

城南支部 財務診断研究会

アパレル業の財務診断

2019年7月17日(水)

よねやま じゅんこ
中小企業診断士 米山 淳子

業種の定義

➤ アパレル(Apparel)

- ・ 衣服を意味する
- ・ 日本では特に洋装、既製服を表している

➤ アパレル産業の定義

- ・ 衣服（和装以外）の企画・製造・流通・販売に携わる産業
- ・ 製品の製造に関わる事業者と、企画・流通・販売に関わるアパレル企業によって構成される産業

【出所：経済産業省製造産業局アパレル・サプライチェーン研究会報告書2016年6月】

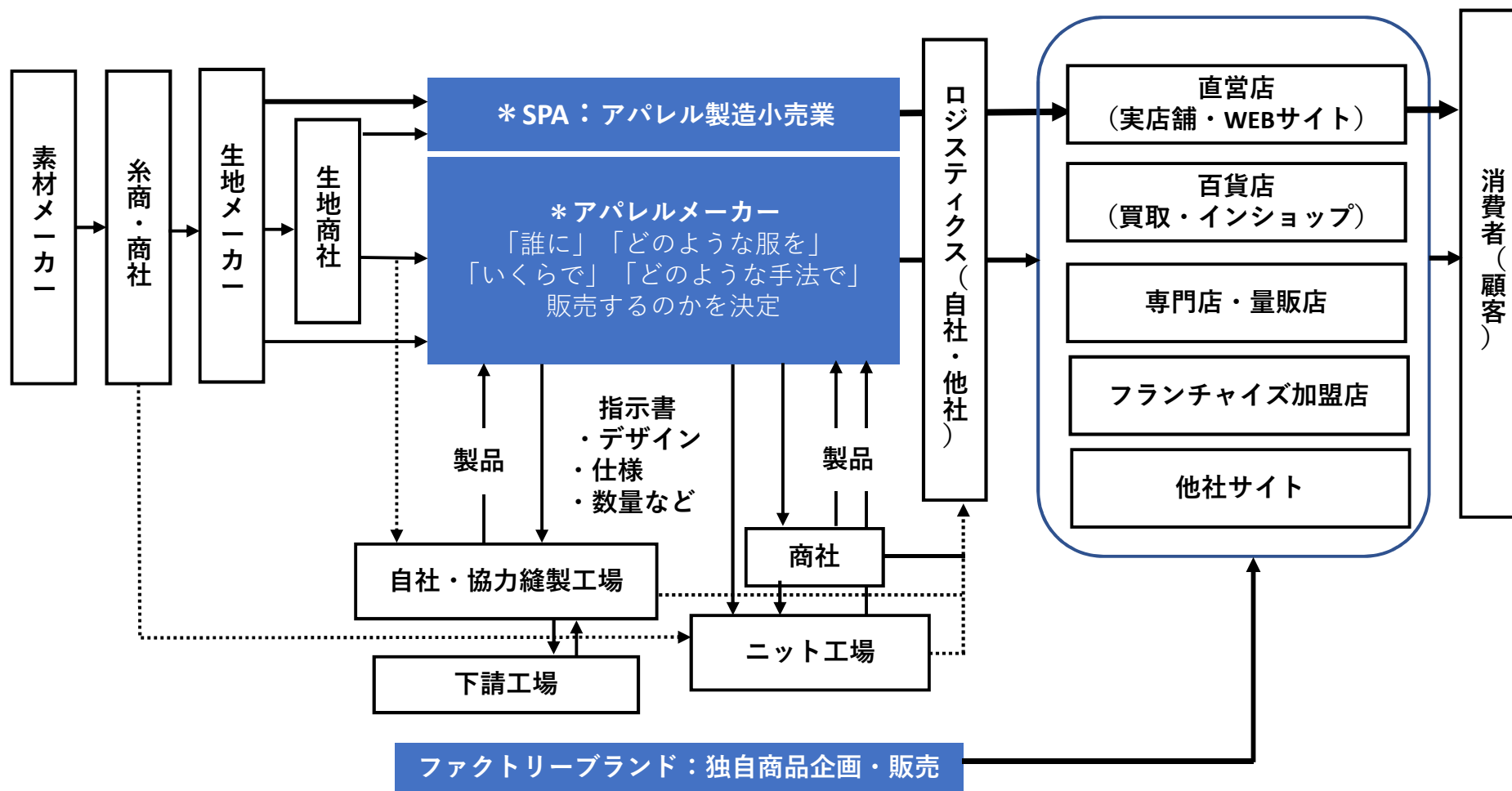
日本標準産業分類①

大分類	E	製造業
中分類	11	繊維工業
小分類	116	外衣・シャツ製造業（和式を除く）
		1161：織物製成人男子・少年服製造業
		1162：織物製成人女子・少女服製造業
		1163：織物製乳幼児服製造業
		1164：織物製シャツ製造業
		1165：織物製事務用・作業用・衛生用・スポーツ用衣服 学生服製造業
		1166：ニット製外衣製造業
		1167：ニット製アウターシャツ製造業
		1168：セーター類製造業
		1169：その他の外衣・シャツ製造業
小分類	117	下着類製造業

日本標準産業分類②

大分類	I	卸売業・小売業
中分類	51	繊維・衣服等卸売業
小分類	512	衣服卸売業
		5121：男子服卸売業
		5122：婦人・子供服卸売業
		5123：下着類卸売業
		5129：その他の衣服卸売業
中分類	57	織物・衣服・身の回り品小売業
小分類	572	男子服小売業
		5721：男子服小売業
	573	婦人・子供服小売業
		5731：婦人服小売業
		5732：子供服小売業

