

---

# 「CX の取り組みに関する 実態調査」

---

2025 年度



2025 年 12 月  
公益社団法人消費者関連専門家会議  
ACAP 研究所

## 目次

はじめに .....	1
調査概要 .....	2
調査結果 .....	7
Q4 貴社の業種を選択してください。 .....	7
Q5 貴社の従業員規数（常勤の従業員数）について、該当する番号を一つだけ選んでお答えください。 .....	8
Q6 貴社の本社所在地についてお答えください。 .....	9
Q7 貴社では消費者志向経営自主宣言を行っていますか。 .....	10
Q8 貴社では、事業経営を推進する上で、CX という言葉を用いていますか。 .....	11
Q9 貴社の CX の体制・推進状況についてお尋ねします。当てはまるものを全て選択してください。 .....	12
Q10 貴社における CX に関する具体的な取り組みについてご記入ください。 .....	14
Q11 貴社における消費者や顧客に対する取り組み状況についてお答えください。 .....	20
Q12 貴社における消費者や顧客に対する取り組みについての定性的な達成度合いについてお答えください。 .....	23
Q13 貴社における消費者や顧客に対する取り組みについての、1年前と比較した定量的な達成度合いについてお答えください。 .....	26
Q14 貴社における CX に関する取り組みにおいて、効果が表れている取り組みがあれば自由にお書きください。 .....	28
Q15 貴社における CX に関する取り組みにおいて、うまくいっていないことや課題があれば自由にお書きください。 .....	32
本調査のまとめ .....	36

## はじめに

日頃より ACAP の活動にご理解とご協力を賜り、心より御礼申し上げます。

本報告書は、2025 年度「CX（顧客体験）の取り組みに関する実態調査」です。本報告書をお届けするにあたり、本調査の目的と意義をあらためてお伝えするとともに、調査にご協力くださった会員企業・団体の皆さんに深く感謝申し上げます。

ACAP が考える CX は、「あらゆる接点での双方向のコミュニケーションにより、消費者と事業者が“感動”と“信頼”でつながる継続的な良き関係を構築し、心豊かな生活と持続可能な社会の実現に寄与すること」です。本調査は、この考え方へ沿って、会員企業における CX の進め方と現状、得られている成果、そして今後強化すべき点を把握することを目的として実施しました。調査では、CX の推進体制や日々の運用、顧客の声の扱い、到達度や成果、ならびに成功要因と課題に関するご認識をうかがいました。

本調査の結果は、会員企業をはじめ関係者の皆さんにとって、次のような場面でお役に立つと考えています。第一に、自社の CX の現状把握やベンチマークに活用いただけます。第二に、限られた経営資源の配分や KPI 設定を含む優先課題の特定と次年度以降の計画づくりに資する情報を提供します。第三に、部門間で共有できる定義や指標を提示することで、社内の合意形成と人材育成を後押しします。さらに、調査データや事例（自由記述）を通じて、「顧客の声を起点とした継続的な改善のサイクル」の強化に役立てていただけます。

ACAP は、今後も皆さんとともに、CX の取り組みを日々の業務に根づかせ、そこで生まれる改善を社会にとっての価値へつなげていけるよう、調査・研究と情報提供に努めてまいります。

2025 年 12 月  
公益社団法人 消費者関連専門家会議（ACAP）  
ACAP 研究所 担当理事 和田 鯉宇  
ACAP 研究所 所長 佐藤 雄一郎

## 調査概要

### 1. 調査目的

ACAP が考える CX（顧客体験価値）とは、「あらゆる接点での双方向のコミュニケーションにより、消費者と事業者が“感動”と“信頼”でつながる継続的な良き関係を構築し、心豊かな生活と持続可能な社会の実現に寄与する取り組み」である。本調査は、会員企業がその取り組みをどのように進め、どの点で成果が出ており、どこに課題があるのかを把握し、今後の方針性と具体的な打ち手を示すことを目的とする。

#### 【何を明らかにする調査か】

##### 1) 推進体制

CX を進めるための組織・体制・ガバナンスの土台が整っているかを尋ねる。具体的には、専任部門の有無と役割、部門横断の会議体と意思決定の手順、経営層への定例報告の仕組み、KPI の設計とモニタリング、定点調査の実施、教育・評価・予算の位置づけと配分などを確認する。

##### 2) 取り組み内容（実施状況）

CX を進めるための日常の運用を、何をどれだけ実行できているかという観点で把握する。たとえば、顧客の声（VOC）の収集・統合と社内共有の速さ、顧客接点の有無をまたぐ部門間のデータ活用、定例の改善会議とダッシュボード運用、カスタマージャーニーの見直し、コミュニティ運営、ペーパスや改善結果の対外発信、共通の応対方針や修理・サポート基準の徹底などを幅広く問う。

##### 3) 達成度・成熟度

上記の取り組みがどの程度できているかを自己評価で測る。施策実施の有無にとどめず、運用の深さ、継続性、社内への定着度まで含めて達成状況を捉える。

##### 4) 成果指標

各社の取り組みがもたらしている効果を確認する。顧客満足、苦情の減少、リスクの早期検知、従業員エンゲージメント、新規顧客の獲得、継続率（リテンション）、推奨意向（NPS）など、事業と顧客の双方に関わる指標を把握する。

##### 5) 自由記述

「うまくいっていること」と「直面している課題」を自由記述で収集する。数値の背景にある運用上の工夫やボトルネックを具体的に明らかにし、成功要因と阻害要因の共通項を抽出する。

## 【結果をどのように活用できるか】

調査結果を総合し、CXを推進するための「体制（基盤）→日々の実行→達成度→成果」という関係を可視化する。これにより、自社の現状を的確に把握できる。さらに、どの取り組みがどの成果に結びついているかを検討し、優先して実行すべき打ち手を特定できる。これらを通じて、各社がCXの推進力を高め、顧客と社会にとって望ましい価値の創出を一步前へ進めるなどを支援する。

## 調査の全体像

### 推進体制

組織・ガバナンス・KPI設計など、CX推進の土台となる基盤整備状況

### 取り組み内容

VOC収集、データ活用、改善会議など、日常的な実施状況と運用実態

### 達成度・成熟度

取り組みの深さ、継続性、社内定着度を含めた自己評価による成熟度測定

### 成果指標

顧客満足度、従業員エンゲージメント、リテナーショナリティなど、具体的な成果の測定

## 2. 調査期間

2025年8月21日～9月18日

## 3. 調査方法

対象となる会員企業各社の正会員にメールにて調査依頼を行い、各社の代表者1名に回答いただいた。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。

## 4. 調査対象

ACAP正会員企業 479社・団体

## 5. 回答企業数

有効回答数 237社・団体（回答率 49.5%）

※各設問の分析については、「分からない」と「当該設問的回答を差し控える」と回答した分を除いて行った。設問ごとに回答者数（n 数）を記載している。

## 6. 質問内容

本調査の設問は以下の 15 間で構成される。

設問	内容	回答形式	選択肢
Q1	会員番号	記入式	
Q2	貴社名	記入式	
Q3	回答者氏名	記入式	
Q4	業種	単一選択	食品／機械・衣料／化学・石油／電機／輸送機器／精密機器／その他製造業／流通・サービス／金融・保険／電力・ガス・電話・通信／運輸・旅行／情報産業／団体／その他
Q5	従業員規模	単一選択	1～299 人／300～999 人／1000～2999 人／3000～4999 人／5000～9999 人／10000 人以上
Q6	本社所在地	単一選択	47 都道府県+海外
Q7	消費者志向経営 自主宣言	単一選択	宣言+フォロー／宣言のみ／検討中／予定なし
Q8	CX 用語の使用	単一選択	用いている／用いていない
Q9	CX 体制・推進 状況	複数選択	1CX を中期経営計画・経営戦略に明文化している。 2CX に関する KPI (例: NPS、リテナーショナリティなど) が役員会で定期報告されている。 3CX 専任部門 (室・課など) が設置されている。 4 部門横断の CX 推進委員会／ワーキンググループを運営している。 5 カスタマージャーニーマップを作成し、改善サイクルを実施している。 6 VOC (お客様の声) と行動データを統合し、ダッシュボードでリアルタイム共有している。 7 CX の取り組みや成果などを定点で測定する顧客調査を継続実施している。 8 CX に関する KPI を従業員の評価・表彰制度に連動させている。 9 CX に関する従業員研修・教育プログラムを実施している。 10 CX 推進に関する施策についての年度予算を計上している。
Q10	具体的取り組み	自由記述	
Q11	消費者・顧客への取り組み状況	5 段階評価 (27 項目)	1 店頭・電話・オンラインなど複数チャネルで顧客と接点を持つよう設計している。 2 顧客や地域社会との意見交換会・ワークショップ等を定期開催している。 3 SNS 等をモニタリングし、顧客・消費者の声を能動的に収集している。

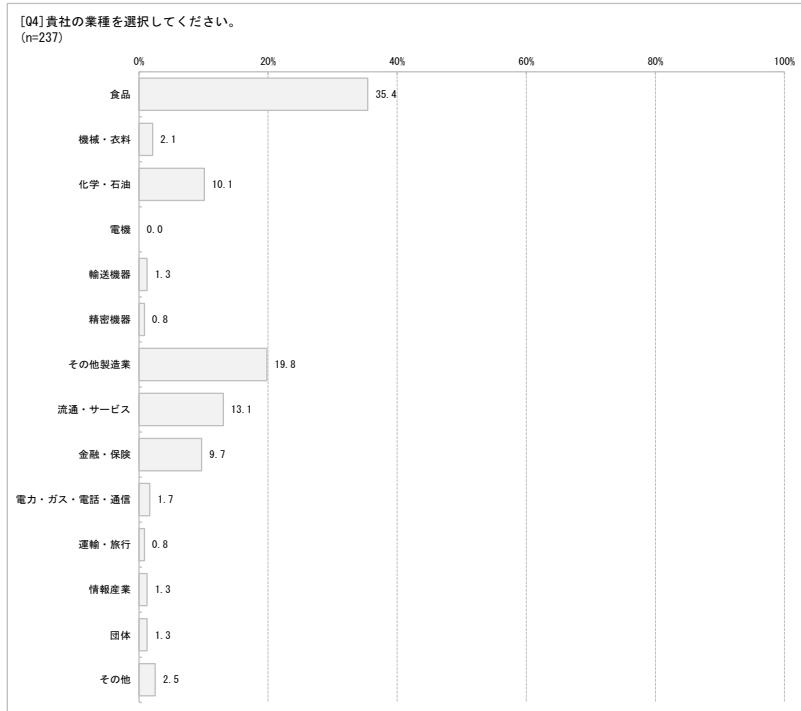
			<p>4 報道や専門メディアの記事などから社会課題・消費者動向を学習する仕組みがある。</p> <p>5 顧客との対話で背景を掘り下げ、潜在ニーズまで把握するよう努めている。</p> <p>6 開発部門など顧客との非接点部門（開発など）の従業員が顧客対応を体験する研修を行っている。</p> <p>7 顧客の声は入力後、社内システムで即時共有される。</p> <p>8 定例ミーティングで顧客の声を議論し、改善策を決定している。</p> <p>9 顧客接点部門と非接点部門（開発など）がリアルタイムで情報を共有できる仕組みがある。</p> <p>10 不満・要望の改善状況を部門横断で追跡するしくみ（ダッシュボード）を運用している。</p> <p>11 顧客のライフステージに応じた情報提供を継続的に行っている。</p> <p>12 購入後フォローやコミュニティ活動を通じて顧客との長期的な関係を構築している。</p> <p>13 顧客の期待を上回る商品・サービスで感動体験を創出することを目標にしている。</p> <p>14 協力会社、取引先、アライアンス企業、業界団体など社外パートナー（外部パートナー）と協働し、業界全体の価値向上に取り組んでいる。</p> <p>15 企業理念・ペーパスを顧客に分かりやすく公開している。</p> <p>16 CSR・サステナビリティ活動などの取り組みをタイムリーに発信している。</p> <p>17 顧客の声を踏まえた改善結果を社外へ公表している。</p> <p>18 経営層や従業員が直接消費者や顧客に対して企業の想いを語る機会を設けている。</p> <p>19 あらゆる接点（サポート、マーケティング、営業など）で感動体験の事例を社内外に共有・発信している。</p> <p>20 社会課題解決と事業成長を両立するビジネスモデルを掲げている。</p> <p>21 顧客の自社に対する推奨意向（ネット・プロモーター・スコア【NPS】）など顧客評価指標を設定し、定期的に測定・改善している。</p> <p>22 顧客価値創造に貢献した従業員や組織を表彰・評価する制度がある。</p> <p>23 顧客と双方向で対話できるオンラインコミュニティや意見交換会を運営している。</p> <p>24 顧客との全ての接点で共通の応対方針・マニュアルを徹底している。</p> <p>25 修理・サポートに明確な納期と品質基準を設けている。</p> <p>26 経営層が社会や消費者への貢献や新たな価値創造を最重要テーマとして自ら発信している。</p> <p>27 社会・環境価値の創造を企業使命として掲げている。</p>
Q12	取り組みの定性的達成度	5段階評価（14項目）	1 店頭・オンライン・電話など複数の顧客接点（タッチポイント）を統合的に運用できている。

