

参考人プロフィール



ビービット執行役員CCO (Chief Communication Officer)

／一般社団法人UXインテリジェンス協会 事務局長

藤井保文

東京大学大学院 情報学環・学際情報学府修士課程修了。

上海・台北・東京を拠点に活動。海外アーティストのミュージックビデオ制作にも携わる。

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取り組み。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。

上海・台北での研究成果として、2018年に『平安保険グループの衝撃 - 顧客志向NPS経営のベストプラクティス』を監修。

アドバイザーでは小売、金融、メーカー、インフラ等の様々な企業において、UX/DXから経営やビジネスモデル、顧客価値を抜本変革する取り組みに関わる。AI（人工知能）やスマートシティ、メディアや文化の専門家とも意見を交わし、人と社会の新しい在り方を模索し続けている。

著作『アフターデジタル』シリーズ（日経BP）は累計22万部。最新作『ジャーニーシフト』では、東南アジアのOMO、地方創生、Web3など最新事例を紐解き、アフターデジタル以降の「提供価値」の変質について解説している。

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>

◆主な著書

『アフターデジタル - オフラインのない時代に生き残る』（日経BP、2019年）

『アフターデジタル2 UXと自由』（日経BP、2020年）

『アフターデジタルセッションズ 最先端の33人が語る、世界標準のコンセンサス』（日経BP、2021年）

『UXグロースモデル アフターデジタルを生き抜く実践方法論』（日経BP、2021年）

『ジャーニーシフト デジタル社会を生き抜く前提条件』（日経BP、2022年）

beBit |

アフターデジタル時代に 目指すべき「体験」とは

民間や世界の事例を踏まえたUX





株式会社ビービット
執行役員CCO(Chief Communication Officer) / 東アジア営業責任者

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取り組む。
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



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。

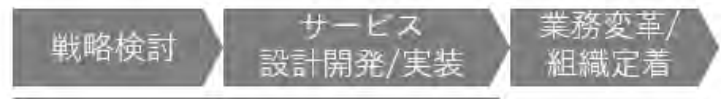


専務執行役員 Jason Chen

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。

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グロースバック実践、並走型運用支援計

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、昨年11月で1冊目が12万部、シリーズ累計で21万部を突破しました。



新著『ジャーニーシフト』発刊

DX、OMOから、SDGsやパーパス、Web3やメタバースまで、次々と現れるバズワードに共通する「1つの大きな潮流」と「2つの特性」について書いた、新しい書籍が2022年12月15日に出版されました。

日経BP

「顧客体験」は
新たなフェーズへ
アフターデジタル進化版、ついに発刊

beBit
We Design User Experience
for the Next Society

JOURNEY SHiFT
ジャーニーシフト
デジタル社会を生き抜く前提条件
JOURNEY SHIFT
PREREQUISITES TO THRIVING
IN THE DIGITAL SOCIETY

beBit
藤井保文
著

LOCAL DIGITAL
アフターデジタル
著者の最新作

地方御生からイェルバパンまで
これが日本のリアルへの光明だ
平将明 氏
超同意！既に東南アジアに
抜かれた日本を、
デジタルの周利を奪
入山章栄 氏

深達雄之 氏
著

日経BP
Etech
日経BP

UX（ユーザ体験・顧客体験）とは？

UXとは（ドン・ノーマン博士の定義より）

「ユーザーエクスペリエンス」にはユーザとその会社、サービス、およびその製品とのやり取りのすべての側面が含まれる。

"User experience" encompasses all aspects of the end-user's interaction with the company, its services, and its products.

製品が提供する体験

のみを指すのではなく

お店で初めてその製品を見て、購入し、大きな箱(!!!)を車に載せて、

ついに家に持って帰って、箱を開いてコンピュータを机に出す。

その製品に伴うすべての体験、場合によっては製品の近くではなかったり、

その製品について知人に話をするといった体験を含むすべてである。

「企業・サービス・製品」と
「関わるあらゆる人々」との関係を作る
「相互作用のすべて」



情報技術における
「人の役に立つ度合い」

UXって必要なの？

デジタルって本当に必要？

そんなにデジタル対応よしよしとしても、
コストだって増えるし、
慣れてない人にとっては逆に不便じゃない？

今までの体験で十分では？

そりゃあいい方がいいけど、
今までもちゃんと機能していたはず。
「体験を良くする」必要ってあるのかな？

今なぜ、こんなにもUXが重要視されるのか

世の中の利便性や価値の水準は上がっていき、
逆戻りしようとはなりにくく、
どんどん進んでいってしまう

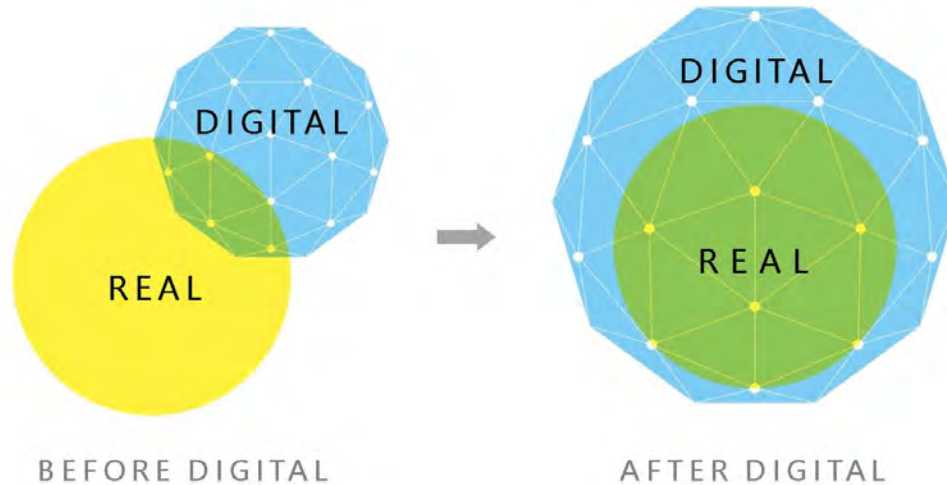


情報技術における
「人の役に立つ度合い」

行動支援の時代へ

アフターデジタルの世界観

日本企業は「リアルにくっついたデジタル」として活用しがちですが、オフラインが存在しなくなると、デジタル側に住んでいるような状況になります。デジタルがむしろ起点であり、「リアル接点というレアで貴重な場」をどう活用するかという考え方に移行します。



