

社会ペインを起点とした 共創型DXの在り方

株式会社ビービット
藤井保文

beBit





一般社団法人 UXインテリジェンス協会 事務局長

株式会社ビービット 執行役員CCO (Chief Communication Officer)

藤井 保文

YASUFUMI FUJII

東京大学大学院修了。
上海・台北・東京を拠点に活動。国内外のUX思想を探究すると同時に、実践者として企業の経営者や政府へのアドバイザーに組み込む。
政府の有識者会議、FIN/SUM、G1経営者会議など「アフターデジタル」に関する講演多数。

著作『アフターデジタル』シリーズ（日経BP）は累計21万部を突破。シリーズ最新作の『UXグロースモデル』では実践的な方法論を提示し、『アフターデジタルセッションズ』では世界のトップリーダーの議論を解説している。
ニュースレター「After Digital Inspiration Letter」では、UXやビジネス、マーケティング、カルチャーの最新情報を発信中。
<https://afterdigital.bebit.co.jp/basic/article/newsletter>

株式会社ビービットについて

ビービットは『ユーザ体験（UX）の向上を通じて、社会をより良くする』事を使命とする、UX型DXのためのUXソリューション企業です



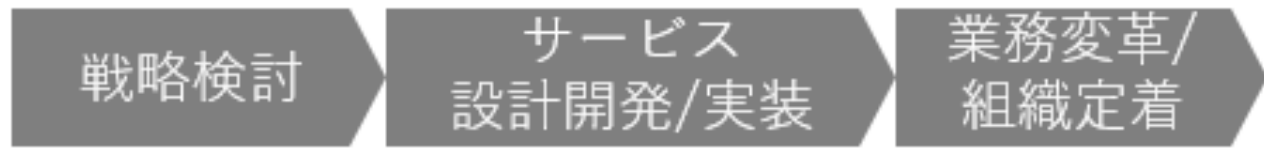
設立 2000年3月
社員数 260名（2022年5月現在）

経営陣

所在地
東京オフィス
-東京都千代田区大手町2-2-1 新大手町ビル10階
台北オフィス(微拓股份有限公司)
上海オフィス(倍比拓管理諮詢(上海)有限公司)

事業目的 自由で豊かなUX社会による、1兆スマイルの実現

事業 ユーザ体験を起点とした企業変革と社会実装



UXデザイン
DX戦略立案、デジタルサービス企画開発、サービス成果改善、ユーザ調査分析

UXグロース
デジタルサービス/アプリサービス運用・成果向上、UX業務プロセスの構築・推進、UXグローススキル向上、指標設計

UXチームクラウド (SaaS)
UXグロースハック実践、並走型運用支援計



代表取締役:遠藤 直紀

横浜国立大学経営学部経営システム科学科を卒業後、アンダーセンコンサルティング（現アクセンチュア）入社。2000年3月にbeBitを設立し、代表取締役に就任。



取締役 副社長:中島 克彦

横浜国立大学経営学部会計情報学科卒業を卒業後、株式会社富士銀行入社。設立メンバーとして、beBitに参画。



専務執行役員 Jason Chen

シカゴ大学ブース・スクール・オブ・ビジネスを卒業後、ローランド・ベルガー、ブーズ・アンド・カンパニーを経て、2012年にbeBit台北・上海オフィス設立。

ビービットのUXおよびDXにおけるポジショニング

グローバル先進UX知見をビジネス活用・業務SaaS化し「ユーザ視点での企画・実行能力」を提供できることがビービットのコアです。変革に留まらず新しいビジネス潮流をリードするUXの圧倒的なNo.1ブランドとなっています。

グローバル先進知見

- アジアを中心としたプラットフォーム・有スタートアップとのネットワーク
- 日本のUX知見に加え先進的な方法論・知見を豊富に蓄積

UX xビジネスの融合

- 中華圏の経営陣はMcKinsey, Roland Berger出身
- UXを戦略レベルまで昇華し、デザイン領域に留まらない体験起点の変革支援

UX業務のSaaS化

- 国内外で得たUX知見をSaaS化したプロダクトを展開
- テクノロジー子会社のbeBit Techを持ち、台湾の有名エンジニアがCTOとして指揮

ユーザ視点での企画・実行能力

ビジネス戦略

- ビジネスモデル転換
- プラットフォーム戦略策定

サービスデザイン

- 中核機能/サービスのデザイン
(事業～デジタルアプリケーション・プロダクト)

デジタルサービスグ ロース業務

- 攻めのシステム保守・運用業務の実現
- UX/UI業務の強化

エンドトゥエンドで**顧客企業の事業・人材変革**を支援



書籍『アフターデジタル』

- 顧客体験志向なデジタルトランスフォーメーションのバイブルとして、シリーズ累計22万部。
- 元経済産業省大臣にも書籍表紙のコメントをいただく。以降、政府系委員会にも著者のビービットCCO藤井が多数所属。

UX INTELLIGENCE ASSOCIATION



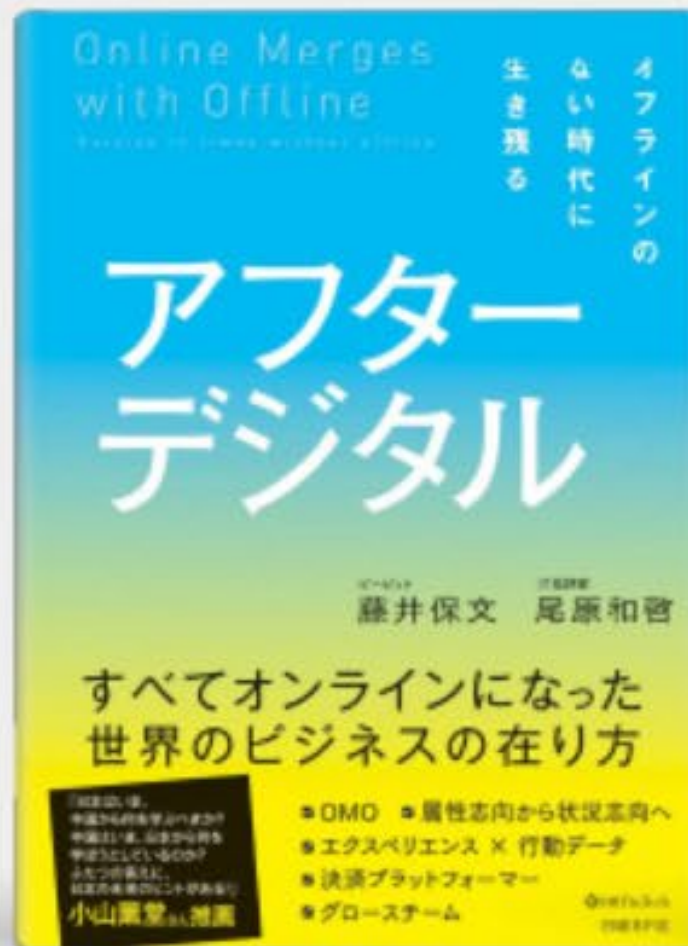
UXの協会設立と資格試験

- 企業にUXアプローチを根付かせる協会（一般社団法人）を設立し、代表の遠藤が理事長、CCO藤井が事務局長を務める。
- 日本初めてのUXの資格試験「UX検定基礎」を発表し、展開中。

企業のプロジェクト支援に留まらない活動で**日本のDX/UX潮流の創造・社会浸透**をリード

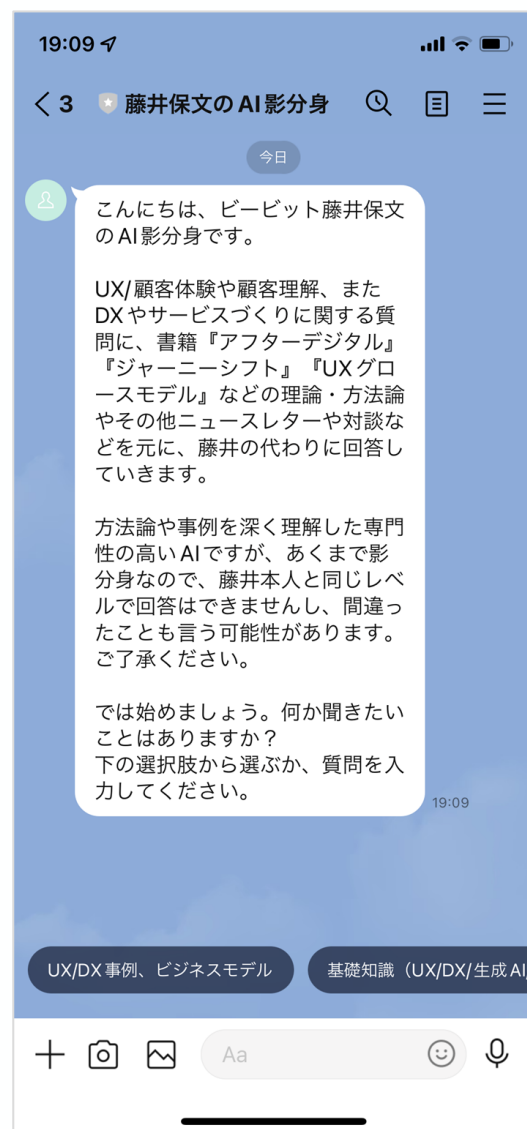
アフターデジタルシリーズ

2019年から1年に1回、アフターデジタルシリーズの書籍刊行を行い、シリーズ累計で22万部を突破しています。



藤井保文AI影分身チャット

UX・DXの方法論や事例を解説するCCO藤井の分身AIを、一般公開しています。会話型AI制作サービス「miibo（ミーボ）」を使用し、『アフターデジタル』シリーズを含む50万字以上のUXナレッジを学習させ、最適な回答が出せるようにプロンプト、シナリオ設計、インターフェースの調整を行っています。



