

現場と一体となったデジタル業務変革

丹原 崇宏

株式会社ファーストリテイリング グループ執行役員 CIO

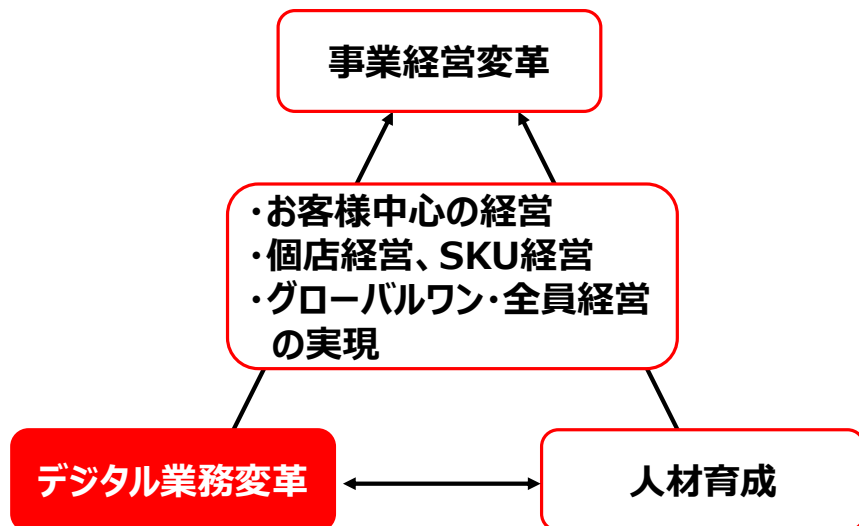
1

ファーストリテイリング執行役員の丹原と申します。

私は2012年にファーストリテイリングに入社、
デジタル業務改革サービス部の部長などを経て、現在はグループCIOを務めています。

真にお客様中心の経営を実現

「デジタル業務変革」と「人材育成」を積極的に推進

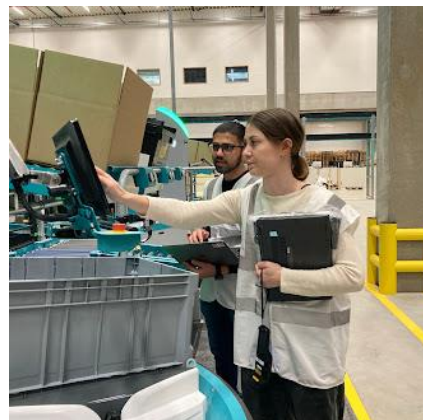
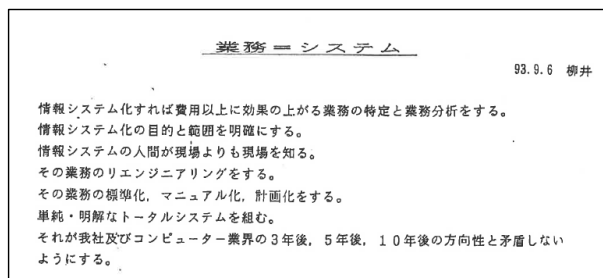


私からは、事業経営の変革を実現するために、
これまで進めてきたデジタル業務変革と今後の重点課題について、
ご説明いたします。

現場から「最も良いやり方」を学び、デジタルでサポート

- ・デジタル化の前に、業務の標準化、マニュアル化、計画化
- ・デジタル業務改革サービス部は、企画、生産、物流、店舗、本部まで、あらゆる現場に入り込み、現場から「最も良いやり方」を学び、再現性ある仕組みに落とし込むことで、現場の業務変革をサポート
- ・現場の声を受けた業務プロセスの改善、改良を繰り返し、業務変革の効果が出るまで徹底的に実行

<1993年の社内メモ>



▲デジタル業務改革サービス部のメンバーは、週の半分は、世界各地の現場に行き、各現場のメンバーとともに、「最も良いやり方」の構築とシステム化、現場での教育や業務変革の効果創出まで、徹底的に取り組んでいます。

