



2024年 生活者に支持される 顧客体験に関する調査

Customer Experience Excellence Report



はじめに

市場が成熟し、モノ・サービスが溢れるほどに存在する環境下において、企業・ブランドが機能や性能で商品・サービスの違いを訴求することの難易度は高まっています。そのような状況下で、商品・サービスの機能や性能以外で差別化を可能とする「顧客体験」の向上は、企業のビジネス維持・拡大に欠かせないものとなっています。

KPMGは、顧客体験の重要性を早い段階から認識し、独自のメソドロジーである「Six Pillars（優れた顧客体験を構成する6つの要素）」に基づいて、世界中のブランドが提供する顧客体験に関する調査を毎年実施しています。この調査を通じて、優れた顧客体験に必要な要素は何なのか、どのようなブランドの顧客体験が生活者から評価され、生活者が求めるものはどのように変化しているのかについて知見を蓄積して、レポートとして発信しています。

2024年の調査は、世界的な戦争・紛争などの地政学リスクの高まりやインフレの危機などが懸念されるなかで行われました。日本においても、世界情勢の変化による影響や円安傾向により生活費が高騰したことで、生活者による購買行動の制限などが見受けられました。加えて、テクノロジーのさらなる進展は顧客とのオンラインでの接点を増加させ、顧客体験を多様化・複雑化させています。

近年、上記のような環境変化は加速度的に起こっており、それらは生活者のニーズ、価値観を変化させ、生活者が顧客体験に対して何を期待するかにも影響を与え続けています。また、さまざまな情報が容易に手に入り、商品・サービスの選択肢が無限に広がるなかで、消費者は顧客体験に対する経験値を獲得し、より顧客体験への期待値を高め、質の高い体験の提供を企業・ブランドに求めています。企業・ブランドは日々起こる変化を素早く察知し、顧客体験向上のための取組みに継続的に反映させなければならない状況に置かれています。

本レポートが、企業・ブランドの生活者に支持される顧客体験の実現に向けた取組み検討のためのインサイトとなれば幸いです。



目次

- 01 Customer Experience Excellence
調査について p.4
- 02 日本における顧客体験の“今” p.7
- 03 業界ごとの顧客体験 p.16
- 04 変革への視点 p.23



01

Customer Experience
Excellence 調査について



Customer Experience Excellence (CEE) 調査概要

Customer Experience Excellence (CEE) 調査とは

KPMGはグローバルで15年間にわたってブランドの顧客体験に関する調査を実施しています。本調査は、顧客体験の構築・向上において重要な要素やトレンドを明らかにするとともに、ブランドが取り組むべき課題を示唆することを目的としています。日本では2020年に調査を開始し、今回の調査が5回目となります。

2024年度調査について

今回は日本を含む23の国・地域で実施され、調査対象となったブランドは約3,000に及びます。本レポートは、2024年5月から6月にかけて実施された、日本のCEE調査の結果に基づくもので、242のブランドを調査対象とし、そのうち有効回答数100以上を獲得した219のブランドを分析対象としています。

調査方法

過去6か月間に調査対象のブランドとのやり取り*があった生活者に対して実施します。回答者は過去のやり取りに基づいて、「Six Pillars（優れた顧客体験を構成する6つの要素）」やバリュー（価格に見合った価値）、推奨度、ロイヤルティ（今後も使い続けるか）、各タッチポイントにおける満足度等を、0点（まったく評価しない）から10点（非常に満足している）までの点数で回答し、ブランドの顧客体験を評価します。顧客体験の総合点である「CEEスコア」はSix Pillarsのスコアの加重平均値です。その加重平均に用いられる重み付けには、Six Pillars各要素とブランドに対する「推奨度」および「ロイヤルティ」との回帰分析により求められた係数を用います。

*ブランドとのやり取りとは、商品購入やサービス利用だけでなく、店舗を訪問する、問合せをする、ウェブサイトを開覧するなど、購入や利用を伴わない活動も含まれます。そのため、必ずしもすべての回答者が評価したブランドの既存顧客であるとは限りません。

グローバルにおけるCEE調査対象



23の国・地域



2,970ブランド



回答者 86,073名

日本におけるCEE調査対象（本レポートの分析対象）



10業界



242ブランド

うち分析対象219ブランド（有効回答数100以上）



回答者 5,068名

優れた顧客体験を構成する6つの要素 “Six Pillars”

KPMGは優れた顧客体験を構成する6つの要素「Six Pillars」を定義し、15年間にわたりグローバルでブランド調査を実施しています。

Six Pillarsの包括的な向上によって顧客からの支持・ロイヤルティが高まり、それが企業・ブランドの持続的な成長につながることが確認されています。



パーソナライズ

顧客一人ひとりのニーズや状況に応じたサービスや体験を提供する

生活者は自身のニーズや好み、ライフスタイルに合ったサービス・製品を求めています。生活者自らが企業・ブランドに合わせるのではなく、ブランドが自身に合わせることを望んでいるのです。企業・ブランドには自身の顧客一人ひとりを深く理解し、提供するサービスや体験を個客ごとに最適なものにすることが求められており、そのためにデータや機械学習、AIの活用が進められています。



誠実性

企業に求められる責任を全うし、顧客に信頼される

生活者は、ブランドとの接点を持つことによるリスクを避けるため、サービスが安全で安心なものか、それを提供する企業・ブランドは信用できるのかを常に気にします。加えて、そのブランドを応援することを通して社会へ良い影響を及ぼすことができるのかを意識する傾向は、ますます強まっています。透明性やセキュリティ、環境・人権配慮など、ブランドに対する安心や信用を醸成するための説明責任と、社会の公器としての役割を果たす意識が欠かせません。



親密性

顧客と感情的につながり、親密な関係性を築く

生活者は自身を大事にしてくれるブランド、親近感や共感を覚えるようなブランドであるほど、より強いつながりを感じます。サービスのデジタル化によって、人と人とのやり取りを介さずにサービスの利用を完結できる機会が増えていますが、こういった場面で顧客が人とのやり取りを求めるのかを把握し、感情面・心理面でのサポートや共感の姿勢を必要な場面に示すことが、企業・ブランドに求められています。



期待の充足

顧客の期待に応え、さらにはそれを超えるサービスを提供する

顧客がサービスを利用するなかでは、常に各々の期待を持っています。それぞれの期待値は、顧客が日々触れるさまざまなサービスによって、その水準が無意識的に設定されますが、それは同一の業界内の比較にはとどまりません。世の中に優れたサービスが次々と生まれるなか、生活者の期待値はますます高まっており、企業・ブランドはその期待に応え続けることが求められています。



利便性

使いやすく、ストレスや労力を感ぜさせないサービスを提供する

好きなタイミングでスピーディーに、かつ容易にサービスが利用できること、それは当たり前顧客が求めることです。企業・ブランドが顧客との間にさまざまなタッチポイントを設けるなかで、顧客がわかりにくさや使いにくさ、不満を感じる点がないかどうかを顧客の目線で考え、よりシームレスでストレスのない体験構築を図っていくことが求められています。



問題解決力

サービス利用で生じた問題や不満を解消し、顧客のマイナス感情をプラスに変える

顧客にとって、サービス利用のなかで問題が発生した際に、すぐにそれを解決してもらえるか、真摯に対応してもらえるかどうかは、サービスの継続利用を決めるうえで非常に重要な点です。そうした問題解決の場面で真摯に適切な対応をされた体験は、マイナスになっていた顧客の感情をプラスへと転じさせ、ブランドへのロイヤルティをさらに高める結果となることがわかっています。

02

日本における
顧客体験の“今”



企業・ブランドの顧客体験を取り巻く環境変化

2024年のCEE調査は、世界的に戦争・紛争などの地政学リスクの高まりやインフレの危機などが懸念されるなかで行われました。日本においても、以下のような生活者の価値観・ライフスタイルに影響する出来事が複数起こっており、企業・ブランドの顧客体験に対する評価にも影響していると考えられます。

生活者の活動の活発化

2023年5月に、新型コロナウイルス感染症の法的な位置付けが「2類相当」から季節性インフルエンザと同等の「5類」に移行したことで、アフターコロナにおける生活が本格的に始まりました。さまざまな行動制限が緩和され、生活者の行動も活発化しました。

企業視点では、人々の活動の活発化によってビジネスチャンスがもたらされた一方で、一部業界では人手不足が問題となっています。物流業界をはじめとする「2024年問題」なども注目されていますが、高まる生活者の需要に反して、企業にとって、従来の顧客体験の質を維持すること自体も難しい状況にあると考えられます。

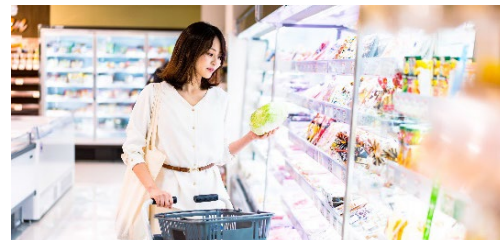


インフレによる影響の拡大

円安や原材料・エネルギー費などの高騰により商品やサービスの値上げなどが頻発しており、生活者の購買行動に影響を与えています。

今回の調査によると、日本の回答者の93%にはインフレと生活費上昇により購買行動に何らかの影響があったことがわかりました。生活者は家計への影響を抑えるために購買行動を見直し、より厳しい目で商品・サービスや顧客体験を見定めるようになってきていると考えられます。

