多頻度顧客のためのサービスプログラムである。これは1980年代にアメリカンエアラインがはじめたFFPと呼ばれる戦略をヒントに、流通業界が導入を試みているものである。

FSP導入が必要となる背景としてそこで買物金額や回数に応じて顧客を優遇し、固定客の育成や維持をしようという政策が生まれてくる。

FSPはさまざまな形態をとるが、基本的にはカード発行によるポイントシステムで、

1. メーカーと連携することで、販促の方向転換を行い顧客に対して十分なインセンティブを提供する。
2. 販売によって得られた顧客情報を活用することで品揃えのニーズ対応を実現する。という2つの大きな目的がある。

具体的には各顧客にICカードを発行し、その購買履歴から、一人一人のニーズを読み、次回来店時に顧客専用のクーポン案をいくつか提示し、選択してもらう。この際ただ値引きを行うだけではなく、購買金額をポイントとして蓄積することで、顧客の好みに応じた魅力のある景品への交換などさまざまな工夫が可能になる。

### 顧客の情報分析の代表的な手法としてのデシル分析

これは顧客をひとつの大きな塊としてとらえるのではなくポイントカードによって蓄積した購買履歴から、購買金額にしたがって顧客をデシルという10個の区分に分けるというものである。

#### デシル分析の手順

1. 売上の高い順に顧客リストを並べる
2. 会員総数を10等分した客数を求める
3. 区分ごとの売上を客数で割って一人あたりの販売額を求める
4. 全体の一人あたり販売額を1としたランク別の購買力指数を求める

こうして求められた指数によってどの購買層が店の売上に貢献しているのかが分かり、

貢献度の高い顧客に、より重点的にサービスを提供することで、その顧客とより強いつながりを結ぶことができる。

### そごうの場合

カード戦略として再建支援に参画したクレディセゾンが西武百貨店と共同でそごう側に人員を派遣し、カード事業や顧客管理のノウハウを提供することになっている。そごうの自社カード「そごうカード」は各店舗が個別に管理・運用していることなどから、利用率が低く顧客の固定化や集客力向上に効果を上げていない。ポイントアップウィークを開催するなどしているがそごうグループ全体でカード会員は、外商顧客を中心に 30 万人程度にとどまっている。

また買上に応じて 10%を還元する『春のわくわくキャンペーン』など各種特色のある催事を行っているが顧客拡大、販売拡大にはいたっていない。

## (3) 出店・立地戦略

### 平均差の検定～1㎡あたり売上高について～

そごう 21 店舗を存続店と 2000 年 12 月 25 日閉鎖店（以下単に閉鎖店という）との 2 つのグループに分類し、それぞれのグループの 1㎡当りの売上高の平均を求めると、存続店の平均が 1,562,235 円、閉鎖店の平均が 905,147 円となった。この 2 つの数値には随分差があるように思われる。そこで、この両グループの母集団の平均値の差が有意であるか否かを調べるために平均差の検定を行ったところ、 $t$  値が 3.63 という結果が得られた。したがって、両グループの 1㎡当りの売上高の平均には有意な差があると考えられることができる。しかし、この差が何によってもたらされるものなのかはこれだけでは分からない。そこで、1㎡当りの売上高を従属変数とする重回帰分析を行い、両グループの 1㎡当りの売上高の平均に差を生む要因になっているものが何かを探ることにした。

### 単重回帰分析

まず、存続店・閉鎖店それぞれについて 1㎡当りの売上高を従属変数とし、店舗面積・駐車場収容台数・開店年・人口・売上高をそれぞれ独立変数とする単重回帰分析を試みた。しかし、決定係数の値が低く、1㎡当りの売上高との間に何らかの関係があることを説明するのに十分な結果は得られなかった。そこで次に、独立変数を 2 個に増やして重回帰分析を行うことにした。

### 重回帰分析

まず、重回帰分析を行うにあたって多重共線性を排除するために、開店年・店舗面積・売上高・駐車場収容台数・人口についてそれぞれの相関係数（表①参照）を調べ、相関がない組み合わせを独立変数として用いた。その結果、いくつかの組み合わせについて十分高い決定係数の値が得られた。

閉鎖店の 1㎡当りの売上高（ $Y$ ）を従属変数に、駐車場収容台数（ $A$ ）と人口（ $B$ ）を独立変数にして重回帰分析を行ったところ、

$$Y=1406188-95.96A-16509.5B \quad R^2=0.843$$

（切片・ $A$ ・ $B$ の係数の  $t$  値はそれぞれ 9.78、-1.54、-2.90 であった。）という結果になった。決定係数は十分に高く、説明力は 8 割を超えている。

この式から、駐車場収容台数の多い店舗ほど1㎡当りの売上高が小さく、店舗所在市区の人口が多い店舗ほど1㎡当りの売上高が小さいということが分かる。このことから、閉鎖店の1㎡当りの売上高の平均が存続店に比べ小さい要因として、広い駐車場が必要なほど交通の便が悪い場所に立地している、若しくは競争圏内の交通の便の良いところに大きな商業集積地があるという可能性や、そごう各店舗の近くに競合店が存在する可能性をあげることができる。

また、開店年(C)と人口(B)を独立変数としたところ、

$$Y=22160831-10492.8C-15734.2B \quad R^2=0.846$$

(切片・C・Bの係数のt値はそれぞれ1.68、-1.58、-2.70であった。)という結果になった。この決定係数は十分に高く、説明力は8割を超えている。

この式から、新しく出店した店舗ほど1㎡当りの売上高が小さく、店舗所在市区の人口が多い店舗ほど1㎡当りの売上高が小さいということが分かる。このことから、閉鎖店の1㎡当りの売上高の平均が存続店に比べ小さい要因として、バブル期に百貨店の立地に適していない場所への無理な出店が行われた可能性や、競合店がすでに出店していたか若しくはそごうの出店後競合店の進出があった可能性をあげることができる。

一方、存続店については、十分に高い決定係数の値を得ることができず、立地・出店戦略の観点から見た成功点をうかがうことはできなかった。

表①

相関係数

存続店	店舗面積	売上高	駐車場台数	人口	開店年
店舗面積	1				
売上高	0.92667	1			
駐車場収容台数	-0.1488	-0.15728	1		
人口	-0.4855	-0.63761	0.2350719	1	
開店年	0.07926	-0.15923	-0.32904	0.4783	1

閉鎖店	店舗面積	売上高	駐車場台数	人口	開店年
店舗面積	1				
売上高	0.73543	1			
駐車場収容台数	0.22095	-0.23695	1		
人口	0.04407	-0.58035	0.3582215	1	
開店年	0.77452	0.244963	0.2539823	0.4272	1

店舗名	〔1〕	〔2〕	〔3〕	〔4〕	〔5〕	〔6〕
そごう大阪店	31、768	58、914	1、854、508	1933	340	6万人
八王子そごう	27、158	42、142	1、551、734	1983	329	47万人
横浜そごう	74、846	145、513	1、944、165	1985	0	8万人
川口そごう	39、149	34、349	877、392	1990	700	44万人
大宮そごう	33、335	52、365	1、570、871	1987	1、500	40万人
千葉そごう	61、000	100、781	1、652、148	1993	0	17万人

柏そごう	35,477	43,001	1,212,081	1973	1,500	31万人
そごう神戸店	40,909	88,808	2,170,867	1899	1,300	12万人
西神そごう	15,000	n.a.	n.a.	1990	0	16万人
広島そごう※	57,839	95,357	1,648,663	1974	1,200	13万人
呉そごう	21,395	18,636	871,045	1990	108	22万人
徳島そごう	22,500	41,200	1,831,111	1983	440	26万人
札幌そごう	28,428	31,392	1,104,263	1978	600	18万人
錦糸町そごう	33,957	n.a.	n.a.	1997	260	22万人
豊田そごう	33,442	23,700	708,690	1988	2,000	33万人
奈良そごう	35,000	n.a.	n.a.	1989	2,500	35万人
加古川そごう	27,937	23,197	830,333	1989	760	24万人
福山そごう	34,400	25,142	730,872	1992	457	37万人
小倉そごう	43,774	43,280	988,715	1993	500	20万人
黒崎そごう	23,026	24,592	1,068,010	1979	0	25万人
船橋そごう	25,394	n.a.	n.a.	1981	6,000	53万人

※広島そごうには広島そごう新館を含む

〔1〕店舗面積 単位：m<sup>2</sup>

〔2〕1997年度売上高 単位：百万円

〔3〕1997年度1m<sup>2</sup>あたり売上高 単位：円

〔1〕～〔3〕 日本経済新聞社『流通経済の手引1999年版』（1998）

より

ただし〔3〕の大宮そごう・徳島そごうは『週刊東洋経済'98 日本  
の会社 85,400』より

〔4〕開店年

〔5〕駐車場収容台数

〔4〕～〔5〕、〔2〕の大宮そごう・徳島そごう 『週刊東洋経済 全  
国大型小売店総覧'98』より

〔6〕平成二年（1990年）時点での人口（店舗所在市区単位） 国勢調査より

#### （4）内部組織

次にそごうの内部組織はどうであったかについて述べていきたい。そごうの倒産が各誌で発表されたときに、各誌は倒産の原因は「水島廣雄・前会長を中心とするワンマン経営」にあると口を揃えて報じていた。この「ワンマン経営」という言葉はそごうの組織形態を述べるのには欠かせないキーワードである。なぜワンマン経営が倒産へと導いたのか、なぜワンマン経営は良くないと言われるのか、以上のことを踏まえながら、そごうの内部組織についてそごう破綻への経緯を追いつつ分析を進めたいと思う。

百貨店の中でも老舗のそごうは、急速に全国各地に進出して多店舗化を図ってきた。バイイング＝パワーを確保し価格決定のイニシアティブを握ることは、流通小売業の基本である。（大量に仕入れることによって、低価格で仕入れすることができ、また値下げを飲ませることも容易になるということ）しかし、多店舗化がそのまま収益改善

に繋がるわけではなく、初期投資が膨らめば膨らむほどに借金体質に陥るリスクもある。そごうの場合がそれであった。

多店舗化に走らせた最大の理由は、高度成長神話とバブル神話にある。土地や不動産に巨大な初期投資を行っても、地価上昇による資産増加でペイするという判断が働いていたのである。せめて当時から不動産の小口証券化による有利子負債圧縮を図っていればよかったが、含み益を基礎にした再借入れなどで有利子負債を雪だるま式に膨らませてしまった。加えて、百貨店は「フロア貸し」と呼ばれる他力本願な経営を行ってきた。フロアの大部分に有名ブランド店などのテナントを誘致して、その高い賃料を収入の当てにしてきたのである。しかし消費不況やブランド同士の競合などでテナントの多くは賃料が重荷になり、フロアに穴を空けられない百貨店は引き留めに躍起という構図に変わ、今や共倒れの危機も招いている。有利子負債の圧縮と、賃料依存からの脱却は、国内百貨店のいずれもが抱えている課題であり、不採算店の閉鎖や人員削減は避けられず、五十貨店への経営特化なども迫られている。その破綻第一号が、そごうになってしまったのである。

百貨店は長い間「装置産業」と言われていた。集客マシンとしての装置（入れ物）を作れば、勝手に客が集まって、勝手に商品が売れていった時代の用語である。国民の多くに中流意識が芽生え、百貨店を利用することがステータスだった時代である。そういう時代であれば、地方都市へ進出しても、フロア貸し依存であっても、さほど苦労なく販売額が増え利益も積み上がった。しかし、大型スーパーの百貨店化や、カテゴリキラーの大型店出現などが、百貨店の優位性を奪い、加えて、消費者も高いだけで実体を伴わない百貨店経営のあり方に背を向けはじめた。もはや装置ではなく、商品やサービスの良さこそが集客のキーポイントに移り変わっている。そごうは最後まで装置主義を捨てきれなかったのである。地方の駅前立地が確保できると、そこへ迷わず進出し、地上げされた土地、区画整理の進んだ土地、採算性度外視で銀行や自治体の持ち込んだ案件に飛びつき、次々に店舗を出した。しかし、いずれもが赤字であり、負債は減らず積み上がるばかり。それでも旗艦店と呼ばれる都心大型店が好調であったことで、その地方店の健全化にメスは入らなかった。さらに不幸なことにワンマン社長を戴き、不透明なグループ会社による際限ない多店舗化が続けられた。上場している本体が店舗を出すのであれば銀行や株主のチェックが入るが、不透明な持ち合い株式などで複雑に事実を隠蔽されたグループ店舗が20数店舗に膨れあがりそごうが多店舗化を行ったことで不良債権化してしまった。（本体の保有店舗は、大阪・神戸・東京の3店舗のみ）。ワンマン故に暴走は止まらなかった。

以上のようにそごうの倒産の経緯について追ってきたが、水島前会長はそごう内部だけではなく金融機関にまで影響力を深めたほどのワンマンぶりであった。ワンマン経営の利点として意思決定力の早さ、処理の迅速性ということがあげられるが、バブル期には投資すればその分ほぼ確実に利益が返ってくるような時代だったので、この意思決定の早さ・処理の迅速性という利点を生かして、ワンマン経営ではない企業よりもより急速な成長を遂げることができた。しかしバブルがはじけた後、企業体として意思決定の早さに加え、確実性も必要とされるようになった。つまり何をやっても儲かっていた時代が終わり、本当に良い戦略だけが消費者に受けるようになったのである。百貨店といえばこうであるといったようななどの百貨店も横並びの時代から、百貨店ごとの個性を重視した時代へと変わっていったのである。個性の時代が変わったことで、長年のワンマン経営によって、水島前会長以外考えることをしなくなった経

営陣にこの流れを読み取ることはできなかつたのである。

ワンマン経営とは上述したように意思決定の早さ・処理の迅速性という利点があるが、一人の人間に全てを任せるという意味でハイリスクを背負ってしまうという欠点がある。ワンマン経営が一概に悪いとは言えないが、ハイリスク・ハイリターン方の経営なので安定性に関してはワンマン経営でない企業に比べて劣っている。ワンマン経営の欠点の方が全面的に露呈してしまったのが今回のそごうの破綻であると言える。これからの時代は迅速性と確実性が要求されるので、安定性のないワンマン経営より安定性のある集団経営で、さらに効率性を考えていき、集団経営の中で迅速化を図る組織作りということが、これからの時代により適合した組織形態になっていくのではないだろうか。

### Ⅲ そごうの財務分析

#### 収益性の分析

収益性の分析は、以下の式を使って行なっている。

$$\text{自己資本利益率} = \text{当期純利益率} \div \text{自己資本} \times 100$$

$$\text{売上高純利益率} = \text{当期純利益率} \div \text{売上高} \times 100$$

$$\text{自己資本回転率} = \text{売上高} \div \text{自己資本}$$

この式からもとまる数値によって、出資者たる株主の観点からの収益性について見ることができる。百貨店業界の平均を見て見ると、売上高純利益率については、ここ5年間1996年を抜いてマイナスの値であり、自己資本回転率については、大体毎年4.5回転である。これを前提にして、5社を比較して見ると、売上高純利益率については、大丸がおよそ0.2%、伊勢丹がおよそ0.5%と、相対的に安定していると言える。ほかの3社については、マイナスの年が多く見られる。自己資本回転率については、三越が10回転以上と飛びぬけており、大丸は、ほぼ10回転、また、伊勢丹は、業界の平均とほぼ同じである。他の2社についても、業界の平均よりも高い値を見せている。そごうに関して詳しく見てみるならば、収益性に関しては、倒産直前の年度あたりの1997年まで安定してはいるものの、それほど、収益を上げているとは言えず、優良と考えられる企業に劣っていたと考えられる。

#### 安全性の分析

安全性の分析は、以下の式を使って行なっている。

$$\text{流動比率} = \text{流動資産} \div \text{流動負債} \times 100$$

$$\text{当座比率} = \text{当座資産} \div \text{流動負債} \times 100$$

$$\text{負債比率} = \text{他人資本} \div \text{自己資本} \times 100$$

$$\text{自己資本比率} = \text{自己資本} \div \text{総資本} \times 100$$

$$\text{固定比率} = \text{固定資産} \div \text{自己資本} \times 100$$

$$\text{固定長期適合率} = \text{固定資産} \div (\text{自己資本} + \text{固定負債}) \times 100$$

$$\text{インタレスト・カバレッジ・レシオ} = (\text{営業利益} + \text{受取利息}) \div \text{支払利息等}$$

この式からもとまる数値によって、企業の債務返済能力や、財務的な健全性の観点からの企業が倒産するか否かを見ていくことができる。業界平均について見ていくと、流動比率はほぼ70%、当座比率はほぼ40%、負債比率は200%、固定比率も200%、固定長期適合率はほぼ120%である。これを前提に見ていくと、流動比率、当座比率について見てみると大丸、伊勢丹は、平均より上かほぼ同じであるのに対して、他の企業はそれを下回ってしまっている。次に負債比率、固定比率、固定長期適合率について見てみると、そごう、三越に関しては、大きく平均を上回ってしまっている。ここから、各企業の財務状態の良否がはっきりと見て取れている。また、そごうに関して詳しく見てみるならば、倒産の直前であることを考慮したとしても、流動比率の低さなどから考えても、安全な企業経営を、行っていたとは考えにくい。

#### 効率性の分析

効率性の分析は、以下の式を使って行なっている。

$$\text{売上債権回転率} = \text{売上高} \div \text{売上債権}$$

$$\text{棚卸資産回転率} = \text{売上高} \div \text{棚卸資産}$$

$$\text{固定資産回転率} = \text{売上高} \div \text{固定資産}$$

この式からもとまる数値によって、有効に資産を活用しているかを見ていくことができる。業界平均について見てみると、棚卸資産回転率ほぼ8回転、売上債権回転率はほぼ12回転、固定資産回転率はほぼ2回転である。これを前提に各企業を見ていくと、各企業とも、平均を上回っている。ただ、そごうに関して詳しく見てみるならば、売上債権率、棚卸資産回転率は、他とそれほど劣りはしないものの、固定資産回転率は、以上に低いことから、そごうは固定資産をうまく利用できていないと言えよう。

### 成長性の分析

成長性の分析においては、各企業の1株あたりの利益額を見ていくことにする。まず、業界の平均について見てみると、1996年を除いて、マイナスとなってしまう。これを前提に、各企業を見ていくと、伊勢丹(1995年を除いて)、大丸に関しては、今までの分析結果からも推測できるように、プラスの値を維持している。他に関して言えば、平均を大きく上回るマイナスの値をとっている。また、そごうに関して詳しく見てみるならば、1997年までは、プラスの値であったが、1998年、1999年には、マイナスに転じてしまっている。ここから、そごうの成長がどんどんおちてきていたことがはっきり表れている。

### 生産性の分析

生産性の分析は、以下の式を使って行なっている。

$$\text{付加価値額} = \text{人件費} + \text{賃借料} + \text{金融費用} + \text{減価償却費} + \text{租税公課} + \text{税引前当期純利益}$$

この式からもとまる数値によって、各企業の、新たに生み出した価値が見て取れ、収益を生み出すための、企業の生産活動の良否を見ていくことができる。業界平均について見てみると、1998年までは、ほぼ60,000であったが、1999年には11,978にまで減少している。次に、各企業について見ていくと、どの企業もプラスの値を出しているが、三越、大丸が、特に大きな付加価値を生み出していることが分かる。また、そごうに関して詳しく見てみると、1998年、1999年と、生み出した付加価値が減少していることが分かる。

《そごう》

決算年度	1995	1996	1997	1998	1999
<b>収益性の分析</b>					
自己資本利益率	12.63%	0.52%	1.53%	-163.96%	112.80%
売上高純利益率	3.05%	0.11%	0.35%	-15.42%	-88.71%
自己資本回転率(回)	4.14	4.72	4.40	10.63	-1.27
<b>効率性の分析</b>					
棚卸資産回転率	11.70	17.82	17.90	16.97	17.49
売上債権回転率	4.25	11.54	12.94	13.30	13.37
固定資産回転率	0.67	0.73	0.71	0.71	1.62
<b>安全性の分析</b>					
流動比率	38.60%	36.15%	35.08%	34.06%	25.35%
当座比率	17.77%	9.18%	8.05%	6.99%	6.99%
負債比率	794.62%	806.26%	785.86%	2081.26%	-236.00%
固定比率	617.22%	646.83%	622.22%	1498.82%	-78.50%
固定長期適合率	350.64%	342.74%	463.39%	844.96%	-86.46%
インフレスタカハレッジシオ	-2.05%	84.14%	62.96%	54.48%	69.34%
<b>成長性の分析</b>					
一株あたりの利益率(円)	33.57	0.27	3.78	-171.53	-919.33
<b>生産性の分析</b>					
付加価値額(百万円)	35,752	32,631	32,717	4,808	-113,243

有価証券報告書各年度版より作成

《東急百貨店》

決算年度	1995	1996	1997	1998	1999
<b>収益性の分析</b>					
自己資本利益率	-1.86%	-1.27%	-21.31%	-248.14%	25.09%
売上高純利益率	-0.34%	-0.22%	-2.95%	-12.82%	2.89%
自己資本回転率(回)	5.45	5.88	7.23	19.36	8.68
<b>効率性の分析</b>					
棚卸資産回転率	12.69	13.38	13.76	15.23	16.46
売上債権回転率	11.46	13.18	12.66	10.53	13.71
固定資産回転率	1.77	1.78	1.71	1.35	1.45
<b>安全性の分析</b>					
流動比率	68.77%	66.05%	49.66%	45.60%	44.62%
当座比率	48.68%	44.25%	35.19%	33.43%	30.49%
負債比率	380.18%	400.27%	541.46%	1965.41%	722.34%
固定比率	307.53%	329.71%	423.24%	1431.09%	597.08%
固定長期適合率	136.17%	139.03%	214.92%	210.68%	189.17%
インフレスタカハレッジシオ	103.40%	136.21%	106.03%	99.60%	82.70%
<b>成長性の分析</b>					
一株あたりの利益率(円)	6.67	6.66	-53.86	-193.75	31.04
<b>生産性の分析</b>					
付加価値額(百万円)	74,691	75,069	58,637	4,543	90,189

有価証券報告書各年度版より作成

《三越》

決算年度	1995	1996	1997	1998	1999
<b>収益性の分析</b>					
自己資本利益率	-3.25%	-1.05%	-116.13%	-59.86%	25.43%
売上高純利益率	-0.25%	-0.08%	-3.81%	-1.17%	0.70%
自己資本回転率(回)	12.87	13.76	30.48	51.03	36.49
<b>効率性の分析</b>					
棚卸資産回転率	15.33	15.12	15.90	16.91	19.13
売上債権回転率	13.67	14.34	13.81	14.38	15.13
固定資産回転率	2.98	2.86	2.39	2.57	2.63
<b>安全性の分析</b>					
流動比率	62.22%	68.59%	55.20%	51.98%	56.94%
当座比率	32.55%	30.45%	30.74%	32.11%	34.09%
負債比率	675.08%	710.51%	1770.78%	2884.22%	1929.03%
固定比率	432.48%	481.33%	1275.51%	1983.40%	1385.38%
固定長期適合率	186.84%	143.73%	158.62%	182.76%	149.19%
インフレスタカハレッジシオ	141.12%	293.96%	106.06%	-9.14%	190.51%
<b>成長性の分析</b>					
一株あたりの利益率(円)	4.18	7.09	-71.92	-51.30	7.87
<b>生産性の分析</b>					
付加価値額(百万円)	188,829	184,458	143,751	163,194	166,967

有価証券報告書各年度版より作成

《大丸》

決算年度	1995	1996	1997	1998	1999
<b>収益性の分析</b>					
自己資本利益率	9.11%	2.87%	1.95%	0.42%	3.02%
売上高純利益率	0.84%	0.24%	0.16%	0.04%	0.29%
自己資本回転率(回)	10.83	11.86	12.38	11.05	10.49
<b>効率性の分析</b>					
棚卸資産回転率	19.99	20.46	20.75	23.12	24.58
売上債権回転率	10.02	10.17	10.12	10.15	10.78
固定資産回転率	3.85	3.53	3.49	3.27	3.25
<b>安全性の分析</b>					
流動比率	74.19%	67.37%	64.87%	73.71%	71.21%
当座比率	50.65%	44.94%	42.27%	49.68%	50.18%
負債比率	417.63%	490.96%	514.32%	475.19%	428.92%
固定比率	281.44%	335.88%	354.86%	338.58%	322.33%
固定長期適合率	140.36%	156.83%	164.63%	133.32%	134.30%
インフレスタカハレッジシオ	190.85%	233.95%	206.38%	215.29%	420.65%
<b>成長性の分析</b>					
一株あたりの利益率(円)	18.82	8.92	7.90	6.60	7.82
<b>生産性の分析</b>					
付加価値額(百万円)	110,344	117,363	122,846	133,636	125,337

有価証券報告書各年度版より作成

《伊勢丹》

決算年度	1995	1996	1997	1998	1999
<b>収益性の分析</b>					
自己資本利益率	-27.17%	4.40%	2.14%	2.68%	2.23%
売上高純利益率	-5.58%	0.86%	0.43%	0.55%	0.56%
自己資本回転率(回)	4.87	5.13	4.93	4.90	3.97
<b>効率性の分析</b>					
棚卸資産回転率	15.11	17.32	16.66	16.59	17.33
売上債権回転率	8.31	7.85	8.17	8.77	8.83
固定資産回転率	1.84	2.01	2.00	1.94	1.80
<b>安全性の分析</b>					
流動比率	76.22%	74.03%	89.64%	90.53%	94.87%
当座比率	56.17%	55.43%	70.62%	65.51%	70.39%
負債比率	324.24%	312.74%	339.56%	283.66%	232.69%
固定比率	264.67%	255.38%	246.10%	252.91%	221.01%
固定長期適合率	126.77%	129.76%	110.61%	108.86%	104.45%
インフレスタカハレッジシオ	217.90%	319.10%	309.82%	302.34%	231.11%
<b>成長性の分析</b>					
一株あたりの利益率(円)	-143.88	23.93	11.62	14.28	14.47
<b>生産性の分析</b>					
付加価値額(百万円)	80,581	85,608	85,994	86,204	49,599

有価証券報告書各年度版より作成

《百貨店業界平均》

決算年度	1995	1996	1997	1998	1999
<b>収益性の分析</b>					
自己資本利益率	-0.94%	2.83%	-5%	-13.51%	-4.20%
売上高純利益率	-0.20%	0.59%	-1.07%	-2.75%	-0.85%
自己資本回転率(回)	4.7	4.79	4.67	4.91	4.94
<b>効率性の分析</b>					
棚卸資産回転率	8.76	8.16	8.28	8.4	8.28
売上債権回転率	12.72	11.52	11.28	11.16	10.8
固定資産回転率	2.24	2.32	2.23	2.14	2.03
<b>安全性の分析</b>					
流動比率	72.50%	79.30%	72.60%	69.10%	69.20%
当座比率	46.20%	49.10%	44.80%	40.30%	36.30%
負債比率	230.50%	216.30%	240.80%	276.10%	263.60%
固定比率	211.30%	201.30%	217.90%	243.90%	242.90%
固定長期適合率	127.20%	117.50%	127.10%	132%	128.40%
インフレスタカハレッジシオ					
<b>成長性の分析</b>					
一株あたりの利益率(円)	-1.9	5.6	-9.9	-23.9	-6.9
<b>生産性の分析</b>					
付加価値額(百万円)	63,321	68,071	60,203	52,399	11,978

有価証券報告書各年度版より作成

そごう

(連結貸借対照表)

(単位:百万円, % , %)

