

基調講演

「気づきと共感から始まるデジタル田園都市」

東京大学大学院工学系研究科教授

森川 博之

本日はこのような場にお招きいただきありがとうございます。これから50分ほど、デジタルに関してお話をさせていただきます。

テーマに「デジタル田園都市」というキーワードを含めていますが、あくまでもデジタルはツールでございます。皆様ご存じのとおり、デジタルはツール、ないよりはあった方がいい、これをきっかけに地方をよりよくしていく、そのためには、現場が重要だと思っています。デジタルは結局現場起点です。現場の人、1人1人が考えるしかないです。まず2つほど事例をご紹介します。

1つめは、配達ロボットになります。アメリカのスターシップテクノロジーという会社で、COVID-19の前から彼らはサービスをしていました。そのとき、僕はどう思っていたか、自動運転がメインであって、このような配達ロボットは自動運転を簡単にしたバージョンだと思っていたのです。

でも、COVID-19で、自動運転も大切だけど、こういう小型のモビリティロボットも重要なんじゃないかと私自身の意識が変わったのです。将来我々の職場や生活周辺で、こういう生活ロボットが動く時代になるかもと、感覚がガラッと変わりました。

2つめは、自転車、Zwift(ズイフト)というサービスです。好きな方はご存じだと思います。バーチャルでレースに参加できるというのですが、これもCOVID-19の前からありました。これはプロのレーサーとも走れるもので、以前から私も知っていましたが、こんなもの使わないよねというのが正直な感覚だったのです。自転車は緑に囲まれて、あるいは空気がきれいなところで走るのがいいじゃないか、部屋で走るは面白いのか、と思っていたのです。

しかし、コロナでやらざるを得なくなった、そうすると今、何が起きているか、今週の土曜日に彼が走るから走ろうと全世界からこういうバーチャルなものに参加する人が増えていっているのです。ざっくり言うと、市場が増えている、しかし私自身もいっさい気づかなかったというわけです。

デジタルって我々の感覚が変わっていくことによって市場が立ち上がっていくことがたくさんあると思っています。これは僕も今回のCOVID-19で勉強しま

した。

今から 700~800 年前の黒死病です。ものすごく社会に大きな影響を与えました。黒死病が起こったことで人口が三分の一減ってしまったわけです。それが契機となってグーテンベルクが印刷機を発明したとも言われています。

どういう文脈かという、人口減少により本を作る作業、造本コストが上がったので、彼は印刷機を発明したと。

また僕自身も知らなかったのですが、ある方に言わせれば、当時、黒死病がなかったら僕たちはフランス語を勉強していたかもしれないと言われる方もおられます。英語は労働者階級の言葉で上流階級の政治家はフランス語を話していた。しかし人口が減り、労働者階級の割合が相対的に上がって英語が表に出てきた、と言う人もいて、めぐりめぐってこのような大きな変化に変わっていった。COVID-19 も今から 100 年先に考えてみれば、2020 ってもものすごい大きなターニングポイントだったよねと、そうなるようにも感じています。

では、問題はこれからどういう社会に変わっていくのか、デジタルでどういう世界が生まれるのか。これは正直なところ、分かりません。分からないということ洗濯機の事例でいつも紹介しています。この事例は、衛生観念が変わった大きなイノベーションだったわけです。きれい好きになり、毎日着替えるようになって衣類の市場が一気に増えたと言う方もおられます。

しかしながら、洗濯機が登場するときに、素晴らしいデバイスが登場して衣類市場のチャンスだと言っていた人はおそらくいないと思います。何となくデジタルも同じ感覚だと思います。デジタルによって、アナログでやっていることをデジタル化する、生産性を上げるのが家事労働の負担を減らしていくことに匹敵する。我々の感覚が変わることで、新しい市場が生まれるのかもしれないと、そんなふうに思っています。ですので、正直申し上げて、デジタルで何が起きるかわからない。しかし確実に変わっていくことと思います。

