

DX推進に求められる互酬的な顧客関係 ～新しいサービス価値の創出に向けて～

小樽商科大学 ビジネススクール
教授 内田 純一

《ポイント》

- DXは業務改善DXと価値創出DXに2分類し、サービス経営の立場からアプローチせよ
- 市場交換とは異なる「互酬」の原則は、顧客との関係性を問い直すヒントになる
- 企業と顧客との接点（タッチポイント）を活用して、新たなサービス価値を創出する

1. はじめに：DX推進に悩む道内企業

本誌2022年4月号では、「臨時調査：道内企業のデジタル・トランスフォーメーション（DX）の取り組みについて」と題された記事が掲載されました。それによると、北海道の企業（回答企業は380社）のうち、全産業で43%がDXの取り組みを「行っている、またはこれから行う予定にある」と回答していました。DX検討中の未実施企業も含む数字とはいえ、意外に多い数字と思われた読者の方もいたかもしれません。比較のために、総務省の情報通信白書（令和3年版）に掲載された「デジタル・トランスフォーメーションによる経済へのインパクトに関する調査研究」を見ると、東京23区内の大企業（2655社）では、2020年度までに実施していると回答した企業が52.2%、これから実施を検討していると回答した企業が16.9%に及んでいました。これらを合計すると、69.1%の企業がDXの取り組みを行っているか、またはこれから行う予定にある企業ということになります。一方で、東京23区内でも中小企業（2567社）の調査となると、DXの取り組みを行っているか、またはこれから行う予定と回答した企業の合計値は41.1%まで下がります。これは道内企業の数値とほとんど変わりません。つまり、DXの取り組み格差は、地域間格差というより、大企業と中小企業の格差と言えるかもしれません。

上記の道内調査の報告記事に続けて同誌（2022年4月号）では、「経営のポイント：DXの取り組みにあたっては、DX人材の確保が課題」と題した記事を掲載しており、企業から寄せられた回答の中に、「DXに対応できる人材が不足している」「DXの進め方がわからない」といった戸惑いの声が多く含まれていた調査結果を振り返っています。道内企業がDXに取り組むには、人材確保はもちろん必要なのでしょうが、より大きな問題として道内企業は<DXに関する理解そのものが十分でない>という点がネックになっているということです。

実は、DX推進は、周辺技術を理解することより、顧客との関係性を理解することのほうがよほど重要なのです。よって、リスキリングによって情報技術に知悉し、システム設計を自在にできるようになることよりも、企業と顧客との関係性を緻密に設計できるようにしておくことが望ましいのです。加えて、顧客との関係性をデザインする際には「互酬」という、一見するとアナログな経済現象に注目すべきと本稿では主張します。DXに取り組む際に、デジタルよりもアナ

ログに注目すべきとは一体どういうことなのか、以降の章ではサービス経営学の考え方を交えつつ、順を追って説明していきましょう。

2. 「業務改善DX」と「価値創出DX」の2分類

DXとは何でしょうか。定義として有名なのは、経済産業省が2018年にまとめた「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン Ver.1.0」による「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」という整理です。

ただ、この定義づけを参照しても、「DXの進め方がわからない」という企業の戸惑いは消えそうもありません。このガイドラインはDX対応を見据えた経営者が、自社の取り組みの適切さを評価するために書かれているためか、具体的記述に乏しく、どのような領域のITシステムを活用すべきかといったことはほとんど書かれていませんでした。DXをどう進めていくかのガイドというよりも、まるでDXをやり始めているかどうかのチェックリストのようでした。

2022年にこのガイドライン1.0は「デジタルガバナンス・コード2.0」に統合されました。1.0時点のDX定義はそのままに、企業においてDXへの取り組みが適切になされているかどうか、企業の利害関係者がチェックする体で書き直されました。タイトルにある通り、2.0は「コード」であるため、チェックリスト的な性質が強化されています。

参考になるのは、2.0の序文に書かれた重要ポイントのうち、「デジタルの力を、効率化・省力化を目指したITによる既存ビジネスの改善にとどまらず、新たな収益につながる既存ビジネスの付加価値向上や新規デジタルビジネスの創出に振り向けること」という記述箇所です。ここではITの応用領域を2つに区分しています。世間ではデジタルやITというと、すぐに効率化・省力化といった既存の「ビジネスの改善」の問題と矮小化されがちですが、この2.0では、デジタル系の「ビジネスの創出」にも振り向けるべきという点をきちんと言及しています。

