

繊維製造業における B2B の現状と課題
- 染色工場の受注～生産～出荷までのシステム動向 -

講演者: 倉敷紡績株式会社 情報システム営業部
色彩情報システム課 課長補佐 高山真一氏

只今ご紹介いただきましたクラボウの高山です。宜しくお願い致します。

本日は「染色整理業における B2B の現状と課題」というテーマでお話させていただくわけですが、B2B（ビー・トゥー・ビー）とは何でしょうか？ B2B とは企業間でデータの受渡し、共有を図り、業務の効率化を図ろうというものです。

話の流れとしては、先ず中小企業の IT 化の動向や、システムに求められる機能について、次にビデオを交えて B2B の必要性、事例などについてお話させていただきます。

最初に弊社の概要を少し話させていただきます。

会社概要

クラボウは繊維製造の会社ですが、非繊維分野として化成品製造、産業廃棄物処理プラント、あるいはバイオ検査試薬などの事業も取り組んでいます。またエレクトロニクス関係のシステム開発・販売の分野も手掛けています。



図 1

会社概要

- 創 業： 1888年(明治21年)
- 年 商： 1,011億円(2002年度)
- 従 業 員： 1,945名(2003年3月)
- 事業内容： 綿、羊毛、合繊素材・加工品
化成品、産業廃棄物処理プラント
バイオ検査試薬、DNAデータベース
人材開発システム、システム開発・販売
- 事業拠点： 国内 4事業所、11工場、23関連会社
海外 3拠点、12関連会社
- URL www.kurabo.co.jp



エレクトロニクス事業部 製品紹介

その中でエレクトロニクス事業部は、「情報処理」、「調色・計量」、「検査・計測」の三領域の分野からいろいろなシステムや機器類を開発、販売している部門です。詳しくは、www.kurabo.co.jp/el を見ていただければ参考になるかと思えます。

特にコンピュータで扱う色に関しては、いろいろな蘊蓄をのせています。色というもの

をコンピュータで表すとどうなるかという「光の三原則」がありますが、光の三原則で色を表すのは、人間の見た目と実は全く仕組みが違います。人間から見た色にコンピュータを使い、いかに近い色を染色で再現させるか、あるいは印刷で再現させるか、その辺りの色の理論等をホームページ上にコラムとしてのせています。



図 2

エレクトロニクス事業部 製品紹介

- 自社内の染色工場のIT化が源流(30年前)
- 『色』をあらゆる角度から研究した結果
⇒ 『情報処理』、『調色・計量』、『検査・計測』
の3領域



繊維業界への取り組み

エレクトロニクス事業部の「繊維業界への取り組み」ですが、染工場の合理化のためのシステムとして、染色工程のCAD、あるいは生産管理のシステム、CCM(コンピューター・カラーマッチング)、CCMを用いて出てきた結果をもとに染料を調合する調液装置を提供しています。このCCMというのは生地を測色機で測定して、どのような染料をどう混ぜれば染めたい色に染められるかという計算をするシステムです。またプリントの染色、捺染などのデザインシミュレーションシステム、あるいはデジタル製版システムも扱っています。

シェアは染色整理業売上の上位50社中、35社が何らかの形でクラブウのシステムを採用して頂いているので、染色業では非常に名前が通っているかと思っています。

繊維産業への取り組み

- 染色製造工程での合理化システムの提供
 - 染色工程のCAD、生産管理システム
 - CCM、染料自動計量システム
 - 人員 1/20削減
 - デザインシミュレーションとデジタル製版システム
 - 月次生産量3倍、人員30%削減、精度10倍向上
- 繊維加工業関連システムで国内最大シェア
 - クラボウは染色整理業売上上位50社中(繊維白書)
 - 35社がクラボウのシステムを使用
 - 24社がAUCOLOR (CCMシステム) を使用
 - 9社がARIS-FX (検反システム) を使用



染工場のシステム

それでは、まず染工場のシステムがどのようなものか、からお話を始めます。

大きく分けて事務所系のシステム、営業部門等が使うシステムです。それから生産現場で使う現場系のシステムの2つに分かれています。

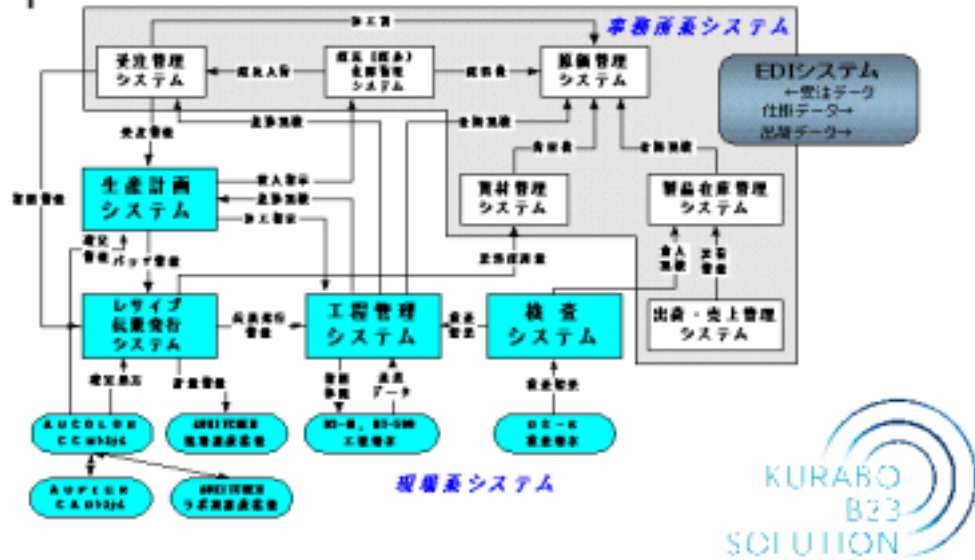
事務所系のシステムは、どの業種でも大体よく似たものになります。現場系は業種ごとに色々なノウハウが入っていますし、分野ごとにも変わっていて、大分違いが出ています。

まず受注管理のシステムで、営業が受注した時点でその受注情報を受注管理システムに入力して、その受注情報が生産計画のシステム、機屋でしたら「配台計画」といわれるのですが、生産計画のシステムへ受注情報が行きます。

そしてこの生産計画のシステムで、いつ、どの工程・機械に、どの順番で流していくのかという計画が立てられ、その情報をもとにこの色に染めるためには、どういう染料をどのように混ぜればいいのかという調合のレシピのような伝票を発行するレサイプ伝票発行システムがあります。

レサイプを発行するためには、「AUCOLOR」という商品名ですが、CCM のシステムで色を測り、染料の計算を行う。それをラボで一回試し染めして、その結果、色が違っていれば計算し直して、色を確定させ、その確定情報をもとに現場へ加工指示が発行されます。

染工場のシステムフロー



現場では生地が流されていき、そこにバーコードを付けて、通過工程に置いてあるバーコード端末で生地に付けられたバーコードを読むことによって、どこから受注したものが、いまどの工程まで進んでいるのかという情報が事務所のパソコンで見ることができるようになります。

生地が入ってきた段階で、原反あるいは原系の在庫管理のシステムがあり、そこから生地が現場に入って、工程管理のシステム、最後に検査のシステムで、検査されてA反、B反、あるいは再加工へと現場に戻されるシステムがあります。

検査が終わると、製品の在庫管理のシステムに入っていきます。その後出荷・売上のシステムがあります。

これら一環の流れの工程を通じて、その経費が原価管理システムで集計され、どこから受注したもののコストがいくらで売値がいくらだから儲かった、あるいは損したという情報を集計しています。

ここまでが染工場の閉じられたシステムですが、外部との連携としては、受注情報は紙ベースやFAXで送られてくるのではなく受注データとして情報が入ります。今どの工程を流れているのかの仕掛データを外部に送り、それから出荷データを送る。アパレルメーカーや商社とのやり取りは、EDIのシステムとして成立しています。

