

<2018年2月27日(火) ACAP 西日本支部大阪例会(会場 OMM ビル)での講演録>

アサヒグループホールディングスの

「消費者志向自主宣言」までの道のりとその効果

アサヒビール株式会社

品質保証部 お客様相談室 羽鳥敏彦氏

### ■アサヒビールに根付いている“すべてはおお客様の満足のために”

弊社では現在、事業活動によるE S G (Environmental=環境、Social=社会、Governance=企業統治) への取り組みを通じて、C S V (Creating Shared Value=お客様との共通価値の創造) 経営に取り組む、というメッセージをホームページで発信しているのですが、これは最近新たに始めたことではありません。

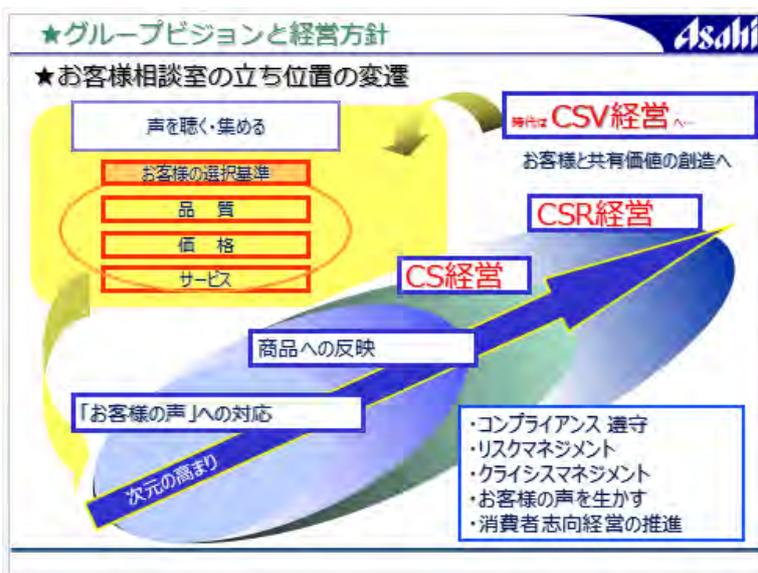
「最高の品質と心のこもった行動を通じてお客様の満足を追求し、世界の人々の健康で豊かな社会の実現に貢献します」という経営理念を掲げていますが、これは元々アサヒビールが使っていたものを承継したものです。

企業行動指針でも「お客様の満足」が一番上に出てきますし、お客様に対する基本方針の中でも、「全ての企業活動の原点をお客様の満足におき」や「思考と行動の確信を通じてお客様の期待に応える新たな価値を提案」といったことを掲げています。

(※経営理念は、消費者志向自主宣言当時のもの。現在は、AGP:Asahi Group Philosophy)

このように、当社は消費者志向自主宣言よりも前から、お客様満足の実現を目指した経営を行って参りました。

### ■「お客様相談室」の立ち位置の変化



私が所属している「お客様相談室」は1980年代に作られましたが、その位置付けや役割は、時代とともに、少しずつ変わってきました。

できた当時は「クレームや苦情が来れば、それにいち早く対応しましょう」というだけのものです。出てきたら対応、出てきたら対応、の繰り返しでした。いわゆる“もぐらたたき”です。

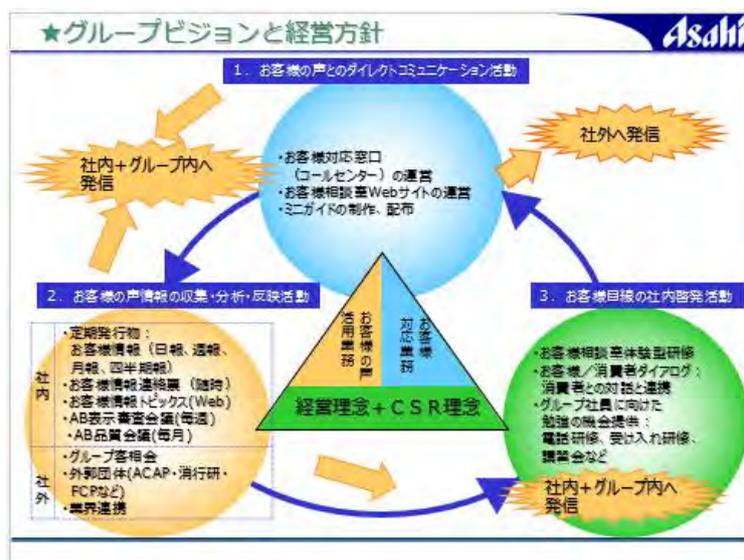
その後90年代からは、少しずつお客様の声を商品に反映していくような取り組みも始め、2000年代に入ってくると、CS経営やCSR経営と言われる時代になったこともあって、お客様と共有できる価値について考えるようになりました。

