

■自由論題■

事例研究： 業界 VAN・プラネット

専修大学商学部 内野 明

Case Study :
Planet, Value Added Network in Grocery and Cosmetic Industry in Japan
Senshu University, School of Commerce Akira Uchino

日用品・化粧品業界のメーカーが協力し合って設立した業界 VAN プラネットは、日本の流通情報システムの発達の一部を体现するシステムといえる。本稿では、事例研究として、1980年代後半にプラネットがどのような状況で作られたのか、その基本的な仕組みはどのようなものだったのか。また、EOSからEDIの発展の中で、プラネットがどのようなサービスを開発し、実際にどのように日用品・化粧品業界で受け入れられてきたのかを説明する。

キーワード：日用品化粧品業界、(流通)業界 VAN、地域 VAN、EOS、EDI、SCM、次世代 EDI

Planet, Value Added Network (VAN) in grocery and cosmetic industry in Japan, was established on the cooperation among manufacturers in 1985. Planet exemplifies the development of Electronic Ordering System (EOS), Electronic Data Interchange (EDI), and Supply Chain Management (SCM) in the industry.

This paper examines the development of Planet's VAN system by asking four questions: in what circumstances this network was formed in the late 80s, what was the basic characteristic of this system firsthand, what kind of services it has facilitated and how it has been widely accepted in the evolution scenario from EOS to next generation EDI.

Keywords: value added network (VAN), electronic ordering system (EOS), electronic data interchange (EDI), supply chain management (SCM), next generation EDI

1. はじめに

1-1. プラネットが注目されたのは

業界 VAN としてのプラネットとは、1985年に設立された株式会社プラネットが提供する日用品・化粧品業界の製造業者（以下メーカー）と卸売業者間を接続する情報ネットワークをいう。プラネットを事例研究として取り上げるのがタイムリーであった時期は過去2回ある。第1回目は1980年代末、第2回目は1990年代末である。

1980年代後半、戦略的情報システム (Strategic Information Systems: 以下 SIS) が騒がれようとした時代、情報ネットワークによる囲い込みが SIS の典型的パターンの一つとして注目を浴びていた。この戦略を推し進めるトップ企業は、先

行して自社の端末を取引先に置かせ、この端末を利用したサービスで他社と差別化していく。2番手以降の会社は、既に競合社の端末の置かれた取引先に、さらに端末を置いてもらう必要があった。この当時、端末洪水ということばも出たように複数の端末が取引先に置かれる光景が見られた時代である。プラネットは、SIS 事例の代表企業とされた花王の系列ネットワークに対抗する、業界2番手以降の主力メーカーが、ばらばらではなく共同でこれに対抗した情報ネットワークという側面を持っていた。

また、この80年代後半は、通信の自由化の象徴として付加価値通信を提供する VAN (Value Added Network) が注目を浴びていた。プラネットでは、通信事業としての VAN を(株)インテック

に委託しつつ、日用品・化粧品業界の共通の情報基盤となる業界 VAN あるいは流通業界 VAN を構築する「VAN 運営会社の形態」を世に示したことにある。

このようにプラネットは、その創設からほんの数年で、インターネット時代以前の従来型の情報ネットワークの時代に、経営情報システムの分野で注目される事例となった。筆者も当時、SIS における情報ネットワーク化戦略という文脈でプラネットの事例を紹介したことがある¹⁾。この時期のプラネットについては、当時同社常務だった玉生弘昌氏の著書（玉生，1988）に詳しい。

第2回目は90年代末、世の中はインターネットの時代に移行しつつあり、その最中、1997年に花王がプラネットに加入するとニュースが伝わった時期である。花王の系列ネットワークが業界ネットワークの軍門に下ったのではないかという三面記事的な見方の真偽を確かめる必要性と、VAN という10年近く前に騒がれた形態がインターネットの時代にどのように変わったのかという興味に答える必要があった時期である。

この時期については、プラネットの社長になった玉生氏の引き続く著書（玉生，1998）が、これらの疑問に答えるという意味で大きな情報提供となった。筆者も当時彼の著書を読んで、プラネットの発展状況とともに、流通ネットワークがまさにこれから大きく変わろうとしていると感じた次第である²⁾。

上記2回の時期はそれぞれ情報ネットワークという側面からは大きな技術の節目であった。1回目は、VAN が可能となって企業間を結ぶ情報ネットワークが構築できるようになった時期、2回目は、インターネットが登場し、CALS (Commerce At Light Speed 他) や EC (Electronic Commerce: 電子商取引)、あるいは SCM (Supply Chain Management) なども登場した。コンピュータシステムもメインフレームからクライアント/サーバーの時代に移行しつつあり、流通業界を含めて情報システムの構造が大きく変わりつつある時期であった。

それから10年経過した現在のプラネットの事

例研究の重要性はいかかなものであろうか。10年前に進行中の状況がそのまま現実のものとなっているのであれば、事例としてはそれほど価値はない。むしろ、それ以降の新しい展開が何かあるからこそ新しい事例の価値が生じるはずである³⁾。

一方、一般的な疑問として、80年代後半にあれば騒がれ、このインターネットの時代に目することがほとんどなくなった通信事業としてのVANはどうなったのか。また、プラネットの創生期を知る人にとっては、業界VANの看板はどうなってしまったのか。

プラネットに最初に訪れてから20年目に筆者は共同研究の関係でプラネットを再度訪問、調査する機会を得ることとなった⁴⁾。プラネットの近況から、10年前に想定した将来展開は、技術的には進展しつつも、情報システムの普及という側面ではこの程度の進行かという現実を知ることとなった。本事例は、過去2回の事例としての意義のあった時代を振り返りつつ、結果として遅々としてしか進展していない流通情報システムの動きを、プラネットの事例を通じて提示しようというものである。

1-2. プラネットの事例の意義

流通情報システムの発展の視点からいうと、プラネットの歩みは、小売業におけるPOSシステム (Point Of Sales: 販売時点情報管理システム) の普及、流通業におけるEOS (Electronic Ordering System: 電子式補充発注システム) からEDI (Electronic Data Exchange: 電子データ交換) が順次進行してきた時代と同期している。この間、流通業界は大きく再編が進み、特に卸売業の集約化が進んだ。多頻度バラ物流、一括物流、ノー検品、売り場別納品など物流、配送が変化したのも目にしてきている。

プラネットの当初の対象たる「日用品雑貨業界」は、現在は取り扱い品目が拡大し「日用品化粧品業界」とよんでいる。ここでは歯磨き、石鹸、合成洗剤、対面販売を行なう制度品を除く化粧品、芳香剤、防虫防臭剤、殺虫剤、紙製品、プラス

チック包装用品、ゴム製品、ビニール製品、ワックス、清掃用具、衛生用品、医薬部外品、日用雑貨品、化粧雑貨品などの多くの消費財を取り扱っている。

不動産業、家電、自動車など、一つの業界としてくくることのできる製品やサービスが多くある中で日用品化粧品業界は必ずしもメジャーなものではないかもしれない。しかし、これらの商品を製造するのは、花王、ライオン、P&G、資生堂など名だたる大メーカーから、たわしやほうきの製造といった中小のメーカーまでさまざま存在する。一方、これらの商品を販売するのは、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、専門店、ドラッグストア、ホームセンター、そして伝統的な小売店とこちらも大小ほぼすべて小売形態である。メーカーと小売とを取り次ぐ流通を担う卸業者も、2次卸、3次卸といった多段階性はほとんどないものの、卸売業者の規模としては大小さまざまなものとなっている。プラネットのターゲットがこのように複雑な組み合わせの流通を持つ業界だからこそ、ある意味日本の流通業の縮図を象徴する業界と考えられる。

プラネットがこれまで注目された経過とターゲットとなる業界の状況を勘案すると、プラネットを事例として取り上げることによって、以下のような議論が可能だと考えられる。

(1) 当世 VAN 事情

かつて一世を風靡した VAN の変遷を確認することが可能で、業界 VAN、地域 VAN が現在どのようなになっているかを知ることができる。

(2) 企業間ネットワークのバックボーンとしてのインターネットの進展

インターネットと従来型の情報ネットワークとの関係が現実になどのようになっているのかを知ることができる。

(3) EDI の進展度合いの把握

EOS や EDI の原理的な仕組みを再確認し、日用品化粧品業界においてどの程度進展しているかの実態をつかむことができる。

(4) 日用品化粧品業界そのものの変遷

プラネットの現実のサービス、現状を把握する

ことによって、日用品化粧品業界における卸業小売業の流通再編の状況がつかめる。

(5) 次世代 EDI

プラネットの先端サービスとその利用度合いを調べることによって、次世代インターネット EDI サービスにつながる最先端を知ることができる。

(6) ある側面から見た流通情報システム発展史

流通情報システムの発展全体を語ることは困難である。しかし、上記(1)から(5)を通じて、プラネットの発展をたどることは、日本の流通情報システム史の意義あるサブセットとみなすことができる。

1-3. 構成

以下、本項の構成を簡単に記す。

2. 1980年代後半：プラネット誕生の背景

視点を80年代後半に戻して、当時の時代背景およびプラネット誕生が外部の視点からどのようにとらえられていたのかを確認する。

3. VAN 運営会社プラネットの誕生

プラネットの誕生時の状況がどのような状況であったのか。花王とプラネットに参加するメーカー間との関係。初めての業界 VAN をどのように構築していったのか。初期のころどのように事業収益を上げようとしたのかを考察する。

4. EOS, EDIの仕組みとプラネットのサービス

プラネットの提供するサービスを参考に、EOS, EDIの仕組みについて確認する。情報通信技術 (Information and Communication Technology: 以下 ICT) としてのシステムの可能性とそこから得られる大きなメリットを示す。ここでは次世代 EDI とされるインターネットベースの仕組みまで示すと同時に、業界ごとの情報ネットワーク基盤を整備する方向性についても言及する。

5. プラネットの事業展開と利用状況の推移

事業としてのプラネットは非常に順調に成長してきた。しかしながら、そのサービスの利用状況の高度化は、以外といいほど進んでいない。EOS からなぜ進まないのか。

現実の世界ではメーカー、卸業、小売業が個別事情をかかえ、そして互いに錯綜する利害関係を持っている。そのためいかに現実の姿と、技術的な理想状態との間に乖離があるかを考察する。

6. 日用品化粧品業界の変遷と流通情報システム

プラネットの20年間の歩みと日用品化粧品業界の変遷を整理する。プラネットの事業は、4, 5で示したように資材や商品マスターなどのサービスが広がるだけでなく、取引関係から対象領域を拡大しつつある。また、プラネット以外の業界VANないしそれに該当するネットワークや地域VANの現状にもふれる。

