

# デジタル時代に求められる 組織の「デジタル体質化」



松延智彦

## CONTENTS

- I 企業に求められる「デジタル体質化」
- II CVSヘルスに見るデジタル体質化の事例
- III 日本企業におけるデジタル体質化のポイント
- IV デジタルの混沌を越えて

## 要約

- 1 デジタル化の狙いは、①新ビジネスモデル創造、②既存製品・サービス価値向上、③業務オペレーション改善、④働き方見直し、に分類され、デジタル化による企業価値向上ルートには、①をダイレクトに目指すものと、②～④を通じて①を目指すルートが存在する。
- 2 デジタル化は自社の利益源を破壊してしまう可能性があり、自社だけでなく、業界全体の視点で破壊される可能性を見極めた上で、どのようにデジタル化に向き合うのかを経営として意思決定する必要がある。
- 3 デジタル時代において企業は、「徹底した顧客視点」「データ重視」「圧倒的なスピード」「変化を受け入れる多様性」を、自社のビジョン・組織体制・人材・ガバナンス・IT基盤といった企業基盤の各要素に埋め込むことで、組織全体をデジタル体質に転換する必要がある。
- 4 米国で大規模にドラッグストアチェーンを展開するCVSヘルスは、対アマゾン・ドットコムをはじめとして競争が激化する中、デジタル化による競争力強化を決意。約3年間でデジタル体質を自社に埋め込み、競争力強化を果たした。
- 5 日本企業におけるデジタル体質化のポイントは、経営トップのリーダーシップの下で、業務とITが一体となり、経営課題としてデジタル人材を確保・育成するとともに、小さく・数多くの取り組みをガバナンスするための投資管理の仕組みを確立することである。

米国を中心として、2013年頃から「デジタル化 (Digitalization)」という言葉が企業の間浸透し始め、今やデジタルという言葉を目にしない日がないといっても過言ではない。すべての企業がデジタル化によって企業価値を高めようとしている。

本稿では、企業がデジタル化によってより大きく企業価値を高めるために、経営の視点でどのような企業変革が必要となるのかを考察する。

## I 企業に求められる「デジタル体質化」

### 1 デジタル化による2つの企業価値向上ルート

「デジタル化」の本質的な狙いとは、「ネットワークでつながったヒトやモノから生まれる多様かつ大量なデータを分析、活用することで新たな価値を生み出すこと」である。

具体的には、デジタル化の狙いは次の4つのパターンに分類することができる。

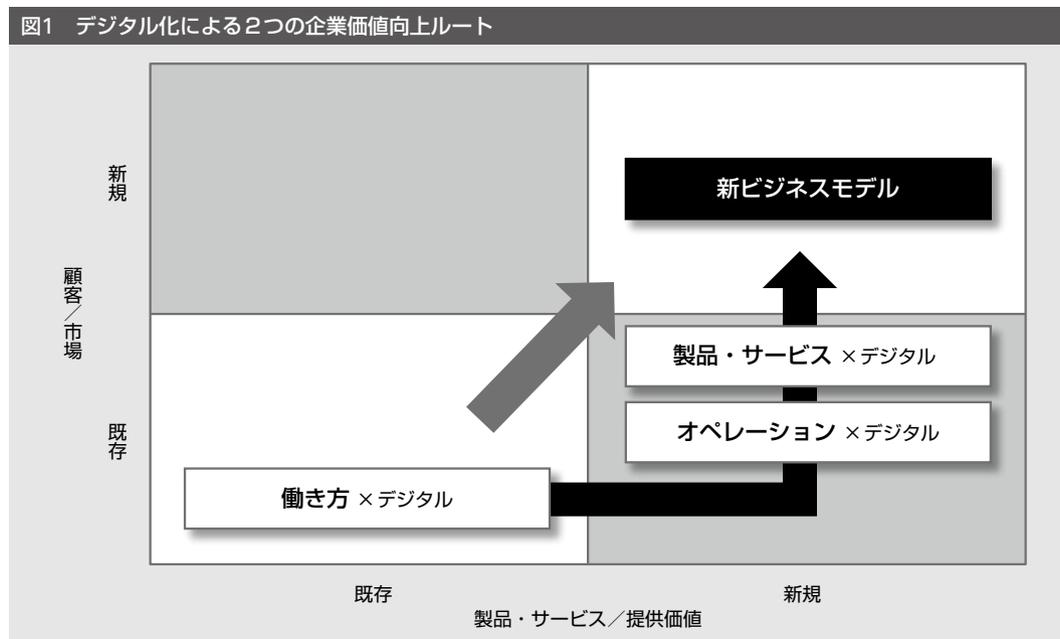
- ①新ビジネスモデル創造
- ②既存製品・サービス価値向上
- ③業務オペレーション改善
- ④働き方見直し

