



生活者に支持される 顧客体験に関する調査 2025-2026

Customer Experience Excellence Report



はじめに

市場が成熟し、モノ・サービスが豊富に選択できる環境において、企業・ブランドが機能や性能のみで明確な差別化を図ることは、すでに限界を迎えつつあります。今日、生活者が評価の軸として重視しているのは、商品・サービスそのものの良し悪しにとどまらず、それらを通じてどのような体験が提供されるかという点です。顧客体験は、もはや付加価値ではなく、企業・ブランドが選ばれ続けるための条件となっています。

KPMGは、こうした顧客体験の重要性を早くから捉え、複数業界のブランドを対象に顧客体験の調査を継続的に実施してきました。本調査は、KPMGが独自に定義した優れた顧客体験を構成する6つの要素である「Six Pillars」を基に、顧客体験の構築・向上における重要な要素やトレンドを明らかにするとともに、ブランドが取り組むべき課題を示唆することを目的としています。

今回の調査は、地政学リスクの長期化やインフレの定着といった外部環境が一過性の変化ではなく、企業活動および生活者の意思決定において織り込むべき重要要件となりつつあるなかで実施されました。日本においては、物価上昇の影響を受けた購買行動の見直しに加え、人手不足の常態化やカスタマーハラスメント防止に向けた動きなど、顧客体験を支える現場を取り巻く環境にも変化が生じています。また、デジタル技術や生成AIの活用についても、補助的なツールとしての活用段階を超え、顧客体験や業務プロセスそのものを再設計するフェーズへと移行しつつあります。生活者側においてもAI利用に対する心理的な抵抗感は低下しており、顧客体験におけるAI活用はさらに拡大していくことが想定されます。

このように、企業・ブランドを取り巻く環境変化はより一層複雑化し、生活者の顧客体験に対する期待水準も高度化しています。利便性が一定水準まで底上げされた現在においては、生活者の期待をいかに深く理解し、それを超える体験をどのように設計・提供するかということが、顧客体験における競争優位性を左右するといえるでしょう。

本レポートが、こうした変化のなかで企業・ブランドが顧客体験のあり方を再考し、生活者に支持され続ける体験を実現するための一助となれば幸いです。

* 本レポートは日本で実施した調査に基づき作成したものです。



目次

- | | | |
|----|---|----|
| 01 | Customer Experience Excellence (CEE) 調査について | 4 |
| 02 | 日本における顧客体験の“今” | 7 |
| 03 | 業界ごとの顧客体験 | 15 |
| 04 | 変革への視点 | 22 |



01

Customer Experience Excellence (CEE) 調査 について



Customer Experience Excellence (CEE) 調査について

2025年度調査概要

本調査は、顧客体験の構築・向上において重要な要素やトレンドを明らかにするとともに、ブランドが取り組むべき課題を示唆することを目的としています。

国内において2025年5月から6月にかけて、260のブランドを対象に調査を行い、そのうち有効回答数100以上を獲得した218のブランドを分析対象としました。なお、日本では2020年に調査を開始し、今回が6回目となります。

調査方法

過去6ヵ月間に調査対象のブランドとのやり取り*があった生活者に対して調査を実施しました。回答者は過去のやり取りに基づいて、「Six Pillars（優れた顧客体験を構成する6つの要素）」やバリュー（価格に見合った価値）、推奨度、ロイヤルティ（今後も使い続けるか）、各タッチポイントにおける満足度等を、0点（まったく評価しない）から10点（非常に満足している）までの点数で回答し、ブランドの顧客体験を評価しました。顧客体験の総合点である「CEEスコア」はSix Pillarsのスコアの加重平均値です。その加重平均に用いられる重み付けには、Six Pillars各要素とブランドに対する「推奨度」および「ロイヤルティ」との回帰分析により求められた係数を用います。

* ブランドとのやり取りとは、商品購入やサービス利用だけでなく、店舗を訪問する、問い合わせをする、ウェブサイトを閲覧するなど、購入や利用を伴わない活動も含まれます。そのため、必ずしもすべての回答者が評価したブランドの既存顧客であるとは限りません。

CEE調査対象（本レポートの分析対象）



10 業界



回答者 5,861人

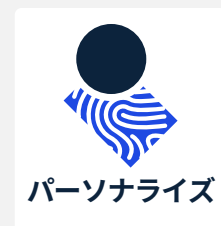


260 ブランド

うち分析対象218ブランド（有効回答数100以上）

優れた顧客体験を構成する6つの要素 “Six Pillars”

KPMGは優れた顧客体験を構成する6つの要素「Six Pillars」を定義しています。Six Pillarsの包括的な向上によって顧客からの支持・ロイヤルティが高まり、それが企業・ブランドの持続的な成長につながることが確認されています。



顧客一人ひとりのニーズや状況に応じたサービスや体験を提供する

生活者は自身のニーズや好み、ライフスタイルに合ったサービス・製品を求めています。生活者自らが企業・ブランドに合わせるのではなく、ブランドが自身に合わせることを望んでいるのです。企業・ブランドには自身の顧客一人ひとりを深く理解し、提供するサービスや体験を「個客」ごとに最適なものにすることが求められており、そのためにデータや機械学習、AIの活用が進められています。



顧客と感情的につながり、親密な関係性を築く

生活者は自身を大事にしてくれるブランド、親近感や共感を覚えるようなブランドであるほど、より強いつながりを感じます。サービスのデジタル化によって、人と人とのやり取りを介さずにサービスの利用を完結できる機会が増えていますが、こういった場面で顧客が人とのやり取りを求めるのかを把握し、感情面・心理面でのサポートや共感の姿勢を必要な場面に応じて示すことが、企業・ブランドに求められています。



