

買い手主導型商品連鎖のマーケティング戦略

深 見 環

目 次

- I. はじめに
- II. グローバル商品連鎖の二類型
- III. 繊維・アパレル産業の SCM 推進
- IV. 繊維・アパレル産業の情報ネットワーク
- V. 買い手主導型商品連鎖と SCM の戦略
- VI. 最終消費者との情報連携
- VII. むすび

要 旨

原料調達から最終顧客にいたる、業務全体の最適化が目指されるサプライチェーン・マネジメント（SCM）も、生産される商品によって流通過程の特徴が異なるため、生産機能、販売機能の役割を、商品別の観点を取り入れ分析することは、複雑化する企業のマーケティング戦略を考察する上でより重要であると考えられる。特にこれまで、販売機能を中心に業務を行ってきた小売業者の生産過程に対する交渉力は、日増しに強まりを見せており、買い手主導型商品連鎖では、小売業者やブランド企業の販売部門などが、世界にまたがる生産、流通ネットワークの中心的な役割を担うまでになっている。

本稿では、買い手主導型商品連鎖に不可欠と思われるマーケティング戦略に

ついて、繊維・アパレル産業を例にとり考察するとともに、情報ネットワークの構築と活用についても検討する。

キーワード

買い手主導型商品連鎖、サプライチェーン・マネジメント (SCM)、情報ネットワーク、延期一投機の理論、データベース・マーケティング

I. はじめに

かつての日本企業は、TQCに見られる品質管理の徹底、下請け、系列のサプライヤーによるジャスト・イン・タイムの部品納入など、その競争力の源のほとんどが、大量生産、マーケットシェア拡大を意図とした、生産活動から生み出されていた。しかし、80年代を境に、市場の需要変化は以前に増して激しくなり、品質向上やそれに見合った価格での製品提供だけでは、競争力を維持することはできなくなったのである。つまり、生産者主導の経営方法から、顧客の好みに即応できるような消費者重視の経営への転換が求められるようになるのである。このため、近年企業は、様々な方針転換を迫られるようになっていく。またそれは、グローバルな生産活動を伴った生産・販売ネットワークの再構築という形で現れている。つまり、これまでのような、垂直的な企業連携の枠組みを超え、よりオープンな水平ネットワーク型の企業間連携が指向され、自社の優位性を発揮できる分野への集中的な資源投下と、外部企業を活用した協調関係に基づく供給連鎖の構築が目指されているのである。

本稿は、このような経営環境の変化のなかで、企業が、原材料投入から販売、アフターサービスに至る供給連鎖全体の最適化を目指しながら、より顧客需要に適応した商品供給を提供するため、どのようなマーケティング戦略を重視しようとしているのかを考察するものである。まず、生産者主導型商品連鎖と買い手主導型商品連鎖に分類された、グローバル商品連鎖を出発点として、議論を進めていくことにしよう。

II. グローバル商品連鎖の二類型

新興市場の出現や市場経済の浸透、情報技術や輸送技術の急速な発展、貿易の自由化などによって、ビジネス活動はグローバル化を進展させ、原料調達、部品製造、組立て、流通、販売といった供給連鎖の価値活動はますます複雑化、高度化を見せ始めている。商品連鎖は、もともとホプキンスとウォーラーSTEIN (Terence K. Hopkins and Immanuel Wallerstein) によって生み出されたもので、世界システム論のなかで論じられ、「最終結果は、一つの完成品に至るまでの、労働と生産過程のネットワークである。」とされた¹。それは、資本蓄積のための不平等な商品交換によって、多くの余剰を生み出す中心国と周辺国間の、階層的な分業構造の存在を示唆するものであった。ゲレフィ (Gary Gereffi) はこの中心国と周辺国という区分を、複雑化する企業のグローバルな分業構造に適用し、収益の配分がどこに集中するかという視点から、中核活動と周辺活動に置き換えるのである。そして、グローバル商品連鎖のどの活動に収益が集中するのか、国際分業体制を統括する中心的な役割をどこが担うのかということによって、商品連鎖のリンケージが異なる形態になると考えたのである。そして、彼によって提唱された「グローバル商品連鎖」は、生産者主導型と買い手主導型に分類されるのである²。

生産者主導型商品連鎖は、一般的には、規模の大きな多国籍製造業者が、後方連関、前方連関を含む、全製造網の調整に中心的役割を發揮する連鎖活動のことを指す。中核企業は、下請供給業者と投資を基礎とする直接的な所有関係を持ち、流通や小売部門とも同様な関係を結ぶことで、ネットワークを確立し

1 Hopkins, Terence K. and Wallerstein, Immanuel, Commodity Chains in the World-Economy Prior to 1800, *Review* 10(1), 1986, pp.157-170.

2 Gereffi, G., The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains : How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks, *Commodity Chains and Global Capitalism*, ed. by Gereffi, G. and Korzeniewicz, M., Praeger Publishers, 1994, p.98.

ようにするのである。生産者主導型商品連鎖は、資本、技術集約部門における生産者の市場支配力を基にする、自動車、航空機、重機械などの産業で形成される。ここでの市場支配力は、参入障壁の高さに基づいており、多くの資本投資と高度な工業技術や、特殊な知識との結合によって生み出されるものである。特にこれは、技術を内部化し、支配するものであり、連鎖の支配は多国籍企業など大企業によって行なわれ、最終製品が供給されるのである。買い手主導型商品連鎖は、連鎖活動における製品の買い手側から生まれるものであり、大手小売業、貿易会社やブランド品業者などが、さまざまな低賃金立地に、生産ネットワークを分散化するための重要な役割を演じるものである。この貿易主導型の工業化のパターンは、労働集約的な消費財産業に共通なものとなっている。衣類、履物、玩具、家庭用品、家電や一連の手工業品などがその代表産業といえるものであり、生産は、一般に、外国の商社のため、最終製品をつくる第三世界の請負人のネットワークによって遂行されるのである。例えば、ウォルマートやシアーズ・ローバック、JCペニーといった小売業者やナイキ、リーボックのようなスポーツシューズ企業、そして、ギャップ、リミテッド、マークスアンドスペンサーのようなファッション指向のアパレル企業など、この連鎖の中心をなす親企業の特徴の一つは、彼らの自社ブランド製品は、デザインをし、またマーケティング活動はするものの、自社が製造するのではないということである。これは、工場をもたない製造業という、生産段階におけるデザインやマーケティングと物理的な商品生産段階を分離した形態をとるものであり、この中には、直売店も持たず、ブランド名だけで商売をする企業も多く存在している。買い手主導型商品連鎖の利益は、生産者主導型のように、規模や量、技術的進歩から出現したのではなく、むしろそれは、彼らの主要消費者市場の製品ニッチを充足させるため、海外の工場や貿易業者と結びつきながら、仲買人として戦略的に行動する、小売業者やブランド企業などによる高付加価値調査、デザイン、販売、マーケティングと金融サービスなどの、利益効率を重視した戦略の組み合わせによって決定されるものである。これは、生産者主導型商品連鎖と対照的に、生産段階の技術的参入障壁が低い、地球規模での分散した工場体制と密接に関わっている³。

上記に見られるように、生産者主導型商品連鎖には、資本、技術集約的産業における、R&Dや技術的革新、流通ネットワークなどの高い参入障壁が存在するため、周辺企業は、垂直統合的な商品連鎖を基本として、より労働集約的な下請け生産しか行えないと考えられている。しかし、輸送手段や情報通信技術の目覚ましい発達によって、国境を越えた生産コストが低減し、企業がグローバルな規模で、低価格労働力や、市場を探索する直接投資を行えるようになった。このため、70年代以降の国際生産ネットワークの変化として、生産者主導型から買い手主導型へのシフトが起きているのである⁴。市場競争激化と製品ライフサイクルの短縮化によって投資活動を抑制し、製造過程のアウトソーシングを加速させたパソコン業界はその典型といえるものである。パソコン業界では、垂直的な直接投資を水平的な契約形態のOEM（相手先ブランドによる生産）やODM（相手先ブランドによる設計、生産）に移行している。またトヨタ自動車のIMV（Innovative International Multi-purpose Vehicle）など、自動車産業でも、市場競争力強化のための世界戦略車投入という形で、部品調達から組立て、販売に至る供給連鎖のすべてを、低賃金立地で行うに至っている⁵。これらは、生産者主導型商品連鎖の買い手主導型への移行を示すものと言えるが、労働集約的な消費財産業に共通する買い手主導型商品連鎖のなかでも、アパレル産業は、その構造を分析するために、理想的な産業であるといわれている⁶。

元来アパレル製品は個人的な嗜好性が強く、技術的な訴求効果も小さいため、

3 Ibid., pp.147-149、Gereffi, G., Shifting Governance Structures in Global Commodity Chains, with Special Reference to the Internet, *American Behavioral Scientist*, vol. 44 no. 10, June 2001, pp.1618-1622 を参照されたい。

4 Gereffi, G., Beyond the Producer-Driven Buyer-Driven Dichotomy The Evolution of Global Value Chains in the Internet Era, *IDS Bulletin*, vol. 32-no. 3, 2001, p.32.

5 トヨタ自動車ホームページ <http://www.toyota.co.jp/jp/strategymvndex.html> を参照されたい。

6 Appelbaum, Richard P. and Gary Gereffi, Power and Profits in the Apparel Commodity Chain, *Global Production: The Apparel Industry in the Pacific Rim*, ed. by Edna Bonacich, Lucie Cheng, Norma Chinchilla, Nora Hamilton, and Paul Ong, Temple University Press, 1994, p.45.

