

B2B eマーケットプレイス間競争 に関する現状分析

植木 格郎* 中野 潔**

*早稲田大学大学院国際情報通信研究科 **早稲田大学国際情報通信研究センター

今、ネットワーク上で仮想的な取引市場空間を提供する「eマーケットプレイス」というビジネスモデルに注目が集まっている。ベンチャー企業によって既に数多くのマーケットが設立され、最近では業界大手企業連合によるコンソーシアム型のマーケットも登場してきた。

これらは大きな発展が予想される一方で、既に厳しい競争も始まっており、早くも競争に敗れ市場から去っていったマーケットも現れている。目まぐるしい情勢変化の中で、ユーザーとしては数多あるマーケットをどのように評価し、そして選択すべきか判断に迷うところである。

そこで本論文では、現在のeマーケットプレイスの競争状態を把握し、それらが抱える問題点と今後の課題について分析を行うこととした。

The Analysis of the Current Condition of the Competition among B2B eMarketplaces

Kakurou UEKI* Kiyoshi NAKANO**

*Graduate School of Global Information and Telecommunication Studies, Waseda University

**Global Information and Telecommunication Institute, Waseda University

Now, a businessmodel called "eMarketplace", which provides a virtual marketspace on the network, is paid attention. A lot of market has been organized by venture firms, and recently major companies in same industry jointly start to found marketplaces known as consortia.

Those markets seem to be very successful, but in fact a severe competition has begun among them, and losers already have been seen. In such an unstable market condition, many marketusers don't know how to evaluate those many markets and which to select.

So I would like to analyze the current problems held by those eMarketplaces and future task, by grasping the current condition of competition among them.

1.はじめに

ネットワーク技術のビジネスへの活用の歴史は比較的早く、1970年代半ばから取り組みの始まったEDIや、1990年代前半から民間への適用の始まったCALSなどがその先駆的事例と言える。これらの取り組みは、企業間取引における事務処理の迅速化やコスト削減、製品の品質向上などを目的として、従来から取引関係にあった企業同士の間で結ばれた閉鎖的なネットワーク上で行われるものであった。それ故、そのビジネスに与える影響力は限定的なものであったと言える。

しかし1990年代半ばより始まったオープンなネットワーク技術に基づくインターネットの普及

は、ビジネスの世界にかつてない大きな変化をもたらした。それはビジネスのフィールドを、従来の時間や空間、その他の資源といった各種の制約にさらされていた現実空間から、様々な制約から解放されたネットワーク上の仮想空間にまで拡張し、その新たに生まれた領域にビジネスチャンスを見出した多くの起業家たちが新しいビジネスモデルを携えて飛び込んで行った。

この新たなネットワーク上のビジネスはeコマースと呼ばれており、その初期には対消費者向けビジネス(B2C)が主流をなしていたが、B2C企業が他社との差別化に苦しみ、黒字転換もままならない状況が続くにつれ、投資家や企業家ら

の注目は潜在的な市場規模のより大きな企業間電子商取引（B2B）へと移るに至った。

そして現在、このB2Bの分野におけるキラーアプリケーションとして熱い注目を浴びているのがeマーケットプレイスである。ネットワーク上で複数の売り手と買い手が出会い取引をすることで、現実空間における取引以上の効率を達成できると言われている。事実eマーケットプレイスに対する期待は相当なもので、昨年時点で設立されているマーケットの数は既に数百から千数百と言われており、数年後には一万にもなるとの予測も出されているほどである。しかしこの乱立状態は厳しい生存競争を引き起こし、既に操業を停止したマーケットも存在する。そのため利用する立場の企業としてはどのマーケットに参加すべきなのか容易には見定めがたい状況になっている。

そこで本論文では、現在のeマーケットプレイスの競争状態を把握し、それらが抱える問題点と今後の課題について分析を行うこととした。

2. eマーケットプレイス登場までの経緯

まず本章ではeマーケットプレイスが登場するに至る経緯を概観する。その中で、先駆的事例として語られることの多いEDIやCALSと対比することでB2Beマーケットプレイスの持つ新しさを明らかにする。