			<p>2 顧客接点ごとのデータを横断して把握・分析できるIT基盤が整っている。</p> <p>3 SNSや口コミサイトを常時モニタリングし、消費者の声を把握できている。</p> <p>4 メディア報道や行政・NPOの情報を定期的に収集し、事業に反映できている。</p> <p>5 顧客インタビューでは背景を深掘りし、潜在ニーズまで抽出できている。</p> <p>6 顧客との非接点部門（開発など）の従業員も顧客対応を体験する仕組みができている。</p> <p>7 顧客の声は入力後すぐ社内データベースに登録され、全部門が閲覧できる状況である。</p> <p>8 顧客インサイト（顧客の深層心理や本音）を議論する全社横断ミーティングを定期開催できている。</p> <p>9 すべてのチャネル（顧客接点）で共通のCX方針・マニュアルの運用ができる。</p> <p>10 修理・サポートの納期と品質基準を遵守できている。</p> <p>11 顧客の声を踏まえた改善結果を社外にタイムリーに公表できている。</p> <p>12 CSR・サステナビリティなど自社活動を分かりやすく継続的に発信ができている。</p> <p>13 経営層は顧客価値創造を最重要テーマとして社内外へ発信できている。</p> <p>14 企業パーカス（目的）の実現度を測る指標を設定し継続的にモニタリングできている。</p>
Q13	取り組みの定量的達成度（前年比較）	5段階評価（9項目）	<p>1 従業員のコンプライアンス意識が高まっている。</p> <p>2 従業員エンゲージメント（従業員の仕事への意欲・顧客志向姿勢）が向上している。</p> <p>3 リスクの早期発見や問題発生時の迅速な対応ができている。</p> <p>4 消費者からの苦情やトラブルの発生が減少している。</p> <p>5 消費者の声を活かした新たな商品・サービスの開発・改善が進んでいる。</p> <p>6 顧客満足度が向上している。</p> <p>7 顧客の自社に対する推奨意向（ネット・プロモーター・スコア[NPS]）が向上している。</p> <p>8 顧客の継続利用率が向上している（顧客離脱率が低下している）。</p> <p>9 新規顧客の獲得ができている。</p>
Q14	効果が表れている取り組み	自由記述	
Q15	うまくいっていない点・課題	自由記述	

## 調査結果

### Q4 貴社の業種を選択してください。

単一回答	n	%
全体 (237)	(237)	
1 食品	84	35.4
2 機械・衣料	5	2.1
3 化学・石油	24	10.1
4 電機	0	0.0
5 輸送機器	3	1.3
6 精密機器	2	0.8
7 その他製造業	47	19.8
8 流通・サービス	31	13.1
9 金融・保険	23	9.7
10 電力・ガス・電話・通信	4	1.7
11 運輸・旅行	2	0.8
12 情報産業	3	1.3
13 団体	3	1.3
14 その他	6	2.5



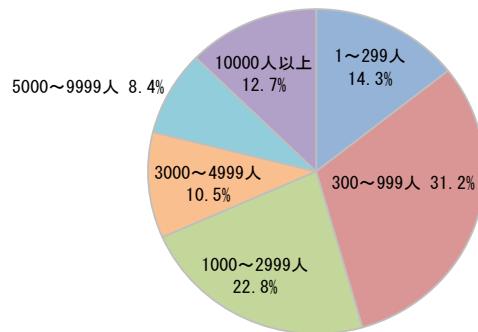
回答企業の業種構成は、食品が最も多く 35.4%である。次いで、その他製造業が 19.8%、流通・サービスが 13.1%、化学・石油が 10.1%、金融・保険が 9.7%である。電機は 0.0%

で、輸送機器は 1.3%、精密機器は 0.8% など一桁台である。製造業の合計は 69.5% で約 7 割、非製造業は約 3 割である。

## Q5 貴社の従業員規数（常勤の従業員数）について、該当する番号を一つだけ選んでお答えください。

単一回答		n	%
	全体	(237)	
1	1～299人	34	14.3
2	300～999人	74	31.2
3	1000～2999人	54	22.8
4	3000～4999人	25	10.5
5	5000～9999人	20	8.4
6	10000人以上	30	12.7

[Q5]貴社の従業員規数（常勤の従業員数）について、該当する番号を一つだけ選んでお答えください。  
(n=237)



回答企業の従業員規模は、300～999人が 31.2% で最多である。次いで、1,000～2,999人が 22.8% である。以下、3,000～4,999人が 10.5%、5,000～9,999人が 8.4%、10,000人以上が 12.7% と続く。300人以上の企業は合計で 85.7% を占める。

## Q6 貴社の本社所在地についてお答えください。

---

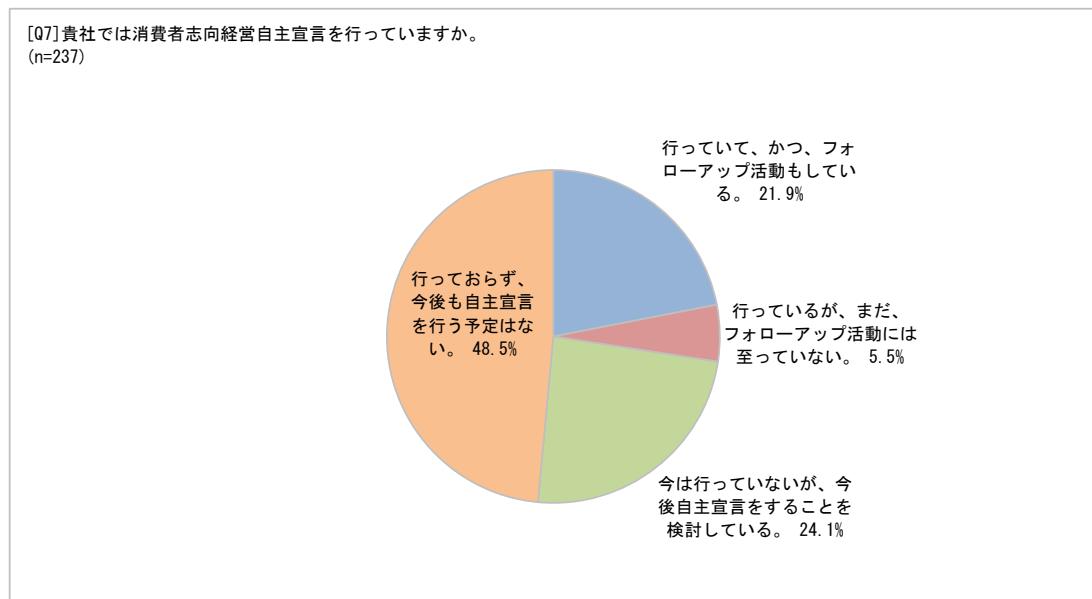
単一回答	n	%
全体	(237)	
1 北海道	0	0.0
2 青森県	0	0.0
3 岩手県	0	0.0
4 宮城县	1	0.4
5 秋田県	0	0.0
6 山形県	0	0.0
7 福島県	0	0.0
8 茨城県	0	0.0
9 栃木県	0	0.0
10 群馬県	3	1.3
11 埼玉県	4	1.7
12 千葉県	6	2.5
13 東京都	135	57.0
14 神奈川県	12	5.1
15 新潟県	6	2.5
16 富山県	1	0.4
17 石川県	0	0.0
18 福井県	0	0.0
19 山梨県	1	0.4
20 長野県	3	1.3
21 岐阜県	0	0.0
22 静岡県	1	0.4
23 愛知県	11	4.6
24 三重県	1	0.4
25 滋賀県	0	0.0
26 京都府	3	1.3
27 大阪府	27	11.4
28 兵庫県	8	3.4
29 奈良県	1	0.4
30 和歌山县	0	0.0
31 鳥取県	0	0.0
32 島根県	0	0.0
33 岡山県	0	0.0
34 広島県	1	0.4
35 山口県	1	0.4
36 徳島県	0	0.0
37 香川県	1	0.4
38 愛媛県	3	1.3
39 高知県	0	0.0
40 福岡県	4	1.7
41 佐賀県	0	0.0
42 長崎県	0	0.0
43 熊本県	1	0.4
44 大分県	1	0.4
45 宮崎県	1	0.4
46 鹿児島県	0	0.0
47 沖縄県	0	0.0
48 海外	0	0.0

---

本社所在地は東京都が 57.0%で最も多く、過半数を占める。次いで、大阪府が 11.4%、神奈川県が 5.1%、愛知県が 4.6%である。

## Q7 貴社では消費者志向経営自主宣言を行っていますか。

単一回答		n	%
	全体	(237)	
1	行っていて、かつ、フォローアップ活動もしている。	52	21.9
2	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。	13	5.5
3	今は行っていないが、今後自主宣言をすることを検討している。	57	24.1
4	行っておらず、今後も自主宣言を行う予定はない。	115	48.5



消費者志向自主宣言とは、各企業において消費者志向経営に誠実に取り組むことについて自主宣言を行うことを意味します（消費者志向経営推進組織事務局資料：令和6年8月27日改訂資料より）。

[https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer\\_partnerships/consumer\\_oriented\\_management/propulsion\\_organization/assets/consumer\\_partnerships\\_cms101\\_240827\\_01.pdf](https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_partnerships/consumer_oriented_management/propulsion_organization/assets/consumer_partnerships_cms101_240827_01.pdf)

消費者志向経営自主宣言の実施状況は次のとおりである。

「宣言を行い、かつフォローアップ活動もしている」は21.9%である。「宣言は行っているが、まだフォローアップ活動には至っていない」は5.5%である。「今は宣言していないが、今後の宣言を検討している」は24.1%、「宣言しておらず、今後も宣言する予定はない」は48.5%で最も多い。宣言済みの合計は27.4%であり、フォローアップ実施は21.9%である一方、未宣言（検討中を含む）は72.6%である。

## Q8 貴社では、事業経営を推進する上で、cx という言葉を用いていますか。

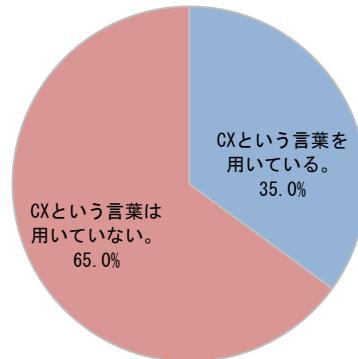
本設問における CX とは、Customer Experience 「顧客体験価値」 のことで、顧客が商品等を購入までの過程、利用、アフターサービス等の一連の体験から得られる「感情的な価値」 の訴求を重視するものです。 「顧客体験価値」 によりロイヤルカスタマー化を図ることを目的とします。

単一回答	n	%
全体	(237)	
1 CX という言葉を用いている。	83	35.0
2 CX という言葉は用いていない。	154	65.0

[Q8]CXとは、Customer Experience 「顧客体験価値」 のことで、顧客が商品等を購入までの過程、利用、アフターサービス等の一連の体験から得られる「感情的な価値」 の訴求を重視するものです。「顧客体験価値」 によりロイヤルカスタマー化を図ることを目的とします。

貴社では、事業経営を推進する上で、CXという言葉を用いていますか。

(n=237)



本設問は、事業経営を進める上で「CX」という言葉を用いているかどうかを尋ねたものである。結果は「用いている」35.0%、「用いていない」65.0%であった。したがって、用語としての CX の浸透は過半に達しておらず、現時点では限定的である。

## Q9 貴社の CX の体制・推進状況についてお尋ねします。当てはまるものを全て選択してください。

なお、Q8 で「2 CX という言葉は用いていない。」と回答された場合でも、以下の選択肢の取り組みに近い取り組みがあれば該当項目をチェックしてください。当てはまるものが 1 項目もない場合はそのまま次の設問に進んでください。

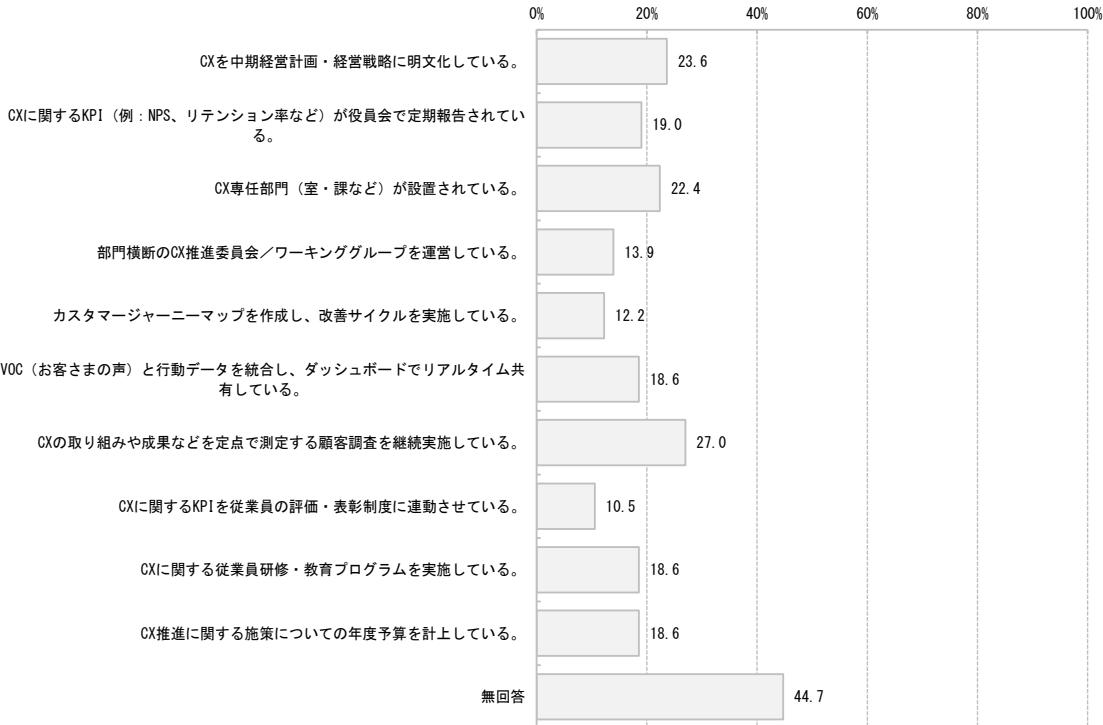
複数回答		n	%
全体		(237)	
1 CXを中期経営計画・経営戦略に明文化している。	56	23.6	
2 CXに関するKPI（例：NPS、リテンション率など）が役員会で定期報告されている。	45	19.0	
3 CX専任部門（室・課など）が設置されている。	53	22.4	
4 部門横断のCX推進委員会／ワーキンググループを運営している。	33	13.9	
5 カスタマージャーニーマップを作成し、改善サイクルを実施している。	29	12.2	
6 VOC（お客さまの声）と行動データを統合し、ダッシュボードでリアルタイム共有している。	44	18.6	
7 CXの取り組みや成果などを定点で測定する顧客調査を継続実施している。	64	27.0	
8 CXに関するKPIを従業員の評価・表彰制度に連動させている。	25	10.5	
9 CXに関する従業員研修・教育プログラムを実施している。	44	18.6	
10 CX推進に関する施策についての年度予算を計上している。	44	18.6	
無回答	106	44.7	
回答個数有効ケース数	(237)		
回答個数平均		1.84	