決算年度	1995			1996			1997			1998			1999		
	金額	構成比	増勢比	金額	構成比	増勢比									
流動資産合計	112,035	31.0%	100.0%	105,300	28.6%	94.0%	108,765	29.7%	97.0%	105,571	31.2%	95.1%	70,143	42.2%	62.6%
現金及び預金	51,567	14.2%	100.0%	26,747	7.2%	51.8%	24,925	6.8%	48.3%	21,884	6.4%	42.4%	19,340	11.6%	37.5%
受取手形及び売掛金	10,888	3.0%	100.0%	9,047	2.4%	83.0%	9,945	2.4%	82.1%	9,046	2.6%	88.0%	6,570	3.9%	60.3%
有価証券	39,305	10.8%	100.0%	16,581	4.5%	40.0%	14,006	3.8%	35.6%	12,480	3.6%	31.7%	11,604	6.9%	29.5%
棚卸資産	1,374	0.3%	100.0%	1,119	0.3%	81.4%	1,974	0.5%	143.6%	398	0.1%	26.0%	166	0.1%	12.0%
その他の流動資産合計	14,276	3.9%	100.0%	10,744	2.9%	75.2%	10,127	2.7%	70.9%	9,785	2.7%	71.8%	8,669	5.3%	62.1%
短期貸付金	47,227	13.0%	100.0%	69,769	18.6%	145.6%	74,624	20.4%	158.0%	84,140	24.7%	178.1%	86,776	52.3%	183.7%
その他の流動資産	43,673	12.0%	100.0%	61,952	16.8%	141.8%	66,335	18.1%	151.8%	79,924	23.4%	183.0%	83,223	50.1%	195.6%
貸倒引当金	3,554	0.9%	100.0%	6,817	1.8%	191.8%	8,289	2.2%	233.2%	4,216	1.2%	118.6%	3,553	2.1%	99.7%
固定資産合計	-1,605	-0.4%	100.0%	-960	-0.2%	59.8%	-1,001	-0.2%	62.3%	-9,238	-2.7%	575.5%	-44,841	-27.0%	273.8%
有形固定資産合計	249,223	68.9%	100.0%	262,549	71.3%	105.3%	256,485	70.2%	102.9%	234,055	68.1%	93.9%	95,768	57.7%	38.4%
償却対象固定資産	60,140	16.5%	100.0%	70,993	19.3%	118.0%	69,090	18.9%	114.8%	66,660	19.5%	110.8%	64,021	38.5%	106.4%
土地	33,894	9.3%	100.0%	46,849	12.7%	138.2%	45,134	12.3%	133.2%	42,709	12.5%	126.0%	40,291	24.2%	118.9%
建設仮勘定	23,078	6.3%	100.0%	24,065	6.5%	104.3%	23,898	6.5%	103.5%	23,895	7.0%	103.5%	23,728	14.3%	102.8%
無形固定資産合計	3,176	0.8%	100.0%	56	0.0%	1.7%	56	0.0%	1.7%	56	0.0%	1.7%	0	0.0%	0.0%
投資有価証券	370	0.1%	100.0%	371	0.1%	100.2%	352	0.1%	95.1%	337	0.1%	91.0%	263	0.1%	71.0%
長期貸付金	188,713	52.2%	100.0%	181,184	49.2%	96.0%	187,043	51.2%	99.1%	167,057	49.0%	88.5%	31,484	18.9%	16.6%
その他の投資資産	9,938	2.7%	100.0%	9,957	2.7%	100.1%	7,870	2.1%	79.1%	7,430	2.1%	74.7%	5,195	3.1%	52.2%
長期貸付金	169,009	46.7%	100.0%	177,665	48.3%	105.1%	175,704	48.1%	103.9%	174,057	51.1%	102.9%	145,982	87.9%	86.3%
その他の投資資産	49,260	13.6%	100.0%	31,104	9.0%	67.2%	32,619	8.9%	62.2%	32,258	9.4%	65.4%	30,965	18.6%	82.6%
貸倒引当金	-39,496	-10.9%	100.0%	-29,543	-8.0%	74.8%	-29,513	-8.0%	74.7%	-46,691	-13.7%	118.2%	-150,660	-90.8%	381.4%
負債合計	361,229	100.0%	100.0%	367,849	100.0%	101.8%	365,160	100.0%	101.0%	340,627	100.0%	94.3%	165,912	100.0%	45.9%
流動負債合計	290,151	80.3%	100.0%	291,247	79.1%	100.3%	309,869	84.8%	106.7%	312,925	91.8%	107.8%	276,674	166.7%	95.3%
支払手形及び買掛金	27,709	7.7%	100.0%	21,088	5.7%	76.1%	15,646	4.2%	56.4%	14,092	4.1%	50.8%	13,443	8.1%	48.5%
短期入金	242,894	67.4%	100.0%	252,262	68.5%	103.8%	282,798	77.4%	116.4%	282,012	82.7%	116.1%	248,314	149.6%	102.3%
その他の流動負債	19,545	5.4%	100.0%	17,894	4.9%	91.5%	41,362	11.3%	211.6%	16,818	4.9%	86.0%	14,916	8.9%	76.3%
固定負債合計	30,699	8.5%	100.0%	36,012	9.7%	117.3%	14,129	3.8%	46.0%	12,094	3.5%	39.3%	11,229	6.7%	36.5%
社債	21,600	5.9%	100.0%	21,600	5.8%	100.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
長期借入金	3,970	1.1%	100.0%	8,942	2.4%	225.2%	8,369	2.2%	210.8%	6,767	1.9%	170.4%	5,934	3.5%	149.4%
引当金合計	4,896	1.3%	100.0%	4,918	1.3%	100.4%	4,787	1.3%	97.7%	4,211	1.2%	86.2%	3,924	2.3%	80.1%
その他の固定負債	231	0.0%	100.0%	550	0.1%	238.1%	973	0.2%	421.2%	897	0.2%	389.3%	1,369	0.8%	592.6%
負債合計	320,851	88.8%	100.0%	327,259	89.7%	102.0%	323,939	88.7%	101.9%	325,010	95.4%	101.3%	287,903	177.5%	89.7%
資本合計	40,378	11.1%	100.0%	40,590	11.0%	100.5%	41,221	11.2%	102.9%	15,616	4.5%	38.7%	-121,991	-73.5%	-302.1%
資本金	14,440	4.0%	100.0%	14,440	3.9%	100.0%	14,440	3.9%	100.0%	14,440	4.2%	100.0%	14,440	8.7%	100.0%
資本準備金	21,701	6.0%	100.0%	21,701	5.9%	100.0%	21,701	5.9%	100.0%	21,701	6.7%	100.0%	21,701	13.0%	100.0%
利益準備金	2,007	0.5%	100.0%	2,007	0.5%	100.0%	2,007	0.5%	100.0%	2,007	0.5%	100.0%	0	0.0%	0.0%
その他の剰余金	2,229	0.6%	100.0%	2,441	0.6%	109.5%	3,072	0.8%	137.8%	-22,531	-6.1%	-101.8%	-158,132	-95.3%	-709.4%
自己株式	0	0.0%	#DIV/0!	0	0.0%	#DIV/0!									
負債+資本合計	361,229	100.0%	100.0%	367,849	100.0%	101.8%	365,160	100.0%	101.0%	340,627	100.0%	94.3%	165,912	100.0%	45.9%

有価証券報告書各年度版より作成

(連結損益計算書)

(単位:百万円, % , %)

決算年度	1995			1996			1997			1998			1999		
	金額	構成比	増勢比	金額	構成比	増勢比									
売上高	166,999	100.0%	100.0%	191,416	100.0%	114.6%	181,292	100.0%	108.5%	166,025	100.0%	99.4%	155,121	100.0%	92.8%
売上原価	131,622	78.8%	100.0%	145,665	76.1%	110.6%	137,683	75.9%	104.6%	125,685	75.7%	95.4%	117,496	75.7%	89.2%
売上総利益	35,376	21.1%	100.0%	45,751	23.9%	129.3%	43,609	23.7%	121.7%	40,367	24.3%	114.1%	37,625	24.2%	106.3%
その他の営業収入	1,723	1.0%	100.0%	1,781	0.9%	103.3%	1,678	0.9%	97.3%	1,911	1.1%	110.9%	2,059	1.3%	119.1%
販売費及び一般管理費	42,302	25.3%	100.0%	46,390	24.3%	109.6%	44,633	24.6%	105.5%	41,896	25.2%	98.5%	39,225	25.2%	92.7%
退職給付引当金繰入額	394	0.2%	100.0%	421	0.2%	106.8%	572	0.3%	145.1%	655	0.3%	166.2%	345	0.2%	87.5%
地代家賃	4,111	2.4%	100.0%	5,401	2.8%	131.3%	5,362	2.9%	130.4%	5,505	3.3%	133.9%	5,425	3.5%	131.9%
その他	37,797	22.6%	100.0%	40,558	21.2%	107.3%	38,699	21.3%	102.3%	35,696	21.5%	94.4%	33,455	21.5%	88.5%
営業利益又は営業損失	-5,209	-3.1%	100.0%	1,148	0.6%	-22.0%	650	0.3%	-12.4%	419	0.2%	-35.5%	450	0.2%	-8.6%
営業外収益合計	7,921	4.7%	100.0%	6,981	3.6%	88.1%	6,157	3.4%	77.7%	6,366	3.8%	80.3%	5,679	3.6%	71.7%
受取利息・配当金	5,048	3.0%	100.0%	3,729	1.9%	73.8%	2,653	1.4%	52.5%	2,367	1.4%	46.8%	2,823	1.8%	51.9%
その他	2,873	1.7%	100.0%	3,252	1.7%	113.1%	3,504	1.9%	121.9%	3,999	2.4%	139.1%	3,056	1.9%	106.3%
営業外費用合計	10,622	6.3%	100.0%	7,775	4.0%	73.2%	6,306	3.4%	85.7%	6,110	3.6%	95.2%	5,612	3.6%	92.8%
支払利息・社債利息	7,802	4.6%	100.0%	5,796	3.0%	74.2%	5,246	2.8%	67.2%	5,114	3.0%	65.5%	4,432	2.8%	56.8%
その他	2,820	1.6%	100.0%	1,979	1.0%	70.1%	1,060	0.5%	37.5%	996	0.6%	35.3%	1,180	0.7%	41.8%
経常利益又は経常損失	-7,910	-4.7%	100.0%	354	0.1%	-4.4%	504	0.2%	-6.3%	676	0.4%	-8.5%	518	0.3%	-5.5%
特別利益合計	17,878	10.5%	100.0%	246	0.1%	1.4%	2,351	1.3%	13.2%	2,278	1.4%	13.3%	738	4.7%	41.6%
特別利益	14,995	8.9%	100.0%	246	0.1%	1.6%	301	0.1%	2.0%	8	0.0%	0.0%	5,004	3.2%	33.7%
その他の特別利益	2,883	1.6%	100.0%	27	0.0%	0.9%	2,050	1.2%	71.1%	2,270	1.4%	109.2%	2,364	1.5%	88.1%
特別損失合計	5,448	3.2%	100.0%	237	0.1%	4.3%	2,281	1.2%	41.8%	2,70	0.1%	10.6%	2,364	1.5%	88.1%
資産処分損	1,944	1.1%	100.0%	109	0.0%	5.6%	331	0.1%	16.5%	26,492	15.9%	485.1%	145,413	93.7%	266.9%
貸倒引当金繰入額	3,247	1.9%	100.0%	0	0.0%	0.0%	931	0.5%	28.7%	0	0.0%	0.0%	50	0.0%	2.5%
その他の特別損失	257	0.1%	100.0%	128	0.0%	49.8%	1,420	0.7%	552.5%	632	0.3%	245.9%	140,600	90.6%	430.1%
経常損益	4,317	2.5%	100.0%	363	0.1%	8.4%	720	0.4%	16.6%	-25,477	-15.3%	-590.1%	-137,526	-86.6%	-318.6%
法人税等	787	0.4%	100.0%	152	0.0%	19.3%	90	0.0%	11.4%	127	0.0%	16.4%	82	0.0%	10.4%
繰引法人税	1,568	0.9%	100.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
当期純利益	5,099	3.0%	100.0%	211	0.1%	4.1%	630	0.3%	12.3%	-25,604	-15.4%	-502.1%	-137,608	-88.7%	-269.7%

有価証券報告書各年度版より作成

### 三越

(単位: 百万円、%、%)

〔連結貸借対照表〕

決算年度	1995			1996			1997			1998			1999		
	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															
流動資産合計	266,982	43.53%	100.00%	244,099	40.08%	91.43%	195,069	31.22%	73.06%	187,042	32.84%	70.06%	162,533	30.53%	80.88%
当座資産合計	139,657	22.77%	100.00%	108,359	17.79%	77.59%	108,641	17.39%	77.79%	115,523	20.28%	82.72%	97,306	18.28%	69.67%
現金及び預金	34,096	5.56%	100.00%	23,791	3.91%	69.78%	23,671	3.79%	69.42%	38,514	6.76%	112.96%	25,072	4.71%	73.53%
受取手形及び売掛金	74,454	12.14%	100.00%	72,127	11.84%	96.87%	73,891	11.79%	98.98%	67,709	11.89%	90.94%	63,250	11.88%	84.95%
有価証券	31,107	5.07%	100.00%	12,441	2.04%	39.99%	11,279	1.81%	36.26%	9,301	1.69%	29.90%	8,994	1.69%	28.88%
棚卸資産	66,412	10.83%	100.00%	68,381	11.23%	102.96%	64,016	10.24%	96.39%	57,600	10.11%	86.73%	50,043	9.40%	75.35%
その他の流動資産合計	65,780	10.73%	100.00%	71,701	11.77%	109.00%	26,139	4.18%	39.74%	16,943	2.97%	25.76%	17,857	3.35%	27.15%
貸倒引当金	-4,866	-0.73%	100.00%	-4,342	-0.71%	89.23%	-3,727	-0.60%	76.59%	-3,024	-0.53%	62.15%	-2,674	-0.50%	54.95%
固定資産合計	342,205	55.80%	100.00%	361,683	59.35%	105.69%	426,033	68.18%	124.50%	378,572	66.46%	110.63%	363,440	68.28%	106.21%
有形固定資産合計	223,571	36.45%	100.00%	234,915	38.57%	105.07%	239,130	38.27%	106.96%	255,280	44.22%	114.18%	246,036	46.22%	112.19%
建物・構築物等	219,289	35.76%	100.00%	231,186	37.96%	105.42%	237,405	37.99%	108.26%	252,090	44.26%	114.95%	246,036	46.22%	112.19%
建設仮勘定	4,272	0.70%	100.00%	3,729	0.61%	87.29%	1,725	0.28%	40.88%	3,190	0.56%	74.67%	757	0.14%	17.72%
無形固定資産合計	6,208	1.01%	100.00%	6,310	1.04%	101.64%	6,334	1.01%	102.03%	6,374	1.12%	102.67%	6,272	1.18%	101.03%
投資その他の資産合計	112,426	18.33%	100.00%	120,458	19.78%	107.14%	180,569	28.90%	160.61%	116,918	20.53%	104.00%	110,374	20.74%	98.17%
投資有価証券	114,793	18.72%	100.00%	127,615	20.95%	111.17%	31,793	5.09%	27.70%	21,693	3.81%	18.90%	27,324	5.13%	23.80%
破産再建・更正債権	0	0.00%	-	0	0.00%	-	49,045	7.65%	-	49,408	8.67%	-	50,782	9.54%	-
長期前払費用	0	0.00%	-	0	0.00%	-	6,193	0.99%	-	7,087	1.24%	-	85,028	15.97%	-
敷金・差入保証金	0	0.00%	-	0	0.00%	-	100,051	16.01%	-	90,823	15.95%	-	92,885	17.81%	-
貸倒引当金	-2,367	-0.39%	100.00%	-7,157	-1.18%	302.37%	-6,513	-1.04%	275.16%	-52,093	-9.15%	2200.80%	-52,763	-9.91%	2229.11%
繰延資産	7	0.00%	100.00%	4	0.00%	57.14%	540	0.09%	7714.29%	392	0.07%	5600.00%	273	0.05%	3900.00%
為替調整勘定資産	4,099	0.67%	100.00%	3,257	0.53%	79.46%	3,218	0.51%	78.51%	3,592	0.63%	87.63%	6,047	1.14%	147.52%
資産合計	613,292	100.00%	100.00%	609,043	100.00%	99.31%	624,860	100.00%	101.89%	569,598	100.00%	92.88%	532,295	100.00%	86.79%
流動負債合計	429,086	69.96%	100.00%	355,904	58.44%	82.94%	353,380	56.55%	82.36%	333,816	60.17%	89.86%	265,468	53.63%	66.53%
支払手形及び買掛金	58,663	9.57%	100.00%	53,373	8.76%	90.98%	57,153	9.15%	97.43%	53,269	9.35%	90.81%	49,220	9.25%	83.90%
短期借入金	216,922	35.37%	100.00%	193,657	31.80%	89.27%	188,713	30.20%	87.00%	200,201	35.15%	92.29%	133,118	25.01%	61.37%
その他の流動負債	153,501	25.03%	100.00%	108,874	17.88%	70.93%	109,959	17.60%	71.64%	106,346	18.75%	69.28%	103,126	19.37%	67.18%
固定負債合計	104,024	16.96%	100.00%	176,489	28.98%	169.66%	235,183	37.64%	226.09%	188,052	33.01%	180.78%	217,367	40.84%	208.96%
社債	12,015	1.96%	100.00%	12,015	1.97%	100.00%	12,015	1.92%	100.00%	6,695	1.18%	55.72%	6,695	1.26%	55.72%
長期借入金	53,283	8.69%	100.00%	122,757	20.16%	230.38%	145,332	23.26%	272.75%	138,291	24.28%	259.54%	172,054	32.32%	322.91%
引当金合計	34,150	5.57%	100.00%	33,977	5.58%	99.49%	69,468	11.12%	203.42%	34,573	6.01%	101.24%	28,011	5.26%	82.02%
その他の固定負債	4,576	0.75%	100.00%	7,739	12.78%	169.12%	5,368	1.34%	117.26%	8,492	1.49%	185.58%	10,605	1.99%	231.75%
少数株主持分	1,056	0.17%	100.00%	1,306	0.25%	142.61%	2,895	0.46%	274.15%	2,643	0.46%	250.28%	3,226	0.61%	305.49%
負債合計	534,166	87.10%	100.00%	533,889	87.65%	99.95%	591,458	94.65%	110.73%	550,512	96.65%	103.06%	506,061	95.07%	94.74%
資本合計	79,126	12.90%	100.00%	75,143	12.34%	94.97%	33,401	5.35%	42.21%	19,087	3.35%	24.12%	26,234	4.93%	33.15%
資本金	37,404	6.10%	100.00%	37,404	6.14%	100.00%	37,404	5.99%	100.00%	37,404	6.57%	100.00%	37,404	7.03%	100.00%
資本準備金	33,572	5.47%	100.00%	33,572	5.51%	100.00%	33,572	5.37%	100.00%	33,572	5.89%	100.00%	33,571	6.31%	100.00%
連結剰余金	8,154	1.33%	100.00%	4,170	0.68%	51.14%	-37,572	-6.01%	-460.78%	-51,887	-9.11%	-636.34%	-44,740	-8.41%	-548.69%
自己株式	3	0.00%	100.00%	-1	0.00%	33.33%	-2	0.00%	66.67%	-1	0.00%	33.33%	-1	0.00%	33.33%
負債・資本合計	613,292	100.00%	100.00%	609,043	100.00%	99.31%	624,860	100.00%	101.89%	569,598	100.00%	92.88%	532,295	100.00%	86.79%

有価証券報告書各年度版より作成

〔連結損益計算書〕

(単位: 百万円、%、%)

決算年度	1995			1996			1997			1998			1999		
	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	1,018,135	100.00%	100.00%	1,034,196	100.00%	101.58%	1,017,950	100.00%	99.98%	973,926	100.00%	95.66%	957,221	100.00%	94.02%
売上原価	732,933	71.99%	100.00%	743,065	71.85%	101.38%	733,327	72.10%	100.14%	704,880	72.38%	96.17%	690,944	72.18%	94.27%
売上総利益	285,202	28.01%	100.00%	291,131	28.15%	102.08%	284,623	27.90%	99.59%	269,046	27.62%	94.34%	266,277	27.82%	93.36%
販売費及び一般管理費	274,630	26.97%	100.00%	273,738	26.47%	99.68%	278,617	27.37%	101.45%	270,269	27.75%	98.41%	254,871	26.63%	92.81%
営業利益又は営業損失	10,572	1.04%	100.00%	17,392	1.68%	164.51%	5,406	0.53%	51.14%	-1,223	-0.13%	-11.57%	11,406	1.19%	107.89%
営業外収益合計	11,020	1.08%	100.00%	8,718	0.84%	79.11%	9,122	0.90%	82.78%	7,296	0.75%	66.21%	8,047	0.84%	73.02%
受取利息・配当金	3,946	0.39%	100.00%	5,919	0.57%	150.00%	1,332	0.13%	33.76%	630	0.06%	15.97%	577	0.06%	14.62%
資産処分益	54	0.01%	100.00%	2	0.00%	3.70%	343	0.03%	635.19%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%
その他	7,020	0.69%	100.00%	6,742	0.65%	96.04%	7,447	0.73%	106.08%	6,666	0.68%	94.96%	7,468	0.78%	106.38%
営業外費用合計	14,994	1.47%	100.00%	12,995	1.26%	86.67%	10,415	1.02%	69.46%	10,697	1.10%	71.34%	11,296	1.18%	75.34%
支払利息・社債利息	10,288	1.01%	100.00%	7,930	0.77%	77.08%	6,353	0.62%	61.75%	6,489	0.67%	63.07%	6,290	0.66%	61.14%
その他	4,707	0.46%	100.00%	5,065	0.49%	107.61%	4,062	0.40%	86.30%	4,208	0.43%	89.40%	5,004	0.52%	106.31%
経常利益又は経常損失	6,596	0.65%	100.00%	13,115	1.27%	198.77%	4,113	0.40%	62.34%	-4,624	-0.47%	-70.08%	8,156	0.85%	123.61%
特別利益合計	51	0.01%	100.00%	304	0.03%	596.08%	229	0.02%	449.02%	11,438	1.17%	22427.45%	35,275	3.69%	69166.67%
資産処分益	0	0.00%	-	0	0.00%	-	8,715	0.86%	-	1,520	0.02%	-	674	0.07%	-
その他の特別利益	51	0.01%	100.00%	304	0.03%	596.08%	229	0.02%	449.02%	11,438	1.17%	22427.45%	35,275	3.69%	69166.67%
特別損失合計	5,334	0.52%	100.00%	8,426	0.81%	157.97%	50,080	4.92%	938.88%	18,636	1.91%	349.38%	34,952	3.65%	655.27%
資産処分損	5,178	0.51%	100.00%	6,570	0.64%	126.88%	5,296	0.52%	102.28%	7,761	0.80%	149.88%	3,707	0.39%	71.59%
その他の特別損失	156	0.02%	100.00%	1,856	0.18%	1189.74%	44,783	4.40%	28707.05%	10,874	1.12%	6970.51%	31,245	3.26%	20028.85%
税金等調整前当期純利益	1,314	0.13%	100.00%	4,993	0.48%	379.98%	-37,023	-3.64%	-2817.58%	-11,670	-1.20%	-888.13%	9,159	0.96%	696.56%
法人税等	4,223	0.41%	100.00%	6,850	0.66%	162.21%	3,029	0.30%	71.73%	1,885	0.14%	32.80%	2,505	0.26%	59.32%
少数株主持分	228	0.02%	100.00%	171	0.02%	75.00%	-195	-0.02%	-85.53%	-293	-0.03%	-128.51%	-24	0.00%	-10.53%
連結調整勘定償却	198	0.02%	100.00%	87	0.01%	43.94%	37	0.00%	18.69%	119	0.01%	60.10%	0	0.00%	0.00%
持分法による投資損益	767	0.08%	100.00%	1,327	0.13%	173.01%	1,107	0.11%	144.33%	1,456	0.15%	189.83%	0	0.00%	0.00%
当期純利益	-2,568														

**伊勢丹**

〔連結貸借対照表〕

(単位: 百万円、%、%)

決算年度	1995			1996			1997			1998			1999		
	金額	構成比	増勢比												
流動資産合計	185,523	37.4%	100.0%	185,151	37.4%	99.8%	224,705	42.7%	121.1%	161,812	35.0%	87.2%	157,316	32.7%	84.8%
当座資産合計	136,732	27.6%	100.0%	138,630	28.0%	101.3%	177,037	33.6%	129.4%	129,488	29.7%	110.9%	36,471	7.5%	87.8%
現金及び預金	41,497	8.3%	100.0%	47,365	9.5%	114.1%	96,145	18.2%	231.6%	117,083	23.3%	85.6%	116,719	24.2%	85.3%
受取手形及び預金	68,405	13.8%	100.0%	78,348	15.8%	114.5%	72,274	13.7%	105.6%	65,935	14.2%	96.3%	64,874	13.5%	94.8%
有価証券	26,830	5.4%	100.0%	12,917	2.6%	48.1%	8,617	1.6%	32.1%	5,112	1.1%	19.0%	15,374	3.2%	87.9%
棚卸資産	37,599	7.5%	100.0%	35,514	7.1%	94.4%	35,439	6.7%	94.2%	34,867	7.5%	92.7%	33,080	6.8%	91.9%
その他の流動資産合計	13,674	2.7%	100.0%	13,006	2.6%	95.1%	14,494	2.7%	106.0%	12,229	2.6%	89.4%	10,415	2.1%	76.1%
貸倒引当金	-2,485	-0.5%	100.0%	-2,003	-0.4%	80.6%	-2,265	-0.4%	91.1%	-2,369	-0.5%	95.3%	-2,900	-0.6%	116.7%
固定資産合計	308,860	62.3%	100.0%	305,919	61.8%	99.0%	294,652	55.9%	95.4%	298,725	64.6%	96.7%	319,247	66.4%	103.3%
有形固定資産合計	159,528	32.2%	100.0%	161,994	32.7%	101.5%	160,038	30.4%	100.3%	171,981	37.2%	107.8%	176,483	36.7%	110.6%
建物	94,952	19.1%	100.0%	105,246	21.2%	110.8%	103,206	19.6%	108.6%	112,855	24.4%	118.8%	113,436	23.6%	119.4%
土地	57,439	11.6%	100.0%	56,734	11.4%	98.7%	56,562	10.7%	98.4%	57,658	12.4%	100.3%	62,447	12.9%	108.7%
建設仮勘定	7,136	1.4%	100.0%	12	0.0%	0.1%	269	0.0%	3.7%	1,466	0.3%	20.5%	599	0.1%	8.3%
無形固定資産合計	8,699	1.7%	100.0%	8,616	1.7%	99.0%	7,958	1.5%	91.4%	10,941	2.3%	125.7%	14,563	3.0%	167.4%
連結調整勘定	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	
投資その他の資産合計	140,632	28.4%	100.0%	135,309	27.3%	96.2%	126,656	24.0%	90.6%	115,801	25.0%	82.3%	128,200	26.6%	91.1%
投資有価証券	51,907	10.4%	100.0%	53,539	10.7%	103.0%	44,129	8.3%	85.1%	50,540	10.9%	97.5%	43,756	9.1%	84.6%
長期貸付金	27,597	5.7%	100.0%	26,149	5.4%	94.6%	36,657	6.9%	132.8%	857	0.1%	3.1%	358	0.0%	1.3%
その他の投資資産	80,615	16.2%	100.0%	76,149	15.4%	94.4%	76,587	14.5%	95.0%	65,707	14.2%	81.5%	85,806	17.8%	106.4%
貸倒引当金	-19,389	-3.9%	100.0%	-28,883	-5.8%	149.0%	-30,720	-5.8%	158.4%	-1,304	-0.2%	6.7%	-1,722	-0.3%	8.8%
為替調整勘定資産	666	0.1%	100.0%	3,335	0.7%	479.1%	6,915	1.3%	993.3%	1,303	0.2%	18.7%	4,008	0.8%	57.6%
資産合計	495,080	100.0%	100.0%	494,406	100.0%	99.8%	526,273	100.0%	106.3%	461,840	100.0%	99.2%	480,572	100.0%	97.0%
流動負債合計	243,410	49.1%	100.0%	250,117	50.5%	102.7%	250,692	47.6%	102.3%	178,730	38.7%	73.4%	165,815	34.3%	68.1%
支払手形及び買掛金	54,030	10.9%	100.0%	56,447	11.4%	104.7%	50,808	9.6%	94.0%	49,274	10.6%	91.2%	49,369	10.2%	91.3%
短期借入金	130,248	26.3%	100.0%	141,611	28.6%	108.7%	142,903	27.1%	109.7%	82,183	17.7%	63.1%	69,697	14.5%	53.5%
その他の流動負債	57,008	11.5%	100.0%	50,337	10.1%	88.3%	54,512	10.3%	95.6%	45,529	10.0%	81.6%	46,746	9.7%	92.0%
固定負債合計	126,940	25.6%	100.0%	115,972	23.4%	91.3%	146,651	27.8%	115.5%	156,307	33.8%	123.1%	161,190	33.5%	126.9%
社債	39,278	7.9%	100.0%	34,268	6.9%	87.2%	60,085	11.4%	152.9%	80,083	17.3%	203.8%	80,083	16.6%	200.8%
長期借入金	58,100	11.7%	100.0%	60,874	12.3%	104.7%	64,726	12.3%	111.4%	55,928	12.1%	95.2%	60,914	12.6%	104.8%
引当金合計	23,701	4.7%	100.0%	15,101	3.0%	63.7%	16,185	3.0%	68.2%	14,945	3.2%	63.0%	15,085	3.1%	63.6%
その他の固定負債	5,859	1.1%	100.0%	5,728	1.1%	97.7%	5,653	1.0%	96.4%	5,351	1.1%	91.3%	5,107	1.0%	87.1%
少数株主持分	8,031	1.6%	100.0%	8,539	1.7%	106.3%	9,211	1.7%	114.6%	8,688	1.8%	108.1%	9,116	1.9%	113.5%
負債合計	376,382	76.0%	100.0%	374,629	75.7%	99.0%	406,545	77.2%	107.4%	335,038	72.5%	88.5%	336,121	69.9%	88.8%
資本合計	116,698	23.5%	100.0%	119,788	24.2%	102.6%	119,728	22.7%	102.6%	118,113	25.5%	101.2%	144,449	30.0%	123.7%
資本金	34,823	7.0%	100.0%	34,829	7.0%	100.0%	34,830	6.6%	100.0%	34,974	7.5%	100.4%	34,974	7.2%	100.4%
資本準備金	41,492	8.3%	100.0%	41,497	8.3%	100.0%	41,498	7.8%	100.0%	41,554	9.0%	100.1%	41,554	8.6%	100.1%
連結剰余金	40,383	8.1%	100.0%	43,453	8.7%	107.6%	43,400	8.2%	107.4%	41,588	9.0%	102.9%	67,922	14.6%	168.1%
自己株式	-	0.0%	100.0%	-	0.0%	200.0%	-	0.0%	100.0%	-	0.0%	200.0%	-	0.0%	100.0%
負債・資本合計	495,080	100.0%	100.0%	494,406	100.0%	99.8%	526,273	100.0%	106.3%	461,840	100.0%	99.2%	480,572	100.0%	97.0%

