

ACAP

「消費者志向経営」に関するアンケート  
調査報告書（2022年度）

---



# 目次

▶ はじめに -----	3
▶ 調査概要 -----	4
▶ 調査結果 1. (消費者志向経営への取り組み) -----	8
・経営トップのコミットメント-----	10
・コーポレートガバナンスの確保-----	13
・経営層・従業員の積極的な活動-----	16
・品質保証・消費者対応・法務・コンプライアンス等の 関連部門と事業関連部門の有機的連携-----	20
・消費者への情報提供と双方向のコミュニケーションの充実-	23
・持続可能な社会への貢献等、グローバルな社会的課題を 踏まえた商品・サービスの開発・改善 -----	26
・活動結果の社内外からの評価と見直し-----	30
・消費者志向経営ステップシート大項目全体での集計 -----	32
▶ 調査結果 2. (消費者志向経営推進の上で重要と考える能力) ----	35
▶ 調査結果 3. (1年前と比べた各指標の改善度合い) -----	41
▶ まとめ (調査結果から)	
消費者志向経営の実現に向けた現状と課題 -----	45
消費者志向経営を推進するための方策 (提言) -----	46

# はじめに

ACAPの活動の大きな柱として、企業の消費者志向経営の推進がある。企業が消費者志向経営を推進することは、持続可能な社会の実現と消費者市民社会の構築につながると考える。

ACAPでは、消費者志向経営を「事業者が社会の一員としてその責任を十分に理解し、消費者の権利・利益を尊重し、消費者視点に基づいた事業活動を行うとともに、持続可能な社会に貢献する経営のあり方」と定義し、会員の資質向上、会員企業の経営層への働きかけ、消費者志向経営の輪の拡大、消費者啓発活動、優良な消費者志向活動の表彰という5つの活動を展開している。

特に、企業の消費者志向経営の推進に向けて、各種ツールの整備を通じた支援を行っている。その中で、ACAP消費者志向経営ステップシート (<https://www.acap.or.jp/activity/consumer-oriented-management/stepsheet/>) は、2016年4月に消費者庁から公表された「消費者志向経営の取組促進に関する検討会報告書」(ACAPも委員として参加)の内容を基に、ACAPがその実践に向けて想定される活動例をマトリックス形式でまとめたものである。企業が自社の消費者志向経営の推進の現状点検や推進計画の策定に活用することを企図したツールであり、2021年に改訂した。

消費者志向経営ステップシートは、消費者志向経営推進における取り組みの柱を、「1.経営トップのコミットメント」、「2.コーポレートガバナンスの確保」、「3.経営層・従業員の積極的活動(企業風土、経営層、従業員意識向上)」、「4.品質保証・消費者対応・法務・コンプライアンス等の関連部門と事業関連部門の有機的連携」、「5.消費者への情報提供と双方向コミュニケーションの充実」、「6.持続可能な社会への貢献等、グローバルな社会課題を踏まえた商品・サービスの開発・改善」、「7.消費者対応体制の強化・対応の充実」、「8.活動結果の社内外からの評価と見直し」に大別し、モデルとなる活動とそこに至るステップを提示し、企業の消費者志向経営の活動の指針として活用されている。

本調査は、ACAP会員企業の消費者志向経営の取り組みについて、消費者志向経営ステップシートの内容に基づき、ACAP会員企業の消費者志向経営に関する取り組みの現状と課題および効果について集計・分析するものである。消費者志向経営ステップシートでは消費者志向経営に関する活動の方向性と指針は示しているものの、ACAP会員企業の取り組みの現状について最新の状況が定量的には明らかになっていない。そこでACAP会員企業がどのように消費者志向経営を推進していくのかについて、定量的な観点からの指針を示すことに意義があると考えた。

具体的には、消費者志向経営ステップシートをもとにした「消費者志向経営に関する取り組み状況」を中心に、消費者志向経営における人材育成の観点から「消費者志向経営推進の上で、重要と考える従業員の能力」や、消費者志向経営を含めた企業経営の効果としての「1年前と比べた各指標の改善度合い」について尋ねた。また、業種や従業員規模、消費者志向自主宣言の有無による属性ごとの比較を行い、会員企業にとっての拠り所となる比較対象も明示した。

本調査結果を踏まえ、消費者志向経営推進に必要な方法や方向性について提示するとともに、回答企業で個別フィードバックを希望する場合は、全体平均や属性別平均と自社のスコアとの対比を含めた報告を行う。このような活動を踏まえて、調査結果を踏まえた消費者志向経営ステップシートをはじめとする各種ツールの活用まで提言することで、企業における消費者志向経営の持続的推進の一助としたいと考える。

最後に、本調査の実施に協力していただいた130社の会員企業の皆様にこの場を借りて御礼を申し上げる。

2023年1月

公益社団法人消費者関連専門家会議 (ACAP)

企画委員会

ACAP「消費者志向経営」に関するアンケート調査プロジェクトメンバー一同

# 調査概要

## 調査目的

本調査は以下の目的で実施した。

- ①ACAP会員企業の消費者志向経営に関する取り組み状況とその効果について定量的に明らかにすること。
- ②上記①を通じて、ACAP会員企業における消費者志向経営が自社の経営にどのように役立っているのかを明確にすること。

**調査期間** 2022年9月27日～10月25日

## 調査方法

対象となる会員企業各社の正会員代表1名（計510名）にメールにて調査依頼を行った。対象者は、メールのリンク先に案内されたWeb上の専用のアンケート回答フォームにアクセスして、回答を行った。セキュリティ等の関係でWeb上で回答できない対象者については、別途Excelの回答フォームを用いて回答した。

**調査対象** ACAP正会員（1社1人）

**回答企業数** 有効回答数130件

# 調査概要

## 質問内容

### 属性

本社所在地、業種、上場状況、従業員数、消費者志向自主宣言の有無

### 消費者志向経営に関する取り組み状況

ACAPが2021年に改訂した「消費者志向経営ステップシート」のモデルとなる活動に即した質問を中心に、消費者志向経営に関する会員企業の取り組み状況について尋ねた。

#### 組織体制の整備・仕組みづくり

経営トップのコミットメント	コーポレートガバナンスの確保	経営層・従業員の積極的活動（企業風土、経営層・従業員意識向上）	品質保証・消費者対応・法務・コンプライアンス等の関連部門と事業関連部門の有機的連携
---------------	----------------	---------------------------------	---

#### 消費者に対する具体的活動

消費者への情報提供と双方向コミュニケーションの充実	持続可能な社会への貢献等、グローバルな社会的課題を踏まえた商品・サービスの開発・改善	消費者対応体制の強化・対応の充実
---------------------------	--	------------------

#### 評価・見直し

活動結果の社内外からの評価と見直し

### 消費者志向経営推進の上で、重要と考える従業員の能力

ITスキル（一般、専門）、マネジメント能力・リーダーシップ、チームワーク・協調性・周囲との協働力、営業力・接客スキル、課題解決スキル、コミュニケーション能力などを、消費者志向経営を推進する上で各社がどの程度重要と考えているのかを尋ねた。

### 1年前と比べた各指標の改善度合い

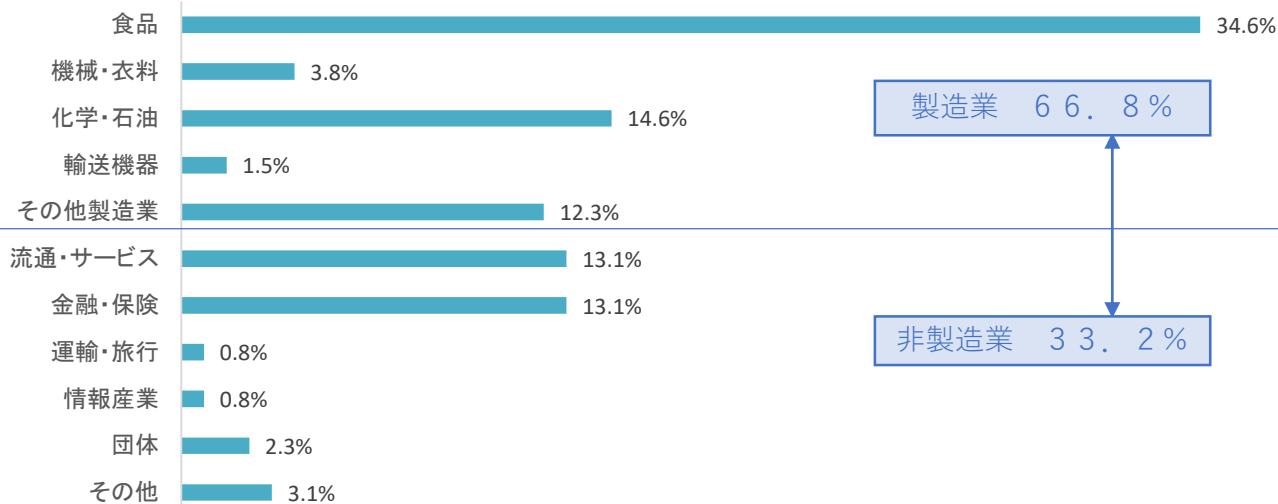
売上高、経常利益、教育訓練費などの経営指標に加え、問い合わせ件数、苦情件数、二次対応件数、商品やサービスの改善件数について、1年前（2020年度）と比較した2021年度の改善度合いについて尋ねた。

# 調査概要

## 回答者が所属するACAP会員企業の属性

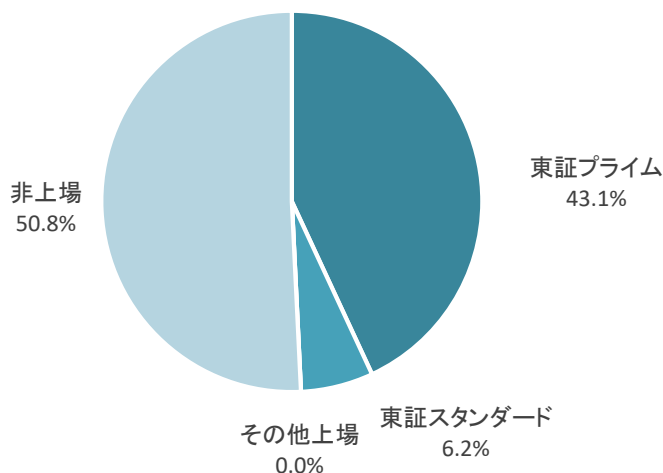
### 業種

n=130



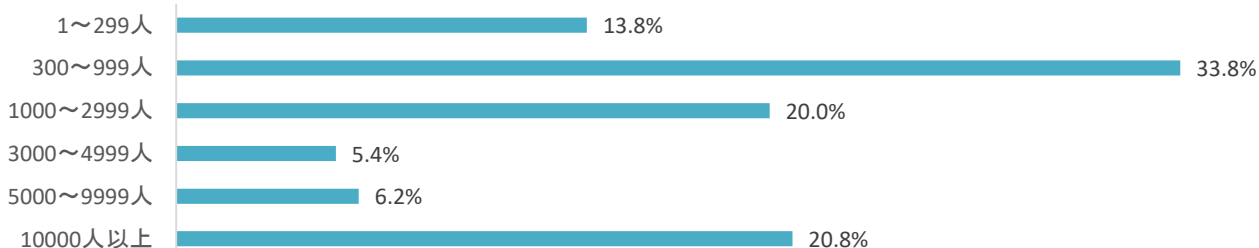
### 上場状況

n=130



### 従業員数（常勤）

n=130

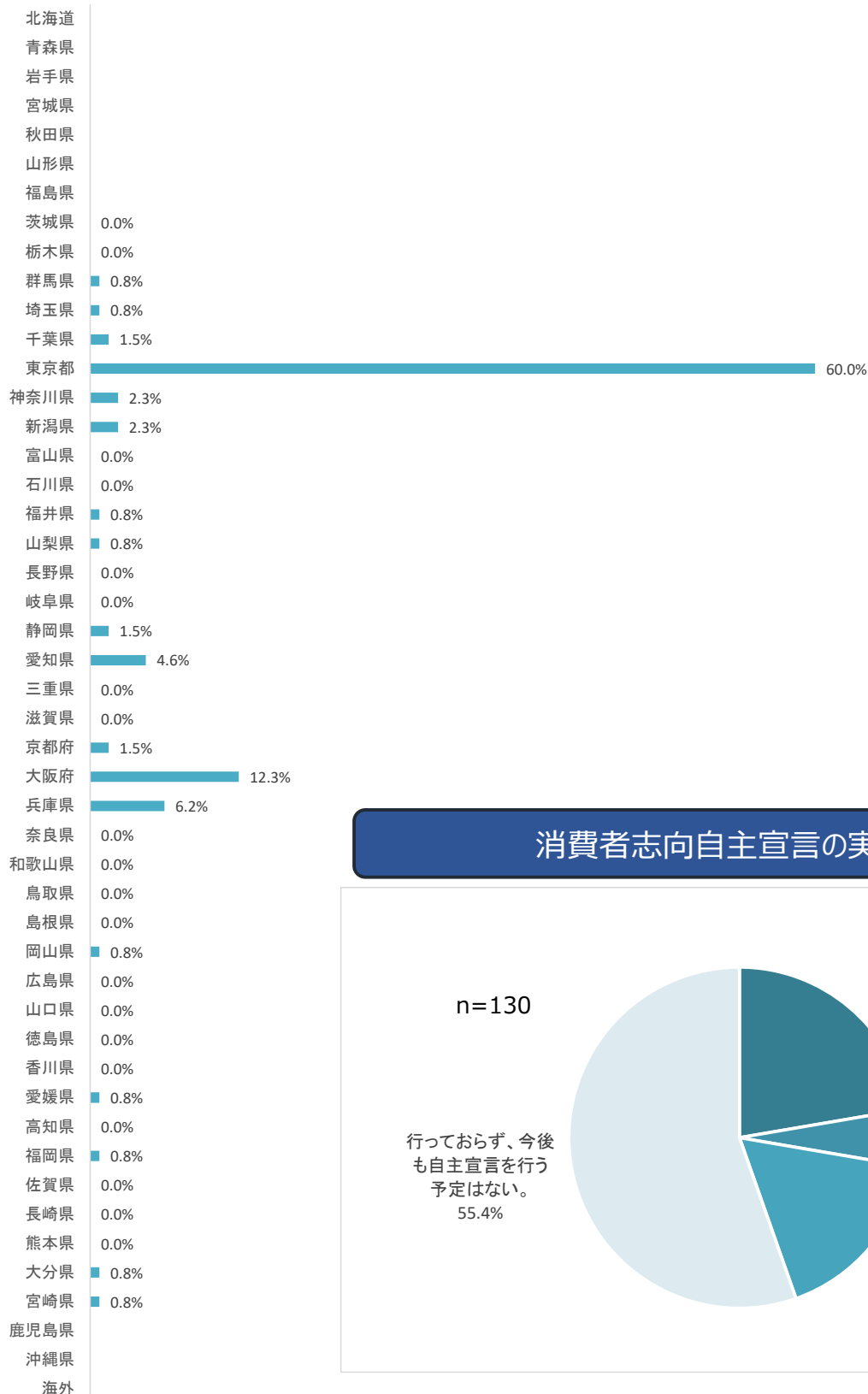


# 調査概要

## 回答者が所属するACAP会員企業の属性

本社所在地

n=130



### 消費者志向自主宣言の実施状況

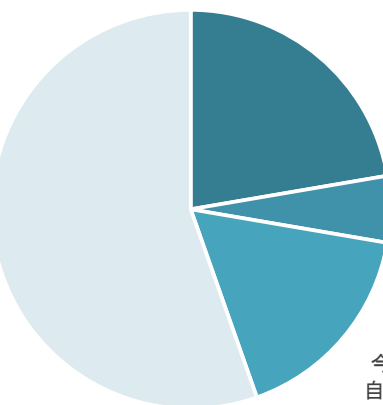
n=130

行っておらず、今後も自主宣言を行う予定はない。  
55.4%

行っていて、かつ、フォローアップ活動もしている。  
22.3%

行っているが、まだ、フォローアップ活動には至っていない。  
5.4%

今は行っていないが、今後自主宣言することを検討している。  
16.9%



# 調査結果 1. (消費者志向経営への取り組み)

## 設問

貴社における現在の消費者志向経営の取り組み状況についてお答えください。

	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	やや当てはまらない	当てはまらない	分からない	当該設問の回答を差し控える	消費者志向経営ステップシートに記載の活動の大枠区分
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	経営トップのコミットメント
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	コーポレートガバナンスの確保
6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	経営層・従業員の積極的な活動
10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



# 調査結果 1. (消費者志向経営への取り組み)

## 設問

貴社における現在の消費者志向経営の取り組み状況についてお答えください。

		当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	やや当てはまらない	当てはまらない	分からない	当該設問の回答を差し控える	消費者志向経営ステップシートに記載の活動の大枠区分
21	消費者からのリスクに関わる声を品質保証・消費者対応等の関連部門と事業関連部門で共有し、開発・改善に活かしている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	品質保証・消費者対応・法務・コンプライアンス等の関連部門と事業関連部門の有機的連携
22	緊急事態（例：リコール）発生時、速やかに関連部門が連携し、被害の拡大防止や被害者救済を行っている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
23	個人情報保護に関するしくみやルールが整備され、自社での対応方針がお客様に分かりやすく公開されている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
24	商品・サービスの内容や取引方法、安全や環境等に関する情報を、わかりやすく提供している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	消費者への情報提供と双方向のコミュニケーションの充実
25	消費者や消費者関連団体等との意見交換等、双方向コミュニケーションを行っている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
26	多様な消費者に配慮した情報コンテンツとコミュニケーションツールを提供している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
27	消費者の生活の質的向上や安全・安心に資する商品・サービスについて消費者、社会の動向を定期的に調査している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	持続可能な社会への貢献等、グローバルな社会的課題を踏まえた商品・サービスの開発・改善
28	消費者、社会の変化やニーズを把握し、消費者の生活の質的向上や安全・安心に資する商品・サービスを提供している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
29	持続可能な社会の発展や社会的課題の解決に貢献する商品・サービスを開発・提供している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
30	高齢者や子供、障がい者、外国人等多様な消費者が利用可能な商品・サービスを開発・提供している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
31	自社の従業員に対してお客様の声を直接聴く機会が設けられている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
32	お客様の声を経営に活かすために、自社内に従業員の声を活かす場（例：プロジェクトチームや〇〇会）がある。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
33	自社内の従業員の声を活かす場（例：プロジェクトチームや〇〇会）に経営層が参加している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
34	従業員が集めたお客様の声（コールセンター以外）についても、それを吸い上げて改善する機構や機関がある。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
35	経営層は消費者志向経営を推進する活動実績や組織体制を定期的に見直し、改善している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	活動結果の社内外からの評価と見直し
36	自社における消費者志向経営の取り組みをCSR報告書、有価証券報告書など「株主」や「機関投資家」といったステークホルダー向けの報告資料に盛り込んでいる。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

※各設問の分析については、「分からない」と「当該設問の回答を差し控える」と回答した分を除いて行った。

# 調査結果 1. (消費者志向経営への取り組み)

## 【調査結果の見方】

### ー全体集計ー

各設問について、「5：当てはまる」～「1：当てはまらない」までの回答者の割合を左側のグラフで示している。なお分母からは、「分からない」と「当該設問の回答を差し控える」と回答した者は除いている。また、同時に、一目で回答傾向を把握できるように、項目ごとに平均値を算出している。「5：当てはまる」～「1：当てはまらない」についてそれぞれ5点～1点を付して、それらの得点の平均値を算出している。回答の中心は3点(3.0)になる。したがって、平均値は3.0を上回れば、当該設問に対して肯定的回答になる。

