

§ 3 . 繊維産業 S C M 推進に向けた施策及び施策連携のあり方

本章では、 章で明らかになった「繊維産業の S C M 推進状況」を踏まえ、更なる S C M 推進に向け有効と考えられる施策および施策連携のあり方を提言する。

1 . S C M 推進に向けた施策連携のあり方

欧米ではユーザ企業が中心になって、 S C M の高度化を推進してきた。

本節では、そのメカニズムの分析を通じて、わが国における S C M 高度化の施策連携への示唆を抽出する。

1) 欧米における S C M 高度化に向けた取組

欧米においては、製造、流通、販売の3業種の企業が連携して、業界の標準的なビジネスモデル¹を作成し、それを業界で共有することにより、 S C M の高度化を推進してきた。

この背景には、80年代から90年代にかけての米国における国際競争力の低下に対する強い危機感が存在する。国際競争力低下の対応として、製配販が連携した新たなビジネスモデル確立の必要性に迫られたのが実態である。

また、1980年代の国際競争力の低下は同時にコスト削減圧力を増加させ、IT投資コストを削減する必要性が高まっていった。そのため、業務アプリケーションにおいては各社個別に開発するのではなく、相対的に投資規模が抑制される汎用的なソフトウェアが求められていた。

そのため、標準的なビジネスモデルを検討・構築するとともに、その実行を支援する業務アプリケーションの開発を促進する業界としての取組が盛んになっていった。

企業間の緊密な連携を要するトヨタのカンバン方式をモデル化した JIT (Just In Time) 生産方式や C P F R (詳細は後述) はこのような取り組みの典型例である。

以降では、C P F R と呼ばれる製配販のサプライチェーン上の各社の連携に基づくビジネスモデルの検討を通じて、米国における S C M 高度化の施策連携を分析する。

¹ ビジネスモデル: ビジネスアーキテクチャとほぼ同意。ビジネスアーキテクチャは業務だけでなく取引のやり方についても定義したものであり、日本における造語である (QRAI 事業で定義)。C P F R の検討においても旧態依然の商習慣の改善も議論されており、実質的にはビジネスアーキテクチャと同意となるが、海外では「ビジネスモデル」と表現されているため、その表現に準じている。

CPFR: Collaborative Planning Forecasting and Replenishment

- 小売を基点としメーカーなどと連携したSCM高度化の取り組みであり、「インターネット技術とEDI技術を活用し、サプライチェーン間のコストを劇的に削減し、かつ消費者へのサービスレベルを大幅に向上させることを目的としたビジネスモデル」(VICSによる定義)である。
 - Collaborative : 製造と販売が協力しながら
 - Planning : ビジネス/商品販売計画を立案し
 - Forecasting : 商品別販売予測を調整しあい
 - Replenishment : 商品の補充作業を行う

(1) CPFR の検討概要

米国流通業界では、小売業、中間流通業、製造業が連携して、1986年に標準化推進のための任意団体VICS(Voluntary Interindustry Commerce Solutions Association)を設立した。VICSは、食料品以外の一般消費財における取引の標準化を行い、EDIの標準化やQR(Quick Response)活動の中心的な役割を担ってきた。その活動の一環として、高度なSCMビジネスモデルであるCPFRを検討、確立している。

この取り組みの背景には、製販の連携をベースとしPOSデータ等の情報を共有して、ロスの削減、コスト削減、および需要変動への迅速な対応を図ろうとしたQR、ECR(Efficient Consumer Response)活動があった。

CPFRはこれらのQR、ECR活動を通じて密接になった小売とサプライヤー間における情報の共有だけでなく、計画・予測・補充という業務までの協働化を目指したモデルである。このモデルの検討のため、1996年12月にVICSの一組織として業界イニシアティブである「CPFR委員会」を設置し、SCM高度化に向けたビジネスモデルの検討を開始した。CPFR委員会は、小売、メーカー、コンサルティング会社、ITベンダなどの業界の代表企業により構成される。

検討体制

VICSでは、それまで10年間にわたり、業界共通の課題である取引やEDIの標準化に取り組んできており、CPFRの検討においても問題意識を業界全体として共有することができた。また、CPFR委員会には各企業における意思決定に深く関与できる経営トップマネジメント層(CIOなど)が参加した。

これらのことにより、参加各社の経営トップのリーダーシップがCPFRの普及に活用できたと考えられる。すなわち、検討結果を各社が実際に導入するというコミットメントを得ることができたのである。このような活動により、現実的なビジネスモデルの検討、検討結果の普及、ならびにビジネスモデル実現のための業務アプリケーションの開発が促進されたといえる。

まず、ビジネスモデル検討では、各社が導入し活用するという視点での具体的で徹底的な検討が可能となり、実践的で導入可能なビジネスモデルが構築されたといえる。また、検討の

結果生み出されたモデルの各企業への導入にあたっては、委員として参加したトップマネジメントのリーダーシップのもとでスムーズに行われる可能性が高く、ビジネスモデル普及の点でも効果的であった。さらに、次項で詳述するように、具体的かつ各社の導入が見込まれる標準ビジネスモデルが経営トップマネジメント層により検討されたことから、このビジネスモデルを実現するために必要な汎用業務アプリケーションに対するシステムベンダの開発投資を促進することにつながった。

IT プラットフォームに関する検討のスタンス

CPFR は、情報共有や分析をきめ細かく高頻度で実施する必要があり、実現する上でITプラットフォームの果たす役割は非常に大きい。CPFR 委員会では業界を代表する企業の CIO が参加して検討を行っているが、IT プラットフォームそのものの検討を行うのではなく、その上位レベルの戦略的な部分の検討を行っている。その範囲は、ビジネスモデルのコンセプト、ビジネスフロー、データフロー、必要となる情報の質・種類、情報交換のタイミングなど実現に向けて非常に多岐に渡る。たとえば、VICS EDI 標準 (ANSI ACC X12 準拠) は、VICS での検討成果を受け、UCC²が規定したものである。

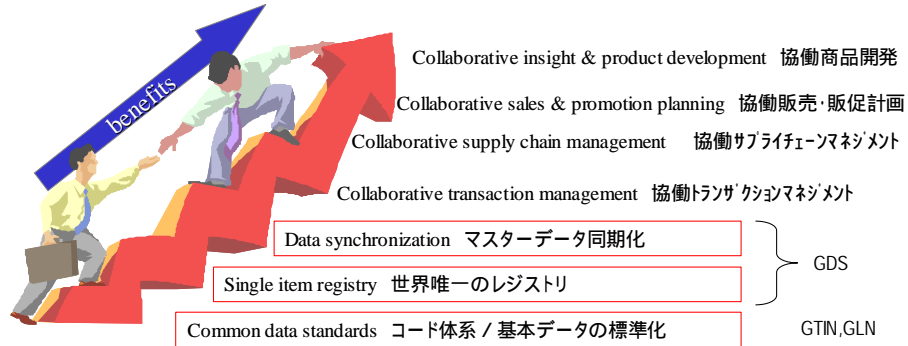
前述したように CPFR がビジネスモデルの業界標準として確立された結果、汎用業務アプリケーションの開発が促進され、初期導入コストを低減することが可能となった。CPFR 委員会における検討結果を広く公表するだけでなく、ビジネスモデルの検討段階から IT ベンダが参加し、ユーザのニーズを吸収するとともに、標準ビジネスモデルを正確に理解することが出来たこと、さらに開発後の各社の導入見込みの確度が高まった。これらが、IT ベンダ各社の開発投資を促進したのである。

