

開催日：2024年12月5日（木）

開催場所：東京プリンスホテル本館2階

「サンフラワーホール」

第19回デジタル業務改革／BPMフォーラム会場イベント「デジ改Live！」基調講演

講演テーマ：

「ビジネスのデジタル化に潜む4つの盲点

～BAが『顧客起点デジタル』をリードする～」

特定非営利活動法人 CeFIL 理事／

元・東京海上日動火災保険株式会社常務取締役

横塚 裕志氏

講演要旨：

1. 顧客接点がデジタル化される一方で、噴出する問題

切符・指定席の購入、ホテルの予約、お取り寄せの通信販売、保険証券、電気料金表、カード利用明細などのWEB化が進み、企業と顧客の間のデジタル化が進んだ。しかし、非常に問題が多い。

・輸送機関の発券などの窓口サービスを縮小し、デジタル化を進めるが、不完全で不便さをひきおこしている。

・自治体のオンライン化は、7割を超える手続きがほとんど使われておらず、作っただけになっている。

・多くの契約手続きがデジタル化される一方、専門用語、難解なルールが顧客にストレスを与えている

・リアルの良さを失い、デジタルの特長が生かせていない。電話や窓口の方がまだ便利なことが多い。デジタルであれば、紙の処理とは違う付加価値が出せそうだがそれができていない。

2. デジタル化に潜む4つの盲点

デジタル化に実は大きな盲点が潜んでいることに気がつかなくてはならない

盲点1. 紙プロセスをそのままデジタル化すると潜んでいた問題が顕在化する

「紙」＋「窓口」の従来の手続きは、難しいルールを人の説明で解消していたが、オンラインでは、切符のルールの難しさや申請のルールがお客様のストレスとなる。操作性という単純な問題ではなく、企業側がこれまで持っているルールが難しいということが顕在化する。「窓口」の対応は実に柔軟で、購入手続きが実は相談相手になっている。その実態の価値を分析しきれず、盲点となり、オンラインでその価値が再現できていない。

盲点2. 顧客との接点を「事務処理」と考え、顧客起点に気がまわらない

顧客の接点ではあるものの、「事務処理」なので、そもそも、顧客起点という発想になっていない。単に、現行ルールを踏襲する傾向が強くなる。現行ルールは関係者が多く変更しにくい。「事務処理」なので、付加価値を付けようという発想にならない。時間もコストもかけにくい。「事務処理」なので、顧客のストレスに気がつかないという盲点になっている。

盲点3. 企画するビジネス部門に「顧客起点」のデジタル化の意義が見えていない

「デジタル化」は、現行プロセスの紙を電子化することだと誤解している。顧客とのオンライン化は、社内のオンラインの延長だと誤解している。デジタル化すれば、自然と利便性が上がるものだと誤解している。普段使っている専門用語が難しいものだと露とも思わない。本来のデジタル化の意義が見えない（盲点）ままに、デジタル化を進めている。なぜなら、「デジタル化」は、どういう考え方であるべきかを学んだことがない。「デジタル化」が、競争力を上げる武器だということを学んだことがない。

盲点4. 受注するIT部門（ベンダー）には「顧客起点」から考える役割は無い

SEは、ビジネス部門が作成する要件記述書に従って開発することが役割。SEの役割はQCDにあり、ビジネス部門に問題を提起する役割はない。SEは画面や操作性を設計するが、専門用語までは踏み込めない。SEに与えられる時間は短く、CXを考える時間はない

これが現実なので、今使われている顧客接点系のデジタルサービスは、何年かかっても改善されないだろう。

このような盲点を放置したままのデジタル化は、サービスの相対的な質を低下させるリスクとなる。例えば、韓国のKakao Bankは2016年に設立され、スマホでの簡単な口座開設やローンの実行を提供するなど顧客数を急増している。こうした企業に対抗するためには、「顧客起点デジタル」への取組みが求められる。

3. 「顧客起点デジタル」を創造していく体制づくり

「顧客起点デジタル」には、以下の3点セットが必要と考える。

- ・「組織」：CoE（センター・オブ・エクセレンス）の設置
- ・「企画プロセス」：顧客起点デジタル化企画プロセスの標準化
- ・「プロ人材」：BA（ビジネスアナリスト）の育成・確保

顧客本位とかビジョンを掲げるだけでは実践が伴わない。

世界では標準となっている専門の体制を学ぶべきではないだろうか。

（１）「組織」：CoE（センター・オブ・エクセレンス）の設置

「顧客起点デジタル」を実現するためにはプロ人材を擁する CoE を設置し、各事業部門が顧客との接点を持つ際に、CoE が横断的・俯瞰的に関与して戦略を練り直すことが重要である。これにより、企業全体で顧客サービスを最適化することができる。

（２）「企画プロセス」：顧客起点デジタル化企画プロセスの標準化

「顧客起点デジタル」の実行にあたっては、標準的な企画プロセスをルール化し、戦略からソフトウェア開発まで一貫して顧客視点で進めることが求められる。顧客の課題を徹底的に探し、社員だけでなく、様々なプロの見方・知恵を加え、最善策を考え抜くことが、デジタル化成功の鍵となる。

（３）「プロ人材」：BA（ビジネスアナリスト）の育成・確保

「顧客起点デジタル」の核となる CoE には、各事業部門の企画に参画し、全体最適の観点から改革を構想し、具体化設計する専門家、いわゆる BA（ビジネスアナリスト）を育成・確保することが必須だ。BA は、顧客・現場・管理者・幹部さらには CX デザイナー・システムエンジニアといった関係者と自在にコミュニケーションし、顧客起点で、様々な視座から課題を分析し、デジタルプロセスの設計を行う能力を持ち、企業のデジタル化を牽引する役割を果たす。BA という専門職は、欧米では常識となっており、その数は 200 万人と言われる。

「顧客起点デジタル」への変革を実行できるのは経営者しかない。「DXをやれ」と言っている場合ではない。BA を育成して、基本的なデジタル能力のところから会社を変えていく取り組みを進めるような会社が 1 つでも現れることを願っている。

以上