



OPECプラス、原油の自主減産 6月まで延長へ サウジ報道

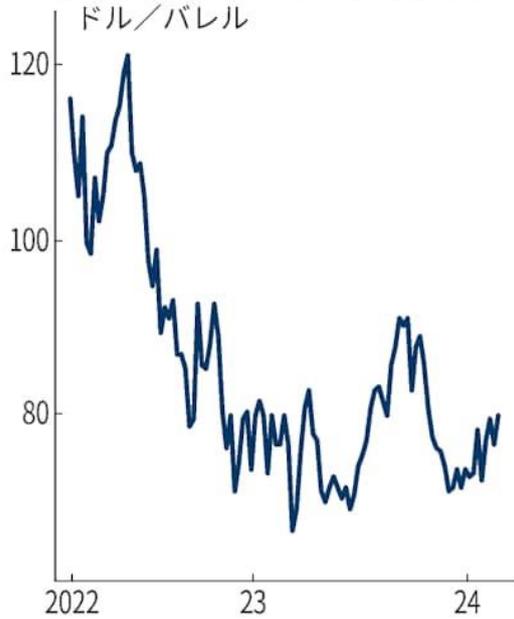
石油輸出国機構（OPEC）とロシアなど非加盟の産油国で構成する OPEC プラスの一部構成国が、原油の自主減産を 3 月末から 6 月末まで延長することがわかった。サウジ国営メディアが 3 日に報じた。

サウジアラビアの日量 100 万バレルを中心に、アラブ首長国連邦（UAE）やクウェートなどが計 220 万バレルの減産を手がけている。こうした減産を続ける見通しのほか、ロイター通信によると、ロシアは 47.1 万バレルの追加減産も実施する方針だ。

OPEC プラスは 2023 年 11 月に加盟国全体での協調減産で合意できなかったが、一部の構成国が自主減産に踏み切っていた。

米原油指標の WTI（ウエスト・テキサス・インターメディアート）先物価格は先週末の 1 日に前日比 2% 高と上昇し、一時 1 バレル 80 ドルを 4 カ月ぶりに超える高値を付けた。自主減産延長の観測が市場に広がっていた。

米原油指標のWTI先物価格



国際エネルギー機関（IEA）の2月の石油市場

レポートでは、24年4～6月の世界の石油供給

見通しは日量1億380万バレルと、需要見通し

の1億280万バレルを上回る見通しだった。自

主減産が4月以降も続くことで、一転して供給不

足に陥る可能性もある。

イスラエルとイスラム組織ハマスの戦闘や、イエメン

の親イラン武装組織フーシによる紅海などでの船舶

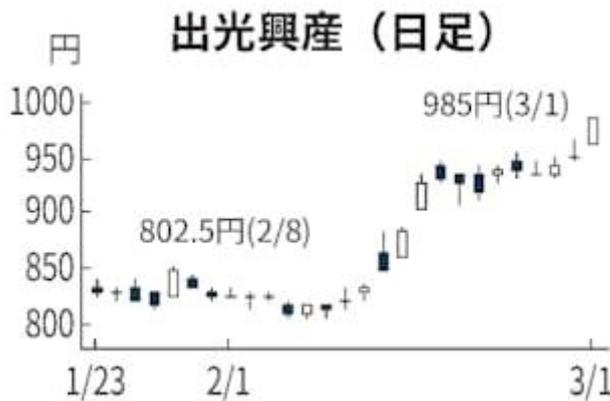
攻撃は続いているが、WTIは22年6月に付けた1バレル120ドルを大きく下回る水準が続く。

原油価格の下支えを狙う産油国の意欲は根強い。



出光興産、5年4カ月ぶり高値 株主還元拡充を好感

1日の東京株式市場で出光興産株が3日続伸し、一時前日比37円（4%）高の985円と2018年11月以来、約5年4カ月ぶりの高値をつけた。株主還元の拡充や資本効率の改善を評価し、大手外資系証券が投資判断を引き上げたことが材料視された。



終値は36円90銭（4%）高の984円90銭だった。JPモルガン証券が2月29日付で投資評価を「ニュートラル（中立）」から「オーバーウエート（買い）」に引き上げ、目標株価も640円から

