

コ・クリエーション戦略

顧客の経験が企業の戦略を変える

村上勝利



伊吹英子



高橋雅央



CONTENTS

- I 企業は価値を生み出せない、顧客と共に価値を創り出す
- II コ・クリエーション戦略におけるキードライバー
- III コ・クリエーション戦略の実践事例
- IV コ・クリエーション戦略の実現に向けて

要約

- 1 近年の情報化の進展に伴って顧客と企業の関係が変化するなかで、「企業の視点から製品・サービスを作り、顧客に提供する」という従来の価値提供型モデルによる差別化戦略に限界が見え始めている。
- 2 企業は、「自ら価値を定義して顧客に提供する」という従来の考え方から、「顧客と共に価値を創り出す」というコ・クリエーション戦略の考え方へと思考を転換しなければならない。
- 3 コ・クリエーション戦略は、顧客の参画を通して創り出される“経験”で差別化を実現する。そのために企業は、顧客同士のネットワークと、従来のサプライチェーン（供給連鎖）を超えた新たな企業ネットワークとを経営資源として取り込んだ“経験環境”をデザインする必要がある。
- 4 現状の顧客の経験（「製品・サービス」「プロセス」「従業員」「その他の顧客」）をDART、すなわち「対話（Dialog）」「アクセス（Access）」「リスクマネジメント（Risk management）」「透明性（Transparency）」の4つの視点で分析することで、差別化のポイントを見つけ出すことができる。
- 5 すでに一部の企業において、商品開発への顧客参加など、コ・クリエーション戦略の萌芽的取り組みが見られる。これらに端を発し、顧客の経験をベースに新たなビジネスの仕組みを構築するという挑戦が、今後ますます求められる。

I 企業は価値を生み出せない、顧客と共に価値を創り出す

顧客起点、顧客視点での経営が叫ばれ、顧客サービス、顧客満足度を向上させるため、CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）や、大量のアンケート、グループインタビューなどにより、顧客の声を商品開発に活かすという取り組みが進んでいる。これらの取り組みは1990年代後半から本格化し、現在では、幅広い業界で採用されるようになった。

しかし、それで本当に顧客を囲い込むことができ、他社と差別化された商品を提供できるようになったのだろうか。一番の問題点は、そもそも戦略の出発点が、顧客の声ではなく、企業の製品・サービス自体にあることである。その結果、企業が提供する価値に対して、顧客自身が本来の価値を見出せないという不満を抱くようになっている。また、戦略の立案レベルでは顧客の価値を高める取り組みがなされていても、戦略の実行レベルでその価値が創り出せていない場合も多い。

顧客にとっての本来の価値を生む戦略をいかに構築して実現するかという問いに対する1つの解は、顧客の経験を中心に戦略を構築し、実践することにある。企業が一方的に価値を定義して顧客に提供するという考え方と決別し、顧客と共に価値を創り出すという考え方へと転換する必要がある。

本稿では、野村総合研究所（NRI）と米ミシガン大学ビジネススクール、エクスペリエンス・コ・クリエーション研究所とで共同研究を行っている、差別化戦略「コ・クリエーション戦略」について紹介する。

1 コ・クリエーション戦略とは

コ・クリエーション戦略とは、「顧客と企業のネットワークを競争力の源泉とし、顧客の参画により創り出される“経験”を通じて、差別化を実現する企業戦略」とであると定義する。ここで最も重要な概念は、経験で差別化をするという考え方である。

これまで、製品・サービスで差別化するという考え方を原点として企業戦略が語られてきた。「プロダクトアウトではなく、マーケットイン」「顧客の視点でモノづくり」などの考え方は、すべて製品・サービスを提供するという考え方に帰着する。顧客の立場で考えて、顧客が望むであろう機能や仕様をできる限り製品・サービスに盛り込もうとするが、それはあくまでも企業本位の発想を脱するものではなかった。

その結果、同じような機能や仕様の製品・サービスが次々と市場に投入され、消費者・顧客の視点からはどれも同質の商品となり、最後は価格競争に陥るといった現象が数多く起こっている。また、アウトソーシングやグローバルな製造請負型の企業の台頭により、業界の枠を超えて簡単に、かつ低価格で市場に参入する企業が増え、従来の競争の枠組みを超えた競争が生じている。同時に、先行者の利益も薄れてきている。

このような新しい経営環境に企業はいかに対応すべきか。まず、コスト競争力を極限まで高めるといふ戦略がある。日本企業にとってカイゼン活動はお家芸であり、今後とも継続的に取り組むべきテーマである。加えて筆者らは、もう1つの戦略として、顧客の経験価値を高めることで他社との差別化を実現する、コ・クリエーション戦略を提唱する。

2 顧客の経験価値

(1) 顧客の経験とは

顧客の経験とは何か。マーケティング分野に精通された方は、米コロンビア大学ビジネススクールのバーンド・シュミット教授の「経験マーケティング」をご存知だろう。彼は、商品の特性・便益中心のマーケティングという考え方から、「感覚的経験」「情緒的経験」「創造的・認知的経験」「肉体的経験とライフスタイル全般」「集団や文化との関連づけ」といった顧客の感性・感覚に訴えるさまざまな経験を中心にマーケティング戦略やブランド戦略を構築すべきと説いている。

製品・サービスの機能に着目して、実際の顧客とはかけ離れたところで、企業が競争を繰り返している現実に対する警鐘という点でこの考え方には賛同できる。しかし、顧客がどのようにその商品を使い、何を感じるのか、顧客の本質的なニーズは何なのかについて、全く考えていない企業はない。多かれ少なかれ、製品・サービスを越えて、顧客の経験についても考えている。