有価証券報告書各年度版より作成

〔連結損益計算書〕

(単位: 百万円、%、%)

決算年度	1995			1996			1997			1998			1999		
	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	568,195	100.0%	100.0%	615,076	100.0%	108.2%	590,397	100.0%	103.9%	578,437	100.0%	101.8%	573,112	100.0%	100.8%
売上原価	405,421	71.3%	100.0%	444,262	72.2%	109.5%	425,882	72.0%	104.9%	412,230	71.2%	101.6%	411,466	71.8%	101.4%
売上総利益	162,774	28.6%	100.0%	170,814	27.7%	104.9%	164,515	27.9%	101.2%	166,206	28.7%	102.1%	161,645	28.2%	99.3%
販売費及び一般管理費	150,663	26.5%	100.0%	156,534	25.4%	103.9%	154,122	26.1%	102.3%	153,857	26.6%	102.1%	149,689	26.1%	98.9%
営業利益又は営業損失	12,110	2.1%	100.0%	14,279	2.3%	117.9%	10,692	1.8%	88.2%	12,319	2.1%	101.7%	12,577	2.1%	103.8%
営業外収益合計	8,655	1.5%	100.0%	9,449	1.5%	109.1%	9,743	1.6%	112.5%	9,810	1.7%	114.5%	7,119	1.2%	82.2%
受取利息・配当金	1,352	0.2%	100.0%	1,223	0.2%	90.4%	2,178	0.3%	161.0%	3,043	0.5%	225.0%	1,299	0.2%	96.0%
資産処分益	0	0.0%	0.0%	981	0.1%	-	366	0.0%	0.0%	0	0.0%	0	0	0.0%	
その他	7,302	1.2%	100.0%	7,245	1.1%	99.2%	7,178	1.2%	98.3%	6,862	1.2%	95.3%	5,816	1.0%	79.6%
営業外費用合計	13,133	2.3%	100.0%	12,414	2.0%	94.5%	9,038	1.5%	68.8%	10,866	1.9%	82.7%	9,553	1.7%	72.7%
支払利息・社債利息	6,178	1.0%	100.0%	4,858	0.7%	78.6%	4,154	0.7%	67.2%	5,081	0.8%	82.2%	6,004	1.0%	97.1%
資産処分損	1,493	0.2%	100.0%	1,737	0.2%	116.3%	1,049	0.1%	70.2%	1,514	0.2%	101.4%	1,358	0.2%	90.9%
その他	5,461	0.9%	100.0%	5,819	0.9%	106.5%	3,835	0.6%	70.2%	4,269	0.7%	78.1%	2,190	0.3%	41.0%
経常利益又は経常損失	7,633	1.3%	100.0%	11,315	1.8%	148.2%	11,396	1.9%	149.3%	11,262	1.9%	148.5%	10,143	1.7%	132.8%
特別利益合計	1,222	0.2%	100.0%	9,910	1.6%	810.9%	4,282	0.7%	350.4%	1,513	0.2%	123.8%	599	0.1%	49.0%
資産処分益	693	0.1%	100.0%	865	0.1%	124.8%	4,282	0.7%	617.8%	0	0.0%	0.0%	599	0.1%	96.4%
その他の特別利益	529	0.0%	100.0%	9,044	1.4%	1709.6%	0	0.0%	0.0%	1,513	0.2%	286.0%	0	0.0%	0.0%
特別損失合計	33,089	5.8%	100.0%	8,720	1.4%	26.3%	2,526	0.4%	7.6%	7,592	1.3%	22.9%	3,389	0.5%	10.2%
資産処分損	31,955	5.6%	100.0%	561	0.0%	1.7%	2,526	0.4%	7.9%	7,591	1.3%	23.7%	3,389	0.5%	10.6%
その他の特別損失	1,144	0.2%	100.0%	8,159	1.3%	713.2%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	
税金等調整前当期純利益	-24,243	-4.2%	100.0%	6,685	1.0%	97.6%	9,528	1.6%	139.1%	2,189	0.3%	31.7%	3,912	0.6%	57.1%
法人税等	6,846	1.2%	100.0%	6,685	1.0%	97.6%	9,528	1.6%	139.1%	2,189	0.3%	31.7%	3,912	0.6%	57.1%
少数株主持分	368	0.0%	100.0%	484	0.0%	131.5%	365	0.0%	99.1%	-66	-0.0%	-17.3%	-224	-0.0%	-60.7%
連結調整勘定償却	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	19	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	
持分法による投資損益	-244	-0.0%	100.0%	-62	-0.0%	25.4%	-678	-0.1%	277.8%	95	0.0%	-38.9%	0	0.0%	
当期純利益	-31,702	-5.5%	100.0%	5,273	0.8%	-16.6%	2,561	0.4%	-8.0%	3,160	0.5%	-9.7%	3,216	0.5%	-10.1%

有価証券報告書各年度版より作成

東急百貨店

(連結貸借対照表)

(単位: 百万円、%)

決算年度	1995			1996			1997			1998			1999		
	金額	構成比	変動率	金額	構成比	変動率	金額	構成比	変動率	金額	構成比	変動率	金額	構成比	変動率
流動資産合計	160,053	35.58%	100.00%	150,738	33.85%	94.18%	155,654	33.62%	97.25%	156,312	30.06%	97.66%	130,188	26.86%	81.34%
当座資産合計	113,291	25.19%	100.00%	100,979	22.67%	89.13%	110,307	23.83%	97.37%	114,584	22.03%	101.14%	88,976	18.36%	78.54%
現金及び預金	30,674	6.82%	100.00%	17,916	4.02%	58.41%	30,837	6.66%	100.53%	39,616	7.62%	129.15%	24,124	4.98%	78.65%
受取手形及び預金	44,550	9.90%	100.00%	39,697	8.91%	89.11%	41,219	8.90%	92.52%	46,307	9.30%	103.94%	37,323	7.70%	83.78%
有価証券	38,167	8.48%	100.00%	43,366	9.74%	113.62%	38,251	8.26%	100.22%	28,661	5.51%	75.09%	27,529	5.68%	72.13%
棚卸資産	40,236	8.94%	100.00%	39,083	8.78%	97.13%	37,920	8.19%	94.24%	32,011	6.16%	79.56%	31,089	6.41%	77.27%
その他の流動資産合計	7,502	1.67%	100.00%	11,709	2.63%	156.08%	8,614	1.86%	114.82%	10,522	2.02%	140.26%	12,766	2.63%	170.17%
前渡金・前払金	3,215	0.71%	100.00%	2,417	0.54%	75.18%	2,791	0.60%	86.81%	3,808	0.73%	118.44%	0	0.00%	0.00%
その他の流動資産	4,287	0.95%	100.00%	9,292	2.09%	216.75%	5,823	1.26%	135.83%	6,714	1.29%	156.61%	12,766	2.63%	297.78%
貸倒引当金	-976	-0.22%	100.00%	-1,033	-0.23%	105.84%	-1,186	-0.26%	121.52%	-805	-0.15%	82.48%	-2,645	-0.55%	271.00%
固定資産合計	288,087	64.04%	100.00%	293,505	65.91%	101.88%	305,477	65.98%	106.04%	360,320	69.28%	125.07%	351,939	72.61%	122.16%
有形固定資産合計	157,238	34.96%	100.00%	179,617	40.33%	114.23%	183,734	39.69%	116.85%	203,583	39.15%	129.47%	194,386	40.10%	123.63%
債権対象固定資産	81,880	18.20%	100.00%	80,460	18.07%	98.27%	89,797	19.40%	109.67%	100,203	19.27%	122.38%	91,854	18.95%	112.18%
土地	74,585	16.58%	100.00%	97,710	21.94%	131.00%	97,502	21.06%	130.73%	107,193	20.61%	143.72%	102,375	21.12%	137.26%
建設仮勘定	773	0.17%	100.00%	1,447	0.32%	187.19%	565	0.12%	73.09%	1,304	0.25%	168.69%	156	0.03%	20.18%
無形固定資産合計	7,242	1.61%	100.00%	2,453	0.55%	33.87%	2,577	0.56%	35.58%	906	0.17%	12.51%	3,279	0.68%	45.28%
投資その他の資産合計	123,607	27.48%	100.00%	111,435	25.02%	90.15%	119,167	25.74%	96.41%	155,831	29.97%	126.17%	154,273	31.83%	124.81%
投資有価証券	41,043	9.12%	100.00%	45,667	10.25%	111.27%	50,158	10.83%	122.21%	53,266	10.24%	129.78%	47,035	9.70%	114.60%
長期貸付金	27,516	6.12%	100.00%	5,667	1.27%	20.60%	5,076	1.10%	18.45%	21,839	4.20%	79.37%	3,616	0.75%	13.14%
その他の投資資産	55,316	12.30%	100.00%	60,138	13.50%	108.72%	63,973	13.82%	115.65%	99,369	19.11%	179.64%	106,119	21.89%	191.84%
貸倒引当金	-268	-0.06%	100.00%	-37	-0.01%	13.81%	-41	-0.01%	15.30%	-18,643	-3.58%	6956.34%	-2,499	-0.52%	932.46%
繰延資産	620	0.14%	100.00%	420	0.09%	67.74%	1,617	0.35%	260.81%	1,928	0.37%	310.97%	1,673	0.35%	269.84%
連結繰勘定資産	14	0.00%	100.00%	19	0.00%	135.71%	224	0.05%	1600.00%	968	0.19%	6914.28%	0	0.00%	0.00%
為替換算勘定資産	1,046	0.23%	100.00%	655	0.15%	62.62%	0	0.00%	0.00%	502	0.10%	47.99%	908	0.19%	86.81%
資産合計	449,820	100.00%	100.00%	445,337	100.00%	99.00%	462,973	100.00%	102.92%	520,030	100.00%	115.61%	484,710	100.00%	107.76%
流動負債合計	232,748	51.74%	100.00%	228,212	51.24%	98.05%	313,452	67.70%	134.67%	342,758	65.91%	147.27%	291,778	60.20%	125.36%
支払手形及び買掛金	47,106	10.47%	100.00%	48,583	10.91%	103.14%	55,691	12.03%	118.22%	63,529	12.22%	134.86%	45,671	9.42%	96.95%
短期借入金	161,132	35.82%	100.00%	153,530	34.48%	95.28%	188,117	40.63%	116.75%	244,703	47.06%	151.86%	213,097	43.96%	132.25%
その他の流動負債	24,510	5.45%	100.00%	26,099	5.86%	106.48%	72,263	15.61%	294.83%	36,841	7.08%	150.31%	33,009	6.81%	134.68%
固定負債合計	117,889	26.21%	100.00%	122,086	27.41%	103.56%	69,960	15.11%	59.34%	145,847	28.05%	123.72%	127,101	26.22%	107.81%
社債	40,000	8.89%	100.00%	41,997	9.43%	104.99%	1,997	0.43%	4.99%	1,997	0.38%	4.99%	1,997	0.41%	4.99%
長期借入金	54,166	12.04%	100.00%	55,421	12.44%	102.32%	40,836	8.82%	75.39%	108,575	20.88%	200.45%	97,921	20.20%	180.78%
引当金合計	5,143	1.14%	100.00%	6,442	1.45%	125.26%	6,190	1.34%	120.36%	3,855	0.74%	74.96%	3,577	0.74%	69.55%
その他の固定負債	18,580	4.13%	100.00%	18,226	4.09%	98.09%	20,938	4.52%	112.69%	31,420	6.04%	169.11%	23,485	4.85%	126.40%
為替換算勘定負債	0	0.00%	-	0	0.00%	-	1,043	0.23%	-	0	0.00%	-	0	0.00%	-
少数株主持分	5,506	1.22%	100.00%	6,019	1.35%	109.32%	6,342	1.37%	115.18%	6,247	1.20%	113.46%	6,888	1.42%	125.10%
負債合計	356,143	79.17%	100.00%	356,317	80.01%	100.05%	390,798	84.41%	109.73%	494,852	95.16%	138.95%	425,767	87.84%	119.55%
資本合計	93,677	20.83%	100.00%	89,020	19.99%	95.03%	72,175	15.99%	77.05%	25,178	4.84%	26.88%	58,943	12.16%	62.92%
資本金	37,670	8.37%	100.00%	37,707	8.47%	100.10%	37,707	8.14%	100.10%	37,707	7.25%	100.10%	37,707	7.78%	100.10%
資本準備金	48,818	10.85%	100.00%	49,002	11.00%	100.38%	49,002	10.58%	100.38%	47,925	9.22%	98.17%	47,925	9.89%	98.17%
利益準備金	3,294	0.73%	100.00%	3,468	0.78%	105.28%	3,641	0.79%	110.53%	3,527	0.68%	107.07%	0	0.00%	0.00%
その他の剰余金	3,897	0.87%	100.00%	-1,157	-0.26%	-29.69%	-18,175	-3.93%	-466.38%	-63,981	-12.30%	-1641.80%	-26,690	-5.51%	-684.89%
自己株式	-2	0.00%	100.00%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%
負債・資本合計	449,820	100.00%	100.00%	445,337	100.00%	99.00%	462,973	100.00%	102.92%	520,030	100.00%	115.61%	484,710	100.00%	107.76%

有価証券報告書各年度版より作成

(連結損益計算書)

(単位: 百万円、%)

決算年度	1995			1996			1997			1998			1999		
	金額	構成比	変動率	金額	構成比	変動率	金額	構成比	変動率	金額	構成比	変動率	金額	構成比	変動率
売上高	510,742	100.00%	100.00%	523,016	100.00%	102.40%	521,758	100.00%	102.16%	487,501	100.00%	95.45%	511,632	100.00%	100.17%
売上原価	383,445	75.08%	100.00%	391,420	74.84%	102.08%	391,952	75.12%	102.22%	365,690	75.01%	95.37%	379,618	74.20%	99.00%
売上総利益	127,297	24.92%	100.00%	131,596	25.16%	103.38%	129,806	24.88%	101.97%	121,811	24.98%	95.69%	132,014	25.80%	103.71%
販売費及び一般管理費	119,651	23.43%	100.00%	122,428	23.41%	102.32%	122,754	23.53%	102.59%	116,294	23.86%	97.19%	126,059	24.64%	105.36%
営業利益又は営業損失	7,646	1.50%	100.00%	9,168	1.75%	119.91%	7,052	1.35%	92.23%	5,517	1.13%	72.16%	5,954	1.16%	77.87%
営業外収益合計	10,790	2.11%	100.00%	7,085	1.35%	65.66%	5,832	1.12%	54.05%	4,748	0.97%	44.00%	3,059	0.60%	28.35%
受取利息・配当金	1,713	0.34%	100.00%	1,689	0.32%	98.60%	913	0.17%	53.30%	778	0.16%	45.42%	613	0.12%	35.79%
資産処分益	4,724	0.92%	100.00%	724	0.14%	15.33%	591	0.11%	12.51%	11	0.00%	0.23%	0	0.00%	0.00%
その他	4,353	0.85%	100.00%	4,682	0.90%	107.56%	4,328	0.83%	99.43%	3,959	0.81%	90.95%	2,445	0.48%	56.17%
営業外費用合計	15,130	2.96%	100.00%	12,221	2.34%	80.77%	11,404	2.19%	75.37%	10,611	2.18%	70.13%	11,356	2.22%	75.06%
支払利息・社債利息	9,051	1.77%	100.00%	7,971	1.52%	88.07%	7,512	1.44%	83.00%	6,320	1.30%	69.83%	7,941	1.55%	87.74%
社債発行費・差金償却	142	0.03%	100.00%	168	0.03%	118.31%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%
資産処分損	23	0.00%	100.00%	94	0.02%	408.70%	18	0.00%	78.26%	76	0.02%	330.43%	0	0.00%	0.00%
その他	5,914	1.16%	100.00%	3,988	0.76%	67.43%	3,998	0.75%	65.91%	4,222	0.87%	71.39%	3,414	0.67%	57.73%
経常利益又は経常損失	3,306	0.65%	100.00%	4,032	0.77%	121.96%	1,480	0.28%	44.77%	-346	-0.07%	-10.47%	-2,342	-0.46%	-70.84%
特別利益合計	216	0.04%	100.00%	9,256	1.77%	4285.19%	1,846	0.35%	854.63%	478	0.10%	221.30%	39,690	7.76%	18375.00%
資産処分益	49	0.01%	100.00%	9,255	1.77%	18887.76%	8	0.00%	16.33%	332	0.07%	677.55%	39,237	7.67%	80075.51%
その他の特別利益	167	0.03%	100.00%	1	0.00%	0.60%	1,838	0.35%	1100.60%	268	0.05%	160.48%	451	0.09%	270.06%
特別損失合計	1,976	0.39%	100.00%	9,143	1.75%	462.70%	14,835	2.84%	750.76%	61,217	12.56%	3098.03%	14,408	2.82%	729.15%
資産処分損	787	0.15%	100.00%	7,323	1.40%	930.50%	10,371	1.99%							

大丸

(連結貸借対照表)

(単位:百万円、%)

Table with 15 columns: Accounting Year, Ratio, Amount, Composition, Trend, and five columns for years 1995-1999. Rows include assets (流動資産, 固定資産) and liabilities (負債). Total assets and liabilities are 380,191 million yen.

有価証券報告書各年度版より作成

(連結損益計算書)

(単位:百万円、%)

Table with 15 columns: Accounting Year, Ratio, Amount, Composition, Trend, and five columns for years 1995-1999. Rows include income (売上高, 売上原価) and expenses (営業外費用, 特別損失). Total income is 888,608 million yen.

有価証券報告書各年度版より作成

## 財務諸表の鳥瞰分析

### そごう

#### 連結貸借対照表

全体としてここ5年間において、趨勢比値で見ると総資産は減少傾向にある。ただし、1999年の倒産の準備で、半分以上に減少していることには留意しておくことが必要である。次に、個別に見ていくことにする。

流動資産については、当座資産の大幅な減少によって、趨勢比値で、100%から62.62%にまで減少している。固定資産については、投資有価証券の減少、貸倒引当金の多額の計上によって、趨勢比値で、100%から38.43%にまで減少している。これは、不良債権の表れと言える。また、これは、補足だが、1995年の建設仮勘定の多いのは、神戸大震災により影響を受けた、店舗改築のためである。

流動負債については、支払手形及び買掛金の減少が目立つものの、全体としては、5年前と比べて大きな変化はない。固定負債については、1997年の社債の償還によって、趨勢比値で100%から36.58%にまで減少している。

資本の部については、その他の剰余金の大幅なマイナスによって、趨勢比値で100%から-302.12%にまで減少している。

#### 連結損益計算書

売上高は、ここ5年間減少傾向にあり、趨勢比値で100%から92.89%にまで減少している。しかし、それ以上の売上原価の減少が見られるために、売上総利益は増加傾向にある。さらに、販売費及び一般管理費の減少、有価証券や社債の減少により経常利益も黒字であるが、貸倒引当金の多額の計上による特別損失の額が大きくなり当期純利益のレベルではマイナスになっている。

### 伊勢丹

#### 連結貸借対照表

全体として、ここ5年間総資産は、ばらつきはあるものの減少傾向にあり、趨勢比値で100%から97.07%になっている。次に個々について見ていくことにする。

流動資産については、全体としてここ5年間減少傾向にあり、趨勢比値で100%から84.80%にまで減少している。内訳について見てみると、だいたいとしては全体と同じ変化をしているが、受取手形・売掛金は趨勢比値で94.84%と他と比べて大きく、また、有価証券は趨勢比値で57.30%と半減している。固定資産については、総資産の減少の中、趨勢比値で103.36%と増加している。中でも、有形固定資産の伸びが大きい。ま

た、金額的には小さいものの無形固定資産も増加している。さらに長期貸付金は、ここ5年間減少してきている。また、1998年の建設仮勘定の増加は、組織の再整備、海外店舗のオープン等のためである。

流動負債については、趨勢比値で100%から68.12%と減少の幅が大きい。中でも短期借入金が増勢比値で半減している。固定負債については、趨勢比値で100%から126.98%と増加している。なかでも、社債・転換社債が増勢比値で100%から203.89%と大きく増加している。

資本の部に関しては、全体として趨勢比値で100%から123.78%にまで増加している。これは、連結剰余金がここ5年間増加傾向にあるからである。

#### 連結損益計算書

売上高は、いったん増加はしたものの、再び減少している。売上原価が1999年には、あまり抑えることができなかつたため、売上総利益は趨勢比値で98.94%と減少している。しかし、販売費及び一般管理費が減少したため営業利益は、趨勢比値で103.86%と増加している。営業外収益に関しては、前期まで高かつたが、当期には減少している。営業外費用はここ5年間減少傾向である。このことから、経常利益がやや減少した。また、前期まで増加傾向にあった、特別利益・特別損益ともに趨勢比値で40.92%、10.24%と大幅に減少している。最後に、ここ2年間は、子会社の営業の悪化により少数株主持分が、減少しており、連結ベースでの当期純利益を小さくするように働いている。だが、伊勢丹は、每期ほぼ一定の利益が出ている。

## 大丸

#### 連結貸借対照表

全体として、総資産は1997年まで増加していたが、1998年、1999年と減少傾向に転じており、趨勢比値で100%から103.85%になっている。次に個別に見ていくことにする。

流動資産については、1997年まで減少傾向にあったが、1998年、1999年にかけて大きく減少し、趨勢比値で100%から88.55%にまで減少している。中でも、当座資産と棚卸資産がともに減少している。特にその中でも、有価証券が、0になっているのが特徴的である。固定資産については、減少はしているものの、以前趨勢比値で116.84%と多い。内訳について見ていくと、有形固定資産の増加が目立っている。また、金額的には小さいものの建設仮勘定や無形固定資産も増加している。さらに、長期貸付金も趨勢比値で277.82%と大幅な増加を見せている。また、1996、1997年の建設仮勘定の多いのは、そごうと同じく神戸大震災の影響である。

流動負債については、全体的にも、内訳的にも減少しており、どれもほぼ、趨勢比値で 100%から 90%程度に減少している。ただ、短期借入金の減少の幅が大きい。固定負債については、1998 年、1999 年と大きく増加している。これは、社債・転換社債は減少したものの、長期借入金が、趨勢比値で 382.73%と増加しているためである。

資本の部に関しては、ここ 5 年間大きな変化はない。

#### 連結損益計算書

売上高は、1997 年まで伸びていたが、1998 年、1999 年と減少傾向にある。ただ、1999 年に関して言えば、売上原価の押さえもできているため、売上総利益は 5 年前よりも高くなっている。さらに、販売費及び一般管理費も抑えられているため、営業利益は、趨勢比値で 100%から 197.33%と増加している。次に、営業外収益が減少している一方、営業外費用はいったん 1998 年に減少したものの、再び増加したため、経常利益の増加が抑えられることとなっている。また、相変わらず、特別利益、特別損益は多く計上されている。しかし、営業利益の伸びが響いて、1996 年から 1998 年の利益の減少傾向が、打破されている。

### 三越

#### 連結貸借対照表

全体として、ここ 5 年間総資産は減少傾向にあり、趨勢比値で 100%から 86.79%へと減少している。次に個別に見ていくことにする。

流動資産については、全体として、ここ 5 年間減少しており、趨勢比値で 100%から 60.88%に減少している。その内訳としては、当座資産の減少が大きい。さらに細かく見るならば、有価証券が趨勢比値で 100%から 28.88%と大幅に減少している。固定資産については、有形固定資産の増加によって、全体として、5 年前よりも増加している。ただ、それ以外に投資有価証券の、趨勢比値で 23.80%への減少や、建設仮勘定の減少傾向が見られる。

流動負債については、短期借入金の趨勢比値で 61.37%への減少もあり、全体として、趨勢比値で 66.53%に減少している。固定負債については、社債・転換社債は減少したものの、長期借入金の趨勢比値で 322.91%への増加に伴い、全体として趨勢比値で、208.96%にまで増加している。

資本の部に関しては、連結剰余金のマイナスの値により、趨勢比値で 100%から 33.15%にまで減少している。

#### 連結損益計算書

売上高は、ここ 5 年間減少傾向にあり、趨勢比値で 100%から 94.02%にまで減少し

ている。売上原価も減少はしているものの、全体として減少傾向の中にあるため、売上総利益は減少している。また、販売費及び一般管理費について見れば、それに関する費用が、低く抑えられているため、営業利益は、趨勢比值ベースでは、107.89%と増加している。次に、営業外収益、営業外費用に関しては、每期営業外収益より多いため利益を圧迫することとなっている、さらに、特別損益は、いまだ、多額に計上されている。また、特別利益は、1999年に多額に計上されており、その結果、当期利益を、ようやく前期のマイナスからプラスに転じさせている。

## 東急百貨店

### 連結貸借対照表

全体として、ここ5年間、総資産は、増加傾向にあり、趨勢比值で100%から107.76%にまで増加している。次に個別について見ていくことにする。

流動資産については、総資産の増加の中、趨勢比值で100%から81.34%と減少している。中でも、当座資産が全体として減少している。また、棚卸資産も趨勢比值で77.27%に減少している。固定資産については、有形固定資産の増加、特に土地の増加による、趨勢比值で123.63%への増加や、投資有価証券の114.60%の増加に伴い、全体として、趨勢比值で122.16%に増加している。ただ、長期貸付金については、趨勢比值で13.14%にまで減少している。また、1998年の建設仮勘定の増加は、インターネットを活用したネット事業の整備のためである。

流動負債については、短期借入金の趨勢比值ベースで、132.25%への増加により、全体として、125.36%に増加している。固定負債については、社債・転換社債が1996年の償還以来発行が行われていないため4.99%と少ない一方で、長期借入金が、趨勢比值で180.78%にまで増加している。

資本の部に関しては、その他の剰余金が、マイナスの値をとっているため、趨勢比值で62.92%と減少している。

### 連結損益計算書

1998年に減少はしたものの、1999年に再び、売上高は増加している。その一方で、売上原価は抑えられており、売上総利益は増加している。だが、販売費及び一般管理費が、抑えられていないため営業利益は、以前と比べ減少している。次に、営業外収益についてはここ5年間減少しているものの、営業外費用の減少が、それよりも小さいため、経常利益はマイナスになってしまっている。しかし、特別利益を多額に計上することによって、当期利益をプラスに変化させている。

まとめ

以上のことから、ここにあげた 5 社について総合的に見てみると、大体総資産は減少傾向にあり、その内訳としては、有価証券や棚卸資産の減少が目立っている。一方、固定資産については、やや、増加傾向にある。また、負債の部については、短期よりも長期の借入金が目立っており、企業が短期よりも長期的な投資を行なっていることが推測される。また、損益計算書については、どの企業も特別利益や、不良債権の表れであると考えられる特別損失の計上が多く見られる。これは、最近の新会計基準による時価会計への移行の表れと考えられる。

## IV 再編の構図

### (1) 合併に伴う再編

ここでは、最初にそごうと西武百貨店の抱えている問題について見ていき、そこからなぜ合併という結果に話が進むかについて見ていきたいと思う。

まず、そごうについてであるが、そごうは大阪、神戸、千葉を中心とした業務展開をしてきており、またそれが、駅前進出といった立地戦略をとっている点において、ハードの面では、非常にいいものを持っていると言える。ただ、ソフトの面を見てみるならば、百貨店業界につきものの、個店主義(店舗の大きさや立地条件が異なる百貨店の場合、その地域に見合った店舗戦略が必要という考え方)が蔓延し、地域ごとにばらばらな店作りがおこなわれている。さらには、そごうの倒産を水島会長の責任にするといった企業内の腐敗、退廃が進んでおり、コーポレートカルチャーの刷新が求められていたと言える。

次に、西武百貨店についてであるが、西武百貨店は営業効率が1999年には2.03%であり、業界平均の0.72%、伊勢丹の1.59%、大丸の0.89%など、他と比べて非常に高い収益率を上げており、ソフトの面ではかなり評価は高いと考えられる。ところが、セゾングループでの西洋環境開発の処理のためによる財務環境の悪化のため、大阪地方を中心とした事業の展開が思った以上に行われず、主に、東日本中心のみの事業展開が行われる結果となってしまっており、西武百貨店のさらなる拡大が抑えられてしまっている。また、西武百貨店は、個店主義を捨て、各店舗のチェーン化を図り大きな成果を収めていたが、PB商品(自主開発商品)を導入するための店舗の拡大と不採算店のスクラップが、その前提となる資金不足によりおこなえず、その次の過程である、商品の標準化に進めない状態にあった。

