

「CX の取り組みに関する実態調査」 （2025 年度） 要旨

公益社団法人消費者関連専門家会議（ACAP） ACAP 研究所

1. 調査の目的と設計

本調査は、ACAP が考える CX（顧客体験価値：ACAP では「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」と定義）の考え方に照らして、CX に関する会員企業の現状を把握し、今後の方向性を示すことを目的として実施した。具体的には、次の二点を目的とする。

- ・ 会員企業における CX の推進体制、具体的な取り組み内容、その到達度・成果・課題を多面的に把握すること。
- ・ 得られた結果をもとに、CX 推進に向けた知見や今後の方向性を整理し、社内で「顧客の声を起点とした継続的な改善のサイクル」を継続的に回していくための判断材料を提供すること。

項目	内容
調査期間	2025 年 8 月 21 日～9 月 18 日
調査対象	ACAP 正会員（有効回答 237 社・団体、回答率 49.5%）
依頼・回収方法	メールで依頼、Web フォームで回答（必要に応じて Excel 様式）
設問構成	属性、CX 用語の浸透状況、推進体制・ガバナンス、具体的取り組み、到達度、成果と課題

2. 回答企業のプロフィール

回答企業の業種構成は、製造業が 69.5%（うち食品 35.4%）で約 7 割、非製造業が約 3 割である。従業員規模は 300 人以上の企業が 85.6%を占め、大企業が中心となっている。本社所在地は東京都が 53.2%と過半を占め、次いで大阪府 11.4%、愛知県 5.9%、神奈川県 5.1%となっている。