使いやすく、ストレスや労力を感じさせないサービスを提供する

好きなタイミングでスピーディーに、かつ容易にサービスが利用できることを顧客はあたりまえに求めています。企業・ブランドが顧客との間にさまざまなタッチポイントを設けるなかで、わかりにくさや使いにくさ、不満を感じる点がないかどうかを顧客の目線で考え、よりシームレスでストレスのない体験構築を図っていくことが求められています。



企業に求められる責任を全うし、顧客に信頼される

生活者は、ブランドとの接点を持つことによるリスクを避けるため、サービスが安全で安心なものか、それを提供する企業・ブランドは信用できるのかを常に注視しています。加えて、そのブランドを応援することで社会へ良い影響があるかどうかを意識する傾向は、ますます強まっています。透明性やセキュリティ、環境・人権配慮など、ブランドに対する安心や信用を醸成するための説明責任と、社会の公器としての役割を果たす意識が欠かせません。



顧客の期待に応え、さらにはそれを超えるサービスを提供する

顧客がサービスを利用するなかでは、常に各々の期待を持っています。それぞれの期待値は、顧客が日々触れるさまざまなサービスによって、その水準が無意識的に設定されますが、それは同一の業界内の比較にはとどまりません。世の中に優れたサービスが次々と生まれるなか、生活者の期待値はますます高まっており、企業・ブランドはその期待に応え続けることが求められています。



サービス利用で生じた問題や不満を解消し、顧客のマイナス感情をプラスに変える

顧客にとって、サービス利用のなかで問題が発生した際に、すぐにそれを解決してもらえるか、真摯に対応してもらえるかどうかは、サービスの継続利用を決めるうえで非常に重要な点です。そうした問題解決の場面に真摯で適切な対応をされた体験は、マイナスになっていた顧客の感情をプラスへと転じさせ、ブランドへのロイヤルティをさらに高める結果となることがわかっています。



02

日本における 顧客体験の“今”

企業・ブランドの顧客体験を取り巻く主な環境要因の変化

今回調査は、前回調査に続き地政学リスクの長期化や為替変動の影響を受けた厳しい経済環境下で実施されました。日本市場では、生活者の購買行動の変化、顧客体験の向上を支える従業員の働きやすさ確保の重要性の高まり、AIのさらなる活用、ならびに倫理性・社会貢献などの企業姿勢に対する期待の継続といった要素が確認されました。



インフレの定着下における商品・サービス価値と価格の見直し

地政学リスクの長期化や為替変動の影響により、物価上昇は生活者・企業双方にとって継続的な課題となっています。インフレは一過性の事象ではなく、経済活動の前提として捉えるべき状況へと移行しつつあります。

今回調査では、日本の回答者の94%がインフレを受けて購買行動を調整する意向を示しており、影響を深刻と捉える生活者は17.4%と前回調査から1.5ポイント増加しました。インフレ環境が常態化するなか、価格に見合った価値の提示が購買判断の重要な基準となっています。一方、企業においては原材料費や物流費の上昇を通じてコスト構造が圧迫される状況が続いており、価格転嫁の是非の検討やそれに伴う商品・サービス付加価値の見直し・再定義が求められている状況といえます。



顧客体験向上を支える、従業員の働きやすさ確保の重要性の高まり

AI活用等に伴うオンラインでの顧客接点の拡大が進む昨今においても、店舗スタッフや配達員、問い合わせ窓口等の対人での接点は顧客体験の向上において引き続き重要な要素です。一方で、人手不足の常態化やオペレーションの複雑性の高まりによって従業員の業務負担が増しており、高負担が続くと顧客対応の質が低下する等、顧客体験の低下につながる可能性が考えられます。加えてカスタマーハラスメント防止条例が施行され、顧客対応を取り巻く環境にも変化がみられます。企業におけるカスタマーハラスメントへの不十分な対応が従業員の離職等を招き、さらなる業務負担につながるため、顧客体験の追求に加えて、それを支える従業員の業務負担低減や環境改善を両立することが企業・ブランドに求められます。



デジタルのさらなる浸透と自立型AIエージェントの実装フェーズへの移行

企業・生活者の双方にとって、デジタル技術やAIはこれまで以上に身近な存在となっています。特に企業における生成AIの活用は、前回調査時と比較して、より高度な段階へと進展しています。

企業におけるAI活用について、従来はカスタマーサポートにおけるチャットボット対応やFAQの自動生成など、業務効率化を目的とした補助的な活用が主流でしたが、近年では顧客の目的や文脈を理解したうえで、自律的に複数のタスクを実行する「自律型AIエージェント」の検討・実装段階に入りつつあります。デジタルおよびAIは、単なる効率化手段にとどまらず、顧客体験や業務プロセスを再定義する存在へと役割を拡大しています。



企業・ブランドに対する倫理性・社会貢献への期待の持続

昨今の物価上昇を背景に、生活者の購買行動において価格や費用対効果といった金銭的要素の重要性が高まっていますが、一方で、企業・ブランドが倫理的であるか、社会貢献しているかも引き続き重視しています。

今回の調査では、「倫理的、または社会に貢献していると感じられる企業に対してより高い価格を支払ってもよいか」という問いに対し、36%が「支払う意向がある」と回答しました。企業・ブランドの姿勢そのものが、商品・サービスの機能的価値に加え、体験価値や選択理由の重要な要素となり得ることを示しています。インフレ下で価格への感度が高まるなかにおいても、生活者は価格だけでなく、企業のあり方や社会的スタンスを含めた総合的な価値判断をしていると考えられます。

