

3

SCM推進が急がれる 繊維・アパレル業界

黒崎宗宏

SCM（サプライチェーン・マネジメント）が成熟市場における競争戦略として喧伝されて久しい。しかし、危機的状況にある日本の繊維・アパレル業界では、掛け声とは裏腹に、改革が進捗しているとはいいがたい。業界でのSCMの位置づけと導入の課題について、今後の展開を考察すると次のようになる。

アパレル市場は成熟・縮小し、海外との競争も激化するため、市場対応力が最も重要となる。テキスタイル業界は急激に衰退しており、市場ニーズに対応できず存亡の危機にある。アパレルメーカーおよび小売業界では、サプライチェーン改革の進捗度合いが企業の優劣を決める。企業内および企業間の仕組みができていないことがSCMの最大の課題である。今後は、各企業が人員・組織体制を革新してサプライチェーン改革に取り組む必要がある。

縮小する日本の
繊維・アパレル市場

1 世界市場での存在感がない 日本企業

世界の繊維・アパレル産業の市場は北米、欧州、アジアに大別され、各地域の企業はそれぞれ得意分野で存在感を増している。しかし、日本企業は日本の国内市場以外では活動できていない、というのが実情である。

デザイナーズブランドに代表されるファッション性の高い衣料品ではイタリアをはじめとする欧州が世界市場を押さえており、カジュアルウェアを中心とする定番衣料品では米国の企業が強い。また、価格志向型の定番衣料品では生産基地としてアジアの比重が増大している。

日本の繊維・アパレル産業は、販売先が国内市場だけに限定されている。川上・川下、また扱いカテゴリーにより国際競争力の推移はいくぶん異なるが、現時点では商

品の大半は日本国内向けに限定されている（表1）。国際競争力がまだあるといわれる川上の化合繊でも、国際市場に輸出しているのではなく、国内企業のアジア生産拠点向けに輸出しているのであり、ほとんどが最終商品として日本に還流している。

2 縮小する日本国内市場

日本はGDP（国内総生産）が世界第2位であり、巨大な市場といえる。しかしマクロ的には、若年人口の減少、急速な高齢化のため、市場の伸びは期待できない。バブル崩壊までは所得の伸びが市場の拡大に大きく貢献してきたため気づかなかったが、バブル崩壊以降の景気の停滞で、供給過剰状態であることがはっきりした。

1992年以降、消費支出に占める衣料品支出の割合は低下している。1995年以降、アパレル製造業は企業数、従業員数、出荷額のどれもが前年を下回る傾向が続いている。日本の市場を引っ張ってきた団塊の世代は、バブルの崩壊とともに負債を背負った世代となり、消費の前線から後退した。唯一日本の市場を引っ張っているのは若い女性である。

このような状況にもかかわらず、欧米の高級ブランドやGAP（カジュアル衣料専門店）の成功で、海外アパレルは世界第2位の日本市場への進出を加速している。これらブランドの素材調達、生産はもちろん海外である。

3 求められる成熟した市場ニーズへの対応

このように日本の市場は成熟していることがはっきりしたが、そのような市場でも他企業のシェアを奪って勝ち組となる企業

表1 日本の繊維・アパレル産業における最終用途別の国際競争力

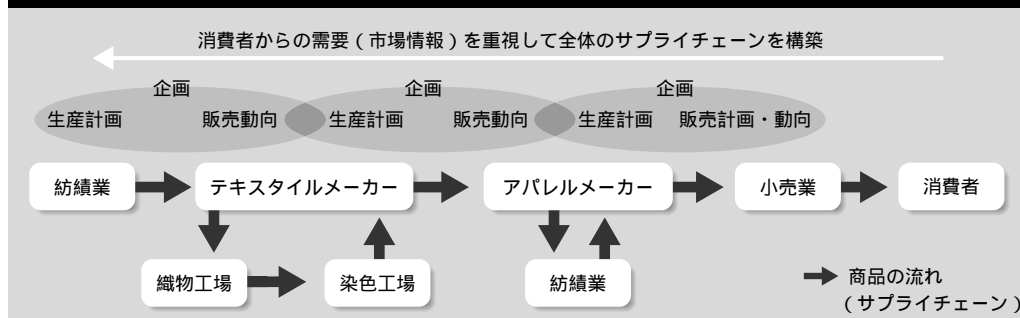
国内市場					
	衣料用		インテリア	産業用	輸入浸透率 (1995年、%)
	価格志向型 定番衣料品	差別化 衣料品			
合成繊維	▲	○		○	7.5
合繊織物	▲	○		○	25.4
綿紡績	●		▲	▲	50.8
綿織物	●		▲	▲	58.3
アパレル	()		-	-	-
縫製	●		-	-	73.6
海外市場（輸出競争力）					
	衣料用		インテリア	産業用	輸出シェア (1994年、%)
	価格志向型 定番衣料品	差別化 衣料品			
合成繊維	▲		▲		10.1
合繊織物	▲	○	▲		9.2
綿紡績	●	●	●	●	0.2
綿織物	●		●	●	2.2
アパレル	(●)	●	-	-	-
縫製	●	●	-	-	-