最も多いのは「CX の取り組みや成果を定点で測る顧客調査を継続実施している」で 27.0% である。つまり、継続的に顧客の声を集める取り組みが相対的に先行している。次いで「CX を中期経営計画・経営戦略に明文化している」が 23.6%、「CX 専任部門（室・課など）を設置している」が 22.4% であり、体制整備はおおむね 2 割前後となっている。

経営との接続やデータ活用では、「CX に関する KPI（例：NPS、リテンション率）を役員会で定期報告している」が 19.0% である。「VOC（お客さまの声）と行動データを統合し、ダッシュボードでリアルタイム共有している」、「CX に関する従業員研修・教育プログラムを実施している」、「CX 推進の施策に年度予算を計上している」はいずれも 18.6% で並ぶ。CX に関する運用・人材・予算の整備は、いずれも 2 割弱の水準である。

[Q9]貴社のCXの体制・推進状況についてお尋ねします。当てはまるものを全て選択してください。  
 なお、Q8で「2 CXという言葉は用いていない。」と回答された場合でも、以下の選択肢の取り組みに近い取り組みがあれば該当項目をチェックしてください。当てはまるものが1項目もない場合はそのまま次の設問に進んでください。

(n=237)



一方、組織を横断して進める取り組みや手法実施は10%台の水準にとどまっている。「部門横断の CX 推進委員会／ワーキンググループを運営している」は 13.9%、「カスタマージャーニーマップを作成し、改善のサイクルを実施している」は 12.2%で、いずれも 1 割台である。「CX に関する KPI を従業員の評価・表彰制度に連動させている」は 10.5%で、提示した選択肢の中では最も低い。

なお、無回答が 44.7% と高く (=CX に関する具体的な取り組みがない、または把握していない企業が多い可能性がある)、回答した選択肢数の平均も 1.84 にとどまる。これらの数値から、CX に関して実施している施策数が少ない企業が多いことがうかがえる。

## Q10 貴社における CX に関する具体的な取り組みについてご記入ください。

なお、CX という言葉を用いていなくても CX の活動に近い取り組みがあればご記入ください。

**【代表的な自由記述コメント】**※すべての自由記述コメントは別冊 1 参照

カテゴリ	自由記述
VOC・アンケート・NPS の収集	顧客へのアンケート項目や NPS の時系列把握などにより強み・弱みを整理し、改善に向けた打ち手を講じていく PDCA サイクルを意識して取り組んでいます。また、半期ごとに取締役会でも VOC パートを設け、NPS をはじめとした KPI の結果や分析、今後取り組んでいくことについて総括して報告しています。加えて、NPS の最高得点（10）を獲得した事例を研究し、そのエッセンスを抽出してまとめ、現場第一線と共有してサービスクオリティを高めるよう取り組んでいます。
	委員会を設け、顧客満足度調査、NPS 調査などを実施。今年度末から AI による VOC 分析を開始予定。
	お客様の声（VOC）を全社員が身近に感じられるよう、レポート発信やイベントを実施している。レポート：読み物としても面白い内容にまとめあげ、週報として発信。イベント：お客様の声の録音が聞けるカスタマーサービスウィークを年一回開催。子供の頃から【社名】製品に親しみを感じてもらうよう、夏休み自由研究募集企画を開催。
VOC の共有・PDCA・改善	お客様相談室に寄せられたお客様の声（お申し出）を CRM システムで一元管理。お客様相談室より毎日、前日のお申し出内容全件を経営層にメールにて共有。改善が必要なものに関しては、関連部署（マーケティング、生産、研究、営業など）と共有し、定例会議や定型フォーマットにて継続的な製品・サービスの開発・改良などに繋げている。
	・お客様の声を製品やサービスの改良へいち早く反映するため、営業部門やユーザー接点部門で収集した VOC および SNS 上の顧客の声を一元的にデータベースへ集約し、翌日には各部門向けにカスタマイズしたダッシュボードで閲覧・分析できる仕組みを構築した。
	当社では、CX 向上および NPS 向上を目的として「CX 向上委員会」を設置し、お客様の声に基づく商品・サービスの品質改善や業務改善を推進しています。傘下の「VOC 会議」では、お客様から寄せられたあらゆる声の分析結果を集約、改善を要する課題や優先度を検討するとともに、課題に応じて組成された各改善ワーキンググループでは、改善策を立案・実施・推進しています。また、改善策の検討に際しては「品質諮問委員会」「消費者モニター制度」などを通じ、消費者の立場からご意見をいただき、お客様のご要望に応えられるよう努めています。また、当社営業員がお客様目線での活動習慣を実践するため、保険提案時にお客さまの声を聴くためのアンケート依頼をする取組みとともに、ご契約後および年 1 回のアフターサービス時にお客さまのアフターサービスに関する意向や関心事を聴取し、収録する取組みを行っています。なお、以下の 3 つの運営を柱として CX 向上に取り組んでいます。①苦情運営苦情の発生原因を的確に分析し、関係部署への適切な指導を通じて再発防止を図ります。お客様からの声を真摯に受け止め、改善につなげることで、信頼の維持・向上を目指します。②CX 調査運営各種アンケートを実施し、お客様からいただいた声を深く掘り下げて活用します。対話指導を通じて、お客様の声に耳を傾け、向き合う文化と活動習慣の浸透・定着を図ります。③【社名・業態名】が果たす役割の重要性や使命を全社員で共有するため、「CX 向上を考える日」の運営や、感謝事例の収集・共有を行っています。

体制・KPI・方針	【社名】では、所謂、カスタマーエクスペリエンス（CX）を「実感いただきたい組合員体験」として定義を行い、新たな品質基準「【施策名】」を策定した。【施策名】は、CX視点で組合員接点業務を設計・実践するための「仕組みと仕掛け作り」を主な目的とし、CX実現のための指標としてKG I（重要目標到達指標）、その実行施策をKPI（重要施策評価指標）として設定している。
	【社名】CX行動指針を念頭に、全社的に CX を軸とした行動が継続される取組み→社内ネットワーク「【施策名】」での各部の取組事例共有。表彰制度。お客さまとダイレクトに繋がるマイページ LINE の利用推進→登録数促進の諸施策。使い勝手を向上させるレベルアップ対応お客さまへの情報提供による体験価値向上 STPD サイクルの強化 ISO10002 運用による顧客体験価値の向上。消費者視点での行動強化に向けた社内研修の実施
	お客様満足の向上にむけて、お客様の声を踏まえた業務運営・施策や諸制度の実施・改善およびこれらの実効性向上に向けた PDCA を推進することを目的とするお客様満足向上委員会を設置している。
顧客接点運用・応対品質	お客様の自己解決力の向上の為、HP での FAQ をリニューアルし、PDCA サイクルを回す活動を推進している。
	コールセンターの呼数を減らし待ち時間を短縮するため、音声ガイダンスと SMS（ショートメッセージ）を組み合わせて、Web サイトのメールフォームへ誘導。
	①妊娠/出産、子育て時期の顧客に対し、寄り添った対応で感情価値を提供するよう活動している。以下施策例・予約制のビデオ通話サービスを 2025 年 5 月に開始。じっくり相談ができる環境を提供し丁寧なサポートでお困りごとや不安の解消を目指している。・顧客接点（電話、Web、チャット等）を管理し、顧客に親和性の高い有人チャット対応の体制を整備、満足度を高めている。また AI チャットボットの頻繁なメンテナンスで自己解決率を高く保っている。・修理センターでは受付から修理、発送までを 1 人の担当者が行うことで、顧客と信頼関係を築いている。
CRM・会員・ポイント	お客様への継続的な健康価値の提供を図るため、当社独自のポイントサービス「【社名】ポイント」当社商品をお得に購入できたり、貯まったポイントを店頭で当社商品と交換可能なクーポンと引き換えなどができる新たな取り組みの当社独自のポイントサービス。会員限定のキャンペーンへの参加や当社が提供する Web サービスやアプリを利用することでポイントを獲得することができます。
	・会員ステージ別サービス提供・CRM フォロー（割引、限定商品の案内等）・電話窓口でのサービス提案取り組み・FAQ 等の充実による自己解決率の向上
	自社会員組織と自社 EC サイトは SSO 機能を搭載しており、購入までシームレスに作りにしている。また会員の顧客のパーセプションに応じてメール、LINE などのさまざまなタッチポイントを設けて OnetoOne のコミュニケーションを実施している。
体験・教育・コミュニティ	会員向けの登山学校を開いており、従業員と会員が直接コミュニケーションが取れる機会がある。また、登山学校により自然体験を通じ自社製品の魅力を知ってもらう。リピーターになってもらうような内容となっている。
	○年○月○日にオープンさせた新施設にて、「発酵」をテーマにお客様に五感で感じていただけるワークショップやイベントを開催し、日本酒を飲まないお客様に対しても、体験していただける機会を創造している。
	「【社名】【施策名】」で親子の原体験を創出
SNS/広報・ストーリー発信	商品ができるまでのストーリーを重点的に発信する広報施策をとっている。お申し出（クレーム）の受け付ける相談室を内製で置き、外部には委託せず、一件一件丁寧な対応をしている。

	<p>ホームページでの「よくいただきご質問」の拡充、お客様の声にもとづく製品改善事例のホームページ掲載、消費者志向経営自主宣言とフォローアップの掲載、AI型チャットボットによる問い合わせ対応、公式Xアカウントでのお客様の疑問解決につながる情報発信、お客様の声にもとづく品質向上活動の継続実施、グループ会員サイトでのお客様の声募集やアンケート実施</p> <p>SNSの活用（公式X、インスタグラム、モニタリング）</p>
社内教育・表彰・文化	<p>CS社内意識調査、CSサークル活動、CX動画研修、VOC分析、サンクスポイント制度（お客様の声を収集する仕組み）</p> <p>全社教育としてCX想像力トレーニングを導入している。実際のVOCを題材に、CX体験について教材を用いてチームで議論をする。</p> <p>・全従業員と【施策名】（CX成功事例）を分かち合う「ALL【社名】【施策名】Meeting」の開催・カスタマージャーニーやアンケート等を紐づけた【施策名】の導入・全国のアルバイトを含む全従業員が利用する社内SNSアプリでの【施策名】体験の内発的な共有など</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2025年4月に新しい部署として「【施策名】」を新設。〇〇社と5年間のパートナーシップ契約を締結し、生成AI等の先端技術の本格的な業務実装を推進。「【施策名】」は、この業務実装を進めるための専担組織。生成AIを活用した「デジタル秘書」や、AIを統合管理する基盤の開発など、8つのテーマに取り組む。このほかデジタル・ツールの品質をユーザー視点で検証する組織も新設</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆デジタルを活用した顧客体験の変革：「【社名】ID」を軸とした顧客とのパーソナルな関係性構築を目指しています。</li> <li>◆顧客の声の活用：顧客相談室に生成AIを搭載した「お客様の声検索システム」を導入し、顧客に寄り添ったモノづくりやコトづくりに役立てています。また、LINEのAIチャットボット「【施策名】」を導入し、24時間365日の問い合わせ対応を行っています。</li> <li>◆新しい顧客体験の創出：プロジェクトマッピング技術を活用した「高速プロジェクトマッピングによるMRメイクシミュレーション」を開発し、CES2025に出展しました。現在は【施設名】で体験サービスを提供しています。</li> <li>◆多様性への対応（【施策名】）：ジェンダー、ジェネレーション、多様な文化を持つ人々に向けた適応的な商品・サービスを通じて、一人ひとりが自分らしい美しさを実感できる社会の実現に貢献しています。</li> <li>◆次世代への啓発活動：学生向けの「スキンケア」「紫外線対策」「美容価値観」に関する講座を実施したり、中学生向けの「【社名】【部門名】」を開催するなど、若い世代の健全な肌と感性を育む取り組みを行っています。</li> <li>◆ウェルビーイング領域への事業拡大：従来の化粧品領域を超え、健康・医療領域にも関わるウェルビーイング領域に事業を広げ、顧客自身のiPS細胞からの抽出成分を配合したパーソナライズ美容商品の実証実験を開始しました。</li> </ul>
体験設計・評価（CJ/スコア）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・カスタマージャーニーやアンケート等を紐づけた【施策名】スコアの導入</li> </ul>
	<p>【社名】の【商品名】申し込みから開通までのカスタマージャーニーマップを作製し、痛点を洗い出し改善項目として列挙している</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CX向上を部署の方針書に記載し、部署全体で顧客接点の最大有効活用を進めている・部室全員に、カスタマージャーニー研修を実施</li> </ul>

オペレーション最適化	乗り物/劇場の体験個数向上のための取り組み（効率化プログラムを立ち上げ受講させ実施）商品店舗の閉園後でもドアクローズせず、可能な限り一人でも多くの顧客の入店を促す取り組み。（レストランでも極力長い時間のドアオープンを行った）暑さでキャンセルになってしまいうショーや時間帯を変更し、一回でも多くのショーが開催できるように取り組む
企業姿勢・社会的連携	一般消費者に対して金融情報などを提供し、金融トラブルに陥らないように、行政機関、事業者と連携して消費者啓発活動に取り組んでいます
	2023年より開始した「よりそがん相談サポート」という、ご契約者とそのご家族が利用いただける無料のサービスがあります。「がんかもしれない」と思ったときから、がんの治療中、日常生活への復帰まで、あらゆる場面でがんに関するお悩み・不安を解消いただくため専門の相談員にご相談いただけるサービスで、延べ1万人の方にご利用いただきました。病気にかかった時の経済的な保障にとどまらず、お客様の潜在的な不安によりそつてサポートします。第10回 ACAP 消費者志向活動表彰で「消費者志向活動章」を受賞しました。

