



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