



Japan Business School Case Competition 2016

課題ケース

株式会社ラックウェル¹

「早急に経営を立て直し、成長軌道に再び乗せていく・・・」

株式会社ラックウェルの代表取締役社長神山啓介は、社長就任にあたり前社長の泉秀二から突き付けられた高い目標に苦慮していた。

2週間後の取締役会で、今後の自社の再生及び成長戦略を発表しなければならない。

昨日経営企画室から提出された第1案は、まだまだ高い目標を達成するには力不足の感否めない。

「あと2週間。まだまだ考えなければならないことは多いな。」

株式会社ラックウェルは、非上場の国内中堅のアパレルメーカーである。

しかし、近年売上高、利益率ともに低下傾向にあり、ここ2年は最終赤字が続いている。このような状況を打破するため、泉はしがらみなく抜本的な改革を行っていくことができると人材を登用することとし、外部より企業再生の実績を持つ神山を招聘することを決定した。

【沿革】

株式会社ラックウェルは、1960年に泉秀二の祖父である泉喜一郎が東京で創業した泉縫

¹ このケースは、ケースコンペティションの資料として、オリジナルで創作されたものであり、登場する企業や人物等の固有名詞、記載された内容や数値等は全て架空のものである。本ケースは、株式会社経営共創基盤の協力のもと JBCC2016 実行委員会 ケース制作班（名古屋商科大学大学院マネジメント研究科 小久保佳祐、小津真一郎、吉永雄介、グロービス経営大学院 山田亮、金子沙織、中央大学大学院戦略経営研究科 福井裕明、小野優子）が作成したものであり、ケースの複製等の問合せは JBCC 実行委員会 (<http://jbcc.jimdo.com/>) に連絡を行うこととする。JBCC 実行委員会の許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製・検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他の種類を問わない）による伝送を行ってはいならない（ただし株式会社経営共創基盤は除く）。Copyright©2016 は JBCC 実行委員会が保有する。

製工場を起源としている。

当初は、川下のメーカーから縫製工程を受注するのみであったが、1970年代ごろから徐々に企画から製造までを行う製造卸業に移行していった。

1993年には初の「百貨店 SPA²業態」のブランドである Babel を開発し、SPA 業態に移行していった。

現在は、婦人服を専門に、SPA 業態と小売業態の 2つの業態でブランドを展開している。

この間、会社の起源である縫製に関してはこだわりを持って取り組み、従業員の育成にも力を入れてきた。

1. アパレル業界の動向

【業態】

主要大手アパレル企業の業態は、大きく 4 つに分けられる。商品を企画・製造して卸業者や小売店に販売する「製造卸アパレル」、もともと製造卸アパレル業態であった企業が一部直営店を持ち企画・製造・販売まで担う「メーカー型 SPA」、もともと小売店を主としていた企業が企画・製造まで行うようになった「小売型 SPA」、ODM³の活用や仕入れを行い、販売をメインとする「ファッション小売業」である。

ただし、現在では一つの企業内で業態が重なり単純には分類できなくなっている。

【市場】（資料 1、2 参照）

国内のアパレル市場は 2014 年で約 9 兆円である。市場規模としては長らく縮小傾向にあったが、近年は下げ止まり、わずかながら拡大している。

一方、海外に目を転じると、人口の増加や新興国の経済発展により今後も市場拡大が想定されている。特に、中国、インドなどアジア地域の拡大が大きい。先進国では、米国の市場拡大は堅調であるが、西欧圏や日本の拡大は限定的である。

ラックウェルが専門としている婦人服も市場規模の推移とほぼ同様の傾向となっている。

アパレル市場は、商品の価格帯で見ると大きく 4 つに分けられる。ルイ・ヴィトン、シャネルなど高級ブランドがひしめくラグジュアリー市場、日本のアパレルの主力ブランドが位置するアッパーミドル市場、ファストファッションや現地の大衆ブランドが位置するローワーミドル市場、新興国の現地格安衣料品が位置するロー市場である。

このうち、日本のアパレルの主力ブランドが位置するアッパーミドル市場は、海外では相対的に小さく、また、国内でもこれまで一定の市場規模があったが顧客の嗜好の変化に

² SPA : Speciality store retailer of Private label Apparel の略語で、製造小売業のこと。このビジネスモデルでは、素材調達、製品企画、製造、流通、販売、販売促進、在庫管理といった全ての工程を一貫して自社で管理を行う。

³ ODM : Original Design Manufacturing の略語。製造者が主体的に製品企画を行って、製品のデザインや仕様、サンプル品を注文者へ提示して、注文者から受託生産すること。ここでの「ファッション小売業」は ODM の注文者側になる。

より急激に縮小している。ただし、中国を中心とした新興国では、今後所得の増加とともに一定の育成余地はあると考えられている。

また、アパレル業界の販売チャネルは、長らく店舗での販売が大部分であったが、近年 EC の成長が著しい。また、国内の店舗については、百貨店、量販店⁴、専門店⁵、その他⁶に分けることができるが、このうち、百貨店、量販店の市場規模は減少傾向、専門店の市場は拡大傾向にある。

