

株式会社ジャパン・イーマーケット

e マーケットプレイスのビジネスモデル再構築

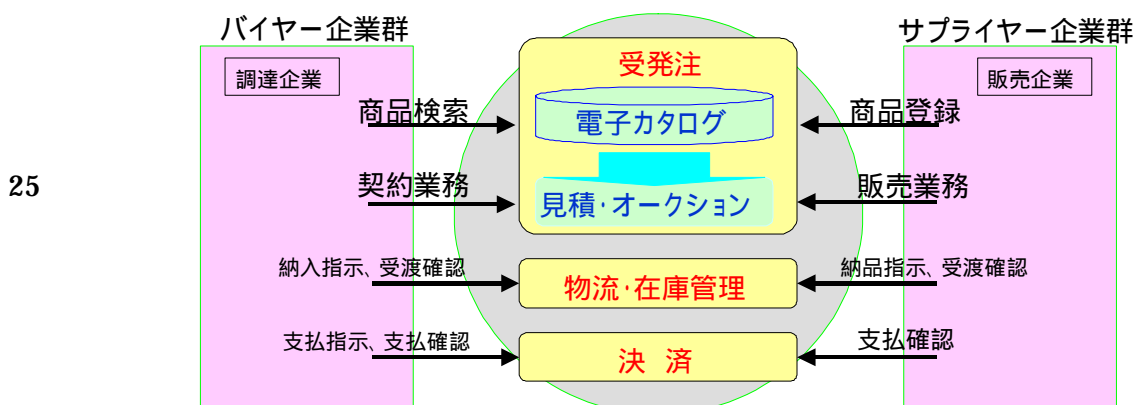
5 産業構造に風穴を明ける存在として、特に B2B 分野で e マーケットプレイスがもてはやされたのは数年前の話である。しかし現在、e マーケットプレイスはその多くが選別・淘汰の憂き目にあい、ビジネスモデルの再考を余儀なくされている。

株式会社ジャパン・イーマーケットは電力関係各社の資材調達業務の抜本的見直しに対応するために、2000 年 12 月に設立された e マーケットプレイスである。同社もまた、世界的な e マーケットプレイスの退潮の中、そのビジネスモデルの再構築を迫られている。

1 . 序論 e マーケットプレイスとは

15 e マーケットプレイスとは、多数の買い手と売り手がインターネット上の市場に集まり、バイヤー企業は資材調達コストの低減を、サプライヤー企業は販路拡大を主たる目的として活動する電気商取引の場を提供するビジネスである（図表 1 参照）。

20 図表1 e-マーケットプレイスとは



米国では 2000 年前半，日本では 2000 年後半から，鉄鋼，自動車部品，建設資材，食料など業界別の直接材市場，文具や OA 機器，オフィス家具などの MRO（間接材）市場など多種多様な e マーケットプレイスが誕生した。しかし現在ではその多くが，信用照会の問題や旧来の商慣習の名残などが原因で目標取引高未達となり，苦戦を強いられている。

- 5 e マーケットプレイスがビジネスを存続させるための収益モデルは，2 パターンあるといわれている（図表 2 参照）¹。ひとつは「マージン型」と呼ばれるもので，これは取引量に応じて手数料を徴収するものである。マージン型の収益モデルを用いている e マーケットプレイスとしては，「ジャパン・イーマーケット」や「いい在庫ドットコム」などをあげることができる。もうひとつのモデルは「定額費用型」と呼ばれるものであり，これは電子モールのように一定の“出店料”を徴収するものである。この収益モデル型の e マーケットプレイスには，「スマートオンライン」²や「インフォマート」などがある。これら 2 つのモデルには一長一短あり，どちらが優れているとは必ずしもいいきれない。

図表2 国内e-マーケットプレイスの2つの収益モデル

15

	マージン型	定額費用型
	取引量に応じて手数料を徴収	電子モールのように一定の“出店料”を徴収
20	メリット <ul style="list-style-type: none"> 定額費用を徴収しないため，参加企業を集めやすい 取引量が増えれば，その分収益も増大する 	<ul style="list-style-type: none"> 定額費用を徴収するため，取引が発生しない立ち上げ時期の収益基盤が強い 参加企業はインターネットで情報を見るだけで，受発注は直接取引でもよい
	デメリット <ul style="list-style-type: none"> ✓取引量が少ない立ち上げ当初は，資金繰りが厳しい ✓マージンを取られなくないために，参加企業は取引相手を見つけた後は，直接取引で契約してしまう 	<ul style="list-style-type: none"> ✓参加企業の数が増えれば，収益も限界に達する ✓取引をしなくても定額費用を支払うため，参加企業を集めにくい
25	ケース <ul style="list-style-type: none"> ジャパン・イーマーケット 鋼材ドットコム いい在庫ドットコム 	<ul style="list-style-type: none"> スマートオンライン ケミカルモール・アジアパシフィック インフォマート

出所)「取引手数料より“出店料”型 日本式サービスの模索続く」『日経ネットビジネス』2001年7月25日号，p.6.

¹ 「取引手数料より“出店料”型 日本式サービスの模索続く」『日経ネットビジネス』2001年7月25日号，p.6.

² スマートオンラインは，2003年5月に倒産した。



5 ジャパン・イーマーケットの創業当時，eマーケットプレイスを構築するためのeソリューションを提供するベンダーとして代表的であったのは，米国 Commerce One と Ariba の 2社であった．Commerce One の戦略は「マーケットメーカーモデル」と呼ばれるものであり，これはeマーケットプレイスの構築に注力するという戦略であった．一方 Ariba の

5 戦略は「バイヤーモデル」と呼ばれるものである．Ariba が提供する「Ariba Buyer」はウェブ上での簡単な操作で企業の日常経費を処理することを可能にし，バイヤー企業に調達コストや業務コストの削減，調達のスピードアップ，といったメリットをもたらすものであった³．

10

2．会社概要

15 株式会社ジャパン・イーマーケットは，東京電力，関西電力，中部電力の 3 電力，三菱商事，三井物産が中心となって 2000 年 12 月 14 日に設立され，翌年 3 月 26 日に営業を開始した e マーケットプレイスである．資本金は 15 億円，事業内容は電子商取引市場の運営，保守及び管理，代表取締役社長は松阪晴伸氏である．出資比率は東京電力株式会社の 23%

20 を筆頭に以下，関西電力株式会社，中部電力株式会社，三菱商事株式会社，三井物産株式会社が各 15%，株式会社東芝，株式会社日立製作所，日本ユニシス株式会社が各 2.5%，三菱重工業株式会社，東北電力株式会社，北陸電力株式会社，中国電力株式会社が各 1.5%，三菱電機株式会社，中国電力株式会社，九州電力株式会社が各 1%，沖縄電力 0.5%となっている⁴．出資企業のうち，電力会社はバイヤーの立場，商社・メーカーはサプライヤーの立場，日本ユニシスはシステムインテグレーターの立場にある．

25

2-1.企業理念

ジャパン・イーマーケットはその企業理念を以下の 3 点としている⁵．

³ 碓井，浜屋(2001, p.181)

⁴ 株式会社ジャパン・イーマーケットホームページ・会社概要，<http://www.j-emarket.com/company/index.html>

⁵ 株式会社ジャパン・イーマーケットホームページ・企業案内，<http://www.j-emarket.com-company/kg-info.html>



1.【メンバー企業とともに発展する IT 社会貢献企業】

e マーケットプレイスの事業運営を通じて産業全体の発展と広く社会に貢献する質の高いサービスの提供を目指します。

5 2.【公正，中立で安全な電子商取引市場を運営する IT サービス企業】

オープンなメンバーシップによるセキュリティの高い市場での公明正大な取引を実現し，わが国の e マーケットプレイス業界をリードすると共に皆様から愛される企業を目指します。

3.【未来にチャレンジする IT 創造企業】

10 時代の流れを敏感にとらえ，柔軟な発想と開拓精神を持ち，IT 時代に相応しい業務システムへの改善と流通機構の整備，さらにはわが国の産業構造の転換をサポートしていく企業を目指します。

2-2.ジャパン・イーマーケットのサービス内容

15

ジャパン・イーマーケットのおもなバイヤーは電力会社，電力会社の関連会社，ガス会社などである。一方おもなサプライヤーは重電メーカー，部品メーカー，商社，事務用品メーカーなどである。そのようなサプライヤーとバイヤーの間に立ってサービスを展開するのが，ジャパン・イーマーケットである。

20 ジャパン・イーマーケットでは現在，電力会社，ガス会社，関連会社が利用する発電や配電設備の保守部品，一般資材，事務用品などが扱われており，同社ではそのような製品群に対し大きく分けて3つのサービスを展開している。3つのサービスとはそれぞれ，見積・リバースオークションサービス，カタログ購買サービス，CSM（Component & Supplier Management）・コンサルティングサービスである。それぞれのサービス内容に関しては後
25 に詳述する。

