



IPSOS VIEWS

顧客体験の 原動力

体験の優位性を生み出す人間中心のフレームワーク

2026年版

Jean-François Damais
Helen Bywater-Smith





本稿では、長年にわたる実践の知見を凝縮しています：リーダーが活用する教訓、避けるべき落とし穴、そして大規模なROCXIを実現するためのルーティンについて解説します。

はじめに



顧客体験の半数は失敗に終わっています。その代償を払うのは、企業の収益です。

顧客の70%は、そのブランドでの体験が良好であると分かっているからこそ、そのブランドを選んでいきます。しかしイプソスの『CX Global Insights 2026¹』調査によると、顧客とのやり取りの半数は、喜びも失望も与えず、有意義な記憶も残さない、印象に残らない瞬間であることが明らかになっています。

自社のブランドプロミスに沿った顧客体験を一貫して提供していると認める企業は、わずか57%に留まっています²。

この乖離は、数十億規模の収益損失、カートの放棄、そして、良くて二度と戻ってこない、また最悪の場合、他者に貴社について否定的な評判を広める顧客を生み出しています。

顧客の定着率、支持率、および支出シェアは、単に財務実績に影響を与えるだけでなく、それを決定づけるものです。印象に残らない顧客とのやり取りは、すべて、顧客のロイヤルティを確保し、成長を促進する機会を逃していることになります。

ここに重大な過ちがあります。多くの組織は、業務上の指標——労力の削減、スピードの向上、問題の迅速な解決——にばかりこだわっています。確かに、こうした基本は顧客の不満を防ぐ上で重要ですが、それだけでは顧客体験（CX）のリーダーにはなれません。

市場で成功を収める企業とその他の企業を分けるのは、より強力な要素を極めているかどうかです。それは、文脈を理解し、感情的なつながりを築く体験を創出し、永続的な記憶を形成し、顧客を支持者に変えることです。

「Ipsos Forces of CX」は、行動科学に基づいた人間中心のフレームワークであり、ブランドがCX戦略を次のレベルへと引き上げ、長期にわたる収益性の高い関係を構築することを可能にします。これにより、CX投資収益率（ROCXI）の向上と、真の競争優位性の確立が実現します。

3つの主なポイント

01

**体験の優位性：
なぜ「感情的なつながり」を極めることこそが、市場
をリードする企業とそれ以外の企業を分けるのか**

オペレーショナル・エクセレンス（労力の削減、スピードの向上、問題の迅速な解決）だけでは、不満を防ぐことはできても、市場でのリーダーシップを築くことは決してできません。本稿では、トップクラスの組織が機能的な指標を超えて、CXの6つの「原動力」を極める方法について解説します。これらは、単なる忘れ去られるような取引を、顧客の選好、ロイヤルティ、そして支持を促進する、記憶に残る関係へと変える感情的な側面です。

02

**感情的な結びつきこそが、最も強力な商業的
資産である**

感情的な愛着を抱いている顧客は、機能面での満足度に留まる顧客に比べて、はるかに優れた成果をもたらします。本稿では、カスタマージャーニー全体を通じて最も重要なニーズを理解するための、実証済みで行動科学に裏打ちされたフレームワークをご紹介します。

03

**「瞬間」を「記憶」へ、「記憶」を「成長」へと変える
実証済みの青写真がある**

戦略や調査から、ジャーニー設計や分析、現場での実践、ROIモデリングに至るまで、組織全体に「CXの原動力」を適用するための実践的なガイドを手に入れることができます。どの力が「必須要素」であり、どの力が「真の差別化要因」であるかを学び、「決定的な瞬間」においてどのような対策を優先すべきかを理解しましょう。





学術研究に裏付けられ、広範な研究開発を通じて有効性を実証済み

「CXの原動力（Forces of CX）」モデルは、多岐にわたる業界や地域における広範な研究開発を通じて開発・検証されており、イプソスが持つ人間の動機や感情に対する深い理解に基づいています。

行動科学に基づいたこのモデルは、人間関係の6つの次元、すなわち「公正な扱い」「確実性」「コントロール感」「ステータス」「帰属感」「楽しさ」を特定しています。これらの次元は、顧客とのより強固な関係を築く上で極めて重要です。2020年の発表以来、B2CおよびB2Bのブランドは「CXの原動力」を活用し、顧客とのより強固で、より長く続き、より収益性の高い関係につながる体験を創出しています。