3. 調査結果

【結論】

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。

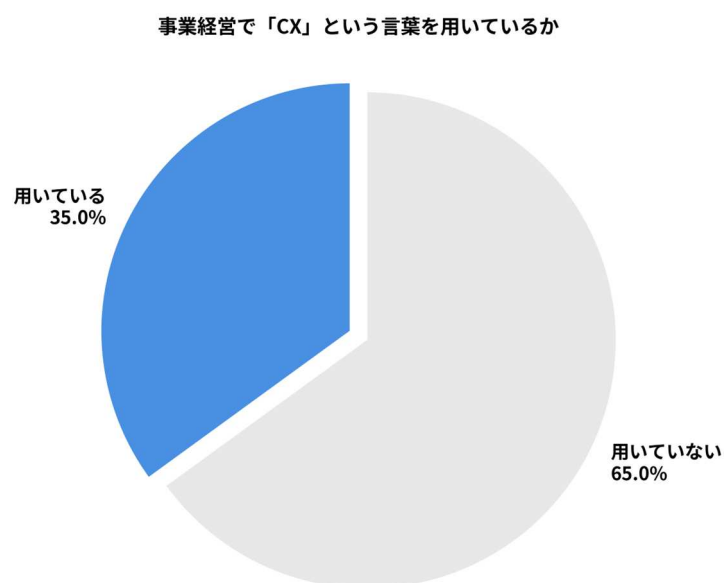
(A) 用語の浸透と体制整備の現状

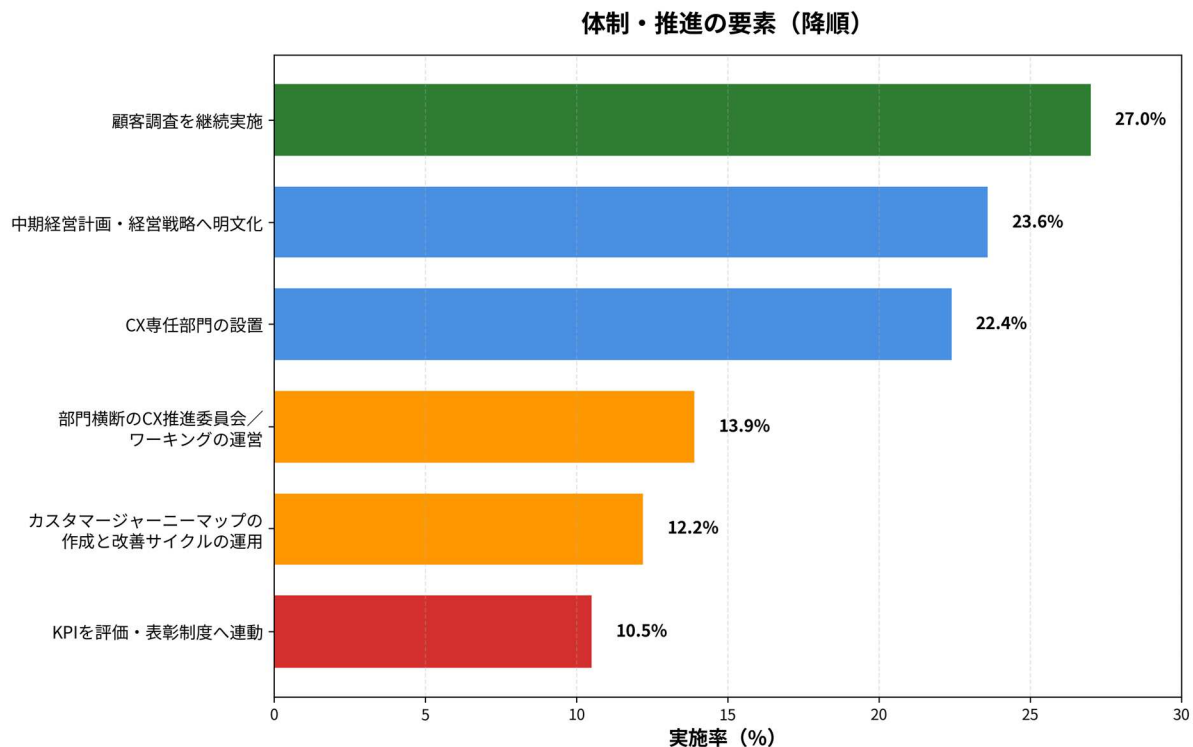
ここでは、「CX」という用語の社内浸透度と、推進体制の整備状況を評価しています。「事業経営で『CX』という言葉を用いているか」では、「用いている」が 35.0%で、用語としての浸透は過半数には達していない。自由記述でも「CX の認知

度が低い」「社内で用語が浸透していない」といった声が多く、全社的な共通認識の形成が今後の課題である。

体制・推進に関する選択肢（10施策・複数回答）を見ると、「CXの取り組みや成果を定点で測る顧客調査を継続実施」が27.0%と最も高く、測定の土台づくりが先行している。

一方、「CXを中期経営計画・経営戦略に明文化している」（23.6%）、「CX専任部門を設置している」（22.4%）といった体制整備は2割台であり、「部門横断のCX推進委員会」（13.9%）、「カスタマージャーニー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%）といった横断・標準化の要素は1割台となった。また、この設問の無回答が44.7%と高く、該当施策が少ない、あるいはCXに関する取り組みがないまたは社内で把握されていない企業も少なくないことが推察される。





(B) CX 取り組みの実施状況（27 項目）

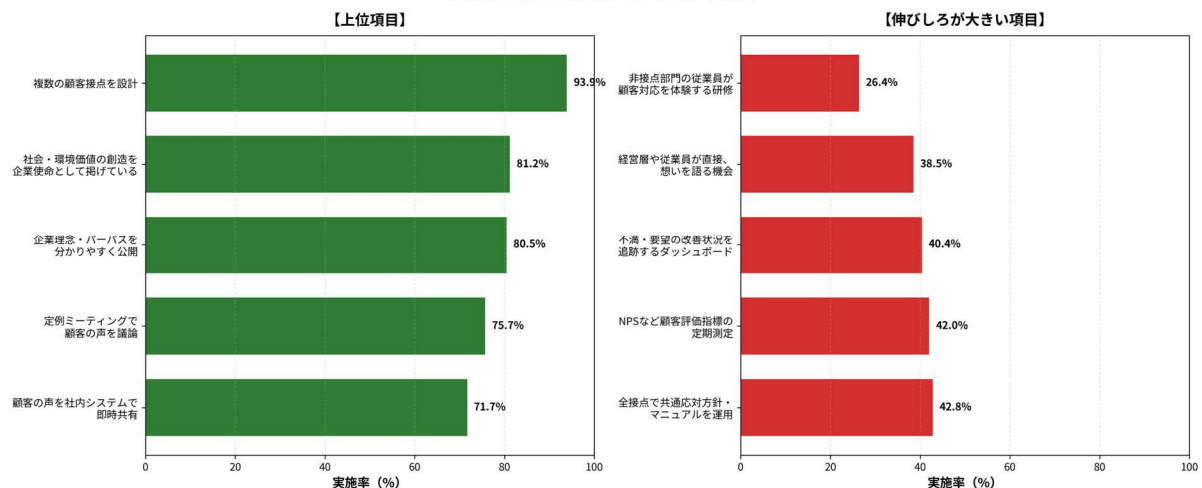
以降、本文の説明について、回答の選択肢と回答割合について補足する。

※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。

※回答割合について、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。本文中の割合は基本的にTOP2の割合を示す。

