

消費者と事業者の望ましいコミュニケーションの
在り方についての調査報告
(案)

令和8年●月

内閣府消費者委員会

はじめに

第1 消費者と事業者のコミュニケーションの現状と課題

1. 現状の確認

- (1) PIO-NET に見るコミュニケーションのミスマッチ
- (2) 消費者側から見たコミュニケーションのミスマッチ
- (3) 事業者側から見たコミュニケーションのミスマッチ

2. 課題の整理

- (1) 消費者側の事情に起因する課題
- (2) 事業者側の事情に起因する課題

第2 事業者におけるコミュニケーションをとる経済的な意義

- 1. 顧客満足を維持・向上することの効果
- 2. AI の導入が顧客価値に与える影響について

第3 消費者と事業者のコミュニケーションの課題の解決に資する要素

- 1. 消費者のニーズを踏まえた対応を行うことー傾聴の必要性ー
- 2. 各チャネルの特性を整理した上でベストミックスを追求すること
- 3. 消費者がコミュニケーションをとりやすい仕組みを整えること
- 4. 事業者からのコミュニケーションの信頼性を向上させること

おわりに

参考 事業者の取組事例

- 1. 株式会社ダイドーフワード
- 2. 株式会社ハルメク・エイジマーケティング
- 3. ネスレ日本株式会社
- 4. 味の素株式会社

はじめに

消費者にとって、商品やサービス（以下「商品等」という。）を購入する際の適切な意思決定や購入後のトラブルを解決するためには、事業者と円滑なコミュニケーションをとることが重要である。また、事業者にとっても、商品等の開発・販売に係るマーケティングや、消費者との継続的な関係構築（リピーターになってもらい長く付き合っていく）を通じて経営基盤を強化する観点から、消費者との円滑なコミュニケーションは重要な意義を有する。

「第5期消費者基本計画」（令和7年3月18日閣議決定）では、「消費者と事業者は、共創・協働して持続可能な社会を形成するパートナーである」とされており、それに先立ち、2024年4月に消費者委員会が取りまとめた「次期消費者基本計画策定に向けた消費者委員会意見」においても、「事業者が消費者と視点を合わせ、消費者と事業者の双方向コミュニケーションを進化させることにより、消費者と事業者の共創・協働の取組を実現し、事業者としての社会的責任を果たすことが必要である」としている¹²。

こうした中で、消費者が事業者に電話をかけてもつながりにくい、あるいは問合せ先の情報を見つけにくいなど、消費者と事業者との間にコミュニケーションのミスマッチが生じている状況がうかがえる。このようなミスマッチは、両者間のトラブルの発生や、既に生じたトラブルの深刻化につながるおそれがある³。

他方で、消費者との積極的なコミュニケーションに取り組む事業者も存在する。例えば、消費者法制度のパラダイムシフトに関する専門調査会の調査審議においても、消費者と事業者のコミュニケーションが減少する中で、事業者が消費者の声をどのように拾い上げ、事業活動に反映させるかが課題である旨、指摘があったところである⁴。

そこで消費者委員会は、消費者と事業者の望ましいコミュニケーションの在

¹ 消費者委員会「次期消費者基本計画策定に向けた消費者委員会意見」（2024年4月22日）

² 消費者と事業者の双方向のコミュニケーションの重要性を踏まえた取組として、特定非営利活動法人消費者支援機構関西（特定適格消費者団体）が主催する「双方向コミュニケーション研究会」がある。（第441回消費者委員会本会議（2024年7月25日開催）資料1-4（消費者支援機構関西説明資料））

³ 消費者庁「令和4年度消費生活意識調査（第5回）」（2023年4月13日公表）、直近3年間でトラブルや被害に巻き込まれた又は巻き込まれそうになった経験を問う質問で、一番回答が多かったのが「嘘の説明や説明不足により誤認して契約・購入する被害」であった。

⁴ 消費者委員会「第20回消費者法制度のパラダイムシフトに関する専門調査会議事録」2025.3.31, p.6

り方や、参考となる取組について、学識経験者、消費者団体、事業者団体、事業者へのヒアリングを実施し、本報告書を取りまとめた。

本報告書の構成は以下のとおりである。まず、消費者と事業者のコミュニケーションの現状と課題を整理する（第1）、次に、事業者におけるコミュニケーションをとることの意義を確認する（第2）、さらに、課題を解決するために必要・有益な視点や概念を検討する（第3）。最後に、事業者の参考となる取組を整理している。

第1 消費者と事業者のコミュニケーションの現状と課題

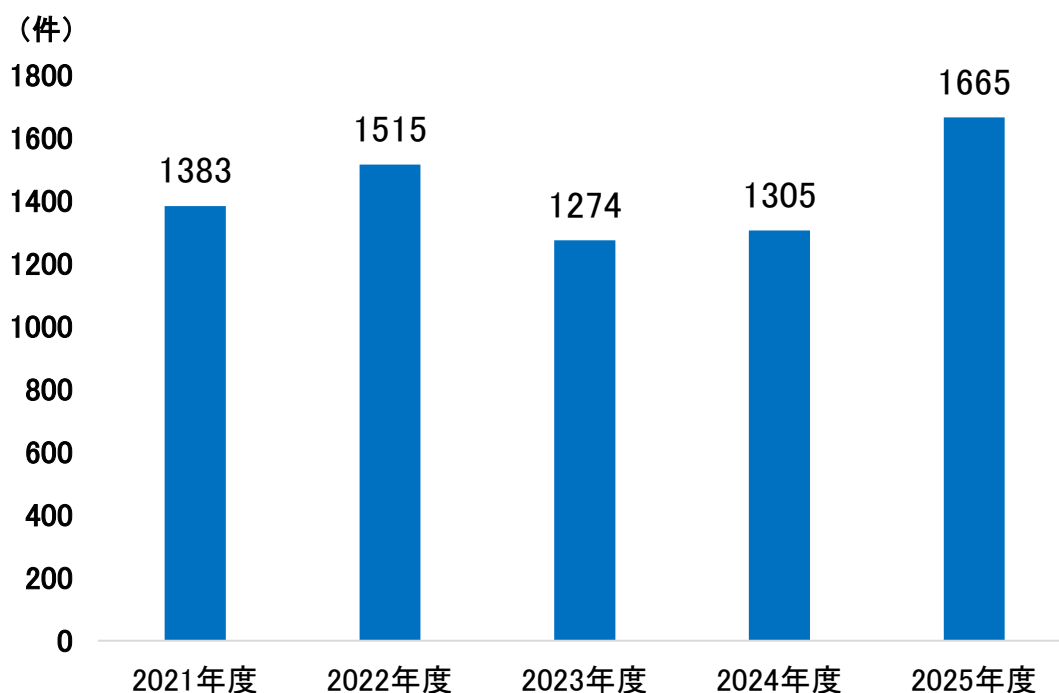
第1の1. において消費者と事業者の間にあるコミュニケーションのミスマッチの現状について、接客対応に関する消費者からの相談件数や具体的事例、本会議におけるヒアリングや各種調査の結果等を踏まえて現状を確認する。その上で、2. において、こうした現状の改善とコミュニケーションの活性化を図るための課題を整理する。

1. 現状の確認

(1) PIO-NET⁵に見るコミュニケーションのミスマッチ

PIO-NET における接客対応に関する相談のうち「説明不足」「連絡不能」に関連する年度別消費生活相談件数は、2021 年度以降 1,300～1,700 件程度で推移し、足下では増加傾向にある【図 1-1】。具体的な事例としては、商品を買ったが広告表示の機能とあまりに違うので返品したいが複雑な手続を要求され、電話をかけても話し中でつながらないというものや、3 個入りの商品を買ったのに 1 個しか入っておらず追加を送って欲しいが、問合せフォームに連絡したところ機械的に返品窓口を案内され、消費者の要望が適切に伝えられなかった事例が報告されている⁶。

【図 1-1】PIO-NET における接客対応に関する相談のうち「説明不足」「連絡不能」に関連する年度別消費生活相談件数



(出所) 国民生活センター提供データにより消費者委員会にて作成

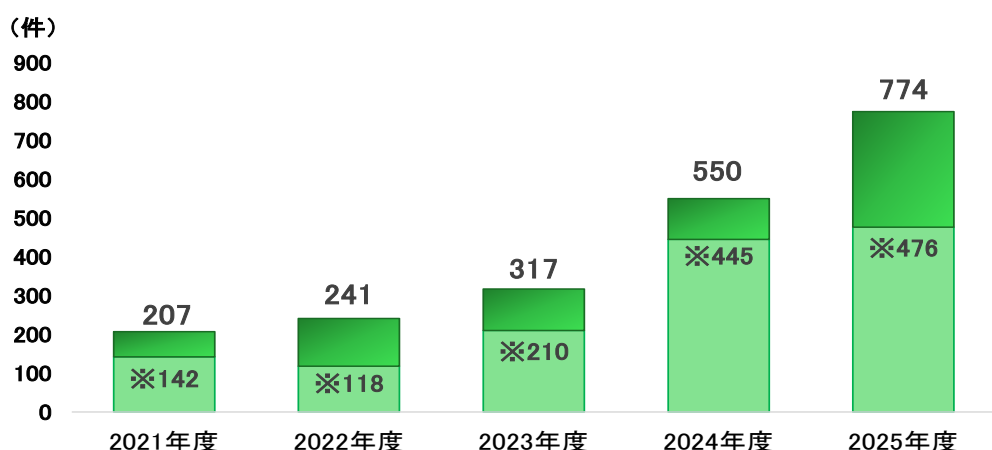
(備考) 2026 年 7 月 31 日までの PIO-NET 登録分。事業者の接客対応に関する相談のうち内容キーワードの「説明不足（キーワード「詐欺」を除く。）」と「連絡不能」の両方が付与された事例を対象に、特に何らかの理由で事業者と一時的に連絡がとれない事例や販売時に限らずクレーム処理の際に説明が不足していたとする事例を抽出した件数。

⁵ PIO-NET（パイオネット：全国消費生活情報ネットワークシステム）は、独立行政法人国民生活センターと全国の消費生活センター等をオンラインネットワークで結び、消費生活に関する相談情報を蓄積しているデータベースのこと。消費生活センター等からの経由相談は含まれていない。

