

企業の消費者志向経営に関する一考察

－ 接点の多様化を中心に －

Study on Consumer-Oriented Management of Companies

－ Focusing on diversification of contacts －

四国大学 殿崎 正芳

Shikoku University Masayoshi TONOSAKI

キーワード 消費者志向経営 接点の多様化

1. はじめに

消費者庁にて 2016 年 4 月に「消費者志向経営の取組促進に関する検討会」報告書が公表された。それを受けて、消費者志向経営の取組を推進する事業者団体、消費者団体、行政機関によって構成される推進組織(プラットフォーム)が設けられ、全国的な推進活動が実施されている¹。それに伴い多くの企業が消費者志向自主宣言している。

消費者志向経営とは、『「消費者」と「共創・協働」して「社会価値」を向上させる経営』として定義されている²。その活動として「みんなの声を聴き、かついかすこと」「未来・次世代のために取り組むこと」「法令の遵守/コーポレートガバナンスの強化をすること」が示されている。そして、現在、消費者志向自主宣言事業者数は、206 社(大企業 96 社、中小企業 110 社)となっている。都道府県別の内訳では、東京都 78 社、愛媛県 41 社、徳島県 36 社となっている³。業種別では、製造業 59 社、金融業・保険業 45 社、卸売業・小売業 19 社、情報通信業

17 社、建設業 6 社、農林業 1 社、その他サービス業 59 社となっている⁴。

消費者庁は、「事業者と消費者のコミュニケーションの一層の深化を図ることは、健全な市場の形成を図り、消費者市民社会の実現を目指す上で、非常に重要な活動である」としている⁵。そして、事業者の消費者に対する具体的行動として、消費者への情報提供の拡充を図るとともに、消費者・社会の要望を踏まえた商品・サービスの改善・開発を行うことが重要であり、その一つとして「消費者への情報提供の充実・双方向の情報交換」を挙げている⁶。

つまり、企業にとって消費者と接点の多様化を図っていくことは、消費者志向経営の実践においても礎となるものである⁷。

現在では、消費者との接点は電話相談窓口だけでなく、メール・SNS など様々な手段が使われている。スマートフォンなどのモバイルデバイスや、SNS などのデジタルコミュニケーションツールの普及とともに、消費者との接点は加速的に多様化しているが、企業もその環境変化に迅速に対応していかなければならない。

¹ 消費者庁ホームページ「消費者志向経営推進組織の活動」
https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_research/consumer_oriented_management/propulsion_organization/

² 消費者庁「消費者志向経営について 2021 年 7 月 16 日」,p.2。

³ 前掲,p.4。

⁴ 前掲,p.5。

⁵ 消費者庁 消費者志向経営の取組促進に関する検討会

(2018) ,p.5。

⁶ 前掲,p.6。

⁷ 本論における接点とは、「商品やサービスの購入時だけでなく、その前後も含め、消費者または見込み客と接触するあらゆる機会」とする。

2. 先行研究とリサーチ・クエスチョン

企業の消費者志向経営という概念は、2015 年「消費者志向経営の取組促進に関するワーキング・グループ」で検討が始まり、2016 年からの「消費者志向経営の取組促進に関する検討会」などを経て、最終的に 2020 年に現在の定義に至っている⁸。このことから非常に新しい概念であるといえる。そのため、学術的にみて、先行研究は極めて少ないのが実情である。

細川（2016）は、消費者志向経営の構築に向けて言及し、清水（2017）は、消費者行動の観点から消費者志向経営について述べている。大谷（2018）は、徳島県内の消費者志向経営の取り組みについて、坂下・木股・尾高（2018）は、消費者志向経営の推進について、清水（2018）は、消費者とのコミュニケーションの観点から、馬場（2018）は、企業の社会的責任の視点から述べている。加えて、飛田（2020）は、企業の目指すべき方向性について、殿崎（2021）は、ステークホルダーの観点から言及している。これらの先行研究は、主に消費者志向経営の推進・方向性の明示が中心となっている。また、2019 年以前は、現行の定義に修正される以前であったため、消費者志向経営の枠組み自体が曖昧で、企業の社会的責任や一般的な顧客志向との差異が不明確であった時期と言える。そのため、先行研究においても、企業の社会的責任や顧客志向などの既存の枠組みを単純に消費者志向経営という言葉に置き換えて解釈したものであったと推察する。