※自由記述コメントは、代表的なコメントのみならず、すべての自由記述を踏まえて記載しています。

自由記述では、多くの企業が「お客様の声（VOC・アンケート・NPS）を集める→社内で共有・検討する→具体的な改善につなぐ」という一連の流れで取り組んでいることが示された。あわせて、「体験づくり（見学・出前授業・イベント等）」と「顧客接点の運用最適化（FAQの刷新、チャットボット、IVR（音声ガイダンス）+SMS、有人チャットやビデオ相談など）」を広く進めている。組織面では、CXの専門部署や委員会の設置、行動指針やKPIの設定など、体制を整える動きが多数見られる一方で、「未実施・検討段階」や「一部の部署のみでの実施」にとどまる回答も一定数存在する。

## 1. 「顧客の声を起点とした継続的な改善のサイクル」が中核である

顧客満足度の調査・NPSの定点観測、はがきの同梱、相談室・コールセンター・SNS・会員サイトなど多様な接点からの声の収集を行っている。収集した声は、日報・週報・月報やレポート、社内SNS、ダッシュボードで共有し、VOC会議・改善委員会・役員定例報告といった場で検討したうえで、製品・サービス・オペレーションの改善につないでいるという記述が多い。さらに、NPSの最高評価事例を研究・横展開すること、商品への反映提案件数をKPI化すること、部門横断の改善ワーキングを動かすことなど、改善を続けるための仕掛けも具体的に示されている。

## 2. 体験・教育・コミュニティの裾野が広い

工場・蒸溜所見学、直営店舗での体験会、試乗・展示会、体験型施設の開設、登山学校や出前授業、夏休み自由研究の募集など、日常生活に近い「体験の場」を数多く提供している。親子を意識したプログラムや地域イベントへの参加も見られ、学び・楽しさ・安心を通じてファン化をめざす姿勢がうかがえる。

### 3.顧客接点の運用最適化・応対品質向上

FAQを全面的に見直し、AIチャットボットを手入れ・改善し、IVR+SMSで自己解決の導線へ誘導し、有人チャットや予約制ビデオ相談を取り入れている。あわせて、修理を一気通貫で対応する体制や、二次応対者に権限を与える運用を整え、チャネルをまたいでも迷わず進めれる導線と、状況に応じた寄り添う応対の両立を図っている。CRMとFAQの連携や履歴に基づく応対、応対品質の外部評価と見直しについての記述もある。

### 4.体制・KPI・方針の整備

CXの専門部署や推進委員会を置き、行動指針を掲出し、KGI/KPIや独自スコアを導入し、役員会で定期レビューを行っている。さらに、社内SNSでの成功体験の共有、表彰制度、部署方針書への明記など、文化づくり・動機づけの仕組みも点在している。

### 5.CRM・会員・ポイントによる関係深化

会員SSOやマイページ・LINEの活用、ステージ別サービス、ポイント施策、LTVの把握、One to Oneコミュニケーションなど、継続的な関係づくりに取り組んでいる。ブランド別ファンクラブや会員向けプログラムを運用する事例もあり、コミュニティ化と収益性の両立をめざしている。

### 6.SNS・広報・ストーリー発信

公式X（旧Twitter）やInstagramの運用、FAQ拡充や改善事例の公開、製品ができるまでのストーリー発信、テーマ特化サイトやイベント連動の情報発信を行っている。食育・安全・美容などの教育的コンテンツを発信する事例も複数見られる。

### 7.社内教育・表彰・文化醸成

CX動画研修、接客研修、想像力トレーニング、ケーススタディ共有、社内表彰、社内SNSでの「感動体験」共有など、従業員の学びと内発的動機づけに関する取り組みを進めている。応対スキル向上に向けた外部研究会への参加や、対話指導の実施も記述されている。

### 8.企業姿勢・社会的連携

金融トラブル防止の啓発、医療・健康不安に寄り添う無料相談、安全な使用方法の周知、地域・行政との連携、ジェンダー・世代などの多様性に配慮した取り組みを行っている。単なる苦情対応にとどめず、「感情価値」や「ありがとうの体験」を大切にする姿勢も読み取れる。

### 9.オペレーション最適化の具体行動

猛暑でショーが中止されないように開催時間を調整すること、閉園後も入店機会を増やすこと、コールセンターの呼数を減らすことなど、現場の制約に合わせた運用改善を具体に進めている。小さな運用変更でも、体験回数・待ち時間・満足度に直結させる考え方が共有されている。

#### 10.デジタル・先端技術の活用

一部の企業は、AIチャットボットに加えて、生成AIやID基盤、検索システムの導入、デジタル品質検証の組織づくり、プロジェクト技術の顧客体験への応用など、先端技術を顧客接点や日々の業務に取り入れている。全体としては、接点運用や情報連携の文脈での活用が中心である。

#### 11.未実施・検討段階の記述

「特になし」「未実施」「立ち上げたばかりで手法を検討中」「お客様相談部門がなく対応できていない」「定義の前提に照らすと未対応」などの回答も一定数存在する。全社での運用まで至らず、「個々の部署・チームでの収集にとどまる」「詳細が不明」といった段階にある回答もあり、取り組みの進み具合にはばらつきがある。

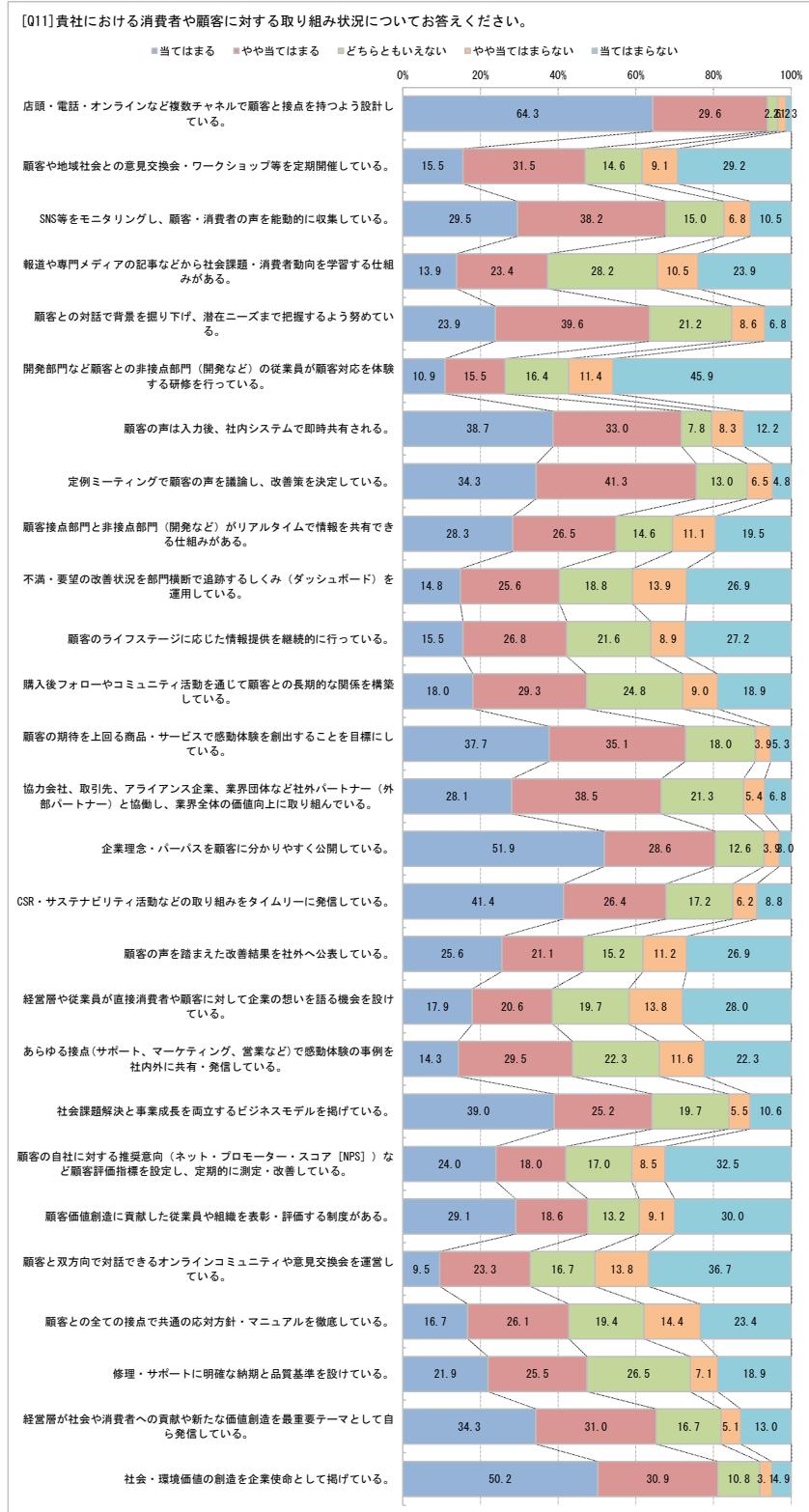
以上のとおり、本設問の自由記述からは、顧客の声を起点とした継続的な改善が根づき、体験づくりや接点運用の具体化が進んでいることがわかる。一方で、体制・KPIによる全社的な進め方の設計や、CXに関する未実施・局所実施の解消といった課題もなお残っていることが示された。

## Q11 貴社における消費者や顧客に対する取り組み状況についてお答えください。

全般	1 当てはまる (+5.00)	2 やや当て はまる (+4.00)	3 どちらと もいえな い (+3.00)	4 やや当て はまらない (+2.00)	5 当てはま らない (+1.00)	Top 2	Bottom 2	ウェイト 平均	
1 店頭・電話・オンラインなど複数チャネルで顧客と接点を持つよう設計している。	(230)	148 64.3	68 29.6	6 2.6	5 2.2	3 1.3	216 93.9	8 3.5	4.53
2 顧客や地域社会との意見交換会・ワークショップ等を定期開催している。	(219)	34 15.5	69 31.5	32 14.6	20 9.1	64 29.2	103 47.0	84 38.4	2.95
3 SNS等をモニタリングし、顧客・消費者の声を能動的に収集している。	(220)	65 29.5	84 38.2	33 15.0	15 6.8	23 10.5	149 67.7	38 17.3	3.70
4 報道や専門メディアの記事などから社会課題・消費者動向を学習する仕組みがある。	(209)	29 13.9	49 23.4	59 28.2	22 10.5	50 23.9	78 37.3	72 34.4	2.93
5 顧客との対話で背景を掘り下げ、潜在ニーズまで把握するよう努めている。	(222)	53 23.9	88 39.6	47 21.2	19 8.6	15 6.8	141 63.5	34 15.3	3.65
6 開発部門など顧客との非接点部門（開発など）の従業員が顧客対応を体験する研修を行っている。	(220)	24 10.9	34 15.5	36 16.4	25 11.4	101 45.9	58 26.4	126 57.3	2.34
7 顧客の声は入力後、社内システムで即時共有される。	(230)	89 38.7	76 33.0	18 7.8	19 8.3	28 12.2	165 71.7	47 20.4	3.78
8 定例ミーティングで顧客の声を議論し、改善策を決定している。	(230)	79 34.3	95 41.3	30 13.0	15 6.5	11 4.8	174 75.7	26 11.3	3.94
9 顧客接点部門と非接点部門（開発など）がリアルタイムで情報を共有できる仕組みがある。	(226)	64 28.3	60 26.5	33 14.6	25 11.1	44 19.5	124 54.9	69 30.5	3.33
10 不満・要望の改善状況を部門横断で追跡するしくみ（ダッシュボード）を運用している。	(223)	33 14.8	57 25.6	42 18.8	31 13.9	60 26.9	90 40.4	91 40.8	2.87
11 顧客のライフステージに応じた情報提供を継続的に行っている。	(213)	33 15.5	57 26.8	46 21.6	19 8.9	58 27.2	90 42.3	77 36.2	2.94
12 購入後フォローやコミュニティ活動を通じて顧客との長期的な関係を構築している。	(222)	40 18.0	65 29.3	55 24.8	20 9.0	42 18.9	105 47.3	62 27.9	3.18
13 顧客の期待を上回る商品・サービスで感動体験を創出することを目標にしている。	(228)	86 37.7	80 35.1	41 18.0	9 3.9	12 5.3	166 72.8	21 9.2	3.96
協力会社・取引先、アライアンス企業、業界団体など社外パートナー（外部パートナー）と協働し、業界全体の価値向上に取り組んでいる。	(221)	62 28.1	85 38.5	47 21.3	12 5.4	15 6.8	147 66.5	27 12.2	3.76
15 企業理念・バーバスを顧客に分かりやすく公開している。	(231)	120 51.9	66 28.6	29 12.6	9 3.9	7 3.0	186 80.5	16 6.9	4.23
16 CSR・サステナビリティ活動などの取り組みをタイムリーに発信している。	(227)	94 41.4	60 26.4	39 17.2	14 6.2	20 8.8	154 67.8	34 15.0	3.85
17 顧客の声を踏まえた改善結果を社外へ公表している。	(223)	57 25.6	47 21.1	34 15.2	25 11.2	60 26.9	104 46.6	85 38.1	3.07
18 経営層や従業員が直接消費者や顧客に対して企業の想いを語る機会を設けている。	(218)	39 17.9	45 20.6	43 19.7	30 13.8	61 28.0	84 38.5	91 41.7	2.87
19 あらゆる接点（サポート・マーケティング・営業など）で感動体験の事例を社内外に共有・発信している。	(224)	32 14.3	66 29.5	50 22.3	26 11.6	50 22.3	98 43.8	76 33.9	3.02
20 社会課題解決と事業成長を両立するビジネスモデルを掲げている。	(218)	85 39.0	55 25.2	43 19.7	12 5.5	23 10.6	140 64.2	35 16.1	3.77
顧客の自社に対する推奨意向（ネット・プロモーター・スコア[NPS]）など顧客評価指標を設定し、定期的に測定・改善している。	(200)	48 24.0	36 18.0	34 17.0	17 8.5	65 32.5	84 42.0	82 41.0	2.93
顧客価値創造に貢献した従業員や組織を表彰・評価する制度がある。	(220)	64 29.1	41 18.6	29 13.2	20 9.1	66 30.0	105 47.7	86 39.1	3.08
顧客と双方で対話できるオンラインコミュニティや意見交換会を運営している。	(210)	20 9.5	49 23.3	35 16.7	29 13.8	77 36.7	69 32.9	106 50.5	2.55
顧客との全ての接点で共通の応対方針・マニュアルを徹底している。	(222)	37 16.7	58 26.1	43 19.4	32 14.4	52 23.4	95 42.8	84 37.8	2.98
修理・サポートに明確な納期と品質基準を設けている。	(196)	43 21.9	50 25.5	52 26.5	14 7.1	37 18.9	93 47.4	51 26.0	3.24
経営層が社会や消費者への貢献や新たな価値創造を最重要テーマとして自ら発信している。	(216)	74 34.3	67 31.0	36 16.7	11 5.1	28 13.0	141 65.3	39 18.1	3.69
社会・環境価値の創造を企業使命として掲げている。	(223)	112 50.2	69 30.9	24 10.8	7 3.1	11 4.9	181 81.2	18 8.1	4.18

