

最近の大手私鉄の百貨店事業について(その2)

—— 私鉄系の非上場百貨店5社を中心に ——

森 谷 英 樹

はじめに

都市型百貨店事業を営んでいる非上場の電鉄系百貨店は、現時点で5社存在する。これらの開業時期は比較的に新しく、すべて1960年代以降である。1960年代は本格的な都心立地の百貨店参入の大きな機会であったといっても過言ではなかろう。この時期を逸した私鉄の3社（京成、京阪、京急）はいずれも都心進出をすることが出来なかった。

特に京成電鉄の場合は、早い時期に京成上野百貨店を開業したものの、結局のところは事業として定着することなく撤退をした。京成の場合はしかたがないが、だからといって他の2社の百貨店経営が、都心進出を成功させた私鉄百貨店と比較して劣っていることにはならない。何故なら進出することが目的ではなくて、百貨店は事業として成功したかどうかによって評価されるべきものであるからである。

本稿では1960年代において、相次いで副都心の私鉄ターミナルに開業した三つの百貨店であるところの京王百貨店、小田急百貨店、東武百貨店を中心に議論を進めることにしたい。それに加えてより遅れて参入した京阪、京急の各百貨店については、簡単に事業について概観してみることにする。

1. 京王百貨店の事業展開

小売業の激戦地である新宿西口において、京王百貨店は伊勢丹、三越、

小田急に遅れて参入し、なおかつ最後発の高島屋には新宿南口出店により追い上げられる立場にある。同社の特徴は一言で言えば堅実路線であり、今も大衆に密着した独自の路線を行こうとしている。2001年に京王百貨店は、これまで長期にわたって提携関係にあった高島屋との関係を解消し、京王電鉄の完全子会社となった。

(1) 沿革

京王百貨店は、京王帝都電鉄（当時・以下京王電鉄という）の甲州街道併用軌道の地下化（1959年11月着工）と新宿駅の地下駅¹⁾化（1961年5月着工）および新宿西口の淀橋浄水場跡地における、新宿副都心の建設計画を背景にして始動した。

京王電鉄は1961年3月に資本金2500万円で京王百貨店株式会社を設立した。これによって新設工事中の新宿駅西口ターミナルである京王ビルにおいて京王電鉄による百貨店事業への参入が明らかにされた。²⁾

通常の社史においては会社設立に伴う諸計画・立案の経緯や、問題点、商調協における面積削減などの苦労話が記されているが、京王百貨店の場合にはそれがない。年表に過去の経緯はないまま、いきなり会社設立が示され、大店法に基づく百貨店営業許可申請の面積が46,328平米、実際に営業許可された店舗床面積が15,000平米となっている。ほとんど同時に進行した小田急百貨店の申請と比較してみても厳しい許可であった。ちなみに新百貨店が入居する新宿京王ビルの延べ床面積は90,000平米である。

百貨店事業の成否は設備投資の資金調達と、その後の経営成果によって決まってくるものと考えられるが、前者の部分は京王電鉄が全面的に負担をしている。京王電鉄はこの時期において、地下化工事と新駅関係工事で多額の資本調達を必要としており、2回にわたって総額30億円の有償増資を行ない³⁾ 借入金と合わせて多額の調達を行なっている。

百貨店事業について、京王電鉄は未経験なこともあって、当初において

高島屋百貨店との提携を選択した。1962年5月には京王百貨店と京王電鉄そして高島屋との間で覚書を締結した。高島屋は当時すでに相模鉄道との間で、横浜高島屋の計画を成功させた実績があった。高島屋はこの覚書によって京王百貨店株式の25%を譲渡されることになった。⁴⁾なお当初の開業予定は1964年4月とされていたが、工事の受注をめぐる建設会社との紛争などもあって、実際には遅れて同年11月に全館開業となった。

(2) 株式・経営者

京王電鉄の設備投資の上に乗って事業展開したため、資本金は1968年に8億円から12億円に増資したまま変わっていない。多店舗展開には慎重で新宿店の開業後は長期にわたって動かず、聖蹟桜ヶ丘店のみの展開となっている。

株主は2001年6月に高島屋との提携が解消された結果100%京王電鉄である。経営の最高責任者の異同を見ると、1988年から90年にかけて浦野清、1990年から93年にかけて中山民郎そして1993年から2000年にかけて川村六郎がそれぞれ代表取締役社長の座にあった。最近では、2000年に川村六郎から村山慎一へとリレーされた。いずれも京王電鉄に入社し途中から流通業界に転じた人物であり、未だ生え抜きの社長は出ていない。取締役の中には電鉄出身者が社長の他に3人いる。西山京王電鉄会長、三枝京王電鉄社長および加藤京王電鉄副社長である。電鉄と百貨店の経営は同心円の関係にあるといっても差し支えあるまい。

実質的に見て電鉄の百貨店に対する企業統治はゆるぎのないものであると言える。しかし会社設立から40年を経過していることを考えると、プロパー登用の有無は百貨店の士気にも影響しはしないかと考えられる。

(3) 事業概観

当初の営業床面積が15,000平米であったが、ターミナルビルの設備的に

は十分に余力があった。その後の増床許可のペースは早く、1年後の1965年10月には27,270平米、2年後の1966年11月には40,770平米となっている。京王電鉄の出店投資は時宜を得たものであった。この時点で京王百貨店は伊勢丹、三越、高島屋、西武に次ぎ、百貨店の売場面積で都内第5位となっていた。

収支的に見ると、単年度収支が黒字に転換したのが1969年度で、当時の売上高が260億円、純利益3.63億円を計上している。進出時期が高度成長期に当たったことはもちろんであるが、新宿駅のターミナルと言う優れた立地条件に恵まれたことは間違いない。

さて新規出店に慎重であった京王百貨店が聖蹟桜ヶ丘に進出したのは1980年代である。出店のきっかけは京王電鉄の「聖蹟桜ヶ丘駅周辺総合開発事業」であった。この中の桜ヶ丘ショッピングセンターの核店舗として当社の出店が位置づけられた。事業は1978年当時から京王電鉄の手によって進められ、百貨店はS Cビルのテナントとして入居して1986年3月に開業した。

桜ヶ丘ショッピングセンターの総床面積は14万平米あり、百貨店の他にも京王ストア、専門店、飲食店、健康スポーツ関連施設など多岐にわたっている。百貨店の面積は16,300平米を占めるが、他店との共存共栄を念頭においた出しゃばらない存在である。店のコンセプトは当初においては「カジュアル感覚」と「地域密着」を目指していた⁵⁾。しかし出店後17年を経過した現在では人口の高齢化や伸び悩み、それに競争条件も含めて微妙に変化してきており、改装などそれ相応の対応が必要となっている⁶⁾。

(4) 所見

京王百貨店の収支財政については、同社が京王電鉄の子会社であることもあって一般的には知られていない。限られた資料から出来るだけ素顔を解明しようとして試みた。得られた結果が(表7-1)である。

(表7-1) 京王百貨店の長期収支の推移(単体決算) (金額: 百万円)

	売上高	営業利益	経常利益	税引後利益	配当金 1株当たり円
1991.03	142,543	3,162	1,663	1,073	50.0 ¹⁾
1992.03	151,660	3,542	1,574	777	50.0
1993.03	146,801	957	712	252	25.0
1994.03	136,167	158	▲ 286	16	0.0
1995.03	132,376	812	603	288	0.0
1996.03	128,824	609	362	162	0.0
1997.03	130,966	858	681	253	0.0
1998.03	124,373	▲ 229	291	184	0.0
1999.03	120,673	▲ 331	101	▲ 993	0.0
2000.03	119,350	110	269	▲ 723	0.0
2001.03	118,046	614	611	▲ 35	0.0
2002.03	119,911	641	671	▲ 1,273 ²⁾	0.0

出所) 『流通会社年鑑』2003年ほかにより作成

注¹⁾ 1株額面 500円注²⁾ 2002.3期において特別退職加算金など特別損失2813百万円を計上した。

これから明らかになることは、京王百貨店の決算は保守主義の会計原則に忠実であり、すぐれて実態を表していると考えられる。表から知られるように百貨店の売上の増加は、1992年3月期を最後にその後は減少傾向に転じている。期間利益もこれを境に大きく減少を示し、株式に対する配当は1993年に中止している。

売上の減少が大きかった98年3月期と翌期には営業損益で赤字を余儀なくされた。業績の悪化は長期化して2002年3月期においても特別退職加算金などの計上があり、最終赤字を続けている。しかしながら安定配当にはこだわらずに、リストラクチャリングのための、一過性の費用を積極的に損金処理していこうという、簡明率直な財務戦略は評価出来る。また財政状態の健全化を重視した決算政策は、将来における業績回復のバネになりうるものであろう。

減価償却費の数字が公表されていないため、営業キャッシュフローの実態が不明であるが、要返済債務の推移を見ると、97年3月期以降は残高が漸減している。表面上の赤字決算にもかかわらず借入金は増加していない。また税法上の決算も継続的に法人税を計上しており、税法上は黒字を維持しているものと推定出来る。

