

ハビトゥス(Habitus)とはラテン語で、習慣、行動様式、ものの見方、感じ方などを意味しています。

《今月のコンテンツ》

■第8回 Habitus マーケティング研究会 講演概要 (1/23 開催)

「ネスカフェ アンバサダー -お客さまとの共創モデル-」

津田 匡保 氏

ネスレ日本株式会社 コンシューマーコミュニティ開発グループ
マーケティング部 部長

コーヒーマシンを開発した背景	1
現状と学び	4
今後の課題	5

■ 第8回 Habitus マーケティング研究会 講演概要

「ネスカフェ アンバサダー -お客さまとの共創モデル-」

第8回 Habitus マーケティング研究会は、ネスレ日本株式会社 コンシューマーコミュニティ開発グループの津田匡保（つだまさやす）氏を講師にお招きしました。ネスレ日本が独自に始めた「ネスカフェ アンバサダー」は、コーヒーマシンをオフィスなどに無料で提供し、そのマシンの世話役となる人に「アンバサダー（大使）」になってもらうという仕組みです。講演では、マシンを開発した背景や、顧客と共創する仕組みについて大変興味深いお話を伺いました。以下は、講演概要です

1. コーヒーマシンを開発した背景

◆日本のコーヒーの歴史を振り返りながら ～ ネスカフェ ゴールドブレンド バリスタの展開 ～

2009年から、ネスカフェ ゴールドブレンドと、ネスカフェ バリスタのマーケティングを担当している。ネスレ日本では、マーケティングの部署が、製品開発、広告開発、プロモーション開発すべてを担当している。ゴールドブレンドを担当していた頃は、新たに TVCM を投入しては、シェアの動きに一喜一憂していた時代だった。その一方で、お客様の顔が見えないというもどかしさがあった。そのことが原点にあり、コーヒーマシンの開発という、新しいことにチャレンジしていった背景がある。

まず日本のコーヒーの歴史を振り返りながら、なぜバリスタのようなコーヒーマシンを作ったかについてお話ししたい。

日本のコーヒーの歴史は、鎖国時代にオランダ人医師が“薬”として長崎・出島に持ち込んだのが始まりとされている。1888年（明治21年）には、初のコーヒーハウス「珈琲茶館」が開店し、文明開化の流れの中で、“ハイカラ”な飲物として広まった。

戦後のコーヒー豆の輸入自由化に伴い、1961年にインスタントコーヒー ネスカフェの国内生産が初めて認められた。当時、ネスカフェは、スーパーの特売の目玉商品で、チラシに載ると、あっという間になくなるほどの大ヒットだった。現在、日本では、家庭内外で、年間約 500 億杯くらいのコーヒーが飲まれている。その内の約 25%がネスカフェの愛飲者で、トップシェアを維持している。

次に、製品開発のラインナップを振り返りながら、1960年代から 50年間の変遷をたどると、ネスカフェは、日本の流通小売業の成長とともに拡大していった。80年代半ば頃から、ブランドを変えたり、ペットボトルに入れてみたり、少しずつ変えてはいるが、製品としての大きなイノベーションはなく、TVCMに依存した広告活動が長く続いた。

◆新しい価値とコーヒー体験を提供するバリスタの誕生

高度成長時代を過ぎると、コーヒー市場にも変化が見られ、まず家庭内コーヒー市場が停滞し、とくに 30~40代若年層のコーヒー購入世帯率が低下した。1996年以降には、スターバックスなどシアトル系カフェの日本進出により、カプチーノなどの「カフェメニュー」があたり前になっていった。これはコーヒー文化の拡大という点ではプラス要因となるが、ネスカフェとしては、どう対応していくかが課題となり、新しいビジョンが必要になった。

新たなネスカフェのビジョンとは、「単なるコーヒーメーカーではなく、日本のコーヒー市場とトレンドをリードし、お客様に最も愛されるコーヒーブランドになる」であった。そのためには、新しい価値とコーヒー体験を提供しなければならない。いままでのように、瓶に入ったコーヒーを出して、お湯をわかして飲んでくださいでは、変わりゆく市場に対応できない。

