

サプライチェーン改革について

神保 拓也

株式会社ファーストリテイリング
グループ執行役員

1

私は現在、全社改革プロジェクトにおける有明プロジェクトの全体統括及びグローバルサプライチェーンマネジメントを担当しています。

一昨日、株式会社ダイフク社と戦略的グローバルパートナーシップを締結し、共同記者発表では物流改革、そして自動倉庫にフォーカスして説明をいたしました。

本日は、より広範囲にわたるサプライチェーンの変革について、ご説明いたします。

- ① **めざすべきサプライチェーンの方向性**
- ② **これまでのサプライチェーン**
- ③ **今後のサプライチェーン**

今日は、目指すべきサプライチェーンの方向性、
これまでのサプライチェーン、
そして今後のサプライチェーンという、
この3点についてお話しいたします。

無駄なものをつくらない
無駄なものを運ばない
無駄なものを売らない

それでは早速ですが、目指すべきサプライチェーンの方向性についてお話しいたします。

まず、結論から申し上げますと、「無駄なものをつくらない、無駄なものを運ばない、無駄なものを売らない」ということです。

この言葉は今から約1年前の決算発表の場で、社長の柳井から、ファーストリテイリングの経営方針として、皆様にお伝えさせていただいた言葉です。

これは、全く新しい産業、「情報製造小売業」をつくるための有明プロジェクトの基本概念になります。

この取り組みを通じて、現在我々は企画、計画、そして生産、物流、販売に至るまでの全てのプロセスで変革を推し進めています。

ファーストリテイリングのサプライチェーンの大前提

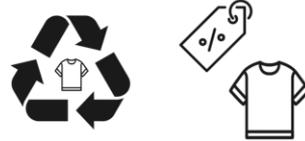
ファーストリテイリンググループは
年間13億着の服を生産



ユニクロのLifeWear

- ①生活ニーズから発想した服
- ②細部への工夫に満ちた服
- ③シンプルで完成度の高い部品としての服
- ④変化を先取りして進化し続ける服
- ⑤あらゆる人のための上質な服

必ず売り切り、廃棄はしない
お客様の不要になった服も
全商品リサイクル活動で回収



4

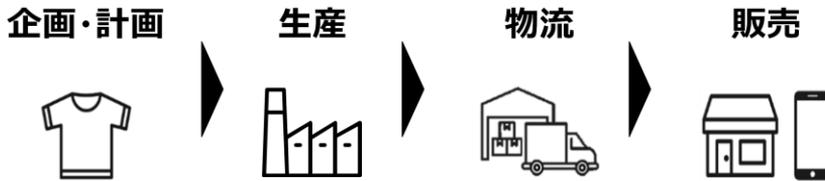
まずファーストリテイリングのサプライチェーンの大前提が3点あります。

我々は、グループで年間13億着もの服をつくっています。これは、世界の年間の服の製造数が約800億枚と言われているので、仮にこの数値が正しいとすると、我々グループだけで世界シェアの1.6%を製造している計算になります。恐らく、ファーストリテイリンググループは世界でも最も多く服を製造している企業の1つではないかと思っています。

そして、先ほど柳井の話の中にもありましたが、ただ服を量産するというビジネスではなく、我々はLifeWearという服の哲学を持って製造しています。つまり、単純に量産しているビジネスではなく、理念のある服を大量に13億着つくっている企業です。

また、つくった商品は必ず売り切り、廃棄は絶対にしません。お客様の不要になった商品を回収し、全商品リサイクル活動として、難民支援や素材へのリサイクルにつなげています。

**年間13億着の服をつくるために、
今は企画・計画から生産、物流、販売に至るまでに
1年以上の時間がかかっている**



- ユニクロのLifeWearは、お客様の生活ニーズから発想し、考え抜かれた独自の服。決して流行だけを追いかけてたり、他社の真似事のような服ではないため、現在の仕組みでは商品企画・計画に時間がかかってしまう
- 高機能・高品質の服をつくるために素材にもこだわり、1点1点丁寧に製造しており、かつ年間13億着をつくるには、どうしても生産に時間がかかってしまう