本研究は、消費者庁の消費者志向経営の最新（修正後）の定義に基づき、消費者志向自主宣言を行っている事業者の活動内容を消費者との接点から現状分析するものであり、消費者志向経営の先行研究に新たな視点を補完するものである。

<リサーチ・クエスチョン>

消費者との接点の多様化は、

①どの程度進捗しているのだろうか。

②どのような方法（手段）で実施されているのだろうか。

3. 研究方法と目的

本論においては、事例研究として当該宣言内容の項目である「消費者への情報提供の充実・双方向の情報交換」について、徳島県の消費者志向自主宣言事業者の内、28 社を対象に取り組み内容の分析を行うものとする。分析方法は、調査資料として、とくしま消費者志向経営推進組織の『消費者志向自主宣言』『消費者への情報提供の充実と双方向の情報交換』への取り組み事例を用いてその活動内容の分析を行い、消費者との接点の多様化の現状を明らかにした上で、その課題・対策を提示することを目的とする。

⁸ 一度定義付けがなされたが、2020 年に修正が施され、再定

義されている。

4. 研究内容

(1) 各社の取り組み状況

図表 1

企業の取り組み事例（徳島県内）

	社名	消費者への情報提供の充実・双方向の情報交換
1	旭木工	・お客様が気軽に相談できる環境（ホームページ等）を整備することで、各媒体を通した情報提供に努めます。 ・お客様からのサービスに関する評価やご意見を積極的に伺い、真摯に受け止めて行き、サービスの向上をしていきます。
2	阿波銀行	・「お客さまの声」をお聞かせいただく体制を整備し、商品・サービスに関する評価やご意見を積極的に収集してまいります。 ・お客さま本位の分かりやすい情報提供、説明を行うとともに、全てのお客さまに安心してご利用いただくためにユニバーサルサービスを提供してまいります。
3	阿波証券	・当社の活動や取り扱い商品、セミナー、サービスはホームページに掲載、随時更新し情報提供に努めてまいります。 ・お客様の取引経験等に応じて、商品の構造やリスクをご理解しやすいように図やグラフを用いたパンフレット・説明資料を活用して、分かり易い説明に努めてまいります。
4	あわわ	・自社メディアにおいて、ユーザーが今まさに必要とする情報を的確に発信していくために、アンケート・街頭インタビュー・ユーザー会員座談会を定期的に実施します。 ・収集したユーザーの声は、全社で共有し企画会議などで積極的に活用していきます。
5	市岡製菓	・お客様への情報提供はホームページ、リーフレットなどで行うとともに、幅広くお客様の声をお伺いしています。 ・お客様から寄せられた声は、各部署共有の情報と位置付け、商品の開発、業務の改善などに活かします。
6	エフエム徳島 喜多機械産業	・消費者の立場でもある番組モニターの皆様から毎月いただくご意見をもとに、よりよい番組作りに努めます。 ・当社ホームページにて、取扱い商品はもちろん、TOPICやACTIVITYなども掲載し、随時更新、情報発信（提供）に努めてまいります。また、お客様へ分かりやすいパンフレット（デジタルカタログ等）の提供と商品のご説明に注力してまいります。
7	キョーエイ	・商品の品質やこだわりを開示し、健康や食育に関する情報を提供します。 ・地産地消を推奨し、生産者の顔の見える化を実施し、より安心できる地元密着、地域密着な販売を推進します。

