

# 「視点」

Roland Berger  
Strategy Consultants

Vol. 3

August 2001

business perspective from Roland Berger

## 再燃するB2B e-マーケットプレイス活用戦略

(株)ローランド・ベルガー・アンド・パートナー・ジャパン アソシエイトパートナー 水留 浩一 シニアコンサルタント 鬼頭 孝幸

大手企業を中心にB2B e-マーケットプレイスの活用が活発になってきている。実際に取引引きが発生しない、機能しないと言う論調も一部ある中で、大きな効果を出し始めている企業も存在する。様々な形でコスト圧力や開発・生産のスピード化の必要性が益々高まる中、今一度自社の調達戦略やグループ戦略の中でその位置づけと活用余地を検討する必要があるが出てきている。

### 再燃するB2B e-マーケットプレイスへの期待

「インターネット革命の影響は計り知れない。これから我々はインターネットへの投資をさらに拡大する。これは今春、ジャック・ウェルチ ゼネラル・エレクトリック(GE)会長が来日した際、歓談の席で興奮しながら口にした言葉である。GEではインターネットの有効活用によるコスト削減は百五十億ドル(約一兆八千億円)にも達すると試算しており、その多くはB2B e-マーケットプレイスの活用によりもたらされるものとしている。

米国では97年頃からインターネット技術を利用した企業間取引所(B2B e-マーケットプレイス)が登場し、98年から2000年にかけては、米国のみでも400~500、全世

界では600を超える数のB2B e-マーケットプレイスが新設された(図1)。

米国には若干遅れをとっているものの、日本でもB2B e-マーケットプレイスに取り組む企業が増えてきており、その質も変化を見せ始めている。実際、これまではベンチャー企業をはじめとした新規参入企業が中心で業界内での顧客開拓や取引量の拡大に苦勞するケースが非常に多かったため、B2B e-マーケットプレイスのコンセプトそのものを疑問視する声もあった。しかしその一方で、大企業を中心に既存の業界有力プレーヤーによる取引市場への参加、もしくは自前での構築も増えてきている事が見て取れる。(図2)

一概にB2B e-マーケットプレイスといってもその形態は多様だ。運営形態としては私設市場(プライベートマーケット)と公設市場(パブリックマーケット)の大きく2種類、ビジネスモデル的に見てもバイヤー主導(調達型)のものと同サプライヤー主導(販売型)のものに分かれる。私設市場とは数多くの子会社や取引先を持つ大手企業によって設立されるもので、大企業自体または調達子会社によって運営される。公設市場はいわば証券取引所のような存在であり、営利を追求する事業体として運営者が存在し、独立・中立的な立場として運営される。この様な中で、特に大手企業にとって最もレバレッジが効くのはバイヤー主導の調達型マーケットと言われている。たとえば米国の3大自動車メーカーや日産などが共同設立したコピシントはバイヤー主導の色彩を持つ公設市場と言えるが、既に3大メーカーの調達の10%はコピシント経由で取引引きされていると言われている。

このようにB2B e-マーケットプレイスには様々な形態があり、総論としてその成否を判断する事は難しいが、具体的な成果を上げている企業が存在するのも事実である。それでは、いったいどのようにしてこのB2B e-マーケットプレイスに対する戦略的な投資や活用を判断、意志決定していけばよいのであろうか。

図1 世界の業界特化型B2Bマーケットプレイス(2000年)

食品・飲料	51
運送	48
化学・プラスチック	47
農畜産	41
ヘルスケア	41
建築	35
金融	32
通信	31
電子部品	26
電力・ガス・水道	26
情報通信機器	26
印刷	26
自動車	20
機械	19
鉄鋼	15
パルプ・紙	14
木材	11
航空	10
繊維・衣料	10
広告・メディア	8
環境	8
パッケージ	6
海運	3
その他	83
合計	637

\*:emarketservices, 2000

# 「視点」

## B2B e-マーケットプレイス取り組みへの意思決定ステップ

企業が求める価値は何か？

そもそもまずB2B e-マーケットプレイスに対して自社がどういった価値を望むのか、そして現在や将来の事業環境を視野に入れてどういった価値から戦略的かつ優先的に取り込むべきなのかを検討する必要がある。

