

2021 SCMとビジネスモデル 課題レポート寸評

明治大学商学部

富野貴弘

tomino@meiji.ac.jp

〇〇さん、〇〇さん、〇〇さん、〇〇さん

1

2019年度

- ・ 大塚家具（**2.42**回転）
- ・ ニトリ（**4.39**回転）

2020年度

- ・ 大塚家具（**1.24**回転）
- ・ ニトリ（**3.78**回転）

- ・ 高級品メーカーと低価格品メーカーのビジネスモデル（ニトリはSPA）違いが如実に表れていますね。

〇〇さん

2

- IKEA（**3.4**回転）2020年2月期
- ニトリ（**4.8**回転）2020年8月期
- 両社ともビジネスモデル（低価格SPA）の類似性が高い。

〇〇さん

3

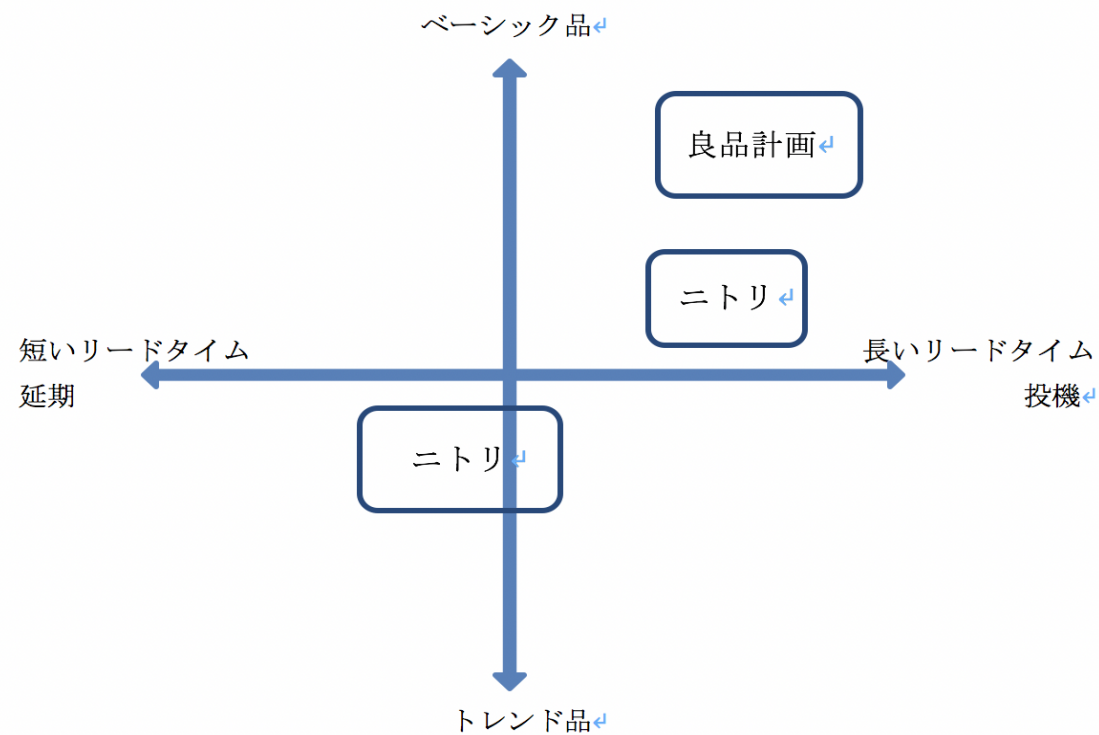
2020年度

- ニトリ（**4.2**回転）
- 良品計画（**2.1**回転）
 - カッシーナ（**1.9**回転）、大塚家具（**2.2**回転）
- ニトリと良品計画のビジネスモデルと回転率の差の関係について、とてもよく考察されていました。
 - ニトリは仕入先との取引でも自社工場を保有しているところを重視しています（新宅・富野調査）。

〇〇さん

4

図1. ニトリと良品計画のポジショニング



注：筆者作成

〇〇さん、〇〇さん

- 日本マクドナルド（**200回転**）1.8日
- モスバーガー（**124回転**）3日
- 〇〇さんは、マクドナルドの方がモスバーガーより回転が遅くなるとレポートには書いてありましたが、逆ではないでしょうか？
- 〇〇さんの「おいしいハンバーガーを出せば不便でも客は来てくれるという考え方で、回転率の向上はそれほど重要ではなくなる」という考察が正しいでしょう。

〇〇さん

6

在庫回転率	2017年	2018年	2019年	2020年
NEC	6.2	5.7	5.5	6.2
DELL	19.3	18.3	15.7	16.6
ASUS	4.8	4.4	3.7	4

- DELLのSCMの強さが際立っていますね。

〇〇さん

7

- DELL (19回転)
- アップル (42回転)
- アップルがここまで回転率が高いとは驚きでした。
 - CEOのティム・クックは、元々はSCMの専門家（コンパック出身）