※回答の選択肢は、「1：当てはまる（5点）」～「5：当てはまらない（1点）」の5件法で、回答の中心は3.0になる。平均値に関するには、全ての回答値を合算の上、平均している（ウェイト平均値として表記）。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。

※Top2は「1.当てはまる」と「2.やや当てはまる」の回答割合（肯定的回答割合）の合計、Bottom2は、「4.やや当てはまらない」と「5.当てはまらない」の回答割合（否定的回答割合）の合計である。なお、四捨五入の関係で小数点以下の数値が異なる場合がある。



---

最も広く実施されているのは「店頭・電話・オンラインなど複数チャネルで顧客接点を設計している」で、「当てはまる」「やや当てはまる」の合計のTop2が93.9%、ウェイト平均=4.53である。「企業理念・パーカスを顧客に分かりやすく公開している」(80.5%、4.23)、「社会・環境価値の創造を企業使命として掲げている」(81.2%、4.18)、「顧客の期待を上回る商品・サービスで感動体験を目標化している」(72.8%、3.96)、「定例ミーティングで顧客の声を議論し改善策を決定している」(75.7%、3.94)が続き、理念の外部発信、接点設計、日々の意思決定にVOCを組み込む体制が広く根付いている。「CSR・サステナビリティの取り組みをタイムリーに発信している」(67.8%、3.85)、「顧客の声は入力後すぐ社内システムで共有される」(71.7%、3.78)も比較的高い。

一方、顧客との双方向の関係づくりについては、概ね進んでいるがばらつきがある。「SNS等をモニタリングして顧客・消費者の声を能動的に収集している」(67.7%、3.70)、「社会課題の解決と事業成長を両立するビジネスモデルを掲げている」(64.2%、3.77)、「協力会社・取引先・業界団体など社外パートナーと協働して業界全体の価値向上に取り組んでいる」(66.5%、3.76)、「顧客との対話で背景を掘り下げ潜在ニーズを把握するよう努めている」(63.5%、3.65)は比較的進んでいる。対照的に、CXを組織的に横断する運用への取り組みは十分ではなく、「顧客接点部門と非接点部門(開発など)がリアルタイムで情報共有できる仕組みがある」(54.9%、3.33)、「修理・サポートに明確な納期と品質基準がある」(47.4%、3.24)は伸びしろが大きい。

顧客や社会との共創・継続の仕組みについては、更なる充実の余地がある。「顧客や地域社会との意見交換会・ワークショップを定期開催している」(47.0%、2.95)、「不満・要望の改善状況を部門横断で追跡するダッシュボードを運用している」(40.4%、2.87)、「顧客のライフステージに応じた情報提供を継続している」(42.3%、2.94)、「購入後のフォローやコミュニティ活動で長期的な関係を構築している」(47.3%、3.18)は中位程度の実施状況である。顧客への情報発信やCXに関する取り組み成果の示し方も相対的に低く、

「顧客の声を踏まえた改善結果を社外に公表している」(46.6%、3.07、「当てはまらない」「やや当てはらない」の合計のBottom2=38.1%)、「経営層や従業員が消費者・顧客に直接自社の想いを語る機会を設けている」(38.5%、2.87、Bottom2=41.7%)、「あらゆる接点(サポート、マーケティング、営業など)で感動体験の事例を社内外に共有・発信している」(43.8%、3.02、Bottom2=33.9%)は概ね3前後にとどまる。KPIと標準化も「NPSなどの顧客評価指標を設定し定期的に測定・改善している」(42.0%、2.93、Bottom2=41.0%)、「全接点で共通の応対方針・マニュアルを徹底している」(42.8%、2.98、Bottom2=37.8%)、「顧客価値創造に貢献した従業員・組織を表彰・評価する制度がある」(47.7%、3.08、Bottom2=39.1%)と、一定程度の実施はあるが、更なる発展の余地がある。

特に実施割合が低いのは組織における人材育成と顧客(消費者)と事業者との双方向の関係構築である。「顧客接点部門と非接点部門(開発など)の従業員が顧客対応を体験する研修を行っている」はTop2=26.4%、ウェイト平均=2.34、Bottom2=57.3%である。「顧客と双方向で対話できるオンラインコミュニティや意見交換会を運営している」もTop2=32.9%、ウェイト平均=2.55(Bottom2=50.5%)にとどまる。総じて、接点設計・理念発信・見える化は進む一方、データに基づく部門横断の運用、双方向関係の深耕、非接点部門を巻き込む学習の仕組みは、Top2と平均値の双方から見て相応の改善余地がある。

## Q12 貴社における消費者や顧客に対する取り組みについての定性的な達成度合いについてお答えください。

(達成度合いは、貴社で想定している方針や目標などに対するおおよその達成状況で回答してください。)

单一回答マトリクス	全体	1 達成して いる (+5.00)	2 ある程度 達成して いる (+4.00)	3 どちらと もいえな い (+3.00)	4 あまり達 成してい ない (+2.00)	5 達成して いない (+1.00)	Top 2	Bottom 2	ウェイト 平均
		(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)			
1 店頭・オンライン・電話など複数の顧客接点（タッチポイント）を統合的に運用できている。	(216)	56 25.9	89 41.2	38 17.6	20 9.3	13 6.0	145 67.1	33 15.3	3.72
2 顧客接点ごとのデータを横断して把握・分析できるIT基盤が整っている。	(214)	24 11.2	66 30.8	41 19.2	39 18.2	44 20.6	90 42.1	83 38.8	2.94
3 SNSや口コミサイトを常時モニタリングし、消費者の声を把握できている。	(212)	33 15.6	88 41.5	41 19.3	28 13.2	22 10.4	121 57.1	50 23.6	3.39
4 メディア報道や行政・NPOの情報を定期的に収集し、事業に反映できている。	(196)	21 10.7	76 38.8	57 29.1	23 11.7	19 9.7	97 49.5	42 21.4	3.29
5 顧客インタビューでは背景を深掘りし、潜在ニーズまで抽出できている。	(194)	22 11.3	56 28.9	55 28.4	32 16.5	29 14.9	78 40.2	61 31.4	3.05
6 顧客との非接点部門（開発など）の従業員も顧客対応を体験する仕組みができている。	(213)	14 6.6	40 18.8	39 18.3	31 14.6	89 41.8	54 25.4	120 56.3	2.34
7 顧客の声は入力後すぐ社内データベースに登録され、全部門が閲覧できる状況である。	(223)	61 27.4	65 29.1	22 9.9	28 12.6	47 21.1	126 56.5	75 33.6	3.29
8 顧客インサイト（顧客の深層心理や本音）を議論する全社横断ミーティングを定期開催できている。	(210)	13 6.2	32 15.2	40 19.0	41 19.5	84 40.0	45 21.4	125 59.5	2.28
9 すべてのチャネル（顧客接点）で共通のGX方針・マニュアルの運用ができる。	(209)	14 6.7	35 16.7	32 15.3	44 21.1	84 40.2	49 23.4	128 61.2	2.29
10 修理・サポートの納期と品質基準を遵守できている。	(180)	40 22.2	55 30.6	49 27.2	17 9.4	19 10.6	95 52.8	36 20.0	3.44
11 顧客の声を踏まえた改善結果を社外にタイムリーに公表できている。	(221)	23 10.4	53 24.0	49 22.2	35 15.8	61 27.6	76 34.4	96 43.4	2.74
12 CSR・サステナビリティなど自社活動を分かりやすく継続的に発信ができる。	(223)	75 33.6	73 32.7	35 15.7	17 7.6	23 10.3	148 66.4	40 17.9	3.72
13 経営層は顧客価値創造を最重要テーマとして社内外へ発信できている。	(211)	51 24.2	61 28.9	50 23.7	21 10.0	28 13.3	112 53.1	49 23.2	3.41
14 企業バーバス（目的）の実現度を測る指標を設定し継続的にモニタリングできている。	(199)	44 22.1	42 21.1	66 33.2	17 8.5	30 15.1	86 43.2	47 23.6	3.27

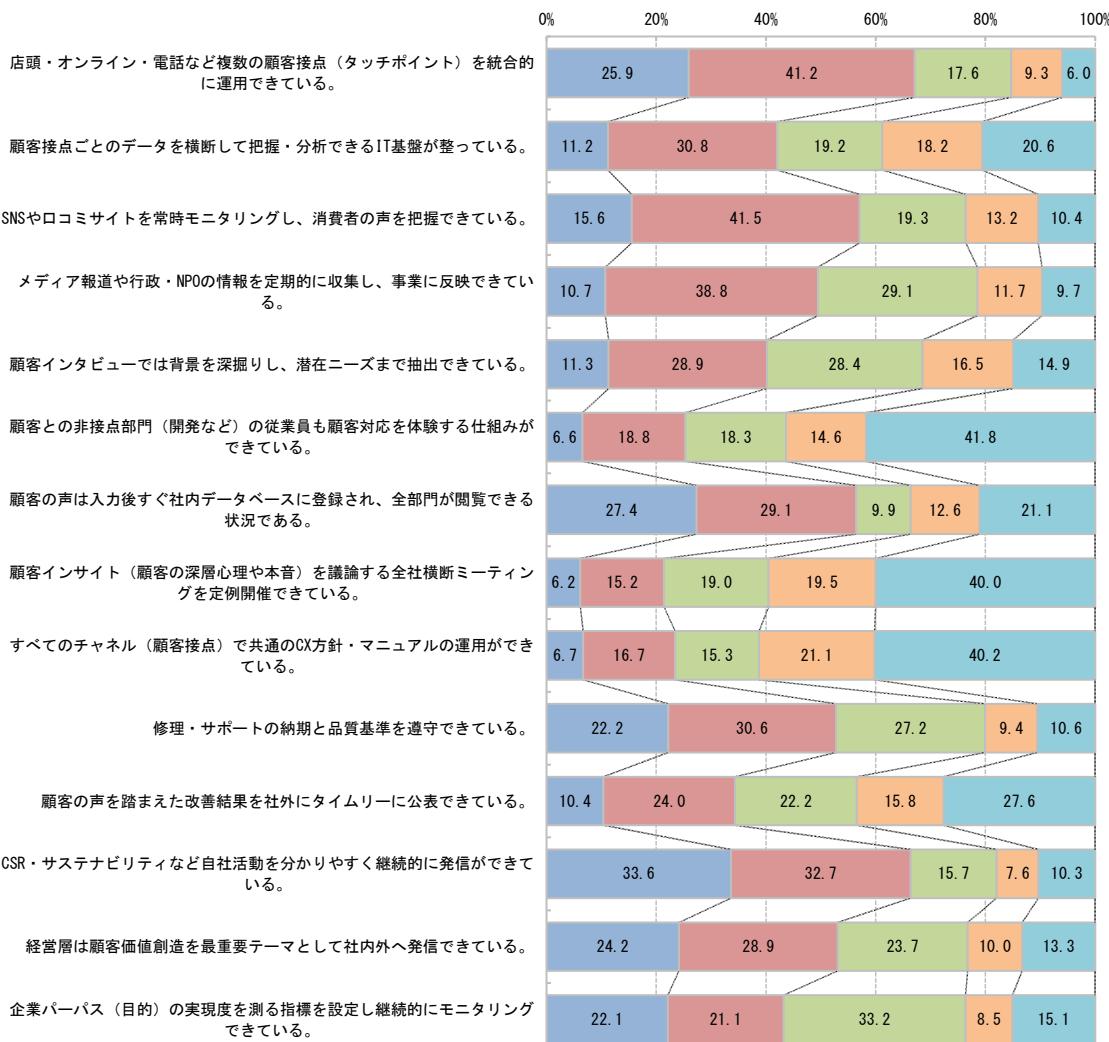
※回答の選択肢は、「1：当てはまる（5点）」～「5：当てはまらない（1点）」の5件法で、回答の中心は3.0になる。平均値に関しては、全ての回答値を合算の上、平均している（ウェイト平均値として表記）。平均値は、3.0を上回れば、当該設問に対して肯定的回答になる。

※Top2は「1.当てはまる」と「2.やや当てはまる」の回答割合（肯定的回答割合）の合計、Bottom2は、「4.やや当てはまらない」と「5.当てはまらない」の回答割合（否定的回答割合）の合計である。なお、四捨五入の関係で小数点以下の数値が異なる場合がある。

