



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ネスカフェ アンバサダー プログラム

イントロダクション

KO 株式会社の福澤太郎は、コーヒーを片手に同僚と談笑していた。福澤が手にするコーヒーは、ネスカフェ アンバサダー プログラムに登録して貸し出されたコーヒーメーカーで淹れたものである。福澤は同社の「アンバサダー」として、無償提供されたコーヒーメーカー「ネスカフェ ゴールドブレンド バリスタ」専用のコーヒーカートリッジを補充し、コーヒーメーカーの横に置いた貯金箱を使って周囲の同僚から代金を回収する。コーヒーは定期便でネスレ日本から送られてくる仕組みになっており、その代金はアンバサダーである福澤のクレジットカードによって支払われることになっている。

K 社は社員 20 人の小さな会社であるが、このコーヒーメーカーがオフィスにやってきてから、マンシンの周りに人が自然と集まり、普段話す機会がなかった同僚とも会話をするようになった。

一緒に談笑していた同僚は、「コーヒーのこと、いつもありがとう。みんなが飲むわけだし、福澤さんばかりに掃除させるのは悪いから、今度からコーヒーメーカーの掃除を当番制にしようよ」と提案してくれた。「最初はおいしいコーヒーが飲めればいいやと思ったけれど、それだけではないかもしれない。」福澤はコーヒーを飲みながら、社員間の距離が近づき、会社の雰囲気明るくなっていることに気づいて嬉しい気分になった。

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科准教授の山本 晶がクラス討議の基礎資料として作成したもので、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。

本ケースの作成にあたってはネスレ日本株式会社チーフ・マーケティング・オフィサー常務執行役員本部長 石橋昌文氏および E コマース本部 部長 津田匡保氏に貴重な情報を頂いた。感謝の意を表したい。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒 223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 山本 晶 (2016 年 9 月作成)

ネスレ

ネスレは1866年にスイスで創業された、世界の栄養・健康・ウェルネスの分野をけん引するリーダー企業である。2014年現在、グループ売上高916億スイスフラン（約10兆6300億円）を誇り、そのオーガニックグロース^[1]は4.5%であった。先進国と新興国の売上高の内訳は56%と44%であったが、オーガニックグロースは前者が1.1%、後者が8.9%であった。また、ネスレ全体でマギー、ネスカフェなど、約2000のブランドを抱えるが、キットカットやネスカフェなどの30の「ビリオネアブランド（売上高10億スイスフラン、約1,000億円のブランド）」の売上が全体の売上の約70%を占めている。

ネスレ日本は1913年に創業されたネスレの日本法人であり、オーガニックグロースが3.8%と先進国の子会社のなかでは高い成長率を誇っていた。

ネスレ日本はレギュラーソリュブルコーヒー（インスタントコーヒー）の「ネスカフェ」、クリーミングパウダーの「ブライト」、液体コーヒークリーマーの「クレマトップ」、チョコレートの「キットカット」、コーヒーマシンの「ネスカフェ ゴールドブレンド バリスタ」などのブランドを有し、各カテゴリー・各セグメントで1位のシェアを誇っていた。同社のカテゴリー別売上構成比は図表1のとおりである。



図表1 ネスレ日本カテゴリー別売上構成比（出所：2015年事業戦略発表会資料）

ネスレグループには社員が遵守すべき基本的な価値観や諸原則をまとめた「ネスレの経営に関する諸原則」があり、そこでは共通価値の創造（Creating Shared Value=CSV）が事業展開の基本であることが明記されている。ネスレは、企業が長期的に成功するためには、株主の価値を創造すると同時

[1] 為替変動や買収売却の影響を除いた売上高の対前年比伸び率。実質的な成長率。

に社会にとっての価値をも創造すべきだ、という基本的な信念を持っており、それを CSV と呼んでいる。 CSV について、ネスレ日本株式会社 E コマース本部部長の津田匡保氏は次のように語っている。

全世界の社員が、その心の中で一番持っているのはこの CSV という考え方です。うちの社長の高岡も、事あるごとに「問題解決」というキーワードを出していきまして、簡単に言うと CSV って、国々でいろいろな問題があるんですが、その問題を解決するような活動をビジネスにつなげようということなんです。

例えばアフリカとかですと、農業支援をするとそこの人たちの生活が豊かになって、ネスレ製品を買ってくれるようになる。こういうサイクルを作っているんです。日本では日本固有の問題があるので、それを解決するようなビジネスモデルを作って、それをビジネスにちゃんとつなげよう。そういうことをみんな意識してやっています。それがイノベーションにもつながるんですね。なので、僕らが例えば社長に対して何か提案をしても、「それはいったい何の問題解決になっているんだ？」って聞かれるんです。

ネスレ日本が考える日本固有の問題とは、デフレ、人口減少、高齢化のトリプルスパイラルであった。よって、ネスレ日本のミッションは、この 3 つの要因による厳しい環境の中で「新しいビジネスアイデアを開発し、今後 100 年、日本が直面する問題を解決すること」であった。そして、日本発の新しいビジネスモデルを日本で成功させ、ネスレグループ全体に発信・普及させることを目標としていた。日本市場における新しい現実とは、つぎのようなものであった。