2-1. EDI

企業間電子商取引の先駆けとして、まずEDI（Electronic data interchange:電子データ交換）があげられる。このEDIはJIPDECによると「異なる企業間で、商取引のためのデータを、通信回線を介して標準的な規約（可能な限り広く合意された各種規約）を用いて、コンピュータ（端末を含む）間で交換すること」と定義される。ごく簡単に言うと頻繁に取り引きする相手との間に結んだクローズドなネットワーク上で行われる商取引である。

その狙いとしては、企業間で取引を行う際に交換される受発注や物流、請求・支払、商品、取引

条件などの取引に関する様々な情報を、人手ではなくネットワークを通じて直接やりとりすることにより、データ入力の省力化やデータ精度の向上といった事務処理コストの削減や、情報処理/交換に要する時間の短縮によるリードタイムの短縮などの市場動向への迅速な対応を可能とすることがあげられる。

EDIにおける問題としては、自前の専用線やVANサービスを用いて行われることが多くその維持管理費用が高いこと、そのため導入することのできる企業が限られること、また業界ごとや国ごとに標準が異なっていることがあげられる。^[1]

2-2. CALS

もう一つの先駆けとしてCALSがあげられる。CALSはNCALSによると「製品のライフサイクルに関わる全ての人々が、ライフサイクルにわたって発生する全ての情報を電子化（デジタル化）し、それぞれ（組織の内外ともに）が必要な情報を共有することにより、業務、製品の品質及び生産性を向上させ、ライフサイクル全体でのコストの低減（、期間の短縮、品質の向上）を図るというコンセプト」と定義される。

CALSという概念はそもそも、膨大化する兵器マニュアルの電子化・ペーパーレス化による管理・保守作業の生産性向上という米国国防省の取り組みに端を発する。当初のcomputer aided logistics support(1985)という概念は、兵器開発のための調達、設計、製造、保守までに範囲を拡大し、computer aided acquisition and logistics support(1987)となり、さらにその成果を民間にも転用しようという動きからContinuous Acquisition and Life-cycle Support(1993)へと名称が変更される。その後Commerce At Light Speed(1994)と名称変更されるに至り、概念的には現在のeコマース（B2B分野）のそれに非常に近いものとなる。しかし、CALSはその概念設定の焦点を企業間の製品情報の共有に置いていることから、どちらかと言うと製造業的な取り組みと見られることが多い。^[2]

2 - 3. e コマース

WWW の利用がきっかけとなり 1990 年代半ばよりインターネットが普及して来るとともに、ネットワーク上で行われる商取引に対する注目も高まり、そのような商取引行為は e コマースと呼ばれるようになった。具体的な定義としては、ECOM によると「電子商取引市場参入から代金決済・取引終了に至る商取引フローの一部または全部を、ネットワーク上で行うこと」であり、また通産省によれば「さまざまなコンピュータ・ネットワークを用いて、設計・開発、広告、商取引、決済などのあらゆる経済活動を支えるシステムであり、EDI や CALS も含む最も広い範囲の情報システム、またはそれにより実現される社会」である。

その規模の拡大がインターネットによるところが大きい。ため、「e コマース」=「インターネット・コマース」と思われがちであるが、基本的にはインターネットを含めたネットワーク全般といったより広い範囲をカバーするものとされている。

2 - 3 - 1. B 2 C から B 2 B へ

一般的に e コマースは対消費者向け取引である B 2 C と対企業向け取引である B 2 B に分類できる（その他に消費者間同士の C 2 C や対行政向けの B 2 G などもあるがここでは触れない）。e コマースに進出するベンチャー企業の多くが B 2 C のビジネスモデルであったため、当初世間の注目は専ら B 2 C に集まっていた。e コマースにおいては winner takes all のルールが適用されるため、企業の立ち上がり時には赤字を出してでも顧客基盤を形成すべきであると考えられていた。そのため株式市場ではまだ利益も出していない赤字企業に対し考えられないような株価がついていた。しかし他社との差別化が難しく、容易に黒字化しない B 2 C 企業に対して市場の評価が下がり資金調達が難しくなるにつれ、買収される企業や倒産する企業が相次いだ。そして 1999 年頃より世間の注目は、その潜在的な市場規模において B 2 C よりはるかに大きい B 2 B へと移るに至った。

