

研究ノート

共有型経済の本質 ― 経験価値の創出による サービス・イノベーションのあり方を探って

The Essence of Sharing Economy:
Reinvent Service Delivery to Create New Customer Experiences

張 淑梅

Shumei ZHANG

概 要

本稿は、近年脚光を浴びている共有型経済に注目し、その中核的要素の1つである協働的消費に焦点を当て、経験価値の創出によるサービス・イノベーションのあり方について議論するものである。イノベーションを実現させる最新の事例分析を通じて、成功したビジネスモデルの本質が消費者の潜在的需要を見抜き、優れた経験価値の提供にあることを明らかにする。その上で、既存の企業が共有型経済のトレンドに適応すべく、経験価値の観点から自社のサービス定義を再考し、その提供方法を実験的に見直すべきであることなど、サービス・イノベーションを実現させるための戦略と課題について考察する。

キーワード：共有型経済，経験価値，協働的消費，ビジネスモデル，イノベーション，サービスの提供方法，経営視覚

目次

はじめに

1. 共有型経済とその特徴
 - 1-1 共有型経済と代表的な事例
 - 1-2 共有型経済の特徴
 - 1-3 パワーシフト：共有と参加が世界を変える
2. 経験価値の提供：最強のビジネスモデル
3. サービスの提供方法を根本的に定義し直す：2つの事例
 - 3-1 ネスレ日本
 - 3-2 「クラブ・レッド」
4. 若干の考察

結びに代えて

はじめに

近年シェアリングエコノミー（共有型経済）が脚光を浴びている。そのビジネスモデルは、不動産や自動車などの遊休資産や、労働力などの非稼働資源を、インターネットやモバイルデバイスを通じて仲介し、必要なユーザーが当該資産・資源を所有せずに利用できるように支援しているものである。米国生まれのウーバーテクノロジーズ（Uber）やエアビーアンドビー（Airbnb）などの新興企業が、驚異的な成長を見せながら、海外や日本にも続々と進出し、本格的にサービスを展開するようになってきている。こうした中、既存業界にも遊休資産を活用する手段としたり、シェアリングサービスを取り込んだり、顧客ロイヤルティを高めるために利用しようとする動きが見られるようになってきた。

サービス・イノベーションに関心を持って研究している筆者にとって、共有型経済のビジネスモデルは大変興味深く注目に値するものであると考える。本稿では、まず、共有型経済が最も発展している米国における動向やその代表的な企業の仕組みを紹介する。次に、共有型経済にかかわる中核的な要素や成長の背景を示しながら、そのビジネスモデルの重要な特徴である「協働的消費」とりわけ「顧客体験」に焦点を当てる。イノベーションを実現させる最新の事例分析を通じて、成功したビジネスモデルの本質が消費者の潜在的需要を見抜き、優れた経験価値の提供にあることを明らかにする。その上で、既存の企業が共有型経済のトレンドに適応べく、経験価値の観点から自社のサービス定義を再考し、その提供方法を実験的に見直すべきであることなど、サービス・イノベーションを実現させるための戦略と課題について検討していきたい。

1. 共有型経済とその特徴

1-1 共有型経済と代表的な事例

コンサルティング大手のプライスウォーターハウスクーパース（PwC）社が発表した報告書『シェアリングエコノミー』（2015年）によれば、シェアリングエコノミー（以下、共有型経済）とは、「個人やグループが有形・無形の資産を共有し、利用者が必要なタイミングで利用する経済活動である」と定義されている。本報告書では、共有型経済主要5業種の世界市場の規模は、現在の150億ドルから2025年に3350億ドル（約40兆円）を超える可能性があると指摘している。

「シェア」という言葉は、2007年のリーマン・ショック後、米国で消費と生活のキーワードとして浮上した。とくに、Botsman & Rogers (2010) による著書『シェア（共有）からビジネスを生み出す戦略』が出版されたことをきっかけに、メディアでもクローズアップされた。しかし、時流が大きく変わったのはここ2~3年であった。以前は企業が保有する資産を使って、一定期間で不特定多数にサービスを提供する「B to C (Business-to-Consumer)」型ビジネスが主流であった。しかし、今日の共有型経済のビジネスは、こうしたシェアビジネスと一線を画している。

現在、消費者同士の取引「C to C (Consumer-to-Consumer)」が可能になり、個人が供給者になりつつあるのである。

共有型経済の代表的な事例は、住宅の一部を開放し、観光客を泊める民泊を仲介する Airbnb¹ や、タクシーの配車と個人間の相乗り（ライドシェア）などを仲介する Uber といったグローバルに展開する企業である。Airbnb は、部屋という資産を多くの人でシェアリングする仲介者としての役割を果たし、旅行者に部屋を供給する。貸し手は空き部屋の有効活用で追加収入が手に入り、借り手にとっては「ホテルより安い」という便益を受けるほか、「ホストの家族と人間的な触れ合いができる」といった感動的な体験に魅力を感じると報告されている。

Uber の場合、車両を所有せず、情報技術を駆使し、提供者と需要者との仲介を行うことで手数料収入を得るという仕組みである²。Uber は便利で安心だけではなく、電話を受けて配車するという従来のタクシー会社の仕事を、スマホアプリで利用者が代替した。タクシー会社の取り分が利用者に還元されるため、タクシーより割安な場合が多い。時間に縛られない働き方を選ぶドライバーが増え、Uber への移籍が相次いだこともあり、2016 年 3 月 22 日（日経サーチライトによる）米国サンフランシスコ市最大のタクシー会社、イエローキャブ社が破産申請をした。

このように、共有型経済の新しいビジネスモデルは既存の業界との軋轢をはらみながらも、市場に破壊的な創造をもたらし、ユーザーの利便性を高めている。また、インターネット、特にスマートフォン（スマホ）の世界的な普及は、ユーザー同士が直接取引を行うことを可能にし、共有型経済はご近所という枠を超えて、地球の裏まで広がるようになってきた。今後、価値のあるもの、みんなで共同利用できるものは、すべて共有型経済の対象となりうる。