多くのライバル企業が表面上の決算利益にこだわるのに対して、京王百貨店の財務は決して良好とまではいえないまでも、信頼に足りると言えよう。

さてこれまでで京王百貨店の特徴の一つは、堅実な財務戦略と言うことが明らかになってきた。次に同社の営業力とその特徴について簡単に取りまとめておこう。2000年11月時点で川村六郎会長（当時）の発言から京王百貨店の営業戦略についてまとめてみる。

百貨店を含む量販店の経営不振や人員削減が進む中で、京王百貨店も売上不振という点では例外ではあり得ない。しかし川村氏の着眼はユニークであった。川村氏はとくに「中高年のミセスを狙った店づくりで手腕を発揮し、業界で注目された」とされる。⁷⁾

例えば2000年7月の新宿店において、高級輸入ブランドショップをなくして周囲を驚かせた。いわゆるスーパーブランド売場なき都市百貨店を演出して見せた。

そしてミセス向けの売場においては、従来では催事売場に陳列する商品を、あえて常設売場に常備することにした。これをマスメディアは「新・大衆百貨店」経営と名づけた。多くの論者が主張するように、百貨店は今までのような単なる「場所貸し業」ではいけない。百貨店が自ら創り出した自主管理型の売場を少なくとも30%は作ろう。これが当時の戦略であったという。

2. 小田急百貨店の事業展開

小田急百貨店と京王百貨店は、立地条件で見ても開業時期においても似ている面が多く良きライバルとして競争しながらやってきた。しかし最近の状況を見ると兄貴分に当たる小田急百貨店の方が経営的に苦戦しているようにみえる。

(1) 前史および沿革

小田急百貨店の沿革については、京王の事例と対照的に、百貨店開業までの経緯について詳述されている。これによれば百貨店事業は当時において小田急電鉄の社長を務めた、安藤樞六氏にとって長年の悲願であったことが知られる。

しかしながら「バラックの立ち並ぶ新宿駅西口」のイメージを変え、自前の百貨店を立てるまでの道のりは遠かった。駅西口および周辺の土地は東京都のほか、国鉄、小田急、京王などの所有地が複雑に入り組んでいた。鉄道3社がそれぞれ駅舎を立てるにせよ、それぞれの権利関係を調整する必要があった。当時の国鉄は鉄道輸送で手一杯であり、駅ビルどころではなかった。それらの調整には長い年月を要した。⁸⁾

小田急百貨店の誕生に向けて意外なところから渡りに船の話が舞い込む。1955年夏のことである。「東京建物株式会社から、新宿西口の同社所有地に賃貸ビルを建設するがそのビルを利用しないか」という勧誘であった。安藤樞六氏は面積的に規模が小さいことは知りながらこれに乗った。これが後の小田急ハルクである。小田急百貨店の営業の原点は借家での出発であった。

もう一つ関門があった。それは1956年に成立した「百貨店法」に基づく売場面積に対する厳しい規制であった。商業活動調整協議会は1962年1月新宿における百貨店4社に対する売場面積について次のような結論を出し

ている。

	申請面積	削減面積	削減後面積	最終許可 (単位平米)
小田急百貨店	36,200	△19,200	17,000	15,000
京王百貨店	46,000	△29,000	17,000	15,000
三越新宿店	15,000	△2,000	13,000	
伊勢丹本店	15,000	△6,500	8,500	

1962年の開業を控えて、1961年6月に株式会社小田急百貨店は設立されていたが、同年末になっても肝心の売場面積が決まらなかった。このように予想を上回る大幅な売場面積の削減は当然に百貨店の商品構成に大きな影響を与えることになった。しかし東京建物のビルを賃借することによって、百貨店進出において小田急は京王に2年ほど先んじることに成功した。

小田急百貨店の店舗はその後営団地下鉄の新宿駅ビル、そして小田急新宿駅ビルへと拡張られていく。1966年9月には営団地下鉄の駅ビルが完成して新館として全体の売場面積は38,000平米になった。さらに1967年11月には小田急電鉄の駅ビルが完成して、名実共にターミナル百貨店となる。この時、全体の売場面積は54,000平米に増加した。

このあとの小田急百貨店は小田急電鉄との協力関係の下に、小田急沿線の郊外に店舗の展開を図ってゆく。町田小田急は1976年9月に開業した。売場面積は21,500平米、小田急町田駅の駅ビルにテナントとして入居するという電鉄型形態の出店となった。

なお藤沢小田急は「旧江の電百貨店」の営業を引き継いだもので11,300平米の小型店である。同社は1984年に設立され資本金1億円である。

(2) 株式・経営者

株式は現状では99%が小田急電鉄の所有になっている。しかし1988年2月の時点では、電鉄の持株比率は70%で小田急電鉄以外の株主の同比率が30%あった時代もあり持株比率については曲折がうかがわれる。1991年9

月に小田急百貨店と町田小田急は合併して新たに資本金32億円となった。

またその後小田急百貨店の経営危機に当たって、小田急電鉄は百貨店の債務超過を避けるために、第三者割当による有償増資を実施した。一回目は2000年5月で78億円（増資後資本金 110億円）2回目は2001年2月で42億円（増資後資本金 152億円）総額 120億円の有償増資により百貨店の資本勘定は大幅に改善された。そして累積欠損の解消のために、2001年7月には減資を行ない、現在の資本金は3,575百万円となった。

1990年以降の経営者について見ると、1985年に就任した鎮目慶雄が清水務に交代（1991年）したあと1997年に利光國夫、2001年に山田尚と引き継がれた。この間の交代は小田急電鉄の意向に沿ったものである。社長はすべて小田急電鉄の出身者であり、その中に百貨店の経験者はいない。

さて1990年代は小売業にとってまた新宿にとって激変の時代であるが、小田急百貨店の場合もそれが当てはまる。鎮目・清水ラインにおける積極政策は、90年代の困難な経済情勢の変化に適応出来なかった。いくつかの原因が重なって1996年2月期において小田急百貨店は最終赤字に転落する。

当初の経営の再建に向けての動きは鈍かった。親会社の小田急電鉄は清水社長を更迭して百貨店の立て直しを急ぐ。再建に向けての抜本的な方策は1997年に新たに電鉄から派遣された新社長の利光國夫の手で進められた。氏の百貨店再建計画は厳しいものであったが、合理的な理由のあるものであり、結果として相応の効果があつた。現在では利光は社長を後進の山田に譲って、代表取締役会長となった。同時に小田急電鉄の副社長を兼務しているがこれは異例の人事である。

(3) 事業概観

現在の小田急百貨店の直営の店舗は新宿および町田の2店である。町田店の出店は成功であったと評しうる。他に子会社方式による百貨店「藤沢小田急」がある。

拡大路線を踏襲した清水社長の在任中には、いくつかの新事業があったが、その多くは失敗に終わり現存していない。例えば1991年秋に開業した「原宿カリヨン館」は母と子をテーマにした新業態の大型専門店だったが、赤字経営のまま閉鎖された。

また1993年春に出店した「多摩センター小田急」は、多摩センター駅前のアミューズメント・物販・飲食の新業態店であったがこれまた失敗し、1995年には多額の損失を出して撤退した。前者は小田急不動産の資産を活用しようとしたものであり、後者は小田急電鉄との共同投資であった。⁹⁾

また「相模大野小田急」は全額出資の子会社で、96年11月に開業したものの売上は期待を大幅に下回り、黒字化の目途が立たないままに翌年に撤退し清算した。同店は「衣料品や生活雑貨、食料品に商品を絞り込む新業態でスーパー並の効率経営を目指した。だが専門店らしい商品供給が進まず、小田急町田店、伊勢丹相模原店などとも商圈が重なり激しい競争にさらされ」新業態は失敗に終わった。当時の清水社長の更迭はこれらの事情が背景にあると言われている。¹⁰⁾

小田急百貨店は固定資産の保有を小さくしてリスクを減らし、小田急グループの不動産を賃借すると言う戦略で、従来やってきたはずだったが、気がついてみるとその方式から逸脱していた。本来ならば慎重であるべき出店計画が、電鉄グループの意向に引っ張られて、安易に流れた結果がこれらの失敗となったのであろう。

もう一つの決定的な原因は不動産投資の失敗である。これは百貨店が保有した遊休土地の活用を目的とした大型複合ビル「東京オペラシティビル」の蹉跌である。新宿区に計画された賃貸ビルはバブルの崩壊によって、満杯になっても投資額に見合う賃料の設定が出来ないまま赤字が累積する。¹¹⁾ 結局この不動産投資も完全に失敗して、小田急百貨店はその物件を、名実共に親会社である小田急電鉄に、実質的に肩代わりしてもらうことでようやく決着する。

