

# Quick Response

——繊維産業・企業の情報ネットワーク化と構造改革——

丸 川 晃

## I. プロローグ

本稿の目的は、現在、日・米両国の繊維産業で展開されているQR (Quick Response) をケース・スタディとして、比較制度分析的な観点を交えながら、両国のこの産業で進められる構造変化、なかでも情報ネットワーク化の進展に伴うその対照に重点をおいて検討することにある。

このQRは、80年代半ば頃から、アメリカの糸、テキスタイル、アパレル、衣料品小売業を包含する繊維産業、企業が、主として国内競争の激化による業績悪化、および輸入品のウエイト増加に伴い危機感が募った結果として、新しい情報ネットワークを積極的に高度利用しながら推進している、業界を挙げてのドラスチックな構造改革運動であると規定できよう。従って、本稿が対象とする範囲は広範、多岐にわたる。例えば、どの国の繊維産業一般も既に殆ど完全にグローバル化を果たしており、糸の調達、加工、ファッション、小売業の何れをとっても、世界各国の製品が入り乱れている現状にあって、この動向は決して無視できまい。しかし本稿では、専ら論旨を簡略化する目的のため、日・米繊維産業、企業の動向を取りあげるに当たっては、国内で展開されているQRを巡る推移に重点をおいて、例えばグローバル化の展開とQRとの関連などの問題については、必要な限り触れるに留めることにした。

1980年代前半には、アメリカ経済を主導していた自動車、半導体、コンピュータ、金融などの主要産業は、競争優位性が劣化していき、輸入の増大や業績

の極端な悪化に伴って、経営危機に陥る代表的な企業も少なくなかった。しかるに周知のとおり、いわゆる日本的経営の率直な学習、たまたま80年代後半からその傾向が強まり、90年代に入りますます加速していった「新しいネットワーク化」<sup>1)</sup>に代表されるIT (Information Technology)、CT (Communication Technology) 革新の高度利用、これらに加えるに改めて企業家精神の発揮、創造性の昂揚などを原動力としたドラスチックな企業改革などが合体した相乗効果によって、90年代にはいつてからのアメリカ企業は、再びその競争優位性を活性化して現在に至っている。

逆に、80年代にいわゆる日本的経営で矚目される成功をみた日本の主要産業、企業は、80年代後半のバブル期を経て、90年代初期に発生したその崩壊を転換期として長期間にわたる低迷を経験しており、目下のところその多くは新しい体制を模索中である。

80年代から90年代前半にかけて日・米主要産業、企業間で発生したこのような「擦れ違い」現象は、本稿のメイン・テーマである繊維産業、企業のQR推移についても、典型的な形で凝縮されていると考えられる。

アメリカの繊維産業は、80年代に入ってから、東アジアからの輸入増大、国内競争の激化、これに伴う各企業の極端な業績悪化などから危機感が募り、何らかの対策を必要としていた。ここに救世主として登場したのが、80年代半ばよりアパレル、小売業から火がついて、繊維業界全般を巻き込むことになったQR運動であった。これは、トヨタ生産方式的な考え方の学習、業界で合意した標準化を前提とする新しいネットワークの高度利用に基づく情報共有化を軸に、従来の発想を抜本的に変えて、在庫、流通面の量的、時間的ロスを徹底的に削減することを狙いとした企業改革手法であって、今や

---

注1) ここでいう「新しいネットワーク化」とは、要するに、1990年代にはいつてから、コンピュータと通信とが完全に融合して、インターネットを初めとする本格的な双方向通信が可能になったことを指しており、この意味でのネットワーク化が、経済、経営のみならず、行政、サービス、流通、金融、教育など極めて広範囲にわたり、革新的変化が発生しつつある状況を踏まえて、過去の情報ネットワークとの対比で、新しい世代に突入したことを表現することにした。

QRの趣旨は、繊維産業のみならず、日用品、その他種々の産業で常識的に語られつつある程の普及振りをみせている。

これに対して日本の繊維産業、企業の場合は、90年代に入り、80年代のアメリカ繊維産業が経験したのと同じような状況に陥っていたにも拘わらず、アメリカの推移からほぼ10年遅れで、ようやく90年代半ばになって、既にアメリカで実績を積み重ねているQRを学習しながら、しかも通産省の主導により、ようやく本格的にQRの推進に踏み切ることになった。

このように日本繊維産業のQRは、その緒についたばかりで<sup>2)</sup>、現状では未だその効果を評価できる段階ではないため、本稿では、QRについては遙かに先行しているアメリカの動向を参考にしながら、これから本格的にQR推進を開始する段階にある日本の繊維産業、企業が、現時点で当面している諸問題の内容やそれらの方向性を巡って検討するに留めたい。この程度のアプローチであっても、日・米両国の繊維産業、企業にみられる構造的、パフォーマンスのコントラストを尺度として、両国で展開されているQR運動のコントラストを浮き彫りすることは、或る程度可能なものとする。

即ち本稿では、まず初めに、日・米のQRについて検討する前提として、両国で古い伝統をもつ繊維産業、企業で構造的なコントラストが生じた源泉を、リスク負担形態の相違に求め、これを起点として、80年代半ばからアメリカの繊維産業がQRを打ちだした背景、および10年遅れで日本のそれがQRに取り組みだした根拠について、これらの要点を述べる。次いで、以上の検討を前提にして、両国繊維産業、企業がQRを展開するに当たって発生した、ないし発生するであろう変化のコントラストについて述べる。アメリカの場合は、業界主導の、新しいネットワーク化を軸とした、ドラスチックな企業改革の様相を呈しており、しかもこれらは、業界あげての標準化や戦略的提携など、それまでのアメリカ的経営では経験がない新しい経営シス

---

2) 本稿では、日本の繊維産業でQRを本格的に開始した時点としては、後述するように、通産省の主導で「QR推進協議会」が発足した1994年におきたい。その根拠は、この機関の設置により、初めて業界としての標準化運動が始まったことに求めたい。

テムを生みだしているのに対して、これから本格的にQRに取り組む日本の場合、既に、独自の標準化によりQR的なシステムを稼働させているグループも少なくなく、さらに企業が抜本的改革を図るモチーフが低いうえ、新しいネットワーク化の遅れが大きい問題になる。

以上を受けて次に、日本の繊維産業、企業がこれからQRを推進して行くに当たって抱えている様々な課題のなかから、通産省主導による標準化機関の設立問題に触れた上、95年に承認された「情報ネットワーク化グループ」を中心に、川下および川上段階に分けて、QR展開に伴う諸問題についてやや具体的に検討する。そして、以上の論旨を集約する形でテーマを絞って、まず、最新のIT、CTを駆使した新しいネットワーク化に基づくQRの核心は、EDI (Electronic Data Exchange)、EC (Electronic Commerce)にあること、次に、アメリカでQRが成功している根拠は、単にQRの効果のみならず、リエンジニアリングによるビジネス・プロセスの抜本的改革、およびその前提になるプロダクト・アウトからマーケット・インへの意識革命を伴ったことが寄与していること、アメリカ的な戦略的提携が生まれた意義、および日本的な系列化の変質について、簡単に検討を加えた。

以上のような検討の結果として、日・米両国の繊維産業、企業間では、QR自体の技術的内容については、アメリカの先行、日本の追随という形で両国間の格差は次第に埋められていったとしても、その展開のプロセスやQR推進に伴う経済的、経営的变化などの内容については、両国繊維産業が形成してきた構造面、リスク負担面などの相違から、お互いに独自の途を歩むものと推測される。

## II. 日・米繊維産業にみられる特殊性

本章では、本稿の主題であるQRを巡って検討を進める前提として、日・米繊維産業、企業の構造的なコントラストについて、簡単に要約しておきたい。

即ち、まず日・米繊維産業間で、歴史的、伝統的に形成されてきた最も際だった相違点を、各々の競争面の特殊性、なかでもリスク負担に関するコントラストに求め、これを前提として、80年代半ばからアメリカの繊維産業でQRが打ちだされた背景、およびその手法の特徴について纏めた上、最近、ようやく日本の繊維産業がアメリカでの動向を学びつつQRに取り組み始めている状況の概要を展望する。

### 1. 日・米繊維産業の歴史的、構造的なコントラスト

繊維産業は、人々の生活にとって必需の最も古くから発達した伝統的産業として、日・米共に各々独自の歴史的発展過程を辿り、現在なお経済的に重要な地位を占めている。両国の繊維産業、企業にみられる独自性は、他産業、企業の場合とほぼ同様、その歴史的、構造的な差異に基づいて形成されてきたリスク・テイキング面のコントラストに要約できよう。ここでリスクとは、事業リスクおよびこれに伴って発生する金融リスクを指すものとする。

日・米の繊維産業では、まずその素材は国内でまたは輸入によって調達され、それ以降の国内または海外で行われる紡績、織布、染色などの繊維加工、アパレル、縫製を経て衣料製品に至る複雑な生産工程について、これらを一貫生産を行っている企業はなく、各加工工程を各々技術的に相違した専門企業が担当するという構造については、両国でほぼ共通している。両国で、この産業にみられる構造的コントラストの基本は、糸、およびそれ以降の加工から、アパレル、衣料品小売業に至る各段階の製品取引形態が、各々異なる風土の下で長年にわたる歴史的経過を経て、慣習的、競争的に形成されてきた、独自の競争形態、リスク・テイキング面に根差しているとみる。

アメリカの繊維産業は、古くから主として低賃金に依存する「競争主導型」を保ちながら、糸およびその加工企業間の垂直的連携は極めて弱く<sup>3)</sup>、後工程企業がリスクを全面的に負担する形で、素材、中間ないし最終製品の

---

3) MIT 産業生産性調査委員会、依田直也訳「Made in America」、草思社、1990年、p. 44, p. 152。

「買取り」を原則とするという、競争原理が貫徹するシステムが形成されてきた。これに対して日本の繊維産業では、原則として、糸以降の中小企業群から成る撚糸、染色、織布などの加工段階は、糸メーカーが委託する「賃加工」に依存し、各工程には問屋、卸売業者が介入してリスク負担を軽減させるという商慣習が形成され、またアパレル製造卸業者と小売店との間では、派遣店員、返品制や様々の曖昧な取引などの慣行によってもリスク・ヘッジが行われてきたという、業界全体としては相互扶助的なニュアンスをもった「競争制限型」の構造が主流をなしてきた<sup>4)</sup>。

個人の日常必需品として多層化、多様化して、嗜好、流行、季節性に左右されることが大きい繊維製品市場は、不確実性が極めて高い。企業は、エンジニアリングの体系であると同時に、情報システムの体系でもあるという命題<sup>5)</sup>の下で、組織の人々がこの不確実性を軽減させるために創りだし、選択、確認、同意、理解、蓄積、知識化して、生産性の向上、効率化を図るために必須の経営資源を「情報」と呼ぶとすれば、この意味での情報を、組織内または組織間で蓄積、交換、利用して、各々の組織がその目的を追及する

---

4) 三輪芳朗、西村清彦編「日本の流通」、東京大学出版会、1991年、第7章、倉澤資成「流通の「多段階性」と「返品制」：繊維・アパレル産業」、pp. 189-224。

5) 青木昌彦、ロナルド・ドーア編、NTTデータ通信システム科学研究所訳「国際・学際研究・システムとしての日本企業」、(NTT出版、1995年) 掲載の「システムとしての日本企業」(このレポートは、1991年にストックホルムで発表された)では、青木教授は、「企業の内部構造は、互いに関連しあう二つの側面もっている。それは情報システムとインセンティブ構造であり、そのうち後者は雇用関係の側面(企業と労働市場との関係)とも密接に関連している」(同書、p. 15)とされている。これに対して、その後上梓された青木昌彦著「経済システムの進化と多元性」、東洋経済新報社、1995年、p. 40では、「企業の生産性は、企業の業務や生産にたずさわる人々の間に流れる情報の量や質、それをを用いる決定の権限や義務の組織的配置に依存することが予想されるのである。言い換えれば、企業は、エンジニアリングの体系であると同時に、情報システムとしての面も合わせ持つのである。」とされて、両論文の表現の間にはニュアンスの相違がみられる。前者では、企業の情報システムと従業員の働く意欲、インセンティブの構造との統合を主題とした観点から分析が展開されているのに対して、後者では、企業活動の投入・産出に関わるエンジニアリングの体系は、情報処理の差異によって、生産性の格差を生み出す重要な要因になる点が強調されている。本稿では、この見方から議論を進めていきたい。

ために最も有効で合理的な「仕組み」<sup>6)</sup>として、日・米の相異なる社会、経済および企業経営基盤、環境の下で、各々の繊維企業の間で形成され、慣習化されてきた情報、経営システム面にみられる特殊性を凝縮すれば、上記のようなリスク・テイキングを巡るコントラストに尽きることになる。

アメリカの場合、繊維業界では、昔から糸ないし紡績業者 (Textile Mill)、コンバータおよび糸加工、アパレル業者、衣料品小売店に至る各分野の企業間では、垂直的な情報共有は殆どなく、従って、各段階で展示会の開催、売買契約、納品、そして代金支払という経過で取引が完結する形で、伝統的に各段階が自社中心の情報収集、処理に基づくリスクを負担して、川上製品の川下への売り放しという形が取られてきた。アメリカの自動車組立メーカーが、新車をだす度に価格、品質、製品の信頼性、契約期間などの条件を満たす部品業者を入札で決定していたのとほぼ同様に<sup>7)</sup>、繊維業界でも各段階で開催される展示会を情報交換、共有の場として、自己の業務に必要な範囲内で川上情報を収集した川下企業が、これらの諸条件を満たす製品をリスクを冒して川上企業から買い取るというシステムは、極めて合理的な取引形態であると同時に、弱肉強食的な色彩が強い自由競争を信条とした、古典的なアメリカの経営システムの典型であったといえよう<sup>8)</sup>。

---

6) 青木昌彦著、上掲書、p. 12で、この「仕組み」という言葉が規定されている。なお、徳山大学論叢、第44号、拙稿「『日本的経営の経営・情報システム改革』序論」、p. 19で、この「仕組み」について、本稿でも使用している自己流の解釈を示している。

7) 自動車産業と繊維産業とでは、前者産業の構造は、2万点以上にのぼる部品が自動車という最終製品に集約されるのに対して、逆に後者産業では、毛、綿、合繊などの繊維が、最終的には各々無数の衣料品に転化されるという意味で、両産業の構造は全く相違しているが、アメリカの場合、自動車部品にせよ、繊維加工製品にせよ、「売り放し」ないし「買取り」という商慣習については共通している。

8) MIT 産業生産性調査委員会著、依田直也訳、上掲書、p. 152によれば「アメリカでは、繊維企業間の垂直的連携は伝統的に極めて弱いものであった。市場と技術に関する情報の流れは、往々にして企業機密の漏洩への懸念や相互不信によって妨げられてきた。……しかし最近、こうした形の関係は、相互利益のために改められてきた。……今日、アメリカの繊維産業で最も成功している企業の幾つか

(次頁脚注へ続く)

これに対して、日本の繊維産業の構造を特徴付けているのは、原糸メーカーが、糸以降の加工段階を各々撚糸、織布、染色などの専門企業に委託して賃加工させる過程で生まれた「系列化」ないしグループ化、小売店までに何段階かの卸、問屋を経過する流通経路の「多段階性」、「返品制」、「曖昧な取引」や「派遣社員」制度などの特殊性である。これらの商慣習は、何れも市場動向、製品企画、販売促進などに関して有効な情報を最も多く収集、蓄積している段階が、リスクの多くを負担する、ないしは共にリスクを分散するという、これまた或る意味では合理的な構造を形成していたといえる<sup>9)</sup>。

しかし、このような日本の繊維業界にみられる商慣習が、何時頃からどのような歴史的経緯を辿って形成されてきたかについて、これを明解に分析した文献はあまり見当たらない。この数少ない一例として、合繊メーカーが、糸以降の加工を各々撚糸、織布、染色などの専門企業群に委託して賃加工させるという、プロダクション・チーム (Production Team: 以下、PTと略称する) という名の「系列化」の生産過程について簡単に眺めてみよう<sup>10)</sup>。

