

2025 年度 ACAP 研究所成果報告会 講演録

日時：2025 年 12 月 8 日（月）13:00～17:00

開催方法：WEB（Zoom ウェビナー）

主催：公益社団法人 消費者関連専門家会議（ACAP）・ACAP 研究所

対象：ACAP 会員企業および一般

式次第

1. 13:00～13:20 主催者挨拶、ACAP ならびに ACAP 研究所の活動の紹介

ACAP 研究所担当理事 和田 鯉宇

ACAP 研究所長 佐藤 雄一郎

2. 13:20～14:10 講演 1

「対応者は人か？AI か？－お客様対応の新たな段階－」

～2024 年度報告書および研究成果報告～

講 師：グローバル・メディア情報研究会 リーダー 中野 則行

3. 14:20～15:10 講演 2

「『平等』な対応は、高齢者にとって『公平』だとは感じられない」

～高齢者へのアンケート・ヒアリング調査結果から～

講 師：消費者対応部門における高齢者対応研究会 リーダー 名取 哲郎

4. 15:20～15:50 講演 3-1

ACAP 「CX の取り組みに関する実態調査」

講 師：ACAP 研究所長 佐藤 雄一郎

5. 16:00～16:50 講演 3-2

「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

一」

～2024 年度報告書および研究成果報告～

講 師：CX イノベーション研究会 リーダー 久保 秀哉

6. 16:50～17:00 まとめ・閉会挨拶

ACAP 研究所副所長 佐藤 喜次

【ACAP 研究所成果報告会要旨】

本講演録は、2025年12月8日にWEB（Zoomウェビナー）で開催された「2025年度ACAP研究所成果報告会」における研究成果報告を収録したものである。

講演1では、顧客対応の変化を「裏に人がいる対応（リモート・アバター）」と「裏に人がいない対応（生成AIチャットボット／ボイスボット／自律型AIエージェント）」の両面から整理し、企業の顧客接点がクローズド環境（電話・メール・有人チャット等）を中心に運用されつつ、AI技術の進展によって対応の自動化が拡大する可能性を示した。先進事例として、ローソンのアバター接客（人の温かみを残す設計）と、外資系ITベンダーによる自律型AIエージェント（問い合わせ対応から処理完結までの一気通貫化）を紹介し、人とAIの役割分担、ならびに「人かAIかが判別しにくくなる局面」における透明性の論点を提示した。

講演2では、高齢者本人を対象としたアンケート・ヒアリング調査（175名）により、高齢者の困りごとを生活実態から明らかにした。老化の自覚は65歳よりも75歳前後で顕在化しやすいこと、買い物は気晴らしや交流、フレイル予防の機会として肯定的に捉えられる一方、セルフレジやキャッシュレス、店員不足、広い売場などで戸惑いが生じやすいことが示された。また、デジタル利用や決済への不安、相談相手の有無による格差の可能性も指摘され、「平等な対応」が高齢者にとって必ずしも「公平」と感じられない場面があることから、状況に応じた複線的な配慮（分かりやすさ・ゆとりのある導線等）の必要性が論じられた。

講演3-1では、会員企業を対象とした「CXの取り組みに関する実態調査」（有効回答237件）を報告し、CX用語の使用は35%、代表的施策10項目の平均実施数は1.84、未実施が44.7%であることを示した。マルチチャネル対応やVOC可視化、コンプライアンス・リスク対応といった基盤整備は進む一方、NPSや継続利用率など顧客行動に関わる指標の測定・活用、部門横断の推進体制や高度な運用は発展途上であると整理した。

講演3-2では、ACAPが定義するCXを16要素・5分類のフレームワークとして整理し、会員企業11社の事例をもとに、CX推進の観点として「多様な接点設計」「社会の声の傾聴」「インサイト理解」「情報集約と社内連携」「発信と透明性」「顧客視点の一貫性」「ペーパスと経営コミットメント」等を提示した。CXは画一的な正解ではなく、業種・規模・顧客特性に応じて自社の文脈で設計し、顧客の声を起点とする改善サイクルとして実装していくことが重要である。

本成果報告会を通じて、生成 AI 時代における人と技術の役割分担、高齢者の実態に即した公平な対応、そして顧客の声を起点とした CX の実践が、今後の顧客対応の重要な指針であることが改めて示された。

主催者挨拶・ACAP 研究所の活動紹介

主催者挨拶

ACAP 研究所担当理事 和田 鯉宇

本日は、師走のお忙しい中、ACAP 研究所成果報告会にご参加いただきありがとうございます。日頃より ACAP および研究所の活動にご理解とご協力を賜っておりますこと、御礼申し上げます。特に、各種アンケート調査へのご協力は、研究活動を支える重要な基盤となっております。

本日は、2025 年度における ACAP 研究所の取り組みと研究成果について、生成 AI を活用した AI エージェント導入に関する研究、高齢者のお困りごとに関する調査、CX（顧客体験価値）に関する実践事例という三つの視点からご報告いたします。いずれも、企業の顧客対応の現場に直結する重要なテーマです。

また、12 月 5 日に公開した「2025 年度 CX の取り組みに関する実態調査」についても、本日の中でご紹介いたします。研究会では、先進企業へのヒアリングやアンケート調査など、実態に即した研究が進められています。本日の報告会が、皆様にとって実務に活かせるヒントを得る機会となれば幸いです。