8	クラッシー	・グループインタビューよりお客様のニーズにあったサービスの開発を行っていきたいと考え、実際に弊社サービスをご利用いただいている皆様、忌憚ないご意見とともに、「こんなサービスあったらいいな」の発想をお伺いさせていただく場としてお客様にグループインタビューという形で直接ご意見をお伺いする機会を設けさせていただいています。 ・おしゃべりテーブル保育現場においては、日々の送迎の際やご家庭と保育現場の連絡レポートによりご意見をお伺いすることのほかに、おしゃべりテーブルとして保護者の方にご意見をお伺いする場を設けています。
9	社会福祉法人健祥会	・健祥会グループの取り組みや各施設のサービス内容をより多くの方々にご理解いただくため、ホームページや広報紙、パンフレット等を通じて紹介します。 ・健祥会グループの施設やサービスの紹介と介護・医療・保育などの幅広いニーズに対応できる相談センターを開設し、地域の皆様と双方向での情報の発信・受信に努めます。
10	サン電子工業	・消費者に分かりやすいウェブサイトや取扱説明書を作成するとともに、お客様への相談窓口の多様化を通じて、情報提供の充実と双方向性の高い情報交換に努めてまいります。
11	サンフォート	・サンフォートHPで情報公開や共有を行います。 ・商品情報や品質情報の提供を各包装・容器に記載されているQRコードやマクドナルドHPで公開をします。
12	シケン	・お客様へ有益な情報提供を行うために、ホームページやSNS配信を充実させ、製品や製品外サービス（セミナー開催、医院勉強会、内覧会等）、会社の取り組みなど信頼性のある最新情報を常に発信しています。
13	セイコーハウジング	・経営会議においてCSの取り組み状況を確認しています。 ・新築・リフォームのお客様には3度のCSアンケート（契約後・引き渡し後・入居1年後）を行い、社内でも共有し、商品・サービスの改善をはかっています。 ・引き渡し後、1ヵ月・3ヵ月・6ヵ月・1年の定期訪問をし、お客様に住まい方アドバイスを伝えています。
14	高橋ふとん店	・お客様の満足こそが我々の生み出す付加価値であるという想いを核に社員一人一人がお客様の立場に立って最善を尽くします。 ・これを実現するために、現在も推進している顧客満足委員会などの社員による委員会活動やお客様アンケートの共有、反省に基づく改善活動を今後もブラッシュアップしながら継続していきます。

15	寺内製作所	・お客様のためにコスト削減案や高品質提案などができるよう努めます。 ・弊社の提案年次成果をお客様毎に個別情報として発信いたします。
16	東光	・製品の使用にあたって、正しい使用法で安全意識を持っていただくために、学会に積極的に参加し、医療従事者の情報を集め、ホームページで正しい情報を提供していきます。
17	ときわ	・各店舗のホームページを充実させ、商品やサービスを掲載しています。 また、ブログやSNSなどを利用し、最新情報の発信やご利用いただいたお客様の写真などを掲載しています。 ・お客様に的確かつ迅速なご提案ができるよう、グループ各店舗で情報を共有できるシステムを整備しています。 ・定期的にご利用いただいたお客様を各店舗へ招待し、担当者との意見交換が行える場を設けています。
18	徳島大正銀行	・お客さまがアクセスしやすい環境（フリーダイヤル、ホームページ、お客さまご意見カード等）を整備し、お客さまからの商品、サービスに関する評価やご意見を積極的に伺います。 ・お客さまに対し、新商品、サービス、セミナーや商談会の開催などについて、各種媒体を通じた情報提供に努めてまいります。
19	徳島合同証券	・企業としての社会的な存在価値を重視することによりまして、全てのステークホルダー（お客様、株主、従業員、ビジネスパートナー、行政機関、地域社会等）の利益と発展を念頭に企業活動を展開いたしております。ステークホルダーから信頼していただくことこそが、弊社の利益と持続的発展につながることでと考えております。
20	徳島トヨペット	・クルマは、お客様の年齢・家族構成・生活習慣等によって使用する目的や利用の仕方が変わりますのでお勧めするクルマも変わります。それに応えるためにできるだけ多く、お客様からの情報を汲み取り、様々なシーンでお客様が必要と思われる情報をホームページ・メディア・活動を通じて発信すると共に、サービス等に関するお客様からのご意見・ご要望・ご評価は真摯に受け止め、サービス向上に努めて参ります。
21	日誠産業	・お客様への情報提供は、ホームページ・カタログでの情報発信、工場見学会・イベント参加等で、相互コミュニケーションを行える場
22	ネオビエント	・施設運営における日々の反応・意見、アンケート、SNSでのご意見等で収集したお客様の声や社員による「事故・トラブル・クレーム報告書」「ヒヤリハット報告書」などを活用し、自社社員で構成された組織（サービス向上委員会・安全衛生検討委員会等）により改善を図り、自社・各施設のHPで公表し、よりよいサービスの提供に努めます。

