

ユーザー・イノベーションの事業化プロセス

～生産と消費の境界領域に関する考察:「イツツヤ・コーヒー」の事例～

名古屋市立大学大学院経済学研究科博士後期課程

百貨店(食料品売場)勤務

池澤威郎

<あらまし>スターバックスやタリーズ・コーヒーなど、90年代後半の怒涛のカフェ・ブームも沈静化し1つの消費文化として定着しつつある日本。その中で、静かに進むもうひとつのカフェの流れが消費者の「生産者」(サービス提供者)化である。本稿では、消費者が生産者となり事業化をしていくプロセスと、それを見守るイツツヤ・コーヒーの事例を紹介し、生産と消費の境界が動揺する商品開発の瞬間を捉え、「顧客中心(志向)」から「顧客主体」の商品開発へのイノベーション領域の拡大可能性を探る。

<キーワード>イツツヤ・コーヒー、ユーザー・イノベーション、脱コモディティ化
フロー経験、「生産的」消費、ナノコーポ(nanocorp)、「第3の場所」

1. はじめに

これまで、製品開発の分野は製品メーカーの開発部という狭い領域に関する議論が中心であった。それは、1つの企業内での開発部と製造部その他マーケティング部門とのすり合わせなどクローズドな議論である。しかし、昨今はメーカーと流通との共同開発や、時にはメーカーと顧客との「共創」の議論(Prahalad and Ramaswamy2000)までイノベーションの発生領域を拡大してオープンな理論が展開されるようになった(von Hippel1988)。一方ではICTの革命的普及による消費者参加の機会拡大とツールの洗練化(ex.リナックスからWeb2.0にいたるオープンソースの流れ)そして他方ではアーキテクチャルな分業とサプライヤーによる調達市場の発達を下支えしていると考えられる。これらは、主にソフトウェアを含む情報機器産業のような製品ライフサイクルの非常に短い分野での議論が中心である。しかし、本稿ではもう少しコモディティ化した商品分野の開発について議論したい。すなわち「コーヒー」である。かつて、Pine & Gilmore(1994)が experience economy でいみじくも例示した原材料たるコーヒー豆(「コモディティ」)から「製品」、「サービス」、

そしてスターバックスをはじめとする「経験」へ至る経済的提供物の進化の事例に該当するコモディティ分野である。もはや、スターバックスも日本ではコモディティ化した感があるが、カフェ・ブームは日本のカルチャーとして定着したといえるほど日本人の生活様式に浸透している。

さて、本稿はこうしたカフェ・ブームとは異なるコンテキストで脱コモディティ化し、もうひとつのカスタマイゼーションを果たしたイツツヤ・コーヒー(名古屋市瑞穂区)の商品開発の事例を紹介したい。焙煎技術と「マイ・ブレンド」を軸にしたマーケティング、そしてカフェ開業の事業化支援プロセスがどのように展開されてきたかを、起業家から聞き取り調査することによって考察する。まずは先行研究の紹介を次節で簡単にふれることにしよう。

2. 生産と消費の境界領域に関する研究と考察

「生・配・販」「製販連携」「戦略的提携」など、これまでメーカーと流通の提携関係に関する先行研究が数多く出されている。それは、SCM やバリューチェーンといった垂直的関係の接続、PB商品の開発、顧客データのエクステンジと納品リードタイムの短縮化などが論点となって数多くの蓄積がなされている。し

かし、ここではさらに川下へ下って消費者とともに商品開発をする理論に目を向けてみたい。

ヒッペルによれば、特に先端的な事業分野において製品のイノベーションの源泉は非常に多様に分布しており、その場所は変化しうるものであり、中でもリード・ユーザーとよばれるグループの製品コンセプトが市場における高い支持を受け、大きな対価を得る可能性があることを指摘している(von Hippel 1988)。