需要動向が掴みにくいものの一つに数えられてきたが、消費市場の激化や製品ライフサイクルの短縮化が、この状況に拍車をかけるようになっている。近年では、顧客の感性に合った高感度の商品であると同時に、値ごろ感のある、価値に見合った価格帯での提供も重要となっており、デザイナーの感性を表現した、ブランド重視の商品展開は陰りを見せ始めている。つまり従来型の、メーカーが企画し生産したものをマーケットに送り込み、広告、宣伝をして、少しでも多く売っていかうとする考え方から、ターゲットを絞り、そのウォンツをくみ上げて企画し、店頭で提案して顧客の反応を確かめ、受け入れられた商品をQR (Quick Response)⁷で追加生産していくという方式が、新しいマーケティング活動の重要ポイントとして注目されるようになったのである。つまり、適正な商品を適正な時期に、適正な価格、適正な数量を適正な場所に供給することが求められているのであり、戦略的な顧客視点の品揃えを追求するマーチャンダイジング⁸が、より重要になっているのである。

以上のように、市場の不確実性が高い時代に、需要の変化に生産が適応しない見込み生産では、売れ残りの不良在庫が溜まっていくばかりで、マーチャンダイジング機能の役割が不可欠なものになっていることは理解に難くない。そして、戦略的なマーケティング活動を推進するためには、消費者のニーズに最も適した商品供給を迅速に行わなければならない訳であるから、買い手主導型商品連鎖の中でも、特に最終消費者と最も接近している小売部門の役割は、当然大きなものとなるのである。買い手主導型商品連鎖では、小売、販売部門が消費者ニーズを収集し、その強いバーゲニング・パワーを利用しながら、周辺的な生産活動を多くの下請け企業に委託し、迅速な供給体制を確立しようとす

7 クイック・レスポンス。流行の激しいアパレル業界において、EDI (Electronic Data Interchange, 電子データ交換) など、電子情報を活用することで、メーカー、卸、小売りの間の販売情報、売れ筋情報、商取引情報などの効率的な情報交換を図り、流通段階での商品の停滞時間を短縮し、不良在庫を減らしてコストを削減する受注システムをいう。

8 商品化計画、販売政策、アメリカ・マーケティング協会 (AMA) は、マーチャンダイジングについて「適正な商品またはサービスを、適正な場所で、適正な時期に、適正な数量を、適正な価格でマーケティングすることに関する諸計画である」と定義している。

る。そしてその典型がまさしく繊維・アパレル産業ということなのである。それでは、次章以降で、繊維・アパレル産業の商品連鎖と、これに付随する素材調達などを含めた供給連鎖全体のマネジメント（SCM）⁹について考察していくことにしよう。

Ⅲ．繊維・アパレル産業のSCM推進

まず初めに、日本の繊維産業におけるSCM推進はどのように行われていったのであろう。日本繊維産業のQR推進活動は、行政主導で進められたと見てよい。そしてまず、QR基盤整備としてのJAN（Japanese Article Number）コードによるソースマーキング、QRコードセンター¹⁰の活用、標準EDI（Electronic Data Interchange）の整備、普及が目指されたのである¹¹。そして1995年からは、企業間の情報ネットワーク化推進のため、国からの出資も受けTIIP（Textile Industry Innovation Program：繊維産業革新基盤整備）事業が始まり、

- ① 電子ネットワークに対応した業務システムの開発
- ② 情報技術に対応した生産管理技術、生産技術の開発
- ③ 上記①②の実証のための実証実験ネットワークの設置

などが行なわれてきた¹²。TIIP事業では、25の業務システム開発、そして12の生産システム開発が行なわれた。例えば、西武百貨店が取り組むベンダー主

9 『A Dictionary of Business』 Oxford University Pressによれば、SCM（サプライチェーン・マネジメント）は、「戦略上の優位性を達成するための、（企業）組織とその供給業者、顧客間における接続の管理」とされ、資材管理、購買供給管理、ロジスティクス、物流管理、情報流管理が含まれる。ITを活用した情報共有、各部門工程の同期化をはかることで、原料調達から最終顧客にいたるまでの個々のビジネスプロセスの全体最適化をはかり、供給連鎖全体でのキャッシュフロー効率の向上を目指していく経営手法である。

10 生産、販売業間でSKU（Stock Keeping Unit：在庫管理の単位、商品ごとの単品管理を指す）単位での情報管理を実現するためのデータベースセンター。

11 繊維産業構造改善事業協会『QRガイドブック』1996年、84～99ページ。

12 繊維産業構造改善事業協会『QRガイドブック』1996年、109ページ。

導型補充システム（VMI）では、商品単位レベルでの管理を目的に運用が行われ、百貨店からは POS 情報を提供し、ベンダーからは納品してもらう商品情報、店舗別納品情報を提供してもらうことで、商品管理システムが低コストで構築できるようになった¹³。また株式会社伊勢丹では、SCM（Shipping Container Marking：出荷カートン・マーキング）や ASN（Advanced Shipping Notice：事前出荷明細通知）を含む EDI の改善により、付帯業務の大幅な軽減が報告された。例えば、紳士肌着売り場では、導入前と導入後で、納品整理が月45時間から30時間へ、時間外勤務が48時間から16時間へと大幅に短縮したという¹⁴。

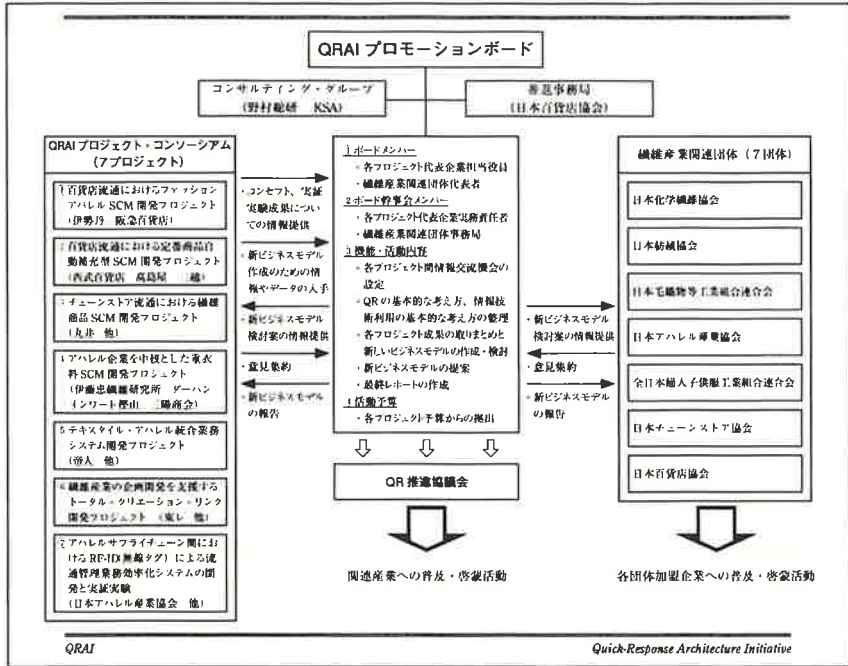
こうした情報基盤整備事業の流れを引継ぎ、98年にさらに国からの出資を受けて、QRAI（Quick-Response Architecture Initiative）プロジェクトが始まり、個別企業の小売、アパレル間や、特定産地内などに浸透し始めた情報共有化の流れを、広範囲の供給連鎖に適応していくための業務改革を目指した実証実験も行われたのである。このプロジェクトでは、百貨店協会が事務局となって7つの実験が行われた。（図表-1）例えば、西武百貨店の取り組み¹⁵では、百貨店の POS 情報やアパレル企業からの製品別、素材別需要予測情報、メーカーの製品計画情報の共有が、実験運用センターのシステムを介して行われ、需要予測システム¹⁶や追加生産連携システム¹⁷、店頭自動補充システム¹⁸の稼動が

13 繊維産業構造改善事業協会『QR-TIIP システム導入ガイドブック』1998年、38～50ページ。VMI（Vendor Managed Inventory:ベンダー主導型在庫管理）は、メーカーと小売り間で事前に基準在庫量を設定し、店頭在庫がこの基準量を下回ると自動的に出荷が指示されて、商品が補充されるというものである。店頭在庫に対するメーカーなどの直接管理により、上流工程企業は、小売業者による注文の見落としをなくし、情報劣化の影響を受けることなく、需要予測や販売計画、生産計画の調整が可能となる。

14 繊維産業構造改善事業協会『実践 QR ガイドブック』1998年、110～122ページ。SCM（Shipping Container Marking）出荷カートン・マーキングは、カートンに貼付された SCM ラベルのバーコードをスキャナーで読み取り、あらかじめ電送されている納品データと照合させることにより、現場の検品作業を簡略化するというもの。ASN（Advanced Shipping Notice）事前出荷明細通知は、あらかじめ納品データを電送することで、納入先の荷受作業の効率化を図ろうとするものである。

15 中小企業総合事業団、繊維ファッション情報センター『繊維産業の情報技術活用の企業事例集』2002年2月、47～59ページ。

図表-1 QRAI プロジェクトの概要と構成メンバー



(出所) 繊維産業流通構造改革推進協議会「QR2000-日本大会：～QRからSCMへ～さらなるSCM改革の推進へ向けて」5ページ

- 16 このシステムは、アパレルにおいて、百貨店の POS 情報をもとに定番品に関して今後の需要予測を行うシステムである。具体的には、商品特性に応じた需要予測モデルの生成、特売などのイベントによる効果の予測、SKU 単位の需要予測および予測・実績の比較の機能を提供するものである。
- 17 このシステムは、シーズンイン後の追加生産を行う場合に、アパレルとメーカー間の連携を実現することを目的とするシステムである。具体的には、本システムを通じて、①アパレルからの追加生産打診、②メーカーからの回答（生産の可否や納期）情報の提供、③アパレルによる正式発注情報登録、④メーカーによる進捗状況提供、を実現するものである。
- 18 このシステムは、百貨店の店頭商品についての自動商品補充を実現するシステムである。具体的には、百貨店の POS 情報、店頭在庫情報と事前に決められた補充方式（セルワン・バイワン方式または、基準在庫方式）から補充要量を算出し、それをもとにアパレル各社が受注データ（百貨店にとっての発注データ）を自動作成するものである。

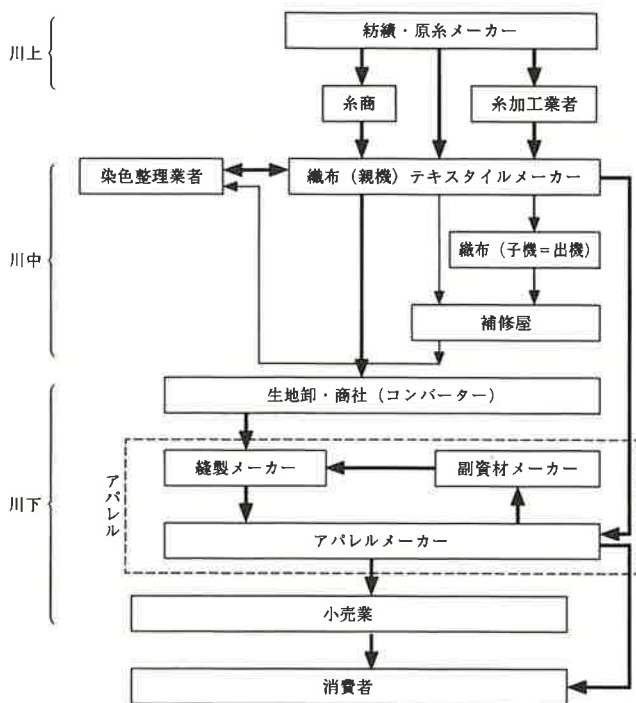
行われ、定番商品の SCM 支援システムの導入実験が行われた。また、伊勢丹による QRAI でのビジネスモデルは、不確実性の高いファッション商品に関するサプライチェーン改革に取り組むものであり、取引に関する意識改革も含めた難しい取り組みであった。この特徴は、従来の百貨店－アパレルの取引では見られなかった、商品計画、需要予測、販売計画、生産計画の情報共有によって、SPA 型（高粗利率、高商品回転率、低販売機会損失、低不良在庫）に匹敵するオペレーションレベルを実現することを目指すというものであり、百貨店とアパレルが協働活動によって、サプライチェーンの効率化に本格的に取り組んだ初めての実証実験だったのである。QRAI の実証実験が実施されることにより、百貨店－アパレル間における協働活動というもののフィロソフィーの定義や、新しいビジネスアーキテクチャ実現の必要性がクローズアップされるようになり、その後の FBA（ファッションビジネスアーキテクチャ）委員会¹⁹へと引き継がれ、百貨店とアパレルにおける在庫リスク負担の明確化や、消化率、納品率の明文化などによって、これまでに見られた曖昧な商慣習からの脱却が目指されることとなった。FBA 委員会では、①百貨店－アパレルの取引形態は、長年経験則により積み上げられてきたため、極めて煩雑で複雑なものとなっていること ②不透明な取引慣行が根強く存在し、これが市場変化への対応能力を著しく阻害していること、などの硬直的な制度疲労が共通課題となって、IT 導入だけでは済まされない、両者の協働活動の必要性が、業界トップの共通認識となっている²⁰。

