

《特別研究(2021年度)》

流通EDI企業成立の経営史的研究 —株式会社プラネットの事例を中心に—

佐々木 聡*

A Business Historical Study of the Establishment of Distribution EDI Company —Focusing on the Case of PLANET Co.—

Satoshi SASAKI

はじめに

本研究では、かつての「問屋無用論」⁽¹⁾にもかかわらず、卸売業企業がなぜ今なお社会的役割を果たし続けているのかという疑問を解明するひとつの要点として、日本の日用雑貨業界（石鹸・洗剤・紙製品・衛生材料ほか）および一般化粧品（制度品以外）の商流の合理化に貢献しているEDI（Electronic Data Interchange）システムに注目した。そして、メーカーと卸売企業との間のEDIビジネスを担う企業として1985年に設立された株式会社プラネット（以下、プラネット）に焦点を当てて、先行研究⁽²⁾をふまえながらも、あらためて同社の成立にいたる過程を検討し、その成立の歴史的意義を明らかにすることとした。なお、プラネット設立当時は、まだEDIという言葉は普及しておらず、その設立構想から設立時まで、関係者は商取引に関するデータ交換を行うVAN（Value Added Network）運営会社と称していたことに注意したい。

本研究に着手するに際しては、「実施計画書」に記したように、主に日用雑貨業界のEDIの企業の成立に際して、①メーカーや卸売企業の当事者がいかなる経営環境下でいかなる課題の解決のため、②メーカーや卸売企業の当事者がいかなる構想をもって関係者との議論を経てEDI企業の成立を実現し、③当事者たちがいかなる合理的なシステムを創造し、④構築されたEDIがどの程度まで業界の取引情報システムを変革したか、という4つの「問い」設定をした。

このうち、①については通信政策や通信に関する技術の導入企業の動向をプラネット設立の背景と位置づけて検討した。②については、プラネット設立の主体となった企業家の構想の内容や協力者・推進者の存在を検証するとともに、それらの主体的な人々が主要メーカーや卸売企業への折衝を通じ

*経営学部専任教授

て準備体制を構築してゆく過程などを検討した。なお、当初の計画では、各地の卸売企業やメーカーなどのプラネット設立前後の状況について詳細に対面調査する予定であったが、感染症の問題もあり、対象が限定的となり調査方法もオンラインやメールや郵便での調査にとどまったことは残念であった。③と④については、発案当事者の構想やそれを具体化するために集まった人々の準備の過程を追いながら、そのシステムやビジネス・モデルの合理性や当時としての特長を明らかにした。以下、字数の制約もあるので、研究成果の概要のみ報告することにした。

1. 設立の背景

(1) 通信回線の開放

プラネットの設立の背景には、日本電信電話公社の独占であった通信回線の開放と通信自由化への流れと、さらにそれを巡るVAN事業化の動きがあった。1971（昭和46）年9月から特定回線を利用するデータ通信サービスが、翌1972年11月から公衆通信回線サービスがそれぞれ開始された。この回線の自由化によって、データ通信の利用者は急増し、コンピュータと通信の融合へと大きな一歩を踏み出したといえる⁽³⁾。その後、データ通信は、大型コンピュータを中心とする共同利用から複数のコンピュータのネットワークによる分散処理へと推移していった。こうした状況に対応して1982年に、データ通信回線利用制度の改正と付加価値通信（網-以下略）（VAN）への民間参入を認める方針が打ち出され、中小企業を対象とするVANのみ認められることとなった⁽⁴⁾。

本研究の課題であるプラネットの設立に関わる株式会社インテック（以下、インテック）の業務との関連で注目すべきことは、中小企業に限定されたとはいえ、他人使用の規制緩和によって付加価値通信すなわちVAN業務の民間参入が認められたことである。後述するように、プラネットの運営する技術基盤を提供するインテックは、この中小企業VANに最初に手を挙げていく。

(2) 通信の自由化

1985（昭和60）年には、さらに大きな転機を迎えた。1984年の電気通信改革3法（日本電信電話株式会社法、公衆電気通信法に代わって制定の電気通信事業法および関連法）によって、それまで国営および公社形態であった電気通信事業が民営化されたのである。日本電信電話公社（電電公社）は日本電信電話株式会社（NTT）となって民営化された。電電公社と国際電信電話会社（KDD）の独占体制にあった電気通信事業が自由化され、通信市場は競争市場となったのである⁽⁵⁾。

自由化により、電気通信事業者としては、自ら電気通信回線設備を保有してサービスを提供する第一種電気通信事業者と、第一種電気通信事業者から電気通信回線設備を借りてサービスを提供する第二種電気通信事業者とに分けられた。第一種電気通信事業者としては、NTTのほか、1984年に設立された第二電電株式会社（DDI、京セラやセコムなどが出資）、日本テレコム株式会社（JT、JR系）、日本高速通信株式会社（TWJ、高速道路交流推進財団およびトヨタの出資）などが、翌1985年に認

可を得て、1987年から東京、名古屋、大阪の大都市間の市外電話サービスを開始した。これらの新規事業者は、NTTのような従来からの通信事業者（Common Carrier）に対して新電電（NCC：New Common Carrier）と呼ばれた⁽⁶⁾。他方、回線を持たずに第一種電気通信事業者から回線を借りて通信サービスを行う第二種電気通信事業者は、大規模なものおよび国際サービスなども行う特別第二種電気通信事業者と設備規模が基準以下の一般第二種電気通信事業者とに分けられ、前者は郵政大臣への登録が求められ、後者は届出のみで事業を開始することができた⁽⁷⁾。特別第二種電気通信事業者に相当するのはいわゆる基幹VAN事業者と呼ばれており、大規模（500回線以上）で、不特定多数にサービスを提供する事業者である。プラネットの運営に関わるインテックは、これに相当する。一般第二種電気通信事業者は、それ以外のVAN事業者であった⁽⁸⁾。

(3) インテックによる情報通信システムの構築と技術導入

プラネットが創業する際に、大きな技術的基盤を提供したのは、1964年1月に富山計算センターとして富山市に設立され、データ処理とデータ通信の事業を全国へと展開し、1970年10月に現社名に改称したインテックであった。第2次回線開放の直前の1982年、インテックはアメリカの最大手のVAN事業者であったGTEテレネット社とパケット通信機器およびソフトウェアに関する国内輸入販売代理店契約を結び、3月12日にワシントン近郊の同社で調印した。GTEテレネットは、1977年の設立で、1980年にアメリカでAT&Tに次ぐ第2の電話会社のGTE（General Telephone & Electronic Corporation、コネチカット州）のグループに入り、GTEテレネットと社名変更した通信企業である⁽⁹⁾。GTEテレネットとインテックとの提携内容は、GTEテレネットが開発した「TP4000シリーズ」、「TP3000シリーズ」などのパケット通信処理装置（交換機）のほか、GTEテレネットが全世界で提供していた電子メールサービスの「テレメール」を、インテックが日本の独占代理店として販売するというものであった。インテックでは、すでにパケット通信処理装置（交換機）「TP4000シリーズ」、「TP3000シリーズ」を試験導入してパケット交換ネットワークを社内用・研究用として稼働させていたので、その特長を十分に検証したうえでのことであった⁽¹⁰⁾。

当時、1つの電話回線のなかに多くのユーザーを相乗りさせる場合、理論的には周波数で分けるか時間で分けるかということが考えられた。しかし、前者には限界があり、後者は明らかに非効率であった。このため、数百社、数千社のデータを相乗りさせることは実現できていなかった。パケット交換システムは、そうした限界を乗り越え効率を上げる技術で、当時としては新しい通信方式であった。

インテックは、前述の第2次回線開放にともない、郵政省に中小企業を対象とするVAN事業者としての届出を行い、1982（昭和57）年11月11日に正式に受理された。この届出は、某化学メーカー（東京都）の生産・販売に関する情報処理・通信サービスを業務内容とするものであった⁽¹¹⁾。1985（昭和60）年4月には、大規模VANサービスと国際サービスを行う事業者として特別第二種電気通信事業者の登録申請を行い、郵政省より第一号の登録を受けたのである。

2. 玉生弘昌の業界VAN事業構想

以上のような回線開放の延長線上にあった通信自由化と、それにとまなう産業界全般でのVAN事業の動きを背景に、後述する別の事情も加わって、プラネットの設立が構想される。そのプラネットの事業計画とビジネス・モデルを具体的に構想し、その設立に奔走したのはプラネット設立当時はライオン株式会社主任部員であった玉生弘昌^{たまにゆう}である。そこで、まず設立の構想と推進主体となった玉生の企業家的資質の形成過程について検討し、どのような経験や知見や志向そして人的関係力がプラネットの設立の主體的要因となったのかを探ってみることにしたい⁽¹²⁾。

(1) ライオン油脂入社までの略歴

①生誕から学生時代

玉生弘昌は、1944（昭和19）年9月8日、川越市に生まれた。父親は司法省少年審査官で、当時、川越少年刑務所勤務であった。玉生弘昌は、やや古風な一面がある一方で油絵を描く父と文化人的な母のもとで、知的好奇心豊かで行動的な少年として育ってゆく。機械いじりが好きで、『子供の科学』などを愛読していた。父の転勤にともない転居が繰り返されるが、浦和市の常盤中学校2年の時、模型飛行機を作るうちにロケットも作ろうと思いつき火薬を作って飛ばそうとしたが、顔に大火傷を負う。関心を抱いたことに実際に手探りでも挑む姿勢は、少年期から持ち合わせていた資質であったろう。中学校では、生徒会副会長にも選ばれた。ここで、生徒会の予算案を作成したり、父の勤務する少年刑務所にあったタイガー計算機をいじったこともあった。玉生にとって、初めての組織運営に関する計画の作成であり、計算機との接触でもあった。

1960年（昭和35）年に浦和高校に入学し、卒業後、1年の浪人を経て早稲田大学政経学部へ入学した。大学3年の時には、新宿高校（旧府立六中）のOBたちが作ったスキークラブへ入る。この仲間は、1～2年ほど年上であったが、長い付き合いとなってゆく。学生運動が盛んな時期であったが、父親に職業柄「絶対に捕ってくれるな」といわれたこともあって、意識的に距離を置いた。当時の早稲田大学の政経学部は、政治、経済、自治行政、新聞の4学科があり、玉生は経済学科で貨幣論の鶴岡義一ゼミに所属した。他方、第二外国語のフランス語のクラスで一緒になった学友とは、後になって交流を深めることになる。

②原安三郎の影響とライオン油脂への入社

早稲田大学学生の玉生は、当時80代半ばになっていた財界長老の原安三郎（1884年3月10日徳島市生まれ、1982年10月21日没）との縁に恵まれる。苦学生であった原の面倒をみたのが早稲田大学第4代総長の田中穂積（1876年2月17日長野市生まれ、1944年8月22日没）で、その長男に玉生の母・寿美の姉が嫁いでいたことによる。その伯母の勧めで、玉生は、大学3年の頃から原の邸宅に、5～6回ほど通った。原に就職の相談をするうちに、玉生は、ライオン歯磨株式会社（以下、ライオン歯磨）の「バイタリス」が売れていたので「ライオン歯磨に興味を持っている」と伝えると、