⁶ 第 483 回消費者委員会本会議（2026 年 3 月 16 日），資料 1-1（消費者委員会提出資料）

また、接客対応に関する相談のうち、AI 関連の年度別消費生活相談件数は増加傾向にある。このうち、特に顧客対応やカスタマーサービスにおける AI の利用により苦情が発生していると考えられる事例について、2021 年度の 142 件から 2025 年度の 476 件と増加している【図 1－2】。具体的な事例としては、インターネットがつながらないのでチャットで連絡しているが、解約しようと思い電話したがつながらない事例や、カスタマーサービスに電話した際に AI が対応し、AI の質問に回答しても希望する問合せ先にたどり着けないといった事例がみられる⁷。

【図 1－2】PI0-NET における接客対応に関する相談のうち AI 関連の年度別消費生活相談件数



(備考) 2026 年 2 月 8 日までの PI0-NET 登録分。AI を利用した顧客対応やカスタマーサービス等に関連した消費生活相談件数
 ※が付された件数は、特に顧客対応やカスタマーサービスに AI を利用していることが原因で苦情が発生している事例を抽出した件数。
 (出所) 国民生活センター提供データにより消費者委員会にて作成

上記の PI0-NET に登録されている消費生活相談件数や具体的事例からも見て取れるように、消費者側には接客対応におけるコミュニケーションに関する苦情や不満が存在している。取り分け、顧客対応やカスタマーサービスにおける AI の利用に起因するとみられる相談は増加傾向にあり、消費者と事業者とのコミュニケーションをめぐる課題が顕在化していることがうかがえる。

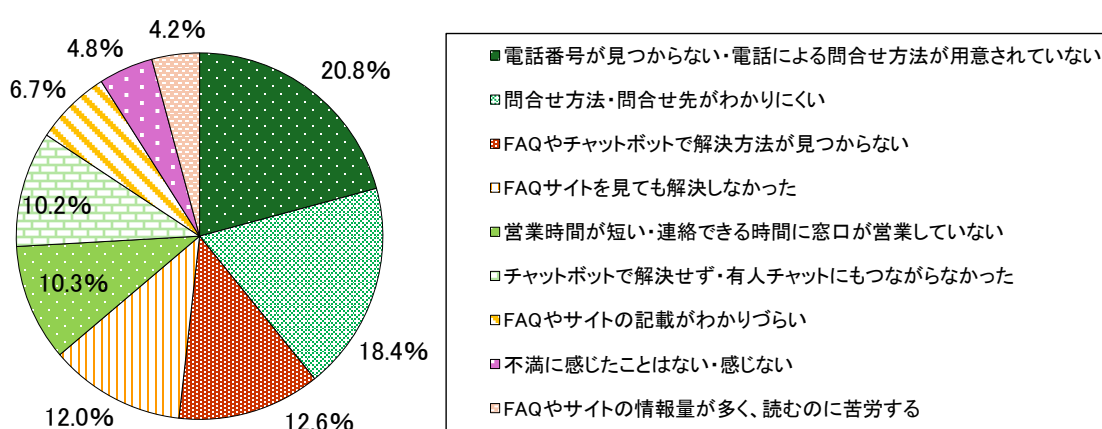
⁷ 第 483 回消費者委員会本会議（2026 年 3 月 16 日開催），資料 1-1（消費者委員会提出資料）

(2) 消費者側から見たコミュニケーションのミスマッチ

(1) で示した具体的な事例にもみられるように、消費者は事業者とのコミュニケーションについて、様々な課題を抱えている。まず、事業者に関合せをしたい、意見を表明したいと考えている消費者の立場からは、事業者がウェブサイト電話番号を掲載していない、掲載していても分かりにくい場所に掲載している、電話をかけてもつながらない、あるいは自動音声案内に従って操作しても目的の窓口にとどり着けないといった問題が指摘されている⁸。この点については、カスタマーサポートの利用に際して最も不満を感じた点として「電話番号が見つからない・電話による問合せ方法が用意されていない」「問合せ方法・問合せ先が分かりにくい」と答えた人が40%程度いるとの調査結果もある。

また、「FAQやチャットボットで解決方法が見つからない(12.6%)」、「FAQサイトを見ても解決しなかった(12.0%)」、「FAQやサイトの記載がわかりづらい(6.7%)」、「FAQやサイトの情報量が多く、読むのに苦労する」(4.2%)といった指摘がなされている【図2-1】。

【図2-1】問合せ前に不満・ストレスを感じた場面・もっとも不満を感じた点



n=2,418

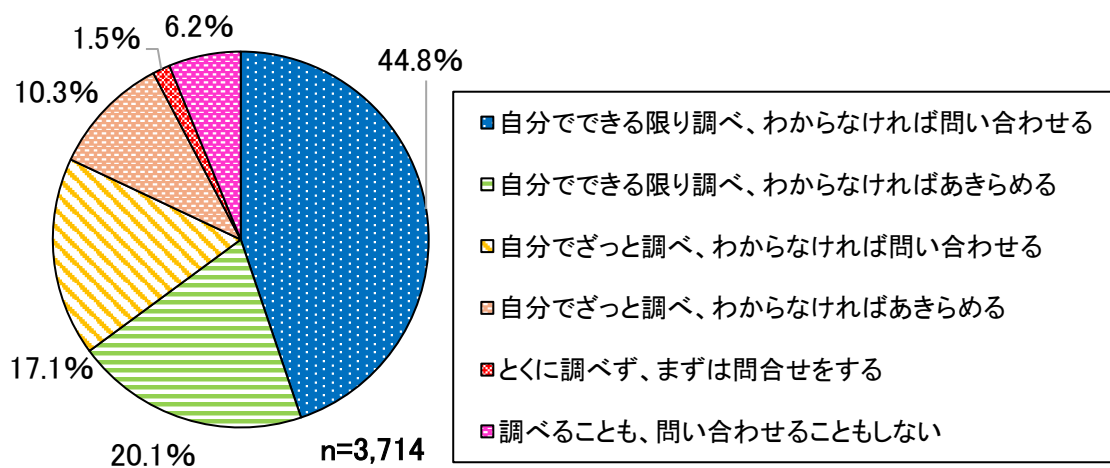
(備考) カスタマーサポートを利用する際、不満を感じた・ストレスを感じた経験が「あった」と回答した方

(出所) アルティウスリンク調べ「企業とお客様とのコミュニケーション実態 2025年版」より引用

⁸ 消費者委員会「第483回消費者委員会本会議議事録」, 2026. 3. 16, p. 7, 9

また、事業者に問合せをする前に、あるいは問合せをせずに、消費者が自ら問題解決を図る傾向がみられる。消費者に商品等に疑問点や不安点があった時の行動を聞いたところ、9割以上がまずは自分で調べると回答した【図2－2】。

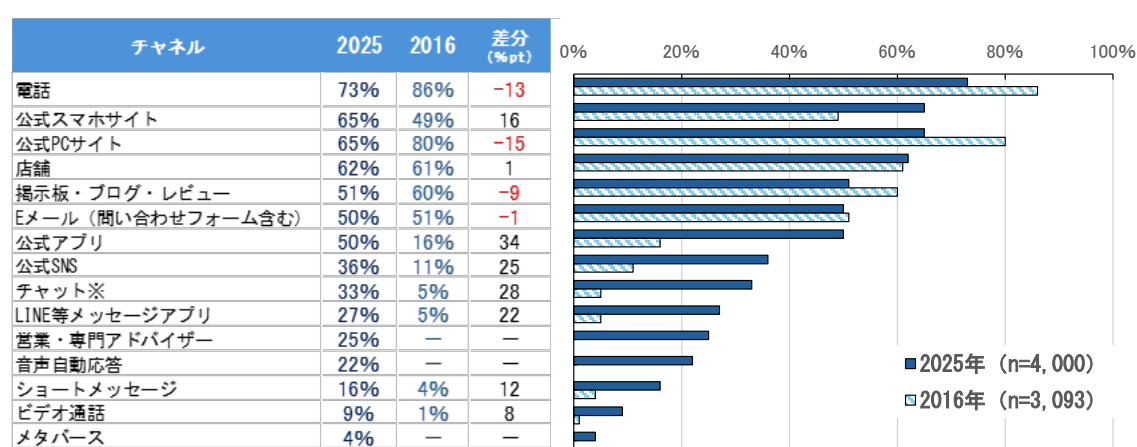
【図2－2】商品・サービスについて疑問点や不安点があったときの行動



(出所) アルティウスリンク調べ「企業とお客様とのコミュニケーション実態 2024 年度版」より引用

さらに、昨今の社会におけるデジタル化の進展に伴い、消費者と事業者の接点について、チャットボットを提供する事業者が増えている⁹。消費者の利用経験率からみても、コミュニケーションチャネルのデジタル化が進んでいるとの調査結果がある。事業者とコミュニケーションをとるチャネルの利用経験率を10年前と比較したところ、電話は減少しているが、公式アプリや公式SNS、チャットなどのデジタルチャネルは増加している【図3-1】。