UX（顧客体験）が圧倒的に重要になる2つの理由

オンラインとオフラインが融合し、常時オンラインになるアフターデジタル時代において、以下2つの観点から全てのルールが書き換わりつつあります。

行動データで
顧客理解の解像度が
高まる

一連の行動フローを
支援できる

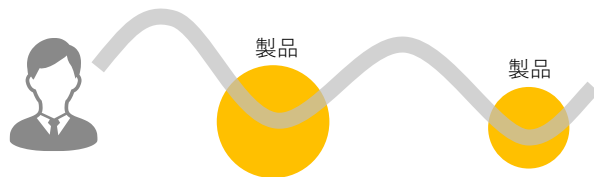
行動データの時代、顧客理解が時間・状況単位で可能に

顧客×行動データの取得・活用によって、最適なターゲットだけでなく、最適なタイミング×コンテンツ×コミュニケーションの提供が可能になり、

企業競争の焦点が「製品」から「体験」へ

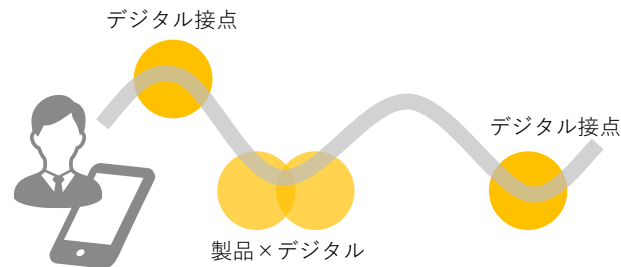
BEFORE

製品単体で価値提供するしかない



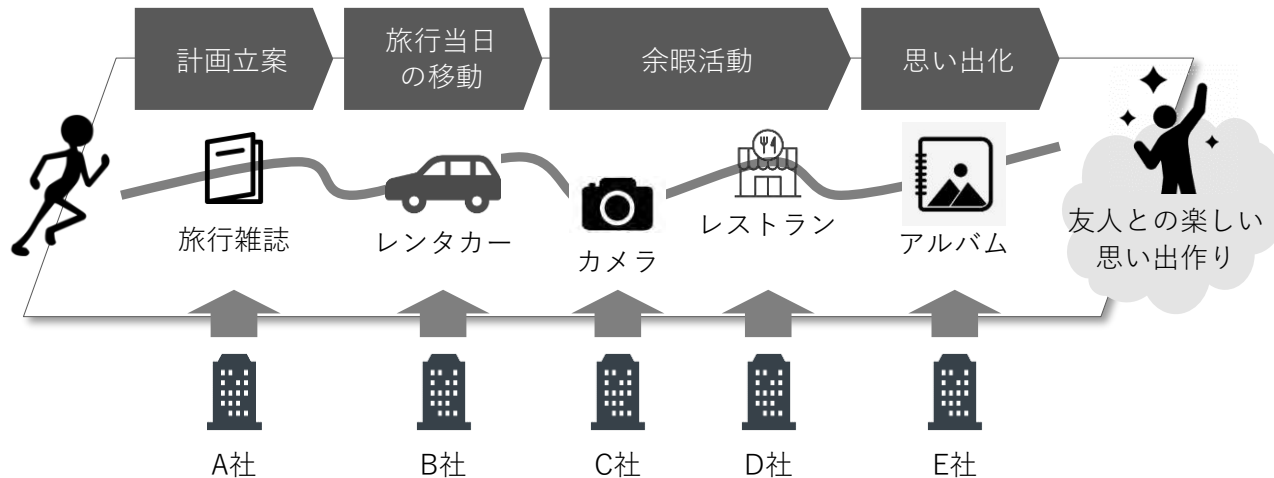
AFTER

体験全体での価値提供が可能に



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

UX（顧客体験）が圧倒的に重要になる2つの理由

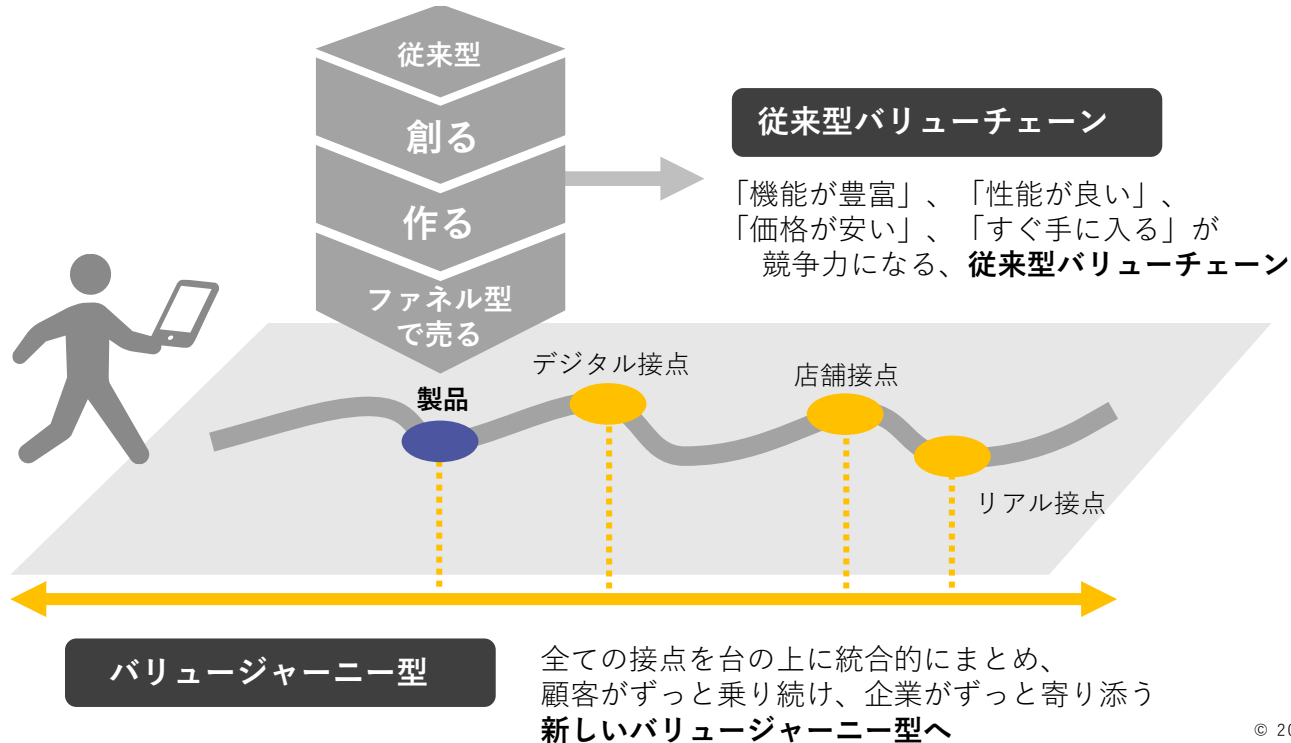
オンラインとオフラインが融合し、常時オンラインになるアフターデジタル時代において、以下2つの観点から全てのルールが書き換わりつつあります。

