

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。  
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。  
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。  
・他資料へ引用・転載は一切できません。

## ケーススタディ：卸売業と小売業のネットワーク

### 第1章 三菱商事

#### 三菱財閥

三菱の創始者岩崎弥太郎は、1834年土佐で浪人武士の子として生まれた。岩崎は土佐藩直属の大阪土佐商會を独立させて、1869年に九十九商會を誕生させた。そして後にこれを岩崎家の家紋にちなんで三菱商會とした。その後三菱商會は海運を事業の中心として発展を遂げていく。戦前は三菱合資会社を持ち株式会社、三菱重工、三菱銀行、三菱商事を御三家として、あらゆる産業にその事業会社を持つようになった。

#### 三菱商事

三菱商事は1917年三菱合資会社の営業部門が分離して生まれ、戦前は三菱グループの調整役さらには新事業のプランナー的役割を果たしてきた。

三菱商事は1947年財閥解体の中で解散の命令を受けたが、1950年その一部の事業を光和実業株式会社の名で引き継いだ。

1952年には光和実業を三菱商事株式会社へ社名変更し、その後戦前の旧三菱商事の元役員たちの作ったいくつかの会社を吸収合併していき、1954年には総合商社として生まれ変わった。

1968年には営業部を燃料、金属、機械、食料、繊維、化学品、資材の各事業本部制に移行した。食料本部は北洋商會（後に北洋商事、そして菱食へ）の増資を引き受け、同社を子会社化し、本格的に食料事業へ進出した。

#### 三菱商事の理念

三菱商事は三綱領（旧三菱商事の行動指針）の所期奉公（豊かな社会、地球環境の維持に貢献）、処事光明（公明正大）、立業貿易（全世界への事業展開）をベースとして以下のような行動基準をホームページで公開している。

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。  
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。  
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。  
・他資料へ引用・転載は一切できません。

## **行動基準**

### 1. 企業活動の目的

わが社は、企業活動を通じ適正な利潤の確保と経営の長期的安定を図り社員及び株主に報いるとともに、より豊かな社会の実現に努める。

### 2. 公明正大な企業活動

わが社は、企業活動の展開に当たり、社規・社則、諸法規を遵守することはもちろん、社会常識や商慣習を尊重し、フェアであることを心掛ける。

### 3. 社会との調和

わが社は、企業活動の社会に及ぼす影響に十分配慮し、地域社会や国際社会との調和を忘れず、節度ある企業活動を心掛けるとともに、自ら「良き企業市民」として社会貢献活動を行う。

### 4. 情報の公開

わが社は、企業活動に対する国内外の関心の高さを自覚し、社会からの正しい理解と支持を得るため、企業情報を適時・適切に公開し、透明性の保持に努める。

### 5. 地球環境への配慮

わが社は、その幅広い機能とネットワークを活用し、社会責任の一環として地球環境保全の活動に協力する。

中 略

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。  
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。  
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。  
・他資料へ引用・転載は一切できません。

## 第2章 菱食

### 菱食の誕生

1979年三菱商事系の食品卸会社である北洋商事、野田喜商事、新菱商事（本社大阪）、新菱商事（本社東京）の4社が合併し、全国をサービスエリアとするナショナルホールセラーとして菱食が誕生した。

発足してすぐの1980年にVICTORY作戦という長期計画を社内外に発表し新しい卸売業への変身を目指した。

社内としてはTOMAS（後述）という基幹システムを開発し、4社のシステムを整理統合した。社外としてはRKG（菱食基幹店グループ）とよばれる主力取引先の会、およびRMG（菱食メーカーズグループ）とよばれる食品メーカーの会を作り、まさにメーカーと小売をつなぐ卸売業としての位置づけをはっきりさせた。

1985年にはアメリカフレミング社と業務提携し、アメリカ型卸売業の考え方を取り入れている。1990年には10周年を期にこのフレミングからの指導をベースに、新たな長期計画となるDREAM計画をスタートし、物流充実・総合卸化という2つの柱を打出す。

物流に関してはこの年岡山にRDC（後述）の第1号を開設し、後に全国展開していく。

1992年には酒類卸の菱和酒類販売を吸収合併し、卸の酒販免許を取得した（その後、酒類卸としてリョーショクリカーを設立し、酒類卸中泉を吸収合併）。1993年には中四国橘高へ資本参加し、菓子卸へも進出した。この2つのM&Aによって総合卸への足固めを行った。

中略

- ・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
- ・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
- ・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
- ・他資料へ引用・転載は一切できません。