これらの両者の問題点を解決する手段として、そごうと西武百貨店の合併は非常に有効なものと言えるのである。つまり、そごうの立地とその規模の大きさといった『ハード』の面と、西武百貨店の製品開発といった『ソフト』の面が統合することで、これまでにない百貨店が作り出されることになるし、西武百貨店も、資本の再構築がおこなえるのである。さらに、合併により規模の経済も得られることになるのである。これは、配送所の統合や、用度品や仕器備品の共同購入により人件費や仕入れのコストを下げるができるようになり、また、お互いの企業の異質で有能な人材を即座に確保することができるなどの効果が得られることになる。そして、そごうは、西武百貨店が行なって成功しているサプライチェーンマネジメントの構築によって取引先

と一体となったシステムの共同開発や、個店主義を捨て、本部の統制の元に各店舗を共通化して効率化を図るチェーンオペレーション化を進めていくことが考えられる。

また、このことに付随してメインバンクである興銀や第一勧銀、富士銀行の統合によるみずほフィナンシャルグループの結成も進み財産規模が大きくなっており、リストラや赤字店の閉鎖に伴う資金の借り入れ、これからの商品開発にかかる費用などの面で、この両者の合併による発展への信用性が資金面でのバックボーンを作り出すものと思われる。このように、そごうと西武百貨店の合併によるシナジー効果による、さらなる発展の達成、新しい世の中に貢献できる経営システムの創造、発展により、百貨店業界の中における熾烈な戦いに勝ち抜いていけると思われる。

ただ、この合併により、負債の額が巨額になること、不採算店舗のスクラップによるその地域の受ける影響や、そごうのブランドのイメージがなくなるなどの問題が生じることも考慮しておく必要がある。

## (2) 外資参入による再編

ここでは、外資の参入に伴う再編について見ていきたいと思う。まず、参入する側については、自国内において国内需要の飽和をむかえている、売上高を外国で確実に上げているなどの場合に日本にも進出してくる可能性があると考えられる。これに関しては、すでに、アメリカ等を中心として海外展開していることから可能性が高いと考えられる。

次に、参入される側の日本についてであるが、外国の企業が参入してくるにあたって、日本の不動産コスト（保証金、共益費）の高さや、日本企業に特有の代理店性や、特約店法など商品取引契約と物流の面で外資にとって参入しにくい状況にあると言える。このようなローカルコンディションのことを考慮して外資が参入してくることが考えられる。

## おわりに

日本経済に明るい兆しが見えつつあるにもかかわらず、依然として百貨店業界には明るい話題は少ない。そごうを中心に日本の百貨店を分析してきたが、欧米と比較した場合、百貨店だけではなく、日本の流通業全体がさらなる合理化を迫られている。

そごうは、「個店の合理化」すらままならず、凋落を余儀なくされた。その他の日本の百貨店も、チェーンオペレーションを重視した「ヨコの合理化」にとどまっているのが現状であろう。欧米の流通業に見られるのは、製・配・販すべての段階での連携を強化する、いわゆる「タテの合理化」である。これは、価格を中心とした消費者満足の視点からは、大変ありがたいことである。

流通全体として見た場合、百貨店に求められているのは、「百貨店」という業態の再定義ではないだろうか。百貨店のGMS化、SMの百貨店化が進む中、業態の垣根はどんどん低くなってゆく。自社のアイデンティティをうちだし、独自性を前面に出していく結果、「百貨店」が「五十貨店」や「二十貨店」になることも必要なかもしれない。

### <参考文献>

- ・日経流通新聞
- ・販売革新
- ・週刊ダイヤモンド
- ・週刊東洋経済
- ・激流
- ・月刊コンサルピア
- ・桜井久勝著 『財務諸表分析』中央経済社、2000
- ・金井正義著 『図解でわかる経営分析』西東社、1999
- ・徳田賢二著 『流通経済入門』日経文庫、1997
- ・小山周三著 『よくわかる流通のしくみ』西東社、1999
  
- ・LEC 東京リーガルマインド中小企業診断士試験部著  
『新・出る順診断士 店舗施設管理』1997
- ・有価証券報告書 1995-1999

- ・企業の分析(三菱総研)
- ・ダイエーホームページ  
(<http://www.daiei.co.jp/>)
- ・高島屋ホームページ  
(<http://www.takashimaya.co.jp/>)
- ・Fortune 小売業売上高ランキング  
([http://www.ncb.co.jp/International/report/usa/letter/9905\\_1.htm](http://www.ncb.co.jp/International/report/usa/letter/9905_1.htm))
- ・インターネット静岡県商工労働部ホームページ「大店立地法の手引き」  
(<http://www.pref.shizuoka.jp/syoukou/>)

2000 年度共同論文

# 国際的再編下の自動車産業 ～日産の再生と再編～

板橋 雄大      大平 景士

笠島 和之      錦織 大

松本 啓      内田 朋宏

菊元 崇      角園 太一

# 国際的再編下の自動車産業—日産の再生と再編—

## —目次—

はじめに

### I. 日本の自動車産業の歴史

1. 戦後から 1979 年まで
2. 1979 年から日本経済のバブル崩壊まで
3. 日本経済のバブル経済崩壊から現在まで

### II. 比較制度分析を用いた日本自動車産業の分析

### III. 財務諸表分析

### IV. 日産リバイバル・プランが導く将来

はじめに

自動車産業では、先進国市場の成熟化で、競争が激化している上、環境対応を睨んだ次世代技術の開発に巨大なコストがかかり、一社単独での生き残りが難しくなっている。先進国市場は成熟化してしまい、一方東南アジアやロシアなどの新興市場は経営不振で停滞してしまっている。世界の自動車メーカーは、生産体制の効率化を迫られている上、排ガス規制や燃料基準の強化で燃料電池自動車などの開発も本格化しており、一社単独での技術開発では費用や人手の面で限界がきている。こうした課題を乗り越えるには、合併や資本提携が近道との認識が業界内で高まっている。このような状況の中、ルノーとの提携という道をたどった日産の行動を分析し、その未来を予測してみたい。そのために、現在の日本の自動車メーカー—いかにして発展してきたかを日本の経済と自動車メーカーの歴史を通して見、また、比較制度分析を用いてその行動を分析してみたいと思う。

## I. 日本の自動車産業の歴史

日本の自動車産業は、終戦から急激な成長を遂げて現在に至る。戦争の痛手からの復興、国際経済社会への復帰、国際的トップメーカーへの躍進、バブル期の過剰投資による財務危機、そして国際的再編。この自動車産業の国際的再編を詳しく見るために、日本自動車メーカーが、国際的展開を開始した1979年と現在の財政危機をもたらしたバブル経済の崩壊を基準として日本の自動車産業の歴史を振り返る。

### 1. 戦後から1979年まで

#### (1) 日本経済と自動車産業の高度成長まで

戦後すぐは、自動車業界もまた、他の産業と同じく再建が資材不足のため困難であった。また、この頃は、ごく一部のトラックを除き他の車種は、GHQによって製造が制限されていた。1946年に始まった傾斜生産方式に基づき日本は、経済復興を開始する。自動車業界は、その重要性からこの復興政策の中でも重要な位置を占めていくことになる。また、この時期日本は、敗戦の痛手により弱体化した自国の産業を保護するために対外取引を厳重に制限していた。

1955年以降になると、国内車の量産体制の確立、トヨタの外資借款などが行われ自動車産業の基礎的な部分が復興、展開された。この時代の主な製品は、トラックであり、また、対米市場への輸出が始まる。これらを支えたのは、朝鮮特需による軍需であった。

#### ① 大量生産方式の導入

自動車大量生産方式の基本は、H. フォードにより開発された移動組み立て方式によるものであった。これは、1910年代に成立した流れ作業を用いた自動車生産方式で、それまでの静止組み立て方に比べ飛躍的な生産台数の増加を招いた。

この生産方式の特徴は、以下のようにまとめられる。

- 製品の標準化、部品の規格
- 工程の分割による作業の細分化
- 作業の単純化
- 作業の専門化
- 作業労働と管理労働の分化
- 高速生産
- 生産の同期化

これにより、自動車の生産は、専門工を必要としないものとなり、大量生産が可能となった。

## ②大量生産方式の展開

さらに、1960年代に入ると、自動車メーカーによるフルライン化が始まった。これは、一自動車メーカーが、低価格車から高価格車、大衆車から高級車など、様々な価格帯、排気量、用途の銘柄（モデル、車種）を行うというものである。このフルライン化を可能にした要件は、大きく内部的要件と外部的要件とに分けられる。

まず外部的要件については、朝鮮戦争による特需景気を経て、日本の経済が好調となったことが挙げられる。それ以前は、トラックなど実務に用役を提供するものが、自動車需要の中心であったが、この好景気により、国民の所得が上昇し、一般家庭からの自動車に対する需要が起こった。ゆえに、自動車メーカーは、多種多様な自動車を生産する必要性を持った。

次に、内部的要因について。自動車の製造には、多くの組立工程作業、多くの部品製造が必要となる。この多大な作業を各地域に分散して行うことは、時間的なロスを非常に発生させてしまう。ゆえに、この時期、日本の自動車メーカーは、組立工程を一つの地域に集中させた。この代表的な例が、トヨタの三河地域集中である。また、部品の製造に関しては、外部に発注を行った。このときに製造される部品は、多くの車種間において共有されるものであった。このことにより、ひとつの部品ごとに特定のメーカーと契約するだけで、自動車メーカーは、自動車製造に必要な部品を入手することができるようになった。

## ③トヨタのかんばん方式

しかし、前述のようにいかに需要と供給が増しても、自動車の市場での流通が遅くは、結局自動車メーカーに多大な在庫を発生させるのみである。そこで、考案されたのが、トヨタのかんばん方式であった。これは、販売業者からメーカーへの購入者からの発注をある事前に決められた基準日においてまとめて行い、それに対して、メーカーは、一定の準備期間内において、発注順に自動車を生産して行くというものである。

この販売方式に置ける基準日の期間は、はじめは一ヶ月ごとという長期的なもので

あったが、これでは、まだ、市場の幅広い需要に対応できていなかった。そのため、旬間、毎日と次第に販売業者からメーカーへの購入者からの発注を届けるペースは速まっていった。

しかし、この非常に早い生産ペースに対応することは、自動車メーカーにとって困難であった。そのため、自動車メーカーは、部品の製造のみならず、組立作業さえも外部に委託することとなる。

この委託先となったのが、中間組織といわれる下請業者である。

#### ④下請業者との関係

日本の自動車産業の特徴は、密度の濃い自動車メーカーと系列部品メーカーとの下請関係を通じて、自動車メーカーは、個別の企業集団ごとに絶えず合理化を徹底して追及することによりコストダウンを実現した。ただ、この分業生産自体は、欧米でも見られる生産システムであるが、日本の場合外製依存度が、欧米の 30 - 40% に比べ、70%以上と非常に高いところが、特徴的である。

この下請関係は、自動車の下請産業を育成することになった。

#### (2) 低成長経済体制下の日本経済と自動車産業

1963年2月のGATT11条国(国際収支を理由に輸入制限できない国)への加盟を皮切りとして、続く1964年4月にはIMF8条国(国際収支を理由に為替制限できない国)への加盟が決まり日本の貿易も保護の時期に終わりを告げた。これは、自動車業界では、海外からの乗用車の自由化という形であらわわれた。また、同年同月、OECDに加盟を果たしていた日本は、資本の自由化も行った。

1965年以降にはいと、予想された自由化の波を乗り切るために自動車産業における企業再編成が行われ始めた。経営の合理化を押し進めていった自動車産業は、徐々に力をつけ完全な量産体制を整え、規模の経済性を発揮し、乗用車の価格を引き下げて行った。しかしこれは、発展成長路線であった。この路線に対する変更が、余儀なくされたのが、1971年のニクソン・ショック(金とドルの交換停止)と1973年の第1次石油危機であった。これにより日本の経済全体の流れが、貿易と資本の自由化を下地とする低成長経済体制へと変わった。

1978年の第2次石油危機は、日本の自動車業界に決定的な影響を与えた。原油価格の高騰と資材の不足により、世界中で自動車の需要は不振に陥った。そのような動きの中、日本の自動車は燃費がよく、かつ、故障しにくいという特性のため、米国、欧州など各国において販売業績を伸ばして行った。

#### ①第2次オイルショックの後押しを受けた日本自動車メーカーの動き

ホンダは、英国最大の自動車メーカーのブリティッシュ・レイランド（B・L、後のローバー、現在BMWの傘下）との業務提携を行った。提携骨子は、ホンダの開発した乗用車をB・Lが、ノックダウン生産（現地生産）するというものである。また、一方で、この年の9月からオハイオ工場で四輪車の現地生産を行うために事業化事前調査を開始した。こうして、この年からホンダは、国際戦略を開始した。

マツダは、フォードとの資本提携を1979年5月に発表した。マツダは、RE（ロータリーエンジン）を自社の販売戦略の中心に置く。REは、レシプロエンジンに比べて運転性能が良く、しかも排ガス対策で最も難しいとされる窒素酸化物の発生が少ないという特徴を持っていた。しかしこのエンジンは、燃費効率が悪かったため、オイルショックを乗り越えることができなかった。こうしてマツダは、一気に経営危機に追いやられることになる。そこで、マツダはREを放棄するを選択した。この結果、小型車の生産技術の高かったマツダは、経営を再建する。徐々にこの後マツダは、販売チャンネルを増加させて行く。

トヨタは、1979年に持ちこまれたBMW買収の話をつける。この時期、トヨタは三河での自動車集中生産が、最も良い経営戦略であるとして海外メーカーとの提携、買収、ノック・ダウン生産を行わなかった。このように、各社が国際戦略を打って出しているのにもかかわらず国際戦略に対する消極的な態度は、国際化の遅れを呼び現在にまで影響している。

日産は、この時期国内の販売シェアを30.1%から28.8%にまで落としていた。そこで、国内販売でトヨタを追い越すことに限界を感じた日産は、トヨタの国際戦略の遅れを逆手に取り、いち早く国際展開を開始した。1979年の暮れには、スペインのトラックメーカーもトール・イベリカの買収を1980年1月には、アルファ・ロメオとのイタリアでの合弁生産、また、米国での小型トラックの現地生産を発表した。11月には独フォルクスワーゲンとの小型乗用車（サンタナ）の日本でのノックダウン生産が決まった。さらに1981年1月には英国乗用車工場の建設も発表した。

この計画は、事業化事前調査も不完全であり、かつ人材不足からスペインでの巨額の赤字、アルファ・ロメオとの合弁事業やフォルクスワーゲン車のノックダウン生産の失敗、労働組合の反対による英国進出失敗、さらに米国工場では、生産車種の選択の失敗による業績不振という結果に終わった。

## ②海外自動車メーカーとの摩擦

第2次オイルショックにより日本の自動車企業は、大きく成長した。しかし、当然、副作用も起きた。すでに飽和状態にあった欧米の自動車市場では、この日本車を受け入れることは、従来のメーカーにとっては大打撃であった。ゆえに、欧米では日本車の輸入に対して制限が設けられた。フランスでは、輸入量の3%、イタリアでは年間3300台に規制された。イギリスでは、両国業界間の話し合いの結果、総需要の10%に抑えられた。米国では、政府が、自動車メーカーに燃費の改善を求め、規制値に達しなければ課徴金を取るという燃費規制を設けた。こうして、燃費を日本車並に引き上げようとした。

この結果、海外の有力企業である、GM、フォード、クライスラーも主力製品を大型車から小型車へとシフトせざるを得なかった。

## 2. 1980年代から1990年代のバブル経済崩壊まで

### (1)バブル経済下の自動車産業

この時期、日本の経済自体も好景気を迎え始める。この好景気は、円高による輸入の好調、また、80年代後半に始まるいわゆるバブル経済を迎えたことによる。

この時期、第2次オイルショックの後押しを受けた日本の自動車産業は、国際社会へと進出していく。しかし、この進出は従来の海外の企業に様々な問題をもたらした。海外の市場は、すでに飽和を迎えており日本車の参入による需要の喪失は、海外の自動車メーカーに大きな損失を招いた。このため、海外の自動車メーカーはレイオフを行い、欧米では失業者が一気に増加した。各国政府は、この問題に対処するために日本車の輸入制限を行うようになった。日本の自動車メーカーは、この事態に対処するため自動車の海外現地生産を積極的に行うようになった。これにより、海外での失業

者問題は改善された。海外進出における問題は、これに留まらなかった。日本の経常収支は黒字を計上するようになり、これは、米国の経常赤字の裏返しであった。1985年にプラザ合意が、結ばれこの状態に変化がもたらされた。これにより、円高が容認されることとなり日本の輸出産業は、多大なデメリットを受けた。

しかし、円高による好景気が起こり、国内の需要が増加した。陰にあるのは、バブル経済である。このバブル経済もまた、プラザ合意を契機とする為替レートの調整により内需主導の経済に転換の結果であった。

#### ①プラザ合意

1985年に、ニューヨークで開催されたG5（アメリカ、イギリス、西ドイツ、フランス、日本の五カ国蔵相会議）において行われた合意のこと。合意内容は、

- ・ 為替相場は、対外不均衡調整のための役割を果たす必要があること。
- ・ 主用通貨の米ドルに対して秩序ある上昇が、望ましいこと。
- ・ 五カ国は、そうした調整を促進するためにいっそう緊密に協力する用意があること。

などであった。

この背景には、1980年代初頭からアメリカの金利が他の主要国に比して高水準であったため、ドル高が続きアメリカの経常収支赤字が、増大する一方、日本や西ドイツなどの同黒字が増加したためアメリカ国内で保護主義の台頭が懸念されはじめたという背景がある。

この合意の結果、ドルは円やマルクなどに対して下落傾向を取りつづけた。

この円高は、日本の多くの輸出産業に影響を与えた。それは、もちろん自動車産業も例外では、なかった。

#### ②プラザ合意の影響受ける自動車産業

プラザ合意が結ばれた直後の日本自動車メーカーは、それまでの輸出が減退し厳しい状況に陥る。しかし、この不況を乗り越えさせたのは、日産のシーマに始まる国内の高級車ブームである。この高級車ブームは、日本のバブル経済によって支えられたものであった。各自動車メーカーは、この高級車に始まる国内の多様な自動車需要に対応するため次々と資産設備に投資を行って行った。これを支えたのは、バブル経済による土地の値上がりであった。結局プラザ合意後もまた、日本の自動車産業は成長

を続けることになる。

### ③下請メーカーの国際化

各自動車メーカーが、国際化するにつれて下請メーカーも海外展開するものが出てきた。海外展開においては、国内展開とは、違う要素を考慮しなくてはならない。このとき各下請部品メーカーが考えたのは、取引メーカーの現地工場との距離、また、製品の性質自体についてである。距離については、トヨタ販売方式で触れた理由によるのでここでは、後者について述べる。下請部品メーカーが考えたのは、以下の点である。

- ・ かさばる部品であるかどうか。
- ・ 規模の経済性が大きい小さいか
- ・ 労務費のウェイトが大きい小さいか
- ・ 高機能でなければいけないか
- ・ 国産化の比率をあげなければいけないかどうか

現地生産しやすい部品の特徴をこれにそって考えるとかさばる部品であり、規模の経済性が小さく、労務費が安く、高機能ではない部品となる。このような部品を製造していた系列メーカーもまた、現地生産に次々と乗り出して行った。

## 3. バブル経済崩壊から現在まで

### (1) バブル経済崩壊後の日本経済と自動車産業

1990年代において、あまりにも過剰なバブル経済が発生したと考えた政府は、バブルを抑えようとして引き締め政策を実施した。しかし、これが原因となりバブル経済は崩壊し日本経済は、長期の不況を迎えることになる。この不況の特徴は、過剰投資による不良債権の大規模発生であった。

#### ①縮小する自動車産業

この不況の影響は、自動車産業にも当然見られる。バブル経済下では、有価証券と不動産の高騰により資本調達容易であり、また、国内の高級車を筆頭とする乗用車需要が高まっていたため、日本の自動車産業の総花的なフルライン化が加速して行った。このため、自動車産業における過剰投資は、工場の過剰な設置と販売チャネル

の過剰な創設という形で現れた。バブル経済下において、大手自動車メーカーはこのような経営戦略を取ってきた。

しかし、バブル経済が崩壊するとこの経営戦略を支えていた国内需要と有価証券、不動産の高騰という前提条件がなくなってしまった。そのため、上述の設備投資において用いた資本は、不良債権や有利子負債となり経営を逼迫させた。また、この設備投資は、国内の市場が、不況により縮小し始めると遊休しはじめ、それに伴い人員も遊休しはじめることになった。このような巨額の負債と設備と人員の遊休をいかに効率的にしていくかということが、経営の焦点となった、

## ②海外自動車メーカーの巻き返し

1980年打以降の日本自動車メーカーの海外進出により海外の自動車メーカーは、日本の自動車メーカーの生産技術と経営方式を学び始めていた。この成果が、現れ始めたのが、1990年代であった。これは、モジュール生産と呼ばれるものである。これにより、海外の自動車メーカーは、競争力を回復させた。

## ③モジュール生産

日本の自動車メーカーが、海外に進出する以前の海外自動車メーカーは、どの部品メーカーとも取引を行い、また、その関係は、閉鎖的で長期的なものではない水平的な分業関係にあった。しかし、日本の自動車産業の海外進出に伴いこの分業関係は見直されるようになった。特に注目されたのは、「リーン生産方式」と呼ばれる日本の自動車メーカーの特徴である系列関係を重視した経営方式である。海外の自動車メーカーは、この生産方式を取り入れるだけでなく、独自の改良を加える。それは、部品の供給を自国内に1次サプライヤーが存在しないため、国外の大手1次サプライヤーを求めるというものであった。さらに、この国外の大手1次サプライヤーは、下位の部品サプライヤーを組織化して、自社において納入部品を機能化するように組み立てた後に自動車メーカーに納入するというものである。これが、モジュール生産と呼ばれるものである。

この生産方式により自動車メーカーは、部品納入コストをさらに削減することができる。一方で、問題も発生する。それは、自動車メーカーの技術が空洞化、反対に、1次サプライヤーに技術が、集約されてしまうというものである。この生産方式では、

自動車メーカーは納入される部品を組み合わせるだけで自動車を製造できてしまうからである。このように、自動車メーカーと部品メーカーの上下関係も変わり始めている。

#### ④環境と情報技術への対応

自動車の環境への配慮は、古くから存在していたが、近年自動車排気ガスへの制限はさらに強まりこれに対する研究開発費は、一社ではまかないきれなくなっている。

また、一方で情報技術への研究開発費も莫大なものとなっている。これは、カーナビゲーションシステムなど身近のものに留まらず、高速料金の自動支払システムなどにも対応したものである。これも、一社ではまかなうのに不可能な費用となっている。

## II. 比較制度分析による日本の自動車産業の分析

1970 から 80 年代のバブル崩壊以前まで日本の自動車産業は大きな成功の時期にあり、アメリカの自動車産業に対して大きな差を誇っていた。

しかし、それが 90 年代バブル崩壊後その立場は逆転し、トヨタ・本田を除く自動車会社が外資との提携や、外資による吸収が行われることになった。その中でもトヨタについて業界 2 位の位置にあった日産のルノーとの提携（吸収）は象徴的なものであった。

ここではそれを比較制度分析の手法から、日本の自動車産業、特に日産をケーススタディーとして見ていきたい。

### 1. 比較制度分析による産業構造の分析

#### (1) 比較制度分析の基本視点

現実の経済システムは、古典派経済学が主張する市場システム万能の単純なシステムとは異なり、市場と組織のそれぞれのシステムが絡み合った複雑なものである。つまり、比較制度分析においては企業や組織は経済システムの中のただの点ではなくその中に独自のシステムをもった存在であり、現実の経済システムは市場の理論と多数の組織のシステムが絡まりあった複雑なシステムなのである。そして、市場と組織の

システムの絡まり方、またその度合いなどはそれぞれの国や地域また時代によって異なるシステムを作り出すことになる。

例えば好景気るとき企業は比較的自社に近い企業を合併や系列化という形で自らの組織の一部に取り込んだり、逆に不景気になると、自社の業績不良の部署を子会社化したり、重荷になった系列を破壊したりするのである。

また例えば、アメリカでは市場システムが非常に優位に働いて組織の系列関係などはかなりドライであるが、日本では市場よりもむしろ組織の系列的な関係が重要になり、系列の関係は基本的に非常にウェットである。

このように現実の経済システムでは、古典派経済学の世界とは異なり、様々な経済システムが混在することになる。以下ではそのそれぞれの異なったシステムがなぜ発生し安定したものとして定着するのかを比較制度分析の2つの基本概念から見ていくことにする。

#### ①補完性

なぜ、1つのシステム内では比較的同質な制度が発展し、システム同士を比べるとそれらはお互い異質とって良いほど、多様性を持っているのか。この鍵になるのが「補完性」である。

1つのシステムの中で1つの仕組みの割合が増えるほど、その仕組みを選ぶことが有利になることを「戦略的補完性 (strategic complementarity)」が存在しているという。(ナッシュ均衡としての制度)

他方、制度のもう1つの補完性として、異なる制度の社会的適合度は、経済システムが直面する歴史的・技術的・経済的環境に依存するということであり、この事を「経路依存性 (path dependence)」という。

さらに、制度や仕組みの間にも補完性は存在する。この異なる仕組みの間に存在する補完性は「制度的補完性 (institutional complementarity)」という。1つの経済システムに存在する多様な制度的仕組みは、互いに制度補完の関係にあるからこそ、その経済システムの強靭さを強めているのである。

#### ②限定合理性と適応的進化

古典派や新古典派が仮定する合理的な人間像と異なり、「複雑形システム (complex system)」としての現実の経済活動においては、人間は合理的存在でありたいと思うも

の、不十分な情報と、不完全な能力しか持たない「限定合理的 (boundedly rational)」な存在でしかない。

このような観点から眺めると、人間行動は経験に基づいた「型にはまったやり方 (rule of thumb)」を作り出し、直面する状況それぞれの文脈に応じて適切なやり方を選択するといった、帰納的意思決定に近い意思決定に基づいているように思われる。社会慣習・組織・法制度などはこの意思決定を助けるといった側面を持っている。

このように経済システムを複雑系システム、人間を限定合理的な存在と見る視点からは、社会制度こそ人間が複雑な環境に対処するために必然的に生まれた仕組みと考えることができる。よって社会制度とは、環境や社会の変化に応じて新しい仕組みが発見され、より望ましい仕組みが残るという「適応的進化 (adaptive evolution)」のプロセスによって生まれてきたと考えられる。

## (2) 企業内コーディネーション

### ① 資源配分メカニズムと企業内コーディネーション

経済活動を営んでいるどのような社会でも、資源配分の問題に直面している。社会の発展とともに分業が行われるようになると、資源配分にかかわる情報は社会の中に分散して存在するようになり、人々は異なる情報に基づいて意思決定しなければならない。このため、社会的に望ましい資源配分を達成するにはどのように情報を共有又は分散すればいいかという問題をコーディネーションという。

現在の経済活動は大きな部分が巨大企業によって占められていることから、資源配分に与える影響は価格メカニズムよりむしろ、企業内コーディネーションの方が大きいと考えられる。

### ② 企業内コーディネーションの様々なタイプ

今すべての業務部門の業務に外部性を及ぼすような不確実性をシステム・ショック。各業務部門に発生し、それぞれの業務レベルにのみ影響を与える不確実性を個別ショックということにする。

企業において経営部門の果たす役割は、各部門がこれらのショックに関する情報のうち、どれを用いてどのような業務運営を行えば最適な企業活動達成されるかを判断

し、実行することである。

以下では様々な情報システムのタイプを歴史的解釈のもと説明していく。

i) 古典的ヒエラルキー (classical hierarchy)

最も単純な情報システムである。これはすべての情報は経営部門が握り、あらゆる判断を行うものである。企業組織はこの形態から始まったと考えられる。

ii) 分権的ヒエラルキー (decentralized hierarchy)

資本主義の発達と教育の普及によって、ヒエラルキーの下層の部分で情報処理能力が増大することによって、現場の労働者の知的能力を利用することになる。このシステムでは労働者が対応する状況は、現場の個別環境（個人）に生じた状況に限定されている。

この情報システムは第2次世界大戦以前にアメリカで発展した、テイラー・システムに対応している。

iii) 情報同化システム (assimilated information system)

古典的ヒエラルキーからのもう1つの興味深い進化は、第2次大戦中日本において発展したこのシステムである。対戦中の労働者不足から異常事態に対して現場でできる限り共同して対処にあたることになり、ブルー・カラーとホワイト・カラーの曖昧化もこの影響と考えられる。このシステムではシステム・ショックにのみ対応することになる。このようなシステムでは労働者には企業特殊的な能力がつくことになる。

iv) 水平的ヒエラルキー (horizontal hierarchy)

このシステムは日本企業が情報同化システムを発展させ労働者が個別ショックもシステム・ショックもともに対応するシステムである。ここではシステム・ショックの情報は共有化されている。

v) 情報分散化システム (decentralized information system)

このシステムはアメリカ企業が日本企業からの脅威に対してとったシステムであり、各業務部門はそれぞれの個別・ショックに加え、各々の視点からシステム・ショックにも対応することになる。

vi) 情報異化システム (differentiated information system)

