

SPECIAL EDITION I - 7

ネスカフェ アンバサダー 45万人はいかに生まれたのか？

千野 翔平



Shohei Chino

リクルートワークス研究所 研究員

2012年4月リクルートエージェント(現 リクルートキャリア)中途入社。中途斡旋事業のキャリアアドバイザー、アセスメント事業の開発・研究に従事。その後、リクルートマネジメントソリューションズに出向し、人事領域のコンサルタントを経て、2019年4月より現職。近年は、人事評価、テレワークに関する研究活動をしている。専門は人的資源管理。

「リレーション経営」のベストプラクティス

オフィス利用にとどまらず、サロンや病院、介護施設、船の操舵室などさまざまなコミュニティで利用者の広がりをみせる「ネスカフェ アンバサダー」。そこには、従来とは異なる、人と人とのリレーションを丁寧に紡ぎ、関係性を軸にしたイノベーションの創造が繰り返されていた。私たちが提唱する「リレーション経営」が実現していた。いままでの常識を破る手法は、どのように進められてきたのだろうか。「ネスカフェ アンバサダー」誕生の舞台裏に迫る。

45万人の新ビジネスはつながりから生まれた

「ネスカフェ アンバサダー」プログラムは、ネスレ日本が展開するサービスの一つだ。応募者が45万人を超える(2020年6月時点)、急成長の事業としてご存じの方も多いただろう。

サービスの特徴は、オフィスで働く人であれば誰でもインターネット上からアンバサダーに申し込むことができる点だ。アンバサダーは、ネスレ日本が提供する家庭用コーヒーマシン「ネスカフェ ゴールドブレンド バリスタ」などを無料レンタルすることができる。何台設置しても初期費用はかからない。アンバサダーは、コーヒーカートリッジなど定期購入した分を一時的に支払い、職場の同僚から飲んだ分のコーヒー代を回収する仕組みだ。「ネスカフェ アンバサダー」は、コーヒーを1杯20円から飲める経済性と、仕事の合間にすぐ飲める利便性に加え、オフィス内のコミュニケーションを生むものとして大きな事業に成長している。

この「ネスカフェ アンバサダー」の立役者が津田匡保氏^{*1}である。津田氏は、「ネスカフェ ゴールドブレンド」などブランドマーケティング全般を担当し、「ネスカフェ アンバサダー」事業の立ち上げに奔走した。

一体、どのようにして「ネスカフェ アンバサダー」は45万人の応募者を集めることに成功したのか。そのとき、どのような対立があり、それをどうやって乗り越えたのか。また、その際、多様なステークホルダーとのネットワークをどう活かしていったのだろうか。

そこで、本稿は、リクルートワークス研究所が提案した「リレーション経営」の価値創造メカニズム^{*2}を用いながら、これらの疑問について解明していきたい。

*1 2002年に入社後、営業・営業企画を経て、「ネスカフェ ゴールドブレンド」などのブランドマーケティングに携わる。その後、ネスカフェ アンバサダー立ち上げに従事し、2016年、ECビジネスと新規事業開発・運営を統括。2019年、ネスレ日本を退社し、ファンベスカンパニー創業メンバーとして参画。2020年、代表取締役社長に就任。

*2 I-6を参照。

Step1 バウンダリレス・メンバーシップの奨励

リレーション経営の価値創造メカニズムは3つのステップで構成されている。**Step1**は[バウンダリレス・メンバーシップの奨励]。[個人の気づき・問題意識][組織の垣根を越える][異質な他者とのつながり][非公式な場の出現]というプロセスに沿ってみていこう。



震災での経験が「想い」になった

いまやネスレ日本を代表する事業となった「ネスカフェ アンバサダー」。きっかけの一つは津田氏の震災による体験にあった。

2011年、東日本大震災が起きた後、被災地には全国から多くのボランティアが集まった。津田氏もそのなかの一人だ。神戸で学生時代を過ごしていた津田氏は、1995年に起きた阪神・淡路大震災で被災した経験者である。電気・水道・ガスをはじめとしたライフラインの停止は、経済活動のみならず日常生活にも甚大な被害を及ぼす。津田氏もしばらくの間、近所に設置された仮設風呂の利用や食料の支給を受けるなど、ボランティアの人たちに助けられた経験を持つ。このような被災経験が、自然と東日本大震災の復興ボランティアへの参加を後押しした。