企業間取引の活用により企業にもたらされる価値の源泉は大きく6つある(図3)。効率化の観点からは、サーチコストの低下、マーケティングコストの低下、トランザクションコストの低下、在庫コストの低下が挙げられ、生産性向上の観点からは、資産活用の向上、開発期間の短縮が挙げられる。効率化の価値は分かりやすく、e-マーケットプレイスの活用によって直接的に得る事のできるメリットであるが、開発期間の短縮などの生産性向上のメリットを得るためにはサプライチェーンの効率化を越え、企業内および企業間のバリューチェーンの再構築が必要となる。

例えば米国の金属部品加工会社ネクスト・インテント社では、主要取引先の2社とのオーダーメイド部品の製造依頼の受け渡しにおいてコラボレーション・ソフトを導入した。これにより、FAXでやり取りしていた時には通常2週間程かかっていた受発注サイクルを2~4日までに短縮することに成功している。

こうした例から分かる通り、単なるコスト削減だけではなく、新たな価値の創造においてもe-マーケットプレイスの利用価値は確実に存在している。それ故に実際の取り組みの前にどの部分を重視した取り組みとしていくのか、どこまでを検討範囲とするのかを表す青図を描いておく事が重要である。

### 参画スタンスの明確化

続いて戦略的な目的を実現するために既存市場へ参加

図2 近年の日本企業のB2Bマーケットプレイスへの取り組み  
最近の国内の主な私設市場創設例

導入年月	企業名	調達商材	概要	対象年間取引額	目標削減額
2001 秋	ダスキン、ソフトバンクイコマース	間接材	社内事務用品、消耗品の集中購買	300億円	現在目標は試算中
2001 9	松下電工	間接材	国内グループ全体で文房具やオフィス家具の社内調達一元化	400億円 (連結ベース)	2003年に年30億円削減可能。 年260人分の業務効率化
2001 6	西洋フード	直接材	「カーサ」などのファミリーレストランにおける食材調達の取引市場	300億円 (連結ベース)	初年度10億円、3年後に約30億円
2001 6	コクヨ	間接材	ファイルやテーブルなどすべての原材料をネット経由で調達		3年間で40億円削減
2001 4	大丸	間接材	直営店や系列百貨店で使用する消耗品をネットで調達	25億円	年間5億円の削減
2001 3	市光工業	直接材	自動車部品の素材や資材を国内外から調達	600億円	
2000 10	JR西日本	直接材	施設、車両用品などの資材購入を公開調達	300億円	

### 最近の国内の主な公設市場創設例

導入年月	運営主体	設立母体	対象業界	概要	参加企業数
2001 7	ジェー オイル エクスチェンジ	昭和シェル石油、コスモ石油、三菱商事、三井物産 他	石油	ガソリン、灯油など石油商品の先物市場	17社
2001 5	シーエムネット	森ビル、ソフトバンクイコマース	建設・不動産	建設プロジェクトの受発注市場	267社
2001 4	エンプラネット	丸紅	化学・機械・金型等	高機能樹脂に特化した取引市場	99社
2001 4	エバービジョン(食道楽)	伊藤忠商事、アサヒビール、キュービー 他	食品	飲食店の食材発注を支援するマーケット	不明

するのか、もしくは自前でそれを生み出すのかが大きな検討のポイントとなる(図4)。

既存の公設市場への参加を検討する際には、一見リスクは低く見えるものの、その市場の特性に鑑みて目的とする効果を得られかどうかには十分注意が必要である。同時にマーケットへ参加する事が現時点で競争優位を生み出している調達情報や部品スペックの流出につながらないか等のリスクについても検討が必要である。この場合、現実的には副資材や規格品のみを公設市場で調達していくという形を取る事もできる。

また、取引市場の優勝劣敗については極めて早い段階で明確化する特徴があるため、勝ち組となるプレイヤーを選ぶ事が重要となる。ただし現時点ではクリティカル・マスに到達した「勝ち組」市場が日本にはほとんど存在しない。そのため現時点での取引量の多寡よりもむしろ、参加企業の質やその市場が提供する機能、提供価値が自社のニーズに合い、他より優れているかどうかをまず重視し、判断を下すべきであろう。

## e-マーケットプレイス構築の際に考慮に入れるべき4つの視点

既存マーケットへの参加が競争力の流出に繋がると判断し、また自社の業界内でのシェアが高く、影響力が十分大きいと考える場合には、独自の私設市場を立ち上げる事を検討すべきである。自前である以上相応の投資リスクは伴うものの、下記の4つの視点から戦略を構築・検証する事ができればリスクを軽減する事も可能である。