問題は、顧客の経験という概念があいまいなこと、顧客の経験を体系的に分析し、価値を向上させるための枠組みがなかったことで

ある。筆者らはコ・クリエーション戦略で、この点を明らかにしようとしている。

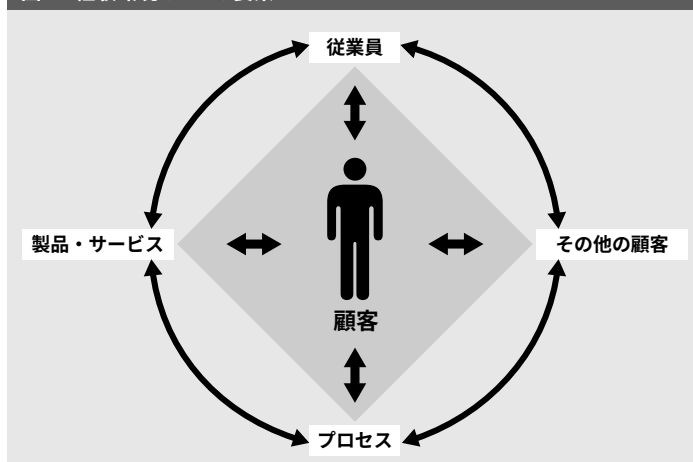
顧客の経験とは、特定の顧客が「製品・サービス」「プロセス」「従業員」「その他の顧客」という4つの要素に関与・参画することで形成されるものと定義する。そして、筆者らが“経験環境”と呼ぶこの4つの要素を、トータルな視点で設計することがコ・クリエーション戦略の出発点となる（図1）。

製品・サービスを通じた顧客とのやりとりだけでなく、顧客が製品・サービスを購入する前後のプロセスや、自社だけでなく流通チャネルやその他の従業員とのやりとり、さらには自社の製品・サービスに他の顧客や見込み客がどのようにかかわってくるかといったことを、一連の流れとして設計する。

たとえば、トヨタ自動車のレクサスは、車の品質だけでなく、顧客の経験の質にこだわった経験環境を構築し、アメリカで成功を収めた事例といえる。アメリカの消費者は、車を買う際に待たされてイライラする、少し好みではないけれど在庫車の中から選ばなければいけない、修理を頼んでもいつ直るかわからないといったことを、誰でも経験しているが、あきらめてしまっていた。

しかし、レクサスは、高品質で安心な“製品”にとどまらず、特別扱いのもてなしをしてくれるディーラー“従業員”、購入・保守の“プロセス”で実現されている短納期や約束厳守から作り出される信頼感や便利さ、企業家、弁護士、医者などの高所得“顧客”の間での評判、という顧客の一連の経験をトータルにデザインして、他の自動車メーカーとの差別化を成し遂げ、高級ブランドとしての地位を築いている。

図1 経験環境の4つの要素



(2) 企業が提供できる経験環境と 顧客の経験

コ・クリエーション戦略において顧客の経験を考える際、もう1つ大事な要素がある。それは、企業だけでは顧客の経験を創り出せないということである。顧客の経験はあくまで一人ひとりが形成するものであり、企業が提供できるのは、その経験を形成する環境（経験環境）の一要素にすぎない。

従来のパラダイムでは、企業が作り提供する製品・サービスが価値であり、その価値は企業が決めるものという考え方だった。しかし、コ・クリエーション戦略では、その価値は顧客と企業が共同で創り出すものと考えられる。顧客の一つ一つの経験自体はあくまでも結果であり、それ自体をコントロールすることはできない。また、経験環境の一要素であるその他の顧客についても、企業は直接的にコントロールすることはできない。

たとえば、顧客の口コミについて考えてみよう。ブログ（日記風の簡易型ホームページ）の急速な普及によって、これまで以上に顧客同士が企業や製品・サービスについての情報を交換するようになってきた。こうした流れにどのように対処すべきかが喫緊の課題となっている。コ・クリエーション戦略としての結論は、「受け入れろ」である。企業として、もはや情報をコントロールできる時代ではない。企業が情報を管理・統制しようとすればするほど、顧客からの信頼を失ってしまう。すべてのステークホルダー（利害関係者）に情報をできるだけ公開し、ステークホルダーからの指摘に対しては、真摯に素早く対処するというのが正解である。

コ・クリエーション戦略の先端的企業であ

るデンマークのレゴでも、顧客コミュニティにどう対応すべきかを真剣に議論したことがある。2000年にマイクロチップ付きロボットブロック「レゴ・マインドストーム」のプログラムがハッカーにより改変され、それがユーザーの間に回ってしまった。当初、セキュリティを強化するか、改変されたプログラムを使った場合の保証はどうするかなど、この事態にどうやって対処するかの議論が行われた。しかし、最終的に、プログラムのソースコード自体をオープンにしようという結論に至った。

レゴは、ハッカーも大切な顧客の一人であると考えた。そのハッカーは、同社が提供した価値の枠組み（パーツは自由に組み立てられるが、組み立てたロボットをコントロールするプログラムは変えられない）に満足できず、自らそれを解決しよう、またその経験を他の顧客にも広げようと試みたと解釈したのである。オープンソースとなったプログラムはより多くの顧客の間に広まり、さまざまな手が加えられ、マインドストームの魅力、すなわち経験は一層の広がりを持ち、マインドストームの売り上げも増えた。

レゴは、他の顧客とのやりとりを可能にする経験環境を用意し、自社の製品供給のプロセスにも顧客が参画できるようにしたのである。マインドストームでの取り組みは、他の商品にも広げられ、大人のための鉄道模型ブロックなどでも成功を収めている。

このように顧客の経験を中心にして考えると、企業は、そもそもすべての顧客の経験を管理・統制できないなかで事業を構築していかなばならないという課題に直面する。この課題に挑むために、企業としては、顧客のネ

ネットワークとサプライチェーン（供給連鎖）を超えた企業のネットワークという、新たな経営資源に着目しなければならない。

3 顧客のネットワーク

顧客のネットワークを経営資源にするとはどういうことだろうか。インターネットの普及は、消費者一人ひとりのつながりと、消費者の情報・意見の発信のあり方に大きな変化をもたらした。あたかもマスコミのように、一人の意見が多くの消費者に影響を及ぼすようになってきている。

