

第2章

プラネット

日本「業界特化型インフラ」に先鞭!!

【特別対談】

プラネット代表取締役会長

商人舎代表取締役社長

玉生弘昌 × 結城義晴

「Platform 機能構築」の精神と技術

「プラットフォームビジネス」とは何か。楽天もソフトバンクもプラットフォームビジネスであるし、グーグル、フェイスブックもプラットフォームビジネスだ。(株)プラネットは効率的に企業間でデータを交換できるネットワークを 805 社に提供し、15 万を越えるアイテムの商品情報を扱う。当初は VAN (付加価値通信網) 事業を目指し、後に EDI (電子データ交換) ビジネスを推進し、現在は商品情報のプラットフォームビジネスへと進化している。創業者で現会長の玉生弘昌氏にプラットフォーム構築のあり方と機能を聞く。

結城 日本のプラットフォームビジネスの先鞭をつけたプラネットですが、まずは創業のきっかけからお聞きします。

玉生 驚かれるかもしれませんが、最初から私はインフラを意識して取り組んできたのです。社会インフラではなく「業界特化型」のインフラです。通信が自由化された 1985 年、それまで電電公社の独占だった通信事業が民間に開放されました。その当時、IT や通信に熟知している会社はそう多いわけではなく、古いシステムを持っている会社の中には、IT 企業の言いなりになっているところが少なくなかった。それはよくないと思いました。

そこで、業界が一丸となって共通の土俵をつくり、泥沼のようなシステム開発競争は避けて、通信などは共通なのだから、一緒にやりましょうと始めたのです。これが私たちの基本的な考え方であり、業界特化型のインフラと呼ばれる理由です。

電信電話システムは日本国民すべてのインフラですが、私たちプラネットが目指すインフラは、業界の商慣習に合った BtoB 取引のネットワークをつくって、共同利用するというものです。このような発想に基づいて会社をつくりました。

概念としてはプラットフォームなのですが、端末機の共同利用と言えばわかりやすいでしょう。事実、卸店 200 社に端末機を無料で提供して、当初賛同してくれたメーカー 8 社が同じプログラムによって通信できる仕掛けをつくりました。各社にはコスト的なメリットを訴求して、理解してもらえたということです。

結城 『プラットフォーム戦略』(平野敦士カール、アンドレイ・ハギウ共著)では、たいていのビジネスはシングルサイド・ビジネスと定義しています。メーカーもかつては卸を通して、市場に商品供給していたので、基本的にシングルサイド・ビジネスで

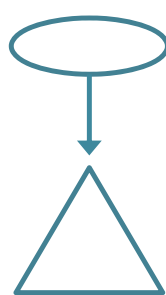


す。卸も小売りに対して商売するのでシングルサイドです。小売りも消費者に対するシングルサイド・ビジネスです。一方、プラットフォームには、2 サイド・プラットフォームと、マルチサイド・プラットフォームの2つがある(右図)。プラネットの考え方は、それですね。

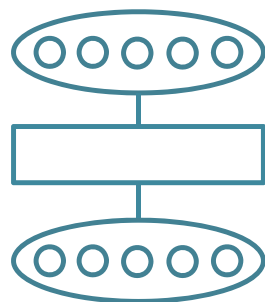
玉生 私たちのプラットフォームは複数対複数が可能で可能な仕組みです。昔のテクノロジーは1対1の通信しかできませんでした。A社とB社がダイヤルして回線でつながり、次にA社とC社がダイヤルして回線でつながるといった交換方式です。ところが当時、株インテックだけがデジタルパケット通

