

「第13回経営トップ合同会議」
議案書

平成24年11月16日
繊維産業流通構造改革推進協議会

目 次

I.「第12回経営トップ合同会議」迄の活動.....	- 2 -
1.「経営トップ合同会議」立ち上げの背景.....	- 2 -
2.検討経緯.....	- 2 -
II.TAプロジェクト「取引ガイドライン」の普及啓発活動状況.....	- 4 -
1.調査概要.....	- 4 -
2.調査結果の概略.....	- 4 -
3.調査結果に基づく今後の課題.....	- 5 -
III.「SCM統一伝票」の現状報告.....	- 7 -
1.「SCM統一伝票」の使用実績.....	- 7 -
2.企業別実績(平成22年11月～平成24年10月).....	- 8 -
IV.TAプロジェクト「情報化分科会」の活動報告.....	- 9 -
1.活動概要.....	- 9 -
2.検討経緯.....	- 9 -
3.国内企業の情報化に対する考え方.....	- 12 -
4.「情報化分科会」の整理.....	- 12 -
5.今後の取り組みの方向性.....	- 14 -
V.今後の検討課題及び進め方.....	- 15 -
1.「取引ガイドライン」の普及啓発活動の実施.....	- 15 -
2.「情報の共有化」の取り組み.....	- 15 -

I.「第12回経営トップ合同会議」迄の活動

1.「経営トップ合同会議」立ち上げの背景

SCMとは、素材からアパレル生産、小売にいたる各段階が効率的な取り組みを行なうことで、消費者を含めSCMを構成する関係企業の全てがWin-Winを享受する取り組みである。これは、繊維ファッション産業の「産業革命」「意識革命」でもあり、これを実践するには経営トップの積極的な参画と実行力が求められていた。

平成12年当時の取り組みの具体例として、日本百貨店協会と日本アパレル産業協会（現 日本アパレル・ファッション産業協会）が代表企業の経営トップを中心に、従来からの取引慣行にメスを入れ、共通の問題意識をもち積極的な取引改革を進めた取り組みがある。これは販売機会ロスや不良在庫の削減、消化率契約による役割の明確化等、お互いに対等の立場で、コラボレーションをキーワードに全体最適を目指したものである。

このような小売業界とアパレル業界の積極的な取り組みの背景には、調査結果で示された8,000億円にのぼる販売機会ロスと、期末に返品される大量の不良在庫の双方をいかに削減することが出来るかが何よりも重要課題であった。その解決策の一つとして、適時適品を迅速に生産し消費者にお届けする体制の構築が重要であり、適応素材のタイムリーな提供が求められることとなったのである。即ち、アパレルと商社（コンバーター含む）、商社とテキスタイル（産地・産元含む）とのコラボレーションが同時に行なわなければ、繊維ファッション産業の活性化・効率化は図られずSCM構築は閉ざされた状況が続くことが危惧された。

以上のことから、SCM構築の障壁となっていた業界にまたがる諸問題を解決するため、アパレル、商社（コンバーター含む）、テキスタイル（産地・産元含む）各社の経営トップに対し「取り決めたことを自らの責任で決断し実行すること。約束したことは守ること」をルールとした「経営トップ合同会議」への参加が呼びかけられたのである。その結果、24社の企業が趣旨に賛同しスタートすることになった。業種の内訳は、アパレル6社、商社・コンバーター7社、副資材1社、テキスタイル・産地8社、染色加工業2社、であった。

また、個々の課題解決策については、実務担当者による検討委員会（後に「TAプロジェクト」と命名）の設置が合意され、具体策をスピーディーに策定する機関としてスタートすることとなった。

2.検討経緯

◇第1回「経営トップ合同会議」：（平成15年5月27日 参加企業24社）

◇第2回「経営トップ合同会議」：（平成15年10月3日 参加企業24社）

◇第3回「経営トップ合同会議」：（平成16年3月16日 参加企業30社）

◇第4回「経営トップ合同会議」：（平成16年9月13日 参加企業29社）

- ・繊維ファッション産業界の業種間における課題の整理と今後の取り組み方についての議論
- ・課題は取引慣行の整備、SCM構築の在り方、情報の共有化の在り方について
- ・TAプロジェクトでは、機能別SCM図や繊維産業の業務フロー図を策定し、これを基本に実態に即した取引の課題の整理と解決策を検討
- ・生地調達供給の「取引ガイドライン」を策定。内容は取決めておくべき取引条件項目（「業務条件確認項目」）、SCM構築を前提とした情報の共有化を進めるための最低限の「情報共有項目」、発注書は個別契約書であること
- ・第4回「経営トップ合同会議」で「取引ガイドライン」を承認。参加企業29社が具体的に実行することで合意

◇第5回「経営トップ合同会議」:(平成17年1月28日 参加企業48社)

◇第6回「経営トップ合同会議」:(平成17年10月18日 参加企業45社)

