「CX の取り組みに関する実態調査」
クロス集計結果概要報告書

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

1　はじめに

2　業種別（製造業・非製造業）の比較

3　従業員規模別（1000 人未満・1000 人以上）の比較

4　消費者志向経営自主宣言の有無別の比較

5　CX 用語の使用有無別の比較

6　全体総括

© 公益社団法人 消費者関連専門家会議　不許複製・禁無断転載

1. はじめに

本報告書は、「CX の取り組みに関する実態調査」のクロス集計結果をまとめたものである。本調査では、企業の CX（Customer Experience：「顧客体験価値」）への取り組み状況を、以下の 4 つの切り口で比較分析した。

- **業種別**（製造業・非製造業）
- **従業員規模別**（1000 人未満・1000 人以上）
- **消費者志向経営自主宣言の有無別**
- **CX 用語の使用有無別**

各章では、調査設問 Q9（CX の体制・推進状況）、Q11（顧客に対する取り組み）、Q12（取り組みの定性的な達成度）、Q13（1 年前と比べた成果）の結果を中心に、詳細な分析結果を報告する。

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（ウエ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。

© 公益社団法人 消費者関連専門家会議　不許複製・禁無断転載

2. 業種別（製造業・非製造業）の比較

（製造業 n=165、非製造業 n=72　※設問ごとに回答者数は異なる）

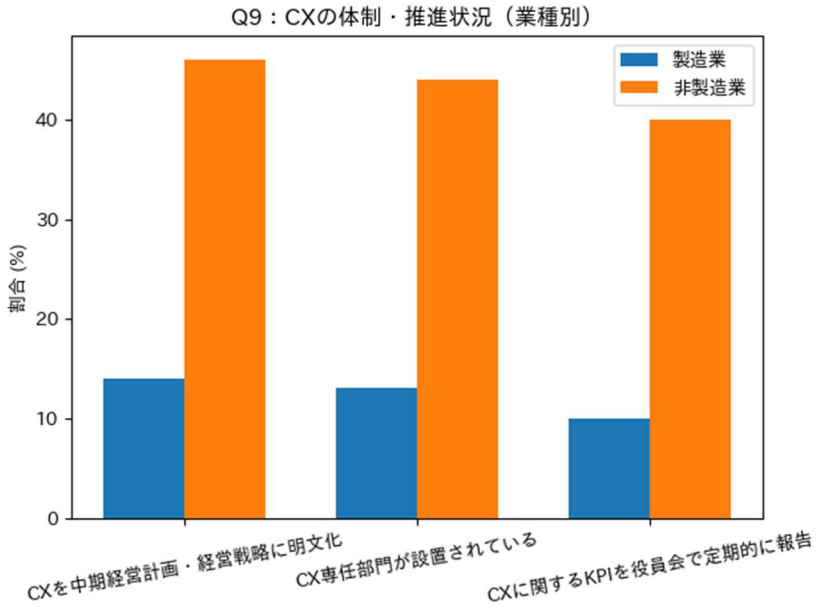
本クロス集計は、製造業と非製造業の CX の進み具合を比べたものである。非製造業が **CX を経営戦略や KPI、人事制度、チャネル横断の方針にまで組み込み、継続的に成果へつなげている**のに対し、製造業は SNS や口コミのモニタリング、修理・サポート品質、苦情削減、顧客の声を活かした商品開発など**「現場の改善力」に強みがあるものの、CX として体系化する仕組みは途上**にある、という構図が見える。

Q9：CX の体制・推進状況

Q9 では、すべての項目で非製造業が製造業を大きく上回る。例えば「CX を中期経営計画・経営戦略に明文化している」（Q9S1）は製造業 13.9%、非製造業 45.8%、「CX 専任部門（室・課など）が設置されている」（Q9S3）は 12.7%対 44.4%、「CX に関する KPI（例：NPS、リテンション率など）が役員会で定期的に報告されている」（Q9S2）は 9.7%対 40.3%である。

カスタマージャーニーマップの作成（Q9S5）や、CX の取り組みや成果などを定点で測定する顧客調査の継続実施（Q9S7）、CX に関する従業員研修・教育プログラム（Q9S9）、CX 推進に関する施策の年度予算計上（Q9S10）も同じ傾向で、1 社当たりの選択項目数は製造業が平均 1.1 項目、非製造業は 3.5 項目と、体制づくりの段階に大きな差がある。