「CXの原動力」は、イプソスの測定、デザイン、分析、アドバイザリー業務を貫く共通の軸となり、世界中のB2CおよびB2B企業に対し、「エクスペリエンス・アドバンテージ」の創出と「CX投資収益率（ROCXI）」の実現を支援しています。

当社のオリジナルレポートの『[Forces of CX POV](#)』³で提示した取り組みを基に、本稿では長年の実践の知見を凝縮してご紹介いたします。

本資料をフィールドガイドとしてご活用いただき、問題のある基本部分を改善し、意図的に最高の体験を設計し、一瞬の体験を思い出へと変えてください。



2020年の導入以来、B2CおよびB2Bの各ブランドは、「CXの原動力」を活用し、顧客とのより強固で、より長く続き、より収益性の高い関係につながる体験を創出してきました。



感情的な愛着が、選好、ロイヤルティ、および推奨行動を促進する

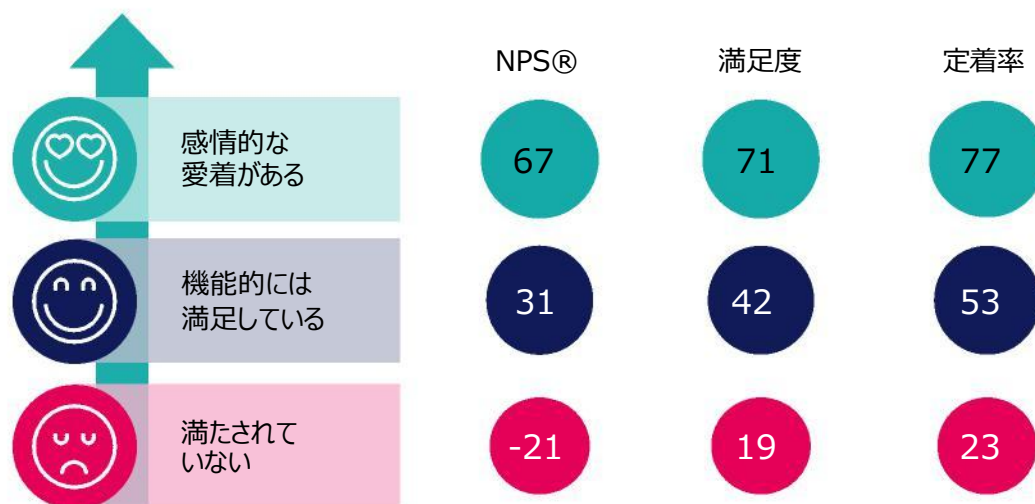
感情的な愛着は単なる満足度に留まりません。感情的に愛着を持つ顧客は、ブランドに対して特別な絆を感じやすく、それが時間の経過とともに、より強いロイヤルティへとつながります。貴社に対して感情的な愛着を抱いている人々は、以下の行動をとる可能性ははるかに高くなります：

- 貴社ブランドを好むと表明する
- 貴社を継続して利用する
- 他の人に貴社のブランドを推薦する
- 顧客生涯価値（CLV）の向上につながる

当社の調査では、感情的な愛着を持つ顧客は、不満を抱く顧客に比べて、ネガティブな体験を経てもブランドを使い続ける可能性が2倍高いことが一貫して示されています¹。

このような寛容な姿勢は、苦情の減少や業務効率の向上につながります。

図 1：感情的な愛着が鍵



満たされていない

価値提案やサービスに根本的に不満を抱いている顧客

機能面には満足している

「基本的なサービスは十分に提供されているが、感情的な結びつきは感じられない」と考える顧客

感情的な愛着がある

機能面での満足に加え、ブランドに対して感情的なつながりを感じている顧客

出典：
Ipsos CX Global
Insights 2026

CXの原動力

- 01 「CXの原動力」は、ブランドやマーケティングからオペレーション、デリバリーに至るまで、組織全体を共通の言語で結びつける、人間中心のフレームワークです。
- 02 「原動力」は、意図的な体験を設計・提供・調整し、顧客の感情に寄り添い、その影響を測定し、改善が必要な箇所を明確に判断するために活用されます。
- 03 このフレームワークは、国や業種（B2BおよびB2C）、役割の枠を超えて機能し、顧客中心主義の推進とROCXIの向上に貢献します。
- 04 「CXの原動力」がこれほど効果的であり、提供するあらゆる体験の根幹をなすのは、その人間中心の考え方によるものです。