さらに、米国企業をはじめとする流通業各社のグローバル化とともに CPFR などのビジネスモデルの展開が世界的な取組となる過程で、ビジネスモデルだけでなく、ITプラットフォームの標準仕様についても世界的な統一の必要性が確認され、ビジネスモデルを IT プラットフォーム検討の前提として明確に位置づけた上で、業界イニシアティブを中心に商品コードや商品マスタ同期化システム等の各種標準仕様が検討されてきている。

- ・ 商品コード「GTIN」(Global Trade Item Number) : 商品コードは米国規格 UPC (Universal Product Code) と欧州規格 EAN (European Article Number) が並立していた。企業のグローバル化に伴って統合の必要が生じ、14桁の新たな商品コード体系として GTIN が定められた。
- ・ 商品マスタ情報同期化システム「GDS」(Global Data Synchronization) : 流通関連企業の商品マスターデータ・事業所マスターデータの整合性をとる仕組み。これにより、各企業における各種マスターデータの構築にかかる労力が削減されるとともに、販売データ分析等の高度な業務の基盤が形成される。

² Uniform Code Council : 米国における消費財流通に関する各種コードの標準化推進団体。2005年に欧州のコード標準化団体の EAN international と統合し GS1 となった。

米国における各種業務高度化と標準仕様の位置づけ



出所: A.T.カーニー社資料より NRI 作

このように、国際的なビジネスモデルとそれに基づく IT プラットフォームの検討が進むなか、国際的な標準化推進団体も整備されてきている。欧米、アジア太平洋のユーザ企業（小売、メーカーなど）、標準化推進団体（VICS、GS1）および関連業界団体（NRF など）による国際的サプライチェーン高度化のための標準化推進組織 GCI (Global Commerce Initiative) が 1999 年に結成され、VICS や GS1 などが行う標準化活動とその基盤整備活動の監視や支援を行っている。インフラ整備を担当する GS1 はアジア太平洋地域各国にも支部組織を設立し、当該国内でのグローバル標準普及活動を推進している。

2)日本における S C M推進上の課題解決の方向性

課題 「トップの積極的な参画が必要」への対応

前節で見たとおり、米国 CPFR が普及した背景には、業界としての検討の場(イニシアティブ)を確立し、その場に代表企業の経営トップマネジメント層が参画したことで、業界としての標準が確立され、同時にシステムベンダの開発が促進されたことで、個別企業の取組が促進された経緯がある。

日本においても同様に、検討の場としてのイニシアティブを確立することが必要である。

さらに、このイニシアティブへの経営のトップマネジメントレベルの人材が積極的に関与することが求められる。ただし、取組の意思決定権者と業務設計担当者やシステム設計担当者が異なることが多い日本企業の特性を考慮すると、意思決定、業務検討、システム検討の各レイヤ別のイニシアティブを形成し、それぞれが密に連携をして検討を進めることが有効と考えられる。

課題 「信頼関係を構築するビジネスアーキテクチャの確立が必要」への対応

2章で分析した通り、企業間の協働活動を実施する上で、信頼関係の構築は不可欠と考えられる。これまでも、日本の繊維産業では、コラボレーション取引や TA プロジェクトなど、業務のやり方だけでなくその実現により取組を行う企業同士にそれぞれメリットが生じる Win-Win 関係となるよう、取引形態のあり方についても検討し、モデルとして確立し、ビジネスアーキテクチャを構築してきた。

今後、上記以外の領域について検討を行う際にも、単なる業務のやり方だけでなく取引形態のあり方までも含めたビジネスアーキテクチャを検討することが求められる。

更に、既にビジネスアーキテクチャが確立されているコラボレーション取引や TA プロジェクトモデルについても、実施している企業の効果に対する認識を見ると、必ずしも Win-Win 関係が構築されていない可能性があるため、これらの普及促進をおこなう際には、業務のやり方とともに、取引形態のあり方についてもその重要性を明確に伝達することが求められる。

課題 「ビジネスアーキテクチャと連携した情報化推進が必要」への対応

本調査の冒頭で述べたとおり、S C Mは単なる IT 化ではなくその前提としての業務のやり方や企業間の取引形態の変革が非常に重要となる。米国においても、IT はあくまで業務高度化のための道具として位置づけられ、実現したいビジネスモデルを明確にした上で、それを実現するために適した IT プラットフォームの検討がなされている。

日本の EDI の実施状況を見ても、単に受発注情報だけを交換するような現状業務をシステムで代替するだけでは効果が期待できず、効果を出すためには業務高度化の取組が必要であり、計画系情報共有など新たな業務を前提とした IT 活用が効果を発揮しているのが現状である。

今後、IT 技術の革新とともにますます S C M高度化における IT の役割は高まっていくと考え

られるが、SCM高度化に向けては、ITプラットフォームの前提となるビジネスアーキテクチャの検討が重要であり、このビジネスアーキテクチャの検討結果と連携したITプラットフォーム検討、情報化推進が求められる。

課題 「ベンダとユーザのコンセンサス作りが必要」への対応

SCMを高度化する上で重要な役割を果たすITであるが、直接投資が発生するITの導入に関しては、実態調査でも明らかになったとおり、費用が導入の阻害要因となることも多い。

米国CPFRの事例では、ITの前提となる業務標準がCPFRという形で確立したこと、さらに、検討過程及び検討結果をITベンダに対して公開したことで、ITベンダがユーザニーズに接する機会が得られたことで、汎用的なアプリケーション開発が促進された。

日本においても、ITベンダからユーザニーズを抽出する場の設置が求められており、ベンダとユーザのコンセンサス作りに向けて、検討プロセスへのベンダの巻き込みや検討結果のベンダに対する積極的な情報公開が求められる。

課題 「ユーザの導入を促す普及・促進施策が必要」への対応

日本では既にコラボレーション取引/TAプロジェクトモデルといったビジネスアーキテクチャが構築されているが、現時点では必ずしも普及していない。産業全体としてSCMを高度化していくためには、業界としてのビジネスアーキテクチャ・ITプラットフォームの標準策定とともに、この標準策定に参画していない企業に対し十分な普及促進活動を行っていくことが求められる。