(4) 電鉄による百貨店支援策

「東京オペラシティビル」の失敗は、百貨店が不動産事業に進出しようとして失敗した一事例として記憶されるべきであろう。簡単にてんまつをまとめる。ビルの立地は新国立劇場に近い小田急百貨店の配送センター跡地で、1990年当時に複数の地権者の一人として再開発事業に参画した。ビルの総面積は112,800平米、総事業費2200億円、小田急百貨店の資金負担は500億円と巨大であった。東京オペラシティ（TOC）事業の完成は1996年で、賃貸事業を開始したが収入は当初見込みの半分以下であったという。事業費500億円のすべてを借入金で調達したために年間で6～10億円の収支不足になった。百貨店本業の不振もあって小田急百貨店は存亡の危機に立たされた。このような計画のリスクについて経営陣が事前に検討をした形跡はなかった。

百貨店としては痛恨の判断ミスと言えるが、小田急電鉄グループとしても高価な授業料となった。先に述べたように電鉄出身の経営者が判断した積極投資によって、経営危機に陥ったのであるから当然に電鉄が後で面倒を見るべきである、と言うのは簡単であるが、実際は大変であった。

経営再建を主導した利光氏は次のように語っている。「相模大野は96年の開店から半年で資本金を食いつぶした。TOC事業も百貨店の能力を超えていた。このままでは百貨店は再起不能になる、と電鉄で警鐘を鳴らしたところ、それなら言い出した本人が、ということで社長を引き受けることになった」。突然の路線変更と社長の交代により、百貨店社内は大きく動揺し「実は清水社長とは業務の引き継ぎすらなかった」ほどの混乱であったとも言われている¹²⁾。

さらに問題だったのは、本業である百貨店自体でも営業利益が出せなくなっていたからである。事態はすでに深刻だった。1996年、新宿南口に進出した高島屋の影響は大きく、新宿店の売上は落ち込んだ。高コスト体質からの脱却なくしては百貨店事業自体が成り立たなくなろうとしていた。

「本業で利益が出ないのに事業を存続させる必要があるのか」これが利光氏の基本的な問いかけであった。

小田急電鉄による百貨店に対する支援策は1999年12月に明らかにされた。経営支援の具体策は、小田急電鉄と百貨店が所有する固定資産の等価交換と資金供与などを組み合わせたものであった。それは要約すると以下の如くである。再建計画の実態は小田急百貨店の不動産事業からの撤退であり、小田急電鉄によるT O Cビルの肩代わりであるがそれには工夫があった。¹³⁾

- ①百貨店の保有するT O Cビルを実態に合わせて評価減し、電鉄に譲渡すること

ビル再評価 506億円 ⇒ 407億円(うち土地 169億円、建物 238億円)

- ②電鉄の保有する新宿西口駅ビルの土地建物の一部（百貨店が賃借）を百貨店に譲渡すること

土地再評価 10億円 ⇒ 評価後・土地 169億円、建物20億円、合計
189億円

- ③両者の差額 217億円を電鉄は百貨店に対して支払うこと

これにより土地の等価交換が成立する

- ④電鉄は取得した土地の評価減（圧縮記帳）を実施すること

評価価格 169億円 ⇒ 圧縮後10億円

これによる百貨店側の利害得失は次の通りである。まず第一に取得した資金 217億円を直ちに運転資金または債務の返済に充てることが出来ること、第二に百貨店の賃借ビルの一部を取得した結果、今後の家賃支払が軽減されること、その代わりT O C資産の評価減相当の99億円と今後のT O Cからの家賃収入を失うことになる。

一方電鉄の側は、電鉄の保有する新宿西口ビルを、売却せずに百貨店に譲渡することが出来る。そのため土地の譲渡益の課税を回避しつつ、取得資産の土地を圧縮記帳することが認められる。またT O Cビルの土地建物の事後的な取得コストは $217+10=227$ 億円となり、これに対する家賃収

入は25億円である。これは投資収益率にすると11%程度に相当し小田急電鉄にとって十分にメリットが存在する、とされた。

この操作によって小田急電鉄は、自らの含み資産に課税されることなく益出しをして、百貨店の含み損と相殺し、百貨店の財務内容にてこ入れし、合わせてT O Cビルの不動産事業を納得出来る条件で自社の事業に組み込んだことになる。

1999年12月15日の午後に記者会見した小田急電鉄の森山寿雄常務は「東京オペラシティビルは100%近い稼働率の優良ビルだが、百貨店にとっては投資負担が重く、買取で負担を軽くする。電鉄にとっても賃貸収入を得られるメリットがある」と説明をした。この会見で小田急電鉄も連結決算で今期には初の赤字になることを明らかにした。¹⁴⁾

(5) 所見

小田急百貨店の経営は小田急電鉄とほとんど一体であると考えられる。上場された多くの事例から考えると私鉄と百貨店は、経営戦略においても財務面や人事面でも異質であることから、自立性をもたせることによって、早期に一本立ちを図ることが多い。しかし現在までの小田急百貨店を見ると、それが実現したとはとても言えないだろう。

当社が独立企業として期間損益のベースで黒字を計上したのは1969年、開業後8年目であった。その後1973年には1割配当を実現して、開業後11年目にして自立の実現に向かって前進した。¹⁵⁾しかしその後の経営失敗によって百貨店は大きな累積欠損を生じ、その解消には再び小田急電鉄の支援が必要になった。2002年3月期の売上は回復の兆しを示してはいるが回復は鈍く、本業の活性化は未だしの感が強い(表7-2)。

振り返ってみると、電鉄の機敏な意思決定は小田急百貨店の傷をより小さくすることに成功したと推定される。流通業の経営はスピードが第一といわれる。その意味で百貨店にたいする小田急電鉄の経営権の行使は評価

(表7-2) 小田急百貨店の長期収支の推移 (単体決算) (金額: 百万円)

	売上高	営業利益	経常利益	税引後利益	配当金 1株当たり円
1991.02	171,516	—	1,764	423	50.0 ¹⁾
1992.02	208,060	4,036	2,049	771	50.0
1993.02	235,240	4,369	2,879	459	50.0
1994.02	221,362	1,932	891	306	50.0
1995.02	216,936	3,129	2,012	548	50.0
1996.02	214,190	4,075	3,001	▲ 144	0.0
1997.02	212,700	5,111	3,854	▲ 727	0.0
1998.02	195,376	503	▲ 1,741	▲ 3,945	0.0
1999.02	184,391	▲ 1,544	▲ 2,425	▲ 4,051	0.0
2000.02	178,109	3,004	1,968	▲ 9,437	0.0
2001.02	173,675	2,349	1,407	▲ 2,904	0.0
2002.02	174,818	1,468	1,094	1,490	0.0

出所) 『流通会社年鑑』2003年ほかにより作成

注¹⁾ 1株額面 500円

して良いだろう。

3. 東武百貨店の事業展開

池袋における後発の百貨店ながら、発展著しい西口における中核的な商業集積として存在感を示している。しかしながら表面的な繁栄とは別に、東武百貨店の現在に至る道のりは波瀾に満ちたものであった。特に累積欠損が拡大して過去2回の減資を経験するなど私鉄系百貨店としては特異な歴史を有する。

東武鉄道グループとしては東武ストアが上場会社で、その株主であった東武百貨店が非上場なもの珍しいケースであろう。

(1) 沿革

東武鉄道は、伊勢崎線の終点である浅草において実現出来なかった百貨

店経営の夢を、東上線の終点である池袋において実現したと言える。しかしながら東武鉄道が池袋駅の西口にターミナルデパートを開設しようとしても、1956年に制定された百貨店法は厚い壁となった。池袋駅西口に1959年に着工された「東武会館」は百貨店の開業を念頭に設計されたものの、全館を百貨店にすることは不可能であり、表向きは多目的ビルの体裁を取らなければならなかった。

1960年9月に東武百貨店が設立され、翌年に営業許可が下りたが許可された百貨店面積はわずかに12,000平米にすぎなかった。これに対して東武会館の床面積は42,000平米を超えていた。このため東武百貨店は室内アイススケート場、名画劇場、結婚式場、飲食店が入居する複合ビルの一テナントという形態で出発することになる。百貨店の開業は1962年5月であった。百貨店の経験者として参加したのは三越から役員一名、そして教育実習は松屋で実施された¹⁶⁾。

当初から狭すぎる売場面積をどうやって拡大するかは、東武百貨店の重要な経営課題であったが、二つの方向から道が開けた。一つは1963年の売場面積の増加申請であり、もう一つは1964年6月に実現した東横百貨店・池袋店の買収である。東横百貨店は西口において隣接するライバルであり、増床の権利を取得したばかりでもあり、願ってもない買い物であるかに思われた。

この買収の結果、東武百貨店は開業後わずか2年で許可面積が31,300平米、都内第9位の規模に達した。しかしながら床面積が増えたことは事実であったが、老朽化した別館（旧東横百貨店）は使いにくく、百貨店として効率的な店舗運営をするためには大規模な改修工事が必要であり、経営的には前途多難であった。

この買収について東横百貨店の五島昇社長は「(白木屋買収のための) 借金減らしのために池袋にあった分店を東武百貨店に売った。分店の業績はさ¹⁷⁾えなかったが、場所が良く予想以上に高い値段で売れた」と語っている。