図表 2 日本市場における新しい現実の例（ネスレ日本資料から）

- 人口減少、高齢化と単身・2人世帯数の増加
- 生鮮食品の売上が 20 年間で約 30% 減少（家族食 → 個食へ）
- 消費の二極化の進展
- 品質、イノベーション、新鮮さ、カスタマイゼーションへの要求の高さ
- 健康意識の高さ
- デジタル・ソーシャルメディアと直販ビジネスモデルの発達

日本におけるコーヒー市場

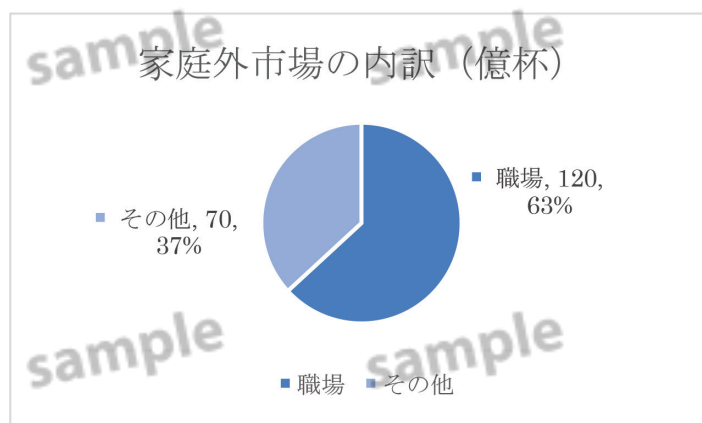
日本のコーヒー市場の歴史はネスカフェの歴史でもある。ネスカフェは1950年に輸入が開始されたが、当時は限られた消費者しか飲めない貴重品であった。その後、1961年にコーヒー輸入が自由化されると、ネスレは輸入したコーヒー豆から「ネスカフェ」を生産するために工場を建設し、1965年から「ネスカフェ」の国内生産が開始された。これにより、日本人にとっては外で飲むしかなかったコーヒーが、手軽に家で楽しめるようになった。そうした意味で、ネスカフェは日本のコーヒー文化を作ったといえる。

この時期は、日本の流通も大きな変化を遂げた時代である。1957年にはスーパーマーケットのダイエー1号店がオープンし、同年には飲料自販機が登場した。こうした流通網の整備も追い風となり、ネスカフェは順調に成長をしていった。

しかし、近年は日本の人口動態の変化によって家庭内の消費活動が停滞していた。ネスレがけん引する家庭内のコーヒー市場も例外ではなかった。とくに若年層の30～40代の購入世帯率の低下が顕著であった。また、コーヒーといえばブラックか牛乳を入れたホワイトしか存在しない時代が長く続いていたが、1996年にシアトル系カフェが日本に進出したことによって、飲み方が大きく多様化していった。カプチーノやカフェラテなどが急速に普及し、「カフェメニュー」が常識化していった。

2011年現在、日本のコーヒー市場は年間約500億杯の規模であり、大きく家庭内市場と家庭外市場に二分される。そのシェアは、家庭内市場が300億杯で62%、家庭外市場が190億杯で38%であった。この日本のコーヒー市場において、ネスレ日本は120億杯のシェアを有して業界1位の地位にあった。レギュラーソリュブルコーヒー、レギュラーコーヒー、ボトルコーヒーを足すと、家庭内市場のシェアは37%と圧倒的なシェアを誇っていた。しかし、家庭外市場における同社のシェアは3%と苦戦を強いられていた。

家庭外市場は「職場」と「その他」に大別することができ、うち、職場での需要は120億杯であり、家庭外市場の63%を占めていた。なお、「その他」とはカフェやレストランで飲まれる分である。



図表3 日本における家庭外コーヒー市場の内訳

ネスカフェ ゴールドブレンド バリスタ

こうした外部環境の変化に適応するため、2009年にネスレ日本はネスカフェ ゴールドブレンド バリスタ（以下、バリスタ）を販売開始する。これはネスカフェ ゴールドブレンドのエコ & システムパックという専用の詰め替えカートリッジを使ってコーヒーをいれるカフェマシンであった。これにより、消費者は簡単なボタン操作のみで、お湯を沸かすこともなく、コーヒーを一杯ずつ作ることができるようになった。

なお、それまでネスレがコーヒーを提供する形状は瓶であった^{〔ii〕}。消費者はお湯を沸かし、瓶からコーヒーの粉をスプーンで1杯ずつ取り出し、それにお湯を注いでコーヒーを淹れていた。

コーヒーはエコ & システムパックと呼ばれる紙筒に入っており、既存の瓶の詰め替えという役割も果たしていた。競合他社の袋状をした詰め替えパックと異なり、詰め替え時にコーヒーの香りが損なわれないよう、密封した状態で詰め替えができるように工夫されていた。また、コーヒーを淹れるたびにゴミが出ることはなく、使い切った際にはパッケージをつぶしてそのまま捨てることのできるという点で、環境への配慮もなされていた。