企業視点では、上述のような生活者の購買行動・意識の変化を加味したうえで、商品・サービスや顧客体験を見直す必要があると言えます。



企業・ブランドに対する倫理・社会貢献ニーズの高まり

生活者は企業・ブランドが自分自身や社会に対して良い影響を与えてくれるかにより関心を持つようになってきています。

今回の調査によると、42%の日本の回答者が「倫理的で社会に貢献していると思う会社へよりお金を使いたい」と回答しており、この比率は年々増加しています。

企業視点では、持続可能性や社会貢献に対する活動は広がりを見せています。一方で、SNSの利用拡大等によってそれらの企業活動を生活者に適切に周知する難易度は上がっていると考えられます。



デジタル・AIのさらなる浸透

生成AIの浸透等により、生活者にとってもデジタル・AIはさらに身近なものになっています。一方、情報セキュリティ面への懸念、シニア層を中心としたデジタル・AIファーストの顧客体験に対する不便さなど、デジタル化の負の面を感じる生活者も一定数いることがわかっています。

企業視点では、コロナ禍を皮切りにデジタル・AIの活用は拡大し続けていますが、一方で生活者が懸念する個人情報漏洩等のリスクはすでに顕在化しており、それらの対応の優先順位が高まっていると言えます。

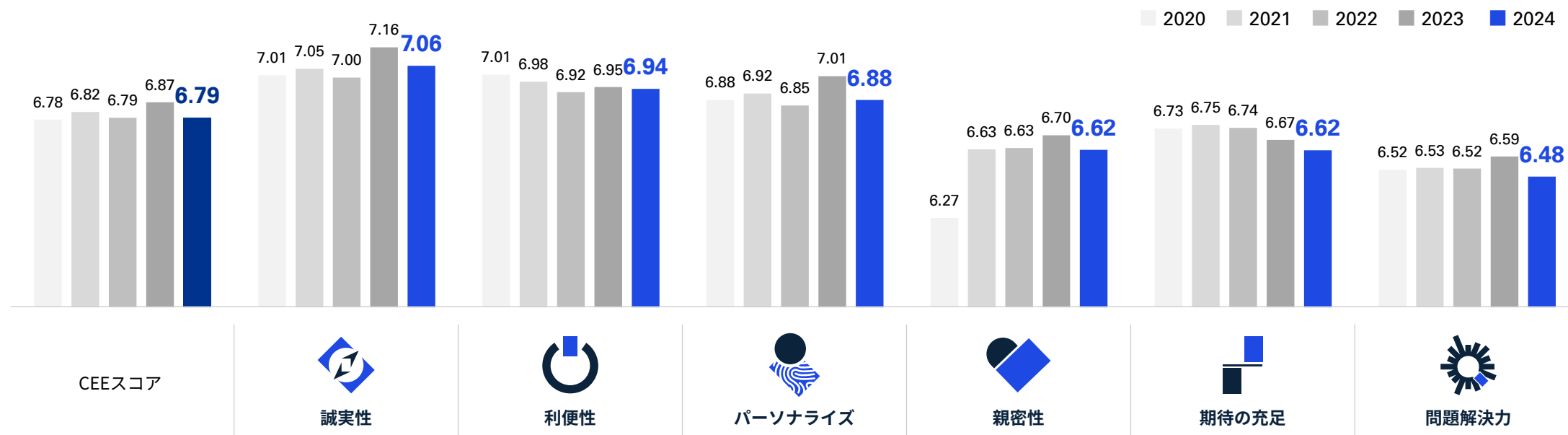


顧客体験の期待と提供サービスにギャップが生じている可能性

2024年調査のCEEスコア全体平均は、前回比-0.08ポイントの6.79となりました。また、優れた顧客体験を示すSix Pillarsの評価には、以下3つの傾向が見られます。

- Six Pillarsのスコア全項目が前回比で低下し、特に「パーソナライズ」「問題解決力」「誠実性」の低下が顕著
- スコアの全体的な低下には、顧客体験における生活者のニーズや期待と、実際に企業・ブランドが提供するサービスとの間でギャップが生じたことが影響した可能性
- 日本の調査分析対象ブランドは、「誠実性」「利便性」「パーソナライズ」が高く評価される傾向があり、この傾向は日本での調査開始から継続

日本の調査分析対象ブランドにおけるCEEスコアおよびSix Pillarsスコアの平均推移（2020～2024年）



(注) 表記数値は小数点以下第2位を四捨五入しています

生活者の顧客体験に対する期待の高まりから評価はシビアな傾向



誠実性

生活者は購入・利用時の体験だけではなく、企業・ブランド自体の「あり方」も含めて総合的に企業・ブランドの「誠実性」を評価

「誠実性」は、4年連続でSix Pillarsのなかで最も高く評価されています。誠実性が継続して高評価である大きな理由は、店舗スタッフ、カスタマーセンターなど、生活者と直接接点がある現場のスタッフが商品・サービス利用時の応対を通じて信用・信頼を醸成できていることです。一方、今回の調査では、複数業界で企業・ブランドの不正・不祥事が話題となり、ブランド自体の信頼が揺らいでしまったことなどが原因で大きくスコアを下げました。生活者は購入・利用時の直接的な体験だけではなくブランド自体の倫理性も含めて総合的に誠実性を評価しています。

生活者は過去に提供されていたサービスが享受できなくなることで、コミュニケーション手段の偏りに対して不便さを感じている可能性



利便性

「利便性」は、Six Pillarsのなかで誠実性に次いで高評価で、他項目と比較するとスコアの下げ幅が小さいのが特徴です。今回の調査で利便性が低く評価された主な理由としては、サービスの改悪等による過去の企業・ブランドのサービスと比較した結果としての利便性低下が挙げられます。加えて、コミュニケーション手段に偏りがあるケースも利用者が不便さを感じる要因の1つになっています。たとえば、問合せがオンライン上のみでできないなど、利用者の利便性に配慮できていない顧客体験の設計によって利便性の評価が下がるケースも発生しています。

「パーソナライズ慣れ」した生活者は自分自身に最適化された顧客体験を提供してくれているかを厳しく精査



パーソナライズ

「パーソナライズ」は、顧客体験において不可欠なキーワードです。多くの企業・ブランドが取り組みを進めた結果、生活者はある程度「パーソナライズ慣れ」した状況にあり、従来と同レベルでのパーソナライズを継続しても評価されなかった可能性があります。テクノロジーの浸透等により、生活者はさまざまなパーソナライズされた体験を経験しているため、パーソナライズに求めるレベルが上がっていることが想定されます。その一方、個人に最適化された顧客体験を提供できていると評価される企業・ブランドは現時点であまり多くなかったことが今回の調査から読み取れます。



親密性

オンライン上のインタラクションの増加により、企業・ブランドに対して親しみやすさを感じにくくなっている可能性

「親密性」は前回調査よりスコアが低下しましたが、その理由の1つとして、オンライン上のインタラクションが増加したことで、企業・ブランドに対して親しみやすさを感じにくくなったことが考えられます。たとえば、問合せ対応業務にテクノロジーを用いて人手を介さずに対応する企業・ブランドは増加傾向にあると思われそうですが、一部の生活者はそのやり取りを機械的で無味乾燥と感じたり、人との対話と異なり会話の細かいニュアンスをくみ取ることができないため、顧客の課題に寄り添いがないと感じてしまう状況が発生していることが伺えます。

さまざまな商品・サービス利用によって高まる顧客体験への期待に対して限られたリソースで対応していくことがさらに困難に



期待の充足

「期待の充足」は、2021年調査以降3年連続でスコアが低下し続けています。多様な商品・サービスがある昨今、生活者の顧客体験に対する知識・経験値が上がるとともに、その期待値も上がっていることが伺えます。企業・ブランドはその高い顧客体験の基準・期待に応え続けることが求められています。その一方で、コスト増や人手不足等により、各ブランドが提供してきた過去の顧客体験の品質を維持すること自体も難しくなっており、顧客の期待値とのギャップが広がっていることが伺えます。

サービスの多様化・複雑性の高まりによって顧客と対峙する現場での問題解決力のさらなる向上が求められている



問題解決力

「問題解決力」はSix Pillarsのなかで最も評価が低く、かつ前回調査比でスコアが低下しました。問題解決力の評価が振るわない大きな理由は、問題が発生した際に長期間解決されない、もしくは未解決になってしまう状況が頻発しているからだと考えられます。サービスの多様化・複雑性の高まりによって、出現頻度が高くない問合せに対峙した際にスタッフが対応できずいたら回しにするなど、顧客と対峙する現場での問題に対する対応力と迅速さに課題があると生活者から認識されている傾向があります。