第二次世界大戦以前は、日本の繊維産業でも、アメリカの場合と同様、絹、木綿共に糸の「売り放し」が普通で、糸の受給変動で生じる価格の変動を利用して相場を手掛ける大商社、産元商社などが介在しており、このような商慣習は、その後生まれた人絹、スフにも引き継がれていったという。そして戦後の1952、3年頃から、綿紡、人絹糸メーカーは、原糸相場の安定化やシェアーの維持、拡大を目指して、商社、その傘下の中小織布企業を系列化していくと共に、加工企業側としては、受注、収入の安定化を計るため、次第に賃加工形態を求めだしたといわれる。たまたまこの時期に、日本でもナイロンの生産が始まり、これが全く新しい繊維であっただけに、糸メーカー

---

は、緊密な垂直的連携で得られる生産性の向上に大きな関心をよせている。そして最近、繊維原料、織物、アパレル、小売業が共同して、クイック・レスポンス・プログラムの推進をはじめた。」と指摘している。

9) 倉澤資成、前掲論文。

10) 以下の考証は、奥田壱梯著「合成繊維——糸以降における企業系列」、日本長期信用銀行調査部、1960年に依拠している。

は、その普及を促進するために、自らのリスクの下で最終製品まで品質保証、その他について責任をもつ必要があったため、当時拡大しつつあった傘下のレーヨン、スフの加工メーカーに対して技術指導、設備斡旋、金融支援や役員派遣までを行い、一方加工メーカーでは、長期的かつ量的に右上がりの発注、確定した安定的工賃収入の確保が可能となるなど、両者の利害が一致した結果として、糸メーカーによる加工メーカーのPT化、グループ化が構築されていった。東レでは、この賃加工に基づく系列加工メーカーのグループをプロダクション・チーム、また一部の売り放し先のグループをセールス・チームと名付けており、このような合織メーカーによる加工メーカーのPT化は、日本の合織産業の成長に大きく寄与したと評価されている。要するに合織の成長期には、最大の情報収集能力をもつ糸メーカーが、繊維加工市場をも支配した時代が続いた訳である。

このように、日・米繊維産業の構造面にみられる基本的なコントラストは、事業活動に必要とする情報を交換、有効利用する取引慣習の「仕組み」の違いが、リスク・テイキング面に集約されているとみるのが可能で、この相違を巡る価値判断は別として、共にこの業界、企業が独自に形成してきた商慣習であって、現在、両国で推進されているQRに関するコントラストや問題点なども、究極的にはこの特殊性に源泉が求められるものとみたい。

## 2. アメリカでQRが誕生した背景

アメリカの繊維、食品や雑貨産業などで、QRの動きが始まったのは1985年前後からのことで、これはいわゆるトヨタ生産方式から示唆を得たものといわれている<sup>11)</sup>。この時点で、アメリカの繊維業界、なかでも衣料品を大量

---

11) 日本繊維新聞、1995年5月23日号に掲載されたアイシン精機、白鳥常務に対するインタビュー記事によると、86年に、アトランタで開催されたショーに展示したトヨタ生産方式をアパレル分野に応用したTSS (Toyota Sewing Management System) に、アメリカではじめてQRを提唱した大手テキスタイル・メーカーのミリケンが深い関心を示して、日本まで勉強にやってきて、現在では、アメリカではミリケンが初めてQRの概念を提示したとされている。

(次頁脚注へ続く)

販売する小売企業、アパレルおよびテキスタイル大手の間で、トヨタ生産方式的な考え方の導入、QRの導入に深い関心を示した根拠、背景を巡って要約してみよう。

説明の便宜上から、以下各業態別に検討することにしたいが、実質的には、これら各業態別の諸要因が相互に織りなした結果であるとみる。

まず、小売店側からQRが導入されたニーズについてみよう。アメリカの衣料小売業界は、客層に応じて棲み分けされており、百貨店、専門店、GMS (General Merchandise Store)、量販店ディスカウンター、単品型ディスカウンター、通信販売および最終的な在庫処分店としてのアウトレットに分類されている。80年代に入り、いわゆる価格破壊が始まって、衣料品売上構造比で百貨店、専門店やGMSの占める比率が低下していったのに対して、ディスカウンター、通信販売やアウトレットのウエイトは上昇していく。同じ頃、百貨店やGMSなどの収益性は次第に低下していき、特に百貨店はLBOの対象になって債務超過に陥ったり、同業間の競争激化などにより倒産も続出した。この事態を改善するためには、売上を延ばすか、総資産回転率を高めるかの二者択一が考えられ、前者はなかなか難しいので、むしろ後者の改善が選ばれた。即ち、在庫、物流を量的、時間的に徹底して削減していった、回転率を向上させたいという意図が、QRの誕生する契機となった。そしてどの業態でも、競争激化に伴う顧客層の絞り込み、サービス、品質、デザイン、価格のバランスで勝負するという方向性は、QRの採用によって加速され、90年代にはいってからは、各小売店業態の客層に応じた棲み分けがほぼ達成されたといわれる。

次に、アパレル業界がQR導入を必要とした状況についてみよう。アメリカのアパレル業界は、百貨店、GMSなどへの納品を中心とした高級品ア

---

その後、大手アパレル企業、コンサルティング会社や大学までがアイシン精機に赴いてベンチマーキングしたとのことである。しかもこれを、単にもの作りのシステムとしてのみでなく、経営という視点から財務や人材育成などとの関連まで討議したといわれる。なおこの時期には、日本の繊維業界のTSSに対する反応は極く薄かったそうである。

パレル業者、プライベート・ブランドの専門店、通販などに納入するアパレル業者、ボリューム・ゾーン、定番品を狙ったノン・ブランドを主力とするアパレル業者に分類されている。何れも80年代以降は、衣料品輸入の増大（輸入品比率は50%を越えた）と供給過剰傾向、海外進出に伴う業界の空洞化が深刻化する危険性の増大、消費者の低価格指向などにより、業界一般の業績が悪化して危機感が高まった結果、競争優位戦略よりも生き残り戦略という認識で、小売りの場合と同様まず大手アパレル業者から、次いで中小業者へと、また、当初は下着、ジーンズなどの定番品メーカーから、さらにファッション品、高級品分野のアパレル業者にまで、段階的にQRが普及していった。アパレル業界としては、QRを利用した従来の見込生産中心から受注生産主力への変貌、グローバル化の推進、デザイン・インと呼ばれるCE（Concurrent Engineering）の達成、CAD/CAMのアパレル利用を初めとする縫製工程の自動化、生産設備の近代化など最先端技術の応用を進め、繊維業界では最も激しく変貌を遂げつつある分野であるといわれている。

また、テキスタイル業界についてみると、この業界の範囲は、紡績、織物、生地、染色などの繊維加工段階を包含するものとする、アメリカで消費される高級糸は、絹は中国、毛はイタリア、合繊は日本からの輸入に依存して、国内では、太番手綿糸や合繊厚地を初めとする定番品用原糸の生産に特化しているといわれる。特に80年代後半以降の主要テキスタイル企業は、内外競争の激化に対応して、大幅な人員削減、品質向上や効率化を目指した徹底的な設備近代化、および工場毎に生産品種を統一する少品種大量生産への絞り込みなどのリストラに努めた外、自らアパレル、小売り分野への進出、川下分野との提携などの垂直的統合を推進する企業もあったが、現在のアメリカでも、アパレル・テキスタイル間のQRは遅れているといわれる。

最後に、アメリカのデュ・ボン、ヘキスト・セラニーズなどの合繊メーカーの場合も糸売りに徹しており、現在でも川中、川下との連携は殆どみられず、従って現状では、繊維業界のQRには加わっていない。むしろ、例えばデュ・ボンの場合でいえば、1994年に、長年にわたり力を注いできたアク

リル事業をICIに譲渡して、ICIはそのナイロン事業をデュ・ポンに譲渡するというドラスチックな事業交換を行ったように、競争力の強い製品に生産統合して、範囲の経済を求める多角化よりも、最も得意とする製品分野で規模の利益を徹底的に享受する方向を指向している。但し、デュポンは何社かの川下の繊維企業を買収しているようであるが、これは同社がアパレル、テキスタイル分野にまで進出しようという意図ではなく、アンテナ・ショップないし情報入手のためのセンサー的な効果を狙っているものといわれる。また1993年からAMTEX (American Activated Partnership) がスタートして<sup>12)</sup>、この組織がDAMA (Demand Activated Manufacturing Architecture) という大規模な研究・開発プロジェクト<sup>13)</sup>を推進しており、これに属する33社のパートナーのなかに、デュポン、ヘキスト・セラニーズ外2社の合繊メーカーが参加していることからみても、川下を結ぶQR的システムの将来には深い関心を抱いていることは間違いあるまい。

以上のように、アメリカ繊維産業の各段階がQRを推進しつつある様相を総括して、その基本的な考え方を纏めてみよう。

その第一は、大手アパレル、大手小売企業としては、上述のような危機感をベースにして、80年代半ば頃から推進した、従来の体制を根本的に覆すような新しい経営改革の一環として、新しいネットワーク化に基づいたQRが推進されたことである。第二に、個々の企業が改革を進めた意図として

---

12) AMTEXは、21世紀に至るアメリカ繊維産業の国際競争力強化を目指す技術開発計画を達成するために、エネルギー省の付属研究所が参画して、情報スーパー・ハイウェイ構想ないしインターネットをベースとして、軍事防衛関連技術を民間に移転するために構築された産・官・学の共同研究機関である。なおここで開発された新技術は、開発後5年間はアメリカから持ち出すことは禁止されているという。

13) DAMA計画は、AMTEXの1プロジェクトとして推進されている21世紀に向けた計画で、糸、テキスタイル、アパレル、サプライヤーズ、小売業の33社が参加して、総開発資金20百万ドル、うち半分は政府資金に依存する共同研究・開発機関で、QRに関するあらゆる技術分野についてユニークな研究を進め、この成果を業界の総ての企業が利用できるオンライン・システムで提供する計画であるといわれる。

は、当然のことながらアメリカの繊維産業を再生させ、競争力を強化しようというような、この業界全般の蘇生策を追及する配慮は全くなく、専ら自社の効率性、競争力を回復、向上させるための手法として、固定費削減面や投資効率面からも、QRの導入が最も適当であると考えたことである。第三に、QR導入に当たっては、テキスタイル、アパレル大手ないし小売業者が自己の立場を強固にするために、危機意識、効率化面で利害の一致する川上ないし川下企業との間で、戦略的意図で提携関係を結ぶ形で、従来の伝統的な構造、システムの改革に成功していることである。そして第四に、以上の結果として、アメリカでは異例のことであろうが、1987年にほぼ織布から衣料小売店までを網羅する約200社以上の企業が結集して、QRの啓蒙活動を行うと共に、QRをサポートするための業界標準テクノロジー決定機関として、VICS (Voluntary Interindustry Communications Standards) という委員会を創設したことが特筆される。

以上、アメリカの繊維産業がQRに踏みだした意義について、特に強調されることは、何よりも旧来のアメリカの経営システムを大幅に修正するような企業改革を伴ったこと、しかもそのための武器として、当時、急速かつドラスチックな進展を始めたIT、CT面の技術革新、新しい情報ネットワークを有効利用したことであって、これらの観点からすると、QRは、時期を同じくして普及しだしたCALISなどの電子取引、これと対応するリエンジニアリング (BPR: Business Process Reengineering) などの抜本的な経営革新の潮流と、内容的にも時期的にも軌を一にするものであった<sup>14)</sup>。

### 3. 日本の繊維産業がQRに取り組み始めた根拠

以上のように、1980年代半ばからQRに積極的に取り組みだしたアメリカ繊維産業の状況を、日本の繊維産業一般がどのように受け止め、対応して

---

14) この辺の詳細については、例えば、徳山大学論叢、第41号、拙稿「企業改革と情報処理との関係を巡る一考察」、第44号、拙稿「『日本の経営の経営・情報システム改革』序論」を参照のこと。

現在に至っているかについて、その要点を纏めておこう。

日本では、後にQRと呼ばれるようになったシステムの萌芽的なアイデアは、既に80年代初期には生まれていたようである。トヨタ生産方式の成功が、このユニークな生産方式を自動車以外の広範にわたる製造業でも採用しようという機運が高まる契機になり<sup>15)</sup>、また、繊維産業の場合でいうと、82年には、90年までの目標で、通産省の主導で「自動縫製システム」の研究開発が官・民共同の大型プロジェクトとして推進されていたし、アイシン精機では、生販直結によりトータル・ロスを削減するシステムとしてのTSS (Toyota Sewing Management System)を開発していたし、さらに東レ・PT内では、76年以降、LOGOS (Logistic Online System) というシステムが稼働しており、これが陳腐化してきたので、88年から新しいシステムを開発し始めていたり、またスーパー、コンビニエンス・ストアなどが受発注のオンライン化を推進したのに伴って、アパレル・メーカー、雑貨、食品業者や問屋などがこれへの対応を迫られて、各々独自の集中情報処理システムを模索していたことなどがあげられる。

そして86年頃以降、アメリカでQRが話題になってくると、早速、繊維企業ではなくて、コンピュータ、工業用ミシン・メーカーなどの手によってこの情報が日本にもたらされたようで、これらの動きに対応して、一部の先進的なアパレル・メーカーや専門店、スーパーなどで、単品管理、注文生産や生産から納品までの期間短縮などの試行が進められていた。

なお、当時の日本の繊維産業が直面していた問題点をあげておくと、まず、衣料品全般の国内市場は成熟化が深化する一方で、消費者ニーズは多様化していくと共に、価格指向を強めていくという傾向が顕著になり、特に86年以降の円高に伴って、東アジア生産の低廉な輸入品が増加するなど、アメ

---

15) トヨタ生産方式を生み出した大野耐一氏は、生前、NPS (New Production System) を唱え、自動車産業以外の業種の企業を対象として、1業1社という方針で、セミナーを開催した。そのメンバーのなかには、ニット・メーカーの「ワールド」も参加していて、同社は、基本的には、NPSから示唆された考え方を具体的に採用しているといわれる。

リカの状況と酷似していた。たまたま当時はバブル最盛期に当たり、アパレル加工部門を中心として熟練工、労働条件の悪化を主たる内容とした人手不足も深刻化して、何らかの業界あげての対応が強く求められていた。また当時の繊維産業政策は、繊維工業構造改善臨時措置法（5年間の時限立法で、5年毎に衣を変えて継続している）に基づいて88年に構築されたLPU（Linkage Production Team）<sup>16</sup>を軸としていたが、このLPUの本質は、各工程の生産面に関する合理化にウエイトが置かれ、従来からの生産指向の枠を外れるものではなかったといえよう。

これらの事実は、後々に影響を及ぼす次のような事情を物語っていた。

即ちその第一は、当時は丁度バブル期に入っており、消費一般が多様化、高級化の度合いを高めてきた。繊維産業も同様な趨勢を辿り、この時期にドラスチックな経営改革を敢て行う企業が殆どなかったことは、時期的には已を得なかったであろう。

第二は、当時、QR類似の運動を主導したのは、コンピュータ関連機器、工業用マシン・メーカーなどであって、本来はその主役となる筈の繊維業界一般は、むしろ受け身ないし脇役的な存在に過ぎなかったことである。当時

---

16) 繊維工業構造改善臨時措置法は、新商品、新技術の開発、設備の近代化や生産規模の適切化、販売、在庫管理の合理化など、繊維産業の構造改善を目的として、1967年から施行された法律であって、要するに、これらの改善を推進するために財政資金の出動を初めとする資金支援を行うための法的根拠となった。そしてLPUという概念は、既に1973年時に、この繊維法により「異業種の垂直関係にあるグループを形成して、高付加価値を目指す」としたのが初歩的表現であったのに対して、同法が1988年に改定、施行された際に提起された繊維ビジョンでは、「高級化、多品種・少量・短サイクル化に特色づけられる市場に柔軟かつ積極的に対応するグループを形成すること」をより明瞭に目標として導入された概念である。具体的には、「[実需対応型供給体制の構築に必要な情報収集、商品企画、多品種・少量対応などの諸機能を相互に補完]する「複数の企業の連携」のことである。」とされた（通商産業省生活産業局編「新繊維産業ビジョン」、p. 27, p. 112, 1995年、ぎょうせい）。しかしこのLPUの実験も、LPUの承認件数は47グループと少なく、業種別参加企業のカバレッジも低かったので、それ程の成果はあがらず、また例えば「プロダクション・チームは、総じてLPUと類似の機能を果たしている」（上掲書、p. 117）という表現からしても、LPU自体が基本的にはプロダクト・アウトの思想を貫徹していたものと考えられる。