図表 4 ネスカフェ ゴールドブレンド バリスタ

ネスカフェ ゴールドブレンド バリスタは2009年4月からネスレ日本の顧客限定で発売し、2010年3月にスーパーマーケットを中心にして全国発売された。2010年4月にはテレビ番組で取り上げられ、人気家電の仲間入りを果たした。発売当初の価格は14,800円であったが、2010年から希望小売価格を9,000円に下げた。実売価格は7,980円前後であった。価格戦略について、津田氏はインタビューで次のように答えている^{〔iii〕}。

〔ii〕 缶コーヒーは2015年3月に生産を終了している。

〔iii〕 <http://kaden.watch.impress.co.jp/docs/column/newtech/603397.html>

ネスレでは、この値段で（コーヒーマシンで）儲けるつもりはありません。でも、バリスタを浸透させたいので、廉価販売しています。

このマシンをこの価格で売って、マシン単体で利益が出る日本のメーカーは、恐らくどこにもありません。14,800 円で売っていれば、参入してきたところはあるかもしれません。ですが、そうさせないためにも、テストを繰り返しながら価格を改定しました。

このマシンは初年度で約 50 万台販売することができた。担当者は初期の成功を喜んだが、インスタントコーヒーユーザーは 3,000 万世帯以上である。このペースで普及すると全世界帯に普及するまでに 60 年以上の歳月がかかり、このマシンをもっと爆発的に広げる方法を考える必要があった。

東日本大震災におけるボランティア体験

津田匡保氏は 2002 年にネスレ日本に入社し、2009 年からは「ネスカフェ ゴールドブレンド」のマーケティングに従事してきた。とくに「ネスカフェ ゴールドブレンド バリスタ」のマーケティングも担当し、マス広告・デジタルコミュニケーションの開発に従事してきた^[iv]。

ネスカフェ ゴールドブレンド バリスタを広める施策を考えていた矢先の 2011 年 3 月 11 日に、東日本大震災が起きた。津田氏は神戸出身で、1995 年の阪神・淡路大震災で被災した経験を持つ。津田氏自身の家は無事であったものの、周囲の住宅は全て倒壊し、電気、水道、ガスが約 2 カ月止まって、仮設風呂に毎日入りに行くという経験をしている。その中で、ボランティアにいろいろと助けてもらった個人的な原体験を持っていた。

3.11 の震災の際に、企業として物資を送ることはしていたが、自身の担当しているバリスタで何かできないかと考えるうちに、知人が運営していた移動図書館に出会う。この知人はバンに本を積んで、仮設住宅を巡回していたのである。津田氏はこのバンに乗り込み、コーヒーとバリスタを積んで、仮設住宅でコーヒーを配るボランティア活動を始めた。

実際に仮設住宅でバリスタを使ってコーヒーを提供していると、世代を問わず多くの人々がバリスタの周りに集まり、熱心に使い方の説明を聞いてくれることが分かった。また、あたたかいコーヒーを飲みながら、楽しく談笑する人々の笑顔は一日中続き、集会所が一つの「カフェ」のように賑やかになることを目撃した。

通常、仮設住宅は個人の住宅と集会所で構成されている。運営者としてはこの集会所に集ってもら

^[iv] 2016 年 6 月現在は E コマース本部の部長として、ネスカフェ アンバサダー プログラム、直販事業、デジタル関連の新規事業、IoT や AI 関連のプロジェクトを担当している。

いたいという気持ちがあるものの、被災者は基本的に他人同士であり、被災して集められて仮設住宅に来ているだけなので、あまり集会所に集まらず、自室にこもりがちであった。

ところが、ボランティア活動の締めくりにバリスタとコーヒーを仮設住宅に寄贈して集会所にバリスタを設置してもらくと、被災者が自室から出て集会所に集まり、コーヒーを飲みながら談笑するようになったという。被災者の話を聞いて明らかになったことは、周囲の人と話したいが、そのきっかけが無かったということであった。そして、コーヒーはコミュニケーションのきっかけとして非常に都合がよいということがわかった。

自分的にはコーヒーマシンっていうのを家庭にずっと売ることばかり考えてたんですが、こういう人が集まる場所にマシンを置かせていただくと、まずそこが活性化するというか、会話が生まれたりとかコミュニケーションが生まれるっていうのは、一つすごうれしいことでしたし、何よりも多くの方にこのマシンを知ってもらえて、体験してもらえるとというのが、非常に個人的には驚きと言うか収穫でした。こういった形で、例えばこの人たちが自分の家を仮に今後持てたら、自分用に買ってくれるかもしれないとか、いろいろ考えさせられた経験でした。

