

## 3-10 アパレル産業

執筆担当：山本政央

### 1. 業界の基本情報

#### (1) 業界の近況

帝国データバンクの「TDB 業界動向 2011-I」によると、アパレル業界の特徴は、

- ①消費者の嗜好がめまぐるしく変化する
- ②シーズンや天候による影響が大きく、商品の鮮度が重要視される
- ③在庫管理最小単位が細分化されており、管理数量が多い。

ということをあげています。また、消費者予測が非常に困難であり、見込み生産が多いことから慢性的な供給過剰が続いている、としています。

また、近年では、ユニクロ、H&M、Forever21 のような国内外のファストファッションが台頭してきている一方で、衣料品単価の下落傾向が変わらず、業界にとっては厳しい状況が続いている、としています。

#### (2) 縮む市場と販売チャネルの変化

図1：主要アパレル企業の売上高合計額推移

平成 16 年	平成 17 年	平成 18 年	平成 19 年	平成 20 年	平成 21 年
3.2 兆円	3.4 兆円	4.0 兆円	4.2 兆円	4.2 兆円	4.1 兆円

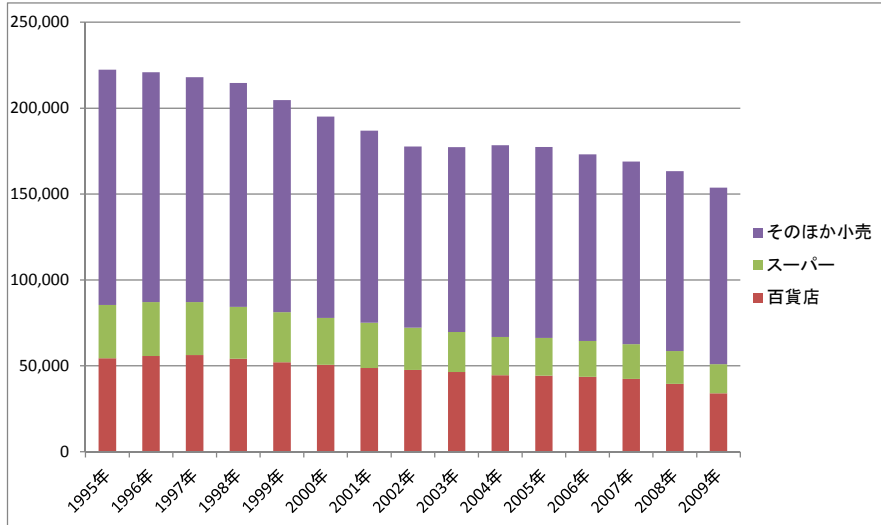
(出典：業界 Serach.com 売上高上位 50 社の売上高合計推移)

では、実際に市場がどうなっているかを見ていきます。

平成 19 年まで好景気とともに順調に伸張してきたアパレル業界でしたが、平成 20 年 9 月のリーマンショックによる不況に入り、売上高は減少に転じました。平成 21 年度の売上高上位 50 社の売上高は 4 兆 556 億円となっています。平成 21 年の倒産件数も 797 件に上り（帝国データバンク調べ）、2000 年代に入り過去最悪を記録しており、シルバーオックスやヨウジヤマモトなど、負債総額が 50 億円を超える大型倒産も増加に転じています。

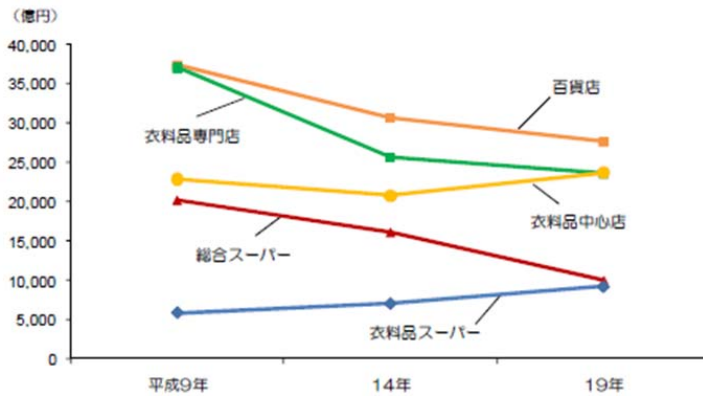
一方、経済産業省の商業統計調査を見ると、衣料品の小売販売額と業態別の推移販売額の推移は、全体の販売額はピークの 95 年の 22 兆円から比べ、2009 年はおよそ 70%程度にまで減少しています（図 2）。加えて特徴的なのが、従来、高額衣料品販売の代表格である百貨店は 5 兆 4 千億円から 3 兆 4 千億円、大量仕入れによる廉価販売が特徴的な総合スーパーについては 3 兆 1 千億円から 1 兆 6 千億円まで減少しているということです。逆に、同じく経済産業省の「我が国の商業（平成 21 年度版）を見ますと、百貨店や総合スーパーにかわり、衣料品中心店、衣料品スーパーの販売額が増加していることがわかります。ユニクロやしまむら、ファッションビルなどはこれらの業態に含まれます。