具体的な取り組みに入る前に、私たちのデジタル化の考え方について、ご説明いたします。

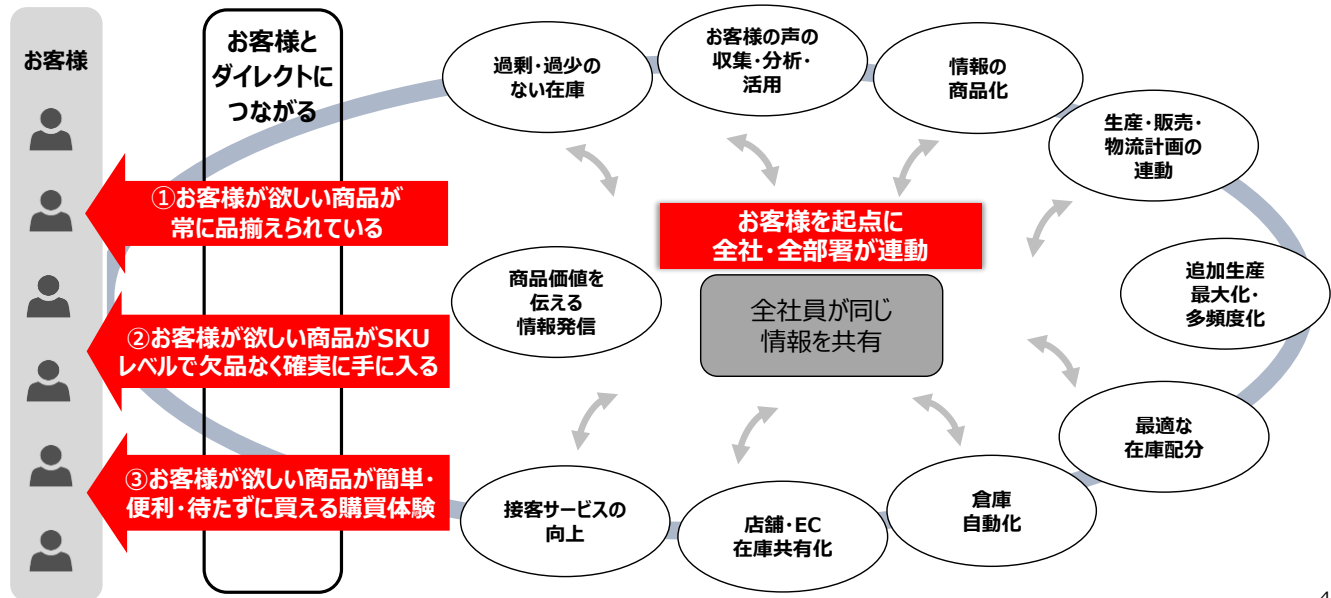
こちらのスライドにある「業務イコールシステム」は、30年以上前に、社長の柳井が記したメモです。最も重要なのは、デジタル化の前に、業務の標準化、マニュアル化、計画化をすることです。

そのため、デジタル業務改革サービス部は、企画、生産、物流、店舗、本部まで、あらゆる現場に入り込んでいます。現場から「最も良いやり方」を学び、それを再現性ある仕組みに落とし込むことで、現場の業務変革をサポートします。

また、現場の声を受けた、業務プロセスの改善、改良を繰り返し、業務変革の効果が出るまで徹底的に実行しています。

全領域でデジタル業務変革を推進

End to Endで一貫して管理できる強みを活かす



4

こちらの図は私たちの取り組みの全体像です。

私たちは、お客様を起点に、企画、生産、物流、店舗、本部をEnd to Endで一貫して自社で管理できるため、その強みを活かし、すべての領域でデジタル業務変革を行ってきました。

これらの変革を通じて、めざしている姿は、

(説明に合わせてアニメーション表示させる)

- 1つ目に、お客様が欲しい商品が常に品揃えられていること、
 - 2つ目に、お客様が欲しい商品がSKUレベルで欠品なく、欲しい時に確実に手に入ること、
 - 3つ目に、お客様が欲しい商品が簡単・便利に・待たずに手に入る買い物体験を提供すること、
- です。