前述のように、この流れを企業としては管理・統制することができない。しかし、レゴの事例に見られるように、顧客のネットワークを自らの経営資源として取り込み、差別化の要素とすることができる。リナックスやグリッドコンピューティングといった事例はまさに、顧客（個人）のネットワークが企業の力となり得る象徴的な事例である。

これまでも顧客のネットワーク、特に近親者や友人の情報や体験談が、企業が発信する情報よりも信頼され、製品・サービスの購入者の重要な判断要素になっていることは知られていた。ネット社会では、アマゾン・ドットコムやホテル予約サイトの匿名のユーザーの購入情報、商品評価情報なども、消費者にとって重要な判断要素となってきた。また、総務省の発表によれば、インターネット上で紹介や情報発信を通して人脈づくりを行うSNS（ソーシャル・ネットワーク・サービス）への参加ユーザーは、2005年3月末で延べ111万人、2007年3月末には1000万人を超えると予測されている。

企業としては、顧客の背後に、このような

ネットワーク化された消費者群がいることを前提としたうえで、この力をいかにして自社のビジネスの中に取り入れていくかという戦略が求められる。

このような顧客のネットワークの力を利用することは、B2C（企業・消費者間）の世界に限らない。従来、企業の中で閉じていた研究開発の分野で、顧客（個人）のネットワークを利用している会社もある。その1つがボストンにあるイノセンティブで、同社はソルバー（問題解決者）と呼ばれる世界中の8万人近い化学分野の研究者や実務家とのネットワークを構築し、P&G（プロクター・アンド・ギャンブル）、イーライ・リリー、ダウ・ケミカルといった大企業から研究開発案件を受託して、短期間でかつ安価に実現している（1件当たりの課題解決でソルバーが得る報酬は5000ドルから10万ドル）。

また、企業ユーザーのネットワーク化も進んできている。法人ユーザー会というのは、昔からある企業ユーザーの典型的なネットワークだが、従来はあくまでも主催企業を中心とした、ハブ・アンド・スポーク型ネットワークが一般的な形だった。

このハブ・アンド・スポークは、航空会社の運行ルートに用いられるように、主催する企業にとっては最も効率の良いモデルだが、ユーザーにとっては、目的地にたどり着くためには、必ずハブを経由しなければならないという不便さがある。言い換えるならば、結局、主催企業とのやりとりが中心で、毎月ニュースレターをもらったり、年1回のカンファレンスに参加し、立食パーティーに出るといった程度では、わざわざ参加するインセンティブは大きくない。

これに対して、米GE（ゼネラル・エレクトリック）の子会社のGEポリマーランドでは、自社の顧客である樹脂部品メーカーの技術者のネットワーク化を行い、ピア・ツー・ピアでの相互交流を実現している。具体的には、自社のウェブサイトを通じ、顧客企業間での製品に関する技術情報の交換や、はては転職情報の交換までできるような環境を提供している。ユーザーにとっては、GEポリマーランドのユーザーであることのメリットが大きく、同社から見れば、顧客の力を借りて、他の顧客を引き付けていることになる。

4 企業のネットワーク

次に、企業のネットワークについて考える。これまで日本企業は、企業のネットワークづくりとそのネットワーク内でのコラボレーションに積極的に取り組み、国際的な競争力をつけてきた。自動車産業における部品メーカーの系列化、協力会や、デザインイン（開発段階からの参加）などの活動が典型例である。

このようなサプライチェーンを支える企業のネットワークは、製品・サービスをより効

率的に作り出すために必要である。しかし、コ・クリエーション戦略で顧客の経験に着目した場合、製品・サービスを越えたネットワークが求められる。つまり、顧客がより高い経験価値を生み出せるようにするために、従業員や事業全体のプロセスについても、従来のサプライチェーン以外での新たなネットワークが必要となる（図2）。

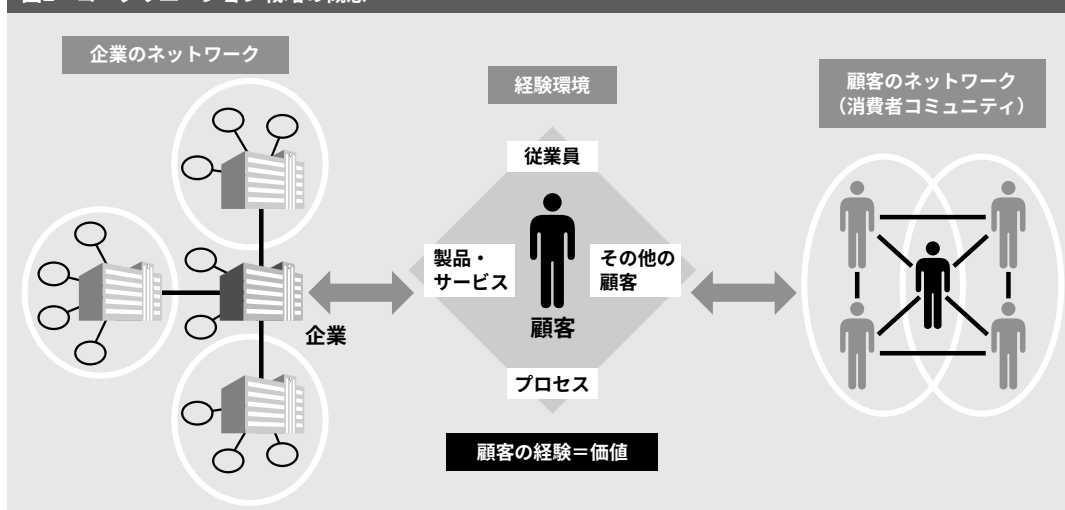
たとえば、健康食品会社の場合、商品を開発するうえでは重要でなかったエステティックサロンや美肌サービスの会社、女性の健康に関するNPO（非営利組織）との連携といったことも、トータルな顧客の経験価値を高めるためには必要となってくる。