【競合他社の状況】

ラックウェルが位置するアッパーミドル市場は、近年、ラグジュアリ市場とローワーミドル市場の狭間で急激な縮小を強いられている。特に、低価格 SPA 業態各社のブランドの品質向上や、顧客の嗜好の変化などを背景に、ローワーミドル市場はアッパーミドル市場を大きく浸食するに至っている。品質に関しては、扱っている素材レベルでは、アッパーミドルとローワーミドルの商品に大きな差はなくなってきている。

また、アッパーミドル市場の各社では、商品の売れ行きと企画・製造を直結し素早い顧客嗜好の反映を狙ったクイックレスポンス技術が浸透している。しかし、この技術により業界内では商品の同質化が進んでおり、ここからいかに抜け出すのかが、一般的な業界の課題と考えられている。

2. 株式会社ラックウェル

【経営理念】

ラックウェルの経営理念は、「服を通じて幸せな生活を創る」である。

これは、初代の泉喜一郎の口癖であった。喜一郎は、戦後間もないころ、アメリカから入ってきた明るい色の洋服に目を輝かせている人々の顔を忘れることができないと、いつも口にしていた。

創業家出身のこれまでの社長たちは、この泉喜一郎の言葉を信じて、ラックウェルを経営してきた。

【ビジネスモデル】

ラックウェルは、婦人服専門でアッパーミドルとローワーミドルのブランドを展開している。各ブランドは、顧客の年代やライフスタイルに合わせてターゲットを細分化し、それに合わせてチャネルを選択している。

また、機会ロスや在庫ロスを低減するため、業界内でも早い段階からクイックレスポンス機能を取り入れるとともに、発生した在庫はできる限り早期に捌けるようセールやアウ

⁴ 量販店：GMS など

⁵ 専門店：駅ビル・ファッションビル、路面店、衣料品チェーンストアなど

⁶ その他：通販や個人商店など

トレットでの販売に回すなどの仕組みを作っている。これにより、他社に比べて圧倒的に高い棚卸資産回転率を実現している。

【業績】（資料3～6参照）

ラックウエルの2015年度の売上高は1,062億円、営業利益は0.5億円。

2007年に過去最高の売り上げ、営業利益を出したものの、その後、リーマンショック、東日本大震災、消費増税などにより減少傾向にあり、そこから回復できていない。

特に、ここ2年は最終赤字が続き、本年度は経常損失に陥ってしまった。

業績低迷の大きな要因としては、百貨店の売り上げ減少に伴うアップーミドルブランドの落ち込みが激しく、主力ブランドが軒並み不振にあえいでいることが挙げられる。これに対し、ショッピングセンターなどを主力とするローワーミドルブランドの売り上げは増加傾向となっているが、アップーミドルブランドの落ち込みを完全に補うまでには至っていない。

いずれのブランドも、セールの頻度増加やセール開始時期の前倒し、円安による材料費の高騰や中国の工場の人件費高騰などにより利益率が低下している。

また、海外市場に関しては、国内市場で培ったノウハウを基に、2000年に中国に進出した。しかし、現地におけるブランド力の弱さやチャネル展開のノウハウ不足などにより思うように伸びていない。

一方、自社のECサイトに関しては、まだ割合はそれほど高くないものの順調に売り上げを伸ばしている。

【組織】（資料7～9参照）

組織は、「キャリア・ミセス事業部」「ヤング事業部」「ライフスタイル・雑貨事業部」の3つのターゲットごとの事業部に、生産統括部と海外事業部、本社管理部門で構成されている。

3つの事業部には、それぞれ、各ブランド事業部があり、それぞれにブランドマネジャー、デザイナー、パタンナーなどが配置されている。

取締役会は、前社長で4月より会長となった泉秀二、代表取締役社長の神山啓介、及び、各部門の長で構成されている。

これまでラックウエルの社長は、全てオーナーである泉家の人物が務めてきた。しかし、3代目社長であった泉秀二は、ラックウエルが環境変化に対応し現在の危機的な状況を脱するためには、過去にしがらみのない人物が陣頭指揮を執るべきと考え、会社が始まって以来初めて外部の人材を登用するとともに、自らは代表権のない会長に退くこととした。

【社員】

従業員は約8,500人である。

会社に愛着のある者もいればあまり愛着のない者もあり、他のアパレル企業同様、他の業種に比べて離職率は高い。特に、最前線で働く販売員は離職率が高い。ファッションに関心があり入社するものの、労働時間が長く不定休である割に給料が多くないことが、最も多い離職理由となっている。

【ブランド・店舗・チャネル】（資料 10～13 参照）

株式会社ラックウェルが国内で展開するブランドは合計 10 ブランドであり、アッパーミドル 5 ブランド、ローワーミドル 5 ブランドという構成である。また、アッパーミドルブランドは 4 ブランドが SPA 業態、1 ブランドが小売業態であり、ローワーミドルブランドは 3 ブランドが SPA 業態、2 ブランドが小売業態である。

