

# 花王エコーシステムによる

## 企業と消費者とのコミュニケーションの促進

How Kao Echo System Promotes Communication between Firms and Consumers?

2015 月 4 月

慶應義塾大学 商学部

藤山鎮生

Shizuo Fujiyama

### 概要

近年消費者の声を製品の開発や改良に役立てようとする企業が増えてきた。お客様相談窓口を設けるだけでなく、顧客関係管理(CRM)の強化に向けて投資を行う企業も少なくない。しかし、顧客の声や情報をうまく使いこなせていないという企業も目立つ。こうした取り組みを他企業に先立って行い成功してきた企業の例として花王があげられる。花王は消費者の声を商品開発やマーケティング、品質向上活動に活かしてきた。このレポートでは花王の消費者相談窓口である生活者コミュニケーションセンターと同センターで運用されている花王独自の「エコーシステム」を事例として取り上げ考察することで、情報システムを機能させ消費者の声を経営に生かすためには花王における「花王ウェイ」のような企業理念が社内に浸透していることが重要だと分かった。

### キーワード

アクティブ・コンシューマー、共進化マーケティング、口コミ、顧客関係管理(CRM)、企業理念、コミュニケーション・インテグリティ

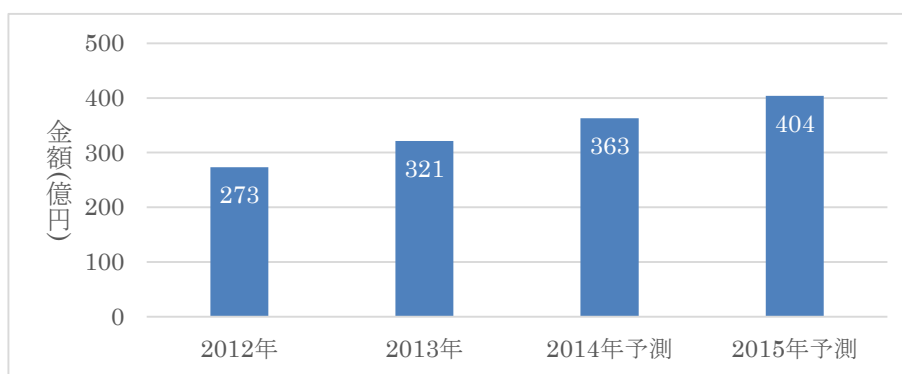
## 目次

1. はじめに(研究の目的)
2. 先行研究
  - 2.1 消費者は製品の評価後どんな行動をとるのか
  - 2.2 消費者が購買後企業に接触する動機
3. 事例研究
  - 3.1 花王エコーシステムについて
    - 3.1.1 花王の消費者部門
    - 3.1.2 花王エコーシステムの概要
    - 3.1.3 花王エコーシステムの進化
    - 3.1.4 花王エコーシステムによる製品改良
  - 3.2 カネボウ化粧品の白斑問題について
    - 3.2.1 白斑問題の経緯
    - 3.2.2 白斑問題発生の原因
4. 考察
  - 4.1 接触する顧客の特徴と有用性
  - 4.2 組織のあり方
5. 参考文献

## 1. はじめに(研究の目的)

顧客関係管理(CRM)とは、情報システムを用いて顧客の属性や接触履歴を記録・管理し、顧客満足度を向上させる取り組みのことである。また、そのために利用される情報システムのことをCRMソフトと呼ぶ。出所) IT用語辞典 e-Words

近年、CRMソフトのユーザー企業は着実に増加してきており、国内のCRMパッケージ市場も拡大している。多くの企業が、顧客と良好な関係を築き、自社へのロイヤリティを維持したいと考えているのだ。