II コ・クリエーション戦略におけるキードライバー

1 コ・クリエーション戦略のキードライバー「DART」

コ・クリエーション戦略は、顧客が経験する価値を最大化するために、顧客同士のネットワークと、従来のサプライチェーンを超えた新たな企業ネットワークとを経営資源とし

図2 コ・クリエーション戦略の概念



て取り込んでいく戦略である。

「製品・サービス」「従業員」「プロセス」「その他の顧客」からなる経験環境における相互のやりとりで形成される顧客の経験の価値を高めるためには、「対話（Dialogue）」「アクセス（Access）」「リスクマネジメント（Risk management）」「透明性（Transparency）」の4つの要素を顧客の経験のなかで実現することが鍵となる。「DART」と呼ぶこの4つの要素は、それぞれが独立して成立するのではなく、特定のコンテキスト（文脈）を持って、相互に関連して形成されなければならない。

ある顧客の経験に対して、経験の中心にいる顧客と従業員やその他の顧客との「対話」を増やすためには、顧客がさまざまな場面、方法、場所によって他の顧客や企業のプロセスに「アクセス」可能な状態を作り出す。その結果、製品・サービス、企業の「プロセス」についての透明性が高まり、顧客と企業の間での「リスクマネジメント」が可能となる。これを筆者らは、顧客の経験環境をデザインすると呼んでいる。製品やサービスを顧客の声を聞いてデザインするのは、別のやり方、考え方が求められるのである。

DARTを顧客の経験の周りに作り出すためには、企業だけでなく、他の顧客、B2Cでは消費者のコミュニティ、B2B（企業間）では顧客企業同士のグループとの関係の構築が必要となる。また、製品・サービスを超えて経験環境を形成するために、顧客との新たなチャネルや、自社の製品の消費経験をより向上させるようなサービスを提供できる新たな企業とのネットワークが必要となる。次節で、アメリカ企業の事例をもとに、コ・クリ

ーション戦略で、顧客の経験価値をいかに高めていくかを見てみよう。

2 プログレッシブ保険の経験中心のサービス

アメリカのプロGREッシブ保険は、自動車保険を中心とする損害保険会社である。同社はもともと、他社が保険の引き受けを行わないような事故歴のある危険なドライバーに自動車保険を提供することで成長してきた。リスクの高いドライバーのきめ細かな個人情報や運転履歴、事故発生率などの独自のデータ分析による保険料率算定や、他社がそもそも避けて通る顧客を中心としたビジネスモデルそのもので、競合他社との差別化を図り、成熟市場で勝ち残ってきた。

その型破りな差別化戦略は、顧客の経験を中心としたビジネスプロセスからもたらされるサービス内容に現れている。プログレッシブ保険では、顧客の保険購入から保険請求に至るまでの種々の局面で、顧客が抱く不安という経験を解決できる環境を用意している。その最も特徴的なものとして、ここでは「事故時の保険請求の不安（経験）」と「保険見積もり時の不安（経験）」を紹介する。

自動車事故が起きた際には、運転手にはさまざまな心労が生じる。事故処理の手続き、発生するだろう費用、医療機関のサービス、車の修理業者、修理期間、代車の手配、家族への連絡といった多種多様な事柄に対する不安が発生する（図3）。特に事故の経験者にとっては、過去のこれらの不安な思いは、二度と経験したくないものである。

プログレッシブ保険では、こうした顧客の不安経験に着目し、自動車保険における金銭

的な補償という枠組みを超えた、保険請求時の経験環境を構築している。それが保険請求に対する即時応答サービスである。このサービスは、自動車事故の発生時に、事故現場に同社の保険処理担当者が駆けつけ、その場で保険請求に必要な事務処理、車の修理手配や医療手配、場合によっては保険金の支払いも行い、顧客の不安を即座に解決してしまうサービスである。顧客の経験価値を高めるDARTの枠組みを使って、その経験環境にある要素を分析してみよう（次ページの図4）。

まず、「対話」としては、事故を起こした時にドライバーが相談したい、話したい事柄は何かという観点から、保険請求だけでなく、車の修理や医療サービスの手配という点についても、ユーザーの希望を聞きながら対応できるようにしている。

また、「アクセス」については、顧客が求める情報を即座に得られる環境を用意するために、コールセンターだけではなく、事故現

場に専門知識と必要経験を有した人材を直接派遣し、その場での対応を図っている。

「リスクマネジメント」の観点では、保険金支払いを少しでも少なくするために請求審査に時間をかけて、保険加入者の欲求不満と保険会社の審査コストの双方を高めてしまう、という悪循環を断ち切っている。すなわち、顧客と共に事故の解決を図るパートナーという立場で、短期間で事故処理をすべて終わらせ、顧客の不安を解消するとともに、自社のオペレーションコストも低下させている。

さらに「透明性」の観点では、保険請求時に顧客が最終的にいくらもらえるかわからないという不安をなくすために、膨大なデータベースを駆使して、事故にかかる実質のコストを事故現場で明確にしている。

プログレッシブ保険では、これらを実現する組織能力を体制面、ネットワーク面から整備している。たとえば、事故現場で保険請求処理を迅速に行うため、「クレーム・ワーク



ベンチ」と呼ばれるソフトウェアを搭載したモバイル端末を用意し、これらを装備した緊急対応車両を全米に約1400台配備して、特別な教育を施された保険処理専門担当者が対応できるようにしている。また、同社の顧客の車を優先的に修理してくれる修理業者や、医療機関などとのネットワークも構築している。このようなインフラにより、事故現場での迅速な顧客サポートを24時間体制で行える環境を整備し、他社とは差別化された保険処理サービスを実現している。