本日のテーマ

まず、日本のDXの現在地を確かめた上で、企業のDXにおける課題を考えます。

その後、海外の事例から「社会レベルのアップデート」をどのような視点で臨むべきか、考えていきます。

1. 日本におけるDXの現在地と「顧客視点」の誤解
2. 東南アジアから見る「社会ペイン」

日本におけるDXの現在地と 「顧客視点」の誤解

「DXのゾンビ化」と 顧客体験戦略

DX Zombification and Customer Experience Strategy

beBit | beBit Report
www.bebit.co.jp

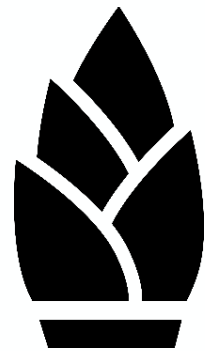
本資料掲載の記事、写真などの無断複写・複製を禁じます。
Copyright © beBit, Inc. All Rights Reserved.



colorful halloween indoor party, neural network generated art. based on any actual scene or Digitally generated image. Not pattern. ,Generative ai (Adobe Stock)

この5年ほど国内で急激な高まりを見せていたDXブームもようやく落ち着きつつあり、いよいよ「投資/試行錯誤フェーズ」から「これまでの投資による成果創出/リターンが求められるフェーズ」に転換しつつあります。

これまで：投資/試行錯誤フェーズ



- デジタルサービスを活用した新たな試みによって、成功事例が次々と創出（スマホアプリなど）
- デジタルを活用して何か新しいことに挑戦しないと、他社に置いていかれてしまう感

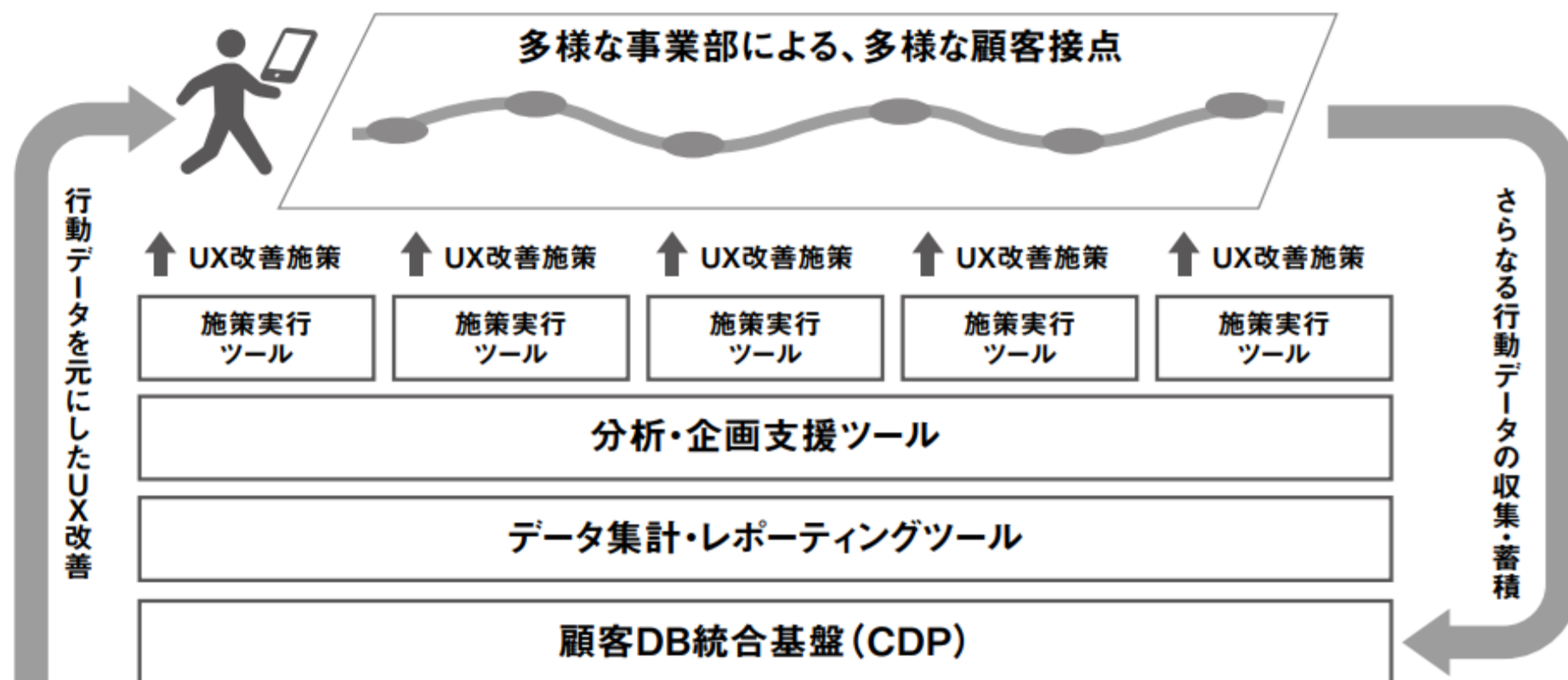
これから：成果創出/リターンフェーズ



- デジタル領域へのこれまでの投資を活かして、**売上 / 利益を向上させることが求められるフェーズ**に転換している

内製マーケティングシステム

こうした流れの中で注目されているのが「内製マーケティングシステム」です。データ基盤に蓄積された行動データの分析結果を元に最適なタイミングで支援を行うことで、自社接点に滞留している既存顧客との関係を強化することが可能となります。新規顧客獲得のために広告費を投資する代わりに、既存顧客に向けて商品のレコメンドやキャンペーンの展開を行うなど、これまでファネル型マーケティングが果たしていた機能を代替し、支出を抑えつつ成果が出せるという利点があります。



- システム基盤・データ基盤の整備
- 散らばっている顧客IDの統合
- 新規事業や買収・アライアンスによる顧客接点増加と多様化
- データ人材やUX人材の採用およびチームの内製化

しかし、「誰にどのような顧客体験を提供するのか」という顧客体験戦略が欠けたまま内製マーケティングシステムを構築しても、活用の見通しが立たないままデータが溜まっていく一方です。結果、成果もあがらずただ動いているだけの状態、「DXのゾンビ化」に陥ってしまいます。