顧客体験における「パーソナライズ」の重要度の高さは継続

最も重要度が高いのは「パーソナライズ」

過去4年間にわたって、最も重要度が高いと評価されたのは「パーソナライズ」です。前回調査から重要度の比率は下がったものの、生活者は自分自身のニーズや価値観・ライフスタイルに最適化された顧客体験が提供されることを引き続き求めていることがわかります。

顧客体験に情緒的価値を求める価値観が定着

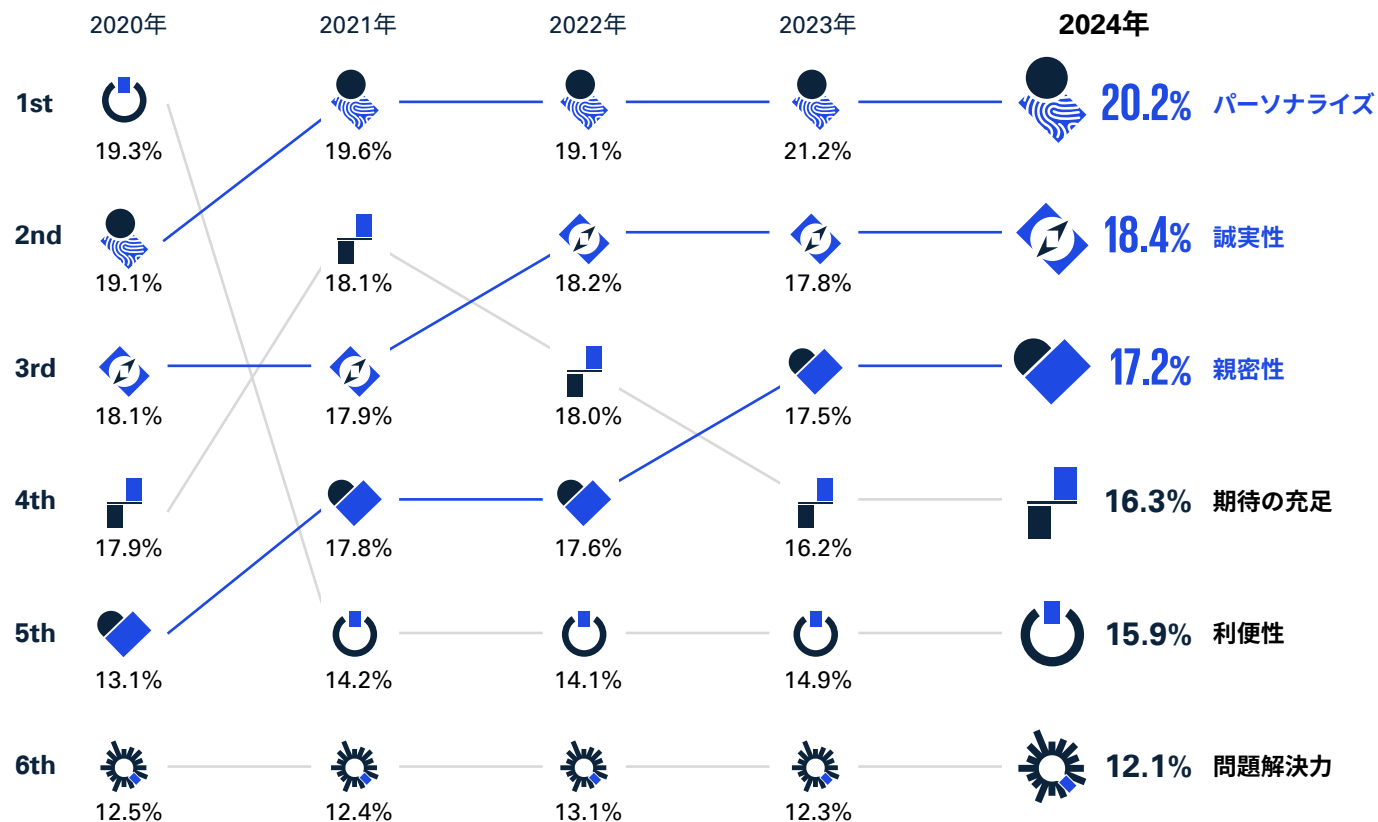
2021年から2023年の期間で「誠実性」と「親密性」の順位が上昇する変化がみられましたが、今回の調査においても「誠実性」と「親密性」は前回調査と同様の順位を維持しています。企業・ブランドに対する信頼や共感などの情緒的な価値を大切にする価値観は定着した可能性があります。

「利便性」や「問題解決力」は“当たり前”で生活者の期待を超えた顧客体験が求められている

2021年以降、重要度が低く評価されているのは、「利便性」と「問題解決力」です。「期待の充足」が「利便性」と「問題解決力」より重要度が高いことを踏まえると、それら2つは生活者にとっては商品・サービス利用における当然の要素と捉えられており、それ以上の体験価値を求めることの表れかもしれません。

「CEEスコアにおける重要度」は、Six Pillarsの各要素がどの程度ブランドのCEEスコアに影響しているのかを示した数値です。重要度は全体を100%とし、Six Pillars各要素の影響度の大きさを統計的手法により算出しています。

CEEスコアにおける各要素の重要度



(注) 表記数値は小数点以下第2位を四捨五入しているため、パーセンテージ合計は100%とならない場合があります

優れた顧客体験を提供するブランドは高評価を維持する傾向

半数のブランドが前回調査に続き トップ10以内にランクイン

2024年調査における日本のトップ10ブランドには、非日常を演出するエンターテインメントリゾートや、ブランドのフィロソフィーを体現し続けるスポーツブランド、高級感を味わうことができるラグジュアリーホテルなどが並びました。

トップ10のブランドの半数は、2023年調査も同様に10位以内にランクインしています。加えて、残りのブランドについても、比較的上位にランクインしているブランドがほとんどです。

この結果を踏まえると、優れた顧客体験を提供するブランドは、昨今の変化の激しい環境下に置かれながらも、継続的に顧客体験の向上に取り組んだ結果、高評価を獲得していることが伺えます。

日本の調査分析対象におけるCEEスコアトップ10ブランド（2024年）



(注) 表記数値は小数点以下第3位を四捨五入
■：2024年および2023年調査ともに上位10位以内にランクインしたブランド
カッコ内の数字は2023年調査における順位（-は2023年調査対象外）

生活者のニーズと期待値の適切な把握が優れた顧客体験のカギ

トップブランドとその他のブランドとの差は顧客体験で「期待の充足」ができていようか

CEEスコア上位10ブランドと11位以下のブランドのSix Pillarsの平均スコアを比較すると、最も差が大きいのは「期待の充足」でした。商品・サービス利用における当然の要素と認識されている「利便性」や「問題解決力」と比較すると、特にスコア差の割合との差が大きくなりました。生活者の顧客体験に対する期待は相対的に高まっており、限られたリソースのなかでそれを充足させるのはどの商品・サービスにおいても難易度が高いことですが、上位10ブランドは日々の試行錯誤のうえ、それを実現し続けていることがうかがえます。

トップブランドは生活者のニーズと優先順位を把握

生活者より「CEEスコアにおける重要度」が高いと評価された、「パーソナライズ」「親密性」「誠実性」は、「期待の充足」の次にトップ10以外のブランドとのスコアの差分が大きかったことがわかりました。生活者のニーズ・期待の理解だけでなく、その優先順位も把握したうえで顧客体験ひいては商品・サービスの向上に取り組んでいる結果と言えるでしょう。

「価格優位性」がなくても優れた顧客体験を提供することでブランドへの支持を得られる可能性あり

トップ10以外のブランドとのスコアの差分が最も少なかったのは「バリュー」です。インフレ等による生活費の高騰により、生活者にとって価格に見合った価値があるかという点は無視できない一方で、優れた顧客体験を提供されれば、競合と比較して価格優位性がなかったとしても、ブランドを支持・継続利用する可能性は十分あるということが読み取れます。

日本の調査分析対象のCEEスコア上位10ブランド、それ以外のブランドの平均スコア比較

CEEスコアにおける重要度	項目名	上位10ブランド平均スコア	11位以下ブランド平均スコア	11位以下との平均スコア差割合
1	パーソナライズ	7.66	6.85	11.8%
2	誠実性	7.83	7.02	11.5%
3	親密性	7.41	6.58	12.6%
4	期待の充足	7.50	6.58	14.1%
5	利便性	7.57	6.91	9.6%
6	問題解決力	7.15	6.45	10.8%
-	バリュー (価格に合った価値)	6.97	6.59	5.8%
-	ロイヤルティ (今後も使い続けるか)	8.00	7.44	7.4%

(注) 表記数値は小数点以下第3位を四捨五入しています
差の割合は四捨五入前の数値を基に算出しているため、表記数値を用いた差の割合とは必ずしも合致しません

顧客体験において生活者は企業・ブランドに何を求めているか

より高度なパーソナライズの提供

「パーソナライズ慣れ」している生活者が企業・ブランドに求めるのは、自分以外の顧客にも当てはまるような画一的なパーソナライズではなく、これまでの利用履歴を考慮しつつ、かつ自分自身のニーズ、価値観に合った、「個別最適化」されたパーソナライズが提供されることです。