デジタル化による企業価値向上には、2つのルートが考えられる (図1)。1つ目は、一気に新ビジネスモデルの創造を目指すルートである。たとえば、スタートアップ企業への投資やオープンイノベーション (社外との連携) によって、既存事業とは異なるビジネスモデルを創造する活動が該当する。2つ目は、既存製品やサービスの価値向上、業務オペレーション改善、働き方の見直しをデジタル化によって実現しながら自社のデジタル化能力を高めていくルートである。

### 2 デジタル化を怠った教訓

デジタル化による企業価値向上を怠った教訓

図1 デジタル化による2つの企業価値向上ルート



訓として忘れてはならないのは、全米最大手のレンタルビデオチェーンであったブロックバスターが、オンラインレンタルという新たなビジネスモデルを持つネットフリックスの登場によって経営破たんし追い込まれた事例である。

約60億ドルの最高売上を記録してからわずか6年後にブロックバスターが経営破たんし追い込まれた過程において、2つの大きな意思決定があった。

ネットフリックスは、1997年の創業後数年間、売上が伸びず、数度ブロックバスターへ身売りを打診している。しかし、ブロックバスターはこれらをすべて拒否した。同時期にブロックバスターは別の企業を買収し、一度はオンライン対応の強化に乗り出したが、CEOはこれを中断してしまう。

ブロックバスターがこのような経営判断を行ってしまった大きな理由は、同社にとって最大の利益源が、年10億ドルの延滞料であったことにある。当時ネットフリックスは、定額制でDVDが借り放題、延滞料金および送料・手数料がすべて無料というビジネスモデルを打ち立てていた。また、ブロックバスターの経営陣は、顧客行動がリアルの世界からネット上にシフトしていることを理解し切れていなかったともいわれている。それまでの成功と足元の利益源に縛られ、事業環境の大きな変化を捉え切れなかった結果、経営破たんし追い込まれてしまった。

### 3 デジタルを武器にした 破壊者が登場する可能性

ネットフリックスのような企業が現れ、既存業界の価値がデジタル化によって吸い取ら

れてしまう可能性はすべての業界にあるが、その大きさは業界によってさまざまである。

デジタル化によって提供価値の代替が比較的容易である各種サービス業や、金融業、メディアに加え、ハードの価値がコモディティ化しており、デジタル化による付加価値をつけた代替品が登場する可能性がある機械製造業などでは、特にその可能性が大きい。一方で、化学や食品製造業のように、商品そのものがデジタル化される可能性が低い業界において現時点では、その可能性は低いといえる。ただし、マーケティングや生産などのオペレーションのデジタル化を怠っていると、業界内での相対的な競争力が低下してしまうことになる。

## 4 デジタルビジネスは 模倣との戦い

ネットフリックスは、ゼロから新たなビジネスモデルを創造して成功を収めているが、近年では後続で参入したアマゾン・ドットコムやHuluといった競合との戦いが激化している。