【図3-1】チャネル別にみた消費者の利用経験率の推移

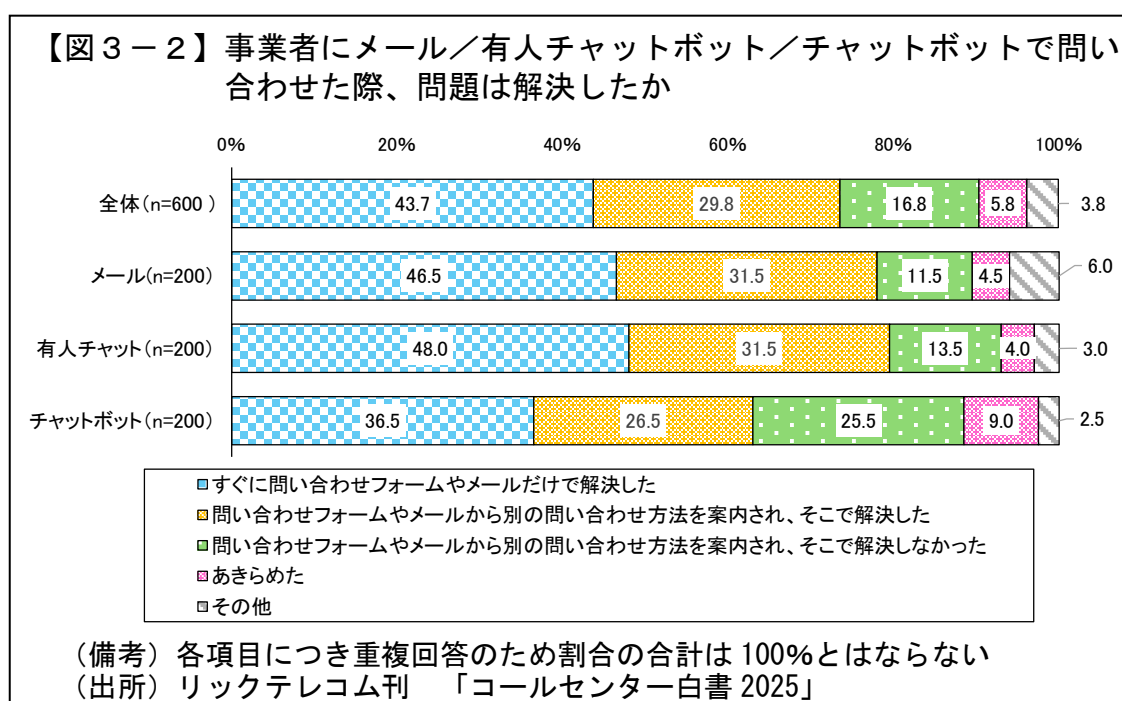


（備考）チャット※は、チャットボット（無人）又は有人チャット双方を含むハイブリッドチャット。

（出所）トランスコスモス株式会社「消費者と企業のコミュニケーション実態調査 2025-2026」

⁹ 第487回消費者委員会本会議（2026年4月24日開催），資料1-1（消費者関連専門家会議説明資料）

しかしながら、消費者の視点では、チャットボットでは納得する回答が得られず諦めてしまう、形式的で機械的な対応が多い、高齢者などデジタル機器が苦手な人は諦めて苦情や質問を寄せなくなる、インターフェイスが頻繁に変わり分かりづらいなどの問題があると指摘されている¹⁰。カスタマーサポートの利用者にチャットボットで解決したかを聞いたところ、解決したと答えた人が 36.5%となっているとの調査結果もある。一方で、有人チャットの場合は 48.0%がすぐに問い合わせフォームやメールだけで解決したと回答している【図 3－2】。



(3) 事業者側から見たコミュニケーションのミスマッチ

事業者が消費者とコミュニケーションを図る必要性については、まず商品等の開発・改善に当たり、既存の商品等に対する消費者の声、市場の声を把握して反映させるプロセスが重要であるという、マーケティング・リサーチの重要性の観点から説明することができる。加えて、消費者にとっては、自分が好意や関心をもつ商品等の事業者とのコミュニケーションそのものが価値を有する場合があります、消費者と事業者の良好な関係構築に資するという、リレーションシップ・マーケティングの観点からもその重要性を説明することができる¹¹。

このような必要性を踏まえて、消費者の声を受け止めるために、電話、

¹⁰ 消費者委員会「第 483 回消費者委員会本会議議事録」, 2026. 3. 16, p. 8

¹¹ 第 483 回消費者委員会本会議 (2026 年 3 月 16 日開催), 資料 1-3 (松本氏発表資料)

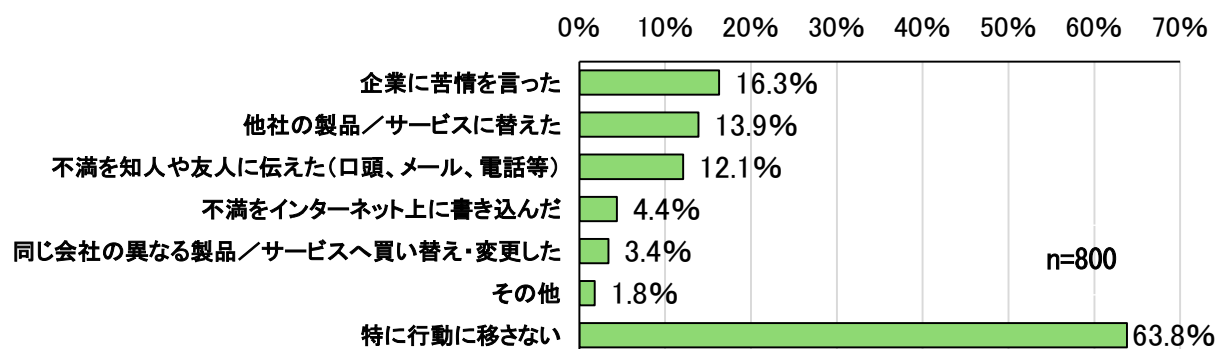
メール、問合せフォーム、SNS、チャット等の様々なチャネルを設けている事業者もみられる¹²。

他方で、事業者に寄せられる「お客様の声」の件数は減少傾向にあるとの調査結果がある¹³。

事業者に寄せられる声が減るということは、FAQをはじめとする自己解決チャネルが機能していると考えられる。一方で、前記（２）のとおり、事業者と連絡のしづらさや、問合せでも十分な回答が得られない、事業者とつながれないことに対して不満を持つ消費者がいることを踏まえると、不満や要望を有しながらも事業者への働きかけを行動に移さない、いわゆるサイレントカスタマーが増えているという側面も考えられる。カスタマーサポートの利用者に、商品等に不満を持った際にどのような行動をとったか聞いたところ、特に行動に移さないといういわゆるサイレントカスタマーと思われる回答が 63.8%に上ったとの調査結果がある【図 4】。

消費者がサイレントカスタマーとなると、事業者にとっては消費者の声を踏まえて商品等を改善する機会が失われることになる¹⁴。

【図 4】 これまでにサービスや製品への不満を抱えたとき、どのような行動をしたことがあるか（複数回答）



（備考）各項目につき重複回答のため割合の合計は 100%とはならない
（出所）リックテレコム刊「コールセンター白書 2025」

¹² 第 487 回消費者委員会本会議（2026 年 4 月 24 日開催），資料 1-1（消費者関連専門家会議説明資料）

¹³ 公益社団法人消費者関連専門家会議「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）」，p. 44

¹⁴ 「積極的に声を上げないからといって、思いを持っていないわけではなく、情報収集を行っている無視できない存在である」との指摘も重要である。消費者委員会「第 483 回消費者委員会本会議議事録」，2026. 3. 16，p. 26

2. 課題の整理

前記1. で述べたように、消費者側は事業者に質問や意見があっても、問合せ窓口につながりにくい、適切な対応を受けられないといった課題がみられる。他方で、事業者側においても消費者の声を踏まえて商品等改善に活用するとともに、消費者との良好な関係を構築するため、消費者の意見や要望を把握したいというニーズがあるにもかかわらず、「お客様の声」の受付件数は減少傾向にある。このように、消費者と事業者の双方にコミュニケーションの必要性が存在するにもかかわらず、それが十分に満たされていない状況に、コミュニケーションのミスマッチが存在すると考えられる。そこで、以下では消費者と事業者のコミュニケーションにおけるミスマッチの改善に向けて、どのような課題があるかについて、ヒアリング結果や各種調査結果を踏まえながら整理する。

(1) 消費者側の事情に起因する課題

- ア 心理的な側面に注目すると¹⁵、消費者の中には、事業者に声を届けても十分に受け止めてもらえないのではないかと、あるいは事業者の迷惑になるのではないかとという懸念や、意見を表明して声を上げたことを他者に知られて目立ちたくないといった心理的なハードルの存在が指摘されている。また、消費者が自分から事業者とコミュニケーションをとることの価値や意義を十分に認識していないとの指摘¹⁶や、意見を伝えても事業者からの反応がなければ、消費者のコミュニケーション意欲や意見を伝えようとする気持ちが失われてしまうとの指摘¹⁷がある。このような課題に対応し、解決していくためには、事業者が適切なフィードバックを行うなど、コミュニケーションの相互性を大切にすることや、心理的にコミュニケーションをとることに負担を感じやすい消費者であっても安心して意見や要望を伝えられるような環境や仕組み作りが求められる。
- イ 物理的な側面に注目すると、事業者の電話番号が公開されていない、電話をかけてもつながらない、ウェブサイトの構造が多層的かつ複雑である、問合せ窓口にたどり着くまで延々とFAQの閲覧を求められる、インターフェイスの変更により従来の方法では連絡できないなどの課題が指摘されている。これらの課題の解決には、メディアを用いたコミュニケーションに起因する物理的なハードルを低くすること、例えばコミュニケーションツールを分かりやすく提示することや、操作性を向上させるなど、消費者が容易に事業者とコミュニケーションをとることができる環境整備が求

¹⁵ 第483回消費者委員会本会議（2026年3月16日開催）、資料1-3（松本氏発表資料）

¹⁶ 第483回消費者委員会本会議（2026年3月16日開催）、資料1-2（大石氏発表資料）

¹⁷ 消費者委員会「第483回消費者委員会本会議議事録」、2026.3.16, p.26 - 27

められる。

- ウ チャンネルのデジタル化という点に着目すると、近年、消費者が事業者で電話で問合せる機会が減少する一方で、チャットや SNS 等のデジタル技術を活用したやり取りや、FAQ 等を利用した自己解決を望む層が増加している。事業者においても、こうした消費者のニーズに応えると同時に、業務の効率化を図る観点から、チャットボットの導入をはじめとするチャンネルのデジタル化を進めている。他方で、チャットボット等のデジタルチャンネルでは問題が解決しない、対応が機械的で個別事情が十分に伝わらないといった不満や、高齢者などデジタル技術に不慣れな消費者にとっては事業者とのコミュニケーションそのものが困難になるという問題も生じるおそれがある。このような課題の解決には、消費者のニーズや特性を十分に把握した上で、問合せ内容に応じたチャンネルの使い分けを行うことが求められる¹⁸。また、デジタルチャンネルが得意なこと・効果を発揮できる場面と人による対応が必要な場面を整理するとともに、高齢者など脆弱性を有する消費者にも配慮したコミュニケーション環境の整備が課題となる。
- エ 消費者が事業者と連絡する理由や動機は様々である。商品等に関する質問や相談をしたい場合もあれば、要望や意見を伝えたい場合、緊急の対応を求める場合もある。このような消費者が事業者と連絡する理由や動機・目的、いわゆるコンタクトリーズンに着目すると、質問なのか、意見表明なのか、また質問であればどのような内容なのか、消費者がどのチャンネルを望むかによって、事業者求められる対応は異なる¹⁹。例えば、クレジットカードの不正利用など緊急を要するケースについても、事業者と電話が繋がらない、電話の窓口が分からないなどのために被害が拡大するおそれがあるとの指摘²⁰も、この点に関連するものといえる。課題の解決には、消費者がどのようなコンタクトリーズンをもってどのチャンネルに入ってくるのかを分析し、消費者のニーズを踏まえた対応をすることや、チャンネルについて十分な情報提供を行うことが重要となる。

