



DXPの「勝手にDX」提案《概要版》

# スギ・ウェルネス・エコシステム

デジタル破壊を乗り越え、地域ヘルスケアの未来を創造する

株式会社DXパートナーズ

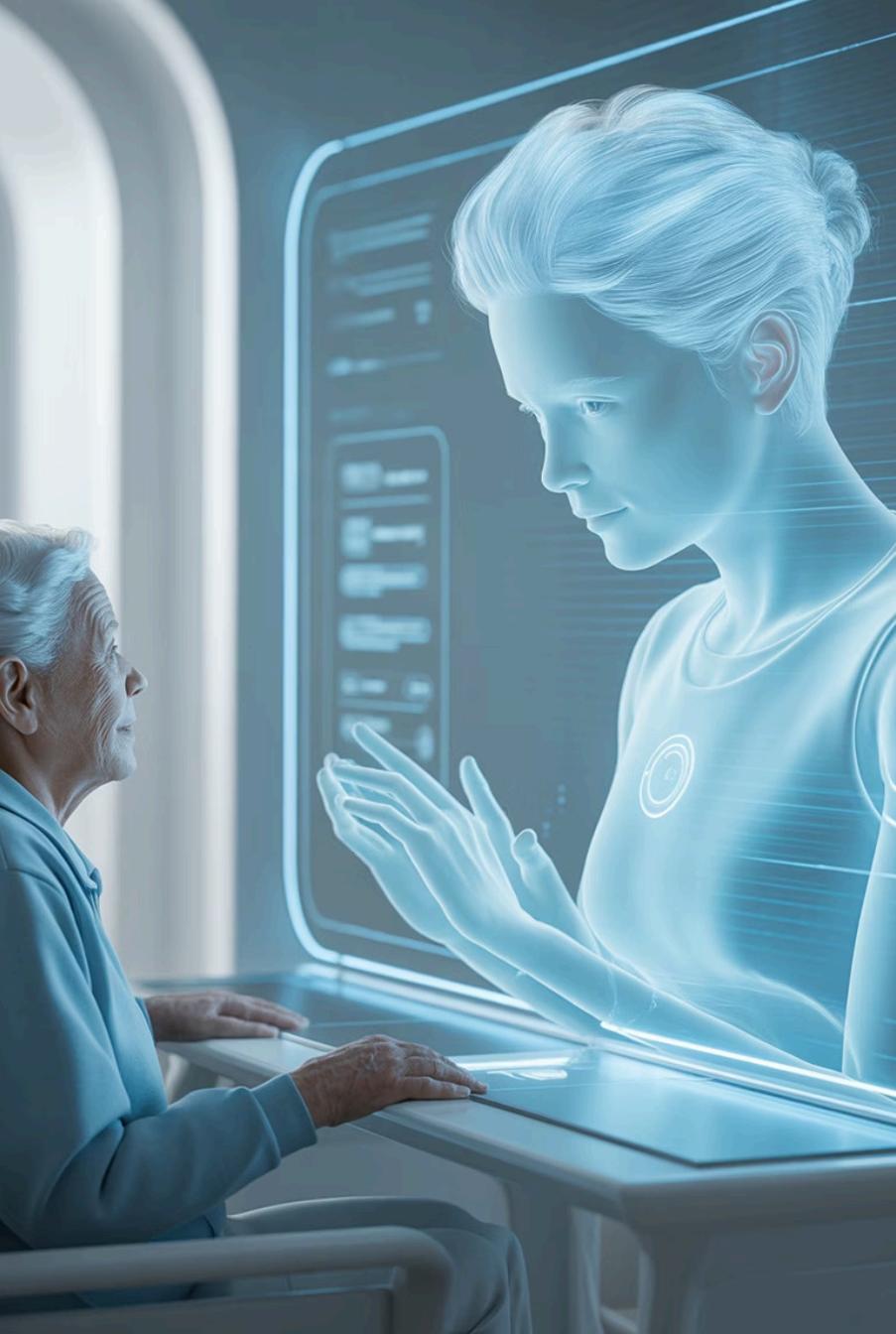
2025年12月5日



## なぜ今、変革が必要なのか

スギホールディングスが直面する最大の危機は、Amazonのようなデジタル破壊者による価格競争と利便性の徹底的な追求です。既存の事業モデルは「アナログを前提にしたビジネス」であり、この戦い方に留まる限り、成長はリニアに限定され、最終的に競争の激化により消耗戦を強いられることとなります。

