

# 早稲田大学 IT 戦略研究所

*Research Institute of IT & Management,  
Waseda University*

---

2004 年 3 月

**業界プラットフォーム型企業の発展可能性**  
提供機能の収斂化仮説の検討

足代 訓史(早稲田大学大学院商学研究科 修士課程)  
根来 龍之(早稲田大学商学部)

早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ No.4

## Working Paper

## 目次

要旨	3
キーワード	3
1. 開題	4
1-1. 研究の背景と目的	4
1-1-1. 問題の所在	4
1-1-2. 研究の意義	5
1-1-3. リサーチ・クエスチョン	6
1-2. リサーチ・デザイン	6
1-3. 本研究の構成	7
2. 事例分析の理論的枠組みと先行研究のレビュー	7
2-1. 取引コスト理論	8
2-1-1. 「内外作問題」と取引コスト理論	8
2-1-2. 「業務プロセスの改善問題」と取引コスト理論	9
2-2. プラットフォーム・ビジネス	10
2-2-1. 安部(2001)	10
2-2-2. 國領(1995, 1999)	10
3. 事例研究	11
3-1. ジャパン・イーマーケット:「電力業界のeマーケットプレイス」	11
3-1-1. 会社概要	11
3-1-2. 提供サービス	12
3-1-3. 戦略再構築に向けて	14
3-2. JNX (Japanese automotive Network eXchange) :「自動車業界の標準通信インフラ」	14
3-2-1. JNXとは	15
3-2-2. 提供サービス内容	17
3-2-3. 今後の展開	19
3-3. 株式会社プラネット:「日用品/化粧品/雑貨業界の業界VAN運営会社」	20
3-3-1. 企業概要	20
3-3-2. サービス内容	22
3-3-3. 今後の事業展開	25
4. 事例の時系列分析	26
4-1. 事例分析の方針	26
4-2. 分析枠組みとしてのコスト概念	26

- 4-2-1. コスト概念 26
- 4-2-2. 変化コストと変化後コスト 27
- 4-3. 提供機能の整理分類 29
- 4-4. 提供機能の比較時系列分析 30
  - 4-4-1. 創業時 31
  - 4-4-2. 追加機能 33
  - 4-4-3. 現在 34
- 4-5. 提供機能の成立要件 35
- 4-6. 各社の発展可能性 38
- 4-7. 事例の解釈 42
  - 4-7-1. 命題の抽出 42
  - 4-7-2. 準収斂化仮説 42
  
- 5. むすび・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 43**
  - 5-1. 議論の総括 43
  - 5-2. インプリケーションと意義 44
  - 5-3. 今後の研究課題 44
  
- 謝辞・・ 45**
  
- 参考文献・・ 45**

**業界プラットフォーム型企業の発展可能性  
提供機能の収斂化仮説の検討<sup>1</sup>**

**The Developmental Possibility of Industry- Specific Platform Type Company  
: Examination of a Convergent Hypothesis on Providing Business Functions**

足代 訓史 (早稲田大学大学院商学研究科 修士課程)

根来 龍之 (早稲田大学商学部)

Satoshi AJIRO・Tatsuyuki NEGORO<sup>2</sup>

(Waseda University)

**要旨**

本稿は、B to Bを支える業界プラットフォーム型企業(ある業界の複数企業のための、業界内外の個人または企業との取引に使用する業界共通の仕組みを提供する組織体)の発展方向を、理論的には取引コスト、実証的には比較事例分析を用いて研究したものである。比較事例分析の結果、「業界プラットフォーム型企業は、業界プラットフォーム型企業の本来的改善ジャンルについて、提供が可能と思われる改善ジャンルに新機能を追加することで発展することができる。」という業界プラットフォーム型企業の発展可能性に関する暫定命題が導き出された。加えて、業界プラットフォーム型企業の発展の方向性に関しては、「業界プラットフォーム型企業は、提供機能を収斂させる方向で発展していく。」という「準収斂化仮説」が導き出された。

**キーワード**

業界プラットフォーム型企業, 取引コスト, 業務改善, 変化コスト/変化後コスト, 収斂

---

<sup>1</sup> 本稿は、足代(2004)を短縮ないし加筆・修正したものである。

<sup>2</sup> [ajsaty@toki.waseda.jp](mailto:ajsaty@toki.waseda.jp); [negoro@list.waseda.jp](mailto:negoro@list.waseda.jp)

## 1. 開題

### 1-1. 研究の背景と目的

#### 1-1-1. 問題の所在

近年 B to C (Business to Consumer: 消費者向け電子商取引) や B to B (Business to Business: 企業間電子商取引) といった言葉を耳にするのにも慣れてきた。中でも B to B は、非常に大きな市場規模をもっており、また高い成長率を維持しているため、企業にとって今後非常に魅力的な分野であるといえる。

一般的に B to B 取引は B to C 取引と比べて複雑な特徴を持っているために、ビジネスを成功させるのが難しいとされている。たとえば B to B 取引には、「取引のプロセスが複雑」「取引規模の大きさ」「納入条件の厳しさ」「需要サイドにおける大きいネットワーク効果と供給サイドにおける規模の経済性」「複雑なバックオフィス処理の必要性」、などといった特徴があるといわれている<sup>3</sup>。

また、B to B 取引にはさまざまな形態が存在するが、産業構造を変化させる存在として (Sculley & Woods, 1999; 末松, 2002)、数年前に話題となった自由市場型の e マーケットプレイスは、現在続々と閉鎖に追い込まれており、特にビジネスを成功させることが難しいビジネス形態であるといわれている。

上に見たように、B to B 取引とは将来性豊かで非常に魅力的である一方、そのビジネスを成功させるのは決して容易ではないものである。そのような B to B 取引を円滑に進めるために必要であると考えられるのが、プラットフォーム・ビジネス (今井, 國領, 1994; 國領, 1999) を行う企業である。

今井・國領 (1994) は、プラットフォーム・ビジネスを「だれもが明確な条件で提供を受けられる商品やサービスの提供を通じて、第三者間の取引を活性化させたり、新しいビジネスを起こす基盤を提供する役割を私的なビジネスとして行っている存在のことを指す」と定義した。また、國領 (1999) によると、プラットフォーム・ビジネスとは、(1) 取引相手の探索 (2) 信用 (情報) の提供 (3) 経済価値評価 (4) 標準取引手順 (5) 物流などの諸機能の統合、の 5 つの機能を提供するものであり、氏は電子商取引においてプラットフォーム・ビジネスを展開する企業の存在意義は非常に高いものであると述べている。加えて、安部 (2001) や國領 (1999) は特に、各業界において B to B 領域でプラットフォーム・ビジネスを行っている企業をとりあげ、その大きな存在意義と将来性に関して考察を行っている。

ここではまず、「業界プラットフォーム型企業」に関しての明確な定義を行う必要がある。明確な定義を行わないまま本研究を進行させても、混乱を招くのは目に見えているからである。本研究においては、業界プラットフォーム型企業を以下のように定義する<sup>4</sup>。

#### 【業界プラットフォーム型企業】

「ある業界の複数企業のための、業界内外の個人または企業との取引に使用する業界共通の仕組みを提供する組織体」

ここで「仕組み」とは、標準化された通信インフラや共同購買のためのサービス、企業間での情報交換の際に必要とされるポータルサイトなどを意味する。つまり、これらは業界プラットフォーム型企業が参加企業に提供する「機能(サービス)」といえるものである。業界プラットフォーム型企業の存在意義は、業界内の個々の企業単独では作ることができ

<sup>3</sup> たとえば、碓井・浜屋 (2001); 末松 (2002) を参照されたい。

<sup>4</sup> この定義は、國領 (1999); 根来・木村 (1999, 2000) を参照しつつなされたものである。

ないような、あるいは単独で作った場合損になってしまうような、各種「仕組み」を、「業界標準」として提供できるところにあると考えられる。

実際、業界プラットフォーム型企業は多くの業界で勃興してきている。たとえば、建設業界では NTT データ、鹿島建設、清水建設、大成建設、大林組、竹中工務店、日本オラクルによる「コンストラクション・イーシー・ドットコム」、食品業界では三菱商事、三井物産などが中心になって設立された「フーズインフォーマット」、アパレル業界では、オンワード樫山、三陽商会などによる「コロモ・ドット・コム」、日雑業界では「プラネット」、自動車業界では「JNX」や「コピシント」、あるいはエレクトロニクス業界の「E2open」、運輸（海運）業界の「マリンネット」、エネルギー業界の「ジャパン・イーマーケット」など枚挙に暇がない<sup>5</sup>。

この種の企業を観察すると、そこにある特徴を見て取ることができる。それは、いくつかの業界プラットフォーム型企業が時系列の変化とともに、提供するビジネス機能を追加しながら発展を続けているという現象である。なぜ業界プラットフォーム型企業は機能を追加しつつ発展を続けているのであろうか。それはおそらく、参加企業に B to B 取引における「より大きな便益」をもたらすため、そして業界プラットフォーム型企業自体が収益を拡大し成長し続けるためではないかと推測することができる。

### 1-1-2. 研究の意義

上に見たように、高い将来性を持つ B to B 取引の一層の発展に貢献するためにも、業界プラットフォーム型企業はさらなる発展を遂げていくことを期待される。業界プラットフォーム型企業の発展可能性を探るためには、業界プラットフォーム型企業がビジネス機能をどのように追加しているか、つまり、発展の方向性のようなものを記述することが望ましいと考えられる。

要するに、業界プラットフォーム型企業が現在提供している機能を明らかにした上で、現状の機能は創業時に比べてどう変化してきたものなのか、そして今後現状の機能に新機能を加えることで業界プラットフォーム型企業はどう発展していくと考えられるのかを予測することが必要であろう。

本研究の第 1 の意義は、業界プラットフォーム型企業の発展の方向性を考察することで、今後ますます進展するであろう B to B 取引の円滑な執り行いに貢献しようとする点にある。そういう意味では、この第 1 の意義は、より「実務寄り」のものであるといえる。本研究は、業界プラットフォーム型企業の経営者／戦略担当者が長期計画を策定する際の指針となるはずである。

本研究の第 2 の意義は、第 1 の意義とは違い、より学術的なものである。B to B 取引に関する研究には、理論と事例とのバランスがうまくとれている研究も中には存在する。たとえば、井上（2002, 2003）は標準 EDI と継続的取引の関係、國領（1999）はプラットフォーム型企業の提供機能の一般化、根来・木村（1999, 2000）は産業発展に貢献するプラットフォーム型企業のモデル、を探求している。しかし、多くは事例を中心に記述されたものであり（e.g., Morrison & Wise, 2000; Kaplan & Sowhnew, 2000）、B to B 取引一般について考察するものとしては不十分であるといえる。本研究は、取引コスト理論を全体的分析枠組みとして、業界プラットフォーム型企業の提供機能の時系列的变化、そして業界プラットフォーム型企業の発展方向を記述することで、B to B 取引に関する学術的研究の一層の発展に貢献しようとするものである。

<sup>5</sup> これらの動向に関しては、インターネットビジネス研究会（2001, 2002）に詳しい。

### 1-1-3. リサーチ・クエスチョン

ここで、本研究のリサーチ・クエスチョンを明確にしておく必要がある。上に見てきたように本研究は、B to B 取引の進展に大きく貢献する業界プラットフォーム型企業の提供機能の時系列分析から、業界プラットフォーム型企業の発展可能性を考察するものである。業界プラットフォーム型企業が発展して行くためには、あるいは B to B 取引において大きく貢献できる存在であるためには、業界プラットフォーム型企業は現在提供している機能だけではなく、参加企業が便益を享受することができ、かつ業界プラットフォーム型企業自体がビジネスとして成立させることができる新機能を追加していくことが望ましいと考えられる。つまり、本研究のリサーチ・クエスチョンは、以下の問いである。

#### 【リサーチ・クエスチョン】

「業界プラットフォーム型企業に発展の余地はあるのか。」

本研究はこの研究課題を、業界プラットフォーム型企業のビジネス機能の時系列変化を分析することから考察しようとするものである。

### 1-2. リサーチ・デザイン

本研究では、「業界プラットフォーム型企業に発展の余地はあるのか。」という研究課題を解明するための方法論として、事例研究を選択する。Yin (1994)によると、事例研究(ケース・スタディ)とは、「どのように」「なぜ」を問うための研究方法である。また、Yinによれば、現実の文脈における現在に焦点があって、研究者が事象をほとんど統制できないような問題の解明にも効果的である。

本研究最大の目的は、業界プラットフォーム型企業の発展可能性に関する新たな命題・仮説を創造することにある。そのために、単一事例の分析ではなく、複数の事例による比較ケース分析を行うことにした。なぜなら、「いくつかの複数ケースを選択する場合には、それによって内容豊富な理論的枠組みを構築することを意味する。」(田尾, 若林, 2001, p.239)からである。

井上(1998, pp.91-92)はいう、「比較分析においては、ケースの選択は注意深く行われる必要がある。」と。また、金井(1991, p.51)はケースを選択する上での注意点と比較分析の有効性について次のように述べている。「比較分析が最もパワフルに活用されるのは、ある組織現象に固有な属性を複数の組織の対比によって、理論的に解明しうる場合である。ある産業と別の産業に属する組織の比較、あるいはある技術と他の技術を採用する組織の比較そのものは、何らかの理論的構成概念を創出しない限り、複数ケースの堆積に過ぎない」

井上(1998)や金井(1991)が指摘するよう、ケースのサンプリングには細心の注意を払わねばならない。比較分析から理論的含意を引き出せるような共通点や違いを持つケースの選択を行わなければならないのである。

本研究においては、ケース対象企業として、電力業界のeマーケットプレイスである「ジャパン・イーマーケット」、自動車業界の業界共通インフラである「JNX」、日用品/化粧品/雑貨業界の業界VAN<sup>6</sup>運営会社である「プラネット」の3社を選択した。

この3社の第1の共通点は、「コンソーシアム方式」で設立された企業であるということである。コンソーシアムの定義<sup>7</sup>にもよるが、複数の同業種企業が共同で設立したという

<sup>6</sup> 【VAN (Value Added Network: 付加価値通信網)】

データ通信用に大容量の回線を保有する業者が、その回線を一般のユーザに切り売りするサービスのこと。( <http://e-words.jp/?w=VAN> )

<sup>7</sup> 【コンソーシアム (consortium)】

点に関しては共通している<sup>8</sup>。

第2の共通点は、各社とも時間の流れとともにその提供機能を追加・拡大させているという点である。ジャパン・イーマーケットは電力資機材の調達コストを低減させるためのビジネスから出発し、現在では資機材の仕様の標準化を推進するためのビジネスを展開している。JNXは業界インフラの標準化からスタートし、現在ではそれに加え、インフラ上で利用するアプリケーションに関するビジネスに進出している。プラネットは、取引の標準プロトコル<sup>9</sup>を提供するビジネスからスタートしたが、現在ではデータベース事業、プラットフォーム事業なども手がけている。

### 1-3. 本研究の構成

本章(1章)では、本論文を貫く問題意識が記述され、リサーチ・クエスチョンが提示された。また、本研究のためのリサーチ・デザインが構築され、事例研究の対象となる企業のサンプリング理由を述べた。

2章では、事例分析に利用される基礎概念と、本研究の問題意識に合う先行研究の整理がなされる。基礎概念の整理については、取引コスト理論/インタラクション・コストに関して行う。先行研究については、プラットフォーム・ビジネスに関するものが整理される。

3章では、業界プラットフォーム型企業に関する事例が記述される。事例記述のポイントは、時系列でみた各企業の事業内容の変化である。

4章では、3章で記述された事例の解釈が行われる。事例の比較分析は主に次の2点からなされる。1点目は、業界プラットフォーム型企業の提供機能が参加企業へ与える影響を説明するための「コスト概念」である。この「コスト概念」は、第2章で見た取引コスト理論/インタラクション・コストに関する議論をもとに設定されるものである。第2に、上に見た「コスト概念」を利用し、業界プラットフォーム型企業が提供する「機能」を整理・分類した上で、各社がその機能を創業時からどう変化させてきているのかを記述する。その上で、リサーチ・クエスチョンに答えるための命題が抽出される。具体的には、各業界プラットフォーム型企業はその提供機能を今後どのように追加・拡大させていくことで、発展を続けることができるのかという問題が考察される。

5章では、それまでの議論が総括された上で、本研究が持つインプリケーションと今後の研究課題が提示される。

## 2. 事例分析の理論的枠組みと先行研究のレビュー

本章では大きく分けて2つのレビューがなされる。第1は事例分析に用いる概念の整理、具体的には「取引コスト理論/インタラクション・コスト」に関する整理である。第2に、プラットフォーム・ビジネスに関する先行研究のレビューがなされる。

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>)