2. 1980年代後半：
プラネット誕生時点の状況

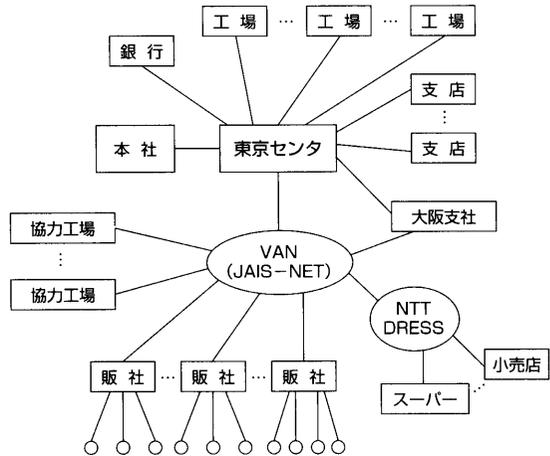
まずはタイムスリップし、1980年代後半の状況をその当時の視点から記述してみよう⁵⁾。まず、プラネット誕生に大きな影響を与えた花王の動向が注目される。

2-1. 花王の情報ネットワークシステム

小型洗剤の開発・販売競争で優位にたっている花王は、小売店での販売から、物流・生産までの情報を“ジャスト・イン・タイム”にとらえ、商品開発と生産・物流の効率化を行い、各段階での在庫の圧縮を計っている。同社は、早くから自社製品を専門に扱う販社制を採用し、現在は46の売会社で同社製品の約6割強を販売している⁶⁾。

花王は1980年に本社、販社、流通センターなどをオンラインで結ぶ「花王 LIS (Logistic Information System)」を完成させ、販社の出荷・在庫状況を全国規模でとらえ、工場の生産・出荷計画に直接反映させる体制をとっている。この花王 LIS は、VAN サービスとして日本情報サービスのVANに移管された。そして花王は、本社・販社・小売店を結ぶ情報ネットワークを強化しつつある。

図1
花王の情報ネットワーク



セールスマン (ハンドヘルドコンピュータ携帯)
出所: 「花王, 経営情報を全公開」『日経産業新聞』1987年5月12日, その他の情報をもとに作成。

小売店の売れ筋情報をつかむために、小売店のPOSシステムをNTTのDRESS (販売在庫管理サービス) を通じて本社につなげ、これにより地域別、業態別の売れ筋情報を分析し、商品開発・企画に役立てている。一方、小売店に対しては、その小売店の特性を加味した売れ筋情報を提供し、さらに、店頭での商品陳列方法までアドバイスし、花王との共存共栄を計るのである。もちろん、小売店に対して自社製品を優先的に売りつけるのではなく、他社の製品もバランスをとって勧めることとなる。小売店にとって販売データは非常に重要なものであり「そのデータを花王に預けてもらうためには商品を押しつけるのではなく、小売店、卸売店の立場に立って販売を考えることが必要」⁷⁾という。

花王では、社内向けの経営情報を公開し、社長から社員一人一人に至るまで全社員が同じ情報に接することができるようになってきている。これに加えて、自社の倉庫の原材料・資材の在庫状況がどのような水準であるかを協力工場で見られるようにしており、生産部門の効率化に役立てている。このように社内のみならず外部の企業に対しても情報を公開している。「こちらの原材料の在庫水準がつかめていれば、協力会社も生産や納入のタイミングがつかめて効果的。情報を関係者に公開

していくのが原則⁸⁾という。花王の情報ネットワークの概要は、図1のようになる。花王はこのような情報ネットワークの結びつきをもって、洗剤のトップメーカーから付加価値情報商品（VAP、Value Added Product）を販売する情報流通業への脱皮をめざしている⁹⁾。

2-2. 情報ネットワークによる“顧客の囲い込み”

自社の系列ネットワークを業界ネットワークとして展開していこうとするのは、前記花王と当時の事例でいうとコクヨのKORS（コクヨ小売店受発注オンラインシステム、1986年より本格稼働）なども同じである。顧客を含む取引先に情報ネットワークを提供し、利用してもらうことは、情報ネットワークを提供する側が、ある範囲で“顧客を囲い込む”ことになる。

1980年代後半の戦略的情報システムの議論において、子会社、系列会社を含む自社の情報システムに顧客を参加させることによって、その顧客を他の情報ネットワークへの移動を実質的に困難にする“顧客の囲い込み”が話題になっていた。情報ネットワーク化は、顧客の囲い込みには有力な手段であるとされた。しかし、完全な顧客の囲い込みはなかなか困難であった。その理由について、当時の事情を含めて説明すると次のようになる¹⁰⁾。

第1の理由は、情報技術の進歩が激しく、情報機器・システムは頻繁に更新せざるをえない。したがって、一つの安定的なシステムでこと足りるというわけにはいかず、囲い込みを計る側のネットワークシステム形成者にとっても、顧客をつなぎ止めるための頻繁な機能強化が要求される。ネットワークの形成者にとっては、単独で機能強化を計ろうとするとコスト負担がかさむため、より多くの参加者の存在が前提になる。したがって、競争相手の情報ネットワークとの競合が一方で激しくなるとともに、他方で競争相手のネットワークとの連携を促さざるをえない側面もあった。ネットワーク参加者にとっては、システム変更に伴う負担増に直面することになるため、変更を機

により条件の良い他のネットワークシステムへ乗り換えようという誘引も働くことは否定できない。

第2の理由は、産業組織全体の情報ネットワークの複合化、統合化の趨勢である。顧客が取引上複数の情報ネットワークに参加せざるをえなくなり、一部に“端末洪水”が表面化した。しかし、複合化・多機能化したワークステーションが普及し、これを用いて複数の情報ネットワークに参加することが可能になってきている趨勢の下では、少なくともハードは多くのネットワーク間で共用できる状況が生まれてきた。したがって、特定の情報ネットワークに参加することによって、他の情報ネットワークに参加できにくくなるという状況は急速に改善されつつあった。

第3の理由は、情報ネットワーク化に対する投資が一般には莫大なものとなり、社会的にみて同じようなシステムが重複して開発されることがマイナスであると考えられるようになったことである。情報ネットワークは、産業組織の成り立つ重要なインフラストラクチャであるがゆえに、一企業の独占は排除される傾向がある。この状況に対応するのが、系列ネットワークの業界ネットワーク化であり、また、卸売業やメーカー、あるいは小売店などが集まってできている業界VANなどである。

以上の理由により、完全な顧客の囲い込みは困難である。しかしながら、情報ネットワークを構築していく形成者からすると、系列ネットワークのメリットは大きい。さらに、自社主導の形でその系列ネットワークをいち早くその業界の標準としての業界ネットワークとすることによって、形成者のメリットを長く残そうとするような戦略行動は一般的にみられる現象なのである。

2-3. 系列化から業界ネットワークへ

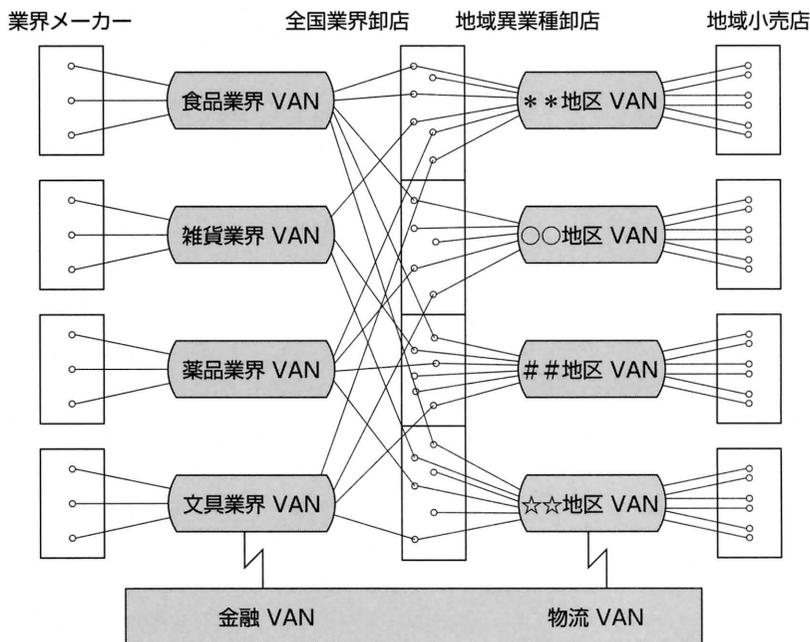
系列ネットワークが展開される中で、単独では情報ネットワークを構築できず、系列に飲み込まれてしまう危機感をもった企業が集まって、これに対抗することを意図した情報ネットワークを形成することが当時いくつかみられた。また、並列する系列ネットワークがさらに集まって業界全体

図2

流通VANの進展 (80年代末の想定)

メーカーと卸店間は『業界VAN』

卸店と小売店間は『地域VAN』が進展する。



—業界VANと地域小売VAN (スイッチング・センター：SC) の例—

1) 業界VAN運営会社

- ① プラネット (日用品雑貨業界)
 - ② ファイネット (食品業界)
 - ③ JDネット (薬品業界)
- など約80ネット

2) 地域VAN運営会社

- ① オリオン (静岡県)
- ② ヘリオス (北海道)
- ③ トリオ・ネット (富山県)
- ④ ベンサム (東京都)
- ⑤ LINK (熊本県)

など約40ネット

出所：玉生 (1988) p. 99, 図表5-1。

を代表する業界ネットワークを形成する動きもあった。一つの業界に属する企業全体が一つの情報ネットワークシステムを共用するという“完全な”業界ネットワークはほとんど存在していなかった。しかし、当時、日用雑貨、家庭用品、食品、医薬品などの業界で、現在業界VANと呼ばれる業界ネットワーク化の事例をみることができた。

文具業界では、コクヨが業界VAN設立を呼びかけている。しかし、文具業界大手のプラスや内田洋行は、すでにコクヨと同じ小売店を巻き込んだ情報ネットワークシステムを稼働させている¹¹⁾。

単価の安い紙製品が多いコクヨは、事務機器などの単価が高いものが多い内田洋行に比べて、小売店との受発注件数が圧倒的に多い。コクヨは、そのシェアからも、他社が参加しなくとも、小売店の多数は自社の端末を置くと考えている。一方、内田洋行は、コンピュータや端末も販売しており、これらの主力機器の販売のためには自社系列ネットワークを確保しておく必要がある。したがって、文具業界では1985年から、業界全体としての業界VANが模索されながら、それから数年経過したのちも各社の系列ネットワークが業界VANの主導権を競いあっていた¹²⁾。

メーカー・卸売業間の業界 VAN がいくつかの業界で整備されようとする一方、卸売業・小売店間では後述する大規模小売店の個別 EOS が卸売業と接続されつつあった。それに対し規模の小さな小売店は業界をまたぎ、その地域での情報ネットワークを確保するため、地域 VAN を構築する動きがあった。