返品可能な仕入れ制度、派遣店員制、リベート、協賛金制度など、繊維・アパレル産業における日本独特の商慣行は、国際的にも極めて異質のものだが、それだけではなく、繊維製品における商品連鎖の全体像も、わが国は極めて複雑な構造となっている。（図表－2）原料そのものが、合繊、綿、毛、麻など

19 FBA（ファッションビジネスアーキテクチャ）委員会は、アパレル・百貨店両業界の収益性改善・競争力強化のための、新しいビジネスアーキテクチャとその実現へ向けての行動戦略を具体的に構想するために、合同会議の諮問機関として、日本アパレル産業協会と日本百貨店協会によって組織されたものである。

20 繊維産業流通構造改革推進協議会「QR2001-日本大会 FBA 委員会による新しい取引形態の提案」2002年、2～17ページ。

図表-2 アパレル産業・流通の経路



(出所) 繊維産業流通構造改革推進協議会「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」2006年、46ページ

複雑であるにも関わらず、繊維原料から糸、織、アパレルに至る各段階にそれぞれ、加工・流通機能があり、その内部にさまざまな下請企業が存在しているのである。また、主な材料である織布以外にもボタン、ファスナー、テープ、芯地などの副資材が別工程として必要になる。そしてこれらを、1つにまとめて仕上げるのも、アパレルメーカーの下請工場に委ねられているのである。欧米では、アパレルは、生産企業から小売企業へ、直接製品を流通させることが普通であるが、日本においてこの流れは、アパレルメーカー、アパレル製造卸商が、商品の企画をし、メーカーや自社工場で作らせ、小売企業へ卸すというなかで、産地卸や商社、2次卸を介在させるという特徴をもっている。そして、こうした日本独特の流通構造のなかで、彼らは、一貫生産のみを行う純粋な

メーカーでもなければ、卸だけでもないという形態を形作ってきたのである。社内には、デザイナーやパタンナー、なかには自社工場まで持つ、明らかなメーカーであっても、デザインの企画をし、これを製品化するため、生地や付属品の手配をし、染色業者や、縫製業者を下請企業化して委託生産させるという重層的な多段階構造を作ってきた。しかも、近年ではこれら下請工場の多くが、国内ではなく中国の縫製工場になっているのである。また、アパレルメーカーは、マーケティング活動や、小売企業との取引機能も果たしてきた。このように、日本のアパレル商品連鎖は、よりいっそう複雑化しているのである。

こうした、アパレルにおける流通の多段階性は、市場が安定的に推移した時期には、中間在庫の持ち合いや、価格変動の調整、品揃えの確保など、相場変動に左右され仮需性の強い川上と、実需性の強い川下間の、分散的なリスク吸収機能を果たすことができた。しかし、委託取引や返品制度も元来、小売企業の見込みリスクを回避するため、いわば、商品の貸し借りで取引を行うというようなもので、売れ残りのコストは、小売価格に転嫁され、消費者がこれを負担してきたのである。また、重層的な下請構造は、企業間で交わされる契約についても、明確な取り決めがなされず、非常に曖昧な関係のもとでの取引が一般的であった。そのため、一方的な返品、引き取り拒否、値引きなどの下請泣かせの行為も日常的に行われてきたといわれている。

そして、この連鎖構造を一層複雑にしているのが、川中に存在する、繊維専門商社や生地卸などのコンバーターである。アパレル商品連鎖のほとんどの段階には、多かれ少なかれ商社が介在しているが、特にテキスタイルとアパレルを結ぶコンバーターは、大きな役割を果たしている。その役割は、企業間の発注量調整や与信機能、また、市場情報の収集、分析と、企画提案機能である。例えば、テキスタイルメーカーが製造する生地のロットは大きく、アパレルメーカーの発注量との間にはかなりの差があるため、コンバーターにより、複数のアパレルメーカーの発注が取りまとめられたり、数ヶ月もかかるアパレル製造過程のなかで、代金の立替や在庫などのリスク負担が行われるのである。このようなコンバーターが、サプライチェーンのなかで重要な役割を占めるようになったのは、SPA²¹のような製造販売戦略の展開によるところが大きい。「委

託仕入れ+派遣販売員(売場コントロール)」制度で、実質的にサプライチェーンの中心的な役割を果たしてきたアパレルメーカーは、この段階で、製造卸から生産管理を商社へアウトソーシングすることになる。それまでアパレルメーカーは、DC (Designer's & Character Apparel) ブランドなどにみられる、デザイナーのデザインコンセプトを前面に出した、プロダクト・アウトの商品供給を行っていたが、SPA では、顧客ニーズに呼応した、店舗別の短サイクルでの商品入れ替えが行われるため、生産の季節変動やトレンド変化によるアイテム調整のために、自社のみで縫製工場をコントロールすることが困難になったのである。同時に海外生産が増えたことも商社へのアウトソーシングを加速させる原因となった²²。商社は、テキスタイルメーカーから直接生地を仕入れることが可能である。その生地を中国などの縫製工場に工賃加工し、伝票のみでアパレルメーカーに販売していくのである。これによって、アパレルメーカーは、工場の管理や生地、製品の納期管理、原価管理や品質管理などの、あらゆる業務から開放されることになった。その一方で、アパレルメーカーは、

21 SPA は「Specialty Store Retailer of Private Label Apparel」『アパレル製造小売専門店』の略であり、アメリカギャップ社のドナルド・フィッシャー会長が86年度の決算報告で、同社の事業体制について定義して表した言葉から生まれたものである。これは、企画製造した自社ブランド商品を、直販型プロセスで販売するというビジネスモデルを指しているといえるが、日本では、バブル経済の後、それまでのDC (Designer's & Character Apparel) ブランドやインポートブランドブームに変わって、徐々に台頭を見せはじめた。DC ブランドでは、デザイナーのデザインコンセプトに基づく、プロダクト・アウトの商品供給がなされるが、SPA では、消費者と共感し、相互にコミュニケーションを図りながらマーチャンダイジングを構築しようとする。このため SPA では、店頭は、顧客を直接掌握する「場」であり、店頭を起点として、素材調達、企画、製造、物流、販売といった、サプライチェーン全体を販売動向に即応して制御しようとするのである。例えば、店頭を消費者と双方向にコミュニケーションする場とするため、ビジュアル・マーチャンダイジングが店頭で展開され、顧客からのニーズ情報が吸収されていく中で、これに連動した月別、週別の商品展開と店舗別のマーチャンダイジングが行われるのである。このため SPA を採用する企業では、これまで以上に顧客に密着した商品展開と頻繁な商品の入れ替えが行われている。そして、こうした、サプライチェーンを1社で管理する手法は、見込み生産や過剰在庫、売れ残りの返品などを減らし、需要に即した製品開発を行うことを可能にさせているのである。

22 繊維産業流通構造改革推進協議会『L-ACTプロジェクト(概要版)』2004年2月、5ページ。

商社が提案する生地や製品を選んで仕入れるという体制をとるようになった。そして、テキスタイルメーカーも、商社や商社傘下の企画会社に、生地の提案を行うケースが増えるようになったのである²³。このような取引関係の変化は、アパレルとテキスタイル企業間の情報距離を拡大するものになり、コミュニケーションの機会をますます減少させるようになっている。そしてこのコンバーターそれ自体が、コミュニケーションツールとしてのIT化の足枷にもなっているのである。

IV. 繊維・アパレル産業の情報ネットワーク

買い手主導型の繊維・アパレル産業にとって、市場動向を捉えた情報の遡上と、これに対応した無駄のない生産体制構築のため、部門を越えた情報共有化は欠くことのできないものとなっている。ここで、繊維・アパレル産業の情報ネットワークを確認していくことにしよう。図表-3は、ネットワークの概観を示したものであるが、この図表に説明を加えると次のようになる。

原糸メーカーとテキスタイルメーカーを結ぶファイバーフロンティアは、2001年1月に帝人、東レ、NECの出資によって設立されたシステム開発会社エイトピアと、糸、わたを取引する商社、合繊メーカー、紡績などの19社が共同出資で設立したものである。糸、わた取引のための会員制サイトであり、統一フォーマットによる企業間取引、糸、わたに関する商品情報の交換データ保持・閲覧のサービスを提供している。2003年11月末時点で、サプライヤー7社、バイヤー348社が登録している。

アパレル-テキスタイル間の取引用にカスタマイズされたサービスが、「ATネット」である。ATネットは、1998年の伊藤忠繊維研究所、日本アパレル産業協会、日本毛織等工業組合連合会のコンソーシアム結成に端を発する。1999年にQR推進協議会によって創られたQRAI (Quick Response Architecture Initiative) プロジェクトの一環として、「アパレル企業を中核とした重衣料サ

²³ 同書、5ページ。

月にATネット推進委員会が設立され、同年6月にNTTコミュニケーションズによるATネットセンターによるサービスが開始された。

アパレル小売間では、94年から始まった繊維産業構造改善事業の基盤として開発された「QRコードセンター」の民営化により、これは富士通の「CollaboAgent」に移管された。「CollaboAgent」は、2001年に発表された国内初の電子取引を各業界標準で支援するというSCMサービスで、まず初めに繊維業界向けのサービスが開始されたのである。このサービスでは、電子商取引を行う際に必要となる商品イメージの画像等、情報交換リードタイムの短縮、データ入力ミスの改善、JANソースマーキングの活用による値札付けや検品、商品マスタ管理などの効率化が可能になった。これによって、取引会社によってまちまちであったデータ入力作業の統一化が行われ、入力ミスなどの問題が改善された。

百貨店と取引先との情報共有は、「百貨店Eマーケットプレイス」が稼動を始めている。これは、2002年に三越と高島屋が設立したEDI（電子商取引）の共通基盤であり、現在ではその運用、管理をNTTコミュニケーションズが行い、三越、高島屋、大丸、松坂屋、東急百貨店、阪神百貨店、天満屋、近鉄、京王など12の百貨店と取引先が導入し始めている。このEDI基盤のもとで加入企業は、インターネットの環境さえあればEDIが実施でき、格安で情報交換が可能になる。これはおよそ、VAN（付加価値通信網）と比較しておよそ100分の1といわれている²⁴。取引先は、百貨店ごとの売上情報や仕入情報が、伝票単位で閲覧でき、納品、返品伝票の計上確定がリアルタイムで掴めるようになる。このため、このような情報伝達システムの導入が進み、多くの企業で活用が進めば、追加補充などの流通効率化に役立つものと考えられている。このような繊維業界における情報ネットワーク整備の試みから、テキスタイルメーカーと原糸メーカー間、アパレルメーカーと縫製工場といった工程間でのネットワークは徐々にではあるが進展している状況に見える。しかし、川中のコンバーターを境に、なかなかネットワークの構築が進んでいかないのも事実である。これは、川上と川下の間で企業間を結ぶインフラも専用線、VAN、