自身に何ができるかも分からないまま、友人の企業が始めた移動型図書館と一緒に活動を始めた。移動型図書館とは、通称ブックワゴンと呼ばれ、車に本を積み、仮設住宅に住む被災者に対して、本を貸し出す取り組みである。津田氏はこの取り組みに加え、本を借りにきた人にコーヒーを配ることを始めた。このときの様子を津田氏は次のように語る。

「被災地の仮設住宅を回っているときに、自分が担当している商品を『あったかい』『美味しい』と言って喜んでくれる人の顔をみて、そのとき、私はこういうのがやりたかったのだと実感しました。喜んだ顔を直接みていたので、社内でもこの実感値を伝えることができました」



知らない人が集まる仮設住宅でのつながり

ボランティア活動に従事するなかで、仮設住宅ならではの課題がみえてきた。その一つが、仮設住宅に住んでいる人たちは知らない人同士の集まりであり、コミュニケーションが生まれにくい、という点だ。

仮設住宅の管理をしている人に一番困っていることは何か聞いてみると、「イベントが開催されるときは人が集まるけれど、それ以外のときは各自の部屋にこもってしまう」ことだという。「部屋にこもってしまって心配」という声も上がった。そこで、津田氏は、コーヒーが少しでも人が集まり、喜んでもらうきっかけになればと考え、無償でコーヒーマシンを集会所に置いていくことを決断した。

数カ月後、再び仮設住宅を訪れると、以前より集会所がにぎわっているのに気がついた。たとえば、シニアの女性がコーヒーマシンの前で使い方が分から

なくて困惑していると、その姿をみた周囲の人が使い方を教える。そこから見ず知らずの人の間にたわいもない会話が生まれる。そんな現象が起きていた。ほかにも「なんだか集会所に人が集まるようになってきた」「コーヒーを飲みながら話す人が増えた」「知り合いが増えた感覚がある」など、コーヒーやコーヒーマシンが人と人とのコミュニケーションを生んでいることに気づいた。

「私は、ずっとコーヒーマシンを家庭に売ることばかり考えていたけれど、コミュニティのなかにこのコーヒーマシンを置くことで、人と人がしゃべるきっかけができました。コーヒーが消費財としてだけでなく、生活とかコミュニケーションの媒介になっているということを目の当たりにし、これが『ネスカフェ アンバサダー』事業のコンセプトをつくっていく原体験の一つになりました」と、津田氏は当時を振り返る。

ここまでの、**Step1** [バウンダリレス・メンバーシップの奨励] に該当するプロセスだ。図表①のように整理される。

図表① ネスカフェ アンバサダーの場合

リレーション経営の Step1 バウンダリレス・メンバーシップの奨励

個人の気づき・問題意識	東日本大震災の復興ボランティアをとおして、津田氏が心からやりたいと思うことが明確化された。
組織の垣根を越える	友人が運営する、仮設住宅に住む被災者向けの移動図書館の活動に加わる。また自らもコーヒーを提供する活動を始めた。
異質な他者とのつながり	ボランティアをとおして、仮設住宅に住む多様な被災者とのつながりを得た。
非公式な場の出現	コーヒーが媒介役となり、人と人の中で新たなコミュニケーションが生まれる場面を目の当たりにした。



Step2 心躍る目的生成の見守り

次に、リレーション経営の価値創造メカニズムのStep2[心躍る目的生成の見守り]をみていく。Step2は、[仮説][パートナーとの対話][対立を乗り越える][共有された信念][事業コンセプト]で構成されている。

機能価値から情緒価値へのシフト

当時の製品開発は、プロダクトアウトの姿勢が主流で、津田氏もヒット商品を生み出すために、コマーシャル制作に力を入れるなどの従来の手法を取り、マーケットシェアをいかに高めるかなどを重視していた。1ポイントのマーケットシェアを上げることは、多くの人に商品が届くことを意味するし、それは結果として企業利益を高めることになる。

しかし、津田氏が東日本大震災のボランティア経験をとおして学んだことは、コーヒーには消費財としての機能的な価値以外のものがあるのではないか、ということだ。仮設住宅でみたのは、コーヒーが人と人とのコミュニケーションの媒介役となって、より生活を豊かにしていく姿だ。情緒的な価値を磨き込んでいくことで、コーヒーはより多くの生活者に受け入れられるのではないかという学びである。