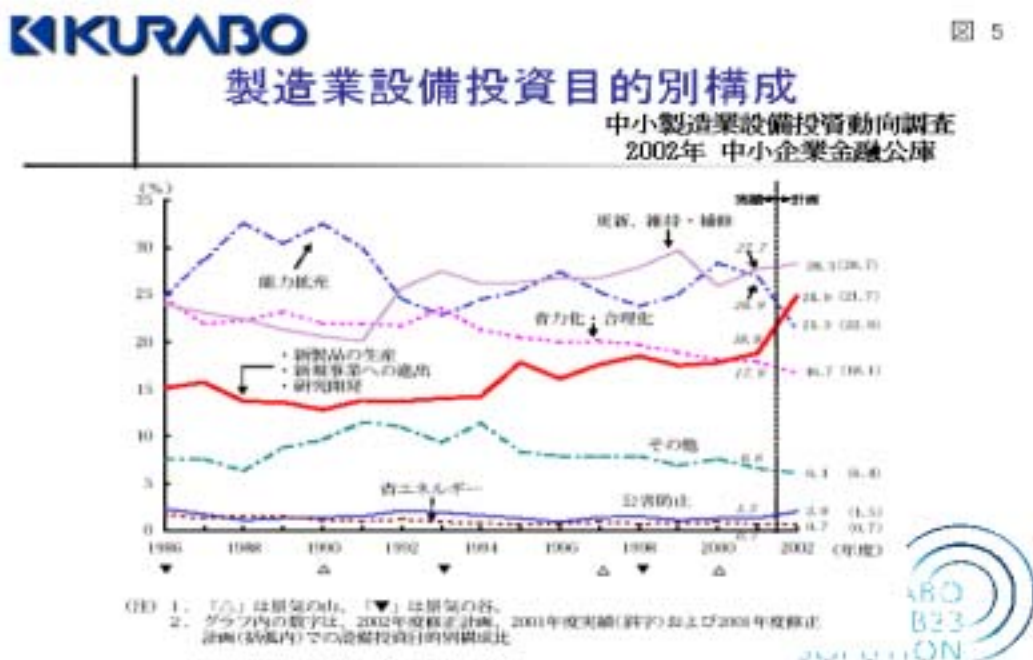
この EDI のシステムに関しては、ここ 5 年ぐらい、商社、アパレルがかかなり積極的に広げています。「新規取引するのであればオンラインが前提で、紙ベースではもうやりません。もし当社と商売する場合は、EDI のシステムで受注データを渡しますから、どの工程まで流れているかの仕掛データ、出荷データも送って下さい。それができないのであれば、当社はもう取引をやめます。」というような動きで進んでいます。

EDI は発注、請求データ等のお金に関するデータ送受信に始まり、次に生機入荷、製品出荷の物の流れに関するデータ送受信、そして生産企画や品質に関するデータ交換へと発展して来ています。

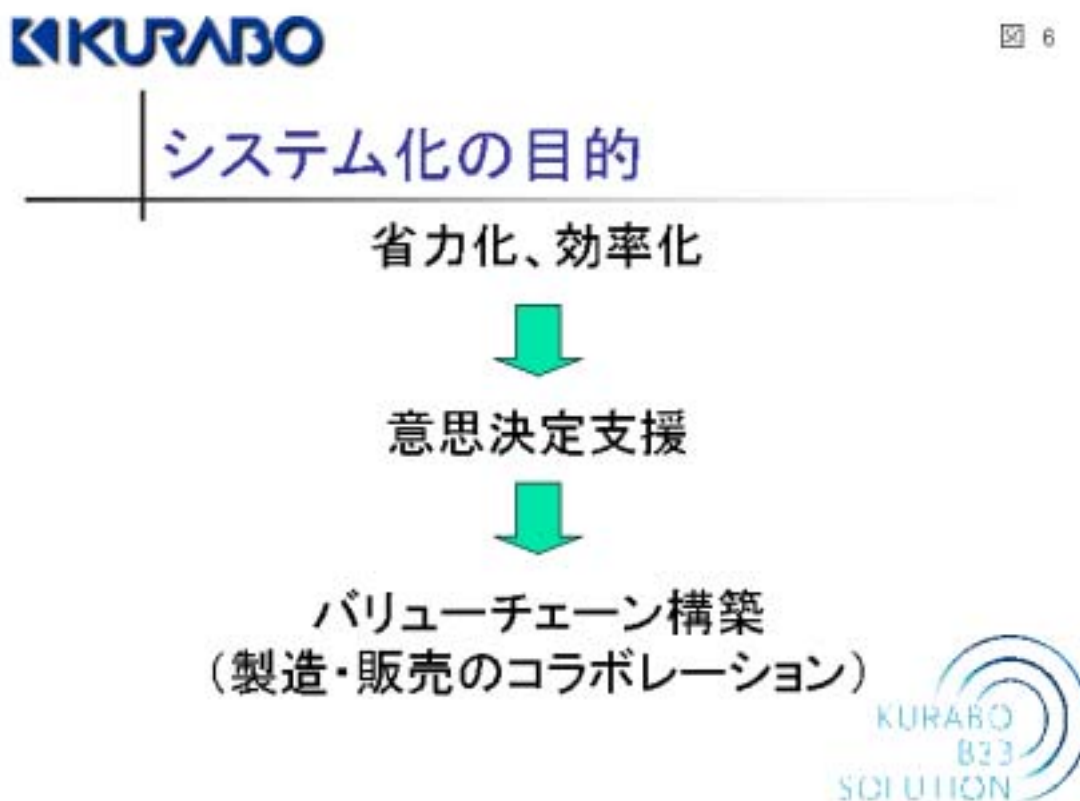
製造業の設備投資の動向

「製造業の設備投資の動向」については中小企業金融公庫が 2002 年にまとめた「中小製造業設備投資動向調査」に出ているものです。図 5 はどういう目的で設備投資をされたかという動向が表れていますが、一般的に設備投資というと生産量の拡大や、省力化・合理化というのが真っ先に頭に浮かんでくるわけですが、このグラフを見ると、設備能力の拡充というのは、大体 90 年頃を境にして徐々に減っている傾向にあります。それから省力化・合理化に対しても、86 年頃から下がる一方になっています。

逆に増えているのが新製品の生産、新規事業への進出、研究開発です。つまり今までと違う形で設備投資が増えている傾向にあります。これは製造業全般に関するデータですから、繊維業だけで見ると若干違う結果が出てくるかもしれません。



その中で情報化に関してはどうなのか、図6をご覧くださいと、システム化というのは、最初は省力化・効率化のためにシステムを入れていたわけです。しかしその次の段階として経営の意思決定支援のシステムとしてコンピューターが使われるようになってきました。さらにバリューチェーン構築ということで、製造業、あるいは販売業の間が協業して新しい商売をしていくためのコミュニケーションのツールとしてシステムが使われるようになってきました。



情報化の目的

図7は、中小企業庁が97年にまとめた「企業の情報化の実態に関する分析調査」です。グラフの左は「今までどういう目的で情報化を進めてきたか」という結果です。それに対して、グラフの右は「今後はどういうふうに情報化を進めていきたいですか」という今後の目的について回答された結果になります。

従来の情報化の目的は、「取引先・業務量の増加への対応」というのが非常に多くなっています。97年以前に関しては、「コストダウン」を図るために合理化・省力化をしていくのが情報化の目的だったわけです。