(2) 事業者側の事情に起因する課題

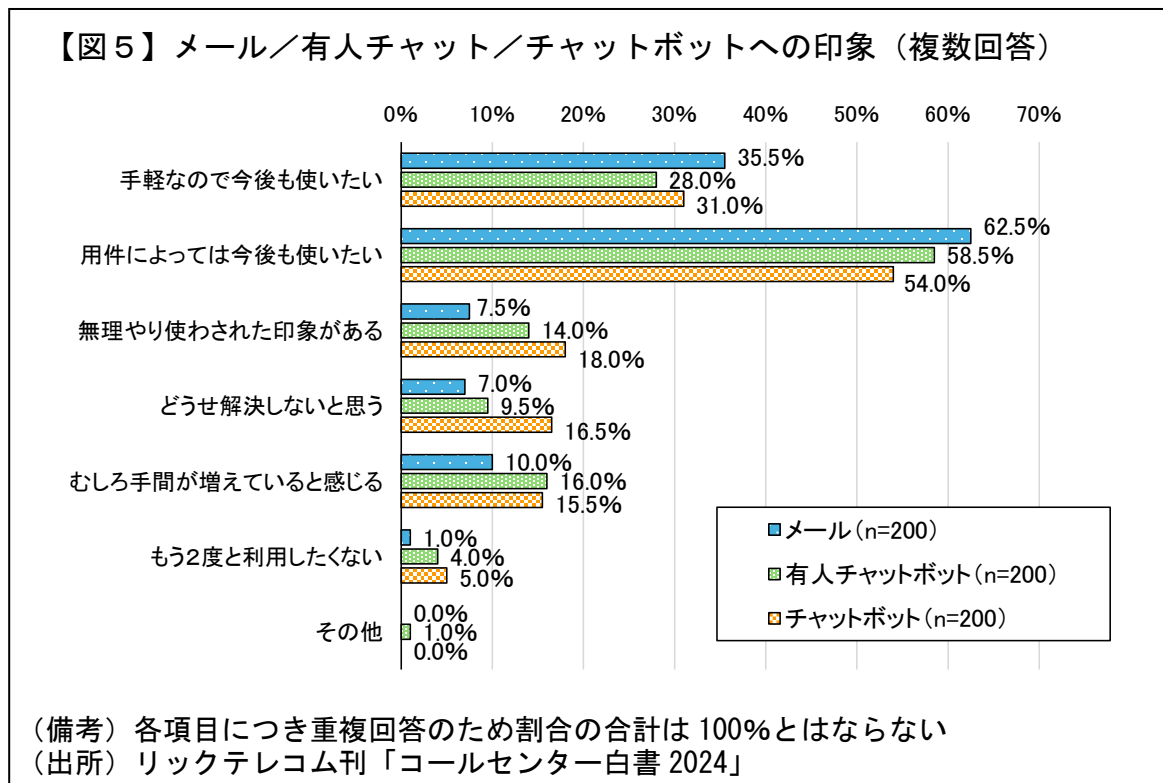
- ア 事業者が情報を提供したと認識している一方、消費者には伝わっていないという「認識のずれ」が課題として挙げられる。例えば、対面取引では慎

¹⁸ 消費者委員会「第 483 回消費者委員会本会議議事録」, 2026. 3. 16, p. 17

¹⁹ リックテレコムが実施した調査によれば、有人チャットについては手続に関する要件、メールやチャットボットについては苦情や意見の割合が高いとの調査結果がある。他のコンタクトリーズンとしては、商品等に分からないことがあったので質問や相談をしたい、購入の申込みや解約申入れ、パスワードの確認などが上位に挙げられている。(リックテレコム刊「コールセンター白書 2025」, p. 150 - 152)

²⁰ 消費者委員会「第 483 回消費者委員会本会議議事録」, 2026. 3. 16, p. 18 - 20

重な消費者もインターネットだと疑問を持ちつつ契約してしまう、デジタル対応では自分の相談の選択肢がなくて相談できない、重要事項が小さく書いてある広告表示や解約したいが電話が繋がらないといった問題がある²¹。また、事業者に問合せをした消費者にチャットボットの印象を聞いたところ、「無理やり使わされたとの印象がある」と回答した人が18%との調査結果があるが、これもデジタルチャネルに誘導したい事業者と消費者との間の認識のずれの一つともいえる【図5】。



課題の解決には、モニターやアンケートを通じて、消費者の商品等への要望や不満を収集して分析し、広告表示や顧客対応を改善して認識のずれを埋めるために消費者の意見を活用する²²という視点が求められる。

イ コミュニケーションをとるための前提として重要な信頼性という観点からは、事業者が消費者にどこまで信頼されているかという点が問題となる。(1) アの心理的ハードルとも関係するが、意見を伝えても聞いてもらえないという諦めの気持ちは、事業者に対する信頼の弱さにも起因している。また、コミュニケーションの手段であるメディアの信頼性について

²¹ 消費者委員会「第490回消費者委員会本会議議事録」, 2026. 5. 29, p. 8

²² 第490回消費者委員会本会議 (2026年5月29日開催), 資料1-1 (公益社団法人日本通信販売協会説明資料)

は、テレビ(57.9%)や新聞(58.8%)と高い水準にあるのに対し、インターネットは26.3%と低い水準となっている【図6】。課題の解決には、ものづくりのプロセスや事業者の個性を積極的に伝えるなどの従業員と顧客間の情報格差をなくす取組²³や、事業者がありのままを伝えるという透明性を高める取組などが重要と考えられる。

【図6】各メディアの信頼度（年代別・年代別、2025年）

		テレビ	新聞	インターネット	雑誌
全年代	全年代(N=1,800)	57.9%	58.8%	26.3%	12.9%
年代	10代(N=140)	55.7%	47.1%	33.6%	15.7%
	20代(N=218)	48.2%	47.7%	28.9%	14.7%
	30代(N=235)	48.5%	50.6%	30.2%	15.7%
	40代(N=298)	50.0%	51.0%	29.2%	14.8%
	50代(N=338)	58.9%	64.5%	23.4%	13.3%
	60代(N=274)	68.6%	67.2%	25.5%	10.9%
	70代(N=297)	70.7%	72.4%	19.2%	7.4%

（出所）総務省情報通信政策研究所「令和7年度情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査報告書」を基に作成

ウ 事業者は利益を上げることが目的として活動している以上、コストの問題は避けて通れない。消費者とのコミュニケーションを手厚くするほど人件費をはじめとしたコストがかかるところ、コスト削減に資するようデジタル技術を活用するという観点と、後述するとおり、コミュニケーションを手厚くすればコストを上回る利益が生じるという観点の、二つの観点が問題となる。例えばチャットボットによる無人の24時間対応や、FAQの充実による自己解決の促進は、コスト面でメリットはあるが、問題解決に至らなかった場合の消費者の満足度を下げる可能性が高い²⁴。

²³ 秋庭淳志（2023）「引き算のコミュニケーション戦略が中小企業にもたらす価値」『日本政策金融公庫論集』、第61号、p.82

²⁴ 明らかにチャットやチャットボットの方が早く解決できるというコンタクトリーゼンなら案内する価値があるが、「用件を問わず自己解決を促す」という手法は潜在的な不満を高めるリスクがあるとの指摘がある。（リックテレコム刊「コールセンター白書2025」，p.157）

第2 事業者におけるコミュニケーションをとる経済的な意義

1. 顧客満足を維持・向上することの効果²⁵

顧客満足は、消費者が商品等の購買後にどのくらい自分のニーズが満たされたかという感情的な状態を指す場合が多い。

顧客満足との関係で、無関心な顧客に対しては感動を呼び起こす必要が指摘される^{26,27}。例えば、接客場面において感動を与える接客をした店員との間に親密な人間関係が形成されるなど、丁寧なコミュニケーションは顧客の感動とも関係している。

顧客満足を維持・向上させるためには消費者との適切なコミュニケーションが重要であるところ、顧客満足は事業者に以下のような効果をもたらすとされている²⁸。

一つ目が「顧客の購買活動への効果」である。満足した顧客はリピーターとして商品等を再購入する可能性が高くなる傾向があり、顧客満足は既存顧客を維持するための重要な源泉とされる。また、満足した顧客は商品等に対する顧客ロイヤリティを持つことになり²⁹、単に同じ商品等を再購入するだけでなく、同じ事業者から他の商品等を購入する可能性が高いと考えられている。既存顧客の維持に加えて、その顧客に追加的に販売するという観点からも、顧客満足は重要と指摘される。

また、「顧客の購買活動への効果」においては、カスタマーサポートに問合せて不満を感じた人のうち、購入・利用を見合わせたと答えた人が 66.2%との調査結果がある【図7】。コミュニケーションがうまくいかず顧客の不満が解消できなかった結果、購入取りやめという深刻な結果につながっている。なお、この点については、商品等の性質が乗り換えやすいものか否か、といったスイッチングコストが影響しているとの指摘もある³⁰。