### ー属性ごとの比較ー

業種別、従業員規模別、消費者志向自主宣言の有無で、上記の平均値を比較している。平均値について統計的に有意な差があるものについては、\*マークを付している。

## ■経営トップのコミットメント

経営トップのコミットメントは、企業によって取り組み状況が二極化している。

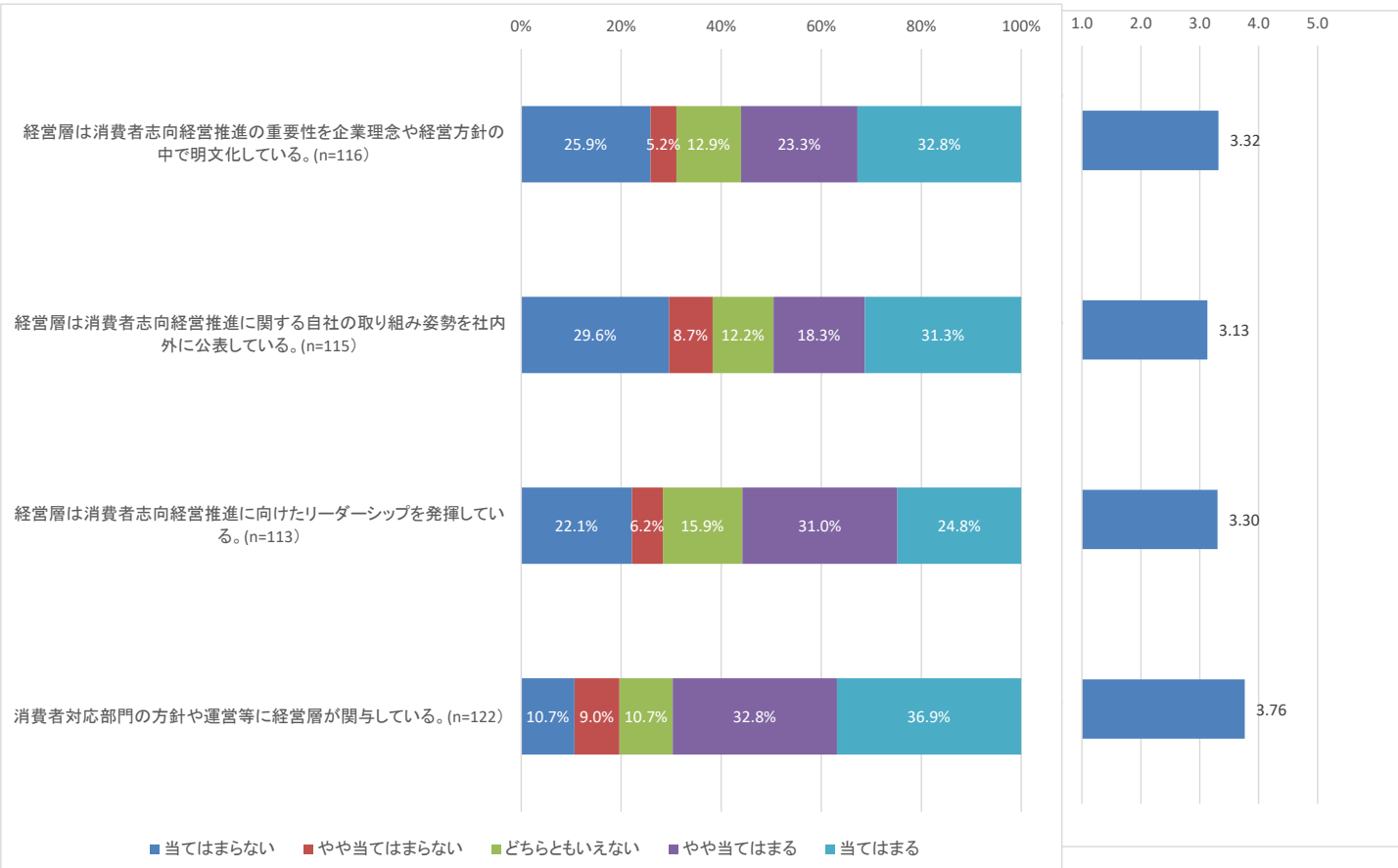
## 分析結果

### 全体

約7割の企業で、消費者対応部門の方針や運営に経営層が関与している。また、消費者志向経営の重要性の明文化や取り組みの社内外の公表については、「当てはまる」と「当てはまらない」という回答がどちらも約3割となり、取り組み姿勢に開きがあった。

<回答割合の比較>

<平均値の比較>



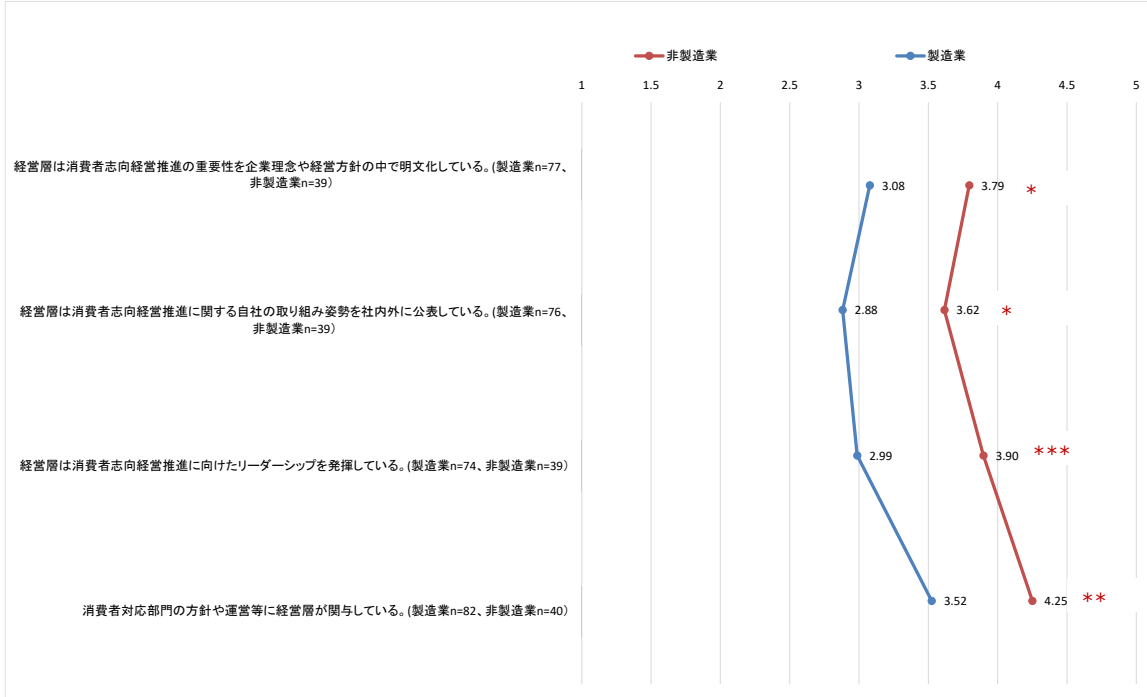
回答の選択肢は、「5：当てはまる」～「1：当てはまらない」の5件法で、回答の中心は3.0になる。平均値に関しては、全ての回答値を合算の上、平均している。平均値は、3.0を上回れば、当該設問に対して肯定的回答になる。

# 調査結果 1. (消費者志向経営への取り組み)

## ■ 経営トップのコミットメント

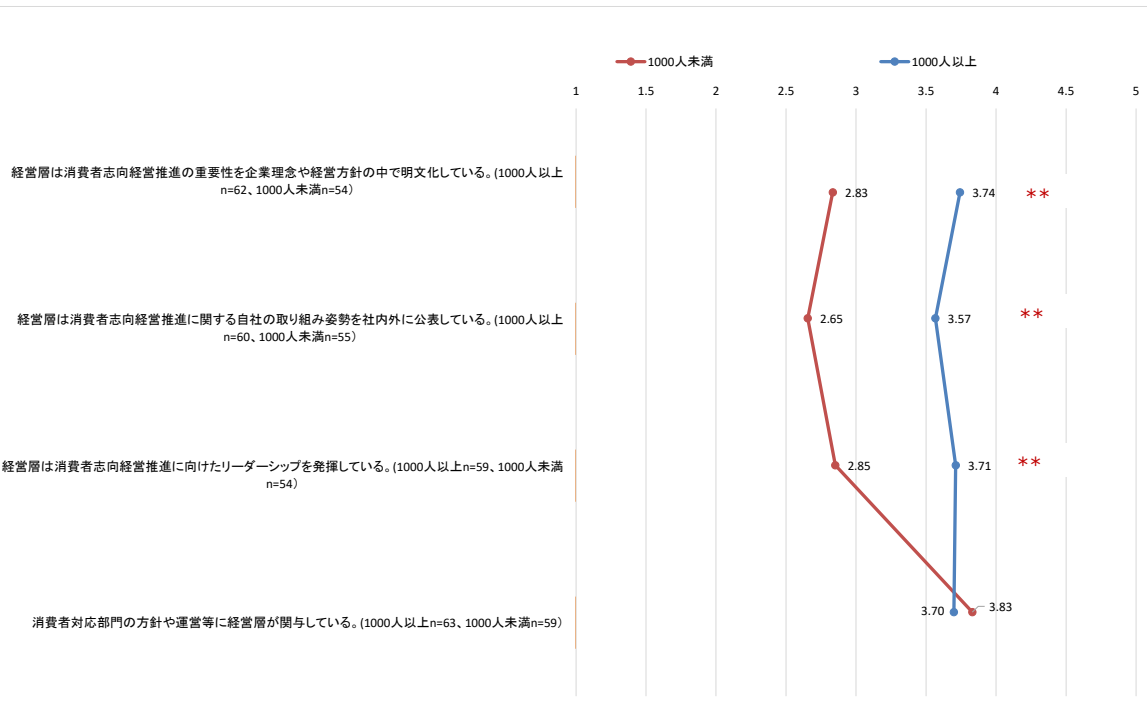
### 業種別

全体的に非製造業の方が、経営トップのコミットメントに関する各項目の平均値が有意に高い。



### 従業員規模別

全体的に1000人以上規模の方が各項目の平均値が有意に高いが、消費者対応部門への経営層の関わりは、企業規模による差はない。



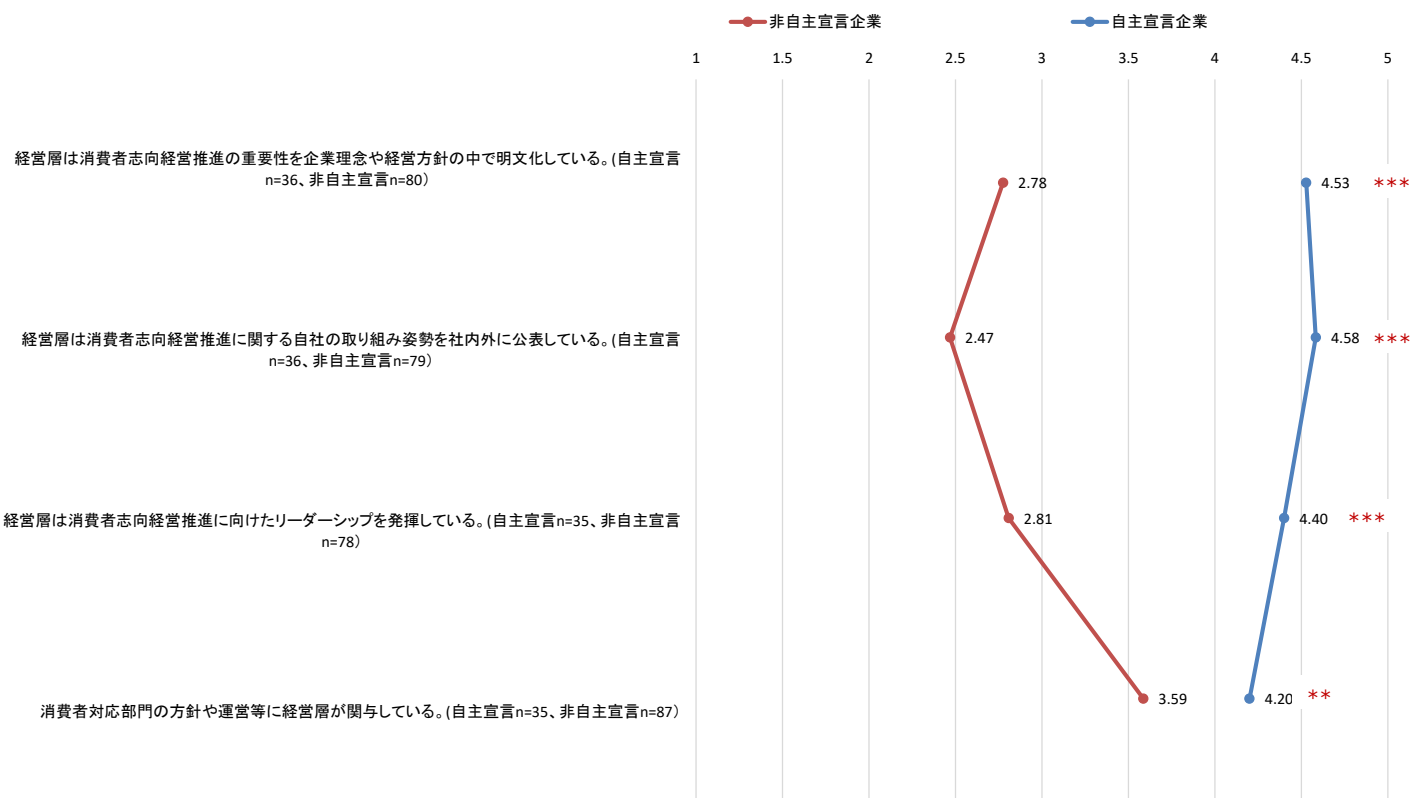
回答の選択肢は、「5：当てはまる」～「1：当てはまらない」の5件法で、回答の中心は3.0になる。平均値に関しては、全ての回答値を合算の上、平均している。平均値は、3.0を上回れば、当該設問に対して肯定的回答になる。また、平均の差の比較を行い、統計的に有意な差が得られたものについて、\*\*\* (0.1%有意水準)、\*\* (1%有意水準)、\* (5%有意水準) の印を付した。例えば、5%の有意水準の場合、当該設問で差がないとなる確率が5%を下回る水準である (=95%以上の確率で差がある) ことを意味する。

# 調査結果 1. (消費者志向経営への取り組み)

## ■ 経営トップのコミットメント

### 自主宣言別

消費者志向自主宣言は経営層を巻き込んで行う経営施策であることから、全ての項目で、非自主宣言企業よりも取り組みが進んでいる。特に、「消費者志向経営に関する取り組みの明文化」や「社内外への公表」で自主宣言企業と非自主宣言企業との間で大きな差があることは、全体の回答（P10）で、「当てはまる」と「当てはまらない」が二極化したことと関連すると考えられる。この差は、自主宣言実施の有無によるものであるといえる。



回答の選択肢は、「5：当てはまる」～「1：当てはまらない」の5件法で、回答の中心は3.0になる。平均値に関しては、全ての回答値を合算の上、平均している。平均値は、3.0を上回れば、当該設問に対して肯定的回答になる。また、平均の差の比較を行い、統計的に有意な差が得られたものについて、\*\*\* (0.1%有意水準)、\*\* (1%有意水準)、\* (5%有意水準)の印を付した。例えば、5%の有意水準の場合、当該設問で差がないとなる確率が5%を下回る水準である(=95%以上の確率で差がある)ことを意味する。

# 調査結果 1. (消費者志向経営への取り組み)

## ■コーポレートガバナンスの確保

法令遵守等のコンプライアンスや関連施策はほとんどの企業で実施されている。

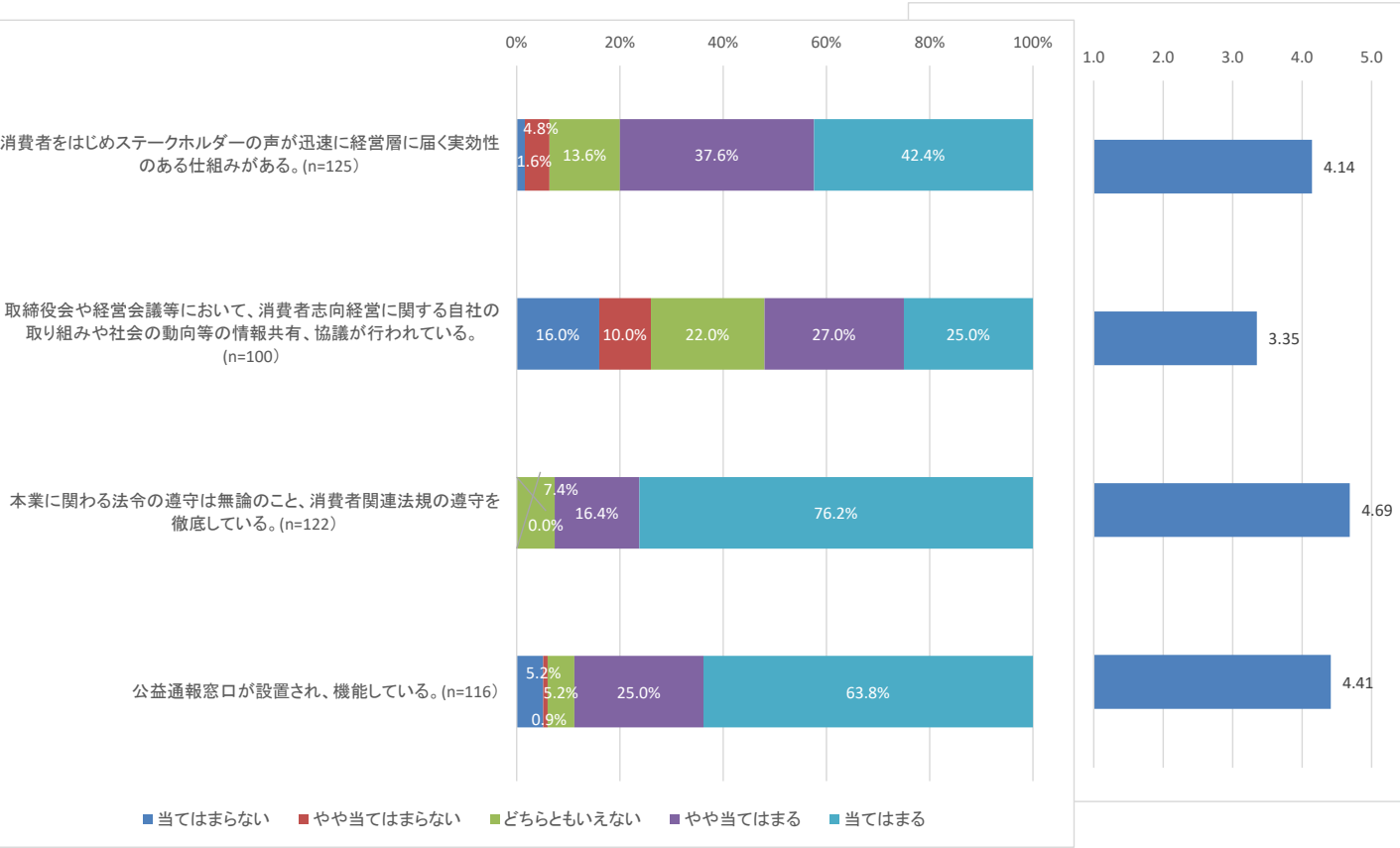
## 分析結果

全体

法令遵守に関しては、ほとんどの企業で実施できており、公益通報窓口の設置も進んでいる。このようにコンプライアンスに関する取り組みは、高い水準で行われている。また、消費者の声が経営層に届くしくみも整備されている。ただしそれが経営会議等で共有・協議されているのは約半数であり、消費者の声を経営に活かすためのしくみづくりは課題が残る。

<回答割合の比較>

<平均値の比較>



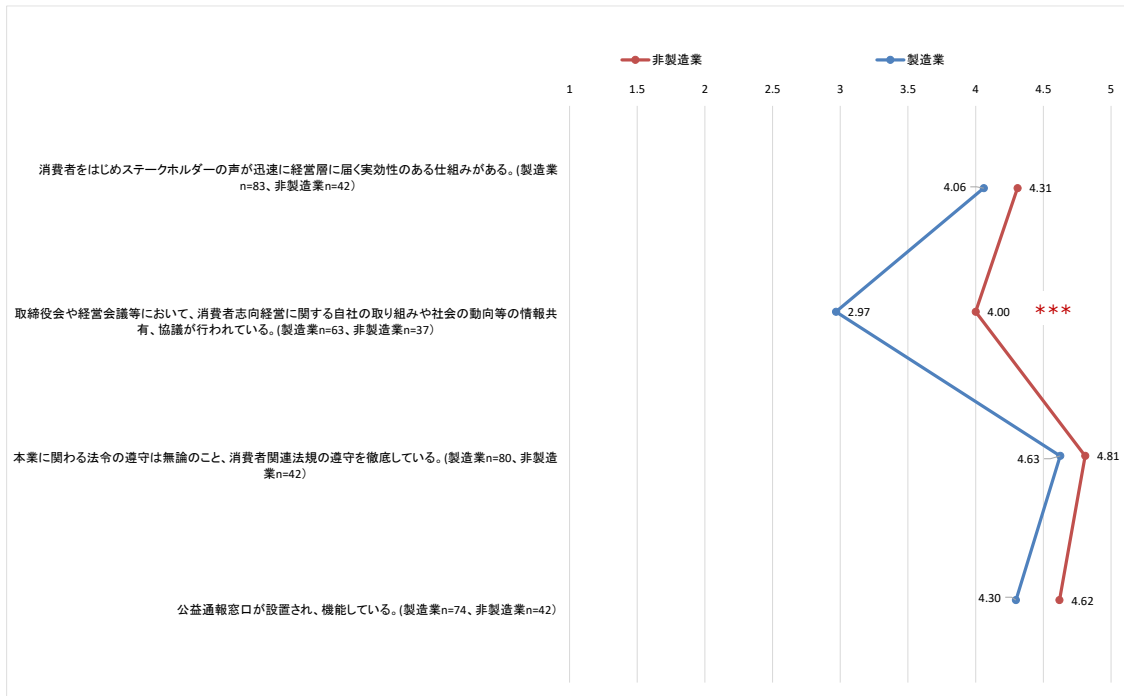
回答の選択肢は、「5：当てはまる」～「1：当てはまらない」の5件法で、回答の中心は3.0になる。平均値に関しては、全ての回答値を合算の上、平均している。平均値は、3.0を上回れば、当該設問に対して肯定的回答になる。