図 2 は、メーカーと卸業者間の業界 VAN と、卸売業者と小売店間の地域 VAN について、80 年代末の今後の想定を示すものである。図 2 では、地域小売店はそれぞれの地域 VAN に接続されるように表示されている。実際には、大規模小売店は自社の情報ネットワークを持つことになり、それぞれがばらばらの形で卸業者に直接接続することとなる。地域 VAN に参画せず、電話や FAX などの従来の手段での取引を継続している小さな小売店もまだまだたくさん残っている。

2-4. プラネット誕生の当時の認識¹³⁾

花王の情報ネットワーク化の動きは、トイレタリー（日用品雑貨）商品を扱う各社に大きな影響を与えた。先行するトップメーカーの情報ネットワーク化に対抗して、ライオン、ユニ・チャーム、資生堂など競合する大手 8 社と情報処理サービス会社のインテックが共同出資して、業界 VAN としてのプラネットが 1985 年 8 月に誕生した。

プラネットは、花王に対抗し、これを包囲するものであるという、マスコミの取り上げ方をプラネット関係者は否定している。販社制の花王と卸売を使うプラネット参加各社とでは販売形態が違うので、両者はそれぞれすみ分をはかっていくことができるはずであるというのがその否定の主な論拠である。あくまでもプラネットは、日用品雑貨業界のメーカーと卸売との間のインフラストラクチャを作り出しているという。

しかし、プラネットの設立にあたって、花王の動向が影響したことは間違いなく、敵の敵は味方という論理がはたらいたのは確かである。それまで競合して激しい販売競争を続けていた各社が寄り合っただけの業界 VAN 設立だけに、設立のための基本情報の交換にあたってすら、参加各社はこの

情報によって自社の販路が切り崩されることを心配したほどである¹⁴⁾。

3. VAN 運営会社プラネットの誕生

3-1. 設立まで

プラネット誕生の時点で花王がこの業界のトップメーカーであった。花王は系列の販社を持ち、販社から 7 割近くを小売店に販売していた。代行店として卸売業者が販社の下に 2 次卸の役割を果たし、ここから小売店に販売されるのは 3 割弱であった。この花王の系列ネットワークが業界他社に与えていたインパクトの一端は前章で述べた。

花王を除く、メーカーと卸売業との情報ネットワークでは、ライオンの LCMS（ライオンサークル・マーケティングマネジメント・システム）が卸店 146 店舗に 8 ビットの独自端末機を設置しており、主として卸店の小売店への売上げデータを収集していた¹⁵⁾。また、このライオンの社内では、VAN プームを受けて『VAN 研究会』という私的な研究会があり、ここでは業界 VAN を始めない限り、業界の情報化は進まないと主張していた¹⁶⁾。

一方、ユニ・チャームは独自に受発注端末を置こうと計画し、そのための投資額を 2 億円と見積もっていた¹⁷⁾。しかし、端末機はかなりスペースを必要とし、LCMS の端末が置かれた卸店に新たな端末の設置を望むのはかなり難しい状況だった。エステー化学も同様のことを考えていた¹⁸⁾とのことなので、まさに当時のネットワーク化の流れで自社端末の設置合戦が開始されようという状況だったわけである。

1983 年頃からユニ・チャームの堤健氏はライオンの LCMS 端末を一緒に使わせてもらえないかとの共同利用の申し入れを始めた¹⁹⁾。1984 年 11 月にライオンではユニ・チャームとの端末共同利用が決定され、12 月に新聞発表された。さらにライオントップの決断により、業界 VAN を始めることが決定され、85 年年頭よりライオン(株)とユニ・チャーム(株)が手分けをして業界メーカーである(株)資生堂、サンスター(株)、ジョンソン(株)、十条キンバリー(株)（現、日本製紙クレシア株

式会社), エステー化学(株) (現, エステー(株)), 牛乳石鹼共進社(株)の6社に声をかけ, 1月30日に対外発表にこぎ着けた。2月には業界VAN設立準備室が設けられ, 8月に(株)プラネットが設立された。

通信事業そのもののVAN, 情報の共通インフラ部分については, 独立系で当時デジタルパケット通信技術を持っている(株)インテックと組み, プラネットは業界の流通システムを効率化していくための共通インフラを構築するVAN運営会社として設立された。

出資は, (株)インテックとライオン(株)が25%, 残りの50%を他の7社が同率出資。資本金2億4,000万円で設立された。社長は, 当時の(株)インテック社長だった金岡幸二氏, 取締役は出資した8社の社長, 常務取締役はライオンから出向した玉生弘昌氏, 社員は8社から1名ずつの出向者であった²⁰⁾。

3-2. ネットワークは共同で, 競争は店頭で

「ネットワークは共同で, 競争は店頭で」は, プラネットの創設からのコンセプトである。しかし, 呉越同舟の中である競合同士の集合体を立ち上げ, 軌道に乗せるのは簡単なものではなかったはずである。プラネットはライオンのLCMS端末をベースにするため, まずこれらをライオンから1億数千万円で買い上げ, システムの開発費に1億5,000万円を必要としたため, これだけで資本金を食いつぶしてしまう。インテックへの開発費は3年払いとしたという。

LCMSの買い取について玉生は次のように述べている²¹⁾。

なぜシステム開発費の繰り延べをお願いしてまで, LCMSの買い取りに資金を割く必要があったのかですが, 実はそれがこのビジネスの成否を分ける鍵だったのです。

LCMSの端末はNEC社製の8ビットの特殊な端末です。いずれ8ビットでは能力の限界がきて端末を置き換えなければならないのは見えていました。

それでも敢えて買い取ったのは, 卸売店です。すでにスペースを確保しているということ。それが理由のひとつ。もうひとつは, LCMS端末を買い取るということは, ライオンが自社で作ったネットワークを提供するということであり, こうすることで他の出資会社も, 「なるほどライオンも本気なのだ」と考えてくれるからです。さらに有償譲渡ということなので, ライオン側も納得してくれます。

実は当時, ライオン社内には, 「敵に塩を送ることになる」と, 端末譲渡にこだわっている人もいたのです。そういう人たちに対しては, 「8ビットマシンでは, ライオンでも先には進めないぞ」と言いたい気持ちもありました。しかしそこはぐっと堪えて, 敢えて買い取ったのです。

つまり大事なことはみんなが納得するということです。

コンピュータの知識のある人たちは, 譲渡された旧式な端末を見て, おかしいと思ったでしょう。それでも, 「ライオンの中でも反対をしている人がいる。それを納得させるためにも端末の買い取りは絶対に必要なんだ」と強引に説得しました。

競合メーカーが共同で何かをしようというとき, 個々の利害だけを主張しては船出は到底できません。それぞれが納得できるような落としどころを用意するのが, 当時の私の役割だったのです。

LCMSの買い取り後, 端末の置いてあった卸店140店を含めて, IBM社製の16ビットマシン200台を新しい端末として配ることになっていた。当時のマシンは高価で, このため出資会社である8社に先払いの契約金を払ってもらったという。1社1台につき15万円, 100台必要なメーカーは1,500万円払ってもらい, さらに毎月の使用料ということで, データ処理量を含めると2,000万円にもなる。EDIなど考えていなかったメーカーにとっては2,000万円は高かった。一方, ユニ・チャームは2億円と見積もっていたわけで, 自前

の10分の1で済むと考えるメーカーもあった。

「自前でやると開発に2年も3年もかかります。費用もライオンのLCMSの場合は、3億も4億もかかっています。ライオンは合併したばかりでシステム要員が余っているので、各支店に2,3人張りつけて運用支援ができましたが、みなさんにはそのようなことができますか？ 端末機を設置して指導までできる人材がいますか？」²²⁾と説得したという。

200台の端末の設置場所については、140台は行き先が決まっていた。残りの場所について、いざ設置となると、メーカー8社もそれぞれ置きたい場所を主張しはじめたという。ライオンとサンスターは取引先が重なる。しかし、クレシア（当時、十条キンバリー）は、紙間屋と取引があるというように立場が異なる。どうせ端末を展開するのなら、取引先全部に設置した方が事務効率が上がる。しかし、立ち上げ時の端末数は決まっていたため、どうしても置きたいというなら3倍の契約金をお願いし、実際にそれが支払われて設置された端末もあった。いざ運用開始となると、どのメーカーもそれだけ真剣だったわけである。

3-3. 初期の体制

1986年2月に基幹EDIサービスを開始。86年7月時点で12社、88年7月時点で26社の社のメーカー、240社の卸売業者が参加し、メーカー卸売間の受発注データの交換をインテックのネットワークを通じて行っている。メーカーは、卸売からの発注データや販売データを受け、メーカーからみた納品データである卸売の仕入れデータや代金請求データを送る。

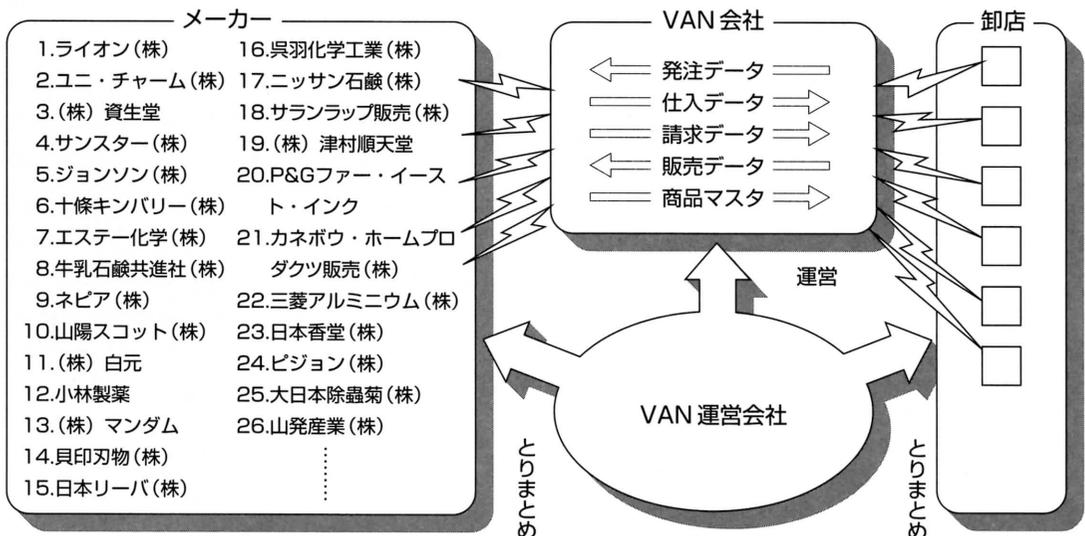
88年7月の時点では、オンライン受発注を行っているのは、一部分の企業で、中心は納品、卸売からみると仕入れデータと卸売の小売店向け販売データであり、これらは60~70%オンライン化されている。受発注のオンライン化が進んでいるのが全取引量の約20%であったという²³⁾。