- ・布帛製品、ニット製品、副資材それぞれに関する課題解決について議論
- ・「布帛製品、ニット製品、副資材」の生産供給に関する「取引ガイドライン」を策定。第6回「経営トップ合同会議」で承認。
- ・参加企業は、「取引ガイドライン」に基づく基本契約書の締結を行った上で、ビジネスを行うことで合意

◇第7回「経営トップ合同会議」:(平成18年10月20日 参加企業56社)

◇第8回「経営トップ合同会議」:(平成19年10月5日 参加企業54社)

◇第9回「経営トップ合同会議」:(平成20年10月30日 参加企業63社)

- ・「取引ガイドライン」進捗状況について「聴き取り調査」の実施。調査内容について公表することで合意
- ・ユニフォーム製品取引に関する課題、OEMビジネスも含めた間取引の課題、品質クレームによる当事者間の責任範囲、TAと量販店との分科会の立ち上げ等について議論
- ・「ユニフォーム製品の生産供給に関するガイドライン」「間取引における取り決め」「品質クレームによる当事者間の責任範囲の取り決め」等が承認
- ・TAと量販店との分科会は「TAGビジネス研究会」と名称を変え、GMSとサプライヤーが確認する必要があった業務フローを整備し、最低限取り決める必要がある「業務条件確認項目」を策定した

◇第10回「経営トップ合同会議」:(平成21年10月19日 参加企業64社)

◇第11回「経営トップ合同会議」:(平成22年10月28日 参加企業63社)

◇第12回「経営トップ合同会議」:(平成23年11月11日 参加企業61社)

- ・商社各社による「海外縫製品」に関する業務条件の検討と策定
- ・「海外縫製品ビジネス研究会」を立ち上げ、商社・コンバーターとアパレル間での海外で生産された製品に関する課題の解決策を検討
- ・「海外縫製品に関する業務条件確認項目」の策定
- ・「仕入・納品」伝票のフォーマットを統一。「SCM統一伝票」を策定し運用を実施
- ・第11回「経営トップ合同会議」では「歩引き」の廃止を全会一致で取決めた
- ・第12回「経営トップ合同会議」では「金利引き」の実情について平成24年度の聴き取り調査で詳細を発表することで合意

昨年の「第12回経営トップ合同会議」では、改めて「歩引き」の廃止を確認し、次回までに「金利引き」といわれる商取引の調査結果を報告することになった。また、「情報の共有化」では「SCM統一伝票」の普及及び「生産供給に関する情報の共有化」の調査とそれを踏まえた解決策について検討することにした。

第13回「経営トップ合同会議」では、これらの調査報告及び検討結果について報告をする。

なお、今回の「経営トップ合同会議」からは、はるやま商事株式会社、株式会社GSIクレオス、株式会社ファイブフォックス、株式会社フランドル、株式会社スミテックス・インターナショナル、三井物産インター・ファッション株式会社の6社が本会議の趣旨をご理解いただき参加をしている。

II.TA プロジェクト「取引ガイドライン」の普及啓発活動状況

(第7回聴き取り調査報告)

1.調査概要

(1)調査実施時期:平成24年5月～7月

- (2)調査内容: 1)「ガイドライン」の実践・進捗状況
2)「金利引き」等、「歩引き」取引の状況
3)取引における決済条件の状況
4)「SCM 統一伝票」の導入状況
5)取引に係わる新たな課題等

(3)調査対象企業:第12回「経営トップ合同会議」参加企業(60社)¹

(業種区分については主体事業形態で区分する)

業 種	企業数
アパレル	9
商社	11
テキスタイルメーカー	10
副資材メーカー・卸商	6
ニット製品メーカー	1
染色加工業	4
ユニフォーム関連(アパレル、商社、百貨店)	13
流通	6

2.調査結果の概略

- (1)「取引ガイドライン」の基本となる「売買基本契約書」の締結については前年度の調査より目立って増えてはいないが、大部分の企業は主たる取引先とは締結が完了している。また、既存の「売買基本契約書」を見直し、「取引ガイドライン」に則った「売買基本契約書」や「業務条件等に係る覚書」を新たに策定し、再締結への働きかけを行っている企業が増えてきた。
- (2)新規の取引先や新規の取引に関し、「売買基本契約書」の締結を基本的な取引ルールとする企業が増加している。(売買基本契約書の未締結では取引が出来ない)
- (3)「売買基本契約書」に「反社会的勢力の排除」の条文を新たに加える企業が見受けられた。(覚書を含む)
- (4)取引の事前に業務条件(取引条件)について、当該者間で取り決めを行う企業が増加した。

¹ 第13回「経営トップ合同会議」から、本会議の趣旨に賛同を頂いた次の6社の企業が新たに「経営トップ合同会議」のメンバーに加わった。はるやま商事(株)、(株)GSIクレオス、(株)ファイブフォックス、(株)フランドル、(株)スミテックス・インターナショナル、三井物産インター・ファッション(株)