図2：衣料品小売販売額と業態別の販売額の推移（単位：億円）



（出典：経済産業省商業統計調査時系列表）

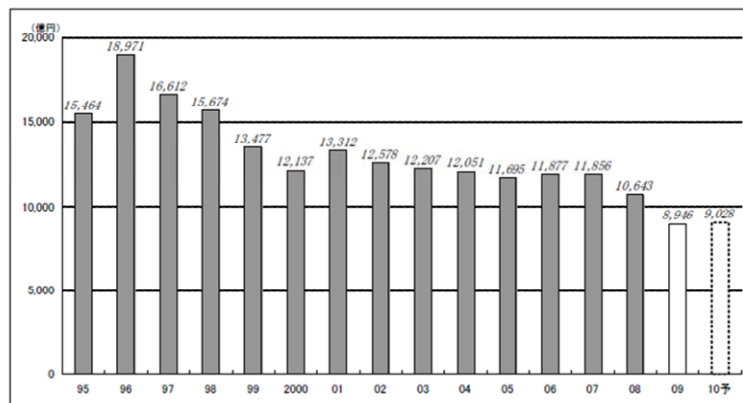
図3：業態別に見る衣服（男子服、婦人服、子供服）の年間販売額



経済産業省 平成21年版 我が国の商業

では、消費者の嗜好はどのように変化しているのでしょうか。高級品の象徴とも言えるインポート高級衣料・服飾雑貨の輸入規模ですが、図4のように、96年をピークとして年々減少し、09年度にはピークの半分程度にまで落ち込んでいます。

図4：インポート高級衣料・服飾雑貨市場規模推移



注1：小売金額ベース  
 注2：貿易月表のCIF（金額）をベースに、各年の円高、円安を加味して算出  
 注3：予は予測値

矢野経済研究所推計

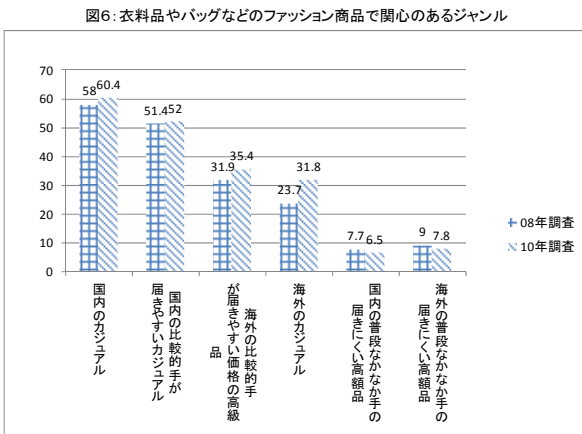
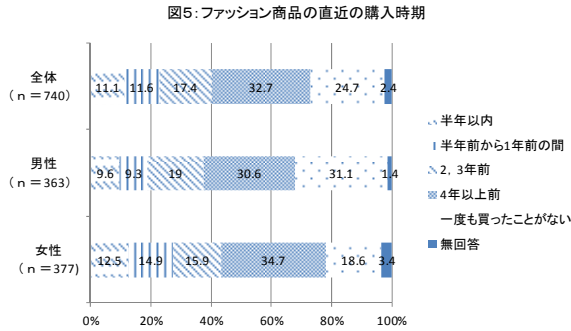


