14-E005

企業間電子商取引の拡大とオープン化に関する調査研究

# e-マーケットプレイスに関する調査 報告書

平成15年3月

財団法人日本情報処理開発協会電子商取引推進センター



協力:電子商取引推進協議 会



この報告書は、(財)日本情報処理開発協会電子商取引推進センターが競輪の補助金を受けて、電子商取引推進協議会(ECOM)の協力を得て実施した事業の成果を取りまとめたものです。

本書は、e-マーケットプレイス委員会の報告書である。

本委員会は、ECOMの会員により提案があり、平成 13 年度の当初に設置され、わが国の e-マーケットプレイスについて検討し、その後引き続き支持を頂き、平成 14 年度もその活動を続けたものである。

平成 14 年度の活動は、平成 13 年度に引き続き、e-マーケットプレイスを中心として企業間 E C の現状の問題点・課題を洗い出し、それを基にして効果のある企業間 E C の導入に役立つ情報を e-マーケットプレイス、企業間 E C のユーザ、運営者に対し提供することを目的とした。

企業間ECに関する過去の調査結果を踏まえ、さらにe-マーケットプレイスおよび企業間ECの活性化のために以下の項目を検討した。

- ・e-マーケットプレイスの発展性とそのインパクト 多様なビジネスモデルを持つe-マーケットプレイスを再度検証し、そのインパクトについ て検討した。
- ・e-マーケットプレイスとSMES(中小企業) 主に中小企業における、e-マーケットプレイスの利便性・現状での阻害要因などを調査検 討した。適宜行われた事例研究会において最新の事例紹介・ソリューション紹介などを行 い、積極的な情報交換の場を提供し、また、海外動向・事例についても調査を行いe-マー ケットプレイスの普及啓発に有効な情報を得る。

このような検討項目の設定の下、本書では、e-マーケットプレイスの現状と委員会で講演頂いた事業者およびe-マーケットプレイスの利用者の方々から情報を元に、それらを分析することで、e-マーケットプレイスの事業者や利用者に対して検討項目に沿った答えを取りまとめた。

これらの情報は、今後の e-マーケットプレイスの発展に有効に作用することを願うものである。 以下には、委員会で講演頂いた事業者およびe-マーケットプレイスの利用者の方々を感謝を持って掲載する。

平成15年3月

財団法人日本情報処理開発協会 電子商取引推進センター 電子商取引推進協議会 e-マーケットプレイス(e-MP)委員会では、昨年度に引き続き、以下のよう構成と機能により、わが国の e-マーケットプレイスについての情報をまとめてきた。e-マーケットプレイ委員会の構成としては、委員(ECOM会員) 25名、学識委員 1名、オブザーバー 22名(主に e-MP事業者と関連サービス事業者)である。

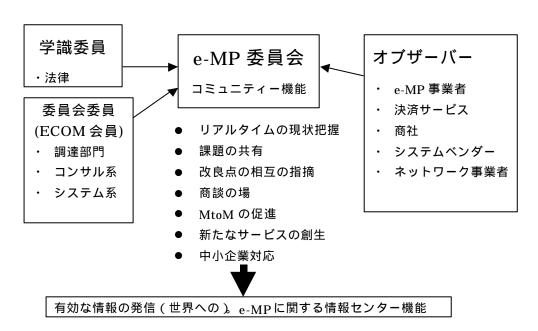


図 0-1 e-マーケットプレイス委員会における体制と検討事項

上図に示すように e-マーケットプレイス委員会では、e-マーケットプレイスの機能に習い、コミュニティー機能を取り入れ、e-マーケットプレイスの普及のため活動を行った。

# e-マーケットプレイスの情報を提供して下さった方々

アルファパーチェス スーパーネットソリューション コンストラクション・イーシー・ドットコム インフォマート NC ネットワーク

E2open

いい在庫ドットコム スマートオンライン ワイズシステム GNX ジャパン UFJ 銀行

富士通

日本ユニシス

上記の方々に深く感謝するものである。

# e-マーケットプレイス委員会 委員名簿 (順不同、敬称略)

委員長	木村	甲治	株式会社テプコシステムズ
委員	木村	和巳	東京電力株式会社
委員	小田	樹	富士通株式会社
委員	惣田	隆	日本ユニシス株式会社
委員	塚田	勝之	日本ユニシス株式会社
委員	今泉	浩二	マイクロソフト株式会社
委員	保倉	豊	グローバルフレンドシップ株式会社
委員	川城	三治	グローバルフレンドシップ株式会社
委員	岩間	研二	三菱電機株式会社
委員	山田	英俊	日本信販株式会社
委員	渋田	博士	富士電機株式会社
委員	平田	直次	株式会社三菱総合研究所
委員	瀬楽	丈夫	株式会社三菱総合研究所
委員	内田	美代治	ユーシーカード株式会社
委員	白須	敬二	ユーシーカード株式会社
委員	清水	比佐雄	株式会社 UFJ 銀行
委員	水谷	伸	株式会社 UFJ 銀行
委員	平林	寛治	株式会社富士総合研究所
委員	伊勢	広敏	株式会社日立製作所
委員	飯塚	和幸	株式会社 NTT データ経営研究所
委員	松平	隆之	株式会社東芝
委員	岸田	雅大	株式会社東芝
委員	野尻	寛	沖電気工業株式会社
委員	黒滝	学治	株式会社損害保険ジャパン
委員	上嶋	哲也	佐川急便
学識委員	吉田	一雄	清和大学
経済産業省	川渕	英雄	商務情報政策局
経済産業省	三村	和也	商務情報政策局
経済産業省	井上	友貴	貿易経済協力局
経済産業省	深瀬	昭	中小企業庁
事務局	黒岩	惠	電子商取引推進協議会企画部会長/トヨタ自動車株式会社

事務局 福永 康人 電子商取引推進協議会

オブザーバーとして参加された方々(順不同、敬称略)

堂脇 広一 e-アグリ株式会社

大三川 越朗 スマートオンライン株式会社

庄司 敏一 財団法人日本自動車研究所 JNX センター

谷 重徳 イーシップ株式会社

古川 智章 いい在庫ドットコム株式会社

パスカル シナーブ コファスジャパン信用保険会社

安井 照人 株式会社エヌシーネットワーク

神田 正美 株式会社三井物産戦略研究所

小副川 博通 E2open ジャパン株式会社

中島 理人 グローバルネットエクスチェンジ・ジャパン株式会社

青山 淳 全国商工会連合会

吉原 光政 株式会社ジャパン・イーマーケット

横瀬 和生 PSTG (Professional Services & Technologies Group, Inc.)

米多比 昌治 株式会社インフォマート

 佐藤
 徹
 富士通株式会社

 丹下
 盛猛
 三菱商事株式会社

本田 毅 スーパーネット・ソリューションズ株式会社

松本 洋 株式会社 アルファパーチェス

中村 泰之 株式会社 コンストラクション・イーシー・ドットコム

川端 文雄 東京通信ネットワーク株式会社

浜村 誠 株式会社 ビジネス・インフィニティ

穐田 達矢 ネットフィールド株式会社

# 目 次

1. B2B EC の動向	1
1.1 B2B EC の定義と代表的な形態	1
1.2 e-マーケットプレイスの定義	4
1.3 わが国の B2B EC の動向	6
2. e-マーケットプレイスの動向	15
3. e-マーケットプレイスの現状	
3.1 e-マーケットプレイスの変遷	18
3.2 課題 問題点	21
4.e-マーケットプレイスの展望	23
4.1 中小企業	23
4.2 発展性と産業構造の及ぼすインパクト	25
5 . 海外のe-マーケットプレイスの動向	28
5.1 欧州の e-マーケットプレイスの動向	29
5.2 韓国の e-マーケットプレイスの事例数	32
6.結音	33
	35
1 .e-マーケットプレイス講演資料集	37
2.米国におけるB2BEC動向調査結果	

#### 1 . B2B EC の動向

ここでは、企業間電子商取引 (Business to Business Electronic Commerce、BtoB または B2B EC と称する。この B2B の 2 は、'to'と同じ発音のためにこのように表記される。本稿ではこの B2B を以後用いる。また、同様に消費者向け電子商取引、Business to Consumer Electronic Commerce も B2C EC を用いることとする。)の動向を説明する。

以下には B2B EC の定義、様々な形態、e-マーケットプレイスの定義を紹介し、その後に B2B EC の動向調査の結果を紹介して、B2B EC を理解して頂くことを意図している。

#### 1.1 B2B EC の定義と代表的な形態

### (1) B2B EC の定義

ECは、一般的に以下のような定義がされている。

「商取引(=経済主体間での財の商業的移転に関わる、受発注者間の物品、サービス、 情報、金銭の交換)を、インターネット技術を利用した電子的媒体を通して行うこと」

© 2001 経済産業省、電子商取引推進協議会、アクセンチュア (株 )

このような商取引を企業と企業の間で行ったものが、B2B EC である。

しかしながら、上記のような定義では、実際の利用場面がなかなか想像できないと共に、その 利用効果を見失うことになる可能性がある。

上記を踏まえて、以下に我々なりに B2B EC の定義してみる。

B2B EC は、ネットワークを利用した経営の効率化や問題点の解決策(手段)である。 具体的には複数 (不特定多数)の企業を対象として、

取引機会の拡大」、「顧客ニーズの把握」、「業務の効率化」、「在庫圧縮」、「コスト低減」、「リードタイムの短縮」、「安定的な顧客との関係の構築」

等の目的を達成するための手段として、ネットワークを利用して商取引を行うもの。

上記の定義では、B2B EC には、2 面性があることがわかる。一つは、経営の効率化の観点であり、他方は、「取引機会の拡大」が示すように販促の観点である。しかしながら、今までのわが国の事例では、圧倒的に前者が多くなっている。一方、後者の代表は、e-マーケットプレイスである。

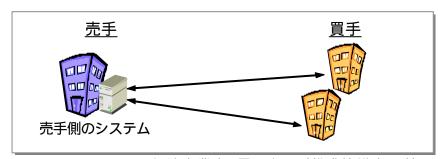
#### (2)様々なB2B ECの形態

B2B EC で代表的なものとしては、ネット販売、ネット調達がある。これらは、一般的に理解が簡単である。ネット販売ついては、B2C EC でも同様のビジネスモデルが存在し、さらに十分に活用されているため、比較的身近で理解が容易いものである。一方、ネット調達は、通常企業の調達をインターネットを用いた手段に変更したものであり、これも理解が簡単であろう。

### ・ネット販売 (e-sales)

ネット販売では、1 社の売手企業に対し、複数の買手企業が参加するものである。主にサプラ

イヤー企業が複数企業への販売に利用するものである。

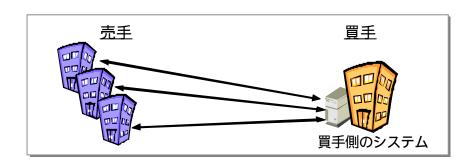


© 2003 経済産業省、電子商取引推進協議会、(株)野村総合研究所 図 1-1 ネット販売の概念図

ただ、ネット販売で有名な PC の直販や航空機や鉄道のチケット販売では、その仕組み上、B2C EC と区別が付かない場合が存在する。要は、同じ仕組みで、B2B EC としても B2C EC としても機能する。このため、EC 市場規模調査などでは、購入者の利用用途で B2B または B2C の区別を付けることになる。

#### ・ネット調達 (e-Procurement)

一方、ネット調達では、1 社の買手企業に対し、複数の売手企業が参加するものである。主に 買手企業が複数企業からの調達に利用するものである。



© 2003 経済産業省、電子商取引推進協議会、(株)野村総合研究所 図 1-2 ネット調達概念図

このネット調達は、大企業がそのサプライヤーとの間で EDI を用いて行うケースが殆どである。 しかし、後で示すような e-マーケットプレイスと異なり、固定したサプライヤーとの取引が主で ある。

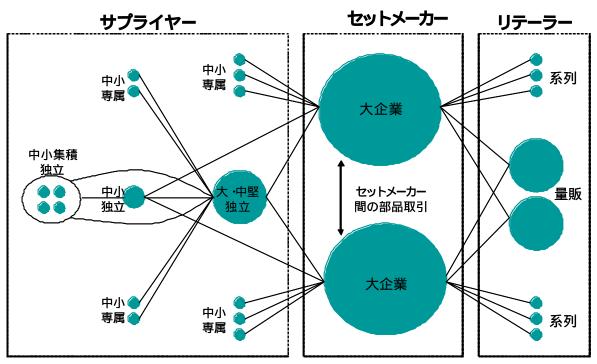
以下には、物の売買ではない B2B EC もある。これらは、製造、流通に関連するものである。これらの代表は、SCM (Supply Chain Management) や CALS (Continuous Acquisition and Life-cycle Support)と呼ばれるものである。これらは、需要予測の情報や設計・製造情報を共有化するものである。従って、直接調達などには関係しないが、一度この関係を構築してしまえば、長期間に渡って取引が続くことになり、今話題になっている企業間のコラボレーションの基本形

#### である。

#### • SCM

SCM は、Supply Chain Management の略で、1998 年に国内で話題となり、その後急速に普及している。実際、後述するキーワードによる事例の分類の項でも、SCM の事例数の増加は、近年のトピックスと言える。この SCM は、製造業における B2B EC の代表的な形態である。SCM の導入は、「納期短縮」と「在庫圧縮」を目的とすることが多く、商品の需要予測のデータをもとに、ロジスティックや生産管理を含め、資材の調達から最終顧客に至るまでのサプライチェーン全体を視野に入れた「戦略的な経営管理手法」である。別の言い方をすれば、BPR (Business Process Re-engineering)は、社内業務を対象にした改革に対して、SCM はむしろ企業間を対象にしたInter BPR であると言える。

以下の図は、家電企業における SCM の例である。 家電の製造元であるセットメーカーを中心として、リテーラ、サプライヤーとの線上に商取引の情報が流れる。この線上を流れる情報を有効に活用することで、「納期短縮」と「在庫圧縮」を計る。



© 2003 電子商取引推進協議会 (ECOM)

図 1-3 セットメーカと中心とした SCM の例

#### · CALS

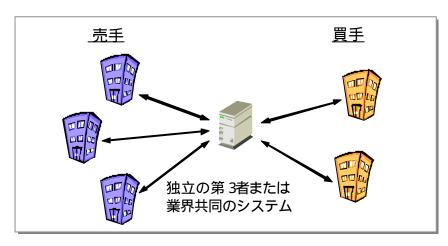
CALS は、Continuous Acquisition and Life-cycle Support の略である。日本では、「生産・調達・運用支援統合情報システム」と訳されている。1996 年にわが国で生産・調達・運用支援統合情報システム技術研究組合が自動車、鉄鋼、電子機器・部品,ソフトウェア、プラント、航空機、船舶、建設、宇宙の各産業分野で実証実験を行い、一躍 CALS はわが国で有名になった。CALS

の起源は、米国の国防総省が国防費削減のため、削減されてもその機能の維持を目的として提案 されたものである。

その内容は、簡単に説明すると、複数の企業が、製品の生産・調達・運用に関する情報を共有して、あたかも1つの製品を1社で生産しているかのように見える程に連携しているものである。従って、「バーチャル・エンタープライズ」などとも言われる。この CALS の具体例としては、Boeing の 777 と言う旅客機の製造がある。Boeing777 は、米国、日本、イタリアの企業群が設計段階から共同で設計し、参加した企業は、1個のマスター・データベースを共有し、地域、時間の差を克服して設計を行った。また、製造も部品単位に各国で分担して行っており、最終的には、米国シアトルの Boeing で組み立てている。このように Boeing777 と言う旅客機を見れば、Boeing と言う商標ではあるが、実際には複数の企業による共同作業で作られている。このような作業を実現する環境を CALS と言う。

# 1 . 2 e-マーケットプレイスの定義 e-マーケットプレイスの定義は、以下のである。

e-マーケットプレイスとは、 複数の売り手、 買い手が参加するオープンな電子商取引の 共通プラットフォーム」 である。



© 2003 経済産業省、電子商取引推進協議会、(株)野村総合研究所 図 1-4 e-マーケットプレイス概念図

e-マーケットプレイスは、前に示したネット調達、ネット販売の双方の機能を併せ持ったようなものである。さらに「オープン」と言う大きな意味を持っている。ここで「オープン」とは、B2B EC や e-マーケットプレイスへの新たな参加に対し、参加企業の認証が軽微であることを示している。一方、クローズな B2B EC は、かなり深い企業の信用調査、技術調査が行われており、「オープン」は、これと比較して簡単であることを言う。当然、実際の取引を e-マーケットプレイスで行う場合は、もう一段高い与信・認証を受けることもある。この「オープン」性の恩恵は、特に中小企業が受けており、e-マーケットプレイスは、中小企業にとっての B2B EC の入り口である

と言える。

また、e-マーケットプレイスは、B2B EC の一部として、1998 年から米国を中心に広まったものであり、普及当初は、オークション、逆オークション機能などから B2C EC (Business to Consumer Electronic Commerce、消費者向け電子商取引)をそのまま B2B EC へ展開しただけのものと考えられていた。しかし、e-マーケットプレイスの持つインターネットの利便性を活かす調達、販売業務への利用は、そのような思いを遥かに超え、米国では一時期 1500 を超える e-マーケットプレイスがサービスを行い、隣の韓国でも 270 もの e-マーケットプレイスが設立されたと言われている。その e-マーケットプレイスの現状については、2 章で論じる。

#### (1) B2B EC、e-マーケットプレイスの特徴

これらのことを踏まえると、B2B EC には、2 つの観点が見えてくる。

一つは、経営の効率化の観点である。他方は、取引機会の拡大の観点である。前者は、e-マーケットプレイスを除く B2B EC の世界であり、後者は、e-マーケットプレイスの世界である。これをまとめると以下のようになる。

企業間 EC 企業内の効率化を目標とする。これを進めると企業間の関係に発展する。

(除くe-マーケットプレイス) (ERP (\*1)との組み合わせによる)無駄の排除

主な導入目的:「業務の効率化」、「在庫圧縮」、

「(調達、生産、運用)コスト低減」,

「リードタイムの短縮」、「顧客ニーズの把握」

e-マーケットプレイス 新たな付加価値を持つ取引先の獲得

主な利用目的:「取引き機会の拡大」、「調達業務の効率化」、「調達コスト削減」

\*1:ERPとは、Enterprise Resource Planning の略で企業内の業務の見直し、効率化を目的に、ITを導入して目的を達成することを言う。

#### 1 . 3 わが国の B2B EC の動向

本節では、B2B EC の事例からその近年の動向について説明を試みる。この結果は、ECOM の元で行っている企業間電子商取引の動向調査結果を用いている。

この調査では、インターネット、雑誌、新聞等に出現した B2B EC の情報を出来るだけ網羅的に集め、それを分析することでわが国の B2B EC の動向を探ったものである。

前出の市場規模調査とは、本調査がその基となるデータを具体的に提示すると言う立場となる。 実際の調査は、連携して情報を共有化して予測データの有効性を高めている。

対象とした情報は、1997年からである。また、情報の検索時の条件は、以下である。

#### 検索対象:

- Web による検索結果
- ・ オンライン検索ツールを利用した検索結果

#### 検索キーワード:

「EC」or「電子商取引」or「インターネットコマース」or「エレクトロニックコマース」or「EDI」or「CALS」or「SCM」or「SCP」or「CRM」or「顧客関係管理」or「XML」or「ASP」or「MSP」or「Eビジネス」or「ネットビジネス」or「MRO」or「マーケットプレース」or「マーケットプレイス」or「電子データ交換」or「サプライチェーン」or「BtoB」or「B2B」or「Eプロキュアメント」or「電子購買」or「電子調達」or「Eソーシング」or「プライベートエクスチェンジ」or「プライベートマーケットプレイス」or「CPFR」or「DCM」or「SRM」or「デザインコラボレーション」or「CPC」or「シェアドサービス」or「シェアドサービス」or「コラボレーティブプロダクトコマース」or「エスクロー」or「電子決済」or「ネット販売」or「VAN」or「PLM」or「プロダクトライフサイクルマネジメント」or「設計情報」or「導入」or「事例」or「成功」or「失敗」or「効果」or「企業間」or「活用」or「協業」or「コラボ」

これらキーワードは、本年度より対象を広く企業間 IT 活用としたため、検索キーワードは、昨年度調査よりかなり多く設定している。

因みに昨年度は、以下であった。その充実度がお分かり頂けると思う。

「電子商取引」or「CALS」or「e-Business」or「CRM」or「EDI」or「e-Marketplace」or「MRO」or「SCM」or「XML」or「ASP」

#### 収集結果の業種毎の分類

- ・ 調査による結果を業種毎に分類して、業種大分類での網羅性をチェックした。
- ・ 業種の分類は、日本産業標準分類(大分類および中分類)の平成14年3月改訂版に したがった。ただし、業界マップ分析においては年次比較の必要から、平成14年3 月以前の日本産業標準分類にしたがっている。

#### (大分類)

農業、林業、漁業、鉱業、建設業、製造業、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、

運輸業、卸売・小売業、金融・保険業、不動産業、飲食店・宿泊業、医療・福祉、教育・学習支援業、複合サービス事業、サービス業(他に分類されないもの)、公務(他に分類されないもの)

上記のキーワードから検索された情報から B2B EC の事例の情報約 1,300 件を選び出し、以下の項目で分析を行ったものである。

- ・事例数の年度毎の集計
- ・事例を実施している企業の業種による分類
- ・適用した業務による分類
- ・キーワードによる分類

尚、以下に示す図での 2002 年度 (平成 14 年度)の数値は、2003 年 1 月末までの数値である。 この点に注意して頂きたい。

#### (1) 事例数の年度毎の集計

今年度新規に得られた国内事例は 277 件である。すなわち、2002 年 1 月から 2003 年 1 月までに得られたものである。図 1-5 に、過去 6 年間に渡る各年度の事例数を示す。なお、平成 14 年度の事例件数は、本調査で収集された事例のうち平成 14 年 4 月~平成 15 年 1 月の事例数である。したがって、平成 14 年度としては、2 月、3 月の事例数は、例年大きくカウントされるので、今後の調査ではさらに多くの事例が得られるであろうと想像される。

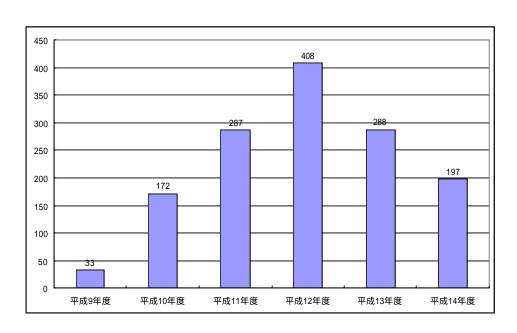


図 1-5 業界マップ事例掲載件数

上図から分かるように 2000 (平成 12)年度をピークとして、軸対称のような事例数の分布になっている。近年の減少傾向は、業界別に見ると総じて減少傾向であるが、特に「卸売・小売業・飲食店」の業種の事例数の減少が大きく影響している。具体的には 2000 年度 124 件が、2002 年

度では、約3分の1の38件にまで減少していて、この影響が全体の事例数を押し下げる大きな要因となっている。

以下に、これらの事例情報をさらに分類し、その動向を探る。

# (2)事例を実施している企業の業種による分類

事例を実施した企業の所属業種(大分類)の分布を図 1-6 に示す。また、事例実施企業の年度 別の分布を図 1-7 に示す。一事例を複数企業で実施している場合があるため、分類はのべ数で行っている。

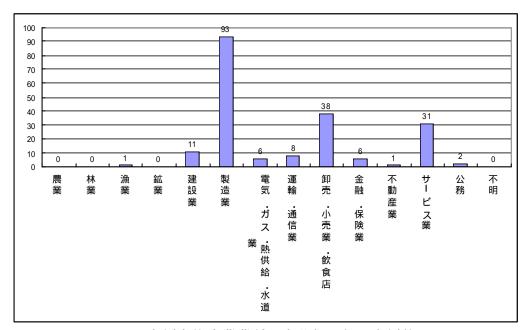


図 1-6 事例実施企業業種(大分類)毎の事例数

次ページには、1997(平成9)年度からの年度毎の分類を示す。

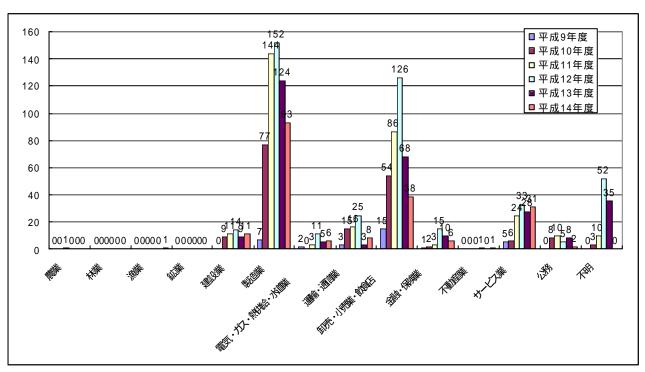


図 1-7 事例実施企業業種(大分類)の動向

2002(平成 14)年度においては、2002 年 1 月末までの結果ではあるが、2001(平成 13)年度に引き続き事例総数が大幅に減少しており、「製造業」、「卸売・小売業・飲食店」においても軒並伸びが鈍化している。一方、事例は少数ではあるが、「建設業」、および「サービス業」が堅調な伸びを示していることが伺える。

しかしながら、未だに 2 大勢力とも言える「製造業」、「卸売・小売業・飲食店」について、さらに詳細に分類した中分類を用いての分類を図 1-8、図 1-として次ページに示す。

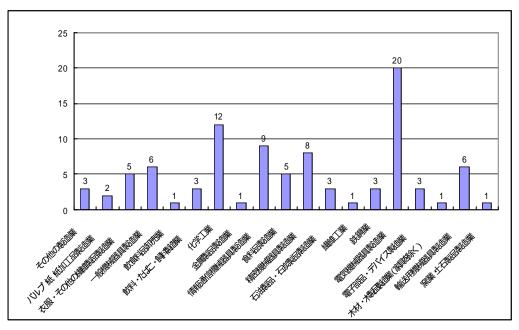


図 1-8 事例実施企業業種(製造業/中分類)毎の事例数

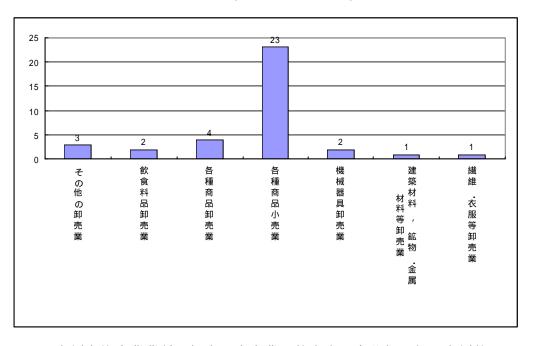


図 1-9 事例実施企業業種(卸売・小売業・飲食店/中分類)毎の事例数

「製造業」においては 2001 (平成 13) 年度調査に引き続き、電気機械器具製造業(家電・パソコンメーカー等) および化学工業における増加が見られる。これは SCM の事例が多く含まれている。また情報通信機械器具製造業(通信機器、コンピュータ・メーカー等)に関する事例が増加している点が特徴的となっている。

「卸売・小売業・飲食店」では、2000(平成 12)年度調査では各種商品卸売業の事例が最多であったが、今年度調査では各種商品小売業の事例数が際立つ結果となった。電子商取引調査を開始

した時点も同様の傾向が見られたことから、今日の経営環境において、企業間の IT 活用が卸売業より小売業において、より活発化していることを示している。

# (3)適用した業務による分類

事例によって適用された業務毎の分類を図 2-6 に、発表年度別の適用業務の分類を図 2-7 に示す。一つの事例の適用業務が複数業務に渡っている場合があるため、分類はのべ数で行った。

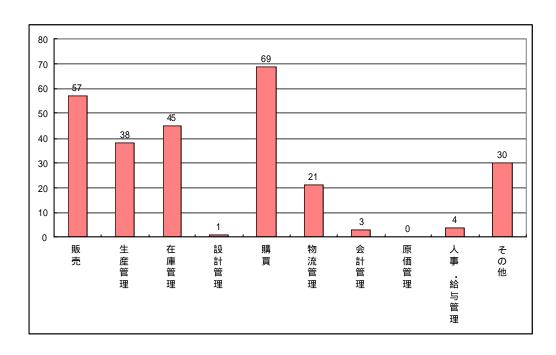


図 2-6 業務毎の分類状況

次ページには、1997(平成9)年度からの年度毎の分類を示す。

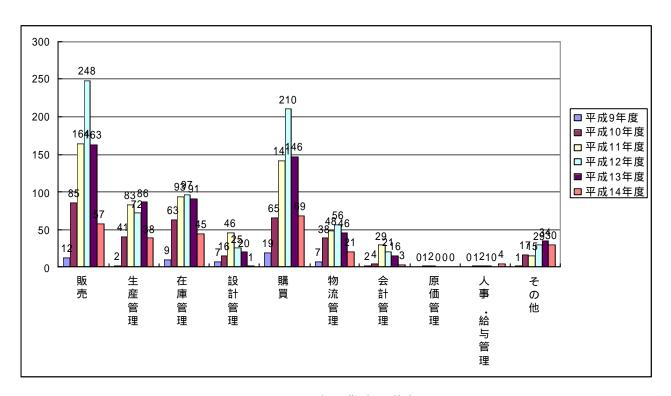


図 1-11 適用業務の動向

図 1-10 を見ると、2002 (平成 14)年度においては、昨年度まで最多であった「販売」の適用数よりも、「購買」の方が上回ったことになる。また、全体的な事例数の減少の結果、「在庫管理」、「物流管理」の比率が高くなっている。しかしながら、「設計管理」は激減しており、過去 5 年間でも最低の落ち込みである。

# (4)キーワードによる分類

実施事例を特徴付けるキーワードの分類を図 1-12 に、事例の出現の年度別の分類を図 1-13 に示す。一つの事例に複数のキーワードを対応付けている場合があるため、分類はのべ数で行っている。

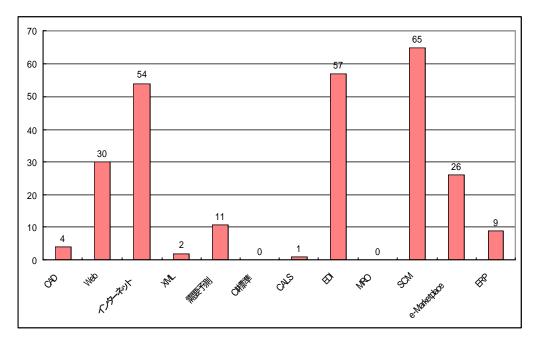


図 1-12 本年度のキーワードの分類

次ページには、1997(平成9)年度からの年度毎の分類を示す。

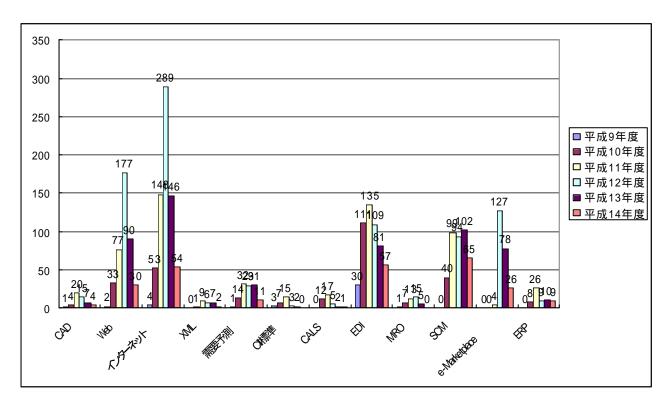


図 1-13 キーワードの年度毎の分類

2002 (平成 14) 年度においては、e-Marketplace が著しく減少している。比率から見た場合に 堅調に推移しているといえるのが SCM や EDI である。

# 2. e-マーケットプレイスの動向

本章では、わが国の e-マーケットプレイスについての動向を示す。

ここで示す数値については、前出1.での B2B EC の動向調査から e-マーケットプレイスの情報をピックアップしたものである。

この調査の特徴として、e-マーケットプレイスに限らず B2B EC の公開情報は、サービス開始の情報は、公開されるが、閉鎖、若しくはサービス停止については、殆ど扱われないのが現状である。

従って、以下に示す e-マーケットプレイスの数については、現実の数値ではないことを注意されたい。

# (1) e-マーケットプレイスの数

1999 年度 4件

2000 年度 96 件

**2001 年度 42 件**(2002 年 1 月~3 月は、2 件、余剰材、電子部品)

2002 年度 8件(2003年1月末まで)

上記 2002 年度の 8 件は、国際電子調達、国際的なケミカル・マーケットの日本サイト、石油、 卸業務の展開、空調機器、決済、輸送、百貨店資材調達である。

2002 年度については、8 件と新規の e-マーケットプレイスは激減している。この傾向は、世界的なものであり、特にアメリカでは、サービス停止、閉鎖の話題のみ伝わってきている。一方、韓国では、昨年 4 月に聞いた時点で 240 程度の数が、280 ほどに増加している。ただし、成功していると言われる e-マーケットプレイスの数は不明であり、聞くところによれば、そんなに多くないとのことである。

このように考えれば、わが国で新規で8件も事例があったことは、まだ、e-マーケットプレイスに新たな市場があると考える人々が居ると言うことで、米国とは違った展開をしていることがわかる。

#### (2)二極化

e-マーケットプレイス委員会では、今年度は、13 に及ぶ e-マーケットプレイスの事業者の方々から情報を頂いたが、その情報とその他の情報を合わせると、e-マーケットプレイス事業の二極化が顕著となってきている。

この二極化とは、好調な e-マーケットプレイスは、さらに好調になってきたということであり、 業績が上がっていない e-マーケットプレイスは、やはり業績が横ばいか低下したことを示してい る。実際に既存の e-マーケットプレイスもサービス停止、廃業の話やうわさが多くなっている。 この手の話は、断片的であり、正しくその数を把握するのは、今後の課題である。

上記の好調な e-マーケットプレイスの利用向上の要因としては、以下が指摘されている。

・IT リテラシーの向上

中小企業にも IT が普及しつつある。

これは、まず e-Mail が普及し、その効果をよって PC の利用が促進され、Internet が利用され

るようになった。また、ADSLの低価格化競争もその利用を加速化している。 また、若い経営者がやはり積極的に利用する傾向はさらに顕著になってきた。 それらに伴い、e-マーケットプレイスの効果が次第に認識されてきた。

#### ·e-マーケットプレイス事業者の努力

事業者の方々は、e-マーケットプレイスが持つ新たな取引形態を広めるため、Face to Face による営業を行い、それにより e-マーケットプレイスの利用者に対して、利便性の認識向上を図ると共に、利用者に対するサービス、システムの改良を絶えず行ってきている。

一方で、e-マーケットプレイスの不振の理由としては、以下が挙げられよう。

・e-マーケットプレイス参加者、運営者の位置付け

e-マーケットプレイスは、ネット販売、ネット調達と異なる点は、e-マーケットプレイス運営者と中心として、複数の販売者、複数の購買者が集まる場である(図 1-4 を参照)。このため、大きな購買力を持っているとかの理由では e-マーケットプレイスでの取引は、成立は難しい。なぜなら、安く買い叩かれてまで e-マーケットプレイスに参加する販売者、サプライヤーは、在庫処分を除いて、あまり居ないからである。従って、販売者と購買者の関係は、対等と成らざるを得ない。e-マーケットプレイスの運営者は、この関係を保証しないと中々企業同士のマッチングや商談が成立しない。

多くの e-マーケットプレイスが不振なのは、この関係構築がうまく行っていないことが理由のひとつである。それらのビジネスモデルを見ると、購買側の論理の取引形態に偏っていたり、同様に販売側に偏ったものになっている。また、販売側に偏った場合は、以下のカタログの問題がある。

しかしながら、複数の販売者、複数の購買者、さらに e-マーケットプレイスの事業者がすべて利益を享受する巧妙な仕組みの構築は、それ程簡単な話ではない。 そこに e-マーケットプレイス事業の予想を超えた難しさがある。

#### ・カタログモデルの不振

わが国では、B2C EC とは異なり、e-マーケットプレイスでは PC の画面上のカタログで物を選び、購入するということは、日常的に行われないことが判明した。これは、当然ながら、リピートオーダーでは、購入の可能性があるが、初めて物を購入する場合、物の品質や仕様がハッキリと掴めないと売買にまで到らない。これはインターネットでの限界を示しており、このインターネットの欠点に依存している限り、事業の成功は難しいと言えるであろう。

# ・利便性の不足

この部分の説明は、逆説的な言い方である。本当に e-マーケットプレイスが便利であると感じたら、中小企業でも農家でも IT のリテラシーの問題はないと言われたことがあった。

これには同意せずにはいられなかったが、この時に e-マーケットプレイスの良し悪しの一つの判断基準になるのではないかと感じた。その後、色々な e-マーケットプレイスのサービスについて話を聞く機会を得たが、押し並べて成功していると感じる e-マーケットプレイスは、やはり利用者に使わないと損だと思わせていると感じたものだった。しかしながら、実際にそう感じない e-マーケットプレイスもあったことは事実である。ここでの説明は、個人的な感想か

もしれないが、一度そのような目で e-マーケットプレイスのサービスを見てみたらどうか提案したい。

#### ・多額のシステム構築費用とメンテナンス費用

e-マーケットプレイスが注目を浴び始めた 2000 年頃には、多く e-マーケットプレイスの事業が始められた。 しかし、当時の e-マーケットプレイスのシステム構築費用は、かなりの高額であった。一方、システムの運用後のシステムのメンテナンス費用は、 $10\% \sim 15\%$ 程掛かり、これが e-マーケットプレイスの運営の足枷となった。