現在推進しているDXの取り組みは、主に「デジタルを活用」または「デジタルに置換」の範疇に留まり、事業前提や顧客価値そのものを根本的に変革するものではありません。真のルールチェンジには至っていないのです。



# 生成AI時代の脅威

## 無選択型意思決定への移行

### 従来の意思決定

顧客が所与の選択肢を分析・比較し、自ら判断・行動する「選択型意思決定」でした。マーケティングや広告、店頭体験が重要な役割を果たしていました。

### 生成AI時代の意思決定

顧客のAIエージェントが最適な選択肢を提示し、顧客は「承認」するのみの「無選択型意思決定」に移行します。従来のマーケティングは無力化されます。

- ❑ AIエージェントに「選ばれる」存在となるためには、「体験価値」と「共感価値」を高め、その価値を担保するデータを提供できる唯一の存在でなければなりません。



# アナログ前提 vs デジタル前提

## 6つの決定的な違い



### 事業前提

**現状:** アナログを前提(モノ、所有、たまに繋がる)

**目指す姿:** デジタルを前提(コト、利用、常に繋がる)



### 顧客価値

**現状:** 3種類のコンスタントな価値

**目指す姿:** 5種類の自己増幅する価値(体験・共感価値を追加)



### 場

**現状:** 所与のマーケット(レッドオーシャン)

**目指す姿:** 顧客価値交換・共創の場(エコシステム)

# 成功事例から学ぶ

## CVS Healthのルールチェンジ戦略



CVS Healthは全米最大手のPBM(薬剤給付管理)企業として、単なる小売店の枠を超え、米国のヘルスケアバリューチェーンにおける「場」を支配しました。

成功の本質は、保険会社、患者、製薬会社を結びつける多角的なプラットフォームとして機能し、データの手でヘルスケアのルールそのものを書き換えたことにあります。

CVSは「小売業」ではなく、「アナログな薬局を売るソフトウェア企業」として、地域ヘルスケアのバリューチェーンの中心点をデータとネットワーク効果によって支配したのです。



# ツインターボ顧客価値創造エンジン



## ターボ1: 高速価値創造

組織全体で「ビジネス実験企業」へと変革。常に、かつ、高速・高成功率で顧客価値を創造し続けるプロセスへ移行します。



## ターボ2: ネットワーク効果

顧客数が増加すると、顧客同士の繋がりが二乗で増加し、顧客価値が指数関数的に増大。ノンリニアな成長を実現します。

# スギ・ウェルネス・エコシステム

## 新ビジネスモデルのビジョン

地域住民の生涯のウェルネスジャーニーを、データとコミュニティによってシームレスに支援し、地域医療機関や専門家を巻き込むことで、ネットワーク効果を最大限に発揮するエコシステムです。