〇〇さん

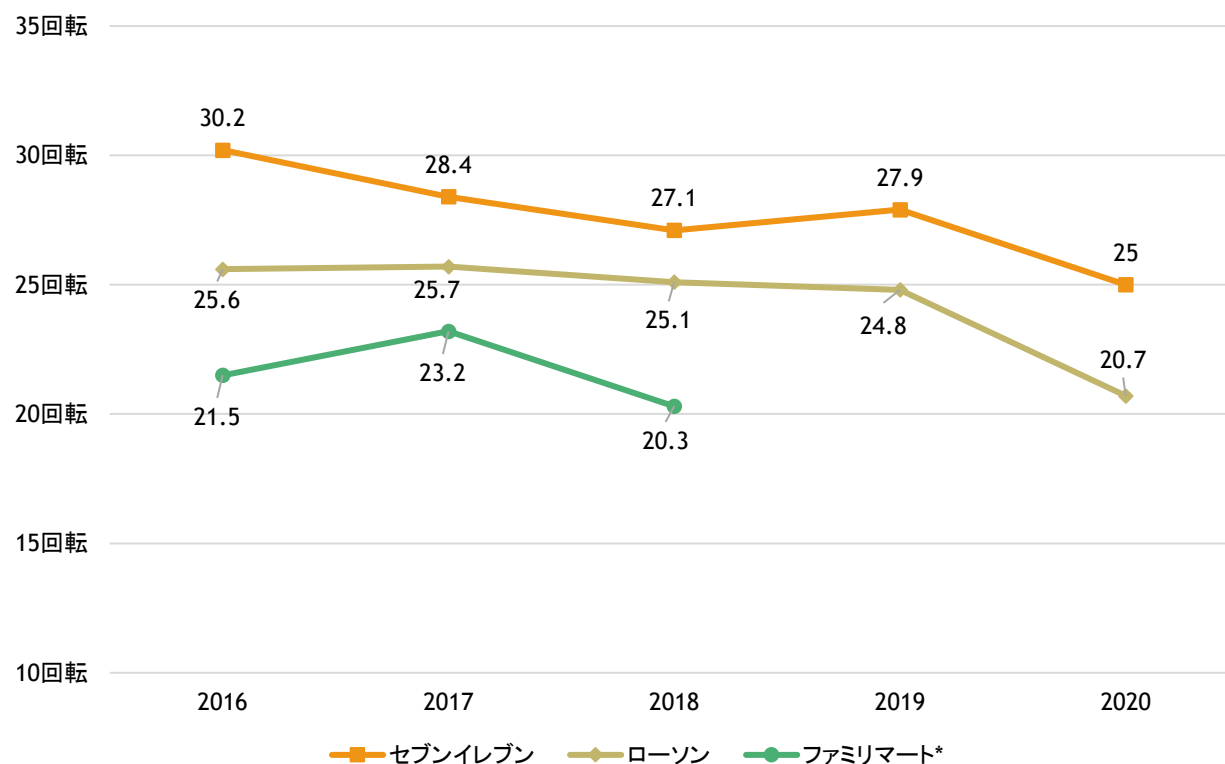
8

	Lenovo		HP Inc.		Dell	
	在庫回転率	在庫回転期間 (月)	在庫回転率	在庫回転期間 (月)	在庫回転率	在庫回転期間 (月)
2016	14.52	0.83	11.92	1.01	26.27	0.46
2017	13.22	0.91	8.73	1.37	19.12	0.63
2018	10.31	1.16	8.84	1.36	21.85	0.55
2019	12.71	0.94	8.23	1.46	17.97	0.67
2020	8.56	1.40	6.92	1.73	19.27	0.62

〇〇さん、〇〇さん

9

コンビニエンスストアの在庫回転率



- セブンイレブンの競争力については、神戸大学の小川進先生の研究を参照してください。

- 小川進(2006)『競争的共創論』 白桃書房

中国の白酒メーカー

- 貴州茅台（0.29回転）：高級品
- 五糧液（0.82回転）：フルラインナップ

• 両社の生産リードタイムの違い

- 五糧液の製造工程は比較的に簡単で、最初に原材料が粉碎され、次にセラーで粕や穀物殻補助材料と一定の比例で混合され、最後に蒸留すると醸造できる。このプロセスは比較的短く、数十日しかかからない。
- 茅台の醸造プロセスははるかに複雑で、業界全体でも唯一無二の醸造技術と生産条件を持っていると言える。茅台の醸造プロセスは一般に12987プロセスとして知られ、一つの生産サイクルには、原料入りが2回、調理が9回、乾燥と麴の添加が8回、そしてワインの抽出が7回で、これは1年がかかる。そしてまた保蔵し、原材料から完成品になるまで少なくとも5年間がかかる。

〇〇さん

11

企業名	売上原価 (百万円)	期中平均棚卸資産 (百万円)	在庫回転率 (回転)	在庫回転期間 (ヶ月)
資生堂	238,401	175,567.5	1.358	8.837
花王	791,304	198,656.5	3.983	3.013
ポーラ・オルビスHD	29,979	18,427.5	1.627	7.376

- 花王の競争力については、下記論文を参照してください。
- 中野幹久、大路延憲(2007)「需要予測における組織のマネジメント、花王株式会社の事例」『一橋ビジネスレビュー』55巻5号。

〇〇さん

12

- キリン (5回転)
- アサヒ (7回転)
- アサヒビールの競争力については、下記論文を参照してください。
- 富田純一、高井紘一郎(2008)「アサヒビールにおける持続的競争力の源泉」『赤門マネジメントレビュー』7巻11号。

〇〇さん

13

- アサヒ (7.23回転)
 - サッポロ (8.34回転)
 - キリン (5.01回転)
 - タカラ (3.63回転)
- 鮮度が大切になるビールの売上比率がポイントのようですね。

〇〇さん

14

- ヤマダ電機（**2.9**回転）4.1ヶ月
- ビックカメラ（**6.1**回転）2ヶ月
- ヤマダ電機の回転率が低いのが意外でした。〇〇さんは、郊外型の店舗が多いからではないか？と考察していましたが、もう少し分析が必要かもしれません。ヤマダ電機は最近業績が好調らしいので、敢えて在庫を積み増している可能性もありますね。