1 - 2 共有型経済の特徴

ここで、PwC レポートを参照しながら、今日の共有型経済の中核的要素から、このビジネスモデルの特徴とその社会的背景をみてみよう。

第 1 に、共有型経済のビジネスモデルは、社会における余剰能力と需要を結び付けるデジタルプラットフォームとして機能している。すなわち、このビジネスモデルは、インターネット、とりわけソーシャルメディア・システムのような画期的な情報技術³を通じて、供給側の「空き状

1 Airbnb は 2008 年に設立された。最初の会社名はエア・ベッド アンド ブレックファスト・ドットコムであったが、その後、エアビーアンドビーと短くした。2015 年現在 190 カ国、3 万 4 千以上の町に宿泊施設があり、これまでに 1500 万人以上の旅行者が利用している。

2 Uber (2009 年設立) の仕組みを見ると、まず、ユーザーは乗車場所を情報端末の地図上で明示し、目的地点を書き込む。配車を要請すると迎える車の車種、ナンバー、運転手名に関する情報が届き、その車の動きが地図上で把握できる。また、到達目的の情報はアプリから車に伝わり、カーナビが最短経路を示す。さらにアプリを通したカード決済のため、目的地に到着すれば降りるだけで、数時間後にルート付きの領収書がメールで送られてくる。知人に送ってもらったような感覚でサービスを受けることができる。

3 ジョン・スカリー (2016) pp. 42-55 を参照。同氏は、今日の画期的な情報技術は主に次の 4 つである

態」をより正確に、リアルタイムで把握できるため、市場情報の不完全性が克服され、その機能が必要とする需要側と供給側をより簡単にマッチさせることができる。

第2の特徴として、共有型経済は、モノの所有よりサービスの利用（具体的に、賃貸・貸出・加入・再販・交換・寄付等）というコトへのアクセス（選択肢）の提供を取引の中心としている。

PwCの調査によると、米国消費者の43%は、「所有することを負担に感じる」と答えている。購入に伴うコストや選択の負担、所有によるメンテナンスの負担などが生じる。しかし、共有はこうした多くの負担を軽減することができる。所有から利用への変化は、消費者の価値交換の方程式を考え直すきっかけをもたらす。敏感な消費者は、お金と時間の両方を利用負担と見なしており、その多寡を自分の価値の方程式に織り込んで消費行動を決める。そのため、消費者にとって、価格は常にサービスの利用を左右する要因ではあるが、共有型経済が拡大するにつれ、ネットやアプリのデジタルツールの使いやすさや、気持ちよく取引できる方法は、企業にとって単にあればよいだけでなく、必須条件となりつつある。

第3の特徴は、消費者が共有型経済のビジネスモデルの利用を通じて、深い社会的交流をもたらす取引により満足感が得られることで、「協働的消費（collaborative consumption）」形態がもたらされることである。Airbnbは、旅行者が地元の施設とつながることができるようにし、旅の情報を直接提供してもらえるようにしている。

さらに、この協働的消費は次の第4の特徴をもたらす。すなわち、共有型経済のビジネスモデルは社会的交流を通じて人々の感情的なつながりを強化する体験のプラットフォームを提供することになる。

第5に、共有型経済を社会に根付かせるためには、個人と個人との信頼関係が鍵となり、安全や安心の確保が不可欠である。他人の家に泊まっても、会ったこともない人の車に乗っても安心していられるのは、信頼があるからである。しかし、米国消費者に対するPwCの調査では、個人や企業への信頼は薄らいでいる、または横ばいであっても、仕組み全体への信頼は増している。利用者間のレビュー評価システムはサービスの質を裏付けるものになっているからである。

1-3 パワーシフト：共有と参加が世界を変える

企業が今、ある顧客層に狙いを定めても、共有型経済の下で消費者の従来の価値方程式が変容するに伴い、ターゲット層が急速に変化する可能性がある。米国で急速に成長してきたカー・シェアリングが輸送市場で引き起こした破壊の物語は、今後他の業界や企業でも起こりうると、PwCは警鐘を鳴らしている。

米国の社会的事業「パーパス」の共同創業者兼CEOのJ. Heimansら（2015）による最近の研究では、共有型経済の社会的背景について、次のように指摘されている。今日世界中でパワー

と指摘した。すなわち、クラウドコンピューティング、ワイヤレス・センサー、ビッグデータ、モバイルデバイスである。

参加行動の各段階

アイデアや商品の受け身の消費をはるかに超えて増大する人々の能力（そして欲望）が、ニュー・パワーの原動力となる。

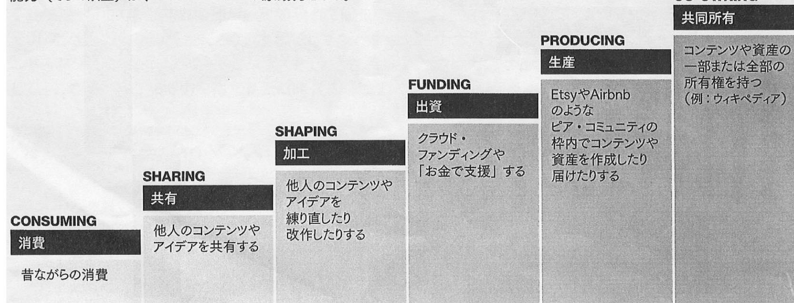


図1 参加行動の各段階

出所：J. Heimans & H. Timms (2015)

シフトが起きており、「ニュー・パワー」は、従来の所有経済を象徴する「オールド・パワー」との間で緊張を高めており、今日の経済の推進力となっていると分析する。「オールド・パワー」のビジネスモデルの企業は人々に買い物を促し、消費を求める。しかし、ニュー・パワーが求めるのは、ただの消費とは次元の異なる人々の「参加」である。図1は、参加行動の各段階を示している。そこでは消費をはるかに超えて増大する人々の能力（そして欲望）こそ、ニュー・パワーの原動力であることが示されている。