23	パッケージ松浦	・ホームページやニュースレターなどで情報提供を行います。 ・SNS（ブログ、Facebook、YouTubeなど）で情報を広く世間に発信し、また消費者の声を聴く機会を作っていきます。 ・消費者より得られた声を元に、業務改善、商品開発に活かします。
24	広沢自動車学校	・お客様との直接の対話や、SNS、ダイレクトメールにより、不安なこと、困っていることをヒアリングし、朝礼や社内会議、社内ネットワーク等によって全社員で共有し、改善に努めます。 ・お客様の不安を解消するようなリーフレットを作成し、またホームページで公開し、お客様に安心して通っていただけるように情報を提供します。
25	藤田商事	・ホームページやSNS、メール配信を充実させ、商品やサービス、会社の取り組みなど最新情報を常に発信しております。 ・電話での相談窓口をはじめメール、ホームページ、SNSでのお問合せ窓口を充実させ年齢層やライフスタイルに合わせてアクセスしやすい窓口を用意しております。 またお客様からのご相談やご意見を積極的に伺い対応いたします。 ・ガスの開栓や閉栓、また保安点検などの立会時に、当社サービスを安全・安心・便利にご利用いただけるよう器具の取り扱い方法などの説明責任を果たしてまいります。 ・広報誌「がんばり新聞」を年1度発行し、お客様へ当社グループのテーマや取り組みをわかりやすくお伝えいたします。
26	富士ファニチア	・本社で受付したお客様相談内容や、営業所で収集した自社関連の消費者相談を集約し、社長幹部が是正処置を検討して、全社員に徹底していきます。
27	フジみらい	・顧客との定期的なミーティング実施により双方向の情報交換を行い、サービスに対する評価や要望を常に把握し、改善に努めます。
28	山のせ	・サービス、SNS、HPでの積極的な受発信 ・お客様からのご意見・ご要望から、改善・開発した商品およびサービスは、サービス中での説明や、SNS・HPでの発信によりお伝えします。

出所：とくしま消費者志向経営推進組織（2020年）を参考に筆者作成。

(2) 個別事例

【株式会社広沢自動車学校】

株式会社広沢自動車学校（以下、「広沢自動車学校」という）は、徳島県で「命を大切にす
るドライバーを育む」ことを使命にかかげる地
域に密着した自動車学校であり、消費者との接
点の多様化を積極的に図っている好例とされ
ている⁹。

広沢自動車学校は、従来の自動車学校という
枠にとらわれず、消費者側に踏み込んだ活動を
展開し、消費者を第一に考え、命の大切さをド
ライバーとして持ち続ける卒業生を輩出して
いる。

具体的な取り組みとしては、社員一丸となり
消費者満足を高めるために、交通安全を軸に、
「一生無事故」「生命尊重」の精神を有した安
全なドライバー育成を使命として取り組みが
行われている。例えば、①独自の映像を制作し
て授業で共有、②教習所として全国で初めて映
像を活用した「命の大切さを伝える卒業式」な
どを実施している。その後、保護者へ指導員が
直接連絡をして受講生の様子を伝える一方、保
護者と直接会話することで保護者との情報交
換を行う「保護者電話」を実施することで接点
の多様化を実現している。

また、2009 年より「広沢母校 ―日本一の
心温かい自動車学校を目指して ―」という経
営理念を掲げ、日本一志の高い自動車学校を目
指し、教習指導を通じて「人の温かさ」「命の尊
さ」を伝える「心の教育」を前提に接点の多様
化が行われている。そして、卒業生がいつでも
戻ってこられる「母校」のような存在になるこ
とを目指し、「親への感謝」、「命を大切にする