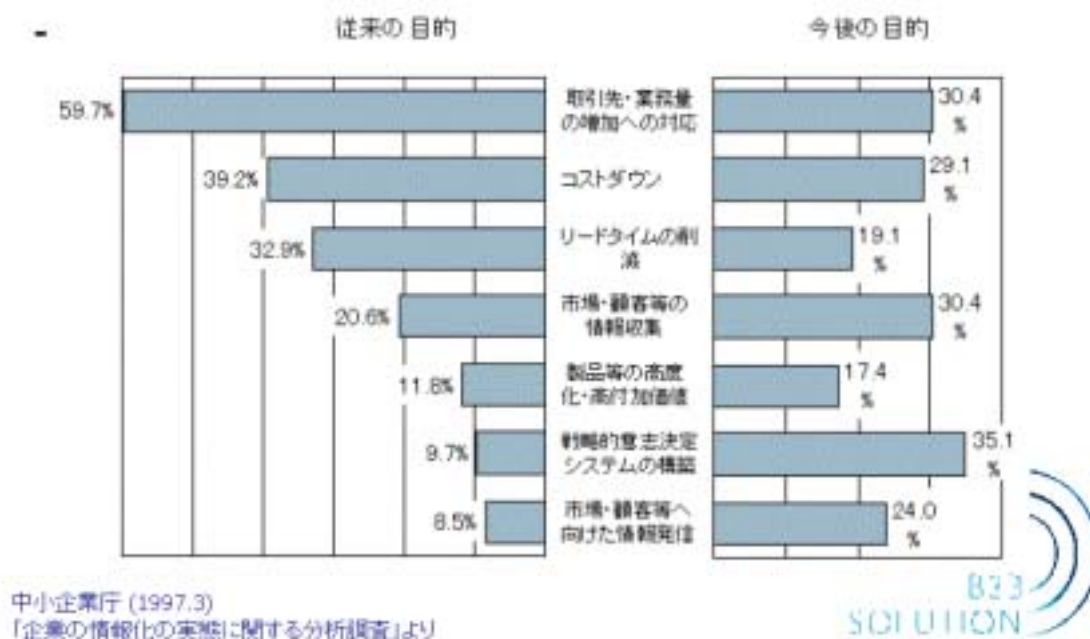
今後はどうかというと相変わらず「取引先・業務量の増加への対応」、それから「コスト

ダウン」も大きいわけですが、増えてきているのが「選択的意思決定システムの構築」です。従来は 9.7%だったのが 35.1%に、急激に増えています。今後は経営判断するためにシステムを使っていくということです。



情報化の目的

図 7



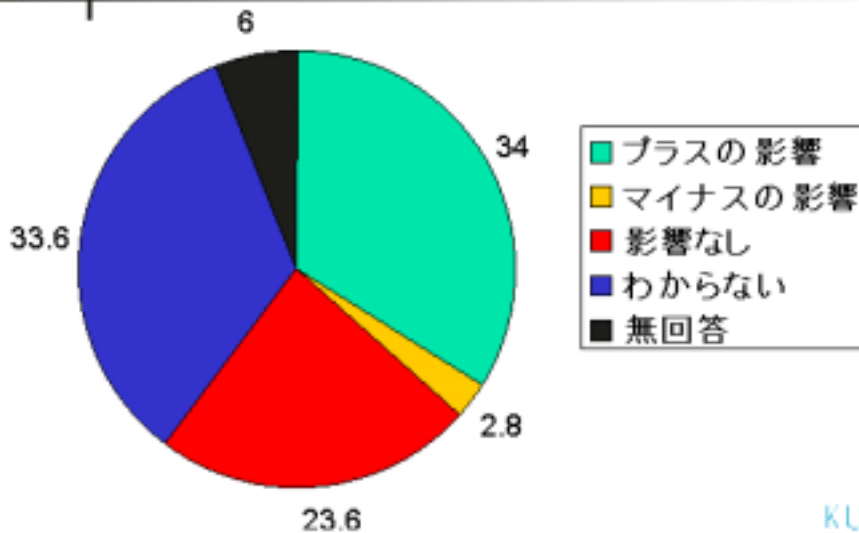
例えば、受注先が 30 社のうち本当に儲けさせてくれているのはいったいどこなのかという、単に売上が多いだけでは駄目なわけです。利益が多い会社はいったいどこなのか。それから、クレームがたくさん来ている会社はいったいどこなのか。経営判断するためには、いろいろな数字情報が必要です。97 年頃からは経営判断に役立つ数値情報をコンピューターから引出したいという形に徐々に変わってきているわけです。

情報化進展の自社への影響

さらに図 8 は 3 年後の 2000 年、中小企業金融公庫のアンケート調査「中小企業の情報化の現状と見通し」より、情報化の進展、即ちコンピューター投資が自社にとってプラスになったのかマイナスになったのか、というアンケート結果です。

プラスの影響が 34%、「わからない」が 33.6%、「影響なし」が 23.6%です。大体 3 分の 1 ぐらいに関しては、情報化投資が役に立っているという回答になっています。

情報化進展の自社への影響



中小企業金融公庫 (2000.10)
「中小企業の情報化の現状と見通し」より

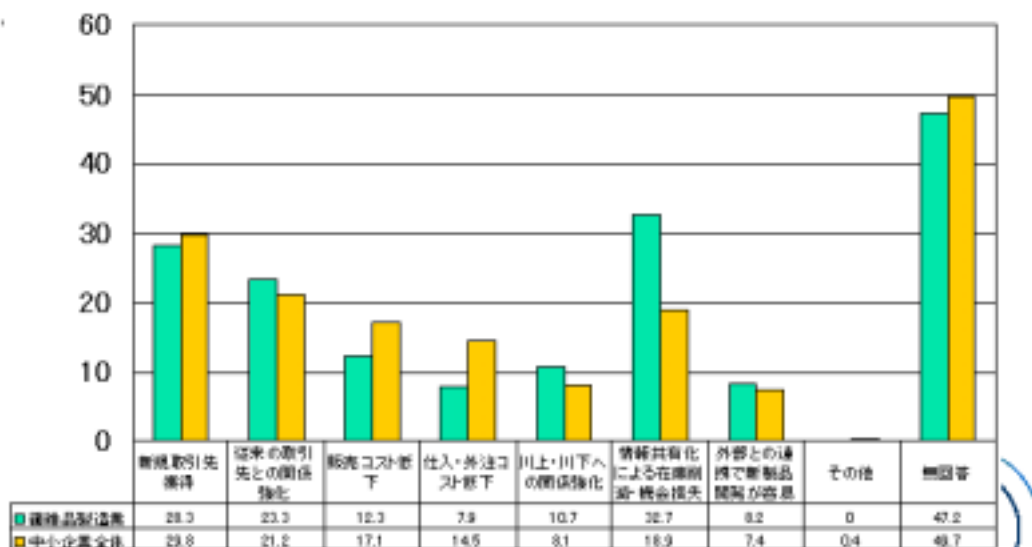


図9には棒線が二つあります。左側の棒線が繊維業の回答です。それから右側の棒線は中小企業全体です。繊維もあれば自動車部品の製造業もあり、また中小の卸売業や小売業も入っています。この2つの線を見比べていくと、大きな違いが出てくるのは、「情報共有化による在庫削減・機会損失の解消」という理由の項目で、繊維業では情報化はプラスになったことが示されています。この時点にくると、製造業、アパレルメーカー、あるいは商社との間で在庫データや、売れ筋データの共有を行うことが、情報化進展でプラスになる、あるいはプラスになっていくだろうということが、繊維業全体の中では理解され始めています。

おそらく、「QR」(クイック・レスポンス)というキーワードが繊維業全体に普及した結果、このようなアンケート調査の結果が出ているのではないかと思います。

これらを見ていきますと、コンピューターを入れた当初の目的は、仕事量や伝票が増えたことにより、人を増やさなければならなかった。そのためにはコンピューターを入れて、省力化・効率化を進めたということがわかります。

