

2020年12月11日 全7頁

米国企業におけるDXの成功例

米国デジタルトランスフォーメーション News Letter

ニューヨークリサーチセンター 主任研究員 鳥毛 拓馬

[要約]

- 企業によるデジタルトランスフォーメーション (Digital Transformation: DX) への支出は世界的に堅調なペースで増加しており、米国は世界最大で、2020年には世界全体の約3分の1を占めるとされる。
- コロナ禍を契機として、経営層の69%がDXを加速させたと回答し、回答のほぼ半数が組織のビジネスモデルを変更すると想定している。また、67%がテクノロジーの予算が増えたと見込んでいる。経営層にはコロナ禍で利益が減少する可能性がある中でも、不必要な予算は削減しつつ、自社に必要なデジタル戦略を見極めることが求められる。
- 本稿¹では、米国でDXに成功したとされる小売業ドミノ・ピザ、ナイキ、ターゲットについて概観する。3社に共通するのは、一時期業績が低迷していたこと、デジタルに精通した人材を企業のトップに据えることで、デジタルに対する取り組みを積極化している点が挙げられる。

企業のDXへの支出は、世界的に堅調なペースで増加

デジタルトランスフォーメーション (Digital Transformation: DX) とは、変化し続けるビジネスや市場の要求を満たすために、デジタル技術を用いて、ビジネスプロセス、文化、顧客体験を新たに創出するプロセスであり²、ビジネスのやり方を変え、場合によっては、まったく新しいビジネスを生み出すこととされる。DXと似た言葉として、「デジタイゼーション (Digitization)」や「デジタルライゼーション (Digitalization)」があるが、前者は、情報をアナログからデジタルに変換するプロセス、後者は、デジタル化された情報を使用して確立された作業方法をより簡単かつ効率的にするプロセスとされ、ビジネスのやり方を変えたり、新しいタイプのビジネスを創出するといった意味とはされていない³。

¹ 本稿では、日本貿易振興機構「アメリカにおけるデジタルトランスフォーメーション (DX) の現状 (2020年9月)」を参考資料とした。<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2020/02/1fb13cf2232a86ac.html>

² セールスフォース・ドットコム社による定義

<https://www.salesforce.com/products/platform/what-is-digital-transformation/>

³ ただし、デジタルライゼーション (Digitalization) を、「デジタル技術を用いてビジネスモデルを変更し、新しい収益と価値を生み出す機会を提供すること」(Gartner社)と説明されることもあり、DXという用語は一般的に定義付けされ使用されているわけではないものと思われる。

企業による DX への支出は世界的に堅調なペースで増加している。IT 専門調査会社 International Data Corporation 社によると、企業のビジネス推進、製品、組織運営に関わる DX への支出は、2020 年には前年比 10.4%増の 1.3 兆ドルになる見込みである⁴。新型コロナウイルスの蔓延により、2019 年(前年比 17.9%増)と比較して伸び幅は縮小している。ただし、今後 5 年間の DX への支出額の成長率は、コロナ禍前の予測と比較して、2%ポイント以下の低下にとどまり、コロナ禍の影響はそれほど大きくないと予想されている。DX 支出額を地域別にみると、米国は世界最大で、2020 年には世界全体の約 3 分の 1 を占める。次いで、西ヨーロッパ、中国の順になっている。

新型コロナウイルスが DX を加速

米 IT アドバイザリーの Gartner 社による調査⁵ (2020 年 5 月から 6 月。米国、欧州・中東・アフリカ、アジア太平洋の企業の取締役を対象) では、経営層の 69%が COVID-19 の混乱を受けて、デジタルビジネスイニシアチブ⁶を加速させたと回答した。また、回答のほぼ半数が、パンデミックの結果として組織のビジネスモデルの変更を想定している。回答者の 67%は、パンデミックの結果としてテクノロジーの予算が増えるの見込んでおり、2020 年の IT 予算は約 7%増加すると回答している。一方、マーケティングや人事などの部門では予算が削減されると見込んでいる。調査した同社の Partha Iyengar 氏は、「コロナ禍において売上・利益が急減する可能性がある場合でも、経営層に経営の長期的視点から求められるのは、将来を見据えた投資を認めることである」と述べている。経営層は、不必要な予算は削減しつつ、自社に必要なデジタル戦略を見極める必要があるといえるだろう。