行動データで
顧客理解の解像度が
高まる

一連の行動フローを
支援できる

製品販売型のバリューチェーンから体験提供型のバリュージャーニーへ

製品を売ることがゴールにしたモデルから、使い続けてもらい、ユーザ・顧客が成功を収めることをゴールにしたモデルに移行すると捉えます。

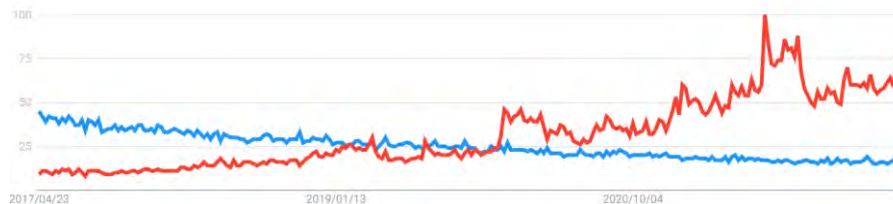


行動の時代：例えば「萌え」から「推し」へ

情報を受け取ることが価値だった時代から、自分がアクションできることが価値になっています。



- ✓ アイドルやゲーム、アニメなどのコンテンツにおいて、「萌え」という言葉は廃れて使われなくなり、代わりに「推し」という言葉が使われるようになりました。
- ✓ 「萌え」とは受動的に感じた内的な感情を指しており、基本的にそこに留まります。
- ✓ 一方で「推し」は、他人におすすめできたり、相手を応援して押し上げたりと、「何かしら行動を伴って初めて充足する」意味合いになっています。
- ✓ 行動支援が当たり前になった時代において、提供価値とは「自分に何をさせてくれるか」「どんな成功を実現してくれるか」になっており、成功を実現してくれるなら、その信頼の元ではデータの共有も厭わない状態にあると言えます。