1150円に見直した。担当の福元千佳アナリストは「下限配当の復活や自社株買いなど現事業環境下で取り得る最善策を公表した」と指摘する。

出光興産は23年11月に中期経営計画を見直し、26年3月期のROE目標を8%から10%以上に引き上げた。新規事業の拡大やM&A（合併・買収）で資本効率の改善を目指す。目標達成には厳しい見方もある。みずほ証券の新家法昌シニアアナリストは「ROE10%に向けて主力の燃料事業などの収益向上策や資本・財務戦略など具体的な道筋を示す必要がある」と指摘する。

足元のPBR（株価純資産倍率）は0.75倍と依然1倍を下回る。ベトナム国営のペトロベトナム

などと共同運営する製油所では重い利息負担などで赤字が続いており、海外事業の採算改善も課題となりそうだ。

日経新聞



2024年 3月 4日 担当 虻川

TOPPAN と ENEOS、古紙からバイオエタノール 生産実証

TOPPAN ホールディングスと ENEOS は 1 日、古紙を原料とするバイオエタノールの事業化に向けた実証事業を始めると発表した。2030 年度以降の事業化を目指し、バイオガソリンや再生航空燃料（SAF）の原料として活用する狙いだ。

古紙から不要物質を分離・除去する TOPPAN の技術と、バイオエタノールを効率的に製造する ENEOS の技術を組み合わせる。26 年度にもパイロットプラントを稼働させる予定で、1 日あたり 1 ～3 トンの古紙を投入し、300 リットルのバイオエタノールを生産する。

バイオエタノール由来の燃料は化石燃料に比べて二酸化炭素（CO₂）排出量を大幅に削減できるため、需要が急拡大している。現在はサトウキビやトウモロコシを原料とするものが多いが、廃棄物や木質ペレットから製造する技術の開発も進んでいる。

日経新聞



2024年 3月 4日 担当 虻川

勤務時間外の連絡無視 OK、オーストラリアで法制化

勤務時間外に仕事の連絡を無視しても、不利益な扱いを受けない——。オーストラリア議会で2月、労働者の「連絡遮断権」を定めた法律が制定された。8月にも施行される。サービス残業をなくし、私生活の自由を保障するのが狙い。だが、業務の機動性が失われかねない雇用主らは「不必要な法律」と反発している。

この法律は、労働組合を支持基盤に持つ与党・労働党と、環境政党の野党・緑の党が推進。連絡遮断権はフランスやスペインなどでも既に導入されており、緊急時を除いて認めることにした。

通信手段の発達やテレワークの普及で勤労形態が多様化した一方、昼夜を問わず業務対応に追われる労働者も増加。豪シンクタンク「未来仕事センター」の調査では、業務過多や上司の圧力で残業をした経験を持つ人は71%に上る。育児や介護を抱える働き手は「ワーク・ライフ・バランスの確立につながる」と遮断権を歓迎している。

これに対し、雇用主側は「顧客への対応が遅れれば損失を招く」「勤務シフトの調整すら難しくなる」などと困惑。豪商工会議所は「利点より害悪の方が大きい」と批判した。財界と関係の深い右派野党の保守連合は採決で反対し、「政権を奪還すれば廃止する」と主張している。



2024年 3月 4日 担当 虻川

牧場まで遡るファストリ、供給網最上流 衛星データ活用

ファストリテイリングが製造小売業（SPA）モデルに磨きをかけている。サプライチェーンの最上流にあたる原材料の調達に踏み込み、効率的な生産と環境対応を両輪で進める。欧州を中心にアパレル産業への規制が強まり、供給網の透明性が問われるなか「最強のサプライチェーン」作りに挑む。ユニクロの冬の主力商品「カシミア」。カシミアヤギの産毛からつくるカシミア素材を100%使い、セーターの定価は1万～1万3千円。2月時点では値引きなどで5000～7000円程度で販売している。大手百貨店に並ぶ独自商品の半額程度の水準だ。

こうしたユニクロのカシミア商品の安定供給を支えているのが、地道な現地調査だ。ファストリでは、自社のカシミア100%商品につながる牧場を、これまでにほぼすべて把握した。さらに担当者は、カシミアヤギが飼育されている牧場を自ら訪問している。年に2～3牧場のペースで、動物愛護などの観点から全ての飼育環境を確認するのが目的だ。

牧場の訪問は2019年から始めた。23年からは琉球大学と連携して、衛星データの活用を開始。

上空から撮影した衛星写真などをもとに、牧場周辺の植生や生態系に影響がないかなども分析している。技術も活用しつつ「直接足を運び、自分たちの目で確認する原理原則を大切にしている」

