

私設 e マーケットプレイスでの流通協働モデル

堀田 耕治

消費者ニーズの変化を背景として、流通業界は、消費者に対して単に物を提供するだけでなく、価格価値以外の付加価値を提供することも求められている。そこで注目されるのが、メーカー、卸、小売りの協働の仕組みとしてのCPFR（協働計画・需要予測・納品）と、それを実現するための私設 e マーケットプレイス（電子商取引市場）である。この e マーケットプレイスは、中抜きではなく、既存の取引先と協働して業務を効率化するためのものである。

で1対 n （1社対複数社）の取引関係を実現してきた。今日では、 n 対 n （複数社対複数社）の取引を支援する e マーケットプレイスを形成している（図1）。

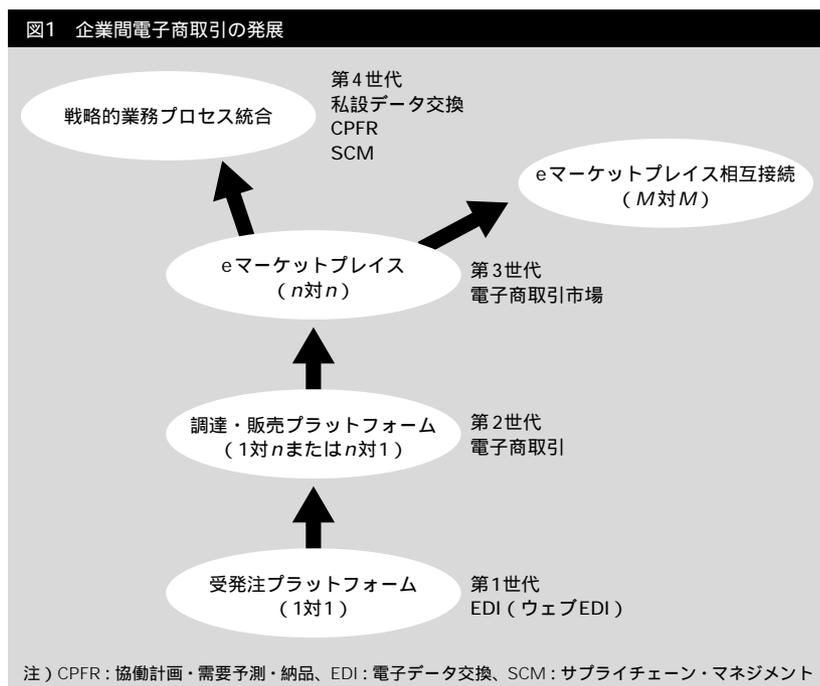
2000年春には、大手小売業の連携により、米シアーズ・ローバック社、仏カルフル社などが参画するGNX（グローバル・ネットエクステンジ）と、英テスコ社、米Kマート社、米ターゲット社などが参画するWWRE（ワールドワイド・リテールエクステンジ）が、グローバルな e マーケットプレイスとして相次いで設立されている。

このようなネット取引の登場は、一方で1回限りの取引にビジネスチャンスを見出そうとする動きを促しているようにもみえる。しかし、流通業界では従来、取引先と信頼関係を構築し、長期にわたって固定的に取引を行うことが良しとされてきた。ネットを通じても、ITを活用して取引先との信頼関係をより緊密にし、互いに利益を高めていくことが、流通業の本道であることに変わりはない。

それを裏書きするかのよう、取引先と真の意味での協働を実現するため、公の e マーケットプレイスに一会員として参加するのではなく、自らがサイトオーナーと

高まる e マーケット
プレイスの重要性
流通業において企業間取引にIT
（情報技術）を活用しようとする
動きは、専用通信回線による 1 対

1 の受発注プラットフォームであるEDI（電子データ交換）に始まる。それはインターネット技術を取り入れることでウェブEDIへと進化し、その後、調達や販売など



なって私設eマーケットプレイスを開設しようという動きが活発化してきた。

ウォルマート社の私設eマーケットプレイス

(1) ビジネスモデルの変遷

流通業界で世界最大の売上高を誇る米国ウォルマート・ストアーズ社は、次のようなビジネスモデルの変遷をたどってきた(図2)。

CAO(コンピュータ支援発注)まず、コンピュータ活用の第1

段階として、自らの責任において在庫管理および必要な数量の発注を行った。

VMI(ベンダーによる店頭在庫管理)

次に、サプライヤー(供給業者)が一定の欠品率を約束し、ウォルマート社に代わって在庫管理、補充・発注を行っている。基準在庫設定権と在庫責任はサプライヤー側にあり、ウォルマート社は、販売時点で購入行為を行うという役割分担である。

