



自発的なファン活動を生む アンバサダーというしくみ

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
ネスカフェ アンバサダービジネスユニット 部長

津田 匡保氏

“アンバサダー・マーケティング”とは、自社や製品の熱心なファンを味方にして進めるマーケティング手法だ。ネスレ日本の「ネスカフェ アンバサダー」は、その代表的な成功事例の1つ。2012年秋のスタートから2年強で約16万人のアンバサダーを集めている。

ネスレ日本では「ネスカフェ ゴールドブレンド」の活性化を狙い、2009年に新たなコーヒーマシン「ネスカフェ バリスタ」を市場に投入し、売上高上位を獲得していた。しかしアンバサダーになれば、その人気のマシンを職場で無料で使える。職場の仲間と、マシンで淹れた“クレマ(泡)”の立つ本格コーヒーを1杯約20円の実費だけで楽しめるというわけだ。

こうしたアンバサダーたちは、単にお得にコーヒーを飲むだけでなく、自発的にSNSや口コミを通じてコミュニティを活性化し、製品やサービスに対する建設的な意見も次々と提案してくれるという。

その成功要因はどこにあるのか。アンバサダーのモチベーションを高めるためには何が必要なのか。ネスカフェ アンバサダーの制度を一から立ち上げた、ネスカフェ アンバサダービジネスユニット部長の津田 匡保氏に話をうかがった。

津田 匡保

つだ まさやす

2002年、ネスレ日本株式会社に入社。2009年よりマーケティング部門にて、ネスカフェ製品(ネスカフェ ゴールドブレンド、ネスカフェ バリスタ)などのマーケティングを担当。2012年秋にネスカフェ アンバサダープログラムを立ち上げ、2013年より専門部署発足に伴い、現職。



アンバサダーのいる職場は 自宅用のマシン購入者も増えている

まず、ネスカフェ アンバサダーに参加している方は、どんな方々なのでしょう。

津田：アンバサダーサービスは基本的に職場で働いていらっしゃる方々を対象にしています。事務所や店舗、施設など、人が集まる場所にいる方であれば、どなたでも応募できます。個人宅が職場を兼ねている場合もありますし、そのあたりは柔軟に対応しています。現在、全国で約16万人の登録があります。

その属性を具体的にみると、性別は男女比がほぼ半々です。これは私たちも予想外でした。CMでも女性をフィーチャーしてアピールしたのですが、実際にはアンバサダー自身がコーヒーを購入するため、お金の窓口として職場の責任者や上司の名義で申し込むケースが多かったようです。それから、こうしたマシンに食いつくのはメカ好きな男性が多いということもあるようです。じつは、「ネスカフェ バリスタ」自体の売上構成比でも男性の比率は高いんです。年代で見ると3、40代が7割。これも職場で責任を担える方と考えれば妥当な年齢層ですね。

アンバサダーサービスを始めた当初は、自宅でバリスタを使っていて職場でも使いたいという方が多かったんですが、最近はそうでない方にも口コミで広がっています。

使うのは職場でも契約はアンバサダーという個人であり、企業と契約することはないのですね。

津田：あくまでも、アンバサダーというキーパーソンを通したサービスです。ビジネスモデルで見ればBtoCtoBですね。基本的には個人名義でECサイトの定期便を使って商品を購入して決済していただくわけですが、実際にバリスタマシンを利用するのは職場の方々ですし、費用も会社が負担しているケース

が半分以上です。窓口は個人でも、結果的に職場の福利厚生の一環として導入していただいているわけです。

日本にはオフィスが600万あると言われていますが、そのうち9割は20人以下のsmallオフィスで、アンバサダーサービスを利用している職場もそのくらいの規模のオフィスが多いですね。ただ、最近は大企業の部署単位での応募も増えています。職種で見ると4割が一般オフィス。次の2割が接客業、たとえば保険や携帯の販売店、美容院などです。これは社員用なのか、お客さま用なのかははっきりしません。そして次の1割が病院や介護施設です。最初はオフィスだけを考えていましたが、かなり多種多様にわたっています。ユニークな例では、トラックにマシンを積んでいる職場もあります。これは運送会社の社長さんの「社員のほとんどがドライバーなのに、事務所の社員ばかりがコーヒーを飲むのは申し訳ない。何とかならないか」という声にお応えしたのですが、これに限らず設置場所の可能性はもっとあると思います。

エリア分布では、都市部よりは周辺エリアです。場所によってはコンビニまで車で行くような地域もありますから、そうしたエリアでの導入はやはり多いですね。

エリア分布では、都市部よりは周辺エリアです。場所によってはコンビニまで車で行くような地域もありますから、そうしたエリアでの導入はやはり多いですね。

アンバサダーサービスが提案されたとき、社内ではスムーズに受け入れられたのでしょうか。

津田：一般家庭向けに販売しているマシンを、オフィスに無料で提供するとはいかがなものかという意見





マシン自体が会話を生み 人を集める装置となる



は当然ありました。ただ、事前テストでは、「職場でバリスタを使って気に入ったので自宅用に購入した」という方が多くて、アンバサダーへのアンケートでも約4割のオフィスで平均2人がバリスタを自宅に購入しているんです。単純計算すると16万人のアンバサダーのうち6万人の職場で平均2人が購入しているわけですから12万台売れたわけです。それを裏付

