トピックス

企業間電子商取引（B2B）と反トラスト法

…米国の連邦取引委員会（FTC）のワークショップ…

郵政事業庁総括専門官　大寺　廣幸

1　自動車部品の世界電子商取引市場がスタート

1.1　コビシントの設立

昨年12月22日の日経朝刊第一面トップは、見出しが「世界標準でネット調達。部品を競争入札。トヨタ・本田・三菱自など。GMなど創設の市場に参加」。世界的な規模の自動車部品・資材取引の電子商取引市場「コビシント（Covisint)」へ、日系自動車メーカが参加を表明する記事であった。このコビシントのねらいは、大量調達によるコスト削減効果が大きいボルトやナットなどの汎用部品・素材の調達をインターネットを使った競争入札に切り替え、購入コストを抑えること。このコビシントへの参加自動車メーカの顔ぶれが驚きだ。共同出資を行うのは、フォード、ダイムラークライスラー、GM、ルノー、日産、コマースワンとオラクルである。

（http：//www.convisint.com/info）

現在、参加を表明しているのは、12月11日発足したコビシントの創立メンバーであるGM、フォード、ダイムラークライスラー、ルノー、日産の５社に、今回、参加の意思表示をしたトヨタ、本田技研、三菱自動車、マツダの４社。この９社で99年生産した台数が3,442万台。これは、世界全体で生産された自動車生産台数5,600万台の61.4％にあたる。

図表１　創立パートナー

ダイムラー・クライスラー	販売台数で世界第３位。98年にクライスラー（米）とダイムラー・ベンツ（独）が合併。99年の自動車販売は、490万台（乗用車・トラック)。従業員数は約46.7万人。34ヶ国に生産工場。
フォード	トラック部門で世界一、乗用車・トラック合わせて世界第２位の生産。99年約700万台販売。従業員数は約34.5万人。
GM	1908年創立の世界最大の自動車メーカ。従業員数は約38.8万人。関連部品メーカは３万社。米国最大の自動車輸出メーカで、世界50ヶ国に生産拠点を有する。世界中に260の子会社、ジョイント・ベンチャー、関連会社を有する。
日産	1933年創立の日本第２位の自動車メーカ。17ヶ国に21の生産拠点をもつ。99年３月、日産とルノーは包括的なアライアンス契約を締結し日産の財務強化と両社の収益向上を目指す。
ルノー	ルノーグループの親会社で乗用車・軽商用車の生産企業。99年、日産の36.8％の株式を取得。両社合わせて世界第４位480万台の生産企業に。ルノー１社では230万台生産。ルノーグループの総従業員数は約16万人。

図表２　メーカ別自動車生産台数（1999年）　（単位：千台）

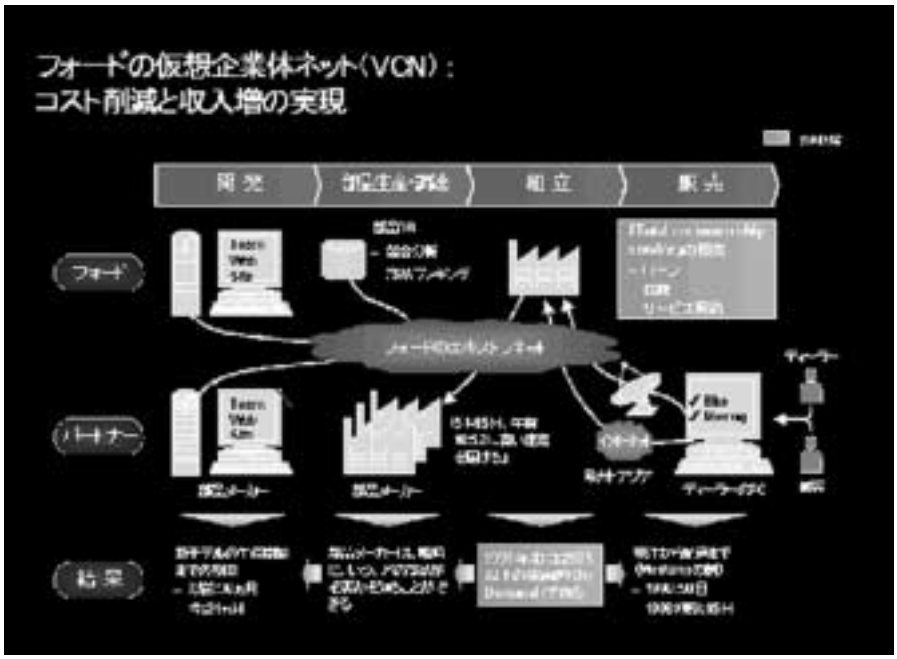
	北　米	南　米	EU	EU以外の欧州地域	日　本	韓　国	その他	合　計
欧州系メーカ	3,897	1,099	12,226	1,089	0	0	556	18,867
BMW　ローバー	49		1,072	2			24	1,147
フィアット		454	1,699	396			82	2,631
ダイムラークライスラー	3,361	61	1,389	3			14	4,828
PSA　プジョー･シトロエン		33	2,384	16			82	2,515
ルノー	39	99	1,953	247			9	2,347
フォルクスワーゲン	411	440	3,164	424			346	4,784
ボルボ	37	4	463					504
米系メーカ	10,545	486	3,783	116	0	0	330	15,260
フォード	4,540	126	1,722	55			195	6,638
GM	5,837	360	2,028	61			135	8,421
日系メーカ	3,125	43	786	91	9,908	0	1,535	15,523
ダイハツ					670		12	682
フジ・スバル	93				481		3	577
日野					35			35
ホンダ	971	18	114	7	1,221		94	2,425
いすゞ	104			7	263		148	522
マツダ	87				781		99	967
三菱	160		121		1,009		265	1,555
日産	559		366		1,408		122	2,455
スズキ・マルチ	89		0	69	909		422	1,524
トヨタ	1,062	25	185	9	3,130		370	4,780
韓国系メーカ	0	0	0	189	0	2,843	121	3,153
ダイウ				171		759		930
ヒュンダイ				17		1,270	19	1,307
KIA						673	102	775
その他	35	23	82	1,416	0	0	1,649	3,206
合計	17,602	1,651	16,912	2,901	9,908	2,843	4,192	56,009

出典：The International Organization of Motor Vehicle Manufacturers（http：//www.oica.net）

コビシントの事業は、世界のOEM（組立メーカ）、自動車部品メーカ、ディーラーなどの自動車関連企業をオンラインで結び、調達、サプライ・チェーン、製品開発を行う。提供サービスの形態は、カタログ購買、オークション、ビッド・クォート（逆オークション）などがある。

自動車メーカは、必要な部品の仕様や数量・納期などの条件をネット上に公開し入札で価格を決める。部品メーカは、不要な在庫の価格などを提示して買い手を探す。コビシントは、そのウェブ

図表３　フォードの仮想企業体ネット（VCN）：



出典：http：//www.jipdec.or.jp/chosa/Mckinsey/sld025.htmより

サイト上に部品の配送手段の検索機能を用意し最適のタイミングと価格で運送条件が選択できるようにする。買い手がおおむね主導権を握るB2Bのケースである。

このコビシント構想は、その世界的なスケールの大きさや「企業系列」への影響、自動車の設計開発プロセスへの影響などさまざまな点で注目された。今もそうである。自動車メーカ、自動車部品メーカのみならず様々な立場の人たちがB2Bの将来性を占うものとしてコビシントを注視している。我が国の公正取引委員会を含む各国の反トラスト・独禁当局も注目している。世界で初めて本格的にB2Bベンチャーが反トラスト法・独禁法に抵触するかが問われた事案であるからである。

1．2　反トラスト・独禁当局の判断

この事案は、昨年９月、米独の反トラスト・独禁当局から、「適否の最終判断を留保し、まずはビジネスをスタートさせてみよう。」と、条件付きのゴーサインが出た。

米国のFTC（連邦取引委員会）は、９月11日のGM、フォードなどコビシント創立メンバーに対し、クレイトン法７条（競争を損なう企業結合の禁止）違反か否かの調査を終了し、ハート・スコット・ロディノ反トラスト強化法に基づく待機期間を終了させる旨、通知した。

（http：//www.ftc.gov/opa/2000/09/convisint.htm）

コビシントへの条件付きゴーサインは、FTCが競争を害する危惧があると断定できなかったからである。その理由は次のとおりである。

１）　コビシントは開発の初期段階にあり、まだ付属定款、業務運営規則、参加者アクセス条件も定めていない。

２）　コビシントは、まだ業務を開始していない。

３）　コビシントの創立パートナーは、自動車業界のシェアが非常に大きい。

この決定の記者発表で、FTC委員長Robert Pitofskyは次のようなコメントを述べている。「さる６月のFTCのワークショップで学んだように、

図表 4

部品共同ネット市場
トヨタなど参加

コスト削減を重視

（解説）トヨタ自動車、本田技研工業など大手四社が欧米メーカー主導の電子取引市場に参加する背景には、世界規模の部品調達網から外れれば部品調達のコスト競争で不利になるとの危機感がある。（1面参照）

これまで日本の自動車メーカーは、開発段階から系列部品メーカーと協力して部品の設計や仕様の見直しに独自の工夫を続けることで部品調達コストを引き下げてきた。こうした手法は海外メーカーなどから閉鎖的な取引慣行として批判を受けてきたが、一方で、自動車各社の利益の源泉として経営を支えてきた。

今回、トヨタなど国内大手がコビシントへの参加を決断したことで標準化が容易な部品の調達はオープン化の方向に進み、原価低減競争の条件は同一になるといえる。今後、世界の自動車業界では、燃料電池など先端技術開発や顧客のし好変化を巧みにとらえたマーケティング戦略、情報技術（IT）を活用した効率のよい経営モデルの構築が新たな競争の軸となる。

部品メーカーにとってもコビシントによる部品調達のオープン化は、系列取引の崩壊を一層加速させることになる。世界規模で部品を開発・生産できる体制が必要で、外資系メーカーとの合従連衡や体力のない企業の淘汰（とうた）も一段と本格化しそうだ。

出典：日本経済新聞2000年12月22日（金）朝刊より

図表 5

世界標準でネット調達

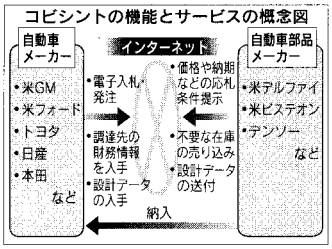
部品を競争入札

トヨタ・本田・三菱自など

GMなど創設の市場に参加

トヨタ自動車、本田技研工業、三菱自動車工業、マツダの四社とトヨタ系の国内部品最大手、デンソーは近く米ゼネラル・モーターズ（GM）など米欧日の自動車大手五社が設立した部品・素材の電子商取引市場に参加する。部品メーカーとの相対取引だった部品調達を、インターネットを使った競争入札に切り替え、購買コストを低減する。すでに参加している日産自動車を含む日本の大手が出そろい、合計で年間二十兆円を超す調達規模を持つ国内外の自動車メーカー九社で構築するネット調達の世界標準市場が誕生する。購買コストが優劣を左右してきた自動車業界の競争の舞台は、エンジンなどの中核技術開発や商品設計に移る。「部品・素材のネット調達は『きょうのことば』」参照）＝解説13面に

コビシントの機能とサービスの概念図



トヨタなどが参加するのは電子商取引市場「コビシント」。GM、米フォード・モーター、独ダイムラークライスラー、仏ルノー、日産自動車の五社が出資する運営会社が今月十一日に発足して本格稼働した。世界各国の主要部品メーカー十九社も参加表明している。トヨタなどは早ければ来年一月にも加入するが、運営会社には出資しない。コビシントが運営する部品・資材取引の競売市場は自動車メーカーが必要な部品の仕様や数量・納期などの条件を提示してネット上に公開、入札形式で価格を決める。また、部品メーカー側が不要な在庫の価格などを提示して買い手を探すこともできる。同じサイトに商談が成立した部品の配送手段の検索機能も用意、最適のタイミングと価格で運送条件を選べるようにする。

トヨタや本田は大量調達によるコスト削減効果が大きいボルトやナットなどの汎用部品や事務用品の調達に活用する方針。トヨタは総額一兆円のコスト削減計画を打ち出しており、ネット調達の利用で計画達成に弾みをつける。系列部品メーカーとの関係強化を打ち出しているが、汎用部品についてはGMなどのネット調達に参加することでコスト削減効果を得られると判断した。デンソーも自社の調達コストの削減やトヨタ以外の自動車会社との取引拡大に役立てる。

三菱自動車も資本提携するダイムラークライスラーとの共同調達をかねて検討。二〇〇二年に発売する共同開発車「Zカー」の部品調達から利用する。

コビシントでは部品の共同開発ができる機能も備えるとしており、GMなどはより高度な部品の調達にも同サイトを活用していく方向だ。欧州では独フォルクスワーゲンが独自のネットスワーゲンが独自のネットを開発、欧州勢にも同様の動きが広がると見られる。

コビシントの主な参加企業
（創立パートナー）ダイムラークライスラー（独）▽フォード・モーター（米）▽ゼネラル・モーターズ（米）▽日産自動車（日）▽ルノー（仏）
（ビジネスパートナー）▽BASF（独）▽ヴァーナ（米）▽デルファイ・オートモーティブ・システムズ（米）▽タワーオートモティブ（米）▽フェデラルモーグル（米）▽ジョンソンコントロールズ（米）▽リアー（米）▽ビステオン（米）▽オートリブ（スウェーデン）

出典：日本経済新聞2000年12月22日（金）朝刊より

B2B電子市場は、相当のコスト削減をもたらし、ビジネス・プロセスを一層効率的に構築でき、競争を促進する手段として将来性に富む。B2Bは、生産性向上と価格引き下げを通じてビジネスと消費者双方に利益を与える大きな可能性をもつ。もちろん、伝統的なエコノミーであれニューエコノミーであれ、ジョイント・ベンチャーの場合、B2Bは、競争を維持する方法で組織され運営されなければならない。個々のB2Bの反トラスト分析は、その目的、構造、個々の市場環境、組織・運営の手続き・規則、実際の運営・市場パフォーマンスを分析しなくてはいけない。」

他方、ドイツの連邦カルテル庁は、9月25日ゴーサインを出した。この結論の根拠を次のように述べている。交換へのアクセスはすべての利害関係者に開かれ無差別である。排他性は要求されていない。コビシント参加自動車メーカはその需要をプールする意図はもっていない。連邦カルテル庁は、集中化に関する決定をするに当たって、コビシントが市場で優越的地位を占める証拠を見出せなかった。コビシントは、数多くのB2B交換市場と競合している。B2Bプラットフォームの開発は、ソフトウェア企業がオープンにアクセスできる市場である。このジョイント・ベンチャーの設立は、自動車市場の競争を阻害するような影響はないと見られる。

連邦カルテル庁長官Ulf Bogeは、「今のところカルテル禁止に抵触する十分な証拠はないが、このプラットフォームが、将来、いかに競争を擁護するかを注視していきたい。」と述べている。（http://www.bundeskartellamt.de/26.09.2000_english.html）