人を思いやる心」などの教習所の枠を越えた
「心」の教育を軸として受講生との接点の多様
化を一層強化している¹⁰。

加えて、卒業後にも卒業生に対して、SNS 等
を活用し双方向での接点を維持することで受
講生との接点の維持・継続が図られている¹¹。

図表 2

消費者志向経営の取り組み方針

経営トップの コミットメント	・お客様や社員、かかわる全ての人一人ひとりと真剣に向き合い、自らが誠心誠意かかわっていくことにより、お客様・社員・かかわる人々との信頼関係を築きます。 ・朝礼、全体会議などで全社員とのコミュニケーションをはかり、よりよい教習の質の提供・サービスの向上に努めます。
コーポレート ガバナンスの 確保	・お客様からの声（修了検定後及び卒業検定後のスマホでのアンケート、卒業時のお客様の声を収集し、全社員で共有し、よりよい接遇に活かします。
従業員の積極的 活動	・定期的に全体会議、勉強会、社内ミーティングを実施し、社員自らの視野を広げ、お客様視点で考えた行動を実践していきます。 ・社内の対話を重視し、お客様目線に立ったイベントを企画し、実践します。
消費者への情報 提供の充実・ 双方向の情報 交換	・お客様との直接の対話や、SNS、ダイレクトメールにより、不安なこと、困っていることをヒアリングし、朝礼や社内会議、社内ネットワーク等によって全社員で共有し、改善に努めます。 ・お客様の不安を解消するようリー

⁹ 消費者庁が主宰する 2019 年度「消費者志向経営優良事例表彰」にて、第一席である、「内閣府特命担当大臣表彰」を受賞。

¹⁰ 経済産業省「平成 26 年 おもてなし経営企業選」pp.44-45。

¹¹ 全指連（2020）「自動車学校 令和 2 年 5 月号」pp.15-19。

	フレットを作成し、またホームページで公開し、お客様に安心して通っていただけるように情報を提供します。
消費者・社会の要望を踏まえた改善	・地域の警察や公共団体と連携し、交通安全活動を推進します。

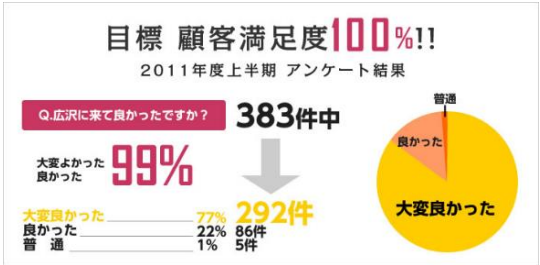
出所：広沢自動車学校ホームページを参考に筆者作成（2020 年 11 月 16 日検索）。

図表 3

広沢自動車学校 創業の精神	
生命尊重の精神	一人ひとりが与えられた生命を大切にし、全力で生ききる
慈愛の精神	親が子を思うような深い愛で慈しみ、思いやりの心を持ってかわる
誠心誠意の精神	人に真正面から真剣勝負でかわり、信頼関係を築く
信念貫徹の精神	いかなる状況下でも、自らの強い意志で立ち向かい、信念を貫き通す
家族愛の精神	一緒に働いてくれる仲間を何があんでも守り抜く
広沢自動車学校 経営理念	
私たちの使命	私たちは、「指定自動車教習所事業」を通して、広沢母校としての心の共育を行い、安全・安心で豊かなライフと地域社会の活性化に貢献します
私たちの目標	私たちは、お客様により幸せな人生を歩んでいただけるよう、親身になってかわり、笑しや笑顔が集まる日本一の心遣い広沢母校を目指します
私たちの行動指針	1 私たちは、自己の人間力を高めて、質の高いサービスを提供します 2 私たちは、お客様に寄り添い、親切、丁寧な教育を徹底します 3 私たちは、感謝の気持ちを忘れず、全社員一丸となって仕事に取り組めます 4 私たちは、各種法令を遵守し、若者のお手本となるよう、社会的常識・良風・倫理観を持って行動します 5 会社は、社員の夢を実現する活躍の場と共育の場を提供し、仕事を通して物心共に豊かで幸せな暮らしを支援します

出所：広沢自動車学校ホームページより（2020 年 11 月 16 日検索）。

図表 4



出所：広沢自動車学校ホームページより（2020 年 11 月 16 日検索）。

5. 考察・結論

図表 5

複数利用

利用ツール数	社数
3	5
2	10
1	13

出所：筆者作成。

図表 6

接点としての主な利用ツール

利用ツール			社数
ホームページ			5
ホームページ	SNS		3
ホームページ	SNS	パンフレット	2
ホームページ	SNS	アンケート	1
ホームページ	SNS	ヒアリング	1
ホームページ	パンフレット		5
ホームページ	パンフレット	ヒアリング	1
アンケート	ヒアリング		2
ヒアリング			5
アンケート			1
その他			2
計			28

