

# 株式会社ファーストリテイリング

## 情報システムを活用して、継続的なプロセス改革を

### 導入前の課題

年間販売点数4億点にのぼるユニクロの業務執行現場では、アイテム数の劇的な増加によって、販売チャネル別、部門別、色やサイズ別などの切り口によってデータを参照することが難しくなっていた。



### 導入後の効果

業務執行部門において、売り上げ、粗利、在庫に関わるデータをさまざまな切り口で参照でき、しかも、これをストレスなく実行できるようになった。製品開発、販売予測、在庫管理などに威力を発揮し、最終的にはビジネスプロセスの変革にもつなげた。

ユニクロをはじめ、ファッション関連企業を傘下に収めるファーストリテイリングは、2010年のグループ売上高1兆円構想を掲げ、国内における既存事業の拡大はもとより、新規事業の模索、海外事業の拡大に積極的に取り組んでいる。グループで中軸となるのは、カジュアル衣料専門店のユニクロ。その経営基盤を支える情報システムが「G4システム」だ。

フリスブームをきっかけとした急激な事業規模の拡大や、英国、韓国、中国、米国などへのグローバル展開、そして、年間で2000品種、色、サイズ別の組み合わせによっては、この20~30倍にもなる商品アイテム数の増加によって管理が複雑化。こうした「成長」と「変化」に対応するため、01年から新基幹情報システムとして「G4システム」の導入プロジェクトをスタートし、製品企画、発注、素材調達、縫製、物流、販売、在庫管理までをトータルにサポートするシステムとして、同社の躍進を下支えしている。

### 現場の意思決定にBIツールを導入

ファーストリテイリングの岡田章二執行役員グループCIOは、「情報システムはあくまでもツール。目的は、情報システムを導入することではなく、システムによって、ビジネスモデルを変え、取引先との関係を強化し、ユーザーに優れた製品を提供すること」と語る。「システム＝プロセス変革のためのツール」との考え方が、同社の情報システムをより戦略的なものに高めている。

G4システムには、海外の大手小売業で多くの導入実績があったRetek（現在のOracle Retail）をERPとして採用。このRetekのサブシステムの一つとして提供されていたのが、BIツールのMicroStrategyであった。もともとファーストリテイリングおよびユニクロでは、ポータルによる数値管理体制を導入している。全社員が日次、週次、月次の売上在庫情報を確認できるよう、デスクトップポータル上に基本情報を常に表示し、共有している。

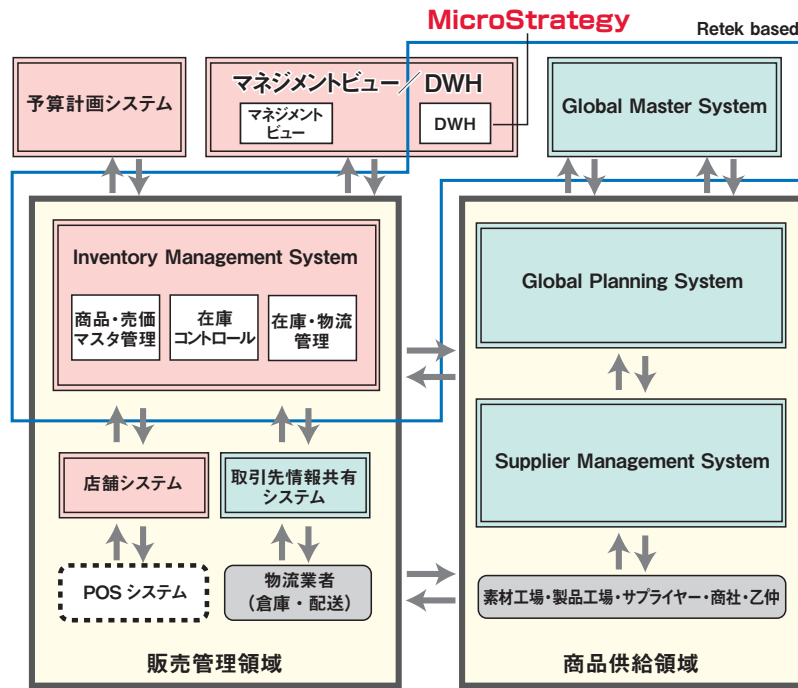
しかし、その一方で、組織や階層によって、情報を使い分けるといった手法も導入している。グループ経営層には、グループの収益性の追求や、経営の安全性、健全性を求めるための情報が必要となることから、グループ経営指標管理といった枠組みのなかで、グループ経営に必要な情報を提供。また、事業経営層には、事業会社の収益性および、事業会社の計画・実行に関する情報を提供し、グループ経営指標管理の提供とともに、マネジメントビューと呼ばれる定型帳票による情報もたらされる。

