

2024 年度研究成果報告書
2025 年 6 月 19 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—



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】

2024年度報告書の概要	3
はじめに	4
I. ACAP が考える CX	7
II. 事例研究のフレームワーク＝「要素と分類」	9
III. 事例研究(要素と分類の紹介)	11
IV. 考察～事例集のまとめ	25
V. 総括～まとめ	30

【ACAP 研究所 CX イノベーション研究会】

2024 年度(2024 年 4 月～2025 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)
- 神宮字 慎 (個人会員)
- 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 (麒麟ホールディングス(株))※2025年1月より
- 平井 大生 ((株)ヤマハミュージックジャパン)
- 広田 宜之 (麒麟ホールディングス(株))※2024 年12月迄
- 宮崎 康司 (ネスレ日本(株))
- 村井 正素 (住友生命保険(相))

なお、原 弘行 研究所担当理事(ユニ・チャーム(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、貴重な情報やご意見を頂戴した。

2024年度報告書の概要

CX(customer experience)の重要性

公益社団法人消費者関連専門家会議(ACAP)は、「消費者に最も近い消費者志向事業者団体」として消費者・行政・企業相互の信頼構築に向けた事業を展開しており、2025 年に創立 45 周年の節目を迎えた。近年、消費者を取り巻く環境は大きく変化しており、社会のデジタル化や高齢化が進む中、CX の重要性が高まっている。ACAP は「CX イノベーションを巻き起こす」を活動コンセプトに掲げ消費者志向経営の次なるステージを目指している。

ACAP が考える CX

消費者と事業者双方のより良い未来を志向し、上記「CX イノベーションを巻き起こす」という活動コンセプトを実現するため、ACAP 研究所「CX イノベーション研究会」は「ACAP が考える CX」を策定した。「ACAP が考える CX」は主要文と補足文の二段階で構成し、当研究会はこの定義を会員共通の認識として具体的な行動へと進めることが重要であると考えている。

事例研究のフレームワーク＝「要素と分類」

当研究会は ACAP 会員企業と共に CX に関する研究を展開しており、各企業が CX を推進するための具体的な取り組みやベストプラクティスを共有し、消費者志向経営の新たなステージを見極め、持続可能な社会の実現を目指すべきであると考えている。そこで、事例研究のフレームワークとしての要素を見出し、体系的に分類し、「要素と分類」として取りまとめた。

事例研究

研究会メンバーが自社の取り組みの中から、「ACAP が考える CX」につながる事例を探り、各社の実践事例が「要素」のいずれに該当するかを整理した。具体的には、ポーラ、ネスレ日本、ヤマハミュージックジャパン、良品計画、ハウス食品、ポッカサッポロフード&ビバレッジ、キリンホールディングス、住友生命保険、ピジョン、第一フロンティア生命保険、国分グループ本社の 11 事例を紹介している。

事例集のまとめと考察

上記の実践事例を「要素と分類」に当てはめて考察すると、次の 7 つの「視点」が見えてきた。

- 多様なタッチポイントの活用
- 広く社会の声を傾聴
- 真の期待と要望の理解
- 情報の集約と社内の連携
- 消費者接点における一貫した姿勢
- 活動内容の情報発信
- 企業理念や経営層のコミットメント

これらの「視点」が、企業の各所管部門の連携によって一連の流れとして展開されることにより、CX イノベーションを巻き起こすことが可能となるであろうと、当研究会は考えている。

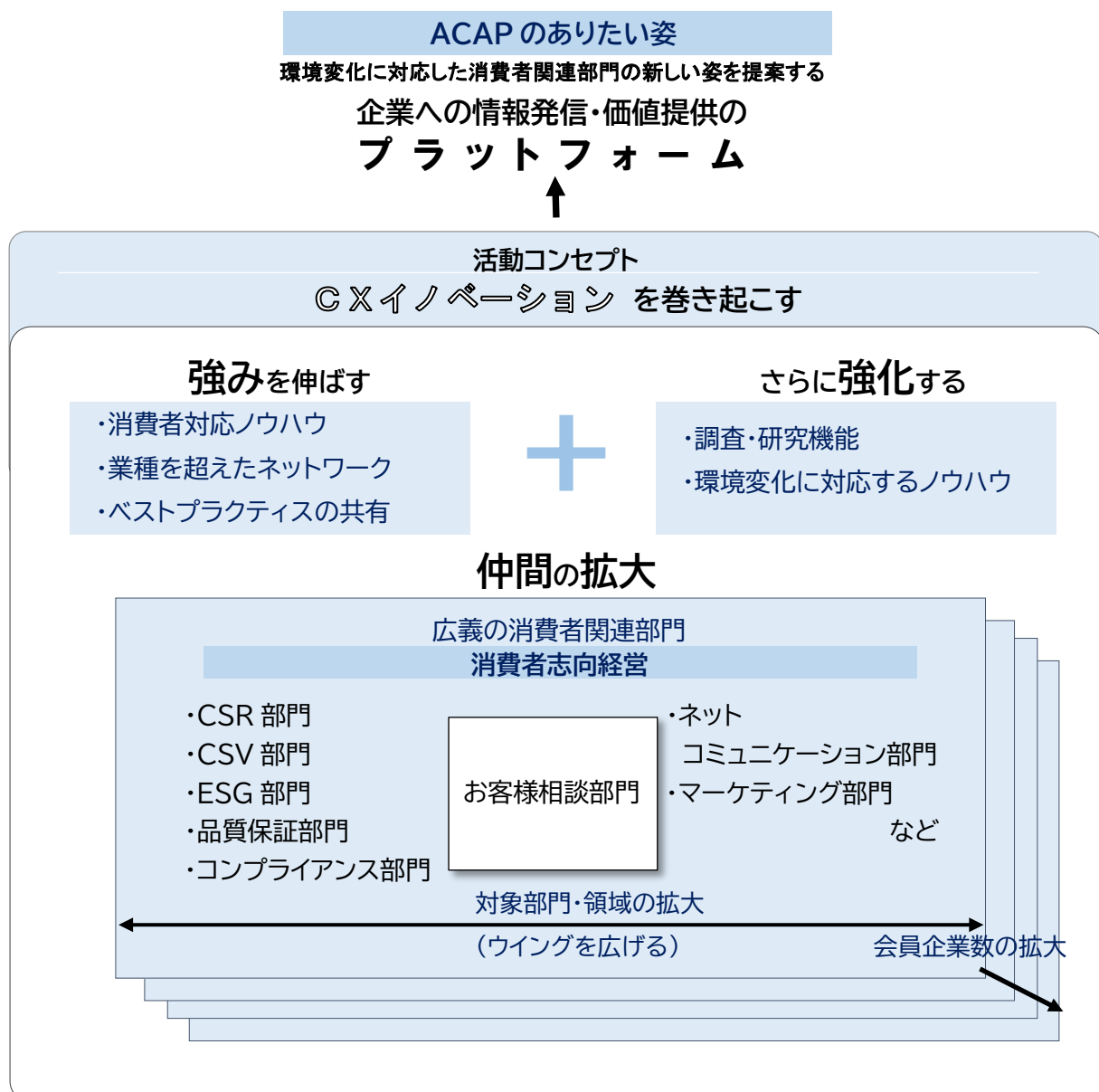
ACAP の「企業における消費者対応体制に関する実態調査(2024 年度)」では、企業が CX に関心を示す数値(「関心がある」「やや関心がある」)が 74.6%である一方、63.0%の企業は「特段の取り組みを行っていない」という現状が報告されている。そんな状況下、当研究会の策定した「要素と分類」や「7 つの視点」が各企業の CX 推進の取り組みの一助になれば幸いである。

はじめに

公益社団法人消費者関連専門家会議(ACAP)は、「消費者に最も近い消費者志向事業者団体」を標榜し、消費者・行政・企業相互の信頼構築に向けた各種事業活動を展開しており、2020年に創立40周年を迎え、今年は45年の節目を迎えている。

近年、消費者を取り巻く環境は大きく変化し、社会や消費活動のデジタル化に伴うコミュニケーションの形態が進化する一方で高齢化が急速に進行するなど、企業における消費者対応の革新が求められている。そして、この新しい消費者関連部門の姿を提案し、各種情報発信するプラットフォームの存在が必要となっている。ACAPは企業等の消費者関連部門が広く横断的なネットワークを形成する組織である故に、プラットフォームの役割を担うことが可能であると考えており、それが「ACAPのありたい姿」にほかならない。

【参考】 創立40周年を機に公表した「ACAPのありたい姿」



ACAP が CX を掲げた意味

「ACAPのありたい姿」を実現するため、創立40周年に私たちが掲げた活動コンセプトは、「CX イノベーションを巻き起こす」であったのだが、CX をキーワードに掲げたことに関して、冒頭で少し触れておきたい。

