

# 有明プロジェクトについて

～“情報製造小売業”の実現に向けて～

株式会社ファーストリテイリング  
グループ執行役員  
田中 大

ファーストリテイリング執行役員の田中でございます。  
本日は、全社を挙げて取り組んでおります、有明プロジェクトについて、ご説明させていただきます。

## “有明プロジェクト”

“情報製造小売業”の実現に向け、全社・全員で進める全社改革

## “情報製造小売業”

LifeWearのコンセプトを基に、お客様満足・より良い社会を実現するための、“ファーストリテイリングの新しい事業の在り方”

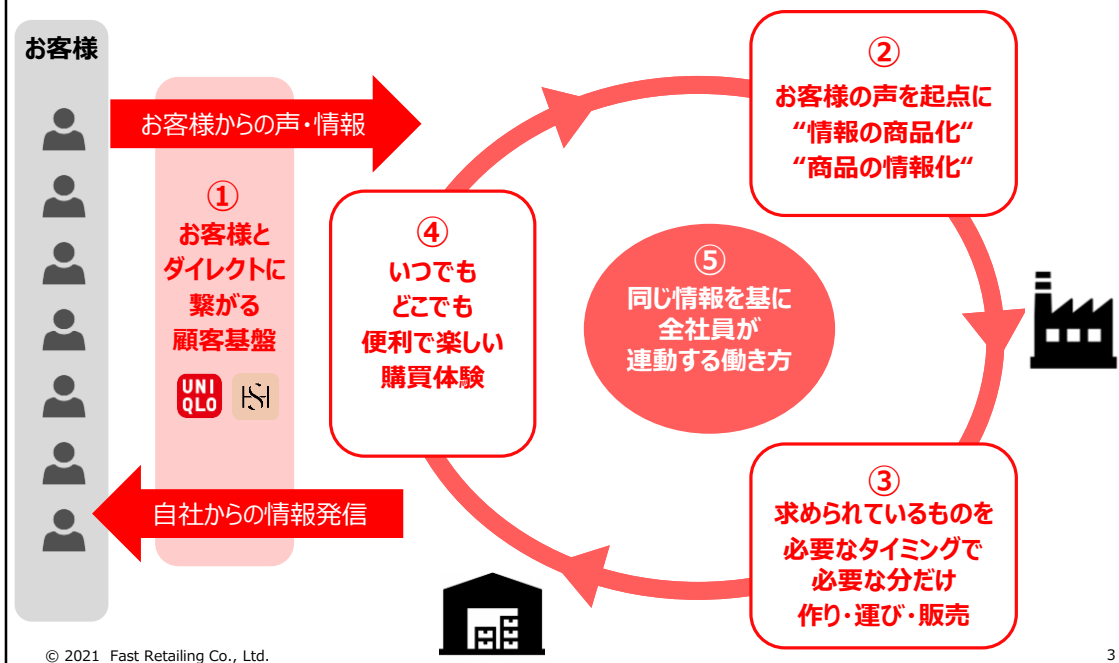
1. お客様一人ひとりとダイレクトにつながり、双方向の情報発信を可能にする顧客基盤
2. お客様の声を基に、お客様が求めるものを商品化し、商品を情報化
3. お客様が求めているものを、必要なタイミングで、必要な分だけ、作り・運び・販売
4. 一人ひとりのお客様に寄り添い、いつでもどこでも、便利で楽しい購買体験
5. 一元化された情報をもとに、お客様のために全社員が連動する働き方

我々は、2017年以降、“情報製造小売業”の実現に向け、全社で有明プロジェクトを進めてきています。

情報製造小売業は、商売を通して、“お客様満足を追求する”、“より良い社会を実現する”ことを、より高いレベルで目指すために、我々が考え抜いた、LifeWearを基軸としたファーストリテイリングの新しい事業の在り方です。