注1) ○：競争力あり、○：競争力ややあり、▲：競争力やや弱い、●：競争力なし
2) 輸出シェア＝日本の輸出量÷主要国の輸出量の合計
3) 合繊織物の輸出シェアについては化繊織物も含む
4) 輸出シェアのうち、合成繊維、綿紡績、綿織物は数量ベース、合繊織物は金額ベース
資料) Fiber Economics Bureau, *Fiber Organon*, United Nations, *International Trade Statistics Yearbook*, 日本化学繊維協会『繊維ハンドブック』より作成

は存在する。すなわち、成熟した市場では顧客ニーズに的確に対応できた企業だけが生き残れる。繊維・アパレルでいうならば、品質、価格、デザイン、ブランド（さらには店舗、販売方法）などで市場ニーズに応じた差別化が要求されている。

たとえば、東京・渋谷のファッション専門店ビル「109」で売られている「09（マルキュー）」ブランドと呼ばれる商品は、カリスマ店員がファッションモデルとなり、韓国製の低価格・短期生産の仕組みで10代女性のニーズをとらえている。対照的に、欧米の高級ブランドは東京・銀座に豪華な大型基幹店をオープンし、顧客の満足度を高めている。

図1 アパレルのサプライチェーン



勝てる戦略が見えない 川上企業

川上といわれる企業には毛、綿、化学繊維の扱い品目別に、糸、テキスタイル（生地）、染色の各業態がある。それらをつなぐ商社もあり、川上は多数の企業から構成される（図1）。以下、業態別に川上企業の現状と今後を考察する。

1 唯一生き残れる可能性のある 化学繊維系

糸は、天然糸と化学系とでは産地や用途が異なるため、同一の戦略では語れない。

高級衣料品に使われる羊毛では、原毛はオーストラリアが主産地で、それを日本やイタリアなどが輸入して加工している。日本の国内企業の差別化は難しく、糸企業は国内テキスタイル企業との関係でのみ存続している。綿糸では、日本の綿テキスタイルが壊滅的打撃を受けている状況で、各企業は撤退などのリストラを行っている。

化学系では、技術力を背景に、新製品による差別化で国際競争力を有している。それにつながる化学繊維テキスタイル、染色メーカーも天然繊維ほど縮小していない。また、天然繊維と化学繊維の両方を扱う企業では、非アパレル向け化学繊維の比重を

増やしている。

紡績会社では、衣料品よりもABS（アンチロック・ブレーキ・システム）ブレーキなどが収益の柱であり、自動車産業向けや新たな用途の開発によって市場を開拓していく方向にある。これらの戦略から生き残りを模索しているため、アパレルの比重は減っている。

しかも、新素材を生み出す人材の枯渇が憂慮される。実際、高齢化が進展し、新規人材の確保難が続いている。繊維工学系大学を卒業しても、繊維関連企業に就職する学生は30%以下である（信州大学繊維学部卒業生の繊維企業への就職率は、1992～94年で30%以下、95～97年は20%以下）。

2 下請け的体質から脱却できないテキスタイル業界

新商品による差別化が難しい天然繊維は競争力を失って久しい。化合繊の場合は、韓国やアジアの追い上げが激しい（化合繊の生産量では韓国がすでに日本を抜いている）。現状のテキスタイル企業は、国内アパレルメーカーとの関係で辛うじて存在している状況である。

それにもかかわらず、テキスタイル企業の側からはアパレルメーカーとのサプライチェーン（供給連鎖）を革新する動きはな

い。アパレルメーカーの主導のもとにサプライチェーンの効率化を実施しようとのスタンスである。アパレルメーカーに不明瞭な返品などで泣かされている力関係では、何も物が言えないと考えている。

テキスタイル企業の企業規模が小さいとか投資余力がないとかの問題はあるが、このままでは日本のテキスタイル企業はなくなってしまうことも考えられる。実際、アパレルメーカーのなかには、「別に日本のテキスタイル企業が消滅しても、それに代わる供給者があればかまわない」という企業もある。

