

ストラテジ ケーススタディ1

ユニクロのRFID活用事例 解答例

個人ワーク①

ユニクロの特徴として、次のようなことが挙げられる。

- カリスマ創業社長への高い依存度
- カリスマ創業社長のリーダーシップ
- トレンドや天候による影響を受けやすい
- ヒートテックなどの商品力
- 海外のファストファッションブランドが国内に進出
- 海外市場の拡大
- 急速な発展・拡大による人材不足
- 高品質・低価格という高いコストパフォーマンス
- 商品開発から販売まで自社運営
- 生産国の人件費高騰
- 専門性の高い企業とのコラボレーション
- 盤石な財務基盤

個人ワーク①解答例

ユニクロの特徴をSWOT分析の手法で分類しなさい。

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	強み(Strengths)	弱み(Weaknesses)
	<ul style="list-style-type: none">● 高品質・低価格という高いコストパフォーマンス● ヒートテックなどの商品力● カリスマ創業社長のリーダーシップ● 盤石な財務基盤● 商品開発から販売まで自社運営	<ul style="list-style-type: none">● カリスマ創業社長への高い依存度● 急速な発展・拡大による人材不足
外部環境	機会(Opportunities)	脅威(Threats)
	<ul style="list-style-type: none">● 海外市場の拡大● 専門性の高い企業とのコラボレーション	<ul style="list-style-type: none">● 海外のファストファッションブランドが国内に進出● トレンドや天候による影響を受けやすい● 生産国の人件費高騰

個人ワーク②解答例

ユニクロの抱える、サプライチェーンにおける問題点を、「企画・計画」、「生産」、「物流」、「販売」の各工程別に整理しなさい。

工程	問題点
企画・計画	<ul style="list-style-type: none">• 年間13億着の服を生産するためには、企画・計画から販売まで1年以上の時間がかかるため、企画・計画は1年以上先のニーズを推測することになり、販売時点のニーズと異なる可能性が高くなる• お客様の生活ニーズから発想し、考え抜かれた独自の服であるため、商品企画・計画に時間がかかってしまう
生産	<ul style="list-style-type: none">• 素材にこだわり、1点1点丁寧に製造しており、年間13億着をつくるには、どうしても生産に時間がかかってしまう• 実際に販売される時期よりも大幅に早い時期に生産する必要があり、原材料の調達は更に早期に実施する必要がある• 生産時点のニーズと販売時点のニーズが変化する場合があり、無駄なものを作ることに繋がる

個人ワーク②解答例

ユニクロの抱える、サプライチェーンにおける問題点を、「企画・計画」、「生産」、「物流」、「販売」の各工程別に整理しなさい。

工程	問題点
物流	<ul style="list-style-type: none">• 販売される時期よりも大幅に早い時期に生産されるため、長期間の在庫の保管が必要になる• 管理する在庫が膨大になることで、保管場所の費用や倉庫の人件費が増大する• 販売時点のニーズと異なる在庫を抱えてしまった場合に、無駄なものを運ぶことになる
販売	<ul style="list-style-type: none">• 販売時点のニーズに対して在庫が不足する場合、販売機会を逃すことになる• 販売時点のニーズに対して在庫が過剰な場合、値引き販売をすることになり、利益が低下する

グループワーク①

- 企画・計画段階でのビッグデータ活用
 - 世界のトッププレーヤーとパートナーシップを締結し、「無駄なものをつくらない」「無駄なものを運ばない」
 - ✓ Googleの保有する世界の検索情報ビッグデータ
 - ✓ accentureのビッグデータ解析