図表1 国内のCRMパッケージ市場規模

出所) 矢野経済研究所「CRM市場に関する調査結果 2014」より作成

しかし、多額の投資を行い、CRMソフトを導入したものの有効活用できず持て余している企業も少なくない。そこで私は注目が集まる以前からCRMに積極的に取り組んでいた花王に注目した。花王はこの分野において長年の取り組みを行っており、成功をおさめてきた企業であるため、他企業にとっても参考にすべき例であると考えた。このレポートにおいて花王の事例を研究することで、消費者の声を聞き入れ経営に活かすという観点から見た、企業のあり方について考察した。

## 2. 先行研究

### 2.1 消費者は製品の評価後どんな行動をとるのか

濱岡(2001b)は創造しコミュニケーションする消費者を「アクティブ・コンシューマー」と定義し、アクティブ・コンシューマーと企業とが長期的に相互作用しながら進化していくという「共進化マーケティング」を提示した。これに関して、Sawhney et al. (2005)は共創 co-creation という言葉を使っている。このとき重要になるのは、消費者からの声を取り入れて積極的に生かすことである。

濱岡ら(2006)は「満足」「不満足」「改善点や要望」を伝えるために企業に接触した経験の有無を調査し、21.1%が「改善点や要望」を伝達した経験をもっていることを示した。これら顧客による企業への接触(customer-initiated-contact)の有無をアクティブ・コンシューマー度によって説明した。この結果、アクティブ・コンシューマー度が高いほど満足し

た場合には「友人等」に正の口コミを伝達するだけでなく「企業」にも賞賛などといった形で接触してくれる。一方、不満があった場合には、「友人等」にネガティブな口コミを伝達するのではなく、「企業」に直接、接触してきてくれることが示された。企業にとっては自社の知らないところでネガティブな情報が流布することは望ましくない。アクティブ・コンシューマーは、企業に直接接触してきてくれる傾向があるので、自社のネガティブな情報を検出するためにも有用である。さらに、アクティブ・コンシューマー度は「改善や要望の伝達」について正で有意であり、苦情だけでなく提案という一歩進んだアイデアをもち、それを企業に伝えてくれることを示している。

ただし、企業の対応には大きな問題がある。改善点を提案し要望を伝えても、企業の反応が「なにもない」と43.9%が回答していた。このような対応は企業のイメージ評価を引き下げる。一方、「実際に製品に生かしてくれた」と回答した者も5.8%だけいた。このような対応によって企業のイメージは向上していた。このように消費者の声に応じて具体的な行動に結びつけば、企業のイメージが向上するにも関わらず、多くの企業の対応は不十分である。これについて、能動的な消費者に対応するためには、「対外的な双方向コミュニケーション能力」「外部情報、社内情報を統合、共有する能力」「情報を行動へとつなげる能力」「さまざまな行動を統合する能力」の4つの観点からなる「コミュニケーション・インテグリティ(統合能力)」の重要性を提案している。

製品に対する評価	行動
満足	友人等にポジティブな口コミ 企業を賞賛するために接触する
不満足	友人等にネガティブな口コミはしない 企業に直接接触し、苦情だけでなく改善策や要望を提示する

図表2 アクティブ・コンシューマーが製品の評価後にとる行動

## 2.2 消費者が購買後企業に接触する動機

消費者は購買後なぜ企業に接触するのだろうか。そこには何らかの動機が存在するはずだ。以下では、明らかになっているいくつかの動機のうち、本レポートにおける事例研究と関連が深い「不満や不便の解消」と「自己効力感 efficacy」を取り上げ、紹介する。「不満や不便の解消」

Raymond(1998)は、オープンソース・ソフトウェアプロジェクトのすべてが、プログラマーの「ちょっとしたいらつき」を指摘している。つまり、ちょっとした不便を解消したいということが自分でソフトウェアを開発するきっかけだというのである。これについては、オープンソースソフトウェア開発者[Lakhani and Wolf(2003)]でも重視されているほか、創造的消費[濱岡(2002)],そして消費者参加型製品開発サイトについても正で有意な関係がある。