たとえば、Facebook では、他人のコンテンツを取り込み、それを友達と「共有」したりする。また、「加工」の場合、既存のコンテンツもしくは資産に新たなメッセージや味を加えて再配合したり作り替えたりする。「出資」という行為は一般に共有と加工よりも一段上の関与を意味する。クラウドファンディングがその代表的なモデルである。「生産」には、対等な仲間のコミュニティの中でコンテンツを生み出したり製品・サービスを提供したりする。自らの作品の提供を通じて参加する YouTube のクリエイターや、宿主が旅行者に自分の家に受け入れて宿泊させる Airbnb の例もそうである。「共同所有」には、ウィキペディアやオープンソース（OS）のリナックスといったビジネスモデルに見られるように、対等な仲間（ピア）で主導する分権化システムの大半が属する。

また、ニュー・パワーのやり方（ビジネスモデル）が人々の日常生活に、そしてコミュニティや社会に徐々に融け込んでくると、1つの新しい価値観と信念の組み合わせが形成されるようになる（図2）。カー・シェア・サービスの利用者は、「協働的消費」を共有型経済の一種として体験することで、資産保有に対するこれまでの見方を少し変えることになる。こうしたフィードバックによって、対等な仲間を基盤とする集団行動の見返りが目に見えるようになり、人々はパワーを実感できるようになる。共有型経済が進む過程で皆が協働に関する規範を強化していくことで、20世紀に支配的であった昔ながらの権力の仲介者を抜きにしても十分にやっていけることが、次第に証明されつつある。

オールド・パワー対ニュー・パワー

“ニュー・パワー”のプレーヤーは、人生のさまざまな局面についてみずから積極的に手を加えたり、みずから生み出していくようになるという期待を日々強めている。この将来展望によって、参加を核とする一組の新しい価値観が生まれつつある。

オールド・パワーの価値観	ニュー・パワーの価値観
管理主義、制度主義、代表者による統治	形式張らず、かつオプト・イン（事前に承諾を得る）方式の意思決定、自己組織、ネットワーク型の統治
排他性、競争、権威、資源集約	オープンソース型コラボレーション、大衆の英知、共有
慎重、機密、公私の領域をはっきり区別	徹底的な透明性
プロフェSSIONナリズム、専門化	自分たちでやろう（DIO）、“つくり手カルチャー”
長期的な所属と忠誠、全員参加は少ない	短期かつ条件付きの所属、全員参加が多い

図2 オールド・パワー対ニュー・パワー

出所：J. Heimans & H. Timms (2015)

ここで注目すべきなのは、共有型経済においては、協働（collaboration）がニュー・パワーの常識であり、とりわけ重要視される、ということである。これは、単に物事を成し遂げる効率的な方法として重要視されているのではない。理想的なニュー・パワー・モデルは、自分のアイデアを皆に公開した人や他人のアイデアを拡散した人、もしくは既存のアイデアをもとにそれを改良した人に報いることで、（競争ではなく）協力したいという人間の本能を強化するのである。こうした協働によってこそ、コミュニティ内で自由な意見が積み重ね、共有型経済の拠り所となる評価システム⁴が生まれ、システムの透明性を高めることになる。たとえば、Airbnb の場合、失礼な客や部屋を汚すような客が、なかなか次の宿泊先を見つけられないようにするシステムが機能している。

もちろん、ニュー・パワーは必ずしも良い変化ばかりをもたらすとは限らない。民主化のための参加と暴徒の精神状態とは紙一重である。この点はとりわけ正式な安全装置のない自己管理型ネットワークについて当てはまる。そのため、組織として、ニュー・パワーを理解し、消費者と対話する道を開き、人々を動員する能力を育てるなど、環境に賢く適応することが求められる（J. Heimans ほか, 2015）。

4 実際、Facebook など実名主義のソーシャルメディアの普及により、公的機関が担ってきた信頼の担保が個人同士でできるようになっている。このため各サービスでは、Facebook 等の既存のソーシャルメディアと連携したり、利用者間のレビュー評価制度を導入したりして、信頼性の確保に努めている。米国では、一歩進んでオンライン上の様々な活動履歴からユーザーの信頼度を総合的にスコア化するサービスを提供する企業がすでに生まれている。J. Heimans & H. Timms (2015) を参照。

2. 経験価値の提供：最強のビジネスモデル

では、ニュー・パワーがもたらした共有型経済において、成熟産業に属する既存企業はどのように対処すればいいのか。PwC のレポートでは、既存企業にとって、自社のビジネスが破壊されるのを避ける手段として、利用頻度の低い有形・無形資産を社内外の企業間で共有するなど取り組むことも考えられる。しかし、本研究は、同 PwC のレポートで発表されたもう 1 つの調査結果に注目したい。それは、過半数の消費者が社会的地位や満足感を得るための方法として、物の所有より体験を求めるとの調査結果である。すなわち、共有型経済のビジネスモデルの成功には、確かに情報技術の発達が重要な条件として不可欠ではあるが、さらに重要なのは、人々のつながりから生まれた優れたユーザー体験、すなわち経験価値の創出を伴わなければならないという事実である。これこそ共有型経済の本質ではないかと考える。

今日の消費者は、ただ物を所有することより、体験することに満足感とステータスを感じている。経済力誇示の消費から、体験型消費へと人々の価値観が変化しつつある。企業にとって、これは製品の延長線上にある体験の提供者になることを意味する。そのため、体験をどう設計すれば、感情的なつながりを生み出し、または強化できるか、との観点が求められ、これが新しい経済のビジネスモデルを成功させる基本ではないかと考える。

したがって、既存の企業として、新しいビジネスモデルを受け入れると同時に、新しい消費者の価値観に照らして、自社のサービスを再定義することが必要となる。こうして、企業は新しい経済においてサービス・イノベーションを実現させ、生き残るためには、基盤となるビジネスモデルと価値観の両方で変革が迫られる時代が来ているのである。