DX が成功した小売業の事例

新型コロナウイルスの感染症拡大に伴うロックダウンによって実店舗が閉鎖・閉業する中、消費者はモバイルアプリや SNS などを通じて商品を購入する機会が多くなった。これにより、米国での e コマースにおける売上高は 2020 年に 25%増加するとされ、2019 年から 2024 年までにその額は 2 倍になるという予測もある (ブルームバーグ調査)。以下では、小売業のうちコロナ禍以前より DX に成功した企業としてよく挙げられるドミノ・ピザ、ナイキ、ターゲットについて概観する。3 社に共通するのは、一時期業績が低迷していたこと、デジタルに精通した人材を企業のトップに据えることで、デジタルに対する取り組みを積極化している点が挙げられる。

⁴ <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS46377220>

⁵ <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-09-30-gartner-says-sixty-nine-percent-of-boards-of-directors-accelerated-their-digital-business-initiatives-folloing-covid-19-disruptions>

⁶ 同社リリースによると、「テクノロジー主導のデジタルトランスフォーメーションは、従業員、顧客、サプライチェーン、および幅広いブランドへの影響に対処し、企業が危機から抜け出すための強力な成功要因 (enabler) となる可能性がある」としており、デジタルビジネスイニシアチブと DX はほぼ同義で使われていると思われる。

ドミノ・ピザ

米宅配ピザチェーン大手のドミノ・ピザ (Domino's Pizza, Inc.) は、非常に競争の激しい市場の中で他社と差別化するためにテクノロジーを活用したことで、DX 成功の代表例として知られている。

同社は 2008 年頃には製品の品質が悪く顧客の信頼も失い、株価が上場来、最低を記録するという状況であった。こうした中、2008 年にフードデリバリー業界として初めてオンラインで注文の進行状況を確認できるシステム「Domino's Tracker」を導入した⁷。同システムは、顧客が注文してからピザが届くまでの状況を確認できる追跡システムであり、配達途中であれば地図が表示され、配達員がどこにいるかも確認できる。注文から配達までのコミュニケーションの空白が埋められ、調理や配達の状態を確認できることで顧客のフラストレーションを軽減するものといえるだろう。日本では考えにくいだが、米国では、デリバリーの配達が遅れたり、注文が忘れられたりすることは日常茶飯事である。筆者も実際に同社のアプリを利用してピザを注文してみたところ、アプリで注文状況を追跡し、その時点の状況が明確になることで、配達が遅れたり、配達員が道に迷ったりしている場合にも即座に連絡することができ、ストレスのない注文ができることを実感した。

2010 年に最高デジタル責任者 (CDO) となった Dennis Maloney 氏は、「ピザ宅配会社から、ピザを作るテクノロジー会社に変革する」として、トップダウンで本格的に DX を推進した (現在、同社の本社従業員のうち約半数が IT 関連の職種に従事⁸)。具体的には、デジタルデバイスを利用した注文方法を進化させ、顧客が好きなデバイス、好きな方法で、どこからでも注文できるようにするプラットフォーム「AnyWare」⁹を開発した。これにより、顧客は Apple TV、Samsung Smart TV などのスマート TV、Google Home、Amazon Echo などのスマートスピーカー、カーナビのアプリ、スマートウォッチ、スマホのテキストメッセージ、ツイッター、Facebook メッセンジャーなどからの注文が可能になった。顧客は予めクレジットカードなどの支払い情報、住所、注文タイプ (配達または持ち帰り)、好みのピザの情報などを事前に登録しておくことで、簡易かつ迅速な注文が可能になった。こうした取り組みなどにより、米国では売上の約 65% がデジタルチャネルからの注文となっている¹⁰。

顧客の利便性が高まるとともに、店舗では注文を受ける業務が簡素化され、その分、配達迅速性、正確性の改善や在庫の管理にリソースが割かれることになったとされる。今では、Uber Eats などでも同様の仕組みが当然のように導入されているが、比較的早期に DX への投資を積極化させたことがドミノ・ピザの先見性の高さといえる。

⁷ <https://biz.dominos.com/web/public/about-dominos/history>

⁸ <https://jobs.dominos.com/dominos-careers/opportunities/corporate/information-technology>

⁹ <https://anyware.dominos.com/>

¹⁰ <https://jobs.dominos.com/dominos-careers/opportunities/corporate/information-technology>