### 第3章 RSOの誕生

#### フルサポート

菱食は2003年に「EVOLUTION21」という長期計画を発表した。その主旨は次の通りである。

食のフルシーンに  
フルライン・フルカテゴリーでお応えする  
先進のフル機能・フルサポートとグループネットワークを強化

EVOLUTION21の発案者である代表取締役会長廣田正はその主旨を次のように述べている。

「我々の仕事は、メーカーと価格などの条件を折衝し、その入手した商品をより高く小売業へ販売していくという『取引』ではない。

消費者に対し、メーカー・小売業とともに、求められる商品を、求められるタイミングで、求められる価格で提供することである。これを実現するためにメーカー・小売と『取組』をしていくことがその仕事である。取引から取組へである。

そしてその取組で我々が着目すべきは商品を提供するメーカーではなく、商品を消費者へ販売する、そして販売の場を提供してくれる小売業へ着目すべきである。我々菱食のお客様はメーカーではなく小売業である。

我々菱食が小売業にとって、なくてはならない存在になることがミッションであり、理念であり、戦略といえる。」

中略

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。  
 ・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。  
 ・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。  
 ・他資料へ引用・転載は一切できません。

## 第4章 EOS

### EOSの研究

RSOの初代社長であり、菱食で営業部長として長く務めてきた岡本延茂氏は、リテールサポートシステムの中心を情報システムと考えていた。特に卸売業が得意先小売業をネットワーク化するEOSをそのサービスのインフラとしようと考えていた。

RSOを設立する以前に、菱食ではEOS・企業間ネットワークのあり方についてシステム統括室を中心に委員会を作り、室長代理の工藤氏がそのリーダーとなっていた。

工藤は委員会において情報提供するためにEOSに関するさまざまな事例を調べ、その結果をレポートとしてまとめた。その骨子は以下のとおりである。

#### EOSに関するレポート

小売と卸の間のEOSは次の2つのタイプに分かれる。

##### ①小売業主導のEOS

日本でEOSが採用され始めたのは昭和52～53年頃であり、これが急速に普及するのは昭和50年代後半から昭和60年代にかけて、大手コンビニおよび総合スーパーなどのチェーンが採用に踏み切ってからである。最初に誕生したEOSは、コンビニ、総合スーパーなどのチェーンストア本部がすべてのネットワークを自らの手で構築し、取引先の卸売業などにその参加を求めていく小売業主導型であった。

そのために複数の小売業本部とつきあう卸売業はそれぞれのEOSに対応せねばならず、EOSの進展とともに自社システムは混乱していった。

中略

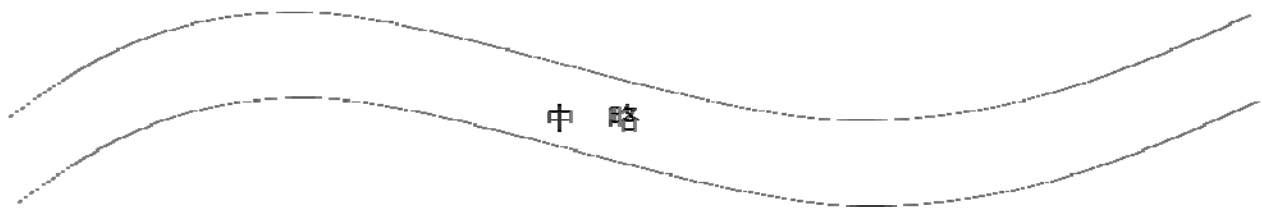
・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。  
 ・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。  
 ・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。  
 ・他資料へ引用・転載は一切できません。

## 第5章 リテールサポート

### 無償のEOS

RSOは勉強会に参加している取引先に対し、無償のEOS提供を提案した。すなわちEOSに関わるすべてのコスト（システム開発費、ハードなどの導入費、電話代以外のランニングコストなど）をRSOが負担するものである。

そしてEOS利用の条件はたった1つ、RSOとの100%取引である。顧客であるミニスーパーの店舗に必要な商品は、すべてRSO側で用意して一括で配送する。小売店はEOSの簡易端末を使い、棚札およびオーダーブックのバーコードをスキャンすることで発注していく。



### RSOの衰退

RSOは設立後2年目にこのEOSを完成させ、その後4年間は年率140%という驚異的な伸びを示し、100%取引の店舗は100店を超えるまでとなった。しかし設立後6年を過ぎた頃から頭打ちとなり、さらに小売店メンバーは歯が抜けるように減っていき、急激な売上ダウンを示すようになっていった。

### 課題

- 課題 1. RSOのEOSは一体何を指したものだったのだろうか。「ウランちゃん」と「ビルドくん」はRSOに何をもちたのだろうか。シミュレーションルームは小売店に何をもちたのだろうか。
- 課題 2. RSOのEOSはどこに問題があったのだろうか。
- 課題 3. 今後菱食は取引先小売店との間でどのようなネットワークを構築していくべきであろうか。