情報化進展で何がプラス影響するか？



中小企業金融公庫 (2000.10)
「中小企業の情報化の現状と見通し」より

SOLUTION

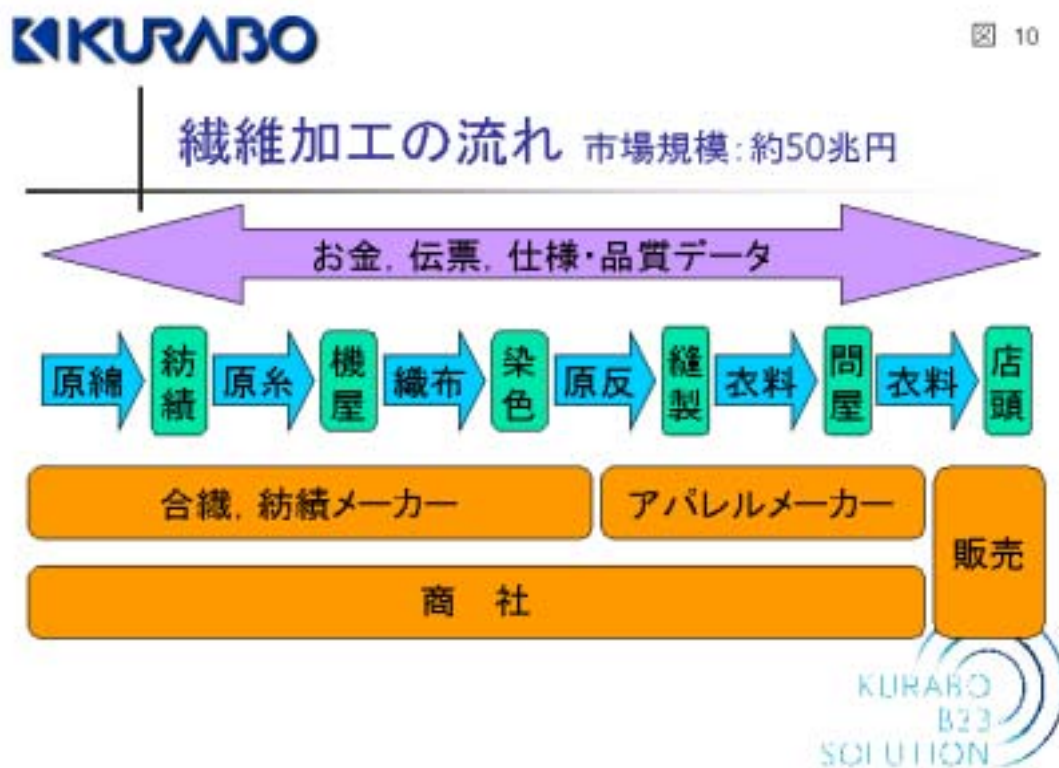
次のステップとしては、省力化でコンピューターを入れたことによりデータが蓄積されそのデータを経営判断に役立てたというのが、第2ステップの意思決定です。

そして今のステップでは、一社だけで商売するのではなくてお互い協力しあって商売する。そのためにはバリューチェーンを構築し、企業間のコミュニケーションを図り、情報を共有化するためにシステムを使って行く、というように徐々に変わってきています。そしてバリューチェーン構築のためには、どこの企業と組むかというのもひとつの企業戦略になるのです。つまりお互いデータのやり取りをすることによって、商売の結びつきを強めていき、そのような企業戦略に基づいてシステムを活用する形になっていきます。

図10は繊維業界の流れを簡単にまとめたものです。繊維業界全体で市場規模というのは大体50兆円といわれています。流れとしては、まず原綿もしくは合繊原料が輸入され、紡績もしくは合繊メーカーがあり、原糸が機屋に行き、機屋から織布が染色工場に行く。紡績から糸染があって機屋と順番が変わる場合もあります。

それから原反が縫製会社に行き、縫製会社から衣料になって問屋へ行き、問屋から店頭で並んでいくという流れです。その間に、合繊、紡績メーカー、商社、アパレルメーカーがあり、スーパーや百貨店などの販売業者があり消費者がある。さらに最近はユニクロに

代表される SPA と言われる新しいビジネスモデル出てきています。いろいろな業種が混在して、繊維業というのが構成されています。



全体最適化へ

今までは紡績は紡績の会社として、一番儲かるためにはどうしたらいいのか、それから機屋など、それぞれの工場や会社でどうすれば儲かるのかを考えていたわけです。

それぞれが儲けていくということは、互いにある意味で利害の対立も発生しているわけですが、これまでどうやってうまく折り合ってきたかという、それぞれが在庫を持つことにより在庫がそれぞれの会社間の緩衝材になって、利害の対立が表面化せず流れていたわけです。

今までは一社だけの最適化だったわけですが、それを全体に最適化していくとなると、今まで緩衝材であった在庫がひとつの問題点になります。その在庫をどうやって無くせばいいのか、今どこで、何を作っているのか、在庫がいくら溜まってきたか、店頭では何が売れているか、そういう情報の共有化を進めていくと、一つ一つの最適化では無く、全体としての最適化を進めていこうという流れになってきています。

今、SCM(サプライチェーン・マネジメント)化ということで、全体の最適化を図る動きがあるわけですが、一部ではシステム化が進んでいます。ところがそのシステム化は、川

下の百貨店あるいはアパレルメーカーが中心で、良くて縫製工場から川下の方にしかシステム化が進んでいないわけです。このシステム化をいかにして川中、川上の方につなげていくかが、今、一つの課題になっています。



図 11

全体最適化へ

- 在庫が緩衝材となった部分最適化
- 素材製造、加工と縫製工程の結合によって全体最適を実現
 - 企画、仕様、計画、資材、在庫、物流、販売
- 部分最適化から全体最適化へ
 - 部分最適化 → 既存EDI(アパレル～店頭)
 - 全体最適化 → B2B(企画～製造～アパレル～店頭)



日本の繊維産業が進むべき方向と取るべき政策

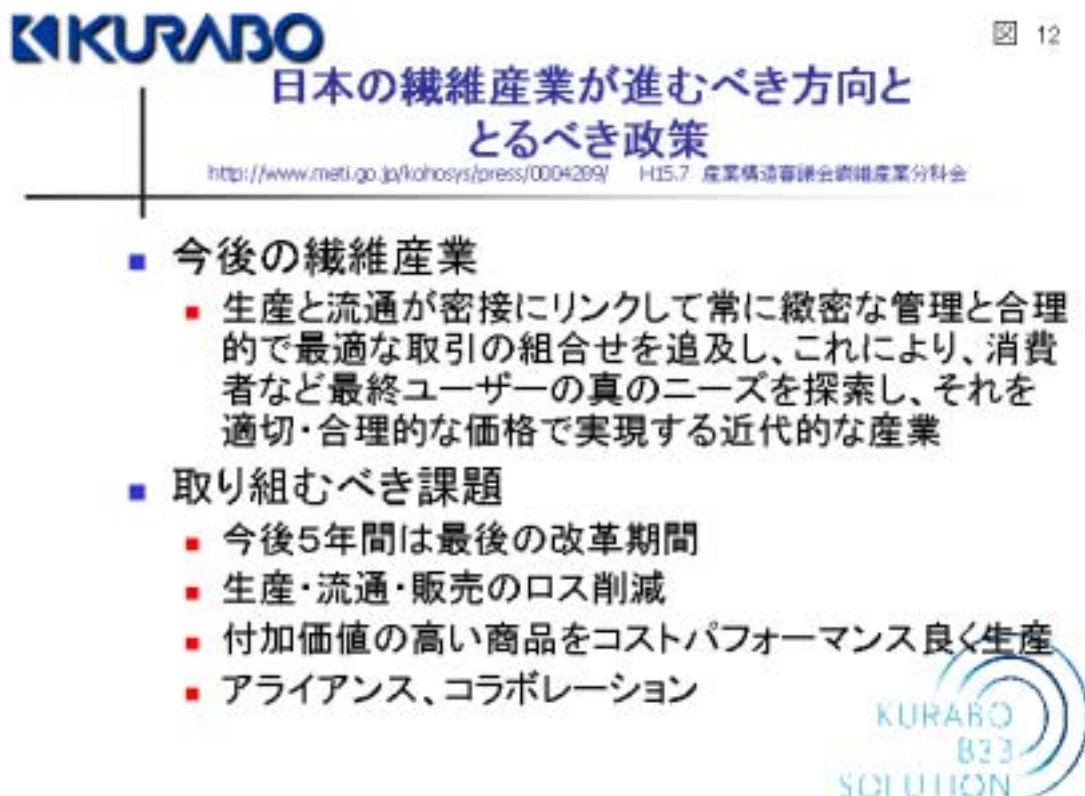
在庫が緩衝材になっていた部分最適化から、素材製造、あるいは加工・縫製工程の結合によって全体の最適化を実現していきましょう。というこのあたりについて、平成 15 年 7 月、国の「産業構造審議会繊維産業分科会」が繊維ビジョン「日本の繊維産業が進むべき方向と取るべき政策」というものを取りまとめています。今までは川下や川上中心にまとめられていたのですが、今回は川中に関して色々書かれていますので、繊維産業に携わる方は一度読まれたほうがいいと思います。