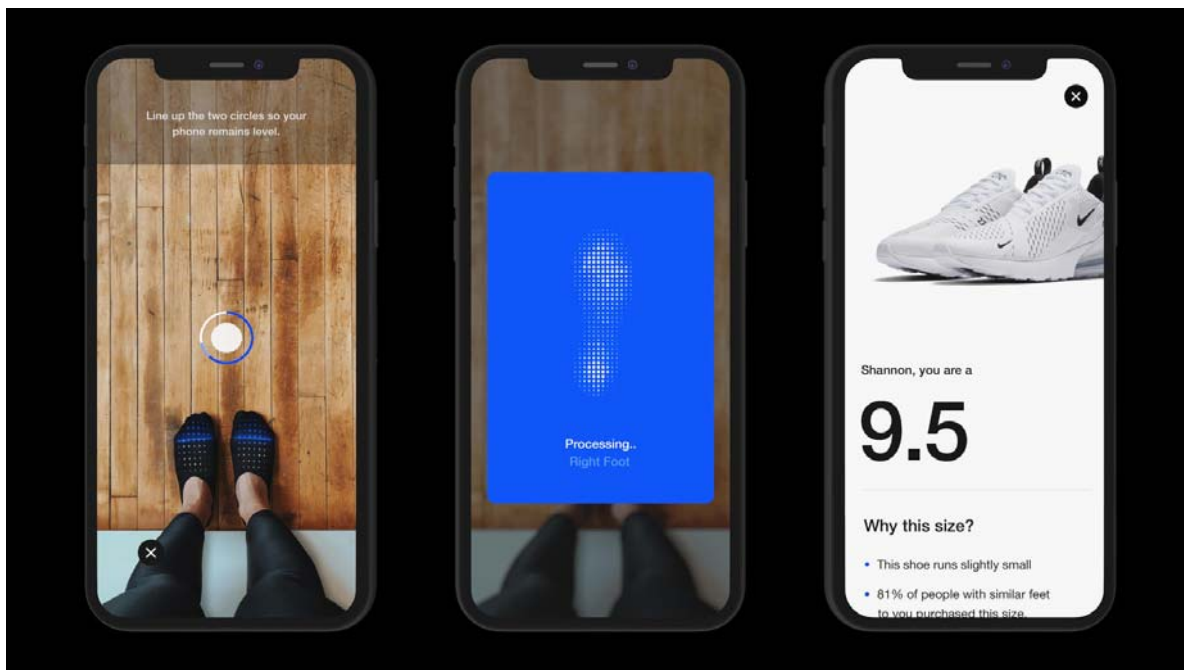
ナイキ

スニーカー市場で 3 割近いシェアを持つナイキは、業績が低迷していた 2017 年に、当時の Mark Parker CEO がトリプル・ダブル¹¹戦略 (Triple Double Strategy)¹²を打ち出した。これは、デジタルを活用して、イノベーション、商品の市場投入までの速度、顧客との直接的な繋がりをそれぞれ 2 倍にすることを目標としたものである。顧客との繋がりを増やす取り組みとして、顧客が同社のアプリをダウンロードして会員として登録すると、ナイキの店内で試着室の予約や靴のサイズをリクエストしたり、特別オファーや限定商品を受け取ったり、列に並ばずアプリで支払いをしたりすることを可能とした。通常、アプリ導入目的の多くはオンラインでの販売を強化することだと思われるが、同社は実店舗での顧客体験を新たに創出することで、顧客との繋がりを強化し、顧客ロイヤルティと売上を増加させた。

また、同社は卸売店を通じた販売を一定程度削減する一方、アプリやオンラインを通じた直接販売に注力することで顧客データを収集し、適切な製品の推奨を目指した。

他にもアプリ Nike Fit の開発により、顧客はスマートフォンのカメラで自分の足をスキャンし、最適な靴を見つけられるようにすることで顧客体験の向上を目指した。このアプリを通じて顧客のデータを収集し、より顧客のニーズに合わせた商品の設計や製造が可能になるとされている。

図表 1 Nike Fit



(出所) ナイキウェブサイト¹³

¹¹ トリプル・ダブルは本来バスケットボール用語で、1 試合で 1 人の選手が、得点、リバウンド、アシストの 3 つ (triple) で 2 桁 (double) を記録すること。

¹² <https://news.nike.com/news/nike-consumer-direct-offense>

¹³ <https://news.nike.com/news/nike-fit-digital-foot-measurement-tool>

同社は複数の取り組みにより、迅速な製品開発サイクルを実現し、新製品を迅速に市場に投入できるようになり、またさまざまなチャネルでデータを収集することで、顧客の好みに合わせた商品設定や生産する商品数を限定することも可能となった。同社の 2017 年初の株価は 52 ドルだったが、現在では 130 ドル近くになっている。