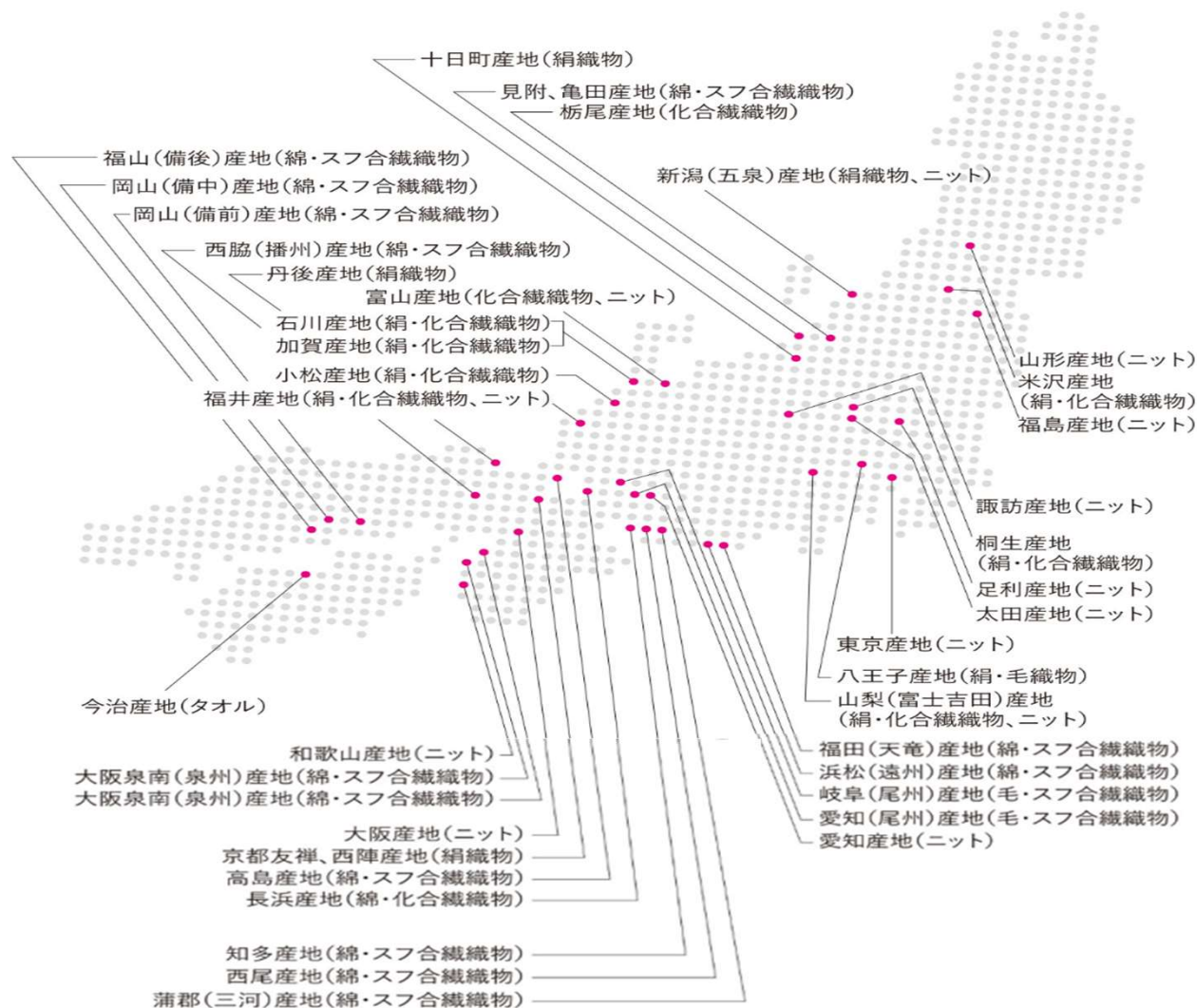
アパレル産業の構造 川上から川中、川下へ



- ・**SPA**(Specialty store retailer of private label apparel)とは、卸売りをせず、自社製品を自前の小売店で販売する「アパレル製造小売業」 例) ファーストリテイリング、ZARA 等
- ・**ファクトリーブランド**とは、工場で生産される独自企画のブランドのこと。1980年代、欧米で高級ブランドの生産を託されている工場が自社ブランドを販売し始めた。例)ファクトリエ、IKIJI 等