のいわゆる情報化は、殆どメインフレームを生産、販売しているコンピュータ・メーカーが、殆ど総てをお膳立てして、システムの利用者は、上記のような推進の場合も含めその例外ではなく、ハード、ソフトの購入者に過ぎなかった。

第三は、日本の繊維産業では、糸、紡績関連の大企業から零細のアパレル、衣料品を販売する百貨店、専門店などに至るまで、長くて複雑怪奇な業界構造および曖昧な商慣習が形成され、各工程間では利害関係が錯綜しており、そのニーズもまたリスク負担の程度も異なっている。従って、QRのような情報システム、ネットワークを構築するには、この業界を網羅する標準化の構築が前提条件になるが、これを実施に移す業界の旗振り役を果たせる強力な組織、企業が存在しなかったことである。このため、後述のように、最終的には通産省が出動して、財政資金を付けてQRの普及活動や標準化の推進を主導せざるを得なくなる。

第四は、上述のように、当時は特定企業が、個々別々にグループ内のみで、独自の構想、独自の標準に基づいた集中处理的ネットワークを構築して、これらが各々別々にいわばスプロール化していったことである。現状からみれば低性能のメイン・フレームやミニコンに依存し、既存の諸管理、処理手続きなどをそのまま情報システム化するのが主力となって、グループの中核的地位にある企業から一方的に情報を流す程度で、端末は双方向性能をもたず、しかも80年代後半にこれらの大規模な情報化投資を続けたことも、新しい情報革新の成果を導入するのが遅延した根拠の一つになっていたであろう。

90年代初めまでは、以上のような状況で推移して、本来のQR的な思考に基づいた新しいシステム構築に対する意欲は、むしろ後退していたのではないかとみられ、この現象は、専ら80年代後半に発生した悪夢のバブル期の異常な好況が災いしていたと考えてよからう。

### Ⅲ. QR の狙いにみる日・米のコントラスト

本章では、一旦日・米繊維産業の構造的な問題から離れて、新しいネットワーク化が企業内および企業間に新しい形の改革をもたらしている動向について、QR をケース・スタディをとして検討してみよう。

即ち、QR の特殊性は、この技術的な中身は別として、上述のような危機感を抱いたアメリカの繊維産業、企業が自発的に集合して、新しいネットワーク化のための業界標準を決定して、積極果敢にQR を普及させ、同時に各企業の経営革新をもたらした推移について、収集できた資料の範囲内で概況を示し、これらを踏まえた上で、日本の場合にQR の推進に当たって発生する問題点について、若干の検討を加えてみたい。

#### 1. アメリカ繊維産業で展開されているQR の特徴

アメリカの繊維産業で展開されているQR の特徴を一言でいうと、VICSの誕生およびその活動に集約されるであろう。

先にも触れたようにVICSは、死に瀕する危機感を募らせた衣料品小売業、アパレルなど繊維加工メーカーの有志200社以上が結集して形成したQR の推進母体で、TALC (Textile Apparel Linkage Council) と全米小売商協会とが共同して形成した委員会であった。VICSは、プロトコル、値札などの標準化から、QR をサポートするUPC (Universal Product Code) による単品識別、ソースマーキング、企業間で情報を有効に交換するためのフォーマット作成や価格検索、物流梱包の標準化など、総ての業界標準の決定を主導した外、毎年QR 会議を召集して教育、啓蒙運動を展開するなど、幅広い活動を行っている。このように、業界を挙げてのvoluntaryに形成されたVICSという組織が先頭に立ってQR を推進するというような事態は、嘗てのアメリカでは、どの産業でもあまりみられなかった現象であろう。

アメリカの繊維産業では、前工程と後工程との間で取引される製品の「売り放し」ないし「買い取り」という商慣習は、双方の工程が、いわば相互に伸るか反るかのリスクを賭けた敵対関係にあることを意味している。従って従来は、製品の縦の流れについては勿論、横の同業他社間でも、情報の共有は殆どなされず、それぞれが担当している事業活動の収益構造に影響を与える不確実性、リスクの諸要因のうちで、企業側のコントロールが及ばない環境諸条件に関する情報は、自社の活動にとって必要とする範囲内で、自社の内部情報と共に、独自に収集、分析、評価して、これらの情報処理に基づいて、上流ないし下流工程とは全く関係なく行われる意志決定ないしリスク・テイキングの行動が、組織のルールであった。少なくとも1980年代初期までのアメリカ繊維産業では、この縦の工程間では殆ど交流がない情報処理ルールに基づいた、古典的なテイラー・システムを源泉とする「科学的管理」を基本とした経営手法が、各企業の情報・経営システム面で大宗を占めていた。そして、既述のように80年代中頃以降から起こったアメリカの繊維産業、各企業を取り巻く環境諸条件の変化に対応して、トヨタ生産方式の率直な学習や新しい情報ネットワーク化の高度利用を主たる誘因として、QRという革新が発生した訳である。

この新しい変化は、アメリカ的な各工程での製品の「売り放し」という取引、リスク負担形態の伝統は維持されながら、QRの推進、各企業の徹底したビジネス・プロセス面の改革について、いわゆるJIT的システムの骨格を新しい情報ネットワーク化で肉付けして、経営効率の最適化を求めるという方向であった。その基本は、各工程に属する個別企業が、今まではその専門性の範囲内で自己完結させることで足りていた情報収集・処理システムを、新しい情報ネットワーク化により再構築して、市場に直結している小売店段階で衣料品販売、入・出庫関連の情報を的確、迅速に把握、これを上流のアパレル・メーカーを初めとする最終、中間製品の供給体制に流し、この情報に対応して、上流で適当な条件を満たして生産したモノを、下流に効率的に流す有効な「仕組み」を構築することであった。ここに、

情報システムとしての企業が、抜本的な経営改革に成功した一つの典型がみられる。

この辺の問題について、もう少し追及してみよう。まず、糸メーカーの立場はやや異なるので、これを除く各工程の企業群にとっては、経営の効率化を計る最も有効な方法の一つは、資産回転率の向上にある。価格、品質共に消費者のニーズに合う売れ筋商品を生産して、その納期、材料および製品在庫を可能な限り圧縮するのが原則になる。このような目的を達成するには、フォード・システム的な経営・情報システムを基盤とした旧来のアメリカ的経営の手法には限界があり、ここで発想を転換して、日本的経営の真髄ともいえるトヨタ生産システムの核心をなすJITの思想を援用した。即ち、これをアメリカ式にアレンジして、主に大型小売店やアパレル・メーカーが主導して、BPRという抜本的な経営改革を果たす一環として、物流、在庫面の効率化、特にその量的、時間的な削減に重点を置き、POS (Point Of Sales) による単品管理を通じて、これら企業間に新しい情報ネットワーク化による特定の提携関係、いわゆる戦略的提携 (Strategic Alliance) という形のグループ化<sup>17)</sup>を産みだした外、これらの動向と平行して繊維加工、アパレル・メーカーなどでは、生産設備の近代化を初めとする合理化を積極的に推進して、効率性の向上に努めた。要するに、これら企業改革方向の主要な内容を一般論で纏めると、組織型のヒエラルキーないし階層型からフラット化、ネットワーク化へ、閉鎖的な内部指向からオープンな外部指向へ、モノ、カネからヒト、情報の重視へ、健全経営から革新、変化への挑戦、リーダーシップの発揮へ、敵対的、シェア重視から協調、提携、収益性重視へという変化であった。

そしてアメリカの経営にとっては全く新規の経営システム形成をバックアップしたのが、80年代半ば以降のアメリカで、特に90年代にはいつてから急速

---

17) 戦略的提携とは、一般に「複数の企業が、お互いに経営的な独立性を保ちつつ、特定の共通した戦略目的を達成するために、不足する資源を相互に補完しあいながら結びつく、柔軟かつ時間的な制約がない提携関係」と規定できよう。

に展開したIT, CT革新であった<sup>18)</sup>。これらを高度利用して、前掲VICSが主導して、UPC (Universal Product Code) に基づくPOSシステムを利用した単品管理、ソースマーキングの内容を決定したことによって、従来はそれぞれの工程を閉鎖的に担当していた企業の範囲を越えて、業務面で関係のある企業間で新しいネットワークを構築して、従来とは全く比較にならない質的内容および量的規模のデータ、情報を迅速かつ正確に入手し、独自の立場で分析、評価して、これを自社の知識として意志決定に生かすことが可能になった。

一例をあげると、ウォルマートの場合は、販売店で生じた衣料品などの売上情報は、POSシステムを経由した情報ネットワークを通じてアパレル・メーカー、その他の取引先に、即時に送付される。特定商品の売上情報を受け取った取引先では、過去から蓄積されている売上/在庫のデータ・ベースの内容を検索しながら、当該販売店にあるこの商品の在庫状況を自動的に判断して、若し不足していれば自動発注する形で補充していくという方式を採用している（いわゆる電子受発注）。ウォルマートの販売店では、この特定商品の品切れは絶対起こらないことを目的として構築されたネットワーク・システムを稼働させて、販売店の売上/在庫管理は取引先のメーカー側に任せ放しにする。この方式は、メーカー主導型補充方式（VMI: Vendor Management Inventory）と呼ばれて、アメリカではQRの主流になりつつ

---

18) このIT, CT革新の時代的区分については、必ずしもオーソライズされているものではないかもしれないが、例えば慶応大学の赤木明夫教授が提起されている規定として、次のように時代区分されている。即ち、「(19)90年頃を転機にパラダイム・シフトが起こった。60年代の大型機から80年代のPCまで、30年間の電子化のパラダイムは、所詮プロセッシング（処理）だった。それにたいし90年以降の電子化のパラダイムは、コンピュータと通信のコンヴァージェンスによるネットワークによってはじめて可能になるインタラクティブ・コミュニケーション、それによってもたらされるブローカレッジ、インテグレーションへと、根本的に入れ替わった。30年ぶりに、パラダイムの大転換を迎えた。」とされて、より速く、より広範囲にわたって、より標準化された形式で、CALS、インターネット、インフォメーション・スーパーハイウェイなどが実現した90年代初期を、電子化のパラダイム・シフトの時期とされている。赤木明夫著「インターネット社会論」、岩波書店、1996年、pp. 50-51。

あるという<sup>19)</sup>。他方、取引先としては、この売上／在庫のデータ・ベースなどにに基づき、独自の専門性から市場動向を把握して、生産量をコントロールしたり、他社とは差別化した製品を開発、生産するための基礎的な情報、知識として、有効に利用できるようになった。

以上、1980年代半ば以降からアメリカの繊維産業、企業が展開したQRの特徴を要約すると、伝統的なアメリカ的経営・情報システム<sup>20)</sup>を大幅に修正して、トヨタ生産システム的手法の応用と新しい情報ネットワークの高度利用とにより、QRは、CAL S, BPR, その他の情報システムの革新を伴ったドラスチックな企業改革の性格と同一方向で<sup>21)</sup>、アメリカ企業の少なからずがいわばパラダイム・シフトして、再活性化の途を歩み始めた動向と軌を一にするものと位置づけられよう。

## 2. QRの推進を背景とした諸変化

1980年代半ばから、アメリカの繊維産業、企業がQRの推進を始めたのを契機として、この業界、特に小売りおよびアパレル段階を主体に嘗て経験したことがなかったような変化が起こっており、このような激動が繊維業界、企業に対して、多面的な変化をもたらしている。

しかし現状で、アメリカの繊維産業、企業で、QRが実態的にはどのように展開しているのか、QRの普及度合いはどうか、この間のQR推進に伴う実質的な効果、影響などについて、入手できた情報、資料は多くない。従っ

---

19) 岩島嗣吉「米国におけるQR先進事例——第128回繊維情報懇談会講演録」, 繊維産業構造改善事業協会編, 1994年, p. 18.

20) ここでいう「経営システム」, 「情報システム」の規定については、徳山大学論叢, 第44号, 拙稿, pp. 19-22を参照願いたい。

21) CAL Sについては、既に徳山大学論叢, 第44号, 拙稿, pp. 50-53で触れているので、それ自体の説明は避けるが、これを国防総省ご用達から、商用CAL Sに転換していったのが93年のことで、以降、従来のCAL Sと、同時期の前後から新しい情報ネットワークを軸として構築されてきた新しい企業改革手法ないし電子取引手法としてのBPR, VC, AM, CE, QRなどが合体、融合した形になって、現状では、極めて広範な内容をもった概念に変化している。

てここでの議論は、資料的にもやや古い上、その内容もやや抽象的にならざるを得ない嫌いがあるが、日本の繊維産業、企業がQRに取り組んでいく場合の主要な課題という視点から、まず標準化、次いでオープン化経営および戦略的提携、そしてプロダクト・アウトからマーケット・インへの意識転換という個別の問題を取りだして、各々を簡単に検討してみよう。

新しい情報ネットワークの構築にとっては、オープンな標準化が絶対的な前提条件であることはいうを俟たない。QRの場合も、当然、業界の標準化が前提条件になる。QRの本質は、今までに形成されていた素材から衣料品が消費者の手に届くまでの一連の流れ、供給連鎖を統合的に再構築して、各段階で発生する時間的、物理的ムダを排除して、徹底的な効率化を達成しようとするところにあり、この目的を実現するための強力な武器として、相互に取引関係のある企業間をネットワーク化した情報システムが形成された。ここで、各企業が別々に独自の標準で情報システムを構築している場合、これらを改めて新しいネットワーク化を達成しようとするには、技術的にも、経済的にも負担の大きい転換システムが必要になる<sup>22)</sup>。しかし、情報ネットワークに参加する利害関係者全員を、信頼関係の形成を前提にした「合意」に巻き込んで、全員が利用する統一的な標準化が達成できるならば、各情報システム間での転換は不要になり、しかもこれを反復作業化することにより規模の経済性の追及が可能になる効果が生じる。

アメリカ繊維業界のQRでは、既述のVICSが主導して、87年から88年にかけて、UPCという*de jure* (公的の) 標準による単品管理関連情報の標

---

22) 言うまでもなく、単純そうに見えるデータ交換でも、これを電子化するためには、極めて多くの取り決め＝標準化が必要になる。特定の2社間の電子取引の場合では、これら2社のみで独自の取り決めを結んでおけばよい。しかし、これが業界、更に社会全体に浸透、伝播していけば、大混乱を巻き起こすことになる。標準化が進んでいない場合、例えば、取引先の端末を全部導入していたら、収拾のつかない「多端末現象」が発生する。また、異なるシステム間の変換には、膨大な数のシステムが必要になる。2つのシステム間の変換は、2変換システムで済むが、これが5システム間では20変換システム、10システムで90、100システムで9,900もの変換システムが必要になるという計算になる。経済的にも、技術的にも、このような転換システムの形成は不可能に近いであろう。

準化を、また、企業間で情報を交換する EDI (Electronic Data Interchange : 電子データ交換) のためのフォーマット、製品の価格検索や物流・梱包に関する *de facto* (事実上の) の標準化を決定した。UPC は、日本の JAN (Japanese Article Number) コードに当たり、小売店が販売した衣料品の種類、色やサイズなどが、この小売店だけでなく、例えばアパレル側にも分かるように、単品管理のために決められた商品コードが UPC に統一された。また EDI は、情報ネットワークで受発注データ、送り状、POS データなどをやり取りする通信手順 (プロトコル) の標準化である。また価格検索は、小売店で販売する多種多様な衣料品の値札は、例えばアパレル・メーカー側で付けられる (ソースマーキング) が、この値札には値段が入っていないので (アメリカでは、値決めの決定権は常に小売業側にある)、小売店で値札を POS でスキャンした際に、その衣料品の価格を読み取るファイルを作成しておく必要があり、この仕組みが PLU (Price Look-up) で、これも VICS が標準化した。最後に物流・梱包については、異なる衣料品を同じ箱に詰めて出荷する場合に必要なコンテナラベルの標準化で、UCC-128 (Universal Code Council-128) という物流コードが採用されている。