2 - 3 - 2. e マーケットプレイスの登場

このようにして e コマースの主役となった B 2 B であるが、その取引の中心は当初、既存の EDI をエクストラネット上で利用可能にした WebEDI (1 対 1) や、自社と複数の他社間 (1 対 n) のインターネット調達サイトおよびインターネット販売サイトであった。インターネット調達サイトは主に調達品目の多い企業が、調達事務関連のコスト削減・迅速化、新規取引先の開拓、調達物品の価格低下を狙い運営するものである。GE の TPN (Trading Process Network) などが有名である。一方、インターネット販売サイトは各産業に共通して必要とされる商品（事務用品や PC など）を扱う企業により、事務手続きの簡素化や営業要員の削減、新規顧客の開拓などを目標として運営されることが多い。DELL の企業向けウェブサイトが好例である。

これら 1 対 1、1 対 n の取り組みは従来の系列的な取引の色合いが濃いものであったが、その中からさらなる効率化や新規取引先の開拓を目指して自らのサイトを他の売り手や買い手に解放する動きが登場してきた。ここに m 対 n の仕組み、すなわち e マーケットプレイスの原型が誕生したわけである。

この e マーケットプレイスの持つ新しさは、誰もが利用可能なオープンなネットワーク技術を用いることによって、規模の大小や従来の取引関係の有無などを問わず、各企業の間で自由に取引交渉のできる場を提供したこと、そして従来の 1 対 1、1 対 n の企業間関係に m 対 n の関係を持ち込んだことにあると言える。^{[3][4]}

3. B 2 B e マーケットプレイスとは

本章では e マーケットプレイスが具体的にどういったものなのか、その意義は何か、またどのような種類があるのかなどについてより詳しく見ることにする。

3 - 1.その定義

まず、eマーケットプレイスという呼び名であるが、これははっきりと決まったものではない。他の同等物として、B2Bエクステンジ、eハブ、インフォメディアリー、eマーケット、パタフライマーケットなどがある。名称の多様性に伴いその定義も様々である。例えばB2Bエクステンジは「仮想的な中央市場空間に、複数の売り手と買い手を一堂に集め、取引ルールに従って決定されるダイナミックな価格で売り手と買い手の取引を可能とするもの」^[5]とされ、またeハブは「特定の産業やビジネスプロセスに絞って、電子商取引市場を運営し、企業間の取引を仲介するために様々な市場形成メカニズムを利用する、インターネットをベースにした仲介業者」^[6]と定義される。本論文では、eマーケットプレイスの持つオープンなネットワーク技術に基づいた複数のプレイヤーの参加可能性に注目して、「複数の売り手企業と買い手企業が集まり商取引の効率化をはかるネットワーク上の仮想的な市場空間」と定義する。

3 - 2.その狙い

eマーケットプレイスの参加者に、自動化による事務処理の迅速化やコスト削減、新たな取引相手開拓の容易化および探索費用の削減、サプライヤー間の競争による商品価格の低下、バイヤーへの新たな販売機会の提供、オープンなネットワーク技術を利用することによる通信費用の削減、企業間のインタラクティブな情報交換、市場の流動化促進(売買マッチングの促進)といった付加価値を与えることである。

3 - 3.その分類方法

3 - 3 - 1.水平的か、垂直的か

代表的な分類の方法として、そのマーケットが水平的か、垂直的かがあげられる。垂直的なマーケットプレイスはある産業や市場セグメントに特化して、調達プロセスの自動化やマネージメント、またその産業特有の情報の提供などを行うもので