一方、マーチャンダイジング、商品計画、生産計画といった現場での業務執行者に対しては、商品の販売管理、在庫管理および店舗効率運営に関する情報が、BIツールを活用した形で提供される。

「業務を執行する各部門においては、売り上げ、粗利、在庫に関わる数値から、販売チャネル別、部門別、色やサイズ別などの切り口によってデータを参照し、必要に応じてマイルポートの形で情報を共有することが可能になります。また、年間販売点数4億点、1億3000万にのぼるジャーナルを検索するといった、大規模なデータを参照したドリルダウン型の利用にも対応しています。これをストレスなく実行できるように、個別のチューニングも施しています」とユニクロ業務システム部部長の中野啓太氏は話す。

中野氏は、ユニクロのように、数多くの商品数を持ち、全世界の拠点をカバーする企業にとって、MicroStrategyは最適なBIツールだと語る。

「ブラウザベースで閲覧できるため、クライアントへの閲覧ツールのインストール作業が不要であること、また、利用方法に関する問い合わせが導入1か月後には収束するなど、高いユーザビリティを持っている点は評価しています。さらに、各国語に対応していることから、各拠点で使用されるレポートは、メニューは英語、データは現地語で示すといった活用が可能になるほか、グループ全体のアクセス制御を日本での集中管理体制によって実現。これをほぼ1名で担当すること



ができるという運用性の高さも見逃せないポイントです」

MicroStrategyは、エンタープライズBIのコンセプトを掲げ、経営層から現場レベルまでの迅速な意志決定と実行を可能とする共通の数値実績管理を実現することが可能だ。さらに、柔軟な分析ニーズや誰もが視覚的に活用できるインターフェースの実現などが、迅速な導入と効率的な運用環境を実現している。

一方で、中野氏は次のように指摘する。「業務システムでは、BIによる参照系システムが軽視されがち傾向がある。また、参照系システムには正確な数値が求められることから、最初から数値をしっかりと検証できるエースの投入が必要。また、利用者の信頼性獲得のためにも参照系のシステムレスポンスは重要といえる。これらを解決することが、効果的なBI導入につながります」

ビジネスを変革させ、競争力を高めるためのツール（道具）として、ユニクロにおけるBIの活用はさらに進化することになる。

## 導入効果を聞く



㈱ユニクロ  
業務システム部  
部長  
中野啓太氏



㈱ファーストリテイリング  
執行役員  
グループCIO  
岡田章二氏

### 会社プロフィール

<http://www.fastretailing.com/jp/>  
 本社：山口県山口市／資本金：102億7395万円／代表取締役会長兼社長：柳井正／グループ従業員数：4234名（2007年2月）／事業内容：株式または持ち分所有によるグループ全体の事業活動の支配・管理など。子会社のカジュアル衣料を手がけるユニクロは国内で730店舗を出店する

## 責任の所在を明確にして、内容の高い情報提供を

### ——情報システムに対する基本的な考え方は？

岡田 ITは、あくまでも競争優位性を発揮するための源泉です。私に求められている役割は、情報システムを構築することではなく、競争力を発揮し、効率性を実現するための仕組みを作り上げること。そのために業務プロセスの改革に取り組むことにあります。つまり、プロセス変革のためのツールが情報システムという考え方が基本です。基幹システムである「G4システム」は、その考え方の上で構築されたものです。

### ——BIツールの活用メリットはどこにありますか？

岡田 ユーザーが求める情報は時代とともに変化していきます。見たい情報、見なくてはならない情報の変化を的確に捉える必要があります。

中野 MicroStrategyは、レポートの柔軟性が特徴ですが、それは時代に合わせて必要に情報を提供できる仕組みになっているともいえます。

岡田 ただし、ユーザーにすべての情報を見せることがいいと限りません。内部統制の観点からも、情報を切り分け、管理する必要がありますが、それよりも、誰もが何でも情報を見られるようになると、責任の所在が不明確になり、情報に対する無責任化といった風潮が蔓延する可能性の方が警戒している。情報を得た人が、きっちりと責任を持ち、そこから実行に移す仕組みが必要ではないでしょうか。

マイクロストラテジー・ジャパン株式会社  
 東京都千代田区一番町13-1 新半蔵門ビル2階 Tel：03-3511-6700  
[www.microstrategy.co.jp](http://www.microstrategy.co.jp)