アパレル企業を支える国内産地

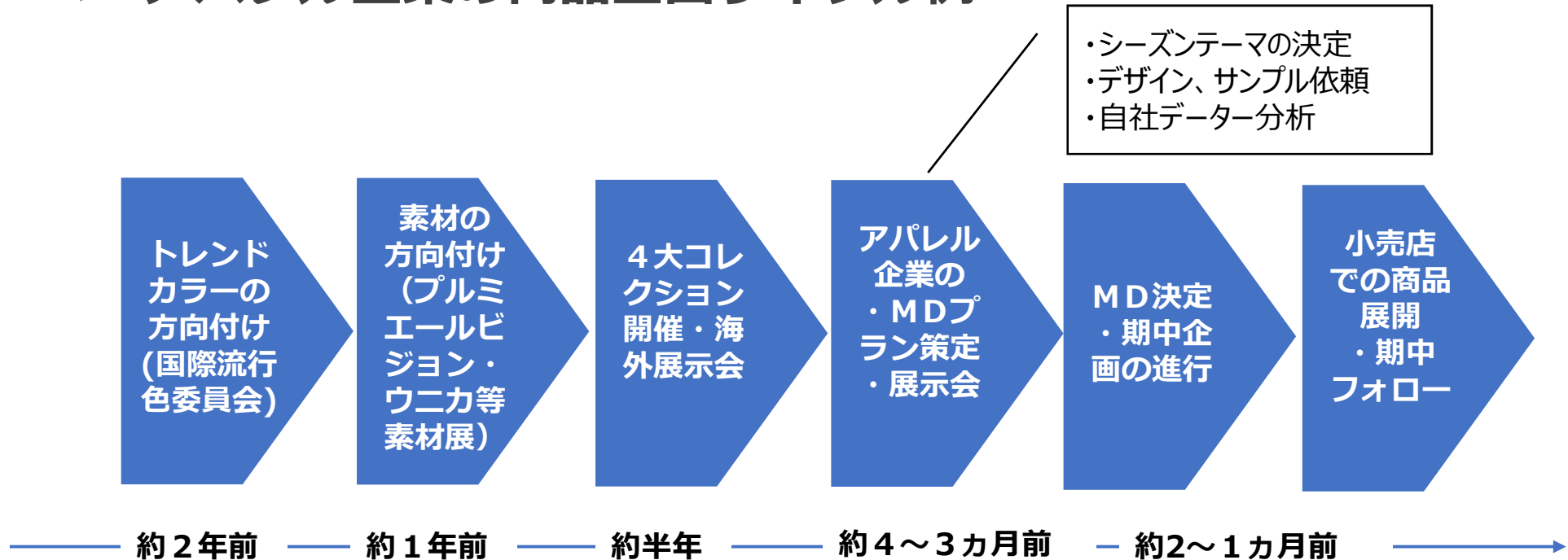
➤ 日本のテキスタイル・ニット産地概況図



【出所：Fashion biznavi (<http://www.fashionbiznavi.org/fbIndustry/textile/habitat/>)】

季節を先取り 洋服がお店に並ぶまで

➤ アパレル企業の商品企画サイクル例



- ・**ファストファッション**の商品企画はより**短サイクル**。期中に発表されるコレクションからファッション誌、都市部のファッションをベースに、流行を見極めデザインを行い、短期間で製造を実施。小売りと商品企画が一体化した**SPA**に適してモデル。
- ・**期間とコスト**を削減できる一方で、トレンドフォローのみであると**差別化**が図り難い。顧客への訴求ポイントが価格となるため大量販売が前提となる。的確なデータ分析と予測、早いサイクルで量産を回せる生産体制が必要。
- ・コレクション以外の**インフルエンサー**の登場。海外セレブ発のライフスタイル提案によるトレンド発信などがあげられる。