この2区分を、サービス経営学の観点からも補足しておきます。第一に、サービス事業ではほとんどの場合、顧客が共同生産者となります。よって、サービス生産システム（サービス・オペレーション）における生産性向上をはかるためには、企業側だけを改善しても抜本的改革にならず、顧客との関係性も洗練させていかねばならないわけです。第二に、新しいサービスは顧客の経験価値を高める方向性で生み出す必要があります。そのために、現在提供中のサービスで構築した顧客とのタッチポイントから、経験にもとづく示唆的な情報を引き出せねばなりません。

このように、サービス事業にDXを取り入れることを念頭に置くと、DXは表1のように大きく2つの活用領域があると言えます。

表1 DXの2大区分と活用領域

DX区分	活用領域
業務改善DX	サービス・オペレーションの生産性を向上させるためにDXを活用
価値創出DX	顧客が経験できる新たなサービス価値を生み出すためにDXを活用

業務改善DXは取り組み直後の収益向上に貢献しますが、将来的には顧客から支持を得て価値創出DXでもって持続可能な形で収益性を高めていくことが理想です。両者は一見すると別々のアプローチのようですが、業務改善DXと価値創出DXの同時整備も可能です。

3. 顧客との関係性を問い直す

2021年12月から岸田総理大臣が音頭を取って推進している「デジタル田園都市国家構想」でも、DXは官民双方が積極的に推進すべきとされているように、政策的に形成された流れです。上述の「デジタルガバナンス・コード2.0」のようにコードと銘打ったガイドラインが出たことから見て、DX化に乗り遅れた企業は将来的には取引上の不利益を被る可能性もあります。

さきほど説明した業務改善DXにしても、価値創出DXにしても、サービス経営の立場から見れば、いずれも顧客との関係性の在り方がその推進にあたってのカギとなります。

「顧客との関係性」という言葉からは、CRM（Customer Relationship Management）を実現するシステムのことを想起する方も多いかもかもしれません。例えば、CRMシステムの中には、Amazonでのネットショッピングにつきものの「おすすめ」表示、すなわちレコメンデーションと呼ばれる仕組みがあります。これは、顧客側が自らの購買履歴を積極的に提供し、顧客が潜在的に欲しかったものを企業側から提案してもらえするという「顧客体験」をサービスとして提供しているものです。そこには、顧客から企業に対して、一定の信頼付与が心理的にも契約上も生じています。

実はマーケティング研究において、リレーションシップの概念を1980年代に初めて導入したのは、サービス経営学の研究者（米国のレナード・ベリー）でした。実務的にも1980年代に情報技術の進展により顧客データベースを使った活動が可能となり、マーケティングのパラダイムは顧客の「獲得」から、顧客の「維持」へと大転換します。この維持（retention）という言葉は、繰り返し購買といった狭い意味にとどまらず、顧客と相互交流することで、隠れたニーズを掘り起こしていくという、いわば新たな「顧客体験」を生み出すための仕組みといった広い意味を持つものとして提起されていました。「顧客との共同生産」をサービス経営におけるユニークな特性とみなすサービス経営学者らしい着眼点と言えるでしょう。

とはいえ、現実には「信頼」という言葉に疑問を持つ消費者もいるはずで、人によっては、「信頼したというより、いつのまにかシステムに組み込まれてしまった」と認識している人もいるでしょう。確かに、CRMがマーケティング手法である以上、結果的には需要と供給というパワー関係のなかに置かれます。それが市場の論理だからです。

しかし、そうしたパワー関係の影響下にありながらも、顧客との関係性は市場の論理だけに完全に属さない部分があります。それが次の章で説明する「互酬」という経済現象です。

4. 互酬的な顧客関係とコミュニティ

以下で示す2つの図をご参照ください。

図1は人間の経済における基本的な構造を示しています。人間は、基本的に上下関係と平等関係の中で日々を過ごしています。この構図はあらゆる社会に普遍的に見られるものです。上下関係は、国家のなかで市民として暮らす人間にとっても、原初的な部族社会で暮らす人間にとって

も基本的に存在している構造ですし、平等関係は、無関係と相互関係に分かれ、社会システムに応じてどちらの関係性に重点が置かれているかは違うにせよ、必ず双方の関係を合わせ持つというのが、経済人類学の考え方です。