中でも、不合理といわれる条件下で取引することが比較的多く見られた染色加工企業や、委託加工業に係る取引では、業務条件（取引条件）について受注者側と発注者側が協議し、合意した上で取引を行う傾向が強まった。

- (5) 多くの企業は、下請法の遵守を基本とする取引を実践している。同時に社内における下請法に係わる研修会等を多くの企業が実施し、現場実務担当者に至るまで周知徹底に努めている。（下請法に対する意識が向上した）
- (6) 「歩引き」取引について多くの企業は能動、受動を問わず、廃止を基本とする取引改革を進めている。一方、下請法が適用されない取引においては「金利引き」を含む「歩引き」取引が依然として存在している。
- (7) 「センター・フィー」といわれる「物流歩引き」取引も存在していることが明らかになった。
- (8) 業界における決済条件の受取手形のサイクルは120日が比較的多い。中には150日から180日といった長期のサイクル条件による取引も見受けられる。
- (9) 主体者と発注者が異なる取引（間接取引）において、与信リスクが高まる取引も存在している。（与信リスクの回避、低減を図る課題が依然として残されている）
- (10) 「SCM 統一伝票」については副資材メーカー3社（清原株式会社・株式会社三景・島田商事株式会社）が連携し、率先して説明会等を開催。副資材業界を始めとする納入業者への普及、拡充に尽力している。
- (11) 日本繊維産業連盟による「有害物質の不使用に関する自主基準」への対応はサプライヤー各段階において、特に問題なく対応しているといえるが、今後に残された課題も発生している。

3. 調査結果に基づく今後の課題

(1) 「歩引き」取引について

「歩引き」取引については平成22年に開催した第11回「経営トップ合同会議」において、全会一致で廃止する事に合意した。その合意に伴い、「歩引き」取引を行っていた多くの企業は廃止等に向けての取り組み進めたが、その一方で長年に亘る取引慣行を今すぐ廃止するには企業の事業運営に及ぼす影響も大きいとの理由等により継続している企業も今なお存在している。

また、取引先からの要請による「歩引き」取引については、取引の維持を図るため、不平等な取引であると分かっているにもかかわらず、自ら廃止の申し入れを行うことには抵抗感もあり、そのまま存続しているケースもある。

しかしながら、「歩引き」取引は「代金の減額を誘発する要因になりかねない」等の行為とも受け取られ、不透明で不適正な取引形態であると言える。

「経営トップ合同会議」に参加している全ての企業は「歩引き」取引について、旧態依然の取引慣行で、今日のビジネスにおいては相応しくない取引形態であると認識している。引き続き「歩引き」取引の全廃に向けて取り組む必要がある。

(2) 「金利引き」取引について

「歩引き」取引の廃止に向けた取り組みが多くの企業で進められているのとは異なり、「金利引き」取引については、問題意識は持つものの、廃止又は適正な運用に向けた取り組みの拡がりは見えない。

短期プライムレートが現在1.475%であることを考えると、それ以上の歩合を「金利引き」として取することは問題である。しかも、基本契約書を取交す条件として存在するとしたら、優越的地位の濫用行為と取られても致し方ない。「金利引き」の廃止については、総論では理解するもののサプライヤ

一の事情にもよることがあり、今後は、サプライヤーに選択肢のある適正な取引形態を進めることが大切である。「金利引き」取引が適正に実施されているか「聴き取り調査」で今後とも調査を進めて行く。

(3)TA間の取引価格について

今回の調査では一部の取引において、「歩引き」される歩合分を取引価格の中に予め織り込み(上乘せ)、取引しているケースが見られた。また、事前に取り決めた業務条件(取引条件)の枠組みから外れる、物流費やサンプル代等の費用が新規に発生した場合、負担する費用を取引価格に上乘せして処理するケースも一部に見られた。

これらのケースについて、受発注者双方は当該者間で合意の上、対応しているものであり、適正な取引であると認識している。しかしながら、いかに合意されているとはいえ、取引価格の中には商品の価値そのものに直接的には値しないものまで含まれることは、本来あるべき姿ではない。このような行為は価格に対する信頼性を損ね、同時にコスト競争力の本質をも見失う結果にも繋がりがねない。また、会計处理的にも問題を含む行為であり、更に、安易的と思われるような取引価格の変更行為は、不適正な取引を引き起こす要因ともなりかねない。

下請法が適用される取引では価格(下請代金)は発注書を交付する時点で基本的には明確に記載されなければならない。もし変更が生じた場合には、受注先の合意を得て、改めて書面で交付しなければ違法な行為となるのだが、適正に対処しているとは言い難いところがある。

今一度、取引価格のあり方について、業界全体で見直し、更なる透明化を図ることが、結果としてサプライチェーン全体における取引の健全化・正常化に結びつくものと確信するものである。

(4)センター・フィーについて

センター・フィーの名目は、小売業者自らが運営する物流センターから各店舗までの配送や各店舗別の仕分け作業等を物流センターで肩代わりして行っているとの理由により、それらの業務に掛かった費用等を納入業者が物流センターの使用料として支払う料金である。