「自己効力感 efficacy」

自分が投稿しても、何も生じないのだとしたら、投稿する気持ちは生じないだろう。このように、自分の行動が効果を与えると考ええるものほど、その行動をとる傾向がある。[Hertel et al. (2003)]。逆に消費者参加型製品開発サイトに投稿しない理由として、「製品化されないから」が高い割合となっている。

動機	概要
「不満や不便の解消」	製品のちょっとした不便を企業に解消してもらいたい
「自己効力感 efficacy」	自分の助言をもとに製品が開発・改良されるかもしれない

図表3 消費者が購買後企業に接触する動機  
出所) 濱岡(2007)をもとに作成

### 3. 事例研究

#### 3.1 花王エコーシステムについて

##### 3.1.1 花王の消費者部門<sup>1</sup>

花王の消費者部門の始まりは、1934年の長瀬家事科学研究所設立にさかのぼる。家事を一種の科学と捉え、消費者への自社製品の普及活動を行うことが設立の目的だった。そして1954年、花王家事科学研究所と改名され、従来の講習会や啓蒙活動などの一方的な活動に加え、消費者からの問い合わせにも応えるようになった。97年には生活科学研究所の改編を行い、消費者相談センターを分離独立させた。同センターでは、従来から、事業部門や研究所と情報を共有し、対応策を協議して消費者の声を早期に改善や改良につなげる活動を実施していたが、04年からは消費者の声を正確に届けることに加え、背景にある消費者の意識や生活現場の状況を伝えるため、相談センターのスタッフが各事業部門の品質向上検討会に出席して意見を述べるなどの施策も取り入れ、消費者視点を、より一層活かすようになった。

07年4月、消費者相談センターは生活者コミュニケーションセンターに改称された。消費者の生活が大きく変化し、多様化する中で、消費者一人ひとりの生活を理解する重要性が高まったことを受けての措置だった。生活者コミュニケーションセンターは、消費者の声を“よきモノづくり”に生かすべく、さまざまな活動を展開した。その1つが、消費者の意識・動向を的確に把握するための調査である。具体的には、電話と2000年導入した電子メールの対応に関する満足度調査を定期的実施してきたことであり、その結果をスタッフのスキルアップや相談体制の改善に結びつけていった。

生活者研究センターは、97年7月に、当時の花王生活科学研究所から分離独立し、花王生活文化研究所として活動した後、05年10月、花王生活文化研究所と事業開発部を再編するかたちで、家庭品事業部門内に設置された。再編された生活者研究センターは、生活者視点と現場主義

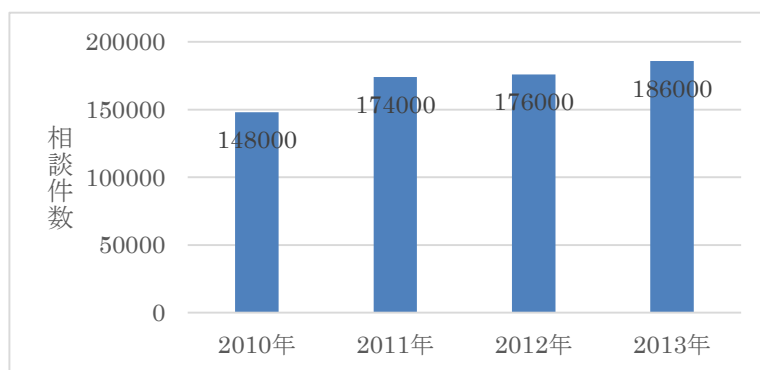
<sup>1</sup> この部分は花王ミュージアム(2012)を参照してまとめた。

に立脚した生活者研究を深く行うことにより、新しい時代に潜在する要求や変化をすばやくとらえ、新たな価値と新しいライフスタイルを社内外に提案、発信することを使命としている。