ドイツのロケット・インターネットは、世界中のデジタルビジネスモデルを常にウォッチしながら、有望と思われるものをコピー（同社はクローンと呼ぶ）し、東ヨーロッパ、南米、アジアやアフリカなど、それらのビジネスモデルがまだ展開されていない地域へいち早く進出することで、2007年創業の数年後には、最大時価総額約8000億円に到達した。

同社は、クローンするビジネスモデルと展開地域を選定すると、コンサルティング会社や投資銀行のような企業からCEO、CFO、

COOを担える3名を採用し、現地へ派遣する。現地においてもオペレーションを行う人材を高い賃金水準で採用して業務基盤を整備する。一方で、ドイツにある本社ではクローンするWebサイトを徹底的にコピーする。たとえば、AirbnbのクローンであるWimduは、100カ国以上に展開している。

このように、新ビジネスモデルが一度成功したとしても、すぐに模倣されてしまうのがデジタルビジネスの宿命である。

## 5 「デジタル体質化」とは

前述の通り、デジタル化の狙いは「データを源泉として顧客に対する新たな価値を創造すること」であり、「これまで体験したことのない変化を受け入れ」「模倣と戦い続ける」ことがデジタルビジネスの特徴である。

このような時代において企業は、「徹底した顧客視点」「データ重視」「圧倒的なスピード」「変化を受け入れる多様性」を、自社のビジョン・組織体制・人材・ガバナンス・IT基盤といった企業基盤の各要素に埋め込むことで、組織全体をデジタル体質にする必要がある（図2）。本稿では、こうした動きを「デジタル体質化」と呼ぶことにする。

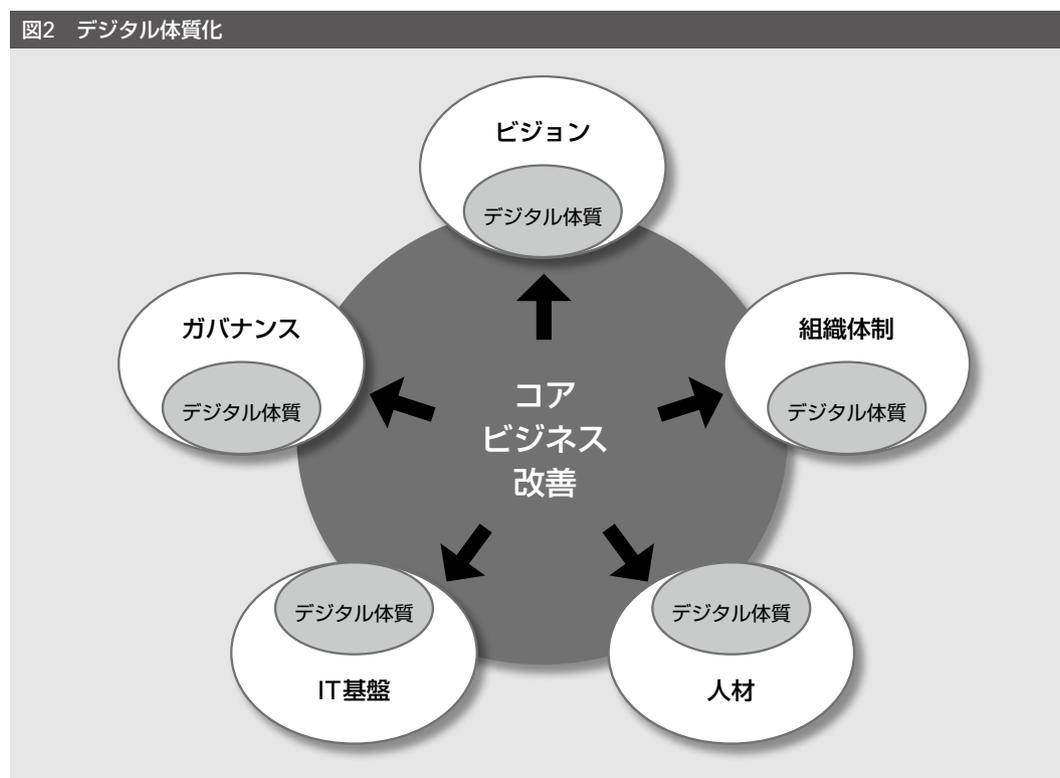
デジタル体質化のためには、自社コアビジネスのデジタル化を通じて経験を積み重ねていく必要がある。