ペプシコーラとアップル社等の CEO を歴任した米国の著名な実業家のジョン・スカリー (2015) は、革新的なビジネスを作り上げる 1 つの方法として、前例のないレベルの品質を持つ顧客の経験価値を提供し、さらにその顧客の経験価値と破壊的な価格を組み合わせることができれば、最強のビジネスモデルとなる、と主張している。アマゾン、アップル、グーグル、スターバックス等の成功企業の事例を見れば、どれも抜きん出た顧客の経験価値を作り出したということがわかる。

アマゾンは、新しい時代の顧客マーケティングのモデルと見なされている。そこでは、パワーを獲得した顧客が、それまでの企業に見られない顧客の経験価値を容易に手にするためである。人々がアマゾンで買い物を楽しむ間、アマゾンは顧客がよりスマートに買い物できるように取り組むと同時に、一人ひとりに合った商品を勧めながら、顧客の購買動向を探っている。巨大なクラウドコンピューティング・システムを利用し、購買履歴から顧客がほしがる商品やサービスを予想する。そういう意味でアマゾンは未来の顧客経験を作り出している。ビッグデータ分析を重要なビジネス手段として、顧客経験を生み出すのである。

このように、満足度の高い顧客の経験価値を提供することが他社との差別化においてますます

重要となっている。では、既存企業として、どのようにしてほかにはない顧客の経験価値を提供できるか？ アマゾン創業者のジェフ・ベゾスは言う。「競合相手を気にするなら、相手が動くまで何もできない。顧客に目を向けていれば、常に先に進むことができる」。

しかし、市場の成熟化に伴って、消費者が求める価値が多様化するだけでなく、そのニーズ自体も刻々と変化していくものである。そのため、性別や年齢や職業などといった伝統的な指標で顧客を分類するという従来のマーケティングの手法では、顧客の範囲を狭くするとイノベーションを生む機会を失ってしまう。また、企業は従来のように市場で顕在化した消費者のニーズだけで競争すると、価格競争に陥り、競争優位を築くことが難しくなる。

また、今日 SNS（ソーシャル・ネットワーク・サービス）のような新たなメディアの台頭で、企業と消費者が直接的につながることができるようになってきている。現在顔が見えるリアルな消費者一人ひとりと、企業が直接コミュニケーションを取ることができる環境が整ってきた⁵。企業は激しい競争の中、いかに消費者の注目を浴び、彼らに選ばれるかという課題に、より積極的に取り組まなければならない。

企業が直面するもう1つの課題は、「顧客は提供者が考えるほど製品・サービスについて明確に情報を認識・理解した上で選択するわけではない」ということである。我々自身の購買行動を振り返ってみると、製品・サービスに凝らされた工夫の全てを理解して選んでいるわけではないのが実感できる。情報の理解力や処理能力の不足により、未だに消費者が認識していない隠れたニーズや欲求が眠っている。そこで、顧客の欲望や抱える問題を見抜き、潜在化されたニーズを顕在化させる企業こそが新たなビジネスチャンスをつかむことができる。

次の節で、サービスの提供方法を根本的に変えて成功した2つの事例を示しながら、いかに顧客の潜在的ニーズを見抜き、新たな経験価値を提供することによって、サービス・イノベーションに成功できたかについてみてみよう。

3. サービスの提供方法を根本的に定義し直す：2つの事例

3-1 ネスレ日本

(1) ネスカフェ ゴールドブレンド バリスタ の誕生

1967年発売された ネスカフェ ゴールドブレンド は、手軽に楽しむことができるインスタント・コーヒーとして、まさに製品のイノベーションであるといえる。発売当時、各社のコーヒーの品質には大きな差があった。「違いがわかる男」「上質を知る人の」「違いを楽しむ人の」などのキャッチ・コピーを使い、インスタント・コーヒーの中で、ネスレカフェ ゴールドブレンド は消費者のステータスを上げる存在であることに焦点を当て、マスコミで宣伝することによっ

5 たとえば、ツイッターでの消費者のつぶやきに対して、会社の公式アカウントから返信する取り組みによって、消費者との積極的な対話を試み顧客価値を創造する企業が増えている。

て売上を大きく伸ばした。

しかし、R & Dの進歩によって各社のコーヒーの品質が高まる中、わずかな味の違いを消費者に理解してもらうことは困難となってきた。マスコミを通じた宣伝だけで品質の優位性を差別化要因として伝えるだけでは、確固とした競争優位を保てなくなった。さらに、近年の日本の家庭環境にも変化が生じている。一人あるいは二人世帯が急増した結果、一度にたくさん淹れるのではなく、一杯ずつコーヒーを淹れる需要が高まったのである。しかし、コーヒーを飲みたいと思うたびに少量のお湯を沸かすのは手間がかかる。こうした需要に応えるために、ネスカフェ ゴールドブレンド バリスタ というマシン（以下、「マシン」）が生まれた。コーヒーを一杯ずつ、かつ一杯あたり約 20 円という手軽な価格で淹れられるこのマシンは、広く受け入れられ好評を博した。

（2）オフィス環境の変化への注目

ネスレ日本は家庭だけでなく、企業のオフィス環境の変化をも見逃さなかった。バブル崩壊やリーマン・ショックのため、多くの企業が業績悪化とともにコスト削減を追求した結果、従来会社の福利厚生などを利用して無料で飲めたコーヒーはオフィスから徐々に姿を消していった。社員はカフェで買ったコーヒーを持ち込むか、自動販売機で購入することを求められたのである。オフィスでのこうした変化によって起きたのは、社内コミュニケーションの希薄化である。加えて、PC や電子メールの普及によって、会話を通じたコミュニケーションの機会はますます減少傾向にあった。各自が異なる場所でコーヒーを買うことによって、ちょっとした休憩時間に同じ場所に集まり、コーヒー片手に世間話をする機会が失われてしまったのだ。他方で、「ネスカフェ」の日本における家庭向けコーヒー市場のシェアは 70% あったが、家庭外のコーヒー市場のシェアはたった 3% と手薄だった。そのため、同社は家庭内コーヒー市場の残りの 30% のシェアを競合他社から取りに行くよりも、家庭外の「ネスカフェ」がほとんど飲まれていない市場、すなわちオフィスターゲットにした方が効率的と考えたわけである。