5

このような大前提をベースにサプライチェーンを構築しますと、どうしてもスライド5ページにあるような問題にあたってしまう。

13億もの大量の服をつくるためには、どうしても企画・計画から生産、物流、販売に至るまで、1年の時間をかけてしまう商品があります。これは、我々のLifeWearは、お客様の生活ニーズから発想し、考え抜かれた独自の服で、流行を追いかけてたり、他社の真似をした服ではないため、計画・商品企画に時間がかかっているためです。

また、高機能・高品質の服をつくるために素材から非常にこだわって、一点一点の商品を丁寧に製造しているため、かつそれを大量に生産するためにどうしても物理的な生産の時間がかかってしまっています。

まとめますと、これまでのサプライチェーンは、全てではないですが、無駄なものをつくり、運び、売るというサプライチェーンになっていたと思っています。もちろん、既にサプライチェーン改革には着手しており、先ほど岡崎からも説明がありましたが、成果も出始めているところもあります。

これまでは“無駄なものをつくり、運び、売る” サプライチェーンになっていた

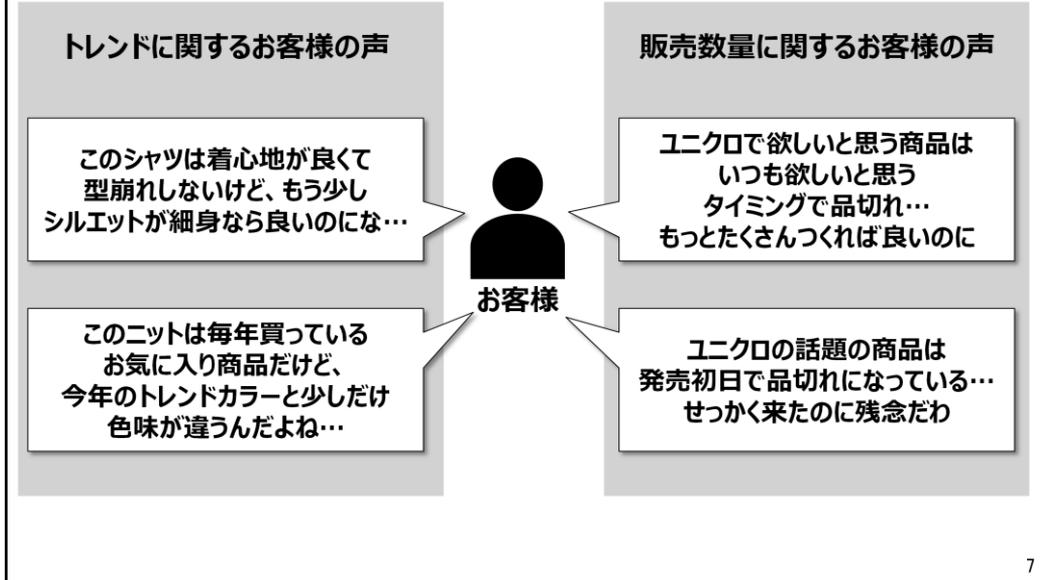
サプライチェーンの課題	作る		運ぶ	売る
	企画・計画	生産	物流	販売
	<p>一部の情報しか集められておらず、商品企画・販売数量に活かせない</p> <p>世界中の情報 → 商品企画と販売数量 </p> <p>① 情報収集を人に頼っているため、世界中の情報を集めることができない ② 人が集めている一部の情報しか商品企画と販売数量に反映させることができていないため、企画や数量の予測が外れる</p>	<p>大量生産のため生産LTが長くなり、販売動向に完全連動した生産ができていない</p> <p>リードタイムが長い → 販売動向に合わせた生産 </p> <p>① 高品質・高機能なLifeWearを大量に作るために、膨大な素材準備と丁寧な製造が必要。リードタイムが長くなってしまふ ② よって前づくりをしなければ実売期での販売に間に合わない</p>	<p>販売に不必要な商品を保管することでキャパが不足。集人難で人件費も高騰</p> <p>キャパシティ不足 集人難 </p> <p>① 前づくりにより、販売に不必要な在庫が倉庫に早期入庫し、倉庫キャパが不足してしまう ② 販売に不必要な入庫・保管作業に人員が必要となり、無駄な作業が増えるが、集人難かつ人件費も高騰している</p>	<p>売れない商品は値引きでなんとか売り切り、売れ筋の商品は品切れ</p> <p>値引きで売る 品切れ </p> <p>① 売れない商品は、売れる価格まで値引きして、なんとか売り切るため、粗利率が低下 ② 売れ筋の商品は、在庫数量の不足により品切れ。売上拡大のチャンスを選んでいる</p>
	<p>サプライチェーンに関する重要な情報・数値が可視化しきれておらず、各領域が連動したSKU管理が不十分</p> <p>①どの商品がどのぐらい、いつ生産されるのか？ ②どの商品がどのぐらい、いつ、どここの倉庫に届くのか？ ③どの商品がどのぐらい、どここの倉庫にあるのか？ ④どの商品が、どのぐらい、いつ、どここの店舗に届くのか？</p>			
	<p>世界中の生産工場・倉庫・店舗・本部がダイレクトかつフラットに繋がりがきれていない コミュニケーションがルー形式になっており、各領域、経営者と個々の社員、経営者と経営者同士が、ダイレクトかつフラットに繋がっていない</p>			

