

## 編集後記

### 取引改善事業は、如何にあるべきか

#### - 情報化・SCMを踏まえて -

繊維業界は、繊維産業の再生に向け、速いスピードでサプライチェーンを骨格とする情報化基盤の構築等構造改革の足音が随所に高まっております。

しかしながら、平成 15 年 7 月の繊維ビジョン答申は、情報化など社会的要請への対応として「旧来から存在する返品、商取引の極端な遅延等の商慣行は通用しなくなる。こうした商慣行に固執し続ける企業は、場合によっては市場からの退出を余儀なくされるだろう」と指摘しています。

繊維産業の取引改善は、昭和 51 年の繊維取引近代化推進協議会の設立以来、業界あげての努力にもかかわらず、今日なお数々の改善テーマを抱えています。

しかしながら、我々はここで諦める訳にはいきません。繊維産業の再生・将来に目を向けて、その夢を実現しなければなりません。

#### 繊維ビジョンと取引改善事業

取引改善事業は、昭和 48 年の繊維ビジョン答申に始まる。48 年答申は、繊維産業の課題として、書面契約率が低いこと、返品率が高いこと、手形サイトが長いこと等を指摘して、取引条件の改善を取り上げ、中小零細企業の慢性的な低収益性、商品仕入れ、在庫調整、販売計画等について当事者間の責任の所在が不明確、仮儒の発生、市況の不安定等が繊維産業全体の環境適応能力を低め、その健全な発展を阻害していると指摘している。

さらに、政府は、生活産業局長の私的諮問機関として「繊維取引改善委員会」を設置して、その討議を通じてこの問題に対処していくこととした。以上の経緯を踏まえて、昭和 51 年 10 月「繊維取引近代化推進協議会」が設立され、以降、取引改善事業の中核機関として具体的な改善事業が開始された。

一方、最も新しい繊維ビジョンが日本の繊維産業が進むべき方向ととるべき政策」 - 内在する弱点の克服と強い基幹産業への復権を目指して - をテーマに昨年 7 月に答申された。本ビジョンにおいても、取引改善に関し次のように指摘(取引改善事項を抜粋)している。

## 新繊維ビジョンと取引改善（抜粋）

- ・ 川上から川下までの各段階の企業間の力関係に大きな変化が生じ、返品、商品取引の極端な遅延等の商慣行は通用しなくなっていく。こうした商慣行に固執し続ける企業は、場合によっては、市場からの退出を余儀なくされるだろう。
- ・ 新しいビジネスを普及するとともに、SCM化・IT化を推進することが、生産や流通を効率化し、ロスを大幅に削減する上で不可欠である。しかし、その実現には、国内取引ではこれまでなかなか困難で、できなかった取引慣行や取引条件の是正を伴うことから、関係各業界のトップのイニシアティブが欠かせない。
- ・ SCMの推進を図るためには、国内取引でなかなか困難であった取引の条件や慣行の是正や統一化・平等化を含む、川下と川中、川上との真のコラボレーションが実現されなければならない。このためには、経営トップのイニシアティブ発揮が不可欠であり、これを促すため、繊維ファッションSCM推進協議会（繊維産業流通構造改革推進協議会）が中心となって推進する経営トップ合同会議を、国としてもバックアップする。

取引改善活動は、永きを以って良しとするものではありませんが、今後の活動は、新繊維ビジョンを踏まえて、実行するのみである。

本一考察は、これまでの取引改善事業を省みながら、繊維産業に携わる団体・企業の方々がもう一度取引改善・取引近代化を志す糧として、以下記述してみたものです。

### 問題発生と経緯

#### 1. 事業開始の時点では

取引改善事業を振り返ると、それは、

繊維独特の旧態依然とした取引慣行の温存

慢性的な供給過剰から発生するコスト、リスクの増大と、その押し付け、もたれあい

企業格差を利したエゴの続発、優越的地位の濫用と横行

基本ルールの不在、不明確

当事者・担当者のモラルの欠如

のように、どちらかといえば、積もり積もった業界の特異慣行をどう改善していくべきかが課題であった。

従って、書面契約の履行であるとか、改善すべき慣行として取り上げられた返品や

手形サイトの長期化など 20 にも及ぶ個別慣行の改善を中心に進められてきた。

## 2. 環境の変化

しかしながら、今日、満足いく効果が得られないままに、経済社会、市場、市況の変化は、業界の問題意識に大きな変化をもたらし、

グローバル化に対応する取引条件の透明性確保  
新しい競争基盤確立のためのルール作り（系列化グループ、製販グループなどの戦略）

情報化・EDI等、新しい取引処理システムへの対応  
SCM等実需対応への努力とリスク・利益配分への対応  
物流効率化の要請

など、これまでと違った観点にたつての対応は、これまで業界ぐるみの展開から、企業ベース或いは企業グループ活動へと変わっていくのではないか。

## 3. これからの取引改善活動を考える

### (1) 企業行動重視に転換

これまでの取引改善活動は、SCM 推進協議会や業界団体の事業として、個別取引慣行改善への取り組みや各改善指針提示の事業などを通じてその使命を果たしてきた。また、一方では、効果の浸透度等の面では、活動の限界を感じ始めていた事も事実である。