図2：顧客体験（CX）の原動力

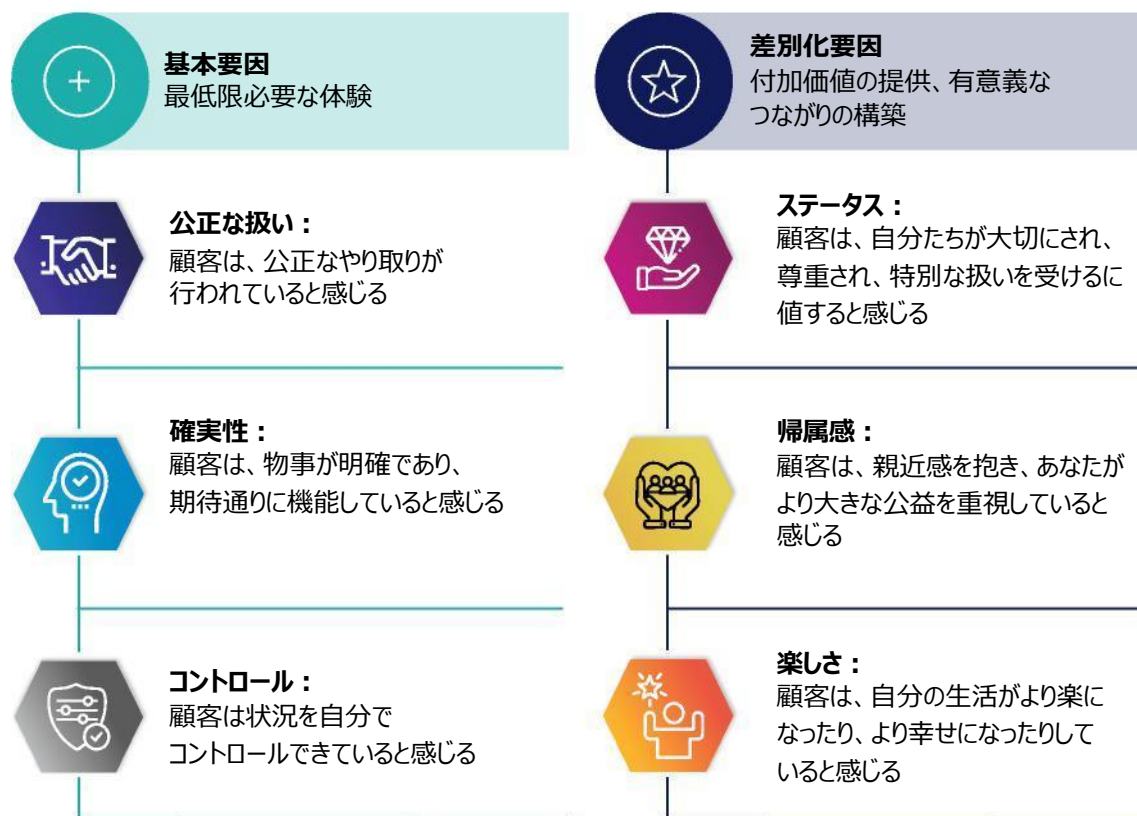


出典：イプソス



感情的な愛着を持つ顧客は、
ブランドとの特別な絆を感じや
すく、それが時間の経過ととも
にロイヤルティの向上につながる
傾向があります。

あらゆる要因は重要ですが、人間関係に影響を与える度合いは一律ではありません。これらを「基本要因」と「差別化要因」の2つに分類することができます：



- ・「公正な扱い」「確実性」「コントロール」は、基本要因、すなわち、最低限の満足のいく体験を生み出すために必要な要素です。これらがなければ、ブランドは顧客にとって有益な体験を提供することに苦労することになります。

- ・「ステータス」「帰属感」「楽しさ」は差別化要因であり、顧客との関係を向上させ、そこに意味をもたらします。これらは、より強固な顧客関係を築く、前向きで記憶に残る体験を生み出す「CXの原動力」です。