# 調査結果 1. (消費者志向経営への取り組み)

## ■コーポレートガバナンスの確保

### 業種別

経営会議等での消費者志向経営の推進に関する共有・協議は、非製造業と製造業で大きな差がある。



### 従業員規模別

法令遵守以外の項目は、1000人以上規模の方が平均値が有意に高い。



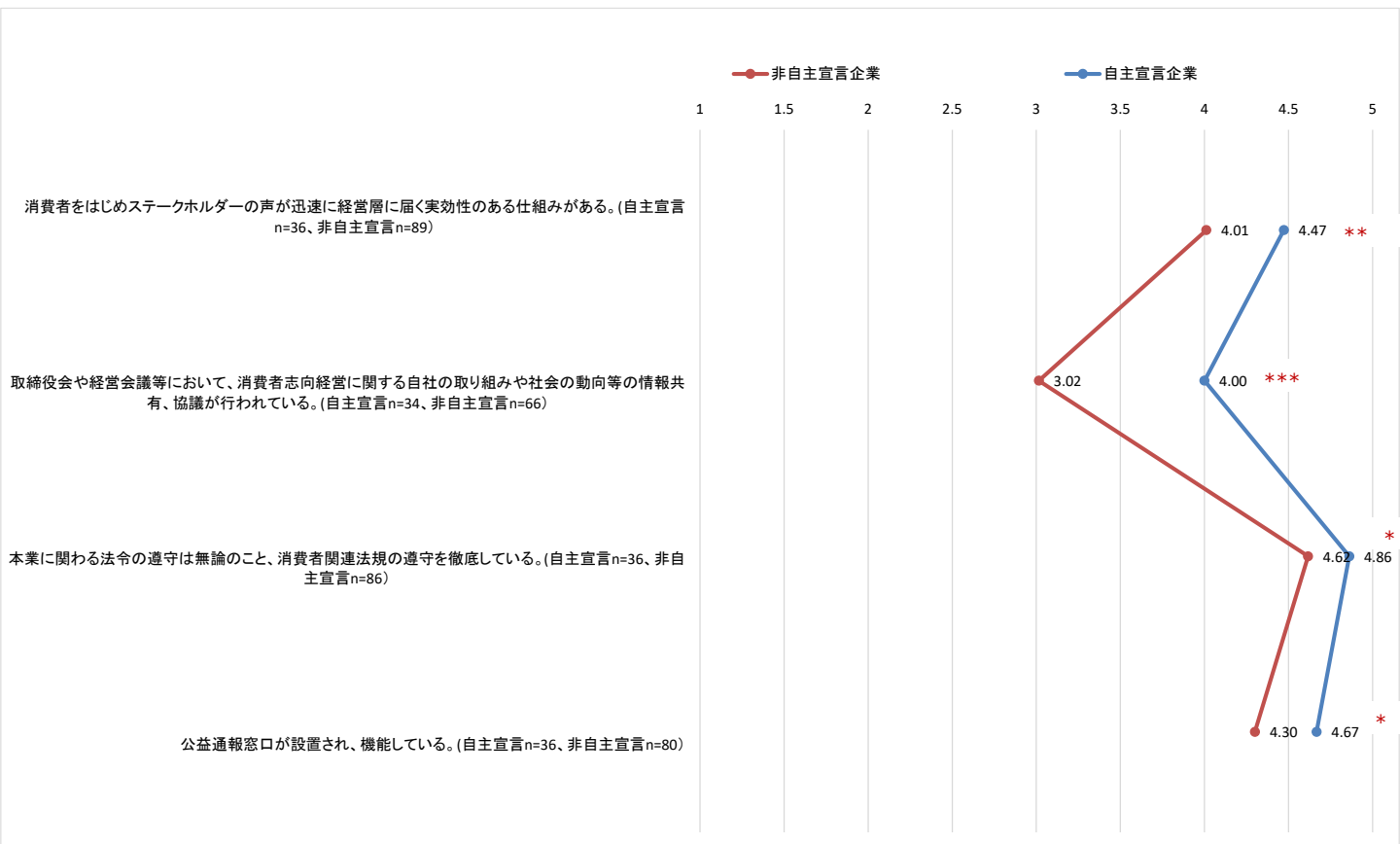
回答の選択肢は、「5：当てはまる」～「1：当てはまらない」の5件法で、回答の中心は3.0になる。平均値に関しては、全ての回答値を合算の上、平均している。平均値は、3.0を上回れば、当該設問に対して肯定的回答になる。また、平均の差の比較を行い、統計的に有意な差が得られたものについて、\*\*\* (0.1%有意水準)、\*\* (1%有意水準)、\* (5%有意水準)の印を付した。例えば、5%の有意水準の場合、当該設問で差がないとなる確率が5%を下回る水準である (=95%以上の確率で差がある) ことを意味する。

# 調査結果 1. (消費者志向経営への取り組み)

## ■コーポレートガバナンスの確保

### 自主宣言別

全ての項目で、自主宣言企業の方が非自主宣言企業よりも平均値が高い。特に、経営会議等での消費者志向経営の推進に関する共有・協議は、自主宣言企業と非自主宣言企業の差が大きい。自主宣言やフォローアップ活動を通じて、消費者志向経営の自社内での具体的な展開をしているものと推察される。



回答の選択肢は、「5：当てはまる」～「1：当てはまらない」の5件法で、回答の中心は3.0になる。平均値に関しては、全ての回答値を合算の上、平均している。平均値は、3.0を上回れば、当該設問に対して肯定的回答になる。また、平均の差の比較を行い、統計的に有意な差が得られたものについて、\*\*\* (0.1%有意水準)、\*\* (1%有意水準)、\* (5%有意水準)の印を付した。例えば、5%の有意水準の場合、当該設問で差がないとなる確率が5%を下回る水準である (=95%以上の確率で差がある) ことを意味する。

# 調査結果 1. (消費者志向経営への取り組み)

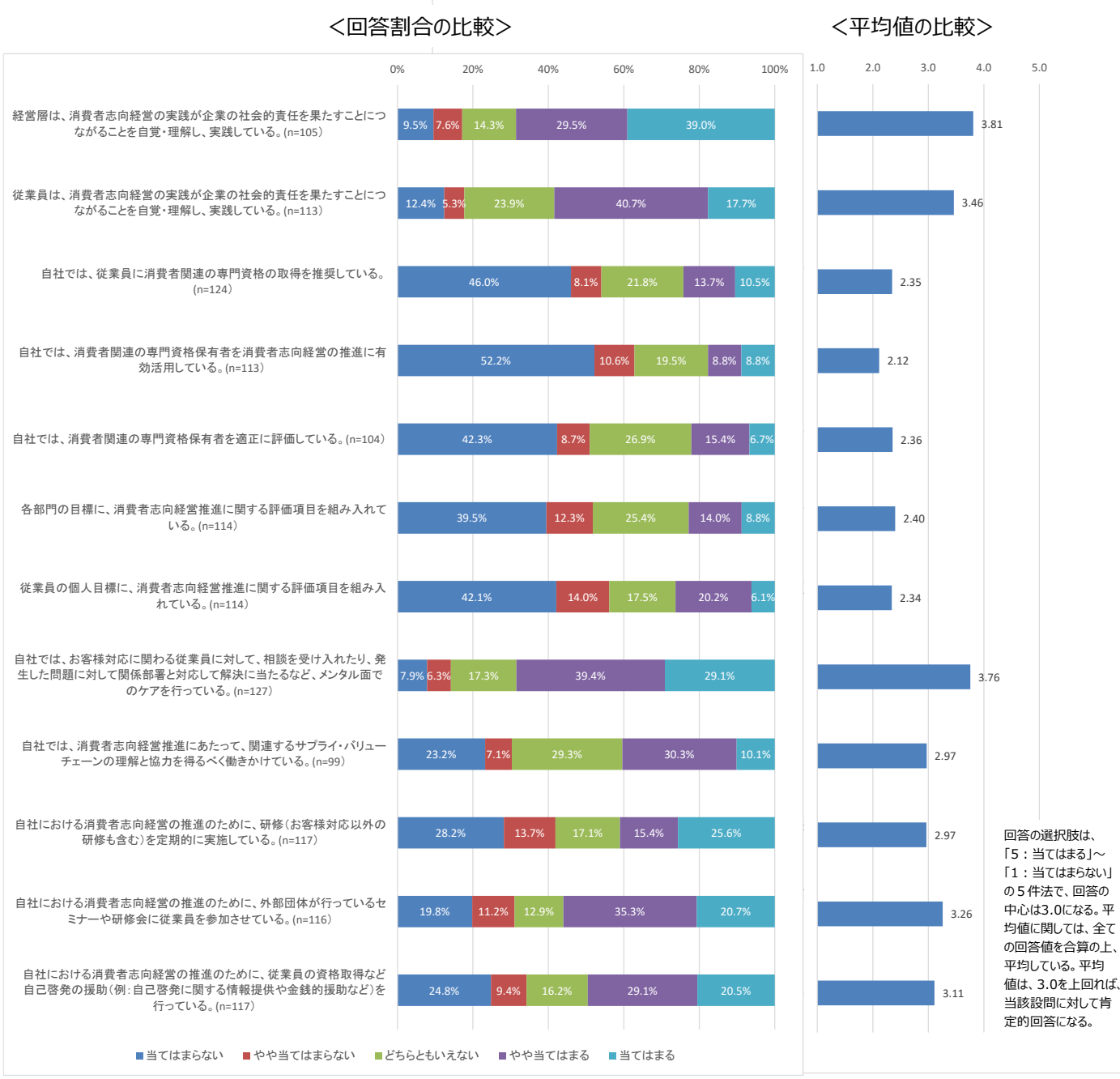
## ■ 経営層・従業員の積極的な活動

消費者関連の専門人材の育成・活用や評価に取り組んでいる企業が少ない。

### 分析結果

#### 全体

経営層の7割弱、従業員の6割弱が消費者志向経営の重要性を認識している。しかしながら消費者志向経営の着実な実施に向けた資格保有者の活用や消費者志向経営に関する活動の評価などの平均値が2点台であることを踏まえると、消費者志向経営を推進するための実効性のある施策にまで十分展開されていない。



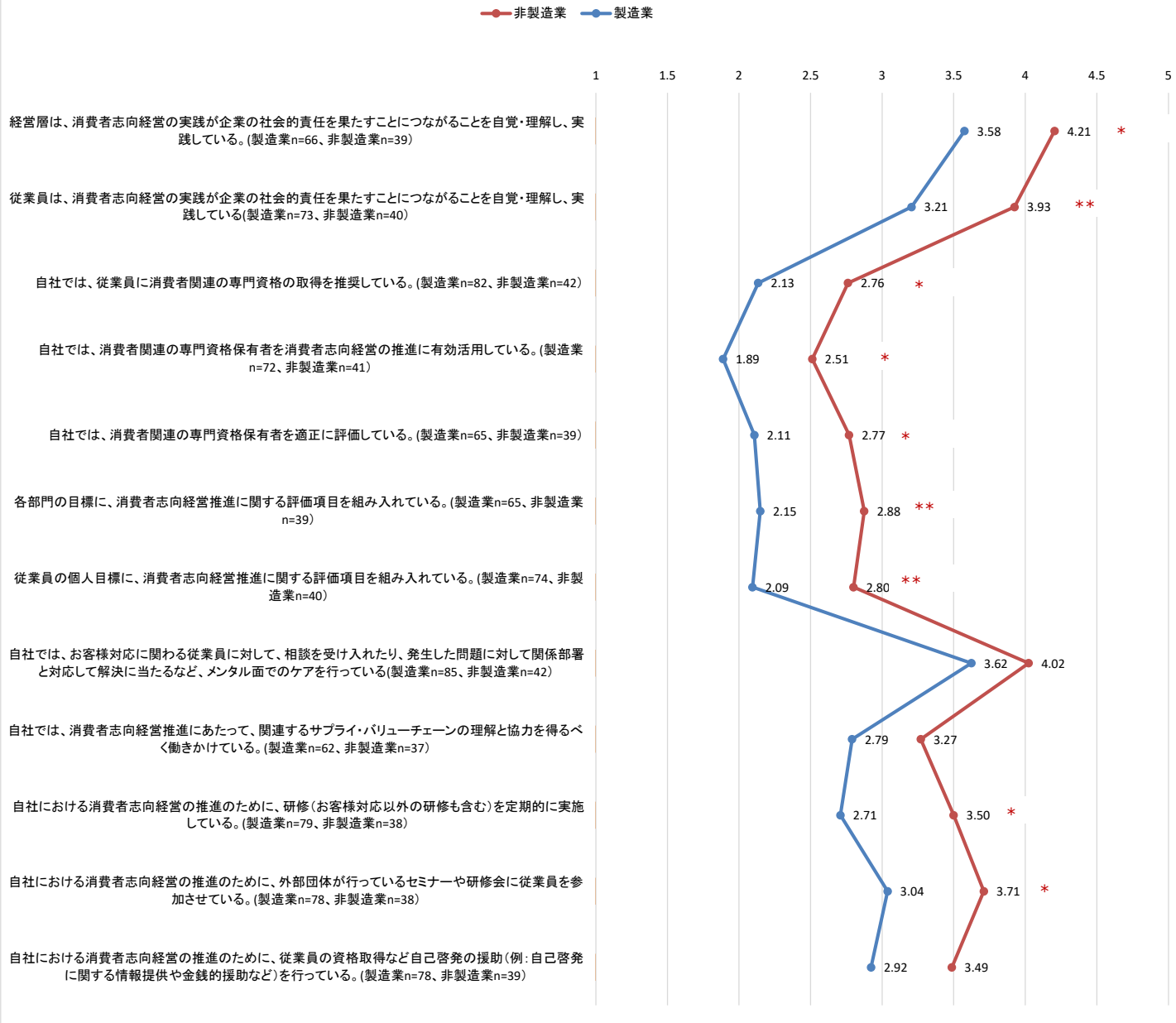


# 調査結果 1. (消費者志向経営への取り組み)

## ■ 経営層・従業員の積極的な活動

### 業種別

一般的に、非製造業の方が製造業よりも平均値が高い。



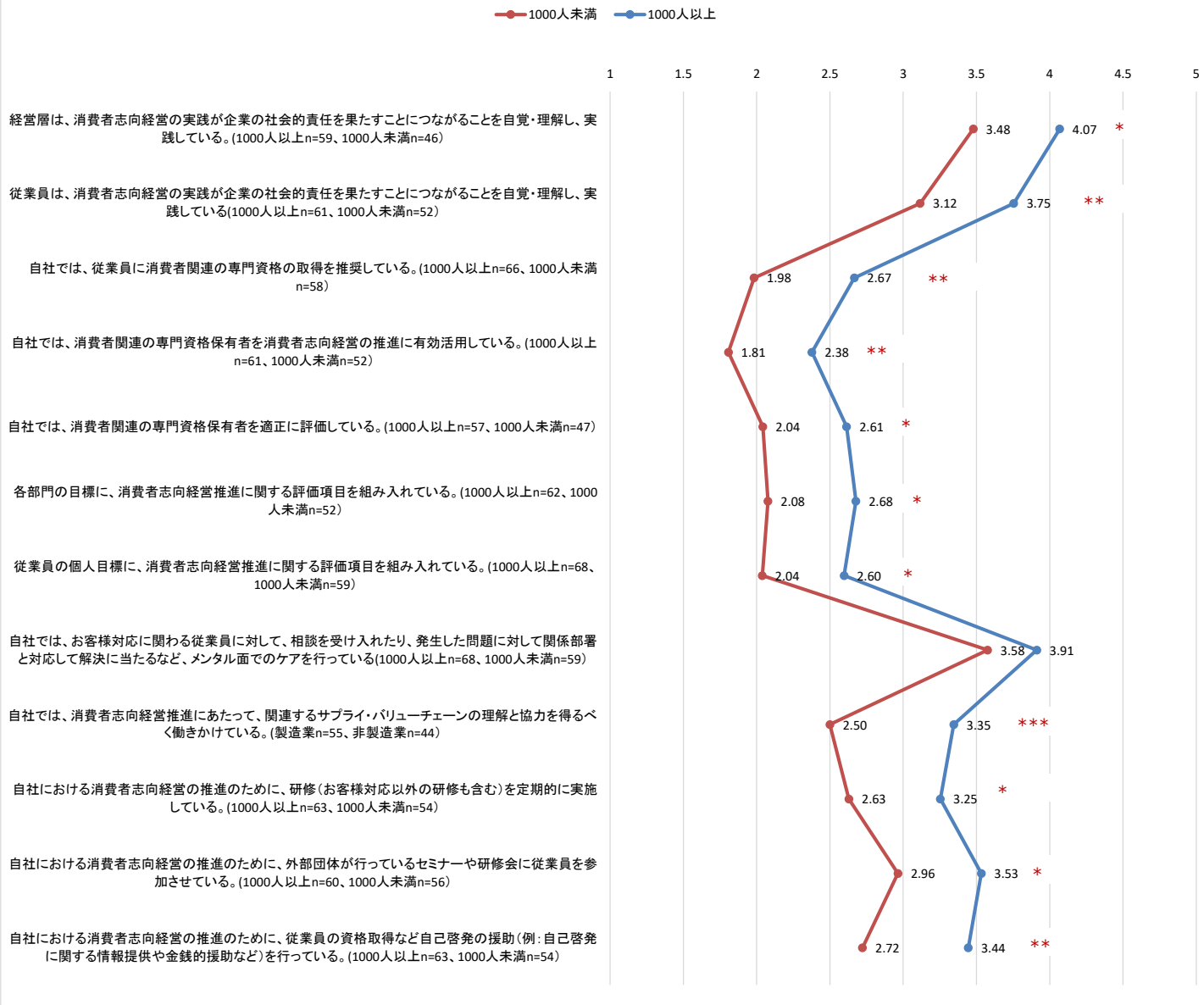
回答の選択肢は、「5：当てはまる」～「1：当てはまらない」の5件法で、回答の中心は3.0になる。平均値に関しては、全ての回答値を合算の上、平均している。平均値は、3.0を上回れば、当該設問に対して肯定的回答になる。また、平均の差の比較を行い、統計的に有意な差が得られたものについて、\*\*\* (0.1%有意水準)、\*\* (1%有意水準)、\* (5%有意水準)の印を付した。例えば、5%の有意水準の場合、当該設問で差がないとなる確率が5%を下回る水準である (=95%以上の確率で差がある)ことを意味する。

# 調査結果 1. (消費者志向経営への取り組み)

## ■ 経営層・従業員の積極的な活動

### 従業員規模別

全般的に、1000人以上規模の方が1000人未満規模よりも平均値が高い。



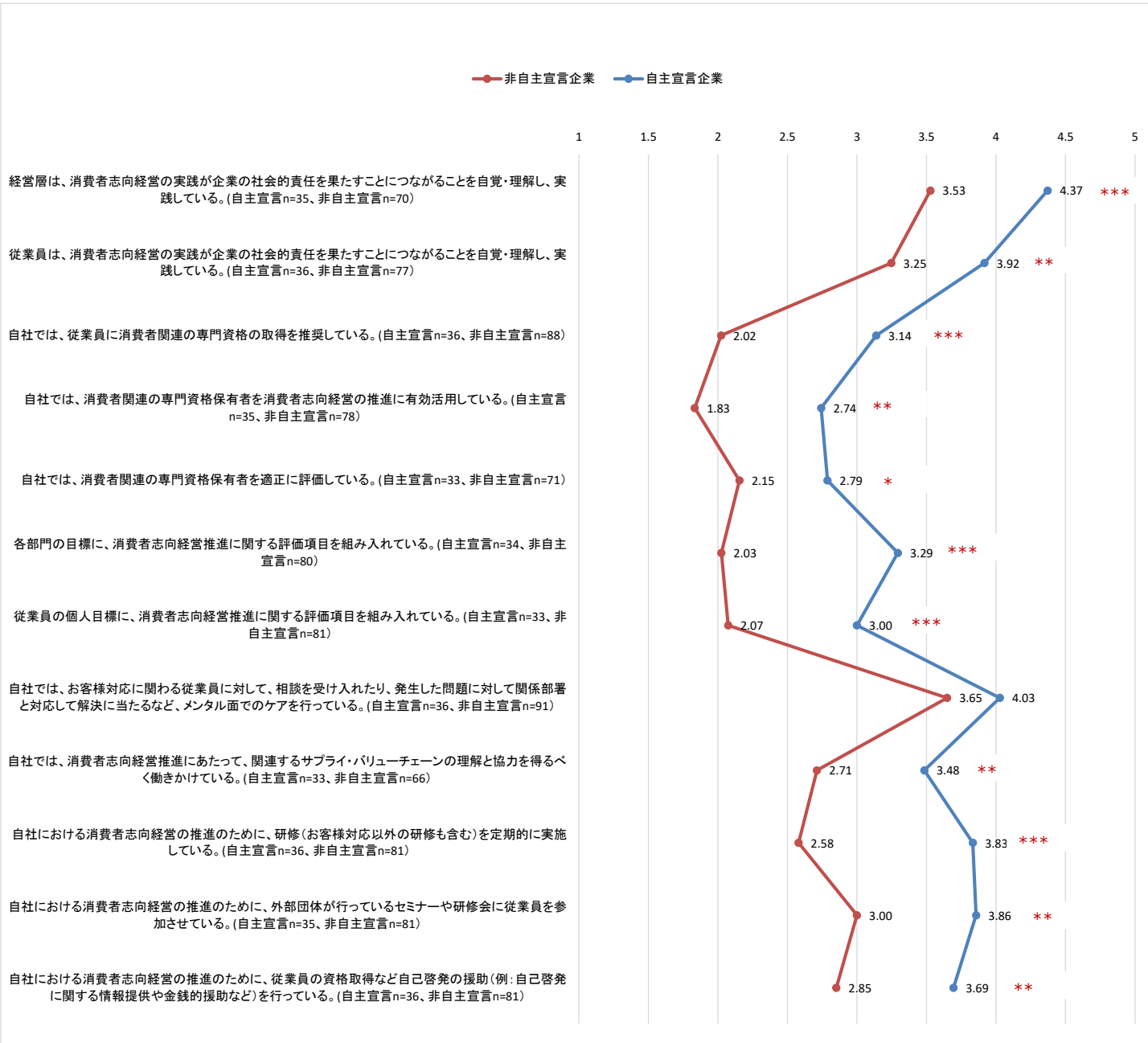
回答の選択肢は、「5：当てはまる」～「1：当てはまらない」の5件法で、回答の中心は3.0になる。平均値に関しては、全ての回答値を合算の上、平均している。平均値は、3.0を上回れば、当該設問に対して肯定的回答になる。また、平均の差の比較を行い、統計的に有意な差が得られたものについて、\*\*\* (0.1%有意水準)、\*\* (1%有意水準)、\* (5%有意水準)の印を付した。例えば、5%の有意水準の場合、当該設問で差がないとなる確率が5%を下回る水準である(=95%以上の確率で差がある)ことを意味する。