けるように、バリスタやECでの消耗品の売上も伸びています。

日本発の新しいサービスとして、スイス本社からの評価はどうだったのですか。

津田：スイス本社からも高い評価をもらっています。



バリスタとクレマの立ったコーヒー

先進国はどこも、少子高齢化、デフレ、不景気に直面していますが、ネスレ日本のネスカフェ ビジネスはどんどん伸びているわけですから、他国からの問い合わせも多く、その対応に追われています(笑)。本社でも、その成功要因はネスカフェ アンバサダーサービスの導入と、昨年リニューアルしたレギュラーソリュブルコーヒー*だということで、同様の試みを他国でもテストしていく流れになっています。国ごとに文化や習慣の違いもありますので、実現には少し時間がかかると思います。私たちも、グローバル企業にいるからには日本発の成功モデルを作りたいので、まずはその第一歩を踏み出したわけです。

*レギュラーソリュブルコーヒー：微粉碎した焙煎コーヒー豆をネスレ独自のコーヒー抽出液に混ぜ合わせて乾燥し、ソリュブルコーヒーの粉の中に封じ込めるという、画期的な技術「挽き豆包み製法」を採用したコーヒー。ネスレ日本では2013年9月より「ネスカフェ」インスタントコーヒーの歴史に終止符をうち、レギュラーソリュブルコーヒーに全面刷新した。

そもそも、家庭向けに開発したバリスタマシンを、職場に無料で広げようというアイデアはどこから生まれたのでしょうか。

津田：私は2009年のバリスタの発売当時からマーケティングを担当していたのですが、それと併行してアンバサダーサービスの制度も立ち上げました。バリスタはすでに販売台数200万台を突破して“日本でいちばん売れているコーヒーマシン”と言っていただけになりましたが、発売5年でこの数です。全国に3000万世帯とも言われる日本のコーヒーユーザーすべてに普及させるには、このままでは60年近くかかってしまう。私たちの目標は全家庭にバリスタを普及させることですから、もっと爆発的に進めなくてはイカンという話になりました。

ところがバリスタを発売して間もない2011年の3月、東日本大震災が起きたのです。私は神戸出身で高校生の時に被災していますし、ネスレも神戸が本社ですから当時は多くのご支援をいただきました。そこで、今度は私たちがお役に立ちたいと考えて、被災地の集会所にバリスタを持参してカフェイベントを行い、そのままマシンを置いてくる活動を会社の協力を得ながら行っていました。じつは当時、集会所では仮設住宅に引きこもった人たちをどうすべきかが課題となっていたそうです。イベントをやっても集まるのはその時だけで続かない。ところが、バリスタを置いたら物珍しさとおいしいコーヒーがあるので頻繁に人が集まるようになったんです。さらに、これを置くと「どうやって使うの?」「私が入れてあげようか」といった会話が生まれるんですね。これは自販機を置いただけでは起きないことです。このマシンには人を集め、つなげる力があると、私もその時、初めて気づきました。

そこで改めて、このような人の集まる場所にバリスタを置けば、もっと多くの人に周知することができるかもしれないと考えたんです。期せずして、被災地での経験がビジネスのヒントにもなったのです。

ちなみに、コーヒーの家庭やオフィスにおける消費動向はどういう状況なのでしょう。

津田: 現在、日本では年間500億杯のコーヒーが消費されていると言われますが、そのうちの6割が家庭内、4割が外食産業やベンダーを含む家庭外での消費です。約120億杯はネスカフェで、4分の1のトップシェアはいただいています。その内訳は圧倒的に家庭内なんです。しかし、高齢化や少子化の影響で家庭内市場は停滞に向かっていますから、家庭外消費を増やすことは大きな課題です。

加えて、家庭外で消費される4割のうち6割は職場で飲まれているんです。そこで、被災地の集会所で起きた現象を職場でも起こせないかと考えたわけです。バリスタマシンを置くことで、職場から日本を元気にしたいという気持ちもありました。

サービス開始から2年が経ちますが、アンバサダーや提供内容の変化などがありますか?