[Q12] 貴社における消費者や顧客に対する取り組みについての定性的な達成度合いについてお答えください。

(達成度合いは、貴社で想定している方針や目標などに対するおおよその達成状況で回答してください。)

■達成している ■ある程度達成している ■どちらともいえない ■あまり達成していない ■達成していない



まず、達成度が高い取り組みは次のとおりである。

「店頭・オンライン・電話など複数の顧客接点を統合して運用できている」は Top2=67.1%、ウェイト平均=3.72 で最も高い。同じ水準で、「CSR・サステナビリティなど自社の活動を分かりやすく継続発信できている」も Top2=66.4%、ウェイト平均=3.72 である。日々の運用に近い項目では、「修理・サポートの納期と品質基準を守れている」(52.8%、3.44)、「経営層が顧客価値創造を最重要テーマとして社内外に発信している」(53.1%、3.41)、「SNS や口コミサイトを常時モニタリングして消費者の声を把握できている」(57.1%、3.39) が続き、基本運用・社内外への発信・外部の声の把握は一定水準に達している。

一方、ばらつきが見える項目もある。

「顧客の声を入力後すぐ社内データベースに登録し、全部門が閲覧できる」は Top2=56.5%、ウェイト平均=3.29、「メディア報道や行政・NPO の情報を定期的に収集し事業に反映できている」は Top2=49.5%、ウェイト平均=3.29 で、実施割合は中程度の水準であるが、評価は

「ある程度達成している」付近に集まる。一方で、部門をまたいでデータ連携や全社的な場の整備や取り組みに関する項目は数値が下がる。「顧客接点ごとのデータを横断的に把握・分析できる IT 環境が整っている」は Top2=42.1%、ウェイト平均=2.94、「顧客インタビューで背景を深掘りし潜在ニーズまで抽出できている」は Top2=40.2%、ウェイト平均=3.05 である。全社で顧客の声を共有する枠組みは十分ではなく、「顧客インサイト（深層心理や本音）を議論する全社横断の定例ミーティングを開けている」は Top2=21.4%、ウェイト平均=2.28 (Bottom2=59.5%) 水準は相対的に低い。CX に関する自社内の運用の統一についても、

「すべての接点で共通の CX 方針・マニュアルを運用できている」は Top2=23.4%、ウェイト平均=2.29 (Bottom2=61.2%) にとどまる。

さらに、CX に関する対外的な情報公開にも取り組み状況にはばらつきがある。

理念や CSR の発信は相対的に高いが、「顧客の声を踏まえた改善結果をタイムリーに社外公表できている」は Top2=34.4%、ウェイト平均=2.74 (Bottom2=43.4%) で、取り組みはあるものの広がりは十分とは言い難い。

以上を総合すると、複数の顧客接点を統合した運用、CSR や経営層からのメッセージ発信、SNS 等による外部の声の把握は一定の段階にある。一方で、部門をまたいでデータを結び付けて分析するための IT 整備、顧客インタビューで隠れたニーズを引き出すプロセス、全社で継続して顧客理解を議論する場、全接点に共通する方針・マニュアルの運用、改善結果を迅速に社内外に知らせる手順は、十分な水準ではない。Top2 の回答割合からは、各社が多くの項目に着手しているものの、評価が「どちらともいえない」や「ある程度達成」にとどまる項目が目立ち、全社で CX を進めるための仕組みや手順として定着させることが今後の課題であると読み取れる。

## Q13 貴社における消費者や顧客に対する取り組みについての、1年前と比較した定量的な達成度合いについてお答えください。

(達成度合いは、貴社で想定している方針や目標などに対するおおよその達成状況で回答してください。)

単一回答マトリクス	全体	1 達成して いる	2 ある程度 達成して いる	3 どちらと もいえな い	4 あまり達 成してい ない	5 達成して いない	Top 2	Bottom 2	ウェイト 平均
		(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)			
1 従業員のコンプライアンス意識が高まっている。	(220)	55 (+5.00)	127 (+4.00)	30 (+3.00)	5 (+2.00)	3 (+1.00)	182	8	4.03
2 従業員エンゲージメント（従業員の仕事への意欲・顧客志向姿勢）が向上している。	(209)	28 13.4	98 46.9	62 29.7	13 6.2	8 3.8	126 60.3	21 10.0	3.60
3 リスクの早期発見や問題発生時の迅速な対応ができる。	(222)	47 21.2	126 56.8	40 18.0	5 2.3	4 1.8	173 77.9	9 4.1	3.93
4 消費者からの苦情やトラブルの発生が減少している。	(222)	37 16.7	91 41.0	76 34.2	13 5.9	5 2.3	128 57.7	18 8.1	3.64
5 消費者の声を活かした新たな商品・サービスの開発・改善が進んでいる。	(218)	27 12.4	92 42.2	76 34.9	15 6.9	8 3.7	119 54.6	23 10.6	3.53
6 顧客満足度が向上している。	(198)	20 10.1	82 41.4	87 43.9	6 3.0	3 1.5	102 51.5	9 4.5	3.56
7 顧客の自社に対する推奨意向（ネット・プロモーター・スコア [NPS]）が向上している。	(149)	18 12.1	42 28.2	76 51.0	5 3.4	8 5.4	60 40.3	13 8.7	3.38
8 顧客の継続利用率が向上している（顧客離脱率が低下している）。	(165)	13 7.9	49 29.7	89 53.9	9 5.5	5 3.0	62 37.6	14 8.5	3.34
9 新規顧客の獲得ができている。	(186)	16 8.6	84 45.2	68 36.6	14 7.5	4 2.2	100 53.8	18 9.7	3.51

※回答の選択肢は、「1：当てはまる（5点）」～「5：当てはまらない（1点）」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（ウェイト平均値として表記）。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。

※Top2は「1.当てはまる」と「2.やや当てはまる」の回答割合（肯定的回答割合）の合計、Bottom2は、「4.やや当てはまらない」と「5.当てはまらない」の回答割合（否定的回答割合）の合計である。なお、四捨五入の関係で小数点以下の数値が異なる場合がある。

結果を見ると、まず、コンプライアンスやリスクマネジメントといった社内的な基盤となるな指標の改善が進んでいることが分かる。「従業員のコンプライアンス意識が高まっている」はTop2=82.7%、ウェイト平均=4.03で全項目の最高である。「リスクを早く見つけ、問題発生時に迅速に対応できている」もTop2=77.9%、ウェイト平均=3.93と高い。

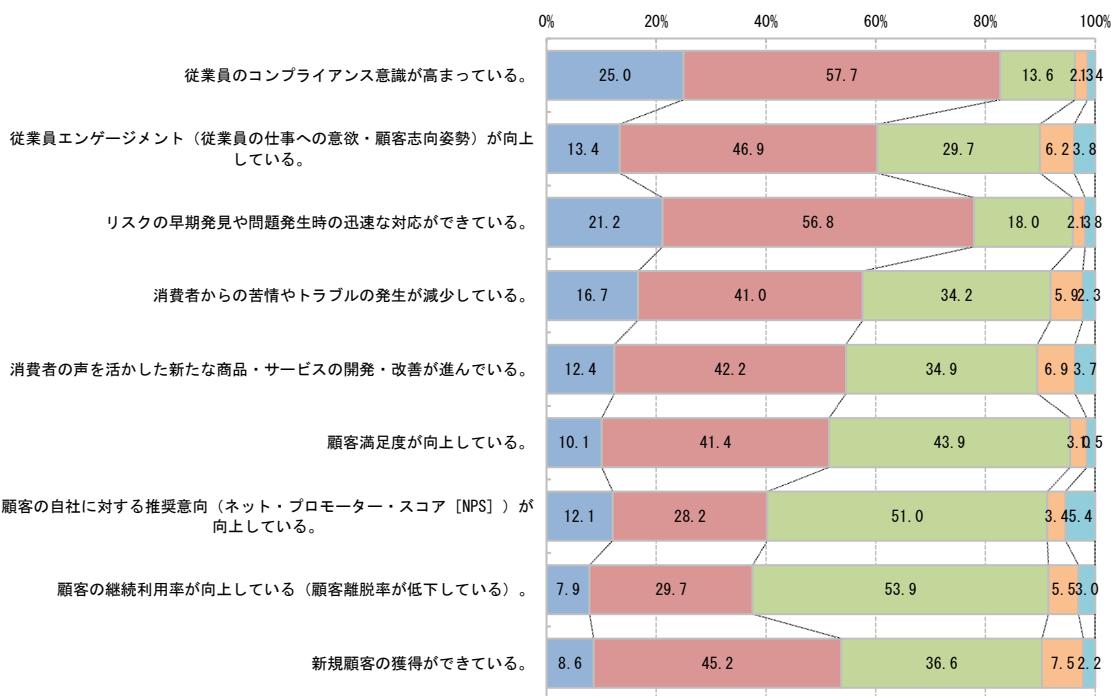
次に、組織運営に関わる指標でも改善が見られる。「従業員エンゲージメント（仕事への意欲・顧客志向）が向上している」はTop2=60.3%、ウェイト平均=3.60、「消費者からの苦情やトラブルの発生が減少している」はTop2=57.7%、ウェイト平均=3.64である。すなわち、職場の意欲と品質・安全の水準がともに上がっている。

商品・サービスへの反映では、「消費者の声を活かした新たな商品・サービスの開発・改善が進んでいる」がTop2=54.6%、ウェイト平均=3.53と過半に達した。一方、顧客側の結果に近

[Q13]貴社における消費者や顧客に対する取り組みについての、1年前と比較した定量的な達成度合いについてお答えください。

(達成度合いは、貴社で想定している方針や目標などに対するおおよその達成状況ご回答してください。)

■達成している ■ある程度達成している ■どちらともいえない ■あまり達成していない ■達成していない



い指標は相対的に低めである。「顧客満足度が向上している」は Top2=51.5%、ウェイト平均=3.56、「新規顧客の獲得ができるている」は Top2=53.8%、ウェイト平均=3.51 である。推奨意向 (NPS) の向上は Top2=40.3%、ウェイト平均=3.38、継続利用率の向上（離脱率の低下）は Top2=37.6%、ウェイト平均=3.34 となっている。とくに NPS では「どちらともいえない」が 51.0%、継続利用率でも 43.9%と高く、効果を評価し切れていない、または効果がまだ明確でない企業が多いことがわかる。

総じて、まず伸びているのはコンプライアンスとリスク対応などの社内的な基盤に関する項目である。次に、従業員の意欲の向上や苦情の減少といった運営の安定に関わる領域が続く。その後、開発・改善の前進が確認でき、さらに顧客満足や新規獲得の向上が見え始めている。推奨意向 (NPS) や継続利用のように顧客の態度・行動の変化を測る指標は、Top2 とウェイト平均のいずれでも数値が低く、判断保留（わからない、回答を差し控える）の回答も多い。今回の結果は、この一年で社内面の改善が確実に進み、それが品質・安全や開発・改善の向上につながっている一方で、顧客に関連する指標については、更なる発展の余地があることを示している。

## Q14 貴社における CX に関する取り組みにおいて、効果が表れている取り組みがあれば自由にお書きください。

(CX という言葉を用いていなくても記載事項があればご記入ください)

**【代表的な自由記述コメント】**※すべての自由記述コメントは別冊1参照

カテゴリ	自由記述
顧客の声活用・改善	お客さまからいただいた問合せの中からお客さま相談室のスタッフ、店舗スタッフが商品・サービスの改善につながることを日々提案できるしくみがある。その内容は週次でお客様相談室 CX 推進課が選定し、商品部・生産部・EC デジタルサービス部・販売部に改善提案を行い、翌週に回答を確認し、不明点を議論している。改善課題は結果が完了するまで進捗状況を追い、経営者に週次で共有している。現在半期での議案の完了率は 95% となっている。
	商品パッケージ等への記載内容をお客様要望を受けて継続改善しているので、それに対するお問い合わせが減少しているので、結果的にお客様の CX が向上しているのではないか、と思います。
	VOC からサービス改善に至った事案を定期的に動画化し、全社員へ配信
イベント・体験プログラム	年に一回ほどファンミーティング、株主ミーティング、夏祭りなどのイベントを行っておりご好評いただいている。
	工場見学や出張授業などを通して各地域の消費者とのコミュニケーションを積極的にはかっています。また、高校生による地元地域の特色を活かした商品づくりに参画するプロジェクト等も実施しています。
デジタル施策・接点改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客の利便性を高めるため、販売店地図検索サービスを導入し Web 上で公開。SNS での新商品の案内時にも合わせてサービスを案内することで、さらに顧客の利便性が向上した。</li> <li>・顧客からのお問い合わせ時にスピーディーかつ的確な情報を伝えするために、CRM ソフトと FAQ ソフトを更新し、双方の連動性を高めることで、より短時間での回答を実現した。</li> <li>・お客様のお困りごとにより寄り添った応対を行うため、二次応対者にある程度の裁量権を与える、マニュアルに沿った紋切り型の応対だけでなく、お客様それぞれに個別の応対を行うルールを策定した。</li> <li>・お客様の声を製品やサービスの改良へいち早く反映するため、営業部門やユーザー接点部門で収集した VOC および SNS 上の顧客の声を一元的にデータベースへ集約し、翌日には各部門向けにカスタマイズしたダッシュボードで閲覧・分析できる仕組みを構築した。</li> </ul> <p>&lt;事例 1&gt;、お客さま向け専用サイト「【施策名】」の U I 改善お客さま向け専用サイト「【施策名】」の U I 改善の取組みについて、「各サービスへの階層構造の明確さ」や「直感的な操作性」が高く評価され、〇〇が主催する「【表彰名】」の「デジタル」カテゴリにおいて、特に専門家の評価が高い企業・団体に贈られる「情報のわかりやすさ賞」を受賞</p> <p>&lt;事例 2&gt;健康増進保険における健康キャッシュバックの請求に必要な健康診断結果の提出手続きを簡素化従来、健康診断結果の提出は、担当営業職員（【施策名】）や専用サイト（【施策名】）を通じて対応。しかし、お客さまからは「【施策名】にログインできず、提出ができない」、「手続きが面倒で出したくない」といった声が多数発生。これらの声を受け、手続きのわかりやすさと利便性を向上させるため、2023 年 12 月 25 日から LINE を</p>