アパレル産業の概況 ①

➤ 市場規模の推移

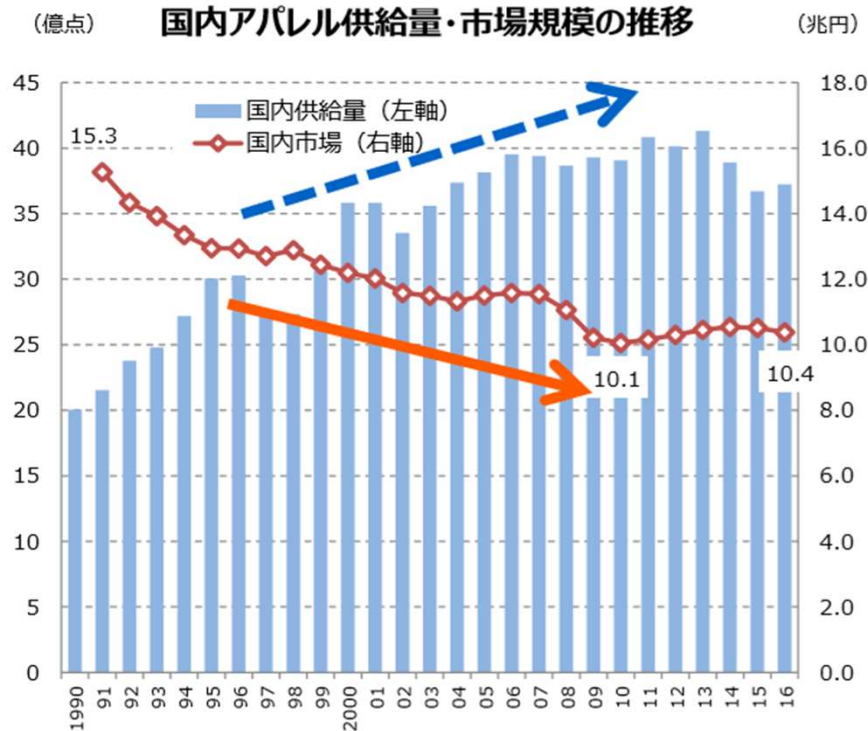


表-① 出典：(国内供給量) 経済産業省「生産動態統計」、財務省「貿易統計」
(国内市場) 矢野経済研究所「繊維白書」

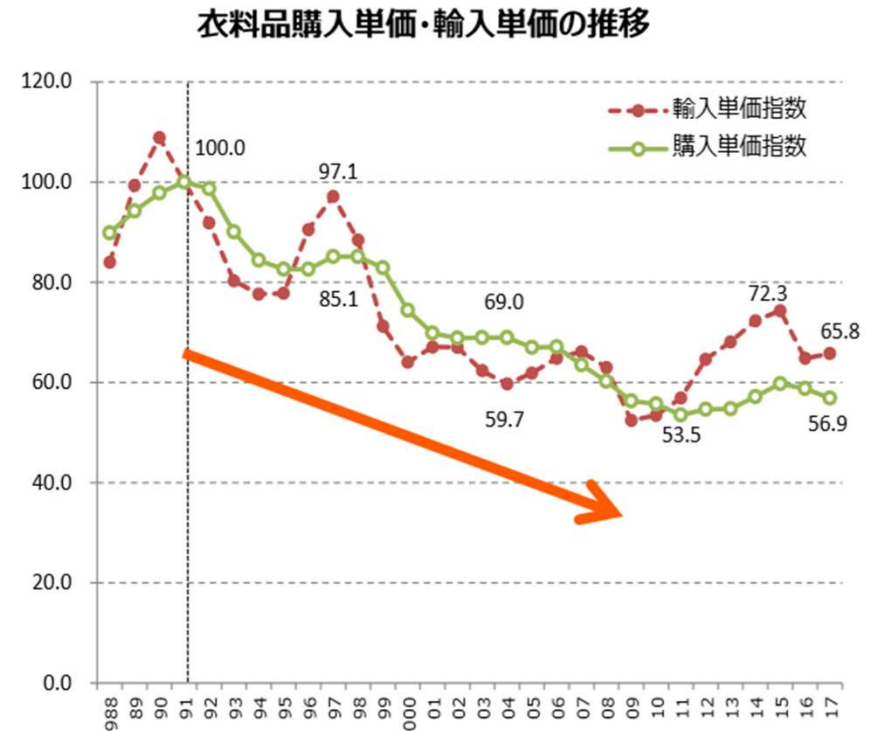


表-② 出典：購入単価=総務省「家計調査」、輸入単価=財務省「貿易統計」よりそれぞれ算出
※1991年を「100」とする

- ・国内アパレル市場規模は、バブル期の**15兆円**から**10兆円程度**へ減少。26年間で**約3分の2**の市場規模
一方で、**供給総量**は20億点から40億点へと、**ほぼ倍増**している。
- ・衣料の**購入単価**及び**輸入単価**は、1991年を基準に **6割前後**の水準に下落。消費者の低価格志向や
国内外のSPA型企業の台頭による影響と考えられる
- ・矢野経済研究所の調べによると衣料品の**輸入浸透率**はこの間、約50%から96%へと急激に上昇