### 1. 事業計画は手堅く

マーケットプレイスビジネスにおいては、過剰な初期投資はできるだけ避けるべきである。クリティカル・マス達成への道のりは往々にして予測よりも長くなる事が多いからだ。

図3 eマーケットプレイスの活用がもたらす価値

	価値の源泉	レバレッジ要素
効率化	マーケティングコスト低下	・顧客リーチの強化 ・サービス提供コストの低下
	トランザクションコスト低下	・オーダーエラーの削減 ・承認プロセスの効率化 ・サプライヤー選定、評価コストの低下 ・売掛金・買掛金の管理コスト低下
	サーチコスト低下	・より良い製品へのアクセス ・より良いサプライヤーへのアクセス
	在庫コスト低下	・サプライチェーンの効率化による在庫の圧縮 ・在庫陳腐化の回避、再加工の回避
生産性向上	回転サイクル短期化	・製品開発におけるコラボレーション ・プロジェクト管理強化による受発注サイクルの短縮
	資産活用度向上	・バリューチェーン再構築による収益機会の増加 ・生産性の向上

また、しばしば突発的なアクセス増加が起こりうるB2C（消費者向け）ビジネスとは異なり、B2B eマーケットプレイスでは参加者の数や取引件数の伸びはある程度コントロールする事が可能であるため、セキュリティ面では当初から相応の準備が求められるものの、スタート時から過大な初期投資を行って堅牢なシステムを構成する必要は必ずしも無い。

2. 参加者を限定する

クリティカル・マスを達成するためには、「参加者数（ボリューム）が先、取引量（利用頻度）は後」、もしくは「取引量が先、参加者数が後」という二つのアプローチがある。インターネットビジネスでは前者を志向するケースが多かったが、企業間取引(B2B)においては、まずは最優先の顧客に参加者を限定しそのニーズにフォーカスすることが成功の近道だ。企業のニーズは一般消費者よりも要求するものが多いため、B2Bビジネスではファースト・ムーバー（先に動いたプレーヤー）ではなくファースト・ブルーバー（先に実証したプレーヤー）が競争に勝利する可能性が高いのである。

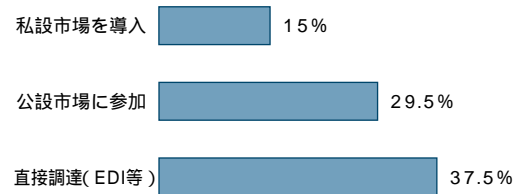
3. ソフトウェアの導入だけでは済まない

B2B eマーケットプレイスのポテンシャルを十分に生かすためには、ソフトウェアの導入だけでは不十分で、担当者の業務プロセスおよび権限承認のフローなども再構築することが求められる。このため現場レベルでのスムーズな導入にはカルチャーやマインドの変革も重要であり、従業員トレーニングの実施やコンサルティングサービスの利用も検討すべきである。ERPパッケージの導入同様、eマーケットプレイスパッケージの導入についても、単なるツールの導入ではなく、企業の業務プロセスそのもののリ・デザインをすることに他ならないと認識すべきである。

4. EDIは直ぐには無くならない

従来からある電子的な商談情報の交換手段としてはEDI（Electronic Data Interchange）が挙げられる。専用通信回線を利用する事、EDIなどで定められた標準プロトコルを使用する事が基本的な違いであるが、参加者が将来的にも限定されると想定する場合には、セキュリティ性の高

図4 米国の大企業の取り組み状況



\*: Jupiter Research (2/2001)

さなどから依然EDIも選択肢の一つとなりうる。

例えば、出版大手の講談社と小学館はEDIを活用した大型書店向け受発注システムを構築する旨を最近発表した。電話やFAXに依存していた受発注業務を電子化し、コスト削減と納期短縮を図ることににおいてはEDIでも目的を達成できる。このように特定企業間の取引効率化を志向する場合には、EDIも検討の選択肢になり得る。

eマーケットプレイスが国内産業にもたらす本質的インパクト

既存の取引の枠組みを超え、横断的な展開を可能とするeマーケットプレイスの登場は、一般的には「系列破壊」を加速するものとして捉えられることが多い。しかしながら、実際のところはむしろ逆であり、グループ価値を再び高めるためのドライバーとなり得るのである。特に国内での最近の動きとしては、会社法制度の変更によって連結対象になった子会社群の構造改革問題を解決する手段として注目を浴びている事が挙げられる。これまで多くの国内グループ企業では、本体についてはリストラクチャリングにより構造改革を実施しそれなりの体質改善を行ってきたが、子会社群までは手付かずに近い状態であるケースが非常に多かった。ここに来て連結対象の子会社の構造改革が急務になり、eマーケットプレイスへの参加を呼びかけながら、徐々にオペレーションやファイナンスの改善に着手していこうというのである。