顧客体験戦略の欠如

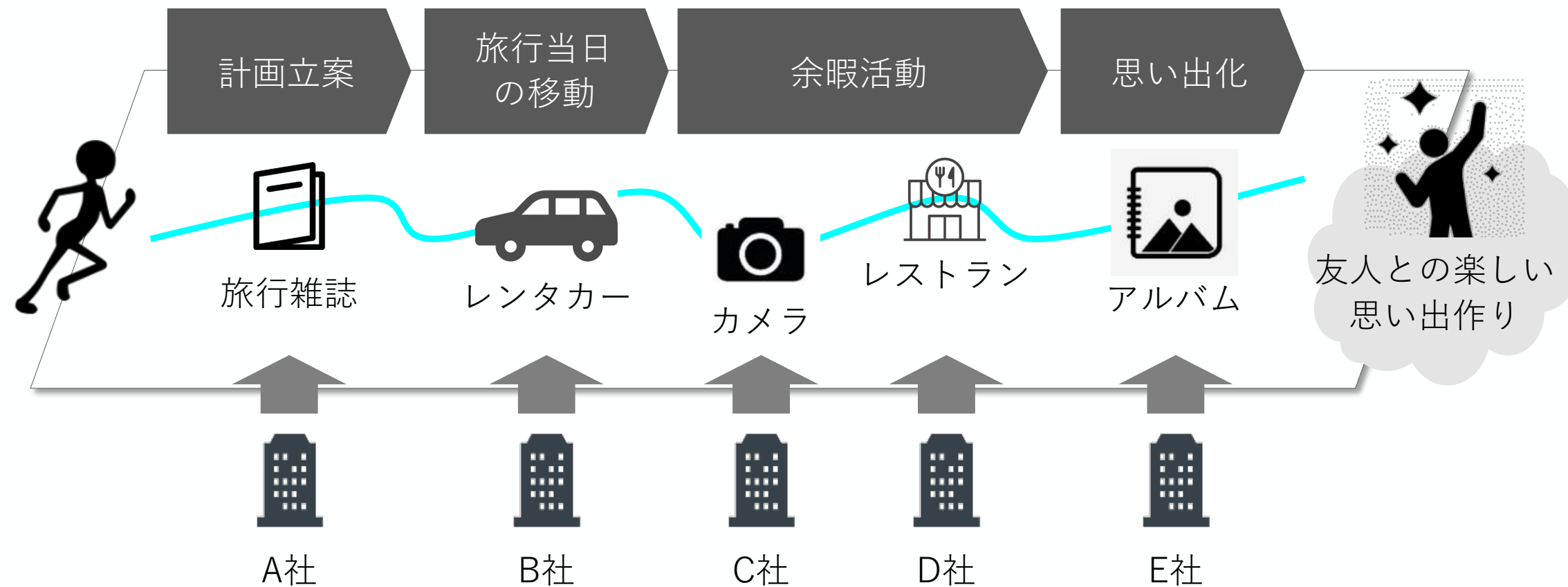
データは貯まるが活用の見通しが立たない

成果があがらず投資が無駄になる



単一の行動フローを支援していたビフォアデジタル

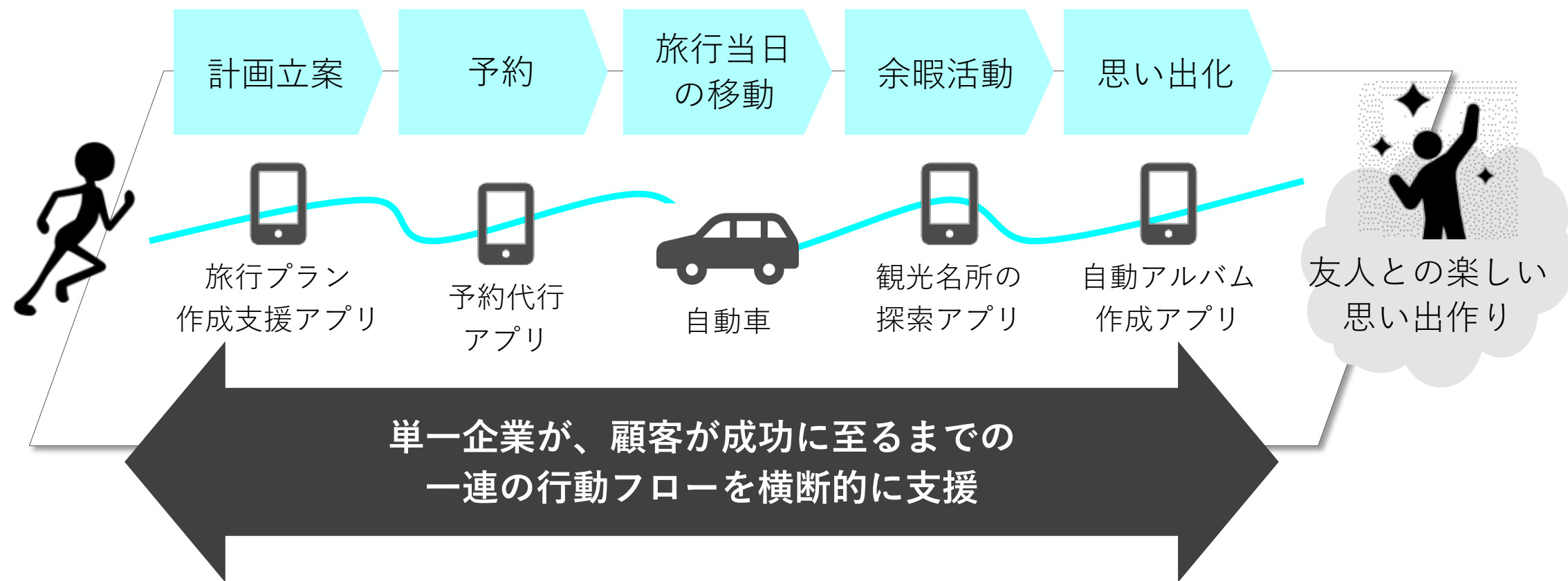
デジタル社会が到来する以前は、
多くの企業は「単一の行動フロー」を支援する道具を提供していた



人間は成功を実現するために、様々な企業が提供する道具（プロダクト・サービス）をうまく組み合わせる必要があった

一連の行動フローで顧客を支援するアフターデジタル

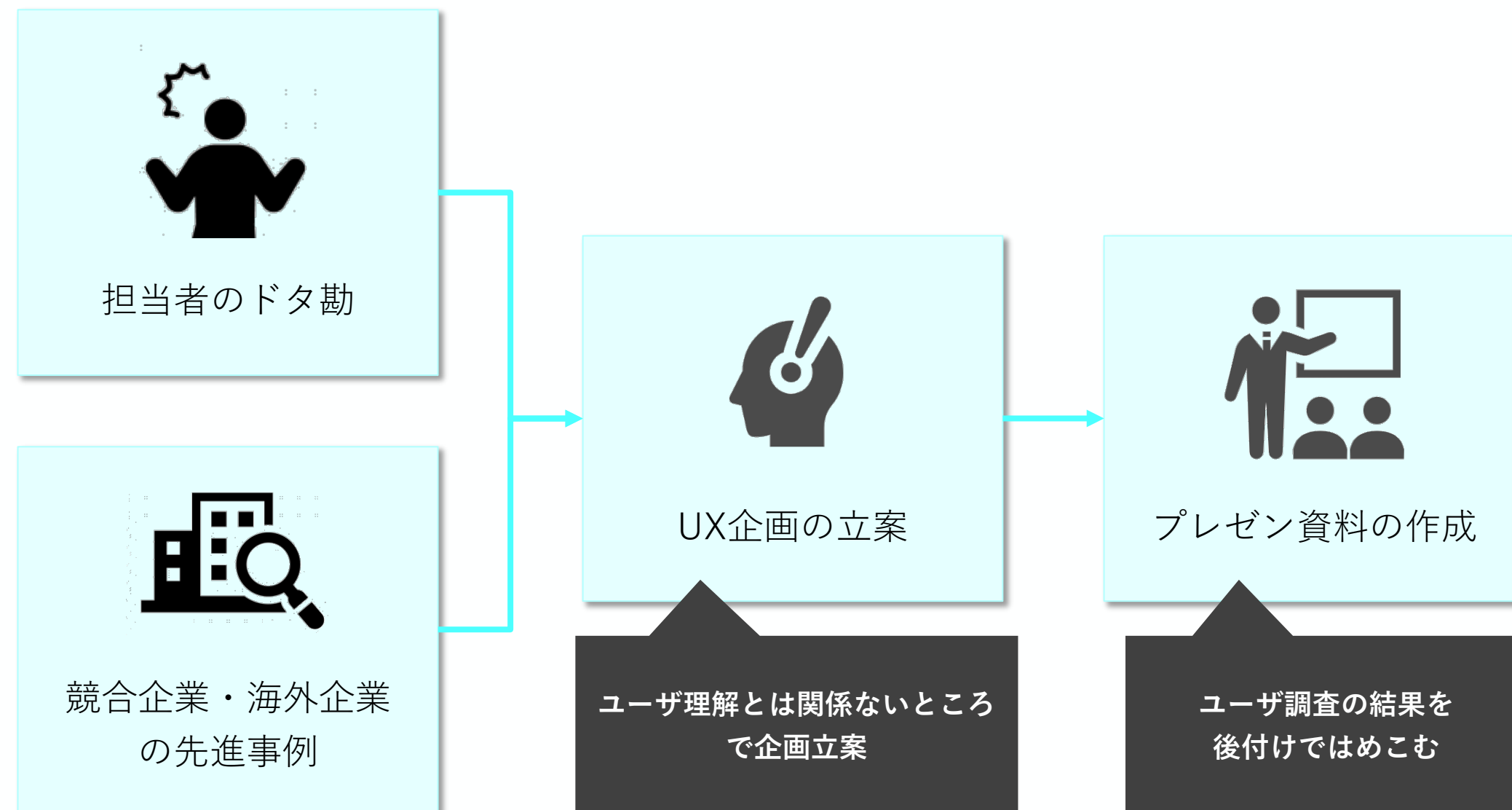
デジタル社会が到来したことで、単一企業が「人間が成功を目指すために必要な一連の行動フロー」を横断的に支援できるようになっている



デジタルによって、場所や時間の制約を受けずに繋がりを持てるようになったため、一連の行動フロー全体に対して価値を提供し、目指す成功そのものを強力に支援可能に

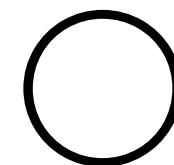
顧客理解・ユーザ理解の必要性

UXを企画し、実装していくというのは、いきなり体験めいたものを作ることはありません。「ユーザ理解」のプロセスがあって初めて、継続的かつ本質的なUXの成長・進化が見込めます。



顧客視点とは何か

「体験」を作っていくにあたって「顧客視点」が重要とされますが、顧客視点と言われて顧客の姿が浮かんだら、ビービットでは負けと言われていています。顧客側の立場から見た景色・情景が見えたり、状況が想像できて初めて顧客視点です。