# 調査結果 1. (消費者志向経営への取り組み)

## ■ 経営層・従業員の積極的な活動

### 自主宣言別

全般的に、自主宣言企業の方が非自主宣言企業よりも平均値が高い。また消費者関連の専門資格保有者の活用や消費者志向経営に関する活動の人事評価への展開など、消費者志向経営を実行性のあるものにするための施策についても、自主宣言企業は相対的に平均値が高い。



回答の選択肢は、「5：当てはまる」～「1：当てはまらない」の5件法で、回答の中心は3.0になる。平均値に関しては、全ての回答値を合算の上、平均している。平均値は、3.0を上回れば、当該設問に対して肯定的回答になる。また、平均の差の比較を行い、統計的に有意な差が得られたものについて、\*\*\* (0.1%有意水準)、\*\* (1%有意水準)、\* (5%有意水準)の印を付した。例えば、5%の有意水準の場合、当該設問で差がないとなる確率が5%を下回る水準である(=95%以上の確率で差がある)ことを意味する。

# 調査結果 1. (消費者志向経営への取り組み)

## ■ 品質保証・消費者対応・法務・コンプライアンス等の関連部門と事業関連部門の有機的連携

リスクマネジメントに関するしくみづくりと対応は、ほとんどの企業で行われている。

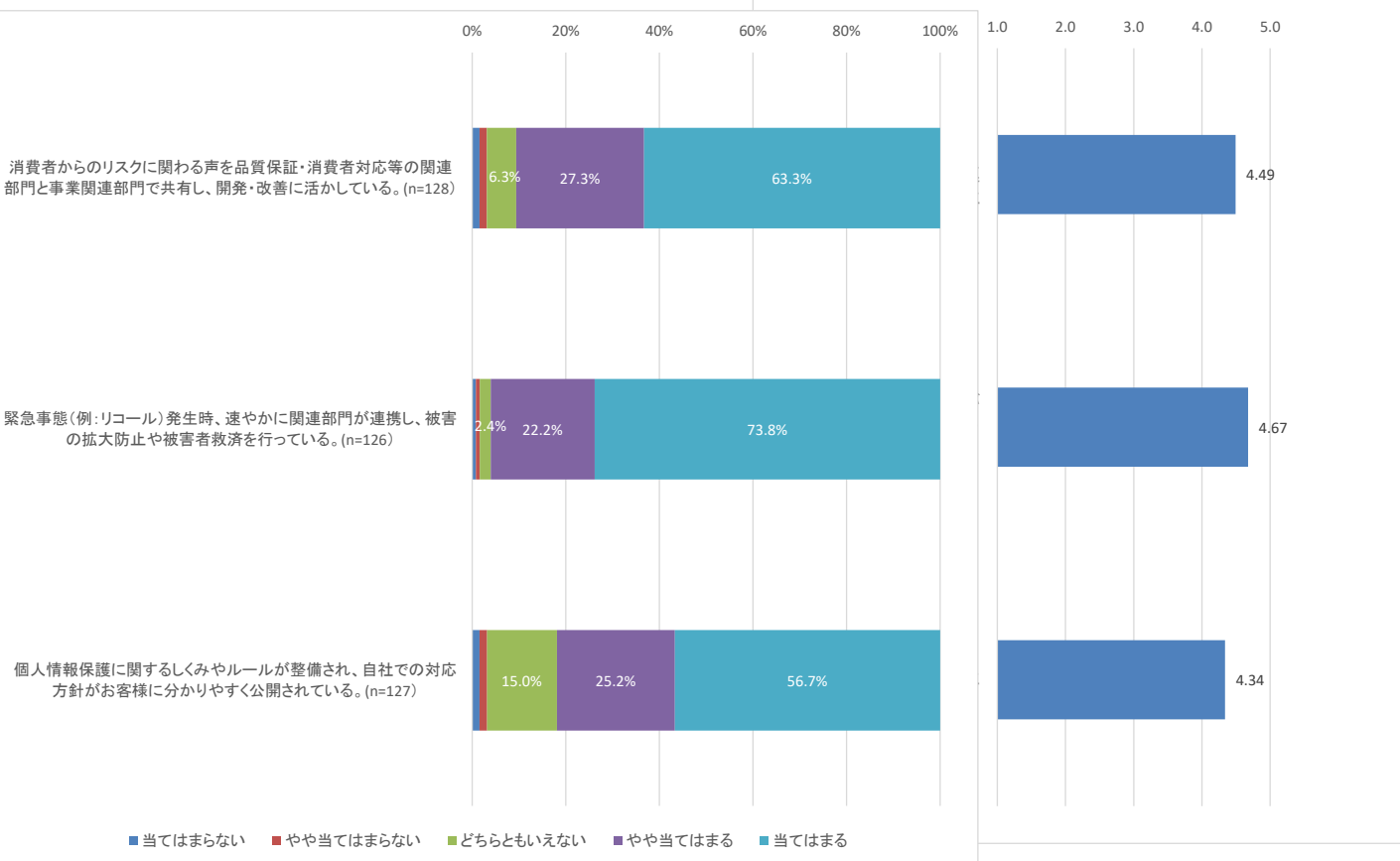
### 分析結果

全体

9割前後の企業でリコールなどの緊急事態への対応を行うとともに、リスク事象の社内での共有と改善への取り組みが行われている。個人情報保護に関するしくみやルールの整備も8割以上の企業で行われている。

<回答割合の比較>

<平均値の比較>



回答の選択肢は、「5：当てはまる」～「1：当てはまらない」の5件法で、回答の中心は3.0になる。平均値に関しては、全ての回答値を合算の上、平均している。平均値は、3.0を上回れば、当該設問に対して肯定的な回答になる。

# 調査結果 1. (消費者志向経営への取り組み)

## ■ 品質保証・消費者対応・法務・コンプライアンス等の関連部門と事業関連部門の有機的連携】

### 業種別

個人情報保護に関する取り組みは、非製造業の方が平均値が高い。それ以外は業種による差はない。



### 従業員規模別

全般的には、1000人以上規模の方が1000人未満規模よりも平均値がやや高い。



回答の選択肢は、「5：当てはまる」～「1：当てはまらない」の5件法で、回答の中心は3.0になる。平均値に関しては、全ての回答値を合算の上、平均している。平均値は、3.0を上回れば、当該設問に対して肯定的回答になる。また、平均の差の比較を行い、統計的に有意な差が得られたものについて、\*\*\* (0.1%有意水準)、\*\* (1%有意水準)、\* (5%有意水準)の印を付した。例えば、5%の有意水準の場合、当該設問で差がないとなる確率が5%を下回る水準である(=95%以上の確率で差がある)ことを意味する。

# 調査結果 1. (消費者志向経営への取り組み)

## ■ 品質保証・消費者対応・法務・コンプライアンス等の関連部門と事業関連部門の有機的連携

### 自主宣言別

リコールに関する対応は、自主宣言の有無を問わず差はないが、それ以外は、自主宣言企業の方が非自主宣言企業よりも平均値がやや高い。



回答の選択肢は、「5：当てはまる」～「1：当てはまらない」の5件法で、回答の中心は3.0になる。平均値に関しては、全ての回答値を合算の上、平均している。平均値は、3.0を上回れば、当該設問に対して肯定的回答になる。また、平均の差の比較を行い、統計的に有意な差が得られたものについて、\*\*\* (0.1%有意水準)、\*\* (1%有意水準)、\* (5%有意水準)の印を付した。例えば、5%の有意水準の場合、当該設問で差がないとなる確率が5%を下回る水準である(=95%以上の確率で差がある)ことを意味する。

# 調査結果 1. (消費者志向経営への取り組み)

## ■ 消費者への情報提供と双方向のコミュニケーションの充実

自社商品の情報提供から双方向のコミュニケーションや配慮への展開にギャップ

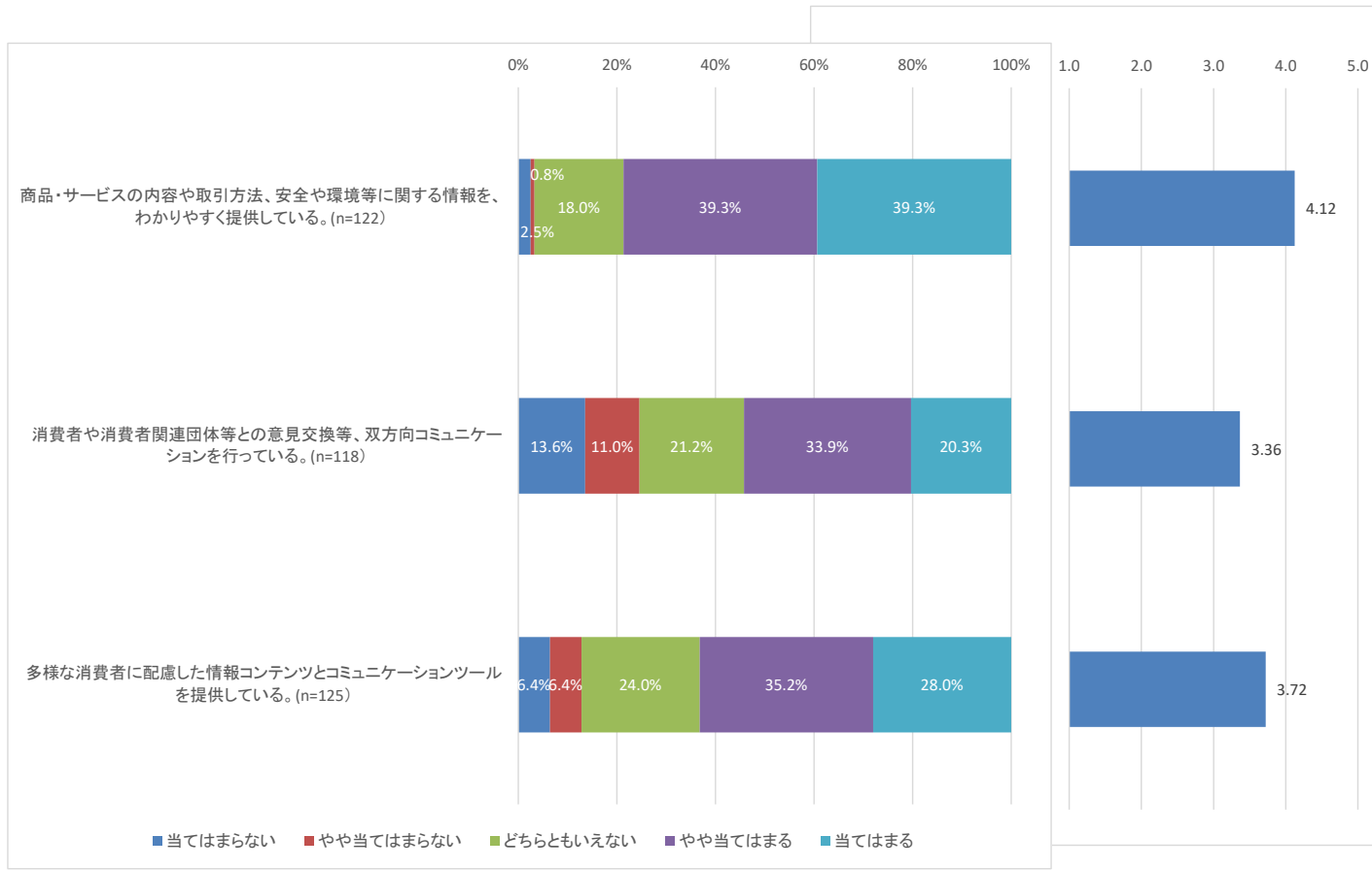
### 分析結果

全体

約 8 割の企業では、自社商品・サービスに関する情報をわかりやすく提供している。その上で、そのような情報発信を多様な消費者に配慮した形で展開したり、消費者や消費者関連団体との意見交換にまで展開したりする活動については、肯定的な回答割合が、自社商品・サービスに関する情報提供に比べ 2 ~ 3 割程度が下がる。

<回答割合の比較>

<平均値の比較>



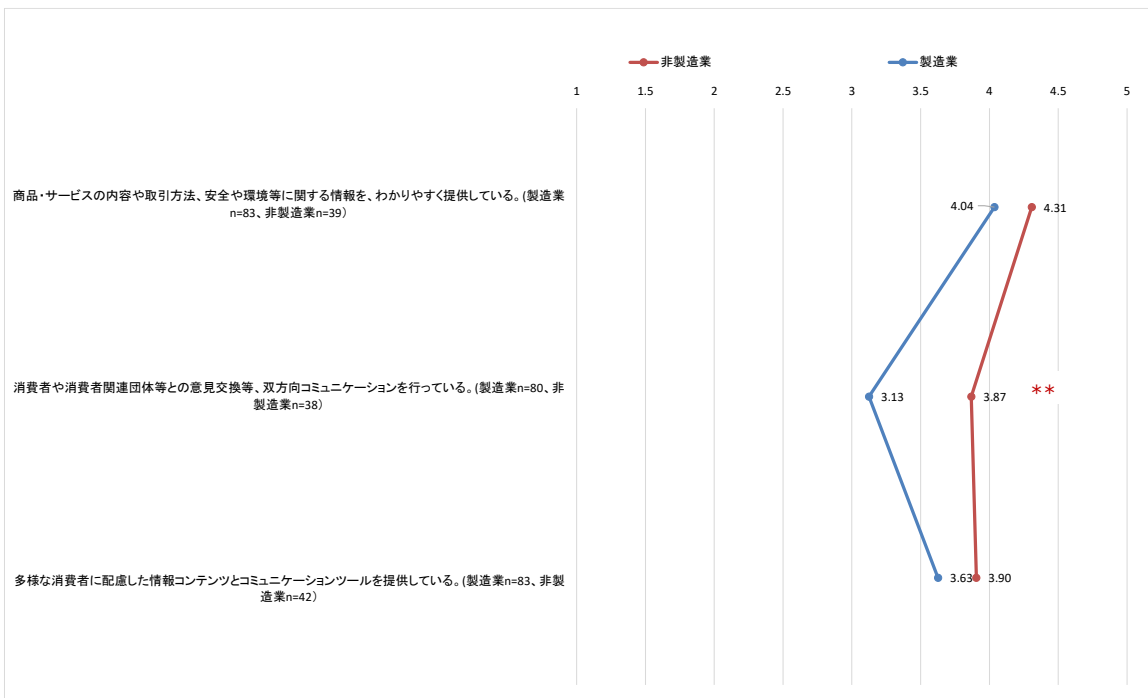
回答の選択肢は、「5：当てはまる」～「1：当てはまらない」の5件法で、回答の中心は3.0になる。平均値に関しては、全ての回答値を合算の上、平均している。平均値は、3.0を上回れば、当該設問に対して肯定的な回答になる。

# 調査結果 1. (消費者志向経営への取り組み)

## ■ 消費者への情報提供と双方向のコミュニケーションの充実

### 業種別

消費者や消費者関連団体とのコミュニケーションについては、非製造業の方が製造業よりも平均値が高い。



### 従業員規模別

全般的に、1000人以上規模の方が1000人未満規模よりも平均値が高い。



回答の選択肢は、「5：当てはまる」～「1：当てはまらない」の5件法で、回答の中心は3.0になる。平均値に関しては、全ての回答値を合算の上、平均している。平均値は、3.0を上回れば、当該設問に対して肯定的回答になる。また、平均の差の比較を行い、統計的に有意な差が得られたものについて、\*\*\* (0.1%有意水準)、\*\* (1%有意水準)、\* (5%有意水準) の印を付した。例えば、5%の有意水準の場合、当該設問で差がないとなる確率が5%を下回る水準である (=95%以上の確率で差がある) ことを意味する。



# 調査結果 1. (消費者志向経営への取り組み)

## ■ 消費者への情報提供と双方向のコミュニケーションの充実

### 自主宣言別

全般的に、自主宣言企業の方が非自主宣言企業よりも平均値が高い。



回答の選択肢は、「5：当てはまる」～「1：当てはまらない」の5件法で、回答の中心は3.0になる。平均値に関しては、全ての回答値を合算の上、平均している。平均値は、3.0を上回れば、当該設問に対して肯定的回答になる。また、平均の差の比較を行い、統計的に有意な差が得られたものについて、\*\*\* (0.1%有意水準)、\*\* (1%有意水準)、\* (5%有意水準)の印を付した。例えば、5%の有意水準の場合、当該設問で差がないとなる確率が5%を下回る水準である(=95%以上の確率で差がある)ことを意味する。

# 調査結果 1. (消費者志向経営への取り組み)

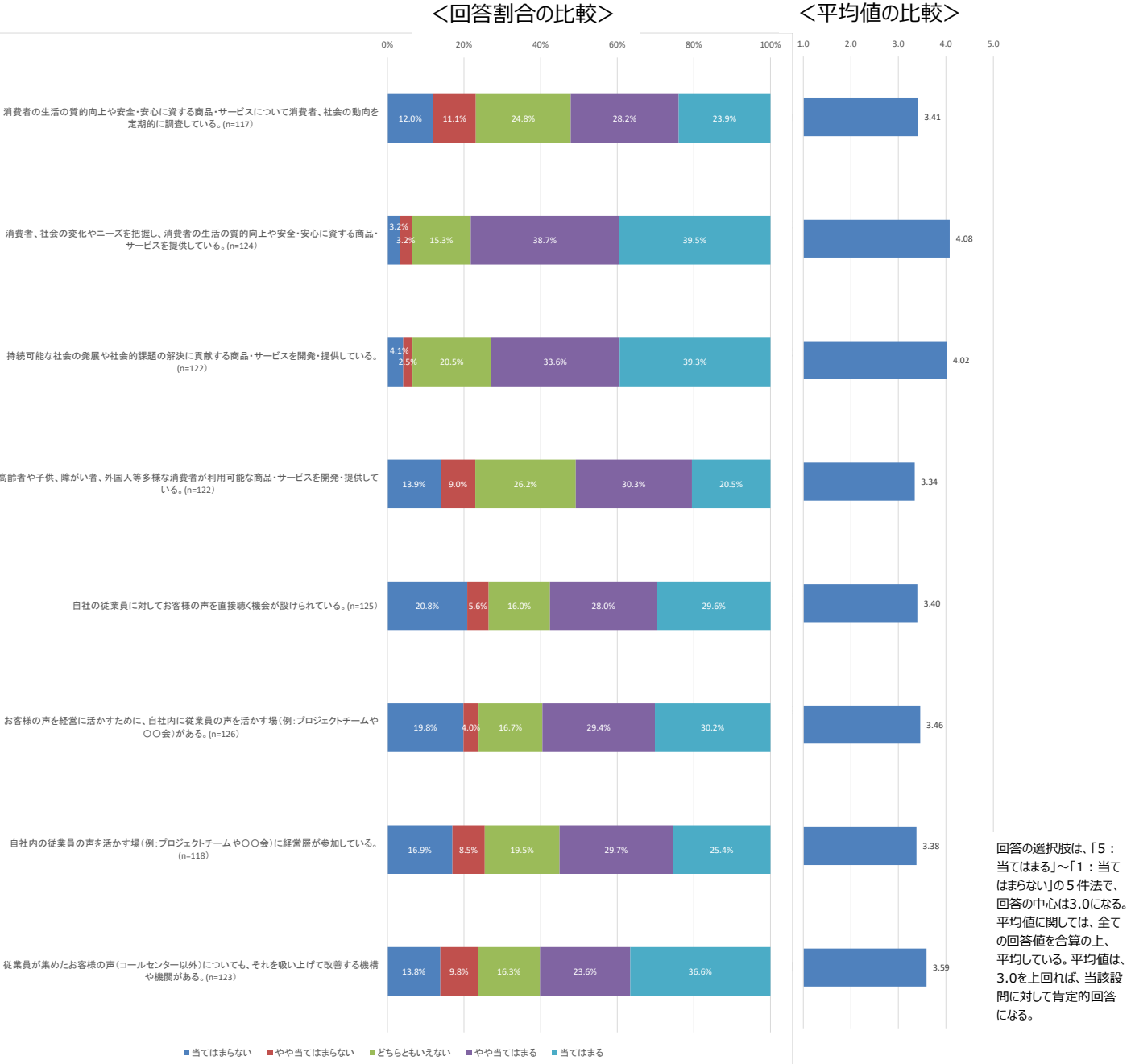
## ■ 持続可能な社会への貢献等、グローバルな社会的課題を踏まえた商品・サービスの開発・改善

社内外の声の活用や多様な消費者に対応することに課題

### 分析結果

全体

約7～8割の企業が市場ニーズやサステナビリティを意識した商品・サービスの提供ができていると回答している。その具体化のための社内外への声の活用や多様な消費者への対応については、5割前後の企業が肯定的回答をしている。