### 地域住民

価値享受者として、継続的な健康管理とコミュニティ参加



### 医療専門家

価値提供者として、知見とサービスを提供



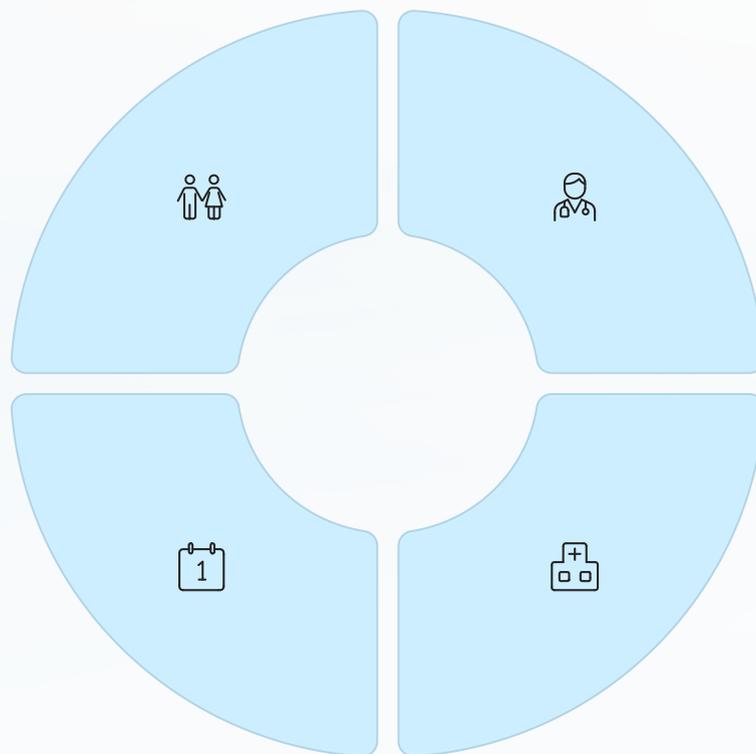
### データ基盤

AIによる個別最適化と予測を実現



### 医療機関

パートナーとして、地域医療連携を強化



# 場の創造

## エコシステムの構造と価値

「スギ・ウェルネス・エコシステム」は、地域住民が持つ断片的な健康情報、購買行動、予防への意欲を統合し、専門家が協働することで、顧客の健康成果を共創する場です。

### 場の構成要素

- 事業者(スギHD)
- 顧客(地域住民)
- パートナー(専門家)
- データ基盤

### 場の価値

- AIによる健康リスク予測
- 継続的な健康行動の定着
- 地域医療費の削減
- 健康寿命の延伸

### 場の密度

- 顧客数の増加
- データエンゲージメント頻度
- コミュニティ活動
- 専門家連携



# 顧客価値の創造

## 体験価値と共感価値の最大化

### 体験価値

薬の処方から受け取り、バイタルデータ入力、健康診断結果の連携まで、すべてが専用アプリ内でシームレスに統合される「継続しやすい健康管理体験」を提供します。

### 共感価値

同じ健康課題を持つ仲間が成功体験や不安を共有できるコミュニティ機能。専門家によるバーチャルコーチングで、精神的な安心感と達成意欲を強化します。

# 初期ターゲット顧客 イノベーター層からの展開

コールドスタート問題を克服するため、ロジャーズのイノベーター理論に基づき、初期ターゲット顧客を慎重に選定します。

01

---

## イノベーター層

健康維持に極めて高い意識を持ち、デジタルツールの利用に抵抗がない顧客層

02

