

# (株) タカコ (B)

## ——資金分析・経営分析——

### 会社の沿革

小児・子供服の輸入品の小売りを営む株式会社タカコは昭和52年6月11日、現社長の荒孝子氏ほかの発起人により、渋谷区神宮前3丁目に設立された。当初の資本金は20,000,000円であった。(株)タカコの店は、国鉄原宿駅より南に下った通称、明治通りの一角に位置していた。小規模ながらも明るい、清楚な感じの飾りつけで、道ゆく人びとが気軽に入って買い物のできる感じであった。社長の荒孝子氏はK大学のマーケティング関係のゼミを昭和46年卒業した。その後同じ大学卒業で有名な広告会社に勤める荒氏と結婚したが、しばらくの間、2人には子供が恵まれなかった。そのため、孝子氏は大学で聞きかじったマーケティングを実践してみようと思い立った。すぐに夫君の荒氏に相談したところ快諾を得たので、自分が常ひごろから関心のあった衣料品の販売を手懸けようと心に決め、出店の計画にとりかかった。売る商品はベビー服や子供服を中心にしようとした。百貨店やその他の専門店など、どこにでもあるような品物でなく、特色のある差別化された品揃えをと心に決めた。学生時代にはじめて海外旅行をし、自分の心の中に強烈に焼きついているヨーロッパがほうふつとしてよみ返ってきた。ヨーロッパから仕入れることにしようと決めた。

会社設立後まもなく、孝子氏は単身で仕入れのため、ヨーロッパの見本市に飛んだ。子供用品の仕入れなど全く初めてであり、このために各方面に教を請い、また相談にのってもらった。

店舗はすぐ見つかった。昭和51年も押し詰まった頃、原宿のはずれで道にはさまれた狭隘の地にレンガを表壁にあしらった5階建てのビルが完成し、その1階に貸店舗が3つできたのだという。そのひとつに面積約6坪足らずで道の両側から出入できる店舗が候補にあがった。貸主はある不動産会社であった。敷金12,000,000円、賃貸料は毎月155,000円ということであった。孝子氏はすぐに契約した。店の間口は3m、奥行きは6m強ほどであったから、棚やレジ、試着の場所などのレイアウトには苦心をした。しかし何ぶんにも手狭なため、商品在庫すべてを店に置くことはできず、サイズや色違いの品物は近くの六本木に住む叔母のマンションの一角に倉庫替わりの部屋をひとつ賃借することにした。

このケースは(株)タカコと大井会計事務所との御好意により、慶應義塾大学助教授柴田典男が作成した。ケースは経営管理に関する適切なもしくは不適切な処理を例示するものではない。

(1982年6月作成)

店の前面も後面もガラス張りで、外から店の内部がよく見えるようになっていた。飾りつけにも工夫を凝らすことにした。夏には夏らしい装いの見本をウインドウ越しにセットしたいし、クリスマスには小さいツリーなども隅に置き、子供服をそばに並べたりもしようと思ったりした。

当初、孝子氏が仕入れ、金融、店番などすべての仕事を行なうこととした。ほかに孝子氏が外出することもあるので、S女子大を卒業して家にいた親戚の女の子を頼んだ。朝10時から夕方6時30分まで店は営業することにした。孝子氏は運転も上手であったので、店で品切れになりそうな物があるときには、自分で六本木の倉庫から品物を運んでくるつもりであった。

開店は昭和52年9月2日の残暑の厳しい日であった。開店には主だった関係者が集まり売り子を兼ねて店の前で販売に努めた。その日の売上は120,000円足らずと、ごくささやかなものではあったが、初めての売上に孝子氏は感激した。