<sup>8</sup> JNXに関しては「複数の同業種企業による設立」という表現は微妙である。なぜならJNXは、日本自動車工業会が日本自動車部品工業会、日本自動車研究所との実地検証を経て設立したものであるからである。しかし、ここでは日本自動車工業会・日本自動車部品工業会・日本自動車研究所を「複数の同業種企業」とみるとみなし、JNXを「コンソーシアム方式」によって設立された企業であるとした。

<sup>9</sup> 【プロトコル(protocol)】

ネットワークを介してコンピュータ同士が通信を行なう上で、相互に決められた約束事の集合。通信手順、通信規約などと呼ばれることもある。

(<http://e-words.jp/w/E38397E383ADE38388E382B3E383AB.html>)



## 2-1. 取引コスト理論

ITが企業経営に与える大きな影響の一つとして、「取引コスト(Williamson, 1975)」が大幅に削減されることをあげることができる。業界プラットフォーム型企業の存在意義を考察する上で、この取引コストの概念は欠かすことができない。なぜなら、業界プラットフォーム型企業自体、企業間取引において、まさに取引コストを低減させることを標榜しているからである。

ここでは、Coase (1937)や Williamson (1975, 1980)を中心とした取引コスト理論のメインストリームの整理に加えて、近年 IT時代における取引コスト理論の拡張についても考察する(e.g., Butler, Hall, Hanna, Mendonca, Auguste, Manyika & Sahay, 1998; 小野, 根来, 2001; 遠山, 2002)。

### 2-1-1. 「内外作問題」と取引コスト理論

Coase (1937) は、資源分配メカニズムとしての市場が効果的に機能するならば、なぜ企業は存在するのかと問うた。Coaseはこの疑問に対して、不完全な情報の下での市場取引から生じる費用の観点から考察した。Coaseは、取引を行うためには費用がかかり、その額は取引の性格と取引のアレンジの仕方に依存していると述べた。そして、取引を市場で行うのがもっとも効率的なときは、市場で取引が行われるとした。一方、企業や組織の内部で取引することで取引費用が最小化されるならば、内部取引が選択されるとした。

Coase (1937) は、「(市場取引を実行するときの費用はかからない)」という仮定は、もちろん、きわめて非現実的な仮定である。市場取引を実行するためには、次のことが必要になる。つまり、交渉しようとする相手が誰であるかを見つけ出すこと、交渉をしたいこと、および、どのような条件で取引しようとしているのかを人々に伝えること、成約にいたるまでにさまざまな駆引きを行うこと、契約を結ぶこと、契約の条項が守られているかを確かめるための点検を行うこと、等々の事柄が必要になるのである。こうした作業はしばしば膨大な費用を必要とする。その費用があまりにも高いため、価格システムがコストなしで機能する世界では実行されるはずの多くの取引を、実行不可能にしてしまうことになることも稀ではない。(括弧内筆者補筆)。(p.131)と述べ、取引における取引費用の重要性を主張している。

この Coase (1937) の論考には非常に重要な示唆があったものの、彼は取引費用の発生源や性格については明示しなかったため、つまり理論的な精緻化を行わなかったため、その考え方の有用性には限界があった(蛭田, 2000; Milgrom & Roberts, 1992)。そのような取引費用問題を操作可能なものにしたのが、Williamson (1975, 1980) である。

Williamson (1975) は、市場と階層組織は代替的な契約様式であって、取引費用がその選択の基礎にあると主張する。また彼は、市場も階層組織も、人間の本性である限定合理性と機会主義が環境要因である複雑性・不確実性と結びつくことによって「失敗」することを理論的に解明したのである。

Coase (1937) から Williamson (1975, 1980) へといたる取引コスト理論のメインストリームは主として、「作るか買うか」(make-or-buy)の問題を扱ってきた(丹沢, 2000)。換言すると、「内外作問題」<sup>10</sup>である(小野, 根来, 2001)。つまり、取引費用が低い場合には外部調達を選択され、逆に取引費用が高い場合には企業内部の生産(内作)や中間組織<sup>11</sup>が選択されるという問題である。

#### 10 【内外作問題】

内外作問題とは、部品、素材、設備などを、社外から調達するか自社で生産するかを決める経営上の意思決定問題である(小野, 根来, 2001, p.112)。小野・根来は内作(企業内生産)のメリットとして、「付加価値が高い」「安定した供給享受」「品質上重要」「機密保持が重要」「ノウハウの蓄積」、といった点をあげている。一方外作(市場調達)のメリットとして、「固定費負担なし」「需要変動対応しやすい」「相対的重要性が低い」「外部専門能力を活用」「外作先の競争を活用」、といった点をあげている。

#### 11 【中間組織】

中間組織とは、完全な市場取引でも組織内取引でもない形態のことである(小野, 根来, 2001, p.109)。

2-1-2. 「業務プロセスの改善問題」と取引コスト理論

これまで主として取引コスト理論の中心命題はこの内外作問題であったといえる。しかし IT の進展に伴い、内外作問題と並立しうるもう 1 つの命題が導き出された。それは IT による「業務プロセスの改善問題」である。

「IT が取引コストを大きく削減する」といったことが考察される際に扱われているのはこの業務プロセスの改善問題である。また、ネットビジネスや B to B 仲介組織を取引コスト理論で説明する場合に用いられているのも、この問題意識だと考えられる。

本研究では、業界プラットフォーム型企業を分析するにあたって、この「業務プロセスの改善問題」としての取引コスト理論を扱う。なぜなら、業界プラットフォーム型企業の存在意義の多くは、企業間の取引フェーズにおけるボトルネックの解決、コストダウンを目的とした調達プロセスの見直しなど、業務プロセスの改善にあると考えられるからである。

この IT によるプロセス改善という問題意識において、取引コストを拡張した「インタラクシオン・コスト<sup>12</sup>」という概念が 1990 年代の終わり頃に複数の論者によって提示された (e.g., Butler et al., 1998; Hagel & Singer, 1999; 平野, 2001; 小野, 根来, 2001, 根来, 2003)。

Butler et al. (1998) は、「インタラクシオンとは、財貨、サービス、またはアイデアを交換する際に、個人や企業が行う調査・調整・監視を意味する。」(p.30) とインタラクシオンそのものを定義している。彼らは、インタラクシオンは企業や業界の構造、および顧客の行動を決定する重要な要素であるとし、技術革新によってもたらされたインタラクシオン・コストの低下は、企業の事業構造を水平的なものへと推し進める (例：業務分割、アウトソーシング、外部市場の活用) としている。

小野・根来 (2001) は、インタラクシオン・コストをより細分化して特定し、インターネットの普及による新たなインタラクシオン手段を整理している。また根来 (2003) は、インタラクシオン・コストに時間概念を組み込み、「ダイナミック・インタラクシオン」という概念を提示し、インタラクシオン・コストの再分類を試みている (図 2-1 参照)。

図 2-1 取引コストの特定 (根来 (2003))

取引コスト			ダイナミック・インタラクシオン		
イ ク ワ ア ー イ リ	探索	取引相手を探す, 対象製品を探 す	コ ン ト ロ ー ル	監視	取引が契約とあり かどうかを監視する
	比較	価格を比較する, 機能・サー ビスを比較する		強制	契約の履行を強制 する
	参照	取引相手の特徴を理解する, 対 象製品の特徴を理解する	ア ジ ャ ス ト メ ン ト	調整	相手に合わせる
コ ミ ュ ニ ケー シ ョ ン	連絡	取引上の条件 (数量, 納期等) を 連絡する	ラ ー ニ ン グ	提案・要求	相手に要求を行う 相手に提案を行う
	調整	取引内容を調整する		共同開発	相手と共同して新し いものをつくる
	交渉	取引内容を交渉する			

出所) 根来 龍之「競争と共有の関係」2003.6

つまり、継続的安定的なサプライチェーン上の企業連携のことであり、系列取引はその代表例であるといえる (伊丹 (1992); 小野・根来を参照されたい)。

<sup>12</sup> Hagel and Singer (1999) によると、「取引コスト」ではなく「インタラクシオン・コスト」という言葉を用いるのは、後者の方が経済取引上のインタラクシオンに関わるコストをすべて含みえるからだという。彼らによると、取引コストとは、企業間あるいは企業と顧客の間で正式に交換される財やサービスに関わるコストであり、一方、インタラクシオン・コストとは取引コストに加えて、アイデアや情報を交換する際のコストまでも含んでいるとされる。

## 2-2. プラットフォーム・ビジネス

### 2-2-1. 安部(2001)

プラットフォーム・ビジネスに関する先行研究として、まず安部(2001)をあげたい。安部は、自動車とパソコンの2つの産業を例に出し、B to B電子商取引システム構築の実態とその要因を分析した。安部は結論として、両産業においてB to B電子商取引は、形の上ではより開放的なもの(不特定多数の企業を相手とした取引)に向かうとしたが、国や製品の違いでその度合いは違ってくるとした。たとえば日本の自動車産業においては、協業機能(受発注や技術・販売情報の交換)が比較的閉鎖的なシステムの中で行なわれていると述べている。安部は今後、日本の自動車産業においてもゆるやかに市場機能(競争入札)が出現するであろう、あるいはパソコン産業では協業機能が重要になるであろうと予想し、2つの産業のB to B電子商取引においてはこれら2つの機能が並立して発展していくと主張している。

### 2-2-2. 國領(1995, 1999)

また同じくプラットフォーム・ビジネスに関する先行研究として國領(1995, 1999)の研究は見逃すことができない。電子市場(Malone, Yates and Benjamin, 1987, 1989)的な取引には、「情報の洪水の中で適切な商品、適切な取引相手を見つけられるのか」「ネットワーク上に必要な情報は開示されるのか」「開示された情報は正しいのか」「取引当事者が情報を同じように解釈するのか」「取引条件をどのように合意するのか」「開示された情報通りに取引を履行されるのか」「情報通りに「物」と「金」は動くのか」「社会秩序に反しない取引なのか」といった多くの制約が存在する<sup>13</sup>。

このような制約を解消できると考えられているのが、プラットフォーム・ビジネス(國領, 1999)であるとされる。プラットフォーム・ビジネスは「オープンネットワーク経営」(國領, 1995)の時代の市場取引において、「取引相手の探索」「信用(情報)の提供」「経済価値評価」「標準取引手順」「物流など諸機能の統合」(以上, 國領, 1999, pp.147-149)などの機能を提供することで、取引上の制約・リスクを削減させる。

國領(1999)はプラットフォーム・ビジネスを行っている企業としてプラネット(第5章参照)を取り上げ、日用品の供給連鎖のなかでプラネットが不可欠な存在となっている理由を、「信頼」と「ことば」という2つのキーワードに求めている(pp.160-163)。つまりプラネットは「私的なビジネスである取引プラットフォーム提供者による、明確に定義され、公開されたプロトコルの開発」(p.157)(「ことば」の提供)を行うのと同時に、データの運用は通信事業会社であるインテックに委託することで「信頼」を作り出しているということである。

---

<sup>13</sup> 竹田陽子(2001)「電子市場成立の要件(1)」参照。

### 3. 事例研究

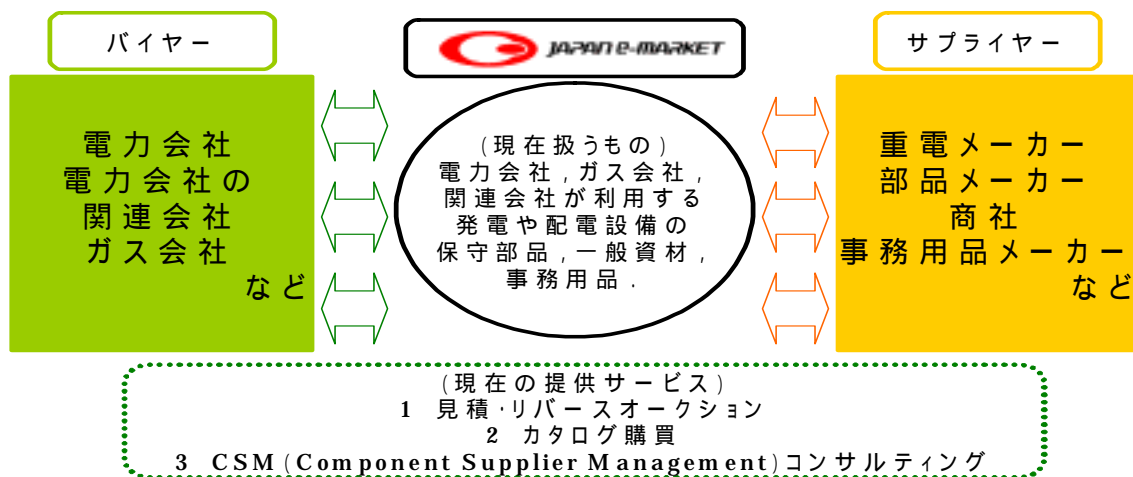
#### 3-1. ジャパン・イーマーケット：「電力業界のeマーケットプレイス」

##### 3-1-1. 会社概要

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15億円、事業内容は電力資機材のマーケットプレイスの運営である。出資比率は東京電力株式会社の23%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<sup>14</sup>。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。

ジャパン・イーマーケットの会員数は2003年10月現在、953社である<sup>15</sup>。内バイヤー会員は、全国の10電力会社、エネルギー関連会社、東京ガス株式会社、大阪ガス株式会社など計56社である。一方サプライヤー会員は897社である。

図3-1 ジャパン・イーマーケットの構成



ジャパン・イーマーケットの主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。一方主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。

<sup>14</sup> 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>

<sup>15</sup> 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>

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)サービスである。それぞれのサービス内容に関しては後に詳述する。

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。

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。

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。

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。

ただし、細かく見れば、バイヤーとサプライヤーのメリットは、ジャパン・イーマーケットの提供サービス毎に異なる(表3-1参照)。

表3-1 各サービス別のメリット

	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。
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。
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。

### 3-1-2. 提供サービス

#### (1) 見積・リバースオークション

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<sup>16</sup>。

見積・リバースオークションサービスには以下の3つの種類がある。見積サービスとは1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<sup>17</sup>。「指名見積」サービスとは、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。「公募見積」サービスとは、欲しい製品を最も良い条件で購入する情報を得るため、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。

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。一方「公募リバースオークション」サービスとは、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し、製品を購入することができるサービスである。

## (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107,000件、約34億円(2003年10月現在)となっている。

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。

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、他サプライヤーは閲覧することができない。

「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、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月から全店でのこのサービスの利用に踏み切った。中部電力では、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。

<sup>16</sup> 「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。

<sup>17</sup> 「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。

### (3) CSM コンサルティング

「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思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ある。

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。

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。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。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、標準化を促進する。

#### 3-1-3. 戦略再構築に向けて

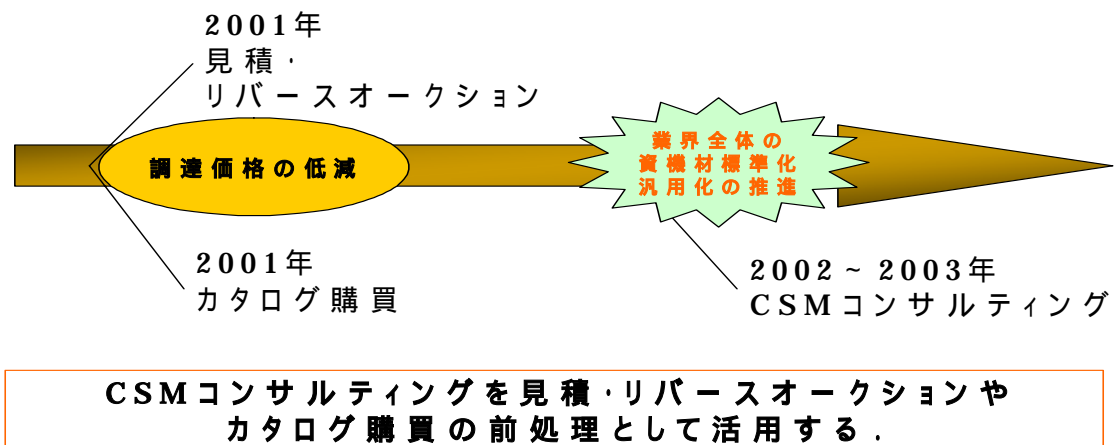
ジャパン・イーマーケットの設立当初のビジネスモデルは、「Commerce Oneの提供するパッケージソフトのモデル通りを行う」(社員A談)ものであったという。つまり、MarketSetの提供機能の1つであったカタログ購買サービスによって収益をあげようというモデルであった。リバースオークションサービスに関してはMarketSetのメニューにはあったものの、収益上の柱としては期待していなかった。また、設立当初CSMコンサルティングに関する計画はまだジャパン・イーマーケットには無かった。