原は「それはいい。ただし、ライオン油脂の方が研究熱心だ」といい、小林寅次郎社長に紹介状を書いてくれた。

1968年（昭和43）の4月1日に、玉生はライオン油脂株式会社（以下、ライオン油脂）に入社した。3ヶ月間の研修を終えた玉生は、7月1日、マーケティング部販売企画課に配属された。玉生と同期として入社したのが、プラネットの設立構想に関わり、盟友として絆を強めることになる安平次勝（1942年8月生まれ、以下、安平次）であった。

（2）初期の業務経験と情報システムの専門家へ

①初期の業務経験とコンピュータとの出会い

さて、マーケティング部販売企画課に配属された玉生は、半年に1回の販売計画表の作成に携わった。A3サイズの紙に線を引いて、縦に商品別、横に月別の表を事業所別に7枚を作成して、算盤で計算して数量と金額を記入するという作業である。販売計画は生産の都合で変更があり、修正を求められることが多く、全部を書き直さなければならなかった。入社3年目頃、玉生は、統計計算用に導入されたヒューレッドパッカートの卓上コンピュータを使って、一体型のプリンタで打ち出し、それを販売計画表用の用紙に貼り付けて後から線を引くという方法にした。すると、変更部分の修正だけで済むようになり、格段に作業効率が向上したのである。玉生にとっては、プログラムでの作表・計算をともなうコンピュータとの初めての出会いであった。さらに、販売計画の数表計算のためのプログラムまで組み上げたのである。

玉生は、この経験から、コンピュータの活用により事業計画作成も合理化されると小林宏社長に提案した。ライオン油脂では、玉生入社時の第2代社長小林寅次郎が1970年9月に急逝し、舵取りを託された本郷慰典男社長を経て、1973年2月には小林宏第4代社長にバトンが引き継がれていた⁽¹³⁾。

1974年、玉生は6年間在籍したマーケティング部から総合管理部へ異動となった。まだ30歳の玉生であったが、社長や副社長の指示で、パソコンを使って経営数値をはじき出したりした。あるとき、常務会に当時はまだ珍しかったパソコンを持ち込んで、簡単な損益計算ができるシミュレーション・システムの説明をした。これは、ライオン油脂の経営陣に玉生が注目される一齣となり、社内でパソコン教育を担当するようになった。また、ここで戦略的事業計画の作成の業務に関わったことは、後にプラネットの事業構想案を作成する際、予算と実績の予測に基礎づけられたビジネス・モデル案を作成する上での基礎となったといえる。その一方で、玉生は、社外での学びと交流を通じて、さらに見識を深めていった。

②合併時の提案とシステム開発部への異動

ところで、1973年10月の第一次石油危機以降、ライオン歯磨、ライオン油脂双方とも、厳しい競争環境に置かれた。両社の総合力によって難局を乗り越えるため、1977年春に両社トップによる合併の合意をみて、その準備が始められることになった。その第一着手として1978年1月に発足したのが、ライオン製品株式会社である。同社は、歯磨と油脂の営業や流通の政策の融合化をはかることが

目的であった。安平次は、このライオン製品株式会社の社長室経営管理部（他に流通企画部、教育センター、総務部を加えた4部で構成）に出向した。兄弟会社とはいえ、製品も組織風土も異なる両社の合併は想定されたほど容易ではなく、安平次はその困難な業務の一端を担っていった⁽¹⁴⁾。

合併に際して、特に難しくかつ重要なことはシステムの統合であった。それまでは大型機による集中一括処理だったが、将来は支店や工場に小型機を置いて分散処理へ移行する必要があると考えられていた。そこで、システム関係の専門家として社内での声価を高めていた玉生は、皆が驚くような提案をする。合併後は「分散処理の流れもあり、ホストコンピュータは、現在の大型機しかないユニバックではなくIBMにすべきだ」とライオン油脂の小林宏社長ら経営トップに提言したのである。合併後の混乱を避け新しいスタートを切るうえでも、また小型機の連結による分散型が目されるなかでは、分散処理型システムは重要視されるべきことであった。この提案は、ユニバックを使用してきたライオン歯磨・油脂両社のシステム担当者にとっては、強い抵抗感をともなう提案であった。しかし、小林宏社長も「IBMでいこう」と賛意を示し、ライオン歯磨の方も同意し、進められることとなった。

なお、玉生は、1978年にライオン油脂に新設されたシステム開発部部長の高木^{ただお}侃郎によって副主任に抜擢された。高木部長は、社内の専門家として声価が高まっていた玉生に注目したのである。1978年10月に両社のシステム部門を合併して情報システム開発本部（ライオン社史上の部門名称、玉生の記憶では統合システム部）が設置されると⁽¹⁵⁾、玉生はシステム関連の長期計画を担当するようになった。

1980年1月1日、両社の合併が実現し、新たにライオン株式会社（以下、一部を除き、ライオン）が誕生した。ライオン製品株式会社に出向していた安平次勝は、本社の総合管理部に戻った。合併後の新しいライオンの社長となったのは、ライオン歯磨社長であった小林敦である。後述するように、小林敦社長は、玉生の構想を後推ししてゆくことになる。

(3) 社外経験と出会い

この頃、玉生は、外部からも求められる存在となってゆく。合併後の1980年3月、玉生は、シカゴで開催された第1回OA（Office Automation）コンファレンスに参加した。

そこでの視察をふまえて玉生は論文を書き、その内容を拡充させてさらに『メーカーが書けなかったOAの本』（産業能率大学出版、1983年）が上梓された。これらが、中央官庁の人々の目にもとまり、論文執筆後の1981年には通産省の産業構造審議会の流通部会の委員として招聘され、また単行本出版後には、郵政省のネットワーク化推進会議の委員として招聘された。そこには、後にプラネット設立時の社長となるインテックの金岡幸二（以下、一部を除き、金岡）も同席していたが、会話をすることはなかった。しかし、ここでの出会いは、いわば後のプラネット創設への布石となる奇縁であったといえよう。

時間的に前後するが、ライオン歯磨・油脂2社合併前の1978年にシステム開発部の副主任に抜擢

された頃、玉生は、日本情報システム・ユーザー協会で、山中義明（以下、山中）と出会っていた。山中は、東大卒業後、日本航空のハワイの研修所の責任者を経て富士通へ入り、イトーヨーカ堂のシステム部長も務めていた。その頃は、IT 関係のコンサルタントとなっていた。1982 年、前述のようにインテックは、GTE テレネットとパケット通信機器およびソフトウェアに関する契約を結び、第 2 次回線開放にともなう中小企業向け VAN 事業者として認可も受けた。すでに山中との知己を得ていた玉生は、山中から回線開放や富山のインテックの話聞いた。山中は、インテックの顧問を務めたことがあり、インテックという企業とそのデジタルパケット通信について、玉生に情報を提供したのである。これによって、玉生は、後述するプラネット設立構想の大きな中核部分となる重要な手がかりを得ることとなった。

(4) 業界 VAN 運営会社の構想へ

①ライオンの LCMS

ライオン歯磨とライオン油脂の 2 社では、合併後の統合ライオンを見据えながら、卸売企業との情報システムの進展を検討していた。安平次によると、すでにライオン製品株式会社時代から卸売企業へのコンピュータの設置を進めていて、ライオン歯磨の小林敦社長はそれを強く推進していたという⁽¹⁶⁾。それは、ライオンから卸売企業への出荷ではなく「卸売企業が小売店に出荷してこそが、本当の販売実績である」という意識を小林敦社長が持っていたからであった⁽¹⁷⁾。そうしたなかで、営業関係者と日本電気株式会社（以下、NEC）によって構築されたのが、ライオンの LCMS (Lion Circle Marketing management System) であった⁽¹⁸⁾。これは、卸売企業から小売店への販売実績情報や売れ筋商品および商品別・小売店別・地区別・セールス担当者別の販売実績を知ることができるシステムである。1980 年 7 月の名古屋支店でのテスト稼働に始まり、同年 10 月 1 日の広島支店をもって全本支社への導入を完了させていた。

さて、この LCMS によって、それまでたとえばライオン油脂の各地の営業担当者が、卸売企業を回ってフロッピーディスク (FD) や紙で集めていた小売店への販売情報を、卸売企業に設置した LCMS の端末でライオンに伝送してもらうことになったので、省力化にもなった。また、LCMS のフォーマットに合わせて卸売企業の端末で作成した販売情報の FD を、ライオンが置いた LCMS の端末に入れるとライオンに伝送されるので、メーカーのライオンとしては各卸売企業による小売店への販売情報を集約化できるメリットもあった⁽¹⁹⁾。名古屋の有力代理店の伊藤伊株式会社（以下、伊藤伊）では、当初、まず伊藤伊で 1981 年に導入していた NEC の ACOS250 (IBM が 1979 年 1 月に発売した 4300 シリーズの対抗機種として NEC が同年 2 月に発表)⁽²⁰⁾ で、伊藤伊の小売店コードなどをライオン油脂の販売店コードに変えてデータを 8 インチの FD に抽出した。その FD を、ライオンから貸与された NEC の N5200 モデル 05 (1981 年 7 月発売)⁽²¹⁾ にセットして送信待ち状態にし、RS232C ケーブルで接続した音響カプラーに電話の受話器をはめてデータを音声信号に変えて伝送したという。その後、LCMS の端末は、1984 年発売の N5200 シリーズの 05mk II に変えられた⁽²²⁾。

しかし、この LCMS のシステムをみた玉生は「とんでもないシステムをつくってしまった。もうちょっと何とかならないのか」と思ったという。というのは、後で受発注データを送信するシステムを搭載させようとしても、容量的にも無理だったからである。要するに、その後の EDI などを展望して構築されたものではなく、バッチ処理による FD 伝送システムであったのである。しかし、そのシステムの内容はともかく、ライオンが卸売企業 136 社に協力金を支払って端末を設置させたということは、ライオンが卸売企業との間に情報システムを構築したという意味でライオン社内や業界にインパクトを与えることとなった⁽²³⁾。

②ユニ・チャームによる共同利用の申し入れ

1983 年頃、ユニ・チャーム株式会社（以下、一部を除き、ユニ・チャーム）からライオンの LCMS を共同利用させてほしいとの申し入れがあった。しかし、「アンネ」ブランドを継承していたライオンにとって、ユニ・チャームは衛生材料分野で競合企業であったのである⁽²⁴⁾。ユニ・チャームでは 1981 年からライオンと同様のシステムづくりを進め、1984 年 10 月には「共同 VAN 株式会社」の設立の構想まで発表していた。しかし、取引先の卸売企業がライオンとかなり重複していたことがわかってきたのである。発案者でシステム課長の堤^{たけし}健（後に取締役管理本部長）が、社長の高原慶一朗に相談したところ「ライオンにそういう仕組みがあるのなら、一緒に使わせてもらえといわれた」という⁽²⁵⁾。そこで、堤は、ライオンの社員をみると、LCMS 端末の共同利用を相談するようになった。しかし、ライオンの関係者としては、せっかくコストと手間をかけて構築した販売データの集約システムを競争企業に貸すことはないというのが当然の受け止め方であった⁽²⁶⁾。