2　連邦取引委員会（FTC）のワークショップ

昨年、4月、FTCは司法省と共同で「競争者協調ガイドライン」を発表した。B2Bも念頭において作成されたものであるが、B2B自体を正面から扱ったものではない。

B2Bの具体的な事例を検討したのは、コビシントが初めてであるが、米国の反トラスト当局は、B2Bと反トラスト法制度の関係について、なお状況を見極めたいとして慎重な姿勢を示している。

昨年6月29、30日の二日間にわたり、米国の連邦取引委員会（Federal Trade Commission）は、「B2B電子市場の世界における競争政策」というタイトルの公開ワークショップを開催した。農務省のJefferson Auditoriumには500名以上が参加した。FTC委員長Robert Pitofskyは、「FTCは、B2B規制の前にB2Bを理解したい。B2Bは、限りない効率性を生み出すとともに潜在的な反トラスト法上の問題も顕在化させる。このワークショップでは、B2Bが効率性を促し競争を創造し、競争環境でB2Bが運営される基盤の確保がどのようにすればできるかを探りたい。」と述べた。10月、FTCスタッフによりそのワークショップの議論がとりまとめられ公表された。（Entering the 21st Century：Competition Policy in the World of B2B Electronic Marketplaces）

このレポートは、消費者保護、企業間競争の維持という競争・反トラスト政策の基本とB2Bとをどう調和していくかに関し、その現状認識と課題を記した興味深い内容のレポートである。紹介してみよう。

2.1　B2Bの鳥瞰図

2.1.1　企業間取引

まずことばの定義から入っていこう。「企業間取引」は、企業間の商品・サービスの購入にかかる様々な種類の相互関係をいう。企業間取引は経済全体の70%以上を占めると推計されている。米国経済を考えた場合、この70%の部分に多少なりと効率化を図ることができるだけでも、ビジネス、

消費者双方にとって大きな意味をもつ。

B2Bの定義は、インターネットをなんらかの形で利用するオンライン取引。B2Bは、「情報のやり取りと取引のためにインターネットを利用する、サプライヤー、流通事業者、コマーシャル・サービス・プロバイダー、インフラ・プロバイダー、そして顧客との間のシステム」である。ビジネス上のB2Bの活動はおおむね6つに分類される。サーチ（検索）と情報収集・集積（ソース）、選定、交渉・入札、オーダー、商品サービスの授受である。B2Bでは、この6つの活動のいずれかをオンラインで行う。さらに、たとえばオンラインでの共同商品のデザインへとB2Bビジネスの領域は拡張していく。

2.1.2　電子ビジネスコミュニケーション

B2Bは、ビジネスコミュニケーションの歴史のなかで最も新しいステップだ。企業取引は、連続的で時に不均衡な進歩を遂げる技術革新と結びついて発展してきた。技術革新の代表例は、電話、ファクシミリ、EDI、インターネットである。インターネットは、電子通信の領域で新しく画期的な飛躍を約束するツールだ。

⑴　レガシーシステム

レガシーシステムとは、インターネットに先立つ企業間取引の自動化システムである。レガシーシステムは、インターネットの効率化の貢献度を測定するときの基準となる。レガシーシステムは現在、企業の業務支援システムとして稼動中で、B2Bで活用したいと考えている企業も多い。

レガシーシステムの一つが原材料購入請求計画化（Materials requirements planning：MRP）システムである。このシステムによって、企業は、生産スケジュールに即して購入すべき原材料を効率的に追跡できる。MRPは、メーカの「料理本」のようなものである。MRPには製品製造に必要なパーツを記載した原材料請求書（bill of materials：BOM）が含まれている。BOMには、一般的な情報だけでなくさらに小部品とその組立法も載っている。MRPは、この情報を生産スケジュール情報に統合し、日別、月別の企業のショッピングリストを作成する。企業資源計画化（Enterprise resource planning：ERP）システムはMRPの発展型で、生産管理のほかに人材管理、財務管理も含んでいる。財務システムがERPを通じて購入システムと連動していれば経理部門は購買の動きを直ちに把握できる。

MRPとERPは、在庫期間を減らすのに効果がある。リードタイムを減らすことはビジネスの目的の一つだ。パーツは生産スケジュールに合うように送られて来なければならないが、同時に在庫は最小限が望ましい。リードタイム、在庫をゼロにできれば、ビジネスは、オーダー即生産（build-to-order）になる。MRPとERPは、投入量を予測し在庫のリードタイムを減少させるのに寄与するが、その問題点は企業内システムであることだ。

別のレガシーシステムは、電子データ交換（electronic data exchange：EDI）である。MRP、ERPのシステムを拡張し買い手がサプライヤーに直接発注データを送れるようにしたものである。EDIは、企業間取引に必要な情報を交換できるようディジタル化を図っている。EDIの導入によりシステム参加企業の取引コストはかなり減った。

しかし、EDIのネックは費用がかかりすぎることだ。EDIはもともと専用線のVANネットワークを基盤に構築されており、大きなネット構築・維持コストのため一般のビジネスへの応用は困難であった。EDIは10年以上、企業間取引に利用されてきたが、そのメリットを享受できたのは少数の大企業だけであった。

さらに大企業のEDIでも、専用線ネットの制約

からEDIの拡張性には限界があり、多角的な企業間ネットというよりも相対の企業間のネットという色彩が強い。EDIでは市場の透明性も発展も期待できず、その結果、すべてのビジネスパートナーとの一対一のネットを求めるニーズは高まった。

⑵ インターネット

インターネットがB2Bを可能にした。インターネットは、拡張性と接続の容易さの点から情報交換のメカニズムとして卓越している。この接続の容易さの要因は、XML（extensible mark-up language）を採用したことにある。インターネットを通じることで、異なる規格のMRP、ERPシステムをもった企業が、複雑な機能のソフトなしに一般的なブラウザにアクセスできる。電子商取引戦略を１人では構築できなかった小企業が、インターネットという公共インフラ上でB2Bを使って電子商取引を実現している。新取引ソフトウエアの登場とコンピュータ・コストの低廉化と連動し、インターネットが広範に導入された結果、B2Bは、急速かつ変幻自在に発展している。

インターネット技術により、B2Bに参加する売り手、買い手の間で、お互いの行動情報の共有が進んでいる。インターネットの取引は詳細に追跡される。B2Bの参加者は、購入者、売り手、購入数量、取引日時などを知ることができる。

B2Bはレガシーシステムとともに利用できる。B2Bとこれまでの業務支援システムとの統合は、レガシーシステムと新技術との結合であり、レガシーシステムの便益を拡張発展させるものだ。レガシーシステムに入力した情報をそのままB2Bで活用でき、また、逆にB2Bの情報をそのままレガシーシステムに送り込むことが可能だ。

ある企業では、B2Bに参加しないが、インターネットを既存の専用ネットの機能アップに役立てている。たとえば、EDIに関して言えば、インターネットも組み込んだ専用ネットで、垂直的なサプライヤー・購入企業の関係の維持強化を図っている。B2Bに参加しEDIなしでもコスト削減ができないか、インターネットを使った専用ネットで従前からのサプライヤー・顧客間の取引関係を維持できないか、など、さまざまな取組みが進んでいる。

2.1.3 B2B

市場は、オフラインのときもそうであったようにオンラインでもさまざまな形態をとることが可能だ。その形態は、商品の種類や産業の特質など多種多様な要素によってまちまちである。

⑴ 直接投入物と間接投入物

B2Bの形態は、その取り扱う商品に応じて異なっている。

B2Bで売買される商品は、二つの範疇に分類される。直接投入物と間接投入物だ。直接投入物は、製造過程に直接用いられる資材、部品であり最終製品の一部になる。間接投入物は補修・維持するため用いられるもので、最終製品のパーツにはならない。

直接投入物は、間接投入物とくらべると頻繁に取引されるものではないが、一回当たりの取引金額は大きい。直接投入物は、企業の特定の部門、たとえば購買セクションが扱うのに対し、間接投入物の購入は、組織の多くの部門が直接買う。製造業や小売業は、金融業などとくらべて直接投入物への支出が多い。

⑵ 水平的組織と垂直的組織

B2Bは、しばしば「水平的」か「垂直的」かで分類される。水平的組織か垂直的組織かは、市場が多くの異なる産業にまたがるか単一の産業のみ

に関わるかによる。市場の「主要な商品」が必ずしもある一つのカテゴリーに特化せずかなりの広がりをもつ場合、普通、その商品の市場は水平的な市場と言われる。もし市場が一つの商品カテゴリーの供給連鎖の中に位置づけられる場合、その市場は垂直的であると言われる。

水平的市場は、特定の産業に特化しない間接投入物（補修・維持品）にうまく適した構造になっている。垂直的市場は、最終商品の生産工程に組み込まれる商品、つまり特定の産業向けに特化した直接投入物に適合した市場である。

⑶ 購買・販売の価格決定メカニズム

典型的なB2Bの４つの価格決定メカニズムを紹介してみよう。カタログ購買とオークション、交換、交渉である。

ａ） カタログ購買

カタログ購買では、買い手は多数のベンダーからカタログを取り寄せ商品データを比較することができる。インターネットでは、これまでと比較にならないほど多数のベンダーのカタログ商品を音声や写真、ビデオ付きで簡単に比較できる。オンラインであればカタログの価格変更も比較的容易だ。

たとえば、equalFootingは、MRO（Maintenance, repair, or operation）配送の最大手６社やその他の事務用品配送企業のデータを集め同じ形式で閲覧できるようにしている。HotOfficeWireは、中小の小売店を対象に消費者向け商品のカタログを提供している。金属業界向けのB2BであるMetalSiteは、必ずしもカタログ購買に基づかない商慣行がある金属業界で、オプション的にカタログ購買のページを公開している。

B2Bのカタログ購買は、次のようなステップを踏む。

１） ホームページ上で、買い手は、発注、既発注の追跡、発注履歴や発注詳細情報の閲覧ができる。

２） 商品カタログがあり、そこで買い手は、メーカや、名前、商品分類、最終使用目的別分類といった項目で検索できる。

３） ページに、買い手の検索結果が表示される。数量、価格など。その後、買い手は購入商品を選択できる。

４） ショッピング・カート。ここに選んだ商品が表示される。買い手は数量、送り先住所、支払い場所を変更でき、また、オーダーを取り消すことができる。

５） 価格表のページ。価格と送料が表示される。

６） オーダーの確認。

売り手は、特定の買い手との合意に応じ顧客ごとの価格表を作成することができる。この価格表はその特定された買い手からしか見ることはできない。

価格メカニズムとしてのカタログは、少量単位で購入される低価格品に向いているようだ。交渉コスト・時間に比してあまりに低価格だからで、価格は顧客ごとに決めうるとしても一般には価格は固定している。

ｂ） オークション

フォワードオークションは、英国式フォワードオークションとも言われている。多数の買い手が個々の売り手から提供される商品に対して競って応札する。フォワードオークションは売り手主導のもので買い手側の応札に応じて競り値は上がっていく。

英国式リバースオークションは、買い手主導のもので、多数の売り手が個別の買い手に対し商品提供を競って応札する。競り値は下がっていく。リバースオークションでは買い手が商品の仕様などの条件を記したRFQ（request for quotation）を出す。買い手がオークションに参加してほしい

売り手を選ぶ。売り手は、ビッドを準備しオークション期間中に提出する。応札期間中は、売り値を変更するオプションがある。リバースオークションでは、品質、売り手の所在地などを考慮する必要がある場合には、最低価格を提示したからといってその売り手が自動的に落札するようにしない仕組みの可能だ。

オークションは、商品が特異なもので、なおかつ、説明し理解しやすい商品に向いている。

ｃ）交換

交換は、売り手と買い手が対等な立場に立って売り値、買い値を提示し価格を交渉する仕組みだ。価格は上下に動く。B2Bの交換は、売り手、買い手の間で、匿名で注文と引受けを直ちにマッティングする仕組みであり、この価格決定メカニズムは、売買が標準化され絶えず取引がある商品取引などで向いている。代表例はCurrenexで、金融機関、事業会社などを結ぶB2B為替市場である。

交渉

B2Bでの交渉は、RFP（request for proposal）を出すなどして取引の参加者間で様々な情報を集め比較し交渉する。

RFPの過程を追ってみよう。

1） 売り手がプロフィールやプロポーザルを出す。

2） プロフィールやプロポーザルを提示した売り手の中から買い手がその購入条件に合致する売り手を探す。

3） 買い手が売り手を選択し、その購入条件を通知する。

4） 売り手は、関心があれば、買い手に応え、売り手・買い手間で直接交渉が行われる。

⑷ 所有と管理

現在のB2B市場の所有構造は単純に分類できるものでなく絶えず変化している。もっとも基本的にはB2Bを活用しようと計画する企業（産業参加者）がB2B市場を所有しているか、ベンチャーキャピタリストや技術専門企業（非産業参加者）が所有しているかで区別できる。前者はさらに所有者が売り手か買い手かで分けうる。各々のグループのB2B所有の有利点は、売り手・買い手が所有者の場合は商品売買量に、ベンチャーキャピタリストの場合は投下資金量に、技術専門企業の場合は機能開発にある。商品売買の当事者にならない非産業参加者の所有のB2B（サードパーティB2B）は「独立系市場」と称され公正・中立的な市場と言えよう。この市場は、交換の収益を極大化するインセンティブを本来的に備えており、需要・供給両者のニーズをいずれも満足させうる。しかしまた、市場に広く参加者を募る最善の方法として公正・中立的に機能するインセンティブは、所有形態のいかんを問わずあるはずだ、と言う人もいる。

サードパーティB2Bの対極にあるのがコンソーシャム方式のB2Bである。これは提携型B2Bともいうが、産業参加者によって創立・所有され、多くは売り手か買い手のいずれかが主導的役割を果たしている。このような所有形態はB2B成功に不可欠だと指摘する人がいる。産業参加者は、財政面の支援も、また、インフラ、ソフトウエア、データベースの開発の支援など電子商取引市場の機能充実のための様々な支援も期待できる。また、B2B市場が一定の販売量を確保するため、その所有企業は積極的にB2B市場を利用し取引を行うと期待できる。

所有と密接にからむのが管理である。管理には取締役会のメンバーシップと日常業務執行の二面があるが、所有と密接に関係している。ただ、所有と経営（管理）を切り離し、所有企業とほとんど無関係の企業が経営を担当するB2Bもある。

⑸ 収入

B2Bの収入源は、次のようなものが想定される。取引仲介収入、会費(メンバーシップ)収入、サービス収入、広告・マーケティング収入、データ・情報収入。B2B市場の成熟につれ大宗となる収入源も変わってくるであろう。

ａ）取引仲介収入

取引仲介手数料は、取引ごとに、あるいは一定の取引数ごとに定額で、あるいは取引金額に応じ、さまざまな計算方式で定めることができる。売り手と買い手のいずれが手数料を支払うかは状況による。また、手数料の金額は、産業によって異なる。エネルギー、石油化学製品など頻繁に取引され高度に規格化された商品では、手数料の水準は低いだろう。

