特集

サステナビリティの実践

Part 1

それぞれの現場で

FRグループの一人ひとりが役割に応じたサステナビリティを追求

社会や環境に与える影響が高まるなかで

ファーストリテイリング（FR）グループは、「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」というステートメントのもと、自社の事業を通じてサステナビリティの実現を目指しています。グローバルに事業を展開するFRグループのサプライチェーンは世界各地に広がっており、事業活動が社会や環境に与える影響は年々高まっています。また、それらの課題の多様化、深刻化に伴い、事業リスクも増しています。サステナビリティの実現に向けた従業員一人ひとりの取り組みが不可欠だと考えています。

サステナビリティ目標を制定

サステナブルな世界を実現していくために、FRは環境・社会・経済のバランスを考え、未来の地球社会を創造していくため、自社の事業を通じてさまざまな課題解決に取り組んでいます。2017年度は、その実践に向けて、具体的なサステナビリティ目標を制定。サステナブルな素材の使用や、取引先工場の労働環境の改善、生産時の環境負荷の低減、サステナブルな店舗資材の活用、従業員の多様性の尊重などに取り組んでいます。また同時に、「サステナビリティステートメント」を制定するとともに4つの重点領域を特定し、サステナビリティ目標の達成を目指しています。

従業員一人ひとりのチャレンジを重視

これらステートメントの実践と目標達成のためには、世界各地の一人ひとりの従業員の行動が重要です。そこでFRは、人権や多様性の尊重、コンプライアンスの重要性などを明記した「ファーストリテイリンググループ　コードオブコンダクト（CoC）」を定めて全従業員に研修を実施しています。また、研修の際には人権や労働安全、環境への配慮が自社の成長につながることも具体例を交えて紹介。従業員が各々の日常業務のなかで、サステナビリティの実現に粘り強くチャレンジし続けています。

特集
サステナビリティの実践

Part 1
それぞれの現場で

サプライチェーン

自社と取引先工場の
サステナビリティの両立へ

郭（カク） 征（セイ）
ジーユー事業
生産部 リーダー

郭はジーユー商品開発部が企画した商品を取引先工場に依頼し、サンプル作成から生産を経て、店頭に届くまでの管理業務を担っている。「ジーユーらしい旬のファッションを驚きの価格で提供できるよう、品質、コスト、納期…きめ細かな進捗管理を徹底しています」。これらの業務を通じて商品価値を高めていく一方で、取引先工場のサステナビリティを確保することも重要なミッションだ。「そのためには、良質な素材を使い、商品の完成度を上げつつも、コストを削減するといった、相反する要素を満たさなければなりません。難しい仕事ですが、課題を関連部署に伝えたり、工場でのプロセスを最適化できる効率的な生産方法を提案するなど、少しずつでも前進できることがあると思っています」。

商品

生産時の環境にも配慮した、
今の時代に求められるジーンズを開発したい

松原 正明
ジーンズイノベーションセンター
センター長

2016年11月。ジーンズの本場として知られる米国・ロサンゼルスに「ジーンズイノベーションセンター」を開設。場所の選定や設備購買など、ゼロから立ち上げたのが松原だ。彼が今注力しているプロジェクトの一つが、生産時の環境負荷を大幅に低減するジーンズの開発。その象徴が、生産時の水の使用量を、極限まで抑えたジーンズだ。「環境に配慮したジーンズをつくることはグローバルブランドの使命です。そのうえで、生地もシルエットも、はき心地もデザインも。さらに美しく快適なジーンズをいかにつくるかだと考えています」。

店舗とコミュニティ

店舗の設計を通じて
地域のサステナビリティも高めていく

ジュリー・エスペセル
ユニクロEU
店舗設計 プロジェクトマネジャー

古くから脈々と受け継がれてきた歴史と文化が、街並みや景観に色濃く残る欧州各地で、ユニクロの店舗をデザインするジュリー。サステナビリティを考えることはライフスタイルの一部だと彼女は言う。「過去と未来の間に今の私がいます。ですから店舗をデザインする際には、まず地域の歴史や文化を学び、何を残すべきかを考えます。そのうえで、未来を生きる人々にどんな場をつくり、人々の行動や意識をどうやって良い方向に変えていけるかを考えます。こうしたアプローチは、子どもや地球の未来のために行動するという私の生き方そのものであり、サステナビリティの考え方とも共通します」。その強い意思を日々の業務に活かしながら、「これからも、店舗というリアルな場でしか体験できない、わくわく感や交流の機会をつくっていきたいですね」。

