

2025 年度研究成果報告書
2026 年 6 月 16 日

CXイノベーションを巻き起こす

—「ACAP が考える CX」 その要素と実践事例 II—



公益社団法人消費者関連専門家会議
ACAP研究所
CXイノベーション研究会

【目次】

2025 年度報告書の概要	3
はじめに: CXイノベーションを巻き起こす	4
I. 「事例研究」の充実	5
1. 具体事例	
2. 「事例研究」の充実(外部講師セミナー)	
II. 「学び」の提供	19
1. ACAP東京例会での有識者・先進企業講演	
2 2025 年度ACAP「CXの取り組みに関する実態調査」の結果概要と定性情報	
III. 総括・今後の展望	31
1. 2025 年度研究の総括	
2. CXを巡る論点の整理と広がり	
3. 今後の研究に向けた展望	
謝辞	33

【ACAP研究所CXイノベーション研究会】

2025 年度(2025 年 5 月 4 月～2026 年 3 月) メンバー

- 久保 秀哉 (第一フロンティア生命保険(株)) 【リーダー】
- 永塚 哲也 (ピジョン(株)) 【サブリーダー】
- 赤峰 貴子 ((株)良品計画)
- 加藤 高章 (ポッカサッポロフード&ビバレッジ(株))
- 佐藤 喜次 (個人会員)
- 立山 恵美 ((株)船井総合研究所 [2025 年 10 月より])
- 中村 秀一 (国分グループ本社(株))
- 西 彩奈 (SOMPOリスクマネジメント(株))
- 長谷川 慎 ((株)ポーラ)
- 原田 啓子 (キリンホールディングス(株))
- 宮崎 康司 (ネスレ日本(株))
- 村井 正素 (住友生命保険(相))

なお、和田 鯉宇 担当理事(アスクル株)、および、佐藤 雄一郎 ACAP研究所長(学校法人産業能率大学)にも、当研究会に参加いただき、寄稿及び貴重な情報やご意見を頂戴した。

2025 年度研究成果報告書の概要

本報告書は、公益社団法人消費者関連専門家会議の「ACAP研究所」CXイノベーション研究会が、2025 年度に実施した研究活動の成果を取りまとめたものである。2024 年度に整理した「ACAP が考えるCX」の枠組み―「聴く・学ぶ」「創る」「伝える」「CXマネジメント」「高い志」の5つの分類と16 の要素―を基盤とし、2025 年度は、事例研究の深化、社会・技術環境の変化を踏まえた研究視座の強化、ならびにACAP会員企業の実態把握を柱として研究活動を進めた。本報告書では、これらの活動成果を、章構成に沿って俯瞰的に整理している。

I 章「事例研究」の充実

「ACAPが考えるCX」を構成する16 の要素について、企業の実践事例を中心に整理している。2024 年度報告書において企業の具体的な取り組み事例を提示できなかった要素を中心に、研究会メンバー所属企業に加え、研究会以外の企業の協力を得てヒアリングを実施した。株式会社良品計画、株式会社ガイドフォワード、積水ハウス株式会社、情報工房株式会社の4社へのインタビューを通じて、CX が企業活動の中でどのように具現化されているのかを整理し、結果として16 のすべての要素について事例を網羅する構成としている。

合せて本章では、研究活動を強化し、今後の方向性を検討するための取り組みとして、有識者によるセミナー内容を位置づけている。松井拓己氏(松井サービスコンサルティング)によるサービスサイエンスの視点からの講演、ならびに小田志門氏(カラクリ株式会社)によるAIとの共創をテーマとしたCX再設計に関する講演は、急速に変化する社会環境や技術動向を踏まえ、CXに関する研究の前提や問いそのものを更新・進化させるための取り組みとして整理している。

これによりI章では、企業の具体的な実践と、それを取り巻く社会・技術環境の変化の双方を踏まえながら、CXの捉え方を多面的に検討している。

II 章「学び」の提供

東京例会における有識者・先進企業による講演内容と、2025 年度にACAPが実施した「CXの取り組みに関する実態調査」および自由記述分析を通じて得られた知見を整理している。

東京例会では、CXを単なる顧客対応の高度化やCS向上施策としてではなく、経営、組織、EX(従業員体験)、VOC活用と連動した企業変革の視点から捉える講演が行われた。株式会社ラーニングイットおよび株式会社NTTマーケティングアクトProCXによる講演、ならびに株式会社コーサーによる実践事例を通じ、CXを実務と経営の両面から再考するための示唆を整理している。

また、「CXの取り組みに関する実態調査」の結果および自由記述の分析からは、ACAP会員企業におけるCX推進の広がりとともに、社内浸透、部門横断的な運用、評価指標やガバナンスの整備といった課題も確認されている。本章では、定量データと定性情報の双方をもとに、CX推進の現状と課題を俯瞰的に整理している。

III 章「総括・今後の展望」

I 章およびII章で整理した事例研究、学び、調査結果を踏まえ、2025 年度における研究活動全体の総括と、今後の研究に向けた視点の整理を行っている。

CXを特定の施策や部門活動として捉えるのではなく、企業理念、組織文化、従業員の関与、顧客との関係性が相互に作用するプロセスとして捉える必要性をあらためて確認するとともに、今後、どのような論点に焦点を当てて研究を進化させていくべきかについて整理している。

はじめに：CXイノベーションを巻き起こす

ACAP研究所 CXイノベーション研究会は、ACAPの活動コンセプト「CXイノベーションを巻き起こす」(※)を推進するため、CX先行企業における実践事例の研究と、例会等での学びの循環を通じて活動を深化させることを目指してきた。

※2024年8月30日公開のHP内「CXイノベーションを巻き起こす」を参照ください

(参照 URL:<https://www.acap.or.jp/about/acap2030/cxinnovation/>)

このコンセプトの中核に据えたのが、「事例研究」と「学び(学びの場の提供)」という二つのアプローチである。

一つは、企業の現場で実際に行われているCXの取り組みを事例として整理・共有することにより、CXを抽象論ではなく「実践知」として可視化すること。もう一つは、その実践を支える理論や社会・技術環境の変化を学ぶ場を設け、取り組みを多角的・構造的に捉え直す視点を提供することである。会員企業や公益社団法人として社会への情報提供を実施する。

2024年度の研究では、「ACAPが考えるCX」を構成する要素を「聴く・学ぶ」「創る」「伝える」「CXマネジメント」「高い志」の「5つの分類」と「16の要素」に整理し、研究会メンバー所属企業の事例を通じて、「CXとは何に注目し、どのように捉えるべきか」という具体的な事例として提示した。2025年度は、昨年度の事例研究において具体的な企業の取り組み事例が紹介できなかった要素について、研究会メンバー以外の企業にも協力をいただき、インタビューを通じて事例を探索・深化させた。これにより、CXの各要素が企業活動の中でどのように具現化されているのかを網羅することができた。

また、研究会では、サービスサイエンスやAI活用、消費者行動の変化といった観点から、外部講師によるセミナー(学習会)を実施し、今後の研究活動に新たな視点を取り入れる活動を実施した。

「学び」の取り組みとしては、東京例会においてCXに関する有識者・先進企業による講演が実施された。ここでの学びは、CXを捉える視座を提供するとともに、「なぜその取り組みが価値を生むのか」「どのような要件がポイントであったか」等の問いを共有する場となった。

さらに、ACAP会員企業を対象とした「CXの取り組みに関する実態調査」の分析を通じて、CX推進の現状と課題を俯瞰的に捉え、事例研究や学びで得られた知見との関係を、より広い実務の文脈へと接続することを試みた。

本成果報告書は、こうした「事例研究」と「学び」を行き来しながらCXを理解・深化させてきた2025年度の研究活動の集積である。

CXを単なる顧客対応の高度化や個別施策としてではなく、組織・人・技術・文化が相互に関連する価値創造のプロセスとして捉え直すための手がかりを、本報告書を通じて提示したい。

I. 「事例研究」の充実

2024年度の活動報告書で示した「ACAPが考えるCX」のフレームワーク「要素と分類」の16要素について、2024年度は、研究会メンバー所属企業の取り組み事例について共有し、2024年度研究成果報告書で紹介した。掲載事例について、次ページの表のとおりプロットした。

※2024年度研究成果報告書は以下のURLより参照

<https://www.acap.or.jp/wp/wp-content/uploads/2025/06/2024ARICXReport2.pdf>

【要素と分類】

No.	分類	要素	要素の具体的内容
1	①聴く・学ぶ	a.あらゆる(消費者等との)接点接する機会(接点の多さ)	多様な接点(タッチポイント)を設けたり、意見交換をする場をもつなど、積極的に直接、消費者等(ステークホルダー、行政、研究機関)の声を聴いている
2		b.広く社会の要請や消費者の声を傾聴する姿勢	広く社会全体に目を向け、ソーシャルリスニングやメディアの活用など自ら積極的に取りに行っており学ぼうとしている
3		c.「真の期待と要望」の理解	消費者の状況やインサイトの理解まで踏み込み、「真の期待と要望」や「社会や消費者も気づいてないニーズ」を理解しようとしている
4	②創る	a.情報の集約と社内の連携	社会や消費者からの声を、社内でタイムリーに効果的に共有し改善する
5		b.情報を共有化する仕組み	社会や消費者の声を聴く部門・機能と、製品・サービスの開発などの価値創造部門・機能が効果的に連携している
6		c.継続的なよき関係	長期的で継続的な接点で、カスタマージャーニー全体やライフステージごとの価値提供など、ライフサイクル・生活スタイルに合わせた情報・価値提供を行っている
7		d.感動価値と信頼関係の創造、革新	・社会や消費者への期待に応える商品・サービスの提供に取り組んでいる ・社外のステークホルダーとともに市場、業界、サプライチェーン全体での提供価値の向上に取り組んでいる
8	③伝える	a.企業姿勢の情報発信	企業理念・ミッション・ビジョン・バリュー等の企業の姿勢(想いや考え方)、経営方針について社会や消費者に、広く、わかりやすく伝えている
9		b.活動内容の情報発信	社会や消費者に、製品やサービスに留まらず、企業のさまざまな活動についてのメッセージを、タイムリーにわかりやすく伝えている
10		c.接点での情報発信	・企業の姿勢や活動について社長や社員が自ら語るなど、イキイキと伝えている ・あらゆる接点(サポート、マーケティング、営業など)で感動体験を伝えている
11	④CXマネジメント	a.事業の継続的発展と社会貢献につながるビジネスモデル	社会や消費者への貢献と社員の働きがいを実現することで、社内の仕組みを改革し事業の継続的発展につながるビジネスモデルを構築している
12		b.顧客側の評価	社会や消費者からの評価指標、評価方法を明確に持ち、活動の修正や向上につなげている(例:NPS)
13		c.働きがいのある組織風土	社内で、社員の社会や消費者への貢献が評価されることで、やりがいや成長となっている