時代変遷に見るイノベーションの変化



MaaSの父であるSampoさんは、オンラインとオフラインの融合時代のイノベーションの在り方について語ります。

「もはやオンラインだけでイノベーションを起こす余地はなく、新しい体験やイノベーションはオンラインとオフラインの融合の中で生まれる。

オンオフともに強い企業は少なく、またオフラインには様々なステークホルダーが関わります。これは一企業のみでイノベーションを起こせなくなっていることを示している。

求められるリーダーシップも変化し、企業の夢ではなく、如何に共通の夢、理想的な生活のイメージを中心に据えて語る事ができるかが重要になる。」

時代変遷に見るイノベーションの変化



ジョイントビジョンという「理想的な生活シーン」を置く必要

社会に大きなインパクトを与える活動は、「ジョイントビジョン」、つまり多くの人々やステークホルダーが共通で「実現したい」と思えるゴールを掲げる必要がある。

一方で世の中には「自動運転を使って」「AIを使って」など、その時に流行っているテクノロジーを使用することを前提にしたり、それが如何にふんだんに使われているかを重視したりしてしまいが、これは大きな間違いである。

同様に理想的なビジョンを掲げるとき、「今よりもっとよい車は？」「今よりもっと良い家電は？」と製品中心でリサーチしたり、事業を考えてしまったりすることも誤りで、これでは生活を一変させることはできず、自社の製品の部分最適しか実現できない。

中心に置くべきは、技術でも、自社事業でもなく、ユースケース（利用シーン・生活シーン）である。

東南アジアから見る「社会ペイン」

東南アジアで何が起こっているのか

経産省『ミライ人材ビジョン』に書かれた、「タイの部長の年収は日本の部長の年収より高い」という事実が一時期波紋を呼びました。

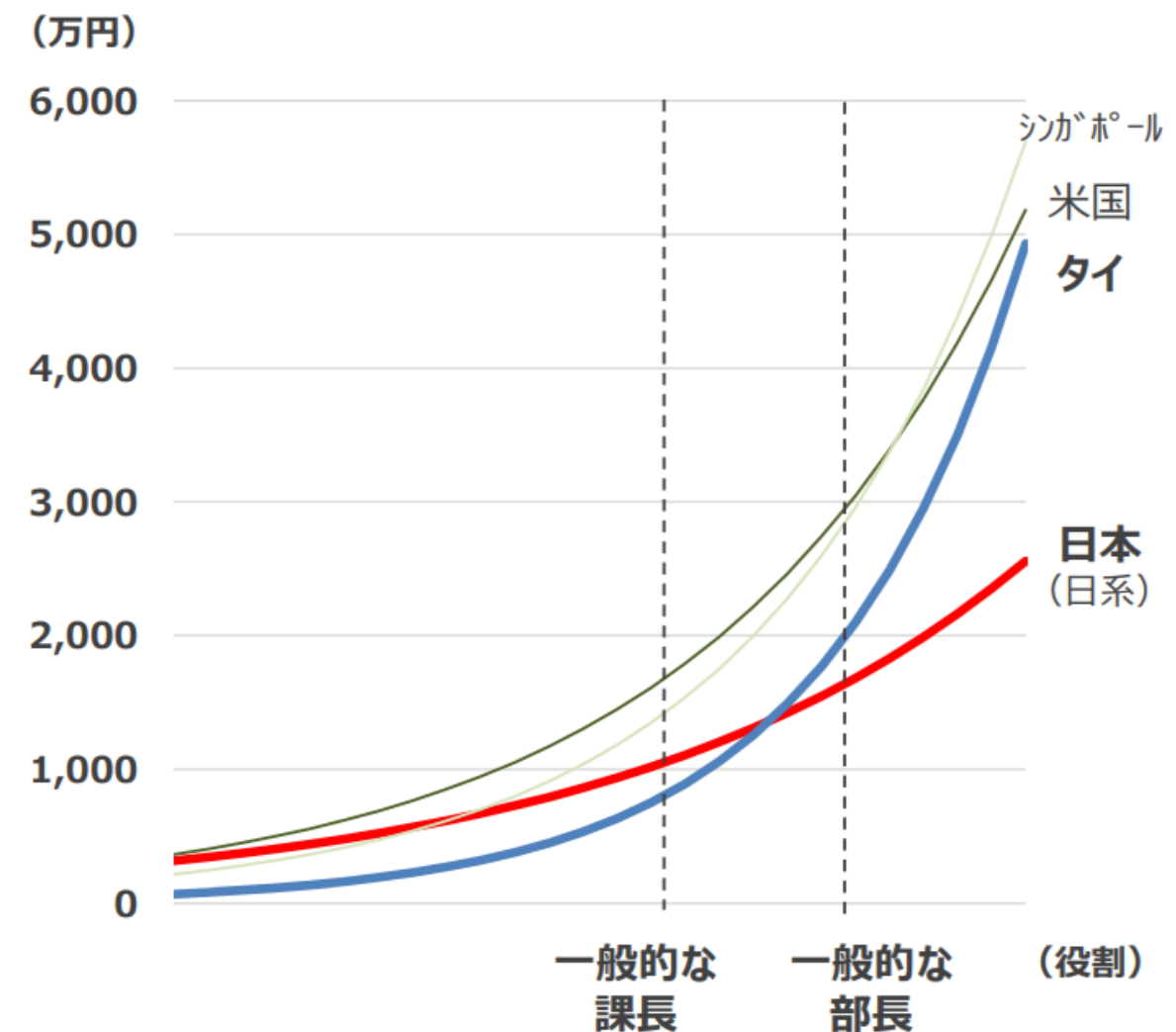
課長・部長への昇進年齢

	課長	部長
中国	28.5歳	29.8歳
インド	29.2歳	29.8歳
タイ	30.0歳	32.0歳
米国	34.6歳	37.2歳
日本	38.6歳	44.0歳

(注) 調査対象は、従業員100名以上の企業に勤める勤続1年以上のマネージャー
回答者数は米国295名、インド250名、中国308名、タイ271名、日本429名
実施時期は2014年10月

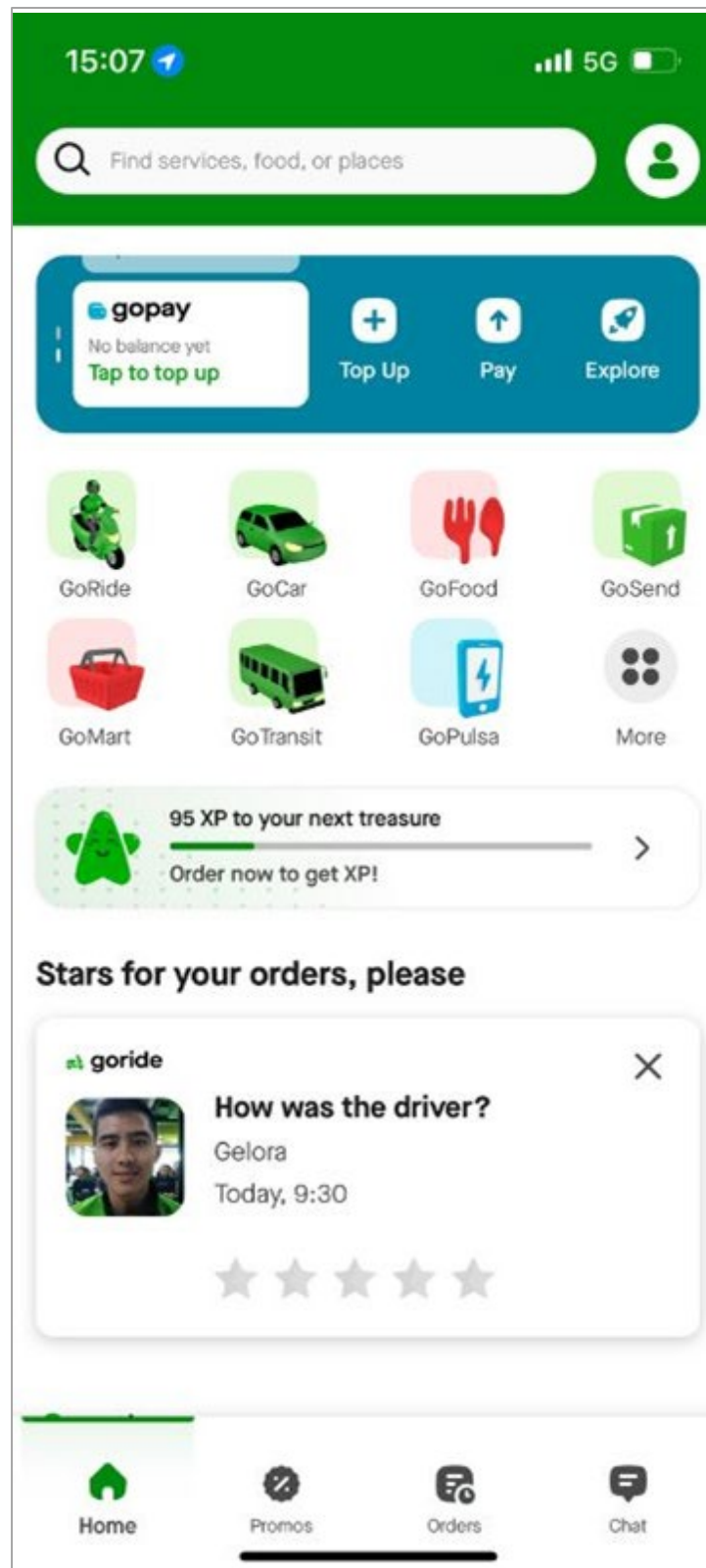
(出所) リクルートワークス研究所「5ヶ国マネージャー調査」を基に経済産業省が作成。

海外諸国との年収比較



(出所) Mercer "Total Remuneration Survey (2019)"を基に経済産業省が作成。 36 All Rights Reserved.