ある。一方、水平的な市場はどの産業でも等しく必要とするような商品や機能を、ある産業に特化することなく横断的に提供する市場である。

直接生産工程に投入される財(直接財)を扱う市場は前者の垂直的な形態を、またMRO関連(間接財)を扱う市場は後者の水平的な形態をとることが多い。

3 - 3 - 2.価値形成およびマーケットメイクのメカニズムによる分類

次にあげられるのが、マーケットが参加者に提供する価値を形成する方法によって分類するアプローチである。これには大きく分けて二つあり、一つは多数の売り手と買い手を一カ所に集め、ワンストップ・ショッピングで取引コストを低減するというアグリゲーション(カタログ)型で、価格形成に関しては基本的に静的(固定的)なものとなる。もう一つが売り手企業と買い手企業を引き合わせ、動的かつリアルタイムな価格交渉を可能にするマッチング型である。

さて、この両者をマーケットメイクの仕組みとといった観点から見ると、さらに四つのモデルに分類することができる。アグリゲーション型にはカタログモデルが、マッチング型にはオークション、エクステンジ、バーターの3つのモデルがある。マーケット運営者はこれらのメカニズムの中から、自らのマーケットで扱う商品の性質にふさわしいモデルを選択する必要がある。

カタログ

多数のサプライヤーのカタログをそれぞれ比較可能な形でウェブ上にまとめ、バイヤー企業に対しワンストップ・ショッピングを可能にすることで、付加価値を提供する。売り手側のメリットとしては自社だけでは集められない規模の潜在的な顧客を獲得することができる点である。

このモデルは基本的には固定的な価格になるため、取引頻度は高いが商品自体の価格が比較的安価なため、取引の都度価格を交渉するのでは無駄が多いような商品に向いている。実際には、より

柔軟性を持たせるため、カタログを元に売り手買い手双方で価格について交渉できる仕組みを備えているマーケットも多い。

オークション

売り手企業と買い手企業を引き合わせ、マッチングを行う場を提供する。インターネット上では特にC2Cのebayやyahoo auctionなどで発達して来た形式である。オークションにはさらに売り手主導の通常のオークションと買い手主導の逆オークションがある。

このモデルは、カタログとしてまとめられないような、標準化されていない商品や保存のきかない商品について企業間で売買する必要があるケースに向いている。具体的な商品例としては資本装置や中古商品、余剰在庫品、広告枠などがあげられる。

エクステンジ

現実世界の株式市場や商品取引市場のイメージに最も近いマーケットである。需給や価格の変動が頻繁な準コモディティ（標準品）について、売り手と買い手をリアルタイムにマッチングし動的に価格を決定するモデルである。

バーター

生産能力や同内容のサービス、移動コストの高い資産といったもの同士について売り手買い手相互で交換するモデル。基本的に売り手と買い手の立場に違いがないのが特徴である。

実際には、各マーケットはこれらのメカニズムのうちどれか一つだけを採用しているのではなく、取扱商品の種類を増やしたり、マーケットの柔軟性を高めるため、複数のマーケットメイクのメカニズムを採用していることが多い。

3 - 3 - 3. マーケット運営者による分類

もう一つの分類法として、マーケットの主催者が誰かといったものがある。運営者を軸としてマ-

価値形成	価格形成	マーケットメイク
アグリゲーション	静的価格形成	カタログ
マッチング	動的価格形成	オークション
		エクステンジ
		バーター

表1. eマーケットプレイスの分類

Table1. a classification of e-marketplaces

ケットを見ると、そのマーケットが誰の利益を優先しようとしているかが見えてくる。

基本的にはベンチャー主催のものと業界大手主導のコンソーシアム型のものに分けられる。eマーケットプレイスが注目され始めた当初のものは、ほとんどが前者によるものであった。既存企業に対する利害関係が少ない分、基本的に売り手買い手双方に対して中立的であるものが多いと言える。ただし、どちらか一方の利益のために働く仕組みのものも存在する。巨大な販売力を持つサプライヤーに対して、弱小なバイヤーを集めることで彼らに価格交渉力による恩恵を与えようというモデルで、FOB.comがその例である。このモデルをリバースアグリゲーターと呼んでいる。