（3）ビジネスモデルの実験：「ネスカフェ アンバサダー」の発想

ネスレ日本はマシンを無料で導入することに決めたのは、プロジェクトチームを立ち上げ、様々なオフィスのヒアリングを重ねた結果であった。しかし、最初は代金回収のモデルが作れず失敗したことに直面した。企業の責任として代金回収するには、余計な仕事が増えるため、抵抗を持たれたのである。結局、最終に思い浮かんだのが、コーヒーが大好きで、「人の役に立ちたい」というモチベーションを持っている「個人」であった。こうして、ネスレ日本は、「ネスカフェ アンバサダー」という仕組みを考え出した。

ネスカフェ アンバサダー とは、オフィスの社員から公募するアンバサダー（大使）のことである。ネスレ日本はアンバサダーに マシン を無料で送り、彼らはオフィスなどでコーヒーを提供し、代金の回収はアンバサダー自身が行う仕組みである。

一年間試行錯誤を重ねた結果、同社は次のようなビジネスモデルにたどり着いた。マシンをオフィスに導入したいと手を挙げた「個人＝アンバサダー」が、自らの責任でネスレ日本から補充用のコーヒー粉を専用のオンライン通販ショップで購入し、同僚からはコーヒー代を集める。オフィスの一角にマシンを置き、飲んだ人がコーヒー代を貯金箱に入れる。アンバサダーが代金回収を怠ると、自腹を切る形になってしまう⁶。ネスレ日本はこの条件を受け入れてくれる人にしかマシンを送らないことを徹底する。

(4) 「協働的消費」による新たなコミュニティの構築

2012年11月から始まり、2016年2月現在、アンバサダーの応募者数は23万人に達しており、2020年に50万人を目標としている⁷。ネスレ日本にとって、アンバサダーは単なる消費者ではない。ネスレ製品の魅力を伝えてくれるビジネス・パートナーでもある。実際、ネスレ日本は、アンバサダーとその友人などを招いて「サンクス・パーティ」を定期的に開催している。ネスレ日本とアンバサダー、またアンバサダー同士のコミュニティを構築できるのも、企業と消費者とダイレクトにつながり、まさに「協働的消費」を生み出すことができる時代の変化の象徴ともいえる。

ネスレ日本では、アンバサダーの仕組みを開始した当初、アンバサダーによる社内の空気の変化やコミュニティの構築までを考えたわけではない。また同社も予想以上の成果を得たことも事実だという。ただ、機能的な価値だけでなく、消費者にとっての精神的・社会的価値を考えなければ、この取り組みは始まらなかったという。一年間の実験を通じて、コーヒーの味や品質のレベルを超えて、コーヒーを飲むときの気持ちやその場所にいた空気から生まれた新たな経験価値など、当初消費者自身も気づいていなかった潜在的価値が顕在化したのである。他方、ネスレ日本にとっては、アンバサダーと長期的関係を構築することによって、常に顧客から新しいアイデアを吸収できる体制が生まれ、顧客の抱える真の問題を発見し、新商品の開発やサービスの改善に活用できる。こうして、ネスレ日本は「協働的消費」によるコミュニティを通じて、自社のビジネスモデルを継続的に進化させていく仕組みを創り出したのである。

3-2 「クラブ・レッド」

次に、もう1つのケースとして、米国バージニア大学で展開されている「クラブ・レッド」という「診療過程を共有する」取り組みについてみてみよう (<http://clubreduva.com/>)。このシ

6 街中のカフェのコーヒーで300円～500円、コンビニのコーヒーでも100円はする。ネスレ日本は30円の価格を設定する。ほとんどの日本人は誰も見ていなくても律儀に飲んだコーヒー代を貯金箱に入れて代金を支払う。10円玉が無ければ、50円か100円を払ってお釣りを要求しない人もいる。そうした特質を持った国民だからこそ、代金不足でアンバサダーが自腹を切る事態に陥ることはまずないという。高岡浩三（2015）を参照。

7 2016年3月10日に東洋経済新報社創立120周年記念エグゼクティブフォーラム「未来へ成長を続けるための企業戦略」における高岡浩三ネスレ日本（株）社長の講演による。

システムは、心臓病予防の医療提供のあり方として、実に画期的なイノベーションであると評価されている⁸。

病院での診療や治療は、患者対医師の1対1で行われるのが普通である。同大学のシステムでもこれまで心臓病患者は医師との診察時間に30分を割り当てられている。しかし、クラブ・レッドでは、患者と医師との1対1の診療か、90分の集団診療かを選ぶことができる。後者の場合、心臓医が最大で12名の患者と一緒に診る。

(1) クラブ・レッドの仕組み

患者は病院に来てから、待合室で待たず、会議室に集まり、そこで必要なフォームに記入する。各患者が短時間の検査を個別に受けている間、おしゃべりをしながら待ってもよい。集団診療では、医師は一人ひとりに助言を与え、処方箋を確認し、検査を指示し、各患者の進捗や課題、今後の治療計画を話し合う。

(2) クラブ・レッドのメリット

このような集団診療によって、医師は90分で3～5人どころか、10～12人の患者をみることができる。間違いなく集団診療が生産性を高める。一方、患者にとってのメリットとして、まず待ち時間が減っていることが挙げられる。次に、他の患者への医師の回答に耳を澄ませると、いろいろと参考になる知識が得られる。例えば、各種の症状、生活習慣の変更、今後必要な薬剤、他の患者が行っている病気への対処法などについて知識が増える。