このシステム自体は、サプライチェーンのビジネスモデルにおいて重要な流通拠点となる物流センターを納入業者から物流経費を徴収することで運営し、納入業者もセンターを利用することで配送コストを削減することができるといった双方のメリットがあり、特に問題があるシステムとはいえない。

問題点はセンター・フィーの料率の査定基準・価格体系が不透明な点である。納入業者は小売業者に対する力関係が一般的には弱く、小売業者から一律に指定された料率が高いと思えても、そのまま負担しているのが実情である。

サプライチェーン全体でコスト合理化を目指すのであれば、小売業者と納入業者は対等な立場で役割と責任を明確にし、小売業者は料率の根拠を明示した上で納入業者と協議を行い、双方の合意に基づきセンター・フィーに関わる取り決めを行うことが不可欠である。

同時に物流センターに掛かる費用等を主体者としての立場で料率の低減を含む合理化に取り組むことが重要である。

Ⅲ.「SCM 統一伝票」の現状報告

平成 21 年度から将来の EDI 取引を前提とした TA 間の「仕入・納品伝票」のフォーマット統一化の議論を進め、平成 22 年に「統一のフォーマット」を策定した。また、従来の専用伝票に代わるものとして「SCM 統一伝票」を策定し運用を開始した。

今年の「経営トップ合同会議」では、「SCM 統一伝票」の今後の課題について以下のように報告した。

- ①「原・副材料伝票」については、副資材・生地卸大手各社が「SCM 統一伝票」の使用に踏み切れれば、業界標準化が大きく前進する。各社の業界標準化に向けた英断が望まれる。
- ②アパレル各社にとっても、「原・副材料伝票」の「統一伝票」化は、各社各様の社内システムが納品から売場まで複雑に連携している「製品伝票」に比べ、変更への障害は小さく、アパレル各社の「実施する」という決断が重要になってきている。
- ③「製品伝票」については(株)オンワード樫山、オンワード商事(株)以外は実施されていない。各社とも大きなシステム変更を伴うが、各社のシステム投資のタイミングで考慮されることが望まれる。

課題①について、副資材 3 社(清原株式会社、株式会社三景、島田商事株式会社)が協議を進め自社伝票を「SCM 統一伝票」に切り替えることを取決めた。東京、大阪で副資材メーカーへの説明会を実施し、10 月から運用を始めている。

3 社は「SCM 統一伝票」の実施に向けての協議を今春から何度か進めてきたが、議論の中で幾つかの課題と疑問点が提示された。

1 点目は、「アパレル各社はそれぞれ既存システムとの関係で総論賛成、各論反対になる傾向にある。まずはアパレル各社が本気で標準化する意思があるか確認する必要がある」。2 点目は「SCM 推進協会は統一伝票化を将来の EDI 化のステップとしているが、アパレル各社の足並みが揃うのは困難。統一化は図れたとしても相当先になるであろう。従って、副資材卸の大手 3 社が中心となって同業社及び副資材メーカーにも普及を図るべき」という点であった。

各社各様の社内システムが納品から売場まで複雑に連携している「製品伝票」の運用については、各社のシステム投資のタイミングで考慮されることとしているが、「原・副材料伝票」の実施については、変更への障害は小さく、アパレル各社の「実施する」という決断が重要であると報告した。

情報化分科会では将来の EDI 化を目指し「仕入・納品」伝票のフォーマットを統一したが、その延長上にある「SCM 統一伝票」の取り組みは、各社の業務の簡素化が進むだけでなく、業界の標準化にもつながることと結論付けている。商社各社はサプライヤーからの「SCM 統一伝票」については問題なく受けており、アパレル各社が実施することが大きな課題となってきている。

アパレル各社は小売業に対して、各社各様の伝票でなく、「納品伝票」の統一化の必要性を訴え、「百貨店統一伝票」「チェーンストア統一伝票」を策定し実施してきた経緯がある。情報化の議論を重ねて分かることは、情報化に関わる取り決めには、小売、アパレルが重要な鍵を握っているという点である。アパレル各社の判断が標準化を進めるか停滞させるかの流れを大きく左右する。今までの議論並びに取決め事項が無駄にならぬよう、業界の将来最適のために英断をお願いしたい。

1.「SCM 統一伝票」の使用実績

(1)平成 22 年 11 月～平成 23 年 3 月

「原・副材料」:14 社 34 万枚 「製品」:12 社 11 万枚

(2)平成 23 年 4 月～平成 24 年 3 月

「原・副材料」:11 社 84 万枚 「製品」:9 社 14 万枚

(3) 平成24年4月～平成24年10月

「原・副材料」:5社 125万枚 「製品」:4社 5.5万枚

2.企業別実績(平成22年11月～平成24年10月)