被災地での経験は、後のサービスやコミュニケーション開発のときの1つのヒントになったという。

一方ビジネスの観点に戻ってみると、ネスカフェの成長機会として家庭外市場の「職場」での消費の大きさに気付く。全体の実に4分の1、120億杯が職場で消費されている。日本の約600万のオフィスの9割は、従業員数20人以下の小規模オフィスであった。こうしたオフィスは杯数が少ないため、B2Bの大手競合他社は営業に行っていないことが明らかになった。この状況はコーヒーマシンのみならず、自動販売機も同様であった。すなわち、設置コストを回収できないような小規模オフィスは、B2Bのコーヒー会社が対応できていない、空白の市場だったのである。こうした小規模オフィスにおいては、自分たちが缶コーヒーやコンビニのコーヒーを買ってきて飲んでいて、

こうしたなかで、津田氏は3.11のボランティアの経験から、オフィスでの「コミュニケーション活性化」にもバリスタが貢献できるのではないかという発想を得る。企業の節約や節電の影響を受け、職場のコーヒーポットやマシンが撤去され、社員のコミュニケーションスペースが撤去される企業も少なくなかった。また、IT化によりメールが多用され、対面のコミュニケーションが停滞している職場が増えつつあった。一方で、震災後の日本全体の空気として、日本を明るくしようという機運が高まっていた。こうしたなかで、津田氏率いるプロジェクトチームは次のようなアイデアに思い至る。

バリスタが職場に導入されることで、コミュニケーションが活性化し、日本中で働く消費者が明るくなり、ひいては日本社会全体が明るく元気になる、結果コーヒー需要も上がる、そんなことをスタートポイントにすること決めました。

5

ビジネスモデルの試行錯誤

10 オフィス向けにバリスタの普及を目指すことが決定した直後、チームはオフィス向けメディアに広告を出稿し、企業の総務を対象に営業の強化を行った。しかし、結果は芳しくなく、受注はなかなか増えなかった。それは、現状では個々の社員が適宜コーヒーを買って対応していたので、総務としてお金を払ってコーヒーマシンを買う十分な理由がなかったからである。

15 総務への営業で結果が出ないなかで、次なる試行錯誤として、ウェブサイトでも50台限定オフィス無料モニターの募集を実施した。すると、1週間で約1,000社からの応募が寄せられた。このことは、職場におけるコーヒーマシンの需要を確信させるに至った。オフィスモニターの条件は、コーヒーマシンを無料で提供するのでそのマシンをオフィスで使用し、その使用感をレポートする、というものであった。なお、応募者の部署は不明であるが、応募者は総務というよりは一般の社員で、一消費者として応募していた。

20 このオフィスモニターテストでは、様々な発見があった。ひとつめは「無料でもらったからには（報いなくては）」というような心理が働き、詳細なフィードバックを送ってくれる、ということであった。第二に、どの職場にもマシンを置くために周りの職場の人を説得する、「仕切り屋」のような発起人が存在する、ということがわかった。第三に、バリスタの周りには人だかりができる、ということがレポートの写真から明らかになった。このことは被災地の仮設住宅の経験と同様であった。第四に、職場のロコミ力は大きな威力がある、ということであった。そして、職場でコーヒーマシンを体験してその良さを実感し、自宅用に購入するユーザーがでてきた。なかには50人の職場で、体験した社員の3～4割は自宅用に買ったというモニターの声もあった。

25 マシンというものは、日常的に使用してみないと、良さはわからない。家電量販店で1杯試飲するだけでは、購買にはなかなか至らない。しかし、職場で日常的に使用することは、購買者に安心感を与えてくれるのである。

30 ネスカフェ アンバサダー プログラム

オフィスの一般社員がボランティアのように手を挙げ、コーヒーマシンの設置・導入を行うという仕組みに確信を得たチームは、オフィスに向けてコーヒーマシンを無料で貸し出し、コーヒーを定期便

で購入してもらおうビジネスモデルにたどり着く。ネスカフェ ゴールドブレンド バリスタで、ネスカフェ ゴールドブレンドのエコ & システムパックをブラックで飲む場合、コーヒーは一杯当たり約 14 円という価格であった。

そして、このプログラムを「ネスカフェ アンバサダー プログラム」と命名し、手を挙げてくれるオフィスの社員を「ネスカフェ アンバサダー」と呼んだ。アンバサダーが自分の職場（コミュニティ）に“美味しいコーヒー”と“笑顔”をとどける“大使”であり、ネスレはそのアンバサダーをサポートする、という位置づけに置いた。ビジネスモデルとしては、「B2B」ではなく「B2C2C」ともいえる。ネスレ（B）から一般社員であるアンバサダー（C）にコーヒーが届き、その社員を通じて職場の同僚（C）へとコーヒーが届けられるためである。

職場にコーヒーマシンを設置したいアンバサダー希望者は、まず初めにウェブで申し込みをする。すると、1 週間程度でネスレの担当者から確認の電話があり、定期便申し込みを経て、申込者のオフィスに届くことになっている。

