

連載 プロマネの現場から

第 148 回 「アフターデジタル」の世界とUXの重要性

蒼海憲治(大手 SI 企業・上海現地法人・技術総監)

「ウィズ・コロナ」が続いている世界では、「非接触」「非移動」が求められています。そのため、これまでなかなか進まなかった自動化、機械化、無人化、電子決済、シェアリング、ストリーミング、サブスクリプション等を活かした業務やサービスの提供がこれまで以上に求められています。

この流れは、「アフター・コロナ」の世界でも継続していく不可逆な流れであり、デジタル技術の活用によりビジネスモデルを変革し、新たな価値を創出するデータトランスフォーメーション（DX）がいよいよ本格化していきます。

デジタル化、DXの適用においては、中国の方が、日本よりも進んでいると認識していますが、この認識は、まだまだ共有できているとはいえません。その原因を一言でいうと、「見ている世界が違うから」ということになるかと思います。

このことを明確に指摘しているのが、藤井保文さんと尾原和啓さんの共著の『アフターデジタル オフラインのない時代に生き残る』（*1）です。

曰く、日本人が見ているのは、「ビフォアデジタル」の世界。一方、中国などデジタル化が進んでいる地域は、「アフターデジタル」の世界になっている、といます。

「ビフォアデジタル」とは、「リアル（店や人）でいつも会えるお客様が、たまにデジタルにも来てくれる」世界でしたが、「アフターデジタル」では、「デジタルで絶えず接点があり、たまにデジタルを活用したリアル（店や人）にも来てくれる」世界というように、180度変わっています。

つまり、「ビフォアデジタル」では、オフラインが主であり、オンラインが従であったのに対し、「アフターデジタル」においては、この主従関係が逆転しています。さらに言うと、全てがオンラインになってしまえば、オフラインとオンラインの境界さえ、既になくなってしまいます。

EC化の流れの中で、オフラインであるリアルの店舗を持っている企業が、オンラインの店舗を持つケースが増えています。

しかし、その逆の場合、オンラインの店舗を持つ企業が、オフラインのリアルの店舗を持つことに、疑問を持つ方は多いのではないかと、思います。

しかし、OMOの世界観からみると、その理由は、オンラインとオフラインは既に溶け合って違いはないから、ということになります。

たとえば、アリババの実店舗スーパー兼EC店舗の倉庫でもある「盒馬鮮生（フォーマーフレッシュ）」が作り出している世界は、OMO（オンライン・マージ・オフライン）と呼ばれます。ここでは、オンラインとオフラインは対立するものではなく、融合し一体化したものと捉えられています。

顧客の視線でみた場合、必要な商品やサービスを購入するとき、本来、チャネル別に考えてモノを購入しているのではなく、その時その時、一番便利な方法を選んでいるにすぎない、ということになります。つまり、OMOの世界の顧客にとって、パソコンもスマホも、リアルな店舗も、ユーザインタフェースの一つにすぎない、ということになります。OMOの世界においては、すべてのインタフェースを通して得られる「データ」こそが重要になります。

実際、アリババやウイチャットを運営しているテンセントなどは、顧客の属性情報だけでなく、行動履歴や購買履歴など、徹底した顧客データの収集を行っています。顧客のIDに、すべての行動履歴と購買履歴が紐付けられている状態です。

一方、従来の企業は、顧客の属性情報を保有していたとしても、顧客の行動履歴や購買履歴などの捕捉は一部に留まっています。

なぜ企業側が、そこまでデータを収集するのか？

その理由として、中国の自動車業界向けオンライン媒体である「ビットオート」（易車）の経営者の言葉が紹介されています。

「これからのビジネスはデータをできる限り集め、そのデータをフル活用し、プロダクトとUX（顧客体験、ユーザ・エクスペリエンス）をいかに高速で改善できるかが競争原理になるから」といいます。