信サービスを提供していたので、プラネットはインテックと手を組みました。デジタルパケット通信を使って、資生堂向けのパケット、ライオン向けのパ

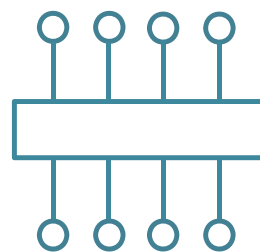
● シングルサイド・ビジネスとプラットフォームの類型



シングルサイド・
ビジネス



ツーサイド・
プラットフォーム



マルチサイド・
プラットフォーム



ケット、サンスター向けのポケット、それらのかたまりをまとめて送信すると、自動的に仕分けされる。そういうビジネスモデルが技術的に可能になったのです。

結城 今はインターネットが当たり前ですが、当時としては画期的な仕組みでしたね。

玉生 はい。いわば、プラネットという“バス”に消費財メーカー8社（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：日本製紙クレシア）、エステー化学（現：エステー）、牛乳石鹼共進社）が乗って発車し、そこから乗客がどんどん増えていきました。P&G やユニリーバ、ジョンソン & ジョンソンなど外資系メーカーも早い段階で利用を開始しました。

ただ、当時メディアでIT利用の先進企業とさかんに紹介されていた花王は、当社のEDIサービスを利用していませんでした。サービス開始から10年が経過し、利用企業が100社を超えた頃、花王が利用を開始しました。このことが契機となって、プラネットは業界のプラットフォームとして、自他ともに認められる機能を有するようになりました。私たちは通信の標準化、コードの標準化を進めて業界特化型のインフラをつくってきました。プラネットのシステム1つがあれば、明日からでも接続先各社と取引ができる。そういうBtoB取引のインフラをつくったわけです。

商品情報データベースの2つの必要条件

結城 メーカーと卸が相乗りできるプラットフォームですね。

玉生 重要なのは、データにはトランザクションデータとマスタデータの2種類があることです。トランザクションデータは発注データ、請求データといった、A社ならA社とやり取りをする情報で、これは機密として扱わなければなりません。マスタデータとは、事業所コード、卸の物流センターのコード、商品コードなど、日々の業務処理の基本となるデータが入っているファイルやデータベースの中のデータ情報です。

マスタデータの1つである商品コードは、1つひとつが公開されている公知のデータです。たとえば、資生堂が新製品を発表すると、流通業界すべての卸売業や小売業が自社のマスタをメンテナンスしていました。だったら1つをメンテナンスして皆で利用すればいいじゃないかと、当然そういう発想になります。マスタデータは業界共有の財産にしよう、という発想です。

ただし、商品データのメンテナンスには多くの労力が必要となります。プラネットは業界を良くするためなら、と一肌脱いで、業界の共有財産としてつくってきました。

結城 商品情報データベースというインフラは共有し、そのうえで競争しようという考え方ですね。

玉生 商品情報データベースの必要条件は2つあります。1つは「網羅性」です。まず業界網羅性、あるいはカテゴリー網羅性が必要です。シャンプーだったら、すべての製品が網羅されることを追求しています。

もう1つは、早く情報を入れること。新製品が出るとしたら小売業は3カ月前に取り扱うかどうかを検討します。2カ月前に棚割を始めるときには画像付きの商品マスタが欲しい。最初は、「そんなことをしていたらライバルにわかってしまう、3カ月前に登録などできない」と危惧したメーカーが多かったのも事実です。しかし、今は3カ月前になると、どんどん情報が入っています。そうしないと棚を確保できない事情もあるのですが、プラネットに対する信頼が高まったからだと思います。

結城 プラネットの商品データベースには、どういった商品群が登録されているのですか。

玉生 日用品・化粧品、ペットフード・ペット用品、家庭用品などの業界の商品情報が集まっています。

なお、大衆薬（OTC 医薬品）業界には業界独自のデータベースがありましたが、薬事法の改正がきっかけとなって、プラネットが運営を受託するようになりました。

加工食品の分野ではファイネットが商品データベースを運営していました。しかし1つには、ユーザー満足がなかなか得られず、もう1つにはアイテムが多すぎるという理由もあって、なかなかうまく進みませんでした。そこで、国分と日本アクセスを中心に、その他4社の食品卸も参画し、ジャパン・インフォレックス（JII）が設立されました。