このスライドでは、このような課題にどう我々がチャレンジしているのかということをつくる、運ぶ、売るという順番に沿って説明します。まず、企画・計画ですが、一部の情報しか集められておらず、商品企画・販売数量に生かし切れていないという課題があり、また、情報収集を人に頼っているため、世界中の情報全てにリーチできていません。また、人が集めている一部の情報しか商品企画・計画に反映できていないため、企画ないしは生産数量といった予測が、どうしても外れてしまうという課題を抱えています。

次に生産です。大量生産のため生産リードタイムが長くなり、販売動向に完全連動した生産の実現には道半ばだと思っています。高品質・高機能なLifeWearを大量に製造するため、膨大な素材の準備と、生産プロセスを非常に丁寧に行っているため、リードタイムが長くなっています。よって前づくり、先づくりをしなければ、実際の実売期のタイミングに商品が間に合わないといった問題が構造的にあります。生産量が増えれば増えるほど、糸、生機、裁断、縫製、そういった各工程一つ一つのプロセスがどうしても長くなりますので、1年前からつくらないと実売期に間に合わないという構造的な課題を抱えています。

次に物流です。販売国の倉庫キャパシティが圧迫され、無駄な作業が増えると同時に、オペレーションを人海戦術で人に頼らざるを得ない部分がありますので、集人難や人件費の高騰という問題が起こっています。店舗では、売れない商品を過剰に持ってしまうため、商品の値引きで何とか売り切ったり、逆に売れ筋の商品が店頭で欠品しているといった矛盾をサプライチェーン上抱えています。

また、サプライチェーン全体の課題も大きく2点あります。全てのサプライチェーンにかかわる重要な情報・数値を可視化し切れておらず、各領域が連動したSKU管理がまだまだ不十分だということ。世界中の生産工場、倉庫、店舗、本部がダイレクトかつフラットにつながり切れていないということです。

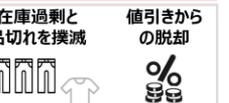


お客様からは、このような声が寄せられます。

まずトレンドに関するお客様の声ですが、「シャツの着心地が良く、型崩れしないけれど、シルエットがもう少し細身だったら良いのに」、「ニットは毎年買っているけれども、今年のトレンドカラーと少しだけ色味が違う」といったものです。

また、販売数量に関しては、「ユニクロで欲しいと思う商品は、いつも欲しいと思うタイミングで品切れている。もっとたくさんつくってくれれば良いのに」という声です。また、「話題の商品は、発売初日にすぐに品切れになってしまって、せっかく来店したのに買えずに残念だ」といった声も寄せられています。