プラネットは、業界VANの名称であると同時にこのVANを運営する会社名である。ここで“VAN運営会社”とは、図3で示すように、物理的な通信を行うVANそのものの外に位置して運営のみを行う。実際のデータ通信はVAN会社インテックに委託する。

VAN運営会社の役割は、(1)通信ニーズのとりまとめ、(2)標準化の推進、(3)業界の商習慣にマッチしたオンライン取引システムを開発し、運

図3

VAN運営会社



出所：玉生（1988）p.57、図表3-1。

営することとされた。

(1)通信ニーズのとりまとめには各企業の思惑が絡む。利用者のデータの機密が完全に保持されるようにしながら、通信ニーズをとりまとめ、調整することによって、実際の情報がスムーズに流れる。

また、共通した情報インフラを構築するために、(2)標準化の推進が求められた。データ通信として標準化すべきものは、プロトコル、コード、伝送フォーマットがある。プロトコルとしては、J手順、全銀手順を基本とした。伝送フォーマットも、日用品雑貨業界の標準フォーマットを導入。商品コードは、JANコード、取引先コードは共通取引先コードを採用した。

もちろん、プラネットに接続する個々の企業内の商品コード、取引先コードが統一されているわけではない。各社の個別事情には立ち入らず、プラネットに入るときに標準を守れば、取引先すべてと相手先のコード体系を考慮することなく取引が完了する仕組みを提供するわけである。

VAN 運営会社の役割としての(3)業界の商習慣にマッチしたオンライン取引システムを開発は、その後順次適切なサービスを追加していくということで、ネットワークの運営部分は、データの流れの監視、卸店個々のデータ受信状況のチェックとメーカーへのフィードバックである。卸売店に端末を設置しても、使い方を指導しなければ動き出さない。参加する卸店の数が増えればメーカーのメリットは高まり、プラネットに加入するメーカーが増えるという循環である。この正の循環を維持し、拡大することがVAN 運営会社に求められる。

4. EOS, EDI の仕組みと プラネットのサービス

4-1. 基本サービスとしてのEOS

小売店が卸売業者に、あるいは卸売業者がメーカーに注文を出す場合、通常注文すなわち発注とそれを受ける受注をあわせて、受発注とよぶ。紙伝票が主であったとすると、受発注業務は、電話

やFAX、あるいはセールスが介在する形で行われる。小売店からは1社ないし数社の卸売業者に電話やFAXを入れる。卸業者は、多数の小売店から電話やFAXで注文を受け、その注文を整理しつつ、多数のメーカーに小売店からの注文を取り次ぐ形になる。メーカーは、そのメーカーごと取引先の卸業者の数は異なるものの、通常ある程度の数の卸業者から注文を受けることになる。

もっとさかのぼれば郵便が主体であった時代があったかもしれない。少なくともこのプロセスを電話とFAXでこなしていた時代は、ある程度の規模の卸売業者の場合、相当数の人員がこの受注、発注にかなりの時間を割いていたことが想像できる。

日本の流通システムの情報化は、POSの導入で象徴される大規模スーパーマーケットやコンビニエンスストアが主導した。これらの大規模小売企業は、店舗間の売上げ状態の把握、注文を集約するために情報化を進める。当然、卸業者への発注に自社のシステムと連動した電子発注システム、EOSを要求する。大規模小売企業から見ると、EOSを進めることにより、複数の取引先へ同時に発注でき、コンピュータで処理されたデータを、人手を介することなく取引先へ提供できるため、転記ミス、入力ミスなどがなくなる。卸売業者は、もし取引先がこの小売企業一社であれば、このEOSに対応するだけで済むので、こちらにもメリットは大きい。

しかし、実際には、多くの小売業者と取引があるわけで、大規模小売企業と複数取引をしていけば、それぞれのEOSに個別に対応しなければならない。しかも、卸小売間の小売業主導のEOSシステムの場合、通信コストにあたる部分は卸売業が負担することが慣習化している。この理由は、人手がかからない受注システムを小売側が構築しているからである。たしかに、電話、FAXの注文より卸業者にとってメリットはあるとしても、すべて個々の小売企業のシステムにあわせる必要があり、かつかなり高コストの費用を負担する側はベストの状態とはいえない。

一方、メーカーと卸売業の間はどうであろうか。

まさにプラネットが立ち上がる時点で、日用品、雑貨業界においては、ライオンの端末が大手卸業者に展開された状態だったわけである。プラネットのメーカー、卸売間の基幹部分の情報コストは、基本的にはメーカーがプラネットへの加入費を払い、日常の通信費を負担する形で、卸業者がプラネットの端末を設置し、メーカーへの発注にうまく使えば、統一的な発注業務ですべてのメーカーとの取引が可能になるメリットがあった。

ただし、メーカーは大企業、卸売業は中小が多いとの先入観があるように、プラネットが動き出した時点では、大規模小売業と個別のEOSを結ぶ規模の大きい卸売企業は既に汎用コンピュータあるいはオフコンで情報システムを持っていたものの、それを除く卸売業の情報化はまったく進んでいなかった。

このような卸売業にとって、キーボードを用いた端末入力による注文は望みようもなかった。バーコードの注文コードをなぞれば注文可能な端末を用いて、プラネットに注文を送ることになる。プラネットも、卸売業からの注文を電話やFAXで受けては仕事にならない。卸の発注は、簡単な端末を通じて、比較的早い時期に100%オンライン発注となった。一方、プラネットに契約金を払って加入するメーカーは比較的この業界では

大手と考えると良いものの、日用品、雑貨には、家内工業的な非常に零細なメーカーも実は多数存在する。大手卸業者は、これらの小さなメーカーに対して、電話やFAXで注文を行い続けなければならなかった。電話やFAXのために多数の回線が長い時間ふさがる、このような状態はプラネットが誕生してもメーカー卸売間で続いたわけである。

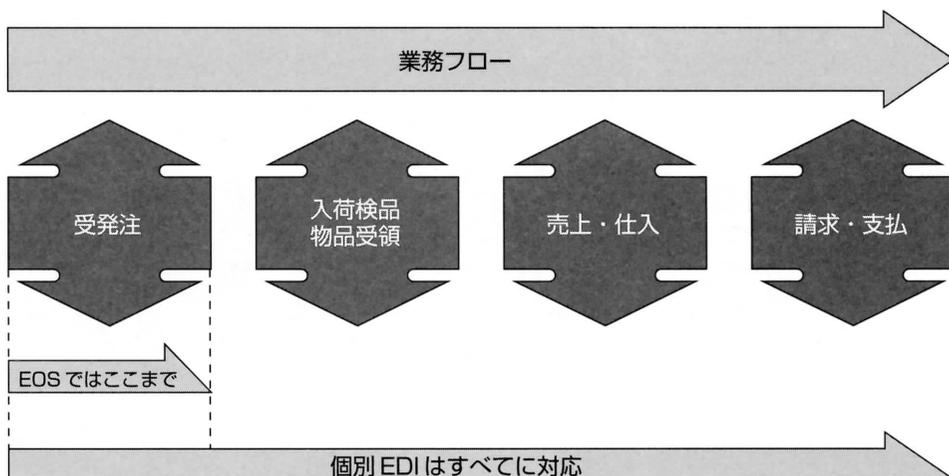
プラネットは、卸業者からの注文をオンラインで受け、FAXで発注しなければいけないメーカーに対しては、プラネットからFAXを送る仕組みを1988年から提供している。

4-2. EDIとは

個別企業間のEDIとは、複数のデータ種類、すなわちEOSの受発注データだけではなく、入荷検品・物品受領データ、売上・仕入処理、請求・支払処理などのデータを個別企業間で交換するものである。2社間だけを考えるとそのメリットはEOSよりはるかに大きい。大規模小売企業が大手卸売業へEDIを迫るのは当然である。EOSと同じく、卸売業にとっては、個別のEDIにすべて個別に対応するのは、個別対応を行う部分の切換処理部分の手間でEDIのメリットを相殺してしまいそうである。

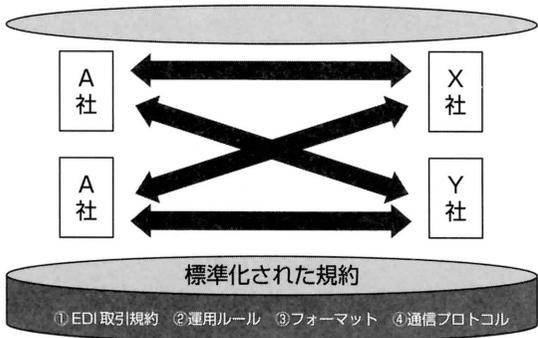
図4

個別EDIのイメージ



出所：玉生執筆・監修（2007）p.9中の図より。

図5
標準 EDI



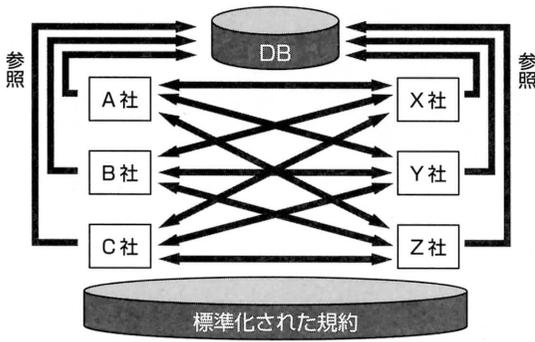
出所：玉生執筆・監修 (2007) p. 11 中の図より。

残念ながら、卸売業小売業間は、プラネットの主たるターゲットではなく、筆者も卸売業小売業間の EDI の実態を把握していない。個別 EDI のイメージ図を図4として示す。

メーカー卸売業間も個別に EDI が進めば同じ煩雑さが卸売業に生じる。しかし、この間の情報インフラとしてプラネットが存在し、プラネットが業界標準の EDI を提供してくれれば、プラネットを利用しているメーカー卸売業間の EDI は基本的に1種類で済む。このイメージ図を図5示す。ここでは一見取引が錯綜しているように見える。しかし、すべて同じ手続き、システムで情報交換を行うことが個別 EDI とは決定的に違うのである。