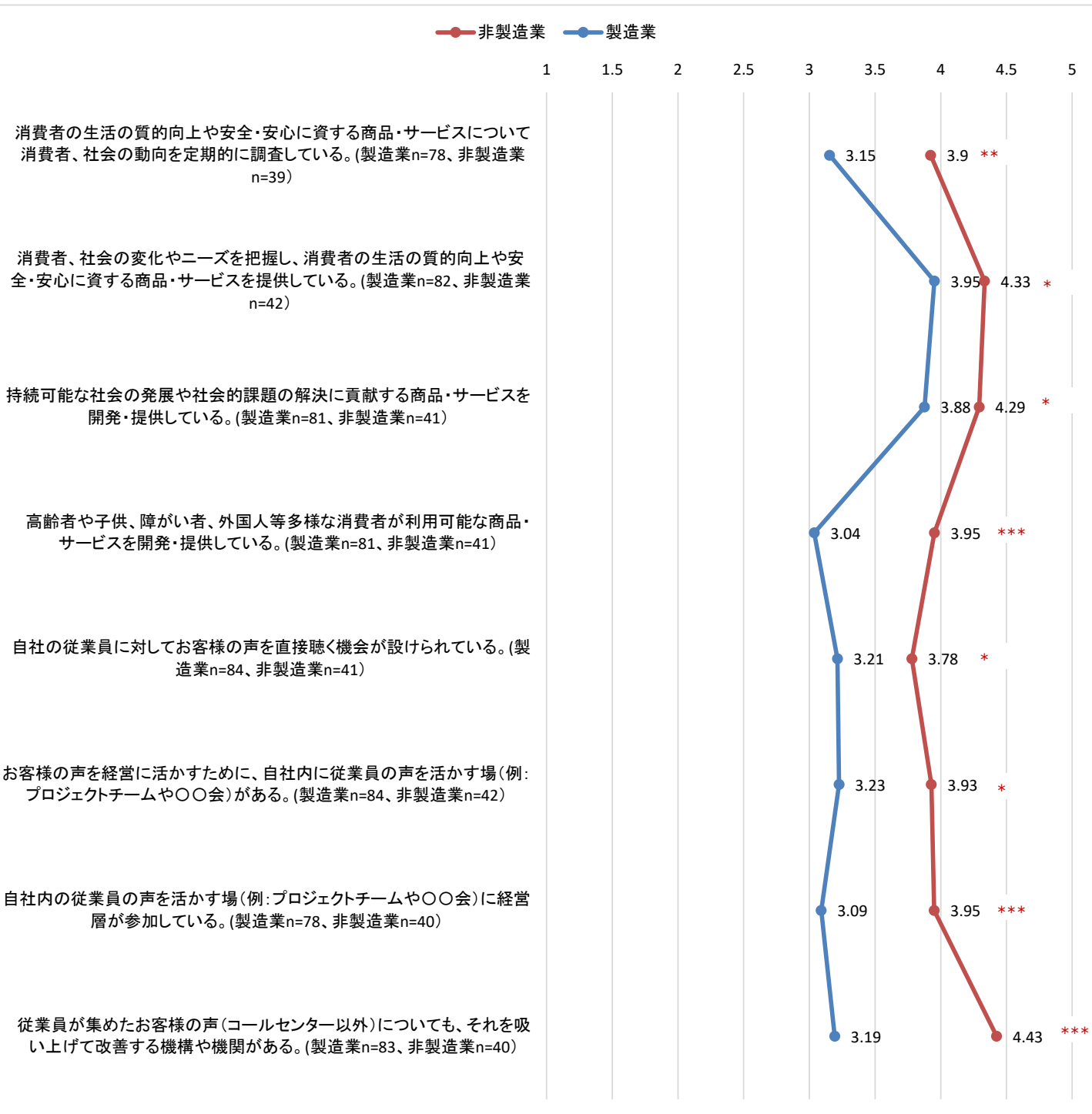


# 調査結果 1. (消費者志向経営への取り組み)

## ■ 持続可能な社会への貢献等、グローバルな社会的課題を踏まえた商品・サービスの開発・改善

### 業種別

全般的に非製造業の方が製造業よりも平均値が高い。さらに、自社の従業員の声を経営に活かす仕組みや、多様な消費者に配慮した商品・サービス提供について非製造業の取り組みが進んでいる。



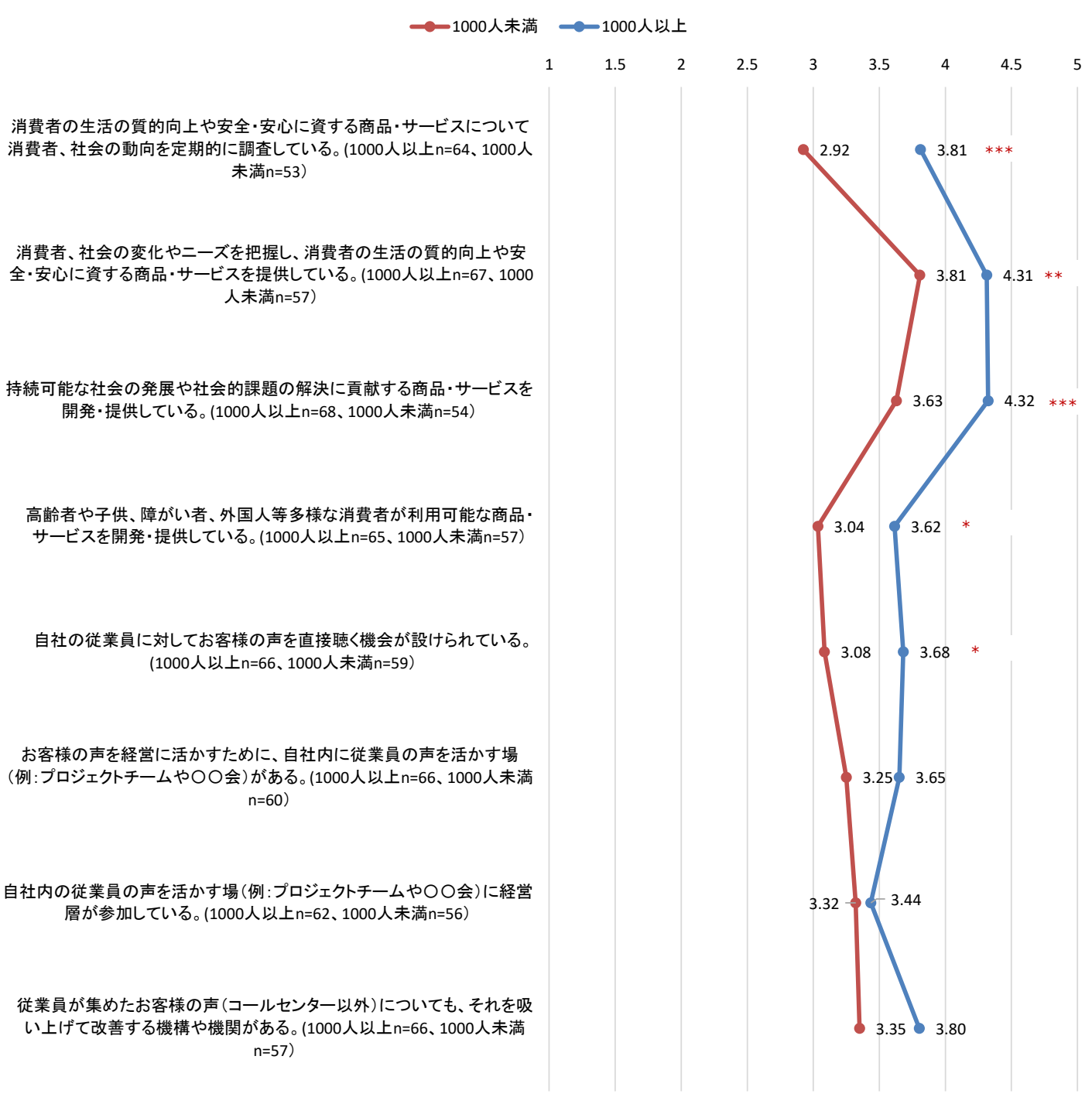
回答の選択肢は、「5：当てはまる」～「1：当てはまらない」の5件法で、回答の中心は3.0になる。平均値に関しては、全ての回答値を合算の上、平均している。平均値は、3.0を上回れば、当該設問に対して肯定的回答になる。また、平均の差の比較を行い、統計的に有意な差が得られたものについて、\*\*\* (0.1%有意水準)、\*\* (1%有意水準)、\* (5%有意水準)の印を付した。例えば、5%の有意水準の場合、当該設問で差がないとなる確率が5%を下回る水準である (=95%以上の確率で差がある) ことを意味する。

# 調査結果 1. (消費者志向経営への取り組み)

## ■ 持続可能な社会への貢献等、グローバルな社会的課題を踏まえた商品・サービスの開発・改善

### 従業員規模別

全般的に1000人以上規模の方が1000人未満規模よりも平均値が高い。ただし、お客様の声を経営に活かすための仕組みや場については、企業規模による差は少ない。



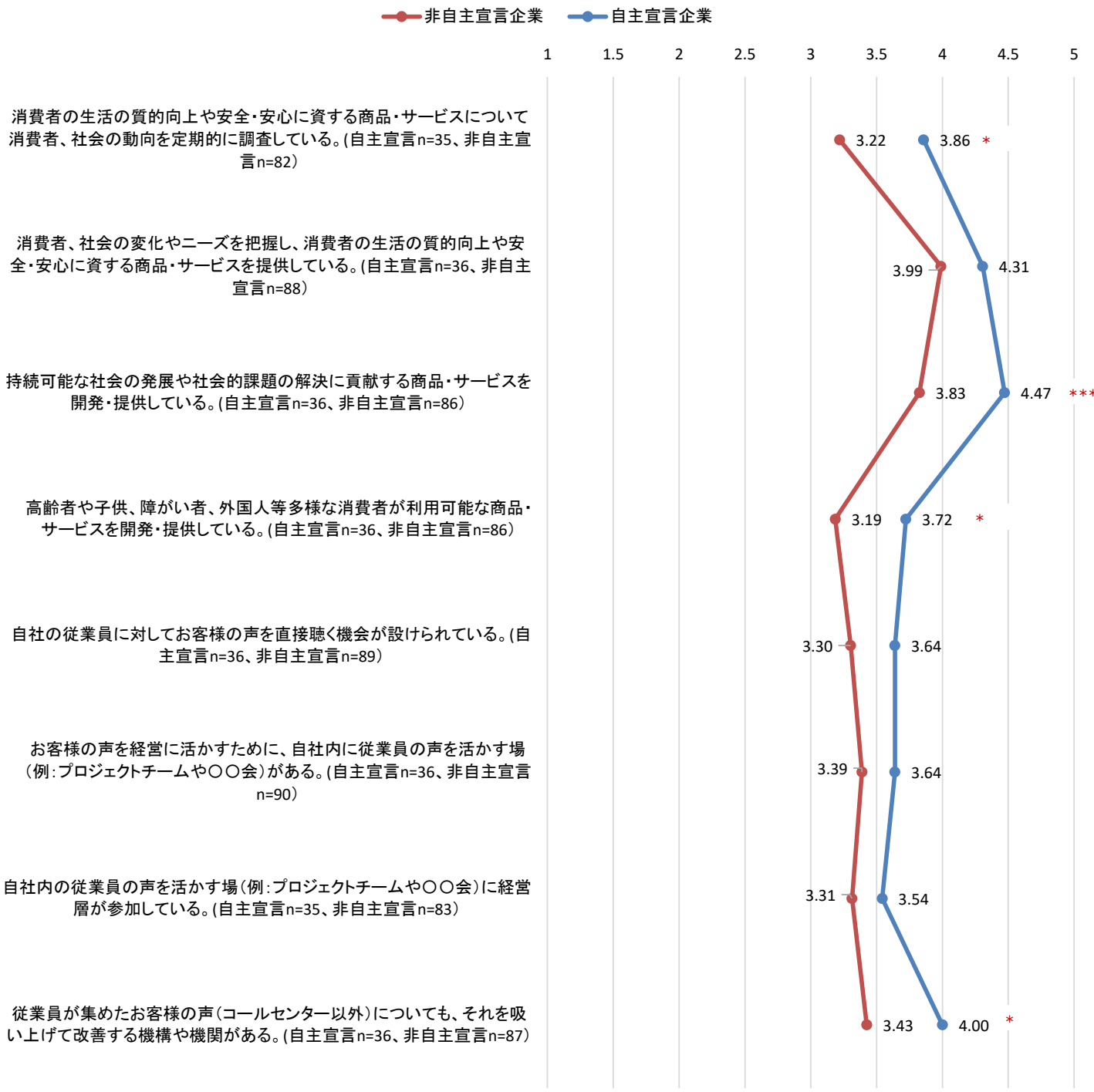
回答の選択肢は、「5：当てはまる」～「1：当てはまらない」の5件法で、回答の中心は3.0になる。平均値に関しては、全ての回答値を合算の上、平均している。平均値は、3.0を上回れば、当該設問に対して肯定的回答になる。また、平均の差の比較を行い、統計的に有意な差が得られたものについて、\*\*\* (0.1%有意水準)、\*\* (1%有意水準)、\* (5%有意水準) の印を付した。例えば、5%の有意水準の場合、当該設問で差がないとなる確率が5%を下回る水準である (=95%以上の確率で差がある) ことを意味する。

# 調査結果 1. (消費者志向経営への取り組み)

## ■ 持続可能な社会への貢献等、グローバルな社会的課題を踏まえた商品・サービスの開発・改善】

### 自主宣言別

社会課題に対応した商品・サービスの開発・提供など一部の項目を除いては、自主宣言の有無による平均値の差は少ない。



回答の選択肢は、「5：当てはまる」～「1：当てはまらない」の5件法で、回答の中心は3.0になる。平均値に関しては、全ての回答値を合算の上、平均している。平均値は、3.0を上回れば、当該設問に対して肯定的回答になる。また、平均の差の比較を行い、統計的に有意な差が得られたものについて、\*\*\* (0.1%有意水準)、\*\* (1%有意水準)、\* (5%有意水準)の印を付した。例えば、5%の有意水準の場合、当該設問で差がないとなる確率が5%を下回る水準である(=95%以上の確率で差がある)ことを意味する。

# 調査結果 1. (消費者志向経営への取り組み)

## ■ 活動結果の社内外からの評価と見直し

活動結果の評価と見直しは、業種や従業員規模により取り組みに差がある。

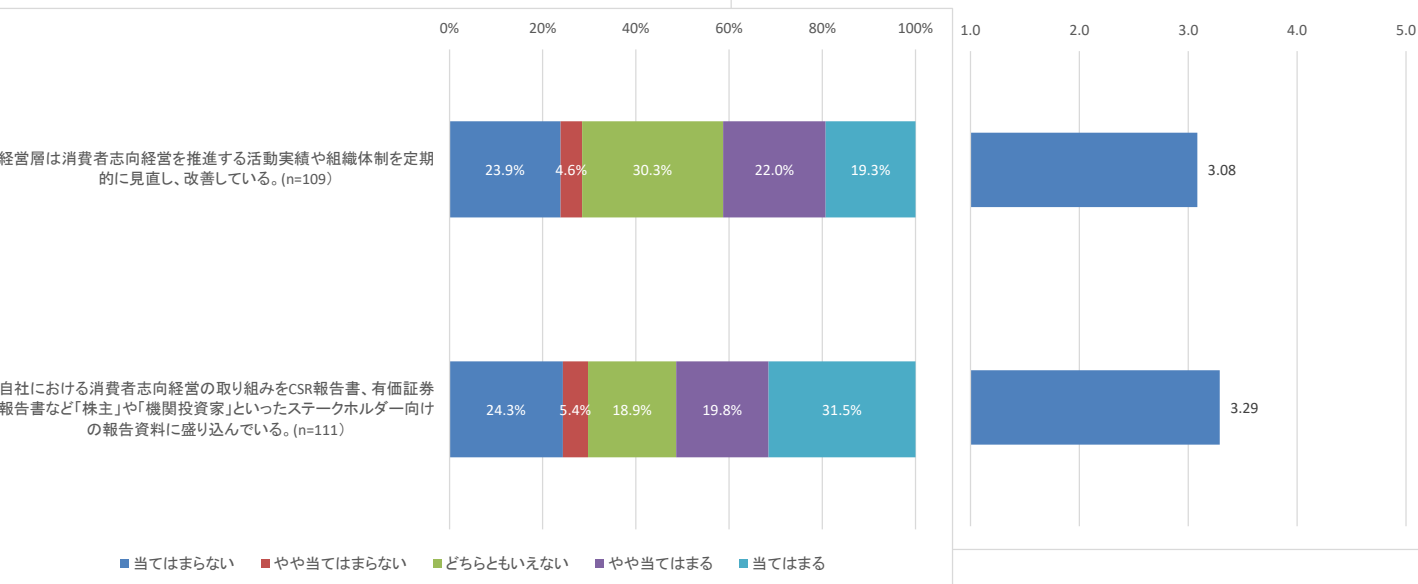
### 分析結果

#### 全体

組織体制の定期的な見直しは約 4 割、ステークホルダー向けの報告資料への消費者志向経営の盛り込みは約 5 割の実施状況である。また、「当てはまらない」と回答している割合も 2 割を超えており、本件に関する取り組みが二極化している。

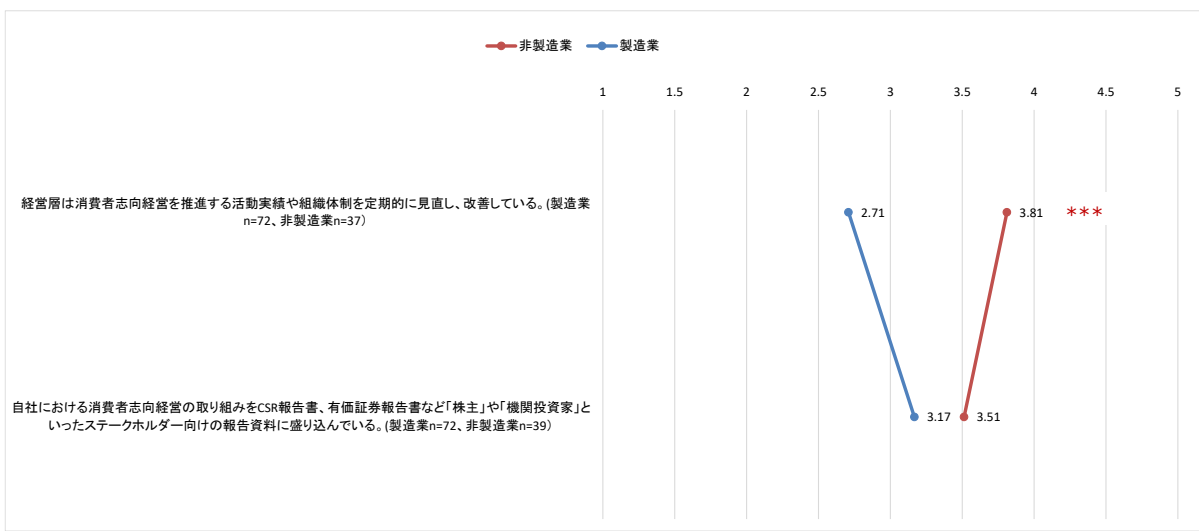
<回答割合の比較>

<平均値の比較>



#### 業種別

非製造業の方が製造業よりも組織体制の見直しに積極的に取り組んでいる。



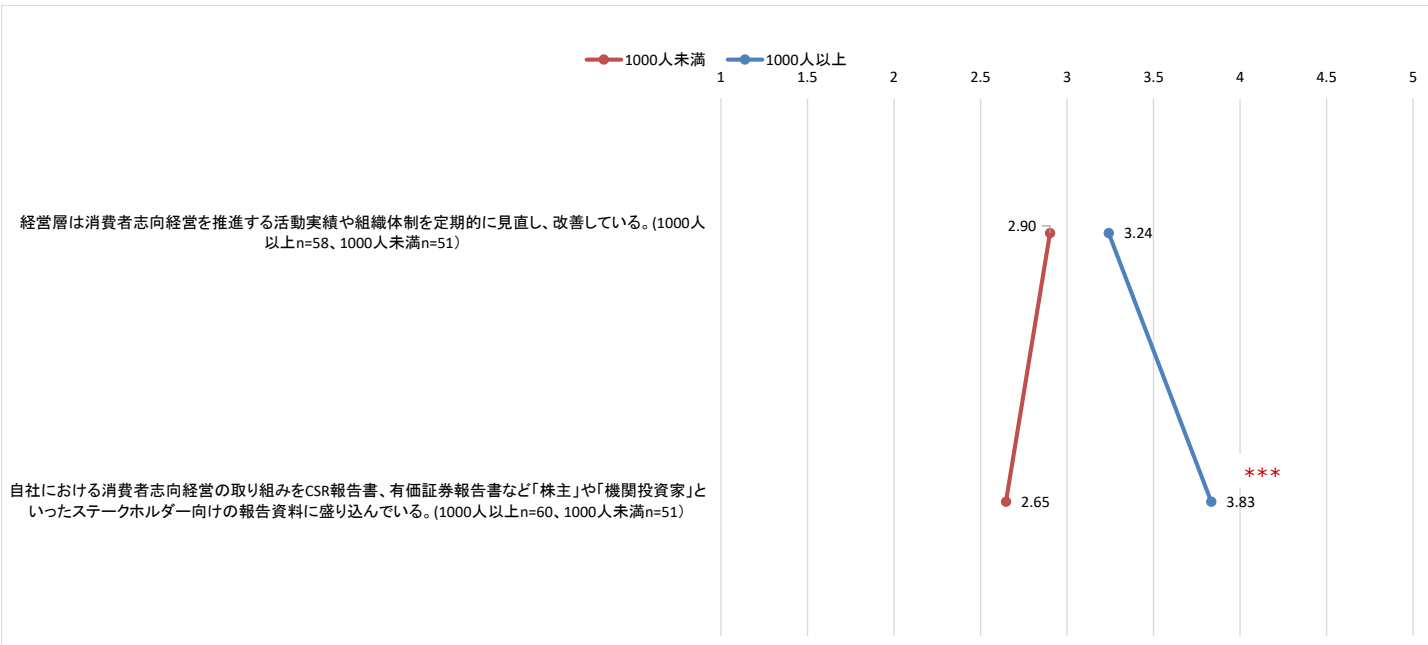
回答の選択肢は、「5：当てはまる」～「1：当てはまらない」の5件法で、回答の中心は3.0になる。平均値に関しては、全ての回答値を合算の上、平均している。平均値は、3.0を上回れば、当該設問に対して肯定的回答になる。また、平均の差の比較を行い、統計的に有意な差が得られたものについて、\*\*\* (0.1%有意水準)、\*\* (1%有意水準)、\* (5%有意水準) の印を付した。例えば、5%の有意水準の場合、当該設問で差がないとなる確率が5%を下回る水準である (=95%以上の確率で差がある) ことを意味する。