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。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。

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。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。ジャパン・イーマーケットは CSM サービスをトリガーとして設立当初のビジネスモデルを再構築し、発展を続けているのである(図 3-2 参照)。

図 3-2 ジャパン・イーマーケットの発展



### 3-2. JNX (Japanese automotive Network eXchange) : 「自動車業界の標準通信インフラ」

#### 3-2-1. 会社概要

JNX (Japanese automotive Network eXchange) は国内の自動車 / 部品メーカーの業界標準ネットワークである(概念図は図 4-1 参照)。1999 年に日本自動車工業会は、日本自動車部品工業会、日本自動車研究所、通信事業者と共同で、日本の自動車業界内で企業間の電子情報交換を行うための業界標準ネットワーク JNX の実地検証を実施した。

JNX は各系列で独自であった通信インフラを自動車業界全体として標準化したものであり、CAD<sup>18</sup>データや EDI データなど設計や受発注時のデータ交換を低コストでかつ安全

<sup>18</sup> 【CAD (Computer Aided Design)】

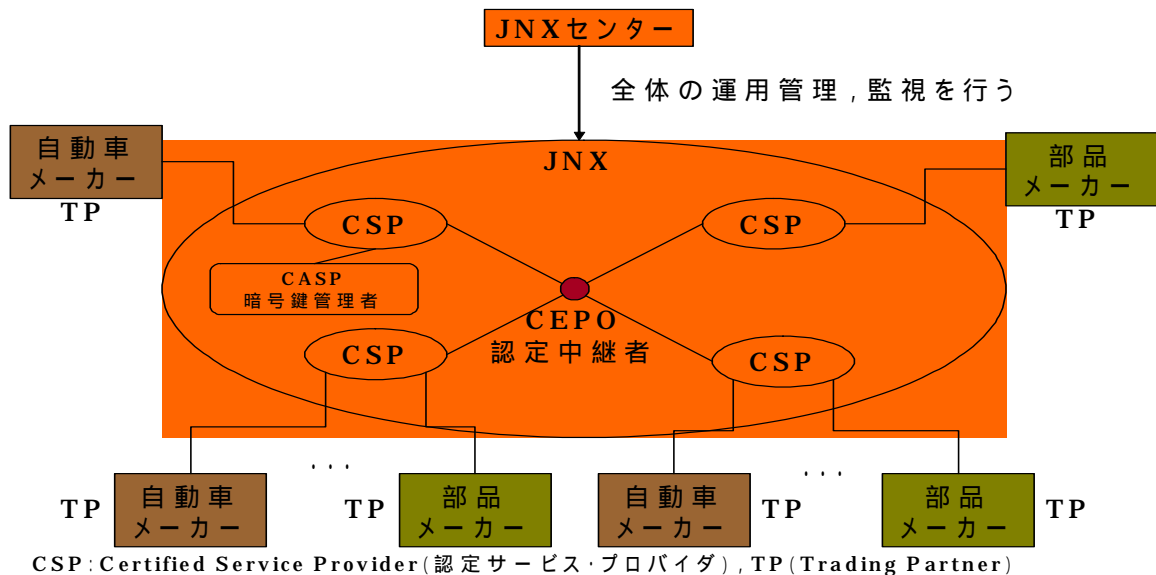


な通信環境で実施可能とするものである。基本的に、複数の取引先とのネットワークを集約することで、データ交換を効率化できるとされているものである。

ところで JNX は営利企業ではない。JNX は財団法人日本自動車研究所の JNX センターにより運営・管理されているものであり、実際には、JNX センターから認定された通信サービスといえよう<sup>19</sup>。JNX センターは CSP (Certified Service Provider: 認定サービス・プロバイダ) になるコンピューター・ベンダーや通信業者を審査・認定するほか、自動車メーカーや部品メーカーの加入審査も実施することにより、品質、安全性およびコストベネフィットの高い通信環境の役割を果たすことに寄与している。

JNX は、(1) TP (Trading Partner: 利用者)(2) CSP (Certified Service Provider: 認定サービス・プロバイダ)(3) CEPO (Certified Exchange Point Operator: 認定中継者)(4) CASP (Certification Authorization Service Provider: 暗号鍵管理者)(5) JNX センター、の 5 つの構成要素からなる<sup>20</sup>。TP とは JNX に加入している各種業者のことであり現在 700 社を超える企業が TP となっている(2003 年 11 月現在 719 社)。CSP とは TP に JNX サービスの提供を行う業者であり、2003 年 11 月現在、株式会社トヨタデジタルクルーズ、日本情報通信株式会社、株式会社パワーネット、テレコムサービス株式会社の 4 社がサービスを提供している。CEPO とは CSP 間のデータの中継・交換ポイントである。また CASP とはネットワーク上で機密性を確保するために IP-Sec (Security Architecture for Internet Protocol) という技術を使って暗号化通信を行う際にデジタル証明書を発行するものである。JNX センターは先にも述べたが、JNX 全体の運営・管理を行う組織である。

図 3-3 JNX の構成



出所)「10月稼動に向けJNXの準備進む 認定プロバイダに数社が名乗り」『日経コンピュータ』2000年5月22日号。に一部筆者加筆。

「コンピュータ支援設計」の略。建築物や工業製品の設計にコンピュータを用いること。  
(<http://e-words.jp/?w=CAD&headline=%8C%A9%8F%82%B5%8C%EA%8C%9F%8D%F5>)

<sup>19</sup> 「10月稼動に向けJNXの準備進む 認定プロバイダに数社が名乗り」『日経コンピュータ』2000年5月22日号。

<sup>20</sup> 朴(2001, p.90, p.98); JNX センターホームページ参照。

朴(2001, pp.91-94)は JNX 接続の効果を、(1)コスト削減(2)情報共有(3)取引のスムーズ化、の3点から考察している。第1の効果はコスト削減効果である。先に見たように、従来の自動車業界の情報ネットワークでは、複数の自動車メーカーと取引を希望する部品メーカーは、複数のネットワークに加入しなければならなかった。この事実は、部品メーカーのみならず、自動車メーカーにとっても、情報ネットワークの維持・管理コストが莫大なものであったことを意味している。JNXはこのような自動車メーカーや部品メーカーの情報ネットワークに関するコストを大幅に削減するものである。

第2の効果は情報共有に関するものである。朴(2001)はいう、「日本の企業が競争力を保ってきたのは、多数の部品を複雑な工程の中でコーディネートしていく能力が優れていたからである。その背後には自動車メーカーと部品メーカーとの情報共有が重要な役割を果たしている。」(p.93)と。朴は JNX センターが「JNX センター全体の運営・管理を行うとともに、ユーザーニーズに応えることにより、品質、安全性およびコストベネフィットの高い通信環境提供の役割を果たす。」(p.93)ことに注目し、JNXは「仲裁機能」を持つ情報ネットワークであると述べている。つまり、自動車産業の供給連鎖が、JNXを通じてシームレスにつながることで、円滑な情報交換・情報共有が可能になるということである。第3の効果は、取引のスムーズ化である。つまり、従来の専用回線から JNX へと情報インフラが移行することが、それまでには見られなかったような新たな取引関係を迅速かつ安価に成立させることに寄与するということである。

### 3-2-2. 提供サービス内容

JNX は現在、大きく分けて6つのサービスを提供している。JNX が提供している機能を大局的にではあるが時系列で追ってみると、当初の業界標準情報インフラの提供という機能に加え、近年、ASP<sup>21</sup>サービスやアプリケーションの共通基盤の提供という、インフラ提供とは違ったサービスへとビジネスモデルを変化させていることが見て取れる。以下、サービス内容を1つ1つ見ていくことにする。

#### (1) JNX コアサービス(専用線・ダイヤルアップ): 2000年10月/2001年9月

JNX コアサービス(専用線・ダイヤルアップ)は、JNX の中心をなすサービスである。専用線接続サービスは JNX のサービス開始時より提供されているもので、CSP に専用線を使って接続するものである。専用線接続サービスでは、回線速度、障害回復、セキュリティなどの品質が保証されている。

一方ダイヤルアップを使った業界共通インフラへの接続は、2001年9月にサービス開始

<sup>21</sup> 【ASP (Application Service Provider)】

ビジネス用のアプリケーションソフトをインターネットを通じて顧客にレンタルする事業者のこと。ユーザは Web ブラウザを使って、ASP の保有するサーバにインストールされたアプリケーションソフトを利用する。

レンタルアプリケーションを利用すると、ユーザのパソコンには個々のアプリケーションソフトをインストールする必要がないので、企業の情報システム部門の大きな負担となっていたインストールや管理、アップグレードにかかる費用・手間を節減することができる。

従来は ERP などの大規模な業務システムがレンタルの対象であったが、近年ではワープロや表計算などの日常頻繁に使われるアプリケーションソフトもレンタルされるようになりつつある。

(<http://e-words.jp/w/ASP-2.html>)

となった<sup>22</sup>。ダイヤルアップサービスは、ISDN を使い、ダイヤルアップで CSP に接続することを意味する。ダイヤルアップによるサービスは、JNX の利用頻度が少なく、授受するデータ量も少ない中小メーカーにとっては、専用線接続よりも低価格で JNX を利用できるというメリットがある。

#### (2) ASP サービス：2002 年

現在 JNX 上ではアプリケーションが 100 以上稼働している。それらのアプリケーションは、(1) TP の提供するもの、(2) ASP の提供するもの、の 2 つに分けることができる。(1) は、自動車メーカー、車体メーカー、自動車部品メーカーなどが自社業務用として取引先に提供しているアプリケーションであり、現在約 30 社が、EDI、CAD、Web などさまざまなタイプのアプリケーションを展開している。(2) は ASP の提供する商用サービスである。現在、JNX 上では 6 社がサービスを提供している<sup>23</sup>。ASP が提供するサービスの中では、CAD の交換 / 授受サービスが多く見られる。

#### (3) アプリケーション共通基盤 (Common Application Infrastructure)：2002 年 10 月

アプリケーション共通基盤 (Common Application Infrastructure) は、TP の JNX 活用をより効果的に行えるようにするために、社団法人の日本自動車工業会で企画されたものである<sup>24</sup>。共通基盤の構築、運用は日本 IBM に委託される。CAI は、JNX のネットワーク層と JNX 上で稼働するアプリケーション層の中間に位置づけられるものである (図 4-5 参照)。

従来、エクストラネット・アプリケーションを構築する際、システムの保護やユーザー・データ保護のためにユーザー認証やユーザー・ディレクトリ、ユーザー管理などのアプリケーションは個別に構築されてきた。つまりこれら「基盤」は各社のセキュリティ・ポリシーにより、そのレベルに大きく差が生じるものであった。

しかし、今後 JNX で展開される新規アプリケーションの設計、開発、運用、展開コストを考えれば、それは自動車業界全体で見て大きな重複投資となる。共通基盤はこの「基盤」に関する部分を標準化し、業界での重複投資の最小化、また新規に JNX 上でのアプリケーションを提供する企業がスムーズに展開活動を行うことを可能にするものである。

つまり CAI は、アプリケーションを構築・展開する上での共通機能項目を洗い出したものであるといえる。アプリケーション共通基盤には主に「認証機能」「ポータル機能」「データ機能」の 3 つの機能がある。

#### (4) 国際接続：2003 年 1 月

JNX 国際接続は、2003 年 1 月よりサービスが開始された。これは、JNX が TP のグロ

<sup>22</sup> 「JNX、ダイヤルアップ接続を 9 月に開始へ」『日経デジタル・エンジニアリング』2001 年 10 月号。参照。

<sup>23</sup> JNX センターホームページ・ASP サービス、[http://www.jnx.ne.jp/\\_pages/\\_page03/page03-41.html](http://www.jnx.ne.jp/_pages/_page03/page03-41.html)、参照。

<sup>24</sup> Yukio, S. Japan automotive Network eXchange *JNX: Status and Direction*. July 25, 2002, JNX Center JARI., JNX センターホームページ・CAI (アプリケーション共通基盤) とは、[http://www.jnx.ne.jp/\\_pages/\\_page06/page06-11.html](http://www.jnx.ne.jp/_pages/_page06/page06-11.html)、参照。

ーバルなビジネス展開をバックアップするために、米国の自動車業界の標準情報インフラである ANX (Automotive Network eXchange) との相互接続のサービスを提供するものである。国際接続サービスは、JNX 並みの管理レベルで設計/運用されている信頼性の高いネットワークである。JNX では今後、北米以外の他地域への展開 (JNX と xNX<sup>25</sup>の相互接続) を検討中である。

#### (5) JNX ゲートウェイアクセス：2003 年 6 月

JNX ゲートウェイアクセスは 2003 年 6 月にサービス開始された、従来の JNX コアサービスに比べ低価格かつ低機能なインフラサービスである<sup>26</sup>。このサービスが誕生したのには、JNX の低価格化への強い要望が背景にあった。そこで考案されたのが、機能/性能を絞った普及版 JNX としての、JNX ゲートウェイアクセスである。JNX ゲートウェイアクセスは次の 5 つの特徴を持つ。第 1 に、安価であるということである。アクセス回線にインターネット VPN を採用することで、インターネット費用+ で JNX を利用可能にした。第 2 に、このサービスはアプリを利用するだけの企業に限定したサービスである。第 3 に、ゲートウェイアクセスユーザー以外のインターネットからのアクセスが遮断されている。第 4 に JNX ゲートウェイアクセスは、従来の JNX コアサービスの利用者には影響を与えない。第 5 にゲートウェイアクセスは CSP から提供され、サービスの質は保証されている。加えて加入審査条件は JNX コアサービスと同一で、コミュニティとしての質が保たれている。

#### 3-2-3. 今後の展開

以上見てきたように、JNX は既に「業界情報インフラビジネス」としての地歩を固め、次なるステージを目指して発展している。

インフラビジネスからアプリビジネスへの発展は、当初自動車メーカーと 1 次部品メーカー間の取引がほとんどであった JNX が、2 次部品メーカー・3 次部品メーカーへとそのカバー範囲を拡大させようとした結果であると思われる。なぜなら、2 次部品メーカー・3 次部品メーカーへの JNX の展開に必要なアプリケーションを用意するための負担は、1 次部品メーカーにとっては非常に大きいものであるからだ<sup>27</sup>。

JNX は今後より自動車業界を包括的に取り扱うために、アプリケーション系のビジネスを展開させていくことであろう。その過程で、自動車業界の e マーケットプレイスである コビシント<sup>28</sup>とビジネス内容を融合させていくことも考えられる。また周辺関連産業<sup>29</sup>に

<sup>25</sup> たとえば、欧州の ENX (European Network eXchange)、豪州の AANX (Australian Automotive Network eXchange)、韓国の KNX (Korea Network eXchange)。

<sup>26</sup> 財団法人日本自動車研究所 JNX センター「JNX サービスのご紹介」2003.6.20、財団法人日本自動車研究所 JNX センター広報資料。参照。

<sup>27</sup> 「部品メーカで効果が出始めた「JNX」」『日経デジタル・エンジニアリング』2002 年 4 月号。参照。

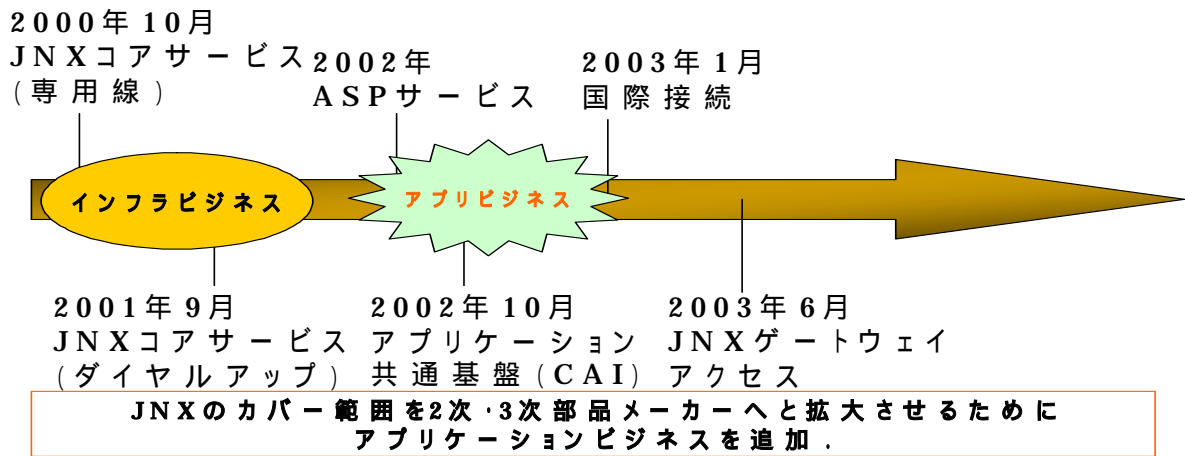
<sup>28</sup> 【コビシント (covisint)】

コビ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。

2000 年 2 月に発表されたコビシントは、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

も、積極的に展開していくことであろう。

図 3-4 JNX の 発 展



### 3-3. 株式会社プラネット：「日用品／化粧品／雑貨業界の業界 VAN 運営会社」

#### 3-3-1. 企業概要

株式会社プラネットは、ライオン、ユニ・チャーム、資生堂などをはじめとする日用品／化粧品メーカー8社<sup>30</sup>と通信事業会社である株式会社インテックの出資によって1985年に設立された、「業界VAN」の運営会社である。