ではデジタル変革に話を進めます。5G、AI、IoT などいろんなバズワードが飛び交っています。それっていったい何か。リアルな世界からデータを集め、そこで何かしら分析して、リアルな世界にフィードバックをかけていく。このとき重要なのがループです。これに気づくかが、実はデジタルで重要なこととなります。5G、AI、IoT は、このループを回すためのツールなわけです。リアルな世界からデータを集めるのに必要なら 5G を使えばいい。集めたデータを分析するのに必要なら AI を使えばいい。しかし重要なのはこのループに気づくかどうか重要です。これが悩ましくもあり、気付かないのです。

私自身、最先端テクノロジーは、必ずしも必要ないと思っています。その中で好きな事例は、四国でやっている古紙回収システムです。

やっていることはとてもシンプルで、古紙回収ボックスにセンサーと SIM カードを入れただけです。そうすることで、古紙回収事業者は現在古紙回収ボックスにたまっているか遠隔で把握するというシンプルなものですが、四国の事例で面白いと思ったのは、そこにスーパーマーケットを巻き込んだことです。

古紙回収ボックスをスーパーの駐車場に設置して、お客さんが古紙を持っていくと、もっていた量に応じて、ポイントがもらえる。それは誰が負担するかというと、古紙回収事業者です。センサーと SIM カードを入れることで、回収コストがぐんと減ります。おおよそ3分の1くらい減るので、その浮いた3分の1の一部をスーパーの売り上げに還元している。これは、すごく小さい事例ですが、新しい価値を生み出した事例だと思っています。お客様とスーパーと古紙回収事業者の三方よし。おそらくこのレベルの話であれば、いろいろなところで可能性は転がっていると思います。この事例も言われてみれば当たり前で、言われてみれば簡単で、誰でもできますが、言われるまで気付きません。

そのため、一人一人が僕の周り、私の周りで、一体全体どんなことができるのか、それを考えていただくのがとても重要だと思っています。

同じような事例として、埼玉県川越市のイーグルバス。これも赤字だったバス会社が黒字化していったものです。何をしたのか。シンプルです。GPS センサーと乗降客センサーを入れただけです。それでお客様の見える化をしました。お客様の見える化をしたことで、時刻表とバスのルートを見直したら、赤字が黒字化していく。そんなことも立派なデジタルだと思っています。こうしたデジタルを進めるには、現場の方々が重要です。現場の方がちょっと意識するだけで、デジタルのきっかけになります。現場の方々の意識を少しでも高めていただくことが、とても重要なのかなと思います。

そのためデジタル人材、という言葉は、最近ミスリーディングかなと思っています。デジタル人材とはどういうイメージでしょうか。数学の統計学がわかるとかプログラミングができるという印象をお持ちでしょうが、その方々だけではデジタルは動かせません。

デジタルって何かしらの現場に携わる方の、ちょっとした気づきから生まれることがかなり多いと思います。デジタル社会人材という言葉が適しているかわかりませんが、すべての方がデジタル社会人材だという意識を持つことがとても重要だろうと思っています。僕自身、嬉しいことにこの6~7年ですべての

都道府県を回りました。経済同友会、地銀、商工会議所とか。そこで意図的に申し上げるのが、デジタル社会人材にはどれぐらいの知識が必要かということです。5G、AI、IoTだと1時間あればいいのではないですかと答えます。そのぐらいの感覚だと、「なんだ、私でもデジタルにいけるのだ」という認識を多くの方々にお持ちいただけるようになります。このような方々を増やすことにより、生産性をあげていくお手伝いができればと思っています。

日本の生産性は低いと言われていますが、その理由はいろいろあるかと思っています。デジタルもこの中の一部にはあるのだろうと思いますが、見方を変えれば我々にはチャンスがあるということです。可能性がまだまだあるということです。人口減少の中で生産性を上げなければならない。そうするとデジタルもひとつのオプションとして、多くの方々に考えていただくと僕としては嬉しいです。