© 公益社団法人 消費者関連専門家会議　不許複製・禁無断転載



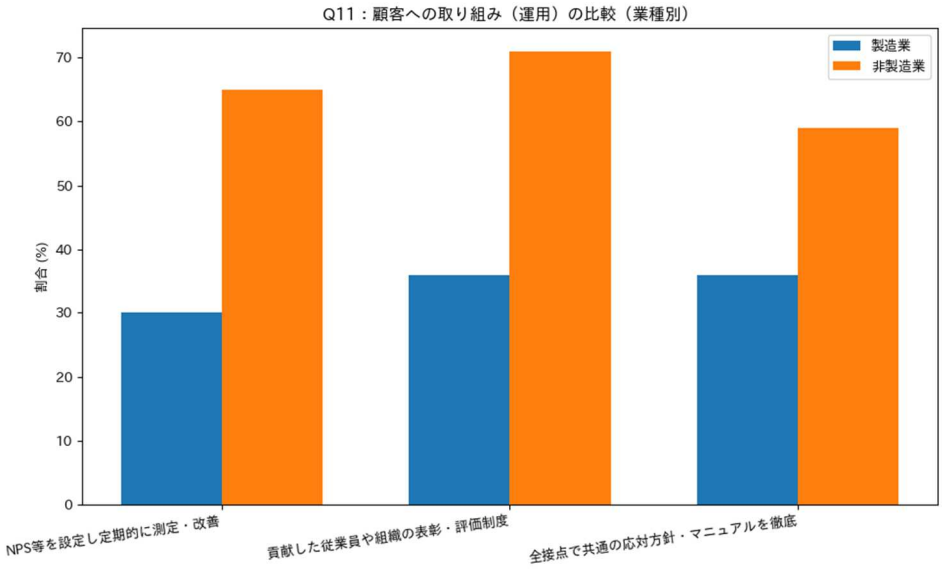
Q11：顧客に対する取り組み

Q11 でも、多くの項目で非製造業の方が高い。例えば「顧客の自社に対する推奨意向（NPS など）を設定し、定期的に測定・改善している」（Q11S21）では、製造業の Top2 は 30.3%（ウェイト平均 2.55）、非製造業は 64.7%（3.66）である。「顧客価値創造に貢献した従業員や組織の表彰・評価制度がある」（Q11S22）は製造業 36.5%（2.68）に対し非製造業 70.8%（3.89）、「顧客とのすべての接点で共通の応対方針・マニュアルを徹底している」（Q11S24）は 35.5%（2.71）対 58.6%（3.57）となっており、測定・評価・標準化の領域で非製造業が Top2・ウェイト平均ともに大きく上回る。

また、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（Q11S10）では、製造業 33.8%（2.66）、非製造業 55.1%（3.35）、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（Q11S4）でも、製造業 34.5%（2.77）、非製造業 43.8%（3.28）と、非製造業が一歩先行している。

一方で、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している（Q11S3）は製造業 71.7%（3.77）、非製造業 58.8%（3.53）、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（Q11S9）は製造業 57.0%（3.34）、非製造業 50.0%（3.32）であり、製造業は「声の取得」と現場間の情報連携に強みがある。

© 公益社団法人 消費者関連専門家会議　不許複製・禁無断転載



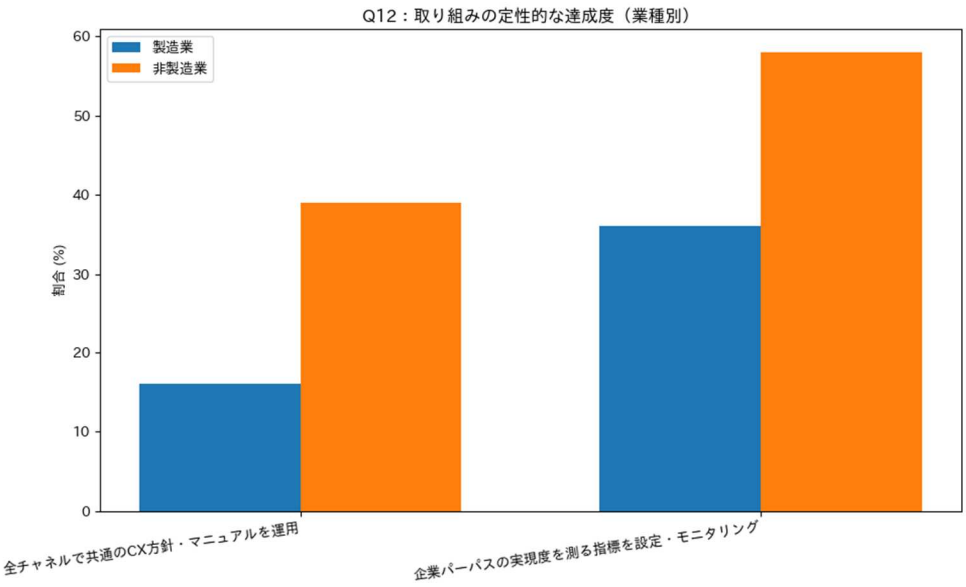
Q12：取り組みの定性的な達成度

Q12 では、「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ている」（Q12S9）の Top2 は製造業 16.1%（ウェイト平均 2.01）、非製造業 39.4%（2.88）、「企業パーパス（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」（Q12S14）は 35.6%（3.00）／58.2%（3.79）と、方針・目的レベルの運用で非製造業に明確な差が見られる。

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（Q12S2）でも、製造業 39.2%（2.84）、非製造業 48.5%（3.15）、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（Q12S8）は 17.1%（2.10）／31.2%（2.69）、顧客の声を踏まえた改善結果の社外へのタイムリーな公表（Q12S11）は 31.4%（2.65）／41.5%（2.95）、CSR・サステナビリティなど自社活動の継続発信（Q12S12）は 62.8%（3.61）／74.6%（3.97）と、いずれも非製造業の方が Top2・ウェイト平均ともに高い。ここでも、主要項目のウェイト平均値は非製造業が概ね 0.3〜0.9 ポイント上回っており、仕組みとしての作り込みが進んでいるといえる。

一方で、修理・サポートの納期と品質基準を遵守できている（Q12S10）は製造業 54.5%（3.48）、非製造業 47.9%（3.35）、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（Q12S3）は 57.7%（3.40）／55.6%（3.37）と、品質管理や現場オペレーションに近い領域では製造業がやや優位である。