14		d. 双方向のコミュニケーション	「①聴く・学ぶ ②創る ③伝える」の各分類において消費者と事業者のコミュニケーションを促進する仕組みを構築している
15		e. 消費者接点における一貫した姿勢	・顧客対応指針があり徹底されている ・あらゆる接点(サポート、マーケティング、営業等)で感動体験を追及する
16	⑤高い志	a. 企業のスタンス	社会や消費者への貢献や新価値創造を使命とし、経営が率先し、社員を鼓舞し、一貫した活動を行っている

※本表は会社形態を略記しています(株式会社→株)

	要素No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
(株)ポーラ		●															
ネスレ日本(株)			●														
(株)ヤマハミュージックジャパン				●													
(株)良品計画					●	●											
ハウス食品(株)					●	●											
ポッカサッポロフード&ビバレッジ(株)										●							
キリンホールディングス(株)										●							
住友生命保険(相)															●		
ピジョン(株)																●	
第一フロンティア生命保険(株)																●	
国分グループ本社(株)																	●

2025年度の研究会では、2024年度に掲載できなかった「要素」に対応した事例について、メンバー所属企業以外にも協力を依頼し、インタビューを踏まえて探索を行うこととした。具体的には、次の企業へのインタビューを実施した。

No.	要素	企業名	主なヒアリング事項
7	感動価値と信頼関係の創造、革新	株式会社良品計画	SNS上でのお客さまとの共創の取り組み
		株式会社ダイドー フォワード	取引先も巻き込んだ品質改善への取り組み
11	事業の継続的発展と社会貢献につながるビジネスモデル	積水ハウス株式会社	「従業員の自律」×「ベクトルの一致」を通じた人財価値の向上を目指した取り組み
12	顧客側の評価	情報工房株式会社	委託元企業のCS(顧客満足)や顧客ロイヤリティ向上を支援する取り組み

各企業からは、当研究会からの依頼事項にとどまらず、研究会の趣旨をご配慮いただいたうえで、CXや顧客価値創造に関連する事項について、幅広くご説明をいただいた。それにより、当研究会での検討が一層深まり、「要素」に関する取り組み事例の研究を進展させることができたと考えている。ご対応いただいた各企業の皆さまに心よりの感謝を申し上げます。

1. 具体事例

(1)株式会社良品計画

株式会社良品計画(<https://www.ryohin-keikaku.jp/>)では、「無印良品」の商品開発において、「素材の選択」「工程の点検」「包装の簡略化」という「3つの視点」を重視されている。ものづくりに関するこの「3つの視点」は、周知のとおり、「ムジラー」という熱烈的なファンを獲得している。同社では、このようなファンに加え、重要なステークホルダーと認識している店舗およびスタッフも巻き込み、全社で連携した共創推進策への取り組みが推進されている。

a. SNS上でのコミュニティ、ユーザーとの共創

「ムジラー」の展開する SNS上でのユーザー生成コンテンツ(UGC)は、熱量が極めて高いものの、限定的な盛り上がりとも言えるかもしれないが、同社では、逆に、その特性をさらに活かす方策として、「ニッチで熱狂的なコミュニティ、ユーザーとの共創」を展開している。

これは、無印良品に関する「モノ・コト」をお客さま・スタッフ(従業員)と共創し、UGCによって魅力を最大化する試みであり、「無印良品がありがたい姿(*1)」と「ステークホルダー(お客さま・スタッフ)が実現したいこと(*2)」の重なる部分を実現できるように企画することが重要と考え、取り組みを進められている。

*1 商品認知、ブランド活動や店舗の認知、ファンや UGC の増加、「お客さまの声」からの商品開発・改善の促進など

*2 商品情報の発信、商品に関わること、意見が企業に伝わること、企業をもっと深く知ることなど

具体的には、次の事例があげられる。

【事例1】チョコミントアイス：イメージできる「1人のターゲット」に確実にコミュニケーションをとる

チョコミントは「好き嫌いがある」ニッチな商品と言えるが、「チョコミン党」と呼ばれるコアなファン層も存在する。ここに「ヒットの芽」を見出し、押し付けるのではなく、「チョコミント好き」へのスタッフからの情報発信などを通じ、無印良品とSNSクリエイターがつながり、SNSを活用して、「声」を収集・拡散することで、熱狂的なファンからの支持が実現されている。



同社では、このようなオンラインでのアプローチと並行して、オフラインでのアプローチ(店舗での先行試食・発売)も行われており、「店舗 × ネットストア × 公式SNS × 第三者SNS・UGC」という多面的な展開が、相互に影響し合い、無印良品とステークホルダーとのコミュニケーションの熱狂・拡散につながり、チョコミント商品の大幅な売り上げの増加につながったものと考えられる。

【事例2】猫好き「無印良品ユーザー」との共創：「猫とくつろぐ、無印良品の空間」サイトの展開

ペット用品は、凝ったものではなく、単純な商品の方が支持を得られる傾向があるという判断から、無印良品を愛されていて、さらに猫好きの「お客さまの声」を収集し、紹介することにより、ファンの増加につなげるという取り組みを展開した。「どんな第三者と共創すれば、より商品の魅力が伝わるか」を考えて展開されている。



b. カスタマージャーニーを想定した全社で連携した取り組み

同社では、こういった事例のように、「ユーザーとの共創」をさらに効果的なものとするためには、店舗写真の紹介、新商品展示会、商品開発のエピソードの情報発信に加え、店舗スタッフのSNS発信、ユーザーとの座談会の実施、店舗を巻き込んだお客さまとの共創施策等を展開することも重要と考え、取り組みを進めている。

また、商品発売から店頭での販売促進まで、一気通貫した社内連携を重視し、商品認知 → 検討 → 購入 → リピート・シェア といった カスタマージャーニーを想定して、それに応じた全社的企画を行うとともに、1つの取り組みを 次の商品開発に活かすことも進められている。

今回のヒアリングを通じて、こういった取り組みについて、「ありとあらゆる情報があふれている現在において、商品、店舗、広告という3つの観点から、今のお客さまに向けてどうあるべきか、を考えることで、ものづくりの基本となる考え方(『素材の選択』『工程の点検』『包装の簡略化』という『3つの視点』)を守りながらも、打ち手を変えていく試みに挑戦しつつ、『やる(守る)こと』と『やらないこと』を明確にしながらか進めている」という姿勢をお聞きし、特に重要な観点であると感じた。

c. 店舗スタッフの関わり的重要性

特に印象的であったのは、店舗スタッフの関わりである。「商品の開発や改良に、自分たちもしっかり関わっていきたい」という声が多くあるという事実と、「社員が一番のファンであると改めて感じている」という本社運営側の考えが結びついていることが、強さの源泉ではないかと感じた。

地域においても、店舗スタッフの位置づけは大きく、メール配信をはじめとした店舗の記事は店舗で書いてもらう、店舗ごとのブログを展開する、といった取り組みを進めたり、スタッフが進んでモデルになったりもするという状況は、特筆すべきものと感じた。商品をお愛してくれているスタッフを巻き込んで施策を展開していくことは、スタッフのやりがいにつながるとともに、それがお客さまにダイレクトに伝わるという観点からも、CXの展開において極めて重要な要素であると考えられる。

(2) 株式会社ダイドーフォワード

株式会社ダイドーフォワード(<https://www.daidoh-forward.com/>)におけるCXの取り組みは、品質管理を起点とした実務的かつ現場密着型の活動であり、比較的小規模な組織で担当されているが、顧客接点から得られる一次情報を基盤として幅広い展開が行われている。

また、「お申し出品」の現物を材料とした情報共有といった透明性の高い取り組みは、ブランド信頼の構築に寄与する重要な要素であると考えられる。これらは、大規模なデジタル投資に依存しないCXの実践モデルとして示唆に富むものと考えられる。

a. 店舗および従業員を含む現場起点の情報収集を重視

お客さま接点では、電話、メール、ハガキ、店舗、EC、チャットといった多様なチャンネルが設けられているが、特に店舗経由の問い合わせが全体の過半(約 55%)を占めており、お客さま接点の中心が店舗の現場であることが確認される。加えて、「お約束カード」と呼ばれるハガキを通じて、お客さまの意見が能動的に収集されており、不満だけでなく、満足度に関する情報も広く集められている。

お約束カード

The Best Quality for You

お約束いたします。

ご購入いただいた商品にご満足いただけましたでしょうか。
私たちは品質及びサービス向上のため、
積極的にお客様の声を聞かせたいと考えております。
また、お客様にいつまでも安心してご利用いただくために、
できる限りのアフターケアに努めております。
お気づきの点がございましたら、どうぞ遠慮なくお申し付けください。
お客様にご満足いただけますよう、
より一層の品質とサービスの向上をお約束いたします。

DAIDOH FORWARD LTD.

主にニューヨーカー実店舗で販売時にお渡しするハガキタイプのお約束カードでお客様からのご意見収集（自社ECでは初回注文時のみ同梱）二次元コード準備中。

お気づきの点がございましたら、こちらまでお申し付けください。

TEL 0120-17-0599
※通話料別添 請求金額/月一定(税込)10:00~17:00

URL
メンズ・ウイメンズ www.newyorker.co.jp

Eメール info-df@daidoh.co.jp
株式会社ダイドーフォワード
お客様相談室

このシールは一度お得意様にはがすと、表裏の一面が破れて再度貼付できません。

1 必ずからしを
ぬぐって
貼ってください

2 ミシン縫より
切り取って
ください

3 ショップ
の裏紙を
はがして
貼ってください

ご購入いただきました商品、サービスにつきまして、
お気づきの点がございましたらお聞かせください。

1. ブランド名 ()
例 NEWYORKER, Atrarel など

2. 商品名 ()

3. 商品番号 ()
※商品番号は、請求書印刷にございます数字をご記入ください。
例 00-00-0000
00-00

4. お買い上げ SHOP 名 ()

お客様のお名前

〒

お客様のお住所

ご購入いただきました商品、サービスにつきまして、お問い合わせ先へのご返信、
商品名などの商品、及び商品数量を必ずご記入ください。

このような取り組みを通じて、お客さまによる顧客体験の評価が、より広範なお客さまの認識の把握に活用されていると考えられる。

EC領域においては、2024 年度に有人チャットが約 46%を占めるなど、デジタルチャネルを中心としたお客さま対応が進んでいる。特に、返品・交換や配送関連の問い合わせが多いということであり、購買後の体験設計がCXにおいて重要な位置を占めていることが示唆されている。

一方で、同社はCXに関する明確なKPIを設定していない。その理由として、お客さま満足の定量的評価が困難であることが挙げられており、それに代わり、お客さまの問い合わせ履歴や継続利用状況、会員ランクの変化などを通じて、お客さまの状態を把握している。この点は、数値指標に過度に依存することはせず、お客さまを理解することを重視する同社の姿勢を示していると感じた。

b. 「お客さまの声」と「従業員の声」を統合した顧客体験に基づく品質を志向

収集された「お客さまの声(VOC)」は、週次および月次で集約のうえ、部内および関連部署へ共有され、デジタルマーケティング部門へのフィードバックにも活用されている。さらに、EC サイト上のレビュー情報と問い合わせ履歴を統合し、性別、年齢、商品カテゴリなど複数の軸から分析することで、課題抽出および改善施策の立案に活用されている。また、2026 年以降は、「スタッフの声(VOE)」の収集も開始しており、お客さま視点と従業員視点を統合したCX推進が志向されている点は注目に値する。