個人情報への懸念は残るものの、AI利用の心理的障壁は減少傾向

個人情報セキュリティが一番の懸念事項

今回調査で、企業とのやり取りにAI（人工知能）が使用される場合の懸念事項について尋ねたところ、最も多く挙げられたのは「個人情報セキュリティ」でした。また、その回答率は前回調査より増加しています。個人情報の漏えいや不正利用といったインシデントが定期的にメディアで報道されるなか、企業とのやり取りで共有した個人情報が、AI活用の裏側でどのように取り扱われているのかについて、生活者の関心がより高くなっていることがうかがえます。

AI利用は特別なものではなく、日常の一部へ

「個人情報セキュリティ」に次いで回答が多かったのは、「特になし（企業とのやり取りにAIを使用することに対して懸念はない）」でした。この選択肢の回答率は、前回調査と比べて大幅に伸びています。生活者自身が日常的に生成AIサービスを利用する機会が増えていることから、AIそのものに対する心理的障壁がなくなり、懸念を感じにくくなっている可能性があります。

AIを介したやり取りの質に関連する懸念は低下傾向

「AIだけでは対話を完全に終了できない」「AIの応答が正しくない」「AIは人間の感情を理解できない」といった、AIを通じたやり取りの質に関連する選択肢の回答率が前回調査と比較して全体的に低下しています。これは、AIサービスの質の向上や企業におけるAI活用の高度化に伴い、やり取りにおいて発生するエラーが一定程度改善されている結果を反映しているためと考えられます。

企業とのやり取りにAI（人工知能）を利用する場合の一番の懸念事項

回答率 順位	回答選択肢	回答率（前回調査との差）
1	個人情報セキュリティ	19.8%（+0.6%）
2	特になし （企業とのやり取りにAIを使用することに対して懸念はない）	16.1%（+6.7%）
3	AIだけでは対話を完全に終了できない	15.0%（-0.8%）
4	AIの応答が正しくない	13.8%（-2.0%）
5	AIは人間の感情を理解できない	13.4%（-1.7%）
6	AIは人間と対話できない	9.6%（-0.3%）
7	AIが人間の仕事を置き換えてしまう	7.8%（-2.2%）
8	AIとのやり取りはより多くの時間と労力が必要	4.2%（-0.1%）
9	その他	0.2%（-0.3%）

（注）表記数値は小数点以下第2位を四捨五入しているため、パーセンテージ合計は100%とならない場合があります

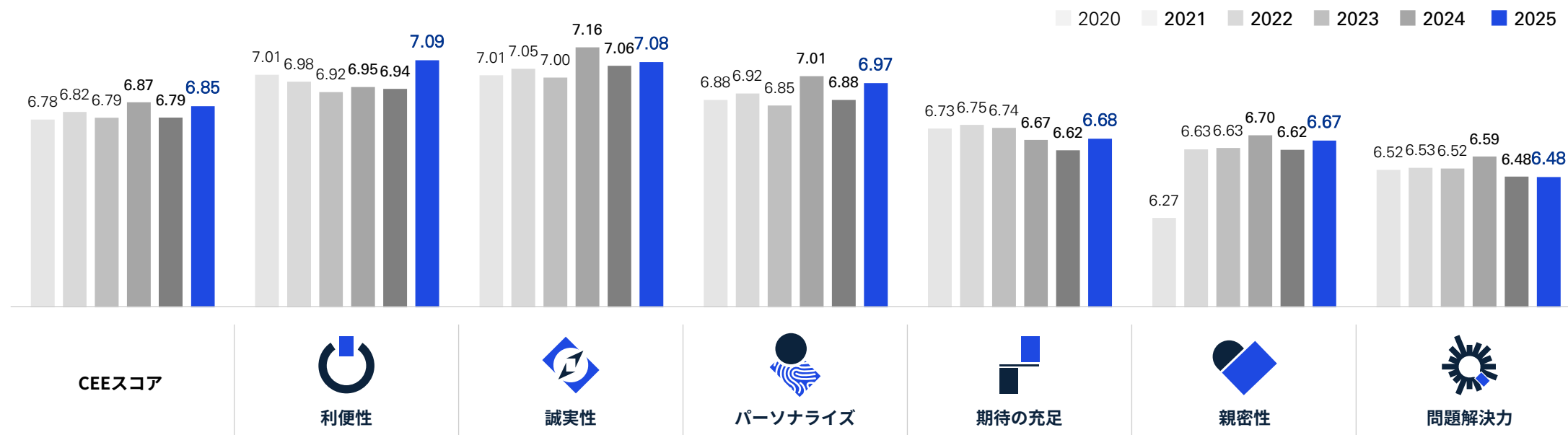
顧客体験の評価は改善傾向。今回は「利便性」が最も高い評価に

今回調査のCEEスコアの全体平均は、前回調査比+0.06ポイントの6.85となり、顧客体験の評価は改善傾向を示しました。

また、優れた顧客体験を構成する「Six Pillars」の評価には、主に以下の3つの傾向が確認されました。

- 日本の調査分析対象ブランドでは、「誠実性」「利便性」「パーソナライズ」が高く評価される傾向があり、この傾向は日本での調査開始以降、継続している
- 「問題解決力」を除くすべての要素でスコアが対前年比で上昇しており、特に「利便性」および「パーソナライズ」において顕著な伸びがみられた
- 2021年から2024年の調査にかけては「誠実性」が最も評価の高い要素だったが、今回調査では「利便性」のスコアが「誠実性」を上回り、最も高い評価を獲得した