プラネット創業の最大の理由は、業界の王者として君臨していた花王への対抗戦略であった<sup>31</sup>。販社制度、プライベートVANなど独自の垂直統合戦略を進化させつづけていた花王に対抗するために、ライオンやユニ・チャームが業界水平展開型の情報戦略・流通戦略を実現しようとしてプラネットを興したのである<sup>32</sup>。

プラネットは創業以来、各メーカーと卸売業者間の発注／決済業務を、専用線ネットワークによって電子化する「EDI( Electric Date Interchange : 電子データ交換システム)」事業を展開し、当該業界における流通オーガナイザーとしての役割を果たしてきた(図3-5参照)。近年ではメーカー・卸店のコンサルティングから、システムの導入支援、ネットワークの構築支援、導入後のアフターフォローに加えて、システムの拡張支援などトータル

部品取引市場サイトとなった。

コピシントは3社共同で設立した別会社であり、形式上はコピ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。

コピ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にある。

<sup>29</sup> 2003年10月現在、リサイクルや自動車販売店へのビジネス展開をあげることができる。

<sup>30</sup> 8社の内訳は、ライオン(株)、ユニ・チャーム(株)、(株)資生堂、サンスター(株)、ジョンソン(株)、十條キンバリー(株)(現(株)クレシア)、エステー化学(株)、牛乳石鹸共進社(株)。

なお、プラネット発足時の資本金は240百万円であった。

<sup>31</sup> 花王も現在はプラネットに加入している。

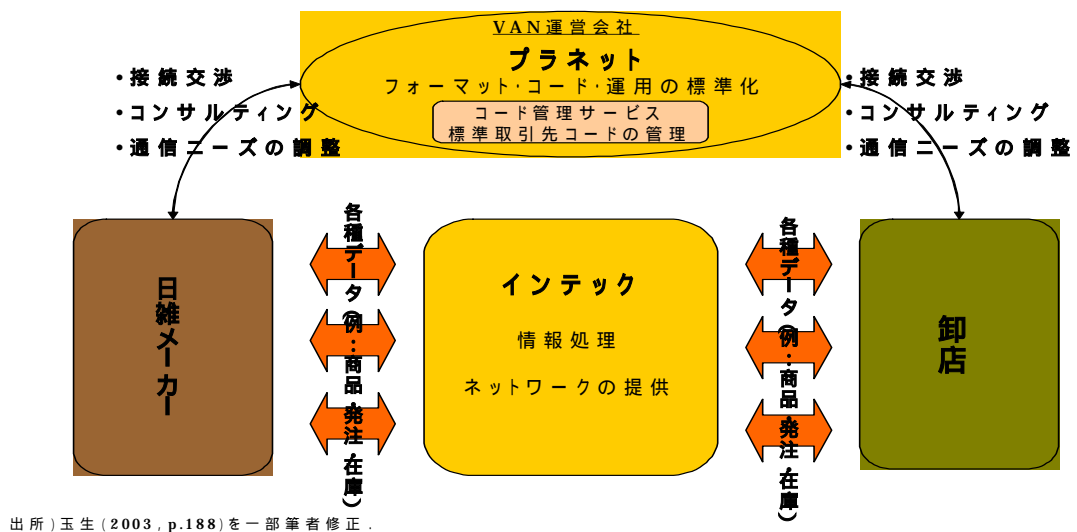
<sup>32</sup> 詳しくは、國領(1999, pp.106-114); 村田(2001)を参照のこと。

的に電子商取引をサポートしている。

現在参画しているメーカーは約 250 社，流通業者は約 410 社であり，取扱データは 17 種類，データ量は月間 7,000 万レコードに及ぶ<sup>33</sup>。設立当初 9 社であった株主は，現在 15 社（主要株主）<sup>34</sup>となっている。

プラネットが，一般の VAN と異なっている点は，日雑業界の流通機構全体の体質強化を図るため，EDI の業界標準化の推進役を担っているところにある。同社の基本的なサービス形態は，インテックの通信網を使って行われるメーカーと卸売店の間の取引データ交換（図 3-5 参照）であるが，ここで注意すべきは，流通データの取扱方式である。プラネットはネットワークの外側に位置しており，データに触れることはない。

図 3-5 プラネットの構成



國領 (1999, pp.161-163) は，プラネットの大きな付加価値を「メーカー・卸間の電子データ交換方式標準化」(p.161) に見て取る。これには，(1) 通信プロトコル (2) コード (3) データフォーマット (4) 運用上の細則，の 4 つの側面があると國領はいう。

通信プロトコルとは，「コンピューター同士を接続するうえでの技術的な接続規格」(國領，1999, p.161) のことである。コードとは，「プロトコルの「語彙」にあたる部分」(國領，1999, p.161) のことであり，プラネットでは JAN コードという流通システム開発センターが整備しているものを利用している。プラネットが，業界で多々存在するコードをデータベースによって管理していることで，参加企業は管理の煩雑さから解放される。

データフォーマットとは，「流す情報の様式のことであり，一連の文字列として伝達されてくるメッセージの「x x 番目の文字から〇〇番目の文字までが何(たとえば商品コード，数量など)を意味する」といったことを規定するものである」(國領，1999, p.162)。プラネットは，会社独自の様式が多いこのデータフォーマットを標準化することで，流通効

<sup>33</sup> 株式会社プラネットホームページ・プラネットについて，  
<http://www.planet-van.co.jp/about/index.html>，参照。

<sup>34</sup> 内訳は先の 8 社と (株) インテックに加え，小林製薬 (株)，貝印 (株)，ニッサン石鹼 (株)，日本リーバ (株)，プロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク，カネボウ (株)。

率化を促進している。また、運用上の細則とは、「取引における規範を定めるもの」(國領, 1999, p.162)である。プラネットは、情報流通にまつわる取引規範を明示することで、流通の場に信頼感を醸成することに成功している。

### 3-3-2. サービス内容

プラネットの事業は、EDI事業、データベース事業、プラットフォーム事業の3つに分けることができる。EDI事業には、「基幹EDI」「資材EDI」「Web-EDI」の3つのサービスがある。また、データベース事業には、「取引先データベース」「商品データベース」の2種類のサービスがある。プラットフォーム事業には2つのサービスがあり、現在「CRP (Continuous Replenishment Program) 連続自動補充プログラム」と「シングルポータル「バイヤーズネット」」の2種類が提供されている。

プラネットが提供している機能を大局的にはあるが時系列で追ってみると、当初の標準EDIの提供という機能に加え、近年、プラットフォーム事業を積極的に展開し、ビジネスモデルを変化させていることが見て取れる。以下、サービス内容を1つ1つ見ていくことにする。

#### (1) 基幹EDI EDI事業 : 1985年

基幹EDIサービスは、日用品・化粧品・ペット業界の各メーカーと卸売業間の業務効率化を支援する、業界標準仕様に基づいたEDIサービスである(図3-5参照)。

プラネットに参加している企業は、統一されたデータフォーマットと標準化されたコードを利用することで、複数企業とのEDIによる取引を容易に行うことができる。基幹EDIは業務の迅速化、効率化を実現可能なサービスである。現在基幹EDIでは、発注・仕入・販売など計17種の取引データが稼働している。

この「基幹EDI」が、今後の取引において重要な理由は2点存在する<sup>35</sup>。第1に、プラネットの基幹EDIは、日雑業界のみにとどまらず周辺関連業界でも広く認知されている。第2の理由は、プラネットに参加している各社が、EDIの業界標準仕様を遵守していることだ。各社が標準仕様を用いて電子商取引を行うため、日雑業界では企業の個別対応が必要ない。そのため、新規取引条件には「プラネットの基幹EDI」を利用することが求められているのである。

基幹EDIを利用するメーカー・卸店のメリットを、使用データ種別にまとめると次ページ表3-2のようになる<sup>36</sup>。

#### (2) 取引先データベース データベース事業 : 1985年

取引先データベースとは、全国の小売店30万店の情報を提供するサービスである。

これは、取引先ごとにプラネット固有の取引先コードを付け、その改廃についてもプラネット(データベース管理センター)が管理を行うサービスである。参加企業間のデータ交換に使われる取引先コードをプラネットが一括管理することで、参加企業はコストダウ

<sup>35</sup> 株式会社プラネットホームページ・サービス内容, <http://www.planet-van.co.jp/service/index.html>, 参照。

<sup>36</sup> 株式会社プラネットホームページ・サービス内容, <http://www.planet-van.co.jp/service/index.html>, より抜粋(一部筆者加筆修正)。



ン、業務効率化の恩恵を受けることができる。

また、取引先データベースには、取引先コードに加え属性情報（たとえば名称や住所）も登録されている。参加企業はこの情報を自由に自社の情報システムに取り込むことができ、経営戦略立案・エリアマーケティング戦略立案に活かすことが可能である。

表 3-2 基幹 EDI の導入メリット

	メーカーのメリット	卸店のメリット
発注データ	受注業務の自動化によりデータの正確性向上	受注業務の自動化により、受注ミスの防止
	電話、FAX等の受付、入力、チェック作業に費やす時間とコスト(人件費)の削減	電話、FAX等の発注作業に費やす時間とコスト(人件費)の削減
仕入データ	伝票代、郵送代の削減	仕入計上タイミングのスピードアップ
	売上(仕入)伝票の発行、仕訳、発送作業に費やす時間とコスト(人件費)の削減	仕入伝票の入力、チェック作業に費やす時間とコスト(人件費)の削減
請求照合データ	違算照合処理がスピーディーに	違算照合処理がスピーディーに
	請求明細書の発行、仕訳、発送作業に費やす時間とコスト(人件費)の削減	請求明細書の照合に費やす時間とコスト(人件費)の削減

出所)株式会社プラネットホームページ・サービス内容, <http://www.planet-van.co.jp/service/index.html>, より抜粋(一部筆者加筆修正)。

### (3) 資材 EDI EDI 事業 : 1997 年

資材 EDI とは、一般消費財メーカーと資材サプライヤー間の業務の効率化を支援するサービスである。

プラネットに参加している企業は、統一されたデータフォーマットと標準化されたコードを利用することで、複数企業との EDI による取引を容易に行うことができる。資材 EDI は業務の迅速化、効率化、ミスの防止を実現可能なサービスである。現在資材 EDI では、在庫・発注・支払など計 15 種の取引データが稼働している。

この「資材 EDI」が、今後の取引において重要な理由は 2 点存在する<sup>37</sup>。第 1 に、資材 EDI は、SCM<sup>38</sup>を効果的に行うための重要な基本ツールだということである。近年、流通業界全体として供給連鎖を効率化することを求められているため、資材調達フェーズにおいても迅速かつ効率的な情報システムが求められている。資材 EDI はメーカーとサプライヤー間の商取引を電子化することで、資材調達・供給業務の一層の効率化を図るものである。第 2 の理由は、プラネットに参加している各社が、EDI の業界標準仕様を遵守していることだ。メーカー・資材サプライヤー双方が標準仕様を用いて電子商取引を行うため、各企業には個別対応が必要ない。

<sup>37</sup> 株式会社プラネットホームページ・サービス内容, <http://www.planet-van.co.jp/service/index.html>, 参照。

<sup>38</sup> 【SCM (Supply Chain Management : 供給連鎖管理)】

企業活動の管理手法の一つ。取引先との間の受発注、資材の調達から在庫管理、製品の配送まで、いわば事業活動の川上から川下までをコンピュータを使って総合的に管理することで余分な在庫などを削減し、コストを引き下げる効果があるとされる。( <http://e-words.jp/?w=SCM> )



(4) 商品データベース データベース事業 : 1997年

商品データベースは、日用品・化粧品・ペット業界の各メーカーの商品情報を提供するサービスである。このサービスを利用することで参加企業は、商品マスタや棚割・チラシ・POPなどの画像の登録業務を省力化することができる。現在310のメーカー、計約34,000アイテムの文字情報・画像情報を検索・利用可能である<sup>39</sup>。

商品データベースサービスを利用することで、卸売企業・小売企業には以下のようなコストメリットが生まれる<sup>40</sup>。第1に、画像データの作成コストを削減することができる。第2に、標準フォーマットを利用することで、データの変換作業に要するコストをゼロにすることができる。第3にデータの一括ダウンロードサービスを利用することで、現品、データ収集コストをゼロにすることができる。

また、商品データサービスを活用することでも、卸売企業・小売企業は次のようなコストメリットを実現できる。まず、マスタ内容の確認コストを削減することができる。なぜならデータベースには、メーカーが提供する正確なデータが登録されているからである。また、メーカーが新鮮なデータを常時アップロードするため、データの鮮度維持コストを削減できる。

(5) CRP 連続自動補充プログラム プラットフォーム事業 : 1998年

CRP (Continuous Replenishment Program) サービスとは、メーカー・卸売業・小売業間の連続自動補充システムサービスのことである。

CRPは、小売・流通の現場での売れ行きに応じて、物流センターの在庫を適切にコントロールする仕組みであり、供給連鎖の最適化を求められる今、非常に注目を浴びている取引形態である。プラネットは日本IBMと提携することで、CRP事業を推進している。1998年10月から開始されたこのサービスの最初の顧客は、滋賀県のスーパーである平和堂の日用雑貨共同配送センターであった。

(6) Web-EDI EDI事業 : 2001年

Web-EDIサービスとは、プラネットに参加するメーカーと卸売業・資材サプライヤーとの間のEDIを支援するサービスであり、インターネットを利用し、パソコン上で簡単にEDIを行うことができるようにするものである。Web-EDIサービスは、Web受発注サービスとWeb資材サービスからなる。

Web受発注サービスとは、卸店がインターネットを利用し、パソコン上で簡単にメーカーへオンライン発注が行える発注支援サービスである。一方、Web資材EDIサービスとは、メーカーと資材サプライヤーとの間で、インターネットを使った受発注を行えるようにするサービスである。

(7) シングルポータル「バイヤーズネット」 プラットフォーム事業 : 2002年

「バイヤーズネット」は、「商品情報」「市場状況」「消費者状況」「業界動向」など、バ

<sup>39</sup> 株式会社プラネットホームページ・サービス内容, <http://www.planet-van.co.jp/service/index.html>, 参照。

<sup>40</sup> 同上。

インテグレーション・マーチャндаイジング業務に欠かせない種々の情報を、インターネットからまとめて収集することができるサービスである。

バイヤーズネットは、(1)商品の検索(2)トレンド市場(3)ビジネスナビゲーター(4)バイヤーズルーム、の4つのサービスからなる。「商品の検索」は大きく分けて「新商品発売日カレンダー」と「ALL商品カタログ」の2点からなる。前者は新商品を発売日の2~3ヶ月前にチェックできるものであり、後者は28,000アイテムの文字・画像(棚割用・印刷用)情報を検索・ダウンロードできるものである。

「トレンド市場」は、業界の最新動向に関するニュース、イベント歳時記に関する情報、商品に関する雑誌記事、ビジネスの最前線で働く著名人からの寄稿、などに関する情報を入手できるサービスである。また「ビジネスナビゲーター」は、取引のあるメーカー・ベンダーのマーケティング情報、あるいは不特定のメーカー・ベンダーが発信する情報を入手できるサービスである。「バイヤーズルーム」は、バイヤーがそれぞれ独自にカスタマイズできるページを持つことができるサービスである。バイヤーはこのページを用いることで、取引先メーカー・ベンダーに企画提案・見積依頼を行うことができる。