© 公益社団法人 消費者関連専門家会議　不許複製・禁無断転載



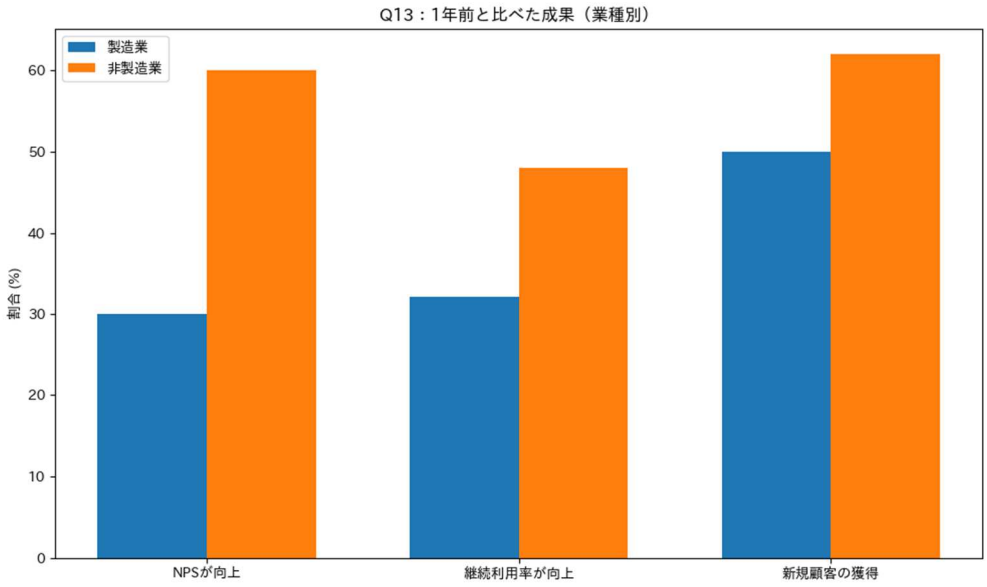
Q13：1 年前と比べた成果

Q13 では、1 年前と比べた成果に業種差が現れている。「顧客の自社に対する推奨意向（NPS）が向上している」（Q13S7）は製造業の Top2 が 29.9%（ウェイト平均 3.18）、非製造業が 59.6%（3.77）、「顧客の継続利用率が向上している」（Q13S8）は 31.8%（3.21）／48.3%（3.57）、「新規顧客の獲得ができている」（Q13S9）は 49.6%（3.45）／61.9%（3.62）と、非製造業の方が成果の改善を強く実感している。ウェイト平均値でも、NPS や継続利用率では非製造業が 0.4～0.6 ポイント程度上回る。

従業員のコンプライアンス意識の向上（Q13S1）は製造業 78.1%（3.95）、非製造業 92.8%（4.20）、従業員エンゲージメントの向上（Q13S2）は 56.2%（3.54）／69.2%（3.72）、顧客満足度の向上（Q13S6）は 48.5%（3.48）／57.6%（3.70）と、従業員意識や顧客満足の面でも同様の傾向が見られる。

一方で、消費者からの苦情やトラブルの発生が減少している（Q13S4）は製造業 60.4%（3.65）、非製造業 51.5%（3.62）、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（Q13S5）は 56.6%（3.50）／50.0%（3.59）であり、品質リスクの抑制や商品開発への活用という面では製造業の方が Top2 で上回っている（Q13S5 については、Top2 では製造業が高い一方、平均値は非製造業がわずかに上回る）。

© 公益社団法人 消費者関連専門家会議　不許複製・禁無断転載



小括

以上を総合すると、非製造業は CX を経営戦略や KPI、人事制度、チャネル横断の方針にまで組み込み、継続的に測りながら成果につなげているのに対し、製造業は、SNS や口コミのモニタリング（Q12S3）、修理・サポート品質（Q12S10）、苦情削減（Q13S4）、顧客の声を使った商品開発（Q13S5）といった「現場の改善力」に強みがあるものの、それを CX として体系的に位置付ける仕組みに発展の余地があると言える。

製造業にとっては、既にある現場の強みを土台に、CX の方針・指標・組織・予算（Q9S1・Q9S2・Q9S3・Q9S8～Q9S10 など）を整え、「経営の言語」として CX を扱えるようにしていくことが次の重点課題といえる。一方、非製造業にとっては、先行して構築してきた方針・指標・人事制度・IT 基盤を活かしつつ、現場オペレーションや商品・サービス開発との結び付きを一層強め、中長期の NPS や継続利用率などの成果指標を継続的に検証・改善していくことが、次のステップとなる。