玉生は、堤と IBM の研究会でも面識があり、堤と直接話して、ユニ・チャームとして共同で卸売企業を支援することと公平な運用に協力する意思があるかを堤に確かめると、ライオンの意向を尊重するとの答えであった⁽²⁷⁾。その後、玉生は、相乗りすることで相互の情報がみえてしまう問題をいかにするかという課題を想起した。そこで、互いに情報をみることがないようにデータ処理を第三者である VAN 会社に委ね、それと分離した VAN を運営する会社を設立するというアイデアが玉生のなかで浮上してきた。この意味で、ユニ・チャームの申し入れは、玉生構想案を固めてゆくうえで大きな意味をもったのである⁽²⁸⁾。この共同利用の申し入れを受けることで、VAN 事業へのメーカーの参加を促すことになると考え、小林敦社長もこの共同利用の申し入れを認めたのである。

③インテックとの交渉と準備

ユニ・チャームから LCMS 共同利用の提案があった頃、玉生はインテックに対して自身の構想への具体的な提案を求めるため、担当者と会談した。玉生の事業構想を実現するには、そのベースとなる VAN 事業者であるインテックの協力が不可欠であったからである。インテックは、交換ノードつまり PAD (Packet Assembly and Disassembly: パケット集線装置) とパケット交換機の双方を設置する拠点を、全国数十カ所のシステム会社に依頼して設置していた。これを利用すれば、たとえば北海道の卸売企業であれば、近くて電話回線利用料金が安くて済む札幌の交換ノードと回線でつないで、宛先が付されたメーカーへの発注データの入ったパケットを送信する。宛先別に仕分けされてい

るから、メーカーは自社と近い拠点の交換ノードあるいは集線ノードにアクセスすると自社宛での発注データだけをまとめて入手できるのである。

インテック側から説明者としてライオンに来てくれたのは、各地にノードプロセッサ^{たけし}を設置する業務を担当した田守毅と主に営業業務を担当していた前川護であった。玉生は、「業界のたくさんのメーカーとたくさんの卸売企業をつなぐVANネットワークをつくりたいので、ソフト開発など、全体案を提案してほしい」と話した。その話を聞いた田守には、当初なぜ日用雑貨業界で導入するのかすぐに理解を得るのは難しかったようであるが、玉生の詳しい説明は、インテック社長の金岡にも伝えられたと思われる⁽²⁹⁾。

④ VAN 研究会

他方、その頃、前述のように、第2次回線開放で中小企業VANが認められ、電気通信事業法によって第2種事業者としてVAN事業が拡大する状況にあった。玉生は、VANについて安平次に話したところ、安平次は「皆で勉強しよう」といい、玉生も同意した。安平次は、関心のありそうな人たちに声をかけ、相原健司経営企画部長（後にライオン常務、以下相原）、古賀明朗（LCMSの推進者の1人で後に流通開発部長）、津久井英喜（後にライオン流通サービス株式会社企画部長、公立諏訪東京理科大学教授）、奈良靖弘（当時、システム部主任）などの主任・管理者クラスが集まった⁽³⁰⁾。

この研究会での皆の意見もふまえながら、玉生はインテックのパケット通信によるVAN事業の構想を練り上げていった。そして、その構想について安平次に相談すると、「一度、小林敦社長に相談してみたら」といわれた。というのは、メンバーに逐一細かいことまで相談すると、それぞれの経験や立場から反対意見も出されて、まとまりにくい雰囲気でもあったからである。一方、小林敦社長は、かつてハーバードビジネスレビュー勉強会という会を開いていて、安平次も年1回勉強の成果をまとめて持って行くと、よく聞いてくれたという印象があったのである。

⑤ 小林敦社長への直接説明

安平次の一言に押されて、玉生は安平次とともに社長室を訪れた。1984年の早い時期のことであった。玉生はホワイトボードを持ち込んで説明した⁽³¹⁾。

ライオンのLCMSと同様に各メーカーがそれぞれ卸売企業に端末機を置いてゆくと、卸売企業は端末機であふれてしまう。交通整理のようなものを、ライオンが先導して進めてゆくと卸売企業も喜ぶ。玉生は、ホワイトボードに通信回線の輪を描いて、その輪を回っている宛先の付いた小包（パケット）のようなものを受け取るシステムによって、メーカーと卸売企業との間での受発注データなどの通信が効率的にできると説明した。そして、そのデータの振り分けやコード変換の「スイッチング・センター」（基幹VANの企業）となる候補が富山のインテックという会社であると紹介した。そして、このVANによるメーカーと卸売企業のデータ交換システムをライオンが先導して構築すれば、業界の先駆けとして貢献できると提言したのである。

それを聞いた小林敦社長は「おもしろい。早速、経営会議で報告しなさい。」と前向きに反応した。小林敦社長は、卸売企業もよく巡回しており実情も知っていたのである。小林敦社長が「経営会

議に報告しなさい」と伝えたことは、実質的なプラネット設立のスタートとなったといつてよい。経営会議というのは、いわば何を推進するかという経営戦略の実質的な策定の場である⁽³²⁾。小林社長としては、玉生の説明を前向きに受け止め、企業組織として戦略決定の場をプロセスとして用意しなかったのであろう。

3. プラネットの設立

(1) 社内外への情報発信

① 経営会議に提示された VAN 事業戦略案

1984年10月8日、小林社長臨席の経営会議でVAN研究会およびライオンの統合システム部案として、玉生が作成した「流通網合理化のための情報化戦略」が報告された。VAN研究会は私的研究会であったから、配布された報告書には職制としての総合システム部の名前が併記された。玉生は経営会議に出席できる立場にはなかった。玉生に代わってこの構想案を報告したのは、VAN研究会にも参加していた経営企画部長の相原である。相原は、経営会議の前に玉生から詳細な説明も受けていた。安平次は経営会議事務局部長でもあった相原の隣に事務局の1人として出席した。

相原が説明した玉生の「流通網合理化のための情報化戦略」は、戦略の背景、具体的な施策、参加する卸売企業のメリットと留意点の3部から構成されていた⁽³³⁾。

まず、玉生は、戦略の構想の社会的背景として、コンピュータの低廉化と普及、電気通信事業法の改正によるVAN事業の認可をあげ、VAN事業によって双方あるいは第3者の情報の処理・加工が可能になっていることを補足している。しかし、中小メーカーでは、販売先の卸売企業の在庫や実販データの入手が難しく、自前で卸売企業対象のネットワークを構築するコストが賄えず卸売企業に端末を設置してもらえない可能性があることなどの問題を指摘している。一方の卸売企業サイドの問題としては、自社のコンピュータ化が進まないこと、多くのスーパーマーケット、銀行、メーカーから端末機設置の要請を受けてそのまま応じると多数の端末機が設置されてしまうこと、コンビニエンスストアの増加などにより多頻度の小口化が進んでいるため物流費が増大していること、ライオンの競争相手としての花王販社の存在などをあげている。また、最近の有力卸売企業の動きに関わることとして、地域VANの申請や共同ソフトウェアの開発が進みつつあることもあげている。

以上のような背景を説明したうえで、玉生は、卸売企業のコンピュータ化支援と業界VANの構築を提案している。

コンピュータ化支援としては、マルチクライアント方式つまり卸売企業10社くらいによるパッケージ・ソフトの共同開発と、相談・支援機能をもつ「ソフトセンター」(仮称)を設けることを提案している。業界VANの構築については、ライオンのLCMSネットワークを継承してライオンの本社・工場間の通信とともに基幹VAN事業者のインテックに委託すること、共同利用の申し入れのあったユニ・チャームとデータ・フォーマットを統一してオンライン受注システムを開発しVANで

運営すること、ユニ・チャーム以外のメーカーにも呼びかけて発注・納品・請求データのフォーマットの統一化を進めること、コード管理センターを設置してコード変換処理もVANに委託すること、中堅メーカーや卸売企業に対して業界VAN利用を呼びかけることなどを提案している。

この新たに構築する業界VANのシステムを導入する卸売企業のメリットとして、玉生は3点ほどあげている。まず、業界VANへの加入により加入メーカーの商品の在庫管理や決済業務の自動化が実現することである。次に、通信回線とソフトウェアの共有化によって回線コスト、ソフトウェア開発コスト、メンテナンス・コストが削減できることである。そして第3に、複数の卸売企業同士で共同物流センター等を設立する場合に非常にやり易くなるということである。これは、共同物流会社をライオンが主体的に設立するというのではなく、そうした共同物流センターが卸売企業主体で設立された場合に、そのオペレーション上、VANシステムが効用をもたらすということである。

さらに、関係者および官庁への留意点として、4点をあげている。まず、外部発表前に主要メーカーに対し参加を呼びかけること、新設されるVAN運営会社には中立性を持たせる必要があるのでその設立準備室はVAN企業であるインテック社内に設置すること、その準備室のスタートに当たっては業界VANを育成しようとしている通産省の後援を取り付けることが望ましいこと、参加メーカー間の競争意識によって業界VANの守秘義務に疑念を抱かせないように注意を要する、ということである。通産省の後援というのも、政府委員としての経験と情報蓄積から出た発想であったろう。

他方、当面の検討課題としては、2つをあげている。ひとつは、LCMSによって他社に先駆けてライオンが卸売企業に端末機を設置してきたという「財産」をどう評価するかということである。いまひとつは、ライオンが所有している詳細な小売店名簿（販売店のコードや名称を管理した名簿）という「財産」をどう評価するかということである。

いずれにせよ、以上のような内容の説明を聞いた参加者は、インテックという企業名も初耳であった。また、当然のことながら、せっかくライオンが自前で設置したLCMSを譲渡することへの抵抗感も根強かった。

② LCMS「小売店名簿」継承の交渉

提案の1つの核となるLCMSの継承に関連する「業界データベース」の「小売店名簿」の継承については、玉生はすでに担当の業務部長に交渉して了解を得ていた。玉生によると、各地区の営業担当者が名簿の作成を担当していたものの、暫定的なコードを付したり、名簿それ自体がやや荒れている状況であったという。そこで、それを新設会社が引き受けて一括管理して、そうした負担を引き受けるという論法で説得したのである。

③ 玉生による事業構想案の特長

ここで、経営会議に提案された玉生案の特長をみておこう。

まず第1に、流通合理化のために中間流通の担い手たる卸売企業を排除するのではなく、卸売企業を尊重して活用することが前提となっているということである。卸売企業の流通経路を尊重してきたライオンのLCMSを継承する案であったから、これは当然のことともいえよう。

第2に、個別の漸次的・付加的な対応によって発生する不合理で非互換的なシステムが構築されることを予見し、業界全体としても個別企業としても合理的かつ進化的な「業界特化型 VAN」を構想したことである。水平的には競合関係にあるメーカー同士と卸売企業同士を含めた多対多の全体最適と、それぞれのメーカーやそれぞれの卸売企業の個別最適の双方を満たした構想となっていることが最大の特長といえよう。

第3に、実際のメーカーや卸売企業の商取引の実情やニーズを的確に捉えて考案された、商流に関する実際的なデータ交換システムの構想になっていることである。実際の受発注にともなうメーカーと卸売企業の双方の諸業務を、入社研修時からシステムの視点で観察し続けてきたからこそ可能であったろう。その内容も、「パッケージ・ソフトの共同開発」や「発注・納品・請求データのフォーマットの統一」によるメーカーと卸売企業の「オンライン受注システムの開発」という業界標準システムの確立を目指し、ニーズに合った「コード変換」を行うという発想になっている。受発注のみのEOS（Electronic Ordering System、一般に小売店から卸売企業への注文で使用され標準化の程度は低い）ではなく、メーカーと卸売企業との間のその機能も含むB to Bの商取引に関わるマシン対マシンの一連の取引データ交換というシステムになっているのである。