資金は孝子氏のほか夫君の荒氏、孝子氏の祖母、母、叔父、叔母ほか数人が出資した。もちろん大株主は荒氏夫妻であった。

#### 衣料品の仕入

衣料品は季節商品であった。春夏ものと秋冬ものという2つのシーズンに分れて、仕入れは行なわれた。

消費者の側からみると2月～7月が春夏もの、8月～1月が秋冬ものということになったが、関係業者のシーズンはそれに先立つこと約6ヶ月、川上のメーカーなどになると1年以上も前から計画にとりかかるというのがこの業界の特色であった。ヨーロッパでは各国で見本市が行なわれ、数十社以上のメーカーが他国で行なわれる見本市に出品し、次のシーズンの注文を受けるのであった。もちろん、メーカーと直に取引をする商社などでも多数あり、日本の百貨店、スーパーなどもそういう方式と見本市での成約との双方の手段により仕入れを行なっていた。

(株)タカコの場合、日本の小売業者、卸へ販売しているメーカーとはなるべく競合しないように比較的小さいメーカーでユニークなデザインの品物があると、そのようなメーカーとはすぐに契約することにしてきた。もちろん、いわゆる有名ブランドものといわれるようなメーカーからは大量に仕入れていた。

イギリスではヴィエラ社、ハリントン社、トラッカー社、クランリード社など4社が主要仕入先であった。フランスでは規模の大きい高級品メーカーが主な仕入先で、ヤニック(女児用子供服)、ギーミシェル(コート)、サブラ(帽子)など3社であった。イタリアの仕入先はどちらかというと小さい取引先で、見本を送ると製造してくれるベビーグラジェラ社(ニット製品)、クチック社(綿ワンピース等)、小売もやっているフィリペーニ社ほか5社であった。ドイツの品物は経済的であった。シェイ社、キルシュバウム社の

2社であった。

見本市はシーズンの始まる約6ヶ月前に各国でいっせいに行なわれるので、その前後2週間、孝子氏はヨーロッパに出かけた。見本市に行くほか、開業当初からつきあいのある仕入先を訪問し、いくつかの契約をまとめるのが常であった。開業時採用した親戚の女の子はS女子大卒業後しばらくフランスで暮したことがあり、フランス語が堪能なこの子の同行は孝子氏の仕入れ業務にとって非常に心強かった。

こうした見本市は日本でも有名な都市、フィレンツェやパリ、ロンドン、ケルンなど、ヨーロッパの中心部で多く開かれており、2月と9月に集中していた。しかし、年2回の仕入れ旅行だけでは商品のバラエティーに限界があり、売れ筋商品の見込みの変更も必要のため、見本市から帰って1ヶ月以内に親しい仕入先とは直接、文書やテレックスにより特定商品の数量変更や追加発注を行っていた。テレックスは外部の貿易会社に依頼した。基本料金3万円/年、2分当り1,400円の使用料を支払った。全体の仕入量の80%はこのような見本市での発注によるものであった。

代金の支払いは請求書が仕入先からきて行なわれた。たとえば2月の見本市で発注した場合、7～8月に請求書が到着した。輸入衣料品の場合、注文生産が原則であった。サイズや色別に数量が決まってから、メーカーは製造にとりかかった。製品の完成が近づくと請求書が発送されるのであった。

(株)タカコでは請求書にもとづいて代金を各国の通貨の小切手の郵送、あるいは銀行振込みによって行なった。ヨーロッパの仕入先は代金支払いを確認してから品物を発送した。大部分の品物は航空便で発送されたから、送金後約1ヶ月で店に到着した。1ヶ月という期間は長過ぎるように見えたが、荷造りや通関手続に時間がかかるため、やむを得なかった。シーズンが到来している品物を発注した場合には、在庫があれば請求書はすぐに送付されてきた。

商品にバラエティーをもたせるには、仕入先を増やすことも重要であった。現在、仕入先は40社程度であった。1社から40種類の品物を仕入れていたから、それに色とサイズとを掛け合わせると、仕入点数は相当な数になった。(株)タカコではもう少し品数をふやしたいと思っていたが、スペースの関係で制約を受けていた。

### 価格と仕入原価

注文してから代金の決済まで長期間にわたるので、その間に為替レートは大きく変動することもあった。しかし(株)タカコでは為替の予約などは今までしたことがなかった。

輸入衣料品の場合、小売価格の設定は〔FOB価格×為替レート〕の3倍というのが業界の常識であった。したがって小売価格のおよそ $\frac{2}{3}$ で下代、運賃や諸掛を負担し、さらに店の費用や人件費を差引いた残りが利益ということになった。たとえば現地価格で合計数万円のイタリア製コートなどでは、ハンガーにかけて箱に入れて送ってくるために、運