この収入は、現在、B2B収入の中で大きな割合を占めているが、B2B市場の競争の激化とともにいずれ限りなくゼロに近づく可能性がある。

ｂ）会費

会費は、最初に、または年会費のように一定の期間ごとに支払う。これはサンク・コストとして機能し、B2B市場を別の市場に変更するコストの意味合いをもつ。

ｃ）サービス収入

サービス料は、B2Bが直接的、間接的に提供する追加的な機能に対するものである。B2Bが提供する付加サービスの例は、ロジスティックス（発送サービスなど)、システム統合（例：従前のシステムとB2Bの接続を図る)、ファイナンスサービス（例：クレジット信用情報のチェック)、産業情報（例：新商品・サービスの紹介、種々の取引イベントの紹介、役立つサイトへのリンク、産業関連ニュースのお知らせ、チャットルームの提供)。B2Bは、自ら付加サービスを提供し収入を得るとともに、付加サービスを提供するためB2Bサイトを借りる企業からのB2Bサイト賃貸収入も想定される。このサービス収入が、将来、B2Bの最大の収入源になると見られる。

ｄ）広告・マーケティング収入

B2B上の広告は、バナー広告、電子メールマーケティング（メール受信を選択した者にメールを送信）などいろいろな形態がありうる。広告の価値は、キーとなる購入の意思決定者をターゲットにできるか否かにある。DMやトレイドショーなどと同じくB2Bは、ターゲットマーケティングの手段である。「米国内で環境管理ビジネスを営む企業はわずか10万ほどだ。その30～60%の企業が情報を得るため毎月幾度も私たちのサイトを見るとすれば、広告、セールスプロモーションで大きな収入を期待できる。」この一環で派生的に得られる収入源は、潜在顧客リスト作成・更新手数料である。このリストをもつことで売り手はセールスプロモーションが容易になる。

ｅ）データ・情報収入

B2B取引データやその他の市場関連情報の集積は、それ自体、限りない価値をもつ。このような情報は、これまではベンダーや流通業者が握っていた。B2Bが相当の取引量をもつなら、取引連鎖のさまざまな面から詳細な情報を集積することが可能だ。理論的にはこれらの情報は集計・加工したかたちで販売できる。数百万の個々の取引で集まった情報は、統計データとみなしても間違いではない。

レストランチェーン店と食材配給業者とを結ぶ媒体としてB2Bが機能するケースをとりあげてみよう。B2Bは、レストランのオーダーを適当な配給業者につなぐ。B2Bは、個々の取引情報を集計分析することで買い手の選択・購買傾向に関する情報を生み出し、この情報を食材生産者に販売することもできる。生産者は商品改良のためすばらしいヒントを得る可能性が出てくる。データ販売の興味深い事例は、欧州の花市場で、B2Bは鑑賞

植物の毎日の販売価格データを集積しその情報を通信社に販売している。この情報は世界各国で見ることができる。

個々の取引データを共有できなくとも、買い手は買い手グループで集積されたデータを共有化できる可能性はある。たとえば、Petrocomは、Petrocomと参加企業との契約で集積データ共有の許諾がある場合、任意の買い手の集積情報を他の買い手に提供している。同様に、FacilityPro.comでは買い手情報は集積され買い手相互間で共有されている。EnergyLeader.comでは、その取引データを買い手の割引交渉のため集積している。

これらの取引データはトレード・シークレットである。したがって、B2Bとしてはこれらのデータの管理者なのか所有者なのかを明確にしておく必要がある。

⑹ 情報へのアクセス

売り値、買い値、買い手の購買条件など企業機密情報は、B2Bの参加者、所有者、管理チーム、従業員、取締役会のいずれもが潜在的にアクセス可能である。情報共有についての扱いは、個々のB2Bで異なる。B2Bの取締役会や管理チームが情報の利用方法を決めている例が多い。B2Bの運営規則で決めている例もあり、さらにB2Bと参加者との個別契約で取引データやその他の専有情報の秘密保持に関し取り決めている例もある。

B2Bの所有者や管理者は、売り手、買い手の取引情報にアクセスすべきか。たとえば、売り手の所有者、管理者は、市場での顧客のすべての活動情報を把握することができ、売り手がその取引に参加するかどうかを決定するのに使うことができる。所有者はリアルタイムで価格をモニターできる。他の参加者の応札とその値をたちどころに知ることができる。売り手の協調的行動から市場に生じる危険の一つは、所有者が市場を先導し買い手のマル秘のニーズを知り価格を吊り上げることである。たとえば、買い手が相当量の化学品を一週間以内にB2Bを通じ購入したいことを売り手がわかれば、直ちに化学品の価格は値上がりする。価格に関連するリアルタイムのマクロ情報（例：顧客の購入パターン、買い値、買付け量）に売り手がアクセスできれば、このような事態は当然起きる。

B2B参加者間の情報共有について、あまりに多くの情報が共有されているのではないかと参加者が心配しだすと、市場そのものが自律的に修正メカニズムを稼動させるとの指摘もあるが、この自律是正機能に懐疑的な人もいる。

⑺ 参入障壁、ネットワーク効果、知的資産問題

B2Bは急速に増殖している。2000年末までに2,000の市場が、2002年末に5,000の市場ができるとの予想もある。この増殖スピードはB2Bが統合と分裂を繰り広げているのでどこまで続くかわからない。

B2B市場は最終的に統合されるにしてもそのB2Bのなかに多くの部分的な市場ができるだろう。その各産業内にニッチのプレイヤーが多く誕生する。

B2B発展は、その参入障壁の程度で大きく左右される。参入の壁は低くマルチ市場が続々生まれている。B2Bは増殖中だ。B2Bがカタログ購買やオークションなどの限定的な機能しか提供しない場合、そのB2Bは、多数の売り手、買い手が参加し相当の取引量・取引頻度をもつ市場には発展しないだろう。基本機能をもつB2Bのスタートアップの壁は、標準ソフトが利用できるにつれ低下する。技術プロバイダーにインフラをアウトソーシングできれば参入障壁が低いのでB2Bはかなり早く立ち上げることができよう。

他方、B2Bが一層複雑なサービスを提供し始め

ると参入障壁は高くなる。B2B生き残りに最も大切なことは十分な取引ボリュームを確保することだ。取引ボリュームと取引頻度は、B2Bの運営・開発コストをカバーするため必要であり、さらに魅力的な参加者を引き付け、取引コスト自体の引下げに寄与する。

ある一つの産業向けのマルチ市場は、ネットワーク効果の性質とその大きさに左右される。市場に買い手が多くなればなるほど売り手は買い手を見つけやすくなり妥当な値決めをすることが可能になる。買い手は、より多くの売り手から必要な商品・サービスをその市場で購入できるようになる。ネットワーク効果により大型B2Bが優越的な力をもつと、このB2Bが扱う市場への参入は難しくなる。

独立系のB2Bが計画するのと同じ市場で、産業コンソーシャムがB2Bを構築するならば、独立系B2Bは所要資金の確保が難しくなるであろう。ベンチャーキャピタルの供給者は、産業系の協調B2Bモデルのほうが B2B成功に必要な取引量を確保できると判断するかもしれない。国境を超えて展開するB2Bビジネスでは、国によって反トラスト法制度が異なるので、それ自体、参入障壁になろう。

a） B2Bを魅力的にし取引ボリュームを確保するためのインセンティブ

産業所有は、規模の経済とノウハウ・情報の経済を実現するという人がいる。多くのB2Bでは、市場維持に最低必要な取引量を得るため、主要な売り手、買い手に何らかの利益還元を行っている。産業所有はB2B存続の理由の一つであるとMetal-SiteのCEOは言っている。利益還元は、B2B参加者に一定量の取引を約束させる対価として行われるようだ。利益還元は、市場が細分化され多くの参加者がいるB2Bよりも、集中化され参加者が限られているB2Bのほうに多いようである。

B2Bで一定量の取引を行わせる別の対策は、B2B利用の売り手、買い手にボリューム割引を行ったり、一定量の取引ボリュームのコミットの見返りにリベートを供与することだ。特別の情報を提供することも考えられるが、この措置は、B2B市場の透明性、自律修復機能に反するとの指摘もある。

b） 取引ボリュームを獲得し維持する必要条件

市場参加者に市場への参加を求めるため「契約強制」の活用が考えられる。たとえば、あるB2Bでは、その投資者が他のB2Bでの取引は禁止しないが他のB2Bへの投資や構築は禁止している。最低限の取引ボリュームを要求している事例もある。

「ソフトな強制」が参加促進のため用いられてきた。大手のプレイヤーが取引の一方当事者になるときは他のB2B参加者に、取引に参加するよう要請される場合があるが、脅迫的な要素を含んいないとは言えない。

多くのB2Bでは排他性を求めていない。多くの買い手は一つの市場だけでは満足しない。買い手がさまざまなブランドに関心をもつ限り、売り手に排他性を求めることも現実的でない。排他性は取引ボリュームがわずかで、限られた期間の間だけ有効である。

c）知的資産問題

任意の産業向けB2Bが発展するかは、知的資産問題をどのように扱うかに左右される可能性がある。たとえば、商品をはやく売ることに役立つ透明性は、一方で競争相手に差別化された商品の製造を可能にし市場優位を与えることもありうる。B2Bの売り手がまず思う疑問は、B2Bに参加することで知的資産を失うのではないか、ということである。

知的資産問題が整理されない限り、市場の透明性に関するshop-botsのインパクトははっきりしない。Shop-botsは、多数のオークションサイト

を同時にサーチするメタサーチ・エンジンである。売り手がその商品を多くのサイトに出し、買い手がそれらのサイトにアクセスできるなら、オークションサイトが享受するネットワーク効果は減少するであろう。

訴訟になっている事案がある。当事者はオークションの巨人eBayと数多くのオークションサイトを集めたポータルサイトのBidder's Edgeである。Bidder's Edgeでは、サーチエンジンと同様の仕組みでeBayのリスティングを選別するソフトウエアが利用できる。知的資産の保護の必要性は商品市場でも提議されている。NASDAQは、B2B商品市場が手数料も支払わずにNASDAQ市場にアクセスし株価情報を無断で利用することをやめさせるよう著作権法の改正を求めている。

⑻ 乗り換えコストと市場の互換性

複数の市場への参加の弾力性は、おおむね参加者による市場間の乗り換えコストと市場間の互換性に相関する。大企業は一つのB2Bから他に好んでは切り替えないだろう。なぜなら、膨大な投資を行って自社内システムをB2Bと接続させ、サプライチェーンシステムを構築しており、別のB2Bにはじめから切り替えるのはかなり困難だからだ。

複数のB2Bを使う主たる要素は、市場が互換性をもつか否かである。現在、市場間の技術的な互換性はあまりないが、将来的には互換性の有無は重要である。買い手は、その使用する技術の制約なしに取引相手の選択を求めるであろう。売り手もまた、そのカタログをいったんディジタル化したら多数のB2Bにフォーマット変換せずに載せたいと考えるだろう。互換性のある技術標準のみならず、「標準商品説明マニュアル」などの互換性のもったビジネス標準が求められるだろう。しかしまた、互換性ある標準を作る機はまだ熟しておらず、イノベーションが阻まれるのではないか、との危惧も残る。

2.2 B2Bの効率性

B2Bは、高い効率性を生み出し市場に一層の競争をもたらす可能性がある。ビジネスがさらに効率的に競い合うようになれば価格引下げ、高品質化、イノベーションが期待できる。B2Bは、消費者に大きなメリットを約束する。

B2Bが生み出す効率の全体像はなお不明だ。いくつかのB2Bはすでにスタートし効率化の果実を生み出しているが、多くのB2Bはなお計画段階にある。産業界は、B2Bに参加しB2Bを所有することが、取引にかかるコストの削減に寄与するのか、どれだけの投資を要するのかを、今、見極めようとしている。

2.2.1 現在の効率性、潜在的な効率性

どのような効率性が実現できるかは、対象となるビジネス、産業、市場の業務運営がどの程度自動化しているかによって異なる。2000年春、National Association of Manufacturersの行った調査によれば、メーカの80%はウェブサイトをもっているにもかかわらず、わずか１%しかウェブサイト利用の電子商取引を行っていない。技術的にはB2Bは可能でも実利用には時間が必要だ。小規模企業では、B2B取引を試みた企業の60%以上は、その後、オンライン商談を中止し、これまでどおり電話で行っているという報告もある。情報通信システムの切替えは簡単だが、行動パターンの切替えは難しい。

業務運営の自動化ができていないと新技術の活用は難しい。電子機器産業であっても内部意思決定プロセスの自動化・統合化は未実施の企業も多い。そうであれば、大手の買い手が売り手にリバースオークションの提案をしたとしても、売り手企業は恐慌をきたす場合もあろう。リバース

オークションでは、売り手企業は、自分が勝てる価格を素早く計算することが肝心だが、その基礎データがいろいろなところに分散していれば計算などできない。

2.2.2　管理コスト

B2Bは、取引にかかる管理コストの節減に大きく寄与する可能性をもつ。管理コストには、発注から支払いまでの所要時間などが含まれる。今はこれらの作業は電話やファックスを使い伝言ゲーム的なやりとりで行われている。化学薬品工業の例では、一対一の電話販売は575ドルかかったがB2Bでは10ドルですむ。中小企業のペーパー取引がB2Bの導入で10ドルまで引き下げることができたとの調査結果もある。

管理コストには、誤って処理された取引をただすコストも含まれる。調達プロセスでの管理ミスの損失はかなりのものがあると見られる。大手小売店では仕入れオーダーの40%になんらかのミスがあるとの報告もある。経理、納品検査、製造の各スタッフの40%の労働時間が付加価値を生まない作業に費やされているとの調査データもある。これは消費者が企業の非効率ゆえ高いコストを支払っていることを意味する。B2Bはこの非効率のかなりの部分を取り除くことができるであろう。B2Bの利点は「スピードと正確さ」である。

例外扱いのコストもオンラインで低下する。例外扱いとは特別オーダーのことである。通常のオーダーを誰もが納得するやり方で正しく処理するとき、特別オーダーもうまくこなすことができる。処理の複雑なオーダーには、後積み注文、一部出荷、返品、代替品納入などがある。これらのオーダーをこなすには労力がかかり高くつく。課題の多くはリアルタイムでクリアできるので、作業工程のオンラインへの移行により、例外扱いの数を減らすことができる。

内国取引よりも国際取引のほうが複雑だ。たとえば、売り手、買い手は、その言葉、通貨だけでなく、取引方法、手続き、商品コード、商品説明の記述も相違する。B2Bは、合理的で低廉な方法によりそれらの相違から生じる複雑さを軽減することができよう。

2.2.3　サーチコスト

B2Bでは、売り手、買い手が相手を見つけるコストを相当程度引き下げることができる。取引にふさわしい相手を選べるか否かは、いかに価格比較、ニーズの合致、代替商品の選定をスムーズに行うことができるか次第だ。透明性が増せばサーチコストは減り、競争を促し価格を引き下げ消費者のためになる。

B2Bでは、買い手が売り手を比較することが容易になる。あるB2Bでは、特に零細な買い手のために、多数の売り手の商品と価格、販売条件を標準化したフォーマットで提示し売り手の比較を容易にしている。これまでの調達システムでは、たとえ一本の電動ドライバーであっても分厚いカタログのページをめくってメーカを選ぶ必要があった。B2Bでは、数時間の手間ひまが数分に短縮できる。

サーチコストの削減は売り手にもメリットをもたらす。企業の大小を問わず一層多くの顧客に幅広く安価にアクセスできる。ある小さな鉄鋼メーカは、昨年２、３月にB2Bを使ったところ50社以上の新規顧客を発見したが、その90%はこれまで社名も聞いたことがなかったそうだ。