ただし、実態調査を通じて個別企業の導入の意思決定プロセスに沿って実態を調査した結果、モデル自体の認知がなされていないことがボトルネックであることが明らかになっており、このボトルネック解消に向けた施策の実行が効果的である。また、このボトルネックは年月の経過とともに変化するものであり、定期的に実態を把握し、その時々ボトルネックに沿った普及促進活動を実行していくことが求められる。

3) 施策連携のあり方

課題に対する対応の方向性を整理すると、日本においてSCMを推進する上では、下記のような検討の仕組み(スキーム)の必要性が高いと考えられる。

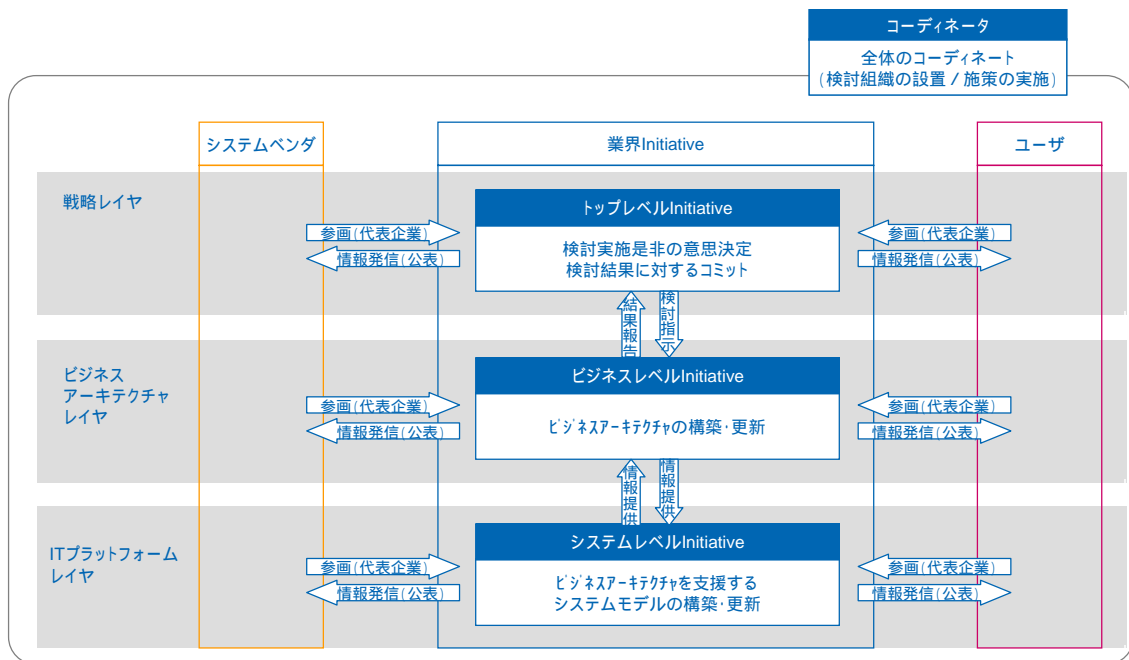
スキームの全体像

スキームは、業界としての検討を行う「イニシアティブ」が中心となり、ユーザ・ベンダとの相互連携により形成される。

また、イニシアティブに関しては、検討テーマに応じてビジネスアーキテクチャとITプラットフォームの各階層別に検討が行われる(参加メンバーの特性によっては、検討組織はビジネスアーキテクチャとITプラットフォームを同一組織体で行うことも可能)。

さらに、業界としての真剣な検討を進める上では、経営トップレベルの参画は不可欠であり、業界としての意思決定機構として経営トップレベルにより構成されるイニシアティブが必要となる。

また、SCM推進に向けては前述のそれぞれの企業・組織が蜜に連携することが必要であり、その連携を監視し、各種検討のためのコーディネートを行うコーディネータも必要となる。(下図)



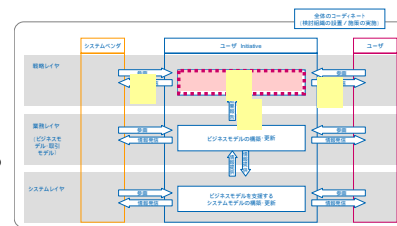
以降、それぞれの主体ごとにその具体的な役割を記述する。

A. トップレベルのイニシアティブ

- ・ 検討実施是非の意思決定・・・
 - 業界としてSCMを高度化するために何をすべきか協議を行い、検討が必要なテーマを洗い出す。
- ・ 個別テーマごとの検討指示 / 検討結果に対する自社導入のコミット・・・
 - 協議の結果、業界としての検討が必要と判断されたテーマに関し、具体的な検討を指示する。(検討の場はテーマに応じて設定する)
 - 具体的な検討の結果に対しては、会社の代表として自社での導入をコミットする。コミットができない内容であれば、再検討を指示する。

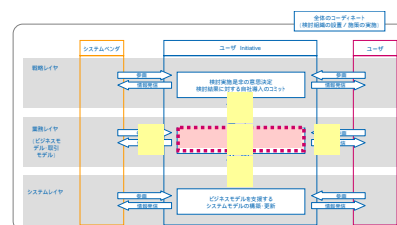
“自社での導入コミット”が前提としてあることで、より主体的な検討が行われ、その結果としての実用性の高いビジネスアーキテクチャや IT プラットフォームのモデル確立が期待される。

また、業界として合意されたモデルが確立されることで、汎用アプリケーションの開発が期待できるとともに、導入コミットにより IT ベンダの投資の促進が期待できる。
- ・ 情報発信・・・
 - イニシアティブに参画していない同業界他社のトップに対しモデルの有効性を示すと共に、業界の代表としてトップの積極的な関与の必要性を訴える。



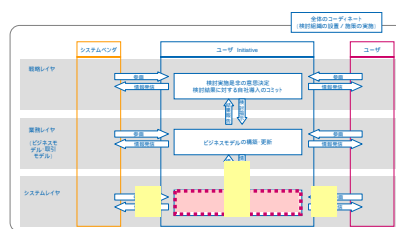
B. ビジネスレベルのイニシアティブ

- ・ ビジネスアーキテクチャの検討・・・
 - トップの意思決定のもと、あるべき姿としての業務モデルを検討する。
 - また、必要に応じて業務モデル実現のための取引モデルを検討する。
- ・ 検討結果の報告・・・
 - 検討結果をトップレベルのイニシアティブに報告し、各社トップがコミットしうる内容かどうかについて承認をえる。この際、普及に向けたアクションプランも提示する。
- ・ 検討結果の普及・促進策の実行・・・
 - トップのイニシアティブのコミット後、アクションプランに沿って普及・促進を行う。
- ・ IT レベルのイニシアティブとの情報共有・・・
 - IT レベルの検討の前提としてビジネスアーキテクチャを明確に位置づけるよう、IT レベルのイニシアティブと検討結果を共有する。
- ・ システムベンダへの情報提供・・・
 - 業界として検討の必要がないと判断された業務内容について、システムベンダに情報公開をし、システムベンダ各社のシステム開発を促進する。