ファストリが、製造から販売までを自社で管理する SPA モデルを進化させている。23 年のユニクロの春夏商品から、原材料から縫製までの供給網を商品ごとに把握した。社内システムで原材料の生産国から縫製工場までの製造工程の情報を一覧で参照できるようにしている。



取引先にデータを提供してもらいながら「トレーサビリティの地図を地道に作り込んでいる」（サプライチェーンの担当者）。まず綿から産地や品質などを指定して調達できるようにしており、今後は羊毛などの素材まで範囲を広げる計画だ。アパレル産業の供給網の管理は、工業製品などと比べてハードルが高い。衣料品の製造プロセスは原料の調達から始まり、糸を紡ぐ「紡績工場」、生地を織ったり染めたりする「素材工場」、生地を縫い合わせる「縫製工場」の4つの段階

に大別される。各工程で国や地域をまたぐことが多く、天然繊維の原料は世界中に点在する農場や牧場が生産している。

さらに各工程で専門商社を介して商品の企画や発注をすることも多い。従来型のアパレル企業では商材ごとに複数の商社や卸が介在。人権リスクに備えて縫製工場までは把握していても、素材や紡績工場、原料の産地までできていないのが実情だ。

一方、ファストリは供給網の管理を通じて、店舗での売れ行き情報と生産計画を直結することで成長してきた。「(供給網の最上流の)天然素材の原料調達まで追跡するのは大手でも初めて」

(ファストリ)

紡績の取引工場、3分の1に

ファストリの改革のカギとなるのが、取引工場の集約だ。紡績工場の取引数は今後数年で現状の3分の1の規模にする。先行して集約した素材工場と縫製工場の合計(23年9月の開示ベース)はすでに676。「ZARA」を運営するスペインのインディテックスは22年時点で1729社と直接取引し、間接的なサプライヤーとしては8271工場が携わる。

ファストリの狙いは工場の数を絞ることで、自社の目が行き届きやすくすることにある。集約した縫製工場と素材工場にファストリは担当者を張り付けている。例えば環境担当の社員は上海の事務所に籍を置きながら、1カ月のうちに10日間程度は東南アジアやインドの工場に出張する。生産管理の担当者は、縫製工場にほぼ常駐、工場側と密に連携している。

人手などのコストをかけて自前の管理にこだわるのは、人権や環境対策のためだけではない。事業の強みに直結するからだ。「サプライチェーンの集約が素材の品質の安定と調達コストの削減につながる。生産背景の透明化と質向上の相乗効果でやっていく」。ファストリで生産管理を担当する指吸雅弘グループ執行役員は強調する。

牧場や農場を指定して原料を調達する最大のメリットは品質向上にある。アパレル業界では一般的に、原価の7～8割は原材料が占めるとされる。「原料がよくないと、加工などでいくら化粧してもいい商品にはならない」（指吸氏）

冬向け商品の「エクストラファインメリノ」は、羊毛の中でも上質とされるメリノウールを使用。19.5マイクロン以下の極細繊維を大手取引先から大量調達し、原料にこだわることで高品質と低価格に近づけている。

リサイクル素材の調達では、リサイクルチップの製造業者と直接交渉。品質の規格も指定することで、ヒートテックやエアリズムといった主力商品で機能性を維持しながら、リサイクル素材の比率を高めている。原料の質を高められれば、品質の割に低価格という強みをさらに磨き上げられる。

「この商品が今売れているから、優先的に作ってもらえないか」「Tシャツ向けに調達した生地だが、需給をみてポロシャツにしてもらえないか」

ファストリの生産部が常駐する縫製工場では、こうしたやり取りが日常的にされている。

ユニクロなどファストリの全世界の店舗の売れ行きは週次で管理され、すぐに生産計画に反映。生産担当者は需給のデータをもとに、各工場と生産の調整に動くのだ。

自前の供給網管理は生産の調整にも生き、「無駄なものを作らない」「売りながら作る」を実現。原料から商品化までの発注を緻密に制御する方針が、14%（23年8月期）という高い利益率につながっている。

消費地の近くで生産

供給網管理の次の段階で目指すのが「適地生産」だ。店舗がある消費国で原料の調達や織布、縫製を手がけることで、商品が店頭に並ぶまでのリードタイムを短縮する。「例えば、インドで売る分をインドで作れば、他国で作るよりも1カ月ほど輸送の時間を短くできる。販売の機会損失を最小にする」（指吸氏）