© 公益社団法人 消費者関連専門家会議　不許複製・禁無断転載

3. 従業員規模別（1000 人未満・1000 人以上）の比較

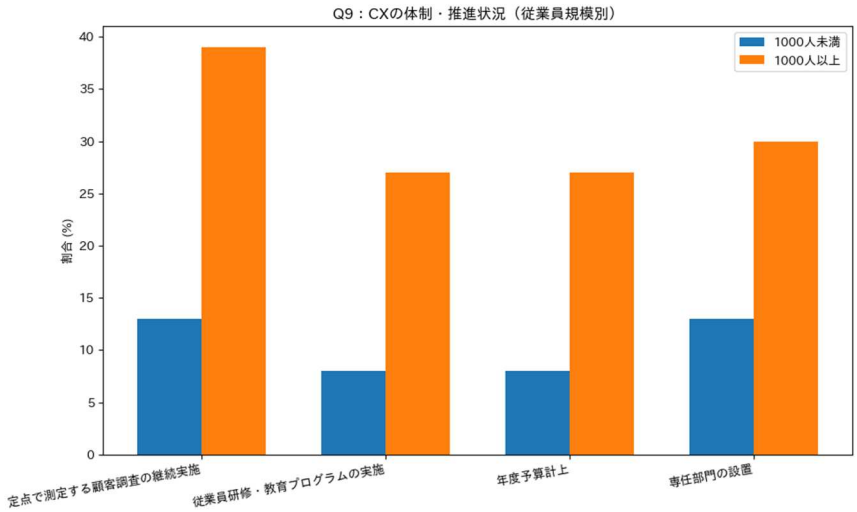
（1000 人未満企業 n=108、1000 人以上企業 n=129　※設問ごとに回答者数は異なる）

まず全体として、従業員規模が 1000 人以上の企業の方が、1000 人未満の企業に比べて「CX の体制づくり」「取り組みの深さ」「成果の実感」のいずれでも一貫して高い水準にある。

Q9：CX の体制・推進状況

Q9 では、体制面の整い方にかなりはっきりした差が出ている。CX 関連の項目数の平均は、1000 人未満企業が 1.1 項目に対して、1000 人以上企業は 2.5 項目と、ほぼ倍以上である。

特に差が大きいのは、CX の取り組みや成果などを定点で測定する顧客調査の継続実施（Q9S7、1000 人未満 13.0%／1000 人以上 38.8%）、CX に関する従業員研修・教育プログラムの実施（Q9S9、8.3%／27.1%）、CX 推進に関する施策の年度予算計上（Q9S10、8.3%／27.1%）、CX 専任部門（室・課など）の設置（Q9S3、13.0%／30.2%）、部門横断の CX 推進委員会・ワーキンググループの運営（Q9S4、5.6%／20.9%）などである。大企業ほど「組織・予算・調査・研修」という CX の土台となる仕組みが一通り揃っており、中堅以下の企業では、まだ一部の取り組みにとどまっている状況である。



© 公益社団法人 消費者関連専門家会議　不許複製・禁無断転載

Q11：顧客に対する取り組み

Q11 は 5 段階評価のウェイト平均で見ると、全 27 項目の平均値は 1000 人未満企業が 2.99 点、1000 人以上企業が 3.70 点で、0.72 ポイント強の差がある。

特に差が大きいのは、「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」（Q11S18）で、1000 人未満企業の Top2 は 20.4%（ウェイト平均 2.29）、1000 人以上企業は 53.3%（3.34）、「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」（Q11S20）は 43.6%（3.19）／79.8%（4.20）、「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」（Q11S16）は 49.5%（3.30）／82.5%（4.30）である。

「顧客の自社に対する推奨意向（NPS など）を設定し、定期的に測定・改善している」（Q11S21）は、1000 人未満企業が Top2 24.4%（2.40）、1000 人以上企業が 56.4%（3.35）、「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」（Q11S22）は 35.4%（2.58）／57.9%（3.49）となっており、制度的な運用面で大企業側の優位が際立つ。

さらに、顧客の声は入力後、社内システムで即時共有される（Q11S7）では 1000 人未満企業 60.8%（3.34）、1000 人以上企業 80.5%（4.12）、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（Q11S9）は 42.4%（2.88）／64.6%（3.69）、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（Q11S23）は 16.3%（2.10）／47.3%（2.95）と、データ共有や対話の仕組みでも、いずれも 1000 人以上企業が Top2 で 20〜30 ポイント、ウェイト平均でも 0.7〜0.8 ポイント程度上回っている。規模の大きい企業ほど、「社会課題との両立」「社外・社内への積極的な発信」「制度としての NPS や表彰」「データとコミュニティによる継続的な対話」といった CX の「攻めの取り組み」が広く行われている。

Q12：取り組みの定性的な達成度

Q12 も、全体で見ると 1000 人以上企業の方が平均で 3.37 点、1000 人未満企業は 2.72 点で、0.65 ポイントの差があり、体制だけでなく「やり切れている度合い」にも差がある。

© 公益社団法人 消費者関連専門家会議　不許複製・禁無断転載

差が特に大きいのは、「企業パーパス（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」（Q12S14）で、1000 人未満企業の Top2 は 22.5%（ウェイト平均 2.66）、1000 人以上企業は 60.0%（3.75）、「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」（Q12S12）は 49.5%（3.16）／78.9%（4.13）である。

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（Q12S7）は 1000 人未満企業 44.9%（2.84）、1000 人以上企業 65.6%（3.65）、「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」（Q12S11）は 24.0%（2.32）／42.4%（3.06）、「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」（Q12S13）は 41.1%（2.99）／62.0%（3.72）である。

「すべてのチャネルで共通の CX 方針・マニュアルの運用ができている」（Q12S9）は、1000 人未満企業の Top2 が 14.3%（1.91）、1000 人以上企業 30.5%（2.58）と、まだ両群とも十分とはいえないものの、大企業側が一歩先を行っている。パーパス・CSR・顧客の声といった要素を、「指標」「IT 基盤」「トップメッセージ」など具体的な仕組みに落とし込んでいる度合いに差が見られる。