コーヒーマシンのレンタルにまつわる初期費用とサポートはすべて無料である。コーヒー購入の決済はアンバサダーのクレジットカードや代引きによって行われた。アンバサダーは、職場を説得してアンバサダープログラムへの参加を促し、コーヒーを購入する。また、周囲の同僚から貯金箱などに集金する。マシンの水やコーヒーの補充は職場の同僚と一緒にやる。

なお、定期便とはその都度注文するのではなく、1~3 か月の頻度で定期的にネスレから商品が届くサービスである。アンバサダーはコーヒーカートリッジだけでなくクリーマーや菓子など様々な商品を組み合わせ、自分だけの「バスケット」をつくるのが可能であった。送料は購買金額が 4,000 円以上であれば無料としたので、多くのアンバサダーは 1 バスケット 4,000 円以上の買い物をする事となった。

アンバサダーとの価値共創

アンバサダープログラムの立ち上げ時、津田氏はふたつのミッションを掲げた(図表 5 参照)。第一は「日本の職場をもっと楽しく」、第二は「製品のみでないサービスの提供」である。プログラムの中心には顧客の喜びがあり、それを達成する方法として新しい価値の提供、顧客との絆づくり、顧客との価値共創の 3 つが掲げられた。つまり、このプログラムははじめから顧客を巻き込み、顧客と一緒に価値を創ることを念頭に置いて設計されていた。

図表 5 アンバサダープログラム立上げ時の資料



出所：ネスレ日本社内資料

たとえば定期便の仕組みも、アンバサダーの意見を吸い上げて導入された。アンバサダー開始時は、定期便が条件ではなく、ネスレ日本の通販で1回でもカートリッジを買えば良いという条件だった。この方法では定期便と比較して需要が読みにくい。この当初の方式は、加入ハードルが低い分、新規アンバサダー獲得には有効であるが、退会率や休眠率の上昇といったリスクがあった。

アプリやウェブサービスの退会と異なり、このプログラムではコーヒーマシンの返還というコストが発生した。こうした背景からアンバサダープログラムではコーヒーマシンの定期便の導入を検討したが、その際も津田氏らはアンバサダーを集めて声を聞き、現在の頻度設定や製品の詰め合わせ設定など、フレキシブルな仕組みが決められた。

このように、アンバサダープログラムではアンバサダーと一緒に価値をつくる取り組みを数多く行っており、そのために様々なタッチポイントを持っていた。

たとえばアンバサダーを対象としたメールアンケートは、聞きたいことを厳選して定期的実施されていた。アンバサダーを対象としたアンケートは、非常に回答率が高いという特徴を持っていた。また、月に1回はグループインタビューが実施され、これには担当者の津田氏自身も出席して自ら顧客の声を聞いてきた。さらに、アンバサダーへの職場訪問が行われ、実際の使用シーンに関する情報も収集されていた。

また、会員限定のオンライン・コミュニティ「アンバサダー TOWN」が開設されていた。このサイト内の「アイデアボード」というページでは、職場における集金方法やマシンの掃除方法などについて改善案を定期的に募集してアンバサダーの声を可視化していた。

図表 6 「アンバサダー TOWN」のスクリーンショット



さらに、「ネスカフェ アンバサダー サックスパーティー」と呼ばれる招待イベントを春秋2回、全国7都市で開催していた。年に14会場で10,000人規模のアンバサダーを招待し、対面で感謝の気持ちを伝え、顧客と交流していた。このイベントは、アンバサダーに応募してくれたことへの感謝と、ネスレ日本の考え方を新規顧客に伝える場として位置づけられていた。

こうしたサックスパーティー以外にも、キャンプイベントや工場見学バスツアーやベトナムのコーヒー農園ツアーなど、ネスレ日本とアンバサダー、アンバサダー同士が交流する大小のイベントが用意されていた。なお、こうしたツアーは「ほかのアンバサダーともっとゆっくり交流を深めたい」というアンバサダーの声から生まれたものである。アンバサダー同士は初対面であるが、たとえばキャンプイベントで一緒にカレーを作り、子供同士が遊ぶというなかでアンバサダー同士も自然と交流を深めていった。なお、これらの参加費用は無料であった。こうしたイベントは、同プログラムの顧客生涯価値の向上に寄与していた(参考資料3参照)。

また、初期入会の際には「アドバイザー」と呼ばれるネスレ日本の社員が潜在顧客の職場に出向き、デモを行い、プログラムを説明するということがなされていた。アンバサダープログラムはウェブで申し込み、無料マシン提供後はオンライン通販でコーヒーを購入する仕組みである。しかし、初期入会時は「アドバイザー」による対面コミュニケーションの仕組みを導入し、このことが顧客獲得の大きな要因のひとつとなっていた。

アドバイザーは潜在アンバサダーのオフィスを訪問して挨拶をし、製品や定期便の説明を行い、名刺を渡して直接的な関係をつくる。彼らはタブレットPCを持ち、潜在顧客や顧客の情報を吸い上げる役目も担っていた。