【出所：表-①②ともに、経済産業省製造局生活製品課「繊維産業の課題と経産省の取組み」2018年6月】

アパレル産業の概況 ②

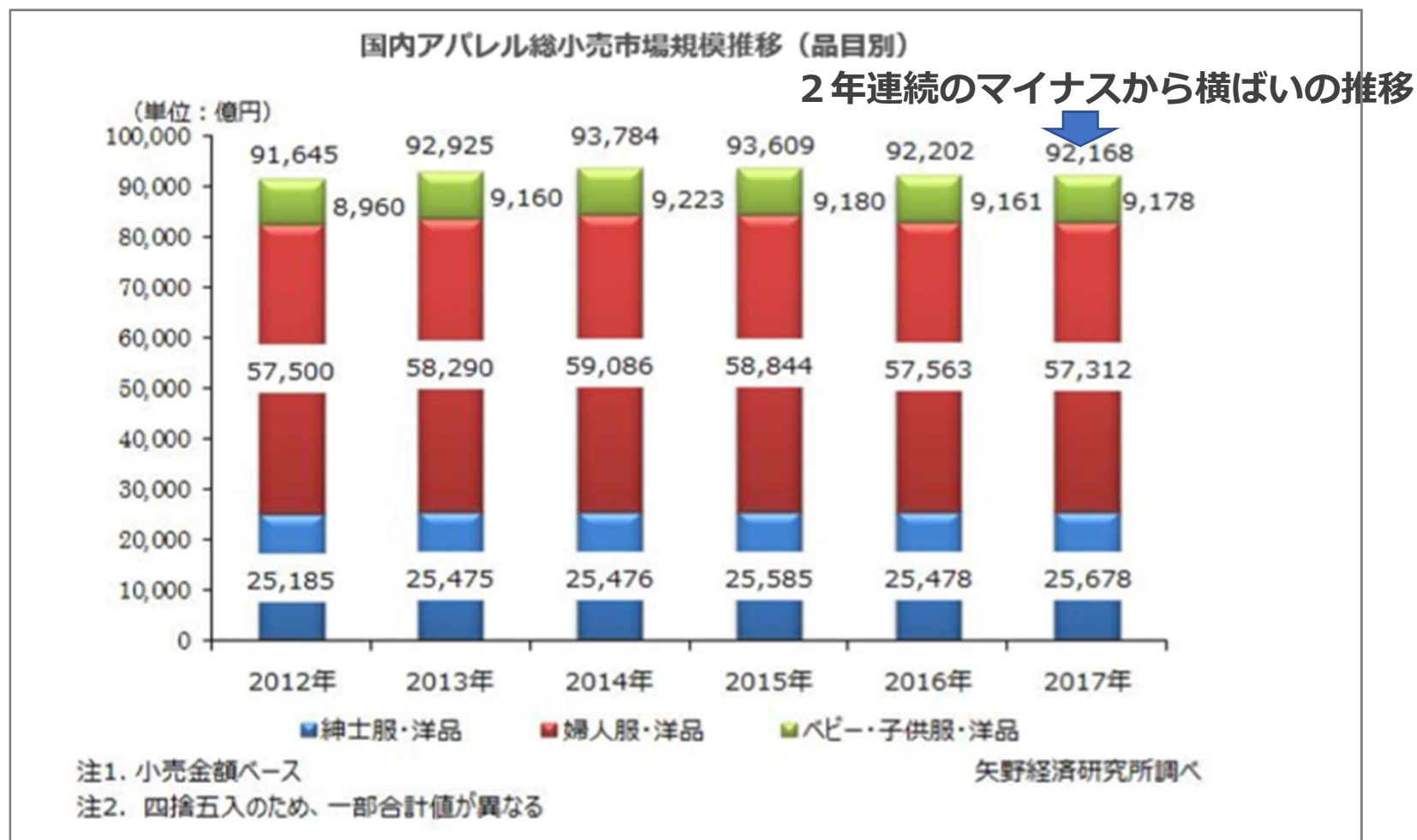
➤ 事業者数の推移

産業中分類			平成6年	平成9年	平成11年	平成14年	平成16年	平成19年	平成24年	平成26年	平成28年	(平成6年比)
512	衣服卸業	事業所数	15,237	13,267	-	12,173	-	9,694	10,396	10,841	9,903	▲ 5,334
		前回比 (%)	-	87.1%	-	91.8%	-	79.6%	107.2%	104.3%	91.3%	65.0%
		従業員数(人)	215,297	184,426	-	149,757	-	125,560	124,405	127,207	117,420	▲ 97,877
		前回比 (%)	-	85.7%	-	81.2%	-	83.8%	99.1%	102.3%	92.3%	54.5%
572	男子服小売業	事業所数	32,059	29,772	26,659	24,857	22,865	21,894	17,675	17,517	17,419	▲ 14,640
		前回比 (%)	-	92.9%	89.5%	93.2%	92.0%	95.8%	80.7%	99.1%	99.4%	54.3%
		従業員数(人)	112,234	103,294	98,865	91,457	87,816	94,336	86,182	83,908	83,324	▲ 28,910
		前回比 (%)	-	92.0%	95.7%	92.5%	96.0%	107.4%	91.4%	97.4%	99.3%	74.2%
573	婦人・子供服小売業	事業所数	93,758	89,738	86,497	83,550	80,268	78,371	69,698	68,397	64,013	▲ 29,745
		前回比 (%)	-	95.7%	96.4%	96.6%	96.1%	97.6%	88.9%	98.1%	93.6%	68.3%
		従業員数(人)	328,793	309,037	321,143	313,319	305,778	320,480	338,576	336,762	322,551	▲ 6,242
		前回比 (%)	-	94.0%	103.9%	97.6%	97.6%	104.8%	105.6%	99.5%	95.8%	98.1%

【出所：総務省・経済産業省「平成28年センサス活動・調査」事業所に関する集計を基に作成】

国内アパレルの総小売市場規模推移

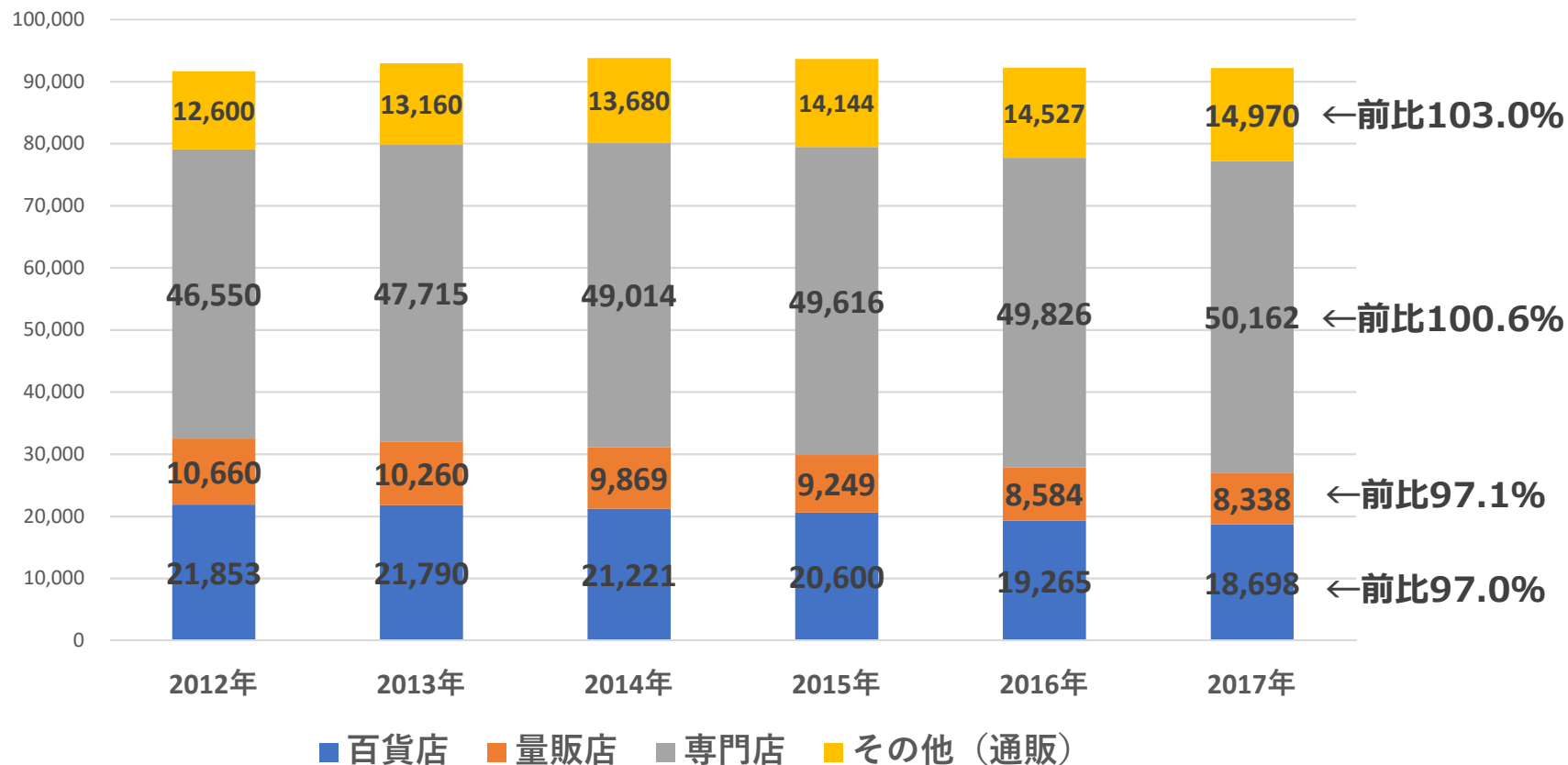
➤ 品目別売上高（2017年）



【出所：矢野経済研究所「国内アパレル市場に関する調査実施」（2018年）プレスリリースより】

国内アパレルの総小売市場規模推移

➤ チャンネル別売上高（2017年）



- ・ **百貨店**を中心販路とする**大手アパレル各社**によるブランド再編やリストラ、店舗統廃合により厳しい状況
- ・ 商品と価格の**バランス**の優れた品揃え型の**専門店**が好調に推移。**大手専門店**が上位の売上を占める
- ・ その他の中では、モール型の**ファッション通販サイト**が好調を維持し、Eコマースが伸長。実店舗を有する事業者の、自社サイトとの**在庫や顧客情報の共有化**の動きも進行（O2O、オムニチャネル化）