ACAP および ACAP 研究所の活動紹介

ACAP 研究所長 佐藤 雄一郎

改めまして、ACAP および ACAP 研究所の活動概要をご紹介いたします。

1. ACAP の概要

ACAP は「消費者関連専門家会議」の略称で、企業や団体の消費者関連部門の責任者・担当者で構成される組織として、1980 年に設立されました。本年で 45 周年を迎えます。

主な目的は、

- ・ 企業の消費者志向経営の推進
- ・ 消費者対応力の向上
- ・ 消費者行政と企業との信頼関係構築

であり、そのために、

- 例会・研修・セミナー
- 自主研究会・業種交流会
- 施設見学会
- 事業者相談事業
- ISO10002・JIS Q 10002 準拠システムの支援事業
- 行政・消費者関連団体との交流

など、多岐にわたる活動を行っています。

会員数は、正会員 613 名（479 社）、全会員 737 名という構成です。

2. ACAP 研究所の位置づけと役割

ACAP 研究所は、2007 年に設立されました。消費者関連分野における各種知見を発信する研究機関として位置づけられており、

- 企業の消費者対応に関する調査研究
- 消費者動向に関する研究
- 調査結果の公表・ツール化

などを通じて、ACAP 本体の事業や活動を支えています。

公益社団法人としての ACAP において、研究所の活動は「公益性の高い社会貢献活動」として位置づけられており、

- 会員企業の資質向上
- 消費者対応実務の高度化
- 社会への知見提供

をめざして活動を続けています。

3. 三つの研究会の概要

現在、ACAP 研究所には三つの研究会があります。本日の講演順も、この三研究会の順番です。

1. グローバル・メディア情報研究会（略称：GM 研）

2015 年度発足

当初は「お客様対応部門における SNS・AI 活用」を主なテーマとし、2022 年度からは「リモート・アバターによる次世代のお客様対応」を継続研究

近年は、生成 AI によるチャットボット・ボイスボット、自律型 AI エージェントなど、「裏に人がいない」対応も研究対象に含めています。

2. 消費者対応部門における高齢者対応研究会（略称：高齢者研）

2018 年度発足

高齢者対応の現状調査、課題抽出、その対策の研究を実施

「高齢者に分かりにくい用語の言い換え集」など、現場で使えるツールを作成してきました。

「高齢者」と一括りにせず、身体・認知機能や情報格差の程度に応じた、寄り添う対応を重視しています。

3. CX イノベーション研究会（略称：CX 研）

ACAP 創立 40 周年を機に、2021 年度に発足

CX（カスタマーエクスペリエンス）に関する先進事例の研究を通じて、会員企業の理解促進と、消費者対応部門からの CX イノベーションの提案をめざしています。

ACAP として掲げた「CX イノベーションを巻き起こす」というコンセプトを、具体的な事例とフレームワークとして整理・発信してきました。

4. 調査活動

研究会活動と並行して、調査活動も重要な柱です。例えば、

- 企業における消費者対応体制の実態調査（3 年ごとの定点調査）

消費者対応体制、消費者志向経営の実施状況、カスタマーハラスメントへの対応などを包括的に調査し、時系列比較ができるようになっています。

- ACAP 会員満足度調査

ACAP 自身の活動のブラッシュアップ、今後の方向性の検討に活用しています。

- 2025 年度 CX の取り組みに関する実態調査

本日、講演 3-1 で概要をご報告します。CX に関する取り組みの実態や課題を可視化したものです。

今後は「消費者対応部門における AI 活用に関する実態調査」も予定しており、来年度の成果報告会ではその結果もお届けできればと考えています。

講演 1

対応者は人か？AI か？－お客様対応の新たな段階－

ACAP 研究所グローバル・メディア情報研究会リーダー

中野 則行

1. 研究会の歩みとテーマの変遷

グローバル・メディア情報研究会（以下、GM 研）は、2015 年度の発足以来、お客様対応部門におけるメディアやテクノロジーの変化を追いかけてきました。

- 2016～2019 年度は「AI 活用」がタイトルに入った研究を継続しましたが、当時の AI は、いまの生成 AI とは異なり、

オペレーターの画面に「この問い合わせにはこの回答候補が良さそうです」と提示する

過去データに基づき予測を行う

という「予測 AI」が中心でした。

- 2020～2021 年度はコロナ禍の影響で、コンタクトセンター業務の在宅化をテーマに変更。
- 2022～2023 年度は「リモート・アバターによるお客様対応」を研究。ここで扱っていたのは、あくまで裏に人がいる対応でした。

オペレーターがアバターを操作して接客する

ビデオ通話でオペレーターとお客様が会話する

など、人がリアルタイムで応対する新しい形です。

- 2024 年度以降は、こうした「裏に人がいる対応」に加えて、

生成 AI によるチャットボット・ボイスボット

自律的にお客様対応を行う AI エージェント

といった裏に人がいない対応も研究対象とし、「人」と「AI」の双方を視野に入れた研究を進めています。

2. 定点調査から見える AI 活用の現状

ACAP が 3 年ごとに実施している「企業における消費者対応体制に関する実態調査」の中には、AI 活用に関する設問があります。2018 年、2021 年、2024 年のデータを比較すると、次のような傾向が見えてきます。