そこで、津田氏は、最も多くの人を笑顔にできるコミュニティであるオフィスに着眼した。オフィスは、仮設住宅と同じように人が集う場所であり、コミュニケーションなどを課題として抱える企業も少なくないからだ。

対話によって、コーヒーの情緒価値が磨かれる

競合他社が既存サービスで喚起できていないニーズを探るため、津田氏はさまざまなテストをサービスローンチ前にも繰り返し実施している。たとえば、オフィスモニターを50人限定で募集したのもその一つだ。このモニターに応募するには、「なぜ応募するのか?」といった理由を書くことや、モニター当選後に利用上の気づいた点などをレポートにまとめることに同意する必要がある。それにもかかわらず、3日で1000件ほどの申し込みがあったと、その反響の大きさを津田氏は次のように語る。

「モニター調査を担当する企業が、過去最高クラスの反響に驚いていました」

当選した50人のモニターにはレポートだけでなく、対面での対話も行った。オフィスモニターになった理由を尋ねたところ、「オフィスでコーヒーを飲みたいくても外出する暇がない」「誰がコーヒーを(同僚分も含めて)買いに行くのか」といったやりとりが起きている」という生々しい声を聞くことができた。また、「美味しいコーヒーが簡単に飲めるから」という経済的かつ利便性による理由や、「職場のみんなが喜ぶから」などという理由が目立った。

さまざまな声をもとにコンセプトを固めて2012年にサービスローンチ。その後も実際にアンバサダーになった人たちとの対話を続けた。

『「職場の同僚から感謝されました」とか、『職場のみんなからも、(ネスレ日本に)ありがとうと伝えてくれと言われています』といったように、我々に感謝が返ってくるんです。このとき、メーカーと生活者という垣根を越えられる予感がしました」と津田氏は述べている。

まさに、パートナーであるアンバサダーとの間で、情緒価値へのシフトの兆しがみえ始めたタイミングといえる。

ちなみに、「ネスカフェ アンバサダー」というサービス名は、オフィスで働く「人」を主役にしたいという想いからつけられた。あくまでも、ネスレ日本は黒子としてのスタンスを意識しながら、メーカーと生活者といった垣根にとらわれない関係構築を目指している姿勢を感じるこののできる例といえるだろう。

共感があったから、壁を乗り越えられた

アンバサダーとの関係構築を続けていくなかで、いくつかの壁に直面した。

たとえば組織内の壁だ。「ネスカフェ アンバサダー」のビジネスモデルは、コーヒーマシンをオフィスへ無料レンタルし、コーヒークートリッジなどを定期購入してもらう仕組みである。一方で、一般家庭向けには、コーヒーマシンを店舗で有料販売していたことから、売上が減少することを恐れた営業部などから当初反発が起きた。だが実際に、アンバサダーに丁寧なヒアリングをしていくと、自ら家庭用にも同じコーヒーマシンを購入し、コーヒーを楽しむ人が現れ始めていることが分かってきた。その結果をもとに社内議論を調整していったところ、次第に小売店での販売台数も増え、相乗効果が期待されるに至った。

こういった壁を乗り越えることで、「オフィスを明るくしたい・楽しくしたい」という事業コンセプトが確かなものになっていった。また、アンバサダーのインサイトを知るための仕組みがさらに事業コンセプトを揺るぎないものへと後押しした。その仕組みとは、ネスレ日本のホームページに公開されている、「ネスカフェ アンバサダー」の掲示板である。掲示板には、コーヒーマシンを設置した職場の写真や、その職場ならではのエピソードを含めたコメントが多数寄

せられ、全員に共有される。これによって、自分たちが本当に解決すべきことが確認された。

以上が、**Step2**[心躍る目的生成の見守り]に該当するプロセスである。図表②のように整理できる。

図表② ネスカフェ アンバサダーの場合



Step3 人と事業の未来への投資

最後に、リレーション経営の価値創造メカニズムの**Step3**[人と事業の未来への投資]をみていく。**Step3**は、[活動の公式化][実験][複眼的な見極め][挑戦への評価][ネットワーク資産の投入][事業化]で構成される。

