

柴崎氏インタビュー：

「サービス過剰といわれてもやめられません」

今回は論文「オオクワガタブリーダー，サービスサイエンスを实践する」の著者である柴崎辰彦さんにインタビューしました。インタビューでは，本号の編集委員長である諏訪良武さん(ワクコンサルティング)を交えて，オオクワガタの飼育・販売がいかに関サービスサイエンスの実践例に発展してきたのか，その背景を立体的に理解できるように，ポイントとなる質問とその回答を中心に取材してみました。読者の皆様が，ご自分の問題解決にどのようにサービスサイエンスの考え方を適用するとよいのか，その手がかりになる情報をお伝えできれば幸いです。

インタビューにあたって

デジタルプラクティス編集委員会(以下 DP)では，毎号掲載論文から1件程度を選んで，その著者とのインタビュー内容を記事として掲載する予定です。読者がその論文の内容をより多角的に理解し，自分自身の問題に適用する際に役立つ情報をお伝えすることを目的としています。著者の方には，論文のポイントとなる質問に回答していただき，論文では書ききれなかった背景や苦労話などを語っていただきます。以下では，「オオクワガタブリーダー，サービスサイエンスを实践する」を執筆された柴崎辰彦さん(富士通株式会社)(写真下)とのインタビューをご紹介します。



サービスサイエンスとの出会い

DP: 職場ではCRM(Customer Relationship Management)をご専門にコンサルテーションもなさっておられるとい

うことですが，サービスサイエンスという考え方に初めて接したときの第1印象というのは，どんなものだったのでしょうか？

柴崎: サービスサイエンスとは，当初クラウド・コンピューティングや SaaS のような新しいサービス化の潮流のことかなぐらいに考えていました。その後，理解が進むにつれて自分の専門とする領域に近い考え方だとわかるようになりました。

DP: CRM という顧客満足度の向上と，サービスサイエンスという事前期待のコントロールとの考え方の違いというものはあったのでしょうか？

柴崎: 議論はありますが，サービスサイエンスの考え方はCRMの延長線上にあると思います。日本人の商人(あきんど)の心を，ITを使ってよみがえらせたのがCRMで，それを進化させたのがサービスサイエンスだと思っています。この理解は，諏訪氏からも「それは正しいよ」というお墨付きをいただきました。

DP: オオクワガタのブリードサービスでは，直接お会いしない顧客(サービスの利用者)を，ペルソナというイメージで類型化してサービスを充実させておられます。

柴崎: ホームページ，オークション，ブログと進めてきたときに，対面で会えない顧客をペルソナでイメージしました。CRMの仕事よりも多様な顧客がいっぱいいます。顧客とのコミュニケーションは，メールという限られたメディアゆえのもどかしさがあります。手がかりとなる情報を知るためにキーワードとなる言葉を顧客に投げかけて，その回答からイメージを固めるようにしています。

学生時代に消費者心理，流行の分析，なぜ行列のできる店があるかを研究していたので，人の分析は好きでした。

DP: サービス品質の評価は具体的にはどのようにされ

ているのですか？

柴崎： CRM ではよくアンケートをとって評価していますが、オオクワガタのブリードサービスでは、メールでのやり取りの中で顧客の声から評価情報を得るようにしています。1日1~2通のメールのやりとりなので、これで対応できています。

定時に最新の情報を見てもらえるように、毎日夜8時頃ブログが更新されるようにしています。ブログを見ている人のプロフィールを参考にしてブログの内容も変えています。チャネルとしては、ホームページと(自分の携帯電話を使った)コールセンターとブログの3本立てになります。

DP： ユーザ目線で考えているのが非常に効果的ですね。

柴崎： オオクワガタの飼育は2003年ぐらいから始めました。息子が小学校3年生の時に、情操教育の一環で飼育を経験させるために始めたのです。最初の2年間は他のWebを見るユーザ側の立場であったので、逆に自分がやるとしたらどうすればいいか、ということを考えるようになりました。

試行錯誤の事前期待のコントロール

DP： このビジネスの本質が顧客の事前期待をコントロールすることだと思いついたきっかけは何だったのでしょうか？

柴崎： トラブルの時に、顧客がどういう風に思っているのか考えて対処しないといけなかったためです。たまに発生するクレーム(こちらのミス、運送会社のミスなど)への適切な対処によって、顧客との絆が深まったという経験が何度かありました。後で、これが事前期待のコントロールだと思うようになったのです。

通常時の対応では、こうやったらいっぱい買ってくれるだろうという不純な動機で事前期待を考えてしまいがちですが(笑)。

DP： 事前期待にはサービスは継続するものという大前提があります。次へのきっかけは、通常ではアフターサービスになるのが、サービスサイエンスでは事前期待になります。すべては次のサービスへの前段階と考えるとところが大きな違いですね。

