

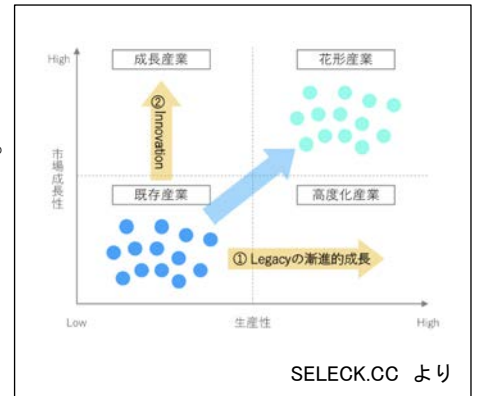
DX(デジタル・トランスフォーメーション)

1. 忍び寄るDXの脅威

右掲は、ネットでDXについて解説している seleck.cc の記事にあった図です。企業単体として、強みを伸ばして高度化する①や新しい技術革新で成長する②方向性ではなく、その中間をとり「強み」x「革新」で花形産業になるというDX戦略を示しています。

しかし、現実には起きているDX戦略は、例を挙げると大手銀行は街にある支店を閉めてコンビニにあるATMを含めて無人化して、例えば、給料日の利用に誘導する為にATM利用手数料を従来通りにして、その他の日はコンビニに払う手数料を上乗せするという戦術でキャッシュレス化へ誘導する戦略を取っています。この結果、現金化の機会が少なくなるので、廻り回って街の小売業もキャッシュレスへの対応が余儀なくなるのです。個人としては、高齢者は時流から取り残され高い手数料を支払う事になりかねません。一方、大手銀行は、このATM手数料アップ戦術で現金化を減らし戦略的にキャッシュレス化を促進して手数料収入を増やすのです。

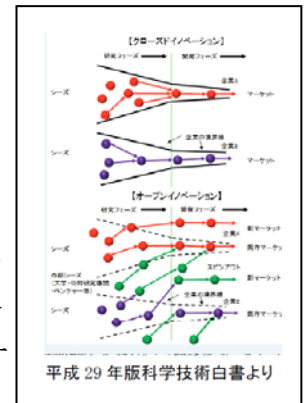
このように、単純にATMという既存サービスですが、その利用手数料を変更する戦術でキャッシュレス化が進むという変革が起こるのです。DXはデジタル・トランスフォーメーションという事ですが「デジタル」に着目して「戦略的変革」を行う事なのです。「変革」は辞書的には「変えて新しいものにする事。また、変わって新しいものになる事。」(デジタル大辞泉)とあります。まさに、現金からキャッシュレスへ変革するのです。戦略・戦術・戦闘と言いますが、戦術に対応できるように訓練して戦闘能力を高める事が必要ですが、キャッシュレス化の流れに取り残される街のお店や高齢者を中心とした個人への対応には限界があり、実質的に「切り離し」になるのです。取り残された街の商店や個人は時流から離れて錆びる方向になるのです。



2. DXとオープン・イノベーション

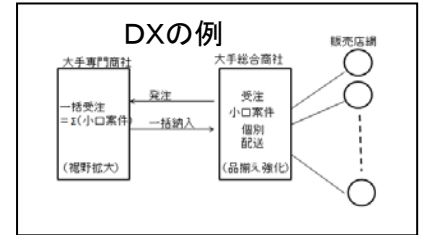
右掲は675号でご紹介した科学技術白書からとった「オープン・イノベーション」を説明する図です。日本独自の言葉「系列」というクローズドな世界で起こすイノベーションでは世界の進化について行けなくなっており、系列を超えた提携が始まっているのです。この「クローズド」という事は、系列に限らないのです。業界という視点もクローズドなのです。業界内ではない外部の業界にも目を向ける事が「オープン」なのです。自社で行なえば「シフト・チェンジ」という事になりますが、提携して行なえば「オープン・イノベーション」なのです。この提携の戦術が「デジタル」であれば、DXすなわちデジタル・トランスフォーメーションなのです。身近なところでは、コロナ危機でネット販売やウーバーイーツなどと提携で宅配にシフト・チェンジした飲食業界もネットというデジタルを戦術として「宅配」という業態に進出して新しい変革をした例もあります。視野を少しずらしてみると身近なネット業者と組んで新業態が誕生したのです。コロナ危機では、街の飲食業は弁当を販売する待ちの商売ですが、大手チェーン系飲食業は弁当の店頭販売にネット宅配も取り入れて商圈を拡大してビジネス・ボリュームを大きくしたのです。