第4に、VAN 事業会社と VAN を活用する運営会社の分離である。VAN 事業者のインテックが通信システムを提供しデータ処理も行うが、ライオンとユニ・チャームなどのメーカー主導で設置する会社はそのVANシステムを活用・運営してデータ交換システムを担うとされていることである。このVANを活用する運営会社が業界標準のデータ交換システムを確立して進化的に管理することにより、多対1や1対多での情報通信関係で発生しがちな非互換性を避けて、ユーザーは標準的なシステムで継続的に利用可能となる。またVANの活用・運営会社は、データそのものにふれることがないので、取引の機密性とVAN運営企業の中立性が保たれる。データ処理それ自体もVAN会社のインテックが行うが、そのためのプロトコルやフォーマットやコードの標準化は、上述のように新たに設立されるVANの運営会社が行うこととされている。

第5に、持続可能な進化的ビジネスモデルとなっていることである。「ライオンのLCMSネットワークを継承」しながら、「通信回線とソフトウェアの共有化によって回線コスト、ソフトウェア開発コスト、メンテナンス・コストが削減」されるとしており、加入者の増加にともない、コスト逡減がはかられることを示唆している。おそらくムーアの法則に代表される技術進歩も織り込んでの発想であった。これも、事業計画策定に関わった業務経験が基礎にあったからであろう。

以上のような特長をもつ玉生構想案は、いわば全体最適と部分最適の双方を満たした業界インフラストラクチャーとなり得る諸条件を備えたものであったといえよう。

④小林敦社長とインテックの綿貫民輔

小林敦社長が、経営会議の報告を聞いた時点で、インテックについて十分に認知していたかどうかは不明であるが、少なくとも、経営会議以降、インテックの社名と事業内容について強い関心をもったことは確かであろう。実は、小林敦社長はインテックの創業期の取締役であった綿貫民輔(1927年

現在の富山県南砺市生まれ、第70代衆議院議長、以下、綿貫)と慶應義塾大学の同期生であった⁽³⁴⁾。その綿貫が、玉生の話にあったインテックについて小林ライオン社長から尋ねられると、同社社長の金岡の新しい情報通信への意欲的な取り組みについて伝えた。これによって小林敦社長は、経営会議でほとんど知られていなかったインテックとその事業内容について、ライオンの経営者や管理層の人々への認知度を高める役割を果たしてゆくこととなる。

こうしたこともあって、小林敦社長の方針は、ほぼ固まったと思われる。その後、それをいかに推進するかを決める常務会場の審議、さらに取締役会の決議を経て、ライオンは企業組織としてVAN事業の構想を推進することを決定していった。

⑤ 共同利用の発表

さて、ユニ・チャームとの共同利用については、経営会議から2ヶ月余り後の1984年12月14日に、ライオン本社ビルに業界紙誌関係者を招いて発表された⁽³⁵⁾。経営会議での提案とは異なり、主要メーカーへの参加の呼びかけ前に外部に発表したことになる。そのねらいは、むしろこの外部発表によって主要メーカーに注目してもらい、参加を促すことにあったのである⁽³⁶⁾。

そして、この場では、LCMSの販売データ集約だけではなく、卸売企業の事務合理化、物流システム、決済システムなど高度利用を検討していることも発表された。すなわち、小林敦社長や経営会議で示された玉生によるVAN構想への進展が示唆されたのである。しかし、前述のように、その時点でのLCMSの端末機では、そうした高度利用は不可能であった。この発表では、そうしたことは伏せられていた。むしろ既設「財産」の価値を強調することで、多くのメーカーへの参加を呼びかけることにねらいがあったのである。

(2) 設立の準備と発表

① メーカーへの呼びかけ

ユニ・チャームとの共同利用の対外発表で、玉生のVAN戦略構想は実施段階に入った。ライオンとユニ・チャームの関係者が1985年の年初から、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、十條キンバリー株式会社、エステー化学株式会社、牛乳石鹼共進社株式会社の6社(以下、6社について、一部を除き、「株式会社」を取って表記)に呼びかけを行った。説明の中心となったのは、ライオンの宮川太郎専務、佐藤正宏家庭品事業本部副本部長、ユニ・チャームの高原慶一朗社長と高原利雄専務であった⁽³⁷⁾。佐藤正宏は宮川太郎の部下で、LCMSの中心的推進役であったから、自ら設置したシステムの新事業への継承には、複雑な思いもあったであろう。

小林敦社長も、各社のトップに声をかけた。エステー化学の鈴木誠一社長は、小林敦社長から直接声をかけてもらったと喜んで応じてくれたという⁽³⁸⁾。また各社とも、VAN事業について比較考量していたようであった。玉生によると、資生堂の三宮雅彦専務は自ら説明を求めて来て、納得するまで熟考していたという。十條キンバリーの大河津謙一社長が、外資系であるにもかかわらず即断即決したのも印象に残っているという⁽³⁹⁾。

②「業界 VAN について」とプラネット設立案

慌ただしき動きのなかで玉生は、1985年1月に関係者への説明資料として「業界 VAN について」⁽⁴⁰⁾を作成し、社内外の概要説明に活用させることとした。そのなかで、玉生はライオンの経営会議用に作成した「流通網合理化のための情報化戦略」でも述べた社会的背景、メーカーと卸売企業の問題点、最近の卸売企業の動きを概説したうえで⁽⁴¹⁾、業界 VAN 運営会社とそのための準備室について次のような具体的な提案をしている。

まず業界 VAN 運営会社の名称は、株式会社プラネットとし、設立を1985（昭和60）年8月の予定とし、東京に設置する。資本金は2億円とし、インテックとライオンで各30%計60%を負担し、残る40%をユニ・チャーム、資生堂、サンスター、ジョンソン、十條キンパリー、エステー化学が等分で負担することとする⁽⁴²⁾。なお、40%を6社で均等に割ることができないが、各社の出資の実際については、後述する。

新設する企業の社名の「プラネット」は、ライオンの小林敦社長が考案した。当初、小林社長から出された社名案は、21世紀に向かう意味も込められて「プラネット21」であった。これを聞いた玉生も、パッケージがVAN通信網を回る惑星データというイメージもあって、とても良い案だと思ったという。しかし、当時、食品企業の連続脅迫事件の犯人が「かい人21面相」とされたこともあって、「21」を取って「プラネット」とされたのである⁽⁴³⁾。

③プラネットの業務内容

新設されるプラネットは、卸売企業とメーカー間において双方のメリットとなるもののシステム化（端末機の共同利用、データ・フォーマットの標準化、コード管理の一元化、通信プロトコルの管理等）を参加企業のコンセンサスにもとづいて開発してゆくとしている。具体的には、ライオンが卸売企業との情報伝達システムとして全国の136の卸売企業に設置している端末機の利用権の譲渡を受けて、これをインテックの情報技術によって機能強化し、既に稼働しているインテックの情報通信網を通して各卸売企業、メーカーに情報通信を行うことを基本業務とするとした。具体的には、1) 参加メーカーとユーザー卸売企業の勧誘及び組織化、2) ユーザー卸売企業に設置される端末機の共同利用、3) コード、フォーマットの統一化・標準化及びその運営、4) オンライン受注、伝票伝送等々のシステムのコーディネーション、5) アプリケーション・ソフトの開発コーディネーション、6) ソフト・パッケージの販売、7) システム・コンサルテーション、8) データベースの提供、9) 他の物流VAN・銀行VANとの接続交渉、の9つをあげている⁽⁴⁴⁾。

④競合案への説得

ところで、プラネットの設立の準備を進めてその発表をしようとしていた直前、同じ業界でのVAN事業構想という競合案が、玉生の耳に入ってきた。全卸連（全国石鹼洗剤化粧品歯磨雑貨卸商組合連合会）が富士通FIPと組んで、卸売企業主導でメーカーとの業界VANをつくらうとしているとのことであった。全卸連の中心となっていたのは、全卸連のオンライン委員会（1986年に情報システム委員会に改称）の副委員長でもあった大津市の有力卸売企業の西川商事株式会社の西川富三社長

などであったという⁽⁴⁵⁾。

玉生の立場としては、メーカー主導で業界の標準的な VAN を構想していたので、競合が現れると、ダブル・スタンダードになってしまう。そこで、勝手な言い分とは思ったが、業界 VAN という大義名分をもっており、卸売企業には LCMS 端末買取で負担もかけないという仕組みを強調して翻意を促した。しかし、先方には卸売企業側による事業構想という主体的な大義名分もあった。全卸連オンライン委員会の委員長で熊本市の有力卸売企業の合資会社高橋商店（熊本市）の高橋英一社長（1914 年生まれ）は、「期せずして卸店側とメーカー側が同じ発想をしていたということは良いことである」と発言して穏便に進める方向となり、結局、全卸連側の構想案は沙汰止みとなった。

⑤ プラネット設立の発表

さまざまな難しい面に逢着しながら、1985 年 1 月 30 日午後 2 時、大手町の経団連ビルで、同年 8 月をめでに VAN 共同運営会社の株式会社プラネットを設立することがいよいよ発表された。同年 4 月の電気通信事業法の施行 2 ヶ月前のことである。136 の卸売企業に設置された LCMS 端末機を譲り受けて、「業界 VAN について」で明記されたような事業を展開することが発表されたのである⁽⁴⁶⁾。

ライオンの小林敦社長はじめユニ・チャームの高原利雄専務、資生堂の三宮正彦副社長、サンスターの吉田将郎^{かつろう}取締役、ジョンソンの御厨文雄社長、十條キンバリーの田原敏雄専務、エステー化学の佐藤一雄取締役などメーカー 7 社の関係者とインテックの金岡社長が出席した。玉生は、この場には出席していない⁽⁴⁷⁾。

まず小林敦社長が新設の株式会社プラネットの設立経過と今後の構想を述べた。プラネットの資本金は 2 億円とし、インテックとライオンがそれぞれ 30%、他のユニ・チャーム、資生堂、サンスター、ジョンソン、十條キンバリー、エステー化学の 6 社は均等出資とするとした。また、役員は参加各社の役員のなかから選出するとした。この場で牛乳石鹸共進社の名前があがらなかったのは、宮崎植義社長に他メーカー数社との共同出資であることが十分に伝わっておらず、この時点では躊躇していたからであった。しかし、この発表の直後、設立の出資に加わることを決定する⁽⁴⁸⁾。

今後のプラネットの事業の構想について小林敦社長は、次の 5 点を述べた。まず、メーカー同士はあくまで市場で公正堂々と競争しながらシステムは共同で合理化を進めてゆくということである。ここに、後にプラネットによる業界への呼びかけ標語として使われる「システムは共同で、競争は店頭で」の発想が垣間見られる。玉生によると、宮川太一専務がこの言葉を盛んに使っていたが、考案者は小林敦社長であったとも推測されるという。この「システムは共同で、競争は店頭で」に関しては、LCMS の推進者で VAN 研究会にも出席していた古賀明朗が使い始めたともいわれている⁽⁴⁹⁾。