2016年6月現在、アドバイザーは全国で約70人配置されていた。新規申込の問合せは1日約300件であった。アドバイザーは一人4,5件の申込に対応する計算となっていた。アドバイザーはコーヒーのプロであり、アンバサダープログラム開始前はB2C市場の営業畑出身である場合が多かった。B2C営業からアンバサダーのサポート営業への配置換えは、停滞するB2C市場から伸びしろのあるオフィス市場への人的資源の再配分という要素も持っていた。こうしたタッチポイント以外に、顧客からネスレ日本への問合せに対応するために、コールセンターが整備されていた。

アンバサダーに登録後、一番解約が多いのは3-4回目の定期便お届け時である。全体として解約率は少ないものの、その中で3-4回目での解約に70%以上が集中しており、初期でのケアが非常に重要であることが分かる。そのため、ネスレ日本では初期登録者への電話でのケアや訪問によるケアを強化し、改善に努めている（参考資料4参照）。

社内組織の調整

職場にマシンを無料で貸与するネスカフェ アンバサダー プログラムを始めるにあたり、家庭やオフィス向けのマシン販売への影響など、社内の各事業部とカンバリゼーションも懸念されていたが、高岡浩三社長の就任後の強いリーダーシップによって、全社一丸となって家庭外市場を攻略することとなった。ネスカフェ アンバサダーはB2B,B2Cのチームが一丸となって作り上げたモデルだったのである。

まず、社内のすみ分けを可能にする仕組みとして、ネスカフェ アンバサダー プログラムは定期購入が条件となっていた。定期購入をしていても、コーヒーの在庫が切れる場合がある。こうした場合はお届け日を早めるといった調整が可能であるが、すぐにコーヒーが欲しい場合はオフィス通販や近所のスーパーマーケットで購入することになる。また、職場でバリスタに触れた消費者は、自宅用にマシンを購入することがあることもわかっていた。

結果的に、アンバサダープログラムの導入後、既存スーパーマーケットおよびオフィス通販でネスカフェの売上は増大し、家庭用コーヒーマシンの販売台数も増大した。これは、アンバサダープログラムによって家庭外市場におけるマシンの浸透した結果、マシンと互換性のあるコーヒー製品の都度購入や買い足しが増加したためである。また、アンバサダープログラムは個人用マシンのトライアルという役割を担い、家庭用コーヒーマシンの売上を奪うのではなく、逆に貢献することとなった。

また、組織面ではCMO(Chief Marketing Officer)による貢献も大きかった。会社を横断してマーケティングを統括するマーケティング & コミュニケーション本部長兼 CMO (Chief Marketing Officer) の石橋昌文氏は、アンバサダー立ち上げ期からプログラムを陰で支えてきた。全体戦略やコミュニケーションに関する幅広い視野からのアドバイス、他企業や有識者のネットワークが、アンバサダープログラムの成長を支えている。つまり、アンバサダープログラムは一事業部による独立したプログラムでなく、会社全

体で支える位置づけになっているのである。

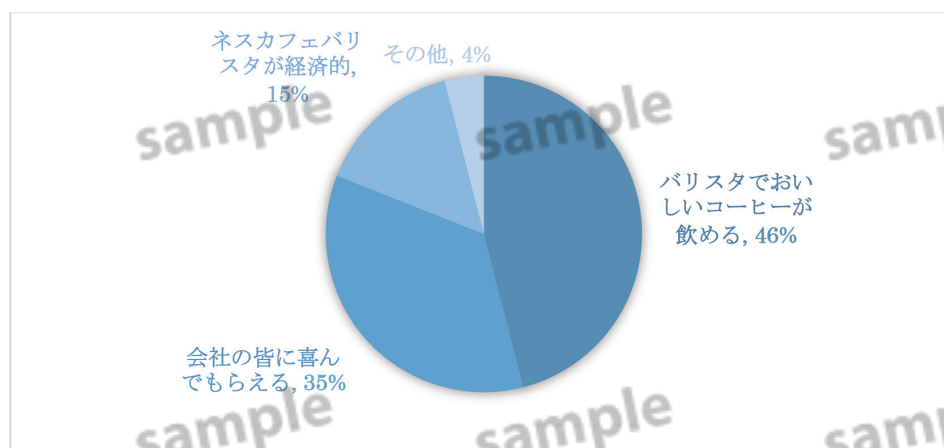
今後のネスカフェ アンバサダー

2016年4月現在、ネスカフェ アンバサダーは24万件まで成長した。開始から3年で、様々なことが明らかになった。まず、顧客の属性である。当初、職場としては一般的なオフィスを想定していたが、実際にはその割合は全体の約40%であった。ほかには自動車ディーラーなどの店舗（16%）、病院やクリニック（10%）、美容室・理容室（3%）、英会話学校・ピアノ教室ほかカルチャースクール（3%）、神社など様々な職場からアンバサダーの申込があった。これは、当初の想像を超えた種類の職場と、仕事を通じたコミュニティがコーヒー市場として存在していることをネスレ日本に教えてくれた。当初、このプログラムは「オフィス アンバサダー」という名称で呼ばれていたが、津田氏ははすぐに名称から「オフィス」という語を削除することになる。