具体的には、やっと苦労して初めての商談が成立しても、システムのメンテナンス費に費やされた。また、システムのインタフェースや機能の改良も多額の費用が掛かり、運営の足を引っ張ったと指摘された。

これらの事実は、非常に教訓的である。今も尚 e-マーケットプレイスの運営をされている方々は、このような事実と戦い続けている。一方で、かなり前向きな話もされるようになって来ている。

次ページの3章以降では、その戦いの一端を紹介したいと考えている。

### 3.e-マーケットプレイスの現状

本章では、e-マーケットプレイスの現状として、今どのように e-マーケットプレイスが変わっているか、また、現状での課題・問題点は何かを論じる。

# 3.1 e-マーケットプレイスの変遷

本節では、昨年度の調査時と比較して、e-マーケットプレイスがどのように変遷しているかを ビジネスモデルと機能、サービスを通して見ることとする。

# (1)ビジネスモデルの変化

前にも記述したように、e-マーケットプレイスの事業者の方々は、利用者との接触の場面が多くなり、このため、当初のビジネスモデルの欠点を把握し、それを修正したり、作り直すことで、より効果のあるサービスへの移行を図っているところが少なからずある。

具体的には以下が指摘できる。

・ツール、シーズ・オリエンティッドなサービスからニーズ・オリエンティッドなサービスへ e-マーケットプレイスは、当初利用するソリューションの機能やサービスを開始する側の見 方若しくは考え方で、その機能を構成していた。しかし、利用者からのコメントや試行錯誤に よって、利用者からの視点によるビジネスモデルの再構築をしてきている。

具体的には、次のような事例がある。サービス開始当初は、商談、成約の場を e-マーケットプレイスで全面的に行うことで機能などを揃えていたが、実際にはそのようなニーズは少なく、物の売買情報の提供を中心とする出会いの場へシフトした。この場合、 e-マーケットプレイスの事業者は、商談、成約の場には立ち会わず、利用者同士がそれらを行うことになる。

・オープン・マーケットだけでなくクローズにも対応

実際に成果を上げている e-マーケットプレイスは、取り扱う物に対しての品質、価格などの取引に関して有効な情報を持っており、これを基本として、コスト削減のための購買業務代行、受発注業務代行やコンサルティングを行って、より付加価値を高めている。

これらのサービスは、実際には e-マーケットプレイスを運営するためのノウハウであり、このノウハウを積極的にサービスとして広げることで、利用者に調達コスト削減や調達業務の効率化をもたらす。

出会いの場としての e-マーケットプレイスは、その取引の数から言えば、非常に少ない。つまり、一旦 e-マーケットプレイスの利用者が出会って、商談が成立すれば、その後の取引には、 e-マーケットプレイスは必要がないことになる。 しかし、このようなサービスは、 e-マーケットプレイスが商談の仲介者として役割を出会い後も果たすと言う積極的な意味がある。

一方で、今までの成果を利用した展開として、海外との接続サービスや EDI 接続サービスなどの一種の ASP サービスへの転換を図っているところもある。この傾向は、アメリカで特に顕著であり、e-マーケットプレイスで蓄えたノウハウの展開と言う見方もできよう。

#### ・オフラインの積極利用

新たな調達先との出会い、商談、成約、さらには納品と一貫してきれいにオンラインで閉じたビジネスモデルは、実はそれほどの成功は収めていない。まだ、わが国では新規の取引においてすべてをオンラインで完結できるほどの経験が少ない。例えば、物の品質や技術、納期な

どを見知らぬ相手と安心してできないのが普通であろう。そこで、電話、FAX などのオフライン・ツールを積極的に利用している。場合により、Face to Face までも活用しており、今までの取引慣習に対応している。

このような e-マーケットプレイスの普及期では、このような従来からの慣習を取り入れながら、順次オンラインでの業務化が進むと考えられ、実際に e-マーケットプレイスでは、それを懸命に対応している。

#### (2)物の売買からの脱却

2 章でカタログのオンラインでの販売が、苦戦していることを紹介した。一方、アメリカでも、 欧州でもアジアでもカタログ販売が中心であり、このカタログ販売からの脱却が、わが国の e-マ ーケットプレイスの特徴である。

一言で、わが国の e-マーケットプレイスの特徴を言えば、「如何に魅力的なサービスにするか」 と言うことに尽きよう。品揃えではなく、サービスであることがその特徴である。

具体的な項目としては、以下のようなものがある。

- ・コスト削減へのコンサルティング
- ・調達業務のアウトソーシング・サービス
- ・与信 / 決済 / リスクヘッジ / ファイナンス 商社機能の e 化・商品化
- ・見積 / 注文業務の ASP サービス
- ・電子契約支援サービス
- ・参加各社の社内システムとの連携による効率化の実現
- ・利便性の追求 MtoM 対象、業務補完型(One-Stop 化) 会員補完型(地域性、業種を越える) 海外展開

尚、上記 MtoM は、Market to Market の略であり、e-マーケットプレイス同士、または、e-マーケットプレイスに関連するサービスの提供者との連携を指す。

昨年度の調査においても、物の売買ではない e-マーケットプレイスの存在が世界における日本の特徴であると書いた。実際に以下のような情報を扱う e-マーケットプレイスを紹介した。

#### 情報、サービス (29件)

知的資産、専門家情報、不動産情報、企業・技術情報、製品情報、船舶チャーター情報、 情報、配送車の空車情報

今年度の特徴は、当然上記の昨年度の調査の結果のように、情報流通に特化した e-マーケットプレイスも存在はするが、情報流通だけではなく、取引の支援業務が多くなっていることである。 さらに上記の本年度の内容を注意深く見ると、最後の MtoM 以外は、e-マーケットプレイスのサービスでなくても有効なものが多いことが分かる。これが意味するところは、e-マーケットプレイスがリアルの取引とオンラインでの取引との差が段々無くなってきたことではないかと考えている。

一方で、インターネットの利便性、すなわち、時差・距離の超越、同時性・瞬時性、双方向

性を生かした e-マーケットプレイス本来のものも併せて存在する。これは、情報流通を主体としたものである。特に今まで口コミでしか流通しなかった技術や製品・部品情報を全国、または世界へ展開したり、配送車の帰りの空き情報を流通させて効率化する。さらには不動産情報を扱ったものなどは、e-マーケットプレイスの有効性は変わらないであるう。ここで不動産情報であるが、これは、B2C EC の分野の市場規模で大きなマーケットを持っている。ただ、オンラインで成約されるものが少ないのであるが、新聞の綴じ込みチラシを見て来た客とオンラインで検索して来た客との成約率は大きく差があり、オンラインで検索は、非常に有効であるとのことである。理由は、オンラインで調べた場合、ある程度の網羅性があり、かなりの確度で決めてから、物件を見るからであると言われている。同様の原理が、他の情報を扱う e-マーケットプレイスでも言えると考えている。

以下に上記の内容を図としてまとめる。

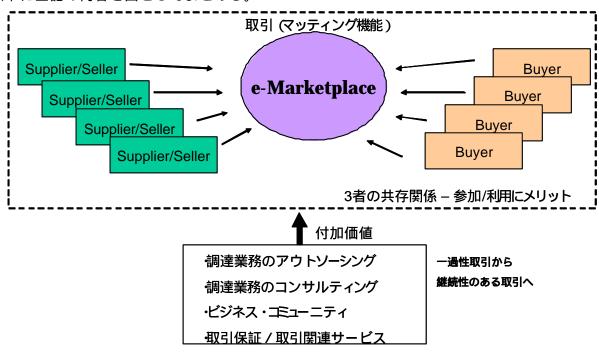


図 3-1 e-マーケットプレイスの新たな形態

### 3.2 課題・問題点

現在 e-マーケットプレイスが抱えている課題としては、以下がある。

#### (1)商慣習

やはり旧来からの Face to Face を基本とした商習慣は、未だに健在である。従って、特に、新たな取引先との取引に際しては、なかなか既存の取引先を切れないと言う問題がある。これは、中小企業、中でもより地方で小規模ほど切る事は難しい(取引先の大半が知人、親戚など)との指摘がある。まさに地域性を成立させているコミュニティーと対峙することも在り得ることを示している。

一方で、一時的な有利な取引のために旧来から取引関係を切ることによる調達ルートの断絶を心配する向きもある。これは、必要な物品を他方から仕入れると今後旧来からの調達関係が崩れ、納入して貰えないのではないかと言う意味である。この感覚は、特に中小企業に多く、e-マーケットプレイスの利用が進まない一因である。

さらにある MRO を扱っている e-マーケットプレイス事業者の方からお聞きしたが、その事業者の方は、関連する物品の調達額を一律 15%程度下げることである会社の経営者と合意したが、取引が全然増えず、色々調べた結果、以下のような事実が判明したそうである。

その時は、物品の値段を見積毎に記載していたが、資材の担当者は、今まで馴染みの業者から 10 円程引いた見積を取り、それで決済していた。当然馴染みの業者は、他のその e-マーケットプレイスが扱っていないものにその差額を転嫁していた。そのような見積が並んだそうである。

結果的に馴染みの業者に発注する理由は、資材の方で行うバーベキューの肉などをその馴染みの業者が持って来るからであった。そこで、経営者と相談し、値段を書かないで発注行為のみを行い、その e-マーケットプレイスが独占し、調達額を削減したとのことである。このことからもわが国の商習慣を超えることの難しさがお分かり頂けるであろう。

また、この3月シンガポールでも、単に取引だけではなく、バックマージンのある取引ができないので、e-マーケットプレイスは普及しないであろうと言われてしまった。シンガポールの事情は、あまりわが国と違わないようである。しかし、上で触れたようにわが国では確かにe-マーケットプレイスはスローではあるが普及してきており、確実に変化すると言い切ってしまった。少なくとも複数の e-マーケットプレイスは、これにはっきり意識して挑戦しているからである。

### (2)決済サービス

昨年度及び今年度の e-マーケットプレイスでは、全ての取引に関するプロセス、出会い、商談、受発注、配送、決済などを一括して賄う One-stop 化が推進されてきたが、決済については、中小企業を広くカバーする仕組みがないなど中々利用や新規の有効なサービスが出て来ない。さらにそのようなサービスが有っても中小企業にとって手数料が高いなどの問題がある。

2 年程前に B2B EC の決済用のカードのサービスが始まり、その普及に期待したのであったが、実際に中小企業を利用者とする複数の e-マーケットプレイスの事業者に聞くと、カードの手数料 3%が厳しいとの意見であった。

一方で、現在のわが国の決済は、中小企業にとってかなり厳しいものである。具体的には、納品後、数ヶ月の手形で決済されたりする。これは、唯でさえ、金策の厳しい中小企業にとっ

て、大きな問題となっている。海外では、前受け金の制度などがあり、このような中小企業に とって、有効なサービスの開始が待たれる。

# (3)技術や製品の品質など、Internet 上での確認が難しい

標準部品やオフィス用品、MRO 用品のように名前で聞いただけで、ある程度その製品・部品の仕様、性能が判明するものは良いが、衣服、農産物、NC 加工技術などように PC の画面上ではサイズや鮮度、技術などを把握するのが難しいものがある。

当然このような結果、前出のカタログ販売が不振なのであるが、これに対する抜本的な解決 策が無い状態である。試作品や製品・部品のサンプル品を送って、確認する方法もあるが、これには、時間が掛かると言う問題が潜んでいる。

ただ、一度取引が成立した場合のリピートオーダーについては、問題がないが、e-マーケットプレイスの本質である。マッチングの機能を低下させる要因であることは確かである。

# (4)ITリテラシーが向上したと言ってもまだまだ

一部では、IT リテラシーが向上したといっても地方の方や年を取られた方には、やはり PC の操作は負荷が強い。しかし、こればかりは PC の操作に関する講習会などでの普及を待っているといつまで待てば良いかの目処も立たない。先にも示したがある e-マーケットプレイスでは、この問題がないと言っており、それはその e-マーケットプレイスを使わないと損であると言い切っているからである。このように具体的な効果を面前に出し、それに対する手段としての PC、インターネットの利用を訴えることは効果があろう。

#### (5)知名度

上記の IT リテラシーの問題とも関連するが、e-マーケットプレイスの利便性を訴えるためには、ある程度の知名度が必要と成って来る。例えば、マスコミに取り上げられたとか広く知られるための方策は、どうしても必要となる。e-マーケットプレイス委員会では、参加されている e-マーケットプレイスの事業者の方々に連携を呼びかけている。これは、e-マーケットプレイスと言う新たな取引形態を持つ媒体では、お互いに連携しないとその効果を広く知られるようにはならないと考えたからである。今後もこれは継続して行く予定である。

一方、この話は、B2C EC であるが、米国の有名な amazon.com は、偶々2 年程前に米国のヒューストン出張時に新聞に PC の通信販売の折込広告を見たのである。これが 2001 年 9 月 11 日のニューヨークのテロ事件後の外出を控えた時に一気に利用が進んだのである。このように地道な既存のメディアの利用も有効であろう。

### (6)収益構造

会員費と取引額に応じた報酬(トランザクション・フィー)の2種類があるが、それぞれに問題を抱えている。トランザクション・フィーは、中々受け入れられないと言う問題があり、会員費については、会員数がある程度ないと運営が難しい問題がある。

一方で初期投資の e-マーケットプレイスのソリューションのメンテンス費が、e-マーケットプレイスの経営を圧迫している。このような状況から現状での e-マーケットプレイスの運営者は、その経営は決して楽なものではない。

### 4 . e-マーケットプレイスの展望

本章では、e-マーケットプレイスの展望を中小企業に関するものと産業構造へのインパクトに関して記述したいと考えている。残念ながら、本章で記述する内容に付いて、e-マーケットプレイスの事業者の方々からは、あまり積極的な意見は頂けなかったのであるが、今までに示した内容を踏まえ、展開を試みる。

#### 4 . 1 中小企業

本節の内容は、実は昨年度の報告書の内容の見直しである。本節を記述する際に読み直したのであるが、大筋本年度の活動で得られた情報もそれを追随するもであったためである。了解を頂ければ、幸いである。

e-マーケットプレイスの事業者の方々からの情報では、結果として、その利用者の大半は、中 堅若しくは中小企業であった。

e-マーケットプレイスを除く B2B EC は、大企業が行っている SCM、ネット調達、販売などで中小企業にも利用されており、中小企業にとってもサプライヤーとして利用場面はある。ただ、中小企業が主体となって中小企業同士で B2B EC を利用する場面は、非常に僅かであった。

実際に中小企業が、B2BECを導入しようとした場合、以下のような制約がある。

- ・実際に B2B EC を導入する際に、ある程度の企業数が必要である。このような企業を数多く集めるのは、中小企業に取って非常に大きな負担となる。
- ・また、B2B EC の IT ソリューションも高価であり、対投資効果の算出も難しく、導入 に二の足を踏んでしまう。

このような B2B EC の導入の例は、見つからず、調査の過程では長く中小企業にとっての B2B EC はどのようなものかと言う課題として残っていた。しかし、1999 年に e-マーケットプレイス の登場により、その e-マーケットプレイスは、中小企業が主体的に B2B EC に参加する場として 脚光を浴びている。これは、EU、韓国、香港、シンガポールなどでも同様であった。だた、確かに前にも触れたように e-マーケットプレイスが持つ「オープン」性ゆえに、単に中小企業にドアが開かれているというだけで、なかなか具体的な展開は、海外も含め見られなかった。

ところが、委員会の活動を通じて、わが国の e-マーケットプレイスの情報を得ると実際には多くの中小企業が、e-マーケットプレイスを利用している実態が明らかになった。

具体的には、以下のようなものがある。

- ・NC 加工業者を対象としたもの
- ・食料品を扱うもの
- ・MRO を扱うもの
- ・鉄のコイルセンター、問屋
- ・中小企業の企業情報、製品情報、技術情報を流通させ、商談の機会を作り出す もの(これは、上記の NC 加工業者も同様のモデルである。ただ、これはかなり 広い業種を対象としている。)
- ・農家と中小のスーパーマーケットとの直接の取引機会をプロデュースするもの

実際には、海外ではこのような中小企業向けの e-マーケットプレイスの利用はおろか、サービ

スさえも見つけるのは難しい状況である。ただし、一部であるが、韓国で見つけることが出来る。

しかし、海外の e-マーケットプレイスは、物の売買の e-マーケットプレイスが大半であり、わが国のような企業情報、技術情報を扱うものは、殆どない。従って、このような e-マーケットプレイスの利用は、現状ではわが国に限られる特有なもの、或いは進んだ形態の利用であるといって良いであろう。

このような技術情報、品質情報は、カタログを見て、その製品が大体理解できるものは良いが、 そうはいかないものもある。わが国は、技術立国と言われ、製造に係る種々の技術がある。これ らは、職人芸などといわれ、ITとは、対極として位置付けられている。

このような技術を e-マーケットプレイスで流通させようとすれば、技術情報、品質情報を扱う必要があり、これが厄介である。

具体的には技術情報であれば、取引実績を提示したり、その技術を的確に示す用語を統一するなどの方法があるが、決定的なものではない。また、品質の確認に関しても同様である。

取引会社が距離的に近い場合は、現物や類似品を手にとって確認できるので、それほど問題は発生しないが、遠い場合は、問題が大きい。これらはインターネットでの限界であり、それらを表現する新たな技術が必要であり、動画や音声などの所謂マルチメディア情報を利用した展開が行われようとしている。

一方で、大企業の購買の担当者は、常に新たな技術を持つサプライヤー、安く部品を作れる会社を探しており、この点で e-マーケットプレイスは、新たなサプライヤーの発掘の場としても機能している。下図は、その事を図化したものである。

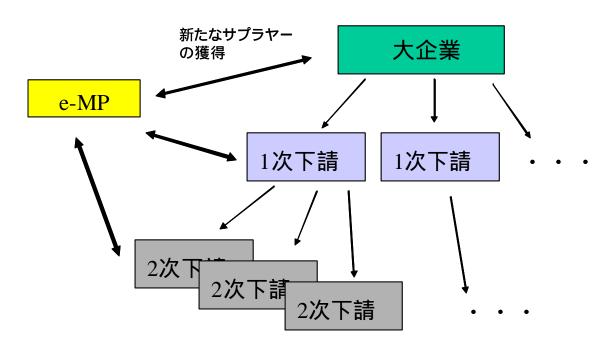


図 4-1 e-MP と SCM、e-調達などの既存の B2B EC との関係

中小企業との e-マーケットプレイスの関係は、次第に進展している。更なる関係の深化については、次節でも論じるので、参照頂きたい。

#### 4.2 発展性と産業構造に及ぼすインパクト

e-マーケットプレイスは、一般はそんなに利用価値はないと判断されているようであるが、新たな取引形態を生み出す可能性を未だに持っていると考えている。

サービスの形態としては、e-マーケットプレイスではないかもしれないが、e-マーケットプレイスの考え方に基づいた新たなサービスとして、従来の e-マーケットプレイスの定義を超えて広く B2B EC として、利用が図られて行くと想像できる。それは、以下の根拠によるものである。

・インターネットの特性を最大限活かす

e-マーケットプレイスは、このインターネットの特性を生かしたモデルである。

インターネットの特性とは、以下である。

時差・距離の超越、同時性・瞬時性、双方向性

このような特性を生かした結果が、e-マーケットプレイスの最大の特徴である新しい価格、技術、機能などの付加価値を持つ新規の取引相手を見つける「マッチング」機能である。

・中小企業にとって B2B EC の入口

さほど調達額の大きくない中小企業にとって、効率的な調達、販売を行うことは、かなりの困難性を伴う。これは、調達額を下げるためにロットを増やすための集中購買が簡単に実現しないこととまた、地理的な要因からの拡販が難しいことが上げられる。e-マーケットプレイスは、これらを解決するための手段として位置付けられ、実際に活用が始まっている。

さらに e-マーケットプレイスが、調達や営業活動を代行することで、中小企業は、得意の技術を磨くことが出来るようになる。まだ、e-マーケットプレイス自体の成熟度が不足しているため、現状ではこのことは難しいかもしれないが、徐々に可能となるであろう。これが進んで行けば、知らない内に、調達額が予想をしないような額が削減されたり、国内の知らない地域や海外から注文が来る可能性がある。また、課題・問題点のところで取り上げた決済の問題が解決すれば、資金繰りも楽になる可能性もある。このような事は中小企業の活性化に役に立つハズである。

・取引価格の適正化、地域に依存しない価格

e-マーケットプレイスで扱われる種々の商品は、安いだけではない。例えば、農家とスーパーマーケットを結ぶ e-マーケットプレイスでは、高品質のものだけを扱うことにより、通常の取引よりも高く取引される。農家にもたらされる利便性は、これだけではない。最終のユーザからの声が届く仕組みとなっている。一方では最終の利用者は、今流行のトレーサビリティ(追跡管理)が可能となり、より安全な食材の提供がなされる。

一方、e-マーケットプレイスで提供する価格は、当然上記のインターネットの特性を考慮して、それなりの低価格で提供されている。それを実現するために、多くの中小企業からの受注を想定して多量の調達(集中購買の原理)を行っているところも既に存在する。これのキーポイントは、需要予測であり、今後の展開では、この精度が上がり、より多くの製品に対し、低価格を実現出来る可能性がある。そのためには、一旦既存の調達ルートの見直しなど厳しい局面が訪れることになる。

#### ・仮想中堅企業

わが国では特に金型加工の分野では、高度の能力を持った多くの中小企業が存在する。ただ、 その専門性が狭く、大企業にとっても高度な技術を持つ中小企業に仕事を流すのは多くの苦労が 伴う。これを e-マーケットプレイスがそれぞれの中小企業の特技を把握し、その工程を管理し、 より広い範囲で仕事を流すことができれば、中小企業にとっても、大企業にとっても良いことである。実際にこのようなサービスが開始されている。

・取引の透明化、国際化

e-マーケットプレイスでの取引は、ある意味で周知の中で行われる。具体的には、調達部門の一人の裁量で決まったりするのではなく、ある規則の中で複数人の監視下で行われることになる。この結果、取引が透明化され、真の効率的な取引がもたらされる。一方で、e-マーケットプレイスでは取引毎に決済が行われ、わが国独自の月決め決済や手形など決済方法が国際化される。さらにわが国だけを対象としたものだけではなく、広くアジア、アメリカ、欧州などの海外の取引を行う e-マーケットプレイスもある。閉塞感の強い国内での取引を徐々に拡大して、わが国の潜在的に高い技術力や付加価値の高い商品を広めることができる。

今までの議論をいる意味で強引にまとめると以下のようになる。

e-マーケットプレイスは、今まで見てきたように、以下のような利便性を持っている。

- ・中小企業を巻き込んだポータル・サイト化(入手手配、需要予測)
- ・価格の透明化 最適な価格で買っているか
- ・取引の公平性、公明性 不正が出来ない仕組み
- ・戦略的な利用 (海外展開、新規の調達)
- ・地域に依存しない調達価格

これらの利便性は、当然ながら大企業、中小企業双方に有効なものである。

一方で e-マーケットプレイスは、新たな取引相手(場合により海外の相手との取引をも)と新たな商習慣をもたらす。

また、中小企業にとっては、販売、調達などの一部の業務もアウトソーシング可能となる。結果として、以下のような波及効果がある。

- ・より透明・公平・公明で、効率的な取引
- ・ 閉塞感の打破
- ・さらに技術を磨く

これは、もう少し大きく捕らえると以下のように言えるであろう。

- ・中小企業の活性化
- ・業種・業態を選ぶであろうが、産業構造の簡易化の実現
- ・得意分野に特化

上記の議論は、当然ながら極限られた業種・業態で今進行しているものであり、直ぐに全ての業種や業態に普及するものでない。当然、このような進展が成されれば、整理される企業も出て来ることは必然であり、流通も簡易化されるであろう。また、前にも触れたように、地方の企業では、調達先が親族、友達などで構成されてところもあり、そのような地域では、地域のコミュニティーも破壊される可能性さえもある。

また、世界的な視野では、中国を始めとする近隣諸国の台頭もわが国の経済を圧迫しつつあり、 わが国の大企業、中小企業を問わず、その波は確実に押し寄せてくる。そのような中で e-マーケットプレイスは、このような波を乗り越える一手段であると考えられる。 一方で、海外の調査時には、日本の経済は長く停滞しているが、一体どのように変わったかと聞かれることが多い。その際には、昨年ならば、EC 市場規模が 2006 年に B2B EC で 125 兆円などの予測値を答えるが、2、3 年前までは、非常に驚かれたのであるが、最近は、GDP が世界で 2 番目のわが国では当然と受け止められることが多くなって来た。

このような中、e-マーケットプレイスのわが国での展開の話については、非常に感心されることが多い。それは、米国、欧州、アジアでもこのように活発に e-マーケットプレイスを利用している国がないからであるが、しかし、その高度な利用にこそ、海外の人々は、注目している。

その注目は、「e-マーケットプレイスの普及は、わが国の産業構造・商習慣の変化のパラメータである」と言う、わが国の経済が変化の兆しがあるということに注目しているからに他ならないからである。

# 5.海外の e-マーケットプレイスの動向

本章では、eマーケットプレイスの海外の動向について、記述する。

米国については、資料編に「米国における B2B EC 調査」の中にe-マーケットプレイスを含んだものを掲載するので、そちらを参照願いたい。

その他の情報として、欧州の情報を掲載する。

一方で、韓国では、e-マーケットプレイスの事例数が未だに増加していると言う情報があり、 その事例数の推移のみを記述する。それに関する詳細な情報は、まだ入手できていないためであ り、了解願いたい。

### 5 . 1 欧州の e-マーケットプレイスの動向

ここで紹介する情報は、ウィーン経済大学 (Univ. Vienna of Business Economics and Business Administration )の Taudes 教授の修士課程もとで欧州の e-マーケットプレイスについて研究されていた Mr. Jirik さんの結果をもとにしたものである。

彼の修士論文は、520ページにも及ぶドイツ語による大作であり、ここで紹介するものは、最初の 24ページの概要部分である。尚、本研究は、オーストリア商工会議所からの予算で行われているとのことで、残念ながら著作権の関係から資料自体は、公開できない。

また、この資料作成にあたり、e-マーケットプレイス委員会のオブザーバーである Coface Japan の Ms. Pascale Sinnaeve さんにご協力頂いた。Pascale Sinnaeve 女史には、ドイツ語による原文を英文に翻訳して頂いた。

### (1)調査の目的

- ・ECの普及のためのオーストリア商工会議所が果たす役割についての提案。
- ・eマーケットプレイスの利用に関して、そのレベル分けを行う。

このため、216 の e-マーケットプレイスを調査した。

この内、11 事例がオーストリアの事例、124 事例がオースリアを除く欧州の事例、56 事例がインターナショナルなものであり、この中には、わが国にもある流通の GNX や WWRE、電子部品の E2open、自動車部品の Covisint などが含まれている。

ただ、調査中に25個のe-マーケットプレイスが閉鎖した。

上記の e-マーケットプレイスにアンケートを行い、結果をまとめた。

回答率は、30.37%である。

また、実際に Jirik さんが複数の e-マーケットプレイスを利用して、その利用の容易性や機能の確認などを行い、まとめたものである。ある e-マーケットプレイスでは、テスト利用にも関らず、高額の料金を請求され、困ったと語っていた。

以下には、報告書の内容の概要を記述する。

### (2)e-マーケットプレイスのトレンド

- ・e-マーケットプレイスの整理 調査中に 25 個閉鎖。これは、整理の 1 つの証明である。
- ・失敗要因

何をするにも広い考え方になっている ターゲットがハッキリしないマーケッティング 適当な機能がない 地理的制限(特にオーストリアのe-マーケットプレイス)

・成功要因

優れた透明性 (Transparency)を持っている 取引に対する優れたサポート体制 マーケットに対する新たなアプローチ方法

### ・データ交換や分類法の標準化

未だにうまく開発されていない。殆どのeマーケットプレイスは、標準化された分類法を持っていない。

・e-マーケットプレイスの機能のトレンド 幾つかの e-MP は、優れた検索システムを持っている。これは、近い将来 e-マーケットプレ イスがこのような検索システムに投資が必要であることを意味している。

・セキュリティ

セキュリティに関しては、よいレベルに達している。ただ、このレベルが e-マーケットプレイスの利用に対しての影響は見られないようである。僅かの e-マーケットプレイスは、サードパーティの認証サービスを利用している。また、これも僅かであるが、デジタル署名の利用を計画している。

・収益

多くの e-マーケットプレイスは、仲介業と自らを見ており、 1~10%のトランザクション・フィーを取っている。僅かのe-マーケットプレイスは、自らを決済機能と位置づけている。

### (3) 利用者に対する e-マーケットプレイスの advantage と disadvantage

・Advantage (利点)

最大約65%のトランザクション・コストの低減

- 広告及び交渉費用が低減

新たなサプライヤーの発見

より高い取引の透明性

売買のプロセスの簡易化

- · Disadvantage (欠点)
- '正しい(right)'なe·マーケットプレイスの選択 e-MPの参加に対する意思決定や条件の特定の困難性

このように Jirik さんの調査結果は、e-マーケットプレイス委員会と非常に似ており、欧州においても e-マーケットプレイスはまだ定着しないことを証明している。また、日本では見かける会員費で運営される情報流通の e-マーケットプレイスはないようで、全てがトランザクション費で賄われ、商品の売買のみでモデルで運営されていることが分かる。一方で、Jirik さん以外の情

報では、ドイツ、ベルギーと言った欧州の中心国でも e-マーケットプレイスは、全然普及していないとのことである。

以下には、ウィーンの大学で Taudes 教授、Jirik さんと e-マーケットプレイスの産業構造の中での役割について、議論したときの結果を示す。図 4-1 と見比べていただければ、考え方の相違が明らかになろう。この図は、飽くまでも将来像であり、現状を表したものではないないことに注意のこと。

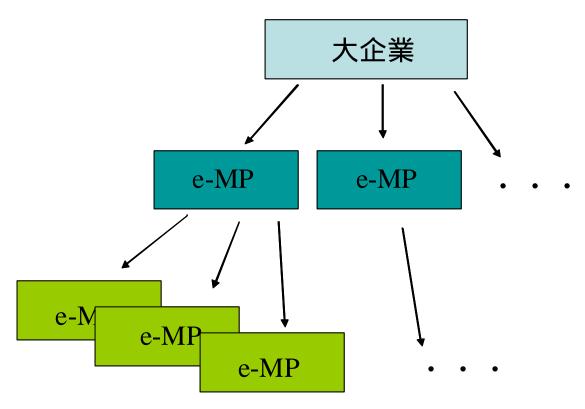


図 5-1 Jirik さんが考える産業構造中の e-マーケットプレイスのポジショニング

上図では、e-マーケットプレイスは、サプライヤーの企業群を束ね、調達のキーポイントとして機能すると言うイメージである。このようなイメージは、1999年の米国でも実際にイメージされた。本来、わが国では、e-マーケットプレイスは、商社モデルと言われ、商社のない欧米諸国では、e-マーケットプレイスの機能がイメージの中で膨らんでいる可能性があるが、わが国では商社の存在を踏まえても上図のような調達構造は考え難い。

現在の米国での e-マーケットプレイスの状況を考えると、やはり上図のイメージの実現には程遠いと考えられる。

# 5 . 2 韓国の e-マーケットプレイスの事例数

ここでは、韓国における e-マーケットプレイスの動向として、韓国 e-マーケットプレイスの数を紹介する。

2001年 第2四半期 234

2002年 第1四半期 270

2002年 第2四半期 278

この数字は、今までに示したように減少ではなく、増加である。

実際に韓国の人に確認した所では、詳細は不明であるが、成功事例は、非常に少ないとのことである。しかし、増加した理由は不明とのことである。

\*出典:韓国統計庁(www.nso.go.kr)

「2002年.第2四半期電子商取引統合統計調査結果(B2B,B2C,B2G総合)」、2002.12

### 5 . 結語

本年度も昨年度に引き続き、e-マーケットプレイスに関する調査報告書をお届けする。 e-マーケットプレイスは、2000年をピークとして、減少し続けているが、中小企業同士のB2BEC と言う側面、さらにはe-マーケットプレイスの買い手、売り手/サプライヤーとして参加者と事業者すべてが利益がなければ成立しないと言う結構難しい仕組みであるが、成功すると参加者、運営者全員が良い思いをすると言う特別な世界が展開される。

本年度は、一応の成功と呼べる事例にも出会い、また、2,3年後にはブレークするのではないかと複数の e-マーケットプレイスの事業者の方々が話をされており、手ごたえは感じられているようである。一方、海外でもわが国の e-マーケットプレイスの動向は注目されており、その意味でも本報告書は、期待に答えるものになったのではないかと自負している。

相対的にはeマーケットプレイスの事業者の方々は、まだまだハードバトルが続いており、安定的な普及期を迎えられることを願うものである。

最後に本報告書作成にあたり、有益な情報を頂いた e-マーケットプレイスの事業者の方々に感謝する次第である。

# 資料編

# 1.e-マーケットプレイス講演資料集

本資料編では、以下に示す e-マーケットプレイスの事業者の方々の了解を得て、その講演時に使われた資料を掲載する。

アルファパーチェス スーパーネットソリューション コンストラクション・イーシー・ドットコム

インフォマート

NC ネットワーク

E2open

ワイズシステム

GNX ジャパン

UFJ銀行

富士通

日本ユニシス

(順不同、敬称略)

昨年度は、e-マーケットプレイス委員会で項目を揃え、まとめたが、本年度は、e-マーケットプレイスのサービスが多義に渡ること、また、臨場感もそのまま資料を掲載する方が得られると考え、講演資料をそのまま掲載した。



# All Purchase 会社概要

設立 2000年11月15日

**営業開始** 2001年9月

サービス MRO購買代行、全ての購買コストの削減ソリューソンのご提供

対象商品 ·工場、サービス産業向けMRO

(工具、伝導機器、マテハン、計測器、安全用品、清掃用品、 照明品、塗料、潤滑油、理化学用品、病院用消耗品、等) ・清掃事業(コンビに・スーパー・レストラン・病院・工場)

・リサイクル事業 ・ビルメンテナンス

品目数約20万点(2003年1月現在)注文受付WEBでのEカタログ発注

Faxでも対応、コールセンター・サポートも用意

デリバリー 受注後48時間以内出荷

MRO = Maintenance, Repair, Operations

= Maintenance, Repair, Operations

1

# 

■ 確固とした資本基盤: 総計 42億円

主要出資者構成	出資比率	その他
リップル ウッドグル -プ	39.2%	新日鉄ソリューションズ株式会社
グレンジャー・グローバル・ ホ ー ル デ ィ ン グ ス	10.8%	株式会社UFJ銀行
オリックス株式会社	8.9%	みずほ フィナンシャルグループ
三菱商事株式会社	7.0%	五 洋 建 設 株 式 会 社
ニチメン株式会社	5.4%	岡 谷 鋼 機 株 式 會 社
ソラン グループ	5.3%	中川特殊鋼株式会社
ダイヤモンドリース株式会社	5.3%	新日本実業株式会社
丸 紅 株 式 会 社	4.6%	日本オラクル株式会社

2003年1月現在

■ 経験豊かなノウハウ

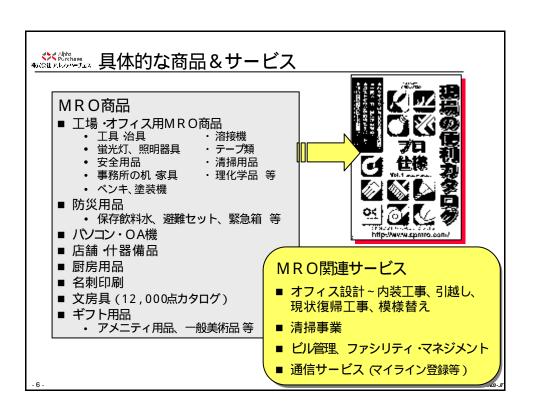
米国でのMRO直販商社の最大手、グレンジャー社\*からノウハウの提供を受 けています。\*2002年度年商約50億ドル(6,000億円)、紙監\$211.2M(264億円)

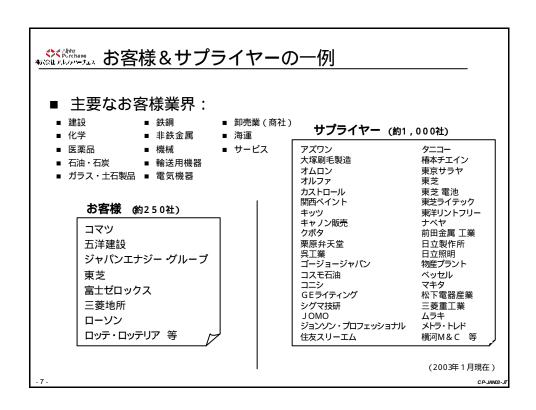


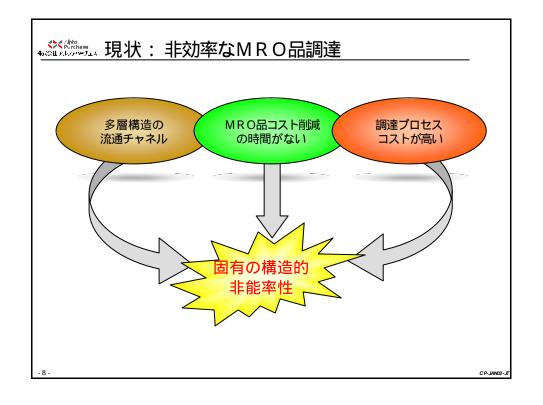
Alpha Porchase Work(社 M. book - チェス アルフ

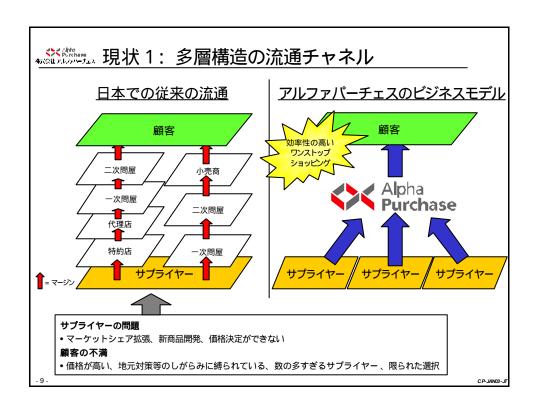
- 自ら 商品を調達」し、在庫」を保有し、配送」する リアル・ビジネス
- 顧客のために効率性を極限まで高め、シンプルな 流通構造を実現し、在庫削減に貢献
- ユーザーの調達計画とサプライヤーの生産計画と の連動を高め、企業間サプライ・チェーンを支援
- MRO購買代行、MRO購買ソリューションのご提供

