



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。

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。

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發展させて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事業から發展させて作った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。

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

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。

略をもって臨むかも考えなくてはならなかった。

メーカーと、地域配送拠点としての卸を結ぶ商流のネットワークとして、プラネットの地位は確固たるものだったが、今後の情報ネットワークは工場から店頭までを一貫して結ぶものになるものと思われ、プラネットとしても従来手がけてこなかった地域配送センターから店頭までの情報化などに積極的に取り組んでいかなければ、業界リーダーとしての地位は守れないものと思われた。

一方、グローバルに事業を展開する欧米の消費財メーカーも小売の動きに呼応する形で、資材調達や販売ネットワークの為にe-Marketplaceを構築した。コカコーラ、ケロッグなど加工食品メーカーとP&Gなど日用雑貨メーカーによるTransoraが有名であった。日本でも、製品別業界区分によるネットワークから、小売チャネルの業態を軸とした物流や情報ネットワークへの再編は大きな潮流であると考えられた。かねてよりプラネットは同じ通信会社を使う食品業界VAN運営会社ファイネットとは近い関係にあり、今後の協業が課題であった。

日本の日用雑貨流通

日用雑貨業界は扱う品目数が多い、価格に比して商品の重量や体積が大きい商品が多いなどの理由からロジスティクスの重要性が高い業界だった。業界における競争は画期的な新商品を生み出す競争であるとともに、革新的な流通体系を組織化する競争でもあった。同時に流通機構には数多くの中小企業がかかわり、歴史的な経緯が大きな意味を持っていた。たとえばメーカーがかつて全国に販路を開拓するために地域の卸と専売契約を結んだ「帳合い制度」などが、根強く残り流通再編を行う際の摩擦の原因になっていた。以上のような特徴を持つ日用雑貨業界の歴史を、売上高の大きいトイレタリー分野を中心に1960年代から1999年まで2つの時代に分けて整理してみよう。(参照 附属資料1：日用雑貨業界の物流面を中心にした流れ)

1960～1980年代：メーカー主導の流通支配権の争い

1950年代の合成洗剤の本格到来期に、花王は、戦前からの油脂技術を基盤に後方統合を確たるものにし、多様な製品をいち早く市場に送り出した。これに対して、ライオンは、原料関連部門を整理し、他社の原料に依存しながら合成洗剤を発売したが、従来の洗濯石鹼へのこだわりもあり、花王に遅れをとっていた。

1960年代になると、花王は、販社政策により前方統合に進出し、垂直統合戦略の本格化

を目指す。これに対し、ライオンは、卸店との継続取引を前提とした流通政策を打ち出していった。

花王の販社政策の背景には、2つの要因があった。一つは、当時、メーカーとの対決姿勢の形で、低価格の大量仕入、大量販売により存在感を増していた大手総合スーパー・ダイエーへの対抗策。もう一つは、1967年から始まった資本自由化により懸念された世界最大の日用雑貨メーカーであるP&Gの日本参入の前に、流通の支配権を獲得しておきたい、ということであった。当初は、卸売り業者からの反発もあったが、花王製品部門の分社化という形で、1966年以降、全国に販社体制を築いていった。

一方、ライオンは、流通の基本理念として、卸店との継続取引を前提としながら、共存共栄をはかろうという主旨で、3強政策（強い卸店、強い商品、強い結びつき）を打ち出していった。これは、花王の販社政策に対する卸店の反発を巧みに利用した戦略でもあった。卸の独立性を尊重する一方で、帳合制度のもとで建値制や再販売価格維持制度がしかれ、メーカーが価格コントロールを行いやすい構造が維持された。

花王の販社政策は、構想以来、約10年間、オペレーションを効率化させるまで雌伏の時を迎え、その間、ライオンは、経済の高度成長の波にも乗り、一時期、花王から日用雑貨業界の売上No1の座を奪っていった。一方、花王は販社の機能価値を最大限に引き出すべく、1970年の流通近代化5ヵ年計画に始まる物流・情報システムへの投資を積極的に行い、原材料の調達、生産、物流、販売に至る垂直統合戦略の完成度を高めていった。具体的には、1980年の花王 LIS（Logistic Information System）の第1次完成以降、何段階かの開発プロセスを経て、資材調達、生産管理、小売店配送のシステムを統合し、花王独自の配送システムを構築することに成功した。

LISでは、販社からの受注オンライン処理の結果、配送センターでは、バラ（単品単位）の自動ピッキングシステムにより各棚から自動的に注文品が積み出される。そして、コンピュータによる配送ルート計算がなされ、最も配送効率のよい配送ルートが割り出され、配達順に従って、配送者に積荷される。LISは、その後も完成度を高め、1980年代中頃には、バラ（単品単位）の多頻度物流だけでなく、24時間以内配送にも対応できるようになっていた。また、販売会社との専用線ネットワークだけでなく、大手スーパー、コンビニエンスストアからのダイレクトオンライン発注体制も1980年代以降整備し、1985年の「電気通信事業法」の施行による通信の自由化に際しては、第2種通信業者⁽¹⁾の日本情報サー

i <電気通信事業法、第2種通信事業者、VAN業者>

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持ち込む「電気通信事業法」が施行され、日本電信電話会社（NTT）など第1種通信事業者から回線を借りてサービスを行う第2種通信事業者の営業が認められることになった。その結果、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）会社の設立も可能になった。

ビス（JAIS）社と提携して、垂直統合型プライベートVANを稼働させた。

一方、ライオンは、花王の垂直統合ネットワークへの対抗策として、ライオンと同様、卸売業を介した流通戦略をとるユニチャームなどのメーカー8社で第2種通信会社インテックとの提携の元、VAN企画運営会社、“プラネット”を1985年8月に設立した。プラネットは、メーカー主導の水平型業界VANとして、メーカー・卸間のEDIの標準基盤の構築にとりかかった。

世界No.1売上の日用雑貨メーカーP&Gは、1972年に、当時、洗剤市場で花王、ライオンに次いで第3位のシェアを占めていた日本サンホーム社との合弁という形で、日本市場に参入していた。しかし日本市場に合った製品開発、マーケティング、流通政策の構築に手間取り1983年の時点で、2億5千ドルを赤字を抱え込んでいた。その結果、日本市場から撤退するのか、永久的な解決策を練り直すのかの岐路に立たされていたが、結局、日本サンホームとの合弁会社を買収し、100%子会社の日本法人「P&G-FE（Far East）Inc.」を1984年に設立し、捲土重来を期していた。

15 1980年代～1990年代：小売主導の物流合理化、流通インフラのプラットフォーム化

*イトーヨーカドーグループによる物流改革

1973年の石油ショック、1974年の大規模小売店舗法の施行を機に、スーパーマーケット業界は、「冬の時代」に入った。一方で、1974年は、日本におけるコンビニエンスストアの第1号店が登場した「コンビニ元年」でもあった。また、これは、イトーヨーカドーが、セブンイレブンで蓄積した物流システム、情報システムのノウハウを吸収し、1984年以降、営業利益でダイエーを上回っていく起点でもあり、イトーヨーカドーグループが、日用雑貨も含む消費財の物流構造を大きく変えていく時代の始まりでもあった。

セブンイレブンは、売り場面積も、バックヤードも狭いという制約条件を踏まえた上で、需要変動を見越した適切な商品の品揃え、年中無休営業への対応をしていかなければならなかった。その中、物流効率化を重視した地域ドミナント出店、POSシステム、EOS（電子発注システム：Electronic Ordering System）システムの導入に留まらず、「取引先の集約化」と「商品の温度帯別共同配送」などの物流改革を行っていった。

「取引先の集約」は、供給業者とのコミュニケーションを深くし、1供給業者当たりの取引量増大に伴い“費用の節約”や“発言力の増大”をもたらした。「温度帯別共同配送」は、「チルド（5℃）、定温（20℃）、冷凍（-20℃）、常温」という温度帯毎に、あるメーカーの配送センターに商品を一度集め、混載で、店舗に納入する共同配送方式が導入された。まずは、牛乳、生鮮食品を中心に展開されていった。日用雑貨も常温カテゴリーの製品と

して、1984年から共同配送が展開されていった。

これらには、当然、供給業者側の反発もあったが、販路としてのセブンイレブンの可能性と単品当たりのシェアの高さから、上述の改革に歩調を合わせていくことになった。また、セブンイレブンにとっては、売れ筋製品の多頻度小口配送と店舗への納品車両台数の激減というトレードオフの解消、店舗での荷受、検品作業の減少という効果をもたらした。

このセブンイレブンでの物流改革を自社にも適用したのが、親会社イトーヨーカドーによる「窓口問屋制度」であった。これにより、商流と物流を分離し、エリア毎に、特定の卸売業を選定し、その卸売業に商品を集約、共同配送する仕組みをとり入れた。日用雑貨商品にも1987年から適用された。(iii)

このイトーヨーカドーグループによる窓口問屋制度の成功は、卸売業物流を見直す発端となり、メーカーとの深いコミュニケーションは、製品開発までおよびに、“チームマーチャндаイジング”という活動が展開されていった。

*花王の物流戦略転換と流通インフラのプラットフォーム化

窓口問屋制度は従来の“ベンダー別一括納品”から、売り場の立場にたった（メーカーをまたがった）カテゴリ別納品を可能とした。しかし、これには1メーカー単独では応えることはできない。その結果、卸流通における、メーカーをまたがる品揃え、共同配送の波は、店舗直納を前提にした花王の垂直統合戦略に路線変更を余儀なくするものとなっていた。

この流れに対して花王は、小売業の要請を逆手にとり、自ら蓄えてきた物流ノウハウを3PL（Third Party Logistics）(iii)として事業化することで対応した。それが、小売業向けの共同配送システムを企画・開発する子会社として、1996年に設立した「花王システム物流」である。

そして、翌年の1997年は、メーカー主導の流通政策の元、垂直的關係にあった流通インフラが、水平的な業界プラットフォームとして転換していく歴史的な年となった。1996年に設立された花王システム物流が、イトーヨーカドーの神奈川地区店舗において、他社の

ii <窓口問屋制>

これら窓口問屋制度の効果としてイトーヨーカドーは、下記の6つをあげた。

- 1、発注から納品までのサイクル短縮により商品の鮮度が向上する。
- 2、消費者のニーズにあったタイムリーな品揃えが可能となる。
- 3、発注精度が大きく向上。
- 4、物流平準化により、車両の積載効率、稼働効率が高まる。
- 5、同じく物流平準化により作業が平準化、効率的な人員計画が可能に。
- 6、在庫回転率が高まったことで倉庫のスペース効率が高まった。

iii <3PL>

買い手でも売り手でもなく、第3者として（商流に絡まず）物流サービスのみを提供する事業。

日用雑貨商品も含む一括物流を受注したのである。滋賀のリージョナルスーパー平和堂の物流改革においても、それまでの店舗直接納品ではなくライオン、P&Gの商品と同様に、平和堂の日雑共配センターに納品する方向に変えた。

さらに、花王は、販社の先に2次卸として取引している代行店とのEDIに関しては、1997年2月にプラネットに参加する決定を下した。

また、既にプラネットのユーザーでもあったP&G-FEも、翌月にプラネットに出資し、新たな株主として加わることになり、花王のネットワークへの対抗戦略としてライオンを中心に始められたVAN運営会社であるプラネットは、業界インフラとしての地位に上り詰めることになった。

10

*セブンイレブンによる商流統合化の動き

1997年のもう一つの大きな転機は、セブンイレブンによる自社専属の日用雑貨卸売会社「SVD（エスブイデー）」の設立であった。

既に、窓口問屋制により物流の集約化を進めたセブンイレブンであったが、日用雑貨の業界は、商流面では、メーカー主導の流通チャネルになっており特約店制度が色濃く残っている中、全国規模をカバーする卸店も存在していなかった。その結果、セブンイレブンとメーカーを結ぶオンライン化と情報共有を背景としたチームマーチャンダイジングが機能しにくい状況にあった。

SVD設立の狙いは、SVDを起点にメーカーとセブンイレブンとの間で販売情報を共有し、小売店頭情報をメーカーに伝えることにより、欠品による機会損失をなくし、物流コストを削減しようというものである。こうして、「小売からの卸売業の垂直統合」とも言えるSVDが、卸、メーカー双方からの反発を受けながらも、日雑卸16社とセブンイレブンの出資という形で1997年7月にスタートすることになった。