次に、当初はインテックを含む 8 社でスタートするが、今後他のメーカーの申込みや LCMS 既設の 136 社以外の卸売企業の参加申込を歓迎し前向きに検討するという。第 3 に、効率化など各メーカーですべきことの本質はインテックとなるが、A 社の情報が B 社に送られるということのないよう、クローズド・システムをつくってゆくこと。第 4 に、近い将来は VAN の運営だけでなく物流 VAN、銀行 VAN との接合を進め、物流の一層の合理化や決済の自動化を推進すること、第 5 にネッ

トワークを用いた参加卸売企業、参加メーカーに役立つ情報の蓄積を進めデータベース・サービスも行う計画であることなどである。いずれも玉生の「業界 VAN について」で示された業務内容の詳細であった。

またインテックの金岡社長は、この VAN 事業のメリットを従来の電話などのネットワークと比べて、高速大量通信が可能であること、安全性・信頼性が高いこと、広く普及するほど広域性と経済性が増すことなどをあげた。

⑥ VAN 設立準備室の設置

1月30日には、玉生の「業界 VAN について」で示されていたプラネット設立のための準備室を2月にライオン本社内に設けることも発表された。経営会議での玉生の提案ではその設置場所はインテック社内にということであったが、「業界 VAN について」では結局、推進者の玉生の所属するライオンの本所の本社ビルではなく同社両国ビル内に設置とされ、活動期間は1985年2月から設立予定前月の7月までとされた⁽⁵⁰⁾。家庭品事業本部副本部長兼需給センター部長兼第一事業部長で前述の佐藤正宏を業界 VAN 設立準備室長とすることも、1月30日付で発表された⁽⁵¹⁾。

その業務は、業界 VAN 運営会社つまりプラネットの設立の詳細スケジュールの立案、プラネットの事業範囲・事業規模（売上、設備、資金、要員など）の立案、プラネットのユーザー卸売企業のサーベイ、オンライン受注や伝票伝送システム等の概念の立案、コード管理システムの概念の立案、マスタースケジュールの作成と推進とされた⁽⁵²⁾。

設立準備室が開設され、ライオンからは、玉生をはじめ永澤睦男主任部員、吉田純主任部員、山村浩紀主任部員、大森勝次郎副主任部員が準備室に集められた。ユニ・チャームからは南坂征男課長、資生堂からは長谷川進課長代理、インテックからは盤若義一課長、桜井秀世課長、石橋恵子部員がそれぞれ派遣された。準備室の人々は、会社設立のためのさまざまな業務のほか、通信のためのシステム上の基礎的な準備や業界の各方面への説明に当たった⁽⁵³⁾。複数の企業からの人材が準備室に集まったことは、プラネットにとって大きな起動力となり、機動力ともなったといえよう。安平次はライオン本社の総合企画部所属であり、その職能である関係会社管理を担う立場で、準備室を支援した。ただし、私的には玉生の側面的援助の役割を果たしてゆく⁽⁵⁴⁾。

構想主体であった玉生は、やはり準備室の中心であった。会社の設立事務や経理面は、永澤や吉田らが中心となって進めることとなった。システム面は、田守と前川の話を引き継いだ盤若に委ねられた。その際、玉生は、メーカーは牛乳石鹼も含めて8社、卸売企業はライオンの LCMS を引き継ぐ136および他メーカー接続卸売企業を含めても200くらいを想定して、システムを開発・構想するように依頼した。盤若のほか、長谷川や大森などがフォーマットやコードも含めた細かい詰めの作業を担当した。石橋も、三菱電機や、三菱銀行による VAN 企画会社での実務経験を活かしながら積極的に協力した。

なお、急ぎの仕事を進めなければならない中では、見解の相違も生まれた。ライオンの社内には、プラネットによる取引先コード管理に反対の意見もあり、玉生と相容れないものがあつたが、最終的

に玉生案で進めることとなったという。

⑦流通システム開発センターへのはたらきかけ

一方、玉生は、経営会議での案でふれた通産省の後援を取り付けようと、その外郭団体である流通システム開発センター（1970年発足）を訪れた。JAN（Japanese Article Number）コードなどを管理する流通コードセンターの機能ももつ組織である⁽⁵⁵⁾。そこで、業界のVAN運営の会社を設立するので、資金的な援助を申し出た。これが成就すれば、通産省のお墨付きを得たも同然であった。

しかし、結局、その申し出は実現せずに終わった。玉生によると、後のことになるが、流通システム開発センターの関係者のなかには、業界VANのようなシステムは、通産省の政策として推進すべきという方もいたとのことである。しかし、それはプラネットの事業が認知されるようになってからのことで、設立前の段階で理解を得るのは容易ではなかったろう。他面で、支援を得るとさまざまな条件を課せられることもあるので、効率的な業界システムを追求できる自由度を確保したことにもなるろう。

(3) 設立と初期の業務

①プラネットの設立

1985年8月1日、業界VAN運営会社の株式会社プラネットが設立された。本社は、東京都千代田区猿楽町2-6-10の秀和猿楽町ビル内に置かれた。資本金は前述の発表時のそれよりも4,000万円増えて2億4,000万円（1株5万円で4,800株）で、インテックとライオンの所有株式（出資額）がそれぞれ1,203株（6,015万円）、2社計で2,406株（1億2,030万円）となった。この2社合計の比率は50%余りで、発表予定よりも10%近く減ったことになる。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、エステー化学、牛乳石鹸共進社の7社の所有株式（出資額）はそれぞれ342株（1,710万円）で、7社合計で2,394株（1億1,970万円）であった⁽⁵⁶⁾。

役員は、代表取締役社長が金岡幸二（インテック社長）、常務（常勤）が玉生弘昌、取締役（非常勤）が小林敦（ライオン社長）、高原慶一郎（ユニ・チャーム社長）、大野良雄（資生堂社長）、金田博夫（サンスター社長）、御厨文雄（ジョンソン社長）、大河津謙一（十條キンバリー社長）、鈴木誠一（エステー化学社長）、宮崎植義（牛乳石鹸共進社社長）、監査役が綿貫民輔（国土庁長官、後に衆議院議長）と川越憲治（弁護士）であった。川越弁護士は、独禁法に精通していて、業界の同業者が共同で株式会社を創設するに際して、公正取引委員会との確認のうえで重要な専門家であった⁽⁵⁷⁾。

社長をインテックの金岡に引き受けてもらったのは、メーカーから離れた中立的な立場であったからである。また、外資系のジョンソンの社長が取締役ということについては日米摩擦による排他的批判を回避する意味もあったが、御厨社長がライオン出身ということもあり、話は円滑に進んだという⁽⁵⁸⁾。メーカー8社のトップがプラネットの役員に名を連ねたことは、プラネットによる業界VAN事業への各社の意気込みがうかがわれるとともに、プラネットの信用を高める効果をもった。

②事業目的

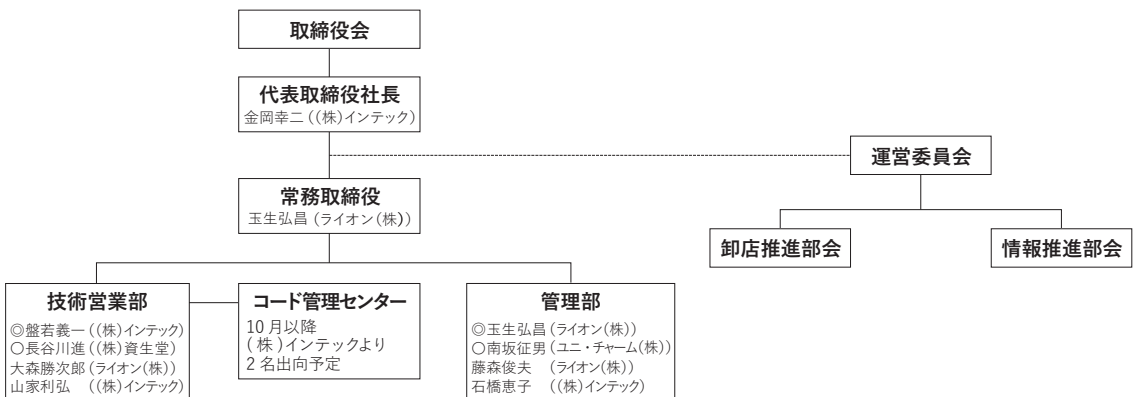
設立された株式会社プラネットの事業目的は、定款第2条に次のように明記された⁽⁵⁹⁾。

1. 歯磨、石鹸、合成洗剤、化粧品、香粧剤、芳香剤、防虫防臭剤、殺虫剤、紙製品、プラスチック包装材、ゴム製品、ビニール製品、ワックス、清掃用具、医薬品、衛生用品、医薬部外品、日用雑貨品、化粧雑貨品等に関する
 - (1) コンピュータ利用システムの研究、開発、情報の提供及びコンサルティング
 - (2) 情報処理の受託及び仲介、コンピュータシステムの運営管理
 - (3) 通信業務の受託及び仲介
 - (4) ソフトウェアの開発及び販売
2. 通信機器及び同関連設備ならびにこれらに付属する消耗品の販売
3. 前各号に付帯する一切の事業

③設立当初の組織とメンバー

日常の業務を牽引する常勤の常務取締役は玉生であり、実質的なスタートからのリーダーであった。玉生の常務就任に対して反対の声もあったようである。しかし、立花和郎専務が玉生の意思を汲み取ってのことと思われるが「余人をもって代えがたい」と主張し、玉生に決定された⁽⁶⁰⁾。ライオン本社内にあった準備室がここに移され、前述の関係各社の人々は新設されたプラネットへ出向というかたちで、初期の業務をスタートさせたのである。

図-1 プラネットの組織図(1985年の設立当初)



(注) ◎ = 部長, ○ = 副部長。

(出典) 株式会社プラネット所蔵「(株)プラネットの組織図」(業界VAN設立準備室, 昭和60年7月22日)。

設立当初の組織図とメンバーは、図-1に示される通りである。^{やまかとしひろ}山家利弘と藤森俊夫を除くと、前述の設立準備室のメンバーがそのまま設立当初のメンバーとなっていることがわかる。社内組織としては、上述の参加各社代表によって構成される取締役会、金岡幸二社長そして玉生弘昌常務の下に管理部と技術営業部が置かれ、技術営業部と関連する部署としてコード管理センターを置くこととした。取締役が参加各社の代表で非常勤であったので、取締役会の多頻度の開催が難しいとされた。そこで、取締役会で決定された経営基本計画や事業方針およびその他取締役会付議事項を受けて経営政策や緊急問題の審議を行う組織として、取締役の代行者（出資会社の専務クラス）および常勤役員によって構成される運営委員会を設けて、年4回程度定期的な委員会を開くこととした⁽⁶¹⁾。