JII が構築したのが事務合理化のための商品データベースです。JAN コードと商品名、商品の重量・サイズ等が登録されていて、受発注の処理や物流業務で使用されます。しかし棚割用には、正面、横、上からの三面画像が必要です。メーカーの数が多いので、少し苦勞されているようですが、新製品情報も含めたメンテナンスは非常に重要です。ちなみに200万アイテムも揃えたデータベースは欧州にはありません。世界でも類を見ないでしょうね。

多様性こそが 豊かな消費社会を支える

結城 欧州の小売業は寡占化しています。したがって売られている商品は、コモディティ商品が多くて、総アイテム数が少ない。改廃やモデルチェンジもあまりやりません。さらに卸売機能がほとんどないから、中小のメーカーが育ちにくい。そうした市場の中で寡占化が進むと、商品のイノベーションは起きにくくなります。なるべくコストをかけずに運営していくという方に向かいます。

玉生 欧州も米国も、限られたアイテムを大量に扱って大量に売るというビジネスモデルになってしまっています。そもそも小売業に参入など、まずできません。メーカーもなかなか参入できません。そうなると多様性が失われてしまいます。日本の商品の特徴である多様性は、卸売業が健在であるからこそ保たれているのだと、私はさかんに言っているのです。しかも品質が良いし値段も安い。エブリデーロープライスをうたっているウォルマートと比較しても、日用品・化粧品は日本の小売業の方が安い。これは、いつも私が明言していることです。

結城 その多様性こそが、豊かな消費社会を支えている。食品関係で言えば、1人のお客が年間に購買して消費するアイテムは意外なことに、100ちょっとしかない。しかしスーパーマーケットの

店頭には1万アイテム以上が品揃えされています。それだけ個々人が多様な生活をしているということです。

玉生 東京のレストランは世界一おいしいと評価する人が多く、ミシュランの都市別総星数は東京が圧倒的に多いそうです。それは、水道もガスも電気もインフラがしっかりとしているからです。クール宅配便があるから、遠くからでも鮮度の良い食材が入ります。安心して料理に集中できるわけです。専門に特化して、しかも集中できる。その下支え構造がインフラなのです。インフラは階層を形成します。クロネコヤマトの宅急便は明らかにインフラです。その下には高速道路があり、ガソリンスタンドがあり、基礎的なインフラがある。だからこそ、短い時間で玄関先まで届けることが可能なのです。

結城 そういう社会のインフラの上に、この業界特化型のプラネットの商品データベースというインフラができていますね。話は変わりますが、月刊『商人舎』の前号では「地球イタリー化現象」という特集を組みました。

イタリア人のオスカー・ファリネッティは03年段階で150店舗の家電王だった人ですが、持っていた会社を売却して、イタリーという食品販売の商売をトリノで始めました。メガストアの小売業は参入しにくいと言われていますが、彼は成功するのです。その根本にはスローフードの精神があります。彼はイタリアの20州を行脚する中で、スローフードの生産者と会う。これこそ大事だと考え、そのスローフードを表現した店をつくったのが始まりです。ニューヨークに出店して大ヒットさせています。ウォルマートと正反対の商売なのです。中小生産者のためのスローフードというコンセプトを持って店舗展開しています。

玉生 画一性から多様性、ファストフードからスローフードということですね。

結城 イタリーは、まさにイタリアの生産者のプラットフォーム的な機能を果たしています。日本は食料品に限らず、雑貨でも家庭用品でも、同じように中小の生産者がつくった商品が、きちんと流通されるインフラが、卸売機能によって担保されているということでしょうね。

