

SCMとビジネスモデル課題 解説

Question 1

- 1. ファーストリテイリング（2018年8月決算）とINDITEX（2019年1月決算）の連結財務諸表から両社の1年間の在庫回転率を計算しなさい。

⇒ 計算式の確認

⇒ ファーストリテイリング・INDITEXの財務諸表の入手

Question 1

- 計算式の確認

⇒ 富野先生のスライド24ページ

$$\text{在庫回転率} = \frac{\text{売上原価}}{\text{期中平均棚卸資産額}}$$

cost of sales inventories

Question 1

- ファーストリテイリング・INDITEXの財務諸表の入手

⇒ INDITEXのHP

(<https://www.inditex.com/en/investors/investor-relations/annual-reports>) へ

⇒ アニュアルレポートの中から必要な数字を探す

Question 1

The screenshot shows the Inditex investor relations website. The browser address bar displays the URL <https://www.inditex.com/en/investors/investor-relations/annual-reports>. The page features a navigation menu with 'INDITEX' in red, and links for 'ABOUT US', 'HOW WE DO BUSINESS', and 'INVESTORS'. A search icon is also present. The main content area is titled 'ANNUAL REPORTS' and lists the following sections in the left sidebar: INVESTOR RELATIONS (with a dropdown arrow), SHARE CAPITAL, FINANCIAL DATA, INVESTOR'S AGENDA, ANNUAL REPORTS (highlighted with a red line), RESULTS AND PRESENTATIONS, DIVIDENDS, ANALYST COVERAGE, SIGNIFICANT SHAREHOLDINGS AND TREASURY STOCK, REGULATORY FILINGS, and CORPORATE GOVERNANCE. The main content area displays the year '2018' and lists three reports for download, each with a red arrow icon:

- Annual Accounts, management report and audit report of Inditex Group
English, PDF, 2.6MB
- Annual Accounts, Management Report and Auditors Report of Industria de Diseño Textil, S.A. (Inditex, S.A.)
English, PDF, 0.95MB
- Statement of responsibility
English, PDF, 0.01MB

The Windows taskbar at the bottom shows the search bar with the text 'ここに入力して検索', several application icons, and the system tray with the time '10:40' and date '2019/04/25'.

Question 1 : 売上原価 (Cost of Sale)

Consolidated Annual Accounts and Directors' Report

INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A. AND SUBSIDIARY COMPANIES

CONSOLIDATED INCOME STATEMENT

(Amounts in millions of euros)	(Notes)	2018	2017
Net sales	(3)	26,145	25,336
Cost of sales	(4)	(11,329)	(11,076)
GROSS PROFIT		14,816	14,260
		56.7%	56.3%
Operating expenses	(5)	(9,329)	(8,944)
Other losses and income, net	(6)	(30)	(38)
GROSS OPERATING PROFIT (EBITDA)		5,457	5,277
Amortization and depreciation	(7)	(1,100)	(1,052)

この数字をつかう
Ctrl+Fを使い、"cost of sale"と検索すればすぐに見つかる

Question 1 : 期中平均棚卸資産

- 期中平均棚卸資産額 = (期首棚卸資産 + 期末棚卸資産額) / 2

(Amounts in millions of euros)	(Notes)	31/01/2019	31/01/2018
ASSETS			
NON-CURRENT ASSETS			
		11,064	10,084
Rights over leased assets	(14)	464	457
Other intangible assets	(14)	346	255
Goodwill	(15)	206	207
Property, plant and equipment	(13)	8,339	7,644
Investment property		20	21
Financial investments	(16)	267	237
Other non-current assets	(17)	564	520
Deferred tax assets	(23)	858	744
CURRENT ASSETS			
		10,620	10,147
Inventories	(12)	2,716	2,685
Trade and other receivables	(11)	820	778
Income tax receivable	(23)	108	110
Other current assets		162	160
Other financial assets	(25)	20	12
Current financial investments	(19)	1,929	1,472
Cash and cash equivalents	(19)	4,866	4,931
TOTAL ASSETS			
		21,684	20,231
EQUITY AND LIABILITIES			
EQUITY			
		14,682	13,522
Equity attributable to the Parent		14,653	13,497
Equity attributable to non-controlling interests		29	25

この2つを使う

当期の期首棚卸資産は
前期の期末棚卸資産を
使用する

Question 1 : 在庫回転率の計算

- 同様にしてファーストリテイリングを計算をすると、

2018年売上原価	1080123	
2018年棚卸資産		464788
2017年棚卸資産		289675
2018年期中平均棚卸資産		377231.5
在庫回転率	2.86329	

Question 2

- 2. アパレル産業のものづくりの特徴を踏まえて、両社のSCMモデルの違いについて説明しなさい

⇒まず、アパレル産業のものづくりの特徴を述べる

⇒そのうえで、ファーストリテイリングとINDITEXのSCMモデルの違いについて述べる。

Question 2 : アパレル産業のものづくりの特徴

- 一番まとめてこの特徴を書いているのはスライド41ページ

⇒発注から納品までのリードタイムが長い（スライド36）

需要が不安定で読みにくい（スライド38、40）

競争が激しい（スライド39）

⇒物を作るのには時間がかかる、しかし、未来の予測をするのも難しい
これに対して、どのようにファーストリテイリングとINDITEXが対処しているかを記述する。その際には、投機戦略・延期戦略という言葉を使ってまとめられるとよい。

Question 2 : ファーストリテイリング

- 投機的な戦略により、未来の予測を当てるという方針をとっている

⇒ 流行に左右されにくいベーシック品に絞る、など…

(スライド48・50)

⇒ 基本的には1年越しで計画したものを週単位で微調整して売り切る投機戦略 (スライド54)

Question 2 : INDITEX

- 一部投機的な戦略を用いつつも、ファストファッションビジネスを行うことで、ものを短期間で作っている

⇒SPAを使ったファストファッションビジネス（スライド60、61）

⇒ベーシックな商品では投機的な戦略をとっている（スライド61）

⇒生地に関しては投機的な色合いが強い（スライド63）

Question 2 : まとめ

- 業界の特徴

⇒発注から納品までのリードタイムが長い

需要が不安定で読みにくい

⇒商品をつくるのに時間がかかるにもかかわらず、将来予測も難しい

- それに対してファーストリテイリングとINDITEXの両社は以下のような投機戦略・延期戦略を用いて対処している。

	ファーストリテイリング	INDITEX
投機戦略	カジュアルベーシックというコンセプト 1年越しに計画し、短期間で売切る	ベーシック品の取り扱い 生地をあらかじめストックしておく
延期戦略		デザイン性の高い商品を投入した売切り御免ビジネス・ファストファッション