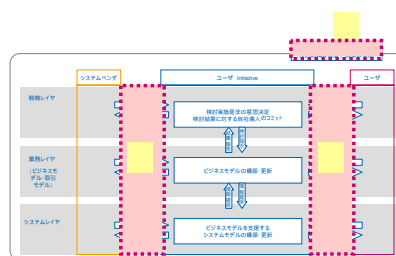
C.IT レベルのイニシアティブ

- ・ ビジネスアーキテクチャ支援のための IT プラットフォーム検討・・・ /
 - 業務レベルのイニシアティブで検討され、トップレベルのイニシアティブで承認されたビジネスアーキテクチャを前提として、それを支援するために必要となる IT プラットフォームについての検討を行う。
- ・ 検討結果の報告・・・
 - 検討結果をトップレベルのイニシアティブに報告し、各社トップがコミットしうる内容かどうかについて承認をえる。
 - この際、業界への普及に向けたアクションプランも提示する。
- ・ 検討結果の普及・促進策の検討・・・
 - トップのイニシアティブのコミット後、アクションプランに沿って普及・促進を行う。
- ・ システムベンダへの情報提供・・・
 - 業界として検討の結果をシステムベンダに公表し、システムベンダ各社のシステム開発を促進する。



D.ユーザ / E.ベンダ

- ・ 検討への参画・・・
 - 検討テーマに応じて、トップ / ビジネス / IT プラットフォームの各レイヤで代表的な会社の担当者がメンバーとして議論に参加する。(メンバーの選定は、コーディネータが中心となりトップレベルのコミットのもと決定する)

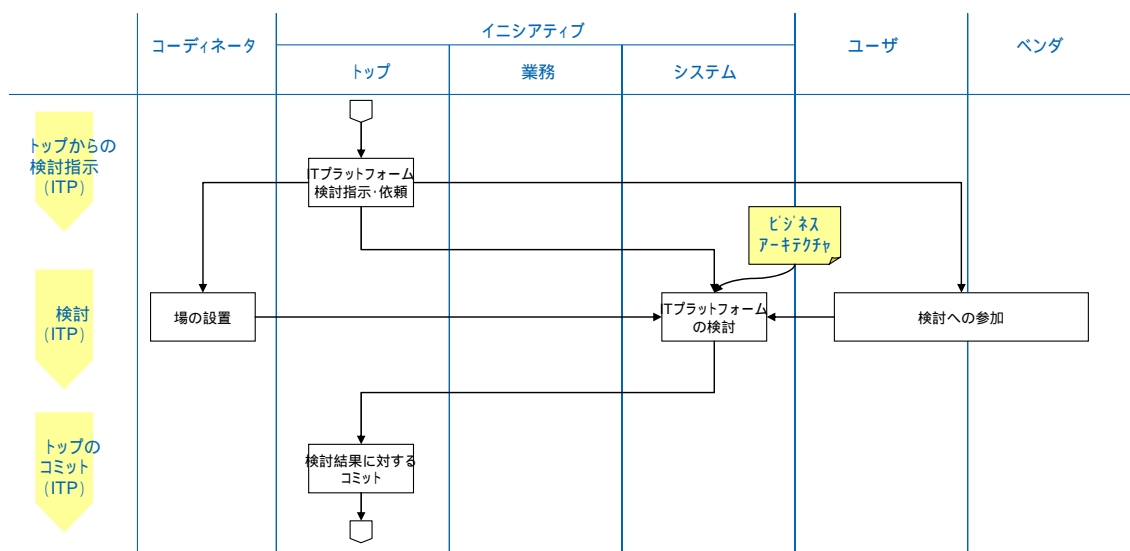
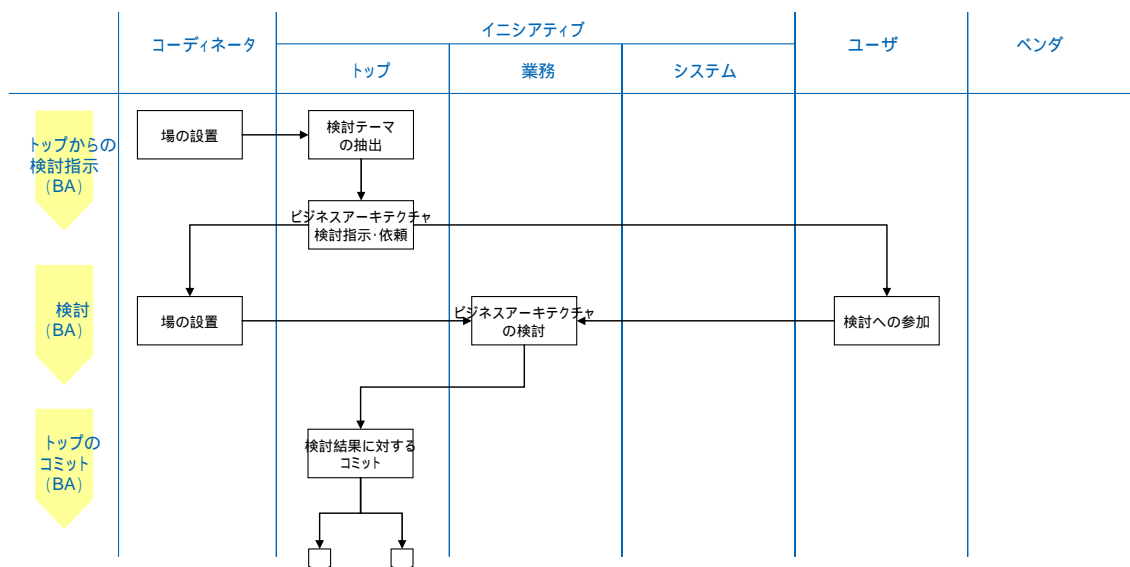


