

「玉生弘昌会長に聞く」

プラネット 30年の歩みと想い

多くの出会いに支えられ、業界インフラを創造

1985年の創業からプラネットの経営に携わる玉生弘昌代表取締役会長。ライオンの社員だった80年代前半に「業界の取引システム標準化」に向けたEDIの雛形のアイデアを提唱し、同社の立ち上げに奔走した。創業当初は常務、1993年から2012年まで社長を務め、現在は会長に就く。プラネットの30年の歩みと想いを玉生会長に振り返っていただいた。(取材=福瀬淳一、菊池史)



プラネットの創業まで

「ライオン油脂に入社後、配属されたマーケティング部では、日々の膨大な業務を手作業でこなしていました。そのため、業務の効率化に役立つパソコンをはじめとするO

A機器の重要性に気づき、OA機器を活用した社内の様々なシステムを提案し、その普及に取り組むようになりました。また、効率化を業界全体に広げられる、業界全体の『取引の標準化』の仕組み作り、大きな可能性も感じは

じめていました」

玉生氏は、1968年に早稲田大学政治経済学部卒業後、ライオン油脂（現在はライオン）に入社。マーケティング部に配属された玉生氏のメイン業務は販売計画の立案で、商品別、月次別、事業所別に3次元の表を手作業で作成していた。残業を重ねてやっと数表を完成させるも、新製品の発売が延びて作業が振り出しに戻ることもあり、毎夜、気の遠くなる作業に追われていた。

そのような折、玉生氏は隣の部署に導入されたデスクトップコンピュータに出会い、独学で販売計画の数表計算プログラムを完成。

「コンピュータを利用すれば事業計画も簡単に作成できる」と大胆にも社長に提案。総合管理部に引き抜かれ、30歳で事業計画に携わるようになった。

ライオン歯磨との合併に向けた基幹業務システムの統合に際し、コンピュータをIBMに変えるべきだとトップに具申したのがきっかけで、システム部門に異動。システム関連の長期計画を担当した。ライオン油脂とライオン歯磨の合併によって現在のライオンが誕生した1980年、当時のアメリカで

注目を集めつつあったオフィス・オートメーション(OA)事情を1ヶ月かけて視察。帰国後、ワープロ、FAX、パソコンといった新たな機器を導入し、社内の業務改善と事務合理化を進めた。また、OAに関する論文をまとめ、83年には初の著書「メーカーが書けなかったOAの本」が出版された。この本が好評だったこともあり、OAユーザーを代表して、通産省や郵政省の専門部会に招かれる機会が増えていった。業務効率化への想いはその後、「業界の取引システムの標準化」に向けたプラネットの創業につながる事となる。

プラネット創業へ

「業界にとって本当に使いやすく、役に立つシステムを作り上げたい。そんな想いからプラネットの創業に奔走しました。初めは手探り状態でしたが、多くの出会いに恵まれ、プラネットの創業にたどりつけました。当初はシステムの共同利用のメリットが上手く伝わらずもどかしい思いもしましたが、徐々に賛同の輪を広げていくことができました」

「業界の複数のメーカー様と複数の卸売業様を結ぶ、いわゆる複数対複数の通信ができるデジタルパケット通信を当時日本で唯一提供していたインテック様とタイムリーに出会えたことも大きな幸運でした」

1980年代前半、流通業界では

複数対複数のデータ交換を可能にするシステム「VAN(付加価値通信網)」に注目が集まる中、通信の自由化を見越して、卸売業、小売業も含む多くの企業がVAN会社を設立しようと動き始めていた。このままではシステムが交錯し、100社が100通りのフォーマットでデータを交換しなければならなくなる。これを業界全体の危機と捉え、玉生氏は、データ交換ネット

ワークの業界標準を確立する企業の立ち上げを決意。メーカーの一社員が、業界全体の問題解決に乗り出したのだ。

事業計画はすべて、販売計画から、資金調達計画、資金繰り、損益計画まで玉生氏が作りあげ、日用品・化粧品業界の主要メーカー8社を集めた。ライオン、ユニ・チャーム、資生堂、サンスター、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)、ジョンソン、牛乳石鹸共進社に協力を仰いだ。ただ、既存のライオンのシステムを共同利用できるよう再構築するという点に関し、自社データの漏えいを危惧する声も挙がっていた。

玉生氏は、プラネットはデータには一切タッチせず、VAN会社のインテックに委託するという仕組みを一社ずつ説明して周った。そして1985年8月、ライオンが卸売業に設置していた端末機を譲り受け、インテックの情報処理技術で機能を強化し、インテックの情報通信網を利用して各卸売業とメーカー間の電子データ交換(EDI)を行う仕組みを確立し、プラネットは遂に設立された。競合関