従って、これからは企業或いは企業グループが、自らの行動の中で改善の実を挙げていくべき段階にある。

幸いにして、取引のグローバル化では、取引条件の設定に当って、参入障害や、合理性等の厳しいチェックで透明性が高まり、マーケット・インへの努力では、コンピューターによる各種情報の活用、SCMへの参加などを通じて、総合的なコスト・リスクの低減が実現しつつある。また、その成果としてリスクや利益の適正配分が実現すれば、これまで指摘されてきた個別取引慣行のかなりの部分で解消する可能性が高い。企業・企業グループは、これらの動きを踏まえ、自らの力でSCMの推進を軸に

新しい取引ルールの設定  
企業間コミュニケーションの強化と信頼関係の構築  
公正取引への理解（企業間格差への配慮）  
企業内取引指針の作成（企業の取引マインドの確立）  
取引担当者教育（流通取引の専門家育成）

などに取り組むことになる。

少なくとも中堅以上の企業、商品開発・企画開発・販売に積極的な実力企業は、自由公正な取引環境の中で新しい(望ましい)取引慣行の構築をリード出来るはずである。

この面からでも、国の支援を得て、繊維中小事業自立事業を実施している繊維事業者には、取引改善のリーダー的役割を期待したい。

## (2) 小事業者の取引条件適正化の支援

企業間における、コスト・リスクの負担、言い換えれば個別取引慣行の問題は、今回の調査において、改善傾向を示しているものの、全て解決した訳ではない。中小企業分野では、企業自体の交渉力の不足や、企業間格差による優越的地位の濫用などが起こり易い環境にある。また、産地などでは、分業構造の中での、企業間交渉や産元、集散地、さらには小売業との取引交渉などでは、まだまだ対等な力が発揮できず、改善途上にあるものも多い。

独禁法、下請法の運用浸透は、現場感覚でみれば不満を残していることも否めず、取引効率化への努力も時間を要する問題であり、これら中小企業に対する指導事業は、さらに当分の間、継続が必要と考えられる。

このためには、産地・集散地の商工組合が次の事業を強化していくべきである。

流通取引に関する実態把握、情報提供・広報

産地・集散地に適応する取引改善指針等の作成・普及

取引担当者の育成

個別企業の指導

## (3) 次に、産地等商工組合が果たすべき具体的活動を「産地の取引基盤」と題して紹介してみる。

### (ア) 産地組合と取引環境

これまで、取引改善事業は、業種横割りの組合や団体が夫々個別に取り組み、取引の相手となる業界に訴える形で行われてきた。取り組み方への反省はあるにしても、取引改善活動を組合・団体単位で行う方法は、決して間違っていない。従って、組合・団体はこれまでの産地特有の取引事情を考慮して、これまでの事業経験を生かしながら、一層取り組みの強化を図っていくべきであり、改善のニーズが存在する限り、弛まぬ努力を続けることが必要である。

#### 分業体制の中での取引改善

産地は、互いに機能を補完し合う分業関係にある企業の集合体である。従って、取引改善事業は、産地内の企業間の問題と、産地と取引関係をもつ産地外企業群との問題に分けて考える必要がある。なかでも、産地内における企業間の問題では、同一地域社会にあって強固な生産・加工・流通担当のチームで構成されているが、余りにも身近なる故に問題が顕在化せず、曖昧な処理に鬱積するケースが多く、積極的な問題発掘とその対応が必要である。

商社・アパレル・小売部門との連携

産地から、テキスタイル製品の流通を展望すると、「産地商品」の流通チャ

ネルや販売戦略は、急速に変わりつつある。マーケット・インであれプロダクト・アウトであれ、取引の相手方である卸・アパレル・小売との連携強化が進行し、これら業界・企業とのコミュニケーションが課題となる。

#### 企業グループの活動

情報化の推進、SCMへの高まり等を背景に、製販連携の企業グループが誕生し、新しい取引ルールの構築が始まろうとしている。情報化やSCMを軸とした、製・販グループは、これからの取引改善をリードする存在になると思われるから、産地もこれらの動きに注目し、産地全体の取引改善に反映していく必要がある。