Q13：1 年前と比べた成果

Q13 は変化の大きさがそれほど大きくないこともあり、差は Q9～Q12 ほど極端ではないが、9 項目のウェイト平均の単純平均では 1000 人未満企業 3.47 点、1000 人以上企業 3.73 点と、約 0.26 ポイントほど大企業側が上回る。

差が比較的大きいのは、「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」（Q13S5）で 1000 人未満企業の Top2 は 39.6%（3.24）、1000 人以上企業は 66.4%（3.75）、「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」（Q13S2）は 52.1%（3.40）／67.0%（3.76）、「従業員のコンプライアンス意識が高まっている」（Q13S1）は 77.8%（3.85）／86.8%（4.17）、「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」（Q13S3）は 75.0%（3.76）／80.3%（4.07）である。

「顧客の自社に対する推奨意向（NPS）が向上している」（Q13S7）は、1000 人未満企業の Top2 が 32.8%（3.22）、1000 人以上企業 46.3%（3.51）で、大企業側がやや高い。一方、「消費者からの苦情やトラブルの発生が減少している」（Q13S4）は 56.0%（3.58）／59.0%（3.69）、「新規顧客の獲得ができている」（Q13S9）は

© 公益社団法人 消費者関連専門家会議　不許複製・禁無断転載

52.5%（3.46）／54.7%（3.54）と、一部の指標では差が小さく、規模による違いはあまり見られない。

小括

以上を通して見ると、従業員規模 1000 人以上の企業は、Q9 で示される CX 専任組織・予算・研修・定点調査など「体制の土台」（Q9S3・Q9S7・Q9S9・Q9S10 など）が整っており、Q11・Q12 で示される顧客との対話・データ共有・パーパスや社会課題との接続・外部発信といった「取り組みの深さ」（Q11S18・Q11S20～Q11S23、Q12S7・Q12S11～Q12S14 など）でも一歩進んでいる。

その結果として、Q13 の従業員意識や商品・サービス開発、NPS など「成果の伸び」（Q13S1・Q13S2・Q13S5・Q13S7 など）も、1000 人未満の企業よりやや強く実感している。1000 人未満の企業にとっては、すでに行っている個々の取り組みをばらばらの活動で終わらせず、「体制づくり（Q9）」と「経営・パーパスへの組み込み（Q11・Q12）」まで引き上げることで、Q13 で測っているような成果面の伸び（達成度合い）をより明確に実感できるのではないかと思われる。

© 公益社団法人 消費者関連専門家会議　不許複製・禁無断転載

4. 消費者志向経営自主宣言の有無別の比較

（自主宣言企業 n=65、それ以外 n=172　※設問ごとに回答者数は異なる）

このクロス集計では、「消費者志向経営自主宣言」をしている企業（以下、自主宣言企業）の方が、していない企業（非宣言企業）に比べて、CX の体制づくり・日々の運用・成果の実感まで、一貫して進んでいることがはっきり表れている。

Q9：CX の体制・推進状況

Q9 では、自主宣言企業の方が CX の仕組みづくりがかなり進んでいる。平均すると、CX に関する項目の選択数は、自主宣言企業が 2.4 項目、非宣言企業が 1.6 項目で、1 項目近い差がある。

項目別では、「CX を中期経営計画・経営戦略に明文化している」（Q9S1、自主宣言企業 29.2%／非宣言企業 21.5%）、「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」（Q9S2、26.2%／16.3%）、「CX 専任部門（室・課など）が設置されている」（Q9S3、29.2%／19.8%）、「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」（Q9S7、35.4%／23.8%）、「CX に関する従業員研修・教育プログラムを実施している」（Q9S9、27.7%／15.1%）、「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」（Q9S10、26.2%／15.7%）などで差が大きい。

総じて、自主宣言企業は「経営計画への位置付け」（Q9S1）、「専任組織」（Q9S3）、「人事評価・研修」（Q9S9・Q9S10）、「役員会での KPI 報告」（Q9S2）といった、CX を会社の仕組みの中に埋め込む動きが強い。

Q11：顧客への取り組み（運用）

Q11 の 5 段階評価では、ほとんどの項目で自主宣言企業が非宣言企業を上回っている。特に差が大きいのは次のとおりである。

顧客の声を踏まえた改善結果を社外へ公表している（Q11S17）は、自主宣言企業の Top2 が 75.8%（ウェイト平均 4.05）、非宣言企業（その他）は 35.4%（2.70）である。経営層や従業員が直接消費者や顧客に企業の想いを語る機会を設けている

© 公益社団法人 消費者関連専門家会議　不許複製・禁無断転載

（Q11S18）は 58.1%（3.60）／30.8%（2.58）、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（Q11S26）は 85.2%（4.39）／57.4%（3.41）と、トップや従業員からの発信に大きな差がある。

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（Q11S20）は、自主宣言企業 82.5%（4.38）、非宣言企業 56.8%（3.52）であり、顧客の自社に対する推奨意向（NPS など）を設定し、定期的に測定・改善している（Q11S21）は 61.1%（3.56）／34.9%（2.69）である。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（Q11S11）でも、自主宣言企業 59.3%（3.54）、非宣言企業 35.7%（2.71）と差が大きい。