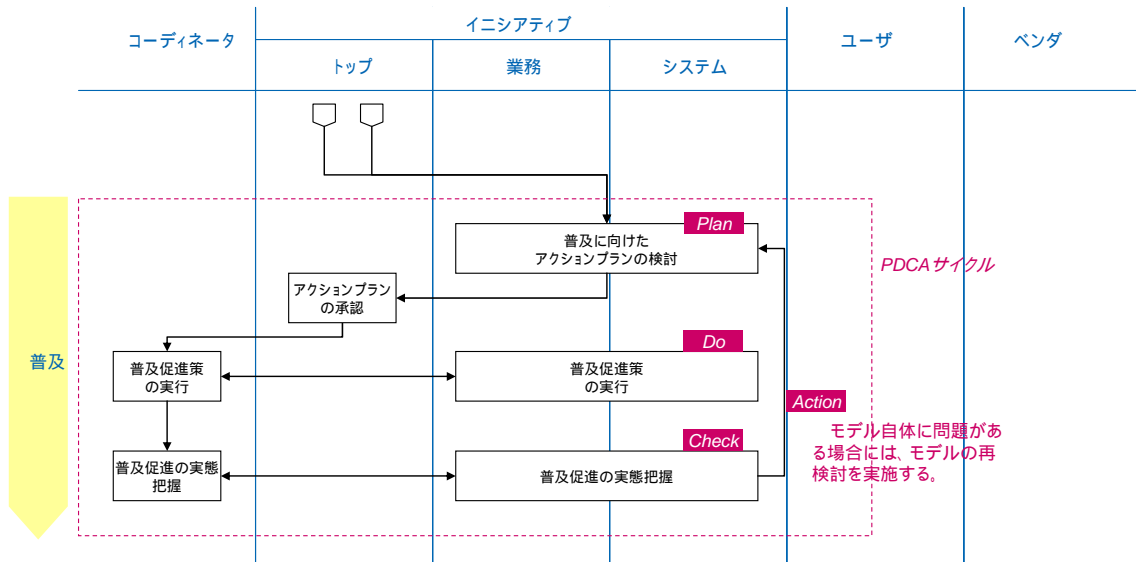
F.コーディネータ・・・

- ・ 検討の場の設置・運営
 - 会議体を設計し、参加メンバーを決定し、検討の場を設置する。
 - 事務局として、場の運営全般に関する実務を行う。
- ・ 普及促進策の実施・支援
 - 実施主体として、または、支援主体として、普及促進策を実行する。

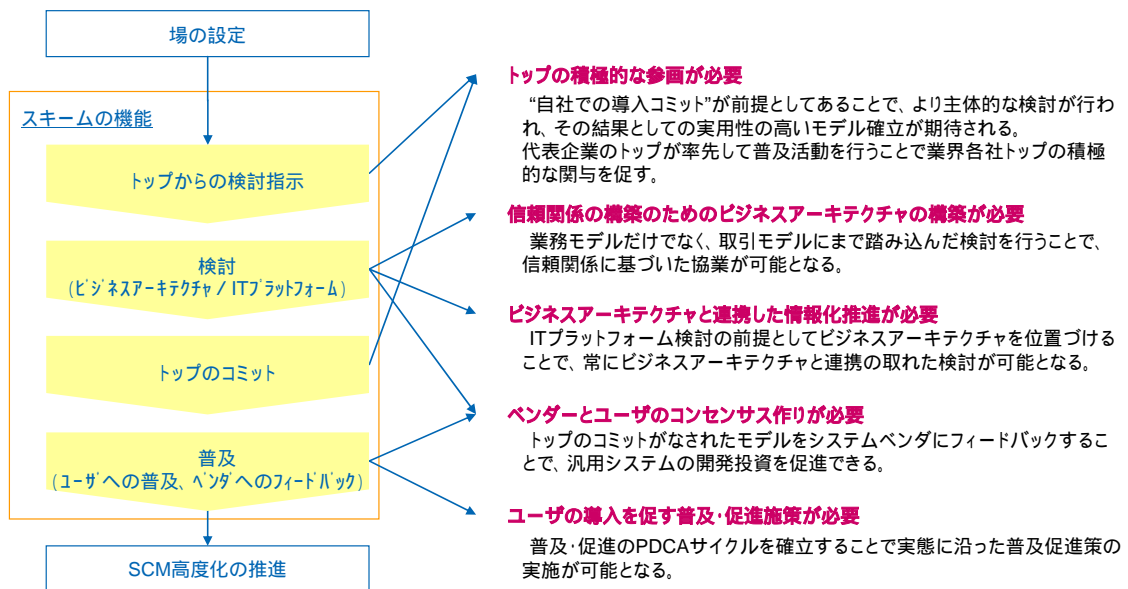
スキームにおける検討の流れ

スキームの概要で示した全体像及びそれぞれの主体別の機能を、実際の流れに沿って整理したものが、以下のフロー図である。





(参考) スキームとSCM推進上の課題の対応関係



2. わが国繊維産業における施策及び施策間連携の現状と方向性

繊維産業では、1990年代からSCM高度化に向けた業界としての活動の必要性が提起され、様々な場を通じて、業務/取引/情報化の各視点から業界としてのあり方を検討してきた。特に、TA間³とRA間⁴については、サプライチェーン全体最適の思想のもと、ビジネスアーキテクチャを構築し、その普及促進に向けた各種活動を実施している。

- ・TA間 : TAプロジェクト取引モデル
- ・RA間 : コラボレーション取引モデル (百貨店業とアパレル業間)

ここでは、業界として推進すべきビジネスアーキテクチャとして確立されている上記2つのモデルについて、前述のスキームに照らし合わせながら、現状のSCM推進施策を確認するとともに、現状の施策に潜む課題を明らかにする。

1)現状

(1)TA間

SCM高度化に向けた施策検討の経緯

TA間では、各業界団体を中心にビジネスアーキテクチャ・ITプラットフォームそれぞれの領域で検討が行われてきている。ビジネスアーキテクチャは、「TAプロジェクトガイドライン」が2004年9月に策定され、ITプラットフォームは、1996年のTIIP事業を皮切りに積極的に検討・構築されてきている。

これら検討のアウトプットは、セミナー等を通じて普及活動が行われているものの、必ずしも普及しているとは言いがたい。

特に、ATネットなどアウトプットとして構築されたシステムは、中小機構の情報化推進セミナーをはじめとする各業界団体の普及促進施策活動が行われてきているが、このような活動にも関わらず、必ずしも普及拡大に至っていない。

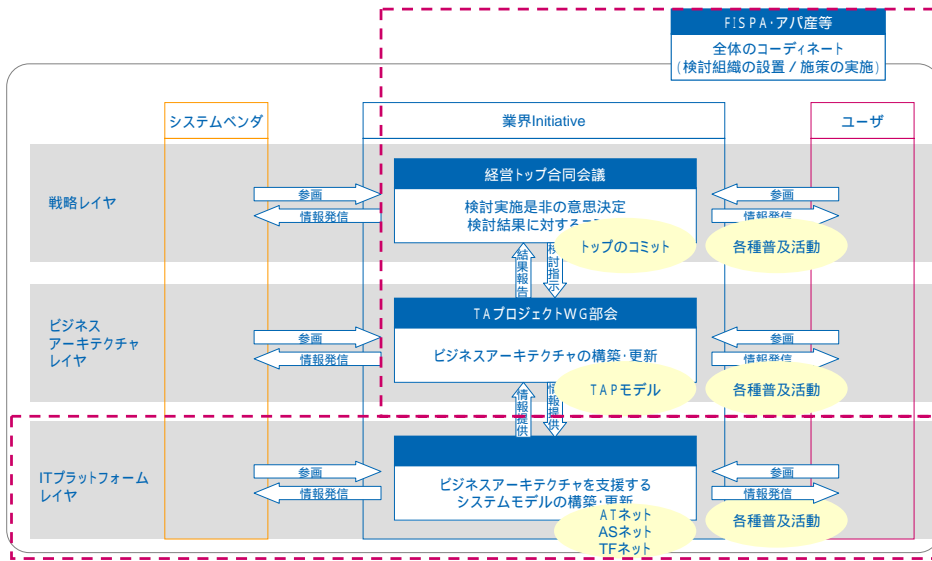
SCM高度化に向けた施策連携状況

前述の通り、TA間においては、ビジネスアーキテクチャとしてのTAプロジェクト、ITプラットフォームとしてのEDIシステム(ATネット等)が検討・整備されており、また、その意思決定機能として経営トップ合同会議も存在し、これまでの取組を前節で述べたスキームに当てはめてみると、それぞれの階層ごとに成果が存在するように見える。(次頁図)