情報製造小売業には、大きく5つの重要なコンセプトがあります。

# 有明プロジェクトで取り組む“情報製造小売業”の全体像



その5つを全体像に図示するとこのようなイメージになります。

- 1つ目は、お客様とダイレクトにつながり双方向にコミュニケーションできる顧客基盤を持ち、お客様の要望を起点とした商売をすること
  - 2つ目は、その毎日のお客様からの声を基に、お客様が本当に求めている商品を作る“情報の商品化”
  - 3つ目は、その商品を、必要なタイミングで必要な分だけ生産し、必要な場所に運び、販売するためのEnd to Endで連動するサプライチェーン
  - 4つ目は、お客様がいつでもどこでも、便利にお買い物を楽しんで頂くための、店舗・EC一体型の商売
- 最後に、これらの実現に向け、12万人の全ての従業員が縦横無尽につながり、常時連動した働き方を実現すること、になります。

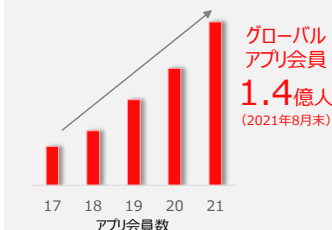
情報製造小売業は、この5つが一つの事業として連動する事で、小売業でもあり製造業でもある我々の強みを最大限生かし、お客様からの情報を起点に、全社が一体で動き、お客様から工場までをリアルタイムにつなぐことで、お客様の期待を超える、“LifeWear”を提供し続けることをめざしています。

ここからは、この5本柱について、具体的に取り組んできていることをいくつか紹介させていただきます。

## お客様一人ひとりとダイレクトにつながり、 双方が情報発信する、顧客基盤の構築

### お客様とダイレクトにつながる EC・アプリ会員基盤の構築

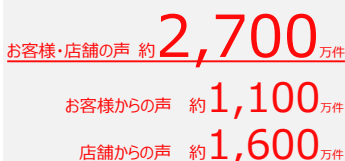
- お客様とダイレクトにつながるための取り組みとして、アプリ・EC会員化に取り組み、グローバルで1.4億人のお客様がアプリ会員に
- 日本ではUQ・GU合わせて、延べ5,700万人を会員化



© 2021 Fast Retailing Co., Ltd.

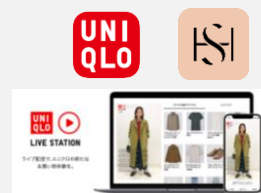
### お客様・店舗からの 声・情報を収集・蓄積

- お客様の声・店舗スタッフの声をグローバルで日々収集し、昨年1年間で約2,700万件の声を収集し可視化
- ECサイト・店舗でのお客様の行動を、情報・データを通して分析し、世界各国のお客様のニーズを理解



### 一人ひとりのお客様へ ダイレクトな情報発信

- 自社アプリ・SNSの発信に加え、スタイルヒント、ライブステーションなど、独自の新しい情報発信チャネルを開発
- デジタルマーケティング基盤を構築・高度化し、個々のお客様に寄り添った情報発信に高度化



4

まず、一つ目の柱である、お客様一人ひとりとダイレクトにつながり、双方向のコミュニケーションを実現する顧客基盤の構築に向け、これまでEC・アプリ会員基盤の拡大を進めてきており、グローバルで約1.4億人、日本ではUQとGUを合わせると、延べ約5,700万人のお客様にアプリ会員になっていただいております。

この基盤ができたことで、お客様から毎日様々な声をいただく事につながっており、店舗スタッフを通しての声も含めると、昨年一年間で約2,700万件の声が集まるプラットフォームができ上がっています。