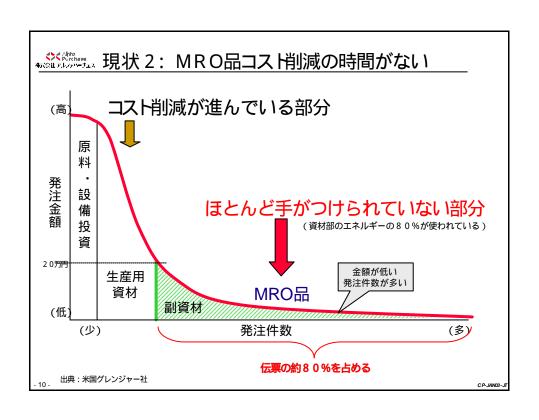
#lo	************************************															
科目	IĄ	金属加工機器	マテリアルノンドリング	計測機器	安全・セキュリティ	化学品・塗料	清掃用品	電気関連	9 パワー トランス ミッション	水まわり	空気まわり	12 鉄網・非金属 2次製品 他	別婚葬祭・ ギント	理化学用品	15	16 オフィス関連 用品
	ドライバー	超硬ドリル	チェーン プロック	圧力計	手袋	潤滑剤	掃涂機	蛍光灯	Vベルト	真空ポンプ	コンプレッサー	ポル・ ナット	季節果実	無塵服	観葉植物	筆記具
	レンチ セット	I/EN/I	ベルト スリング	温度計	作業服	塗料	箒・モップ	乾電池	ヘアリング	水中ポンプ	プロアー	釖	美術工芸品	ペーパー ワイパー	リ <del>サ</del> イクル バック	PC周辺 機器
	カッター ナイフ	研磨 ホイール	コンベアー	メジャー	安全靴	防錆剤	洗浄	照明機器	スプロケット	ボール弁	換気扇	有刺鉄線	<b></b> おいい (洗り)	那條結合	エコユニホーム	コピー用紙
品和	トリレク レンチ	超硬パー	軽帽棚	台秤	消火器	リキッド フィルター	ウエス	ブレーカ・ 開閉器	ギア モーター	ソレノイド パルブ	アクチュエーター	別域	ゴルフ用品	PHV-9-	各種再生 素材商品	ノート
名 (例	ツールセット	ドルル チャック	リフト	電子天秤	油吸収材	接着剤	洗净剤	懐中電灯	ウォーム 減速機	配管 ホース	送風機	炒板	生花	濾紙		ファイル
	クランプ	ローリング	脚立	绝缘抵抗计	安全帯	コーティング剤	脱臭剤	電球	樹脂	配管 バイプ		ワイヤーローブ		電子天秤		事務用品
	اللاا	軸付砥石	マグリフト	流量計	保護メガネ	汎用オイル	マット類	電設材料	フレキシフ ル・ カップリング	安全弁				イオン 交換水		名刺
	や小類	カウンター シンク	キャスター	絶縁 テスター	マスク	切削贴由	スクイーザー	小型発電機	ドライブ チエーン	耐酸 レンガ				バイオ製品		ドリング類
	ブライヤー	ダイヤモント バー	ツール ワゴン	ノ <del>ギ</del> ス	標識	パテ	ペーパー タオル	Cンケット		目地材料				分析機器		
	香	*	Me		1	1 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	<b>313</b>		$\mathcal{Q}_{\mathcal{O}}$	(0)	9	9	en.	00		
20	4	- 1	8		0	-	· ·		20	4	1	Î.	Y	4	80	
製品 (例	n	25.	L	3	á 🛄	A	W 100 M		-		j	08	V	33	R	
_	H	10	-	-		4			The same of the sa	$\mathcal{N}_{\mathbf{k}}$		0		1	=	9
	J.A.	1		H	M	141	1	1	*	1	1	1	-		W	CHILD CHILD
- 5	j -								•							CP-JAN03-

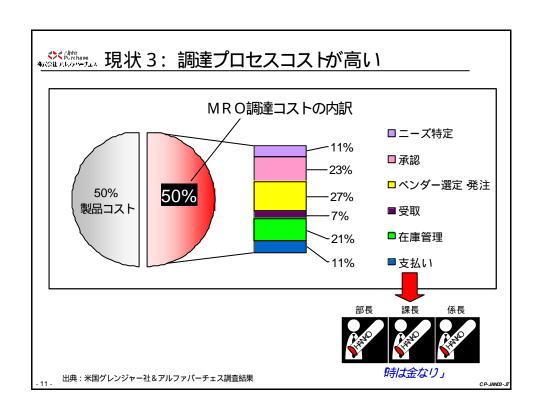


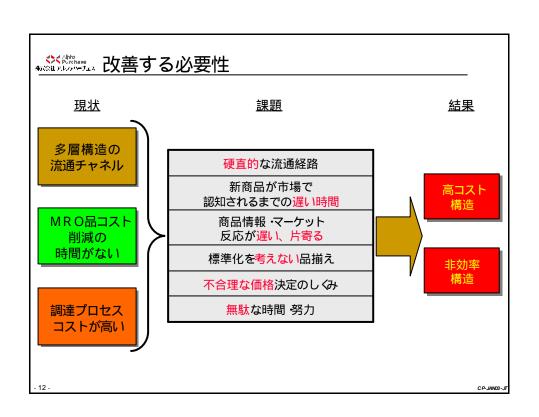


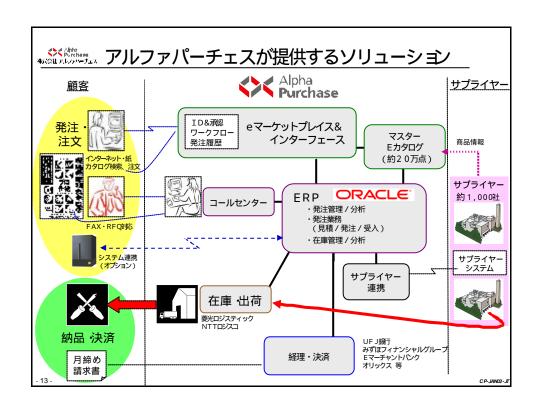


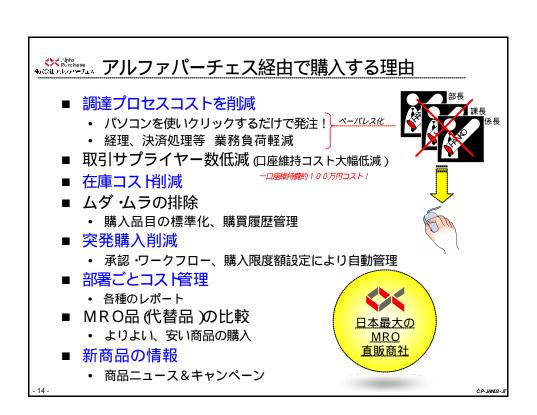


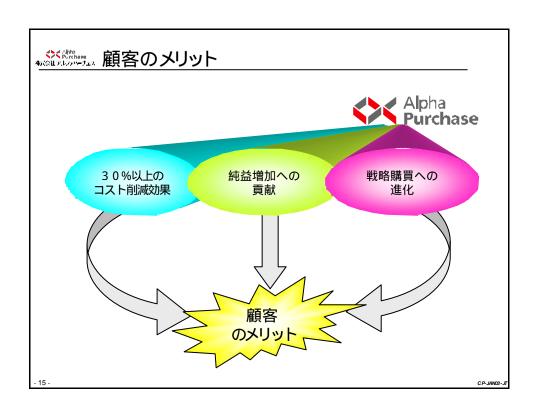


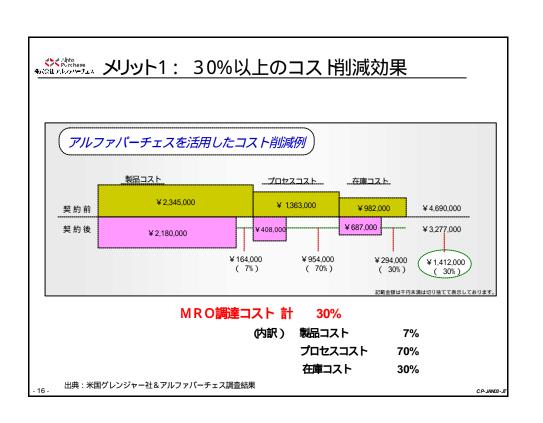


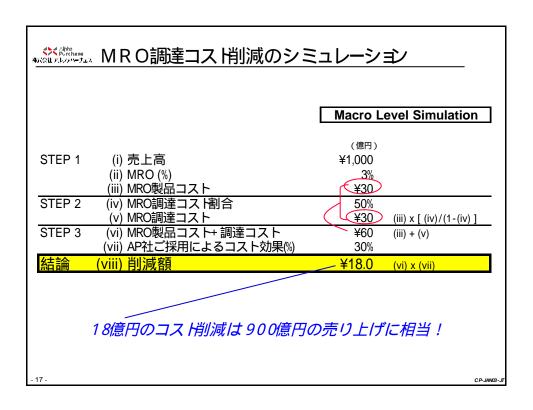


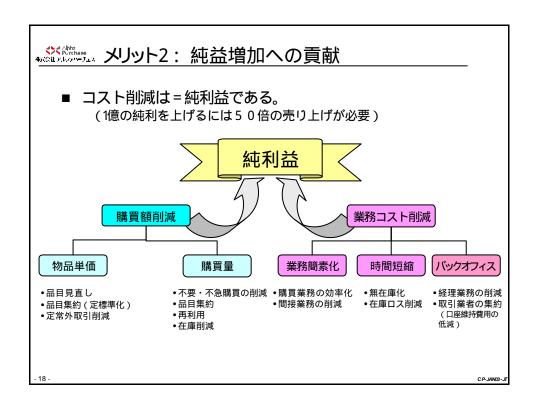


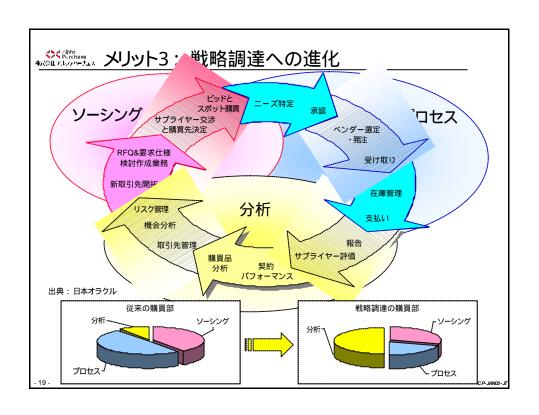




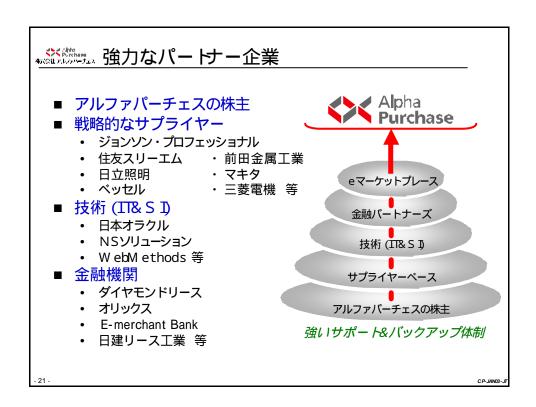


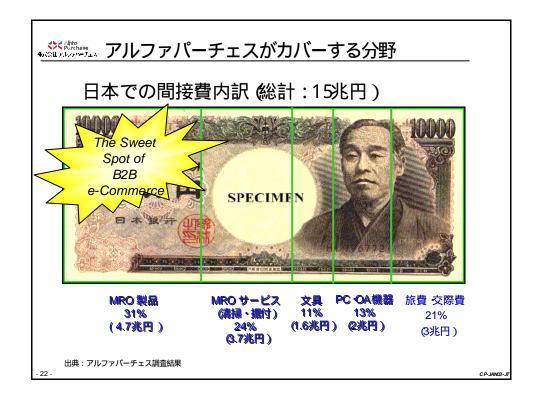


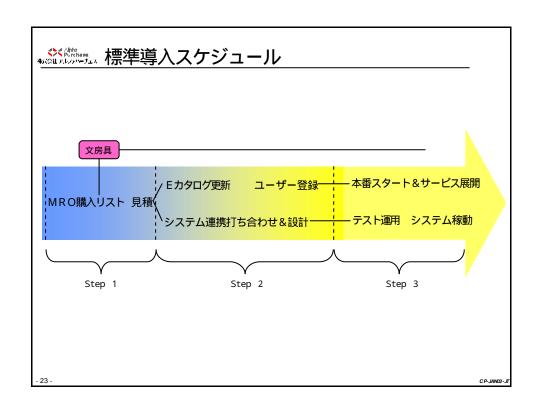














# スーパーネットソリューションズ(株)のご紹介 ~事業概要ご説明 <del>-</del>課題研究 ~

2002年10月18日(金) SNSC/本田毅

# 目次

- 1. 会社概要
- 2. SNSC設立の背景
- 3. SNSCサービスの概要
- 4. システム連携による取引先管理システムの構築
- 5. SNSCの課題・これまでの問題点

# スーパーネット ソリューションズ(株)会社概要

■ 事業内容: 企業与信判断 格付 与信管理ツールを提供するASP事業

製立: 2000年12月11日

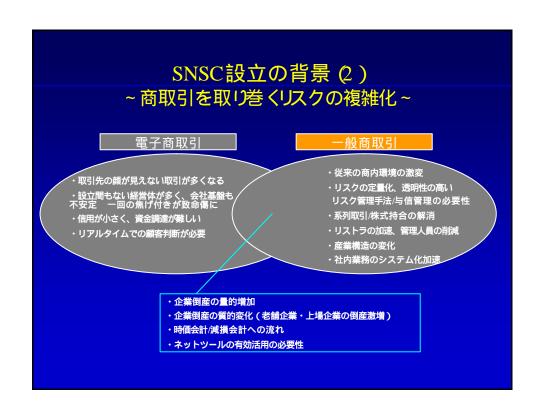
■ 所在地: 東京都千代田区大手町1-2-1 三井物産ビル14F

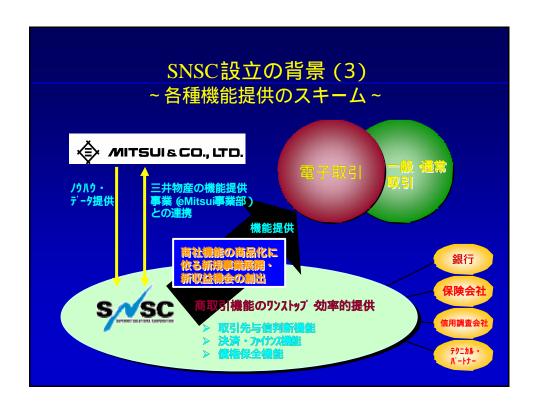
■ 資本金: 4億9,000万円

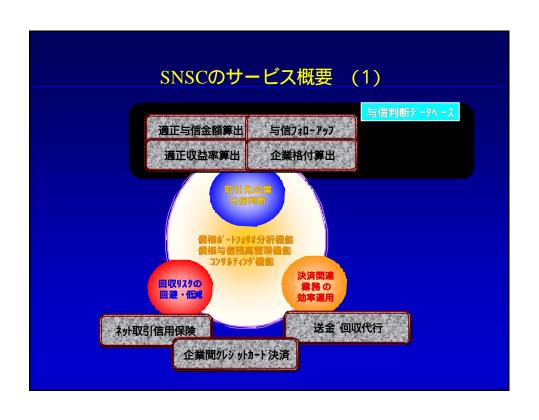
■ 出資者: 三井物産 (65%)、三井住友海上火災保険 (10%)、

三井住友銀行 (5%)、NTTコミュニケーションズ (5%)、Citibank Overseas Investment Corp. (5%)、三井リース事業 (4%)、東京商工リサーチ (2%)、帝国データバンク (2%)、物産クレジット (2%)

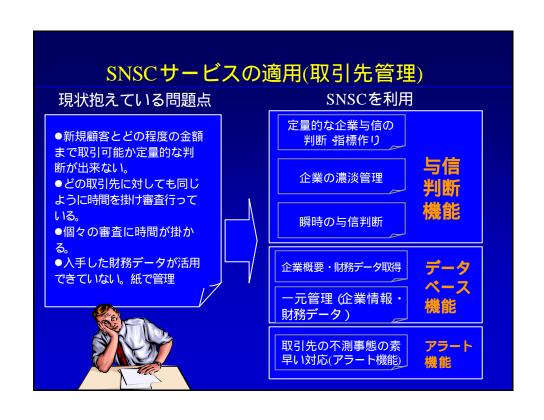


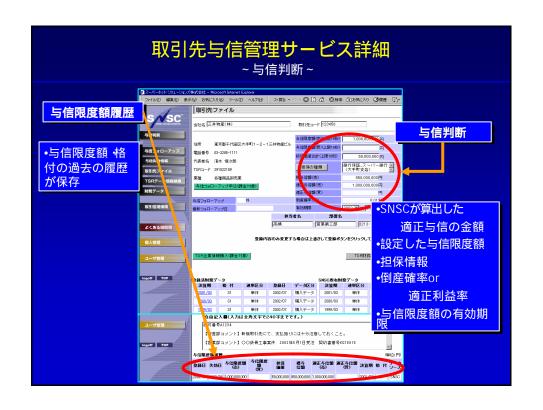








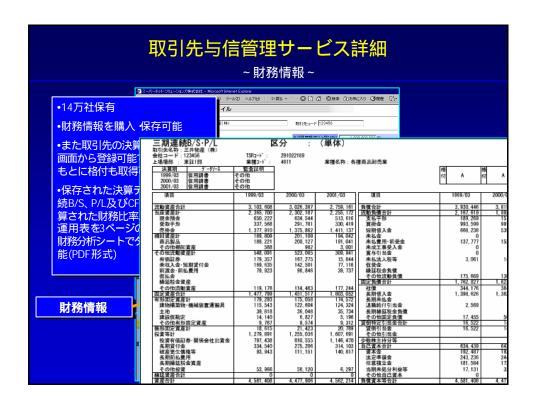


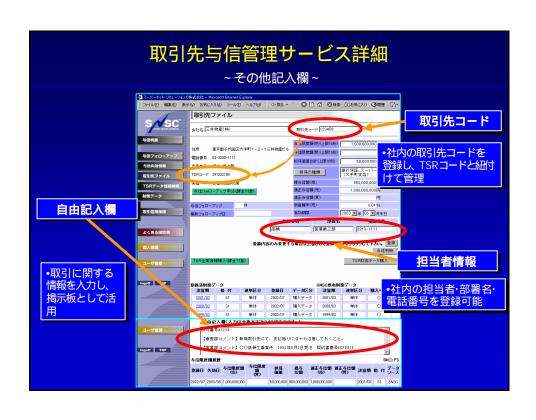


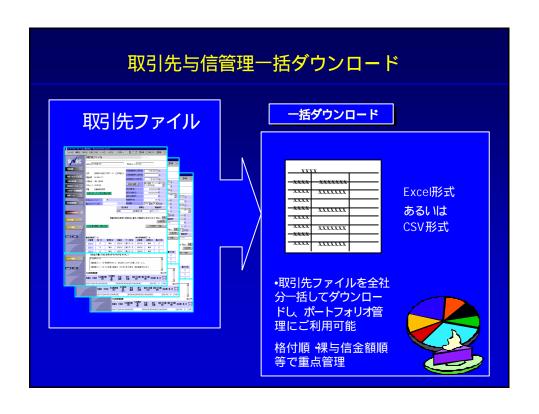










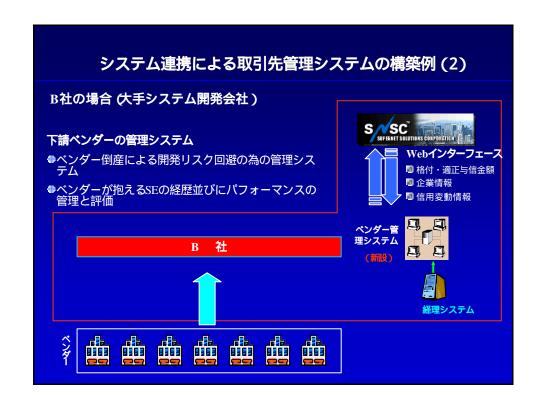


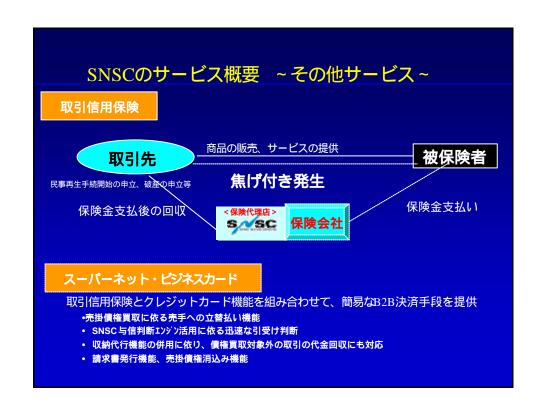
# システム連携による 取引先管理システムの構築

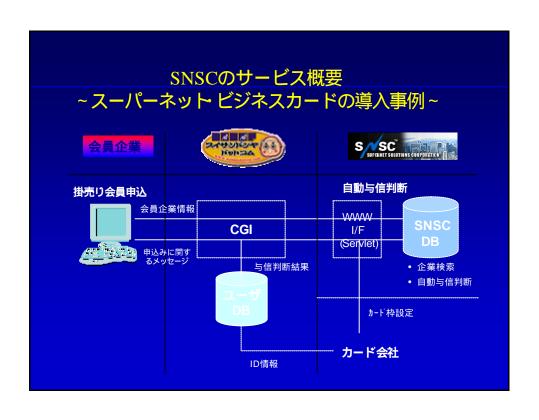
SNSCでは、ASPサービスの他に

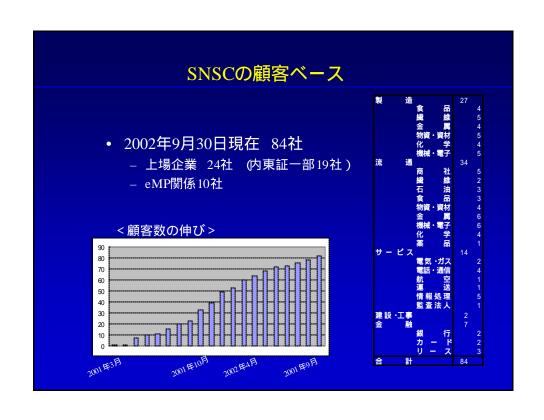
- ・リアルタイム(webインターフェイス)
- ・バッチ (Https/FTP )方式 (日次 ・週次 ・月次)を用意し、より付加価値の高いサービスをご提供。
  - ✓ 社内システム(経理 受発注システム)と の連携が容易
  - ✓ 自動与信判断システムの構築
  - ✓ 企業情報・財務データの活用











# SNSCの課題・これまでの問題点(1)

### 【マーケティング】

ターゲット顧客の絞込み 全方位マーケティングから、大企業 一般取引先 経営管理層へのシフト

マーケティング方法 販売手法、プレゼンテーション方法、sales materialの試行錯誤

受注率の向上

興味あり」、必要性を認識」から 契約」に結びつける迄。

交渉すべきright person との遭遇 会社としてのニーズはあれども、交渉相手により、営業効果は天と地の差

写信」概念の浸透 与信管理という概念の理解度合いのギャップ

# **SNSCの課題・これまでの問題点 (2)**

### 受注後の顧客follow】

サービス定着率向上 日々の管理ツールとしての定着。社内への浸透。

収益率向上 *顧客当たりの収益率向上への布石。* 

## **サービスコンテンツ**

サービスコンテンツの絞込み

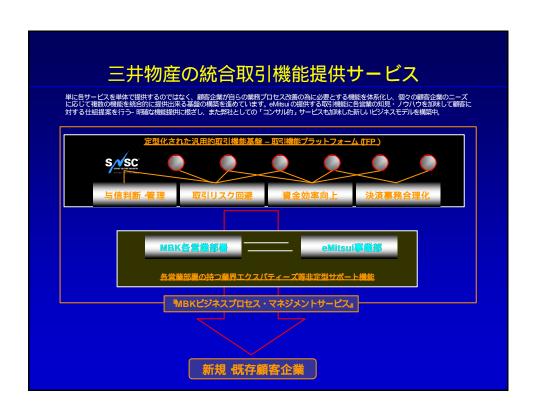
与信・決済・ファイナンスの総合提供」から 取引先信用リスク管理」への集中

システム理携 *全てを*ASPで対応するのではなく*顧客の社内システムと連携したサービス提供* 

顧客ニーズの商品化 *顧客ニーズの拾い出しと、システム仕様書への落とし込み、コンテンツ開発* 

# SNSCの課題・これまでの問題点(3) その他】 システムコスト負担 システム開発償却費用の経営への圧迫。 事業計画 会社設立時の環境との変化。計画達成へのプレッシャー。 経営資源 限られたコストの中での経営資源のmanageの難しさ 将来のpicture 今後の事業の方向性の擦りあわせ。夢のある独り立ちした企業へ。









# 電子商取引をベースとした 当社の事業展開について

http://www.construction-ec.com/

2002.10.18

(株)コンストラクション・イーシー・ドットコム (CEC)

取締役 CIVEB事業部長 中村 泰之

All Rights Reserved. Construction-ec.com

0

# 会社概要

会社名

株式会社コンストラクション・イーシー・トットコム

設立年月日 2000年8月1日

台東区寿1-11-6 SMK BLDG.7F 会社所在地

http://www.construction-ec.com

電話番号 03-3842-0811

FAX番号 03-3842-0812

9億円

資本金

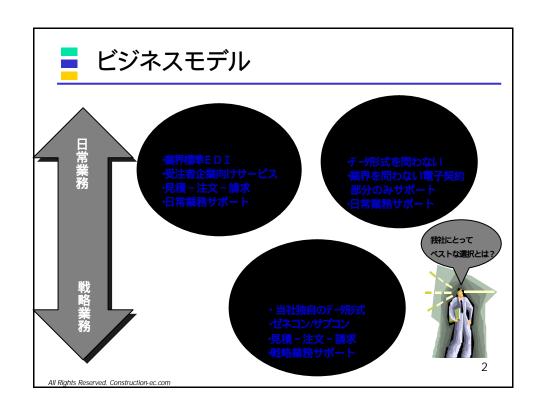
株主構成

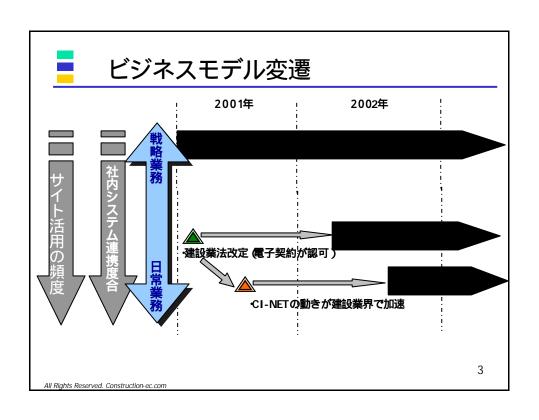
URL

NTTデータ	3.4億円	38%
鹿島建設	1.0億円	11%
清水建設	1.0億円	11%
大成建設	1.0億円	11%
大林組	1.0億円	11%
竹中工務店	1.0億円	11%
日本オラクル	0.6億円	<b>7</b> %
合計	9.0億円	100%
	_	1

All Rights Reserved. Construction-ec.com

1







## CECMARKET(1)

#### 概要

・当社独自のシステムであるが、CSV形式でのデータ交換を 可能としている。

・現状では、見積~注文での業務が可能となっている。 また、 自由にオフライン取引が可能な利用形態としている。

・オープンな取引による新規取引先開拓、調達/販売コス | 削 減を目指す。

·業界共通業者リストによる発注企業の新規業者開拓と受注 者企業の企業 PRが可能となっている

会員数 約750社(2001年1月サービス開始)

5

All Rights Reserved. Construction-ec.com



## CECMARKET(2)

#### 対象ユーザー

・ゼネコン、サブコンを対象とし、建設資機材/工事の調達/販 売の業務が対象

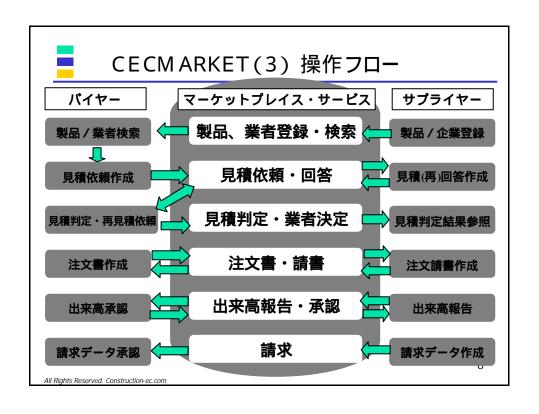
#### 課題

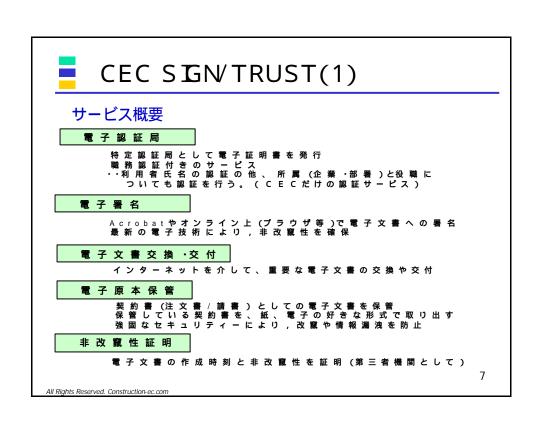
・ユーザー社内システムとのリンクがないことや商習慣の - ドレがあり、日常的な利用となりに 4 い。

・取引が活況を呈するまでの魅力提示セッティング(見積依頼数、成約件数など)へ向けた営業コスト(ユーザー獲得、提示案件獲得など)が大きい。

現状は、会費のみの運営であるが、成約料モデルの成立は 困難である。 (オフライン取引の現状、価格決定後の成約料 支払処理が現実的に不可能)

戦略的活用へのユーザー要望は多数あるが、システム投資/運用コスト面をカバーする収益の見極めが困難。







## CEC S GN TRUST (2)

#### 対象ユーザー

既に電子商取引(独自システム)を実施しているゼネコンと サブコン間の注文書/請書への対応(大成建設など)

・工事請負契約を交わす民間発注者とゼネコン (サブコン)間の工事請負契約書への対応

・固定取引先との注文書/請書への対応(電力、ガス、ハウス メーカー、電鉄など)

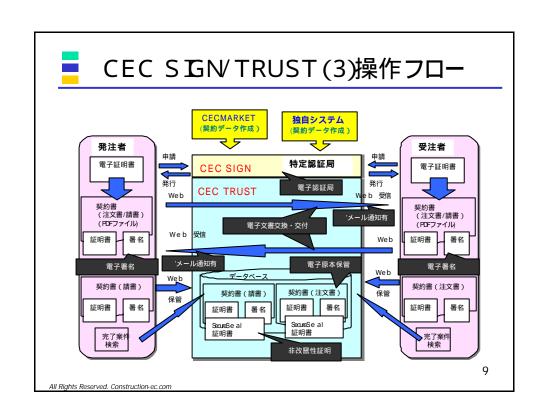
·証明書申込企業数:約300社(2002年4月サービス開始)

#### 事業展望

・建設業法の改正により電子契約が認可され、業務効率化 向上面や印紙代削減効果の背景もあり、多数の企業が導 入の検討を開始している。

・固定取引先との電子契約のためのシステムパッケージ販売 も開始している。

All Rights Reserved. Construction-ec.com



## C **IV** EB (1)

#### 概要

・建設業界におけるEDI標準プロトコルであるCI-NET LiteS Ver2.0に対応した見積依頼/回答業務、注文/注文請業 務をASP 受注者側対応サービス)にてサポートする。

来年度は、Ver2.1へ対応し、請求業務までの一貫サービス を可能とする予定である。

#### 事業展望

日常業務の効率化向上に特化したサービスであるため、商 習慣などのハードルがなく発注企業のCIWEB利用が進め ば、安価な営業コストでユーザー獲得が可能となる。

・既に、各発注側企業は、独自の社内システム (見積、実行 予算、損益管理、経理システムなど)をCI-NET対応で構築 しており、日常的な利用体制が整いつつある。CIWEBとの常 10 時リンクとなる。



## **CWEB(2)**

#### 事業展望(つづき)

調達体制/業務処理面での発注側企業毎の差異が見られるため、 画一的なWEB画面の提供をせず、暗号化メール方式でのCIWEBとのデータ交換として、開発コストを削減している。ユーザー(受注者企業)のみWEB対応。

・ゼネコン4社(大林、鹿島、清水、竹中)が、受注者企業のニーズを十分に取り入れて開発し、当社が運用委託先となるビジネススキームとしている。

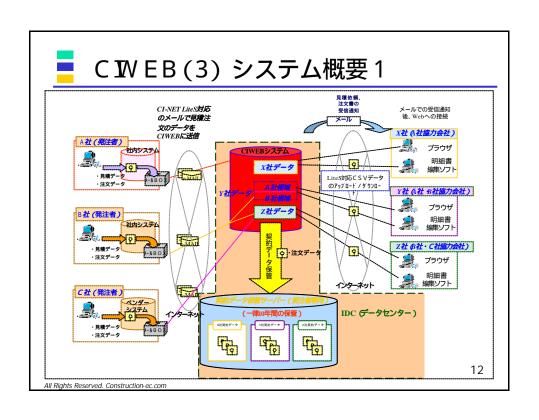
CIWEBユーザー側の社内システム対応では、CSV形式データでのリンクや附属の見積編集ソフト提供により、WE B画面以外での作業も可能としている。

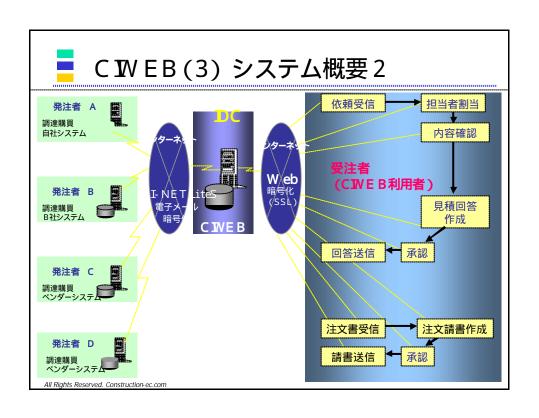
CI-NETに対応した社内システム構築への投資が困難な中小発注側企業向けには、ソフトベンダーとの提携によりCIVEB対応市販ソフトも用意している。

・日常業務対応の安価な料金体系となっているため、ユーザー数増大が事業の成否となる。

・申込企業数 約1,500社 (2002年9月サービス開始)

11







## CIWEB(4) ユーザーのメリット

#### 直接的なコスト削減

・業務効率化、紙保管スペース削減だけでなく、現行では印紙代削減が可能

・業務知識が豊富なゼネコンのノウハウと受注者企業ニーズから生まれた実務対応ソフト

- ・組織形態と権限に応じた受信データの振り分けと承認のワークフロー
- ・メール通知機能
- ・ローカル処理による明細書編集機能

セキュリティレベルの高い契約データ保管 ・NTTデータのIDCにてデータ保管

- 公開鍵証明書の事前交換が不要 ・単一メールアドレス方式の採用

  - ・セキュリティの高い秘密鍵自己管理方式の採用 ・メールに添付される公開鍵証明書により本人性を確認

#### バージョンアップの容易性

- ・V.2.1への対応ではユーザーは個別にバージョンアップを行う必要が無い。 ・発注者、受注者とも同一バージョンソフトを使用することで、効率的な業務処理が可能

インターネットによるネットワーク利用環境の提供 ・複数のユーザーを登録することで、インターネットを利用した電子調達の自社内 14 ネットワークを構築することができる。