なお、Parker 氏は 2020 年 1 月に退任し、電子決済サービスを手掛ける PayPal の会長で 2015 年まで eBay の CEO であった John Donahoe 氏が新たに CEO となっており、デジタルコマース、テクノロジーの知見が豊富な人材をトップに据えることで、デジタルトランスフォーメーションを加速するとしている¹⁴。

新型コロナウイルスの感染症拡大前に、同社は e コマースの売上が 2023 年までに全体の収益の 30% とする目標を設定していた¹⁵。もっとも、ロックダウンなどに伴い、スニーカーやトレーニングアパレルをオンラインで購入する消費者が格段に増加し、多くの人がウェブサイトやアプリにアクセスした。過去数年間のデジタル改革が奏功したことも要因となり、7-9 月期で既に当初目標が達成されたとみられている。今後数年間で、同社の e コマースの売上が全体の収益の 50% を超えると予測されている。

ターゲット

ターゲットは売上高全米第 8 位の小売業者¹⁶で、全米に約 1,900 店舗を展開する老舗の総合スーパー (general merchandise) である¹⁷。同社は、同業他社と比べてデジタルの活用が比較的遅れていたが、2015 年に Michael McNamara 氏が CIO (Chief Information Officer) に就任したことを機に取り組みを加速させた。

まず、McNamara 氏は、同社のテクノロジーチームに従事する人員の 70% が外部委託業者であったことから、同社の IT に関わるプロジェクトに時間とコストがかかっていることを問題視し、新たにエンジニアを大量に雇用することで、自社のエンジニアをチーム全体の 70% にした¹⁸。人員構成の変更により、はるかに迅速に課題を解決できるようになったという。

同社が特に注力しているのは、実店舗を拠点として顧客が当日に商品を受け取れるサービスを強化する点である。例えば、顧客がオンラインで商品を注文し、近くの店舗で商品を受け取れるようになり、2017 年には Drive Up サービスを開始した (図表 3)。これは、①同社のアプリで購入する商品を注文する、②店舗から注文の準備が完了した旨の通知を受け取る、③車で店舗に向かう途中にアプリでその旨知らせる、④指定された駐車場に停車すると店員が注文した商品を渡しに来る、というものである。注文から受け渡しまで 1 時間もかからないとされており、顧客は商品購入時間を大幅に短縮することが可能となったといえる。特にコロナウイル

¹⁴ <https://news.nike.com/news/board-member-john-donahoe-will-succeed-mark-parker-as-president-and-ceo-in-2020-parker-to-become-executive-chairman>

¹⁵ <https://finance.yahoo.com/news/nike-hit-e-commerce-goal-203802206.html>

¹⁶ <https://nrf.com/resources/top-retailers/top-100-retailers/top-100-retailers-2020-list>

¹⁷ <https://corporate.target.com/about>

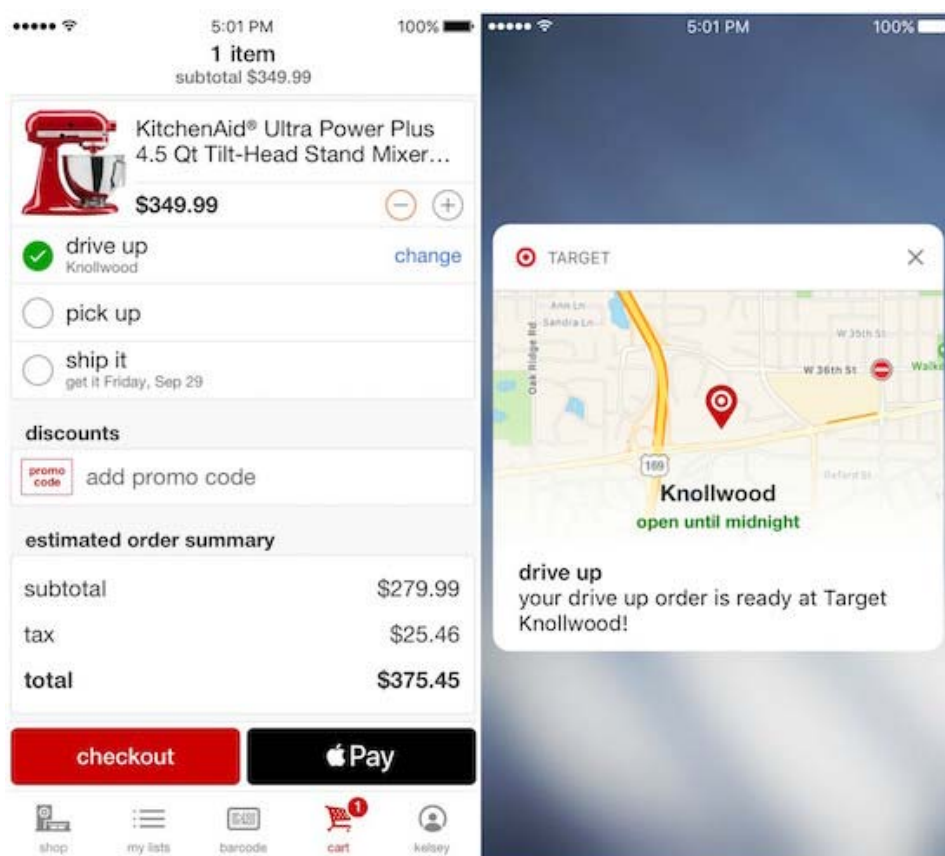
¹⁸ <https://corporate.target.com/article/2017/01/mcnamara-nrf-big-show>

