

## 大谷毅・清水義雄

目的別テーマ：繊維事業に関する研究

### 16年度研究テーマ

15-7-15 および 15-7-16：繊維感性事業と日本の繊維産業および先進ファイバー事業を経営する会社の経営問題

### ABSTRACT

*Structurally Troubled Industries in 1975 weakened apparel and the Fashion business of Japan.. The reason for it is to be able to say that the industrial policy was a business strategy for the material maker.. It is forecast that the influence clearly spread to the apparel maker.. The following can be pointed out that it compares the apparel of Japan and LVMH of luxury brand by this respect.. 1:If it compares proportions of administrative expenses in the final sales price, the apparel of Japan (manufacturing & wholesale) might be higher than that of LVMH.. 2:While the consumer of LVMH is buying intangible fixed assets in the commodity; The consumer of the apparel product of Japan is buying administrative expenses in the commodity. 3:Cannot you say that this is a difference of contents in bland? If it assumes this to be correct, pursuit in the apparel fashion business to the new type enterprise is just getting rid of from the composition of the sales expense administrative expenses in the existing company. The novelty is here. It will have a restructuring so to speak character. These some points are set again as a hypothesis, and continue at the following accounting period.*

### 研究目的

日本の繊維関連会社の事業の傾向を概観し、産業としては成長力を失った分野といわれるも、いま、あえて高収益事業があるとすれば、それはいかなるものかを探る。

- 1：既往のいくつかの公的繊維産業向け施策の会社経営の及ぼす影響
- 2：いくつかの繊維関連会社の経営成績ならびに財政状態の推移。
- 3：繊維関連会社が手がける先端事業分野の傾向。

15年度の研究で、繊維関連会社の「販売費および一般管理費（以下販管費）」に着目する。「繊維関連事業の不振は大規模企業固有の非効率性に依拠する問題が相当のウエイトを占めるはずだ」という仮説を設定した。16年度も引き続きこの仮説の検証を維持する。すなわち、この仮説が正しいとすれば、単純に事業の高付加価値化を促しても、それはないモノねだりの可能性があるということである。なお、高付加価値化に関しては、「ブランド」という視点を設定し、ラグジュアブランド luxury brand 経営の考察を加えた。

### 一年間の研究内容と成果

- 1：競争という点から、たとえば1975年当時の構造不況業種施策の効果を吟味する。

75年は当時戦後最大の不況といわれた「昭和50年不況」であった。終戦後25年経過した時点で、高度成長はひと段階区切りをつけ、素材産業は組立加工産業に安価・高品質な素材を必要だけ供給する機能を担っていたが、製造業の中心は、素材から組立加工にシフトしていた。安価・高品質・必要量の素材供給という要請に応えるには、最新鋭・大型設備のフル稼働という経営戦略が不可避で、時の産業政策はそれを支援してきた。産業組織論は組立加工が必要とする素材の量はおおむね予測した。典型的な Product Out ではあるが、壮大な Market In に裏づけられていた。このように産業政策は素材メーカーの経営戦略を兼ねた。

・・・この構造不況業種 (Structurally Troubled Industries) は、石油精製、鉄鋼(高炉)の2業種を除いて、アルミ精錬、石油化学、パルプ・紙、セメント、鉄鋼(平電炉)、合成繊維などである。製品価格上昇率よりコスト上昇率が概して高い。過剰生産能力の下では低稼働率にあえぐ平電炉、アルミ精錬、石油化学などで固定費負担によるコスト上昇圧力が大きく働いている。アルミ精錬、合成繊維のように稼働率を48年度水準に引き上

げても、依然コスト割れ状態にあるとみられるものもあり、大幅に上昇した投入原燃料をその後の生産性向上と価格引上げ等で十分吸収しきれないものもある（昭和52年・年次経済報告・安定成長への適応を進める日本経済・昭和52年8月9日・経済企画庁）。

ここで採用された政策は「特定不況産業安定臨時措置法」昭和53年法律第44号（一部改正昭和58年法律第53号）である。オイルショックによる低働率→過剰設備が、景気循環では救いがたい規模で構造化したゆえに、カルテルを可とする政策であった。これがその後の企業経営にどのような影響をもたらしたのか。この政策の正当性とあわせて吟味されなければならない。おそらくは官僚制の逆機能すなわち根拠なき販売費一般管理費の増大への契機になったであろう。あたためてかかる仮説を提起し、次年度以降につなげる。

2および3 2：繊維関連会社をいくつかに分類し、各々について典型例となる会社の有価証券報告書からその特徴を言及する。および3：前掲2の延長で、先端事業を手がける会社を評価する。これは次年度以降に引き継ぐ。

4：繊維関連事業分野にたとえば株高を期待できるような有望会社があるか否か指摘する。  
ラクジュアリーブランド luxury brand の典型としてLVMHの経営内容を吟味した。正確には原表にあたっていただくが、事業分野別売上と経営成績は以下のごとくである。

	2001	2002	2003
売上	12229	12698	11926
営業利益*	1560	2008	2182
経常利益*	334	818	1023
純利益	10	556	723

(EUR million)

	2001	2002	2003
酒類	2232	2266	2116
ファッション+皮革	3612	4207	4149
化粧品	2231	2336	4149
時計宝石	548	552	502
特選品	3493	3337	3039
その他	113	(5)	(25)
計	12229	12698	11926

(EUR million)

P/L面では、高粗利商品、低回転、高額な販売費、低い管理費、また、B/S面では、高い無形固定資産投資、あまり高くない自己資本比率という特徴をみいだした。LVMHは掲記の表のようにファッションのみならず革製品・宝石・時計そして酒類事業を手がけ手回しているから、かならずしもアパレル事業の特徴とはいえないが、ラクジュアリーブランド luxury brand ないし感性訴求商品というくくりでその経営を見るならば、注目に値しよう。ことに、M&Aをくりかえしてきたとはいえ、固定資産等（INVESTMENT AND OTHER ASSETS）の約半分が無形固定資産であること、それが全資産の1/3になること、それでいて自己資本比率が1/3程度であることは、事実上、Bland や GoodWill を担保にして金を貸している（供給している）ことを意味している。これは、長続きするかどうかは別にして、注目に値する。

		2003	2002	2001
17	Goodwill and similar intangible assets net	3,410	3,631	3,516
18	Brand and other intangible assets net	3,902	4,199	4,308
19	Property plant and equipment	3,668	3,850	4,208
20	INVESTMENT AND OTHER ASSETS Total	12,619	13,490	14,280
21	ASSETS Total	20,534	21,417	23,832

この点で、日本のアパレルと比較すると、つぎのようなことが指摘できるのではないかと思われる。

1：日本のアパレル（製造卸）は、販売費一般管理費のうち、上代に占める一般管理費が、LVMH よりもはるかに高いのではないかと。2：LVMHの消費者は商品に占める無形固定資産を買っているとすると、日本のアパレル製品の消費者は商品に占める一般管理費を買っている。3：これが bland のなかみの差であるといえないであろうか。

## 展望

前掲3「これが bland のなかみの差」とするならば、新業態への追及は、実は既存企業のような販売費一般管理費の構図からの脱却という点で新味があるのであって、いわばリストラ的な性格をもっていることになる。これらの諸点は、あらためて仮説として設定され、翌期へと続く。