そこで生まれたのが「バリスタ」というマシンだった。従来だと、スイスの本社から、マシンの提案をしてくるのだが、バリスタは、日本発のコーヒーマシンで、日本からこういうものを作りたいと提案し、スイス本社との共同開発によって生まれた。

バリスタは、ネスカフェ ゴールドブレンドを使って、カフェで飲むようなカフェメニューが楽しめるマシンで、使い方は簡単だ。このマシンのよいところは、お湯を沸かす必要がなく、1回1回ごみを出さないでよいことだ。経済性という点でも優れており、一杯あたり約 12 円、マシン自体も 1 万円以下の価格設定になっている。

チャネル戦略では、一般に家電の場合、家電量販店から販売を始めるが、スーパーマーケットから開始した。新製品の場合、最初、認知度を高めることが必要だが、家電量販店だと、大半の人は月に 1 回行く程度で、あまり人の目にふれられない。スーパーであれば、主婦の方は毎日でも行くので、立ち寄り率の高いスーパーマーケットから始めた。スーパーで販売している専用カートリッジの横に、マシンを置いて売ってもらったところ、これが功を奏した。

ネスカフェ ゴールドブレンド バリスタ



日本で一番売れているコーヒーマシンに
国内累計販売台数 **200万台突破** (2014年5月1日時点)



ネスレ日本株式会社 ご講演資料より

16

さらに TVCM に頼らずに、くちコミもかなり強化した。2010 年 4 月ごろ、TV「アメトーク！ 家電芸人」という番組で紹介されたところ、翌日には店頭からモノが消える事態になるほどヒットし、2014 年 5 月には国内累計販売台数が 200 万台を突破し、現在、台数ベースで、日本で最も売れているコーヒーマシンとなった。

◆被災地訪問から学んだ新しい「マシンの力」

200 万台を突破したとはいえ、国内でインスタントコーヒーを飲んでいる世帯は約 3,000 万世帯あり、もっとより多くの人に広げていく方法はないか、と考えていた。その矢先に、東日本大震災が起きた。ネスレ日本は、本社が神戸にあり、阪神淡路大震災の時は、全国の方からご支援をいただいた。それで、何かご恩返しをしたいと思い、仙台市内のすべての仮設住宅をまわり、全集会所にマシンを置き、コーヒーを飲んでいただくことにした。

すると、「何これ？」と世代を問わず、多くの方がバリスタの周りに集まり、コーヒーを飲みながら楽しく談笑する光景が一日中続き、集会所がカフェのようににぎやかになった。

後日、集会所の方からは「ふだんなかなか集会所に来なかった人が、頻繁に来られ、コーヒーを皆さんと飲まれるようになった」など、うれしいお手紙をたくさんいただいた。いままで家庭用に売ることだけを考えていたが、こういうコミュニティにマシンを置くことで、他の人と談笑するきっかけになることがわかった。そしてこの経験から、マシンには、美味しいコーヒーを手軽にサーブできるだけでなく、コミュニティを活性化し、多くの人を幸せな気持ちにする力がある、と実感した。

◆オフィスでの展開もスタート

この被災地訪問の経験に加えて、社内では、震災後、日本全体を明るく元気にしたいというマインドもあり、人生の大半を過ごしている職場にフォーカスしようということになった。職場でのコミュニケーションのきっかけや活性化につながり、職場が少しでも元気に明るくなればよいと考えた。

ビジネスの話に戻るが、日本のコーヒー市場は年間約 500 億杯消費し、その比率は杯数ベースで、家庭内が 6 割、家庭外が 4 割となっている。ネスレ日本は、家庭内は強く、37%とトップシェアだが、家庭外は 3%しかない。ビジネス的には、家庭外にポテンシャルがある。家庭外の中身をみると、職場が 65%を占めている。職場は、市場としても大きいことから、マシンをオフィス向けに販売することになった。