顧客提供価値は

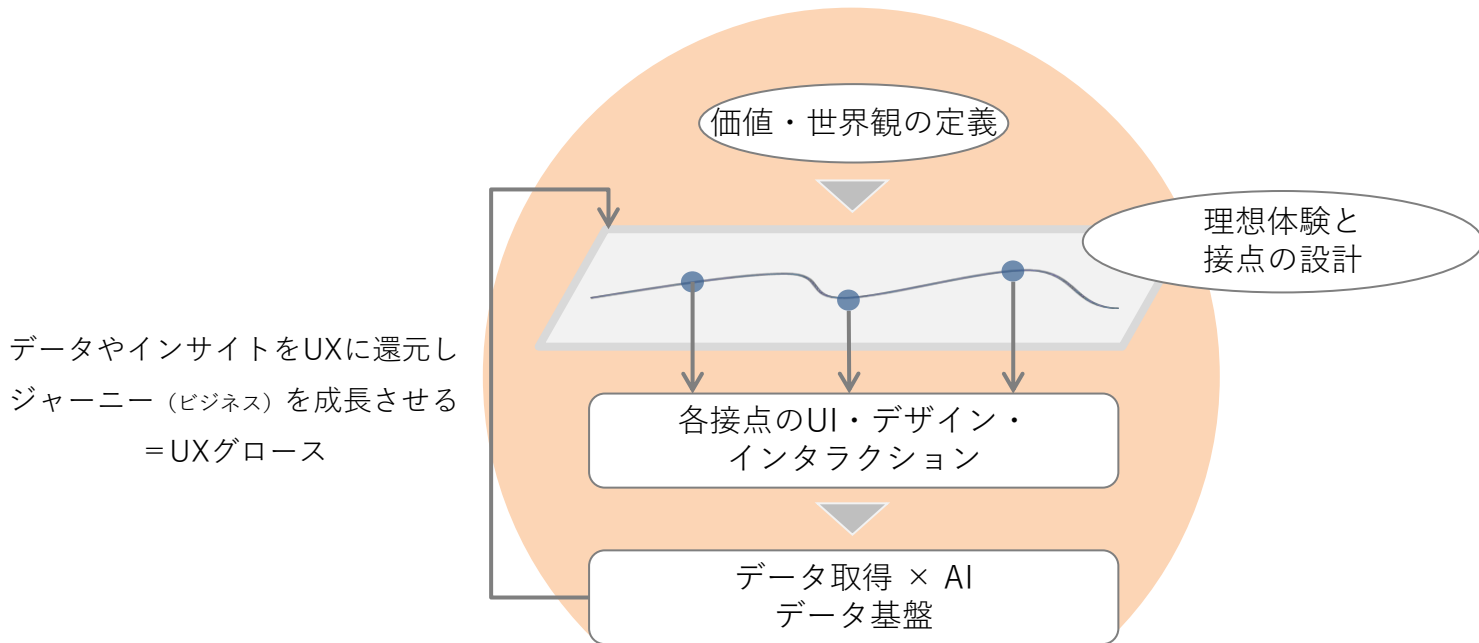
行動データと行動支援を通じた「成功体験の実現」

のことを指す時代になり、これが加速している

なおこの実現にあたり、行動フローについて「今ある接点を繋げればいい」と思いがちだが、「ユーザの向かうゴールの設定」と「そこまでの行動フロー定義」を行う必要がある。「どの行動フローを一点突破するか」を設計することこそが体験型ビジネスの戦略定義。

UXのスコープ

ここまでの議論からもわかる通り、UXデザインとはこうした価値を実現するための技術・技能です。世界観や価値定義から、高いLTVを作るための顧客接点設計、さらには個別接点のデザインやインターフェースまで、幅広い領域を指しています。



東南アジアに学ぶ 社会課題起点のUX変革

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。

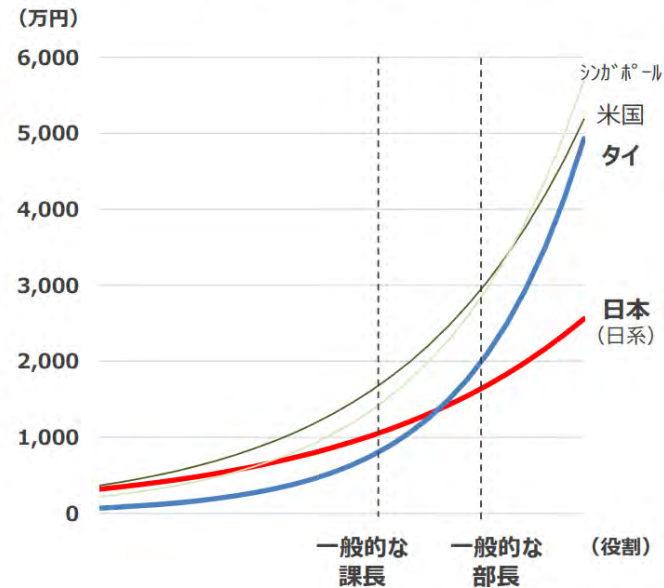
課長・部長への昇進年齢

	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

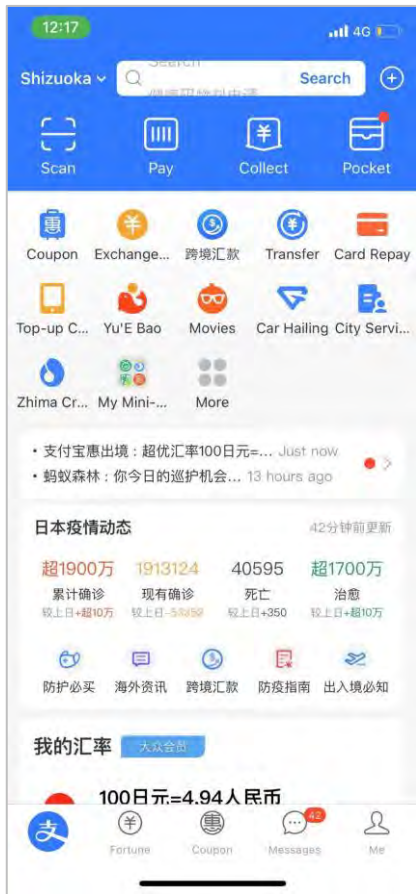
(出所) リクルートワークス研究所「5ヶ国マネージャー調査」を基に経済産業省が作成。

海外諸国との年収比較

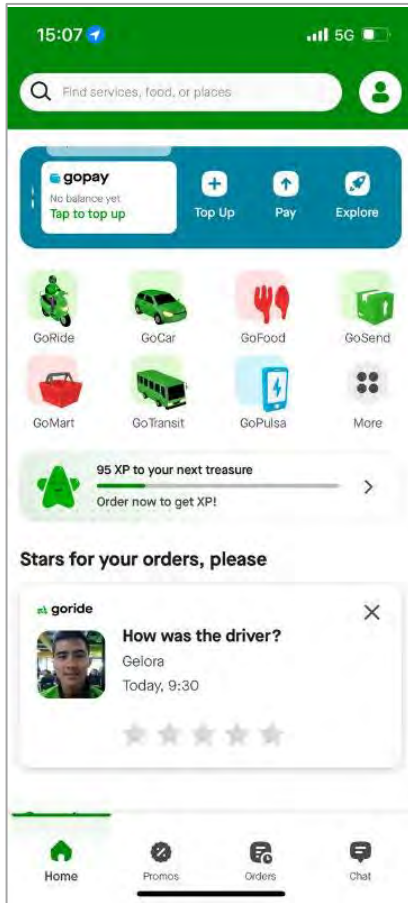


(出所) Mercer "Total Remuneration Survey (2019)"を基に経済産業省が作成。 36

スーパーアプリ



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。

日本で言えば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、創業者のナデイム・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」