再販売価格維持制度による価格コントロールだけでなく、効率的販促、在庫管理、製品開発のために、「消費者との情報距離を縮める」ことを目的にスタートした花王の販社政策から30年後、消費者の購買代理業を標榜する小売が、「メーカーとの情報距離を縮める」ために物流だけでなく、商流の集約化にも乗り出したのであった。

*P&Gによる取引制度改革

これら小売主導の中間流通・物流改革の中で、取引制度も、従来の再販売価格維持制度を前提としたものから市場原理にもとづくものへと変革されていった。その先鞭をつけたのは、P&Gであった。

1984年にPG-FE (Far East) Inc.により100%子会社を日本に設立して以来、研究開発、マーケティング、流通政策が軌道に乗り出したP&Gは、1988年に中核代理店制度を導入し、米国本社のECR (Efficient Consumer Response) ^(iv) で実践した戦略的同盟関係を中核代理店との間に締結し日本の日用雑貨流通の取引慣行透明化の先駆けとなる改革をしてきていた。

それまで、メーカー系列色が強く、再販売価格維持制度、リベートなどの流通販促費によって形成された流通構造は、メーカーによる押し込み販売を招き、流通在庫の削減、サプライチェーントータルでの最適化という面では、部分最適になりやすい土壌となっていた。また、小売のチェーン化に伴う卸機能への進出や、消費が低迷している経済環境の中では、新しい取引慣行の元、流通経路全体で、効率化を図る必要があった。

P&Gはその先駆けとして、1988年に主力商品のオープンプライス化の実施により建値制度を実質廃止し、1997年に、「小売業向け販促費の集約化」と「BDF (Business Development Fund) の制定」を行ってきた。更に、1999年には、「ロット別割引」、「EDI発注へのインセンティブ」などの購買機能割引を制度化した。これは、卸売業も小売業も同じカスタマーとして扱い、EDIによるボリューム発注すれば、それに応じてデイスカウントするというものであり、小売との直接取引にも対応する制度であった。この制度により、ジャスコ、平和堂など、物流に注力している小売とは、卸売業を介さずに直接取引が、開始された。この1999年の改革は、後に他業界も含め、様々な消費財メーカーに影響を与えていくことになった。

*隣接業界の動き：加工食品業界

メーカーを軸とする流通・物流構造から小売を主体とするものへの変革が進むにつれてクローズアップされてきたのが業界別の物流・情報ネットワークをチャネル業態別に統合する動きである。メーカー別の物流を共同配送によって統合したのと同じように業界別の物流を統合することには一定の合理性があった。中でも有力視されたのが日用品雑貨と加工食品との物流統合である。プラネットの戦略を構築する上では隣接業界のプレーヤーの動きを理解しておく必要があった。

加工食品業界も、日用雑貨業界同様、小売チェーンを主要顧客とする業界であるが、市場規模は、大きいのが、メーカーの寡占度が低く、地方の企業も多い為、伝統的に卸が、集

iv < ECR >

Efficient Consumer Response、効率的消費者対応の略。

商品メーカーと卸、小売業が密接に協力し、EDIを軸として生産から消費までの情報と物の流れの効率化を図り、消費者の視点に立った価格、サービス、商品を提供する仕組みのこと。1985年以降、米国のアパレル産業で始まったQR (Quick Response) から発展し、主に日用雑貨、加工食品業界で進められている。

荷・配荷だけでなく金融面でメーカーを助けるなど大きな力を有してきた。

そして、1980年代後半以降の小売主導の物流革新の中で、主体的に戦略を展開したのが、加工食品卸売業界3位の菱食である。菱食は、1990年代以降、小分けのための集品作業場、自動仕分け、コンベアなどを擁する地域配送センター（RDC：Regional Distribution Center）への投資を行い、小売の一括物流に対応できる力を蓄えていった。1993年から相鉄ローゼンとの間で始められた加工食品の一括物流は、“卸主導の窓口問屋制”とも言える戦略であった。

また、同じ常温カテゴリーということで、「日用雑貨と加工食品の一括物流」をイトーヨーカドー系列のスーパー、ヨークベニマルとの間で1997年9月にスタートさせた。これは、一括物流の先にある業種卸から業態卸・フルライン卸への先駆けになるのでは、と注目を浴びた。しかし、2ヶ月後の11月には、小売店頭での欠品が18%発生して改善の見通しが立たないという理由で、日用雑貨に関しては、元の卸店が配送することに決まった。原因としては、加工食品がケース単位の配送であるのに対し、日用雑貨はバラ単位の配送であることによるノウハウの欠如、また日用雑貨メーカーとの協力体制が築けなかったこと、などがあげられた。この後、卸売り業者において、業界を越えたフルライン化の流れは、トーンダウンしていった。

一方、小売主導の物流改革の中で、一括物流の担い手として、90年代以降、3PL業者が、存在感を増してきていた。加工食品などの常温製品に関しては、日立物流、センコーなど、低温食品に関しては、冷凍食品メーカーでもあるニチレイなどが、食品卸との競合の上、小売チェーンからの一括物流を受託するケースが増えてきていた。食品業界は、小売チェーンにとって最大の売上規模を誇るカテゴリーである。一方で、業界構造としては、卸が力を持っており、特に酒を扱う卸は、大きな粗利を稼ぐことができた。しかし、メーカー、小売双方から機能合理化圧力を受けた日用雑貨卸に比べ、バラ単位の納品などの物流ノウハウは低く、3PLによる物流合理化の余地は大きいものと考えられた。

プラネット

プラネットは、電気通信事業法が施行された1985年に、“販社政策、プライベートVAN”などの垂直統合戦略により日用雑貨業界の首位を走っていた花王に対抗する為、卸流通を基盤にしていたライオン、ユニチャームなどのメーカーにより、設立された水平型VANの企画・運営会社である。

設立時の出資メンバーは、ライオン、ユニチャーム、資生堂、サンスター、ジョンソン、

十条キンバリー（現クレシア）、エステル化学、牛乳石鹼共進社の業界主要メーカー8社と日本を代表する独立系SI会社かつ第2種通信事業者であるインテックであった。（参照 附属資料2：プラネットの会社概要、附属資料3：VAN運営会社としてのプラネット）

プラネットの事業は、メーカーとの卸売業者の間におけるEDIの標準化を主要サービスに始まったが、2001年までの間に、その事業は、市場環境、技術環境の変化に対応しながら、EDI事業の他、データベース事業、プラットフォーム事業、コンベンション事業などに拡大すると共に、1995年の「トータルEDI概要書」の発行に始まるオープンな標準策定活動により、日用雑貨業界の枠を超え、消費財流通業界のビジョンリーダーの一角に上り詰めていた。

以下に、プラネットの歩みをメーカー・卸間のEDIの標準化をベースにした10年間（1985年～1995年）、業界のプラットフォーム、ビジョンリーダーとしての飛躍を遂げた1996年以降、に分けて記す。（参照 附属資料4：プラネットの事業分野別活動表）

1985年～1995年：メーカー・卸間の取引インフラの構築

EDI（Electronic Data Interchange）とは、受発注など、企業間の取引に伴う「伝票のやりとりを電子化したもの」である。アメリカでは、コンピュータの社内業務の為に導入が一段落し、企業間取引のオンライン処理が必要になった1960年代後半から開発・運用されてきた。また、そのインフラを提供する業者としてVAN（付加価値通信網）は、1970年代以降、アメリカにおいて登場していた。

EDIが、効率よく機能するには、電子メッセージが、“書類の伝票と同等の意味を持つ”必要があり、基本的な取り決め事項としては、下記の4つがあった。

1. 情報伝達規約：通信プロトコル
2. 情報表現規約：データレコードフォーマット^v（標準メッセージ、シンタックスルール、データエレメント、データコード表）
3. 業務運用規約：EDIによって統合される業務処理システムの運用規則
4. 取引基本規約：EDIを用いて相互取引を行いことを明示した規約

日用雑貨業界は、単価が低い割には発注頻度が多く、伝票処理のEDI化のニーズは強かった。卸売業を介した流通政策を基本とするメーカーの出資で作られたプラネットは、メーカー・卸間のEDIの標準化に注力することになる。

v <データレコードフォーマットの標準化>

伝票を電子フォーマットにて構築する際のルールを標準化しておかないと複数対複数の取引において、後述の小売・卸間のEOSのような混乱がおきる。シンタックスルールとは、コンピュータファイル上で文字列を構造的に表現する為の“文法”のようなものである。

その過程で、プラネットは、「取り決め事項が標準化されている」こと、「複数対複数の接続をしている」こと、「データ種が複数ある」こと、「明確なコスト負担ルールがある」ことなどスタンスに標準化作業を進めていった。

このポリシーの背景には、EDIより前の技術であり、日本では、1970年代から導入された小売・卸間の発注業務に用いられるEOS (Electric Ordering System) での混乱状況があった。

EOSでは、通信プロトコルこそ、1980年にチェーンストア協会が制定したJCA手順という通信プロトコルの標準が策定されたが、以前からフォーマットやコードがバラバラなまま、運用が開始されていたため、小売毎に約1000程の、様々なフォーマットが存在し、卸店は、小売店毎にフォーマット変換して受注する状態にあった。^(vi) また、商品コードは、JAN (Japan Article Number) コードが普及し、物流シンボルコードのITF (Interleaved Two of Five) ^(vii) も標準化されていたが、EOSでは、殆ど利用されていなかった。そこに、1985年の通信自由化が始まり、卸店と小売店の間にはVAN業者が小売の数ほど存在する状態になってしまっていた。

その結果、卸では標準化されていない小売とのEOSの為、取引しているチェーンストア毎の受注データを自社システムに取りこむ為に、フォーマットやコードの変換プログラムの開発が、取引先の数だけ発生する状態になってしまい、取引効率化の阻害要因になっていた。また、コスト負担の問題では、通常、EOSの利用料は卸売業者がチェーンストアなど小売業者に対して支払うことになっており、利用データ量に応じた従量料金と月間の定額料金を組み合わせた設定になっている。しかし、小売業者の請求額が、小売業者が通信

vi < EOSにおける混乱と専用伝票 >

企業には営業、経理、物流部門などで、物やお金などの移動に伴って必要となる様々な情報がある。それぞれの使用目的によって「社内用伝票」「取引用伝票」に分けられるが、「取引用伝票」について、その大きさや使用方法などを統一して、関連企業業界間で共通に使用できるようにしたのが「統一伝票」である。1950年代、大型小売業を中心として社内業務のシステム化を進めるために自社の“専用伝票”の導入が相次いだ。しかし、こうして開発された各社独自の専用伝票は自社のシステムには都合のよいものであっても、これをそのまま企業間取引用として相手企業にも採用を要求した場合、卸など納入業者では、各得意先ごとの専用伝票の受入、転記といった煩雑な作業を強いられるなど問題が生じ、流通業界全体の合理化、効率化という観点からは思わぬ阻害要因になってしまっていた。EOS以前に同種の問題が存在していたのである。こうしたことから統一伝票が検討されていくのだが、その時には、既に大手チェーンストアがEOSを始めた頃であった。この伝票フォーマットの共通化が進まないのは、EOSを既に導入した小売業者とこれから導入する小売業者との間で、伝票に記載していた情報をコンピュータ上で利用する際の項目の定義や書式(例：発注年月日等の項目の定義や交換順序)を共通化させようとしても、EOSを既に導入している小売業者が一度導入したシステムの変更に応じるインセンティブが少ないというからではと考えられた。

vii < ITF >

Interleaved Two of Five の略で、物流用に段ボールなどにマーキングされるバーコードの仕様。5本のバーコードで2文字を表すのでこの名称になった。JAN (Japan Article Number) コードは、基本的には小売のレジで用いる為のもので段ボール単位の取引には適さない。例えば異なるJANコードがついているシャンプーとトリートメントとが詰め合わされた段ボール、あるいはキャンペーン用の景品が封入された段ボールを識別するには、JANコードでは表現できない。その為、13桁のJANコードに荷姿を区別する為の3桁の物流識別コードを追加したITFコードがJISで制定され、詰め合わせや封入物も表現できるようになった。日用雑貨業界、菓子業界などのメーカー・卸間では広く利用されている。