大手の売り手企業にもメリットがある。これまでは、小さなロットしか購入しない買い手顧客は、儲けよりも手間ひまばかりかかったのが、B2Bでは、これらの顧客を集合化し顧客が自らの選択で購入できるような仕組みが可能になる。たとえば、先述の鉄鋼メーカの場合、１本のスティールコイ

ルを調達するのにこれまで20本の電話が必要だったが、B2Bを使うことで、以前なら見向きもされなかったような大企業と恒常的な取引関係を結ぶことが可能になった。

高度に商品が細分化された産業では、サプライヤー（売り手）に安価にコンタクトできることが特に重要になる。修理・補給パーツ産業などはその典型で、サプライヤーのすそ野は広い。上位50社のシェアは13%で最大手でも３%未満のシェアだ。

複合商品製造のようなサプライヤーの集中度の高い産業であっても、リバースオークションなどでは高い市場透明性のメリットをもつことが可能だ。リバースオークションの魅力は、市場競争が激しい、商品の価格弾力性が高い、契約金額が高くなる、といった場合に、買い手が世界中の多くの売り手を競わせることができる点である。たとえば、昨年５月、米国連邦政府は、はじめてリバースオークションを行った。海軍は航空機非常脱出シートの根幹の複雑な仕様のパーツを入札にかけた。実績のある３社が応札した。調達責任者の海軍担当者は、「この入札で約28%節約できた。」と総括した。

B2Bのリバースオークションは、リアルタイムで「りんごとみかん」といった異なった商品の間でその比較を行って競わせる場合に有効だ。いわゆる変形オークション（transformation auction）では、サプライヤーから提示された異なった種類の商品は、B2Bのソフトウエアで比較できるので、オークションを主宰する買い手は、賢い選択が可能になる。変形オークションは、購入とリースのいずれを選択するかといった異なった種類の選択肢の中からいずれを選ぶか早急に判断しなくてはならないときや、商品としては一つであるがその商品の特性が異なる場合（例　石炭としては同じだが単位当たり硫黄分の割合が異なる）などに特に有効だ。

2.2.4　新市場

以前なら見えなかった販売チャネルを顕在化させれば、サーチコストは減らすことができる。B2Bは新市場を創造する。

たとえば、フォークリフトのような資本財は、その所有者が今現在は使用する予定がなくとも、本質的には大きな価値をもつものだ。インターネット登場以前であれば未稼動資本財の活用市場がはっきり見えなかったため利益をうることはできなかった。仮に不用資本財の情報を広く知らせ潜在的な買い手の情報を収集しようとしても費用ばかりがかさんだであろう。ところが、インターネットの統合パワーは、この逆境を克服し、情報収集のコストを上回る余剰価値を生み出した。

別の新市場の例は、「賞味期限」が切れた商品である。くだもののような商品は腐りやすくすぐダメになるが、同じように「ディジタル商品・サービス」は、賞味期限に敏感であるといわれている。時間が重要な要素だ。たとえば、電波産業は、その資源を約20%しか使っていない。問題は明白で、売り値をダンピングしないで価値ゼロまで放置するかどうかだ。未利用の電波資源は、今では標準化されインターネットの交換メカニズムを通じて取引されている。National Transportation Exchange（NTE）は、毎年数十億ドルも未利用のままにしてきたトラック輸送に焦点をあてている。NTEを通じて運送事業者は、自社トラックの余剰状況を情報提供し、顧客ニーズとのマッティングを図っている。

2.2.5　一見（いちげん）顧客の購買

一見顧客の購買、すなわち取引実績のない顧客の購入は、ビジネスにとって大きな課題だ。National Association of Purchasing Managersでは、

一見顧客の取引量は企業取引全体の30%に達するとみている。B2Bは、このような一見顧客への支出を減らすことができるであろう。

たとえば、売り手・買い手が毎年交渉し一定量の購買を約定する年間契約はよく見られるケースだ。その基本契約に基づき個々のオーダーが行われる。一見顧客の購買の場合、契約条項の一つひとつを両者で詰めなくてはならず、しかも継続的な取引関係を作ることもできない。購買情報の集中化によって、この種の問題の解決がスムーズにいき、また、これまでの取引交渉で非合理的な要素であった、誰が交渉窓口相手かで取引条件がかわってくるといった点の改善に寄与できるかもしれない。

B2Bは、許可のない支出を抑えることができる。たとえば、従業員の支出の上限を事前に定め、追加承認なしに購入できる相手や商品を前もって決めておくことができる。B2Bでは、購買担当者が事前の購入条件とは違った購入をしたい場合、その承認を受ける手続きを簡素化できる。これは、遅延が少なくなり、無断購入が減ることを意味する。

2.2.6　共同購入

B2Bでは、共同購入が増え効率化を図ることができるであろう。共同購入は、購入の規模の経済を通じ取引コストを減らし製造コストを減少させ、あわせて生産性全体を向上させる。

次の事例は多数の買い手が単一の取引で大口割引のメリットを享受できる例である。Appleby's は、400の自社所有レストランを経営するチェーン・レストランである。B2BのInstillのサービスを通じ、Appleby'sは、傘下のどのレストランが何をいつ購入するかを正確に知ることができるようになった。各店舗が、別々の配送業者を通していればデータを集計することは困難であったろう。B2Bで得たデータをもとにAppleby'sは、サプライヤーに対し大口割引を要求できるようになった。

大口割引は、まったく異なる業種の購買ニーズを合わせる場合も可能になる。B2BのequalFoot-ingは、小口の買い手の購入をバーチャルにまとめて大口割引を可能にしている。このB2Bの創業者は次のように言っている。ロジスティックの問題としてこのB2Bでは個々のオーダーをそれぞれ別々に蓄積することはできない。なぜなら、修理・補充品市場での取扱い品目は2百万以上にのぼり、十分な数の買い手が同時に同一品目を購入したいといったことは考えられない。そこで、サプライヤーに対して個々の小口の買い手を合わせて一つの全国的規模の顧客とみなしそこに大口割引を適用してくれるよう要請した。このB2Bでは、ロットがまとまるというので、サプライヤーのみならず配送業者からも割引の恩典を受けることがしばしばある。B2Bとサプライヤーの間のXML統合は、サプライヤーのコスト効率化に不可欠だ。

2.2.7　システム統合

B2Bは、その内部的な数多くのメカニズムを通じ効率を向上させるのみならず、企業の社内システムと統合することで企業システムのメリットを引き出している。

実際、B2Bを企業の業務支援システムと統合できれば、B2Bに再度データを入力するてまをかけずに、企業内システムにすでに収集ずみの購入請求データなどを、自動的にB2Bは得ることができるようになる。たとえば、ERPシステムでは、何をいつ必要かの判断、納品検査セクションなどの担当部門への到着予定期日の通知、経理部門でのインボイスの確認など、多くの情報が提供される。このような内部情報は機密事項が多いだけにオーダーを受けるだけのウェブサイトでは、産業界の買い手に役立たなかった。購入品保管部門には検

収の権限はなく、経理部門にはインボイスに支払う権限がないのが現実であった。

2.2.8　サプライ・チェーン・マネッジメント

買い手とサプライヤーとの連携の緊密化は、サプライ・チェーン・マネッジメントを機能させる。B2Bは、サプライヤーをサプライ・チェーン（供給連鎖）に沿って連結していく。多数の階層のサプライヤーが、その連鎖によって買い手が何をいつ欲しているのかを素早く正確に把握することが可能になる。このような情報がないと、売り手と買い手は相手のニーズを推測しなくてはならず、不幸にしてそのような努力は報われない場合が多い。ある鉄鋼メーカのCEOは、「当社の91年の歴史で予測が当たったことは一度もない。供給連鎖のすべてを見通すと品切れ回避のためどうしても在庫を多く積むことになる。その集積として、在庫コストはかさみ、陳腐化、損耗が進み、過剰・過少在庫になってしまう。」と述べている。サプライ・チェーン・マネッジメントは、非常にパーツが多い複合型商品では特に重要だ。なぜなら、効率性は、生産能力増強計画と密接に関連するからだ。B2Bは、企業のマーケティングをプッシュ型からプル型にかえるのではないかとの指摘もある。プッシュモデルでは、「まず生産、それから販売」である。プルモデルでは、消費者はスマートな広告と販促に刺激され、サプライ・チェーンを通じて商品をプルする（引っ張る）。

B2Bは、在庫管理の改善にも役立つ。最高レベルのサプライ・チェーンとは、条件変更に応じ、たえず関連部門が分析し生産計画を最適化するものである。このためのサプライヤーと買い手との情報交換は驚くべき頻度で行う必要があろう。インターネットは、要求と認知の低コスト回路を用意し、要求と認知がフォーマット化され共有される標準を定めることで、この統合のため生じる課題の克服に寄与できる。

在庫管理について言えば、購入のオーダーは、数百行の項目をもつ場合もある。企業は、そのすべての項目が一致しないと支払いに応じない。すなわち、正当な様式に基づき全項目が合致し経理担当から支出の確認がなければサインはなされないということである。この面倒で時間のかかる手続を考え、サプライヤーは、在庫コストをファイナンスしなければならず結果的に多額の資本コストがかかることになる。取引項目の標準化、インボイス送受の電子化、インボイス確認の電子化などによって、多くの経費を節約できる。

2.2.9　協調

一層高度な効率化は、さまざまな協調から推進される可能性がある。協調の一形態である特定の作業のアウトソーシングは、企業がそのコア部門に集中することを可能にする。直接的なセールスそれ自体をコアと考えていないサプライヤーも出てきている。このようなサプライヤーにとってB2Bは、販売チャネルのアウトソーシング化という価値を生み出しているわけだ。

B2Bは、共同商品開発といった協調行動を容易にする可能性がある。サプライヤー、買い手、顧客の間で協調関係が進めば、新商品を開発、生産、配送する時間を減らすことができる。たとえば、新しい仕様がインターネットで直接、工場の生産現場に送られ特注品が製造される、といったことが現実になる。

2.2.10　仲介・媒介組織

仲介・媒介組織は、B2Bの効率化に多大の貢献を果たすことができる。たとえば、B2Bは価格の透明性を増す。B2Bの売り手と買い手の間では、取引相手が信用できるか否かが問題になる。仲介・媒介組織は、売り手、買い手を双方からよく

見えるようにする機能を果たすであろう。

仲介・媒介組織は、歴史的には商品を買い取り一旦所有権をもつなど、商品の取り扱い権限をもち流通業者としての役割を果たしてきた。将来的には、B2Bがロジスティックスサービスを組み込みシームレス化すればするほどB2B参加者にとり便利になるとの声もある。

2. 3　B2Bの反トラスト分析

B2Bは、驚くべき効率化をもたらす。管理コストの削減、サーチコストのカット、新市場の創設、これまで管理不能な支出のチェック、効率的な共同購入の支援、サプライ・チェーン・マネッジメントの促進、共同商品開発プロジェクトの連携促進などが達成できる。

B2Bは、他方で、B2Bの構造の特性、付属定款、社内規則、契約、所有・マネッジメント、市場特性に対応して多種多様な反トラスト法上の問題を生み出す。B2Bがもたらす反トラスト法上の課題は、まったく新しいものではなく、従来の反トラスト分析で対処できるといわれている。反トラスト法関係者が、現在注視しているのは、B2Bが、次の二つのタイプの市場の競争にどのような影響を与えるかである。その市場とは、売り手・買い手のレベルでB2Bを通しての商品役務市場（B2B商品市場）であり、もう一つは市場そのものの市場である。B2B商品市場は、調整を容易にする情報共有協定や、大規模な買い手グループの買い手市場支配力、B2B主要参加者によるライバル排除・差別を行おうとする取決めなどによって、影響を受ける。さらに、市場そのものの競争の健全性は、排他性の有無・程度によって影響を受ける。排他性は、市場を支配する主要参加者の過度の関与を可能にする構造や、B2B参加者が他のライバル市場への参加・利用を禁ずるルール・インセンティブなどによって生じる。

このような競争問題は、反トラスト分析で初めてのものではない。「ダイナミックな経済発展は、変化、改善、成功、失敗の連続であるが、絶えず進化している。」（FTC委員Orson Swindle）が、「B2B分野の課題は、すでにFTCが、ジョイント・ベンチャー分析で扱ってきたものと同種類のものである。たとえこのようなダイナミックな技術革新が世界を時として引っくり返すことがあっても、反トラスト法とその基本的な分析手法は変わらない。」（FTC委員Thomas B. Leary）「反トラストの『古いルール』でB2Bを監視していくのは、確かにFTCにとって新しいチャレンジである。」（FTC委員Sheila F. Anthony）しかし、「FTCが長年にわたる経験から学んだことは、技術に基礎をおくような新市場であっても、反トラストと消費者保護の基本原則は適用されるということである。」（FTC委員Mozelle W. Thompson）多くの反トラスト関係者は、反トラスト分析、特にジョイント・ベンチャー分析と昨年4月策定の『競争者協調ガイドライン』が適用できるのではないか、と言っている。

2. 3. 1　B2B上の商品売買市場

⑴　情報共有協定

競争者協調ガイドラインで明確にしているように、競争者間の情報共有協定は競争に有益で、協調による競争促進効果の実現に必要である。確かにB2Bでの情報共有は、一定の条件のもとでは市場に効率性と競争促進の便益をもたらす。しかし、一方で価格その他の点で調整が進み、結果としてB2B上の商品市場やその川下の商品市場での競争が害されるおそれも指摘されている。B2Bの協調的な性格と、情報の効率的な交換にインターネットの力が、反競争的な問題を引き起こす。特に情報共有との関連においてそうである。難しい判断は、情報共有協定が競争促進的である場合と競争

阻害的である場合の見極めである。情報の瞬間的な送達がアダムスミスの完全市場の機能を有効に働かすのか、それとも反トラスト法違反の共謀に役立つかは、なお様子を見る必要がある。個々のケースによって判断が異なってくるであろう。

B2Bでの情報共有協定が共謀を助長するかどうかは、いろいろな形態が考えられる。憂慮すべきは、B2Bの参加所有者が自分たちの間だけで、競争に微妙な影響を与える情報の共有を計ろうとする誘惑にかられることである。集中度の高い市場で売り手・市場所有者が、ライバルの設定する価格をB2B情報として見られるようにするか。B2Bを通じて相互依存行動をモニターする優れた能力を使って黙示の共謀を価格設定に際して行うか。心配事は、売り手の行動だけに限らない。買い手側でもB2Bを通じる情報共有が黙示の共謀になりうるケースがある。たとえば、B2Bで原材料購入情報を共有することによって、その原材料を使って製造される商品の価格や数量について黙示の共謀が成立する可能性もある。黙示の取決めからの逸脱を監視する手段を提供することだって考えられる。買い手は、支払いオプション、支払い期日、ファイナンス条件など取引条件についてB2Bを通じ情報を共有するかもしれない。ひょっとするとこれらの条件の標準化さえするかもしれない。

情報共有協定は、シャーマン法１条（取引制限行為の禁止）に基づき判断される。この種の協定の反トラスト分析は、まず市場構造、マーケットシェア、情報共有者間の関係、共有情報の種類を調べ、競争減殺効果の見込みに焦点をあてる。分析の結果、競争減殺の弊害がありそうであれば、その情報共有行為が追求する効率性を調べ、また、現実的で非制限的な代替的方法により同様の効率性が達成できるか調査する。