1934 (昭 9) 年	長瀬家事科学研究所設立 講習会や啓蒙活動を行う	
1954 (昭 29) 年	花王家事科学研究所と改称 消費者相談業務開始	
1971 (昭 46) 年	花王生活科学研究所と改称	
1978 (昭 46) 年	エコシステム導入	
1997 (平 9) 年	組織改編 (2 部門に分割)	
	消費者相談センター (相談対応・商品情報)	花王生活文化研究所 (生活研究・交流・生活情報)
2005 (平 17) 年	↓	(家庭品事業部門) 生活者研究センター
2007 (平 19) 年	生活者コミュニケーションセンター	↓
2009 (平 21) 年	(コンシューマープロダクツ部門) 生活者コミュニケーションセンター	(MK 開発部門) 生活者研究センター

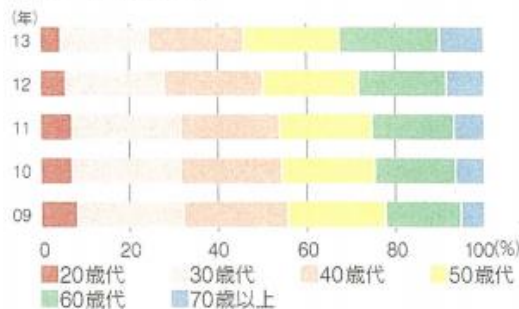
図表 4 長瀬家事科学研究所設立から現在までの変遷  
出所) 花王ミュージアム(2012)『花王 120 年』p. 769

消費者相談窓口に寄せられた消費者からの相談件数は、1980年代には5万件ほどであったが、年々増加を続け2013年には18万6000件に達した。依然として最も多い問い合わせ方法は電話であり、すべての問い合わせの4分の3に上る。相談者年代別構成比率から、20歳代からの相談が減少し、60歳代・70歳代以上からの相談が増加しているという傾向が見て取れる。高齢化社会の進展を反映しているといえるだろう。次に、年代別性別構成比率をみると、製品のメインユーザーが主婦層であるために相談者の8割が女性だが、60歳代・70歳代以上では男性の割合が比較的高くなっており、全男性層の3割近くに及んだ。この点は、定年後に家事を手伝い始めたものの、不慣れなために製品の基本的な使い方がわからない人が多いからと考えられる。



図表 5 相談件数の推移  
出所) 花王サステナビリティレポート 2014 をもとに作成

相談者年代構成比率



2013年 年代別性別構成比率



図表 6, 7

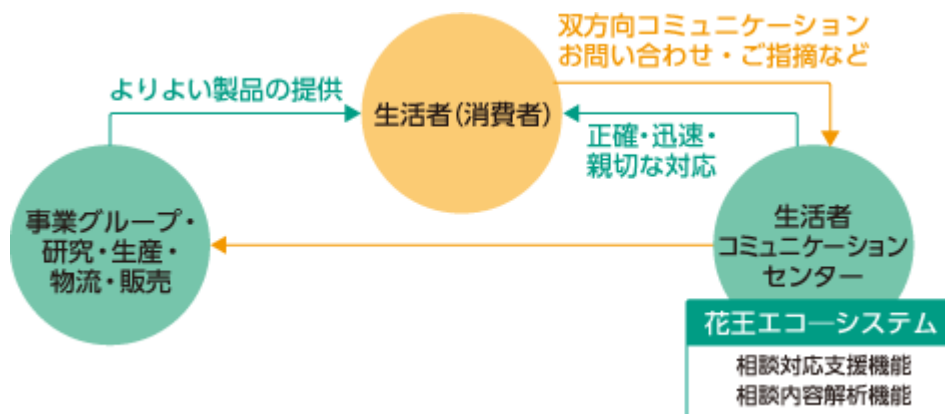
出所) 花王サステナビリティレポート 2014

### 3.1.2 花王エコーシステムの概要

この事例は1978年4月に開発された消費者と花王との双方向のコミュニケーションを支援する情報システムであり、現在生活者コミュニケーションセンターによって運用されている。「エコー(ECHO: Echo of Consumer's Helpful Opinions)」は「こだま」から命名された。システムが開発された背景には、当時の世相として消費者意識の高まりがあり、相談の内容も高度になったことへの対応を行う必要があったとされる。加えて、社内においても同社の製品ラインナップが主力商品であった洗剤だけでなく、スキンケア商品やベビー用品などに多様化したため、現品を置いての対応のような従来の方法では無理が生じたという事情があった。さらに、相談内容は結果のレポートのみ社内でも出されていたが、相談情報の共有化があまりなされていないことも問題視されていた。こうした社内外の事情を受けて、1978年にエコーシステムは導入された。