出所：筆者作成。

図表 7

対応の形式分類

対応形式	社数	主な内容
意見交換（交流）型	9	街頭インタビュー・座談会・グループインタビュー・おしゃべりテーブル・定期訪問・意見交換会、など。
発信＋受信型	6	発信：ホームページ・メディア・SNS・ニュースレター、など。 受信：フリーダイヤル、ご意見カード、アンケート、など。
発信型	8	ホームページ・リーフレット・パンフレット・広報誌、など。
受信型	2	アンケート・相談窓口・モニター、など。
その他（内容不明、他）	3	---

出所：筆者作成。

図表 8

その他の情報発信・交換手段（ツール）

街頭インタビュー	会員座談会
顧客モニター	ニュースレター
デジタルカタログ	メール配信
生産者の顔の見える化	定期的ミーティング
おしゃべりテーブル	グループインタビュー
広報誌	相談窓口（センター）
取扱説明書	フリーダイヤル
QRコード	カタログ
セミナー	勉強会
四半期毎の定期訪問	連絡レポート
顧客満足委員会	内覧会
提案年次成果の発信	ご意見カード
各店舗へ招待しての意見交換	

出所：筆者作成。

調査対象 28 社の消費者との接点（方法）は、
ホームページ：18 社、SNS：7 社、パンフレッ

ト等：8 社、アンケート：4 社、ヒアリング・
面談：9 社、その他であった（延べ数）。また、
複数の接点を有していたかという観点から見
ると、3 つ以上の接点：5 社、2 つの接点：10
社、1 つの接点：13 社、であった。

その接点の組み合わせは、ホームページの
み：5 社、ホームページ＋SNS：3 社、ホーム
ページ＋パンフレット：5 社、アンケート＋ヒ
アリング：2 社、ヒアリングのみ：5 社、アン
ケートのみ：1 社、ホームページ＋SNS＋パ
ンフレット：2 社、ホームページ＋SNS＋ア
ンケート：1 社、ホームページ＋SNS＋ヒア
リング：1 社、ホームページ＋パンフレット＋
ヒアリング：1 社、パンフレットのみ：1 社、
その他：2 社、であった。

この取り組み状況を鑑みると、ホームページ
での情報発信を軸として、一方的な情報「発信」
に留まらず、何らかの形で情報「受信」に努め
ようとしている姿勢が伺える結果となった。し
かしながら、ヒアリング（面談・訪問）など、
直接の接点を求め意見交換している企業（意見
交換型）は、9 社（3 割弱）に留まった。

その他は、発信と受信を個別に行っている企
業（発信＋受信型）が 6 社、発信が中心の発信
型が 8 社、情報収集のみ（受信型）が 2 社とい
う結果であった。

その他の接点（取り組み）としては、街頭イ
ンタビュー、会員座談会、定期ミーティング、
おしゃべりテーブル、ご意見カード、店舗等に
招待しての意見交換、消費者モニター、相談窓
口の設置などの取り組みが行われていた。しか
し、全体として情報発信と情報受信が各々単発
で終わり、情報の受信・発信が継続的に繰り返
されているケース（意見交換型）が少ないこと
が判明した¹²。

なし。

¹² 消費者から受信した情報をどのように対応したかを消費者
にフィードバックしているのかについての踏み込んだ言及は

5. 課題と対策

消費者との接点において、意見交換型が少ないことが明らかになったが、意見交換型が消費者から情報を正確に入手できること、企業側の見解も正確に伝えることができるなど、接点としては有効性が高いことは推察に難くない。

しかしながら、意見交換型を推進するにあたり課題もある。消費者との接点において、会員座談会、定期ミーティング、おしゃべりテーブル、相談窓口の設置などの意見交換型（対面型）の接点は、非対面型と比較して意思疎通は図りやすいが、双方での面談時間の調整が必要であり自由が利かず、手軽さやスピード感到に欠ける点が課題である。

また、デジタル化の進展に伴い、より一層非対面型の手法を選好する消費者が増加すると思われる。消費者がデジタル技術を駆使して商品やサービスの選択・評価を行うケースが増加しているため、こういった消費者行動の背景を理解した上で、対面型と非対面型双方の役割分担や並行利用を模索しながら各社・各事業に最適な消費者との接点の在り方を検討しなければならない。