CX(customer experience)は、多くの場合「顧客体験価値」と訳されている。かつて CS(customer satisfaction～顧客満足)が高らかに提唱された時代があった。お客様の不満を見つけて解消し、満足度の維持と向上を図り、再度購入いただくには、商品やサービスの価格、性能や機能、丁寧な対応や親切な説明といった、契約や販売、製品等提供時の接点における物理的、合理的価値が重視され、それを担うのは営業やお客様相談室などのお客様接点の部門であるという考え方であった。CS の意義は、今も否定されるものではないが、これら合理的価値の追求は、いずれの会社も行き着くところは(言うならば)「似たり寄ったり」で、他社との差がつきにくく、いわゆる「おもてなし」の競争だけでは難しいということを、私たちは学んできたのであった。

時代は移り、今は CX が重要であると言われている。情報通信技術の進歩等により私たちは実に多くの商品やサービスと出会うことが可能となった。実に多くの選択肢から購入が決定され、使用または利用され、さらにアフターフォローに至るまでお客様との接点機会は拡大している。それらのあらゆる過程(カスタマージャーニー)の接点(タッチ ポイント)における満足感や喜び(顧客体験＝CX)が重要視されており、お客様の事前期待を上まわる心理的、感情的な価値創造が重要であって、この感情的な価値こそ熱烈なファン(ロイヤルカスタマー)を創造する要素であると言われている。

CX の意義をわずか数行で言い表してしまったが、これをコーヒーショップの例で説明しておこう。お客様はコーヒーの価格と味だけを選択の基準にしているのではないと言われている。店舗入口のたたずまいに惹かれる場合もあれば、ネットで検索して来店するお客様もいるだろう。もちろん価格が安くて美味しいに越したことはないのだが、席の座り心地はどうか、落ち着き くつろげる場か、騒がしくないか、安らげる雰囲気か、音楽はあるのか、店員の対応は気持ちが良いか、フェアトレードは実践されているか、再び立ち寄りたと思う空間か、評判はどうなのかという、あらゆるタッチポイントに気を配る必要があり、それらが満たされてはじめて、そのお客様は後日に至り、友人を誘ってくださるのではないか。…と私たちに問いかけている。

例えば生命保険業界では、保険の加入(契約)を検討している人は、近年、ネット検索することから会社や商品を選択するケースが多いそうだ。口コミも重視されているらしい。アクセスのしやすさとサイトの分かりやすさ、営業担当者の知識や対応力、対応の的確さや契約手続の簡便性。アフターフォローや事故発生時の通報が容易かどうか、保険金等支払いの迅速性、税金の説明、会社の社会貢献状況等、あらゆる場面での評価や満足度が口コミにも影響し、顧客の増加、ひいては業容拡大に関連しているというのである。

便宜上、コーヒーショップと生命保険業界の例を示したが、CX は従来の CS の概念とは異なっている。個々の場面で展開する CS(顧客満足)の集大成が CX であり、企業との信頼関係でつながったロイヤルカスタマーの創造こそ CX の最終目標であり、ならば会社全体での CX への取り組みが必要であると考え、ACAP は「CX イノベーションを巻き起こす」を活動コンセプトに掲げたのであった。

さて、CX を掲げた経緯をお話したが、CX に関しては多くの解説本が出版されており、ネットも

関連記事が溢れているものの、その定義や概念は必ずしも一様ではない。また長い間、CS 戦略を展開してきた企業において、すべての従業員がすぐに CX の意義を理解するのは難しいだろう。そんな中、ACAP 理事会から ACAP 研究所に下りてきたのが「ACAP の考える CX とは何か」を策定し、「ACAP における『CX イノベーション』の定義」を導き出してほしいという課題であった。

ACAP 研究所は、これに応えるべく 2021 年度に「CX イノベーション研究会」を創設し、この研究会に参画いただける ACAP 会員を広く募集した。応募いただいた研究員の一覧は別掲のとおりで、当該メンバーによって研究活動を展開し、ここに研究成果を披露するに至っている。

これまでの研究報告の過程については以下のとおりである。

● 2022 年 9 月 26 日

ホームページで「ACAP が考える CX」を報告

⇒ https://www.acap.or.jp/square/ari/ari_cx2022/（会員専用ページ）

● 2023 年 11 月 22 日

ACAP 東京例会にて「CX イノベーション研究会進捗状況について」を ACAP 会員に報告

● 2024 年 8 月 30 日

ホームページで「ACAP が考える CX イノベーションの定義」等を報告

⇒ <https://www.acap.or.jp/about/acap2030/cxinnovation/>

● 2024 年 12 月 16 日

「2024 年度 ACAP 研究所成果報告会」で「CX イノベーションのコンセプトと要素」等を報告し、ホームページに動画を公開

⇒ <https://www.acap.or.jp/research/>

「価値創造」という言葉を、最近しばしば目にする。企業が想定している「価値」が必ずしも消費者の望んでいる「価値」にぴったりマッチしているとは限らず、また消費者の意識(意向)も絶えず変化している。「売ったらおしまい」ではなく、消費者に寄り添い、絶えずその声を聴き、商品やサービスに反映させ、新たな価値を消費者と一緒にあって創り出していくことが「価値創造」の本来の姿であり、その過程が「CX推進」そのものであると、私たちは考えている。

この研究成果報告書が皆様の業務運営に、少しでも役に立つよう切に願っている。

I. ACAP が考える CX

ACAP が考える CX

私たちの目指すCXは、
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
することである。



実現への姿勢と行動

◆接する機会とコミュニケーション

- ・事業者は、広く社会の要請や消費者の声を聴き、「真の期待と要望」を理解し、消費者と接するすべての機会に、自らの一貫した姿勢や活動内容など信頼できる情報を発信する
- ・消費者には、事業者の姿勢や活動内容、商品・サービスを受け止め、積極的に意見、要望を伝えていただく

◆価値の創造と革新

- ・事業者は、高い志を持ち、社会や消費者の期待を超える感動価値と信頼関係を創造し、これを高め、革新して行く

◆継続と発展

- ・事業者は、消費者の支持を拠りどころに、働きがいある組織風土を構築し、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を強化する
- ・消費者には、共感し信頼する事業者の商品・サービスを積極的に利用し、支持、応援していただく

ACAPは、「CXイノベーションを巻き起こす」という活動コンセプトを掲げ、消費者と事業者の双方にとってより良い未来を目指している。この活動コンセプトを実現する上で、「ACAP が考える CX」を明確に定義し、共有することが重要であった。

この定義を策定するにあたっては、ACAP が消費者志向経営を推進し、消費者市民社会の実現を目指す団体として、ACAP らしさ、つまり消費者に対する深い理解と共感を反映することに留意した。

まず、研究会参加メンバーそれぞれが抱く CX のイメージ、自社における CX 活動の事例、そして自身が感動した CX 体験などを共有するためのディスカッションを実施した。これは、メンバー間で CX に対する共通認識を醸成するための重要なプロセスであり、その上で、ACAP として CX の定義につながる「キーワード」や「短い文章」を提示しあい、議論を重ねながら文章化を進めていった。

議論の中では、「消費者志向経営の核となるものが CX 経営であろう」、「消費者志向経営を次のステージに引き上げ、持続可能な社会につなげるべきだ」という意見が寄せられ、消費者志向経営を推進し、消費者市民社会の実現をめざす ACAP の Vision【目指す姿】をふまえ、「社会をどのようにしていきたいか」という能動的メッセージを込めたい」という意見が多かった。その結果、「主要文」は、「心豊かな生活と持続可能な社会の実現に寄与することである」という言葉で締めくくった。

「CX イノベーションを巻き起こす」という活動コンセプトを、会員企業だけでなく、広く社会に浸透させるためには、その主要文を姿勢と行動に結びつける言葉で表現する必要があったため、研究会は、主要文をさらに具体化した「補足文」を掲げることとし、その表現方法としては、以下の 3 項目に留意して検討を進めた。

1. 主要文の言葉を補足文で具体的に説明する。
2. 主要文の実現に向けたキーワードを補足文で列挙する。
3. 主要文の発展を、補足文でステップ 1、ステップ 2 のように段階的に示す。

最終的には、主要文で「ありたい姿」を簡潔に表現し、補足文で実現に必要な要素や具体的な行動を説明する表現とした。当初は補足文のタイトルは「実現への要素」と記していたが、主要文に対する行動であることをより明確にするため、「実現への姿勢と行動」に変更した。

また、補足文は、「接する機会とコミュニケーション」、「価値の創造と革新」、「継続と発展」という項目で整理し、消費者と事業者それぞれの姿勢と行動を明確に表現した。

このように、「ACAP が考える CX」は、顧客満足(CS)を超え、消費者と事業者の良好な関係を構築し、共創・協働していくことで、持続可能な社会の実現に貢献する概念として表現した。