企画・計画

世界中の膨大かつ良質な
情報をリアルタイムに集め、
商品企画・販売量に反映



グループワーク①解答例

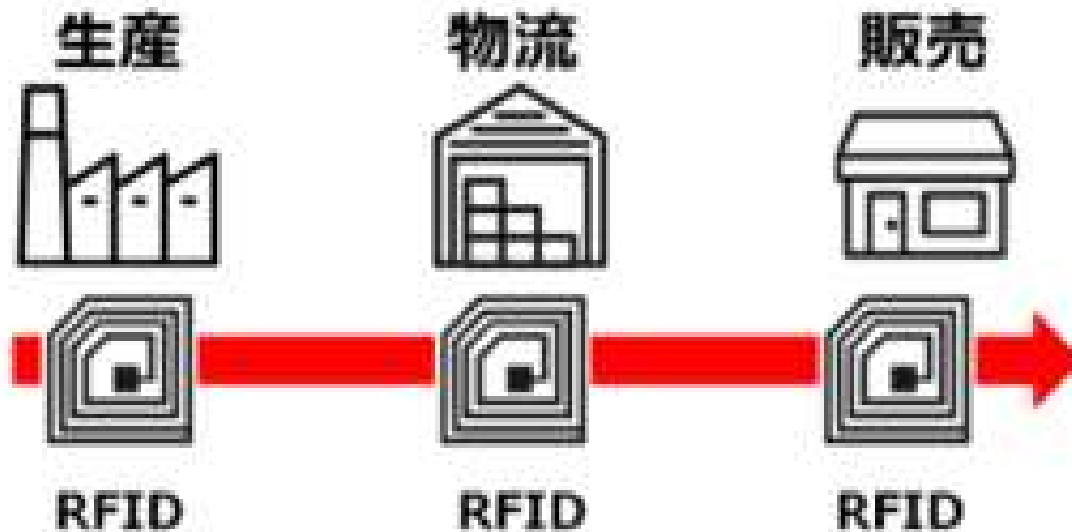
Googleの保有するビッグデータと、accentureのビッグデータ解析により、「無駄なものをつくらない」「無駄なものを運ばない」ことにどのように活用できるか。

目的	活用方法
無駄なものをつくらない	<ul style="list-style-type: none">Googleの検索傾向から、どのような服が求められており、どのような服は必要ないかが判断できるaccentureのビッグデータ解析により、現在の状況だけでなく、商品が販売される時点での需要が予測できる
無駄なものを運ばない	<ul style="list-style-type: none">Googleの検索キーワードの地域による違いを分析することで、地域の需要に合わせた配送ができるaccentureのビッグデータ解析により、現在の状況だけでなく商品が販売される時点での地域ごとの需要に合わせた配送ができる

グループワーク②

●RFIDによる商品管理

- 生産段階で、すべての商品にRFIDタグをつけて管理
- RFIDタグは、商品の色柄・大きさ・価格・製造時期・素材などさまざまな商品情報を埋め込んだもので、電波などを用いた近距離の無線通信によって、商品に直接、触れることなく商品情報を認識できる
- RFIDタグの導入に合わせて、物流の拠点となる倉庫を、販売店の存在する国から生産拠点の存在する国に変更



グループワーク②解答例

生産段階で、すべての商品にRFIDタグをつけて管理することで、どのような変化が期待できるか。「生産」「物流」「販売」の観点からそれぞれ答えよ。

観点	期待できる変化
生産	<ul style="list-style-type: none">• どの商品を、どれだけ生産したかが、リアルタイムに把握できる• 生産計画に対しての進捗が、早期に把握できるようになる• 在庫量に合わせた生産調整が迅速にできることで、無駄なものをつくらないことができる
物流	<ul style="list-style-type: none">• 生産拠点の近くの倉庫に在庫を保管することで、保管の費用を抑えることができる• 販売に必要となった段階で必要な地域に配送することで、無駄なものを運ばずに済む
販売	<ul style="list-style-type: none">• 販売店での売れ筋商品を確認した上で店舗在庫を調整できることで、過剰在庫の削減と品切れの回避ができる• 過剰在庫を持たないことで値引き販売を回避でき、無駄なものを売らないことができる