実際には、GOJEKは中国型や日本型とは大きく異なっており、**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%

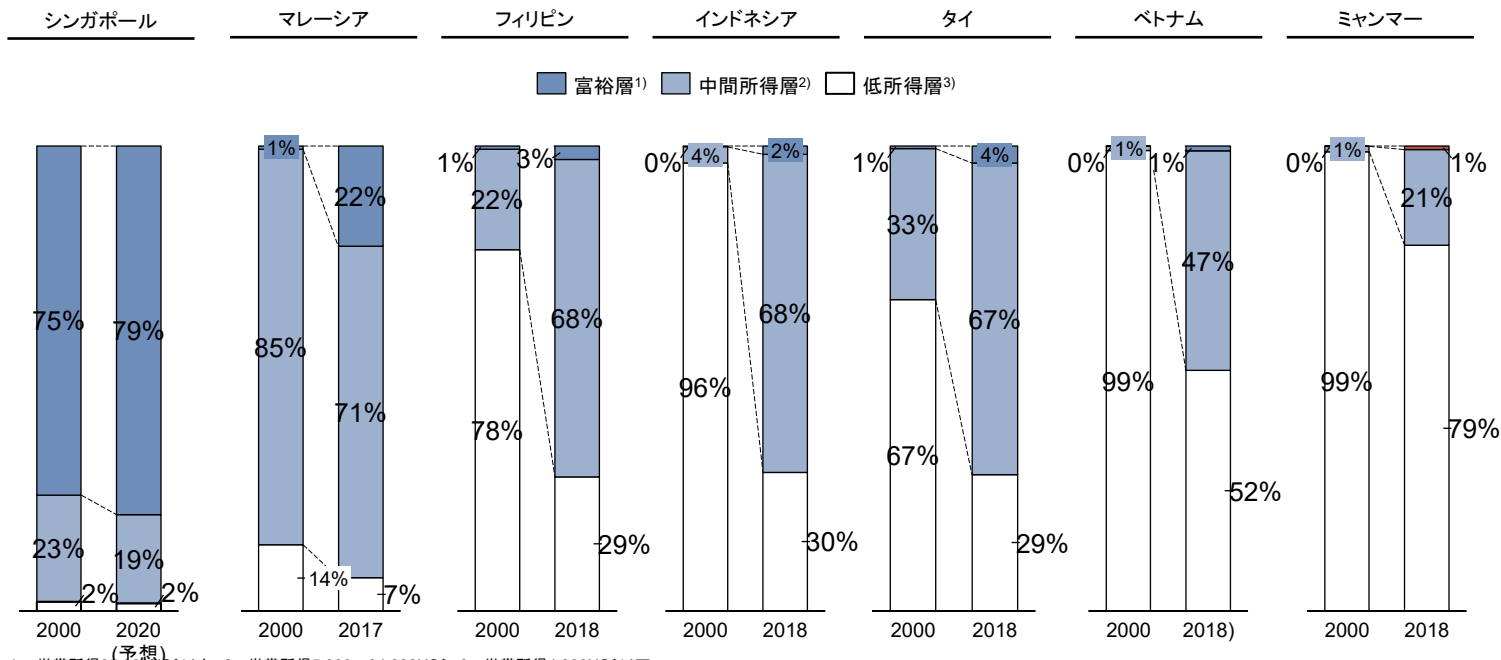
<https://s.response.jp/article/2019/06/09/323248.html>

ただ配達サービスがあればいいだけ？ ドライバーの観点から見たUX

広まった背景：中間層の拡大

※IGPI様資料より抜粋

各国の世帯所得分布推移(2000 - 2018)



1. 世帯所得35,000US\$以上 2. 世帯所得5,000~34,999US\$ 3. 世帯所得4,999US\$以下
出所: 経済産業省

広まった背景：生まれたペインをとにかく潰す

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）
- ドライバーに商品を買ってから配送。資金回収させることでゴジエック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

※天井の話

ドライバー向けのサービス

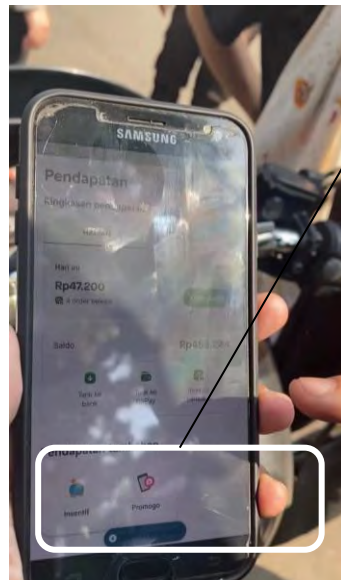
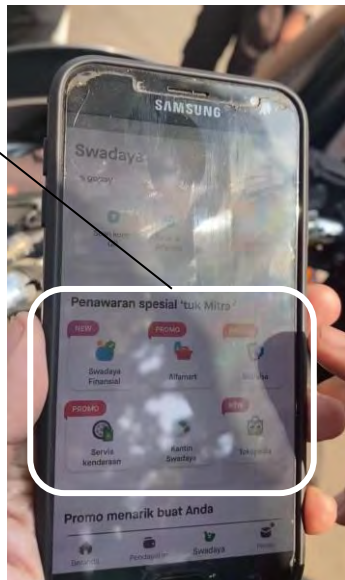
ドライバーに対して金融的支援と福利厚生サービスが提供されている。