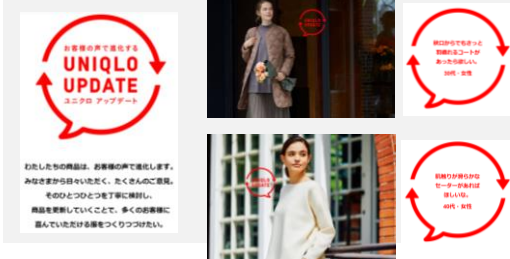
ECや店舗でのお客様の購買情報も合わせて、このお客様からの声・情報が、お客様が今求めているものを深く理解するための重要な情報源になっており、お客様が求める商品・サービスを作るための起点となりつつあると考えています。

同時に、我々からお客様への情報発信の多様化・高度化も進めています。自社アプリ・SNSでの情報発信に加えて、スタイルヒントや、ライブステーションなど独自の情報発信チャネルを開発し、デジタルマーケティングの基盤をもとに、お客様一人ひとりに寄り添った情報発信を拡大しています。

**お客様の声を基にした  
“情報を商品化”・“商品を情報化”**

**お客様が求めているものを創る  
“情報の商品化”**

- 毎日収集されるお客様の声をリアルタイムに分析し、新しい商品・商品改善のアイデアを創出し、すぐに企画する業務プロセスを構築
- スフレーンニットや、ウルトラライトダウン等“UNIQLO UPDATE”として、過去1年で50品番以上の商品を、お客様の声を起点に開発



**商品の価値を伝える  
“商品を情報化”**

- “UNIQLO CITY TOKYO（有明本部）”に、日本最大級の撮影スタジオを新設し、“リアルタイムに商品を情報化”するための基盤を構築
- LifeWearマガジン、マスターピースカタログ、ECサイトコンテンツ等、自社スタジオを起点に、一つひとつの商品の情報の多様化



2つ目に取り組んでいる事は、お客様からの声・情報を起点とした“情報の商品化”です。

LifeWearとは、お客様の生活の中のニーズから生まれる“究極の普段着”であります。これまでの、世界的なデザイナーとの協業も含めた企画プロセスに加え、お客様からの声を毎日分析する事により、新しい商品や商品改善のアイデアにつなげる実践を進めています。お客様の声を起点に作られる商品は年々増えており、この1年間で50品番以上の商品を開発しています。今期の秋冬コレクションで発売している、スフレーンのセーターや、ウルトラライトダウンのリラックスコートも、お客様の声を起点に開発された商品になります。

並行して私たちが取り組んでいるのが、商品の情報化です。一つ一つの商品は、お客様の生活を良くするために細部まで考え抜いて作られており、お客様にしっかりとその価値をお伝えすることは、商品づくりと同じくらい大事だと考えております。このために我々は今年4月に有明本部に、日本最大級の撮影スタジオを新設し、LifeWear Magazineやマスターピースカタログなど、様々な形・チャネルで価値をお伝えするための情報化を進めています。

**お客様が求めているものを、  
必要なタイミングで、必要な分だけ、作り・運び・販売するSCM**

**必要なものを必要な分だけ  
AIを活用した生販物連動**

- AIをベースとした需要予測モデルをGoogleと開発。世の中の様々なビッグデータをもとに予測した需要を販売計画に反映させ計画を精緻化
- 生産最適化アルゴリズムにより、販売計画を、リアルタイムに生産計画に反映することで、生産の最適化を実現
- 在庫配分のアルゴリズムにより、各国の倉庫への最適な配分など、最適な在庫配分を実現

**商売の変動に対応する  
SCM全体リードタイム短縮**

- 主要な工場パートナーとは、販売状況・生産進捗をリアルタイムに共有し、常駐する担当者を通して工場様との連動を強化
- 素材の備蓄、空輸の活用や工場から店舗への直送などの取り組みより、追加生産リードタイムを抜本的に短縮
- RFIDの導入により、工場出荷から店頭まで、在庫管理を一元化。精度の高いリアルタイムな在庫の可視化を効率的に実現