他方、業界コンソーシアム系は昨年あたりから続々と登場しているもので、業界の大手企業が共同で立ち上げている。これらのマーケットの背後には巨大な購買力が控えており、その中立性の面では疑問符がつく。

また日本において多く見られる例として、従来の仲介業者たる商社が、中抜きを恐れ自らの機能をマーケットプレイス上で実現させようというモデルがあげられる。^{[6][7]}

4. マーケットプレイス間の競争

本章では、注目を浴びるこれらのマーケットプレイスの中で起きている熾烈な競争の現状について把握し、それらが抱える問題を明らかにする。

	鉄鋼	自動車	化学	小売り	電子部品	航空
ベンチャー	e-steel	SupplyOn	chemconnect	Market4retail	FastParts.com	aviationX
	MaterialNet		ChemCross	Retailexchange	Need2Buy	PartsBase.com
	Metalsite		e-Chemicals		PartMiner	Tradeair
コンソーシ アム	GSX	covisint	Elemica	WWRE	e2open	Aeroxchange
	MetalSpectrum		Envera	GNX	Converge	MyAircraft

表2. 主要産業における e マーケットプレイス設立動向

Table2. the tendency of foundation of e-marketplaces in some major industries

4 - 1 . 乱立するマーケットプレイス

米ガートナーグループの調査によれば、2004 年時点で世界の B 2 B 市場の規模は7兆2900億ドル（1999 年は 1450 億ドル）に達し、そのうちの 37% が e マーケットプレイスによるものと予想されている。またデロイト・トーマツ・コンサルティングによれば 2000 年時点で e マーケットプレイスの数は既に 1400 を越えているという。[8][9]

このように e マーケットプレイスに対する経済界の期待は著しく、この分野の重要性が今後とも増していくことは間違いのないと言える。しかし、その一方でこの過熱気味の状況は e マーケットプレイス間に厳しい競争をもたらし、垂直的市場ではライフサイエンス関連の Chemdex と医薬品の Pr omedix が、水平的市場では dell marketplace や bizbuyer.com が、早くもその犠牲者となっている。

実際、多くのマーケットプレイスは自らがその守備範囲とする市場セグメントに、ライバルとなるマーケットプレイスを複数抱えている。例えば化学関連分野においては ChemConnect、ChemCross、e-chemicals（2001 年 1 月 aspentech に吸収）らが、電子部品分野では FastParts.com、Need2Buy.com、PartMiner らが、鋼材分野では e-steel、Meta lsite、MaterialNet らが互いに鎧を削っている。しかもここにあげたものはほんの一例で、例えば鋼材を含めた金属製品のマーケットプレイスはその数 40 を下らない。仮に現時点で直接市場セグメントが重複していないマーケット同士でも、その取扱製品を増やしていくにつれ完全な競合状態に陥ることは十分予想される。

また最近では、従来のベンチャー系同士の競争に加えて、新たな対立軸が持ち込まれている。それは 3 章の分類法の部分で既に述べたコンソーシ アム型の e マーケットプレイスの登場である。このタイプのマーケットは、米ヤンキーグループの調べによると、設立済み、設立予定を合わせて既に 60 程度あるという。主なものとして自動車業界の Covisint、鉄鋼業界の GSX、電子部品業界の e2ope n、Converge(旧 Ehitex)、小売り業界の GrobalNetExch ange、RetailersMarketXchange などがある。この例からもわかるとおり、ベンチャー系対コンソーシ アム系だけでなく、コンソーシ アム系同士の競争も生じている。

4 - 2 . e マーケットプレイス存続の条件

e マーケットプレイスは今後ますます激しい競争状態に突入し、生き残るのはそれぞれの産業ごとに二つか三つのみとの説もある。ではその存続に必要な条件は何なのであろうか。