その中で「今後の繊維産業」として、「生産と流通が密接にリンクして常に緻密な管理と合理的で最適な取引の組合せを追求し、これにより、消費者など最終ユーザーの真のニーズを探索し、それを適切・合理的な価格で実現する近代的な産業」というように書かれています。ターゲットである消費者のニーズを探って、もっと近代的な産業に変わって行きなさいということです。

「取り組むべき課題」としては、今後 5 年間で最後の改革期間であって、繊維業界に助

成金を出すのもこれが最後です。川中の繊維製造業の方は、この3年間か5年間の間になんとか自立の道を探って行って下さいということが書かれています。

それから「生産・流通・販売のロス削減」、「付加価値の高い商品をコストパフォーマンス良く生産」、「アライアンス、コラボレーションを進めていきましょう」ということも書かれています。



KURABO 図 12

日本の繊維産業が進むべき方向ととるべき政策

<http://www.meti.go.jp/kohosys/press/0004209/> H15.7 産業構造審議会繊維産業分科会

- 今後の繊維産業
 - 生産と流通が密接にリンクして常に緻密な管理と合理的で最適な取引の組合せを追及し、これにより、消費者など最終ユーザーの真のニーズを探索し、それを適切・合理的な価格で実現する近代的な産業
- 取り組むべき課題
 - 今後5年間は最後の改革期間
 - 生産・流通・販売のロス削減
 - 付加価値の高い商品をコストパフォーマンス良く生産
 - アライアンス、コラボレーション

KURABO B2B SOLUTION

川中に関しては「コラボレーション」です。川中が問屋を抜きにして、消費者にモノを売っていく、消費者のニーズに対応したものを作るようにと。しかし製造業自身は製造ノウハウを持っていますが、企画ノウハウや販売ノウハウは持っていません。当然そこに人的資源を投入する必要があるのですが、そういう人的資源も自社にはありません。だから外部の会社とコラボレーション（協業）していきましょう。そのための費用は、国が支援するということで平成15年度に関しては、30億円の予算が付いて110社に対して助成金の支給が決まりました。

そのようなことで、川中の製造業の方は外部の業者と協業して、最終製品販売のところまで踏み込んでやってください。問屋を抜かしてかまいませんと、国が最終答申を出しているわけです。

日本の繊維産業が進むべき方向と とるべき政策

- 川中の課題
 - 外部資源
 - 商品企画
 - 市場への接近

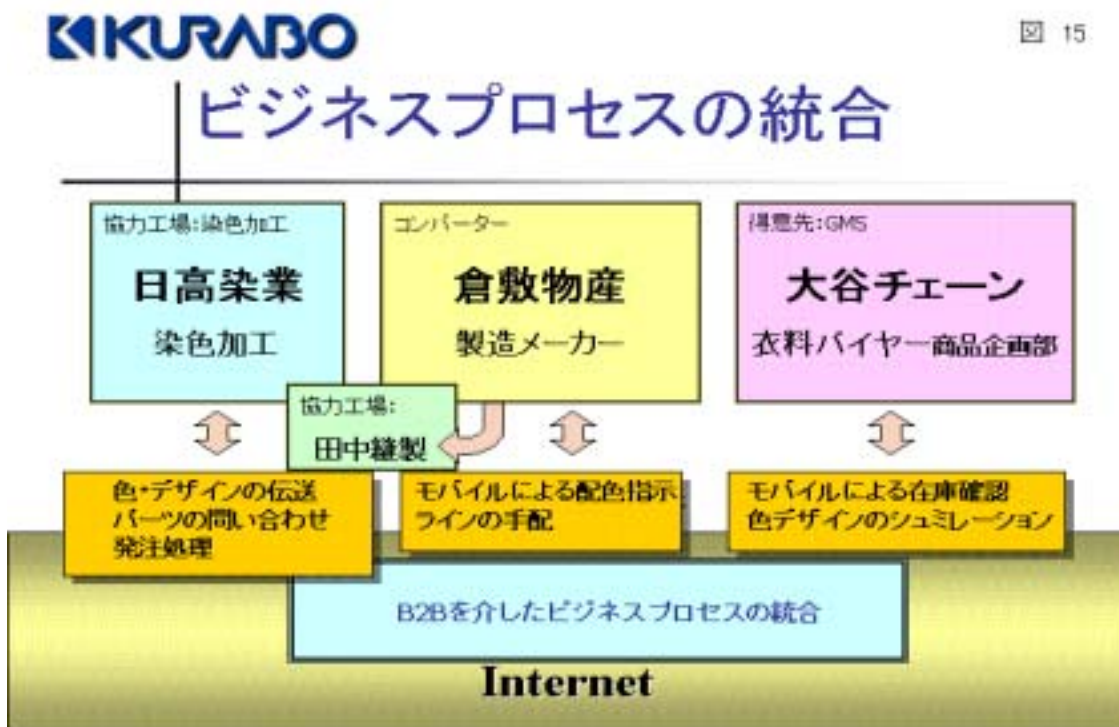
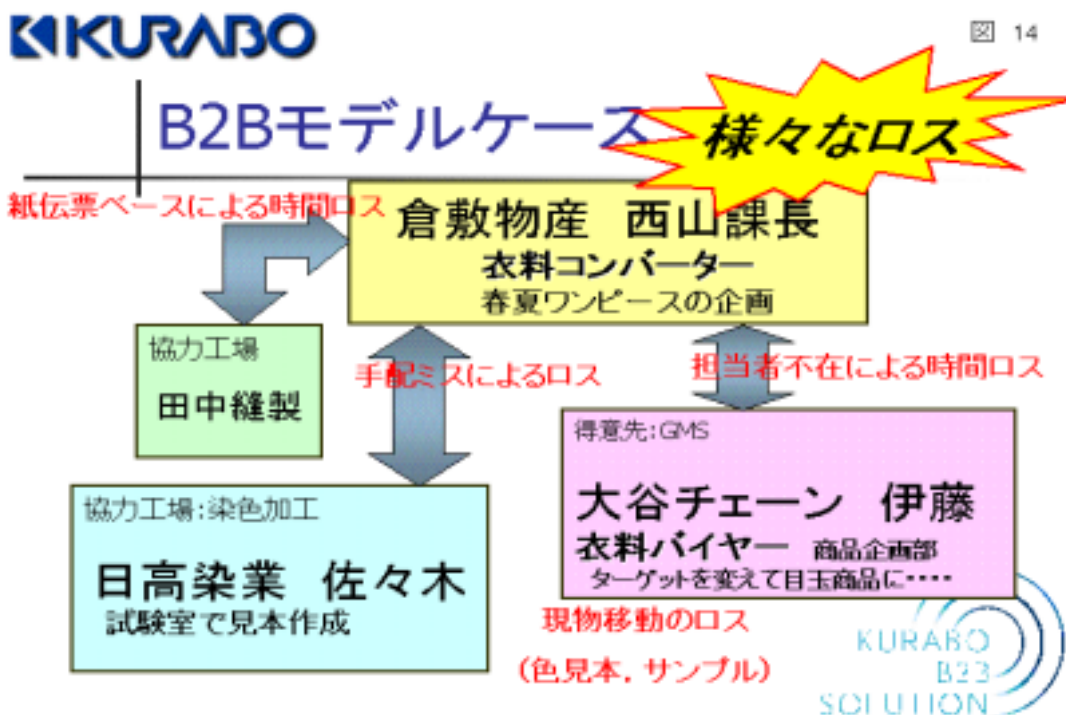
⇒産地、業種を越えたコラボレーション
川下で進んでいるSCM化、IT化を川中まで進める