**適時・適品・適量の店舗投入  
SKUオペレーションの実行**

- 日本・US・AUで、自動倉庫の立ち上げが完了し、倉庫作業の自動化により、売れに応じて必要な商品をSKU別に必要な分だけ投入する仕組みを構築
- 自社で配送ルート进行管理することにより、店舗に必要なものを必要なタイミングで必要な分だけ投入する仕組みを構築。適時・適品・適量の納品がされることで、店舗の在庫の適正化を実践

3つ目に取り組んでいるのが、お客様が求めているものを、必要なタイミングで、必要な分だけ作り、運び、販売するための、サプライチェーン改革です。

グローバルでの事業拡大により、現在年間約13億点の商品を生産し販売しています。グローバル化でお客様の多様性が増す中、世界中の店舗に、必要な商品を必要なタイミングで必要な分だけ投入するのは、年々難しくなっております。

このような状況の中で、お客様が求める商品を、必要なタイミングで必要な分だけ作り、運び、販売することを実現するために、我々がまず取り組んできているのが、AIを活用した需要予測と、アルゴリズムを活用した、販売・生産・在庫の計画連動です。世界中の様々な情報を活用した需要予測を計画に反映させる事で、販売計画の精度を向上し、その販売計画を、アルゴリズムによって、常時最適な生産・在庫計画につなげていくことを日々実践しています。

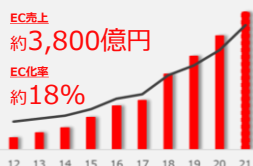
同時に、全てが計画通りにはいかないことを前提に、日々の商売の変動に臨機応変に対応するため、工場から店舗までのリードタイムの短縮にも取り組んでいます。工場様との連動の強化や、素材の備蓄による生産リードタイムの短縮に加え、空輸の活用、店舗への直送など、輸送のリードタイム短縮にも取り組んでおり、着々とリードタイムの短縮を進めております。

更に、各国での自動倉庫の立ち上げや、配送ルートの自社管理などの取り組みにより、各店舗の売れ行きに応じた“適時・適品・適量”の店舗投入を進めており、少しずつ形になり始めています。

**一人ひとりのお客様に寄り添い、  
いつでもどこでも、便利で楽しい購買体験**

**世界最高レベルの  
EC事業の実現**

- EC本業化を掲げ、各国EC組織の強化、世界最大の品揃えのデジタルフラッグシップの立ち上げ、グループ全体のEC売上約3,800億円、EC比率約18%まで拡大
- 全世界で自社開発の新コマースプラットフォームを導入。エンジニアの内製化含め、新規サービス・機能開発のスピードを圧倒的に向上



**ECと店舗運動による  
購買体験の進化**

- Online to Offline (O2O)の前提となる、店舗・ECの在庫一元化を実現し、在庫共有化をベースとした販売を開始
- 店舗受取り、Order & Pick等、店舗とECが連動した様々なサービスを開始。店舗受取りサービスの利用率は約40%



**“新しい店舗”での  
グローバル出店加速**

- 日本でスタートしたセルフレジの導入はグローバルで順次導入を進めており、お客様の利便性向上、業務効率を両立
- EC・店舗が一体化した販売・サービスを前提に、Online to Offline (O2O)型店舗の開発を進め、スクラップ&ビルドも含めたグローバルでの出店を加速
- 店舗での接客に使うアプリや、レイアウトを作成するアプリなど、店舗業務のデジタル化推進し、店舗の生産性を大幅に向上

4つ目の柱は、店舗とECを融合し、お客様にとって、いつでもどこでも便利で楽しく買い物をしていただくための、販売の改革です。

まず取り組んでいるのが、“ECの本業化”です。どの店舗よりも豊富な品揃えを持った“デジタルフラッグシップストア”を全世界で立ち上げ、全社の売上の約18%までEC事業が拡大してきました。

このEC事業の基盤として、店舗・ECを融合することを前提に設計された“独自のコマースプラットフォーム”の導入をグローバルで進めており、開発のエンジニア体制を内製化したことで、今後も便利なサービス構築をスピード感をもって進める事ができるようになってきております。

