

日本のアパレル企業が余剰在庫を生み出すメカニズム

余剰在庫が生まれる実態と解決策に関する提言

2021年3月29日

河合拓コンサルティング株式会社

代表取締役 河合 拓

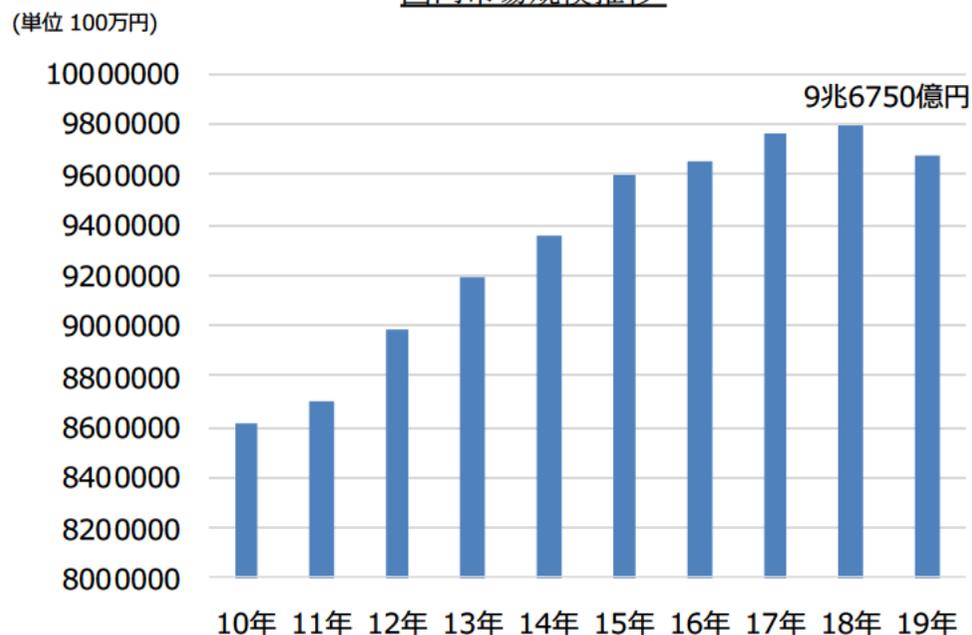
本日資料につきまして

本資料につきましては、織研新聞社様に多大なご協力を賜りデータ分析に採用させていただいた。取り扱いデータについては、いくつかの算出方法があり、各シンクタンクやコンサルティングファームによって異なっているのが現状で、正確な数字は把握できていない状況だが、本編で得られる示唆に変わりはないと判断した

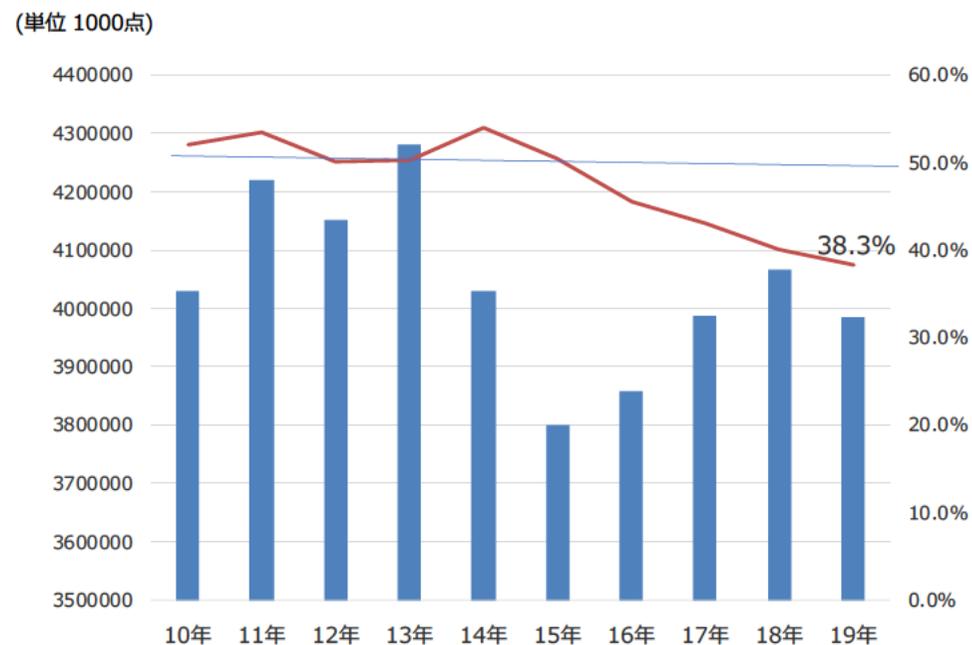
さらに、4KPI (プロパー消化率、オフ率、企画原価率、残品率)についても、企業毎に計測方法が異なり、また、この管理会計指標は事業性を端的に表すため、多くの企業が外部公表していない。こうした企業内部の管理会計指標については、各コンサルタントやアナリストが手がけたプロジェクト等の経験値から算出されているのが現状で、その精度については、当方が手がけた範囲になっていることをお断りしておきたい