従来の取引形態は、小売業でいえば、本部と各店舗とをせいぜいオン・ラインで結ぶ程度であり、取引先との関係はその場限りに過ぎなかったのに対して、QR を推進するアメリカの繊維業界では、VICS の主導で約 1 年間に要してこのような徹底した標準化が計られたことにより、事業の合理化や戦略的提携などを含め、その意図の過半は既に達成されたとみるべきであろう。しかも最近では、リーバイズなど流通革新の先端的企業は、自社の開発した QR システムを業界の *de facto* の標準として定着させようとする戦略を指向しているといわれているように、自社のシステムが業界の標準になれば、それだけ新しいネットワーク化の下で比較優位を達成できることになるため、この局面の競争も激化しつつある。

なおアメリカで、このような標準化がスムーズに達成された根拠として

は、標準化に対するアメリカ人のシステムの思考方法、CALISにみられたようないわば強制的な国の主導による普及、*de facto* 標準化のための熾烈な企業間競争などを初めとして、様々な要因があげられよう。しかし基本的には、フォード・システム形成以来の伝統となっている業務システムの詳細なマニュアル化の徹底や、アメリカ人のプラグマティズム的な思考方法が大いに寄与しているものと考えられる。

次に、QRの推進に伴って発生しつつある、いわゆる戦略的提携ないしグループ化の問題を摘出してみよう。戦略的提携という言葉は、論者によって聊かニュアンスの相違はあるものの、80年代半ばから始まったとされているこの提携の基本は、経営的な独立性の保持という基本的な条件の下で、利害関係を共にする企業間で密接な業務上の連携を弾力的に図っていくことにあり、広義では、合併会社の設立や日本的な系列化、製販の合意によるプライベート・ブランドの設定などまで含まれるとする論者もいる。QRの場合は、戦略的に下流の小売業者と上流のアパレル業者などとの間で、パートナーシップと呼ばれる信頼関係を確立し、または相互に調整やパートナーの組み替えさえも柔軟に行われるような体制の下で形成される、開放的な標準に依拠した「オープン・ネットワーク」としての戦略的提携は、独自の標準による「クローズド・ネットワーク」との対照で、新しい形のグループ化と呼び得る。

よく引用される有名なケースとして、ウォルマートとP&Gとの間で結ばれた戦略的提携があげられる<sup>23)</sup>。従来のP&Gは、ウォルマートが販売するトイレットリー、その他製品の仕入れ先の単なる1社に過ぎず、その接点は売り放しの営業とその場限りの購買のみの関係に留まっていた。たまたま87年に、両社のトップ同士が話し合った結果が一致して、新しい取引関係が確立した。即ち、販売、購買の「点」に過ぎなかった従来の接触を「面」での接触に転換して、両社の情報システム部門は勿論、経営トップから開発、生

23) 「流通業の「戦略的提携」」, 長銀総研「総研調査」, 48号, 1995年12月号, pp. 3-4などを参照した。

産、仕入れ、在庫、配送や財務部門に至る迄が、多面的に密接な交流を図ることにより、共にそのニーズを満たすVMIの確立などの成果をあげ得たという。しかし92年頃から、プライベート・ブランド商品について、メーカーよりも小売りの方がメリットが大き過ぎるとP&G側が言いだして、結局両社の関係は94年に解消してしまったが、このような結合、離散も、戦略的提携の特徴を表わしている一つのケースであろう。

このような提携関係は、それまでのアメリカ企業の間ではみられなかった改革方向を示す一つの典型と見做され、この考え方には、日本の経営の垂直統合ないし系列化と通じるものがあるとする意見もある。しかし両者の基本的差異は、日本の系列化は、一方が他方の経営をコントロールする閉鎖的な形で、右上がりの成長を前提にして形成された企業間関係であるといわれるのに対して、戦略的提携は、成熟経済の下で、経営的に独立し、かつ目的を共有する企業間で情報ネットワークを活用した緩い結び付きであって、前者はクローズド・システム、後者はオープン・システムであることに求められよう。日本企業の場合でいえば、情報システムを除く業務面の提携関係は、ヒト、モノ、カネ、情報面で固定された色彩の強い自動車産業にみられるアッセンブル・メーカーと部品メーカー、販売店との系列化よりも、電気、電子業界の組立、部品メーカー、販売店間にみられる多数対多数企業のややオープンな取引関係の方が、より戦略的提携のニュアンスに近いものがあつたといえる。

最後に、プロダクト・アウトからマーケット・インへという言葉は、これが生まれた時期などの起源は不明であるが、最近では、量産時代の「マーケティングは死んだ」という表現の下で、この対語として頻繁に使われるようになってきている。例えば、1994年末に通産省が発表した「新繊維ビジョン」でも、わが国繊維産業の進むべき途として、「市場創造」と「フロンティア拡大」という目標が掲げられ、そのための戦略として、プロダクト・アウトからマーケット・インへの構造改革、クリエーションを育む産業構造の構築、グローバルな戦略の確立が提示され<sup>24)</sup>、これらを実現するための武器として

---

24) 通産省生活産業局編「新繊維ビジョン」、1995年、ぎょうせい、p. 24。

のQRが、産業政策としても積極的に推進されることになった。何れにしてもプロダクト・アウトからマーケット・インという言葉は、市場が拡大、成長しつつあった大量生産時代の生産指向から、市場が成熟化、飽和化した段階への変化、または売手市場から買手市場への変化をとげた時代を象徴している言葉として認識されよう。

この言葉で強調される消費者行動の主な内容として、消費者ニーズの多様化の高まり、消費の成熟化に伴う価格指向および店舗の使い分けなどの問題があげられる。

アメリカでは80年代後半から、日本では90年代に入り、飽食、飽衣の時代は去って、市場に溢れた商品の価格を幾ら引き下げても、消費者は気に入った商品でなければ購入しなくなった。この時期にアメリカでは、EDLP (Everyday Low Price) を標榜するディスカウント・ストア、アウトレットやオフプライス・ストアなどの価格訴求の新しい小売業態が急成長をとげたのに対して、百貨店やGMSなどの既存業態は伸び悩み、これがQRの一つの契機になったことは既に触れたとおりで、輸入も含め如何に低廉かつ高品質の製品を効率的に仕入れて、ポピュラー・プライスで販売するかが成否の鍵になった。日本でも、アメリカに約10年遅れで、バブル崩壊後、消費者の価格指向は高まってきた。同時に、アメリカでも日本でも共通して、単に製品の価格のみならず価値についての要求度が強まってきている。長銀総研の調査によれば<sup>25)</sup>、消費者は、商品にとって最も中心的な価値と価格とを見比べて選択するようになっており、むしろ価値指向を強めているという。このように、他社と差別化した商品の提供が必須になってきたことも、QR推進の大きい契機の一つになっている。

また店舗の使い分けについては、アメリカでは既に百貨店、専門店、GMS、量販店型ディスカウンター、単品型ディスカウンター（カテゴリー・キラー）、通信販売およびアウトレットという小売店の業態が歴史的に形成されており、90年代にはいってからは市場構造的にみて、業態毎に客層

---

25) 長銀総研, 上掲書, pp. 21-23。

に応じて棲み分けが完了しつつあるといわれる<sup>26)</sup>。日本でも、商品によって消費者が購入する小売店の使い分けが進んでいるようで、これに伴って小売業の競争は刻一刻と熾烈化しており、幅広い品揃えを実現してしかも品切れを起こさないためには、QRの推進が鍵となる。この場合、以上のような市場面の構造的変化に対応して検討を要する大きい問題の一つは、各生産、販売過程に介入している卸、問屋機構が占める役割の再検討が必要になることであろう。

### 3. 日本の繊維産業がQRを推進するに当たっての問題点

アメリカの繊維産業、主としてアパレル、小売業の多くが、1980年代後半からQRを推進し始めた背景、その推進状況などを前提として、日本の繊維産業（糸メーカーから小売店迄を含む）が、今後本格的なQRを展開していくに当たって、直面するであろうと考えられる問題を標準化、QRに対応した企業改革の必然性、および産業政策に絞って検討したい。

この問題点の基本を要約すれば、アメリカで、業界標準を決定する民間団体としてVICISが設立されたのが1986年、これに対して日本では、1994年改定の新繊維法により設立された繊維産業構造改善事業協会が主導して、ようやく本格的な標準化に取り組み始めたという、この10年間のギャップが殆ど総てを物語っている。単に、本格的なQRの取り組みが時期的に遅れたということのみが問題ではなく、この約10年間の遅れが、日・米両国間の繊維産業全般を巡る構造的問題のコントラストを、最も端的に表現しているとみられるところに問題がある。ここでは、この10年間のギャップに焦点を当てて、時期的なズレが生じた実態、その構造的および技術的背景という局面から、この課題に接近してみたい。

既に触れたとおり、アメリカの繊維業界などでQR的な考え方が浸透しつつあった80年代半ば頃以降の時期に、日本の繊維業界でも、QRに類似した情報システムを推進していた企業グループは少なくなかった。典型的なケー

---

26) 通産省生活産業局編，上掲書，p. 21。

スの一例をあげてみよう。

福岡の百貨店岩田屋と下着のトップ・メーカーのワコールとの間で構築された情報システムをみると<sup>27)</sup>、まず岩田屋は、79年にPOSを導入、83年には受発注管理システムを導入、84年からは取引先との間でEDI化を進め、89年には単品管理を行うようになった。またワコールでは、83年頃から量販店との間でEOS (Electronic Ordering System) を稼働し始めており、85年にはJANコード<sup>28)</sup>によるソースマーキングを開始し、POSによる管理が可能になった。両社のトップ間で、両社をオンライン化するシステム構築が合意され、共通標準としてJANコードを採用、91年から自動補充発注が、93年からは営業情報、返品情報の共有化が図られるようになった<sup>29)</sup>。以上の結果、従来は7～10日間を要していた納品リード・タイムが3～4日に短縮、欠品率の低下による売上増は1.5倍程度になり、出荷・返品再生作業が軽減されるという効果がみられた。他方、ワコール側からみた問題点としては、岩田屋との情報システムは他の百貨店には使えず、取引百貨店毎に新たにシステムを開発せねばならないため、情報投資負担が嵩み、費用対効果が問題になってきた外、生産体制側の対応が難しかったことなどがあげられていた。

その他にも多種多様なケースがみられたようで、特に80年代後半のバブル期には、深刻な人手不足という問題もあって、この種の情報化投資は、企業規模を問わず顕著な増加をみせたが、現在のQR的な観点からすると、何れも共通して次のような限界を内包していた。

---

27) 長銀総研, 上掲書, pp. 33-37.

28) JANコード (Japanese Article Number Code) は、日本のPOSシステムに使われる共通のバーコードの規約で、1978年にJISとして制定され、アメリカのUPC、ヨーロッパのEAN (European Article Number) と国際的な互換性をもつように規格化されている。

29) アメリカのQRでは、売り放しのメーカーが小売店の店頭情報に直接アクセスできることが画期的なものと評価されたが、逆に、委託販売が主体の日本の百貨店の場合、メーカー側が情報を保有していて、百貨店は売り場を提供するのみであったから、百貨店側が直接情報にアクセスできることが画期的であるとされる。

その第一は、これらの情報システムは、既存の取引形態および情報システムを前提として形成されたものであり、各企業、企業グループが各々独立に個別のシステムを、クローズド・システムとして構築していたこと、第二に、当時形成されたシステムは、メインフレームを中核としたものであり、その能力、機能面でも、また通信ネットワークの効率性などからいっても、必ずしも十分なものではなかったこと、第三に、アメリカのQR推進の場合とは異なり、各企業、企業グループ毎に、情報システムを形成する目的意識が相違していたこと、そして第四に、かかる情報システムの導入に対応して、これの一層の効率化を図るために、企業改革、意識革命が推進されたという話は殆ど聞かれなかったことなどがあげられる。

極言すれば、標準化という視点のみからみても、80年代後半から90年代前半にかけての10年間に、日本の繊維業界が展開したQR類似の情報システムは、各企業、各グループ共に独自に開発、運用されていった結果、殆ど収拾のつかないスプロール化現象を呈し、これらの個別企業、企業グループの動向からみて、その後、たとえその旗振りをする企業や民間団体が出てきたとしても、業界を網羅する形のQRを展開するのは不可能に近かったであろう。

しかし、上記のワコールと岩田屋とのネットワーク化は、両社共に意識、経営改革面でも先進的企業であったからこそ可能となったもので、日本の繊維産業、企業一般は、欧米諸国のそれに比べて、極めて複雑な構造を形成しており、その上取引形態の曖昧さという特殊性をもつために、余程ドラスチックなBPRの実施を前提としなければ、高度に効率的なQRの構築は困難になるう。

例えば、糸メーカーを頂点とするPTという名の系列化を初めとして、アパレル・メーカー、縫製業者や、これらと小売店との間でも、一筋縄ではいかなない複雑な構造、慣習が形成されている。アパレル・メーカーの場合でいえば、メーカーといっても機能的には問屋の性格が強くて、製造卸とも呼ばれ、縫製自家工場をもっている場合でも、そこで生産される商品が全取扱量

に占める比率は低い。多くの場合、中小縫製メーカー、ニッターを協力工場として生産を委託して、更にその最終工程は再下請けに任される。また百貨店の取引形態には、アパレル・メーカーが売り場、商品を管理する主体となっている委託取引（80%を占めるといわれる）、売上が生じた段階でアパレル・メーカーから仕入れたことにする消化仕入れ、および実態的には返品が行われる買取仕入れの三種類がある<sup>30)</sup>というように、複雑極まりない形態がみられる。

さらに、PTなどで代表される糸メーカーなどの大企業による加工企業の系列化は、一方で系列企業は親企業への依存度を高め、他方、これら親企業の少なからずは、最先端技術製品の多角化を達成して、共に比較的安定した業績の下で推移していたため、現状に対する危機感は比較的弱かったといえる。また、日本の繊維加工、アパレル・メーカーや小売店などは、共にアメリカのそれらに比べて企業規模が小さく、従って情報化投資負担や1社当たりの事業をカバーする範囲が小さいことも考慮に入れば、これらの構造や慣行などを前提にして、しかも利害関係が複雑に錯綜しているこの業界で、新しく統合的なオープン・システム化したQRを根付かせることは、至難の技であろう。このような諸要因も、本格的なQRのスタートが遅れた重要な原因になっていたと考えられる。

次に、日本の繊維産業に著しい影響を与えた産業政策の問題がある。1989年から93年にかけての繊維法に基づく政策の基本は、LPU（Linkage Production Unit）で象徴されていた。即ち、古く1973年から87年に至る繊維法では、「異業種垂直関係にあるグループを形成し、高付加価値化を目指す<sup>31)</sup>」ことを政策の基本とした。これに対して、88年に提起された繊維ビジョンでLPUが提起され、これは「高級化、多品種・少量・短サイクル化に特徴づけられる市場に柔軟かつ積極的に対応するグループを形成すること」

30) 「情報化で変わるアパレル産業」, 長銀総研「総研調査」, No. 48, 1995年, 12月号, pp. 9-12などを参照した。

31) 通産省生活産業局編, 上掲書, p. 112。

を目的として導入された概念であり、具体的には、「実需対応型供給体制の構築に必要な情報収集、商品企画、多品種・少量対応などの諸機能を相互に補完」する「複数の企業の連携」であるとされた<sup>32)</sup>。そして、94年までに全国47件のLPUが承認され、金融支援や税金優遇の措置が講じられた。

以上、70年代から90年代初期にかけての繊維政策は、その基本方針をやや強引に要約するならば、「合繊メーカーのPTも参考にしつつ<sup>33)</sup>、飽く迄モノ作りの視点からプロダクト・アウトの思想を貫徹して、グループ化の強化という錦の御旗の下で、「困い込み」を意味する垂直連携をさらに推進していくことにあったといえる。このような方向性を明白にした政策が展開されている状況の下では、余程ベンチャー精神に富んだ先進的な企業は別として、過去からの伝統からいっても、この政策に追随する企業が多かったことは疑いない。そして、「テキスタイル部門とアパレルや小売りとの連携が進んでいないのも事実であり、この結果、川下指向の構造改善事業を20年間続けても、なお、テキスタイル産業が市場に遠いという現実はあまり変わっていない」と、通産省の担当者を嘆かしていた<sup>34)</sup>。