## II CVSヘルスに見る デジタル体質化の事例

### 1 デジタル体質化の背景

CVSヘルスは1965年に創業し、全米で約

図2 デジタル体質化



9700店舗を展開しているCVS Pharmacyというドラッグストアを運営していることで知られている。近年では、処方箋給付管理<sup>21</sup>事業を大規模に行うとともに、1000を超える簡易クリニックを展開することで、ヘルスケア領域での事業拡大を図っている。

CVSヘルスがデジタル化に取り組んだ背景には、ドラッグストアの売上減少と、処方箋医薬品への参入が噂されるアマゾン・ドットコム<sup>22</sup>の存在がある。「価格勝負ではなく、デジタル化を推進するとともに、顧客（患者）とのさまざまな接点を通じ、ラスト1マイルのケアを行う」というのが、CVSヘルスの差別化方針である。

## 2 デジタル体質化の取り組み

### (1)「デジタルビジョン」の明文化

CVSヘルスは、顧客の視点で自社サービスのデジタル化がもたらす価値を明文化した。

- ヘルスケアを便利で、パーソナライズされた形で、費用面で手頃なものにする。  
デジタルツールはこの体験提供のための鍵となる
- テクノロジーを用い、患者と家族がより健康的な生活を送れるよう手助けする
- 顧客が必要とする薬局やヘルスケアサービスを、デジタルを活用し、いつでも、どこでもアクセスできるようにする

さらに、どちらかというデジタルとは縁遠いイメージであった同社がデジタル化に取り組む姿勢を内外にアピールするため、ドラッグストア事業のトップであったHelena B. Foulkesは、自らTVのバラエティー番組に出演し、CVS Pharmacyのレシート（さまざまなクーポンがついており、「トイレットペ

ーパーを買うと、それよりも長いレシートがついてくる」という定番のアメリカンジョークになっていた）を、数カ月後にはデジタル化すると宣言した。

これをきっかけに、さまざまな顧客接点でデジタル化の取り組みが開始された。たとえば、簡易クリニックでは、遠隔診療を行うためスマートフォンにさまざまな医療器具を接続し、血圧計や耳感染症の遠隔診断機器として、遠隔の専門医やほかのアプリと検診データを共有・活用している。

また、モバイルアプリでは、クーポンなどのロイヤルティプログラム、日本における「お薬手帳」、薬を決められた時間や量の通り服薬するよう通知するといった機能を拡充していった。CVS Pharmacyの店舗では、9000店舗以上にビーコンを設置し、モバイルアプリを通じて顧客に対するクーポンの通知や、薬の受け取りの通知なども実現している。

加えて、米国では車で来店する顧客が多く、乳児を連れている母親が車を降りなくても、事前にモバイルアプリで注文した商品を持参してくれるサービスや、24時間以内のデリバリーサービスも開始している。

さらに、モバイルアプリの一部として、店舗（薬局）での支払いや処方薬受け取り、クーポン適用がすべて精算カウンターでのスキャンで統合される、CVS Payという独自の決済システムを構築した。薬局での支払い時には、代金だけでなく、処方箋・身分証明書・生年月日・ポイントカード・暗証番号といった情報を支払い前に提示する必要があったが、これらすべての手間を取り除いた。

## (2) 「デジタル組織」整備

CVSヘルスにおけるデジタル化の推進役となったのが、2013年、当時米国でもまだ珍しかったCDO（Chief Digital Officer：最高デジタル責任者）、Senior Vice Presidentという上級役員の位置づけで入社したBrian Tilzerである。同氏は、前述のHelena B. Foulkesをトップとするドラッグストア事業部門に配属された。