現在エコーシステムの具体的な機能は「相談対応支援機能」と「相談内容解析機能」の2つに分けられる。相談対応支援機能は、消費者からの商品や関連する事項への問い合わせや相談、クレームなどがきた際に、必要な情報を即座に呼び出し、正確に回答するための機能である。ここでは、同社の1500を超えるといわれる各商品の実際の画像を表示することや、成分情報などの商品内容、商品改良の変遷などを確認することができる。また、商品のキャンペーンや取扱店の情報、消費者の生活一般、身体に関する情報など、相談者からの多岐にわたる各種の問い合わせに回答できるようになっている。

相談内容解析機能は、相談者からの声を社内全部門が活用し、商品開発などに反映させる機能である。問合せの内容は相談の背景、使用実態などを詳細につかめるように対応の経緯なども含めて、全件システムに入力される。データ入力された相談情報は、翌朝には「消費者相談日報」として社内ネットワークにアップロードされ、全社員が各自のパソコンからアクセスし、相談内容を確認できる。検索においては自由に条件を絞りこめるシステムになっており、分野別、商品別の相談傾向や、生産量における問題の発現率などについてデータの解析も行える。



図表5 消費者の声を研究・開発に還元するシステム

出所)花王サステナビリティレポート2014 消費者とのコミュニケーション

(<http://www.kao.co.jp/corp/sustainability-reports/ja/customer/communication/> 2015/03/22)

また、エコシステムは海外における展開もなされており、2009年には各国の相談対応の支援強化を目的に、アジア・オーストラリアの9つのグループ会社にも機能をシンプルにした新システム(グローバルエコ)を導入した。これによって消費者対応の迅速化につなげるとともに、各国の連携強化を図っている。

### 3.1.3 花王エコシステムの進化<sup>2</sup>

1978年にエコシステムが導入された当時は、マイクロフィルムに収めたデータを利用していましたが、製品内容の変更に伴う情報の追加が難しいなどの問題があり、1980年代には光ディスクシステムによるデータベースを用いた。これにより、相談内容はキーパンチャーが全件入力し、翌々日には集計・解析し、個々のケースからは浮かび上がらない問題点を把握できるようになり、商品の改良・開発にとどまらず、広告や販売の改善にも利用された。

1989年にはコンピューター・コミュニケーション・ネットワークと、ハイキャプテンのカラー画像を利用したシステムを開発した。この第3次システムの導入により、相談員は相談者と会話をしながら、端末を操作して回答を準備し、同時に相談内容を入力することで、翌日には集計・解析することが可能になった。相談を消費者の生の声ととらえ、商品開発や表示・広告に生かしていった。97年10月に更新された第4次システムでは、各社員が事業所に設置した端末を通じて、消費者の生の声を直接、即座に閲覧できるようになった。

04年には消費者からの問い合わせが12万件(10年前の約2倍)にのぼり、対応力と分析力を強化する必要性が高まった。これに対して、05年1月にCS(顧客満足度)と商品開発力の向上、オペレーター業務の改善を促すことをねらいに、第6次エコシステムが稼働開始した。このバージョンアップでは、商品の上下左右前後からの外観写真を一覧することが可能となり、ビジュアルの充実によって消費者の相談により迅速に対応できるようになった。