データをプロダクトとUXにフィードバックし、より良い体験を顧客に提供していく。

データがあってはじめて、オンラインもオフラインも含めて、高速改善の実現、高速でPDCAを回すことができます。

その背景には、「もっと社会を便利にしよう」「価値や利便性、インセンティブを相手に与えよう」と考え抜こうとする姿勢がある、といえます。

また、リアル店舗は、物理的制限からスタートしているため、それをそのままデジタル側に持っていかようとすると、物理的制限をデジタル側に持ち込むという歪なものになってしまいます。そのため、本来、制約がなく理想的な行動が選択できるデジタルを起点に考える必要があります。

本書で一番興味深かった箇所は、アリババがエコシステムを追求するために構築した「エコシステムを作るためのUX（ユーザ・エクスペリエンス）方法論」についての紹介でした。

この方法論は、アリババにあるUED（ユーザ・エクスペリエンス・デザイン）大学で、2017年12月時点、「Holistic Experience」として、『UXの5段階』が整理されています。

第0段階 2006年～2008年

狭義のデザインしか考えていない世界

デザインシンキングチームは、ビジュアルデザインやUI等のデザイン分野のみを考える。

「このデザインを見て、ユーザはどのように感じるか」「このサービスは使いやすいか」等、ユーザビリティの問題点による機会損失を考えています。

第1段階 2009年

ペネトレーション

第0段階では不十分と考え、デザインとビジネスとテクノロジーを等しく、デザインシンキングが包括するかたちで捉え直した。

UIとは、本来的には、デザイン視点だけでなく、ビジネス視点とテクノロジー視点を融合して捉えるということを示しています。

本来のデザインシンキングにおいては、表層的なデザインだけを考えるのではなく、組織の戦略や要件等も踏まえた上で、ビジネスもテクノロジーも考える必要があります。しかし、著者の藤井さん自身も、本書の中で驚かれています。これが11年前の第1段階というのは、同様に私自身も驚きました。

第2段階 2012年～2015年

デフュージョン（普及・拡散）

第1段階のデザインとビジネスとテクノロジーにおけるビジネスオペレーション側のエクスペリエンスデザインを磨き込んだ段階。

たとえば、B to B、B to Cのそれぞれのエクスペリエンスを組み合わせることにより、販売者側のデジタル化を支援し、購入者側のモバイル経験を満足させるB to B to C型プラットフォームとしてのUXを構築することにつながった、といいます。

第3段階 2015年～2017年

エボリューション

OMOによる新小売（ニューリテール）のこと。アリババのECやオンラインサービスの方法論を、既存の小売店舗に応用して再構築することで、新たな価値を生み出すことができるようになります。

新しいビジネスは、オンラインを軸に構築されているため、近接するビジネスとの連結も容易になります。

たとえば、デリバリーサービスとの連携や、AIスピーカーによるECとも連結可能となっています。

つまり、このように有機的に融合することが可能になる、アリババのエコシステムが生まれることにより、このエコシステムに参画する中小企業は、単一の事業やチャネルよりも、多くの恩恵を享受することができるようになります。

第4段階 2015年～現在

データドリブン

第3段階でエコシステムができると、オンラインだけでなく、リアル接点でのデータもたまるようになります。

この膨大なデータが獲得できるようになると、これを、社会貢献や新しい技術開発に活用し、さらなるデータエコシステムを構築できるようになります。

第5段階 2015年～現在

ホリスティック・エクスペリエンス（全体論的な体験）

2つの観点があります。

1つ目の観点として、①トレンド、②オペレーション、③パフォーマンス、④データ、⑤機能、⑥競合優位性、⑦世論の7つの要素がバランスの取れた体験を指します。

2つ目の観点として、ロイヤルティ指標であるNPS（ネット・プロモーターズ・スコア）の活用です。

従来の顧客満足度のように不満解消のようなものではなく、顧客にプラスの感情、つまり、ロイヤルティを発生させられるかどうかの指標を使い、エコシステムにおけるサステナビリティを見ています。