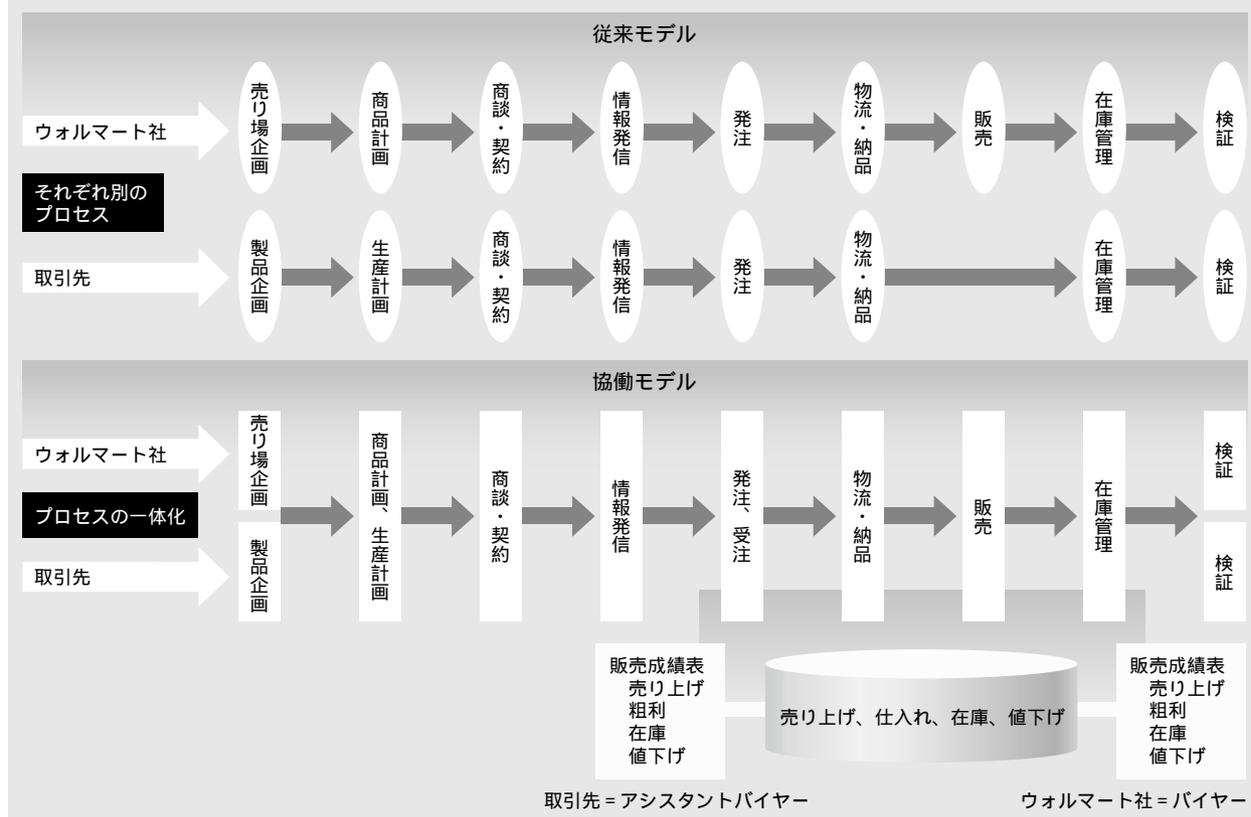
CPFR(協働計画・需要予測・納品)

現在は、民間の自発的な異業種間標準化団体である「VICS」が推進する協働スキームで、小売りとサプライヤーとの間で予測情報を共有し、目標となる欠品率、納期遵守率などの達成を協力して行っている。

(2) CPFRのための「リテールリンク」

ここで注目すべきは、CPFRの導入である。CPFRは、POS(販

図2 ウォルマート社における協働モデル



売時点情報管理)データなどの実績情報だけでなく、計画情報をも共有することで、消費需要と生産量の同期化を目指す仕組みである。これは、小売り、サプライヤーのどちらか一方が責任を負うということではなく、業種を超えた緊密なコミュニケーションに基づき、協働して互いの利益を出そうとするものである。

ウォルマート社からサプライヤーとして認定されると、「リテールリンク」と呼ばれる専用通信回線による受発注データ交換の仕組みが提供される。サプライヤーは、自社製品の販売実績などの情報を引き出すために「リテールリンク」を利用する。

また、あるカテゴリー(商品群)でウォルマート社に最も利益をもたらすと認定された企業(カテゴリーキャプテン企業)には、同社のデータだけでなく、競合他社の情報も含めたデータが提供される。そこで、データを入手したカテゴリーキャプテン企業は、他社の製品を含めてウォルマート社に最大の利益をもたらす棚割り、在庫などの提案を行う。