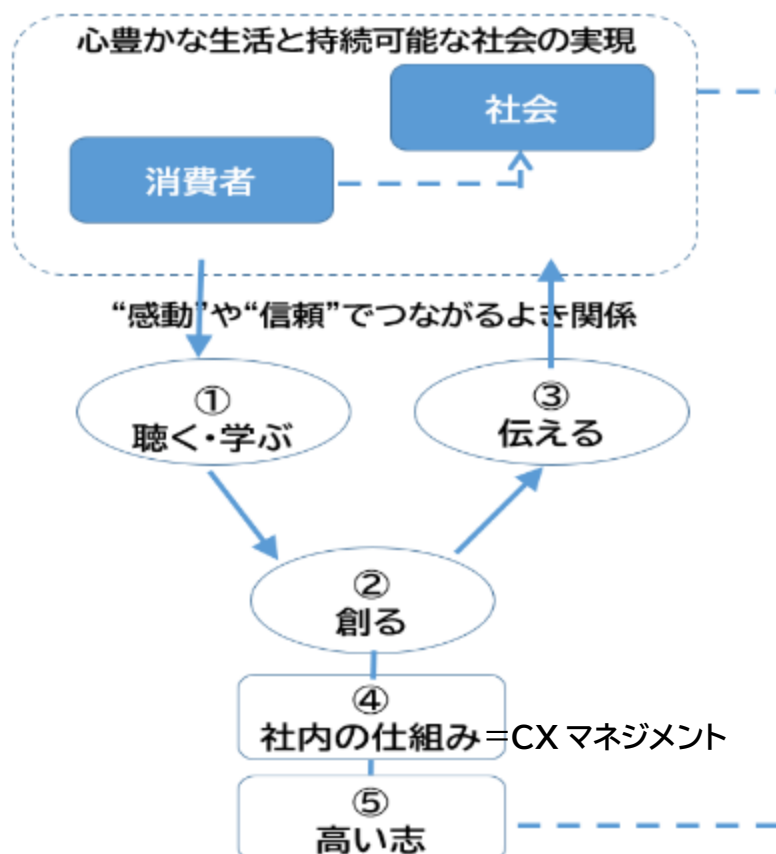
Ⅱ. 事例研究のフレームワーク＝「要素と分類」

CX イノベーション研究会は、会員企業と共に CX 研究を進めていくことを想定している。各企業の CX を向上させる具体的な取り組みやベストプラクティスを共有することで消費者志向経営の次のステージを目指すことが可能となり、持続可能な社会の実現にも結びつくであろうと考えている。

そこで「ACAP が考える CX」を実践している企業を研究することが重要と考え、企業が具体的にどのような取り組みを行っているかを研究することとし、この事例研究を進めるにあたり、そのフレームワーク＝「要素と分類」を以下のとおりまとめた。

1. 考え方

- (1) 「ACAP が考える CX」を実践している企業を研究するうえで、キーとなる取り組みを探る必要がある。そのため、まず「ACAP が考える CX」の主要文と補足文に記されている内容の「要件ばらし」(＝CX 実現に向けたキーとなるアクションや状態の抽出)を行った。
- (2) 抽出した各要件を、関係性や流れでくくり、見出し(分類)を付け、CX を進める上での企業活動のフローを下のとおりに図示した。
 - ①(社会や消費者の声を)「聴く・学ぶ」
 - ②(ソリューションに向けた価値を)「創る」
 - ③(企業や製品・サービスの意図や取り組みを)「伝える」
 - ④(社内の仕組み＝)「CX マネジメント」
 - ⑤(企業のパーパスやスタンスなど)「高い志」の 5 つの分類である。
- (3) 上記 5 つの分類に、「要素」と「要素の具体的内容」を加えて分かりやすく一覧にまとめたのが、次ページの「要素と分類」である。



2. 要素と分類

分類	要素	要素の具体的内容
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
	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つて学ぼうとしている
	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
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
	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
	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
	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
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
	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
	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
④ CX 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
	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)
	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
	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
	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
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

3. 活用方法

検討過程では、この「要素と分類」をチェックポイントとし、マトリックスとして進化度を評価する指標としての活用も考えた。しかしながら「満点を取る(すべてにチェックが入ること)がCXの実現と言えるのか」という議論が起き、「CXはそれぞれ企業が自社の置かれた環境や顧客＝消費者、また、ありたい姿や企業独自のスタイルの中で推進するもの」であって、満点を取ることが必ずしもCXの実現という訳ではないという結論に至った。

したがって、「要素と分類」が示しているのは、CXの推進を目指すために実践すべき「善き行動」のリストであり、CXの取り組みを開始する企業が、自社らしいCXを展開するための参考事例として活用するものと理解願いたい。

Ⅲ. 事例研究(要素と分類の紹介)

1. 事例研究の進め方

研究会メンバーの所属する企業が展開している各取り組みが、前ページの「要素と分類」に照らして、いずれの「要素」や「分類」に該当しているのかを検討した。その結果、11 企業(11 事例)が、9 項目の「要素」に該当しているものと確認できた。

については、各社の取り組み(実践事例)を、次ページ以降、一つずつ紹介することとする。

分類	要素	企業名
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)	株式会社ポーラ
	b.広く社会の要請や消費者の声を傾聴する 姿勢	ネスレ日本株式会社
	c.「真の期待と要望」の理解	株式会社ヤマハミュージックジャパン
② 創る	a.情報の集約と社内の連携	株式会社良品計画
	b.情報を共有化する仕組み	ハウス食品株式会社
	c.継続的なよき関係	—
	d.感動価値と信頼関係の創造、革新	—
③ 伝える	a.企業姿勢の情報発信	—
	b.活動内容の情報発信	ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社 麒麟ホールディングス株式会社
	c.接点での情報発信	—
④ CX マネ ジメント	a.事業の継続的发展と社会 貢献につながる ビジネスモデル	—
	b.顧客側の評価	—
	c.働きがいのある組織風土	—
	d.双方向のコミュニケーション	住友生命保険相互会社
	e.消費者接点における一貫した姿勢	ビジョン株式会社 第一フロンティア生命保険株式会社
⑤ 高い志	a.企業のスタンス	国分グループ本社株式会社

2. 要素と具体事例

(1) 分類① 聴く・学ぶ

分類	要素	要素の具体的内容
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
	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 に取りに行き、学ぼうとしている
	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

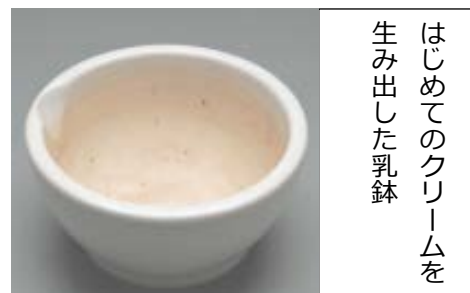
分類① 聴く・学ぶ—【要素 a】 あらゆる接点、接する機会

分類①の【要素a】は、「あらゆる(消費者等との)接点・接する機会 (接点の多さ)」である。ポーラの以下のような取り組みが、これに該当すると思われる。

株式会社ポーラ 事例

株式会社ポーラでは、「多様なタッチポイントで創業の原点を忘れることなく、お客さま・地域・社会と接する」体制が構築されている。その原点は、創業のエピソードに遡ることが出来る。

創業者がある日、妻の手荒れを見て、何とかしてあげたいと、独学で作ったハンドクリームをプレゼントした。それがポーラの創業の原点ということである。一人ひとりのお客さまにご自分の肌に最適な化粧品を長くご愛用いただきたい、地域と共生していきたい、という想いは、不変である。



全国に約 2800 の店舗・24000 人の販売員、オンライン受注窓口、お客さま相談室、すべてのタッチポイントでファンづくりを目指し、それぞれの役割でお客さまに接している。

タッチポイントにおける具体的な取り組みは次のとおりである。

(ア)店頭

体感して頂く、商品に触れていただく、お買い物の時間を楽しんでいただく お客さまの肌に触れる、関係性を育む、時間以上の体験価値

(イ)オンラインストア

店に行く時間がない、近くに店がない、手軽に買いたい、店は敷居が高い・・・などのお客さまへ電話・メールで接客、勧めるより、お客さまの欲しいに寄り添う

(ウ)お客さま相談室

「店やオンラインストアに聞くほどではない」「ポーラに興味はあるが購入に踏み切れない」等、それぞれの不安や興味に耳を傾け、一歩前にすすむお手伝い。また、耳の痛い声にも真摯に接する。厳しいお声も嬉しいお声も社内へシェア、ファンづくりに活かそう、一緒に考えよう、というスタンスで発信を行っている。

お客さま・地域・社会の三方よしを目指し、各地域で BLOOM OUR TOWN(BOT)活動に取り組んでいる。この活動には地域に根差し、お世話になってきたポーラとして、地元を美しく花を咲かせたいというメッセージが込められている。

様々な活動を通じ「地域と両想い」になり、結果としてそれがブランディング活動にまた新しい出会いを通じ、新しい気づきをいただき、働き甲斐にもつながっている。

活動例 愛媛県新居浜市との包括連携協定



産後ケアアプリ「mamaniere」(ママニエール) 利用してみませんか

株式会社ポーラ独自の顔分析技術を活用し、産後の“今”のあなたの心とからだの状態をスマートフォン等で撮影することで分析。分析した結果をもとに、産後の“今”のあなたにおススメなケア方法やサービス、情報を提案します。

そして、アプリの位置情報と検索機能を使うことで、新居浜市の子育て情報を調べたり、確認することができます。



ママをケアするアプリ「ママニエール」

ポーラの肌分析技術を利用して母親の健康状態を把握し、居住地や子どもの月齢、母親の体調に基づいて、個別にカスタマイズされた情報を配信。具体的には、食事や運動、睡眠に関するアドバイス、育児に関するヒント、地域のイベント情報、また育児サポートや各種サービスなどとマッチングする。