①お客様が欲しい商品が常に品揃えられている

お客様の声をタイムリーに可視化、商品化

- ・増加する海外のお客様の声を自動翻訳、情報を一元化・可視化
- ・生成AIを活用し、事業全体だけでなく、個店、個別の商品、SKU単位の数値や情報まできめ細かく把握

<経営コックピットでのデータ、分析のイメージ>

VOC コメント 分類	デザイン	+	226
	生地・素材、機能性	+	580
	快適さ・着心地	+	1,013
	サイズ・フィット感	+	216
	価格、コストパフォーマンス	+	82
	品質・耐久性	+	37
	使用用途・シーン	+	261
	商品自体以外の販売方法や、店	+	289

▲お客様からの声

好き
コットンメッシュインナー
肌触り ハイネック心地
ツータックデニム
日焼け まじ 長袖 ミニ 通年
着用 再販 半袖 綿
インナー ヨガ エアリズム 呼吸 重宝
今年 イネス 夏 柄物
イネスコラボ 穴
ラスト 是非
メッシュ

▲問い合わせ関連ワード



▲EZYジーンズ



▲パフテックパーカ

ここからは、私たちがめざす3つの姿の実現に向けて取り組んでいることを具体的にご説明します。
1つ目に、「お客様が欲しい商品が常に品揃えられている」です。

かつては、マニュアルでお客様の声を分析していたため、分析に時間がかかったことや、重要なコメントを取り漏れるなど、時間と精度に課題があったことに加え、商品関連部署への情報共有にとどまっていたという課題がありました。

現在では、増加している海外のお客様の声を自動翻訳し、情報を一元化することで、24時間いつでもどこでも可視化できるようになりました。
また、マニュアルではなく、生成AIを使い、分析を行うことで、事業全体としての数値や課題だけでなく、個店や、個別の商品、SKU単位の数値や重要な情報まで、きめ細かく把握できるようになっています。

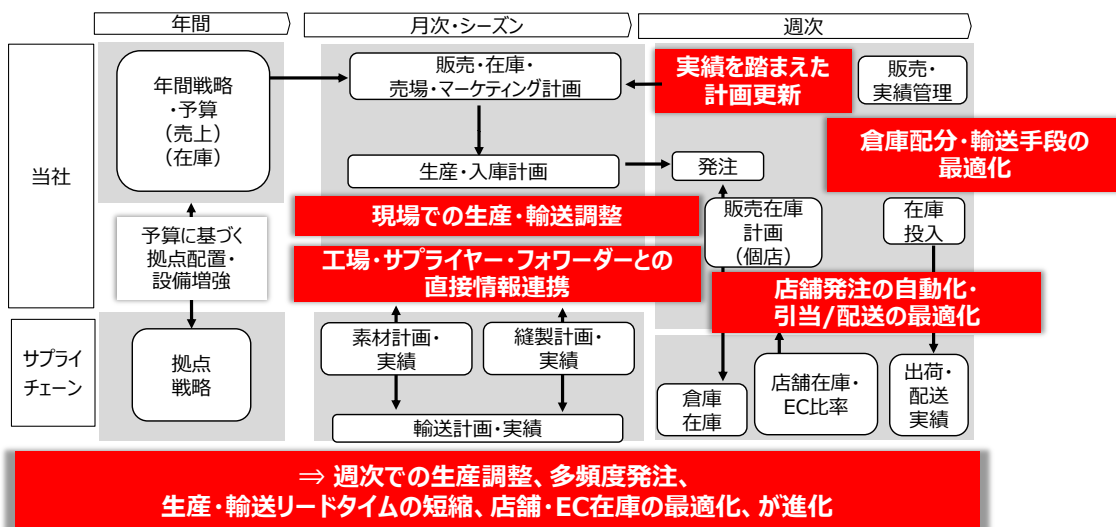
全社のあらゆる情報を一元化、可視化している経営コックピット上では、ご要望が多いものは、図のように、一目でわかるようになっていたり、重要なご不満の声がアラートされるようになっていたり、しています。