CXの原動力が機能している例

● 公正な扱い：

「フライトが欠航になったため、航空会社は問題なくすぐにチケット代を返金してくれました」

● 確実性：

「配送会社が到着時刻を正確に知らせてくれるので、確実に家にいられるようにできます」

● コントロール：

「チャットボットとやり取りする際は状況が明確ですが、具体的なサポートが必要な場合は、担当者に直接つながる方法も正確に把握しています」

● ステータス：

「ホテルに戻ると、名前で歓迎されます。スタッフは私がどの部屋を好むか、どんな枕を好むかを知っています」

● 帰属感：

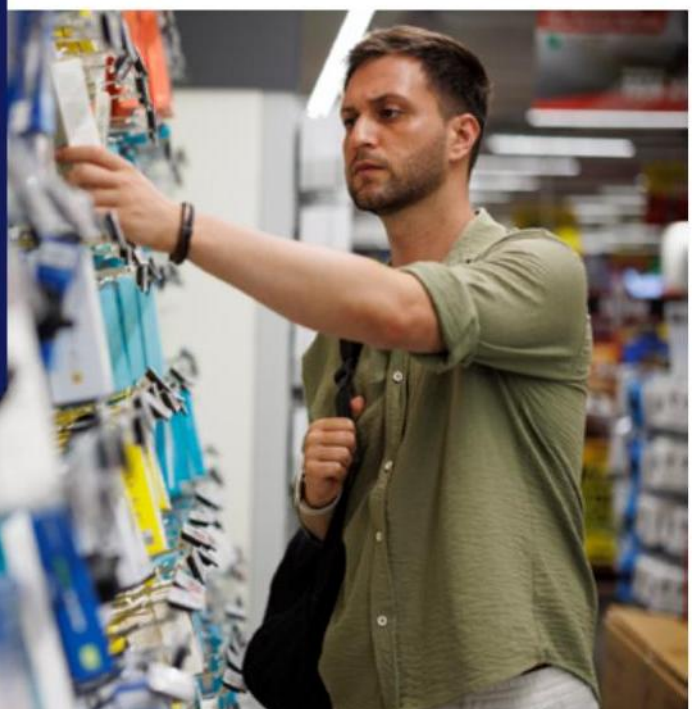
「私の利用している銀行は地元の商店街にあり、特別な支援を必要とする人々のための対応日を設けています。また、週末には子供たちを対象に、貯蓄や口座について教える講座を開催しています。まるで地域社会の一員であるかのように感じられます」