- チャネルの多様化

チャットボット、有人チャット、LINEなどの利用率は、21年から24年の3年間で「倍増あるいはそれ以上」に伸びています。

ただし、18年の時点では「チャット」としか聞いていなかったため、チャットボット(AI)と有人チャット(人)の区別はつきません。

- AI活用の実施率

「お客様の質問に直接回答するためにAIを活用している」と回答した企業は、24年度時点でも1割に満たない水準にとどまっています。

一方、「実施を検討中」という企業も一定数あり、予備軍を含めると今後の伸びしろは大きいと考えられます。

- 期待される効果

「一次対応はAIに任せる」「二次対応へのスムーズな引き継ぎ」「お客様の声の分析」「対応業務の効率化」といった項目への期待が、この3年間で確実に高まっています。

つまり、AI導入に対して「業務を楽にしてくれるのではないか」という期待は大きい一方で、実際の導入はまだ途上段階といえます。

3. コミュニケーションチャネルの整理

お客様対応のチャネルを整理するため、研究会では次のような図式を用いました。

- クローズドな環境での人による対応(=リモート対応)

手紙、メール、電話といった従来の手段

ビデオ通話、有人チャットなどの新しい手段

- オープンな環境でのコミュニケーション

SNS(X、Facebook、LINEなど)

メタバース上の空間

現実の業務では、SNSやメタバースなどオープンな場でコンタクトがあつても、個別の対応は最終的にクローズドな環境(電話・メール・チャット等)に誘導して行うケースがほとんどです。そのため、実務上の中心は、やはりクローズド環境での対応だと考えています。

AIについては、

- テキストベースの AI チャットボット
- 音声ベースのボイスボット
- 画面上に人物の姿が表示されて案内する AI キャラクター

などがあり、これらを将来的には包括する概念として AI エージェントを捉えていました。

4. 「アバター」と「キャラクター」の定義

用語の整理として、研究会では次のように定義しました。

- 人

画面越しか対面かにかかわらず、本人そのもの。

- アバター

裏に人が存在し、その人の思考や身体の動きがリアルタイムに反映される。

本人と見た目を変えた姿であってもよい。

「人」と「キャラクター」の両方の要素を併せ持つ存在。

- キャラクター

裏に人はおらず、AI によって身体の動きや表情が生成される。

いわゆる「デジタルヒューマン」も含まれる。

研究会では、「裏に人がいるかどうか」を大きな軸として、お客様対応の手段を整理し、比較・検討を行いました。

5. 先進企業へのヒアリング：ローソンと A 社

(1) ローソン「アバターオペレーター」（裏に人がいる対応）

1社目はコンビニエンスストアのローソン様です。店舗の一部で「ローソンアバターオペレーター」と呼ばれるリモート接客を導入しており、ヒアリングを行いました。

- プロジェクトの目的は「店舗の無人化」ではなく、

「アナログ店舗にテクノロジーの良さを融合し、人としての温かみを実現すること」

とはっきり位置づけられていました。

- お客様の受け止めとして、

「AI は AI なりの対応しかしないと思われている」

「アバターは手を振ったり、ハイタッチやじゃんけんができるので、子どもにも受け入れられやすい」

「AIではなく人だと分かると、お客様満足度が上がる」

というお話が印象的でした。

- また、

「アバターの方が、人そのものよりもお客様との距離が近くなる場合もある」

「上手すぎるとAIだと思われる。多少のミスや“とちり”があるからこそ、人らしさを感じる」

というコメントもいただきました。

- 人材面では、在宅勤務が可能であることから、

時間・場所・年齢・性別・障害といった制約を越えた働き方が可能になり

一人のオペレーターが複数店舗を担当する運営も実現しつつあります。

このように、ローソン様は「完全AIではないアバター」の意義を明確に位置づけ、人ならではのぬくもりをどう届けるかに重きを置いていたことがわかりました。

(2) A社（外資系ITベンダー）の自律型AIエージェント（裏に人がいない対応）

2社目は、AIチャットボットなど、お客様対応向けシステムを提供する外資系ITベンダーA社です。ここでは、AI活用の進化を「予測AI→生成AI→自律型AIエージェント」と整理していました。

- 予測AI

問い合わせ内容に応じて、オペレーターのスキルに合わせた振り分けを行う

おすすめ商品を提示する

SV（スーパーバイザー）に「この案件は注意が必要」とアラートを出すなど

- 生成AI

問い合わせ内容から回答文を生成する

応対履歴を要約して記録する

ナレッジベースからFAQやマニュアルを作成する

- 自律型AIエージェント

たとえば「購入した服のサイズが合わないのでLに交換したい」といった問い合わせに対して、

在庫確認

交換処理

発送日・到着予定日の案内

までを、人に引き継ぐことなく一気通貫で自動処理する、というイメージです。

導入にあたっては、

- クライアント側（導入企業）の推進者を明確にし、メリットを正しく伝える
- ITリテラシーのある実務担当者を確保し、「業務が楽になった」という実感を持つもらう
- トライアルの段階で、人件費削減の効果などもリアルに体感してもらう

といった工夫をされていました。

A社の担当者は、「機械に任せられる業務は機械に任せ、人にしかできないことに集中してもらうことが重要」とコメントされていました。

6. 生成AIで何ができるのか

研究会では、生成AIがコンタクトセンター業務でどのように役立つかを検討するため、ChatGPTに「カスタマーサポートでできること」を列挙させたうえで、メンバーで取捨選択し、次のような例を整理しました。