GOJEKについて



UBERのようなタクシー・バイクを皮切りに、デリバリーフードやペイメントなど、多領域に展開している生活インフラのようなアプリ。

日本ではPayPayやd払い、中国ではまさにアリペイやWechatなどのように、いわゆるスーパーアプリ化しているサービスです。

インドネシアでは「国民的アプリ」とも呼ばれていて、創業者のナディム・マカリムはいまやインドネシアの教育大臣になっています。

■ 主要サービス

- ✓ 人を乗せるGO-RIDE
- ✓ 物を運ぶGO-SEND
- ✓ 買い物代行を依頼するGO-MART
- ✓ 登録されていない店への依頼をするGO-SHOP
- ✓ 食事を運ぶGO-FOOD
- ✓ 大きい荷物を運ぶGO-BOX
- ✓ 遠隔医療を行ったうえで薬を届けるGO-MED
- ✓ マッサージ師を連れてくるGO-MASSAGE
- ✓ メイクしてくれる人を連れてくるGO-GLAM
- ✓ 掃除してくれる人を連れてくるGO-CLEAN
- ✓ バス停まで連れていくGO-BUSWAY
- ✓ タクシー配車してくれるGO-CAR

「ドライバーが日常に発生するさまざまな距離をゼロにしてくれるサービス」

GOJEKは採用から教育までを徹底した優秀なドライバーが、「何でも運搬してくれる」サービスでした。

注文した食事を取りに行って
デリバリーしてくれる



GoFood



GoRide

自分を行き先に運んで
くれる



小包や郵便を相手に届けてく
れる



GoSend



GoMart

スーパーやコンビニで「買
い物代行」してきてくれる

インドネシアの社会的ペイン

渋滞がひどいせいで、ちょっと遠くに行くことの負荷が圧倒的に高いため、「バイクで間をすり抜ける」ことによって提供される価値の高さと広さがとてつもない。社会ペインに根差したサービスによって圧倒的に広まることに。

■ 世界渋滞都市ランキング (人口 80 万人以上の都市が対象):

1。	ムンバイ(インド)。	65%。	11	ブカレスト(ルーマニア)。	48%。	21	サンパウロ(ブラジル)。	42%。
2。	ボゴタ(コロンビア)。	63%。	12	サンクトペテルブルク(ロシア)。	47%。	22	リオデジャネイロ(ブラジル)。	42%。
3。	リマ(ペルー)。	58%。	13	キエフ(ウクライナ)。	46%。	23	広州(中国)。	42%。
4。	ニューデリー(インド)。	58%。	14	ダブリン(アイルランド)。	45%。	24	ロサンゼルス(米国)。	41%。
5。	モスクワ(ロシア)。	56%。	15	ウッチ(ポーランド)。	44%。	25	東京(日本)。	41%。
6。	イスタンブール(トルコ)。	53%。	16	ノヴォシビルスク(ロシア)。	44%。	26	クラクフ(ポーランド)。	40%。
7。	ジャカルタ(インドネシア)。	53%。	17	カイロ(エジプト)。	44%。	27	エジンバラ(英国)。	40%。
8。	バンコク(タイ)。	53%。	18	重慶(中国)。	44%。	28	サンチャゴ(チリ)。	40%。
9。	メキシコシティ(メキシコ)。	52%。	19	テルアビブ(イスラエル)。	42%。	29	アテネ(ギリシャ)。	40%。
10	レシフェ(ブラジル)。	49%。	20	珠海(中国)。	42%。	30	北京(中国)。	40%。

<https://s.response.jp/article/2019/06/09/323248.html>

ドライバーの観点から見る「広まった背景」

地上戦

- ・ ドライバーの面談・教育によってドライバーの品質を担保
- ・ ドライバーにヘルメットやユニフォームを無償提供することでドライバーの負担を軽減しつつロイヤルティ向上（認知度向上にも活用）
- ・ ドライバーに商品売ってから配送。資金回収させることでゴジェットの回収リスクなく代引きを実現

空中戦

- ・ データ活用により、ユーザ・加盟店の利便性を向上
- ・ 取引データを活用して、東南アジア有数のフィンテック企業へ進化

ドライバー向けのサービス

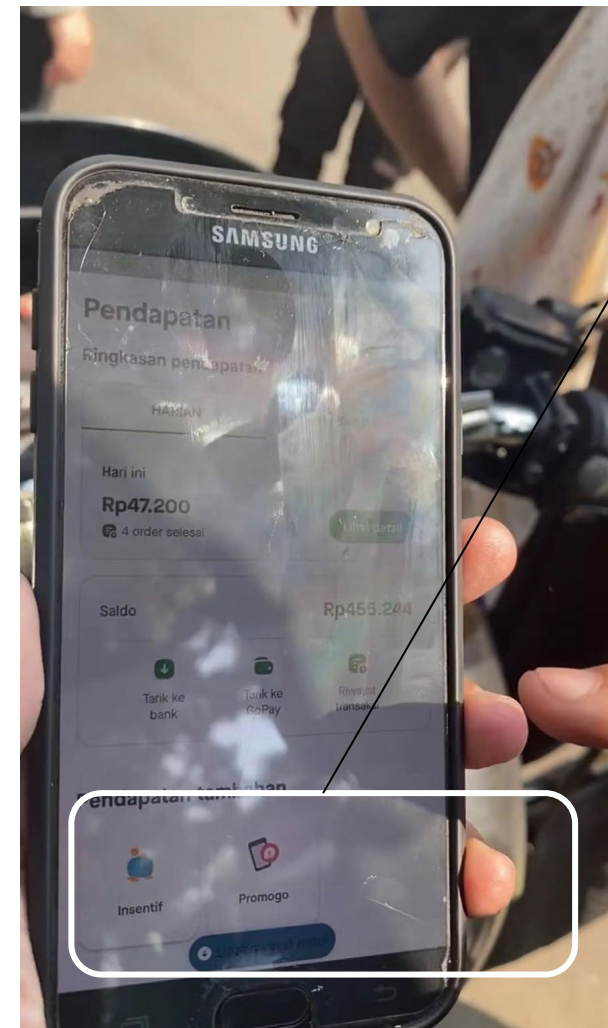
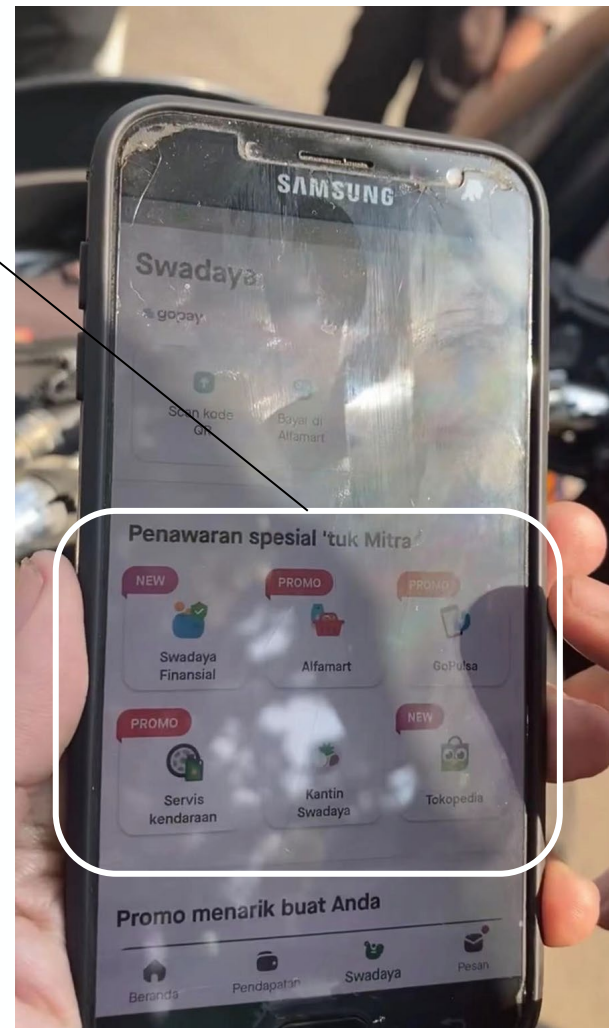
ドライバーに対して金融的支援と福利厚生サービスが提供されている。