チャネルは、百貨店、駅ビル・ファッションビル、路面店、郊外ショッピングセンターに展開している。基本的にはアッパーミドルブランドは百貨店、ローワーミドルブランドは郊外ショッピングセンターを中心に店舗を出している。

売り上げは、アッパーミドルブランドの落ち込みが激しいが、依然として過半はアッパーミドルブランドで稼いでいる。そのため、これまでの経営戦略では、アッパーミドルブランドの復活をラックウェルの主課題に位置付けていた。

しかし、アッパーミドルブランドはなかなか復調の兆しを見せておらず、逆に、近年は「パトリツィア」や「Belle」といったローワーミドルブランドの売り上げが増加し、アッパーミドルブランドに匹敵するまでに成長している。

ラックウェルでは、このような状況を打破するべく、アパレルを中心にライフシーンの中で必要となる様々なアイテムを取り扱うブランドの投入や、海外で高い評価を得ている気鋭のデザイナーを登用したブランドの立ち上げなどを行ってきた。

また、海外市場では、上海を中心に日系の百貨店や GMS に店舗を出している。店舗を出しているブランドは、Babel、ヴィヴェール、Belle、パトリツィアの 4 ブランドである。

【生産体制】

株式会社ラックウェルは、国内に 2 工場、中国の上海に 1 工場所有している。

国内工場は、埼玉県と兵庫県で操業しており、織り・編み、染め、縫いの 3 工程を一貫して行っている。自動化は最小限にとどめ、技術力を持った従業員が主要な作業を行っている。

ラックウェルの多くの従業員が自社の縫製工場というルーツに誇りを持ち、長年製造品質の維持・向上に努めてきた。その結果、各工程とも国内トップクラスの品質を維持し続け、ヨーロッパの有名ラグジュアリーブランドにも引けを取らない技術を持っていると自負している。

国内の工場では、主要なアッパーミドルブランドを主に製造しており、中国の工場ではカジュアルブランドの一部と中国向けの製品を製造している。いずれの工場も複数のブラ

ンドを製造しており、各工場の人件費や減価償却費はそれぞれで生産しているブランドに配賦することとしている。

以前、製造原価の低減の観点から、工場を全て海外に移転すべきかどうか検討したことがあったが、リードタイムの短縮効果や、輸送にかかるコストなどを勘案し、国内工場を残すこととした。

一方、上海工場については、近年、人件費の高騰によるコスト高となってきた。

3. 神山の悩み

代表取締役社長に就任して以来、神山はアパレル業界や自社の状況について集められるだけの情報を集め、問題点の明確化と対応策について思案してきた。しかし、調べれば調べるほど、ラグジュアリブランドとローワーマドルブランドの狭間で、アッパーミドルブランドが苦戦している姿が鮮明となるばかりであった。

我々、アッパーミドルブランドが今後も生き残っていくためには、もう小手先の対策だけでは通用しないのではないだろうか。今一度原点に立ち戻り、「服」「ブランド」というものについて考え、これまでの常識にとらわれない抜本的な変革が必要なのではないか。そう強く思うようになってきた。