24 織研新聞、2003年10月30日。

インターネットなど様々であるということに加え、川中に位置するコンバーターの多くが、中小零細のいわゆる産元商社である上、システム化を推進する相手であるテキスタイルメーカーも、取引先である零細の機屋や、染色整理企業に情報システムを導入しなければならないため、情報技術を活用できる人材不足などの問題も加わり、ネットワーク化は進んでいないのである。また、製造プロセスの効率化やコスト削減が明確に見込める川上や川下に比べ、川中のコンバーターにはあまり大きなメリットが見当たらないのもネットワーク化への障害になっている。コンバーターは商品を店頭に出す3～4ヶ月前にはテキスタイルの製造発注を始めるため、実際に欲しい情報は、海外のファッション動向やブランドのトレンド情報、コンセプトなどの未来の情報であり、現在の販売動向にそれほど関心を持っていない。また、川上の情報も完全にネットワーク化されているわけではないので、川上からの情報を入力する作業に追われることになる。電話、ファックスの利用や人が動く方が、迅速に取引が行えるので、ネットワーク化への必要性に迫られないのである。前でも述べられているように、繊維業界供給ネットワークのなかで、川上と川下を結ぶものとして期待されているのがオンワード樫山や三陽商会、東洋紡など大手が参加するATネットである。今後このATネットを中心として、中小零細企業を含めた実際の運用が進んでいくことに期待が寄せられるであろう。

V. 買い手主導型商品連鎖とSCMの戦略

1. 買い手主導型商品連鎖のSCMのあり方

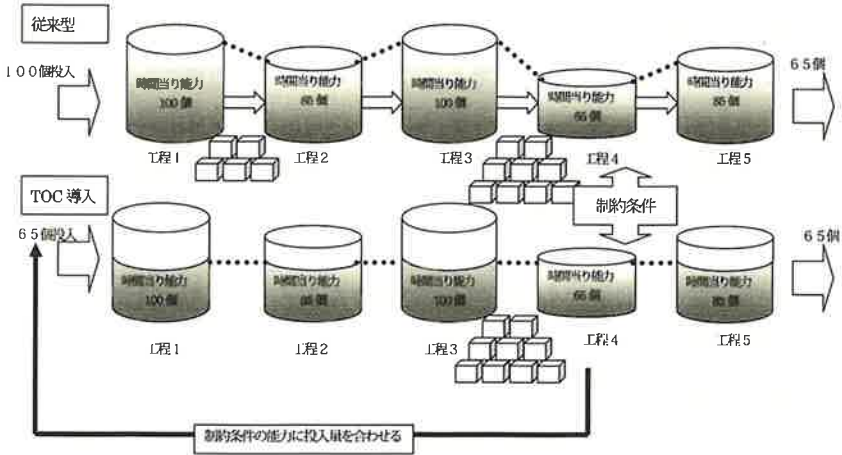
買い手主導型商品連鎖に代表的なファッション商品の流行変化は速く、製品ライフサイクルは短いため、過剰在庫の回避と適切な商品供給のためのリードタイムの短縮は、最も重要な課題となっている。また、潜在的な市場を幅広く拡大していくためには、より正確な需要予測と販売計画が必要であり、このための企業を超えた協業的な情報共有は、需要と供給の一致だけにとどまらず、より魅力的な製品生産のために不可欠なものとなっている。このような繊維・

アパレル産業のSCMを構築するため、理論的根拠として重視されているのが、延期—投機の原理である。それは、現代の市場成熟化や消費者ニーズの多様化、製品ライフサイクルの短縮に伴う市場の不確実性に対応するためには、時間を軸とした生産の意思決定が戦略的にも重要になっており、実践的に不可欠な要素と見做されているからである。

SCMの理論の基本となるのは、TOC（制約条件の理論）である²⁵。これは、経営の部分最適化を全体最適化へと移行させ、中間在庫の削減と生産リードタイムの短縮を実現する、生産工程間における改善手法といえるものである。そして、この理論の考え方は、調達から販売に至る企業間のサプライチェーン全体の最適化にも応用できるものと考えられているのである。TOCの理論は、工場全体の生産能力は、各生産工程の中でも、最も生産能力の低い制約条件以上には向上しないという原則をもとにして、制約条件以外の生産量や調達活動を制約条件の生産活動の速さに同期化させ、工程間の仕掛在庫を劇的に減らすことで、リードタイムの短縮とアウトプットの最大化を狙おうとするものである。そして、アウトプットの最大化を目標に導入される概念であるため、生産工程内における制約条件工程の集中的な能力改善も合わせて行われるのである。これは、一つの工場内、あるいは、企業間のサプライチェーンの連鎖の中で、生産能力の一番低い工程をボトルネックと考え、この部分の鎖の強度を増すことで、チェーン全体の強度を図るというものである。TOCでは、鎖の弱い部分を繰り返し発見することで、その工程の処理能力の改善を続け、工程内の半製品の流れを生産工程全体としてスムーズにすることに力点が置かれている。図表—4には、全体最適化を目指すTOC（制約条件の理論）がわかり易く図示されている。この図を見ても明らかなように、TOCの考え方を導入しない従来の生産方式では、資材を100個投入しても、制約条件の工程でそれだけの量の作業をこなす事ができず、多くの仕掛在庫を工程内に滞留させてしまうの

25 ゴールドラット(E.M. Goldratt)が提唱した。工場工程内のボトルネック(制約条件)を見つけ出し、他工程は、ボトルネック工程の動きと同期化させ、ボトルネック工程を改善していくことで、スループット(through put 単位時間当たりの処理量)を向上させようとする理論。

図表-4 全体最適生産のための生産計画



(出所) 日本能率マネジメントセンター ホームページ <http://hrm.jimam.co.jp/consultant/toct.html> を参考に筆者作成

である。そこで他の工程を制約条件の処理スピードと同期化させ、制約条件は、100%稼働させるため、制約条件前の揺らぎを吸収するための在庫の余裕を持った生産計画を立案し、制約条件の処理能力と同じ材料を投入することを行う。これによって、在庫や仕掛在庫を削減し、アウトプットを最大限にするのである。しかしながら、繊維・アパレル生産においては、TOCに見られるように、工場などの生産工程のシームレスな流れの構築や、メーカーを中心に考えた全体最適化の理論のみで、SCMを分析することは明らかに困難であろう。繊維・アパレル産業は近年、製品ライフサイクルが非常に短くなっており、需要予測が極めて不確実になっている。こうした時代、欠品による販売機会損失と、売れ残りのための過剰在庫保有という両方のリスクを回避するためには、製品生産の時期を製品ライフサイクルに沿って有利に決定していく、延期-投機の理論の活用が不可欠なのである。

では、延期-投機とは、具体的にどのような状態を示すのであろうか。それは、バックリンの延期-投機の理論 (principle of postponement-speculation) に遡る²⁶。この理論では、実需の発生時点を基準とし、生産の意思決定をこの

基準にできるだけ近づけることを延期とし、実需からはるか以前に意思決定を終えておくことを投機とする。つまり生産者は、意思決定の時間を後に延期すればするほど実需の発生時点に近づくことができるのであり、需要予測が可能になり、情報の有効性が高まると考えるのである。一方の投機的な生産とは、所謂見込み生産を指しており、これまでに見られた伝統的な生産体制を表すものである。延期的生産に比べ不確実性はより高くなるが、明確な商品コンセプトの確立により、ブランド価値を高めたり、大量生産、計画生産によるメリットを得ることができる。

それでは以下で、投機的生産体制と延期的生産体制のそれぞれの特徴についてより詳しく見ていくことにしよう²⁷。

投機的生産体制の特徴としてまず第1にあげられるのが、見込み生産が基本であるということである。投機的生産体制では、生産と販売の活動が連動して反応しあうということではなく、計画された生産活動と市場への製品投入後の販売活動は、別々の活動としてそのプロセスを辿るのである。そして見込み生産による規模経済性の実現、商品投入によって新たな需要の喚起を目指そうとするマーケティング活動などは、この生産体制の大きな特徴と考えられるものである。投機的生産体制の第2点目の特徴は、生産者と小売業者は市場での取引関係で結ばれ、市場メカニズムを利用し取引を成立させているという点である。生産者と小売業者間で情報の共有化は行われていないものの、市場における商品の販売状況を見て、生産者は次期の生産計画の策定を行うのである。ここで期中の需給調整は通常、中間在庫がその役割を担うと考えられている。このため、見込み生産の予測が外れてしまうと、利益の損失も免れないものとなる。

一方の延期的生産体制の特徴は、末端の販売状況や販売予測に基づきながら生産活動を調整するというものである。つまり、生産と販売活動は連動的となり、販売情報が即時的に生産現場にフィードバックされて、生産活動に影響を

26 L. P. バックリン(田村正紀訳『流通経路構造論』千倉書房、1977年、28～32ページ)。

27 西島博樹「延期的マーケティングとSCM」『サプライ・チェーンの形成が地域の流通システムに与える影響に関する研究』平成14年度～平成15年度科学研究費補助金(基盤研究(B)(2))研究成果報告書、2004年3月、64～68を参照されたい。

与えるのである。この体制の大きな特徴の1つは、生産者と小売業者間の情報の共有化である。延期というのは、生産活動の意思決定自体が実需の発生時点近くまで引き伸ばされるため、消費情報の共有による生産活動の柔軟な対応が、欠くことのできないものとなっている。投機的生産体制が見込み生産を基本としていたのに対し、延期的生産体制は、限りなく受注生産に近づけられるのであり、不確実性の低い、無駄のない生産体制を築くことを目指すのである。こうして見てみると、延期的生産体制は、市場取引というよりもむしろ、生産者と小売業者間の提携関係が基礎に置かれており、情報共有によって、それまでに見られた取引上の様々なリスクが軽減されるのだと考えられるであろう。例えば、需給調整上、投機的生産に必要であった在庫というものが削減されることで、在庫リスクそのものが軽減されたり、生産の意思決定が延期されることによって、売れ残りなどの販売リスクも小さくなる。不良在庫が無くなることで製品価格を下げるのが可能になり、消費者ニーズへの対応がしやすくなる。このように、投機的見込み生産から延期的生産体制への移行は、製品ライフサイクルの速いアパレル製品にとってはメリットが大きい。このため、繊維・アパレル生産では、延期的生産体制を基本とし、SCMを構築することが不可欠となっているのである。繊維・アパレル生産にSCMを適応することによるメリットを再度まとめてみることにしよう²⁸。