理想論や机上の空論としてのNPSではなく、「NPS経営」が、既に実践されている、といえます。

「アフターデジタル」の世界は、第3段階であり、一般的な日本の企業は、まずこのエボリューションの段階を目標とすべき、といえます。

また、決済プラットフォームになろうとしているのであれば、データとビジネスが循環し高度化していく、第4段階や第5段階のエコシステムを構築することが重要になります。

ところで、「アフターデジタル」時代のビジネス原理としては、2つあるといえます。

(1) 高頻度接点による行動データとエクスペリエンス品質のループを回すこと。

(2) ターゲットだけでなく、最適なタイミングで、最適なコンテンツを、最適なコミュニケーション形態で提供すること。

(1)については、エクスペリエンスが良いから優良なユーザと良質なデータがたまる。さらに、得られたデータでエクスペリエンスを良くしてデータにお返しする。すると、さらに良いデータがたまる、というループを回すことができるようになります。

(2)については、《行動データに基づいた「顧客理解」と「即時性」の重要性が高まることを示してい》る、といえます。

現在は、モバイル機器、IoT、各種センサーの発達により、顧客のより細かい状況を捉えることが可能となっています。

顧客のより細かい状況を捉えることにより何が変わるのか。

それは、バリューチェーン型からバリュージャーニー型への企業のビジネスモデルレイヤーの変革になります。

従来のビジネスモデルは、商品を企画し、それを生産して、チャンネルで売るという商品中心のバリューチェーンでした。

一方、「アフターデジタル」の世界では、なるべく高頻度の良い体験を提供することが優位となるため、顧客の状況に寄り添うバリュージャーニー型にビジネスが変化します。

マーケティング用語に「カスタマージャーニー」という用語がありますが、そこから転用してつけられています。

《バリュージャーニー型において重要なのは、「いかにして顧客のジャーニーへの吸着度を高めるか」という部分です。

ジャーニーへの吸着度を上げるには、OMOという考え方が重要になります。

OMOではオンラインとオフラインを区別せずに「ジャーニー」として一括で取り扱い、オフライン行動もデータ化して活用します。》

そのため、企業の組織構造としては、《こうした「ジャーニーファースト」な運用の仕組みを作ることが、バリュージャーニーを回していく肝です》と指摘されています。

では、いかに、バリュージャーニー型のビジネスモデルの変革を行えばよいのか。

「2つの活動と1つのチーム」が必要であり、それは、「UXグロースハック」と「UXイノベーション」の2つの活動と、「グロースチーム」になります。

「UXグロースハック」とは、あらゆる企業が現時点で持っている顧客接点から行動データを取得し、活用し、体験を改善することで、ビジネス成果を上げていくことを指します。

「UXイノベーション」とは、デジタルを活用した新しい接点を作ってジャーニーを伸ばしていくことを指します。

そして、「グロースチーム」が、「UXグロースハック」と「UXイノベーション」を行う状態こそ、日本企業がボトムアップ的にバリュージャーニー型のビジネスモデルへの変革を進める、DXの第一歩として理想的ではないか、と提言されています。

いきなり「UXイノベーション」に飛びつくのではなく、まず、「UXグロースハック」を行い、行動データを使いこなせるようになる必要があります。

注意が必要なのは、以上述べてきた、デザインシンキング、UX/ユーザ・エクスペリエンスは、UXデザイナーの専門家だけが考えるのではないということです。

《「体験の重要性が高まっている時代において、UXという概念は全員が持っていて当たり前」という領域に達している》必要があります。

今回取り上げたアリババは、日本企業と比べて、UXの観点において、先行しています。その一方、中国の多くの企業は、日本企業と同様に、「UXグロースハック」さえ、まだまだ十分にできていないのも実態であり、SIベンダーとしては、その入り口から支援することも求められています。

そのような場合、今回取り上げた、UX／ユーザ・エクスペリエンスでの視点や、バリエーション型のビジネスモデルの基となっている『ジョブ理論』、そして、それらを推進する「アジャイル」開発のスキルやマインドなど、参考になることは多々あると思います。

(＊1) 藤井保文・尾原和啓『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3月刊