活動の公式化がさらに成長を加速させる

2012年6月、津田氏と数名の営業チームによって、北海道地区限定で「ネスカフェ アンバサダー」の募集が開始された。北海道地区限定でCMを流し、コーヒーマシンの申し込みがあれば、津田氏が営業と一緒に設置していった。この地道な活動が、現場で多くの声を聞くことに活かされた。

アンバサダーと対話をし、その声を聞くたびに、事業として成長できることが見込まれ、2013年によりやく専門部署がつくられた。専門部署ができてからもアンバサダーとの対話は続けられた。しかし、いきなりアンバサダーと対話ができるわけではない。対話に至るまでには、「ネスカフェ アンバサダー」のファンになってもらう必要がある。そこで、新たに投資された人や予算を活かして、アンバサダーを対象にしたイベントの開催や、ベトナムのコーヒー農園ツアーなどの企画を通じて交流を図り、ネスレ日本側の想いやスタンスを理解してもらうことに奔走した。このようなメーカーと生活者といった役割を超えた関係づくりによって、事業はブラッシュアップされ、「ネスカフェ アンバサダー」の専門部署としての知見が高まっていった。さらに、新たなメンバーと議論することによって、新しい施策が生まれ、事業サイクルが回り始めた。

企業が[活動の公式化]を認めることによって、新たに販路を拡大し、かつてないほどの規模のイベントを開催し、アンバサダーとの関係性を構築していった。この副次的な効果として、人材開発と事業開発が得られたことから、販路や取引先とのつながりといった[ネットワーク資産の投入]は事業成長には不可欠であることが示唆された。

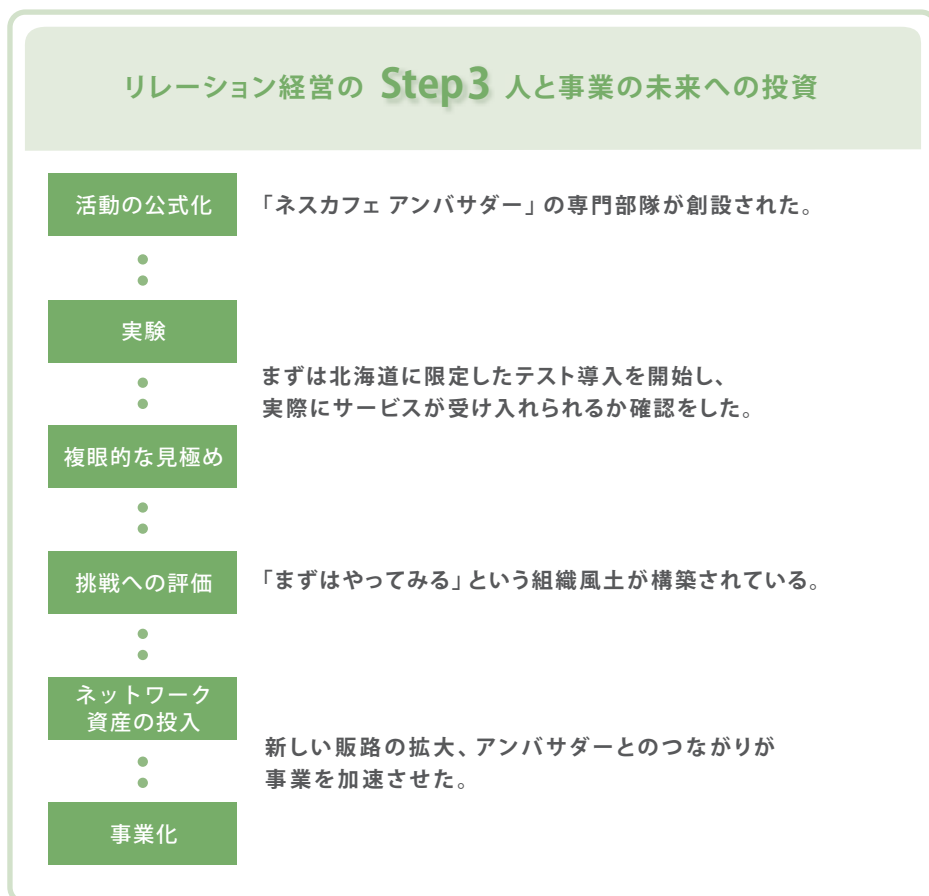
全員の挑戦を促す組織風土

その一方で、「ネスカフェ アンバサダー」のように、すべての取り組みが必ずしも事業化されるわけではない。失敗するケースの方が多いかもしれないなか、社員一人ひとりの行動はどのように評価されるのか。ネスレ日本では、全社員に新しい取り組みを推進する風土がある。このことが社員に「まずはやってみる」という意欲を起こし、組織としての[挑戦への評価]を後押しさせていると考えられる。