例えば、お客様から「いつものスーパードライと味が違う」といった声が入った時のことです。調べてみると、弊社で定めている味の保証範囲内ではあるものの、通常よりもほんの少しだけ酸味が強かったのですが、そのような時に、ただ調べた結果として、お客様に「定めている味の保証範囲内です」と伝えるだけではいけない、ということです。

このままの品質基準で良いのか、この品質が価格とバランスが取れているのか、サービスとしてどこまでやるべきか、といったことを考えて、経営に伝えるところまでが私たちの仕事だろうと考えるようになりました。

現在はこのような考え方のもと、消費者志向経営を推進しようという気概をもって取り組んでいる、というところになります。

## ■消費者志向経営を推進するための取り組み



この図は社内の研修でも使っているもので、当社の消費者志向経営を推進するフローを示した図になります。

特徴的なことは3つあります。

1つ目は、コールセンターの運営による情報分析と活用です。社内だけではなく、社外にも

お客様からお寄せいただいた声を発信しています。さらに、お客様目線での社内啓発にも取り組んでいます。

2つ目は、毎週実施しているA B表示審査会議です。これは、世に出す商品表示などについて、参加メンバー全員が消費者視点での確認をして、しっかりとお客様に意図が伝わるのかを検討する会議です。

こういった点は、担当部署だけでは気付きにくい場合がありますから、消費者視点をもった私たち（お客様相談室）も一緒に確認して、不適切な点があれば、指摘するようにしています。

3つ目はデザインレビュー会議です。新しい商品、新しい容器、新しい包材など、新しいものを出す時に実施するのですが、誰が、いつ、どのように使うもので、どんなリスクがあって、そのリスクは何をしたら解決できるのか、といったことを考える会議です。そこにもお客様相談室のメンバーが参加して、消費者視点での意見を伝えています。

#### ■消費者志向自主宣言までの取り組み

このような取り組みをお客様相談室として進めてきたのですが、まだまだやらなければならないことがあるのではないかと思います、消費者志向自主宣言を考えました。

次に、この消費者志向自主宣言を実現するまでの進め方について、お話させていただきます。

#### 1) キックオフシンポジウムに担当役員が出席

まずは担当役員に参画いただくことが大切だと考え、消費者志向自主宣言のキックオフシンポジウムに出席してもらいました。

#### 2) CSR部門との連携と、ホールディングスとして宣言することの確約

私たちだけでは力が足りませんので、担当役員と同時に、CSR部門との連携も考えました。当初は、「今までも消費者に対する取り組みをしているじゃないか。こういうこともやるのか？」という声が出たのですが、担当役員から、「アサヒビール単体ではなくホールディングスでやろう。そのためにも宣言の期限も設定して、当社がファーストエントリーしよう」と言ってくれたことで、協力を取り付けることができました。

「ファーストエントリー」とは、「他社に先駆けて始める」という考え方で、当社では「スーパードライ」の開発時から大切にしている考え方になります。

#### 3) 宣言のために私たちが担当した準備

消費者志向自主宣言を行うために私たちが担ったことが、「現在行っていること・できていることの抽出」、「自主宣言内容のたたき台」、「グループ各社との連携」の3つです。

「現在行っていること・できていることの抽出」としては、ホールディングス、アサヒビー

ル、アサヒ飲料、アサヒグループ食品と4つに分けて、「コーポレートガバナンスの強化」や「お客様との信頼の構築」といったような6つの軸で情報の抽出を行っていきました。例えばアサヒビールであれば「消費者ダイアログ」や「お客様相談室体験研修」に取り組んでいましたので、そういった内容をすべて抽出し、6つの軸に分けていく、というものです。