愛媛県新居浜市にあるポーラ新居浜店のスタッフと愛媛県在住の社員が取り組んでいるのが、ポーラが開発した「ママニエール」というアプリで産後ママをケアするアクションを広げる活動。自店のお客さまにもママニエールの活用方法を相談するうち、市役所の方々とお話しする機会につながり、産後ケアの窓口や電話相談が利用しにくい、気軽に利用しやすいアプリ導入を検討するが、ノウハウや予算の面で厳しい。

こうした事情の中、地域の悩みを解決したいという思いが重なり、本社のママニエール開発チームの協力を得て話が進展、人と人の輪が広がっていく中で、新居浜市との連携包括連携協定締結に繋がった。

分類① の【要素b】は、「広く社会の要請や消費者の声を傾聴する姿勢」であるが、ネスレ日本の、以下のような取り組みが、これに該当すると思われる。

ネスレ日本株式会社 事例

ネスレ日本株式会社では、全世界で企業活動を実施するにあたり、その根幹となる経営理念として「経営に関する諸原則」を掲げているが、その最初の重要項目として、消費者とのコミュニケーションをあげている。

また、同社は、「Think Globally, Act Locally」という考え方の元、重要なガイドラインやルール、ガバナンス等はスイス本社を基準に作成されるものの、製品やサービスといった直接消費者にかかわる部分は、各国の消費者に合わせたモノづくりを行うといった考え方のもと、全世界188か国で事業展開を行っている。したがって、各国それぞれの消費者の声を「聴く・学ぶ」といった姿勢が、企業理念として根付いている。

消費者

経営に関する諸原則

栄養・健康・ウェルネス

私たちは、栄養・健康・ウェルネスに関するネスレのコミットメントに従って、ネスレの製品カテゴリーすべてにおいて最もおいしくて健康的な選択肢を提供することを目的としています。私たちは製品の栄養価の向上に取り組めます。製品ポートフォリオの全体的な健全さを改善し、手頃な価格になるように努めます。ネスレが長い間培ってきたイノベーション能力によって、私たちは迅速かつ俊敏にイノベーションに取り組んでいきます。

ネスレは透明性のある栄養情報を提供し、健康的なライフスタイルを応援するよう取り組みます。ネスレのコーポレートスローガン「We are Nestlé, the Good food, Good life company」を通じてこの思いを表しています。

品質保証と製品の安全性

世界中で、ネスレという名前の付いた製品は、最高の品質と安全性を備えていると消費者に約束する証となり得ます。

ネスレは製品の安全性について決して妥協しないと約束します。「ネスレ品質方針」には、以下を含む私たちのコミットメントの重要な要素がまとめられています。

- 生活の質を高め、さらに健康な未来づくりに貢献するために、信頼され、選ばれた製品とサービスを開発、製造、提供する。
- 事業展開するすべての国で、高い食品安全基準を維持する。
- 不良品ゼロを目指し、製品の品質と安全性を保証するため、マネジメントシステムの継続的な改善に取り組む。
- ネスレの全従業員とバリューチェーン内のサードパーティに、製品の品質と安全性に対する責任感を喚起する。

消費者とのコミュニケーション

ネスレのコミュニケーションの目的は、消費者の生活にプラスの影響を与えることです。消費者が情報に基づいて選択し、さらに健康的な食生活を送ることができるよう、責任ある、信頼できるコミュニケーションに取り組めます。過剰消費を促すことのない方法で、食品について正確に説明します。ネスレの栄養機能表示はすべて科学的根拠に基づいています。

ネスレは、子ども向けのコミュニケーションを通じて、さらに健康的なライフスタイルと身体活動を促進します。誤解を招かず、親の立場を離るにせず、非現実的な期待を抱かせず、切迫感を持たせず、あるいは「安っぽい」イメージを持たせません。

ネスレは、責任あるマーケティングの実践を通じて、栄養価の高い食生活を支援する選択肢のみを子どもたちに提供するように努めます。

私たちの目的は、消費者が情報に基づいて食品飲料を選択できるように、正しい科学情報に基づいた製品ラベルを通じて、正確で透明性の高い栄養情報を提供することです。

乳児用栄養ソリューションの提供にあたっては、以下の原則を適用します。

- 乳児向けの理想的な栄養として母乳育児を支持する。
- 他のいかなる代替品よりも母乳育児を推奨する。
- すべての子どもには、人生の最初の1000日を可能な限り最善の形で送る権利がある。
- 保護者は、製品を選ぶにあたって最も高品質なソリューションへのアクセスを持っているべきである。
- すべてのソリューションは、最新の、質の高い栄養・行動科学に基づくものでなければならない。
- すべての保護者は、乳児にどのように食事を与えるかの決定について尊重され、安心を感じることがあるべきである。
- 可能な限り最善の栄養効果を出すには、すべてのステークホルダーと一緒に、責任を持って従事し取り組まなければならない。

これらの原則は、世界のあらゆる場所で等しく適用されます。

ネスレの乳児食の販売は、世界保健機関(WHO)の各加盟国により施行されているWHO「母乳代用品のマーケティングに関する国際規程」と、その後の世界保健総会(WHA)決議に則って行われています。また、ネスレでは「FTSE4Good」基準も導入しています。子どもの栄養不良と死亡率が「高リスク」に分類される国においては、ネスレ独自のルールに従い、当地の法的要件が自分たちのルールより厳格でない場合は、現地ルールを超えて自分たちのより厳しいルールに従います。これらの国では、乳児用調製粉乳や月齢12か月未満の幼児向けフォローアップミルクの販売促進活動を行いません。

それらを背景に、ネスレ日本株式会社では、「Goodman の法則」における、製品やサービスに不満を感じた消費者が、事業者にお申し立てを行わない場合、製品やサービスの継続率が9%しかないという事象に着目し、SNS 上でのソーシャルリスニングを、2011年より実施している。2024年度は約XX件のX(旧 Twitter)やFacebook, Instagram のモニタリングを行い、同社の製品やサービスに対してお困りの消費者に対しては、SNS上でプロアクティブにサポートを行う業務も実施している。リスク事象や製品やサービスの改善が必要となる事象に対しては、内容と件数が社内関連部署に報告されている。

長らく、ソーシャル対応専門のスタッフが業務を行ってきたが、お困りの消費者へのサービスレベルを拡大するために、実際にそれぞれのカテゴリで電話やメール対応を行っているスタッフに、ソーシャルリスニングのスキルを拡大し、よりきめの細かいサポートができるように体制を変更してきた。また、履歴管理CRMシステムへの連携等、より効果的に消費者の声を分析できる仕組みを整えてきた。

SNSだけではなく、Yahoo知恵袋 製品公式サポートも2020年よりアカウントを作成、AMAZONのサイト上のQ&Aや同社の提供するAPPサービスのAPPストア上のレビューや YouTube のコンテンツへのレビューもモニタリングし、回答を行っている。

20年間、たくさんの疑問と知恵を。ありがとう。

ネスレ日本 製品公式サポートさん

登録番号: 1148441929

企業公式

グレード15

プロフィール

性別: 非公開

年齢: 非公開

職業: ネスレ日本 製品公式サポート

参加日: 2020年01月16日に参加

自己紹介

製品やサービスについて、皆様のお悩みを解決するサポートをいたします。

サイト

ネスレ オンラインサポート(外部サイト)

ブログ

未設定

成績

Q&Aグレード

現在のグレード

15 (86,834位/53,585,973人中)

質問の成績

質問の解決率

0%

質問の解決率:	0%
解決済み:	0件
質問総数:	0件
削除:	0件

※質問の解決率 = 解決済みの質問数 ÷ 質問総数
※ID非公開投稿の成績が含まれています
※詳細はヘルプをご参照ください

回答の成績

ベストアンサー数

337件

ベストアンサー率:	84.46%
ベストアンサー数:	337件
その他の回答:	62件
回答総数:	399件
削除:	0件

同社の取り組みの結果として、近年の事業者直接向けコンタクトを行わない消費者の増加と、FAQの充実により、電話やメールでのコンタクトは減少傾向にあるが、上記のようなプロアクティブなコンタクトチャネルでのコンタクトにより、総コンタクト数は年々増加していながら、消費者対応にかかるコストは削減し、経営にも貢献している。

分類① 聴く・学ぶ【要素 c】「真の期待と要望」の理解

分類①の【要素C】は、『真の期待と要望』の理解であるが、ヤマハミュージックジャパンにおける以下の取り組みがこれに該当すると思われる。

株式会社ヤマハミュージックジャパン 事例

株式会社ヤマハミュージックジャパンでは、「お客様の声」を自分ごとと捉えて考え、行動する人材育成に取り組んでいる。

お客様のニーズ、企業への期待をしっかりと聴き取り理解するには、顧客接点部門の担当者がしっかりとお客様に興味を示し、お客様のお役に立ちたいと強く思い、積極的に質問を重ね、背景情報なども聴き取りながらお客様ご自身も気づいていなかった真のニーズを引き出し理解するプロセスが大切であることは多くの場面で語られていることである。しかしながら、そこで深く良質なコミュニケーションが取れたとしても、分業体制が欠かせない現代の企業体制では、お客様の声を活用し製品やサービスの改善に結びつける部門がそれと同じ熱量・感覚でお客様とニーズを理解することは難しい。そのため、ヤマハグループにおいても市場ニーズが確かに担当部門に届き製品仕様改善がなされたにも関わらずお客様の残念な体験が解消されないことも生じた。すなわち、より良い顧客体験を実現させるためには、直接の顧客接点の接客力やお客様の声の共有の仕組み、鮮度、品質だけでは不足であり、それを活用する部門の理解力・感性を育てることが重要なのである。