品質改善のプロセスにおいては、週次会議および総合品質管理(TQM)会議が中核的な役割を担っている。週次会議ではお客さまからの申し出内容をもとに緊急度の判断と初動対応が行われ、TQM会議では品質管理、生産、企画などの関係部門が参画し、原因分析から再発防止策・改善策までを一体的に決定する体制が構築されている。こういった取り組みにより、「お客さまの声」が単なる情報として扱われるのではなく、具体的な品質基準や製造プロセスの改善へと直接的に反映されていると考えられる。

c. 取引先などのステークホルダーとも品質情報を共有

同社は「品質情報展(QI 展)」と呼ばれる社内外向けの情報発信施策を実施している。品質情報展では、実際に発生した「お申し出品」について、その原因、調査内容、改善策を公開し、社内のみならず取引先および同業他社も含めた共有を行っている。一般的には案件ごとに個別取引先のみでの共有に止まる品質不良情報をあえて公開することで、組織全体の学びと品質向上を促進する仕組みとして機能している。また、公開されている情報は、業界的にはお客さま都合の事象と判断される情報も含まれており、お客さまの体験に基づく品質を視野に入れた取り組みであると考えられる。



同様の考え方に基づいた取り組みとして、店舗現場からの「売れなかった理由」や違和感に関する情報も積極的に収集されており、お客さま接点における一次情報の重要性が強く認識されている。

(3)積水ハウス株式会社

積水ハウス株式会社(<https://www.sekisuihouse.co.jp/>)は、企業理念として「人間愛」を掲げ、グローバルビジョンとして「わが家」を世界一幸せな場所にする”を設定している。この理念のもと、お客さまに対して住まいを通じた幸せを提供することに加え、その価値創造を担う従業員自身の幸せも重視している。2024年に制定された「SEKISUI HOUSE SHIP」では、「イノベーション」「コミュニケーション」「自律」「感性」「プロフェッショナル」をキーワードに、一人ひとりが「世界一幸せな場所」のためのプロを目指すことが掲げられている。2020年以降の第3フェーズにおいては、人生100年時代の幸せにつながる新たな価値の提供を目指し、「健康・つながり・学び」を価値領域と位置づけ、それらを創出する従業員の自律と成長を支援している。



商品・サービス開発の面では、ユニバーサルデザイン研究や独自のUD基準に基づく設計が行われており、「安全・安心・使いやすさ・心地よさ」を重視した住宅づくりが推進されている。

時代ごとの生活者の価値観や感性の変化を捉え、2023年には「life knit design」という新たなデザイン思想を導入するなど、機能的価値と感性的価値の両立を図っている。

同社のCXおよび顧客価値創造は、企業理念と経営戦略に深く組み込まれていると考えられる。

a. 人財価値の向上

同社では、「従業員の自律」と「ベクトルの一致」が人財価値を向上させ、企業価値の創造につながると考えられている。

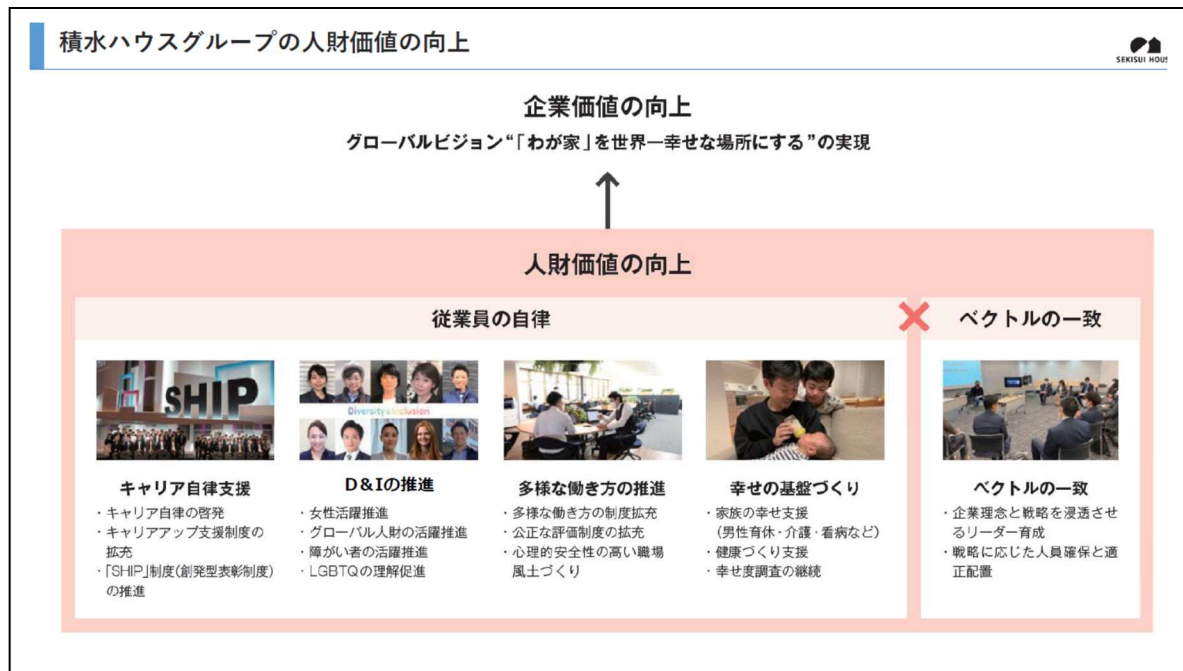
(1) 従業員の自律

2000年初頭から、3つの観点(①女性活躍の推進 ②多様な人財の活躍 ③多様な働き方の推進)で、さまざま取り組みが進められてきた。2021年度には、従業員同士でアイデアを出し合い、活発なコミュニケーションを通じてイノベーションを創出し続ける自律的な人財と組織の醸成を目的とし

て創発型表彰制度「SHIP」を開始。イノベーション部門、パフォーマンス部門、社会貢献アイデアの3領域から成り、発案されたアイデアを事業化・制度化する仕組みとしても機能している。具体的な事例として、大工選手権大会「WAZA」の開催、グリーンメンテナンスサービスの開始、退職した仲間とつながり続ける「Welcome Home 制度」の開始などが挙げられる。

(2)ベクトルの一致

同社では、リーダー育成を重視し、階層別研修に加え、各ポジションへの登用前に企業理念や経営の方向性の理解を深める研修を行うなど、自ら考え行動する姿勢を養うことに注力している。社会課題をテーマに取り上げるなど、視野の広い育成を図るとともに、選抜された女性社員への研修やキャリア面談など、上司による支援体制の整備も含め、多様な人財の成長支援が進められている。



b. お客さまとの継続的な関係構築

お客さま対応の基本姿勢としては、同社の事業の大半が請負住宅であることを踏まえ、一人ひとりのお客さまの意向に応じた提案とサービス提供を重視している。社内で「CX」という用語を日常的に前面に出してはいないものの、実質的には企業理念に基づく全社的なCX実践が行われていると感じられる。

例えば、同社が設置している体験型住宅学習施設「Tomorrow's Life Museum」や、子どもの感性を育む体験型施設「JUNOPARK」は、単なる営業拠点ではなく、企業理念に基づく顧客体験価値を具体的に提示する場として位置づけられている。

お客さまとの継続的な関係構築においては、住宅引き渡し後の長期的な接点設計が特徴的である。初期30年保証制度のもと、引き渡し後3か月、1年、2年、5年、10年、15年、20年、25年、30年の各段階で定期点検を実施し、お客さまとの関係を維持している。また、既存顧客に対して年2回の雑誌発行を行うなど、非対面での接点も継続している。お客さまからの問い合わせ窓口として「オーナーデスク」を設置し、修理依頼、ニュースリリース対応、住まいの相談などを一元的に受け付けるハブ機能を担わせている。これにより、複数部門から別々の対応がなされることを防ぎ、顧客にとって一貫性あるサービス提供を実現している。

c. データ活用と「人とAIの適切な役割分担」

こうしたお客さま対応を支える基盤として、データ活用とAI導入も積極的に進められている。同社では、施工データ、顧客データ、会計データを基幹システムとして統合し、部門横断的に分析・活用している。具体的には、設備更新時期の予兆把握や、災害発生時のお客さま対応の進め方などに活用されており、お客さま満足度向上と業務効率化の両立が図られている。さらに、CRMの強化を進める中で、AIエージェントを活用し、どのお客さまに、どのタイミングで、どのような提案を行うべきかを支援する体制の構築も検討されている。

これらの取り組みは、人員を効率化しつつ、お客さまとの継続的接点を維持するための施策とも言えるが、一方で、AI活用においては、人による最終確認と監視が不可欠との認識から、単なる自動化ではなく、人とAIの適切な役割分担が重視されている。

また、人財開発の観点からは、AIやデータ活用を推進する人財について、単なるITスキル保有者ではなく、業務知識を備えた人財の育成を重視している点が注目される。事業部門とAI専門家をつなぐ役割を担う人財の育成も始まっており、研修を通じてレベル認定を行う構想も検討されている。同社におけるAI活用は、技術導入のみならず、組織として事業価値へと結びつけていく努力が進められていると感じた。

(4)情報工房株式会社

情報工房株式会社(<https://www.jhkb.com/>)は「『ありがとう』を創り出す、日本一の会社になる」を企業理念に、「CRMコンサルティングサービス」を提供するコンタクトセンター(CC)ベンダーとして、事業展開を行っている。

「働きがいのある組織風土」を、育成・対話・共通言語として制度化することで、お客さまへの「寄り添い」の実践可能性を高め、その実践が生む感動価値と信頼関係が、お客さまからの返礼や関係性の深化として顕在化し、同社の提供価値を強化していると考えられる。さらに、その価値を継続・改善するために、データ取得・提示を行い、社内外の合意形成と改善につなげるという循環により、単に個々の能力に依存するに留まらず、「組織として継続できる」CX運用を実現していると考えられる。