会社に支払っている額よりも高い場合が存在し、事実上、小売業者が費用を負担していないことになり不公平ではないかという卸側からの不満があった。一方で、小売業者は、EOS 利用料には、通信回線の利用料だけでなく卸売業者の受注業務効率化、データ利用などの価値も含まれており高いとは言えないとされていたが、その根拠はあいまいで小売業者の優越的地位の乱用ではないかという批判があった。

5

このような背景の中、プラネットは、EDIの複数メッセージのサポートと、その標準化を段階的に実施することで商流を効率化させ、更に1990年1月から開始した「共同口座サービス」により資金流通の効率的インフラも提供した。一方で、後のコンベンション事業につながるユーザー会も1992年から開始し、業界の流通合理化への啓蒙活動も始めていった。

10

これらの成果で、ユーザー企業数も伸び、同時に料金の値下げを定期的に行いユーザー企業に還元していった。特に、1987年に、P&G-FEが、参加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為に、プラネットへの参加することを決定した。松下は、パナVANという自社VANを持っていたが、自社流通網では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始めたのである。これを機に、隣接異業種企業の加入も増えていった。(参照 附属資料5：プラネットへの参加メーカー)

15

* プラネットの組織形態、収益モデル

20

プラネット設立に際しては、当初、組合形式にするか、株式会社組織にするかで検討があった。しかし、“意思決定のスピード”を重視して、“利害が一致する賛同企業による株式会社形態”をとった。当時、業界VANの中で、株式会社形式をとっていたのは、プラネットと、プラネット同様、インテックの通信網を使用する加工食品業界VAN運営会社のファイネットだけであった。(ファイネットは、1986年、味の素、ニチレイなど冷凍食品、加工食品メーカーとインテックの出資によって設立された。)

25

また、プラネットのEDIサービスは、インテックの通信網を使ってメーカーと卸店間の取引データの交換を行う。プラネットは情報交換の方式だけ作り、取引情報は加盟各社からインテックのネットワークに直接おられる。すなわちプラネットはデータそのものには触れる機会の無い運用形態がとられていた。

30

これにより、店頭での売上においては、ライバルでもある出資企業の間信頼基盤が構築され、プラネットは、EDIの標準化、導入におけるコンサルティングに特化することに

なる。

5 プラネットの収益は、EDIのランニングコストに関しては、基本的に受注企業、つまりメーカーが負担する仕組みであった。ただ、EDIを導入できない卸店からのFAX発注のようにプラネットでの変換作業を伴うものは、卸の負担となった。しかし、それでも、対人件費の省力効果はあり、卸には受け入れられた。(参照 附属資料6：プラネットのEDIサービスの価格体系)

その中で業績は、好調に推移し、株式会社であるプラネットは、1995年の10月には初の利益配当も実施した。

10 1995年～2001年：流通プラットフォーム、業界のビジョンリーダーへの飛躍

*ビジョンの提示 (1995年、1996年)

設立10周年を迎えた1995年、プラネットは、それまでのEDI事業の総括として、1995年2月に2つのビジョンを提示した。一つは、「100%オンライン受発注構想」、もう一つは、「トータルEDI概要書」である。

15 「100%オンライン受発注構想」では、メーカー・卸間の受発注の100%のオンライン化に向けて、EDIの設備投資が図れない卸売業者向けにもFAXや、自社開発のP端8000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。

20 「トータルEDI概要書」では、メーカー・卸間の商取引をサポートするEDIとして(1)商品アイテムに関するデータ、(2)販売条件に関するデータ受発注・在庫に関するデータ、(3)仕入れ・入荷に関するデータ、(4)返品に関するデータ、(5)支払い・請求データ、(6)販促金に関するデータ、を挙げ、35種類のEDIメッセージを提示した。そして、現在、その半数をプラネットで標準化済みであることと、今後のロードマップを示した。

25 さらに1995年7月のメーカーユーザー会では、「業際伝送フォーマット」をテーマにし、業界をまたがった標準化への試みを始めた。

30 1996年にはインターネットへの対応も始めた。1994年に米ネットスケープ社によりWEBブラウザがリリースされて以来、インターネットを商用で使用する動きが本格化していた。プラネットも技術環境の変化に応じ、自社のVANネットワークの補完技術としてインターネット技術適用のロードマップをいち早く示した。日用雑貨業界全体を「イントラネット」としてつなげていこうというものであり、画像を用いた商品データベース、インターネットEDIへの対応予定を示した。

* 流通インフラのプラットフォームへの飛躍（1997年）

先にも述べたとおり、1997年は、日用雑貨だけでなく加工食品を含む、グロサリー業界の流通構造が大きな転換を迎えた年であった。共同配送の流れの中で、情報の流れも統合する必然性が高まり、花王は、販社の先の2次卸として取引していた代行店の発注に関しては、それら代行店からの要望もあり、1997年2月にプラネットに参加することを決めた。これはプラネットが“花王の販社政策への対抗勢力”という立場から“業界のインフラ的存在”になった象徴的な事件と受け止められた。更に、世界の日雑メーカーのリーダーでありEDIの活用に関しては先端的なノウハウを持つP&G-FEは、既にプラネットのユーザーになっていたが、1997年3月には、プラネットの出資メンバーとして加わることになった。サプライチェーン全体での最適化を目指すため、プラネットは、メーカーの資材調達におけるEDIサービスをスタートさせたのもこの年である。

* 流通業界へのビジョン提示とプラットフォーム事業の開始（1998年）

1998年、プラネットは、自社のビジョン構築を流通業界全体に広げていく。1月に発行された「業界サプライチェーン構想 VOES（Vision for Optimal and Effective Supply Chain Management）」は、日本の地理的環境、メーカー、卸、小売の業者数などから、日用雑貨・化粧品業界全体として最適な物流の拠点数を提示した。

この報告書は、製・配・販のそれぞれの思惑で、物流拠点などインフラの部分最適化が、全体最適を阻害している現状に、一石を投じるものとなり、プラネットのビジョン構築力を流通業界全体に知らしめるものとなった。また、メーカー・卸間のEDIインフラの標準化に目処がついた中で、1月には、「小売業・卸売業EDI概要書 WES（Wholesaler EDI Specification） Ver1.0」を示し、小売主導の最適化になりがちな小売・卸間のEDIに標準化をよびかけた。

新たな事業としては、業界商品データベース事業（1997年12月稼動）、業界取引先データベース事業（1998年2月）や、メーカー・卸—小売間の一括物流における自動製品補充をサポートするシステム（CRP：Continuous Replenishment Program）のサポート事業^(viii)を1998年10月から開始させた。

商品取引先のようなマスターデータに関しては、卸、小売で個別に作成することが多く、業界全体で見れば無駄な重複投資となっていた。そこで、プラネットが、データ項目など

xiii <プラネットのCRP事業>

ソフトウェアとしては、IBMが開発したCRS（Continuous Replenishment System）とライオンが開発しIMS（Inventory Management System）をサポートしていた。最初の顧客は、滋賀県で展開するリージョナルスーパー「平和堂」の日用雑貨共同配送センターにおけるCRPプロジェクトであり、IBMのCRSを使用し、1998年10月に稼働した。

について標準化し、メーカーの方で新製品の販売、旧製品の販売終了の際の更新などメンテナンス責任を負う体制をとることで、効率的な運営をはかることに成功した。

* インターネットシステムの稼働（1999年、2000年）

5 1996年の業界イントラネット構想で示されたサービスは、1999年の業界イントラネット稼働、2000年の業界商品データベース、取引先データベースのインターネット対応などにより現実のものとなっていた。

一方、1999年以降から、インターネットを使った新しいビジネスモデルが、グローバルなレベルで脚光を浴びていく中で、企業間取引にもインターネット適用の機運が盛り上がってきた。インターネットの持つ「マルチメディア、大容量高速性、オープン性、低コスト」というメリットと「セキュリティ、帯域保証」という面での不安を認識しながら、VAN業者も、現実的なレベルからEDIにもインターネットを適用させていった。

まず、2000年5月から、業界商品データベース、取引先データベースをインターネットに対応させ、また商品の画像も取り入れていった。その画像は、卸・小売によってダウンロードされPOP（Point of Purchase）や棚割の考案、提案などにも使用することもできた。

また、EDIに関しても、新サービスとして、業界VANでは、最も早く、2001年1月からWEB-EDIのサービスを開始した。これにより、費用面からEDIを導入できなかった中堅卸店にも低コストな電子発注のインフラを提供できることになった。

20 * プラネットマーケティングフェアの開催

2000年1月には、日用雑貨・化粧品業界における製・配・販を巻き込んだイベントとして「第1回プラネットマーケティングフェア」を開催した。それまでは、各メーカーが個別に展示会、新製品発表会を行っていた為、その都度、足を運ばねばならなかった卸や小売からも業界合同のコンベンションへのニーズはあった。内容としては、各メーカーによる展示会だけでなく海外からの講演者招聘や、パネルディスカッションなど多岐に渡っていた。プラネットとしては、業界関係者が、一同に介し情報交換することで従前の商慣習を改善する切っ掛けの場にしたいとも考えており、その参加者数は、第1回目に1万人、2001年1月の第2回では2万人と増加していき、来場客の内訳は、メーカーが約24%、卸が約23%、小売が約17%、その他36%という割合であった。

2001年の状況

* 軌道に乗り始めた SVD

伝統的な取引慣行が根強く残っていた日本の流通においても、いよいよ帳合いなどの取引制度への改革を軸とする構造改革の流れが本格化してきた。当初、「卸の排除である」と卸、メーカー双方からの反発をかっていた SVD も、1997 年に営業を開始して以来、2000 年 3 月時点では、卸との関係から取引を渋っていたライオン、資生堂 FT など日用雑貨メーカー含めて、約 300 社が、SVD に口座を開設していた。その結果、メーカーから SVD の物流センターへの直納システムも軌道にのってきていた。

また、チームマーチャンダイジングの手法で、メーカーと組んでパッケージの形状を開発し直すことで物流の積載効率を上げるなどの成果もあげていた。SVD は 1999 年に打ち出された P&G の新取引制度への対応も始めた。それまで、地域の SVD 共配センターからメーカーに発注情報を送っていたが、P&G 製品に関しては、一度、セブンイレブン本部で発注をまとめてから P&G に流す方法に変えた。まとめて仕入れた商品は、一旦、専用倉庫に納品して各共配センターに分散させるという仕組みをとった。P&G への集荷は、運送会社の王子運送に委託して行っている。SVD の売上は、2000 年 3 月時点で、700 億円に達していた。

* 欧米型ビジネスモデル（小売業による地域配送拠点の自社運営）を指向し始めたジャスコ

ジャスコは、在庫機能を持つ RDC を自社で運営しメーカー直接取引を中心とする欧米型のビジネスモデルを追及していた。

1995 年から、中部地区でのメーカー直接取引実験の後、2001 年 7 月に仙台 RDC を稼働させ、本格的な物流改革をスタートさせた。^(ix) ジャスコの戦略物流構想の特色は、物流を卸ではなく、センコー、日立物流など商流には絡まない物流専門業者である 3PL に委託し、その結果として、メーカーとの直接取引に踏み込んでいることにある。また、日用雑貨分野の最大の売上小売業態になったドラッグストアに関しても積極的な出資戦略で一大勢力を形成しており、物流改革を施していく予定であった。

ジャスコのこれらの改革の思惑としては、カルフルや、今後予想されるウォルマートなどの流通外資の参入などを前にし、グローバルレベルの経営体質の確立なしには、生き残れないという判断があった。^(x)

ix <ジャスコの新物流構想>

同時に発表された、今後のプランとしては、2004 年までに 10 箇所の RDC を含む物流拠点を全国 19 拠点に設け、北海道から沖縄までカバーする新しい物流ネットワークを構築すると発表した。

* 相次ぐメーカーの取引制度改革

小売サイドの動きを受けて、花王、ライオンも相次いで取引制度の見直しを行っていった。花王は2000年4月から、希望卸売価格制度を廃止する一方で、EDIによる発注に協力
5 した小売に対する「新しい割引制度の導入」を柱とする取引制度改革を実施した。

ライオンは2001年10月から、卸店向けの値引きの上限である3%を適用する受注単位
を、300ケースから500ケースに引き上げるとともに1回の配送量をまとめると、更に割
引率を上乗せする制度も開始した。受注や配送単位の引き上げで、物流の効率化につなげ
る趣旨であった。ライオンは、卸の業態化に伴い、逆に自社製品を小売に対してプロモー
10 ションする部隊も同時に編成した。