図7: 衣料品の人気ランキング

ブランド	このブランドを			
	好き	知っている	今後も購入したい	人に薦めたい
バーバリー	1	3	2	2
ユニクロ	2	1	1	1
ラルフローレン	3	14	6	5
無印商品	4	7	3	3
ルイ・ヴィトン	5	6	7	6
ギャップ	6	17	4	4
グッチ	7	3	9	9
リーバイス	8	13	5	6
シャネル	9	2	12	12
エルメス	10	5	11	8
カスチャン・ディオール・オム	11	8	14	13
ブラダ	12	9	17	22
アニエスベー	13	24	14	14
ブルックスブラザーズ	14	28	18	10
ダンヒル	15	11	21	16
イヴ・サンローラン	16	10	27	29
セリーヌ	17	15	26	16
カルバンクライン	18	19	24	27
ジョルジオ・アルマーニ	19	12	21	22
ザラ	20	27	9	14

日本経済新聞研究所「ファッションブランド意識調査」一部改

日本経済新聞社産業地域研究所が行った「ファッションブランド意識調査」の調査結果においても、国内のカジュアルに関心をもつ割合が増加し、海外の高額ブランド品への関心が最も低いという結果になりました。また、3割以上の回答者が高級ブランド品の購入について「4年以上前」という回答を行っています。さらにブランド品の人気ランキングについてみると、ルイ・ヴィトンやグッチなどの高級ブランド品を押さえてユニクロや無印商品が上位であり、ユニクロは継続購入や他社への推薦ブランドとしては1位になっています。

こうしたことから、現状の消費者は、不況などの理由から衣料品への支出は抑えざるを得ないものの、安易に低価格品への購買を行わず、「品質が良く、なおかつなるべく安価な商品」へと購買傾向が変化しているということが言えます。

### (3) シェアの変化

図8: 平成21年度売上高上位5社の売上高と上位50社中のシェア

順位	企業名	売上高 (億円)	上位50社シェア
1	ファーストリテイリング	6,850	16.9%
2	しまむら	4,296	10.6%
3	ワールド	3,141	7.7%
4	オンワードホールディングス	2,486	6.1%
5	青山商事	1,946	4.8%

(出典: 業界 Serach.com 売上高上位50社の売上高合計推移)

図9： 世界の衣料品専門店売上高ランキング

順位	社名(本社)	売上高
1	ギャップ(米国)	1兆7402億円
2	インディテックス(スペイン)	1兆5322億円
3	H&M(スウェーデン)	1兆3710億円
4	リミテッド・ブランズ(米国)	1兆1187億円
5	ネクスト(英国)	6801億円
6	ロス・ストアーズ(米国)	6596億円
7	ファーストリテイリング(日本)	5855億円
8	ポロ・ラルフローレン(米国)	5387億円
9	エスプリ・HD(香港)	5360億円
10	リズ・クレイボーン(米国)	5053億円
11	アバクロンビー&フィッチ(米国)	4138億円
12	しまむら(日本)	4119億円

日経MJ 09年9月3日記事より、当時の最新の決算より

図10： 総合アパレル売上高上位10社の変遷 (単位:百万円)

2006年度			1994年度		
1	ワールド	308,211	1	レナウン	198,617
2	オンワード樫山	215,735	2	オンワード樫山	167,548
3	レナウン	171,337	3	イトキン	135,395
4	ワコールホールディングス	166,410	4	三陽商会	130,336
5	三陽商会	136,953	5	グンゼ	126,782
6	イトキン	136,862	6	ワールド	123,555
7	サンエーインターナショナル	11,007	7	ワコール	119,046
8	グンゼ	97,707	8	ナイガイ	90,693
9	クロスプラス	68,391	9	ファイブフォックス	84,599
10	タキヒヨー	67,357	10	ジャヴァグループ	80,620

図解 アパレル業界ハンドブックVer.4(東洋経済社)

次にシェアですが、やはりSPAを手がけている企業が上位を占めているのがわかります。ファーストリテイリングは世界でも上位10社に入るほどの規模であり、しまむらも上位10社までもう一息というほどの規模になっています。

また、今回取り上げる総合アパレルに絞ってみると、

- ①市場が大きく縮小しているにもかかわらず、上位10位の売上高は大きくは落ちていない。寡占化が進んでいる。
- ②2006年度の上位10社の特徴として、SPA型のアパレル(ワールド・サンエーインターナショナルなど)やナショナルブランド型でもSPAへの転換を強めている企業(オンワードなど)が多い。