従業員

最高のサービスで
お客様の記憶に残るお買い物体験を

シルベスター・カーギル
ユニクロ米国事業
ミシガンアベニュー店

ユニクロ米国事業の旗艦店の一つ、シカゴのミシガンアベニュー店で接客を担当するシルベスター。障がい者人材の紹介会社を通じて、2015年に入社した彼は、どんなに忙しい日でもお客様一人ひとりに元気にあいさつし、丁寧に応対する。さらに仕事の合間には、新しいスタッフに自分が覚えた業務の工夫を、積極的に共有している。そのエネルギッシュな姿勢には、お客様から数多くのお褒めの言葉をいただくほか、同僚も大いに刺激を受けている。「数多くの店舗のなかからユニクロを選んで来ていただいたお客様を、仲間たちとともに歓迎し、ご要望に応えるのは当然のことです。お客様が店舗に足を踏み入れた瞬間から、最高のサービスを提供するために、自分が何をすれば良いかを考え、行動する。そして、お客様にとって記憶に残るお買い物体験にするという仕事は、私の誇りです」。

特集

サステナビリティの実践

Part 2

取引先工場とともに

パートナー工場と理念を共有しサステナビリティを追求

長期的な視点で取引を開始

1990年代、ファーストリテイリング（FR）は、ユニクロ事業におけるオリジナル商品の販売に向けて、中国の縫製工場に生産を委託しました。以来、FRは中国をはじめ東南アジアや南アジア各国で次々と取引先工場を開拓。取引の際には技術力や生産能力だけでなく長期的な視点から、服づくりを通じて「世界を良い方向に変えていく」という理念を共有することを重視し、品質管理や労務管理、安全対策、環境活動などを確認。お互いが持続的に成長する関係づくりを目指してきました。

サプライチェーン全体でサステナビリティを追求

90年代以降、世界では環境問題や人権・労働問題などを背景に、企業の社会的責任が強く意識されるようになりました。こうしたなか、FRは2004年から取引先工場の労働安全や地球環境に配慮するための「生産パートナー向けのコードオブコンダクト（CoC）」を制定。モニタリングを開始（p26）したほか、各領域の課題や解決策における専門的な知見をもつNGO・NPOと対話を重ねるなど、取引先工場を含む多様なステークホルダーとの連携を活かして、課題を克服してきました。

パートナーシップのさらなる深化へ

今、FRと取引先工場のサステナビリティへの取り組みは新たな段階に入っています。環境面では、縫製工場に対するモニタリングに加え、二次取引先の素材工場に対しても、サステナブル・アパレル連合（SAC）が開発した環境評価基準を活用して、エネルギーや水の使用量削減活動を、協働で進めています（p27）。一方、社会面でもモニタリングを通じて、適正な労働時間や安心・安全な労働環境を確保するほか、一部の取引先工場に対しては一層の生産性向上や労働環境改善に向けた、IT活用や自動化を提案しています。また、ユニクロ事業では、より計画的な発注と生産によって、取引先工場の経営の安定化に貢献できるよう、世界6拠点の生産事務所と各地域の工場が連携しています。

ユニクロ事業の生産事務所

縫製工場で

「服をつくる人」が主役となる世界一競争力のある工場へ

「世界最高水準の服づくり」を目指して

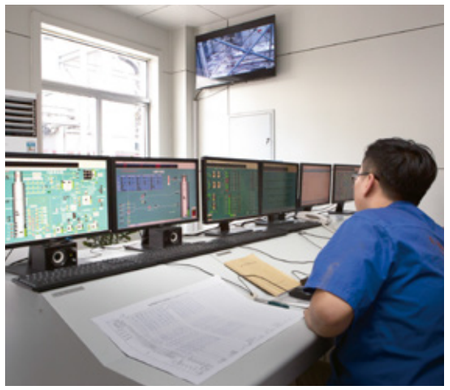
中国・江蘇省金壇市。緑豊かな広大な敷地に立地するチェンフェンは、国内に11工場を展開し、月間約650万着を生産する世界的なアパレル製造企業です。ファーストリテイリング（FR）は、1990年代に取引を開始して以来、「世界最高水準の服づくり」を目指し、「匠」制度（p32）などを通じて現場の意識改革や品質管理体制を協働して強化。今ではFRグループの成長に不可欠な主要取引先の一社となっています。

「We are a Family」という理念

この20年余の歩みを、董事長（とうじちょう）の尹國新（インゴウシン）氏はこう振り返ります。「FRと出会えたのは幸運でした。FRはサステナビリティは事業目標という明確な方針をもっており、品質やデザインなど目の前のことだけでなく、労働環境や環境面でより良くあるために、どこに変更や改善の余地があり、どんな工夫や努力が必要かを一緒に考えてくれます。こうした姿勢は、従業員をコストではなく、付加価値を創造する家族と位置づけ、「We are a Family」を掲げる当社の理念と重なります。アパレル産業は今、急速にグローバル化、デジタル化が進み、中国の縫製工場も変革を迫られています。そのなかでFRと当社は、時代の変化を会社や人材の成長機会にしていくことで合致しています。従業員の業務を効率化する設備の自動化など、日常的にFRと取り組む施策はグローバルなアパレル企業との取引強化にもつながっており、今後も最重要なパートナーであることは間違いありません」。

