



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社プラネット

1997年の初頭、設立12年目の株式会社プラネットは、参加メンバーの急速な拡大で活気づいていた。設立当初からプラネットの発展に尽力してきた玉生 弘昌社長は、プラネットは今、大きな節目を迎えていると感じていた。

株式会社プラネットは、トップメーカー花王株式会社が自社の系列販社に独自の情報ネットワークを構築したのに対して、1985年、日用品化粧品メーカー8社と第二種電気通信事業者であるインテックが共同出資して、業界全体の流通情報化をすすめるべくスタートしたVAN運営会社である。情報ネットワークとしての「プラネット」は、インテックのVAN (Value Added Network: 付加価値情報網) を利用して、メーカー・卸間において発注、仕入、請求、販売等のデータを交換する。VAN運営会社としての株式会社プラネットは、業界全体の情報化の構想を示して使いやすい取引システムを構築し、標準化を推進し、卸・メーカーに対するシステム・コンサルティングをおこなっていた。

プラネットの参加メーカーと接続先の卸の数は順調に増加して、日用品化粧品の主要なメーカー・卸をほとんどカバーするに至った。赤字にあえぐ流通VAN業者が多い中で、参加メンバーの増加に従ってプラネットの業績は順調に伸び、設立4年目から黒字基調、8年目には累積赤字を解消した。利益が上がれば利用料の値下げでユーザーに還元し、またそれがメンバーの増加につながっていった。プラネット設立当初は、自社の情報が競合の情報と一緒にネットワークに流れることに抵抗をおぼえる企業も少なくなかったが、プラネットは、日常のシステムの運用管理はインテックに任せ、流れる情報の中身には一切タッチしないというスタンスをとっていた。長年の実績により、情報の機密は守られるという信頼を培われてきたこともメンバーの増加に拍車をかけていた。最近では、日用品化粧品だけでなく、乾電池、医薬品、ペットフードなど異業種のメーカーの参加が目立っていた。

プラネットの業界における意味の変化を象徴するできごとは、1996年の春に始まった。プラネット参加メーカー各社のライバルであった花王が、プラネットに参加を申し入れてきたのである。花王は、売上の25%を自社の系列流通ではなく既存の卸流通に頼っているため、卸側から花王の製品についてもプラネットを使いたいという要望が上がったためであった。

30 プラネットの設立の経緯からいって、花王の参加に対して抵抗感を表明する参加メーカーもあった。しかし、卸からみれば、花王の入っていないネットワークは明らかに機能不十分であった。参加メーカーの中には、情報ネットワークをオープンにするのは時代の趨勢だと理解を示す企業もあった。

花王の参加問題がどのように決着するにしても、玉生 社長は、プラネットをとりまく状況

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科 國領二郎助教授の指導の下、竹田陽子によって作成された。本ケースの記述は経営管理の巧拙を示すものでなく、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。97/06

が設立当時からはずいぶん異なっており、プラネットの存在意義をもう一度問い直さなければならぬ時期にきていると感じていた。需要が伸び悩み、価格の低下がおこり、流通構造が川下から大きく変化しつつあった。特に、量販店が店舗作業の削減に力を入れはじめ、川上に委託して一括物流をはじめると物流面に大きな変化が起きており、従来の取引関係や情報ネットワークの設計にも影響を与えていた。また、ネットワークの基盤となる技術や標準も短いサイクルで変化していた。業界の構造変化と技術の動向を睨みながら、プラネットは将来に向けてのビジョンを示さなければならなかった。

日用品化粧品流通

日用品化粧品業界と卸流通

日用品化粧品の厳密な定義は存在しないが、一般に、石鹼・家庭用洗剤、歯磨、化粧品（対面販売による「制度品」と呼ばれる高級化粧品は除く）、シャンプー・リンス、ボディーシャンプー等の身体洗浄料、防虫剤や芳香剤等の家庭用化学製品、生理用ナプキン・紙おむつ等の紙製品などを指す。メーカーは約 1000 社あり、上位 100 社で総出荷額の大半を占めるといわれている。シェア 1 位の花王株式会社（1997 年 3 月期売上 6963 億円）と 2 位のライオン株式会社（1996 年 12 月期売上 3246 億円）は商品カテゴリーが幅広く、フルラインメーカーに近い。その他の比較的大規模なメーカーは、化粧品の資生堂・カネボウ、歯磨のサンスター、紙製品のユニチャーム、家庭用化学製品のエステー化学など特定の商品カテゴリーに強い国産メーカーと、P&G ファー・イースト・インク、日本リーバなどの世界的なフルラインメーカーの日本法人がある（付属資料 1：日用品化粧品におけるマーケット・シェアの推計）。

日用品化粧品の流通は卸を通じておこなわれてきた。各メーカーは特定の卸に代理店の資格を与え、卸は通常複数のメーカーの代理店となって、小売に対してメーカーごとに商品を納入する契約を結ぶ（これを帳合と呼ぶ）。日用品化粧品は単価が低い割には容量・重量があって物流コストが高いうえ、規模的にも地域的にも分散した多数の小売店が多数のメーカーの商品を少量ずつ必要とするので、複数メーカーの帳合をもち、メーカーからケース（製品の入った段ボール箱）単位で送られてくる商品を時にはバラ単位（商品 1 個単位）で運び、受発注などの取引情報のとりまとめや、回収リスクの担保をする卸の機能が必要とされるのである。日用品化粧品を扱う小売店は、総合量販店、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、薬局薬店、化粧品店、ホームセンターなどで、全国 30 万店あるといわれている。一方、日用品化粧品卸の数は約 2000 社あるといわれている。1 位のパルタック（売上 1789 億円）、2 位のダイカ（同 631 億円）以下 100 億円以上の売上がある卸が 30 社程度並び、広域展開している卸はごく限られ、地域性が強いのが特色である。もともとは紙問屋、洗剤問屋など扱うカテゴリー別に扱う商品が分かれていたが、最近は規模の大きい卸ほど取り扱い商品を拡大しつつあり、狭義の日用品化粧品のみならず、家庭用のプラスチック製品や乾電池、カセットテープ、衛生材料、ストックングなど量販店の非食品部門においてある商品を広く扱うケースが増えてきた。

（付属資料 2：日用品化粧品における卸流通の概要）

花王の流通

トップメーカーの花王は、他のメーカーとは異なる流通経路を持つ。花王は1960年代以来、価格のコントロールを強めるために、代理店を自社の製品のみを扱う販社に転換させ、販社から直接小売に販売する独自流通網を全国的に構築していった。現在、花王の商品の約75%は全国9社の販社から小売に直売され、残りは販社から代行店と呼ばれる全国2,000社の卸店を経由して販売される。

10 花王は販社制度の導入と同時に物流の整備と情報ネットワーク化をすすめた。現在、全国9箇所の工場からパレット単位（110センチ四方の板の上にケースを並べて載せたもの）で約80箇所の在庫型の物流センターに商品を運び、納入先別にピッキングをおこない、地域毎に効率的な配送計画を算出して店舗までの配送をおこなっていた。約600品目ある在庫はすべて花王本体に所有権があり、店舗に納入した時点で花王から販社、販社から小売へと瞬間的に所有権がうつることになっている。

花王の物流を支えるのが花王本社と販社を結ぶ情報ネットワークである。花王は、1974年には全国の販社と本社をオンラインで結び本社が小売店への販売状況をひとめで把握できるようにし、1976年には本社が流通在庫をコントロールできるようになっていた。企業間通信自体が珍しい当時としては、先進的な事例であった。花王が川下の在庫のコントロールまでおこなうことを可能にしたのは、中間流通を販社として系列化し、さらに流通在庫を完全にメーカーの所有にしたからこそであった。（付属資料3：花王の流通の概要）

20

プラネットの設立

業界VANの構想

花王の流通情報化戦略に対抗して、ライオンは1980年からオンライン・ネットワークの端末を146の主要な卸店に設置し、小売店への出荷データを収集しはじめた。しかしながら、多数のメーカーと取り引きする卸にとっては、1社とオンラインでつながっても、他社とは手作業の取引になるためかえって2度手間になるという問題があった。さらに、ライオン以外のメーカーがオンライン取引システムを導入すれば、卸には各社の端末が並ぶことになり、効率はますます下がっていくことが目に見えていた。

30 1984年、ユニチャームの堤取締役がライオンのシステム部長に、ライオンが卸店に設置した端末を共同利用することを申し入れてきた。ライオンは、生理用品分野でユニ・チャームと競合関係にあったが、卸店にメーカーの数だけ端末が増える状態になることは卸流通のためにならないことを理解し、1984年11月末、ユニ・チャームとの端末機の共同利用に合意した。

しかし、2社だけでネットワークを共同利用しても卸にとっての効率化ははかれない。おりしも、1985年にはそれまで旧日本電信電話公社の独占であった電気通信事業に競争原理をもちこむ電気通信事業法が施行され、日本電信電話株式会社（NTT）など第1種通信事業者から回線を借り受けてサービスをおこなう第2種電気通信事業者の営業が認められることになった。異企業間のデータ通信サービスを提供するVAN（Value Added Network:付加価値通信網）会

社の設立が認められたのである。¹日用品化粧品業界でも VAN に対する関心は高く、ライオンの社内では以前から業界 VAN の可能性をさぐる研究会が開かれていた。この業界 VAN 研究会が中心となって、2 社だけのネットワーク共同利用ではなく、一気に業界 VAN をつくる構想がうちたてられたのである。業界 VAN 研究会の提案は、ライオンの経営会議で承認された。

1984 年の年末から 1985 年の年頭にかけて、ライオンの小林社長（現会長）とユニ・チャームの高原社長が業界 VAN の設立を各メーカーに説いて回った。小林社長は在京のメーカーを担当し、高原社長は関西のメーカーを担当した。卸流通をおこなっているメーカーの中では最大規模のライオンと、当時紙製品分野で急速に成長していたユニ・チャームがともに動いたことは、業界に大変なインパクトを与えた。VAN が社会的なブームになっている時期であったことも追い風であった。短期間の精力的な活動の結果、株式会社資生堂、サンスター株式会社、ジョンソン株式会社、エステー化学株式会社、十條キンバリー株式会社（現株式会社クレシア）、牛乳石鹸共進社株式会社の 6 社が、業界 VAN の設立趣旨に賛同を示した。

VAN 運営会社

業界 VAN を設立するといっても、日用品化粧品メーカーは、通信ネットワークも所有していなければ、ノウハウももっていなかった。また、互いに競合する多数のメーカーが安心してネットワークに相乗りできるしくみをつくらねばならなかった。この問題に対して、ネットワークの構築や情報処理そのものは専門の通信業者に任せ、情報システムの企画立案をおこなう、「インフォメーション・オーガナイザー」としての VAN 運営会社を、業界各社が出資して設立するという案が出された。VAN 運営会社は情報の中身については一切タッチしないことで機密を守るのである。

パートナーとなる VAN 業者としては、株式会社インテックが選ばれた。インテックは、当時まだ一部上場しておらず知名度が低かったが、社長の金岡幸二氏は、通産省や郵政省に規制緩和を働きかけ、通信自由化の立役者となった人物であった。パケット通信という、異機種間のデータ通信に適した技術を採用したネットワークを構築していたのも、当時は NTT 以外はインテックのみであったことも選定の理由となった。