柴崎： サービスを提供したらおしまいではありません。3年ぐらいたってから突然相談してくる顧客もいらっしゃいます。次のステージに対してアドバイスをすることが重要です。これをブリード安心サービスという新サービスにつなげました。

某雑誌の編集長さんには過剰品質だと言われました。が、

実はそうは思っていない。リッツ・カールトンホテル(クレド経営)の事例もありますので、必ずしも個人事業ではなくても、企業でも同様のことはできるはずです。

DP： ホームページは開設から5年ぐらい経過しており、顧客との信頼関係があるのでそのようなサービスができるが、最初はそうではなかったのではないのでしょうか。そこまでにかかった期間はどのくらいでしょうか？

柴崎： 1年ぐらいです。うさんくさいホームページではいけないと思ったので、かなり努力しました。お店のたたずまいをきちんとして、オークション仲介会社での取引が100件こえたあたりからでしょうか。

DP： 顧客数が一けた増えたらどうしますか？

柴崎： 品質を優先して絞らざるをえないですね。

このサービスで家族に協力を願うのは難しいです。飼育数は1000匹ぐらいで、空気清浄機や消臭剤などを使ってきれいにしています。きのこを栽培するビンを使って育てており、成虫になったら、別の容器に移しています。

DP： 個体番号をつける規則などはあるのですか？

柴崎： それは結構複雑です。試行錯誤で採取地と、野生種(Wild)を示すWの文字と個体のサイズからラベルを作っています。新潟のSEさんが作ったフリーのクワガタ飼育管理ソフトを使わせてもらっています。ですから、3年前に買ったメスが死んだのでそれと同じ血統のものがほしいと言われれば、探すことができます。

発送にはきれいな専用の容器に詰めて送ります。証明書のラベルも付けるので、顧客にはとても喜ばれます。これも事前期待のマネジメントだと思います。以前自分が他の方から購入したときには使い古した容器や血統がわからないものが届いてイヤな思いをしたので、そういう経験は無くそうとしました。

DP： ご自分の評判をチェックされているのですか？

柴崎： 表面的にはオークションの評価ですね。あとは、間接的に聞き取る顧客の声ですね。評判を聞きつけてきた人の情報は外部の声を反映している場合が多いです。

諏訪氏と知り合って、事前期待の効果を客観的に評価できていることに感銘を受けました。これまでの勘と経験でやっているものとは違うと思いました。

DP： 事前期待のコントロール結果はどうやって評価されていますか？

柴崎： それは顧客のリピート数やサービス提供後の顧客との会話で評価します。

諏訪： 柴崎氏は、八ヶ岳でサービスサイエンスの勉強会の合宿をしたときに出的アイデアを実践しておられま

す。

DP： 論文の図 12 がそれにあたりますね。サービスサイエンスで論理的に次への期待を分析しています。飼育設備は特別なものが必要でしょうか？

クワガタ飼育のノウハウ

柴崎： 家の1階にある8畳間とトイレを改造した小部屋で普通のエアコンを使っています。常に飼育ステージの異なる個体がいまますので複数の場所が必要になります。8畳間に幼虫の飼育ビンをおいて、エアコンを点けっ放しにしています。成虫になるまで2年間かかるのを、加温して1年1化にします。夏は摂氏26度、秋は22度、冬は20度になるように管理し、2月ぐらいにエアコンを切って、冬を体験させます。その後、羽化を促すためにゴールデンウィークまで温度をあげます。飼育瓶の中のキノコから出るガスを拡散させるために、サーキュレータを動かしています。くぬぎ（関東以西）や、ぶな（東北）の木くずのレシピによって、成長具合が違います。クワガタの顎の張り出しが変わり、でこぼこ（ディンプル）が少なくなります。

DP： ホームページのクワガタの写真を見てとても感動しました。

柴崎： 師匠と呼んでいいですかというメールが来ます。遺伝の関係でディンプルの出方は似てきます。クワガタの爪1つでDNA鑑定できるようになり、外来種の遺伝子が入っているかを鑑定できるようになりつつあります。

DP： 写真も柴崎さんが撮るのですか？

柴崎： 得意ではないけれど、昔8mm映画をやっていたり、入社時にTV会議システムの商品企画をやっていたりしていたので、わりと映像系は好きです。撮影のためのブルーバックのスタジオを買ってきて、ライトをあてて撮影します。撮影にはちょっと気をつけています。

DP： クワガタのポーズにも好きな角度があるのですか？

柴崎： カッコいいポーズというものがあります。ほかに個体の印象がよくわかるという意味で真正面の写真を全部の個体について撮影したいのですが、クワガタの方が言うことを聞かせません。撮影する前に冷たい水につけて、動きを鈍くさせて撮影したりします。