²⁵ 田中洋・清水聡編（2006）『消費者・コミュニケーション戦略』，有斐閣 p.231 - 267

²⁶ 田中洋・清水聡編（2006）『消費者・コミュニケーション戦略』，有斐閣 p.259 - 261

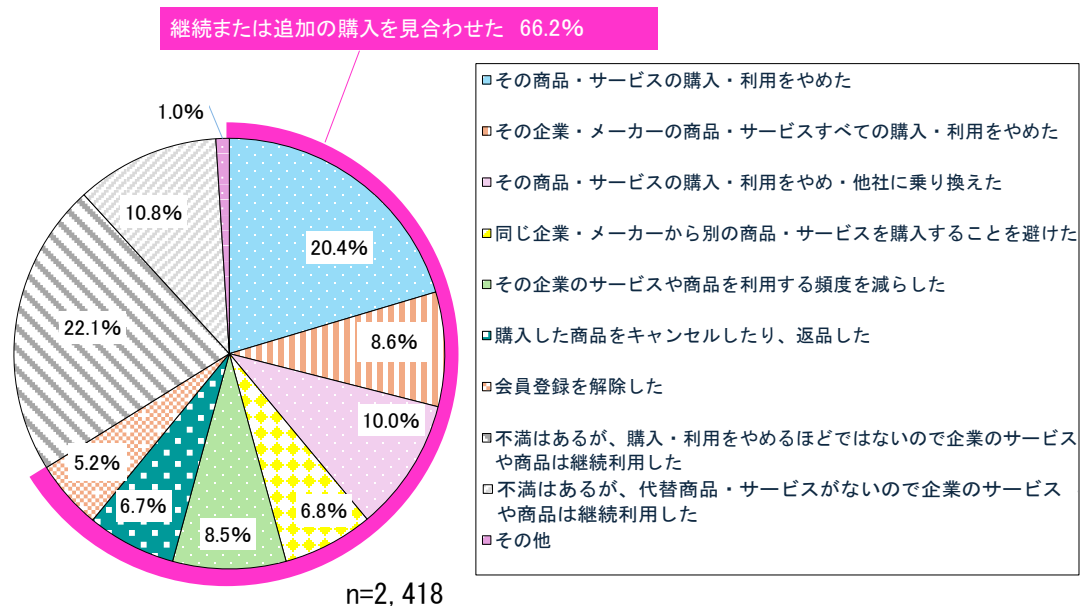
²⁷ 公益社団法人消費者関連専門家会議が推進する CX も、事業者が消費者に期待を超える感動などの価値をあらゆる接点で提供することを目指す取組とされており、この点に関連するものといえる。（第 487 回消費者委員会本会議（2026 年 4 月 24 日開催））

²⁸ 田中洋・清水聡編（2006）『消費者・コミュニケーション戦略』，有斐閣，p.244－249

²⁹ 消費者とのコミュニケーションは事業者のファンである消費者との交流という意味もあり、結果的に消費者との良好な関係構築につながり、長期的な販売を実現するための下地となる。（第 483 回消費者委員会本会議（2026 年 3 月 16 日開催））

³⁰ リックテレコム刊「コールセンター白書 2025」，p.133

【図7】 カスタマーサポートに不満・ストレスを感じた結果とる行動



(出所) アルティウスリンク調べ「企業とお客様とのコミュニケーション実態 2025 年度版」より引用

二つ目が「事業者にとっての経済的効果」である。限られた予算や利益の中で活動する事業者においては、十分なコミュニケーションをとるには組織や人材を割り当てるなど、追加のコストが発生するため収益性を鈍らせるのではないかと懸念も生じる。この点については、まず顧客満足を高めて既存の顧客を維持すれば、その分新規の顧客を獲得するためのコストが少なくなることが指摘されている。

コストがかかる広告や設備投資等を実施する場合、1 回だけ商品を購入する顧客だけでは利益が出ず、複数回購入されないと利益が上がらないので、顧客とコミュニケーションをとってファンを獲得するということが利益を上げる観点から重要であるとの指摘があった³¹。このように、顧客満足が向上し、コストの面では新規顧客獲得コストの減少により、収入面では販売単価の上昇により、それぞれ事業者の利益が高まることが期待されている。

三つ目が「社会的な評判効果」である。満足した顧客は気に入った商品等を知り合いに教えるなどの推奨行動をとると考えられている。特にインターネットが普及した現代において、顧客満足に起因する口コミの社会的な影響力は大きいといえる。

以上のとおり、顧客満足度を維持・向上させる上では、消費者との適切なコ

³¹ 消費者委員会「第 490 回消費者委員会本会議議事録」, 2026. 5. 29, p. 19

コミュニケーションが不可欠である。こうした取組は、既存顧客による再購買の促進にとどまらず、良好な評価（口コミ等）を通じた新規顧客獲得コストの削減など、事業者にとって経済的効果をもたらすことが期待されている。

2. AI の導入が顧客価値に与える影響について

近年は顧客対応業務への AI 活用が進展しているが、ヒアリングからは、AI を活用した顧客対応が広がる中でも、顧客とのコミュニケーションにおいては人間による対応が依然として重要な役割を果たしていることが示された。

AI エージェントを導入することによる顧客価値への影響を研究したメタアナリシス分析³²による研究^{33,34}によれば、顧客は平均して、AI エージェントの導入に否定的であった。様々な条件を考慮した結果、人間を AI エージェントに置き換えるのではなく、人間の支援を目的とした AI エージェントが、より良好な顧客価値を生むことなどが指摘されている。同研究では、今後も様々な条件を加味した更なる研究を示唆している。

第3 消費者と事業者のコミュニケーションの課題の解決に資する要素

これまで、消費者と事業者のコミュニケーションに関する現状と課題や、事業者において消費者とコミュニケーションをとるメリットについて確認してきた。第3では、ヒアリングの内容等も踏まえつつ、課題を解決して消費者と事業者のコミュニケーションを活性化させるには、どのような要素に注目すべきかについて確認する。

1. 消費者のニーズを踏まえた対応を行うことー傾聴の必要性ー

事業者が消費者の声を集めるためコミュニケーションをとろうとしても、そのためのチャネルを用意していなければ声を集められず、チャネルを用意したとしてもそれが消費者のニーズにそぐわないものであれば声を集めることはできない。また、コンタクトしてきた消費者にも様々な事情があり、個別具体的な事情に応じた対応が必要とされることもある。その際に重要となる

³² 過去に行われた複数の研究結果を集め、統計的な方法で一つにまとめて全体としての結論を出す手法のこと。

³³ Sri Vishnu Srinivasa Raja, Davide C. Orazi, Yimin Cheng, Alex Belli, (2026) “A meta-analysis of the effects of AI agent implementation on customer-level outcomes” *Journal of Business Research*, Vol. 210, No. 116172

³⁴ 95 本の論文で報告された 468 の効果量をメタ分析し、82,751 名の参加者を対象に人間が対応していたものが AI エージェントになる場合とこれまで AI エージェントでなかったものを AI エージェントに置き換えた時の効果などを検証している。

のが、「傾聴」の姿勢であると考えられる³⁵³⁶。

チャネルの選定においても、どのチャネルを使えばより効果的に消費者とつながれるかという観点が重要である。デジタルチャネルについては、24 時間つながることができるほか、人員面でのコストも削減できるが、他方で事業者から離れる消費者も出てくる³⁷。事業者側の都合だけではなく、消費者のニーズを踏まえた対応が求められる³⁸。

消費者のニーズという観点から特に配慮を必要とするのは、高齢者や障害者のように脆弱性を有する者への対応である。商品等の購入や利用に際し、何らか意見や質問があることが想定されるところ、その脆弱性のためデジタルチャネルではうまく声を伝えられないという事態が想定される。高齢者や障害者に対しては、更に一層寄り添った対応³⁹が期待されるところである⁴⁰。

【参考とする取組】

- 参考 1. 株式会社ダイドーフォワード ①
- 参考 2. 株式会社ハルメク・エイジマーケティング ①④
- 参考 3. ネスレ日本株式会社 ②
- 参考 4. 味の素株式会社 ①

2. 各チャネルの特性を整理した上でベストミックスを追求すること

前記 1. で述べたようにチャネルの選定においては消費者のニーズを踏まえることが重要であるが、それぞれのチャネルの特性や各チャネルにおけるメリット・デメリットを考慮しなければ、消費者が事業者とつながることができない場合や、問題が解決できない場合など、かえって消費者の不満を高めてコミュニケーションのミスマッチを拡大させるおそれがある。

まず、電話、メール、有人チャットなどの人が対応するチャネルは、人によ

³⁵ 消費者委員会「第 483 回消費者委員会本会議議事録」, 2026. 3. 16, p. 30

³⁶ 消費者委員会「第 487 回消費者委員会本会議議事録」, 2026. 4. 24, p. 6, 8

³⁷ 消費者委員会「第 483 回消費者委員会本会議議事録」, 2026. 3. 16, p. 8-9

³⁸ 事業者が自分に都合の良いチャネルを提供するのではなく、複数チャネルを提供して消費者に自分に合ったものを選んでもらうという視点が重要との指摘がある。その観点からは、消費者が「特定のチャネルを使わざるを得なかった」と感じるような対応は適当とは思われない。(株式会社リックテレコム「月刊コールセンタージャパン」2024 年 10 月号, p. 23)

³⁹ 第 487 回消費者委員会本会議 (2026 年 4 月 24 日開催)、資料 1-1(消費者関連専門家会議説明資料)

⁴⁰ 分かりやすい言葉でゆっくり話すというコミュニケーションの質、不安な気持ちに寄り添うという心理的安心感、手続の簡素化などのプロセスの柔軟性が必要との指摘があった。(第 487 回消費者委員会本会議 (2026 年 4 月 24 日開催))

る個別対応が可能なため複雑な問題にも対応可能であり⁴¹、特に電話でオペレーターが対応する場合には消費者の話を傾聴して寄り添った対応が可能となり⁴²、問題を解決できる可能性も高く消費者満足の上昇につながるというメリットがある。他方で人が対応するため人件費としてコストがかかり⁴³、オペレーターの心理的負荷の軽減や技能の育成が必要であること、営業時間内の対応という時間的な制限がかかること、特に電話については若者を中心に電話で意見を言うことへの抵抗感があることや、電話がつながるまで待たされることなどの問題がある⁴⁴。

