

TA プロジェクトが提唱する取引モデルとは？

TA プロジェクト取引ガイドライン(以下「取引ガイドライン」という)は、取引を行う上で「下請法」「独占禁止法」や「企業の行動指針」の遵守及び CSR(企業の社会的責任)の推進、企業価値の向上のための具体的な実行策である。

「取引ガイドライン」における取引とは？

(1)既存の取引慣行下における課題

①契約内容が不明確なままの取引業務の実施

現状の取引の中には、これまでの担当者間の口約束や暗黙知に基づく商習慣によって行われているものもあった。この様な、曖昧な取引の下においては、商品の受発注・納品が問題なく運用されている段階では、現状取引の歪みが表面化せず、担当者の日常の業務において適切な処理がなされている。しかし、一旦、発注者の一方的な都合と見なされる発注取り消し・受け取り拒否・返品、サンプル費用・配送等の商品取引に関する諸費用の負担押しつけ、特急オーダーと称される突発的な商品の発注・数量変更依頼、受注者の一方的な都合と見なされる商品納期の遅延、品質保証実施の不履行等の課題が発生すると、それが曖昧な取引の歪みとして顕在化し、相互の業務環境の圧迫を招いている状況にある。

この現状取引の課題の根本要因としては、以下の2つの点があげられる。

・責任の主体および責任内容が不明確

取引条件、確定数量などを明文化した根拠や資料がなく、担当者間の口約束や思惑だけで各企業が活動を行っている。

・契約内容に関する認識の差異

確約する(した)数量、納品条件(品質、納期など)に対する当事者間の認識が異なるため、一方は『契約内容は、完全に履行している』と考えているが、一方から見ると『契約履行がなされていない』と考えられている。

このため、一定の取引当事者同士が合意した取引ルールに則った、取引内容の明文化とその内容に基づく確実な履行を実現する環境づくりが必須である。

②高度な要求対応へのインセンティブが無い取引条件

既存の取引慣行下においては、受注者が、発注者からの要求等(色・数量などの発注内容の変更対応、特急オーダー対応等)について、生地や生機、縫製工場のライン確保等のリスクを取って、きめ細かく対応できる体制を整備したとしても、自社のメリット(対応内容によって変更される価格体系の設定等)が明確に存在しているわけではない。そのため、発注内容の変更・特急オーダー等への対応は、受注者にとっては単なるコストアップにしかならず、対応を行うインセンティブが発生する構造は必ずしも構築されていない。

このため、高度な対応を実施するインセンティブを明確化した取引形態を整備し、繊維産業サプライチェーン全体最適に向けた各主体の対応が図られる環境構築が必要となる。

(2)「取引ガイドライン」における基本的な考え方

「取引ガイドライン」では、既存の取引慣行下における課題を解消し、「取引における公平性・平等性の担保」、「繊維産業全体の成長に向けたサプライチェーン全体の最適化を目指す緊密なコラボレーション(協働活動)の実現」を目的としている。

この目的を達成するために、「取引ガイドライン」は、以下の取組を促すものである。

- ・ 発注者・受注者の定義を行い、相互の役割・責任を明確にする
- ・ 商取引において、口約束・暗黙知として捉えられてきた内容も含めて「商取引に関する項目・内容」を、事前に取り決め、書面で取り交わす
- ・ リスクをとることが付加価値の源泉となる取引条件を明確にする

(3) 「取引ガイドライン」における取引の構成要素

①基本契約書

「取引ガイドライン」の基本は、「3つの約束」を規定した基本契約書の締結である。

基本契約書： 会社としての取組の意思表示、経営トップにおける「取引ガイドライン」に則った取引を行うことを合意する。

この基本契約書において、以下の3つの約束を遵守することを規定する。

- ・ 「計画情報」を共有すること
- ・ 「業務条件確認項目」を事前に取り決めること
- ・ 「発注書」を発行すること

②取引における3つの約束

(i) 計画情報の共有

ファッション性の高い商品であればあるほど、需要の不確実性は高く、当該商品の店頭投入前の数ヶ月に1つの数量を確定するという事は、不可能に近い。しかしながら、店頭投入数ヶ月前においても、ある不確実性の下で“幅を持った数量”であれば、確約することは十分可能であると考えられる。

発注者は、この“幅を持った数量”を確定することで、変更余地のない数量を確約するというリスクを回避することができる。(但し、大きな幅を設定し数量を確定した場合には、購入価格は高額になることは避けられない。)

受注者は、仕入計画もしくは生産計画立案時に、自社の商品ポートフォリオ、他商品における幅の大きさと、発注者から提示された幅の大きさの比較を行い、生産への投入順序の指標として活用することで、有意義な情報となる。

また、後の“発注における数量”の確定も、事前に共有されている計画値を基として行うことが必要である。このためには、強い信頼に基づいた緊密なコラボレーションを行うことが必要不可欠であることは言うまでもない。

「取引ガイドライン」では、発注者及び受注者が、自社の企業活動の計画的な取組のために共有すべき計画情報について項目を列挙し、その内容について、解説を加えている。

(ii) 「業務条件確認項目」の取り決め

現状の取引では、「口約束、暗黙知」といった形で、取引に関連する様々な条件が、明文化されないまま、取引業務が行われていることが多い。この不明瞭な条件設定は、様々なトラブルを発生させる危険

性をはらんでいる。トラブル発生の防止、業務上の無駄の削減、無理・無茶な対応の要求の抑制といった対応を実施するために、現在、明文化されることが希少な業務条件を明文化・定量化することが必要となる。

また、「取引ガイドライン」における取引形態では、リスクをとることが付加価値の源泉であるような、取引条件の設定も必要となる¹。

「取引ガイドライン」では、こうした取引条件については、業務条件確認項目として、項目案を列挙し、その内容について解説を加えている。これらの業務条件確認項目は、取引当事者同士の合意の下で、内容が事前に明文化されることを前提としている。

(iii)「発注書」の発行

商品の発注・納品については、必ず、取引対象となる商品について、数量、納期、単価からなる発注書を発行することが必須である(口頭での発注、メモ書きでの発注は、下請法の対象となる取引においては違反行為にあたる)。

発注者は、発注書に記載した内容に対して、業務条件内で購買責任が発生する。

一方、受注者は、発注書に記載された内容に対して、納品義務が発生する。この様に、発注書発行は、債権・債務が発生する行為である。

「取引ガイドライン」における個別商品の発注に関する契約行為は、単なる発注書の発行だけのプロセスの行為として整理するのではなく、発注に該当する商品の、共有されている計画情報、業務条件、発注書の3つの組み合わせで履行されることを規定している。また、「取引ガイドライン」では、発注書に最低限記載する項目を列挙し、その内容について解説を加えている。

¹ 具体的には、取引先が有利(業務が容易)になる条件を提示する(自社のリスクが拡大する)企業が、より利益を得るような取引条件とする。リスクテイクの内容によっては、同じ商品であっても価格が異なることが前提となる。(ただし、必ずしも異なる価格とすることが必須ではなく、他の取引条件によって、リスクテイクをした企業がより利益を得るような仕組みとすることが必要である。)