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えるもの。

「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。



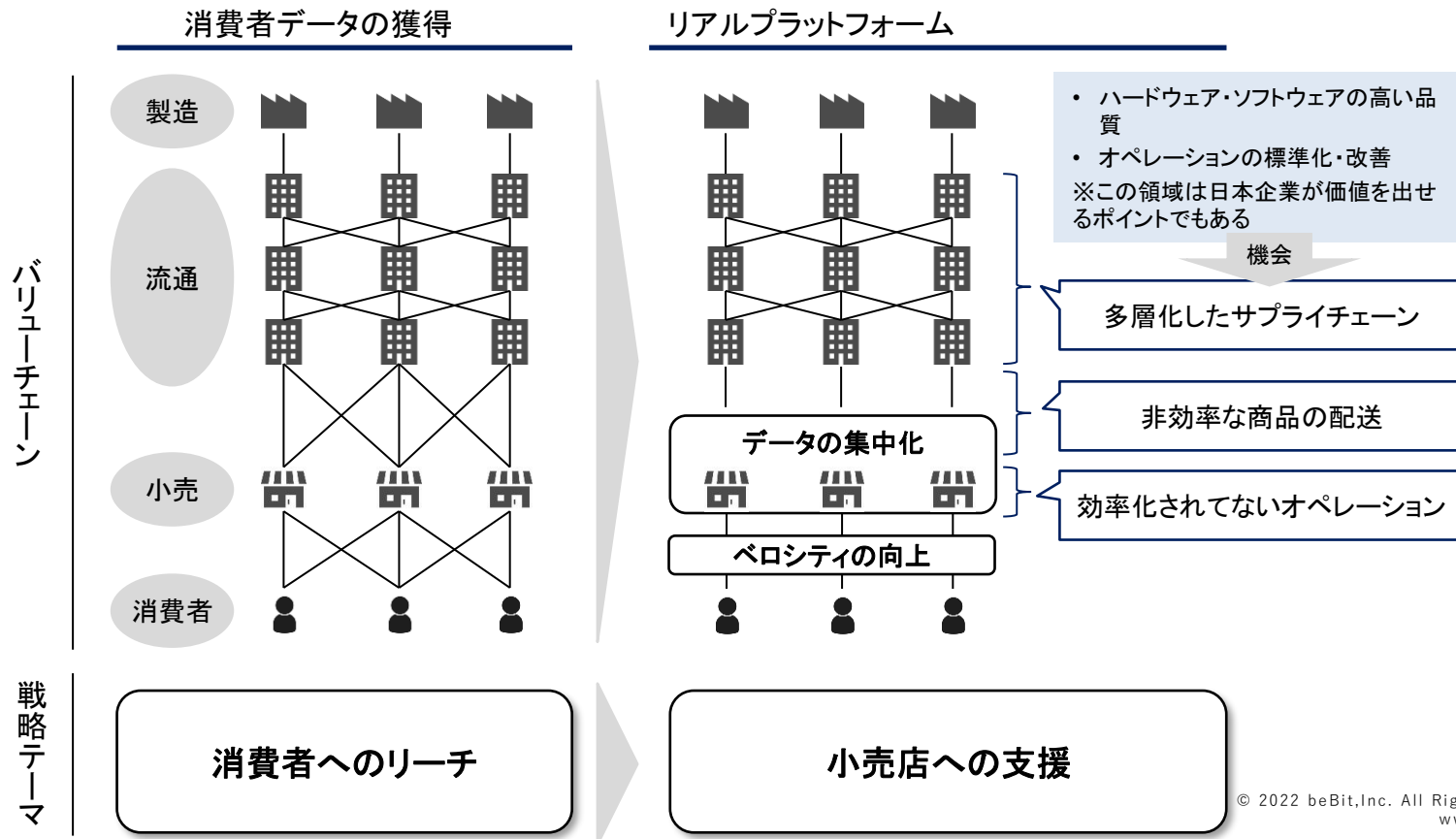
副収入サービス

- 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（商店）に対する
サービス提供・価値提供

新たな社会課題の解決へ

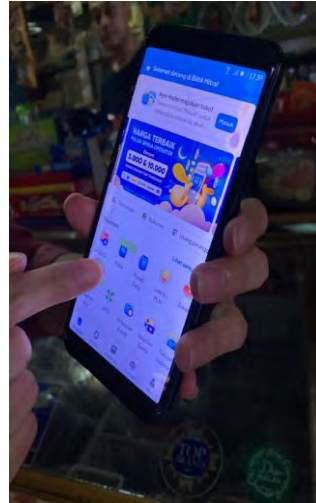
※IGPI様資料より抜粋



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

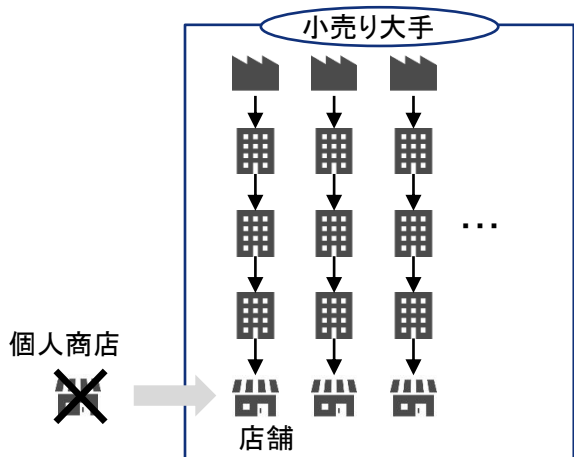


縦割りと横ぐしの考え方

これまでは社会効率を高めるためにサプライチェーンをまとめていく必要があったが、スマホが普及したアフターデジタル社会においてはプラットフォーム的に繋げていくことが可能になり、「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を推進できるようになった。