安定した稼ぎが入るだけでなく、収入・ユーザ評価・移動データによる業務品質などを元に、そのドライバーの信用度が可視化。結果、ドライバー向けの保険や低金利なローン、一定以上の信用度なら「収入保障」、もっと稼ぎたい人にはさまざまなオプションを付けたりすることができる。

- ・ フィナンシャルサービス
- ・ コンビニ割引
- ・ 携帯代納入
- ・ バイクの電池サービス
- ・ 社食サービス
- ・ EC割引

福利厚生はかなりユニークかつ日本も活用価値を考慮するもの。

「社食サービス」は特定のお店であれば割引きでご飯が食べられるし、アルファマートは提携によって、200万のドライバーにリーチする入り口になっている。



副収入サービス

- ・ 稼ぎや実行した数によるインセンティブ
- ・ GoScreenのような広告系副収入

マーチャントから見る「新たな社会ペイン」

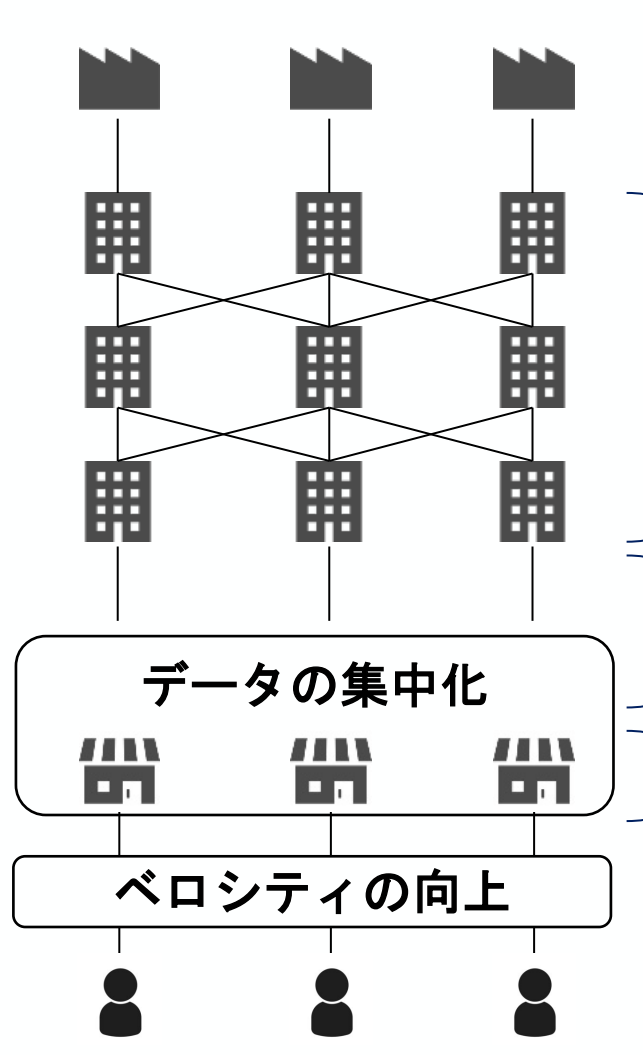
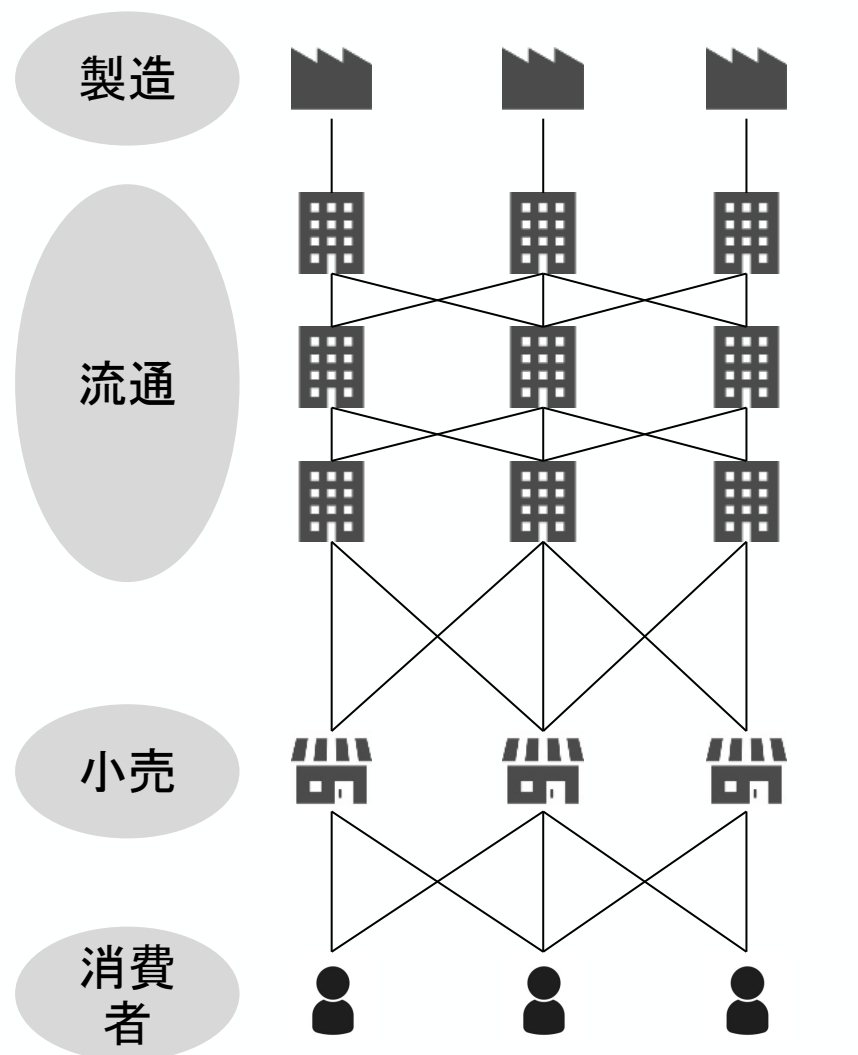
消費者データの獲得

リアルプラットフォーム

※IGPI様資料より抜粋

バリューチェーン

戦略ターム



- ・ ハードウェア・ソフトウェアの高い品質
 - ・ オペレーションの標準化・改善
- ※この領域は日本企業が価値を出せるポイントでもある

機会

多層化したサプライチェーン

非効率な商品の配送

効率化されていないオペレーション

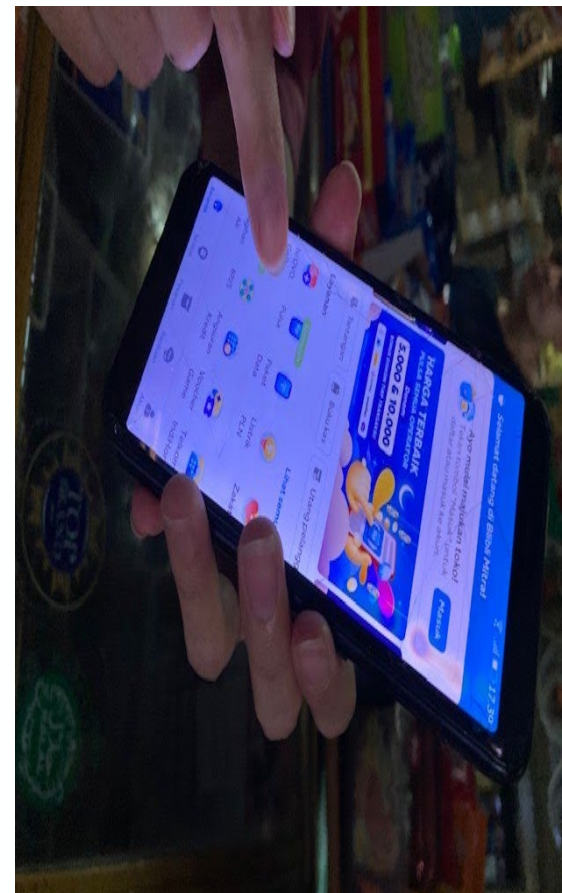
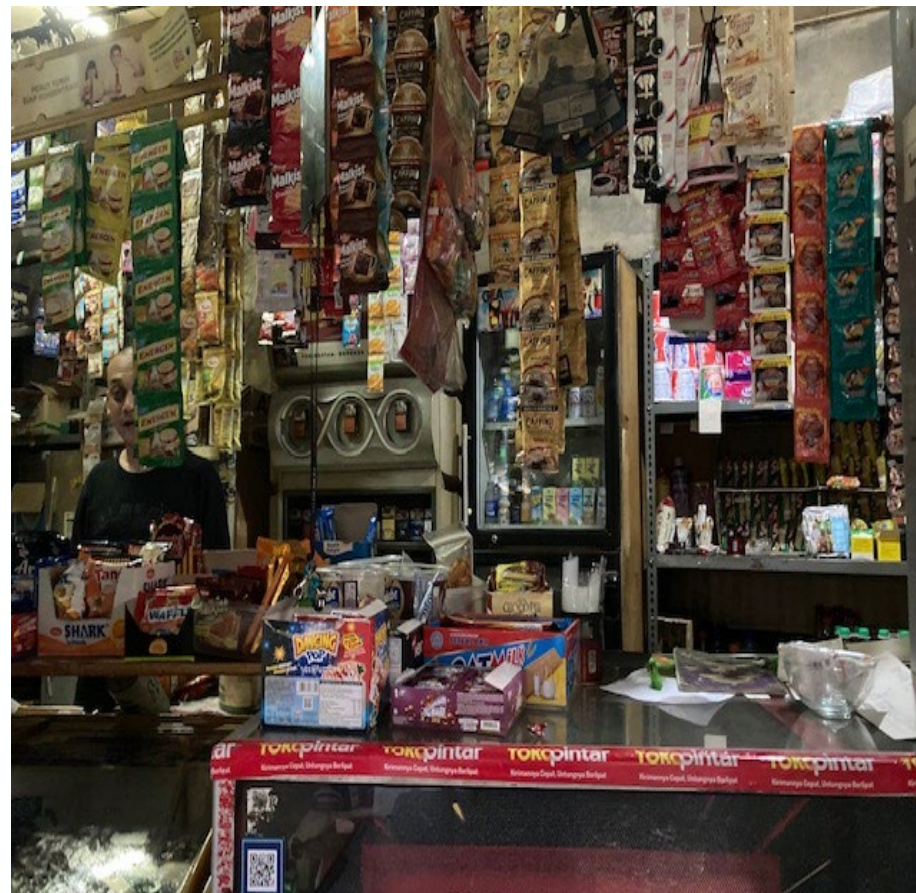
消費者へのリーチ