最後に、QRに関する技術的なネックは、これを要約すれば標準化の遅れに集約されよう。この問題は、標準化を推進するリーダーシップを発揮する企業、機関が存在しなかったことの外、次のような二局面から追及されよう。

その一面は、上述のように、LPUによる困い込みの強化政策による影響もあって、90年代初めまでに、各グループ別に独自のフォーマットで中央集中管理的な情報システムを構築してしまい、これらシステム間では互換性が殆どないこと、この情報化投資の償却は未だ進んでいないため、企業体力からいって次の大規模な投資が困難な状況にあることなどがあげられよう。

他面は、もともとTQCの進んでいる筈の日本企業では、本来、社内独自の標準化は常識的な概念になっているにも拘わらず、現在の大企業間でも、

---

32) 通産省生活産業局編、上掲書、p. 27。

33) 通産省生活産業局編、上掲書、p. 28。

34) 通産省生活産業局編、上掲書、p. 29。

業界を挙げての標準化を進めている産業はそれ程多くなく、中小企業にいたっては、経営トップの認識が進んでいる企業の場合は別として、現在ではむしろ社内および業界標準化が拒否されるケースが少なくないといわれているような雰囲気も、事態の改善を困難にしていた一因であろう。

#### IV. QR推進の諸様相

本章で取りあげるテーマは、日本の繊維産業がQR推進に当たって生じると考えられる諸問題のなかから、主として情報ネットワークの構築に関連する幾つかの問題に絞って、その概略を検討することにある。但し、日本繊維産業の本格的なQRは、95年からその緒についたばかりであるから、その構築過程で発生する問題、評価などについては未だ議論できる段階ではないので、ここではQRでは遥かに先行しているアメリカの推移もとり混ぜながら、日本的QRの意図、構想などの特徴を中心に検討するに留めたい。

まず、QR推進協議会という標準化推進機関が設立された意義について触れ、次に新しい情報ネットワーク構築の過程で生じる可能性のある問題を、まずアパレル、卸から小売店に至る川下段階を、QR推進協議会が承認したチームの2、3について検討し、川上段階については、東レのPTをケース・スタディとしてやや詳細に展望する。

##### 1. 標準化機関の設立とQRグループの試行

先に触れたように、繊維法の期限延長に伴って、1993年末に、通産省がアメリカ、イタリアや東アジア諸国の繊維産業事情を調査した結果、1994年に、初めてプロダクト・アウトからマーケット・インへという意識革命を伴う日本繊維産業のQR化を唱った画期的な新繊維政策を打ちだし、これの受け皿として、94年9月に従来の繊維工業構造改革推進協議会が改組されて繊維産業構造改革推進協議会、別名「QR推進協議会」が、合繊、織物、染色加工メーカーや小売りなど約300社を擁して、新たに発足した。アメリカ

カでは業界主導で、当初200社以上の賛同を経て設立された標準化推進機関としてのVICISの組織を模倣して、日本では、ようやく政策主導によりQR推進協議会が設立され、業界の標準化を進める基盤ができあがった。ここに、日本的QRの第一の特殊性がみられる。

同協議会は、当面97年度までに25億円の財政資金を投入して「繊維JANコード・センター」を設立する。業界標準の商品コードとして、JANコードの登録、提供を目的としたマスター・データ・ベース<sup>35)</sup>の構築、EDI (Electronic Data Interchange) の標準化やPOS情報関連の分析システムなどを順次を開発して、アパレル、卸業者、テキスタイル・メーカーの利用にこぎ付ける計画で、ここでの特徴は、「繊維JANコード・センター」に集積、分析される情報の流通コストを引き下げするために、財政資金が投入されることであろう。さらに、財政資金による助成金、低利融資に支援されるQR推進プロジェクトとしての「情報ネットワーク化グループ」は、まず95年に15グループが承認され、今後1999年までに毎年10グループ程度を認可する計画という。一般に、情報ネットワークの規模が大きくなる程、そして加入者の範囲が拡大する程、そのユーザーの利益は増大していく筈である。

アメリカでは、日本の「繊維JANコード・センター」に当たるQRS Inc. は、VICISが設立、運営しているが、QRの発足時は別として、繊維産業の有力企業を中心として、産、官、学が一体となって21世紀に向けた繊維関連技術の開発計画を推進する目的で、93年に発足したAMTEXのプロゼクト、DAMA計画という共同研究体制では、エネルギー省の開発した軍事技術が使われることになっており、これに必要な資金2,000万ドルの半額は、エネルギー省からの等価のサービス支出によるものとされ、実質的に

---

35) JANコードは13桁しかないため、品番レベルの識別しかできず、個別の品番に対応した商品属性(色、服地、形、サイズなど)をコードに入れることは不可能なため、各メーカーが作成した商品カタログからこれら商品属性を登録した業界共通のデータ・ベース、即ちマスター・データ・ベースを作成し、これとJANコードとを組み合わせた「JANコード情報データ・ベース」を構築することによって、業界の共通言語としてのJANコードから、迅速に商品属性を含めた情報を入手できることになる。

は、財政資金が繊維業界に流されているといえる。しかし、政府資金を投入する対象が、現時点では、日・米間で全く違う点に留意すべきであろう。

次に、95年に認定された15の情報ネットワーク化グループを、グループ代表企業名などから大雑把に分類してみると、いわゆるアパレル・卸、問屋業者がネットワーク化の中核を占めているグループが圧倒的に多くて10グループにのぼり、糸メーカーがその中核に位置しているグループは3、そして小売業が2という構成になっている。これらのグループをみると、純粋のアパレル・メーカー主導グループがみられないこと、糸メーカーが加わっているケースが比較的多いことが特徴的である。前者は、これから近代化、合理化が最も強く要請されている分野であり、96年度以降も認可の増加が予想されるケースであろう。また、糸メーカーのPT、ないしこれに近い形態をこのグループに持ち込んだとみられるものが3件みられる外、アパレル卸業者ないし卸・問屋グループに糸メーカーが参加しているグループが3件ある。この意味で、QRに対する糸メーカーの関心は、なみなみならないものがあるとみられ、アパレル卸業者ないし卸・問屋グループが多いことと共に、この情報ネットワーク化グループは、日本繊維産業の構造的特色を集約したQRの試みであるともみられ、逆にいえば、やや焦点が定まっていけない嫌いも伺われるという意味で、アメリカで進められているアパレル・小売業者間を主体としたQRとは、質的に相違する一つの問題点になろう。

ここで検討を要する問題の一つは、日本的QRの方向性に関するもので、標準化機関の設置、データ・ベースの構築などの技術的内容については、確かにアメリカ側の実績を模倣して進められてきているが、上記の情報ネットワーク化グループの増加やそれらのシステム構築の推移も含め、これ以降のQR推進のプロセスについては、その先進国としてのアメリカの実例に追従していくものか、それとも両国の繊維産業にみられる構造的なコントラストを反映して、日本の繊維産業にとって実態に即した独自のQRが形成されていくのかという課題である。

この課題については、日本のQRはスタートした直後の段階にあるため、

現状では何とも推定し難く、当面、政策当局および情報ネットワーク化グループ参加各社がQRに対して抱えている考え方とか、これから次第に現われる実績などから汲みとる以外には方法があるまい。ここではQR推進協議会の見解を要約すると、新繊維法に盛り込まれたQRの精神は、小売り現場の売上情報をベースとしたアメリカ型のQRと、市場ニーズに即応し、創造力をフルに発揮して差別化、個性化を満たすテキスタイル・アパレル開発に成功したイタリア型QR<sup>36)</sup>とを、共に達成することに置かれている。これを自己流に解釈すれば、新繊維法の意図は、QRの推進により、日本の繊維産業、企業のプロセス・イノベーション(=BPR:アメリカ型QR)とプロダクト・イノベーション(=イタリア型QR)とを、同時に達成しようとする、いわば二兎を追う発想であるとみてよかろう。この場合の産業政策は、QRのインフラストラクチャーとして、いわば高速道路の建設を支援する役割を果たすに過ぎず、その後はテキスタイル、アパレル、小売店が、自由に高性能の自動車を製造してこの高速道路を走りなさいというものだとする。そして政策的には、まずアパレル、小売り間のQR構築に重点を置き、これが或る程度達成された次の段階で、テキスタイル、糸メーカー間のQR構築にウエイトをかける計画であるという。

以下、「情報ネットワーク化グループ」の代表的メンバーを摘出して、日本的QRが川下、川上段階で展開されつつある状況を具体的に眺めてみよう。

---

36) 通産省生活産業局編、上掲書、p. 23, p. 215以下を参照したが、ここでは具体的に「イタリア型QR」という指摘はみられない。しかし、イタリア繊維産業の基盤となる特殊性は、「市場のニーズに即応した、いわば当り前の差別化、個性化の競争の結実」にあるという指摘(上掲書、p. 150)は、これを「イタリア型QR」と呼んでも支障あるまい。なお、ウィリアム・ダビトゥ/マイケル・マーロン著、牧野昇監訳「バーチャル・コーポレーション」、第3章「情報の圧倒的な力」、p. 82では、イタリアのベネトンの行動が、アメリカのQR運動の手本になったとしている。

## 2. 川下段階のQRについて

日本の繊維産業にとっての本格的なQR構築元年は、アメリカに比べると10年遅れの94年のQR推進協議会設立時ということになり、この発足間もない現時点での問題は、この産業に属する各企業が、今後のQR展開に対して、どのように対応しようとしているかということであろう。ここでは、まずこのような問題を情報ネットワークの再構築、しかもアパレル・小売業者間のそれに絞って、簡単に眺めてみたい。

まずアメリカの場合は、繊維産業、特にアパレル部門が小売業者との間でQRという形のパートナーシップを形成するに至った最大の根拠の一つとして、消費者行動の変化を背景にして生まれた70年代の量販店の台頭、80年代以降の自社ブランド専門店の出現や、ディスカウンターの普及など流通業態の変化が、衣料品を提供する繊維産業、特にアパレル部門の構造改革を必然化し、促進させたことがあげられる。そして一般に、各工程がリスク負担を明瞭にした買取制という条件の下では、如何にして消費者や川下工程のユーザーが望む商品を創造して販売するかに最大の関心を払わざるを得ないため、アパレル、小売店共に、このために必要とする消費者情報をどのようにして獲得するかが最大の関心事になる。ここで、アパレル、小売業者間の取引形態は売り放しという単純なものであり、従って両段階の企業共に利害関係が一致さえすれば、統一的な標準化も、これに基づく有効な情報ネットワーク構築も相対的に容易で、このような条件の下でQRは普及していった。しかも、ネットワーク化によるこの業界の情報共有システムは、加入者の範囲を拡大させていき、規模の利益を十分に享受できる形で構築されていった。

これに対して日本の繊維産業では、各工程で商社、卸が介在し、各工程を担当するメーカー、卸、小売り共に、川下で売れ残れば川上に返品するというように、リスクを共有ないし回避するメカニズムが発達しており、しかも、この間の契約関係は不明瞭で、アパレル卸、縫製業者、小売業者間の関係も極めて複雑な上、消費者とアパレル間、アパレルとテキスタイル間の距離は遠く離れていることなど、今までのところ、これらの矛盾の殆どは消費

者に転化されているように見受けられる。これら繊維業界の取引構造は、この産業の歴史的な発展過程では、それなりの合理性があったが、現在では不合理で曖昧な慣行と見做されており、まずこれらの複雑な諸要素を取り入れた条件下で、新しい情報システムを構築するのは殆ど不可能であろうし、またこのようなシステムができたとしても、その意義は勿論、その効率性も低いであろう。さらに、既にテキスタイル・メーカー、アパレル卸、小売店などのグループの多くは、独自の標準化に基づいたクローズド・ネットワークを構築しているので、これをスクラップ・アンド・ビルドするための資金負担は軽くなく、または既存システムを転換するために複雑なシステムの開発が必要になるなどの問題が生じる。

以上から、日本の繊維産業が長い歴史を経て独自に形成して、この業界に根付いたこのような慣習や情報システムは、QRが浸透していても効率化は発揮され難いとする意見、逆に、QRの本質からいって、この強力な推進は返品制、問屋、卸を介した間接取引、曖昧な取引形態や系列化などは次第に解消していき、アメリカ的な構造に転化する契機になり得るという意見、更に、両意見の多様な折衷案が提起されるであろう。

このような課題に関連して、一つの方向を示すケース・スタディとして、既に承認された情報ネットワーク化グループのなかから、サンリットQR推進グループを取りだしてみたい<sup>37)</sup>。

オフィス・ユニホーム製造卸大手のサンリット産業は、特注品と定番品の売上がほぼ半々で、後者の生産は徐々に海外に移してきたが、注文に応じた納期確定の特注品は国内生産で賄われている。もともと当社は小売店の

---

37) このサンリット産業のケースは、主として「日経ストラテジー」、1995年、6月号、pp. 91-93の記事や長銀総研「総研調査」、上掲レポート「情報化で変わるアパレル産業」を参考にした。なお、この「サンリットQR推進グループ」の参加企業数は、1組合、37企業と、アパレルから糸メーカー、副資材卸、デザイン企業までを包含して、1995年度QRグループのなかでは最も多くの企業を動員している。問題は、規模的にも、業態的にも、利害関係面からも、異種多様な企業群をどのように纏めて有効なQRを推進していくかについて、関心の集まる場所であろう。

「買取制」を原則としていたが、70年代後半に需要不振に陥った際に、小売店の在庫が膨らみ、不良在庫が増大したので、中間卸を廃止するという当時としてはドラスチックな改革を行い、全国小売店との「直接取引」に変更した。これは、アメリカ式QRのVMIの考え方を先取りしたようなもので、メーカー側が小売店の在庫を管理して、小売店側ではサンプルとカタログだけを置いて、極力在庫を減少するようにした。このために、80年代当初から全国のサンリット特約店を組織化して、独自の商品コードやデータ交換方式により、紙型を作成するCADセンター、縫製工場や物流センターをオンラインで結んで（当初はバッチ処理）、商品設計、価格積算、納期回答、受注、生産指示などの情報システムを、日本電気情報サービスにアウト・ソーシングして稼働させた。この「サンリット・トータル・ネットワーク」を構築した目的は、特注品の特殊性からいって、小売り店頭の商品切れやリード・タイムの短縮よりも確定納期の厳守におかれて、それなりの成果があったといわれる。

そして「サンリットQR推進グループ」では、既存システムの機能拡張、標準化対応を進めるものとして、EDIへの対応も考えて、自社コードからJANコードへの相互変換システムの開発、将来の受注予測情報、工場の生産進捗状況のリアルタイム把握などによる納期管理の徹底の外、特約店の端末は双方向データ交換を可能にして、本部内にサーバーを設置して、各ユーザーが自由にデータの検索、加工ができるオープン化を達成するという計画である。但し、素材関連、デザイン企業が参加したCEによる商品開発体制のみは、機密保持の必要上からクローズド・システムにするという。

典型的なアパレル製造卸業であるサンリット産業の場合は、既に製品の売切制、素材の直接仕入れを実施しており、中途からは卸を排除して、VMI的な在庫管理を実施して、既に顧客、業者間の距離短縮に成功したグループが存在していたことは、日本の繊維業界では、むしろ異例のケースといえるかもしれない。しかし逆にいえば、たとえ特注ユニホームという特殊な製品のケースとはいえ、旧来の日本的慣習を段階的に排除して、有効な情報ネッ

トワーク・システムを構築して、QRが発足する以前に既にこれに似たシステムの形成に成功していたことは、日本の繊維産業がQRを展開するに当たって、示唆するところ大きいものがあると思われる。

### 3. 川上段階のQR推進について

アメリカの場合と同様、日本でも、糸、テキスタイル段階とアパレル、小売り段階との関係は、生産工程面でもまた企業グループ面でも、一般にこの間には断層がみられるようである。アパレル企業としては、輸入品も含め何処で誰が生産したものであろうと、自社で生産、販売する衣料品素材としての生地や糸は、色、織りや風合いなどの諸条件がフィットすれば使用する訳で、大分類した両段階は、商社、問屋が介在するものの、不特定多数の売り手と買い手という競争関係にあるとみてよからう<sup>38)</sup>。