2-3.ジャパン・イーマーケットの IT システム

30 ジャパン・イーマーケットの e マーケットプレイス構築用パッケージソフトは Commerce One と SAP Japan による「MarketSet」である。また，システムインテグレーターとして



選ばれたのは、ジャパン・イーマーケットの株主にもなっている日本ユニシスである。

MarketSet がパッケージソフトとして選ばれた理由は次の6点である⁶。第1に海外における構築実績である。海外の電力業界のeマーケットプレイスである「Pantellos」と「Emporion」で、MarketSet が使用された前例があったのである。第2に日本語への対応能力をあげることができる。MarketSet はかつてNTT コミュニケーションズでソリューション導入された実績があった。3点目として、将来の機能追加への対応をあげることができる。いずれ直接材やSCMサービスを扱いたいと考えていたジャパン・イーマーケットにとって、機能の拡張が容易なMarketSet は魅力的であった。その他、企業規模と信用力（SAP Japan の日本での実績）、出資企業のシステムとの連携（SAP システム）、コンセプト（「グローバルトレーディングウェブ」）の3点が選定理由となった。

MarketSet に関してジャパン・イーマーケットは以下のようにコメントをしている⁷。
「競争がますます激化する時代を勝ち抜くためには、企業は経費削減や調達のプロセスの合理化を進める必要があります。我々はMarketSet を活用して、調達プロセスにかかる経費の削減、サプライヤーとのより効果的なコラボレーション、在庫管理の効率化を顧客に提供することができます。コマースワンとSAPMarkets の提供する優れたプラットフォームによって、我々の顧客は現在利用しているサプライ・チェーン・ネットワークをスリム化し、改善することができます」（松阪晴伸代表取締役社長）

2-4.現在の会員

20

ジャパン・イーマーケットの会員数は2004年02月現在、992社である⁸。内バイヤー会員は以下の60社である。

25

⁶ 「ソリューショントピックス mySAP マーケットプレイス SAP と Commerce One のソリューションを基盤に電力資機材調達のeマーケットプレイス「ジャパン・イーマーケット」が始動」、sapinfo.net/solution_topics_

⁷ コマースワンホームページ・日本初の電力業界向けeマーケットプレイスがSAPMarkets / コマースワン共同プラットフォームで運営開始、<http://www.commerceone.co.jp/news/releases/n010705.html>

⁸ 株式会社ジャパン・イーマーケットホームページ・入会企業一覧、<http://www.j-emarket.com/info/kigyouran.html>



バイヤー（60社，順不同，敬称略）

- 北海道電力（株），東北電力（株），東京電力（株），中部電力（株），北陸電力（株），
 関西電力（株），中国電力（株），四国電力（株），九州電力（株），沖縄電力（株），
 日本原子力発電（株），（株）関電工，東電工業（株），東電環境エンジニアリング（株），
 5 （株）テプコシステムズ，（株）パワードコム，（株）高岳製作所，
 日本原子力防護システム（株），（株）東京エネシス，東京ガス（株），東京電設サービス（株），
 東新ビルディング（株），（株）三英社製作所，（財）関東電気保安協会，
 四電エンジニアリング（株），大阪ガス（株），（株）東電ホームサービス，（株）アット東京，
 （株）テプコーユ，（株）STNet，東京発電（株），東京計器工業（株），東電物流（株），
 10 東京都市サービス（株），（株）シンデン，東電同窓電気（株），（株）テプスター，
 （株）環境美化センター，（株）電洋社，群馬電工（株），電気事業連合会，
 青山エナジーサービス（株），茨城電設（株），埼玉配電工事（株），栃木県電気工事（株），
 （株）四電工，神奈川電機（株），南明興産（株），東京レコードマネジメント（株），
 （株）ふじでん，八洲運輸（株），尾瀬林業（株），東京配電工事（株），
 15 （株）茨城ケイテクノ，多摩電気工事（株），日本自然エネルギー（株），東邦石油（株），
 （株）シーエナジー

一方サプライヤー会員は932社であり，業種別の件数で分類すると以下の9件の順位となる。

20

サプライヤー（932社，業種別，件数順）

- | | | | |
|----|-----|------------|------|
| | (1) | 電力設備関連品 | 475社 |
| | (2) | OA機器・什器等 | 316社 |
| | (3) | その他サービス業 | 59社 |
| 25 | (4) | 卸売業 | 20社 |
| | (5) | 百貨店 | 18社 |
| | (6) | ソフトウェア開発 | 17社 |
| | (7) | 安全用品 | 13社 |
| | (8) | 設計コンサルティング | 11社 |
| 30 | (9) | 翻訳業 | 3社 |



2-5.各プレイヤーのメリット

ジャパン・イーマーケットを利用する各プレイヤー、すなわちバイヤーとサプライヤーにとってのメリット、そしてジャパン・イーマーケット自体のメリットは何であろうか。

5 バイヤーのメリットとしては、調達コストの低減、調達価格の低減、調達プロセスの自動化、サプライヤーや製品の選択肢の拡大、オープンで透明な取引の実現、スケールメリットの享受などが考えられる。

10 一方サプライヤーのメリットとしては、販売処理コストの削減、新規顧客の拡大、販売チャネルの拡大、売上収益の増大、広告、営業コストの削減、スケールメリットの享受などをあげることができる。

15 また、マーケットプレイスを運営するジャパン・イーマーケットにとってのメリットとしては、取引手数料、マーケット参加料、サービス料、広告料などのビジネス収益の確保がまず考えられる。あるいは自由化が進展し競争環境の劇的な変化が起こっている電力・エネルギー業界への貢献、つまり業界に最適な商取引の場の提供、業界の商流の効率化、コミュニティ形成、部品仕様の標準化などをあげることができる。

細かく見れば、バイヤーとサプライヤーのメリットに関しては、ジャパン・イーマーケットの提供サービス毎に違ってくる。この点に関しては、図表3を参照していただきたい。

図表3 各サービス別のメリット

20

	バイヤーのメリット	サプライヤーのメリット
見積・リバースオークション	自社が求める商品を、必要なだけ、最適な価格で確保することができる。	巧みな経営戦略と自社商品の競争力を最大限に活かすことで、大きなビジネスチャンスを得ることが可能。
25 カタログ購買	自社が求める最適な商品を常に安定的に確保することが可能な上、サプライヤー会員との交渉による購入コストの低減を図ることができる。	顧客毎に独自のサービスの提供が可能で、確かな取引先の確保によって、販売処理コストの低減および安定的な営業活動が展開可能。
30 CSM	自社が求める最適な商品を常に安定的に確保することが可能な上、サプライヤー会員のスケールメリットによる購入コストの低減を図ることが可能。	商品の統合による在庫管理コスト・技術情報管理のコストの低減と、スケールメリットによる利益率の向上が可能。

出所) 株式会社ジャパン・イーマーケットホームページ・サービス内容, <http://www.j-emarket.com/>, より筆者作成。



このケースは、根来龍之（早稲田大学教授）の指導のもと、足代訓史が作成したものです。
 本ケースを、事前の承諾なしにセミナー等で使用することを禁止します。使用の際は、ご連絡をお願いします。
 連絡先；RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

2-6.料金設定

料金設定は図表 4 のとおりとなっている。ジャパン・イーマーケットへは参加企業の任意の単位での入会が可能となっている（例：法人一括，支店・支社毎，事業部毎，部，課，5 班など）。なお初期登録料は平成 15 年 4 月から無料となっている。
 参加サプライヤーはジャパン・イーマーケットでの年間取引額に応じて，(A)会員と(B)会員のどちらかを選択することができる。具体的には 1,200 万円程度の取引をジャパン・イーマーケットで行うか否かによる。

10

図表4 料金表

(税別)

15

		バイヤー会員	サプライヤー 会員(A)	サプライヤー 会員(B)
		月額会費	別途相談	10,000円
取引手数料 (サイトの見積・リバースオークション・サービスを利用して契約に至った場合を含む)			成約金額(税抜き) に1.0%を乗じた額 1	成約金額(税抜き) に2.0%を乗じた額 1
20	電子カタログ 作成掲載	カタログ 情報 登録料	別途相談	

【注】 1:取引手数料を算定する場合は、1円未満は切り捨てるものとする。

出所)株式会社ジャパン・イーマーケットホームページ・料金表, <http://www.j-emarket.com/nyukai/ryouhyo.pdf>

25



3．設立の背景，事業立ち上げ時の環境

ジャパン・イーマーケットが設立された理由として、電力業界に固有の問題をあげることができる⁹。

5

3-1. 設立の背景

ジャパン・イーマーケットの設立の背景として、電力業界が「地域独占」の時代から「本格的な競争」の時代へと突入したということをあげることができる。1951年に全国を9つの地域（北海道，東北，東京，中部，北陸，関西，中国，四国，九州）に分け、その地域内の発電・送電・配電を一貫して行う電力会社が独占供給を行う体制が築かれて以来、電力会社にとっての至上命題は「安定供給」であり、結果各電力会社にとって「コスト意識」は二の次となってしまうていた。