4 - 2 - 1 . 市場環境的側面

まず、市場環境的な面で有利な条件とは何であらうか。米ヤンキーグループはその調査レポートの中で、市場断片化、市場規模、③主力企業の参加意志、特定産業にとどまらないアピール、サプライチェーンにおける非効率性の存在、物流の単純さ、の六つが強い産業ほど、e マーケットプレイスが成功する可能性が高くなると述べている。[10]

市場の断片化は、取引相手や商品価格の探索といった取引コストの増大を意味する。またそのような市場は強大な購買力の不在により価格拘束力が弱く、商品価格が高止まりする傾向にある。

市場規模はそのマーケットの中で取り引きされる可能性のある財やサービスの大きさに影響する。

その業界の主力企業がeマーケットプレイスに参加することは、その企業の購買力によってもたらされる市場の流動化や投資能力の増大、そのマーケットの有効性への承認をもたらす。それゆえマーケット利用に興味を示す有力企業の存在はマーケットを開設しようとするものにとり追い風となる。

複数産業から引き合いのある商品を扱っている産業には、それだけ多くの買い手が存在することを意味する。

サプライチェーンにおける非効率性の存在は、マーケットの提供する効率化というメリットの価値を高める。

マーケットプレイスが備える物流機能が未発達な現状では、単純な物流で済む産業が望ましい。しかし逆に物流機能に秀でたマーケットにとってこのような産業は有望な市場となる可能性もある。

4 - 2 - 2 . 機能的側面

では、eマーケットプレイス自体が備えているべき機能、性質の点からは何が言えるであろうか。それは、Community、Content、Collaborationの「3つのC」をキーワードにして語る事ができよう。^[11]

まずCommunityはそのマーケットへの参加企業数を意味する。eマーケットプレイスの主な収益源は取引手数料、会員費、広告費であり、取引の少ないマーケットでは取引手数料自体が発生せず、新たな参加者を加えるだけの魅力もないため会員費の収入も難しい。また参加者が少なければ当然広告も集まらない。すなわち十分な数の参加者を

集めることが、eマーケットプレイス存続の大前提である流動性の確保につながるのである。そのためには一定の購買力又は販売力を持った業界のキープレイヤーをマーケットに参加させることが重要になってくる。

次にContentはその業界にふさわしいマーケットメイクメカニズムやその業界に特化した情報の提供などを意味する。これらの魅力的なコンテンツを継続して提供していくためには、マーケット運営者が自らのカバーする市場セグメントの商慣習や業務プロセスについて深い知識を有していること、将来的なトランザクション増加に対するスケラビリティや、新たな機能の追加が可能なシステムの柔軟性などを保証する技術力を有していることなどが必要とされる。

そしてCollaborationは決済や与信、保険、物流などの補完的機能を意味する。売り手と買い手を引き合わせ取引契約を結ばせると言う機能は、すべてのeマーケットプレイスが備えているため、その部分だけでは他との差別化ははかりにくい。そこでこれらの支援的なサービスを提供し、ユーザーの利便性を高めることが必要となる。

4 - 3 . 現状分析

現段階では、多くのマーケットがマッチメーカーとしての機能しか果たしておらず、商取引の完結までに必要な決済、物流などの種々の機能に関するサポートが殆どできていないという状態にある。それ故、サービス面による差別化で新規ユーザーを獲得することが難しく、業界主力プレイヤーの参加の有無がマーケット存続の分かれ目となっている。

この点を踏まえると、ベンチャー系マーケット対コンソーシアム系マーケットの競争においては、圧倒的に後者が優位に立っていると言える。コンソーシアム系は主催者自身の取引量だけで既に一定の市場の流動性を生み出すことができ、また業界の取引慣行やニーズなどにも精通している。つまり「3つのC」のうちcommunityとcontentは満足していると言える。Collaborationに関わ