日本の調査分析対象ブランドにおけるCEEスコアおよびSix Pillarsスコアの平均推移（2020年～2025年）



（注）表記数値は小数点以下第2位を四捨五入しています

問題解決力以外の要素にてスコアの改善がみられた



利便性

商品・サービスの取引の手間削減と、ポイント等の商品・サービスに付随する価値の享受しやすさが利便性の評価を底上げ

「利便性」はSix Pillarsのなかで最も高く評価されました。前回調査と比較して、スコアが0.15ポイント改善しており、スコアの上昇率も最も高い結果となりました。今回調査で利便性が高く評価された主な背景には、支払い・決済方法の拡充や手続きのオンライン完結など、商品・サービスの取引における手間が低減されている点と、ポイントの貯まりやすさ／使いやすさ等、付加価値獲得の手間が少ない点が評価されたことが挙げられます。商品・サービスや付随する価値を享受するにあたり、顧客体験全体でいかに“摩擦”をなくしていくかという点は「利便性」向上において引き続きポイントとなるといえます。



誠実性

問題発生時の姿勢が誠実性への評価、
ひいては企業・ブランド全体の信頼を左右する

「誠実性」は「利便性」に次いで高いスコアを獲得しました。背景には、平時の安定した商品・サービスの提供に加えて、企業・ブランドおよび顧客体験で問題が起きたときの説明責任とリカバリー品質の高さがあると考えられます。商品・サービス提供時のミスやトラブルは時に発生してしまうものですが、その間違いを認め、迅速かつ真摯に是正を試みる姿に触れて、生活者は信頼と安心を感じます。加えて企業・ブランドの不祥事に対しても同様のことがいえます。「問題発生後の信頼回復に向けた対応に好感をもった」等、問題があった際の企業の姿勢を生活者は注視していることがわかります。



パーソナライズ

生活者の“自身に合った選択”を実現する力がパーソナライズを押し上げ

「パーソナライズ」は3番目に高いスコアを獲得し、前回調査よりスコアが改善しました。背景には、生活者の「自身に合った選択」の実現に向けた提案力と適切な品揃え・プラン・オプションの提示が挙げられます。提案力とは、担当者／スタッフが“自分向け”に選び方や最適案を提示する等の対面提案の力に加えて、データ・AI等の技術を活用した適切なレコメンドも含まれます。レコメンドについては、さらなるデジタル・AIの利用により期待値が高まると想定されます。また、自身で商品・サービスを選択したいと思う生活者に対して、ニーズにあったプラン／オプションを提供することもパーソナライズの一部として評価されています。



期待の充足

“期待通り”と“期待超え”の両面での期待の充足が評価を押し上げ

「期待の充足」は前回調査よりスコアが改善されました。また、2022年以来、3年ぶりに親密性を上回るスコアを獲得しました。期待の充足は、「この商品・サービスは期待を外さない」と思わせるような顧客の「期待通り」のニーズを満たすことや、ホスピタリティに感動する等の「期待以上」の体験で成り立っており、特に“感動／非日常／上質接遇”が加わると「期待を超えている」と認識される傾向があります。多様な商品・サービスがある昨今、生活者の顧客体験に対する知識・経験値とともに、その期待値も上がっていることが想定されますが、企業・ブランドは顧客体験において生活者が何を「期待通り」および「期待以上」と評価するのかを分析したうえで、取組みの検討が必要といえます。



親密性

人との温かい接点による寄り添いとさまざまな接点での積み重ねが生む
ブランドとの距離感の近さが親密性を強化

「親密性」は前回調査よりスコアが改善しましたが、これは「人の接点」における寄り添いと、企業・ブランドとの距離の近さ（心理／物理／時間）が評価につながっていると考えられます。接点において、顧客は「生活に寄り添ったプランを、わかりやすくゆっくり教えてくれた」等、顧客体験のなかで自身の各種事情に対して商品・サービス提供者が理解を示したうえでの行動支援に親密性を感じています。加えて、長年利用している、自身の思い出やアイデンティティ（地元、自宅の近所）にひもづいている等の接点の積み重ねにより、企業・ブランドとの距離の近さを感じると考えられます。



問題解決力

対応遅延と品質のばらつき、顧客視点の欠如が阻む問題解決力の向上

「問題解決力」はSix Pillarsのなかで最も評価が低く、他のSix Pillarsの要素とは異なりスコアの改善がみられませんでした。評価が振るわない理由としては、商品・サービスの提供の複雑性の高まりや人手不足等を背景としたオペレーション品質維持の難しさによる、問題発生時の対応スピードの遅さ、問題が解決に至らない、たらい回しにされるといった状況、専門性・知識不足、窓口へのアクセスの悪さ等の対応不備が、顧客体験全般で起こっていることが要因と考えられます。加えて、そっけなさや横柄な態度など応対における顧客視点の欠如が、問題解決力がないと感情的に評価される場合もあり注意が必要です。

CEEスコアにおける各要素の重要度は定着しつつある

パーソナライズに対するさらなる期待の高まり

パーソナライズは、過去5年間にわたりSix Pillarsの各要素のなかのCEEスコアにおいて最も重要度が高い要素となっています。今回調査では、前回と比較して重要度が0.6%増加しました。AI活用の進展により生活者一人ひとりに対してより高度で精緻な体験の提供が実現可能となり、さらに生活者のAIへの理解が深まってきたことも相まって、パーソナライズへの期待水準は年々上昇していると考えられます。