しかし、1995年に卸電力事業が自由化されIPP（Independent Power Producer）¹⁰が電力ビジネスに進出してくると様相は一変し、電力各社は競争への対応を迫られた。2000年3月には大口電力の小売りが自由化され、電力業界は今後一層小売自由化の進展が見込まれている。1990年代の後半に電力各社は電力をめぐる競争に巻き込まれ、その競争を勝ち抜くためにコストダウンへの対応を迫られたのである。

3-2. 立ち上げ時の環境

上で見た背景をもう少し詳しく見てみよう。電力関係各社はそのバイイングパワーにより、近年まで巨大な設備産業として我が国の産業界に対して大きな影響力を保持してきた。しかし、近年の規制緩和の流れやIT化の進展は、これら電力会社に対して資材調達業務のあり

⁹ 以下本節、企業間商取引の事例 株式会社ジャパン・イーマーケット eマーケットプレイスをトリガーとして電力関係資機材の標準化・汎用化を目指す、
<http://www2.ecom.jp/eSquare/MAP/Detail/C00J010.html>，参照。

¹⁰ 【IPP: Independent Power Producer（独立系発電事業者）】

1995年の電気事業法の改正を受けて新たに登場した発電事業者。電力会社への卸売りを専門に行う。発電設備のみ所有し、送電系統は所有しない。それまで電気事業とは縁のなかった鉄鋼、石油化学、商社等が参入を狙う他、風力発電等の新エネルギーを活用するため地方自治体が参入を検討している例もある。（<http://www.jri.co.jp/thinktank/sohatsu/dictionary/kana/to.html#06>）



方を迫ったのであった。

業務の見直しの及び範囲は、資材調達業務の効率化、購入価格の低減、既存の調達先の抜本的な見直し、調達すべき物品のあり方（各社独自仕様から標準化・汎用化へ等）、さらには流通や在庫の管理にも及んだ。

- 5 見直しの範囲が広範な理由として、もともと電力関係資機材には安定供給に対する責任や地域事情等々、製品仕様の標準化や汎用品化が安易に進められない諸事情が存在していたということをあげることができる。しかし1990年代の後半には電力各社の中で、競争市場における標準化や汎用化の活用を積極的に取り組んでいくことが自社の競争力強化に直結するのだ、ということが理解されつつある状況になっていった。
- 10 上記のような流れを受けて、東京電力は、既存の専用線を使ってのEDI¹¹に加えて、インターネットを活用してすべての調達業務を電子化（Web-EDI）して、調達コストの削減を図っていく方針を2000年6月に示した。この方針の中では、汎用品を中心とした物品の購入に関しては、eマーケットプレイスを活用していくことも謳われていた。ちなみに東京電力の年間の資機材調達および工事発注額は約1兆5,000億円、取引件数は約5,000社にも
- 15 のぼる。

3-3.企画・計画段階各社の動き

- 前出のような環境の変化に積極的に対応していくため、当初のメンバーとして、東京電力、
- 20 関西電力、中部電力の3電力会社、および三菱商事、三井物産が、eマーケットプレイスを事業化していくことで合意して、準備に着手した。その後、市場としての中立性の確保を目的に、事業発起を行った5社に加えて、東芝、日立製作所、三菱重工業、三菱電機の4社に出資の要請を行い、事業化に踏み切った。

- 25 電力各社が合弁でeマーケットプレイスを事業化したのは、外部のeマーケットプレイスに各社が参加するという受身の取り組みではなく、複数の電力会社がコンソーシアム¹²方式

¹¹ 【EDI (ELECTRONIC DATA INTERCHANGE)】

ネットワークを通じて、標準化された企業間の受発注や決済等の手続きを電子データとして定型化し、ネットワークを通じて交換すること。データの定型化には、HTML・SGML・XMLなどのプロトコルと呼ばれる仕様が用いられることが多くなってきている。専用線やVAN、VPN、インターネット等のさまざまなネットワークが用いられる。

(<http://www.jri.co.jp/thinktank/sohatsu/dictionary/roman/def.html#e05>)



で事業化することで取引物品の対象範囲を拡大するとともに、電力会社同士が全社的な資材調達の合理化を競い合うことで、業界全体の積極的な合理化を図ろうという意志があったためである。

5 検討の過程では、電力会社間の地域特性の差、熱意の差、ビジネスモデルに関する異なる考え方、あるいは出資比率等の調整に手間取ったが、東京電力がリーダーシップをとることで諸問題は解決された。しかしその一方で企業としての中立性を確保するために、東京電力の出資比率は50%以下に抑えられ、基本的な運営体制として出資企業による合議制が採用された。

10 サプライヤー側の反応としては、「e コマースの波がいよいよ電力業界にまでも押し寄せてきたか」というものから、商取引上の個別情報の他社への漏洩に対する多大な不安感まで、さまざまであった。

4 . 提供サービス 1

15 見積・リバースオークション

20 ジャパン・イーマーケットのサービスの1つである、「リバースオークション」とは、品目のスペックとオークション開始価格をバイヤーがインターネット上に提示し、開始価格を起点としてサプライヤーが競り下げていくという方式である。この方式は、開始価格と実際の購入金額を比べた競り下げ率が平均15%強と見込まれるなど、電力会社にとっては大きなコストダウンが期待できる取引形態である。本サービスの最大のバイヤーは東京電力である。東京電力以外の企業の取引は2001年度、全体の約2割にとどまっていたが、2002年度実績では約5割にまで高まっている。

25

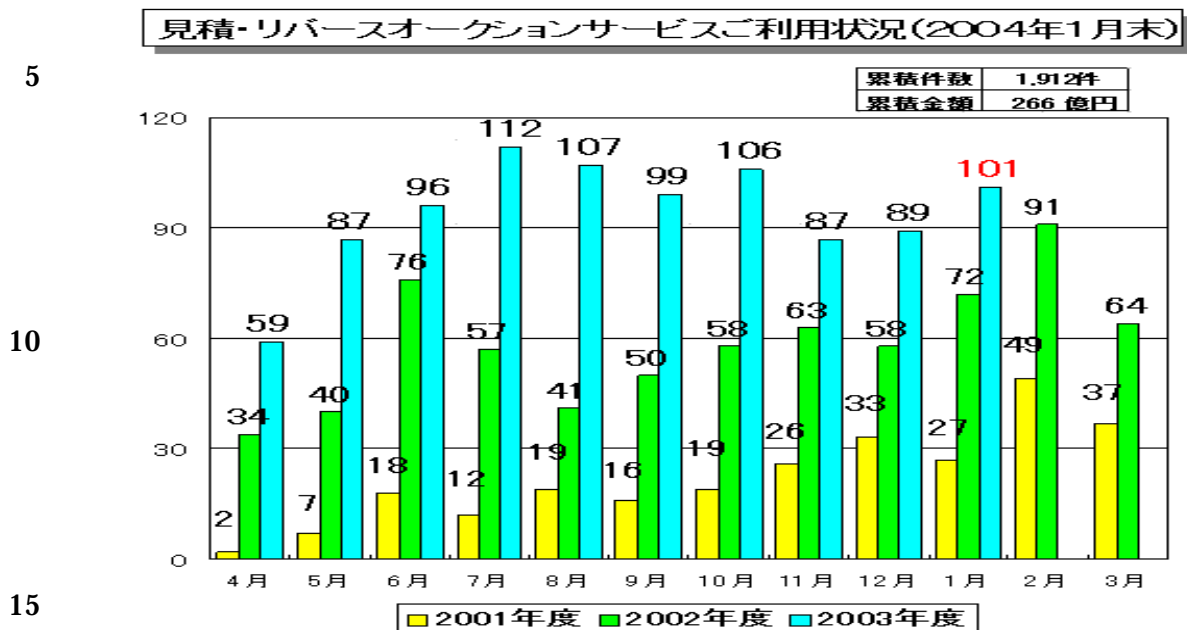
12 【コンソーシアム (consortium)】

複数の異業種企業によって、単独では困難な新事業を創出するための共同の事業開発体。多様なニーズを持つ消費者市場や立ち上がりかけた市場への対応に有効。また、複数の同業種企業が共同して購入・調達を行う組織体もコンソーシアムと呼ばれる。

(<http://www.jri.co.jp/thinktank/sohatsu/dictionary/kana/ko.html#07>)

4-1.オークション売上の推移（図表5）

図表5 オークション売上の推移



出所)株式会社ジャパン・イーマーケットホームページ・「見積・リバースオークションサービス」1月末のご利用状況,
<http://www.j-emarket.com/topics/2004/20040203.html>