このことから考えて東武百貨店による旧・東横百貨店の買収は、どうやら東武にとって割高についたのではないか、という疑問は残る。旧・東横百貨店の土地建物の所有者は別であり、この1964年の買収は営業権の譲渡であった。譲渡価格については明らかにされていない。なお土地建物の所有者は日本停車場といい後に東武鉄道の傘下に入った。

買収してみたもののわずか4年後の1968年には、本館と別館（旧・東横百貨店）を一体化するための増改築工事が実施された。買収が営業的に実を結んだのは1971年11月の新館開業から後である。売場面積46,600平米、高層階分23,300平米は、従来の売場面積の2倍に相当し、都内の百貨店中の第6位であった。

このあとも百貨店は拡大路線を継続する。池袋西口再開発に沿って建設されたメトロポリタン・プラザ館および中央館（東武鉄道単独）の建設がそれである。1992年6月に工事が完成して東武百貨店は再度の大増床を実現した。これにより百貨店の売場面積は日本一の83,000平米となった。

この後の東武百貨店の歴史は暗転する。詳しいことは後に触れるが、東武百貨店と密接な関係のある関連会社が事実上の経営破綻をして、百貨店は経営責任を問われることとなる。破綻の原因は不動産取引と金融の失敗、要するに地上げの失敗である。巨額の不良債権を抱えた東武百貨店の存続を図るために、東武鉄道は次々に経済的な支援を行なわなければならなくなった。

1993年2月には、含み資産のある東武不動産に東武百貨店を吸収合併させ、同時に社名変更をして東武百貨店とした。さらに東武鉄道は1998年には東武百貨店を鉄道の子会社化する。東武百貨店は一時的に債務超過となるが、東武鉄道の第三者割当増資を受けることによって何とか破綻だけは免れることが出来た。

当時の被合併会社である、東武百貨店の資産の状態については次のような数字がある。1992年8月時点の東武百貨店の固定資産は970億円で、総

資産は 1,550億円であった。これに対して存続会社である東武不動産の総資産は表面上の簿価で 733億円であったが、地価が下がった当時であっても、窪川功東武百貨店常務に言わせれば、含み資産は 1,000億円は下らないと、伝えられた。¹⁸⁾

東武百貨店の失敗が本業の百貨店事業でなかったのは多少の救いがある。しかし百貨店の関係者の一部に、刑事事件で逮捕者が出たのは、会社にとって痛手だった。また会社の財政状態に与えた打撃は測り知れない。そうでなくても経営環境の厳しい1990年代において、信用失墜はせっかく積み重ねてきた営業基盤に悪い影響を与えた。

(2) 株式・経営者

株式については2度にわたる減資と、その背景について経緯をまとめておこう。最初の減資は、西口の再開発事業に参画する当事者として、ふさわしい財務体質を実現するために考えられた減資で1983年に実施された。当時の百貨店の財政状況について、百貨店の社史は次のように語っている。¹⁹⁾

「当社では大増改築の設備投資による金利および償却負担がほぼ解消した1977年度以降、売上増進、経営の効率化に努め、累積欠損の償却による財務体質の改善を至上命題として各種の施策を実施してきた。…こうした努力により…ピーク時の1977年2月期36億円強の累損が1982年2月期には約10億円にまで縮小した」。

さらに財務体質の健全化を図るためには、合理化等に平行して「現有資産の徹底的な洗い直しを行ない、子会社の整理損、営業権等償却および除却損、商品評価損、滞留債権償却損等、あわせて総額35億円余の特別損失を計上し、繰越欠損は約50億円となった。続いてこれを解消するため、とくに東武鉄道をはじめとする株主各位の理解のもとに1983年8月31日をもって8割減資を断行、新資本金は24億円を減じて6億円とした」。

残りの繰越欠損金26億円は毎年の利益によって取崩し、結局1989年2月

期において配当を実施することになる。なおこの減資から1年後の1984年8月には9億円の増資を実施し資本金を15億円とするなど、資本充実の努力をしている。

最も注目されるのは1990年代において、関連会社の不祥事による東武百貨店の債務超過を防ぐために実施された一連の増資である。東武グループとして百貨店救済のための非常手段としての有償増資であるが、是非に及ばずの感がある。

1回目の増資は1996年1月の増資で総額60億円、2回目の増資は1996年11月の増資で総額70億円であった。東武百貨店の財政状態が実質的に破綻しているにもかかわらず1回目の発行価格は1株300円、2回目の発行価格は1株224円であった。配当は考えられず、先行き減資が予想される債務超過企業の救済に、東武鉄道のグループ会社は奉加帳を突きつけられたことになる。²⁰⁾

これら第三者割当増資は、東武鉄道グループ全体の財政状態に少なからずマイナスとなっただろう。東武クレジット問題による、債務超過に対処するための東武百貨店の増資はさらにその後も続いた。増資は再度1998年に2回に分けて実施され、1998年1月には額面で188億円、続いて1998年3月に同じく額面で280億円、合計468億円であった。

さてこの後のことであるが、2001年11月26日に東武百貨店は、臨時株主総会において資本金を570億775万円から1000万円に減少することを決議した。また同日付で東武百貨店は東武鉄道のグループ会社である「東武コマース」「東武ホテルアセット」および「東武インテグレート」の3社を合併した。これらの会社は百貨店を助けるために東武鉄道から差し出された不動産会社であり、2000年に設立されたあと、すぐに土地の再評価を実施して、多額の含み益を出して東武百貨店を助けた。

これらの経緯があって現在の東武百貨店の資本金は5億500万円となっている。一連の増資の引受先としては、金額的に見ると当然ながら東武鉄

道が大きい。東武鉄道の負担は330億円を超えたものと考えられる。これに対する見返りはないも同然である。

百貨店が設立されて以来約22年、経営者は根津嘉一郎氏の時代が長かった。その後1980年代に入ってから正木正己、吉野平八郎の両氏がそれを引き継ぎ、1990年5月には山中鎖氏が外部から、百貨店経営のプロとして招聘されて増床後の運営を任された経緯がある。しかしその山中氏も今は故人となった。1999年以降現在まで根津公一氏が代表取締役社長の椅子にある。困難な経営課題を解決するためには良き補佐役が不可欠と思われる。

なお東武クレジット問題は吉野社長の時代に発生し、山中社長の時代に表面化したと考えられる。会社のリスクマネジメントとチェック機能に問題があったこと、残念なことに経営者の一部に金融の基礎的な知識が欠けていた疑いが濃い。

(3) 事業概観

東武百貨店を中心にした流通企業グループは1990年代において縮小される方向に向かっている。かつて百貨店が筆頭株主であった東武ストアの株式は、2002年12月に丸紅とマルエツに売却されている。²¹⁾

東武百貨店は池袋に出店した後、多店舗展開については慎重で、かつて別会社方式により「船橋東武百貨店」を開業した程度であった。この計画は1973年、船橋市から東武鉄道に対し、前年に完成した国鉄総武線の高架化にともない、東武野田線の高架化とあわせて船橋駅北口市街地再開発事業への参加要請があり、ステーションビルに百貨店を入居させることで具体化し動きだした。

しかし当時の船橋駅北口は駅前広場も不十分で、商業集積もほとんどなく百貨店の立地条件としては良好とはいえなかった。また津田沼・船橋地区の小売業とくに大型店同士の競争は激しく、しかも石油危機による影響で建設費は上昇していた。このようなきびしい情勢下で、あえて船橋への

新規出店を最終的に決定したのは、当時の東武鉄道社長・根津嘉一郎の判断であったという。²²⁾

1977年に開業した「船橋東武百貨店」は予想された困難を乗り越えて、順調に発展して1988年に東武百貨店と対等合併して現在では「東武百貨店船橋店」となっている。東武鉄道野田線のターミナル百貨店として十分に評価出来る。

もうひとつの「東武宇都宮百貨店」は東武鉄道の関係会社であり東武百貨店との資本的なつながりは薄い。宇都宮市における地方百貨店としての存在感を示している。

最後にとくに個人的な疑問を書いておく。池袋本店は広い売場面積を十分に活かしきっているであろうか。広さを追求しすぎた結果、顧客にとっての快適性がおろそかになってはいないだろうか。買い物に行くのはいいが回遊すると疲れる。天井は低く通路は狭苦しく見通しが利かない。目的の売場のすぐそばまで行かないと、どこに何があるのか分からない。長所も多くあるが快適な空間が少なく、長くいたいとは思わない百貨店である。

(4)「東武クレジット事件」

本件は謎が多くその全容を知る事は、率直に言ってかなり困難である。しかしここでは「東武クレジット」の経営の蹉跌が、どのように起こったのか、東武百貨店に波及する事をどうして止められなかったか、について絞って話を進める。