賃、諸掛だけでも5万円ぐらいになることもあったが、大部分の品物は関税(14%)、通関手数料、運賃などで30%以上になることは稀であった。

品物によって関税の税率は異っていた。平均的には下代の8%くらいであったが、毛皮のようなものになると16%~20%になった。たとえば、外着を10着注文した場合、納品書価額が仮に為替換算後25万円だったとする。これに伴う諸費用は銀行の送金手数料2,500円、運賃30,000円、関税35,000円(14%)、通関手数料が3箱で1,200円、保険料等が1,200円で合計319,900円という具合であった。

経営者はFOB価格の3倍という小売価格は少し高過ぎるのではないかと思っていた。(株)タカコのような場合、もう少し売上が上がればFOBの2.7~2.8倍でも充分やっつけられると思っていた。

当初、仕入先に発注したものは一度でひとまとめにして送ってもらっていたが、通関手続の手間がかかることや関税も高いことに気づき、小口に分けて郵送してもらう方式に2年前から変更した。この方式をとることによって、通常の個人の品物と同様に扱われるため、簡便かつ通関手数料等も安く経済的になった。ただし、ヨーロッパの仕入先に小口郵送方式を理解してもらうのには時間がかかった。最近では、仕入先はこのわずらわしい小口荷造りにも心よく応じてくれるようになっていた。

子供服やベビー用品の場合、不良在庫となって投げ売りやバツ屋行きとなるようなものはなかった。流行があるとはいうものの、長い流れの中で大人の流行が子供服に影響するということはあった。しかし、少し流行が遅れた品物でも「質の良いもの」誰でも「可愛らしいと思うようなもの」は2年前、3年前に仕入れたものでもけっこう売れてゆくものであった。

## 市場と競争

輸入子供服の市場規模は小さく、全体でおおよそ2億円(昭和56年度)ぐらいではないかと思われていた。輸入子供服専業者(専門店)は10社ぐらいであった。東京には(株)タカコのほか、キャロット、ロミ・エ・アミ、パピー、名古屋にタンタン、大阪のマメールなどが比較的大きな存在であった。タンタン、キャロット、ロミ・エ・アミは女性が経営していた。ほかに数社あったが数年前に倒産して、現在は10社程度が同業者といえた。競争者としてはほかに例えばサエグサ、ヤングエージ、ファミリアなど輸入子供服はごく一部の扱いにしか過ぎない大手の衣料品専門店、それに百貨店があった。大手の専門店は輸入品が全体の20%から40%ぐらいあったし、その中で子供服の割合はさらに小さいのであった。

毎年、メーカーはデザインを変えていた。基調はおとなのものと同じといえた。孝子氏は特定のメーカーに限定しない仕入方針であり、その年に出たよいものを選んで購入することにしていった。百貨店等では仕入れることのできないきめ細かいやり方が可能であると経

営者は思っていた。

販売の競争は仕入れの競争であった。他の人が手をつけない特色のあるものを仕入れるよう心がけた。今シーズンの仕入れ金額総額を決めておき、品物ごとにサイズは3～4種類、色はやはり3～4色を選ぶというのが標準的なやり方であった。

価格設定は重要なポイントであった。日本の他社がいくら値段をつけているか、雑誌を見たり百貨店に出かけたりして、同類を比較して決めた。同じメーカーのものが他社にも入っているかどうかは、仕入先の業者に聞くとよくわかった。他社にも入っている場合にはFOB価格の3倍より少し安い水準、例えば2.5倍ぐらいに設定した。そして必ずペーパーやサエグサ、ファミリアなどの価格を参考にした。黙っていても売れていくものが必ずあった。そのようなものは高い水準に設定した。