4-2.取投資機材

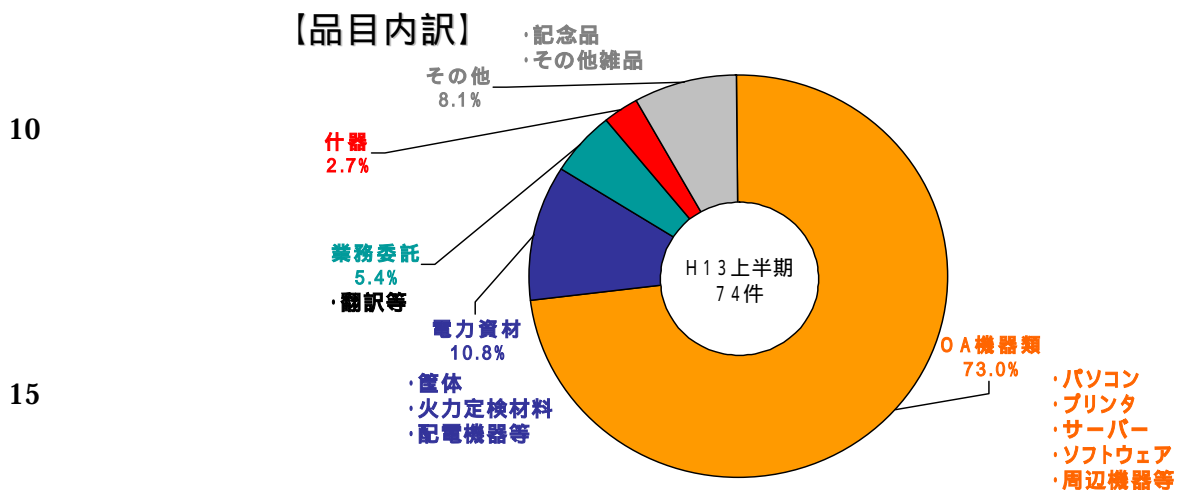
図表 6 に示したように、見積・リバースオークションで扱われる品目の内訳で最も多いものは、パソコンやプリンタなどのOA機器類である(73%)。続いて配電機器のような電力資材が続く(10.8%)。

大前提として、リバースオークションは競争が働く案件についてはすべて適用可能である。しかし、見積を除いて、リバースオークションだけに限って見てみれば、一般資機材と電力資機材がその件数のほとんどを占めている。件数のほぼ8割を占める一般資機材とは具体的にはOA機器、ノベルティ、什器などである。これら資機材は、製造する同業他社が多いため見えないライバルとの競争が働いて価格が低減したり、在庫処分品など安価な製品が提示されたりと、大幅なディスカウントを期待できるケースがある品目である。一方件数の約2割を占める電力資機材とは具体的には変電機器、配電機器、火力機器等であり、これらは技術的にメンバーが限られている場合でもサプライヤーにとってどうしても落札した

い件名では、競合他社の金額が見えることで通常の見積以上の期待が効果できる品目である。その他リバースオークションに適した案件には委託・請負サービスに分類される翻訳、イベント運営等がある。これらは繁忙期・閑散期があり、価格変動が大きく、また同業他社が多く、見えないライバルとの競争が働くものである。

5

図表6 見積・リバースオークションの内訳



10

15

出所)株式会社ジャパン・イーマーケット「インターネットによる企業間取引(B2B)」2002.3,
 株式会社ジャパン・イーマーケット広報資料。

20

4-3.見積・オークションサービスの種類(図表7)

4-3-1.見積サービス(オークション機能利用)

25 見積サービスとは複数社を指名して見積の提出依頼を行い、見積を提出してもらうことができるものである¹³。

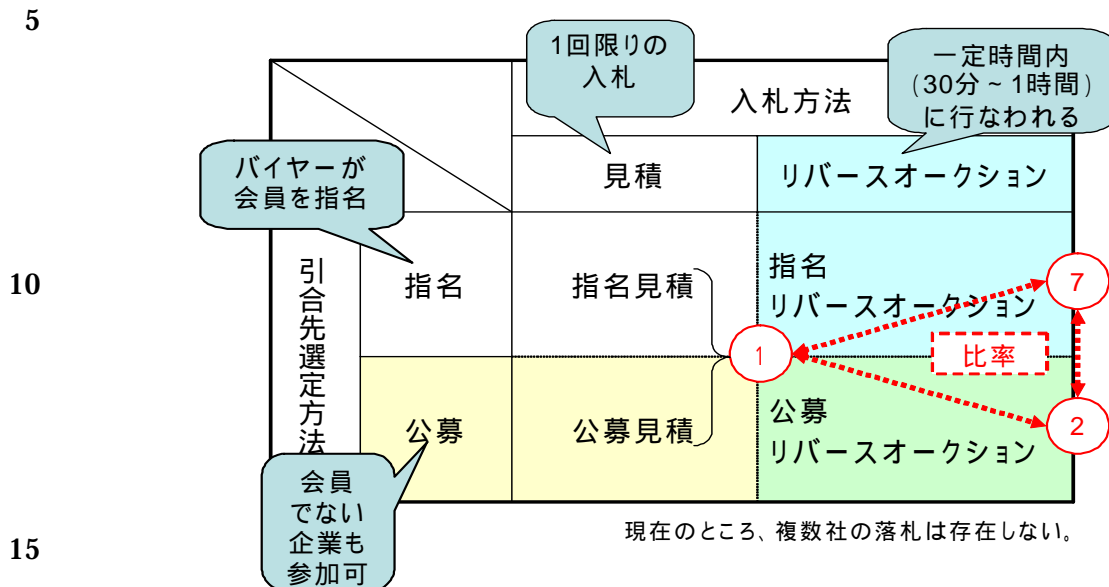
「指名見積」サービス(図表7参照)とは、欲しい製品を最も良い条件で購入する情報を得るため、会員サプライヤーの中から複数企業を指名して見積の提出を得ることができるサービスである。

30 「公募見積」サービス(図表7参照)とは、欲しい製品を最も良い条件で購入する情報

¹³ 「特集 2.E ビジネスの最新動向 ジャパン・イーマーケット」『ユニシス・ニュース』2001年第

を得るため、同社ホームページ上で会員外企業にも周知し、複数企業から見積の提出を得ることができるものである。

図表7 見積・オークションサービスの種類



出所) 株式会社ジャパン・イーマーケット(2002)「インターネットによる企業間取引(B2B)」を一部加筆修正

4-3-2. リバースオークションサービス

20 リバースオークションサービスには2つのタイプがある。

「指名リバースオークション」サービス(図表7参照)とは、欲しい製品を最も安く購入するため、会員サプライヤーの中から複数企業を指名し、リバースオークションを開催して製品を購入することができるものである。

25 一方「公募リバースオークション」サービス(図表7参照)とは、欲しい製品を最も安く購入するため、同社ホームページ上で、会員外企業にも周知して、リバースオークションを開催、製品を購入することができるサービスである。

4-4. リバースオークション(ケース:九州電力)

30 九州電力では2001年11月から活用を始め、2001年度の開催件数は6件、契約金額の合

481号。



計は約 3,000 万円となった¹⁴。2002 年度は 7 月現在 11 件、契約額は約 6 億円に達している。

実施結果を踏まえると、多数の企業の参加によるダイナミックなプライシング（価格付け）が行なわれ、購入価格の低減、また個別価格交渉の省力化による業務プロセスの効率化に効果があることがわかった。

- 5 同オークションでは入札終了時間の 5 分前以降に入札があった場合、入札時刻が 5 分ずつ延長される（最大延長時間 90 分）「自動延長機能」があり、5 分間の延長の繰り返しにより、さらに低い価格が提示され、結果的に価格低減効果が生まれている。

10 5 . 提供サービス 2 カタログ購買

カタログ購買の種類としては、「オープンカタログ」と「プライベートカタログ」の 2 つのサービスがある。営業開始後の累計は、取引件数約 130,000 件、約 47 億円（2004 年 1 月現在）となっている¹⁵。

15

5-1. オープンカタログ（商品検索用）

- 20 オープンカタログとは、検索エンジンを利用して閲覧できるカタログである。このカタログはサプライヤー各社から提供される流通カタログをまとめたもので、約 20,000 点の商品が掲載されており、製品仕様等の技術属性による比較や絞込みが可能である。

5-2. プライベートカタログ（受発注用）

- 25 一方プライベートカタログとは、バイヤーとサプライヤー間であらかじめ取り決められた単価、納入条件に基づいて、各バイヤーが個別に持つカタログである。このカタログは受発注に利用されるもので、商品価格はバイヤー毎に設定され、他バイヤー、サプライヤーは閲覧することができない。

¹⁴ 「ジャパン・イーマーケット 電力資機材の電子商取引が加速」『電気新聞』2002 年 8 月 6 日号。



5-3.JeM・ビズネットサービス

「JeM・ビズネットサービス」とは、文具や事務用品をビズネットの通常のeカタログに比べてかなり安く購入できるサービスである。ジャパン・イーマーケットは2001年度から、
5 ビズネット株式会社と提携してこのサービスを開始した。2001年度には、東京電力が本店
資材部で利用を始め、その後各店所に利用は拡大していった。取引額は約4,500万円にも上
り、その効果は非常に大きいものになっている。