- お客様に直接価値を提供する業務

一般的な質問への回答、FAQ対応

簡単な技術的トラブルの一次切り分け

製品の使い方・選び方の案内

自動返信メールの作成

多言語対応（自動翻訳）

- バックオフィス業務

お客様の声の要約・分類

ナレッジの整理・FAQやマニュアルへの反映

投稿やクチコミの NG ワード・個人情報チェック

さらに研究会内の議論から、

- 故障・修理や操作方法の相談
- 保険金査定のための損害状況確認
- 化粧品の使用方法やメイクのカウンセリング

といった「本来はビデオ通話に向いている用件は、将来的には AI エージェントでも対応できるのではないか」という可能性も指摘されました。

7. 「人か AI か区別がつかなくなったとき」にどうするか

AI が高度化していくと、

- メール
- チャット
- 電話（音声ボット）
- ビデオ通話（AI エージェント）

いずれのチャネルでも「これが AI なのか、人なのか」が見分けづらくなる可能性があります。

研究会では、

- AI が応対している場合には「私は AI です」と宣言すべきか
- 一方で、ローソンのアバター事例のように「人だと分かるとお客様が寄ってくる」場面では、

「私は AI ではありません、人です」と明示する必要があるか

という問題提起を行いました。

国内外のガイドラインでも、

- AI を利用している事実や範囲をステークホルダーに示すこと
- 対話の相手が AI である場合には通知すること

など、「透明性」を求める方向性が示されつつあります。

AI と人の境界が曖昧になる時代に、誰がどこまで説明する責任を負うのかという論点は、今後さらに重要になると考えています。

8. 今後の方向性：人と AI の協調と「共感」

当面、研究会としては次のように考えています。

- 一次対応や定型的な問い合わせは AI が担い、より高度で複雑な対応は人が担う
- その結果、人による対応にはプレミアム感が生まれる（「人に相談できる」こと自体が価値になる）
- AI は効率性や正確性を提供しつつ、「無機質な AI が、いかに人間らしさや親しみを帯びられるか」が受容のカギになる

今後の研究では、

- 裏に人がいない AI エージェントが、どこまで人間に近づくのか、あるいは超えるのか
- AI エージェントが「共感」や「人間らしさ」をどこまで身につけられるのか
- AI エージェントの普及によって、お客様対応部門の仕事の内容・人材配置がどう変わるのか

といった点を、引き続き検討していきたいと考えています。

また、ハンディキャップのある方の支援や、研修・育成への AI 活用なども視野に入れながら、「人と AI の協調」をキーワードに研究を深めてまいります。

講演 2

「『平等』な対応は、高齢者にとって『公平』だとは感じられない
—高齢者へのアンケート・ヒアリング調査結果から—」

ACAP 研究所 消費者対応部門における高齢者対応研究会リーダー
名取 哲郎

1. 調査の目的と概要

高齢者対応研究会（高齢者研）は、2018 年度の発足以来「高齢者に分かりにくい用語の言い換え集」など、主に応対する側（コミュニケーター）の視点から研究を進めてきました。

2024 年度は初めて、

- 実際の高齢者ご本人にアンケート・ヒアリングを行い
- 「高齢者はどんな場面で困っているのか」
- 「事業者の『平等な対応』が、高齢者にはどう感じられているのか」

を明らかにすることを目的としました。

アンケート

- 実施時期：2024 年秋
- 対象：

ACAP 会員のうち 65 歳以上の方とその知人

研究会メンバー所属企業のシニア社員、その知人

シニア向けの「大人の学校」受講者 など

- 回答方法：紙アンケート／Web フォーム
- 有効回答数：175 名

ヒアリング

- 「大人の学校」船橋本町校
- 府中市パーキンソン病友の会

の 2 か所を訪問し、グループインタビューの形でお話を伺いました。

2. 属性と「老化の自覚」

属性

- 年齢：80 代が最も多く、次いで 70 代（前半と後半）、60 代前半の方も一定数

- 性別：男性 6 割、女性 4 割

- 家族構成：

夫婦二人暮らし 4 割強

子ども等との同居 約 3 分の 1

一人暮らし 2 割弱

- 自動車免許：

現在保有 約半数

返納済み 約 2 割 (主に 70 代で返納)

老化の自覚症状

日常生活の中で「自分の身の回りにどんな変化があったか」を尋ねたところ、想定とは少し異なる結果が出ました。

- 最も多かったのは「目」の問題

印刷物の小さな文字が読みづらくなった

- 次いで

高いところ・重いものの扱いが難しくなった

- 「耳が遠くなり会話しづらい」は 3 番目でした。

耳の問題については、「本人が変化に気づいていない可能性があるのではないか」という指摘もありました。

一方で、新聞や本の文字が見えにくくなつたことは、日々の生活の中で強く自覚されやすいと言えます。

年齢別に見ると、

- 視力・聴力・体力・物忘れといった典型的な老化の自覚は、75 歳を過ぎてから顕著に増える傾向が見られました。
- 「75 歳以上になって初めて、自分を『高齢者だ』と自覚し始める人が多い」とも解釈できます。