- ① サプライチェーンを構成する企業間の情報共有に基づく延期的意思決定によって、迅速で効果的な顧客・消費者ニーズに対応することが可能になる。
- ② 迅速な顧客・消費者ニーズへの対応は、顧客・消費者の欲する商品供給の満足度を高め、結果的に売上高が増加する。
- ③ 情報共有による延期的意思決定により、より正確な需要予測が立てられるようになり、売れ残り在庫や中間在庫が減少し、欠品の回避も可能となる。さらに、必要な商品を必要な数量で提供できるようになれば、無駄の削減と市場リスクの回避につなげることができる。
- ④ サプライチェーンの生産から販売までの総流通時間の短縮ならびに、無駄

28 岩永忠康「SCMの生成と現状－情報共有に基づく延期の原理の応用－」同書、14～15ページをもとに筆者作成。

の削減や市場リスクの回避による不良在庫を削減することによって、商品回転率が上昇する。

- ⑤ 効果的な顧客・消費者ニーズの対応、売上高増加、調達・生産・在庫・販売時間の短縮とそれらのコストの削減、不良在庫の削減、商品回転率の上昇によって、利益ないしキャッシュフローが増加する。

いずれにしても買い手主導型商品連鎖は、世界的な分業体制を、消費者ニーズを満たすために活用するのであり、特にファッション商品は製品ライフサイクルが速いため、時間コスト削減のためには、延期的生産体制の導入が不可欠になっているのである。しかし延期的生産体制は、あくまでも在庫削減には効果的であるが、流行の最先端を追求しなければならない繊維・アパレル産業には、現在の一時点における情報活用のみならず、精度の優れた動態的な情報を分析することにより、未来へ向けた製品創造力の発揮がより一層求められていると考えられる。このためには、店頭における顧客からの要望や、実際に販売した商品をどのように使いこなし評価しているのかといった、消費の現場の意見が最も重要となる。こうした末端の意見を如何に川上へ遡上させ、より魅力的な製品生産へ結び付けられるかが、企業の競争優位のためには重要である。POSなどの売り上げデータは、あくまでも過去の一時点の情報を得ているにすぎず、在庫や生産量の管理にしか使うことができない。未来のトレンドを創造していくためには、顧客の潜在化された要望を明らかな要望へと変換し、それをキャッチし、販売と生産側両者で、情報の共有化とその刷新が、常に行われていることが肝要なのである。

このような情報共有化を基本においた百貨店－アパレル間のSCM構築には今なお課題も多い。主なものをあげると次のようになるであろう。

1. 情報に関わる問題

これまで見てきたように、繊維・アパレル産業の情報化については、一部のプロセスでは情報利用が進んできてはいるが、「アパレルとテキスタイルメーカー間」「アパレルと副資材メーカー間」「アパレルと縫製工場間」など

の取引過程においては、情報インフラの整備が不十分であり、いまだほとんどの取引が電話やFAX、直接的な商談を通じて行われている。図表-3にも見られるように、これまでもATネット等の多くの情報共有化の試みが行われているものの、本格的な普及にまでは到っていない。その原因の一つは、繊維業界を構成する企業は、それぞれに異なる社内ルール、意志決定システム、業務フロー、評価システムを持っており、情報化は、主に省力化や合理化を目的に各社ごとに進んでいるからである。また同じ企業内にも、売上管理、物流管理、生産管理、経理等の複数のシステムが存在し、相互につながりをもたないことも多い。社内における情報共有化も進展しない状況のなか、取引先企業との情報共有化については、さらに認識不足の状態にある。第二の原因は、情報インフラの未整備である。多くの中小企業はパソコンすら十分に普及していない。また、日本のアパレル企業はCADの導入も遅れ、一人一台の環境に至っていない。欧米のアパレル業界では、社内にサンプル縫製、裁断機能を持つ企業が多く、CADはCAMと連携している。一方の日系アパレル企業は、縫製を外部の工場に委託するケースがほとんどであり、CADとCAMは分断されている。パターンが縫製工場で修正されることも多く、パターン情報が縫製工場との間で共有されていないのである²⁹。

また、SCMは参画企業の情報共有化が不可欠な条件であるにも関わらず、企業は今なお情報秘匿の傾向にある。アパレル商品を販売する百貨店も、自社カード加入顧客の買いまわり情報などを開示することはなく、メーカーとの情報共有化は発揮されていない。さらにSCMを実際に遂行するためには、規格化された情報基盤の整備が前提となっているが、企業間での情報基盤は必ずしも統一化されておらず、情報基盤整備に時間と費用を要するという問題も抱えている。

29 繊維産業流通構造改革推進協議会『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』2006年2月、10ページ。

2. 企業間関係の問題

繊維業界独特の複雑な商慣習は、企業間関係を調整する上で問題となっていることは既に論じられている。特に商品の所有権が曖昧な委託仕入や返品、値引きといった曖昧なルールを個別に設定している。口約束であっても、ケースバイケースで仮発注であったり、本発注であったりする。企業間取引であっても、個人の思惑で生産や加工が進行する場合もある。こうした複雑な取引が日常的に行われ、しかも、会社ごとに用語もルールも異なる。また、会社内でも個人ごとで業務が行われ、各人各様の業務フローで動いているケースも少なくない。繊維業界は、限りなく部分最適化を追求してきたため、全体を最適化するシステム化は他業界と比べて遅れている³⁰。

3. 消費者ニーズの認識

消費者は、自らのニーズを明確に示せるほどに認識しているわけではない。情報共有化を強調しても、真の消費者ニーズを掴んでそれに応じていくためには、顧客情報や顧客知を様々な面から多面的に捉えられる販売員の育成が求められるであろう。

上記に見られるように、課題の多い繊維・アパレル産業において、効果的な消費者ニーズへの対応と業界を超えた情報共有化は、どのように行われようとしているのであろうか。次節では、より具体的なネットワーク事例をもとにして、繊維・アパレル産業のSCM構築の方向性について考察していくことにしたい。

2. 繊維・アパレル産業におけるSCMの方向性

本節では、繊維・アパレル産業のSCMの現状と今後の方向性について、繊維・アパレル産業におけるSCM構築の中心的ネットワークとなることが期待される、ATネットの活用を取り上げ確認していくことにしよう。まず初めにATネットの開発に至った経緯と、ATネットの位置づけについて見ていくこ

³⁰ 同書、10ページ。

とにしたい。

1. AT ネットの開発経緯³¹

AT ネットの概要については、既にIV章でも述べてきたが、より詳しく解説すると次のようになる。

① QRAI 事業

AT ネット開発の発端は、1998年12月に発足した「アパレル企業を中核とした重衣料サプライチェーン・システム」プロジェクトであると考えられる。このプロジェクトの実施は、伊藤忠繊維研究所、日本アパレル産業協会、日本毛織物等工業組合連合会が主体となって行い、その目的は、テキスタイルメーカーとアパレルが、生産・計画情報を共有化し、EDIによって生産管理（受注確認、納期回答、進捗報告、物性試験結果照会、出荷指図、原反発注、納期承認等）と店頭販売実績を照会するシステムを開発し、業務処理の効率化と業界の競争力強化を図ることであった。また、本プロジェクトは、同年度補正予算事業（QRAI：Quick-Response Architecture Initiative）の7事業の一環として、他のプロジェクトと連携しながら推進された。（図表－1）

② ATCS プロジェクト

1999年1月にオンワード樫山、ダーバン、三陽商会及び、仕入先テキスタイルメーカーにて実験チーム編成、同年9月より実証実験開始。2000年3月、プロジェクト継続と大規模実験（中央会）の申請を決定。繊維業務革新（BPR）コンソーシアムを日本毛織物等工業組合連合会、日本アパレル産業協会にて結成、中小企業業務効率化大規模実証実験事業に申請した。同年9月、ATCSプロジェクト（ATCS：Apparel Textile Communication System）として再編され、オンワード樫山、ダーバン、三陽商会、大賀、トレンザ及び、仕入先各社で実験チームが編成され、実証実験が実施された。

③ AT ネット商用化

2001年5月、商用化に向かい、企画・推進を行う「AT ネット推進委員会」が発足し、サービスの名称を「AT ネット」と命名した。同年6月、NTTコ

31 繊維産業流通構造改革推進協議会，前掲書，50～51ページ。

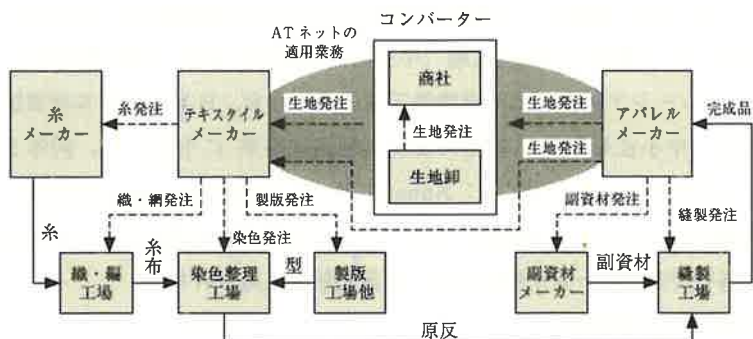
コミュニケーションズ株式会社の、新 AT ネットセンターでのサービスが開始され、さらに同年 8 月にスタートした、イー・シャトル株式会社がサービス販売にあたった。その後、同社解散に伴い、2003年12月に NTT コミュニケーションズ株式会社に移管され、今日に至っている。

2. オープンなネットワークの中核を担う AT ネットの位置づけ

AT ネットの適応業務は、図表-5に見られるように、川中を対象とする WEB-EDI サービスである。このネットワークシステムは、分業構造が多段階である繊維・アパレル産業のオープンなネットワークを構築するための中核に位置づけられており、重衣料を中心とした生地発注システムとして設計、運用がなされている。そしてこの AT ネットを利用することによって、効果が期待されたのは以下のような点であった³²。

テキスタイル企業では、糸手配の効率化が図れる。アパレル-テキスタイル間の生産ミスマッチによる不良在庫が防止できる。伝票作成など、事務作業の軽減と転記ミス の解消につながる。受発注の履歴管理とデータ蓄積が進み、取引相互の契約意識の改善につながる。

図表-5 AT ネットの適応業務



(出所) 繊維産業流通構造改革推進協議会「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」2006年、50ページ

32 AT ネット推進委員会ホームページ <http://www.apparelarc.com/atnet/>を参照。

縫製工場では、縫製計画が立て易くなり、スペース管理、材料管理の効率化が図れる。納期に対するトラブルが軽減する。

アパレル企業では、縫製スケジュールがWEB画面で照会でき、スペース管理、納期管理が精緻化する。アパレル期中追加、期中企画への柔軟な対応が可能になる。

商社、コンバーターでは生地生産推奨がWEB画面で照会でき、生地納期管理が精緻化する。縫製スケジュールがWEB画面で照会でき、材料管理、スペース管理、納期管理が容易になりロス削減が図れる。取引内容の把握が容易になり在庫管理、決済処理がスムーズになる。等である。