小売店への支援

様々なサービス展開

※IGPI様資料より抜粋

ユニコーン企業によって支援を受けるパパママショップ



QRコードの統一



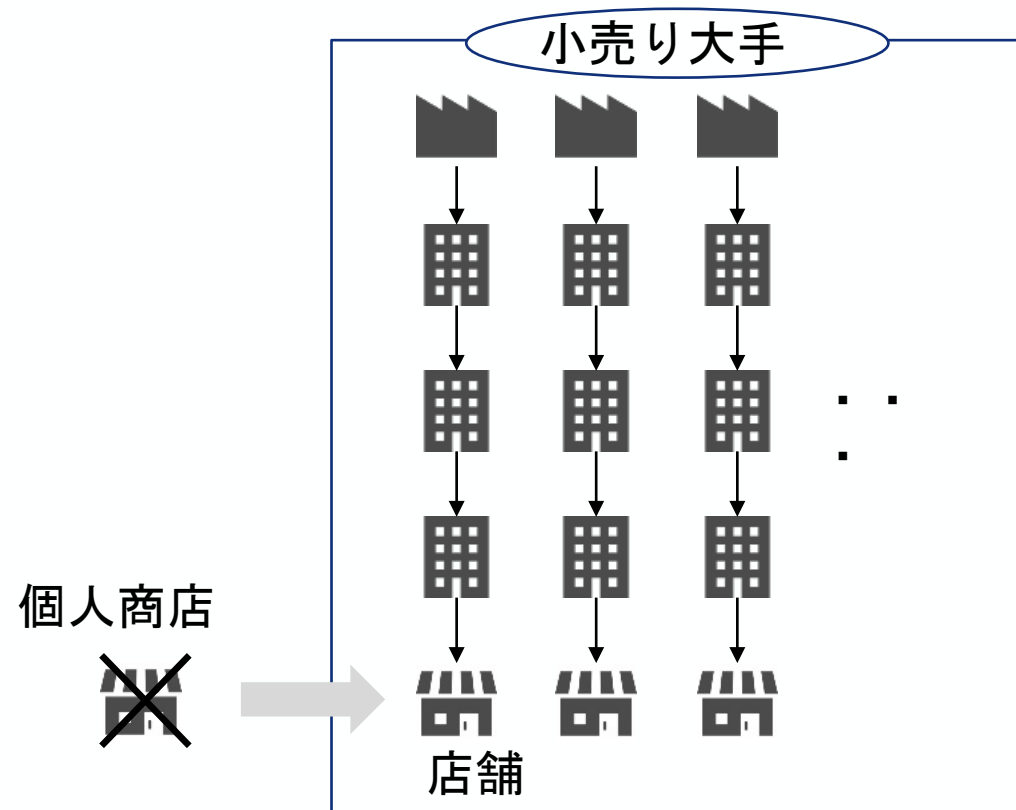
縦割りと横ぐしの考え方

※IGPI様資料より抜粋

東南アジアでは、デジタルやプラットフォームの力を活用して小売領域を「横割り」的にレイヤー化し、伝統的コミュニティを維持したままDXを推進した事例が見られる。

よくある小売りの事例

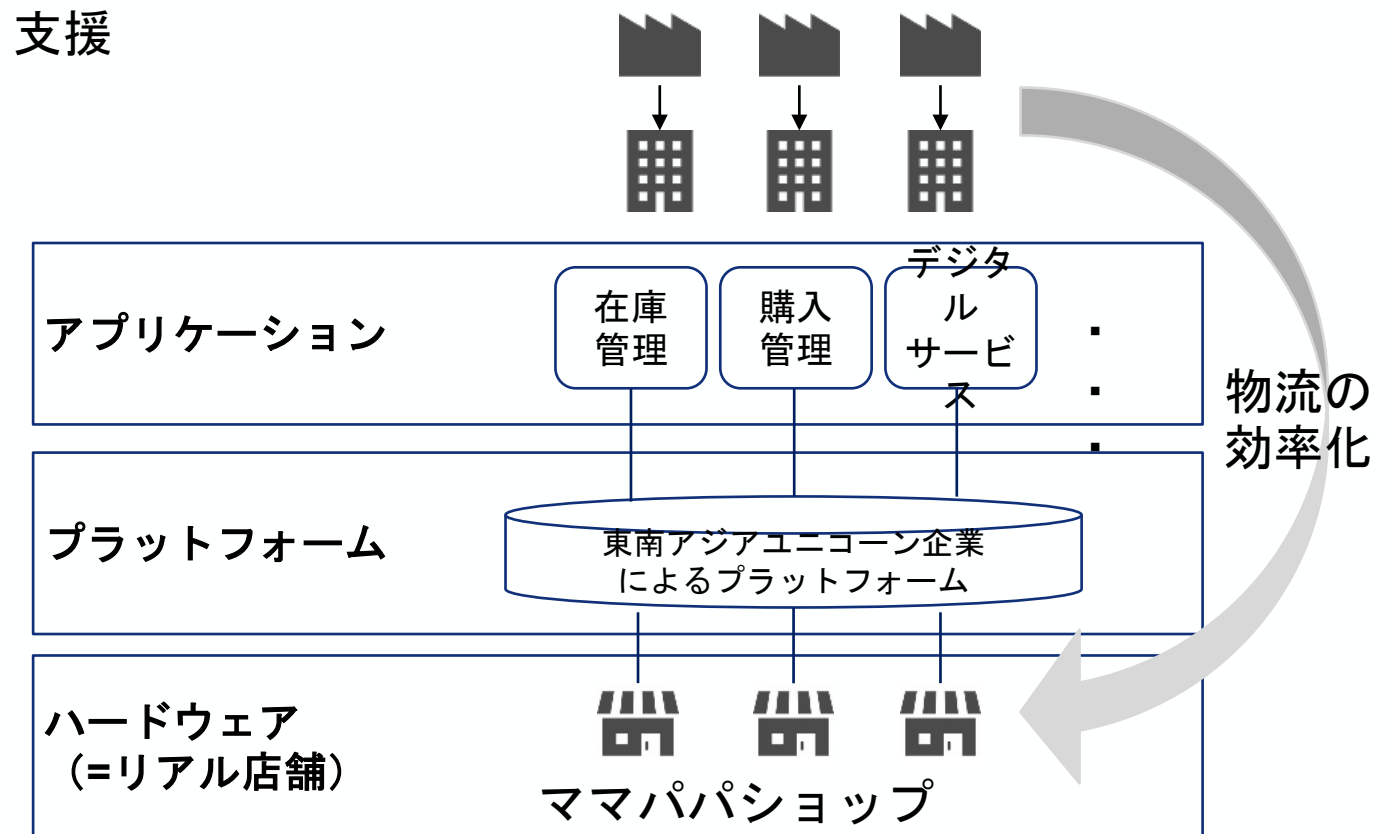
工場、サプライチェーン、店舗まで一貫したシステムの構築



- ・ チェーン店舗は単なるモノの販売のみ
- ・ 働く人の個性は失われ、小売店舗を起点としたコミュニケーションも消失

東南アジアのパパママショップの事例

データプラットフォームを通じたパパママショップのDX支援



- ・ 伝統的な小売店舗を中心としたコミュニティを破壊することなくDXを推進することで、顧客の体験向上を達成

社会課題フォーカスをインドネシア事例に学ぶ

GOJEKは固有の市場環境や成熟度合いで成立しているため、日本にそのまま持ち帰ることは難しく、あまり意味がないのではないかと。インドネシアに見た「社会課題解決による進化」から如何にエッセンスを抽出できるかを重視すべき。

	as-is	変化の ドライバー	to-be
社会・市場・技術	GAFAsの影響力 感染症拡大により 宅配ニーズ拡大	Gojek 幅広いドライバーが 効果的に価値を生む 仕組み	幅広いサービスが 機会損失を避けられ 持続可能性が高まる
顧客・利用者	課題・価値	市民：現状に満足 宅配業者：負荷が 集中し 破綻する危険	宅配業者： 多様な 事業者 が互いの強み を活かせるエコシステム
	活動 (体験, ビジネス)	個人が自力で対応 近所のサービスを利用 適宜宅配サービスも利用	巨大プレイヤーに利益が 集中せずバランスのとれた マッチングが行われる
	仕組み (機能, 実現方法)	デジタル・リアルとも サービスへのアクセスが 容易な仕組み 巨大プレイヤーが支配	宅配業者を含む多様な サービス提供者に仕事が 回るような仕組み
事業主体 (組織, 戦略, ケイパビリティ)	誰がやる？		