イノベーションの源泉は主に得られる期待利益によってその場所が決まるという説(期待利益説)、情報の移転可能性によって制約を受けイノベーションの発生場所が決まるという説(情報粘着性説)の大きく2つをあげることができる(von Hippel 1988, 1994)。しかし、筆者によれば、イノベーションを起こす者の動機付けによって大きく左右されることがあると考えられる。どういことであるか。次にその根拠となるコンセプトを紹介しよう。それは、Csikszentmihalyi(1975)による「フロー経験」に関するモデルである。

イノベーションの発生場所を基礎づける期待利益をもう少し広く解するならば、それは「生産すること(サービスを提供すること)」の過程(プロセス)そのものを糧として、そこにイノベーションは発生するといえる。すなわち、生産活動(サービス活動)という行動そのものから、内発的報酬を得ることができ、そこにイノベーションを起動する要因があるとする捉え方である¹。チクセントミハイは、ロッククライミングや外科医の手術など、通常の人であれば回避したいような非常にリスクの高い行為でありながらそれを「楽しみ」として実行してしまう妙を「フロー経験」²という概念を用いて説明している。それは、脳裏にあるさまざまな事項を捨象し、行動のプロセスそのものに注意を集中して得られる心理的状态である。イノベーションを発生させる

¹ 内発的報酬は、いわゆる外発的誘引(地位や金)のように有限ではない(希少性はない)自己目的的な性格を持つ。したがって、内発的報酬を楽しんでいる人(々)は、外発的誘引に依存している人(々)に比べて、自分の活動を競争的でなく創造的であるとしており、それらの間には有意の差があるとしている(Csikszentmihalyi(1975))。

² 「フロー経験(flow experience)」とは、全人的に行為に没入している時に人が感ずる包括的感覚(=自己目的的経験)をさす。チクセントミハイ自身、マズローのいわゆる至高体験(peak experiences)に近いものだとしている(Csikszentmihalyi(1975))。

場所は、こうした「フロー経験」をしている個人(またはコミュニティ)の中にあると考えられる。

もっとも、最近のヒッペルの論考によればユーザーが問題解決をするためにカスタム商品を購入するか(外注するか)、自ら作るかを意思決定しうる分岐点は、いったんは代理人コストの高低が関係するが、ユーザーは得られる期待利益が小さいとしても自らイノベーションを起こしたほうが、イノベーションそのものの喜びやイノベーションを通じた学びを得られるとしている(von Hippel 2005)。

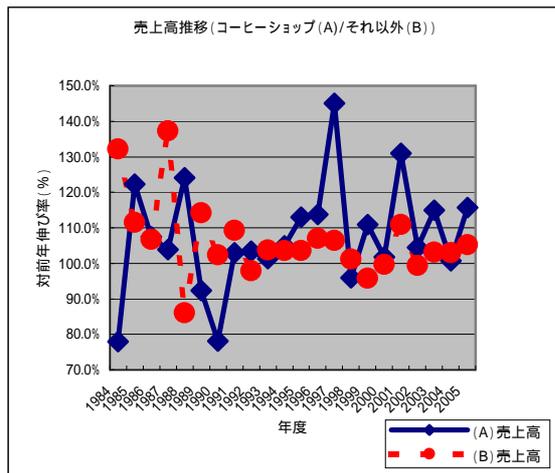
イノベーションの発生する要因が、ユーザーの実行プロセスや学習プロセスそのものからくるとすれば、それはまず使用プロセスから得られるものであり、使用プロセスから新たな付加価値を生み出すということはすなわち、「生産的」な「消費」?、すなわち、消費と生産の持つ意味を動揺させる事態であり、新たな生産、流通、消費の分業関係の転換を予感させるものである。

さて、次節からは上記の先行研究の考察を得て、「コーヒー」という商品分野の1つの事例を紹介していきたい。その前に、「コーヒー」という商品分野、特に喫茶店を中心とした業界を大まかに概観しておく。