All Rights Reserved. Construction-ec.com



## まとめ(1) e-ビジネス拡大へのステップ

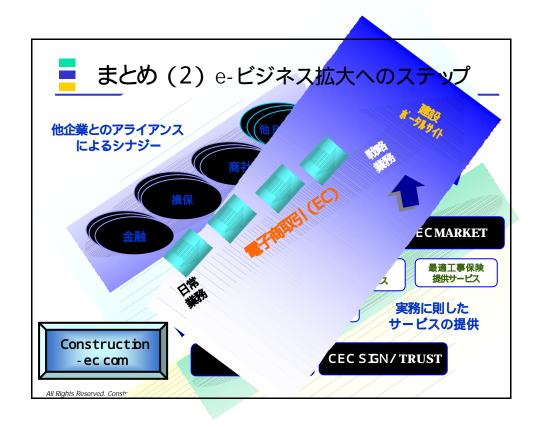
#### 利用企業社内システムとのリンク

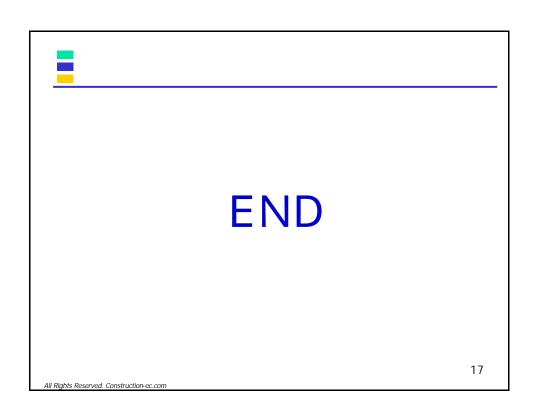
業務効率化、新規取引先拡大、受注拡大などの抽象 的メリット以外の具体的削減コスト額が潜在ユーザー 毎に提供可能 (ex印紙削減コスト)

日常業務としての電子商取引の定着とリテラシー向上 定着化進展によるユーザー数増大 (営業コス )削減 ) 得意分野での他サイトの連携(開発/運用コスト削減) 戦略業務サービス (e-MPなど)での更なる事業拡大

15

All Rights Reserved. Construction-ec.com

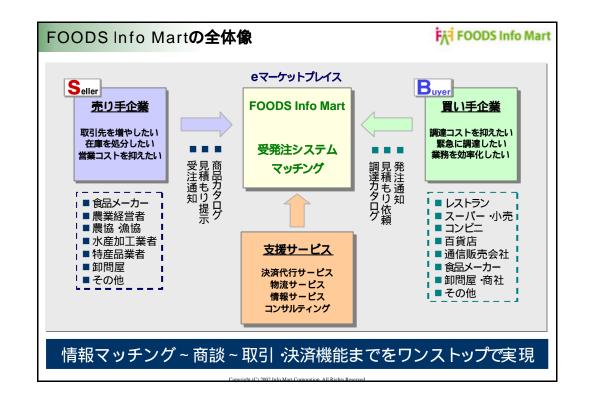




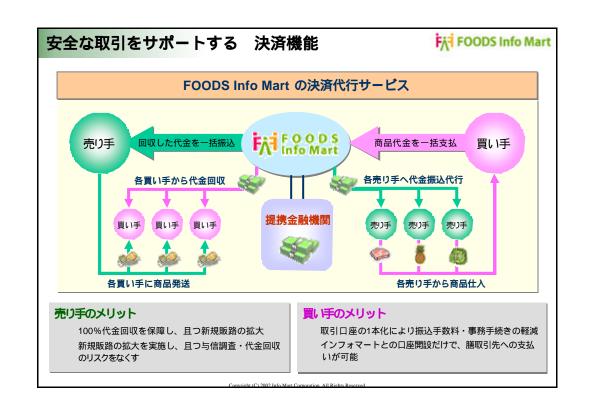




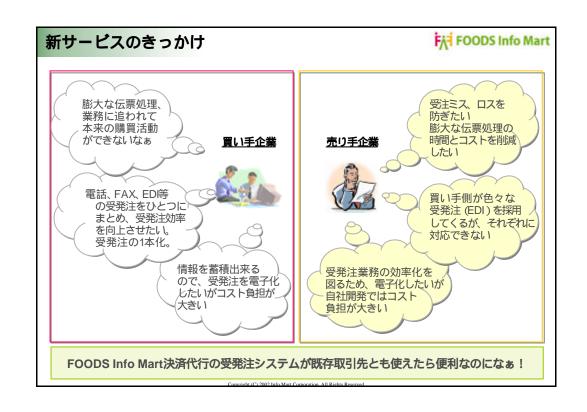




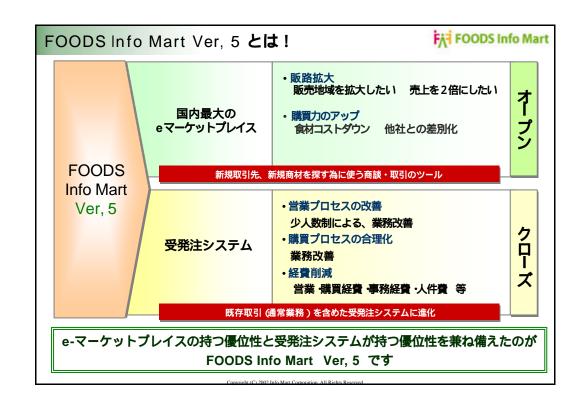




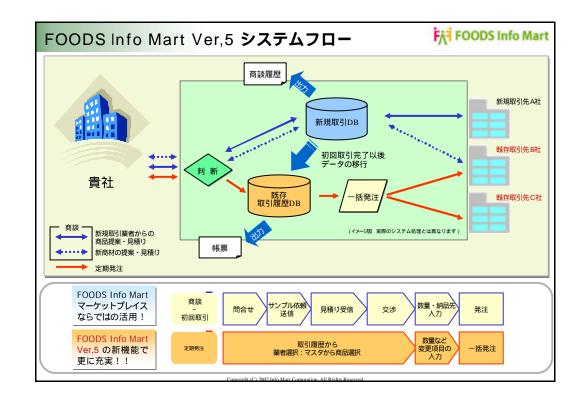


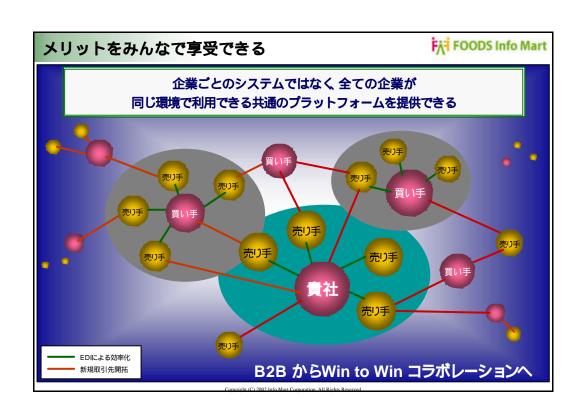


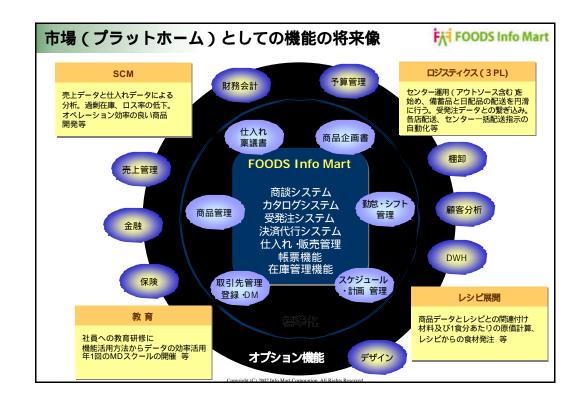












### 会員企業様への万全なサポート体制

FAT FOODS Info Mart

基本的な動作やネット販売・調達を円滑にすすめるために

売り手会員のために 取引サポート + カスタマーサポート 計12名

買い手会員のために コンサルティング事業部 + カスタマーサポート 計13名

会員企業へのサポートを強化しています

会員企業に対して担当を配置

顧客管理システムを強化

- ・未読件数 ・期限切れカタログ ・メールエラー ・会員企業との商談日報や次回アクションに関しての予定など
- 危険信号はきちんと表示すれば、忘れずに、的確にフォローができる

1日も早く取引を成約できるよう、支援をしています。基本的な問題をご一緒に解決して行きます。

Convright (C) 2002 Info Mart Cornoration All Rights Reserved

#### NC network

### 挑戦する製造業のために

株式会社エヌシーネットワーク 安井照人

2003/5/30 NCネットワーク

## MC network N C ネットワーク会社概要

● 設立 : 1998年2月 (グループとしては97年より運営)

● 資本金 : 4億337万円

● 株主

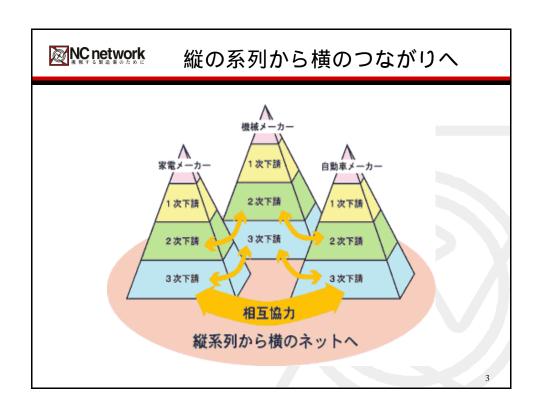
事業会社 - アイティエックス、伊藤忠商事、東京三菱銀行、 東芝、ニチメン、日本生命、丸紅、三菱商事

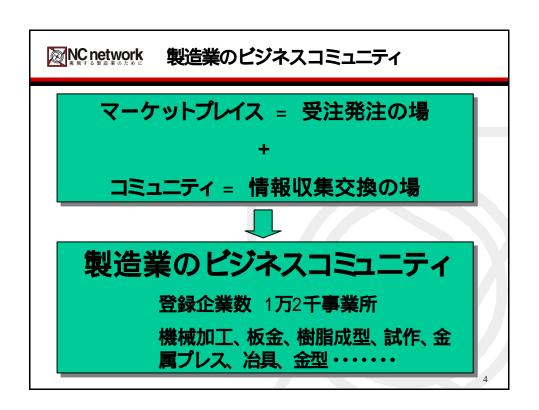
ベンチャーキャピタル - ジャフコ等6社

中小製造業 - 約50社

経営陣 従業員

● 事業内容 製造業ビジネスコミュニティ運営



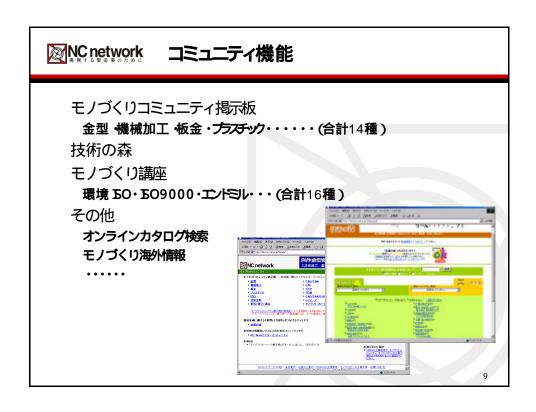


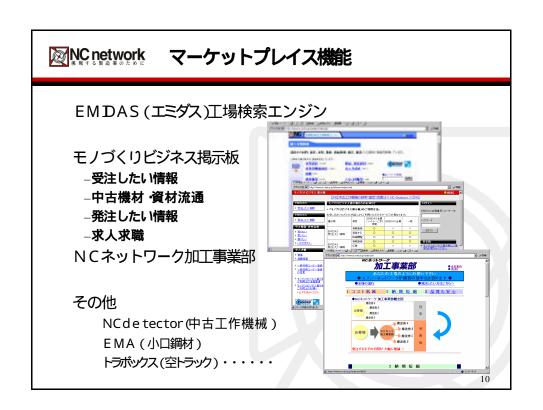
☑ <mark>NC network</mark> 仮想工場の全貌			
挑戦する製造業のために」			
	エミダス登録数	11,674	
	資本金総額	6,081 <b>億円</b>	
	総従業員数	41万4,026人	
	総売上高	4 <b>兆</b> 9,402 <b>億円</b>	
<b>2</b> 002 <b>年</b> 9 <b>月</b> 30 <b>日現在)</b>			
			5

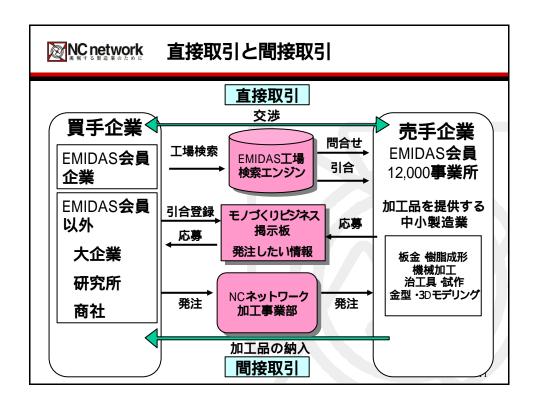












### MCnetwork NCネットワークを使う目的?

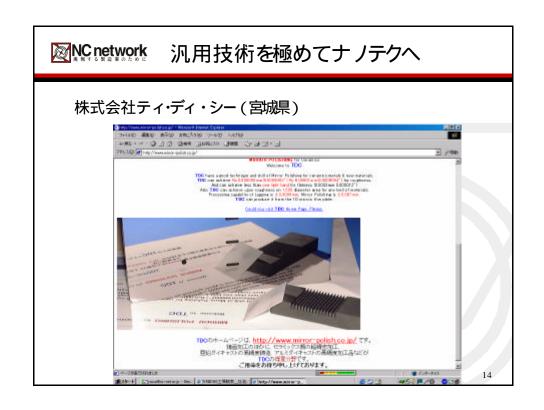
#### 発注側 (大手メーカー)

- ●協力工場数の絞り込み スケールメリットによるコストダウン、協力工場管理工数の削減 (= トータルコストダウン)
- 協力工場経由で海外部品調達 同じ発注動作で中国価格を実現
- 新技術、技術提案
- 納期短縮

#### 発注側 (エミダス会員クラス)

- 自社能力以上のものを外部から調達
- 脱加工屋 メーカー、モジュール・セット納入





# 

辻ブラスチ。穴は、昭和10年に近の20分割立たプラスチ。ク財法の定約は左管に会性である。はは、台村の最終的に表しるのでか、そノベンド資本がなく大学を卒業することは大手程等会性への複雑を決力でいた。 ところが、財際したのは従業者20倍の金質工能でした。卒業直際に従来合計への報義を続いてしまったので、「金額業より製造業の行うに対しるというなようと、のくところに、可



Global Integration Network

B2Bコラボレーション・プラットフォームを グローバルに展開するE2open

> 平成14年10月4日 E2openジャパン株式会社 営業ディレクター 小副川博通

### ご説明順序

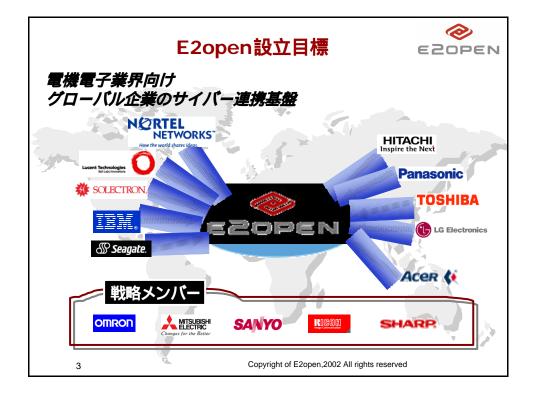


- ▶E2open設立の背景と概念
- ▶グローバル最適化へのアプローチ
- ▶システム インフラストラクチャ
- ▶各サービスの紹介
- ▶TWX21との提携
- ▶事例紹介
- ➤E2openの価値



## E2open設立の背景と概念

2



## E2open会社概要



会社名: E2open LLC (本社:カリフォルニア州 レッドウッド市) 資本会: 200MS 60W: 出資会社 50W パンチャーキャピタリ第)

資本金: 200M\$ 60%: 出資会社、50% ベンチャーキャビタル等) 出資会社: Acer、日立製作所、IBM、LGE、Lucent、松下電器産業、Nortel, Seagate、Solectron、東芝

設立企業: 上記出資会社、Cross Point Venture Partners, Morgan Stanley D W & C

会 長: John Mumford (Cross Point Venture Partners 社長)

社長兼CEO: Greg Clark (元Dascom社CEO、IBM Distinguished Engineer )

ボードメンバー: 会長、社長及び日立、IBM, Seagate、Solectron、Nortelの代表7名より構成

日本法人:資本金 1億円、2001年6月設立 代表取締役社長 小野 憲

<これまでの経緯>

2000年6月7日 設立の発表 2000年7月31日 米国法人設立

2001年1月 E2open Singapore 設立、E2open Taiwan 設立

2001年4月 E2open Korea設立

2001年6月 E2open Japan 設立 オフィス: 東京都港区三田

2002年7月 CEO Greg Clark**就任 (元**Dascom社CEO、IBM Distinguished Engineer)

<現在の加入状況>

出資会社:Acer、日立製作所、BM, LGE, Lucent, 松下電器産業, Nortel、Seagate、Solectron、東芝

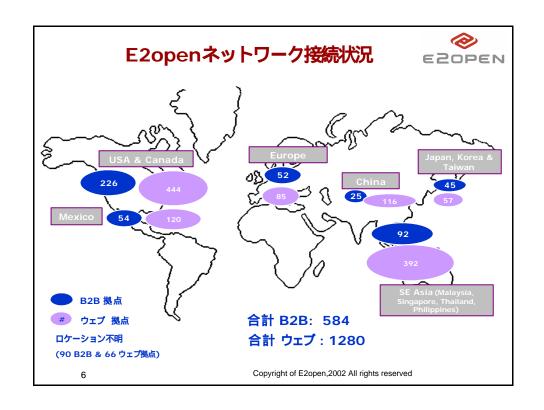
戦略メンパー: シャープ、オムロン、リコー、三洋電機、三菱電機 他

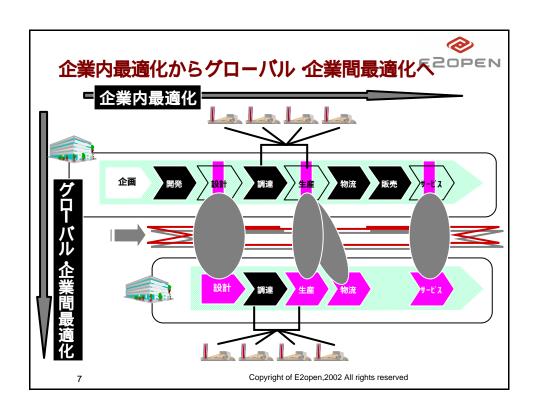
Copyright of E2open,2002 All rights reserved

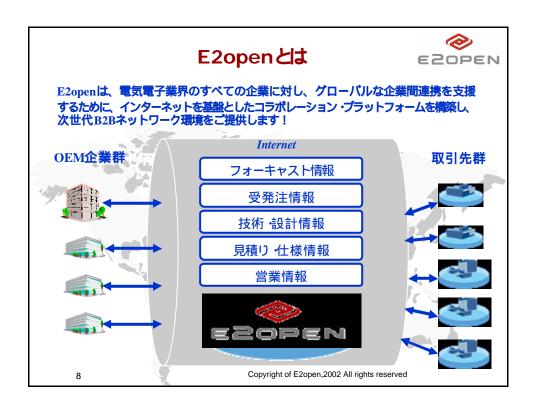
### E2openの活動状況

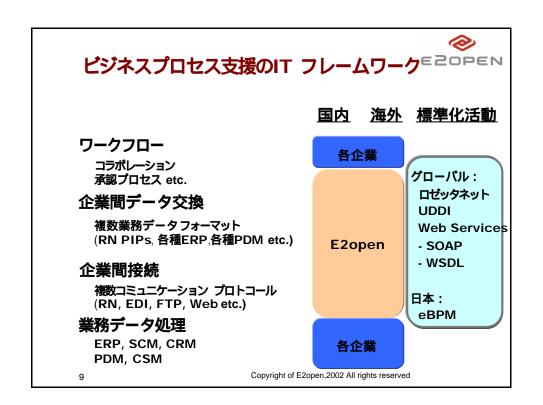


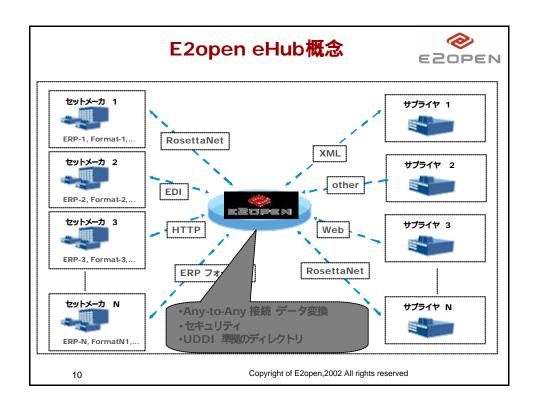
- 2000年 : 会社としての活動基盤の確立
  - コンセプトを具現化させるための組織・体制の整備
  - 設立会社とのソリューション検討
- 2001年 : ソリューションの構築・準備
  - グローバル展開に向けた海外拠点の設立 (日本、韓国、台湾、シンガポール)
  - ・ パートナー企業とのソリューション構築・運用準備
  - パイロット・プロジェクトによるソリューションの検証
- 2002年 : 設立会社へのソリューション運用開始
  - 設立会社とのソリューション契約
  - 実運用の開始
- 2003年 : 更なる展開へ

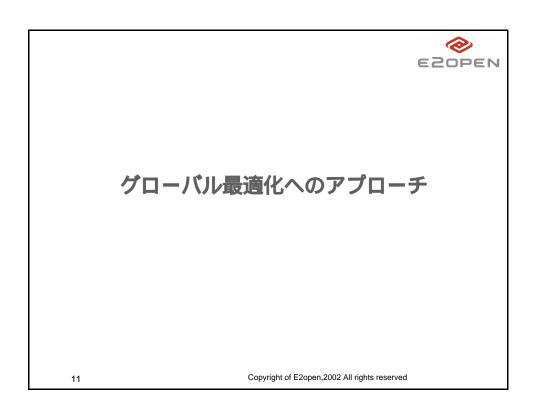


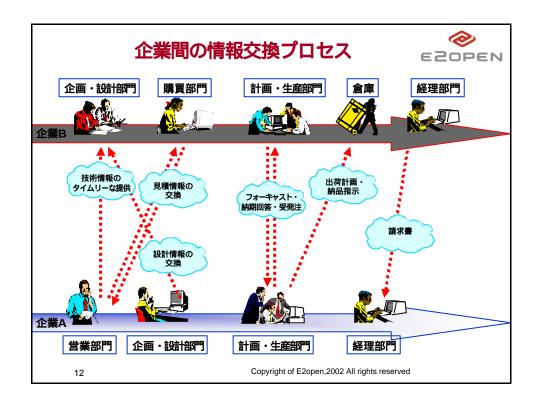












#### グローバルオペレーションの視点



- > Velocity (スピード)
  - ✓ ネットワーク接続のカップリング・デカップリング
  - ✓ アプリケーションの取捨選択
  - √ プロセスの自動化とワークフロー管理
  - ✓ 人的リソースを問題発見から問題解決へ
- ➤ Visibility (可視性)
  - ✓ どこで何が起こっているかの把握
  - ✓ 連結と統合

Copyright of E2open,2002 All rights reserved

## E2openのソリューション



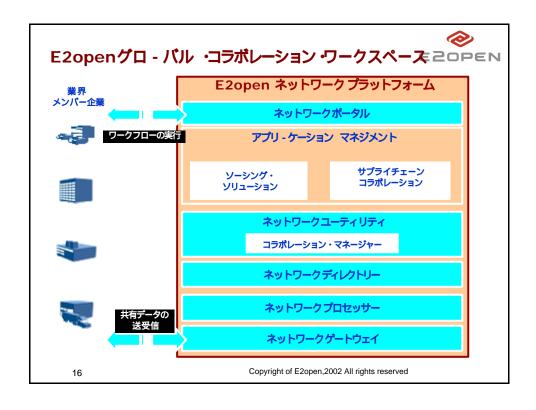
- > ネットワーク接続サービス
  - ✓ データ・マッピング・サービス
  - ✓ 企業間B2B接続サービス
- ▶ eサプライチェーン・コラボレーション
- > コラボレーション・マネージャー
- > ソーシング・ソリューション

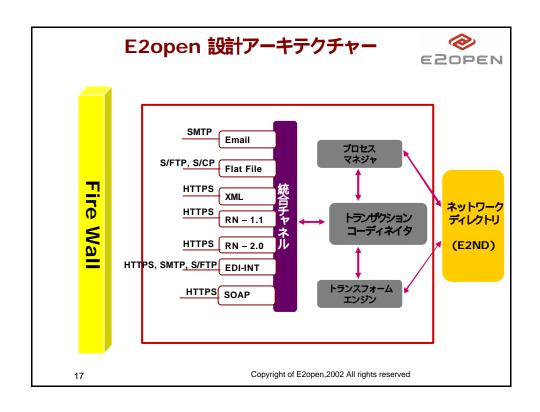
1/

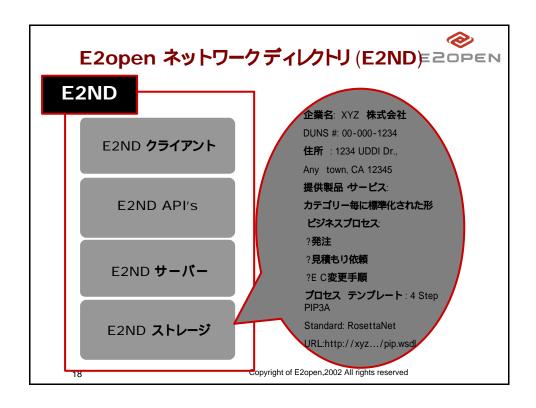
Copyright of E2open,2002 All rights reserved



システム・インフラストラクチャー







## E2openと業界標準





Accredited Standards Committee X12

**R**SETTANET





JEITA

Open Applications Group

■ 国際及び地域標準を実装したインフラの提供

- ロゼッタネット・ソリューション・プロバイダ・ボードのメンバ
- 実装検討中

JEITA/Parts-Wayのカタログコンテンツ JEITA EDIセンターの "コラボレーティブEDI"



## 各サービスの紹介

SCC: サプライチェーン・コラボレーション

CM: コラボレーション・マネージャー

SS : ソーシング・ソリューション

Copyright of E2open,2002 All rights reserved

### サプライチェーン・コラボレーション



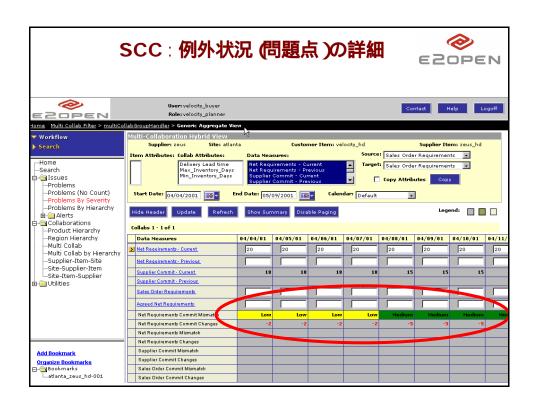
- 企業内で生成されたサプライチェーンデータを いかに速ぐ渡し、いかに速ぐ返事をもらうか?
  - √フォーキャスト・コラボレーション
  - ✓オーダー・コラボレーション
  - ✓ インベントリー・コラボレーション

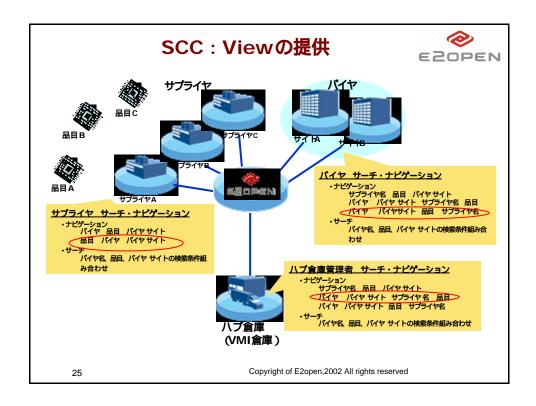
Copyright of E2open,2002 All rights reserved

21









# コラボレーション・マネージャー



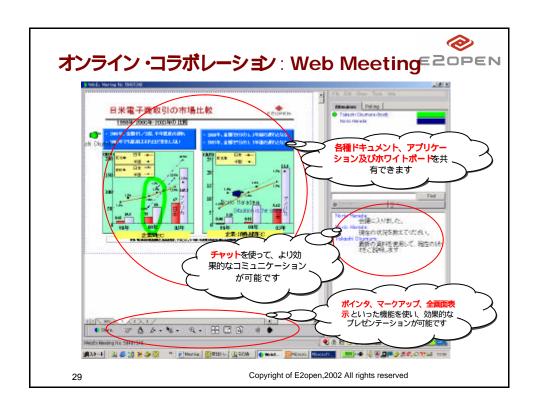
- - ✓プロジェクト管理
  - ✓トキュメント管理
  - ✓プロセス管理 (ワークフロー)
  - ✓ オンライン・コラボレーション (Web Meeting)
  - √データの視覚化(ビューワ)

Copyright of E2open,2002 All rights reserved

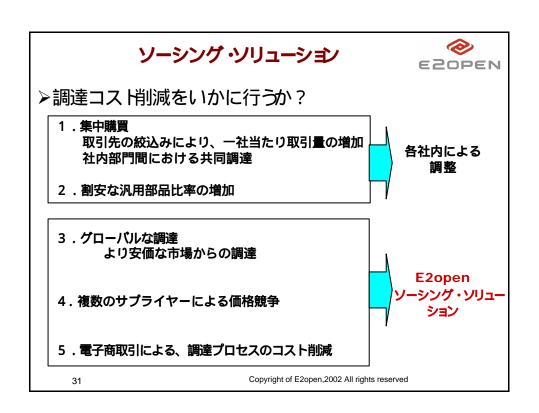
26

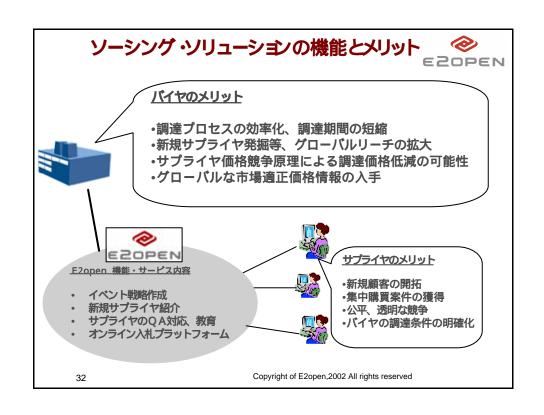
# | E2open を利用したプロセス | E2open | サブライヤ | サブライヤ | サブライヤーA | サブライヤーA | サブライヤーB | サブライヤーB | サブライヤーB | サブライヤーB | サブライヤーA | サブライヤーB | サブライヤーB | サブライヤーB | サブライヤーB | サブライヤーA | サブライヤーB | サブライヤーA | サブライヤーB | サブライヤーB | サブライヤーA | サブライヤーB | サブライヤーA | サブライヤーB | サブライヤーA | サブライヤーB | サブライヤーA | サブライヤーB | サブライヤーB | サブライヤーB | サブライヤーA | サブライヤーB | サブライヤーB | サブライヤーA | サブライヤーB | サブライヤーB | サブライヤーA | サブライヤーB | サブタイヤーB | サブタイヤーB

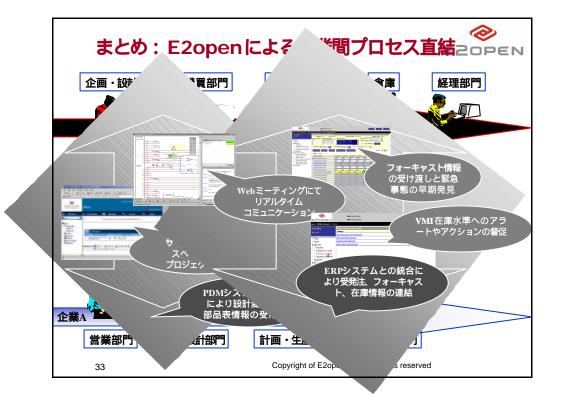










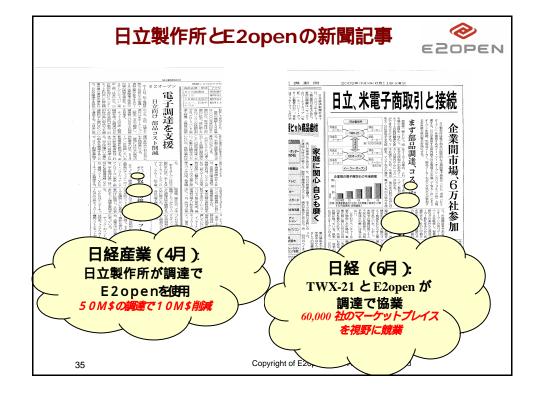




# TWX21との提携

Copyright of E2open,2002 All rights reserved

34

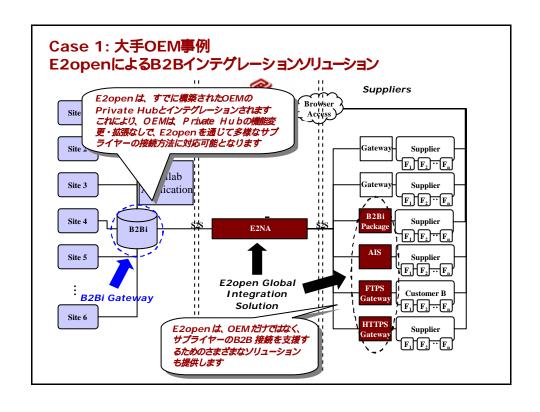


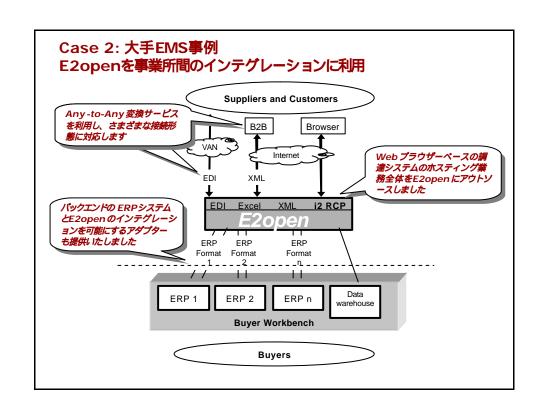


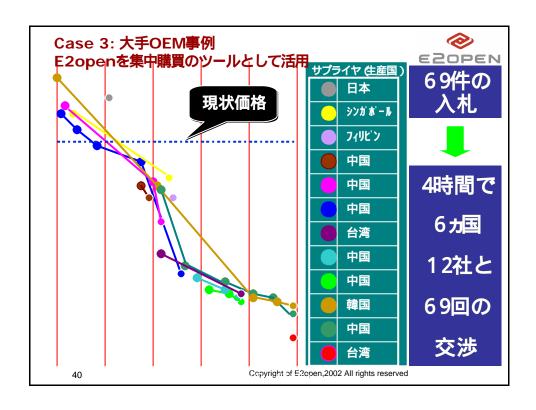


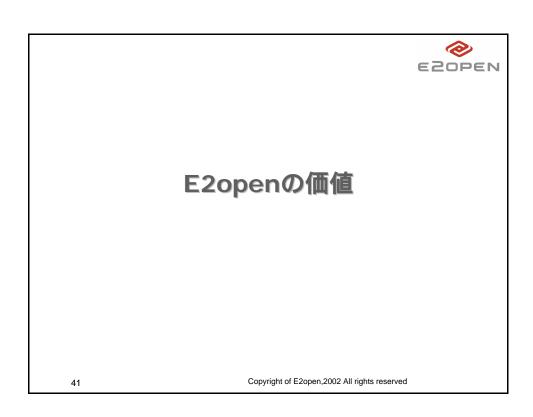


Copyright of E2open,2002 All rights reserved









# E2openの価値



- > シェアード・プラットフォームの効果

  - ✓ 自前システム構築にくらべ1/4のコスト ✓ 取引先企業との業務接続コストが70%削減 ✓ 取引先企業との接続展開時間が半分
- Velocity (スピード)
  - ✓ one インテグレーション・ポイントto all
  - ✓ Web Servicesの恩恵
  - ✓ 例外状況発生通知に対するアクション
- ➤ Visibility (可視性)
  - ✓ Multi-Tier の可視性、集約機能

Copyright of E2open,2002 All rights reserved



**Global Integration Network** 

http://www.e2open.com/Japan



# ワイズシステム株式会社 事業紹介

平成15年1月 ワイズシステム株式会社

WISE SYSTEM CORP - 1

# ワイズシステム各事業の概要

#### 【e-Market Place**運営事業**】

#### 

Rで』のe-Market Place運営事業。商物分離による物流効率化、広域の需給均衡を実現し、花卉流通の全体最適化を目指してします。2000年6月サービス開始。現在取引会員約600社。年間取扱い約12億円。

#### <u>2. "GREENWISE(ゲリーンワイズ)" 運営事業</u>

情果』のe-Market Place運営事業。トレーサビリティに対応した青果物や環境保全型農産物など付加価値農産物に特徴。2001年8月サービス本格開始。現在取引会員約50社。年間取扱い数億円規模で成長中。

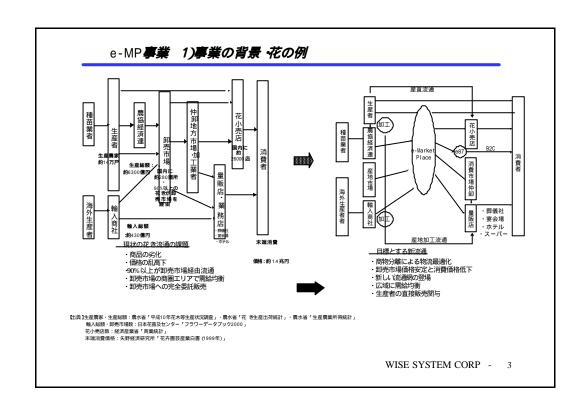
#### シリューション事業】

#### 1.ソリューション事業

主にメーカ・流通事業者に対するeMPシステム・調達システム、eコマース・eマーケティングシステム、業務システム等の構築・運営支援事業。関連するビジネスモデル設計・構築・業務モデル・システムモデル構築までの一環したコンサルティングサービスを提供。

#### 2 農産物生産・流涌コンサルティング事業

農産物の生産・流通に関するコンサルティングサービス。eビジネス、マーケティング、マネジメント、情報システム、昨今は特にトレーサビリティシステムに関する総合的なコンサルテーションサービスの提供。



#### 2) ビジネスチャンス

#### 現状の流涌における課題

- ・多段階かつ商物一体流通による商品の劣化・価格の乱高下 (リスクヘッジ手段不在)
- ・卸売市場への完全委託販売依存による産地における販売力・マーケティング力の欠如 ・商品の安全性を担保する機能の欠如



#### ワイズの目指す新流通

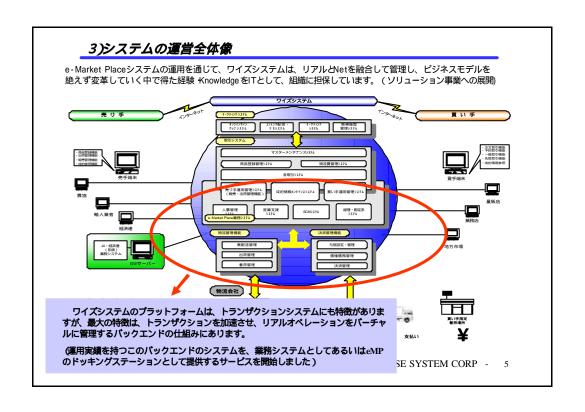
- ・商物分離による流通の最適化
- ・新しい流通網の登場による卸売市場価格 安定と消費価格低下
- ・生産者の直接販売関与による販売力・ マーケティング力の向上

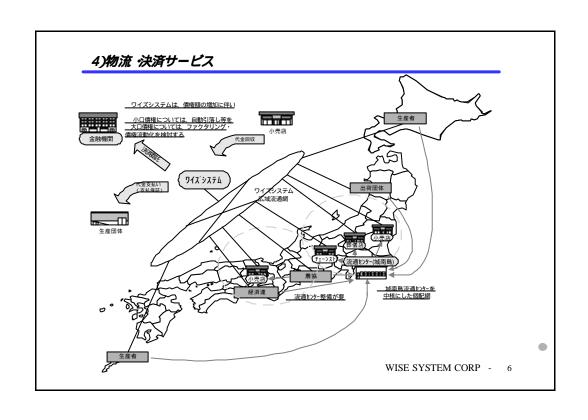
#### ビジネスチャンスの存在

広域流通をカバーする新しいプラットフォームの提供により、流通を全体最適化。 提供されるメリットにより参加する会員からの会費と取引に対する手数料収入

市場』の形成するリアル相場との差分を利用したディーリング・ブローキング収入

取引を通じて、会員のビジネス・業務・システムニーズを把握することによる、新た なソリューションビジネスの機会獲得





#### ソリューション事業

#### サービス内容

#### 1.ソリューション事業

#### 1)eビジネスモデルデザインサービス

既存事業モデルのコア・コンピタンスを見直し、リアルと netを融合させた利益追求型のビジネスモデルデザイン

#### 2)e-Market Placeシステム提供・構築サービス

e-Market Placeシステムと各種業務アプリケーションを 組み合わせて、構築・提供 (ASP 供与・ライセンス供与)。 e-MP運用段階におけるオペレーションコスト削減 策をノウハウ・ツールとして併せて提供

#### 3)中間流通向け業務ソリューション提供事業

卸会社・商社・農協など中間流通業態向けの業務 ソリューションの提供

#### 実績例

#### 1.民間企業

- 1)輸入商社向け業務システム開発
- 2)卸売市場向け業務システム開発
- 3)e-MPシステムライセンス供与
- 4)花き新流通eビジネスモデル開発コンサル
- 5)青果新流通・ビジネスモデル開発コンサル

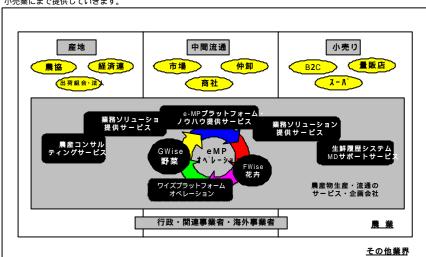
#### 2. 行政

- 1)花き取引EDIシステム開発・実地検証(農水省)
- 2) 汎用的価格形成エンジンの開発(経済産業省)
- 3)価格形成プラットフォームの実用化研究(")
- 2)-3)は、(株)新日鉄ソリューションズのプロジェクトに参画

WISE SYSTEM CORP - 7

#### ワイズシステムの事業の拡がり

ワイズシステムは、中核にオペレーション事業を持ちながら、様々なソリューションサービスを生産から末端の 小売業にまで提供していきます。



#### 取り組み事例 (イトーヨーカドー 質が見える野菜』)

ワイズシステムは、農産物業界で話題になっている「栽培履歴管理システム」を開発。イトーヨーカドーに採用され、『顔が見える野菜。』として企画化。国内を代表するトレーサビリティシステムとなっています。



WISE SYSTEM CORP - 9

# ワイズシステム概要

社名 ワイズシステム株式会社 (WISE SYSTEM CORP.)