---

## アーリーアダプター層

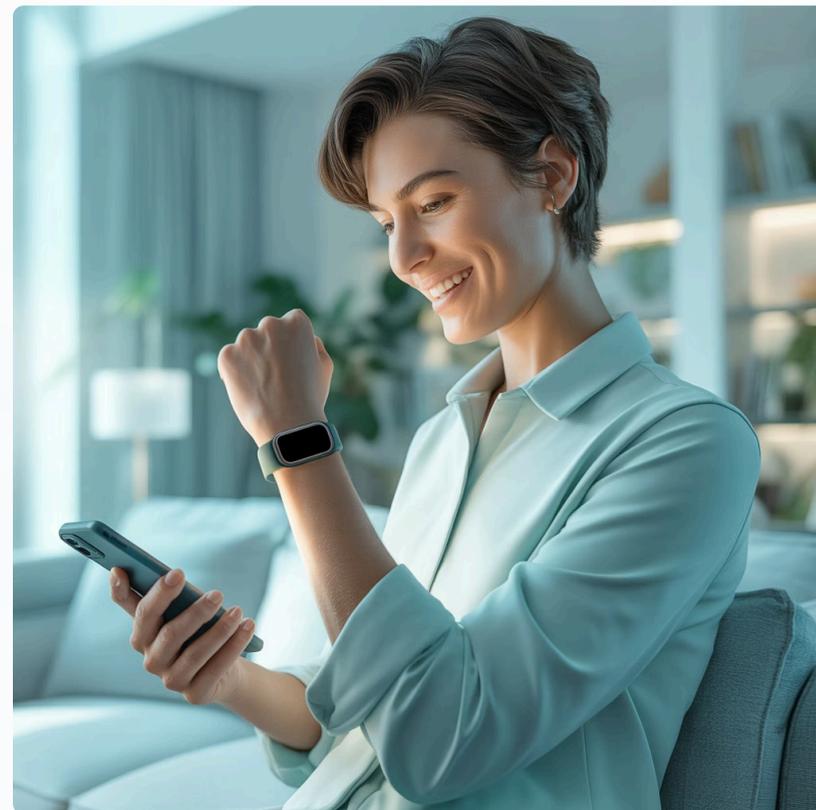
慢性疾患の予防や継続的な健康管理に高いモチベーションを持つ層

03

---

## 既存顧客の活用

薬局店舗で積極的に健康相談を利用する層をデジタルコミュニティの核に



# 収益モデルの転換

## 継続的な関係性とデータ利用へ

### サブスクリプション収入

AIコーチング、プレミアムコミュニティ機能、専門家との優先マッチングサービスへの月額利用料

### プラットフォーム手数料

エコシステム内で専門家や地域医療機関がサービスを提供し、収益を上げた際の手数料

### データライセンス料

厳格に匿名化・加工された健康データや地域疾病トレンドデータの提供によるライセンス費用

- ☐ 体験価値と共感価値の向上により、顧客は単なる商品購入以上の、パーソナライズされた予防医療サービスに対して高い支払意思額を持つようになります。



# データ駆動型フィードバックループ

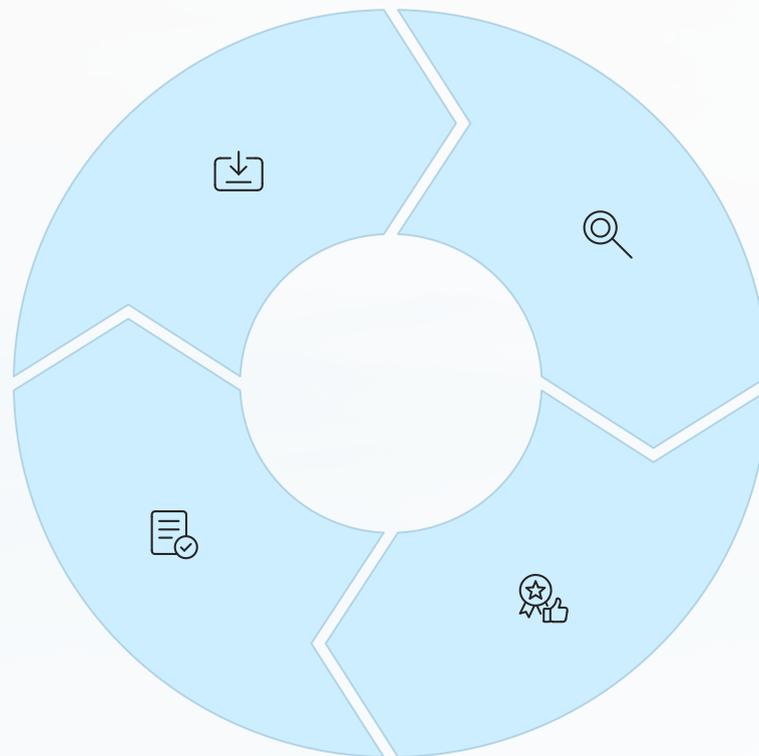
## 高速で価値を自己増幅させる仕組み

### データ収集

購買履歴、バイタルデータ、アプリ内行動、  
コミュニティの体験・共感データ

### 結果フィードバック

健康数値の改善、購買行動を再度入力データ  
に戻し、高速改善



### AI分析・予測

個々の健康リスク予測、ウェルネスプログラム  
離脱リスクの予測

### 選択肢提示

推奨商品、専門家面談予約、コミュニティ参  
加推奨を自動提示

このループこそが、顧客価値をノンリニアに創造し続けるための心臓部となります。スギHDは「アナログな薬局も売るソフトウェア企業 + ビジネス実験企業」とならなければなりません。