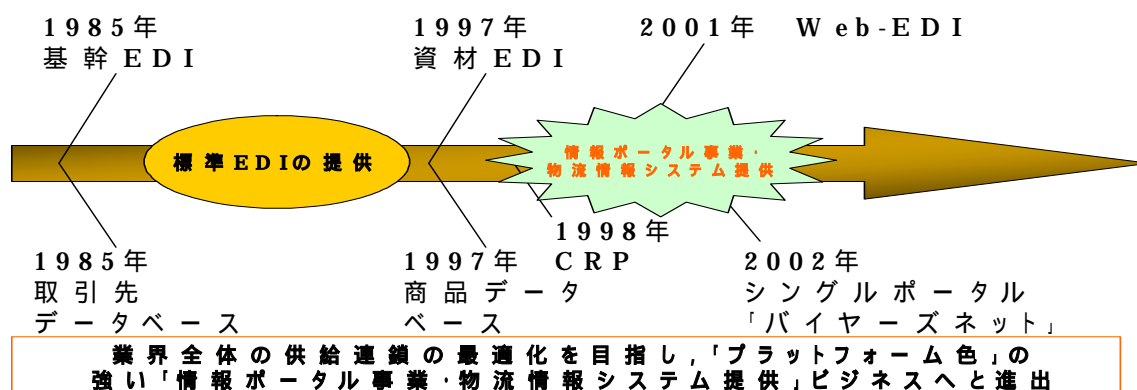
### 3-3-3. 今後の事業展開

花王への対抗戦略として消費財メーカー数社連合で興されたプラネットは、1997年2月に花王が2次卸である代行店からの要望を受けプラネットに参加したことで、文字通り「業界流通インフラ」企業へと飛躍した(村田, 2001)。

業界流通インフラとなったプラネットは、1998年のCRPサービス、2002年のバイヤーズネットサービスと、業界全体の供給連鎖の最適化を目指し、「業界プラットフォーム」企業としての色合いを強めているように思われる。また、Web-EDIサービスなど、参加企業が容易に利用できるサービスを積極的に展開しているのも、業界プラットフォーム企業としての色合いをプラネットが強めようとしている結果であると見て取れる。

つまり、プラネットは垂直方向へ事業を展開し、日雑業界全体を包括的に取り扱うことができる企業へと進化しているのである。しかしその一方で、2002年6月には理美容業界がプラネットEDIサービスの利用を発表した。プラネットは水平方向への事業展開も積極的に行っているのである。

図 3-6 プラネットの発展



## 4. 事例の時系列分析

本章では、第3章で見た3社の事例を比較分析し、本研究のリサーチ・クエスチョンに答えるための命題を抽出する。

### 4-1. 事例分析の方針

事例調査を行った3社の事例から確認できたことは、業界プラットフォーム型企業は、時系列の変化とともにビジネス機能を追加しているということであった。ここで重要なのは追加されている機能が、3社が創業当初に持っていた機能とはその性質を異にするものだけということである。

ジャパン・イーマーケットは、見積・リバースオークションサービスやカタログ購買サービスといった、バイヤーの購買コスト削減・サプライヤーの売上拡大のための「市場機能」(安部, 2001)的なサービスに加えて、業界全体の電力資機材の「標準化」を促進するCSMサービスを追加していった。JNXは当初、標準化された業界通信インフラ機能の提供からサービスをスタートさせたが、近年自動車業界を包括的に取り扱うために、アプリケーションサービス機能の提供を積極的に展開している。プラネットは標準EDIの提供からそのビジネスをスタートさせたが、業界流通インフラとしての地位を固めるにつれ、垂直方向に事業を展開するために情報ポータル事業や物流情報システムの提供サービス<sup>41</sup>を積極的に展開している。

再確認するが、本研究のリサーチ・クエスチョンは、「業界プラットフォーム型企業に発展の余地はあるのか。」という問題であった。なぜこのようなりサーチ・クエスチョンを抱いたのかということそれは、参加企業により大きな便益をもたらすため、あるいは、業界プラットフォーム型企業自体が収益をあげ成長して行くため、業界プラットフォーム型企業が発展していく一種の方向性のようなものが存在するのではないかと考えたからであった。

そして本研究で事例を確認したところ、業界プラットフォーム型企業はサービス機能を追加していくことで、「ある方向性」に向かって発展を続けている可能性を見て取れた。本章ではまず、業界プラットフォーム型企業の提供機能の効用、つまり参加企業に与える影響を説明するための「コスト概念」を、先行研究をもとにして設定する。そしてその「コスト概念」を利用することで、業界プラットフォーム型企業が提供する「機能」の整理・分類を行い、業界プラットフォーム型企業が発展していく方向性を記述する(ちなみに、本稿では、利益の増大もコスト低下の一種として捉える。)

### 4-2. 分析枠組みとしてのコスト概念

#### 4-2-1. コスト概念

本研究ではまず、業界プラットフォーム型企業の提供機能の効用を説明するためのコスト概念として、

---

<sup>41</sup> プラネットの提供サービスであるCRPやシングルポータル「バイヤーズネット」は、プラネット自社での呼び方では「プラットフォーム事業」になるが、本稿のこれ以降では、「プラットフォーム」という言葉が誤解・混乱を招くと考え、「情報ポータル事業(具体的にはシングルポータル「バイヤーズネット」)」と「物流情報システムの提供(具体的にはCRP)」という表現を用いることにした。

- (1) 製品/サービス・コスト
- (2) ストラクチャー・コスト
- (3) 取引コスト

の3点を考察する。

この3つのコスト概念は、業界プラットフォーム型企業に参加する企業が、あるいは業界プラットフォーム型企業自体が大きく影響を受けると考えられるものである。

- (1) 製品/サービス・コスト

製品/サービス・コストとは、参加企業が業界プラットフォーム型企業に参加することで享受できる「プラス」の部分である。それはバイヤー(売り手)にとっての調達価格の低下であり、サプライヤー(買い手)・業界プラットフォーム型企業にとっての営業利益の増大である。

- (2) ストラクチャー・コスト

ストラクチャー・コストとは、業界プラットフォーム型企業が提供する情報システムの利用に際して、参加企業が「負担」しなければならないコスト、あるいは業界プラットフォーム型企業の自社ビジネスへの投資コストである。ストラクチャー・コストは大きく分けて、参加企業・業界プラットフォーム型企業が新情報システムに移行する際にかかる「初期IT投資コスト」「(新たな)サービス内容の学習コスト」と、システム移行後に継続的にかかる「システム利用料」の2つに分類することが可能である。業界プラットフォーム型企業自体のシステム保守・運用コストも、「システム利用料」に含めて考える。

- (3) 取引コスト

3つめのコスト概念は、2章でレビューした「取引コスト」(Coase, 1937; Williamson, 1975, 1980)である。バイヤー・サプライヤーは業界プラットフォーム型企業に参加することで取引コストを削減することができる。本研究においては、取引コストの分類は根来(2003)に従った。なお、根来はその分類において「取引コスト」と「ダイナミック・インタラクション」とを分けているが、ここでは便宜的に2つを統合し「取引コスト」としている。

#### 4-2-2. 変化コストと変化後コスト

本研究では以上3つのコストを「変化後コスト」と「変化コスト」の2点について再構成し考察する。なぜこのような再構成が必要かという点、種々のコストについて「時間」概念を含めなければならないからである。つまり、一口に「コスト」といっても、企業が新しいプラットフォームサービスを利用する時に「のみ」発生するコストと、サービス利用開始の後「継続的に」発生しつづけるコストが存在するという点である。

加えて、「変化後コスト」の中でも、「定常的に発生するコスト」と「取引相手の変更にかかるコスト」が存在することも断っておかねばなるまい。つまり、何らかのプラットフォームサービスを利用開始後も、「取引相手を変更する」際には一時的に新たなコストが発生するという点である。

またそれぞれのコストについて、それが参加企業・業界プラットフォーム型企業自体に

とって「プラス」の方向に働くものなのか、あるいは「マイナス」の方向に働くものなのかを分類した。先にも少し述べたように、企業は業界プラットフォーム型企業に参加することで、取引コスト削減効果や製品原価低減のように享受できる「プラス」の部分を持つ一方で、システム投資やサービス内容の学習コストなどの「マイナス」の部分も同時に負担しなければならないからである。また、取引コストの中では、利用するビジネス内容によっては参加企業が負担しなければならないものもある（たとえば、監視や強制にかかるコスト）。同時に業界プラットフォーム型企業自体も、投資なしに営業利益を受けることはできない。

以上の点をふまえ、コスト概念を整理したのが表 4-1 である。各コスト名の横に付与してある「+ / -」記号は、参加企業・業界プラットフォーム型企業の当該コストが、あるビジネスに関わることで「+（得になる）」方向に動くものなのか、「-（損になる）」方向になるものなのかをそれぞれ整理・分類したものである。ここで注意したいのは、「取引コストが削減される」といった場合にはそれは「+」として扱っている点にある。削減される、という表現は実務的には「マイナス」を想起しやすいものであるが、コスト削減は企業にとって「プラス」、つまり得になるものと考えられる。

表4-1 「変化」とコスト概念

		製品 / サービス・コスト	ストラクチャー・コスト	取引コスト
変化後コスト (サービス利用開始の後「継続的に」発生しつづけるコスト)	定常的コスト	システム利用料(-)		
		調達価格(バイヤー) / 営業利益(サプライヤー・業界プラットフォーム型企業)(+)		
		静的取引コスト 参照・連絡・調整・監視・強制に費やされるコスト(+ 場合によっては-)		
	取引相手の変更に かかるコスト(動的取引コスト)	動的取引コスト 取引先変更のための探索・比較に費やされるコスト(+)		
		動的取引コスト 取引先変更にもなうスイッチングコスト(+)		
		動的取引コスト 提案 / 要求または共同開発の基盤形成に費やされるコスト(+)		
変化コスト (企業が新しいプラットフォームサービスを利用する時に「のみ」発生するコスト)	初期IT投資コスト(-)			
	サービス内容の学習コスト(-)			

注)「+」…得をする,削減できるコスト,「-」…損をするコスト

「変化コスト」としては、初期 IT 投資コストと（新たな）サービス内容の学習コストを分類した。

一方「変化後コスト」としてはまず、システム利用料、製品 / サービス・コスト、取引コストの中でも参照・連絡・調整・監視・強制に必要なコストをあげることができる。参照コストとは、「取引相手の特徴の理解、対象製品の特徴の理解にかかるコスト」である。

また、連絡コストとは「取引上の条件（数量，納期等）を連絡するのに要するコスト」であり，調整コストとは「取引内容を調整するのにかかるコスト」のことである．監視コストとは「取引が契約通りかどうかを監視するためのコスト」であり，強制コストとは「契約の履行を強制するためのコスト」である．本研究においては，変化後コストの中でも継続的に発生する以上のようなコストを包括的に「定常的コスト」と呼ぶことにする．

また「変化後コスト」の中でも「取引相手の変更の際」にかかるコストには，取引コストの内の探索・比較に要するコストと取引先変更にもなうスイッチングコストを分類した．探索コストとは「取引相手を探す，対象製品を探す際にかかるコスト」であり，比較コストとは「価格を比較する，機能・サービスを比較する際に必要なコスト」である．加えて「取引相手の変更の際」にかかるコストとして，取引コストの内，提案／要求の基盤形成・共同開発の基盤形成に費やされるコストを分類した．提案／要求の基盤形成に要するコストとは「相手に要求／提案を行うための基盤（例えば，通信インフラ）を形成する際にかかるコスト」であり，共同開発の基盤形成に費やされるコストとは「相手と共同して新しいものをつくる際に必要となる基盤（例えば，CAD データの変換ソフト）の形成にかかるコスト」のことである．本研究では変化後コスト中でも「取引相手の変更の際」にかかる以上の取引コストを，「動的取引コスト」と名づけた．

#### 4-3. 提供機能の整理・分類

以上のコスト概念を用いて，業界プラットフォーム型企業の提供機能を整理・分類することにする．業界プラットフォーム型企業が参加企業にもたらす価値を一言で表現するならば，それは「業務改善」であるといえる．なぜなら，調査した事例から，業界プラットフォーム型企業の提供サービスの多くは，企業間の取引フェーズにおけるボトルネックの解決，コストダウンを目的とした調達プロセスの見直しなど，業務プロセスの改善にあると考えられるからである．

ここではまずその「業務改善」の内容を「コスト概念」を用いて表現することにする．本研究のコスト概念を用いて表現される業務改善内容は以下の 6 点であると考えられる．業務「改善」という表現を用いる以上，対象となるコスト概念は表 4-1 中の「プラス」の部分，つまり取引コスト削減効果や製品原価低減のように参加企業が便益を享受できる部分となる．

- (1) 動的取引コストの低減（取引先変更にもなうスイッチングコストの低減）
- (2) 動的取引コストの低減（取引先変更のための探索・比較に費やされるコストの低減）
- (3) 動的取引コストの低減（提案／要求または共同開発の基盤形成に費やされるコストの低減）
- (4) 業界共通静的取引コストの低減
- (5) 業界共通資材コストの低減（製品／サービス・コストの低減）
- (6) 参加企業の個別資材コストの低減

- (1) 動的取引コストの低減（取引先変更にもなうスイッチングコストの低減）

動的取引コストの低減（取引先変更にもなうスイッチングコストの低減）とは，たとえば，標準化された通信インフラを使うことで，新たな企業と取引を行う際にもシステムのスイッチングコストを減らすことができることを意味する．

(2) 動的取引コストの低減(取引先変更のための探索・比較に費やされるコストの低減)

動的取引コストの低減(取引先変更のための探索・比較に費やされるコストの低減)とはたとえば,新規取引先の探索・比較にかかる調査コストが業界プラットフォーム型企業の提供機能によって低減されることを意味する。

(3) 動的取引コストの低減(提案/要求または共同開発の基盤形成に費やされるコストの低減)

動的取引コストの低減(提案/要求または共同開発の基盤形成に費やされるコストの低減)とはたとえば,情報交換のためのポータルの開発コストやCADデータの授受・変換コストが業界プラットフォーム型企業の提供機能によって低減されることを意味する。業界プラットフォーム型企業による,参加企業の動的取引コストの低減(提案/要求または共同開発の基盤形成に費やされるコストの低減)は,業界への自由な参入とそこからの自由な退出を促進し,サプライヤー間の「コンテストビリティ(Baumol, Panzar & Willing, 1982)=潜在的競争可能性」を高める。

(4) 業界共通静的取引コストの低減

業界共通静的取引コストの低減とは,取引コストの中でも参照・連絡・調整・監視・強制に要するような定常的コストが業界プラットフォーム型企業の提供機能によって低減されることを意味する。ここで「業界共通」と表現しているのは,業界プラットフォーム型企業が個々の参加企業の取引コスト低減という目的以上に,業界全体としての取引コストを削減するために存在しているのだということを意味している。この点こそが,業界プラットフォーム型企業の存在意義である。たとえばプラネットは,EDIサービスの提供によって,個別企業の取引コスト低減はもちろんのこと,それを越えた業界全体の商流の効率化に寄与している。

(5) 業界共通資材コストの低減(製品/サービス・コストの低減)

業界共通資材コストの低減(製品/サービス・コストの低減)とは表4-1の「調達価格(バイヤー)」が業界全体として低減することを意味する。

(6) 参加企業の個別資材コストの低減

参加企業の個別資材コストの低減とは,表4-1の「調達価格(バイヤー)」の低減を意味する。(5)と(6)とで,資材コストの低減を「業界共通(全体)」と「参加企業(単独)」の2つに分けたのは,業界プラットフォーム型企業の提供サービスに「業界全体の資材コストの低減」を主目的としたものと「個別企業の資材コストの低減」を主目的にしたものの2つが存在しているためである。当然後者こそが,業界プラットフォーム企業でしかないことであり,業界プラットフォーム型企業の存在意義に関わるものである。

#### 4-4. 提供機能の比較時系列分析

以上で考察した,動的取引コストの低減(取引先変更にともなうスイッチングコストの低減),動的取引コストの低減(取引先変更のための探索・比較に費やされるコストの低減),動的取引コストの低減(提案/要求または共同開発の基盤形成に費やされるコストの低減),

業界共通静的取引コストの低減，業界共通資材コストの低減，参加企業の個別資材コストの低減，の6点から事例研究を行った3社の提供機能を分類・整理したものが表4-2,4-3,4-4である。

先の事例研究でわれわれが注目したのは，各業界プラットフォーム型企業が時系列の変化にともない，創業当初に持っていた機能とはその性質を異にする新機能を追加してきているという事実であった。その事実を明快に表現するために，われわれは「創業時の提供機能比較(表4-2)」，「各業界プラットフォーム型企業が発展段階で追加した，創業当時の提供機能とは性質を異にする新機能の比較(表4-3)」，「最新段階(2003年秋冬)の提供機能比較(表4-4)」の3つの分析を行った。

なお，ここで断っておかねばならないが，提供機能の整理・分類は，1つの提供機能につき1つの業務改善内容に分類している点である。複数の業務改善に役立つ提供機能も多々あるが，改善内容の中でも「最も効果がある，あるいは効果が期待される」分野への分類を行うことで，その提供機能の特徴を最も如実に捉えることができると考え，この手続きを選択した。