あと 2 週間、経営企画室のメンバーと議論しながらこのような深い課題への対策を立てていかなければならない。

「この 2 週間で勝負処だな。」

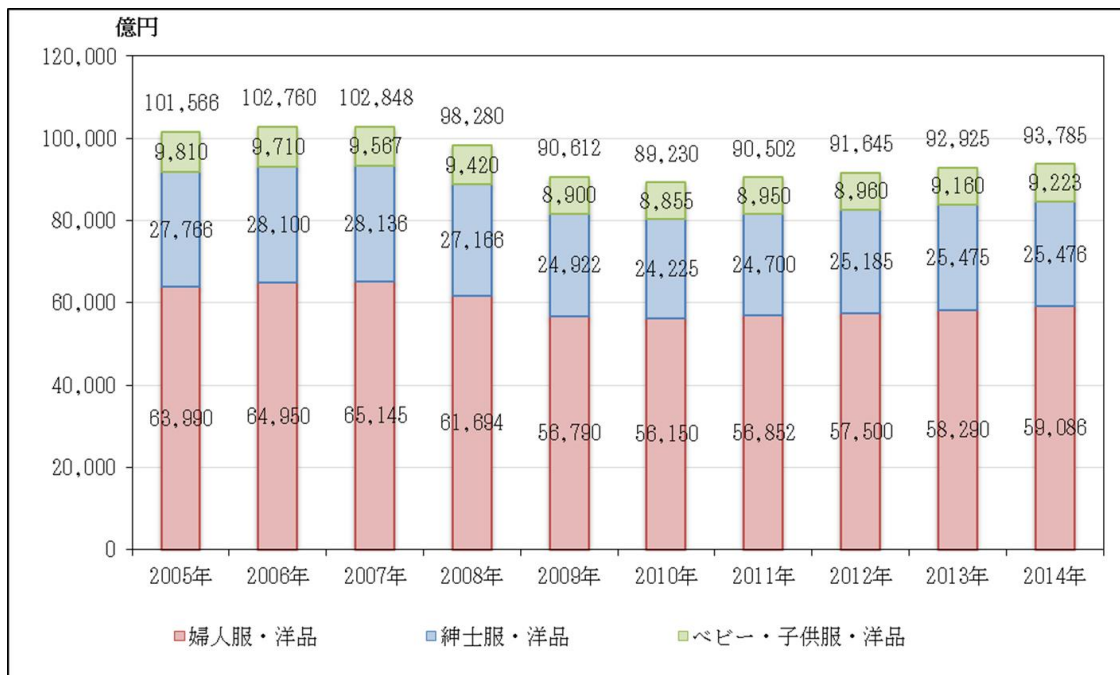
神山は、頭の中を整理しつつ経営企画室に入っていった。

【 設問 】

代表取締役社長である神山の立場で、これからどのような再生戦略及び 10 年後を見据えた成長戦略を取締役に説明しますか。

(なお、設問への回答にあたり、資料 1～13 で明示されていない条件については、一般的なデータなどから推測して設定していただいて構いません。)

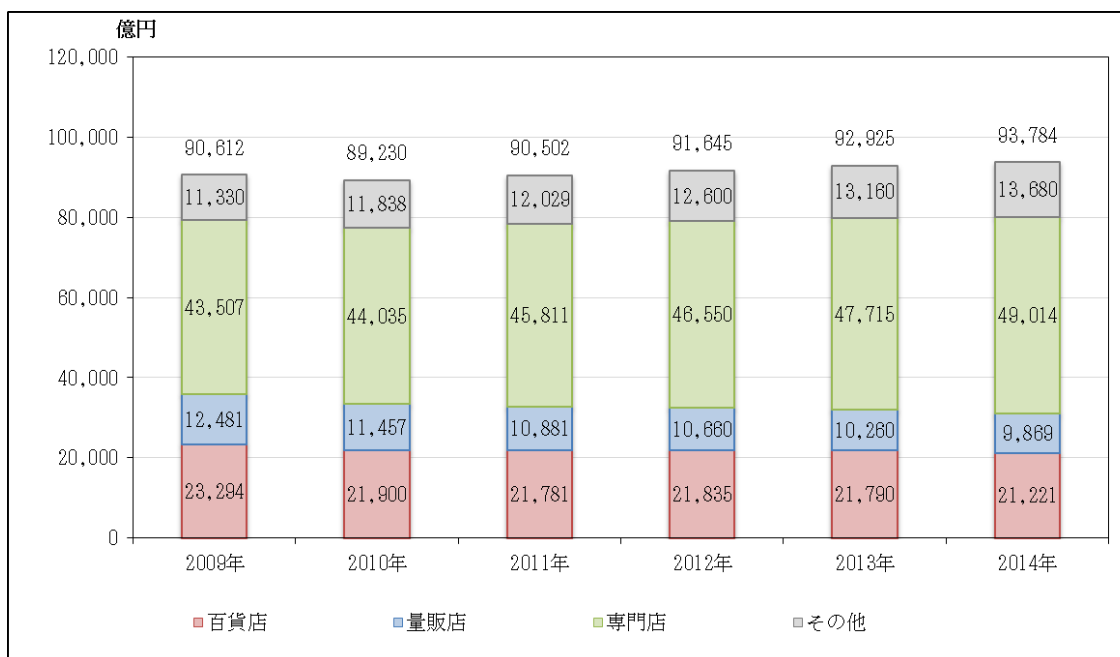
資料1 アパレル業界の市場規模



※小売金額ベース

出所：矢野経済研究所推計

資料2 販売チャネル別の市場規模



※小売金額ベース

出所：矢野経済研究所推計

資料3 財務サマリー

(単位:百万円)	2011年度 (2012年3月期)	2012年度 (2013年3月期)	2013年度 (2014年3月期)	2014年度 (2015年3月期)	2015年度 (2016年3月期)
売上高	112,955	113,070	109,088	108,505	106,280
売上総利益	65,514	64,450	61,417	58,593	57,923
営業利益	3,653	4,611	2,291	1,953	50
経常利益または損失(△)	2,372	3,166	1,309	868	△ 429
税金等調整前利益または損失(△)	1,355	2,827	764	217	△ 535
当期純利益または損失(△)	122	1,307	188	△ 217	△ 358
有利子負債(借入金・リース債務)残高	33,640	34,389	31,148	28,759	26,633
純資産額	7,570	8,816	8,350	8,039	7,681
総資産額	61,244	64,209	58,699	54,687	50,996
営業活動によるキャッシュフロー	2,814	3,996	2,843	2,426	2,243
(うち、減価償却費)	(2,692)	(2,689)	(2,655)	(2,643)	(2,601)
投資活動によるキャッシュフロー	△ 313	△ 1,066	△ 944	△ 326	△ 531
財務活動によるキャッシュフロー	△ 1,849	749	△ 3,241	△ 2,389	△ 2,126