その運営委員会の下に、卸店推進部会と情報推進部会という2つの専門部会を設けて、運営委員会からの諮問への答申、事業に関する助言・意見・要望の提起、出資メーカー間に関する問題の審議・調整、その他側面的支援に当たらせることとした。卸店推進部会は、卸売企業への端末機導入のための調整（卸売企業の導入順位、スケジュール調整、導入作業促進）、卸売企業システム化支援事業の企画、プラネットのデータベースの企画などに取り組むこととされ、メンバーは、出資各社の営業企画、流通企画担当部長クラスとされた。情報推進部会は、通信システムの決定（コードやフォーマット体系の決定および運用）、先進卸売企業とのシステム調整などが課題とされ、メンバーは出資各社のシステム部長クラスとされた。各部会の業務のうち、卸売企業導入順位やスケジュールの調整、コードやフォーマット等の調整、その他プラネットの通常業務に関わる調整結果は、運営委員会での審議を経ずにプラネットの業務に取り入れ円滑をはかり、運営委員会には事後報告を行うものとされた。また、2つの推進部会は、必要に応じてワーキング・グループを設けることとされた。

④メンバーの役割分担

図-1に示される組織に配置されたメンバーの初期の取り組みをみておくと、技術営業部長の盤若義一は、システムの開発と導入およびユーザーのコンサルタントの業務を担当した。卸売企業によってまちまちであった販売店コードの統一も実現させていった。管理部副部長の南坂征男は参加メーカーや卸売企業を担当し、インテックとの複雑な関係を規定する契約書を作成した。技術部副部長の長谷川進は全卸連や各工業会との調整に努め、業界標準の設定に努めた⁽⁶²⁾。皆、月1回ほど本来の所属である出向元に戻って活動の進捗状況を報告したが、そこで反発に遭うこともあり、調整に苦労したという⁽⁶³⁾。他方で、卸売企業への説明に際しては、他メーカーの反発を避けるため、出向元のメーカーの帰属意識を捨てて、業界VAN運営会社プラネットの者として臨まなければならなかった⁽⁶⁴⁾。

プラネット設立後の初動の時期に、多くの企業の優れた人材が集まり、業界標準のインフラを創造するという使命感をもって初期の業務に動しんだことは、プラネットの初期の業務基盤を盤石とするうえで大きな力となったといえよう。

⑤3つの標準化

ところで、前述のように、業界VANの効率的な運営のためには、プロトコル（通信手順）と伝送フォーマット（データの並び順）とコード（事業所、商品名など）の3つの標準化が必要であった。

そのため、プラネット設立とともに、運営委員会の卸店推進部会に集った各メーカーの出席者たちが、この標準化にすぐに着手した⁽⁶⁵⁾。

このうちプロトコルとは、端末と回線でVANと通信する手順・会話仕様のことである。データ通信は、たとえば表現すれば、センターと当事者が「これから通信します」「はい、それでは受信します」「これで終了します」といった通信の順番を決めており、その方法の手順をプロトコルという。当時、流通業界の多くの企業には日本チェーンストア協会が1980年にEOSのために作ったJCA (Japan Chain Stores Association) 手順が普及しており、銀行オンラインを利用していた企業は1983年に作られたZ手順すなわち全銀協(全国銀行協会)標準プロトコルも使用していた。これらの標準プロトコルを採用するということで、ほぼ選択の余地なくすぐに決められた。このプロトコルが標準化されると、それを前提としたデータ通信(バッチ処理)運営上のルールが標準化されるので、データ送信とデータ受信も効率的となる。このプロトコルが必要になるのは、卸売企業の端末あるいはホストコンピュータから送信されたデータが公衆回線を通じて、VANの接点であるモデムを経由してPADに入る時とそこから出る時である。ちなみに、PADでは、JCAあるいは全銀協の手順から、X.25手順というパケット交換のための通信手順への変換も行われる。これによって、パケットの通信が可能となるのである。

一方、伝送フォーマットやコードは、業務に関する内容なので、少し手間がかかった。フォーマットは、交換するデータの種類によって異なる。すなわち仕入、発注、請求などの種類があり、それぞれにいくつの項目が必要か決めて、それぞれの項目種類(受注者、発注者、商品名、個数など)の仮名文字数や数値の桁数を、皆で話し合っ決めていった。いずれも、実際の商品や取引業務をイメージできなければ進められないことであった。また検討に参加した各メーカーの人々はやはり従来自社で使用してきたフォーマットに標準を近づけたいという思惑もあつた。互いに柄鑿^{ざいさく}相容れずの感もあつて、この伝送フォーマットの標準化は、3つのなかで最も時間をかけて検討することとなったのである。

3つめのコードについては、事業所コードと商品コードがある。事業所コードは、メーカー、卸売企業および卸売企業の物流センター、小売店の大別して3種類のコードがある。メーカーのコードは、JANコードのうちメーカーを特定するJANメーカーコードを採用し、卸売企業コードは、流通システム開発センターの流通コードセンター(1977年開設)が管理する共通取引先コード(企業および事業所を識別するコード)を採用した。小売店コードは、基本的にはLCMSでライオンが持っていた小売店名簿にもとづいてプラネットが標準取引先コードとして新たに付番した。いずれにせよ、経営会議に提案された玉生案で示したLCMSの大きな「財産」のひとつであった小売店名簿のコードは、より価値を高めていくこととなったのである。

(4) プラネットのビジネス・モデル

玉生が最も腐心したのは、プラネットのビジネス・モデルであった。システムは、上述のように専

門の人たちに委ねることはできるが、ゴーイング・コンサーンとしての収益性をもった事業計画を考
えなければならなかった。そのため、玉生は前述の「業界 VAN について」をはじめとして、シミュ
レーションをしながら、練り上げていった。ここで、小林社長への説明、および経営会議へ提出され
た構想案を通じて、一貫して最も価値ある資産と位置づけられた小売店の販売データの価値をはじ
め、プラネットのビジネス・モデルの要点をあらためて整理しておくことにしたい。

①小売店データの価値

プラネットが LCMS の端末機とともに譲渡を受けた小売店名簿と、その小売店の統一コードは、プ
ラネットのビジネス・モデルのなかで最も重要な価値をもつものであった。たとえば食品業界のよう
に、全国的な卸売企業も存在して小売店名簿をもっている、それは卸売企業のものであってメー
カーに供与するものではないという考え方が一般的である。また、それぞれの全国的な卸売企業の販
売データを集めても、コードが不統一であれば、名寄せができない。このため、同一小売店でも別の
小売店コードとなっていて、メーカーは自社製品がどの小売店へどれだけ販売されているかを知るこ
とは難しい。

しかし、プラネットのように、小売店コードが統一されていると、たとえば複数帳合つまり複数の
卸売企業から仕入れた同一の小売店があっても、それぞれの卸売企業からプラネットのフォームで提
供される販売データの小売店コードによって即座に名寄せができる。したがって、日用雑貨および一
般化粧品メーカーとしては、いずれの卸売企業を商流上経由しても、特定の小売店へ自社製品がどれ
だけ卸売企業から販売されていたかのデータを得ることが容易になる。LCMS から引き継いでプラ
ネットが管理するこの価値ある販売データを、プラネットフォームで入手するため、LCMS でライオ
ンもそうしていたが、プラネットでは、卸売企業に協力金として一時金（約 30 万円程度）を支払う
こととした。

②メーカーからの収入

プラネットの事業は、メーカー連合による卸売企業の流通支援システムという性格を有している。
したがって、プラネットの基本的な収入源はメーカーからのものである。プラネットは、インテック
から提供されるネットワークとデータ処理のサービスを運用して、卸売企業との商流の利用サービス
をメーカーに提供するとともに、標準化されたコードや販売店データなどを管理している。これらの
サービスへの対価としてプラネットがメーカーから得る収入には、次のようなものがあつた⁽⁶⁶⁾。

1 つめは、プラネットがメーカーに又貸しして提供する EDI サービスにメーカー端末を接続する際
の 15 万円程度の接続料金である。これは一時金であり、メーカーと接続する卸売企業が増える度に
発生する。プラネット発足当初からの参加 8 メーカーには、まだ稼働していない申込の時点で、この
接続料金をいわば契約金として先払いしてもらうこととした。このメーカーからの一時金は、創設時
の重要な運用資金となる。プラネットがライオンの LCMS の端末を継承するということは、既設の
LCMS の端末をプラネットがライオンから買い取るということである。その端末の買い取り費用は 1
億数千万円と推計された。1 メーカーが 100 の卸売企業への接続（設置）を希望すれば、15 万円×

100 = 1,500 万円の一時金となり、データ処理量も含める 2,000 万円程度になる。当時、ユニ・チャームでは、前述のように、自社独自で端末を置こうとしていたが、その費用を 2 億円と見積もっていたから、それと比べると 1 割程度の費用で済むことになる。これは、買い取られる側でもあるライオンはじめ、出資者であり一時金の支払い当事者であるメーカー 8 社への説得の数値となった。

なお、卸売企業に設置する端末機は 200 台用意したが、設置の順番は 8 メーカーの希望が多い順に進めることとした。なかには、他メーカーの希望はないがあるメーカーにとって取引関係上、どうしても早期に接続してほしいという卸売企業がある場合は、3 倍の接続料金を払えば優先順位を上げるという「3 倍ルール」も用意した。これは、当初だけのルールとし、200 台の端末が稼働した際には撤廃することとした。

接続に関して加算される料金としては、そのメーカーと卸売企業との間のデータ交換で処理されるデータの種類によって異なる。すなわち、卸売企業からメーカーへの発注データ（3 万円）、メーカーから卸売企業に商品を納入し売り掛けた内容を示す卸売企業の仕入データ（1 万円、メーカーにとっての納品データ）、メーカーが卸売企業に代金を請求する内容（請求書内訳）を示す請求データ（3 万円）、卸売企業から小売店への販売データ（6 万円）などのデータが増える度に発生する加算接続料金が設定された。これらの収入は、主にプラネットのシステムに合わせてインテックが開発する課金システムの開発費用や、システムの監視システムの費用などに充当することとされた。システム開発費も 1 億 5000 万円という数字であったので、インテックには「3 年間の分割払い」ということで納得してもらったという。

2 つめは、プラネットにとって月次収入となる一律 1 万円の月額基本利用料である。またこの月額基本利用料の加算分として、やはりデータの種類ごとに、発注データ（3,000 円）、仕入データ（2,000 円、メーカーにとっての納品データ）、請求照合データ（3,000 円）、卸売企業から小売店への販売データ（5,000 円）などの加算利用料がプラネットに入る。このうち販売データは、各メーカーにとってマーケティング上の分析の基礎データである。しかも前述の標準取引先コードであるため、いっそう価値が高い。したがって、販売データだけは高い価格となっており、プラネットの収入源となる。

3 つめは、インテックに支払われる通信処理料である。これは、メーカーのプロトコルの Z 手順の伝送単位 128 バイトあたりの通信処理料は約 1 円から 2.2 円とされた。なお、128 バイトはおおよそ伝票 1 行に相当する。

③ビジネス・モデルの特長

インテックとプラネットの関係をみると、プラネットはインテックの Ace Telenet という VAN ネットワークの上に業界の商慣習に合ったデータ交換システムを組み込み、より付加価値を高めたうえ、業界メーカーに提供している。そのプラネットの VAN 運営事業に高い利用価値を認めたメーカーがプラネットに利用料を支払って利用するというビジネス・モデルである。回線を又貸ししているだけの通信については、インテックから請求される通信料・処理料をメーカーから徴収し、インテックにそのまま支払う。

このように、プラネットは、VAN そのものを使って EDI データを処理する企業ではなく、そのシステムを間接的に提供し、かつ情報処理を仲介する運営企業である。データの処理量を知ることは料金の受け取りと支払いのために必要であるが、データの内容を知ることはない。中立性を保った立場のビジネスである。