	<p>通じて提出できる機能を導入。この改善により、お客様の利便性が大幅に向上し、手続きの簡素化が実現</p> <p>&lt;事例 3&gt;FAQ と AI チャットボットの改善顧客の問い合わせ内容を分析し、FAQ やチャットボットの精度向上を図ることで、利便性を向上。これにより、FAQ 利用数は前年の約 2 倍、AI チャットボットは約 3.7 倍増加し、電話の入電量削減を実現</p> <p>スマートフォンから注文・決済ができる「お席で注文」を全店に導入しています。これにより、待ち時間の短縮や、店内でゆっくりとメニューを選ぶことができ満足度も上がっています。</p>
調査・アンケート・NPS	<p>① ご契約時、契約継続時、保険金・給付金請求時等のあらゆるお客様接点時において、営業員の対応やお手続き等に関する満足度をご回答いただく調査を実施し、それを「【施策名】」として担当営業員に配信する取組みにより、お客様一人ひとりからいただいた声を営業員や担当部門等へタイムリーかつ個別具体的にフィードバックし、より良い商品・サービスをご提供できる仕組みを構築した。</p> <p>② 【社名】の「【施策名】満足度調査」において 2024 年から 2 年連続で第 2 位の評価を受けている。</p> <p>手続き直後に体験評価のアンケートを実施し、結果の分析から手続きの改善を実施している</p> <p>修理サービス後のアンケート調査を実施。アフターサービスの価値向上と分析に繋げています。</p>
社内教育・従業員関連	<p>従業員の幸せを追求する様々な活動がお客様の感動を生み出し結果的に売上増につながっている</p> <p>社内イントラへの情報発信や CX 動画研修によって CX 意識醸成や理解度は高まっている。</p> <p>現場で社員のアイデアを活かして顧客に感動を与えるシーンが多くなってきている。</p>
会員制度・CRM・特典	<p>継続顧客に対象注文に粗品がもらえる特別なご案内をお送りしている。</p> <p>コミュニティサイト登録者の増加。地域住民を招待して、商品体験会（非接点部門の社員も運営に参加）</p> <p>プロダクトブランドユーザー様会員制度では、開催イベントが毎回多くのお客様にご満足いただけている。</p>
社会貢献・多様性対応	<p>「【社名】」という●●型ロボットを通じて、自分の感情を伝えるのが難しい子供たちをサポートする取り組みを行っています。小児がん支援の一環として、2025 年 3 月末時点で、95 の病院や団体に寄贈し、お役に立てていただいています。</p> <p>◆多様性への対応（【施策名】）：ジェンダー、ジェンダー、ジェネレーション、多様な文化を持つ人々に向けた適応的な商品・サービスを通じて、一人ひとりが自分らしい美しさを実感できる社会の実現に貢献しています。</p> <p>◆次世代への啓発活動：学生向けの「スキンケア」「紫外線対策」「美容価値観」に関する講座を実施したり、中学生向けの「【社名】ティーンズメイク部」を開催するなど、若い世代の健全な肌と感性を育む取り組みを行っています。</p> <p>「消費者志向自主宣言」を公表し、経営トップより社内外に対してお客様第一主義をコミットメントすることにより、上記 Q10 に記載の社内関連部署での有機的な連携に繋がっています。</p>
	お客様からの商品・サービスへのクレーム・不満数の低下。ファンレター数の増加

成果・売上向上	<p>Q.11の活動によって、当該商品の売上はアップしています。特に鉄分入りのベビーチーズに関する調査では、直近3か月以内に購入した方に調査したところ、約30%がマラソン・ランニングを日常的にされている方と言うことがわかりました。ランニング×チーズで健康増進の一助に繋がっていると感じています。</p>
	<p>ブランディング、商品デザイン、商品品質と性能、の向上を目指す各種取り組みによって、あるブランド満足度調査において順位向上など成果が出てきている。</p>

※自由記述コメントは、代表的なコメントのみならず、すべての自由記述を踏まえて記載しています。

本問は「効果が表れている取り組み」を問う設問であり、回答は数量で成果を示すもの、運用の変化や外部評価で示すもの、そして「特にありません」「取り組みなし」など未実施・効果未把握の記述が併存する。効果の記述が多いのは、VOC(お客様の声)起点の改善運用、体験・イベント、デジタル接点の改善、調査・アンケート活用、会員・CRM、社内教育・風土づくりで、売上・満足度・問い合わせ減などの事業成果や外部評価に言及する例もみられる。以下、特徴を要約する。

#### 1.VOCを起点とした改善と共有

週次で改善提案を選定し、翌週には回答確認と経営への共有まで行う運用を確立している。その結果、「直近の半年間で着手した改善議案の大半が、社内の完了判定まで到達している」との記述がある。パッケージ表示の改善で問い合わせを減らした事例、前後工程を意識した対応による業務の変化、改善事例の動画化と全社配信など、顧客の声→改善→共有の循環が成果として語られる。部門横断の連携により、担当交代時も対応が滞らない運用効果も挙がる。

#### 2.体験・イベントによる関係深化

感謝祭やファンミーティング、店頭の体験型イベント、地域連携の出前授業・工場見学、健康関連イベントなどを実施し、「好評」「浸透」の反応を得る。体圧測定や試用体験が購買に結びついた具体例が示され、体験設計が満足・購買・ファン化に寄与している。

#### 3.デジタル施策・接点改善の定量的効果

スマートフォン注文・決済の全店導入で待ち時間が短縮し、満足度が向上。クラウド型CRMとCTI連携で応対履歴と顧客情報を一元管理し、窓口横断で同水準の対応を実現。WebのFAQ拡充とAIチャットボットの精度・更新頻度向上で自己解決率を高め、顧客の声のレビューを通じて、品質に関する問題点の早期検知と迅速なエスカレーション体制を整備。FAQ・チャットボット利用件数の増、入電の減、LINEやマイページ連携による手続き簡素化、アプリ利用者の拡大、検索システム導入による時間外自己解決と検索件数増など、具体的な指標の改善が報告されている。

#### 4.調査・アンケート・NPSの活用

手続き直後の体験評価アンケート結果を業務見直しに反映し、NPS回答者フォローや修理後アンケート分析を通じて測定と改善のサイクルを回す。契約時・継続時・給付金請求時の満足度調査を実施し、結果を「カスタマーレター」で担当者へ個別フィードバックして現場行動を是正・強化する。

## 5.会員制度・CRM・特典の効用

継続顧客に特別な案内や粗品を提供し、アフターフォローを複数回実施。会員向けイベントの満足度も高い。閲覧・購入履歴や属性から類似傾向の顧客をグループ化し、グループ別に「知らせる内容」「送る特典やクーポン」「配信チャネル（メール・LINE・アプリ内通知など）」「配信の頻度やタイミング」を変えて案内。コミュニティ登録者やアプリ会員比率の拡大により、関係の「深さ」と「広がり」を同時に強化している。

## 6.社内教育・従業員エンゲージメントの変化

CXに関する動画研修やインストラでの情報発信により、従業員の理解と意識が向上。現場のアイデアを運用に取り入れたことで“感動体験”が増加。従業員エンゲージメントの追求が売上増につながった例や、アイデア表彰制度による行動変容・動機づけの強化も示される。

## 7.成果・売上・評価の明示

クレーム・不満件数の減少、ファンレターの増加、特定商品の売上上昇、ブランド満足度調査順位の向上などを報告。運用見直しにより体験イベントやショーの提供・開催回数が増え、店舗売上が伸長するなど現場KPIが改善した事例があった。有人チャットの受付比率上昇と応対満足の高水準も確認される。

## 8.社会貢献・多様性対応の広がり

多様性配慮、次世代への啓発、医療・福祉領域の支援（機器やサービスの寄贈・活用）を実施。これらは企業の姿勢を社会に示す効果自体を成果と位置づけ、短期的にKPIへ直結しなくとも、企業と生活者の関係の質を高める成果として評価される。

## 9.未実施に関する記述

「特にありません」「取り組みなし」「具体的な事例はございません」「現時点では十分に実施できていない」といった回答も一定数存在する。

以上のとおり、自由記述では顧客の声を起点とした各種改善策が示される一方、未実施に関する言及も多いことも明らかになった。

**Q15 貴社における CX に関する取り組みにおいて、うまくいっていないことや課題があれば自由にお書きください。**

(CX という言葉を用いていなくても記載事項があればご記入ください)

**【代表的な自由記述コメント】**※すべての自由記述コメントは別冊 1 参照

カテゴリ	自由記述
測定・指標・定義の不明確さ	CX やお客様満足に対する定量的な評価を知る手段がない。
	お客様満足度アンケートを実施していますが、CX を数値化する KPI の指標が不明確。
	CX が上手くいっている、いっていないの指標をどのようにして決め、測定すればいいのかが曖昧です。
社内浸透・優先順位・経営コミット	CX の重要度は理解しつつも、各事業戦略において CX の優先順位が上がらない。課題の優先順位を後回しされたり、部門間調整に時間を要したりしている。
	CX の認知度が低い。
	経営陣の CX 意識の低さ
組織横断・ガバナンス	部門を横断しての仕組み、共有ができていません。
	部署が商品ブランド毎に別れているため、会社一貫としてお客様の CX を動かせる部署がない。自部門（CS 推進課）がそこに近しい立ち位置だが、メンバーが足りずそこまで着手できていない。
	部門を横断した CX のマニュアル等明確なものが無い
VOC の収集・統合・分析・活用	お客様の声を各タッチポイントから統合的収集することができていない。
	VOC データを共有して商品づくりや売場づくり、顧客との関係性の深化など取り組みはしているが、データ分析し、サイクルとして回せられていないと感じています。
	購入した際にアンケートを行っているが、通常のお客様相談しに入ってきた声と合わせた分析ができていない。
デジタル／システム・AI 活用	AI の効率的な活用に至っていない。
	CX に関する取り組みにおいての課題としては「システム開発」だと考えております。○○業界全体における CX については、デジタルとの接点を多く求められ、今後のその傾向はしばらく変わらないと考えております。しかし、弊社においては現状、システム開発は十分とは言えず、デジタルとの接点を十分に提供できていないと考えております。
	チャネルや顧客のジャーニーのステージを一気通貫したツールが未導入のため、ジャーニー全体の管理はできていない。
リソース・費用・優先度調整	社員 1 人 1 人におけるコストと CX のバランス取り
	やりたいこと。やれること。やらなければいけないこと。がある中で、全体バランス/会社からの期待値を推し量りながら、CX 向上プロジェクトを進める難易度は高い。
事業・商材特性	【○○業界】という商品性上、価値を感じるのは支払いなどの局面であり体験価値を感じる機会が乏しい。その中で当社における CX 向上はうまく整理がなされておらず、従来のお客様満足向上の取り組みしかない。

	<p>当社は業務用製品の製造販売が主体であり、CXに関する取り組みに能動的ではない。ただ、意識せずにやっているものはあるのでそれをCXと捉え直して社内で議論することから始める必要があると考える。</p> <p>食肉加工品のため日常的に使用する商品が多くまた、価格も高額でないため、購入機会においてお客様のCXという観点に対する取り組みに課題を感じます。</p>
応対品質・教育・風土	<p>顧客対応において、CX向上につながる電話オペレーターの対応の浸透を目指している。</p> <p>お客様の満足を超えた感動を呼ぶ体験を得て頂くような対応を、特にアフターサービス、お客様ご相談サポート等において尽力しているが、まだ十分とは言えない状況。</p> <p>組織内での浸透や定着は取り組みを継続し続けることにある。弊社グループは取り組み強化し始めたばかりなので継続していく為の風土づくりに悩んでいるのが実態</p>
	<p>若年層の顧客体験価値向上にはまだ取り組めていないと感じます</p> <p>お客様への満足度調査を実施しているものの、全てのお客さまのご意見をもれなく抽出しているものではなく、当社に対してご協力いただけているお客様のお声しか収集できていない点</p> <p>デジタル化の発展と高齢化が進むことにより、VOCとして収集できていない多くの声があるのではないか？そこに気づくためにはどのような活動が最適であるか？という課題があります。</p>
	<p>取組みの効果が残念ながら短期的には具体的に見えづらいことがあると思います。</p> <p>本アンケートに回答しながら、当社には課題ばかりと再認識しました。</p> <p>当社で実施した社外向けの企画で、企画本来の目的や伝えたいことが消費者に伝わらなかつたことがあります。</p>
効果の短期不可視・伝達	<p>既存商材の売上低下小型店の来店低下</p> <p>業績目標との乖離が発生すると、売り手視点での施策や強引さが先に立ち、お客様からご指摘をいただく件数が増加する</p> <p>苦情件数の縮減（2024年度は34,337件、対前年+1.7%）</p>
※自由記述コメントは、代表的なコメントのみならず、すべての自由記述を踏まえて記載しています。	

本問は「うまくいっていないこと・課題」を尋ねる設問である。回答は大きく三つのグループに分かれる。第一に、CXに実施に関する前提条件に関する課題である（指標が不明確、何をCXと呼ぶかの認識に差がある、社内での優先順位が低い、など）。第二に、CXを実施する上で課題があるグループである（部門を横断する仕組みの不足、VOCの収集・統合・分析の未整備、デジタル／システム・AI活用の不足、人員と費用の制約、など）。第三に、事業や商材の特性がCX推進の障害となる層である（BtoB主体、低関与商材で体験設計が難しい、体験機会が限られる、など）。このほか、「特になし」「未実施」といった未着手・未把握の記述も一定数含まれている。