また、患者同士は集団診療中にめったに言葉を交わさず、各回で一緒になる患者は違う顔触れであることが多い。しかし、医師が薦めるクラスや運動サークルを通じて、仲間との交流を増やすこともできる。結果として、患者はこうした診療システムを気に入っているようで、満足度は約98%という調査結果が得られる。さらに、クラブ・レッドの患者は医師とのつながりも強いという意外な結果も観察される。集団診療なら直前に連絡しても参加しやすいため、以前より頻

8 Ramdas ら (2014) を参照。同研究は、医療業界と金融業界のイノベーションを追跡し、サービス提供のあり方を大胆に再定義した2つのセクターであることとし、サービス提供のイノベーションを導くための枠組みを開発した。そこでは焦点を当てるべき4つの側面を明らかにしている。すなわち、(1)サービス提供者と顧客の関係のあり方：顧客同士が体験を共有したり、提供者が他の提供者と密に連携したりできれば、もっと価値が生まれるかもしれない。(2)サービスの範囲：顧客にとって必要なサービスを見直し、補完サービスを主要サービスに統合できるか再検討する。(3)タスクの配分：専門家のタスク知識と釣り合っていないなら、タスクの担い手を再検討し、タスク割り当ての前提を見直す。(4)提供場所：顧客のニーズではなく提供者の都合で決まることが多いから、提供場所はサービスを再定義するうえで非常に重要な観点である。次の2つの問いかけをする必要がある。サービス提供の場所が顧客のアクセスや成功を制限するか。たとえば高齢者医療の場合、診療の行き来が大変であるかどうか。医療サービスのアクセスをめぐる問題を解決するには提供場所の変更は重要となる。

情報・コミュニケーションのニーズが変化したか。たとえば顧客は銀行支店に行かなくても取引ができるようになっている。

繁に見てもらうこともできると同時に、集団診療の中で、医師の専門性や共感性を観察できるのが、その大きな理由だという。

(3) クラブ・レッドが導入されるきっかけ

クラブ・レッドの診療は個別の診察方式ではない。参加者間の守秘義務はあるものの、個別対応サービスやプライバシー尊重が長らく神聖視されている医療業界にあっては、一度に一人の患者にしか接しないのが普通である。では、バージニア大学ではなぜこのシステムを思い切って導入に踏み切ったのか？

一般的に考えれば、サービス提供者が伝える情報が、別々のやり取りでも毎回同じである場合は、一度に多数の顧客を相手にしてコストを削減するのが妥当だろう。だが、医療診療の世界では、プライバシーや個性が犠牲になることを心配すれば、明らかにコストがすべてではない。しかし、ここでサービス提供者と顧客（医師と患者）との関係だけでなく、顧客（患者）同士の関係に目を向けて、次のように問いかけた。すなわち、「顧客の経験を別の顧客が共有した時に、その経験が価値を増すか、減るか」。ここでは、顧客同士の経験の共有が新たな顧客価値を作り出す重要な視点を提供する。

バージニア大学のクラブ・レッド導入の背景には、まさに患者同士の関係への気づきがあった。医療チームのメンバーは、患者たちに繰り返し同じことをしていても、病気の進行をうまく抑えられていないということが分かった。多くの患者は診療中に不安や恐れを感じていた。しかも、ほとんどの患者にとって、病気の進行について医師が手短かに伝えた情報だけでは不足だった。しかし、集団診療のなかで、ある患者が提供する（または得る）情報がきっかけで、他の患者が質問し、それに対する答えが全員に（医師にとってさえも）意味を持つ、という好循環を生み出すこともある。また、クラブ・レッドの患者は、他の患者の話を傾聴しているうちに、病院へいく恐怖心が和らぐことも感じるため、プライバシーの制限というデメリットを大きく上回るメリットが生じる。患者同士によるこうした経験の共有こそ、大きな価値を生み出すことになる。もちろん、患者が初診で受け取る情報に同じようなものが多ければ、患者にとって情報共有によって生まれる価値が増すとは限らなくなる。この場合、個別診療で行う方が良いと判断される。

4. 若干の考察

以上の2つのケースは、前述の最新の情報技術（手段）を駆使した共有型経済のやり方と異なるように見えるが、顧客の潜在的需要を見抜き、そして顧客の参加を巻き込んで、サービス提供のプロセスを根本的に見直すことで、顧客のために新たな経験価値を生み出そうとする本質的な部分においては共通していると言える。

物やサービスが行き渡り、生活が豊かになっている現代において、「消費者はグローバル化した世界をより良い場所にしたいという思いから、自分たちの不安に対する解決策を求めるように

なっている。選択する製品やサービスに、機能的充足だけでなく、感情的・精神的充実をも求めている。」(コトラーほか, 2010)。しかし、消費者が抱えている問題は直接消費者に聞いても出てこない場合が多い。出てこないからこそ、消費者の深層心理、潜在ニーズを見抜くことがマーケティングの役割として求められる。そして顧客の問題を採る行為が企業として新たに稼ぐ仕組み(ビジネスモデル)を構築することにつながる。

ネスレ日本の高岡社長は、企業のマーケティングこそ会社経営の中核であるとの考えのもと、その活動を次のような流れとして表現している。「顧客の問題を発見する」「問題を解決(ソリューション)する」「それによって、新たな価値を創造する」。この際、後のステップとしての「問題の解決」と、「新たな価値の創造」が大事なことは言うまでもない。しかし、現実にはむしろ「顧客の捉え方」や「問題の捉え方」のほうに難しいことに、多くの人は気づいていない。「顧客とは誰なのか」「その顧客が持っている潜在的な問題は何なのか」という2つの要素について深く考え、正しく捉えることさえできれば、より大きなイノベーションを生み出すことが可能になるのだ、と高岡社長はいう。

また、「消費者の潜在的な需要を探ろうとする場合、消費者を全人的な存在として扱うことを意味する」(ネスレ日本高岡社長)。ネスレ日本のケースでは、消費者を単に企業にお金を支払ってくれる存在ではなく、全人的な生活者としてとらえ、コーヒーそのものの機能だけでなく、それを利用する消費者の周りの状況まで視野に入れている。