優れた機能の集積から生まれる製品には、それに相応する取引条件がある筈である。生産・加工を分担した企業群のために、有利適正な取引条件の設定に産地のパワーが発揮できないか。また、企業は、自らの努力とともに、組合等が行う取引環境の整備にも期待しているのではなかろうか。産地にある組合が、協力し合い、共通の認識、共通の理念のもとに、総合的な取引改善事業の展開を図ることを提案したい。

#### (イ) 産地組合の取引改善活動を考える

取引改善に向けた企業行動に情報は欠かせない。企業が情報の価値に理解が薄く、「空気のように無料で」の意識も困るが、情報の収集・分析・提供コストを低減して効率よく提供する努力も重要である。

##### 調査研究の活動

企業が取引の環境や動向に盲目では、相手方との交渉を優位に進めることは出来ない。それどころか、実態を無視し、改善の方向に目をそらした、交渉は、自らが取引慣行の悪化に手を貸すことになりかねない。

従って、産地組合・団体は、取引慣行の動向や設定条件の変化を定期的に調査し、企業に提供できるようなシステムを構築することも重要である。

調査研究の活動は、地味なようではあるが、取引改善の啓蒙普及に極めて有効な手段である。まず、調査を行うことで企業の参加意識や問題意識を高めることにつながり、さらに調査結果の情報提供は、企業の改善行動を促し、相手業界への改善要請をアピールする効果も期待できるからである。組合団体事業活動の目玉の一つとして企画して欲しい。

##### 情報の提供

取引に関する情報には、取引改善の理念、法令等の制定・改正、繊維ビジョン、行政指導等に係るもの、中央機関が提供している調査研究成果、中央・地方業界代表が行っている調査研究活動の成果等がある。

企業が必要としている情報は、

・産業ビジョン（中央、地方、産地・集散地）

- ・法令の制定、運用解説、行政指導・資料
- ・情報化、物流効率化、その他取引環境に関する調査研究資料
- ・契約書モデル、伝票等取引基本ルールに関する資料
- ・取引担当者教育教材、企業内研修資料
- ・取引慣行実態調査分析資料

が挙げられる。

さらに、最終商品の取引では、卸（製造卸）・小売間の問題がある。現在、SCM推進協議会、商工組合等と百貨店、チェーンストア協会が対応しているが、取引慣行面では、独禁法に係る運用・指導が中心となっている。小売側も自主基準の制定等の遵守に期待したい。

## 取引情報の提供等中央ベースの支援

取引改善事業に取り組む企業、これを支援する関係機関に対する情報の提供は、経済産業省、中小企業総合事業団、SCM推進協議会、リソースセンター、組合連合会等が夫々の機能を持ち合わせている。

情報提供の重要性は、前述にも記したが、今後とも変わらないことから、その機能に応じた役割を果たしていく必要がある。

対応する事業としては、次のようなものがある。

- 流通取引情報の提供
- 流通取引に関する調査研究
- 取引担当者人材育成
- 情報・SCMシステム等の新ルールの提示
- 商事紛争処理システムの利用紹介

## SCM取引適正化規範検討メモ（試案）の提示

このメモは、情報化・SCM化の進展に伴い関係企業間で懸念のある取引改善問題について、当事者及びその周辺を含めて基本的な取り組み方を取りまとめたものです。

企業ベース、団体ベースで取引改善を検討する時の基本となる取引慣行を夫々記してみましたので、取引改善の一助にして下さい。

### 1. 前文

この規範は、繊維業界及び繊維事業者がSCMの推進に当り、その理念の適切な実現を図るために必要な、「流通・取引に関する基本的な規律と行動」を

示したものである。

S C Mの推進により構造改革を図ろうとする企業グループ及びこれらに協力し、支援するすべての事業者は、ここに示す紀律と行動の規範に則り、繊維産業における自由公正な取引環境の実現に努力するものとする。

また、規範の実行は、企業経営者の努力や取引担当者の資質の向上、自覚に待つところが大きいが業界関係団体も繊維取引適正化の環境整備に向けて、積極的に協力支援するものとする。

## 2. 基本姿勢

### S C M理念の実現

S C M理念の推進に係る全ての事業者（以下、S C M推進事業者という）は、その基盤整備の一環として、不当・不合理な環境を排除し、自由かつ公正な取引環境の実現に向けて総合的に取り組むものとする。