【出所：矢野経済研究所「国内アパレル市場に関する調査」（2017年、2018年）を基に作成】

特徴 1 トレンドや天候による影響

➤ トレンドによる影響

- ・アパレル企業の扱う商品はファッション性が高く、トレンドや消費者マインドの変化により、売れ行きが影響されやすい。
- ・早い時期から商品企画や素材の調達を行わなくてはならないため、生産数量の見極めやQ R、先行・期中・追加企画の比率を調整する必要がある。
- ・過度なトレンド追いは他社ブランドとの同質化を招きやすく、価格競争につながりやすい。

➤ 天候による影響

- ・天候の不順によるシーズン商品の苦戦。暖冬によるニットやコートの販売不振の要因となる。プロパーでの販売期間にも影響。

➤ セールの功罪

- ・商品のシーズン性やファッション性による持越し在庫リスクや不振商品の在庫を早期に解消できるメリットがある。
- ・粗利率の低下だけでなく、顧客のセール待ち姿勢に繋がるなどのデメリットがある。

特徴 2 費用構造

➤ 店舗の固定費負担

- ・実店舗をもつ場合は、家賃や店舗スタッフの人件費の負担が高い
- ・百貨店のインショップ形態では、販売スタッフはアパレルメーカーからの派遣。
 $\text{販売額} \times \text{掛率（取り分比率）} = \text{アパレル企業への入金額}$

➤ 本部の固定費負担

- ・ブランド別にデザイナー、MD、仕入担当者、営業等の本部人材が必要
- ・複数ブランドを展開する大手アパレルの場合、規模の大きいブランドを有していることで全社の利益が安定する傾向

➤ 売上原価

- ・海外生産による原価率の低減。中国からベトナム等へ
- ・一方で、付加価値の高い商品はクオリティーの高い国内工場へ

特徴 3 資金需要

➤ 支払い先行

- ・生地など素材の支払い、生産工場への支払いが先行する
- ・店舗の路面店やモール出店には保証金や敷金などの費用が発生する

➤ 季節変動

- ・季節性の高い業種であり、春夏ものと秋冬ものでは後者のほうが、価格が高く付加価値もつけやすい
- ・一方で、秋冬商品の支払原資は春夏ものの売上となり、不足分の資金需要が発生する

➤ 資金繰り

- ・売上、在庫状況の把握や売掛金の回収状況の把握と資金需要予測が重要
- ・シーズン毎のセールやファミリーセールは現金需要をまかなう機会でもある

アパレル業の課題

➤ ブランド（店舗）コンセプト・価値観の明確化

- ・「何を大事に」「誰に」「どのような服を」「どのように届けるか」

➤ 顧客セントリック

- ・商品価値、価格、サービス、利便性など顧客中心にとらえなおす
- ・強み（支持される理由）の追求

➤ IT・ICT・AIの活用

- ・売り筋情報や素材背景など川上～川下のデータ共有
- ・販売チャネルの多様化に合わせた顧客情報や在庫情報等の統合

➤ 時代の変化・要請に対応

- ・C to Cのリユースマーケット（メルカリ）
- ・シェアサービスによる利便性の向上（airCloset）
- ・サステナビリティ
- ・Japan Quality の維持・強化

アパレル業売上高ランキング (単位:百万円)

No	企業名	売上高	その他
1	★株式会社ファーストリテイリング	2,130,060	(2018年8月期)
2	株式会社しまむら	545,996	
3	青山商事株式会社	250,330	
4	株式会社ワールド	249,861	
5	株式会社オンワードHD	240,652	
6	株式会社アダストリア	222,664	
7	株式会社AOKIホールディングス	193,918	
8	株式会社TSIホールディングス	165,009	
9	株式会社ユナイテッドアローズ	158,918	
10	株式会社西村屋チェーン	138,167	
11	株式会社パルグループHD	130,474	
12	★株式会社ワークマン	93,039	チェーン全店売上高
13	株式会社ライトオン	76,798	(2018年8月期)
14	株式会社バロックジャパンリミテッド	71,039	
15	株式会社コナカ	65,145	(2018年9月期)
16	株式会社レナウン	63,664	
17	株式会社マツオカコーポレイション	63,402	
18	クロスプラス株式会社	62,901	
19	★株式会社三陽商会	59,090	(2018年12月期)
20	株式会社ルック	44,015	
参考	株式会社ワコールHD	194,200	
参考	グンゼ株式会社	140,706	

有価証券報告書または決算書を公開している企業対象に作成 (2019年7月)

事例企業の概要

	株式会社ファーストリテイリング	株式会社ワークマン	株式会社三陽商会
本社所在地	山口県山口市	群馬県伊勢崎市	東京都新宿区
設立	1963年5月	1982年8月	1943年5月
基本理念	服を変え、世界を変えていく	For the Customer 働く人に便利さを	ファッションを通じて美しく豊かな文化生活を創造し、社会の発展に貢献する
資本金	102億7,395万円	16億2,272万円	150億251万円
売上高	2兆1,300億 6 0百万円	営業総収入 669億69百万円	590億90百万円
営業利益	2,362億12百万円	135億27百万円	△21億76百万円
従業員数	53,571名(20192末現在)	266名	1,804名
連結子会社	主な連結子会社17社 他連結子会社 113社	—	4 社
その他	・インディテック(ZARA) H&Mに継ぐ、世界第3位の売上高 ・世界20か国に3,445店舗を展開 ・19年秋インド初出店	・フランチャイズストアと直営店においてワーキング、カジュアルウエア作業用小物等を販売。プロ品質。 ・2018年9月にワークマンPLUSの1号店を出店	・2015年6月英国バーバリーとのライセンス契約終了。バーバリー、バーバリーブルーレーベル、ブラックレーベルが終了(約360店舗展開)