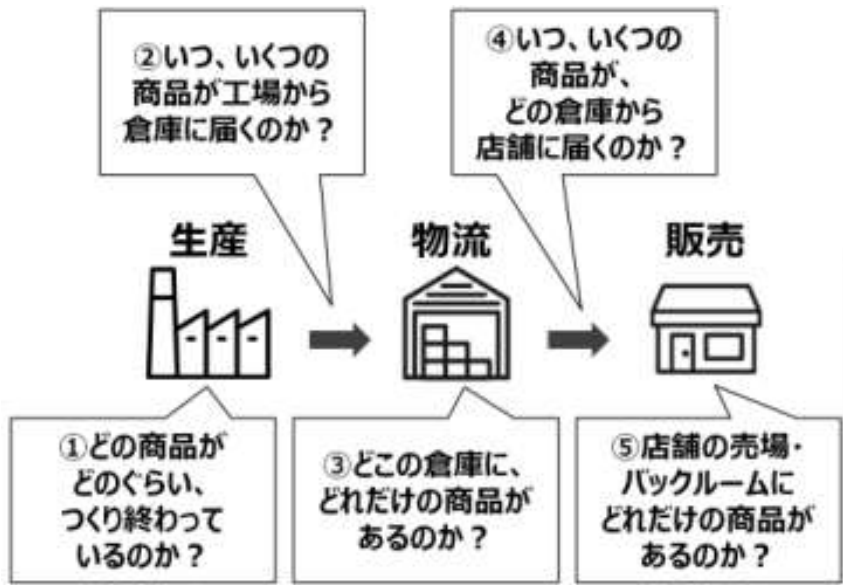
無駄なものをつくらない、運ばない、売らない

これからは、“グローバルで事業展開する様々な世界トップ企業とのパートナーシップにより、無駄なものをつくらない・運ばない・売らない”サプライチェーンを構築

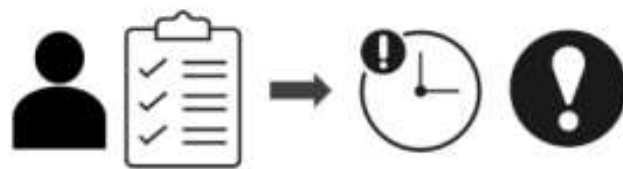
作る	運ぶ	売る	
			企画・計画
<p>世界中の膨大かつ良質な情報をリアルタイムに集め、商品企画・販売量に反映</p> <p>Google accenture</p> <p>商品企画と販売量</p> <p>① グーグルの検索エンジンや人工知能を活用し、世の中の膨大かつ有益な情報を収集 ② 世界中の情報と販売データを基にアクセントゥアのアルゴリズムを用いて、精度の高い商品企画と販売数量を決定</p>	<p>素材備蓄と短リードタイムでの量産によるお客様の要望に適した生産体制の構築</p> <p>素材備蓄</p> <p>TORAY + SHIMA SEIKI</p> <p>① 東社とのパートナーシップによる取り組みや、各生産工場との取り組みにより素材を備蓄し、生産工程を大幅に短縮 ② 島精機とのパートナーシップによりお客様の要望に適した商品づくり、リードタイム短縮も実現</p>	<p>全世界での自動倉庫展開を軸に、販売に必要な商品のみを保管して、運ぶ</p> <p>生産国倉庫</p> <p>DAIFUKU</p> <p>① 低コストな生産国に倉庫を設立し、商品を留め置き、販売国倉庫には販売に必要な商品のみを保管 ② ダイフクとのパートナーシップによる、全世界での自動倉庫展開</p>	<p>在庫過剰の削減と品切れの撲滅を同時に達成し、値引きでの売り切りから脱却</p> <p>在庫過剰と品切れを撲滅</p> <p>値引きからの脱却</p> <p>① 過剰在庫の削減と品切れの撲滅を同時に達成 ② 売れ筋商品以外をつくらないことで、値引きによる売り切りから脱却し粗利率を向上</p>
<p>RFIDによりサプライチェーンに関わる重要な情報・数値をすべて見える化し、SKU管理を徹底し、個店経営を実現 生産段階から全ての商品にRFIDタグを設置し、全領域でSKU管理を連動して行うことで、お客様がいつでも、どこでも欲しい商品を買える個店経営を実現させる</p>			
<p>世界中の生産工場・倉庫・店舗・本部がダイレクトかつシームレスにつながり即断・即決・即実行 グーグルのG Suiteなどを活用し、全世界の経営者と社員が領域の垣根を越えてコミュニケーションする</p>			

※現在の取り組み事例
サプライチェーン改革

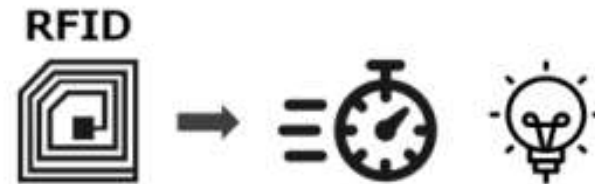
RFIDの活用



生産段階から全ての商品にRFIDを付けることで、どこに、どれだけの商品があるのかを瞬時に正しく把握することができる。在庫情報を各領域を越えて共有することができるようになり、サプライチェーン完全連動でのSKU管理が実現



在庫数を把握するために生産工場や倉庫、店舗で人が確認をしていたことにより時間がかかり、エラーも発生していた



RFIDの導入により、在庫数を瞬時に確認することができ、エラーも大幅に改善

参照サイト

ユニクロ／全商品にRFID貼付、製造から販売まで生産性を向上

<https://www.ryutsuu.biz/column/k101748.html>

サプライチェーン改革について

https://www.fastretailing.com/jp/ir/library/pdf/20181011_jimbo.pdf

LifeWearという新しいカテゴリーの服

https://www.fastretailing.com/jp/ir/library/pdf/ar2015_04.pdf

アニュアルレポート2019

<https://www.fastretailing.com/jp/ir/library/pdf/ar2019.pdf>