ある種の情報共有協定は、価格調整などを促進するだろう。原則的に、集中度の高い産業の企業では、「価格引下げはすぐに他の企業の追随を促す」ことを念頭において価格設定する。いずれの企業も、安定的な高値が業界内すべての企業によって維持され、これがすべての企業に裨益するものだと承知している。しかし、また、このような企業にとっての問題は、各企業が、「わずかの価格引下げを実施しても他社は追随せず、しかも価格引下げが顧客の注目を引く状況が最も望ましいこと」も承知していることである。その場合、どのようにして相互に価格引下げをしないようにするか。価格の高値安定をどう保証するか。ある企業が他社の追随値下げを誘発せずに価格引下げをしょうとする誘惑を抑え、相互に競争を避けるようにするにはどうすればよいか。このようなことを競争企業どうしで公に話し合うことは、反トラスト法違反になる。しかし、また、各企業は、競争企業が、秘密裏にあるいは部分的に値引きを行い、暗黙の価格協定を破ることを恐れている。

情報共有協定は、このような不確実性を減らす。集中度の高い市場の企業は、競争価格を上回る価格を設定し、他社の値決めをチェックし公式の価格取決めを行うまでもなく競争価格以上の値段を維持する行動をとろうとするだろう。競争者協調ガイドラインで明確にしているように、買い手サイドの協調は、参加者のコストを標準化することによって、あるいは、投入原材料の購買情報を通じて参加者の産出レベルをモニターすることによって、共謀を促すかもしれない。不確実性を減らすことで、参加者は、個々の利益の最大化を図るモデルではなく、協調モデルの実現をめざす可能性がある。このような理由から、比較的重要な情報の共有を目的とする協定は、十分吟味する必要がある。

ａ）反トラスト行為を示唆する要素

情報共有協定が競争を阻害するか否かはケース・バイ・ケースで、事実関係を明らかにすべき

だ。反競争的な調整を助長する協定が問題となったときは、重要事項を分析する必要がある。代表的な要素は、最低５つある。

まず、B2Bの市場構造はどうか。市場の集中度が高ければ高いほど、競争への悪影響の可能性は高い。情報共有者の市場シェアが高ければ危惧は高まる。B2Bへの参入障壁が低ければ共謀を促す情報共有の機会はなくなる。商品の類似性、企業の同質性、売り手・買い手の特性、典型的な取引の特性などは分析の際、考慮すべき要素だ。つまり、市場に共謀の危険が少なければ、B2Bの情報共有協定による共謀の危険は少なくなるわけだ。

第２に、誰が情報を共有するか。競争者間で情報を共有する場合のほうが、おおむね非競争者間で共有する場合よりも危険だ。

第３に、どのような種類の情報を共有するか。競争者協調ガイドラインで指摘するように、価格や産出、コスト、戦略計画に関する情報の共有は、競争減殺のおそれが強くなる。

第４に、情報の鮮度はどうか。現在交渉中の取引価格や将来の取引価格にかかる情報の共有のほうが、過去の取引情報よりトラブルの種になりやすい。

最後に、情報は、B2B以外の方法で入手できるか。B2Bだけでしか得られない情報のほうが競争を阻む危険は高い。B2Bを所有するサプライヤーは、取引に参加しようがしまいが、すべての取引情報を知りうる立場に立つ。B2Bは市場での価格変動をリアルタイムでモニターできる。このような応札者が他の応札者の価格条件などを取引ごとにたちどころに知りうる状況では、共謀の危険の可能性は高くなるかもしれない。

B2Bに、その市場でしか取引できないとする排他条項がある場合、共謀の危険度はさらに増す。B2B参加の利点にもかかわらず、B2B参加者がそのB2Bを利用しないで取引を行う能力とインセンティブをもつ場合は、共謀の枠組みを崩すことができる。排他性は、取引の駆け引きの機会を失わせうるし、共有情報の価値を高めることも可能だ。たとえば、売り手AがB2Bで販売した売り手Bの商品を知ることができ、さらに売り手Bが排他条項によってそのB2Bで商品すべてを売らざるを得ないことを知るなら、売り手Aにとって、売り手Bの販売パターンを知ることはいとも簡単だ。ところが、排他条項がない場合は、売り手Bは、そのB2Bに少量しか販売のコミットをしないかもしれず、売り手AがB2Bから得ることのできる情報の価値は低下するであろう。

ｂ）効率性

情報共有は、効率化を進めるために本当に必要なのか。情報共有は、いかに競争を加速するのか。情報共有が競争を促しビジネスの効率化を進める場合もあろう。結論的に言えば、B2Bで情報共有が認められるのは、価格の透明性が増すためである。価格の透明性が増せば、買い手が一層迅速に一層多くの応札を行い、比較ショッピングを促し、また、売り手や買い手がさらに多くの潜在的な取引相手に数多く費用をかけずアクセスできる、といったことが期待できるのだ。サプライ・チェーン・マネッジメントを可能にするのは、B2Bの情報共有という財産があるからである。

ｃ）反トラストの危険の回避

効率性の観点からは、「現実的で非制限的な代替的対策」によって効率性が達成できるかを見てみることが必要である。いろいろな代替的な対策が考えられる。列挙してみよう。オンラインのオークション・交換への参加者には情報を制限するという対策。B2Bのオークションサーバーにプログラミングして、市場集中度の低い分散型の商品ではサプライヤーに一層多くの情報を提供し、逆に市場集中度の高い商品では情報を制限する対策。売り手は他の売り手の価格は知り得ても売り

手の名前は匿名にする措置。他の売り手のビッド最新価格帯のみ知り得る措置。オンラインカタログ購買をセグメント化し売り手は競争者の提示価格を知り得ないようにしたり、買い手も他の買い手の購買条件を知ることができないようにする対策。

B2Bで、情報非開示、機密保持を取り決めることもできる。FreeMarketsを使う買い手、サプライヤーは、情報非開示の取決めを結んでおり、サプライヤーは買い手の応札機密情報を他にもらしてはいけないことになっている。また、Metal-Siteは、従業員に反トラストの研修を受けさせ、機密保持と競争阻害防止に関する契約を結んでいる。

B2Bは、B2B参加者が人選した管理メンバーに対し情報保持義務を課すことが可能だ。

B2Bの規則が遵守されているか否かについて、B2B参加者がB2Bの会計情報を知ることができるようにし、もし規則が破られた場合はペナルティを課すべきだとの意見もある。

このような措置は競争減殺行為のセーフガードになるのか、まだはっきりしない。B2B参加者は自己の取引情報を公開し自らを不利益にすることは嫌うゆえ、B2Bにはこのような措置を機能させるインセンティブがあると言う人もいる。

⑵ 買い手独占

B2Bは、買い手独占を容認するのではないか、との懸念の声がある。買い手独占とは、買い手側が市場で行使する力を使い、買い手がその購買力を背景として購入価格を切り下げることをいう。水平合併ガイドラインでは、「単一の買い手や買い手グループが競争価格以下の水準に購入価格を引き下げ、その結果、取引量を抑える市場力」と定義している。買い手独占の理論では、単一の買い手（買い手グループ）は、購入量を減らすやり方で、本来支払うべき対価以下の価格に引き下げる。

すべてのB2Bが共同購入を促すものではない。事実、グループ購入は実行が難しい。それゆえに、多くのB2Bでは、参加者は個々に購入できるようになっている。同じ電話網を使って多数の企業が購買しているのと同じだ。

しかし、B2Bでは、購入量の削減調整ができる程度の市場占有率をもつ買い手グループが存在しうる。このような調整は、エージェントを通じ、あるいは購入量調整を行うコンサルティングサービスを通じて瞬時に行われるだろう。この調整は、B2Bの情報共有プロセスの中からも可能だとの指摘もある。特定のB2Bでしか取引しないという排他条項がある場合は、買い手独占の実行が容易になろう。

買い手独占が可能か否かは、B2B市場に出品される商品の価格に影響を与えるほど買い手グループがシェアをもっているかが鍵である。これが買い手独占を判断する第一のポイントである。修理・補充品などは、１人の買い手といってもそのシェアは高が知れており、市場で優越的立場に立ち得ないので、買い手独占の危険は少ない。

買い手独占で危惧される問題の一つは、新規の買い手が買い手独占力を行使するグループから受ける競争減殺の被害を治癒できるか、ということである。競争者協調ガイドラインで述べているように、もし買い手独占力を行使するグループが購入量を減らせば、新規の買い手は、それまで適用されてきた低い価格で購入できるチャンスが生まれるので、新規の買い手は買い手独占力の対抗力となりうる。

買い手独占が明白な弊害となったとき取りうる救済措置はなにか。買い手グループのシェアが30%を超える場合は、買い手グループのメンバーシップを制限し、そのシェアを抑制する対策が提

案された。B2Bの情報共有の商慣行が買い手独占の調整を助長するとして、ファイアウォール、匿名性、管理の独立などで情報の流れを制限する救済措置の提案もある。売り手側が買い手側の持ち分を超えるB2B所有権をもつようにするという提案もある。

⑶ 排除

多くのB2B市場は、業界の主要企業のいくつかが所有持ち分をもつコンソーシャムモデルで設立されてきている。B2Bが本質的に効率向上をもたらすのであればB2B所有企業の競争相手は、そのB2Bサービスを活用しようとするだろう。所有企業は、B2Bへの競争相手のアクセスを断ったり、不利な利用条件を課すことで競争をそこなう危険はないか、という問題がある。このような扱いは、競争企業にコスト増をもたらし、B2B上の市場でも、その他の市場でも有効競争を制限することになる。

これまでのところ、このような事例はなく、B2Bは「来るもの拒まず」。しかしながら、ライバル企業へ不利な扱いをする危険は予想され排除の可能性はある。B2Bへの完全なアクセスは様々なかたちで妨害される。B2B所有企業のみがB2Bからキックバックしてもらったり、優先的に情報の提供を受けたり、といったことも想定される。差別的な業務規則や不当なB2Bアクセス条件は、ライバル企業に高コストや機能低下をもたらす。

B2Bという運動場において、B2B所有者を有利化する偏向ルールがあるかどうかを判断するため、「ゲームのルール」を吟味することは重要だ。たとえば、理論的には多数のプレイヤーにオープンだが、実際には限られたプレイヤーだけ公開ビッドの後に応札できる市場がある。ビッドを自由裁量的に制限したり、公開値にバイヤスをかけることで、表面上は中立的なルールの裏で、潜在的な競争者を排除し、価格競争を回避するのだ。トップ市場プレイヤーは、アクセスを阻んだり不平等な条件でのアクセスを慫慂したりして、小規模な市場参加者を手玉に取ることは容易だろう。

競争企業のB2B市場へのアクセスを拒否したり不利な扱いをすることはコストアップにつながる。これ自体は、一般的には直ちに反トラスト違反とはみなされない。むしろ、排除は、個々の競争者ではなく競争を害する場合に反トラストの問題となる。

このアプローチは長年にわたり裁判所で認められてきたものだ。最高裁が、共同管理行為への競争者のアクセスを拒否する協定を非難するときは、競争の弊害が明白に実証されるものでなくてはならない。Associated Press v. United Statesの判決では、ライバル新聞社にワイアサービスを認めない規則は、競争の息の根を止め、競争の破壊を企図したもので、新規の新聞社が多数の地域市場に参入する機会を大きく損ねるものだと判示した。United States v. Terminal Railroad Ass'nの判決では、Terminal社の管理施設を使わなければ、セントルイスを通過することも、否、セントルイスに入ることも、どの鉄道会社であってもできないと事実認定を行ったのち、Railroad Associationの駅施設へのイコールアクセスを義務づけた。また、単独企業の判例として、電力会社が、独占的地位を危うくする危険のある自治体のシステムに売電、給電を拒否したことを非難した。

他方、競争への有害性が認められないときはアクセスの拒否・制限それ自体を違法だとはしていない。たとえば、第10巡回控訴裁は、Discover Cardを発給するSears, Roebuck社の子会社がVisa USAのメンバーシップを拒否されたことを違法ではないとした。「市場支配力を示す明白な証拠はない。排除のルールは効率化の観点から正当化できる。シャーマン法は競争者ではなく競争それ

自体を保護するものだ。消費者を害するとは立証できない。」このように述べた。

多くの点で今日のB2Bの先行事例であるコンピュータ予約システム（CRS）では、２社の航空会社が、ライバル会社に１予約当たり1.75ドルを課することにより、自社コンピュータ予約システムへのアクセスを事実上拒否した。この訴訟では、CRS運用企業は、航空輸送市場での競争を排除するパワーをもっていないとして、訴訟を棄却した。CRSのスクリーンにライバル会社のフライトよりCRSの自社フライトを先に表示するという、CRS運用でよくトラブルになる事例は、民間航空委員会（Civil Aeronautics Board）が無差別扱いを求める規則を制定して解決がはかられた。

近年、学界の反トラスト分析は、競争減殺の有害性に焦点を当てている。ライバル企業のコスト増と川下の市場での競争阻害をもたらす行動の効果の分析に有用なフレームワークが提供されている。二つの市場が対象だ。一つはライバルが排除される投入市場で、もう一つはライバルの競争力が阻まれる産出市場である。

B2Bの文脈では、分析はB2Bのサービス市場にまず焦点が当っている。B2Bへのライバルのアクセスが拒否・制限される結果、生じる不利益の範囲と、不利益を被った企業が不利益を回避・軽減する代替措置の二つが分析の対象になる。しかし、この分析では、不利益を被った競争者への損害がわかるだけである。競争への損害を知るには、排除された企業が参加する市場で競争がどうなるかのインパクトを考慮する必要がある。競争減殺の害が想定されるなら、その加害を相殺するほどの競争促進メリットを実現するため、アクセスを拒否する合理性があるかが分析の対象になる。

たとえば、小型装置メーカがその部品を購入しようとしてB2Bを作り、そのB2Bから躍進著しい新規参入メーカを排除した場合、まず分析すべきは、この排除がどれだけ新規参入メーカのコスト増となり、そのメーカが被害を最少化するため他の対策を取れるかという点である。つまり、その後、小型装置市場の競争がどうなったかの調査である。もし排除された企業に損害があっても、小型装置市場の競争が維持されるなら、市場での競争減殺効果はないことになる。調査の焦点は、この市場での一般的な競争効果であり、排除にともなう競争減殺の被害と競争促進の便益のいずれも視野に入れなければならない。

これらの調査は、事実に立脚しなければならない。B2Bの場合、その所有・運営者が売買と無関係であれば、参加者に排除したり不利益を課すインセンティブはない。他方、業界企業のコンソーシャムが所有・運営するようなB2Bであれば排除のインセンティブはありうる。排除に関しての分析でのポイントは次のようなものだ。

１） 競争的な価格での商品の売買にとってB2Bが唯一の手段か。適当な代替的な手段はないか。他のB2Bや専用線ネット、オフラインの市場が代わりに利用できないか。代替的な手段は有効か。排除を行ったB2Bは特別の便宜を提供しているか。

