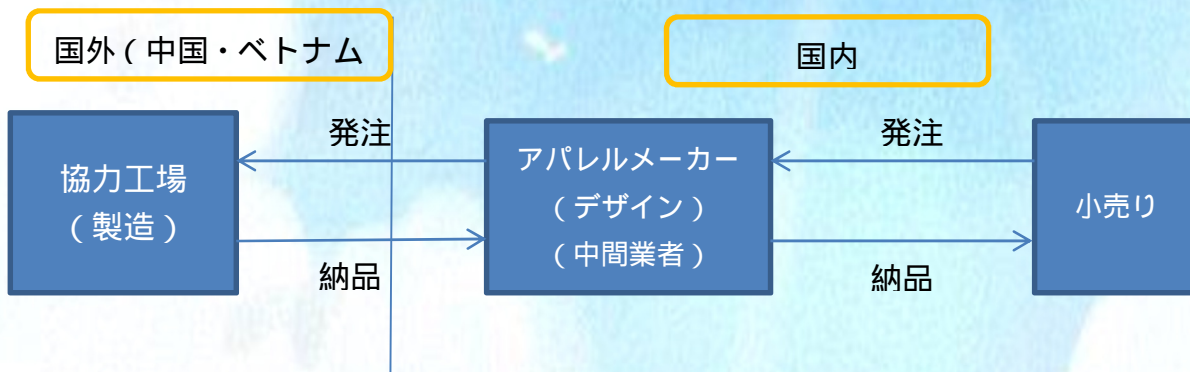


## アパレル業（輸入販売）の事業再生

### 1. 概要

アパレル業は一部の高級ブランドを除き、価格競争が激しい業界の一つです。

現在の日本のアパレル産業に関しては、コストカットや過去の円高などの関係で、多くの製品が海外生産に依存している状態です。



今回は、上記のアパレルメーカーの位置づけになる会社に着目します。この部分は、メーカーですが、商社としてみた方がイメージの方が近いかもしれません。なお、デザイン等の問題もあるかと思いますが、今回は経理的に関係のある部分を中心に説明します。

### 2. 基本的な問題点と対策

この業態において、よくみられる問題は次のとおりです。

#### (1) 過剰在庫の負担

言うまでもなく、アパレル関係の商品は季節によって売れるものが違いますし、流行も都度変化していくので、すぐに売れない場合には通常の価格で売却するのは非常に難しくなります。

場合によっては一年後の同じ時期に売れたり、流行が一回りして数年後に売れる可能性も無いわけではありませんが、すぐに売れなかったものは基本的には不良在庫です。

窮境企業においては、意外とこの不良在庫の保管費用を比較的大きく支払続けている会社も多く見受けられます。売上の無い費用をただ支払続けるぐらいなら、単価は少額になっても売却した方がキャッシュはプラスになりますので、見直しに当たっては、在庫の圧縮は確認すべき事項の一つとなります。

## (2) 原価管理

この位置付けの会社としては、基本的には受注を受けて協力工場に発注するため製造前に売値は決まっています。また、最終購入者が一般消費者であり一般的には不急の商品ですので、売値のアップは難しいところです。

