

SCMにおける企業間取引の設計

～アパレル流通におけるケーススタディ～

01507260 株式会社 野村総合研究所 藤野 直明 FUJINO Naoaki

1. はじめに

企業経営における SCM の重要性が指摘されて久しい。一方、「企業内 SCM 改革への取組みは進んでいるものの、いわゆる”あいまいな商取引慣行”が阻害要因となり本格的な企業間 SCM 改革が進んでいないため、SCM の効果が乏しい」との指摘⁽¹⁾がなされるに至っている。

本発表では、わが国アパレル流通における最近の SCM における企業間取引設計への注目すべき取組みをケーススタディとして取り上げ分析を行なう。また、当該ケースを基礎とし、SCM における企業間取引の設計の考え方について提案を行なう。

2. パラダイムシフトと SCM

そもそも SCM とは、大量生産大量消費型の経済パラダイムがシフトしてきたために生じている大きな経済・経営構造の再構築の一要素と捉えると理解し易い。このため、発生している様々な問題は、単に SCM 関連の業務アプリケーションソフトウェアを導入することで解決する問題ではなく、企業内での組織、業務内容、業績評価システムの再設計、企業間では取引形態の再設計が併せて必要となるわけである。

3. SCM の阻害要因としての商取引慣行

”こんなサプライチェーンはいらない”が、指摘しているのは、企業間取引改革を含まない中途半端な SCM 改革の限界である。リベ

ートや返品制等を温存した明文化されない企業間取引をそのままにしておいても、本格的な SCM 改革は難しいのである。

4. アパレル流通におけるケーススタディ

1) アパレル流通の特徴

アパレル流通の特徴と現在の経営環境を簡単に要約すると以下の6点となる。①多品種化／短ライフサイクル化による需要不確実性の拡大②建値消化率の低下、店頭欠品による販売機会損失の拡大③長いリードタイム／生産供給活動の柔軟性の乏しさ④あいまいな商取引慣行(返品制度等)に伴う多段階の意思決定に伴う”ちぐはぐな”供給活動⑤進まない EDI 取引や IT 投資⑥輸入拡大、SPA(製造小売業)の台頭と百貨店チャネルの衰退

2) 商取引慣行の分析

アパレル流通における返品制度については、多数の研究がなされている。これらの研究は、返品制が一方的に問題とはいえないという興味深い結果となっている。これは、返品製の機能は、「売れ残りの返品を認めた返品条件付の取引契約を結び、製造業者(あるいは卸業者)が危険の一部を分担する事によって小売店舗に自社製品を置きやすくなることである」からというものである。

既存研究は、返品制度を単に廃止することで問題は解決しないという点で、非常に正しい指摘をしている。ただし、返品制と併せて

歩合制取引を考慮に入れ、かつSCMの視点から問題を改めて分析すると現行の商取引慣行の陥穽が指摘できる。

3) アパレル流通におけるSCM

アパレルSCMの考え方は、スタイルグッズ問題としてORの伝統的な分野の1つである。特に、近年M.Fisherらの「アキュレイトレスポンス」という考え方が知られている。

これは「シーズンイン後の実需を基礎として、需要予測内容を見直すこと、また需要予測内容と予測誤差についての情報を供給連鎖全体で共有することがSCMに効果的である」というものである。

4) 取引設計の必要性

実はわが国のアパレル流通においても、M.Fisherが提案するSCMはSPA（製造小売；単独企業で製造から小売まで一貫して行なう業態）と呼ばれる業態では一部実現している。

一方、近年わが国で業界間（百貨店業界とアパレル産業界）で取り組まれていたSCM改革では、上記SCMが効果的であるということは認められつつも、現行の“返品制を伴うあいまいな取引慣行”が阻害要因となり、小売側、アパレル側双方のSCMへの移行動機が乏しいという問題を抱えていた。

このため、現行取引形態にメスを入れ、SCMを実現するための新しい取引形態を設計することが必要との共通認識がなされた。

5) 取引設計の考え方

まず、新しい取引は、リスクを流通させる取引であり、リスクテイクが付加価値の源泉となるよ

うな取引形態であることが必要となる。

逆説的であるが、新しい取引形態設計の考え方は、現行取引慣行そのものにあった。注意深く現行の取引を観察すると、現行取引が単なる「売れ残り商品の返品」業務だけではなく、いわゆる発注に先駆けて行なう発注の予約機能に相当する「手当て」と呼ばれる業務と「返品」業務の2つの業務から構成されていることが明らかになったのである。

これは、金融における「コールオプション」と「プットオプション」の組み合わせ取引に非常に近い取引と考えられる。

新しい取引形態は、オプション取引の考え方をアナロジーとして活用しつつ、これを流通取引に応用できるように設計したものとなった。尚、取引設計の詳細内容については、当日発表させていただく予定である。

5. おわりに

本稿では、ケーススタディとしてアパレル流通を取り上げたが、他の商品においても、流通取引慣行がSCMを実現する際の阻害要因となっている危険性は高い。

わが国の流通取引における商取引慣行について、SCMの視点から分析された研究蓄積は少ない。一方、SCMを企業間で行なう場合の取引設計手法としては、金融工学を応用することが効果的である可能性が高い。

今後は、ORの手法が、商取引の設計を含む本格的なSCM改革を実現することが期待されていると考えられる。

参考文献（1）日経ビジネス編集部「こんな経営手法は知らない」日経BP社、2000