このような標準 EDI が可能だとすると、メーカー卸売業の両者にとって、双方にメリットがある Win-Win の関係が可能となる。

図6
理想的標準 EDI と業界 VAN



出所：玉生執筆・監修 (2007) p. 13 および p. 15 中の図より。

プラネットでは、① EDI 標準規約、② 運用ルール、③ フォーマット、④ 通信プロトコルが標準化された規約に基づく EDI を標準 EDI とよんでいる。

さらにデータベースを活用し、商品コード、取引先コード、拠点コードの標準化された企業間電子データ交換、図6左図を理想的標準 EDI とよんでいる。現実の世界では、商品コード、取引先コードを独自の体系にしている卸売業、小売企業が多い。また、新商品が続々登場する一方、生産中止の商品もある。商品マスターを常に更新し、維持することは想像以上に困難で、各社にとってかなり負担となっている。プラネットは業界標準の情報インフラをめざすために、図6右図のように現状では費用対効果が上がりにくいこれらのデータベースの整備に力を注いでいる。

4-3. 基幹 EDI サービスで提供される情報

図7は、プラネットを利用した場合の基本的な EDI サービスである基幹 EDI の発注データの流れを図示したものである。受注側企業をメーカー、発注側企業を卸売業とみることができる。右側の卸売業の大手は、自社コンピュータから直接発注を行う。中小の卸売業者は、基本的にインターネットに接続しているパソコンがあれば可能な Web 受発注サービスを利用したり、バーコードを読み込むスキャナー端末を用いたりして発注を行う。

一方、左側の受注側のメーカーでは、自社のコ

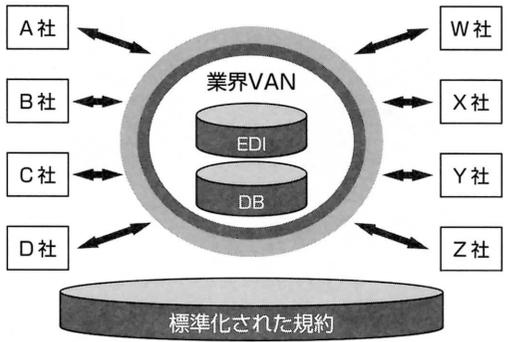
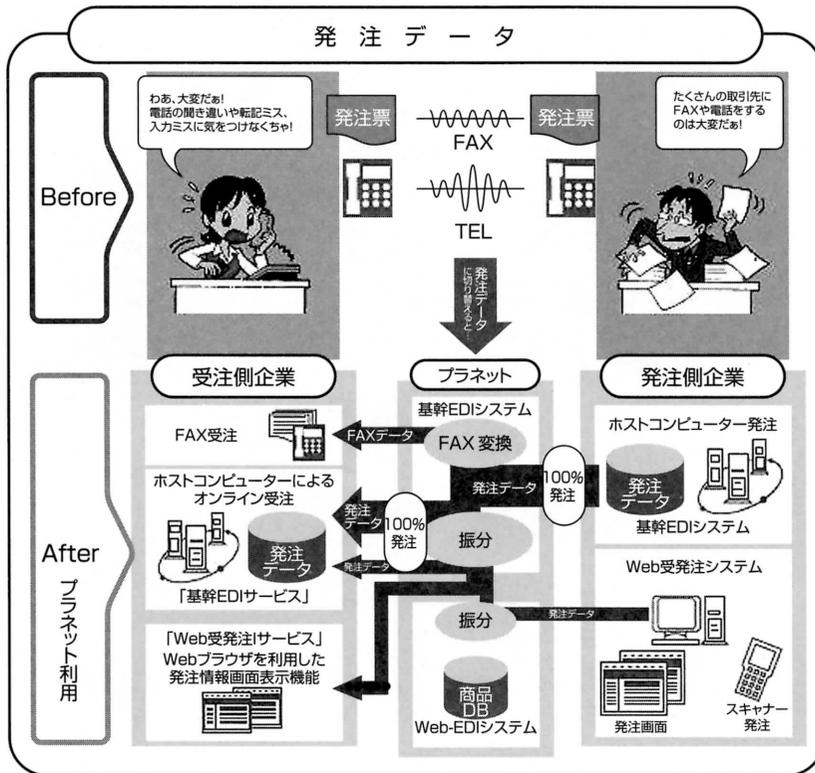


図7
プラネットを利用した発注データ



出所：玉生執筆・監修（2007）p. 27中の図より。

ンピュータで受注を受けている場合は、大手卸業者間で受発注以上のデータ交換の可能性、すなわちEOSにとどまらず、EDIの可能性が見て取れる。しかし、メーカーの中には家内工業的な規模もある。卸売業者からオンラインで受けた受注をプラネットからFAXデータに変換してもらって受注を受けているメーカーがあることにも注意をされたい²⁴⁾。

図8では、基幹EDIを中心としたデータと業務の流れを示す。主なデータを列挙すると以下のようになる。

発注データ：卸売業がメーカーに商品が発注した内容を示すデータ

仕入データ：メーカーが卸売業に商品を購入し、売り掛けた内容を示すデータ

請求照会データ・請求鑑データ：メーカーが卸売業に代金を請求する内容（請求内訳

書）を示すデータ、卸売業側では買掛金の管理に関するデータ

在庫データ：卸売業の商品の在庫状況を、メーカーに示すデータ

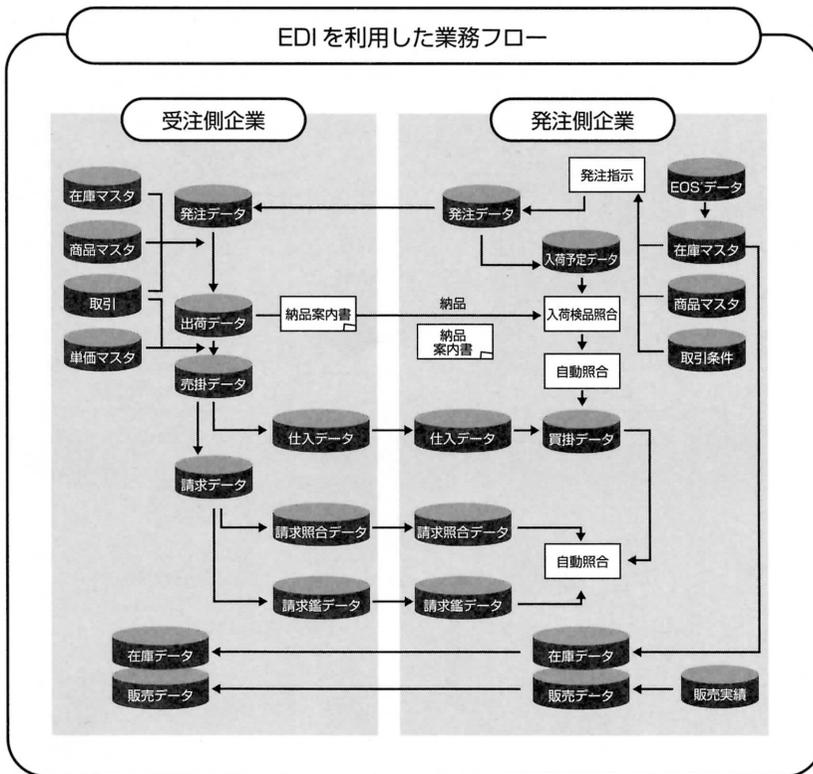
販売データ：卸売業が小売業等に商品を買付した内容を、メーカーに示すデータ

在庫データと販売データは、通常のEDIとして交換されるデータではなく、あくまでメーカーと卸売業間で個別に情報交換が行われる場合の流れを示している。卸売業の商品の在庫状況をメーカーが把握できれば、SCMへの発展も可能である。

4-4. プラネットの全サービス体系

図9は、プラネットのホームページに掲載された現行のサービス体系を示すものである。現行のサービスの概略を下記に簡単に示す。

図 8
EDI を利用した業務フロー



出所：玉生執筆・監修（2007）p. 25 中の図より。

基幹 EDI サービス：受発注・出荷・請求・支払いなど，メーカーや卸売業における基幹業務を効率化するために，企業間取引に必要な情報をデータ交換（EDI）するサービス。

SMOOTHEDI：国際標準に準拠した，次世代型インターネット EDI サービス。通信回線としてインターネットを利用し，「AS2」の通信手順で，公開鍵基盤（PKI）によるセキュリティ対策をした，柔軟性の高い可変長・TSV 形式データフォーマット。

資材 EDI サービス：消費財メーカーと資材サプライヤー間の業務の効率化と標準化を支援するデータ交換（EDI）サービス。

取引先 DB（データベース）サービス：全国約 33 万件の小売業・卸売業の情報をインターネットから提供するサービス。基幹 EDI サービス，SMOOTHEDI サービス，Web 受

発注サービスを利用する際に必要となる取引先コードなどを登録，効率的にこの情報が利用できる。

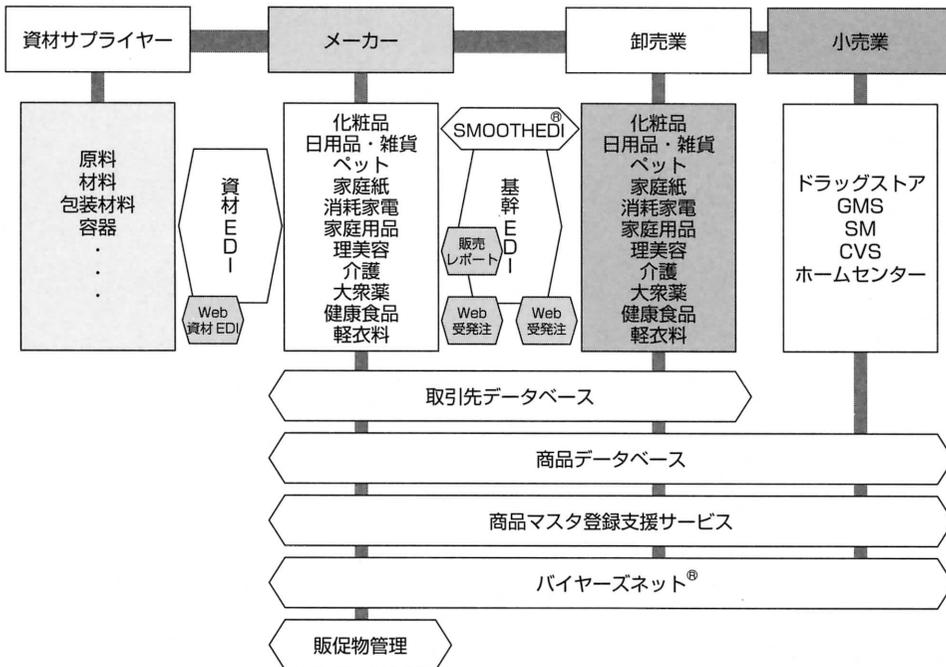
商品 DB（データベース）サービス：流通業界の各メーカーの商品情報をインターネットから提供するサービス。現在，化粧品，日用品，ペット関連メーカーなどの商品情報を登録。メーカーが登録した商品のテキスト情報，商品名，商品コード，サイズなどと画像情報，棚割用画像，印刷用画像などを，効率的に利用できる。