また、中部電力は2002年5月から全店でこのサービスの利用に踏み切った。中部電力
10 では、全社合計の事務用品などの購入費用が1割以上削減されるであろうという見通しを
立てている。

なおJeM・ビズネットサービスは、標準的な利用（原則として拠点別の契約必要）で月1
万円の経費がかかる（別途見積）。

5-4.カタログ購買（ケース：中部電力）

15

中部電力ではジャパン・イーマーケットのeマーケットプレイスを利用した事務用消耗品
のネット調達を2002年5月下旬から全事業所で導入した¹⁶。試行段階でのシステム検証で
特に問題も見られず、購入手続き面で効率化が図られると予想され、また、通常ルートの購
入単価に比べて1-2割程度安いと見込まれることから、採用に踏み切ったのである。

20 同電力では、利用している「ビズネット」にある商品は基本的に購入するが、通常ルート
の方が安い場合はそちらから従来通り購入するとしている。また、今後は導入率など詳しい
分析や評価にも取り組むつもりとしている。購入実績データをもとに利用促進を図り、また、
ネット調達品の方高いものがあれば値下げ交渉をしたり、ニーズがあればカタログにない商
品を追加してもらうことも提案したりしていく。

25

¹⁵ 株式会社ジャパン・イーマーケット(2004)「J-eMarket News」No.41。

¹⁶ 「ジャパン・イーマーケット 電力資機材の電子商取引が加速」『電気新聞』2002年8月6日号。



6 . 提供サービス 3 CSM

「CSM (Component & Supplier Management)」とは、調達品と調達先の最適化を行う
「部品サプライヤー管理」のことであり、部品及びサプライヤーを主体として、それが一元
5 管理されたデータベースより最適なデータを選択し種々の意志決定支援を行う仕組みのこ
とである。

つまり、どの部品とどの部品が同等か、類似しているのかという判断を行うために、部品の
技術情報や購買情報など詳細属性を保持したデータベースを、高速エンジンを用いて検
索・比較し、様々な購買分析を行うことで、仕様の標準化・原価低減を可能にする仕組みで
10 ある。

6-1.CSM・コンサルティングの狙い

CSMは製造業界においてコストダウンを目的に行われ、既にいくつかの企業で成果が出
15 ている。たとえば日産ゴーン改革では取引先数を30%絞り込み、1,435億円ものコストダ
ウンを達成した。また、RICOHの挑戦においては部品を90%集約し、10億円のコストダ
ウンを達成している。松下電工もその調達改革においてCSMを用い、部品集約30%、コスト
ダウン5億円を目標としている。

CSMコンサルティングが目標としているのは大きく分けて、(1)推奨品を作る(2)品
20 種を集約する(3)サプライヤーを集約する(4)集約化を促進し、規模の経済のメリット
を得る(5)技術部門・調達部門で情報を共有化し、タテ割組織の壁を取り払う(6)調達
品の仕様と価格の情報を同次元で比較する、の6点であるといえる。

6-2.CSM分析の流れ(図表8)

25

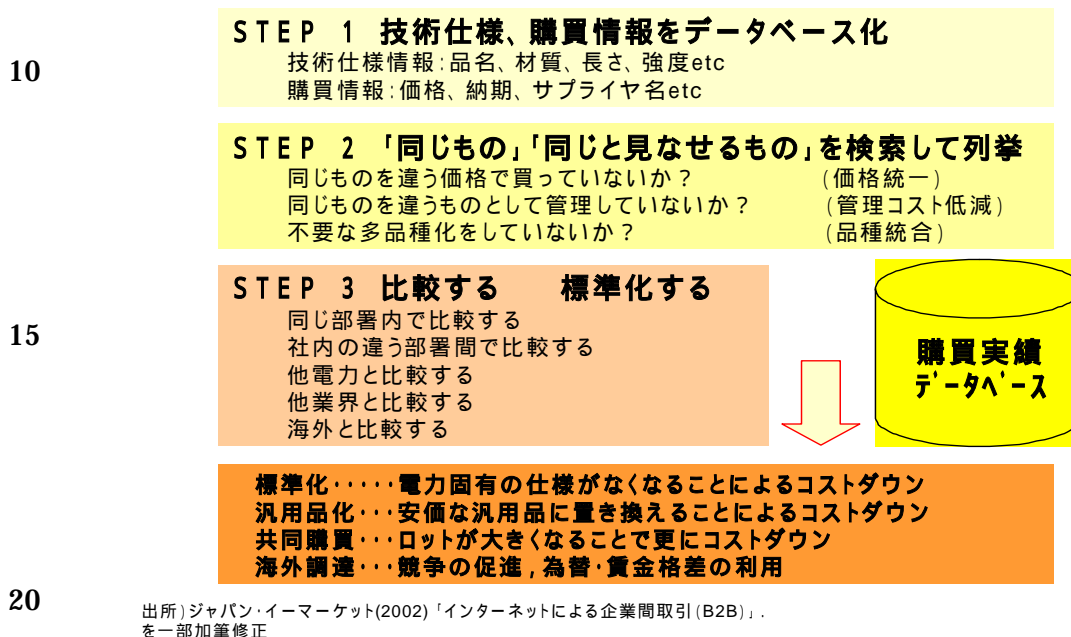
CSM分析は3つのステップからなる。第1ステップとして製品の技術仕様、購買情報の
データベース化がなされる。技術仕様情報とはたとえば、製品の品名や材質、長さや強度と
いったものである。一方購買情報とはたとえば、価格や納期、あるいはどこから買ったのか
ということ、つまりサプライヤー名などである。

30 第2ステップとして、第1ステップで作られたデータベースを元に、「同じもの」「同じ

と見なせるもの」を検索して列挙する。たとえば、「同じものを違う価格で買っていないか」、
「同じものを違うものとして管理していないか」、「不要な多品種化をしていないか」といっ
たことをこのステップでチェックする。

5 最後は、第 2 ステップでチェックされたものを比較し、そして標準化するステップであ
る。同じ部署内、社内の他部署、他電力会社、あるいは他業界、海外と比較することで、標
準化や競争を促進する。

図表8 CSM分析の流れ



6-3.CSM 対象品目別アプローチ

25 対象品目ごとの CSM・コンサルティングサービスのアプローチをまとめたものが図表 9
である。

なお、対象品目ごとのデータの整合度（矛盾が無いこと）、集積度により、効果やかかる
費用も変化してくる

30

図表9 対象品目別アプローチ

分類	対象品目	ねらい
5 一般用品	•オフィス用品、OA用品、 什器・工具類など	集約(ロットの取り纏め) オークション/カタログ購買の活用
10 工事、補修用品 安全用品	•工事材料 •プラントメンテナンス用品 •各種安全用品	品種集約(部品点数削減) 仕様標準化(合理化・汎用化) オークション/カタログ購買の活用
10 機器類	•機器構成部品	機器構成部品の部品点数削減。部品共通化、共同調達化。機器コストの低減。
15 サービス	•修理工事 (物品・作業の一式発注) •各種委託作業等	購入品の明確化、分離発注化 購入品の仕様標準化(合理化・汎用化) 据付作業等の付帯作業内容の明確化、 作業標準化、工種の見直し等。

出所) 白井健一「公益企業の改革手法としてのCSM」2003.12.5, 株式会社ジャパン・イーマーケット広報資料.

15

6-4.CSM コンサルティング (ケース1：中部電力火力発電所)

CSM の効果を検証するために、東京電力は 2001 年 5 月中旬から中部電力と日本ユニシ
 スと共同で、中部電力の火力発電所における MRO 用品の 1 つである配管パッキン類の渦巻
 20 き型ガスケット約 840 点を対象として、技術仕様や各発電所における使用状況、調達内容
 を分析することにより CSM の実証実験を行った。

実証試験の結果、これら約 840 点のガスケットのうち、重複品や機能同等品を集約する
 ことにより約 7%の点数削減が可能となり、加えて類似品を集約する場合にはさらに約 11%
 の点数削減が可能となることが明らかとなった。また、これらの重複品や機能同等品の集約
 25 を行った場合には、用品点数の大幅な削減はもとより、調達コストの低減も可能となる結果
 が得られた。

6-5.CSM コンサルティング (ケース2：東京電力配電部)

30 東京電力ではかねてより、店所で個別に購入する貯蔵品外材料(接続材料類、管・継手類、
 金物類、鳥害対策品類、鋼材類、コンクリート二次製品類、電柱類、内線類、その他消耗品



類，機器類等）の扱いに頭を悩ませてきた¹⁷。たとえば，鳥害対策品などは，機能が似たようなものをばらばらの価格で別々に少量ずつ買っていた。品目数は放っておけばますます増える傾向にある。そこで東京電力では，一般市場で調達できる汎用品を使っていくよう仕様を見直しはじめた。

- 5 東京電力が購入する配電用貯蔵品外材料は，似たような機能の物品が混在しているために16,000点以上もある。同社はCSMの手法を使って，これらを"1機能=1製品"を原則として2,000点に集約することを目指した。