DP： なんでそこまでサービスするのですか？

柴崎： いいものをちゃんと知ってほしいという気持ちです。ホームページの写真より実物の方が良いと言われるのが嬉しいです。今までこの逆を言われたことはない

です。

DP： 写真も事前期待の1つですか？

柴崎： 過剰な事前期待を与えないようにするためにやっています。

諏訪： 今の話は、Webの写真は素晴らしかったけど届いた実物を見たらそうでなかったという悪質なブリーダと差別化するためではないですか？

柴崎： 本当は、他のブリーダから買ってサービスを比べてみるべきかもしれませんね。

オークションには1円からというのと、ある価格からスタートするというものがあります。適正な価格での販売しかやりたくありません。採集や飼育にも苦労があるので業界の価格水準を破壊したくはないと思っています。

DP： 奥様は高く売rinaさいと言わないのですか？

柴崎： 言ったことはないですね（笑）。コンテストに入賞してからは、趣味として認めてくれました。

DP： 転勤があるとどうなるのでしょうか？

柴崎： 国内なら対応可能です。海外には持ち出せないのもダメですね。韓国からも問合せが来るのですが、送ることはできません。ニュージーランドの中学生をホームステイで家に受け入れたことがあるのですが、あちらにはクワガタがいないので、びっくりしていました。

DP： 今後のサービスや事前期待のコントロールはどのようにお考えですか？

顧客とともに発展するクワガタ飼育サービス

柴崎： まだまだ産地の情報や飼育の自慢話など、コミュニティ支援機能が弱いと思っています。趣味の範囲で片手間でやっているせいもありますが、自分の顔がもっと専門誌などのメディアに露出すれば、もう少しコミュニティの形成が容易になるのではないかと考えています。老後はオープンハウス等をして顧客をお招きすることを考えても良いかなと思っています。TPS（トヨタ生産方式）の考え方で自分の生産プロセスの5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）を見直していくというのをやっています。顧客から見えないところで生産性をあげています。

トイレを改造した小部屋は年間通して摂氏18度に維持しています。成虫の個体を人工冬眠させる部屋になっていて、長生きするようになります。常温だと餌の消費が激しかったので、消費をおさえるために下げていって、今の飼育スタイルに行きつきました。床下に低温倉庫を作って飼っている人もいます。

DP： 特許は取得されたのですか？

柴崎： いえ。飼育に関しては私よりまだまだ上手の人がいます。

DP： 事前期待で考えるといくらでもサービスがステップアップできますね。

柴崎： 企業向けサービスへの応用もできます。ビジネス的に収益モデルが検証できれば、こういったサービスの展開を企業が取り込むことは可能でしょう。いまはちょっと企業にそういった検証能力が不足しているように思います。

DP： 飼育に注ぐ労力とブログなどのサービスに注ぐ労力の割合はどれぐらいですか？ サービスサイエンス的に考えて、サービスによる報酬を考慮した労力のバランス配分というのがありますか？

柴崎： 時期によって違いますが、飼育は常にやっていないといけないですね。商品が一定以上の品質になるように飼育プロセスを確立する必要があります。次にそれをいかに良く見せるかということに労力を注ぎます。商品が良くないのにサービスでカバーするということは考えにくいです。

サービスが提供する、モノ、体験、情報の3つのバランスが大事です(論文の図7)。

諏訪： 柴崎さんにとって、オオクワガタブリードサービスの究極の目標は何なのでしょう？

柴崎： 論文には書いていないのですが、クワガタ管理ソフトでは収益も管理できるようになっています。飼育代を稼いで、ある程度は収益を上げたいと思います。ただし予期していない顧客からの感謝の言葉を頂くことが、自分にとっては最も嬉しいですね。顧客からのメール(3年前にクワガタを譲ってもらって息子と娘と親子のきずなが強くなった。死んでお墓を作った。家族の楽

しい思い出がいっぱいできて、柴崎さんにもお礼を言いたいといった内容)には感動しました。事前期待の観点からも双方向性は非常に重要です。こういうことがあると、このサービスはやめられません。

諏訪： 顧客経験のコラボレーションですね。

柴崎： ブログに対して書き込みをしてくれる方々には答えを必ず返すようにしています。最近は携帯からのメールが増えました。ホームページ、オークション、ブログに次ぐものとして、Twitterを始めました。1ブリーダの生活をつぶやいています。

DP： 動画撮影や動画サイトへの投稿はお考えですか？

柴崎： はい。クワガタ相撲のような動きのある映像は動画に向いていると思います。ただし個体を戦わせると必ず傷つくために、他にやり方があるだろうと考えています。

DP： クワガタの事例からサービスサイエンスに関する新しいアイデアが生まれてくる可能性がありますね。

柴崎： 今は自分一人でやっているのだからなんとか実現できていますが、企業向けのSaaSなどに当てはめようとする、規模が大きくなってオペレーションが大変だと思います。

DP： 今日は貴重で楽しいお話をどうもありがとうございました。