次にチャットボット、FAQ などの人が対応しないチャネルは、人件費としてコストが安いことや、24 時間対応が可能で消費者がいつでも手軽に使えること、人とのやり取りを必要としないため心理的な抵抗感が小さいというメリットがある。特にチャットボットは、テクニカルサポートのような明確な答えがあるものの解決に向いている⁴⁵。他方でチャットボットは機械的な対応となり、FAQ は数が多く消費者が回答を見つけられないことや消費者の希望する答えが必ずあるとは限らないなど、問題の解決率や消費者満足の観点から問題がある⁴⁶。また、FAQ の充実やチャットボットのチューニングなど⁴⁷、チャネルの精度を向上させるためには最終的に消費者の声を聴いてニーズを踏まえる必要がある。

⁴¹ 高度で複雑な問合せはチャットではやり取りが煩雑になり解決に時間を要するため、最初から電話やメールで対応の方がスムーズとの指摘がある。(株式会社リックテレコム「月刊コールセンタージャパン」2025 年 5 月号, p. 37)

⁴² 消費者に AI ではなく人が提供すべきコミュニケーション体験を聞いたところ、複雑・重大な問題やトラブル、共感した対応が必要な場面を挙げた人が多いことも考慮する必要がある。(株式会社リックテレコム「月刊コールセンタージャパン」2026 年 2 月号, p. 41)

⁴³ 第 492 回消費者委員会本会議 (2026 年 6 月 16 日開催), 資料 1 (ネスレ日本株式会社説明資料)

⁴⁴ 本報告書では有人対応か否かで区別して整理したが、質問事項を文章化して打ち込む必要があるか否かという区別もある (必要があるものとして、メール、有人チャット、チャットボット)。その場合、消費者は自分におきている問題を文章化して打ち込むこと自体がハードルとなる。(第 483 回消費者委員会本会議 (2026 年 3 月 16 日開催))

⁴⁵ コンタクトリーズンによって適したチャネルも異なってくるため、チャネルの選定においてはコンタクトリーズンの分析も重要であると考えられる。(株式会社リックテレコム「月刊コールセンタージャパン」2025 年 5 月号, p. 37、「月刊コールセンタージャパン」2024 年 10 月号, p. 19-20)

⁴⁶ チャットボットの問題解決率の低さや FAQ に対する消費者の不満についても消費者への調査結果を踏まえ指摘されている。(リックテレコム刊「コールセンター白書 2025」, p. 155、株式会社リックテレコム「月刊コールセンタージャパン」2025 年 12 月号, p. 47)

⁴⁷ チャットボットは一度導入して対応が終了するものではなくチューニングが重要となる。(第 487 回消費者委員会本会議 (2026 年 4 月 24 日開催))

消費者も、有人対応と無人対応のどちらか一方を望んでいるのではなく、問題解決のためには両者を適切に組み合わせることを希望しているといえる。また、チャネルを複数用意した際に、どのチャネルを選べばよいか消費者が混乱しないようにすることも重要である。

【参考とする取組】

- 参考 3. ネスレ日本株式会社 ②③
- 参考 4. 味の素株式会社 ⑤⑥

3. 消費者がコミュニケーションをとりやすい仕組みを整えること

2. で述べたような点を踏まえながらチャネルを用意しても、第1 1. (2)や2. (1)で述べたように、消費者がコミュニケーションをとるためには物理的又は心理的なハードルがあるところ、そのハードルを下げる取組、すなわち消費者がコミュニケーションをとりやすい仕組み作りが求められる。

まず、ヒアリングでも消費者がコミュニケーションをとることの心理的ハードルについて指摘があったところ、消費者が心理的安全性を確保された状態でコミュニケーションをとれるようにする取組が求められる。例えば、匿名のアンケートやSNSで「いいね」ボタンを押すだけの簡易な意思表示、コミュニティのような比較的閉じた空間での意見交換などが挙げられる。

加えて、消費者の心理的な抵抗を軽減するという観点で、苦情や質問などがない状態で日常的に消費者と事業者が交流する機会を設けることは有意義である。例えば上記のコミュニティのほかにも、会報誌を通じた事業者や消費者間での交流、事業者と消費者の座談会、工場見学や消費者教育の場を通じた交流などが挙げられる。この日常的な交流が進化して、消費者も意見を述べることなどを通じて商品等の開発への参加（いわゆる「共創」）ができれば、消費者の声を踏まえつつ、消費者に特別な体験を提供するという顧客体験価値（以下「CX」という。）の観点からも有意義な取組と思われる。

また、消費者は意見を伝えても意味がないと諦めている、意見を伝えても反応がなければ意欲が失われてしまうとの指摘もあったところ、事業者において消費者の声を商品等への改善にいかす仕組みを設けることが期待される。この点で重要な考え方として、「品質マネジメントー顧客満足ー組織における苦情対応のための指針（以下「JIS Q 10002」という。）」がある⁴⁸。JIS Q 10002のポイントとしては、経営層が顧客重視の方針を示して積極的に関与し、顧客対応を実施後、申出・苦情と解決の内容を分析し改善につなげること、活動全体を経営層がレビューして継続的改善を図ることなどが挙げられる。

⁴⁸ 第487回消費者委員会本会議（2026年4月24日開催）、資料1-1（消費者関連専門家会議説明資料）

さらに、消費者の声を踏まえて改善した事例をウェブサイト等で公表することも重要である。

【参考とする取組】

- 参考 1. 株式会社ダイドーフォワード ②③
- 参考 2. 株式会社ハルメク・エイジマーケティング ②③
- 参考 3. ネスレ日本株式会社 ④⑤
- 参考 4. 味の素株式会社 ②③

4. 事業者からのコミュニケーションの信頼性を向上させること

3. で述べたように、コミュニケーションをとっても意味がないと諦めている消費者は、そもそも事業者を信頼していないともいえる。相互の信頼はコミュニケーションが成り立つために前提として必要であり、事業者には消費者の信頼感を高める取組が求められる⁴⁹⁵⁰。

まず、信頼という観点からは事業者と消費者の「認識のずれ」についての指摘があったところ⁵¹、ずれを小さくするための取組が望まれる。例えば、誤認しやすい広告表示や、注文は簡単であるが返品や解約がしづらい仕組みなどは、消費者の声を踏まえつつ改善していくことが望まれる⁵²。

また、広告表示など事業者からのコミュニケーションの信頼性を高めるためには、透明性をもって、積極的に情報提供⁵³をしていくことが重要と考える。例えば何のために事業を行っているか言語化・視覚化を行うことや、生産過程のトレーサビリティを公開するなどの取組は、事業者の透明性の向上に資するといえる⁵⁴。生産過程の透明性という観点では、消費者が意見を述べて商品

⁴⁹ このような取組を行っている事業者は、自社のブランドや製品等に対する自信や責任感を持ち、企業理念や取組指針などにおいて顧客第一・顧客のニーズを踏まえる旨を定めることが多いと考えられ、消費者としても参照すべきポイントといえる。

⁵⁰ 問合せの電話番号をはっきり明示していることも、商品に自信があるからであり、事業者や商品への信頼につながるとの指摘もある。（第483回消費者委員会本会議（2026年3月16日開催））

⁵¹ 第490回消費者委員会本会議（2026年5月29日開催）、資料1-1（公益社団法人日本通信販売協会説明資料）

⁵² 適正で分かりやすい広告表示や分かりやすく簡単な解約手続については、消費者側からのニーズが高い項目である（第490回消費者委員会本会議（2026年5月29日開催））

⁵³ 情報提供は、事業活動についてはもちろん、第3-2. で特性を整理したチャネルについて、事業者が保有するチャネルとその特性を情報提供することとも有意義である。チャネルの特性を整理してもそれが消費者に伝わらなければ、不向きなチャネルにアクセスして問題を解決できず不満を高めることにつながるためである。（第483回消費者委員会本会議（2026年3月16日開催））

⁵⁴ 秋庭淳志「引き算のコミュニケーション戦略が中小企業にもたらす価値」日本政策金融公庫論集第61号, p. 82

等の開発に加わる共創に関する取組も、透明性向上に資するものということができる。

なお、「消費者と事業者が『感動』と『信頼』でつながる」継続的で良好な関係を構築するために、CX の取組⁵⁵があり、消費者からの信頼を前提とし、かつ信頼を強化するものとして重要である。

【参考とする取組】

- 参考 1. 株式会社ダイドーフォワード ④
- 参考 2. 株式会社ハルメク・エイジマーケティング ②③
- 参考 3. ネスレ日本株式会社 ④⑤
- 参考 4. 味の素株式会社 ④

⁵⁵ 第 487 回消費者委員会本会議（2026 年 4 月 24 日開催），資料 1-1（消費者関連専門家会議説明資料）

おわりに

本報告書は、近年、デジタル化の進展等により、消費者と事業者のコミュニケーションに係る接点の多様化がみられる中で、消費者が事業者の連絡先や問合せ窓口を見つけにくい、返品・解約がしづらい、トラブル時に十分なコミュニケーションがとれないといった課題が顕在化していることを踏まえ、消費者と事業者とのより良いコミュニケーションの在り方について調査審議を行い、その結果を取りまとめたものである。

本報告書では、消費者と事業者のコミュニケーションの課題解決に資する要素として、多様な方策を掲げているが、事業者においては、消費者にトラブル等が生じたときに、消費者と事業者がつながり、事業者は消費者の話を聞き、消費者が直面したトラブルについてなぜそうなるのか、どのように解決したらよいのか等をわかりやすく説明し、消費者からの声を商品等や顧客対応の改善につなげることという一連のプロセスを最低限備えることが求められる。その具体的な方策は各事業者の業種、事業規模、顧客層等に応じて様々であり得る。

消費者が必要な時に事業者へ円滑に連絡をとることができること、また事業者が消費者の声を適切に受け止めるための窓口や仕組みを整備することは、消費者トラブルの未然防止や早期解決のみならず、商品等の改善、顧客満足度の向上、さらには事業者に対する信頼の向上にも資すると考えられる。事業者においては、必ずしも大規模な体制整備が求められるわけではないが、例えば通信販売の場合、特定商取引法において事業者に表示義務が課されており、住所や連絡先を明記することが義務付けられている⁵⁶。

重要なことは、経営層が顧客重視の方針を示して積極的に関与し、顧客対応の実施後、申出・苦情と解決の内容を分析して商品等の改善につなげることやその活動全体を経営層がレビューし、継続的改善を図ることである。