という特徴を見て取ることができます。

- (3) 中国市場など、新興国市場の拡大

経済産業省の「ファッション政策の検討ワーキンググループ報告書(平成22年3月)によれば、日本のファッション産業に大きく影響を与えているものとして、中国などの新興国の経済成長をあげています。特に中国では富裕層が近年、大きく伸張し、今後も増えていくと考えられ、衣料品年間支出も大幅に伸張すると考えることができ、日本のアパレル産業は十分に中国市場で市場を獲得することができると結論づけています。

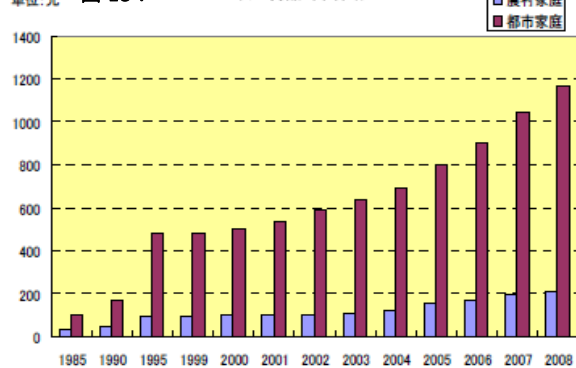
図 11：拡大するアジアの中間層



図 12：アジア各国の国民一人あたりGDP (単位:ドル)

	2009年	2015年 (推計)
マレーシア	6,950	10,455
タイ	3,941	6,269
中国	3,735	7,058
インドネシア	2,329	4,441
フィリピン	1,748	2,748
インド	1,032	1,857
ベトナム	1,068	1,772

図 13：一人当たり衣料品年間支出



(出典：ファッション政策の検討ワーキンググループ報告書)

### (3) アパレル業界の展望

アパレル業界では、国内は飛躍的な伸びを期待することはできません。そうすると、今後、生き残って行くには多少の不況には耐えられる企業体質づくりが不可欠です。SPA業態は、企画から製造・小売までを手がけることができる、という点からしても伸張するのは当然とも言えるでしょう。

不況に強い体質を築いて初めて、既存チャネルの改善、新チャネル（ファッションビル（FB）、ショッピングモール（SM））の展開も成立するといえます。

海外は、新興国を中心に購買力の増大を見込むことができます。しかし、異なる商習慣や政治リスク、法規制への対応などが課題となります。中国においては、10年に自動車業界を中心に労働争議が活発化し、賃金の急上昇などの減少が見られました。

## 2. 対象企業の財務分析

アパレル業界について、今回は総合アパレルを中心に取り上げました。オンワードホールディングス、レナウン、キムラタンの3社です。百貨店中心の経営戦略ながら長らくトップグループを保ってきたオンワード、かつては総合アパレルの雄と呼べる

存在でしたが、環境変化への対応のまずさから中国企業による買収という結果と鳴ったレナウン、一見して無関連な多角化を狙って失敗し再建を図っているキムラタンがどのような財務状況・戦略であるのかを見ていきます。

(1) オンワードホールディングス

株式会社 オンワードホールディングス							
主要な経営指標等の推移(連結/単独)							
回次		第58期	第59期	第60期	第61期	第62期	第63期
決算年月		平成17年2月	平成18年2月	平成19年2月	平成20年2月	平成21年2月	平成22年2月
売上高	(百万円)	271,273	283,110	318,690	287,032	261,005	248,634
経常利益	(百万円)	26,283	26,167	27,407	24,128	6,285	6,120
当期純利益	(百万円)	10,256	11,091	11,438	12,213	△ 30,895	2,187
資本金 *	(百万円)	202,376	203,826	225,138	197,639	158,418	158,164
純資産額	(百万円)	202,376	203,826	225,138	197,639	158,418	158,164
総資産額	(百万円)	308,170	329,403	347,936	309,092	296,282	292,568
自己資本比率	(%)	65.7	61.9	58.6	63.0	52.9	53.5
自己資本利益率	(%)	5.1	5.4	5.6	6.1	△ 17.6	1.4
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	15,992	26,758	17,362	12,503	10,839	14,057
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 12,949	△ 37,210	△ 13,849	△ 20,610	△ 40,950	△ 25
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 9,336	△ 15,093	△ 5,837	△ 12,583	17,971	△ 4,889
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	△ 6,293	△ 25,545	△ 2,324	△ 20,690	△ 12,140	9,143
従業員数	(名)	2,801	2,653	2,614	2,469	2,473	4,008
(臨時従業員数)	(名)	11,997	13,523	15,015	14,705	14,954	12,278
ROA 総資本当期純利益率	(%)	3.33	3.37	3.29	3.95	△ 10.43	0.75
売上高経常利益率	(%)	9.69	9.24	8.60	8.41	2.41	2.46
売上高当期純利益率	(%)	3.78	3.92	3.59	4.25	△ 11.84	0.88
総資本回転率	(回)	0.88	0.86	0.92	0.93	0.88	0.85
従業員一人当たり売上高	(千円)	18,332	17,502	18,078	16,713	14,977	15,267
キャッシュ・フロー パターン		4	4	4	4	3	4
SAF2002モデルによる格付け					A	BB	BB