係にある大手メーカーを束ねて、システムの標準化を推進し始めたのだ。玉生氏は創業時に常務取締役役に就任。プラネットはその歩みをスタートさせた。

業界インフラへと成長

「立ち上げ当時のデータを管理するハードウェアの導入コストは20億円、その大きさは4畳半を超えていました。技術の進化で、その後ハードウェアのサイズは小さくなり、通信コストも劇的に下がりました。創業当時は多くのライバル企業が存在しましたが、各社とも受発注業務をメインに考えたためコスト競争に陥ったため、姿を消していきました」

「そうした中でプラネットは、受発注だけでなく各社が自社製品の売れ筋や市場動向を知ることができる『販売データ』の展開にも力を注ぎ、それが活用を集める大きな武

器になり、業界インフラとして存在感を広げていくことができました。当時の卸売業の有力企業様や全国化粧品日用品卸連合会（全卸連）様にご協力をいただき、プラネットのEDIは卸にこそメリットがある、と業界に伝えていただいたことも、業界への浸透につながりました」

現在、日用品・化粧品業界ではプラネットの直接のライバル企業はいない。通信が自由化された創業当初には多くの企業がVAN事業に参入したが、いまでは姿を消した。業界の情報インフラとなった同社は、サービス料金の値上げにより利益を増やすことも可能だが、決して値上げはしない。

そこには玉生氏の「業界貢献」、「社会貢献」への大きな想いがある。

本からも多くの出会い

玉生氏といえば、業界きつての読書家として有名だ。同社ホームページ上にも「会長の読書」コーナーを設け、心に残った本を定期的に紹介している。

「多くの本に影響を受けてきた」と語る玉生氏だが、一番の愛読書は司馬遼太郎の「国盗り物語」で、斎藤道三の生き方に強い共感を覚えたという。司馬遼太郎の著作は全て読破している。

ジャンルを問わず書店では「少しでも気になる本を見つければ、出会いと思い購入する」という。最近では、48年間連続で増収増益を続けた伊那食品工業会長の塚越寛氏の人生・経営哲学が書かれた「幸せになる生き方、働き方」に大きな感銘を受けたと、笑顔で語る。

同社はEDIサービスを開始した1986年以降、現在まで8回値下げを断行しているが、それは「多くの企業に使ってもらうことがインフラ企業の使命」、「料金を下げ利用促進を図り、業界全体の業務効率化に貢献したい」という、揺るぎない経営哲学のためだ。

また同社は、業務の一段の効率化と安全性の向上にも大きな力を注ぎ、ハードウェアの入れ替えを現在までに6回実施している。創業当時は4畳半あったハードウェアのサイズは、性能は大きく向上しながら、99年には冷蔵庫程の大きさとなり、現在はDVDプレーヤーほどの大きさになっているという。また、安全性の確保のため、11年に稼働を開始したクラウド型新システムにより、システムの3重化は維持しつつ、一層の安全性の向上を実現している。

そんな同社だが、設立後10年

また玉生氏といえば、店頭での多品種小ロットの販売を実現させた日本の卸売業に大きな尊敬の念を抱いており、1962年発行の「流通革命」の中で著者の林周二氏が唱えた「問屋無用論」への反論でも有名だ。玉生氏は、「入社当初はマーケティング部に配属されたので、卸売業との接点はほとんどなかったが、実際に卸売業の経営者に会うようになると、「真剣に業界のことを考えている方が多く、沢山のことを学ばせていただいた」と振り返る。この想いは玉生氏の著作のなかでも数多く取り上げられており、「問屋無用論から半世紀これが世界に誇る流通インフラの実力だ」（2013年発行）では50年を経た実感も語っている。

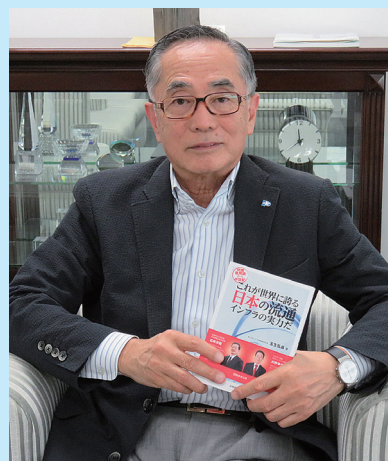
玉生氏はこれまで6冊の著作を執筆しているが、その記念すべき1冊目はライオン社員時代の38