⁵⁶ 特定商取引に関する法律施行規則（昭和 51 年通商産業省令第 89 号）
（通信販売についての広告）

第二十三条 法第十一条第六号の主務省令で定める事項は、次に掲げるものとする。

- 一 販売業者又は役務提供事業者の氏名又は名称、住所及び電話番号
- 二 販売業者又は役務提供事業者が法人であつて、電子情報処理組織を使用する方法により広告をする場合には、当該販売業者又は役務提供事業者の代表者又は通信販売に関する業務の責任者の氏名
- 三 販売業者又は役務提供事業者が外国法人又は外国に住所を有する個人であつて、国内にその行う事業に係る事務所、事業所その他これらに準ずるもの（以下この号、第七十一条第三号及び第百十二条第三号において「事務所等」という。）を有する場合には、当該事務所等の所在場所及び電話番号

（四～十 略）

また、改正労働施策総合推進法の施行により、2026年10月1日からカスタマーハラスメント対策が義務化されることとなっている。事業者においては、従業員を保護する観点を十分踏まえつつも、消費者からの正当な苦情や要望を直ちに排除するのではなく、その背景や真の課題を理解しようとする姿勢が重要である。

そして、事業者団体においても期待される役割がある⁵⁷。事業者団体は、事業者を取りまとめ、様々な情報の収集・分析を行い、業界全体の知見や課題を共有できる立場にある。元来事業者は良心的で継続的な経営をベースとしているはずであり、事業者が消費者と望ましいコミュニケーションをとっていくためには、事業者団体が、業界ごとの事情を踏まえたコミュニケーションの在り方を会員事業者に伝えることが重要である。そのために、各事業者団体においてコミュニケーションの在り方を議論して検討することが重要である⁵⁸。また、事業者団体内部で議論された成果は、積極的なコミュニケーションを図る事業者にとって重要な情報源となるため、議論の成果については、可能な範囲で公開されることが期待される⁵⁹。

コミュニケーションは双方向で行うことが重要であり、もう一方の当事者である消費者にも期待されることがある。

消費者においても、事業者とコミュニケーションをとることの意義を理解して⁶⁰、考えや意見を伝えていくことが求められる。商品等に対する意見や苦情もそれを基に事業者が改善する契機となるため伝えることは重要であるが、事業者の商品、対応等に満足した場合にはその思いを感謝の意として伝えることも、事業者がこれまでの取組が適切であったことを確認できるという観点からもあり意義である^{61,62}。

加えて、消費者においても事業者の広告表示に注意を払い、契約内容を十分に

⁵⁷ 日本通信販売協会（以下「JADMA」という。）が実施している取組は、いずれも重要かつ有意義なものである。例えば、原則返品・解約を受け付けることを会員事業者に求めること、広告表示などが不適切であれば入会を保留するなど厳格な入会審査を行うこと、行政処分を受けた会員事業者に対してはJADMAとしても処分を行うこと、消費者とコミュニケーションを十分とらない「危ない会社」には広告の機会を与えないこと、「悪質な事業者の情報交換」を媒体関連団体に行うことなどである。（第490回消費者委員会本会議（2026年5月29日開催））、資料1-1（公益社団法人日本通信販売協会説明資料）

⁵⁸ 消費者委員会「第483回消費者委員会本会議議事録」, 2026. 3. 16, p. 39

⁵⁹ 消費者委員会「第490回消費者委員会本会議議事録」, 2026. 5. 29, p. 20

⁶⁰ 消費者委員会「第483回消費者委員会本会議議事録」, 2026. 3. 16, p. 9-10

⁶¹ 消費者委員会「第487回消費者委員会本会議議事録」, 2026. 4. 24, p. 27

⁶² 従業員が前向きな気持ちになるという観点から従業員体験（EX）の向上にもつながる。（第492回消費者委員会本会議（2026年6月16日開催））

確認することなどが求められる。広告表示では、No.1 表示、第三者保証のような表現、コンプレックスを過度に煽るような表現などには注意が必要であり、魅力的に見えるものも安易に信用せず立ち止まって考えることが必要である⁶³。特約を含む契約内容も十分に確認した上で、疑問がある場合は連絡を取り確認をする、納得できない場合や連絡がつかない場合には契約しないという判断も必要である⁶⁴。

最後に、本報告書は、消費者と事業者のコミュニケーションに関する現状と課題について一定の整理を行ったものであるが、なお検討を深めるべき課題も残されている。とりわけ、事業者におけるコミュニケーションの経済的意義に関する分析や、多様な業種・業態における実践事例の把握については、十分な検討には至らなかった。これらの課題については、関連する学術研究の知見を整理するなど、今後、必要に応じて検討を深めていくことが求められる。

本報告書が、事業者において消費者とのコミュニケーションの重要性を改めて認識し、消費者及び事業者双方が自らの在り方を見直す契機となるとともに、より良いコミュニケーションの実現に向けた実践や工夫の促進につながることを期待する。

⁶³ 消費者委員会「第 483 回消費者委員会本会議議事録」, 2026. 3. 16, p. 27-28

⁶⁴ 消費者委員会「第 490 回消費者委員会本会議議事録」, 2026. 5. 29, p. 8, 14

参考 事業者の取組事例

1. 株式会社ダイドーフォワード

60年以上の歴史がある「ニューヨーカー」を旗艦ブランドに、衣料品販売事業を展開している。グループ企業全体として「お客様第一」「品質本位」の経営理念を掲げている⁶⁵。

お客様対応部署は、1992年に当時の社長が衣料品事業でも品質保証制度を導入すべきとの方針の下、その姿勢を示すため社長の直轄部署として品質相談室を作ったことに始まる。現在はCX本部内にCSグループとして置かれており、販売部と同じ組織に属している。CSグループは7名体制で、お客様相談の担当とECサイトのカスタマーサービス等の担当に分かれている。

2. CSグループ お客様相談担当 状況

■お約束カード紹介 ～品質情報展にて～

お約束カード		
お約束いただいたお客様の声、サービスに満足して、お約束の品質が保たれていると実感してください。 1. フランチャイズ (NEW YORKER)) 2. 商品名 (NEW YORKER, 100%コットン)) 3. 商品名 (NEW YORKER, 100%コットン)) 4. 商品名 (NEW YORKER, 100%コットン)) お客様の声 (NEW YORKER, 100%コットン)) お客様の声 (NEW YORKER, 100%コットン)) お客様の声 (NEW YORKER, 100%コットン))	お約束いただいたお客様の声、サービスに満足して、お約束の品質が保たれていると実感してください。 1. フランチャイズ (NEW YORKER, 100%コットン)) 2. 商品名 (NEW YORKER, 100%コットン)) 3. 商品名 (NEW YORKER, 100%コットン)) 4. 商品名 (NEW YORKER, 100%コットン)) お客様の声 (NEW YORKER, 100%コットン)) お客様の声 (NEW YORKER, 100%コットン)) お客様の声 (NEW YORKER, 100%コットン))	お約束いただいたお客様の声、サービスに満足して、お約束の品質が保たれていると実感してください。 1. フランチャイズ (NEW YORKER, 100%コットン)) 2. 商品名 (NEW YORKER, 100%コットン)) 3. 商品名 (NEW YORKER, 100%コットン)) 4. 商品名 (NEW YORKER, 100%コットン)) お客様の声 (NEW YORKER, 100%コットン)) お客様の声 (NEW YORKER, 100%コットン)) お客様の声 (NEW YORKER, 100%コットン))

お寄せいただいたたくさんのコメントの中から、心温まるお声を一部ご紹介させていただきます。

日頃より丁寧で思いやりのある接客をしてくださっているショップスタッフの皆様や、

本部スタッフの皆様の技術とこだわりのものづくりが、お客様への信頼につながっています。

本当にありがとうございます。

お客様からの言葉のひとつひとつに、ブランドへの深い愛情を感じています。これからも、皆様とともに素敵な商品づくりを続けてまいります。

【取組事例】

- ① ニューヨーカーの実店舗での販売時とECサイトでの初回注文時に、顧客からの意見を収集するため「お約束カード」を配布。商品の不備の有無など、顧客の声に耳を傾けることで、顧客満足と品質の向上につなげる。
- ② 週次の会議や社長も参加する月次の会議でトピックスを発表して社内での情報共有を図る。また、グループ企業で顧客と約束をする部署が合同で開催する総合品質管理活動会議に問題となった事案を提議して、調査・改善活動に取り組むなど、グループ全体で情報共有を図り、商品等の改善につなげている。

⁶⁵ 株式会社ダイドーリミテッド(2022),「企業行動規範」, <https://www.daidoh-limited.com/csr/criterion.html> (参照 2026 - 07 - 01)

- ③ EC サイトの担当者は、出荷のオペレーション、EC サイト関係の電話、メール、有人チャットの問合せ対応や、チャットボットのチューニングを行うほか、自社サイトに投稿されたレビューに対して全件回答をしている。
- ④ 消費者との対話に真摯に取り組むことで、商品の購入前から、ボタンの紛失や生地破損への対応といった長く着用するための購入後のアフターケアまで、一連の流れとして CX を向上させエンゲージメントを深めることで、長期的に業績に貢献していると考えている。
- ⑤ 顧客対応の費用対効果については、販売実績が日々の顧客対応の結果と考えている。多くの相談を寄せた顧客の定点調査を行い、その後も一定の購入実績がある会員として継続利用しているかという数値を計測している。

2. 株式会社ハルメク・エイジマーケティング

50 代以上のシニア女性を対象とした物販（通信販売、店舗販売）や出版事業、イベントなどのコミュニティの運営を行う株式会社ハルメクホールディングスのグループ企業。ハルメク・エイジマーケティングは、「シニア女性の理解」を中核に据えて、ハルメクグループやその他の企業（B2B）に対するマーケティング支援を行っている。

シンクタンク「ハルメク 生きかた上手研究所」

ハルメク age marketing

読者パネル（通称：ハルトモ）を組織するシンクタンク。
シニアの調査やモニタリングが可能です。

モニター組織「ハルトモ」

6,139

人在籍

※2026年3月31日現在

アンケート・インタビュー

年 200

件以上実施

生きかた上手研究所

雑誌「ハルメク」の雑誌販売部数No.1達成を支えたシンクタンク。
シニアの生活実態、ニーズを把握し、コンテンツ・商品・サービスの開発につなげる。
社内（編集・事業）の他、社外（B2B）のリサーチ&コンサルティングも担っている。

シニアリサーチデータは、ハルメク シニアマーケティングLABで発信
<https://biz.halmek.co.jp/>

※研究レポート抜粋版（無料）もあります



© Halmek Age Marketing, Inc.