【原・副材料伝票】			【製品伝票】		
順位	企業名	数量	順位	企業名	数量
1	島田商事株式会社	100万枚	1	株式会社オンワード樫山	21万枚
2	株式会社三景	69万枚	2	オンワード商事株式会社	7万枚
3	清原株式会社	45万枚	3	株式会社ジェンツ	0.9万枚
4	株式会社オンワード樫山	13万枚	4	株式会社フジスタイリング	0.7万枚
5	松希株式会社	5万枚	5	三井物産インターファッション株式会社	0.4万枚

IV.TA プロジェクト「情報化分科会」の活動報告

1.活動概要

第1次 TA プロジェクトから第7次 TA プロジェクトまでの活動では、テキスタイルからアパレル間(TA 間)、そして小売に至るサプライチェーンの全体最適化(SCM 構築)を目指し、「取引に係わる課題」及び「情報の共有化についての具体策」等の検討を行ってきた。

SCM を推進するには、取引の正常化を進めない限り問題解決は図れないことから、公正な取引を実践するためのルールブックとして「取引ガイドライン」を策定した。参加企業は「取引ガイドライン」に基づく基本契約書の締結を行った上で、ビジネス活動を進めることで合意した。

これにより、各業種間における取引上の問題が生じて、概ね解決が図れるという共通の認識を得られたため、平成21年から「情報の共有化」についての検討を開始した。

その第1ステップとして、将来のEDI取引を前提としたTA間の「仕入・納品伝票」の共有化について議論を進めた。成果として「仕入・納品伝票」フォーマットの統一を取り決め、それに基づいた「SCM 統一伝票」を策定し、現在、運用を進めてきている。

第2ステップとしてSCM構築に必要とされる「情報の共有化」について検討を開始した。「第8次 TA プロジェクト」及び「第9次 TA プロジェクト」では、「取引ガイドライン」で取決めた範囲、即ち非競争領域に存在する業務系の情報項目について議論を行った。

具体的には、わが国繊維ファッション産業界における「EDI を活用したメリット」、「業務の効率化の可能性」、「今迄存在すると言われた国内業界標準についての検証」、「国内企業間の取引だけでなく、海外企業との取引についても運用可能な基盤の調査」、「日本の業界標準と世界標準との違いや活用のメリットとデメリット」、等についての検討を開始した。

このような検討が必要となった背景には、現在の日本の繊維ファッション産業を取り巻く環境が、激変したことにあり。即ち、国内では業種間の業際が徐々に取り払われ、従来の業種の枠組みが変わりつつあることや、繊維産業だけでなく日本のあらゆる産業がグローバルな視野での、ビジネス領域の拡大化を図っていること等が起因している。このようなことから、今日まで行ってきた国内の企業間でのビジネスを視点にした情報共有化の基盤整備への取組みについても再検討することが急務となったのである。

国内の企業間での取引や今後の海外企業との取引にも対応できる情報基盤についての調査は、経済産業省の支援を受けながら実施した。なお、調査内容は、繊維ファッション産業に携わる企業のグローバル市場でのビジネスの基本ルール(国際標準・海外ビジネスルール・情報基盤)、海外企業におけるグローバルスタンダードの活用状況等についてである。事実を正確に把握・周知することにより、わが国の企業の活動を促進することを目的としたもので、参考資料として記載している。

2.検討経緯

参加企業 39社:アパレル4社・商社11社・副資材5社・テキスタイル6社・染色加工3社
流通4社・ユニフォーム6社

(1)第8次 TA プロジェクト(平成23年5月～9月、第1回から第4回)

第1回:平成23年5月19日(木)

1.「海外市場におけるITを活用した繊維産業高度化に向けた取組みについて」PART I

- (1)これまでのTAプロジェクトにおける議論
- (2)日本の繊維産業が直面する6つの脅威
- (3)国際市場への事業拡大に向けた国際対応の必要性
- (4)日本における国際標準活用に向けた支援体制の課題

第2回:平成23年6月21日(火)

1.「海外市場におけるITを活用した繊維産業高度化に向けた取り組みについて」PART II

- (1)これまでの繊維産業のIT化への取り組み
- (2)日本の繊維産業を取り巻く環境
- (3)国際市場への事業拡大に向けた国際対応の必要性
- (4)日本における国際標準活用に向けた支援体制の課題
- (5)本年度の調査・検討について

第3回:平成23年8月30日(火)

1. TAプロジェクトにおける情報化の取り組みに経緯について

- (1)昨年度までの経緯
- (2)今年度の活動経緯

2. 我が国繊維ファッション産業の海外展開時における制約・課題について

グローバル企業と日本企業の考え方の差、海外展開時の事例紹介

3. 各社が抱える「情報システム」の課題について

第4回:平成23年9月28日(水)

1. 経済産業省が実施する「情報化事業に関する調査」について

繊維産業に携わる企業のグローバル市場でのビジネスの基本ルール(国際標準・海外ビジネスルール)といった海外の状況を正確に把握・周知し企業の活動を促進するための調査

2. 「本年度調査事業」に対する要望について

3. 今後の進め方について

(2)第9次TAプロジェクト(平成23年11月～平成24年9月、第5回から第12回)