理論的には情報同化システムの対極にあるものとして、各部門がシステム・ショックという同じショックを観察するのだが、それぞれの部門で異なる誤差が生じ、結果

的に各部門でのシステム・ショックの観測値が異なるシステムである。

### ③情報効率性の比較分析

上記のモデルは歴史的に関係性があり、さらに各々のシステムが発展した地域によって深い関係性がある。その関係を示したのが<図表2-1>である。

また、以上のモデルにおいて、単位あたりの生産をより低い期待費用で実現できる情報システムをより情報効率的(**informationally efficient**)であるということにする。そのため企業の経営部門は企業内の情報システムを、代替的な情報システムの中から最も情報効率的なものを採用することになる。

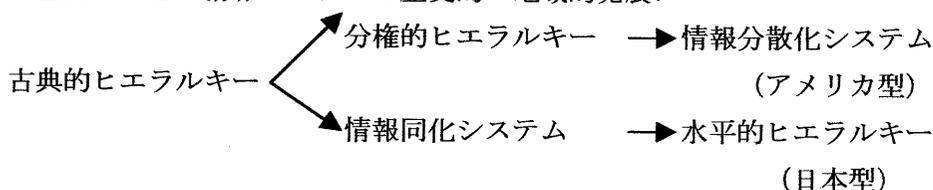
しかし、上述の情報システムの情報効率性は、様々なパラメーターに依存しているので、どんな場合でも単一の情報システムが他に比べて優位することはない。それではどのようなときにどのような情報システムが情報効率的になるのであろうか。その結果を示したのが<図表2-2>である。

まず個別ショックが極めて大きい比重を占めるケースでは、個別ショックのみに基づいて各部門が業務を遂行する分権的ヒエラルキーが部門間の補完性の度合いにかかわらず情報効率的である。これに対して、システム・ショックの比重が大きくなってくると、部門同士が技術的に補完関係にあるか競合関係にあるかで異なった情報システムが情報効率的になる。

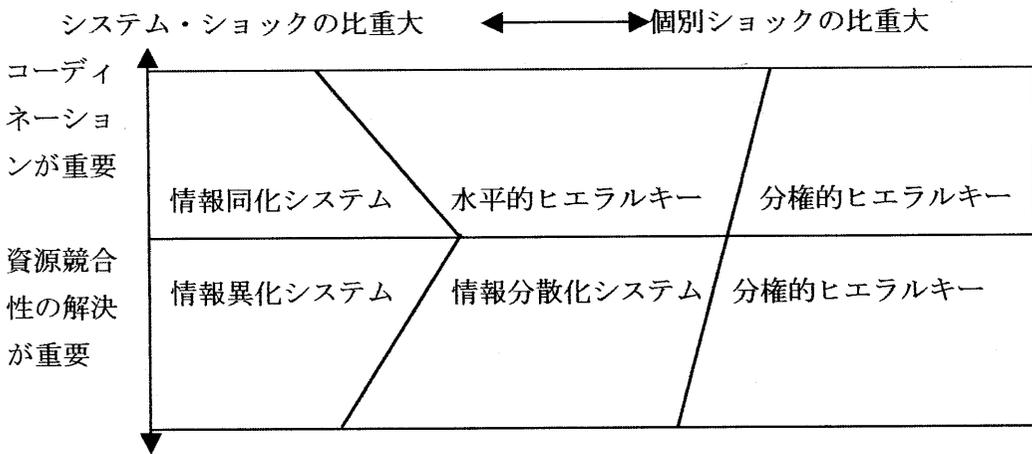
部門間の補完性が高い領域では、部門間のコーディネーションがより重要になるので、共通情報に基づいた2つの情報システムが情報効率的なシステムとして現れてくる。情報同化システムと水平的ヒエラルキーである。

逆に部門間の競合性が補完性を上回る領域では、差異化された情報に基づいた2つの情報システムが情報効率的である。すなわち、情報異化システムと情報分散化システムである。

<図表2-1 情報システムの歴史的・地域的发展>



<図表 2-2 各情報システムの情報効率性>



## 2. 比較制度分析 (企業内コーディネーションの視点) による自動車産業の分析

### (1) 70 - 80 年代の自動車産業

それ以前の少数車種の大量生産から、70年代以降急速な製品の多様化そしてニーズの細分化が起こった。このため多様化した需要と供給のミスマッチを以下に回避しつつ消費者を待たせることなく供給をすみやかに行うか、つまりいかに在庫を少なくかつ早く納品するリスクの少ない生産様式を確立するかが自動車メーカーにとって大きな問題になったのである。この様な課題に対応するには、ディーラーとメーカー、メーカー内の各部門、メーカーと下請け企業間の緊密なコーディネーションによって各部門間の情報共有や在庫コストの削減が必要になったのである。つまり、自動車産業においては水平的ヒエラルキーこそが、最も情報効率的な情報システムとなるのである。

当時トヨタに代表される日本の自動車メーカーでは、1つのラインで多種多様な製品をフレキシブルかつ効率的に作るためのカンバン方式、ジャスト・イン・タイム方式 (JIT 方式) などの部品供給システムが導入された。これらは「リーン生産方式」、つまり贅肉のない生産方式と呼ばれ、日本の自動車産業の特徴といわれている。この元になるのがメーカーと部品メーカーとの綿密な垂直的關係である。つまり日本企業において中心的な水平的ヒエラルキーという情報システムがこの 70-80 年代の自動車産業を取り巻く環境にぴったりと当てはまり、大きな成功を収めたと考えられる。

これに対しアメリカの自動車産業の情報システムはアメリカ企業において中心的に発達した情報分散化システムであった。このため部門間の関係は非常に薄くどの部門も上層部からの命令に従うだけで自ら問題に対応するという事が非常に難しく、そのためそこに非常に多くのコストが生じ日本の自動車産業に対し大きな遅れをとったのである。

## (2) 90年代以降の自動車産業

しかし90年代に入って国際的な自動車産業の再編、より一層の競争の激化、コストのより一層の削減の必要が起こる中で状況は変わってくる。アメリカの自動車業界は情報システムの情報分散化システムから水平的ヒエラルキーへの変化・JITシステムの導入そして徹底した市場理論による非常にドライな系列関係によって徹底的なコストの削減を行うことで、非常に大きな成功を収めている。

これに対し系列関係が非常にウェットな日本の自動車産業のなかでも比較的ドライで市場的な関係をもっているトヨタ自動車はこの激動の90年代も世界の自動車産業の中で確固とした地位を維持している。

しかし、日産においてはバブル景気の影響で表面化しなかったが、系列会社とは過剰なほどのいわゆる「ぬるま湯的關係」を構築し非常にウェットな関係であった。にもかかわらず、自社内においては売れる車と関係なくエンジニアの満足はいく車を開発するという開発部門と販売部門の分離が起こっていた。極端な言い方をすれば、バブル景気に油断し、ぬるま湯的關係の中で消費者から離れた自分たちの満足だけを考えた車を開発・生産していたことになる。このつけがバブル崩壊後顕著なものになって日産を襲うことになるのである。つまり、業績の悪化・過剰な設備投資など、様々な課題が目に見える形で迫ってきたのである。日産は当初、堤オーナーを中心として独自の会社立て直しを図ったが、結局旧来の体制を打破しえず、その経営立て直しはルノー、つまり外資の手を借りざるえない状況となったのである。

### Ⅲ. 財務諸表分析

#### 1. 鳥瞰分析

##### (1) 日産自動車

##### ①B/Sの分析

B/Sの合計額は1996年3月から2000年3月までに100.0から92.4に減少している。これは、連結貸借対照表の資本の部における連結剰余金の大幅なマイナスがあるからだと思われる。それも、連結損益計算書を見ると一目瞭然であり、1998年度・1999年度と2期連続して赤字を計上している。それゆえ、当期利益を加算して計算される連結剰余金も大幅な落ち込みを示しているのである。

では、まず資産の部から見てみる。流動資産と固定資産の比率はほとんど横ばいで推移している。しかし、流動資産の中では、現金・預金の大幅な増加が目立つのに対し、有価証券あるいは棚卸資産といった項目は減少している。また、固定資産をみても、償却対象有形固定資産といった項目も減少している。このことは、日産のリバイバル・プランを如実に示しているのではないかと考えられる。つまり、不要な資産、それは特に償却対象有形固定資産だが、それを処分しているのではないかと考えられるのである。

次に、負債の部を見てみる。流動負債は趨勢的に見ると減少しているのだが、固定負債は増加している。社債等はそこまで劇的に変化していないのだが、その他の固定負債が大きく増加している。また、流動負債と固定負債の比率も1999年3月まではほぼ2：1くらいの割合だったのが、2000年3月には急接近してきている。

また、資本の部では、1999年3月と2000年3月の間で資本金・資本準備金が大きく増加しているがこれはルノーの資金提供による増資を行ったからである。また、最初にも述べたように、連結剰余金の大幅な減少も見られる。

##### ②P/Lの分析

まず、売上高と売上原価の関係であるが、この5年間、構成比を見てもほとんど変わっていない。その結果として、売上総利益の売上高に対する構成比も25%前後で安定している。また、販売費及び一般管理費も23%前後ということで、営業利益の構成比はほとんど変わっていない。しかし、営業外項目の区分では、営業外収益・営業外費用ともに減少しているが、営業外収益の減少の割合がより大きいので、経常利益も

減少傾向にある。そして、特別項目の区分では、先ほどのB/Sのところでも述べたように、資産処分に関する項目が大きく変化している。資産処分益はそこまで大きく変化していないが、資産処分損あるいはその他の特別損失の大幅な増加があり、結果として特別損失全体が増加し、結局当期利益に影響を与えている。資産処分損が計上されているからには資産を処分したはずであり、これはやはり、リバイバル・プランと関連付けられるはずである。

## (2) トヨタ自動車

### ① B/Sの分析

B/Sの合計額は1996年3月から2000年3月までに100.0から145.20に増加している。連結貸借対照表でみると、どの項目も伸びているのだが、流動資産・固定負債が相対的に大きく伸びており、固定資産が相対的に見ると伸びが小さいことがわかる。

まず、資産の部に目をやると、流動資産と固定資産の比率はほとんど変わっていない。そして、流動資産の中でも有価証券の趨勢比559.49%という伸びが目につく。金額的にもかなりの部分を占めている項目である。また、それとは逆に、現金・預金が86.16と貸借対照表の伸びに反して、減少している。受取手形・売掛金も増加しているものの、貸借対照表の伸びに比べると増加の幅が小さい。次に、固定資産・投資その他の資産を見ると、まず建設仮勘定の伸びの大きさに気づく。つまり、いまだに新しい建物を建設中であるということである。また、その他の投資・資産が793.55に大幅に増加しているが、これは税効果会計が採用されて、繰延税金資産が計上されていることによっている。

一方、負債の部に目を転じると、流動負債・固定負債の比率もあまり変わっていない。流動負債の中では、支払手形・買掛金の伸びが目立つ。これは原材料等の購入に充てられたものと思われ、これが増加していることは順調に生産が行われている証でもある。さらに、短期借入金・未払金などが増加している反面、法人税充当金・その他の流動負債が大きく減少している。固定負債においては、長期借入金が貸借対照表の伸びに比べると伸びが小さい。また、その他の固定負債の増加も先ほどのその他の投資・資産と同様に税効果会計が採用されて繰延税金負債が計上されているからである。

最後に、資本の部では、連結剰余金が順調な伸びを示しており、資本金・資本準備金はほぼ横ばいである。

## ②P/Lの分析

まず、売上高が5年間で約1.2倍になっているのに対して、売上原価は1.1倍の伸びに留まった結果、売上総利益は趨勢比174.16になったが、販売費・一般管理費も趨勢比161.63と売上高を上回って伸びている。しかし、営業利益は、2倍強になっている。構成比で見ても、最近4年間は売上に対して6%前後である。さらに、営業外収益を見ると、資産処分益が趨勢比588.02と大きく伸びているが、これはもっぱら有価証券売却益である。また、営業外費用の区分においても、資産処分損が556.83になっているが、資産処分損が大部分を占めている。そして、当期利益は、1998年に一回下がったが、1999年にはまた持ち直している。

## (3) マツダ

### ①B/Sの分析

連結貸借対照表の合計は100.0から107.41に微増している。大まかに見ると、流動負債の伸びが大きく、流動資産・固定負債が逆に減少している。資本合計も大幅に減少している。

資産の部から見てみよう。流動資産・固定資産の比率は、1999年度において、固定資産が逆転した。まず、流動資産についてだが、ここでは、現金・預金と棚卸資産及びその他の流動資産が大きく増加している。ここでも、その他の流動資産の増加に税効果会計による繰延税金資産の計上が一役買っている。その反面、受取手形・売掛金はほぼ半減、有価証券にいたっては約1/3になっている。また、固定資産について見ると、土地が209.76とほぼ2倍になっている。また、無形固定資産が金額ベースではそこまで大きくないものの、趨勢比2332.50になっている。また、税効果会計の影響からその他の投資・資産も大きく伸びている。その反面、投資有価証券が約半減している。さらに、為替調整勘定が約4倍になっており、国際取引が盛んであるということもいえよう。

次に、負債の部を見てみよう。流動負債・固定負債の比率は約3:1で推移している。

しかし、流動負債が趨勢比ベースで増加しているのに対して、固定負債は減少傾向に歯止めがかかり、ようやく増加に転じ始めたところである。流動負債の内訳を見ると、全体的に流動負債の伸びに比例して伸びているのだが、その中でも目につくのは、未払金・未払費用・その他の流動負債である。一方、固定負債では、長期借入金的大幅な増加と社債的大幅な減少という現象が見られる。長期借入金が増加していることから、設備投資に資金が運用されたのではないかと考えることができ、その結果として、資産の部における土地の増加が引き起こされていると見ることができる。また、その他の固定負債も増加している。

最後に資本の部を見てみる。資本金・資本準備金は変わっていないが、連結剰余金は大幅に減少している。これは、連結子会社・持分法適用会社の増加に伴う連結剰余金の減少が影響している。

## ②P/Lの分析

売上高と売上原価の関係を見ると、売上高は1.2倍になっているのに対して、売上原価はほぼ一定である。これにより、売上総利益は大幅に増加しているのだが、その一方で販売費・一般管理費も大幅に増加しており、結果として営業利益はあまり大きな伸びは示していない。営業外収益の区分では、資産処分益が激減している。また、営業外費用の区分では、支払利息・割引料が減少している。さらに、特別損益項目の区分では、特別利益における資産処分益あるいは特別損失における資産処分損・評価損といった項目が大幅に増加している。これらの、資産処分損益の大半は、固定資産売却損益と有価証券売却損益である。1999年度はそれらが顕著に表れている。その結果として、貸借対照表において有価証券・投資有価証券が大幅に減少していたのである。そして当期利益は、1997年までの赤字を脱却し、1998・1999年と2年連続黒字ではあるが、利益の額は1998年に比べて1999年は減少している。

#### (4) 本田技研工業

##### ① B/Sの分析

B/Sの合計額は、5年間で100.0から139.31に増加している。概観してみると、流動資産・固定資産・流動負債はほぼB/Sの伸びに比例して伸びているが、固定負債はB/Sの伸びに反して減少している。また、資本の部は、B/Sの伸びを上回って伸びている。

まず、資産の部であるが、流動資産・固定資産はほとんど差がなかったのだが、2000年3月において流動資産が固定資産を逆転している。流動資産は5年間で約1.5倍になっている。その内訳を見てみると、現金・預金はほぼ比例して伸びているが、受取手形・売掛金あるいは棚卸資産は流動資産の伸びほど伸びていない。それに比べて、5年間で約2倍になっているのがその他の流動資産である。その他の流動資産には、繰延税金資産も含まれているものの、それを差し引いてもその伸びは顕著である。一方の固定資産であるが、これは5年間で約1.3倍である。内訳を見ても、そこまで突出して伸びているものも見当たらないが、強いて言えば、投資その他の資産が目立って伸びている程度である。なお、2000年3月におけるその他の投資資産には税効果会計適用による繰延税金資産が含まれている。

次に、負債の部をみる。流動負債は5年間増加し、趨勢比が145.2になっている一方、固定負債は急激に減少している。流動負債の内訳をみると、支払手形・買掛金あるいは短期借入金ほぼ流動負債の伸びと一致して伸びている。しかし、未払金・未払費用は少し大きな伸びを示しているし、その他の流動負債は流動負債の伸びに比べると大幅に減少している。他方、固定負債の内訳を見ると、社債・転換社債の大幅な減少・その他固定負債の減少、さらには長期借入金の増加も少なく、結果として、固定負債が大幅に減少している。

最後に、資本の部を見ると、資本金・資本準備金は変わっておらず、その他の剰余金が趨勢比257.56と約2.5倍に膨れ上がっている。これは、每期順調に利益が生み出されているということの一つの表れであるともいえる。

##### ② P/Lの分析

売上高が5年間で趨勢比143.43、売上原価が135.92ということで、ともに伸びてい

ることから、順調に経営規模を拡大していることがうかがえる。しかし、最近5年間で言えば、ピークは1998年度である。販売費・一般管理費も、売上高とほぼ同じ趨勢比で推移している。その結果、売上総利益あるいは営業利益は、1998年度がピークで1999年度は若干減少している。営業外収益の区分では、受取利息・割引料及びその他営業外収益がともに増加し、営業外収益が3倍近く増加している。これに対して、営業外費用の区分では、支払利息・割引料はほぼ4割減、その他営業外費用も微増ということで、営業外費用全体が2割強の減少となっている。そして、経常利益も、1998年度がピークで1999年度は若干減少している。最後に、当期利益も1998年度がピークで1999年度は少し減少したもののそれでも趨勢比370.64という大幅な増加を見せている。

## 2. 経営指標分析

### (1) 収益性の分析

収益性の分析指標としては、総資本営業利益率と株主資本利益率（ROE）を用いた。総資本営業利益率＝営業利益÷総資本×100%、株主資本利益率＝当期利益÷株主資本×100%である。まず、総資本営業利益率だが、4社ともに1999年度は数字が落ちている。業界の平均値でみても1996年度をピークに3年連続で減少し、1999年度は3.04%である。日産は1.59%から1.26%へと約20%減であり、最近5年間のピークである1996年度の2.63%と比較すると半分弱に落ち込んでいる。また、マツダは大幅に落ちている。これは営業利益が約1/3になったことに起因している。その一方で、本田は最近5年間で常にトップであり、1999年度においても総資本営業利益率は、本田技研工業が一番よく、2番手のトヨタの2倍近い数字である。日産やマツダは業界平均と比較してもかなり低い数字である。

さらに細かく分析するため、総資本営業利益率を総資本回転率（＝売上高÷総資本×100%）と売上高営業利益率（＝営業利益÷売上高×100%）に分解してみる。総資本回転率は、本田とマツダが1を超えており、日産とトヨタが1を下回っている。業界平均は減少気味であり1999年度は1.07である。本田、マツダはほぼ安定しており、トヨタは1999年度において下降している。日産も1999年度は前年を下回ったものの、

最近5年間でみると投資の効率性が若干改善されていることがうかがえる。一方、売上高営業利益率は、本田・トヨタが高い水準にあり、日産・マツダは低い水準である。日産は1998年度においていったん数字を上げたが1999年度では、また下がっている。同じことはマツダにも言えて、こちらの場合は日産よりも下げ幅が大きい。本田も1998年度から1999年度への数字の下げ幅が大きい。トヨタでも1999年度は下がっているが、前年よりマイナス0.06ポイントとほぼ現状維持である。結果として、トヨタに次ぐ資本規模を誇りながら、総資本の小さいマツダと同じような売上高営業利益率であり、マツダほど総資本回転率が高くないため、日産は総資本営業利益率が低いのである。

次に、株主資本利益率（ROE：Return of Equity）を見てみる。業界全体でみると、1999年度は前年の4.28%から-6.09%に大きく減少している。これは、日産の大幅な赤字が響いているものと思われる。企業ごとに見てみると、日産は大きく下降しており、トヨタは上昇・下降の連続、マツダは最近5年間上昇傾向にあり、本田は1999年度に数値を20%弱減らしている。これより、マツダがROEの観点でいえば、大きく改善している。1997年度までは当期利益がマイナスであったため、ROEがずっとマイナスであったが、当期利益がプラスに転じた1998年度・1999年度とROEが10%を超えている。また、トヨタ・本田は順調に利益を上げているが、それ以上に株主資本、その中でも剰余金が増えているため、ROEが上がったり下がったりしている。そして、日産は、1999年度において、大幅な赤字を計上したため、ROEの数値が大幅にマイナスとなっている。しかし、日産のリバイバル・プランによる不要な資産の処分、すなわち今まで総資本営業利益率あるいはROEを下げる一つの要因となっていたものを一気に処分している結果としての1999年度の大幅な赤字計上が、資産処分による総資本圧縮そしてそれに伴う総資本営業利益率の上昇、あるいはROEの上昇につながるのかが焦点と言えよう。

## （2）効率性の分析

効率性の分析では、固定資産回転率に注目する。固定資産回転率とは、売上高÷固定資産で求められる指標であり、生産に利用されることによって固定資産がどれだけ売上高の獲得に貢献したかを示す指標である。逆にいえば、無駄な設備投資が行われ

ていれば、設備は使用されず、売上高の獲得に貢献しないため、固定資産への設備投資の効率性も示されることになる。

まず、全体についてみると、1996年度の2.30を最高に1999年度には1.83になり、約8割になっている。相対的に資産の額が大きい日産・トヨタに関して言えば固定資産回転率は数字が悪くなっており、相対的に資産の額が小さいマツダ・本田は数字がよくなっている。各企業についてみると、トヨタは数字が下がっている傾向にある。マツダは、1998年度にいったん落ち込んだが、1999年度は回復の兆しを見せている。本田は、5年間にわたって上昇傾向である。そして、日産はリバイバル・プランの成果と位置付けてもいいかもしれないが、1997年度までの3年間とそれ以降の2年間では数字に開きがある。1999年度は1998年度に比べて数字は下がったとはいえ、1997年度までに比べると依然として高いと言える。また、日産は1998年度・1999年度において、固定資産回転率がトヨタを上回っており、固定資産の効率性は改善されていると言えよう。

### (3) 安全性の分析

安全性の分析にまず用いる指標は、流動比率（＝流動資産÷流動負債×100%）である。簡単に言えば、流動資産と流動負債のどちらが大きいかということを表す指標である。すなわち、決算日より1年以内に入金する金額と1年以内に支払わなければならない金額とを比較しているのである。すると、流動比率が100%を超えていると、流動資産の方が流動負債よりも大きいことになる。この指標で短期的支払能力の有無がわかるのである。業界平均では、1999年度に前年の117.8%から144.8%と大きく伸びている。各企業を見ても、マツダ以外の3社は流動比率が伸びている。トヨタは1年ごとに数値が上下しており、1999年度はアップしている。マツダは1995年度をピークに減少しつづけ、1999年度には78.56%と業界平均の約半分にまで落ち込んでいる。このことからマツダは資金繰りが厳しいとすることが言える。ホンダは、100%を越える水準で安定しており、1999年度は若干アップしている。そして、日産は1998年度まで減少しつづけていたが、1999年度は一気に78.70%から94.75%と数字を約2割伸ばしている。これは、日産の財務的不安定性が改善されたということであるが、リバイバル＝プランによる固定資産の売却・処分等による流動資産の増加という一面が垣間

見えている。

次に、自己資本比率（＝自己資本÷総資本×100％）を用いて分析する。自己資本比率の値が大きいほど資金の調達が返済の必要のない資金で行われていることを示しているため、財務的に安全ということになる。すなわち、自己資本と表裏の関係にある他人資本が多いほど、将来において資金が社外に流出することになり、財務的に安全でないのである。自己資本比率の業界平均は大体 50％前後を推移しており、ゆるやかながらも上昇しつづけている。今回、分析の対象とした4社は全て業界平均を下回っている。その中でも、トヨタ・ホンダはともに 40％前後を推移しており、決して財務的に不安定というわけではない。しかしながら、日産・マツダは 20％を下回っており、マツダに関しては前年の 25.55％から 16.72％へと大きく減少している。この2社については、財務的にかなり安全でないということがいえるだろう。

また、固定比率（＝固定資産÷自己資本×100％）について見てみる。固定資産は投資回収に時間がかかるため、固定資産に対して投資を行う際には、返済の必要のない資金（自己資本）で行うことが望ましい。従って固定比率は、固定資産への投資が返済の必要のない自己資本で行われているかどうかの指標となる。自動車製造業は大規模な設備が必要となるため、一般に固定比率が高いと言われる。それを示すかのように、業界平均の固定比率は 1998 年度までは 120％前後で推移していたが、1999 年度は 112.3％とかなり減少している。固定比率を各企業について見てみると、ここでもトヨタ・ホンダというグループと日産・マツダというグループに分けることができる。固定比率が一番安定しているのはトヨタで 125％前後である。また、ホンダは 1995 年度の 158.62％から 1999 年度には 123.73％へと大幅に減少している。一方、マツダは 1998 年度の 192.88％から 1999 年度の 301.68％への大幅な悪化が見られる。日産も、1999 年度は過去 5 年間で最悪の 360.58％にまで落ち込んでいる。マツダ、日産ともに言えることだが、これは固定資産の額があまり変化していないのに、自己資本の額が前年の 6 割（マツダ）、あるいは 7 割（日産）に落ち込んでいることに原因があり、それをつきつめていくと、マツダは連結剰余金の大幅な減少、日産は大幅な赤字計上によると言えるだろう。

そして、この固定比率とよく似た指標に固定長期適合率（＝固定資産÷{自己資本＋固定負債}×100％）がある。この指標は、固定比率の限界を補う指標である。換言すれば、固定比率の計算では、分母に自己資本を持ってきて、固定資産が自己資本によ

って調達されているかどうかというのであったのに対し、固定長期適合率の計算では、分母に（自己資本＋固定負債）を持ってくることによって、固定資産への投資が返済の必要のない資金（自己資本）あるいは返済が長期間にわたって行われる固定負債（長期資金）によって行われているかどうかを見ることになるのである。まず業界全体を見ると、1995年度から1998年度にかけては90%前後であったが、1999年度には一気に82.5%にまで下がっている。つまり、業界全体としては財務の安全性の方向に向かっている。各企業について見てみる。トヨタは1995年度から1999年度までほとんど横ばいであり、1999年度には80%を切っている。また、ホンダも1997年度にいったん悪化したものの、その後は2年続けて改善の方向に向かっている。マツダは、1995年度以降悪化の一途をたどっており、1999年度の121.55%は1995年度の90.66%の約1.4倍にもなっている。それとは対照的に日産は、1997年度には127.66%であったのに1998年度・1999年度と順調に改善してきている。1999年度には100%を切っている。一般に、固定長期適合率は80%くらいが好ましい水準と言われており、100%を超えている場合、短期資金が固定資産への投資に使われていることになるので財務的なバランスが崩れていると言われる。この観点で言うと、トヨタはかなり好ましい水準にあり、ホンダと日産はまずまず財務的バランスが取れており、マツダは財務的バランスが大きく崩れているということが言えよう。

最後に、インタレスト・カバレッジ・レシオ（＝{営業利益＋受取利息}÷{支払利息＋手形割引料}）という指標について見る。インタレスト・カバレッジ・レシオは企業の利息支払能力がわかる指標であり、インタレスト・カバレッジ・レシオの数値が大きければ大きいほど企業の利息支払能力は高く良いということになり、逆に1を割っていると企業の利息支払能力に問題があるということになる。インタレスト・カバレッジ・レシオはホンダが1995年度から上昇しつづけ、1999年度には23.10にまでなっている。また、トヨタも1997年度の23.63がピークとはいえ、1999年度においても17.77と高い水準を保っている。この2社は十分な利息支払能力を持っていると言える。対照的に、日産は1997年度において大きく落ち込み、1998年度・1999年度と改善の方向には向かってはいるものの、1996年度の1.96に比較するとまだまだ低い。また、マツダも1998年度までは、改善しつづけていたが、1999年度において一気に前年の2.55から1.01へと約4割になっている。この2社はかろうじて1は超えているものの、利息支払能力に若干不安が残るという点で、財務的に不安定である。

### 3. まとめ

以上のように、財務諸表の鳥瞰分析及び経営指標分析を行ってきた。やはり、トヨタとホンダが収益性・安全性の面で良い水準を保っている。一方、日産とマツダは少し劣っている。今回、日産の再編をテーマにみるということであったが、1999年度における大幅な資産処分、またそれに伴う大幅な赤字計上といったリバイバル・プランの成否は2000年度の財務諸表に大きく反映することだろう。しかし、経営指標のところでもいくつか触れたように、すでにリバイバル・プランの成果といってもいい事象が起こっている。リバイバル・プランは今のところ順調に進んでいると言われている。来年あるいは再来年に1999年度の財務諸表を見たときに、この資産処分・赤字計上がターニング・ポイントになっているかどうかは今後の焦点と言える。また、リバイバル・プランによって来年度（2000年度）の財務諸表がどのようになっていくのかを注目したい。

(単位：百万円)