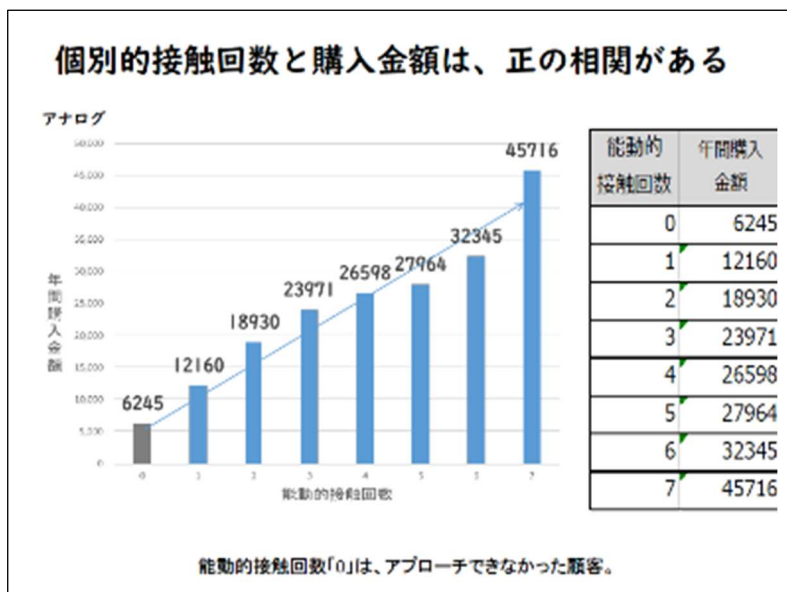


a. 指標を“統制”ではなく“改善と説明”のために用いる姿勢

同社は、「効率」や「処理件数」を中心とした、CCで一般的な指標だけでなく、「関係の質」を高めることを事業の核に置いている。そのため、コンタクトしてくるお客さま(消費者)だけでなく、委託元企業にも、価値ある取り組みを継続・改善するための「説明」を行わなければならない立場にある。

例えば、お客さまとの関係の質向上のための対話などは、処理効率を基準とする短期的な評価の枠組みでは理解されにくい性格がある。そのため、丁寧な検証と説明が伴わなければ、委託元企業との合意形成が困難となり、結果として活動の継続性が損なわれる。同社では、お客さまとの関係性を深める「ワン・モア・トーク」などの取り組みについて、「徹底的にデータを取り、数字で表すことにより、説得力をもたせる」努力(*3)を行い、活動の修正・向上につなげる仕組みを設計し、お客さまと委託元企業双方の信頼を得るように努めている。

*3 関係の質向上の価値を示す事例として、“顧客との接触回数を2倍にしたところ、年間の購入金額が1.4倍になった”という、ある委託元企業のデータや、「個別的接触回数と購入金額」に正の相関がある具体例のデータも提示していただいた。



また、「顧客を笑顔にするプロジェクト」として、CCで得られた情報から顧客ペルソナをデザインし、委託元企業のお客さまと接しない部門に情報提供する取り組みも実施している

b. CXの前提条件としてEXを制度・育成で担保する構造

「働きがいのある組織風土」について、同社は理念表明に留まらず、育成・対話・学習を仕組みとして具体化している。

まず、同社のトレーニングマインドとして、「寄り添うチカラ」と「笑顔」が明示され、「にこにこしていない伝え手の向こうに、にこにこしたお客さまなんかできない」が示されている。顧客体験の品質が、従業員の心理状態・姿勢・対話力に依存するという前提を明確化したもので、働きがい(誇り・納得感・自己効力感)をCXの基盤として捉えるものと言える。

就業時間の5%は「対話と教育」に費やし、従業員のスキルアップを図っており、研修体系(2024年度研修コース)には、「共感」「電話・メール・チャット等のコミュニケーション」「モニタリング/コーチング」「one to one コーチング」等が体系的に配置され、職種・役割に応じた学びが設計されている。加えて、委託元企業別の組織と、クリエイティブやシステムといった組織横断的なチームを組み合わせることにより、成長の機会を創出するとともに、キャリアプランが明確化されている。

こういった取り組みからは、お客さまへの「寄り添い」を「個人の資質」に委ねるのではなく、「教育・対話・評価(フィードバック)」に基づく再現性のある組織の能力」に転換するとともに、「社員の社会や消費者への貢献が評価され、やりがいや成長となっている」ことが感じられる。社員の声からも、非効率とされがちな「丁寧な応対」を通じて、お客さまから「ありがとう」と言っていただく経験を通じ、業務が「意味のある仕事」として認識され得ることが示されている。

c. 返礼が起こる関係性と、包摂性を含む体験革新

このように、同社が重視する「感動価値と信頼関係」の特徴は、お客さまの問題解決に留まらず、お客さまの感情が動き、信頼が「返礼」として可視化されることにあると考えられる。お客さまにお礼のハガキを送ったことに対し、お客さまから丁寧な年賀状が返ってくるというエピソードからは、お客さまが時間と手間を費やして応答するほどの関係性が成立していることが伺われ、同社が提供

している価値が、機能的価値(問い合わせの解決)を超えて、感情価値(心が温まる、丁寧に扱われたという実感)に届いていることを示すものと考えられる。

同社が「顧客との対話を重視」することは、単なるスローガンではなく、丁寧な対話がお客さまの尊厳や安心に結びつくという経験則に基づいており、感動価値の発生条件を「偶然」ではなく、「応対・接点設計の思想」としていることが感じられる。

また、「革新」という観点では、聴覚障害者との対話を可能にするAIシステム導入構想(手話を即座にテキスト変換し、チャット形式で会話する)や、多言語対応の構想も検討されている。感動価値を接遇の巧拙に限定せず、従来アクセスしにくかった顧客層を含め、「誰も取り残さない」形で、信頼関係の裾野を広げる革新的な体験設計を志向するものと考えられる。

(5)2025 年度インタビューの振り返り

2025 年度に4社からお聞きした「CXや顧客価値創造に関連する事項」には、当研究会で分類した複数の「要素」に関する内容が幅広く含まれていた。具体的には、次のとおりと考えられた。

インタビューした企業	取り組みの内容	要素 No.	要素
(株)良品計画	SNS上でのコミュニティ、ユーザーとの共創	7	感動価値と信頼関係の創造、革新
	カスタマージャーニーを想定した全社での取り組み	8	企業姿勢の情報発信
	店舗スタッフの関わりの重要性	10	接点での情報発信
(株)ガイドフワード	店舗及び従業員を含む現場起点の情報収集を重視	12	顧客側の評価
	「お客さまの声」と「従業員の声」を統合した顧客体験に基づく品質を志向	5	情報を共有化する仕組み
	取引先などのステークホルダーとも品質情報を共有	7	感動価値と信頼関係の創造、革新
積水ハウス(株)	人財価値の向上	11	事業の継続的発展と社会貢献につながるビジネスモデル
		13	働きがいのある組織風土
	お客さまとの継続的な関係構築	6	継続的なよき関係
情報工房(株)	データ活用と「人とAIの適切な役割分担」	11	事業の継続的発展と社会貢献につながるビジネスモデル
	指標を「統制」ではなく「改善と説明」のために用いる姿勢	12	顧客側の評価
	CXの前提条件としてEXを制度・育成で担保する構造	13	働きがいのある組織風土
	返礼が起こる関係性と包摂性を含む体験革新	7	感動価値と信頼関係の創造、革新

この内容を P6に掲載の表に「●」で追加すると、次ページのとおりとなった。結果として、全ての「要素」について事例を網羅することができ、2025 年度の大きな成果の一つになったと考えている。

※本表は会社形態を略記しています(株式会社→株)

要素No. →	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
(株)ポーラ	●															
ネスレ日本(株)		●														
(株)ヤマハミュージックジャパン			●													
(株)良品計画				●	●		●	●		●						
ハウス食品(株)				●	●											
ポッカサッポロフード&ビバレッジ(株)										●						
キリンホールディングス(株)										●						
住友生命保険(相)														●		
ピジョン(株)															●	
第一フロンティア生命保険(株)															●	
国分グループ本社(株)																●
積水ハウス(株)						●					●		●			
(株)ダイドーフオワード					●		●					●				
情報工房(株)							●					●	●			

2. 「事例研究」の充実(外部講師セミナー)

◆知見拡大のための最新情報収集(AI・消費者行動等)

CXイノベーション研究会では、企業事例の分析や比較を通じてCXの実践的知見を整理することに加え、その前提となる顧客行動の変化やCXを取り巻く外部環境の変化を、より広い視野で捉えることを重視している。特に近年は、価値観の多様化やテクノロジーの急速な進展により、顧客の期待や行動が複雑化・高度化しており、従来の枠組みだけではCXを十分に説明・設計できない状況が生じている。

このような問題意識のもと、研究会では、個別事例の考察を補強することを目的として、サービスサイエンスやAI活用といった理論的・技術的観点からCXを捉え直すため、有識者および先進企業によるセミナーを実施し、最新の知見の収集と共有に取り組んだ。

(1) サービスサイエンスの視点から見た顧客価値創造の進化

(松井拓己氏「サービスサイエンスと顧客価値創造の進化」)

松井拓己氏によるセミナーでは、現代のCXを取り巻く環境について、「顧客自身も自らの欲求を明確に把握・言語化できない時代」に企業が直面しているという根本的な課題が提示された。市場や商品が成熟し、選択肢が過剰となる中で、顧客は必ずしも明確なニーズを持って企業と接点を持つわけではなく、従来型のニーズ把握や満足度向上のアプローチには限界があることが指摘された。

こうした状況を踏まえ、松井氏は、CXを単なる施策の集合体や一過性の改善活動として捉えるのではなく、その中核となる概念として提示されたのが「事前期待」である。



ここで重要なのは、CXが一般に「体験価値」と理解されている点に立ち返り、「体験」と「価値」を分解して捉える視点である。多くの企業においては、カスタマージャーニーに代表される「体験の設計図」は整備されている一方で、顧客にとっての「価値」がどのように設計されているかについては十分に整理されていないケースが多い。この「価値の設計図」の不在を補完する概念として位置づけられるのが「事前期待」である。すなわち、企業が提供する体験の前提として、顧客が何を期待しているのかを明確に捉えることが、価値創造の起点となる。

サービスは、提供された内容そのものではなく、顧客が事前にどのような期待を抱いていたかとの関係性の中だけで評価されるものであり、CX向上の起点は、顧客の事前期待をいかに把握し、その進化にどう対応するかにあるとされた。

また、従来事例分析においては、「どのような施策を実施したか」といった具体的対応の分析に重点が置かれる傾向があるが、「どのような事前期待にフォーカスしていたのか」という価値の観点からの分析は必ずしも十分とは言えない。本セミナーは、こうした分析視点の転換の必要性も示唆するものであった。

事前期待には、顧客間で共通する普遍的なものだけでなく、個々の価値観や状況に依存する潜在的・可変的なものも含まれる。こうした多層的な期待を前提とした価値創造の考え方は、研究会がこれまで取り組んできた「顧客理解の深化」や「価値共創型CX」という研究テーマを、理論的に裏付けるものであった。

さらに、松井氏は、CXの向上を「やや満足」の積み重ねとして捉えるのではなく、顧客が感情面でも満たされる「心での満足」をいかに創出するかという視点の重要性を指摘した。このような体験は、短期的な評価指標に現れにくい一方で、継続利用や推奨行動といった中長期的な企業価値の創出につながるものであり、CXを戦略的資産として捉える視座を提供するものである。