これらは、デフレ経済の元、価格低下傾向の中、流通経路トータルで効率化をはかるた
めに商流に関係する企業が対等なパートナー関係を結び、実需にそって商品を製造・供給
する取組みに向けたものであった。さらに、卸売り業者にとっては、建値に基づくマージ
ンと違い、流通コストという形で、中間コストが明白になってしまうため、厳しい選別の
15 機会にもなりうるものであった。このような取引制度の革新は、日用雑貨に限らず、加工
食品、家電など多くの消費財業界の中で実施されていった。

* 卸売り業者の再編

SVDやジャスコのように卸流通における商流統合、メーカーとの直接取引などの動きが
20 出て来るに従い、卸の中にも自己改革の動きがあった。それらは主に、合併による広域化
や扱い商品の拡大、または機能の向上を目指したものであった。

1999年には、中央物産がチヨカジと合併し日用雑貨卸業界3位に躍りでると、2000年7
月には、売上2位のダイカ（札幌）、5位の伊藤伊（名古屋）、4位のサンビック（福岡）が、
2002年4月に共同持株会社を設立して経営を統合をする発表をした。これにより、日雑業
25 界卸としては、広域をカバーする売上1位の卸売り会社が誕生することになり、上位寡占
の傾向がさらに顕著になっていった。

花王の卸部門である販売会社も、小売チェーンの広域化に伴い集約・統合を繰り返して
きていたが、1999年、いよいよ「花王販売株式会社」として1社にまとめられた。年商は、
2000年度で、5000億円にのぼり日雑卸の単独規模では、最大規模となっていた。花王販売

30 x <グローバル小売の日本市場参入>

2000年12月に世界第2位の売上を誇るフランスの小売業カルフルが千葉の幕張に一号店をオープンさせたが、今
後、グローバル小売の日本市場参入は、アジア戦略の重視や日本の土地の価格下落などもあり増えていく予想されて
いた。グローバル小売の参入やインターネットなどのグローバルネットワークは商品価格の収斂化をもたらし、その
中で、業務の更なる効率化が必要になるとジャスコは考えていた。

は小売とのパートナーシップを深めるインターフェースとして 棚割、プロモーション効果提案など情報技術に支えられた提案営業部隊として位置付けられていた。

機能向上を目指した例としては、パルタック、中央物産が、メーカーから小売でのインスタマーチャンドライジングを請負う 3PM (Third Party Merchandising) ^(xi) の事業化や中央物産の一括物流にける ABC 会計に基づくメニュープライシング ^(xii) などがあった。これらは、自らの業務をオープンに細分化し、水平分業に向けての再編成でもあった。

一方、隣接業界である食品業界でも規制緩和、卸売業の再編など、流通構造再編のうねりがおきていた。

*グローバルに展開される流通ネットワークの新しい動き

流通情報ネットワークの分野も流通構造の急速な変化に無縁でいられることは考えられなかった。情報ネットワークを考える上で特に注意しなければならないのは、それが単なる国内の流通構造変化だけでなく、グローバルな動きの一環として変化が起こる可能性が大きいということだった。

大きな渦の中心にあったのが 2000 年度の売上が約 22 兆円と、2 位のカルフルの 3 倍強という圧倒的な存在となった米ウォルマートであった。

ウォルマートは、同社の戦略である EDLP (Every Day Low Price) 政策を支える、高度な情報システムによる購買、在庫管理、物流システムで圧倒的な優位を築いていた。また、ウォルマートはその国際戦略において、それまでの米国大陸中心から、1997 年以降、ドイツ、イギリス、韓国など、ヨーロッパ、アジアへとグローバル戦略を展開していた。それらは、いずれも現地法人の買収という形で行われており、日本への進出予定も、マスコミ等で報道され、株価低迷の続く日本のどの大手スーパーの時価総額をも上回る財務力が、買収による日本進出というシナリオに緊迫感を持たせていた。

ウォルマートは、EDI によって構築されたサプライヤーとのネットワークにインターネット技術を融合させ、「リテールリンク (Retail-Link)」というシステム構築していた。こ

xi < 3PM : Third Party Merchandising >

複数小売に対して、自社の得意分野・カテゴリーに対する品揃え機能、店舗、売場の活性化案、棚割などの提案などを行う店舗活性化に特化した事業。以前から卸は同種の役割をある程度、果たしてきたが、別組織化し IT も活用した上で専業部隊として機能強化を図るところに特徴がある

xii < ABC 会計とメニュープライシング >

Activity Based Costing, 活動基準原価計算。

個々の業務を「担当者の時間当りの給料 × 作業時間 × 作業回数」に落とし込み、コストを算出する。これをトータルにチェックし、業務の改善策を定量的に検討する手法。流通業では、販売管理費を形成する営業活動や物流業務の業務効率化に利用される。また、企業間を跨ったサプライチェーンの効率化を行う際の共通言語としても期待される。

中央物産では、ABC 会計の手法を使い、定番商品の配送、イレギュラーな商品の配送、ピースピッキング、パレット配送、陳列、品出し・・・など卸の中間物流業務の内容と価格を細かく明示し、中間コストをクリアにしていた。

れは買い手はウォルマートだけであることを想定した1対N型の購買ネットワークであった(多数の売り手と買い手を結び付け、取引を成立させるシステムを総称してeMarketplaceと呼ぶが、このタイプをPrivate型eMarketplaceと言う。(xiii))。

日本では国内では圧倒的な力を持つイトーヨーカドーがPrivate型eMarketplaceを指向していた。同社は野村総合研究所のVAN事業から発展したeMarketplaceである「Bizmart」にて、ウォルマートと同じようにPrivate型eMarketplaceを構築することを発表した。(xiv)

このような一社の圧倒的な購買力を背景としたネットワークは全ての小売が真似できるものではなかった。ウォルマートの圧倒的な力と国際展開に危機感を募らせた他の大手小売業が、2000年初頭に、相次いでインターネットによる共同仕入機構(Public型eMarketplace)を立ち上げ、日本の小売もその動きに参加する動きがあった。一つは仏カルフルや米シアーズなど約7社が参加する「グローバルネットエクステンジ(GNX)」、もう一つは、米Kマート、英テスコ、蘭ロイヤルアホールドなど約50社が参加する「ワールドワイドリテイルエクステンジ(WWRE)」、そしてウォルマートとおおむね3つの陣営に分かれることになった。日本からは、GNXにダイエーとマイカルが、WWREにジャスコと西部百貨店が参加を表明していた。システムの設計、開発におけるテクノロジーパートナーとして、WWREは、IBM、i2テクノロジーズが、GNXには、Oracleがついていた。

小売主導のネットワーク化に対抗してメーカーサイドから主導権を取ろうという動きも出てきた。国際的にマーケットを展開する欧米の加工食品メーカー(コカコーラ、ケロッグ等)、日用雑貨メーカー(P&G等)の54社が、自社の商品調達と取引先のネットワークを構築するeMarketplaceとして「トランゾーラ(Transora)」を構築した。日本では、日本コカコーラ、PG-FEなどが、日本語化作業を中心となって進めており、日本企業の参加への勧誘も行われていた。日本のメーカーも長期的成長をはかる上では国際化が必要であり、

xiii < Private型eMarketplace >

既存のEDIによる取引先とのネットワークをインターネット技術で拡張させたもので、参加企業の同意を得ながら構築するPublic型よりも素早く構築できる利点がある。取引先との情報共有を深めコラボレーションをする為のシステムとして構築される。一方、Public型は、運用を標準化し多くの参加企業を集めることを目的にするので、新しい取引先を開拓したり、システムへの投資を軽減できたりなどの効果がある。

xiv < Bizmart >

元来、野村総合研究所は野村コンピュータシステムを一つの母体とし、イトーヨーカドー、セブンイレブンなど向けに小売・卸間のVAN事業特や酒類・食品業界にのメーカー・卸間のVAN事業を営んでおり加工食品卸の売上No.1の国分なども長い取引があった。Bizmartは、野村総合研究所が、インターネットを用いたグローバルな合従連衡を踏まえて、「業際ポータル」という概念で立ち上げた、B2B専用のeMarketplaceである。Bizmartは、機能としては、小売や卸がメーカーとの間で共同需要予測に基づく発注や、製品開発などを行う上での協業を行う為のPrivate-SiteのホスティングとAuctionなど全会員企業向けのPublic-Siteの構築の両方をサポートしていることに特徴を持つ。

現在、小売では、イトーヨーカドー、卸では、国分が、Private-Siteを開いており、EDIだけでなくメーカーと協働で需要予測を行うなどのプラットフォームとして機能し始めていた。また、業際ポータルとしては、食品業界向けの「Bizmart Food」を開設しており、小売・卸間だけではなく、卸・メーカー間のWEB-EDI機能も提供している。今後は、他業界への展開も予定されていた。

小売主導、メーカー主導の両方のネットワーク化への対応に迫られていた。

eMarketplaceは、当初、価格競争の場として構想されたが、このような機能は、一部の汎用品（原料、部品、製品）の取引や、在庫、空きスペースなどの余剰キャパシティの取引など限定された分野でしか機能しないことが認識され、最近ではECRの発展形であるCPFR（Collaborative Planning Forecasting and Replenishment）^(xv) など企業間のコラボレーションをサポートすることに主眼が置かれ、その為のインフラづくりの競争となってきた。そこでは、製造業者と小売が需要予測、製品開発などを共同で行うためのコラボレーション・プラットフォームを提供したり、直接財の継続的な調達、商品の仕入れ、など従来VAN 会社が行ってきたEDIサービスにおけるインターネット技術（XML: eXtensible Markup Language 等）適用の為の標準作りなどが活動の軸となっている。^(xvi) これらのグローバルな動きは、業界、業態を越えてバリューチェーン全体で、インターネットをベースにした電子取引の標準化、重複機能の解消を推し進めていくものであった。

2001年のプラネットと今後の戦略展開

このような環境変化の中でプラネットは、2001年夏の稼働を目指し新サービスを追加していった。新サービスではインターネットの持つインタラクティブ性、リアルタイム性を生かし、取引の前段階にあたる“商談フェーズ”をサポートする機能が重視されていた。1つは、「業界シングルポータル」と呼ばれ、メーカーと取引のある卸売業者、小売業者の間でのインターネットを通じたやりとりにおける認証管理をプラネットが一元的に行うことで、情報の流れの効率化を目指すものであった。

2つ目は、1997年に稼働した資材EDIを、既にサービスを開始しているWEB-EDIのメニューに加え、更に、「資材の探索・調達・入札・オークション」などの機能を加えた業

xv < CPFR >

Collaborative Planning Forecasting and Replenishment, 小売とメーカー・卸などが、販売履歴であるPOSデータだけでなく特売情報、新製品情報など将来の情報も共有し、需要予測を共同で行うことで発注をより需要動向に即したもののする為のビジネスプロセス。米国の流通団体であるVICS（Voluntary Inter-Industry Communications Standards group）が定義したものである。

xvi < EDIの国際標準化の動きとeMarketplace >

標準化をサポートする国際的な標準組織として1999年にGCI（Global Commerce Initiative）が立ち上がっており、欧米の主要な消費財メーカー、小売が参加し、XMLメッセージ標準化、商品DB、取引先DBの標準化などの作業が進められていた。本文にある各種eMarketplaceは、それらの標準に従うと共に、実ビジネスの中から得た改善点などをGCIに提議する関係になっていた。日本からは、味の素と花王の2社が参加している。

2000年7月には、米国の商品コードセンターであるUCC（Universal Code Council）が、インターネット取引に即した商品データベースのグローバルな一元化を進めるためUCCnetを立ち上げ、本文中の消費財eMarketplaceもUCCnetと接続する方針であった。そこでは、商品データベース、取引先データベースのXML化の仕様が決められ、グローバルレベルでのマスターデータの重複投資を解消し、インターネット時代に即したグローバル取引の基盤構築を目指していた。更に、将来的には、生産財産など他産業の統合データベースともデータ仕様の同期化を図っていく予定であった。

5 界メーカーの資材調達のためのe-Marketplaceであった。そこでは、同じインテックを通信会社に使い、加盟メーカーが約230社になる加工食品業界VANファイネットと組み運営することも予定していた。使われる技術標準としてもGCI (Global Commerce Initiative) の仕様に準拠したものにし、将来の国際的なM2M (Market to Market) にも対応できる体制を整えることにしていた。