さらに、日本の経済を支えているのは中小企業なわけです。雇用でも、ほとんどの方が中小企業です。その中小企業の生産性は大企業の半分ですが、これもデジタルが入っているかどうかがこの差の一部なのだろうと思っています。ですので、デジタルに多くの方々が親近感を持っていただき、そういう方を少しでも増やすことで生産性を上げていく、それがこれからの人口減少において、我々がしていく一つだろうと思っています。

日本で県内総生産の最下位は鳥取県ですが、鳥取県の県内総生産はブルネイのGDPと同じくらいです。石油がジャブジャブ出てくるお金持ち国家のブルネイとだいたい同じです。鳥取に行ったときにブルネイと一緒にいうと、なんとなく皆さん、元気になってくれる。これぐらい生産性があるということです。

こちらにおられるような市町村でも国レベルです。

昨年、岩手県の経済同友会に行ったとき調べたのですが、大槌町の町内総生産はトンガのGDPと同じくらいですから、大槌町よりも経済規模が小さい国が十数カ国ある。市町村でも国レベルの経済規模があります。デジタルはもちろん、ひとつのツールではありますが、デジタルだけで全てが行えるわけでもありませんが、デジタルは、やらないよりもやった方がいいものですから、多くの方にデジタルに親近感をお持ちいただき、いろいろな方々にいろいろな気づきを得てもらい、そういった時代に進むお手伝いができればと思っています。

せっかくですので、5Gの話をし少しさせてください。デジタル田園都市でも5G

が出てきます。今の状況を少し話させてください。超高速、超低遅延、多数同時接続です。ポイントは、ものが繋がるということです。4GまではB to Cだったわけです。一般消費者向けのサービスだったわけですが、5Gになるとものがつながっていく、そうすることで全ての産業領域が変わっていくのが5Gの特徴です。

私が5Gに期待しているのは場所の制約がなくなっていくということです。どうということかということ、低遅延になりますから、今まで現場に行かなければいけなかったもの、それがどんどんオペレーションルームから遠隔で制御できるようになっていく。例えば建設機械はきれいなオペレーションルームからシニア、女性が建設機械を遠隔制御する時代がくるかもしれないということを期待しています。おそらく徐々にそういう方向に行くと思います。

しかし、現状はどうか。多くの企業の方々からこういうコメントをいただきます。これも、5Gが始まった2年前ですが5Gならではのサービスはないよね、4Gで十分じゃない、とか総務省の実証実験でも何かお金のにおいがしないよね、期待していたけど何したらいいかわからないよねとか、そういったご意見をいただきます。こちらの声、全て正しいです、おっしゃるとおり。日本5Gが今ひとつ盛り上がらないのには、理由があります。

そのひとつは、日本は4Gの性能が良すぎる。実は海外はそんなに4Gの性能は良くないです。日本は4Gの性能があまりにも良すぎて、今の状況だと5Gにしても性能が変わったと感じられないという理由もありますが、それ以外にもこういう言葉というのは正しいです。

そういった中で、僕らはどういうことでテクノロジーに向き合っていけばいいのか。当たり前ですがテクノロジーは進化します。おそらく5Gも10年後にはいろんなところでいろんな形で使われていきます。今の5Gと10年先の5Gは全然違う性能です。今、我々が使っている4Gも10年前に立ち上がったときと、性能は違います。5Gもおそらく10年先はもっと理想的なものとして、全国津々浦々で実現されていると、そういう視点でテクノロジーに向き合うのがいいかなと思います。

そのためにもデジタル田園都市で、5Gのインフラをどんどんひいていく、インフラがどんどん進化していきます。インフラがないとその上のサービスができません。

インフラをまず引くのが重要だろうというのが、デジ田でも5Gをいろいろな

ところで進めましょう、という背景になっていると思います。

5G をパソコンに例えて言うと、高性能なパソコンが 5G です。ただ今はアプリがないわけです。したがって、アプリがなかったら、どんなに高性能なパソコンがあっても、ほとんどの人が嬉しくないわけです。では、これから我々がやるべきことは、高性能のパソコン、5G が少しずつできつつあります、その上でアプリを一緒に作っていきましょうというのが、それが今のフェーズだと僕自身は認識しています。