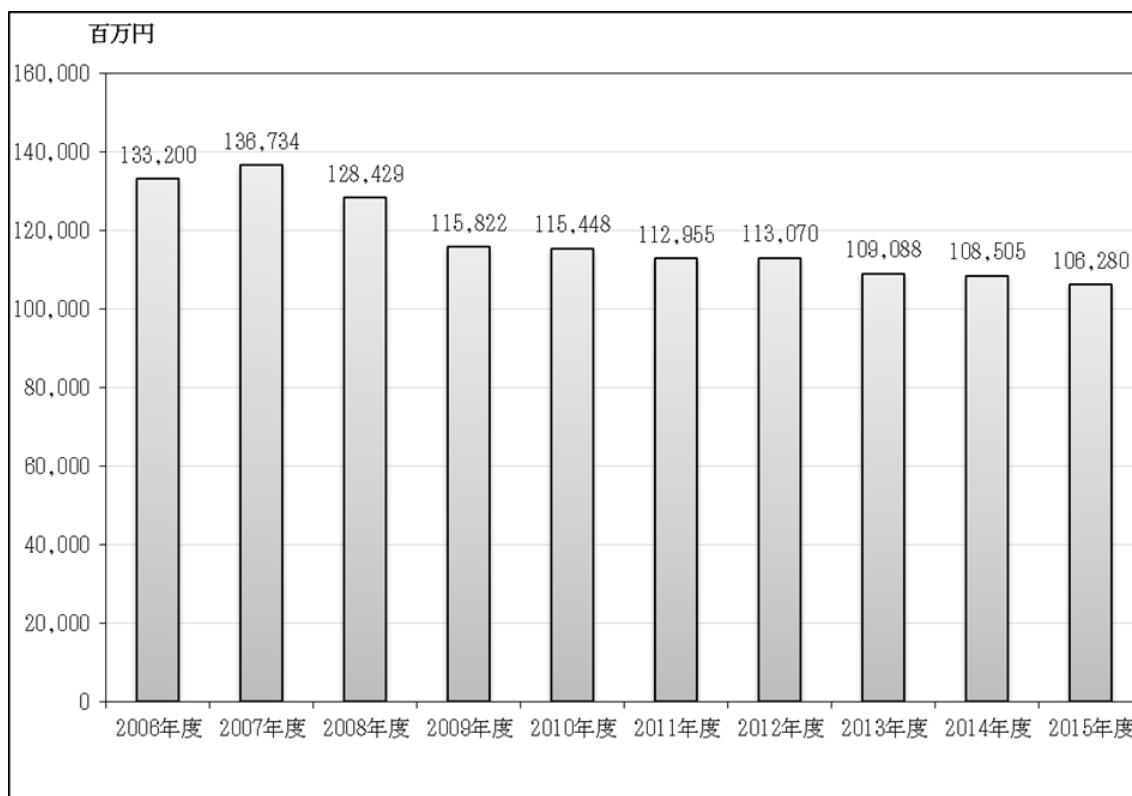
資料4 2015年度貸借対照表

(単位：百万円)		2015年度
流動資産		
現金預金		6,415
売上債権		9,008
商品・貯蔵品		10,780
その他		2,094
流動資産合計		28,297
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物		14,633
減価償却累計額	△	11,185
建物及び構築物（純額）		3,448
機械装置及び運搬具		1,074
減価償却累計額	△	551
機械装置及び運搬具（純額）		523
工具、器具及び備品		1,748
減価償却累計額	△	1,300
工具、器具及び備品（純額）		448
土地		6,617
リース資産		6,901
減価償却累計額	△	3,299
リース資産（純額）		3,602
建設仮勘定		294
有形固定資産合計		14,932
無形固定資産		
ソフトウェア		771
その他		144
無形固定資産合計		915
投資その他の資産		
差入保証金		3,518
その他		3,334
投資その他資産合計		6,852
固定資産合計		22,699
資産合計		50,996
(単位：百万円)		
流動負債		
支払手形及び買掛金		9,046
短期借入金		718
1年以内返済予定の長期借入金		5,427
リース債務		1,342
未払金		4,183
未払法人税等		51
未払消費税等		107
未払費用		571
その他		467
流動負債合計		21,912
固定負債		
長期借入金		16,574
リース債務		2,572
退職金給付引当金		1,545
その他		712
固定負債合計		21,403
負債合計		43,315
株主資本		
資本金		5,158
資本剰余金		2,105
利益剰余金	△	496
株主資本合計		6,767
評価・換算差額等		914
純資産合計		7,681
負債純資産合計		50,996