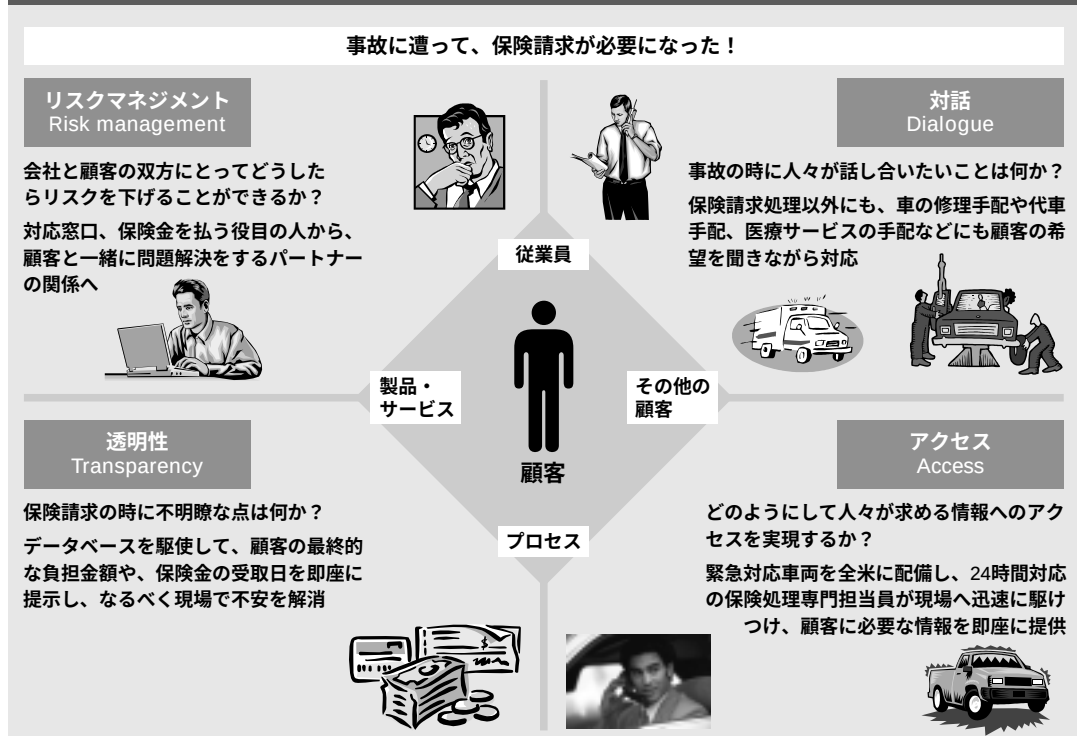
プログレッシブ保険では、保険見積もり時にも顧客の経験に着目した環境を用意している。自動車保険の見積もりに際して、顧客は、保険のカバー範囲は適当か、保険料は高すぎないかといった商品に対する不安や、証書受け取りまでに時間がどれくらいかかるか、他の顧客はサービスをどのように評価しているかといった保険会社の種々のプロセス

に対する不安や疑問を持つ。このような顧客の見積もりの経験をより良いものとし、自社と契約してもらうために、商品・サービスの透明性を高めている。

たとえば、「プログレッシブ・ダイレクト」と呼ばれる同社のオンラインサイトでは、顧客自身の運転スタイルに応じて、他社の商品との料率比較をしながら、即座に保険料の見積もりが得られるようにしている。同社は必ずしも業界最安値を標榜する保険会社ではない。しかし、他社商品との比較を可能とすることで、顧客が同社のサービス面の優位性を評価し、保険料にも納得して加入してくれるような環境を提供している。

このような事故による保険請求時、保険見積もり時の2つの経験環境からも見てとれるように、プログレッシブ保険では、同業他社が保険ビジネスの効率性を追求するなかで、顧客との一連の経験を中心に据えたサービス

図4 交通事故時の保険請求の不安（経験に盛り込むDARTの要素）



環境を充実させることで差別化を図ってきた。迅速な保険処理対応は、いざという時に備える顧客の安心感を醸成して、保険の継続加入率を上げると同時に、処理プロセスに要するコストの削減をも実現している。また、透明性の高いオンライン見積もりシステムは、料率の安さだけでなく、トータルなサービスを踏まえて保険を選択する、加入率の高い顧客をスクリーニングする役目を果たしている。

実際に業績面でも、プログレッシブ保険は、一般企業の売上高に相当する正味収入保険料が、1999年の61億ドルから2004年の134億ドルへと毎年2けた台で急成長を続けており、全米の自動車保険業界における市場シェアも、1999年の第5位から2004年の第3位へと拡大している。

III コ・クリエーション戦略の実践事例

コ・クリエーション戦略の適用範囲は広く多様である。プログレッシブ保険のように、新規のビジネスモデルとして実践することもできるが、ビジネスモデルがすでに確立されている場合、それらを抜本的に見直すのは容易ではない。コ・クリエーション戦略をバリューチェーン（価値連鎖）の一部で展開することでも、他社との差別化を図ることができる。ここでは、「商品企画・開発」「営業・製造プロセス」「カスタマーサービス」という事業活動の特定の機能を強化する目的でコ・クリエーション戦略を展開するポイントについて、事例を交えながら紹介する。

1 商品企画・開発の パラダイムシフト

(1) 顧客参加型の商品企画・開発

商品企画・開発は、コ・クリエーション戦略を最も取り入れやすい領域である。コ・クリエーション戦略の概念を商品企画・開発プロセスに取り入れるためには、商品企画・開発の主体を顧客に据え、顧客の関与度合いを高めることが必要である。

従来、商品企画・開発段階において顧客の声を積極的に取り入れようとする取り組みは数多く実践されてきた。しかし、従来の発想では、企業本位で考案されたアイデアをベースとして、顧客の声を部分的に取り入れていくケースが多く、顧客自身が主体的に商品企画・開発の役割を担うという発想に立つものは少ない。従来の考え方では、企業自身が商品企画・開発のすべてをコントロールできるというメリットがあるものの、顧客の力が増し、ニーズも多様化した今日では限界に直面する可能性がある。コ・クリエーション戦略の概念を商品企画・開発に活かすと、顧客自身が企画・開発を主導し、企業は顧客主導の商品企画・開発をサポートする役割となる。