アメリカのQRも、現状ではアパレル・小売りの段階を主体にして推進されており、糸、テキスタイル・メーカーの場合、特に合繊メーカーは、規模の利益を享受するために、各社共にグローバルな規模で、繊維種類別の生産統合化を軸とした再編成に注力しており、その情報システムは著しく高度化していても、これは自社内のそれに留まっており、特にテキスタイル、アパレル間のQRは遅れているといわれる。日本でも、QRは繊維産業の構造改革に寄与し、テキスタイル、アパレル間の隙間を埋める効果をもたらす可能性があるとして期待されているよう<sup>39)</sup>、例えば情報ネ

---

38) アメリカでも、テキスタイル、アパレル間のQRは、等閑視されている訳ではない。アメリカ繊維産業のQR関連の標準推進組織としては、アパレル、小売り間はVICIS、そしてテキスタイル分野ではFASLING (Fabrics & Supplier Linkage Council) で、テキスタイル、アパレル間はTALC (Textile & Apparel Linkage Council) およびSAFLING (Sundries Apparel Finding Linkage Council) という機関で、QRの標準化が進められているが、VICISに比べると標準化は相当遅れているようである。日本でも、QR推進協議会に化繊協会が参加して、テキスタイル、アパレル間の「EDI標準原案作成委員会」が形成されており、既に発注、出荷通知、発注状況報告ができており、97年度中に完成予定という。

39) 通産省生活産業局編、上掲書、pp. 28-29。

ネットワーク化グループのうち、直接、間接に合織、紡績企業が関与しているグループは6グループにのぼっているように、糸、テキスタイル・メーカーの段階でも、QRの進展に並ならぬ関心をもっていることは疑いあるまい。

この間の事情を、東レを中核企業として加工、織布企業18社で形成した「東レ・テキスタイル生産QR推進グループ」について、具体的に眺めてみたい。

既に触れたように、東レが合織の加工メーカーを糾合したPTを発足させたのは1950年代後半のことで、両社間をオン・ラインで結んで、東レの発注をコンピュータ化したLOGOS (Logistic Online System) が稼働を始めたのが78年秋のことであった。しかしその後、LOGOSは修正が重ねられていき、システム自体も巨大化、複雑化し、消費の高度化、多様化、繊維市場の急激な変化、糸、衣料品輸入の増加などの環境変化が起こると共に、IT、CTの進歩に伴いLOGOSの陳腐化が著しくなり、当時の繊維法に基づくLPU政策を背景にして、80年代後半から、これに変わる新しいシステムのニーズについて東レとPTの機業場、ニッター、染工場との間で検討を重ねた結果、1990年代初めより1994年春にかけて、JIT的な考え方で「新繊維システム」という総合受発注情報システムを、ポリエステル長繊維原糸から製品別に逐次開発していった。「新繊維システム」の意図としては、見込生産型から実需対応生産型への移行による見切りロスや機会損失の低減、生産リード・タイムの短縮、PTとの連携強化、受発注業務の簡素化、物流の合理化、在庫削減などを通じた経費、人員の合理化や顧客、マーケット、管理情報のデータ・ベース化が挙げられ、このシステム参加企業は織物、紡績糸、染色などの専門企業は118社にのぼり、そして実際に、生産リード・タイムの平均1/3程度短縮、各工程在庫の減少20%、間接要員削減30%や納期順守率の向上などの効果がみられたという。なお同時期に、同じくLPU政策に基づいて、旭化成はASSIST、東洋紡はBSO、帝人はTOPSという新しい繊維システムを稼働し始め

ており、これらシステムの内容も、東レのそれと類似のものであったようである。

この「新繊維システム」について、QR的な感覚から、情報システムとしての問題点を摘出してみると、まず「新繊維システム」は、東レ、滋賀工場に所属する技術センターの情報システム運用部内に設置されている大型メインフレームを中心とした集中管理型の運用形態が取られたことで、次に、接続端末は360台、うち社外との接続端末は160台という規模でオン・ライン化されたが、このソフトは総て東レ側が担当して開発し、これを組み込んだ端末パソコンがPTメンバーに渡されて、端末からの情報は一旦メインフレームに集中され、これから次工程の企業に必要な情報が送られる形がとられたこと、さらにこのシステムは、東レPTグループ限りの独自の標準に基づくクローズド・システムであったことである。そして、「新繊維システム」は、既存東レPTの強化およびその傘下加工企業の合理化に貢献するところ極めて大きいものがあったが、その範囲は従来同様テキスタイル段階に留まって、最終製品市場の情報にアクセスする手段はなく、その他の商慣習（例えば加工賃の決済は、月2回締め翌月15日現金払）についてはそのまま維持されていた。

東レは、新繊維法に基づいて、95年7月に「東レ・テキスタイル生産QR推進グループ」（以下、「東レQR」と略称する）という名称で、東レ以下糸加工、織布企業計18社を糾合し、95年から99年までの実施期間で、事業資金約60億円（うち事業団融資70%で、商中からの融資形態をとる）、トータル・コスト引き下げを目指した販売、在庫管理の合理化および設備の近代化、情報の共有化、中小企業の参画を事業課題として発足させた<sup>40)</sup>。この推進グループは発足したばかりで、まだその全体像も明瞭ではないようなので、ここでは幾つかの特徴を指摘するに留めたい。

第一に、「東レQR」は、1995年中に承認された「情報ネットワーク化グループ」のなかでは、「ダイヤモンド糸QRグループ」の東洋紡、「21世

---

40) 主として東レ社内資料「新繊維法の狙いと東レLPU」による。

紀ニットQRプロジェクト・グループ」の旭化成<sup>41)</sup>と共に、糸メーカーがグループの中核的地位を占めており、しかも、これらの中では、唯一PTに属するメンバー企業によって構成されているQRグループである点にその特色がみられる。

第二に、「東レQR」に参加する加工メーカーの選択規準は、資本金1億円以上の加工企業、大企業の子会社および設備近代化を完了した企業は除外するという条件で、PTメンバー企業のなかから選択したのが、機業、加工糸メーカー計17社（東レを除く）であって、それらのなかには企業規模は小さくとも東レ以外の糸メーカーとも取引している企業もみられ、この意味では、従来とは異なる新しいPT、ないしグループ企業のオープン化が指向される萌芽がみられることである。

第三は、上述の「新繊維システム」と「東レQR」との関係であって、当面のところ、前者は、日常業務の基幹系システムとして現実に稼働しているので、さらにこれの効率化を高めていくと共に、これと平行して後者の構築を進めるという二本立てが考えられているようであり、今後後者の運営がさらに効率化、広範化、低コスト化していくと、何れは両システムはより高度な形で合体されるものと予想される。

そして第四に、現在推進されている「東レQR」の内容は、目下東レ、グループ企業間で具体的に検討されている段階にあるが、情報の共有化という局面の構想を取りだしてみると、東レ側に設置したサーバーに集積された繊維関連製品のマーケット動向、新繊維技術、新設備関連情報やファッション情報など、東レおよび「東レQR」グループにとってニーズの高い客観的な環境情報を主体にして、これらを双方向的に共有しようとするもので、業務上のVMIなどの情報の共有化ではない点に問題がある。

---

41) 「ダイヤモンド毛糸QRグループ」の場合は、ダイヤ毛糸の総販売元であるダイヤ毛糸(株)が、小売店から地域ダイヤ卸を経由してもらわれる発注、売れ筋情報を東洋紡に流して、東洋紡からは製品を、物流センター経由で直接小売店に配送するというQRシステムを狙っている。また「21世紀ニットQRプロセク  
(次頁脚注へ続く)

次に、「東レQR」参加企業側の特徴をみると、例えば、この典型的企業として丸井織物があげられる<sup>42)</sup>。同社は、東レおよび帝人がポリエステル織物を委託加工しており、売上高は年間約40億円、福井、石川地域に集積している3,000社以上の織物、染色加工メーカーのなかでも最も低コスト、高品質、かつ情報化先進企業という評価が高い。同社が「東レQR」に参加した主な理由は、織布の準備工程の近代化は達成していたが、次に織布工程の設備更新を必要としたため、既に独自のネットワークを有効利用して、最先端を走る中堅加工企業が出現していることは、従来の下請け、隷属的なPTの一員という地位から、この場合でいえば、東レや帝人ともイコール・パートナー的、共存共栄的な立場に転換するのが可能な条件を備えつつある加工メーカーが現われていることを意味すると考えられる。今後QRの進展に伴って、いわゆる糸加工系列の質的変化、外部化がどのような展開をみせるかが、一つの大きい課題となろう。

## V. QRの進展と日・米繊維産業の構造変化

本章では、以上の論旨を集約する形で、日・米両国の繊維産業でQRの進展に伴って起こった、または起こりつつある構造的変化に関する問題を再度提起して、その方向性を巡って検討してみたい。しかし、両国の繊維産業が指向しつつある構造的変化の方向性を議論するのは、あまりにも問題が大きかつ広範で荷が重過ぎるため、日・米企業一般の経営、情報システム面のコントラストを意識しつつ、QRの情報武装面に関わる問題に重点を置いた方向性について、幾つかの問題を検討してみよう。

---

ト・グループ」は、ニット製品に限って、茶周染色（染色加工）、馬淵繊維（アパレル製造・卸）およびデパートの岩田屋との間でネットワークを形成して、各段階で情報の共有化を達成して、QRの成果を挙げようと目論んでいる、ニット製品という狭い分野でテストされるプロジェクトである。

42) 日経産業新聞、1995年10月5日号記事「空洞化に挑むQR工場」を参考にした。

即ち、まずQRの本質は、1980年代半ばから90年代初期にかけて起こったアメリカ企業の再生運動、新しいネットワークを高度利用した情報武装の下で、パラダイム・シフト的な新しい企業改革の一翼を担う手法であると規定付け、次いで、新しい企業改革の要は、企業の意識革命にあることについて検討し、更に、日・米共にQRの進展に伴って発生している戦略的提携（パートナーシップ）などの新しいグループ化の進展について展望してみたい。

### 1. 新しいネットワーク化とQR

80年代のアメリカ経済は、この影の面として、諸産業の国際競争優位性が無残に低下していき、貿易赤字は、ピークの87年には1,500億ドルを超え、財政赤字も増加する一方で、ビッグ・スリーの凋落に代表されるような大企業の経営危機、M & Aの盛行、増大するレイオフに伴う雇用不安、空洞化、金融システム不安の表面化など、その著しい衰退ぶりが懸念された。他方で、その光の面として、いわゆるリストラの徹底、政府の規制緩和などの外、特に80年代後半以降は、最新のIT、CIを駆使して、パラダイム・シフト的な企業改革を推し進め始めた時期であったことがあげられる。そして、90年代に入ってからはその光の面が結実して、アメリカの諸産業は、一般に再活性化を果たしたという評価を得ている。

ここで、まず上記の最新IT、CIの高度利用、新しいネットワーク化という課題に焦点を絞ると、この分野の解釈、機能や効果などについて、80年代後半と1990年代初期以降とでは顕著な変化が伺われる。

これを要約すると、1980年代後半頃からのアメリカを中心にして、パソコンやワークステーションの急速な性能向上、普及に伴って、コンピュータ分野で、ダウンサイジング、OSのオープン化およびネットワーク化に象徴される形で、大きい変革が起こった。しかしその頃は、未だメインフレームが主力を占め、大型、小型共にプロセッシング（処理）が主力をなしており、アメリカでは、コンピュータ利用の生産性に対して疑問さえ提起されていた

時代であった<sup>43)</sup>。そして、一連の通信規制緩和、A T & T の分割、プロトコルの *de facto* の標準化などの実施により、90年代に入って、コンピュータと通信とを本格的に融合させた新しいネットワーク化により、初めて可能になった双方向通信に基づいた情報共有化、仲介、統合などの有力な機能が急速に普及していき、コンピュータは、ネットワーク化を軸としたコミュニケーター（伝達者）という地位を占めるに至った。このような変化に伴って、EDI (Electronic Data Interchange)、EC (Electronic Commerce) の発達が促進されると共に、企業は意思決定、研究開発、生産、事務管理、流通等々の各分野や他企業との連携などを巡り徹底的な改革を必然化して、このような展開は、情報化投資の生産性向上にとって有効な成果をもたらしていると評価されるに至っている。

以上を例証する典型は、CALS であろう。CALS は、80年代半ばからアメリカ国防総省によって展開され、これが民間にも定着していった。この概念は、時間の経過と共に内容、意味が変化しつつあって、94年頃からは Commerce At Light Speed とされており、この核心は電子化媒体による標準化、EDI であり、これを前提にして企業経営システム面の抜本的改革、BPR を伴うだけでなく、複数の組織をネットワークで縦横に結んで、商取引の構造や慣行さえも変革に巻き込む性質をもつものとされる。

---

43) 例えば、T. H. Davenport の指摘によると (“Process Innovation — Reengineering Work Though Information Technology”, Harvard Business School Press, 1993, pp. 44-47)、1978年から85年にかけてのアメリカでは、総固定資産に占める情報処理関連資産の比率は、1.8%から7.8%まで上昇して、また88年の情報化投資は設備投資総額の42%に達したといわれているが、当時発表された多くの研究では、情報化投資の飛躍的增加にも拘わらず、その結果として、製造業、サービス業共に、生産性の増加はみられないどころか、むしろ低下させたという結果がだされていたという。推定するに、当時の情報化投資、情報システムの構築は、基本的に、既存の業務システムをそのままシステム化したところに、生産性向上には役だっていないと指摘される原因が求められたものと考えられる。90年代に入り、インターネットにみられるように、双方向通信、情報共有化、EDI、EC が可能になり、同時に BPR が徹底して実施されていったことにより、恐らく現状の情報投資は、手元にはこれを検証し得るデータはないが、生産性向上に対する寄与は大きいものと推測される。

BPRの問題は後で触れることにして、CAL Sを構成しているCE、CIM、ECR、ECやVSなどと共に、QRも同じ主旨で、取引関係にある企業群の同時進行的、協調的な業務全般の改革、合理化、効率化、高付加価値化を達成しようという意図に関しては、何れも共通するものがある。換言すれば、QRは繊維、日用品業界のCAL Sであるといえよう。

アメリカでみられるQRの発展段階も、ほぼ類似の推移を辿って現在に至っているようである。このQR発展段階について、VICSやKSA社(コンサルタント会社)が発表している5段階説を借用してみよう<sup>44)</sup>。

これによれば、アメリカで87年から始められた第1段階の「基本QRテクノロジー採用」という標準化運動は、VICS主導では88年末までに完了した。この時期の日本はバブルの最盛期にあり、主要企業は主としてメインフレームの増強を主力とした独自の情報化投資に奔走しており、業界の標準化どころではなかった。ようやくこのインフラ整備が始まったのは95年以降のことで、しかも通産省の主導に依存したものであった。

第2段階の「社内自動補填発注」および配送の合理化は、80年代末から、ドラッグストアな企業改革を実施しつつあった百貨店、量販店、アパレル企業の間で形成した新しいネットワーク化が、JIT的な感覚で、在庫、配送などの量的、時間的な徹底した削減に著しい成果をあげて、現在でも大規模に展開されているという。これに対して日本では、スーパーと納入業者との間などでは、これと類似のシステム化は既に常識になっているが、何れも大手小売業が主導している集中管理型システムであり、独自の標準化やシステムの効率性などの点で、企業別に効率面の格差が大きいことにも難があって、しかも業界標準化はこれから始まる段階にある。

次の第3段階の「パートナーシップに基づく商品補充」は、新しいネットワークがその成果をフルに発揮する段階で、小売店、アパレル企業間を主体にしたCEによる協同商品開発計画、POS/予測情報の共有やVMIなどが推進され、既にウォルマートやKマートなどで実施されている。また第4

44) 岩島嗣吉, 上掲書, p. 40。

段階の「協同商品開発」では、インターネットを含むより高度化されたネットワークにより、デザイン・インのCEによる協同開発や商品テストなどまでがQR化され、QRはCALISそのものになって、先進的企業の間で実施に移されつつある段階であって、既に小売業の15%、メーカーの7%は第4段階に入っているといわれる<sup>45)</sup>。日本でも、デザイン・インは或る程度普及しているが、先進、劣後企業が入り乱れて、跛行性が著しい嫌いがある。そして、アメリカの衣料品小売店の将来は、マイクロ・マーケティング<sup>46)</sup>、店ベース・マネージメントやシーズンレス・マーチャンダイジングなどを手掛けるようになっていくという。