共助・共創はもはやビジネスにおける時代の要請である

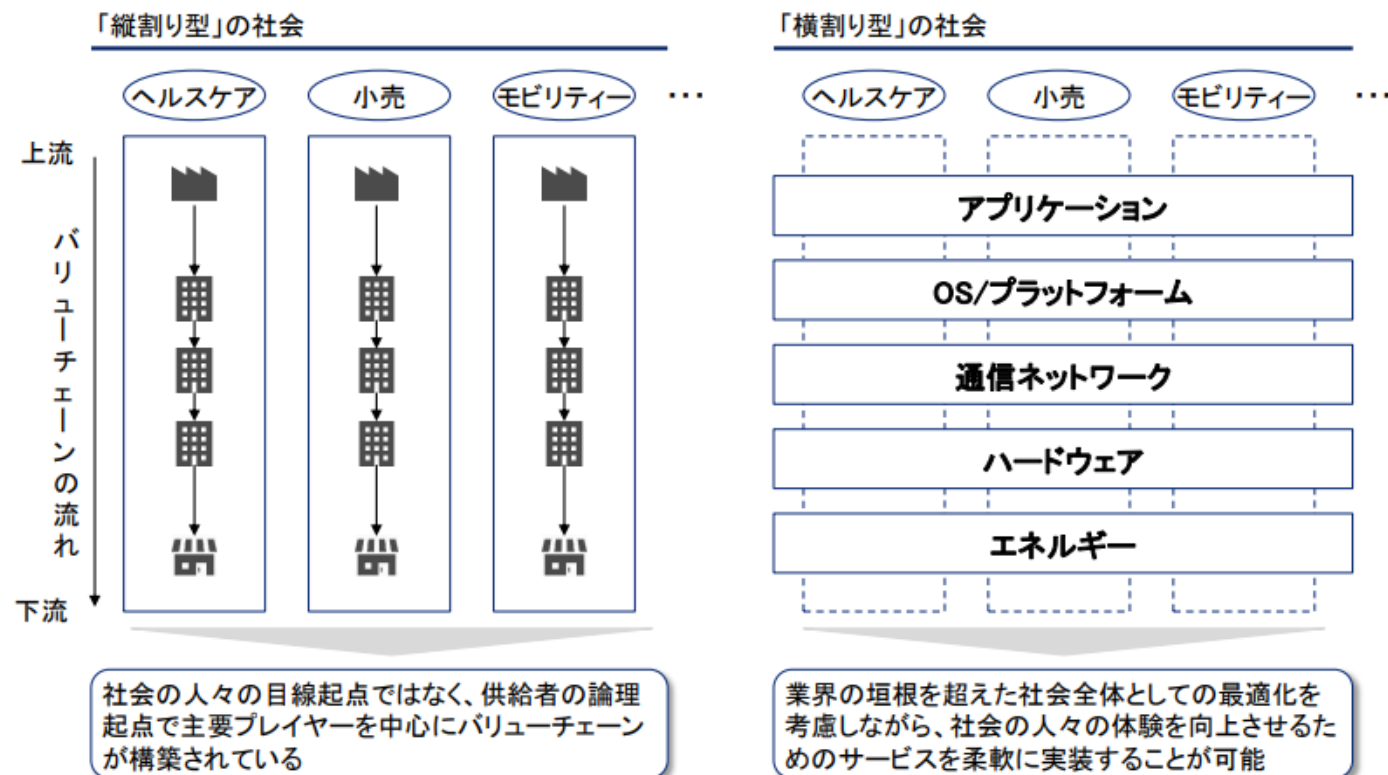
競争領域と協調領域というが、社会課題を中心に据えることでその協調領域を見定め、解決できるアセットを理解し、それを最大限オープンに繋げていく必要がある。これにより人々へ提供される価値を最大化しながら、よりコスト効率の良い仕組みが作れるはず。

協調領域をオープンAPI化し
限界費用ゼロに
(閉じない・車輪の再発明をしない)

社会課題の解決や利便性のアップデートを目的に協調領域を見定めることで、自社で閉じて行っていた努力は効率化、コスト圧縮され、無駄がなくなる。

リソースはシェアや空き時間の活用で
無駄を分配していく

リソースはシェアリングや空き時間の活用（助け合い、融通し合い）によってより効率化されていく。



利便性と意味性

考え方

グローバルの棲み分け

意味性

「自分らしい」「好き」という指標が共通しないものが対象

- このお酒が好き、このブランドが自分らしい、この漫画が好き、など。自分（達）が特別であることが価値。

指標がなく、価値観や思想で別れるため、大小はあれども大量に生き残る

- この音楽が好きで、この人たちを知っていて、このブランドを着ているなんて「分かってる」ね、となる。

欧米や日本など成熟市場はインフラが固定化しており、この領域が得意

- 「社会に蔓延したペインや課題」が見つげにくく、インフラ含めて生活の水準が高いため、便利レイヤーでの伸びしろがあまりない。制度も整っており、大きな変化をさせにくい。
- 金銭的豊かさが頭打っているため、生き方や価値観に幸せのベクトルを求め、これらがデザインやコンセプトのクオリティや独自性につながる。

利便性

「不便を便利にする」という誰にでも分かるものが対象

- 病院や交通が混んでいる、インターネットが遅い、プロセスに時間がかかる、など。

指標が分かりやすく、競争になりやすく、数えるほどしか生き残らない

- 「情報が網羅的」で「速い」方が良い検索エンジンの世界では、ほぼGoogle一強になる、等。

中国を含む新興国がリープフロッグで起こすのはこの領域

- 社会的ペインが分かりやすく、大量に潜んでいるものを、モバイルをはじめとする新たなテクノロジーで一気に発展させてしまうような事例は全てこのレイヤー。
- 中国、東南アジア、インド、アフリカなどで起こりやすく、逆にこれらの国は「金銭的に豊かになる」ベクトルが強いため、文化的な多様性が十分に発展していないケースが多い。
- 10億人から100円稼いでいくような構造になりやすい。

利便性は共有され、意味性は所有される

便利レイヤー

= インクルーシブ・オープン化

= 共有や協力を加速する

意味レイヤー

= エクスクルーシブ・クローズ化

= 所有や優遇を加速する

スマートシティやOMOなどで繰り広げられているのはこの領域での進化

- ペイメントプラットフォームが群雄割拠してしまい、A社Payはここでは使えるがあそこでは使えないになると不便なので、スピードが鈍化する。
- このスマートシティはトヨタ車が優遇される、となってしまうと他の人たちは一切住まなくなる。
- 中国やインドネシアでは、バイクドライバーは社会アセットであり生活に必要な共有財なので、他社サービスと融通し合ったり、競合グループで合っても利用したりする。

コミュニティやWeb3は意味レイヤーの加速に使われる形で進化

- 「如何に自分が特別であり、それを証明できるか」「自分が好きなコミュニティにどれだけ貢献したか」といった意味レイヤーにおいて、NFTやメタバース、またはコミュニティやラグジュアリーな会員スペースなどが使われる。
- 逆にここにオープン性を持たせてしまうと、クローズドに「選ばれし人」「分かりあえる人達しかいないコミュニティ」でいたかった人たちは去ってしまう。

あらゆる最新技術やバズワードは、この本質を押さえておけば乗りこなせるが、逆にこれを見誤まり、混ぜてしまうと大失敗する恐れがある。（意味性追求しすぎたスマートシティ、高級車のカーシェアリングなど）

本日のメッセージ

1

形骸化するDXにおいて重要なのは「顧客体験戦略」であるが、これを実現するにあたって理解されていないのは「顧客視点」という観点。これを持って初めて、あるべき体験を考えることができる。

2

「顧客視点」は、さまざまな「ユーザ視点」に切り替えることが可能。これにより、「社会に潜んでいる痛み」を炙りだしていくことで、一見「利便性の負」がないように見える日本でも大きなアップデートの余地があるのではないか。

3

特に利便性の領域では、オープン化していくことが最も重要。今後、人材不足の解消や生産性向上が必須となる日本において、「社会ペインの解消」を共通目的として、協調領域を探っていくことが何より必要ではないか。