この“ECの本業化”と並行し、店舗・EC連動型のサービスの構築も進めています。店舗・ECの在庫一元化を実現したことで、ECでお買い上げいただいた商品を、すぐに店舗で受取ることや、店舗から商品配送する事含め、便利にお買い物頂くためのサービスを様々開始しており、“店舗受け取りサービス”は、EC売上の40%以上になるなど、お客様にご好評いただいております。

また、店舗についても、セルフレジやユニクロペイの導入等、お客様の利便性を上げる取り組みを進めています。

今後も、店舗は我々の重要な拠点であると考えており、EC・O2Oサービスを前提とした、店舗ならではのブランド体験を実現する、新しい店舗を開発をしていきます。

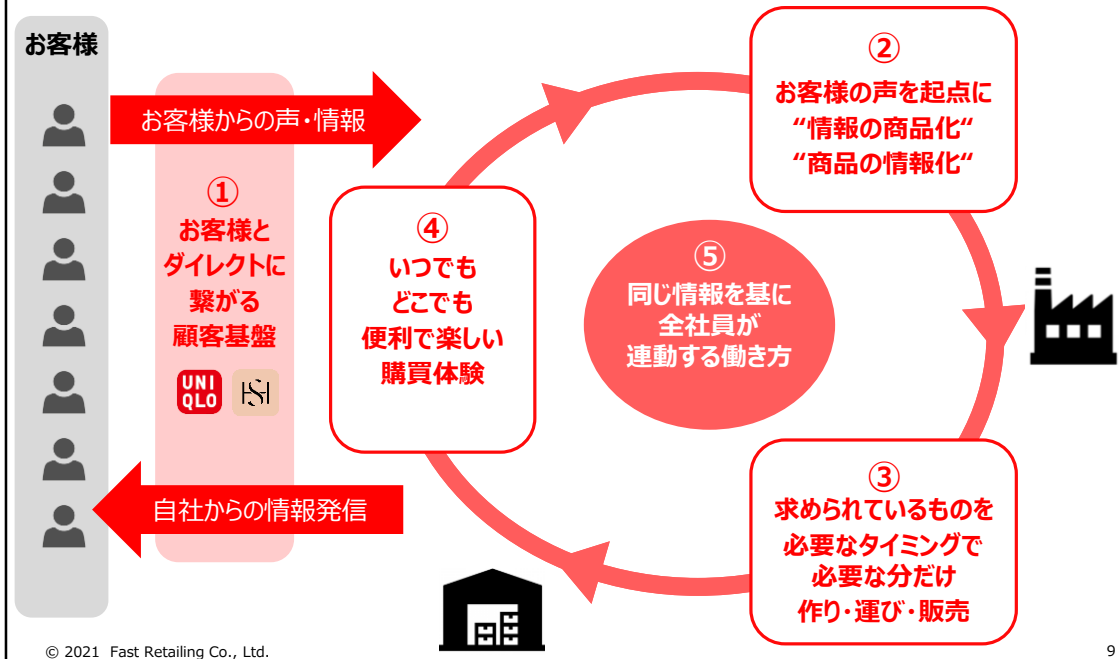
**一元化された情報をもとに、  
お客様のために、全社員が連動する働き方**

- 全社の実績・計画などの情報・帳票を一元化。日々の業務オペレーションを、全社全員が同じ情報を見て働く動き方の実践
- “UNIQLO CITY TOKYO”で働く、グローバルヘッドクォーターでは、部署・階層を超えて、全社員が完全連動で動く、“有明型”の働き方を日々実践
- 業務プロセスを、部署を超えて見直し、あるべき業務プロセスの構築、RPAの活用を含めた業務の自動化を推進
- 全社のコミュニケーション基盤を統一し、チャット・WEBミーティングを起点に、店舗スタッフ含めた全社員が、“いつでも・どこからでも・すぐにつながる”働き方を実践