新しいネットワーク化は、インターネットに典型的にみられるように、社会的取引コストの引き下げを目的とする。そして、商用CALISもまたQRも同様に、情報の共有化を規準にして、企業グループ間で新しい情報ネットワークが発達して行って、初めてその成果が実るものであると共に、これらのネットワークへの参加者が増加して、交換される情報量の累増に比例して、その効果は増大していくという「ネットワーク効果」を有する。従って、QR参加メンバー、グループが増加していく程、ネットワーク化の経済的効果は高まっていくという意味で、アメリカの繊維産業、特にアパレルや衣料品小売店は、単に国内のみならず、自ら設定した*de facto*の標準化により、グローバルな規模でネットワークを拡大していき、素材の入手、定番品の委託加工などを中心に、その総合的な効果を最大限に享受しつつある現状にある。

これに対して、日本繊維産業の本格的な新しいネットワーク化は、国内でもようやく発足した段階にあり、況や海外現地法人などを結んだ新しいネットワーク化は、糸メーカーの段階でも計画段階にあって、これらの遅延は、アメリカの標準に従わざるを得ない外、競争優位性の面でも決定的な格差が生じる源泉となる可能性を孕んでいるとみられる。

---

45) 「日経ストラテジー」、1995年、6月号、p. 85。

46) マイクロ・マーケティングとは、インターネットを通じて小売店がホーム・ページを設定して、店にない商品を画像検索したり、発注するような、ネットワークによる新しい販売形態を指している。

## 2. QRに伴う経営・意識革命

アメリカの繊維産業が展開しているQRは、既にその発足から10年を経過して、日本で流布されている資料から推察する限り、その成果については個別企業の在庫量や時間的ロスなどの削減数字が提示されている程度で、経済的に分析できる適当なデータは見当たらないにしても、著しい成功をみているという評価が専らである。いささか旧聞に属するが、93年春にVICSなどが主催して開催された「QR'93」会議では、小売業、アパレル、雑貨品業者など約1,000社が集まって、各社が幅広いQRの実施状況や著しい合理化の成果が公表されたといわれる<sup>47)</sup>。またAMTEXのDAMA計画のように、アメリカ繊維産業の総ての企業がQRを利用できるネットワーク構築計画を、政府も参加して展開しつつあることなどからも推察されるように、QRは今後共に発展を続けることが予想される。

しかし、ここで注目を要することは、アメリカでQRが成功しているという評価は、単に標準化や新しいネットワーク化などから生れた経済的効果だけでなく、その背後では、80年代後半以降大規模なレイオフや事業構造の再編を実施し<sup>48)</sup>、また戦略的提携などにみられるドラスチックな戦略転換、階層制からフラット化、ネットワーク化への機構改革、根本的な業務プロセスの見直し、これらの革新に伴う意識革命などを含む、BPRの推進による継続的な経営改革から生じた効果でもあったという局面について、併せて考慮する必要がある。90年代に入り、アメリカの小売業一般が瞠目すべき姿で再活性化を果たしたのも、このような経営改革の成果が大きく寄与し

47) 岩島嗣吉、前掲書、p.4による。このQR会議は、毎年開催されており、日本でも、97年春から、アメリカと同様のQR会議が開催される予定になっている。

48) 例えば、「日経ストラテジー」、1994年、5月号、p.41の記事によると、「91年から93年にかけて全米小売業では、中間管理職やバイヤーを中心に50万人をレイオフした」という、AT&Tグローバル・インフォメーション・ソリューションズの小売業コンサルタントの発言が掲載されている。そして、「本部スタッフを削減しても、業務を遅滞なく、さらに競争力を付けていくにはどうするかを考え抜いた結果、——これを支えたのも、ハイテクや情報技術の活用だった。」と結んでいる。

ていたと考えられる。

BPRは、M. ハマーが提唱した「情報システムを活用した根本的な業務プロセスの改革」に尽きよう<sup>49)</sup>。まず「情報システムを活用した」という言葉は、新しいネットワーク、データ・ベースなどの拡充を軸として、企業内、複数企業間で新しい情報共有関係を構築して、これを徹底的に有効利用することを意味しており、この分野については、現状ではアメリカ企業が世界で最も先行している<sup>50)</sup>。次の「業務プロセスの改革」は、これら各企業、企業群が共通して、新しいネットワーク化に適應するように、既設の仕事の流れ、取引関係などを根本的に組み替える改革を、併せて推進した結果としての経営的成果を意味しており、かかる革新的な手法がBPRの核心をなしている。換言すれば、現時点でアメリカの繊維産業、企業のQRが成功していると評価されているのは、QRの推進を契機として、新しいネットワーク化の機能を最大限に利用すると同時に、これに参加した個別企業は、BPRにより過去のアメリカ的経営システムを払拭して、より効率的な新しい経営システムを形成した結果であることを意味しているとみてよかろう。

翻って日本の繊維産業の場合は、90年代に入ってから、客観的には、ア

---

49) 日本でリエンジニアリング・ブームが起こったのは1993年から94年にかけてのことで、この言葉は、現状では、既に過去の遺物とさえ見做されているようである。例えば、M. ハマーの「リエンジニアリング革命」を翻訳された野中郁次郎教授は、「(BPR)も、その本質は日本企業が長年実施してきた職能横断的なチームによる業務活動の抜本的な革新であったが、実戦においては情報技術の活用という名目での一減らしの手段になってしまった。……人間間の暗黙的側面を無視したリエンジニアリングは早々と行き詰まりをみせ、……ここから得られる教訓は、コンピュータは知識創造の支援ツールにしか過ぎず、知を創造することができるのは人間だけだ、ということである。」(野中郁次郎・竹内弘高著「知識創造企業」、東洋経済新報社、1996年、p. 372)とされている。野中教授が主唱されている欧米企業＝形式知、日本企業＝暗黙知についての議論はさておいて、日本的雇用調整手段(新入社員の削減、高齢社員の早期退職など)の下で、日本企業一般が新しい飛躍をとげるためには、従来の組織型、業務の流れ、責任・権限、経営意識、その他の局面で、まだまだリエンジニアリングの思想を生かした形の企業改革を必要としているという意味で、本稿では、敢てこの言葉を利用することにした。

50) 徳山大学論叢、第44号、拙稿、pp. 38-42。

アメリカの繊維産業、企業が80年代に直面していた環境とはほぼ同様な危機的状況を呈していたにも拘わらず、一部を除いては、抜本的な経営改革を実施した企業は見当たらない。専ら従来の日本の感覚で、新しいネットワーク化の遅れと同様に、本来はこれと並行して果敢に実施されるべき企業改革も、伝統的な漸進的ないし段階的な改善という手法がとられていたように見受けられる。

日本の繊維産業、企業一般が、アメリカで成功したQRの成果を率直に学習して、これを推進しようとする場合は、一部の先進的企業は別として、日本の経営という根強い制約条件を抱えて、ドラスチックなBPRを短期間で実施に移すための環境が整っていないことを前提にすれば、まず標準化の設定および新しいネットワーク化の整備に着手して、これらの進捗と歩調を合わせて漸進的にBPRを推進していくという、アメリカ的QRの発展プロセスとはやや異なった推移を辿ることが予想される。そして、このようなプロセスを成功させるための必要条件は、業界、企業をあげての意識革命であり、これは、次の三項目に分類されるような革新を意味していると考えられる。

即ちその第一は、今までのプロダクト・アウト指向から、これからのマーケット・イン指向へのパラダイム・シフトという形で、経営トップから末端の従業員に至る迄が要請される発想の転換、意識革命であり、要するに、80年代あたりまで続いた右上がりの成長時代に培われた経営意識の払拭を意味している。日本の企業にとっては、一般にヒト、モノ、カネおよび情報という経営資源のうちで、モノ、カネは別として、ヒト、情報面の改革には様々な制約がある上、一言でいうと「甘えの構造」と表現できる組織の伝統的意識も災いして、アメリカのように自由度が高くてドラスチックな改革は困難なことから、今までの企業改革、情報化は中途半端な結果に留まらざるを得なかったという実績がある。

第二は、情報リテラシーに関するもので、情報の中央集中処理システムからネットワーク化による分散処理システムへの、特に経営トップ、上級管理

層にとって必要な意識革命である。これは、Information Literacy という言葉通り、情報に関する「読み書き能力」に関する問題であり、処理、消化して、知識に転換した情報を使いこなして、個人および組織が、能動的かつ主体的に今までの仕事のやり方、流れを変革していく能力を高めていくことを意味している。問題は、この「読み書き能力」の技術革新がますます加速していくのに伴って、その経済性も飛躍的に向上しつつある現状にあるにも拘わらず、未だに大規模な集中処理システムを装備して、これが大きい償却負担を抱えて、更なる効率性向上の制約になっていることについて、経営トップや情報処理部門が認識の転換を必要とするという意味での意識革命である。

そして第三は、繊維産業全般の構造改革を巡るもので、本格的にQRを推進しようとする場合、その構造、慣習からいってアメリカ的QRをそのまま適応するのは困難であるが、リスクの負担形態、PTなどの系列化、問屋・卸の役割や曖昧な取引関係などの過去の遺産を、QRに沿った形で如何に合理的に改変していくかという問題を巡る意識革命があげられる。この問題について、ここでは、百貨店のPOS導入と「買取制」との関係ケース・スタディとして取りあげてみよう。

日本の百貨店がPOSを導入した時期は、1974年から77年にかけてで、スーパーのイトーヨーカ堂が85年に導入したのに比べると極端に早かったが、その後の百貨店は、単品管理はメリットが少ないとして採用されるに至らず、委託販売ないし返品ありの買取制で、リスクは問屋に負担させるという旧来の商慣習に浸ったままの商売意識で、POSは94年には87.4%まで普及したにも拘わらず、これを経営改善には利用せず、全く無用の長物と化していた<sup>51)</sup>。これに対して例えばイトーヨーカ堂では、POS導入と同時に単品管理を実施して、92年には全商品の完全買取制を始めており、またセブン・イレブンでも、逆に単品管理を実施するためにPOSを導入して、同時に取引

---

51)「日経ストラテジー」、上掲書、p. 45。なお、倉澤資成、前掲論文、p. 221の注では、「百貨店が選択した「返品制」が、生産側に対してリスク回避のインセンティブを与え、その結果、製品企画力のあるメーカーを育成し成長させると同時に、自らの企画力を弱体化させてきたのである」という指摘をされている。

集約化や配送共同化を達成していた<sup>52)</sup>。しかも、POSデータという生のデータから意味情報を導きだし、発注というデータ処理の目的を達成するために、データの「歪み」を抽出、修正する責任は、スーパーバイザーおよび店舗運営責任者による共同行為に求めたのを初めとして、POS導入に伴う組織面の改革にも万全の配慮があったことが特筆される。

現在、完全買取制を実施に移している百貨店は、福岡の岩田屋が殆ど唯一のケースといわれている<sup>53)</sup>。岩田屋が推進したこの革新は、従来は場所貸業といわれていた百貨店商売の原点に立ち返って、94年春から、70万点以上の商品について単品管理を実施すると共に、全店に「店長制」を導入して独立採算制を敷き、部長以上と店長とは年俸制を採用した。買取制実施により排除された問屋、アパレル側の抵抗が強かったにも拘わらず、95年初めには、自主仕入れ、販売を実行に移し、店頭の販売員でも自分の目で仕入れ、自分で販売するという自己完結型の作業体制を確立して、参画意識、責任感を高めている。この買取制移行の評価は、未だ業績面には明確に現われる段階でないにしても、従来の牢固とした伝統を排除し、管理体制、人事政策などを改革すると共に買取制を決断したことは、本来の「商売」を取り戻したという抜本的な意識革命が、社員全体に波及した結果であったと評価される。

岩田屋の「実験」が他の百貨店に波及していくものかどうかは、現状では不明である。しかしこの実験は、岩田屋は、いわゆる情報化の面でも百貨店のなかでは最先端を走っており、これを軸とした意識革命を伴う小売業者の改革が、今後、問屋、卸の存在意義に関する問題も含め、日本の流通機構の根本的な再編成に繋がる可能性の一つの契機になるものと予想される。

### 3. QRの展開に対応するグループ化の変貌

アメリカの繊維産業では、QRの推進に対応した新しいネットワーク化の

---

52) 矢作敏行著「コンビニエンス・ストア・システムの革新性」、日本経済新聞社、1994年、p. 103-114。

53) 「日経ビジネス」、1996年、3-4号、「完全買い取り」確立へ百貨店の販売能力磨く」、p. 45-48を参照にした。

拡充に伴い、情報の共有化と共に、テキスタイル、アパレル、衣料小売業者などは、各々幅広い情報を各自別々に解釈して意思決定し、行動するという体制の下で、アメリカ企業にとっては全く新規な、ネットワークを有効利用して、自社の不足している外部資源を最適利用するための、オープンな形をとったグループ化が誕生している。即ち、少数の企業間で各々の戦略的観点から柔軟な提携関係（パートナーシップ）を結ぶ、いわゆる戦略的提携である。嘗てはテキスタイルとアパレル、アパレルと衣料小売業者との関係は、製品の買取制という商慣習の下で、相互に横並びないし敵対関係にあったものが、利害関係の改善や効率性の観点から、お互いの戦略的動機が一致した結果として、提携関係が結ばれるようになったことは、アメリカ企業にとっては一つの大きい革新であったといえよう。

これに対して日本の場合は、繊維産業でいえば、返品制、委託生産・販売、問屋の仲介などの商慣習を基盤として、川下段階はより競争的であるにしても、川上段階、特に糸・加工段階は、PTなどの系列関係という、そのグループ独自の標準で形成されたクローズド・システム、ないし「囲い込み」システムにより生まれたプリミティブな情報の共有化が、嘗てはその効率性を高めることに成功した。

しかし、アメリカ型の戦略的提携は、この日本型の系列とは本質的に異なるものであろう。

まず一方は、オープン化された標準を用いて、外部資源を最大限に有効利用するために設定された分散型のオープン・システムであり、他方は、そのグループ内でのみ通用する独自の標準に基づき、その範囲内で資源の有効利用を図る排他的なクローズド・システムである。次に一方は、提携に参加した企業は、何れも相互の経営権には干渉しない水平的な関係を保つものに対して、他方は、時にはヒト、モノ、カネで拘束する強権力をもつ堅牢な垂直的関係である。また一方は、オープン・システムの下で、その時々ニーズに合わせて、自社にとって必要な資源を補完できるパートナーと柔軟に提携することを意味しており、従って、そのニーズが異なってくると、この提携は

解消されることもあり得るのに対して、他方は、歴史的に合理的な理由により形成されてきたクローズド・システムであり、しかもその提携関係は長期的、かつ脱出および新規参加が稀れな固定化した関係にあるなどの相違に基づく。

また、アメリカ企業が戦略的に資源の拡充、補完を意図する場合は、一般にM & Aによることが多い。それにも拘わらず、QRの進展に伴って、経営的には一対一の平等な関係を結ぶ戦略的提携は、M & Aに比べて事業、金融リスクが低いこともさることながら、新しいネットワークを通じて、何時でも弾力的に組み替えが可能な形で、相互に事業を補完するパートナーシップを形成するもので<sup>54)</sup>、M & Aとは全く異質の経営判断に基づいた企業間関係であるといえる。なお80年代後半以降のアメリカで、M & Aと平行して戦略的提携などのオープン型経営が広まった根拠については、当時の高金利、不況により企業は固定費負担の削減意欲が強かったこと、ハイテク企業などで高度のシステム化と商品開発サイクルの短縮化が進み、機動的にパートナーを利用する経営体制が要請されたこと、供給連鎖のグローバル化が進展したことや、物流合理化を指向するために標準化に対するニーズが強まったことなどがあげられる。

日本の繊維産業では、最近、例えばPTについて、従来の護送船団方式から運命共同体への転換という言葉が使われているように<sup>55)</sup>、従来のいわゆる

54) このパートナーシップについては、国量二郎著「オープン・ネットワーク経営」、1995年、日本経済新聞社、pp. 140-142では、「筆者の（アメリカでの）実証結果は……クイック・レスポンスを行うには「パートナーシップ」が大切だという声がほとんどであった。取引先を拡大どころか絞り込んでいる。流動的取引関係が生まれる局面もあるようだが、少なくともそれだけがオープン・ネットワーク時代の取引関係ではないようだ。何か市場でもない組織でもない関係が生まれつつある。これを筆者はオープン・ネットワーク上における親密な提携関係」と表現したい。……新しい形の提携は、「標準インターフェースを持つことによって、組織としてパートナーをいつでも組み替え可能なようにした上で、戦略ニーズに応じて機動的に提携関係を結ぶ状態といってよいだろう。」とされている。