以上が、**Step3**[人と事業の未来への投資]に該当するプロセスだ。図表③のように整理できる。



図表③ ネスカフェ アンバサダーの場合



眠れるリレーションの起こし方

リレーション経営の価値創造メカニズムの3つのステップを用いて、「ネスカフェ アンバサダー」の事例を整理してきた。そのなかで、3つの重要な論点が明らかになった。

1つは、企業が津田氏の東日本大震災での復興ボランティア活動に対して支援した点である。このとき、ネスレ日本は企業の立場として物資を送るなどの支援活動を実施していたが、津田氏が行うボランティアに対して、コーヒーマシンを無償で貸し出すなどの支援を行っている。これは、リレーション経営の価値創造メカニズムの[バウンダリレス・メンバーシップの奨励]に該当する。バウンダリレス・メンバーシップは、企業や組織といった垣根を越えたつながりを可能にさせ、企業にない新しい発想をもたらす。津田氏は、企業の後押しを受けて、まさに[組織の垣根を越える][異質な他者とのつながり]によって、そこで得た課題の解決に向けて動き出していった。

2つ目は、新しい事業の立ち上げ経験もないなか、オフィスを明るくしたい・楽しくしたいと奔走する津田氏の周りには、その想いに共感した多様なステー



クホルダーが集まったという点である。たとえば、仮設住宅の住民やアンバサダー、社内の営業部やマネジメント層をはじめとした協働者などである。また、ステークホルダーとのリレーションは、議論を交わしていくなかで、強く、太い関係性にまで発展していく。

ここからは筆者の推察だが、おそらくコーヒーマシンを売ることばかりに労力をかけていたら、これほどの共感は得られなかったのではないかと思う。共感を得られないと、筋のよい[仮説]も立てられないし、[パートナーとの対話]も[対立を乗り越える]ことも、さらに[共有された信念]も上手く運ばない。ましてや経営層から[事業コンセプト]の承認を得ることはないだろう。

3つ目は、企業のネットワーク資産が事業を大きく前進させていた点である。本事例においても、津田氏は、[ネットワーク資産の投入]がされたときの専門部隊の活動範囲に大きな変化があったことを感じていた。だからこそ、事業化におけるネットワーク資産の投入は欠かせないが、これだけでは意味がない。事業化されなかった人への[挑戦への評価]が大事だ。そのためには、挑戦を受け入れる組織風土が求められる。ネスレ日本の元社長である高岡浩三氏は、「コストをかけず、自分の考えたことを、まずやってみる」^{*3}と日頃から社員に対して話していたという。こういったトップの発言が、従業員や組織に対して、挑戦への評価を補っていたと考えられる。

*3 高岡浩三(2013)『ゲームのルールを変えるーネスレ日本トップが明かす新・日本的経営』ダイヤモンド社。

イノベーションの鍵は「リレーション」

企業は、従業員、取引先、地域、他企業など多岐にわたるステークホルダーとのリレーションを持っている。しかし、残念ながら、企業はリレーションを十分に活かしきれていない。リレーションは、既存ビジネスを次のステージに発展させていくことはもちろん、新たなビジネスを生み出していく上でも活用していくことができる。

リレーションを追い求めることは大事だが、やみくもに走っても意味はない。大事なのは、[バウンダリレス・メンバーシップの奨励]や[共感][ネットワーク資産の投入]などといったリレーション経営の価値創造メカニズムの観点から、自社のリレーションを再考することである。そして、「眠れるリレーションを起こす」という発想のもと、組織の垣根にとらわれない行動を奨励し、その自発的活動を見守り、ときに寄り添いながら、投資をするといった実践が求められる。その先に新たなビジネスチャンスが生まれる。その鍵となるのが、リレーションであることを改めて強く主張したい。そして、少しでも企業のイノベーションの創造が増えることを期待したい。