このほか、顧客の声は入力後、社内システムで即時共有される（Q11S7）は 82.5%（4.22）／67.7%（3.61）、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（Q11S12）は 62.3%（3.61）／41.6%（3.02）、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（Q11S23）は 47.5%（2.97）／27.2%（2.39）、あらゆる接点で感動体験の事例を共有している（Q11S19）は 54.7%（3.53）／39.4%（2.81）などでも、自主宣言企業の評価が高い。宣言にふさわしく、顧客との双方向の対話、改善内容のオープンな発信、ライフステージに沿った情報提供など、運用面での取り組みが厚いといえる。

Q12：取り組みの定性的な達成度

Q12 では、同じような取り組みを「どこまでできているか」を尋ねているが、ここでも自主宣言企業が一貫して高い。

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（Q12S11）は、自主宣言企業の Top2 が 56.5%（ウェイト平均 3.45）、非宣言企業（その他）は 25.8%（2.46）である。企業パーパス（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（Q12S14）は 61.8%（3.87）／36.1%（3.03）、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（Q12S5）は 59.2%（3.63）／33.8%（2.86）となっている。

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（Q12S13）は、自主宣言企業 66.1%（3.95）、非宣言企業 47.7%（3.18）、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（Q12S12）は 82.5%（4.24）／60.0%（3.51）である。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（Q12S7）は 68.3%（3.70）／51.9%（3.13）、

© 公益社団法人 消費者関連専門家会議　不許複製・禁無断転載

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（Q12S2）は50.0%（3.24）／38.8%（2.82）と、IT基盤やデータ活用の面でも自主宣言企業が優位にある。自主宣言企業は「聞くだけ」で終わらせず、「パーパスと指標で管理し、IT基盤に載せ、改善を対外的に発信する」ところまで筋道だった運用に踏み込んでいる姿が浮かぶ。

Q13：1年前との比較（成果）

Q13は1年前との比較であり、差はQ11・Q12ほど極端ではないが、多くの項目で自主宣言企業が上回る。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（Q13S5）は、自主宣言企業のTop2が68.9%（ウェイト平均3.84）、非宣言企業（その他）は49.0%（3.41）である。従業員エンゲージメントが向上している（Q13S2）は64.8%（3.85）／58.7%（3.51）、顧客の自社に対する推奨意向（NPS）が向上している（Q13S7）は45.0%（3.58）／38.5%（3.31）、消費者からの苦情やトラブルの発生が減少している（Q13S4）は64.4%（3.85）／55.2%（3.56）などで、自主宣言企業の方がやや高い評価である。

差はいずれも0.3〜0.4ポイント程度と劇的ではないが、「商品・サービス開発」「従業員の意欲」「NPS」「苦情減少」といった成果の手応えを、自主宣言企業の方が一歩強く感じていることが分かる。

小括

全体として、消費者志向経営自主宣言を行っている企業は、Q9のCXを中期計画や人事評価・研修・専任組織・予算にまで組み込む「CX推進体制の基盤」（Q9S1〜Q9S3・Q9S7〜Q9S10）、Q11の顧客との対話やライフステージ別情報提供、NPS運用、改善結果や想いの発信といった「日々の運用」（Q11S7・Q11S11〜Q11S12・Q11S17〜Q11S23・Q11S26）、Q12のパーパスと指標、IT基盤、CSR・サステナ発信、改善のタイムリーな公表という「定性的な達成度」（Q12S2・Q12S5・Q12S7・Q12S11〜Q12S14）、そしてQ13の商品・サービス開発や従業員エンゲージメント、NPS、苦情減少といった「成果」（Q13S2・Q13S4・Q13S5・Q13S7）のすべてで、非宣言企業より一段進んだ水準にある。

消費者志向経営自主宣言は、単なるスローガンではなく、「消費者の声を起点にCXを経営に組み込んでいく企業」であることの実態的な指標として機能しているとまとめられる。