このように、eマーケットプレイスが系列企業にとっての構造改革（子会社群の解体・再編）の武器として積極的に推進されれば、事業横断的なリソース活用の最大化や間接材などを中心とした資材調達の共通化によるグループシナジーの実現が可能となる。グループが持つ資産をより合理的なものへと再構築し、新たな価値を生み出してゆくことが出来るようになるのである。

実際、B2B eマーケットプレイス価値は衰えるどころか、確実に世界から日本の産業界に浸透しつつある。肝要なのはB2B eマーケットプレイスの活用に関して改めて目的と期待効果を明確にし、自社の取り組みのスタンスを具体的に決める事である。前述のような論点・広がり十分に認識した上でeマーケットプレイスの取り組みが企業戦略の全体感の中でどのような位置付けがなされるべきなのか、改めて問う必要があるであろう。

欧州通信市場、「から騒ぎの終焉から大統合時代へ」

Roland Berger Strategy consultants  
Associate Partner (Munich office), Klaus-Ulrich Feiler

欧州の通信業界では現在多くの企業がここ数年市場で起こった「から騒ぎ」の二日酔いに悩まされている。

昨年は携帯通信、m-Commerce（携帯電話を端末にした事業）、UMTS（欧州の第3世代移動体通信システム）など何かと話題が多かった。しかし、自由市場を謳歌する新興企業から伝統的な大規模通信企業に至るまで、現時点では困難な状況に追い込まれている。勿論、ヨーロッパの通信関連企業の全てが同様に困難な立場にあるわけではない。比較的小規模の通信企業の中には地元の市場で圧倒的に優れたポジションを確保しているBelgacomのような企業も存在している。しかしながら、大規模プレーヤー達が直面している状況は全く異なり、今後の動きに予断を許さない状況になっている。

その大きな原因として、昨年のドイツにおけるUMTSの通信周波数帯オークションがあげられる。UMTSのシステムそのものや、オークションという行為に問題があるのでは無い。入札企業がその入札に対して理性を失った行動を取り、自社と株主に対して致命的なダメージを与えてしまった事が問題である。入札結果として、6社の企業がそれぞれ約80億ユーロ（約8400億円）でUMTSゲームの参加権利を得た。見方を変えれば、赤ん坊から老齢の人も含むドイツの全国民に対してそれぞれに600ユーロ（63,000円）を支払ったことになる。そしてこれは単に通信インフラやその他への投資ができるという権利でしか無く、それに加えて約50～80億ユーロ（5300億円～8400億円）の追加投資がそれぞれ必要とされている。最初の周波数帯のオークションが行われ、5つの企業がそれぞれ220億ポンド（約3800億円）を支払った英国での状況も同様に困難を極めている。なぜそんな無謀な投資をできるのかははっきりしたことは誰にもわからない。ドイツのワイヤレス企業が「UMTSライセンスへの投資はGSMの事業価値を守る為にある」と発言していたが、それは全体像をとらえていない。むしろ、以前から指摘されていたとおりUMTSのライセンスに対する金額設定は単なる閉じた集団による競争意識と次世代に乗り遅れんとする焦燥感をもたらした過剰投資と解釈するのが正常であろう。このゲームの勝利者は胴元である各国政府だけになる可能性も高い。