誠実性は顧客体験の価値を支える基盤となっている

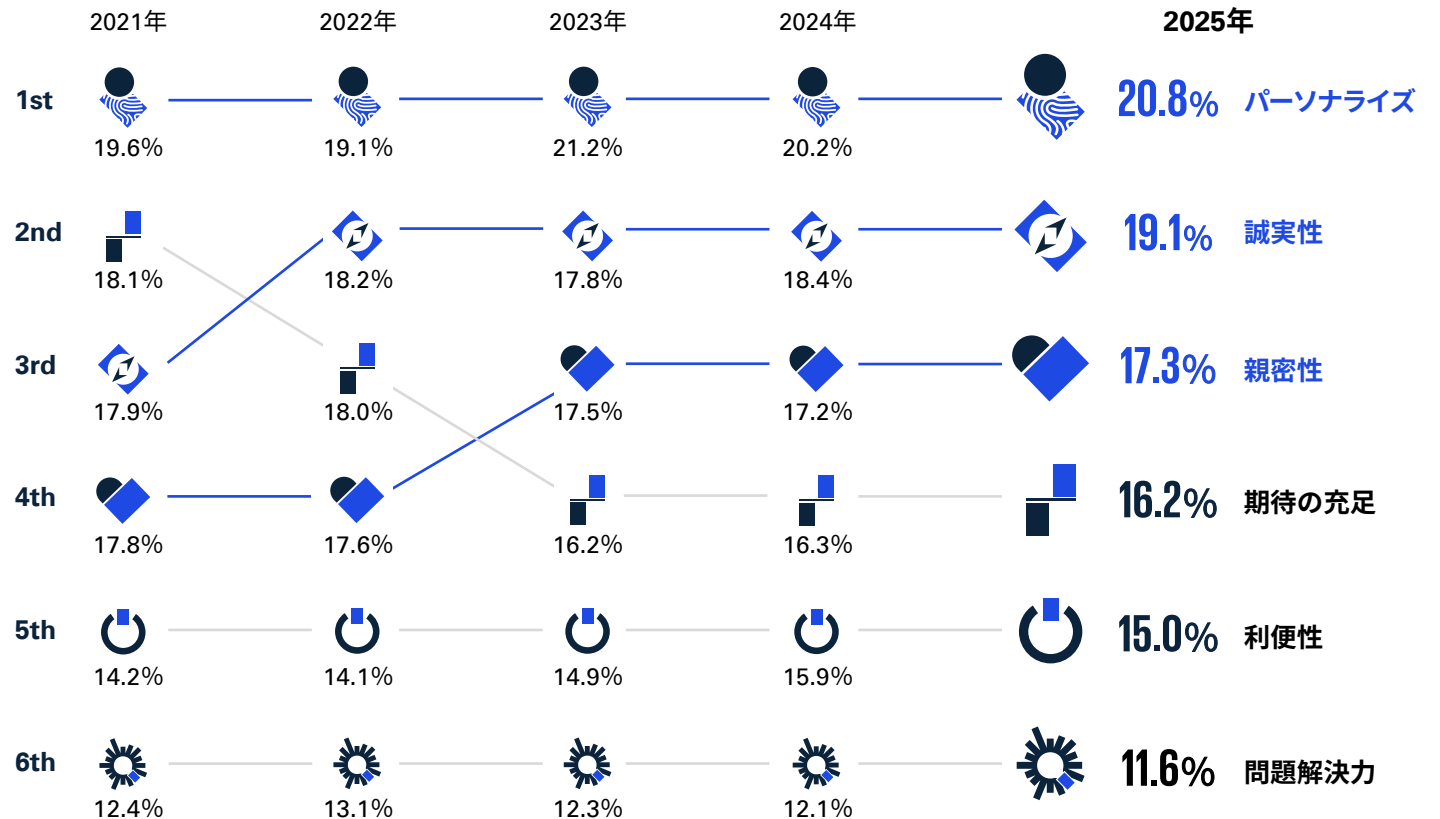
誠実性は、2022年以降より継続して、CEEスコアにおいて2番目に重要度の高い要素として位置付けられています。前回調査比では0.7%増加しており、全要素のなかで最も高い増加率となりました。透明性のある情報開示や一貫性のある対応、顧客との約束を守る姿勢は、もはや付加的な価値ではなく、商品・サービスを継続的に選択してもらうための必須要件となりつつあります。

AI時代における親密性の重要性

親密性も、2022年以降引き続き顧客体験における重要度を維持している要素です。テクノロジーの活用により顧客体験のデジタル化・自動化は進む一方で、その体験は無機質に感じられる場合も想定されます。生活者に対して情緒面で寄り添う姿勢がオンライン・オフライン問わず求められており、それは顧客体験において重要要素として確立されてきたといえるでしょう。

「CEEスコアにおける重要度」は、Six Pillarsの各要素がどの程度ブランドのCEEスコアに影響しているのかを示した数値です。重要度は全体を100%とし、Six Pillars各要素の影響度の大きさを統計的手法により算出しています。

CEEスコアにおける各要素の重要度



(注) 表記数値は小数点以下第2位を四捨五入しているため、パーセンテージ合計は100%とならない場合があります

トップブランドは外部環境に左右されことなく高評価を維持

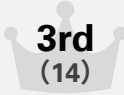
7ブランドが前回調査に続きトップ10にランクイン

今回調査における日本のトップ10ブランドには、非日常を演出するエンターテインメントリゾートや、製品の性能を広く評価されている自動車メーカー、ブランドのフィロソフィーを体現し続けるスポーツブランドなどが並びました。

今回調査のトップ10ブランドは、前回調査においても高い評価を受けていました。今回のトップ10ブランドのうち7ブランドは、前回も同様に10位以内にランクインしており、残りの3ブランドについても上位にランクインしていました。

この結果は、顧客体験の質を戦略的に向上させてきた企業・ブランドが、昨今の変化が激しい外部環境において柔軟に対応を続けた結果、顧客からの高い評価を維持できていることを示唆しています。

日本の調査分析対象におけるCEEスコアトップ10ブランド（2025年）

 1st (1)	エンターテインメント リゾートA	8.12	4 (3)	スポーツブランドA	7.47
 2nd (2)	エンターテインメント リゾートB	7.56	5 (4)	スポーツブランドB	7.42
 3rd (14)	自動車メーカーA	7.52	6 (8)	家電量販店A	7.42
			7 (28)	衣料品小売A	7.41
			8 (6)	航空会社A	7.39
			9 (7)	コンビニエンスストアA	7.39
			10 (16)	百貨店A	7.36