10 また、単なる受発注システムを超えてインターネットを使ってトータルなマーケティングサポートを行うというコンセプトも打ち出した。2001年5月には、電子クーポンの管理会社イムコス社の設立に、NTTソフトウェア、博報堂などと共同出資を行った。クーポンは、アメリカの消費財業界では、プルマーケティングとPOS情報の集積の為に有効に活用

15 されているが、日本では、クーポンの仕分け・回収やメーカーへの請求、POS情報の提供を行うクリアリングハウスと呼ばれる中間業者が存在しないことが普及の阻害要因の一つになっていた。しかし、携帯電話の普及などにより電子クーポンの可能性が出てきており、事業展開を進めることになった。2001年末から大手ドラッグストアと協力して、日用雑貨商品から実験を行い、いずれは他業界商品にも横展開していく予定であった。

20 このようなサービスを展開する上で競争力の鍵となると思われたのが商品・取引先データベースであった。これらは維持に大変手間のかかるものであり、新規にネットワークを展開する事業者がプラネットの蓄積したノウハウや情報量に追いつくことは容易でない。電子クーポン事業から得られる、消費者の購買動向などの情報も、プラネットのデータベースに更なる付加価値を与える可能性があった。

25 これら積極的事业展開の中、2001年の売上高構成においては、EDIサービス事業以外にも、データベース事業やCRP (連続自動補充システム)、コンベンション事業などの事業が育ち、約25%の売上構成を占めるに至っていた。また、EDIにおけるメッセージの追加やインターネット技術の適用、あるいは電子クーポンの事業会社への出資なども含め、その結果は、貸借対照表の無形固定資産や投資の項目の数字に表れ、5年前のものとは比べると、今日までの事業領域の拡大ぶりが読み取れた。(参照 附属資料7：財務諸表、附属資料8：売上高の推移)。

30 参加企業も、2001年9月現在、日用雑貨・化粧品業界はもとより、家庭用品、電池、ペットフード業界など幅広い消費財分野の参加があり、メーカー216社、卸店376社の参加になっていた。また、商品データベースへの登録件数は、25000件(参照 附属資料9：商品データベースの登録件数・推移表)、業界取引先データベースにおける小売店舗の登録は30万件、プラネットを介してやりとりされるEDIのデータ量は、月間7000万件(7000万行の伝票行数に相当)にのぼり、国内最大の業界VAN運営会社になっていた。

一方で、プラネットの売上の多くを占めるEDIサービスは、堅調に伸びてはいるものの、採用メッセージ種という意味では、「発注」「仕入」を除き、まだまだ深耕の余地があった。(参照 附属資料10：メーカーの主要データ種別、年度別・接続推移表、附属資料11：卸店の主要データ種別、年度別・接続推移表)特に、「品切れ」「在庫」「商品活動」などのデータ種は、メーカー・卸間でより深く業務を同期化させサプライチェーンの統合度を上げるのに重要であった。資材EDIの導入企業を増やしていくことも同様であった。

また、最近の流通構造の変化の中で、卸売業の合併など商流の統合の傾向は、プラネットにとっては接続卸店数の減少につながり、今後のEDIサービスによる収益への影響を考慮する必要があるように思われた。

今後、更に機能強化をはかる上では、必須なのが流通構造の将来像をどのように展望し、プラネットをどこに位置付けるかが重要であった。

ウォルマートの快進撃に始まったグローバル小売と消費財企業の再編。さらにインターネットやXMLを利用したグローバルな取引インフラの整備は、日本の流通構造に何らかの影響を及ぼすものと考えられた。また、国内でもSVDによる商流の集約、ジャスコによるメーカー直接取引戦略など小売サイドからの中間流通の合理化とそれに呼応して卸売業の業態化への萌芽、メーカーの取引制度の改革などの動きがあった。このような中、花王への対抗戦略の時代から業界のメーカー・卸間の取引インフラの標準へと成長したプラネットも、今後、業態、業際を超えた存在になるべく戦略を進める必要があった。

一つには、垂直方向に事業を展開し、自ら、「小売・卸間の取引プラットフォームの提供」を展開し、バリューチェーン全体での効率化に貢献する戦略がある。小売・卸間のEDIに関しては、1998年に「小売業・卸売業間EDI概要書(WES)」^{ウイズ}を策定し、標準化への提案を行っているが、未だ、受発注を主にしたEOSに留まっている場合が多く、そのフォーマットも約1000種類になるほど、標準化という観点では、「泥沼」の状態であった。特に、それぞれ大手小売の場合、自前でEOS網を構築しており、なかなか標準化を進めることは難しそうであった。むしろWESは、中小小売と卸を結ぶ地域VANにおけるEDIの標準化を推進することは、有効であると考えられた。一方、大手小売が主導するeMarketplaceも、川下のみ最適化にならないように注視していく必要があった。その中、業界イントラネットの情報系システム^(xvii)やプラネットマーケティングフェア、電子クーポンなどによるメーカー・卸・小売をまたがった情報共有、協働マーケティングの機会は業界全体としての効率化を促すものと考えられた。

また、水平方向に事業を展開し、他業界、たとえば、食品、医薬品などの業界VANメーカーとの協業の中で、メーカー・卸間の取引プラットフォームの標準化をさらに進める、

という戦略も重要である。その際には、商品データベース事業の拡大が一つの鍵になると
思われた。これは、川上対川下という構図の中で、プラネットの強みを大いに発揮するこ
とができる。さらに、そのデータベースが、グローバルなものと互換性を構築していけば、
さらなる飛躍も期待できる。海外売上を増やしたい日本のメーカーの意向にも沿ったシス
5 テム構築にもなるのではないか。

更に、プラネットは、近い将来の上場を目指していた。これまでの日用雑貨・化粧品業
界という枠を越えた公的、社会的な存在になろうとしており、今後の財務戦略と経営戦略
に大きな影響を与えることになる。日用雑貨・化粧品業界のEDIを中心とした基盤整備の
10 10年間（1985年～1995年）、その後の流通業界のビジョンリーダーへの躍進、新技術への
対応と、発展してきたプラネットであったが、2001年、グローバルかつ業際、業態への拡
大、さらに上場というステージを見据えた戦略を展開する時期にきていた。

15

20

25

xvii <情報系システム>

30 企業のシステムにおいて、受注、発注、請求、支払いなどのように企業活動から発生する取引の記録、データベ
ースの更新などを行うものを基幹システムと呼ぶ。（金融の場合は勘定系と呼ぶ）、一方、基幹システムで生まれたデー
タを集約してマーケティング分析などを行うものを情報系システムと言う。EDIは、典型的な基幹システムの分類に
入る。定型業務をサポートするのが基幹システム。仕事の手順が一定でない非定型業務をサポートするのが情報系シ
ステムとも説明される。

(参考文献)

- 玉生弘昌 [1996] 「日本の流通業における EDI の動向と展望」 (ISC 研究会・講演議事録、1996 年 10 月 8 日)
- 玉生弘昌 [1998] 「流通ネットワーク 21 世紀のミッション - 業界 VAN『プラネット』成功事例からの提言」 (ビジネス社) 5
- 株式会社プラネット機関誌「PLANET vanvan」2001 年春号、夏号
- 慶應ビジネススクール [1997] 「ケース：株式会社プラネット」 (國領二郎、竹田陽子)
- 慶應ビジネススクール [1995] 「ケース：プロクター&ギャンブル・ジャパン」
- JMR 生活総合研究所「ケース：株式会社菱食～ヨークベニマルとの一括物流の結末 (1999 年)」
- 佐々木 聡 [2001] 「1970 - 1980 年代の流通戦略 — ライオンの対花王戦略を中心に —」 10
『日本の企業間競争』 (有斐閣) P.174 - 197
- 久保 文克 [2001] 「環境適応戦略をめぐる明暗 — ダイエーとイトーヨーカ堂の業務改革」
『日本の企業間競争』 (有斐閣) P.198-218
- 中村元一、碓井慎一 [1989] 「花王ノンライバル経営」 (ダイヤモンド社)
- 斎藤正治、山田泰造 [2001] 「花王流通コラボレーション戦略」 (ダイヤモンド社)
- 矢作敏行 [1996] 「現代流通」 (有斐閣) 15
- 鈴木豊 [1996] 「P&G のバリュー・マーケティング」 (オーエス出版)
- 臼井秀彰、内田由美子、内田三知代 [1999] 「一括物流 & サプライチェーン・ロジスティックスの具体策」 (経林書房)
- 田島義博、臼井秀彰、加藤弘貴、寺島正尚 [2001] 「卸売業のロジスティックス戦略」 (同友館)
- 岡田和典 [2001] 「ABC/ABM 流通戦略」 (ダイヤモンド社) 20
- 流通情報誌「激流」、2001.3、2001.8、2001.11 国際商業出版社
- 「国際商業」2001.7、国際商業出版社
- 日経情報ストラテジー 2001.4 日本経済新聞社

附属資料1：日用雑貨業界の物流面を中心にした流れ

年代	市場環境	メーカー			販社・卸		小売					
		花王	ライオン	P&G	花王販社	卸	ダイエー	イトーヨーカドー	セブンイレブン	ジャスコ	その他	
1965年	<'60s-'70s: 高度成長期>	(3月)ダイエーへの出荷停止					(7月)花王を公取に断える					
1966年		販社構想										
1967年							松下電器をヤミ再販の独禁法違反で提訴					
1968年	第1次資本自由化		3強政策(強い開屋、強い商品、強い結びつき)		販社100社以上に全国エリアカバー							
1972年				日本サンホームと合併会社設立で日本市場参入								
1973年	第1次石油ショック											
1974年	大規模小売店舗法				15社まで統合集約				1号店			
1975年		ロジスティックシステム開発3か年計画→JT物流										
1978年	第2次石油ショック											
1980年	<'80s: 多品種少量生産時代>	花王LIS (Logistic Information System) →調達から支払まで統合								食品の温度帯別共同配送開始、POS導入とEOS開始		
1981年		花王MIS (Marketing Information System) →市場動向のDB化、豊橋工場創業開始 →家庭品の多品種少量生産対応										
1982年									業革スタート			
1984年				PGサンホーム買収						日雜共同配送開始		
1985年			ブラネット設立						窓口間屋制度			
1986年		川崎ロジスティックセンター完成→コンピュータ制御の広域物流システム、受注後24時間以内の配送										
1992年					全国地区に販社統合							
1993年		ジャスコとECR取組み									花王とECR取組み	
1996年	(個人消費低迷)	花王システム物流設立	物流拠点の再編、22ヶ所から14ヶ所	花王の共同配送に異議公取に協議申し入れ								
1997年		ブラネットに参加、花王システム物流にてイトーヨーカドー・神奈川地区向け一括物流開始		ブラネットに出資、花王子会社による共同配送に参加				花王システム物流と神奈川地区店舗で一括物流開始	日用雑貨卸16社との出資でSVD設立		平和堂が、日雜センターをオープン、加工食品卸・惣食・ヨークベニマルと日雜含む一括物流開始(98年中止)	
1998年	大規模小売店舗立地法が成立		IMS(在庫管理・自動補給システム)による卸店支援、ABC会計ソフト大手卸に供給	マイカル、バルタック三井物産とCPFR実験に取組む								
1999年				新取引制度開始: 小売直取引にも対応(ジャスコ、平和堂など取引)	花王販売(株)に統合	中央物産とチヨカジ合併、日雜卸業界3位に						
2000年	(1月)カルフル募議店オープン	新取引制度	SVDと取引開始			中央物産、メニュープライシングによりカルフルと取引						
2001年	(2月)00年度決算ジャスコが単位営業利益で4位、セブンイレブンの売上ダイエー位		新取引制度	直接取引のある卸・小売向けのポータルサイト開設		ダイカ(札幌)、伊藤伊(名古屋)、サンピック(福岡)、共同持株会社設立を発表						