所在地 東京都江東区富岡1-12-8アサヒビル5階

電話番号 03-5646-1201

FAX**番号** 03-5646-1203

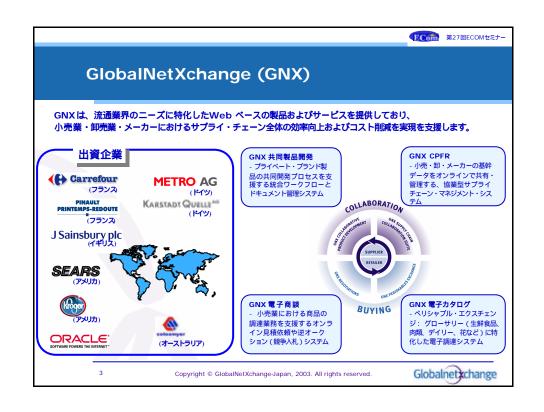
URL http://www:wise-system.co.jp

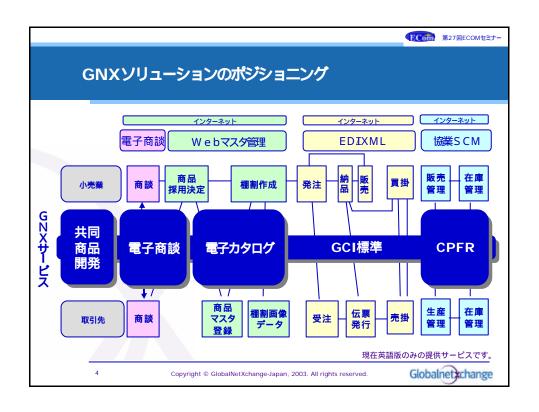
設立 1996年2月14日

資本金 5億5875万円









GIVA	ソリューションの実績一覧
GNX	• 2002年単年で約6,000回、総額約5千億円(\$4.2 billion)の取引実績
電子商談	3 年間で、約9,000 回 約85 百億円(\$7 billion)の取引実績     The about 10 を The Transmitter 1 を を The Transmitter
	平均20-30回 / 日の電子商談を実施     ステオリトのサブライヤーが電子商談に会切
	<ul> <li>2万社以上のサプライヤーが電子商談に参加</li> <li>複数言語サポート(英雄 フランス版 ドイツ係 スペイン係 日本版 中国級 イタリア係 ポルトガル橋)</li> </ul>
GNX	<ul> <li>・ 1小売業(100ユーザ)にて稼動中。(2002年12月現在)</li> </ul>
電子カタログ	<ul> <li>現在、取扱生鮮品の75%以上を電子商取引化</li> </ul>
(A) リシャフ ル・	<ul><li>サプライヤ登録数は約500社</li></ul>
エクスチェンシ )	• 英語のみ稼動中
GNX CPFR	・ 欧米16社にて稼動中。 (2002年12月現在)
	<ul><li>小売業 5社, メーカー 11 社が利用</li></ul>
	• 複数言語サポート
GNX	• 1 小売業がPB加工食品の開発工程管理に利用
共同製品開発	<ul> <li>2002年1月から段階的に導入開始中</li> </ul>
	・ 約200社のサプライヤーと共同で、約500商品の製品開発を実施中





#### バイヤーが直面している課題

#### 1. 従来からある取引慣行の形骸化

• 一方的な通達ではなく公平な比較基準で比較・検討した結果として、お互いに納得した上での取引継続 停止を決定したい

#### 2. 新規取引先の開拓不足

• 手薄だった取引先の開拓にもっと時間を使いたい

#### 3. パイヤー不足(人数、経験)

- バイヤー1人あたりの業務効率を改善し、より多くの商談を効率的にこなしたい
- 手間隙をかけるべき商品と手際よく処理すべき商品とにわけて商談したい

#### 4. 条件交渉の長期化・困難化

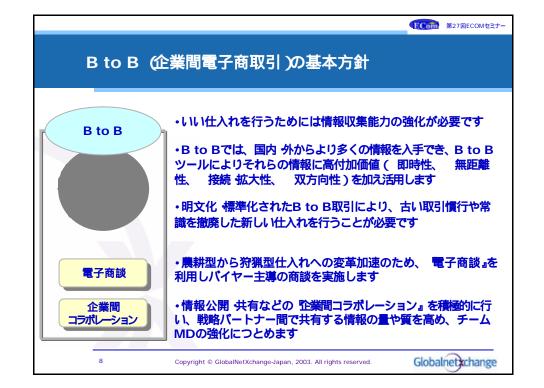
- タフで厳しい条件交渉(価格含む)を有利に進めたい
- 担当バイヤー個人の経験や実績を問わず、良い条件を引き出したい

#### 5. 業務全体の効率化

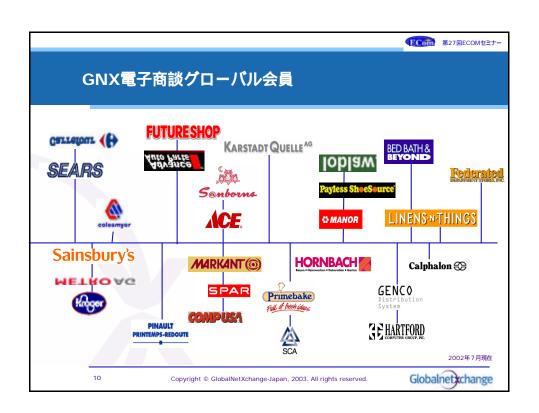
• 商談 俔積や価格交渉 )以外にも山ほどある業務 (販売計画、予実管理、商品開発、 販促など ) により多くの時間を充てたい

Copyright © GlobalNetXchange-Japan, 2003. All rights reserved.

Globalnetachange









- 1. バイヤー主導の電子商談
  - 仕入れ商品とその仕様、仕入れ数量はバイヤーが責任を持って決定します
- 2. 指名制の電子商談
  - パイヤーが事前に承認した取引先のみ商談に参加できます
- 3. 商談の種類に応じた2種類の電子商談
  - ・より多くの取引先からの情報収集に適した電子見積と コンペ時の取引先選定に適した逆オークションを使い分けることができます
- 4. 商品部ごとの商談情報管理

組織構造に合わせて商談情報は整理されますので 商品部単位での電子商談の管理 (作成、 履歴照会、 分析 )ができます

5. 海外企業との電子商談も可能

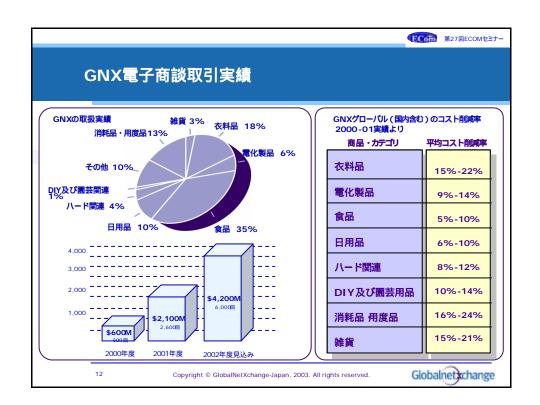
・日本語の他に、英語、ドイツ語、フランス語、イタリア語、スペイン語、ポルトガル語、中国語がサポートされています

11

Copyright © GlobalNetXchange-Japan, 2003. All rights reserved.

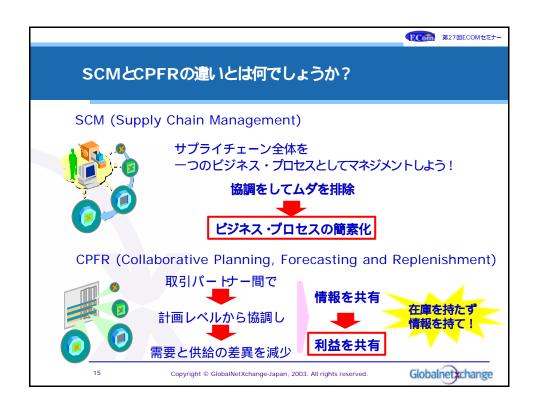
Globalnetxchange

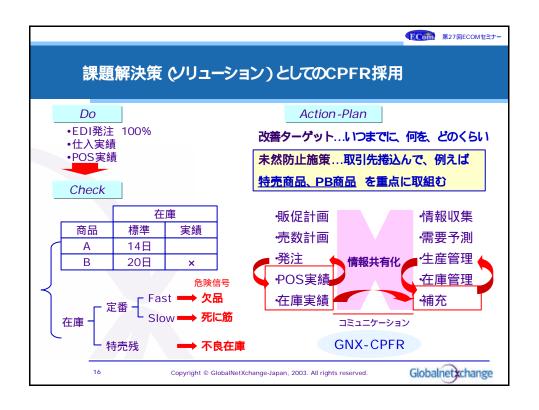
第27回ECOMセミナー

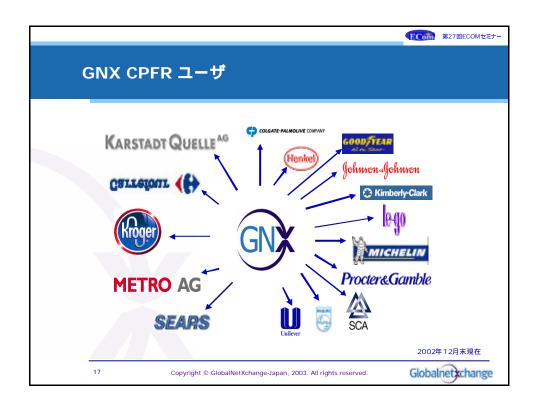


GNX電子	
•カテゴリ	•商品
•衣料品	・ズボス、ジーンズ スラックス ニット、スウェットシャツ、「シャツ、ノジャマ、ノスローズ、新下、靴 ストッキング、紳士用シャツ、紳士用米市、紳士用半袖シャツ、紳士用オックスフォード・シャツ、紳士用スウェットシャツ、紳士用ポロシャツ、練士用フリースシャツ、紳士用ソイネック「シャツ、2枚銀「シャツ、編人用アンサンブル、婦人用運動館、生地 セーター、ジャケット、スカート、スリッズ ブーツ、タートルネックセーター、コーデュロイ・ノンツ、フリース・ノンツ、女児用がロシャツ、男児用シャツ、子供用タートルネック・セーター、女児用フリース上着、スウェットノンツ、子供用下着、幼児用服、アクセザリー
•家庭用品、家電	・ベッド・フレーム、アイロン板、プラスチック椅子、椅子、電子レンジ、ベッド、スツール、かばん、物置棚、テーブル、メタル・ラック、木製・ビガー、フライ/ビ、ベット・シーツ、松、材か/ビー、タオル、やかん、ランプ、ろうそく、マットレス・パッド、毛布、キルティング、フェイスタオル、皿、ドリル、のこぎり、サンダル、コードレス電話、ドライ/ビー、かなづち、ナイス、ラベル、ベルト・バッグの金具、塗料、巻下、囲芸士場、トースター、電子レンジ、ディジタル・カメラ、ラジオ、DVDプレイヤー、デレコン、ドレービ・デオデッキ、冷房ファン、CDプレイヤー、バンコン、「瀬梯機、議画用ビデオテーブ、カードリーダー、CR-ROMライター、メモリ・カード、モニター、プリンター、スキャナー
•消耗品・備品	・バッケーシ用ラップ、コピー紙 封筒、電味 15*/17*のモニター、日聊物 ワークステーション、ギフトボックス、備品緒解稿、使、館で手袋、商品ラベル、パレット、レーザーブリンター、ファックス、トナー、ラップトップ、トイレットベーバー、ファイリング箱、飲料水、シュリンクラップ用ラップ、ティッシュペーバー、宝石用パッケージング、パブル・ラップ、金麗リンンガー、冷凍保存袋、ごみ袋、紙袋、ケーブル、カートン、ごみ入れライナー、コンピュータサーバー、オフィス備品
•食品	・りんご キューウィーフルーツ、レモン、オレンジ、ブドウ、ブラム、メロン、バイナップル、西半ナン、様 タンジェリン、マンゴー、ナッツ、たまなぎ、ブロッコリ、人参、ジャガイモ、豆、トマト、野菜の缶詰、冷糖研菜 しょうが、にんにく、牛肉、鶏肉、ターキー、豚肉、ラム肉、サラミ、白鳥魚、えび、ツナ、冷寒魚、牛乳、チーズ、バスタ、酒、サラダ・ドレッシング、ブレッションジュース、食いご、薬プリン、ホットトッグ、チョコート・キャンディー、クッキー、ケーキ、ヨーグルト、飲料水、アイスクリーム、コーヒー豆、インスタントコーヒー、胡椒、マヨネーズ、収糖

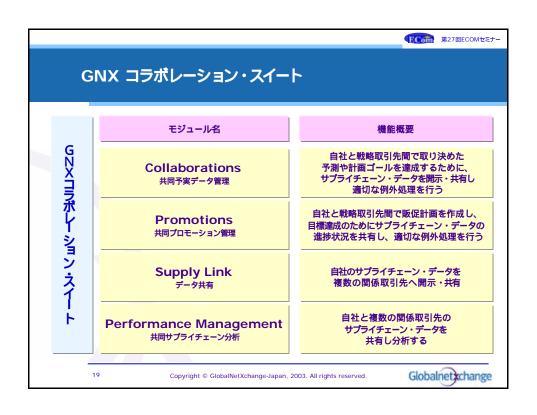


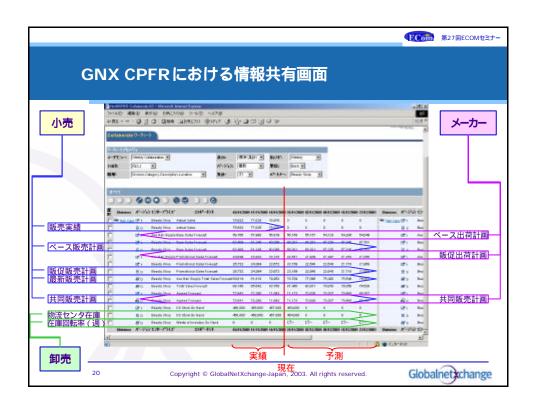














#### GNX CPFR 事例1

# Procter&Gamble WETROAG

#### 課題:

• 販促の計画立案と進捗管理をパートナーと協力して効率的に行う方 法は?

#### 解決策:

- 販促計画·需要計画の精度向上と、効率的な販促実行を製販が協 業して取り組むためにGNX CPFRを導入
- カテゴリー・マネージャ、サプライヤ担当者、DC担当者、各店商品担 当によるコラボレーションへの取り組み
- 各担当者が立案した需要計画の計画レベルでの例外値を識別する アラートを定義し、全体の販促計画の精度を向上させる
- 販促実行中の在庫レベルと販売動向の例外値を識別するアラートを 定義し、迅速かつ適切な対処を行う

Copyright © GlobalNetXchange-Japan, 2003. All rights reserved.



# 第27回ECOMセミナー Procter&Gamble WETROAG GNX CPFR 事例1

Average Forecast Variance

#### 結果:

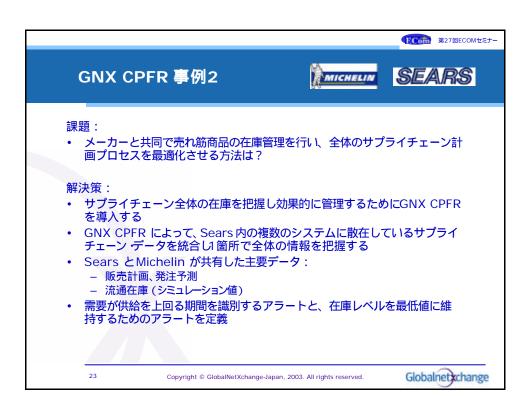
- 予測精度が46%改善
- 倉庫の在庫レベルが約2週間分削減
- 在庫充足率の改善・高レベルの維持
- 協業プロセスにおける作業負荷 (電話、FAX、DB検索等)の軽減

Metro は現在メーカー8社とのCPFRを実施中。2003年度はSupply Linkを活用した主要メーカー50~60社へのリアルタイムでの情報 開示を計画中。

22

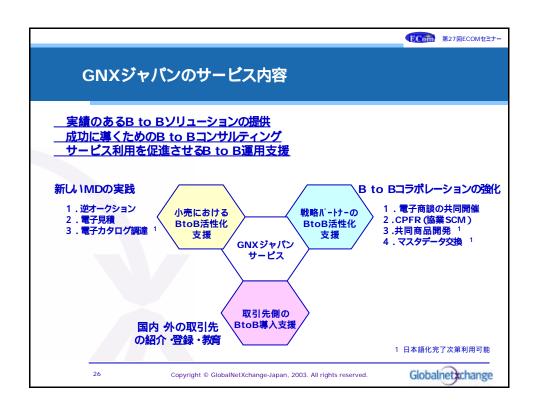
Copyright © GlobalNetXchange-Japan, 2003. All rights reserved.

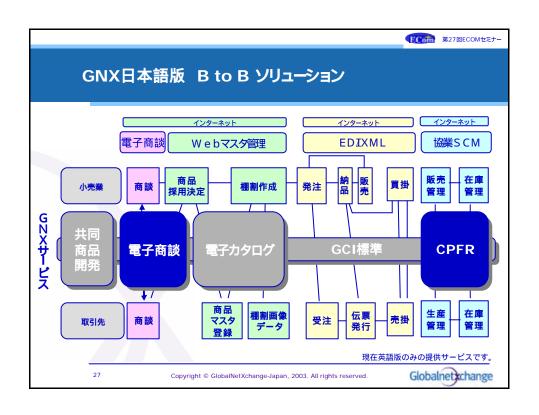
Globalnetxchange

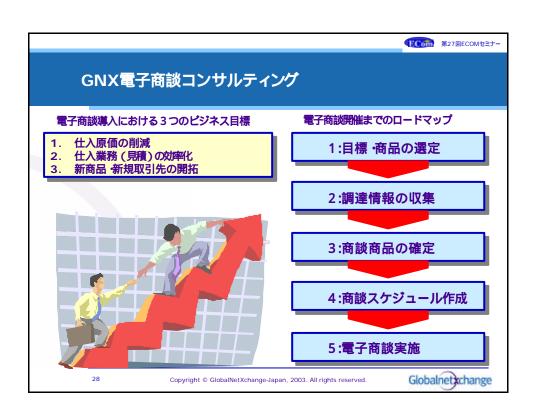


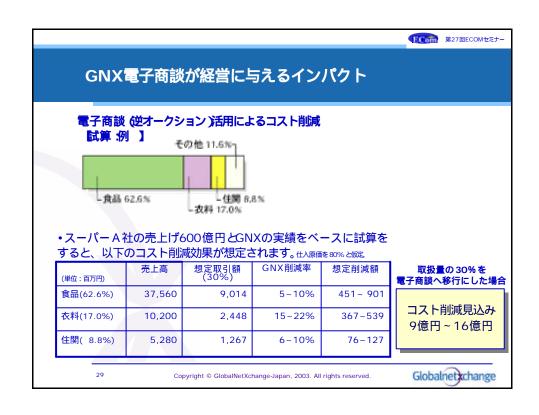


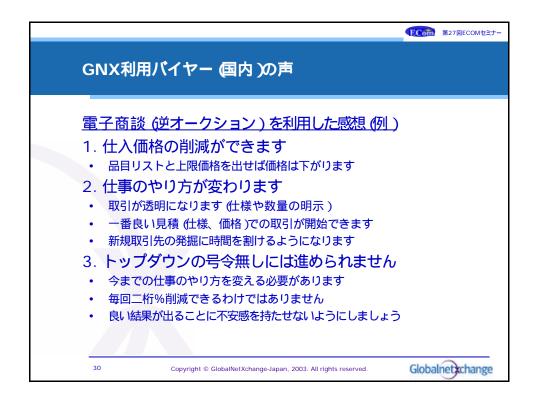


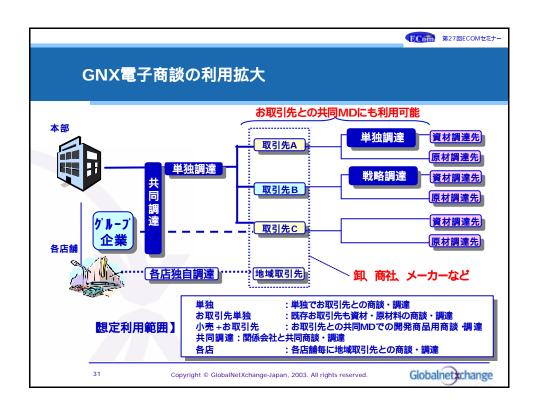


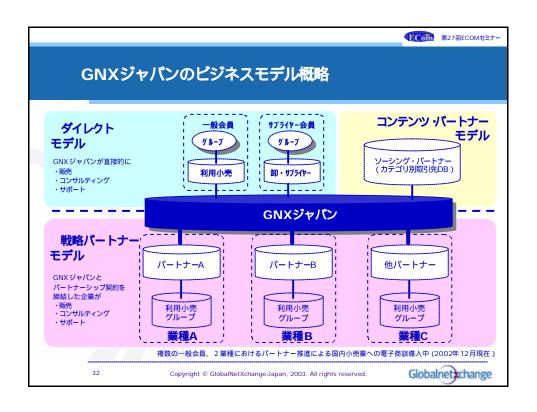
















# X-trade finance

~ 与信機能付 回収代行サービス ~



Strictly Confidential

X-trade finance

サービス概要



▶ クロストレード・ファイナンスは、

企業向け販売を行っている貴社に対し、

販売先の与信リスクアウト、 売掛債権の早期資金化、及び、

請求・回収事務代行

のサービスを提供するものです。

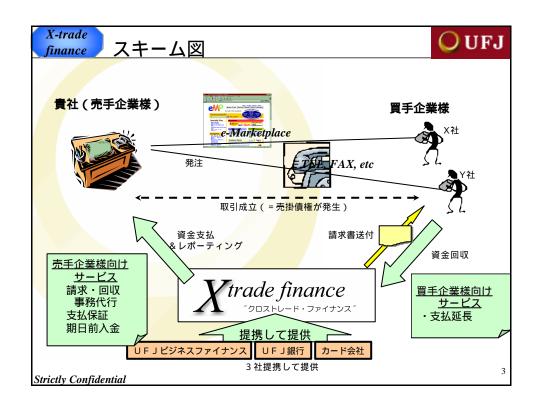
また、貴社販売先に対しては、

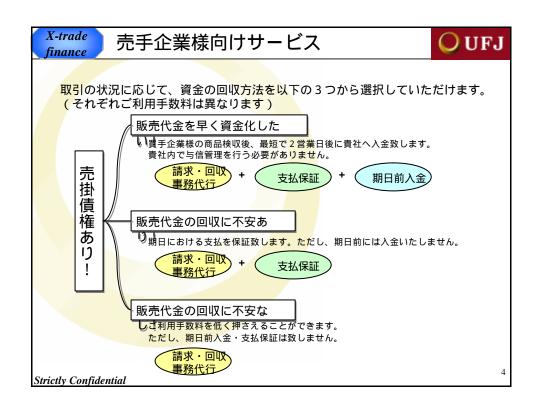
支払延長サービス

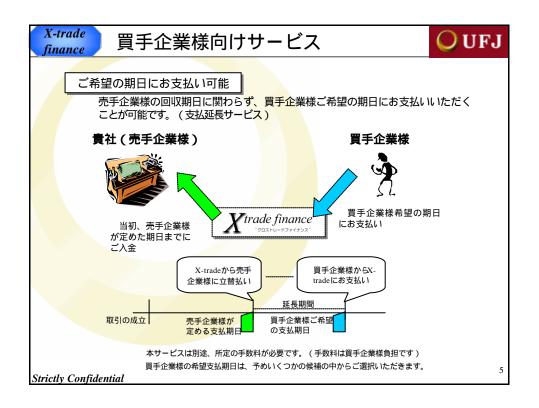
を提供致します。

<mark>\*クロストレード・ファイナ</mark>ンスはビジネスモデル特許申請中です。

Strictly Confidential







X-trade finance

## 商品のその他特徴



#### 1 . 幅広い利用限度枠

- ➤ 法人買手企業様にはUFJビジネスファイナンス (UFJ BF)、個人事業者の買手企業様にはカード会社 (株式会社アプラスもしくは株式会社セントラルファイナンス)が利用限度枠を設定。1つの仕組みの中に複数のリスクテイカーが存在することにより、より多くの買手企業様に参加していただくことが可能()です。
- ▶ さらに、買手企業様から担保預託金を預けていただくことにより、高額の利用 枠設定を可能とするスキームもご用意させていただいたております。

#### 2. 高機能な事務支援機能

- ➤ 請求書発行、売上代金回収代行、入金結果通知等の事務支援機能をご提供いたしますので、煩雑な事務作業を一括してアウトソースできます。
- ▶ 売掛債権のステータス(買手検収未済」、「月日入金予定」など)の照会なども可能です。

こ入会の際には所定の審査をさせていただきますので、ご希望に添えないこともございます。 また、買手企業様には予め会員登録をしていただく必要があります。

Strictly Confidential

6

#### X-trade finance

### 商品のその他特徴



#### 3. リアルタイムオーソリゼーション

▶ 取引発生の都度、リアルタイムで<mark>買手企業様</mark>のご利用枠のオーソリゼーション (信用残高照会)を実施できますので、常に最新データによる与信残高管理をご 提供いたします。

#### 4.銀行振込決済対応

▶ 買手企業様は、決済手段として銀行振込をご利用いただけますので、口座引 落契約を締結していただく必要はございません

#### 5.検収

▶ 買手企業様の検収をもって取引の成立とさせていただきます。買手企業様の 検収確認用画面も用意させていただきます。

Strictly Confidential

#### X-trade finance

# 各社役割



#### クロストレード・ファイナンスを提供する各社の役割

#### UFJ銀行

貴社商流に合わせた本商品のカスタマイズと導入 買手企業様から担保預託金の提供を受けての与信枠設定

#### UFJピジネスファイナンス (UFJBF)

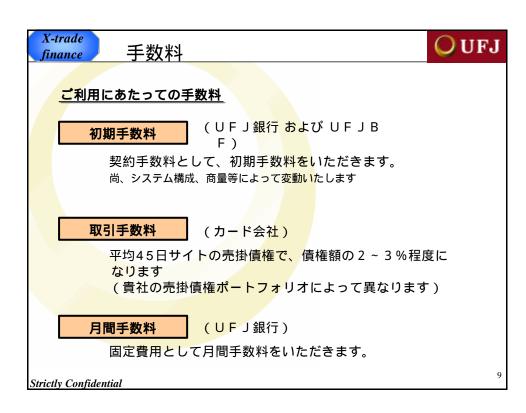
買手企業様が法人で<mark>あった場合に</mark>、与信枠を設定 (1百万円~10百万円程度)

#### カード会社

請求書の発送、入金けしこみ事務

<mark>買手企業様が個人事業</mark>者であった場合に、与信枠を設定 (~2百万円程度)