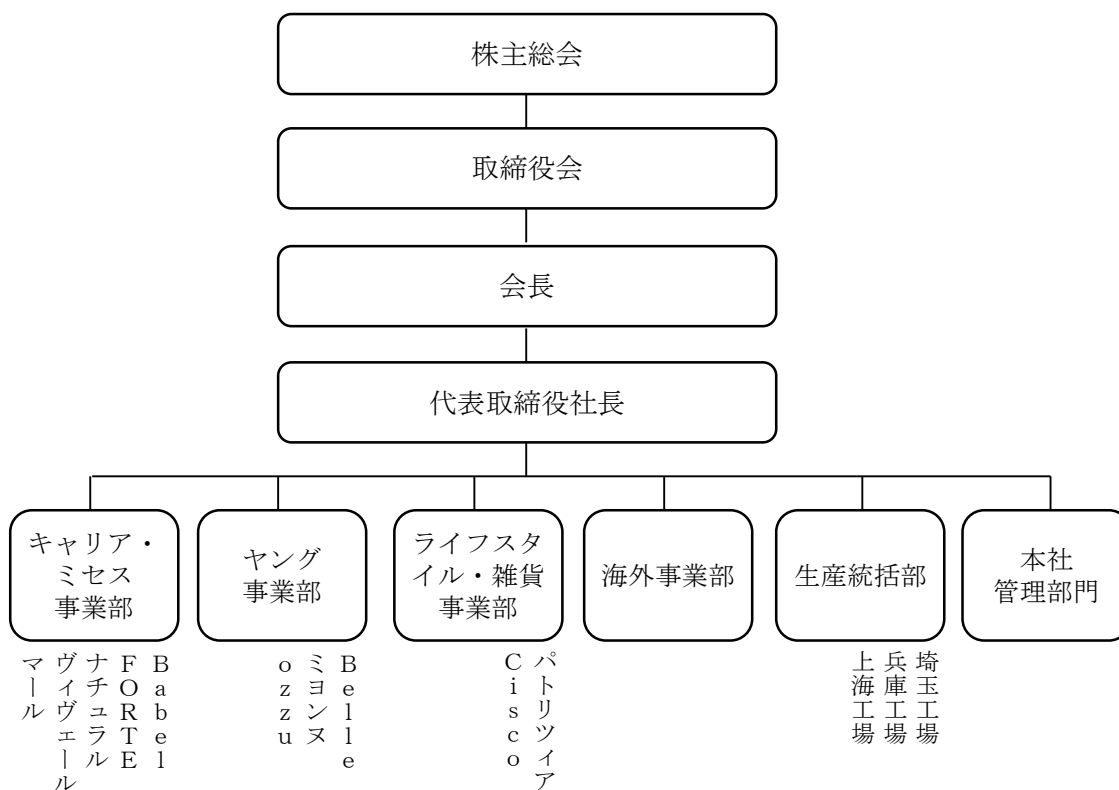
資料5 2015年度損益計算書

(単位：百万円)		2015年度
売上高		106,280
売上原価		48,357
売上総利益		57,923
販売費及び一般管理費		57,873
営業利益		50
営業外収益		213
受取利息・配当金		53
その他		159
営業外費用		691
支払利息		531
その他		159
経常利益		△ 429
特別損失		106
固定資産除却損		106
税金等調整前当期純利益		△ 535
法人税等合計		△ 177
当期純利益		△ 358

資料6 株式会社ラックウェルの業績（売上高の推移）



資料7 株式会社ラックウェルの組織体制



資料8 役員一覧

氏名	役職	備考
泉 秀二	会長	前社長 キャリア・ミセス事業の担当が長い
神山 啓介	代表取締役社長	主人公 岩波物産出身で、これまでに大手スーパー、英会話スクール、インターネット検索サイトなどの社長を歴任。 企業再生を得意とするプロ経営者。
松木 忠信	取締役	キャリア・ミセス事業部 事業部長
東 直樹	取締役	ヤング事業部 事業部長
浦田 隆一	取締役	ライフスタイル・雑貨事業部 事業部長
中川 靖彦	取締役	生産統括部 統括部長
平野 幸三	取締役	海外事業部 事業部長
福田 弘樹	取締役	管理本部 本部長

資料9 大株主の状況

株主名	概要	割合
ラックウェル財団	泉家が管理する財団	45%
ラックウェル社員持ち株会	ラックウェルの社員の持ち株会	25%
株式会社市松屋	業界第2位の老舗百貨店	15%
株式会社大東亜新日銀行	業界最大手の都市銀行	10%
岩波物産株式会社	業界第2位の総合商社	5%