前述のように、(株)タカコでは百貨店などではできない特徴のある仕入れをモットーにしていた。ユニークな仕入商品を生かして、最近では卸業務にも進出できるようになった。横浜の百貨店や先に述べた女性経営者の専門店、高知県や和歌山県の専門店に卸売りをしていた。仕入量の25%程度はこうした卸売向けのものであった。卸売りは上代のおよそ60%が基準であった。それらの顧客は婦人画報、クロワッサン、家庭画報などの婦人雑誌がタカコをとり上げたことから、その存在を知るようになったのであった。

小売の顧客は、やはり子供を持つ若い婦人が多かった。お祝いや贈物というより、自分の子供のために購入した人びとが多かった。それらの顧客は渋谷区、港区の住人であった。とくに頻りに来店するお客様には、盆暮に挨拶状を出していた。

#### 会計手続と経営管理

仕入商品は仕入先別に商品台帳を設けて記録していた。販売の都度、台帳に数量を記帳した。したがって決算に際しては実地棚卸と帳簿棚卸とを併用することになった。

商品台帳には納品書価額(円換算後の値)のほかに運賃、送金手数料、関税、通関料などの諸掛をいっしょに記帳した。決算に際しては、商品の仕入原価(納品書価額)で諸掛を按分して期末棚卸高および売上原価を算出した。

たとえば商品の棚卸高は次のように計算した。イタリアのベビー・グラジェーラ社から仕入れた1981年夏物の場合、商品の価額は1,320,120リラであった。送金当時(2月26日)100リラは20.74円であったから、価額は273,792円となった。送料は250,000リラで51,850円であった。したがって、送金額は合計325,642円で、それに銀行手数料が1,300円かかった。商品は4月11日に到着して関税45,000円と通関料600円を払った。

以上の結果、商品仕入原価1リラ当りの取得原価は

$$\left. \begin{array}{l} 273,792 \\ 51,850 \end{array} \right\} + 1,300 + 45,000 + 600 = 372,542 \text{ 円}$$

$$372,542 \text{ 円} \div 1,320,120 = 0.2822 \text{ 円/リラ}$$

となり、この単価に商品1単位当りの納品書価額（リラ）を掛けた値を出庫価額とした。

毎月末、残高試算表を作成して仮決算を行なった。しかし毎月末に棚卸をするのは手数がかかるため、売上総利益率を48～49%として計算した。毎日、売上傳票、出金伝票はつけていたので、月末に仕訳を行ない、元帳に転記し、決算は精算表上で行なった。

最近の売上高の急成長により、運転資金需要が増加した。資金源泉は借入金になった。近くのM銀行渋谷支店、S銀行青山支店に借入れを申込んだが、全く相手にされなかった。借入金の大部分は個人（親戚や知人、友人）からのものに頼らざるを得なかった。渋谷区の資金129万円、東京都の資金194万円、国民金融公庫から233万円などが外部からの借入金の主なものであり、他は出資者等よりの借入れに頼っていた。

親しいお客様には約10%の値引きをすることもあったが、よほど親しいお客様に限定していた。

### 57年3月期決算を前にして

開業5年にして、今期（57年3月期）は事業もようやく軌道に乗ったという感じを孝子氏はもっていた。最近では、事業の拡張や多角化を考えるような時期ではないかと考えるようになっていた。

百貨店での委託販売の開始、卸売の増加をどのようにとらえるかが大きな問題であった。百貨店での委託販売は横浜の百貨店より申出たものであり、従来の卸売りで百貨店にまかせた販売から、タカコ自体で販売努力をすれば増販につながる可能性はあった。しかし、委託手数料が上代の30%というのは高過ぎるように思えた。他の卸売り業務は、変動費を考えれば上代の75%という卸値でも充分採算にあうものと思えた。しかし、代金の回収が卸売後2ヶ月であり、百貨店等より発注後、即納入という要求は事実上、商品を在庫しておくことを要求されることであり、資金的な負担は相当苦しくなっていくものと思えた。