ワコールでは、2001年5月から、消費者コミュニティをコアに据えて、「おうちウエア」の商品開発を進めている。従来の商品企画・マーケティングの枠組みでは商品化のプロセスは閉ざされることが多かったが、顧客とインターネット上で直接対話することで、商品化のプロセスの透明度を高めている。顧客の抱いているイメージを同社の商品企画能力やリソースを使って実際の衣服として実現するなかで、従来の商品開発では見られなかった企業と消費者のかかわりが生じる。顧客にと

っても、できあがった商品としての服を買って着るという経験だけでなく、商品開発のプロセス自体が新たな経験となっている。

この開発過程を経て商品化される「おうちウエア」は、商品企画の手間ひまがかかるうえ、1着当たりの製造コストも高くなりがちである。しかし、口コミを有効に使うことで広告宣伝費を最小限に抑えたり、顧客の反応をもとに生産量を予測して売れ残りや在庫リスクを減らしたりすることで、製造コストの問題も解決している。また、小ロット・短納期で負担がかかりやすい製造工程に対しても、「おうちウエア」の商品開発プロセスを同社の工場で働く従業員と共有することで、彼らのモチベーションの維持・向上を実現できるよう配慮している（図5）。

顧客の関与度合いを高めることも重要な視点である。従来の商品企画・開発の考え方では、顧客はテスト対象にすぎなかった。しかし、コ・クリエーション戦略では、商品企画・開発段階で顧客の関与機会を増やし、顧客と企業との対話を通じて継続的な（時系列的な）関係を構築することが欠かせない。結

果として、顧客の参画意識が高まり、ロイヤルティ向上という効果が見込める。

良品計画では、同社サイトの「ネットコミュニティ」において、消費者との継続的な対話が可能な環境を整備し、商品開発を実施している。商品開発から販売に至るプロセスにおいて、継続的な商品の改良、価格の見直し、再販ニーズへの対応などを行っている。また、商品化されなかったプロジェクトについてはその理由を提示し、消費者への情報の透明性を高めている。こうした取り組みのなかから、ネット限定品ではなく、店舗における量産・定番品を作り出すなど、同社のヒット商品の開発へもつながっている。

（2）顧客参加型の商品開発のジレンマ

インターネットを使って顧客と意見を交換しながら商品開発を行うという取り組みは、多くの業界に広がってきている。こうした顧客参加型の商品開発により、従来にない発想を取り入れたユニークな商品を生み出すことに成功した事例が出現している。しかし筆者らは、単なるインターネットを使った顧客参加型モデルを推奨しているのではない。

このようにして開発された商品の多くで、数をさばきにくいという声が聞かれる。ベンチャー企業は別として、大企業で取り組むにはあまりにニッチで、会社全体までこうした顧客参加型の取り組みを広げていくことができない。つまり、規模の経済性の観点からは、従来どおり大量生産が企業の屋台骨を支えるという構造から抜け出せない。

これはなぜか。ネットでは特定の人の意見しか取り入れられないのか。対象としている顧客層が狭いのか。究極的には一人ひとりの

図5 ワコールの「おうちウエア」



出所) <http://www.cafeglobe.com>

経験は異なり、企業はその多様性に答えられないからなのか。確かに、このような理由もあるかもしれないが、その前に大事なことを忘れていないか。それは、これらの取り組みが製品・サービスをデザインすることにとらわれすぎて、顧客の経験を構成する他の要素（プロセス、従業員、その他の顧客）を含めた経験環境全体でのデザインができていないのではないか。

たとえば、女性向けの機能性食品を開発したとしよう。その効用、味、パッケージはすべて、インターネットを使い顧客の意見・要望を取り入れたものだ。しかし、これが生産効率の点から量産されず、ネット限定で販売され、多くの顧客の目に触れることのない商品だった場合、売り上げ規模は限られる。また、量販ルートに流そうとすると、洗練されたイメージのパッケージも、スーパーやコンビニエンスストアでは、他の普通の商品と同じ棚の中で埋没してしまいかねない。苦心して顧客参加型で作り上げた商品も、他のプロセスや従業員、その他の顧客といった経験環境を構成する要素のデザインなしでは、成果は限定的なものになってしまう。

もう1つ、顧客参加型の商品開発に際してよく見られるのは、値付けの問題である。近年、日本でもその重要性が叫ばれるようになったが、まだまだ原価積み上げ式の値付けが多い。これはまさに製品・サービスのみに着目している結果だろう。顧客参加型で商品開発を行い、その他の環境要素も合わせてデザインできた場合は、もはや商品単品の価格は問題ではなくなる。トータルな経験としての価値が、顧客が支払ってもよい値段なのである。スーパーの棚に従来の機能性食品と一緒に

図6 月桂冠の「ムーンガーデン・ネット」



に並んでいれば、しよせん300円が相場とみなされる。それがエステサロンの専門サービスや環境とセットになって、顧客に合わせたサービスの一環として販売されれば、その経験は10倍の価格でも売れるだろう。

たとえば月桂冠では、「ムーンガーデン・ネット」というウェブサイトで、顧客参加型で女性向けの日本酒開発プロジェクトを展開している（図6）。そこでは単に新たな日本酒を作るだけでなく、女性客が集まるお洒落なバーやクラブと提携して、トータルな新しいお酒の経験環境づくりを行っている。単に製品・サービスを開発するということだけでなく、顧客の経験を創り出すという視点で取り組んでいけば、顧客参加型の商品企画・開発は、規模の経済のジレンマや値付けの問題も克服できるだろう。