© 公益社団法人 消費者関連専門家会議　不許複製・禁無断転載

5. CX 用語の使用有無別の比較

（CX 用語使用企業 n=83、非使用企業 n=154　※設問ごとに回答者数は異なる）

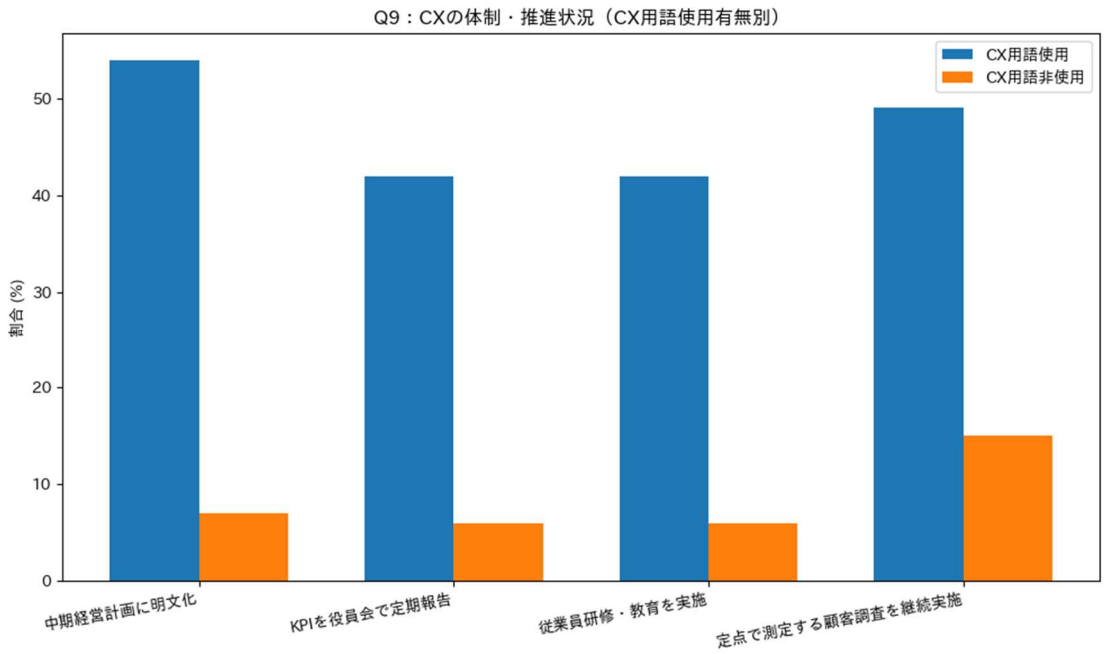
全体像として、「CX という言葉を社内で使っているかどうか」は、単に用語の有無ではなく、体制づくり・日々の取り組み・成果の実感まで、一貫して「成熟度の差」として表れている。

Q9：CX の体制・推進状況

Q9 では、CX という言葉を用いている企業の方が、CX の体制整備が格段に進んでいる。平均すると、用語を用いる企業は、CX に関する各種施策を合計 3.8 項目選択しているのに対し、用いていない企業は 0.8 項目程度にとどまる。

項目別に見ると差は非常に大きく、「CX を中期経営計画・経営戦略に明文化している」（Q9S1、CX 用語使用企業 54.2%／非使用企業 7.1%）、「CX に関する KPI を役員会で定期的に報告している」（Q9S2、42.2%／6.5%）、「CX に関する従業員研修・教育プログラムを実施している」（Q9S9、42.2%／5.8%）、「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」（Q9S7、49.4%／14.9%）など、経営計画への組み込み、KPI 運用、調査、専任組織・予算といった「仕組みレベル」で、CX 用語を使う企業群が明確に先行している。

© 公益社団法人 消費者関連専門家会議　不許複製・禁無断転載



Q11：顧客に対する取り組み

Q11 でも、ほぼすべての項目で、CX という言葉を使う企業（CX 用語使用企業）の方が、CX という用語を使っていない企業（CX 用語非使用企業）より評価が高い。

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（Q11S11）では、CX 用語使用企業の Top2 が 63.9%（ウェイト平均 3.65）、CX 用語非使用企業は 31.2%（2.58）である。購入後フォローやコミュニティ活動を通じて長期的な関係を構築している（Q11S12）は 64.2%（3.70）／37.6%（2.89）と、長期的な関係構築に関する項目で差が大きい。

「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」（Q11S13）では、CX 用語使用企業の Top2 が 93.9%（4.52）、CX 用語非使用企業は 61.0%（3.64）であり、CX を言葉として掲げている企業ほど、単なる不満解消ではなく「感動」までを明確なゴールに置いていることが分かる。

開発部門など顧客との非接点部門の従業員が顧客対応を体験する研修を行っている（Q11S6）は、CX 用語使用企業の Top2 が 42.7%（2.95）、CX 用語非使用企業 17.9%（2.03）と、バックヤード部門を顧客接点に巻き込む動きにも差がある。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（Q11S4）も、CX 用語使用企業 54.8%（3.45）、CX 用語非使用企業 27.9%（2.65）と、外部環境から学び続ける姿勢に違いが見られる。

© 公益社団法人 消費者関連専門家会議　不許複製・禁無断転載

総じて、CX 用語を用いる企業ほど、「長期的な関係づくり」「感情価値の創出」「社内の巻き込み」が Top2・ウェイト平均ともに一歩進んでいると言える。

Q12：取り組みの定性的な達成度

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ている（Q12S9）は、CX 用語使用企業の Top2 が 41.6%（ウェイト平均 2.87）、CX 用語非使用企業は 12.9%（1.95）であり、「どこで接触しても同じ CX」を実現しようとしているかどうかで大きな差がある。

「企業パーパス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」（Q12S14）は、CX 用語使用企業の Top2 が 62.3%（3.82）、CX 用語非使用企業 31.1%（2.92）で、パーパスと指標を結び付けている企業が多い。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（Q12S2）は 57.1%（3.40）／33.6%（2.68）で、データと IT の整備度合いにも差がある。

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（Q12S13）は、CX 用語使用企業の Top2 が 69.6%（3.85）、CX 用語非使用企業 43.2%（3.14）であり、トップメッセージとして顧客価値が語られている割合にも差が表れている。顧客との非接点部門の従業員も顧客対応を体験する仕組みができている（Q12S6）は、CX 用語使用企業 35.5%（2.79）、CX 用語非使用企業 19.7%（2.09）であり、Q11 の結果と合わせると、組織横断で顧客視点を高めていく活動が展開されていることがうかがえる。