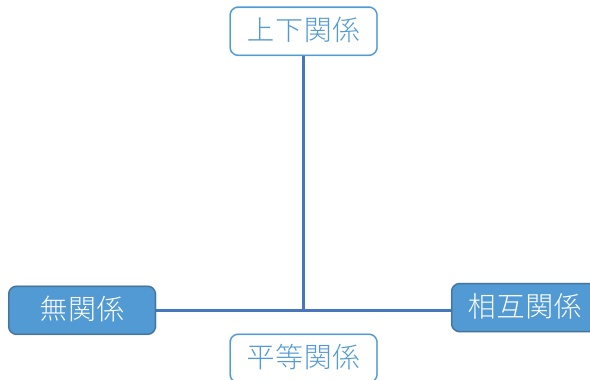


図1 経済の構造

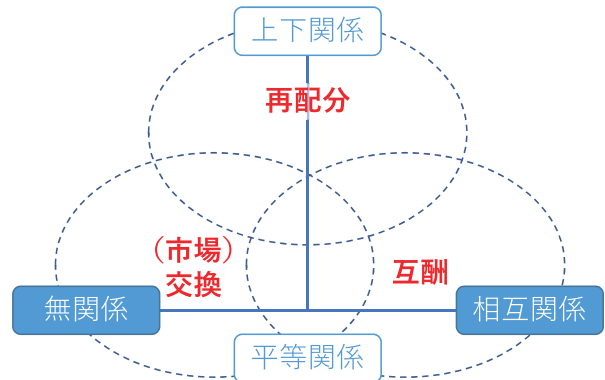


図2 人間の経済における3つの経済現象

そして図2では、図1で紹介した人間の経済の基本構造に、具体的な経済現象を「再配分」、「(市場)交換」、「互酬」の3つに分けて書き込んでいます。

図2の上部にある「再配分」は、市場社会においては政府による所得の再分配が図られるのでわかりやすいと思いますが、市場経済体制をとっていない国でも再配分の機能はありますし、原初的な狩猟採集社会においても集団生活を維持するための再配分の実行は珍しくありません。

次に、「(市場)交換」(以降は市場交換と表記)については、市場経済体制では主流をなす経済行為で、仮に共産的な経済体制をとっていても、市場的な交換を完全に排除することはできません。また原初的な社会においても、物々交換など、何らかの形で市場的な交換が行われてきました。よって市場交換もまた、市場経済体制下でない社会にも存在する普遍的な経済現象です。

最後に、本章のキーワードである「互酬」については、原初的な社会における儀礼の一環として発生しながら、現代社会においても交易や贈答品のやりとりなどに根強くその姿を留める経済現象です。互酬のなかで行われる贈与型の経済現象は、市場においては交換の後に、その関係性がフラットになる(図2の<無関係>になる)のとは異なり、交易や贈与の度にコミュニティが強化される(図2の<相互関係>が強まる)のが特徴的です。互酬においては互いに交易や贈与を繰り返すものの、相手への返礼品の価値は意図的に等価にしない慣習がある(立場の強いものが高価なものを相手に贈る)ため、市場交換とは性質がだいぶ異なります。市場交換と違って取引がフラット化せず、関係性がいつまでも<無関係>にならないため、同じコミュニティに属するという、強い<相互関係>が形成されていくのです。

ちなみに、このコミュニティは狭い範囲で自分の御世話になった人に贈答品を贈り合う関係性のこともあれば、広範囲に交易ネットワークのような関係性を築くこともあります。

道具立ての説明が長くなりましたが、筆者はこの「互酬」的な関係性に着目することがDX推進のカギになると考えています。

5. デジタルが復活させたコミュニティ

CRMもまた市場交換のシステムに置かれている以上、需要と供給のパワー関係に置かれていると、3章においては説明しました。確かに、関係性マーケティングの考え方は、提起された1980年代当時は、顧客との相互作用を理想としながらも、一人の顧客から長年にわたって継続した取引を目指すことを狙っていたことは事実です。これは現在流行の経営用語で言うところの「LTV（ライフ・タイム・バリュー）」、すなわち顧客生涯価値を引き出す考え方と基本は同じです。