資料10 2015年度ブランド別チャンネル・工場・売上高一覧

単位：百万円

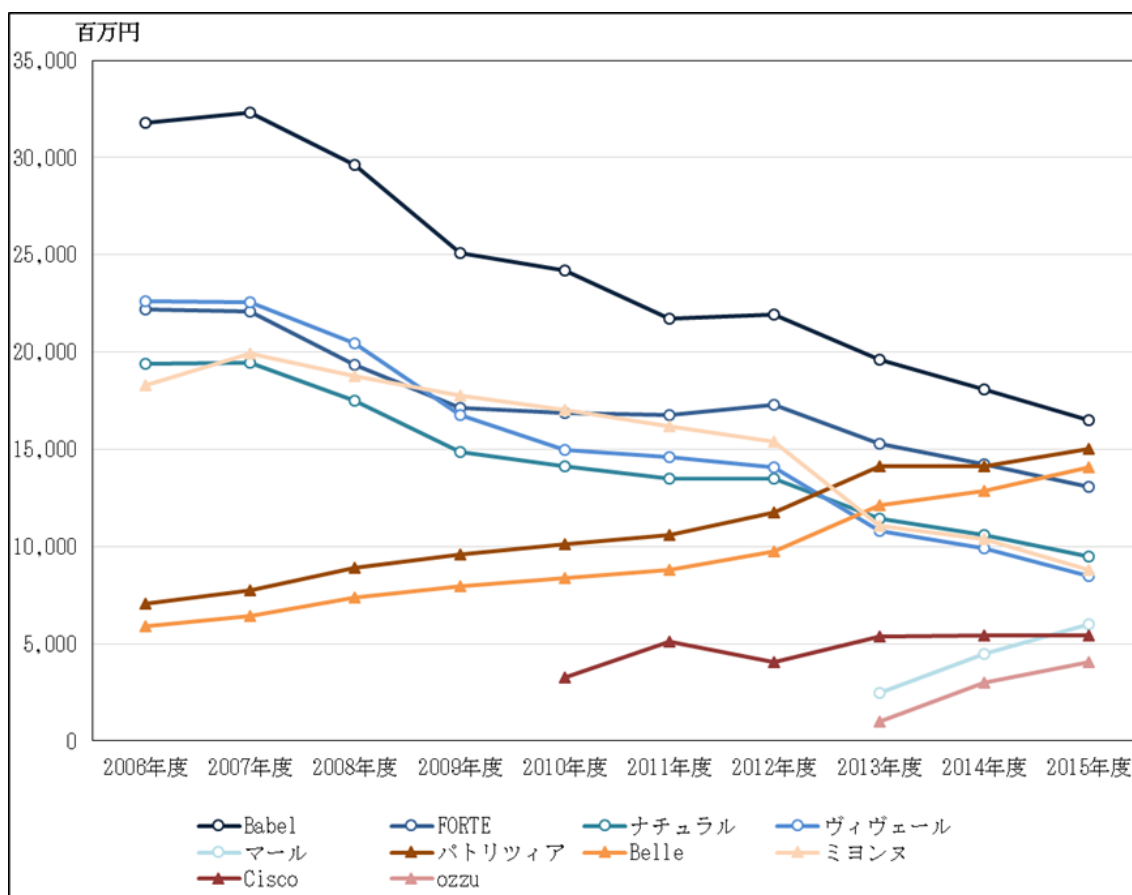
対象市場	ブランド名	形態	チャンネル (国内)			チャンネル (海外)	製造工場			売上高
			百貨店・路面店・駅ビル・ファッションビル	ショッピングセンター	EC	海外	埼玉工場	兵庫工場	上海工場	
アップーミドル	Babel	SPA	16,025		496		-	○	-	16,521
	FORTE	SPA	12,556		523		○	-	-	13,079
	ナチュラル	小売	8,919		569		-	-	-	9,488
	ヴィヴェール	SPA	8,085		426		-	○	-	8,511
	マール	SPA	5,607		422		○	-	-	6,029
ローワーミドル	パトリツィア	小売	9,003	4,502	1,501		-	-	-	15,005
	Belle	SPA	13,090		985		○	-	-	14,075
	ミヨンス	SPA	2,637	5,273	879		-	-	○	8,789
	Cisco	小売		4,337	1,084		-	-	-	5,421
	ozzu	SPA	3,643		405		-	○	-	4,048
海外						5,314	-	-	○	5,314
売上高			79,565	14,112	7,289	5,314				

資料 11 各ブランドの概要

No.	ブランド名	分類	形態	ターゲット	主チャネル (除、EC)	概要
1	Babel	アッパー	SPA	キャリア 35歳～45歳	百貨店	長年ラックウェル社を支えてきた百貨店主要3ブランドの一つ。 2000年以降毎年売り上げが最も大きい、主力の百貨店ブランド。しかし近年売り上げは減少傾向にある。
2	FORTE	アッパー	SPA	ニューミセス 30歳代	百貨店	長年ラックウェル社を支えてきた百貨店主要3ブランドの一つ。 Babel同様、近年売り上げは減少傾向にある。
3	ナチュラル	アッパー	小売	キャリア ニューミセス 30歳代	百貨店 路面店	長年ラックウェル社を支えてきた百貨店主要3ブランドの一つ。 比較的高価格なインポート商材や国内のバイイング商材を扱うセレクトショップ業態。1998年に誕生したが、売り上げは伸びていない。
4	ヴィヴェール	アッパー	SPA	キャリア 20歳代後半	百貨店	1990年代から2000年代中盤まで多くのキャリア女性に親しまれてきたが、2000年代以降は、落ち込みが激しい。
5	マール	アッパー	SPA	キャリア 20歳代後半	駅ビル 路面店	若い世代の取り込みのために2013年に新たに立ち上げたブランド 海外で評価の高いデザイナーを起用。 チャネルも駅ビルを主軸に展開するなど新たな試みに着手。 まだ、コアなファン以外に広まっておらず、売り上げは低く営業利益も出ていない状況。