2009 年 4 月施行予定の改正薬事法による薬局，薬店で購入できる OTC 医薬品，いわゆる一般用医薬品についての商品情報の提供にも対応予定。

商品マスター登録支援サービス：プラネット商品データベースを活用して，卸売業・小売業の商品マスター登録業務を効率化するサービス。

図9

プラネットのサービス体系



出所：http://www.planet-van.co.jp/service/service.html より。

卸売業または小売業の自社商品マスター項目に合わせて、仕入先企業のご担当者から商品マスター登録申請を受け付け、項目ごとの内容チェックを行う。

バイヤーズネット：メーカー・卸売業・小売業間のマーチャンダイジング業務を支援する情報提供サービス。インターネットを利用し、商品情報や市場状況などの情報を提供。特定の相手先と企画提案や見積もりなどの情報交換が可能。

販売レポートサービス：卸売業からメーカーに送信された販売データをプラネットが代行受信し、集計・加工した販売実績帳票をバイヤーズネット上で提供するサービス。

5. プラネットの事業展開と利用状況の推移

プラネットの初期の体制は第3章で、現在のサービスについては第4章で述べた。本章では、

プラネットの事業展開、サービスの展開の経緯と利用状況について述べていこう。

5-1. 料金値下げ

プラネットは86年2月のサービスの開始後、86年、87年と料金値下げを行っている。これは業界VANに参入したいメーカー系の通信事業会社への対抗措置であり、業界インフラたるネットワークを構築するための誠実さを表現するためであったと思われる。

通信事業として情報の取次だけだとすると、付加価値をつけてもそれほど高い料金は必要なかもしれない。しかし、第3章で述べたような時代に、競合するメーカー間で中立的立場を維持し、卸売業に対して業界VANの仕組みを啓蒙し、機器やシステムを導入させ、利用方法を説明するなどの啓蒙普及活動を含む地道な活動には多額の費用と手間がかかる。このような仕事は業界をよく知らないメーカー系の通信業者では無理で、低料金を提示した業者は撤退することになる。

表1

稼働メーカー数と利用サービス

	'86/7	'87/7	'88/7	'89/7	'90/7	'91/7	'92/7	'93/7	'94/7	'95/7*
稼働メーカー数	12	23	26	29	34	39	46	50	58	72
発注	8	10	11	11	16	18	23	28	38	60
仕入	12	23	26	29	33	38	41	43	51	61
請求照合		8	14	14	19	19	20	22	25	35
販売	8	10	13	17	23	27	32	34	40	48
在庫						3	5	6	6	7
品切連絡							3	3	3	11

注：*95/7は計画。

出所：(株)プラネット (1995) p. 8の表4。

5-2. 100% オンライン受発注構想

プラネットのサービスを利用するメーカーはまず卸売業間のEOSを真っ先に始めたと考えやすい。プラネットの初期の稼働メーカー数と利用サービスを表1に示す。これをみると発注業務、すなわち卸売業からの発注業務を受注する業務にプラネットを利用していないメーカーがかなりある。この理由はオンラインで発注ができない卸売業者が多数存在しており、電話やFAXで卸から受注を受け、納品まわりの業務の効率化にメーカーがプラネットを利用したことによると思われる。

データ通信を行うだけの情報システム化能力のない小規模な卸やメーカーが日用品化粧品業界には多数存在していた。プラネットを利用しているメーカーや卸売業にとっては、取引自体は少なくともオンライン取引ができない取引先が存在すると、作業が2度手間になり、業務の効率が落ちる。そこでまず取引の基本である受発注の100%オンライン化を目指し、卸売業者に対して、ハンドヘルドコンピュータにバーコード・スキャナーをつけた発注端末を貸し出すことにした。

卸店はこれを使って倉庫などで商品のバーコードをスキャンし、数量を入力するだけで、メーカーに発注を行なうことができる。またメーカーに対しては、ホストコンピュータを持たなくても卸からの注文をプラネット経由で受け、卸に仕入データを送信することのできる専用端末を用意した。

ホストコンピュータも専用端末も導入しない

メーカーについては、プラネット経由の発注をファクスに出力するFAX受発注サービスを1988年9月に稼働させた。このサービスは大手卸店に非常に好評で現在もサービスが続いている。従来大手卸店だと一度に200枚くらいの発注票をファクスで送るのに4時間くらいかかっており、話中や紙切れなどのトラブルも多かった。これがFAX受発注システムになると15分くらいで送信でき、通信料金や人件費の削減、送信ミス防止にもなる。FAX受発注システムによって、プラネットの接続卸からメーカーへの発注は100%電子化することが可能となった。

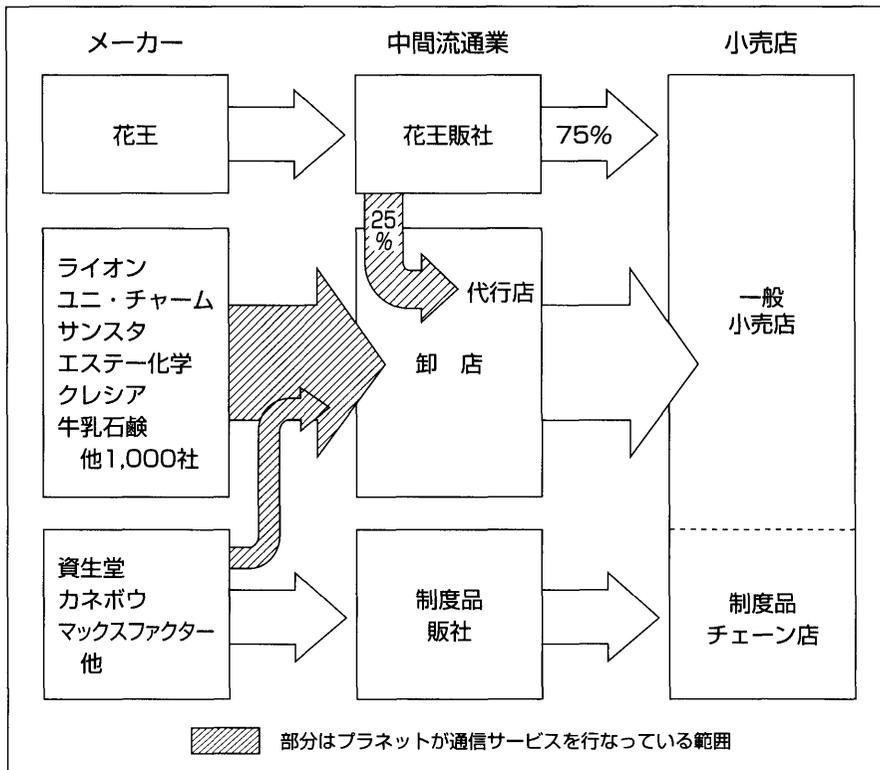
1995年の「100% オンライン受発注構想」は、メーカー・卸間の受発注の100%オンライン化に向けて、EDIの設備投資がはかれない卸向けにもFAXや、発注専用端末などの代替入力装置が用意されていることと、今後のロードマップを示すプロモーション活動となった。

5-3. 花王のプラネット加入

1996年4月1日に第4次料金改定を行い、接続料金を約68%、利用料を約17%値下げした。この直後花王からプラネットに加入したい旨の話があり、この件が同10月に新聞報道となる。業界の中には花王販社対卸店という構造があり、花王のネットワークとプラネットがそれを支えていると見られていた。花王がプラネットに加入するということは、「花王もとうとう変わったか」という見方と「プラネットもそこまでになったか」という見方が相まって、業界の話題となった²⁵⁾。

プラネット側で様々な議論が行われたという。

図 10
業界流通チャネルのすみ分け



出所：玉生（1998）p. 113、図 10。

メーカー側には、プラネットがうまくいって、再三の値下げ後に加入は虫が良すぎる、あるいはそもそもプラネットは花王のネットワークに対抗するために作られたのだから入れるべきではないという反対論があった。しかし、主だった卸売店に意見を求めたところ、大半が受け入れるべきとの意見だったという。幾多の議論を経て、1997年2月に花王がプラネットに加入することとなる。

プラネットがサービスを行っている範囲は、図10の矢印内の斜線部分である。花王の販社とも、資生堂、カネボウなどの対面販売を基本とする制度化粧品の販社ともすみ分けができているのである。この構造は基本的に現在も同じである。

5-4. 各種サービスの開始と取引先の拡大

サービス面では基幹EDIの取り扱いデータを増やしつつ、メーカーとサプライヤー間との資材EDIサービス（1997）、商品データベースサービ

ス（1997）、取引先データベースサービス（1998）、CRP（Continuous Replenishment Program）サービス（1998）、Web運用照会サービス（2000）、受発注サービス（2001）、資材サービス（2001）、シングルポータル・バイヤーズネットサービス（2001）と順調にサービスを拡大してきた。

ただし、CRPサービスは、必ずしも日本で根付かなかったため、日本IBMによるシステム提供の中止とともにサービスを取りやめている。

乾電池や電球がコンビニやドラッグストアで売られるため、松下電器産業（現、パナソニック）や東芝がプラネットに加入。ライオンやユニ・チャームがペット関連業界に進出し、使い慣れたメーカーがプラネットを進めてくれたこともあり、ペット業界が商品データベースの利用を開始（2000）。また、理美容業界もプラネットEDIサービスの利用を開始（2002）した。