「店頭・電話・オンラインなど複数の顧客接点を設計している」はTop2（肯定的回答割合）が93.9%、ウェイト平均が4.53と突出して高く、複数接点の設計自体は広く行われている。一方、「非接点部門の従業員が顧客対応を体験する研修」（26.4%、2.34）や、「経営層や従業員が直接想いを語る機会」（38.5%、2.87）といった、顧客との双方向の関係づくりやCXに関する組織横断的な取り組みや標準化に関わる項目は相対的に低位であり、顧客との接点を「つなげる」仕組みに課題があることが示された。

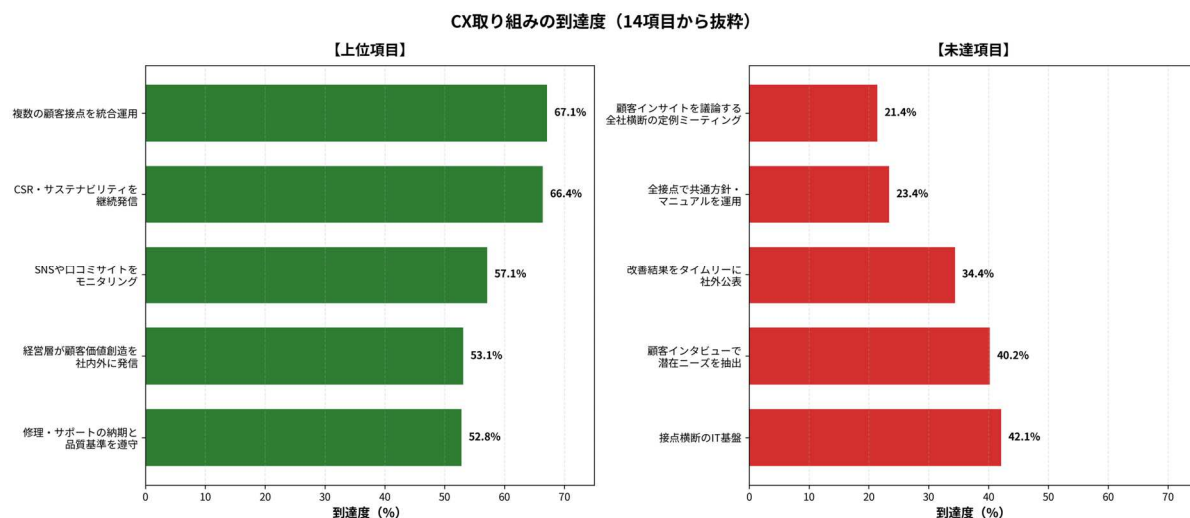
CX取り組みの実施状況（27項目から抜粋）



(C) CX 取り組みの到達度（14 項目）

定性的な達成度では、「店頭・オンライン・電話など複数の顧客接点を統合的に運用できている」がTop2=67.1%、ウェイト平均値=3.72で最上位となり、複数の顧客接点を統合した運用は一定の段階に達している。「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いる」（57.1%、3.39）など、日々の運用・社内外への発信・外部の声の把握も中位以上の水準である。

他方、「顧客接点ごとのデータを横断的に把握・分析できる IT 基盤」（42.1%、2.94）、「顧客インサイトを議論する全社横断ミーティング」（21.4%、2.28）、「全接点で共通の CX 方針・マニュアルの運用」（23.4%、2.29）、「改善結果のタイムリーな社外公表」（34.4%、2.74）など、部門をまたいだ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、Top2・ウェイト平均値ともに低く、今後の改善余地が大きい。