また、平均的なアンバサダーは、周囲に約10人の同僚（＝飲用者）を持っていた。そして、平均的に飲用者の約20%が、職場で出会ったコーヒーマシンを自宅用に購入していた。また、新規に応募したアンバサダーの約30%は、既存アンバサダーのクチコミがきっかけでアンバサダーとなっていた。

アンバサダーに応募した理由をアンバサダーに対して調査したところ、図表7のような結果となった（単回答）。おいしいコーヒーが飲める、という理由がもっとも多かったが、二つ目に多かった理由が職場でみんなに喜んでもらえる、であったことはチームにとってうれしい発見であった。誰かの役に立ちたい、人の役に立つことが自己実現につながる、という考えを持った人が、アンバサダーとして集まってきていたのである。

図表7 アンバサダーへの応募理由



出所：ネスレ日本インタビュー

また、アンバサダーは水の補給や掃除などマシンの世話役になることを想定していたが、アンバサダーの実態を調べると必ずしもアンバサダーひとりの負担になっているわけではないことも明らかになった。みんなで助け合ってマシンをシェアリングしよう、という考え方でマシンの世話を当番制を取り入れている職場も数多くあった。

5 さらに、アンバサダーから送られた職場の写真やコメントを見ると、コーヒーマシンは当初の予想を超えて職場で愛されていることが明らかになった。マシンに「バリスタ君」とニックネームが付与されている場合や、マシンに目などをつけて顔のようなデザインにカスタマイズし、オフィスのマスコット的な存在になっている場合もあった。

10 2016年6月現在、アンバサダープログラムの担当チームは三つのことに注力していた。ひとつめは新規アンバサダーの獲得、ふたつめは既存アンバサダーの「エンゲージメント」向上、最後はアンバサダープログラムの横展開である。

15 一点目の新規獲得については、順調に会員は24万人まで増えたが、この先さらに顧客を獲得するための努力が望まれた。2013年にコーヒーの定期購入を導入したことは顧客離脱率の低下とコーヒーの需要の安定化を実現したが、同時に入会のハードルを上げることとなった。また、コンビニコーヒーなど他業種との競争は依然として続いていた。ブルーボトルコーヒーなどのサードウェーブコーヒーも市場に参入し、職場でのコーヒー需要は相変わらず競争が激しかった。

20 二点目は、エンゲージメントの向上である。なお、エンゲージメントとは顧客の積極的な関与や参加を意味する。アンバサダー専用のオンライン・コミュニティは2015年に開始し、数千人のアクティブ会員がアクセスしていた。前述のアイデアボードや友人紹介の機能があり、アンバサダーがなんらかの活動に参加すると、その報酬としてキャラクターの「バリスタくん」がさいころを振り、進んでいく仕組みとなっていた。コマが進むにつれ、アンバサダーはネスレ日本からプレゼントなどを受け取ることができた。

25 こうした場に積極的に参加するユーザーの存在はありがたかったが、会員総数から考えると、その規模はまだ伸びしろがあるように思えた。アンバサダーとの価値共創が立ち上げ時からの重要なテーマであったため、担当チームはこの会員コミュニティにおける積極的な参加を高めたいと考えていた。また、既存アンバサダーの全国24万か所の拠点は、ネスレ日本と顧客をつなぐ有望なプラットフォームとも考えられた。この既存のブランド資産はネスレ日本にとって様々な活用方法があるように思われた。

30 最後の点は、アンバサダープログラムを職場以外の場所に移植し、ネスレ日本のミッションをさらに広げる取組であった。2016年には青森県の薬剤師会と連携し、同県の薬局にバリスタを設置し、高齢者の憩いの場を創出した。なお、青森県は平均寿命が全国最下位であった。この取組はオフィスで成功したコミュニケーションの活性化を地域社会でも実現させようという意図で始まっている。

ふたつめの取組は、日本の課題である少子化を見据えた子育て支援を目的とした「えんカフェ」である。これは、幼稚園・保育園にコーヒーマシンを設置することによって、先生と保護者、保護者同士、

先生同士の「交流の場づくり」を実現するためのプログラムである。

コーヒーとコーヒーマシンが交流のきっかけになることは、ボランティア経験やオフィスの経験で確認済である。津田氏らはバリスタを活用してどのように社会の課題を解決し、ネスレおよびネスレ日本のミッションを体現しつつビジネスを拡大するか、日々アイデアを考えていた。