このコラボレーションにおいて、百貨店とアパレルメーカーが中心になっている SCM 化や IT 化の中に川中がいかに入っていくかが、ひとつの解になってくるかと思います。

SCM 化とかコラボレーションシステム化で、実際どういうことをしたらいいかと。もうひとつカタカナばかりでわからないとよく聞かれます。分かりやすい言葉で説明できないかということで、もう 4 年ほど前になりますがビデオを作りました。

ビデオ参考資料 図 14 図 15



今のビデオの事例は、衣料バイヤーの依頼をコンバータが IT を使いこなして染工場や縫製工場と連携して対応する事例でした。企業同士がデータ連携することにより、協業体制を取っています。このような IT 武装を経営戦略から考えるとどうなるでしょうか。

経営戦略の明確化

経営戦略には、生き残っていく為に経費削減、人員削減、多能工育成などのコストダウンの追及、そして小ロット対応での受注拡大を目指す生き残り戦略と、競合に打ち勝っていく為に営業、品質、納期、コスト面で他社と違いを見せ、競争優位のビジネスモデルに転換する差別化戦略があります。



図 16

経営戦略の明確化

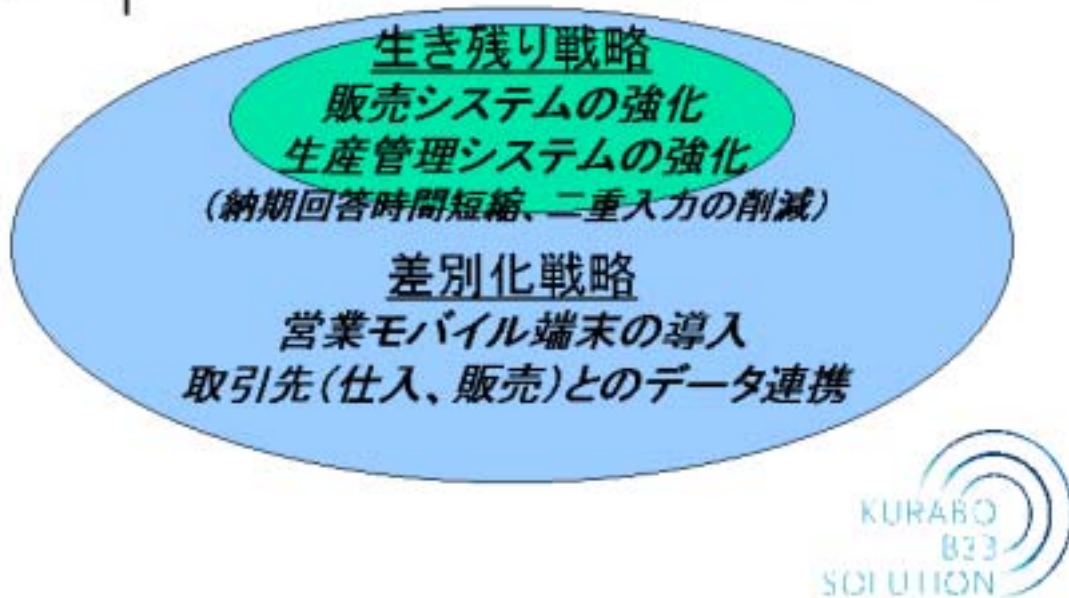


IT 戦略の方針立案

IT 化と言っても戦略によって行うべき事は違います。生き残り戦略の為に、納期回答の時間短縮や二重入力削減、転記作業の廃止などの販売システムや生産管理システムの強化が必要です。差別化戦略の為に営業モバイル端末の導入や、仕入先や販売先とのデータ連携のシステム化が必要です。

データ連携による SCM 構築、協業体制の構築は差別化戦略に必要なことと言えるでしょう。

IT戦略の方針立案



情報化の事例

図18これはビデオで見ていただいた事例に沿ったものですが、デザイン画が企画会社でデータ化され、インクジェットプリンタで生地に出力されサンプル地を作成します。客先と何回かのやり取りで配色が決まると、そのデータは染工場に送られます。染工場ではデータをSOHOのトレーサーへ送り、色ごとに版データに分解し、トレース作業を行います。トレース作業とはデータ上にあるゴミを、画像ソフトを使い手作業で取り除く作業です。インターネットを使えばトレース作業は労務費が安い海外で行うことも可能です。トレース作業が終わった版データは染工場に帰され、製版プリンタで版を作成し本生産に入ります。

デザインをデジタルデータ化することにより、事業者間の距離と、事業者ごとの仕事に要する時間を短縮します。

富士吉田は織の産地ですが、織の場合でも同様なことが考えられると思います。

デザイン画をスキャナーで読取って、パソコンで扱えるデータ、デザインイメージ・データに変換します。このデザインイメージ・データを原図データとして、この織の方眼紙のような所に展開します。それから中間色をどの糸を入れればそういう色が出てくるのか

というのを色分解して、方眼紙で正方形になっていないような所も補正して、そして正方形の方眼紙的なデータに展開する。そしてそのデータをメールに添付して機屋さんに送る。あるいは自動的に送る。このように原図から織機のデータに変換して即時に送る仕組み、やろうと思えばできる段階になっていると思います。あとは技術的にはできますから、それをひとつのビジネスモデルとしてどうやって載せていくか、というようなことではないでしょうか。



図 18

商社～染色工場 デザインデータ連携



図19 これは織布工場と染工場の例です。今までは織布工場で織った後、検査して出荷、そのあと染色工場に送られ、染色してまた検査して出荷という流れでした。

生地を販売するメーカーとしては、織布工場と染色工場の二つを通して出ていく生地が最終製品となります。その製品に対して品質の責任を持っていくために、織布工場の検査のデータ、染色工場の検査のデータを互いに連係して見られるようなシステムを作りました。染工場では、織布工場でどの反の、どの場所に、どういう欠点があったのかが見える仕組みになっています。ですから出荷時点で織欠点があっても、それが染色工程を通過した後、どうなっているかが分かるようになっています。あるいは織布工場でも、染工場の検査結果が分かるようになっており、織布の現場にフィードバックする仕組みをとっています。