ところが、オフィス向けのメディアに出稿したり、オフィスへ直接売り込みにいったりしたが、反応はさっぱりだった。職場で使うものは共有するものなので、お金を出し合って買うところまでなかなかいかなかった。そこで 50 台限定でモニターを募集してみた。大々的に告知をしたわけではないが、1 週間で 1,000 企業から応募があり、これは意外にポテンシャルがあると思った。また、このオフィスモニターから、どこの職場にも手を上げてくれる発起人がいることや、職場でのロコミ力のすごさなど、新たに知り得たことがたくさんあった。

そこで、そういった気付きをもとに、まず Web サイトを通じて、「バリスタと一緒に職場を明るくしませんか」と呼びかけ、この思いを託せる人を「ネスカフェ アンバサダー」と命名し、募集を開始した。「アンバサダー」という言葉には、自分の職場（コミュニティ）に“美味しいコーヒー”と“笑顔”を届ける“大使”という意味がこめられている。

2. 現状と学び

◆ネスカフェ アンバサダーのビジネスモデルと活動理念

2013年には、ネスカフェ アンバサダープログラムの専門部署が立ち上がった。

「ネスカフェ アンバサダー」のビジネスモデルはとてもシンプルだ。無料でマシンを提供し、ネスカフェ アンバサダーを募集する。アンバサダーには、通販サイトでカートリッジを定期購入してもらうことで、継続的なビジネスと利益につなげていく。アンバサダーには特典として、自宅用にマシンを一台差し上げている。自分の家で実際に使って、マシンにより詳しくなっていただきたいということがある。

「お客様が喜ぶことだけを、お客様といっしょにつくっていきこう」というのがネスカフェ アンバサダーの活動理念だ。基本的な仕組みはつくったが、より新しい要素を取り入れ、進化させていかない



ネスレ日本株式会社 津田 匡保 氏

とお客様に飽きられてしまうので、アンバサダーと共創しながら、このサービスを進化させていきたいと考えている。

「共創」の1st stepとしては、お客様とのタッチポイントを増やし、お客様の声を集めて、それを次のかたちに生かしていくことを考えている。メールやWebはもちろんのことグループインタビューなども、われわれ自身がモデレーターとなり、ご意見を拝聴するというより、同じ目線でディスカッションを行っている。アンバサダーは働いている方がほとんどなので、ビジネスセンスもあり、建設的で前向きなご意見をいただいている。

ネスカフェ アンバサダーを立ち上げてから2年少々になるが、現在、約15万件ほどに広がった。プロフィールをみると、20人以下の少人数オフィスが7割強を占めている。年代としては3、40代が多く、ある程度職場で発言権をもっている世代が多い。会計処理上、管理職の人がアンバサダーになっているケースもある。男女比は、女性が多いかと思っていたが、意外にも半々だった。地域的には地方のほうが多い。これは、地方に行くと車で10分走らないとコンビニがない病院とか、コーヒーが飲みたくても飲めないところがあるからだと思われる。職種別では、一般的オフィスが38%で最も多く、次がお店、サロンとか自動車販売店、住宅展示場などもある。3番目に多いのが病院や介護施設などで、一般オフィス以外にも広がっている。

◆アンバサダーを通じて見えてきた「お客様の顔」

アンバサダーには、バリスタを置くことでオフィスがどのように変わったかを、写真とコメントでWebサイトに投稿していただくようお願いしている。1日200件以上の投稿があり、これは「宝の山」と呼んでいる。写真があるといろいろな気づきがある。病院や職場、大学サークル、シニアのコミュニティ、スキー教室、消防署、神社仏閣などでも使っていただいていることがわかる。

冒頭で、お客様の顔がなかなか見えないもどかしさがあったと話したが、いまは、いろいろなお客様の顔が見えるようになってきた。また、アンバサダーを始める前、私たちのところに届くのは、お