一例ですが、この春夏に発売されたEZYジーンズは、お客様の声を多くいただいたことから、再販されたものです。
大変好評となり、増収に大きく貢献しました。
秋冬に販売したパフテックは、お客様の声から、ライフスタイルの変化を捉え、開発されました。
発売2年目ですが、すでに商売の柱になる商品に育っています。
また、商品レビューの評価点数が低い商品の点検も週次で行い、シーズン中でも、即座に商品の改善・改良を行っています。

②お客様が欲しい商品がSKUレベルで欠品なく確実に手に入る

End to Endを連動・最適化し、売りながらつくる体制へ

＜すべての現場がつながり、連動するバリューチェーン＞



次に、「お客様が欲しい商品がSKUレベルで欠品なく確実に手に入る」です。

これを実現する上で重要なのは、1つ目に販売計画を精緻化すること、
2つ目に生産・販売・物流の計画が常時連動し、生産パートナー工場との密な情報連携により、柔軟な追加生産体制を実現すること、
3つ目に、個店単位、SKU単位で、「いくつ売るから、いくつ持つ」という考えのもと、
適時、適品、適量で輸送と在庫投入を行うことです。

こちらの図がそれを表したものです。

売れ行きに応じた販売計画の修正だけでなく、
販売計画と生産計画、物流計画の連携、取引先工場との情報共有、倉庫配分や輸送、
店舗やECマースへの配送の最適化など、計画から販売までのEnd to Endでアルゴリズムや、
RFIDなどのシステム導入により、連動・最適化させています。

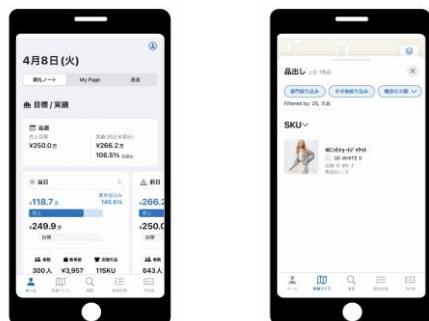
これにより、週次で必要な商品を生産調整したり、多頻度発注したりすることが可能になりました。
また、生産・輸送のリードタイムも短縮、店舗・ECマースの在庫の最適化でも徐々に成果が出てきており、
売りながらつくる体制が整いつつあります。

③お客様が欲しい商品が簡単・便利に・待たずに手に入る買い物体験

お客様と直接つながり、お客様のニーズを深く把握する

- ・商売に関する定性・定量的な情報や売場レイアウト、店舗スタッフの稼働計画などを自動化、デジタル化。これらの情報を業務アプリに落とし込み、販売計画や進捗の確認、レイアウト変更や品出しなど、店舗で実施すべきことを即座に把握
- ・店舗スタッフがより経営者視点で、店舗の課題、チャンス把握し、お客様満足度の改善など、成果につながる仕事ができる
- ・RFIDタグの導入で、商品の位置が把握できるようになり、店頭欠品率や欠品しているSKUをリアルタイムで確認
- ・ECサイト、アプリのユーザビリティの改善や、店舗とEコマースの在庫の一元化を進める

▼業務アプリのイメージ



▼アプリを利用した接客



最後に、「お客様が欲しい商品が簡単・便利に・待たずに手に入る買い物体験」です。
お客様と直接つながり、お客様のニーズを深く把握するために、店舗業務の変革を進めています。

デジタルを最大限に活用することで、店舗業務を効率化すると同時に、
店舗とEコマースが一体となった購買体験を実現することで、お客様最優先の働き方へ変革しています。

店舗業務の効率化では、商売に関する定性・定量的な情報や、
売場レイアウト、店舗スタッフの稼働計画などが自動化、デジタル化され、
これらの情報を店舗作業を管理する業務アプリに落とし込むことで、
販売計画や進捗の確認、レイアウト変更や品出しなど、
店舗で実施すべきことが即座に把握できるようになりました。