いずれにしろ、日本以外での市場参入ができない状況では、顧客である日本のアパレルメーカーとのサプライチェーン強化以外に生き残りの戦略はない。

店頭重視のサプライチェーン革新がアパレルの成功要因

日本のアパレル産業のなかで百貨店および量販店からの返品リスクを負って伸びてきたのが、アパレルメーカーと呼ばれる業態だった。しかし、市場が縮小するなかで今までの消化・委託という取引形態では利益を伸ばせなくなってきた。百貨店では2割3割の返品は当たり前というが、それを処分できるだけの利益はアパレルメーカーでも出せなくなってきた。

こうしたなかで、小売りに頼らず、自ら小売り情報を起点としたサプライチェーン革新を実現した企業が利益を上げている。

1 SPAはSCMそのもの

SPA（製造小売り）業態をアパレルメーカーとするのか小売業とするのかは、ここ

では論じない。アパレルメーカーと定義されていたなかで唯一元気がいいのはワールドである。同社は商品を専門店で卸す典型的な製造卸業態であったが、直営の小売店舗展開によるSPA業態を開発し、1999年にはSPA業態が売り上げの過半数を占めるに及んでいる（99年中間期は転換期で、業績は減収減益）。

SPAでは、生産から販売までのサプライチェーンすべてをコントロールするのが特徴である。SCM（サプライチェーン・マネジメント）で問題になる店舗とアパレルメーカー間の返品というものはない。SPAの場合、店舗の商品を短サイクルで動かしていくための体制が重要である。

ワールドでは、店舗情報に基づいて素早い判断をする権限を「店舗MD」という職種に与えた（図2）。店舗MDは店舗に駐在しているわけではなく、店舗の市場情報を持っている店舗MDが企画、生産、販売のすべてを統括するという意味で、店頭起点のサプライチェーンを象徴している。

同社はまた、指示を素早くフォローするスタッフとしてディストリビューターを新設した。彼らは、店舗の売り上げ、在庫、納品などを管理・分析する役割を担っている。当然、生産はQR（クイックレスポンス）体制であり、マーチャンダイジング

図2 ワールドのSPA事業部の組織

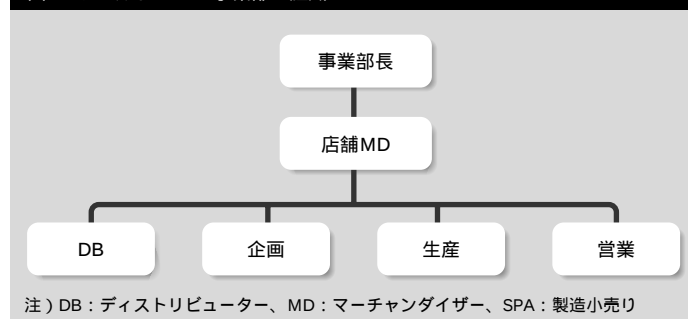


表2 繊維・アパレル関連企業の1999年度中間期決算

業態	企業	売上高 (億円)	前年比伸 び率(%)	経常利益 (百万円)	前年比伸 び率(%)
百貨店	三越	3,381	-1.4	2,147	202.4
	高島屋	4,983	-3.6	5,775	49.4
	大丸	2,097	0.9	2,166	356.0
	松坂屋	1,858	-5.3	404	-42.4
	そごう	718	-7.9	-724	-636.3
総合 スーパー	ダイエー	11,005	-8.7	1,048	37.9
	イトーヨーカ堂	7,531	-2.0	30,078	-19.7
	ジャスコ	6,485	2.9	11,746	8.1
	西友	4,481	-7.7	5,738	-8.6
	マイカル	5,471	-4.8	5,206	-26.1
	ユニー	3,822	0.9	6,117	-17.0
	長崎屋	1,473	-6.9	-3,500	-
アパレル 専門店	イズミヤ	1,777	-5.0	2,768	2.3
	タカキュー	136	-4.2	-1,003	-
	しまむら	968	15.5	5,630	45.4
	ユナイテッドアローズ	77	27.2	818	3.7
	鈴丹	277	-10.1	429	-32.7
アパレル メーカー	キャビン	155	-3.7	154	-
	オンワード樫山	787	-7.6	3,917	-35.6
	東京スタイル	240	-2.4	3,808	18.0
	ワールド	681	-9.7	3,004	-33.9
	ファーストリテイリング	1,111	33.7	14,165	97.8

