

お客様中心の経営を実現する業務変革

若林 隆広

株式会社ファーストリテイリング グループ[°]上席執行役員
ユニクロ グローバルCOO

1

こんにちは。

ファーストリテイリングの若林と申します。

初めに私の簡単な自己紹介をさせていただきます。

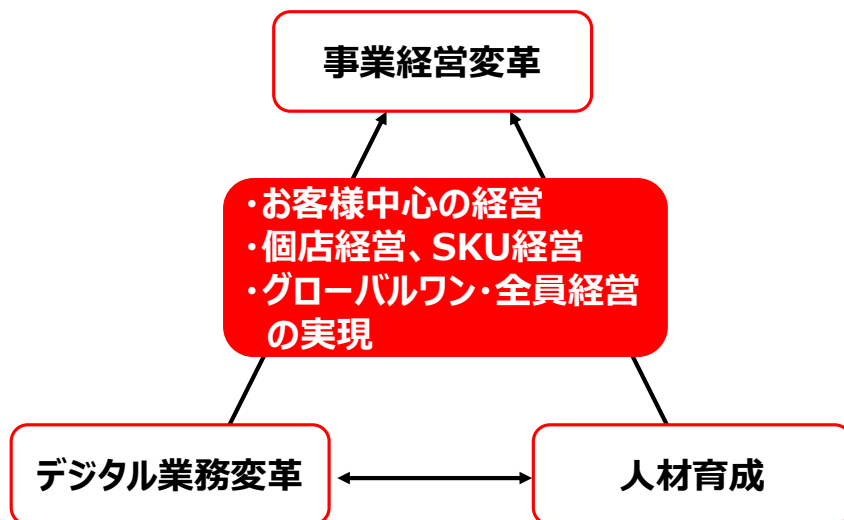
私は、1993年にファーストリテイリングに入社し、店長や本部、グループ事業、海外事業などを経て、現在はグローバルユニクロを担当しております。

どうぞよろしくお願いいたします。

本日は、「お客様中心の経営を実現する業務変革」について、ご説明させていただきます。

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



私たちは、「お客様が本当に欲しい服を、欲しい時に、すぐに見える」を実現するために、有明プロジェクトを推進し、情報製造小売業への変革を図ってきました。

この変革には、デジタル業務変革と、人材育成の2つの柱があります。
「デジタル業務変革」では、企画、生産、物流、店舗、本部などのあらゆる現場が業務としてすべてつながり、全社・全部署・全社員が連動する働き方への変革を進めています。
この変革を支え、加速させるための基盤となるのが、「デジタル」です。

「人材育成」では、自分の頭で考え、実行する人材の発掘、育成を行っています。

どちらか一方では、事業経営の変革にはつながらないため、両輪で進めてきました。

これらの変革を推進してきたことで、
商品開発やサービスの向上、在庫の効率化、生産性の向上を実現し、
お客様満足や売上、利益の拡大につながっています。

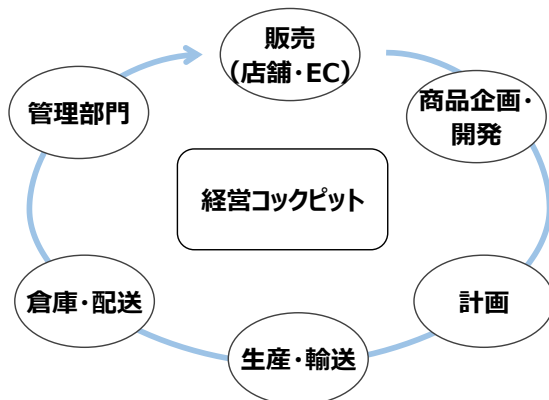
一方、現在の水準では、まったく満足していません。
ここからさらに、「デジタル業務変革」と「人材育成」を積極的に推進し、
真にお客様中心の商売を実現することをめざします。
個店経営、全員経営を実現することで、個店単位、SKU単位でお客様ニーズに応えていきたいと思っています。

本日は私から事業経営変革の全体についてご説明し、
丹原より「現場と一体となったデジタル業務変革」、
そして、寺師より「人材育成」について、お話しさせていただきます。

全社の業務変革

すべての領域・業務が連携し、商売の質を向上

- ・各機能のレベルアップだけでなく、すべての機能がつながり、チームとしてより高い成果を出す組織の構築をめざす
- ・お客様の声や商売の情報を一元化、リアルタイムで可視化
- ・国・店舗・SKUごとに、お客様のニーズや商売の状況を適時に把握でき、異常値の検知やチャンス開発を行える基盤が整う
- ・すべての機能が、デジタルを活用して、End to Endでつながっていることで、お客様のニーズにスピーディに対応



まず私から、「変革を推進してきたことで、全体の働き方や商売の質がどのように変化したか」、をご紹介します。

お客様中心の経営を実現するためには、お客様から得られた情報を素早く把握し、商売に反映することが重要です。

そのために、デジタル化や働き方改革を実施し、それぞれの機能のレベルアップだけでなく、すべての機能がつながり、チームとしてより高い成果を出す組織の構築をめざしてきました。