S C Mの理念は、製販企業間に設定される取引契約に的確に反映し、これを遵守することで実現されなければならない。

### パートナーシップの確立

S C M推進事業者は、企業間の信頼関係を高め、公正かつ適正な取引環境を醸成するため、企業経営者間には勿論のこと、企業間に置ける経理・情報・開発・営業・取引担当者相互の交流・協議・情報交換を密接に行わなければならない。S C M推進事業者は、これらの情報交換、取引交渉、条件設定等の諸業務が円滑適正に遂行できるよう必要な人材を確保し、また、生産流通消費に関し総合的なマネジメントできる人材の養成確保に努めるものとする。

### コスト・リスク負担配分の適正化

S C M推進事業者は、商品の生産・加工・流通販売に係るコスト・リスクの低減に努め、これらを適正に取引条件に反映しなければならない。

また、取引の過程において予想外に発生したコスト・リスクを不当に転嫁してはならない。

### 諸条件の明確化とその遵守

流通取引に関する諸条件は、企業間の交渉合意により決定し、その内容は常に明確でなければならない。

合意決定した事項は、誠実に遵守実行する責任を負う。

### 地位の濫用排除

S C M推進事業者は、自己の地位を利用して優位な取引条件を提示してはならない。

### 秩序維持への配慮

業界は、S C Mの推進に対応し取引適正化を図るため自主的組織を設け、商

取引の実態について調査し、窓口を設けて指導助言を行うものとする。

### 3. 適正化すべき事項

#### 1. 企業間交渉の円滑化・透明化

商取引の開始に当たっては、取引の諸条件にSCMの理念が充分担保されるよう、関係する企業間に自由公正な交渉の場(機会)が用意されなければならない。

SCM推進事業者は、取引交渉力の強化、企業内指針の作成公表等を通じて取引適正化に努力する等企業マインドを明確に示すものとする。

#### 2. 文書による流通・取引条件の明確化

流通、取引に関する条件は、関係企業間の合意によるものとし、基本契約書、個別契約書、その他の交換文書により明確化を図る。

業務、通信プロトコルやそのセキュリティー等、情報の標準化・共有に関する基本的な取り決めは、関係企業間の合意によるものとし、専用の基本契約書その他の交換文書により明確化を図る。

これら合意された諸条件をコンピューター内に記録収納する場合は、一方的な変更改ざんを防止し、かつ必要に応じ文書化して確認できるものとする。

#### 3. 流通、取引条件の遵守

合意した諸条件は遵守する。

合意によらない一方的変更、ペナルティーの賦課は行わない。

#### 4. 不合理・不適正な取引慣行の改廃

SCMの推進を機会に次に挙げる取引慣行を点検し改廃を推進する。

改廃の対象となる慣行

慣行例示	問題になっている慣行の例示
価格	後値決め、リスク・コストの配分
歩引き、歩積み	設定・変更
決済	現金比率、手形サイト、決済方法の変更
返品	条件の設定、費用負担
商品の受け渡し	遅延・拒否
	場所、時間、ロット、頻度の設定
	品質検査基準の設定
	物流費用負担、物流センターコスト負担
委託加工	加工指図・加工賃の設定
	原材料・商品の受渡条件の設定



流通加工	包装、装飾、値札・ラベル付等役務の設定
	費用負担
商品企画開発	開発費・見本作成費・宣伝費等の負担
流通関連雑費	諸費用負担

5. 秘密の保持

取引条件の設定や関連情報の交換にあたっては、経営・営業・技術等企業秘密に属する事項について総合的な戦略の展開を損なわないよう十分な配慮を行うとともに、その取り扱いについて明確にしておく。

6. システムトラブルの円滑な処理

ネットワーク上に発生した事故の回復及びその損失や損害は、ネットワークシステムを運営する機関と利用企業の営業・法務・経理部門とが連携協力して迅速適正に処理されなければならない。

ネットワークシステムを運営する機関は、システムトラブルの処理について適切な指導助言を行う。

7. 苦情・紛争の円滑な処理

商取引上の紛争は、当事者間で誠意を持って解決する。

業界は、業種地域別業界団体やリソースセンター・商事仲裁機関等と協力して、商事紛争・苦情にアドバイスできる窓口を設置するものとする。

8. 関係法令の遵守

取引条件の設定にあたっては、製造委託・加工や公正な取引の確保、特許・意匠・証憑の保護など法令によって規制されている分野も多い。従って、流通・取引に係る関係法令に留意し、適正な取引条件の設定に努めなければならない。

留意すべき法令の例示

独禁法、下請代金遅延防止法

不正競争防止法、景表法、品質表示法、P L 法

工業所有権関連法 等

平成 16 年 2 月 20 日  
 中小企業総合事業団  
 繊維ファッション情報センター  
 統括研究員 多田 靖