お客様相談室にくる「苦情」がほとんどだったが、アンバサダーを始めてからは、お客様から、喜びの声を聴く事ができるようになったことが、何よりもうれしい。

アンバサダーになった理由を、単一回答で聞いてみた。「バリスタでおいしいコーヒーが飲める」(46%)が最も多かったが、2番目に多かったのが「会社の皆に喜んでもらえる」(35%)だった。これを一番の理由にあげる人が35%、というのは、やはり、東日本大震災以降、何か社会のために役に立ちたいというマインドをもった日本人が増えているからではないかと思われる。

アンバサダー（お客様）の声から創出した施策もいろいろある。たとえば、数字を入れればコーヒーの消費量を簡単に計算できる無料コンテンツ「コーヒーはかるくん」や、アンバサダー制度を導入するメリットをわかりやすく説明した「らくらく社内説得キット」、マシンをもって職場に伺いバリスタを体験してもらった「出張デモサービス」などだ。いずれのサービスも好評で、現在、応募数が増えているのも、これらの施策が牽引している。

とにかくお客様の喜ぶことを一緒に



Delight consumers: 「喜ぶ顔が見たい」

“職場を楽しく”を合言葉に、ネスレ製品や私たちのサービスを通して、どうすればお客さまに喜んでいただけるかを**お客様と一緒に創造（共創）**し、行動します。

31

ネスレ日本株式会社 ご講演資料より

3. 今後の課題

今後の課題は、さらにアンバサダーを増やし、どのように拡大させていくか、ということだ。いろいろな業種があるが、業種ごとにアプローチしていきたい。また、他の企業様とのコラボレーションも考えている。一例をあげると、オフィス家具をつくらしているイトーキと、“働く人々のココロとカラダの健康のために”をテーマにした **Wellness Office** プロジェクトを立ち上げた。第1弾としてオフィスに、コミュニケーションスペースを簡単に作れて、「立ち会議」などができるテーブルを作成した。

もう一つは、アンバサダーのコミュニティを、強いコミュニティにすることだ。お客様との接点、リアルとデジタル双方で接点を増やして、共創をしながらサービスをより強化することを考えている。たとえばリアルな接点としては、年に2回、全国15会場で、アンバサダーをホテルなどにお招きして、**face to face** でお会いする場を設けている。こうした大きなイベント以外にも、料理教室など小さなイベントも行っている。さらに、製品開発や、ネスレのCSR活動などにも参加していただくことがある。お客様のロイヤリティは、モノを買っていただくだけではなくて、会社を飛び出して、**face to face** で一緒にやっていくだけでもロイヤリティは上がっていく。

まとめになるが、コーヒー市場が変わっていく中で、今後、何に注力し、何にフォーカスするかを考えた結果、このマシンしかないということに至った。これをいかに広げていくかを真剣に考えた結果、今の施策にいたった。家庭で大ヒットし、家庭外に進出するが、いきなり大規模には展開できないので、50台限定モニターなど、小さなテストや検証を繰り返していった。

お客様に飽きられないためには、今後もサービスを進化させていかななくてはならない。自分たちが、いくら机の上で考えても、お客様が本当に望んでいるサービスをつくれている自信はなく、お客様自身にサービスをつくってほしいと考えている。そのためには、お客様と共創できる仕組みをつくっていかなければならない。

「愛されるブランド」になるためには、美味しいコーヒーをつくるなど機能的な価値やTVCMなどだけでは作れない。face to face の場などを通じて、お客様の言いたいこと伝えたいことを、どうやって引き出すか、仕組みを考える必要がある。■

・・・編集後記・・・

最初「アンバサダー」という呼称から、どちらかという“優良顧客”といったイメージを抱いていました。ところが、津田さんのお話を伺って、「アンバサダー」は、対等な目線で、共にサービスの進化を目指すパートナー的存在だということがわかりました。「顧客との共創」と、言葉で語るのは簡単ですが、小さな積み重ねや検証の繰り返しなくしては実現できない取組であることも、今回のお話で痛感したことです。(秋元真理子)