一方、デジタル化が拡大するにしたがって、消費者が商品やサービスについて SNS に投稿することも一般化し、インフルエンサーとなり消費者側からの積極的に情報を発信する機会も増している。つまり、消費者志向経営における対応範囲（軸足の置き方）は、日増しに拡大しており、従来の消費者志向経営の課題を性質の異なった課題として捉え直す時期が来ていると言える。従来の相談窓口やアンケートへの回答とは異なり、デジタル化により、企業とインタラクティブな接点を好み積極的なアクセスを行う消費者が加速的に増加し、カスタマージャーニーの多様化が急速に進むと考えられるためである。

加えて、消費者からの声を収集するだけでは

なく、情報資産として管理・分析・活用していくことは、消費者志向経営推進の上でも重要である。消費者の声に耳を傾け、商品やサービスの問題点の改善や、新たな商品・サービスの開発に活用することで、消費者との共創が図られる。そして、消費者の正確な声が現場（特に生産現場・研究開発など）に届くことで、現場のモチベーションが高まるだけではなく、営業以外の部署においても消費者への意識が高まり、全体最適化に向けた消費者志向経営への取り組みに繋がると推察される。

本研究で採り上げた 28 社の中には、実際に消費者まで出向いて話を聞く、消費者が集まる場を設けて意見集約するなどの方法で消費者との意見交換型の接点を持つように取り組んでいるケースも見受けられた。事例（広沢自動車）からも分かるように、独自の施策により消費者志向経営に徹している企業もある。

また、消費者に対して自社にとって都合の良い情報のみを発信するのではなく、クレームや不具合が発生した場合は、そのことに対する謝罪に加え、原因究明や再発防止策といった対応まで確実に実行し、それを速やかに情報発信し、それに対する消費者の反応もしっかり確認していくことが肝要である。つまり、消費者に対して、一方的な情報の発信に留まらず、消費者と多くの接点を持ち、意見交換によって消費者の正確な情報収集とその対応に努めることが重要となる。

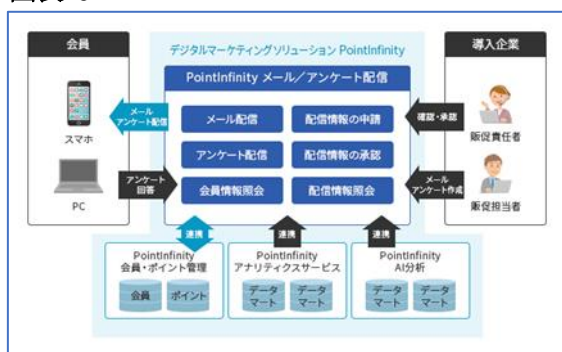
一方で、消費者からの問い合わせに対しては、迅速に対応することや過不足のないオペレーターの配置を行うなど、消費者の満足度を高めていくためにハード面の充実を図ることも必須である。そこで、その対応策の一つとして、一部、チャットを活用することも有効である。その理由は、商品やサービスに関する様々な問い合わせはオペレーターが一人で対応しなければならないケースも多く、回答に時間を要す

など、その場で的確な情報を消費者に伝えられないケースも発生している。チャットを活用することで、専門部署の担当者が直接対応することも可能となるため、迅速かつ正確な情報を消費者に提供できるようになる。

チャットの利点は、コールセンターでの対応と異なり、消費者が時間や場所を気にせず知りたい情報について気軽にアクセスできることである。そして、それらが、部分的な最適化に留まることがないようにするためにも、多様化した消費者との接点を体系的に統合化するなどして管理し、全体の最適化を図る対応が必要である。

また、消費者との接点の多様化によって増大した情報を分析していくためには、音声認識技術を使って録音した通話内容をテキスト化するシステムやそのテキストデータの内容からキーワードを抽出するシステム、さらには、プラットフォームとなる基盤システムを整備し、情報管理・アクセスを統合できるシステムなどの構築が重要となる。

図表 9



出所：株式会社日立ソリューションズホームページ（カスタマージャーニー）：https://www.hitachi-solutions.co.jp/digitalmarketing/sp/products/customer_journey/

図表 10



出所：株式会社日立ソリューションズホームページ（カスタマージャーニー）：https://www.hitachi-solutions.co.jp/digitalmarketing/sp/products/customer_journey/