る各種サポート機能も、コンソーシアムの投資能力を考えると、実現可能性は非常に高い。

しかしコンソーシアム系にも死角が無いわけでは無く、従来はライバルとして戦ってきた企業同士が、互いの利害調整に手間取りマーケット運営に支障を来す可能性があること、その中立性に疑問がありユーザー企業が参加に二の足を踏む恐れがあること、ネット上の大企業連合が、巨大な購買力を背景にした不当な価格引き下げ要求や、巨大な供給力に基づいたカルテルや談合などの不正競争を引き起こすおそれがあるとして、反トラスト法の適用可能性が出てきたことが問題点としてあげられる。例えば自動車業界の covisint は既に F T C の調査をクリアしているものの、将来的な活動の仕方如何によっては適用の可能性があり判断を許さない。

ベンチャー系としては、今後ともマーケットの中立性をアピールしつつ、有力プレーヤーのマーケットへの参加を促すことが必要となろう。一方コンソーシアム系はマーケットの経営組織を分離するなどして、中立性の確保につとめるとともに、不正競争に対する自主的な警戒を怠らないようにしなければならない。^[12]

5. まとめ

以上、eマーケットプレイスを取り巻く競争状態の把握と、そこにおける問題点を確認してきた。そしてこれらの分析の中から次のことが言えるであろう。それは今後マーケットが成熟してくるにつれ、単なるマッチングサービスの提供者から脱するために、金融や物流などの補完的サービスの提供を強化するマーケットが増えてくること、またその際補完的サービスを専門的に提供している水平的マーケットと垂直的マーケットの間に提携や融合が進むことである。

また最近ではマーケットプレイスを単なる資材調達の間ととらえるのではなく、自社内の SCM の一構成要素として活用していこうという動きが現れていることから、今後はマーケットプレイスの機能とユーザー企業内のシステムとの統合能力

の有無もマーケットプレイス選別の指標の一つに加わってくる可能性が考えられる。

このようにeマーケットプレイスを取り巻く市場環境は今後とも厳しさを増し、淘汰の波が強まるであろう。この過酷な競争の中でどのようなモデルが生存していくのか、今後とも興味を持って観察していきたい。

参考文献

- [1] 流通システム開発センター[編]：“E D I の知識”，日本経済新聞社（1997）
- [2] 岸本 朗佳：“Where is CALS going? ”，
http://www.ecom.or.jp/cif/whats_cals/whererecals.html (2000)
- [3] “eマーケットプレイス入門”，
<http://nikkei.hi-ho.ne.jp/b2b/guide/>
- [4] COMMERCE ONE：“BUSINESS-TO-BUSINESS E-MARKETPLACES COLLABORATION & E-COMMERCE”，August 23, 2000
- [5] アーサー・B・スカリー，W・ウィリアム・A・ウツ：“B 2 B 入門”，日本経済新聞社（2000）
- [6] Mohanbir Sawhney，Steven Kaplan：“The Emerging Landscape of Business to Business E-Commerce”，(1999)
- [7] スティーブン・キャプラン，モハンビル・ソーニー：“e ハブ：B 2 B 市場のビジネスモデル”，ハーバード・ビジネス・レビュー，Dec. 2000，pp.88 - 97，(2000)
- [8] “企業間電子商取引の市場を調査分析、2004年には7兆2900億ドル規模へ”，
<http://bizit2.nikkeibp.co.jp/usnews/article/20000127/08.shtml>
- [9] デロイト・トーマツ・コンサルティング：“B 2 B ダウインの法則 - マーケットプレイスにおける生き残りの法則”，(2000)
- [10] The Yankee Group：“BtoB E-Marketplace Potential: Six Online Exchange Success Criteria”，(2000)
- [11] 渡辺 邦明：“eマーケット経営革命”，日経BP企画（2000）
- [12] 富士総合研究所：“企業間電子商取引市場の光と影 - 活発化する大企業連合と注がれ始めた反トラスト法の眼 - ”，Occasional Report 2000-7-31