オンワードホールディングス（以下オンワード）は、百貨店を中心にブランド展開をしてきたナショナルブランド型のアパレル企業です。しかしながら、事業環境の変化に対応し、ショッピングセンター（SC）やファッションビル（FB）への販路拡大（直営店出店）やブランド開発を行い、順調に成長してきました。

財務内容については、リーマンショックによる不況のあおりを受けるまでは、安定しているといつて良いでしょう。自己資本比率は第61期までは60%前後を維持しており、第62期に入り初めて長期借入金を行うなど、あまり負債に頼らない財務内容となっています。

## SAF2002モデルによる格付評価

経営指標	(単位)	経営指標の推移					
		H20/3期(A)		H21/3期(B)		H22/3期(C)	
売上高	(百万円)	287,032		261,005		248,633	
支払利息	(百万円)	397		534		1,136	
税引前当期利益	(百万円)	27,896		▲ 30,596		6,389	
棚卸資産	(百万円)	33,233		33,757		30,893	
留保利益	(百万円)	157,015		121,412		118,816	
総資本	(百万円)	309,092		296,279		292,562	
A. 総資本留保利益率	(%)	$\frac{157,015}{309,092} \times 100$	50.80	$\frac{139,214}{302,686} \times 100$	45.99	$\frac{120,114}{294,421} \times 100$	40.80
B. 総資本税引前当期利益率	(%)	$\frac{27,896}{309,092} \times 100$	9.03	$\frac{\Delta 30,596}{302,686} \times 100$	▲ 10.11	$\frac{6,389}{294,421} \times 100$	2.17
C. 棚卸資産回転期間	(ヶ月)	$\frac{33,233}{287,032} \times 12$	1.39	$\frac{33,495}{261,005} \times 12$	1.54	$\frac{32,325}{248,633} \times 12$	1.56
D. 売上高金利負担率	(%)	$\frac{397}{287,032} \times 100$	0.14	$\frac{534}{261,005} \times 100$	0.20	$\frac{1,136}{248,633} \times 100$	0.46
SAF値			1.38095		0.80648		1.07464
格付			A		BB		BB

SAF値については、平成20年3月期まではAであり、赤字となった平成21年3月期移行についてもBBを維持しており、優秀であると言えます。

## (2) レナウン

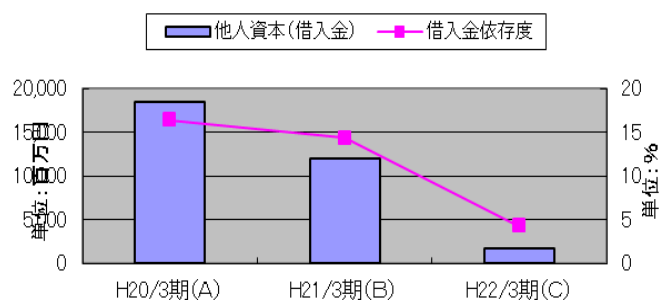
## 株式会社レナウン

主要な経営指標等の推移(連結/単独)