当初は従来のIT化と同様に、事業部門からIT部門へ「発注する」という関係性でデジタル化を推進した。しかし、IT部門側からは「その要件なら半年はかかる」「この開発ルールを守ってもらわないと前には進めない」といったように、いち早くサービスのデジタル化を実現して顧客満足度を高めたい事業部門と、計画に基づきQCDを守ろうとするIT部門の間で摩擦が生じることとなった。

これを解消するため、同社の歴史上初めて、事業部門のメンバーとIT部門のメンバーを融合した形で新たなデジタルチームが組成された。このチームは、CIO（IT部門のトップ）である Stephen Goldの下に配置されることとなり、CDOであるBrian TilzerもCIOのレポートラインに移ることとなった。

デジタルチームは約300名の体制で、モバイルアプリの登録者数やCVS Payの採用率向上といった、「Value Driver」と同社が呼ぶ、デジタルチーム固有の組織目標を設定している。また、デジタル化推進の特殊技能部隊として、「Digital Innovation Lab」を開設した。このラボでは、デジタルの特殊技能を持つ人材をプールするとともに、先端技術を使ったさまざまなデジタル化のプロトタイプ構築を行っている。

## (3) 「デジタル人材」の獲得

デジタルチームには、大きく分けて5種類の人材が存在する。

### ①プロダクトマネジャー

主に事業部門出身の人材であり、顧客視点からさまざまなデジタル化のストーリーや実装計画を検討するとともに、Value Driverへの影響分析を行う。ITの専門家ではないが、トレーニングによってアジャイル開発の手法を学んでいる。

### ②フルスタックエンジニア

従来からIT部門に所属していた人材であり、プロダクトマネジャーとチームを組んで開発を進める。アプリケーションの領域から、サーバーなどのシステム基盤の領域まで幅広く開発に携わる。基本的には社員がこの役割を担うが、開発量に応じて外部のパートナーを活用している。

### ③アーキテクト

Digital Innovation Labに所属し、プロダクトマネジャーが考えるストーリー（例：患者の服薬遵守確認のため、処方された薬の瓶を何回開けたかを把握して、足りない場合に通知をする）を実現するための技術的手段を検討し、プロトタイプを構築する人材。

### ④ユーザー体験エキスパート

Digital Innovation Labに所属し、モバイルアプリケーションをはじめとする各種「デジタルプロダクト」のユーザーインターフェースをデザインし、デジタルとリアル店舗を通じて、ユーザー体験価値を高める。マーケティング部門とも協働しながら、CVSヘルスブランドの一貫性を確保する人材。

#### ⑤ パートナーシップ促進マネジャー

Digital Innovation Labに所属し、ベンチャーキャピタルや、コーポレートアクセラレーターなどと連携して、アーキテクトが求める技術を持つスタートアップ企業や研究機関などを探し出し、提携を推進する人材。

ヘルスケア企業であるCVSヘルスにとって、Digital Innovation Labに求められるような高度なデジタル技術を持つ人材を獲得することは容易ではない。そのため、テクノロジー系人材が集まっているボストンにDigital Innovation Labを開設し、採用力を高めるために、給与水準をはじめとしてCVSヘルスの他組織とは異なる処遇を施している。

ちなみに、デジタルチームには、データ分析を行う、いわゆる「アナリティクス人材」は所属していない。同社では、デジタルチームとは別にアナリティクスチームが存在し、各事業部門の中に入り込んで分析活動を行うビジネスアナリティクス人材と、事業横断で「アナリティクス開発」と呼ばれる、分析ツールや分析モデルを構築する、データサイエンティスト人材が存在している。

#### (4) 「デジタル投資ガバナンス」の整備

デジタル化の投資意思決定には、Value Driverが活用されている。

個々のデジタル化施策において中心的な役割を担う各プロダクトマネジャーは、四半期もしくは半期ごとにValue Driverの見直しを行うとともに、これを実現させるための、「ユーザーストーリー」を複数作成する。たとえば、Value Driverを「モバイルアプリケーションの登録者数」に設定した場合、「モ