もし、排除された企業が代替的な手段により同等のコストでサプライヤーや買い手と取引ができるのであれば、被害は回避可能だ。しかし、圧倒的なパワーをもつ市場では、ネットワークの強い力が働き、代替的手段ではネットワークの効率性に対抗できないとの指摘もある。1996年、FTCが開いた公聴会「Global and Innovation-Based Competition」のスタッフレポートでも、ネットワークの効率性は、排除の不利益を拡大しシステム間競争を縛るとの報告がなされている。ネットワークと連動した需要サイドの規模の経済を考えれば、ジョイントベンチャー参加を拒むことが妥当かの精査・評価は当然すべきことだ。この精査

は、事実関係に高度に立脚し、買い手・売り手がコスト効果のあるB2B代替手段をどの程度利用できるか、他の取引メカニズムがB2B市場をどの程度代替できるか、に配慮しなければならない。後者の調査にあたっては、提供される付加サービスの種類は何か、代替取引メカニズム間で相互に利用変更が可能かなども調査すべきだ。

2） ライバル企業のコスト効果は、代替的な取引市場への参入やその企業の対抗戦略によって解消・中和されるか。

3） B2Bが商品や代替商品を同等の価格で売買できる事実上ただ一つの方法である場合、アクセスの拒否・制限によって、B2B参加者は、販売商品の価格を引き上げたり維持したりすることができるのか。

これは、不利益を被った参加者が、川下の市場での競争に参加しうるかの問題だ。原材料購入市場のB2Bで排除されたライバル企業が、川下の商品市場において競争環境維持に重要な働きをするのであれば、このライバル企業のコストを相当程度引き上げる結果となる排除行動は、有害な競争減殺をまねくことになる。川下市場のシェア集中度、川下市場での一方的な、あるいは協調的な競争減殺効果、川下市場での参入の容易さ、排除された企業の競争促進の役割などが分析されなければならない。

4） 排除の有効性とは何か。排除は競争をいかに加速するか。

あるB2Bでは、その市場を差別化するため参加者を選別・限定し「選ばれた売り手」がB2Bの構成メンバーとしている。非所有の参加者がただ乗りするのに対処するため、参加者間で待遇に差異を設けることは許されるとの指摘がある。

2.3.2 市場間競争

(1) 市場の競争の本質

B2Bサービス提供での激化する競争に焦点を移してみよう。電話サービス、インターネットアクセスサービスなどのようなビジネス支援サービスが競争問題を生み出しているのと同様、市場間の競争が反トラストの危険に晒されるようになってきている。反トラストの枠組みは、市場間競争を維持するため機能しなくてはならない。

現在、市場の発展はなお初期段階であるが潜在的に重要な段階にある。現在の政策、決定が将来的にB2Bの競争条件を形作ることになる。市場間競争は、ネットワーク効果の性質・波及の程度や、リーダー的な巨大市場の市場行動の双方から影響を受けるであろう。

売り手や買い手が、B2B所有者利益を保持しつつ、不当にも自ら進んで、あるいはやむを得ず、他の市場を排除し、この結果、B2Bの有効競争が損なわれるのではないか、との懸念がある。B2Bは、様々なニンジン（配当、リベート、一定の取引量をコミットする見返りとしての収入分配など）やムチ（最低取引量の要求、他のB2Bへの投資の禁止、前払い会費、ソフトウエア投資の要求、サプライヤーや買い手への圧力など）を用いる可能性がある。ニンジンやムチであるこれらの排他的な商慣行は、B2B参加者が他のB2Bを利用したり支援したりした場合に、B2B乗り換えコストとして捨てなくてはならぬ利益、払わなくてはならぬペナルティに当る。潜在的に強力なB2Bのネットワーク効果からすれば、排他的な商慣行は、もちろん、効率をもたらす限りにおいて競争促進的だと言えようが、市場の優越性を支える媒体として十分注意を払う必要もある。

明白な排他的商慣行がなくとも、業界の有力大企業がコンソーシャムで所有する、強大な包括的B2Bは、それだけで同様の憂慮を惹起する。所有の利害が事実上、排他性を生み出すインセンティ

ブになる限りにおいて、コンソーシャム形態のB2B組成の評価には、以下に述べる分析を適用することができよう。

⑵ 判例法

問題となる排他的商慣行は、競争者間で作られる水平的なB2Bと、サプライヤーと顧客とで構築される垂直的なものとに分けて考えてみる必要がある。法体系の相違はその前提の差に由来するが、法が求める審査は、競争の現実的あるいは望ましい効果が確保されるか否かである。水平的なB2Bでは、B2Bへのライバル企業の利用を抑制する競争者間の合意は、取引に対する協調的拒否の問題を提起する。裁判所は、このような水平的関係での取決めで望ましい競争が確保されるため、異なる具体的な状況設定に応じて異なる結論を出している。たとえば、４つの大手映画製作会社がペイテレビ・ネットワークを作り９ヶ月間、そのネットワークだけに映画を配給する事案について、映画の価格と９ヶ月の独占配給のメカニズムは、競争を阻害するものと認定した。National Football League（NFL）の株主に対して、他のメジャーなプロスポーツ・リーグの所有を禁止するNFLメンバー間の合意は、合理性があり違法ではないとした。他方で、ソフトドリンクの製造会社のグループが、ペットボトルの製造を行うジョイント・ベンチャーを作り、80％のペットボトルはそのジョイント・ベンチャーから仕入れる合意に対しては、裁判所は、競争への実際の、また想定されうる害を与える証拠は見出せないとした。

排他的商慣行が純粋に垂直的なB2Bのものである場合は、その排他的な扱いの合意は、シャーマン法第１条（取引制限行為の禁止）とクレイトン法第３条（排他取引等の禁止）を合わせて事案を分析すべきである。Tampa Electric Co. v. Nashville Coal Co. の事案で最高裁は、次のような審査のフレームを示した。

…関係企業間の力関係や、その市場の全取引量に占めるシェア、そのシェア分の優先買取り権が有効競争に及ぼす現在と将来の効果を考慮しつつ、有効競争へのその排他的扱いを定めた契約が及ぼす影響に重点をおく審査を…

同様に、第１巡回控訴裁判所のBoudin判事は、「排他性が争点の事案で、真の問題は締め出しとその因果関係である。」と述べている。競争の因果関係を裁判所が分析するときの「ものさし」は、競争促進を正当化するさまざまな要素に配慮するのは当然として、具体的には次のようなものが考えられる。制約に由来する排他性の程度。その期間と終了可能性。締め出しがない市場の割合と競争者の自由裁量の範囲。サプライヤーや顧客への代替的なアクセス・ルートの有効性。排他的扱いをされたライバル企業が排他的扱い打破の対抗措置を取りうる可能性。その市場でライバル企業がかける競争コスト増加の想定インパクト。

「B2Bが独占力をもつ。あるいは独占力をもつ危険な兆候がある。」このような場合、排他的商慣行は、シャーマン法第２条（独占行為の禁止）の独占や、独占の企図を禁止する条項に基づき審査の対象になりうる。

反トラスト当局による最近の一連の同意判決には、強力なネットワーク効果が発揮される状況での水平的・垂直的な排他的商慣行に対する憂慮の高まりが反映されている。たとえば、「FTD Only」プログラムに反トラスト当局が挑んだ。このプログラムは、FTDの鑑賞植物配送ネットワークのみを利用する果樹園芸業者には、経済的報奨を与えるというものである。排他性を維持するためのインセンティブは、投票権付きの株式の交付、地域での広告出稿量アップ、手数料割引である。関係者は、「競合する配送システムへの参加を控える見返りにFTDが経済的インセンティ

ブ、恩典を与えること」を禁止する執行命令に同意した。

テネシー州の大手薬品ネットワークであるRxCare of Tennessee, Inc. が、競合するデスカウント・ネットワークへの参加に制裁を加えたことに対し、FTCは異議申立てを行った。RxCareのルールには、RxCareネットワーク以外のところで償還率が低ければRxCareでもそれと同率にするという「最恵国」条項があった。RxCareは、薬品ビジネスのほとんどを傘下におさめていたので、他のネットワークへの参加を不可能にし、また、競合ネットワークの設立や拡大を阻止することができた。同意命令では、RxCareの参加協定での「最恵国」条項は禁止された。

また、主要ATMネットワークであるMACが、その参加銀行に他のネットワークのATM処理サービスの利用を禁止するルールを、FTCは問題視した。このルールは、地域ATMネットワークアクセス市場での独占力を維持する手段であり違法なものであった。データ処理を支配することにより、MACは、他のネットワークにも参加するメンバー銀行との関係も維持でき、その結果、他のネットワークの発展が一層困難になった。同意判決では、MACに対し、ネットワークアクセスとATM処理サービスの統合を禁止し、また、そのメンバー銀行が他のATMネットワークに参加する禁止条項の破棄を命じた。

さらに、PC（パーソナルコンピュータ）のOS（基本ソフト）市場での排他的効果をもつライセンス契約に対し排除命令が出た。マイクロソフトのライセンス戦略は、ライバル企業がOEMメーカへのアクセスを阻みOS市場の競争を減らすものであった。同意取決めでは、「per processor」ライセンス、すなわち、「マイクロソフトのOSを使っているか否かを問わずある種のマイクロプロセッサを使うPCすべてに対し、OEMメーカは、ロイヤルティを支払うライセンス」と、「最低取引コミットを含むライセンス契約」を、マイクロソフトに禁止した。

⑶ 潜在的な競争阻害

1995年、FTCは、ハイテク市場での競争政策に関する公聴会を開いた。その結果をとりまとめた1996年のスタッフレポートでは、ネットワーク効果とネットワーク切替えコストに注意を喚起した。ネットワークの効率と消費者の切替えコストを考えると、小規模な競合事業者が、市場に参入し有効競争を展開し市場で有力な勢力になるのは難しい。ハイテク・ネットワーク環境では、人まねや、競争の若干の激化、わずかの値下げは、意味をもたない。将来技術の競争での優位性は、現在の技術での競争の対価である。巨大で優位にたつネットワークの便利さを超えるだけの進化をとげるには、時間がかかり、その間、この巨大ネットワークは市場支配力を行使できるかもしれない。

外部購入・販売を制限する商慣行は、B2Bについても審査する必要性は高まっている。市場の独占は、一度達成されたらその排除は容易ではない。排他的な取引環境を形成し、買い手、サプライヤーが競合B2Bを利用できなくする商慣行のメリット・デメリットを、反トラスト当局は十分チェックしなければならない。たとえその排他的商慣行が強制ではなく利益誘導であっても、また、完全独占を一部解除するものであっても、このような商慣行が重大な競争減殺の損害を与えることもある。

排他的商慣行と事実上の排他性を生み出す所有者の利害によって、B2B参加者は、ライバルB2Bなど競合する取引システムへの支援や援助が制約される。ただ一つのB2Bへ取引関係者を拘束することは、市場間の競争を低下させ、B2B全体の市場の発展を損なう可能性がある。ネットワーク効

果が大きいB2Bにさらに排他性を加味すれば、そのB2Bに「チップ」を与えるようなもので、競合市場の発展を阻む結果となりうる。

弊害の一つは、価格の上昇である。B2Bはサービスから収入を得るが、市場支配力をもつB2Bは、競争価格を上回る価格を設定できる。B2B参加者が他のB2Bや専用線ネット、自前のEDIシステム、オフラインの取引市場に移る可能性があれば、この支配力を発揮することはできない。

別の弊害は、サービス水準の低下だ。市場支配力を有するB2Bは、成功に安んじサービス機能を低下させるおそれがある。もっと油断がならないのは、B2Bの一般ユーザとB2B所有者を差別し所有者に特別サービスを行うことだ。たとえば、市場支配力をもつ売り手所有のB2Bでは、価格の極大化を図るようなオークションを設計し売り手に恩典を与えることが想定される。他のB2Bとの競争があれば、このような事態はふせげる。

技術革新が進まなくなることも心配だ。技術革新は、B2B競争の重要要件だとの指摘がある。競合ライバル間の切磋琢磨がなくなれば進歩はペースダウンする。しかし、これに対してはB2Bの技術革新は産業を超えて横断的に進むもので、一つの産業でのB2Bの競争いかんの影響はわずかではないか、という人もいる。両者の見解はいずれも的を得ている。コア・ソフトウエアは、産業横断的に発展する。他方で、いろいろなサービスを利用ニーズに合わせて開発しリンクを張る部分は、産業固有的な色彩が強い。

排他性は、市場参入を難しくし、既存のB2Bの市場支配力を長期化させる。参入はすべての競争阻害をなくすと主張する人もいれば、参入スピードは実際はそれほどはやくなく競争維持にそれほど貢献しないとの意見もある。ネットワーク効果の有効性や規模の経済が買い手、サプライヤーの参入を阻む排除条項で強められる限り、競争減殺効果をふせぐという新規参入の効果は薄らぐ。

⑷ 分析のフレームワークと判断基準

排除が競争環境にどう影響するかの評価はどのように行うのか。有効競争市場と市場間競争の因果関係を生み出す商慣行や所有構造の影響についてまず焦点をあてるべきだ。

競争減殺の潜在的な損害の評価は、商慣行の性質を調べ、それが実際どう制約となったか、つまり、その商慣行が売り手、買い手のライバルB2Bへの支援をどれほど厳しく制限したか、を見極めることから始まる。たとえば、最低取引量のコミットの強制は、比較的穏やかで効果がないように見える。次に評価するのは、B2Bの特異な活動に焦点をあて、個々の環境下で排他性が果たした役割である。最後に、排他的商慣行や所有構造が、競争継続の可能な代替的市場の存続に足る売買を許しているか、を調べる。

もちろん、排除に起因する競争促進的な要素も考慮する必要がある。ネットワーク効果は、B2Bでは効率性の重要要素だ。B2Bのサイズが便益と競争阻害の危惧の両方を生むことに配慮しない分析は不完全だ。それゆえ、ネットワーク効果の実現に寄与する限りにおいて、排除はメリットがある。しかし、これで事足れりではない。

1） ある産業で、ネットワーク効果は、どれほど強力で広がっているか。ネットワークの有効性は、徐々に弱まり始め、競争減退を正当化するほどではなくなる可能性がある。圧倒的なネットワーク経済がなくなれば、B2B市場の競争の余地は生まれる。一つの産業のサプライ・チェーンにつき2つ以上のB2Bは存続するであろう。たとえ強力なネットワークの効率性を得るため、競合B2Bが統合を図ろうとしても、他のB2Bが選択され競争が維持されるかもしれない。

2） 排他的商慣行は、ネットワークの効率を達成するため真に必要か。強力なネットワークの効率をもったB2Bが、売り手、買い手に本来的な魅力をもつならば、排他性など不必要ではないか。大規模コンソーシャムB2Bの所有についても言える。ネットワークの有効性は広範な参加に由来し、必ずしも所有者が多数であることは必然ではない。

3） 競合B2B市場間の互換性は、競争を犠牲にせず望ましいネットワークの効率の達成に寄与するか。換言すれば、市場のインターフェースへのオープンアクセスは、現実的で制約のすくない選択肢になるか。少なくとも理論的には、互換性は、ネットワークの効率を達成する代替的手段になりうる。しかし、なおその実現可能性に問題は残る。今のところ、B2B相互のコミュニケーションはわずかで、取引記録の所有権の扱いなどなお乗り越えるべき大きなハードルがある。さらに、本当に競争促進効果をもつかの議論が残る。互換性のある市場間の競争の性質と程度や、B2Bを発展させ改良するインセンティブが互換性で損なわれないか、といった点はなお究明されなければならない。