結局、あらゆるサービス価値の本質は顧客の問題解決にある。そのため、自社のサービスの価値の再定義には、顧客の抱える問題は何か、その問題をいかに解決し、顧客のニーズを満たせばよい、といったことに対して深い洞察が必須である。

一般に、「破壊的技術」を前にすれば、人はこれまでの基本前提を疑わざるを得なくなる。しかし、製造業のイノベーションと違い、サービス業においては一般に「破壊的技術」に後押しされるものではない。そのため、「それは我々のやり方ではない」、「顧客はそんなことを求めている」といったメンタリティが前面に出てきて、顧客の抱える問題を無視してしまう。組織はそれを克服するのに苦労を要する。

モノがあふれる今の世の中においては、ほしいものが何か、消費者自身にもわからない。他方、デジタル技術の進化により産業構造が一変しようとしている。このような時代こそ、環境変化をいち早く経営の実践に反映する仕組みを構築しなければならない。しかし、組織の中には、自社商品やサービスを中心に考えてみても発想には限界がある。無意識のうちに内向き志向、つまり自分の所属する組織の都合を中心に考えるようになってしまうからである。また、何年も同じ職場にいて同じ責任範囲に限定されていては、視野が固定化されて、一つの組織に過剰適応をしてしまう。その結果、環境変化の中で顧客の新たなニーズを捉えてイノベーションを起こすことなど、とうてい望めない。

しかし、成功したサービス・イノベーションの事例は、競合企業のひしめく既存の市場や業界という枠組みを離れ、顧客の視点から自社の製品やサービスを捉え直すことで、状況を突破する

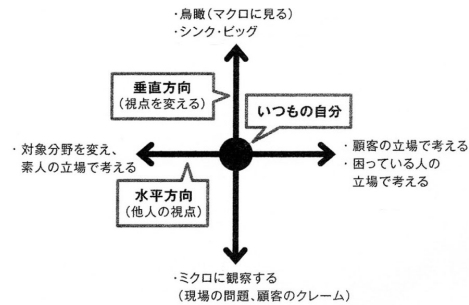


図3 視点を動かす

木谷 (2012) p. 79 図 2-4 修正した上引用

道筋が見えてくることを教えてくれる。すなわち、世の中の変化を柔軟に捉えるためには、物事を見る視点を動かすことが重要である。

一般に、人々が外部で生じた現象を認識する視覚として、視野、視点、視座という構成要素が挙げられる⁹。視野は、基本的に認識主体の目でその存在が捉えられる範囲のことを指す。視座は、モノを見る場合の位置を指し、認識主体の立場や主観によって大きな影響を受けるものと考えられる。また、視点は、視野と視座で定められた範囲内にある現象の要素の中のいずれかに焦点を当てることで、企業の行動方向を定める機能を果たしているといえる。

木谷 (2012) の研究によれば、図3のように、縦軸の垂直移動と横軸の水平移動の二つの方向で視点を動かすことが考えられる。

以上の垂直移動と水平移動の二つの方向に加えて、自分の立ち位置である視座を変えてみることもできる。このように、下記の3点から、我々は外部の環境に対する認識や見方を変えることができる。

視野（視界）を変える。たとえば、現場の問題や顧客のクレームなどのミクロな観察がきっかけで面白い発想が生まれる一方、未来のあるべき姿を構成するときは視点を上に変え、マクロな「全体感」をもって鳥瞰してイメージする必要がある。

視点（着眼点）を変える。図3の横軸に沿ってみる場合、他社（異業種）、とりわけ顧客の視点への移動が重要である。実際、ビジネス発想の大体のヒントは、「顧客」への共感から生まれるという。

9 経営学に視覚研究を取り入れて初めて研究発表されたのは恐らく吉田 (2015) である。吉田によると、一般に、人には外部で生じた現象を認識し、そこから情報を取り出すための機能や能力が備わっている。それが感覚や知覚であり、それを通じて組織は主体的かつ主観的な認識が可能となる。また、外部を認識する視覚は視野、視点、視座という要素で構成されている。視野は、基本的に認識主体の目でその存在が捉えられる（視認）範囲のことを指すが、視野が広がることによって、何が現実であるのかが大きく変化したり、時には現実そのものが存在しないという事態が起きる可能性が出てくるのである。また視点は視座と同じような意味で使われていることが多いが、視点は時間や資源という客観的要素、および主体の考え方や好みという主観的要素の混合物であると考えられる。

視座を変える（自分の立ち位置を変えてみる）。

前述したネスレ日本のケースでは、まさに家庭からオフィスへと視野を広げ、そして顧客を単にモノの機能に対する欲求だけでなく、社会的・精神的充足も求めている全人格として捉えた結果、「ネスカフェ アンバサダー」という「協働的消費」の仕組みを創り出した。また、「クラブ・レッド」の場合、医師と患者だけでなく、患者同士の経験の共有まで視野を入れることによって、画期的な医療イノベーションを生み出した。

こうした市場を見る視点を動かすことによって新しい市場（ブルー・オーシャン）を創り出した事例はほかにも多く挙げられる。たとえば、家庭の荷物を翌日に配達する「宅急便」¹⁰のケースでは、家庭から家庭へというミクロなレベルで個別に見ると安定せず、不確実性で捉えにくいニーズも、全国的な規模でマクロなレベルで捉えれば、安定的で規則的なものであったりするのであるため、「宅急便」というビジネス・コンセプトが生まれたのである。

また、Uber を創業した T. Kalanick & G. Camp は、タクシーを捕まえる際の不愉快な体験から、車を求める乗客と乗客を求める車をつなげる方法を思いついた。さらに、成熟したビデオカメラ市場でアクションカメラを創造したアメリカの GoPro 社は、「目の前の出来事や景色を美しく映像化する」性能を競っていた既存の市場に、「自分の目で見えない景色を撮影する」という自分だけの体験を生み出すカメラの新たな用途を創造した。いずれも生活者（ユーザー）の立場から、従来の製品差別化の争点とは異なる体験価値の創造につながるイノベーションであった。