# 調査結果 1. (消費者志向経営への取り組み)

## ■ 活動結果の社内外からの評価と見直し

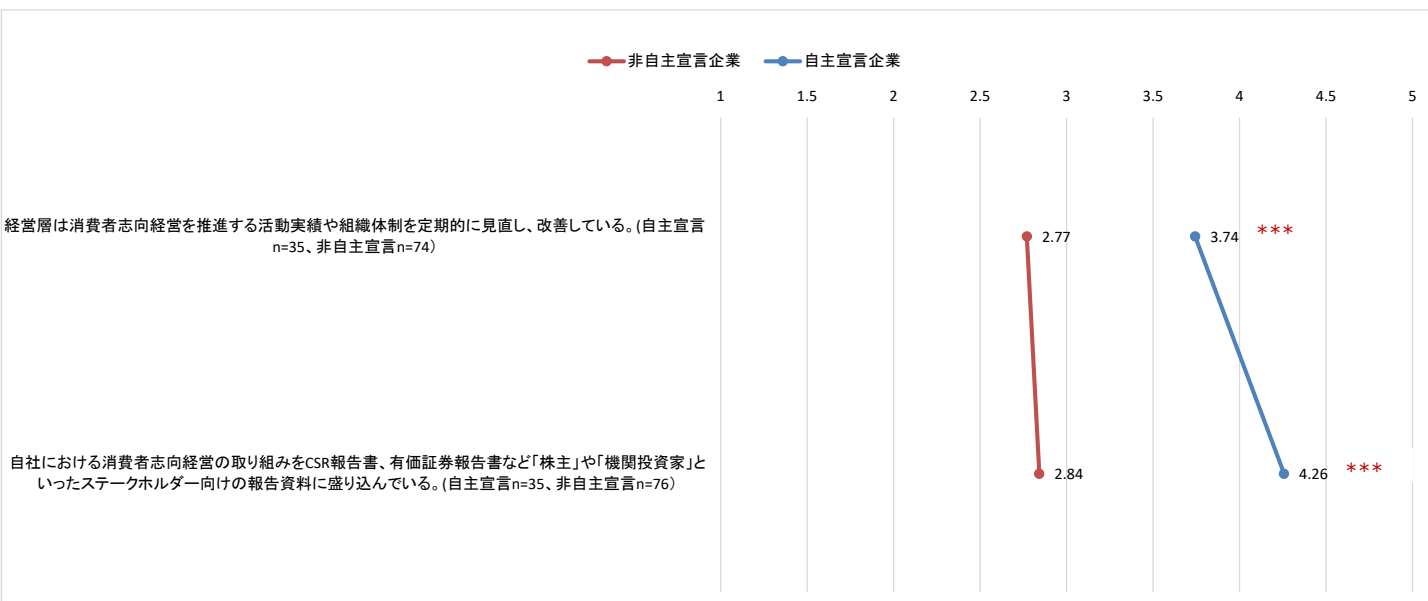
### 従業員規模別

組織体制の定期的な見直しは企業規模による差異は少ない。



### 自主宣言別

全般的に、自主宣言企業の方が非自主宣言企業よりも平均値が高い。



回答の選択肢は、「5：当てはまる」～「1：当てはまらない」の5件法で、回答の中心は3.0になる。平均値に関しては、全ての回答値を合算の上、平均している。平均値は、3.0を上回れば、当該設問に対して肯定的回答になる。また、平均の差の比較を行い、統計的に有意な差が得られたものについて、\*\*\*（0.1%有意水準）、\*\*（1%有意水準）、\*（5%有意水準）の印を付した。例えば、5%の有意水準の場合、当該設問で差がないとなる確率が5%を下回る水準である（=95%以上の確率で差がある）ことを意味する。

# 調査結果 1. (消費者志向経営への取り組み)

## ■ 消費者志向経営ステップシート大項目全体での集計

リスクマネジメントやコーポレートガバナンスに関する取り組み状況は非常に高いものの、経営層のリーダーシップに基づく積極的な活動と評価にまでは至っていない。

消費者志向経営ステップシートの大項目を構成する各設問（例：経営トップのコミットメントの場合は4設問）の合成変数を、統計的手法（主成分分析）に基づいて作成した。当該指標に基づいて、大項目間の比較を行った。

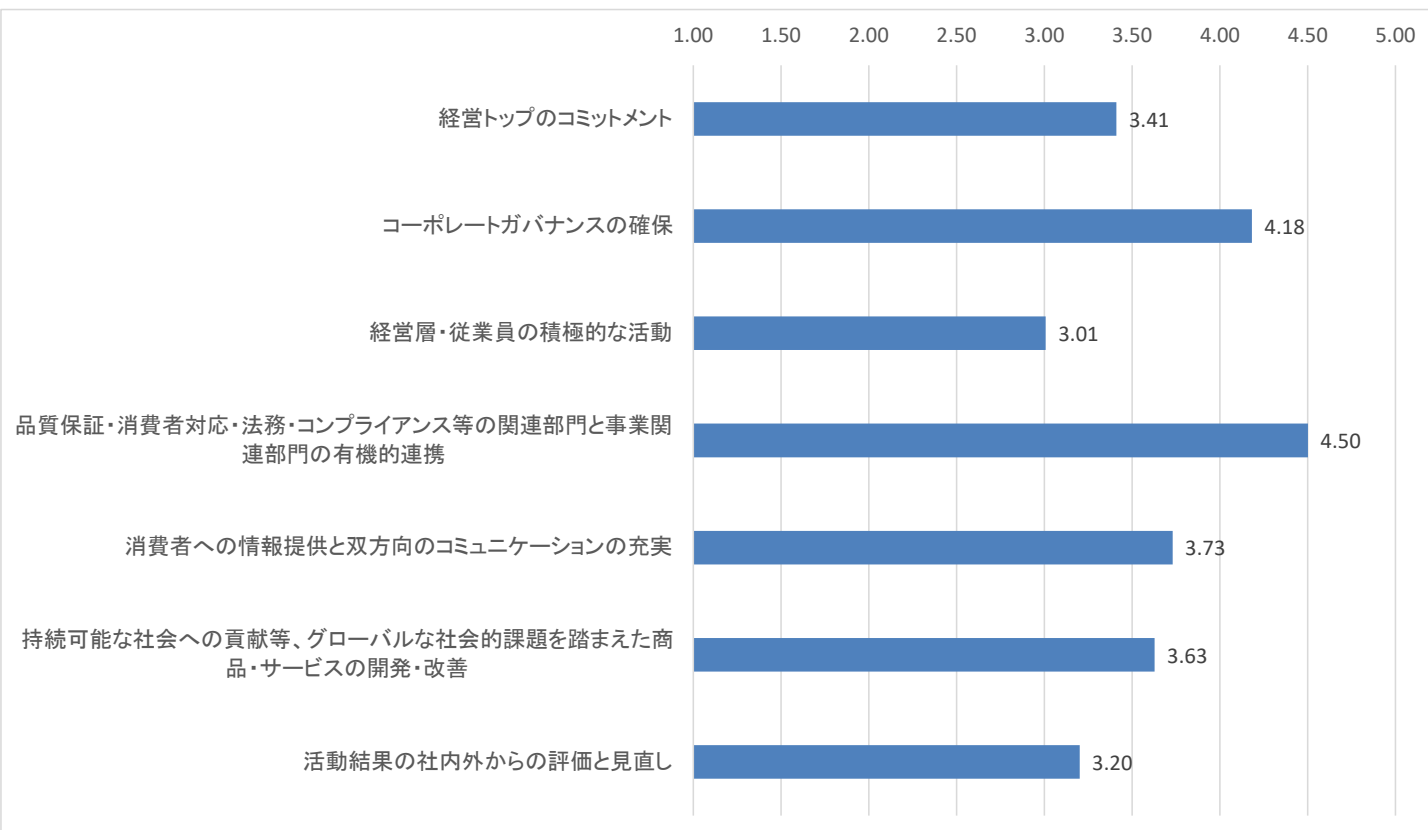
## 分析結果

### 全体

リスクマネジメントに基づく部門間連携や法令遵守をもとにしたコーポレートガバナンスの確保については、平均値が4.0を大きく上回っており、ほとんどの企業で「当てはまる」と回答しているなど、しっかりとした取り組みが行われている。また、消費者等との双方向のコミュニケーションや社会課題に対応した商品・サービスの開発・改善も、平均値が3.5を超えていることからある程度の活動や取り組みが行われているといえる。

これに対して、経営トップのコミットメントや活動の評価と見直しは、回答が二極化している。さらには経営層・従業員の積極的な活動については、資格保有者の活用や消費者志向経営に関する活動の人事評価の組み込みなどについて、平均値が2点台であることから、当該項目の全体平均値を押し下げ、実効性を担保する活動に至っていない。このように、消費者志向経営に関する経営上の位置づけと実効性について課題がある。

<平均値の比較>



回答の選択肢は、「5：当てはまる」～「1：当てはまらない」の5件法で、回答の中心は3.0になる。平均値に関しては、全ての回答値を合算の上、平均している。平均値は、3.0を上回れば、当該設問に対して肯定的回答になる。



# 調査結果 1. (消費者志向経営への取り組み)

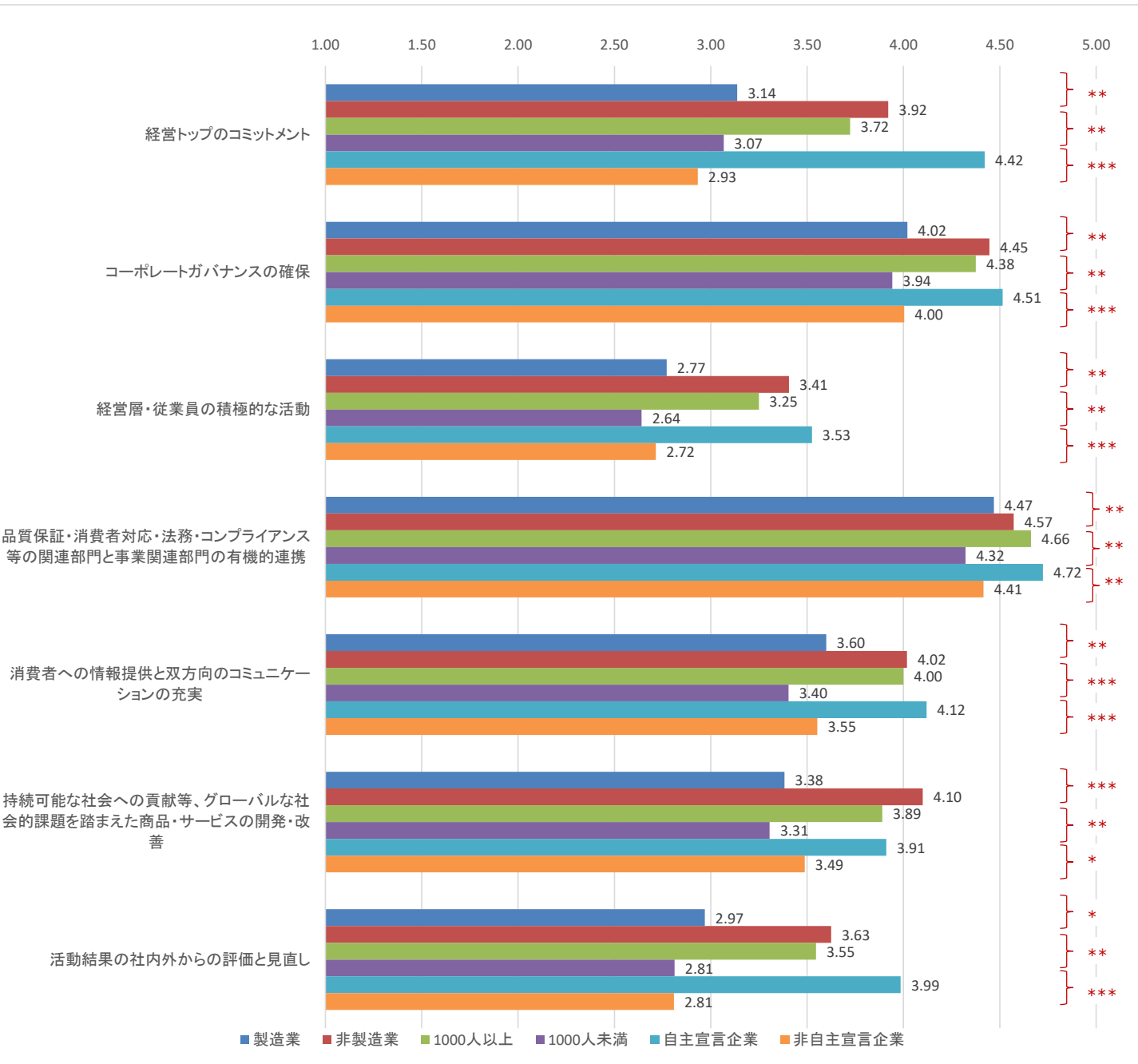
## ■ 消費者志向経営ステップシート大項目全体での集計

業種別

従業員規模別

自主宣言別

消費者志向経営ステップシートの大項目の合成変数別の平均値を比べると、業種別では、製造業よりも非製造業が、従業員規模別では、1000人未満規模よりも1000人以上規模が、自主宣言別では、非自主宣言企業よりも自主宣言企業の方が、平均値が有意に高い。



回答の選択肢は、「5：当てはまる」～「1：当てはまらない」の5件法で、回答の中心は3.0になる。平均値に関しては、全ての回答値を合算の上、平均している。平均値は、3.0を上回れば、当該設問に対して肯定的な回答になる。また、平均の差の比較を行い、統計的に有意な差が得られたものについて、\*\*\* (0.1%有意水準)、\*\* (1%有意水準)、\* (5%有意水準) の印を付した。例えば、5%の有意水準の場合、当該設問で差がないとなる確率が5%を下回る水準である (=95%以上の確率で差がある) ことを意味する。上記グラフは、それぞれ、上から、業種別、従業員規模別、自主宣言別で平均値の差の検定を行っている。

# 調査結果 1. (消費者志向経営への取り組み)

## ■ 消費者志向経営ステップシート大項目全体での集計

### 全体 (相関分析)

ここでは、消費者志向経営ステップシートの7つの大項目の相関を分析した。相関分析とは、2つの変数間の強さと方向性を測定する手法である。相関係数は、-1から1までの値を取り、正の相関を表す場合は、0から1までの値を取り、負の相関を表す場合は、-1から0までの値を取る。相関係数が1に近づくほど、2つの変数の間の相関が強く、0に近づくほど、2つの変数の間の相関が弱くなる。相関係数が絶対値で0.4以上の場合には中程度の相関、0.7以上の場合には強い相関といえる。

消費者志向経営ステップシートの7つの大項目間における相関を分析したところ、強い相関があるといえる相関係数0.7以上の項目は、経営トップのコミットメントが3項目、コーポレートガバナンスの確保が4項目、経営層・従業員の積極的な活動が4項目、活動結果と社内外からの評価と見直しが3項目あった。

特に、全体として平均値が低かった経営トップのコミットメント、経営層・従業員の積極的な活動、活動結果の社内外からの評価と見直しが相互に高い相関を示したことから、企業がこれらの項目に一体的に取り組むことによって、消費者志向経営に関する活動が実効性のあるものになることを示唆したといえる。

また、コーポレートガバナンスの確保は、多くの企業で取り組みが進んでいるとともに、上記の3項目や持続可能な商品・サービスの開発・改善との相関も高いことから、コーポレートガバナンスの観点から消費者志向経営を進めていくことの有用性も見いだせる。

	経営トップのコミットメント	コーポレートガバナンスの確保	経営層・従業員の積極的な活動	品質保証・消費者対応・法務・コンプライアンス等の関連部門と事業関連部門の有機的連携	消費者への情報提供と双方向のコミュニケーションの充実	持続可能な社会への貢献等、グローバルな社会的課題を踏まえた商品・サービスの開発・改善	活動結果の社内外からの評価と見直し
経営トップのコミットメント	---						
コーポレートガバナンスの確保	.724**	---					
経営層・従業員の積極的な活動	.784**	.738**	---				
品質保証・消費者対応・法務・コンプライアンス等の関連部門と事業関連部門の有機的連携	.464**	.532**	.419**	---			
消費者への情報提供と双方向のコミュニケーションの充実	.518**	.623**	.628**	.540**	---		
持続可能な社会への貢献等、グローバルな社会的課題を踏まえた商品・サービスの開発・改善	.587**	.703**	.701**	.562**	.671**	---	
活動結果の社内外からの評価と見直し	.713**	.712**	.753**	.357**	.576**	.667**	---

上記の各項目の相関係数は全て\*\* (1%有意水準) であった。

# 調査結果2.(消費者志向経営推進の上で、重要と考える従業員の能力)

## 設問

貴社において消費者志向経営を推進する上で、重要と考える従業員の能力・スキルについてお答えください。

	非常に重視する	重視する	やや重視する	どちらともいえない	あまり重視しない	重視しない	全く重視しない	分からない	当該設問の回答を差し控える
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

※各設問の分析については、「分からない」と「当該設問の回答を差し控える」と回答した分を除いて行った。

# 調査結果2.(消費者志向経営推進の上で、重要と考える従業員の能力)

課題解決スキルとヒューマンスキルが非常に重視されている。

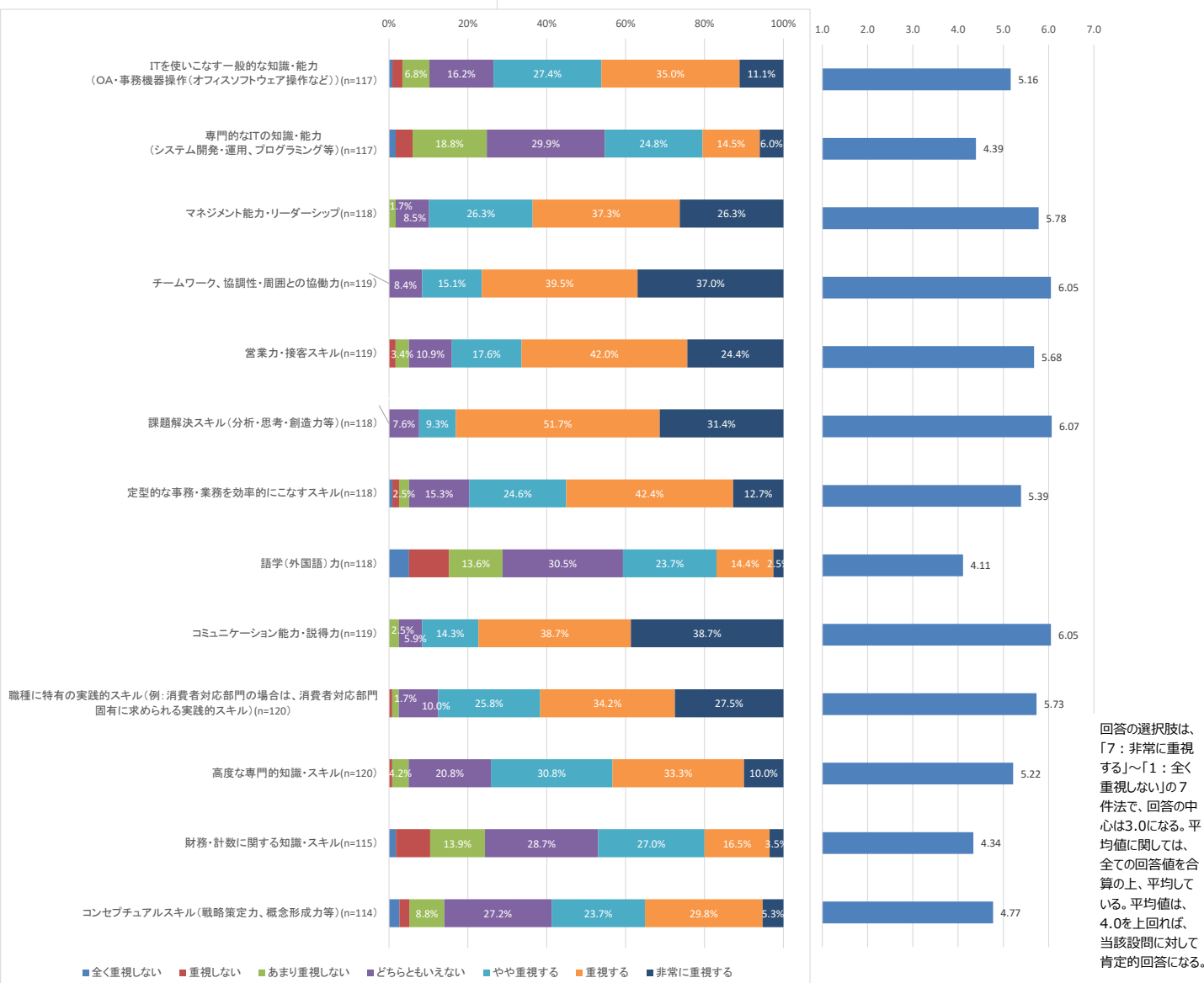
## 分析結果

### 全体

課題解決スキルとチームワーク・協調性やコミュニケーション能力などのヒューマンスキルが、7点満点中6点を超える平均値となり、非常に重視されている。これに対して、IT関連の知識・スキルやコンセプチュアルスキルなどの高度な能力・スキルに関しては、消費者志向経営を推進する上で、相対的には重視されていない状況であった。