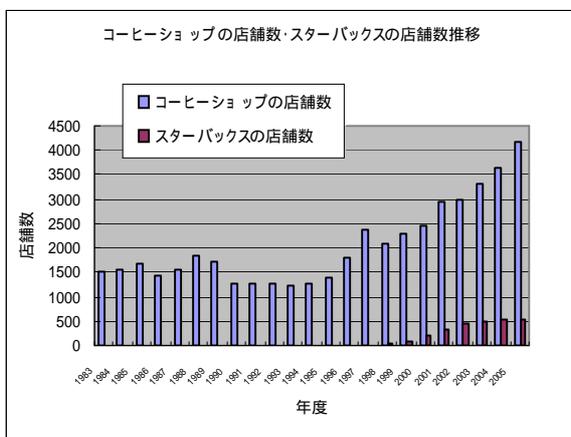
3. コーヒーの普及史と日本のカフェ・ブーム

外食産業は現在、順調に売上を伸ばしてきている。1970年の大阪万博の年、「外食元年」として出発したわが国外食産業の出店数、すなわちこの産業の成長がバブルを経ても安定した伸びをみせているのも1996年～1997年を中心に、スターバックスやタリーズ・コーヒーなどのいわゆる「カフェ・ブーム」出店の影響によるところが大きく、チェーンストア展開が出店ラッシュの真因であると考えられる(図表3-1、3-2:いずれも(社)日本フランチャイズチェーン協会の各年度版FC統計調査及びスターバックスコーヒーの公式HPをもとに筆者が作成した。)。しかし、これらの出店ラッシュも最近では安定化してきたといえる。しかしながら、こうしたカフェのブームは着実に消費者のライフスタイルに定着し、その消費支出を拡大してきている。この中で、カフェについてもうひとつの脱コモディティ化を図る企業家の事例をいよいよ次節より

紹介したい。



図表3 - 1. コーヒーショップとそれ以外の業態の売上高推移



図表3 - 2. コーヒーショップの店舗数と
スターバックスの店舗数の推移

4. ライフスタイル消費と企業家支援: イッツヤ・コーヒーの事例

4 - 1. イッツヤ・コーヒーの沿革

イッツヤ・コーヒーは遡ること約 60 年前の 1950 年、名古屋市中区丸の内伏見通というオフィス街の中で初代中野英次氏によって「イッツヤ・コーヒー」として創業した。当時の名古屋の喫茶店といえば他に不二家、明治屋などの数店舗しかなかったそうである。戦後、良質な豆を入手することが困難な中、コーヒーとパンの店を開店し当時は繁盛していたそうである。しかし、時代の流れの中で初代イッツヤは廃業。その後、初代の子息中野明氏によって、1999 年二代目イッツヤを名古屋市瑞穂区に開業。初代の都会の喫茶店

という切り口ではなく、二代目は閑静な住宅街の中にひっそりと埋もれてしまいそうな店舗で自家焙煎専門店としてオープンを果たした。単なる飲食店を営み休息のひと時を供するというのではなく、焙煎技術の駆使によって商品開発した豆、そしてブレンドを販売するという形式をとった。

喫茶店や飲食店などはまったくといっていいほど店舗小売業であり、それだけに立地が最も重要になってくる。また、立地がよかったとしても店舗内の席数により日々の売上が決まってくる。標的とする商圈に集客力、そして客単価と客数でその事業の成否が決定される。イッツヤ・コーヒーは立地面では住宅街の中心にあり、席数も限られ喫茶店としての成長は限られたものになってくる。したがって、焙煎技術とそれに裏付けられた商品の提供を軸としたことに大きな意味がある。輸入した生豆が流通され加工される中で、焙煎過程というのはもっとも大切な過程である(後述)。それだけに、この部分で高い価値を付与し、喫茶店という形でありながら実質的には豆の販売で事業を進めていくという手法が、イッツヤの成功を支えているのである。