注1) ユナイテッドアローズとワールドのみ1999年9月期、他は99年8月期

2) ファーストリテイリングの数値は本決算(年間)

(品ぞろえ)も週間単位で実施している。

半期(1999年2~8月)で前年度(98年8月期)1年間の経常利益を超えたファーストリテイリングも同様のSPAであり、商品はすべて自社のPB(プライベートブランド)である(表2)。

2 ティーンズ向けアパレルはサプライチェーンを最短化

東京の原宿や渋谷に店を構えるティーンズ向けの中小アパレルメーカーは、自社企画、韓国製テキスタイル、自社縫製で1週間以内に小ロット製品化している(以前は問屋と小売りの2業態に分かれていたが、それでは対応できなくなった)。流行の移り変わりが激しく、かつ価格的な要求も厳

しいティーンズのニーズにこたえるサプライチェーンとして、このような仕組みがつけられた。

3 サプライチェーン革新が遅れるアパレル大手企業

大手アパレルメーカーは、百貨店との取引が多く(売上高の約70%)、既存の取引関係を見直すようなサプライチェーン改革に消極的であった。百貨店のマーチャンダイジング(この場合は品ぞろえ)力、販売力が低下しても、アパレルメーカーの派遣店員に依存したり、消化・委託契約によってアパレルメーカーの売り場支配力が増したりする結果になったからである。

しかし、市場の縮小とともに既存の取引形態では利益が上がらなくなってきた。遅ればせながら、大手アパレルメーカーもSPA的な事業部をつくりだした。しかし、組織は企画、生産、営業に分かれているものが多く、SCMで重要な迅速な判断をできる体制にない。

また、テキスタイルメーカーとの取り組みでは、QR体制を構築できない企業が多い。大手アパレルメーカー側に迅速な判断ができる組織風土がなく、またテキスタイル企業がついて来られるだけの生産量を約束できないためである。

業界団体が主催して、大手アパレルメーカーと百貨店が取引慣行の是正について話し合っているが、結局どちらもリスクをとれず、話し合いは平行線のままである。

小売業のサプライチェーン革新とマーチャンダイジング革新

百貨店およびスーパーの不振の原因は、

主力の衣料品販売が前年比で大きく落ち込んでいることによる。特にスーパーの衣料は、しまむら、ユニクロ（ファーストリテイリングのカジュアル衣料専門店）の低価格攻勢の前に活路が見出せない。百貨店やスーパーは消化販売による場所貸しになるか、完全買い取りによる自主マーチャンダイジング小売業になるかの選択を迫られている。

1 立地次第のアパレルメーカーに対する場所貸しの戦略

基本はそごうがとった戦略である。集客のために巨艦店舗をつくり、マーチャンダイジングはアパレルメーカーにお任せというスタイルであった。マーチャンダイジングの同質化による魅力の低下と、店舗や内装費、人件費の高コストが合わずに行き詰まった。

現状の高コスト構造を改革できれば、この戦略で成功する可能性もあるが、アパレルメーカーにどこまで協力してもらえるか疑問である。とはいえ、一等地に店舗を持っていれば成り立つ「おまかせ」マーチャンダイジングSCM戦略である。

2 マーチャンダイジング編集機能強化による差別化戦略

現在の百貨店やスーパーは、マーチャンダイジング編集機能を失っている。これに対抗するのがユニテッドアローズやピームスに代表されるセレクトショップ（独自の選択により複数のブランド品を販売する店舗）である。彼らは、セグメント（区分）した市場ニーズに対応し、顧客が欲する品ぞろえ提案を行っている。

日本の百貨店には顧客のスタイルがな

い。ニューヨークでいえば、金持ちだけを対象とするバーグドルフ・グッドマンと、流行に敏感な人々をターゲットとするブルーミング・デールズ、アッパーミドル（中流の上）を対象とするメイシーズとでは、それぞれ顧客は異なる。しかし日本では、A百貨店の顧客はaブランドのジャケットとシェットランドセーター、A百貨店PBのパンツを組み合わせ着るというような提案がない。

この戦略を進めるには、市場セグメントを明確化し、顧客が何が欲しいかを販売員と優秀なバイヤーが情報共有することでマーチャンダイジングを行っていくことが重要である。また、市場を細分化しているため、同一形式での出店余地は多くない。

ユニテッドアローズは、高価でも付加価値の高い商品を求める男性を狙った出店では、最大24店舗までと考えている。同社は、少ない在庫で機会損失を最小限にするため、ワールドでいうディストリビューターの役割を果たす、「コントローラー」という職種を置いてSCMを行っている。