事業にリスクと失敗はつきものであって、時には高い授業料を支払う場面がある事は理解出来る。しかし株式会社制度が、有限責任という制度的な裏付けがあって成り立っているにもかかわらず、ごく普通の百貨店会社が、みずからの限界をわきまえずに、現実問題として信じられないほどの多額の保証債務を背負うに至っている。関係会社に対する法人保証という、偶発債務をかかえることのリスクを正しく理解していなかったとすれば、

当時の経営者の責任はあまりに重い。

① ノンバンク融資による焦げつきの発生

「東武クレジット」は東武百貨店を筆頭株主として、1982年にカード業務のために設立された会社である。同社の代表取締役社長は、百貨店の副社長を勤めた根津誠であった。なお氏は根津嘉一郎の親戚ではない。まったくの他人である。自他ともにやり手を任ずる根津誠は、80年代半ばから「東武クレジット」をノンバンクとして拡大させ、不動産担保融資に手を出して急激に事業規模を上げていった。しかしながら旨い話は長続きしなかった。1989年末から開始された、原宿駅から近い一等地にある「旧セントラルアパート跡地」の地上げ融資 600億円は、同社の経営破綻のきっかけとなったといわれる。

この地上げ融資は不動産会社の「太東興産」に対して行なわれ、同社の資金繰り逼迫と共に「東武クレジット」は同社の運命と一体になる。後に不正融資事件として刑事裁判になった巨額の無担保融資は1990年6月から91年7月にかけて同社に対して実施されたといわれる。しかしながら無理な与信活動はすぐに行き詰まり、1990年夏頃にはすでに地上げ融資の失敗は明らかになり、事実上の債務保証をしていた東武百貨店にとっては、関係会社の「東武クレジット問題」をどうするか悩む事になる。²³⁾

1991年2月当時における「東武クレジット」の資金調達は、借入金総額で約3400億円あり、そのうち1200億円が「太東興産」に対して融資されていたといわれる。同社に対する融資は原宿の物件だけではなく広範囲にわたっており、不良債権化していたのである。

巨額の資金供給を行なう場合にはリスクの分散が不可欠であり、複数の有力な金融機関からの調達を図るのが常識で、一社が貸し込むことは論外である。

② 東武百貨店のガバナンスと経営責任

「東武クレジット」の株主構成が中途半端なものであった事は禍根を残

した。東武百貨店の持株比率は40%、東武鉄道の関係会社であるところの東武食品サービスと池袋西口駐車場が残りを30%ずつ保有していた。これではどう見ても、経営の最終責任が何処にあるのか非常に分かりにくい。

実際は東武百貨店出身の根津誠が会社を一人で牛耳って、一人で会社をつぶした。株主は何らなすところなく傍観していただけであった。これが出資者の望んでいた結果であろうか。株主としての経営ガバナンスは機能していただろうか。

さて曲折の結果、東武百貨店は東武クレジットの債務の相当部分を負担することで事態は収拾された。さらにその波及効果として東武鉄道は東武百貨店の債務のかなりの部分を、実質的に肩代わりすることになったが、これはあまりにも高価な授業料であったろう。

債務保証は大きな危険を伴う。特に保証予約や経営指導の念書の差し入れ等は危険である。表に出て来ないだけに余計に危険である。役員派遣を行なうなどの直接的な経営関与をするか、あるいは引当金や準備資産などを積むか、これらをせずして保証を行なうことは、およそ経営者として考えられない無防備な行為である。

③ 会社の特別清算と東武グループ

東武鉄道は当初において「東武クレジット問題²⁴⁾」について、同社は直接的には関係がないことを強調していた。しかしながら東武鉄道は、最終的には東武百貨店に対する金融的な支援を行なう事によって、東武クレジットの債権者に対して、かなりの踏み込んだ誠意を示すしかなかった。東武クレジットにおける不良債権の発生は当然に融資銀行団の知るところとなり、東武百貨店も東武鉄道もグループ会社の銀行債務から逃げることは、現実問題として不可能であったからである。

「東武クレジット問題」に関する最終処理は、銀行団との折衝を経て1998年春に最後の段階を迎えた。メインバンクであった富士銀行、興業銀行、東京三菱銀行など主力5行との調整がまとまると、他の取引銀行との

(表8-1) 東武百貨店の長期収支の推移(単体決算) (金額:百万円)

	売上高	営業利益	経常利益	税引後利益	配当金 円	備 考
1991.02	176,811	—	—	—	3.0	
1992.02	189,789	—	1,298	▲ 41	0.0	
1993.03 ¹⁾	185,367	—	▲ 14,071	▲ 9,110	0.0	
1994.03	200,449	—	▲ 16,744	▲ 305	0.0	固定資産売却益 179億円
1995.03	207,674	—	▲ 7,619	▲ 4,826	0.0	
1996.03	212,317	—	1,404	▲ 11,541	0.0	貸倒れ引当 125億円
1997.03	220,107	—	▲ 1,347	5,384	0.0	固定資産売却益 79億円
1998.03	213,183	—	▲ 4,116 ²⁾	▲ 49,166	0.0	特別清算 468億円
1999.03	206,417	—	▲ 1,291 ²⁾	126	0.0	
2000.02	186,060	—	2,632 ²⁾	129	0.0	
2001.02	195,217	—	1,513 ²⁾	199	0.0	
2002.02	190,471	—	3,171 ²⁾	▲ 7,154	0.0	

出所) 『流通会社年鑑』2003年ほかにより作成

注¹⁾ 東武不動産は93年2月に東武百貨店を吸収合併し、商号変更した。

注²⁾ 「有価証券報告書総覧(東武鉄道)」および東京商工リサーチ財務情報などによる。

最終調整も峠を越えた。東武クレジットの特別清算の申立は、臨時取締役会による解散決議に基づいて1998年3月20日に東京地裁に提出された。東武クレジットの負債総額が2300億円、東武百貨店は同社に対する求償債権900億円をすべて放棄する内容であった。

このうち東武百貨店は1997年3月期において、貸倒引当金として438億円を引当済みであった。この当時、東武百貨店は東武鉄道の連結子会社になっていなかった。子会社になったのは1998年1月の増資以降である。

このあと東武百貨店の1998年3月期の最終的な貸倒れによる特別損失は468億円となった。²⁵⁾ またこの結果、同期の東武百貨店の最終損益は491億円的大幅な赤字となった。またこれに伴う波及効果として、東武鉄道の連結決算は東武百貨店がらみの持ち分法投資損失として230億円の特別損失を1998年3月期に計上することとなった(表8-1)。

(5) 所見

さて東武百貨店の経済的な評価についてはどのように考えたら良いのであろうか。債務超過を防ぐための応急措置としての増資と、含み資産を有するグループ会社との合併については、株式のところでは既にふれた通りである。東武鉄道は債権者の求めに誠実に応じることによって、大きな負担をあえてしながら百貨店事業の維持を図ってきた。東武鉄道において、グループとしての百貨店事業は、あくまでもコア事業であると認識されていることは明らかである。

東武鉄道は98年3月期において連結赤字決算となった。また東武百貨店の経営はその後苦しいことには変わりなく経営的、財務的な自立への道のりはまだ遠かった。東武鉄道にとって百貨店に対する経営支援はその後も続いた。

東武鉄道は自社グループの含み資産を子会社設立と、それらの吸収合併という形で百貨店に注入して百貨店を支援している。(表8-2)から分かる様に2000年3月、東武鉄道の現物出資によって設立された「東武コマース」「東武ホテルアセツ」および「東武インテグレート」の3社は2002年2月に東武百貨店に合併された。²⁶⁾

東武百貨店の有利子負債の削減のためには、固定資産の資金化が不可欠であるが、なにぶん金額的にも巨額であってすみやかな実行は困難であった。そのためにSPC(特定目的会社)を利用した不動産信託と信託受益証券の売却が進められた。(表8-3)に示す様に「原宿の土地」「東武百貨店・池袋店の土地建物」「同・船橋店の土地建物」など、合わせて約1100億円が対象となった。なおこの不動産信託の結果、東武クレジット関係の百貨店の借入金²⁷⁾はすべて整理された模様である。

東武百貨店は百貨店事業が基本にあることは間違いないが、東武鉄道からの経営支援が1990年代の前半から何度もくり返された結果、不動産業(資産管理事業)が追加されて複雑で分かりにくい形態に変わっている。

最近の大手私鉄の百貨店事業について(その2)

(表8-2) 東武鉄道による現物出資・子会社3社の設立と東武百貨店への合併

商号	東武コマース(株)	東武ホテルアセット(株)	東武インテグレート(株)
設立時期	2000年3月27日	2000年3月27日	2000年3月27日
資本金	15,771百万円	10,652百万円	2,921百万円
現物出資の対象			
・ 固定資産	豊島区池袋 東武会館土地建物 ほか24件	千葉県成田市 成田東武ホテル土地建物 ほか5件	台東区浅草 浅草東武ビル土地建物 ほか11件
・ 有価証券	東武百貨店株式 ほか2銘柄	(株)浦和東武ホテル株式 ほか2銘柄	東武トラベル(株)株式 ほか5銘柄
東武百貨店への 合併時期	2002年2月1日	2002年2月1日	2002年2月1日