今は残念ながら、5G のアプリがない。そうお考えいただければいいと思います。着実にこれからアプリが出てくる。アプリが出て来たら、高性能なパソコンがあったほうがいと確実にになります。インフラとサービスはどうしても、鶏と卵の関係になるので、その意味で国はインフラをきちんとひいていただき、その上でいろんな産業応用として皆さん、現場でやっていただく。そうやって一体で進めないといけないと思っています。

Netflix(ネットフリックス)が今のようなストリーミング配信に移行したのは 2007 年で、もう 15 年前です。まだインターネットが遅かったときです。そのときに Netflix は将来、インターネットは確実に速くなる。速くなったらお客さんはストリーミング配信を希望されると。そうやってビジネスモデルを変えていったわけです。僕自身もその当時使ったことありますが、これは使えないでしょって感じだったのです。インターネットは日本のほうがアメリカより速かったですが、それでも今に比べると遅かったので、接続までに時間がかかるし、接続したあとも途中で切れました。これは使えないよねと思っていましたが、Netflix は絶対確実にインターネットが速くなるから、ストリーミング配信をやるべきだと進めていきました。

それだけではないかと思いますが、それも一つの事業の成功の要因だったのだろうと。5G もおそらく同じだと思います。今現在は、5G は今ひとつかもしれませんが、10 年後を考えると必ずこうなるというのは、それぞれの産業分野などであるのだろうと思っています。そうした思いを持つ人を後押しするのが、とても重要なのかなと思っています。

これは神山町の光ファイバーです。神山町、ご案内のとおり、大南さんがガンガンと進めておられましたが、大南さんも言われています。光ファイバーが敷設されたとき、これで何がおきるかわからなかったと。このようにインフラってわからないのです。4G が出てきてスマホが出てくるなんて、誰もわからなかったですよ。ただインフラがあると誰かが思いついて、神山町ならサテライトオフ

イスにつながっていきました。ですので、考えるのは、ひとり一人です。そのために国としてはインフラをきちんと整備していくことが重要です。

続いては、ウォールマートがいろいろな試みをやっている1つ。Pickup Towersです。これはオンラインでモノを買って、お店に行って、スマホをかざすと注文した品物が段ボールに入って届くものになります。これを見て、すごいと思いました。彼らは実はいろいろな新しい試みをしています。さらに数ヶ月前ですがプレスリリースがあり、ウォールマートはこのPickup Towersをやめると言っています。デジタルって何が正解か分からないので、とにかくいろんなことをやってみてダメだったらやめる、こういうフットワークの軽さは重要です。これが、ウォールマートでいうところのPickup Towersピックアップタワーのようなものになっているんだろうと思うわけです。

メルセデスベンツの商用車バンの事業部門の事例を紹介します。商用車バンを作って売る部門ですが、それだけではないわけです。まずお客様のお困りごとを調べたんです。ドイツだと、職人さんのお客様が多い、彼らは何に困っているのかと聞いたら、部品がなくなったときに補充してほしいとか、工具が壊れたときに新しいものに交換したいと。それでは、メルセデスがそこまでサービスしましょうということをやっています。彼が部品箱をスキャンしてこの部品をいくつ欲しいと注文すれば、お客さんがお休みされている間に、こっそりと自宅の駐車場まで行って遠隔でお客様のバンのトランクをあけて、注文の品を届けるといった仕事をしている。すごいなと思ったのは、メルセデスという巨大な事業部門がこんな小さなことをやっているということです。これをやってもほとんど儲からない、利益なんて微々たるものです。しかしやっている。おそらくこれは、走りながら考えているということです。将来このままだったら、どこかでこのサービスは止めると思いますが、走りながら考えていく中でもっと横展開できないか、そういうことをおそらく考えておられるのだろう。まずデジタルテクノロジー、デジタルに向き合うためには、まずはとにかくやってみる、土俵、船に乗ろうよ、そういう意識が重要だということが1点目です。