の1995年時点では、EDIサービスを利用するメーカーの社数は71社と現在の8分の1にも満たなかった。だが97年にそれまで独自路線を歩んできた花王が同社の基幹EDIサービスの利用を開始したのをきっかけに、利用企業は一気に増えることとなる。

そして2015年10月末時点では、同社の基幹EDIサービスをメーカー596社、卸売業461社の合計1,057社が、資材EDIサービスを原材料、包装材料、容器などを扱う資材サプライヤー192社が利用。業界にはなくてはならない情報インフラとしての地盤を確固たるものにしていく。

EDIサービスの活用は多くの業界に広がり、世の中のハブラシ、シャンプー、洗剤、石鹸、ペットフード、ペット用品、介護用品などの消費財、OTC医薬品（一般用医薬品）の大半がプラネット

歳の時に書いた「メーカーが書けなかったOAの本」（1983年）。一企業の社員が本を執筆する事は今でこそ少しは増えたが、当時はほとんどなかったこと。その著作が評価され、メーカーの一社員でありながら、OAユーザーを代表して、通産省や郵政省の専門部会に招かれる機会が増え、そこで多くの出会いがプラネットの創業につながった。



のEDIサービスを経由して流通している。玉生氏がプラネット誕生以来貫いてきた「業界貢献」、「社会貢献」という経営哲学が、多くの人の暮らしを支えている。

今後の流通業界の変化とプラネットの役割

「小売業は戦後70年で大きな変化を遂げました。小規模な個人店が姿を消し、大型チェーン化が進みました。これからは流通業界はさらに大きな変化を遂げていくでしょう。プラネットの業界インフラとしての役割は、さらに増えてゆきます。EDIサービスに加えて、業界メーカー各社の商品情報を網羅した『商品データベース』、取引状況やシステム制約などでEDI導入が難しいメーカー向けのサービス『MITEOS』、ビッグデータを活用した『見える化サービス』など、業界を土台として支える多くの取り組みをこれからも広げ、業界のさらなる活性化へ貢献していきます」

プラネットでは創業以来、企業間の業務効率化に寄与する受発注などの取引データを交換するEDIサービスを主軸に、情報インフラの構築に取り組んでいる。

メーカーの商品情報を網羅し一元で登録・管理する「商品データベース」、市場情報調査・企画提案といったバイヤーの非定型業務に寄与できる「バイヤーズネット」、取引状況や社内システムな

どの制約でEDI導入が難しい中堅・小規模メーカーが、安全・確実に効率的なデータ交換のメリットを実感できる「MITEOS」など、サービスの幅を広げている。それらはすべて、業界全体の業務効率化、最適化などへの貢献を目指しており、すなわち玉生氏の経営哲学である「社会貢献」に根差した展開に他ならない。

玉生氏は、「もちろん、利益を上げることは会社存続のために必要だ。ただ、それだけが企業のミッションではない。『社会貢献こそが、経営の最重要ミッション』だ」と強調。玉生氏は両親に「人の役に立ちなさい」と常に教え育てられ、これこそが自らの使命だと心に刻んだ。「社会から喜ばれることが企業の最も重要なミッション」だとの想いのもとプラネットの経営にあたり、「14期連続増配という成功も、社会貢献に基づいた経営があってこそそのもの」だと胸をはっている。

これからの目標

「多くの出会いに支えられ、これまでなんとかやってこられました。ここまでやりがいのある仕事はめったにあるものではなく、本当に幸せだったと思います。ただ業界の縁の下として、まだまだ取り組んでいかなければならないことも山積みです。メーカー様、卸売業様のシステム標



準化に加えて、小売業様も巻き込んだ日本の流通業界全体のネットワークインフラの重要性も増しています。業界を支える情報インフラとして、これからも挑戦を続けていきます」

プラネットのEDIサービスの立ち上げで、日用品、化粧品をはじめとした消費財のメーカー・卸売業間では受発注システムなどの標準化が定着してきたが、まだまだ小売業においては、受発注や仕入などのシステムは独自方式が大半で、標準化が遅れている。

その中で玉生氏は、「社会貢献」の理念の下、日本の流通業界全体のネットワークインフラとして、プラネットを「メーカーから卸売業、小売業まですべてカバーする存在にしたい」と将来を見据えている。まずはドラッグストア業界から標準化のためのシステムの浸透に取り組み、一歩ずつ駒を進めていく考えだ。

玉生氏の仕事は、まだまだ残されており、プラネットの挑戦はこれからも終わらない。