事例企業（１）ファーストリテイリング

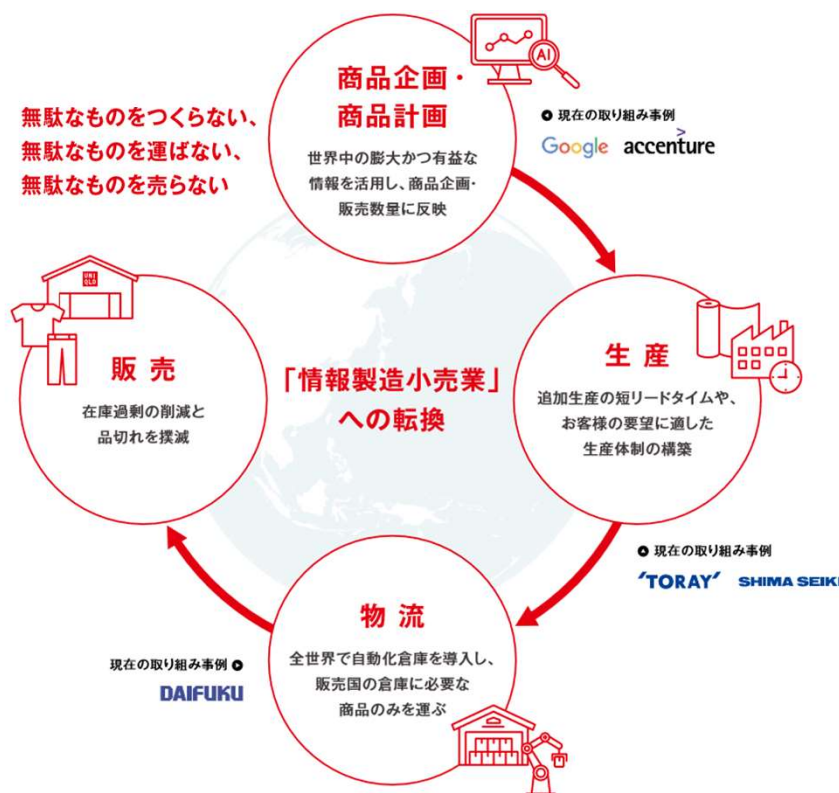
➤ 業績等の概要

・売上収益が2兆1,300億円（前期比14.4%増）、営業利益が2,362億円（同33.9%増）と、過去最高の業績を達成しました。海外ユニクロ事業が大幅な増収増益、国内ユニクロ事業は安定的な増収増益となったことによります。