メーカーであるヤマハ株式会社も、それが大切だと考え、お客様やその接点部門を身近に感じ、リアリティを持ったお客様目線獲得のため、ものづくりの中心となる研究・開発部門配属者のお客様サポート体験実習を行っている。その歴史は、古くは30年以上前まで遡ることができる。途中、その活動が途絶えていた時期もあったが、2015 年からは、開発スケジュールへの影響が比較的低い、新卒・新規配属社員の体験研修を毎年実施し続けており、更に 2023 年からは、開発業務の一次中断となっても深くお客様を理解する人材を増やす必要がある、しっかりとお客様の声に耳を傾けて様々な気づきを製品づくりに活かす組織風土醸成が必要である、それがあってこそヤマハの目指す高い品質の製品が作れる、との思いのもと、開発実務経験者の体験研修も加えて実施するようになった。

ヤマハグループ内で行っているお客様目線獲得推進活動はそればかりではないが、それらの効果を定量的に表すことは難しいながら、定性的には確実に風土改善が進んでいるとの実感がある。お客様対応部門では毎月 VOC 共有会議の実施と、その議事録発行、各製品窓口の月報共有をグループ内に対し行っているが、会議に出席できなかった担当者からレポートに書かれたお客様の声を理解する目的で顧客接点部門にコンタクトを取ってくるのが毎月のように繰り返されている。カタログ・スペックなどに現れない細かな製品改良も進み、改善がないまま同じ問合せが繰り返されることは少なくなっている。

(2)事例 分類② 創る

分類	要素	要素の具体的内容
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
	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
	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
	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やサービスの提供に取り組んでいる ⁴⁾ 、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

分類② 創る―【要素 a】情報の集約と社内の連携 【要素 b】情報を共有化する仕組み

分類②の【要素a】は「情報の集約と社内の連携」、【要素b】は「情報を共有化する仕組み」であるが、良品計画の以下の取り組みが、これに該当すると思われる。

株式会社良品計画 事例

株式会社良品計画は、「無印良品」の企画開発から、商品調達、流通・販売までを行う製造小売業である。そのため、店舗、ネットストア(商品レビュー、お問い合わせフォーム、ご意見フォーム)、お客様相談室と様々なタッチポイントでお受けしたお客さまの声を聴き、学ぶと同時に、できるだけ早い段階で商品・サービスの改善に生かすために「お客様の声ミーティング」を週次で行っている。「お客様の声ミーティング」は情報の集約と社内連携を行うハブの役割を担っており、情報を共有化する仕組みとなっている。また、ミーティングからのアウトプットはお客さまとの信頼関係を創造する役割になっている。

「お客様の声ミーティング」で討議された内容は短期での改善、長期での商品開発に生かすため、お客様相談室が継続的に内容実施を確認しています。半期で上がった声は期中に 7～8割改善を完了している。また、お客さまの声から「よくある質問」をFAQとしてアウトプットし、お客さまの自己解決率を上げることに注力している。

こうした取り組みによる改善事例として次の事例あげられる。

●商品:あったか綿インナーシリーズの綿 100%化(ウール混は天然繊維 100%化)

22 年・23 年シーズンのあったか綿には、なめらかさと薄さを出すためにレーヨンを入れていたが、お客様の声のなかで、無印良品のインナーは綿だけが良かったという声が多く、綿 100%で愛用していただける商品開発を数年にわたって行っていた。糸や編み地、縫製やパターンの変更、あったか綿素材の技術革新も伴い、2024秋冬から綿 100%のシリーズで販売できるようになり、お客様の評価も高く、インナーの売上を牽引した。

●FAQ:スキンケアのお問い合わせが多いことから、シリーズ毎に FAQ をまとめ、ネットストア商品ページから FAQ にアクセスできるように改善し、お問い合わせを削減。

分類②の【要素a】と【要素b】に関しては、ハウス食品の取り組みも、これに該当すると思われる。

ハウス食品株式会社 事例

ハウス食品株式会社は、主に家庭用の調味料などを製造販売するメーカーであるが、主力製品であるカレーを中心に、お客様が調理する、または温めるなどして召し上がっていただく製品が多いため、以前より、お客様からは製品の使い方や調理方法に関してのお問い合わせが多く寄せられていた。そこで、ハウス食品では、品質保証やお客様相談と開発部門や生産部門など、部門横断で集まった品質向上・改善チームである『QUIC』でこのテーマを取り上げ、製品の使い方や調理方法をお客様に、イラストや動画も使って分かり易くお伝えすることで、おいしく召し上がっていただく取り組みを行っている。

コロナ禍の時期には、ご家庭で食事を採る機会が多くなったことから、お客様からの製品の使い方や調理方法や、保存方法、に関するお問い合わせが急増、『QUIC』では多くいただいたご質問を主に開発部門と検討し、できるだけ早くホームページに掲載した。

The screenshot shows the House Food website's Q&A section. The header includes the House Food logo and navigation links. The main content area features a question (Q) and an answer (A) regarding the substitution of tube products for fresh ginger and chili. Below the text, there is a comparison image showing a tube product being poured into a bowl, with a 500-yen coin placed next to it for scale. The coin is labeled '500' and '500円玉'.

Q. 生にんにく、生しょうがをチューブ製品で代替する場合の目安量はどれくらいですか。

A. 生にんにくひとかけ(5g)は、500円玉サイズ1個 目安、
生しょうがひとかけ(15g)は、500円玉サイズ2個半 目安、です。

チューブ製品の生にんにく、生しょうがは、500円玉サイズで、おおよそ「ひとかけ」の目安です。

※「ひとかけ」の目安は、以下を参考にしてください。

- ・生にんにく 5g くらい 500円玉 1個 目安
- ・生しょうが 15g くらい 500円玉 2個半 目安

500円玉の大きさ
(直径約25mm)

チューブ製品の大きさ、絞り出し量

(3)事例 分類③ 伝える

分類	要素	要素の具体的内容
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
	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
	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

分類③ 伝える—【要素 b】 活動内容の情報発信

分類③の【要素b】は「活動内容の情報発信」であるが、ポッカサッポロフード&ビバレッジにおける以下の取り組みが、これに該当すると思われる。

ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社 事例

ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社では、お客様からいただいたお申し出は、システムに一元管理されており、定期的に「お客様の声」として社内インフラを活用し、情報発信を行っている。

また月次で、社内全社員向けの「ワンポイント」として多く頂いた「お客様の声」や「お客様相談室あるある」「お客様相談室の1日」といった内容を読みやすい体裁でメール発信しており、親しみやすさをアピールしている。

さらに、半年に一度、「お客様の声」を元に、商品・サービスの改善提案を行っている。「こうしてほしい」「～しやすさ」といった観点から、「よく頂く声」「改善の優先度の高い声」等をまとめ、関係分門へ共有している。「お客様の声」が活かされた内容に関しては、ホームページへ公開し改善内容の報告を行っている。

お客様相談室を「来たい部署 NO1 にしたい!」と部署テーマを掲げ、室員一丸となって「イキイキ」働いている。

●「ポッカレモン100 52年目の真実」

・お客様から以前より「ポッカレモン100をずっと使っていると何か体の調子が良いのよね」とお褒めの声を頂いており、遅ればせながら、研究を始めた。

その研究結果によって、「ポッカレモン 100」120ml、300ml、450mlに関して 1日30mlを12週間継続摂取することで、高めの血圧(収縮期血圧)を下げるという効果が2023年に認められ、2024年に機能性表示食品として届け出を行い、新たに発売された。その取り組みを消費者に向けて次のように伝えている。

機能性表示食品 ポッカレモン 100 | ポッカサッポロ

※届出番号 I1396

分類③の【要素b】については、麒麟 ホールディングスの取り組みも これに該当すると思われる。

麒麟 ホールディングス株式会社 事例

麒麟 ホールディングス株式会社では、お客様相談室にお声を寄せてくださったお客様にアンケートを実施し、設問(「お客様により良いサービスをご提供するために、改善点をひとつあげるとしたら、それはどのようなことでしょうか。」)にいただいたお声をもとに顧客体験の改善に繋げている。

設問で顕在化したお客様の「不満」を社内にタイムリーに共有し、関連部署で協同することで、よりアジャイルに改善に繋げ、改善活動をタイムリーにホームページ内、お客様相談室のサイトの「[お客様の声をかたちにしました](#)」で取り組みを紹介している。