回次		第1期	第2期	第3期	第4期	第5期	第6期
決算年月		平成17年2月	平成18年2月	平成19年2月	平成20年2月	平成21年2月	平成22年2月
売上高	(百万円)	124,731	119,717	176,281	175,613	155,999	129,055
経常利益	(百万円)	1,018	99	1,626	△ 2,121	△ 7,616	△ 574
当期純利益	(百万円)	△ 957	3,016	△ 2,981	△ 8,087	△ 12,291	△ 10,949
資本金 *	(百万円)	10,000	15,005	15,005	15,005	15,005	15,005
純資産額	(百万円)	44,057	60,882	62,248	52,994	37,102	19,914
総資産額	(百万円)	120,550	108,211	122,671	112,192	83,407	38,952
自己資本比率	(%)	36.5	56.3	42.7	38.2	32.4	50.6
自己資本利益率	(%)		5.7	△ 4.0	△ 17.0	△ 35.2	△ 46.8
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	4,880	△ 2,039	3,613	△ 3,458	△ 6,948	2,273
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 1,760	18,767	1,755	△ 1,291	10,046	△ 5,151
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 4,162	△ 12,895	△ 3,518	△ 1,068	△ 6,507	△ 7,901
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	19,646	23,628	30,781	24,951	20,465	9,700
従業員数	(名)	2,168	2,015	3,809	3,972	3,851	1,571
(臨時従業員数)	(名)	6,719	6,567	6,801	7,004	6,159	4,503
ROA 総資本当期純利益率	(%)	△ 0.79	2.79	△ 2.43	△ 7.21	△ 14.74	△ 28.11
売上高経常利益率	(%)	0.82	0.08	0.92	△ 1.21	△ 4.88	△ 0.44
売上高当期純利益率	(%)	△ 0.77	2.52	△ 1.69	△ 4.61	△ 7.88	△ 8.48
総資本回転率	(回)	1.03	1.11	1.44	1.57	1.87	3.31
従業員一人当たり売上高	(千円)	14,035	13,950	16,615	16,000	15,584	21,247
キャッシュ・フロー パターン		4	6	2	8	6	4
SAF2002モデルによる格付け					B	C	C

レナウンについては、最終損益がプラスになったのは第2期のみであり、第4期からは経常利益ベースでも赤字に転落するという苦しい状況です。第5期には純資産のうちの利益剰余金がマイナスになるなど、資産を食いつぶしている状況が伺えます。キャッシュフローについても営業活動において収益を稼げず、ブランドや土地などの資産売却で資金を工面している状況です。実際、第4期末時点で1年以内に返済期限のある長期借入金が120億円発生しており、第5期に本社やブランドの売却を盛んに行っています。

借入金残高と借入金依存度



一方で、上図のように、同社の借入金および借入金依存度は第5期から急激に下がっており、人員についても第6期に大がかりなリストラを行っています。



## SAF2002モデルによる格付評価

経営指標	(単位)	経営指標の推移					
		H20/3期(A)		H21/3期(B)		H22/3期(C)	
売上高	(百万円)	175,613		155,999		129,065	
支払利息	(百万円)	630		543		311	
税引前当期利益	(百万円)	▲ 6,024		▲ 11,174		▲ 9,969	
棚卸資産	(百万円)	22,823		16,575		7,772	
留保利益	(百万円)	9,530		▲ 2,764		▲ 14,880	
総資本	(百万円)	112,192		83,407		38,952	
A. 総資本留保利益率	(%)	$\frac{9,530}{112,192} \times 100$	8.49	$\frac{3,383}{97,800} \times 100$	3.46	$\frac{▲ 8,822}{61,180} \times 100$	▲ 14.42
B. 総資本税引前当期利益率	(%)	$\frac{▲ 6,024}{112,192} \times 100$	▲ 5.37	$\frac{▲ 11,174}{97,800} \times 100$	▲ 11.43	$\frac{▲ 9,969}{61,180} \times 100$	▲ 16.29
C. 棚卸資産回転期間	(ヶ月)	$\frac{22,823}{175,613} \times 12$	1.56	$\frac{19,699}{155,999} \times 12$	1.52	$\frac{12,174}{129,065} \times 12$	1.13
D. 売上高金利負担率	(%)	$\frac{630}{175,613} \times 100$	0.36	$\frac{543}{155,999} \times 100$	0.35	$\frac{311}{129,065} \times 100$	0.24
SAF値			0.54014		0.32873		0.04080
格付			B		C		C

S A F 値については収益効率が悪いために評価が低くなっていることがわかります。特に第 6 期については S A F 値自体がほぼ 0 となっているなど、収益改善策の実施が急務であったことを推測することができます。