³ TA:TextileとApparelを指す。TA間とは、テキスタイル業界とアパレル業界間のことであり、それぞれ生地、製品に関わる各業種が含まれる概念。

⁴ RA:RetailとApparelを指す。RA間とは、小売業界とアパレル業界間のことである。

TA 間の施策連携状況

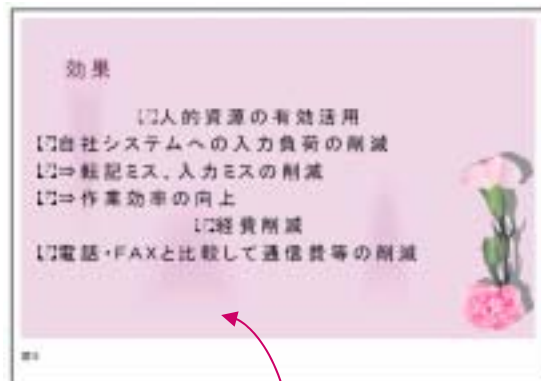


しかしながら、前述の活動にも関わらず、普及拡大が促進されない理由としては、認知度がまだまだ十分ではないという問題もあるが、「導入しても効果がない」という状況は、トップのコミットやビジネスアーキテクチャの検討を欠いた、“システムありきの検討”の弊害とも考えられる。事業実施時点では、ビジネスアーキテクチャの検討がなされてきたが、予算制約や期間制約のために、徹底的な議論による十分な必要性の認識がなされないまま、無責任にシステム構築が行われてきた可能性が高い。また、システムの検討当時は経営トップ合同会議もまだ組織されておらず、結果に対するトップのコミットも得られていなかったことも要因のひとつと考えられる。ユーザの声ならびにシステムベンダのシステム紹介内容を見ると、ビジネスアーキテクチャ不在もしくはコミット不足の感は否めない。(下図)

ユーザの声

- ・「現状業務をシステムで代替するだけであれば、コストパフォーマンスの観点から導入の必要性が低い」
- ・「何のためのシステムなのかが不明確で、自社での必要性を認識するに至らなかった」
- ・「導入しても効果はペーパーレスのみ。この効果だけなら投資対効果が見込めない」

ASネットの効果



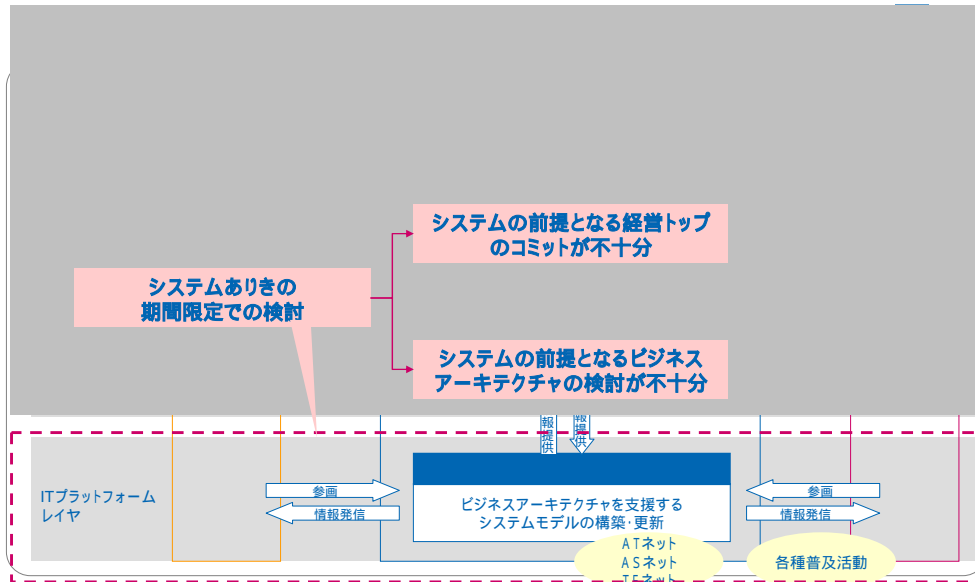
単なる現行作業負荷を軽減する効果しか提示されておらず、ビジネスアーキテクチャ実行によるSCM高度化のための道具には見えない

出所：ユーザヒアリング結果よりNRI作成

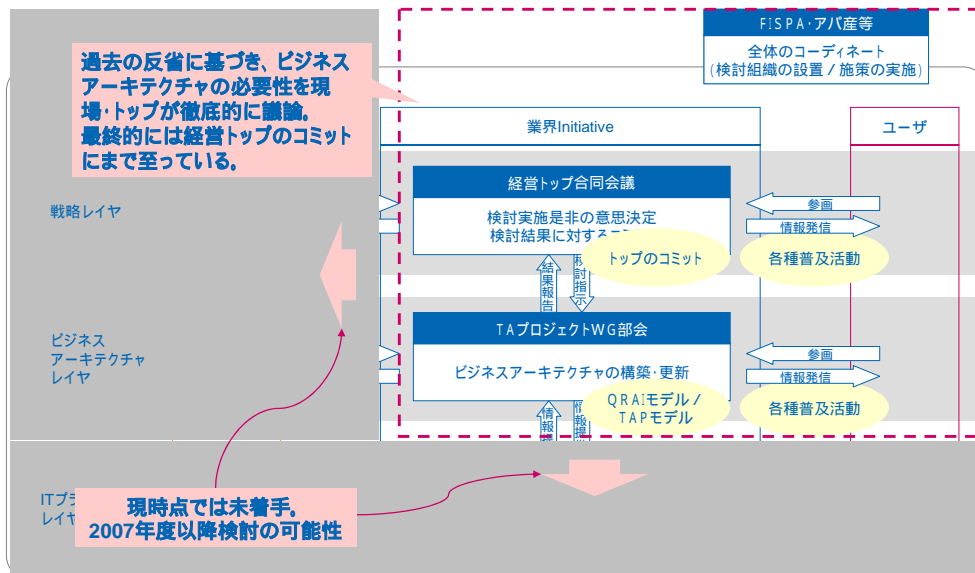
出所：中秋機構情報化推進セミナー「ASネット講演資料」

これらの現状を踏まえると、TA 間では、一見スキーム上の各階層に該当する取組が実施されてきたようにも見えるが、実態としてはシステムレイヤとビジネスアーキテクチャレイヤとの連携が不十分だったと考えられる。

