



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社プラネット 2001

東京港やレインボーブリッジを一望するオフィスで日用雑貨・化粧品業界のVAN (付加価値通信網: Value Added Network) 企画・運営会社であるプラネットの社長^{たまにゅう}玉生は、最近になって顕著になってきたSVD (セブンイレブンジャパン傘下の卸売業者) やジャスコなどの有力小売チェーンによる中間流通の改革の動き、また、グローバルな流通再編の中で、どんな戦略を取るべきか考えていた。 5

玉生は、日用雑貨・化粧品の財としての特徴や日本の地理的条件、さらには小規模小売が多い日本の業界構造を考えたとき、卸売業者を活用したビジネスモデルが最適であるとの信念を持ち、メーカーと卸を結ぶオープンな流通情報システムの構築を通じ、日本の閉鎖的な流通構造を革新することに成功し、プラネットを急成長させてきた。この基本的構造がたやすく崩れるとは思えなかったが、流通業が再編する中で、卸の商流を集約させたSVDだけでなく、ジャスコのように有力チェーンが地域配送センターを自社運営し、メーカーに直接発注する方式を指向し始めたのは注意をすべきことと思えた。今のところ日本のメーカーは卸重視の姿勢から小売からの直接受注には消極的だったが、有力小売からの圧力があれば応えざるをえないものと思われた。 10

折りしも、インターネットの普及によって、グローバルな競争軸の中で、様々な企業がeMarketplace事業に参入してきていた。世界最大の売上規模を誇る米ウォルマートが、EDI (電子データ交換: Electronic Data Interchange) による自社の購買網を発展させてRetailLinkを立ち上げていた。そして、これを追撃する形で世界の小売業者が、合従連衡の形で、競って購買サイトを構築していた。一つは、仏カルフルや米シアーズローバックなどが主導するGNXで、日本からはダイエーなどが参加しており、もう一つは米K-Mart、英Tescoが日本のジャスコなどとも組んで作ったWWREであった。また、野村総合研究所がVAN事業から発展させて作ったBizMartの上では、イトーヨーカドーがウォルマートのビジネスモデルを踏襲し、プライベートな購買サイトを作っていた。 15

これらの動きはまだ初期的なものであり、業界のビジネスモデルを大きく変えるものではなかったが、将来は単なる受発注システムを超えて、製販で情報を共有し大幅な業務効率化を実現するプラットフォームを指向しており、中期的にこれらに対してどのような戦 25

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科國領二郎教授の指導の下、村田慎によって作成された。本ケースの記述は経営の巧拙を示すものではなく、分析ならびにクラス討議の資料として作成されたものである。