<図表3-1 日産自動車貸借対照表>

貸借対照表	1996			1997			1998			1999			2000		
	金額	構成比	前年比												
流動資産合計	3,040,887	42.88%	100.00%	3,168,386	42.37%	104.13%	3,459,448	43.88%	113.77%	3,006,430	43.45%	86.83%	2,824,563	43.18%	92.85%
現金・預金	2,003,725	28.25%	100.00%	2,103,220	28.14%	104.97%	2,145,670	27.22%	107.08%	1,986,796	28.72%	89.16%	1,981,636	29.53%	96.40%
有価証券	166,241	2.94%	100.00%	184,043	2.46%	110.71%	456,281	5.79%	274.47%	571,959	8.27%	344.05%	483,473	7.39%	290.63%
受取手形・売掛金	1,312,447	18.61%	100.00%	1,417,265	18.96%	107.99%	1,136,329	14.41%	86.58%	1,016,368	14.62%	77.44%	1,187,911	18.16%	90.51%
非受取手形・売掛金	127,389	1.80%	100.00%	105,226	1.41%	82.60%	79,438	1.01%	62.36%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	
有価証券	397,648	5.61%	100.00%	396,696	5.31%	99.76%	479,692	6.01%	119.11%	398,469	5.76%	100.21%	260,252	3.98%	65.45%
棚卸資産	717,691	10.12%	100.00%	695,202	9.30%	96.87%	847,956	10.75%	118.07%	607,558	8.78%	84.61%	547,351	8.37%	76.27%
その他流動資産合計	510,368	7.20%	100.00%	669,175	8.95%	131.19%	515,022	6.53%	100.83%	448,049	6.48%	87.79%	369,763	5.65%	72.45%
貸倒引当金	-81,060	-1.14%	100.00%	-68,914	-0.92%	85.08%	-48,679	-0.62%	60.06%	-36,873	-0.53%	45.25%	-24,187	-0.37%	29.34%
固定資産合計	3,719,998	52.46%	100.00%	4,021,770	53.81%	108.11%	4,145,643	52.82%	111.82%	3,600,901	52.05%	86.80%	3,351,085	51.28%	90.08%
有形固定資産合計	3,128,788	44.13%	100.00%	3,491,671	45.92%	109.68%	3,523,444	44.69%	112.88%	3,029,373	43.79%	86.79%	2,848,000	43.54%	91.00%
償却対象有形固定資産	2,886,640	39.24%	100.00%	2,663,608	34.30%	112.11%	2,614,534	33.16%	114.54%	2,136,618	30.86%	83.44%	1,906,563	28.13%	83.34%
土地・その他	72,134	11.03%	100.00%	808,278	10.81%	103.34%	829,374	10.52%	106.94%	815,361	11.79%	104.25%	866,318	13.24%	110.76%
建設仮勘定	61,014	0.86%	100.00%	59,886	0.80%	98.16%	79,588	1.01%	130.36%	77,394	1.12%	126.85%	76,023	1.16%	124.60%
有形固定資産	37,808	0.53%	100.00%	37,702	0.50%	99.72%	35,589	0.46%	94.13%	31,779	0.46%	84.05%	45,104	0.69%	119.50%
無形固定資産合計	552,402	7.79%	100.00%	552,397	7.39%	100.00%	589,610	7.48%	106.74%	539,749	7.80%	97.71%	467,987	7.00%	82.91%
投資有価証券	36,887	0.52%	100.00%	36,625	0.49%	99.42%	35,329	0.32%	68.76%	20,258	0.29%	54.99%	30,426	0.47%	82.60%
投資その他の資産合計	309,590	4.37%	100.00%	323,816	4.33%	104.60%	334,287	4.24%	107.98%	309,699	4.48%	100.00%	188,388	2.89%	60.85%
長期貸付金	20,748	0.29%	100.00%	12,736	0.17%	61.38%	13,021	0.17%	62.76%	67,157	0.97%	332.68%	42,340	0.65%	204.07%
繰延税金資産(固)							0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	27,792	0.42%	
その他の投資・資産	181,121	1.85%	100.00%	127,998	1.71%	67.62%	168,065	2.13%	128.18%	152,119	2.20%	116.01%	218,135	3.32%	166.36%
貸倒引当金	-11,574	-0.16%	100.00%	-6,202	-0.08%	53.69%	-9,514	-0.12%	85.20%	-9,884	-0.14%	91.08%	-21,302	-0.33%	184.05%
為替・調整勘定 資産	380,789	4.68%	100.00%	286,672	3.82%	86.37%	276,596	3.50%	88.36%	311,230	4.50%	94.10%	365,526	5.53%	100.52%
資産合計	7,091,594	100.00%	100.00%	7,478,778	100.00%	105.39%	7,833,786	100.00%	111.17%	6,917,661	97.65%	87.65%	6,541,184	100.00%	92.24%
流動負債合計	3,546,606	50.14%	100.00%	3,828,312	51.16%	107.81%	4,006,496	58.48%	128.88%	3,818,943	66.21%	107.68%	2,980,946	46.57%	84.05%
支払手形・買掛金	531,728	7.50%	100.00%	564,665	7.66%	106.19%	459,011	5.82%	86.32%	630,279	9.11%	118.53%	610,444	9.33%	114.80%
非一支払手形・買掛金	213,563	3.01%	100.00%	283,727	3.80%	132.85%	230,938	3.69%	136.23%	0	0.00%	0	0	0.00%	
短期借入金	1,619,120	22.83%	100.00%	1,628,202	21.79%	100.66%	2,363,492	29.98%	145.97%	1,777,736	25.70%	109.80%	1,119,297	17.11%	69.13%
I年内償還の社債	180,290	2.54%	100.00%	242,186	3.24%	134.33%	309,051	3.92%	171.42%	247,526	3.65%	137.29%	197,263	3.02%	109.41%
未払金・未払費用	253,118	3.57%	100.00%	270,305	3.62%	106.79%	287,955	3.68%	118.76%	315,989	4.57%	124.80%	388,704	5.94%	145.66%
法人税等充当金	8,095	0.11%	100.00%	15,734	0.22%	208.26%	8,654	0.11%	106.58%	8,868	0.13%	110.37%	27,757	0.42%	345.45%
その他短期引当金	162,824	2.30%	100.00%	197,415	2.64%	121.24%	194,328	2.46%	119.35%	181,513	2.62%	111.48%	62,968	0.96%	38.67%
その他流動負債	577,928	8.16%	100.00%	620,078	8.30%	107.29%	683,157	8.79%	119.94%	657,132	9.50%	113.70%	594,513	9.09%	102.87%
固定負債合計	2,165,717	30.54%	100.00%	2,276,176	30.46%	106.10%	4,006,496	58.48%	128.88%	3,181,943	66.21%	107.68%	2,980,946	46.57%	84.05%
社債・転換社債	904,120	12.76%	100.00%	899,557	12.04%	99.50%	898,660	11.40%	98.40%	808,866	11.66%	89.24%	909,699	13.91%	100.64%
長期借入金	1,010,495	14.25%	100.00%	1,060,011	14.18%	104.90%	765,349	9.71%	76.74%	784,790	11.84%	77.66%	746,671	11.40%	75.79%
引当金合計							81,075	1.05%	1.05%				444,257	6.79%	
その他固定負債	168,091	2.38%	100.00%	227,203	3.04%	143.72%	216,632	2.75%	137.03%	154,645	2.24%	97.82%	471,025	7.20%	297.95%
少数株主持分	22,593	0.32%	100.00%	18,201	0.24%	80.66%	27,456	0.35%	121.62%	0	0.00%	0	0	0.00%	
負債合計	5,794,916	80.87%	100.00%	6,117,688	81.86%	106.67%	6,601,301	83.75%	116.11%	5,641,089	81.55%	98.35%	5,561,838	84.85%	96.81%
少数株主持分							0	0.00%	0				39,990	0.62%	
資本合計	1,356,678	19.13%	100.00%	1,356,090	18.14%	99.36%	1,282,486	16.27%	94.59%	1,264,696	18.14%	92.48%	999,366	14.21%	88.50%
資本金	203,679	2.87%	100.00%	203,742	2.73%	100.03%	203,755	2.68%	100.04%	203,765	2.95%	100.04%	496,605	7.59%	243.82%
資本準備金	397,395	5.60%	100.00%	397,398	5.32%	100.02%	397,412	5.04%	100.02%	397,412	5.74%	100.02%	690,262	10.56%	173.72%
連結剰余金							0	0.00%	0				-237,301	-3.63%	
利益準備金	50,911	0.72%	100.00%	50,919	0.68%	100.02%	50,996	0.66%	100.05%	0	0.00%	0	0	0.00%	
その他の剰余金	704,756	9.94%	100.00%	704,033	9.42%	99.90%	630,384	8.09%	89.45%	668,433	9.45%	92.72%	-237,301	-3.63%	
自己株式	-2	-0.00%	100.00%	-2	-0.00%	100.00%	-2	-0.00%	100.00%	-5	-0.00%	250.00%	-20,210	-0.31%	101.050000%
負債・資本合計	7,091,594	100.00%	100.00%	7,478,778	100.00%	106.39%	7,833,786	100.00%	111.17%	6,917,661	100.00%	97.65%	6,541,184	100.00%	92.24%

(単位：百万円)

&lt;図表3-2 日産自動車損益計算書&gt;

	1995			1996			1997			1998			1999		
	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
<b>日産自動車 損益計算書</b>															
売上高・営業収益	6,089,107	100.00%	100.00%	6,658,875	100.00%	110.26%	6,564,637	100.00%	108.70%	6,580,001	100.00%	108.96%	5,977,075	100.00%	98.97%
売上原価・営業原価	4,726,866	78.27%	100.00%	5,004,221	75.15%	105.87%	4,876,689	74.29%	108.17%	4,921,422	74.78%	104.12%	4,568,233	76.43%	96.64%
新車販売未実現利益	-	-	-	-	-	-	0	0.00%	-	0	0.00%	-	2,010	0.03%	-
売上総利益	1,312,241	21.73%	100.00%	1,654,654	24.85%	126.08%	1,687,948	25.71%	128.68%	1,668,579	25.21%	126.36%	1,408,842	23.57%	107.36%
販売費・一般管理費	1,270,980	21.04%	100.00%	1,468,131	21.90%	114.73%	1,603,602	24.43%	126.18%	1,548,887	23.54%	121.87%	1,326,277	22.19%	104.35%
営業利益	41,311	0.68%	100.00%	196,523	2.95%	475.72%	84,346	1.28%	204.17%	109,722	1.67%	265.60%	82,565	1.38%	199.86%
営業外収益合計	139,515	2.31%	100.00%	127,299	1.91%	91.24%	105,549	1.61%	75.65%	116,302	1.77%	83.36%	61,907	1.04%	44.37%
受取利息・割引料	13,981	0.23%	100.00%	14,198	0.21%	101.55%	14,777	0.23%	105.69%	13,282	0.20%	95.00%	9,712	0.16%	69.47%
受取配当金	5,266	0.09%	100.00%	7,524	0.11%	143.15%	8,692	0.13%	165.37%	6,046	0.09%	115.08%	3,703	0.06%	70.45%
資産処分益	13,626	0.23%	100.00%	1,057	0.02%	7.76%	8,547	0.13%	62.78%	86,056	0.85%	264.61%	14,338	0.24%	105.23%
その他営業外収益	106,682	1.77%	100.00%	104,520	1.57%	98.00%	73,533	1.12%	68.95%	60,918	0.93%	57.12%	34,154	0.57%	32.02%
営業外費用合計	234,266	3.88%	100.00%	183,123	2.75%	78.17%	185,200	2.82%	79.06%	201,561	3.06%	86.04%	146,114	2.44%	62.37%
支払利息・割引料	119,830	1.98%	100.00%	107,423	1.61%	89.65%	94,712	1.44%	79.04%	102,920	1.56%	85.89%	73,979	1.24%	61.74%
資産処分損・評価損	0	0.00%	-	0	0.00%	-	50,198	0.76%	-	18,914	0.29%	-	0	0.00%	-
その他営業外費用	114,436	1.89%	100.00%	75,700	1.14%	66.15%	40,290	0.61%	35.21%	79,727	1.21%	69.67%	72,135	1.21%	63.04%
経常利益	53,440	-0.88%	100.00%	140,699	2.11%	-263.28%	4,695	0.07%	-8.79%	24,463	0.37%	-45.78%	-1,642	-0.03%	3.07%
特別利益合計	36,499	0.60%	100.00%	10,400	0.16%	28.49%	3,462	0.05%	9.49%	30,407	0.46%	83.31%	38,622	0.65%	105.82%
資産処分益	31,436	0.52%	100.00%	6,285	0.09%	19.99%	1,354	0.02%	4.31%	22,697	0.34%	72.20%	28,086	0.47%	89.18%
その他特別利益	5,063	0.08%	100.00%	4,115	0.06%	81.28%	2,108	0.03%	41.64%	7,710	0.12%	182.28%	10,586	0.18%	209.09%
特別損失合計	66,437	1.10%	100.00%	53,363	0.80%	80.35%	32,615	0.50%	49.09%	55,400	0.84%	83.39%	749,634	12.54%	1128.34%
資産処分損・評価損	18,766	0.31%	100.00%	22,073	0.33%	117.62%	13,808	0.21%	73.58%	40,855	0.62%	217.71%	77,924	1.30%	415.24%
その他特別損失	47,671	0.79%	100.00%	31,310	0.47%	65.68%	18,807	0.29%	39.45%	14,545	0.22%	30.51%	671,710	11.24%	1409.06%
税金等調整前当期利益	-83,378	-1.38%	100.00%	97,716	1.47%	-117.20%	-24,458	-0.37%	29.33%	-530	-0.01%	0.64%	-712,654	-11.92%	854.73%
法人・住民・事業精算	-	-	-	-	-	-	6,104	0.09%	-	14,329	0.22%	-	40,503	0.68%	-
繰延税額	4,078	0.07%	100.00%	1,223	0.02%	29.99%	-12,946	-0.20%	-317.46%	11,767	0.18%	288.30%	-30,589	-0.51%	-750.10%
法人税等	6,502	0.11%	100.00%	27,039	0.41%	415.86%	6,104	0.09%	88.88%	14,329	0.22%	220.38%	40,503	0.68%	622.93%
少数株主損益	839	0.01%	100.00%	1,315	0.02%	156.73%	1,155	0.02%	137.66%	1,098	0.02%	130.87%	-38,205	-0.64%	-455.64%
連結調整勘定償却	2,150	0.04%	100.00%	699	0.01%	32.51%	270	0.00%	12.56%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%
持分法による投資損益	8,529	0.14%	100.00%	10,303	0.15%	120.80%	5,084	0.08%	59.02%	-13,785	-0.21%	-161.74%	-19,033	-0.32%	-223.16%
当期利益	-88,418	-1.46%	-	77,743	1.17%	-	-14,007	-0.21%	-	-27,714	-0.42%	-	-684,363	-11.45%	-

<図表3-3 トヨタ自動車貸借対照表>

(単位：百万円)

	1996			1997			1998			1999			2000			
	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	
流動負債合計	4,998,880	44.07%	100.00%	5,889,920	46.97%	116.85%	6,378,188	46.00%	127.49%	6,789,888	47.68%	137.49%	7,801,037	47.37%	168.08%	
当座負債合計	2,683,366	23.66%	100.00%	3,334,580	26.25%	124.27%	3,818,892	21.76%	114.92%	3,144,162	21.31%	117.17%	3,468,270	21.03%	128.06%	
現金・預金	1,179,493	10.40%	100.00%	1,683,937	12.86%	188.48%	1,310,527	9.46%	111.11%	1,165,983	7.90%	98.80%	1,016,260	6.17%	86.16%	
受取手形・売掛金	1,129,919	9.96%	100.00%	1,287,860	9.74%	109.61%	1,162,059	8.39%	102.90%	1,216,268	8.24%	107.70%	1,310,968	7.96%	116.08%	
非受取手形・売掛金	171,487	1.51%	100.00%	242,201	1.91%	141.29%	83,536	0.60%	48.71%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	
有価証券	203,051	1.79%	100.00%	221,192	1.74%	108.93%	457,770	3.30%	225.45%	762,510	5.17%	376.53%	1,186,052	6.90%	559.49%	
棚卸資産	626,363	4.93%	100.00%	561,621	4.42%	106.90%	785,438	5.31%	189.99%	773,438	5.24%	147.32%	823,766	5.00%	156.80%	
その他流動資産合計	-59,654	-0.53%	100.00%	-72,269	-0.57%	121.15%	75,613	-0.55%	126.76%	2,699,477	19.48%	-78.582	3,587,580	21.78%	-123.35%	
貸倒引当金	6,287,662	54.99%	100.00%	6,864,912	54.08%	110.06%	7,481,168	54.00%	119.34%	7,957,059	53.85%	127.51%	8,440,637	51.25%	135.32%	
固定資産合計	3,477,283	30.66%	100.00%	4,094,024	32.23%	117.74%	4,610,763	33.28%	132.60%	4,793,121	32.49%	137.84%	4,867,824	29.56%	139.99%	
有形固定資産合計	2,758,095	24.32%	100.00%	3,206,371	25.24%	116.25%	3,710,005	26.78%	134.51%	3,687,151	26.99%	123.00%	3,780,133	22.95%	137.06%	
償却対象有形固定資産	681,705	5.57%	100.00%	662,818	5.14%	103.34%	669,114	4.83%	106.92%	776,995	5.27%	123.00%	875,178	5.31%	138.54%	
土地・その他	87,487	0.77%	100.00%	234,835	1.85%	268.42%	281,644	1.67%	264.78%	328,774	2.23%	376.80%	212,511	1.29%	242.91%	
無形固定資産	0	0.00%	100.00%	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0	0.00%	0	0.00%	42,657	0.26%	100.00%
投資その他の資産合計	2,760,274	24.34%	100.00%	2,770,887	21.81%	100.38%	2,870,405	20.72%	103.99%	3,163,937	21.45%	114.62%	3,530,155	21.44%	127.89%	
投資有価証券	1,483,264	13.08%	100.00%	1,319,920	10.39%	88.99%	1,194,661	8.62%	80.54%	1,406,132	9.62%	94.73%	1,298,119	7.88%	87.52%	
(株)株式・社債	944,970	8.39%	100.00%	1,069,346	8.42%	112.23%	1,142,728	8.25%	121.00%	1,103,557	7.48%	116.87%	1,122,110	6.81%	118.82%	
その他の投資・資産	70,701	0.62%	100.00%	66,351	0.52%	93.65%	145,768	1.05%	208.20%	156,890	1.06%	221.48%	561,049	3.41%	793.55%	
貸倒引当金	-7,697	-0.07%	100.00%	-4,874	-0.04%	63.32%	-6,907	-0.05%	89.74%	-17,093	-0.12%	221.29%	-18,137	-0.11%	235.51%	
為替・調整勘定 資産	106,055	0.94%	100.00%	0	0.00%	0	0	0.00%	55,853	0.39%	53.62%	227,379	1.38%	214.40%		
資産合計	11,342,448	100.00%	100.00%	12,704,833	112.01%	112.01%	13,854,365	100.00%	122.15%	14,753,311	100.00%	130.07%	16,469,054	100.00%	145.20%	
流動負債合計	3,658,668	32.26%	100.00%	4,679,937	36.84%	127.58%	4,935,621	32.45%	122.86%	5,069,868	34.30%	138.26%	6,498,762	38.33%	150.26%	
支払手形・買掛金	454,152	4.00%	100.00%	566,591	4.46%	124.76%	650,833	4.70%	143.31%	1,237,613	8.39%	272.51%	1,307,094	7.94%	287.81%	
非一払手形・買掛金	973,270	8.29%	100.00%	475,607	3.74%	121.39%	400,465	2.89%	107.29%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	
短期借入金	901,941	7.96%	100.00%	897,218	7.06%	99.48%	1,188,703	8.33%	127.91%	1,235,595	8.37%	136.97%	1,614,782	9.80%	179.03%	
1年内償還の社債	0	0.00%	100.00%	720,343	5.67%	0	369,365	2.67%	0	519,693	3.52%	0	577,872	3.51%	0	
未払金・未払費用	675,609	5.96%	100.00%	937,802	7.38%	138.81%	1,002,572	7.24%	148.40%	1,071,643	7.26%	158.62%	1,081,569	6.57%	160.09%	
法人税等引当金	141,286	1.25%	100.00%	270,908	2.13%	191.62%	168,343	1.14%	112.06%	160,007	1.02%	106.17%	98,177	0.60%	69.46%	
その他短期引当金	191,107	1.68%	100.00%	247,991	1.95%	129.77%	216,462	1.56%	113.27%	239,222	1.62%	126.19%	217,432	1.32%	113.77%	
その他流動負債	922,186	8.13%	100.00%	563,877	4.43%	61.15%	543,848	3.93%	68.97%	606,066	4.11%	66.79%	601,866	3.65%	66.26%	
固定負債合計	2,294,199	20.28%	100.00%	2,448,482	17.70%	98.00%	3,166,192	22.85%	138.01%	3,378,044	22.86%	147.02%	3,841,634	23.38%	167.45%	
社債・転換社債	1,468,217	12.94%	100.00%	1,438,143	11.31%	97.84%	2,128,733	15.37%	144.99%	2,297,965	15.58%	166.51%	2,267,978	13.77%	164.47%	
長期借入金	478,515	4.22%	100.00%	441,965	3.48%	92.34%	655,662	4.73%	137.02%	640,864	4.34%	138.99%	588,995	3.57%	132.96%	
退職給付引当金	347,264	3.05%	100.00%	369,235	2.91%	106.39%	379,083	2.74%	109.16%	431,988	2.93%	124.40%	589,196	3.58%	169.67%	
その他固定負債	202	0.00%	100.00%	735	0.01%	363.86%	2,711	0.02%	1342.08%	2,336	0.02%	1166.44%	396,063	2.40%	19670.79%	
差替・調整勘定 負債	0	0.00%	100.00%	25,469	0.20%	0	81,478	0.59%	0	0	0.00%	0	0	0	0.00%	
少額株主持分	71,886	0.63%	100.00%	74,319	0.58%	103.67%	89,156	0.64%	124.39%	0	0.00%	0	0	0.00%		
負債合計	6,026,450	53.12%	100.00%	7,028,008	55.32%	116.64%	7,882,459	56.93%	129.99%	8,432,712	57.16%	138.96%	9,340,397	56.71%	166.02%	
少数株主持分	6,316,997	46.88%	100.00%	5,676,824	44.68%	106.77%	6,021,895	43.47%	113.26%	6,176,937	41.86%	116.16%	6,796,668	41.27%	127.83%	
資本合計	286,122	2.51%	100.00%	354,657	2.79%	124.99%	396,894	2.87%	139.24%	397,020	2.69%	139.25%	397,020	2.41%	139.25%	
資本準備金	301,463	2.66%	100.00%	370,890	2.92%	123.05%	413,161	2.99%	137.05%	414,025	2.81%	137.34%	414,025	2.51%	137.84%	
連結剰余金	69,145	0.61%	100.00%	74,679	0.59%	108.00%	92,472	0.67%	133.74%	5,367,979	36.38%	0	6,014,125	36.52%	0	
その他の剰余金	4,661,268	41.10%	100.00%	4,876,600	38.38%	104.63%	5,120,868	36.96%	109.86%	5,367,879	36.96%	115.16%	6,014,125	36.53%	129.02%	
自己株式	-1	0.00%	100.00%	-2	0.00%	200.00%	-1,601	-0.01%	160100.00%	-2,988	-0.02%	298800.00%	-28,504	-0.17%	2860400.00%	
負債・資本合計	11,342,448	100.00%	100.00%	12,704,833	100.00%	112.01%	13,854,365	100.00%	122.15%	14,753,311	100.00%	130.07%	16,469,054	100.00%	145.20%	

(単位：百万円)

&lt;図表3-4 トヨタ自動車損益計算書&gt;

	1995			1996			1997			1998			1999		
	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
トヨタ自動車															
損益計算書															
売上高・営業収益	10,718,789	100.00%	100.00%	12,243,834	100.00%	114.23%	11,678,397	100.00%	108.95%	12,749,008	100.00%	118.94%	12,879,561	100.00%	120.16%
売上原価・営業原価	9,015,040	84.11%	100.00%	9,925,774	81.07%	110.10%	9,137,061	78.24%	101.95%	9,832,153	77.13%	109.06%	9,912,417	76.96%	109.95%
売上総利益	1,703,689	15.89%	100.00%	2,318,060	18.98%	136.06%	2,541,335	21.76%	149.17%	2,916,855	22.88%	171.21%	2,967,143	23.04%	174.16%
販売費・一般管理費	1,855,680	12.65%	100.00%	1,652,945	13.50%	121.93%	1,761,537	15.08%	129.94%	2,141,910	16.80%	158.00%	2,191,161	17.01%	161.68%
営業利益	348,069	3.25%	100.00%	665,114	5.43%	191.09%	779,797	6.68%	224.04%	774,945	6.08%	222.64%	775,982	6.02%	222.94%
営業外収益合計	188,204	1.76%	100.00%	195,159	1.59%	108.70%	203,948	1.75%	108.97%	214,966	1.69%	114.22%	233,480	1.81%	124.06%
受取利息・割引料	78,732	0.73%	100.00%	69,897	0.57%	88.40%	77,830	0.67%	98.85%	74,525	0.58%	94.66%	58,340	0.45%	74.10%
受取配当金	9,865	0.09%	100.00%	8,865	0.07%	89.86%	10,448	0.09%	105.91%	10,683	0.08%	108.29%	14,902	0.12%	151.06%
資産処分益	5,987	0.06%	100.00%	10,060	0.08%	168.69%	25,630	0.22%	429.68%	23,425	0.18%	392.58%	35,087	0.27%	588.02%
その他営業外収益	98,688	0.97%	100.00%	106,634	0.87%	113.85%	90,037	0.77%	96.15%	106,331	0.83%	113.56%	125,149	0.97%	133.65%
営業外費用合計	115,471	1.08%	100.00%	151,974	1.24%	131.61%	154,954	1.33%	134.19%	218,026	1.71%	188.81%	212,404	1.65%	183.95%
支払利息・割引料	44,254	0.41%	100.00%	45,488	0.37%	102.79%	36,288	0.31%	82.00%	44,733	0.35%	101.08%	46,948	0.36%	106.09%
C P利息	-	-	-	-	-	-	1,018	0.01%	-	250	0.00%	-	854	0.01%	-
資産処分損・評価損	11,873	0.11%	100.00%	15,006	0.12%	126.39%	25,857	0.22%	217.78%	72,241	0.57%	608.45%	66,112	0.51%	556.83%
その他営業外費用	59,343	0.55%	100.00%	91,480	0.75%	154.15%	92,809	0.79%	156.39%	101,050	0.79%	170.28%	99,341	0.77%	167.40%
経常利益	420,801	3.93%	100.00%	708,299	5.78%	168.32%	828,791	7.10%	196.96%	771,885	6.05%	183.43%	797,068	6.19%	189.41%
特別利益合計	0	0.00%	-	0	0.00%	-	0	0.00%	-	0	0.00%	-	0	0.00%	-
特別損失合計	0	0.00%	-	0	0.00%	-	0	0.00%	-	0	0.00%	-	46,566	0.36%	-
その他特別損失	0	0.00%	-	0	0.00%	-	0	0.00%	-	0	0.00%	-	46,566	0.36%	-
税金等調整前純利益	420,801	3.93%	100.00%	708,299	5.78%	168.32%	828,791	7.10%	196.96%	771,885	6.05%	183.43%	750,501	5.85%	178.35%
税金等調整前当期利益	420,801	3.93%	100.00%	708,299	5.78%	168.32%	828,791	7.10%	196.96%	771,885	6.05%	183.43%	750,501	5.85%	178.35%
法人・住民・事業税計	-	-	-	-	-	-	314,299	2.69%	-	404,390	3.17%	-	349,146	2.71%	-
繰延税額	-3,590	-0.03%	100.00%	-16,873	-0.14%	464.43%	40,162	0.34%	-1118.72%	8,233	0.06%	-229.33%	-22,255	-0.17%	619.92%
法人税等	187,121	1.76%	100.00%	370,787	3.08%	198.15%	314,299	2.69%	167.97%	404,390	3.17%	216.11%	349,146	2.71%	186.59%
少数株主損益	5,289	0.05%	100.00%	5,893	0.05%	112.48%	1,243	0.01%	23.78%	3,081	0.02%	58.81%	16,812	0.13%	320.90%
連結調整勘定簿別	-58	0.00%	100.00%	230	0.00%	-396.55%	96,101	0.81%	-622.43.10%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%
持分法による投資損益	24,866	0.23%	100.00%	37,854	0.31%	152.11%	17,363	0.15%	69.77%	4,682	0.04%	18.81%	28,076	0.22%	112.82%
当期利益	256,976	2.40%	100.00%	385,915	3.15%	150.18%	454,349	3.89%	176.81%	356,180	2.79%	138.60%	406,798	3.16%	158.30%