55) 一例を挙げると、「日経ストラテジー」、1994年、8月号掲載、pp. 38-41の「信頼関係を築けば、取引先と違って情報は共有できる」という対談で、東レ前田勝（次頁脚注へ続く）

系列関係は徐々に変化しつつあるという説がみられる外、情報ネットワーク化は、実際には一般に、新しい形の企業系列化、囲い込みの動きに結びつく可能性があるとする意見もあって<sup>56)</sup>、QRの推進に伴って、過去のPTのような系列化がどのように変質していく可能性があるかという課題については、現状ではその方向性は必ずしも明確ではない。

即ち、「運命共同体」とか「新しい形の企業系列化、囲い込み」とかいう言葉の説明、ないし規定はやや曖昧で、従ってその発言の真意は伺い得ない嫌いがあるにしても、事の核心は、この産業で、個別企業ないしグループ毎に独自の標準を用いて形成した情報ネットワークを前提として議論しているのか、それとも *de facto* の標準に基づいたそれを前提にするのかによって、解釈の内容が異なってくることである。仮に前者のケースであれば、従来のPT、系列化、囲い込みの枠内で、プリミティブな情報共有化を電子化した

---

之助社長は、「川中の相手企業は織物、編み物、染色業者で70社ほど、そのほか、糸加工などを含めると110社を超えますが、殆どが、資本関係のないところです。……うち自身のプロダクション・チームの考え方というのは、護送船団ではなくて、運命共同体ですから、隠し事はやめようと。当社が寄与できることは、どんどん技術的に教えますと。だから、あなたのところのデータもだしなさい。」と発言されている。ここで「護送船団」というのは、系列の頂点に位置する親企業が、傘下の系列企業の運命を規制しているとの意味に受け取られ、また「運命共同体」というのは、系列ないしグループ相互間で、情報の共有化を軸として、水平な関係に転換しつつある表現と解釈されよう。

- 56) 例えば、日本経済新聞、1996年、2月12日付け「経済教室」、久保田正道、「電子取引で新たな系列化も」によれば、「確かに、情報ネットワークの発展は、一見、すべての企業に対してオープンな形態を取っている。だが、実は従来の資本系列、人的系列とは違った新たな系列化を生み出す可能性がある。……クイックレスポンス、ECRなどと呼ばれている製販同盟の動きは、新しい企業連合の仕組みである。……問題は、こうした製販同盟、囲い込み、系列化の動きに乗り遅れば、直接的に取引関係が断たれないとしても、コスト削減に参加できず、結果としては自然淘汰されかねないということだ。……但し、自社の扱う商品数の少ない中小メーカーには（系列参加ないし排除の）選択は難しく、中小の流通業者では、販売力が弱いために最初から系列に加えてもらえる可能性が少ない。」とされている。確かに表面的には、分散処理、オープン化、即ち新しいネットワーク化は、ここでいうところの新しい企業連合が形成されるごとくであるが、この引用文の主張では、新しいネットワークに基づいた革新的企業が、新しいオープン化の行動を取る可能性があることが無視されていると考える。

システムを次第に高度化して、効率性を高めていったに過ぎないため、実質的な変化はみられないであろう。また後者のケースであれば、原則論でいうと、QRの進展により、旧来の強固な系列化、囲い込みは次第に解消していき、アメリカ型の戦略的提携にみられるように、最も効率的な形のオープン型に転換していく方向を辿る筈で、「新しい形の企業系列、囲い込み」などは、その過渡的なものに過ぎない筈である。

何れにしてもこの問題は、繊維産業全般からすれば、その川上段階の糸およびテキスタイル分野の方向性についての議論であり、その当否は別として、QRの進展に伴い、この産業全般、企業に起こり得る変貌の姿は、新しいネットワークをどのように駆使していくか、これに対応して、この業界、企業がどの程度革新的な改革を進めていくかに依存しよう。しかし、日本の繊維産業では、現状の構造的な特殊性からみても、これから進めるQRが、過去の構造を完全に否定してしまって、アメリカ型の方向に展開していくエンジンとしての力を発揮するとは予想できまい。換言すれば、嘗てアメリカの繊維産業がトヨタ生産方式を学習して、QRという形で経営革新の方向を辿ってきたように、アメリカ型のQRを見習いつつ、これを基盤として新しい日本的なQRが構築されていく可能性の確率が高いものと考えられる。

日本的QRの展開に伴い考慮を要する問題点として、業界の標準化、新しいネットワーク化の普及、およびこれらに伴う企業改革を前提条件として、次のような項目が提示されよう。

第一に、QR推進の主導権は、その第一段階では消費者との接点である百貨店、スーパーや専門店などの衣料品小売り段階が把握すべきであって、マーケット・インに徹した小売り段階企業の経営革新、意識革命、特に単品管理の徹底、委託販売や返品制などの合理化なしには、繊維産業全般のQRの成功は覚束ないであろう。

第二に、アパレル製造卸、問屋機能などの段階では、小売り企業で展開されるQR革新の進捗程度との関連で、製品開発能力、流通、物流の合理化、その役割の経済的意義やオープン化、経営効率性の度合いなどから企業格差

が拡大していき、厳しい自然淘汰の原理が働いて、より効率的な方向を辿らざるを得ないであろう。

第三に、上記の小売り、アパレル段階では、アメリカ型QRに近い方向性を辿る可能性が大きいものに対して、むしろ糸およびその加工段階は、日本の色彩が濃厚なQRが展開される可能性が高いと考えられる。しかし糸メーカーとしては、現行の賃加工方式を糸売り方式に転換しない限り、従来の織布、染色などの加工専門メーカーとの伝統的な関係は何らかの形で保持される一方で、技術力、経営力、情報処理能力を強化しつつある加工メーカーの場合は、特定糸メーカーからの受注が年を追うて増加しない限り、加工技術面の障害さえなければ、取引の自由度を高める方向を辿るものと予想され、結果としては加工メーカー側からみた場合、糸メーカーとの関係は、従来の系列化、囲い込みとに比べると、次第により緩やかな形に変化していくと共に、複数の糸メーカーとの取引も増加していく方向が指向されよう。

## VI. エピローグ

最後にここでは、本稿の結論的な意味合いも含めて、比較制度分析的な観点を加味しながら、本稿で残されている問題、即ち、日本の繊維産業、企業がQRを推進していく場合、その結果として、過去にこの産業の発展を支えてきた伝統的なリスク回避の慣習や、糸メーカーによる加工メーカーの系列化などを含む構造変化の課題について、既に断片的には触れたところもあるが、ここで改めて纏めた形で簡単に展望しておきたい。

なおここでの議論では、或る産業の比較優位を制約する最も重要な源泉の一つは、各企業に属する人々が行う集団的な情報の収集、処理、および企業内、企業間で共有化を図る情報ネットワークの効率化レベルに求められるものとし、また現時点で日・米間の本格的なQR推進について約10年間のギャップがあることは、一応無視して進めたい。

まず、QRそのものの本質からいえば、消費者に対して、そのニーズに適

合した商品をできるだけ速く、しかも決して品切れすることなく届けるために、在庫や物流の量的、時間的なロスを可能な限り削減することを目的として構築されたQRは、アメリカ的な競争原理が貫徹する川上製品の川下に対する「売り切り制」を基盤として形成された構造の下でこそ、最も有効な成果をもたらす施策であった。日本の繊維産業と比べれば、もともと川上から川下に至る経路が短く、しかも単純な構造であること、新しいネットワーク化に基づいた情報共有化により、売り切りのリスクが軽減できること、柔軟な提携関係の結びつきにより、売り手、買い手が共にメリットを確保し得ること、従って、企業家精神に溢れた企業は、より高度の成功を収め得る可能性が生じることなどの特徴が発揮されるならば、QRの推進は、その成果をフルに享受でき得ると考えられる。換言すれば、そもそもQRは、このようなアメリカ的な構造、慣習やシステムを前提として形成されてきた改革手法であるといえよう。

従って、この比喩でいけば、日本の繊維産業が歴史的、社会的に形成してきた業界構造、慣習などが或る程度合理的に修正されることを前提にすれば、この産業、企業にとって最も効率性が高い、いわば日本的なQRの確立も可能なものと考えられる。

嘗てのアメリカ的経営では、糸、テキスタイル、アパレル、小売りなど各段階の企業は、自社製品の販売に関わりある範囲内で、必要な個別情報を個々別々に収集して、その範囲の情報に依拠した経営トップの判断により、リスクを冒して製品を一方向的に売り渡していた。しかるにQRの進展により、各段階の企業は新しい情報ネットワークを通じて、より広範にわたる環境および個別情報を共有、共同利用できるようになった結果、これらの情報を駆使して、各企業の経営トップ、従業員共に、より高い確率的相関度に基づいて、従来よりも遥かに適切、かつ効果的な業務運営が可能になる一方で、各企業が共有化した情報の解釈や、これをベースとした意思決定、業務活動などは、総てのリスクを自ら負担する各企業が独自の判断で行い、従って情報共有の結果は、他社と横並び、ないし同方向の行動をとるのではなく、

むしろ他社に対して差別化し、より効率化を目指した行動をとるための有効な武器とされている。そして、QRによる情報共有化面のこのような特殊性が、アメリカ繊維産業全般を活性化するために有効に機能したといえる。

これに対して日本の繊維産業、企業では、情報共有化についていえば、論旨を単純化するために、糸およびその加工段階とアパレルおよびその小売り段階とに分けた場合、各段階の企業は、各々の段階内で加工系列、問屋機能、派遣社員、返品制などのプロセスのなかで、また各企業内では、根回し、会議や稟議、さらにQCやOJTにより、何れも既にプリミティブな形で必要な情報の共有化を達成しており、しかもこれに基づいた意思決定および行動は、殆ど横並びないし同一方向の同質的なものであったことを特徴としていた。そして、かかる「プリミティブな情報共有化」が根付いている組織でQRが進展して、新しい情報ネットワーク化に基づく情報共有化が進むならば、基本的には、情報が共有化される速度の飛躍的向上、情報の中身の正確化や緻密化などの効果は十分に求められるようになる。しかし、これを解釈、判断、意思決定して、これに基づく行動については、恐らく、質的には従来と比べてそれ程大きい変化はみられず、横並びないし同質的な方向を辿る可能性も高いであろう。但し、これを潔よしとせず、かつより高度の情報化を達成し得た先進的企業、グループの場合は、次第に、独自の解釈に基づいて他社とは差別化された意思決定、行動をとるようになるという、アメリカ的な性格をもった方向性を辿るものが増加していくであろう。

以上をもう少し具体的にみると、日本の繊維産業、企業がQRを推進していくのに伴って、アメリカの場合と比較した場合、以下のような推移を辿ることが想定される。なおここでは、日本の繊維産業は、現状の成長率が低い成熟段階の様相を継続するものと仮定する。

まず、QRの情報、通信システム面の技術的格差については、この分野では継続的に急加速しながら革新が進められているアメリカの水準に対して、なかでもソフト面については、今後共に1、2歩の遅れを伴うのは已むを得ないであろう。この技術面では、通信関連の諸規制が次第に自由化されてい

き、かつ企業の情報リテラシーに関する意識革命が徹底するという条件付きで、先行しているアメリカの実例が学べるというメリットを生かしながら、日本のQRの方向性の下で、日本的な情報ネットワークの構築されることが期待される。

次に、QRの進展に対応して起こる経済的、経営的な変貌についても、アメリカ的なパラダイム・シフトとは、ややニュアンスの異なった方向が指向されよう。

ここでも、便宜的に、アパレル・小売り段階と糸・加工ないしテキスタイル段階とに分けて考えてみよう。

アパレル・小売り段階は、共に大企業から中小、零細企業に至るまで、企業規模も多様で、企業数は極めて多く、特にアパレル企業はグローバルな規模の競争裡にあるだけに、この段階は、本来は厳しい競争原理が貫徹する筈の分野である。しかし今までは、問屋・卸の介在、返品制、派遣店員や曖昧な取引契約などの形でリスク負担をカバーし合って、競争原理がゆがめられてきたことも事実である。この段階でQRが導入され、消費者情報などが共有化されて、これらが次第に高度に利用されていった場合に発生すると考えられる構造的変化を、マーケット・インの精神を基本として、小売店側から起こる革新と、アパレル側からのそれとに分けてみる。

衣料品小売店については、一方で価格破壊、他方でロードサイド、自社ブランド製造直結型小売、百貨店のプライベート・ブランド戦略、買取制などの直販店の形態の多様化傾向などの変化は、QRの導入により、ますます加速されていくであろう。これに伴って競争原理が働いて、流通経路の短縮、合理化が図られていくという方向性は、アメリカ型の小売店形態に最も近い構造に転換していくことが想定される。

アパレルについては、現在の日本は、世界一流水準と称されるデザイナー、縫製機械メーカーを擁して、技術的にもQRの成果を最も効果的に活用することが可能な分野であるから、創造力を端的に発揮して、他社との差別化、小ロット対応、直販体制の確立やテキスタイル分野への接近などの変

化が予想され、むしろイタリア的アパレルに近い方向への発展が期待されよう。但し、アパレル傘下の古い伝統、体質を保っている無数の中小縫製メーカーの存在は、一つの大きいボトル・ネックであるが、たとえアパレル下請けの地位は保つとしても、QRに対応して、独自の企画力を発揮できる中小縫製メーカーは生き残っていくであろうし、資本力のある縫製メーカーは、海外進出をさらに積極化していくであろう。

次にテキスタイル段階についてみると、QRが進展していくのに伴って、糸、加工メーカー間で形成されている従来の系列関係が存続するか否かはさておいて、現状で大宗を占めている賃加工方式が消滅することは、まずあるまいと考えられる。換言すれば、糸メーカー、加工メーカー共に同意の上で、賃加工方式を撤廃して、リスクを冒して糸を仕入れ、その加工製品を売り放すシステムに変えることは、糸、加工メーカー共に、既存の経営体制を根本的に転換せざるを得ないことを意味しており、QRの進展が、将来は別として、当面、そこまでの変化をもたらす可能性は薄いであろう。むしろ当面は、グループ内の情報ネットワーク化に基づく効率性をさらに高めていく形で、オープン化よりもむしろクローズド化の傾向が強まるかもしれない。しかしこの間、糸メーカーの関心が最も高いのは、アメリカの場合と同様に、糸生産の統合化を伴うドラスチックな業界再編成の可能性であろう。またこの方向如何によっては、糸メーカーの繊維産業全般に占める地位はますます高まっていき、従って、テキスタイル段階のみならず、アパレル・小売り段階の一部も、QRの力でグループ化されていく方向も想定されよう。

但し、糸加工メーカーのなかには、技術力、資本力、情報力の面で、下請け的な存在の枠を次第に超えつつある企業も増加してきており、この場合は、同じグループのなかにあっても、戦略的提携に似た感覚で、複数の糸メーカーとの間で共存関係を形成するようなケースが現われる可能性が高まっていくとみられる。

何れにしても、テキスタイル段階は、今後QRが進展していった場合、特に合繊については、現行の賃加工方式が維持される限り、新しい情報ネッ

ネットワークが機能を発揮しても、糸・加工メーカー間のグループ化が消滅することはあるまい。但し、従来のような閉じた系列化は、段階的に解消していく可能性が大きいのではあるまいか。

即ち、その第一フェーズは、オープンな情報ネットワークを通じて、技術面、資本面で比較優位を確立した加工メーカーは、糸、アパレルメーカーに対してオープンな取引を目指す方向を強めよう。そのための必要条件は、独自の企画力の発揮および販売機能の強化である。その第二フェーズとしては、逆に、糸メーカー側からも、また小売業、アパレルメーカー側からも、加工メーカーの選別化が進み、そして第三フェーズは、インターネットなどによる受発注をこなす加工メーカーのグローバル化、グローバル規模の差別化の進展ということになるろう。