【ポイント】

- 成熟市場では、顧客自身もニーズを明確に言語化できないという前提に立つ必要がある
- CXは「体験」と「価値」から成るが、企業は体験設計に偏りがちであり、価値設計(事前期待の設定)が重要である
- CX向上の起点は「事前期待」の把握と、その進化への対応にある
- 事前期待は共通的なものだけでなく、潜在的・可変的な期待を含む多層的な概念である
- 事例分析では「具体施策」だけでなく、「どの事前期待に応えたか」という価値視点での分析が重要である
- 「やや満足」の積み重ねではなく、「心での満足」を生む体験が中長期的な企業価値を生み出す

【参照】

松井サービスコンサルティング

代表 サービスサイエンティスト

松井 拓己

<http://www.service-kaikaku.jp>

(2)AIとの共創がもたらすCXの再設計

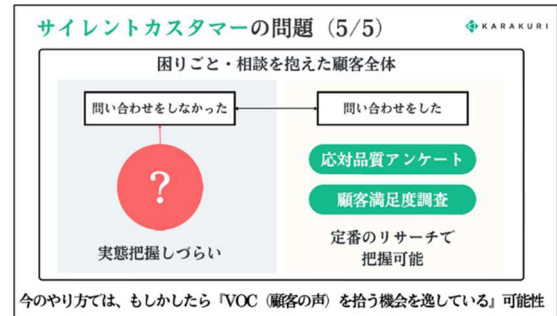
(カラクリ株式会社 小田志門氏「AIと共創する新時代の顧客体験」)

小田志門氏によるセミナーでは、生成AIやAIエージェントの進化が、顧客体験および顧客対応業務に与える構造的な影響について、実践的な視点からの示唆があった。特に、AI検索の普及により、顧客が企業のWebサイトや問い合わせ窓口を経由することなく自己解決を試みるケースが増加している点が指摘され、その結果、企業が把握できないまま不満や違和感を抱えて離脱する「サイレントカスタマー」が構造的に拡大している現状が共有された。

このような環境下では、従来のVOC収集や分析だけに依拠したCX改善には限界があり、顧客の「行動」や「沈黙」を含めた見えないシグナルを前提としたCX設計が不可欠であるとされた。また、AIは業務効率化や人件費削減のためのツールとしてではなく、顧客意図の理解や新たな接点創出を支援する存在として位置づけるべきであるという視点が提示された。

さらに、AI活用の進展によって人的リソースの制約が緩和される一方で、顧客の期待を超える「感動体験」を生み出す役割は、引き続き人間が担うべきであることが強調された。AIが平均的・安定的な対応を得意とする一方で、共感や創造的判断といった人間ならではの価値は、CXの差別化において依然として重要であるとの指摘は、今後のCX設計を考える上で示唆に富むものであった。

加えて、小田氏からは、「不利益」や顧客参加を前提とした協創的サービスといった考え方も紹介され、過度な利便性が必ずしも顧客満足を高めるわけではないこと、あえて顧客が関与する余地を残すことで、より深いエンゲージメントが生まれる可能性があることが示された。



【ポイント】

- 企業が把握できないまま不満や違和感を抱えて離脱する「サイレントカスタマー」が構造的に拡大
- 顧客の「行動」や「沈黙」を含めた見えないシグナルを前提としたCX設計が不可欠である
- AIは業務効率化や人件費削減のためのツールとしてではなく、顧客意図の理解や新たな接点創出を支援する存在する

【参照】カラクリ株式会社

<https://note.com/shimonoda>

II. 「学び」の提供

1. ACAP東京例会での有識者・先進企業講演

2025年11月に開催された東京例会では、CXを軸とした企業変革および実務への応用をテーマに、有識者および先進企業による講演が行われた。本例会では、CXを単なる顧客対応の品質向上や業務改善の問題として捉えるのではなく、経営戦略や組織の在り方と結び付けて再定義する視点が共有され、ACAP会員企業にとって多くの示唆が得られる機会となった。

(1)講演1: CXによる企業変革への取り組みとVOC活用のキーポイント

本講演では、株式会社ラーニングイット代表取締役の畑中伸介氏と株式会社NTTマーケティングアクトProCXの井上賀友氏より、「レイジ・スタディ(Rage Study)」を中心とした顧客体験(CX)調査の背景、結果、そして経営・実務への示唆が共有された。

■会社・登壇者背景

ラーニングイット社は、2011年に畑中氏によって設立され、CXを軸にしたコンサルティング(ワークショップ、消費者行動調査、VOC分析)を展開している。CX3.0[®]マネジメントフレームワークを軸に開発者のジョン・グッドマン氏とともに多数のプロジェクトを支援してきた。また、NTTマーケティングアクトProCX社の井上氏は、現職ではクライアントのDXとCXの変革推進責任者として、CXソリューションの開発・高度化に加えて、CXコンサルタントとして複数のプロジェクトに参画している。

a. 調査の背景と目的

従来の満足度調査が「満足」に焦点を当ててきたのに対し、Rage Studyは、顧客の「怒りや不満」や強い不満の心理に注目する点が特徴である。この調査は、1970年代に米国のホワイトハウスの委託で始まった大規模消費者調査を起源とし、いわゆる「グッドマンの法則」が生まれる契機になった。現在は2年ごとに日米共同で定点観測を実施している。

単なる「対応満足度・ブランド満足」ではなく、顧客の行動ストーリー全体を俯瞰し、消費者が真に期待する価値とCX向上のための投資判断基準を明らかにすることを目的とする。

「不満を申し立てて解決した顧客は、トラブルがない顧客よりもロイヤルティが高まる」という、いわゆるグッドマンの法則に基づき、負の体験をいかに正に転換できるか、さらにその経済価値を検証する。

b. 顧客体験における「深刻な痛点(MOT)」の実態

最新の調査結果から主要な痛点(ペインポイント)を2つに分けると次のようになる。

情報の不確実性	ネガティブな口コミやSNSの風評が、企業の公式メッセージよりも消費者の不安を煽り、購買を躊躇させている。
不親切なプロセス	品切れ時の不適切な対応や、物価上昇に伴う説明不足、複雑すぎる料金プランが、高い離反リスクを招いている。

続いて、消費者から見た期待と対応のギャップを探ったところ、消費者は「謝罪」よりも、「迅速な解決」「柔軟な対応」「親身な寄り添い」を強く求めており、企業側の対応との間に大きな乖離が存在していることが確認できた。

c. 消費者行動の変容と「サイレントカスタマー」

消費者の約 3 割はコンタクト前に一般サイトやSNS、企業のFAQで自己解決を試みる(自己解決へのシフト)が、FAQでの解決率は13%と低く、結果として電話やメールなどの有人チャネルへのストレスを抱えた状態で利用している。

MOTを経験した消費者の 55%は企業にコンタクトしない「サイレントカスタマー」となっている。その心情を明らかにすると、「面倒」「解決できないと思った」という「あきらめ感」を抱き、サイレントカスタマー化してしまうとのことであった。

d. 戦略的VOCマネジメントによる収益向上

調査の結果から、企業に求められる収益モデルと活動について、以下のようにまとめた。

CX指標経営	<p>応答率などの「業務指標」と売上・継続率などの「業績指標」の間に、顧客の感情や満足度を示す「CX指標(CX-KPI)」を置き、その相関を定量化してマネジメントすることが不可欠である。これにより現場オペレーションが顧客体験の強化を通じて業績向上に貢献できるシナリオが生まれ、継続的改善活動につながる。</p>
好循環モデルへの転換	<p>既存顧客の声を活用してロイヤルティを高めることで、ネガティブな口コミによる解約・機会損失を防ぎ、ポジティブな推奨による新規獲得を促進することで、高騰する新規獲得コスト(既存の5倍とされる)を抑制する循環型モデルを目指す。</p>

e. CX 施策への示唆

講演の内容から、今後取り組むべきCX施策の方向性を、以下に示唆した。

1)「現場の権限委譲(エンパワーメント)」による情緒的価値の提供

調査では、低コストで実践可能な「柔軟な対応」や「親身な寄り添い」において期待とのギャップが最大化している。画一的なマニュアル対応ではなく、スタッフが個別の顧客事情に応じてその場で判断・対応できる裁量(権限)を与えることが、ロイヤルティ向上への最短距離となる。

2)自己解決チャネル(FAQ/ボット)の「有人連携」の再設計

多くの消費者が最初に自己解決を試みながら失敗し、有人チャネルへ不満を増幅させて利用している。FAQ やチャットボットを単なるコスト削減ツールとせず、解決できない場合に「いかにシームレスに、文脈(コンテキスト)を維持したまま有人対応へ繋げるか」という導線設計が、離反防止の鍵となる。

3)サイレントカスタマーを可視化する「攻めのVOC分析」

コンタクトがあった声(顕在VOC)だけでなく、SNS上の風評や行動ログ、アンケートを通じた「声なき声」を分析し、潜在的な離反リスクを特定する必要がある。特にSNSの影響力が強まっている現在、公式チャネル外での顧客のつまづきを検知し、改善サイクル(戦術的VOC分析)に組み込む体制構築が求められる。

(2)講演2:EXを起点としたCXの実現

株式会社コーセー執行役員マーケティング戦略部長 兼 コーセープロビジョン株式会社代表取締役(講演当時)の命尾泰造氏より講演いただいた。本講演では、命尾氏自身の営業・販売現場における長年の実体験を起点として、現代の消費者価値観の変化と、それに伴う顧客体験(CX)の再設計の必要性が多角的に語られた。特に、百貨店、専門店といったリアルな販売現場の事例を通じ、CXが単なる接客品質の問題ではなく、企業の思想や社会との関係性を反映するものであることが強調された。

a. 経営環境の変化と2030年に向けたビジョン

コーセーグループは、顧客一人ひとりの一生に寄り添う「Your Lifelong Beauty Partner」をありたい姿として掲げ、グローバル・ジェンダー・ジェネレーションの「3G」を活動方針としている。

国内では生産年齢人口の減少により「顔(=需要)」が減少し、化粧品出荷金額の縮小が懸念されている。この「量の奪い合い」の中で、インバウンドやギフト市場(第4のG)の獲得、および新世代の価値観への適応が急務となっている。

b. 新世代の消費スタイル「リキッド消費」

デジタルネイティブ世代を中心に、従来の「所有」に価値を置くソリッド消費から、その瞬間をテンプラ良く楽しむ「リキッド消費」へと消費スタイルが変容している。

リキッド消費の特徴については、次の3つがあげられる。

短命性	価値が場面ごとに限定され、商品・サービスの陳腐化が早い。
アクセス・ベース	所有権ではなく「使う権利」にお金を払う(サブスク、シェア、レンタルなど)。
脱物質	モノそのものよりも、経験やサービスを重視する。

以上のことから、選択・購買・使用のあらゆる工程で、ストレスを排除するいわゆる「省力化」への進化が求められている。

c. 次世代店舗「Maison KOSÉ ハラカド」(2025年8月30日オープン)の挑戦

リキッド消費を攻略するため、店舗を単なる「販売の場」から、生活に溶け込む「Third Place(サードプレイス):心地よい第3の居場所」へと進化させるため、次世代の直営店「Maison KOSÉ ハラカド」を立ち上げた。