● 楽しさ：

「オンラインで注文したところ、商品を製造している工場の倉庫の特別見学ツアーに招待され、そこで働くスタッフにも会うことができました」



確実性、公正な扱い、そしてコントロールは当たり前
の基本要因であり、最低限の体
験を実現するために必要な
基盤です。

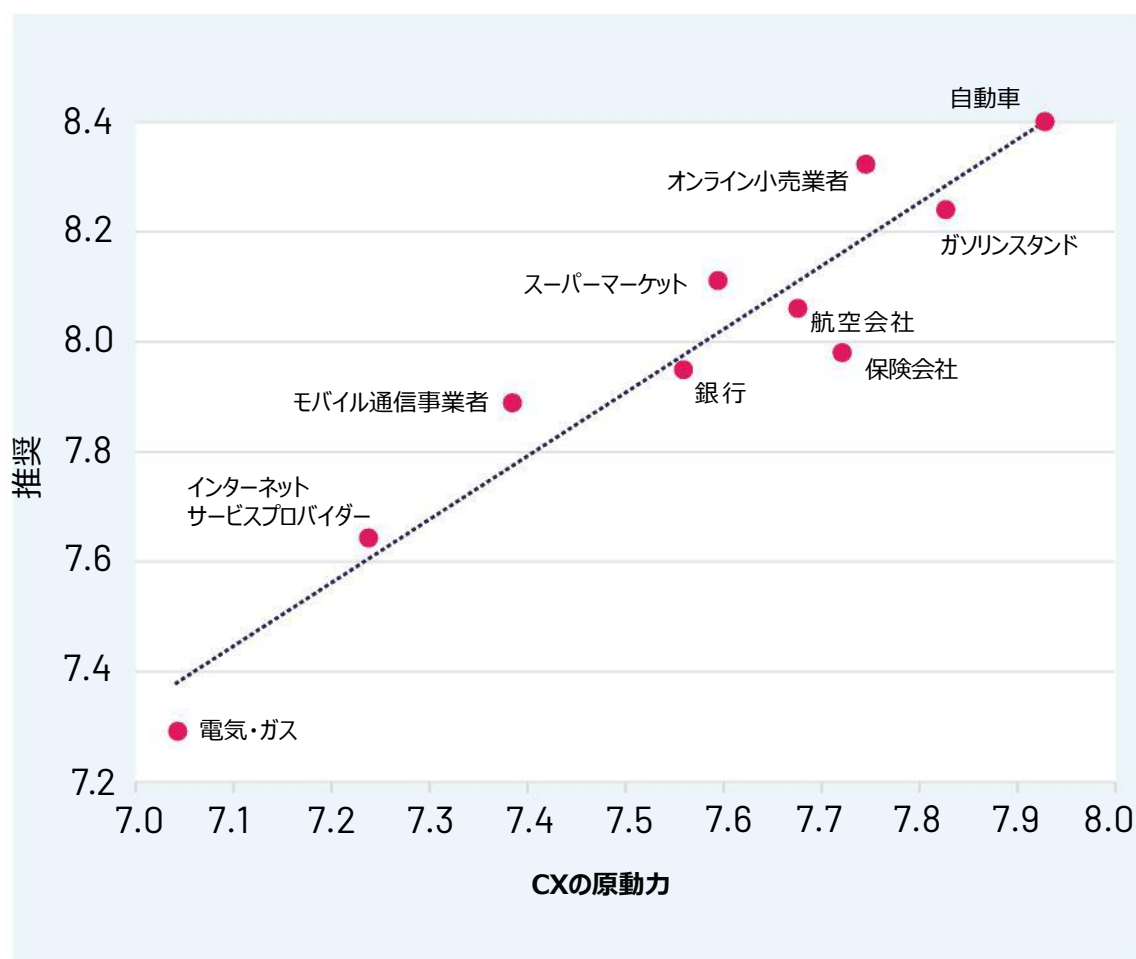


なぜ「CXの原動力」がすべての組織にとって重要なのか

顧客が「CXの原動力」をポジティブに実感すればするほど、ブランドへの感情的な愛着が深まり、その結果、ブランド選好、ロイヤルティ、そして支持が促進されます。

CXの原動力は、コモディティ化されたビジネス、トランザクション型ビジネス、サービス型ビジネスを問わず、あらゆる業界やセクター（B2BおよびB2C）のすべてのブランドにとって重要です。また、これらはCXの運用や提供における戦術的・戦略的なあらゆる側面にも当てはまります。

図3：顧客が接点において「CXの原動力」を実感すると、そのブランドを他者に推奨する可能性が高まります。





トップクラスのブランドは、基本をしっかりと実践するだけでなく、顧客の感情的なニーズに応えることで、顧客体験をさらに高めています。

その結果、顧客成果の向上と新規顧客獲得の増加につながっています。

Ipsos CX Global Insights 2026

CXの適切な原動力を優先させる

各原動力の相対的な重要度は、単一の顧客体験の過程内でも大きく異なります。このメカニズムを理解することで、組織は適切なタイミングで適切な原動力を最大限に活用できるようになります。

顧客の感情的な負担を軽減する

CXの質の低さがもたらす真の損害は、単なるサービスの失敗にとどまらず、感情的な消耗にも及びます。ブランドの方針が不明確であったり、顧客に同じことを繰り返し説明させたり、複雑なプロセスを理解するために貴重な時間を費やさせたりするたび、その感情的な重荷は顧客へと転嫁されます。CXの質が低いと、本来ブランドが取り除くべき負担を顧客に背負わせてしまうことになります。企業の介入を、取引上の対応や金銭的な補償から、ブランドと顧客の均衡を感情的にリセットすることへと転換すべきです。回復とは単なる補償ではなく、感情の回復を意味します。「原動力」は、顧客がどこで疲労を感じているかを特定し、その負担を軽減するための設計方法を提案します。

期待値が基準となる

顧客は体験に先立って常に期待を抱いています。その期待に応えられないと、不協和や不満が生じます。期待が満たされない場合、顧客はブランドへの愛着が薄れたり、利用頻度が減ったりします。逆に、一貫して期待に応えたり上回ったりすることで、共感が生まれます。

影響を及ぼす外部環境

経済危機、戦争、気候変動、サイバー攻撃、地政学的変化、自然災害などの重大な混乱が生じると、顧客の感情的なニーズは一時的に変化します。「CXの原動力」に敏感な組織は、こうした変化をより迅速に認識して対応し、進化するニーズや期待に応えるよう方向転換を行います。