(注) 表記数値は小数点以下第3位を四捨五入
■：今回および前回調査ともに上位10位以内にランクインしたブランド
カッコ内の数字は前回調査における順位

利便性は前提条件、期待の充足が競争優位性の鍵となる

「利便性」で競合との差別化は困難

CEEスコア上位10ブランドと11位以下のブランドを比較すると、Six Pillarsのなかで最もスコア差が小さい要素が「利便性」でした。利便性は最も高く評価されており、顧客体験において比較的改善しやすい要素だと考えられます。

企業・ブランドが利便性について比較的高く評価される背景には、デジタル化の進展や情報の透明化による業界横断での商品・サービスの標準化・同質化が進んだことで、顧客体験における利便性が業界問わず一定水準まで底上げされたことが挙げられます。そのような状況下では、生活者は企業・ブランドの顧客体験の利便性に対して精緻に優劣をつけることが難しくなるため、顧客体験全体の価値向上を目指すうえでは、利便性よりも、他のSix Pillarsの強化を優先すべきといえます。

トップブランドは生活者を深く理解し、期待を満たし、超えている

利便性と対照的に、CEEスコア上位10ブランドと11位以下のブランドで最も大きなスコア差がみられたのは、前回調査に続き、「期待の充足」でした。

トップブランドは、同一の商品・サービス群に対して求める「期待通り」のニーズを満たすことに加えて、感動、非日常、上質な接遇などの「期待を超えた」体験価値を提供していることが想定されます。トップブランドは、自社の商品・サービスの特性と自社の顧客を深く理解したうえで、「期待通り」ひいては「期待を超える」体験を提供することで、他ブランドとの差別化に成功していると考えられます。

日本の調査分析対象のCEEスコア上位10ブランド、それ以外のブランドの平均スコア比較

CEEスコアにおける重要度	項目名	上位10ブランド平均スコア	11位以下ブランド平均スコア	11位以下との平均スコア差割合
1	パーソナライズ	7.66	6.94	10.4%
2	誠実性	7.80	7.05	10.6%
3	親密性	7.29	6.64	9.8%
4	期待の充足	7.38	6.64	11.1%
5	利便性	7.62	7.07	7.8%
6	問題解決力	7.10	6.45	10.1%
—	バリュー (価格に合った価値)	7.06	6.58	7.2%
—	ロイヤルティ (今後も使い続けるか)	8.02	7.47	7.3%

(注) 表記数値は小数点以下第3位を四捨五入しています
差の割合は四捨五入前の数値を基に算出しているため、表記数値を用いた差の割合とは必ずしも合致しません

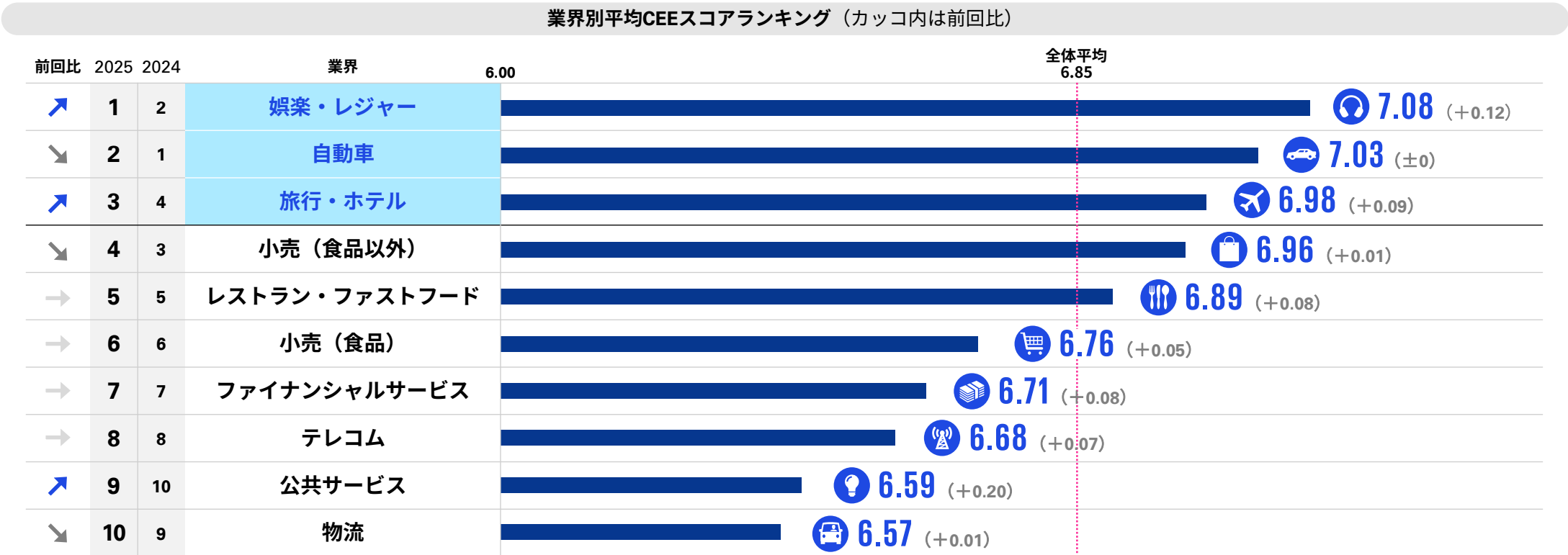
03

業界ごとの顧客体験



業界別の概況

今回調査においては、「娯楽・レジャー」が顧客体験に対して最も高い評価を得ました。「娯楽・レジャー」は前回調査では2位でしたが、今回1位に返り咲きました。2位は前回1位だった「自動車」、3位は1つ順位を上げ「小売（食品以外）」となりました。「公共サービス」と「物流」は前回と入れ替わる形となり、それぞれ9位と10位という結果になりました。