#### 4-4-1. 創業時

まず3社の創業時の提供機能比較を行ったところ，表4-2のような結果を得ることができた。なお表中(表4-2,表4-3,表4-4)，動的取引コストの低減(提案/要求または共同開発の基盤形成に費やされるコストの低減)という業務改善ジャンルの中では行が複数に分かれている。これは同じ業務改善につながる各社のサービスの中でも違った種のもが存在するということを表している。たとえば表4-3において，動的取引コストの低減(提案/要求または共同開発の基盤形成に費やされるコストの低減)につながるサービスとして，アプリケーション共通基盤のように「システム基盤」的特徴を持つものもあれば，バイヤーズネットのように「ポータル」的特徴を持つものもある，というように「同じ業務改善が期待できるがサービスの種類が「明らかに」違うものが存在する」ということである。

また，3社の創業時の提供機能を分類すると，表4-2を見てもわかるように各社がまだサービスを提供していない業務改善ジャンルが存在する。各社において，その業務改善ジャンルのサービスがまったく存在しない場合は表中(表4-2,表4-3,表4-4,いずれも含む)で「縦線の塗りつぶし」で表現した。また，その業務改善ジャンルのサービスが部分的である場合(たとえば，JNXは動的取引コストの低減(提案/要求または共同開発の基盤形成に費やされるコストの低減)分野において，アプリケーション共通基盤のような「システム基盤的サービス」は持っているが，プラネットのバイヤーズネットのような「ポータルのサービス」は持っていないような場合)は，表4-4中において，「斜線の塗りつぶし」で表現した。

注意したいのは各表(表4-2,表4-3,表4-4)中の一番下の行にある「参加企業の個別資材コストの低減」という改善ジャンルである。この分野に関しては，上のような塗りつぶしによる表現は一切行わなかった。なぜならこの改善ジャンルに関しては，業界プラットフォーム型企業が機能を提供すべき必然性はないからである。たとえばある企業が，OA機器や文房具に関する個別資材コストを低減したければ何も業界プラットフォーム型企業を利用する不可欠性はどこにも無く，OA機器や文房具のような間接財専門の調達企業(た



たとえば、アスクルやディーコープのような企業)を利用することも可能である。

表4-2 各社の提供機能比較(創業時)

改善内容	ジャパン・イーマーケット	JNX	プラネット
動的取引コストの低減 (取引相手変更にもなうスイッチングコストの低減)		JNXコアサービス(専用線)(2000年10月)	基幹EDI(1985年)
動的取引コストの低減 (取引先変更のための探索・比較に費やされるコストの低減)	カタログ購買(2001年)		
動的取引コストの低減 (提案/要求または共同開発の基盤形成に費やされるコストの低減)			
業界共通静的取引コストの低減			取引先データベース(1985年)
業界共通資材コストの低減			
参加企業の個別資材コストの低減	見積・リバースオークション(2001年)		

凡例  : その改善ジャンルのサービスが存在しない

表4-2を見ると、ジャパン・イーマーケットは創業時に動的取引コストの低減(取引先変更のための探索・比較に費やされるコストの低減)と参加企業の個別資材コスト低減につながるサービスを提供していることがわかる。カタログ購買は、電子カタログを使用することでこれまでとは違うサプライヤー・バイヤーと出会う可能性を広げるサービスであるから、取引先変更のための探索・比較に費やされるコストの低減につながる提供機能であると考えられる。また、見積・リバースオークションは、主に「それぞれの個別企業」が資材コストの低減という現実的な効果を求めて参加するサービスであるから、参加企業の個別資材コスト低減につながる提供機能であると考えられる。

同じく、JNXは創業時に動的取引コストの低減(取引先変更にもなうスイッチングコストの低減)を目的としたサービスを提供していたことが分かる。JNX コアサービス(専用線)は通信インフラを集約することでバイヤー・サプライヤー間のコミュニケーションコストを削減するものであるし、標準化された通信インフラを使うことで新たな企業と取引を行う際にもシステムのスイッチングコストを減らすことができるものであるから、この業務改善内容に分類されよう。

また、プラネットは創業時に、基幹EDIと取引先データベースという、それぞれ動的取引コストの低減(取引先変更にもなうスイッチングコストの低減)、業界共通静的取引コストの低減につながる機能を持っていたことになる。なぜなら、基幹EDIサービスは業界標準のEDIを提供することでバイヤー(この場合卸店)とサプライヤー(この場合メーカー)との間のコミュニケーションコストを下げるものであるし、取引先データベースはバイヤー(卸店)に関する種々の情報をデータベース化しいつでも引き出せるようにすることで、サプライヤー(メーカー)が日々継続的に負う連絡や調整のためのコストを下げる

ものであるからだ。

#### 4-4-2. 追加機能

次に、各社の提供機能のうち、現在にいたるまでに追加されたものの中で創業当時の提供機能とは性質を異にするものを比較した。事例研究を行った3社は、発展の過程においてさまざまな機能を追加してきているが、たとえばJNXが提供するJNXコアサービス(ダイヤルアップ)や国際接続、プラネットが提供する資材EDIやWeb-EDIのように、各社が創業時に提供していたサービス、つまりJNXならばJNXコアサービス(専用線)、プラネットならば基幹EDIと同じ性質を持つ新機能は比較を行わなかった。なぜならば、「創業当時とは性質が異なる機能」を追加しながら業界プラットフォーム型企業が発展しているという事実こそ、本研究においては重要だからである。比較の結果は表4-3である。

表4-3 各社の提供機能比較(追加されたもの：創業当時の提供機能とは性質を異にするもの)

改善内容	ジャパン・イーマーケット	JNX	プラネット
動的取引コストの低減 (取引相手変更にもなう スイッチングコストの低減)			
動的取引コストの低減 (取引先変更のための探 索・比較に費やされるコス トの低減)			
動的取引コストの低減 (提案/要求または共同 開発の基盤形成に費やさ れるコストの低減)		アプリケーション共通基盤 (2002年10月)	バイヤーズネット(2002年)
業界共通静的取引 コストの低減		ASPサービス(2002年)	
業界共通資材コストの 低減	CSMコンサルティング (2002~2003年)		
参加企業の個別資材 コストの低減			CRP(1998年)

凡例  :その改善ジャンルのサービスが存在しない

ジャパン・イーマーケットは2002~2003年に業界共通資材コストの低減を主目的とする、CSMコンサルティングサービスを追加した。このサービスは、バイヤーが調達する資機材の仕様標準化・統一化を図ることで、業界全体としての資機材の仕様標準化を推進しようというサービスである。つまり標準化を通じて、業界の共通資材コストを低減しようとする機能である。

JNXは2002年にアプリケーション共通基盤(10月)とASPサービスの提供を開始した。前者は、JNXに参加する各企業がアプリケーションを構築・展開する上での共通機能項目を洗い出したものである。これはJNX上でのCADデータ交換のようなアプリケーションサービスを展開することを促進するものであり、また各参加企業のシステム投資を軽減させるものでもあるので、動的取引コストの低減(提案/要求または共同開発の基盤形成に費やされるコストの低減)を目的とした機能といえる。アプリケーション共通基盤の

稼働は、システム投資を埋没費用化させることで特にサプライヤー業界に潜在的競争可能性を生む。また後者は、企業の情報システム部門が日々大きな負担としているアプリケーションのインストールや管理、アップグレードにかかる費用・手間の節減を助けるサービスであるので、これは業界共通静的取引コストの低減を目的としたものであるといえよう。

また、プラネットは1998年にCRPサービス、2002年にバイヤーズネットサービスを開始した。CRPサービスとは、小売・流通の現場での売れ行きに応じて、物流センターの在庫を適切にコントロールする仕組みであり、小売・流通企業、あるいはそれら企業に商品を納入するメーカーの流通在庫の削減を目的としたものである。このサービスは、参加企業の個別資材コストの低減機能をもつものであるといえる。一方バイヤーズネットは、バイヤー間のコラボレーション、あるいは情報収集のためのポータルサイトである。これは本研究でいえば、まさに動的取引コストの低減（提案/要求または共同開発の基盤形成に費やされるコストの低減）を目的とした機能であろう。このバイヤーズネットも動的取引コストを相対的に低くすることで、業界に潜在的競争可能性を生むものである。

#### 4-4-3. 現在

創業当時の、そして追加された提供機能の分析（表4-2、4-3参照）をふまえ、最後に3社の現在（2003年秋冬）での提供機能比較を行ったものが、表4-4である。なお、表4-3ではあえて記載しなかった「追加された機能ではあるが、創業時に提供されていた機能と性質が同じもの」もここでは追加した。

表4-4 各社の提供機能比較（2003年秋冬）

改善内容	ジャパン・イーマーケット	JNX	プラネット
動的取引コストの低減 (取引相手変更にもなう スイッチングコストの低減)		JNXコアサービス(専用線) JNXコアサービス(ダイヤルアップ) 国際接続 JNXゲートウェイアクセス	基幹EDI 資材EDI Web-EDI
動的取引コストの低減 (取引先変更のための探 索・比較に費やされるコス トの低減)	カタログ購買		
動的取引コストの低減 (提案/要求または共同 開発の基盤形成に費やさ れるコストの低減)		アプリケーション共通基盤	
業界共通静的取引 コストの低減		ASPサービス	取引先データベース 商品データベース
業界共通資材コストの 低減	CSMコンサルティング		
参加企業の個別資材 コストの低減	見積・リバースオークシ ョン		CRP



凡例  :その改善ジャンルのサービスが存在しない  :その改善ジャンルのサービスが部分的

表4-2と表4-4を比較すれば、3社が時系列の変化とともに、創業時のものとは性質が異なる機能を追加しながら発展していることが確かに理解できるはずである。ここで1つの問いに答えねばならない。それは「どうして各社は機能を追加しているのか」という問

題である。機能の追加を「市場・参加企業からのニーズ」や「業界プラットフォーム型企業の収益拡大戦略」から説明することもできるかもしれないが、ここでは「シナジー (synergy)」という言葉でそれを説明できるものが多い。シナジーとは、「経営戦略で、事業や経営資源を適切に結合することで生まれる相乗効果〔新村出 編『広辞苑 第五版』岩波書店)のことである。このシナジーの観点から各社の機能追加を見てみる。

ジャパン・イーマーケットは、見積・リバースオークションやカタログ購買を行う際の前処理として CSM コンサルティングを活用しようとしている。つまり調達品目を CSM による標準化・統一化によって見直すことで、見積・リバースオークションやカタログ購買を行うことで得られるメリットを参加企業に明示しようとしているのである。

JNX は、標準化された通信インフラと参加各社のアプリケーション展開との相性のよさに目をつけ、アプリケーション共通基盤を提供した。なぜなら、アプリケーション共通基盤は、JNX の通信インフラ層と JNX 上で稼動するアプリケーション層の中間に位置づけられる標準化された基盤であり、この基盤を提供することで、JNX 上でアプリケーションを提供する企業はスムーズに活動を行うことが可能であるからだ。

プラネットは、EDI サービスとデータベースサービスとの間にシナジーを見出しているように思われる。数多ある取引先や商品をデータベース化しそれぞれにコードをふることで、標準 EDI による情報交換を促進しているからである。また CRP やバイヤーズネットは、標準 EDI で培った経験や問題意識の延長線上に生まれたものであるといえる。また、これら提供機能は、プラネットというまさに「業界インフラ」企業としての経営戦略の延長上に生まれたものであり、これもシナジーと言えなくもない。

また、各社の発展の過程で追加された「創業時の提供機能と性質を同じにするもの」は明らかにシナジー効果を狙ったものであることは言うまでも無い。

ここで議論を、各社の現在の提供機能比較に戻す。表 4-4 を見て分かるように、各社の業務改善内容ごとの提供機能は、創業時のそれと比べ、より多くの違った改善内容をカバーするものになっていることが見て取れる。しかしそれでいてなお現在、各社がサービスを提供していない改善ジャンル(表 4-4 中の縦線の塗りつぶし部分)、現在サービスを提供してはいるが、他社と比較してさらなるサービスの提供が可能と思われる改善ジャンル(表 4-4 中の斜線の塗りつぶし部分)がいくつか存在することもわかる。

これらの改善ジャンルに向かって、各業界プラットフォーム型企業が新機能追加を行いながらさらなる発展を遂げていく可能性があることは、3 社が歩んできた歴史から考えても十二分にありうる。では、その発展可能性はどのように予測すべきか。

本研究においては、既にその改善ジャンルに存在するサービス機能の成立要件(つまりその提供サービス自体がビジネスとして成立するのかどうかという問題)を満たすことができれば、業界プラットフォーム型企業は未開の、あるいは開拓不十分な改善ジャンルに新機能を追加することで発展していくことができると考える。

#### 4-5. 提供機能の成立要件

各提供サービスの成立要件とは何か。ここでは、本章で創られた「変化コスト/変化後コスト」の概念を用いてこの問題を紐解くことにする。再確認するが、変化コストとは、「企業が新しいプラットフォームサービスを利用する時に「のみ」発生するコスト」であり、変化後コストとは、「サービス利用開始の後「継続的に」発生しつづけるコスト」、の

ことである。

バイヤー・サプライヤーは、業界プラットフォーム型企業の提供機能を初めて利用する際（つまり「変化」を起こす場合）ほとんどの場合においてマイナスのコスト負担を追うが、そのサービスをその後継続して利用することで（つまり「変化後」）コスト削減効果を享受することができると判断すれば、業界プラットフォーム型企業の提供機能を利用するであろう。同じく、業界プラットフォーム型企業も、各機能（サービス）立ち上げ時の投資を回収できると判断できれば、その機能を新ビジネスとして開始する。

要するに、提供機能の成立要件とは、業界プラットフォーム型企業の各機能について、バイヤー・サプライヤー・業界プラットフォーム型企業の3プレイヤー全てが継続的なメリットの享受を可能である場合、つまり（継続的に発生する）変化後のコストの合計が変化コストを上回る場合をいう。これを概念的に表現すれば、図4-1のような構造となる。

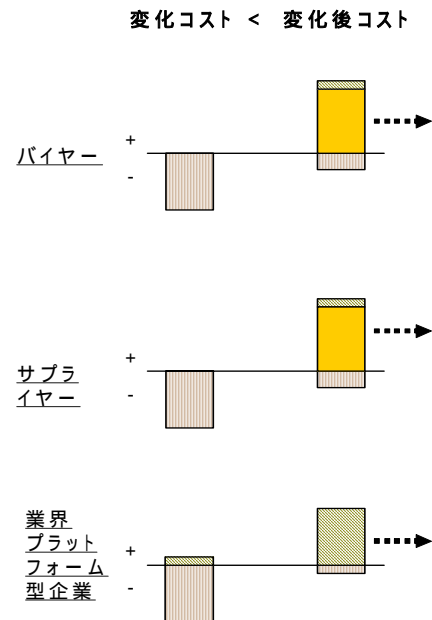
図4-1 未開拓の改善ジャンルへの進出

• 提供機能の成立要件

業界プラットフォーム型企業の各機能について、バイヤー・サプライヤー・業界プラットフォーム型企業の3プレイヤー全てが継続的なメリットの享受を可能である場合、**つまり(継続的に発生する)変化後のコストの合計が変化コストを上回る場合**。

• 成立要件を満たせるのならば、各企業は未開拓ジャンルへと進出できる。

- 凡例
- 製品/サービスコスト
  - ストラクチャー・コスト
  - 取引コスト



この成立要件を用いて、各改善ジャンルの提供機能をそれぞれ定性的に分析した結果が表4-5である。なお、各改善ジャンルにつき1サービスのみをピックアップしたのは、改善内容ごとの成立要件はほぼ同一であろうと考えたためである（同一改善内容の中でも、違う種類のサービスが存在する場合は別々に分析した）。

動的取引コストの低減（取引先変更にとまなうスイッチングコストの低減）につながる提供機能に関しては、「企業間の通信インフラに関わるサービス」としてJNXコアサービス（専用線）を分析した。JNXコアサービス（専用線）の成立要件は、「参加者が複数の顕在・潜在取引先を持つ場合」である。つまり顕在・潜在を問わず取引先が多ければ多いほど、この提供機能は参加企業に大きな便益をもたらすのである。なぜならJNXコアサービスは、取引先の数が多いほどその効果を発揮するものだからである。

次に、動的取引コストの低減（取引先変更のための探索・比較に費やされるコストの低



減)としては、ジャパン・イーマーケットのカタログ購買を分析した。カタログ購買の成立要件は、「一定数以上のバイヤーとサプライヤーかつ一定水準以上価格・機能競争を行えるサプライヤーを同時に確保でき、かつカタログ購買によるメリットが参加企業にとって明確な場合である」といえる。つまりバイヤーにとって、既存の取引ルートを変更してでも製品/サービスを購買したいと思うサプライヤーが存在し、かつサプライヤーにとってカタログ販売を行うことで確かな収益をあげることができるだけのバイヤーが存在して初めてこのビジネスは成立するのである。