これからは、“グローバルで事業展開する様々な世界トップ企業とのパートナーシップにより、無駄なものをつくりません・運ばない・売らない”サプライチェーンを構築

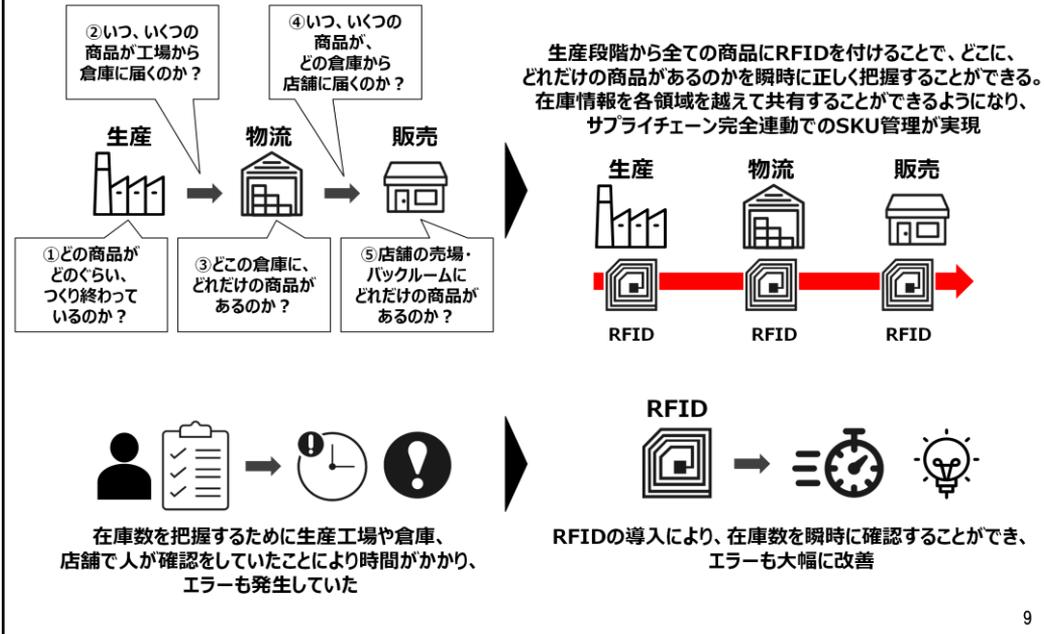
※現在の取り組み事例 サプライチェーン改革	作る		運ぶ	売る
	企画・計画	生産	物流	販売
	世界中の膨大かつ良質な情報をリアルタイムに集め、商品企画・販売量に反映	素材備蓄と短リードタイムでの量産によるお客様の要望に適した生産体制の構築	全世界での自動倉庫展開を軸に、販売に必要な商品のみを保管して、運ぶ	在庫過剰の削減と品切れの撲滅を同時に達成し、値引きでの売り切りから脱却
	 <p>商品企画と販売量</p>	 <p>素材備蓄</p>	 <p>生産国倉庫</p>	 <p>在庫過剰と品切れを撲滅 値引きからの脱却</p>
	<p>① グーグルの検索エンジンや人工知能を活用し、世の中の膨大かつ有益な情報を収集</p> <p>② 世界中の情報と販売データを基にアクセントゥアのアルゴリズムを用いて、精度の高い商品企画と販売数量を決定</p>	<p>① 東レとのパートナーシップによる取り組みや、各生産工場との取り組みにより素材を備蓄し、生産工程を大幅に短縮</p> <p>② 島精機とのパートナーシップによりお客様の要望に適した商品づくり、リードタイム短縮も実現</p>	<p>① 低コストな生産国に倉庫を設立し、商品を留め置き、販売国倉庫には販売に必要な商品のみを保管</p> <p>② ダイフクとのパートナーシップによる、全世界での自動倉庫展開</p>	<p>① 過剰在庫の削減と品切れの撲滅を同時に達成</p> <p>② 売れ筋商品以外をつくりませんことで、値引きによる売り切りから脱却し粗利率を向上</p>
	<p>RFIDによりサプライチェーンに関わる重要な情報・数値をすべて見える化し、SKU管理を徹底し、個店経営を実現 生産段階から全ての商品にRFIDタグを設置し、全領域でSKU管理を連動して行うことで、お客様がいつでも、どこでも欲しい商品を買える個店経営を実現させる</p>			
	<p>世界中の生産工場・倉庫・店舗・本部がダイレクトかつシームレスにつながり即断・即決・即実行 グーグルのG Suiteなどを活用し、全世界の経営者と社員が領域の垣根を越えてコミュニケーションする</p>			