# ネットワーク効果の最大化

## クロスサイド・ネットワーク効果

利用者数の増加 → 収集データの質向上  
→ 医療提供者にとっての魅力向上 →  
サービスの多様化 → 利用者価値向上 →  
さらなる利用者増という好循環

$N^2$

### 価値の増幅

顧客数Nが増加すると、顧客同士の繋がりが二乗で増加

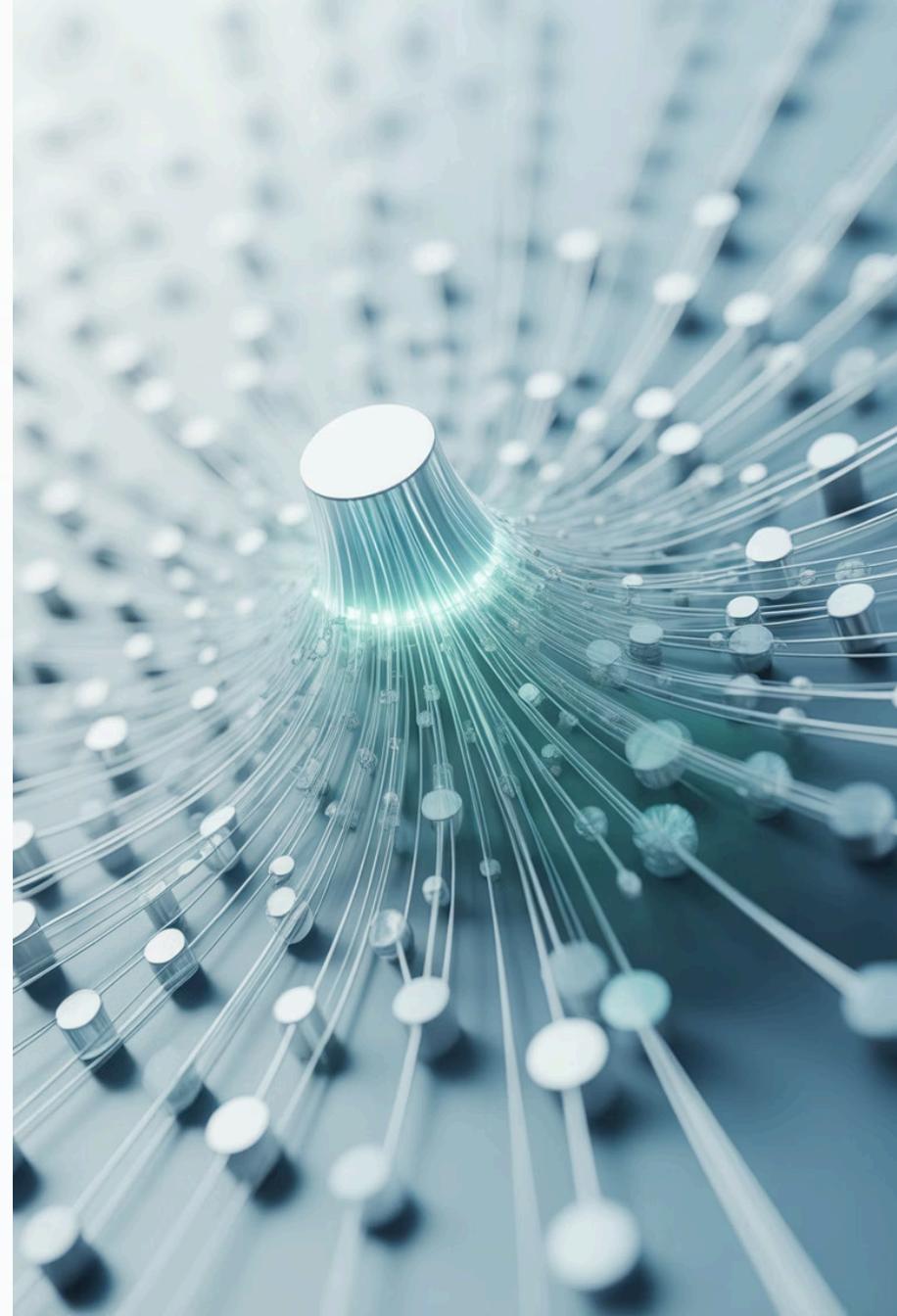
## 同サイド・ネットワーク効果

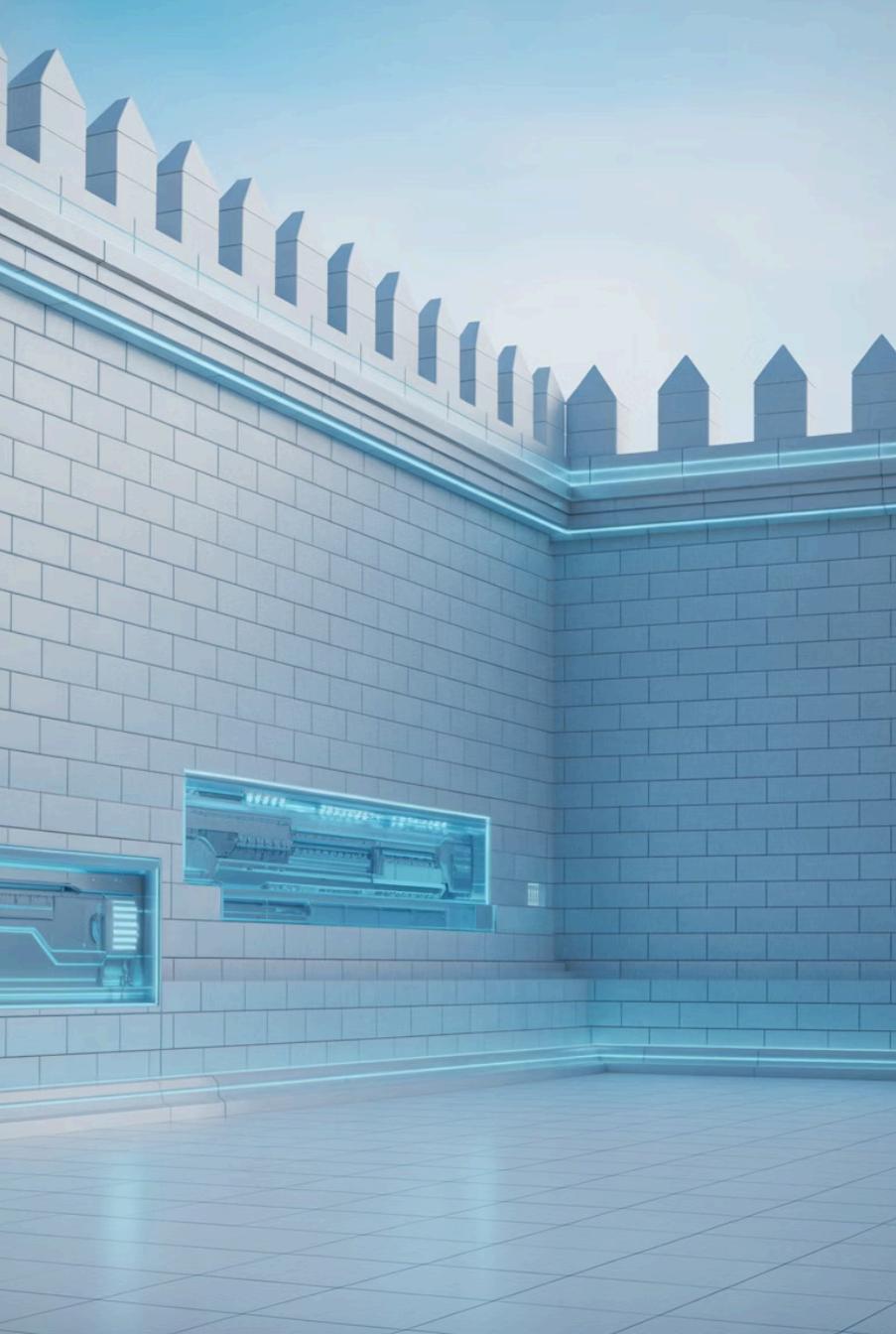
コミュニティ内の利用者数増加 → ピアサポートと共感の機会増大 → 顧客エンゲージメント向上 → コミュニティの魅力向上