【取組事例】

- ① ハルメク生きかた上手研究所は 2026 年 3 月時点で 6,000 名以上がいるモニター組織「ハルトモ」の協力を得て、シニアの生活実態、ニーズを把握し、コンテンツ・商品・サービスの開発につなげている。

- ② 靴や財布など様々な商品開発において、モニターからニーズや意見を伺いつつ一緒に商品を開発している。また、おせちについても毎年試食会を行って、お客様の意見を踏まえつつ商品を作り込んでいく。
- ③ 継続的な関係を築くために、コミュニティの構築やリアルイベントの実施などを通じて、お客様とダイレクトに接することができる点がハルメクの強み。その意味でイベントを大事にしており、例えば「はじめての大相撲観戦」など、シニアが新しい体験ができるようなイベントを、ニーズをくみ取りつつ実施している。
- ④ 上手くいかなかった事例について、作り手の思い込みで商品を展開することには危険なことだが、失敗した場合にはなぜ失敗したのか、お客様に直接聞いて振り返りを行う仕組みがある。

3. ネスレ日本株式会社

スイスに本社を置く創業 100 年以上の食品・飲料を扱う事業者であり、「食と飲料の持つ力で、現在そしてこれからの世代のすべての人々の生活の質を高める」ことをパーパスとして掲げている。また 2024 年と 2025 年にコンタクトセンター・アワードを受賞している。

「お客様サポート+」（お客様相談室のサイト）では、消費者対応に関する七つのミッションを掲げている（①お客様の喜ぶ顔が見たい②さらなる問いかけ③お客様視点でのポジティブ経験④お客様の心のつぶやき⑤共創⑥人のぬくもりが感じられる対話⑦お客様視点で）⁶⁶。

⁶⁶ ネスレ日本株式会社、「お客様サポート+」,
<https://nestle.jp/consumer/mission/>,（参照 2026 - 07 - 01）



【取組事例】

- ① 常に消費者ファーストを意識し、最高の CX を提供すること、卓越した効率的なオペレーションを実行すること、そして消費者の声に基づいたインサイトを各事業部にフィードバックして商品等の改善につなげることを主なミッションとして掲げ、それぞれに KPI を設定して管理している。
- ② 消費者接点については、企業側の都合でチャネルを提供するのではなく、複数のチャネルを提供して消費者自身が利用しやすいチャネルを選べることを重視している。実際にお客様からあまり選ばれていないチャネルについては見直しや廃止を行うなど、継続的な最適化にも取り組んでいる。
- ③ シンプルで回答が明確な問合せについては消費者自身で迅速に解決できるチャネルを整備している。一方で自己解決が難しく、複雑で難易度が高い問合せについては人によるサポートは不可欠である。そのため、現在は問合せ窓口の入口を一本化し、内容に応じて適切なチャネルへ案内する仕組みの開発を進めている。
- ④ 重要なのは、企業が一方的に情報を発信することではなく、消費者との継続的なつながりを築くことである。15 年前から「ネスレ Ken 人こみゅ」というサイトを運営し、商品に関する意見交換はもちろん、日常生活に関する話題も含めて消費者同士が交流できる場を提供している。ブランドや商品に関心の高いファンが集うコミュニティであるため心理的安全性が高く、商品に関する質問に対して企業側が回答するなど双方向のコミュニケーションが活発に行われている。
- ⑤ お客様の声は収集して終わりではなく、関係部門へフィードバックし、商品等の改善につなげることが重要である。また、意見が実際にどのような

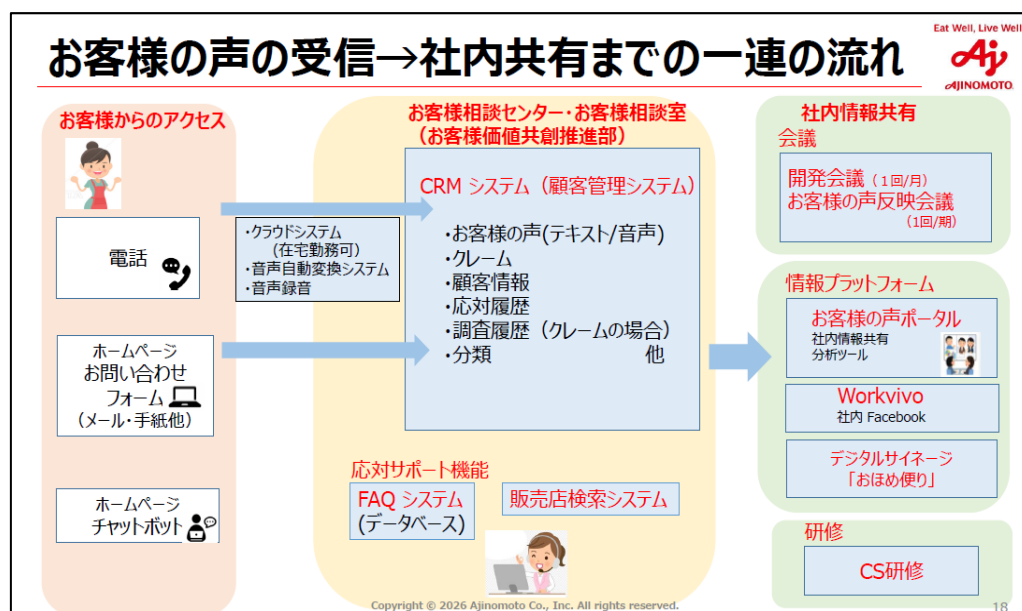
改善につながったのかをお客様へ伝えることも大切であり、改善事例についてはウェブサイト等を通じて積極的に発信している。

- ⑥ 消費者からの厳しい声が寄せられることもあるため、応援スタッフに対するトレーニングやメンタルケア、さらにはEX（従業員体験）の向上が重要であると考えている。また、消費生活アドバイザーをはじめとする専門資格の取得を推奨しており、資格取得者を社内で周知・称賛することで、専門性向上やモチベーション向上にもつなげている。

4. 味の素株式会社

創業 100 年以上の食品やヘルスケア関連商品などを扱う事業者であり、アミノサイエンス®で人・社会・地球の Well-being に貢献することをパーパスに掲げている。また、JIS Q 10002 に則り、「お客様満足推進方針」と「お客様満足行動指針」を定めている。

顧客対応部署は「お客様価値共創推進部」として位置付けられている。52 名の体制で、顧客対応や品質クレームに対応する部門、顧客の声を読み込んで事業に反映する部門、DX を推進する部門等に分かれている。2024 年度の「お客様の声」の受信件数は、味の素株式会社単体で 19,000 件程度、グループ企業全体では 30,000 件程度である。



【取組事例】

- ① コミュニケーション指針を定めて顧客第一を心掛けており、顧客相談部門のモットーとして「正確」「迅速」「親切」を掲げる。特に問合せに至った背景や真の課題について消費者に寄り添い、共に解決するという、顧客にとってのコンシェルジュ機能を果たす。

- ② 「お客様の声」はシステムで一元的に管理し、毎日担当者がそれを読み込み、月に1回、部内で「お客様の声」読み込み会議を実施して事業に必要な声を必要な部門に共有し、事業部門と開発会議も行うことに加え、半年に1回お客様の声反映会議を実施するなど、「お客様の声」を分析して反映する仕組みがある。
- ③ 「お客様の声」はパッケージ裏の調理方法の改訂や、テレビCMのメッセージの改善などの形で反映されている。また、顧客のこれまでの声を踏まえてアセスメントを行い、顧客から指摘を受けた点を改善し、商品につなげている。
- ④ 「お客様の声」を踏まえた改善事例として、パッケージの改訂については、問合せした顧客にオペレーターが改定後の調理方法を見ているか、実際にどのように調理しているかなどを質問し、データを蓄積して、改善事例のフォローアップを行っている。
- ⑤ チャットボットはオペレーターが顧客により速く正確に対応するためのツールとして活用しつつ、若者などデジタルが得意な人にはデジタルチャネルを、高齢者などデジタルが苦手な人には引き続き、電話窓口を用意している。目の不自由な方には、ウェブサイトの読上げソフトや音で見るレシピサイトを導入し、アクセシビリティを向上させている。
- ⑥ サプリメントや栄養ケア食品などの分野は、専用の問合せ窓口を別途用意して専門メンバーが対応している。また緊急時の対応について、例えばリコール発生時には、土日も開いている専門の窓口を開設して対応する⁶⁷。

⁶⁷ なお、リコール窓口がふさがっているときには、通常のお問合せ窓口でも対応できる体制を整えている。

消費者委員会本会議における審議経過

(個人名は敬称略)

開催日・議事内容
第 483 回 消費者委員会本会議 (2026 年 3 月 16 日)
○PIO—NET における接客対応に関する消費生活相談 ○有識者からのヒアリング ・公益社団法人日本消費生活アドバイザー・コンサルタント・相談員協会 (NACS) 消費生活アドバイザー 大石 美奈子 ・千葉商科大学サービス創造学部教授 松本 大吾
第 487 回 消費者委員会本会議 (2026 年 4 月 24 日)
○事業者団体等からのヒアリング (公益社団法人消費者関連専門家会議 (ACAP)、株式会社ダイドーフォワード)
第 490 回 消費者委員会本会議 (2026 年 5 月 29 日)
○事業者団体等からのヒアリング (公益社団法人日本通信販売協会 (JADMA)、株式会社ハルメク・エイジマーケティング生かた上手研究所)
第 492 回 消費者委員会本会議 (2026 年 6 月 16 日)
○事業者からのヒアリング (ネスレ日本株式会社)
第 495 回 消費者委員会本会議 (2026 年 7 月 6 日)
○事業者からのヒアリング (味の素株式会社)
第 499 回 消費者委員会本会議 (2026 年 9 月 4 日)
○消費者と事業者の望ましいコミュニケーションの在り方についての調査報告(案)