KURABO

図 19

織布工場～染色工場 検査データ連携

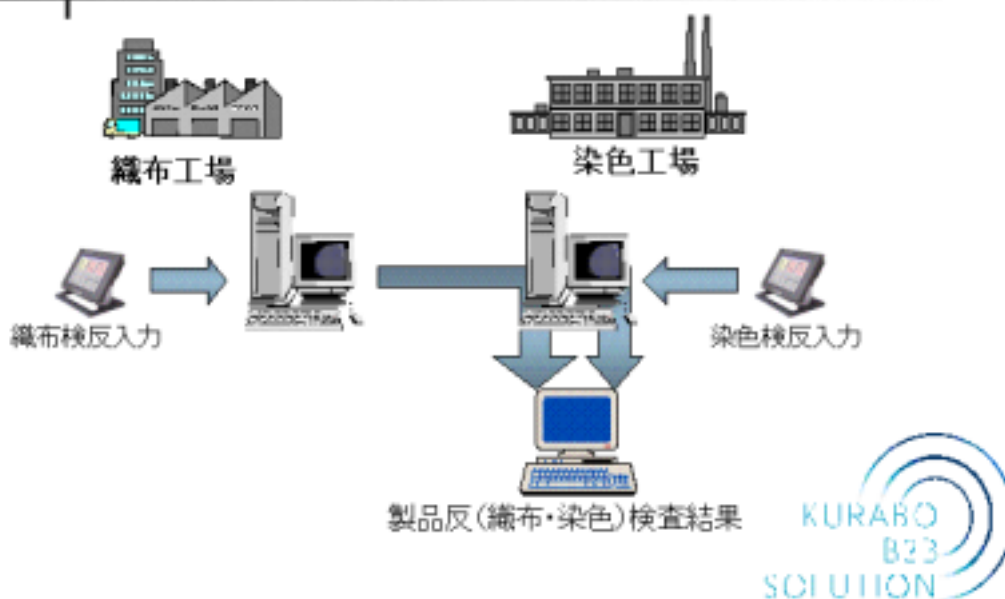


図20は産業資材の工場の事例ですが、本社にデータベースやプログラムが入ったいろいろなサーバーがあり、全国各地の協力工場で生地が織られているのですが、その最終工程である検査工程に専用端末が設置され、欠点情報を入力していく。そうすれば自動的に格付けが行われて、そして製品にバーコード付の検査票が付いて、出荷あるいは倉庫に入っていきます。検査が終わった時点で、それはもう出荷可能になりますから、検査が終わったデータがすぐに本社のサーバーに入ってくるわけです。そしてこれが工場の生産管理部門ですぐに参照でき、どこそこに送れというように出荷指示が発せられる。あるいは、どの工場で作った生地がどういう品質であるかというのも、工場の生産管理部門で分かるというような仕組みです。

このような仕組みを作ろうとすると、織布工場にシステムを入れていく必要があります、やはり設備投資負担やシステム管理が問題になってくるわけです。ですから協力工場のほうには端末だけを入れて、あとはインターネット回線で結んで、本社システム部門でプログラムやデータベースのサーバーは用意しておくというプログラム貸しの形で運営されている事例です。

こういうことをすることによって、検査が終わったデータがすぐに発注元の工場の在庫データとして更新されて、次のステップにすぐに進めていける仕組みが作れます。

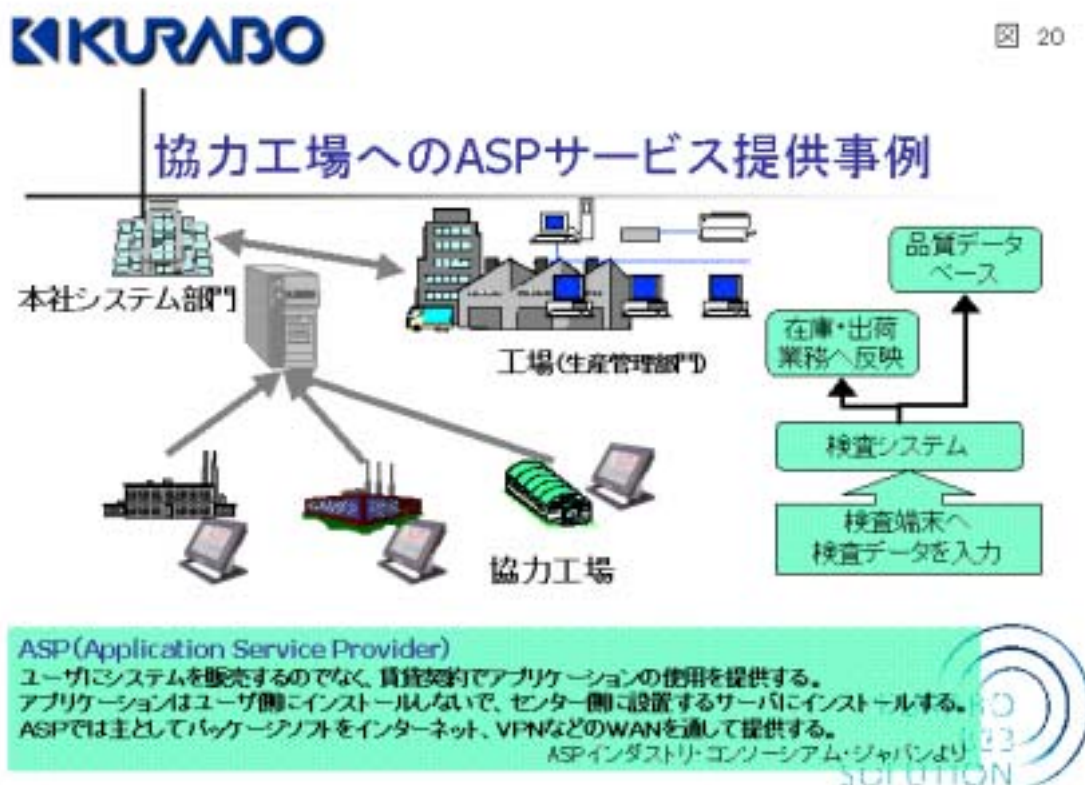
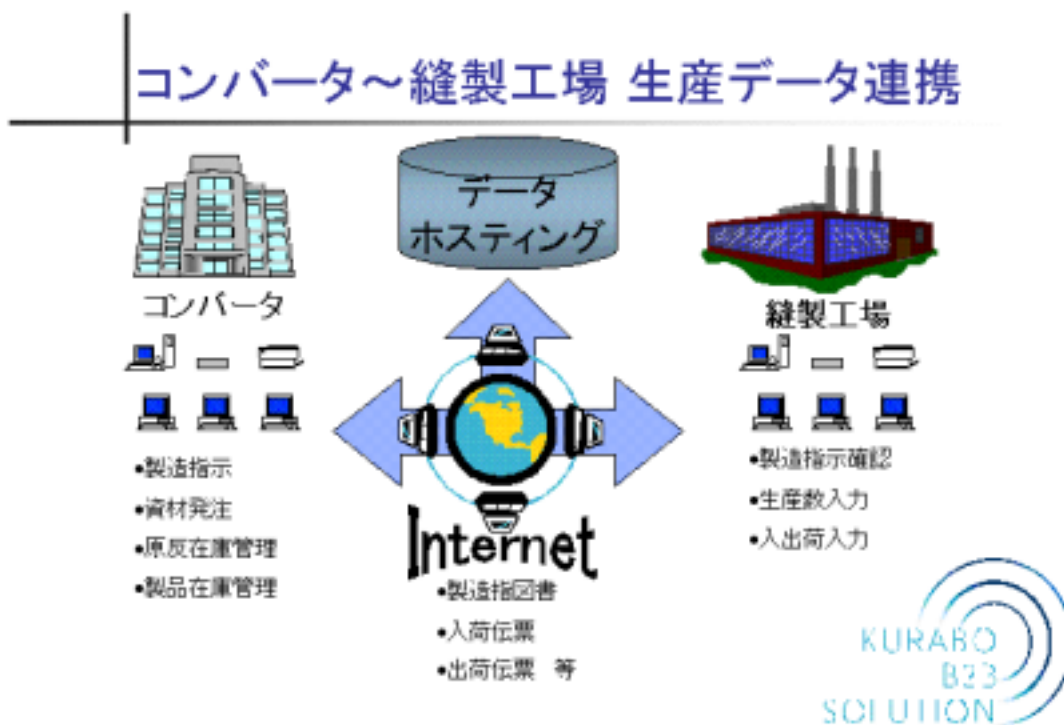


図 2 1 は、日本のコンバータと中国の縫製工場との距離の問題を、データホスティング業者を使って解決した事例です。コンバータからは製造指示、あるいは資材の発注データ、縫製の裁断の CAD データが中国の縫製工場に送られるわけですが、非常にデータ量が多いため、インターネットで添付メールにして送るにしても、添付量が多過ぎて送れません。これを解決するための手段として、インターネット上に大きいディスクを持っている「データホスティング」業者を利用します。コンバータはこのデータホスティング会社のディスクの中に、A という縫製工場向けのデータはここにしておきます、B という縫製工場向けのデータはここにしておきます。というようにデータを入れておくと、中国の縫製工場はその自分宛のデータを読み込んで CAD データをとっていく。あるいは製造指示データをとっていくという運用です。