しかしながらこのATネットの運用に関しては、これに参加している代表的な企業³³からのヒアリング調査によって、次のような問題点が明らかとなっている。

- ① 繊維・アパレル産業のSCM構築の中核を担うATネットの活用が大手アパレル-コンバーター間に留まっているということ。
- ② コンバーターやテキスタイルメーカーは、川下の多種多様な帳票の取り扱いが多く、業務の煩雑さに陥っていること。
- ③ アパレル生産業務に携わる担当者（アパレルのマーチャンダイザー、デザイナー、生産担当等、コンバーターの営業、企画、テキスタイルメーカーの営業等）は、机に座ることなく携帯電話を活用し業務処理を行っているため、情報化しても効果が出ない。

そして、これらの問題点を解決するためには、今後、次のような視点が必要となるのである。

上記①について³⁴

- A) 有力企業は、自社のシステムとの連動を行う。
- B) 中小企業の利用できるようなネットワークの構築と業務システムソフトの開発。

33 これらの企業は、いwana株式会社、中伝毛織株式会社、タキヒョー株式会社、瀧定大阪株式会社、株式会社山陽商会、株式会社オンワード樫山である。

34 繊維産業流通構造改革推進協議会，前掲書，35ページ。

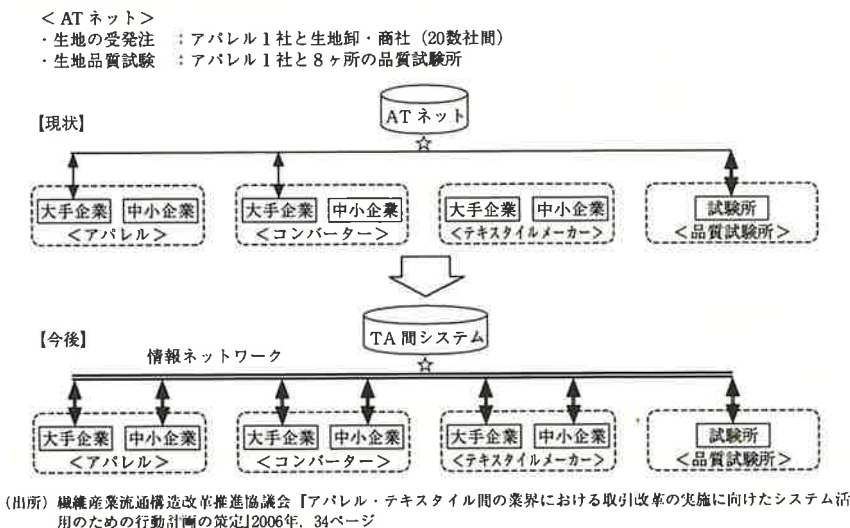
C) 中小企業を含めた情報共有化促進のための啓蒙活動の実施。

企業のヒアリング調査でも、「出荷明細など染色整理企業が入れた情報がアパレルにまで伝達されない。なぜなら中間のテキスタイルメーカーのシステム投資力が弱く、情報が分断されてしまうからである。これを解決しないとデータは流れない。」(アパレル企業)³⁵というように、中小企業も情報共有化の動きに組み込まなければならないのである。(図表-6)

上記②について

この点については、「アパレル、コンバーターからの各種帳票は各社各様であり、その処理が煩雑である。IT化以前にフォーム統一による効果も想定できる。」(テキスタイルメーカー)³⁶というように、生地発注書、出荷指示書は、各社まちまちであり、受注側では社内帳票への転記作業が発生し、煩雑で転記ミスが発生しやすい処理体制になっている。情報共有化の過程において、転記

図表-6 AT ネットの現状と今後



35 同書30～31ページ。

36 同書34ページ。

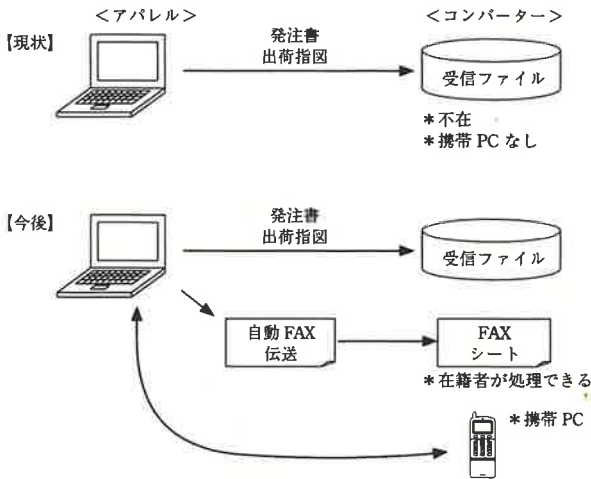
作業が発生しない統一された帳票様式やデータ内容の標準化を実現することは、極めて重要である。

上記③について

情報共有化は、確実に相手に情報を伝えることで達成される。そのためには、相手の活動環境を十分に配慮し、その仕組みを構築しなければならない。繊維・アパレルの営業は、客先へ訪問し、社内での業務に費やす時間は大変少ない。このため、営業が不在の時でも代行者が処理を行える FAX との併用で情報を伝達したり、営業がいつでもどこでも情報を入手できるユビキタス環境の整備が必要となるであろう³⁷。(図表-7)

このように繊維・アパレルにおける SCM 構築のための情報共有化は、前述に見られた、情報に関わる問題点、企業間関係の問題点を軽減しながら、徐々にではあるが、解決する方向へ進展しているように思われる。特に物理的な情報共有化の問題については、情報交換システムの標準化によって、しだいに解

図表-7 情報共有の現状と今後



(出所) 繊維産業流通構造改革推進協議会「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」2006年、39ページ

37 同書38ページ。

決される方向にあるのも事実である。しかしながら末端の消費情報がメーカーへ送られ活用されているか、という点については、我が国は、実証が少ないのが事実である。アメリカでは、ウォルマートによって行われた他社との情報共有化の成功を受け、同社の情報システムを指揮したといわれるランディ・モットによって、業界間を越えたコラボレーション実行のための、CPFR活動が推進されてきたが³⁸、これが一定の成果をあげるようになると、製造業者と小売業者間の情報共有化を促すビジネスモデルとなっていった。これは次のような経緯のなかで、ウォルマートが中心となって推進されていくのであるが、このCPFRは我々に、小売業者と製造業者のコラボレーションの重要性を示唆するものとなっている。

ウォルマートは、「顧客に高品質、競争有利な価格で、適時、適所の商品供給を行うことで、絶対的な顧客の信用と評価を上げる。」ことを企業の目標・ビジョンとして明確に位置づけ、これを達成するために、徹底したローコストオペレーションと情報ネットワークの活用による、取引先との情報共有化を実行した。このため、1995年には通信衛星システムとスキャニングシステムの採用をはじめ、単品データがいち早く本社に届くシステムを構築したのである。また、物流センターは自動化を徹底して行い、入荷した商品を自動的に各店舗ごとの出荷ドックに向かわせることができる、クロスドッキングシステムを開発し、取引先メーカーとは、リテイルリンクと呼ばれる高度情報ネットワークを結び、超大型データウェアハウスの利用により、販売額や在庫情報、値下げ額、クレーム、店舗別やカテゴリー別の実績比較などの、あらゆる情報を開示することを厭わなかった³⁹。そしてCPFR (Collaborative Planning Forecasting, and Replenishment)は、アメリカのQRを推進したVICSによって1997年に開発されるが、これは、ウォルマートと医薬品会社ワナーランバートが始めたビジネスモデルが、その手本となっており、アメリカでの小売流通におけるサプライチェーン・マネジメントの標準化は、ウォルマートがその先導役

38 舟本秀男『コラボレーティブコマース』同友館、2005年、10ページ。

39 繊維産業流通構造改革推進協議会『QR2001-日本大会：ウォルマートの世界戦略』2002年、4～11ページ。

を果たしてきたのである⁴⁰。

ところで、この CPFR は、それまでのメーカー、小売間の取引関係には見られない新たな情報共有化モデルとしての特徴が見られる。これまで、メーカーと小売業の間で共有されてきた情報というのは、過去にどれだけ売れたかという POS 情報、また、先進企業では、現在、在庫がどれくらいあるかという現時点の情報も共有されたものの、今後どういった販売計画を立て、どれくらい売ってゆくのかという、販売計画や発注計画が、お互い開示されることはなかった。このため、メーカーは、小売側からの急な発注に備え大量に在庫を抱えていたものが、CPFR では、今後の商品の補充計画を双方が協力して行い、計画・予測するという基本的な考え方のもと、情報を共有化しながら商品供給が行われるのである。具体的には、小売側とメーカー側がそれぞれ、長期、中期、短期の販売予測をたて、それを比較し、その差を随時インターネットで調整しながら、より精度の高いデータの作成を目指すとともに、これに、小売側の特売の予定や店舗開店の予定、製造側の TV コマーシャルの予定や、新商品の切り替え時期などもデータとして入力し、これらを、インターネットを通じて共有のデータとして活用しながら、Stock to Order からの脱却、つまり、生産された商品を計画的に補充に向かわせようとするのである。

CPFR の意味としては、Collaborative：製造と販売が協力しあいながら、Planning：商品計画を立案し、Forecasting：販売予測を調整し、Replenishment：補充を行う、というものであり、製販双方が未来の情報である、需要、販売、発注予測もインターネットによって共有化し、消費者ニーズに適合した商品を提供しようとする新しいビジネスモデルである。その中心に位置づけられるのが、相互間の商品補充を円滑に行うため、単一の共有された予測値を作り上げることである。そして当初計画との差異もシステムに認識させることで、双方に及ぼす影響を数値で把握できるようにする。このような体制をとることにより、通常短いサイクルで発注を行っていた購入側の発注サイクルも、製造業のサイクルに近づくことができるようになり、中間在庫の削減や、顧客サー

40 繊維産業流通構造改革推進協議会『QR2001-日本大会：VICS2001報告から見た、米国の繊維ファッション業界事情』2002年、12～15ページ。

ビスの向上へとつながっていくのである。

しかしながら、特売計画、店舗の新規出店、閉鎖計画、商品切り替え計画などのイベント情報⁴¹の共有による、小売側とメーカー双方での商品補充計画の調整のみを行うだけでは、真のSCM体制を構築するには限界があると思われる。これは、あくまでも事前に、小売店の催事計画などに合わせ、余分な在庫を抱えないための発注量の調整を行っているだけであり、店舗ごとの顧客に視点を合わせたマーケティング管理を行っているものではないからである。百貨店や大手量販店は、ハウスカード、外商カード、友の会など、何万、何十万という多くの会員を抱える顧客データの宝庫である。店舗形態、店舗ごとの顧客層にもそれぞれ独自の特徴があり、店ごとの顧客データベースの活用とメーカー側との顧客情報の共有化は、早急に実現されなければならない課題であろう。