プラネットの設立

1985 年 1 月 30 日、ライオン、ユニ・チャームと趣旨に賛同した 6 社、およびインテックが共同出資して、業界 VAN の運営会社を設立することが記者会見で発表された。同年 8 月には、「卸店流通を基本政策とするメーカーが協力して、情報ネットワークの構築と卸店のシステム化支援を行い、業界の流通機構全体の体質強化を図る」という目的を掲げ、VAN 運営会社、株式会社プラネットが正式に発足した。資本金は 2 億 4 千万円で、出資者比率は、株式会社インテックとライオン株式会社が 25% ずつ、残りの 6 社は均等割である。（付属資料 5：プラネットの歩みと会社概要）

¹ 電気通信事業法施行後、VAN 会社は全体で約 2,000 社、特定業界にサービスを提供する業界 VAN は 80 ほど設立された（付属資料 4：主な業界 VAN）。

プラネットの果たす役割

情報ネットワークとしてのプラネット

情報ネットワークとしてのプラネットは、インテックの VAN であるエース・テレネットを利用して、メーカーと卸の間で、発注データ、仕入データ、請求照合データ、販売データ、品切れ連絡データ、在庫データ、振替データ等を交換する。プラネット稼働当初から存在し、取引データ交換の中心となるのが、発注・仕入・請求照合・販売の4種類のデータである。発注データは取引の起点となるもので卸からメーカーに送られる。仕入データは、メーカーから卸へ日毎に送られる売上計上のデータで、これをうけとった卸は入荷時の訂正を加味して買掛を計上する。おびたしい品目数を取り扱う卸では、経理処理の合理化に欠かせないデータである。請求照合データは月一度の締め日の後、メーカーから卸に送られる請求明細にあたるもので、卸はこれを自社の買掛と照合する。販売データは、卸が小売店に販売した小売店別の商品・数量などのデータで、メーカーにとっては市場動向を知るのに重要なデータである。(付属資料6：データ種別接続状況)

VAN 運営会社としてのプラネット

VAN 運営会社としてのプラネットの役割は、第1にメーカー・卸の情報ネットワークに関して、業界全体としての構想を打ち出し、業界にとって使いやすいシステムを構築することになった。メーカーも卸も互いに共通した多数の取引先と同種のデータを通信したいと望んでいるが、メーカーはメーカー同士、卸は卸同士で互いに競合関係にあるためになかなか1つにまとめることができない。プラネットは、業界各社とコミュニケーションをとりながら、使いやすいシステムを構築するという、普通の通信業者にはできない役割を演じてきた。

第2は、業界において情報ネットワークの標準化を推進することである。受発注や仕入、請求などの取引データを企業間で交換するには、信号を送る際の技術的な決まりである通信プロトコル、伝票の書式にあたるデータのフォーマット、商品コードや取引先コードなどのコード、エラーの際の対処の仕方や通信時間など運用上の細則が取引当事者の間で合致しなくてはならない。1985年にVANが多数設立された当初は、VANは企業間の通信プロトコルの違いから商品コードの違いまで何でも翻訳するというイメージで捉えられていたが、実際には何にもかも変換することはコスト的にあわなかった。むしろ、業界において通信プロトコル、データ・フォーマット、コード、運用上の細則についてVANが標準をとりきめる役割を果たす方が現実的であった。プラネットは、通信プロトコルについては、卸・小売間で一般的に使われているJ手順と製造業などで広く使われている全銀手順を採用し、データ・フォーマットについては、業界統一伝票に対応したフォーマットを制定した。商品コードと取引先コード(販売データに使用するための小売店のコード)については、形式は通産省の外郭団体の流通システム開発センターが策定したJANコードと共通取引先コードに準じながらも、独自のデータベースを構築してプラネット内のコード管理センターにおいて一括管理し、参加メーカーや接続卸が有料でコードを問い合わせることができるようにした。プラネットが他のVANに比べて特徴的

なのは、取引先コードが統一管理されていることであった。メーカーが卸各社から受け取った販売データを小売店別に集計するとき、標準化された取引先コードが存在することには非常に価値があった。

第3は、参加メーカーを増やし、メーカーが接続を希望している卸に勧誘をおこない、システム導入のコンサルティングをおこなうことである。業界ネットワークは参加者の数が増えるほど参加者にとっての便益が上がるが、メーカー各社がオンライン取引をしたい卸を個別に説得して回り、内部の情報システムとのリンクなど複雑な問題の解決を援助するには膨大なコストがかかる。また、メーカーが競合他社にネットワーク参加を呼びかけるのは難しい。プラネットが卸とメーカーに対して一括して営業・コンサルティングをおこなえば、参加者にとつて多大な時間とコストの節約になるのであった。

発展

参加メーカーの拡大と料金の値下げ

1985年にメーカー8社で開始したプラネットは、本格的な稼働がはじまった翌1986年には新たに16社が加入し、さらに1987年、世界最大の日用品化粧品メーカーP&Gファーマー・イースト・インクが加入したことによって、業界ネットワークとしての認知が定着し始めたことが示された。1990年には、松下電器産業が乾電池・電球・カセットテープなどの流通のためにプラネットに参加することを決定した。松下は、パナVANという自社VANを持っているのに関わらず、自社流通網でカバーしきれないコンビニエンスストアやホームセンター向けに、プラネットを利用しはじめたのである。これを機に、隣接異業種企業の加入が相次いだ。電子体温計・血圧計のオムロンとテルモ、プラスチック製品のリス、ペットフードのマスターフーズとピュリナ、ゴム製品のジェクス、軽衣料の福助、フィルムの樫村とコニカ商事、多数の薬品メーカーなどである。1995年以降は、さらに参加メーカーの拡大が加速している。EDI（標準化された企業間電子データ交換。詳しくは後述）に対する認知が高まっていることと、料金値下げの効果、機密保持に対する信頼が確立してきたことがその要因として考えられた。1997年初頭には参加メーカー110社、接続卸数約400社（発注専用端末「P端8000」による発注のみの卸を除くと約300）、月間処理件数は4500万件となった。（付属資料6：データ種別接続状況）

業績と収益構造

参加メーカーの増加によって、プラネットの業績は設立4年目から黒字基調で推移し、8年目には累積赤字を解消した。

プラネットの主な収入源は、参加メーカーが卸店に接続する際に初期料金としてかかる接続料金と、一接続あたり月額固定料金としてかかる利用料金、および商品コードや取引先コードの管理料である。また、通信レコード（伝票1行）あたりの通信処理用は、プラネットを通

じてインテックに支払われる。²これらの料金は、メーカー側の負担になる。卸側の負担になるのは、エース・テレネットの最寄りの接続地点までの電話料金と、メーカへのファクス出力のサービス（後述）を利用するときの料金のみである。

一方、プラネットのコスト構造は、インテックにそのまま支払われる通信処理料を除けば、ほとんどは人件費、システム開発費といった固定費であった。接続数が増えるたびに、プラネットには一定の継続的な固定収入が保証されるため、参加メンバーが増加すればするほど収益構造は良くなっていった。

資本金も、当初の 9 社に加えて、小林製薬株式会社、貝印株式会社、ニッサン石鹼株式会社、日本リーバ株式会社が新たに 1000 万円ずつ出資して、2 億 8,000 万円となった。

10 玉生 社長は、設立目的からして利益を追求する必要はないと考えていた。プラネットが業界団体や協同組合ではなく株式会社の形態をとっているのは、情報技術の急速な進歩に合わせてすばやく意思決定をおこなうためであり、利益が上がれば将来に向けてのシステム開発等に振り向ける以外は利益を留保せずユーザーに還元する方針であった。1995 年、プラネットは VAN 会社としては初の配当を実施した。また、1986 年以来 4 次にわたる料金値下げをおこなった。³（付属資料 7：1996 年 7 月期の決算報告）

構想

100%オンライン受発注

20 ネットワークを拡大していくにあたって、プラネットが必ず克服しなくてはならない問題があった。それは、日用品化粧品業界には、ホストコンピュータ間の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多数存在することである。プラネットを利用しているメーカーや卸にとっては、取引額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だけで、作業が 2 度手間になり業務の効率が落ちることになる。

そこで、現実的な方法として、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 P 端 8000 を貸し出すことにした。卸店は、P 端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、メーカーに発注をおこなうことができる。また、FAX OCR を利用して、卸側がコンピュータや端末をまったく持たなくともメーカー側がオンライン受注でき
30 るサービスも開始する予定である。1996 年現在プラネット参加メーカーのうちオンライン受注

² 接続初期の一時金である接続料金は、卸店に対する 1 接続あたり、4 データ種以内（販売データを除く）30,000 円、4 データ種以内（販売データを含む）75,000 円、5～10 データ種 130,000 円である。月額固定の利用料金は、1 接続あたり、4 データ種以内 4,800 円（販売データを除く）、4 データ種以内（販売データを含む）5,500 円、5～10 データ種 12,000 円である。コード管理料は、月額基本料金が 80,000 円で、コード照会や検索等の依頼に対して個別に課金される（例えば、取引コードをオンラインで照会する場合は一取引先あたり 22 円）インテックに支払われる通信処理料は、1 レコード（伝票 1 行）あたり 1.55 円（一括処理方式の場合は 1.08 円）である。以上は 1996 年の第 4 次値下げ後の料金。

³ 第 1 次の 1986 年には利用料を 20%、第 2 次 1987 年には通信処理料を平均 40%、第 3 次 1992 年には接続料金を 33%、第 4 次 1996 年には接続料金約 68%、利用料約 17%の値下げをおこなった。

のすすんでいる上位 10 社の平均では、金額ベースで卸からの受注の 43.5%がオンライン（ホストコンピュータ 39.3%、P 端 4.2%）で、ファクスや電話などその他の方法が 57%となっている。これを 1 年後には 60%をオンライン受注にすることを目指している。

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メカタン 2 1 と名付けた専用端末を用意している。ホストコンピュータもメカタン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 受発注サービスをおこなっている。このサービスは、卸店に非常に好評であった。従来、大手卸店であると一度に 200 枚ぐらいの発注票をファクスで送るのに 4 時間ぐらいかかっており、話し中や紙切れなどのトラブルも多かった。これが FAX 受発注システムを利用すると 15 分ぐらいで送信でき、通信料金や人件費の削減、送信ミスの防止にもなる。FAX 受発注システムよって、プラネット接続卸からメカへの発注は 100%電子化することが可能になった。（付属資料 8：100%オンライン受発注）

トータル EDI 概要書

発注・仕入・請求照合・販売データの 4 種類から始まったプラネットのデータ交換も、1995 年には品切れ連絡・在庫・振替・商品データを加えて 8 種類のデータ種を扱うようになっていたが、これらでメーカー・卸間のすべてのデータ交換のニーズを満たしているわけではなかった。第 1 に、物流合理化につながる入荷案内・入荷検収、販促金の請求・支払い、返品処理などオンラインでデータ交換をおこなえば効率化できる分野がまだ残されていた。第 2 に、すでにリリースされているものでも、取引パターンによって別のデータ種が必要とされるものがあった。例えば、メーカーが比較的大規模である場合には、仕入・請求照合データを送る従来の方式が適合しているが、メーカーが小規模で卸の方がシステム化能力がある場合、メーカーから卸へデータを送るよりも、卸からメーカーへ買掛計上データや支払い明細データを送る方が現実的かもしれなかった。第 3 に、請求照合データが卸の買掛と不一致を起こした場合にその内容を通知する違算通知データなど、主要なデータの交換をきめ細かくフォローするデータ交換が必要とされていた。