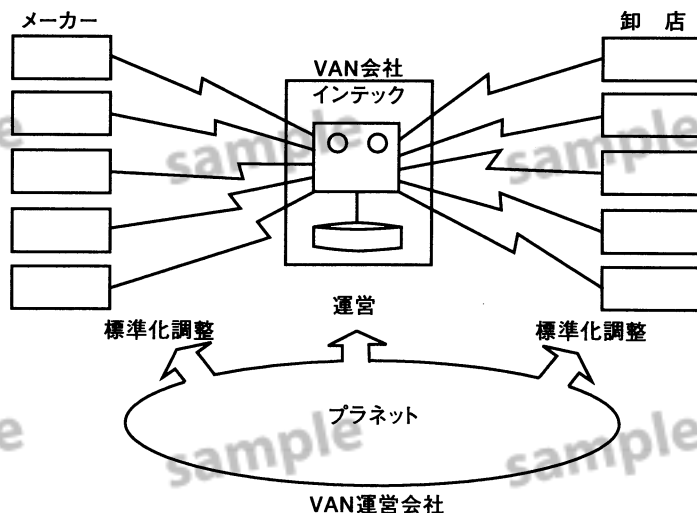
(出所:JMR生活総合研究所作成の時系列活動分析表(「花王」「ライオン」「P&G」編)を元に筆者作成。)

附属資料 2：プラネットの会社概要

会社名	株式会社プラネット(英文名:PLANET INC.)		
所在地	〒108-0022 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	3億9360万円		
主要株主 (出資比率%)	(株)インテック (17.67)	ジョンソン(株) (5.02)	貝印(株) (2.94)
	ライオン(株) (17.67)	エステー化学(株) (5.02)	ニッサン石鹼(株) (2.94)
	ユニ・チャーム(株) (5.02)	(株)クレシア (5.02)	日本リーバ(株) (2.94)
	(株)資生堂 (5.02)	牛乳石鹼共進社(株) (5.02)	P&Gファー・イースト・ インク (2.94)
	サンスター(株) (5.02)	小林製薬(株) (2.94)	カネボウ(株) (2.94)
役員	取締役会長 中尾哲雄(株式会社インテック 代表取締役) 代表取締役社長 玉生弘昌 専務取締役 井上美智男 常務取締役 石橋光男 取締役 高橋達直(ユニ・チャーム株式会社 執行役員)		監査役 池井邦信 監査役 森山重雄 (ユニ・チャーム株式会社 執行役員)
顧問	高原慶一郎 弦間明 金田博夫 マイケル・エイ・バーンホスター 鈴木誠一 高山武彦 宮崎仁之 川越賢治	ユニ・チャーム株式会社 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 株式会社クレシア 牛乳石鹼共進社株式会社 弁護士	代表取締役会長 代表取締役会長 代表取締役社長 代表取締役社長 取締役名譽会長 代表取締役社長 代表取締役社長

(出所:株式会社プラネット 社内資料)

附属資料 3：VAN 運営会社としてのプラネット



出所:「流通ネットワーク21世紀のミッション-業界VAN“プラネット”成功事例からの提言」
玉生弘昌、ビジネス社、1998)

附属資料4：プラネットの事業分野別活動表

年代	総合、ビジョン	EDI事業	DB事業	PF事業	コンベンション事業、その他
1984年	12月 ライオンとユニ・チャームによる 端末共同利用を記者発表				
1985年	9月 9社の出資で、資本金2億4000万円 にてプラネット発足				
1986年		2月 仕入データ、販売データ 本格稼働開始 8月 第1次料金改定、 基本利用料20%値下げ 10月 発注データ、請求照合 データ稼働開始			
1987年	2月 日本経済新聞社・年間優秀製品賞の 「日経流通新聞賞」を受賞 2月 小林製薬、貝印、ニッサン石鹸、日本 リーバの4社が新規出資会社に、資本 金2億8000万円に増資。 6月 日本マーケティング協会の「流通情報 システム優秀賞」を受賞。	8月 第2次料金改定、 通信処理料を平均40%値下げ			
1988年		9月 FAX受発注システム稼働開始			
1990年		1月 「共同口座サービス」稼働開始			
1991年		1月 在庫データ稼働開始			
1992年		2月 第3次料金設定 基本受講料を33%値下げ 4月 品切れ連絡データ稼働開始			7月 「中小物流法」をテーマに 卸・メーカー・ユーザー会を開く
1993年					1月 「ネットワーク時代の情報戦略」を テーマにメーカー・ユーザー会を開く 5月 「業際統一伝票について」を テーマにメーカー・ユーザー会を開く
1994年		1月 P端8000（発注端末機能） 稼働開始 3月 振替データ稼働開始 12月 月間データ量が 3000万アイテム突破			5月 「新ネットワーク時代とDB マーケティングについて」を テーマにメーカー・ユーザー会を開く 12月 「EDI時代における卸店・メーカー間の リエンジニアリング」を テーマにメーカー・ユーザー会を開く
1995年	2月 「100%オンライン受発注構想」を発表 4月 （10周年） 10月 初の利益配当を実施	2月 「トータルEDI概要書」発行			5月 米国視察ツアー 7月 「業際伝送フォーマットについて」を テーマにメーカー・ユーザー会を開く
1996年		2月 第4次料金改定、接続料金を 約68%、利用料を17%値下げ 業際隔統一伝票を導入し、新伝送 フォーマットへの切り替えを始める 7月 次期ネットワーク 業界イントラネット構想 を発表			1月 「新料金体系と安全対策について」を テーマにメーカー・ユーザー会を開く
1997年	2月 花玉が代行店とのネットワーク部 分でプラネットに参加 3月 P&Gが新規出資会社に。 資本金を2億9千万に増資。	7月 資材EDI稼働開始	12月 業界商品DBサービス 稼働開始		1月 「次期ネットワークについて」を テーマにメーカー・ユーザー会を開く 3月 「米国におけるECRの進展、大競争 時代における企業経営」 をテーマにメーカー・ユーザー会を開く 7月 「インターネット研究会報告」 をテーマにメーカー・ユーザー会を開く
1998年	1月 「業界サプライチェーン構想 （VOES）を発表 11月 カネボウが新規出資会社に。 資本金を3億円に増資。	1月 「小売業・卸業間EDI概要書」 （WES）の初刊を発刊	2月 業界取引先DBサービス を開始	10月 平和堂・日維センターで CRP（連続自動補充プログラム） 稼働開始	11月 「業界イントラネットサービスについて」 をテーマにメーカー・ユーザー会を開く
1999年		1月 「小売業・卸業間EDI概要書」 （WES）の1.1を発行 8月 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 5月 第5次料金改定 通信料金を30%値下げ			4月 「業界イントラネットサービス活用の ご提案と2000年問題対応について」 をテーマにメーカー・ユーザー会を開く 5月 「流通ネットワークから創造的マーケ ティングネットワーク」をテーマに、 第12回プラネットセミナー開催
2000年	7月 「トータル・サプライチェーン 研究会活動報告書」 9月 業界大手卸9社などを対象に 第3者割当増資を行い、資本金を 3億5550万円に増資		5月 業界商品DB、取引先DBを インターネットからの接続に 対応させる 10月 業界商品DB登録件数が 2万アイテムを突破。		1月 第1回プラネットマーケティングフェア 開催、幕張メッセ、3日間で1万人来場
2001年		11月 WEB-EDIサービス稼働開始			1月 第2回プラネットマーケティングフェア 開催、東京ビッグサイト、3日間で2万人 来場

(出所:週刊石鹸日用品新報、「プラネット15年の歩み」、2001.3.7を元に筆者作成)

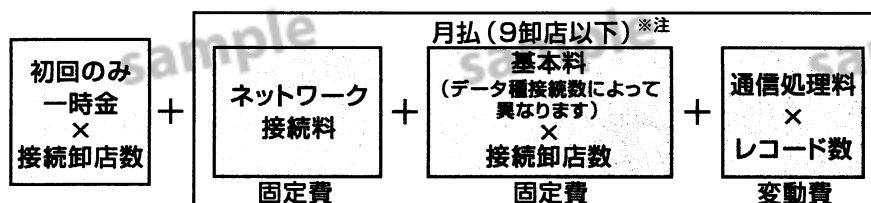
附属資料5：プラネットへの参加メーカー（加入順）

2002年1月時点

1	ライオン(株)	48	FDK(株)	95	ニチバン(株)	142	エビス(株)
2	ユニチャーム(株)	49	大三(株)	96	有本カティ(株)	143	タイガー魔法瓶(株)
3	(株)エフティ資生堂	50	(株)煙村	97	トーヨー衛材(株)	144	(株)プリエ
4	サンスター(株)	51	ロート製薬(株)	98	レック(株)	145	(株)タダブラ
5	ジョンソン(株)	52	(株)ラッキーコーポレーション	99	日本バイオニクス(株)	146	(株)トクラ
6	(株)クレシア	53	(株)シービック	100	コプロ(株)	147	ブルジョア(株)
7	エステー化学(株)	54	白十字(株)	101	(株)キスミーコスメテックス	148	(株)小関実業
8	牛乳石鹼共進社(株)	55	日立化成フィルテック(株)	102	チュチュベビー(株)	149	第一石鹼西日本(株)
9	(株)ネピア	56	フマキラー(株)	103	(株)サナ	150	(株)タニタ
10	小林製薬(株)	57	コニカマーケティング(株)	104	花王(株)	151	スケーター(株)
11	(株)白元	58	(株)井田ラボラトリーズ	105	(株)協和	152	山崎産業(株)
12	(株)マンダム	59	ジュジュ化粧品(株)	106	(株)ダリヤ	153	アーランドサカモト(株)
13	貝印(株)	60	(株)柳屋本店	107	(株)ヤマヒサ	154	サン・アルミニウム工業(株)
14	日本リーバ(株)	61	和光堂(株)	108	アスペル(株)	155	不二ラテックス(株)
15	呉羽化学工業(株)	62	(株)リンレイ	109	日本ヒルズ・コルゲート(株)	156	イノマタ化学(株)
16	ニッサン石鹼(株)	63	大塚製薬(株)	110	久光製薬(株)	157	積水樹脂(株)
17	ウエラジャパン(株)	64	祐徳薬品工業(株)	111	グラクソ・スミスクライン(株)	158	昭和製薬(株)
18	サランラップ販売(株)	65	川本産業(株)	112	ブラウンジレット・ジャパンイン コーポレイテッド	159	(株)伸和
19	(株)ツムラ	66	ポーラディリーコスメ(株)	113	マルハペットフード(株)	160	イチジク製薬(株)
20	ヘンケルライオン コスメティックス(株)	67	(株)ニトムズ	114	(株)ニッソー	161	(株)サワフジ
21	プロクター・アンド・ギャンブル・ ファー・イースト・インク	68	レブロン(株)	115	(有)阿蘇アクアティックス	162	ベットライン(株)
22	三菱アルミニウム(株)	69	アズマ工業(株)	116	住軽アルミ箔(株)	163	日本食研(株)
23	ピジョン(株)	70	(株)オーエ	117	(株)ドウ・ベスト	164	TDKマーケティング(株)
24	(株)日本香堂	71	カメヤマ(株)	118	丸紅食料(株)	165	アロン化成(株)
25	カネボウホームプロダクツ販売(株)	72	(株)ナリスアップ コスメティックス	119	(株)ノブ	166	サンベルム(株)
26	大日本除虫菊(株)	73	住友スリーエム(株)	120	丹平製薬(株)	167	(株)日本育児
27	(株)コーセー	74	アイセン工業(株)	121	ニプロ(株)	168	(株)エヌケープロダクツ
28	積水化学工業(株)	75	大倉工業(株)	122	杏林製薬(株)	169	(株)バンダイ
29	大王製紙(株)	76	(株)サンギ	123	(株)田窪工業所	170	(株)インターカラー
30	松下電器産業(株)	77	やなぎプロダクツ(株)	124	ショーワ(株)	171	(株)三菱電機ライフネットワーク
31	ホーユー(株)	78	さゞ波(株)	125	天馬(株)	172	ソミールプロダクツ(株)
32	アース製薬(株)	79	アデリア(株)	126	岩崎工業(株)	173	精綱工業(株)
33	オムロン(株)	80	(株)テラ	127	日本技研工業(株)	174	ハヤシ商事(株)
34	日清紡績(株)	81	東和産業(株)	128	常盤ティッシュ(株)	175	日本製箔(株)
35	キュービー(株)	82	ボンスター販売(株)	129	(株)テラモト	176	中山式産業(株)
36	イミュ(株)	83	サラヤ(株)	130	平和メディク(株)	177	フカンロ商事(株)
37	ソニーマーケティング(株)	84	東芝電池(株)	131	江崎グリコ(株)	178	(株)ダンロップホームプロダクツ
38	リス(株)	85	日本ロレアル(株)	132	明治乳業(株)	179	スターマイン(株)
39	テルモ(株)	86	(株)アサヒ	133	(株)サンコープラスチック	180	(株)バイソン
40	マスターフーズリミテッド	87	オカモト産業(株)	134	(株)エー・ジー	181	エステートレーディング(株)
41	ワーナー・ランバート・インク(有)	88	東洋アルミオイルプロダクツ(株)	135	(株)孔官堂	182	(株)三栄水栓製作所
42	森下仁丹(株)	89	オカモト(株)	136	パール金属(株)	183	ワタナベ工業(株)
43	持田製薬(株)	90	(株)ダイヤコーポレーション	137	ソーコー(株)	184	マルフククレンザー製造(株)
44	ジョンソン・エンド・ジョンソン(株) コンシューマカンパニー	91	第一石鹼(株)	138	柳瀬ワイチ(株)	185	(株)まるき
45	ジェクス(株)	92	クロバー(株)	139	(株)リッチェル	186	大分製紙(株)
46	(株)桃谷順天館	93	神畑養魚(株)	140	本草製薬(株)	187	(株)日本ジョセフィン社
47	福助(株)	94	フリスキー(株)	141	明和グラビア(株)	188	桐灰化学(株)