データ・マイニングとは、「鉱山の発掘、採掘 Mining」から生まれた言葉で、日々発生する膨大な詳細データの中から、有効な法則、傾向、パターンを導き出す方法を指すものとして使用されている⁴²。顧客データベースには、基本的に、個人の基本属性（住所、郵便番号、電話番号、年齢、性別、既婚・未婚、家族構成、職業、年収など）と関係履歴（購入日、購入品、購入金額、メッセージ受発信日、受発信メッセージの内容など）が含まれているが、検索、出力の仕方によって、いくつかの基準を要因として、顧客セグメンテーションの実践が可能になるのである。顧客とは決して一様ではなく、自店の顧客には、収益率の高い顧客も低い顧客も当然含まれている。それを意識せずにマーケティング活動を行うよりも、より効率性が高まるような顧客管理を行うことは重要である。また、データベースという客観的な指標が手に入ることによって、経験やカンのような業務体制から離れた、事実に基づく緻密なマーケティング活動を行うことが期待される。特に、テキスタイルメーカーにおける織物の製造工程は、糸の調達までを含めると製織までに数ヶ月から一年を要し、無駄のない製造スケジュールを組むためには、仕様、色の指示、反数など、早期の発注が欠かせないものとなっている⁴³。単にデザインだけではなく、糸段階に遡り、

41 舟本秀男, 前掲書, 128ページ。

42 荒川圭基『顧客満足型マーケティング』PHP 研究所, 2003年, 85ページ。

顧客満足を高めていく製品生産を目指すためには、自店顧客の常日頃からの需要解析やデータ蓄積が不可欠である。

VI. 最終消費者との情報連携

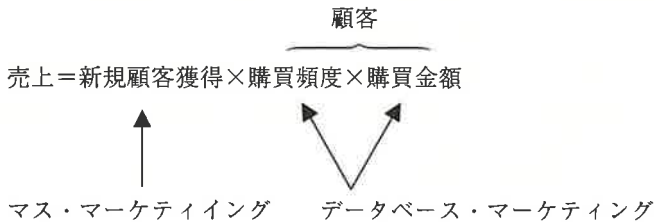
買い手主導型商品連鎖における顧客満足の向上や、顧客との関係維持のため、CRM（Customer Relationship Management：カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）はたいへん重要な戦略である。CRMは、IT技術の劇的な進歩に伴い、企業が情報システムを応用して、詳細な顧客データの一元管理を行いながら、顧客との長期的な関係を築こうとする手法であるが、具体的には、ワン・トゥ・ワン・マーケティングやデータベース・マーケティングなどと呼ばれるものである。ワン・トゥ・ワン・マーケティングでは、顧客との双方向なコミュニケーションが重視され、顧客一人一人のニーズを把握することで、市場シェア拡大を狙うのではなく、顧客シェアを追求するマーケティング活動が行われる。そのために不可欠なものがデータベース・マーケティングである。

データベース・マーケティング

企業が、顧客とのリレーションを継続させ、この関係を市場競争力の強化に結びつけていこうとするためには、顧客情報に関する戦略について、常に考えていかなければならない。それは、一人一人の顧客のニーズを把握するというのは、一朝一夕にできるというわけではなく、企業は顧客との長期的な取引を通じて、より多くの情報を蓄積し活用することが初めて可能となるからである。こうした顧客情報の活用により、適切な商品、サービスを提供していくという概念が、データベース・マーケティングであるが、データベース・マーケティングでは、不特定多数の見込み客よりむしろ、既存顧客が重視されることで、優良顧客から最大限の売上を獲得することが目標とされるのである。企業に

43 繊維産業流通構造改革推進協議会，前掲書，47ページ。

とって既存顧客が、なぜ重視されるのか。それは、新規顧客を獲得するには、既存の顧客よりも格段にプロモーションの費用がかかるからである。また、多くの企業では、売上の80%が上位2割の顧客によって作られているという現状があり⁴⁴、上位に位置する顧客は、まさに企業資産の一部であると考えられているからである。では、マス・マーケティングとデータベース・マーケティングの決定的な違いは、なんであろうか。これは、次の式によって理解できる。



この式からもわかるように、本来、売上を上げるということは、新規顧客の獲得に留まらず、既存顧客の購入頻度を増やしたり、購買金額を増加させる努力が必要とされている。しかしながら、マス・マーケティングのプロモーションでは、新規顧客の獲得にその効果が集中してしまい、ブランド認知の向上や、新しい顧客への購買拡大が主たる目的となってしまうのである。既存顧客の購買頻度や購買金額を増やしたいということには、新しいアプローチ方法が必要であり、データベース・マーケティングの役割が重視されるようになってきたのである。

データベース・マーケティングの展開方法は①顧客の属性と購買歴や要望、クレームなどの情報をデータベースに入力。②データ蓄積の結果から、自社への貢献度が高い顧客を識別する。③顧客識別（優良顧客、固定客、固定客になりかけているなど）に沿ったアプローチ方法を検討する。そして優良顧客へは、友好で永続的な関係の維持に努め、自社に対するロイヤルティを高めるための工夫が必要となる。定期的なDMの送付やネットや電話などを通じた新商品

44 J. フロイント著、小口信吉、板倉達文共訳『パレート均衡理論』文化書房博文社、1991年。

入荷のお知らせ、特別顧客限定の内覧会やカタログの配布、コンサルティング・セールスなどのプラス・アルファのサービス提供は、特定企業の顧客として、満足感を育てていくための効果的な方法に数えられている。

では、企業はどうしたら、自社により多くの利益をもたらしてくれる顧客との間に、長期的で親密な関係維持を図ることができるのであろうか。顧客との長期的な関係維持から、収益を最大限に引き出すための鍵となるのが、ライフ・タイム・バリュー（顧客生涯価値）である。これは、人が一生涯に消費する金額には一定の限度があり、例えば、一生涯に購入する家電製品や自動車関連に費やされる金額、スーツの購入頻度というのは、その人その人で自ずと決まってくると思われる考え方である。この顧客一人あたりの一生にわたる購買活動のなかで、自社製品が売れる割合が高ければ高いほど、企業は、収益を上昇させることができるのであり、自社に利益をもたらす優良顧客一人一人の需要動向に常に敏感であることが、戦略上不可欠だとされるのである。しかしながら、繊維産業、なかでも流行の激しいアパレル製品をあつかう百貨店において、こうしたCRMの概念は、なかなか浸透していかないのが現状である。例えば、このような優良顧客へのアプローチは、百貨店において通常、外商員が行うことになる。しかしほとんどの場合、優良顧客の特定情報は、慣習的に担当外商員のところで留まっており、全社的な情報の共有化が行われることはないのである。このため、CRMを実践しようとしても、それは非常に狭い範囲の人的な顧客との関係維持活動であり、ITを活用した製品、サービスの提供、すなわち供給連鎖に結びつくことは、めったにないのである。また、昨今、百貨店における売り場構成にも大きな変化が起きはじめている。それは、これまでの、買取仕入か委託仕入か、また、百貨店などで見られた、自主マーチャндаイングのPB（プライベート・ブランド）か、メーカーブランドのNB（ナショナル・ブランド）かという議論をも超え、消化仕入の増大となって現れてきている。委託仕入では、アパレルメーカーは、ある店舗で引き取った売れ残り商品を、ネットワークの力を背景に全国の他の店舗の商品と入れ替えるなどして、何とか在庫を減らすことでリスクの軽減を図った。また百貨店にとっても、多品種少量の商品展開を図るために、返品可能な委託仕入が有利であった。しか

し、返品可能な販売体制のもとで、百貨店は、自らの販売能力、仕入能力を喪失させる。さらに消費者にとっては、高価格の元凶にもなるため、委託仕入に対する議論は、近年、アパレル流通の中心的課題にも上っていたのである。しかし、昨今の消費不況といわれる買い手市場、需要不確実性の増大が進むなかで、アパレルメーカーにとって、在庫の管理は、これまで以上に重要となっている。プラス成長を常に続けていた経済環境のもとでは、是認された返品も、その量が増え、これまでの委託仕入の掛け率のままでは、利益を出すこともままならなくなった。ましてこれを小売価格に転嫁することは、ほとんど不可能な状態である。さらに百貨店からは掛け率ダウンの要望が強まっている。このような中から、同じリスクであるなら、自己責任のなかで売れ残りリスクを取ろうという、アパレルメーカーの考え方を背景に、委託仕入から消化仕入の取引形態の変更が顕著になっているのである⁴⁵。

販売時点で、初めて百貨店が仕入れたことになる消化仕入では、百貨店仕入担当者の安易な発注から離れ、発注権限を含むアパレルメーカー独自の在庫コントロールに委ねられることとなる。このため、個々の店ごとや小売企業の枠を越えた商品のコントロールが可能になり、店舗規模や売上高、売上動向を見ながら、商品移動によってアパレルメーカー全体としての製品消化率を高めることが可能になった。また、消化仕入を導入することで、小売のマーチャングアイジングに直接関わるができるようになる。このため、小売店舗によって投入する商品の種類や投入量を調整できるようになるほか、シーズンに入ってから追加生産がより柔軟的となり、自主的なサプライチェーン・マネジメントが導入しやすくなるなどメリットが増えた。一方百貨店も、現在、消化仕入と委託仕入の掛け率の差が縮まりつつあり、消化仕入を選択することには有利な点が多い。売場の設備投資や、販売員、在庫管理や棚不足などの経費は、すべてアパレルメーカーの負担となるからである。実際、名古屋に本店を置く百貨店、松坂屋のヤングファッションを中心に取り扱う売場、インターナショナルブティック、ヤングファッションブティックにおいても、この傾向は顕著に

45 株式会社オンワード樫山名古屋支店 販売第三部、株式会社松坂屋名古屋事業部 仕入統括部 婦人服仕入部 担当者様への聞き取り調査による。

見られた⁴⁶。2000年以降、この売場内の買取仕入のショップ2店舗（ベネトン、ポロ・ジーンズ）と3つの委託仕入のショップ（ハンティング・ワールド、Jクルー、クーカイ）において、ショップ自体が撤退する、若しくはそれぞれの仕入形態が買取仕入、委託仕入から消化仕入に変更され、撤退ショップ跡には、消化仕入の取引形態によるショップの導入が進められたために、現在ではこの2つの売場の合計21ショップすべてが、消化仕入で取引を行っているのである。また、仕入れ形態が消化仕入に変更されることで、販売形態も大きく変更された。売場から、すべての百貨店社員がいなくなったのである。消化仕入では、店頭商品在庫は、あくまでもアパレルメーカーの在庫であり、商品の品揃え、在庫管理、販売もアパレルメーカーの社員が行う。このため、以前には、インショップ形式のショップであっても、委託商品、もしくは買取商品を扱うショップでは、百貨店の社員がそのブランドの商品を身につけ、アパレルメーカーの社員と同じように販売に携わっていたものが、現在では、ファッションの最先端を担うこうした売場で、マーチャンダイジングや接客販売といった商品流通に関わる重要な業務から、小売業の社員自体が手を引いてしまった形になっている。

これまで述べてきたように、現在の百貨店は、アパレルメーカーによる、マーチャンダイジングが主流になりつつある。一部のメーカーでは、SPAを採用し、店頭でのビジュアルマーケティングによる商品提案と顧客との相互コミュニケーションによる製品開発に努めようとしている。そして顧客からの情報が吸収されてゆく中で、これに連動した、月別、週別の商品展開と、店舗別のマーチャンダイジングが行われるのである。このためSPAを採用する企業では、これまで以上に顧客に密着した商品展開と頻繁な商品の入れ替えが行われているという⁴⁷。しかし、このようなSPAも、商品の企画精度の向上、顧客情報の的確な把握、在庫のリスク回避の撤廃など、さまざまな条件がクリアされなければ、実践することは不可能である。特に百貨店においては、長年にわたつ