今後は、地域ごとに供給網を再構築する方針で、製造と販売の連動を目指す。23年時点で、インドネシア事業とベトナム事業は現地での生産比率が5割を超えた。今後はインドでも、現地生産比率を高める方針だ。

実は、適地生産の方針ですでに製造拠点を作っているのがインディテックスだ。22年時点で、衣料品の縫製や染色、仕上げを手がける工場の約5割が、スペインやポルトガル、モロッコなどの国にある。ZARAの主力市場である欧州に近く、商品を機敏に店舗に配送する体制を整えている。



1998年 6月	業務改革プロジェクト「ABC」改革を開始。中国の委託工場集約
10月	ユニクロ「フリース」1900円販売が話題に……
99年 4月	中国・上海に生産事務所設立。生産委託工場との関係を密に
2003年 10月	ユニクロ「カシミアキャンペーン」
09年 3月	ジーユーが「990円ジーンズ」販売
16年 10月	柳井氏が「情報製造小売業」宣言
19年	カシミア牧場訪問を開始
21年	100人規模の生産履歴追跡チームを立ち上げ
23年 春	紡績工場の定期監査を開始
11月	原料調達まで管理する方針を発表

今回のサプライチェーンの改革は、ファストリが20年以上取り組んできたSPAモデルの集

大成になる。1998年に「オール・ベター・チェンジ（ABC）改革」と呼ぶ取り組みを始めたファストリは、それまで140社近くあった中国の委託生産工場を40社程度まで絞った。

1社あたりの生産量が増えたことで、素材と縫製の品質を高めた。99年には上海に生産事務所を設立し、供給網を管理する体制を整え始めた。目指したのは「企画から製造、物流、販売まで自社でコントロール」（柳井正会長兼社長）するビジネスモデルだ。

EU が規制強化、次は「売った後」

供給網の管理は、生産面での利点のほかに、欧州連合（EU）の環境規制を見すえたものでもある。

EU はアパレル産業を対象に「デジタル製品パスポート」を今後導入する方針だ。衣料品ごとに原料の産地・加工場所、ライフサイクル全体での温暖化ガス排出量、再生原料の利用率などの情報をデータとして管理・開示させる。細かい条件は発表されていないが、原料レベルまで把握して透明性を高めれば、EU 規制の要求にも対応できるようになる。

ファストリは 23 年 8 月からユニクロとジーユーの電子商取引（EC）サイト上で、個別商品の縫製国やリサイクル素材の比率を表示している。まず日米で始め、今後は世界に広げる方針だ。環境領域を担当する新田幸弘グループ執行役員は「法令に基づいて開示するのはもちろん、消費者が安心して商品を選べる環境を作ることが重要だ」と強調する。供給網全体の管理を進め「作ってから売るまで」を掌握しつつあるファストリだが、今後は「販売した後」の対応も迫られることになる。

欧州連合（EU）が提唱する循環経済はリサイクルやリユース（再利用）を通じて、衣料品を着回し、廃棄しないことを目指す。一般的に、供給網を基盤として効率的な大量生産で売上高を伸ばしてきたこれまでの SPA モデルとは相いれない。

ファーストリテイリングは衣料品を修繕したり刺しゅうを施したりする窓口を 16 カ国・地域の 35 店舗に設置。2023 年 10 月には試験的に古着を販売するなど対策に動いている。

海外勢も積極的だ。インディテックスは英国とフランスで再販サービスを提供している。顧客間で

ZARA の中古商品を自由に売買できる仕組みで、日本のメルカリに近い。今後提供地域を広げる

方針だ。スウェーデンのヘネス・アンド・マウリッツ（H&M）はすでに 13 年からブランドを問わない古

着回収サービスを開始。19 年にはストックホルムの店舗で商品のレンタルサービスを始めた。

こうした取り組みの一方で、古着や修理などの循環型ビジネスを収益性を伴うモデルに転換できた大

手アパレルはまだない。A.T.カーニーの福田稔シニアパートナーは「供給網の管理にとどまらず、今後

は自社のビジネスに『新品を売った後の面倒をみる』循環型事業を取り込めるかが焦点になる」と指

摘する。

ファストリ傘下のユニクロは、流行の商品を大量生産するファストファッションと異なり、長く着られる汎

用的なデザインを採用している。循環型ビジネスとの相性はいいはずだ。グローバル SPA が直面する

課題に、ファストリが解を見いだせるかが、売上高 10 兆円という目標の成否も左右する。

日経新聞