3 PBによる商品差別化戦略は人材の確保が鍵

イトーヨーカ堂は、アパレルメーカーとのチームマーチャンダイジングにより、サプライチェーン革新を実践している。計画情報や実販売情報を共有し、また売れ残りのリスクを自ら負担している。しかし、期中で修正が可能なニット製品などのQR製品は効果が出ているが、その他の商品は大成というわけではない。ユニクロやしまむらの価格訴求商品を超える付加価値のある商品を開発できないでいる。その他の百貨店やスーパーは、PBの絶対量が少ないな

どの理由でリスクをとれず、サプライチェーン革新ができていない。

PB戦略を推進するには、マーチャンドライジング力の強化が課題となる。おそらく現状の百貨店の体質やスーパーの組織では、優秀なマーチャンドライザー、バイヤーを得るのは無理なので、マーチャンドライジングを外部に出して子会社化し、マーチャンドライザーの待遇を変えたりアウトソーシングを行ったりすべきである。

4 チェーンオペレーションの徹底による低価格化の実現

これはスーパーが百貨店に対してとった戦略であったが、今はしまむらがスーパーに対して行っている。同社は、「ディスカウントの市場は衣料品で3割ある」(藤原秀次郎社長談)として、ローコスト・オペレーションを徹底している。

品ぞろえや発注は本部のコントローラーに任せ、店舗は店長以下すべてパート従業員で販売に専念する。物流センターは、センター長以外はパート従業員で全自動運行している。店舗の出店に際しても、物流センターを建設し、その周りに50店舗出店するというように、サプライチェーンを重視している。

SCMにおけるマーチャンドライザーの重要性

以上みてくると、SCMが小売業の生き残り戦略の中心であることがわかる。ここでSCMの困難性として、発生から完了までのスループットタイムの長さ、需要の不確実性、ブルウィップ効果(取引企業がそれぞれ別々に予想・計画するため、生産

が実需と大きく乖離してしまうこと)——があげられる。

特にアパレル商品の場合、生産期間に対する販売期間の比率の小ささ、および多段階の生産・流通システムが、この要因としてあげられてきた。これらの要因は、生産、販売に携わる各社が情報を共有化することで、かなり改善することできる。

ところが、この需要の不確実性のゆえに、計画情報を共有しても、その計画は実現されない。結果として、上流工程の企業がリスクを負うことになり、下流工程の企業の効率化以外に効果がないという話になる。需要の不確実性が大きすぎて、リスク負担を明確化できない企業が多いのが実情である。不確実性を克服することがSCMの成功の鍵であることが、通産省のSCM実証実験や各社の取り組みで明らかになってきた。

それを解決するのは、精度の高い計画を立案でき、売り切りまで見通せる優秀なマーチャンドライザーの能力である。情報システムやコントローラーを通じて最適な情報がタイムリーに集まる仕組みや体制も必須だが、基本は人である。

ところが、広範な権限とリスクに対する報奨など、プロフェッショナルとして高い待遇を与えないと人材は集まらない。大企業に安住する安定志向の人材では勤まらない。実際、成功している企業では、最も優秀な人間をその任に就けている。

ワールドでは、年齢に関係なく数字が分析できる人材を店舗MDとして権威づけして任命している。ユナイテッドアローズでは、業界で最も優秀な人材が集まりたいような環境を用意している。具体的には、権限・待遇と、世界のファッションリーダーと直に仕事ができることである。

繊維・アパレル業界に期待されるSCMの今後の展開

1 保護から市場原理に軸足を変えた通産省

通産省は1999年度に、アパレルにおけるSCMシステムのプロトタイプ実証実験を行った。その1つであるテキスタイルメーカーとアパレルメーカー間の進捗管理に関するプロトタイプシステムを通じて、テキスタイルメーカーとアパレルメーカーが初めて対等な立場で課題を検討した。その結果、後述するように、今後の進捗に対する方向性が明確になった。

実は、通産省としてはもっと大きな成果を期待していた。しかし、1年や2年で変わるほど、アパレル業界のサプライチェーンは単純ではない。

通産省繊維課が繊維業界に対する政策を対外的に明確に変えたのは、1998年に発表した繊維ビジョンからであろう。それは、1993年に作成した繊維ビジョンのマーケットイン（市場発）という方向性の正しさを再確認し、その達成は道半ばであるとの認識から始まる（ちなみに、1993年の繊維ビジョンの作成に際し、海外の事例をもとに日本版QR＝マーケットインのコンセプトを盛り込んだのは筆者であるが、その後、思ったほど企業は変われなかった）。