46 松坂屋担当者への聞き取り調査による。

47 株式会社オンワード樫山名古屋支店 販売第三部、株式会社松坂屋名古屋事業部 仕入統括部 婦人服仕入部 担当者様への聞き取り調査による。

て社内に蓄積された顧客情報を、なかなか簡単に SPA 企業へ開示するという
 ことはなく、また SPA 企業も、売れ筋となった商品と、企画した商品が必ず
 しも一致しなかったり、短サイクル少量生産のため、シーズンイン後の商品供
 給が間に合わず、売り逃しが発生するなど悪循環も散見されている⁴⁸。このよ
 うな状況を改善し、最終顧客の要望を的確に製造へ反映させるために、百貨店
 と SPA 企業、そして関連する多くの取引先企業は、積極的に情報の共有化を
 推進してゆかなければならないと思われるが、百貨店が店舗単位で持つ POS
 情報や、買いまわり情報、売れ筋情報、お得意様情報などの多くの情報がメー
 カーに開示されることは少なく、情報の共有化による相乗効果が図られている
 とは言い難い。松坂屋でもこの点について、他の百貨店に情報が漏れることを
 嫌って、要請される場合を除いて、情報の開示は行っていないという⁴⁹。また、
 外商員が持つ属人的な顧客情報も開示されたり、データベース化されることは、
 進んでいない。例えば、三越などでは、優良顧客情報システムなどを利用し、
 それまでの顧客情報をデータベース化し本社に一元化、個人客から世帯別の購
 買履歴や属性などの情報を蓄積し、営業チームで共有化するなどの動きも見ら
 れるが、あくまでも、外商の部、課単位での情報共有であり、メーカーや商社
 などの供給連鎖間との情報共有化は、検討段階にも程遠い状態にある。

そもそもワン・トゥ・ワン・マーケティングの原点は、百貨店に存在してい
 たといえる。外商員は、そのお得意様である顧客の全データを頭に入れ、その
 家族すべての需要に対応してきたのである。そして、顧客の生涯価値を獲得す
 るための CRM の実践に力を注いできたのである。しかしながら、先端のファッ
 ション商品を取り扱い、大量の優良顧客の情報が存在する百貨店において、顧
 客データは、ほとんど製品の生産活動には活用されていない状態にある。既に
 述べた百貨店 E マーケットプレイスでさえ、システム導入が始まってはいる
 もの、効果的な運用までには時間を要すると考えられるうえ、このようなシ
 ステムが導入されても、その情報は一過性のものであり、供給業者がその時点
 で、可能な範囲の商品手当てを行うために、情報共有化しているに過ぎないの

48 同上。

49 松坂屋担当者への聞き取り調査による。

は明らかである。百貨店が長年の間に創造、維持してきた、膨大な数の顧客の属性や嗜好、評判などの有用な情報が共有されることはなく、長期的な顧客満足を育むための手段になりうることは難しいであろう。つまり、競争優位の二つの柱（①コスト優位性、②製品差別化：顧客の要求に適應した製品開発）のうち、「顧客のための製品差別化」は、明らかに遅れをとっている訳である。今後百貨店には、ハウスカードや従業員に体化した膨大な情報を解析し整理することが、まず何より求められるのである。そしてこれら情報を表出化（Externalization）⁵⁰させ形式知化し、組織間における情報共有を促進するような役割を果たしていくことがますます重要になっていくものと思われる。

Ⅶ. むすび

これまで述べてきたように、買い手主導型商品連鎖は、最終消費者と接近している大手小売業者やブランド製品の会社などが、最終顧客のニーズに最も適した商品を企画し、最も適した方法で提供するマーチャンダイジング機能を担当し、生産活動を低賃金立地の下請け企業へ担当させるという特徴をもつ。そして、この商品連鎖の一連の企業活動から、コスト削減や製品、サービスの差別化で価値を生み出し、別の商品連鎖を形成する企業と比べ、競争優位性を獲得しようとするのである。SCMは、商品連鎖の企業間における情報共有によって時間コストを削減し、最終顧客への商品供給スピードを向上させることによって、流通在庫の削減と商品価格の低減につなげようとするものである。これは具体的には、リードタイムの削減による売り逃しの減少や、在庫削減による競争的価格の実現といった形であられるものである。こうしたSCMをコスト低減のみならず、製品差別化など、価値を生み出すバリューチェーンとの

50 野中・竹中教授が著した『知識創造企業』では、組織的知識創造のフレームワークが提示されるが、個人的な体験に基づき他人に伝えるのが難しい暗黙知を、他者と共有できるような明確なコンセプト、つまり言語、画像、図表などの形式知に変換するプロセスを表出化(Externalization)と呼んでいる。

関係で、特に流通部門に適応できるかという問題がある。買い手主導型連鎖の価値を、時間コストの削減と顧客需要に対応しやすくなるといった、サービスレベルでの差別化のみならず、製品差別化というところまで引き上げていくためには、百貨店など小売店の持つ顧客情報の開示と、他部門の企業間との情報共有化が、不可欠であると思われる。この点については、すでに詳しく論じられているが、買い手主導型商品連鎖の一端を担う百貨店のあり方として、次の2点があげられるのではないだろうか。その第1点は、これまで百貨店に蓄積された、自店顧客の特性や購買履歴などの顧客情報を、顧客満足を高める製品生産の情報として、アパレルメーカーや商社などともっと積極的に共有化するべきであるということである。第2点目は、委託仕入れや消化仕入れの商品構成と派遣店員によって、売り場自体がアパレルメーカーに牛耳られている現状から、百貨店の自主運営売り場の設置など、売り場再編も検討し、PB（プライベート・ブランド）などの自主企画商品の開発等が行える目利きのプロを育成することが必要であると考え。もちろん百貨店の自主売り場であるから、販売も百貨店の社員があたり、社員が販売のプロを目指さなければならないことはいままでもないのである。

筆者はこれら百貨店の目指すべき方向性は実現可能であると考え。情報技術の革新によって、発注業務などの情報共有は既に始まっている。取引業者の多い百貨店ではあるが、多くの取引先と緊密な取引を長期にわたって続けてきた側面も一方にはある。的確な商品補充や中間在庫の削減のための情報共有化だけでなく、商品企画や生産、調達などに至るまで、いくつかの有望企業との間に協力関係が構築できれば、その数を次第に増やしていくということも可能であると思われる。また、自主運営売場などの設置により、顧客情報を的確につかんで、生産側と情報交換のできるマーチャンダイザーや販売員を育成することができれば、自店の顧客の特性に合った戦略的な製品をアパレルメーカーに提案し、生産してもらうなど、百貨店自体の差別化も図ることができる。より効果的な買い手主導型商品連鎖を構築するためにも、百貨店は、自店の様々な情報を開示するだけでなく、自店の顧客の特性を把握し、顧客満足向上のための製品企画を提案できるような人材育成が不可欠であることを付け加えたい。

参考文献

- 愛知大学東アジア研究会編『シムペーターと東アジア経済のダイナミズム：理論と実証』創土社，2002年。
- 荒川圭基『顧客満足型マーケティング』PHP 研究所，2003年。
- 岩永忠康「SCM の生成と現状-情報共有に基づく延期の原理の応用-」『サプライ・チェーンの形成が地域の流通システムに与える影響に関する研究』平成14年度～平成15年度科学研究費補助金（基盤研究(B)(2)）研究成果報告書，2004年3月。
- 韓基早「「グローバル商品連鎖」と不平等交易」『立教経済学研究』第53巻第2号，1999年。
- 金良姫「韓日アパレルのグローバル MD 主導商品連鎖と競争優位」『経済学研究』東京大学経済学研究会，38，1996年5月。
- J. フロイント著，小口信吉，板倉達文共訳『パレート均衡理論』文化書房博文社，1991年。
- 繊維産業構造改善事業協会『QR ガイドブック』1996年。
- 繊維産業構造改善事業協会『QR-TIIP システム導入ガイドブック』1998年。
- 繊維産業構造改善事業協会『実践 QR ガイドブック』1998年。
- 繊維産業流通構造改革推進協議会『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』2006年2月。
- 繊維産業流通構造改革推進協議会『QR2000-日本大会：～QR から SCM へ～さらなる SCM 改革の推進へ向けて』2001年。
- 繊維産業流通構造改革推進協議会『QR2001-日本大会：ウォルマートの世界戦略』2002年。
- 繊維産業流通構造改革推進協議会『QR2001-日本大会：FBA 委員会による新しい取引形態の提案』2002年。
- 繊維産業流通構造改革推進協議会『QR2001-日本大会：VICS2001報告から見た、米国の繊維ファッション業界事情』2002年。
- 繊維産業流通構造改革推進協議会『L - ACT プロジェクト（概要版）』2004年。
- 織研新聞，2003年10月30日。
- 中小企業総合事業団、繊維ファッション情報センター『繊維産業の情報技術活用の企業事例集』2002年。
- 西島博樹「延期的マーケティングと SCM」『サプライ・チェーンの形成が地域の流通システムに与える影響に関する研究』平成14年度～平成15年度科学研究費補助金（基盤研究(B)(2)）研究成果報告書，2004年3月。
- 『日経ネットビジネス2002，11月号』2002年。
- バックリン，L. P. 著，田村正紀訳『流通経路構造論』千倉書房，1977年。
- 舟本秀男『コラボレーティブコマース』同友館，2005年。

Appelbaum, Richard P. and Gary Gereffi, Power and Profits in the Apparel Commodity Chain, *Global Production: The Apparel Industry in the Pacific Rim*, ed. by Edna Bonacich, Lucie Cheng, Norma Chinchilla, Nora Hamilton, and Paul Ong, Temple University Press, 1994.

Dictionary of Business, 3rd ed., Oxford University Press, 2002.

Gereffi, G., Beyond the Producer-Driven Buyer-Driven Dichotomy The Evolution of Global Value Chains in the Internet Era, *IDS Bulletin*, vol. 32 no. 3, 2001.

Gereffi, G., Shifting Governance Structures in Global Commodity Chains, with Special Reference to the Internet, *American Behavioral Scientist*, vol. 44 no. 10, June 2001.

Gereffi, G., The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains : How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks, *Commodity Chains and Global Capitalism*, ed. by Gereffi, G. and Korzeniewicz, M., Praeger Publishers, 1994.

Hopkins, Terence K. and Wallerstein, Immanuel, Commodity Chains in the World-Economy Prior to 1800, *Review 10(1)*, 1986.

Nonaka Ikujiro and Takeuchi Hirotaka. *The Knowledge-Creating Company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press, 1995 (野中郁次郎, 竹内弘高 『知識創造企業』 東洋経済新報社, 1996年).

AT ネット推進委員会ホームページ <http://www.apparelarc.com/atnet/>

トヨタ自動車ホームページ <http://www.toyota.co.jp/jp/strategy/imv/index.html>

日本能率マネジメントセンターホームページ <http://hrm.jmam.co.jp/consultant/toc4.html>