<sup>2</sup> この部分は花王ミュージアム(2012)を参照してまとめた。



### 3.1.4 花王エコーシステムによる製品改良

エコーシステムによる製品改良で最もよく知られているものは「シャンプーのきざみ」である。1989年、目が不自由なので容器に工夫してほしい、触っただけでシャンプーとリンスの区別ができるようにしてほしいという消費者の声を受けて花王は容器研究を開始した。1990年に行った誤使用の実態調査では、約6割の人が髪を洗う際シャンプーとリンスを間違えたことがあると回答し、多くの人が不便に感じていることが分かった。1991年には、盲学校への訪問調査も行い、目の不自由な人からの意見も参考にした。最終的に誰もが触ってわかりやすくデザイン的にも完成度が高い「きざみ入り容器」が選ばれ、1991年10月にきざみのついたシャンプーが初めて市場に登場した。



図表9 シャンプーのきざみ

出所) 花王サステナビリティレポート 2006

([http://www.kao.com/jp/ja/corp\\_imgs/corp\\_csr/pdf\\_reports\\_01\\_02\\_01\\_015.pdf](http://www.kao.com/jp/ja/corp_imgs/corp_csr/pdf_reports_01_02_01_015.pdf) 2015/04/20)

## 3.2. カネボウ化粧品の白斑問題について

### 3.2.1 白斑問題の経緯

花王は2006年1月に化粧品事業強化のため、経営再建中だったカネボウ化粧品を買収した。そして2009年1月にカネボウ化粧品でもエコーシステムの導入を開始した。花王と品質管理の物差しをそろえ、顧客の声を即時に共有できる体制を築くという目的だった。カネボウ化粧品では、消費者対応における情報システムの一元化が課題だった。消費者から寄せられた声は、相談対応部門であるコンシューマーセンターがデータベース化していたが、調査回答部門である研究本部や工場などでも、それぞれ別々にデータベース化しており、相談対応部門と調査回答部門が同じ情報を共有する際、非効率な面があった。

花王の「エコーシステム」を導入することで、相談対応部門から調査回答部門まで一貫して同じシステムを活用することができ、情報の一元化・共有化が図れるようになると期待されていた。

こうした状況のもとで発覚したのが2013年のカネボウ化粧品の美白化粧品による白斑被害で

ある。自主回収が始まった13年7月より以前から、白斑症状を消費者だけでなく販売員もが訴えていたにもかかわらずカネボウ化粧品はこの問題を見逃してしまった。対策が遅れたことで被害は拡大し、2013年10月には白斑被害を訴える被害者は1万5千人に上った。この白斑問題によってカネボウ化粧品は自社の評価や信頼を著しく損なうことになった。

2008年9月	白斑の原因となる美白成分を含んだ商品を販売
2009年1月	親会社の花王がエコシステムをカネボウ化粧品に導入
11年10月	顧客から白斑の情報が店頭の販売員に寄せられる。病気と判断してエコシステムに登録
12年2月	商品を使う販売員が白斑被害を本社の製品担当研究者に訴える
13年5月	岡山県の大学病院が3件の白斑症状例をメールでカネボウ化粧品本社に伝える。同社の経営陣が白斑問題を把握
7月	対象商品の自主回収を公表
8月	親会社の花王がカネボウの品質保証部門と顧客相談窓口を統合
10月	被害者が1万5千人を超える
14年1月	花王がカネボウ化粧品の研究開発、生産部門を統合
4月	カネボウ化粧品が、顧客のトラブル情報の迅速な把握など新たな安全対策を発表

図表10 カネボウ化粧品による白斑問題の経緯

出所) 朝日新聞デジタル「白斑問題、カネボウが再発防止策社長参加の会議も毎月」をもとに作成  
<http://www.asahi.com/articles/photo/AS20140421004966.html> 2015/03/22)

### 3.2.2 白斑問題発生の原因

カネボウ化粧品が白斑問題を引き起こした原因は何だろうか。まず、エコシステム運用の不徹底が考えられる。花王ではクレーム・相談内容の同システムへの全件入力に義務づけられている一方、カネボウでは窓口担当者、店頭美容部員などが直接対応し、その場で解決したものについては入力を省略している場合もあった。さらに今回の白斑症状については、病気であり、化粧品とは無関係という同社の研究開発側の思い込みがあった。そのため入力されていた情報についても、より重要な情報として扱われる「身体トラブル」ではなく、重要度の低い「問い合わせ」として登録されていたケースが複数あった。