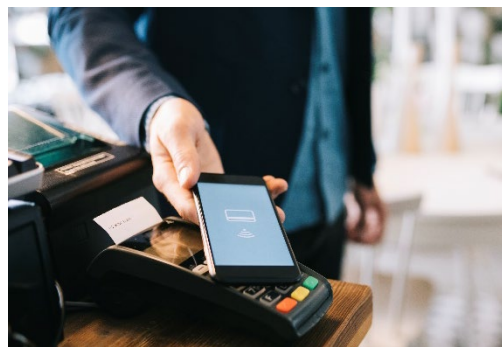
実際に「AI機能などを使って顧客の好みを把握し、より良い商品の紹介やオススメを伝えてくれる努力を今以上に進めていけば購買意欲が上がる」と考える」という回答もあり、より高度なパーソナライズにより生活者の購買行動を促進できる可能性があります。



価格を超えた経済的メリットの提供

マイナス金利政策の解除とインフレへの移行によって、生活費の増加に対する懸念が高まっており、生活者はより堅実な購買行動をとるようになっています。

生活者は、価格以外の「経済的メリット」を提供するブランドを最優先にする傾向があります。たとえば今回の調査では、生活者は顧客向けのロイヤルティプログラムを通じてポイントを貯めたり、セールやキャンペーン時に買い物を楽しんでいることが回答者のコメントから明らかになりました。経済的メリットを提供するブランドは、顧客維持率とブランドロイヤリティを向上させることができるでしょう。



企業・ブランド自体の信頼性の向上

顧客は商品・サービスや顧客と直接対峙するスタッフだけではなく、企業・ブランド自体が信用・信頼できる会社かどうか、優れた顧客体験や購買意思決定において重要だとわかっています。

不正・不祥事などによって、一度でも企業・ブランドの信頼が揺らいでしまうと、生活者からの中長期的なイメージの低下も懸念されます。加えて、昨今SNSの浸透等により、企業・ブランドが意図しないメッセージが広まり、それによって生活者からの信用を失うような事態も発生しており、企業全体でブランド毀損を防いでいくことも大切と言えます。



情報セキュリティ面の対策強化

今回の調査によると、企業・ブランドがAI活用を推進する際に懸念することとして「個人情報セキュリティ面」と回答した人が41%いることがわかりました。

現段階では、企業・ブランドのAI活用による情報セキュリティに懸念・不安を覚える人が多いことがわかります。個人情報の収集・活用の透明性の確保や、データプライバシー保護等の倫理的配慮をすることで、顧客に信用・安心してもらうように心掛ける必要があります。



顧客に支持され続けるために企業は何を意識する必要があるか

顧客中心で寄り添う姿勢のあるコミュニケーション

生活者は感情的なつながりを求めており、自身を大事にしてくれる企業・ブランドに対して親近感やつながりを感じる事がわかっています。商品・サービスの購入・利用時に問題が発生した際に、企業・ブランド側とのやり取りのなかで、顧客の事情や感情に共感を示し、解決に向けた対応をしてくれる際に、顧客として大切に扱われていると感じているのです。

デジタル化やAIの活用が進み、人と人とのやり取りを介さずにサービスの利用を完結できる機会が増えています。一方で、今回の調査では、企業・ブランドがAI活用を推進する際に「対話を完全に完了できない（52%）」「AIが人間の感情を理解しない（49%）」ということを懸念する人が多くいました。顧客とのさまざまなインタラクションにおいて、顧客の感情面・心理面でのサポートや共感の姿勢を示すことも優れた顧客体験の実現には必要なことと言えます。



高齢者を巻き込んだインクルーシブなサービス実現

少子高齢化のさらなる進行により、商品・サービスや付随する顧客体験のなかでの高齢者への配慮を期待しています。

今回の調査では、今後のブランドに求めていることが、高齢者のニーズに応えられる商品・サービスおよび価格帯の設定や高齢者に対する包括的なサポートとアフターサービスだと明らかになりました。「高齢者には1対1のサービスを提供してほしい」「今後は高齢者などITに不慣れな人にも適切に対応する企業が生き残る」と回答する声もありました。

企業・ブランドが競争力を維持するためには、顧客中心主義に注力し、高齢者に配慮したサービスを提供する必要があります。



倫理的かつ環境にやさしい商品・サービスの提供

今回の調査によると、42%の日本の回答者が、倫理的で社会に貢献していると思う企業・ブランドに対してよりお金を使いたいと回答しており、その比率は調査を重ねるごとに増加しています。

エシカル消費と環境に配慮したグリーン消費を重視する傾向が強まっています。生活者は、企業・ブランドにおける、食品ロスや使い捨て包装の削減、環境を汚染する有害物質の使用の廃止、人権問題に配慮した製品製造などの取組みに関心があることがわかりました。

日々の消費活動において、生活者に対してエシカルで環境に優しい消費を提供できるブランドは、競合他社よりも優位性を獲得できると考えることができるでしょう。



03

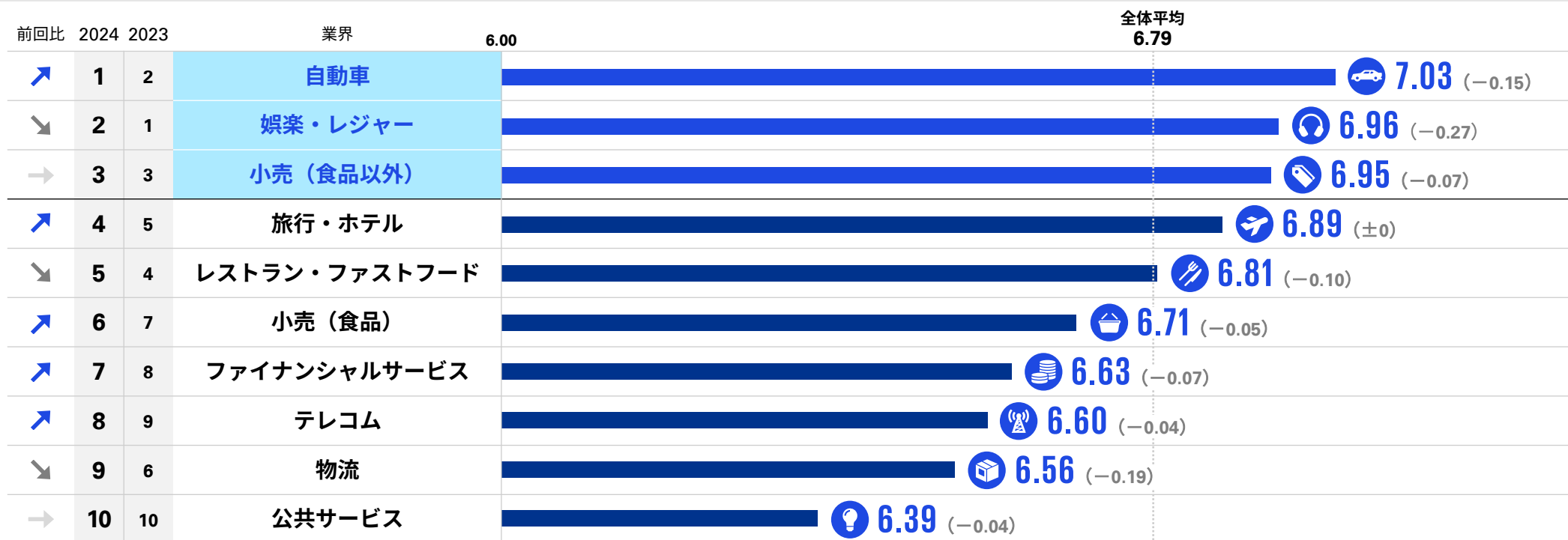
業界ごとの顧客体験



業界別の概況

日本においては、「自動車」が顧客体験に対して最も高い評価を得ました。「自動車」は2023年調査より対象業界に追加され、今年初めて1位を獲得しました。2位は昨年まで1位だった「娯楽・レジャー」、3位は昨年に続き「小売（食品以外）」になりました。「物流」は前回調査で6位でしたが、ランクを大きく下げて9位でした。