2 営業・製造プロセスの パラダイムシフト

コ・クリエーション戦略は、営業・製造プ

ロセスにも取り入れることができる。コ・クリエーション戦略の概念を営業・製造プロセスで活用していくためのポイントは、営業・製造プロセスの透明性を高め、外部リソースを積極的に活用することである。

従来、顧客が製造工程に関する情報を知ることが難しかった。また、営業上のネガティブな情報にもアクセスしにくいという現実があった。しかし、近年、閉鎖的だった製造・営業プロセスに関して顧客が本当に得たい情報の透明性を高めることで、他社との差別化を図ろうとする企業が出てきている。

典型的な例として、住宅メーカー各社での取り組みがあげられる。たとえば旭化成ホームズでは、見込み顧客向けに「ロングライフ入居宅見学会」を開催し、新築住宅だけでなく、築後10～20年ほど経った住宅を見学する機会を設けている。

住宅を購入する際に施主が知りたいのは、新築時の出来映えもさることながら、10年、20年と年数が経った際に「品質や機能が保たれているか」「施主が満足しているか」などの情報である。同社は既存顧客に協力、参画してもらうことで、従来、購入段階では把握しにくかったこれらの情報を提供している。居住者の生の声を直接聞いてもらえれば、住宅購入を検討している人々の不安を解消し、信頼感を高めることになる。このように情報の透明性を高めること自体が、顧客が安心して同社を選ぶきっかけとなり、営業上の差別化要素ともなり得る。

また、一歩進んだ取り組みとして、木造注文住宅の施工・販売を手がける横浜市の近代ホームでは、デジタルカメラで撮影した建築現場の画像にコメントを加えて、専用ホーム

ページで施主に工事の進捗状況を伝えている。施主は現場を訪問せずとも、インターネット上で、自分の家の建築現場の状況をいつでも確認することができる。

このように建築プロセスの透明性を高めることは、現場で取り組む技術者の品質確保に対するモチベーションの向上につながるほか、施主が建築状況を確認することで工事の手戻りを減らし、結果としてコストダウンが図られるという効果も見込める。同社は、この特徴ある取り組みを打ち出したことも寄与し、口コミを中心に顧客を開拓し、2年分の受注残を抱えているという。

次に、営業・製造プロセスに外部リソースを積極的に活用していくことも差別化のポイントとなる。たとえば、クラブツーリズムには、同社が発行する旅の情報誌『旅の友』の配送業務を担う「エコスタッフ」が全国に約1万人いる。彼らは同社の顧客であり、顧客に事業に参画してもらうことで、配送コストを削減しつつ、顧客コミュニティの形成を促し、「エコスタッフ」自身の生きがいづくりにも貢献している。

このほか、顧客が添乗員としてツアーに添乗する「フェロー・フレンドリースタッフ」という制度や、「パートナーズ」と呼ばれるホテルや旅館などの取引先にも旅の演出に参画してもらう取り組みを進めており、外部のリソースを積極的に活用することで他社との差別化を実現しようとしている。

3 カスタマーサービスの パラダイムシフト

カスタマーサービスの分野でも、コ・クリエーション戦略を取り入れることができる。

そのためには、効率志向から経験志向へのパラダイムシフトを図らねばならない。

近年、コールセンター業務などのカスタマーサービスを支える企業の取り組みは、ますます効率志向が高まる傾向にある。たとえば、コールセンターでのオペレーターの評価は1件当たりの処理時間などが指標とされ、処理時間を削減することが求められてきた。これでは、顧客の不満は高まる一方である。コ・クリエーション戦略では、一見効率性に反してでも経験志向に基づくカスタマーサービスを行うことを重視する。効率志向から脱却することで顧客の経験価値を高め、それを差別化の要素として機能させるのである。

大手食品メーカーA社のコールセンターは、顧客の声を直接聞くことで、同社のブランド構築・強化、商品改善・開発、サービス向上を図ることを目的としている。主婦層を中心に百数十万世帯を会員化し、コールセンターで対応している。しかし、同センターの良いオペレーター像は、会員からの電話を間違いなく効率良くこなすオペレーターではない。できるだけ長く、顧客といろいろな対話をするのできるオペレーターが理想像とされている。実際に、同センターでの1件当たりの平均対応時間は15分と長い。

このように顧客との対話を重視するサービスを継続した結果、会員の年間購買額（利益貢献）は、一般消費者よりも2、3割増加したという。効率志向を脱して顧客の経験価値を高め、優良顧客を増やしていけば、顧客の経験を優先したサービスを強化しても、コストに見合う成果を見込むことができる。

オリエンタルランドが運営する「東京ディズニーリゾート総合予約センター」でも、顧

客経験を重視したカスタマーサービスを行っている。同センターはホテルやレストランなどの予約窓口だが、ホテルの予約にかかる1件当たりの時間は15～20分にもなるという。これは、予約段階から、顧客の好みや要望を聞き出し、ホテルだけでなく、東京ディズニーリゾート内でのさまざまな経験のトータルな満足度を高めようとしているためである。オペレーター教育にも、通常のコールセンターの数倍の時間をかけている。

この結果、ホテルの客室稼働率は、年間を通じて常に満室に近い状態を維持している。こうした取り組みには、「すべてのお客さまはVIP」のサービスポリシーのもと、ディズニーリゾートに訪問する前から顧客の経験に着目し、最高の経験をしてもらおうとする同社の意図が読み取れる。

このように、効率志向から経験志向に転換することで新たな差別化の要素が見出せる。ただし、効率志向を脱することによるコスト増を解消し、より大きな収益を見込める戦略を構築する必要があるのはいうまでもない。

アメリカでは、企業の顧客経験をベースとしたカスタマーサービスを支援するビジネスも出現している。一例として、ブリックストリームは、企業が顧客の経験環境をデザインすることをIT（情報技術）の側面からサポートしている。同社の「ビヘイビアIQ」というシステムは、銀行やスーパーなどの店舗に設置した天井カメラの映像から、顧客の動線や待ち状況をリアルタイムで解析し、窓口や店舗の従業員が的確なサービスを提供できるようにしている。