例えば、今日入った新人販売員であっても、必要な店舗作業を自分自身で把握し、
実行できるようになりました。

これにより、店舗スタッフがより経営者視点で、店舗の課題、チャンス把握し、お客様満足度の改善など、
成果につながる仕事ができるようになっています。

こちらのスライドにある画面イメージは、販売員が見ている業務アプリの画面です。
店長はもちろん、販売員一人ひとりが、常にこの業務アプリを確認し、業務を行っています。

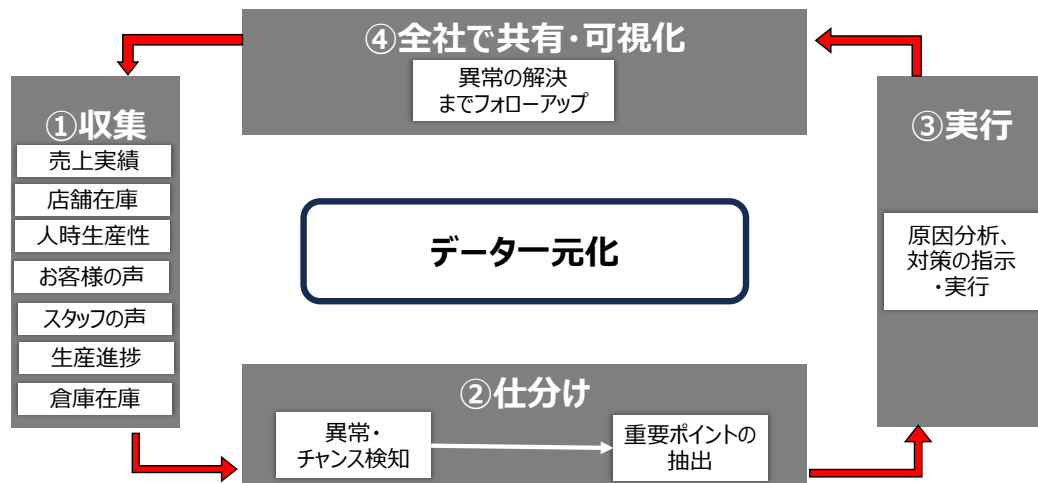
この業務変革や効率化を可能にした仕組みの1つが、RFIDです。
RFIDタグの導入により、商品の位置が把握できるようになったことで、
店頭欠品率や欠品しているSKUをリアルタイムで確認できるようになりました。

また、店舗とEコマースが一体となった購買体験では、サイトやアプリのユーザビリティの改善や、
Eコマースで最後の1品までお客様が購入できるように、店舗とEコマースの在庫の一元化を進めています。

経営コックピット

**経営コックピットが課題発見の起点となり、
対策の実行・解決までを確実に実行**

＜経営コックピットの全体像＞



これまでお伝えした業務変革の核となっているのが、経営コックピットです。

経営コックピットは、単なるデータの一元化や情報のプラットフォームではなく、
こちらの図の一連の仕組みを指しています。

情報の収集・共有に始まり、異常値やチャンスを検知し、原因分析、対策の実行、
全社への知見の共有まで一連のプロセスを、全部署が連携してスピーディに回し続けます。

経営コックピットが課題発見の起点となり、対策の実行、解決までを、確実に実行することで、
経営の質を向上させています。

「グローバルワン・全員経営」の業務システムへ進化

グローバルでのさらなる事業拡大を支えるために、
デジタル業務改革サービス部は、今後、これまで以上に
世界各国の現場に入り込み、現場から「最も良いやり方」を学びながら、
業務変革を推進していきます。

さらに外部のパートナーとも協業し、新たな技術の開発や導入を行うことで、
業務変革がグローバルに広がり、すべての社員が徹底的に実行し、効果が創出されることをめざします。

その1つとして、生成AIを前提とした業務にすべてつくり変えていきます。
先ほど生成AIの活用例に少し触れましたが、
生成AIの部分的な業務への導入ではなく、AIを前提とした
「グローバルワン・全員経営」の業務システムへと進化させていきます。

次に、これらの変革を推進する「人材の育成」について、
寺師よりご説明いたします。