業界別平均CEEスコアランキング（カッコ内は前回比）

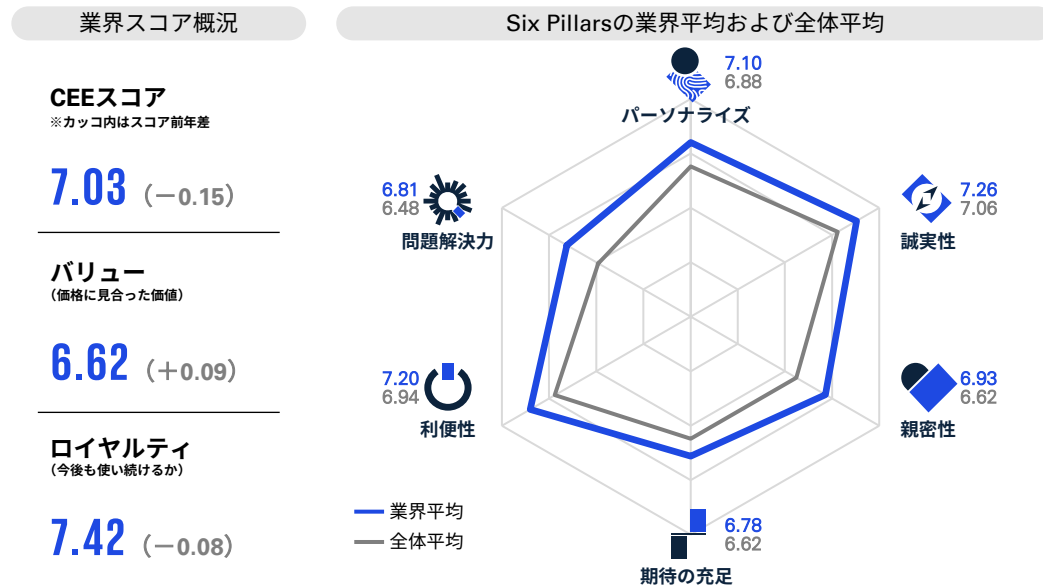


（注）表記数値は小数点以下第3位を四捨五入しています。カッコ内の前回比は四捨五入前の数値を基に算出しています

自動車

「自動車」は、自動車メーカーを対象としています。CEEスコアは7.03で前回調査より下がりました。Six Pillarsに関しては、全要素でスコアは全体平均より高く、とりわけ「問題解決力」と「親密性」の評価が高い点が特徴です。一方、「ロイヤルティ」に関してはCEEスコアやSix Pillarsの評価の高さに比べると低い傾向があります。

各ブランドに対する評価コメントでは、販売店および担当者の対応に関するコメントが多くみられました。商品そのものだけでなく、購入前の販売店における接客対応などの購入前後の顧客接点、定期メンテナンスや修理など購入後のアフターサービスにおいて、顧客の困りごとを解決し、ブランドとのつながりを強化できた点が「問題解決力」と「親密性」の強化につながっているものと考えられます。一方で、「ロイヤルティ」に課題があるのは、業界自体の競争環境が厳しく、生活者にとって1つのブランドで商品を購入し続ける理由を持ちづらい点に加えて、昨今、業界内でブランド毀損につながるニュースが一部報道されたことにより、ブランドに対する今後の利用意向に悪影響を及ぼした可能性があると考えられます。

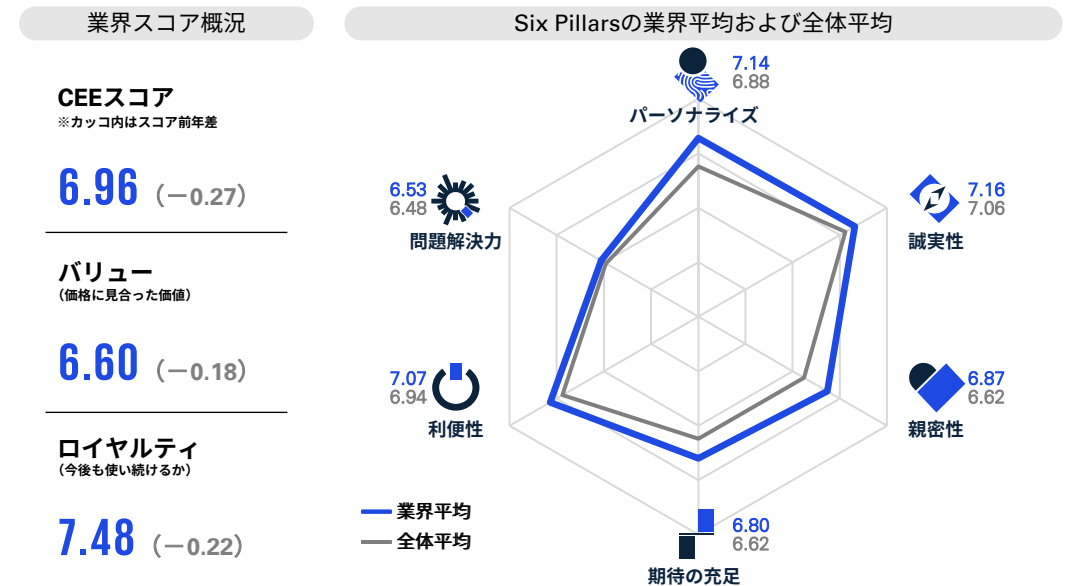


娯楽・レジャー

「娯楽・レジャー」は、アミューズメントパークと動画・音楽などのストリーミングサービスを対象としています。CEEスコアは6.96で前回調査より下がりました。Six Pillarsに関しては、全要素でスコアは全体平均より高く、「パーソナライズ」と「親密性」が高評価です。特にパーソナライズは、全業界のなかで最も高いスコアを獲得しました。一方「バリュー」や「ロイヤルティ」は前回調査より低下しました。

本業界のスコアを牽引しているのがアミューズメントパークです。パークや関連施設において唯一無二の世界観を一貫して体現しながら、継続的に目新しいアトラクションやコンテンツを開発・提供し、また近年はスマートフォンのアプリなどデジタルツールを活用して来場者の個別のニーズに対応できるようにするなど、期待を超えるパーク体験を提供し続けており、Six Pillars全項目において高評価を受けています。

動画配信サービスについては、視聴履歴等に基づくコンテンツのレコメンドの秀逸性や、ユーザーの予算やライフスタイルに応じた料金プランの拡充により「パーソナライズ」の評価が高くなっています。また、個々の生活に寄り添う娯楽という立ち位置を獲得できているため、「親密性」についても評価されています。





小売（食品以外）

「小売（食品以外）」には、百貨店、オンライン通販、ドラッグストア、家電*、アパレル、家具・日用品、カー用品、ガソリンスタンドが含まれます。CEEスコアは6.95で前回調査より下がりました。Six Pillarsに関しては、全要素でスコアは全体平均より高く、とりわけ「パーソナライズ」と「期待の充足」が高評価です。

本業界での評価を牽引するのは百貨店です。販売員の丁寧かつ親切的接客や豊富な知識に基づいた商品提案などにより「誠実性」が高く評価されています。加えて、百貨店に行けば欲しいものが手に入ると評価されており、顧客ニーズを反映させた緻密な品揃えが「利便性」の高評価につながったと考えられます。

一方、評価が低いのは、ガソリンスタンドです。ガソリンスタンドは「問題解決力」と「親密性」の評価が低い傾向があり、スタッフの対応レベルにバラつきがあることや、セルフ式でガソリンを販売する店舗の場合、何か問題が起きた時に顧客が自己解決しなければならない場合もあり、ブランド側が寄り添ってくれないように感じられる点などがスコアに影響している可能性があります。

*自社で店舗やECなどの小売機能を有する家電メーカーも一部対象に含まれます

業界スコア概況

CEEスコア

※カッコ内はスコア前年差

6.95 (−0.07)

バリュー

(価格に見合った価値)

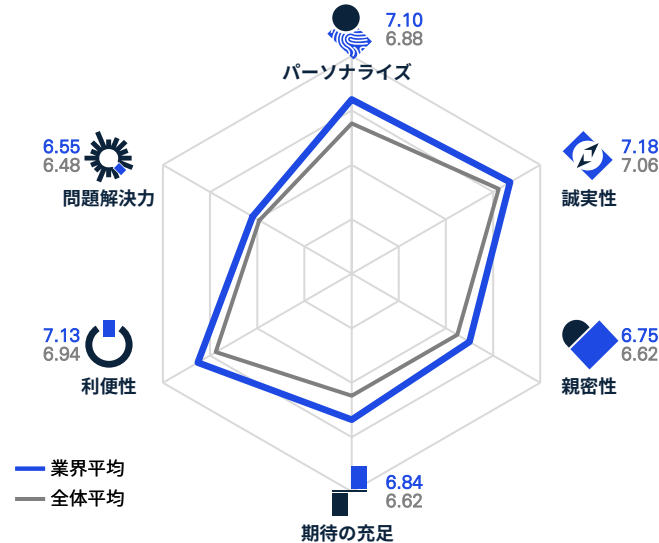
6.87 (+0.02)

ロイヤルティ

(今後も使い続けるか)

7.71 (−0.07)

Six Pillarsの業界平均および全体平均



旅行・ホテル

「旅行・ホテル」には、宿泊予約サービスや旅行代理店、航空会社、ホテル、鉄道が含まれます。CEEスコアは6.89で前回調査と同様の評価でした。Six Pillarsに関しては、全要素でスコアは全体平均より高く、「問題解決力」と「親密性」が特に評価されています。なお、「問題解決力」と「バリュー」「ロイヤルティ」に関しては全業界のなかで2番目に高いスコアを獲得しています。

本業界のなかで高い評価を得ているのは航空会社です。特に「期待の充足」と「問題解決力」が高い評価を受けています。利用者に問題が発生した際に迅速かつ期待以上の対応をしてもらえという声が複数あり、どのようなシチュエーションでも快適な搭乗体験ができる点がスコアに寄与していると考えられます。