## (3) キムラタン

## 株式会社キムラタン

## 主要な経営指標等の推移(連結/単独)

回次	第42期	第43期	第44期	第45期	第46期	第47期
決算年月	平成17年3月	平成18年3月	平成19年3月	平成20年3月	平成21年3月	平成22年3月
売上高 (百万円)	4,587	5,019	7,084	6,693	4,972	4,180
経常利益 (百万円)	△ 2,472	△ 2,168	△ 925	△ 1,759	△ 555	△ 30
当期純利益 (百万円)	△ 5,391	△ 2,768	△ 547	△ 2,521	△ 934	△ 75
資本金 * (百万円)	8,155	10,172	11,318	11,319	11,903	903
純資産額 (百万円)	133	1,345	3,048	500	684	1,046
総資産額 (百万円)	8,331	7,603	5,651	2,806	1,702	1,594
自己資本比率 (%)	1.6	17.7	53.9	17.8	40.2	65.6
自己資本利益率 (%)						
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△ 2,453	△ 2,792	△ 1,696	△ 1,003	113	△ 85
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	71	△ 285	△ 544	△ 1	△ 6	2
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	4,158	4,316	△ 840	810	△ 215	173
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	2,143	3,414	338	141	33	124
従業員数 (名)	56	110	128	67	55	51
(臨時従業員数) (名)	302	270	325	302	233	219
ROA 総資本当期純利益率 (%)	△ 64.71	△ 36.41	△ 9.69	△ 89.83	△ 54.87	△ 4.67
売上高経常利益率 (%)	△ 53.89	△ 43.20	△ 13.05	△ 26.28	△ 11.17	△ 0.72
売上高当期純利益率 (%)	△ 117.53	△ 55.15	△ 7.73	△ 37.67	△ 18.79	△ 1.78
総資本回転率 (回)	0.55	0.66	1.25	2.38	2.92	2.62
従業員一人当たり売上高 (千円)	12,813	13,209	15,638	18,138	17,265	15,483
キャッシュ・フロー パターン	5	7	8	7	4	5
SAF2002モデルによる格付け				C	C	C

キムラタンは、ベビー・子供服の企画・制作・販売を行うアパレルです。しかし、過去に拡大戦略をとったことが裏目に出て、近年は極めて苦しい経営状況となっています。

同社は第 43 期終盤から第 45 期にかけて、オプト株式会社（以下、オプト）というエレクトロニクスの会社を子会社に持っていたため、一時的に売上高が増大しました。しかし、いずれの期においても営業損失を出しており、業績の足を引っ張る結果と鳴りました。キャッシュフローについても、第 45 期までは営業活動でキャッシュを全く稼ぐことができない状態となっていますが、オプトを売却し、リストラを本格化させた第 46 期からは一時的にプラスになるなど改善傾向にあります。

SAF2002モデルによる格付評価

経営指標	(単位)	経営指標の推移					
		H20/3期(A)		H21/3期(B)		H22/3期(C)	
売上高	(百万円)	6,693		4,972		4,180	
支払利息	(百万円)	31		29		13	
税引前当期利益	(百万円)	▲ 2,554		▲ 932		▲ 69	
棚卸資産	(百万円)	1,638		652		661	
留保利益	(百万円)	▲ 9,368		▲ 12,833		▲ 75	
総資本	(百万円)	5,651		1,702		1,594	
A. 総資本留保利益率	(%)	$\frac{▲ 9,368}{5,651} \times 100$	▲ 165.76	$\frac{▲ 11,100}{3,677} \times 100$	▲ 301.90	$\frac{▲ 6,454}{1,648} \times 100$	▲ 391.53
B. 総資本税引前当期利益率	(%)	$\frac{▲ 2,554}{5,651} \times 100$	▲ 45.19	$\frac{▲ 932}{3,677} \times 100$	▲ 25.33	$\frac{▲ 69}{1,648} \times 100$	▲ 4.16
C. 棚卸資産回転期間	(ヶ月)	$\frac{1,638}{6,693} \times 12$	2.94	$\frac{1,145}{4,972} \times 12$	2.76	$\frac{657}{4,180} \times 12$	1.88
D. 売上高金利負担率	(%)	$\frac{31}{6,693} \times 100$	0.47	$\frac{29}{4,972} \times 100$	0.59	$\frac{13}{4,180} \times 100$	0.32
SAF値			▲ 2.42678		▲ 3.29593		▲ 3.59217
格付			C		C		C