$\infty$

### 成長の可能性

ノンリニアな成長により、リニアな成長の天井を突破





# 高参入障壁の構築

## 競合が追随できない防壁



### データロッキング

蓄積された数年分の個人専用健康データ履歴、投薬反応データ、コミュニティ内での社会的資本は、他のプラットフォームへの乗り換えを心理的・機能的に困難にする高いスイッチングコストとなります。



### 地域密着型ケイパビリティ

独自のAIリスク予測モデルと、地域に根差した専門家ネットワーク、地域医療連携を融合させたケイパビリティは、Amazonのようなデジタル破壊者にも対抗できる物理的・知的な防壁を築きます。

# DXP 「10の実践」

## 戦略的実行計画

01

### デジタルを前提に顧客と場を創造

地域密着型薬局網とアプリを融合し、ウェルネス・エコシステムを構築

02

### 顧客と常に繋がり、顧客同士を繋げる

生体データ、購買データを常時収集し、リアルタイムな健康指導を提供

03

### 顧客の体験と共感を知る

5種類の顧客価値に関する非構造化データを重点的に収集・分析

04

### 高速・高頻度で価値創造

タイニーチームを編成し、週次デプロイのビジネス実験サイクルを確立

05

### 体験価値を高め、共感価値を強める

デジタルコンサルテーションや健康教育体験、コミュニティ共有機能を強化

# DXP 「10の実践」 (続き)

## 1 既存顧客を場に留め、新規顧客を招き入れる

ネットワーク効果を活用したロイヤリティプログラムを設計。既存顧客がコミュニティに貢献し、新規顧客を招待することで特典を得られる仕組みを導入します。

## 2 場のサイズと密度を高め、ネットワーク効果を拡大

KPIを顧客数と「顧客あたりのデータエンゲージメント頻度」に設定。地域医療機関とのデータ連携を推進し、クロスサイド効果を拡大させます。

## 3 スイッチングコストと規模の経済的両効果を高める

蓄積された個人専用の健康データ履歴を他社が再現不可能なレベルにし、離脱を心理的・機能的に困難にします。

## 4 ノンリニアに成長する

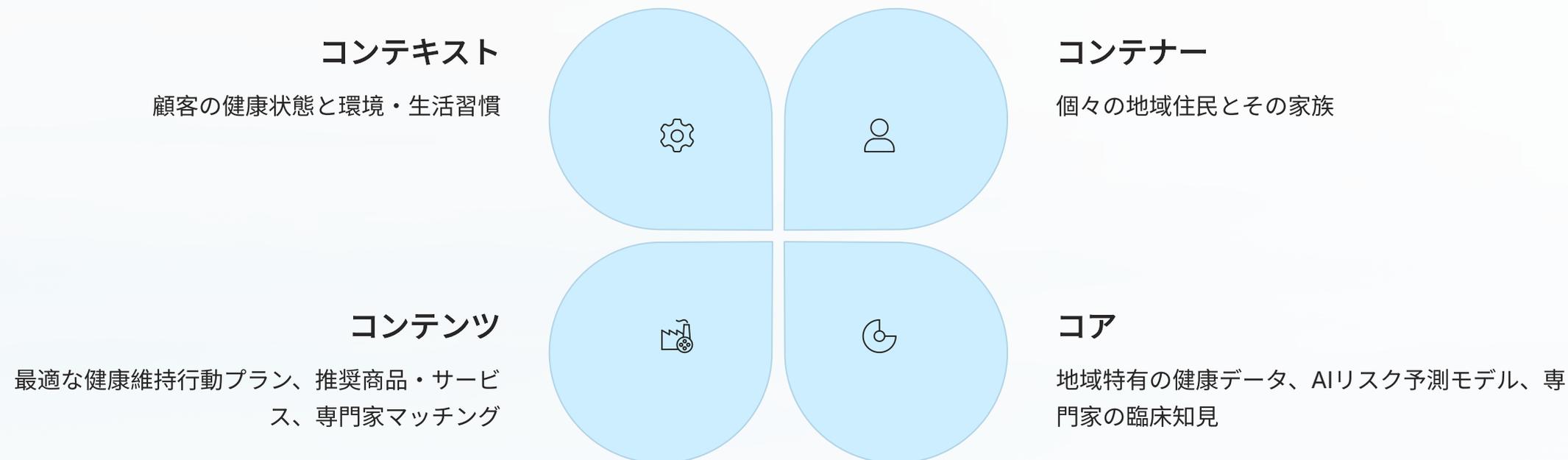
ネットワーク効果が転換点を越えた後、指数関数的な顧客獲得と収益増加を目指し、成長方程式を設計します。