- 10 そこでまずは鳥害品と管路口防水装置をパイロット品として取り上げ試算したところ，年間の購入額2億円のうち16%に相当する3,200万円のコストダウンにめどが立った。同社でこれら物品をリバースオークションで調達すれば，これ以上の価格低減も可能と期待している。

7．戦略再構築に向けて

15

以上ジャパン・イーマーケットのサービスを見てきたが，現在のこのビジネスモデルは設立当初に企画されたものではない。最初にも述べたが，世界的なeマーケットプレイスの退潮の中，ジャパン・イーマーケットの設立当初のビジネスモデルも躓きを見せ，その再構築を余儀なくされた。

20

7-1.設立当初のビジネスモデルとその躓き

- 25 ジャパン・イーマーケットの設立当初のビジネスモデルは，「Commerce Oneの提供するパッケージソフトのモデル通りに行く」（社員A談）ものであったという。つまり，MarketSetの提供機能の1つであったカタログ購買サービスによって収益をあげようというモデルであった。リバースオークションサービスに関してはMarketSetのメニューにはあったものの，収益上の柱としては期待していなかった。また，設立当初CSMコンサルティングに関する計画はまだジャパン・イーマーケットには無かった。

¹⁷ 「ジャパン・イーマーケット 電力資機材の電子商取引が加速」『電気新聞』2002年8月6日号。



しかし、この設立当初のビジネスモデルは意図していたような結果とはならなかった。収益の柱としては期待していなかったリバースオークションサービスの方は、当時電力業界でも入札がある程度一般化していたため、またリバースオークション自体の目新しさもあってそれなりに機能したが、カタログ購買サービスの方が思わぬ躓きを見せてしまったのである。

5 先ほど紹介したオープンカタログサービスに関しては、「今後存続するかも不明」（社員 B 談）といった状態にある。

社員 A はその躓きの原因を「コストを上回るバリューを明確にすることができていなかった。」と振り返る。そもそも e カタログを取り入れるには、「カタログ自体を作るコスト、インフラの整備コスト（社員個人の PC への接続）、経理データの業務コストへの変換コスト（データ連携コスト）、伝票処理コストなど多大なコストがかかる。」（社員 A 談）。その

10 ようなコストがかかる e カタログを導入する見返りを会員企業に明確に提示することができなかつたというのである。

「たとえば人件費の削減など、業務コストを削減可能であるというバリューはある程度示すことができていた。」とする一方、「取引競争の活発化による価格低減、資機材の標準化・汎用化といったバリューに関しては具体的な道筋を提示することができていなかった。」と社員 A は語る。また彼は、「多くの e マーケットプレイスがそう考えていたのではないか。」と前置きした上で、「当時は e マーケットプレイスを立ち上げれば、コストをわざわざ負担してでもサプライヤーが寄ってくると考えていた。」と語っている。社員 A はそのモデルを

15 「サプライヤー殺到モデル」と名づけていたという。しかし今となっては自明のことだが、e マーケットプレイスにサプライヤーが「殺到」することはなかった。むしろ逆に、ジャパン・イーマーケットが入会金を下げたり、カタログ料金を下げたりすることでサプライヤーを集めなければなかつた。

20

7-2. ビジネスモデルの再構築へ

25

上記のような設立当初のビジネスモデルの躓きを受け、ジャパン・イーマーケットはそのビジネスモデルを再構築した。当初のビジネスで蓄積された e カタログの製品情報をデータベース化することにより、前述の CSM コンサルティングサービスを生み出したのである。同社では現在、CSM による購買分析から入ることで、e カタログやリバースオークション

30 サービスを会員企業が利用した際の「バリュー」を明確にしようとしている。つまり、バイ

5 ヤー企業に対して「現在自社にどれだけの無駄があるのか」「どれだけ改善の余地があるのか」などといった事実をCSMによって明確にすることで、eカタログサービスやリバースオークションサービスを利用してもらうよう働きかけようとしているのである（図表10参照）。

5 ジャパン・イーマーケットではこの先、CSMコンサルティングをリバースオークションサービスやeカタログサービスの拡大の前段階としてより一層活用していくつもりであるという。いずれは、CSMサービスを「コンサルティングビジネスとして、他業界・業種に展開して行っていく。」（社員B談）予定があるという。

10 世界的な流れを見ても分かるように、今後もeマーケットプレイスは選別・淘汰が進むであろう。ジャパン・イーマーケットにしても、その経営は決して楽観視できるものではない。しかし、近年のエネルギー業界の競争激化もあり、同社がeマーケットプレイスの「勝ち組」となるチャンスはまだまだあるものと思われる。そのキーとなるのはCSMコンサルティングサービスであろうか。今後もジャパン・イーマーケットの動きから目が離せない。

図表10 ジャパン・イーマーケットが提唱する調達改革

15

20

25



出所) 白井健一「公益企業の改革手法としてのCSM」2003.12.5, 株式会社ジャパン・イーマーケット広報資料。

30



謝辞

本ケースの作成にあたっては、株式会社ジャパン・イーマーケットから関連資料の提供を受けるとともに、松阪晴伸社長を始めとする同社の社員方にインタビューを実施した。快く
5 ケース作成に協力していただいた株式会社ジャパン・イーマーケットとその社員方に対して、心から感謝の意を表明したい。

参考文献・資料・URL

10

インターネットビジネス研究会(2000) 『インターネットビジネス白書 2001』ソフトバンク パブリッシング。

インターネットビジネス研究会(2001) 『インターネットビジネス白書 2002』ソフトバンク パブリッシング。

15 中谷巖 編著(2001) 『IT 革命と商社の未来像 e マーケットプレイスへの挑戦』東洋経済新報社。
根来龍之、木村誠(1999) 『ネットビジネスの経営戦略』日科技連出版社。

松崎稔 編(2002) 『2002 年版 30 のキーワードで学ぶ 最新 IT ソリューション手法』日経 BP 社。

末松千尋(2002) 『京様式経営 モジュール化戦略』日本経済新聞社。

20 高橋量一(2002) 『最適購買への挑戦 リバースオークション編』ソフトバンク パブリッシング。

タスク IT 新書編集部 編(2000) 『e マーケットプレイス』タスク・システムプロモーション。

碓井聡子、浜屋敏(2001) 『図解 B2B のしくみ』東洋経済新報社。

山根節、山田英夫、根来龍之(1993) 『日経ビジネスで学ぶ 経営戦略の考え方』日本経済新聞社。

「電子市場で電力資材調達 電力 9 社出資の「ジャパン・イーマーケット」」『電気新聞』2001 年 3

25 月 22 日号。

「今月 26 日 待望の営業開始」『電気新聞』2001 年 3 月 22 日号。

「ジャパン・イーマーケット きょう営業本格開始」『電気新聞』2001 年 10 月 1 日号。

「特集 JeM 電力資機材の標準・汎用化めざす」『電気新聞』2001 年 10 月 10 日号。

「四国電力資材特集 調達コスト低減に力」『電気新聞』2001 年 11 月 19 日号。

30 「東電 ネット上の逆オークション 取引額 50 億円を突破」『電気新聞』2002 年 3 月 8 日号。

「ジャパン・イーマーケット 取引実績が 52 億円達成」『電気新聞』2002 年 4 月 1 日号。



このケースは、根来龍之（早稲田大学教授）の指導のもと、足代訓史が作成したものです。
本ケースを、事前の承諾なしにセミナー等で使用することを禁止します。使用の際は、ご連絡をお願いします。
連絡先；RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

- 「ジャパン・イーマーケット 電力資材の電子商取引が加速」『電気新聞』2002年8月6日号。
「コストダウン推進を狙い」『電気新聞』2002年11月22日号。
「資材調達の効率化目指す」『電気新聞』2002年11月22日号。
「体質強化へ戦略的コストダウン推進」『電気新聞』2002年11月27日号。
5 「調達方法の多様化進め課題に挑戦へ」『電気新聞』2002年11月27日号。
株式会社ジャパン・イーマーケット 発行「J-eMarket News」各号（メールマガジン）。
株式会社ジャパン・イーマーケット「インターネットによる企業間取引（B2B）」2002.3，株式会社
ジャパン・イーマーケット広報資料。
株式会社ジャパン・イーマーケット「ジャパン・イーマーケットご説明資料」2002.12，株式会社
10 ジャパン・イーマーケット広報資料。
株式会社ジャパン・イーマーケット「見積・リバースオークション」2002.12，株式会社ジャパン・
イーマーケット広報資料。
株式会社ジャパン・イーマーケット「カタログ購買サービス」2002.12，株式会社ジャパン・イー
マーケット広報資料。
15 株式会社ジャパン・イーマーケット「料金体系」2002.12，株式会社ジャパン・イーマーケット広
報資料。
「電力資材の電子商取引市場「ジャパン・イーマーケット」が始動」『時事IT情報』2001年4月23
日号。
松阪晴伸「「電力」巨大装置産業が発足させた電子商取引の狙い」『エネルギーフォーラム』2001年
20 2月号。
松阪晴伸「電力業界におけるeマーケットプレイスの現状と展望」2002.9.19，株式会社ジャパン・
イーマーケット広報資料。
白井健一「公益企業の改革手法としてのCSM」2003.12.5，株式会社ジャパン・イーマーケット広
報資料。
25 「調達費 ネットで3割削減」『日本経済新聞』2002年5月22日号。
「電子市場は日本に定着するか 上 経営効率化への期待高まるも成果は不十分」『日経ビジネス』
2001年4月30日号。
「外資3強がマーケットプレイスで激突 実績作りに国内ベンダーとの提携急ぐ」『日経コンピュ
ータ』2001年1月1日号。
30 「最大級のマーケットプレイス始動」『日経コンピュータ』2001年4月9日号。
「欲しいモノを即座に見つけ安く買う！ B to Bの成否は"カタログ"が握る」『日経ネットビジネ
ス』2002年5月10日号。
「取引手数料より"出店料"型 日本式サービスの模索続く」『日経ネットビジネス』2001年7月25
日号。