結局、イノベーションは、本質的に顧客に関わる問題や潜在的なニーズを発見することから始まるプロセスである。そのため、外部環境に常に柔軟な視線を持ち、顧客の潜在的なニーズを見抜き問題を発見し提起する能力が企業のリーダーやマーケターたちに一層求められる。この意味においても、今後イノベーションにおけるリーダーの問題発見力に注目し、経営視覚に関する研究を深める必要があろう。

10 1976年にクロネコヤマトの「宅急便」が生まれた当時、個人の顧客が小口の荷物を送りたいときは郵便局か駅にもっていかなければならなかった。荷造りにも種々の制約があり、いつ届くかもはっきりしなかった。そこで、ヤマトは従来の大口顧客に提供するビジネスではなく、不特定多数の個人の顧客と小包を対象とする。実際このアイデアは、1970年代当時の小倉昌男社長がニューヨークに出張した際、マンハッタンの四つ角にたまたま米大手運送会社UPSの配送トラックが四台止まっていたことを見たことがきっかけであったという。確かに家庭用市場で見れば偶発的で不安定である。しかし「個々の荷物は捉えどころがなくとも、流れとしてみれば、十分な需要があるはずだ」とイメージを膨らませた。こうして、ミクロなレベルでの観察から家庭から家庭へと全国的な規模で荷物を運ぶ「宅急便」というビジネス・コンセプトが生まれたのである。宅急便が年間に取扱う個数は1983年1億個、2015年に約17億3千万個に達した。

結びに代えて

共有型経済（シェアリングエコノミー）が世界中で急拡大している。既存の業界（企業）においては、この新しい経済の根底にある本質を正しく捉えることがまず何より重要である。成功したサービス・イノベーションの事例から、下記のような共通点を見出すことができる。すなわち、

顧客の潜在的需要を見抜き、そして顧客の参加を促して、サービス提供のプロセスを根本的に見直すことによって、顧客と新たな協働関係（コミュニティ）を構築すること、そうした協働関係の中で様々な資源（知識）の共有を通じて、顧客のために新たな経験価値を創りだすこと、である。

要するに、サービス・イノベーションでは、従来のサービス提供プロセスの生産性向上だけでなく、顧客における新たな経験価値の創造とそれを実現するためのビジネスモデルの革新が求められる。その際、「共有」や「参加」などの新しい視点も取り入れて、顧客を巻き込んで、サービスの提供方法を根本から見直すことが重要である。こうしてプロセス・イノベーションを実現できれば、結果として顧客にとって新たな価値創造につながることを考えられる。

また、顧客の潜在的需要や抱える問題を正しく捉えるためには、顧客「を」見るのではなく、顧客「から」見る、顧客と顧客との関係や周りの環境まで見るのが必須である。とりわけ生活者の視点に立って、サービスのコンセプトを再定義することが重要である。生活者が本来必要としていることを体験し、観察し、発想することがサービス・イノベーションの始まりである。

さらに指摘しておきたいのは、イノベーションの実現において、新たなビジネスモデルを検証する実験のプロセスの重要性である。Furr & Dyer (2015) の調査研究によれば、イノベーションに成功した企業に共通していたのは、個々の卓越した発明ではなく、イノベーションプロセスをチームで遂行できる術を持っていることだという。そして、リーダーの役割としてチームのメンバーに課題設定を通じて、方向性を示し、さらにチームとして重要な前提を見極め、検証する実験を企画し、結果を解釈できるよう支援することが一層求められる。要するに、リーダーの役割が、答えを出すことから問題を正しく提起することに移行するといえる。実験を重ね、失敗から効率的かつ確実に教訓を得て、どこよりも早く次に進めるような組織を作り上げるリーダーの問題提起力こそが、イノベーションを成功に導くカギとなろう。

参考文献

- R. Botsman & R. Rogers (2010) 『シェア 共有 からビジネスを生み出す新戦略』NHK 出版
N. Furr & J. H. Dyer, "Leading Your Team into the Unknown", HBR, Dec. 2014. (「プロセスを変えればイノベーションは生まれる」DHBR, June 2015, pp. 44-56)
J. Heimans & H. Timms, "Understanding 'New power'", HBR, Dec. 2014. (「パワーシフト：共有と参加が世界を変える」DHBR, July 2015, pp. 70-84)
PwC (2015) 『シェアリングエコノミー』pwc.com/CISsharing

- K. Ramdas, E. Teisberg & A. Tucker, "Four Ways to Reinvent Service Delivery", HBR, Dec. 2012.
(「サービスの提供方法にイノベーションの余地あり」 DHBR, April 2014, pp. 128-141)
- 木谷哲夫 (2015) 『成功はすべてコンセプトから始まる』ダイヤモンド社
- フィリップ・コトラー (2000) 『コトラーの戦略的マーケティング』ダイヤモンド社
- フィリップ・コトラーほか (2010) 『コトラーのマーケティング』朝日新聞社
- ジョン・スカリー (2016) 『Moonshot! ムーンショット!』株式会社パブラボ
- 高岡浩三 (2015) 『ネスレの稼ぐ仕組み』KADOKAWA
- 根来龍之 (2015) 『ビジネス思考実験』日経 BP 社
- 山口周 (2013) 『世界で最もイノベティブな組織の作り方』光文社新書
- 山田英二 (2015) 『ビジネスモデル思考』KADOKAWA
- 吉田孟史 (2015) 「経営視覚 経営組織には外界はどう映っているか」『青山経営論集』第 49 巻第 4 号, 2015 年 3 月, pp. 58-71.
- 張淑梅 (2010) 「サービス・イノベーション：その方向性と課題」『日本福祉大学経済論集』第 40 号, 2010 年 3 月, pp. 77-100.

* HBR : Harvard Business Review

* DHBR : 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』