玉生 日本人の多くは画一性に飽きているのです。富裕層に限らず、自分で買い回ってもいいから、おいしいものを食べたいという人は多いですから。

プラネットの成功は 販売データのギャザリング

結城 現在では、ジャパン・インフォレックスと組んで、さらに巨大な商品データのプラットフォームになっています。

玉生 ペットフードやペット用品の業界では、独自に商品データベースを構築しようという話もあったのですが、ペットケア用品を扱うユニ・チャームやライオンがプラネットの EDI や商品データベースを利用していたことから、独自のデータベースを立ち上げるのではなく、プラネットの商品データベースを利用することとなり、現在に至っています。医薬品には業界 VAN がありますが、医家向けが中心です。そこで大衆薬の EDI はプラネットが担うようになりました。薬のメーカーは大手から、家庭薬を扱う中堅・小規模の企業まで幅が広く、システム化は業界としての課題となっています。いずれは業務効率の向上につながる当社サービスの利用が進んでくると思います。

結城 プラネットがプラットフォームをつくらうとすると、業界構造が見える。米国はもともと業界ごとに業種が業態へと発展しました。文具はオフィスサプライチェーンストアとして、ステイプルズ、オフィスデポという 2000 店に近づく大チェーンが生まれています (2013 年に 3 番手のオフィスマックスがオフィスデポに併合された)。

プラットフォームが構築されない中で、チェーンストアの商品部がそういう仕事を担って、製造業を整理しつつ、情報を管理してきました。ホームセンターも同様に、ホームデポとロウズへと業態企業が収れんされ、その商品部がプラットフォーム機能を果たした。日本は文具業界もホームセンター業界もデータベース化が遅れています。

玉生 プラネットがなぜ成功したのか。「BtoB 取引の通信ができますよ」というだけではなかったのです。根本的な理由は、プラネットが発足したときに販売実績のデータをギャザリング (集める) できたことにあります。

ほとんどのメーカーは、自分たちのつくった商品が、どの小売店に、どれだけの量が入っているのかを把握できませんでした。それができているメーカーは、ライオンくらいしかなかったのです。なぜなら、昭和 40 年代まで、石鹼は再販売価格維持制度が適用されていたからです。この制度によって、ライオンは小売店と直接契約できたし、この石鹼は

この価格で売ってくださいと指定することもできたのです。そのため、小売店名簿をつくって管理する必要があったのです。

ところがこの制度が廃止され、小売店名簿だけが残った。当時で約 30 万店の小売店名簿です。それをプラネットが引き継ぎ、これまでずっとメンテナンスをしてきました。30 年前は、日用品・化粧品業界では全国問屋がなかった時代です。その頃から卸売業の協力を得て、データを精緻なものにしてきました。あらかじめ、お店には統一コードが付いています。新店にも統一コードを付けます。

したがって、たとえば A メーカーの商品を B 問屋、C 問屋が同じ小売店に販売しても「名寄せ」ができます。こうして卸売りから小売りへの販売データを、メーカーに送ってもらうことができるのです。これがプラネットの財産です。

結城 なるほど、それを現在に至っても、日々更新しているわけですね。

玉生 たとえばある乾電池メーカーからは、これまで日雑卸に乾電池を売っていたけれど、どこの小売店に行ってしまうのかわからなかったが、プラネットに加入したら、それがわかるようになったと喜ばれています。さらに、近頃は立地条件や駐車場の有無など、いろいろな付帯条件を調べて、どんどん情報を増やしています。

結城 いわゆるプラネットが扱う「販売データ」ですね。

玉生 受発注データや請求データの取り扱いはビジネスモデルとして難しいことはわかっています。したがって 1985 年のスタート時点では、業界のデファクトスタンダード (事実上の標準) にするために 200 台の端末機を卸売業に配りました。その時代、1 台百数十万円もしました。それを卸に無料で貸与する一方で、メーカーには販売データ情報を提供して、採算が合うように事業展開してきたのです。

結城 原則的な「プラットフォーム」には 5 つの機能があります。1 つ目はマッチング機能、2 つ目がコスト削減機能、3 つ目が検索機能、4 つ目がコミュニティ形成による外部ネットワーク効果機能、5 つ目が三角プリズム機能です。三角プリズムというのは、A と B はまっすぐに結び付かないけれども、プリズムのように反射して結び付くという役割を持つということです。