### 1.測定・指標・定義の不明確さ

多くの企業は、CXや顧客満足を定量的に評価する手段を持たない、KPIの指標が不明確である、数値で判断する基準が難しい、CXが上手くいっているか否かの指標の決め方・測り方が曖昧である、などの課題を挙げている。さらに、「どこまでがCXなのか」という範囲

の捉え方が部門ごとに異なり、評価の枠組みが揃っていない実態が示されている。アンケート結果と相談室の声を統合して分析できていないことなど、測定と活用がつながっていないことを課題として述べているケースもある。

## 2. 社内浸透・優先順位・経営層のコミット不足

多くの言及があったのは、「CXの認知度が低い」「社内で用語が浸透していない」「CX推進課以外では使っていない」という点である。経営層のCXへの関心が低い、各事業戦略の中でCXの優先順位が上がり後回しになる、という指摘もある。特にBtoB比率が高い企業では、消費者志向経営やCXという言葉そのものを経営に伝えることが難しいという声が見られる。

## 3. CXに関する組織を横断した取り組みの課題

回答には、部門間の連携が難しい、部門ごとに温度差が大きい、横断的な仕組みや共有の場がない、横断的なマニュアルが存在しない、といった課題が多く記されている。ブランド別・部門別の分断や、親会社と分社の役割分担の壁により、顧客の声を製品やサービスへ反映する責任主体が分散・不明確になる構図も示されている。

## 4. VOCの収集・統合・分析・活用における課題

各接点の顧客の声を統合的に収集できていない、集めたデータの分析が回っていない、すべての声に対応できていない、基本的な声も活かせていない、などの課題に言及している。顧客の声への対応がコンプライアンス対応に偏っており、CX向上の視点で活用できていないという指摘もある。協力的な顧客の声に偏ることでサンプリングが歪む、潜在ニーズや深層心理を十分に掘り下げられていない、といった限界も挙げられている。

## 5. デジタル／システム・AI活用の課題

具体的には、SNS活用が不十分、AI活用が進んでいない、システム開発が遅れている、FAQ改善を支える人員・予算が不足している、双方向でやり取りできるコミュニケーション基盤がない、統合的な可視化が達成できていない、チャットボット運用が未整備、顧客ジャーニー全体を一気通貫で管理するツールが未導入、など多面的な課題が挙げられている。

## 6. リソース・費用・優先度調整の難しさ

多くの企業は、「コストとCXのバランス取りが難しい」「費用がかかる項目の進捗が遅い」「メンバーが不足している」と述べている。やりたいこと・やれること・やるべきことのバランスが難しい、業績目標との乖離が生じると売り手視点の施策が先行して顧客からの指摘が増える、といった問題にも言及されている。

## 7. 事業・商材特性に由来する困難

具体例として、体験価値を感じる局面が限られており整理が進みにくい、業務用・BtoB主体で最終ユーザーの視点を持ちにくい、日常的に顧客との接点が低く低価格の食肉加工品で

は CX 設計が難しい、試乗が主要接点だが時間の制約が大きい、といった業界・商材特性のハードルが挙げられている。

#### 8. 応対品質・教育・風土の課題

オペレーターに応対品質を高めてもらいたいが十分ではない、アフターサービスや相談サポートで“感動体験”を提供しきれていない、風土づくりと継続が難しい、現場では改善を続けているが CX の概念で整理・共有・指標化できていない、など、スキル面と風土面の両方に課題があると記されている。

#### 9. セグメント別の取りこぼし・潜在的な声の把握の不足

若年層の体験価値向上に手が回っていないという指摘があり、高齢化とデジタル化の進展により VOC として収集できていない声が存在するのではないか、という懸念も示されている。新たな課題を能動的に見つけ、取り組みにつなげる行動が少ないという自己評価も含まれている。

#### 10. 効果の短期的な不可視と伝達の難しさ

短期では効果が見えにくいという前提のもとで、アンケート結果と相談室の声を統合して分析できていない、自社には課題が多いと再認識した、企画の本来の意図が消費者に伝わらなかった、といった効果の「見える化」と「伝達」の難しさが複数報告されている。売上や来店の低下に触れる記述もあり、事業上の成果と実際の取り組みの接続に課題があることがうかがえる。

以上のとおり、今回の自由記述の内容を総合すると、企業が直面している課題は、(1) CX の成果と運用を測る指標の整備・用語と対象範囲の定義・社内への浸透という前提条件、(2) VOC を起点とした継続的な改善のサイクルの実施、(3) 必要なデジタル基盤・人員・予算の不足という制約、(4) 業界や商材に固有の事業特性による制約、の 4 つの観点があげられる。

## 本調査のまとめ

本調査の目的は、CX（顧客体験価値）を「あらゆる接点での双方のコミュニケーションにより、消費者と事業者が“感動”と“信頼”でつながる継続的な良き関係を構築し、心豊かな生活と持続可能な社会の実現に寄与する取り組み」と定義し、その取り組みの現状と成果、今後強化すべき点を明らかにすることである。本調査の各設問の結果から、会員企業のCX推進に関する現状を捉えると次のとおりとなる。（1）顧客との接点を計画的に設計し、顧客の声を可視化して共有する動きが広く浸透している段階である。（2）社内の規範遵守（コンプライアンス）、事故や苦情発生時の初動対応、店舗やコールセンターの運用品質をこの一年で着実に改善している段階である。（3）顧客体験施策や顧客接点の改善、および会員CRMなどを通じた待ち時間の短縮・問い合わせの減少・売上やイベント開催の増加・満足度の向上といった具体的な成果を積み上げている段階である。一方で、（4）企業がVOCや行動データなど顧客の声起点を起点に、継続的な改善のサイクルを部門横断で切れ目なく一つの流れとして回す仕組みを設計・運用する点は、発展の余地がある状況である。

### 1) CXという言葉の浸透と土台づくり

本調査（Q8）の結果によれば、「CXという言葉を用いている」企業は35.0%であり、過半数に達していない。他方でQ9は、CXに関する体制と運用の各種施策が発展の余地がある現状を示す。「顧客調査の継続実施」27.0%が最も高く、「中期経営計画・経営戦略へのCXの明文化」23.6%と「CX専任部門の設置」22.4%は2割台であった。さらに、「KPI（NPSやリテナション等）の役員会への定期報告」19.0%、「VOCと行動データの統合とダッシュボードでのリアルタイム共有」18.6%、「従業員研修」18.6%、「年度予算の計上」18.6%は同水準で並ぶ。さらに、「部門横断のCX推進委員会／ワーキングの運営」13.9%、「カスタマージャーニー（CJ）マップの作成と改善サイクルの運用」12.2%、「KPIの評価・表彰制度への連動」10.5%と10%台の水準であった。つまり、個々の施策は行われつつある状況ではあるが、実施している施策の数が多くなく（実施施策数平均：1.84）、CXに関する施策を“線や面”にまとめる仕組み（横断・標準化・評価への連動）を充実させていくことが今後に向けて期待される。

### 2) CXに関する取り組みの広がりと具体例

自由記述（Q10）では、企業が工場・蒸溜所見学、学校への出前授業、来場者参加型の体験イベント、試乗や体圧測定といった「触れて試す場」を提供し、あわせて顧客の事情や感情に寄り添った応対を行っていることが多く記されている。回答者は、これらの体験施策が「好評」「浸透」「購買への寄与」として効果を上げていると述べている。また、企業はFAQの刷新、AIチャットボットの精度向上、IVR（音声ガイダンス）+SMS誘導、予約制ビデオ相談、CRM・CTI（コールシステム）連携などの顧客との接点の改善に取り組み、その結果として「待ち時間の短縮」「問い合わせ件数の減少」「店舗やショールームの開催回数の増加」「顧客満足度の向上」といった実務的なKPIの改善に繋がっている。会員・CRMの領域では、企業がステージ（階層）別のサービス、複数回のアフターフォロー、会員データのクラスタリング、コミュニティ登録者数の増加を進め、顧客との関係を深めたり広げたりすることに繋がっている。さらに、企業が企業理念・バーパスをわかりやすく公開し、社会・環境価値を掲げる実践も、定量データを通じて高い水準であることが確認できた。

### 3) 企業における横断や顧客への深い理解・対外的な発信への課題

定量データは、CX 推進における“組織横断的な取り組み”についての課題を示している。Q11・Q12 では「顧客接点部門と非接点部門（開発など）がリアルタイムに情報共有できる仕組み」は 54.9%と中位であった。また、定性的な達成状況として「顧客接点を横断した IT 基盤の整備」（42.1%）、「全社で顧客インサイト（深層心理や本音）を議論する会議」（21.4%）、「全チャネル共通の方針・マニュアルの運用」（23.4%）、「改善結果の迅速な対外公表」（34.4%）は今後の発展が期待される。自由記述 Q15 でも、「KPI が不明確」「何を CX と呼ぶかの定義が部門間で共有されていない」、「VOC の統合・分析が回っていない」、「双方向コミュニケーションの基盤がない」、「カスタマージャーニーを一気通貫で可視化するツールが未導入」といった指摘が散見された。すなわち、「顧客の声を起点とした継続的な改善のサイクル」を、部門横断で切れ目なく回す仕組みは、発展の余地がある。

### 4) CX に関する成果が広がるプロセスと時間差

Q13 の顧客等に対する対前年比の取り組みの成果については、まず社内基盤の改善が進み、その後に顧客の態度・行動の指標へ効果が広がる可能性を示している。定量面では、コンプライアンス意識の向上、リスクの早期発見と初動対応、従業員エンゲージメントの改善、苦情件数の減少についての成果が表れている。自由記述 Q14 でも、問い合わせの減少、入電の削減、手続きの簡素化、有人チャットの満足度向上など、運用品質の改善が多数報告されている。他方で、推奨意向（NPS）や継続率の改善は「どちらともいえない」の回答が相対的に多く、CX に関する成果が顧客の態度・行動の変化として定着するまでには、一定の時間がかかる。

### 5) 業界や対象による違い

自由記述 Q15 は、業界・商材の特性が CX の進め方を難しくすることを示している。業務用・BtoB 主体で最終ユーザーの声に触れにくい業態、日常的に顧客の関与が低く価格で差別化が難しい商材を扱っている企業においては、顧客体験の設計や顧客との関係づくりに追加の工夫が必要である。Q11・Q12 で低かった「オンラインコミュニティ運営」（32.9%）、「非接点部門の顧客対応体験」（25.4%）も、このような特性のもとでは設計が難しい領域である。さらに「若年層の体験価値向上に未着手」「高齢化とデジタル化の並行進行により VOC が取りこぼされる可能性」への言及もあるが、対象層に応じた顧客体験の展開も期待される。

### 6) CX を実現するための人材育成や社内風土の醸成

Q9 で一定の比率が示された従業員研修や、自由記述 Q10・Q14 にある動画研修・成功体験の社内 SNS 共有・表彰制度は、CX に関する人材育成や風土醸成の必要性が芽生えていることを示す。他方で、自由記述 Q15 の「用語が浸透していない」、「経営が CX を重視していない」、「事業戦略で CX の優先順位が上がらない」という指摘、ならびに Q9 の「評価・表彰との連動」10.5%の低さは、企業が CX に関する枠組みと言語を共有し、CX を通じた成果を従業員に報いることがまだ十分でないことを示している。企業理念・パーカスや社会・環境価値の掲示（Q11 で高い）など対外的な発信はある程度進んでいるが、その結果として、社内

に根付かせること（評価やマニュアル、全社会議での学習）については、今後の発展が期待される。

#### 7) 今回わかったこと

これまでの結果を総括して、今回の調査を通じて、以下のことが示されたといえる。

- (1) 顧客接点の設計と顧客の声の見える化、定例ミーティングでの運用を広げ、この一年で社内の基盤を確実に強化したことが確認できる。
- (2) 体験施策・接点の改善・会員 CRM によって、現場で直接確認できる指標（例：待ち時間の短縮、問い合わせ件数の減少、一次解決率の向上、FAQ・チャットボットの利用増、店舗やイベントの開催回数増、CSAT の上昇など）で効果を上げている。
- (3) 「顧客の声を起点とした継続的な改善のサイクル」を、部門横断で切れ目なく回す仕組みは、発展の余地がある。
- (4) NPS や継続利用率など、顧客の態度や行動に関する指標については発展途上であり、効果が定着して数値に表れるまで時間差がある。

結論として、本調査から、回答企業の多くが、店頭・電話・オンラインなど複数の顧客接点を計画的に設計し、VOC（お客さまの声）の見える化と共有を進めることで、この一年で社内の基盤整備を着実に前進させていることが明らかになった。

一方で、「顧客の声を起点とした継続的な改善のサイクル」を、部門横断で切れ目なく回す仕組みは、発展の余地がある。顧客接点を横断してデータを把握する IT 基盤、全社で顧客インサイトを議論する場、改善結果をタイムリーに社外へ発信する枠組みの整備が今後期待される。

これらの基盤を整えることにより、すでに改善が進んでいる「待ち時間」「問い合わせ件数」「一次解決率」「満足度」など現場で直接確認できる指標（＝オペレーション KPI）を、NPS や継続利用率といった顧客の態度・行動指標の向上へと、段階的かつ確実に結びつけていくことが、今後の鍵となる。

特に、顧客の声を起点とした継続的な改善のサイクル」を、部門横断で切れ目なく回す仕組みを運用していくことを通じて、現場で生まれた改善を、心豊かな生活と持続可能な社会へつながる確かな価値へ高めることができれば、「ACAP が考える CX」の実現に繋がるのではないかと考える。

「CX に関する実態調査」調査報告書（2025 年度）

2025 年 12 月 1 日発行

編集・発行 公益社団法人消費者関連専門家会議（ACAP）  
ACAP 研究所

〒160-0022 東京都新宿区新宿 1-14-12 玉屋ビル 5F  
TEL 03-3353-4999  
Email : [acap@acap.or.jp](mailto:acap@acap.or.jp)

本報告書の無断転載・複写を禁じます。