これらの事例は、自社の工場だけで閉じこもるのではなくて、発注先あるいは仕入先と一緒に、商売を進めていくうえで共有するデータベースを作っていくという事例がいくつか出始めているということです。



図 21



中小企業 IT 推進の阻害要因

それらのシステムを構築していくうえで、やはり中小企業においてはいろいろな障害や問題点が出てきています。お金の問題点が当然一番大きな問題ですが、それ以外に中小企業が情報化を進めていくうえで何が問題になっているか、何が阻害要因になっているかというものに関してまとめられているのが平成 13 年度の「中小企業白書」です。図 2 2 はこのアンケート調査結果です。

一番大きいのが、まず「社内で使いこなせない」34.2%、導入しても社内で使える人間がいないという人材の問題です。次に「維持・保守コストが高くて見合う効果がない」26.8%。それから「適切システムの導入を検討できる人材がない」24.7%。次に「導入経費が多額で余裕なし」という問題が出てきています。

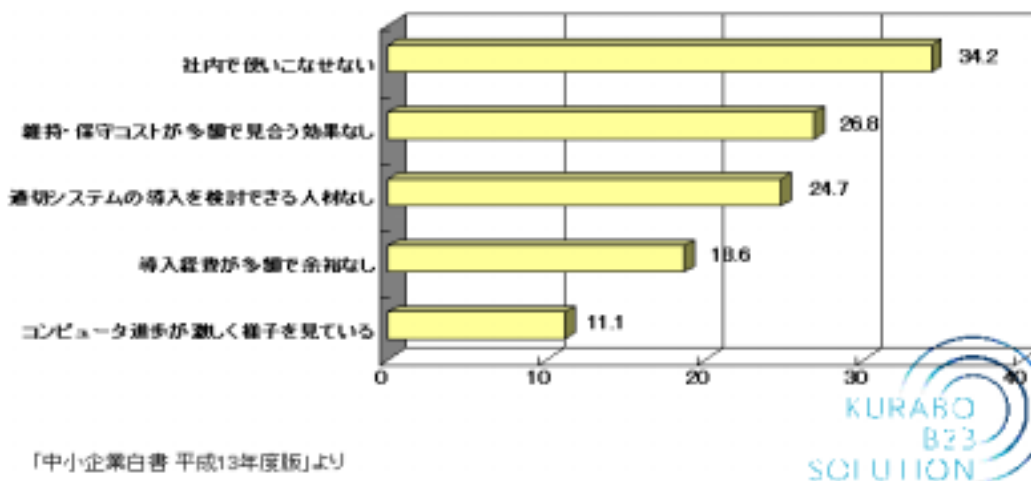
ですから、なぜ IT の推進がうまくいかないのかというと、どういうシステムを入れていか分からない。入れても使いこなせない。要は人の問題が中小企業にとっては一番多いということになっています。

これを解決しても、次の問題で出てくるのが、社内で IT 化に熱心な人がいたとして、IT 化のための稟議を社長のところへ持っていくと、まず真っ先に出てくる質問が、「これを入れることによって何人減らすことができるのか？」と、「いくら儲かるのか？」というような話が出てくることです。



図 22

中小企業IT推進の阻害要因



投資に対する考え方

結局、費用対効果という観点で、IT投資が見られているわけです。システムを導入することによって人が減らせる、あるいは儲かるような仕組みができるという考えは、システムを入れる目的が省力化・効率化の場合はこのやり方で良かったわけです。

ところが、今考えなければならないのは、戦略的なシステムです。何かをするためには、道具が必要なわけで、その効果を出すために、いったいいくら投資できますかということです。例えば企画会社からデザインのデータを紙でもらうのではなく、ファイルで送ってもらいます。ファイルで送ってもらうのが目的ではなくて、企画会社から注文があって、商品を出すまでの期間を5日縮めたい。どうすればいいのか。そのためには紙ではなくファイルで、メールで送って貰えれば良い。あるいは機屋さんに外注に出した場合の外注経費を減らすためには、どうしたらいいのか。そういう戦略的なことのためにいったいいくら投資できるか、そこから投資に対する考え方が始まっていくわけです。

ですから、道具としてのシステムを導入するわけです。効果は道具の使い方次第です。システムをうまく使いこなせれば、1千万でも1億円の儲けにもなる。でも使い方がまずければ、全然儲からないわけです。



図 23

投資に対する考え方

費用対効果

「これでいくら儲かるのか？」



システムを導入するのが目的

効果対投資

「期待効果を出すためにいくら投資するか」



道具としてシステムを導入する
効果は、道具の使い方次第



効果対投資というのは業務効率化の投資ですが、それに対して戦略型の投資です。つまり投資がそれに見合うかという判断基準が変わってきています。

今の SCM や QR という言われているような情報化投資は、今までのように「いくら儲かるんだ」、「いくら人が減らせるんだ」という考え方では絶対投資できない性質のものなので、今後の情報化投資というのは、経営者にとっての大きな課題ではないかと思います。

KURABO

図 24

成功へのポイント



成功へのポイント

戦略型投資の成功の第一ポイントは、まず経営者が強力なコミットメントを持ち、経営者主導で行っていかねば絶対できないと思います。経営者が戦略としていったい何をしようとしているのかが明確になっていなければ、どのようなシステムに投資しなければならないかということは決まらないと思います。

次に IT は道具であるということ。IT を導入したら儲かるということではないのです。IT という道具を買ってその道具をどう使いこなすか。「バカとハサミは使いよう」という言葉がありますが、使えば使うほど儲かりますが使いこなさなければ、投資損になります。

そして最後は人的な問題。どういう投資をしたらいいのかが分からない、その道具を使いこなす人をどう育てたらいいか分からない、という人的な問題になります。それに関しては、相談できるアウトソースをいかに有効に使っていくかということになります。

この点に関しては都道府県や国も中小企業に対して人的な問題を解決するための助成金や研修機関を提供しています。ただ、それがどれだけ普及しているか、また現状にどれだけマッチしているかは多少疑問なところはあると思います。人的な問題というのは情報化投資をするうえで非常に大きな要素になると思います。



図 25

今後の課題

- 川下から川中へ
 - 部分最適化から全体最適化へ
 - 販売から企画・製造へ
- 川中から川下へ
 - 市場への接近
 - 自立化
- これからは効果対投資
 - 道具としてのシステム



今後の課題

「今後の課題」は、今まで SCM や情報化共有はすべて百貨店主導、アパレルメーカー主導で行われてきました。川下だけで終わっているのをいかに川中や上流のほうに遡って繋げていくかが課題です。その中で部分最適化、機屋、染工場、縫製工場、アパレルメーカーが個々に儲けようとするのではなくて、協業して儲けていくためにどのように全体最適化を進めていくのか。製造業が販売・企画・製造業へ伸びていくために、そのツールとして、IT という道具をいかにして使いこなすかが課題と言えると思います。

もう一つは、協業体制によって川中から川下のほうへ、市場に接近していき、そして自立して行かなければならないということです。今まで川下の SCM 構築に対して国は補助金を出してきたわけですが、結局、繊維業界全体に広がって行かない、これ以上お金を出してもしょうがない。それなら川中に対して直接お金を出して行きましょう。これが平成 15

年度から始まった自立事業の助成金になるわけです。今までの「広く浅く」から「やる気のあるところに深く」という助成です。そのような川中に対する支援を製造業の方がどのように受け止めていくかというのは、製造業自身の問題になるのではないのでしょうか。

そしてこれらの投資を単に効率化とか省力化を追求していくのではなくて、効果対投資という観点で、ITを道具としていかに使いこなしていくかは、やはり人の問題が一番大きいのではないかと思います。そして自社だけで解決できないのであれば、いかにして外部の力を借り、外部と協業して問題を解決するかが今後の大きな課題になってくるのではないかなと思います。

短い時間でしたが、ご静聴ありがとうございました。