図4：ジャーニーの例：「休暇に出かける」

段階	リサーチ	選択	予約	プランニング	荷造り	必要書類
最も影響力の大きいCXの原動力	 ステータス	 コントロール	 公正な扱い	 楽しさ	 確実性	 コントロール
顧客のニーズ	自分のニーズに合わせた選択肢	最終的な決定を下すサポート	予算に関するアドバイス	旅を最大限に楽しむためのアドバイス	荷造りリストの作成	必要なものがすべて揃っているか確認

出典：
Ipsos Global
Insights 2026

ジャーニーの段階が重要な理由

ジャーニーの段階によっては、他の段階よりも重要なものがあります。「決定的瞬間」を特定することが鍵となります。これは「ピーク・エンドの法則」（Kahneman et al, 1993）を反映しています。つまり、人々は体験を、最も強烈だった瞬間（ピーク）と、その終わりによって評価するのです。「CXの力」の重要性は、顧客が達成したいことと、そのジャーニーの段階によって異なります。

文化が優先順位を形作る

顧客のニーズが異なるように、「CXの力」の相対的な重要度も異なります。例えば、「帰属感」は、社会経済的な格差が著しい国や、サービスへのアクセスが限られている地域では、より重要になる傾向があります。グローバルブランドにとっては、現地市場の差異を考慮することが重要です。

「CXの力」を活用したCXの統合

「CXの原動力」を活用することで、すべてのカスタマージャーニーやタッチポイントにおいて、CX戦略、ブランドプロミス、マーケティング活動、現場でのサービス提供、デジタル体験を容易に結びつけることができます。これらは、ブランドが以下のことを行うのに役立ちます：

- ① ニーズの特定
- ② 配送上の課題がどこにあるかを把握する
- ③ 組織全体を動員するための、顧客中心の汎用的な行動モデルを提供する

顧客体験の旅路を再構築して潜在的な「驚きと喜び」の瞬間を見出そうとする場合でも、摩擦を軽減する方法を模索する場合でも、「Forces of CX」は、タッチポイントやインタラクションを分析するための視点となります。



ブランドは、期待がどのように形成されるのか、そしてそれが顧客の優先順位にどのような影響を与えるのかを理解しなければならなりません





ケーススタディ

イプソスの「CXの原動力」が、Nequi社のNPS®を20ポイント向上させた理由

「最も革新的なデジタル銀行」—2025年ベスト・デジタル・バンク・アワード

「年間最優秀デジタル銀行」—Latin Finance Banks 2020

「ベスト・デジタル・バンク」—セレント・モデル・バンク 2019

課題

ラテンアメリカを代表するネオバンクの一つであるNequiは、顧客への理解を深め、潜在的な課題を特定し、顧客との関係を強化したいと考えていた。

イプソスのアプローチ

イプソスは、Nequi社の既存の顧客関係型CXプログラムと「CXの原動力」フレームワークを組み合わせ、顧客ロイヤルティの変化につながりやすい感情的な瞬間や課題点を特定し、各チームがそれらに優先順位をつけて対応できるよう支援した。

得られた知見

「CXの原動力」を適用することで、Nequi社は単なる好感度指標の追跡にとどまらず、真に重要な感情的な要因に取り組んだ。これにより、顧客の感情的なニーズを理解し、それに対応することが、ビジネスの業績に革命をもたらし得ることが実証された。



「お客様の声に耳を傾けることは、単なる測定をはるかに超えたものです。それは、彼らの声、感情、行動を通じて彼らを理解することです。私たちは、あらゆる接点を、お客様から学び、共に、よりシンプルで、より信頼性が高く、変革をもたらす体験を築く機会としたいと考えています。

イプソスと連携し、『CXの原動力』を取り入れることで、包括的な体験モデルの一環として関係性測定を強化しました。

この視点により、人々とNequiとの関係を真に駆動する要素、すなわち顧客のニーズ、期待、そして重要な瞬間について、理解を深めることができました。この進化において最も価値があったのは、各チームが顧客の課題に対して目的意識を持って取り組む姿を目の当たりにできたことです。得られたインサイトの一つひとつが、真のインパクトを生み出すことを目指した対話、意思決定、そして行動へと結びつけられています。