TA 間の施策連携状況 (IT レイヤ)



TA 間の施策連携状況 (トップ/ビジネスレイヤ)



(2)RA 間

SCM高度化に向けた施策検討の経緯

RA 間においても、TA 間同様、各業界団体を中心にビジネスアーキテクチャ・IT プラットフォームの各領域で検討が行われてきている。ビジネスアーキテクチャは、「コラボレーション取引」が 2001 年に策定され、IT プラットフォームについても、1994 年の繊維産業構造改善事業を皮切りに検討がなされてきた。これら検討結果の普及促進も業界団体を中心に実施されている。

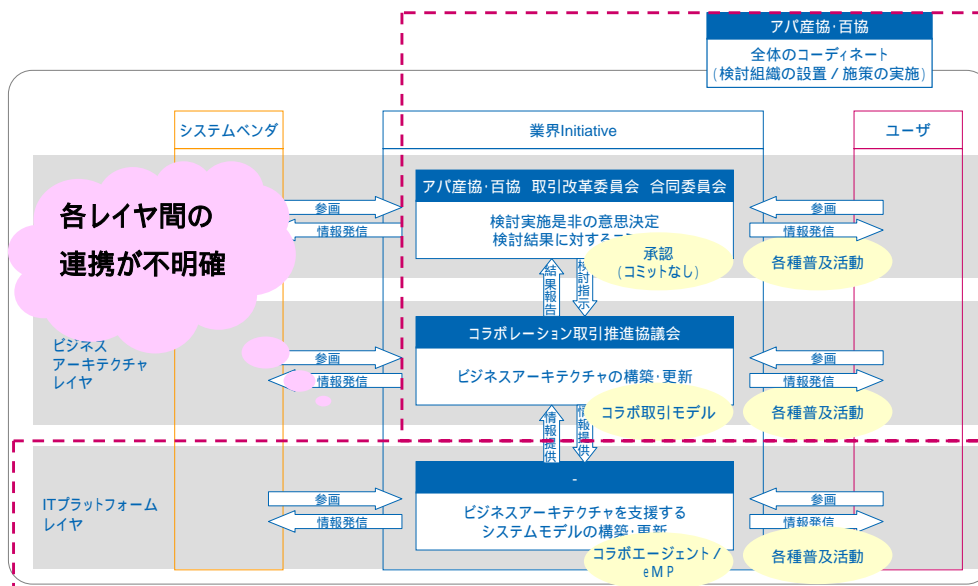
SCM高度化に向けた施策実施状況

RA 間でも、TA 間同様、スキームの各レイヤにおける検討が実施され、その成果物も存在するものの、必ずしも連携が十分にされていない可能性がある。

ITプラットフォームに関しては、情報共有基盤としてコラボエージェントや e-MP などが構築されているが、両業界で推進すべきコラボレーション取引を実施する上での IT として明確な関係性が示されておらず、ビジネスアーキテクチャ実現の観点からは必ずしも寄与していない可能性がある(ペーパーレスや検品レスなど現状業務のシステム代替に効果を見出す企業では導入が進んでいる)。

コラボエージェントに関しては、百貨店・アパレル間で推進すべきビジネスアーキテクチャであるコラボレーション取引が構築された 2001 年より前の 1994 年の繊維産業構造改善事業の基盤として検討されており、開発当初はコラボレーション取引として実現すべき業務・取引内容は反映されていないとともに、期間制約・予算制約下で検討されており前提となる目指すべき業務像が不明確なままシステムが構築された可能性がある。また、その後コラボレーション取引の実現を支援するための IT プラットフォームに関する検討もなされておらず、コラボレーション取引を実施する上で業界としてどのような IT プラットフォームを必要としているかが不明確な状況である。

RA 間の施策連携状況



2) SCM高度化に向けた施策間連携の方向性

(1) スキームを構成する機能の拡充

TA間

ユーザの意思決定プロセスに沿った普及促進策の継続・強化・構築

実態調査より、現状のTAプロジェクトの普及のボトルネックは「存在を認知していないこと」、「有効性が不明確」の2つが大勢を占める。TAプロジェクトモデルの普及に向けては、これらボトルネックを解消する施策の実行が求められる。

「存在の認知」、「有効性に同意」を促進する施策については既に施策が存在するため、これら施策の継続ならびにより一層の強化が有効である。

また、前述のボトルネックも一部企業では既にクリアしているものであり、これら企業の導入を促進することも想定し、具体的実行方法の理解など、次のステップに対応した施策構築も今後必要性が高まっていくと考えられる。

TAプロジェクト普及のボトルネックと代表的な対応施策の対応



TAプロジェクトガイドライン実行を支援するITプラットフォームの検討

前述の通り、TAプロジェクトについては、ビジネスアーキテクチャの検討は進められてきたが、ビジネスアーキテクチャを支援するITプラットフォームについては、必ずしも検討がなされていない。今後、各企業の具体的な取組を推進していく上では、TAプロジェクトを支援するITプラットフォームの検討の必要性も高まっていくと考えられる。

TA プロジェクト WG 部会 (FISPA) では、「ビジネスモデルの徹底的な議論とトップの意思決定を欠いた IT プラットフォームでは、ユーザの積極的な利用は見込めない」との認識のもと、IT プラットフォームの前提となるビジネスアーキテクチャの徹底的な検討を行っている。本年度 TA プロジェクトの成果取りまとめが一段落するのを受け、今後ビジネスアーキテクチャを前提とした IT プラットフォームのあり方についての検討に移行していくものと考えられる。

ビジネスアーキテクチャ検討領域の拡大

これまで TA プロジェクト WG 部会では、商材別に、「生地」、「製品」、「副資材」、「ユニフォーム」のそれぞれについて、業務モデルならびに取引モデルを検討し、ビジネスアーキテクチャとして取りまとめを行ってきた。