一方で、スコアが低い傾向にあるのが鉄道で、「パーソナライズ」と「利便性」の評価が低い傾向があります。「パーソナライズ」については、サービスの性質上、利用者個別のニーズや要望に対応することが困難である点、「利便性」については、他線への乗り換えの際の待ち時間が長いなど、利用者にとって移動がスムーズかつ効率的に行えない点に対してより評価が低くなっている可能性があります。

業界スコア概況

CEEスコア

※カッコ内はスコア前年差

6.89 (±0)

バリュー

(価格に見合った価値)

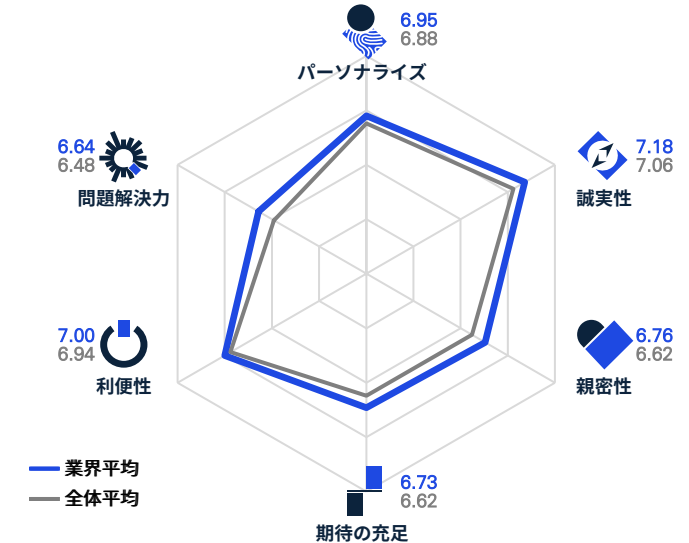
6.72 (+0.17)

ロイヤルティ

(今後も使い続けるか)

7.53 (+0.15)

Six Pillarsの業界平均および全体平均



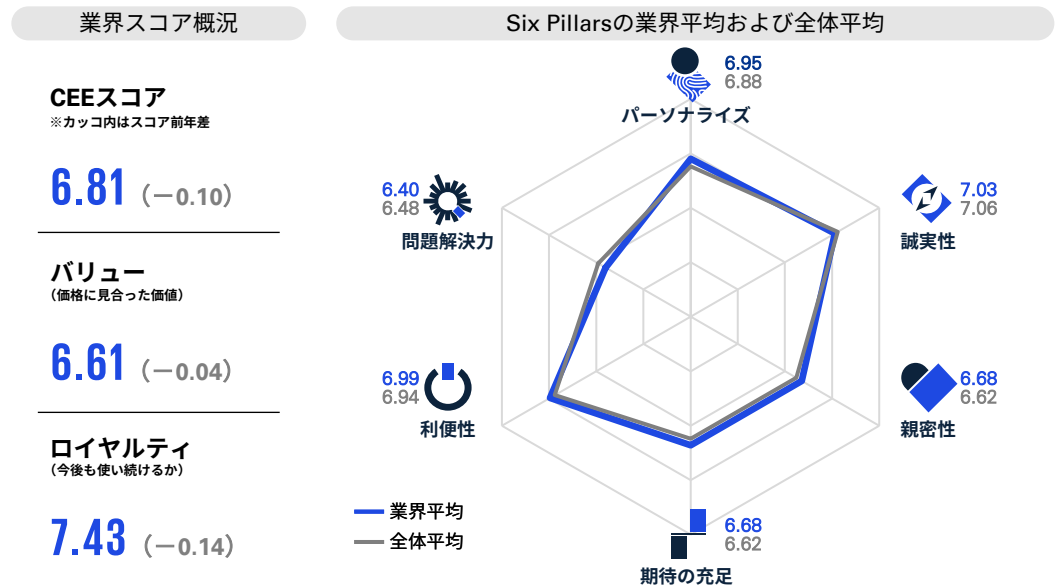


レストラン・ファストフード

「レストラン・ファストフード」には、レストランチェーンやファストフードチェーン、カフェ・コーヒーショップチェーン、飲食宅配サービスが含まれます。CEEスコアは6.81と前回調査からわずかに低下しました。Six Pillarsに関しては、全体平均と比較すると「パーソナライズ」「親密性」「期待の充足」および「利便性」に関しては全体平均より高く評価されています。なお、「バリュー」「ロイヤルティ」のスコアは前回調査より低下しました。

本業界の評価を牽引するファストフードチェーンでは、トッピングや組合せなどのカスタマイズ性の高さから「パーソナライズ」が評価され、ブランド独自のメニューを変わらない美味しさで提供してもらえる点やコストパフォーマンスの良さから「期待の充足」が評価されています。

評価が低い傾向にあるのが飲食宅配サービスです。誤配等の宅配時におけるトラブル発生への不安、トラブル発生時の対応内容の不十分さ、配達スタッフや問合せ窓口の対応レベルに差が生じていることによって、「誠実性」「問題解決力」の評価が低い結果となっています。

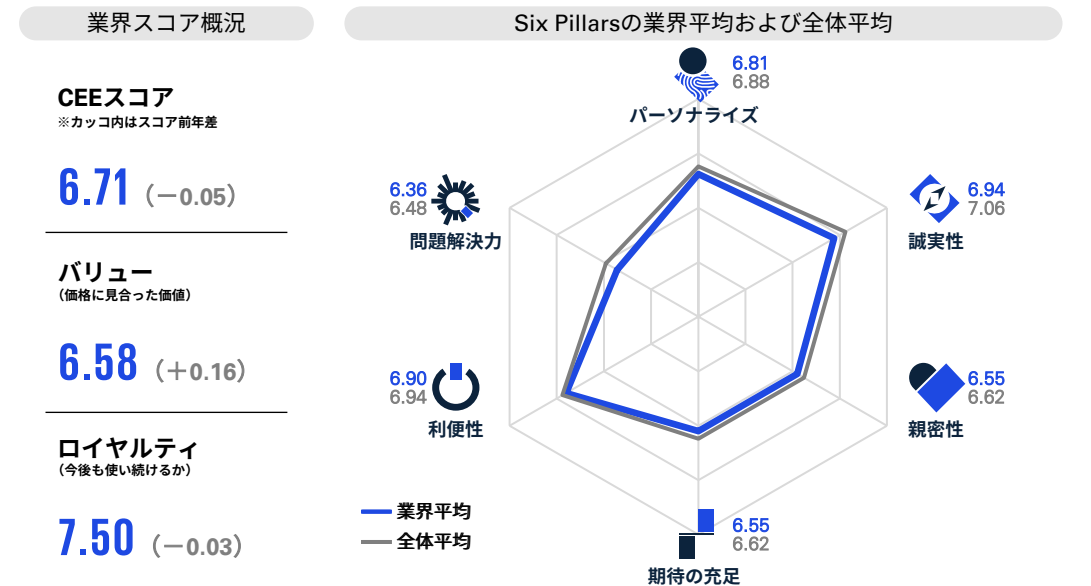


小売（食品）

「小売（食品）」には、スーパーマーケットとコンビニエンスストアが含まれます。CEEスコアは6.71と前回調査から低下しました。Six Pillarsに関しては、全体平均と比較すると「利便性」はおおよそ平均的な評価を受けていますが、「誠実性」「問題解決力」の評価の低さが特に課題となっています。「バリュー」は前回調査より改善され、その一方で「ロイヤルティ」のスコアは低下しました。

スーパーマーケットは、一部スタッフの不十分な対応、商品の鮮度・品質への不安等が影響し「誠実性」のスコアが低い結果となりました。一方比較的评价が高い「バリュー」は、プライベートブランド商品の提供やクーポン等の販促など商品価格に対する企業努力を評価する声が多くありました。

一方、コンビニエンスストアは「問題解決力」に課題があることがわかりました。他の小売業態と異なり、収納代行やマルチコピー機など商品販売以外のサービスを多く取り扱っており、顧客の問題発生時にスタッフがトラブルに対応しきれないケースがあること、一部の店舗で商品がなく、買い物の目的が達成できないという声から「問題解決力」が低く評価されている可能性があります。





ファイナンシャルサービス

「ファイナンシャルサービス」は、銀行や保険、証券、クレジットカード、接触型／QRコード決済サービスを対象としています。CEEスコアは6.63と前回調査から低下しました。Six Pillarsに関しては、全体平均と比較すると、特に「パーソナライズ」「期待の充足」「親密性」の評価が低い傾向です。「バリュー」は前回調査より改善された一方、「ロイヤルティ」は低下し、全体で最も低い評価でした。

本業界のなかで評価が高いのはクレジットカードです。特に「誠実性」や「問題解決力」が比較的高く評価されています。セキュリティ面での信頼感や、ポイント付与など顧客への還元度合いが高いこと、不正利用などのトラブル発生時に迅速かつ適切に対応される点などがスコアに寄与しています。