第5回:平成23年11月25日(金)

1. 「第12回経営トップ合同会議」について

2. 「平成23年度我が国繊維産業の国際競争力強化に向けたビジネス基盤に関する調査」について

第6回:平成24年1月26日(木)

講演:～国際標準と我が国の標準の概要～

1. 「国際標準検討機関・GS1の標準化への取り組み」について

2. 「流通BMS」と「流通システム開発センターの活動」について

講師:財団法人:流通システム開発センター研究開発部

坂本 真人氏、島崎 綾子氏

第7回:平成24年2月21日(火)

1. 「中国・欧米の実態調査」報告

「グローバルビジネスにおけるビジネスモデルとそれを支える情報基盤と我が国繊維産業への適用可能性」について

野村総合研究所 疋田 時久氏、根岸 正州氏

2. 我が国繊維産業がグローバル展開する際に必要となるモデル・基盤に関する検討

第 8 回:平成 24 年 3 月 30 日(金)

1.調査事業最終報告会

- (1)グローバル市場対応を進めるためのビジネスインフラ基盤実現に必要な措置の検討
- (2)アクションプランおよびアクションプラン推進にあたっての課題の検討
- (3)最終的な提言、取りまとめの方向性の確認

野村総合研究所 疋田 時久氏、根岸 正州氏

2.今後の進め方

- ・グローバル市場に展開する際に必要となるビジネスインフラ基盤に関する検討

第 9 回:平成 24 年 4 月 24 日(火)

1.講 演:コラボレーション・ネットワーク企業の実情について

- (1)00CL ロジステックス(ジャパン)㈱

日本オフィス 副代表 檜山 峰久氏

- (2)GXS(ジャパン)㈱

営業本部マネージャー 岩田 拓哉氏

第 10 回:平成 24 年 6 月 13 日(水)

1.講 演:コラボレーション・ネットワーク企業の実情解説

- (1)ecVision 社

ecVision 米国社長Mr.トーマス

ecVision 香港事務所Mr.マイク

第 11 回:平成 24 年 7 月 19 日(木)

1.コラボレーションネットワーク企業によるサービス内容の利用可能性の検討

2.本年度の情報化検討の進め方について

第 12 回:平成 24 年 9 月 26 日(水)

1.「経営トップ合同会議」への答申について

- (1)これまでの「分科会」の総括
- (2)今後の情報化検討の進め方

(3)国際標準と言われる EDI システムの実情について

1)海外コラボレーション・ネットワーク企業の事例紹介

海外コラボレーション・ネットワーク企業が展開している EDI システムの実情把握及び適用の可能性等についての検証を目的に代表的な以下の 3 社による講演会(勉強会)を開催した。

①オーオーシーエル・ロジステックス(ジャパン)株式会社【00CL Logistics (Japan) Ltd】

中国国内及び海外における輸送業務、倉庫業務、通関業務等のロジステックスを得意とする。ウォルマート、RT Mart、Lotus、Rainbow、H&M 各社のロジステックスを担当している。

②GXS 株式会社

現状ではサプライヤーは取引先の要求に従って相手先フォーマットに合わせなければならない可能性が高く、フォーマット統一の完成と維持を企業内だけで行うのは難しい環境である。GXS 社で

は、これらを解決するため EDIFACT、ANSI X.12 などの国際標準に加え SAP、XML、CII など様々なタイプのマッピング経験を有しており、新規接続の要件、修正要件など、多岐に亘るサービスが可能としている。

また、各システムが入出力しやすい形で送受信することにより個別対応は不要で、フォーマット変換・プロトコル変換はアウトソース基盤で対応するため、各社での対応が不要となる。各エリア独特の EDI ルール、習慣には GXS が対応可能としている。

③イーシービジョン株式会社 【ecVision Inc.】

世界の大手グローバルアパレル企業や大手グローバルリテラー企業が活用している、開発、生産、物流の実行管理を支援する会社である。特に、アパレルの生産、物流の実行管理、及び、原材料の開発管理から製品開発、生産管理、物流に及ぶ多くの機能を有し、尚且つ、管理している世界の工場はコンプライアンスを重視した上での管理を行なっている企業である。

3.国内企業の情報化に対する考え方(アンケート調査結果に見る)

各段階の各企業間における情報化の取り組みについては差異があるようである。各社とも自社内の情報化については、業務系を中心に非競争領域だけでなく、競争領域に属する分野まで進めているところが多く見受けられている。

情報系の情報項目についても企業間の差は大きく、企業経営の根幹に関わるものと判断し強化を進めているところもあれば、必要最低限だけの装備をしている企業も多い。特に産地企業については、新たな投資をするには相当なメリットがない限り、新たな投資は見送る傾向が強い。