この結果から、「65 歳以上を一律に高齢者とみなす従来の線引きは、実態とややズレがあるのではないか」という問題意識が浮かび上りました。

3. 性別・家族構成による違いと「怒りっぽさ」

性別の違い

身体的な変化の自覚は、総じて女性の方が強い傾向が見られました。

- 高いところ・重いものの扱いが難しくなった
- 外出の機会が減り足腰が弱った
- 掃除・洗濯・料理など家事が面倒になってきた

といった項目への回答は、女性に多く見られました。

家事の担い手が女性であるケースが多いことも背景にあると考えられます。

「怒りっぽくなった」と感じる人

興味深かったのは、「以前より怒りっぽくなった」と自覚している人が、

- 子ども等と同居している人に多い（約6割）
- という結果です。

なぜ同居していると怒りっぽくなるのかについては、

- 子ども世代からの干渉や小言がストレスになっているのではないか
- 世代間の価値観の違いが、日常の小さな軋轢を生んでいるのではないか

など、いくつか仮説は出ましたが、今回の調査だけでは断定まではできません。

2025年度は、この「怒りっぽい高齢者」をテーマに、さらに踏み込んだ調査を行う予定です。

4. 買い物行動と「楽しさ」と「困りごと」

買い物の場と男女差

利用している買い物の場は、

- 近所のスーパー
- 電車・車で行くショッピングセンター・商業施設

が中心でした。

男女差を見ると、

- 男性は

車や電車で出かける商業施設

ネットショッピング

テレビショッピング

などにも比較的積極的でした。

- 一方、女性は

食品宅配・生協

料理の出前

など「家事の負担軽減につながるサービス」を多く利用する傾向がありました。

先ほどの「家事が面倒になった」という自覚とセットで考えると、理由がよく理解できます。

買い物の「便利さ」と「不便さ」

買い物をしていて「便利だ」と感じる点としては、

- 実物を見比べて購入できる
- 陳列が分かりやすく、目的の商品を見つけやすい

といった、リアル店舗ならではの利点が挙げられました。

一方、「不便だ」と感じる点としては、

- 店内が広すぎて目的の商品が見つけにくい
- セルフレジが増え、使い方が難しい
- 店員が少なく、すぐに質問できない

といった声が多く寄せられました。

ヒアリングでも、

- セルフレジ自体は慣れれば問題はないが、後ろに人が並ぶと焦ってしまう
- バーコードがついていない商品の操作で戸惑う
- PayPayなど新しい決済手段の変化が速すぎてついていけない

といった具体的な困りごとが語られました。

買い物は「フレイル予防」もある

一方で、買い物の「楽しさ」も多く語られました。

- 「買い物に行って店員さんから『ありがとうございます』と言われるのが嬉しい」
- 「店員さんとのちょっとした会話が、病気の改善につながる気がする」

といった声があり、高齢者にとって買い物は、

- 気分転換
- 人との交流
- 身体・認知機能の維持

といった点で大きな役割を果たしていることが分かりました。

その一方で、

- カートに杖を掛けるフックが欲しい
- トイレに手すりがないと立ち上がりにくい
- 洋服売り場に「年配向けの服が少ない」

といった、比較的小さな工夫で解消できそうな要望も多く挙がっています。

「少しの配慮で、買い物に行きやすくなる」

この視点は、事業者にとっても、高齢のお得意様に長く来店していただくための重要なポイントだと言えます。

5. デジタル機器・キャッシュレス決済と不安感

パソコン・スマートフォン

パソコン利用については、

- 70代までは8割前後が「利用している」と回答
- 80代になると一気に低下

という「80歳の壁」が見られました。

- 男性のパソコン利用率は8割近い一方、女性は4割程度

→若い頃からの就業形態の違いが影響していると考えられます。

スマートフォンについては、

- 80代でも半数程度が利用
- 男女差はパソコンほど大きくはない

という結果でした。

主な利用内容は、

- パソコン：ネット検索、メール、ワープロなど
- スマホ：電話、LINE、メール、カメラ、ネット検索

キャッシュレス決済

キャッシュレス決済（クレジットカード、電子マネー、QRコード決済、ポイントなど）については、

- 80代以上では「現金で十分」と考える人が多く
- 使わない理由として

使い方が分からぬ

詐欺や情報漏えいが怖い

が挙がっています。

男女差を見ると、

- 「使い方がよく分からぬ」「詐欺が怖い」といった不安は、女性の方が強い傾向がありました。
- 一方で、すでにキャッシュレスを利用している人の中では、

「ポイントが貯まる」

「ポイントを支払いに使える」

といった「お得感」が、利用動機として強く働いていることも分かりました。

つまり、不安感の除去と、メリットの分かりやすい説明が、高齢者のキャッシュレス利用促進には不可欠だと言えます。

6. お金・手続きへの不安と「相談先がない」問題

金融や手続き全般については、

- 将来自分で各種手続きができるか心配
- 手数料が高い
- 本人確認等の手続きが複雑
- 専門用語が多くて理解しにくい

といった不安と不満が多く挙げられました。

特に、「使い方が分からぬとき、誰に聞くか」という問い合わせに対して、

- 家族に聞く
- 友人・知人に聞く
- 携帯ショッピングで相談する

といった回答が多い一方で、

- 一人暮らしの高齢者の約1割は「聞ける相手がない」と回答

している点は非常に重要です。

デジタル化が進むほど、「困ったときに相談できる人がいるかどうか」が、利用する・しないの分かれ目になります。

7. 「平等」と「公平」のズレとインクルーシブな対応

高齢者研では、従来から

- 高齢者を一括りにせず、身体・認知機能や情報格差の程度によって必要な配慮が異なる
- 「高齢者というカテゴリー」ではなく、「それぞれの状態」に合わせた対応が必要というスタンスを取ってきました。

今回、高齢者ご本人への調査を通じて、さらに次の点が明確になりました。

- 65歳を一律に「高齢者」とみなす線引きよりも、「75歳を境に老化の自覚が高まる」という実態を踏まえた考え方が必要。
- 事業者が「全てのお客様に対して同じ対応（平等）をしている」と思っていても、高齢者から見ると必ずしも「公平」に感じられていない場面がある。

このギャップを埋めるためには、

- 高齢者向けに「少しづっくり」「少し分かりやすく」対応できる第二の車線（登坂車線）を設けるイメージが有効です。
- 同じ坂道を同じスピードで走るのではなく、ペースの違う人同士がストレスなく共存できる動線を用意することが、公平な対応につながります。