一方、評価が低い傾向にあるのは保険です。病気や事故等で保険金を請求する場面に直面した際の担当者の迅速な対応などにより「問題解決力」は評価されています。その一方で、「パーソナライズ」や「ロイヤルティ」の評価が特に低く、担当者の説明や提案力の不足により適切な商品選択が叶わなかったという声や、商品の複雑さにより価格以外の差別化が難しいことも影響していると言えるでしょう。

業界スコア概況

CEEスコア

※カッコ内はスコア前年差

6.63 (−0.07)

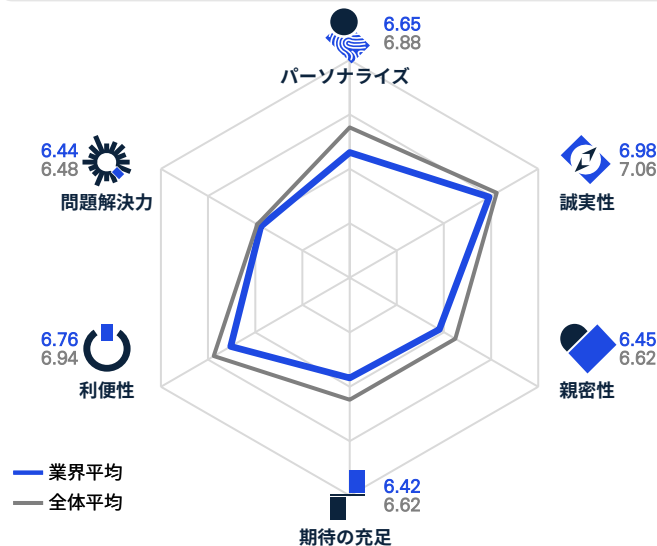
バリュー
(価格に見合った価値)

6.45 (+0.06)

ロイヤルティ
(今後も使い続けるか)

7.23 (−0.01)

Six Pillarsの業界平均および全体平均



テレコム

「テレコム」は、携帯通信事業者を対象としています。CEEスコアは6.60と前回調査から低下しました。Six Pillarsは他業界と比較して低評価ですが、特に「利便性」「期待の充足」の評価が全体平均より低い傾向です。なお、「バリュー」「ロイヤルティ」のスコアについても前回調査より低い結果となりました。

「利便性」については、電波のつながりにくさなどのサービス自体の利便性の課題に加えて、特に価格を売りにしたブランドは問合せの手段がオンラインのみに限られるなど、契約後の顧客体験の利便性の低さが低評価の要因になっていると考えられます。

「期待の充足」については、顧客がテレコムの企業・ブランドに求めるのは安定した通信・通話品質と使用料金の安さですが、通信・通話品質は事業者ごとにさほどの差がないことから、より基本料金の抑えられた新興事業者のほうが従来からの大手事業者よりも高い評価を得る傾向にあります。また一部ブランドにて共通ポイント付与等のキャンペーン開催に積極的であることから、商品の品質と価格以上の価値を提供していると評価されていると考えられます。

業界スコア概況

CEEスコア

※カッコ内はスコア前年差

6.60 (−0.04)

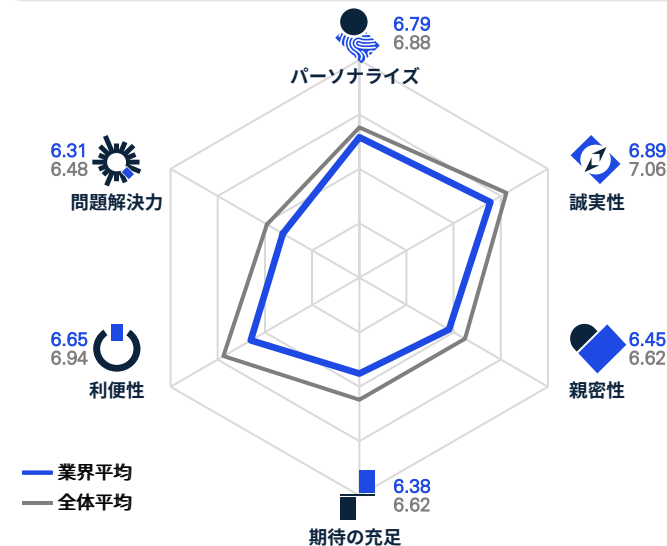
バリュー
(価格に見合った価値)

6.55 (−0.03)

ロイヤルティ
(今後も使い続けるか)

7.40 (+0.20)

Six Pillarsの業界平均および全体平均

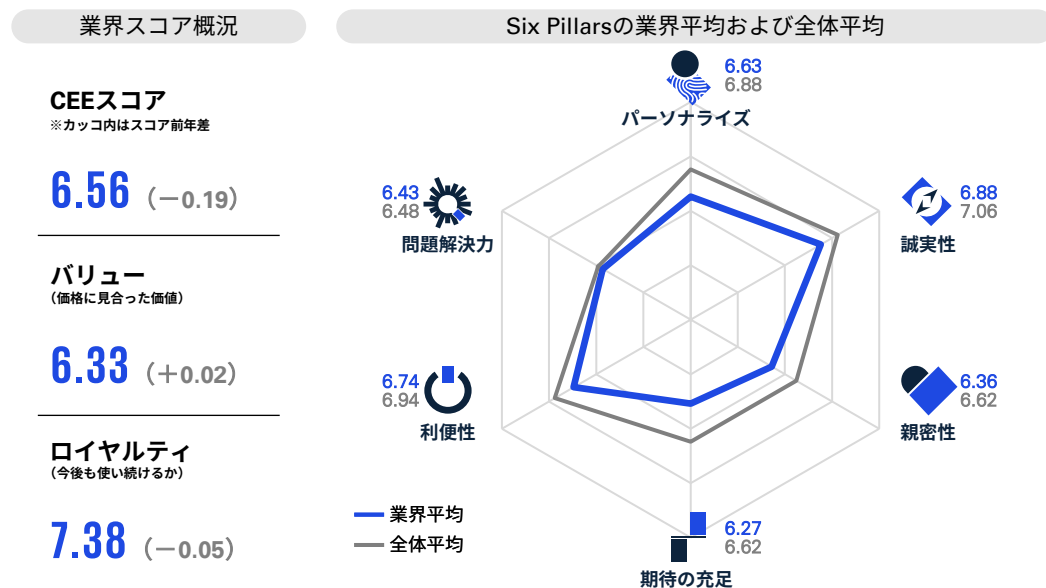


物流

「物流」は、配送事業者を対象としています。CEEスコアは6.56と前回調査から大きく低下しました。Six Pillarsすべての要素で全体平均より低いですが、「問題解決力」はおおむね全体平均と同程度の評価を受けています。「バリュー」は前回調査より改善されましたが「ロイヤルティ」のスコアが低下しました。

「問題解決力」については、荷物が届かない時の配達員・営業所の対応力の高さに加えて、「置き配」等の受取方法の多様化や、アプリ等を通じた荷物の状況確認や設定変更などのサービス機能強化を進めてきたため、荷物の受取りに係る問題は人手を介さずに解決できるようになったことが要因と考えられます。

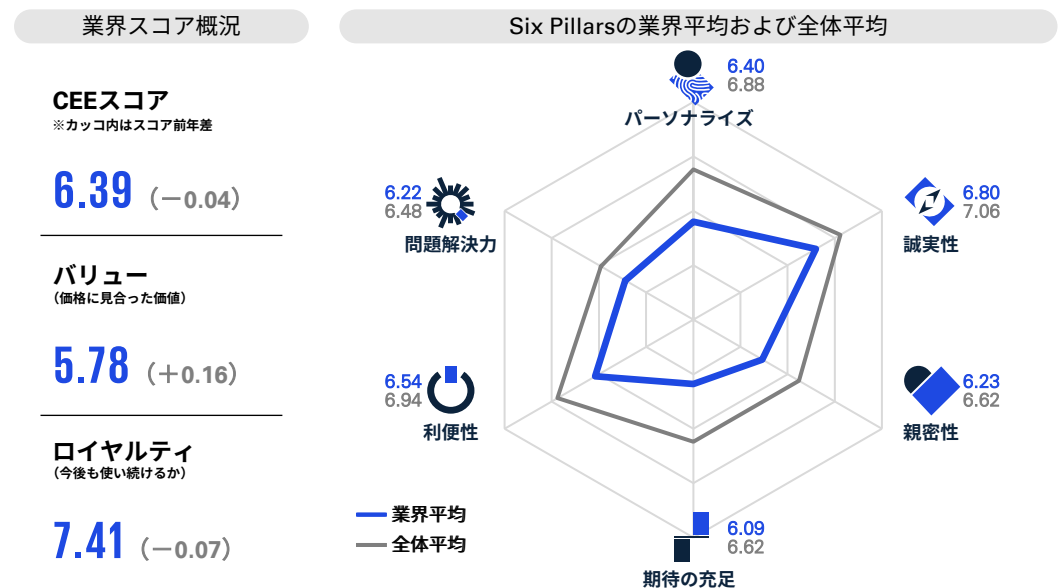
一方、「期待の充足」や「親密性」のスコアは全体平均と比較すると低くなっています。「期待の充足」については、ECが生活に浸透して配達荷物数が減らないなか、2024年に入り配達員の労働時間が制限されたことで、配送遅延や荷物の誤配・汚破損が増加し、過去と比較した際のサービスの質が低くなったと認識されている可能性があります。「親密性」は、荷物の受取り以外の顧客接点が少ないうえに、スピード対応が求められる配達員のその場の対応の質に依存してしまうことが評価の低さの要因になっていると考えられます。