1998年の繊維ビジョンは、繊維業界においてマーケットインの構造改革を実現するという点では従来と変更がない。しかし、官の役割に言及しており、最も大きな変更点は、官はあくまでも民を補完するものであり、介入や支援は最小限にとどめるべきだと宣言していることである。昨今の税金無駄使い批判を受けて、官僚の考え方もだ

いぶん変わったようである。

その背景には、従来の繊維産業の構造改革支援が結局のところ、古い体質の温存だけに寄与し、目指すべき産業の活性化にはつながらなかったという苦い経験がある。

もちろん、かなり前から日本の繊維産業が再生不能ということは漠然とわかっていたであろう。しかし、縦割り組織の中央官庁では組織防衛を最優先するため、「産業がなくなる＝組織がなくなる」というような施策はとれなかった。結局、無駄だとわかっていても既存産業を延命する施策になる。ともあれ、既存の産業を保護する繊維事業構造改善法は効果がないということで、1999年に廃止された。

さて、マーケットインの実現が1998年の繊維ビジョンにうたわれたが、その方策として、人材の育成やニューフロンティアの開拓とともに、情報技術の導入があげられている。具体的なプロジェクトとして、SCMシステムのプロトタイプ実証実験が開始された。

2 課題の共有化で終わったSCMシステム実験

今回の繊維・アパレル業界のSCMシステム構築プロジェクトは、次の6つのプロジェクト、参加企業からなる。

川上のSCMシステムを構築する帝人グループ

同じく、東レグループ

小売業とアパレルメーカーをつなぐファッション衣料SCMシステムで、伊勢丹と東京スタイル、ファイブフォックスのチーム

同じく、小売業とアパレルメーカーとの定番衣料SCMシステムで、西武百

貨店グループ

同様に、チェーンストアとアパレルメーカーを結ぶSCMシステムで、丸井グループ

複数のテキスタイルメーカーとアパレルメーカーをつなぐアパレル重衣料SCMシステム

アパレル重衣料SCMシステムには多数の参加者があり、従前からそのプロジェクト運用の困難さが指摘されていた。結果はそのとおりで、実用化できるところまでは至らず、今後の課題の共通化までで終わってしまった。しかし、この過程を踏まずにサプライチェーン改革は実現しないのだから、今後につなげることが肝要である。

以下、この重衣料SCMシステムのプロジェクトについて具体的に述べる。

3 情報共有とEDIによる効率化を目的とした実験

(1) 2つの狙いと2つの実証実験

SCMシステムのプロトタイプ実証実験の狙いは、次の2つである。

「糸→テキスタイル→アパレル→小売り」一貫のビジネスモデルを構築し、各段階の業務を合理化、効率化して、在庫の削減を図る。結果として、適正利潤の確保と消費者への利益還元を目指す。

テキスタイルとアパレル間を実証範囲とし、紳士重衣料サプライチェーンのありべき姿を模索する。

そのために、まず以下の点について実証実験を行い、その効果を検証する。

- アパレルとテキスタイルの企業間で必要となる各種情報を共有化し、サプライチェーン全体の効率化を図る（結果

としてメリットがどんな形で現れ、それをいかに配分できるかを明らかにする）

- アパレルとテキスタイルの企業間でEDI（電子データ交換）システムを確立し、情報基盤を整備するとともに、業務の効率化やビジネスプロセスの標準化を図る。

また、実証実験の結果を基に、アパレルメーカーとテキスタイルメーカーが同じ場で議論すべき点は、サプライチェーンの川上と川下がいかに協業するか、そして協業で得られるメリットをいかに分配するかである。その視点から、「実績に基づく計画再調整」と「供給業者（テキスタイルメーカー）への計画系情報の提供」が検討ポイントであるとの仮説を構築し、実証実験に臨んだ。

(2) 情報共有の範囲

この実証実験では、特に情報共有の範囲について次のように考えた。

計画系情報

アパレルメーカーの生産・投入計画をテキスタイルメーカーに公開することによって、テキスタイルメーカーが今後の生産計画・実行に際して精度の向上を目指す部分である。

- 実証実験期間の制約上、アパレルメーカーの生産・投入計画は2000年春夏物のものである。
- 期中企画、期中生産が可能なブランドに関しては、1999年秋冬物についても情報を共有し、成果が上がるか否かを検証する。
- 期待される成果は、テキスタイルメーカー側の生産性向上と、それに伴うサ