今期の決算では、大学時代からの友人で店の会計士をしている大井会計事務所の大井氏に、ケース（A）のような修正事項を内容とした決算を行なうよう、依頼するつもりであった。もともと、それらの修正事項は大井会計事務所が整理した決算案であったが、大井氏の話では、当期利益は40万円程度ではないかといっていた。過去の未処理損失があるので、税金の支払いは不要と思われたが、実体が改善されたと思っていただけに、もう少し形のよい決算になるものと期待していたのであった。

設 問

1. 付表 1 および付表 2 に示された財務諸表とケース（A）で作成した貸借対照表，損益計算書とに財務比率の分析，資金分析を適用して，同社の経営成績，財務状態を論評なさい。
2. 今後孝子氏が事業を続けていく上で，あなたが有用と思うことを提案なさい。
3. 卸売販売の増加，委託販売の増加は，今後（株）タカコにどのような影響を与えるでしょうか。仮に来期の売上高が 4,000 万円とし，そのうちの 30% が卸売によるものとした場合，資金的にはどの程度の影響が出てくるでしょうか。

## 付 表 1

## 比較貸借対照表

(単位：千円)

(株) タカコ

	科 目	昭 和 53 年 3 月 31 日	昭 和 54 年 3 月 31 日	昭 和 55 年 3 月 31 日	昭 和 56 年 3 月 31 日
1	現 金 ・ 預 金	307	532	1,147	291
2	売 掛 金	0	0	187	755
3	前 渡 金	1,195	1,667	1,749	2,223
4	前 払 費 用	155	155	155	325
5	棚 卸 商 品	7,209	4,377	8,010	9,361
6	仮 払 金	0	0	0	68
7	流動資産合計	8,866	6,731	11,248	13,023
8	建 物 付 属 設 備	3,441	3,028	2,665	2,345
9	器 具 及 備 品	992	680	466	321
10	車 両 運 搬 具	285	274	0	0
11	電 話 加 入 権	80	80	80	80
12	差 入 保 証 金	9,600	9,600	9,600	9,600
13	出 資 金	0	0	0	20
14	保 険 積 立 金	0	0	0	231
15	長 期 前 払 費 用	2,400	2,400	2,400	2,400
16	固定資産合計	16,798	16,062	15,211	14,997
17	資 産 合 計	25,664	22,793	26,459	28,020
18	買 掛 金	0	210	0	618
19	短 期 借 入 金	7,095	5,695	9,345	8,915
20	未 払 金	1,025	440	0	0
21	未 払 費 用	1,250	1,000	1,656	283
22	前 受 金	0	0	91	30
23	預 り 金	9	19	28	20
24	負 債 合 計	9,379	7,364	11,120	9,866
25	資 本 金	20,000	20,000	20,000	20,000
26	当 期 未 処 理 損 失	△3,715	△4,571	△4,661	△1,846
27	(うち当期利益もしくは損失)	(△3,715)	(△ 856)	(△ 90)	(2,815)
28	資 本 合 計	16,285	15,429	15,339	18,154
29	資 本 負 債 合 計	25,664	22,793	26,459	28,020



付 表 2

(株) タカコ

損 益 計 算 書

(単位：千円)

		自 52年6月11日 至 53年3月31日	自 53年4月1日 至 54年3月31日	自 54年4月1日 至 55年3月31日	自 55年4月1日 至 56年3月31日
1	売 上 高	8,392	18,736	20,643	29,640
2	売上原価, 期首棚卸高	0	7,209	4,377	8,010
3	当期仕入高	12,396	6,095	14,345	16,298
4	合 計	12,396	13,304	18,722	24,308
5	期末棚卸高	7,209 5,187	4,377 8,927	8,010 10,712	9,361 14,947
6	売 上 総 利 益	3,205	9,809	9,931	14,693
7	販売費及び一般管理費	6,938	10,570	10,027	11,709
8	営業利益(損失)	△ 3,733	△ 761	△ 96	2,984
9	営業外収益	35	19	81	49
10	営業外費用	17	114	75	218
11	当 期 利 益	△ 3,715	△ 856	△ 90	2,815
12	前期繰越損失	0	△ 3,715	△ 4,571	△ 4,661
13	当 期 未 処 理 損 失	△ 3,715	△ 4,571	△ 4,661	△ 1,846

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.