Q13：１年前と比べた成果

Q13 では、1 年前と比べた成果の自己評価を見ているが、差は極端ではないものの、主要な指標で一貫して CX 用語使用企業が上回る。

顧客満足度が向上している（Q13S6）の Top2 は、CX 用語使用企業 64.9%（ウェイト平均 3.81）、CX 用語非使用企業 43.5%（3.40）で、「向上している」と答える割合も、用語ありの方が 2 割前後高い。顧客の自社に対する推奨意向（NPS）が向上している（Q13S7）は、CX 用語使用企業 53.8%（3.62）、CX 用語非使用企業 29.8%（3.20）と、推奨意向の改善感に差がある。

顧客の継続利用率が向上している（Q13S8）は、CX 用語使用企業の Top2 が 53.0%（3.58）、CX 用語非使用企業 27.3%（3.18）で、離脱率の改善感も用語あり企業で

© 公益社団法人 消費者関連専門家会議　不許複製・禁無断転載

強い。新規顧客の獲得ができている（Q13S9）は 68.9%（3.72）／43.8%（3.37）と、攻めの指標でもギャップが見られる。

従業員エンゲージメントの向上（Q13S2）は、CX 用語使用企業 71.2%（3.80）、CX 用語非使用企業 53.5%（3.47）、コンプライアンス意識の向上（Q13S1）は 92.7%（4.23）／76.8%（3.91）など、内部指標でも同じ傾向である。

小括

このクロス集計からは、「CX という言葉を使っている企業」は、①経営計画や予算・組織などの「基盤」（Q9S1～Q9S3・Q9S7～Q9S10）が整っており、②ライフステージ別コミュニケーションやコミュニティ運営など「体験の設計」（Q11S11～Q11S13・Q11S19・Q11S23）も進んでおり、③パーパスや KPI を通じて「マネジメントに組み込む」動き（Q11S21・Q12S2・Q12S13・Q12S14）が強かった。

さらに、顧客満足度・NPS・継続利用・新規獲得といった成果面（Q13S6～Q13S9）でも、用語あり企業の方が高い結果となっており、「CX という言葉を用いること」は CX への本気度と実行度合いの目安になっていると考えられる。

© 公益社団法人 消費者関連専門家会議　不許複製・禁無断転載

6. 総括

4 つのクロス集計を通して共通しているのは、「どちらの属性が高い側に位置しているか」がかなり一貫していることである。業種別では非製造業、従業員規模別では 1000 人以上の企業、消費者志向経営自主宣言の有無では宣言企業、CX 用語の使用有無では用語使用企業が、それぞれ Q9（体制）、Q11・Q12（取り組み・成熟度）、Q13（成果）の多くの項目で高いスコアを示している。

言い換えると、「**非製造業 × 大企業 × 自主宣言あり × CX 用語を使用**」という条件を多く満たす企業ほど、CX の取り組みが進んでいる姿が浮かび上がる。

これら「高い側」に位置する企業には、共通する特徴がある。①CX を中期経営計画や KPI、人事制度、専任組織・予算といった仕組みに組み込んでいること（Q9：Q9S1・Q9S2・Q9S3・Q9S10 など）、②顧客の声や社会課題を継続的に収集し、全社で共有・議論し、改善結果を社外にも発信していること（Q11・Q12：Q11S4・Q11S7・Q11S16・Q11S17、Q12S7・Q12S11・Q12S12 など）、③さらにその結果として、NPS や継続利用率、新規顧客獲得、従業員エンゲージメントなどで「前年より良くなっている」という実感を持っていること（Q13：Q13S2・Q13S5・Q13S7・Q13S8・Q13S9 など）である。

属性は違っても、スコアの高い企業は、上記①～③のような CX の「型」を持っていると言える。

一方で、スコアが相対的に低いグループ（製造業、1000 人未満企業、自主宣言なし、CX 用語を使っていない企業）にも、強みがある。製造業では、修理・サポート品質や苦情削減、顧客の声を使った商品・サービス開発など、現場の改善力に強みが見られるし（Q11・Q12・Q13、例えば Q11S25・Q12S10・Q13S4・Q13S5 など）、中堅・中小企業には意思決定の速さや現場との距離の近さといった潜在力がある。

ただし現状では、それらの強みが「経営レベルの CX」として十分に言語化・制度化されておらず、体制や指標にまで格上げされていないため、クロス集計のスコアには表れにくい構図になっている。

クロス集計ならではの示唆として重要なのは、「どの属性で見ても、進んでいる企業がやっていることはよく似ている」という点である。CX の自主宣言の有無や「CX」という用語を使っているかどうかは、本質的な違いではなく、「CX をどこ

© 公益社団法人 消費者関連専門家会議　不許複製・禁無断転載

まで経営に組み込めているか」という度合いの違いが、結果としてクロス集計としての差に表れているに過ぎない。

自社がどの属性に属していても、スコアが高い企業に共通する実践**──CX の位置付けを経営レベルに引き上げること**（Q9S1・Q9S2 など）、**顧客・社会との対話を継続すること**（Q11S2・Q11S18・Q11S23 など）、**その結果を指標と仕組みで回し、社内外に開いていくこと**（Q12S11～Q12S14・Q13S2・Q13S7 など）──をどこまで取り入れられるかが、今後の CX の成熟度を左右する鍵になると言える。

© 公益社団法人 消費者関連専門家会議　不許複製・禁無断転載