出所) 「社債発行登録目論見書」東武鉄道、2002年6月により作成
「有価証券報告書総覧」東武鉄道、2002年3月期 p50, p38

注1) 東武鉄道は「土地の再評価に関する法律」により2000年3月31日、上記3社の事業用土地の再評価を実施した。

注2) 東武鉄道の2002年3月期における貸借対照表に示された再評価差額金は818億円、繰り延べ税金負債595億円、推定される事業用土地の評価差益は1,413億円。

(表8-3) SPC(特定目的会社)を利用した土地建物の信託と信託受益権の譲渡

	原宿土地	東武百貨店・池袋店	東武百貨店・船橋店
物件所在地	渋谷区神宮前4-30-3	豊島区西池袋1-1-25	船橋市本町7-1-1
所有者	(株)東武百貨店	(株)東武百貨店	(株)東武百貨店
売却時期	2002年1月31日	2002年3月1日	2002年3月1日
売却価格	16,000百万円	74,500百万円	19,500百万円
帳簿価格	66,925百万円	84,175百万円	14,949百万円
・ 土地	66,925百万円	71,817百万円	11,225百万円
・ 建物構築物	—	12,358百万円	3,724百万円
不動産信託先 ¹⁾	みずほアセット信託銀行	みずほアセット信託銀行	みずほアセット信託銀行

出所) 「有価証券報告書総覧」2002年3月 p16

注¹⁾ 譲渡先は池袋ファンディングである

2002年1月から2002年3月にかけては、一方で吸収合併による資産の増加があり、かたや一方でSPCに対する固定資産の譲渡が発生した。これらについて会社の外から見ると十分に納得出来るような説明はなされていないように見受けられる。本業であるところの百貨店の収支の概要、不動産事業の実態、全社の財政状態、これらについては十分な情報がないのでコメントは差し控えたい。

東武百貨店が自立した企業としてやっていくためには、従業員たちに責任と権限を与え目標を示さなければならない。手元の資料にある百貨店の「企業理念」には「社会貢献」と「親切一番店」という目標が示されているが、企業の収支については示されてはいないようだ。現状のように東武鉄道の丸抱えとも考えられる経営で、百貨店として経営改善のインセンティブは十分に出て来るのであろうか。

4. 京阪百貨店の事業展開

(1) 沿革

京阪百貨店は1983年に京阪電鉄の100%子会社として設立された中堅の百貨店である。大手私鉄の都市型百貨店への参入例としては、かなり遅い出発であった。百貨店の立地が守口市駅前ということで、いわゆる私鉄のターミナルではなかった。また高度成長期が終わった後からの出店であったことなどから、経営的にはかなりの困難が予想された。しかし結果を見ると京阪百貨店は、立地面で京阪沿線の唯一の百貨店であることを良く活かしている。たしかに京阪電鉄の積極的な支援があったことは事実であるが、大阪市内の大型百貨店に伍して定着したのは評価出来る。

遅い出発となった背景には、守口市における都市計画と、開発事業との関係があった。守口市にとっても京阪電鉄にとっても、市街地再開発事業を通じて京阪電鉄の守口車庫跡地（46,500平米）の有効利用を図ることは

大きな課題であり、その計画の中に都市型百貨店の誘致が組み込まれていたからである。

最終的に京阪電鉄から市街地再開発事業に提供された土地は22,800平米で、権利変換後に同社は、再開発された土地建物の一部を見返りとして取得した。この権利床として取得した部分の外に、京阪電鉄は保留床の買取も含めて、1982年10月に再開発ビルのB 2棟の延べ床面積で 40,200平米を取得するに至った。²⁸⁾

百貨店の設立は1983年4月で、当時の発表によれば売場面積 25,300平米、そのうち40%が専門店で、直営部分は60%とされた（後に変更された）。計画ではファッショナブルで若い顧客のためのショッピングセンター型の郊外型ターミナルデパートを創造することを目指していた。守口市駅前には再開発によって百貨店の他に商業施設、駐車場、ホテル、文化ホール、マンションが併設され、イメージが一新されることになった。

(2) 株式・経営者

京阪百貨店の会社設立は1983年4月で資本金 4.8億円である。株式はその後1994年11月に資本金を4.8億円から15億円に増資した。株式の全額は親会社である京阪電鉄が引き受けた。その後は資本金に変更はなく現在に至っている。

経営のトップは歴代、京阪電鉄の出身者が占めている。1985年から1991年まで社長にあった鈴木権平氏のあと中西徹（1991年6月就任）、山下健（1997年6月就任）、牧野邦彦（2002年4月就任）と交代している。山下氏の社長辞任は、任期途中での交代であり意外性をもって受け止められた。おそらく京阪電鉄の人事の都合によるものであろう。

現在の経営の中心は代表取締役会長の森澤展裕（京阪電鉄取締役）と代表取締役社長の牧野邦彦の二人にあると考えられる。ただ森澤会長はかつては電鉄の常務取締役・流通事業本部長との兼務であったが、2001年以降

は京阪電鉄商事(株)の社長と掛け持ちとなっており若干ながら意味合いが変わってきている。なお百貨店の取締役12名中の6名が京阪電鉄の取締役を兼務している。名実共に京阪百貨店は京阪電鉄のガバナンスの下にある。

(3) 事業概観

京阪百貨店の開業は1985年10月であった。開業までの準備段階では研修などの面で阪急百貨店の協力があったと言われている。売場の構成は、一体的な運営を図るのが困難であるという理由で、途中から直営方式に変更されている。なお興味深いことに社史において所要資金についての記録が示されている。1984年3月における取締役会では資金調達額が百貨店で80億円、京阪電鉄で64億円となっている。この種の記録が社史に残されている例は少ない。²⁹⁾

なおストアコンセプトは、業界への参入が最も新しいと言う意味も込めた「新しさ」を示す「ニュースストア」基本に忠実な「楷書体の百貨店」そして顧客に対するキャッチフレーズは「きれいな百貨店」とされた。これらは少しも奇をてらうものではなかったが、電鉄会社にふさわしい堅実なものだった。

その後の事業展開としては1994年10月に開業した枚方店（売場面積3,718平米）があげられる。京阪電鉄の枚方市駅における高架化工事によって出来た1・2階スペースを利用した店舗である。枚方店は京阪枚方ステーションモールにおける核店舗としての役割を果たしている。その後は2002年6月に出店した「モール京橋店」がある。売場面積は大きなものではなく3,139平米、場所は環状線と京阪線が交差する京橋駅前の「京阪モール」に立地する。地下食品館と婦人用品・雑貨に力点を置いた都市型ライフスタイルを提案する「アーバン・スタイリッシュ・モール」をコンセプトとしている。³⁰⁾

(表9-1) 京阪百貨店の長期収支の推移(単体決算) (金額: 百万円)

	売上高	営業利益	経常利益	税引後利益	配当金 円
1991.03	35,409	—	578	283	0.0
1992.03	37,837	—	59	10	0.0
1993.03	37,005	—	27	1	0.0
1994.03	35,899	—	4	3	0.0
1995.03	39,522	—	7	2	0.0
1996.03	42,993	111	42	23	0.0
1997.03	43,885	190	197	62	0.0
1998.03	41,663	94	18	11	0.0
1999.03	40,792	103	28	▲ 172	0.0
2000.03	39,605	151	73	28	0.0
2001.03	40,741	297	217	107	0.0
2002.03	39,895	239	122	67	0.0

出所) 『流通会社年鑑』2003年ほかにより作成

注¹⁾ 1株額面 500円

(4) 所見

開業時点において、経済環境に恵まれたことは確かに事実であったが、生鮮食品、若者向けの売場、飲食店どれも顧客の支持を集めて高い伸びを示した。京阪百貨店は順調に推移し、1988年3月期において営業4年目で経常損益が黒字に転換した。このあと経済情勢が向かい風に転じた後も、同社は基本的に黒字を維持してきている(表9-1)。

都心のターミナル立地でない百貨店でここまで健闘出来ることは新しい可能性を開くものであった。今後の課題としては「くずはモール」に2005³¹⁾年に開業を予定している「くずは新店」の出店計画があげられる。

5. 京急百貨店の事業展開

(1) 沿革

京阪電鉄の事例にならった訳ではあるまいが、電鉄系の百貨店として、立地などの点でどこか京急百貨店は、京阪百貨店と共通する部分がある。京急百貨店の立地は、京急電鉄にとって最も乗降客数が多い横浜や品川ではなくて、横浜に至近の地であるところの上大岡駅前である。また駅前の市街地再開発事業によって建設されたビルの中に入居することでも二つの百貨店はよく似ている。

再開発事業は上大岡駅地区において2カ所に分かれて計画された。京急電鉄が主体となって実施された「上大岡駅前地区」と、横浜市が実施した「上大岡駅西口地区」である。前者の施工部分は京急電鉄の設備投資であって、上大岡駅と一体となっており、京急百貨店の大部分がこの中に入居している。百貨店棟の工事は1996年10月1日に完成して、施工者である京急電鉄から京急百貨店に賃貸され、地域における新しい百貨店として開業された。³²⁾