5

10

15

20

25

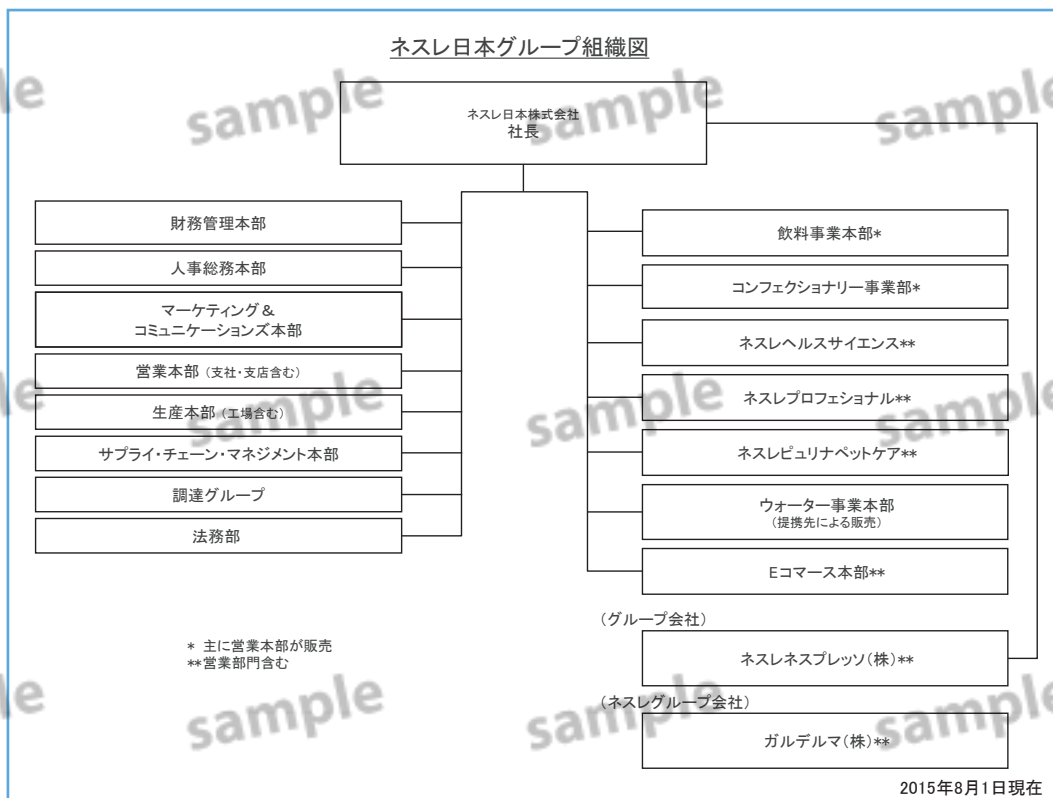
30

参考資料 1 ネスレの基本戦略



<http://www.nestle.co.jp/aboutus/strategy>

参考資料 2 ネスレ日本グループ組織図



http://www.nestle.co.jp/asset-library/documents/about_us/20150801_nestle_organizationchart.pdf

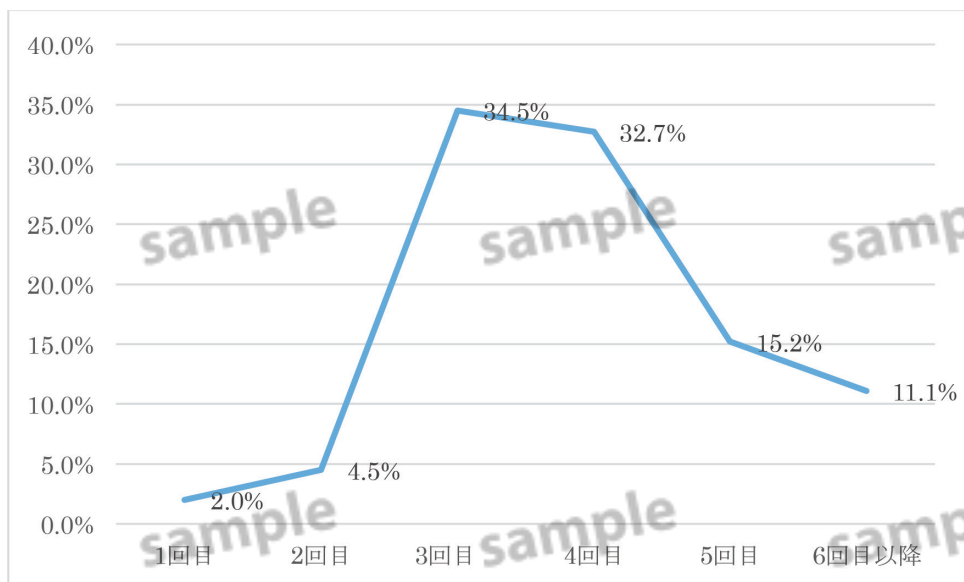
参考資料 3 サンクスパーティーの効果 *

	2015 年上期の顧客生涯価値 伸び率 (2014 年同時期対比)	2015 年下期の顧客生涯価値 伸び率 (2014 年同時期対比)
アンバサダー全体	104%	103%
サンクスパーティー参加者	125%	135%

出所：ネスレ日本

* 数値は機密保持のため架空の数値である。

参考資料 4 アンバサダープログラムの解約者構成比 *



出所：ネスレ日本

* 数値は機密保持のため架空の数値である。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