1995 年、プラネットは、メーカー・卸間で必要とされるデータ交換の種類を洗い出し、最終的に行き着く地点を示すために、データ交換のニーズの現状分析と、必要とされる 35 のデータ種が記された『トータル EDI 概要書』を発行した（付属資料 9：トータル EDI データ種一覧）。2000 年までには 35 種に到達するべく、プラネットは新しいデータ種類を追加しつづけ、1997 年初めには返品予定データ、支払照合データなどを加えて全部で 13 種類になっている。

プラネット物流

流通コストにおける物流コストの比率は 6%、情報流のコストは 0.5%といわれ、情報ネットワークだけを合理化しても、物流に手をつけなければコストダウンにはつながらない。そこで、1989 年、情報ネットワークの共同化に続き、メーカー・卸間の物流の共同化をはかるべく、ライオン株式会社、エステー化学株式会社、サンスター株式会社、ユニチャーム株式会社、牛乳石鹼共進社、ジョンソン株式会社、貝印株式会社、小林製薬株式会社、ニッサン石鹼株式会

社、日本リーバ株式会社の日用品化粧品メーカー10社と株式会社プラネットが出資して、プラネット物流株式会社が設立された。参加メーカーは出資企業を中心に現在14社である。

プラネット物流のしくみは、参加メーカーの商品を共同配送センターで預かり、各社の商品を取りまとめて卸に配送するというものである。メーカーに卸からの発注が来ると、メーカーは出荷指図データをプラネット物流の共同配送センターのコンピュータに伝送し、センターでは各メーカーからきた出荷指図データを整理して届け先の卸店ごとに名寄せをしたうえ、ピッキングリストをアウトプットする。実際のピッキング、配送業務は物流専業である日本通運に委託している。それまで各メーカーが個別に配送していたものが、1つのトラックでまとめて配送されるので積載効率が上がり、受け入れる卸にとっても荷受けの手間が一度ですむ。現在、プラネット物流は、仙台、名古屋、九州地区で実施している。データ通信と異なり、既存の物流業者との摩擦や多額の投資を伴う事業であるため、急激には展開できないが、今後は北海道や中国四国地方に進出し、最終的には全国展開を構想している。

共同口座サービス

情報ネットワーク、物流に加えて、決済の共同化も試みられている。1990年、プラネットは、メーカーが卸に支払うリベートや販促補助金などを一括して卸に振り込む「共同口座サービス」を開始した。これは、4つの銀行にプラネット名義の共同口座を設け、参加メーカーがそこに支払いをおこなうとともに、その内容をプラネットに伝送する。プラネットは、受取人が共通する各社の支払いを取りまとめ、卸の口座に振り込むとともに、支払い内容を卸に通知する。

「共同口座サービス」は、メーカーにとっては小さな支払いを多数の取引先の口座に振り込む手間が省け、卸にとっては何に対する支払いなのかを手作業で照合しなくてすむというメリットがあるが、現在までのところ利用メーカーの数は限られておりほとんど増加していない。その原因として、担当部署がプラネットのなじんんでいる情報システム部門ではなく経理部門であり、プラネットに対する認知が薄いととも保守的であることが考えられた。

また、共同口座サービスでおこなっているメーカーから卸への支払いよりも、卸からメーカーへの品代金支払いの方が圧倒的にボリュームが大きい。こちらは金額が大きく、支払い不足や信用不安が出た場合の対処を考えなければならないため、プラネットは現在のところ手かけていなかった。品代金の決済は月に一度の作業なので、それほど必要に迫られていないためだが、将来的には金融の規制緩和の動向などをみながら、何らかのかたちでサービスを実施したいと考えていた。

日用品化粧品流通の構造変化

多品種多頻度少量配送

かつて日用品化粧品や加工食品等の消費財流通は、メーカーが代理店を通して全国に商品を配給するというメーカー主導の構造であった。物流も、メーカーの生産サイクルに合わせて小売までケース単位で届けられるか、卸がお仕着せの詰め合わせをつくって小売店に配送した

時代があった。1970年代頃から流通の構造は変わり始めた。値下げさえすればつくったものを何とか掃ける時代は終わり、何が売れるかは試してみないとわからなくなったのである。流通構造の変化を象徴したのは、小さい売場に売れる商品のみを取り揃え、欠品を許さないという新しい業態、コンビニエンスストアの登場であった。コンビニエンスストアのニーズに対応するために、卸は特定のメーカーに片寄らない広い品揃えをもち、商品をバラ単位でピッキングし、多頻度に配送することが求められた。卸は取り扱いメーカーを広げ、特定のチェーンに対して専用の在庫や倉庫、物流センターをもつようになった。また、多頻度少量配送を実現するためには、大量の発注情報をすばやく卸に伝える必要があり、物流の変化とともに卸・小売間の電子発注(EOS)がはじまった。1985年にプラネットが設立された頃には、卸・小売間の多頻度少量配送がコンビニエンスストアのみならず、大手量販店に広がり、特定小売専用の物流センターとEOSが流通業界全体に急速に広まっていた。プラネットの設立には、EOSによって川下(卸・小売間)の情報量とスピードが増大していることに対応して、川上(メーカー・卸間)の情報基盤を確立しようとする意味があった。

店舗内物流費用の削減

1992年頃から長期にわたる景気低迷に入ると、総需要が伸びない上に、価格の下落がはじまった。日用品化粧品や食品の市場は、販売数量が横ばいのまま販売価格は年数%以上の割合で着実に低下していったのである(付属資料10: 主な商品カテゴリーのマーケットサイズの動向)。この傾向は景気循環による一時的なものではなく、人口が増加せず市場が成熟化しているためであり、長期に続くと思われていた。マーケットサイズの拡大による売上の伸びが期待できない中で、小売は川上に対して、多頻度少量の物流サービスは落とさない上で、自社のコスト削減につながるようなサービスを要求しはじめた。特に、焦点となったのは、店舗内物流費用の削減である。

多品種多頻度少量配送は、供給側だけではなく、小売店にも大きな負担がかかるしくみである。一日何度もトラックが出入りし、その度に荷受け検品をし、売場に並べなくてはならない。さまざまな供給業者と取り引きするということは、伝票処理も個別におこなわなければならないことになり、その手間も大きい。そこで、大手のチェーンストアは、多品種多頻度少量配送が定着した頃から、各店でトラックを受け入れるのではなく、地域に1つの物流拠点でチェーン全体の荷受け・検品をし、そこから商品をまとめて店舗に配送することをはじめていた。そのための具体的な方法はいくつかのパターンがあり、1つは、小売が自ら配送センターをつくり、そこで各社の納入する商品を取りまとめて店舗に配送する方式である。2つめは、小売が特定の卸に委託して配送センターを運営する方式、3つめは、納入卸が共同して配送センターを運営する方式である。

1992年頃から顕著になった傾向は、第1に、配送センターの設置が大手だけでなく中堅小売に広がってきたことであった。第2に、店舗で品出しをする作業を合理化するために、配送センターで店舗毎に商品をまとめるだけでなく、商品カテゴリー別、あるいは売場別に商品を分類した状態で店舗に配送したいというニーズが高まってきたことがあった。第3は、小売が配送センターを自らつくるのではなく、特定の卸に委託するか、卸各社に共同配送センターを

設置することを要求してくるケースが増えてきたことであった。⁴卸は、自らの商品だけでなく他社の商品もとりまとめる、あるいは共同で配送センターを運営するという、新しい物流ノウハウを身につけることを迫られていた。

棚割と発注作業の削減

店舗物流費用に加え、間接費の中で大きな割合を占めるものは、品揃え・売場構成の決定（棚割と呼ぶ）と、発注の作業である。スーパーマーケットで2万点といわれる品目を決定し、日常の発注量を決める業務は、人間の経験と勘のみに頼る範囲を超えていた。古くからメーカーや卸が棚割や発注をサポートすることはおこなわれていたが、あくまで営業マンの販促の手段であり、システムティックにはおこなわれていなかった。

1980年代の後半頃から米国の流通業界では、小売とメーカー・卸が全面的にパートナーシップを組み、情報技術を活用しながらメーカーから小売まにいたる流通全体の業務プロセスを見直すQRあるいはECRと呼ばれるとりくみが急速にひろがり、コスト削減とマーチャンドライジングの向上に成果をあげていた。⁵QRやECRは1995年頃から日本の流通業界でも広く認知されるようになった。特に注目されたのは、QRやECRを支える数ある要素技術の中でも、メーカー・卸が小売のPOSデータを分析して需要を予測し、小売の発注によらずに自動的に商品を補充していくベンダー主導型の自動補充発注と、POSデータ分析をもとに商品カテゴリー全体の最適な棚割構成を分析するカテゴリー・マネジメントであった。日用品化粧品や加工食品のメーカー・卸各社は自動補充発注とカテゴリー・マネジメントの研究はじめ、一部で導入がはじまっていた。

加工食品卸のとりくみ

加工食品業界では、メーカーの経営規模が日用品化粧品業界に比べて小さいために、卸は自ら体質強化しなければ小売からの要求に応えられなかった。大手小売は、全国展開し、品揃

⁴ 小売が経営する配送センターは、物流に関するノウハウが乏しく、人件費が卸よりも高いため、コストが高いといわれていた。特に小売が配送センターに在庫をもつ試みはプライベート・ブランドを除いて上手くいかず、店舗から発注があるとすぐ卸に小売の配送センターまで納入させ、その場で仕わけをして店舗に届けるというクロス・ドッキングという方式にならざるを得なかった。しかし、これに対応するために卸は配送センターの周辺に専用の物流センターをつくらなければならず、流通全体からみれば物流段階が増えるという不合理なことになっていた。また、本来卸が店舗まで届けるべきところを小売が代行しているという論理で、センター使用料として小売が卸から手数料を徴収していることにも川上からの不満が高まっていた。

⁵ QR (Quick Response) は、1985年頃から米国の衣料品や日用雑貨業界において、メーカーから小売までの最適なサプライ・チェーンの構築を目指して広がった運動である。その内容は、当初は小売店頭での売上状況を川上にフィードバックして素早く補充し、在庫や欠品を削減する物流面の改革が中心であったが、売上情報をもとにメーカーや卸が小売に協力して品揃えを決定し、商品開発にも生かすというマーチャンドライジング面での改革や、販売促進や価格政策、コストの算定方法の見直しにまで広がっていった。QRを実現するために、在庫管理、発注、生産計画、物流、棚割、商品設計、決済についてさまざまなシステムが開発された。

ECR (Efficient Consumer Response) は、QRによってスーパーセンターやウェアハウス・クラブといった新しい業態が競争力をつけ、台頭していることに危機感をおぼえたスーパーマーケット業界が、1993年に加工食品メーカー・卸とともに最適な品揃え・補充・販売戦略・製品導入を目指して業務プロセス改革を提唱したもので、基本的には拡大したQRの概念と同じである。