横浜駅前という強力な既存の商業集積地にあるそごう、高島屋、三越を避けて、上大岡駅前に立地したことは、京急百貨店にとって一長一短であった。地域一番店戦略という観点からいえば、上大岡で一番店になることが出来る反面、上大岡駅の乗降客数は京急電鉄沿線で3番目であり、横浜市営地下鉄の乗降客があるとはいうものの、集客能力と言う点からは限りがある。また売場面積と言う点から京阪百貨店などと比較してみると格段に大きかった。初期投資としてはそれだけ野心的で大胆な新規参入であった。

しかし結論から先に言うと、この戦略は相応の成功を収めた。1989年12月に法人として設立された京急百貨店は、1996年10月に開業した後、当初は苦労を重ねたが営業はすでに軌道に乗りつつある。

(2) 株式・経営者

資本金は1989年12月の設立時10億円、開業前の1995年12月に増資後30億円、1997年2月京急流通企画を吸収合併後33.5億円、1999年10月に増資後100億円となっている。株式は名目的には99%京急電鉄本体が保有している形になっているが、大株主で親会社に当たる京急電鉄が実質的にすべてを支配している。

開業後6年になるが、1999年に前社長の矢部哲男から現在の神田捷夫に交代した。人的な面では当初から伊勢丹百貨店とのつながりが見られる。現在の神田社長は伊勢丹百貨店から当社社長に迎えられ、現在では電鉄の取締役を兼務している。社長の右腕にあたる営業本部長の市川専務も伊勢丹百貨店の出身である。なおその他の経営陣は小谷京急電鉄社長ほか電鉄関係者が多くを占めている。

(3) 事業概観

店舗の概要は地上10階地下1階、延べ床面積92,000平米、営業面積は42,000平米ある。総工事費は460億円、京急電鉄が資金調達を行い設備投資をして、建物には京急百貨店が入居し賃借する事業形態である。これらは電鉄経営の典型と言える。

計画によれば9年目で黒字に転じ20年で累積欠損を回収すると伝えられるが、これでは電鉄の支援がなくてはなかなか立ち行かないであろう。新規投資による百貨店経営は容易なことでは成り立たない。はたして百貨店の売上は初年度から伸びず、京急百貨店の収支は大幅な赤字に陥り、経営の岐路に立たされたものと推定される(表9-2)。

京急百貨店の決断は早かった。開業後2年余り経過した時点で、京急百貨店は一部のフロアで思い切った業態転換を行なう。8階以上のフロアの売上不振に対応して、ヨドバシカメラなど強力な集客力のある店を積極的に百貨店内部に入居させた。戦略転換は、結果として入店客の増加を可能

(表9-2) 京急百貨店の長期収支の推移 (単体決算) (金額: 百万円)

	売上高	営業利益	経常利益	税引後利益	配当金 円
1991.02	-	-	-	-	-
1992.02	-	-	-	-	-
1993.02	-	-	-	-	-
1994.02	-	-	-	-	-
1995.02	-	-	-	-	-
1996.02	-	-	-	-	-
1997.02	12,896	▲ 1,495	▲ 1,352	▲ 1,138	0.0
1998.02	28,770	▲ 3,812	▲ 3,567	▲ 2,998	0.0
1999.02	31,069	▲ 2,963	▲ 2,853	▲ 2,588	0.0
2000.02	30,999	▲ 1,834	▲ 2,261	▲ 2,042	0.0
2001.02	32,279	▲ 704	▲ 1,133	57	0.0
2002.02	33,755	125	102	640	0.0

出所) 『流通会社年鑑』2003年ほかにより作成

注 ¹⁾ 1株額面 500円

にして、売り上げ増加に大きく寄与した。1998年度の入店客1500万人弱³³⁾に対して1999年度には2170万人といわれている。

京急百貨店の営業力は、消費不況と言われる中で、1997年11月から60カ月を超えて、連続して前年同期を上回る実績を上げたことで評価が高まっている。

成功の秘密は簡単ではないが「家族3世代が半日過ごしても飽きない本当の百貨店にしたい」という神田社長の言葉は、京急百貨店のあり方をよく示している。子供やお年寄りが長い時間、居る場所が意外に少ないのが百貨店である。品揃えと売場面積にこれを反映させることは勇気が要るが、これからは欠かせないだろう。客がめったに入らないのに、我が物顔にスペースをとっているブランド物の店内店は、むしろ普通の百貨店には無用の空間である。「最近の百貨店業界では『六十貨店』や『八十貨店』が増えているが当社の戦略は逆」というのが京急百貨店の基本的な営業方針で

³⁴⁾
ある。

連続増収の秘密について当社はこう語る。「デフレ下で客単価が伸びない中、売上を確保するには絶えず客数を増やすしかない。郊外の駅ビル百貨店として総合スーパーやショッピング・センター的な店づくりを心がけている」。百貨店と並んで上大岡駅には専門店街、京急ショッピング・プラザ『ウイング上大岡』があり、商業集積としての集客力を高めている。³⁵⁾

(4) 所見

さて京急百貨店の収支について見ると、開業後6年目の2002年2月期に経常損益の段階で黒字に転換したことが確認できる。多くの有力百貨店が苦戦している中で売上高を維持し利益を計上している。京急百貨店は資本金が100億円と大きく、財務の面で他社に比べれば恵まれた条件にあるが、それでも過去における累積欠損は、2002年2月期で80億円に達している。黒字になったとはいっても累積欠損を解消していくためには、これからも努力を要することには変わりはない。

この百貨店が支持されている理由について実査してみたが、ある程度ではあるが、その理由について実感することが出来た。主な点について簡単に以下に示す。

まず駅から百貨店へのアプローチはきわめて自然で、エスカレーターで電車のホームから直接に店内に導かれる構造になっている。入った部分の天井が高く解放感がある。駅との一体感と安らぎは評価出来る。多くの電鉄系の百貨店の導入部がデパ地下であるのに対して、京急百貨店の場合とはそうではない。小さなことだがこの差は心理的に大きい。

店員の数はかなり少なめで、いわゆる伝統的な百貨店の接客に煩わしさ、圧迫感を感じる人にとっては好ましい。ただし買い物をするには手近なところに店員が見つからずに、不便な場合もあるかもしれない。

新しい百貨店にしてはエスカレーターの位置が隅っこにあり利用しにく

い。構造的な制約からこうなったのであろうが、これでは店内を歩かないで陳列をぼんやりと見て楽しむという、買い物の醍醐味が減少している。買い回り後の休憩と喫茶の場所は分かりやすく値段も適切な水準である。待ち合わせなどするには便利なスペースが用意されている。外食の消費単価が低迷している現在、顧客が長時間にわたって百貨店に滞留するための条件はこのあたりにある。ところで京急百貨店のよう、同じビル内にコンビニが入居している百貨店は全国でも珍しいだろう。これは短時間で、決まりきった品を買い物したい人に対する、行き届いたサービスであり首肯しうる。

6. むすびに代えて

上場されている私鉄系の百貨店の5社については、すでに別稿で取り上げたので、本稿では非上場の私鉄系百貨店5社を中心にして、事業展開を見てきた。³⁶⁾これから私鉄企業を中心としたグループ経営について、どのようなことが導かれるであろうか。

百貨店事業に新たに参入する場合には、初期投資の負担が大きくどうしても巨額の資金調達が必要になる。借入金によって資金を調達する場合には信用、とくに不動産担保が必要不可欠であろう。投下資本の回収には長期の時間を必要として、開業後のしばらくは運転資金の調達も大きくなるであろう。これらはかつて大店法の規制と同様に、実質的に参入障壁としてかなりの程度意味があったと考えられる。

このことを上手に利用して、鉄道関連のビジネスチャンスを発見してきたのが私鉄企業であったろう。かれらの経営戦略としては、かならずしも百貨店経営でなければならないことはなかった。あえて百貨店をもたないで、鉄道会社として駅ビルを建設して、不動産業に徹している大手私鉄は存在する。だが次のような条件によく当てはまる事業として百貨店事業が

あったことは間違いない。

- ①私鉄の乗客を増やすために、駅またはその周辺空間の魅力を高め、高度利用すること。
- ②鉄道収支の不安定さを補完するために、不動産賃貸による安定収入の確保を図ること。
- ③他企業に比較して長期の資金調達力があることを活かすこと。
- ④不動産価格の上昇によるキャピタルゲインを狙った節税投資とくに償却資産の取得。

事業としては、百貨店でなくショッピングセンターなどであっても差し支えはないが、多くの私鉄経営者は百貨店の魅力、そして将来性を高く評価して、積極的に百貨店事業に参入した。今までとりあげてきた大手私鉄15社のうち、10社が百貨店事業への参入に成功し本稿でとりあげた非上場の5社は最も遅く進出した事例に当たる。