よくある小売りの事例

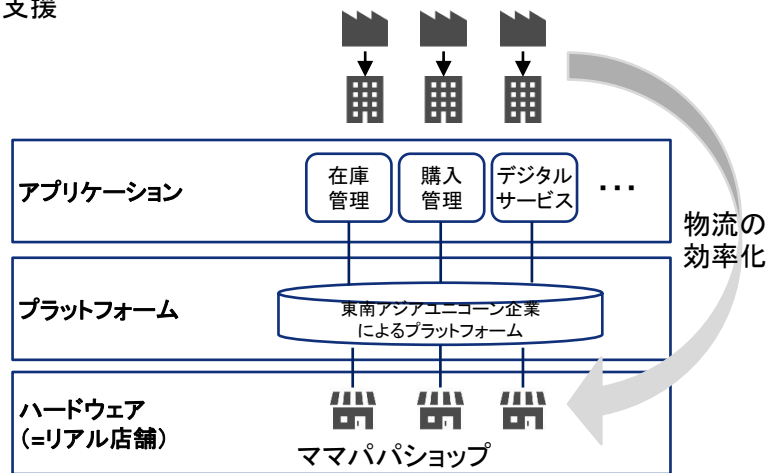
工場、サプライチェーン、店舗まで一貫したシステムの構築



- 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



※IGPI様資料より抜粋

- 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

まとめに

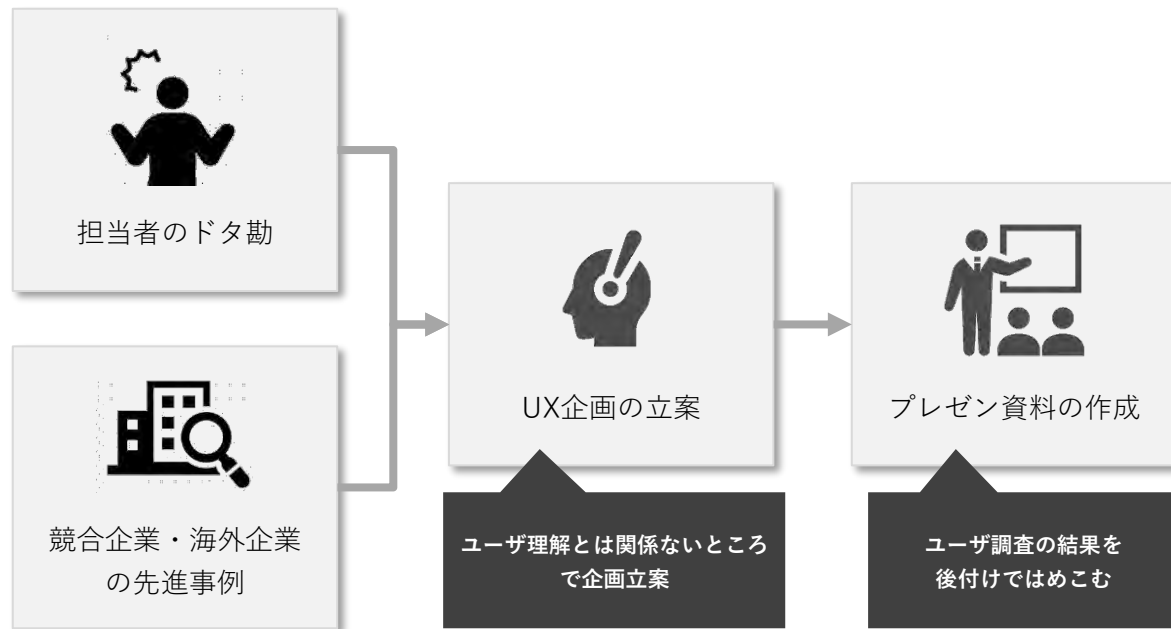
社会課題フォーカスをインドネシア事例に学ぶ

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。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
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	宅配システムに存在 する非合理的な 格差構造	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
顧客・利用者	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, ケイバビリティ)		誰がやる？	

大前提：全ては良質なユーザ理解から始まる

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ではありません。「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。



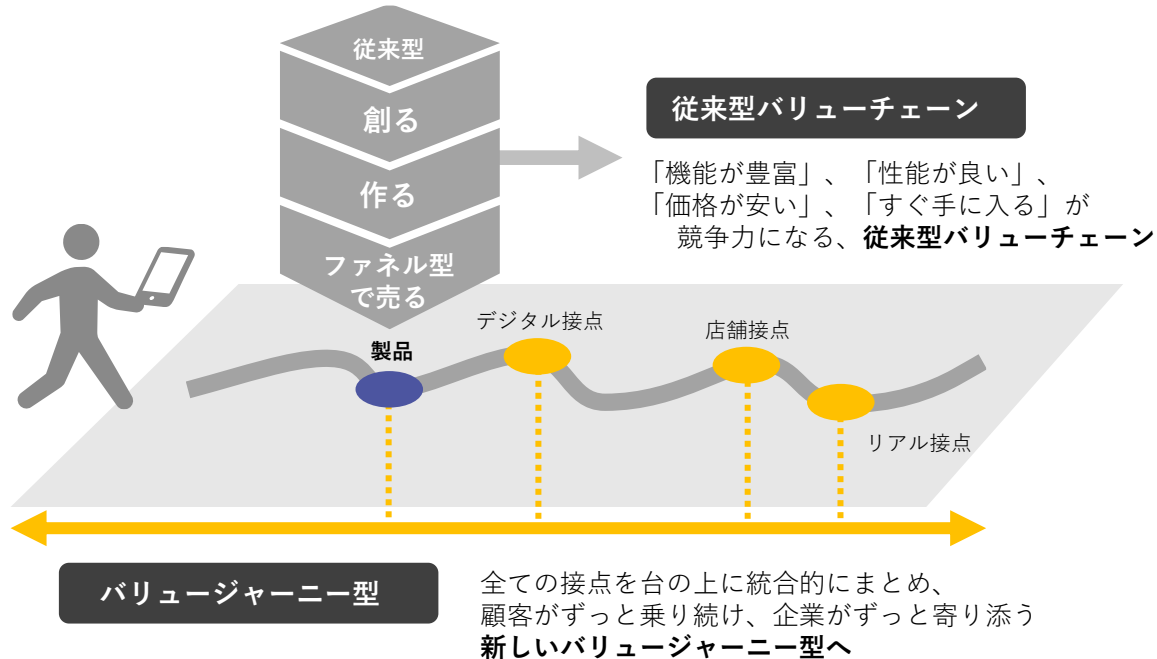
「顧客を見る」ことと「顧客視点」であること

「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されています。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。