バンク・オブ・アメリカやオフィス・デポ、CVSファーマシーといった企業では、こ

のシステムを導入して店舗レイアウトを改善したり、レジや窓口の待ち行列が長くなった場合に、即座に対応窓口を増やしたりするなどして、顧客の店舗での経験をより良くする取り組みを行っている。このように、コ・クリエーション戦略を実践する際には、戦略の中にIT環境の強化を盛り込むなど、顧客経験を基盤から支えることも必要となる。

IV コ・クリエーション戦略の実現に向けて

1 コ・クリエーション戦略の実践ステップ

コ・クリエーション戦略は、事業レベルやバリューチェーンの一部といった、あらゆる事業の構成単位において適応可能である。実際に企業がコ・クリエーション戦略を取り入れていくうえでは、以下の4つのステップでの取り組みが必要となってくる。

(1) 顧客の経験を中心にビジネスを捉え直す

まず、自らのビジネスにおいて、どのような顧客の経験が存在しているのかを知る必要がある。それぞれの顧客の経験は、自社のどの業務プロセスと関連しているか、自社以外の企業やその他の顧客とのやりとりがどうなっているかという現状を洗い出すのである。顧客の経験は1つではなく、時間や場所の多様な局面を含むプロセス全体にあるので、自社の製品・サービス提供からスタートして考えるのではなく、あくまでも一消費者の立場から捉え直してみるとよい。

(2) 顧客の経験の評価と優先順位づけ

ステップ1で確認された種々の経験をもとに、それぞれの経験における顧客の参画度と競合他社の取り組みを評価し、何が他社との差別化につながる経験なのかを分析するためのポートフォリオを作り出す。すべての経験について一度に顧客の参画度を上げることは難しいし、他社との違いを際立たせる必要があるため、どの経験に着目して経験環境を整備していくかという優先順位を決める。

ここでのポイントは、顧客の経験には、プログレッシブ保険の例で見たような“不安”を誘発するようなネガティブな経験と、レゴや商品開発の例に見られるような“期待”“ワクワク感”といったポジティブな経験があることである。コ・クリエーション戦略を適用する事業やプロセスの特性に応じて、どの顧客経験を刺激すればより効果的かを決定しなければならない。

(3) 経験環境をデザインする

着目する経験が決まったら、経験の4要素（製品・サービス、従業員、プロセス、その他の顧客）のなかで、どのようなDART（対話、アクセス、リスクマネジメント、透明性）の視点で、どんなやりとりが追加、削除、増加、減少可能かを検討する。顧客の経験に期待を追加し、不安を除去するために、対話やアクセスを増やし、透明性を高めて、リスクを減らす。そのためにどのような施策が必要なのか検討し、決定していく。各施策ができあがった時点で、再度、トータルな顧客の経験のなかで、全体の施策が意味あるものとしてつながっているか、チェックすることを忘れてはいけない。

(4) 実現のためのインフラ整備と 経験環境のモニタリング

それぞれの施策が決まったら、それを実行するために必要な組織能力やインフラを整備しなければならない。多くの企業において、最初から全社的に、または全プロセスに取り組むのは難しいかもしれないが、少なくとも人材面とIT面で必要となる要素を洗い出し、整理しておく必要がある。そして、コ・クリエーション戦略に基づく施策に効果が見込めると判断できた時点で、必要な投資ができるようにしなければならない。

本稿で取り上げた企業の多くは、経営トップの強い意思・信念に基づいて、これらのインフラ整備を行い、企業としての組織能力を具備している。自社が必ずしもそうでない場合は、事前にコ・クリエーション戦略に基づく施策の達成度を測る成果指標を設定し、PDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルを回す仕組みをつくっておく必要がある。

2 顧客の経験で全社の仕組みを見直す

「自社でもコ・クリエーション戦略はできている」、あるいは「今までいわれてきた顧客中心主義と何が違うのか」と思われる読者もいるかもしれない。事実、2005年5月にNRIとミシガン大学のコ・クリエーション戦略の共同研究チームで開催したセミナーの参加者アンケートの結果では、約3割の企業で、何らかの形でコ・クリエーション戦略的な取り組みを行っているという回答があった。特に多かったのは、顧客参加型の製品・サービス開発での取り組みである。

ますます進展する消費者・顧客のネットワ

ーク化とグローバル競争のもとで、このような取り組みに端を発して、製品・サービスを超えて、全社の仕組みを顧客の経験をベースに再構築していくという挑戦は、今後一層求められてくるに違いない。

参考文献

- 1 C・K・ブラハラード、ベンカト・ラマスワミ著、有賀裕子訳『価値共創の未来へ』ランダムハウス講談社、2004年
- 2 バード・H・シュミット著、嶋村和恵、広瀬盛一訳『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社、2000年
- 3 バード・H・シュミット著、嶋村和恵、広瀬盛一訳『経験価値マネジメント』ダイヤモンド社、2004年
- 4 Frances X. Frei and Hanna Rodriguez-Farrar, *Innovation at Progressive(A)*, Harvard Business School Press, 2004
- 5 Michael E. Porter and Nicolaj Siggelkow, *Progressive Corporation*, Harvard Business School Press, 1998

著者

村上勝利（むらかみかつとし）
事業戦略コンサルティング部上級コンサルタント、
ミシガン大学エクスペリエンス・コ・クリエーション
研究所リサーチ・フェロー
専門は事業戦略、マーケティング戦略

伊吹英子（いぶきえいこ）
経営コンサルティング部主任コンサルタント、国際
公共政策博士（大阪大学）
専門は経営戦略およびCSR

高橋雅央（たかはしまさお）
経営コンサルティング部副主任コンサルタント
専門は経営戦略、経営管理、バランス・スコアカード