参照 URL:<https://koseholdings.co.jp/ja/kose/news/8760/>

当店舗の概要は、次の通り。

- ショップコンセプト: 「Urban Cafe」のように、待ち合わせやワークスペースなど、多様な目的で滞在でき、居心地の良さを提供する空間設計となっている。
- Retail DX の実装: 「KOSÉ Smart Platform(LINE ミニアプリ)」を通じ、事前予約、決済、ロッカー受取などをスマホで完結させ、購買の摩擦を最小化させている。
- パートナーフレンドリー: 車いすやベビーカーでも利用しやすい接客テーブル設計など、多様な顧客を受け入れる包摂性を重視している。

d. EX とCXの連動

「最高のCX」を提供するためには、現場のビューティコンサルタント(BC)の「最高のパフォーマンス(EX)」が不可欠であるが、この「最高のパフォーマンス」を出し続けるためにも、次のような対応が求められる。

働く環境の最適化	働き手もZ世代でデジタルネイティブであることから、彼らが身体的な負荷が少なく効率的に働ける環境(DX 化された職場、昇降式チェア、業務のシングルタスク化など)を整備することで、離職を防ぎ、接客の質が高められる。
新たな欠乏欲求への対応	現代の働き手にとって、給与等の「従来の欠乏欲求」に加え、Wi-Fi や電源、テクノロジー活用といった「新たな欠乏欲求」を満たすことが、選ばれるブランドになるための条件となっている。

e. CX施策への示唆

講演の内容から、今後取り組むべきCX施策の方向性を、以下に示唆した。

1)「目的外来店」を許容するインターフェース設計

「買わなければならない」というプレッシャーを与えるカウンター越しの対面接客から、カフェのように多様な目的で立ち寄れるオープンな空間へと移行。「Third Place」や「アイランド型カウンター」の構想にあるように、顧客とスタッフが横に並んで「並走」する体験が、リキッド消費世代との信頼構築に寄与する。

2)デジタルによる「徹底的な省力化」と「心理的ハードルの低減」

若年層が嫌う「待ち時間」や「個人情報登録の手間」を、スマホ完結型のプラットフォームで解決する必要がある。単に便利なだけでなく、「緩くつながる」仕組みを通じて、ID登録のメリットを明確に提示し、非能動的でも満足できる「心地よい購買動線」を構築することが重要である。

3)EXをCXの「先行指標」として管理する

CXの質は、店舗スタッフの心理的・物理的余裕に直結する。ビューティコンサルタント(BC)が「ヒトにしかできないこと(感動体験の提供)」に専念できるよう、事務作業や荷捌き、複雑な会計処理をデジタルや設備で代替する「EX起点のリテールデザイン」が、最終的な顧客満足度を最大化させる鍵となる。

以上、2つの講演内容について記したが、この講演から「現場が働きやすい環境を整え(EX)、そこで得られた顧客の声(VOC)を定量的な経営指標(CX-KPI)に変換し、次の世代へ投資する」という、企業変革のサイクルが見えてきたのであった。

2. 2025 年度 ACAP「CXの取り組みに関する実態調査」の結果概要と定性情報

(2025 年ACAP研究所成果報告会資料より)

(参照 URL:https://www.acap.or.jp/research/ari_cxrepo2025/

(https://www.acap.or.jp/research/ari_cxrepo2025/))

(1)調査結果の概要

本調査は、ACAPが考える CX、すなわち「あらゆる接点での双方向のコミュニケーションにより、消費者と事業者が“感動”と“信頼”でつながる継続的な良き関係を構築し、心豊かな生活と持続可能な社会の実現に寄与する取り組み」を前提に、ACAP会員企業におけるCX推進の現状、成果、課題を把握し、今後の方向性を示すことを目的として実施された。調査期間は 2025 年 8 月 21 日から 9 月 18 日まで、対象はACAP正会員企業・団体 479 社であり、有効回答は 237 社・団体、回答率は 49.5%であった。設問は、CX 用語の浸透状況、推進体制・ガバナンス、具体的取り組み、到達度、成果、課題等で構成されている。

調査結果からまず確認できるのは、会員企業においてCX推進の基盤整備が着実に進んでいることである。店頭・電話・オンラインなど複数チャネルで顧客接点を設計している企業は 93.9%、企業理念・パーパスを顧客に分かりやすく公開している企業は 80.5%、社会・環境価値の創造を企業使命として掲げている企業は 81.2%、定例ミーティングで顧客の声を議論し改善策を決定している企業は 75.7%に達している。すなわち、顧客接点の設計とVOCの業務運用への組み込みは、一定程度広がっていると評価できる。

その一方で、CXを全社的な経営の仕組みとして位置づける点については、なお発展途上にある。事業経営上「CX」という言葉を用いている企業は 35.0%にとどまり、体制面でも、CXの取り組みや成果を測る顧客調査の継続実施が 27.0%で最も高い一方、中期経営計画等への明文化は 23.6%、専任部門の設置は 22.4%、部門横断の推進委員会は 13.9%、カスタマージャーニーマップの作成と改善サイクルの運用は 12.2%、評価・表彰制度との連動は 10.5%にとどまった。個別施策はみられるものの、それらを横断的に束ね、共通言語として定着させる段階には十分至っていない。

この 1 年間の変化を見ると、CXの取り組みに関する成果はまず社内基盤の整備や運用品質の改善として表れている。従業員のコンプライアンス意識の向上は 82.7%、リスクの早期発見・迅速対応は 77.9%、従業員エンゲージメントの向上は 60.3%、苦情・トラブルの減少は 57.7%、消費者の声を活かした商品・サービスの開発・改善の進展は 54.6%、顧客満足度の向上は 51.5%であった。これに対し、NPSの向上は 40.3%、継続利用率の向上は 37.6%にとどまっており、現場での改善が顧客の態度・行動の変化として顕在化するまでには時間差があることが示唆される。

アンケートの自由記述からは CX に取り組む企業の「生の声」を収集することができた。次にその内容を精査した。

(2)自由記述からの定性情報

「CXの取り組みに関する実態調査」における自由記述(Q10:具体的な取り組み、Q14:効果が表れている取り組み、Q15:課題)の分析からは、ACAP会員企業におけるCX推進の実態が、定量データだけでは捉えきれない多様な側面から浮かび上がった。当研究会では、これらの自由記述を「要

素と分類」の枠組みに照らして整理することで、企業がどのような視点でCXに向き合い、どの段階で課題を抱えているのかを定性的に把握した。

<調査概要>

- 対象：ACAP会員企業によるCX取り組みの自由記述回答(Q10/Q14/Q15)Q10貴社におけるCXに関する具体的な取り組みについてご記入ください。
- Q14 貴社におけるCXに関する取り組みにおいて、効果が表れている取り組みがあれば自由にお書きください。
- Q15 貴社におけるCXに関する取り組みにおいて、うまくいっていないことや課題があれば自由にお書きください。

a.「要素と分類」に基づくCX取り組みについて

「CXの取り組みに関する実態調査」の Q10 自由記述結果から、各社がどのような視点でCX(顧客体験)向上に取り組んでいるか、「要素と分類」に照らし合わせ、まとめた。

※記載については、自由記述内容より統合、簡略化している場合があります。

①「聴く・学ぶ」：顧客との接点拡大と能動的な理解・深耕

～デジタルを活用した顧客接点の設計と顧客理解のための能動的な取り組み～

1.【要素 a】あらゆる(消費者等との)接点、接する機会(接点の多さ)

- アプリによる直接的コミュニケーションでデジタル接点の拡充、レベルアップに取り組んでいる。
- お客様に五感で感じてもらうワークショップやイベントを開催し、体験する機会を創造している。
- 各工場、事業所等が地域活動に参加している。

2.【要素 b】広く社会の要請や消費者の声を傾聴する姿勢

- 公式 X や Instagram のモニタリングをしている。

3.【要素 c】「真の期待と要望」の理解

- 専用の相談サポート窓口を設置し、お客様の潜在的な不安に寄り添ってサポートしている。
- ビデオ通話サービスにより、じっくり相談ができる環境を提供、丁寧なサポートで困りごとや不安の解消を目指している。
- お客様をより理解するため、インタビューによるお客様視点での体験リサーチの実施している。

②「創る」：VOC(顧客の声)を価値に変える仕組み

～VOCの活用・仕組み化、及び、迅速に社内共有する体制、手法への取り組み～

4.【要素 a】情報の集約と社内の連携

- VOCを確認、身近に感じることができるよう社内に共有している。
- VOCを必要に応じ担当部門へ日次、月次、年次などでの情報発信している。
- 読み物として興味をそそる内容のレポート、イベントの実施など志向を凝らした手法で情報提供している。
- お客様の声を一元的にデータベースへ集約し、翌日には各部門向けにカスタマイズしたダッシュボードで閲覧・分析できる仕組みを構築した。

5.【要素 b】 情報を共有化する仕組み

- 部門を横断する「お客様満足度委員会」によるマイナス体験の改善活動をしている。
- お客様の声を開発者にわかりやすくまとめ共有する、VOC共有会を実施している。
- カスタマージャーニーマップを作製し、痛点を洗い出し改善項目として列挙している。
- 全国のアルバイト含む全従業員が利用する社内アプリで顧客体験の内発的な共有をしている。
- 潜在的なニーズの把握のため、お客様とのコミュニケーションにおいて良い質問を投げかけ、合意をとった上で、社内にて 1 週間以内に共有し、潜在ニーズの事前期待を上回る改善策とは何かをチームメンバーで検討している。

6.【要素 c】 継続的なよき関係

- LTV(顧客生涯価値)指標によるお客様動向の把握している。
- 商品購入後のお褒め言葉に対し、お客様とのコミュニケーションを取っている。
- 修理対応で受付から修理、発送までを 1 人の担当者が行い、顧客と信頼関係を築いている。

7.【要素 d】 感動価値と信頼関係の創造、革新

- お客様にくつろぎの空間を提供できるよう、アトモスフェアも大切にしている。
- 最先端のプロジェクションマッピング技術を活用したメイク体験サービスを提供している。

③「伝える」：顧客との「接点」における価値提供

～顧客が直面する疑問や不安を解消し、スムーズな体験を提供する取り組み～

8.【要素 a】 企業姿勢の情報発信

- 一般消費者に対し、行政機関、事業者と連携して消費者啓発に取り組んでいる。
- 学生向けの「スキンケア」「紫外線対策」「美容価値観」に関する講座を実施、若い世代の健全な肌と感性を育む取り組みを行っている。
- 安全に商品を使うための啓発を行っている。

9.【要素 b】 活動内容の情報発信

- 健康寿命の延伸に貢献できるように情報発信している。
- 商品ができるまでのストーリーを重点的に発信する広報活動をしている。
- 啓発内容をリアル、オンライン、動画配信にて展開している。