「自主宣言のたたき台」は、必要だろうという声があがりましたので、いろいろな情報をもとにして、私どもで作成しました。

また、ホールディングスで行うわけですから、すべてのグループ会社とも連携して、グループ内部でも発信・周知してもらうための働きかけも私たちで行いました。

#### 4) 経営トップへの働きかけ

経営トップへのプレゼンはCSR部門のゼネラルマネージャーにお願いしましたが、その際に提出した資料のベースは我々で作成しました。経営トップは何枚もある資料には目を通しませんので、「なぜやるのか」「枠組み」「ベースにある考え」など、必要な内容をできるだけコンパクトになるようにまとめました。先ほど紹介した図もこのときに作ったものになります。加えて、消費者基本法第5条も自主宣言を推進するための根拠条文として使いました。第5条の「事業者の責務」の第5項には、「国または地方公共団体が実施する消費者行政、消費者政策に協力すること」と明記されていますので、「法律でそう定められていますから宣言しますよ」という説明を加えました。

これらの活動の結果、無事に経営トップから承認をもらうことができ、ファーストエントリーで消費者志向自主宣言を行うことができました。

#### ■消費者志向自主宣言後のメリット

宣言してから1年と少し経ちましたが、次のようなメリットにつながりました。

##### 1) 「社長メッセージ」に掲載

2017年2月10日消費者志向自主宣言の参加企業が発表されたのですが、その直後の2月27日に、弊社ポータルサイト内で社長が中期経営計画の説明とともに、その重要な柱としてのESGへの取り組み強化や、CSV戦略に対するメッセージを掲載していただけました。「消費者志向宣言をした」という直接的な表現ではなかったのですが、骨子だったのでしたから、大変嬉しかったです。

##### 2) 「お客様相談室体験研修」への参加人数の増加

「お客様の声を直接聴くことによって、改めてお客様視点に立ち返るきっかけにする」などの目的を持って、お客様相談室が主催して実施してきた研修です。お客様相談室は規模が大きくないので研修の参加定員を決めているのですが、宣言後は定員をオーバーするほどの申し込みが届きました。特にグループ会社の社長をはじめ部長クラスも多く参加してもらえました。受講したグループ会社の社長自ら社内報にコメントを寄稿してくれたこともあ

り、「社長が受けているから俺も受けなければ」といった具合で、下の人への良い影響もあったと思います。

### 3) 開けやすい缶蓋による「ワールドスター賞」の受賞

「135ml 缶」という小さい缶があるのですが、特にご高齢の方から、開けにくいという声があがっていました。この声に応える開けやすい缶の開発をした結果、世界包装機構主催の「ワールドスターコンテスト 2018」で「ワールドスター賞」をいただくことができました。これは高齢者の皆様に試していただき開発したものです。まさにお客様との共有価値の創造につながる事例となりました。

#### ■消費者志向自主宣言は、サステイナビリティへの第一歩

経営理念の「最高の品質と心のこもった行動を通じてお客様の満足を迫及する」にある通り、消費者志向経営は企業活動の原点だと思います。おそらく皆様の会社にも企業理念、経営理念、社是などがあると思いますが、そこにもお客様の視点で活動しよう、という内容が入っているのではないのでしょうか。

消費者志向自主宣言について申し上げますと、「今までもそうした取り組みを行ってきた」だけでは、少し厳しい言い方になるかも知れませんが、自己満足だと思うのです。やはり内と外に向けて宣言することが、持続可能、いわゆるサステイナビリティへの第一歩ではないかと思います。

自主宣言を行ったことによって、先ほどのようなメリットや、表示審査会議での視点の厳しさにもつながりました。まだまだ対応しなければいけない案件はたくさんあるものの、組織の底上げには確実に繋がっていると思います。

皆様も、難しく考え過ぎず、まずは今の取り組みを集めることから始めてみてはいかがでしょうか。

以 上

無断転載・転用禁止 © 公益社団法人 消費者関連専門家会議