・「情報製造小売業」として世界No. 1のアパレル小売企業となることを中期ビジョンに掲げ、中でも海外ユニクロ事業、ジーユー事業の拡大に注力しています。

・ユニクロ、ジーユーの出店投資に加え、全社をあげて取り組んでいる有明プロジェクトに関わるIT投資、倉庫自動化投資などが増えています。

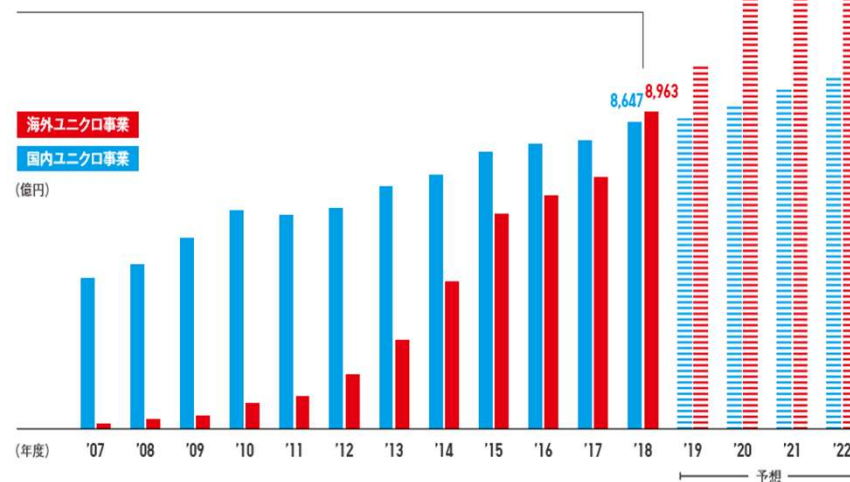
【第57期有価証券報告書】より抜粋



【出所：株式会社ファーストリテイリングホームページ】

国内・海外ユニクロ事業の売上収益

2018年度
海外ユニクロ事業の売上収益が
国内ユニクロ事業を超えた



【出所：株式会社ファーストリテイリングホームページ】

事例企業（１）ファーストリテイリング

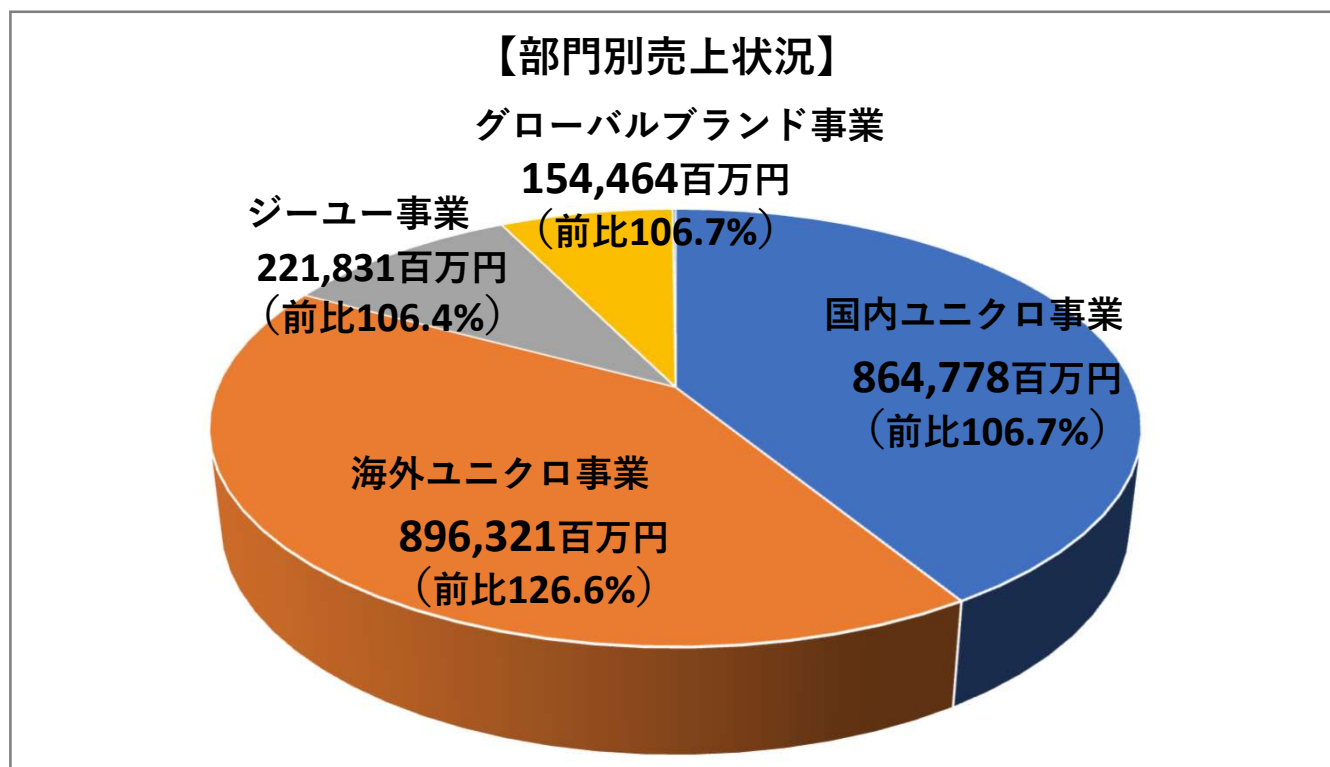
➤ 経営方針、対処すべき課題など

- ・「グローバルワン」の経営体制を推進
- ・海外ユニクロのさらなる事業拡大
- ・世界最高水準の商品開発力を強化
- ・サプライチェーンの改革

- ・国内ユニクロの安定成長
- ・ジーユー事業の成長
- ・サステナビリティ活動の推進

【第57期有価証券報告書】より抜粋

➤ 2014年8月期より国際会計基準に基づいて連携財務諸表を作成



【出所：有価証券報告書を基に作成】

事例企業（2）ワークマン

➤ 事業等の状況

- ・事業活動の最重要課題は、加盟店の業績向上とフランチャイズストア化の推進であります。
当事業年度の既存店売上高は14.0%増加、フランチャイズ比率は3.4ポイント上昇し、87.8%
- ・「より良いものをより安く」をモットーに、「素材・機能・価格」の3つのテーマを追求した
P B商品の拡大と売り切る体制作りに取り組んでいます。チェーン全店のP B商品の売上
構成比は39.7%（前年同期比7.5ポイント増）
- ・デザイン性にこだわり「高機能×低価格」をコンセプトにアウトドア、スポーツなど一般
のお客様も意識した新業態「ワークマンプラス」を出店、潜在効果の発掘を図る。これが
多くのマスコミにも取り上げられ、既存店の客数、売上アップに大きな効果をもたらしました。

➤ 事業等のリスク

- ・商品仕入れにおける中国への高い依存度
- ・地震等の発生による影響について
- ・個店売上低迷のすると加盟店希望者、
加盟店継続希望者が減少する可能性
- ・異常気象による影響について
- ・リース資産の減損損失発生リスク
- ・為替変動によるリスクについて

【第38期有価証券報告書】より抜粋



【出所：株式会社ワークマンホームページ】

事例企業（３）三陽商会

➤ 目指すべき方向性 / 目指す姿 (Future Sanyo Vision)

- ・「お客様価値の創造」と「お客様価値の最大化」
- ・お客様のニーズと期待に応え、常にお客様にとって価値のある“商品・売場環境・接客/サービス・コミュニケーション”を創造し提供する ・「サステナビリティ」を意識した事業展開で“持続可能な社会の実現”を目指す
- ・「ジャパン・プレミアム・ファッションカンパニー」を目指す。日本のクラフトマンシップに基づく、圧倒的なモノづくりの実現

➤ 事業戦略（2018年下期以降）

1. 組織構造改革（事業ユニット制の導入、営業・販売組織のチャネル別再編成など）
2. コスト構造改革（本社人員の適正化、システム・デジタル関連など成長投資の強化）
3. 成長戦略加速（マーチャンダイジング/マーケティング連動強化/全社横断、Eコマースの加速など）

➤ 事業等のリスク

- ・ファッション商品の特性について
- ・知的財産権の仕様について
（海外提携先とのライセンス契約）
- ・気象状況や経済状況について
- ・品質管理について
- ・情報管理について

【第76期有価証券報告書】より抜粋



【出所：株式会社三陽商会HP】

個人演習

1 社を選び、財務諸表から読み取れる強みや経営課題を分析しましょう。

着目した経営指標		強みや課題
1		
2		
3		
その他気づいたこと等		