調査結果から、高齢者の多くが「買い物や外出を続けたい」「人と話したい」という意欲を持っていることも分かりました。

高齢のお客様が安心して社会参加し続けられるよう、インクルーシブな環境づくりを進めることが、事業者にとっても重要な課題だと考えています。

講演 3-1

ACAP 「CX の取り組みに関する実態調査」

ACAP 研究所長 佐藤 雄一郎

1. 調査の狙いと位置づけ

ACAP では、創立 40 周年を機に「ACAP が考える CX」というコンセプトを掲げ、CX イノベーション研究会（CX 研）を中心に、フレームワークや事例研究を進めてきました。

今回の「CX の取り組みに関する実態調査」は、

- 会員企業における CX 推進の現状を可視化し
- 今後の支援や研究の方向性を検討するための「ベースライン」をつくる

ことを目的として実施したものです。

2025 年 12 月 5 日に、

- 約 40 ページの本体報告書本体（約 40 ページ）
- 要約版（8 ページ）
- 自由記述一覧（21 ページ）
- 製造業／非製造業、従業員規模、消費者志向経営宣言の有無、CX 用語の使用有無などで分けたクロス集計

を公開しました。特に自由記述は、各社がどのように CX に取り組み、どこで悩んでいるのかが生々しく表れており、大変貴重な資料になっています。

2. 調査概要

- 実施期間：2025 年 8 月 21 日～9 月 18 日
- 対象：ACAP 会員企業
- 有効回答数：237 件（回答率 約 49.5%）

主な設問の構成は、

- 属性（業種・規模・消費者志向経営宣言の有無など）
- CX 推進体制（CX 用語の使用状況、専任部門の有無、KPI や委員会の有無など）
- CX に関する取り組みと成果（どのような取り組みをどの程度行っているか、どの程度達成できているかを感じているか）
- 自由記述（取り組み事例、うまくいっている点、課題など）

です。

3. 「35 対 65」 という数字の意味

今回の調査で象徴的だった数字が、次の「35 対 65」 です。

- ・ 「CX」 という用語を社内で使用している企業 : 35%
- ・ 使用していない企業 : 65%

数字だけを見ると「まだ 3 割強」 という見方もできますが、数年で用語としてここまで浸透し始めていると見ることもできます。

いずれにしても、「用語が使われているかどうか」と、「実質的に CX 的な取り組みを行っているかどうか」 は別問題ですので、両面から見る必要があります。

4. CX 関連施策の実施状況

CX に関する代表的な施策を 10 項目挙げ、複数回答で実施の有無を尋ねました（例：中期計画に CX を明文化している、CX 専任部門がある、CX 推進委員会がある、カスタマージャーニーマップを活用している等）。

- ・ 10 項目のうち、平均して 1.84 項目しか実施されていない
- ・ 10 項目のうち 1 つも該当しない企業が 44.7%

という結果でした。

つまり、「あれもこれもやっている」というよりは、点在する取り組みが多いと言えます。

項目別に見ると、

- ・ 実施割合が高いのは

顧客調査を継続的に実施している

中期経営計画に CX に相当する考え方を盛り込んでいる

CX 専任部門または類する機能を持っている

- ・ 実施割合が低いのは

CX に関する KPI を役員会に定期報告している

部門横断の CX 推進委員会を設置している

カスタマージャーニーマップを活用し、改善サイクルを回している

といった項目でした。

5. 「やっているか」だけでなく「どの程度できているか」

CX 研が整理した「ACAP が考える CX の 16 要素・5 分類」をベースに、27 項目の取り組みを挙げ、「当てはまる～当てはまらない」の 5 段階で実施状況と到達度を尋ねました。

その結果、

- 最も広く実施されているのは

「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・運用している」

「顧客の声を社内で共有している」

といった、チャネル整備と VOC の可視化に関する項目です。

- 逆に、実施が少ない／達成度が低いのは

非接点部門の従業員が顧客対応を体験する研修

顧客とのオンラインコミュニティの運営

全接点で共通した応対マニュアルを整備し、横断的に運用している

といった「全社横断的な取り組み」でした。

到達度（どの程度できていると感じているか）を見ても、実施状況と似た傾向があり、

- 「やるべきことは分かっているが、全社的な横串を通しきれていない」
- 「他部門を巻き込んだ取り組みはまだこれから」

という現状が浮かび上がっています。

6. 1 年前との比較で見た成果

「1 年前と比べてどう変わったか」という設問では、次のような項目で改善を実感している企業が多くなっていました。

- 従業員のコンプライアンス意識が向上した
- リスクの早期発見・迅速対応ができるようになった
- 従業員のエンゲージメントが高まった
- 苦情・トラブルの発生件数が減少した
- 顧客の声を反映した商品・サービス改善が進んだ