ところが、2000年代に入って情報技術がさらに進化し、ソーシャルメディアに代表されるような電子的コミュニティを基盤としたプラットフォームが登場してくると、顧客との関係性の新たな姿を構想できるようになってきました。考えてみれば電子的な「コミュニティ」は、昔ながらの近所づきあいの「コミュニティ」と同じ用語をごく自然に使っています。現代のソーシャルメディア上のコミュニティ（電子掲示板やSNSなど）では、人々が承認欲求を満たそうとしたり、同じ趣味の人同士がクラスタとして集合し、ときにはそこからオフ会が派生し、現実空間のコミュニティが生まれたりします。札幌の企業であるクリプトン・フューチャー・メディアによる「初音ミク」コミュニティは、最もわかりやすいファン活性化の事例です。現代の消費社会は既に、かつて失った原初的な社会における互酬的な活動を、情報技術のおかげで電子的に復活させ、市場交換とは別の経済活動として巷にあふれさせています。

例えば、デジタル・マーケティング分野では、かつての購買履歴に基づく単純なデータベース・マーケティングではなく、ある特定の企業やその商品・サービスに関するアンバサダーを務めるような熱心なファンや、人物（例えばインフルエンサー）のライフスタイルに共感するファン層に対し、ファン・コミュニティへの参加を促し、その「ファンベース」に対してマーケティング的にアプローチをする動きが活発化（表2参照）しています。こうしたコミュニティ形成をアプリで支援する企業も生まれてきているほどです（例えば、株式会社SKIYAKIの「Bitfan」）。

表2 ファン・マーケティングの種別と主な事例

	事例名	実施主体企業	概要
ファン 活性化	ピアプロ (初音ミクファンのための共有サイト)	クリプトン・フューチャー・メディア	ヤマハの音声合成技術VOCALOIDエンジンを使った歌声ライブラリソフト「初音ミク」ファンの交流を促進するサイトを企業側が用意し、キャラクターを使った二次創作を容認している
ファン 育成	ネスカフェアンバサダー	ネスレ日本	ネスカフェ製コーヒーメーカー「バリスタ」をオフィス向けに無料貸出するプログラム。貸出時にはオフィスでバリスタ普及を推進する代表者となる「アンバサダー」を選定する
ファン 表彰	MVPアワードプログラム	日本マイクロソフト	マイクロソフトの技術コミュニティ形成に貢献した社外のサポーターをMVPとして表彰する制度。執筆や講演を通じて啓蒙にあたる技術者や、サポートに貢献する一般ユーザーを同社がMVPとして表彰する

こうしたファン・コミュニティに加わる顧客の参加動機は、安く買えるからといった経済的なモチベーションは副次的なものであり、あくまでもファン対象や趣味・嗜好を同じくする人たちと交流したいという願望が主たるモチベーションとなっています。つまり、市場交換の論理では説明できない、互酬的な論理がそこには介在しているとみなせるのです。

このように、CRMとファンベース・マーケティングの発想は、顧客の参加意識という観点では、だいぶ様相の異なるものになっています。CRMを展開する企業は便利な機能（おすすめ機能など）を顧客に恩恵として常に与え、形式的には顧客から信頼を付与されて運営しているという体裁をとっていても、場合によっては需・給のパワー関係のために消極的な参加意識しか顧客に抱いてもらえないことすらありました。しかし、ファン・コミュニティに参加したいという顧客の意識はかなり積極的なもので、これをDX推進企業が活かさない手はないでしょう。

6. タッチポイントを広げる

顧客の積極的な参加を促すこと、これがDXの推進には絶対に必要です。具体的に説明しましょう。先に紹介したDXの二分類のうち、価値創出DXは顧客の経験を豊かにするタイプのDXでした。従来はCRM的なデータベース・マーケティングが購買（あるいは検討したけれども非購買）履歴を購買動向全体のデータから判断して、（おすすめ機能等で）未来の購買行動に働きかけるだけでした。その機能を拡張するには手続き上、顧客からパーミッション（許諾）を得ることが必要で、せいぜいダイレクトメールを送るくらいにしか発展できませんでした。一方で、顧客が何らかのコミュニティに属することで、自らの情報に対する対外アクセスを積極的に開放すれば、顧客の経験を豊かにするために企業ができることは一気に広がります。しかも、互酬的なコミュニティでは、自分も周りに貢献したい、恩を返したいという意識を持つのが通常です（これを返報性の原理と呼びます）。そのため、企業と顧客との共同作業は、コミュニティを何らかの形で介在させたほうがずっと容易になるわけです。

