

デジタル時代における 日本の企業間取引課題



松延智彦

ビジネスの世界において、現在のデジタル化やデジタルトランスフォーメーション(DX)の、大波ともいえる盛り上がりの発端はどこだったのか。さまざまな見方があるが、Windows95が登場し、インターネットやPCが企業でも利用され始めた1990年代後半から、「ITバブル崩壊」と呼ばれた2001年から02年頃ではないだろうか。

その直後、「ITは既にコモディティ化しており、企業の競争優位や差別化の源泉にはならない」という主張を、ニコラス・G・カーが『Harvard Business Review』2003年5月号に「IT Doesn't Matter」というタイトルで寄稿した論文が大きな反響を呼び、00年代半ばから、GAFA(Google、Apple、Facebook、Amazon)を代表とするいわゆる「ネット企業」が企業価値を高め続ける間も、多くの伝統的大企業にとってのITは、社員が業務で使う「効率化の道具」の域を超えてこなかった。

しかし、この数年、BtoCビジネスの世界においては、「デス・バイ・アマゾン」といわれる中、小売業を中心に伝統的大企業も生

き残りをかけたデジタル投資を始めている。

さらに、野村総合研究所(NRI)とJUAS(日本情報システムユーザー協会)による「デジタル化の取り組みに関する調査」の2018年度調査結果では、「デジタル化の進展は貴社の既存ビジネスの優位性、永続性にどの程度影響を与えると考えていますか」という設問に対し、素材製造業の46.7%が、「既に影響が出ている」もしくは「破壊的な影響をもたらす可能性がある」と回答している。

デジタル化の発端といえる1990年代後半から約20年を経てようやく、BtoBビジネスの領域にまでITの波がたどりつき、従来の企業間取引のあり方にも影響を及ぼし始めている。

本特集では、第一論考「企業を跨いだ顧客理解と信頼構築に向けて」において、企業間の接点がデジタル化するのに伴い、デジタルテクノロジーを活用してどのように顧客理解を深め、信頼を獲得するのかを考察する。

第二論考「デジタルトランスフォーメーションによるエコシステムビジネスの展開」では、企業を跨るバリューチェーンを通じた価値提供が、ITを活用した「エコシステム」

という概念でどのように変化するのかを考察する。

これらの論考の前段として、本稿では、日本における企業間取引の特徴を振り返り、その特徴が現在のデジタル化時代にもたらす課題を考察する。

1 これまでの

日本の企業間取引の特徴

1980年代から90年代にかけ、あうんの呼吸ができるサプライヤーで構成された、大企業を頂点とするピラミッド的な多重階層的かつ長期的な取引を特徴とする「系列型取引」は、当時の日米貿易摩擦において、米国から外国企業の対日輸出の阻害要因として取り上げられたほど、特に製造業において日本の企業間取引の特徴であった。

バブル崩壊以後、このような日本的な取引慣行に対する否定的な見方も増してきたが、多くの企業は、完全にオープンな市場型取引へ移行するというよりも、あうんの呼吸で取引を行う系列型取引の大きな枠組みはそのままに、コモディティ化した領域や、完全な新規領域のみを市場型取引にするといった形でマイナーチェンジしている。

2 デジタル時代における

日本的取引の課題

このような、「あうんの呼吸ができるサプライヤーで構成された、大企業を頂点とするピラミッド的な多重階層的かつ長期的な取引」であることが、デジタル時代においてどのような課題を引き起こすのか。

一つ目の課題は、多層的に構成され、長期的な取引を行ってきたサプライヤーとの関係

は、デジタル化による非連続的なイノベーションにとっては重荷となり得ることである。従来の系列型取引が大きければ大きいほど、大企業にとってデジタル化による抜本的な取引構造の変革は、大きなリスクと痛みを伴うものになる。

二つ目の課題は、系列内の取引から得られる限られたデータ量では、AIの力を最大限発揮させられないことである。BtoCの世界でGAFAがあれだけのパワーを持てるのは、圧倒的なデータ保有量であり、データを産み出す取引量である。

三つ目の課題は、ピラミッドの頂点に位置する大企業が、あうんの呼吸で中小の取引先とすり合わせを行う取引慣行は、APIなどの形でオープンに形式知化された、標準的なインターフェイスを通じた連携が大前提となるデジタルエコシステム作りを困難にさせる原因となることである。

ここで挙げた課題が、日本企業の多くに見られる系列取引慣行から発生するものだとすれば、これから本格的な発展を迎えるであろうBtoB領域におけるデジタル化の大きな果実を得るために成すべきことは、小手先の変革では済まない可能性が高い。換言すれば、これらはテクノロジーではなく、ビジネスモデルそのものに踏み込まなくてはならない課題であるといえる。

著者

松延智彦（まつのぶともひこ）

野村総合研究所（NRI）ITマネジメントコンサルティング部長兼戦略IT研究室長

専門はデジタル戦略、IT戦略策定、IT組織改革、ITサービスマネジメントなど