それに対して、これから我々は、グローバルで事業を展開するさまざまな世界のトッププレイヤーとパートナーシップを締結し、無駄なものをつくりません、運ばない、ということを達成したいと思っています。世界中の膨大な情報をリアルタイムで集め、商品企画・販売量に生かしていきます。取り組み事例として、先日、提携を発表したグーグル社の検索エンジン、AIを活用し、世の中の膨大、かつ有益な情報にリーチする仕組みを構築し始めています。また、世界中の情報と当社に蓄積されている過去の販売データをもとに、アクセントゥア社のアルゴリズムを用いて、精度の高い商品企画と販売数量を決定する仕組みへと着手しています。

生産領域では、素材の備蓄による短リードタイムの構築を進めています。取り組み事例としては、東レ社や生産工場との取り組みにより、素材を備蓄し、生産工程を大幅に短縮するものです。島精機製作所とのパートナーシップにより、お客様の要望に即した商品づくり、リードタイムの短縮も実現したいと思っています。

物流の領域では全世界に自動倉庫を展開し、それを軸に販売に必要な商品のみを販売国に保管する変革をおこなっています。事例としては、販売の実需期に到来する前の商品を、これまでは販売国に保管していましたが、生産国側に倉庫を設けることで、ダム機能を生産国側で持ち、そこから実需に合わせたタイミングで販売国に運ぶという改革で、大きな成果をあげています。また、先日発表した倉庫の全自動を、全世界で進める計画です。過剰在庫の削減と、欠品の撲滅を同時に達成することで、値引きに頼らない商売で、粗利益率の向上を図りたいと考えています。

サプライチェーン全体では、RFIDを導入したことで、情報数値の見える化、SKU管理の徹底、個店経営の実現を行っています。これは、生産段階からRFIDタグを全商品に付与し、全領域でのSKU管理を徹底することにあります。また、働き方の変革においても、グーグル社との提携を通し、G Suiteのような仕組みを活用することで、世界中の生産工場、倉庫、店舗、ヘッドクォーター、本部をダイレクト、かつシームレスにつなぎ、即断・即決・即実行ができる経営体制を構築していきたいと考えています。



今日ご説明した内容は、取り組みの一部で、今後もパートナーシップはますます拡大し、世界中のトッププレイヤーと一緒に変革を進めていきたいと考えています。

最後にRFIDの具体事例をご紹介します。現状の課題として、どの商品が、どのくらいつくり終わっているのか、そのつくられた商品が、いつ、いつ工場から倉庫に届くのか、どこの倉庫にどれだけの商品があるのか、その倉庫を出た商品が、いつ、いつ、どの倉庫から店舗に届くのか、店舗では、売り場とバックヤードに、どれだけの商品があるのかといったことが、完全に把握できていませんでした。これを、RFIDを全商品に付けることで、どこにどれだけの商品があるのかを、瞬時に正しく把握できるようになります。在庫情報を、各領域を超えて共有することができるようになるため、サプライチェーン全領域で完全連動したSKU管理を実現できる体制が整ったと考えています。

商品の確認作業も、今までは在庫数を把握するために、人海戦術で行っていたため、時間がかかり、人的エラーも発生していました。RFIDを導入したことにより、在庫を瞬時に確認でき、エラーも大幅に削減できています。この結果、それが販売機会ロスの撲滅、売上増に直接つながると思っています。

お客様がご不満に感じていることで、レジ待ちがありますが、これもRFIDタグにより、レジのプロセスが大幅に改善されます。また、店舗や倉庫の棚卸作業が瞬時にできるようになる、生産の出庫時の検品作業などのプロセスが大幅に改善され、コスト削減につながる事が予想されます。

**お客様が求めるものをつくり
お客様が求めるものを運び
お客様が求めるものを売っていく**

今後も、さまざまな取り組みを、世界トップクラスの企業のパートナーシップを通じて行うことで、お客様が求めるものをつくり、お客様が求めるものを運び、お客様が求めるものを売っていくという、サプライチェーンを必ず実現したいと思っています。

私からの説明は以上です。どうもありがとうございました。