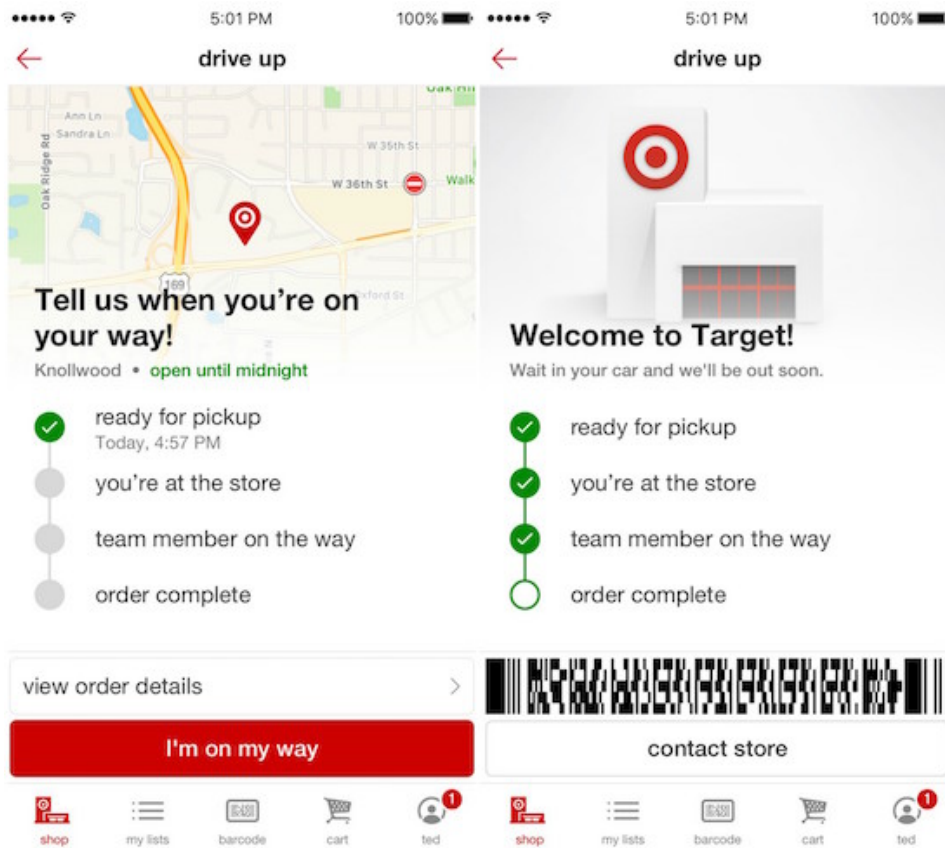
ス感染症拡大により店舗に入ることを躊躇する顧客がいることもあり、同サービスの利用者は増加している模様である。

同じく 2017 年には、オンライン食料品配送のスタートアップ企業である Shipt 社を 5 億 5,000 万ドルで買収し、同社のテクノロジーとプラットフォームを活用して、当日配送サービスを強化した。

これらは、全国にある配送センターから商品を発送するのではなく、実店舗を物流拠点とすることで、配送コストを削減するものといえよう。

図表 2 Drive Up サービス





(出所) ターゲットウェブサイト