津田: とにかく皆さまのアンバサダーに対する自覚が強いことに驚いています。「もっとアンバサダーとして活動したい」「他のアンバサダーと会いたい」といったご要望が非常に多いんです。アンバサダー専用のコミュニティサイトもあるのですが、そこで自分の職場の写真を撮って投稿したり、手書きのPOPやレイアウトの工夫を見せ合ったり、自発的にすごく盛り上がっています。

そこで私たちもアンバサダーのためのパーティーを企画しました。簡単なお食事と、お笑い芸人などのお楽しみ、弊社の新製品の試食などができる600名くらいの規模のパーティーを全国各都市で開催しています。アンバサダーはお友達を3名まで同伴できるので、実質約200名くらいのアンバサダーが集まるわけです。その会場でアンバサダーに「アンバサダープログラムをもっと楽しくするアイデアはありませんか? 面白いアイデアがあれば表彰します」とお願いして用紙を配り箱を置いておくと、ほとんど全員が書いてくださる。しかも、そのアイデアがどれも面白い。われわれ企業は、もっともっとお客さまにご意見を聞く





企業と直に接することが アンバサダーの自己実現となる

べきだと改めて思いました。

お客さまの“思い”をどうやって聞き出すかが、カギになるわけですね。

津田：声を引き出す上手なくみさえ作ればいいんです。私の場合、まずアンバサダーには、私の考えてきたプランを聞いていただきます。その上で意見をうかがいます。さらに、私も皆さんの意見に対してうなづくだけでなく、真剣な議論をします。また、お客さまの疑問にも、担当者である私がその場で答えられるため話も広がります。

おそらくアンバサダーの方々は、単にコーヒーを買うだけではなく、企業に対して意見を出したり、それを形にすることができるという立場にアイデンティティを感じているのではないのでしょうか。企業の製品開発に関わる機会などはあまりありませんから、それだけでモチベーションが上がるんですね。まさに、コトラーの言う「自己実現」です。それをいかに提供できるかが、カギになるのではないのでしょうか。

近年は、単に時間とお金を必要なモノに消費するだけではなく、コトにも消費したいというマインドが高まっているのではないかと感じます。“アンバサ

ダー・マーケティング”に取り組む他の企業の方に話をうかがうと、皆さん「アンバサダーの熱量はすごい」と口をそろえます。

そうしたアンバサダーからの声は商品開発にも反映させているのでしょうか。

津田：すでに、スティックのお茶の開発にアイデアをいただいたりしたことがありますが、



ネスカフェ アンバサダー サンクスパーティーの様子

アンバサダーが職場で使うグッズなどの面白いアイデアもたくさんあるので、現在それを元に企画会議を行っているところです。

いずれにしても、企業はお客さまの声をもっとうまく引き出していくべきですね。私たちが「共創」をテーマに日々取り組んでいるわけですが、“お客さまの声を分析して新しいものを作る”のは、共創のファーストステップに過ぎません。最終的なゴールは、「お客さま自身が考えたもの」を作ることだと思うんです。私たちはそれを実現する手助けを行えばいい。すでに海外では、発明家コミュニティ「Quirky（クワークーキー）」や、クラウドファンディングの「Kickstarter（キックスターター）」などのように、ユーザーの声を集めてもの作りにつなげている企業がありますね。これが、本当の「共創」だと思います。日本でも広がってきていますが、日本発でいろんなアイデアを世界に発信していけるといいですね。

将来は、アンバサダー 50 万人を目指しているとうかがいましたが、そのための施策も始めているのでしょうか。

津田：まず、ご紹介キャンペーンを開始しました。アン



バサダー応募のきっかけを調べてみると、当初のメディアの影響から、徐々に口コミや紹介に変化しています。ならば、16万人のアンバサダーが1人ずつお友達を紹介して下さるだけで30万人強になるわけですから、そこをしっかりとフォローしていこうということです。

もうひとつは、「出張デモサービス」の提供です。まだアンバサダーではない方たちに、応募をしなかった理由をうかがったところ、「飲んでみてから考えたい」「上司に説明するのが面倒」「上司が厳しく通りそうにない」といった声が多かったのです。そこで、ご要望があれば私たちの方からマシンを持って職場に

出向き、試飲と説明を行ってし
まうことにしました。出張デモ
における成約率はほぼ8割と
好調で、その場で導入が決まればデモ機を設置してくればよいので発送手配の手間もお互いに省ける効率のいいしくみになりました。こうしたサービスの進化によって早い段階での目標達成も夢ではないと考えています。



アンバサダーの普及が、職場に新たなコーヒー文化を広げているということですね。

津田：これからコーヒーのヘビーユーザーとなる30代、40代は、自分でコーヒーを淹れるのにいきなりマシンを買う世代です。ならば、私たちとしてはバリスタが最初の1台になって欲しいわけです。実際、バリスタの購入者も、昔からネスカフェを愛飲していた流れで使っている方もいらっしゃいますが、ネスカフェも知らずに家電量販店でバリスタを買ってから、そのカートリッジがネスカフェ ゴールドブレンドだと気がつく方もいらっしゃいます。コーヒーマシンの1つとして選んだ結果がバリスタだったというわけです。

いずれにしても、消費者の共感を得るためには体験がカギとなります。出張デモサービスで試飲をするのも、口コミで広がっていくというのも、体験がベースになっているんです。そういう意味では、アンバサダーサービスによって職場でコーヒーを飲むというのも体験です。日本全体の500億杯という需要をもっと広げるためにも、若い人たちが日常的にコーヒーを飲むようなきっかけ作りをさらに増やしていきたいですね。



アンバサダーからの投稿写真