排他的商慣行は、他の効率性から支持される可能性がある。B2Bは、その建設・管理資金を出す投資家、金融機関に納得してもらうには一定以上の取引高、取引量を維持する必要がある。同様に、産業の主要企業によるコンソーシャム所有は、十分な取引高・取引量を確保し単位当たり固定費を引き下げるため必要だ。一定量のコミットのある取引の交渉での値決めのほうが、交渉を重ねて経費をかける一般の取引のそれより価格が下がる場合もある。競合市場への投資の禁止は、B2B所有者の参加インセンティブを増し、また、最低購入強制は、B2Bのデメリットである小ロットごとの契約を避けるために必要かもしれない。排除は、産業横断的なシステム標準化のため必要だとの意見もある。

排除の問題は、一般論で片づけることはできない。個々の具体的な事案に即して事実関係、波及効果などを審査することが大切だ。しかし、有効競争を阻害する一般的な判断基準となるべきポイントはある。

1） B2Bの所有者の市場シェアが大きくなればなるほど競争阻害の危険は増す。

2） 他のB2Bへの参加の制約が大きくなればなるほどその危険は増す。

3） 他のB2Bとの互換性が乏しくなればなるほどその危険性は増す。

これは、産業コンソーシャムB2Bがアプリオリに違法だとか、最低取引量コミットは認められるべきではない、と言っているのではない。参加主要企業の高出資率、最低購入強制は、十分にチェックすべきだと言っているにすぎない。

3 おわりに

コビシント設立までの歩みは必ずしも順調ではなかった。一昨年、GM、フォードは、各々自動車部品調達のB2Bシステムの構築を計画した。大手サプライヤーが、規格を異にする両社のシステムに別々に合わせるのは不便だと言い出し、これらのシステムを統合し共同調達市場を構築したほうが便利であろう、との期待からコビシント構想は生まれた。投資銀行のMorgan Stanley Dean Witterは、統合システム運営会社の有望性と自動車部品調達のコスト削減効果を説いた。この結果、両社は統一システムに合意しダイムラークライスラーへも参加を呼びかけ、昨年2月25日に構想を発表した。4月には、ルノー・日産グループも参加を表明した。しかし、設立パートナーからの呼びかけにも、欧州の自動車メーカにはなお参加に

慎重なところが多い。また、コビシントへの参加といってもわが国の自動車メーカの多くはコビシントに出資しない意向のようだ。さらに自動車部品メーカのなかには、コビシントが自動車組立てメーカ（OEM）主導であることに反発しつつ、やむを得ず参加表明をしたところもある。コマースワンとオラクルの２社が加わったのも、コマースワンはGMのシステム開発を、オラクルはフォードのそれを担当してきた実績から、いずれも外せなかったからであろう。そもそも、現在のOEMと部品メーカとの関係は、従来より大きな単位で部品の開発や組立てを部品サプライヤーに要請する、「モジュール化」の方向にある。コビシントがこのモジュール化の流れにうまく乗れるか注目されるところだ。

このように一つのB2Bをとってもその内情は複雑だ。しかし、B2Bは21世紀の経済・産業の構造を大きく変貌されリードするエンジンであることも確実である。

B2Bは、これまでのものさしで測れない未知の部分が多いし、さらにB2Bに起因する構造変化のスピード、広がりは予想を超えるものがあろう。反トラスト法、独禁法の競争促進、消費者利益の保護という法益との整合性をどうとっていくかは、大きな課題である。

わが国の公正取引委員会は、昨年11月８日、「原材料等の共同調達を目的とする企業間電子商取引市場の設立に関する事業者からの相談事例につて」を公表した。B2Bと独禁法との関係についての見解である。FTCや独連邦カルテル庁と同じく、なお推移を見守り状況を見極めてから判断しようという姿勢だ。

今後、日米独、EUをはじめ各国、国際機関の反トラスト・独禁当局が、互いに協調し、このスピードと変化が激しいB2Bビジネスにどう取り組んでいくのか、これからの舵さばきを注視していくことは大切だと考える。

（補足）司法省の国際競争政策諮問委員会のレポート

昨年２月、司法省の諮問委員会は、２年以上にわたる議論の成果をレポートのかたちで発表した。そのレポートの中で電子商取引について考察した部分があるので、そのレポートの抜粋を紹介する。

技術が潜在的な成長を爆発的に顕在化させた分野の１つが電子商取引である。電子商取引は、コスト削減、消費者ニーズの多様化・拡大に対し驚異的な機会を提供している。あらゆる業界でインターネットを用いて、購入コストのカットや、原材料供給連鎖系の管理、ロジスティックス・在庫の合理化、生産の計画、顧客のより効果的な調査などが行われている。電子商取引は、これまでの地理的なバリアにかかる様々な障害をへらすことができるし、顧客へは情報収集、価格比較、個別的な選択満足といった能力を与えることができる。

競争政策の積極的な活用により、顧客は、この新技術の利便を獲得し、電子商取引の発展を抑制し既得権益を守ろうとする人やこの新技術を用いて競争減殺的な行動をとろうとする人に対抗することが可能になる。

インターネットを基本とする電子商取引は急激に現実のものとなったので、そのビジネスへの影響はようやく理解され始めたところだ。競争政策に対する電子商取引の意味付けへの学問的な研究もやっと緒についたところだ。電子商取引は、時間の経過とともに幾つもの産業の市場構造を変容させるであろうと予想されている。同時に電子商取引によって、私的なバリアや配送バリアでこれまで阻まれてきたいくつかの市場での競争機会が増大するであろう。サイバースペースは、参入バリアが低く完全競争のモデルを提供してくれるこ

とから、電子商取引の分野では反トラスト法の必要性は減少ないし消滅するとの主張もある。

電子商取引の発展は、多くの競争促進的な効果を生み出す一方、また、既存の反トラスト法は、電子商取引の結果として起こるダイナミックな変化に対応できるのかという問題提議もなされている。FTC委員長Pitofskyは、「反トラストの原則は重厚長大産業の文脈で主として生成されてきたが、この原則がハイテク産業との関連で登場した新しい問題にも同様に的確に適用できるのか、疑問を呈する人もいる。しかし、この成長し重要性が増す経済部門に対して、この反トラストの原則を放棄するのは間違った道だと思う。」と言っている。

サイバースペースは、疑いもなく市場を基本とする競争を増加させる。しかし、反トラスト法の執行ニーズはなお存続する。なぜなら、電子商取引の新規参入者との競争において、その機先を制するため競争減殺的な行動をとる企業もありうるからである。

21世紀の競争政策への世界的な挑戦を考える場合、電子商取引は、重要なフロンティアの課題である。

従来型の反トラスト問題。たとえば、カルテル、価格シグナリング、競争減殺的な販売協定は、電子商取引・ハイテク環境でも生じるであろうし、国の管轄権を超えて発生する。

潜在的なネットワーク効果。これは、世界的な規模での独占や集中に結びつく。

隠れた重商主義。政府や企業による新たな干渉、制約の増大。これは国内・世界市場での競争を減らし、消費者・生産者いずれも害する。

従来型の反トラスト問題

電子商取引の発展は、従来型の反トラスト問題を顕在化させ、消費者に電子商取引の便益を享受させるため反トラストの規制を要請する。たとえば、これまでの配送業者は、より効率的で積極的なインターネット競争者の取り扱いを取り止めるよう、同業者間で協調しボイコットを企てるかもしれない。競争者の協調、インターネット上での排他的な取引、インターネット配送上でのメーカの非価格的制限などは、電子商取引の文脈で再来する伝統的な反トラスト問題である。これまでのところ、これらの反トラスト問題から消費者を守るため、反トラスト法の枠組みが機能しないことを示す事例はでてきていない。司法省は、最近、電子商取引市場の競争を守るため行政措置を講じた。（インターネット部門の売却を条件とするWorldCom/MCI合併の承認など）

新登場の技術は、既存の反トラスト法違反、たとえば、出荷量制限、価格引上げをねらった共謀協定、価格シグナリング、競争減殺的な販売協定をもたらす、といった違法行為を誘引する手段となりうる。たとえば、企業間通信でインターネットなどの情報通信ネットワークが一層有効利用されることは、企業間で違法な情報交換から生まれる共同謀議の可能性を増大させることになる。新技術は競争政策の実施への新たなチャレンジとなるが、既存の競争政策分析がこれに応えられない、不十分だとみなす理由はない。事実、幾つかの事例はすでに顕在化している。共謀を助長する電子通信の利用に関する申し立てが90年代初めにおこった。Airline Tariff Publishing Co.（94年3月）この問題は、従来の反トラスト法のツールを使って分析された。）さらに重要なことは、問題の探知、調査は、電子メディアの助けを借りて行われていることだ。電子商取引は、破壊が困難な記録を作成できる電子メディアを通じて行われ、したがって共同謀議を探知することは一層容易になっている。

電子商取引市場に対する反トラスト法の適用は、管轄権と定義の点で困難な問題を生み出している。

インターネット上の電子商取引は本質的にボーダレスであるので、特定の法律の適用に関する管轄権の問題は避けて通れない。管轄権問題は、電子商取引が国境を超えた通商の重要な部分になってきているのでなおさら重要だ。

ネットワーク効果

ネットワーク効果は、２つの分野で起きる。電話、インターネットのようなリアル・ネットワークでは、ネットワーク効果は、相互接続、互換性から生じる。たとえば、１つの電話は、もしすべての人が電話機をもっていれば最も価値がある。バーチャル・ネットワークでは、商品役務の利用者の数が増えればその商品役務から派生する商品役務の数が増える。この結果、商品が優越的なものになると派生商品の生産者（優越的なOSソフトに付随するプログラムを作成するソフト会社）は、そのドミナントシステムでのみ利用可能な商品しか制作しない。

ハイテクと電子商取引市場は世界的な規模でネットワーク効果を発展・促進させる。その結果、独占と独占者による不正な行動が助長されるのではないか、との議論がある。インターネットと電子商取引技術は、ネットワーク効果との連関性が強く「一人勝ち」（winner takes all）になりがちで、勝者の技術はドミナント技術になる。電子商取引とハイテクの市場では他の技術に乗りかえるコストは禁止的に高いので、独占を除去することが困難だ。競争当局は、オープンアーキテクチャーとコンテスタビリティにかかる課題に特に注意を払う必要があるかもしれない。ネットワーク効果は、ハイテク企業間の国際的な合併に対し反トラスト法をどう適用するかについても問題を提議している。

ネットワーク効果が大きい産業において、ドミナント標準がしばしば登場する。反トラストの視点からは、一度ドミナント標準がある産業に出来ると、標準を解体し消費者の福利を減退させる危険をおかさないと、競争構造の再構築は困難になろう。

隠れた重商主義

電子商取引の競争促進効果にもかかわらず、市場の遮断の可能性は、インターネット上のビジネスを行う国内外の企業の能力を抑制するかもしれず、競争と海外市場での参入を阻害するであろう。このような制約は隠れた重商主義の形態をとるかもしれない。あまりに広範な政府主導の規制や産業標準は重なり合って制限となるおそれがある。さらに、国によって重要な規制が異なることは、電子商取引企業が海外市場へ参入する障壁になる可能性が高い。競争促進や消費者保護を担当する行政当局は、相互に意見交換や協力を進め、経済規制と消費者保護規制との間の自然な緊張関係が、競争を阻害しないように配慮しなければならない。

市場の遮断は、潜在的に様々な形態をとる。たとえば、インターネット広告への制限的な規制がある。比較・価格広告のようなある種の競争慣行を禁止する法律は、ローカルビジネスと競争するウェブサイトで禁止されるかもしれない。つまり、各国は、電子商取引の規制において保護主義的な規制が健全な公共政策を装って導入されることに注意を払う必要がある。

考慮すべき選択的アプローチ

米国政府が国内で、また、外国や国際機関と協調してとりうる数多くのアプローチがある。いずれのアプローチも相互に排他的ではない。１つの想定されるアプローチは、なにもしないことである。電子商取引・ハイテク分野は、世界市場における競争の増大に大きく貢献しており、市場の変化も激しい。政府の反トラスト規制に名を借りた干渉は間違っており時の流れについていけないのではないか、との指摘がある。この論理によれば、政府の行動は、電子商取引・ハイテク市場の発展

にあまり貢献せずかえって有害であるかもしれない。別のアプローチは、電子商取引の競争を冷やす過剰な政府や民間の規制を減らすため、国際ルール、原則を採用することである。米国は、電子商取引分野において増大する問題の相互理解を深めるため、対話（交渉ではない）を開始することが可能だ。議論の中心は、一層弾力的な、ダイナミックな反トラスト政策・措置が必要か否か、企業はオープンアーキテクチャーの確保を義務づけられるか否かである。より野心的なアプローチは、電子商取引にある潜在的な競争問題に対処するため国際協定の制定に向けて交渉することである。

米国の政策当局は、新しいダイナミックな政策アプローチが必要かを検討しなければならないかもしれない。ある意味で、「新らしい問題には新しい立法で」の検証が必要かもしれない。反トラスト当局は、これまで示された問題に配慮した政策ガイドラインを採用することも可能だ。そのほか、合併や、国際業務、技術ライセンスの分野を対象に定めた各ガイドラインやFTCのジョイント・ベンチャーガイドライン案を修正し拡張することも検討されるべきだ。

〈資料〉

原材料等の共同調達を目的とする企業間電子商取引市場の設立に関する事業者からの相談事例について

平成12年11月８日
公正取引委員会

公正取引委員会は、事業者から原材料等の共同調達を目的とする企業間電子商取引市場（Business to Business ［BtoB］市場）の設立に係る相談を受け、その回答を行ったところであるが、今後、事業者によるBtoB市場の活用が活発化することが予想されることから、これら事業者の取組の参考とするために、当該相談の概要を取りまとめて公表することとした。

１　相談の要旨

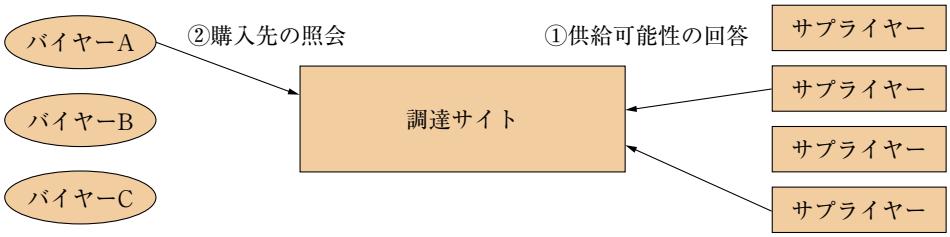
⑴　A社を含む国内外のX製品製造業者６社（以下「６社」という。）は、BtoB市場を利用した原材料等の調達を目的に、共同で調達サイトを運営する会社（以下「運営会社」という。）を設立することとしているが、本件調達サイトは独占禁止法上問題はないか。