今までの話を聞いていると、プラネットは1から5まで、すべて当てはまるように思えます。4つ目は簡単に言うと口コミのようなものですが、1つのコミュニティができ上がると、外部ネットワークに効果を与える。先程のように、いろいろな業種がプラネットに参入するのは、まさにこのことです。食品と統合していこうというのも、この機能の1つでしょう。こういうビジネスの考え方は、イオンにも必要ですし、セブン&アイにも必要です。セブン-イレブン本部の商品部も、ある種のプラットフォームなのです。

玉生 メーカーと卸間ではプラネットのようなプラットフォームができました。受発注に関しては人手も伝票も要らない。大手メーカーには、かつて何十人もの受注担当者がいましたが、今は数人で済みます。受注の合理化は業界全体でかなり効果がありました。少しは業界に貢献したことを示そうと、その効果を数値で表そうとしている最中です。

結城 それはいいですね。各社がシステム投資をしていたら膨大なコストがかかります。

玉生 小売業もそうですね。1つのプラットフォームをつくれれば合理化、効率化が図られます。でもオーガナイズするのはなかなか難しい。一方で卸のシステム力は非常に高まっていますから、小売業から多少の要望があっても、対応できてしまいます。メーカーにもう一度がんばってもらいたいと思うことは、POSだけでなくID-POSデータを使ったマーケティングの再構築です。昔は、エメロンシャンプーの広告をすれば、消費者が買いに来てくれて、小売店も喜んで仕入れてくれるという、いわゆる「プル」のマーケティングでした。

しかし今は違います。販促費をつけて販売するという「プッシュ」ばかりのマーケティングになってしまっています。そこを、カスタマー・コミュニケーションズ株が提供しているようなFSP（フリークエント・ショッパーズ・プログラム）やCRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）などによる科学的なアプローチを武器に、再び「プル」の力を取り戻してもらいたいと思います。

結城 メーカーも小売業も、究極の考え方としては「ワン・トゥ・ワン・マーケティング」に至ると思います。最後には、そこまでを視野に入れなければならない。でも今も相変わらずマス・マーケティングです。それがSTP（セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング）のマーケティングになり、



ワン・トゥ・ワンへと進んでいくわけですが、そうしないとロングテールの商品は売れません。黙っていると、もっぱらアマゾンに牛耳られてしまいます。リテールとメーカーが組んでイノベーションを起こす局面は、突き詰めるとここにしかないと思います。

玉生 アマゾンの価値はロングテールで品揃えをするマーチャンドライジングです。日本の卸売業にとって、今、アマゾンは大きなお客さまです。直接取引をしている大手メーカーもいるようですが、日本では何でもすべて揃えるといった卸売業を利用するしかない。生活すべてをサポートし、しかもネット注文で明日届く、物によっては今日届くサービスを提供できている。世界を席卷する可能性は十分あります。

結城 今、米国ではアマゾンとウォルマートが競っていますが、アマゾンは年商10兆円を超えてもなお、年間20%も成長しています。ウォルマートは総年商50兆円未満で足踏みをしていますが、同社のeコマースだけは年間3割の伸びを示しています。

玉生 日本の企業もアマゾンと対抗できる商売をやっていけばいいのですが、戦略的には難しくなってきました。やはり物流インフラから整えていったアマゾンの戦略に強みがあります。私たちとの取引はまだありませんが、将来的にはアマゾンにも商品データベースを提供するようになる可能性はあります。ただし、商慣習や法律など、さまざまな問題が内包されているのも事実です。だから、できるところから、プラネットという業界インフラを、合意のうえで提供していくのが望ましいでしょうね。

結城 アマゾンにしる、中国のアリババにしる、eコマースの台頭は新たなプラットフォームニーズを生み出す。それをイノベーションのシーズとして捉えたいと思います。今日はありがとうございました。