加えて、社内のタコソボ化も原因と考えられる。カネボウは社員の専門性を高めるため、入社時に配属された部署からほとんど異動がない人事制度を採ってきた。そのため、施策の判断や実行において各部門の独立性が高まる一方、部門間での情報共有や業務連携が進まないタコソボ化が進行した。その結果として、問題が発生してから経営陣が情報を把握するまでにかかなりの時間を要してしまったと考えられる。

## 4. 考察

### 4.2 接触する顧客の特徴と有用性

消費者は製品を使用するうちに不満や不便さを感じるようになる。これはどんな製品においても避けられないことである。消費者が既存の製品にまったく不満を感じなくなってしまうと、製品の改良や新製品の開発といった企業の取り組みは必要なくなってしまうからだ。そうした消費者の中には、能動的な消費者もおり、アクティブ・コンシューマーと呼ばれている（濱岡、2001年）。アクティブ・コンシューマーは自身が感じた不満を友人に口コミで伝えることはあまりせず、直接企業に接触して苦情を伝えるという傾向がある（濱岡ら、2006年）。これは、彼らが不満を他人と共有したいのではなく、企業にその製品を改善してもらい自身の不満を解消したいと考えているからである。これらのことから企業にとって、アクティブ・コンシューマーは自社のネガティブな情報を検出できるという点で有用であるといえる。

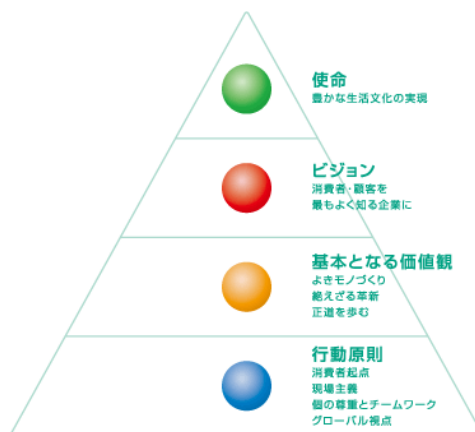
また、アクティブ・コンシューマーは企業にただ苦情を伝えるだけではなく、改善策や要望というアイデアを持っており、それを提示するという特徴も持っている（濱岡ら、2006年）。彼らが提示したアイデアのなかには、企業の内部では生まれにくいようなものも含まれている。企業はこうしたアイデアを採用することで、消費者からさらに支持され、競争力を得ることができる。アイデアを提示した消費者としても自身のアイデアが採用されることで、企業に対する評価も高まり、自己効力感も満たされる。このような双方向のコミュニケーションを行うことで、企業は消費者と良好な関係を築くことができる。もちろん、消費者のアイデアのすべてが有用なものではないだろう。消費者は企業に比べて情報や知識が乏しいため、彼らのアイデアはコストの面から実現不可能であるものも多い。企業としては、取捨選択が必要となってくる。

### 4.1 企業のあり方

花王で30年以上運用されてきたエコシステムがカネボウ化粧品では機能しなかったのはなぜか。私は両者の企業風土の違いに着目してみた。花王は消費者本位の製品開発を掲げ長年エコシステムを運用していたため消費者の声に対して真摯に向き合うという企業風土があった。一方カネボウは社内のタコソボ化が進み、部門間で情報が寸断され、連携も悪いという企業風土だった。そのため、白斑問題の対応に際しても、問題の認識が社内で共有されていなかった。このことがカネボウ化粧品による白斑問題を引き起こした根本的な原因であろう。たとえ優れたシステムであっても、企業がしっかりと運用しなければ十分な能力を発揮することはできないのだ。