また、もう一つの原因は各社の過剰な拡大戦略に由来する。マクロ的動きとしてはヨーロッパ市場は今後ますます単一市場へと移行していく。アメリカには現在3社の大手長距離電話会社と3社の地域電話会社が存在している。一方、欧州では最低各国市場に3～4社が存在するので、アメリカと比較すると同規模の市場に35から40社ひしめいていることになる。その様な競争環境下において、BTのような大規模事業者は各国市場それぞれで固定回線、携帯回線、ISP事業など全ての主要分野に取り組みようとしてきた。これは結果として財務面と経営面での過大な拡張志向につながり、BTは5年前には負債が全くなかったにもかかわらず、今はそれが複数のグループ企業にまたがり総額450億ユーロ（約4兆8000億円）もの負債の山を抱えるに至った。もう一つの事例としてはKPNがあげられる。彼らは現在倒産の危機とも言え、ドイツのE-Plusへの取り組みに代表されるいくつもの携帯関連の投資活動から深刻な財政難に巻き込まれている。NTTドコモからの投資を持ってしても、最終的には企業を解体してパーツを売ると言った最後の手段を避ける事はできないかも知れない。

もちろん、ほかにも苦戦している企業は多く存在している。ドイツテレコムは歴史的な低さの25ユーロ程度で低迷しており、思い切った行動にでない限り改善は見込めない。フランステレコムもまた巨額負債の下でもがいており、MobilcomというUMTSライセンスを取得したドイツの携帯通信企業への巨額投資に対する投資回収の見込みは全く立っていない。

しかしながら、欧州の通信市場において一つだけ明白なことは今後わき起こる合従連携のうねりである。固定であろうと携帯であろうと基本的にはスケール競争である。数多くの同規模プレーヤーがひしめき合う中で国境を越えた合従連携の動きは必然であり、その巧拙が今後の生き残りを左右する。アメリカを例に取りその2億5千万人に対する通信サービス企業の数を考えた場合、約3億2千万人市場である欧州に存在できる企業数は8社から10社が常識的な判断であろう。

執筆者・発行人プロフィールと「ひとりごと」



アソシエイトパートナー  
水留 浩一 Koichi Mizutome  
koichi\_mizutome@jp.rolandberger.com  
東京大学で天文学を専攻。卒業後、大手広告代理店に就職。当時話題の広告キャンペーンを手がける。米系コンサルティングファームを経て、多くの企業のコンサルティングを手がけながら、欧州系戦略ファーム、ローランドベルガーの日本での立ち上げ、事業拡大に奔走する。Kellogg経営大学院 Executive MBA、最近のテーマは「ブランドマネジメント」、「リストラクチャリング」

私事で言うと、愛娘、悠理（ゆうり）が最近初めての高熱を出し親をやきもきさせました。しかし、一晩中添い寝をしていたらすっかりパパっ子になり結果として私は大満足です。ただ病気で甘やかしたせいもあり、既に頼で男を使う事を覚え始め、先が思いやられる今日この頃です。次号は「リストラクチャリング」に焦点を当て、当社の名物女性マネージャーがデビューの予定です。ご期待下さい。

シニアコンサルタント  
鬼頭 孝幸 Takayuki Kito  
takayuki\_kito@jp.rolandberger.com  
東京大学法学部卒業後、米系コンサルティングファームにて通信、ITハイテク系業界を中心にマーケティングやe-ビジネス戦略立案、日本の電子商取引市場規模推計などを手掛ける。退職後はインターネット・ベンチャー設立に参画、企業売却に伴いローランド・ベルガーに入社。ブランドマネジメントなどマーケティング分野を中心に、新規事業戦略立案などのプロジェクトを担当。

前号はやや抽象的な話になってしまい一般論とご指摘も頂きました。そうした反省も踏まえ、今回の視点ではよりテーマを絞り込み、伸び盛りの若手コンサルタントに草稿させています。e-マーケットプレイスはデジタルネットワーク化の進展と共に早期からそのコンセプトは語られてきましたが、ここに来て大手のバイヤー（自動車メーカーやハイテクメーカー）などが中心となりe-ビジネスに影響を与え始めています。今一度その活用について戦略的に整理する必要があるのではないのでしょうか。

お問い合わせ先  
株式会社ローランド・ベルガー・アンド・パートナー・ジャパン  
〒107-6022 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル22階  
電話 03-3587-6660(代表) ファックス 03-3587-6670 e-mail strategy@jp.rolandberger.com URL http://www.rolandberger.co.jp

事業・マーケティング戦略チーム

遠藤 功	パートナー	石黒 泰時	シニアマネージャー
水留 浩一	アソシエイトパートナー	渡邊 遼	プロジェクトマネージャー
丹治 和男	アソシエイトパートナー	泉 智之	シニアコンサルタント
宮崎 真澄	シニアマネージャー	鬼頭 孝幸	シニアコンサルタント