<回答割合の比較>

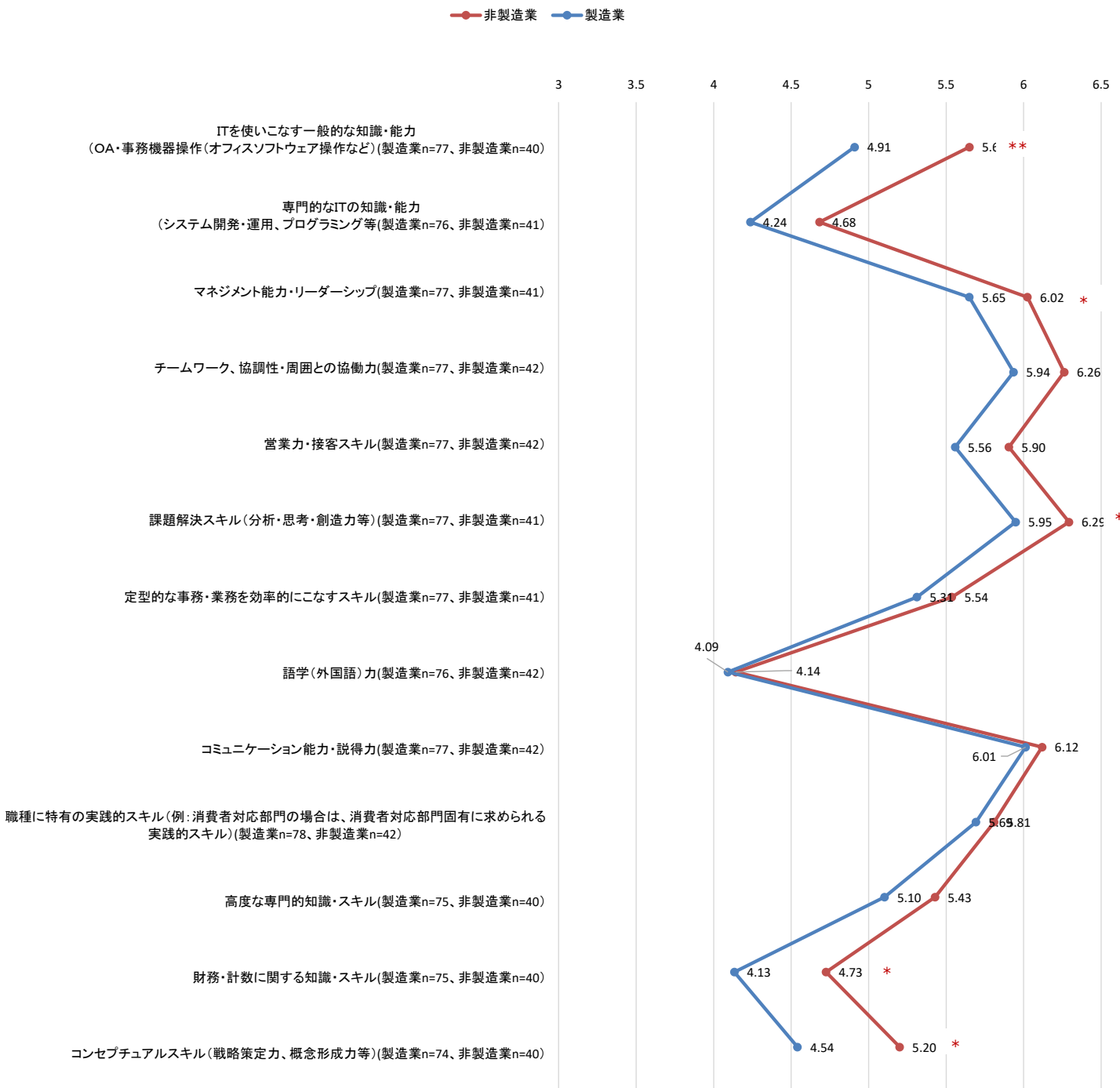
<平均値の比較>



# 調査結果2.(消費者志向経営推進の上で、重要と考える従業員の能力)

## 業種別

ITを使いこなす力などを除いて、業種別の平均値の差は小さい。

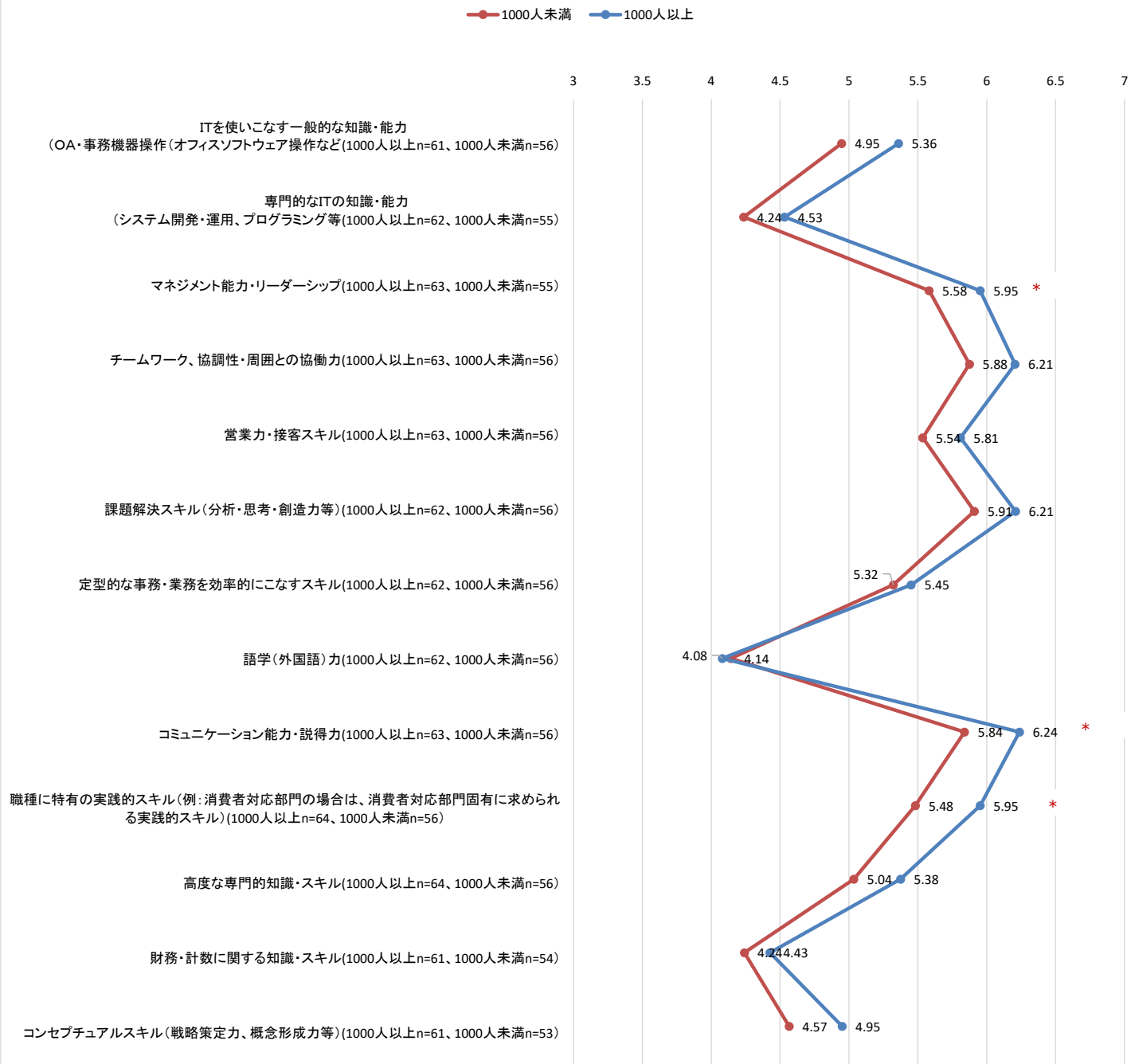


回答の選択肢は、「7：非常に重視する」～「1：全く重視しない」の7件法で、回答の中心は3.0になる。平均値に関しては、全ての回答値を合算の上、平均している。平均値は、4.0を上回れば、当該設問に対して肯定的回答になる。また、平均の差の比較を行い、統計的に有意な差が得られたものについて、\*\*\* (0.1%有意水準)、\*\* (1%有意水準)、\* (5%有意水準)の印を付した。例えば、5%の有意水準の場合、当該設問で差がないとなる確率が5%を下回る水準である (=95%以上の確率で差がある) ことを意味する。

# 調査結果2.(消費者志向経営推進の上で、重要と考える従業員の能力)

## 従業員規模別

全体的に、従業員規模による平均値の差は小さい。

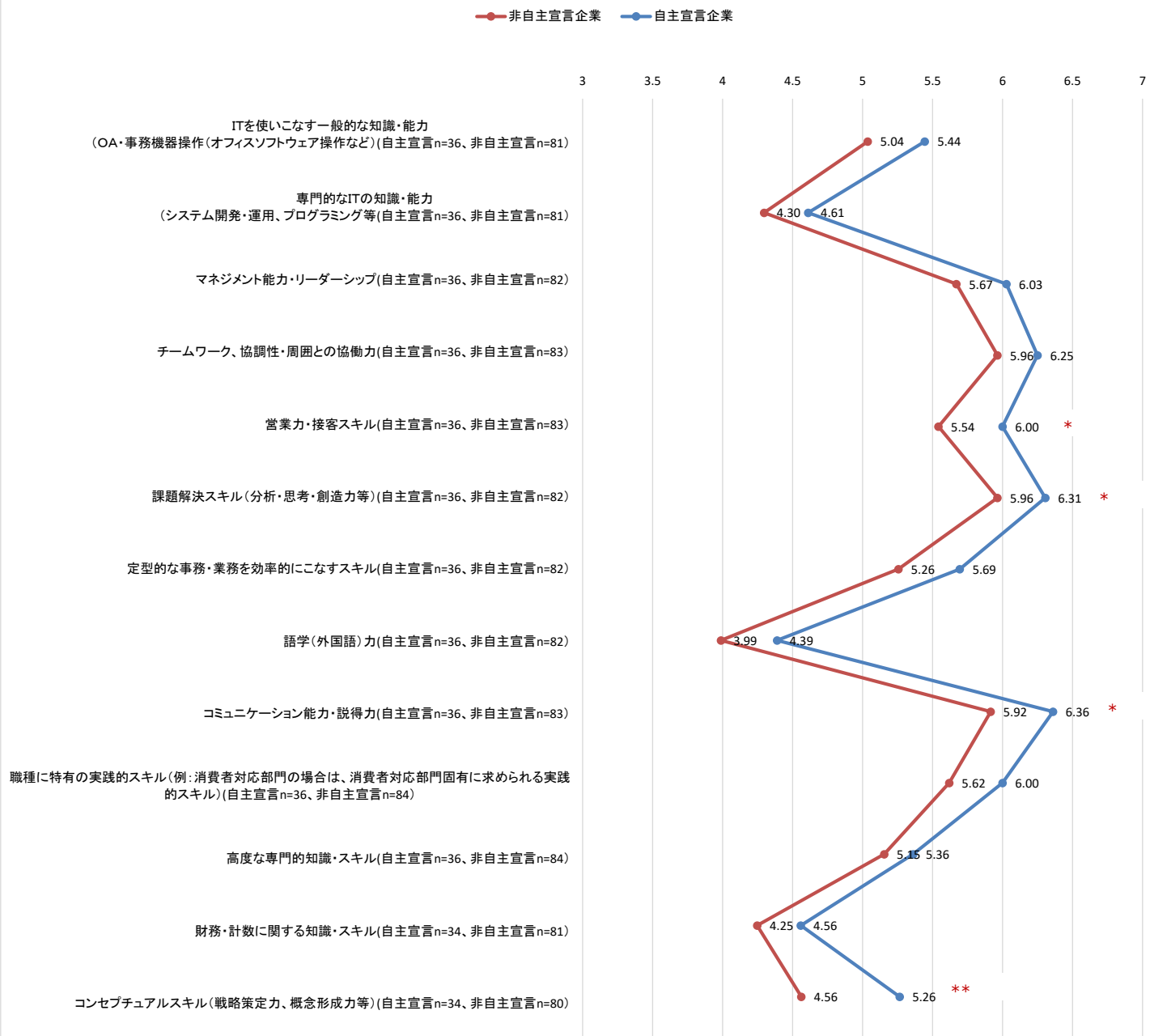


回答の選択肢は、「7：非常に重視する」～「1：全く重視しない」の7件法で、回答の中心は3.0になる。平均値に関しては、全ての回答値を合算の上、平均している。平均値は、4.0を上回れば、当該設問に対して肯定的回答になる。また、平均の差の比較を行い、統計的に有意な差が得られたものについて、\*\*\* (0.1%有意水準)、\*\* (1%有意水準)、\* (5%有意水準)の印を付した。例えば、5%の有意水準の場合、当該設問で差がないとなる確率が5%を下回る水準である (=95%以上の確率で差がある)ことを意味する。

# 調査結果2.(消費者志向経営推進の上で、重要と考える従業員の能力)

## 自主宣言別

コンセプチュアルスキルなどを除いて、自主宣言別による平均値の差は小さい。



回答の選択肢は、「7：非常に重視する」～「1：全く重視しない」の7件法で、回答の中心は3.0になる。平均値に関しては、全ての回答値を合算の上、平均している。平均値は、4.0を上回れば、当該設問に対して肯定的回答になる。また、平均の差の比較を行い、統計的に有意な差が得られたものについて、\*\*\* (0.1%有意水準)、\*\* (1%有意水準)、\* (5%有意水準)の印を付した。例えば、5%の有意水準の場合、当該設問で差がないとなる確率が5%を下回る水準である (=95%以上の確率で差がある)ことを意味する。

# 調査結果2.(消費者志向経営推進の上で、重要と考える従業員の能力)

## 【消費者志向経営ステップシート大項目と消費者志向経営推進の上で重要と考える従業員の能力の各項目との相関】

### 全体（相関分析）

ここでは、消費者志向経営ステップシートの7つの大項目の相関を分析した。相関分析とは、2つの変数間の強さと方向性を測定する手法である。相関係数は、-1から1までの値を取り、正の相関を表す場合は、0から1までの値を取り、負の相関を表す場合は、-1から0までの値を取る。相関係数が1に近づくほど、2つの変数の間の相関が強く、0に近づくほど、2つの変数の間の相関が弱くなる。相関係数が絶対値で0.4以上の場合には中程度の相関、0.7以上の場合には強い相関といえる。

消費者志向経営ステップシート大項目と消費者志向経営推進の上で重要と考える従業員の能力については、相関係数0.7以上の高い相関を示すものはなかった。中程度の相関を示す相関係数0.4以上の項目で見ると、IT関連の知識・能力と経営層・従業員の積極的な活動が該当した。また、マネジメント能力・リーダーシップは、コーポレートガバナンスの確保、社会課題に対応した商品・サービスの開発改善、活動結果の評価と見直しと相関していた。

IT関連の知識・能力の育成を通じて、消費者志向経営を推進する上での従業員の能力開発や専門人材の活用がより促進することが考えられる。また、マネジメントやリーダーシップは、コーポレートガバナンスの推進や商品・サービスの開発・改善などの消費者志向経営に関する基本的な活動と関連するとともに、活動結果の評価と見直しなど、消費者志向経営を推進する上でのPDCAを着実に回すこととも関連しているといえる。

	経営トップ のコミット メント	コーポレー トガバナン スの確保	経営層・従 業員の積極 的な活動	品質保証・ 消費者対 応・法務・ コンプライ アンス等の 関連部門と 事業関連部 門の有機的 連携	消費者への 情報提供と 双方向のコ ミュニケー ションの充 実	持続可能な 社会への貢 献等、グ ローバルな 社会的課題 を踏まえた 商品・サー ビスの開 発・改善	活動結果の 社内外から の評価と見 直し
ITを使いこなす一般的な知識・能力（OA・事務機器操作（オフィスソフトウェア操作など））	.415**	.342**	.427**	.289**	.389**	.301**	.281**
専門的なITの知識・能力（システム開発・運用、プログラミング等）	.279**	.347**	.442**	.337**	.341**	.337**	.346**
マネジメント能力・リーダーシップ	.324**	.435**	.388**	.323**	.392**	.414**	.401**
チームワーク、協調性・周囲との協働力	.272**	.354**	.400**	.292**	.330**	.434**	.312**
営業力・接客スキル	.250*	.340**	.295**	.324**	.384**	.267**	.261**
課題解決スキル（分析・思考・創造力等）	.360**	.296**	.360**	.301**	.358**	.384**	.381**
定型的な事務・業務を効率的にこなすスキル	.205*	.221*	.269*	-	.258**	.201*	-
語学（外国語）力	.200*	-	-	-	-	.218*	-
コミュニケーション能力・説得力	.250*	.270**	.365**	.379**	.423**	.397**	.253*
職種に特有の実践的スキル（例：消費者対応部門の場合は、消費者対応部門固有に求められる実践的スキル）	.213*	.280**	.262*	.250**	.282**	.330**	-
高度な専門的知識・スキル	.236*	.329**	.251*	.287**	.333**	.375**	.254*
財務・計数に関する知識・スキル	.259**	.209*	.223*	.211*	.267**	.277**	.293**
コンセプチュアルスキル（戦略策定力、概念形成力等）	.352**	.236*	-	-	-	.288**	.334**

相関係数について、\*\*（1%有意水準）、\*（5%有意水準）の印を付した。相関係数が有意でなかった項目については、相関係数の記載を省略した。



# 調査結果3.(1年前と比べた各指標の改善度合い)

## 設問

貴社の1年前（事業年度）と比べて以下に該当する項目の増減についてお伺いします。各問ごとにもっとも該当する選択肢を一つお選びください。

例：年度決算の場合は、2020年度（2020年4～2021年3月）と2021年度（2021年4～2022年3月）、年決算の場合は、例えば、2020年（1月～12月）と2021年（1月～12月）との比較）でお答えください。

	増加した	横ばい	減少した	分からない	当該設問の回答を差し控える
1 売上高	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 経常利益	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 お客様からの問い合わせ件数（メール、電話などすべて含めて）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 お客様からの苦情件数（総数）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 お客様からの苦情で二次対応以降を行った件数	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 お客様が自社の商品・サービスをお勧めする人の数（例：Net Promoter Score（ネットプロモータースコア））	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 消費者対応関係の資格保有者数（例：消費生活アドバイザー、消費生活相談員、消費生活コンサルタント、サービス接客検定、もしもし検定など）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 消費者志向経営推進に関連する教育訓練費	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 自社サイト（HP）の閲覧数	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 お客様の声を受けた商品やサービスの改善件数	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

※各設問の分析については、「分からない」と「当該設問の回答を差し控える」と回答した分を除いて行った。

# 調査結果3.(1年前と比べた各指標の改善度合い)

改善に一定の効果が出ているものの、教育投資をする機運にない。

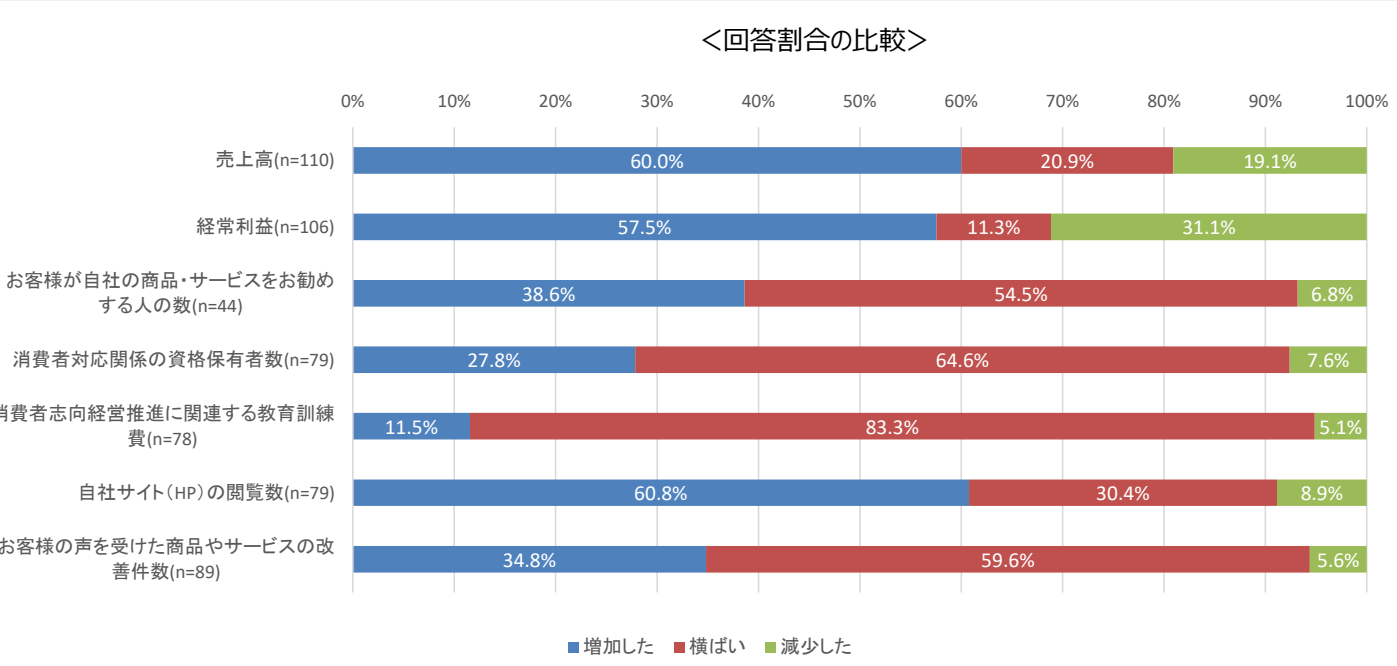
## 分析結果

**全体**

財務指標に関して・・・売上高については、新型コロナウイルス禍から1年経った直近年度の方が前年度よりも改善した企業が多い。経常利益も同様の傾向だが、減少したと回答した割合も高く、二極化している。