総力戦の時代へ

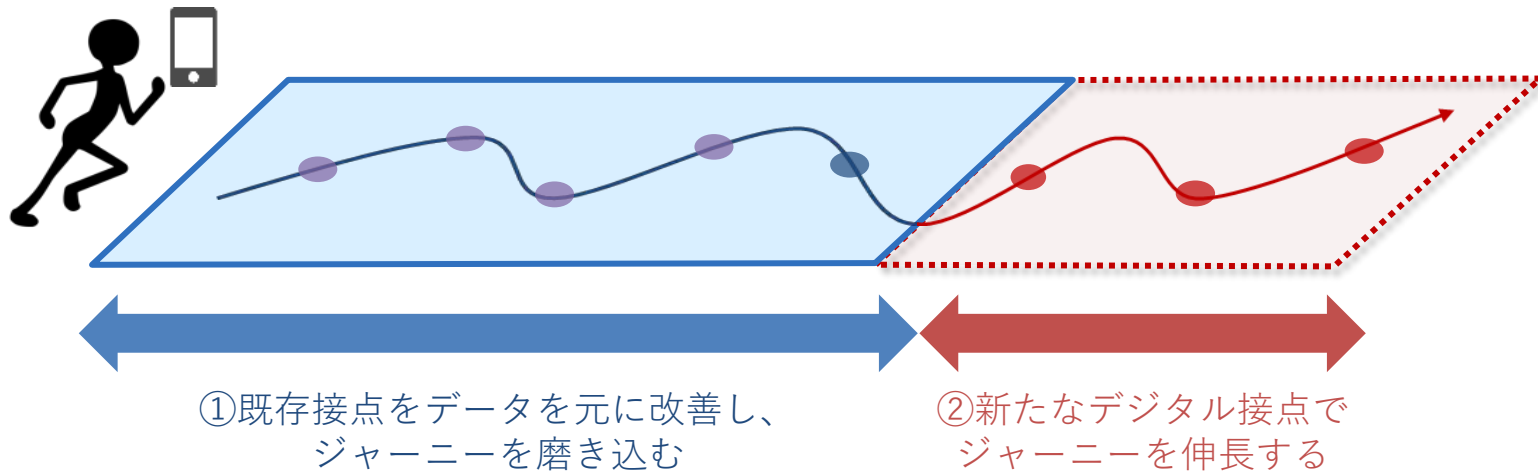
さまざまな顧客接点を通して一貫した価値を提供するために、全員が命令型ではなく対話型で協力したり、自社の提供すべき価値を全員で認識して総力戦として戦う必要があります。
「組織で体験をアラインさせる」ことが重要になります。



あらゆる顧客接点で、ユーザから見て共通の世界観・価値が体现されていないと、ユーザにとって違和感のある体験になってしまう

バリュージャーニーを2つの活動に分ける

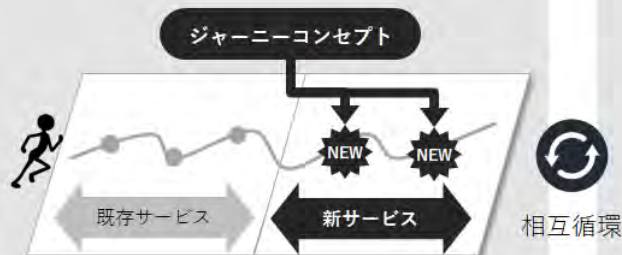
UX/CX型のビジネスに転換し、その企画と実装を絶えず行うためには、大きく2つの活動が必要です。これがまさにDXに必要な活動であり、②だけを行ってしまうケースや、①も②も行わずシステム導入に走るケースなどが見られます。



バリュージャーニーを2つの活動に分ける

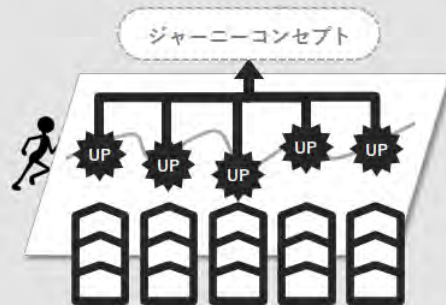
UXグロースモデル

トップダウン型UXグロース活動



中長期のジャーニー全体構想を描き、
必要な新サービスを開発

ボトムアップ型UXグロース活動



部分における体験更新を積み重ね、
いつの間にか上位コンセプトを刷新

これらを統合してUXグロースモデルと言います。DXや時代に対応するための必須活動と捉えています。

トップダウン型とボトムアップ型のUXグロース活動に分けており、何より重要なのはボトムアップの業務が変わることです。

本日のメッセージ

1 顧客提供価値は、行動データと行動支援を通じた「成功体験の実現」を指す時代になっており、バリューチェーンにとどまらず、バリュージャーニーへの移行や思考が急がれる。

2 一つの例として東南アジアの進化・成長は目覚ましい。これを環境の違いと断ずるのではなく、デジタルによる横ぐしの可能性、ステークホルダーごとのベネフィット突き合わせなど、より良い社会UX構築のために学べることは数多く存在する。

3 バリュージャーニーを作るためには、顧客視点・ユーザ視点を持ちながら、トップダウンとボトムアップの相互循環によって体験づくりを更新し続ける必要がある。

藤井保文AI影分身

本日の内容や議論は、生成AIによる「藤井保文AI影分身」からご質問いただけます。

Web版をご利用の方



LINEをご利用の方