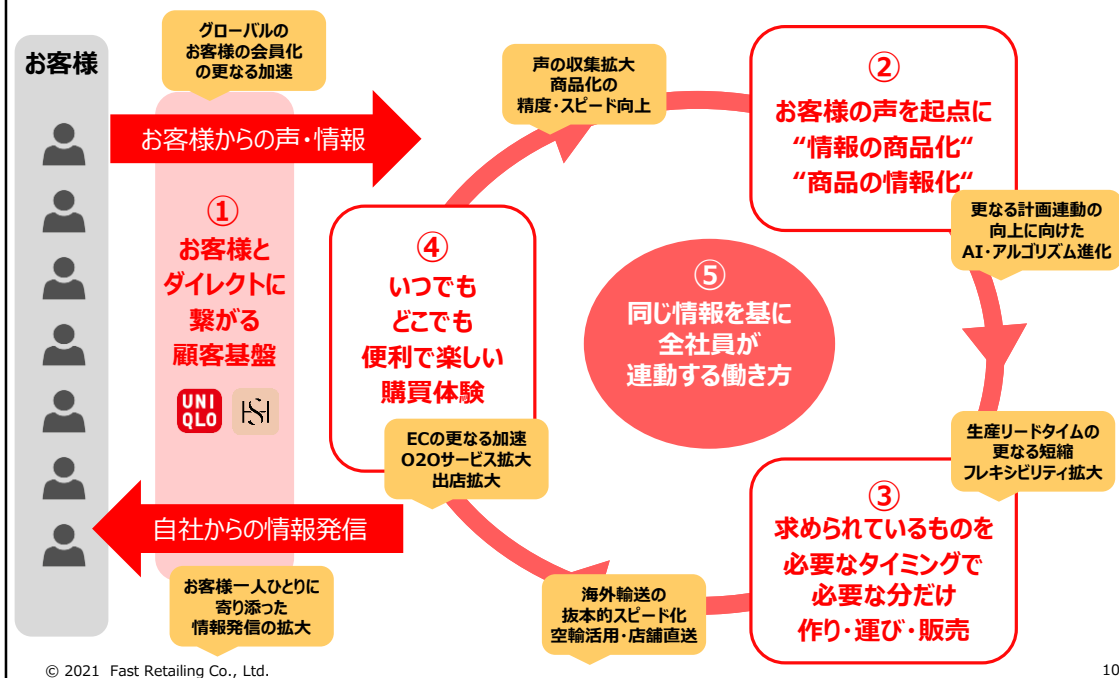
5つ目の柱が、お客様を中心に、全社員が連動して働く、働き方の改革です。“有明型”の働き方では、12万人の全社員が常に同じ情報を見て、全社視点でリアルタイムに連動しながら、お客様のために仕事をする事を追求しています。皆が同じ情報を見て動くために、全社の情報を一元化した仕組みを構築し、グローバルヘッドクォーターと各国、本部と店舗まで含め、部署・階層を超えて、同じ情報を基に全員が完全連動で動く働き方を実践しています。



# 有明プロジェクトで取り組む“情報製造小売業”の全体像



これまで5つの柱を中心にご説明させて頂いた通り、情報製造小売業に向けた改革は着々と進めてきておりますが、同時に、実行できている水準はまだまだ不十分だと考えています。また、有明プロジェクトを進める中で、“我々はこの改革に終わりはない”とも考えており、高い水準のお客様満足を追及し続けるために、改革を更に進化させていきたいと思っております。



特に、この吹き出しで書き足した、情報の商品化のスピード化や、店舗直送・空輸の活用も含めたサプライチェーン全体のリードタイムの更なる短縮など、考えをさらに進化し、実行レベルを上げていくことに取り組んでいます。

また、有明プロジェクトで一番重要なのは、これらが、最初にお話したこの全体像を基に、情報製造小売業の実現に向けた一つの改革として進めていることであり、引き続き全社員で一致団結して、改革を加速することに取り組んでいきます。