4 - 2. 「第 2 の人生」のライフスタイル・マーケティング

イッツヤ・コーヒーにはもうひとつ日曜日限定の喫茶店「がらん」を岐阜県恵那郡山岡町に開店している。この喫茶店は、中野夫妻があらたなコンセプトを設定して建てたものである。きっかけは全国的な寒天の産地として有名な山岡町に訪れたときに、同地域に喫茶店が一軒も無いことから、同店舗の地主から営業をすすめられ農機具小屋を借り受け改装し、開店したことに始まる。集客力という概念とは無縁の立地、そして古民家を改造した店舗は先述のカフェ・ブームとは次元が異なる切り口であったが、その後こうしたコンセプトが静かなブームとして定着し始め、果ては起業家を鼓舞しかれらを企業家支援へと導くのである。

テレビ「人生の楽園」は第 2 の人生を楽しむ個人、夫婦を紹介する人気番組であったが、中野夫

妻はこの番組に出演を依頼されることになる。団塊の世代の生まれとバブル景気の経験、バブル崩壊後の脱サラとコーヒー焙煎職人としての「第2の人生」、そして夫婦相携えての喫茶店経営、しかもこの週末に都会から離れて山村で日曜のみ営業する2件目の喫茶店の開店。これらは、視聴者に共感するものが非常に多かった。テレビ放映後の来店客数は山里であっても数百人を超えた。そして、その影響は時を同じくしてさまざまな原因で第2の人生を歩もうとしている、喫茶店経営者の卵を勇気付ける結果となった。

スターバックスなどカフェ・ブームは主に都心立地とチェーン展開による出退店により、ラディカルな成長を店舗戦略をおこなうことによって急激に事業展開を加速していった。もちろん、その店舗戦略は商品の規格化と標準的な店舗フォーマットによるBI (Brand Identity) の統一的な展開であった。しかし、近年は立地の影響や出店過剰による退店も後を絶たない。対して、イッツヤ・コーヒーの戦略は成功した起業家としての中野夫妻、団塊の世代の苦悩と第2の人生という不確実性への希望の光から、同時代人のライフスタイルをとらえたゆっくりとしたビジネスを展開し、緊密なネットワークを結んでいる。中野夫妻のところには喫茶店の開業を志す顧客 (= 起業家) が門を叩く。そしてこだわりのコーヒーの入れ方教室を毎月実施し、起業家支援をおこなっている。それは、事業によって大成功を収めようと大志を抱くハングリーな起業家のイメージとは異質な、「第2の人生」という成長のゆっくりとした控えめでスローな起業家像であり、団塊世代のライフスタイル消費のひとつとして「マイ・ブレンド」「マイ・ショップ」の事業化プロセスを楽しんでいるとみることができる。ラディカルな事業拡大や大それた成長を望まない地道なビジネスの展開である。

	スターバックス タリーズ・コーヒーなど	イッツヤ・コーヒー がらん
コンセプトと 対象顧客	カフェブームとカルチャー (若年層中心) 1回性消費	第2の人生の経営 (アクティブ・シニアヘシフト) ライフスタイル消費
店舗 展開	急激なチェーン展開 好立地と集客志向 統一的なBI展開	スローな店舗展開 立地の制約を逆手に取る 経営者のライフスタイルに 合わせた多様な店舗展開
地域との 関係	黒船型の展開	地域密着型展開
事業成長の 捉え方	大きな成長と収益 (規模の経済)	限られた範囲での控えめな成長 事業化そのものからくる喜び