（注）表記数値は小数点以下第3位を四捨五入しています。カッコ内の前回比は四捨五入前の数値を基に算出しています

娯楽・レジャー

「娯楽・レジャー」は、アミューズメントパーク、動画・音楽などのストリーミングサービスを対象としています。CEEスコアは7.08で、前回調査よりも上がりました。Six Pillarsに関しては、前回と比べてすべての要素でスコアが高くなっており、特に「期待の充足」と「利便性」が伸長しました。加えて、「バリュー」「ロイヤルティ」ともに、前回より高いスコアとなりました。

本業界のスコアを牽引しているのがアミューズメントパークです。近年はスマートフォンアプリの活用シーンを拡大させ、来園前から来園後までパークの一部サービスを利用できるようにする等、一貫した顧客体験の提供に成功しており、Six Pillarsすべての要素において高評価を獲得しています。

ストリーミングサービスは「利便性」や「パーソナライズ」が特に高評価です。ストリーミングサービスでは、AIのさらなる活用が進んでおり、たとえば、視聴時間帯や再生傾向などを踏まえて音楽の曲調を自動調整する等のAIが自律的に視聴体験を向上する仕組みを導入しており、そういった活動が「利便性」や「パーソナライズ」スコアに功奏していると考えられます。

業界スコア概況

CEEスコア

※カッコ内はスコア前年差

7.08 (+0.12)

バリュー

(価格に見合った価値)

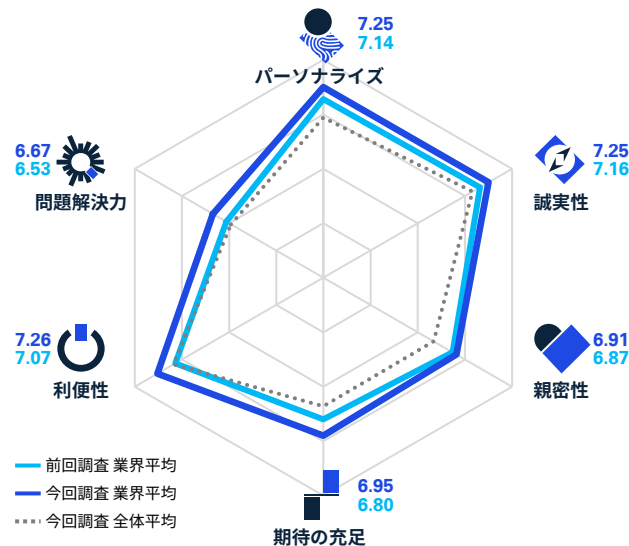
6.65 (+0.05)

ロイヤルティ

(今後も使い続けるか)

7.57 (+0.09)

Six Pillarsの業界平均および全体平均



自動車

「自動車」は、自動車メーカーを対象としています。CEEスコアは前回調査と同様の7.03となりました。Six Pillarsに関しては、前回と比べて「誠実性」「期待の充足」でスコアが上がりました。なお、「バリュー」と「ロイヤルティ」については前回より低いスコアとなりました。

本業界は、販売店などの購入前後の接客対応の品質の高さと商品自体の機能性やデザイン面での満足度を評価される傾向があり、それが「期待の充足」のスコア向上に寄与していると考えられます。また「誠実性」については、安全に長期利用できる製品技術への安心感に加えて、事故や故障などのシーンでの問い合わせや対応の真摯さ等を評価する声が多く、引き続き高いスコアを維持しています。

一方、「親密性」と「問題解決力」のスコアは前回調査と比較して低下しました。ディーラーや営業担当の雰囲気・対応に好感を持てなかった等、対面チャネルでの「親密性」に一部課題があることが想定されます。また、定期点検等のアフターサービスにおける待ち時間の長さなど、問題解決のリードタイムの長さが「問題解決力」のスコアに影響を与えている可能性があります。

業界スコア概況

CEEスコア

※カッコ内はスコア前年差

7.03 (±0)

バリュー

(価格に見合った価値)

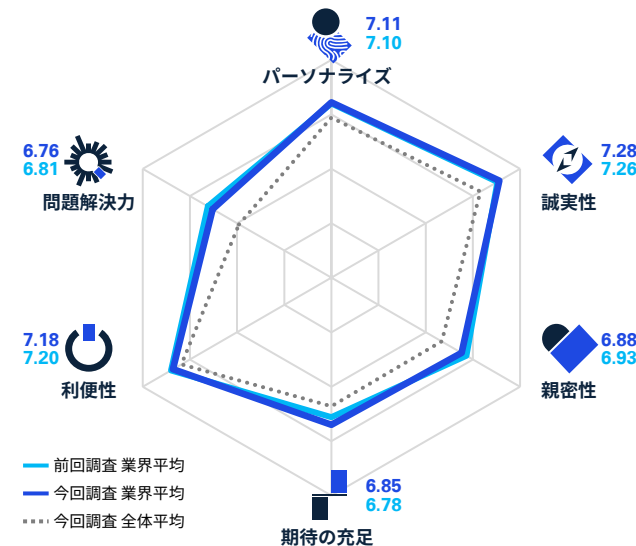
6.56 (−0.07)

ロイヤルティ

(今後も使い続けるか)

7.31 (−0.11)