## “サステナブルな情報製造小売業”

### 有明プロジェクトとサステナビリティを一体化

#### 自社の事業成長が、地球環境・社会に持続的に貢献できる事業を実現する

#### 有明プロジェクト の深化

##### CO2削減・廃棄物0を徹底的に目指した事業の実現：

- ・ 無駄なものを作らない・運ばない・売らない事は大前提に、CO2削減・廃棄物削減を徹底的に追及した商売・モノづくりの実現
- ・ 2030年までに、温室効果ガスを排出を、店舗・オフィス領域で90%削減、素材・商品・生産領域で20%削減する（国際機関SBTイニシアティブにより、SBTとして承認）

##### 安心・安全に配慮した事業の実現：

- ・ 我々の商売に関わる全ての人にとって、働く環境・人権を尊重し、全てが透明性のある形で可視化された商売の実現

#### 有明プロジェクト の拡大

##### 商品を循環経済の実現：

##### “お客様の求める商品を作って売る”だけでなく、少しでも長く着て頂き、着終わった服を回収し循環させるのが、“サステナブルな情報製造小売業”

- ・ お客様に買って頂いた商品を、長くご愛用頂くサービスの構築
- ・ お客様に着ていただいた商品を全て回収し、様々な形で循環させるスキームの構築
  - ・ 回収した商品を、次に必要とされる方へ循環
  - ・ 回収した商品を、新しい商品への循環（リサイクルダウン同様の取り組みの拡大）
  - ・ 回収した商品を、別の資材として循環

更に、有明プロジェクトの深化と拡大として、今年から取り組みを進めているのが、有明プロジェクトとサステナビリティの一体化です。ファーストリテイリングの使命は、事業を通してお客様・社会に貢献する事にあります。これまで進めてきている“情報製造小売業”への変革だけに留まる事なく、“サステナブルな情報製造小売業への変革”との視点で、ファーストリテイリングの事業成長自体が、地球環境・社会に持続的に貢献することを目指して、全社で事業変革を進めていきます。

まず“有明プロジェクトの深化”として考えているのが、CO2・廃棄物を徹底的に削減した事業の実現です。有明プロジェクトですでに取り組んでいる、“本当に必要なものだけを作ることは大前提に、モノを作り、販売する全ての過程で、徹底してCO2排出を削減、廃棄物を出さない、事業オペレーションの構築を進めます。具体的には、SBTに承認頂いた目標値として、2030年までに、温室効果ガスの排出を、店舗・オフィスの自社領域で90%、素材・商品・生産領域で20%削減することにコミットし、全社で取り組みを進めています。

更に、有明プロジェクトの拡大として取り組み始めているのが、循環経済に向けた変革です。これまで、ファーストリテイリングは、商品を作り買って頂くまでを事業領域としてきましたが、今後は、お客様が着終わった服を責任を持って回収し、様々な形で再活用につなげていく事までを事業とし、“サステナブルな情報製造小売業”として循環経済の実現に取り組んでいきます。これに向け、お客様が着終わった商品を広く回収し、次に必要とされる方へ循環する事、昨年発売を開始したリサイクルダウン同様、次なる商品へ循環、違う資材への循環など、様々な循環スキームを、他社とのパートナーシップも含め構築し、循環経済の実現に向けた事業変革を進めていきます。

# 服を変え、常識を変え、世界を変えていく

服を変え、常識を変え、世界を変えていく  
これが、ファーストリテイリングのコーポレート・ステートメントです。

今回の“サステナブルな情報製造小売業”の実現に向けた変革は、まさにこの世界を変えていくことにつながる取り組みだと思っています。  
お客様・社会のために、世界をより良い方向に変えていくという、大きなミッションに向かって、引き続き全社員で改革を進めていきたいと思っています。

私からのご説明は以上になります。ご清聴ありがとうございました。