解説

改善 mtg と呼ばれる会議体が事業会社ごとに存在し、マンスリーmtg と Teams のコミュニケーションで議論を交わし、改善を図っている。事例をひとつ上げると、自動販売機で購入する際、買って手に取るまでは栄養成分などの中味がわからないというお客様の不に対して、自動販売機にホームページの栄養成分一覧へのリンクの QR コードを貼付することで改善を図った。

(4)事例 分類④ CX マネジメント

分類	要素	要素の具体的内容
④ CX マネジ メント	a. 事業の継続的发展と社会 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发展につながるビジネスモデルを構築している
	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）
	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
	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
	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、営業など)で感動体験を追及する

分類④ CXマネジメント―【要素 d】 双方向のコミュニケーション

分類④の【要素 d】は、「双方向のコミュニケーション」であるが、住友生命保険による、以下の取り組みが、これに該当すると思われる。

住友生命保険相互会社 事例

住友生命保険相互会社では、2010 年から、適格消費者団体 消費者支援機構関西(KC's)が主催する「事業者と消費者の双方向コミュニケーション研究会」に参加し、自社の事業に直接の関係を有さない消費者のグループとのコミュニケーションを実施し、業務の改善に活かしている。

例えば、2013 年から毎年、視覚障がいのある方をサポートする団体「きんきビジョンサポート(KVS)」の障がい当事者の会員のグループとコミュニケーションを実施し、生命保険に関して日頃感じることや疑問、生活での困りごとなどについて、ざっくばらんな意見交換を行っている。KC's から参加する職員から、随時、客観的な消費者関連の情報も補足されることで、効果が高まっている。2017 年からは、社内で生命保険関連の事務を企画する複数の所属に参加者を広げ、より多くの従業員が視覚障がいの当事者の「生の声」をお聞きし、自分たちの業務を見つめなおすきっかけとできるように取り組みを進めている。

改善の事例としては、年 1 回の契約者向け総合通知(「スミセイ安心だより」)封筒への音声コードの導入、点字文書のご要望があった場合の対応の向上、「ご高齢の方や障がいのある方の特性に配慮したお客さま対応に関する社内教材・マニュアル」のレベルアップなどがあり、さまざまな接点や局面での対応の向上につなげている。



分類④ CXマネジメント―【要素 e】消費者視点における一貫した姿勢

分類④の【要素 e】は、「消費者視点における一貫した姿勢」であるが、ピジョンの以下の取り組みが、これに該当すると思われる。

ピジョン株式会社 事例

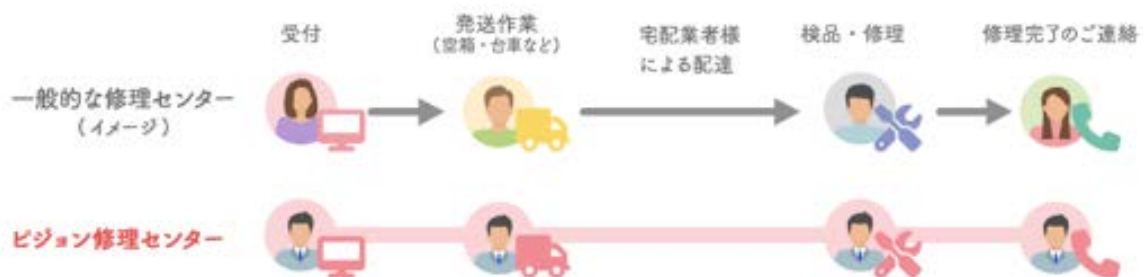
ピジョン株式会社では、ベビーカーの修理を希望されるお客様に対する、受け入れ体制、所要期間、修理費要の目安などの対応指針についての開示している。予めホームページへ掲載することで安心して修理の依頼ができるようにしている。ホームページによる情報提供は、サポート部門管轄のページのほか、マーケティング部門が管轄するコンテンツにおいても広く、一貫して行なっている。

ピジョンの修理センターは、電話による状況のヒアリングから修理、そして発送までを一貫して、同じ担当者が行い、お客様からベビーカーを受け取ったら、原則 72 時間以内(土日祝除く)に修理し、お客様の元へ発送することとしている。

お客様のベビーカーを発送する際には、報告書と一緒に手紙を添えているが、担当した者に親近感をもってもらう狙いから似顔絵をつけている。

そのため、お客様からのアンケートへの回答では、担当者名を記載したコメントをお寄せいただいている。お客様との関係性構築につながっている。

加えて、製品を正しく使うこと、便利に使うこと、知識を増やすことを促す消費者啓発を目的としたリーフレットも同封している。リーフレットの内容は、ホームページにも掲載しており、ベビーカーを継続的に使用する際のメンテナンスの必要性を促している。



分類④の【要素 e】に関しては、第一フロンティア生命保険の取り組みも、これに該当すると思われる。

第一フロンティア生命保険株式会社 事例

第一フロンティア生命保険株式会社では、社内ネットワークに「CX Lounge」を開設している。CX Lounge は社員からの公募・投票で開設を決めたものである。CX Lounge で目指しているのは、直接のお客さま接点のない部署であっても、自らの業務が最終的にはお客さまのためになることを意識することで、全社的な CX への取り組み機運を高めていくことを意図している。CX Lounge 等を通じて、当社のお客さま像を知ることや、お客さま・代理店の声等が全社に共有され、

CX 向上に向けた取組みのレベルアップをサポートしている。

CX Lounge でのCXデザイン戦略に関する情報発信は毎週発信ペースで実施されている。社内各部に CX 特派員を任命し、自所属での取り組み記事の掲載や他所属の取り組みを取材するなどして全社で情報を共有している。

また、CX Lounge では、苦情の事例や、感謝の声を定期的に掲載したり、お客さま向けに実施した CX アンケート※結果を公表している。

情報の全社共有による機運醸成を推進した結果、社員アンケートにて約 9 割の社員が日常業務でお客さまを意識した判断・行動をしていると回答するなど、多くの社員に CX 向上を意識した行動が浸透している模様である。

こうした取り組みは、社内掲示板の「CX Lounge」を活用し、社員に CX デザイン戦略の理解・浸透・定着を図る取り組みを実行している事例である。

※CXアンケートとは

既契約者を対象にNPSおよびNPSへの影響要因、同社サービスに関するニーズ等の調査を目的に2020 年度から開始。推奨度(NPS:ネット・プロモーター・スコア)およびその要因、改善領域を特定するための質問を盛り込んだものとなっており、2022 年度からはCX指標※(「推奨意向」「継続意向」「契約意向」の平均値)についてもあわせて質問している。

※CX 指標は、株式会社野村総合研究所の CXMM®に準拠しています。CXMM®は株式会社野村総合研究所の登録商標です。

【CX Lounge 画面イメージ】

(サイト構成)

- CX 戦略推進部からの発信
- 各部の取組み
- リアルボイス(苦情・感謝の声)



(5)事例 分類⑤ 高い志

分類	要素	要素の具体的内容
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

分類⑤ 高い志—【要素 a】企業のスタンス

分類⑤の【要素 a】は、「企業のスタンス」であるが、国分グループ本社における以下の取り組みが、これに該当すると思われる。

国分グループ本社株式会社 事例

国分グループ本社株式会社は、約 300 年にわたり紡いできた食の文化を次世代に繋いでいくため、事業活動における環境・社会問題を解決することを目的に SDGs ステートメントを策定し、6つの重要事項(マテリアリティ)を特定した。

2019 年に、国分グループ本社の経営企画部にサステナビリティ推進課(現サステナビリティ推進部)を設置し、グループ全体でサステナビリティ推進体制を整えた。また、2021 年より、国分グループ本社の各部門長およびグループ会社の代表取締役をメンバーとするサステナビリティ委員会を設置。SDGs の取り組み推進・進捗確認をはじめ、サステナビリティ全般に関わる重要な方針や施策を審議・決定している。

国分グループは、国連が採択した「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ(SDGs)」をもとに、ビジネスの根幹にある「食」で環境・社会課題を解決するための取り組みを実施。共創圏パートナーと課題解決に取り組み、温室効果ガス削減に向けた物流センターの自然冷媒導入、従業員の仕事における幸福度向上のための研修や人権対応などさまざまな取り組みを推進している。このような活動実績を消費者に伝え、同社に対する理解と信頼を深めていただくことを目的に「サステナビリティレポート」を毎年発行している。また、国分グループは食に関わる企業として、地域の食産業を持続可能なものとするため、高校や大学等に赴き、学生に食の教育や相互情報交換を実施し、「食」に関わる次世代の育成に取り組んでいる。

このように、「食」を通じたサステナブルな活動を徹底して推進することが、間接的ではありますが、お得意先やパートナー企業を含んだ顧客への CX の取り組みとなっている。

(地域社会の「食」に関わる次世代育成)

大学への出張講座

マスターハイスクール事業*への取り組み

*文部科学省が推進する、各地域における成長産業の活性化を目的とした、産学官連携の取り組み。

・sustainability report 2024

https://www.kokubu.co.jp/sustainability/report/pdf/sustainability_report_2024_01.pdf