プライチェーンの最適化である（原系手配の効率化、工場稼働の平準化、納期の短縮など、テキスタイルの生産性向上による恩恵をサプライチェーン全体で享受する）。

実績系情報

アパレルメーカーの販売実績情報に基づいて、アパレルメーカーとテキスタイルメーカーが次の行動（期中追加企画・生産、次期企画）を考え、QRを実践する部分である。

- 期待される成果は、機会損失の防止による売り上げ増（アパレル）と、それに伴うサプライチェーンの最適化である（アパレルの売り上げ増による恩恵をサプライチェーン全体で享受する）。
- 収集する実績情報は1999年秋冬物のものであり、それを活かすのは期中生産を行うブランドで99年秋冬物、そうでないブランドでは2000年春夏物の計画への反映などである。

進捗系情報

アパレルメーカーの原反発注から入出荷までの範囲で、アパレルメーカーとテキスタイルメーカー間のネットワークの活用により効果が期待できる部分である。

- 期待される成果は、在庫水準の適正化と業務の効率化である。
- 1999年秋物および2000年春冬物のデータをアパレルメーカーとテキスタイルメーカーが入力し、共有する。

（３）EDI 実験の内容

EDI実験は、紳士服重衣料のサプライチェーンにおけるテキスタイルメーカーとアパレルメーカーの受発注、進捗管理について行った。米国の例などでは簡単にEDI化

できる作業が多いが、日本の繊維・アパレルのサプライチェーンでは不明朗な取引が多いため、まず取引の内容を明確にしなければならなかった。

アパレルメーカーは、テキスタイルメーカーに対し、従来ほとんど発注書を出したことがないというのが実情だった。担当者同士のあいまいな約束は、販売が不振のときに川下企業が商品を引き取らないということをも可能にしていた。

これらをシステム化することは、発注行為を明確化することになるため、まさに画期的である。発注が明確になれば、その責任も明確になってしまう。こうして、これまでの不明朗な関係が変わっていくことが十分予想される。

また、このEDI実験にはダーバン、オンワード樫山、三陽商会という紳士服大手と、その取引先テキスタイルメーカー９社が参加した。各社とも大筋では同じSCMだが、差もある（次ページの表３）。ダーバンは、糸や生地素材にこだわっているため、テキスタイルメーカーと企画段階から協働し、自社企画の生地については完全に買い取っている。また、自社縫製工場の生産管理のためにテキスタイルの生産（織り、染め）の進捗についても細かな情報を必要としている。

それに対し、QRすなわち需要即応型を志向するオンワード樫山は、生地の供給責任はテキスタイル側にあるとするため、テキスタイルメーカーは先行手配糸や生地の売れ残りのリスクを持つことになる。この場合、アパレルメーカー側にとっては、テキスタイルメーカーから生地がいつ供給されるかの情報だけでよい。さらに、期中の追加生産の増加などで、実需以上に生産す