このケースは、根来龍之（早稲田大学教授）の指導のもと、足代訓史が作成したものです。
本ケースを、事前の承諾なしにセミナー等で使用することを禁止します。使用の際は、ご連絡をお願いします。
連絡先；RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

大浦仁士「電子市場化へと向かう電力業界のプラント MRO」『プラント・エンジニアリング』2001年8月号。

「物品の購入価格を大幅に低減！ ジャパン・イーマーケットでオークション」『四国新聞』2002年7月16日号。

5 「ソリューショントピックス mySAP マーケットプレイス SAP と Commerce One のソリューションを基盤に電力資機材調達の e マーケットプレイス「ジャパン・イーマーケット」が始動」, sapinfo.net/solution_topics_

「特集 2.E ビジネスの最新動向 ジャパン・イーマーケット」 『ユニシス・ニュース』2001年 第481号。

10 「B to B 先進企業キーマン座談会「次世代 B to B コマースに求められるもの」」出所不明。

ビズネット株式会社ホームページ, <http://www.biznet.co.jp/>

コマースワン株式会社ホームページ, <http://www.commerceone.co.jp/>

e マーケットプレイス構築支援 事例紹介 株式会社ジャパン・イーマーケット様, <http://bizpark.asaban.com/emarket/case/html>

15 株式会社ジャパン・イーマーケットホームページ, <http://www.j-emarket.com/>

企業間商取引の事例 株式会社ジャパン・イーマーケット e マーケットプレイスをトリガーとして電力関係資機材の標準化を・汎用化を目指す ,

<http://www2.ecom.jp/eSquare/MAP/Detail/C00J010.html>

日本ユニシス株式会社ホームページ, <http://www.unisys.co.jp/>

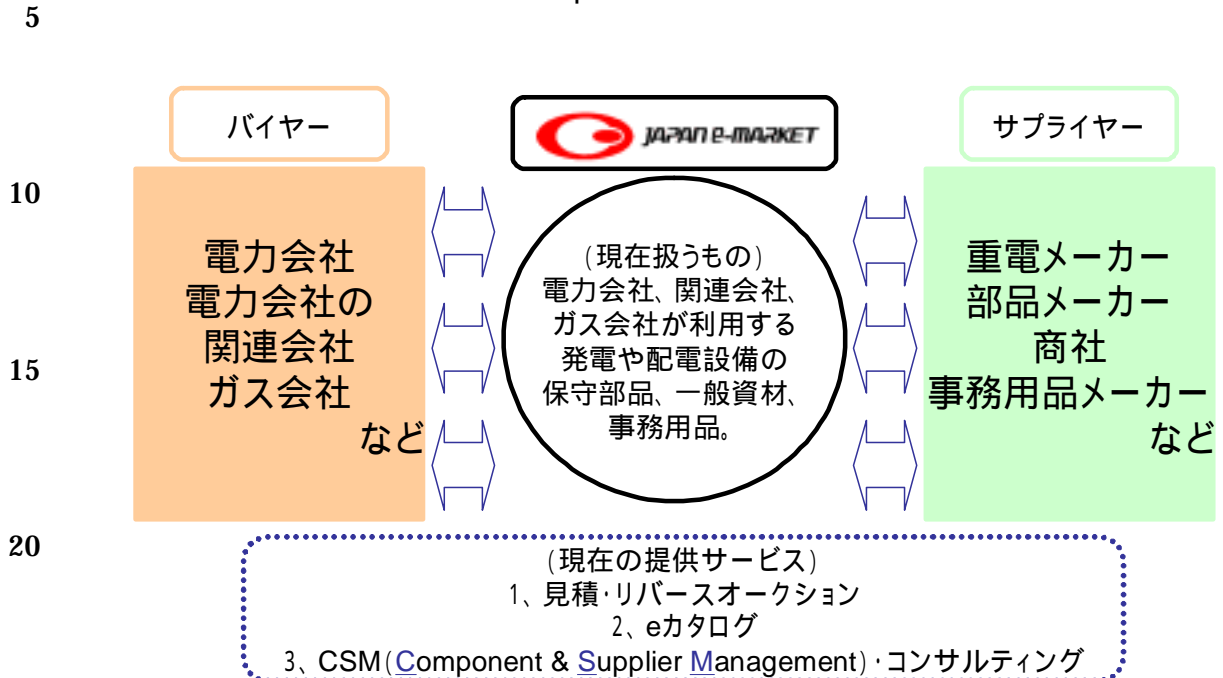
20

25

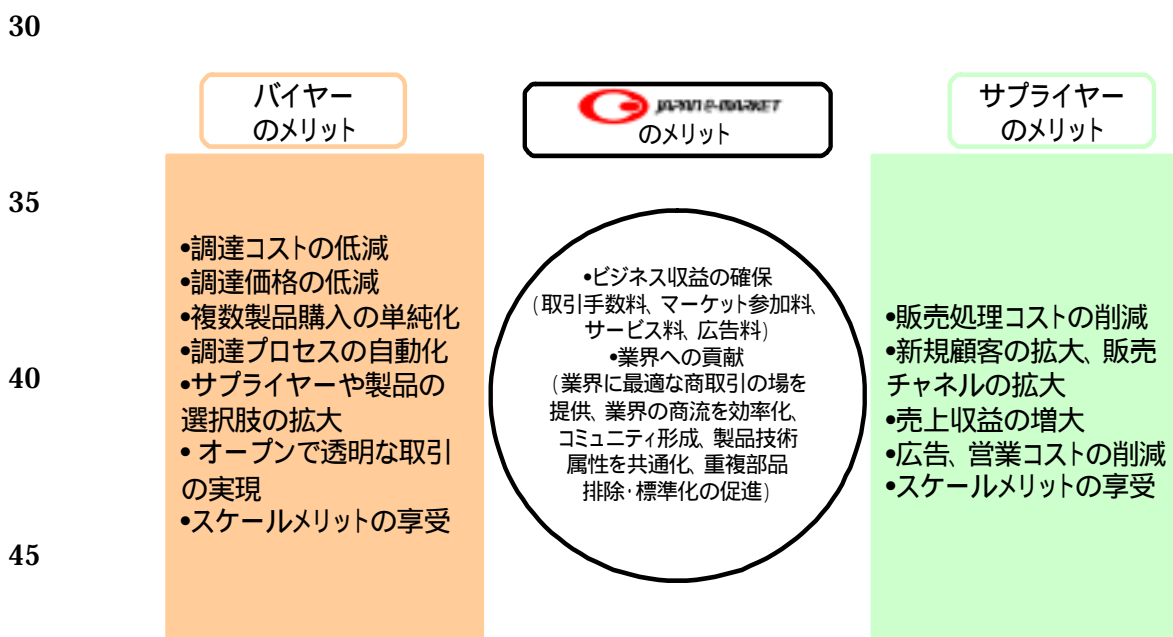
30

添付資料

添付図表1 Japan e-Marketのサービス内容



添付図表2 各プレイヤーのメリット



添付図表3 リバースオークションに適した案件

大前提：競争が働く案件についてはすべて適用可能。リバースオークションは競争を促進させるツール

5

10

15

20

分類	具体例	ねらい
電力資機材	変電機器 配電機器 火力機器 等	・技術的にメンバーが限られている場合でも、サプライヤーにとってどうしても落札したい件名では、競合社の金額が見えることで通常の見積以上の効果が期待できる。
一般資機材	OA機器 ノベルティ 什器等	・在庫処分品等大幅なディスカウントを期待できるケースがある。 ・同業他社が多く、見えないライバルとの競争が働く。
委託・請負	翻訳 イベント設営 等	・繁忙期・閑散期があり、価格変動が大きい。 ・同業他社が多く、見えないライバルとの競争が働く。