わずか2年で、関係性に基づくNPS®を20ポイント向上させました。

数字以上に、このプロセスは、ユーザーの声に耳を傾け、行動し、より真摯にユーザーとつながることで、私たちの働き方を強化しました。

まだまだ道のりは長いと認識しています。私たちは、この地域で顧客体験においてトップのネオバンクとして認められるという明確な目的を持ち、真の変革は「人を中心に据えること」から生まれることを示すべく、今後も学び、耳を傾け、共感を持って行動し続けていきます。」

Andrea González,

Director of Operations and Digital Promise, Nequi

ケーススタディ

ユーロマスター・スペインが「CXの原動力」を活用して顧客体験をどのように向上させたか

課題

ユーロマスターは、ミシュラングループ傘下の欧州を拠点とするタイヤおよび自動車整備チェーンです。同社は欧州各地にサービスセンターを展開し、タイヤ交換、自動車整備、修理サービスを提供しています。

価格競争が激化する市場において、ユーロマスター・スペインは、顧客の感情を理解し、整備工場への来店に伴うストレスを軽減し、顧客の満足度を高め、長期的なロイヤルティを確保することを目指し、単なる問題解決にとどまらず、記憶に残る体験を創出することを目指しました。

イプソスのアプローチ

生成AIと人間による検証を組み合わせ、スペインの大手整備工場ブランドのGoogleレビューを分析し、各レビューを顧客体験の各段階および「CXの6つの原動力」と関連付け、予約から訪問後のフォローアップに至るまでの各タッチポイントにおいて、競合他社とのベンチマークを行い、強みと課題を洗い出しました。

得られた知見

01 まずは「基本要因」の改善が必要：
具体的には、「公正な扱い」（価格・納期の透明性）、「確実性」（見積もりと請求書の整合性、敬意ある対応）、「コントロール」（予約や承認の選択肢）

02 差別化要因はロイヤルティ向上につながる：ステータス（引き渡し時の評価）、帰属感（信頼と地域とのつながり）、楽しさ（ストレスを軽減する気配り）

03 優先すべきこと：基本要因の不足を解消してネガティブな体験を排除し（これにより再連絡や苦情も減少）、その後、差別化要因を活用して重要な瞬間を際立たせ、推奨やリピートにつながるポジティブな記憶を創出すること。

04 結果：
ユーロマスターが基本的な課題に対処し（苦情の削減）、さらに重要な接点を強化して、他社への紹介やリピート客の獲得を促進できる競争環境マップが完成しました。



「イプソスの「CXの原動力」と協業した最大のメリットは、私たちの取り組みが顧客に確実にプラスの影響を与えることを確信できたことです。顧客が望み、必要としているものを、適切なタイミングで提供できると分かっていたからです。

これらすべてを、人材、プロセス、コンテンツ、テクノロジーを網羅したサービス・ブループリントと現場向けプレイブックに落とし込みました。これにより、すべての拠点で一貫してこうした強化された体験を提供できるようになりました。また、私たちは今や「CXの原動力」に基づいたカスタマーエクスペリエンスの共通言語を共有しています。これにより、全員が同じ認識を持ち、意思決定を統一し、成果を測定できるようになりました。

イプソスは、当社のコミュニケーション戦略を進化させる上で戦略的パートナーとして貢献してくれています。「CXの原動力」を活用することで、お客様がどのように感じているか、そして当社に何を求めているかを理解できるようになりました。これは、顧客のジャーニーを向上させ、記憶に残る体験を構築する上で極めて重要な要素となっています。」

Vitor Soares,
Euromaster Marketing Director, Spain & Portugal

組織内でCXの原動力を 活用する

「CXの原動力」フレームワークは、以下の5つの主要な事業活動に適用できます：

図5：CXの原動力を適用するための
青写真：感情的な愛着を醸成
するための人間中心のフレームワーク

各列は主要な能力を表しており、各行は顧客のニーズを把握し、より優れた体験を設計し、商業的な影響を定量化するのに役立つ具体的な活用例を示しています。

戦略および サービスデザイン	顧客調査 および分析
CX戦略の策定 人間中心の CX戦略の策定	顧客の声（VoC） 原動力に基づく質問を用いて、 顧客の感情的なニーズを 把握する
体験デザイン 顧客の感情的なニーズを満たす 体験をデザインする	非構造化データの分析 AIやテキスト分析を活用し、 生の発言、レビュー、ソーシャルメディア、 通話記録から原動力に関する知見を 導き出す
チャネル戦略 すべてのチャネル（代理店、デジタル、 コンタクトセンター、対面）が、求められる 原動力を確実に提供できるよう 一貫性を確保する	主要要因の分析 KPIに最も大きな影響を与える 原動力を特定する