(出所：株式会社プラネット 社内資料)

附属資料6：プラネットのEDIサービスの価格体系



※注：10卸店以上御契約の場合、「コード管理料」（月払）が加算されます。

基幹EDIサービス料金表

2001年8月1日時点

ネットワーク

1. ネットワーク接続料（月次基本料）

メーカーの接続用コンピュータ（拠点）とネットワークの中継点を回線接続するための料金

(1) JCA手順、全銀手順で接続する場合
EDIサービスのみ利用可能です。

回線種別	速度	料金	備考
一般加入回線	2.4Kbps以内	2,000円/拠点	
DDX-C	9.6Kbps以内	5,000円/拠点	
INS64	9.6Kbps以内	6,000円/拠点	
	19.2Kbps以内	7,000円/拠点	

メーカーが、複数のコンピュータをネットワークに接続するなど、中継点と複数接続する場合は、接続回線数分のネットワーク接続料を申し受けます。

(2) 全銀TCP/IPで接続する場合

①ダイヤルアップ接続

回線種別	速度	料金	備考
一般加入回線	64Kbps以内	2,500円/拠点	
INS64			

②専用線接続

接続に必要なルーター（メーカーの拠点に設置）とNTT間の接続料金を含む。

回線種別	速度	料金	備考
EINS専用線	64kbps (16Kbps保証)	68,000円/拠点	初期工事が別途必要 90,000円/設置
	64kbps (32Kbps保証)	75,000円/拠点	
	128kbps (32Kbps保証)	88,000円/拠点	

メーカーが、複数のコンピュータをネットワークに接続するなど、中継点と複数接続する場合は、接続回線数分のネットワーク接続料を申し受けます。

基幹EDIサービス

1. サービス利用料（一時金）

プラネットシステム・サービスを利用するに当たって、卸店単位に接続のタイプに応じて申し受ける料金です。通信開始時または接続タイプのランクアップ時に卸店単位ごと下記の接続タイプに応じて申し受けます。

(1) 通信開始時

接続タイプ	料金	説明
A接続	130,000円/卸店	5データ種以上を利用
B接続	75,000円/卸店	4データ種以上を利用（「販売データ」を含む）
C接続	30,000円/卸店	4データ種以上を利用（「販売データ」を含まない）

(2) ランクアップ時

接続タイプが上位ランクにアップした時は、料金の差額を申し受けます。

接続タイプ	料金	備考
C接続→B接続	45,000円/卸店	
B接続→A接続	55,000円/卸店	
C接続→A接続	100,000円/卸店	

(3) 対象データ種

利用データ種数は下記の標準フォーマットデータ種をそれぞれ1データ種と数えます。

- | | | | |
|-------------|----------------|------------------|---------------------|
| (1) 発注データ | (7) 支払照合データ | (13) 卸店担当営業連絡データ | (19) 小売販促条件確認データ |
| (2) 品切連絡データ | (8) 販売データ | (14) 商品活動データ | (20) 小売販促金実績明細通知データ |
| (3) 仕入データ | (9) 振替データ | (15) 発注確認データ | (21) 小売販促金違算通知データ |
| (4) 返品予定データ | (10) 卸店間振替データ | (16) 出荷予定データ | (22) 小売販促金確認データ |
| (5) 請求照合データ | (11) 在庫データ | (17) 入荷検収データ | |
| (6) 請求鑑データ | (12) 仕入条件案内データ | (18) 小売販促条件提案データ | |

2.月次基本料

ネットワークを維持する為の毎月の分担金で、1接続当りの料金です。下記の接続タイプに応じて申し受けます。

接続タイプ	料金	備考
A接続	12,000円/卸店	5データ種以上を利用
B接続	9,000円/卸店	4データ種以上を利用(「販売データ」を含む)
C接続	4,500円/卸店	4データ種以上を利用(「販売データ」を含まない)
拠点接続	3,000円/卸店	卸店の接続拠点が2拠点目以降の場合(*)

(*)卸店とプラネットとの間は、1卸店=1拠点接続を原則としておりますが、1卸店で複数拠点接続となる場合は、拠点接続料を申し受けます。

3.通信処理料

ネットワーク内での標準フォーマットによる通信処理に直接かかる料金で、通信レコード数により申し受けます。

(1)通信処理料

通信処理量	料金	備考
1レコード	1.08円/レコード	1レコードは、128バイト

<対象データ種>

(1) 発注データ	(7) 支払照会データ	(13) 卸店担当営業連絡データ	(19) 小売販促条件確認データ
(2) 品切連絡データ	(8) 販売データ	(14) 商品活動データ	(20) 小売販促金実績明細通知データ
(3) 仕入データ	(9) 振替データ	(15) 発注確認データ	(21) 小売販促金連算通知データ
(4) 返品予定データ	(10) 卸店間振替データ	(16) 出荷予定データ	(22) 小売販促金確認データ
(5) 請求照会データ	(11) 在庫データ	(17) 入荷検取データ	(23) P端8000データ
(6) 請求鑑データ	(12) 仕入条件案内データ	(18) 小売販促条件提案データ	(24) WEB受発注データ

4.ディスク占有料

システムサーバーの利用度合いに応じてかかる料金で、ディスクを占有した月間通信処理データ量(処理レコード数)に応じて申し受けます。

ディスク占有料	料金
	処理レコード数×((処理レコード数÷VAN総処理レコード数)×0.9)円 中間結果は、全て少数以下第4位切り捨て

*VAN総処理レコード数は、VANが月間に処理した標準フォーマットデータのレコード総数です。

5.コード管理料

プラネットDB管理センターが提供する各種のコードサービスを利用するための料金です。

(1)月次基本料

販売データを利用する場合、または10卸店以上と接続した場合に当該コードサービスを利用するための基本料金として毎月申し受けます。

月次基本料金	料金	備考
	30,000円/企業	販売データ利用または10卸店以上の接続

(2)コード管理料

DB管理センターが標準取引先コードを管理、提供するために申し受ける料金です。

コード管理料	料金	備考
	0.3円/販売アイテム	販売データを利用する場合

(3)照会料

標準コード照会料	料金	備考
標準コード照会料	オンライン	22円/取引先
	媒体(FD, MT)	20円/取引先
取引先紹介料	オンライン	30円/取引先
	媒体(FD, MT)	30円/取引先
センター照会料	FAXによる照会	100円/取引先

(出所:株式会社プラネット 社内資料)

附属資料 7：財務諸表

2001年7月期の決算報告

貸借対照表
(2001年7月期)

科目	金額 (百万円)	構成比	科目	金額 (百万円)	構成比
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	499	44.9%	流動負債	285	25.7%
現金預金	263	23.6%	買掛金	172	15.5%
売掛金	228	20.6%	未払金	49	4.4%
前払費用	4	0.3%	未払費用	6	0.6%
繰延税金資産	4	0.4%	未払法人税等	30	2.7%
その他	0	0.0%	未払消費税等	15	1.4%
貸倒引当金	△ 1	-0.1%	預り金	2	0.1%
			賞与引当金	10	0.9%
固定資産	612	55.1%	固定負債	57	5.2%
有形固定資産	13	1.2%	預り保証金	11	1.0%
建物付属設備	7	0.7%	退職給与引当金	20	1.8%
器具備品	6	0.5%	役員退職慰労引当金	26	2.4%
			負債合計	342	30.8%
無形固定資産	311	28.0%	(資本の部)		
商標権	0	0.0%	資本金	394	35.4%
ソフトウェア	309	27.9%	法定準備金	81	7.3%
電話加入権	1	0.1%	資本準備金	69	6.2%
			利益準備金	12	1.0%
投資等	288	25.9%	剰余金	283	25.5%
投資有価証券	216	19.5%	別途積立金	150	13.5%
繰延税金資産	24	2.1%	当期末処分利益	133	12.0%
保証金	40	3.6%	その他有価証券評価差額金	10	0.9%
その他	9	0.8%	資本合計	768	69.2%
貸倒引当金	△ 1	-0.1%	負債及び資本合計	1,111	100.0%
資産合計	1,111	100.0%			

(注) 記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示。

損益計算書
(2001年7月期)

科目	金額 (百万円)	構成比
売上高	1,979	100%
売上原価	1,309	66%
売上総利益	670	34%
一般管理費	576	29%
営業利益	93	5%
営業外収益	2	0%
営業外費用	0	0%
経常利益	96	5%
特別利益	10	0%
特別損失	29	1%
税引前当期利益	76	4%
法人税等	34	2%
当期利益	42	2%
前期繰越利益	91	5%
当期末処分利益	133	7%

参考) 1996年7月期の決算報告

貸借対照表
(1996年7月期)

科目	金額 (百万円)	構成比	科目	金額 (百万円)	構成比
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	472	70%	流動負債	243	36%
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	1%
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%
			その他	3	0%
			固定負債	12	2%
固定資産	198	30%	退職給与引当金	12	2%
有形固定資産	6	1%	負債合計	255	38%
無形固定資産	3	0%	(資本の部)		
投資等	189	28%	資本金	280	42%
投資有価証券	10	1%	法定基準金	2	0%
保証金	53	8%	利益準備金	2	0%
長期前払費用	105	16%	剰余金	133	20%
その他投資	21	3%	別途積立金	5	1%
			未処分利益	128	19%
			資本合計	415	62%
資産合計	670	100%	負債及び資本合計	670	100%

(注) 記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示。

損益計算書
(1996年7月期)

科目	金額 (百万円)	構成比
売上高	1,214	100%
売上原価	723	60%
売上総利益	492	41%
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%

(出所:株式会社プラネット 社内資料)