カテゴリーキャプテン企業の提案が成果を上げれば、引き続きその役割を任せられ、成果が上がらなければ他社にカテゴリーキャプテ

ン企業の地位を明け渡すことになる。このように、サプライヤーのスキルを最大限に引き出す仕組みが考えられている。

「リテールリンク」も、専用通信回線からインターネット技術を取り入れたウェブEDIへと進化してきているが、「リテールリンク」の中を流れる情報は極めて機密性が高い。つまり、「リテールリンク」は、ウォルマート社が信頼のおける取引先と形成する私設eマーケットプレイスなのである。

付加価値を求められる 日本の流通業

日本における消費市場のあり様を考えると、需要が旺盛だった1980年代までは、「持っていないものを所有したい」という欲求にこたえること、すなわち「これが欲しい」という顕在化したニーズに大量生産、大量販売でこたえることが求められた。

ところが1990年代以降は、需要が満たされ、物が行き渡っているなかで低成長期を迎え、消費者は「すでに持っているものと売っているものとの価値の比較」に基づいて購買行動をとるようになってきている。

ここでは、消費者自身、何が欲しいという顕在化したニーズはな

いため、小売業は漠然とした潜在ニーズに価値表現をもって提案することが求められる。多くの物を並べて売れるのを待つのではなく、売る側の明確な思想に基づく「顧客提案」によって、消費者の「ウォンツ(要求)」にこたえることが重要なのである。

小売業の本質は「消費者の立場で見つけ出す」ことであり、価格価値以外の付加価値をいかに提案するかということにある。それは商品を「発掘する」ことだけではない。消費者の多様なライフスタイルに合った商品をいかに「創り出す」かが重要である。

また、小売り各社はマーチャンダイジング改革を掲げ、メーカーと直接取引を行うことで流通コストの削減を図ろうとしている。そのなかでは、単に物や伝票を流すだけの企業は必然的に淘汰され、付加価値提案のできる企業だけが生き残ることになる。今、消費者に対峙している小売りがこの付加価値提案を行うに当たって、商社を含む卸とメーカーが、小売りとどのように協働するかが問われている。

また、企業間電子商取引においてITは、小売り、卸、メーカー、資材メーカーの間でのより深く突っ込んだ対話を実現するために活

用されると考えられる。そして情報の流れは、人対人からネット上のeマーケットプレイスを介したものと移り変わってくる。そこで中間に位置する卸は、「商品発見のコンサルティング力」や「eマーケットプレイス運営」といった、従来の仲介業務モデルとは違ったビジネスモデルへの変革を迫られている。

以上のように、供給側から消費者の側へと主導権が移ることにより、流通業では従来にも増して付加価値の創造が重要になってきている。

流通業における付加価値とは、消費（需要）と生産（供給）の間に横たわる時間的・空間的ギャップを埋めることにある。中小サプライヤーの台頭に伴って、この部分での競争はますます激しくなってくる。同時に、高品質、価格競争力（商品力・物流）を保ったまま、いかに低コストで小売りを支援していけるかが、サプライヤーにとって生き残れるかどうかの分岐点となるのである。

そのためには、卸・メーカー・

小売り間の協働を密にし、商品情報の発信や、イベントなどの企画・提案といった付加価値の高い提案を行っていく仕組みが必要である。

私設eマーケットプレイスのための「BizMart」

NRI野村総合研究所では、会員制の業際ポータル（入り口）サイト「BizMart」（ビズマートと読む）を2000年10月に開設した。

「BizMart」は、1対 n 、 n 対 n の情報交換機能を備えており、会員企業にはさまざまな業務関連のニュースなどが配信されるほか、小売りから卸へ、卸からメーカーへ、メーカーから資材メーカーへ、あるいはその逆方向へと、会員企業間で必要となる提案の要求、製品仕様情報の交換が行える。

また、棚割り、粗利シミュレーションなどの商談から、オークション、逆オークションといった取引、ウェブEDIでの受発注、出荷案内なども行うことができる。

この「BizMart」は、流通・小売りの協働モデルであるCPFRを

実現するための私設eマーケットプレイスのプラットフォームとしても活用されている。特に今年に入ってから、公のサイトに参加するのではなく、私設サイトを構築したいという企業が増えている。そこでNRIでは、そのためのテンプレートとして「BizMart/Retail」を用意している。

インターネット時代の消費者に向けて

インターネット技術の発達により、消費者が情報を容易に入手できる時代が到来した。その消費者に向け、いかにして付加価値のある情報発信を行えるか、そのための仕組みをどのようにして構築していくかが、小売り、卸、メーカーにとって今後のカギとなることは間違いない。

『システム・マンスリー』

2001年10月号より転載

堀田耕治（ほりたこうじ）

企業間ネットワーク事業部 上席コンサルタント