図表4 - 1. もうひとつの脱コモディティ化

近年、こうした控えめなビジネス展開を「ナノコーポ (nanocorp)」と呼ぶことがある。ナノコーポとはアメリカの50歳過ぎの退職者たちの間で起業されている会社を指し、広告や販売業など専門性を生かし、自分のやりたいことを仕事に生かして収入を得るミニ企業である³。組織を構成する社員は1~2人であり、「微細 (nano)」な「企業 (corp)」という意味の造語である。高齢化の進展の中でアメリカの退職者、高齢者の数多くが高年齢になっても働き続けたいという意識調査が報告されており、日本においても同様の傾向が見られ、いわゆる「隠居生活」のライフスタイルを払拭する事態が生まれている。イッツヤ・コーヒーは、中野夫妻自身の生き方そのものがこうした「第2の人生」のライフスタイル消費のリーディング・ケースであり、「夫婦そろっての起業」「都市の郊外の二重生活」など、同世代人の共感を呼ぶ要素が強いのである。

5. 「焙煎技術」をコアにした顧客関係の構築

カフェ・ブームが沈静化する中で、近年進んでいるのがカフェ学校の開校ラッシュである⁴。経済産業省の外郭団体、ベンチャーエンタープライズセンターによる「起業教習所」(期間限定)は、「タイフーンカフェ」という模擬店実習を取り入れ、実践的なカフェダイニングコースを設置して起業家育成を図っている。民

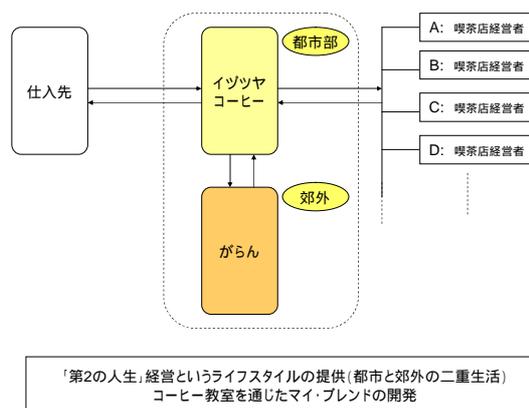
³ Yahoo!辞書「ナノコーポ」(2004、亀井肇、JapanKnowledge)を参照。

⁴ 「カフェブームが去った後に、カフェ学校の開校ブーム」(「飲・食・店」新聞フードリンクニュース2005年3月13日) <http://www.foodrink.co.jp>を参照。

間では、カフェズ・キッチン(1996年開講)やレコールバンタン(1998年開講)のカフェコース、服部栄養専門学校(2004年)などの大御所調理師学校も積極的にカフェコースを設けている。しかし、イツツヤはいわゆるカフェスクールとは異なり、事業化支援を活用したより緊密なビジネスの紐帯を包含している。

イツツヤ・コーヒーは顧客関係を形成する上での強みとして、コア技術としての「焙煎技術」を持っている。一般的なレギュラーコーヒーの製造工程⁵は、生豆(グリーンビーン)を選別して不純物(塵のほか死豆、未熟豆を含む)を除去した後、焙煎過程に入る。焙煎過程はロースターで200～250度の高温でローストし、所要時間によって深煎り、中煎り、浅煎りの違いがある。その後、各種豆の性格を考えた配合(ブレンド)過程があり、必要な場合にはグラニュー糖で粉碎し、パウダー状にする。こうした製造工程の中で、焙煎過程の熱管理と時間管理が、香りと風味、酸味と苦味を決定するため、優れた焙煎技術が必要となる。中野明氏のような焙煎職人のローストの技術が大切であり、それを支える知識と経験が重要となってくる。

中野氏はこうした知識移転の難しい(暗黙知に属する)焙煎過程を担いながら、配合(ブレンド)過程と抽出過程をコーヒー教室のメンバーと共有化し、自ら焙煎した豆の顧客になってもらいながら、事業化の支援をおこなっている。こうした、コーヒーの焙煎と配合(ブレンド)の過程を中心に、オーナー(ユーザー)の裁量を尊重しながら顧客関係を形成しており、スクールのような卒業をゴールとした一方的な関係とは異なる、相互反復的な関係を維持し構築しているのである。