現代の企業にとって、顧客が本当に求めている商品を、企業側の企画開発能力だけにより提案できることは稀です。積極的な参加という顧客姿勢を引き出せば、その「価値創出」は顧客の協力を得た共同生産の形で実現できるようになるのです。

さらに、サービス業の場合は、商品を生産する過程に顧客が居合わせながら商品提供されることが多いわけですが、自社商品のファン・コミュニティに参加している顧客は、そもそも商品コンセプトに対する理解度が高いので、企業の提案通りのサービス・オペレーションが展開しやすくなります。一般的に生産性の向上は企業側の生産システムの改善だと思われがちですが、サービス業においてはこの生産システムに顧客がインプットとして投入された上でオペレーションが組立てられています。そのため、顧客が積極的にファン・コミュニティに参加している状態を企業側が味方につければ、結果的に「業務改善」に顧客が協力しているのと同じことになります。

情報技術の進化は確かに、企業側があらゆる顧客接点（タッチポイント）を駆使して顧客情報を活用できる可能性を開きました。しかし、可能性があっても、顧客側が企業に対して無限にパーミッションを与えてくれはしません。その意味では、スマートフォンほど企業と顧客とのタッチポイントの構築経路を多様化させたメディアは他にありません。加速度や温度などのセンサー、触覚・聴覚に訴える通知、テキストのみならず画像データの扱いやすさといった基本的機能を持ち、常に長時間にわたり人間が身につけている唯一のメディアです。顧客からパーミッションを得られさえすれば、企業はこれらの機能にアクセスした情報を使い、ときに顧客にも共同生産者として参加してもらいながら、もっと多様で豊富な経験を顧客に提供できるようになるはずです。

7. まとめ：新しいサービス価値の創出に向けて

ひと昔前までオフィス・オートメーション（OA）化という言葉があったせいか、DX化もそれと同じような、業務の自動化・電子化の延長線上に捉えられがちです。確かに、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）による作業自動化や、SaaS（ソフトウェア・アズ・ア・サービス）事業者からクラウドベース業務アプリを導入して帳票類や社内手続きを電子化することは、IT化が進んでいない中小企業にとってはその導入は急がれるべきですが、これら自動化・電子化は、基本的に社内には波及しないため、業務改善DXの序の口には過ぎません。その上、サービス事業者における業務改善DXは、サービス・オペレーションを顧客参加によって改善するという意識を持って取り組まなければ、大きな生産性向上にはつながりません。

そして、価値創出DXの成否もやはり、互酬の関係性のもとでの顧客参加を促せるかどうかにか成否のカギがあります。この考え方は、ファンベースのコミュニティを対象とするB2Cの企業だけでなく、同じ社会価値実現のためにコミュニティ運営の協働パートナーを増やすことが自社の経済圏を大きくすることに直結するようなB2B企業にもあてはまります。

本稿で解説した互酬という経済現象は、情報環境の進展により再び顕在化し、コミュニティ形成を活発にしています。そして、情報環境の機能特性は、企業と顧客のタッチポイントを増やす方向に作用し、かつてないレベルでユビキタス（遍在）化しています。最近流行の語彙を使うなら、政府と経団連が2016年に第5期科学技術基本計画で提示した、サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）とが融合する「Society5.0」の姿は既に垣間見えてつある、と表現できるかもしれません。この次のステップとして必要なのは、DXの神髄である互酬やコミュニティ参加の概念を理解した上で、DXによって顧客の経験を豊かにしながらサービス・オペレーションの改善も統合的に実現できる企業をたくさん生み出していくという未来です。

DX化の取り組みをはじめたばかり、あるいは今まさに取り組もうとしている段階の企業が多い北海道ですが、北海道でサービスを研究する筆者としては、革新的なサービス価値を北海道企業が続々と創出する未来を夢見つつ、ひとまず筆を置きたいと思います。

【参考文献】

『情報通信白書（令和3年版）』、「デジタル・トランスフォーメーションによる経済へのインパクトに関する調査研究」。

『ほくよう調査レポート』、2022年4月号、「臨時調査：回答企業の約4割がDXに組み込みも、変化への対応や人材不足が課題」。

『ほくよう調査レポート』、2022年4月号、「経営のポイント：DXの組み込みにあたっては、DX人材の確保が課題」。

<執筆者紹介>

AFLAC日本社（現 アフラック生命保険）勤務、北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院准教授等を経て現在、小樽商科大学ビジネススクール教授（サービスマネジメント論）。