しかしながら、TA を構成する業種のうち、縫製業とアパレル間の検討はこれまでなされておらず、今後検討を行う必要性が高まる可能性もある。

RA間

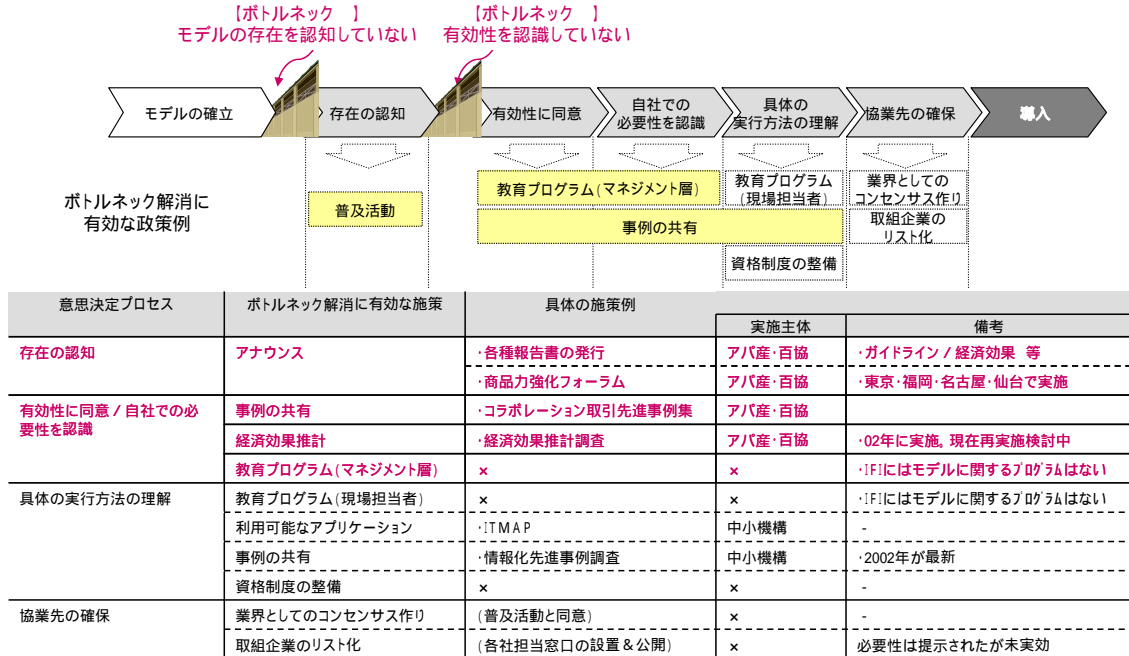
ユーザの意思決定プロセスに沿った普及促進策の継続・強化・構築

コラボレーション取引は、2001 年のモデル確立以降、フォーラムを中心にコラボレーション取引の認知度向上にむけた情報提供を行ってきたものの、実態調査より、現状のコラボレーション取引の普及のボトルネックとして「存在を認知していないこと」、「有効性が不明確」の2つが大勢を占めることが明らかになった。コラボレーション取引の普及に向けては、これらボトルネックを解消する施策の実行が求められる。(小売側よりもアパレル側の認知度が低く、アパレル各社に対してより積極的な普及策の実施が求められる。)

また、前述のボトルネックも一部企業では既にクリアしているものであり、これら企業の導入を促進することも想定し、具体の実行方法の理解など、次のステップに対応した施策構築も今後必要性が高まっていくと考えられる。

さらに、実態調査からは Win-Win 関係が構築されていない可能性も見出されており、普及時には、Win-Win を可能とする業務のあり方・取引形態のあり方を明確に伝達することが重要となる。

コラボレーション取引普及のボトルネックと代表的な対応施策の対応



コラボレーション取引実行を支援するITプラットフォームの検討

コラボレーション取引に関しては、これまで業務を支援するITプラットフォームの検討はなされていない。

しかし、今後、取組規模を拡大していく過程において、ITプラットフォーム活用の必要性は高まっていくと想定され、コラボレーション取引実行を支援するITプラットフォームを業界として検討することに対するニーズが顕在化する可能性がある。まずは、その必要性について協議を行うことが必要である。

ビジネスアーキテクチャの検討領域の拡大

RA 間のビジネスアーキテクチャとしては、コラボレーション取引が存在するが、これは小売側として百貨店を想定したビジネスアーキテクチャであり、百貨店以外の小売業とアパレルの間では、必ずしも検討が進んでいないのが現状である。

QRAIでは、チェーンストア業とアパレル業との業務モデルの検討は行われたが、プロジェクト単位での検討であったため、業界としての業務モデル・取引モデルの検討が十分には行われておらず、百貨店以外のRA間のSCM高度化に向けた検討も、その必要性から検討を行うことが望ましいと考えられる。

(2)スキームにおける検討スタンスの多角化

中小企業への落とし込み

繊維産業の状況を考えると、中小企業が大半を占め、中小企業の観点からの検討の必要性は高い。

しかしながら、各業界の代表企業により構成されるイニシアティブでは、大企業を中心に検討を行わざるを得ない状況も想定される。

この際、検討内容も、無意識のうちに大企業での実行が前提となることも想定される。特に、資金的・人的な負担の大きなITプラットフォームの検討の際には、中小企業の観点からの検討が重要となる。(このことは先行調査でも指摘されている。(下図))

そのため、中小企業のSCM高度化を推進するためには、イニシアティブで検討された結果を、中小企業の観点から再度確認し、必要に応じて検討を行うことが重要となる。

情報ネットワーク構築上の留意点(抜粋)

『業界システムとしては、既存システムとの連携または、システム未構築企業に対する対応が必要である。

業界には、既になんらかの管理システムを運用している企業がある。このような企業においては、情報共有化にあたり、作業の重複を避け、業務の効率化の妨げにならぬよう既存データの活用が重要である。

このためには、業界システムは、既存システムとの連動化が図れる標準化されたオープンなデータが送受信できる内容でなくてはならない。

また、標準化されたオープンな内容であっても、**資金、人材等の資源にゆとりがない中小企業の参加のためには、運用負担が軽減できる簡易なシステムの稼動機能が必要である。**』

～ 出所：中小機構「アパレル・テキスタイル間の業界における取引改革の実施に向けたシステム活用のための行動計画の策定報告書」(H17)～

グローバルとの連携

1章で確認したとおり、国内繊維産業の衰退の背景には、輸出の減少、工場の海外移転、輸入の増加といった要因が存在する。さらに、人口減少時代に突入した日本において、内需に依存した業界構造では発展することは必ずしも容易ではなく、今後の繊維産業各社の戦略上、海外進出は非常に重要な位置づけを占めると考えられ、国内繊維産業といえども、海外との関わりを無視するわけにはいかない状況である。

海外に目を向けると、本章1節で述べたとおり、SCM高度化に向けたビジネスアーキテクチャやITプラットフォームの検討は、GCIを中心に、既にグローバルレベルでの検討が進められている。今後日本企業が本格的に海外進出し、海外企業との協業によるSCM高度化を進める際に、このグローバルレベルでのビジネスアーキテクチャやITプラットフォームに対応できていなければ、業務連携が困難なばかりか、ITプラットフォームのカスタマイズによるコスト負担

の大きさから、スムーズかつ効率的な展開が阻害されかねない。

そのため、日本の繊維産業SCM高度化関連施策も、海外で行われているグローバルレベルでの検討内容との連携の重要性はきわめて高い。具体的には以下のような活動が必要と考えられる。

- ・ 海外での検討内容の取り込み
 - 海外で勧められている検討内容を把握し、必要に応じて日本での検討に役立てる。
 - 特に、投資を伴うITプラットフォームに関しては、国際的な標準化のメリットが大きく、より注視すべき事項である。
- ・ 国内での検討内容の海外への発信
 - 日本で検討されたビジネスアーキテクチャ・ITプラットフォームを必要に応じて海外に発信し、日本の実態をグローバル標準に反映させる。