S A F 値については、収益性の悪さから、マイナスの数値が続いており、早急な収益改善策が求められる状況となっています。

### 3. 分析対象企業の今後の展開

#### (1) 各社の戦略

ここで、分析対象企業の今後の戦略計画の概要は以下のようになっています。

オンワード
<p>1. 国内</p> <p>① ブランドの再構築（レインボー作戦） →百貨店流通の再構築を行う。 （商品力、接客サービス向上、売場面積拡充）</p> <p>② 販売チャネルの開拓 都市型ファッションビル、ネットショッピングへの進出</p> <p>2. 海外</p> <p>① 欧州事業のM&amp;Aなどによる成長拡大</p> <p>② アジア地区の拡大 中国へ旗艦店を出店</p>

<p><b>レナウン</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. RMAP (Renown Make Again Plan) の策定 (2009 年策定) <ol style="list-style-type: none"> <li>①既存ブランドの価値向上 (ブランドのリファイン、新チャネルへの進出)</li> <li>②更なる事業構造改革</li> <li>③IT・物流・原価改革</li> <li>④グループ経営の見直し</li> </ol> </li> <li>2. 中国への進出 (RRMAP) 山東如意科技集団との提携 <ol style="list-style-type: none"> <li>①2014 年 2 月期 連結利行利益率 7%達成</li> <li>②2012 年 2 月期連結営業利益・連結経常利益の黒字化</li> </ol> 2021 年の日本・中国他の比率をほぼ同じにする </li> </ol>
<p><b>キムラタン</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ベビー・子供服事業への集中 <ol style="list-style-type: none"> <li>①ショップ事業の利益率拡大</li> <li>②海外販路拡大 (ロシア)</li> <li>③ネット販売への進出</li> <li>④新ブランドの開発</li> <li>⑤百貨店事業への再進出</li> </ol> </li> <li>2. コスト改善 <ol style="list-style-type: none"> <li>①海外生産の推進、海外生産ブランドの拡充</li> <li>②ショップ事業のさらなる構造改革</li> </ol> </li> </ol>

目指す方向性は 3 社とも似たような方向となっています。概要としては、アパレル業界全体が目指すべきであると考えられる、

- ①流通全体のコスト改善
  - ②新販路 (SC、FB、インターネット) の開拓
  - ③海外市場、特に新興国市場への進出
- が柱となっています。

#### (2) 平成 23 年度の状況

##### ①オンワード

第 3 四半期までで、売上高は 3%程度減少したものの、収益力の改善により利益は前年比大幅増となっており、通年の見込みについても純利益は前年比 60%増と順調な収益回復を見込んでいる状態です。

##### ②レナウン

前年度に子会社を売却したために売上高は大幅減となり、また、前半は販売不振もあって、収益が落ち込みましたが、主力ブランドの統廃合や人員整理などが効果を表したため、第 3 四半期時点では純利益は黒字を確保しています。

##### ③キムラタン

第 3 四半期時点では、純利益は赤字となっていますが、前年比較では大幅に改善しており、通期では純利益の黒字を予測するまでに改善しています。コスト改善や百貨店への再進出、新ブランドの発表も行うなど、改善を進めています。

#### 4. (まとめ) アパレル業界の戦略の方向性

分析対象企業のいずれも、戦略の方向性は大なり小なり一致しており、2010 年度については、回復基調にあるといえます。ただ、どの企業も売上額自体は前年を下回る状態が続いており、既存ブランドの収益性や不採算事業の整理などでのコスト削減

が主な効果をだしています。この先、新興国などへの海外展開に出遅れれば売上が頭打ちになると予想されます。

また、アパレル業界全体では、ユニクロやしまむらのようなSPA型にコアコンピタンスを持つ企業が好調ですが、この手法もリスクがゼロではありません。実際、ユニクロの2010年9～12月期においては、猛暑の影響による秋冬物の不振やヒット商品の枯渇により、既存店の売上高が前年を割りこんだ。ただ、落ち込み幅は軽微であるとも言われています。

これからのアパレルは、消費者の価値観を見定めていくことに加え、まだまだ改善余地のあると思われる流通全体でのコスト削減によって、環境変化に強い企業を作っていくことが第一であり、第2段階で海外進出を行っていく、というのが正しい手順のようです。

以 上