棚割データベースサービス（2005）、

表2

プラネットの沿革

1984年 12月	ライオン ^(株) とユニ・チャーム ^(株) による端末機共同利用記者発表
1985年 2月	日用品雑貨業界 VAN 運営会社設立準備室発足
1985年 8月	VAN 運営会社として、東京都千代田区猿楽町 2-6-10 秀和猿楽町ビルに ^(株) プラネット設立
1986年 2月	仕入れデータ、販売データが本格稼働開始
1986年	第1次料金改定、基本利用料金を 33% 値下げ
1987年 2月	日本経済新聞社の年間優秀製品賞の「日経流通新聞賞」を受賞
1987年 6月	日本マーケティング協会より「流通情報システム優秀賞」を受賞
1987年	第2次料金改定、通信処理料を平均 40% 値下げ
1988年	プラネットユーザー向けの機関誌『PLANET van・van』を創刊した。
1988年 9月	FAX 受発注システム稼働開始
1989年	業界企業の共同出資によりプラネット物流設立
1991年 1月	在庫データ稼働開始
1992年 4月	品切れ連絡データ稼働開始
1992年	第3次料金改定、基本利用料金を 33% 値下げ
1993年 3月	本社を東京都文京区本郷 2-3-12 お茶の水ビルに移転
1994年 3月	振替データ稼働開始
1995年 2月	「トータル EDI 概要書」を発行
1995年	「100% オンライン受発注構想」を発表
1995年 10月	全国家庭用品卸商業協同組合ネットワークを受託
1996年 7月	「次期ネットワーク（業界イントラネット構想）」を発表
1996年 4月	第4次料金改定にて、接続料金を約 68%、利用料を約 17% 値下げ
1996年 4月	花王よりプラネット加入希望、10月に新聞報道
1997年 2月	花王がプラネットに正式加入
1996年 12月	本社を東京都港区海岸 3-26-1 パーク芝浦ビルに移転
1997年 7月	資材 EDI サービスの稼働開始
1997年	「業界インターネット共同利用研究会報告書」を発表
1997年 12月	商品データベースサービスの稼働開始
1998年 1月	「業界サプライチェーン構想 (VOES)」を発表
1998年 1月	「小売業卸売業間 EDI 概要書 (WES)」を全国化粧品日用品卸売連合会と共同で発行
1998年 2月	取引先データベースサービスの稼働開始
1998年	CRP サービスを開始
1999年 8月	基幹 EDI サービスをダウンサイジング (TCP/IP に対応) 国内初のインターネット技術を使った「業界イントラネット」稼働開始
1999年	第5次料金改定を実施し、通信料を約 30% 値下げ
2000年 1月	プラネットマーケティングフェア (業界共同展示会) を幕張メッセにて主催
2000年	ペット業界が商品データベース利用を開始した。
2000年 11月	Web 運用照会サービス稼働開始
2001年 1月	受発注サービスの稼働開始
2001年 8月	資材サービスの稼働開始
2001年 12月	シングルポータル・バイヤーズネットサービス稼働開始
2002年 7月	米国先進事例 (マーケティング戦略・マーチャンダイジング強化戦略) セミナー開催
2002年	理美容業界がプラネット EDI サービスの利用を開始した。
2003年	ペット業界が業際統一伝票を導入
2004年 2月	^(株) ジャスタック店頭市場に株式公開
2004年 9月	「ISMS (情報セキュリティマネジメントシステム) 適合性評価制度」認証取得
2004年 12月	^(株) ジャスタック証券取引所に株式を上場
2005年 4月	棚割データベースサービスの稼働開始
2005年 7月	EDI ユーザーが 1000 社を突破
2005年 8月	インターネット EDI サービス「SMOOTHEDI」稼働開始
2006年 2月	商品マスター登録支援サービス稼働開始
2006年 2月	販促物管理支援システムサービス稼働開始
2006年 4月	販売レポートサービス稼働開始
2007年 2月	「ISO 27001」(情報システムマネジメント国際規格) 認証取得
2007年 8月	第7次料金改定を実施、接続料他を値下げ
2008年 4月	AS 2 と ebMS 対応の各社データ通信パッケージの相互間接続テストに成功
2008年 10月	日本 OTC 医薬品協会 (JSMI)「おくすり検索」システム (JSM-DBC) の運用・管理業務引継ぎ
2009年 1月	メーカー各社と共同で新製品カタログを発行、オンデマンドカタログ作成機能提供
2009年 4月	医薬品説明文書データベースの稼働開始予定

注：年月は判明した範囲で表示。月を明示していない項目については、その年度の月が明示された項目との順序は不明。
出所：^(株)プラネット、有価証券報告書、第 23 期の沿革、同社ホームページのプレスリリースその他の公表資料より作成。

SMOOTHEDI (2005), 商品マスター登録支援サービス (2006), 販促物管理支援システムサービス (2006), 販売レポートサービス (2006) などのサービスも稼働を開始している。

最新の話題では、2008年10月日本 OTC 医薬品協会 (略称 JSMI) 「おくすり検索」システム (略称 JSM-DBC) の運用・管理業務引継ぎ、2009年1月メーカー各社と共同で新製品カタログを発行、オンデマンドカタログ作成機能提供、2009年4月医薬品説明文書データベースの稼働開始の予定である。

1988年頃の日用品化粧品業界のメーカー数が670社、卸店が約3000社、小売店が30万店あった。プラネットの参加メーカーは89年で26社、接続卸は255社であった。

1998年頃では、参加メーカーが140社に増加し、接続卸は307社、2004年頃では、289社、接続卸は453社。最新のデータでは、2009年1月現在の参加メーカーは341社、卸売業は489社、資材サプライヤーは169社である²⁶⁾。

表2は、プラネットの有価証券報告書に記載された同社の沿革をベースに、同社ホームページ、その他公表された資料により作成した同社の歩みである。

5-5. ジャスダックへの上場

プラネットは、2004年2月にジャスダックの店頭市場に株式を公開し、同年12月に上場を果たした。株式上場時の株主は、(株)インテックとライオン(株)が17.6%、その他8社の創業時の参加企業である、ユニ・チャーム(株)、(株)資生堂、サンスター(株)、ジョンソン(株)、エステー化学(株)、(株)クレシア、牛乳石鹸共進社(株)が5.02%、小林製薬(株)、貝印(株)、日産石鹸(株)、日本リーバ(株)、プロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク、カネボウ(株)が2.94%となっていた。ここまでで株主上位15社。また、40社弱の参加メーカーや卸売企業も株主に含まれていた²⁷⁾。

プラネットは業界情報ネットワークのインフラを提供している。創業以来7回料金の値下げを行っており、業績に余裕ができれば、料金を下げ

ることによって、よりインフラとしての地位を確かなものにできる。上場した場合、株式を買い占められる恐れがないわけでないし、少なくとも確実な配当が要求される。利益の追求とその配分がもとめられるわけである。このことから、筆者はなぜプラネットが上場したのか疑問に思っていた。

これについては、玉生社長から口答で答えてもらったし、彼の著書(玉生、2006)にもその旨が出ている。一言でいうとパブリックカンパニーになること。すなわち、「名実ともに公的な存在になるのにはどうしたらいいか、やっぱり株式を公開して世界のルールに適合した会社組織、コーポレートガバナンスの強固な会社にしていくのが適切な手段ではないか」「上場は、世の中に登場して、そのルールや監査にさらされてしっかりと経営するということが目的」と述べている²⁸⁾。

関連する業界にプラネットのサービスが広がりつつある今日、初期に参加したメーカーが株主だけでは、会社のサービスが業界のインフラを提供するものでありながら、会社自体の公共性に疑問が持たれるようになるのではないか。株式を公開するという事は、会社の財務データを含む情報を公開すること、このことによってパブリックカンパニーとなることを目的としたわけである。

6. 日用品化粧品業界の変遷と流通情報システム

本稿の出だしでプラネットの事例の意義についてふれた。以下のような項目であった。

- (1) 当世 VAN 事情
- (2) 企業間ネットワークのバックボーンとしてのインターネットの進展
- (3) EDI の進展度合いの把握
- (4) 日用品化粧品業界そのものの変遷
- (5) 次世代 EDI
- (6) ある側面から見た流通情報システム発展史

これらの項目を念頭にプラネットの事例から得られたものを整理してみよう。

6-1. 当世 VAN 事情

通信の自由化にもなって騒がれた 1980 年代後半の付加価値通信すなわち VAN は、サービスのネットワークという意味ではインターネットにその座を譲ったように見える。ネットワークを流れる情報量という意味ではインターネットは圧倒的な情報が流れている。

しかしながら、クレジットカードの認証他、企業の取引情報という意味では、現在でも従来型の情報ネットワークも健在である。この大きな理由は取引情報の安全性の確保にある。

受信者側からみると、情報の発信者として偽りのない相手であるかどうか、発信者の送信した情報が誤りなく届いたのかの検証、発信者側からみると、正しい相手に正しく情報が届けられたかどうかの検証が必要になる。インターネットの B2C のサイトの多くは、暗号化と自社のサイトの安全性の第三者認証によってこの問題を解決している。しかし、B2C の取引はそれぞれが単発で情報量大きくない。B2B の取引では件数もデータ量も大きくなる上、n 対 n の関係、しかもそれぞれの n が恐ろしく大きな状態になる。自分の取引先すべてとの情報の安全性を個別に確保することは不可能に近い。

インターネットはお互いのネットワーク上を互いに情報を流しあうことによって成り立つ仕組みで、100% の安全性を安価で確実に組み込む仕組みができるまでは、一気に従来型のネットワークを置き換えるわけにはいかない。通信事業としての VAN という言葉が使われるケースは極端に減ったことは事実であっても、現状では企業活動のバックボーンとして依然として使われているのである。

80 年代後半に構築されようとした業界 VAN は、冷凍食品 VAN として出発し、酒類・食品業界の業界 VAN となっているファイネットの他、いくつかは業界情報基盤として定着し、発展してきた。しかしながら、本稿で見てきた日用品化粧品業界のプラネットの事例でみるように、サービスメニューを提供し、安価で安定的な運用を確保したとしても、その普及度は予想外に小さい。

また、プラネットのような業界 VAN としてのお手本があっても、なかなか業界がまとまって行動を取り、実際のネットワークを構築していくことは難しい。業界 VAN がさまざまな業界に新たにどんどん構築されていくことも実際にはなかった。

一方、地域 VAN は、一時は全都道府県の数くらい計画された。しかし、地域 VAN が、自社の情報ネットワークを持つ全国的大規模小売店のぞく、中小規模の小売店だけがそのターゲットであったため、実際のサービス運用までたどりついた地域 VAN は半減し、ある特定の地域をしっかりとカバーしてサービスを継続しているものは現在片手で数えられるくらいになっている。

もちろん地域の枠で考える必要のあった 80 年代後半と異なり、特にインターネットを利用することにより、現在では全国展開の小売店向け受発注システム、EDI システムの提供は可能になってきている。既存の地域 VAN が全国展開したり、プラネットなどの業界 VAN がそれぞれの関連業界の小売店・卸売業間のネットワークをサポートしたりする可能性がないわけではない。

いずれにせよ「業界 VAN」や「地域 VAN」の VAN という用語と概念は、ある種時代遅れとみてもよいかもしれない。プラネットは、少なくとも業界メーカー・卸売業間の標準的な情報ネットワークインフラであり、その目指すところからいうと、業界 VAN というより、業界標準 EDI、短く業界 EDI と称した方がよいかもしれない。

6-2. インターネットの進展と次世代 EDI

インターネットは上記のように B2B では予想外の利用度である。卸売店設置の PC から Web ベースで注文を出すシステムは簡単に作れて実際に稼働している。ただし、この Web ベースの形態を利用するのは情報化が進んでいない小規模の卸売業である。数をこなすには発注端末でバーコードを読ませたデータがそのまま安全にインターネットを流れる必要がある。