既述の海外コラボレーション・ネットワーク企業よる講演会後に実施した各段階の企業の意見集約(アンケート調査含む)においても、必要度合いが高いとされるアパレル各社でも、標準化の必要性は共通の意見としてあるものの各社の温度差は大きい。自社のシステムの限界から標準化の導入を考えている企業と現状のシステムに特に問題が無いと判断している企業とに二分されている。

商社も同様に、標準化の必要性を感じつつも、既に1対1での複数の情報共有が進んでおり、全面的なシステム刷新の費用対効果については明確な回答を持つに至っていない。一方では、海外企業との取引が多い商社では、特に、グローバル企業とのデータシンクロは想像以上に困難さを体感しており、その解決方法として安価で簡便性のある「国際標準」を活用しようと考えている企業も存在している。

コンバーター、副資材、テキスタイルの各段階各社でも総じて川下企業、即ち、アパレルの対応次第というものが多い。商社と同様に、既に必要とされる企業間では情報共有が1対1で進んでいる。しかしながら、サプライヤーとしての立場から新規取引先の増加に伴い、新たな基盤や情報化の設備が必要となることから、取引先の多くはコンパクトな形での情報共有化、標準装備の使用の決定を願っているところもある。

各社各様の情報基盤は既に企業の根幹となっていることや、企業間での海外進出や海外企業との取引の拡大等の事業戦略にも格差があることから、現状では、総論賛成、各論については状況を見定めるというのが総体の流れである。

4.「情報化分科会」の整理

国内企業間における「生産供給に関わる情報の共有化」について検討を進めたが、多くの企業は国内市場だけでなく、海外市場への進出、海外企業との取組み等を視野に事業展開を進めているようであった。これを踏まえて、「情報の共有化」に関する議論は「取引ガイドライン」で取り決めた範囲で、国内企業間のビジネスにおいても使用でき、同時に海外企業とのビジネスでも使用できる「情報の共有化」について検討を進めることとした。

これまでの、検討経緯では

- (1)既に1対1、1対複数の情報共有取引が存在しており、新たに導入する必要性の疑問
- (2)部分的な導入では効果を生かせないのではないかとの認識と全面的なシステム刷新の費用の多大さと効果性
- (3)経営トップと実務者との認識差、温度差。トップは趣旨を理解し賛同しているが、実務系は実態を認識していることから実行に躊躇している
- (4)企業間での海外市場に対する事業戦略に格差があり、国際標準の必要性については判断し難い

等が明らかになった。

「情報共有化及びそれに必要となる国際標準の活用」に関する考え方についての議論では、総論は賛成であるが、提案された情報化への取り組みを「すぐに、必ず実行する」という必要に、全ての企業が迫られているわけではないというのが実情であった。

各社とも課題を持ちながらも、既存の仕組みで業務が一応回っている状況では、「①その対応への足並みが揃わない」「②取り組みへの対応の様子見企業が多い」等の現実的な問題が障壁となっている。

例えば、川下企業は、既に川上の企業による手厚いサポートが前提の仕組みで業務が動いているため、頭では標準化の重要性を理解しつつも、今更、国際標準を導入する気にはならない。そして、川中企業も、個別企業のニーズを導入し、多数の取引先と業務を行う仕組みを既に構築している。

このため、新たな仕組みへの対応は、たとえ国際標準準拠の仕組みであっても、別モノを作る追加投資としてとらえざるを得ない。従って「現在の仕組みを変えるほどメリットがあるとは思えない。川下企業が対応しろというのであれば対応するが、コストを上乗せされるのであれば、今のままで結構」というスタンスである。

現在、不自由なく業務を実施している企業からは、国際標準に基づく情報化の意義は認めるものの、自社の業務を変えてまで取り組みを行う気概は感じられない。仮に標準化への準拠が必要であったとしても、自社との取引は従来通りの仕組みで実施していただくため、標準化に準拠した情報化へ、自社が積極的に働き掛ける意思はないようだ。

また、海外市場への対応は、商社等を経由したコンタクトが必要と考えている企業が多く、自らが海外市場に飛び込んでまで事業拡大を目指そうとしているわけではない。商社、コンバーターの海外を介しての展開を前提とするため、海外ビジネスだからといって、国際標準を導入してまで自社の仕組みを変更する必要はなく、自社の仕組みと海外の仕組みとのマッチングは商社・コンバーターが対応してくれると考えている。

そして、海外市場との直接的コンタクトが必要と考えている企業にとっては、海外市場においてもビジネスにおいても国内企業への対応と同様に、海外企業からの要求について(国際標準に準拠しているがしていまいが)個別対応の仕組みを構築するというスタンスでいる。従って、特に国際標準を意識せず、顧客との対応上、必要であれば投資を行うとしている。

しかしながら、現下の経済環境はグローバル・ビジネスの進展が留まるとは考えに難い状況である。これからも、益々合理的で経済効果が優先される企業経営が重要となることは必然であり、非競争領域での情報の共有化は企業の枠を超えた議論を進め、新たな形を作り上げる必要があるところである。