＜図表3-5 マツダ貸借対照表＞

貸借対照表	1996		1997		1998		1999		2000	
	金額	構成比								
流動資産合計	684,908	60.79%	745,280	52.86%	806,691	56.35%	698,258	47.21%	666,262	45.34%
現金・預金	146,680	10.65%	124,537	8.75%	152,465	10.47%	163,150	10.95%	236,746	16.11%
受取手形・売掛金	276,698	20.22%	290,975	20.58%	307,165	21.09%	303,428	20.52%	180,044	10.86%
非受取手形・売掛金	63,822	3.93%	52,142	3.69%	55,776	3.83%	0	0.00%	0	0.00%
有価証券	67,984	4.24%	53,583	3.78%	56,092	3.85%	33,109	2.24%	19,663	1.34%
棚卸資産	128,142	9.37%	176,585	12.60%	193,869	13.31%	189,716	10.89%	179,982	12.28%
その他流動資産合計	40,550	2.96%	67,607	4.06%	69,619	4.09%	69,846	4.05%	78,363	5.39%
貸倒引当金	-7,963	-0.58%	-8,149	-0.57%	-18,188	-1.26%	-4,952	-0.33%	-8,546	-0.56%
固定資産合計	667,840	48.08%	622,089	43.85%	603,162	41.46%	728,915	49.28%	741,247	50.44%
土地・その他	370,199	27.08%	349,373	24.65%	334,069	22.98%	311,001	21.03%	355,968	24.22%
建設仮勘定	111,232	8.13%	117,012	8.26%	116,971	8.03%	114,912	7.77%	103,314	7.17%
有形固定資産	25,626	1.87%	31,409	2.22%	37,592	2.58%	41,197	2.79%	38,324	2.63%
投資その他の資産合計	480	0.04%	611	0.04%	468	0.03%	459	0.03%	11,198	0.76%
投資有価証券	150,304	10.89%	123,683	8.75%	114,711	7.88%	261,348	17.67%	11,988	0.76%
(非)株式・社債	21,206	1.55%	21,717	1.59%	21,813	1.50%	8,438	0.57%	13,125	0.89%
長期貸付金	93,879	6.86%	64,103	4.52%	54,938	3.77%	54,197	3.63%	31,465	2.14%
繰延税金資産(固)	0	0.00%	0	0.00%	10,987	0.76%	176,698	11.94%	37,080	2.49%
その他投資・資産(新)	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	37,216	2.62%	33,747	2.30%
その他の投資・資産	35,219	2.57%	38,366	2.71%	33,268	2.28%	51,074	3.45%	30,121	2.05%
貸倒引当金	0	0.00%	-503	-0.04%	-6,283	-0.43%	-28,989	-1.98%	-28,342	-1.93%
繰延調整勘定(借)	978	0.07%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
為替・調整勘定 資産	14,454	1.05%	46,031	3.25%	45,913	3.15%	61,763	3.60%	61,988	4.22%
資産合計	1,368,185	100.00%	1,417,407	100.00%	1,456,368	100.00%	1,479,092	100.00%	1,469,593	100.00%
流動負債合計	629,846	45.04%	761,980	53.05%	827,202	56.80%	810,665	54.31%	848,046	57.71%
支払手形・買掛金	152,846	11.17%	161,251	11.38%	140,080	9.62%	165,225	11.17%	156,825	10.64%
非支払手形・買掛金	33,129	2.42%	30,542	2.16%	37,894	2.60%	0	0.00%	0	0.00%
短期借入金	338,496	24.59%	341,655	24.10%	396,909	27.26%	469,692	31.08%	406,406	27.69%
1年内償還の社債	0	0.00%	88,911	6.27%	98,812	6.78%	0	0.00%	30,000	2.03%
未払金・未払費用	34,081	2.49%	56,703	4.00%	61,862	4.23%	61,674	4.17%	61,185	4.16%
その他短期負債	23,576	1.72%	24,364	1.72%	103,346	7.14%	23,122	1.56%	43,696	2.99%
その他流動負債	49,720	3.63%	46,474	3.29%	66,368	4.56%	70,942	4.80%	86,624	5.89%
固定負債合計	416,279	30.43%	304,143	21.43%	273,901	18.11%	275,901	18.11%	364,117	24.78%
社債・転換社債	299,097	21.86%	210,183	14.83%	160,112	10.98%	146,900	9.93%	111,900	7.61%
長期借入金	75,814	5.54%	58,766	4.15%	79,721	5.47%	106,104	7.23%	198,906	13.49%
長期控引当金	29,868	2.18%	26,890	1.89%	26,128	1.79%	26,309	1.78%	33,353	2.27%
繰延調整勘定(貸)	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	2,935	0.15%	118	0.01%
その他固定負債	11,600	0.84%	9,304	0.66%	7,940	0.54%	10,360	0.70%	20,559	1.40%
繰延調整勘定(貸)	0	0.00%	3,389	0.24%	2,816	0.19%	0	0.00%	0	0.00%
少額株主持分	12,716	0.93%	13,406	0.95%	13,874	0.95%	14,774	1.00%	11,662	0.79%
負債合計	1,068,843	77.85%	1,072,928	75.70%	1,117,794	76.76%	1,086,342	73.46%	1,212,162	82.49%
資本合計	309,342	22.61%	344,478	24.30%	338,573	23.24%	377,916	25.54%	246,709	16.72%
資本金	93,789	6.86%	120,026	8.47%	120,026	8.24%	120,078	8.12%	120,078	8.12%
資本準備金	78,079	5.71%	104,162	7.35%	104,162	7.15%	104,215	7.05%	104,215	7.09%
繰上利益剰余金	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	159,622	10.39%	21,415	1.46%
利益準備金	15,666	1.14%	15,607	1.10%	15,724	1.08%	101,088	6.91%	0	0.00%
その他の剰余金	121,908	8.91%	104,683	7.39%	96,661	6.77%	163,632	10.39%	21,415	1.46%
負債・資本合計	1,368,185	100.00%	1,417,407	100.00%	1,456,368	100.00%	1,479,032	100.00%	1,469,593	100.00%

(単位：百万円)

(単位：百万円)

&lt;図表3-6 マツダ損益計算書&gt;

マツダ損益計算書	1995			1996			1997			1998			1999		
	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	1,842,891	100.00%	100.00%	1,894,199	100.00%	102.78%	2,041,428	100.00%	110.77%	2,057,097	100.00%	111.62%	2,161,572	100.00%	117.29%
売上原価・営業原価	1,633,774	88.74%	100.00%	1,661,730	87.73%	101.59%	1,633,693	80.03%	99.87%	1,639,996	79.72%	100.26%	1,628,814	76.35%	99.57%
売上総利益	207,117	11.24%	100.00%	232,469	12.27%	112.24%	407,734	19.97%	193.86%	417,101	20.28%	201.38%	532,758	24.66%	257.23%
販売費・一般管理費	215,352	11.69%	100.00%	232,204	12.26%	107.83%	374,740	18.36%	174.01%	354,591	17.24%	164.66%	507,647	23.48%	235.73%
営業利益	-8,234	-0.45%	-	266	0.01%	1.62%	32,993	1.62%	-	62,510	3.04%	-	25,111	1.16%	-
営業外収益合計	41,525	2.25%	100.00%	39,642	2.09%	95.47%	17,414	0.85%	41.94%	21,057	1.02%	50.71%	24,463	1.13%	58.91%
受取利息・配当金	5,957	0.32%	100.00%	5,351	0.28%	89.83%	6,837	0.33%	114.77%	7,049	0.34%	118.33%	3,994	0.18%	67.05%
資産処分益	24,432	1.33%	100.00%	22,196	1.17%	90.85%	0	0.00%	0.00%	1,506	0.07%	6.16%	1,518	0.07%	6.21%
その他営業外収益	11,136	0.60%	100.00%	12,095	0.64%	108.61%	10,577	0.52%	94.98%	12,500	0.61%	112.25%	18,951	0.88%	170.18%
営業外費用合計	36,492	1.98%	100.00%	30,484	1.61%	83.54%	34,920	1.71%	95.69%	36,605	1.78%	100.31%	43,386	2.01%	118.89%
支払利息・割引料	31,791	1.73%	100.00%	26,233	1.38%	82.52%	27,659	1.35%	87.00%	27,307	1.33%	86.90%	28,698	1.33%	90.27%
社債発行費・基金償却	9	0.00%	100.00%	9	0.00%	100.00%	293	0.01%	3255.56%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%
その他営業外費用	4,692	0.25%	100.00%	4,242	0.22%	90.41%	6,968	0.34%	148.51%	9,297	0.45%	198.15%	14,688	0.68%	313.04%
経常利益	-3,202	-0.17%	-	9,423	0.50%	7.66%	15,487	0.76%	-	46,962	2.28%	-	6,188	0.29%	-
特別利益合計	5,582	0.30%	100.00%	3,962	0.21%	70.98%	476	0.02%	8.53%	14,605	0.71%	261.64%	44,046	2.04%	789.07%
資産処分益	5,582	0.30%	100.00%	3,962	0.21%	70.98%	476	0.02%	8.53%	14,605	0.71%	261.64%	48,481	2.01%	778.95%
特別損失合計	6,575	0.36%	100.00%	11,706	0.62%	178.04%	15,192	0.74%	231.06%	38,063	1.85%	578.90%	27,556	1.27%	419.10%
資産処分損・評価損	2,191	0.12%	100.00%	8,505	0.45%	388.18%	12,060	0.59%	550.43%	34,962	1.70%	1696.71%	19,260	0.89%	879.05%
その他特別損失	4,384	0.24%	100.00%	3,200	0.17%	72.99%	3,131	0.15%	71.42%	3,101	0.15%	70.73%	8,296	0.38%	188.23%
税金等調整前純利益	-4,195	-0.23%	-	1,679	0.09%	-	771	0.04%	-	23,503	1.14%	-	22,678	1.05%	-
法人・住民・事業税計	-	-	-	-	-	-	2,356	0.12%	-	2,049	0.10%	-	9,888	0.46%	-
繰越税額	-456	-0.02%	100.00%	-894	-0.05%	196.05%	-1,465	-0.07%	321.27%	-18,294	-0.89%	4011.84%	-12,453	-0.58%	2730.92%
法人税等	1,696	0.09%	100.00%	2,466	0.13%	145.40%	2,356	0.12%	138.92%	2,049	0.10%	120.81%	9,888	0.46%	583.02%
少数株主損益	-1,274	-0.07%	100.00%	-660	-0.03%	43.96%	175	0.01%	-13.74%	1,041	0.05%	-81.71%	-912	-0.04%	71.59%
連結調整勘定償却	244	0.01%	100.00%	244	0.01%	100.00%	5	0.00%	2.05%	0	0.00%	0.00%	0	0.00%	0.00%
持分法による投資損益	-7,474	-0.41%	100.00%	-17,971	-0.95%	240.45%	-6,502	-0.32%	86.99%	-140	-0.01%	1.87%	2,016	0.09%	-26.97%
当期利益	-11,879	-0.64%	-	-17,548	-0.93%	-0.33%	-6,302	-0.33%	-	38,707	1.88%	-	26,155	1.21%	-

(単位：百万円)

<図表 3-7 本田技研工業貸借対照表>

貸借対照表	1996			1997			1998			1999			2000		
	金額	構成比	前年比												
流動資産合計	1,686,695	46.65%	100.00%	1,981,249	46.19%	119.89%	2,229,740	47.71%	140.37%	2,369,868	47.07%	144.80%	2,456,711	60.13%	160.04%
現金・預金	299,163	8.61%	100.00%	369,146	8.67%	112.05%	337,394	7.00%	112.76%	371,624	7.60%	126.23%	430,587	8.79%	143.88%
受取手形・売掛金	337,848	9.61%	100.00%	381,774	9.11%	113.00%	432,642	8.78%	125.10%	397,142	7.89%	117.55%	390,659	7.88%	115.63%
棚卸資産	489,926	13.92%	100.00%	651,162	13.15%	112.68%	600,908	12.48%	122.80%	699,160	11.90%	122.44%	667,705	11.60%	116.02%
その他の流動資産	610,368	14.51%	100.00%	669,176	16.97%	111.13%	936,558	19.45%	138.51%	995,937	19.78%	135.14%	1,066,760	21.78%	209.02%
固定資産合計	1,815,459	51.63%	100.00%	2,168,976	51.83%	119.20%	2,451,631	60.91%	135.04%	2,550,887	60.97%	140.61%	2,388,378	48.76%	131.66%
有形固定資産合計	926,953	26.38%	100.00%	1,036,482	24.73%	111.82%	1,168,980	24.17%	126.57%	1,147,367	22.79%	123.78%	1,121,040	22.89%	120.94%
償却対象有形固定資産	615,050	17.49%	100.00%	675,718	16.12%	109.86%	777,111	16.14%	126.35%	814,373	16.18%	132.41%	761,041	16.64%	123.74%
土地・その他	291,935	7.43%	100.00%	269,719	6.44%	100.00%	284,370	5.91%	108.81%	292,631	5.81%	111.98%	296,591	6.05%	113.49%
建設仮勘定	50,668	1.44%	100.00%	91,046	2.17%	180.04%	102,499	2.13%	202.70%	40,357	0.80%	79.81%	63,408	1.29%	126.39%
投資その他の資産合計	888,506	25.27%	100.00%	1,127,493	26.90%	126.90%	1,287,541	26.74%	144.91%	1,403,476	27.89%	157.96%	1,267,336	26.87%	142.64%
(非)株式・社債	116,445	3.31%	100.00%	143,240	3.42%	123.01%	156,578	3.25%	134.47%	177,228	3.62%	162.20%	176,389	3.68%	160.62%
その他の投資・資産	772,061	21.96%	100.00%	984,253	23.48%	127.48%	1,130,963	23.49%	146.49%	1,226,248	24.36%	168.83%	1,091,947	22.29%	141.43%
繰延資産	69,959	1.82%	100.00%	66,070	1.63%	103.30%	66,342	1.38%	103.73%	1,13,557	2.36%	177.65%	54,841	1.11%	84.96%
負債合計	3,516,113	100.00%	100.00%	4,191,294	100.00%	119.20%	4,815,265	100.00%	136.36%	5,034,247	100.00%	143.18%	4,898,428	100.00%	139.31%
流動負債合計	1,517,537	43.16%	100.00%	1,808,702	43.15%	119.19%	2,212,789	46.95%	145.81%	2,266,196	45.00%	149.27%	2,202,311	44.96%	146.12%
支払手形・買掛金	487,636	13.87%	100.00%	699,677	14.81%	122.98%	713,668	14.92%	147.38%	693,982	13.90%	143.65%	696,876	14.23%	142.91%
短期借入金	560,344	15.94%	100.00%	496,760	11.85%	88.65%	780,176	16.16%	130.81%	880,662	17.50%	167.20%	839,529	17.14%	149.92%
未払金・未払費用	284,771	8.10%	100.00%	385,409	9.20%	135.34%	473,912	9.84%	166.42%	456,461	9.05%	159.94%	483,917	9.88%	169.93%
法人結算当金	41,050	1.17%	100.00%	126,030	3.01%	307.02%	93,298	1.94%	227.27%	71,618	1.42%	174.47%	53,319	1.09%	129.89%
その他の流動負債	148,786	4.08%	100.00%	200,826	4.79%	138.72%	196,740	4.09%	136.88%	167,273	3.12%	108.42%	128,670	2.63%	89.52%
固定負債合計	864,036	24.29%	100.00%	994,162	23.72%	116.41%	994,682	20.65%	116.45%	1,006,196	19.97%	117.70%	766,744	16.63%	89.66%
社債・証券社債	177,573	5.05%	100.00%	146,813	3.48%	82.11%	113,891	2.37%	64.14%	57,101	1.13%	32.16%	32,087	0.66%	18.07%
長期借入金	478,888	13.62%	100.00%	588,442	14.04%	122.88%	663,859	11.71%	117.74%	616,983	12.24%	128.63%	542,479	11.07%	113.28%
その他の固定負債	197,575	5.62%	100.00%	259,907	6.20%	131.65%	316,812	6.58%	160.35%	332,112	6.60%	168.09%	191,178	3.90%	96.76%
負債合計	2,381,573	67.45%	100.00%	2,802,864	66.87%	118.19%	3,207,361	66.81%	135.24%	3,270,822	64.96%	137.90%	2,968,066	60.59%	126.15%
資本合計	1,144,540	32.55%	100.00%	1,388,430	33.13%	121.31%	1,607,914	33.39%	140.49%	1,763,866	35.04%	154.11%	1,930,373	39.41%	168.66%
資本金	86,020	2.45%	100.00%	86,028	2.05%	100.01%	86,067	1.79%	100.05%	86,067	1.71%	100.05%	86,067	1.76%	100.05%
資本準備金	171,910	4.89%	100.00%	171,910	4.10%	100.00%	171,914	3.67%	100.00%	172,599	3.43%	100.36%	172,599	3.52%	100.36%
利益準備金	26,126	0.71%	100.00%	26,688	0.61%	102.16%	26,404	0.55%	100.09%	0	0.00%	0.00%	27,645	0.56%	109.63%
その他の剰余金合計	861,485	24.50%	100.00%	1,104,824	26.36%	128.25%	1,638,414	34.03%	190.18%	1,924,393	38.33%	223.35%	2,218,848	45.30%	257.65%
負債・資本合計	3,516,113	100.00%	100.00%	4,191,294	100.00%	119.20%	4,815,265	100.00%	136.96%	5,034,247	100.00%	143.18%	4,898,428	100.00%	139.31%

(単位：百万円)

&lt;図表3-8 本田技研工業損益計算書&gt;

	1995			1996			1997			1998			1999		
	金額	構成比	趨勢比												
<b>損益計算書</b>															
売上高・営業収益	4,252,280	100.00%	100.00%	5,293,302	100.00%	124.48%	5,999,798	100.00%	141.10%	6,231,041	100.00%	146.54%	6,098,840	100.00%	143.43%
売上原価・営業原価	3,094,939	72.77%	100.00%	3,698,179	69.87%	119.51%	4,142,967	69.05%	139.89%	4,219,689	67.72%	136.37%	4,205,879	68.96%	135.92%
売上総利益	1,157,911	27.23%	100.00%	1,595,123	30.13%	137.76%	1,856,771	30.95%	160.36%	2,011,352	32.28%	173.71%	1,892,961	31.04%	163.48%
販売費・一般管理費	1,014,278	23.85%	100.00%	1,193,676	22.55%	117.69%	1,394,458	23.24%	137.49%	1,462,654	23.47%	144.21%	1,466,731	24.05%	144.61%
営業利益	143,633	3.38%	100.00%	401,447	7.58%	279.49%	462,313	7.71%	321.87%	548,698	8.81%	382.01%	426,230	6.99%	296.75%
営業外収益合計	12,978	0.31%	100.00%	27,213	0.51%	209.69%	16,901	0.28%	130.23%	26,911	0.43%	207.36%	38,298	0.63%	295.10%
受取利息・割引料	7,462	0.18%	100.00%	12,937	0.24%	173.87%	13,005	0.22%	174.28%	11,136	0.18%	149.24%	10,780	0.18%	144.47%
その他営業外収益	5,516	0.13%	100.00%	14,276	0.27%	258.81%	3,896	0.06%	70.63%	15,775	0.25%	285.99%	27,518	0.45%	498.88%
営業外費用合計	41,477	0.98%	100.00%	37,938	0.72%	91.47%	35,863	0.60%	86.46%	40,940	0.66%	98.71%	31,679	0.52%	76.38%
支払利息・割引料	30,601	0.72%	100.00%	27,514	0.52%	89.91%	27,655	0.46%	90.37%	27,890	0.45%	91.14%	18,920	0.31%	61.83%
その他営業外費用	10,876	0.26%	100.00%	10,424	0.20%	95.84%	8,208	0.14%	76.47%	13,050	0.21%	119.99%	12,759	0.21%	117.31%
経常利益	115,134	2.71%	100.00%	390,722	7.38%	339.36%	443,351	7.39%	385.07%	534,669	8.58%	464.39%	432,849	7.10%	375.95%
税金等調整前利益	115,134	2.71%	100.00%	390,722	7.38%	339.36%	443,351	7.39%	385.07%	534,669	8.58%	464.39%	432,849	7.10%	375.95%
税金等調整前当期利益	115,134	2.71%	100.00%	390,722	7.38%	339.36%	443,351	7.39%	385.07%	534,669	8.58%	464.39%	432,849	7.10%	375.95%
法人・住民・事業税計	-	-	-	-	-	-	215,287	3.59%	-	233,298	3.74%	-	212,978	3.49%	-
繰延税額	-2,266	-0.05%	100.00%	-7,949	-0.15%	350.79%	-14,009	-0.23%	618.23%	-3,674	-0.06%	162.14%	-42,544	-0.70%	1877.49%
法人税等	60,547	1.42%	100.00%	196,998	3.72%	325.36%	215,287	3.59%	355.57%	233,298	3.74%	385.32%	212,978	3.49%	351.76%
特分法による投資損益	13,948	0.33%	100.00%	19,490	0.37%	139.73%	18,552	0.31%	133.01%	14,158	0.23%	101.51%	16,786	0.28%	120.35%
当期利益	70,801	1.67%	100.00%	221,168	4.18%	312.38%	260,625	4.34%	368.11%	305,045	4.90%	430.85%	262,415	4.30%	370.64%

<図表3-9 経営指標>

	1995年度	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度
<b>日産自動車</b>					
総資本営業利益率 (%)	0.58%	2.63%	1.07%	1.59%	1.26%
株主資本利益率 (ROE) (%)	-6.52%	5.73%	-1.09%	-2.21%	-73.64%
総資本回転率 (回)	0.85	0.89	0.83	0.95	0.91
売上高営業利益率 (%)	0.68%	2.95%	1.28%	1.67%	1.38%
固定資産回転率 (回)	1.62	1.66	1.58	1.83	1.78
流動比率 (%)	85.74%	82.82%	75.10%	78.70%	94.75%
当座比率 (%)	65.50%	64.63%	56.70%	62.80%	76.39%
自己資本比率 (%)	19.13%	18.14%	16.27%	18.14%	14.21%
固定比率 (%)	274.20%	296.57%	323.48%	287.02%	360.58%
固定長期適合率 (%)	105.61%	110.72%	127.66%	117.04%	95.74%
化別ト・カ・レツ・リツ・ビツ (倍)	0.05	0.13	0.50	0.74	0.47

	1995年度	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度
<b>トヨタ自動車</b>					
総資本営業利益率 (%)	3.07%	5.24%	5.63%	5.25%	4.73%
株主資本利益率 (ROE) (%)	4.83%	6.80%	7.54%	5.77%	5.99%
総資本回転率 (回)	0.95	0.96	0.84	0.86	0.78
売上高営業利益率 (%)	3.25%	5.43%	6.68%	6.05%	6.02%
固定資産回転率 (回)	1.72	1.78	1.56	1.60	1.53
流動比率 (%)	136.60%	124.79%	141.76%	133.20%	141.87%
当座比率 (%)	122.24%	112.79%	125.41%	117.91%	126.89%
自己資本比率 (%)	46.88%	44.68%	43.47%	41.86%	41.42%
固定比率 (%)	117.31%	120.93%	124.23%	128.84%	124.19%
固定長期適合率 (%)	81.95%	86.62%	81.42%	83.33%	79.34%
化別ト・カ・レツ・リツ・ビツ (倍)	1.59	1.54	3.05	3.06	1.78

	1995年度	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度
<b>マツダ</b>					
総資本営業利益率 (%)	-0.60%	0.02%	2.27%	4.23%	1.71%
株主資本利益率 (ROE) (%)	-3.84%	-5.09%	-2.01%	10.24%	10.64%
総資本回転率 (回)	1.35	1.34	1.40	1.39	1.47
売上高営業利益率 (%)	-0.45%	0.01%	1.62%	3.04%	1.16%
固定資産回転率 (回)	2.80	3.04	3.38	2.82	2.92
流動比率 (%)	110.33%	99.64%	97.52%	86.14%	78.56%
当座比率 (%)	89.98%	75.89%	74.08%	67.18%	57.34%
自己資本比率 (%)	22.61%	24.30%	23.25%	25.55%	16.73%
固定比率 (%)	212.66%	180.59%	178.32%	192.88%	301.68%
固定長期適合率 (%)	90.66%	95.91%	98.58%	111.52%	121.55%
化別ト・カ・レツ・リツ・ビツ (倍)	-0.07	0.21	1.44	2.65	1.01

	1995年度	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度
<b>本田技研工業</b>					
総資本営業利益率 (%)	4.08%	9.58%	9.60%	10.90%	8.70%
株主資本利益率 (ROE) (%)	6.19%	15.93%	16.21%	17.39%	13.59%
総資本回転率 (回)	1.21	1.26	1.25	1.24	1.25
売上高営業利益率 (%)	3.38%	7.58%	7.71%	8.81%	6.99%
固定資産回転率 (回)	2.34	2.45	2.45	2.44	2.55
流動比率 (%)	107.85%	108.43%	103.82%	104.62%	111.51%
当座比率 (%)	75.61%	77.96%	76.67%	78.17%	85.73%
自己資本比率 (%)	32.55%	33.13%	33.39%	35.04%	39.41%
固定比率 (%)	158.62%	155.86%	152.47%	144.62%	123.73%
固定長期適合率 (%)	90.84%	90.82%	94.20%	92.12%	88.59%
化別ト・カ・レツ・リツ・ビツ (倍)	-0.03	0.48	1.66	2.64	1.90

#### IV. 日産の考えられる未来

##### 1. 日産の進路

自動車産業では、先進国市場の成熟化で、競争が激化している上、環境対応を睨んだ次世代技術の開発に巨大なコストがかかり、一社単独での生き残りが難しくなっている。先進国市場は成熟化してしまい、一方東南アジアやロシアなどの新興市場は経営不振で停滞してしまっている。世界の自動車メーカーは、生産体制の効率化を迫られている上、排ガス規制や燃料基準の強化で燃料電池自動車などの開発も本格化しており、一社単独での技術開発では費用や人手の面で限界がきている。こうした課題を乗り越えるには、合併や資本提携が近道との認識が業界内で高まっている。このような状況の中、ルノーとの提携という道をたどった日産の今後を予測してみたい。

##### 2. 日産の失敗

日産の失敗はまず、消費者のニーズに対して鈍感だったことにある。これは、良い製品を作れば売れるはずという思考によるものである、しかしながらそこには「どう良いのか」という疑問が当然生じる。彼らの考える良い車というのは、技術的に優れた車であり、消費者の求めているニーズに的確に答えているかどうかという事は「良い」車の条件ではなかったのである。その顕著な例が、98年国内販売のRV（レジャー用車）ブームに対する乗り遅れであり、小型車市場への参入の遅れであった。しかもこうした考えから彼らのコスト意識はきわめて低かったのである。

そして、北米事業の赤字であった。しかしながらこの北米事業の赤字は、近年の米国経済の、大幅な成長によって、改善され現在では黒字、それもドル箱といえるほどになっている。だが、日本市場の低迷の中で、日産は販売を北米市場に傾けつつあり、米国経済の先行き不安感が増すなかでこうした動きは諸刃の刃になりかねない。だが、米国市場の好調の波に乗らなければ、日産の経営はいつまでも低迷しつづけてしまうことも事実であり、日産としては危ない綱渡りを続けなければならないのである。

また、自動車1台あたりの利益率の問題もある。自動車1台あたりの税引き前利益で比較すると、米ゼネラル・モーターズやトヨタ自動車が11から18万円なのに対し日産は約5万円と半分以下である。これは、ブランドイメージの問題と密接にかかわっており、ブランドイメージの低さがこうした低利益を余儀なくさせる要因となって

いる。

さらに、経営方針が、稚拙であったことも大きな要因である。国内販売が頭打ちになってきているにもかかわらず、トヨタ追随型の経営を続け車種を減らさずに開発費を注ぎ込んできたのである。すなわち、今現在の自分たちの状況を正確に把握し「今どうあるべきか」ということを考える代わりに彼らは、「どうありたいか」を優先してしまったのである。

「官僚主義」の蔓延（部品会社、販売会社が「天下り先」として位置付けられている）こうした商品開発力の低下、低収益性、意思決定の遅さといった要因が日産の経営を蝕んでいった。そして98年には2兆5千億円の負債を抱えるところまでいってしまうのである。

### 3・NRP（日産リバイバル・プラン）

#### （1）リバイバル・プラン

日産の進路を考え分析する為には、まず日産が何を目的として行動するのかを想定しなくてはならない。現時点で日産がたどるのは、カルロスゴーン氏のリバイバル・プランであることは自明なのでまずリバイバル・プランの詳細を述べる。

リバイバル・プランでは過去の日産の業績不振の原因を①利益追求の不徹底②顧客指向性の不足③機能、地域、職位横断型業務の不足④危機意識の欠如⑤共有ビジョンや共通の長期計画の欠如として位置付けた。つまり、製品が悪くて業績不振が起こったのではなく単に俗に商売っ気といわれる物がなかったのであるとした。

こうした状況を改善する為にリバイバル・プランは国際的な認知と海外展開・世界最先端の生産技術・特定分野での世界最高レベルの先進技術・ルノーとの提携・優秀な人材を掲げた。そして「利益ある成長」を目標とし、活動は新商品の投入・自動車関連事業の展開・ブランドアイデンティティの確立と強化・リードタイムの短縮とされた。