10.【要素 c】 接点での情報発信

- 自己解決率向上のFAQページの充実、メンテナンスを推進している。
- 利便性向上のために販売店地図検索サービスをWeb上で公開している。
- AIチャットボットにより 24 時間365日、問い合わせに対応している。

④「CXマネジメント」：CXを支える「組織・文化」の醸成

～CXを現場のスキルに留めず、経営や組織の「仕組み」とする取り組み～

11.【要素 a】 事業の継続的発展と社会貢献につながるビジネスモデル

- CXに関する専門部署・役割の設置し活動している。
- 顧客満足度向上の施策検討チームが部門横断で設置され、全社的な取り組みとなっている。
- CXについての具体的な取り組みを社員研修や会議で共有している。
- 会員向けサービスの充実、独自のポイントサービス、CRMフォローを行っている。

12.【要素 b】 顧客側の評価

- 顧客満足度調査やNPS(推奨度)を実施し、KPIを設定している。
- NPSの最高得点(10)を獲得した事例を研究し、対応品質向上のため共有している。
- お客様の声から商品反映提案件数と反映件数を部門KPIに設定、管理している。
- お客様の声からの改善提案と各種調査結果を分析、評価している。
- AIによるVOC分析を予定している。

13.【要素 c】 働きがいのある組織風土

- CX向上にはEX向上も重要と捉え、社員一人ひとりの貢献意欲を高める活動を実践している。
- 顧客満足につながる行動・提案等をした社員に対する表彰制度やCX表彰制度。
- お客様からのお褒めの言葉、ポジティブなコメントを全社共有し、モチベーション向上やチーム活性化に役立っている。

14.【要素 d】 双方向のコミュニケーション

- 自社 Web 会員とECサイトは、一度のユーザー認証で利用可能になる機能(SSO)で連携し、購入までの利便性を高めている。
- 会員顧客に対するパーソナライズメールを送信している。
- 様々なタッチポイントを設け、One to One コミュニケーションを実施している。
- コミュニティサイトを開設している。

15.【要素 e】 消費者接点における一貫した姿勢

- 相談窓口の完全内製化により、1件1件に寄り添った丁寧な対応を徹底している。
- CS(満足)からCX(ブランド体験の向上)へ、お客様対応の進化を目指している。
- お客様の体験価値向上を意識し、各部門が取り組んでいる。
- お客様対応に関し、他部門(マーケティング、営業、技術)との連携を強化している。

⑤「高い志」：経営が率先する企業姿勢、方針

～トップ自らがCXの重要性を語り、企業姿勢、方針として社内外に発信～

16.【要素 a】 企業のスタンス

- 経営層を含め社内全体が顧客視点をもてるように活動している。
- 経営トップのコミットメント、コーポレートガバナンスの確保、お客様対応の行動指針、お客様の声を活かす取り組み、従業員の意識向上に向けた取り組みなどを社内外に情報発信している。
- 多様性への対応として、ジェンダー、ジェネレーション、多様な文化を持つ人々に向けた適応的な商品・サービスを通じ、その実現に貢献している。

【CXに関する取り組みの広がりや成熟度の差】

自由記述 Q10 からは、多くの企業がCX向上に向けて、顧客との接点拡大やVOCの活用、情報発信の工夫など、さまざまな取り組みを進めていることが確認された。特に「聴く・学ぶ」「創る」の領域では、デジタルを活用した顧客接点の拡充や、VOCを一元管理し迅速に社内共有する仕組みづくり、部門横断での改善活動など、実務レベルでの具体的な工夫が数多く挙げられている。

一方で、これらの取り組みは必ずしも全社的・体系的に整理されているわけではなく、個別部門や特定の担当者の努力に依存しているケースも少なくないことがうかがえた。CXが会社全体の共通言語として浸透している企業と、従来のCS活動の延長線上で個別施策として実施されている企業との間には、成熟度の差が存在していると考えられる。

b. 「要素と分類」に基づく効果ある取り組み(自由記述 Q14)

「CXの取り組みに関する実態調査」のQ14 自由記述結果から、効果ある取り組みとしてご意見をいただいた内容について、事例を紹介する。

※記載については、自由記述内容よりできる限り、原文を使用しているが、一部企業名、サービス名及び特定される可能性のある内容については、統合、簡略化している場合がある。

分類項目 ①【聴く・学ぶ】に関する効果ある取り組み事例

◆効果的取り組み-1

1.【要素 a】あらゆる(消費者等との)接点、接する機会(接点の多さ)

- 工場見学や出張授業などを通して各地域の消費者とのコミュニケーションを積極的にはかっています。また、高校生による地元地域の特色を活かした商品づくりに参画するプロジェクト等も実施しています。

分類項目 ②【創る】に関する効果ある取り組み事例

◆効果的取り組み-2

5.【要素 b】情報を共有化する仕組み

- お客さまからいただいた問合せの中からお客さま相談室のスタッフ、店舗スタッフが商品・サービスの改善につながることを日々提案できるしくみがある。
その内容は週次でお客様相談室、CX推進課が選定し、商品部・生産部・ECデジタルサービス部・販売部に改善提案を行い、翌週に回答を確認し、不明点を議論している。
改善課題は結果が完了するまで進捗状況を追い、経営者に週次で共有している。
現在半期での議案の完了率は95%となっている。

◆効果的取り組み-3

5.【要素 b】情報を共有化する仕組み

※社内への情報発信・VOCを活用した商品・サービスの改善活動へつなげている。(複数掲載)

- お客様の声を活かした商品改善活動
 - ・お客様相談室におけるお客様への対応品質の向上
 - ・「お客様の声」の従業員への配信によるCXへの意識向上
- VOCからサービス改善に至った事案を定期的に動画化し、全社員へ配信している。
- 一部の商品について、顧客の声を集め次回作への改善に活かしております。
- 顧客との非接点部門(開発など)の従業員も顧客対応を体験する「お客さまの声を聴く会」は、自身の仕事に直接結び付けて考えるきっかけとなっている。

◆効果的取り組み-4

7.【要素 d】感動価値と信頼関係の創造、革新

- 顧客の利便性を高めるため、販売店地図検索サービスを導入しWeb上で公開。【一般名詞】での新商品の案内時にも合わせてサービスを案内することで、さらに顧客利便性が向上した。
- 顧客からのお問い合わせ時にスピーディーかつ的確な情報をお伝えするために、CRMソフトとFAQソフトを更新し、双方の連動性を高めることで、より短時間での回答を実現した。
- お客様のお困りごとにより寄り添った対応を行うため、二次対応者にある程度の裁量権を与え、マニュアルに沿った紋切り型の対応だけでなく、お客様それぞれに個別の対応を行うルールを策定した。
- お客様の声を製品やサービスの改良へいち早く反映するため、営業部門やユーザー接点部門で収集したVOCおよび【一般名詞】上の顧客の声を一元的にデータベースへ集約し、翌日には各部門向けにカスタマイズしたダッシュボードで閲覧・分析できる仕組みを構築した。

分類項目 ③【伝える】に関する効果ある取り組み事例

◆効果的取り組み-5

8.【要素 a】 企業姿勢の情報発信

- 次世代への啓発活動: 学生向けの「スキンケア」「紫外線対策」「美容価値観」に関する講座の実施、中学生向けの「**ティーンズメイク部」を開催するなど、若い世代の健全な肌と感性を育む取り組みを行っています。

分類項目 ④【CXマネジメント】に関する効果的取り組み事例

◆効果的取り組み-6

15.【要素 e】 消費者接点における一貫した姿勢

- 企業キャラクター型ロボットを通じて、自分の感情を伝えるのが難しい子供たちをサポートする取り組みを行っています。小児がん支援の一環として、2025年3月末時点で、95の病院や団体に寄贈し、お役に立てていただいています。

分類項目 ⑤【高い志】に関する効果的取り組み事例

◆効果的取り組み-7

16.【要素 a】 企業のスタンス

- 多様性への対応(アダプタビリティ∞): ジェンダー、ジェンダー、ジェネレーション、多様な文を持つ人々に向けた適応的な商品・サービスを通じて、一人ひとりが自分らしい美しさを実感できる社会の実現に貢献しています。

【効果が表れている取り組みに共通する特徴】

自由記述 Q14(効果が表れている取り組み)からは、CX推進が成果につながっている企業にはいくつかの共通点が見られた。第一に、顧客の声を「集める」だけでなく、「理解し、改善につなげる」までのプロセスが意識的に設計されている点である。VOCを定期的に整理し、関係部門に共有し、改善の進捗を追跡する仕組みを構築している企業では、商品・サービス改善や応対品質向上といった具体的な成果が確認されている。

第二に、顧客対応部門にとどまらず、商品開発部門や営業部門、間接部門を含めた全社的な関与が促されている点である。顧客の声を動画や共有会などの形で可視化し、非接点部門の従業員が顧客体験を自分事として捉える機会を設けている事例は、CXを組織文化として根付かせる上で有効な取り組みとして注目される。

第三に、画一的なマニュアル対応にとどまらず、顧客の状況に応じた柔軟な判断や裁量を認める運用が行われている点である。こうした取り組みは、顧客との信頼関係構築や感動価値の創出につながり、結果としてロイヤルティ向上に寄与していることが示唆された。

C. 「要素と分類」に基づく取り組み課題(自由記述 Q15)

「CXの取り組みに関する実態調査」の Q15自由記述結果からみえてきた、取り組み課題について意見を集約した。

※記載については、自由記述内容よりできる限り、原文を使用しているが、一部企業名、サービス名及び特定される可能性のある内容については、統合、簡略化している場合ある。

【 CX認知・浸透不足・組織課題 】

VOC、社内への情報発信に関して課題と感じられている企業も多くみられる。CXの認知が深まっていない回答も多く、VOC 収集・社内発信における「組織課題」が見られる。

また、「社内の風土」(お客さまの声を聴く風土)の醸成、経営層における「消費者志向経営」や「CX」への意識にもばらつきがあると考えられる。更なる「CXの認知・浸透」が重要課題となっている。

(複数意見) ●CX認知度が低い・CXという言葉の浸透がされていない。

- 消費者志向経営という言葉自体がまったく浸透していない。
- 顧客視点へのシフトが進んでいない。
- 当社は業務用製品の製造販売が主体であり、CXに関する取り組みに能動的ではない。
- 部門を横断したCXのマニュアル等明確なものがない。
- 組織内部における課題の解決に向けた実行力が充分でないこと、組織横断課題における部門間連携が難しいことなどが挙げられる。
- サービス接客の質向上、業態の最先端のテクノロジーの面では、浸透が遅れていると感じる。また、働きかけ、取り組みをしていることは多いものの、会社全体で統括するという観点での取り組みが弱いと感じる。
- 経営層がCXを重視していない。
- 顧客の利用シーンまでは想像できても会社の戦略としてその先まで思いが至る対応はできていない。

【 VOC活用・分析課題 】

お客様相談部門における「顧客満足度」に関する顧客評価、お客さまから頂いた声に関しての深掘りやデータ分析にも活用レベルの差があると感じられており、「双方向コミュニケーションへ」の課題もあがっている。