件数
ベース比

2

8

出所) 株式会社ジャパン・イーマーケット(2002)「インターネットによる企業間取引(B2B)」を一部加筆修正

25

e-マーケットプレイス、電子調達その他の事例

1. パーティカルネット株式会社(2002年解散)

30

パーティカルネット株式会社
 ソフトバンク・イーコマース株式会社(東京・中央区, 社長: 宮内謙)と米国 VerticalNet, Inc. (米国ペンシルバニア州, 社長兼最高経営責任者: Michael J. Hagan) の合併会社。

35

パーティカルネットは2000年7月11日に設立された、産業別に専門特化した企業間電子商取引を支援するマーケットプレイスの運営が主業務*1。

2002年解散。

40

解散の理由として、マーケットプレイス運営事業の可能性はまだあるが、事業環境が当初想定から激変し、また米国パーティカルネット社が戦略転換したことなどで、日本国内における事業の展開が難しくなったことをあげている*2。

*1 パーティカルネット株式会社『ファインケミカルオンライン』を開設、
<http://www.jnews.com/press/2001.F103/19.html>

*2 ソフトバンク、マーケットプレイスサイト運営のパーティカルネットの解散を決定、
<http://japan.internet.com/finanews/20011220/5.html>

パーティカルネットのビジネスモデル（添付図表4 参照）

「パーティカルネット・マーケットは、58の業界別パーティカルネット・マーケットプレイスを通して、買い手側企業（バイヤー）と売り手側企業（サプライヤー）に適した、階層の深い縦のつながりと、同業者間の横の関係におけるスケラビリティを提供します。」
 5 （同社リリース係）

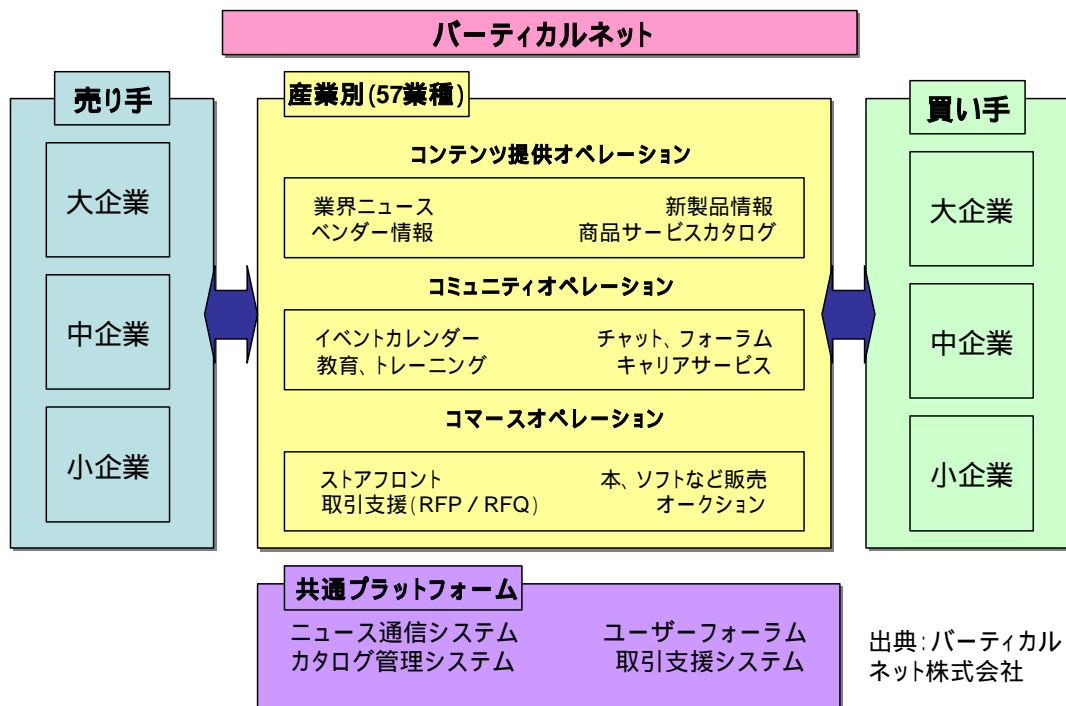
パーティカルネットは大きなテーブルの上に e-マーケットプレイスを集めてしまおうというのが基本戦略。必要であれば、与信やファイナンスのサポートも紹介する*3。

10 「この e-マーケットプレイスに参加すれば、本当の意味のワンストップが実現されるでしょう。バイヤー、サプライヤー両者に一番の利益を与えることができる e-マーケットプレイスを考えた場合、それは最良の組み合わせで提供できるということではないでしょうか。当社では当社の強みの部分を提供し、足りない部分は他社の力を借りるという方法を考えています」(パーティカルネット)

15

添付図表4 パーティカルネットのサービスと仕組み

20



40

*3 以下、タスク IT 新書編集部 編(2000, pp.52-54) より引用。



2. ディーコープ株式会社

ディーコープ株式会社について

5 ディーコープは 2001 年 2 月、「電子調達活性化による新たな経済価値の創出」
(Dynamic E-Economy)をミッションとしてシフトバンク株式会社の孫正義により創
立された。日本を代表する大手企業に対して最適購買への変革を積極的にサポートし、
顧客の継続的な価値の創出を実現するために最新のテクノロジーと方法論を駆使した
サービスを提供している。

10 ディーコープの戦略的電子調達サイクル（図 2*4 参照）

1、ソーシング計画の策定

15 戦略的電子調達のスタートポイント。社内においては購買分析や調達先調査を実
施し、電子調達で最も効果が期待できる商材の選定、既存のサプライヤーの他に、
市場から新規のサプライヤーを募集する。商材分野別の市場状況から、サプ
ライヤーの流動性、調達のリスク、コスト削減効果上の優先順位から、総合的なソ
ーシング計画と実施手段が決定される。

2、ソーシングの実施

20 サプライヤー設定のプロセスはオープンかつ公正な見積要件を前提に設定する。
見積内容に誤解が生じないように、十分なサプライヤー支援や準備を行い、マーケ
ット・メーカーを行う。ソーシングの価格設定では、逆オークションが多く開
催される。サプライヤー（しばしば複数の採用もある）は、ほとんどの場合、価
格の他にサービスレベルの維持や指定水準以上の品質、支払条件等を満たした上
25 で決定される。

3、購買環境整備

30 ソーシング・フェーズにおいては、バイヤー企業は、落札した価格で購入する権
利を得たに過ぎない。その商材が、ある契約期間の間、定められたボリュームの
購買を前提として価格が設定されているならば、その商材の発注・購買管理環
境が必要である。落札したサプライヤーとは、実際の購買業務上の様々な取り決
めを行い、システム連携や運用テスト、落札した価格設定を反映した商材カ
タログの実装を行う。また、購買申請時に、その金額や品目に従い、組織内の承認ワ
ークフローも必要となる。

4、管理購買の運用

40 サプライヤー連携と購買環境が整備されれば、購買契約で取得したディスカ
ウントを反映したカタログを全社的に展開し、かつそれ以外の類似商材の購買を
コントロールする運用が必要となる。

5、購買分析・サプライヤー分析

以上ソーシングから購買に至る一連の調達プロセスが可視化されることで、
様々な購買分析やコスト分析、サプライヤー評価が可能となる。これらの分析結
果から、より有効且つ有利なソーシング形態やサプライヤー管理が可能になる。

*4 ディーコープの戦略的電子調達サイクル，<http://www.deecorp.jp/concept/cp2.html>



添付図表 5 ディーコープの戦略的電子調達サイクル

5

3. コヴィシント (Covisint)

コヴィシント (Covisint) (図 3^{*5} 参照)

10 コヴィシントはアメリカの GM, フォード, ダイムラー・クライスラーの 3 社によるインターネット上の共同調達サイトである。1999 年 12 月に GM は「トレード・エクスチェンジ」を設立してインターネット上での調達を始めた。続いてフォードも「オート・エクスチェンジ」というサイトを立ち上げ、汎用品や事務用品の調達にインターネットを活用してきた。

15 2000 年 2 月に発表されたコヴィシントは、この 2 社にダイムラー・クライスラーを加え、共同で運営するポータルである。その後、日産・ルノーなどの日本、欧州のメーカーも参加し、世界最大の自動車部品取引市場サイトになろうとしている^{*6}。

20 コヴィシントは 3 社共同で設立した別会社であり、形式上はコヴィシントがネット取引所を運営する形態になるが、実態はサプライヤー主導でつくられた電子調達のためのサイトである。

コヴィシントの目標

コヴィシントの最終的な目標は、単に部品調達のための取引を仲介するだけでなく、世界レベルでの自動車のサプライチェーンにおける情報インフラとなることである。

25

^{*5} 以下、碓井, 浜屋(2001, pp.95-97) を引用。

^{*6} 小池良次(2001)『第二世代 B2B』インプレス, p.108. より引用。

- 1、調達コストの削減
- 2、ニーズとシーズのより精度の高いマッチング
- 3、新製品開発期間の短縮
- 4、より迅速で正確な意思決定

5