附属資料 8：売上高の推移

売上高・利益の推移（1996年7月期～2001年7月期）

（単位：百万円）

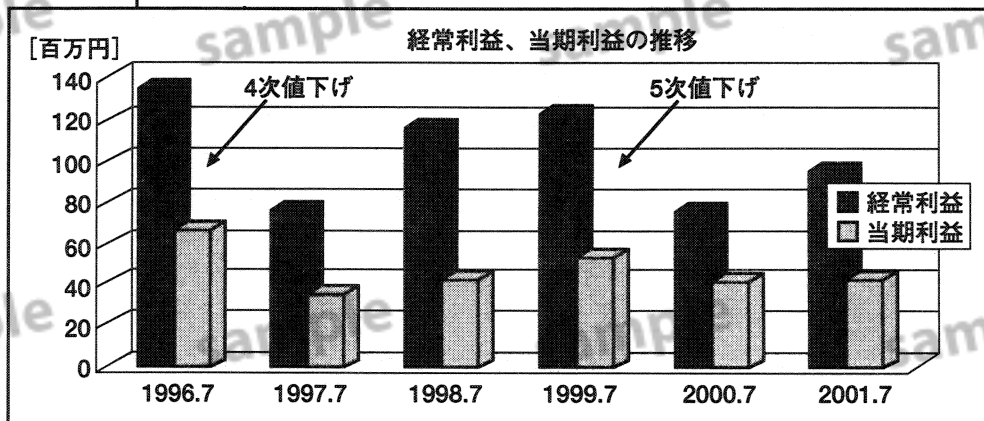
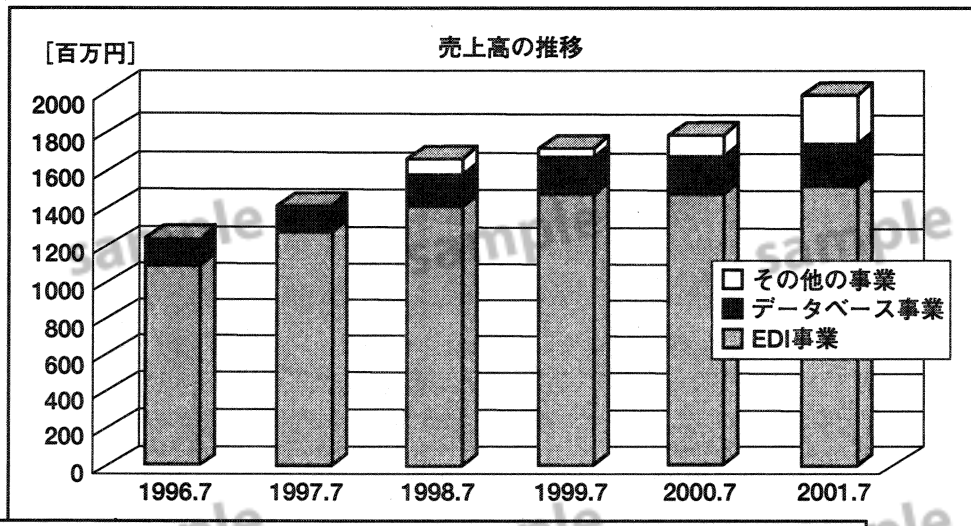
	1996.7	1997.7	1998.7	1999.7	2000.7	2001.7
EDI事業	1079.4	1234.0	1377.6	1453.3	1449.3	1494.6
データベース事業	133.4	156.1	173.2	196.0	210.3	228.0
その他事業	1.4	1.1	93.0	48.7	110.4	256.4
売上高合計	1214.2	1391.2	1643.8	1698.0	1770.0	1979.0
経常利益	136.8	75.6	117.2	124.3	76.8	95.7
当期利益	66.8	35.3	42.5	53.3	41.5	42.0

構成比

	1996.7	1997.7	1998.7	1999.7	2000.7	2001.7
EDI事業	89%	89%	84%	86%	82%	76%
データベース事業	11%	11%	11%	12%	12%	12%
その他事業	0%	0%	6%	3%	6%	13%
売上高合計	100%	100%	100%	100%	100%	100%

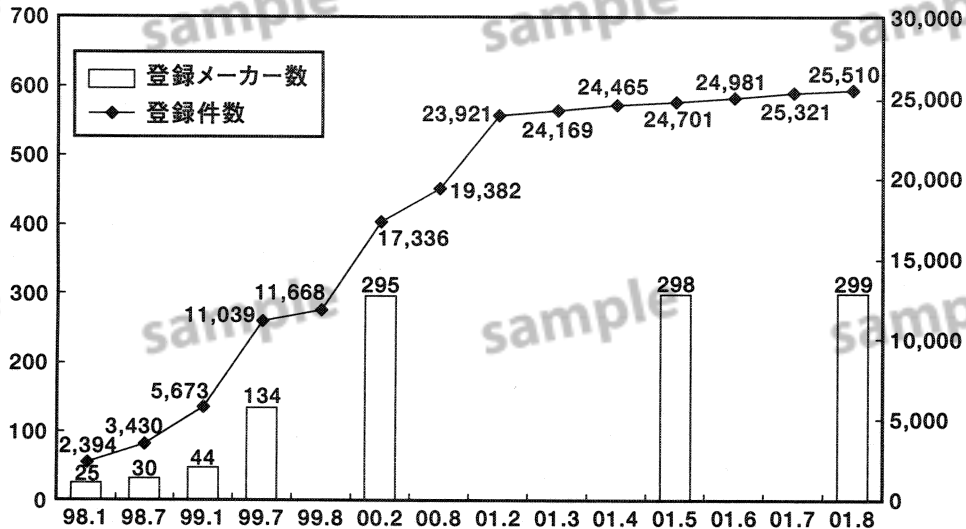
成長率

	1996.7	1997.7	1998.7	1999.7	2000.7	2001.7
EDI事業		14%	12%	5%	0%	3%
データベース事業		17%	11%	13%	7%	8%
その他事業		-21%	8355%	-48%	127%	132%
売上高合計		15%	18%	3%	4%	12%
経常利益		-45%	55%	6%	-38%	25%
当期利益		-47%	20%	25%	-22%	1%



（出所：株式会社プラネット 社内資料）

附属資料9：商品データベースの登録件数・推移表と登録数上位80社

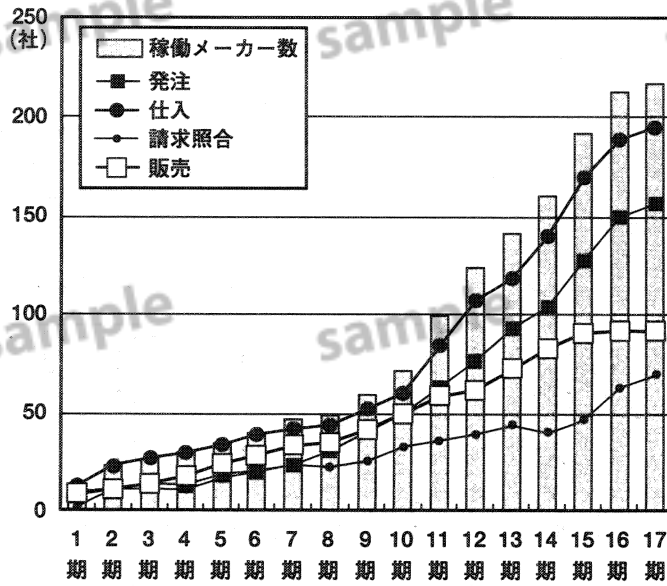


商品データベース登録上位80社

登録メーカー	件数	登録メーカー	件数	登録メーカー	件数
花王	1,233	シービック	196	ショーワ	115
ライオン	940	ニッサン石鹸	196	黒瀬ペットフード	58
エフティ資生堂	575	三菱アルミニウム	196	丸三産業	58
貝印	510	日本ペットフード	175	サンラップ販売	57
小林製薬	495	フマキラー	175	ハイイツ日本	56
エステー化学	427	ペットライン	170	ミヨシ	56
マンダム	385	日本リーバ	168	シーエイデイ	53
カネボウホームプロダクツ販売	350	ホーユー	164	フェザー安全剃刀	51
P&G	350	クレシア	163	東京商社	47
白十字	325	ジョンソン・エンド・ジョンソン	163	ラグロン	44
ユニ・チャーム	258	コーセー	160	松下電器産業	94
ヤマヒサ	235	東芝電池	158	西日本衛材	43
ウエラジャパン	232	レオニス	156	牛乳石鹸共進社	92
FDK	232	呉羽化学工業	151	ネピア	86
サンスター	225	中村製紙所	151	日本香堂	85
白元	222	大日本除虫菊	149	カメヤマ	84
大三	218	ジョンソン	133	ツムラ	78
キクロン	212	積水化学工業	132	オカモト産業	75
アース製薬	200	三宝商事	126	ジョンソントレーディング	72
レビアス	199	マルハペットフード	120	サラヤ	67
				ユニハートス	67
				スマック	66
				日本配合飼料	22

(出所：株式会社プラネット 社内資料)

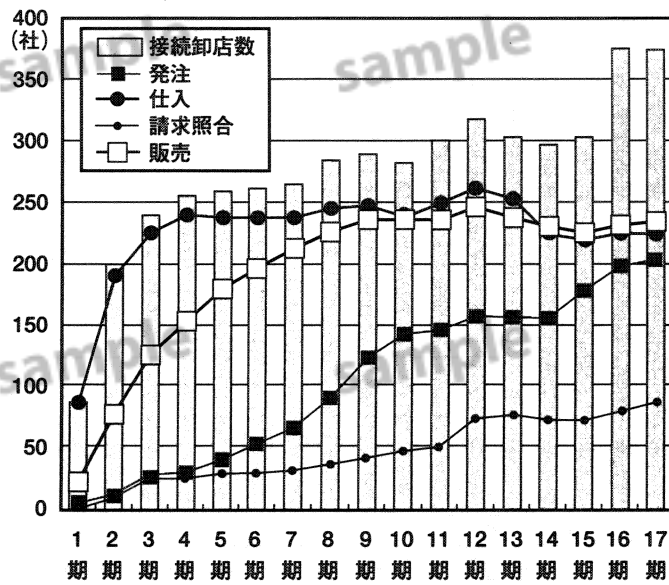
附属資料10：メーカーの主要データ種別、年度別・接続推移表



	1期	2期	3期	4期	5期	6期	7期	8期	9期	10期	11期	12期	13期	14期	15期	16期	17期
	'86 / '7	'87 / '7	'88 / '7	'89 / '7	'90 / '7	'91 / '7	'92 / '7	'93 / '7	'94 / '7	'95 / '7	'96 / '7	'97 / '7	'98 / '7	'99 / '7	'00 / '7	'01 / '7	'01 / '9
稼働メーカー数	12	23	26	29	34	39	46	50	58	71	99	123	140	159	191	212	216
1 発注	8	10	11	11	16	18	23	28	38	50	61	75	92	103	126	148	154
発注 (P端8000)								3	4	7	9	12	12	10	10	10	10
Web受発注																10	10
2 品切連絡							3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
3 仕入	12	23	26	29	33	38	41	43	51	59	84	107	117	139	168	188	194
4 返品予定												0	0	3	4	4	4
5 請求照合		8	14	14	19	19	20	22	25	32	35	38	43	39	46	62	69
6 請求鑑												1	1	1	2	3	4
7 支払照合												1	5	9	13	16	19
8 販売	8	10	13	17	23	27	32	34	40	48	57	60	72	82	89	91	91
9 在庫						3	5	6	6	7	8	11	12	8	9	10	11
10 振替									6	17	17	18	18	19	15	15	15
11 卸店間振替															3	31	32
12 仕入条件案内												2	2	2	2	2	2
13 卸店担当営業連絡												1	1	1	1	1	1
14 出荷予定															3	4	4
15 小売販促金実績通知															1	1	1
16 発注確認														10	10	10	10
17 商品活動														10	11	11	11

(出所:株式会社プラネット ホームページ)

附属資料 11：卸店の主要データ種別、年度別・接続推移表



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	期	期	期	期	期	期	期	期	期	期	期	期	期	期	期	期	期
	'86	'87	'88	'89	'90	'91	'92	'93	'94	'95	'96	'97	'98	'99	'00	'01	'01
	/7	/7	/7	/7	/7	/7	/7	/7	/7	/7	/7	/7	/7	/7	/7	/7	/8
接続卸店数	86	200	237	255	259	262	265	279	287	283	299	319	307	297	301	376	376
EDI利用卸店数	86	200	237	255	259	262	265	279	287	283	299	319	307	297	301	314	314
1 発注	1	10	26	31	42	56	68	94	128	148	150	162	163	161	184	205	210
(FAX発注)				6	14	15	20	24	29	34	50	57	59	60	63	64	64
発注(P端8000)								10	37	42	95	114	125	118	104	91	86
Web受発注																23	30
2 品切連絡									1	1	2	3	6	4	4	3	3
3 仕入	85	190	224	239	238	238	237	247	250	246	255	267	259	232	230	234	233
4 返品予定													0	0	1	2	8
5 請求照合		9	25	25	30	30	34	38	44	48	54	77	80	76	76	84	90
6 請求鑑												7	8	8	48	52	55
7 支払照合												2	3	3	4	4	5
8 販売	21	80	129	159	185	203	219	233	245	244	242	254	246	237	233	240	243
9 在庫						1	4	10	11	15	16	20	24	20	21	37	38
10 振替									2	4	4	5	5	5	3	3	3
11 卸店間振替																4	4
12 仕入条件案内												2	2	2	2	2	2
13 卸店担当営業連絡												2	6	7	7	19	20
14 出荷予定															5	9	10
15 小売販促金実績通知															1	1	1
16 発注確認														2	4	7	7
17 商品活動														2	8	15	16

(出所:株式会社プラネット ホームページ)

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール