



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# EC時代のB2Bマーケティング戦略にかかわるノート

企業間で行われる電子商取引は、2000年に約22兆円で、その後5年間で約5倍の市場になることが見込まれている<sup>注1</sup>。また、全取引に占めるEC取引の割合も、2000年に4%弱のもの<sup>10</sup>が、2005年には17.5%程度に拡大することが予想されている。今後拡大するであろう取引様式であることは間違いないところであろう。

ただし、すべての業界で満遍なくEC取引が拡大しているかという点を決してそうではない。EC化を牽引しているのは、主として電子情報関連部品と自動車部品でありこの2分野<sup>15</sup>でB2BEC (Business to Business Electronic Commerce ; 企業間の電子商取引) の90%を占めていることには留意が必要である<sup>注2</sup>。

このようなB2BECにかかわる調査報告でもう1点留意しなければならないことは、インターネット等を利用した取引であるといっても、その利用レベルには多様なものがあるという点である。たとえば、WEB上に商品カタログを掲載し発注、決済までが完結するよう<sup>20</sup>なものから、取扱商品や問い合わせ先を掲載しているに過ぎず、実際にはWEB上に掲載の電話番号に電話して営業マンの訪問を受けてその後は通常取引形態をたどるものまである。また、手元のカタログで購入する製品を決定しておいて、その後WEB上で発注と決済を行うというケースもあり、利用形態やそのレベルは多様であるといえよう。冒頭で引用した種の調査報告では、所有権の移転を伴わないもの、つまり取引に関連する情報<sup>25</sup>交換を多少なりともインターネットを通じて行ったものも含んでいるケースが一般的である。インターネットでの所有権の移転を伴うネット完結型のECの市場規模は、上述の市場規模の1/2~1/3との報告もある。ただ、ECの範囲をどこに確定したとしても、年々急成長している市場、取引形態であることは間違いないところである。

このようにB2BECの成長が続くなかで、製造企業は何らかの対応が必要になっている。<sup>30</sup>本ノートはB2BECが拡大していく中で必要になってくる製造企業のマーケティング活動や戦略の変革について検討を進める材料とすべく作成したものである。

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科余田拓郎によって作成されたもので、経営状況の適否を例示しようとするものではない。

注1 経済産業省、アクセンチュア、電子商取引推進協議会の調査による。

注2 同上。

## 企業間電子商取引（B2BEC）のパターン

インターネットを取引に利用するケースが増えているといっても、いろいろなタイプのものが存在しており、それぞれ異なる機能を有している。ここでは売り手と買い手が参加することによって形成される市場の構造によってB2BECを分類し、それぞれの特徴と事例を紹介する。特定の一つの売手と不特定多数の買手によって取引の場がインターネット上に形成されるものを販売型EC市場、特定の一つの買手と不特定多数の売手によって取引の場がインターネット上に形成されるものを調達型EC市場、そして、不特定多数の売手と不特定多数の買手によって取引の場が形成されるものをeマーケットプレイス型EC市場と呼ぶことにする。以下それぞれについての若干の事例を取りあげる。

### 販売型

売り手がホームページを開設し、不特定多数の買い手を対象としてEC取引を行うもので、アスクル（<http://www.askul.co.jp/>）やコクヨのカウネットなどの文具用品をはじめとして、ホームページを開設している業者ならば、ほとんどがこの販売型ECに関連するといえる。ただし、B2C（企業対消費者の取引）と違って、EC専業と呼ばれるサイトは少なく、ほとんどはクリック&モルタル、つまりチャンネルのひとつである点である。

このようなチャンネルを新たに取り込むことは、製造企業にとって新規顧客の開拓による売上げの拡大、顧客への情報提供の機会を増やす、あるいは顧客ごとにサイト内容を変更できることなどのメリットがある。中小企業事業団が今年、全国1500社の中小企業を対象に行った調査によると、およそ半数の企業が何らかのかたちでネット販売に関与しており、その理由としては「受注機会の拡大」が1位（複数回答でネット販売企業の47%）で、「系列にとらわれない取引先拡大」が2位（同18%）という結果が得られている。また、インターネットを販路の一つとしている「ネット参加企業」では、取引先数が100社以上が25%で最も多くなっているのに対し、ネット不参加企業では、取引先数5社未満が20%で最も多くなっている<sup>注3</sup>。

そのようなメリットが指摘される一方、現在のところこのような販売手法あるいは流通チャンネルによって劇的に成長したというB2B企業を見つけることは難しい。成長著しいアスクルでも、インターネットによる販売はほんの一部であり、カタログを介してのFAXによる受注が中心である。むしろ後述するeマーケットプレイスと自社ホームページを併用して売上の増加に結びつけているのが、この販売型ECの特徴とも言える。ホームページ

注3 2001年7月18日付け日経産業新聞による。

による年間受注額を中小企業を対象として調査した結果によると、年10万円未満が23%、年10万～100万円が55%と、少額の取引が中心となっている一方、1億円を超える企業が2社あるなど、拡大傾向にある。

## 調達型

特定の買い手が、不特定多数の売り手を対象としてホームページを開設するものである。ファミリーレストラン最大手のすかいらーくは2000年11月に電子商取引による調達システムである「B2Skylarkシステム」(<http://www.b2skylark.com/>)を立ち上げた。このシステムは食材の調達コストを削減することを目的として導入したもので、すかいらーく側の情報を公開して売り手側が価格を提示するリバースオークション形式<sup>注4</sup>を採用した。取引情報はインターネット上に公開しており、汎用性の高いアイテムを中心としてオークションが成立し、従来に比べて10%程度のコストダウンがはかれたという。その一方で、食用油については、初回のオークションで中小のメーカーが最安値で応札し、内定まで取り付けたものの、契約には至らなかった。これは、すかいらーく側が最安値を提示したメーカーの提供品質に対して、要求水準を超えるという確信を持てなかったことが一因とされる。また、それに続く第2回目のオークションでは、初回の落札価格より250円以上高い1900円～2000円台（大豆白絞油、斗缶）で応札したため、折り合いがつかず相対取引に戻さざるを得なくなった<sup>注5</sup>。オークションによって新たな調達先を見つければ直ぐに調達コストの低減に結びつくというのは幻想に過ぎないかもしれない。新規取引先の品質監査も必要かもしれないし、場合によっては、長期的取引を前提として戦略的価格を設定して対応していた既存の調達先の離反や実勢価格への引き上げを伴うことになるかもしれない。

調達型ECでは、このような失敗例もいくつか見られるものの採用する企業は少しずつ増えている。たとえば、アサヒビールは2001年3月ビールや発泡酒の原料となるコーンスターチの調達にネット入札方式を導入したのに続き、6月には発泡酒の原料となる水飴の購買方法もインターネットを通じた入札方式にかえた。また、日産自動車や東京電力ではボイラー燃料や火力発電所用の重油をネット入札に切り替えて、予想市場価格よりも5%程度安く（日産自動車）調達している<sup>注6</sup>。汎用品では現在は供給過剰状態であり、このような環境下では入札導入が調達側にコスト削減のメリットをもたらすという期待があるようである。

注4 オークションは一般に、取引価格を決める際に情報の非対称性を補完する機能を持つ。売手が多数で買手が1社のリバースオークションのケースでは、買手は売手のコストがわからない場合（情報の非対称性）、高値でつかまされる恐れがある。そこでオークションによって売手同士を競わせ、売手の評価（製品の価値）を探り出来るだけ安い価格で購入しようとするものである。ただし、ある売手が競り勝つということはその取引から得られる利益を過大に評価しているから競り勝つともいえるため、落札した売手が損失を生む可能性も大きいといわれる。

注5 2001年6月11日付け食品新聞による。

注6 2001年6月26日付け日本経済新聞朝刊による。

調達型で最も進んだECを展開しているといわれるのがGEである。GEでは販売価格の下落にも関わらず1982年から1992年までの間に材料費が16%も増加したことに端を発して、トータルな調達コストの削減に取り組んできた。その結果として、私設電子取引市場、すなわち調達型ECシステムを立ち上げたのである。

GEでは昨年1月から今年3月にかけて、私設取引市場をとおしたオークションで8500件が成約し、約66億ドル相当の原材料やサービスを調達している。これはGE全社の調達総額の6割にあたる。この電子調達システムによって次のような効果が現れていた。

- ・調達プロセスに関する人件費が30%低減した。
- ・原材料コストが5%低減した。
- ・供給業者の選定、入札要求の準備、価格の交渉、契約などに18日から23日を要していたものが、9から11日に短縮された。

また、調達型ECでは次に述べるマーケットプレイス型のECと比べて、「長期的なビジネス関係を期待する売り手は参加に前向きになる」（GEグローバルイクスチェンジのハービー・シーガース最高経営責任者）とGEでは考えている<sup>注7</sup>。

調達側主導のネット調達は、取引先を拡大しより多くの参加者を競わせるもので、調達側の交渉力を高めるように作用する。一方、松下電器は樹脂3品種と鋼板3品種の調達先を、樹脂で12社から3社へ、鋼板で8社から4社に絞り込んだ。それと同時に、商品別事業部が個別に購買していた資材を本社主導に改めている。これは、1回の取引量を増やして交渉力を強化するやり方である。このような動きは、日産自動車やマツダといった自動車メーカーにも拡大している。ネット調達の拡大も、調達先の絞り込みも、調達サイドの交渉力を高めるように作用し、これが供給側に再編の圧力として働いているようである。

### マーケットプレイス型

マーケットプレイスとは市場のことであるが、Webサイトを通じて売り手と買い手を結び付ける電子市場のことをとくに「eマーケットプレイス」と呼ぶことがある。売り手と買い手が直接取引を行なうことにより、これまでの中間流通業者の「中抜き」が可能であるといわれ、流通コストの削減が期待できるといわれている。売り手にとっては、新規取引先の開拓や、営業コストの削減、取引先の増加による在庫リスクの平準化、在庫調整などを実現できる。また、買い手にとっては、調達コストや物流コストの削減、スポット取引による緊急時の調達手段の確保などが期待できる。市場の運営には、買い手も売り手も安心して取引できる信用や、決済や与信管理などの金融機能、物流機能などが必要とされ、

注7 2001年7月18日付け日経産業新聞およびEfrain Turban et al"Electronic Commerce"Prentice Hall, Inc, 2000（阿保他訳「e-コマース 電子商取引のすべて」ピアソンエデュケーション2001年）による。

このような機能が整備されていないようなマーケットプレイスでは、期待したような成長が達成されていないところもある。当初は、オフィス用品の購買から始まったが、商品の種類や業界ごとに様々なeマーケットプレイスが立ち上がっている。アメリカでは間接財の調達中心に展開するAriba（日本アリバ：<http://www.ariba.co.jp/>）やVirtical Net、Commerce Oneなどの電子市場運営の専門企業が独自のソフトウェアやノウハウを武器に多くの業界向け市場を運営しており、業績を急拡大させている。日本では、鉄鋼や化学などでは商社主導のものが多く、電子部品や製紙関連、建設資材などではメーカー主導の市場が多い。他にも、繊維、衣料品、石油製品、電力、運送スペース、農薬、農産物、食料品、花卉（かき）、オフィス用品、一般消費財、医薬品、医療機器、建機、金融商品、化粧品、広告枠など、様々な分野のeマーケットプレイスが存在する。中には、アメリカで成功した運営事業者が単独や合併などで「日本上陸」する場合や、ベンチャー企業が市場を開拓している例もある。

さて、日本におけるマーケットプレイス型ECにおける成功例としてまずNCネットワーク（<http://www.nc-net.or.jp/>）をあげることができるであろう。NCネットワークは1998年に設立された中小製造業向けの情報ネットワークであり、2001年9月現在会員数9000社で、各種加工、処理、製造などの買い手サイドの発注情報と得意分野や所有設備などにかかわる売り手サイドの受注情報、あるいは掲示板を通じての情報交換などが自社WEBサイト上に掲載されている。

このほかにも、いくつかのeマーケットプレイスが成果を上げつつある。成功例として紹介されるものの一つが、物流関連のマーケットプレイスである。Space Trader（<http://www.e-trex.co.jp/>）、エコロジコム（<http://www.sti-corp.co.jp/>）、Tr@box（<http://trabox.com/>）などがその例である。たとえば、Tr@boxでは配送を頼みたい荷物と帰り荷のない空きトラックなどの情報をインターネットや携帯電話へのメールを使用して仲介するサービスを提供している。2000年3月に開業したばかりであるが、その後1年半にして全国1700社の運送業者および荷主会社が参加する国内最大クラスの「求車求貨システム」に成長している。その仕組みは、運んで欲しい荷がある企業が積み地と降ろし地、期限、品目、数量、代金をネットに掲示すると、登録した運送業者にその内容のメールが送られる。メールはもちろんインターネットでも携帯電話でも受信可能になっている。それを見て受注したい会社があればメールや電話で交渉する。反対に運送業者が現在の空きトラックの台数や利用可能期限を掲示することもできる。入会金や毎月の会費等は基本的に無料であり、取引手数料も不要である。ただし、決済サービス（荷物保険や運賃保証）を受ける場合のみ、運送事業者側が7%の手数料を払うことになっている<sup>注8</sup>。零細企業が

注8 eマーケットプレイスでは、入会金や会費が無料のサイトが多いようである。一方、収入は取引額に対して一定の手数料（おおむね5%～10%程度）を売手サイドからとっているケースが多いようである。

多く、社長もドライバーや営業を兼務する会社が多い運送業界にあって、携帯電話で仕事を受注できる可能性がある点も、急拡大の理由の一つに挙げられる。

その他では、外食産業を対象としたマーケットプレイス型のECが拡大傾向にある。たとえば、インフォマートはインターネット上で買手と売手を結びつける「フーズインフォマート」(<http://www.infomart.co.jp>)を運営している。このサイトでは外食チェーン、中 5  
小飲食店、食品メーカー、コンビニエンスストア、卸・商社などの買手と食品メーカー、農家、農協・漁協、卸・商社などの売手との間で、14000品目の食材が取り引きされている。会員は毎月300～400社ペースで増加しており、現在売手が2000社、買手が2300社となっている。このサイトが受け入れられている理由としては、生産者の出荷情報をカレンダー上で確認し切れ目のない調達計画が立案できる仕組みを提供していることや、買手を 10  
構成する小売の有力団体、すなわち日本フードサービス協会や日本セルフサービス協会などと提携したことが大きいと言われている。フーズインフォマートのサイトによると、売手にとって、取引先を増やす、在庫処分を行える、営業コストを抑えることが出来る、ことが可能であり、一方、買手にとっては、調達コストを低減する、業務を効率化する、緊急に調達したい、ことが可能であるとうたっている。インフォマートは、売手の商品と買 15  
手のニーズをWEB上でマッチングさせるとともに、決済サービスやコンサルティングサービスを提供することによって、円滑な取引を可能にしている。

このように成長しつつあるイーマーケットプレイスがある一方、多くのマーケットプレイスは伸び悩んでいるのも事実である。今年7月に稼働した水産物の電子市場である「フィッシュオンライン」(<http://www.fishonline.jp/>)は日本水産やニチレイ、三菱商事など 20  
が出資して開設したイーマーケットプレイスで、飲食店向けに冷凍魚や加工食品を販売しているが、当初1000社あまりの加入が見込まれていたが実際には250社の登録にとどまり、また、実際の成約も数件(2001年7月度)にとどまっているという<sup>注9</sup>。また、日鐵商事、住金商事などの鉄鋼専門商社が設立した鉄鋼関係のイーマーケットプレイス「鋼材ドットコム」(<http://www.kouzai.com/>)や伊藤忠商事、住友商事、丸紅などの「日本メタルサ 25  
イト」(<http://www.msjc.com/>)も、取引は伸び悩み気味である。サイトを見る購買担当者は、「営業マンが提示するのと同じ値段の製品が大半で、あえて取り引きする意味はない」と指摘している。ちなみに、日本メタルサイトの提携先である米メタルサイトは2001年6月初旬に取引の伸び悩みによる運転資金難で取引を停止している<sup>注10</sup>。5年後には自動車部品を越えるEC市場を形成することが予想されている建築資材のイーマーケットプレイス 30  
でも、今のところは取引が伸び悩んでいる。たとえば、鹿島や大成建設などのゼネコンが出資するコンストラクション・イーシー・ドットコム(<http://www.construction-ec.com/>)では2001年1月に稼働して以降3ヶ月間にわたって取引件数がゼロであったため、株主の

注9 2001年9月4日付日本経済新聞朝刊による。

注10 2001年6月22日付日本経済新聞朝刊による。

大手ゼネコン5社に泣きついてようやく受注にこぎ着けた。そもそもゼネコン各社は強固な取引網をもち、ネットで新たな取引先を探す必要性はうすい。日本経済新聞社の上場企業への調査によると、回答のあった176社のうち、イーマーケットプレイスに登録している企業は2割弱の34社で、実際に利用しているのはその半分の17社にとどまっている。また、利用している企業への調査では、通常の中価格とほぼ同じと答えた企業が46.7%にのぼる一方、かなり安いという企業は6.7%であった<sup>注11</sup>。

5

このような新たなチャネルの登場はマーケティング企業の活動や戦略に様々な変化を余儀なくさせることが予想される。それは、流通チャネルに限定されることなく、製品政策や競争戦略など広い範囲に影響が及びそうである

10

---

注11 2001年9月4日付日本経済新聞朝刊による。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.