えが広く、要求に応じて物流・情報システムを構築できる卸の選別をすすめていた。これに対応するために、加工食品卸は吸収合併や系列化によって早くから規模を拡大していった。現在加工食品業界には、売上 3000 億以上の全国的な卸が 6 社存在している。中でも業界 3 位の菱食は、早くから物流整備と情報ネットワーク化をすすめていた。⁶

加工食品分野では、大手や中堅クラスの小売が自社の店舗への一括物流を特定の卸一社に委託するケースが増えていた。扱う商品の範囲も、加工食品のみならず、菓子や日用品化粧品など異業種の商品を一括して配送する例があらわれていた。1996 年、菱食は、物流子会社ベストロジスティクスパートナーズを設立し、物流を商流から分離した上で、店舗への一括物流を積極的に受け始めた。一方、日用品化粧品業界では、1991 年に神奈川県卸 4 社が神奈川県流通サービス協同組合を設立し、1995 年から中堅スーパーマーケット相鉄ローゼンへの共同配送をおこなうなどの動きはでていたが、物流の一括委託の動きは加工食品に比べて小規模であった。

(付属資料 11：一括物流・共同配送・帳合集約の主なとりくみ)

商流面でも、大手加工食品卸は、吸収合併によって菓子やペットフードなど異業種の商品の取り扱いもはじめていた。取引先が共通し、物流形態も似ていることから、あきらかに日用品化粧品の取り扱いもねらっているものとみられた。日用品化粧品卸にとって、規模が大きくシステム構築能力をもった大手加工食品卸の動向は脅威であった。

取引制度の見直し

日用品化粧品や加工食品の業界では、メーカーが卸への出荷価格だけでなく、卸から小売への卸価格や、小売から消費者への販売価格について公式の価格（建値という）を示す慣習があった。実際には建値で取り引きされることはほとんどないが、建値制度の役割は現在にも残っていた。メーカーは、建値を示した上で小売や卸に対して販促金やリベートを裁量的に与えることによって、第 1 に極端な値崩れを防ぐなどの価格のコントロールをはかり、第 2 に在庫を一掃するなど生産計画を平準化させる手段としていた。中間流通における商品の実質価格は、販促金やリベートを差し引いたものでなくてはわからないのである。

このような取引制度も、売上数量の停滞と店頭小売価格の低下によって大きな影響をうけた。店頭小売価格の値下げは、最終的にはメーカーの販促金やリベートによってまかなわれており、メーカーの販促費は膨らむ一方であった。複雑な経理処理の負担も大きかった。日用品化粧品や加工食品メーカー各社は、販促費の削減と事務処理軽減のために、取引制度の見直しをはじめた。加工食品業界では 1995 年に業界 1 位の味の素がリベートの撤廃と建値の廃止をおこない、他社も次々に追従していた。日用品化粧品業界では、ライオンが 1991 年にリベート体系の簡素化をおこない、1995 年に花王が一部の商品からメーカー希望小売価格の廃止を開始し

⁶ 菱食は、大手小売の要求に対応するだけでなく、中堅クラスの小売に対しては、取引を集約してもらって密接な関係を結んだ上で、取引データの交換、物流、品揃え選定と棚割に関して総合的なシステムを構築するとりくみを提案していった。1993 年に、神奈川県の中堅スーパーマーケット・チェーンの相鉄ローゼンが常温加工食品の取引の約 75%を菱食に集約した例は業界を驚かせた。また、中小小売に対しては、発注端末を配るなどして情報ネットワーク化をすすめる一方、多頻度少量配送が中小小売にも浸透し、バラ単位の物流が数量ベースで全体の 7 割をしめるようになったことを受けて、1990 年からはバラ・ピッキングを広域で一括しておこなう地域物流センター（RDC）を各地に建設している。

た。メーカーの内部には、リベート・販促金の削減や建値の廃止によって、売上が減少し、生産平準化のためのコントロールを失い、価格にあいまいなどところなくなつて大手小売に買いたたかれることを懸念する声が強くなつた。既得権を失つた卸から反発を買う恐れもある。しかし、全体の情勢は取り引き価格が実質に近くなる方向に向かいつつあつた。

技術標準の動向とプラネットの対応

流通における EDI の動向

10 ある取引先と取引のデータ交換をおこなうには、通信プロトコル、フォーマット、コード、運用上の細則などのルールを当事者間で取り決めなくてはならないが、その取引だけに通用するルールであるならば、ソフトウェアやデータベース、作業のプロセスを取引先によって変えなければならない、コストが高つくことになる。そこで、企業間データ通信を普及させるには、通信プロトコル、フォーマット、コードといったルールを標準化して社会的に共有することがポイントになる。これらのルールが標準化された企業間のデータ交換は、EDI (Electronic Data Interchange) と呼ばれている。

日本の流通業界の卸・小売間では、取り扱い品目・発注頻度の増大と、石油ショックによる経費削減の圧力により必要に迫られ、他の業界に先駆けて電子発注 (EOS) が早くからはじまり、通信プロトコルのレベルでは、1980年に日本チェーンストア協会によって制定された J 手順の普及が進んだ。しかし、フォーマットのレベルでは、1982年に標準フォーマットを制定しようとしたときにはすでに各小売が独自のフォーマットで受発注を開始しており、現在 1,000 種類にも及ぶ独自フォーマットが乱立することになった。コードのレベルでは、小売の独自コードも少なくないが、POS レジのために開発された JAN コードが日用品化粧品や加工食品の商品には 100% 近く印刷されており、これをデータ交換用に利用する動きが広まっていた。最近では、物流用に JAN コードに 3 桁コードを付け足した ITF コードも普及しつつある。

20 小売がシステム力をもった卸を選別できる卸・小売間に比べ、多対多の通信をおこなわなければならないメーカー・卸間では、プラネットのような業界 VAN が標準を提示する役割を演じている。しかし、卸・小売間に比べてデータ量が少ないために差し迫ったニーズが少なく、企業間データ交換の普及自体がすすんでいない業界が多かった。

30 プラネットの対応

日用品化粧品業界においても、卸・小売間のフォーマット・レベルの標準化をすすめ、メーカーから小売まで一貫した情報の流れを確保する必要があつた。プラネットは、卸・小売間の情報の流れを直接扱う意向はなかつたが、日用品化粧品卸の業界団体である全国日用品化粧品卸連合会 (全卸連) ですすめられている卸・小売間の EDI の標準化作業を支援していた。1997 年春より卸・小売間での EDI の実証実験がはじまる予定であつた。

日用品化粧品業界の中だけで情報ネットワーク化をすすめても、小売にとっては日用品化粧品は 1 つのカテゴリーにすぎない。食品、医薬品、軽衣料など小売が扱う商品を一括して処理できる情報ネットワークが求められているのは確かであつた。通産省の外郭団体流通システ

ム開発センターは1992年にメーカー・卸間の業際統一伝票を策定し、日用品、化粧品、医療品、家庭紙、医療用品の5業界が導入を表明していた。プラネットのシステムの基礎となっていた全卸連統一伝票は1枚あたりに商品名や数量を記載した行を6行入れられるのに対し、新業際伝票は8行入り、ITFコードに対応することができるなどの特徴をもっていた。プラネットは、業際統一伝票に対応したシステムを1996年にリリースし、新システムへの切り替えをすすめていた。

10 供給体制の効率化には、メーカーよりもさらに上流の資材メーカーとのEDIも視野にいれなくてはならない。プラネットは、1997年4月より、包装資材メーカーと日用品化粧品メーカー間のEDIサービスを開始する予定であった。将来的には、原材料メーカーとの間のEDIをはじめたいと考えていた。資材は商品のコード化が難しいので、規格化されたパッケージ商品を扱っている川下に比べて自由度の高いデータ・フォーマットが必要になると考えられた。

データフォーマットの国際標準との互換性も今後考えていかななくてはならない課題であった。国際的には、フォーマットレベルの標準化作業がヨーロッパを中心におこなわれており、UN/EDIFACTとして制定されつつあった。米国はANSI X.12という国内標準があったがUN/EDIFACTに移行することを決定しており、アジア諸国もUN/EDIFACTを前提にして情報ネットワークを整備していくものとみられていた。日本の流通業界では、現在のところ国際標準UN/EDIFACTは使われていないが、店頭小売価格が低下を続けている状況下で、大手小売が海外からEDIで直接商品を調達することが珍しくなくなることは十分考えられた。

20 インターネットとマルチメディア

現在、企業間情報ネットワークに大きな影響を与えつつあるのが、1995年ごろから急速に普及したインターネットである。インターネットは、従来のコンピュータ・ネットワークのように1つの大きなホスト・コンピュータを中心に構築されるネットワークではなく、企業や大学内の小さなネットワークを網の目のように結びつけて、世界中のコンピュータが互いに通信できるようにしたものである。

30 インターネットのインパクトは2つあった。第1は、インターネットで使われるTCP/IPという通信プロトコルをはじめ、ファイル転送の方法、ファイルの形式などについてさまざまな技術標準が生まれたことである。これらの標準に準拠していれば、大きなホストコンピュータで集中処理をするネットワークを構築する必要がないために、必要な機器への投資が比較的小規模ですむ。パソコンから通信がはじめられるのである。また、広く普及しているインターネット標準を利用したソフトウェアを使うことができる。

第2は、マルチメディア化を促進したことである。従来の企業間通信は文字データを一方向に送ることがほとんどだったが、インターネットの標準は画像・映像・音声を積極的に扱っており、廉価に同時双方向のマルチメディア通信をおこなうことを可能にしつつある。

プラネットは、インターネットの技術標準を2つの方法で取り入れていこうとしていた。1つは、クローズドな回線で、J手順など従来のプロトコルに加えて、TCP/IPにも対応していくことである。インターネット標準に準拠することで、商品カタログなどの画像データの交換や、TV会議などの双方向コミュニケーション・サービスを安価に提供することができる可能性

がひろがっていた。いわば、業界が1つのイントラネット（インターネット標準を利用したクローズドなネットワーク）で結ばれるような世界を構想していた。第2は、比較的小規模な企業との取引や海外との取引には、公共のインターネット経由で直接取引をおこなうことが考えられた。インターネットにつきもののセキュリティーや安定性の問題は、技術や取引の進め方の工夫である程度カバーできると考えられた。中小卸が低い初期投資ではじめられることをねらったインターネット経由のEDIは、1997年夏から運用を開始する予定であった。

花王のプラネット参加

10 花王システム物流の衝撃

1996年9月、日用品化粧品業界を揺るがす事件が起きた。同年7月に花王は販社8社とともに出資して、物流企画会社花王システム物流を設立していたが、イトーヨーカ堂が花王システム物流に1997年から神奈川県32店舗に対する日用品化粧品の一括物流を委託することを発表したのである。各卸の納入する商品は、いったん花王の物流センターに集められ、そこで花王の商品と合わせて、店舗別、売場別に並べ替えられ、店舗まで一括して納入されることになる。

すでに花王は、1993年から大手スーパージャスコと発注から決済までの取引データの交換をすべて電子化し、ジャスコのPOSデータを分析して棚割を提案しており、花王側の需要予測に基づく自動補充発注もスタートしていた。その後、花王と小売との全面的な電子データ交換は約30チェーンまで広がっていたが、物流の形態は従来通り花王の商品のみを配送していた。卸と異なり、他社の商品を取り扱えないことが、メーカーである花王の限界であるとみられていた。

独自流通網をもつ花王は、早くから自動化された物流拠点を各地に設置し、メーカーでは唯一ケース単位ではなくバラ単位のピッキングをおこなって店舗まで配送をおこなっており、物流の正確さには定評があった。花王システム物流は、全国約100箇所にある花王の物流拠点において、約600品目ある花王の商品だけでなく他の納入卸の商品を荷受けし、小売の売場別にピッキングし、店舗に一括して配送するサービスを提供することを目指していた。

イトーヨーカ堂のような大手が、卸ではなくメーカーに、店舗までの配送を全面委託したことに、日用品化粧品メーカーと卸各社は大きなショックを受けた。特に、米国におけるQR/ECRの草分け的存在であるP&Gは強い警戒感をあらわした。

「P&Gのダーク・I・ヤーガー社長は二十八日、ヨーカ堂の鈴木敏文社長を訪ねて『各社の物流業務を一括して任せることは、P&Gにとって競合メーカーである花王に情報がもれてしまう懸念がある』と申し入れた。これに対し鈴木社長は、『あくまでも物流会社として手を組むことで、P&Gの懸念は当てはまらない』と伝えたという。」（日経流通新聞1996年10月31日付）

「プロクター・アンド・ギャンブル（P&G）・ファー・イースト・インクのロバート・マクドナルド社長は二十七日、花王が来春、物流子会社を使って他メーカー製品をイトーヨーカ堂の一部店舗に共同配送を計画している点について、『小売業が競合他社を通じた製品配送

を（メーカーなどの納入業者に）強要すれば、独禁法違反の恐れがある』とし、同日までに公正取引委員会を訪問し、正式に懸念を表明したことを明らかにした。」（日本経済新聞 1996年 11月 28日付朝刊）

「自社の物流網に他社製品を乗せようとする花王の共同配送計画に米プロクター・アンド・ギャンブル（P & G）がクレームをつけた問題で、花王の常盤文克社長は十二日、初めて公式に反論した。常盤社長はP & G側が懸念している『（売れ筋や新商品などの）情報漏えいはあり得ない』と異議を全面否定。…（中略）『我々は一つの物流合理化の提案をし、小売店はそれを採用した。市場経済なら、提案の自由や選択の自由は保証されているはずだ』——常盤は十二日、都内での記者会見で、これまでにない強い調子でP & Gの言い分を批判した。」（日経産業新聞 1996年 12月 13日付）

EDIPACK

花王システム物流と同時に設立されたのが花王インフォネットワークである。メーカーでは唯一小売に直販している花王は、小売約 1500 社から電子受注（EOS）を受けており、さまざまな小売独自のデータ・フォーマットを変換するノウハウをもっていた。このノウハウを生かして開発した EDI のパッケージ「EDIPACK（エディパック）」を販売するのが花王インフォネットワークである。EDIPACK は、さまざまな通信プロトコル、フォーマットのデータ通信を受け、内部の基幹システム向けに変換する機能をもつ。日用品化粧品のみならず、食品、アパレル業界などの卸・メーカーに市販する予定であった。

花王のプラネット参加

花王の販社からの直売ではカバーできない小売店に対しては全国 2,000 社の卸（代行店）を通じて流通していたが、比較的大規模な代行店はプラネットに接続しており、花王への発注とプラネットを通じた他メーカーへの発注とが 2 度手間になっていた。花王は代行店向けに簡易発注システムを提供しようとしたことがあるが定着せず、花王への発注は電話やファクスが多いというのが実情であった。1996 年春、花王は、プラネットに参加して欲しいという代行店の要望を受けて、プラネット参加を打診しはじめた。

自社独自の情報ネットワークを強固に築いてきた花王が、他社の構築したネットワークに相乗りする決断をしたことはまず驚きをもって迎えられた。花王は、物流についても、花王システム物流によって他社の製品も運ぶだけでなく、他社が主催する共同物流にも相乗りする動きをみせていた。業界では、長年にわたって商流・物流・情報流において独自路線を続けてきた花王が、大きく戦略変換しつつあると受けとられていた。

花王のプラネット参加に対するプラネット参加メーカー各社の反応は、もともと花王のネットワークに対抗してプラネットを設立した経緯があるだけに複雑であった。参加メーカーからは、長年築いてきたシステムに花王が後からただのりされるのは納得できない、プラネット参加で花王のシェアがあがるのではないかと、という懸念が出された。おりしも花王システム物流の問題も論議を呼んでいた。しかし、卸からみてすべてのメーカーにプラネットを通して取引ができなければ、プラネットの業界インフラストラクチャとしての機能は十分といえず、大

きなシェアをもつ花王の参加は欠かせなかった。また、現在全卸連ですすめられている卸・小売間の EDI の標準化作業に、1500 社に及ぶ小売とのオンライン取引の実績がある花王のノウハウが生かせれば大きな力になるはずであった。

10 各社が共同して業界全体の情報ネットワーク化をすすめるという当初の目的は、着実に達成に向かいつつあった。株式会社プラネットが業界全体の情報ネットワーク化に貢献してきたことは明白な事実であり、そこで得られた利益は業界に還元されてきた。しかし、今あるプラネットのしくみは、既存の業界構造、既存の技術を前提としたものであり、流通構造や情報ネットワーク技術が変化するのにしたが、そのしくみを柔軟に変えていかなければならない。プラネットが業界の妥協の産物にすぎないものになれば、やがて使われないネットワークになってしまうであろう。

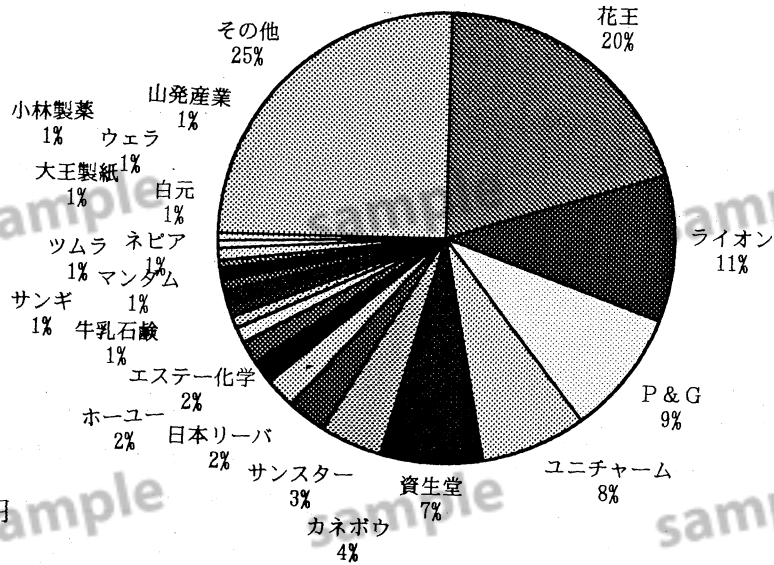
玉生 社長は、業界各社がプラネットという共通のプラットフォームを有効に利用しながらも互いに激しく競争し、業界全体が発展していく、という姿を思い描いていた。そのためには、プラネットはこれから何をする会社になるべきなのであろうか。

参考文献：玉生弘昌、「業界 VAN の 10 年」、流通とシステム, No.85, 1995 年.

20 玉生弘昌、「流通 VAN の課題と発展の方向」、流通とシステム, No.69, 1991 年.
玉生弘昌、「流通 VAN の戦略」、産能大出版部, 1991 年.
滝山重治、「トータル EDI 構想」(未発表稿)
株式会社プラネット、『トータル EDI 概要書』, 1995 年.
株式会社プラネット、『プラネットメーカーユーザー会資料』, 1997 年 1 月.
平坂敏夫、『花王情報システム革命』ダイヤモンド社, 1996 年.
日経流通新聞・日経産業新聞・日本経済新聞記事

付属資料 1 : 日用品化粧品におけるマーケット・シェアの推計

全体*

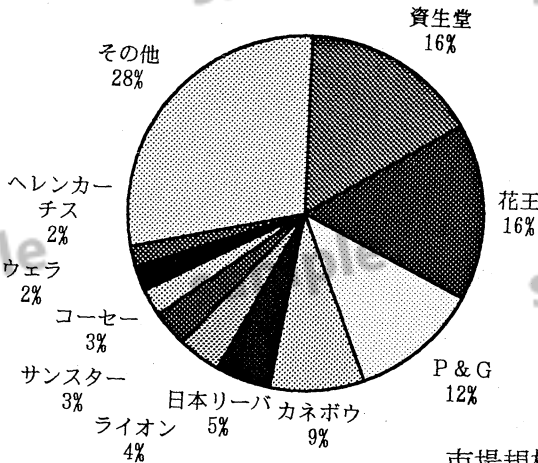


市場規模* : 15,799 億円

*市場規模やマーケットシェアは、日用品化粧品の定義の仕方によって、大きく変わる可能性がある。この推計で対象にした商品カテゴリーは、以下のとおりである。

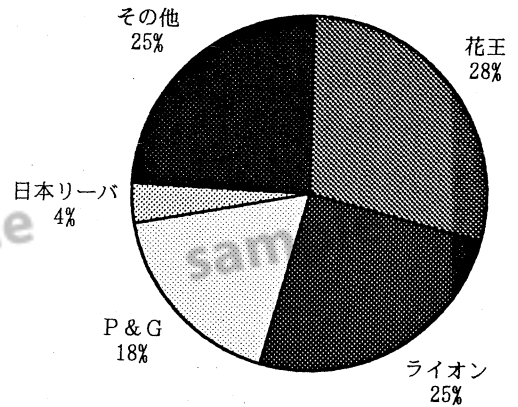
シャンプー、リンス、トリートメント、一般用ヘアカラー、ヘアスプレー、洗顔クリーム・フォーム、化粧石鹸、ボディソープ、男性用整髪料、ヘアトニック、アフターシェーブローション、男性用コロソ、男性用育毛料、衣料用合成洗剤、ライト洗剤、柔軟仕上げ剤、台所用洗剤、漂白剤、住宅用洗剤、歯磨、洗口液、歯ブラシ、入浴剤、制汗剤、芳香剤、防虫剤、除湿剤、ベビー用紙おむつ、大人用紙おむつ、生理用ナプキン、生理用タンポン

シャンプー・リンス・トリートメント



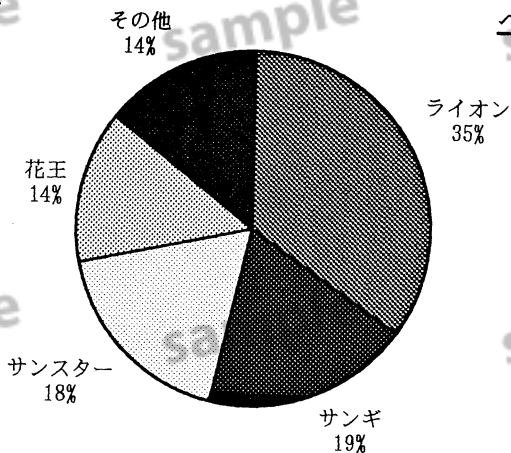
市場規模 : 2,392 億円

衣料用洗剤



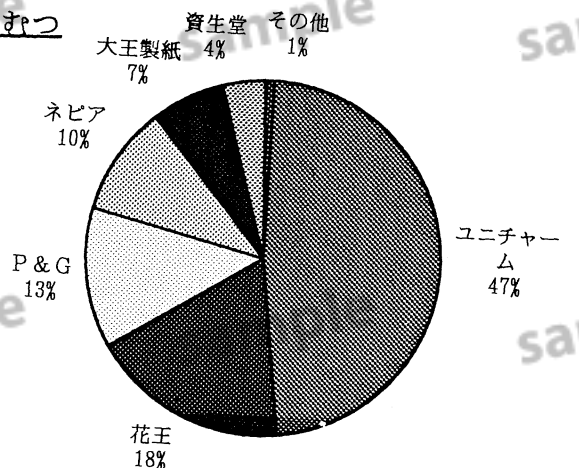
市場規模 : 2,093 億円

歯磨



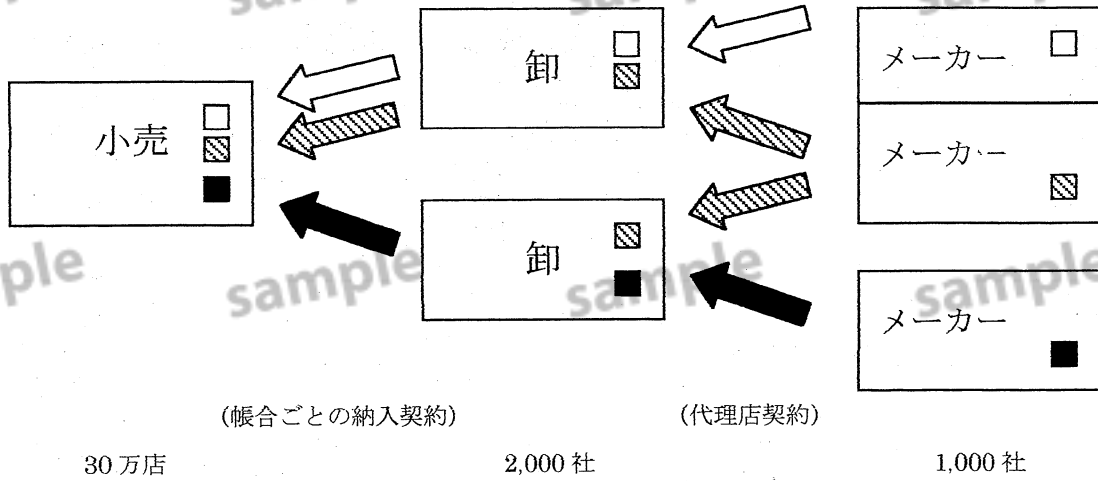
市場規模 : 688 億円

ベビー用紙おむつ

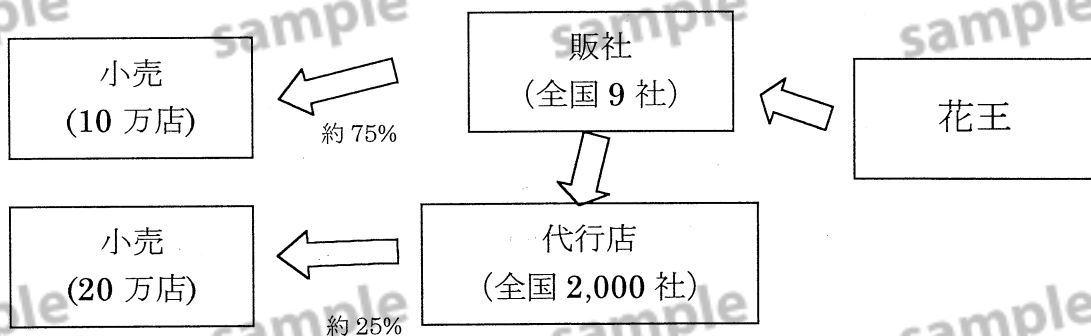


市場規模 : 1,420 億円

付属資料 2 : 日用品化粧品における卸流通の概要



付属資料 3 : 花王の流通の概要



付属資料 4 : 主な業界 VAN

対象業界	日用品化粧品	食品	生活用品	医薬品業界	菓子業界
ネットワーク名	プラネット	ファイネット	ハウネット	JDネット	C-VAN
運営会社	(株)プラネット	(株)ファイネット	協同組合	JDネット協議会 (同業者団体)	菓子業界VANシステム運営委員会
VAN会社	(株)インテック	(株)インテック	富士通FIP 日本IBM	NTTデータ	富士通FIP
稼働開始時期	86年2月	86年10月	88年7月	88年5月	88年8月
参加企業	メーカー 110社 卸店 400社	メーカー 45社 卸店 150社	メーカー 42社 卸店 18社	メーカー 152社 卸店 200社	メーカー 450社 卸店 60社
取扱データ種	13種類 発注 品切連絡 仕入 請求照合 販売 在庫 商品 振替 など	4種類 発注 出荷案内 販売実績 商品	4種類 発注 納品(仕入) 請求 支払い	7種類 受発注 品切 納品案内 仕切書 価格連絡 販売 在庫	4種類 受発注 請求・支払い 店出し 直送
通信フォーマット	JCA 全銀	JCA 全銀	JCA	JCA 全銀	JCA(99%) 全銀
費用	メーカー負担	メーカー負担	メーカー・ 卸店折半	メーカー・ 卸店	データ交換は メーカー負担

出典：プラネット『トータル EDI 概要書』1995 年に加筆修正。

プラネットの歩み

年月	プラネットの動き	[接続卸店数]
84.12	ライオン㈱とユニ・チャーム㈱による端末機共同利用を記者発表	
85.2	業界VAN設立準備室発足	
8	㈱プラネット発足 資本金：240百万円 出資会社：㈱インテック、ライオン㈱、ユニ・チャーム㈱、㈱資生堂、サンスター㈱、ジョンソン㈱、十條キンバリー㈱(現㈱クレシア)、エステー化学㈱、牛乳石鹼共進社㈱	
86.2	仕入データ、販売データ本格稼働開始	
8	第一次料金値下げを実施(基本利用料を20%値下げ)	
10	発注データ・請求照合データ稼働開始	[96卸店]
87.2	日経・年間優秀製品賞の「日経流通新聞賞」を受賞	
2	資本金 280百万円に増資 (新規出資会社：小林製薬㈱、貝印㈱、ニッサン石鹼㈱、日本リーバ㈱)	
6	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	
8	第二次料金値下げを実施(通信処理料を平均40%値下げ)	[200卸店]
88.9	FAX受発注システム稼働開始	
9	プラネットの機関誌「PLANET van・van」第1号を発刊	
9	第1回「プラネット・セミナー(卸店のシステム化)」開催 104名出席	[237卸店]
90.1	「共同口座サービス」稼働開始	
10	5周年記念講演会開催 テーマ：国際情勢と企業経営、情報化社会における流通業 長谷川慶太郎	240名出席
11	5周年記念全国説明会実施 テーマ：日米構造協議による流通業界への影響	延べ569名出席
		[260卸店]
91.1	在庫データ稼働開始	
92.2	第三次料金値下げを実施(基本接続料金を33%値下げ)	
4	品切連絡データ稼働開始	
7	「卸・メーカーユーザー会(中小物流法)」開催 110名出席	[265卸店]
93.1	「メーカーユーザー会」開催 テーマ：ネットワーク時代の情報戦略	80名出席
3	本社移転(文京区本郷)	
6	「メーカーユーザー会」開催 テーマ：業際統一伝票について	73名出席
7	金岡幸二社長急逝	
94.1	P端8000(発注単機能端末)稼働開始	
3	振替データ稼働開始	
5	「メーカーユーザー会」開催 テーマ：新ネットワーク時代とデータベースマーケティングについて	86名出席
12	「メーカーユーザー会」開催 テーマ：「EDI時代における卸店・メーカー間のリエンジニアリング」	96名出席
12	月間データ量が3000万アイテム突破	[289卸店]
95.2	「トータルEDI概要書」発行 100%オンライン受発注構想発表	
4	10周年記念イベントおよびパーティ 記念講演、記念論文表彰式	232名出席
5	10周年記念米国視察ツアー実施	
7	「メーカーユーザー会」開催 テーマ：「業際新伝送フォーマットについて」	127名出席
10	初の利益配当を実施	[283卸店]
11	プラネット総合マニュアル発行	
12	インターネットにホームページ開設	[280卸店]
96.1	「メーカーユーザー会」開催 テーマ：新料金体系と安全対策について	115名出席
4	第四次料金改定を実施(接続料金を約68%利用料を約17%値下げ)	
4	業際統一伝票導入(新伝送フォーマット切替開始)	
7	次期ネットワーク「業界イントラネット構想」発表	[299卸店]
96.12	本社移転(港区海岸)	
97.3	資本金290百万円に増資(新規出資会社：P & Gファーマー・イースト・インク)	

会社概要

◆会社名：株式会社プラネット 英文名:PLANET INC.

◆所在地：東京都港区海岸3-26-1 パーク芝浦

TEL 03(5444)0811 FAX 03(5444)0831

URL <http://www.planet-van.co.jp>

◆設立年月日：1985年8月1日

◆資本金：2億9千万円

(出資比率%)

◆株主：(株)インテック (20.74)	： エステー化学(株) (5.90)
： ライオン(株) (20.74)	： 牛乳石鹼共進社(株) (5.90)
： ユニ・チャーム(株) (5.90)	： 小林製薬(株) (3.45)
： (株)資生堂 (5.90)	： 貝印(株) (3.45)
： サンスター(株) (5.90)	： ニッサン石鹼(株) (3.45)
： ジョンソン(株) (5.90)	： 日本リーバ(株) (3.45)
： (株)クレシア (5.90)	： P&Gファーマー・イースト・インク (3.45)

◆役員：取締役会長 中尾 哲雄 (株)インテック代表取締役社長)

： 取締役社長 玉生 弘昌

： 常務取締役 般若 義一 (株)インテック)

： 取締役 小林 敦 (ライオン(株)代表取締役会長)

： 取締役 高原 慶一郎 (ユニ・チャーム(株)代表取締役社長)

： 取締役 福原 義春 ((株)資生堂代表取締役社長)

： 取締役 ジェームズ・M・シェパード (ジョンソン(株)代表取締役社長)

： 取締役 金田 博夫 (サンスター(株)代表取締役社長)

： 取締役 増田 義明 ((株)クレシア代表取締役社長)

： 取締役 鈴木 誠一 (エステー化学(株)代表取締役会長)

： 取締役 宮崎 仁之 (牛乳石鹼共進社(株)代表取締役社長)

： 監査役 綿貫 民輔 (衆議院議員)

： 監査役 川越 憲治 (弁護士)

◆取引銀行：東京三菱銀行、第一勧業銀行、富士銀行、三和銀行

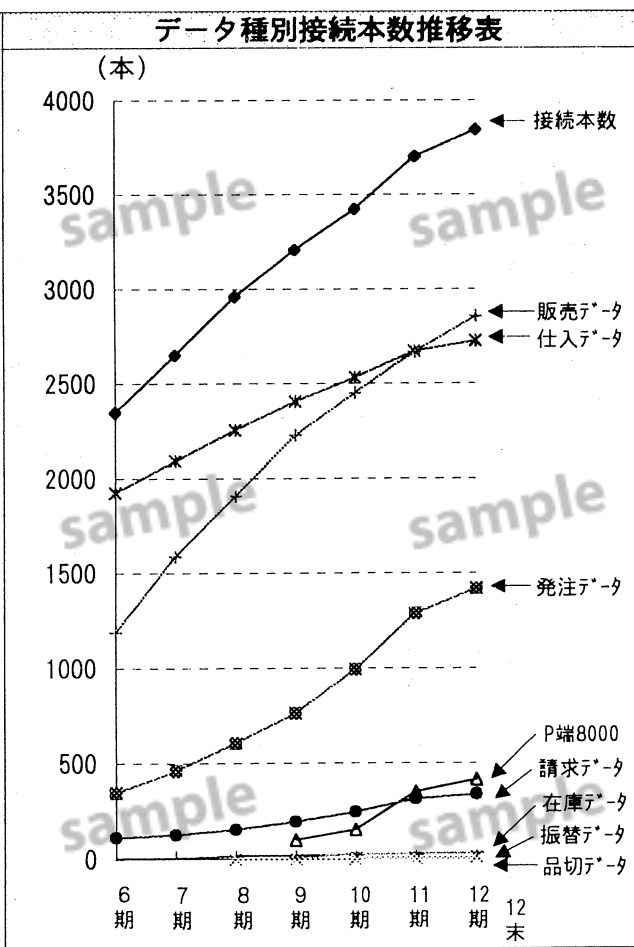
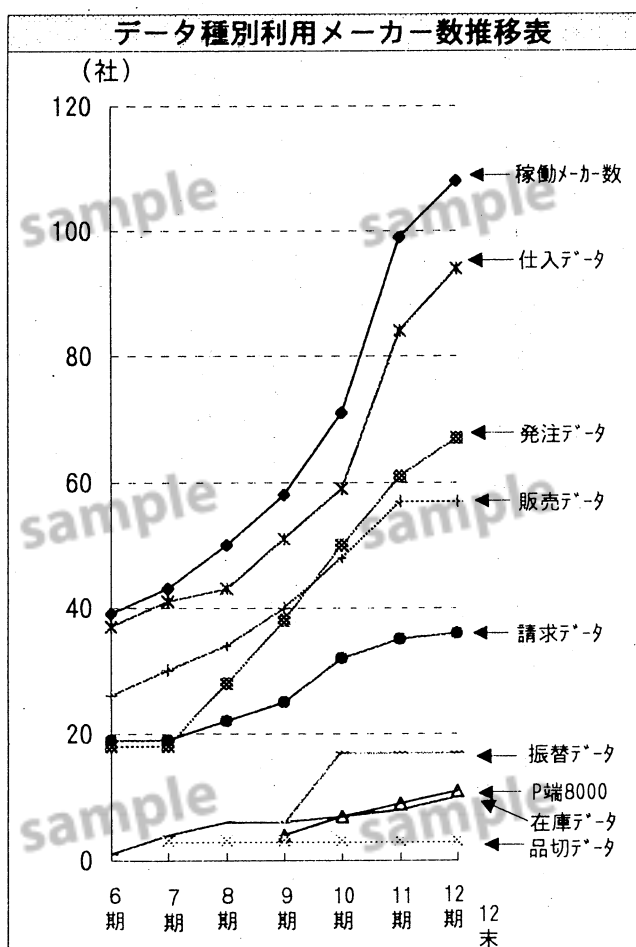
◆参加メーカー

- | | |
|------------------------|-----------------------|
| 1 ライオン㈱ | 52 ㈱樺村 |
| 2 ユニ・チャーム(株) | 53 ㈱ラッキーコーポレーション |
| 3 ㈱資生堂 | 54 ㈱シービック |
| 4 サンスター(株) | 55 オーゼキファーズ(株) |
| 5 ジョンソン(株) | 56 日立ボーデン(株) |
| 6 ㈱クレシア | 57 共立薬品工業(株) |
| 7 エステー化学(株) | 58 ㈱リレイ |
| 8 牛乳石鹼共進社(株) | 59 ㈱井田ラボラトリーズ |
| 9 ㈱ネピア | 60 コニカ商事(株) |
| 10 ㈱白元 | 61 ロート製薬(株) |
| 11 小林製薬(株) | 62 和光堂(株) |
| 12 ㈱マングム | 63 祐徳薬品工業(株) |
| 13 貝印(株) | 64 プリストル・マイヤーズスクイブ(株) |
| 14 日本リーバ(株) | 65 川本産業(株) |
| 15 呉羽化学工業(株) | 66 トーヨー衛材(株) |
| 16 ニッサン石鹼(株) | 67 ポーラテイラーコスメ(株) |
| 17 サランラップ販売(株) | 68 レブロン(株) |
| 18 ㈱ツムラ | 69 ジュジュ化粧品(株) |
| 19 P & Gファーマー・イースト・インク | 70 ㈱オーエ |
| 20 カネボウホームプロダクツ販売(株) | 71 アズマ工業(株) |
| 21 山発産業(株) | 72 持田製薬(株) |
| 22 三菱アルミニウム(株) | 73 第一石鹼(株) |
| 23 ビジョン(株) | 74 やなぎプロダクツ(株) |
| 24 大日本除虫菊(株) | 75 東和産業(株) |
| 25 ㈱日本香堂 | 76 アイセン工業(株) |
| 26 ㈱コーセー | 77 ㈱ナリス化粧品 |
| 27 大王製紙(株) | 78 大倉工業(株) |
| 28 白十字(株) | 79 ㈱アサヒ |
| 29 積水化学工業(株) | 80 アテリア(株) |
| 30 松下電器産業(株) | 81 日本フルート(株) |
| 31 ソニー マーケティング(株) | 82 日本ロレアル(株) |
| 32 アース製薬(株) | 83 ㈱サンギ |
| 33 ホクシー(株) | 84 ㈱大阪糊本舗 |
| 34 オムロン(株) | 85 さゝ波(株) |
| 35 日清紡績(株) | 86 ㈱テラ |
| 36 キュービー(株) | 87 ボンスター販売(株) |
| 37 ウエラジャパン(株) | 88 サラヤ(株) |
| 38 レビアス(株) | 89 東芝電池(株) |
| 39 リス(株) | 90 オカモト産業(株) |
| 40 ホーユー(株) | 91 花王(株) |
| 41 ジョンソン・エンド・ジョンソン(株) | 92 ㈱ダイヤコーポレーション |
| 42 マスターファーズ(株) | 93 日本バイオニクス(株) |
| 43 ワーナー・ランバート(株) | 94 フリスキー(株) |
| 44 ジェクス(株) | 95 サナ(株) |
| 45 大三(株) | 96 ニチナ(株) |
| 46 富士電気化学(株) | 97 クロバー(株) |
| 47 テルモ(株) | 98 キンシ化学工業(株) |
| 48 ㈱桃谷順天館 | 99 ㈱キスミーコスメチックス |
| 49 福助(株) | 100 レック(株) |
| 50 ㈱リケン | 101 森下仁丹(株) |
| 51 ヒュリナジャパン(株) | |

(1997年3月現在)

付属資料 6 : データ種別接続状況

	第6期 (91/7)	第7期 (92/7)	第8期 (93/7)	第9期 (94/7)	第10期 (95/7)	第11期 (96/7)	第12期 (96/12)
	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績
稼働メーカー数(社)	39	43	50	58	71	99	108
発注データ	18	18	28	38	50	61	67
発注(P端8000)				4	7	9	11
品切連絡データ		3	3	3	3	3	3
仕入データ	37	41	43	51	59	84	94
請求照合データ	19	19	22	25	32	35	36
販売データ	26	30	34	40	48	57	57
在庫データ	1	4	6	6	7	8	10
振替データ				6	17	17	17
接続本数(本)	2348	2648	2959	3207	3424	3701	3845
発注データ(含FAX)	345	460	606	759	991	1286	1419
発注(P端8000)				99	153	349	413
品切連絡データ			1	1	1	2	2
仕入データ	1926	2093	2253	2405	2530	2668	2723
請求照合データ	111	126	153	193	246	311	337
販売データ	1188	1589	1910	2229	2447	2665	2852
在庫データ	1	4	15	16	21	25	31
振替データ				7	27	28	30



出典：プラネットメーカーユーザー会資料

付属資料 7 : 1996 年 7 月期の決算報告

損益計算書

	金額 (百万円)	百分比 (%)
売上高	1,214	100%
売上原価	723	60%
売上総利益	492	40%
一般管理費	357	29%
営業利益	134	11%
営業外収益	3	0%
営業外費用	0	0%
経常利益	137	11%
税引前当期利益	137	11%
法人税等	70	6%
当期利益	57	5%
前期繰越利益	61	5%
当期末処分利益	128	11%

貸借対照表

	金額 (百万円)	構成比		金額 (百万円)	構成比
現金・預金	306	46%	買掛金	0	0%
売掛金	162	24%	未払金	46	7%
商品	0	0%	未払事業税	10	2%
前払費用	4	1%	未払法人税	38	6%
その他	1	0%	未払費用	144	21%
貸倒引当金	-1	0%	賞与引当金	2	0%
流動資産	472	70%	その他	3	0%
有形固定資産	6	1%	流動負債	243	36%
無形固定資産	3	0%	退職給与引当金	12	2%
投資有価証券	10	1%	固定負債	12	2%
保証金	53	8%	負債合計	255	38%
長期前払費用	105	16%	資本金	280	42%
その他投資	21	3%	利益準備金	2	0%
固定資産	198	30%	別途積立金	5	1%
資産合計	670	100%	未処分利益	128	19%
			資本合計	415	62%
			負債・資本合計	670	100%

出典：社内資料

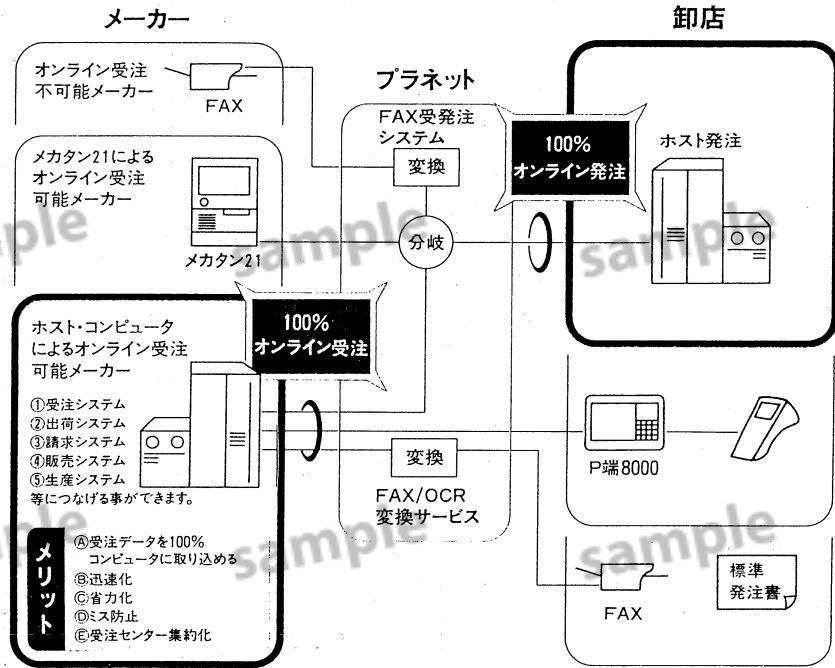
付属資料 8 : 100%オンライン受発注

トータルEDIのための100%オンライン受発注

いかにデータ種が充実しても、EDIの基本となるのは受発注データです。
 プラネットはユーザーが100%オンラインで受発注ができるように、あらゆる手立てを講じています。

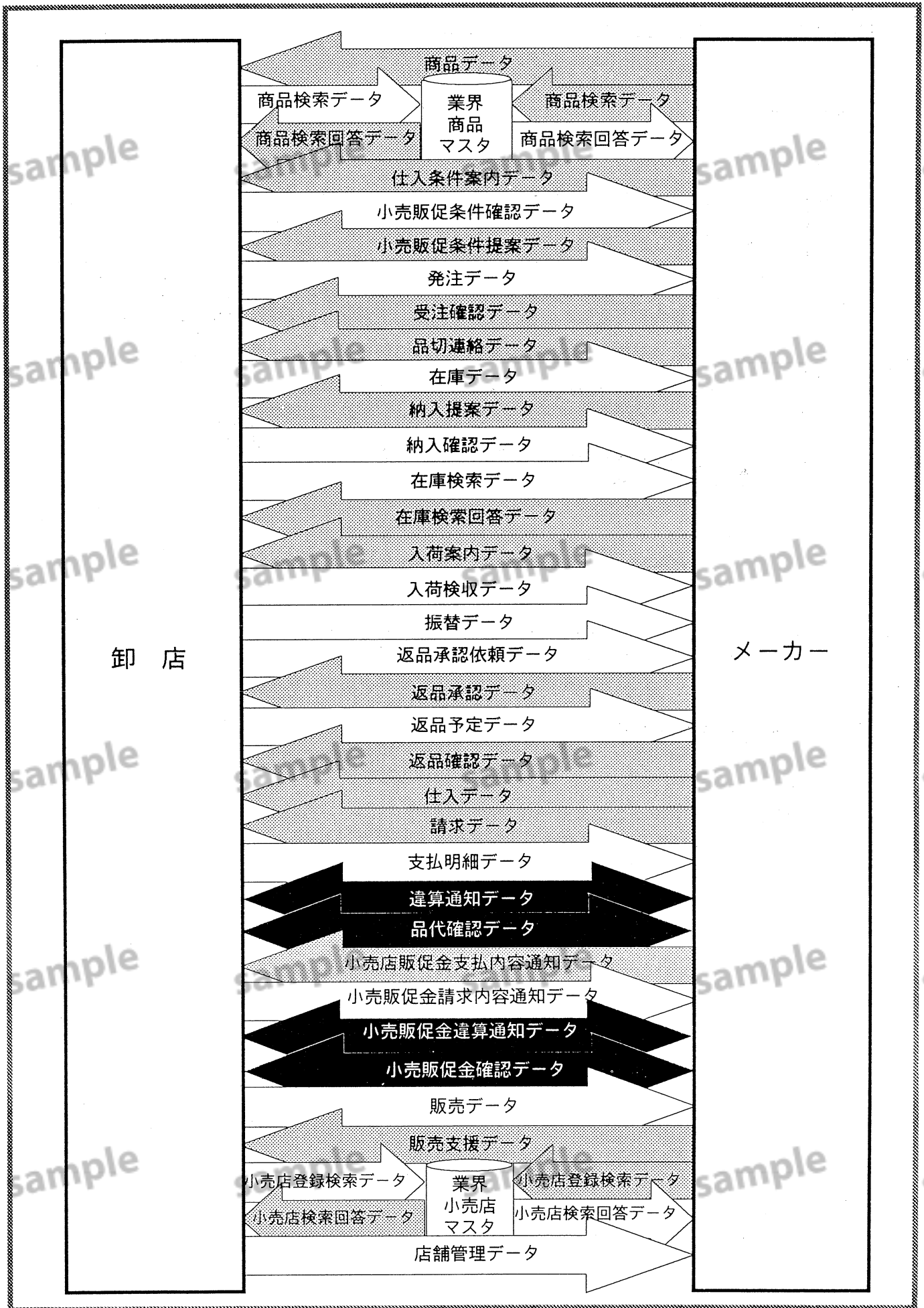
●卸店の100%オンライン発注：プラネットの「FAX受発注システム」によって、コンピューターによる受注がまだできないメーカーに対してコンピューター信号をFAX信号に変換し、発注書を自動的に送信できます。これによって、既に多くの卸店が100%オンライン発注を実現しています。

●メーカーの100%オンライン受注：先進的な卸店は自社のコンピューターで発注データを送信できます（ホスト発注）。しかし、そうでない卸店には簡易発注端末機（P端8000）を提供して、オンライン発注してもらっています。この（P端8000）でも、十分でない卸店には、（FAX/OCR変換）によってメーカーが発注データを受け取れるようにします。この（FAX/OCR変換）は、卸店が統一された発注書に発注数量を記入し、FAXで送信してもらい、そのFAX信号をプラネットがコンピューター信号に変換し、メーカーに送るといったサービスです。これら3つの仕組みが完成すれば、メーカーが100%オンライン受注できる環境が整います。

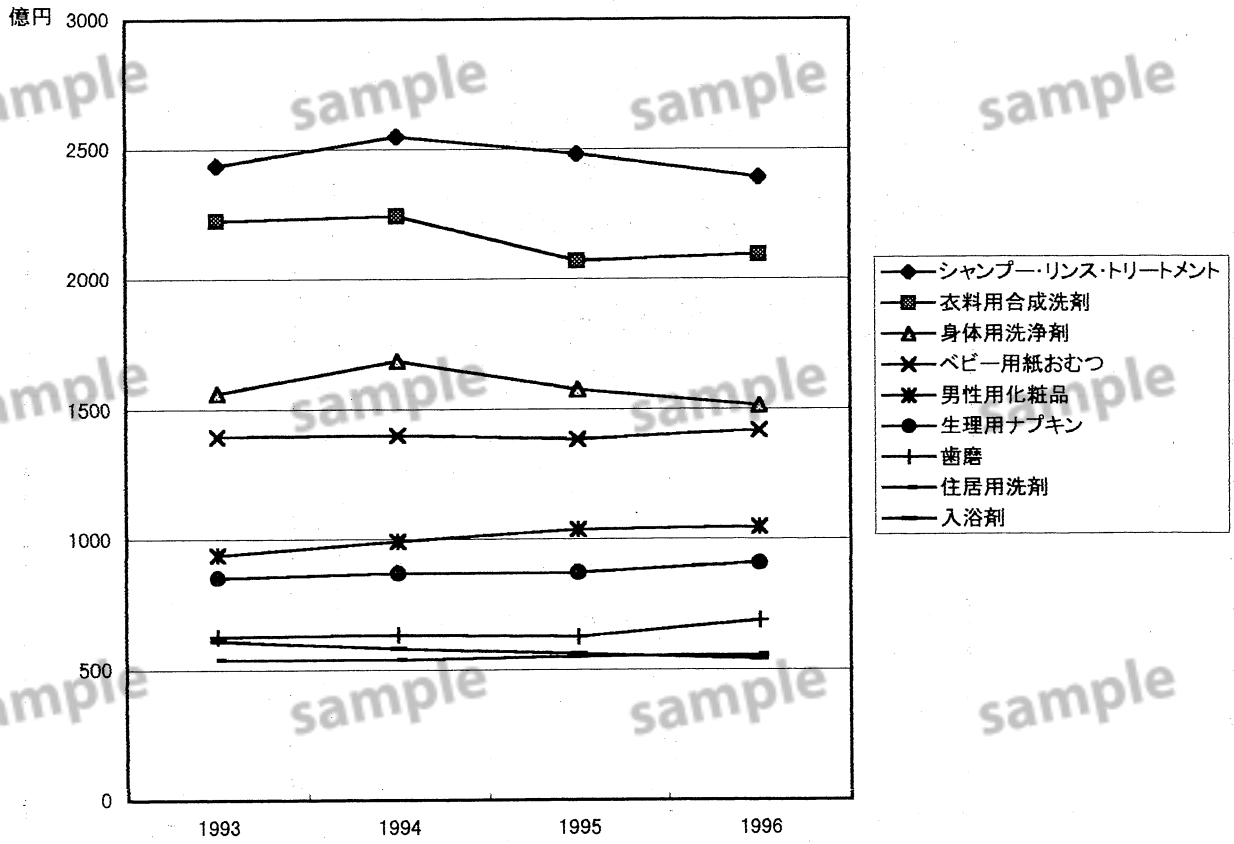


出典：会社案内

トータルEDIデータ種一覧



付属資料10： 主な商品カテゴリーのマーケットサイズの動向



出所：国際商業 1997年5月号

付属資料 1 1 : 一括物流・共同配送・帳合集約の主なとりくみ

1993 年 相鉄ローゼンが菱食に加工食品の帳合集約

1994 年 相鉄ローゼンが冷凍食品の帳合集約を菱食に、菓子の帳合集約を菓子卸の東京リョーカ（菱食系）とサンエスに集約

神奈川県スーパーマーケットトータス協同組合(地域ボランタリーチェーン)が加工食品卸小網の子会社ジャイロに加工食品・日配品・菓子の物流を一括委託
大丸ピーコックが分野別の一括物流を卸に委託。加工食品は菱食・明治屋に、日用雑貨は中央物産に、家庭雑貨は岩田商店に、冷凍食品は菱食とユキワに。

1995 年 神奈川流通サービス協同組合が相鉄ローゼン向けの日用品化粧品を共同配送

いなげやが加工食品卸国分・雪印アクセスに加工食品・菓子の一括物流を委託

富士シティオが西野商事に加工食品・菓子などの一括物流を委託

生活協同組合連合会コープ東北サンネット事業連合が菱食・加藤産業・サンエスに加工食品と菓子の一括物流を委託

1996 年 菓子卸のサンエスが加工食品卸の国分といなげや向けの物流を共同配送

スーパーアルプスが酒類卸の広屋に加工食品・菓子・日用品化粧品（一部）の一括物流を委託

1997 年(予定) K ネット共同連帯機構（生協の共同仕入れ機構）が加工食品卸の菱食・加藤産業に加工食品、菓子卸のサンエス・山星屋に菓子の一括物流を委託

イトーヨーカ堂が花王に日用品化粧品を一括物流委託

ヨークベニマルが菱食に加工食品・日用品化粧品の一括物流を委託

出所：日経流通新聞

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.