次に収入面の特長をみると、VAN 運営サービス事業者としてのプラネットの収入は、初期投資の負担を契約時の接続料金でカバーし、端末機の接続数を増やせば増やすほど収入が増える仕組みとなっている。かつ月額一定の基本利用料という安定収入が得られる。逡増的な利益が期待される卓越したビジネス・モデルといえよう⁽⁶⁷⁾。

他方で、業界インフラとしての社会性を自認するには、その利益を参加者とユーザーに還元することも考慮しなければならなかった。そのため、参加メーカーには次第に料金を下げることが伝えられるとともに、参加メーカーとユーザーの卸売企業にはサービスの充実を約束することとした。後に参加した方が有利と考え加入を躊躇しかねないので、先に加入することにより次に述べるようなメリットがあることを説明して、加入者とユーザーを増やしてゆく必要があった。

(5) 始動の準備

①参加メーカーとユーザー卸売企業のメリット

プラネットの EDI に加入することによる卸売企業のメリットは、それまで締め日や週に一度定期的にメーカーから速達で受け取っていた仕入伝票を、プラネットのフォームで即時に送ってもらえるようになることである。これによって、特に代理店である卸売企業の帳合で、2次卸や大型小売店へメーカーから直送される商品の売掛情報を即座に入手できて、請求書をすぐに発行できるようになる。

メーカーにとっても、単独でシステムを構築するよりも安価であることはもとより、仕入伝票の作成と郵送にかけていた時間とコストを節約できるという利点があった。メーカーが自身の個別の販売情報を得ることができるが、中立性を保つため、プラネットからは売れ筋情報そのものを提供しないとした。しかし、新製品情報は提供することとした。これは、一斉に発信すれば、卸売企業にとっても、小売店頭でのインスタ・マーチャンダイジングを展開するうえで重要な情報であったからである。

②参加の勧誘

こうしたメリットを強調しながら、メーカーと卸売企業の双方に加入の契約を呼びかけていったのである。メーカー勧誘の際には、プラネットの販売データを利用すれば、売れ筋情報も得られますという説明をした。それは、そういう表現の方がトップの理解を得易いからであった。玉生はじめプラネット関係者としては、メーカーの競争意識を刺激しながら参加を呼びかけていったのである。卸売企業のうち準備が整ったものからプラネットの端末への切り替えが進められてゆくこととなった。その切り替えの論法は「複数のメーカーとの情報交換なので容量が足りない」というものであった。間違いではないが、本当は VAN システムを活用するには無理な端末であったからである。

過渡期には、卸売企業にライオンから譲渡を受けた LCMS の端末（沖電気の OKI1030）とプラネットの新しい端末の双方が併置されたこともあったようである。新たな設置契約が結ばれた卸売企業には、NEC の N5200-MkII、IBM の 5550⁽⁶⁸⁾ の端末機を徐々に設置し、卸売企業の販売データはその新しい端末機へ移行させていった。卸売企業に設置する端末機の費用は、プラネットが負担した⁽⁶⁹⁾。それまで、LCMS でも卸売企業から集約された販売店情報があったが、それぞれの卸売企業が取引することができた時点でコードを振るので、同一小売店について複数のコードが存在した。このため、前述のように、その統一・標準化が必要であった⁽⁷⁰⁾。プラネット創設から、1985年10月までの共同テストまでは、そのための活動が中心であった。

なお、プラネットが設立された頃、同じ日用雑貨業界でいくつかの VAN 会社が設立された。設立当初のプラネットは、そうした動向をみながら部分的な関係などを模索するが、結果的には、プラネットのシステムとビジネス・モデルの卓越性が次第に明らかとなってゆくのである。

おわりに

まずプラネット成立の客体的条件をみると、その背景として通信自由化による VAN 事業促進の流れがあり、そこに、新しいパケット通信技術の導入によって新しい情報通信システムを整備していたインテックという先進的企業の動きがあった。さらに、プラネットの成立前の所与の条件として、構想主体の玉生の所属していたライオンの営業によって推進された LCMS というメーカーと卸売企業との間の販売情報の集約システムがあった。

他方で、プラネット成立の主体的条件をみると、設立の構想とその推進および成立にいたるまで一貫してリーダーシップを発揮した玉生弘昌の企業家的資質とその発揮の過程が注目される。玉生の企業家的資質を革新へと開花させるうえで重要であったのは、多くの他者の協力と支えであった。玉生が構想したプラネット設立の基礎となる案は、所与のシステムであった LCMS を継承しつつも、業界全体と個別経営主体の双方の効率化と進化を目指した内容となっていた。そして、インテックという VAN 専門企業のシステムを使って商流に関するデータ交換システムを運営する企業として構想された。構想された会社は、取引データの機密性を保持して自社の中立性を保ちながら、商流のデータ交換システムの進化的運営を担う企業とされた。それゆえ、競合するメーカーや多くの卸売企業のユーザーの参加が可能となるのであり、また参加者増にともない参加各社のコスト負担の逓減を実現できる事業計画ともなっていたのである。この構想案について企業トップの理解が得られ、その人脈と玉生による関係者への交渉力が功を奏することとなった。

プラネット設立準備室に集まった人々によって、玉生構想にもとづく具体的な準備作業が短期間のうちに進められた。システム的にも事業計画上也進化的持続可能性を追求して、より多くのメーカーと卸売企業ユーザーの参加を呼びかけていった。こうして成立したプラネットは、システム会社と複数のメーカーの経営者と、それら企業の経営者と同一の所属の人材を継承して構成された。彼らは、

メーカーと中間流通企業の商流を支える盤石のVANシステムを構築するために、プロトコル、フォーマット、コードの3つの標準化の作業に徹底して取り組んだ。そのビジネス・モデルは、メーカーが単独で構築するよりも安価で効率的なシステムであり、いわば業界共通の商流基盤となり得るものであった。この意味で、プラネットの成立は、業界の商流インフラストラクチャーを支える企業を誕生させるという日本の流通史上の大きな歴史的な意義をもつものであった。林周二の『流通革命』も流通業界全体の効率化を唱えて警鐘を鳴らしたが、そこでは非効率で革新性の乏しい卸売企業の排除が唱えられた。これに対し、玉生らは、業界インフラストラクチャーの構築による卸売商流の効率化によって、卸売企業の社会的役割をより一段と進化させることになったのである。

なお、卸売企業は、プラネット成立後、広域化とともに垂直的・水平的競争力強化の要となるロジスティック・システムと情報システムへの投資による両システムの高度化を推進してゆく。その過程で、プラネットのシステムとその進化は、卸売企業の商取引に関する手間と時間とコストを節約させるとともに、それら両システムとも連動する業界インフラとしての重要性を増してゆくことになると思われる。そうした過程についての検討は、今後の課題としたい。

【注】

- (1) 林周二『流通革命』（中公新書、1962年11月）。同書で林は「昔の意味における問屋的機能の滅亡論であって、現実の問屋資本そのものが新しい時代に即応して脱皮し変化することを否定するものではない」と述べながらも、「『問屋滅亡論』は、今日の間屋そのものが自動的に滅亡するという安易な論としてではなく、滅亡させるべきであるという政策論の意味で筆者は賛意を表する」と述べている（同書170頁）。
- (2) 株式会社プラネットの成立と事業展開についての流通史的な観点から検討した学ぶべき先行研究として、内野明「事例研究：業界VAN・プラネット」（専修大学商学研究所『専修ビジネス・レビュー』Vol.14, No.1, 2008年）および同「プラネットにおける情報システムの発展—業界VANプラネットの発展」（経営情報学会情報システム発展史特設研究部会編『明日のIT経営のための情報システム発展史 流通業編』第8章、専修大学出版局、2010年）があげられる。これら2つの先行研究は、いずれもプラネットの設立の背景と成立、2009年頃までの事業と提供サービスの内容を全体的かつ概括的に検討している。本稿では、このうちプラネットの成立にいたる過程が、その後の事業の経営体制の範囲や方向性をいかに規定し日本流通史上いかなる意義をもったのかというリサーチ・クエスチョンを設定し、成立にいたる過程に焦点を当てて、設立の客体的・主体的な背景と、基幹システムの設計・提供企業の動向、設立の推進力となった主体や関連する主体による構想の具体化過程、構築されたシステムと事業モデルの特徴について、可能な限り詳細に検討し、あらためてその経営史上および日本流通史上の意義を問い直すというところに特徴がある。

- (3) 『日本電気株式会社百年史』（日本電気株式会社，2001年12月）443頁。
- (4) 福家秀紀「回線開放の歴史的意義—ビックデータと通信の秘密の視点から—」（駒沢大学グローバル・メディア・スタディーズ学部『Journal of Global Media Studies』Vol.13, 2014年3月25日）64～65頁。
- (5) 前掲『日本電気株式会社百年史』713～714頁。
- (6) 同書714頁。
- (7) 前掲「回線開放の歴史的意義—ビックデータと通信の秘密の視点から—」68頁。
- (8) 前掲『日本電気株式会社百年史』714頁。
- (9) 『50年のあゆみ』（株式会社インテック，2017年）43頁，『広報二十年のあゆみ』（株式会社インテック広報委員会，1983年11月）595～596頁所収『インテックファミリー』第130号（1982年3月15日）。
- (10) 前掲『インテックファミリー』第130号およびプラネット・松本俊男氏からの聞き取り調査（2021年8月19日：ZOOMで実施）と情報提供による。
- (11) 前掲『広報二十年のあゆみ』607～610頁所収『インテックファミリー』第133号（1982年11月20日）。なおインテックと同日に届出を受理された事業者としては、株式会社富士通エフ・アイ・ピーとヤマトシステム開発株式会社の2社があった（前掲「回線開放の歴史的意義—ビックデータと通信の秘密の視点から—」72頁）。
- (12) ここでの玉生弘昌と安平次勝についての記述は、特に断りのない限り、玉生弘昌『流通VANの戦略—ユーザーサイドの経営者のためのVANを戦略的に活用する視点—』（産業能率大学出版部，1988年9月）、玉生弘昌『人生を豊かにする出会いの作り方 私の縁—プラネット創業者が書いた随筆集—』（国際商業出版，1989年7月，第2刷）、プラネット30周年記念社史制作委員会『Breakthrough—未来を切り拓く熱い思い—』（株式会社プラネット，2015年9月）、株式会社プラネット社内資料「代表取締役社長・玉生弘昌のプロフィール」、株式会社プラネット社内資料「安平次勝 簡単略歴」、玉生弘昌氏への聞き取り調査（2020年11月17日，同年11月26日：ZOOMで実施，同年12月9日：（株）プラネット会議室）、安平次勝氏への聞き取り調査（2020年12月9日：（株）プラネット会議室）などによる。
- (13) 『ライオン100年史』（ライオン株式会社，1992年10月）255頁、266頁、『ライオン120年史』（ライオン株式会社，2014年7月）80頁、355頁。なお、小林宏（旧姓田中宏）は寅次郎の長女と結婚して小林家に入り、1971年1月にライオン油脂に入社して2月の常務就任を経て、社長となった。
- (14) 両社合併の準備については、前掲『ライオン100年史』168～169頁、279頁、283～329頁、前掲『ライオン120年史』88～126頁を参照されたい。
- (15) 前掲『ライオン100年史』328頁。
- (16) 安平次勝氏への聞き取り調査（2020年12月9日：（株）プラネット会議室）による。

