

大谷毅・清水義雄・横井紘一

目的別テーマ: 繊維事業に関する研究

研究テーマ

16-7-18: アパレル事業の新業態に関するフィージビリティについて

— 繊維感性事業、日本の繊維産業・先進ファイバー事業を経営する会社の経営問題 —

ABSTRACT

The apparel fiber businesses of Japan have declined. The official view is pointed out as follows. The cause is in the gap of personnel expenses of China and Southeast Asia. Making the product a high additional value was proposed for a while as the countermeasures. However, the policy of the government was not able to secure the expected result. The reason is conservativeness only (attitude by which it likes maintenance of the status quo) who exists in the company. For instance, it has lost the prediction ability which leads to a bold decision like M&A. We presumed that a lot of apparel concerns held the fundamental problem in the particular management. Therefore, the policy is ineffectual.

研究目的

空洞化や後退を指摘されがちな繊維産業であるが、繊維感性事業・先進ファイバー事業を視野に入れて、新たな経営戦略の手がかりを探ろうとした。

往年活躍した繊維工業に属する会社は、いまだに東京証券取引所の繊維ポストに上場されるが、実態は不動産業であるなど脱繊維が進む。また、商業ポストにあるかつての糸へん商社も同様に繊維分野から後退がめだつ。しかしながら、本邦には10-15兆円規模の世界に冠たる衣料品市場がある。この市場では、業態としては百貨店、中国その他アジアの普及品、ヨーロッパの高級品が活躍し、本邦繊維関連会社は後退ぎみである。そこでとりあえず衣服系繊維に限定し、アパレル事業の新業態を模索し、そのフィージビリティを確かめようとする。なお、非衣料系繊維、ことに先端ファーバー事業分野に触れる余裕はなかった。

5年間の研究内容と成果

● 研究目標

普及品の中国ほか東南アジアへの生産移転は、製造原価が強調され、そうじて高付加価値路線への移転を提案する。むろんその指摘に反対はしないものの、生産移転にくらべて高付加価値化の成功例は稀少である。製造原価格差に敏感で、高付加価値化は意外に敬遠されがちである。本テーマはその原因ないしはメカニズムを探ることにあるのだが、この問題を解くには、すこしく視野を広げなければならない。

● 研究内容及び研究範囲

1: 繊維関連上場会社の傾向

適宜経営指標を算出し、多変量解析などで分類する。ひとくちに繊維関連会社といってもそれぞれ特徴があるはずで、その特徴に共通性をみいだせれば、後の議論がしやすくなる。

2: 販売費および一般管理費の推移

経営不振の原因を探索する一助になるという見通しのもとに、ある種の繊維関連会社の販売費および一般管理費を有価証券報告書で観察する。

3: 上代に占める一般管理費ならびにアパレルの対デパート取引商習慣

製品の生産から最終消費者に到達するまえの流通チャネルを通じて、製品の付加価値の獲得と配分に注目し、具体的にその数値を推定する。

4: 彼我技術比較とブランドならびに M&A

Luxury Brand 系 SILK APPAREL 製品について、かりに日・欧間に技術力差がないならば、M&A により取得したブランドで問題の解決ができるかもしれない。そのフィージビリティスタディを試みようとする。

● 研究成果

1: 繊維関連上場会社の傾向

『会社情報』『会社四季報』をつかって、適宜に設定した指標を多変量解析などで分類すると、多数が低位

不活発会社として一群に固まり、経営成績良好会社が異常値となって表現された。低位不活発会社の不活発要因は「規格品(素材・製品)量産の堅持」「製品高付加価値化の失敗」「関連事業への過大投資」などいくつかの形に分類できる。

2: 販売費および一般管理費の推移

低位不活発会社のFやTの販売費および一般管理費を、たとえば10年ごとの有価証券報告書で比較すると、製造原価低減努力の成果が一般管理費に充当される傾向をみいだす。いまだ仮説の域は出ないが、衣料系事業衰退は製造や販売よりも、むしろ本社に原因がある。おそらくは組織の硬直化とかイノベーションマネジメントの不足のような解説をする場面である。官僚制の不効率な側面には違いないのだが、もはや内部に改革を求める時期は逸したというべき状況にある。したがって、外圧(社外・業界外・国外)のプレッシャーが有効に働く場面である。

3: 上代に占める一般管理費ならびにアパレルの対デパート取引商習慣

デパート上代から原材料費を差し引いた付加価値の配分比を、有価証券報告書の原価計算報告書・損益計算書(提出会社分)から推定すると、20%以上が一般管理費と推定された。これはLVMH(パリに本社を置く欧州系最大のLuxury Brandグループ)の2倍となる点を、単純に注目しておく。

これに比べると、日本のある種の繊維関連会社ならびに百貨店は、結果として、一般管理費を確保するために事業を行っている傾向があると思料される。エンドユーザーから見た「一般管理費」はいかなる意味をもつのかを考慮しなければならない。この場合、付加価値の用途はおもに経理・総務等の間接部門であるから、信用という点では寄与するものの、卓越したデザイナーおよびデザイナーが選択する生地等の原材料、素敵なモデルやスタイリスト・フォトグラファーの存在とは縁が薄い。製品が獲得した付加価値は、製品のクリエイティビティを高めやブランドの印象を深めるという方向ではなく、管理費用として費消される傾向にある・・・という疑問である。

ことに、製造→(下請)→製造卸→(消化)百貨店→顧客という流通ルートではその傾向が強くなる。それを支持する百貨店の顧客がかなりの層をなしている一方で、百貨店以外の業態、つまりはSPAやセレクトショップあるいは量販店などを支持する顧客が並存している。このSPAにはLuxury Brand直営の小売店や一部の量販店・専門店が含まれ、チェーンオペレーションを展開する傾向にある。この場合の一般管理費比率の検討はまだ推定していない。

4: 彼我技術比較とブランドならびにM&A

いま、Luxury Brand系SILK APPAREL製品について、いくつかのSILK APPAREL製品関係者から、「欧州と日本には製品製造技術に差はなく、ブランドや販売力に差がある」という言説がある。この言説が正しいとすれば、国際競争力の構築はもっぱらブランドの売買、ひいてはM&A(会社合併または買収)に帰着することになり、要は、そのフィージビリティスタディの問題に変形できる。

白書などの公的見解では、日本の衣料品系繊維事業衰退を中国等との労務費格差に、対応策を高付加価値化に求め所要の施策を講じた旨の指摘が多い。しかし、それが多く成果を得られずに推移したのは、事業主体内部に大胆な選択を推進するための予測能力が欠如したためと推定する。この推定が当たっていれば、むしろM&Aなどの外圧が有効に作用するはずである。

●今後の展開

これらの問題のうち、ことに4の問題「技術比較とブランドならびにM&A」は、別途の科研費(基盤研究(B)平成18・19年度、課題番号18300241「シルクアパレル事業の日本におけるフィージビリティに関する技術的経営的研究」)の採択により、より詳細に検討を続ける。後退著しい呉服業界に比し、浮沈はあるにせよLuxury Brand業界は対照的である。そのモード・ファッションに占めるシルクアパレル(呉服を除く・以下同じ)は主流とはいえないが確固たる地歩を占め、崩壊寸前の日本の蚕糸絹業と異なる様相をもつ。かつてきものの価格帯でもあった50-100万円のプレタポルテを、たとえば東京銀座の並木通りでのLuxury Brand直営店で販売している。やや乱暴な集約だが、したがって市場はあることになる。

そこで、日本の技術(含むデザイン)でこの価格帯の衣服の生産できるかどうか。そこでLuxury Brandの衣服を実際に分解して確かめる作業が必要になる。また、Luxury Brandのデザインの過程を確かめる必要がある。これらは現在も作業中であるが、縫製についてはなんら遜色ないという。しかし、デザイン力の欠如はたぶん材料の問題と密接な関係はあるのではないかと考えはじめている。コレクションのコピーはパリの量販店も得意とするようだから、日本にかぎったことではない。実際に、Luxury Brandのシルクの素材を日本で生産しているし、製品そのものも日本で生産しているというエピソードに接する。Haute Coutureのトップクラスはともかく、そのつぎのクラスのデザイナーにとって、材料から製品のデザインを創造する過程は結構重要らしい。いま整理中ではあるが、デザイナーは接することのできる材料は、ミラノ・パリと東京では決定的な差があるようだ。

M&Aで入手した無形資産に付加価値をつけるプログラムのなかに、このことも考慮する必要が出てこよう。この投資にかかるフィージビリティスタディは将来におけるFCFを確率的に推計し、かつそれに対するオプションを考慮する必要がある。これも次年度のテーマである。