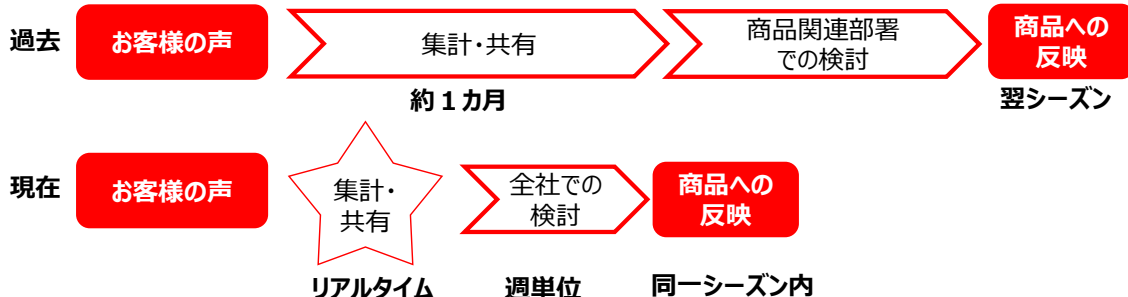
現在は、お客様の声や商売の情報を一元化し、リアルタイムで可視化することで、国ごと、店舗ごと、SKUごとに、お客様のニーズや商売の状況がタイムリーに把握でき、異常値の検知や、チャンス開発を行える基盤が整いました。

また、すべての機能が、デジタルを活用してEnd to Endでつながっていることで、お客様のニーズにスピーディに対応することが、以前よりできるようになりました。

本部の業務変革

お客様の声に基づき、すぐに意思決定

＜商品改善への対応＞



総在庫：売上収益が約40%増の一方、**総在庫は若干の減少**

欠品率：3%強から**約2%まで改善**

注：2022年8月期と2024年8月期の比較 4

具体的な例を2つご紹介させていただきます。

まず、本部での意思決定のプロセスですが、過去に比べて、お客様の声に対応するスピードや精度が上がっています。

これまでは、お客様の声を収集、分析し、月1回程度、商品関連部署へ情報共有していましたが、現在は、リアルタイムで、すべてのお客様の声が可視化され、商品関連部署だけでなく、全社・全員が同じ情報を、いつでも確認できるようになりました。

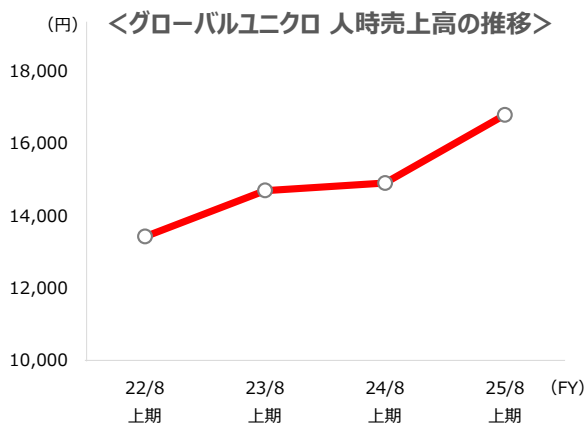
これにより、単に商売の数値結果だけで判断するのではなく、週単位で、お客様の声に基づいた全社での商売討議を行い、意思決定と実行を行う働き方に変わってきました。

その結果、2022年8月期と2024年8月期を比較して、ユニクロ全体の売上収益は約40%の増収となっている一方、総在庫は若干の減少。欠品率も3%強の水準から約2%まで改善いたしました。在庫の総量を減らしつつ、欠品も削減できており、徐々に経営、商売の質が向上してきました。

店舗の業務変革

一人ひとりが顧客・経営者目線で、成果を出す働き方へ変革

- ・あるべき働き方、業務プロセスの構築、またそれをサポートするデジタルツールの導入
- ・店頭でお客様中心の働き方へ変わり、スタッフ一人ひとりが販売計画とその進捗を把握し、目標達成に向けての課題の明確化、対策への取り組みを実行



人時売上高：約3割上昇

お客様の総合満足度：ほぼすべての店舗で
5点満点中4点以上

また、店舗での働き方も変革しています。

店舗スタッフ一人ひとりが顧客目線、経営者目線で商売し、成果を出す働き方に変えていくために、あるべき働き方、業務プロセスの構築、またそれをサポートするデジタルツールの導入を図ってきました。

これにより、店頭でお客様中心の働き方に変わっていき、また、スタッフ一人ひとりが販売計画とその進捗を把握し、目標達成に向けての課題の明確化、対策への取り組みを実行できるようになりました。

個店経営、SKU経営の実現には まだ十分ではありませんが、2025年8月期上期の人時売上高は2022年8月期上期と比較して、約3割上昇いたしました。

また、店舗でのお客様の総合満足度は、ほぼすべての店舗で5点満点中4点以上となっております。

「個店経営」「SKU経営」を実現

課題を解決する土壌が、成長の原動力

- ・企画、生産、物流、店舗、本部など、あらゆる現場で「お客様にとって最も大切なことは何か」を考える
- ・自分で考え、実行できる人が課題解決のために業務プロセスを変革
- ・業務プロセスを再現性あるものにするため、デジタルを活用



先ほど、岡崎からも説明がありましたように、グローバルで事業拡大するなかで、新しい課題は、次から次へと出てきます。

これらの課題を解決する上で、最も重要なのは、企画、生産、物流、店舗、本部など、あらゆる現場で、「お客様にとって最も大切なことは何か」を常に考えることだと思います。

自分の頭で考え、実行できる人が、課題解決のために業務プロセスを変革する。

そして、その業務プロセスを再現性のあるものにするためにデジタルを活用する。

この働き方が、課題を1つずつ解決していける土壌になっており、ファーストリテイリングの成長の原動力になっていると考えています。

ここからは、丹原より、デジタル業務変革について、説明いたします。