出典：
イブソス



既存の ジャーニーの最適化

従業員のコーチング および活性化

ビジネスケース およびROIモデリング

カスタマージャーニーマッピング
「原動力」フレームワークを活用して
ジャーニーを分析し、摩擦点や
「決定的瞬間」を特定し、
「驚きと喜び」をもたらす機会を創出する

現場でのコーチング
「CXの原動力」を活用し、顧客の
感情的なニーズを認識し、それに
応えることができるよう、
現場チームを育成する

ROCXI分析
感情的な愛着を高める
サービス提供の改善が、
収益に与える影響を定量化する

ロイヤルティ・プログラムの設計
「原動力」の提供における特定の課題に
対処するためのロイヤルティ・スキームの
構築または更新

ワークショップ
チームが顧客としての自らのニーズを
特定し、新しい体験を考案し、
その学びを実際のやり取りに
活かせるよう支援する

解約率低減のモデル化
感情的な愛着を高めるための、
的を絞った改善策による、
解約率低減の可能性の算出

タッチポイントの優先順位付け
各ジャーニーの段階で、どの「原動力」が
最も重要かを特定する

サービスの青写真とツールキット
「原動力」の知見を、一貫した人間中心の
アプローチによるサービス提供に向けた
実践的なガイドへと落とし込む

投資の優先順位付け
CXイニシアチブへの資金確保に向けた
説得力のあるビジネスケースの構築

要約

「Ipsos Forces of CX」は、組織が顧客体験の向上を図り、それによって顧客維持率、推奨率、支出シェア、および業務効率の向上を実現するための、実績ある人間中心のフレームワークです。

顧客体験のリーダーたちは、単に問題を解決することだけに注力するのではなく、感情的なニーズを満たすよう意図的に設計された体験を創出することに注力しています。優れたCXとは、機能的なパフォーマンスや問題解決を、感情的な愛着や信頼へと転換するものでなければなりません。CXとは、ブランドが提供するサービスそのものだけでなく、ブランドが創り出す記憶でもあるのです。

次のステップ



現状を把握する

貴社のブランドが、顧客の感情的なニーズをどの程度効果的に満たしているかを評価する



将来のニーズを予測・先読みする

主要要因分析を通じて各原動力の相対的な影響を明らかにする



差別化された体験を設計・実現する

強化されたカスタマージャーニーをマッピングし、設計する



イプソスのカスタマーエクスペリエンス（CX）、チャネルパフォーマンス（ChP）、従業員体験（EX）に関する専門知識についてはこちらでご確認いただけます：

[Experience Perspective](#) | Ipsos

お問い合わせはこちらからどうぞ

Customer.Experience@ipsos.com



優れたCXとは、機能的なパフォーマンスや問題解決を、感情的な愛着や信頼へと結びつけるものでなければなりません。CXとは、ブランドが提供するサービスそのものだけでなく、ブランドが創り出す記憶でもあるのです。

NOTE:

Net Promoter®, NPS®, NPS Prism®, and the NPS-related emoticons are registered trademarks of Bain & Company Inc, NICE Systems Inc, and Fred Reichheld. Net Promoter ScoreSM, and Net Promoter SystemSM are servicemarks of Bain & Company Inc, NICE Systems Inc, and Fred Reichheld

脚注

- 1 Ipsos. CX Global Insights 2026.
www.ipsos.com/en/cx-global-insights-2026-unlock-future-customer-experience
- 2 Ipsos. Global Voices of Experience 2026
www.ipsos.com/en/webinar-global-voices-experience-2026
- 3 Ipsos. The Forces of Customer Experience - The science of strong relationships in challenging times (2020). www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2024-10/The-forces-of-cx.pdf

参考文献



2026年8月

顧客体験の原動力

体験の優位性を生み出す人間中心のフレームワーク

著者

Jean-François Damais

Global Chief Research Officer,
Customer Experience, Ipsos

Helen Bywater-Smith

Global Head of CX Advisory,
Customer Experience, Ipsos

寄稿者

Lorraine Rough

Director, Customer Experience,
Ipsos

Alice Fraser

Sales & Marketing Executive,
Customer Experience, Ipsos

IPSOS VIEWS ホワイトペーパーは、
イプソス・ナレッジセンターによって
作成されています。

www.ipsos.com

@ipsos