次に企業風土を体現するものとして企業理念に注目してみる。花王は2004年に従来の企業理念をグローバルな視点で見直し「花王ウェイ」を策定した。企業理念を見直した背景には、同社が成長を遂げるにつれ、国内のみならず、グローバル化、海外事業を含めた拡大によって、多様な価値観を抱える従業員に対して企業の確固たる理念を示す必要があったと考えられる。花王ウェイではビジョンとして「消費者・顧客を最もよく知る企業に」を掲げており、行動原則に消費者起点と現場主義を挙げている。ここでの現場主義の“現場”には、単に仕事のそれだけではな

く、消費者との接点も含まれている。これらは、同社の消費者起点の“よきモノづくり”という精神をよく表している。また、こうした企業理念を浸透させるために会社の価値観を社員間で共有するためにワークショップを行っている。こうした努力の結果、花王の企業風土が形成されたといえる。



図表 12 花王ウェイ (企業理念)

出所) (<http://www.kao.com/group/ja/group/kaoway.html> 2015/03/22)

花王とカネボウ化粧品の事例を比較することでわかってきたのは、消費者の声を経営に活かすためには、エコシステムのような有用なシステムだけではなく、企業風土や企業理念といったものの存在が重要だということだ。モノが売れないといわれているこの時代において、消費者の声は競争優位の源泉となりうる。消費者の声を受けて開発、改良された製品には企業と消費者が一緒になって製品を作ったという一種のストーリー性がある。消費者はそこに引き付けられ、その製品に手を伸ばす。そしてその製品を販売する企業に対しても愛着を持つようになる。企業は花王の姿勢を見習い、全社的に消費者の声に耳を傾ける意識を浸透させることが求められている。こうした取り組みを地道に行えば、その企業は消費者から信頼をおかれる企業となれるだろう。

## 5. 参考文献

紀曉穎、金秀娥、陳萱宜、チン・ショウテイ、ホンブンリット・セークサン、馬雅瑾、李佳欣、張育菱、張也、濱岡豊 (2008) 「消費者によるイノベーション事例編」『三田商学』, 51(1), 81-103

濱岡豊 (2001a) 「アクティブ・コンシューマー創造しコミュニケーションする能動的な消費者モデルの開発に向けて」未来市場開拓プロジェクト・ワーキングペーパー、東京大学経済学部

濱岡豊 (2001b) 「アクティブ・コンシューマー 創造しコミュニケーションする能動的な消費者モデルの開発に向けて」未来市場開拓プロジェクト・ワーキングペーパー、東京大学経済学部

濱岡豊 and 田中秀樹(2006)「コミュニケーション・インテグリティの確立にむけて：あなたは消費者の声に答えているか?」マーケティング・ジャーナル, 25(3), 54-70

濱岡豊(2007)「共進化マーケティング 2.0 コミュニティ、社会ネットワークと創造性のダイナミックな分析に向けて」『三田商学』, Vol. 50, No. 2, p. 67-90

花王ミュージアム(2012)『花王 120 年』花王株式会社

平坂敏夫(1996)『花王情報システム革命—同時化・共有化で情報を活かす—』ダイヤモンド社

花王 HP <http://www.kao.com/jp/> (2015/03/22 閲覧)

東洋経済オンライン「白斑問題を招いた、カネボウのたこつぼ風土」

<http://toyokeizai.net/articles/-/19398> (2015/03/22 閲覧)

朝日新聞デジタル「白斑問題、カネボウが再発防止策社長参加の会議も毎月」

<http://www.asahi.com/articles/ASG4P5SXGG4PULFA025.html> (2015/03/22 閲覧)

日経情報ストラテジー「花王 第6次顧客対応システムを稼働」

<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20051114/224531/> (2015/04/20 閲覧)

IT Leaders「言葉だけの「顧客志向」から脱却、100年に1度のチャンスが到来」

<http://it.impressbm.co.jp/articles/-/6554> (2015/03/22 閲覧)

CRM - IT用語辞典 e-Words

<http://e-words.jp/w/CRM.html> (2015/04/20 閲覧)