国内の市場規模推移を見ると、一見成長しているように見えるが建値消化率は下落し、投入点数は総計40億点で変わらず推移している

国内市場規模推移*



国内投入点数と建値消化率推移**

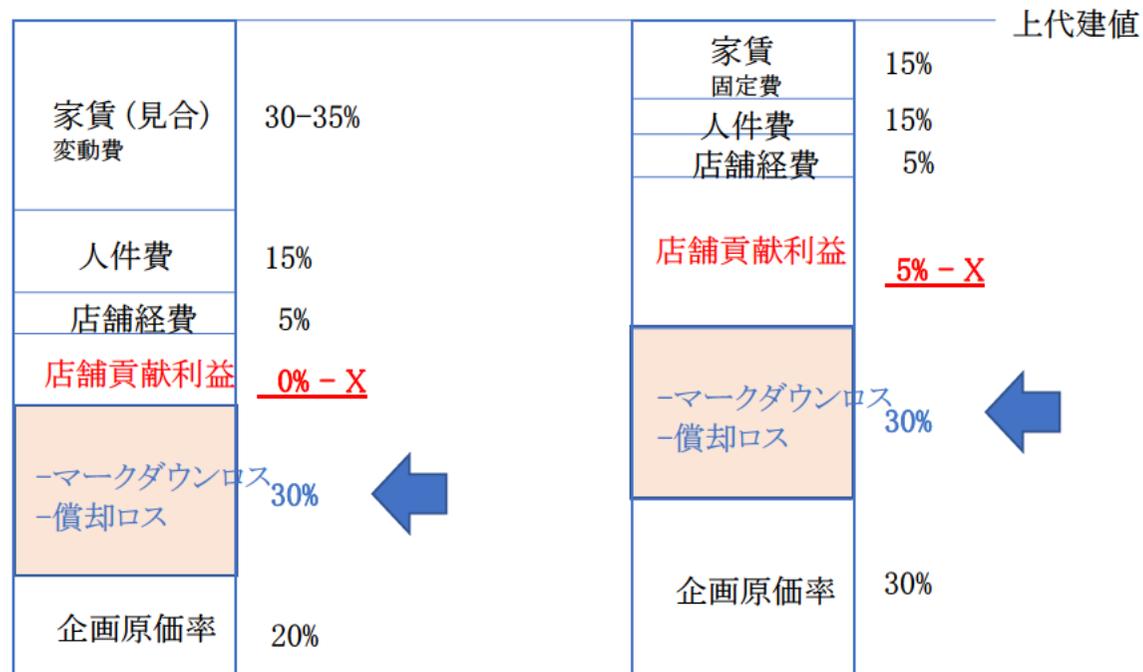


ここから得られる示唆は、縮小する市場においてセール販売 (オフ率) を高め、余剰在庫による損益計算書の悪化させる、あるいは、適切な時価評価を行わず貸借対照表の流動資産に残したまま現金の減少を招いているかのいずれか

* 出典 日本百貨店協会「全国百貨店売上高概況」、日本チェーンストア協会「販売統計」、日本通信販売協会「通販市場売上調査」及び織研新聞社の専門店業績調査、国内ファッションEC市場規模調査から概算
 ** 出典 プロパー消化率過去プロジェクトにより、関わったブランド・事業部複数社のうち影響度(規模・事業範囲)が大きいものを複数抽出し経年で算出
 経済産業省の「繊維統計」と財務省の「通関統計」を元に算出

アパレル企業の原価高の要因は、マークダウンロス(値引き販売)と余剰在庫の償却処分・・・にも関わらず、アパレル企業は企画原価率を下げることを優先している

百貨店向けアパレルコスト構造モデル SC向けアパレルコスト構造モデル



こうした余剰在庫を生み出す最大の要因は、縮小する市場の中で無理な売上計画を立て、見合い分の調達在庫の「叩き売り」をやっているから

* 本コストモデルは、いくつかの過去プロジェクトで使用したデータを活用し、単純化し、それぞれのアパレル有識者に確認をもらって作成した

余剰在庫を最小化させる正しいアプローチ

業務を知らないデジタル・ベンダーやメディアのAI (人工知能) 神格化により、将来予測が可能であり余剰在庫を最小化させられるなど過った情報を流し状況を混乱させている

余剰在庫を最小化させるための正しい方法は以下の3つ

- 1) 過去の商品動向による在庫投入の叩き売りからビッグデータを活用する考え方が一般的だが、**ビッグデータを使って自社顧客の購買動向から在庫投入量を決める**(デジタル技術による製販統合)
- 2) カット・ソーはプリント技術、ニットはホールガーメント、布帛はIotにより、すべての商品は製販連携によって**10日以内の受注生産 (パーソナル・オーダー)**が可能 (オンワード樫山の大連工場のスマートテイラー事業)
- 3) 余剰在庫は、外資動産処理企業などによって二束三文で売られており、結果、日本のアパレルのブランド毀損はますます激しくなっている。アパレル企業は、**自社ブランドの買取事業を行い古着の再プレス、加工を行った二次流通市場を作る**(現在、いくつかのアパレルで検討中)

本資料の一部または全部を、①弊社の書面による許可なくして社外に再配布すること、②社内への説明目的以外の目的で複写、写真複写、あるいはその他いかなる手段において複製することを禁じます。

© 2021 河合拓コンサルティング事株式会社