- 基本的なお客様の声が活かされていないこともある。
- お客様の声を各タッチポイントから統合的に収集することができていない。
- VOCに関してもっと積極的に関心を持ってほしい。特に厳しい意見には耳を貸さない態度が見られる。
- 顧客情報→分析→改善の流れで、改善に至るまでの情報収集ができていない。
- お客さまへの満足度調査を実施しているものの、全てのお客さまのご意見をもれなく抽出しているものではなく、当社に対してご協力いただいているお客さまのお声しか収集できていない。
- 商品性上、価値を感じるのは支払いなどの局面であり体験価値を感じる機会が乏しい。その中で当社におけるCX向上はうまく整理がなされておらず、従来のお客さま満足向上の取り組みしかない。
- お客さまの声から改善する活動に着手したものの、まだまだ手探りの部分が多かったり、改善への取組みの中で社内での認識が異なったり色々な課題が出てきたりと、まだ円滑な運用ができておりません。
- お客様の潜在ニーズを探るため、お客様との接点をもつ部署にてお客様調査を行っています。しかしながら、その結果を網羅的に活用することが難しく、検討をすすめているところです。
- 顧客の深層心理を掘り下げ賛辞でも苦情でも、原因究明まではできてもその先にある真因を探るまでに至らず、顧客の深層心理を掘り下げていきたい。常に課題として残る可能性はあり。
- 若年層の顧客体験価値向上にはまだ取り組めていないと感じます。

【 デジタル・システム課題 】

「組織間連携」「社内発信風土」「システム課題」といった課題が同時に発生していると考えられる。また、生成AIを活用した情報を活用し価値へ変革していることに課題を感じている企業もあり、多角的な視点で社内への「情報発信」「組織間連携」を検討していくことが今後の課題と考えられる。

- 消費者からの意見内容や対応実績などをシステムとして全社共有するものがなく、個別の案件に関係者にメールなどで共有するに留まっている現状そのものが課題である。
- チャンネルや顧客のジャーニーのステージを一気通貫したツールが未導入のため、ジャーニー全体の管理はできていない。
- 顧客とコミュニケーションにおける相互通行のインフラと実施検証の仕組みが無いこと。
- お客様とのやりとりのテキストデータは保有していますが、これをAI等によって効果的に分析・活用して価値に変えていくことができず課題と認識しています。
- デジタルを活用した顧客体験の変革:「【社名】」を軸とした顧客とのパーソナルな関係性構築を目指していますが、今後の課題でもあります。シームレスな顧客体験:お客さま対応部門が複数に分かれており、一部アウトソーシングしている状況で、VOC情報の一元管理・活用が課題。
- CXやお客様満足に対する定量的な評価を知る手段がない。
- お客様相談室として、商品購入者の顧客満足度を把握する手段がなく、情報収集が出来ていない。
- 現場では「お客様の声」をもとにした改善活動を継続しておりますが、それらの活動がCXという概念で整理されておらず、社内での共通理解や指標の導入も未着手の状況という点が課題と考えます。
- CXという言葉はCX推進課以外では社内では使われておらず浸透はしていないが、CXの活動と思われることは様々行われている。今後CXの取り組みとしての評価をするにあたってどこまでがCXなのかと問われるとお客様相談室と他部門では捉え方が異なるのではないかが課題。
- 全社をあげてCS活動への取り組みを目指し、製造部門や顧客接点部門ではない間接部門でのCS意識の向上に長年取り組んでいるが、効果がなかなか上がっていない。
- 社員1人1人におけるコストとCXのバランス取り。
- チャットボット運用ができず、顧客接点の機会損失がある。

【自由記述から浮かび上がった主な課題】

自由記述 Q15 からは、CX推進における課題も明確に示されている。特に多く挙げられたのが、CXや消費者志向経営に対する社内認知・浸透の不足である。CXという言葉自体が十分に共有されていない、もしくは部門ごとに捉え方が異なっているため、全社的な取り組みとして整理できていないという声が多くみられた。

また、VOCの活用・分析に関しても、課題を感じている企業が多い。顕在化した問い合わせや意見は把握できているものの、顧客の潜在的な不満や真因にまで踏み込んだ分析に至っていない、あるいは分析結果を改善につなげるプロセスが確立されていないといった私的がなされている。これは、従来型の「顧客満足度把握」から、顧客体験全体を捉えるCXへの転換が、道半ばであることを示している。

さらに、デジタルやシステム面での課題も顕在化している。VOCが複数のチャンネルや部門に分散し、一元的に管理・分析できていないことや、AIなどの新たな技術を活用した高度な分析に十分取り組めていないことが、CX推進の障壁となっている実態がうかがえた。

Ⅲ. 総括・今後の展望

1. 2025 年度研究の総括

2025 年度のCXイノベーション研究会では、2024 年度に整理した「ACAPが考えるCX」のフレームワーク(5つの分類・16 の要素)を基盤としながら、CXの実践をより立体的かつ実務に即したかたちで捉え直すことに取り組んだ。その特徴は、「事例研究」「学び(東京例会)」「実態調査」という複数の活動を相互に関連づけながら進めた点にある。

事例研究においては、前年度に具体的な企業事例を十分に紹介できなかった要素を中心に、研究会メンバー以外の企業にも協力を得てヒアリングを実施した。その結果、16 のすべての要素について実践事例を整理・提示することができ、CXが企業活動の中でどのように具現化されているのかを、網羅的に示すことが可能となった。特に、顧客の声(VOC)を起点とした改善活動や、従業員の関与を前提とした価値創造、社外ステークホルダーを巻き込んだ取り組みなど、CXが組織全体の取り組みとして展開されている姿が確認された。また、これらの事例からは、顧客体験の質が現場における従業員の判断や行動に大きく依存していることが明らかとなり、CXの実現においてEX(従業員体験)の重要性が示唆された。ここでいうEXとは、従業員の働きやすさに留まらず、顧客価値創造に主体的に関与できる環境や組織的支援を含む概念である。

一方、「学び」の取り組みとして実施した東京例会では、事例研究を読み解くための視座を広げることを目的に有識者や先進企業による講演を行った。ここでは、CXを単なる顧客対応やサービス品質の問題としてではなく、顧客行動の変化、価値観の多様化、経営・組織との関係性といった広い文脈の中で捉える必要性が共有された。これらの学びは、個別の事例を評価・分析する際の判断軸を提供し、研究会内に共通の問題意識を形成する役割を果たした。加えて、AIやデジタル技術の進展が顧客接点や顧客行動に構造的な変化をもたらしていることも共有され、CXを取り巻く環境の変化を踏まえた再定義の必要性が示された。

さらに、ACAP会員企業を対象とした「CXの取り組みに関する実態調査」およびその自由記述分析を通じて、CX推進の現状、成果、課題を俯瞰的に把握した。調査結果からは、顧客接点の設計やVOC活用といった取り組みが広がりつつある一方で、CXが経営や組織の共通言語として十分に定着していない現状や、部門横断的な運用、評価指標の整備に課題を抱えている企業が多いことも明らかとなった。また、VOCの活用が顕在化した声の把握に留まり、顧客の潜在的な期待や行動変化を十分に捉えきれないという課題も浮かび上がった。

これら三つの活動を通じて、本研究会では、CXは特定の部門や施策に閉じたものではなく、企業理念、組織文化、従業員の働き方、顧客との関係性などが重なり合う中で形づくられるものであることを、実践とデータの両面から確認することができたといえる。さらに、CXの質はEXによって支えられる側面が大きく、両者は相互に影響し合う関係にあることも明確になった。

2. CXを巡る論点の整理と広がり

2025 年度の研究を通じて、CX は「顧客満足」や「対応品質」といった限定的な指標だけでは捉えきれない概念であり、企業が顧客視点を起点として価値創造を行う経営の在り方、すなわち消費者庁が提唱する「消費者志向経営」とも深く関係する概念である。

本報告書における「消費者志向経営」とは、顧客の声(VOC)を起点として企業活動全体を見直し、商品・サービスのみならず組織・文化・意思決定にまで反映させていく考え方を指す。

このようにCXは、消費者志向経営やEX、さらにはデジタル・AI活用といった複数の要素と密接に関係していることが、より明確になった。

成功事例に共通して見られたのは、顧客の声を単なるデータや要望として扱うのではなく、組織内で共有し、部門を越えて解釈し、改善行動へとつなげる仕組みが構築されている点である。また、その前提として、従業員が顧客価値創造に主体的に関与できる環境や、企業としての一貫した姿勢が存在していることも重要な要素であることが示唆された。すなわち、CXの高度化はEXの充実と不可分であり、両者を統合的に捉える必要がある。

一方で、実態調査からは、多くの企業においてCXという言葉や考え方の社内浸透が道半ばであること、VOC分析やデジタル活用が十分に価値創造へ結びついていないことなど、共通する課題も浮かび上がっている。これらは、CXを個別施策としてではなく、経営・組織の仕組みとしてどう位置づけるかという点に、今後も検討の余地があることを示している。

3. 今後の研究に向けた展望

CXは、成功している企業においてもその実践のかたちはさまざまである。しかし、事例研究や調査を重ねる中で、企業の業種や規模を超えて、CXの価値創造につながっている共通の考え方や取り組み方が存在していることも見えてきた。

加えて、こうした実践の多くにおいては、顧客体験の質が、現場で顧客と向き合う従業員の働き方や意識、組織としての支援の在り方とも密接に関係していることが、EX という視点からも示唆されている。今後は、EX と CX の相互関係を踏まえた分析が重要となる。さらに、AI・デジタル技術の進展が企業経営に与えるインパクトも無視できない研究要素となる。

今後のCXイノベーション研究会では、これまで整理してきた「要素と分類」を一つの手がかりとしつつ、顧客視点・従業員の関与・組織や経営の仕組みといった複数の観点を往復しながら、多様な実践の背後にある成功要因や重要な示唆を探求していきたいと考えている。完成形としてのモデルを提示することを目的とするのではなく、各社の取り組みから得られる知見を蓄積・整理することで、企業が自社なりの価値創造のあり方を考え、発展させていくための視点や対話の素材を提供し続けることが、本研究会の役割である。

謝辞

本報告書の作成にあたり、CXイノベーション研究会の研究活動にご協力を賜りました皆さまに、心より御礼申し上げます。

本年度は、セミナーや学習会、ならびに東京例会を通じて、CXをめぐる理論や実務、社会・技術環境の変化について貴重な知見をご提供いただきました。これらの学びは、研究会における事例研究や考察を深めるうえで大きな示唆を与えてくださいました。

また、事例研究において企業ヒアリングにご協力いただいた企業の皆さまからは、日頃の取り組みや課題について率直なお話を伺うことができ、本研究に実践的な広がりと深みをもたらしていただきました。

あらためてご支援いただいた関係各位に深く感謝申し上げますとともに、本研究成果が今後のCX推進の一助となることを願っております。

敬具
CXイノベーション研究会
研究員一同