## 5 参入障壁を高くする

独自の高度なAIによる健康リスク予測モデルと、地域に根差した専門家ネットワークを融合させたケイパビリティを構築します。

# 4C理論に基づく「コア」の創造

## 生成AI時代の価値提供



「スギ・ウェルネス・エコシステム」における「コア」とは、地域住民の長期的な健康状態と幸福度を向上させるための、検証済みのウェルネス・アルゴリズムと知見の集合体です。



# Think Big, Start Small, Scale Fast

## 三段階実践論

### 1 Think Big

「地域ヘルスケアの継続的な価値共創エコシステム」という壮大なルールチェンジのゴールを全社で共有します。地域住民の健康不安を解消し、QOLを最大化する唯一無二の場となることを目指します。

### 2 Start Small

特定の地域や健康課題に絞り込み、イノベータ層を対象にMVPを構築。赤字を許容しても強力な体験価値と共感価値を提供し、ネットワーク効果の最初のきっかけを作ります。

### 3 Scale Fast

転換点到達後、データ駆動型のビジネス実験を駆使して、地域医療連携やパートナー拡大を加速。ノンリニアな成長曲線に乗せ、ブルーオーシャンを確固たるものとします。

# 組織文化の変革

## ルールチェンジを支える基盤

### 実験主義の徹底

組織全体で「予測から反応へ」「計画から実験へ」の転換を奨励し、高速・高頻度・高成功率のビジネス実験を可能にする文化を確立します。

### 評価指標の変更

KPIを既存事業の売上高から、ネットワークのサイズと密度、データエンゲージメント率といった、ノンリニア成長の先行指標へと変更します。

### ケイパビリティの再構築

データサイエンティスト、ソフトウェアエンジニア、コミュニティマネージャーといったデジタル時代のケイパビリティを獲得・育成します。

- ❑ 地域店舗の薬剤師や専門家を、このエコシステムの「キーパーソン」として再教育し、デジタルとアナログを融合させた新しい価値提供の担い手とします。



# 今こそ、ルールチェンジャーへ 経営層への最終提言

スギホールディングスがデジタル破壊者の脅威を乗り越え、地域ヘルスケアにおけるルールチェンジャーとなる道は、既存の延長線上にある効率化ではなく、事業前提の根本的な変革にあります。

## 1 アイデンティティの転換

「小売業」から「アナログな薬局も売るソフトウェア企業」へ

## 2 エコシステムの確立

「スギ・ウェルネス・エコシステム」の早期構築

## 3 ブルーオーシャンの創出

レッドオーシャンから脱却し、自社のブルーオーシャンを創る

変革は「できる、できない」の話ではなく、企業人として「やるか、やらないか」の話です。今こそ、ルールチェンジャーとなるための大胆な行動が求められています。