すでに明らかなように、私鉄系の百貨店各社は水面下で親会社に当たる電鉄各社から、店舗などの不動産賃貸を受けることによって、当初の資金負担を大幅に軽減することが可能であった。(表10-1)から知られるように、京王百貨店の不動産投資負担はきわめて軽い。また最も遅れて百貨店事業に参入した京阪百貨店、京急百貨店の場合も、程度に差はあるがほぼ同様に身軽である。固定資産の自社保有分は小さい。

さてここでは深入りしないが、私鉄企業の中には④の不動産の値上がりを重視した投資戦略をとっている会社が存在するかもしれない。その場合には自社の沿線とは関係のない地域において、②③の行動をとっている事例が存在しうる。この点については改めて別の機会に議論することにした。

だが最近の経済情勢の変化と不動産価格の長期低迷は、このような私鉄の百貨店の事業スキームに、大きな影響をもたらしている。東武百貨店と小田急百貨店の事例がそれに該当するだろう。これら二つの百貨店は不動

(表10-1) 大手私鉄の百貨店事業と資産保有形態(非上場) (金額: 百万円)

	不動産名	店舗名	〔私鉄の賃貸資産簿価〕		〔百貨店の保有資産簿価〕	
			建物	土地	建物	土地
京王百貨店	京王ビル	新宿店	7,876	—	—	—
	聖蹟桜ヶ丘SC	聖蹟桜ヶ丘店	7,245	—	—	—
小田急百貨店	新宿西口駅ビル	新宿店	4,504	—	6,525	17,253 ¹⁾
	町田駅ビル	町田店	4,607	—	1,476	—
東武百貨店	池袋百貨店ビル	池袋店	—	—	49,449	99,601 ²⁾
	参考 (SPC分)	同上	—	—	(12,358)	(71,817 ³⁾)
京阪百貨店	京阪百貨店ビル	守口店	4,230	1,022	1,472	—
京急百貨店	上大岡京急ビル	上大岡店	22,526	8,513	8,521	38

出所) 「有価証券報告書総覧」2002年により作成

注¹⁾ 小田急電鉄・新宿西口駅ビルの一部とTOCビルの等価交換により移転

注²⁾ 東武鉄道の現物出資による

注³⁾ SPCを活用して固定資産を信託・譲渡し、東武鉄道が賃借して、これを東武百貨店に転貸している。実態として使用しているが、所有権はないのでカッコ書きした

産投資の失敗からそれぞれ大幅な資金不足を生じた。これに対して親会社であるところの私鉄2社は、保有不動産の含み益を百貨店2社に投入して救済しなくてはならなくなった。百貨店の経営を維持し生き残っていくためには、固定資産を自ら保有しておくことは重荷になっている。またこの結果として、私鉄は会社単体で見ると、保有不動産の含み益と賃貸収入という安定収益の両者を失ったことになる。

(表10-2)は5社の損益と財政を簡単に比較したものである。これによれば京王百貨店、京阪百貨店、京急百貨店などの債務が少なく、財務が身軽であることが分かる。京王百貨店、京阪百貨店などの総資産回転率は明らかに高くなっている。東武百貨店、小田急百貨店などの総負債は、保有不動産の値上がりが見込めない限り会社にとって重い負担となるであろう。

長期的に見て、百貨店売上は右肩上がりに増えるとは限らないこと、土

(表10-2) 大手私鉄の非上場百貨店 5 社の損益と財政の概要 (金額: 百万円)

	売上高	経常利益	純利益	総資産額	純資産額	総負債額	売上総資産 回転率
京王百貨店 (1,200)	119,911	671	▲1,273	30,311	3,528	26,783	4.0
小田急百貨店 (3,575)	174,817	1,094	1,489	76,027	3,000	73,027	2.3
東武百貨店 (505)	190,471	3,171	7,154	270,228	77,895	192,333	0.7
京阪百貨店 (1,500)	39,895	122	67	10,520	1,721	8,799	3.8
京急百貨店 (10,000)	33,755	102	640	14,316	1,963	12,353	2.4

出所) 「有価証券報告書総覧」2002年ほかにより作成

注¹⁾ () 内は資本金

地建物など不動産の値上がりを、あてにすることが出来なくなったこと、これらは低成長時代の小売業のありかたについて示唆を与えてくれている。

最近では百貨店という業態にこだわることなく、有力な専門店の集合によって、魅力的な商業集積を駅前などに作る事例が多くなっている。商業集積が百貨店やスーパーをキーテナントにしながら、あるいはそれ抜きで専門店による大規模なショッピングセンターを運営することは、かつてはそれほど考えられなかった。大規模店舗による品揃えの優位性は不変であると考えられていたからである。しかし特定の性別や年齢層に属する顧客に対するアピールを狙った専門店は、現実には強い支持を集めている。各地で消費者の心をとらえた新しい専門店が、次々と台頭してきている。

また借地借家法の改正など制度的な制約が変わり、加えて世代交代などもあって、小売店の新陳代謝は増えてきている。消費者の好みも商品も、

目まぐるしく変化する今日にあって、特定の百貨店経営者がすべての顧客の求めるものを、継続的に提供し続けることは著しく困難であろう。百貨店という伝統的な業態だけにこだわることなく、駅を中心にした新しい小売業集積の未来像を描くことが、これからの私鉄経営者にとっての大事な仕事であろう。ICカードなどの利用による顧客のつなぎとめも、マーケティングに重要な役割を果たすことになるだろう。

- 注 1) 京王帝都電鉄編『京王帝都電鉄30年史』1978年 p85, p97, p100
2) 京王百貨店編『京王百貨店20年史』1984年 p14
3) 京王帝都電鉄編『京王帝都電鉄30年史』1978年 p96
4) 京王百貨店編『京王百貨店20年史』1984年 p15
5) 京王百貨店編『京王百貨店20年史』1984年 p104
6) 京王百貨店編『社内報』2003年 3月
7) 「日本経済新聞」2000年11月26日
8) 小田急百貨店編『小田急百貨店25年のあゆみ』1988年 p3, p9, p15
9) 「織研新聞」1991年 7月 1日
10) 「日本経済新聞」1997年 7月 9日
11) 「小田急ハンドブック」によれば総面積 112,800平米、持ち分23%
12) 「日経流通新聞」1999年12月21日
13) 「日経金融新聞」1999年12月16日
14) 「日本経済新聞」1999年12月16日
15) 小田急百貨店編『小田急百貨店25年のあゆみ』1988年 p76
16) 東武百貨店編『東武百貨店30年のあゆみ』1993年 p26 p31
17) 東武百貨店編『東武百貨店30年のあゆみ』1993年 p50
18) 「日本経済新聞」1993年 3月 8日
19) 東武百貨店編『東武百貨店30年のあゆみ』1993年 p133 p160
20) 「官報」1994年12月27日、1996年10月25日
21) 日本経済新聞」2002年12月 6日
22) 東武百貨店編『東武百貨店30年のあゆみ』1993年 p117 p164
23) 「週刊東洋経済」1993年 2月 6日
24) 東武クレジット」は後に商号変更して「山手コーポレーション」となるがここでは便宜上そのまま「東武クレジット問題」で通す。
25) 「読売新聞」1998年 3月21日

- 26) 「社債発行登録追補目論見書」東武鉄道 2000年 6 月
- 27) 「有価証券報告書総覧」東武鉄道 2002年 3 月
- 28) 京阪百貨店10年史」京阪百貨店 1996年
- 29) 「京阪百貨店10年史」京阪百貨店 1996年
- 30) 「会社経歴書」京阪百貨店 2002年 7 月
- 31) 「京阪百貨店社内報むつみ」京阪百貨店2003年 1 月
- 32) 「京急百貨店概要資料」京急百貨店 2003年 4 月
- 33) 「月刊ストアーズレポート」ストアーズ社 2003年 1 月
- 34) 「日本経済新聞」2002年10月 2 日
- 35) 「日本経済新聞」2002年 1 月18日
- 36) 拙稿『最近の大手私鉄の百貨店事業について』「敬愛大学経済文化研究所
紀要」2003年 3 月

参考文献

- 「有価証券報告書総覧」各社、各年度
- 京王百貨店編『京王百貨店20年史』1984年
- 京王帝都電鉄編『京王帝都電鉄30年史』1978年
- 小田急百貨店編『小田急百貨店25年のあゆみ』1988年
- 小田急百貨店編『小田急電鉄75年史』2003年
- 東武百貨店編『東武百貨店30年のあゆみ』1993年
- 東武鉄道『東武鉄道百年史』
- 京阪百貨店編『京阪百貨店10年史』1996年
- 京阪百貨店編『会社経歴書』2002年 7 月
- 京急百貨店『京急百貨店概要資料』2003年 4 月
- ストアーズ社「月刊ストアーズレポート」 2003年 1 月
- 日本経済新聞社編『流通会社年鑑2003年版』日本経済新聞社, 2002年
- 日本経済新聞社「日本経済新聞」

あとがき

本稿は2003年 5 月時点で作成された。その後の人事異動により役職等の変更がありうることをおことわりしておく。