バイルアプリを起動するために必要なクレジットカード番号の登録を、スマートフォンで撮影したカードの写真で簡易にアプリへ登録できるようにする」といったものである。

これらのストーリーがリスト化され、実行の優先順位を、CDOおよび各プロダクトマネジャーやエンジニアのリーダーが協議して決定する。優先順位に従って開発、短期間でリリースし、Value Driverを分析する。実装したストーリーによる変化がなければ次のストーリーを実装、リリースするというサイクルを繰り返す。

#### (5) 「デジタル基盤」の構築

モバイルアプリケーションなどを通じ、顧客へさまざまなサービスを提供するためには、社内向けのシステム機能を顧客へ開放する必要がある。

同社では、さまざまなデジタル化の取り組みに先駆け、約9カ月を要しPOS管理やポイントプログラム、処方箋管理といった基幹システムの機能を、API (Application Programming Interface) を経由して、モバイルアプリケーションなどで容易に使えるようにした。なお、API化を行う機能の優先順位も、ユーザーストーリーの優先順位に基づいて決定している。

加えて、同社が「イベント」と呼ぶさまざまな顧客行動を、ドラッグストア店舗に設置したビーコンや、モバイルアプリケーションの利用などを通じて一元的に集約・分析するための分析基盤を構築している。現在では、各プロダクトマネジャーが、ユーザーストーリーに沿ってどのようなイベントを記録・分析したいのかを自ら提案するようになってい

る。

### 3 デジタル体質化により CVSヘルスが得たもの

さまざまなデジタル化の過程で、同社のビジョン・組織体制・人材・ガバナンス・IT基盤といった企業基盤の各要素へデジタル体質を埋め込んだ結果、同社のデジタル化を推進したキーマンは「データが突然、価値を産み出し始めた」と述べている。

たとえば、顧客が来店したことを店舗に設置したビーコンで確認するとともに来店イベントを記録し、顧客プロフィールをリアルタイムで確認する。この顧客はポイントプログラムメンバーだが、CVS Payを使用していないと分かると、「デジタル決済に登録すれば、5ドル値引きクーポンを差し上げます」というメッセージを顧客のスマートフォンへすぐに通知し、これに反応するかどうかも記録する。こういったイベントデータを増やし、リアル店舗やモバイルアプリを通じた顧客の行動から、最も受け入れられやすいポイントプログラムを通知する形に発展している。

モバイルアプリの利用度合いが高い「デジタル顧客」は、「非デジタル顧客」よりも高額を消費することを発見し、顧客全体の30%でありながら、利益の75%に寄与する顧客層が存在することも発見した。

だが最も重要なことは、このようなデジタル化の直接的な効果ではなく、1965年創業の伝統的大企業といえる同社が、わずか約3年間で自らの組織にデジタル体質を埋め込み、競争力を強化したということである。

同社では、「価格勝負ではなく、デジタル化を推進するとともに、顧客（患者）とのさま

ざまな接点を通じ、ラスト1マイルのケアを行う」という差別化方針に沿って、処方箋給付管理・ドラッグストア・簡易クリニックに加え、大手保険会社の買収を計画している<sup>32</sup>。

これが実現すると、ヘルスケアの最上流から下流までの顧客接点およびデータを把握することが可能となり、さらなる顧客への提供価値向上が見込まれる。これまで同社が行ってきたデジタル体質化の取り組みが、これらの買収を成功に導く大きな要因になるとと思われる。