表4-5 各社の発展可能性と成立要件

各社の発展可能性	成立要件
JNXコアサービス(専用線):動的取引コストの低減(取引相手変更にもなうスイッチングコストの低減)	参加者が複数の顕在・潜在取引先を持つ場合、JNX利用で取引コスト削減が可能(ある一定の数の参加者(バイヤー・サプライヤー)の参加がある場合)。 <b>*参加者の絶対数の問題</b>
カタログ購買(ジャパン・イーマーケット):動的取引コストの低減(取引先変更のための探索・比較に費やされるコストの低減)	一定数かつ一定水準以上のバイヤーとサプライヤーを確保することができ、かつそれらの企業にカタログ購買を行うメリットを明らかにできる場合。 <b>*参加者の絶対数の問題</b>
アプリケーション共通基盤(JNX):動的取引コストの低減(提案/要求または共同開発の基盤形成に費やされるコストの低減)	JNX上でアプリケーションを利用する企業(TP)が一定数以上存在する場合・各TPが頻繁に取引・共同開発の相手を変更する場合、TPの動的取引コストを削減可能。 <b>*参加者の絶対数の問題+取引相手の変更頻度問題</b>
バイヤーズネット(プラネット):動的取引コストの低減(提案/要求または共同開発の基盤形成に費やされるコストの低減)	一定数以上の企業がWeb上で取引先との情報交換を行っており、かつ共同ポータル上で有用な情報を入手・交換可能な場合、バイヤーズネットを使い企業は動的取引コストを削減できる。 <b>*参加者の絶対数の問題</b>
取引先データベース(プラネット):業界共通静的取引コストの低減	多数のバイヤーと取引を行っているサプライヤーが存在する場合、取引先データベースは業界定期的取引コストの低減を可能にする。 <b>*参加者の絶対数の問題</b>
CSMコンサルティング(ジャパン・イーマーケット):業界共通資材コストの削減	一定数以上のバイヤーが資機材の仕様統一を図れて、かつその標準資機材の提供をビジネスとして行えるサプライヤーが存在する場合。 <b>*資材の業界内標準化の可能性</b>

動的取引コストの低減(提案/要求または共同開発の基盤形成に費やされるコストの低減)に関わる提供機能の中でも「システム基盤」的特徴を持つものとしては、JNXのアプリケーション共通基盤を分析した。ここでビジネスの成立要件となっているのは、「JNX上でアプリケーションを利用する参加企業の数」と「取引相手の変更頻度」であるといえる。つまり、アプリケーションを利用する参加企業の絶対数が少ない場合や、提案/要求・共同開発が企業間で頻繁に行われな場合、取引相手を頻繁に変更しない場合などはビジネスが成立しないのである。

また、動的取引コストの低減(提案/要求または共同開発の基盤形成に費やされるコストの低減)に関わる提供機能の中でも「ポータル」的特徴を持つものとしては、プラネットのバイヤーズネットを分析した。このビジネスの成立要件は「相互に情報交換を行う企業の数」と「入手可能な情報の質」にある。つまり、企業間で有益なコラボレーションが行われなような場合や、入手できる情報にさしたる価値を見出せない場合はこのような提供サービスは参加企業にとって魅力あるものにはならない。

また、業界共通静的取引コストの低減に関わる機能としてはプラネットの取引先データベースを分析した。この場合、ビジネスの成立要件となるのはデータベースに掲載されて

いる「企業数」、あるいは「多数の取引先と情報交換を行っている企業の存在」ということになる。つまり、データベースに多数の企業のコードが掲載されていればこそ、あるいは多数の取引先と電子商取引を行ってればこそ、データベースを活用した静的取引コストの削減が意味を持つ。なぜなら少数企業との取引をしているのならば、わざわざ商取引に必要なコードの管理を他社に依頼するする必要はないからである。

業界共通資材コストの低減に関わるものとしては、ジャパン・イーマーケットのCSMコンサルティングを選択した。この改善分野でのキーワードとなるのは「標準化」である。一定数以上のバイヤー同士で資機材仕様の「標準化ないし統一化」を行い資材調達することで、初めて業界の「共通」資材コストは削減可能なものとなるのである。逆にいえば、少数企業で標準化を行ったところでそれは、業界の共通資材コストの低減にはつながらないのである。また同時に、標準化された資機材の提供をビジネスとして行うサプライヤーが存在しない限り、このビジネスの成立要件は満たされないのである。

なお、参加企業の個別資材コストの低減に影響を与える機能についての分析は行わなかった。なぜなら、前述したように、この改善ジャンルは業界プラットフォーム型企業がサービスを提供する必然性のない分野であり、業界を超えて存在する、「業界横断型」の専門企業がよりよいサービスを提供する可能性をめぐることができないためである。

#### 4-6. 各社の発展可能性

先に、既にその改善ジャンルに存在するサービス機能の成立要件（つまりその提供サービス自体がビジネスとして成立するのかどうかという問題）を満たすことができれば、業界プラットフォーム型企業は未開の、あるいは開拓不十分な改善ジャンルに新機能を追加することで発展していくことができる、と述べた。

前節で行った分析はその成立要件を探るものであった。各分析においては個別事例を検討したが、結果導き出された成立要件（表 4-5）はその個々の改善ジャンル一般に当てはめて考えることができよう。以下では、各改善ジャンルにおいて現在サービス機能を提供していない企業が、そのジャンルに新機能を追加することができるかどうかを個別に検討する。

##### （1）動的取引コストの低減（取引先変更にもなうスイッチングコストの低減）ジャンルへの発展可能性

動的取引コストの低減（取引先変更にもなうスイッチングコストの低減）という改善ジャンルへの拡張可能性があるのは表 4-4 からジャパン・イーマーケットであることがわかる。

確認するが、表 4-5 で見たようにこのジャンルの改善を目的とした機能の成立要件は「参加者が複数の顕在・潜在取引先を持つ場合」であった。

果たしてジャパン・イーマーケットはこの改善ジャンルに新機能を追加した場合、それをビジネスとして成立させることができるであろうか。われわれは、近い将来成立が可能であると考え。なぜなら、電力業界は長い間地域独占の状態にあり厳しい規制が行われていた業界であったが、近年電力自由化が進み規制緩和が進んだことで、近い将来多くのプレイヤーが電力市場に参入してくることが予想されるからである。

つまり、近い将来「参加者が複数の顕在・潜在取引先」を持つという状態が十分成立す

ると考えられ、結果、ジャパン・イーマーケットがこの改善ジャンルに進出することも十分予想可能である。

### (2) 動的取引コストの低減(取引先変更のための探索・比較に費やされるコストの低減)ジャンルへの発展可能性

動的取引コストの低減(取引先変更のための探索・比較に費やされるコストの低減)の中でも、「バイイングサービス」的特徴を持つジャンルへの発展可能性があるのは表 4-4 より、JNX とプラネットである。

表 4-5 で見たように、この改善ジャンルのビジネス成立要件は「一定数以上のバイヤーとサプライヤーかつ一定水準以上価格・機能競争を行えるサプライヤーを同時に確保でき、かつカタログ購買によるメリットが参加企業にとって明確な場合」であった。

この改善ジャンルへの発展可能性を持つのは、どちらかと言えばプラネットであるといえる。すでに業界インフラ企業としての地位を固めているプラネットは、一定数以上かつ質の高いバイヤーやサプライヤーを集めることができるであろう。また、既にデータベースサービスを行っているため、蓄積データやノウハウを利用しカタログ購買サービスを始めても十分なシナジー効果を生むと思われる。

一方、JNX はどうか。藤本・武石・青島(2000)や安部(2001)が指摘するよう、モジュール化が進んでいるとはいえ、自動車業界は「インテグラルな製品アーキテクチャ」が未だ主流の業界である。つまり、企業間での綿密な「擦り合わせ」が必要とされる製品構造を持つのが自動車であるため、カタログ購買というオープンな場で部品を調達・販売しようとするバイヤー・サプライヤーは現段階では一定数以上集まるとは考えがたい。加えて自動車業界には既に e マーケットプレイスであるコピシントが存在しているという事実とあわせても、JNX がこの改善ジャンルに発展していくのは現段階では難しいと考えられる。JNX がコピシントと戦略的提携を行うことでこの分野に発展する可能性も無くはないが、現段階では想像の域を出ないといっても過言ではなからう。

### (3) 動的取引コストの低減(提案/要求または共同開発の基盤形成に費やされるコストの低減:「システム基盤」的特徴を持つもの)ジャンルへの発展可能性

動的取引コストの低減(提案/要求または共同開発の基盤形成に費やされるコストの低減)という改善ジャンルの中でも「システム基盤」的特徴をもつサービスへの発展可能性を持つのは、表 4-4 よりジャパン・イーマーケットとプラネットであることがわかる。

表 4-5 で分析したように、この分野でのサービスの成立要件は「参加企業の絶対数」と「取引相手の変更頻度」の 2 点を満たすことであった。

この 2 点を同時に満たしこのジャンルへ発展することができる可能性があるのは、プラネットである。日雑業界では企業間で頻繁に取引、共同開発が行われているし、また「参加企業の絶対数」を確保するのもプラネットのユーザー数から考えれば問題ないであろう。プラネットはこのジャンルに発展すれば、より業界の潜在的競争可能性を高めることができるであろう。

一方、ジャパン・イーマーケットに関しては、早急な発展可能性にはやや疑問が残る。なぜなら、先に述べたように今後「参加企業の絶対数」を確保することは可能であろうが、電力業界においては、提案/要求・共同開発の変更頻度がストラクチャー・コストに見合



わないと考えられるためである。つまり固定的な取引が自動車業界や日雑業界に比べ多いと考えられるということである。

(4) 動的取引コストの低減(提案/要求または共同開発の基盤形成に費やされるコストの低減:「ポータル」的特徴を持つもの)ジャンルへの発展可能性

動的取引コストの低減(提案/要求または共同開発の基盤形成に費やされるコストの低減)という改善ジャンルの中でも「ポータル」的特徴をもつサービスへの発展可能性を持つのは、表4-4よりジャパン・イーマーケットとJNXであることがわかる。

表4-5から、このジャンルでの提供機能の成立要件は「相互に情報交換を行う企業の数」と「入手可能な情報の質」であることが分かった。

われわれは、JNXはこのジャンルへの発展可能性を十分持つと考える。なぜなら自動車業界は、先に述べたように企業相互の情報交換が非常に密な業界であるからである。また、JNXの運営母体が業界の各企業の営利とは一線を画した組織であるため、比較的質の高い情報を入手することができよう。JNXがこの分野に発展すると、より業界の潜在的競争可能性を高めるインフラとして地位を確立できる可能性が高い。

ジャパン・イーマーケットに関しては、このジャンルは発展可能性が低いと思われる。その理由は、もともと電力業界は、参加企業数が少なく、また電力資機材の数も限定されているので、「ポータル」的特徴をもつサービスのニーズは低いと思われるからである。

(5) 業界共通静的取引コストの低減ジャンルへの発展可能性

業界共通静的取引コストの低減ジャンルへの発展可能性を持つのは、表4-4で確認できるようにジャパン・イーマーケットである。

表4-5で分析したが、このジャンルの成立要件は「企業数」あるいは「多数の取引先と情報交換を行っている企業の存在」であった。

ジャパン・イーマーケットはこの要件を満たし、このジャンルへ発展する可能性を十分持っていると考えられる。規制緩和の影響もあって電力業界は、顕在・潜在を問わずこれからも一定の「企業数」を確保しつつけることは間違いない。またこのジャンルは、現在提供している「カタログ購買」サービスとのシナジーも十分期待できる分野である。なぜなら、カタログそのものがデータベース的要素をもっているからである。

(6) 業界共通資材コストの低減ジャンルへの発展可能性

業界共通資材コストの低減ジャンルへの発展可能性を持つのは、表4-4からも明らかのように、JNXとプラネットである。

このジャンルのサービスの成立要件は「標準化」であった。つまり一定数以上の企業同士が標準化や統一化を図り、かつ標準資機材をビジネスとして提供するサプライヤーが存在するということであった。

JNXに関してはこのジャンルへの発展可能性は難しいと考える。なぜなら先述したが、自動車業界は「インテグラルな製品アーキテクチャ」が未だ主流の業界であるからである。現段階では、標準化が必要とされるこの分野への発展は難しいであろう。

また、プラネットに関しても、日用雑貨は最終製品に最大の付加価値が求められる業界であること(つまり容器・パッケージにも差別化が求められる)、また、成分である化学素

材を標準化するのは難しいこと、の2点が「標準化」という要件に結びつかないことから、JNXと同様に発展可能性は難しいと考えられる。

以上行った、各業界プラットフォーム型企業の未開拓ないし開拓不十分な改善ジャンルへの発展可能性に関する考察をまとめ、各社の提供機能比較を再度行ったものが表4-6である。

個別の分析で見たよう、企業によってはその業界の製品特性や産業特性に制約を受け、ある改善ジャンルへの発展が難しいケースもあったが、3社それぞれが他の改善ジャンルへと新機能を追加して発展していく可能性を持っていることを確認することができた。

表4-6 各社の提供機能比較（発展可能性を含む）

改善内容	ジャパン・イーマーケット	JNX	プラネット
動的取引コストの低減 (取引相手変更にもなう スイッチングコストの低減)	{発展可能}	JNXコアサービス(専用線) JNXコアサービス(ダイヤルアップ) 国際接続 JNXゲートウェイアクセス	基幹EDI 資材EDI Web-EDI
動的取引コストの低減 (取引先変更のための探 索・比較に費やされるコ ストの低減)	カタログ購買	発展は難しい	{発展可能}
動的取引コストの低減 (提案/要求または共同 開発の基盤形成に費や されるコストの低減)	発展は難しい	アプリケーション共通基盤	{発展可能}
	発展は難しい	{発展可能}	バイヤーズネット
業界共通静的取引 コストの低減	{発展可能}	ASPサービス	取引先データベース 商品データベース
業界共通資材コストの 低減	CSMコンサルティング	発展は難しい	発展は難しい
参加企業の個別資材 コストの低減	見積・リバースオークシ ョン		CRP

凡例  : その改善ジャンルのサービスが2社以上で提供される可能性がある。

それぞれ発展が難しい分野について見てみると、ジャパン・イーマーケットは、業界の潜在的競争可能性を高める動的取引コストの低減（提案/要求または共同開発の基盤形成に費やされるコストの低減）という改善ジャンルの中でも「システム基盤」的特徴をもつサービスへの発展可能性に関しては、早急な発展可能性にはやや疑問が残る。なぜなら前述したように、今後「参加企業の絶対数」を確保することは可能であろうが、「動的取引コストの低減（提案/要求または共同開発の基盤形成に費やされるコストの低減）」という改善ジャンルは、頻繁に共同開発や取引先の変更が行われる業界において効果を発揮するものであるからだ（取引相手の変更頻度問題）。また、動的取引コストの低減（提案/要求または共同開発の基盤形成に費やされるコストの低減）という改善ジャンルの中でも「ポータル」的特徴をもつサービスへの発展可能性に関しては、もともとの電力業界自体の、参加企業数の少なさ、また電力資機材企業の数限定、の2点から業界全体に「ポータル」的特徴をもつサービスのニーズが少ないと思われるため、低いものになると思われる（参加企業の絶対数の問題）。

また、JNXに関しては、自動車業界の主流である「インテグラルな製品特性」に制約を

受け、動的取引コストの低減(取引先変更のための探索・比較に費やされるコストの低減)という改善分野への発展が難しいということが示された(資材の非標準化問題)。

プラネットに関しては、ほとんどの分野への発展可能性が示されたが、業界共通資材コストの低減に関する改善分野への発展に関しては製品の特性が制約をなす可能性が示された。これは、前述したように、日雑業界は最終製品に最大の付加価値が求められる業界であること(つまり容器・パッケージにも差別化が求められる)、また、成分である化学素材を標準化するのは難しいことから、資材の業界共通化が難しいためと予想されるからである(製品の差別化問題、資材の非標準化問題)。

#### 4-7. 事例の解釈

##### 4-7-1. 命題の抽出

以上の事例の解釈をふまえ、ここでは本研究のリサーチ・クエスチョンに答えるための命題を抽出する。

本研究のリサーチ・クエスチョンは、「業界プラットフォーム型企業に発展の余地はあるのか。」という問題であった。

本章で事例を比較分析した結果、

「業界プラットフォーム型企業は、業界プラットフォーム型企業の本来的改善ジャンルについて、提供が可能と思われる改善ジャンルに新機能を追加することで発展することができる。」

という命題が抽出された。

ただしこの命題は条件付命題であるということも同時に示された。新機能を追加し未開の改善ジャンルに進出するためには、バイヤー・サプライヤー・業界プラットフォーム企業の3社全てが「変化後コストが変化コストを上回る」ための成立要件を満たさねばならない。この条件を満たすためには、機能の追加にあたっては産業特性や製品特性が制約条件とならない改善分野に進出しなければならないということであった。