具体的にリードタイムの短縮は車両、パワートレインの開発期間・受注から納車までの期間・新車発売時期の地域間格差などにかかる時間を減らすというものである。

購買戦略としてはコストを3年間で20%減らすのが目標とされた。その為の手段は

部品、素材の集中購買化・グローバル購買戦略にサービスを含める・サプライヤー数の削減（具体的には2002年までに現行の約半数である600にする）・競争力のあるグローバルサプライヤーとのパートナーシップ・「仕様削減と標準化」への挑戦があげられる。そしてグローバル生産に関しては最適生産効率・最適コストの達成が目標とされ、そのために車両組立・ユニット生産能力の適正化が行われる。具体的には現在の稼働率53%を2002年までに77%まで伸ばすことである。

#### （2）販売費および一般管理費の分野

これは、ブランドパワーの向上によるインセンティブの削減、グローバル化による広告費の削減、販売網のスリム化、固定費の削減を目指す。販売網のスリム化のためには具体的には①国内販売網の再編（子会社ディーラー数の20%削減・営業所数の10%削減、営業時間の延長、ビジネスセンターの設置＝バックオフィスの統合）②北米リージョナル組織のスリム化（リージョナルオフィスのスリム化）③欧州ディーラー網の再編（ルノーとの提携による共通ハブおよびバックオフィスの設置）④・E ビジネス分野でのカーポイントとの提携が考えられている。

#### （3）財務コスト分野

財務コスト削減の為に、グローバルレベルでの財務業務の集中化（グローバル財務管理/リスクマネージメントの実現、グローバルレベルでの会計、資金、キャッシュ管理の構築）、戦略的な株式保有の取りやめ、不動産、有価証券および自動車関連以外の資産の売却、30%の在庫削減、ルノーとの提携が考えられている。

#### （4）研究開発

目標は研究開発能力の有効活用でそのために、グローバルレベルでの組織の集中化、サプライヤーと共同でコスト削減活動の推進（"Nissan 333"プログラム：3つのパートナー（サプライヤー、購買、開発）、3年間、3つの地域（アジア、米州、ヨーロッパ/中近東/アフリカ））、コアテクノロジーへの資源の集中、ルノーとの提携が考えられている。

#### (5) 組織分野

目標は地域別組織からグローバル組織への変遷であり、具体的な活動は世界本社の設立（全体戦略、企画、全体管理、ブランドマネジメント）・グローバルレベルでの機能別管理（開発、財務、製造システム、購買、人事）・機能横断生徒収益志向実現の為にプログラム・ダイレクターを任命・実績重視型評価制度：ボーナス、ストックオプション制度を2000年に実施・実績重視型昇進制度などである。

#### (6) 人員整理

99年度で148,000人（新連結基準による）の従業員を2002年までに、14%（21,000人）削減し、127,000人にする。（グローバルレベル）

#### (7) 必達目標

2000年度に黒字化

2002年度に営業利益4.5%

販売金融を除いた有利子負債を2002年には99年の半分にする

以上がリバイバル・プランであり、日産はこの方針に従って動くものと考えられる。

#### 4. 考えられる未来・考えられない未来

3で述べた日産のリバイバル・プランを踏まえ、日産の未来像を推測してみたい。そしてそれらの起こる確率を考えてみたい。しかし、詳細な確率というものは出せないで、その事態が起こる確率が他の事態が起こる確率より大きい小さいかといった程度の確率分析になってしまう。

#### (1) ルノーとの提携

まず最も重要なことは、ルノーとの提携関係がどうなってゆくかということである。つまり、企業風土の違う2社が上手くやっけていけるかということである。これは、ルノー自体が、80年代に赤字が続く経営不振に陥っており、そこから立ち直った。ルノ

一と日産では「両者は規模も同じ程度でなんとなく気が合いそう」(三菱自動車首脳)、日産を支配しようとしたダイムラークライスラーより、従業員の意識も違う、ということから上手くいきそうである。しかも、ルノーとの提携によって、実際には利益などはいまだにマイナスが続いており、売上高自体も2期前3期前より下がっているにも関わらず株価自体は順調に上がってきており、市場が日産は立ち直ると考えている、ここでルノーとの提携関係を壊せば、市場は急落することになるだろう。しかも、ルノーからの資金も引き上げられる。従って、日産が自社をつぶしたい、あるいはほかの提携先を見つけられない限り、提携関係は続くと考えられるだろう。しかも実際は、ルノーを捨てて他の提携先と組むのでは結局同じことになってしまう。よって、提携関係は、日産が完全に独立できるだけの体力を作るまで、100%続くと考えられる。(補足として、ルノーは6050億円を出資し日産の株式の36.8%を取得し筆頭株主である事も付け加えておく)

## (2) 問題点の改善は出来るのか

2で述べたように日産の問題点は大きく分ければ商品開発力の低下、低収益性、意思決定の遅さ、官僚主義、コスト意識の低さ、であった。

### ①商品開発力

まず、商品開発力すなわち以下に消費者ニーズにこたえた製品を作れるかという点についてである。現在の消費者のニーズはグローバルなレベルで環境保護意識が高まっていることを受け、大きく「クリーンな車」に傾いている。当然完全なクリーンは達成し得ないので、「少なくともよりクリーンである車」が求められている。これに関しては、日産は世界トップ水準の技術力を持っており、既に世界で最もクリーンなガソリン車を発表している。これは、新型セダン「ブルーバード シルフィ」で、環境技術では、排出ガス浄化機能を大幅に向上させ、運輸省の低排出ガス車認定制度で最もクリーンな「超低排出ガス基準」を50%以上下回ったのである。そして、日本の市場に関していえば長引く景気の低迷により、安い車が人気となっている。これは、中古車市場の活況や小型車の人気物語っている。小型車に関していえば、2001年1月の新車登録台数でもその人気が見える。(括弧内は前年同月比)。普通乗用車…45,869 (95.5%)・小型乗用車…139,067 (100.9%) 軽四輪乗用車…82,202 (93.8%)・外国メ

一カー乗用車…14,367 (104.0%)

従って、日産としては、どう安い車で利益を上げるのか、どう安い車を作るのか、そして中古車市場にどう食い込んでいくのかということを考えなくてはならない。まず中古車市場に関しては、日産自身のホームページでも販売するということで取り組みを見せている。しかも、自身の車だけではなく他企業のものまで売っており、こうした姿勢は評価できる。しかしながら、こうした中古車市場への参入は同時に自分たちの新車の販売に悪影響を与える可能性も否定できない。現に平成13年1月の中古車登録台数（新規登録台数と所有権の移転登録台数及び使用者名変更登録台数の3業務合算のナンバーベース台数）は、合計で339,189台となり前年同月（347,163台）に対し2.3%の減少を示し、前月に対しては29.6%の減少を示しているもの普通乗用車と小型乗用車をあわせた新車登録台数の半分以上を超えてしまっている。日産が行わなくても中古車販売業者が販売を続ける以上こうした傾向は続くと考えられるので、日産もその利益を受けるのを止める必要はない。しかし、過度の参入は避けるべきであり、あくまで、中古車販売は副業とするべきであろう。行うべきことは中古車市場の利益を低くするすなわち製品の販売価格を下げることである。そうすれば中古車市場の利益を新車市場に向かわせることも可能になるのである。ここで重要になるのがコストであり、自動車の販売にかかるコストをいかに低く抑えるかということである。このコスト管理は、収益構造改革のところで後述する。

しかし、いくら安くとも魅力のない車は売れない。その魅力は環境に対する影響の軽さもそうであるし、デザインの優秀さということも重要である。これは、現在の車が従来の単なる交通手段としてのものから、生活の重要な一部としてのものへ変わってきていることから重要になってきている。このデザインに関して日産は非常に成功したといえる。デザイン部門での再建の大きな一例としてエクストレイルの成功があげられる。日産自動車は2000年11月29日、新型の小型スポーツ用多目的車（SUV）「エクストレイル」の受注台数が、13日の発売から2週間（26日現在）で6600台に達したと発表した。これは月間販売目標の3000台を大幅に超えており、日産は同車を製造している九州工場（福岡県荊田町）で、12月中に4日程度の休日出勤を実施し増産体制を取る事も決定された。これは、前述のデザイン重視の手法を採っている。なぜなら、同時に日産はエクストレイルのアンケートも行っており、そこにはデザインに関するアンケートしかないのである。そして、この車の売れ行きが好

調なことそれ自体が日産のデザインが完全に生まれ変わったことを示しているのである。現在では日産のデザインは日本国内に関してピカイチであるという評価を得るまでになったのである。こうした成功の裏には、外国人デザイナーの起用が大きな要素を占めており、ゴーン氏の考えるグローバルが成功した例とも考えることが出来るだろう。これによって、商品開発力はデザイン面、技術面ともに完全に復活あるいは改善されたといつてよい。

従って、製品開発力が日産の経営に悪影響を与える可能性は低いと考えることが出来る。

## ②低収益構造

次の問題点である低収益構造は高収益構造への転換および新市場の確立が必要となる。こうした試みは、上手くいっているようである。日産の2000年10月30日の発表では、業績は上方修正された。理由は、国内販売は依然として不振にあるものの、(2000年上期は前年比9.4%減)輸出が北米、中南米、アジア向けを中心に、増加し国内生産が3年ぶりに増加したこと。部品購買コストの削減が初年度目標を上回ったことが大きい。2000年通期の連結業績予想は売上高は横ばいに留まるものの、純利益が2500億円の黒字、営業利益も前期比2.6倍の2200億円に上方修正された。これは、経営が高収益体質に近づいていっているということである。また、ルノーとの提携によって開けた中南米市場の影響も大きい。しかしながら、前述したように北米市場の先行きは不透明であり、その上北米市場での競争激化も発生しているこのような状況があるために外資はアジア市場に目を向けているのであり、それゆえにルノーの進出もあったのであろう。従って、北米への過度の進出は、危険である。過去においてはトヨタや本田技研工業が北米で2000億円近くの営業利益を出しているのに対し、日産は約680億円の赤字になり、格付けが低い米国の子会社は市場から資金調達ができない為、日本から送金していたという歴史もある。しかし、繰り返しになるが日本市場が低迷期にある現在北米市場は命綱といつてもよい存在であり、危険性を認識してはいてもここに活路を見出すしかないのも事実である。英国もユーロ安による赤字が大きくなっている。北米への傾斜に関してのデータでは1992年に1993年型のアルティマの生産を開始したことで、生産量は大幅に増加し、スマーナ工場の敷地面積はほぼ2倍に拡張された。2000年7月にはテネシー州デカードにあるパワートレイン生産設

備の拡張及び、同州スマーナ車両生産工場の生産能力の最大活用するため、4年間で10億ドルの投資を行うことを発表している。また、2000年11月には9.3億ドルを投資してミシシッピ州キャントンに新しい生産工場を建設する計画も発表している。なお、この工場での生産は2003年から開始し、年間の生産能力は約25万台となる見込みである。スマーナ、キャントン、及びメキシコ2工場を合わせると、日産の北米における生産可能な台数は年間約100万台となるのである。

結論としては、北米市場の好調が日本経済の復活まで続くか或いはほかの国への輸出が十分になるまで続くかどうかには日産の未来もかかっているといえる。しかし、これはその他の自動車産業も多かれ少なかれそうである。ともあれ、北米市場の好況が永遠に続かないのと同様日本市場の不況も永遠には続かない。従って、その時期が問題になるわけであるが、日本の輸出産業は米国に依存している部分が多いので、米国経済の不況は大きな痛手を日本の輸出産業に与えるであろう。従って、米国が不況に、或いは少なくとも景気の拡大期が終わるまでに他の国にシフトしておかなければ非常に大きなダメージをこうむってしまう可能性がある。そしてその時期は近づいてきている。IMFの発表によれば、米国の実質GDP成長率(%)は1998年4.4%、1999年4.2%、2000年5.2%、と好調に推移していたのが2001年には3.2%と急速に減速する予想なのである。しかもその他の市場例えば英国も1998年2.6%、1999年2.1%、2000年3.1%ときて、2001年予想2.8%とこちらも減速気味なのである。従って、こういった先進国ではなく、比較的発展途中の国に参入していく必要がある。この点日産はルーノーによって南米への糸口をつかんでいるため比較的スムーズに行く可能性がある。しかし現状のような北米重視戦略から転換するだけの体力がまだないためいち早い回復が必要になる。従って、決して楽観は出来ない。だが日産リバイバル・プランの市場での評価は順調で、その達成度合も好意的に評価されているので、資金面では回復は早いと考えられる。

以上考えてきたが、結論としては、収益構造を改善することである。具体的にはコストを抑えること、そして1台あたり利益をいかに高めるかということである。1台あたり利益に関しては、商品の付加価値、魅力を高めることが重要である。商品の魅力は、デザイン、環境保護、そして安さが現在重要視されており、このうちデザインと、環境保護は達成しているといえた。従って、ここでもやはりコストを抑えることが重要になってくる。ただし、本来はブランドイメージも重要であり、これが日産

の1台あたり利益を低くしている原因伴っているのだが、こうしたブランドイメージも魅力のある製品を提供しつづけることで達成されるので、同じ事といえる。

### ③コスト削減

コスト削減に関しては詳しくは日産リバイバル・プランに述べてあるので省略する。ここでは、その成功と失敗の可能性を見てみたい。今まで見てきたようにコストの削減こそが、日産再生のかぎとも言える部分であり、コストの削減無くして再生はありえない。しかし、その手法には若干の疑問が残るのである。まず購買コストの削減にサプライヤーがどこまで絶えられるか、ということが挙げられる。ゴーン氏の要求にこたえるとサプライヤーは非常に苦しい経営を余儀なくされる。日産は、その時点でのベストなサプライヤーを求めており、従来の部品メーカーは他のサプライヤーより安く供給することが求められる。そしてそれが出来なければ乗り換えられてしまうのである。しかし、こうした方法でサプライヤーに対して、過度にコスト引き下げを要求すれば、コスト引き下げ努力の限界あるいは、時間的限界を超えることになってしまい、結果として値段の駆け引きばかりに力を入れ、どうコストを下げ品質を安定させるかという努力をさせなくなってしまう。また、サプライヤーのデザイン・インシステムも実行不可能になり。結果として、開発にかかるリードタイムなども増えてしまう。一部のサプライヤーからは日産は最早取引相手として魅力的ではなくサプライヤー側からきつてくれとお願いしている、という発言も出ている。このような状況が続けば、日産の製品の質の低下につながる恐れもある。

また組織構造を、中央集権的なものにしてしまうと、リストラなどの大局的には適しているが、しかし従業員同士、各部門間など企業内に水平的コーディネーションが欠けている為、突発的に起こる様々なレベルにおけるトラブルに対する柔軟性がなく全体的な作業の効率性の悪さが問題となる。つまり、コスト削減努力が逆にコストを増す可能性すらあるのである。だが、組織構造改革に関しては、おそらくリストラクチャリングが達成されれば変更されるであろう。しかしサプライヤーに対する過度の負担は日産の経営の改善がなされた暁には減らされるという保証が必要ではないだろうか。

特に日産リバイバル・プランではその大きな柱として3年間に22車種の新車を投入するという積極的なグローバルでの商品投入計画を掲げている。この内の2車種は「ブ

ルーバード シルフィ」及び新型 SUV の「X-TRAIL (エクストレイル)」として日本市場向けに投入されている。米国では 2002 年までに商品ラインアップを拡大し、Zカー（日本名：フェアレディーズZ）を含め4つのモデルを新規投入する。また、日本ではルノーとの最初の共用プラットフォームを使用したマーチ/キューブを 2002 年に投入する。欧州では 2003 年迄に全ての商品をモデルチェンジし、さらに小型四輪駆動車を新規投入する。

従って、こうした商品のリードコストを下げる事が非常に重要であり、そのためにはサプライヤーとの密接な協力が不可欠である。そして、サプライヤー側にも低価格を補うだけの誘引が必要なのである。この誘引は、現在、地域/国毎で策定している購買方針をグローバルで集中化していく事で、現在日産における総コストの60%を占める購買コストを3年間で20%削減し、また現在取引を行っている1,145社に及ぶ部品・資材サプライヤーを2002年度までに600社以下とする事によって、“パートナーサプライヤー”は取引量の大幅な増加により、より大きな利益を得ることとなる、とされている。しかしそれでも、やはりサプライヤー側にとっては厳しい状況が続くことには変わりがない。単純に換算しても、彼らは約3分の1のコストダウンと引き換えに倍の取引量を得ることになる。しかし3分の1のコストダウンはほとんど不可能に近い厳しさであり、倍の取引量も大きな誘引とはなりえない、必然的にサプライヤーとしては、前述のように品質をある程度落とすしかなくなるのではないだろうか。あるいは、日産との取引から撤退する可能性もある。

#### ④生産の効率化

『日産リバイバル・プラン』におけるコスト削減のもう一つの大きな柱は、生産の効率化である。日産の工場は世界トップレベルの高い生産性を誇っているが、その一方で過剰な生産能力を抱え、高い固定費を負っている。日産は、最適な生産効率及びグローバルでの高コスト競争力を実現する為、日本国内の過剰生産能力を削減する。また同時に、リーン生産/フレキシブル生産システム化をさらに推進し、市場の需要変化に対応できる生産システムを構築していく。具体的な工場での車両およびパワートレインの生産中止は以下の通りである。車両組立工場：村山工場、日産車体京都工場、愛知機械港工場（2001年3月に中止）パワートレイン工場：久里浜工場、九州エンジン工場（2002年3月に中止）因みに今年度日産の日本国内の生産台数は128万台となる見通しであり、工場の稼働率は53%となる。本プランでは、国内生産能力は

30%削減の165万台となり、2002年度までに稼働率を82%にまで引き上げる計画である。日産は現在、国内7工場で24のプラットフォームをもとに車両を生産している。本プランでは、2002年度までに当社は4工場、15プラットフォームとし、さらに2004年度までに4工場、12プラットフォームとする計画である。加えて日産は物流のグローバル化、グローバルレベルでの生産工場間のベスト・プラクティスの採用により、運営コストの削減を図っていく。しかしながら、こうした生産設備の効率化は、ビジネスチャンスをつぶしてしまうことにもなる。例えば、生産効率が100%である工場があるとする、この100%というのは当然余剰生産力がないことを意味する。通常であればこの工場には無駄が一切ないことになる。しかし、新商品が予想以上に売れた場合この工場ではそれ以上のスピードで生産することは出来ない、そして消費者はいつまでもたっても変えないので他の車を買ってしまう、ということもありえるのである。現に、日産のデザイン部門が再生した現在新車の販売予想は大幅に裏切られることが多くなっている。もちろん、最も売れる時期に合わせて遊休施設を持つておくのは愚かだが、ある程度は余地を残しておく必要がある。ゴーン氏も「目的は会社を発展させる事であり、縮小する事ではない。」と述べており、こうした設備の改善はあくまで合理化であり、縮小であってはならないと考えている。

従って、やはり日産の未来に大きな影響を与えるのは、サプライヤーとの緊密な関係を結べるかどうかにかかっているといえる。この緊密な関係は、以前のような「天下り」が介在する甘い構造ではなく両者が生き残りを賭けて、相互共生、相互共栄のパートナーシップを結ぶということである。その為には利他的にその時その時でベストなサプライヤーを選ぶだけではなく、長期的にベストな相手との関係を気づいていくことも必要である。しかし、こうしたコスト削減が日産の体力を回復させてからでなくては長期的視野に立った関係も築けない、というのもまた事実なのである。だが、過酷な要求はそうした重要なサプライヤーに嫌気を差させる可能性もあり、サプライヤーが撤退する前に、そうした長期的関係を築くだけの体力を回復しなければ取り返しがつかなくなる可能性もあるのである。

### (3) 日産の市場での評価

2000年11月20日に発表。連結営業利益は1,344億円(12.4億ドル、14.1億ユー

ロ)、売上高は前年同期比 0.9%減の 3 兆 183 億円 (279.5 億ドル、316.1 億ユーロ) となり、連結売上高営業利益率は前年同期の 1.9%に対し 4.5%となった。なお、為替悪化によるマイナス影響は 900 億円で、ドル平均為替レートは前年同期の 117.4 円に対し今期は 107.2 円、ユーロ平均為替レートは前年同期の 129.4 円に対し今期は 102.7 円であった。税引後当期利益は、特別損益項目として 429 億円 (4.0 億ドル、4.5 億ユーロ) の利益等を計上したことにより、1,720 億円 (15.9 億ドル、18.0 億ユーロ) となった。今回の決算内容は、過去 10 年間で最高のものである。実際に当期利益などはいまだにマイナスが続いていて、売上高自体も 2 期前 3 期前より下がっていた状態でも株価自体は順調に上がってきていた、つまり市場は日産は立ち直ると考えていたことを示している。

(参考文献・資料)

- 『有価証券報告書』、各年度版 日経ギアより財務諸表データ  
桜井 久勝『財務諸表分析』中央経済社、1996 年  
金井 正義『図解でわかる経営分析』西東社、2000 年  
『企業経営の分析』三菱総合研究所、各年度版  
青木雅彦・奥野正寛編『経済システムの比較制度分析』1996 東京大学出版  
白沢照雄『自動車業界』1975 教育社。  
佐藤正明『国内大手 5 社の運命を変えた (1979 年)』『日経ビジネス』  
1999 年 2 月 1 日号 p9-p11。  
丸山恵也・小栗崇資・加茂紀子『日本のビッグ・インダストリー①自動車』2000  
年 大月書店  
大島卓編『現代日本の自動車部品工業』1993 年 日本経済評論社  
日産、世界再編の渦中 朝日新聞 1999 年 1 月 14 日  
日産 2000 億円～3000 億円出資要請へ 朝日新聞 1999 年 1 月 22 日  
日産の再生、改革次第 朝日新聞 1999 年 3 月 23 日  
日産再生、ルノー次第 朝日新聞 1999 年 3 月 11 日  
ルノー日産と提携発表へ 朝日新聞 1999 年 3 月 17 日  
日産自動車株式会社の業績修正について 2000 年 10 月 31 日 株式会社日本格付け研  
究所見解

## ～一年を振り返って～

平成12年日本経済は長い不況のトンネルから未だ抜け出してはいなかった。この大型不況により、戦後日本の経済成長の中で見逃され続けてきた様々な「よどみ」が一挙に表面化した。こうした澁みは、行政の硬直化、経済構造の不透明性、国際基準との隔たり、といった形をとり日本経済に歪みとなって蓄積されてきていた物だった。しかし、日本経済が好調の波に乗っている間はそうした歪みは、逆に日本経済の独自性、優秀性をあらわすものとして歓迎すらされてきた。だが、今回の不況によって、日本の独自性、優秀性と考えられていたそうしたゆがみが、実は日本の閉鎖性、独り善がりを象徴していたことがはっきりした。しかし、私にはこの出口の見えない構造不況はそうした要因だけではないように思える。その裏には、戦後我々が構築してきた経済システムが否定されてしまい今後の道しるべが見つけられないことがあるのではないだろうか。出口の見えない構造不況というのは言い換えれば、出口が見つけられない構造不況ということなのである。我々は、迷子の子供なのである。だが、この道には必ず出口はある筈だし、我々はそれを見つけなくてはならない。私としては、この「そごう」という百貨店の事実上の倒産を分析することで出口にたどり着く明かりを手に入れることが出来たと思う。

(板橋 雄大)

この一年間は、いまから思えば、就職活動があったものの、殆どがバイトにはまってしまったような気がします。ゼミの皆にはそのせいで大変な迷惑をかけてしまい大変申し訳ありませんでした。この一年間、大学の方には指で数えられるくらいしか行っていないので、最近久しぶりに京都の町並みを歩きましたが、既にとても懐かしい感じがしました。こうして考えてみると学生生活をこの京都で過ごせたのはとても幸せなことだったと思います。もう少し年を取ったら必ずもう一度京都の町並みを歩いてみようと思います。最後に、ゼミでお世話になった藤井先生や、いろいろと自分の不始末をフォローしてくれた友達、並びに情緒あふれる京都の町や京都大学にお礼を言いたいと思います。この4年間どうもありがとうございました。

(大西 洋平)

振り返れば、今年もあっという間に1年が過ぎました。今年は待望のゼミの後輩ができたことで楽しく1年が過ごせました。特に、今年の2回生は僕たちの学年より優秀で真面目で、ゼミの中でも4回生形無しの場面が何度かあったと思います。当初は1学年分の間が空くことで大変なんじゃないかという話もありましたが、これなら十分、これからのゼミ活動をやっていけると思います。頑張ってください。

(末松 喜吉)

今年のゼミの2回生はよくやってくれたと思います。本当にお疲れ様でした。学業以外でも得るものの大きかったゼミ活動だったと思います。

(錦織 大)

時間が過ぎるのは早いもので、また「一年を振り返って」を書く季節がやってきました。一年だけでなく大学生生活の四年を振り返ってみるとあっという間のことで、根が楽天家でマイペースな私と言えども果たしてこれからの自分につながる四年であったのだろうかという一抹の不安がよぎります。それは、きっと私だけではなく在學生も含めもうすぐ社会へ出て行くことを余儀なくされる世代の人間皆が抱える不安なのでしょう。しかし、我々の世代こそがこれからの日本を担っていかなければならず、担っていこうという不羈の気迫を持たなければなりません。そこで、私自身の支えともなっている私が好きな坂本竜馬の言葉を皆さんに送って締めくりたいと思います。

不安に押し潰されそうになったときは、この言葉を思い出すと共に、「あんなにマイペースに生きてる人間もいたなあ」と思い出してくださいれば落ち着くこと請け合いです。卒業生の皆さん、社会に出てからも頑張ってください。在學生の皆さん、先輩として大した事もしてあげられなくて御免ね。

世の人は われをなにともゆはばいへ わがなすことは われのみぞしる

(松本 啓)

この一年を振り返ると初めてのことばかりで大変だったの一言に尽きます。レジュメを作り、人前で発表することさえもはじめてでした。とにかく要領が掴めず、いろいろ迷惑をかけてばかりだったような気がします。しかし、なんだかんだといいながら一応論文を形にできてほっとしています。こうして振り返るとだいぶ前のことのように感じます。

いやはや、一年は短いな。

(内田 朋宏)

あっという間に半年が過ぎてしまったというのが現在の実感である。財務諸表分析という今回の論文の中でもっとも楽な部分と思われる部分を担当させてもらい、他の人の助けにもなれたかははなはだ疑問である。しかし、やはりこうでもない論文というのはなかなか書く機会に恵まれないもので、そういった意味ではいい機会を与えてもらえたと感じる。

来年度は最上級生となるわけで、来年もゼミに積極的に参加していきたいと思う。藤井先生及びゼミの人たち今後ともよろしくお願いします。

(菊元 崇)

わずか半年という短い期間にもかかわらず、かなりハードに感じる時もあったものの、かなり自分にとって、充実したものだ。いままでの勉強とちがい、自分で興味をもったことに、納得いくまで調べてみるという新しい経験ができたからだと思う。ただ、ゼミの中においては、話すことになれておらず、あまり発言もせず聞いているだけであり、上回生の方々の発言の勢いにすごさを感じてばかりいました。僕も、いろいろなことに疑問を持って、積極的になっていけるようがんばっていきたいと思います。最後に、藤井先生やゼミのみなさん、来年もよろしくお願いします。

(齊藤 栄慶)

論文を書くのも初めてなら統計学的分析などというものももちろん初めてで、わからない!!どうしたらいいの??こんなのでいいの??とクエッションマークを大量発生させながら試行錯誤で書き上げた論文でした。また、随分パソコンにもいじめられ、手間取ったりもしました。それでも、皆さんの適切な助言や協力・励ましがあったからこそ何とか担当部分を完成させることができました。一年間本当にありがとうございました。来年もどうぞよろしくお願いします。

(坂本 知子)

私は、今年サークル、サークルでゼミでは、勉強にあまりついていけず論文作りでも最後までみんなに迷惑かけてばかりでしたが、大学に入って初めて、真剣に試験以外の目的をもって勉強をしたような気がします。そして、それはなかなか貴重でしんどいながらも楽しい体験でした。来年はサークルの方も楽になるので、ゼミにしっかり力を入れてみんなに迷惑をかけないように頑張りたいです。

(角園 太一)

大学生になってあっという間の2年間でした。やはり今年度もクラブが忙しく、学業のほうは納得のいく成果をあげることはできなかったように思います。とはいえ、昨年度の自主ゼミ、今年度の共同研究を通して、ちょっとずつ理解が深まっているような気がします。来年度は気分を新たにして積極的にゼミに貢献していきたいと思っています。

(友野 裕充)

## 編集後記

論文編集委員 友野裕充

実際編集をやってみて、パソコンが言うことを聞いてくれなくて、なかなか思うように進みませんでした。四回生の方に助けてもらって何とか入稿にこぎつけることができました。さて、今年度のテーマは流通と自動車業界という身近なもので、親しみやすい反面、論文の資料となるような文献を十分に集めるのが困難だったのではないのでしょうか。そんなときにインターネットの情報は大変ありがたいものであり、私は論文の作成を通してその重要性を再認識しました。来年度は四回生なしで論文を作成することになりますが、二回生、三回生が力をあわせて有意義な活動ができれば良いと思います。