Strictly Confidential

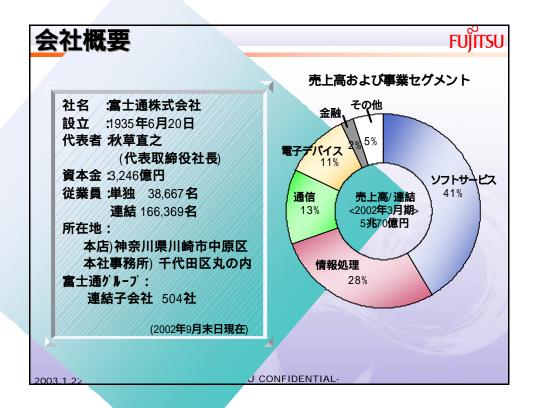


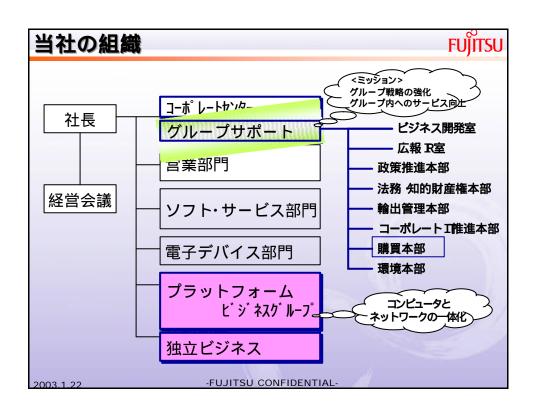


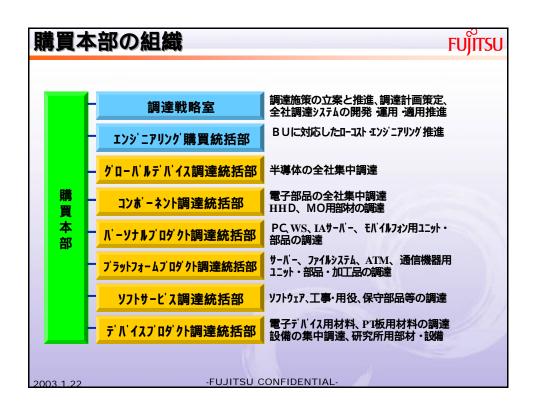
# 調達におけるネットワークの活用について

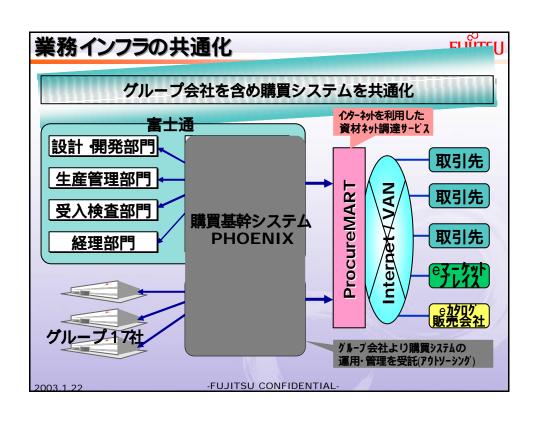
2003年1月22日

富士通株式会社 購買本部調達戦略室 e-Procurement推進部

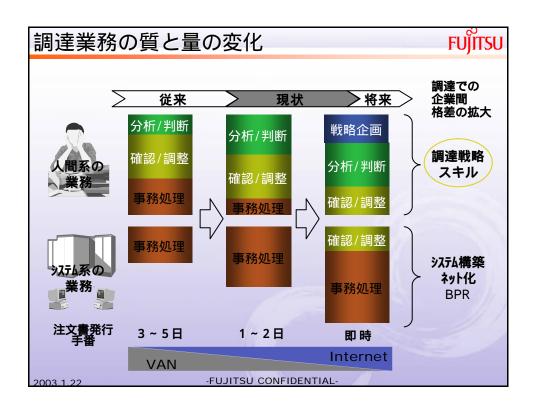


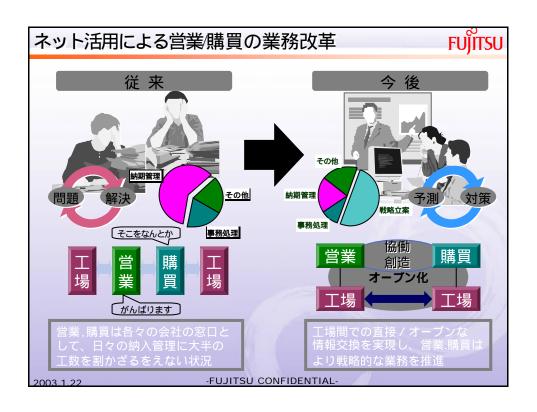


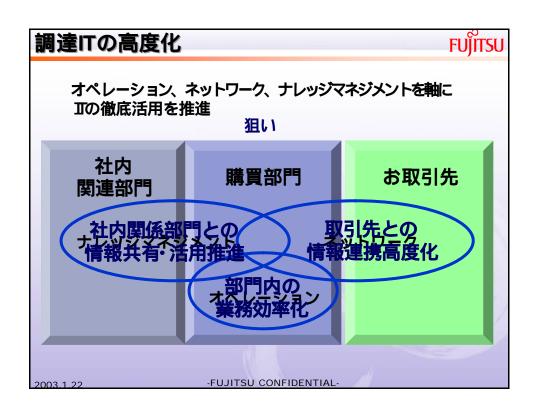


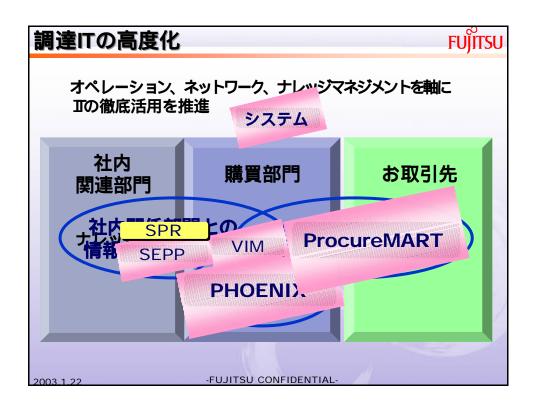


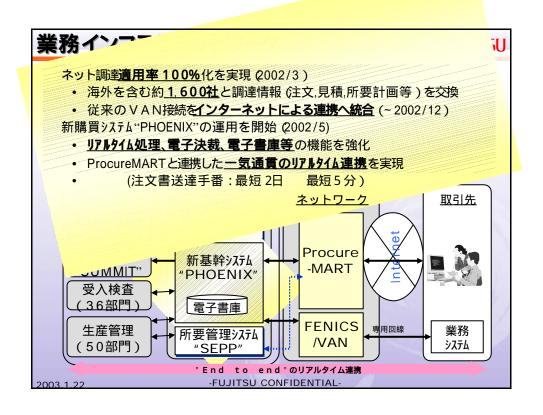


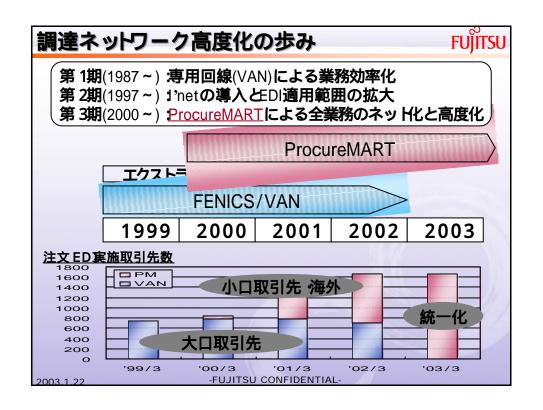


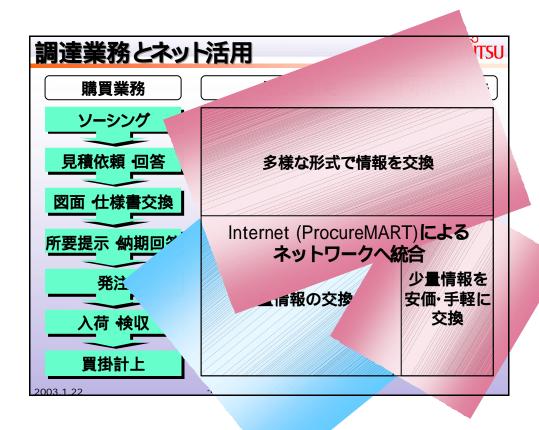


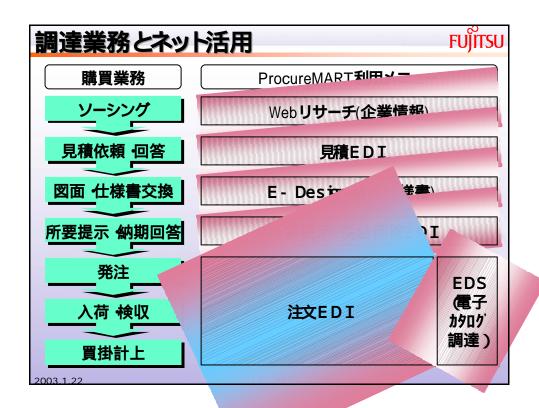


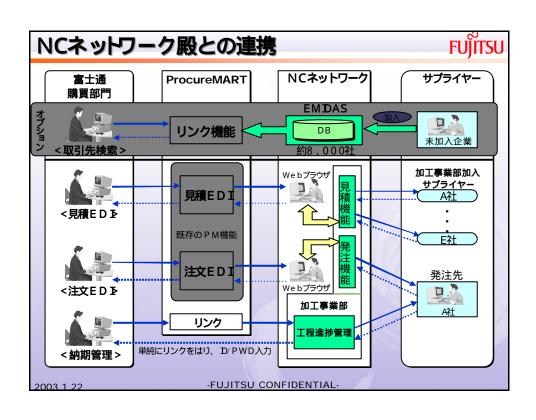


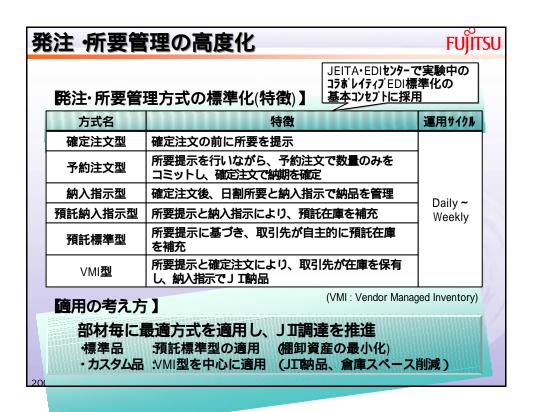


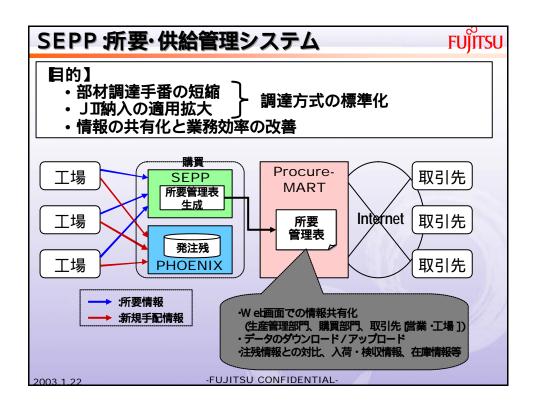


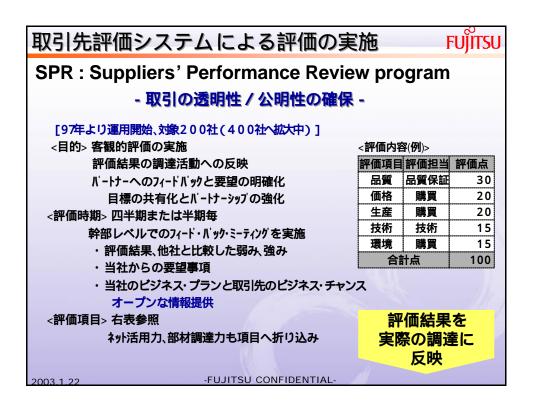


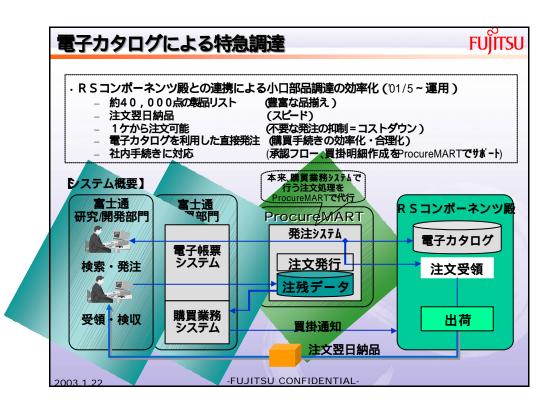


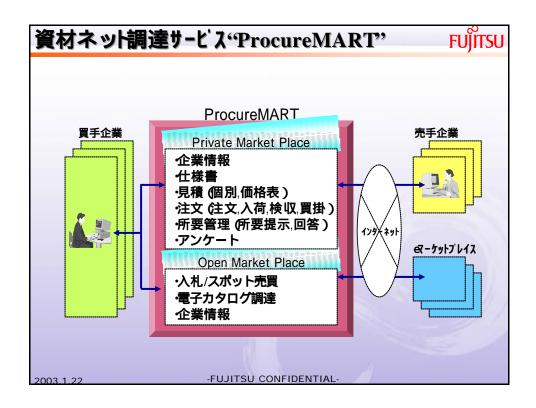


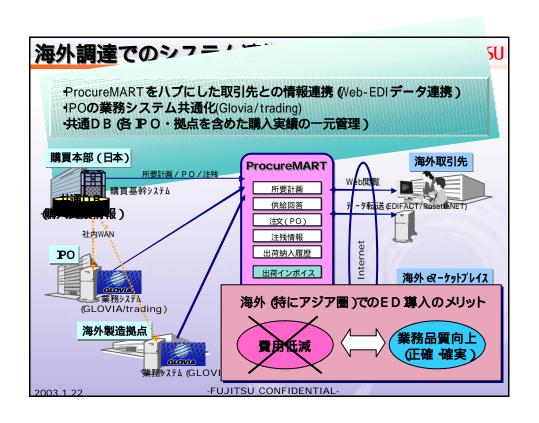


















## asaban.comのご紹介



#### 市場展開



e - Businessの研究、ストラテジー 作成 R&D 1997 - 1999/3

建設ASP試行 ビジネスプラン作成、プロダクト開発、IDC構築。 1999/4 - 2000/3 BricsNetと提携し、日本語環境でサービス開始



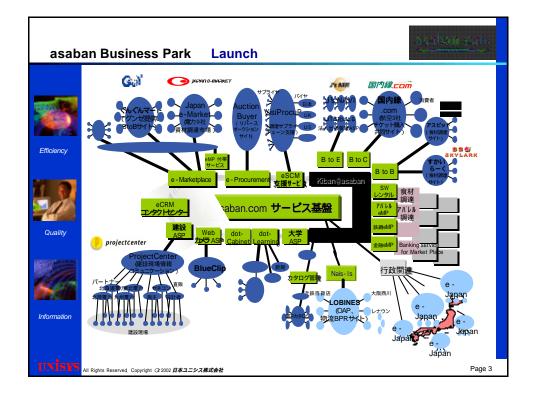
Launch	2000/4 - 2002/3	asaban.com サービス開始 asaban Business Parkに規模拡大
Momentum	2002/4 - 2003/3	戦略ソリューションサービスの追加
Leadership	2003/4 ~	挑戦

従来のコンピュータシステムは企業内のムダの排除に注力 (企業内 BPR)

販売管理システム/生産管理システム/Logisticシステム/会計システム/事システム これからは企業間連係の中でムダを排除(企業間協業支援)

調達する製品 / サービス価格低減は調達先でのコスト低減が必要

asaban Business Parkは、企業間協業、連係を支援するもの





#### PSAとは





IS組織、ITプロフェショナルサービス企業、コンサルティング、マーケティング部門、製品開発を 「お品職、ロンエンョブルターに人に無、コンテルティング、ペーク・フィック・ 表記的形式 主体とした企業(製造業、ハイテク産業、医薬品業界等)を始めとして高度な知識を保有する人材を 様々な「プロフェショナルサービス」として、最適な方法で購入し効率よく企業内でマネジメントすることを 指します。合わせて、その連鎖と進捗をビジネス機会判断に繋げることを重要視するもので、現行の 要員外部委託やアウトソーシングをさらに最適化してゆくものです。



PSAの定義は特に一般に広く認められたものが存在するという状態ではないが、例として以下が あげられる。



人・プロジェクト・予算をより有効にマネジメントする事によってサービス組織 (service rganization) の収益性を向上させるソフトウェアシステム 【Ovum】

PSAはサービス中心組織 (SCOs :service centric organizations)に対して、その従業員の サービスパリューチェーンを通して生産性と収益性をより向上できるように設計された統合された アプリケーションの集合である。 【AberdeenGroup】

発想としては、メーカー (Product centric organization)がSCMやCRMでビジネスプロセスの改善、 原価低減を行い、顧客満足を向上させているのと同様に、SCOs がビジネスプロセスを改善し、 顧客満足を向上させるための仕組みを提供すること。

IIN ISYS All Rights Reserved Copyright ②2002 日本ユニシス株式会社

#### PSAのニーズを生み出す背景





PSA のニーズ

PSA のユース ビジネスのアウトソーシング、外部委託をはじめとする企業間密連携の傾向が急拡大している、 アウトソーシングによるビジネスコントロールの問題、内部自衛によるコスト高でのビジネス自体の 競争力の問題等。あるいは外部委託増大における、外部企業とその先を含めたマネジメントと パフォーマンスの把握がますます難しくなって来ているなど、今後は企業のコアコンビタンスに最適な アウトソーシングや企業連携プロジェクト管理が必須となって来ています。



ROI

プロフェショナルサービス投資のROを厳しく見る時代に。 「モノ」のSCMの成功要因を「サービス」へ適用し、サービスビジネスの改革を図る動きがあり、成功している。



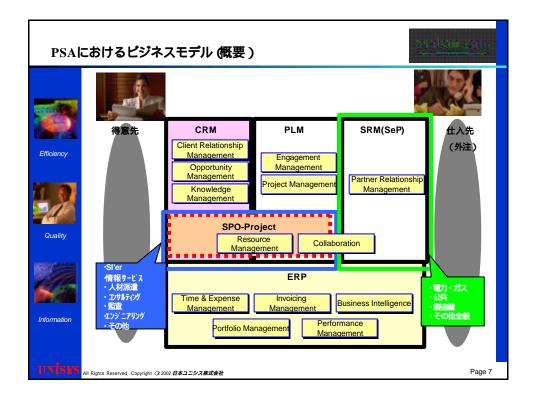
ビジネス速度に合う速度での企業間連携の舵取りが求められる

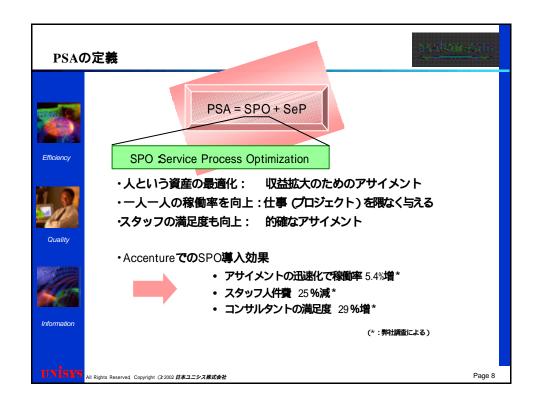
ビジネスを推進するプロセス (プロフェッショナル・サービス) を近年 のビジネス速度で提供する = PSA

リソース配分の最適化による、価値創造と効率化 = PSA

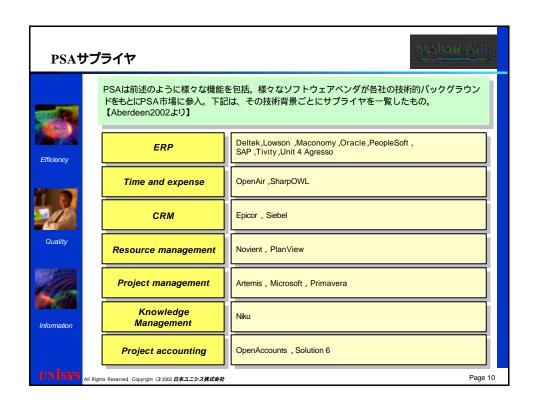
isv

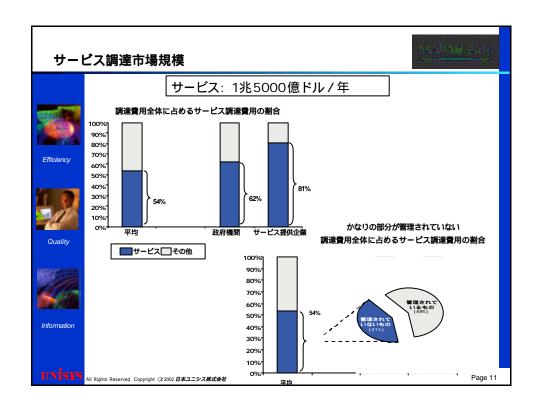
All Rights Reserved Copyright 企2002 日本ユニシス株式会社

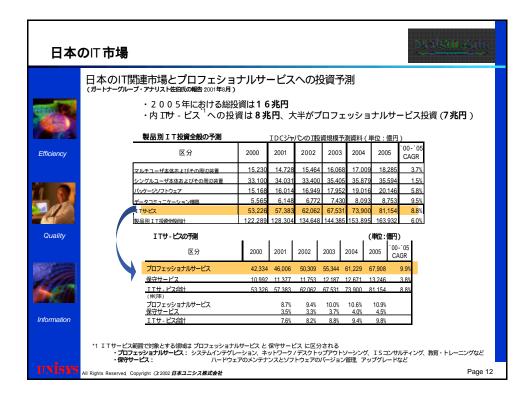














### プロフェッショナルサービス提供と利用における課題





#### プロフェッショナルサービスへのROIを厳しく見る時代

課題



提供者 ミスマッチによる機会損失 多段階下請け構造の弊害 アサイメントの最適化 クラット化



ニーズ確認が非効率 <sup>両者間</sup> 実行計画からの遅れ '動かないコンピュータ"

コラボレーション 計画共有 密なるコミュニケーション



<sub>利用者</sub> 人材調達の短期化要求 サービス調達が見えない

人材調達の効率化 透明化



他分野での問題解決手法のプラス面を適用

Page 14

## モノ」の SCMの成功要因の転用





#### モノ」の SCM成功事例の要因

・リソース最適配分

・関係者間での情報共有、ネットワークコラボレーション ・オープン調達(主としてインターネット利用)

「モノ」と「サービス」の相違を踏まえ、サービスサプライに適用 サービス提供者、利用者間でサービスSCMを構築





- 機会を逃さない=価値創造
- 稼働率アップ

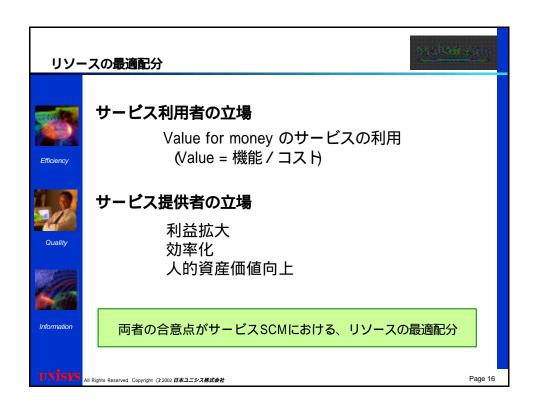
#### 情報共有

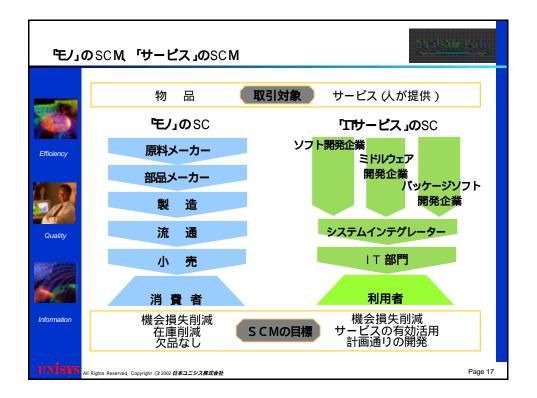
- 計画情報
- 実行、チェック、修正情報

インターネット活用

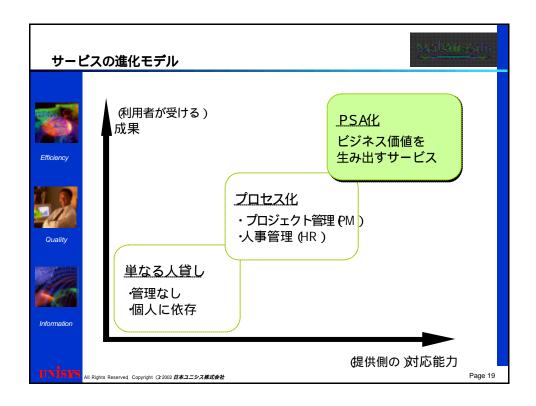
・オープン・ダイレクト

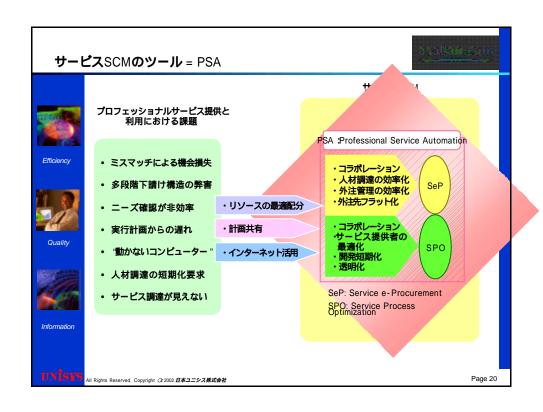
IN ISYS All Rights Reserved Copyright ②2002 日本ユニシス株式会社

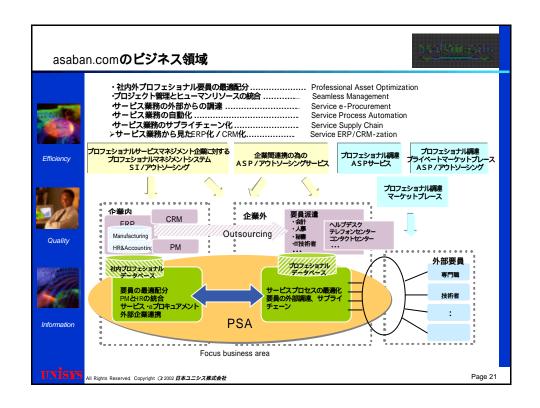




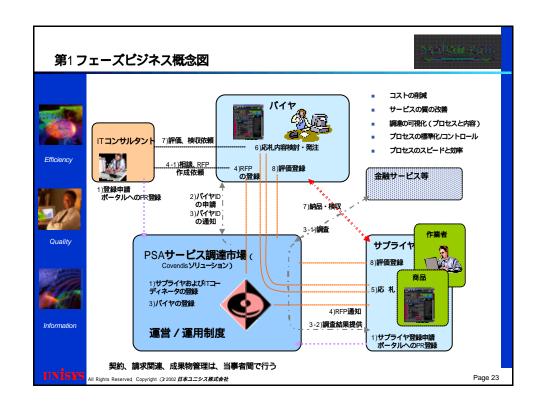


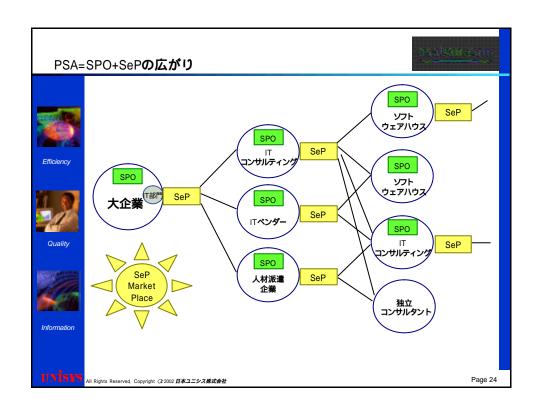


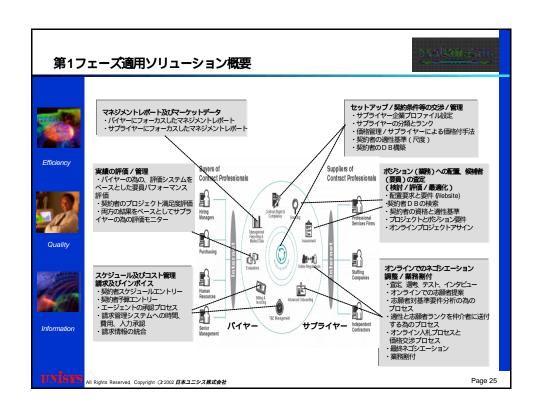


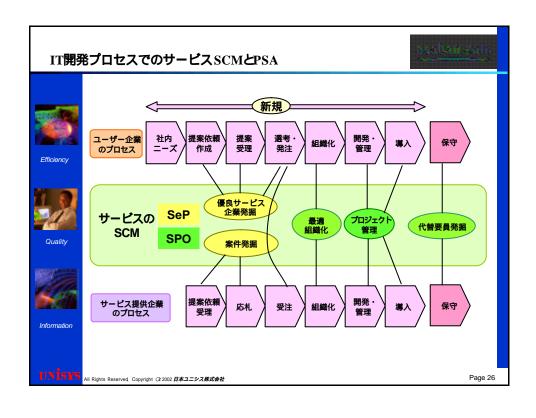


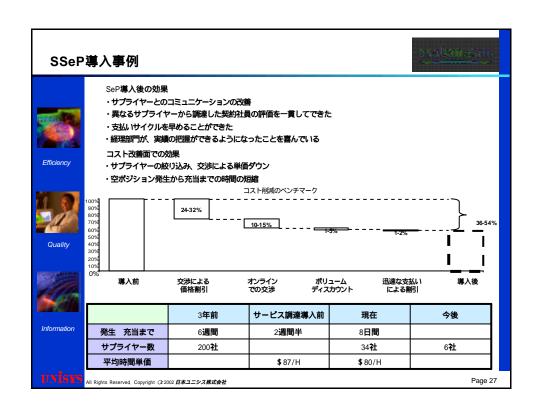


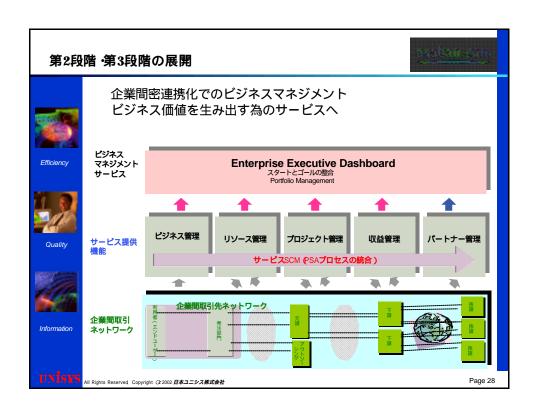












#### 2 . 米国における B2B EC 動向調査結果

本調査結果は、本編1章で示したB2BECの動向調査の一貫として、実施したものである。 近年、B2BECに関しては、中々わが国で情報収集することが難しくなり、米国の調査機関に委託して実施したものである。

本調査は、米国内で公開された情報のみからまとめたものである。従って、記述した内容について、濃淡があるのは、了承願いたい。

この調査結果には、当然 eマーケットプレイスのことも含まれている。e・マーケットプレイスの記述部分のみを記載しなかった理由は、米国での B2B EC の動向と当然ながら e・マーケットプレイスの動向が合わさっており、それらを併せて掲載することで米国の動向がよく把握できると考えたからである。

また、前にも示したが、米国のITバブルが弾けて以降、わが国で米国のB2BECの情報があまり紹介されなくなったこともすべてを掲載する動機でもある。

利用頂ければ、幸いである。

## 目次

1	米国	における B2B EC 市場規模	. 167
2	米国	における B2B EC のトレンド	. 169
	2.1	収集事例からのトレンド	. 169
3	B2B	EC キーファインディングス	. 175
	3.1	中小企業を引き込むための努力	. 175
	3.2	様々なレベルでのコラボレーション	. 177
	3.3	ウェブサービス	. 180
	3.4	企業ポータル構築	. 181
	3.5	EDI 利用	. 182
	3.6	オンライン支払い機能導入	. 182
4	米国	における e-マーケットプレイス動向	. 184
	4.1	淘汰続く e-マーケットプレイス	. 184
	4.2	マッチングの場から付加価値サービス提供の場へ	. 185
	4.3	e-マーケットプレイス間のコラボレーション	. 188
5	ケー	ススタディ	. 189
	5.1	Elemica	. 189
	5.2	Quadrem	. 195
	5.3	Varian Semiconductor Equipment Associates, Inc.	. 200
	5.4	Herman Miller	. 207

## 1 米国における B2B EC 市場規模

米国における B2B EC 市場は、様々なタイプの電子取引の中でも大型の市場と考えられている分野である。最近ではドットコムバブルの崩壊と経済失速、そして同時多発テロなど EC や企業活動に大きな影響を与えるのではという懸念材料が続出しているが、そのような中でも、様々な調査会社の間で、B2B EC は今後も成長を続けて行く分野であるとの予測がされている。

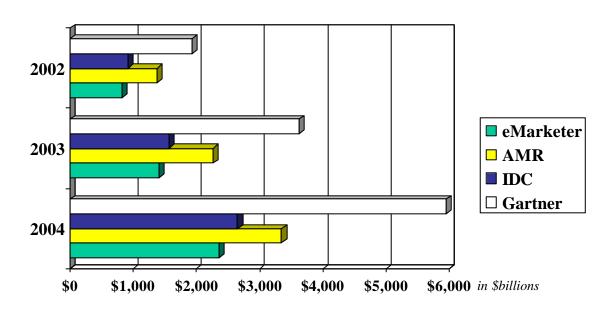
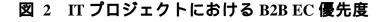


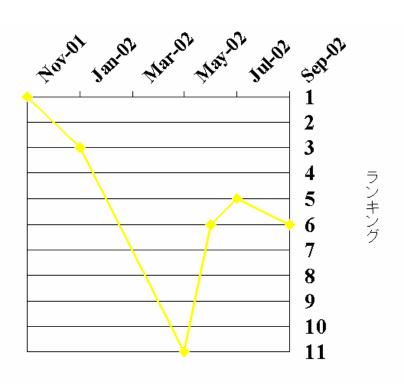
図 1 世界規模における B2B EC 市場規模予測

出典: eMarketer E-Commerce Trade & B2B Exchanges Report, 2002

図 1 は、2001 年度後半の段階で eMarketer、AMR、IDC、Gartner Group といった主要な IT 調査会社が予測した世界規模での B2B EC 市場規模である。それぞれの企業により予測値は大幅に異なってはいるものの、2002 年から 2004 年までの間にその市場規模は、拡大していくことでは意見が一致している。一方、米国に限ってみると、2002 年、調査会社 Giga Information Group が 2005 年までに B2B EC市場は 1 兆 3,000 億ドルに上るとの予測が行われている。

米国国内においては、特にフォーチュン 1000 を始めとする大企業の間で B2BEC の浸透率が高く、2002 年 1 月、米国仲裁協会(American Arbitration Association)がフォーチュン 1000 を始めとする大企業に対して行った調査によると、多くの企業が B2B EC に興味を示しているだけでなく、91%が何らかの形での B2BEC を既に行っていると回答している $^1$ 。95%が今後一年間でさらにその利用を進めていくと答えている。





出典: Morgan Stanley CIO Survey, October 2002

また経済失速やテロの影響にも関わらず、米国企業の IT 戦略において B2BEC の導入に関する優先度は現在も高くなっている。図 2 はモーガン・スタンレーが米国大手企業の CIO に対し、社内 IT プロジェクトにおける B2BEC の重要性について 2 ヵ月ごとに行った調査である。テロなどをきっかけとしたセキュリティ対策の強化、また社内デスクトップを WindowsXP に入れ替える作業などが行われたことから、一時的に B2B EC の優先度が下がった時期もあったが、全体的に見て B2B EC の重要度は平均的に高いものとなっている。

.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> これは特に取引の自動化を行っているようなケースだけでなく、ウェブサイトから商品の注文を行うような E コマース活動も含まれる。

## 2 米国における B2B EC のトレンド

## 2.1 収集事例からのトレンド

本調査においては、データベースを利用し、主に 2002 年度のデータを中心に米国における B2B EC 実施事例の収集を行った。収集事例は 145 件 (そのうち E-マーケットプレイス企業は 20 件、ソフトウェア提供企業が 13 件含まれている)となっている。

情報収集にあたっては、以下のキーワードを利用した。

- SCM
- CRM
- Collaboration
- ERP
- Engineering
- Procurement
- ASP
- CAD
- E-Marketplace
- XML
- EDI

データ収集にあたっては、全ての業界や事例はカバーしきれていない。また検索に利用したキーワードは、あくまで記事を引き出すためのキーワードであり、必ずしも事例の内容と整合していない場合もありうる。キーワード検索を行った結果、最も多くの記事を得たのが SCM(41件)、CRM(25件)、Procurement(17件)、Collaboration(16件)であった。

図 3 業種別事例分類

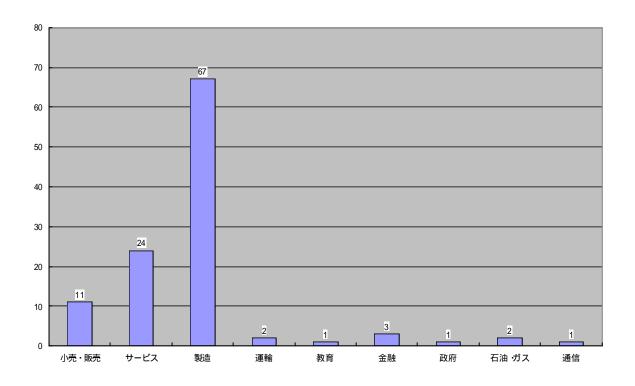
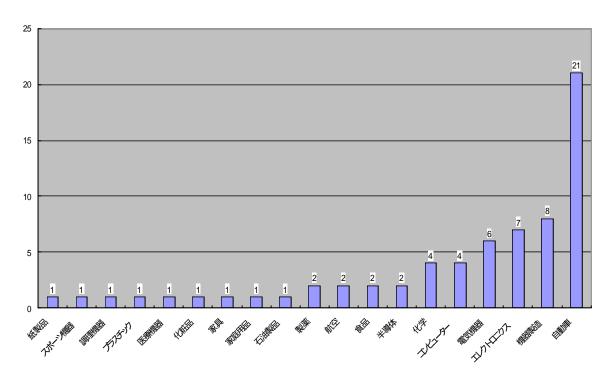


図 3 は B2B EC 導入を実施している企業 112 社の事例 $^2$ を業種別に分類したものである。 製造業が 67 社と圧倒的に多数を占めており、続いてサービス業 24 社、小売・販売業の 11 社となっている。

 $<sup>^2</sup>$ E マーケットプレイス、ソフトウェア企業合計 33 社は除く。これらの企業は、上記事例に含まれるユーザ企業に対して、B2B EC 機能を提供するため全てサービス産業に分類されている。

図 4 製造業業種内訳



事例数の中でも最も多かった製造業に焦点を当ててみると、その中でも自動車製造(部品製造も含む)分野における事例が特出して見られた。自動車業界においては E-マーケットプレイス Covisint が設立され、この機能を利用してサプライヤー向けポータルを構築した事例が数件見られた他、デザイン管理のための CAD ツールの導入、デザインプロセスの統合などその事例は多岐に渡っている。その他の事例については、自動車業に続き、機器製造が8件、エレクトロニクス関連が7件となっている。

製造業に次いで事例の多かったサービス業では、IT・ソフトウェア関連企業が3件と最も 多く、続いて出版、広告、自動車関連サービスが2件あった。

図 5 システム利用業務別分類

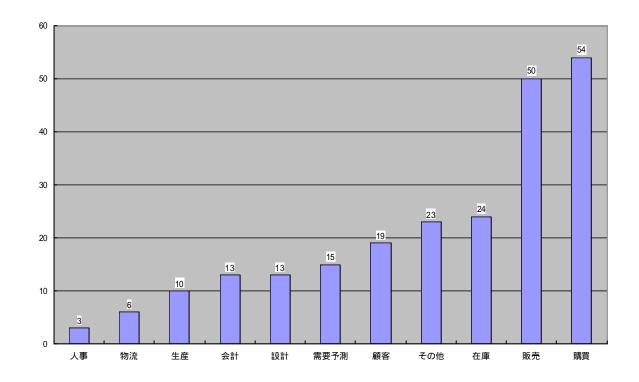
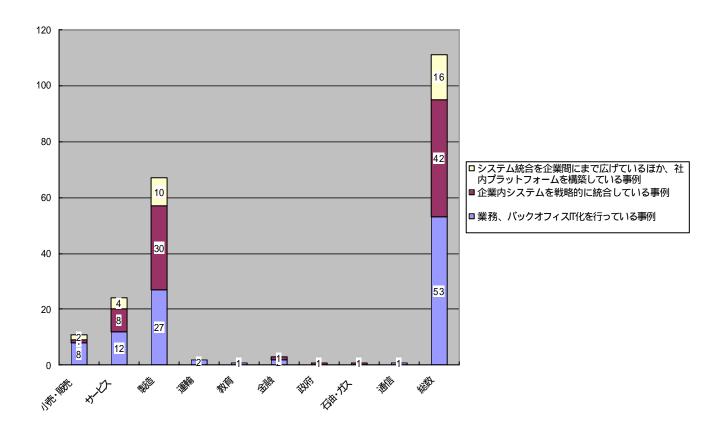


図4は収集した事例145社全でにおいて導入、または提供されている業務別の機能である。 事例によっては複数の機能を提供しているものもあり、それらについては重複してカウントしている。事例においては、直接材、間接材をサプライヤーから調達する購買機能が54件と最も多く、続いて顧客企業または取引先企業に対し、自社製品の販売を行うための販売機能の提供が30件となっている。続いて在庫管理や在庫情報共有などに関する機能が24件、そして在庫情報や注文情報などを企業間で共有することで、需要予測を行っている事例も15件見られており、全体的に見ると特にサプライチェーン効率化のためにB2BECが利用されていることが伺える。

また購買、販売などに調達に関する機能に関しては、オンライン上で顧客企業やサプライヤーが注文状況や需要状況、技術スペックなどの情報を閲覧することができたり、調達においては RFQ などのリリースなど実際の購入に至るまでに必要な情報交換までをオンラインで行うことができるなど、単にオンラインを通じて注文を行うだけでなく、その周辺業務までをオンライン化したソリューションの導入が目立っている。また、製品開発に当たって設計情報をオンライン上で管理、取引先企業や社内において共有を行うことのできる機能を利用している事例も 13 件見られた。