アパレル製造企業として初めてFLAに加盟

2006年にアパレル製造企業として世界で初めてFLA（p28）に加盟した同社の労働環境は、中国のアパレル産業のなかで最上位にあります。地域最高レベルの賃金を保証するとともに、早くから効率化に向けた自動化を推進。新たな生産ラインの導入に伴う安全研修も実施しています。また、尹氏は労働・生活環境の改善とともに、自社の成長戦略について年2回、従業員に対して直接伝えています。さらに、従業員の教育プログラムやキャリアアップ制度なども整備し、個人の能力・待遇向上と企業競争力強化の両立を目指しています。人が主役の「世界一競争力のある工場」へ。チェンフェンとFRの挑戦はこれからも続きます。



素材工場で

「社会と向き合う経営」を貫き新たな環境目標に挑戦

企業と地域社会が共生するモデルケース

中国・山東省淄博（ズィーボ）市。月間約1,600万m²という世界最大級の素材生産量を誇るルータイは、両脇を緑に囲まれた「魯泰（ルータイ）大道」沿いにあります。この道路名が示すように、同社は毎年の収益を、道路整備をはじめ、近隣の職業専門学校の共同運営、体育広場や動物園、観光宿泊施設の建設・維持などに還元し、企業と地域社会が共生するモデルケースとして、地域社会や地元政府から注目されています。

独自に汚水処理場を建設

地域社会との共生を示す象徴的な施設が、汚水処理場です。素材生産では、多くの水と染料を使いますが、地域では水不足や染色排水による河川の水質悪化が懸念されていました。そこで同社は自らの資金で汚水処理場を建設。工場排水を国の基準値以下のレベルまで浄化し、1日あたりの排水量2万tのうち1.2万tの水を工場で再利用しています。また、工場廃水だけでなく、地域の生活廃水6万tも浄化処理して河川に戻しています。さらに、近隣の発電所を買収し、最先端設備を導入。高い発電効率と環境性能を備えた発電所から生み出される電気や蒸気は、工場で用いられるほか、一般家庭の冬期暖房用にも用いられるなど、地域のエネルギー供給源として重要な役割を果たしています。

2020年の環境目標を設定

ルータイとFRは現在、環境面での新たな挑戦を始めています。FRは2015年、ユニクロ商品の全生産量の70%を占める素材工場を対象に、環境評価基準「HIGGインデックス」を導入。ルータイも対象工場の一つで、同社ではこの基準を活用して蓄積した環境データをもとに、2020年に向けた環境目標設定に着手しています。董事長の刘子斌（リュウツービン）氏はこう語ります。「『社会と向き合う経営』を掲げる当社が、国の環境規制を守ることは当然のことです。ベトナムやカンボジアなどに事業展開するグローバル企業となった今、私たちには、より長期的な視点から、未来に向けた取り組みを推進していく責任があるのです」。

特集

サステナビリティの実践

Part 3

「情報製造小売業」への
進化を通じて

お客様満足と
サステナビリティの両立へ

サステナビリティを視野に入れた、新しい産業をつくる

人と人、モノとモノ、モノと人とが情報で緊密につながり、製造業や流通業、サービス業といった「業界」の概念が消失しつつあります。そのなかで、アパレル製造小売業であるユニクロ事業においても、情報によるお客様とのつながりを活用して、いかに早くお客様にご満足いただける商品やサービスを提供できるかが、企業競争力を左右する時代になりつつあります。一方、サステナビリティの観点からも、お客様が求める商品をタイムリーに提供することは、原材料やエネルギー、人材など、地球資源や経営資源を無駄なく効率的に活用することに通じています。こうした認識のもと、ファーストリテイリング（FR）は、お客様満足度の向上とサステナビリティを両立させる新しい産業、「情報製造小売業」への進化を目指しています。

お客様中心のプロジェクト

お客様が求める商品をリアルタイムで企画・商品化、生産し、独自の物流網でタイムリーにお届けするために、FRは2017年2月、東京都江東区の有明地区に、約5,000坪の面積をもつオフィス「UNIQLO CITY TOKYO」をオープンしました。ここには、ユニクロ商品の企画、デザイン、素材調達、生産、マーケティング、情報システムなどに関わる1,000人以上の従業員が集まり、「メンズシャツ」や「ウィメンズアウター」など、商品ジャンルごとの“小チーム”で連携しながら業務を推進しています。店頭での販売状況やSNSで交わされるお客様の声、デザイン会議での社内評価、取引先工場での生産状況や倉庫の在庫数などの膨大な情報を、先端ITを活用して分析し、共有しています。