No.	ブランド名	分類	形態	ターゲット	主チャネル (除、EC)	概要
6	パトリツィ ア	ローワー	小売	20 歳代	駅ビル ショッピング センター	20 歳代を対象にしたセレクトショップ。 国内のバイイング商材を中心に扱っている。
7	Belle	ローワー	SPA	ヤングキャ リア 20 歳代半ば ～後半	駅ビル	2002 年に立ち上げたブランド。 「子供っぽすぎず、大人っぽすぎない」デザインが 20 歳代のキャリア女 性の嗜好にマッチし、定着した。売り上げは堅調。
8	ミヨンヌ	ローワー	SPA	10 歳代後半 ～20 歳代前 半	ショッピング センター 駅ビル	いわゆる「カワイイ系」の代名詞的ブランドを狙い 2000 年に立ち上げ。 競合と差別化を図れず低迷している。
9	Cisco	ローワー	小売	20 歳代～30 歳代	ショッピング センター	20 歳代～30 歳代の女性向けの衣料及び雑貨を取り扱う新たな業態。 2010 年に立ち上げたが、雑貨を含めた新たな価値提案（ライフスタイル 提案）が浸透せず、売り上げは伸びていない。
10	ozzu	ローワー	SPA	20 歳代前半 ～半ば	路面店	マールとともに 2013 年に新たに立ち上げたブランド。 海外で注目されている気鋭の若手デザイナーを起用。 20 歳代前半の女性をターゲットとしており、そのファッション性につい ては、評論家からの評価も高い。 まだ、コアなファン以外に広まっておらず、売り上げは低く営業利益も 出していない状況。

資料 12 ブランド別売上高の推移



資料 13 ブランド別・チャネル別損益計算書（2015 年度実績）

■ブランド×チャネル別損益計算書

(百万円)

ブランド	Babel	FORTE	ナチュラル	ヴィヴェール	マール	パトリツィア	Belle	ミヨンス	Cisco	Ozzu	ブランド共通	海外	合計		
チャネル	百貨店等	百貨店等	百貨店等	百貨店等	百貨店等	百貨店等	百貨店等	百貨店等	百貨店等	百貨店等	EC				
売上高	16,025	12,556	8,919	8,085	5,607	9,003	4,502	13,090	2,637	5,273	4,337	3,643	7,289	5,314	106,280
売上原価	6,994	5,134	4,308	3,402	2,510	4,633	1,569	6,442	1,508	2,554	1,840	2,041	2,946	2,477	48,357
売上総利益	9,031	7,422	4,611	4,683	3,097	4,370	2,932	6,648	1,129	2,719	2,497	1,602	4,343	2,837	57,923
販売費及び一般管理費	9,170	6,571	5,657	3,982	3,434	4,529	2,540	6,329	1,386	3,114	3,201	1,970	3,241	2,749	57,873
営業利益	△ 138	851	△ 1,046	701	△ 337	△ 159	393	319	△ 257	△ 395	△ 704	△ 368	1,102	89	50

■売上原価明細

(百万円)

ブランド	Babel	FORTE	ナチュラル	ヴィヴェール	マール	パトリツィア	Belle	ミヨンス	Cisco	Ozzu	ブランド共通	海外	合計		
チャネル	百貨店等	百貨店等	百貨店等	百貨店等	百貨店等	百貨店等	百貨店等	百貨店等	百貨店等	百貨店等	EC				
材料費	2,683	1,947	-	1,227	1,086	-	-	3,119	765	1,068	-	1,061	670	979	14,604
労務費	2,775	2,106	-	1,400	940	-	-	2,195	495	991	-	631	718	999	13,250
経費	1,537	1,081	4,308	775	483	4,633	1,569	1,127	248	495	1,840	349	1,558	499	20,504
合計	6,994	5,134	4,308	3,402	2,510	4,633	1,569	6,442	1,508	2,554	1,840	2,041	2,946	2,477	48,357

※小売の仕入原価は全て経費に含まれている

工場別の発生額は以下であり、材料費は直課、労務費・経費は工場別に売上高比で各ブランド・チャネルへ配賦している

工場	埼玉工場	兵庫工場	上海工場	合計
材料費	6,461	5,152	2,991	14,604
労務費	5,565	5,035	2,650	13,250
経費	2,858	2,788	1,325	6,971
合計	14,884	12,976	6,965	34,825

■ブランド・チャネル別の販売費及び一般管理費(固有費)

(百万円)

ブランド	Babel	FORTE	ナチュラル	ヴィヴェール	マール	パトリツィア	Belle	ミヨンス	Cisco	Ozzu	ブランド共通	海外	合計		
チャネル	百貨店等	百貨店等	百貨店等	百貨店等	百貨店等	百貨店等	百貨店等	百貨店等	百貨店等	百貨店等	EC				
合計	7,672	5,398	4,824	3,226	2,910	3,688	2,119	5,106	1,140	2,622	2,795	1,630	2,560	2,556	48,246

※上記以外の販売費及び一般管理費(本社費用)については、海外に2%配賦し、残り98%を国内店舗、ECの売上高比で配賦している

※百貨店等：百貨店、路面店、駅ビル、ファッションビル

※SC：ショッピングセンター