- (17) 玉生弘昌氏への聞き取り調査（2020年11月17日，同年11月26日，2021年6月25日，同年7月19日，同年10月7日：ZOOMで実施，2020年12月9日：(株)プラネット会議室）と各調査後の質問への回答による。
- (18) LCMSに関する記述は、前掲『ライオン100年史』328～330頁，前掲『ライオン120年史』124～125頁による。
- (19) 玉生弘昌氏への聞き取り調査（2020年11月17日，同年11月26日，2021年6月25日，同年7月19日，同年10月7日：ZOOMで実施，2020年12月9日：(株)プラネット会議室）による。
- (20) 前掲『日本電気株式会社百年史』633～634頁。
- (21) 『日本電気株式会社百年史 資料編』（日本電気株式会社，2001年12月）468頁。
- (22) コンピュータと接続した音響カプラーに受話器をはめて、受話器の送信口に音声信号を出すことでデータを伝送するというシステムであった。伊藤伊で情報システムを担当していた藤根康裕氏によると、やや記憶が曖昧ではあるものの、その電話回線はいったんライオン油脂の名古屋支店につないで、そこから東京本社に送られていたと思うということである。N5200シリーズの05mk IIの発売については『日本電気株式会社百年史』（日本電気株式会社，2001年12月）750頁による。なお伊藤伊の情報システムの進展過程については、佐々木聡『中部地域有力卸売企業・伊藤伊の展開—多段階取引から小売直販への移行と全国卸あらたへの道—』（ミネルヴァ書房，2019年3月）113頁、244～249頁を参照されたい。
- (23) 玉生弘昌『プラネット式IT起業で成功する方法』（東洋経済新報社，2006年11月）30～31頁および玉生弘昌氏への聞き取り調査（2020年11月17日，同年11月26日，2021年6月25日，同年7月19日，同年10月7日：ZOOMで実施，2020年12月9日：(株)プラネット会議室）による。
- (24) 前掲『ライオン120年史』142～143頁。
- (25) 『コラボレイティブネットが流通を再生する』61頁、「石鹼日用品新報」（1984年10月20日）、「日経産業新聞」（1984年12月15日）。
- (26) 『流通VANの戦略—ユーザーサイドの経営者のためのVANを戦略的に活用する視点—』80頁および玉生弘昌氏への聞き取り調査（2020年11月17日，同年11月26日，2021年6月25日，同年7月19日，同年10月7日：ZOOMで実施，2020年12月9日：(株)プラネット会議室）による。
- (27) 玉生弘昌氏への聞き取り調査による（2020年11月17日，同年11月26日，2021年6月25日，同年7月19日，同年10月7日：ZOOMで実施）。
- (28) 前掲『Breakthrough—未来を切り拓く熱い思い—』44～45頁および玉生弘昌氏への聞き取り調査（2021年6月25日，同年7月19日，同年10月7日：ZOOMで実施）による。
- (29) 玉生弘昌氏への聞き取り調査による（2020年11月17日，同年11月26日，2021年6月25日，

同年7月19日、同年10月7日：ZOOMで実施)。

- (30) VAN 研究会についての記述は、前掲『流通 VAN の戦略—ユーザーサイドの経営者のための VAN を戦略的に活用する視点』80～81 頁および玉生弘昌氏・安平次勝氏への聞き取り調査 (2020 年 12 月 9 日：(株) プラネット会議室) による。
- (31) 小林敦社長への説明の記述は、玉生弘昌氏・安平次勝氏への聞き取り調査 (2020 年 12 月 9 日：(株) プラネット会議室) による。
- (32) 安平次勝氏への聞き取り調査 (2020 年 12 月 9 日：(株) プラネット会議室) による。
- (33) 以下の「流通網合理化のための情報化戦略」に関する説明は、株式会社プラネット所蔵「流通網合理化のための情報化戦略」(前掲『Breakthrough』27 頁所収) による。
- (34) 前掲『人生を豊かにする出会いの作り方 私の縁—プラネット創業者が書いた随筆集—』13 頁、前掲『Breakthrough』49 頁および玉生弘昌氏への聞き取り調査 (2021 年 6 月 25 日、同年 7 月 19 日、同年 10 月 7 日：ZOOM で実施) による。なお綿貫民輔のインテック取締役在任期間はインテック創業の 1964 年から 1974 年までで、その後は相談役を務めていた (前掲『インテック十五年史』115 頁、同書所収「役員付図」3 頁、『50 年の歩み』株式会社インテック、2017 年、117 頁)。
- (35) 共同利用の発表の記述は、「石鹼日用品新報」(1984 年 12 月 15 日)、「日経産業新聞」(1984 年 12 月 15 日) による。
- (36) 玉生弘昌氏への聞き取り調査による (2020 年 11 月 17 日、同年 11 月 26 日、2021 年 6 月 25 日、同年 7 月 19 日、同年 10 月 7 日：ZOOM で実施)。
- (37) 前掲『流通 VAN の戦略—ユーザーサイドの経営者のための VAN を戦略的に活用する視点』81～82 頁。
- (38) 玉生弘昌氏への聞き取り調査による (2020 年 11 月 17 日、同年 11 月 26 日、2021 年 6 月 25 日、同年 7 月 19 日、同年 10 月 7 日：ZOOM で実施)。
- (39) 前掲『流通 VAN の戦略—ユーザーサイドの経営者のための VAN を戦略的に活用する視点』82 頁。
- (40) 株式会社プラネット所蔵「業界 VAN について」(1985 年 1 月) (前掲『Breakthrough』51 頁所収)。
- (41) 前掲「業界 VAN について」1 頁。
- (42) 前掲「業界 VAN について」2～3 頁。
- (43) 玉生弘昌氏への聞き取り調査による (2021 年 6 月 25 日、同年 7 月 19 日、同年 10 月 7 日：ZOOM で実施)。
- (44) 前掲「業界 VAN について」2～3 頁。
- (45) ここでの富士通 FIP の VAN 事業に関する記述は、前掲『プラネット式 IT 起業で成功する方法』72～73 頁および玉生弘昌氏への聞き取り調査による (2021 年 6 月 25 日、同年 7 月 19 日、

同年10月7日：ZOOMで実施)。西川商事は、1998年10月に姫路市のハリマ共和物産と合併した(「日本経済新聞」1998年9月4日、「日経流通新聞」1998年9月8日、「石鹼日用品新報」1998年9月16日、『ハリマ共和物産100年史』2008年、274～276頁)。全卸連のオンライン委員会から情報システム委員会への改称については、全国石鹼洗剤化粧品歯磨雑貨卸商組合連合会『全卸連会報』第38号(1986年3月15日)19～20頁による。

なお、元伊藤伊の藤根康裕氏によると、西川商事では、別途、同社の河合氏が中心となってRSO(Retail Support Osaka)という会社を設立して、専用POSレジを開発して小売店に設置し、POSデータ分析をすることで小売店に貢献することを行ったという。しかし、これは短期間で終わったようである。

- (46) プラネット設立発表に関する記述は、「石鹼日用品新報」(1985年2月2日)、「日本経済新聞」(1985年1月31日)、「日経産業新聞」(1985年1月31日)、同紙(1985年2月5日)、同紙(1985年4月17日)などによる。
- (47) 「石鹼日用品新報」(1985年2月2日)および玉生弘昌氏への聞き取り調査(2020年12月9日：(株)プラネット会議室、2021年10月7日：ZOOMで実施)とその後の筆者の質問に対する回答による。
- (48) 玉生弘昌氏への聞き取り調査(2021年6月25日、同年7月19日、同年10月7日：ZOOMで実施)による。
- (49) 前掲『コラボレイティブネットが流通を再生する』61頁。
- (50) 前掲「業界VANについて」4頁。
- (51) 「石鹼日用品新報」(1985年2月2日)。
- (52) 前掲「業界VANについて」4頁。
- (53) 前掲『流通VANの戦略—ユーザーサイドの経営者のためのVANを戦略的に活用する視点』82～89頁。
- (54) 安平次勝氏への聞き取り調査(2020年12月9日：(株)プラネット会議室)とその後の筆者による質問に対する回答による。
- (55) 流通システム開発センターへのはたらきかけの記述は、玉生弘昌氏への聞き取り調査(2021年6月25日、同年7月19日、同年10月7日：ZOOMで実施)による。
- (56) ここでのプラネット設立に関する記述は、「株式会社プラネット定款」(1985年6月5日作成、同年6月24日公証人認証)、「石鹼日用品新報」(1985年8月7日)、同紙(1985年8月10日)、「日本経済新聞」(1985年8月2日)、「日経産業新聞」(1985年8月2日)、前掲『流通VANの戦略—ユーザーサイドの経営者のためのVANを戦略的に活用する視点』83～89頁などによる。
- (57) 玉生弘昌『流通ネットワーク21世紀のミッション』(ビジネス社、1998年)65～66頁。
- (58) 前掲『プラネット式IT起業で成功する方法』62～63頁。
- (59) 前掲「株式会社プラネット定款」。

- (60) 玉生弘昌氏への聞き取り調査（2021年6月25日，同年7月19日，同年10月7日：ZOOMで実施）とその後の筆者による質問に対する回答による。
- (61) ここでの設立当初のプラネットの組織に関する説明は、プラネット所蔵「(株)プラネットの組織」(業界VAN設立準備室，昭和60年7月22日)による。
- (62) 前掲『流通VANの戦略—ユーザーサイドの経営者のためのVANを戦略的に活用する視点』87～88頁、『Breakthrough』65～69頁。
- (63) 前掲『Breakthrough』58～61頁。
- (64) 同書76～78頁。
- (65) 3つの標準化に関する記述は、玉生弘昌氏への聞き取り調査（2021年6月25日，同年7月19日，同年10月7日：ZOOMで実施）とその後の玉生氏への筆者による質問に対する回答、およびフォーマットとの標準化の作業に参加した山田啓蔵氏への聞き取り調査（2021年10月20日：ZOOMで実施）による。
- (66) のプラネットの事業と収入に関する説明は、前掲「業界VANについて」、「石鹼日用品新報」(1985年8月7日)、前掲『流通VANの戦略—ユーザーサイドの経営者のためのVANを戦略的に活用する視点』72～76頁、『プラネット式IT起業で成功する方法』62～69頁および玉生弘昌氏への聞き取り調査（2021年6月25日，同年7月19日，同年10月7日：ZOOMで実施）による。
- (67) 前掲『流通VANの戦略—ユーザーサイドの経営者のためのVANを戦略的に活用する視点』72～76頁。
- (68) 『『流通VANの戦略—ユーザーサイドの経営者のためのVANを戦略的に活用する視点』』212頁。
- (69) 「石鹼日用品新報」1985年8月7日。
- (70) 前掲『Breakthrough』65～68頁。

【付記】

本稿執筆に際して、玉生弘昌氏はじめ株式会社プラネットの多くの関係者にご協力いただいた。また、同社を通じて、株式会社インテック、ライオン株式会社の関係者にも、ご高閲いただいた。旧伊藤伊の関係者の方々にも、いろいろとご教示いただいた。記して感謝の意を表したい。