⑵　調達サイトでは、X製品の製造に要する原材料、機材、サービス等（以下「原材料等」という。）を取り扱う。調達方法としては、以下の３つのメニューを用意する。

ア　オークション

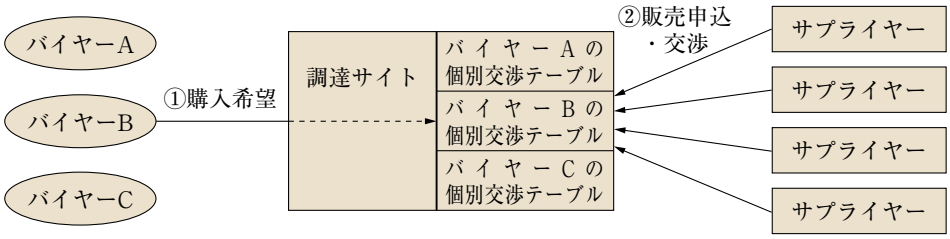
バイヤー（X製品製造業者）が、購入希望原材料等をサイト上で公開し、これを見た他のバイヤーが相乗りして購入ロットを大きくした上でサプライヤー（販売業者）を募り、最も低い販売価格を提示したサプライヤーと取引する。

イ　カタログ購買



バイヤーは、サイト上に表示されるカタログ（原材料等の品目、価格、数量等が記載されている。）を通じて原材料等をサプライヤーから購入するところ、運営会社は、バイヤー各社から提出された購入希望原材料等に関する情報を踏まえ、当該カタログを作成するとともに、カタログに記載された取引条件で供給可能なサプライヤーの情報をプールしておく。バイヤーは、このカタログから必要な原材料等を選択すると、供給可能なサプライヤーの情報が得られ、これを基にサプライヤーを選定する。

ウ　相対取引



サイト上に用意された各バイヤーの個別交渉テーブル（他のバイヤーは見ることができない。）で、バイヤーとサプライヤーが個別に交渉を行う。

対象となる品目は、需要の大半を６社による需要が占める品目や、個々のバイヤー独自のスペックがあり、オークションやカタログになじまない品目である。

⑶　グローバル市場でみた場合、X製品の６社のシェアの合計は50％以上である。６社のうち国内で事業を行っているのはA社のみであり、A社は国内のX製品の市場では上位の事業者である。国内にはA社のほかに、有力なメーカーが存在する。

⑷　調達サイトへの参加は、６社以外のX製品製造業者、サプライヤーとも基本的に自由であり、サイトでの最低購入義務や他の調達サイトへの参加制限は課されていない。また、同業種においては、現在のところ、他に類似の調達サイトは存在しない。

2　独占禁止法上の考え方

調達サイトの設立は、基本的には、参加者の取引機会を拡大し、受発注に伴うコストを削減すること等により企業間取引を効率的なものとし、最終的には消費者に供給される製品の低廉化に資することになるものと考えられる。

しかしながら、調達サイトの仕組み・運用いかんによっては、独占禁止法上の問題を生じさせ、効率化のメリットが消費者に還元されなくなる場合が考えられる。これら調達サイトの問題点については個別の事案に即して判断する必要があるが、本件のような調達サイトについて考えられる問題点を整理すると次のとおりである。

なお、本件のように国内外の事業者が参加する調達サイトの取引については、まず、当該取引に関連する市場において、調達サイトの仕組み・運用が競争制限的効果を有するかどうかを検討し、これが我が国市場における競争に影響を及ぼす場合には独占禁止法上の問題が生じることとなる。

⑴　調達の方法

ア　オークション

本件のように、各バイヤーが共同して必要とする原材料等を取りまとめて購入するオークションは、共同購入の一形式と考えられる。

当該原材料等の需要全体に占める共同購入参加者のシェアが高い場合には、共同購入によって参加者が市場支配力を行使することとなるおそれが強く、当該原材料等の取引における競争が制限されるおそれがあり、また、当該原材料等を用いた製品の販売分野における参加者のシェアが高く、製品製造に要するコストに占める共同購入の対象となる原材料等の購入額の割合が高い場合には、共同購入を通じて参加者の販売価格が同一水準となりやすいなど、販売に関する競争が制限されるおそれがあることから、独占禁止法上問題が生じる（独占禁止法第３条（不当な取引制限））。

イ　カタログ購買

カタログ方式そのものが直ちに独占禁止法上問題となるものではないが、相談の場合においては、運営会社がバイヤー各社の情報を基に原材料等の価格を決定し、カタログに記載するところ、カタログ掲載価格の決定過程にバイヤーが関与する場合には、事実上バイヤーが共同して購入価格を決定するのと同じ効果を有することとなり、当該原材料等の需要全体に占める共同購入参加者のシェアが高い場合には、独占禁止法上問題が生じる（独占禁止法第３条（不当な取引制限））。

ウ　相対取引

相対取引は、各バイヤーがサイト上の個別交渉テーブルを利用して行うものであり、調達サイトを利用する点を除けば、各バイヤーがそれぞれ独自の調達システムを使ってサプライヤーと取引するのと同じであることから、直ちに独占禁止法上問題が生じるものではない。

⑵　参加者間の情報交換

調達サイトの運営に当たっては、個々のネット取引に係る価格、数量等重要な競争手段に関する情報が運営会社に集中することとなる。このため、ネット取引参加者が運営会社の有するこれらの取引情報にアクセスすることが可能になると、競争関係にある参加者間の情報交換が容易となり、原材料等の購入分野あるいは当該原材料等を用いた製品の販売分野における参加者のシェアが高い場合には、競争制限的な行為につながりやすく、独占禁止法上問題が生じる（独占禁止法第３条（不当な取引制限））。

なお、ネット取引参加者が運営会社に出資したり、役員・従業員を派遣している場合には、特に慎重な検討が必要である。

⑶　調達サイトでの購入義務

運営会社が、調達サイトに参加するバイヤー又はサプライヤーに対し、サイトでの購入又は販売を義務付けたり、他の調達サイトの利用を制限することは、当該事業者の購入先又は販売先の選択の自由が制限されることとなり、独占禁止法問題が生じる（一般指定第11項（排他条件付取引）又は一般指定第13項（拘束条件付取引））。

⑷　調達サイトへの参加制限

調達サイトが当該業種において唯一の調達サイトになることなどから、当該調達サイトの利用が事業者にとって重要な競争手段となる場合、運営会社がバイヤー又はサプライヤーのサイトへの参加を制限

したり、又は運営会社に出資するバイヤーが当該運営会社をして他のバイヤー又はサプライヤーのサイトへの参加を制限させることにより、当該事業者の事業活動を困難にさせる場合には独占禁止法上問題が生じる（独占禁止法第３条（私的独占）、一般指定第１項（共同の取引拒絶））。

3　回答の要旨

本件については、現時点での情報に基づく限り、調達サイトの設立そのものが直ちに独占禁止法上問題となるものではないが、以下の点に留意する必要がある。

なお、調達サイトの具体的な仕組みに未定の部分があり、それらが今後明らかになることや、調達サイトの今後の運用の在り方によっては、新たな事実が生じてくることがあり得るが、その場合には、当該事実を踏まえた上で改めて独占禁止法上の問題点を検討することとなる。

⑴　オークション方式について、その対象となる原材料等の需要全体に占める共同購入参加者のシェアが高い場合又は製品の販売分野における参加者のシェアが高く、製品製造に要するコストに占める共同購入の対象となる原材料等の購入額の割合が高い場合には、独占禁止法上問題が生じる。

　カタログ購買方式について、当該原材料等の需要全体に占める共同購入参加者のシェアが高い場合、当該参加者が運営会社の価格決定過程に関与することは、独占禁止法上問題が生じる。

⑵　運営会社に集中するネット取引に係る価格、数量等重要な競争手段に関する情報について、参加者が他社に関する情報にアクセスすることができないよう、適切な秘密保護措置を講じる必要がある。

⑶　運営会社が、参加者に対しサイトの利用を義務付けたり、他の調達サイトの利用を制限する場合又は特定の事業者に対しサイトの利用を制限する場合には、独占禁止法上問題が生じる。

（問い合わせ先）　公正取引委員会事務総局　経済取引局　取引部　相談指導室
電話　03-3581-5481
インターネット・ホームページ　http：//www.jftc.admix.go.jp

APPENDIX A: WORKSHOP PANELISTS

NAME	AFFILIATION
John Allgaier	Director, Sevices & Supplies Purchasing, General Mills
John Arnold	CIO, Edison Electric Institute
Stephen Attanasio	President & CEO, WIZNET, Inc.
William J. Baer	Arnold & Porter
Jonathan B. Baker	American University, Washington School of Law
Nailesh A. Bhatt	Founder & Director, Bulk Drugs.com
Dale Boeth	Vice President of Strategic Development, Purchase Pro.com, Inc.
Gerard van Breen	Executive Vice President, Royal Ahold
Joseph Brodley	Boston University School of Law
David Y. Chen	Co-founder & CEO, Geo Trust
Tim Clark	Senior Analyst, Jupiter Communications
Christopher G. Cogan	Founder, Chairman & CEO, GoCo-op
Timothy Cooney	Co-founder & President, Ventures 4 Sale.com, Inc.
Mark Cooper	Research Director, Consumer Federation of America
Edward Correia	Latham & Watkins
Andra P. (Andy) Dupont	Director, Electronic Market Channels, Dow Chemical Company
Harry First	Antitrust Bureau Chief, New York State Attorneys General Office
Albert A. Foer	President, American Antitrust Institute
Gary Fromer	Vice President, New Business and Partner Solutions, SAP America, Inc.
Jere Glover	Office of Advocacy, Small Business Administration
Rod Gray	CFO, Petrocosm Corporation
Margaret Guerin-Calvert	Principal, Economists Incorporated
Gina Haines	Co-founder & Senior Vice President Operations, Facility Pro.com
Morgan C. Harting	Manager, E-Commerce Group, KPMG Consulting
Roxann E. Henry	Howrey, Simon, Arnold & White
Nicholas P. Heymann	Senior Vice President, Equity Research, Prudential Securities, Inc.
Captain Kurt Huff	Supply Corps, United States Navy
Jerry J. Jasinowski	President & CEO, National Association of Manufacturers
Steven J. Kafka	Analyst, eBusiness Trade, Forrester Research, Inc.
Angie Kim	President & Chief Customer Officer, equal Footing.com, Inc.
Sam E. Kinney	Co-founder & Executive Vice President, Free Markets, Inc.

NAME	AFFILIATION
Leah Knight	Research Director, B2B Internet Marketplaces Worldwide, Gartner Group
Jay Knoll	Senior Staff Counsel, Detroit Diesel Corporation
Thomas Krattenmaker	Mintz Levin Cohn Ferris Glovsky & Popeo
Charles Libicki	Co-Principal, Interface Logic Systems, Inc.
Hal Loevy	Vice President Global Marketing & Partnerships, SGSonsite. com
David Lucking-Reiley	Assistant Professor of Economics, Vanderbilt University
Catherine L. Mann	Senior Fellow, Institute for International Economics
Alex Mashinsky	Founder & Vice Chairman, Arbinet
Lori Mirek	President & CEO, Currenex, Inc.
Joel M. Mitnick	Brown & Wood LLP
Timothy K. Muris	George Mason University
Robert Parker	Vice-President, B2E Commerce Strategies, AMR Research, Inc.
Scott P. Perlman	Mayer, Brown & Platt
Charles Phillips	Managing Directory, Enterprise and Internet Software, Morgan Stanley Dean Witter
Phillip A. Proger	Jones, Day, Reavis & Pogue
Roy S. Roberts	Co-founder, Chairman & CEO, M-Xchange.com
Charles F. (Rick) Rule	Covington & Burling
Steven Salop	Georgetown University Law Center
Harpal S. Sandhu	President & CEO, Integral Development Corp.
Kaushik Shridharani	Managing Director, Business E-commerce, Bear Stearns & Co, Inc.
Joel E. Simkins	Vice President, energy Leader.com
Dwayne Spradlin	Vice President of Corporate Development, Vertical Net, Inc.
Patrick Stewart	President & CEO, Metal Site, L.P.
Tim Stojka	Chairman & CEO Commerx, Inc., Developer of Plastics Net
Michael Sullivan	Chief Operating Officer, Hot Off the Wire.com
Shyam Sunder	James L. Frank Professor of Accounting, Economics and Finance, School of Management, Yale University
Robert Tarkoff	General Counsel and Senior Vice President of Corporate Development, Commerce One
Gretchen A. Teagarden	Director, B2B E-Commerce, Salomon Smith Barney, Inc.
Robert Verloop	Vice-President of Sales & Marketing, Buy Produce.com
Mark L. Walsh	President & CEO, Vertical Net, Inc.
Rick Warren-Boulton	MICRA

NAME	AFFILIATION
Andrew B. Whinston	Director of the Center for Research in Electronic Commerce, Red McCombs School of Business, The University of Texas at Austin
Laura A. Wilkinson	Clifford Chance Rogers & Wells LLP
Alvin Zaad	Commerce One

APPENDIX B: WRITTEN STATEMENTS

NAME	AFFILIATION
Dana Blankenhorn	Dana Blankenhorn
Robert E. Bloch	Mayer, Brown & Platt
Scott L. Perlman	
Dale Boeth	Vice President of Strategic Development, Purchase Pro.com, Inc.
Matthew Bye	Matthew Bye
David A. Clanton,	Baker & McKenzie
Sergio A. Leiseca	
David J. Lang	
Heiko E. Burow	
Peter de la Cruz	Keller & Heckman, LLP
Sheila Millar	
Currenex, Inc.	Currenex, Inc.
Ernst & Young	Ernst & Young
Albert A. Foer	American Antitrust Institute
Anges Foy	Cap CLEAR Ltd.
Morgan C. Harting	Manager, KPMG Consulting
Lawrence Hecht	Prsident, Internet Public Policy Network
James F. Henry	CPR Institute for Dispute Resolution
Jerry Jasinowski	President, National Association of Manufacturers
Sam Kinney	Co-fonder & Executive Vice President, Free Markets, Inc.
Neil De Koker	Managing Director, Original Equipment Suppliers Association
Marc L. Fleischaker	Arent Fox Kintner Plotkin & Kahn
D. Reed Freeman, Jr.	
David H. Evans	
Steve Leahy	NR Gline

NAME	AFFILIATION
Lara J. Leibman	Manager, Government Affairs–the Americas, Managing Director, Government Affairs–the Americas, Enron Corporation
Richard S. Shapiro	
Charles Libicki	Interface Logic Systems, Inc.
Hal Loevy	Vice President Global Marketing & Partnerships, SG Sonsite.com
Charles Phillips	Morgan Stanley Dean Witter
Mary Meeker	
Arthur Sculley	Partner, Sculley Brothers, LLC
William Woods	CEO, Bermuda Stock Exchange
Joel Simkins	Vice President, energy Leader.com
Bruce D. Sokler	Mintz Levin Cohn Ferris Glovsky & Popeo (Comments of the Worldwide Retail Exchange)
Thoma G. Krattenmaker	
Fernando R. Laguarda	
Amy L. Bushyeager	
Ruth T. Yodaiken	
Ghita Harris–Newton	
Fred Sollish	Executive Director, Open Buying on the Internet
Gretchen A. Teagarden	Director, B2B E–Commerce, Salomon Smith barney, Inc.
M. David Wilder	General Counsel, Spectrum Meditech, Inc.