2つ目。初めのところでデジタルはループに気づくことが重要だということをお伝えしました。この、気づく確率を上げるためにはどうすればいいのか。これ、僕もいろいろと考えてきましたが、結局多様性って重要なと最近思っていますので、それをお話させてください。

イギリスのフィンテックベンチャー、新しい銀行のサービスを考えるフィン

テックベンチャーがある動画を作成しました。イギリスのパブが銀行の窓口のようにサービスしたらどうなるか、それを実際にやってみた映像です。ある女性がコーヒーを注文すると、まず番号札を取ってくださいと言われます。コーヒーを下さいと言ったら、コーヒーの担当者と呼ぶので待ってくださいと言われます。待っている間にはアンケートをとらされたりしながら最後に支払いするときになったら、手数料までとらされると。お客さんはもちろん怒り始めるわけです。しかし、理由をお伝えすると大笑いといった内容です。

僕自身もそうなのですが、動画を見て、いろんな気づきが生まれます。銀行の窓口、なぜこんなことをしているのだろう。確かにパブと銀行の窓口はサービスのやり方が違う。そうだとしたら、銀行もこうしたらいいといういろんな気づきが出てくる。しかし動画を見るまでなんら気づいていないわけです。こんなにもサービスの仕方に違いがあることに気づいていない。これは既成概念、固定概念にやられてしまっているわけです。おそらくデジタルって、こんなところが起点だろう。こういう気づきがあれば、こうしたらいい、ああしたらいいというアイデアがどんどん出てくれば、そこから何かに新しいものに繋がるかもしれない。どうしても我々は固定概念、既成概念にやられてしまっていますので、なかなか気づかない。そういうことだと思っています。

ピーター・ドラッカーも言っています。イノベーションに対する最高の賛辞はなぜ自分には思いつかなかったのかと言っています。イノベーションって、当たり前のことなのです、実は。しかし、我々は気づかない。だから、誰もがイノベーターになれるはずなのです。でもどうしても固定概念、既成概念にやられてしまっていますので、これって、僕自身もそうなのですが、やられたっていう経験ばかりです。なんで気づかなかったのか。そういったところがイノベーションであって、こういう気づきの確率を上げていくことが、とても重要なことなのだと思います。そのためにはいろんな方々が、交じり合うことがとても大切だと思う。どうしても同じような人種とかバックグラウンドの人だけだと、なかなか気づきません。

そういうことを考えていて、僕自身も、マーケティングを勉強しないといけなかなと。顧客のニーズを探るのが起点だから、顧客の隠れたニーズを探らないといけななわけで、マーケティングを勉強しようと。ビジネススクールで使われているような分厚い教科書を数冊買い込んで。

勉強してわかったことですが、当たり前のことを言っています。ピーター・ドラッカー、ビジネスの目的は顧客の創造である。これは自治体もそうだと思います。フィリップ・コトラー、賢明なマーケターは未だ見出されていない隠れた

ニーズを発見する。クリステンセン、新たなニーズは顧客のジョブに焦点をあけると見えてくる。当たり前のことです。

マーケティングを勉強したら隠れたニーズを発見しやすくなると思っていましたが、そんなことは誰も教えてくれないことがわかりました。これは逆に安心しました。誰でもちょっと意識したらできるのではないか。マーケターとかすごい人はいるけど、そうでなくても少し意識すれば隠れたニーズを引き出せる。それはひとり一人のちょっとした意識ではないかと思い、僕自身はすごく安心しました。