一方で、

- NPS（ネット・プロモーター・スコア）

- ・ 継続利用率・再購入率

といった、顧客の行動変容に直接関わる指標については、

- ・ 「改善している」と回答した割合が比較的少ない
- ・ 「わからない」「測定していない」という回答も目立つ

という結果でした。

守りの指標（コンプライアンス・リスク・運用品質）は改善が進みつつあり、

攻めの指標（NPS・ロイヤルティ・CXによる売上への貢献）は、これから本格的に取り組む段階にあると言えます。

7. クロス集計から見える違い

クロス集計では、

- ・ 製造業／非製造業
- ・ 従業員 1000 人以上／未満
- ・ 消費者志向経営宣言の有無
- ・ CX 用語の使用の有無

といった観点で比較しました。

傾向としては、

- ・ 非製造業、大規模企業、消費者志向経営宣言をしている企業、CX 用語を使っている企業ほど、

CX 関連施策の実施項目数が多く

取り組みが体系的に進んでいる

一方で、

- ・ 製造業は「現場起点の改善」や「製品へのフィードバック」といった項目で、相対的に高いスコアを示すなど、それぞれの強みが表れています。

特に、

- ・ CX 用語を使用している企業では、10 項目の CX 施策の実施数が平均 3.8 項目と、全体平均（1.84 項目）より明らかに多くなっていました。

8.まとめ：顧客の声を起点とした「継続的な改善サイクル」へ

今回の調査を通じて見えてきたポイントをまとめると、次のようになります。

1. CX 用語の使用率は 35% だが、用語を使っていないなくても CX 的な取り組みをしている企業は多い。
2. マルチチャネルの整備や VOC の可視化、コンプライアンス・リスク対応といった「基盤整備」は着実に進んでいる。
3. 一方で、NPS や継続利用率など、CX の成果を測る指標の活用はまだ発展途上。
4. 部門横断の仕組みづくりや、CX を経営レベルの議題に引き上げていく取り組みが、今後の課題である。

ACAP としては、単発・個別の取り組みを超えて、

- 顧客の声を起点とした全社的な改善サイクル
- をどう回していくか、その実践知を引き続き研究・共有していきたいと考えています。

講演 3-2

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 —

ACAP 研究所 CX イノベーション研究会リーダー

久保 秀哉

1. ACAP が考える CX と研究会の目的

CX イノベーション研究会 (CX 研) は、2021 年度に発足しました。

私たちはまず、「ACAP が考える CX」を次のように定義しました。

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。

継続的な良好な関係を構築し、

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。

ここでのキーワードは、

- 感動と信頼
- 双方向のコミュニケーション

- ・ 継続的な良好な関係
- ・ 心豊かな生活と持続可能な社会

です。

CX 研の役割は、

- ・ この理念を具体化する「要素」と「フレームワーク」を整理し
- ・ 会員企業の中から、CX イノベーションにつながる事例を見つけて紹介すること

にあります。

2. 「16 の要素」と「5 つの分類」からなるフレームワーク

ACAP が考える CX の理念文と、その実現に向けた姿勢・行動指針を分解し、次の 16 の要素を抽出しました。これを、価値創造の流れに沿って 5 つの分類に整理しました。

1. 聞く・学ぶ（社会や顧客から学ぶ）

あらゆる接点での対話

社会の声・トレンドの傾聴

真の期待・インサイトの理解 など

2. 創る（価値を形にする）

顧客の声を反映した商品・サービス開発

顧客視点でのプロセス設計

3. 伝える（価値を伝え、共有する）

活動内容・価値の分かりやすい発信

顧客と双方向でつながる場の設計

4. CX マネジメント（組織として支える）

全社的なガバナンス

部門横断の連携・仕組み

双方向コミュニケーションを支える基盤

5. 高い志（パーカス）

社会や生活者への貢献を明確に掲げる

経営トップ自らがコミットし、社員を鼓舞する

今回の報告書では、このフレームワークを研究の「ものさし」として用い、会員企業から 11 社の事例を取り上げ、どの要素をどのように実践しているのかを整理しました。

3. 「聞く・学ぶ」の事例

① あらゆる接点での対話（POLA）

化粧品メーカーのポーラ様は、

- 全国約 2,800 店舗
- 約 24,000 人のビューティーディレクター（販売員）
- オンライン窓口やお客様相談室

といった多様なタッチポイントを持ち、「触れて・体感し・楽しむ」場を設計しています。

店頭とオンラインの両方で、創業以来大事にしている「お客様に寄り添う姿勢」を徹底しており、オン・オフをシームレスにつなぐ CX の好事例と言えます。

② 社会の声を傾聴する（ネスレ日本）

ネスレ日本様は、

- SNS（Facebook、Instagram 等）のソーシャルリスニング
- Yahoo!知恵袋や EC サイトの Q&A

などを常時モニタリングし、「困っているお客様の声」を積極的に取りに行く姿勢が特徴的です。

お客様相談室だけでなく、マーケティングや商品開発とも連携し、社会全体の声を取り込んでいく取り組みは、まさに「聞く・学ぶ」の実践例と言えます。

③ 真の期待・インサイトの理解（ヤマハミュージックジャパン）

ヤマハミュージックジャパン様は、

- お客様の声を、自分ごととして受け止める人材育成
- 開発部門も含めた体験型研修

を通じて、

- 表層的な要望だけでなく
- その背景にある真の期待・困りごと

を理解しようとする取り組みを行っています。

その結果、「カタログに載らない細かな改善」にもつながっており、インサイトの理解がCX向上に直結している事例です。

4. 「創る」と「伝える」の事例

④ 情報の集約と社内連携（良品計画・ハウス食品）

無印良品を展開する良品計画様では、

- ・ 毎週「お客様の声ミーティング」を開催し
- ・ お客様相談室がハブとなって、短期改善と中長期の開発テーマを整理

しています。寄せられた声のうち、半期中に約8割を何らかの形で改善につなげるという、スピード感ある運用をされています。

ハウス食品様では、

- ・ 品質保証部門
- ・ お客様相談室
- ・ 開発・生産部門

などによる横断チーム「QUICK」を組成し、

- ・ 調理のコツや困りごとの多いテーマを整理し
- ・ イラストや動画を使ったわかりやすい情報としてホームページに反映

しています。家庭の利用シーンに寄り添った「創る」「伝える」の好事例です。

⑤ 活動内容の発信（ポッカサッポロ・キリン）

ポッカサッポロフード&ビバレッジ様の事例では、

- ・ 長年寄せられた「健康にいいのでは」というお客様の声をきっかけに
- ・ トマトジュースの健康効果に関する研究を進め
- ・ 機能性表示食品として届出・発信