サステナビリティという新たな価値を創造

UNIQLO CITY TOKYOでは、今、お客様のニーズに応えるため、高精度な需要予測を反映した商品情報の発信や商品改善、新商品開発、取引先工場での計画的な増減産、店舗・倉庫での在庫管理などの業務を、従来以上のスピードで進めています。高品質な服をお求めやすい価格で提供するユニクロの特長を活かしつつ、多くの情報を活用して、徹底的に無駄を省いたサステナビリティという新たな価値創造を実現していく。ユニクロ事業にとって、サステナビリティの追求はイノベーションと同義語です。

商品企画・開発

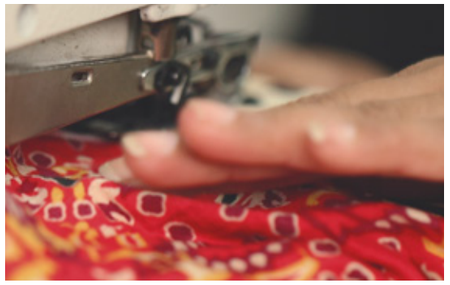
お客様満足度を高める
迅速な商品改善・開発体制を実現

UNIQLO CITY TOKYOでは、お客様満足度を高めるために、商品企画・開発において、2つのイノベーションが生まれつつあります。一つは、商品の改善がより迅速に、頻繁に行われるようになったことです。たとえば、ユニクロのウェブサイト「UNIQLO UPDATE」（p33）を立ち上げました。お客様が感じた商品へのご不満やご要望を、どう改善したかを具体的に紹介しています。もう一つは、新商品の開発スピードが向上したことです。従来、新商品の企画から開発まではほぼ1年を要していましたが、売れ筋、トレンドや新素材などのさまざまな情報を、それぞれの小チームで共有。活発に議論する環境をつくったことで、最短約2週間で商品の提案ができる体制が整いつつあります。

生産

発注精度を向上させることで
取引先工場の設備投資や人材育成を支援

取引先工場では、FRグループの発注計画をもとに、将来の経営を見通した自動化など、生産設備への投資が進んでいます。たとえば、ユニクロ事業のシャツを縫製する主力取引先工場の一つ、チェンフェン（p17）では、「ハンガーシステム」と呼ばれる縫製工程を導入しています。これは、ミシンで縫製する従業員一人ひとりの作業の進捗状況に応じて、その従業員に最適なタイミングで、次に縫うパーツがハンガーに吊るされたまま届く仕組みです。自動制御されたハンガーが縫製の全工程を一巡すると、シャツが完成します。システムの導入前は、各従業員の縫う速さの違いによって、従業員の作業時間が空いたり、逆に従業員の前にパーツが積み上がるなど、生産量のばらつきや従業員の心理的負荷が生じていました。ハンガーシステムの活用を通じて、従業員は一人ひとりのリズムとスピードで作業ができ、作業効率も平準化したことで生産性は1割以上高まりました。



生産計画

リードタイムを短縮しながら
取引先工場の労働環境改善に貢献

世界6拠点にあるユニクロ事業の生産事務所の担当者たちは、定期的に取引先工場を巡回し、生産計画の進捗や工場キャパシティを常に確認するなど、工場と緊密に連携しています。しかし、準備と計画を整えても、新商品が予想以上に売れて追加生産が必要になることもあり、生産途中に数量変更を要請するなど、労働環境に影響が出る可能性がありました。そこでユニクロ事業では、市場での売れ行き情報や、SNSを通じて収集したお客様のニーズなどの情報を活用して、需要予測データの精度を向上させ、より計画的な発注体制の構築を目指しています。

販売・在庫管理

売れ筋商品をタイムリーに提供しながら
在庫管理の効率化と保管スペース削減を実現

店頭での販売情報や店舗・倉庫での在庫数をより精緻に、リアルタイムに把握するために、ユニクロ事業はICチップを埋め込んだRFID（電子タグ）を全商品に取り付ける取り組みを進めています。このタグを活用することで、店舗や倉庫での在庫数の把握を大幅に効率化することができます。また、販売情報を活用して、店舗で商品の入荷量を調整したり、売れ筋商品を強調したレイアウトにすることで、お客様は欲しい商品をすぐに見つけることができ、在庫保管スペースも削減できます。さらに、RFIDの活用は、店舗だけでなく、一部の取引先工場でも始まっており、工場での生産状況もリアルタイムで把握できるようになっています。