「アリ目、トリ目、サカナ目」と言いますが、「アリ」は地上を這うように動くので目先しか見えていない、「トリ」は飛び上がるので広範囲に遠方まで見える、「サカナ」は流れを読んで動くという事ですが、「クローズド」な視点では「アリ目」に陥りやすく、「オープン」な視点だと「トリ目」や「サカナ目」になりやすいのです。「シフト・チェンジ」で少し視野ずらすにしても「トリ目」で異業種との提携を思いつくか否かです。街の小さな業者では財務的な要因からも「アリ目」になりやすいのです。



3. DXで起こるの中堅商社のピンチ

右掲は、コロナ後に備えて異業種の2大手商社が提携して、両社の強みを活かす構図です。それぞれが業界No. 1の商社であり、専門商社は圧倒的な品揃えと在庫量で低価格戦略を取っている企業ですが、地方の販売店に小口配送する事を大手総合商社と提携して「選択と集中」を図り、大手総合商社は品揃え強化で売上向上を図る戦略構図です。



この戦略は、販売店にとっては中堅専門商社から購入する場合、最小発注単位や一定金額以下の場合、運賃負担がかかる等のデメリットがありますが、大手総合商社には他にもオンラインでいろんな商品を発注しており、小口発注も可能という利便性に加えて何より運賃負担がないというメリットがあります。多くの場合、大手総合商社と年間販売額に応じた値引き率が設定されているので、中堅商社と比べて、価格面でも利便性でもメリットが大きくなるのです。この事は、中堅の専門商社には非常に大きなピンチをもたらします。つまり、JIS規格などで定番化した商品は大手総合商社から購入する流れになり、中堅専門商社に来る注文は規格外の商品や手間のかかる加工サービスが必要な案件などとボリュームが格段に減少します。幾ら規格外とか加工サービスと言っても余りに高価格に設定する事もできないので、収益性が激減する破目に陥る事になります。

このDX戦略では、大手専門商社は小口販売店網という厄介な存在に対して大手総合商社経由で取引が出来るのです。この結果、裾野が拡大して売上増になるが、受注業務や納品・回収業務は大手総合商社が行うので事務経費や運送経費が不必要になるというメリットがあります。その結果、大手専門商社は小口販売店網を間接的に維持できる上に、自社はダイレクト販売のターゲットを絞り込んで大口ユーザーと取引を展開する事になるのです。ますます、好循環になり規模と提携のメリットの両方を獲得する事になります。

4. 「シフト・チェンジ」の戦略

前項で示したようにDX戦略で他業種と提携するオープン・イノベーションが多くなります。そのキーはデジタルであり規模や利便性で小口サービスに進出して来るのです。これに対して、取り残された中堅専門商社のサバイバル戦略が課題になりますが、よりニッチな分野にシフト・チェンジする事も一案に上がります。「ニッチ」という事は、大手が手を出さない分野、つまり、手間の割には収益性が乏しい分野なのです。ある意味「人海戦術」の世界なのです。

人海戦術には、例えば、「セット組」という単純なサービスがあります。お客様から「セット組」の注文を頂いて、指示された商品を指示された数量を袋詰め(セット組)した上に納品ラベルを貼りつけて指示された日時・場所に納入する流れも考えられます。これには「セット組」の作業員が必要になるので、作業員の人数に見合うボリュームが必要になります。この点に着目した大手専門商社はホームセンター向けに小分けした袋詰め作業に特化して、専門の作業場と人員を確保して独自の領域で収益を上げています。つまり、「袋詰め」という分野にシフト・チェンジしているのです。その他、「技術商社」として加工業者を束ねて、個別案件の加工処理の分野で部材を支給して業者に加工依頼して「納期管理」を売りにするシフト・チェンジの例もあります。

このようなシフト・チェンジが可能な中堅専門商社でも従来の「問屋」という卸売分野が残るのでドラスティックなシフト・チェンジではなく、不採算部門を抱えながらのサバイバル戦略になり社員の意識改革が思うように行かないのが現実です。大手専門商社と大手総合商社のDXのようにデジタルで対応できず、人海戦術的な要素が大きいので展開速度が鈍ります。この彼我の差が時間経過とともに拡大して行くのです。一度、乗り遅れると悪循環に陥るので大手が提携でDX戦略を打ち出す前にシフト・チェンジ策を練っておく必要があります。