こうした視点でいろんな方がまじって、デジタルの可能性を広げていく、そうした動き方になっていくのだろうと。実は多様性でいうと、Google のカスタマーサクセスチームのリーダーになった、女性の方のブログに出会いました。カスタマーサクセスチームの人材として採用するのは技術に疎い人、と明言されています。

彼女は十数年前の Google の方です。当時は、天才技術者集団だと言われていた時代です。そのとき技術に疎い人を採用する。天才技術者と疎い人が同じ土俵でフラットに議論できていたとしたら、これは素晴らしい組織です。

実は、僕らの研究室も多様性はありません。物理的な多様性があります。外国人、女性といった物理的多様性がありますが、実質的多様性はゼロです。そこにトップセールスマンや、マーケティングの人が僕の研究室に入ると、おそらく、グサグサというコメントを頂くことになると思います。皆さんがやっている研究、ほんとに必要ですか？とか、これ、うまく行ったとしても嬉しいですか？とかそんな社会嬉しいですか？というそんなコメントがおそらく出てくると思います。それが僕らにはとても重要だと思っています。そういうこと言う人がいないと我々も気づきません。どうしても同じ多様性がない中で議論していると気付かないので、いろんな方々を入れることを意識してやるのが大切だろうと、最近強く思っています。

スマートシティ議論、あるいは日本だとスーパーシティの議論などいろいろあります。スマートシティ、悩ましいですよ。僕は日本と諸外国で大きく違うのは多様性だと思っています。例えば、ここに映しているデンマークの場合は、小学生、中学生とも議論します。普通の主婦の方々とか。その方たちをどんどん巻き込む。

正直、小学生と議論しても何もすごいアイデアは出てこないと思います。しかしやっています。それは例えば僕が小学生と議論すると、もしかしたら、僕自身に対して新しい気づきがあるかもしれない。そんなことがとても重要だと思

っています。急がば回れ的な感じで、かなり無駄っぽいですが、それを意識してやっているのが諸外国、特に欧州だと思っています。ちょっと回り道っぽいけど、とにかくいろいろな方を巻き込み、なぜやっているのか、なぜなぜと、どんどん素朴に言い合える環境を作ることが、デジタルに対する一歩になるのではないかと。

例えば工場がデジタル化をするには、関係ない人が工場に行って、なぜこういうことをやっているのかと聞くことで、互いに気づく確率が高まっていくと思っています。2つめとして多様性が重要ということをお話しました。

それでは3点目です。デジタル時代のこれからの特徴、これはまた結構難しいのですが、デジタルになるとステークホルダーが増えます。サプライチェーンでは、今までは小売だけを見ていれば良かったのですが、デジタルですべて繋がっていくので、上空100mぐらい上って、そこから全体を俯瞰しないといけなくなってくる。そんな感覚を持っています。

そのときにデジタル時代、どこで価値が生まれるのか。1年ぐらい前からテトリスで話をさせていただいています。いろんなテトリスのパーツがある。これは、ステークホルダーの企業、事業部、何でもいいのですが、テクノロジーもテトリスのパーツ。このパーツが世界、日本全国にたくさん転がっているわけです。そのパーツを見つけてきてくるくるとぱたんと当てはめる。そこに価値が生まれていくのだと。即ちテクノロジーもパーツなわけです。

必要ならAIとか5Gのパーツを見つけてきて着ければいい。重要なのは、くるくると回してぴたっとくっつける、こういう人材がこれからデジタル時代には重要になってくる。

スマートシティもこれが一番難しい。ステークホルダーが多いので、その人の欲望をきちんと把握してどうくっつければいいのかということをやっていかなければならない。スマートシティほど大きくなくても、工場でもどうしたらうまく当てはめられるのか。こういうパーツを見つけてきて、回転させてくっつける、そういう人材がこれから価値を生み出していく。正直なところGAFA、Googleとか、僕からみるとここが非常にうまいと思います。GoogleやAppleの強みになっているのはここだと思うわけです。