加えて、消費者との接点を検討する上で欠かせないのが、消費者がどのようなチャネルを利用しているかという情報である。消費者に対しては、最適なチャネルかつ最適なタイミングで情報発信・情報収集を行う必要がある。複数のチャネルを使い分けている消費者もあり、その属性や行動様式に適合した接点を採用しなければ消費者志向経営とは言えない。そのためにも、消費者が利用しているチャネルを把握し、対面型と非対面型をどのように組み合わせて活用するか施策が必要となる。

さらに、これらの対応は、システム立案からソリューションの構築で完了となるわけではない。その先にある消費者の状況に適合した「チューニング」フェーズまでの対応を考慮する必要がある。そのためには、消費者との接点の多様化への対応を単なるシステム導入と捉えるのではなく、そのシステム構築後、それを包括的に「管理→分析→社内共有→対応→情報資産として蓄積」し、現場レベルの「業務フロー」や「業務手順書」に落とし込んだ仕組みの構築まで行うことが必要不可欠となる。

これらの仕組みの構築のためには、消費者との接点となっている窓口と営業現場の担当者

との綿密な連携が必須となる。消費者から収集した情報のデータ分析者と営業現場の双方が互いの言語や思考を理解・尊重し協働して適合性を高めていくことが鍵となる。前述の通り、消費者との接点を設定する際には、各接点を部分最適化するだけでなく、接点同士の連携を図り全体最適化を図ることが求められるためである。

その他、従来の「売り切り型」の商品やサービスにおいては、商品やサービスを購入（注文）「前」の消費者に対して多くの接点を求めているが、「サブスクリプション型」の商品やサービスにおいては、商品やサービスの購入（注文）「後」に継続的に接点を持ち、注力していくことが必要であり、消費者の求めに対して臨機応変・適切に対応できるレベルに業務品質を高めておく必要性がある。

6. おわりに

消費者との接点の多様化への対応・改善を適正に実現していくためにも、消費者との接点を複合的、有機的に組み合わせ、情報提供やニーズの吸い上げなど双方向的な接点を通じて、消費者との関係性を深化させ、消費者志向経営に反映させていくソフト（人材）＋ハード（制度とシステム）の両側面から仕組みの構築が求められていると言える。

参考文献

- ・ACAP 研究所消費者志向経営を考える研究会(2018)『ACAP 研究所ジャーナル』「ACAP 消費者志向経営推進ステップシートの活用に向けて」, (11), 42-47.
- ・大谷博(2018)『徳島経済』「徳島県内の消費者志向経営の取り組み」, 100, pp.76-114.
- ・古谷由紀子 (2019)『ACAP 研究所ジャーナル』「消費者利益と環境・人権の調和を求めて：これからの消費者志向経営を考える」, 消費者関連専門家会議 ACAP 研究所, (13), 4-8.
- ・坂下 俊輔・木股 裕介・尾高 泰朗 (2018)『人間生活工学』「消費者志向経営の推進について」人間生活工学研究センター, 19(2), pp.63-66.
- ・清水きよみ (2017)『消費者教育』「消費者行動の変化と企業の消費者志向経営」, 37(0), pp.21-31.
- ・清水きよみ(2018)『明日の食品産業』「消費者と企業のコミュニケーションの深化：消費者志向経営と「五方よし」」, (5), pp.2-5.
- ・消費者庁 消費者志向経営の取組促進に関する検討会 (2018)『消費者志向経営の取組促進に関する検討会 報告書 平成28年4月』。
- ・消費者庁 消費者のデジタル化への対応に関する検討会 (2020)『消費者のデジタル化への対応に関する検討会 報告書 令和2年7月』
- ・消費者庁 (2021)『消費者志向経営について 2021 年 7 月 16 日』。
- ・とくしま消費者志向経営推進組織 (2020)『消費者志向自主宣言 令和2年12月24日』。
- ・殿崎正芳 (2021)『年報』「企業の消費者志向経営に関する一考察 ―ステークホルダー分析を中心に―」四国大学学際融合研究所, No.1, pp.103-116.
- ・馬場新一(2018)『ACAP 研究所ジャーナル』「企業の社会的責任と消費者志向経営」, (11),

pp.3-9.

・飛田史和 (2020) 「消費者志向経営で企業は何をめざすべきか」『消費者政策研究』Vol.2, 日本消費者政策学会, pp.33-40.

・細川幸一 (2016) 『ACAP 研究所ジャーナル』
「消費者志向経営の構築に向けて」, (9),
pp.4-7.