・国分グループ本社コーポレートサイト

<https://www.kokubu.co.jp/sustainability/society/>

IV. 考察～事例集のまとめ

ACAP「企業における消費者対応体制に関する実態調査」調査報告書(2024 年度)では、消費者対応における CX(Customer Experience、顧客体験価値)に対する企業の関心が全体として高いことが明らかとなっている。全体の 47.9%が「関心がある」と回答し、「やや関心がある」とした企業も 26.7%に上る。一方で、「あまり関心がない」と答えた企業は 3.6%、「関心がない」と答えた企業はわずか 0.7%であり、CX に対する意識が低い企業はごく少数である。

	n	%
全体	(307)	
1 関心がある	147	47.9
2 やや関心がある	82	26.7
3 どちらともいえない	65	21.2
4 あまり関心がない	11	3.6
5 関心がない	2	0.7

一方で、CX(顧客体験価値)への取り組みにおいて、63.0%の企業が特段の取り組みを行っていないことが判明した。取り組みに着手出来ていない企業からは、CX の導入や推進ポイントが分からないという声も聞こえてくる。

Ⅲ章では、「ACAP が考える CX」の要素を各社の取り組み事例を探ることで、要素の中身を具体的に示すことを試みたが、取り上げた 9 要素 11 事例から、CX 推進ポイントとして、次の7つの視点が見えてきた。今回の事例から、当章では、9 要素 11 事例から見た CX 推進のポイントについて順を追って説明することとした。

「要素と分類」9要素 11 社の事例からのまとめ



1. 多様なタッチポイントの活用

企業は多様なタッチポイントを設け、消費者と積極的に接触することで、消費者の声を直接聴く仕組みを構築している。これらの企業に共通して言えることは、異なるタッチポイントから得られる情報を集約し、体系的に分類・分析の後、社内でのフィードバックを行う仕組みをもっていることである。

特に、オンライン(デジタル)での接触と、店頭や電話等のオフラインでの接触のデータを一元管理することが重要となる。

●事例 1: 株式会社ポーラ

① 取り組み内容

店舗、オンラインストア、お客様相談室などを通じて多様な接点を設け、顧客と接触

② 具体事例:創業の原点を忘れず、お客様・地域・社会と接する体制を構築

●事例 2: 株式会社良品計画

① 取り組み内容

店舗、オンラインストア、お客様相談室など様々なタッチポイントでお客様の声を聴き、学ぶ

② 具体事例:お客様の声ミーティングを週次で行い、情報を集約し社内で共有

2. 広く社会の声を傾聴

顕在化した消費者の声を、タイムリーに社内でも共有する仕組みにより顧客体験の改善につなげることに加えて顕在化した問い合わせだけでなく、ソーシャルリスニングなどを通じて、企業に直接届かない消費者の声にも耳を傾ける取り組みが見られる。

今後、電話等で直接的に企業にコンタクトを行う消費者が、年々減少していくという傾向を考えると、直接企業に届かない声を収集する仕組みを持つ意味が大きくなってくると考えられる。

●事例 1:ネスレ日本株式会社

① 取り組み内容

SNS 上でのソーシャルリスニングを実施し、消費者の声を分析・対応

② 具体事例:消費者の声を聴く姿勢を企業理念として根付かせている

●事例 2: キリン ホールディングス株式会社

① 取り組み内容

お客様相談室に寄せられた声を基にアンケートを実施し、顧客体験の改善に繋げる

② 具体事例: 顕在化したお客様の不満を社内にタイムリーに共有し、関連部署で協同して改善

3. 真の期待と要望の理解

消費者の状況やインサイトを深く理解し、真の期待や要望、さらには消費者自身が気づいていないニーズを引き出す取り組みは、重要である。そのためにこれらの企業が実践していることは、問いを繰り返すことにより、表面的な事象にとらわれず、真のニーズを引き出す活動や、広く全社に消費者志向の意識を根付かせ、お客様対応部門だけではなく、すべての部署で消費者のニーズを理解しようとする姿勢をもっていることである。そのためには、社内関係各部署に会議等で定期的なフィー

ドバックを行う仕組みづくりや、共有化のためのシステムの整備が重要となる。

●事例 1: 株式会社ヤマハミュージックジャパン

- ① 取り組み内容
お客様の声を理解し、製品やサービスの改善に活かす体制を整備
- ② 具体事例:顧客接点部門の担当者が積極的に質問を重ね、真のニーズを引き出す

●事例 2: 第一フロンティア生命保険株式会社

- ① 取り組み内容
社内ネットワーク「CX Lounge」を活用し、CX 向上の取り組みを全社に共有
- ② 具体事例
社員アンケートで約9割の社員が日常業務でお客さまを意識した判断・行動をしていると回答

4. 情報の集約と社内の連携

以下は、社内で消費者の声をタイムリーに共有し、製品やサービスの改善に迅速に反映させる体制を構築できている企業の事例である。

●事例 1: 株式会社良品計画

- ① 取り組み内容
お客様の声ミーティングを週次で行い、情報を集約し社内で共有
- ② 具体事例:半期で上がった声の 7～8 割を期中に改善

●事例2: ハウス食品株式会社

- ① 取り組み内容
お問い合わせに対し、部門横断組織の品質向上・改善チーム『QUIC』が対応
- ② 具体事例:数多く頂いた質問を開発部門と検討し、早期にホームページに掲載

●事例3:ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社

- ① 取り組み内容
お客様の声をシステムに一元管理し、定期的に社内インフラを活用して情報発信
- ② 具体事例
お客様の声を元に商品・サービスの改善提案を行い、その取り組みを消費者に伝える

5. 消費者接点における一貫した姿勢

顧客対応指針を徹底し、あらゆる接点で感動体験を追及する体制を整えることが重要。そのためには、お客様対応部門だけではなく、社内関連部署や地域の行政などのステークホルダーと連携した取り組みが重要となる。

●事例1:住友生命保険相互会社

- ① 取り組み内容

第三者のステークホルダーも加わる、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

② 具体事例

障がい当事者の会員グループとコミュニケーションを実施し、年1回の契約者向け総合通知の封筒への音声コードの導入、点字文書のご要望があった場合の対応の向上

●事例2: ピジョン株式会社

① 取り組み内容

ベビーカーの修理対応における指針を開示し、顧客との関係性を構築

② 具体事例:修理センターでは一貫して同じ担当者が対応し、親近感を持たせる工夫を実施

●事例3: 国分グループ

① 取り組み内容

SDGs ステートメントを策定し、環境・社会問題の解決に取り組む体制を整備

② 具体事例

食に関わる企業として、地域の食産業を持続可能にするための教育や情報交換を実施

6. 活動内容の情報発信

社内外での消費者の声をもとに改善された事例を社内外に発信する仕組みを持つことで、活動の意義やモチベーションを保つことが可能である。

●事例 1: ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社

① 取り組み内容

お客様の声を元に商品・サービスの改善提案を行い、その取り組みを社内に伝える

② 具体事例

月次で、社内全社員向けの「ワンポイント」として多く頂いた「お客様の声」や「お客様相談室あるある」「客相の日常」を読みやすい体裁でメール発信を実施

●事例 2: キリン ホールディングス株式会社

① 取り組み内容

お客様相談室に寄せられた声を基にアンケートを実施し、顧客体験の改善に繋げる

② 具体事例

改善活動をタイムリーにホームページ内、お客様相談室のサイトの[「お客様の声をかたちにしました」](#)で取り組みを紹介

7. マネジメントのコミットメントやガイドラインの作成

企業のマネジメントが率先してコミットメントを示し、ガイドラインを作成することで、全社的な取り組みが一貫して進められることが重要。

●事例 1: ネスレ日本株式会社

① 取り組み内容

経営理念として「経営に関する諸原則」を掲げ、消費者とのコミュニケーションを重視

② 具体事例

「Think Globally, Act Locally」の考え方のもと、各国の消費者に合わせたモノづくりを実施

●事例 2: 国分グループ

① 取り組み内容

SDGs ステートメントを策定し、サステナビリティ推進体制を整備

② 具体事例

経営企画部にサステナビリティ推進課を設置し、全社的な取り組みを推進

8. 考察及び今後の課題

Ⅲ章の 9 要素 11 の事例から見てきたことは、各企業がいずれかの要素に特化して行っているわけではなく、多少の強弱はあるものの、7 つの視点を網羅的に実施し、それらを一連の流れとして実行していることである。

今後に向けては、今回事例紹介できなかった、「要素と分類」の9要素以外の7要素についても検証を行うことで CX 推進のポイントを更に分かり易く発信できるか、に取り組みたい。

VI. 総括～まとめ

1. 2024 年度の研究会について ～「CXイノベーションを巻き起こす」とは～

前述のとおり、ACAP では、2030 年に向けた活動コンセプトとして「CXイノベーションを巻き起こす」を掲げ、当研究会の外に向けた取り組みも進めている。

その一つは、ACAP の東京例会に外部講師をお招きして「CX」に関する講演をお聞きし、学びを深めるという取り組みである。2024 年 11 月は、田中達雄氏(株式会社 野村総合研究所 金融 IT イノベーション事業本部金融デジタルビジネスリサーチ部・エキスパートストラテジスト)から「CX 戦略概論」というテーマで講演をいただいた。「どうすれば CX を向上できるのか」という観点から「4つの場」について話があり、「1. 現場での CX 施策」、「2. 現場に近い組織での CX 施策」、「3. CX を製品・サービス化」、「4. 経営判断を必要とする CX 施策」という視点別の事例を説明いただいた。(著作: CX 戦略参照)