本調査では、抽出した企業事例 112 社 $^3$ を、そのシステム統合のレベルに合わせて以下の 3 種類に分類した。

- CRM、CRM、ERP や人事モジュールなどを導入し、特定業務やバックオフィスの 一部を、何らかの形で IT 化し、ビジネスや経営管理の改善を図ろうとしている事例
- 社内のコア業務やバックオフィスシステムを戦略的に統合し、ビジネスや経営管理 においてさらに付加価値を生み出そうとしている事例
- システム統合を取引先企業にまで広げ、社外システムとの連携統合・標準化をはかったり、社内において戦略的ポータルを構築するなど、さらに統合を深め業務の自動化を進めている事例

 $<sup>^3</sup>$  ここでは B2B EC のための機能そのものを提供するソフトウェア企業や e-マーケットプレイス企業は除いている。

これらのレベルに基づき、事例内容から理解できる範囲での分類わけを行った。 図 6 はシステム統合レベルにより、業界別に事例を分類したものである。全体的には特定 の業務における IT 導入が 53 件と最も多く、続いて企業内システムの戦略的統合が 42 件、 企業間でのシステム統合などを実施するなど最も深い統合を行っている事例は 16 件となっている。

特に製造業においては、システム統合が他業種よりも進んでおり、社内システム統合を通じた業務やビジネス管理の付加価値化を実施している事例が30件にものぼっており、特にこの中でもサプライチェーンなどに関する情報、設計や在庫情報、支払情報や顧客情報を社内の複数の部門間で共有する事例が多く見られている。これは従来一定の部門でのみ管理されていた情報を他部門にも開放することで、例えばリアルタイムでの需要情報を調達先企業と共有、リードタイム短縮を実現したり、迅速なインボイス発行によるキャッシュサイクルの改善、顧客からのフィードバック情報を品質管理や製品設計に役立てるなどの効果を目指しているものである。

システム統合を社外にまで広げている事例は全体でも 16 件と少ないが、このような企業間のシステム連携をサポートする役割を、e-マーケットプレイスが担っていくことが考えられる。図 6 のデータには含まれていないが、本調査では e-マーケットプレイス事例も 20 件収集されている。これらの e-マーケットプレイスの中には、各企業が持つシステム間の互換性を持たせるため、企業がやり取りするデータを EDI、XML に自動翻訳するハブの役割を果たしているものも見られており、大掛かりなシステム統合を行わずとも、企業間でのシステム連携を実現することも可能である。

# 3 B2BEC キーファインディングス

その他、事例収集を通じた米国における B2B EC のキーファインディングスを以下に挙げる。

# 3.1 中小企業を引き込むための努力

事例で取り上げられた企業の多くは、フォーチュン 2000 にランクインされるような大規模企業であり、前述のように多くの大企業が B2BEC を何らかの形で進めている。一方米国においては、中小企業が B2BEC を積極的に利用する傾向はまだそれほど見られていないのが現状である。2002 年、通信サービス企業 Verizon Information Services が中小企業に対して行った調査によると、回答企業のうち 70% が自社のウェブサイトさえ持っていないという結果が出ている。また調査会社 Aberdeen Group によると、現在全ての産業におけるサプライヤーの 60%以上が、今だに注文をファックスや電子メールでやり取りするなどしており、業務の IT 化はそれほど進んでいないのが現状であるとしている。また Center for Advanced Purchasing Studies が行った調査では、中小企業が B2BEC を通じて行う調達・購買は、総額の 4.5%、また中小企業支援団体 NFIR National Federation of Independent Business)によると、45%の中小企業が、B2B EC を通じた売り上げは全体の 1%かそれ以下、と答えている。

ミズーリ州に拠点を置く小規模企業 Doing Steel社の IT マネージャーによると、例えばビル建築のための鉄鋼製造を行う企業の間では、まだビジネスをオンラインで行おうと考える企業があまりおらず、産業内ではファックス送信がまだ一般的となっているという。このため、同社では企業紹介を行うウェブサイトの立ち上げを行ったほか、今まで郵送で行っていた設計図などのやり取りを電子メールに添付して送付するなど、業務の非常に限られた部分のオンライン化のみを行っており、取引そのものは今だにファックスを利用しているという。また、鉄鋼業向けに提供されいる E-マーケットプレイスや、MRO 調達などのための E-マーケットプレイスを利用することもあるが、これも取引先の情報を調べたり産業ニュースの閲覧など限られた用途にしか利用していない。また同社の取引先である建築業者なども規模が小さく、ビジネスをオンラインで進めるような資金力、技術力が無いことから B2B EC をわざわざ実施の必要性をあまり感じていないのが現状であるという。

またカクテル飲料製造企業 American Beverage Corporation のように、製品梱包のための段ボールサプライヤーとの間で、グラフィックデザインのためのコラボレーションツールを導入しようとしたが、サプライヤーの規模があまりに小さく、このようなオンライン化に対応するだけの体力がなく、失敗に終わった例なども見られている。

B2B EC 実施においては、このように IT を導入するための技術力などを持ち合わせない企業もいかに引き込むかが、大きな課題となっている。調査会社 AMR Research のシニア・アナリスト Louis Columbus 氏によると、業務に利用される直接材を電話、電子メール、ファックスなどで注文する際のコストは 1 件ごとに 160~200 ドルであるが、これを電子的に行うことでそれを 40 ドルにまで削減することができるという。特に中規模企業の場合、調達を電子化することで削減できるコストは Aberdeen Groupの試算では年間200万ドルになる。特に相手企業がそれほど大口の取引を行っていない場合であっても、その取引がマニュアルベースで行われていれば、逆にその取引コストは他のどの取引先よりも大きなものとなってしまう。このような事態を避けるため、Wal-Mart などの大規模企業においては、取引を行う 3 万社のサプライヤーに、小売産業が指定する取引スタンダードを導入し、同社との取引を全てオンライン化するよう「強要」している例も見られるが、事例の中には、中小規模の取引先も無理なくオンラインに移行できるような支援体制を整えている企業も見られている。

ライフサイエンス、バイオテクノロジーなどのリサーチに必要な化学薬品や資材の製造、流通業務を行っている Sigma-Aldrich 社は、顧客向けプライベートエクスチェンジを設立、1999 年以来電子的な取引を通じ、売上げを 2 倍以上に伸ばしている。同社では、顧客との取引をオンライン上に移行するため、Cognos 社が提供するビジネスインテリジェンスソフトウェアを導入、顧客企業のオンライン利用状況を追跡している。以前ウェブでの取引を行ったにも関わらず、次回の注文を電話で行ってきた取引先企業がいた場合、同社の担当者が即時に連絡をいれ、オンライン取引で問題があったかどうか確認、また問題があった際には共同で解決していくような体制を整えている。また金融サービス企業 KeyCorp 社が設立した中小企業向け e-マーケットプレイス KeyProcure においても、単にオンラインでの調達機能を提供するだけでなく、売り手・買い手企業が業務のオンライン化を行うに当たり直面する問題に、共同で取り組んでいく CRM チームが立ち上げられており、中小企業ユーザ支援を行っている。このように、B2B EC 実施にあたっては、単に取引先に対してオンラインを通じた取引機能を「投げる」のではなく、オンライン取引機能導入にあたる支援や問題解決を共に考えていく姿勢も重要である。

# 3.2 様々なレベルでのコラボレーション

米国における B2B EC の特徴として、オンラインを通じて不特定多数の企業と取引を行うのではなく、従来の取引企業との間でのオペレーションをスムーズに行うための B2B 機能が積極的に利用されている点が挙げられる。特に製品のデザイン、部品の調達、生産管理からメンテナンスまで、PLM (Product Lifecycle Management)に必要な情報を社内の各部門や取引先企業との間で共有するためのコラボレーションツールの導入が進められている。

B2B EC で利用される「コラボレーション」機能の定義に関しては議論が別れるところであるが、米国においては、複数の異なる部門や企業が同じ目標に向かい、インターネットというツールを利用し、バーチャルな空間において情報を共有するなど、「協力しあいながら」業務を行っていくような機能であれば、全て「コラボレーション」と呼ばれているのが現状である。現在、オンラインでのコラボレーションを通じ、以下のような業務が行われている。

#### 製品デザイン、開発におけるコラボレーション

特に自動車製造業、航空業、エレクトロニクス産業などの製造業者の間では、今まで異なる部門間で利用されていた CAD システムを一つにまとめ、社内エンジニアやサプライヤーとの間でデザインを共有することのできる体制を整えている。またソリューションの中には、デザインと同時に製造に必要なパーツをリスト化するなど、デザイン完成後の部品調達にまで機能を拡張するものも現れている。またボーイング社が立ち上げた MyBoeingfleet のように、メンテナンスに必要なコンフィギュレーションや技術マニュアルなどをオンライン上にアップロードし、情報を共有するようなサービスも提供されている。

製品デザインにおけるコラボレーションについては、オンライン上でエンジニアがリアルタイムでデザインを共同で行っていくというよりは、デザインを終えた CAD データをシステムにアップロードし、エンジニアやその他の担当者がコメントをつけたり、他の業務に活用するなど、製品デザイン・開発業務の流れのうち一部をオンライン化するに止まっている場合が多い。しかしこのようなツール導入により、製品開発時間の短縮、異なるロケーションにいるエンジニア間の共同作業や、出張コストの削減などが実現できる。自動車業界に限ってみると、2001 年の調査 Center for Automotive Research の調査によると、回答者の 12% が他のサプライヤーとの間でこのような形での共同のデザインを行っているという。

## • 取引管理におけるコラボレーション

コラボレーションにおいては、サプライヤーとの関係強化を通じ、効果的・戦略的な調達を実現する SRM (Supplier Relationship Management ) という新たな概念も生まれつつある。SCM ソフトウェア提供企業 RiverOne 社の COO によると、多くの企業の間で、調達は商品販売コストの 40%を占めるという。このようにコストの大部分を占める調達において、売り手、買い手企業双方の利益になるような関係構築を進めていくためにも、コラボレーションは重要になっている。

従来オンライン調達においては、ERP などのシステムから注文情報のみが相手企業に送信されるという場合が多かったが、注文情報のみをやり取りするのではなく、生産スケジュールや需要に関する情報、インボイス情報や取引分析情報などもエンド・ツー・エンドで共有、またこれらの情報を取引先企業がセルフサービスで管理、活用することができるようなソリューションも、コラボレーションの一環として導入されている。このような機能を取り入れることで、企業は取引先企業をバリューチェーンに取り組み、正しい情報を、正しいタイミングで共有することができるようになる。このような機能は、従来から VPN を通じて実施されてきてはいるが、サプライヤー向けにカスタマイズされたポータルサイトを通じこのような情報共有を行うことで、さらに多くの企業との間でコラボレーションを進めていくことが可能となっている。

#### 需要予測におけるコラボレーション

特に取引関連のコラボレーションの中でも、共同で計画、需要予測、補充を行っていく CPFR (Collaborative planning, forecasting and replenishment)の取り組みが、新たな製造・販売のための協力方法として注目されている。これは取引パートナーとの間で、販売や製造に関する計画、需要などに関する流動的データを全て共有するというものである。このような情報をオンラインで自動的に共有することで、製造業者は取引を行う小売パートナーが求めている商品を、求められている量だけ生産することが可能になる。現在このような取り組みは、Wal-Mart を始めとする小売業界の間で行われているが、本格的な CPFR 実施は、データの標準化などが必要であるなどの理由から、多くの企業がまだ計画段階、または 1-2 社の取引パートナーの間で限定的なパイロットプロジェクトとして行っているのが現状である。

参考までに、2002 年後半、システム統合コンサルティング企業 NerveWire 社は、このようなコラボレーションが企業間でどれだけ利用されているかの実態について、企業 162 社の IT 幹部に対する調査を行っている。この調査では、システム統合を通じたコラボレーションを、以下の 4 レベルに分類している。

- 1. ミーティング、電話、ファックス、メール、電子メールを通じた企業間の情報共 有。
- 2.企業が持つデータベースを他企業がオンラインを通じて閲覧したり、情報を電子 交換したりできる。しかし共有される情報には制限がある。
- 3. データベースやソフトウェアアプリケーションを通じて、企業間のインタラクションが自動化される。例えば企業が持つ製造・資材計画システムが、自動的にサプライヤーが持つ注文システムに注文システムを送信する。
- 4. 取引を行う企業間でデータベースやアプリケーションが共有され、より緊密な統合が行われる。コラボレーションのために企業内のプロセス変革が行われ、システムの重複がなくなる。ここでは例えば製造業者と小売業者の間で需要予測情報が自動的に共有することが可能になるなど、双方のニーズをリアルタイムにキャッチし、迅速な対応を行うことができるようになる。

この調査の結果、多くのビジネスはまだ企業間でのコラボレーションを活用しきれていないことが明らかになっている。上記のレベルに基づき、コラボレーション指標の最高値を4とすると、全体におけるコラボレーションの平均値は1.82であり、製品情報や注文情報など、まだ限られた情報しか企業間で共有されていない場合が多く、企業間のコミュニケーションも、ミーティング、ファックス、電話が多用されている。最もハイレベルのコラボレーションを実現しているのは全体の15%以下であったという。中でもコラボレーションのレベルが他より高かったのはハイテク関連の製造業で、注文履行分野でのコラボレーションレベルは2.30であった。イノベーションが重要なこの産業においては、製品開発から出荷までの時間を削減することが重要であり、コンポネントデザイン、生産、テストプロセスなどにおいて効率を上げる必要があるため、このような機能導入が進んでいるという。

しかしそれでも、企業間で共有される情報には制限がまだある他、企業間でアプリケーションを共有するなどの高度なコラボレーションの導入は遅れているのが現状である。本レポートにおいても、製造業におけるコラボレーションは、サプライヤーとの間で注文情報や需要情報を共有するための「サプライヤーポータル」の構築事例が多く見られるなど比較的進んではいるが、その多くがウェブ上で限られた情報を閲覧することのできる機能にとどまっており、これらの情報が企業間のシステムで自動処理されるようなハイレベルでのコラボレーションには至っていない。

このようなコラボレーションを実現させるのに最も留意しなければならないのは、技術的要因よりも人的要因であるという声も聞かれている。特にオンラインを通じた情報共有は、情報をやり取りする企業や部門間での信頼があって始めて実現するものであるが、コラボレーションを行おうにも相互信頼が存在しなかったり、部門間で情報共有の壁があったり、コラボレーションそのものに反対する声が上がったりする場合もあり、特に今だに電話やファックスなどでの情報共有しか行えていない企業では、このような人的バリアをいかに打ち破るかで苦労している場合が多いという。ポルシェとの製品共同開発を行った Harley Davidson 社の関係者も、コラボレーションを実施するにあたっては、まずはフェイス・ツー・フェイスで話し合いを進めることが第一であり、個人レベルでの信頼を構築して初めてオンラインでのコラボレーションも実現するものであると語っている。

# 3.3 ウェブサービス

取引先企業や顧客企業がウェブサイトを通じて注文情報や在庫情報を確認したり、取引口座の管理が行えるようになるなどの B2B EC 取引機能を提供するにあたっては、オンラインを通じて企業が抱える ERP や在庫管理システム、注文処理システム、会計管理システムなどへのアクセスが必要となる。しかし企業がこのような業務処理をレガシーシステムを利用して行っていたり、業務別にバラバラのシステムを導入している場合、オンライン取引実施のためにシステムを入れ替えたり、社内システムを統合しなければならないなど、技術的にもコスト的にも大きな負担がかかってしまう。

最近ではこのような機能提供のために、新しいシステムを導入するのではなく、既存システムを上手くつなぎあわせる方法としてウェブサービスが注目を浴びている。これはXMLや SOAP と呼ばれる標準プロトコルでインターフェイスを作り、システムからの情報をこれらの言語に翻訳して交換することで、企業内外のシステム同士を簡単につないでしまおうという技術である。このようなウェブサービス機能を利用すれば、レガシーシステム、注文処理システムや在庫システムから情報を XML として抽出し、ウェブ上に載せるだけで、システムを統合せずとも、必要な情報を取り出すことが可能となる。このような技術を利用すれば、企業は手持ちのシステムを無駄にすることなく B2B EC を実現することが可能になる。

またウェブサービス技術を利用することで、企業は B2B EC に必要な機能を自前で用意せずとも、調達や在庫管理、需要予測などの機能を提供するプロバイダからアプリケーションをオンライン上で借り出し、自社システムからの情報と組み合わせて利用することが可能となる。

例えば石油企業 Unocal 社では、独自のプライベートエクスチェンジポータルを構築するに当たり、オンラインカタログ、間接材調達機能、出張管理などといった機能を Purchase Pro、GetThere.com などといったオンライン B2B EC 機能提供企業から「借り出し」、それをウェブサービスを利用し、自社システムやデータとオンライン上で組み合わせてポータルとしている。同様にエネルギー企業 Marathon 社においても、自ら調達のための製品カタログや調達機能を新たに導入するのではなく、ウェブサービスを利用し、他企業が提供する調達機能をポータルにまとめ、オンラインを通じて利用している。さらに、獣医向け医薬品ディストリビューターである Butler 社では、社内でバラバラに利用されていた業務システムをウェブサービス技術を利用して統合し、社内スタッフがウェブを通じ、社内のいかなるシステムからも情報を XML フォーマットで引き出し、閲覧することのできるような体制を整えている。また中小規模のサプライヤーに対しても、サプライヤー企業がどのようなシステムを利用しているかに関係なく取引が行えるよう、ウェブサービスのためのインターフェイスを提供し、システムの相互接続を可能にしている。現在同社は、このような機能を利用し、取引先企業 350 社のうち、40 社との取引をオンラインで行っている。

また GEXchange 社を始めとする E-マーケットプレイスの中には、調達ソリューションをホスティングし、異なるフォーマットのシステムを利用する企業同士がウェブサービス技術を利用し、同社がホスティングするアプリケーションにアクセスできるようにするサービスを提供しているものも見られている。また、Allidex 社のように、複数の企業がセキュリティやデータ標準に関係なく、ウェブサービスを通じて情報共有を行うことができるソリューションも見られており、企業は IT 投資を抑えながらも、B2B EC を実施できるようになっている。

## 3.4 企業ポータル構築

業務のオンライン化のため、企業は今までに様々なアプリケーションへの投資を行ってきており、その結果、社内に様々な情報やシステムが分散している。これらのアプリケーションやコンテンツをまとめ、社内や社外からのシングルアクセスを可能にする方法として、企業ポータルの構築が進められている。ポータルは CRM、ERP、SFA やその他のシステムを統合する手段として、またオンラインコミュニティの構築、または企業内・企業間におけるコラボレーションを促進させるツールとして利用されており、従業員用、企業パートナー用やサプライヤー用など、様々な用途に合わせて利用されている。

調査会社 Butler Group によると、企業のポータル利用は最近の経済状況に関わらず進んでおり、同社が米国大手企業の IT 幹部に行った調査では、79%の企業が既に企業ポータルをすでに構築しているか、導入する予定があると答えている。またポータル構築には、前述のようなウェブサービス技術などを活用する事例も見られている。

# 3.5 EDI 利用

インターネットを通じた取引が行われる一方で、1960年代から利用が行われている EDI 利用を継続している事例も多く見られている。特に早くからオンラインを通じた企業間の情報共有を進めてきた企業は、EDI への投資を長年行ってきており、これを捨ててまで即インターネットやウェブなどを通じた取引には移りたくないと考えている場合が多い。まだ EDI を利用し、大型サプライヤーや顧客との間で緊密な連携を既に持っているような企業は、E-マーケットプレイスなどに移行してまで、不特定多数の相手と取引を行いたいとは考えておらず、今後も EDI を利用した取引が続けられていくと見られている。大手小売事業者 Saks 社の E ビジネス部長も、ウェブが EDI に取って代わるには少なくともあと 2-3年はかかるだろうと語っている。最近では、企業の通信フォーマットに関係なく、各企業間で取引される情報を翻訳する取引ハブの役割を果たす E-マーケットプレイスも存在し、EDI を利用したままでも他企業との取引や情報共有が可能になってきているほか、EDI VAN の利用コストが下がりつつあるという状況があるため、取引が全てウェブに移行することは無く、今後も EDI と XML などの利用の二極化が進むことが予測される。

## 3.6 オンライン支払い機能導入

B2B EC 実施に必要不可欠な機能として、EIPP (Electronic invoice presentment and payment ) 技術にも注目が集まっている。これはオンラインでのインボイス閲覧、支払いを可能にするもので、このような技術を企業が利用する購買、注文管理や会計処理、コールセンターシステムなどと統合することで、より付加価値の高い業務を実施することが可能となるものである。e-マーケットプレイスにおいても、売り手、買い手を結びつけたり、取引情報を共有するなど、企業間の取引プロセスの途中まではオンライン化されているものの、実際の支払いについては、小切手などを利用するものも多く、取引の最後までオンラインで実現できるようなツールへの需要も高まっている。

特に米国においては、炭疽菌攻撃により郵便施設が閉鎖されるなど、請求書配送に支障が出たことから、インボイスのオンライン化に着手した企業も見られている。しかし、従来から EDI などを通じてインボイス情報を受け取っていた企業にとっては、ただオンラインでインボイス情報を閲覧できる、というだけでは特に付加価値にはならず、オンライン上でインボイス情報のほか、それに伴う注文情報、配送状況を合わせて閲覧できたり、支払エラーに関する問題をオンライン上でそのまま解決することができるなどの機能などがあってしかるべき、と化学産業向け e-マーケットプレイス Elemica の CTO は語っている。

事例では、GE 社が DataCert 社のソフトウェアを導入、法務課が契約する外部の法律事務 所との間のインボイスをオンラインでやり取りしている他、最近では Visa や Mastercard といったクレジットカード企業が、ユーザ企業が持つ ERP システムなどと統合して利用することのできるオンライン支払ソリューションの提供を始めている。特に Mastercard においては、e-マーケットプレイスを通じて取引が成立した後、その後の支払もオンラインで実施できるようなソリューションの一環として、初めて取引を行うバイヤーの信頼度などに関する情報をも提供する「Mastersource」と呼ばれるサービスを提供している。これはオークションサイト Ebay において、売り手、買い手ユーザの評価が行われるのと似たコンセプトであり、大企業、中小企業に関係なく、新たな取引先を探す際の信頼度に関する指標となるものである。

# 4 米国における e-マーケットプレイス動向

# 4.1 淘汰続く e-マーケットプレイス

昨年度に引き続き、米国においては e-マーケットプレイスの淘汰が続いているのが現状である。本調査においては、米国を拠点とする e-マーケットプレイス 20 件の事例を取り上げたが、e-マーケットプレイスの数は、年々減少傾向にあると考えられている。e-マーケットプレイスの件数に関しては様々な調査会社が様々な統計を出している。Forrester Research では 2001 年初頭、世界において 2,200 件の e-マーケットプレイスが存在しているのを確認しているが、2004 年までにその数は 200 に減少すると予測している。また AMRリサーチでは 2000 年 4 月から 2001 年 4 月の間に 400 件の e-マーケットプレイスが閉鎖しているのを確認しているほか、2001 年 4 月の間に 2001 年 2

米国における e-マーケットプレイスを見てみると、2002 年 7 月、大手 e-マーケットプレイス企業 Verticalnet 社が 59 種類の産業別 E-マーケットプレイスを出版会社 Corry Publishing に売却、エンタープライズソフトウェア企業へと転換を図っているほか、2002 年 9 月には、年間 1 兆ドル分の製品やサービスの取引を実施し、B2B EC リーダーと言われていた GE の Global eXchange Services が世界最大のテクノロジー買収ファンド Francisco Partners に売却されるなどの動きが見られた。

また産業別の e-マーケットプレイスでは、以下のような動向が見られている。

- 農業系の e-マーケットプレイスでは、情報ポータルであった Farm.com が養豚農家 向けのソリューションプロバイダーに様変わりしているほか、蓄牛のオンラインオークションを行う Emerge 社なども ASP サービス提供を取りやめ、現在資金調達に 奔走している。
- 化学系の e-マーケットプレイスにおいては、ベンチャー系 e-マーケットプレイス であった Chematch 社が ChemConnect 社に買収されるなど、コンソーシアム系 e-マーケットプレイスを中心に統合が続いている。
- エレクトロニクス系 e-マーケットプレイスにおいては、E2Open や Converge といった e-マーケットプレイスが、取引そのものよりも、ソリューション提供に重点を置くソフトウェア系企業へと変身を遂げている。

- 鉄鋼業界においても、オンライン取引ハブとしての利用は浸透しなかった。それに 代わり、現在生き残っている e-マーケットプレイスは、E-Steel 社がソフトウェア 企業に事業転換するなど、業務改善を手助けするためのソリューションプロバイダ としての役割を果たしている。
- 航空業界においては、航空機開発における開発コストとリスクの大きさから、プロジェクトの初期段階では産業内である程度協力しあうという伝統がある。このため、コラボレーションツールを提供する Exostar、Cordiem などの航空業界向け e-マーケットプレイスは、このような業界の背景から比較的利用が進んでいる。

しかし一方、2002 年度の Emarketer の調査では、e-マーケットプレイスで実施されている取引活動そのものは 2001 年後半から特に増加しているとの報告もされており、必ずしも全てのe-マーケットプレイスに暗雲が立ち込めているわけではない。特に航空業界などにおいては、テロの影響から、逆にコストを削減するために積極的にe-マーケットプレイスを活用しようという動きも見られているという。また 2000 年にはe-マーケットプレイスやソフトウェア企業などからなる産業団体 ONCE (Open Network for Commerce Exchange)の設立も行われており、参加企業 30 社のうち、米国e-マーケットプレイス企業は6社 $^4$ が参加、B2B EC の推進活動を行なっている。ONCE によると、同団体に参加するe-マーケットプレイスにおいては、2002 年度前半だけで 33 億ドルの取引が行われたと報告している。

# 4.2 マッチングの場から付加価値サービス提供の場へ

米国における e-マーケットプレイスで、特に活発な利用が行われているものは、自動車、消費者製品、フードサービスやエレクトロニクスなど、大企業が参加するコンソーシアム型のものが多くなっている。またこのような大手企業が参加する e-マーケットプレイスの特徴として、必ずしもコスト削減のためでなく、パートナーとのより良い関係作りにフォーカスをおいた機能の提供にシフトが移ってきているという点が挙げられ、戦略的ソーシング、迅速な注文履行やデリバリー、また価格ではなく、品質に基づく調達などを実現するためのコラボレーションツールなどの提供が行われている5。

-

Escout, Exostar, ForestExpress, Pantellos, Quadrem, World Wide Wood Network

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> 欧州におけるデータではあるが、Forrester Research のアナリスト David Metcalfe 氏によると、 Eマーケットプレイスを利用する企業の 70% が、その利用目的は品質などにより重点を置く戦略的ソーシングであるとしており、コスト重視の調達を行っている企業は 30% であったという。

設立当初、多くの e-マーケットプレイスのビジネスモデルは、売り手と買い手をマッチングさせ、従来よりもコストの低い製品調達を実現させるという、どちらかといえば新たな取引先を見つけたり、コストを削減することに注目を置いたものであった。自動車業界向け E-マーケットプレイス Covisint も当初はパーツのスポット調達などを行うパブリックオークションからスタートしていたほか、小売業界向け e-マーケットプレイス WWRE( World Wide Retail Exchange) においては、2002 年 6 月までに 1,100 件、27 億ドル分のオークションを行い、参加者全体で 22%の調達コストを削減するなどしている。

しかしこのようにオークションを主体とし、コスト削減のみに焦点を置いた e-マーケットプレイスでは、やはりサプライヤーが買い叩きを恐れて参加を控えるという状況が続いており、例えば小売業界向けにオークションなどを実施している e-マーケットプレイス Transora においても、サプライヤー側の参加が芳しくないという。Transora の関係者によると、オークションは値段だけが意思決定を左右するファクターとなってしまい、従来行われてきた、プロのバイヤーによる長年の経験に基づく品質などの評価がないがしろにされてしまい、サプライヤーが製品のブランドやクオリティーを維持しようという気持ちがなくなってしまうなど、オークションの実施には非常にナーバスになっている、という。また業界によっては、必ずしも新たな取引先企業をマッチングさせるような機能が必要とされていないものもある。例えば化学産業においては、原材料となる化学薬品は必ずしもコモディティではなく、顧客の要望に合わせて調合をカスタマイズする必要があるなど、長年の信頼関係に基づいた取引が行われるため、新たな取引先をわざわざ探すような機能はあまり求められていないという。

このような背景から、多くの e-マーケットプレイスにおける最優先事項は、サプライヤーを買い叩いてまでコストを削減することではなく、中小規模のサプライヤーであっても、低コストで企業間取引を実現できるような技術を提供できるようにすること、そして e-マーケットプレイスを通じた取引を通じ、業界全体がウィン・ウィンの関係になるということに変化しつつある。サプライヤーにも喜んで利用してもらえるような e-マーケットプレイスにするためにも、取引関係が既に成立しているサプライヤーの間で価格を交渉したり、取引や製品開発に必要な情報を共有したりできるコラボレーション機能を提供する e-マーケットプレイスが増加しているのが現状である。

調査会社 Forrester Research では、今後生き残りをかける e-マーケットプレイスが持つべき 機能として、各企業が持つ異なるシステム間の接続ハブとして、異なるフォーマットのメ ッセージ交換の自動化を実現する IDE(interoperative data exchange)機能、サプライヤー、 顧客、パートナー企業など、様々な関係管理(Relationship Management)を実現するため の xRM ツールなどを始めとするコラボレーションツールの必要性を強調している。

事例においても、前述の Transora や Exostar、Elemica、E2Open を始めとする e-マーケットプレイスにおいて、それぞれの産業に特化したコラボレーションツールの提供が行われている。Transora や WWRE などといった小売業向け e-マーケットプレイスにおける CPFR ツール、Exostar におけるデザイン情報共有ツール、Aeroexpress におけるサプライヤーとの間での交渉ツールなどの提供が行われているほか、企業が持つ ERP などのバックオフィスを相互接続するための接続ハブとして、データ翻訳中継地点の役割を果たし、企業間のコラボレーションを促進するなどのケースが見られている。

直接材の戦略的な調達においてはコラボレーションツールの利用が進む一方、オークションに関しては、間接材調達や、スポット調達、余剰品の販売などといった分野での利用が行われている。化学業界で生き残っているベンチャー系 e-マーケットプレイス ChemConnect では化学薬品のスポット購買機能を提供しているほか、Dairy.com では乳製品のスポット取引機能を、Aeroexchange ではパーツを始め燃料のオークション機能を、また WWRE では実際の販売とは直接関係の無い清掃用具などといった間接材、コモディティとして取り扱われる封筒などの文房具製品などのオークション機能などを提供しており、企業は調達する製品の戦略的重要性や、必要性に応じてパブリックオークションでの調達を行ったり、コラボレーションツールなどを利用して既存の取引先企業との間での協調を深めたりしている。

# 4.3 e-マーケットプレイス間のコラボレーション

e-マーケットプレイスの中では、それぞれが行っている努力が重複しないように、またさらにオンライン取引を拡大するために、複数の e-マーケットプレイス間での協調や、相互接続しようという動きも見られつつある。例えば小売業者向け e-マーケットプレイスWWREではアイテム管理を行うためのグローバルカタログデータベースサービスとして、UCCNetを利用した製品カタログ情報提供を行っている。一方 Transora においても、小売業者が製造業者がアップデートした製品情報を利用することのできるカタログデータサービスを提供している。これらのサービスで利用されるデータの重複などを避けるためにも、業界で利用されている取引のための情報フォーマット統一の努力を行うため、e-マーケットプレイス同士のコラボレーションが必要との声が上がっている。

また、化学産業向け e-マーケットプレイス Elemica では、原材料として化学薬品などを利用することの多いゴム・タイヤ産業、プラスチック産業、鉱業向け e-マーケットプレイスと提携、企業がそれぞれの参加する e-マーケットプレイスを通じて、Elemica に参加する化学企業に注文を直接送信することができるよう、e-マーケットプレイス間の相互接続を進めている。これらの e-マーケットプレイスは、企業のバックオフィスと e-マーケットプレイスを接続させることで、参加企業の間での情報交換を促進するハブ的な役割をしているもので、ハブ同士が接続されることで、より広範囲の参加企業間での情報共有、取引が可能となる。Elemica 幹部は、このような e-マーケットプレイス間の接続を、「携帯電話を例えにすると、世界中の通信業者が相互接続すれば、携帯電話1台さえあれば、それを使って世界中どこにいても通話することが可能となる。e-マーケットプレイスにおいても、接続ハブとなる我々が相互接続することで、これに似た概念が実現可能になるだろう」と語っている。

# 5 ケーススタディ

#### 5.1 Elemica

取り扱い業種:化学産業

本社:ペンシルバニア州ウェインウェブサイト:www.elemica.com

参加企業: 41 社。24 社がケミカル関連のベンダー企業、31 社がバイヤー。14 社が両方のカテゴリーに入っている。主要投資企業は Air Products and Chemicals, Atofina, Basf, Bayer, BP, Brenntag, Celanese, Ciba Specialty Chemicals, Degussa, The Dow Chemical Company, DSM, DuPont, Millennium Chemicals, Mitsubishi Chemical Corporation, Mitsui Chemicals, Rhodia and Shell.