制約条件となる産業特性や製品特性には、参加企業の絶対数、取引相手の変更頻度、製品の差別化追求の程度、資材の標準化が製品特性上どこまで可能か、が今回の事例研究からは挙げるができる。

##### 4-7-2. 準収斂化仮説

事例解釈に関するもう1つの成果は、「業界プラットフォーム型企業の発展の方向性」に関する新たな仮説である。

事例研究を行った3社の提供機能を、創業時から将来の発展可能性を含んだ時期まで時系列で追跡したところ(表4-2,表4-3,表4-4,表4-6参照),3社の提供機能が一部異なった部分を持ちながらも、大局的に見れば同種の改善機能を提供している(する可能性を持つ)ということが発見された。

すなわち事例研究を行った3社は現在も部分的に違う部分を持ちながらも、序々にその提供機能を収斂させる方向に発展しているのではないかと、ということである。「収斂(convergence)」とは生物学の用語であり「生物進化の過程で、系統の異なる生物が、次第に形質が似てくること」(新村出 編『広辞苑 第五版』岩波書店)を意味する。

ここで思い起こしたいのは、事例研究を行った3社は、それぞれ創業時に異なった提供

機能を持っていたということである。それら3社が、時間とともに、部分的に提供機能を同質化させる方向に発展している事実は、それぞれの企業の提供機能が「収斂」する方向に発展していることをうかがわせる。

では、なぜ3社は収斂を始めているのであろうか。本研究の流れでいえば、それは業界プラットフォーム型企業の参加企業により大きな便益(業務改善)を与えるため、あるいは業界プラットフォーム型企業自体がさらなる発展を図るためではないかと考えられる。また、収斂が完全に起こらない理由はどこにあるのか。それは先に見たように、各企業の発展が「産業構造や製品特性」といったものに制約を受けるからであると考えられる。しかし、ここではこれらの仮説を証明することはできない。ゆえに、事例解釈の解釈を3つの仮説としてまとめておくことにする。

【仮説1】 業界プラットフォーム型企業は、提供機能を収斂させる方向で発展していく

【仮説2】 提供機能の収斂が起こるのは、業界プラットフォーム型企業の参加企業により大きな便益を与えるため、あるいは業界プラットフォーム型企業自体がさらなる発展を図るためである。

【仮説3】 提供機能の完全な収斂を妨げるのは、産業構造や製品特性といった外部環境条件である。

制約条件となる産業特性や製品特性(外部環境条件)には、参加企業の絶対数、取引相手の変更頻度問題、製品の差別化追求の程度、資材の標準化が製品特性上どこまで可能か、が今回の事例研究からは挙げることができる。

## 5. むすび

### 5-1. 議論の総括

本研究は業界プラットフォーム型企業の提供機能の時系列変化を記述し、コスト概念を用いて分析することで、業界プラットフォーム型企業の発展方向を記述しようとするものであった。

業界プラットフォーム型企業3社の事例記述、ならびに3社の事例の比較分析から導き出せたのは、本研究のリサーチ・クエスチョンに答えるための暫定命題と、業界プラットフォーム型企業の発展方向に関する仮説であった。

本研究を貫いていたリサーチ・クエスチョン、つまり「業界プラットフォーム型企業に発展の余地はあるのか。」という研究課題に対しては、「業界プラットフォーム型企業は、業界プラットフォーム型企業の本来的改善ジャンルについて、提供が可能と思われる改善ジャンルに新機能を追加することで発展することができる。」という暫定命題を比較事例分析から抽出することで、「業界プラットフォーム型企業に発展の余地はある」という一つの答えを提出することができた。

また、業界プラットフォーム型企業の発展の方向性に関しては、「業界プラットフォーム型企業は、提供機能を収斂させる方向で発展していく。」という「準収斂化仮説」を導き出すことができた。またこの仮説を補強する仮説として「提供機能の収斂が起こるのは、業

業界プラットフォーム型企業の参加企業により大きな便益を与えるため、あるいは業界プラットフォーム型企業自体がさらなる発展を図るためである。」提供機能の完全な収斂を妨げるのは、産業構造や製品特性といった外部環境条件である。」という 2 つの仮説も同時に導き出された。

## 5-2. インプリケーションと意義

本研究の実務的インプリケーションとしては、以下の点があげられよう。本研究は、業界プラットフォーム型企業の発展方向についての考察を行うものであった。本研究の比較事例分析から導き出された暫定命題と準収斂化仮説は、業界プラットフォーム型企業の進む「未来」を示唆しているという点において、業界プラットフォーム企業自体の長期計画策定の指針となるはずである。

また、本研究の学術的意義としては、「取引コスト」概念の応用があげられる。本研究は、取引コスト理論を全体的分析枠組みとして、業界プラットフォーム型企業の提供機能の時系列的变化を記述することで、B to B 取引の発展方向を論じることが可能であることを示すことに成功した。従来、取引コスト理論はほとんどの場合において「静的な説明力」しか持たなかった。しかし、本研究における「取引コスト理論を活用した業界プラットフォーム型企業の将来予測」は「動的な説明力」という取引コスト概念の拡張可能性を示唆している点において、学術的意義があると考えられる。

## 5-3. 今後の研究課題

一方、本研究を通じて感じた今後の研究課題として、まず次の 2 点（定量化の問題）がある。

(1) 各業界プラットフォーム型企業の提供機能を、各参加企業の調達品目にまで踏み込んで分析する。

(2) 定量的に参加企業が享受できる便益（価値）を捉える。

上記の課題が定量的に分析できれば、購買コストの管理に悩む企業の資材購買担当者が、あるいは業界プラットフォーム型企業への参加を迷っている企業の経営者/経営企画担当者が、業界プラットフォーム型企業に参加することで得られるメリットを長期的な視点から判断することに役立つことであろう。

さらに、他の研究課題として、次の 2 点も考えられる。

まず、各業界プラットフォーム型企業が提供する各改善内容について、本研究が対象としていない項目への影響について考察をあげることができる。たとえば、製品イノベーションへの影響の問題が考えられよう。

また、各業界プラットフォーム型企業が提供する各改善内容を、コスト概念以外の要因から考察する、という研究課題も考えられる。たとえば、顧客からの要望や（情報）技術要因、あるいは資産の特殊性といった観点から分析を行えば、また別の命題・仮説を生むことも可能であるかもしれない。

以上

## 謝辞

本稿の作成にあたっては、坂野友昭先生、中村清先生(ともに、早稲田大学)、森岡孝文先生(新潟経営大学)には、非常に有益なアドバイスを頂戴いたしました。

本稿3章の事例記述に関しましては、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させていただきました。快く事例記述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、多忙な業務時間の合間を縫って有益なコメントをくださった社員方に対しては、心から感謝の意を表明したいと思います。

## 参考文献

### 【学術文献】

- 安部忠彦(2001)「企業間分業構造、製品/部品構造と電子商取引システム 自動車、パソコン産業を例として」奥野正寛、池田信夫 編著『情報化と経済システムの転換』第十章、東洋経済新報社。
- 足代訓史(2004)「業界プラットフォーム型企業の発展可能性 提供機能の収斂化仮説の検討」早稲田大学大学院商学研究科修士論文。
- Baumol, W. J., Panzar, J. C. & Willing R. D. (1982). *Contestable Market and Theory of Industry Structure*. Harcourt Brace Jovanovich.
- Butler, P., Hall, T. W., Hanna, A. M., Mendonca, L., Auguste, B., Manyika, J., et al. (1998) 「インタラクシオン革命」『The McKinsey Quarterly』18, 30-57.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16). 邦訳, R. H. コース(1992)「企業の本質」『企業・市場・法』第二章, 宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文 訳. 東洋経済新報社。
- 藤本隆宏, 武石彰, 青島矢一 編著(2001)『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣。
- Hagel, J. & Singer, M. (1999). Unbundling the Corporation. *Harvard Business Review*, (1999, May-April). 邦訳, J・ヘーゲル3世, M・シンガー(2000)「アンバンドリング:大企業が解体される時」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』(2000年5月-6月), 11-24, 中島由利 訳。
- 平野正雄(2001)「インタラクシオン革命の勃興 ニュー・エコノミー時代の競争戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』(2001年1月), 211-221。
- 蛭田啓(2000)「企業理論再考:企業の境界,代理関係,そして企業組織」『早稲田商学』387, 43-58。早稲田商学同攻会。
- 今井賢一, 國領二郎 編著(1994)『プラットフォーム・ビジネス』情報通信総合研究所。
- 井上達彦(1998)『情報技術と事業システムの進化』白桃書房。
- 井上達彦(2002)「情報化と企業間取引モードの変化 オープンな競争と継続的な協力に向けて」『経営情報学会誌』11(2), 43-58。
- 井上達彦(2003)「<EDI インターフェースと企業間取引形態>の相互依存性 競争と協調を維持するオープンかつ密接な関係」『組織科学』36(3), 74-91。
- 伊丹敬之(1992)「中間組織のジレンマ」『Business review』39(4), 49-59。
- 金井壽宏(1991)「エスノグラフィーにもとづく比較ケース分析 定性的研究方法への一視角」『組織科学』24(1), 46-59。
- Kaplan, S. & Sawhney, M (2000). E-Hubs: The New B2B Marketplaces. *Harvard Business Review*, (2000, May-June). 邦訳, S・キャプラン, M・ソーニー(2000)「eハブ: B2B市場のビジネスモデル」『ハーバード・ビジネス・レビュー』(2000年12月), 88-97, 有賀裕子 訳。
- 國領二郎(1995)『オープンネットワーク経営』日本経済新聞社。
- 國領二郎(1999)『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社。
- Milgrom, P. & Roberts, J. (1992). *Economics, Organization, and Management*. Prentice Hall. 邦訳, P・ミルグロム, J・ロバーツ(1997)『組織の経済学』奥野正寛, 今井晴雄, 八木甫, 伊藤秀史, 西村理 訳. NTT出版。
- Morrison, D. & Wise, R (2000). Beyond the Exchange: The Future of B2B. *Harvard Business Review*, (2000, November-December). 邦訳, D・モリソン, R・ワイズ(2000)「B2Bの近未来:ソリューション・ビジネスへの進化」『ハーバード・ビジネス・レビュー』(2000年12月), 72-86, 大関夏子 訳。
- 根来龍之, 木村誠(1999)『ネットビジネスの経営戦略 知識交換とバリューチェーン』日科技連

- 出版社 .
- 根来龍之, 木村誠 (2000)「インターネット・プラットフォームビジネスの産業発展への貢献 情報交換・知識化モデルによる事業分類」『経営情報学会誌』9(3), 67-87 .
- 小野桂之介, 根来龍之 (2001)『経営戦略と企業革新』朝倉書店 .
- 朴善美 (2001)「下請系列関係と情報ネットワーク」『経営学研究論集』14, 79-100 . 明治大学大学院 .
- Sculley, A. B. & Woods, W. W. A. (1999). *B2B Exchanges: The Killer Application in the Business-to-Business Internet Revolution*. Harpercollins. 邦訳, A・B・スカリー, W・W・A・ウッズ (2000)『実践ガイド B2B 入門 成功するための7つの秘訣』前田俊一 訳 . 日本経済新聞社 .
- 玉生弘昌 (2003)『なぜ日本企業の情報システムは遅れているのか』日本能率協会マネジメントセンター .
- 丹沢安治 (2000)『新制度派経済学による組織研究の基礎』白桃書房 .
- 田尾雅夫, 若林直樹 編著 (2001)『組織調査ガイドブック』有斐閣 .
- 遠山正朗 (2002)『情報通信技術と取引コスト理論』白桃書房 .
- 碓井聡子, 浜屋敏 (2001)『図解 B2B のしくみ』東洋経済新報社 .
- Williamson, O. E. (1975). *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. The Free Press. 邦訳, O・E・ウイリアムソン (1980)『市場と企業組織』浅沼萬里, 岩崎晃 訳 . 日本評論社 .
- Williamson, O. E. (1986). *Economic Organization: Firms, Markets, and Policy Control*. Wheatsheaf Books. 邦訳, O・E・ウイリアムソン (1989)『エコノミック・オーガニゼーション 取引コストパラダイムの展開』井上薫, 中田善啓 監訳 . 晃洋書房 .
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2nd ed.). Sage Publication Inc. 邦訳, R・K・イン (1996)『ケース・スタディの方法』近藤公彦 訳 . 千倉書房 .

#### 【ジャパン・イーマーケット】

- 「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 .
- 「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 .
- 「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 .
- 「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 .
- 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 .

「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。

「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! BtoB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。

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。

「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\\_](http://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。

「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>

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/>

## 【JNX】

見田龍彦「(社)日本自動車工業会における JNX の取り組み」2003.6.20, 社団法人日本自動車工業会 広報資料。

「10月稼働に向け JNX の準備進む 認定プロバイダに数社が名乗り」『日経コンピュータ』2000年5月22日号。

「JNX が 10月1日に本稼働」『日経コンピュータ』2000年9月25日号。

「取引先 370社と JNX で接続 データ交換用の統合システムを構築」『日経コンピュータ』2001年10月22日号。

「自動車業界のネットワーク基盤「JNX」始動」『日経デジタル・エンジニアリング』2000年11月号。

「サプライヤにとって「JNX」は損か得か」『日経デジタル・エンジニアリング』2001年3月号。

「JNX, ダイヤルアップ接続を9月に開始へ」『日経デジタル・エンジニアリング』2001年10月号。

「ANX, 日本法人を設立し国内サービス開始へ」『日経デジタル・エンジニアリング』2001年11月号。

「部品メーカーで効果が出始めた「JNX」」『日経デジタル・エンジニアリング』2002年4月号。

「JNX と ANX の相互接続が 11月に開始」『日経デジタル・エンジニアリング』2002年11月号。

株式会社ショーワ管理本部情報システム室「ショーワ JNX 活用事例」2003.6.20, 株式会社ショーワ 広報資料。

Yukio, S. Japan automotive Network eXchange *JNX: Status and Direction*. July 25, 2002, JNX Center JARI.

「自動車業界共通ネットワーク JNX」財団法人日本自動車研究所 JNX センター広報資料。

財団法人日本自動車研究所 JNX センター「JNX サービスのご紹介」2003.6.20, 財団法人日本自動車研究所 JNX センター広報資料。

財団法人日本自動車研究所 JNX センター「満足度調査について(速報)」2003.10.3, 財団法人日本自動車研究所 JNX センター広報資料。

財団法人日本自動車研究所 JNX センター「リサイクルネットワークシステム JNX における取り組み」2003.10.3, 財団法人日本自動車研究所 JNX センター広報資料。

JNX センターホームページ, <http://www.jnx.ne.jp>



【プラネット】

村田慎(2001)「株式会社プラネット2001」『慶應義塾大学ビジネス・スクール事例研究』.

盤若義一「JUAS ユーザーカンファレンス1998 発表事例1 流通業界におけるEDI/ECRの動向と今後の展望」, <http://www.juas.or.jp/back/bn98/planet.html>

事例紹介:株式会社プラネット, [http://www.intel.co.jp/jp/eBusiness/it/case/print/planet\\_03.htm](http://www.intel.co.jp/jp/eBusiness/it/case/print/planet_03.htm)

株式会社プラネットホームページ, <http://www.planet-van.co.jp>

玉生弘昌「日本の流通業におけるEDIの動向と展望」, <http://www.juas.or.jp/usc/forum/418-3.htm>

【その他資料】

根来龍之「競争と共有の関係」2003.6

竹田陽子(2001)「電子市場成立の要件(1)」.

(本論文中の各URLは,2004年3月11日現在有効です.)

## 早稲田大学 IT 戦略研究所 ワーキングペーパー一覧

- No.1 インターネット接続ビジネスの競争優位の変遷  
根来龍之・堤満(2003年3月)
- No.2 企業変革における ERP パッケージ導入と BPR との関係分析  
武田友美・根来龍之(2003年6月)
- No.3 戦略的提携におけるネットワーク視点からの研究課題：Gulati の問題提起  
森岡孝文(2003年11月)
- No.4 業界プラットフォーム型企業の発展可能性 提供機能の収斂化仮説の検討  
足代訓史・根来龍之(2004年3月)

入手ご希望の方は下記までご連絡下さい。  
連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp  
<http://www.waseda.jp/prj-riim>

**RIIM IT戦略研究所**  
Research Institute of Information Technology and Management

事務局：早稲田大学大学院商学研究科 気付  
169-8050 東京都新宿区西早稲田 1 - 6 - 1

連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp

<http://www.waseda.jp/prj-riim>

**WASEDA UNIVERSITY**