なんでこんな時代になっているかという無形資産になっているからだと思っています。無形資産になったら、誰でもこのパーツを組み合わせることができると思っています。じゃあ、このパーツを組み合わせることができるのはどういう人たちなのか。

すごく意を強くしたのが、NTT ドコモにアグリガールという人達があります。2人から始めて今 180 人ぐらいになってびっくりなんです、彼女らはきちんとビジネスをしまして、第 1 弾のヒット作が牛の分娩検知システムです。ゼロだった市場を 50 億ぐらいにしたのです。普通の法人営業の女性の社員の方です。彼女たちは何をやっているのかと言うと、先ほどのテトリスのパーツをくっつける、NTT ドコモとスタートアップと JA とをくっつけて、新しい市場をつくることをやっています、野中郁次郎先生が絶賛していました。

多くの方がちょっと意識を変えればできると感じました。テトリスのパーツをくるくる回してくっつけることは、利他と共感力が必要ですが、そういった才能さえあればできるのだと、特殊な能力がなくてもできるのだと思いました。そうだとすると、こういう人たちを増やすことがデジタルの近道なのではと思った次第です。

彼女たち、NTT ドコモだけでやっているのはもったいないということで総務省でも 5G・IoT デザインガールというのをやっています。これまでデジタルと関係なかった女性陣なのですが、あなたたちがデジタル時代の主役ですと言う意識が変わるんですね。薩摩川内市の市役所の女性は、高齢化でお先真っ暗だと思っていたけれど、私たちでも何かできるかもとの意見もあり、草の根的にこういう人たちを増やしていき、そういう方々の中にも、テトリスのパーツをくるくるまわしてくっつけるという秀でた能力を持つ方もおられるだろうと思っています。

では、最後に。デジタル、数年では終わりませんよというお話しして終わりにさせていただきます。どういうことかと言うと DX と CX。CX は Corporate Transformation。この両方をやらないと駄目ということです。

例えば、COVID-19 でテレワークをしなければならなくなった。そのため、Zoom などテクノロジーツールを使ってオンラインミーティングができるようになった。そういうテクノロジーを使うことにより、結構もやもやしているわけです。あれ、働き方、どうしよう、家で仕事して残業ってなんだっけ?とか職務型からジョブ型に変換していかないといけないとか、企業で働き方の議論がいろいろな場でされています。それが CX です。当たり前ですが、デジタルテクノロジーを使うのは人ですから、結局それに合わせた組織、制度を作っていないといけない。それを僕らはこれからつくっていかないといけないわけです。しかし、それも答えがないわけです。

100 数十年前に登場した電気、ものすごいイノベーションだと思います。電気のテクノロジーが登場してすぐ電灯には入りました。しかし電気というテクノロジーはなかなか工場には入らなかった、30 年くらいかかったと言われていました。

今から思うと不思議ですが、なんで蒸気機関をずっと使っていたのか、すぐ電気にしなかったのか。それが今の感覚ですが、ほとんどの工場が蒸気を使っていたと言われていました。

それは何故かというところ蒸気を電気に変えると働き方などすべて変わるから、制度や仕組みを考え直さないといけなかったと言われていました。そのため、長い年月がかかってしまったと。

デジタルも同じだと思っています。結局、デジタルテクノロジーを使うのは人なので、人が違和感のない形で制度、仕組みも合わせていかないといけないと思います。来年・再来年にデジタルが完成するものではなく、デジタルは長年、人に寄り添いながら、浸透していく。そのために長い年月、多くの方に親近感を持っていただき、付き合っていたいただくのが、重要だと思っています。

ぜひ皆さま方のところでも、少しずつでも、デジタルに対して親近感をお持ちいただき、あくまでもツールですが、ないよりも使うべきところには使ったほうがいいです。ぜひいろんな方を巻き込んで気付く確率を上げていただけたらと思います。私自身もそうした形でデジタルが浸透していくことが、日本の次世代が元気になることだと信じておりますので、お手伝いさせていただきたいと思っております。お付き合いいただき、ありがとうございました。