#### < 概要 >

Elemica は 2000 年、Dow Chemical Company, Dupont, BASF を始めとする化学企業の出資により立ち上げられたオンラインエクスチェンジ企業である。化学業界においては、

E-Chemicals (2001 年 Aspen Technology 社により買収)、CheMatch (2002 年 ChemConnect 社により買収)、Covalex (2000 年閉鎖)、ChemDex (2001 年閉鎖)、eGlobalChem (2001 年閉鎖)など数多くの e-マーケットプレイスが存在していたが、その多くが買収、閉鎖を余儀なくされており、現在 Elemica や ChemConnect など、数少ない e-マーケットプレイスが生き残っているに過ぎない。生き残りをかけ、多くの e-マーケットプレイスがその存在意義や業務の方向性を模索するなか、Elemica は「産業におけるサプライチェーン統合を目指す」という一貫した姿勢のもと、XML を利用し企業間のバックシステムを相互接続させるハブとしての役割を果たす業務を行っており、2002 年 9 月にはリサーチ会社Forrester Research により、「e-マーケットプレイストップパフォーマー」に選ばれている。

#### < 背景 >

Elemica の特徴は、オンラインオークションなどの調達業務は一切行っておらず、既存の取引企業間の関係強化に主眼を置き、企業が持つ ERP などのバックシステムを統合するための中継地点としての役割に終始しているという点である。化学産業においては、化学薬品の調合を行い、様々な産業に必要な原材料を提供するという業務が行われているが、取引全体を見てみると化学企業間同士の取引が 33-50%を占めているという。これは化学薬品製造のための原材料を、別の化学企業から調達する必要性があるからで、このため、化学産業においては、ある産業分野ではライバルである企業が、別の分野ではビジネスパートナーとなる、という場合が多い。

ある化学産業関係者は、「化学薬品や試薬などの取引においては、顧客のニーズに合わせて薬品のカスタマイズを行うことも多いため、必ずしも原材料がコモディティとして取引されるわけではない。取引には企業間で培った長年の信頼などが非常に重要である。このため、このような信頼を捨ててまで、安価な薬品調達のために見ず知らずの企業との取引に切り替える、ということはありえない」と語っている。このような背景から、化学産業においては、E-マーケットプレイスを通じて新たな取引先を見つけることよりも、既に取引関係にある化学企業の間でいかに密接な関係を築いていけるかどうかが、業務成功のための大きな鍵となっており、Elemica はこのような業界のニーズに答えたサービスを提供しているといえる。

特に化学産業におけるサプライチェーンの効率化は大きな課題となっている。北米、欧米だけで化学産業の総合売り上げは約6,000億ドルあるが、そのうち20%の1,200億ドルが、取引とサプライチェーンのコストで占められるという。しかし企業間の取引に EC を総合的に取り入れることで、150億ドルから 200億ドルの削減を行うことが可能であるという。Elemica はこのような化学企業特有のニーズや背景に対応し、化学産業におけるコミュニケーションの標準化、サプライチェーンの効率化、そして取引コスト削減を実現する様々な機能を提供、業界全体の業務効率化を図る役割を果たしている。Ekemicaによると、化学産業における企業間取引のコストは1件ごとに 140ドルから 160ドルかかるが、Elemicaを利用するとコストは1件ごとに 50-60ドルに削減されるという。

#### <サービス内容>

## • ERP 相互接続

Elemica が提供する主要サービスは、各企業が持つ ERP を Elemica を通じて相互接続することで実現される。同社では各企業がそれぞれのバックオフィスシステムを Elemica に接続させるためのインターフェイスとして『Elemica Connected Solution』を提供している。これは Web Methods 社の提供する技術をベースにしたもので、Elemica は企業間のハブとして、各企業が持つバックオフィス情報を化学産業向け XML である? Chem eStandard を始め、xCBL, ebXML, iDocs や EDI など様々なフォーマットに変換し、バックシステム間での直接のデータのやりとりを実現させる。これにより、参加企業は複数の取引先企業の間で、実際にシステムの相互接続やデータ交換のためのフォーマットの統合を行わずとも、注文管理、計画、ロジスティックスなどの処理を自動的に行うことが可能となる。また情報交換に際しては電子署名の利用を行うなどのセキュリティ対策を採っており、今後ISO17799の取得も検討中である。このようなサービスを提供していることから、Elemicaを「e-マーケットプレイス」や「エクスチェンジ」ではなく、「化学産業向けバックオフィスクリアリングハウス」と呼ぶメディアも見られている。

#### • Elemica Seller Direct

ERP を直接接続したくない企業、レガシーシステムを持つ企業、ERP などの高度なバックオフィスシステムを持たない中小規模の売り手企業が、ウェブを通じて取引先企業の ERPシステムから自動的に注文などの情報を受け取り、その処理を行うことのできるサービス。これは必ずしも全ての業務を効率化させることのできる方法ではないが、電話やファックス、電子メールを通じた手動の注文処理に比べると、多少なりとも業務を自動化させることのできるツールとなっている。

# • Supply Chain Planning

Elemica を通じた ERP 相互接続を行うことで、取引企業間で資材リクワイヤメント情報、取引履歴を通じたトレンド情報や資材消費情報などを共有し、共同需要予測を行うことが可能となる。また ERP 接続を通じ、在庫レベルを自動的にモニタリング、在庫レベルが一定のレベルになった際、追加注文を自動的に行うなど、在庫補充の改善を行うことが可能となるなど、サプライチェーンを一貫して改善することができる。

#### • ロジスティックス

企業が特定する輸送業者に対し、Elemica を通じて輸送に関するリクワイヤメントなどの情報を直接送信することができる。また参加企業が持つそれぞれのリクワイヤメントを考慮しつつ、Elemica が各企業の配送依頼を取りまとめ、最短でのデリバリーを可能にする輸送業者の特定を行うなどのサービスも提供されている。この他陸路、鉄道、海路における発送状況のトラッキングも可能。

#### Elemica 参加のためのツール

この他 Elemica では、同エクスチェンジへの参加を検討中の企業に対し、Elemica 参加により社内のどの業務分野を改善することができるかを試算することのできるオンラインツール『Value Calculator』、Elemica へ参加するためのシステム接続手順や参加企業のベストプラクティスなどの情報を集めた『Client On-boarding Process (C-O-P)』などの提供を行っている。また認証パートナーとしてアクセンチュア、KPMG、CapGemini、IBM などと提携しており、Elemica 参加に当たっての技術やビジネスプロセスに関するコンサルティングを提供している。

# <他産業エクスチェンジとの相互接続>

製造業のうち 95%が、何らかの形で化学産業から原材料を購入している。このため Elemica では、化学薬品などの買い手である鉱業(Quadrem)、タイヤ・ゴム産業(RubberNetwork)、プラスチック産業(Omnexus)などのエクスチェンジとの間で相互接続を行い、これらのオンラインエクスチェンジに参加する買い手企業から、Elemica を通じて化学企業が直接注文を受けることができる体制を整えている。またロジスティックスにおいても、陸運企業向けエクスチェンジ Transwide、鉄道向けエクスチェンジ RAILINC などと提携し、化学企業と輸送業者の間のマッチングを行っている。Elemica はそれぞれのエクスチェンジの中継ハブとして、参加企業が持つバックシステム情報を様々なフォー亜マットに翻訳、データの自動的な交換を実現させる。

また最近では、企業間の相互接続を主眼とする Elemica と、オークションなどを通じたスポット取引に注目する ChemConnect との間の相互接続を求める声もユーザの間からあがっている。前述のように、化学産業においては、オンラインオークションなどの実施を通じ、安価な原材料を調達するよりも、既存の取引先との関係強化や業務の効率化が主要事項として考えられているが、それでも原材料の重要性、取引を行う相手企業や産業によっては、オークションなどを通じたスポット取引をうまく使っていくことも必要である。このため、用途別にエクスチェンジを使い分けている企業も多く、これらの機能を統合することで一層の業務処理の効率化を望む声も多い。

Eastman Chemical社との大口取引を行っている Borden Chemical社 E ビジネス担当部長は、Elemica や ChemConnect といった異なる用途で利用されているエクスチェンジが相互接続されなければ、複数のエクスチェンジをばらばらに利用すること事態が逆に業務の効率化の妨げとなるため、このままでは各企業が全てをワンストップで行えるプライベートポータルを独自に構築するようになってしまう、と語っている。同社はもともと Eastman 社と ERP を相互接続し、注文情報のやり取りを行ってきたが、Eastman 社が ERP のアップグレードを行ったことから、技術的に相互接続に対応しきれなくなってしまった。このように、相手企業のシステムが変わっても、問題なくシステム間の接続を行うために Elemica のようなサービスは有効であるが、一方でスポット取引も行いたい企業としては、異なるエクスチェンジを利用する煩雑さよりも、独自のポータルを利用した関係強化を行ったほうが楽、と指摘している。このような相互接続について、ChemConnect は積極的な姿勢を見せているものの、Elemica はノーコメントを貫いている。

## <参加費用>

Elemica は売り手企業である化学企業が自らの業務効率化のために設置したエクスチェンジであるため、利用料金については、化学企業が 100%負担、買い手企業は特に手数料などを支払う必要はない。しかし料金は取引件数ごとにチャージされるため、これが Elemica の利用拡大を妨げる要因になるのではという声も聞かれている。一方 ERP 接続やウェブツールの利用などについては、導入費用とライセンス料、またはホスティング料などが必要となる。

## <利用実績>

プライベート企業である Elemica は独自の財務状況を公開しておらず、その売り上げなど に関しては不明であるが、化学製品の大半を扱う Dow Chemical 社といった大手化学企業 を始めとする 41 社をメンバーに抱え、取引を行っている。

主要参加企業のうち、Ciba 社は取引のほとんどを Elemica を通じて行うとしている。また BASF と Bayer 社は、Bayer 社が BASF に対してモノクロロベンゼンを提供、また BASF が Bayer 社に対してギ酸(formic acid)を提供するなど、双方が売り手、買い手としての取引を行っているが、今後は 2 社間の取引は全て Elemica を通じて行うとしている。また 2003年1月には、Elemica を通じ Oxford Chemicals 社 と Celanese Chemicals 社もシステムの直接接続を行っている。Oxford 社の SAP で作成されたデータは、Celanese 社の SAP システムに XML ファイルとして直接送信される。それぞれのシステムに注文や注文変更情報、注文受領情報などが自動的にやり取りされるようになる。一方 Dow Chemical 社は Elemica を通じた共同需要予測機能をいち早く取り入れているが、取引そのものに関しては、2 年間をかけて段階を追った移行を行うとしており、2002年7月の時点では全体の取引のうち2-3%のみが Elemica を通じて行われている。

一方複数のエクスチェンジとの間の接続を通じた取引においては、2003 年 1 月、ゴム・タイヤコンソーシアムである RubberNetwork を通じ、無名のタイヤ企業が Bayer、Degussa といった化学企業との取引を実現させている。RubberNetwork を通じた取引については現在パイロット段階ではあるが、パイロットとはいえ取引される化学薬品の量は少なくはないという。今後 2003 年にはさらに 4 社がパイロットプログラムを通じ、化学企業との間の直接取引きを進めていく予定である。

## <今後の展開>

Elemica は今後欧米以外でのグローバル拠点においての事業展開も目指しており、2002 年3 月には日本に事務所を設立したほか、アジア地域においては 2003 年に中国、シンガポールにおいても事務所設立を計画している。また 2002 年 3 月には BASF、Rohm & Haas がブラジルでのオペレーション向けの取引を Elemica を通じて行っており、今後ブラジルやメキシコにおける本格的なオペレーションも視野に入れているという。

また今後は肥料などの取引を行う農業関連企業、また石油関連企業との間でも取引の自動化を行うため、化学産業におけるデータ標準化を推進する Chemical Industry Data Exchange、石油関連のデータ標準化を行う Petroleum Industry Data Exchange、そして農業団体 the Rapidとの間で、それぞれの取引のためのデータ標準化を行っていくことに合意しており、これが実現すればさらに取引ハブを拡大していくことも予想される。

## 5.2 Quadrem

業種:鉱業

本社:テキサス州プラノ

ウェブサイト: www.quadrem.com

参加企業: Alcan, Alcoa, Anglo American, Barrick Gold, BHP Billiton, Codelco, CVRD, De Beers, Imerys, Inco, Newmont, Noranda, Pechiney, Phelps Dodge, Rio Tinto, WMC, Penoles, Banco Votorantim を始めとする鉱業関連企業、サプライヤー2,200 社

## < 概要 >

Quadrem は鉱業向け e-マーケットプレイスとして 2000 年、世界において鉱業関連の生産 70%を占める企業 20 社によって設立され、2001 年 5 月よりオペレーションを開始している。Quadrem は米国だけでなく、南米、欧州、アフリカ、アジアなど世界中に現場を展開 する参加企業向けに4ヶ国語での調達マーケットプレイスを提供している。Quadrem では、既存の取引パートナー間において採掘関連の機器やパーツなどの資材調達のスピード化、効率化、自動化をはかるためのソリューションの他、今まで取引を行ったことの無い企業 間でのマッチング機能、また RFQ などを通じたオークション機能など、様々なソリューションを提供している。

## < 背景 >

様々な産業において原材料として利用される鉱物採掘を行うこの業界において成功するには、生産コストが最も重要なファクターとなる。特に僻地においての採掘プロジェクトが多く行われている場合、採掘機器の故障による業務ストップなどはビジネスにとって最も大きな痛手となってしまう。このため、機器のスペアパーツの迅速な入手やメンテナンスは生産プロセスをスピードアップするためにも非常にクリティカルなポイントとなっている。このように世界中に広がる採掘業務に必要な資材、パーツの調達に e ビジネスの活用は非常に有効であり、サプライチェーンの効率化に大きく貢献するものとして期待されている。

## < サービス内容 >

Quadrem は採掘企業と機器などのサプライヤー企業間の取引の場を提供する e-マーケットプレイス、そして e-マーケットプレイスを通じて取引を行うための売り手、買い手別のアプリケーションや、調達業務をより効率化するためのツールなどの提供を行っている。これらのアプリケーションは、Quadrem がホスティングするウェブベースのツールとして利用することができる他、より調達業務の効率化を図りたい企業の場合、これらのアプリケーションを社内で独自に導入、自社システムとの統合を行うことも可能となっている。Quadrem が提供する機能は以下の通り。

## 買い手向けアプリケーション

買い手企業向けアプリケーション「Q.seller」はモジュラー構造のソリューションで、ウェブブラウザを通じ、Quadrem 社がホスティングするサプライヤーカタログの閲覧、注文情報の送付や注文状況のトラッキングなどを行うことができる。このアプリケーションはQuadrem 社がホスティング、ユーザはウェブサイトなど最小限のリクワイヤメントでも利用することができる他、各企業のニーズにあわせ、社内システムとの統合を行い、調達をより自動化することも可能である。

## • 売り手向けアプリケーション

売り手であるサプライヤー向けには「Q.buyer」と呼ばれるモジュラー構造のアプリケーションが提供されている。このソリューションは、サプライヤーが提供するカタログコンテンツの作成、買い手企業からの注文受付、メッセージ処理などを行うことができるものである。カタログ作成は英語、フランス語、スペイン語、ポルトガル語の4ヶ国語で行うことができるほか、マルチメディアを利用した技術スペックの掲載、また取引先企業別、コントラクト別にカスタマイズしたコンテンツを作成することができる。また売り手企業は、参加企業全てが閲覧することのできるカタログを作成、Quadrem 社のe-マーケットプレイスに掲載することも可能となる。これにより、既存取引先だけでなく、新たな顧客を獲得することも可能となる。このアプリケーションは「Q.Seller」同様、Quadremによるホスティングサービスのほか、自社システムとの統合を通じて利用することも可能である。

## • 電子ソーシングツール

調達を行うにあたってのオークション実施のためのソリューションとして、用途にあわせ「Quest」、「Dynamic.sourcing」の2種類のツールを提供している。

「Quest」は RFP、RFQ や RFI(RFx)などの発行を通じた調達を行うツールである。通常 RFx の発行を行うにあたっては、限られた数のサプライヤー企業にしか情報を提供することが できない、またファックスで何度も同じ情報をサプライヤーに送信しなければならない、またサプライヤー選択にあたってもマニュアル処理を行わなければならないなど煩雑な 手順を踏まなければならなかった。「Quest」は RFx 発行から入札受付などのワークフローを自動化し、ウェブを利用して管理することのできるツールとなっている。買い手企業が RFQ などの作成を行うと、通知がサプライヤー企業

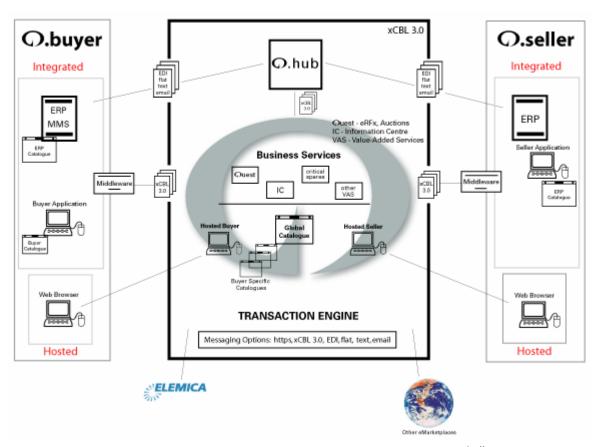
電子メール通知が送られ、サプライヤーが情報にウェブを通じてアクセスすることが可能となる。

一方「Dynamic.sourcing」は買い手企業が調達業務をオンラインで、リアルタイムで行う ことができるツールで、参加者にスペック情報を提供、参加者のリクエストによりさらに 細かい情報を提示したり、オンラインで入札を受け付けることのできるツールである。

#### • InformationCentre (IC)

e-マーケットプレイスでの取引情報を利用し、取引参加企業がそれぞれの調達業務における情報の分析などを行うことができるツール。

# Quadremにおける取引システム図



出典: Quadrem

Quadrem を通じた取引は、「Q.Hub」と呼ばれる e-マーケットプレイス上で行われる。売り手、買い手企業は Quadrem が提供する「Q.seller」「Q.buyer」をそれぞれ利用し、取引情報を「Q.Hub」上で交換する。企業がこれらの取引アプリケーションを自社システムに統合して利用している場合、「Q.Hub」では、それぞれの企業がシステムを通じて提出した取引データを、相手企業が利用するシステムのフォーマットに自動的に翻訳する。このため、取引参加企業は、ミドルウェアを入れることなく、企業が従来から利用してきた EDIやその他のフォーマットをそのまま取引に利用することが可能となる。また、情報翻訳ハブとなる「Q.Hub」に接続して取引を行うことで、Quadrem だけでなく、前述の化学産業向け E-マーケットプレイス Elemica を始めとするその他の e-マーケットプレイスとも簡単に取引が行われるようになる。この e-マーケットプレイスには Commerce One のソリューションが、そしてカタログ管理には SAP ビジネス管理システムが利用されている。

#### <参加費用>

Quadrem では参加するサプライヤー、バイヤーである採掘企業の双方から、それぞれの取引量に合わせたメンバーシップ料を徴収している。

#### < 利用実績 >

鉱業における調達規模は全体で 2,000 億ドルといわれているが、現在 Quadrem に参加する バイヤー企業の調達規模は 800 億ドルにものぼっており、Quadrem を通じて取引に参加するサプライヤーもアフリカ、アジア、オーストラリア、欧州、北米、南米を通じて 2,220 社となっている。2002 年度の取引量は 1 年間を通じて 4 億ドルとなっており、毎月の取引額は 30% ずつ増加しているという。同社では 2003 年にはサプライヤーの総数を 3,500社に、また 2003 年度の取引総額は 13 億ドルから 15 億ドルになると強気の見通しを立てている。

売り手である採掘企業の多くが、グローバルに事業を展開しており、例えば大手金採掘企業 Newmont Mining 社は米国、ペルー、インドネシアにおけるオペレーションにおける調達のため、世界 75 社のサプライヤーとの間の取引を Quadrem を通じて行っており、今後、ボリビア、ウズベキスタン、カナダにおける調達業務にも利用を広げていきたいとしている。またチリの国営企業 Codelco 社も今後 10 億ドル分の取引を Quadrem を通じて行うとしている。同社では今までに月 1 万 5,000 件の RFQ をサプライヤーにファックス送信、また調達業務も全て手動処理するという非常に非効率な業務を行っていたが、Quadrem のサービスを利用し、より簡単に、より多くのサプライヤーとの間での入札、調達業務を実現させている。

Quadrem では、鉱業関連企業が行ってきた調達手法はそのままに、しかしこれらの業務において「ペインポイント」となっていた煩雑な部分に対して簡素化、効率化を手助けする

ことに焦点を置いている。Quadrem 幹部は「従来の E-マーケットプレイスは、新たな取引手法や独自のソリューションを開発し、ユーザのビジネスプロセスを変更してまで利用させる、というアプローチが多かったが、Quadrem においては、フレキシブルな技術を利用し、ユーザそれぞれのニーズに応えるサービスを提供することが主要な目的である」と語っている。

## < 今後の展開 >

グローバルなビジネスを展開を行っている Quadrem では今後特に南米市場での展開に力を入れていくほか、2003 年前半にはサプライヤー向けの新ソリューション「SupplyCentre」の提供を行うことを発表している。これは Quadrem がホスティングするオンラインアプリケーションで、サプライヤーが取引先企業からの注文情報などを自動的に受領、処理することができる他、ビリング管理、またロジスティックス企業への発送依頼などの通知送付を行うなど、より総合的な業務処理が可能となるものである。

また同社は化学産業向け e-マーケットプレイス Elemica との相互接続実施も発表しており、今後 Quadrem を通じて化学薬品調達を実施することのできる機能も追加していく予定である。同社では e-マーケットプレイス間の互換性、統合は今後さらに進むと考えており、今後どのような e-マーケットプレイスに参加していたとしても、相互接続されたネットワークを通じ、様々な分野における調達、取引を可能にしていきたいとしている。

# 5.3 Varian Semiconductor Equipment Associates, Inc.

取り扱い業種:半導体製造用機器製造

本社:マサチューセッツ州グローチェスター

ウェブサイト: www.vsea.com 参加企業: サプライヤー50 社

#### < 概要 >

Varian Semiconductor Equipment Associates は 半導体製造に必要なイオン注入装置などの機器製造、販売を行っている。同社は 2002 年 10 月、サプライヤーとの間で需要予測や注文情報など、サプライチェーン統合に必要な情報、また品質管理のために必要な情報をスムーズに共有するためのポータル「VSEA Supplier Portal」の構築を行っている。このポータルは、調達などにおける「コスト削減」に主眼を置くのではなく、主に「サプライチェーンの効率的で迅速なパフォーマンスの実施」という、業務の「時間短縮」部分に重きが置いて構築された点が大きな特徴となっている。

#### < 背景 >

半導体製造企業を顧客とする同社では、サイズにして自動車2台分という大型機器の製造を行っている。これらの機器は、半導体製造企業のニーズに合わせたカスタム化が必要とされるほか、顧客企業がスムーズに生産を開始することができるよう、注文を受けてからのオンタイムでのデリバリーが非常に重要となっている。顧客企業が Varian 社に機器の注文を行ってから実際に機器を受け取り、生産に利用するまでのサイクルタイム短縮を行うためには、社内における機器製造時間を短縮させることが必要不可欠であるが、多くのパーツをサプライヤーから調達する同社では、それ以上に、サプライヤー側のリードタイムをいかに短縮するかが大きな課題となっていた。

また、同社が提供した機器に何らかの故障が起きた際、顧客企業の製造ラインを長時間ストップさせることなく、迅速に修理用部品を提供しなければならない、というニーズも存在していた。特に同社の製品は、パーツの 90% がサプライヤーからの調達となっているが、市場では「Varian 社機器対応」を謳ったパーツ販売企業も多く、アフターマーケットにおけるパーツ販売競争も熾烈である。いかにスピーディーに修理パーツを提供できるかも、顧客維持のために必要な戦略となっていた。

また半導体というハイテク業界で生き残っていくための戦略として、同社は特にイノベーション、R&D 活動にも力を入れることを目指しており、そのために粗利益として 50%を確保するという野心的な目標を立てている。この目標を達成するためには、サプライヤー側のデリバリー・パフォーマンスの改善による在庫回転率アップも重要である。

これら Varian 社が抱える様々な課題を解決する方法として、サプライヤー向けポータルの構築が行われた。Varian 社側の需要や在庫情報などをいち早くサプライヤーに伝えることで、サプライヤー側がそれらの情報を活用し、自らの生産計画や需要計画、調達計画に役立て、サプライヤーのリードタイムを短縮することで、Varian 社におけるバリューチェーン全体を改善することを目指している。

#### Supplier Portal - Microsoft Internet Explorer File Edit View Feverites Tools Help weicome Products **VSEA Supplier Portal** Customer Service For Strategic VSEA Suppliers Only ☐ vShop VSEA's Supplier Portal is featured in the ☐ Investor Relations January 16th issue of Purchasing Magazine. Careers @ VSEA Contact Us VSEA Supplier Portal VSEA File Portal ☐ Search Already Registered? Login Here. **YSEA File Portal** The VSEA file Portel is a secure and easy to use Web site that allows suppliers to view, clip, and print VSEA technical drawings online. It saves time and money by avoiding cumbersome smalls and express mail packages. User ID: Password: Login Your Commodity Specialist can assist you with accessing the VSEA File Portal. They will also provide files to you via New User Registration Porgot your Password? We can email you a new one within 5 min. the site as necessary. File Portal Instructions User ID: Get Password For technical or web support, please call 976-252-2700, 586-460-6732 or email it.support@vsea.com For content support, please contact your buyer or email supplier.admin@vsea.com

# VSEA サプライヤーポータル

出典: Varian Semiconductor Equipment Associates

#### < サービス内容 >

Varian 社が提供するサプライヤー向けポータル「VSEA Supplier Portal」は、同社が顧客向けに開発した EC サイト「vShop」を下敷きに、同じ IT プラットフォームを利用して開発・導入されたものである。「vShop」は顧客がパーツの注文を行ったり、入手状況、配送状況などの確認を行うなど、顧客サービス向上を実現させるサイトとして、2000 年 10 月に構築されたものである。Varian 社はこのソリューションをサプライヤー向けにも構築することで、Varian 社とサプライヤー間でのパーツ注文状況や需要情報などの共有などを行っている。

ポータル構築当初はまず、既に注文済みで、取引価格なども全て決定されているパーツに関し、サプライヤーとの間で製品情報、注文情報やデリバリースケジュールなどをウェブを通じて共有することのできるという、コミュニケーションツールとしての利用が行われた。その後同社はポータルにおける機能を徐々に拡張、マイクロソフトドットネット技術などを利用して同社が持つ SAP システムとポータルを接続統合させることで、さらにリアルタイムの情報の閲覧を実現させているほか、サプライヤーがウェブ上から入力した情報を、直接 Varian 社の ERP に転送できるようにするなど、さらなる業務の自動化を行い、サイクルタイムの短縮、顧客ニーズへの迅速な対応を目指している。現在「VSEA Supplier Portal」で提供されている機能は以下の通りである。

• 需要予測、注文情報、スケジューリング情報などに関するリアルタイムの情報閲覧・情報交換

サプライヤーがより効率的に生産計画を立てることができるよう、同社は6か月分の生産計画データを社内のMRP(資材所要量計画)システムから直接ポータルにアップロード、需要情報をサプライヤーとの間で共有している。まず Varian 社側の調達担当者がポータルにアクセスし、MRP情報を閲覧する。もしも特定の資材に関してデリバリー日時などの調整が必要な場合、調達担当者はポータルを通じ、それぞれのサプライヤーに対し、需要変更通知を送付することができる。サプライヤーはユーザ名とパスワードを利用してポータルにログオン、このような情報を受け取ることができる。

Varian 社の調達担当者、またサプライヤーは、ポータル上でそれぞれが取り扱っている資材やパーツ情報について、注文状況、デリバリー日時やキャンセル情報ごとに分類して閲覧することが可能となる。また需要や注文に関して変更があった場合、サプライヤーはポータルを通じ、Varian 社が新たに指定してきたデリバリー日時を受け入れたり、また拒否したりすることもできる。変更受け入れ拒否の場合、その理由や代替案などを記入し、担当者に返信するなどの、双方向でのコミュニケーションも実現される。

これらのデータはあくまでウェブ上でやり取りされるもので、サプライヤーのシステムに 自動的にこのようなデータが送信される、というような高度な業務は行われていない。し かしこのような形であっても、サプライヤーに対して同社の MRP 情報を提供していくこ とで、Varian 社では少しでもサプライヤーの業務改善の支援をしていきたいとしている。

品質管理とサプライヤーのパフォーマンス管理

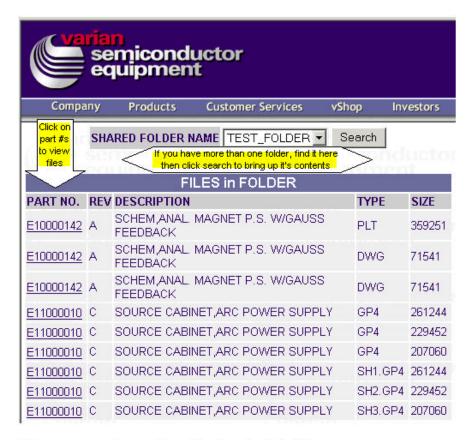
Varian 社ではさらに、SAP の QM (品質管理)モジュールを利用し、自動的にサプライヤーがオンタイムでのデリバリーを行っているかどうか、また品質管理などのパフォーマンス情報を収集しており、これらのデータを月に1度、ポータルを通じてサプライヤーに提供している。同社ではデータの正確性を見極めるため、実際にウェブにこれらの情報を掲載する前にスナップショットをサプライヤーに送信し、エラーが無いかの確認を行っている。

またポータルを通じて、Varian 社はサプライヤーに対し、パフォーマンスの改善を求める SCARs (supplier corrective action requests)の送信も行っている。現在 Varian 社が定める注文 からデリバリーまでのリードタイムは 30 日となっているが、これが守られているか、どれだけ SCAR s が発行されたかなどにより、サプライヤーは自社のパフォーマンスをトラッキングすることが可能となる。

#### • VSEA ファイルポータル

Varian 社が取り扱うパーツや機器などの情報ファイル、技術スペックなどのデータベース。 サプライヤーは取引するパーツごとなどにこれらのファイルを閲覧、ウェブ上でのクリッ プや印刷を行うことができる。ここでは電子ドキュメント閲覧、配信ソフトウェア Swiftview が利用されている。

# VSEA ファイルポータル



3. You can now view, print and/or download the file.

出典: Varian Semiconductor Equipment Associates

#### < 利用効果 >

サプライヤー向けポータルは 2002 年 10 月と比較的最近立ち上げられたもので、数値的な効果については公表されていないが、現在 Varian 社では、どのサプライヤーが実際にポータルにアクセスしているかの利用状況、またどれだけの注文処理や情報共有が行われているか、そしてポータル利用によりオンタイムでのデリバリーが改善されているかのモニタリングを行っており、ポータルを利用しているサプライヤーとしていないサプライヤーとの間には、明らかに差が見られているとしている。

一方サプライヤー側からの評判も良く、他の取引先企業が持つポータルサイトよりも業務に必要なより多くの情報を提供している点、リアルタイムでの情報が提供されているため、サプライヤー側も迅速な対応を取りやすい点、また一方的に Varian 社の需要だけをポータル上で流すのではなく、サプライヤー側からも提案などの情報を返送することができるなど、インタラクティブな形で Varian 社のニーズに応えていくことができ、コミュニケーションの強化につながっている点などが高く評価されている。

一方 Varian 社にとっても、ポータル導入を通じ、リードタイム短縮を実現することができるだけでなく、ポータルが自動的にデリバリー日時や需要情報などを自動的に管理してくれるため、社内スタッフが需要変更などの例外業務のみに集中することができるようになるなどの利点が見られている。最近の傾向として、半導体産業は全般的に芳しくなく、同社でもここ数年で職員の削減を続けている。しかしサプライヤーから調達するパーツの量は減ってもその種類は変わっておらず、数百というサプライヤーとの間での取引業務を、従来の半分の人数で行わなければならない。このため、ポータルを利用し、通常の注文に関しての連絡をある程度自動化することで、調達担当者の業務を半減させることが可能となっている。

また Varian 社全体の業績としては、2003 年度第一四半期の売上げは 8,400 万ドルと、前年 度同時期の 7,800 万ドルを上回り、粗利益としては 42%という数字を得ている。

#### < 今後の展開 >

現在同社のポータルは 50 社のサプライヤーとの間で利用されているが、Varian 社は今後月に 10 社のペースでポータル利用率を高めていき、最終的には主要取引先 100 社を取り込みたいとしている。サプライヤーは、大口の取引を行うサプライヤーだけでなく、取引量は少ないものの、製品コンフィギュレーションなどにおいて、特にデザインの変更などを頻繁に行う必要のあるような戦略的に重要なサプライヤーにも利用を推奨していく予定である。

またこの他、今後ポータルに以下の新機能を搭載する予定である。

• RFQ、注文、注文リリースの提供。

SAP システムを通じた RFQ のリリース機能を利用し、ポータル上で RFQ 募集を行い、今後新規パーツの入札プロセスなどもオンラインで行えるようにする。

# • 自動支払い機能

サプライヤーのキャッシュサイクル改善のため、購買依頼やインボイス無しに、Varian 社が利用したパーツ量にあわせて支払を自動的に行えるような機能の導入を行う。

# • エンジニアリング変更

パーツのデザイン変更など、エンジニアリングの変更情報の提供。これにより、サプライヤーがデザイン段階から業務に参加できるようにする。

# 5.4 Herman Miller

業種:家具製造

本社:ミシガン州ジーランド

ウェブサイト: www.hermanmiller.com

参加企業:サプライヤー企業 150 社、社内サプライヤー管理担当者、資材計画担当者、ク

オリティエンジニアなど

## < 概要 >

Herman Miller 社は欧米や日本において高級オフィス用家具の製造、ディーラーを通じた販売を行っている企業である。同社は家具業界の中でも一番最初にインターネットでの販売を始めるなど、e ビジネス戦略をいち早く取り入れた企業として知られている。B2B 取引においても、同社は 1998 年と早い段階からサプライヤー向けポータル MySIGN を構築、同社の業務を行う全てのバリューチェーンのプレイヤーが、同社が持つ ERP 情報をポータルからリアルタイムで共有することができる体制を整えている。Herman Miller 社においても、B2B EC ソリューション構築は、安価な調達先を探したり、取引コストを削減するためというよりは、リードタイムの短縮を通じた顧客サービスの改善、信頼度アップなどといった企業戦略に基づくものとなっているのが特徴となっている。

#### < 背景 >

オフィス家具産業は、注文から製造、デリバリーまでのリードタイムが一貫せず、サービスが遅くてあまり信頼ができないと顧客から不満の声が多く上がっていた。実際、同社ではサプライチェーン情報や注文処理状況を簡単に確認する手立てが無かったため、品質チェックや、エラーなく顧客へ配送が行われたかを確認することができず、結局注文のうち5件に1件は、品質の問題や部品が足りないなどの問題から、商品の再発送を行わなければならない、という事態が発生していた。また同社では、ドットコムバブル全盛期の1990年代後半、従来の大規模企業をはじめ、中小企業を新たなターゲットとし、リーズナブルな価格で入手できる商品シリーズの開発も開始していた。当時はベンチャー企業が毎日のように新規設立されており、同社では新たにオフィスを開設する中小企業顧客のニーズに合わせ、注文を受けた後いち早く製品の提供を行うための新たな手段も必要とされていた。

このような背景から、同社ではリードタイムを短縮、顧客からの信頼を高めるため、約5億ドルかけた e ビジネス戦略を 1990 年代半ばから開始している。当初はウェブサイトを通じたマーケティング、販売、そしてディーラーが注文処理状況を確認するためのソリューションなどの提供、またラップトップを利用し、販売担当者が、オフィスのカスタムデザインを行い顧客に提示することのできるアプリケーション「Z-Axis」の開発などを実施した。さらに、顧客からの注文からデリバリーまでの時間を短縮するためのソリューションとして、サプライヤーとの間でのコミュニケーション強化、取引業務の一貫化を実現するためのポータル「MySIGN」の構築が開始された。

これは同社が業務基幹システムとして Baan を導入するにあたり、調達プロセスにおいてサプライヤー間とのコミュニケーション方法を改善するという BPR がきっかけとなって始められたものである。同社のビジネスプロセスは、まず製品パーツのデザインを行い、その後デザインにあった資材やパーツを提供してくれるサプライヤーとの取引を行う、というもので、サプライヤーとの間の密接なコミュニケーションが必要不可欠であった。当初同社ではこれらの情報を EDI を通じて共有することも検討したが、EDI 導入のための技術的な知識を持ち合わせないサプライヤーが多く、その試みは失敗に終わっている。このため、どのような規模の企業でも簡単に利用することのできるインターネットを利用したB2B ポータルの構築に至っている。同社では、コアビジネスに利用するシステムとしてBaan の ERP のほか、I2 テクノロジーズ社が提供するスケジューラ機能、また社内で開発した様々なシステムを利用している。同社では TopTier 社 (現在 SAP 社に買収)と提携、これらのシステムからの情報にシングルサインオンでアクセスすることのできるポータル「MySIGN」の構築を行った。

#### < サービス内容 >

ポータルは 1999 年 9 月に立ち上げられ、当初は社内ユーザ向け機能が提供され、その後徐々にサプライヤーへの利用を広げていくという段階を追った導入が行われた。ポータル上では以下の情報を閲覧することができる。これらの情報は社内ユーザ、サプライヤーがそれぞれユーザ名、パスワードを利用して閲覧することができるものであり、サプライヤーだけでなく社内の財務部門、デザイン部門、購買・調達部門など様々な部門の担当者が、役割にあわせてカスタマイズされたポータルを活用している。

- Herman Miller 社のパーツ需要情報、在庫情報
- 資材リクワイヤメント情報、設計図、デザイン変更情報などのエンジニアリングデータ
- サプライヤーへの注文情報、デリバリータイム情報

- パーツ価格情報、Herman Miller 社からサプライヤーに対するインボイス支払い状況に関する情報
- サプライヤー向けサーチエンジン、ホワイトページ、サプライヤー向けニュース
- 購買注文の際の約款など法的文書
- 研修用マテリアル

同社のウェブサイト HermanMiller.com で顧客企業が注文を行うと、注文情報が同社の製造スケジューリングシステムに直接転送される。同社では現在 85% の資材をポータルを通じてオンライン調達しており、サプライヤーは同社からの需要情報、注文情報を直接ポータルを通じて受け取ることができるほか、Herman Miller 社に提供しているパーツの同社での在庫状況、詳細な設計図などを確認することができる。またサプライヤーが同社に送付したインボイス情報とその支払状況などの閲覧も可能である。

#### <効果>

同社のポータルには、現在主要なサプライヤーの 50%、150 社が接続している。同社ではサプライヤーポータルを、同社製品・サービスの信頼性を向上させるという企業戦略を実現させるため、サプライヤーとの間でのコミュニケーション強化、コラボレーション実践をはかるツールと位置づけている。このため、サプライヤーポータルの導入効果に関しては、必ずしもコスト削減などという金銭的な指標やアプリケーションごとの ROI などにこだわるのではなく、ポータル導入を行った後の顧客満足度や業務の効率化などを成功の指標としている。同社によると、ポータルを利用したことでサプライヤーからのオンタイムデリバリー率は 99% にまで改善され、これにより同社製品のオンタイムでの配送に関する信頼度が 75% から 90% になった。さらに在庫回転率についても以前は年間 11.7 回であったものが 21.8 回に、さらに顧客に対する製品発送ミスも 0.3% と最小限に抑えることに成功している。

また同社では、サプライヤーポータルを通じて得たチームワークを利用し、顧客が注文から商品発送までのリードタイムを指定することのできるサービスを実施している。これは顧客企業のニーズに合わせ、注文から 10 日以内の発送、20 日以内の発送、または顧客の指定に合わせた発送が可能になるというものである。

ポータル開設にあたっては、サプライヤーに対する一対一の研修も実施、様々な知識レベルのサプライヤーが無理なく機能を使いこなせるような配慮を行った。サプライヤーにとっても、以前は非常に限られた情報をもとに取引に必要な意思決定を行わざるをえなかった状況が、ポータル導入により大幅に改善され、憶測で物事を決めたり、同社に対して何度も確認の電話を入れる必要が無くなったと、高い評価を得ている。同社の幹部も、「昔は情報を持っている企業が力を持ち、サプライヤーをコントロールするということが通常であった。しかし今は情報の出し惜しみをしている場合ではない。どれだけ情報を共有することができるかが、コラボレーションの一番のポイントであり、成功の鍵となる」と語っている。

#### < 今後の展開 >

ポータル導入により、「家具業界はリードタイムが長く信頼できない」という常識を打ち破った Herman Miller 社であるが、顧客の満足度を上げたものの、ビジネスにおいてはドットコムバブルの崩壊と共に苦戦しているのも現状で、2001 年以降の売上げは大きく落ち込んでいるほか、2002 年 3 月には 37%の雇用削減を行っている。また年間 1 億 ドルあった技術予算も 25%削減を余儀なくされており、ポータルをさらに拡張する取り組みも減速ぎみであるが、同社はそれでも e ビジネス戦略を変更したわけではなく、今後もゆっくりとではあるが進めていくとしている。

# 禁無断転載

企業間電子商取引の拡大とオープン化に関する調査研究 e-マーケットプレイスに関する調査報告書 平成 15年 3月 発行

財団法人 日本情報処理開発協会 発行所

電子商取引推進センター

東京都港区芝公園3丁目5番8号

機械振興会館 3階

TEL: 03 (3436) 7500

印刷所 (所 名)有限会社園企画プリント

(住 所)東京都港区三田3丁目1番19号柳下ビル

TEL: 03 (5418) 7121

(本報告書は再生紙を使用しています。) 14-E001