するに至った経緯が紹介されています。お客様の声が研究テーマとなり、価値の再発見と発信につながった例です。

キリンホールディングス様では、

- ・ お客様相談室に寄せられた声に対するアンケートを実施し
- ・ 不満の芽を抽出・改善し
- ・ その取り組みを「お客様の声を形にしました」という形で公開

しています。改善プロセスの透明性を高めることで、信頼関係を醸成する取り組みです。

5. 「CX マネジメント」と「高い志」の事例

⑥ 双方向コミュニケーションと一貫した姿勢（住友生命・ビジョン・第一フロンティア生命）

住友生命様は、

- ・ 消費者団体や視覚障害者の当事者団体との意見交換
- ・ 音声コードの導入や、点字対応の高度化

などを通じて、「当事者の声」を起点にサービスを改善しています。

これは、「双方向のコミュニケーション」と「インクルーシブな CX」の両面で参考となる事例です。

ビジョン様では、

- ・ 修理受け入れ体制・期間・費用目安を事前開示し安心を提供。
- ・ 同一担当者が 72 時間以内に対応、報告書+手紙+似顔絵で親近感を演出。
- ・ サポート部門とマーケティング部門が一貫した情報を発信し、迅速と誠実の体験で信頼関係を強化。

第一フロンティア生命様では、

- ・ 社内ポータルに「CX ラウンジ」のようなページを設け
- ・ CX 戦略や事例を分かりやすく共有
- ・ 各部門に CX 特派員を置き、現場の取り組みを記事化

するなど、「社内の CX 文化」を醸成する仕組みづくりが行われています。

⑦ 高い志とパーカス（国分グループ本社）

国分グループ本社様は、

- ・ 300 年続く食品卸としての歴史の中で培った「食文化を次世代につなぐ」という使命
 - ・ SDGs ステートメントを掲げ、環境・社会課題の解決に貢献する取り組み
- を継続的に行ってています。

サステナビリティレポートの発行や、学校との食育活動などを通じて、

- ・ 「自社の事業を通じて社会に何をもたらすのか」

を明確に示しており、CX の源泉としての「高い志（パーカス）」の重要性を示す事例と言えます。

6. 7つの視点：CX 推進のヒント

11 社の事例をフレームワークに当てはめて検証した結果、CX 推進の鍵となる 7 つの視点が見えてきました。

1. 多様なタッチポイントの活用

オンラインとオフラインをシームレスにつなぐ設計

どの接点でも一貫した体験を提供する工夫

2. 社会の声・潜在的な声の傾聴

直接届く声だけでなく、SNS やクチコミなど、間接的な声も拾う仕組み

3. 真の期待やインサイトの理解

表面的な要望の背後にある「文脈」や「感情」に目を向ける

4. 情報の集約と社内連携

お客様相談室などがハブとなり、声を集め、関係部門と共有し、改善につなげる

5. 活動内容の発信と透明性

何をどう改善したのかを、お客様にも社内にも分かりやすく伝える

6. 顧客視点に立った一貫した姿勢

修理やアフターサポートなどで、スピード・誠実さ・顔が見える対応を大事にする

7. 経営のコミットメントとパーカス

経営理念やトップメッセージとして CX を位置づけ、全社的な取り組みとして推進する

すべてを一度に、完璧にやる必要はありません。

むしろ、自社の強みや置かれている状況を踏まえ、

- どの視点から着手するのが効果的か
- どの要素を組み合わせれば、自社らしい CX になるか

を考えることが重要だと考えています。

まとめ・閉会挨拶

ACAP 研究所副所長 佐藤 喜次

本日は、長時間にわたり ACAP 研究所成果報告会にご参加いただき、誠にありがとうございました。

グローバル・メディア情報研究会、高齢者対応研究会、CX イノベーション研究会、それぞれの発表を通じて、

- 生成 AI や自律型エージェントの進展と、人ならではの価値
- 高齢者ご本人の声から見えてきた「平等」と「公平」の違い
- CX を概念から実践へと落とし込むためのフレームワークと事例

といった、多くの示唆が示されたと思います。

現場では、

- カスハラ対応
- AI の普及による役割の変化への不安
- 高齢のお客様への対応の難しさ
- CX と言われても何から始めればよいのか分からない

といった悩みを抱えておられる方も多いかと思います。

そうした中で、ACAP 研究所の三つの研究会が扱っているテーマは、皆様の「いま」の悩みと直結しているはずです。

ぜひ、今日ご紹介した報告書やツールをご覧いただき、それぞれの現場で活かしていくだければ幸いです。

また、研究所の研究員は、皆、本務を持ちながら、月 1 回の研究会に参加し、議論を深めています。

より多様な業種、さまざまな経験をお持ちの方に加わっていただければ、研究の広がりと深みは、さらに増していきます。

- AI と人の協調に関心のある方
- 高齢者対応をもっと良くしていきたい方
- CX を自社で前に進めたい方

ぜひ、研究会へのご参加もご検討いただければと思います。

今後とも、ACAP および ACAP 研究所の活動へのご支援・ご協力を、どうぞよろしくお願ひいたします。