公共サービス

「公共サービス」は、電気およびガス事業者を対象としています。CEEスコアは6.39と前回調査から低下しました。Six Pillarsすべての要素で全体平均との開きが大きく、「ロイヤルティ」以外のスコアは全業界のなかで最も低くなりました。特に評価が低いのが「期待の充足」「パーソナライズ」「親密性」です。

「期待の充足」については、安価にサービスを利用したいという顧客の期待に対して、価格の値上げが継続されることに対する不満から評価が低くなっているものと推察されます。「パーソナライズ」の評価の低さについては、電気・ガスそのものが差別化しづらいサービスである点に加えて、メンテナンス等のアフターサービスも形式化された状態で提供される傾向があるためと考えられます。「親密性」については、トラブル発生時や問合せ時の対応が通り一遍の寄り添いを感じられないものであることや、一部の企業・ブランド自体に問題が発生した時の対応が顧客の立場を踏まえたものでないなど、顧客体験全体において、顧客自身を大事にしてくれる企業・ブランドであることを感情面で感じにくいことが評価の低さの理由だと考えられます。



04

変革への視点



支持される顧客体験の構築に必要な視点

顧客中心主義で体験を設計

生活者に支持される顧客体験を構築するなかで最も重要なことは、生活者のニーズや期待、商品・サービスに対するフィードバックに基づいたアプローチをすることです。顧客情報や行動データを分析し、顧客の立場になって体験を設計することで、パーソナライズされた価値を提供することができ、顧客満足度を高めることができます。

オムニチャネルアプローチの実践

顧客体験のデジタル化が進んでいますが、オフラインの接点も顧客体験において重要な役割を果たしています。そのため、オンラインとオフラインの顧客接点を統合し、一貫した体験を提供することが求められます。顧客がどのチャネルからアクセスしても、同じ品質のサービスやサポートが受けられるように体験を設計する必要があります。

持続可能性や倫理性の確保への取組み強化・可視化

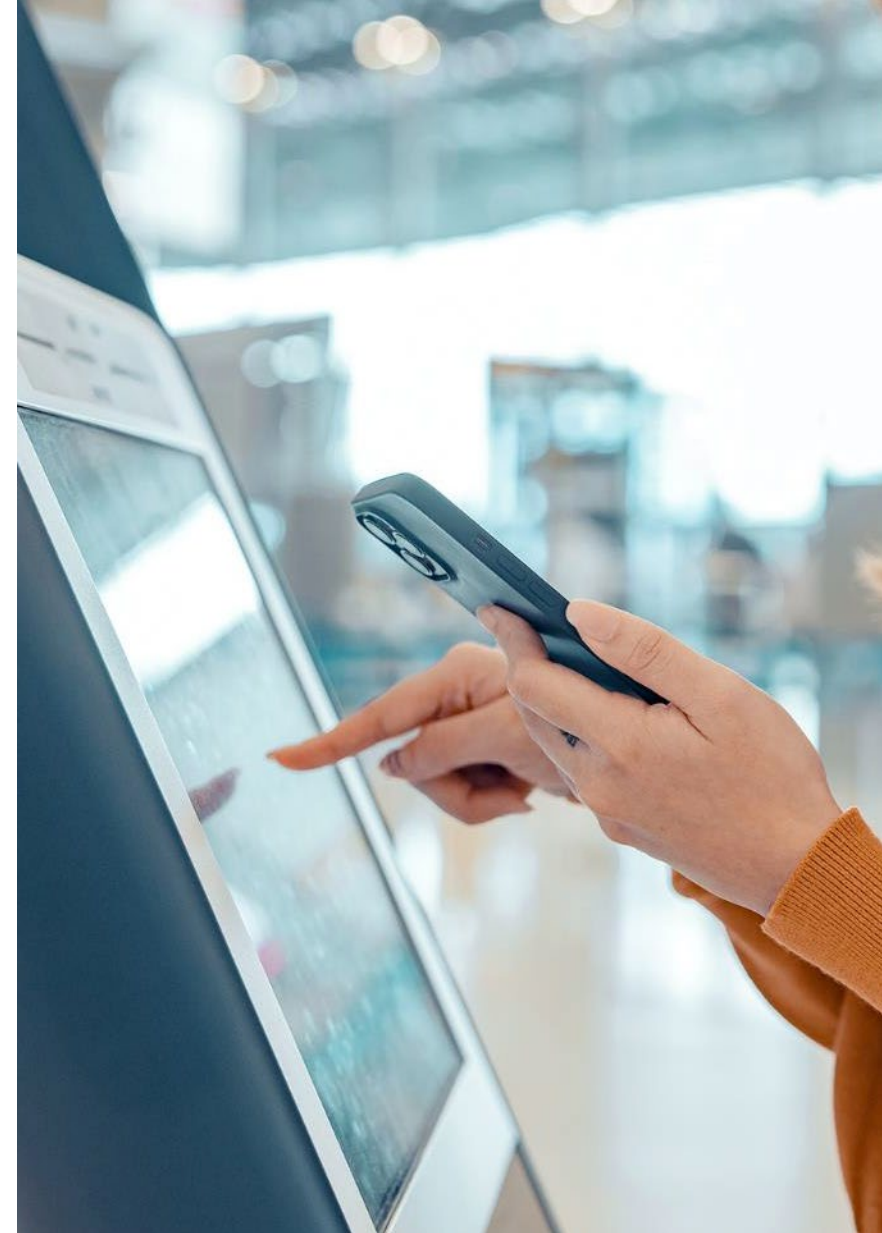
企業・ブランドが生活者および社会に対して正しい行いをできているかも、大きな評価ポイントとなっています。また、不正・不祥事、個人情報の漏洩など、非倫理的な行いをしていないかも生活者および顧客は見定めています。企業・ブランドは持続可能性や倫理性の確保への取組みを強化し、それを生活者に明確に伝えることが必要です。

感情的な結びつきの構築・維持

顧客体験において感情的なつながりを持つことは重要です。生活者とのつながりを強化するためには、ブランドストーリーに基づいたメッセージを一貫して発信することが大切です。既存顧客に対しては、商品・サービス利用時のインタラクションのなかで寄り添いの姿勢を示すことで、関係を一層強化することができるでしょう。

デジタルトランスフォーメーションのさらなる推進

AIや自動化技術等のテクノロジーを活用して利便性の高い顧客体験を提供することも重要です。テクノロジーの導入にあたっては、顧客中心を最優先事項として考え、システムやプラットフォームの柔軟性と拡張性を考慮することが大切です。すでに導入済みの場合は、市場や顧客の変化に対応できるように改善活動を継続するとよいでしょう。



カスタマートランスフォーメーションのご紹介

KPMGは、企業・ブランドが顧客を知り、顧客関係を強化し、顧客生涯価値を最大化するために、あらゆる顧客接点を包括的・統合的に構築することを支援します。顧客との直接的なタッチポイントにおける体験設計に加え、そのオペレーションを支える法人営業やコンタクトセンター等のフロントオフィスのプロセス変革、システム導入、定着化支援、さらにはサプライチェーンや人事、会計など、他部門も含めた全社的なトランスフォーメーションを通じて、顧客中心型組織への変革を推進します。



カスタマー戦略策定

変わり続ける市場、生活者の価値観・行動様式を多面的かつ深く理解したうえで、企業のトップライン向上のための各種戦略策定から実行、ガバナンス確立まで支援します。



デジタルマーケティングトランスフォーメーション

デジタルマーケティング構想策定、データ活用と施策立案・効果検証、CDP・MA等基盤構築、オペレーション最適化、および運用定着化を一貫して支援します。



セールストランスフォーメーション（営業改革）

法人営業の現状分析・課題抽出から、デジタルを活用したハイブリッド営業モデルなど最適な営業チャネル設計、営業プロセス標準化等により、生産性の高い営業組織への変革を支援します。



Salesforceコンサルティングサービス

Salesforceを活用してセールス・サービス・マーケティングの顧客接点業務のあるべき姿の具体化と、顧客360度ビューの実現を支援します。



サービストランスフォーメーション

顧客満足度やサービスレベル、コストバランスを考慮しながら、顧客との長期的な関係構築の実現に向けたサービス領域の業務変革とチャネル最適化を支援します。



KPMGコンサルティング株式会社

T : 03-3548-5111

E : kc@jp.kpmg.com

kpmg.com/jp/kc

本冊子で紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティング株式会社までお問い合わせください。



ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2024 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

All rights reserved. C24-1062

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.