## III 日本企業における デジタル体質化のポイント

ここからは、国内固有の事情も踏まえた上で、日本企業がデジタル体質を企業基盤へ埋め込む際のポイントを考察する。

### 1 経営トップによる デジタルビジョンの発信

ファーストリテイリングの柳井社長は、「情報を商品化する新たな業態に変わり、情報製造小売業になります」というメッセージをさまざまな場で発信し続けている。自社の業種や置かれた環境を踏まえ、自社にとってのデジタル化の意味を分かりやすく言語化し、社内外へトップ自ら宣言することがデジタル体質化に向けた第一歩である。デジタル化は既存事業に対して大きな変革が求められるため、経営トップのリーダーシップは必須である。

### 2 業務とITの垣根をなくす

デジタル化は、従来のIT化と比較して不

確実性が高く、少しずつ実験を繰り返しながら前に進めていくことが必要である。その過程において事業部門が開発をIT部門へ「発注」し、IT部門が「受注」して納品するような従来の機能別組織では、不確実性を減らす責任を押し付け合う構図に陥りがちである。

近年、日本でもCDOを配置する企業が増えているが、事業（業務）とITが一体となった組織体制を構築できなければ、CDOは社内政治活動ばかりに忙殺され、本来向き合うべき顧客や新たな技術に向き合うことが難しくなる。

事業とITそれぞれのメンバーを、デジタルチームとして同じ目標の下で一体的に活動できるように組織を再編することが求められる。

### 3 デジタル人材の確保・育成を IT部門任せにしない

日本企業にとって特にハードルが高いのが人材の問題である。全世界的にデジタル関連スキルを持つ人材が不足している中、日本では特に深刻な状況にある。経済産業省の調査によると、2020年にはIT人材全体で約29万人、デジタル化の中心となる先端IT人材が約4.8万人不足すると見込まれている。

デジタル人材に対する需要は、製造業や金融業を中心に増加している。日本では72%のIT人材はIT企業に所属しているが、IT企業でもデジタル関連スキルを持つ人材は不足しているため、いわゆるユーザー企業とIT企業間での人材の争奪戦が既に始まっている。自社のデジタル化の計画に合わせ、中期的に人材を獲得・育成していくことが理想であるが、3年後にはデジタル人材が枯渇している可能性もある。

IT部門や事業部門からその素養のある人材を選抜するとともに、デジタル化のパートナーとなり得る会社を、これまでの取引先以外も含めて見つけることが必要である。人材の確保を目的とする以上、単発の仕事単位ではなく、会社対会社での提携レベルでパートナーを組むことも検討すべきである。

デジタルが企業価値向上の中心となっていく中、外部からのデジタル人材の獲得手段に加え、社内人材のキャリアパス見直しに着手することも必要である。特に、各事業部門でプロダクトマネージャーとなり得る人材を選抜し、どのように育成・処遇していくのかを検討すべきである。

### 4 学びながら前に進むことができる 仕組みを作る

デジタル化に必要な主な投資には、企業横断的なデータ分析基盤への投資や、個々のデジタル化テーマへの投資がある。個々のデジタル化にはさまざまなタイプが存在するが、取り組み開始当初から直接的に財務効果を問うのではなく、財務効果へ至るシナリオをKPIとして設定することが重要である。「疑わしきは試してみる」で、小さく・数多くの取り組みを行い、KPIが進捗しない理由を見極め、取り組みを継続・拡大するかどうかの意思決定ができる仕組みを構築することが求められる。

## IV デジタルの混沌を越えて

さまざまな企業におけるデジタル化の取り組みがニュースとなり、世界中をにぎわす昨今の状況は、2000年前後の「インターネット

バブル」を思い起こさせる。しかし、当時以上にデジタル化がもたらす影響範囲は社会全体に広がり、100年に一度ともいわれる環境変化のさなかにいるといっても過言ではない。このような時代においては、デジタル体質化をいち早く成し遂げ、進化を続けることが企業価値向上の鍵となる。本稿がこの混沌を乗り越えるためのヒントになれば幸いである。

---

注

- 1 処方箋給付の管理や製薬メーカーとの価格交渉などを健康保険会社から代行するビジネス
- 2 2018/3/15時点での状況

---

著者

松延智彦（まつのぶともひこ）

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