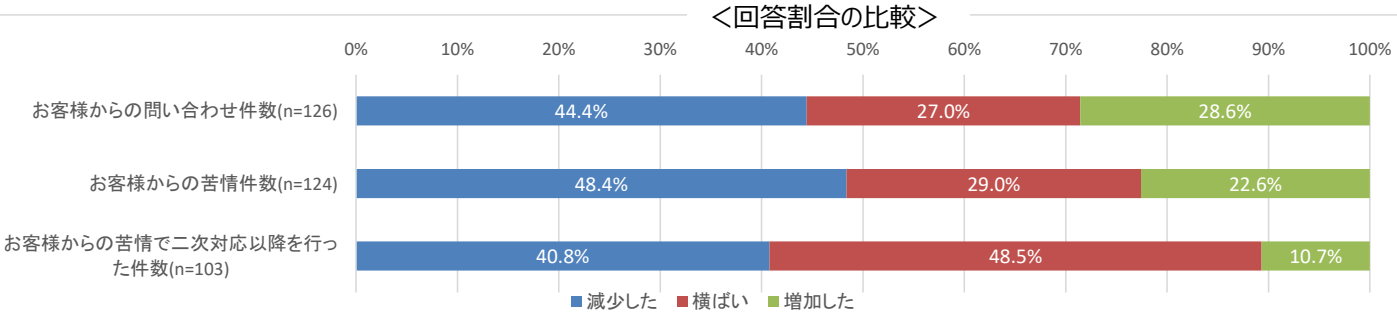
※増加の方が肯定的な意味となる指標

自社サイトの閲覧数についても前年度よりも改善した企業が多く、自社商品をお勧めするお客様の数が増加している企業割合が高いことから、インターネットやSNSを通じたマーケティング活動の成果がでている。また、顧客の声を受けた商品・サービスの改善件数も増加した企業の割合が大きいことから、消費者志向経営の実践がなされているといえる。これに対して、消費者志向経営に関する教育訓練は横ばいの割合が圧倒的に高く、消費者志向経営をきっかけとした人材育成にまで展開されていないことが示された。



※減少することが必ずしも肯定的な意味とならない可能性のあるもの

お客様対応に関する各種指標については、問い合わせ件数、苦情件数、二次対応件数とも減少した企業の割合の方が高かった。但し、FAQの充実やコロナ禍の影響による受電件数の減少により問い合わせ件数が減ったこともある。



# 調査結果3.(1年前と比べた各指標の改善度合い)

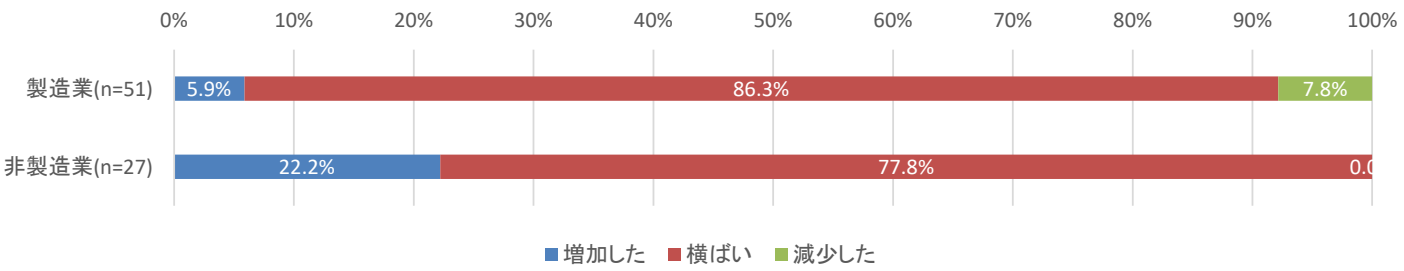
## 業種別

ここでは、属性（業種別、従業員規模別、自主宣言別）と1年前と比べた各指標の改善度合いについてクロス集計を行った。1年前と比べた各指標を属性ごとに分析した際に、その属性に分けて分析することが意味がある（属性ごとに差がある（統計的検定で有意））設問のみを抜粋した。ここでは、業種での差があることを意味する。

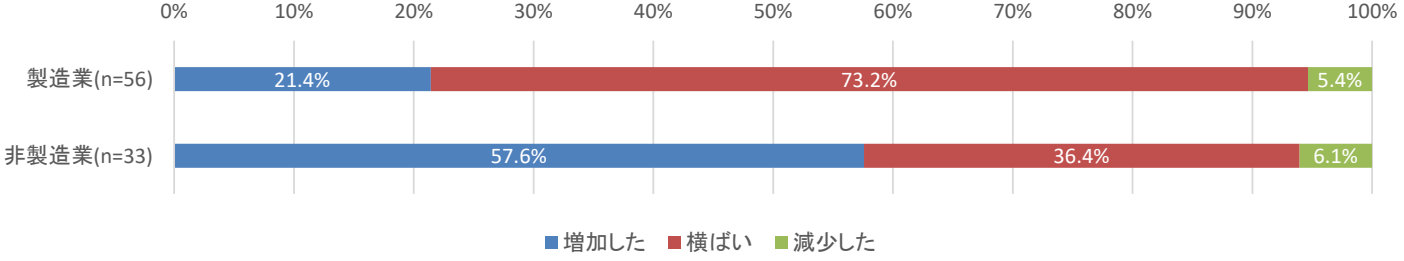
消費者志向経営に関する教育訓練費や商品サービスの改善件数は、非製造業の方が増加した企業の割合が高い。これに対して、お客様からの苦情件数は、製造業の方が減少し、非製造業は増加した企業の割合が高い。

※増加の方が肯定的な意味となる指標

2020年度と比較した2021年度の消費者志向経営に関する教育訓練費

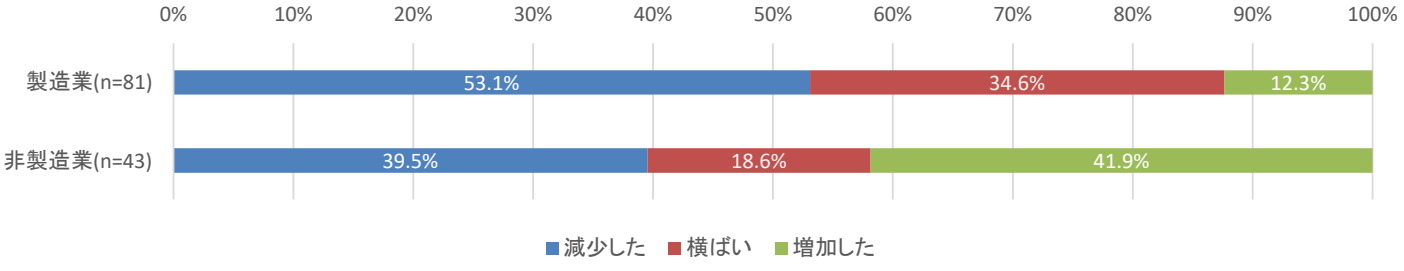


2020年度と比較した2021年度の商品・サービスの改善件数



※減少することが必ずしも肯定的な意味とならない可能性のあるもの

2020年度と比較した2021年度のお客様からの苦情件数



# 調査結果3.(1年前と比べた各指標の改善度合い)

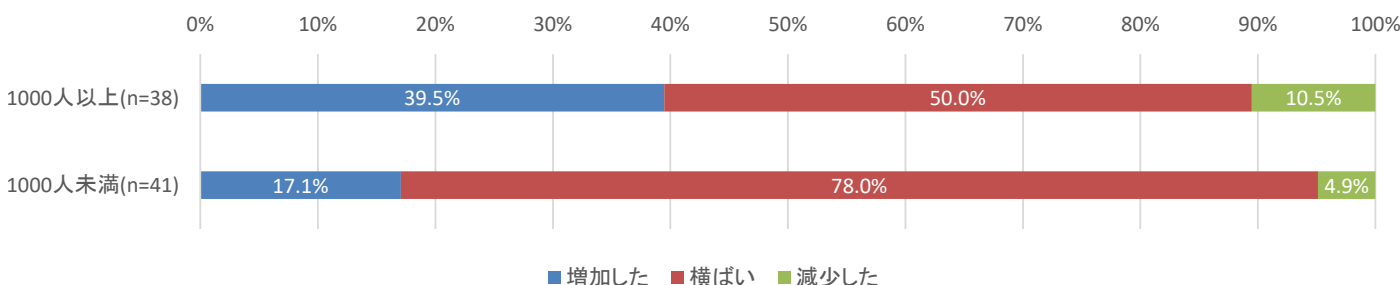
## 従業員規模別

ここでは、属性（業種別、従業員規模別、自主宣言別）と1年前と比べた各指標の改善度合いについてクロス集計を行った。1年前と比べた各指標を属性ごとに分析した際に、その属性に分けて分析することが意味がある（属性ごとに差がある（統計的検定で有意））設問のみを抜粋した。ここでは、従業員規模での差があることを意味する。

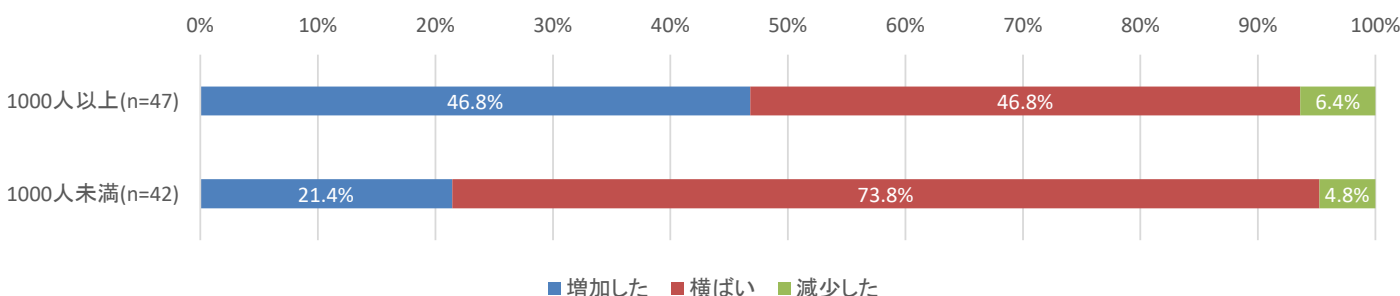
消費者対応の資格保有者数と商品サービスの改善件数は、1000人以上規模の方が増加したと回答した企業の割合が高い。

※増加の方が肯定的な意味となる指標

### 2020年度と比較した2021年度の消費者対応の資格保有者数



### 2020年度と比較した2021年度の商品・サービスの改善件数



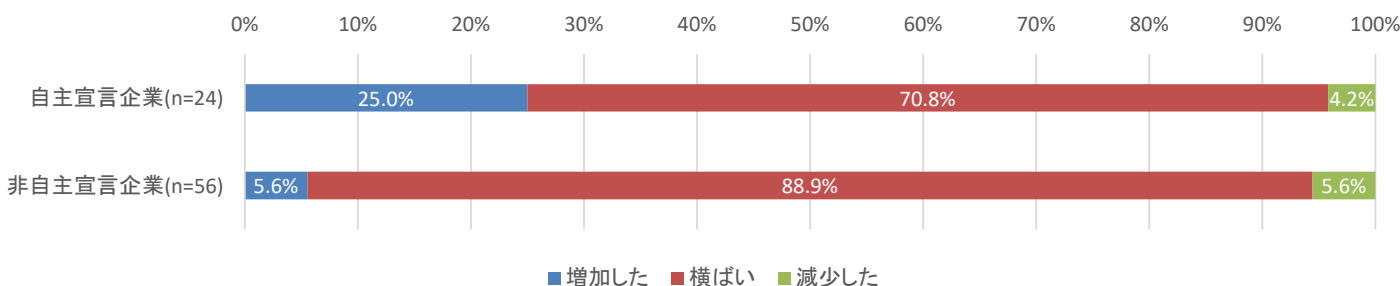
## 自主宣言別

上記同様に、ここでは、自主宣言別の差があることを意味する。

消費者志向経営に関する教育訓練費は、自主宣言企業の方が増加したと回答した企業の割合が高い。

※増加の方が肯定的な意味となる指標

### 2020年度と比較した2021年度の消費者志向経営に関する教育訓練費



# まとめ（調査結果から）

## 消費者志向経営の実現に向けた現状と課題

本調査は、①ACAP会員企業の消費者志向経営に関する取り組み状況とその効果について定量的に明らかにすることおよび②上記①を通じて、ACAP会員企業における消費者志向経営が自社の経営にどのように役立っているのかを明確にすることを目的として実施した。

新型コロナウイルス禍の混乱のさなかにあった2020年度に比べて、2021年度の売上高、経常利益ともに増加傾向に転じた企業も多くなった。そのような中、お客様の声を受けた商品・サービスの改善件数が増えるなど、各企業の消費者志向経営推進の効果が表れている活動もあった。

本調査では、調査のメインとなる設問として、「消費者志向経営に関する取り組み状況」について尋ねた。その結果、取り組みが進んでいる点と課題の2つの観点が見えた。

■**取り組みが進んでいる点として、第1に、「コーポレートガバナンスの確保」（法令遵守等のコンプライアンスや関連施策）や「品質保証・消費者対応・法務・コンプライアンス等の関連部門と事業関連部門の有機的な連携」（リスクマネジメントに関するしくみづくりと対応）**については、ほとんどの企業で高い水準で行われていた。法令遵守やリコール対応などコンプライアンスやリスクマネジメント上基本的かつ重要な事項は、業種・企業規模などの属性を問わずしっかりと行われていた。

**第2に、「持続可能な社会への貢献等、グローバルな社会課題を踏まえた商品・サービスの開発・改善」や「消費者への情報提供と双方向コミュニケーションの充実」**についても、各企業は比較的高い水準で取り組んでいた。すなわち、市場ニーズや持続可能性（サステナビリティ）を意識した商品・サービスの提供がしっかり行われ、それらを分かりやすく消費者に情報提供していることから、各企業の事業部門を中心に、現場の第一線で消費者を意識した活動が展開されているものと推察される。

■**課題として、第1に、「経営トップのコミットメント」**については、企業によって取り組み状況が二極化し、消費者志向経営に関する経営トップの意識に開きがあった。消費者対応部門の方針や運営には7割近くの企業において経営層が関与しているものの、自社における消費者志向経営を明確に位置づけ、明文化・公表している割合は5割強に下がる。同様に、経営層が消費者志向経営推進に向けて直接的なリーダーシップを発揮している割合も5割強に留まる。但し、業種や規模による差があるとともに、消費者志向自主宣言企業については、経営層のコミットメントはそうでない企業と大きな差があった。消費者志向自主宣言は、経営層の参画の大きなきっかけとなるものといえる。

**第2に、「経営層・従業員の積極的活動（企業風土、経営層、従業員意識向上）」**については、経営層・従業員ともに消費者志向経営の重要性を認識するとともに、一定程度の研修機会やメンタル面のケアが従業員に対して行われていた。しかしながら、消費者関連の専門人材の活用が十分なされておらず、消費者志向経営に関する活動や専門人材の業務上の成果を人事評価に結び付けていない点に課題があった。

関連して、各企業が消費者志向経営において重視する能力について、お客様対応を行う上での課題解決スキルやチームワーク・協調性やコミュニケーション能力などのヒューマンスキルが重視されていた。これらは、これまで消費者対応部門で求められてきた能力であると思われる。これに対して、IT関連の知識・スキルや戦略策定力・概念形成力などのコンセプチュアルスキルは、相対的には重視されていなかった。このことから、消費者志向経営を推進する上で、時代環境を踏まえた新たな人材像や求める能力の提示には至っていない可能性が示唆された。

但し、業種や企業規模による差があることに加え、消費者志向自主宣言企業においては、全体として得点の低かった消費者関連の専門資格保有者の活用や消費者志向経営に関する活動の人事評価への展開など、消費者志向経営を実効性のあるものにするための施策について、相対的に積極的な取り組みが行われていた。

# まとめ（調査結果から）

第3に、消費者志向経営における「活動結果の社内外からの評価と見直し」に取り組んでいる企業は4～5割程度であった。活動結果の評価と見直しは、PDCA（Plan、Do、Check、Act）サイクルの「C」と「A」に該当する。このことから、消費者志向経営におけるPDCAサイクルが十分に回っていない可能性が示唆された。

以上の課題を踏まえると、消費者志向経営がまだ企業に十分に根づいておらず、消費者志向経営に関する経営上の位置づけと実効性について課題があるといえる。

## 消費者志向経営を推進するための方策（提言）

以上の結果を踏まえ、各企業が消費者志向経営を推進する上で有益となる方策を調査データを絡めて提示する。

**第1に、各企業の取り組みが進んでいる点を起点に、PDCAサイクルを回すことである。**例えば、「コーポレートガバナンスの確保」は、「経営トップのコミットメント」、「経営層・従業員の積極的活動（企業風土、経営層、従業員意識向上）」、「活動結果の社内外からの評価と見直し」いずれに対しても高い相関を示していた。このことを踏まえ、コーポレートガバナンスの確保を起点としつつ、その活動を法令遵守など狭い範疇に留めず、そこから、経営上の重要課題として消費者志向経営を位置づけ、PDCAサイクルが回るように仕掛けていくことが重要である。つまり、コンプライアンスやリスクマネジメントは、企業にとって守りの意味での最重要の経営課題であるため、守りの施策から広い意味で消費者志向経営に繋げていく活動を、経営トップが主導し、ないしは経営トップを巻き込んで進めていくことが有効である。本調査でも、経営会議等で消費者志向経営に関する自社の取り組みや社会の動向等の情報共有や協議の実施度合いに差があった。経営会議の中で、コンプライアンスやリスクマネジメントと絡めて消費者志向経営が取り上げられるような仕掛けと仕組みづくりが有効であると考ええる。

**第2に、消費者志向経営を推進する上では、経営トップのコミットメントが欠かせない。**本調査からも、「経営トップのコミットメント」は、「コーポレートガバナンスの確保」に加えて、「経営層・従業員の積極的活動（企業風土、経営層、従業員意識向上）」や「活動結果の社内外からの評価と見直し」との相関が高かった。このことを考えると、経営トップのコミットメントが高まると、消費者志向経営のPDCAサイクルが回ることでデータで示されている。経営トップが消費者志向経営に参画し、関心をもってもらうためのヒントとして、まずは消費者志向自主宣言や各種活動表彰などの場を活用しながら、自社の消費者志向経営に関する取り組みを明文化して公表することは有効な方策であると考ええる。また、経営トップによる主導のもと、苦情対応に関する唯一の国際規格ISO10002に準拠したマネジメントシステムJISQ10002を導入し自己適合宣言をすることにより、苦情対応を起点としたPDCAサイクルを回す方法も有効であると考ええる。

**第3に、人的資本経営推進の視点で消費者対応部門の従業員を育成し、活動を評価することが必要である。**今回の調査結果からは、消費者関連の専門人材の育成・活用や評価に取り組んでいる企業が少ない結果であった。この結果は何を意味するのだろうか。

既述の通り、各企業では、現場の第一線で消費者を意識した活動が展開され、市場ニーズに合った商品やサービスを適切に提供している。しかしながら今回の調査結果からは、その最前線にいる消費者対応部門の位置づけが不明確であるとともに活動が十分に評価されておらず、人材育成も後手に回っている可能性が示唆された。消費者志向経営を推進するには消費者対応部門に所属する人材のエンゲージメントを高めることは非常に重要である。そのためにも、経営層は、消費者対応部門における業務の難しさや特殊性を理解した上で、自社全体や消費者志向経営推進において求める人材像と能力を再整理して、人材育成を進めていくことが必要である。その上で、消費者関連の専門人材を活用し、消費者志向経営に関する活動も人事上の評価制度のしくみに組み込んで、そうした人材を適切に評価・処遇していくことも、中期的な観点で消費者志向経営を推進していく上で不可欠な施策となる。

# まとめ（調査結果から）

昨今、我が国の産業界では、「人的資本経営」という考えが注目されている。人的資本経営は、「人材を『資本』として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方」のことを意味する（経済産業省HP\*より）。この動きに合わせて、2021年6月から、日本政府が上場企業に対し、有価証券報告書に人的資本情報を含む非財務情報の記載を義務付ける方針を打ち出した。さらに、2022年6月に、日本政府が「経済財政運営と改革の基本方針2022」の中で「人への投資」を重点課題として明示した。

消費者志向経営を牽引する人材の育成は、人的資本経営を推進し、企業の非財務価値を高めていく上でも、企業における経営上の重要課題になっていくであろう。

以上、本調査が、各企業の消費者志向経営推進に向けた施策検討の一助となれば幸いである。

\* [https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki\\_shihon/index.html](https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html) を参照