

特集に寄せて

DX は気づきから始まる

From Awareness to DX

森川 博之 MORIKAWA, Hiroyuki

東京大学大学院工学系研究科 教授 博士 (工学)



デジタルが隔々にまで入り込むことで、あらゆる事業領域の変革が促され、産業構造、経済構造、社会構造までもが大きく変わっていくことになる。現在の世の中のあり方は過渡的なものであり、デジタルで新しいビジネスの余地が必ず生まれるというマインドでもって、新しい産業や社会制度の確立を目指していかなければいけない。

悩ましいのは、どのように変わっていくかを予測できないことである。

例えば、洗濯機の登場で、家事労働の負担が大幅に減ることは明らかだったが、洗濯機が社会に与えた影響はこれにとどまらなかった。衛生観念が大きく変わったことで、毎日洗濯するようになって、衣類市場が一気に増大したことも、社会にきわめて大きな影響を与えた。今から振り返れば当たり前のことであるが、“洗濯機で衛生観念が変わる・衣類の需要が増える”ことを洗濯機の登場前から認識していた人は誰もいなかったろう。

英国のフィンテック（金融と情報技術を結び付けたビジネス）ベンチャーのタンデムという企業が“銀行の窓口サービスを考えるために”作成した面白いビデオがある。パブが銀行の窓口のようだったらどうなるかを示したビデオだ。客がビールを注文しようとする、「番号札をお取りください」と言われるところから始まる。自分の番号がきてカウンターに行ったら、「担当者を呼んできます」と言われ、待ち時間にアンケートの記入を求められ、最後の支払い時にはビール代金に加えて手数料までとられるというビデオだ。

パブも銀行の窓口も客にサービスすることは同じであるのに、サービスの仕方がまったく異なる。言われてみれば当たり前のことであるが、日常生活の中でこの違いに気づくことはない。

経営学者のピーター・ドラッカーの言葉に、「イノベーションに対する最高の賛辞は、“なぜ自分は思いつかなかった”である」というものがある。言われてみれば当たり前であることに、人間はなかなか気づかない。

いまだ満たされていない隠れたニーズに気づくことが DX の起点だ。隠れたニーズに気づくことは容易ではない

と認識しながら、社内外の現場に向向き、顧客に深く入り込み、デジタル化すべきプロセスを見出す努力をし続けるしかない。

少なくとも、デジタルの技術面の特徴にこだわって“プロダクトアウト（作り手優先）”となってはいけない。身近なところにもデジタルが有効となるフィールドはあるはずだ。現場に向向き、顧客を深く観察しながら、これらを見出す活動を積極的に行うことが欠かせない。

カスタマーサクセスとは、顧客（カスタマー）視点の事業開発のことである。社外であっても、社内であっても、デジタルを使う現場の人達全てがカスタマーとなる。カスタマーサクセスを実現するためには、“共感”と“利他”が必要だ。現場に深く共感し、現場の隠れたニーズを利他の心でもって引き出す。このような人材が、デジタルにおいても必要となる。現場とテクノロジーをつなぐ人材と言っても良い。必ずしもテクノロジーに精通している必要はない。つなぐことで価値を創出することのできる人材をきちんと評価することでデジタルが花開く。

そして、カスタマーサクセスにつながる気づきを得るために必要となるのが多様性だ。いろいろなバックグラウンドの人達が集まることで、“気づき”が得やすくなる。多様性はイノベーションに不可欠の要素だと言われ続けているが、今のような不確実な世の中においてこそ、より重要性が高まる。多様性を確保しながら、カスタマーサクセスの視点でもってデジタル化すべきプロセスに気づいたものが、ビジネスの勝者となる。

デジタルは経済の構造を過酷なまでに変えていく。COVID-19 で今まで当然と考えていた土台が崩れ落ち、テレワーク、オンライン講義、遠隔診療などいろいろな試みがなされている。未来を先取りしたデジタル社会の壮大な実験が始まり、デジタルシフトが加速している。

後戻りすることなく、デジタルシフトを加速し、社会や産業や経済の仕組みそのものの再定義を進めていかなければいけない。COVID-19 で得られた“気づき”をも大切にしながらデジタルの土俵に上がって、将来を深く洞察し、新しい社会や事業の構築につなげていきたい。



*本誌に記載されている会社名および製品名は、それぞれの会社が所有する
商標または登録商標である場合があります。