経済産業省の流通システム標準化事業として、2005 年 1 月から 2 月に、イオンと日用品、

加工食品業界の卸売業・メーカー7社がインターネットのEDIの実証実験を実施。2006年からは次世代標準EDI（流通BMS）の仕様を検討。2007年2月から3月に、イオン、ダイエー、平和堂、ユニーの小売4社と卸売業9社が参加したEDIの共同実証が行われた²⁹⁾。

上記のようにインターネットEDIの実装実験は経済産業省の肝いりで行われている。しかし、実験ではなく、実装し運用するためには、認証その他の問題をしっかりクリアーする必要がある。

XMLベースのEDIへの準拠はプラネットにおいては準備が整っている。SMOOTHEDIは2005年8月にサービスを開始した。しかしながら、サービス開始直後からすぐ利用するメーカーはなく、時間をあけて2006年6月に花王（当時花王販売㈱、現在花王カスタマーマーケティング㈱）が導入、同年12月にライオン、その後パルタック（現パルタックKS㈱）、カメヤマ㈱などが導入したものの、まだ導入実績は5社の状態である。

XMLベースの国際標準EDIがより具体化するにつれて、これに準拠できるSMOOTHEDIへの移行は進むとみられるものの、インターネットを利用すれば少なくとも通信コストの削減ははかれるはずであっても、現在はこのような進展速度である。

卸売業小売業間についても、運用まで移行していくにはまだ時間がかかりそうである。

6-3. 日用品化粧品業界のEDI進展度合い

2009年1月現在の参加メーカーは341社、卸売業は489社、資材サプライヤーは169社である。合計1,000社がプラネットでEDIを行っている。しかし、問題はEDIの中身で、本稿で示してきたように、EOSのみ、あるいはそれに仕入れ情報が加わった程度の利用がまだ主流で、日用品化粧品業界ではEDIのメリットを完全に活かしてはいない。これが日本の流通システムの現状と考えた方がよい。

6-4. 日用品化粧品業界そのものの変遷

プラネットの発足当時、小売店30万店舗、卸

売業2000社が現在卸売業者700弱であることからして、卸が3分の1に統廃合されたわけである。流通機構の再編はこの20年余で進んできてはいる。しかし、この傾向は卸無用論の進行ではなく、日用品化粧品業界の単価の安い小ぶりで種類が多い商品を多数のメーカーから多数の小売店は合理的な流通を形成するプロセスとしての変化であるとするべきである。多頻度バラ物流、一括物流、ノー検品、売り場別納品などに対応可能な大規模物流センターを持つ卸売業、がこの動きを主導しているわけで、この流れが進めばもう一段卸売業者数は減るかもしれない。しかし、小売りの形態が多種あることから、卸売業者も寡占を心配する数まで減ることは考えられないのではないかと、これは専門外の筆者の感想である。

6-5. 流通情報システム発展史

日用品化粧品業界およびその周辺業界は小売店レベルでの競争が激しい故に、最新のマーケティング手法が開発され、適用される小売り分野である。日本の流通業の縮図を象徴する業界とも本稿の冒頭に述べた。プラネットそのものはJASDAQ上場の一株式会社ではあるものの、その業界インフラたるネットワークの動向は注目に値する。これを業界VANと呼ぼうが、業界標準EDIあるいは業界EDIと呼ぼうが、日本の流通情報ネットワークの発展の動きをある部分集合、サブセットとして表すものである。

本稿はあくまでプラネットの事例研究である。しかしながら、第1章でもふれたように、日本における流通情報システム発展史を考察する上で、プラネットは非常に貴重な事例となってきたし、今後しばらくの間はその位置づけに変化はないと思われる。

注

- 1) 島田・海老澤（1989）、第4章情報ネットワーク化戦略、pp. 111-156。この時のプラネットについての情報は、玉生（1988）と同氏へのインタビューによる。
- 2) この時期のプラネットの状況については玉生（1998）による他、神奈川大学の海老澤栄一教授のプロジェクトで1997年に社長となった同氏に面接調査を行っている。

- 3) 玉生 (2006) は、プラネットの創業について語られているものの、プラネットの現状をまとめた形で紹介する著作ではない。
- 4) 経営情報学会、情報システム発展史特別研究部会 (主査、小澤行正浜松大学客員教授、幹事、筆者)。このプロジェクトの関係で、玉生氏を1回、同社管理本部経営企画室長の滝山重治氏を1回訪問してプラネットについて尋ねている。
- 5) 本章における1980年代後半の視点は、拙稿「情報ネットワーク化戦略」島田・海老澤 (1989) の pp. 141-150 の記述の中から関連部分を引用している。なお、本稿における会社表示は必要な場合を除いて株式会社表示を省略している。
- 6) 花王の事例については、恩田敏夫:「情報とモノの滞留をなくす花王のネットワーク戦略」『日経コミュニケーション』1987年2月23日号 (No. 25)、中島洋「巨大ユーザーの挑戦—花王—経営情報を全公開」『日経産業新聞』1987年5月12日、および、新保哲也「花王—売れ筋情報データ化」『日経産業新聞』1987年12月1日ほかを参照。
- 7) 花王販売情報サービス松永副部長の言葉。出所は、新保、前掲記事より。
- 8) 渡辺正太郎専務の言葉。出所は、中島、前掲記事より。
- 9) 恩田敏夫「インタビュー・渡辺正太郎花王専務—情報流通企業に脱皮したい」『日経コミュニケーション』1986年2月10日 (No. 7)、ほか。
- 10) 拙稿「情報ネットワーク化戦略」島田・海老澤 (1989) の pp. 144-147 より。
- 11) コクヨの事例については、小谷洋一「業界VAN: KORSの提案」『ネットワーク時代の企業情報戦略』日本オフィス・オートメーション協会、1988年、pp. 96-106 参照。コクヨはKORSで1,400小売店、84卸売、22の配送センターをネットワーク化。内田洋行はORIENTウチダVANで、450の小売店に展開。プラスはプラス90システムをベースに実験的に13小売店に展開し、1988年3月より本格展開開始。出所「動き始めた業界VAN—文具」『日経産業新聞』1988年3月24日。
- 12) 文具業界のネットワークについては、井本省吾、他「業界VAN元年—成功への4条件」『日経コミュニケーション』1986年5月5日号 (No. 11) ほか参照。
- 13) 筆者の当時の記述を利用しているため、その当時の花王に対抗するネットワークというマスコミの論調よりも実態を正確に記している。
- 14) 井本省吾、他:前掲12)、p. 74より。
- 15) 玉生 (1998) p. 62 および玉生 (1988) p. 79。
- 16) 玉生 (1998) pp. 80-81。
- 17) 玉生 (2006) p. 67。
- 18) 玉生 (2006) p. 35。
- 19) 玉生 (1998) p. 80。
- 20) 設立時の役員については玉生 (1998) pp. 83-85、出資については玉生 (2006) p. 62。
- 21) 玉生 (2006) pp. 64-65 引用。
- 22) 玉生 (2006) p. 68。「ライオンは合併したばかりで」の部分は、1980年にライオン歯磨(株)とライオン石鹸(株)が合併し、現在のライオン(株)に変わったことを
- 23) 「動き始めた業界VAN—プラネット」『日経流通新聞』1988年1月19日。
- 24) プラネットでは、メーカー卸売企業間の通信コストはメーカー側の負担が原則である。メーカーがプラネットと加入契約し、取引先の卸売企業をプラネットにつないでもらう。しかし、この図表7におけるFAXデータの送信は、大手卸売企業がプラネットを通じて、自社の取引先のオンラインで受発注のできない中小のメーカーに発注データを送るものである。プラネットは指定された番号にFAXデータを送信するだけで、FAX受注を受けているメーカーをプラネットの利用企業としてリストアップしていない。プラネットの参加企業はオンラインで受発注を行う企業である。
- 25) 玉生 (1998) pp. 110-115。
- 26) 1988年当時の業界のメーカー数、卸店数、小売店数は玉生 (1988) pp. 56-57 による。プラネットの加入メーカー数、接続卸数、そして年代についてはいくつかのソースからデータを持ってきており、必ずしも厳密なデータではない。だいたいその程度の規模の数字として取り扱って欲しい。2009年1月現在の参加メーカー数341と資材サプライヤー数169は同社ホームページに示されている。
- 27) (株)プラネット (2004) p. 54。
- 28) 玉生 (2006) pp. 146-149 より一部引用。
- 29) 流通BMSについては、流通システム開発センター (2007) および経済産業省の流通システム標準化事業のサイトを参照のこと。

参考文献

- 秋山哲男 (2003) 『実践流通情報システム』中央経済社。
- 佐藤誠 (2007) 『基礎から学ぶ流通情報システム』中央経済社。
- 島田達巴・海老澤栄一編著 (1989) 『戦略的情報システム—構築と展開』日科技連出版社。
- 玉生弘昌 (1988) 『流通VANの戦略』産業能率大学出版部。
- 玉生弘昌 (1998) 『流通ネットワーク21世紀のミッション』ビジネス社。
- 玉生弘昌 (2006) 『IT起業で成功する方法』東洋経済新報社。
- 玉生弘昌執筆・監修 (2007) 『やさしいEDI読本—どうしたらEDIができるのか』(株)プラネット。
- (株)プラネット (1995) 『日用品化粧品業界におけるメーカー・卸業者間のトータルEDI概説書』。
- (株)プラネット (2004) 『新株式発行届出目論見書平成16年1月』 <http://www.planet-van.co.jp/ir/pdf/mokuromisyo.pdf>
- (株)プラネット (2006) 『EDIがわかる本—30分でわかる勝ち組企業のプロジェクトEDI』。
- 宮下淳・著本健二編著 (2002) 『流通ビジネスモデル—経営革新と情報システム』中央経済社。
- (財)流通システム開発センター (2007) 『概説流通SCM—一次世代の流通システム標準化』平成18年度経済産業省委託事業流通システム標準化事業報告書、http://www.dsri.jp/scmpjt/public_info/pdf/scm/scm.pdf

(財)流通システム開発センター (2008) 『2008～2009 流通システム化の動向』。
渡辺達朗・原頼利・遠藤明子・田村晃二 (2008) 『流通論をつかむ』 有斐閣。

参考 URL

<http://www.planet-van.co.jp/> (株)プラネットのホームページ

ジ (リンクされた同社のページ, 情報はすべて参考にさせていただきました。2008.1.23 確認)

<http://www.planet-logi.co.jp/> プラネット物流(株)ホームページ (2008.1.23 確認)

<http://www.dsri.jp/scmpjt/bms/index.html> 経済産業省流通システム標準化事業 (2008.1.23 確認)