るリスクを抑えている。

三陽商会は、それらの中間の仕組みである。いずれにせよ、今まではっきりしなかった取引の内容を明確化できたことの意義は大きい。

4 テキスタイルおよびアパレルメーカーのSCM効果と課題

このプロジェクトでわかったのは、テキスタイルメーカーにとっては、アパレルメーカー側の大きな節目（商品部会議、展示

表3 繊維・アパレル業界の標準形のビジネスプロセスと情報共有

								各グループで目指していく方向											
		標準形			現状(一般論)			ダーバングループ			オンワードグループ			三陽グループ					
		小売り	AP	TX	小売り	AP	TX	小売り	AP	TX	小売り	AP	TX	小売り	AP	TX			
事前準備	市場環境分析	▲	▲	▲		▲			●	●		▲	▲		▲	▲			
	過去実績情報分析	▲	▲	▲		▲			●	●		●	●		●	●			
	シーズン前需要予測	▲	▲	▲				▲	▲		▲	▲		▲	▲				
計画系 (投入前)	販売計画(自社)	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲		▲	▲		▲	▲				
	販売計画(チーム)	●	●	●				●	●		●	●		●	●				
	商品企画	●	●	●															
	テキスタイル生地企画			▲			▲												
	アパレル製品企画		▲			▲													
	樹見本作成		●	●			▲		●	●		●	●		●	●			
	着分生地発注		●	●		▲			●	●		●	●		●	●			
	着分生地生産		●	●			▲		●	●		●	●		●	●			
	製品サンプル縫製		▲			▲		▲		▲		▲			▲				
	展示会	●	●	●	▲	▲	▲		●	●		●	●		●	●			
	小売り販売計画修正	●	●	●	▲			▲		▲		▲			▲				
	アパレル製品生産計画修正	●	●	●		▲			●	●		●	●		●	●			
	テキスタイル原反生産計画修正	●	●	●			▲		●	●		●	●		●	●			
	販売計画立案	●	●	●					●	●		●	●		●	●			
	小売り展開計画(店頭投入予定)	●	●	●		▲			●	●		●	●		●	●			
	生産計画立案	●	●	●		▲			●	●		●	●		●	●			
	アパレル縫製計画	●	●	●		▲			●	●		●	●		●	●			
	アパレル原反発注予定	●	●	●		▲			●	●		●	●		●	●			
進捗系(投入前)	原反受発注～		●	●					●	●		●	●		●	●			
実績系 (投入後)	店頭販売実績共有	●	●	●					●	●		●	●		●	●			
	小売り販売計画修正	●	●	●	▲	▲		▲			▲			▲					
	アパレル期中企画	●	●	●		▲		▲			●	●		▲					
	アパレル期中発注		●	●		▲		▲			●	●		▲					
	テキスタイル期中原反生産		●	●			▲			▲		●	●			▲			
	アパレル期中縫製		▲			▲		▲		▲		▲			▲				
	小売り期中投入	●	●		▲			▲			●	●		▲					
	投入調整(マークダウン)	●	●	●	▲	▲		▲			●	●		▲					
	実績分析(計画検証)	●	●	●	▲	▲			●	●		●	●		●	●			
	次期シーズンへのフィードバック	●	●	●					●	●		●	●		●	●			
基本条件	情報共有上の取り決め	●	●	●															
	リスク分担の考え方	●	●	●															
	契約	●	●	●															

注1) ●: 情報を共有する、▲: 各社に独自性あり
2) AP: アパレル、TX: テキスタイル

会など）に全体を網羅した情報がもらえるようになるため、従来の営業の仕事が飛躍的に効率化され、精度が増すことである。アパレルメーカー側は、情報提供がそれほどの利益を与えるとは考えていなかった。

テキスタイルメーカーの問題は、今回はノウハウがなく、せっかくの小売り実販情報をうまく活用できなかったことである。今後は、外部コンサルタントなどを利用し、期中新企画や次期シーズン企画のための定量的な活用方法を確立すべきである。

一方、アパレルメーカー各社は、テキスタイルメーカーの生産情報をリアルタイムに入手できるようになった。生産管理部門の効率化に役立つことは確かである。しかし、小売り実販情報を提供したことの対価として、テキスタイルメーカーから企画提案を受けるといったことがない状況では、今後の取り組みに力が入らない。

またシステムでいえば、今回はプロトタイプだったため使いづらさが先に立って現場の不満が大きかった。実用化するためには、すべてのシステムをリンクさせる必要がある。

さらに、アパレルメーカーの組織は伝統的な部門別組織であり、SCM向けの組織になっていないため、全社的な対応が遅かった。これも今後の課題である。

5 改革か脱落か

今後の方向性としては、アパレルメーカーでは、社内を店頭起点によって統括し、サプライチェーンを管轄する仕組みを構築することが、テキスタイルメーカーでは、共有情報を活用することがあげられる。

これらを円滑に行うためのインターネットを利用したSCMのソフトウェア開発も、

尾州産地（愛知県北西部の毛織物の産地）と日本毛織物等工業組合連合会、および大手アパレルと日本アパレル産業協会で実施される予定である。これらの試みがSCMの普及に寄与するのは確かである。

しかし、最も重要な課題であるリスクと利益の配分方法の確認は、十分解決できていない。目先の利益を優先して、負担を川上企業に押しつける現状を改革するためには、川下企業の経営方針をトップ自ら強い意志で変えなければならない。短期的には多少の損失は投資と考え、利益を得るためにそれに応じたリスクをとるということをつねに追求していかなければ、企業の将来はないということである。

成功している企業は、みな完全買い取り志向であり、つねにリスクをとって挑戦している。その結果が人材の育成につながり、ノウハウの蓄積になっている。方向性は明確である。通産省ももはや自己革新できない企業・業界は守っていかないと宣言している。

今回提示したいくつかの課題に対応することで、繊維・アパレル業界のSCMは推進されていくと考える。それができない企業、業界は、SPAをはじめとする先進企業との競争に負け、市場から脱落していくことになる。

筆者――

黒崎宗宏（くろさきむねひろ）

サービス産業コンサルティング部上級コンサルタント

1981年早稲田大学理工学部卒業、1989年シカゴ大学ビジネススクール修了（MBA）

専門は流通業、アパレル業の経営改革、情報システム構築など