本報告書は、研究会の議論に基づき、「Ⅱ. 事例研究のフレームワーク=『要素と分類』」に記載のとおり、CX を進める上での企業活動フローを参考とした分類項目を設定し、それを構成する要素に基づいて、具体的事例を提示した。その分類は「①聴く・学ぶ」、「②創る」、「③伝える」、「④CX マネジメント」、「⑤高い志」である。しかし、そこに記載している具体的事例は、別角度から見れば、田中達夫氏が提示された「4つの場」に整理し直すことができる可能性を感じている。

このことは、本報告書の「Ⅳ. 考察～事例集のまとめ」でも示唆しているものであり、ここでは、これら具体的事例を7つの視点に整理し直すことを試みている。すなわち「1. 多様なタッチポイントの活用」、「2. 広く社会の声を傾聴」、「3. 真の期待と要望の理解」、「4. 情報の集約と社内の連携」、「5. 消費者視点における一貫した姿勢」、「6. 活動内容の情報発信」、「7. マネジメントのコミットメントやガイドラインの作成」という7視点の整理である。

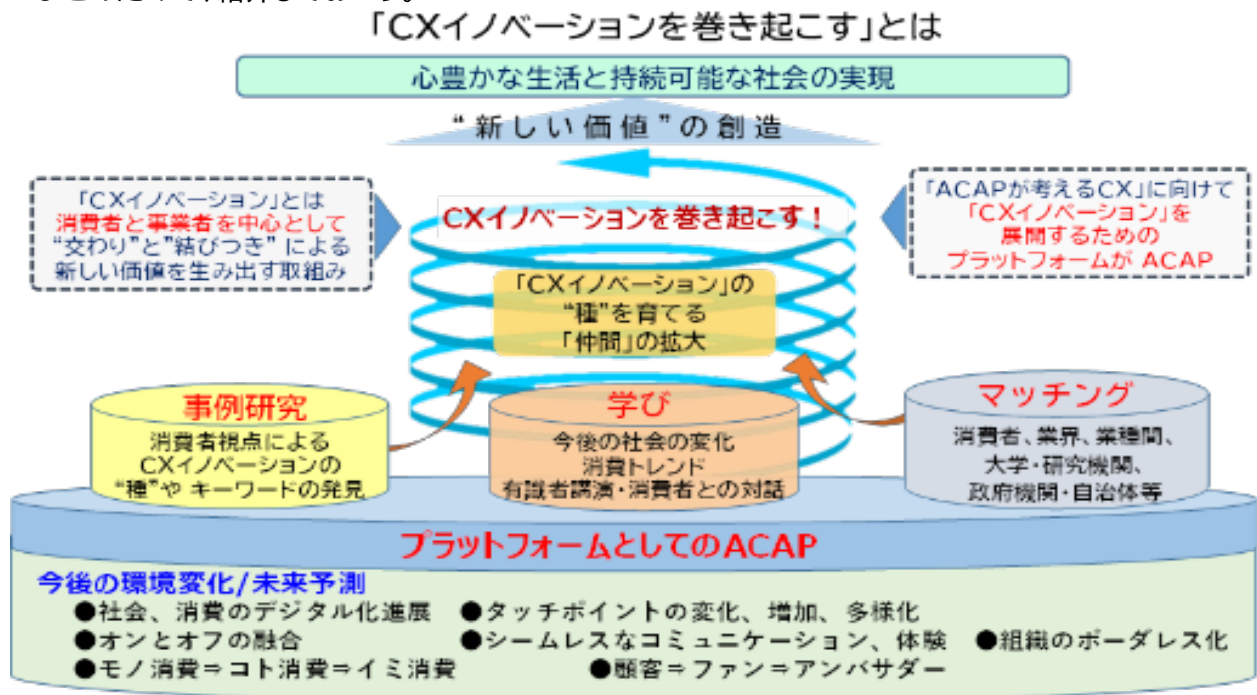
本報告書をお読みいただいている皆さまにおかれても、ぜひ、個々の取組事例に注目し、自社状況をふまえて整理していただければと考えている。その際には、現在、ご自身で課題認識されている項目のみにフォーカスし、その項目に関する取組事例をもとに、自社の取り組みを見つめ直し、少しでも改善につなげていただければ、本研究会として、これ以上の喜びはない。

本研究会において、たびたび議論になったのは「CXイノベーションを巻き起こすのは、誰か」という根源的な問いであった。研究会活動に基づく、本報告書の執筆を終えた現在、その問いへの答えは、「ACAP 会員の一人ひとり、会員が所属する企業の1社1社である」というものである。

各会員、各所属企業の状況は千差万別である。CX(顧客体験価値)への取り組みについても、「お客さま接点での CX を向上することに専念している」段階、「お客さま接点での CX を全社的取り組みに発展させる段階」、または「全社的取り組みとして更に発展させていく」段階、あるいは「全社で取り組みを進めているCX戦略に、お客さま接点での取り組みをビルトインする」段階などが考えられる。どの段階においても、本報告書の「要素と分類」や「(7つの)視点」のいずれかがキーワードとなり、対応する取組事例からヒントを得ていただくことができることを願ってやまない。

そして、各会員、各所属企業が、日々改善に取り組み、レベルアップを図っていくこと、その積み重ねが、私たち全体のレベルアップにつながり、「CXイノベーション」を巻き起こすものと考えている。そのためには、皆さまの改善の取り組みについても、本研究会にフィードバックしていただきたい。その貴重な事例が、次の改善の種となり、新しい価値を生み出していくものとする。

以上の観点から、当研究会は、「CXイノベーションを巻き起こす」取り組みイメージを 次のようにまとめたので、紹介しておこう。



2. 2025 年度の研究会における具体的な取り組み（今後の活動のコンセプト）

「CXイノベーションを巻き起こす」取り組みイメージに基づき、さらに一つひとつの内容を具体化・高度化していくために、次のような取り組みを進めていく。

a. 事例研究の推進

・本研究会の最大の成果は、事例の蓄積と整理であると考えている。2024 年度は研究員所属企業の取組事例を中心に検討を進めたが、今後は さらに対象を広げ、研究を進める。

(1) ACAP 会員企業

例会、自主研究会・業種交流会、ACAP サロンなど、ACAP のさまざまな活動で紹介いただいた会員企業の取り組みについて、追加取材・ヒアリングなどを実施

(2) CX 先進的取組企業

各研究員が収集した情報などをもとに、先進的取組企業へのヒアリング・取材などを実施

b. 2024 年度研究成果(要素と分類)の検証と研究の深化、情報発信

c. CXに関連する題材についての学びの蓄積

・今後の環境変化や未来予測、消費トレンドなどについて、さまざまな観点から調査や情報収集を実施。有識者の講演や消費者との対話も検討。

d. ネットワークの拡大

・消費者やさまざまなステークホルダーとのコミュニケーションの機会を設定するなど、CX イノベーションに向けたトライアルも検討。

e. 多くの ACAP 会員との「CXイノベーション」コンセプトの共有の取り組み

・a～d の発信・共有を通じて、ACAP 会員や所属企業のレベルアップへの貢献を目指す。

参考文献

田中達雄著 CX 戦略 東洋経済新報社

[企業における消費者対応体制に関する実態調査報告書 2024 - ACAP\(エイキャップ\)](#)

謝辞

●サービスサイエンティスト・松井サービスコンサルティング 代表 松井 拓己様

この度は、CX イノベーション研究会の研究活動において、研究会において2度にわたる学習会の講師、加えて ACAP 東京例会の講演講師を務めていただき、誠にありがとうございます。松井様のご専門知識とご経験を惜しみなく共有いただき、参加者一同大変感謝しております。

松井様のご講演は、CX に関する理解を深めるだけでなく、消費者との対話や未来予測に向けた実践的な視点を提供していただきました。これにより、私たちの研究活動はさらに充実したものとなり、今後の取組においても大いに役立つものと確信しております。

これからも、ACAP 会員の皆様と共に「CX イノベーション」のコンセプトの共有を通じて、顧客体験価値の向上を目指してまいります。

改めまして、心より感謝申し上げますと共に、今後ともご指導ご鞭撻のほどよろしくお願い申し上げます。

●株式会社 野村総合研究所 田中 達雄様

この度は、ACAP 東京例会において講演会の講師を務めていただき、誠にありがとうございます。田中様のご専門知識とご経験を惜しみなく共有いただき、参加者一同大変感謝しております。

田中様のご講演を参考に、私たちの研究活動は充実したものとなりました。今後の研究活動においても大いに役立つものと確信しております。

これからも、ACAP 会員の皆様と共に「顧客の心とつながる経験価値経営」のコンセプトの共有を通じて、CX イノベーションを目指してまいります。

改めまして、心より感謝申し上げますと共に、今後ともご指導ご鞭撻のほどよろしくお願い申し上げます。

敬具

CX イノベーション研究会
研究員一同