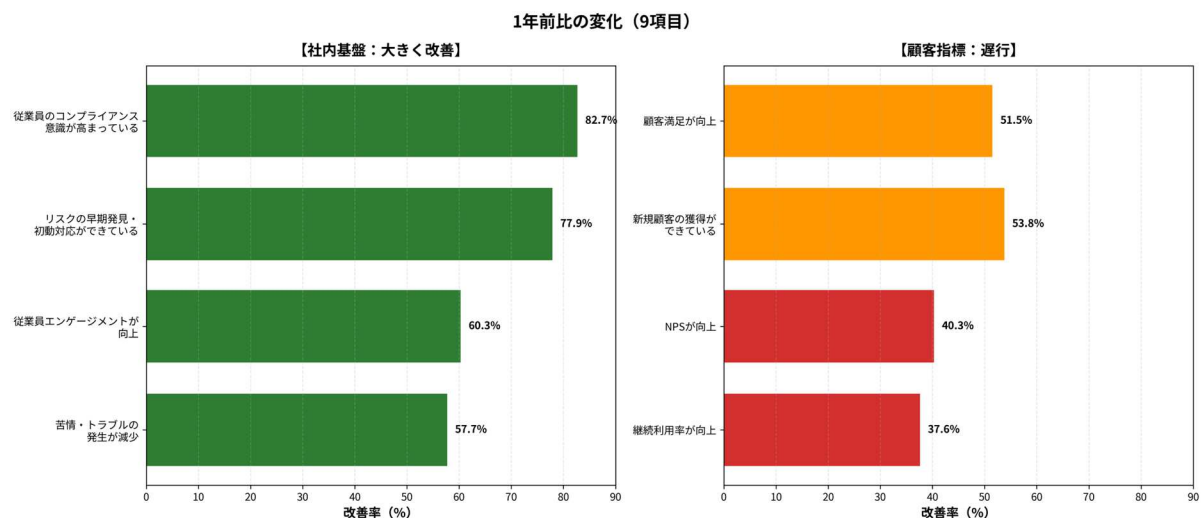


(D) 1年前と比較した変化（取り組みの定量的達成度：9項目）

「この1年でどう変化したか」を問う設問では、まず社内基盤に関する指標の改善が顕著である。「従業員のコンプライアンス意識が高まっている」（Top2=82.7%、ウェイト平均値=4.03）、「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」（77.9%、3.93）が最上位となり、ルール遵守と初動対応力の向上が確認された。

「従業員エンゲージメントの向上」（60.3%、3.60）、「苦情・トラブル発生の減少」（57.7%、3.64）、「消費者の声を活かした商品・サービスの開発・改善の進展」（54.6%、3.53）、もいずれも過半が肯定しており、運用品質や開発への反映も前進している。一方、「顧客満足度」（51.5%、3.56）、「新規顧客の獲得」

（53.8%、3.51）は一定水準の改善が見られるものの、「NPSの向上」（40.3%、3.38）、「継続利用率の向上」（37.6%、3.34）はこれまでの指標に比べると相対的に低く、「どちらともいえない」の回答が多い。CXの取り組みが顧客の態度・行動の変化として指標に明確に現れるまでには時間差があることがうかがえる。



(E) 自由記述：効果が出ている取り組み

自由記述では、次のような領域で「効果が表れている取り組み」が多く挙げられた。

- **VOC 活動の成果**：顧客の声を週次で取り上げ、迅速に対応・経営共有することで、短期間に多くの改善を完了させた事例（パッケージ表示の改善による問い合わせ減少など）。
- **体験価値の提供**：体験イベント・見学・出前授業などが高い評価を得ており、顧客との関係づくりやファン化に寄与している。
- **接点改善**：FAQ 刷新、AI チャットボット、ビデオ相談、CRM 連携などにより、待ち時間短縮や自己解決率向上、満足度向上を実現している。
- **関係深化**：会員向け施策やアフターフォロー、コミュニティ活動、ポイントやステージ制による CRM 施策を通じて、継続的な関係の深化と売上・外部評価の向上につなげている。
- **社内教育・従業員関連**：CX 動画研修やイントラネットでの情報発信による CX 意識の醸成・理解度向上、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。

カスタマージャーニーマップ研修やコーチングスキル向上の取り組み。

社内で CX 向上アイデアを表彰し、現場のアイデアを活かした顧客感動体験を創出。

(F) 自由記述：課題

一方、自由記述で指摘された主な課題は、次のとおりである。

- **測定・定義・浸透の弱さ**：CX の KPI が不明確である、何を CX と呼ぶかの定義が部門によって異なるなど、前提となる枠組みが揃っていない。
- **組織横断の壁**：部門ごとの分断や標準マニュアルの欠如により、部門横断の推進が進みにくい。
- **VOC 活用の限界**：相談室の声とアンケート結果の分断、協力的な顧客の声への偏り、分析・優先度付け・改善サイクルの不全。
- **デジタル化の遅れ**：接点横断の可視化基盤や、顧客ジャーニーを一体的に管理するツールの未導入、AI・チャットボット・SNS 活用の不足。
- **リソース制約と業態特性**：人員・費用の制約に加え、BtoB 中心や低関与商材など、CX を設計しにくい事業特性に起因する難しさ。

これらは、「指標・定義」「組織横断と VOC の運用」「デジタル基盤とリソース」「業態特性」という複数の観点が組み合わさった課題として表れている。