図表5 - 1. イツツヤのネットワーク

6. プロセス消費の究極としての「生産」的消費～クラフトマンシップへの回帰

イツツヤ・コーヒーの事例は生産の過程と消費の過程を重奏させる、新しいイノベーションの過程である。それは、創造的なライフスタイルを生み、クラフトマンシップというヒトの根源的な欲求を喚起するものと思われてならない。不安も期待も内包した団塊の世代の引退という、いわゆる「2007年問題」の本質は、単なるマーケットの拡大のみならず、より一層捕捉することが困難な多様なものとなるであろう。しかし、その捕捉の一端として、イノベーションのよこびに浴し複数の主体が生産過程へ加担することに、フォーカスすることは大きな意味がある。

Csikszentmihalyi(1975)のモデルに照らしてみよう。図表6 - 1は「フロー経験」のモデルである。行為への機会(挑戦)と行為者の能力が最適なマッチングにある領域が、いわゆる「フロー」の状態である。機会があるのに能力が低いと「心配」になったり、機会が無いのに能力が長けると「退屈」になったりする。また、これらが行き過ぎると「不安」につながる。行為者が座標上の $Ay \times$ にあるとして、行為者がこの「フロー」の領域にあるためには、行為の機会を絞るか ($Ay \times \quad Ax \times$)、行為の能力をあげるか ($Ay \times \quad Ay \times$) の2つの方向性が考えられる。これを本事例に当てはめてみよう。

⁵ 一般的なレギュラーコーヒーの製造工程については下記参考文献を参照した。吉田照男、2003、『図解 食品加工プロセス』(工業調査会)の「レギュラーコーヒー」(pp. 209-212)項目。

参考文献

- [1] 博報堂エルダービジネス編著 (2006) 『団塊サード
ウェーブ』(弘文堂)
[2] Mihaly Csikszentmihalyi(1975), Beyond Boredom
and Anxiety: Experiencing Flow in Work
and Play, Jossey-Bass (今村浩明邦訳 (2000)
『楽しみの社会学 <改題新装版>』新思索社)
[3] 村田裕之 (2004) 『シニアビジネス「多様性市場」
で成功する10の鉄則』(ダイヤモンド社)
[4] 小川進 (2000) 『イノベーションの発生論理』
(千倉書房)
[5] 小川進 (2006) 『競争的共創論 革新参加社会の
到来』(白桃書房)
[6] Pine and Gilmore (1999), "The Experience
Economy" Harvard Business School Press (岡本慶一・
小高尚子邦訳 『<新訳> 経験経済』(ダイヤモンド社))
[7] Prahalad and Ramaswamy(2000), "Co-opting
Customer Competence", Harvard Business Review
(邦訳「カスタマー・コンピタンス経営」『Diamond
ハーバードビジネス』(2000年11月号)
[8] von Hippel, E(1988), The Sources of
Innovation, Oxford University Press
(榭原清則訳 (1991) 『イノベーションの源泉』(ダ
イヤモンド社))
[9] von Hippel, E(1994), "Sticky Information and
the Locus of Problem Solving: Implication for
Innovation" Management Science, ,
Vol.40, No.4, p.429-439
[10] von Hippel, E(1998), "Economics of
Product Development by Users: The Impact of
'Sticky' Local Information", Management
Science, Vol.45, No.5: p.629-644
[11] von Hippel, E(2005), Democratizing Innovation,
MIT Press(サイコムインターナショナル邦訳、『民主
化するイノベーションの時代』(ファーストプレス))

インタビューその他:(敬称略)

テレビ朝日系「人生の楽園」(平成15年5月3日放映分)

平成18年7月29日 イッツヤ「マイブrend教室」参画

平成18年10月6日 聞き取り調査(11時~14時30分): 中野夫妻(中野明、中野美知代)

平成18年11月10日 聞き取り調査(18時~20時): 中野夫妻(中野明、中野美知代)