よって、原価の部分重要になりますが、原価管理については何となくでやってしまっている会社も少なくは無いようです。

原価管理の基本的な形は概ね次の通りになると思います。

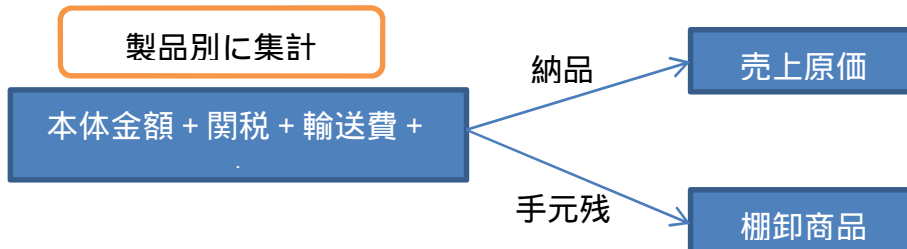
製品毎に製造番号等、番号をつける。

工場での製造原価はもちろん、輸送コスト（関税や輸送費など）も番号管理を行う。

予定の売上及び製造原価（予定原価）を設定する。

実際の売上と製造原価を番号毎に紐づけて予定の数値と実際の数値を比較する。

また、品数と併せて管理することにより、帳簿棚卸も同時に行うことができるはずです。



実際にどの部分でどの程度利益を取れているのか、又は、どの部分が想定より儲かっているのかを確認するとともに、製品毎の粗利益から、利益を出すにはどの程度の売上が必要なのかということもはっきりしてきます。

## (3) 協力工場の品質管理

アパレル業界の海外の協力工場につきましては、その品質の精度は工場によって様々であり、ほぼ完璧に良品のみを作る工場から、最終的に売り物にできないレベルのものが多く混ざる工場まで様々です。

ユニクロなど例外的に低い価格で高品質の衣料品を製造できている場合もありますが、通常は品質と料金は比例します。

そこで、協力工場について、どれだけ品質を向上させることができるかということが企業の業績を分けることとなります。

現地に社員を駐在させるのはコスト面でも難しいところがありますが、最低限定期的に訪問し、工場の代表者と面談するとともに、工場の中での製造の状況や管理方法について、十分に確認するかしないかだけでも大きな違いになってきます。

ロスとなる製品が多い工場なのであれば、それだけ多めに作ったり、やり直したりで余計なコストも発生しますし、そういった商品は最終的に納品先及び消費者に評価されません。コスト面の金額だけでなく、ブランド価値も含めてこの部分は見ていかなければなりません。

### 3．円安について

最近のこの業界の課題としては、何と言っても円安です。

以前は 80 円程まで円高が進んでおりましたが、円安が進行し、特に 2014 年中盤から後半にかけては、100 円未満程度であったものが 120 円程度まで上昇し、原価が 2 割アップしました。

元々、そこまで粗利は高くない会社が多い業種なので、上昇前に受注し、上昇後に売上代金を回収したようなものについては、粗利益はほとんどなかったはずですが、また、採算性が大幅に悪化したことから、売上額自体の減少につながっています。

残念ながら、為替変動については、具体的な対策を組むのは難しく、為替予約や円安対応の借入金など、一般的・短期的なものが基本的な対策となってしまいます。

ただし、業界全体として長年海外依存度を高めてきたことから、国内にも工場及び技術者が少なく、国内回帰が一気に進むという状況にもありません。

このような状況であるからこそ、上記 2 で述べたような管理の部分がより重要となってきます。

### 4．流通自体の見直し

上記 3 の通り、現状の日本におけるアパレル業界においては、数年前と比べて原価構造が大きく変わってしまった状況にあります。原価管理を行い、分析した結果どうしても利益が生み出せないとなれば、抜本的に事業形態から見直す必要があるでしょう。

例えば、卸売業などですと、原価の高騰により、最終的な消費者価格も勘案すると業者に卸してもほとんど利益が取れないので、自社での販売ルートを持っている場合には、なるべく直販の率を高めるといった取り組みを行っている会社もあります。

その時々に応じて、為替レートや関税の優遇等で、有利な条件となる国も様変わりします。どのように生産・仕入を行い、どのように売るか、その検討をするためには、原価の構造がどうなっているか把握できていなければ何もできません。

### 5．最後に

一般的に報道などで注目されるのは、どのような商品をどのように売るかというところだと思います。

確かに重要な部分であり、その部分についてどういったことができるかという点については、我々会計事務所の人間がご本業の方より良い提案をするのは難しいでしょう。

しかし、その部分については、良くも悪くもやってみないと分からない部分が多いとも思っております。

それに対し、原価管理をしっかり行い、通常より同価格で良質の商品を作れば、一定程度の消費者は評価してくれます。

そういった観点で、会計事務所と一緒に原価を見直すということを一度試してみたいかがでしょうか。