5.今後の取り組みの方向性

「情報の共有化」についての議論では、既述のように総論賛成、各論検討が大勢であった。そして、サプライヤー各社は自社の仕組みで現状の業務に支障をきたすこともないことから、取引先の要請があった時点で対応するということがあった。一方では、今後、自社の情報基盤を再構築する予定がある企業はこの機会に標準化を進めてもらいたいと考えている。

総論では「情報共有」の標準化は必要であるということに異論はなく、障壁となっている各論についての具体的な課題を整理し、解決策について検討を行うことが重要である。

- (1) グローバル・ビジネスを展開している国内企業の「情報化に係わるシステム概要の実情把握・整理」(商社が展開しているビジネスシステムの概要整理)
- (2) 「情報の共有化」に向けた具体的課題の整理と解決策の検討
- (3) 「取引ガイドライン」で取り決めた業務フローと国際標準の比較検討
- (4) 「取引ガイドライン」で取り決めた情報共有項目の再検討
- (5) 「取引ガイドライン」で取り決めた発注書に記載する項目と国際標準の比較検討

V. 今後の検討課題及び進め方

1. 「取引ガイドライン」の普及啓発活動の実施

(1) 「取引ガイドライン」聴き取り調査の実施

これまで経営トップ合同会議の参加企業は「ガイドライン」を遵守し合意事項について実践してきた結果、繊維ファッション産業界の取引正常化に影響を与え、契約の概念が当たり前の状況を醸成してきた。この取り組みは地道な活動であるが継続が問題解決の道でもあり、引き続き聴き取り調査を実施する。

- 1) 実施時期:平成 25 年 5 月～7 月末
- 2) 実施企業:「経営トップ合同会議」参加企業 67 社
- 3) 調査内容:
 - ①「ガイドライン」の実践・進捗状況について
 - ②「金利引き」等、歩引き取引について
 - ③取引における決済条件について
 - ④「SCM 統一伝票」の導入状況について
 - ⑤取引に係わる新たな課題等について
 - ⑥その他

(2) 「金利引き」の適正化に向けた活動の実施

「取引ガイドライン」の基本的な考え方は、既存の取引慣行化における課題を解消し、「取引における公平性・平等性の担保」および「繊維産業全体の成長に向けたサプライチェーン全体の最適化を目指す緊密なコラボレーション(協働活動)の実現」を目的としている。そのようなことから、「経営トップ合同会議」参加企業が会議の趣旨に基づき自ら率先して行動することが重要と考える。次年度の聴き取り調査では「金利引き」の適正化に向けた取り組みについて調査を実施する。

2. 「情報の共有化」の取り組み

「情報化分科会」では、業務系の非競争領域での「情報の共有化」について検討を重ねたが、総論で異議はないものの各論では各社の事情があり、具体策の検討までには至らなかった。かつて「取引ガイドライン」を策定した時には参加企業のベクトルが一つの方向に向いていたが、それも具体的な課題について議論を深めたからこそできたことである。

この「情報の共有化」の検討については、業界全体でも様々な取り組みを行ってきたが、各論のところで各社の事情が生じ全体最適な形で進んではない。TA プロジェクトでは、今迄進めてきた分科会での議論を踏まえ、各論で賛成できなかった非競争領域での具体的課題は何か、そして、解決できる具体策は何かということを議論することが解決への道につながると考えるところである。

これを踏まえ、TA プロジェクトでは以下についての議論を進め具体策について検討を行う。

(1) グローバル・ビジネスを展開している国内企業の「情報化に係わるシステム概要の実情把握・整理」

海外企業の調査については 3 社の実情を報告したが、グローバル・ビジネスを進めている国内企業、特に、商社の「情報の共有化」の実情や展開しているビジネスシステムの概要整理をする

(2) 「情報の共有化」に向けた具体的課題の整理と解決策の検討

各論では賛成できなかった具体的課題の整理と解決可能な具体策の検討を行う

(3) 「取引ガイドライン」で取り決めた「情報共有項目」の再検討

「取引ガイドライン」で取り決めた「情報共有項目」については、取り決めた時点と現時点のビジネスの相違点や付加する項目があるか、等について再検討をする必要がある。また、今後のビジネス環境を踏まえて国際標準との差異の確認と最低限取り決める項目の検討を行う

1) 「取引ガイドライン」で取り決めた業務フローと国際標準の比較検討

2) 「取引ガイドライン」で取り決めた発注書に記載する項目の再検討と国際標準の比較検討

(4) その他

1) 国際標準の考え方、TA プロジェクトガイドラインへの適用可能性

2) システム支援サービス事業者と、TA プロジェクトで取り決めたビジネスフォーマットの構築

3) 既存のシステム資産を生かしつつ、国際標準への対応が可能な装備の検討

4) Web 等の活用によるシステム投資負担の少ない仕組みの検討