Six Pillarsの業界平均および全体平均



旅行・ホテル

「旅行・ホテル」は、宿泊予約サービスや旅行会社、航空会社、ホテル、鉄道を対象としています。CEEスコアは6.98で、前回調査よりも上がりました。Six Pillarsに関しては、前回と比べてすべての要素でスコアの改善がみられましたが、特に「利便性」「パーソナライズ」が伸長しました。なお、「ロイヤルティ」も前回調査より高いスコアとなりました。

本業界の評価を牽引しているのが航空会社です。前回調査と比較すると、「利便性」のスコアが高くなりました。多くの航空会社でチケット予約や当日のチェックインなどの手続きをウェブサイトや自社アプリで対応できるなど、オンラインでの顧客接点の拡充が利便性のスコア向上に寄与しているといえます。

一方で評価が低い傾向にあるのが鉄道です。前回調査比でSix Pillars全要素で改善がみられたものの、「問題解決力」と「親密性」の低さが課題です。問題解決力では、駅構内やサービスの複雑さによりスムーズな移動が阻害されている点、親密性では「移動手段として使うのみで印象が薄い」など、顧客体験が機能価値中心にとどまり、情緒的価値を十分に感じてもらえていない点が背景にあると考えられます。

業界スコア概況

CEEスコア

※カッコ内はスコア前年差

6.98 (+0.09)

バリュー

(価格に見合った価値)

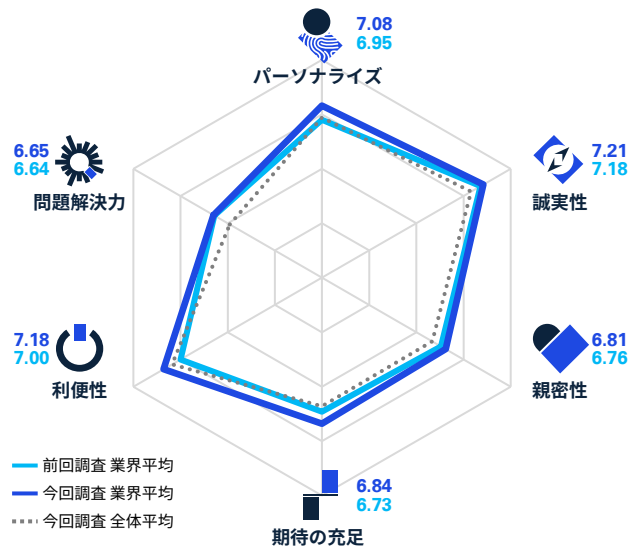
6.71 (−0.01)

ロイヤルティ

(今後も使い続けるか)

7.57 (+0.04)

Six Pillarsの業界平均および全体平均



小売（食品以外）

「小売（食品以外）」は、百貨店、オンライン通販、ドラッグストア、家電*、化粧品、アパレル、アイウェア、家具・日用品、カー用品、ガソリンスタンドを対象としています。CEEスコアは6.96で前回調査よりわずかに改善しました。Six Pillarsに関しては「利便性」のスコアが前回調査と比べて伸長しました。なお、「バリュー」と「ロイヤルティ」は前回より低いスコアとなりました。

本業界で高い評価を得ているのは、今回から新たに調査対象として追加された化粧品です。化粧品はオンライン・オフラインでの顧客体験の両面で評価されており、オンラインでは、自社サイトでの購買の利便性、オフラインでは店舗の販売員の丁寧かつ親切的接客や豊富な知識に基づいた商品提案などが高く評価されているため、特に「利便性」と「誠実性」のスコアが高くなっています。

一方、評価が低いのはオンライン通販です。オンライン販売は「問題解決力」の評価が低い傾向があり、その背景には、サポート対応の質やスピードにばらつきがある点に加え、「会員退会の方法がわかりにくい」など、販売サイトのUIや仕組みの煩雑さによって顧客の自己解決を困難としている点が挙げられます。

業界スコア概況

CEEスコア

※カッコ内はスコア前年差

6.96 (+0.01)

バリュー

(価格に見合った価値)

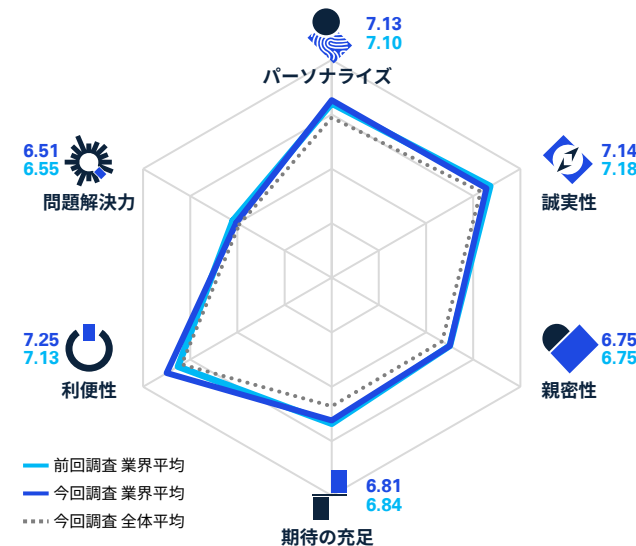
6.83 (−0.04)

ロイヤルティ

(今後も使い続けるか)

7.63 (−0.08)

Six Pillarsの業界平均および全体平均



*自社で店舗やECなどの小売機能を有する家電メーカーも一部対象に含まれます



レストラン・ファストフード

「レストラン・ファストフード」は、レストランチェーン、ファストフードチェーン、カフェ・コーヒーショップチェーン、飲食宅配サービスを対象としています。CEEスコアは6.89と前回調査から上がりました。Six Pillarsすべての要素で前回と比べてスコアの改善がみられ、特に「利便性」が伸長しました。「ロイヤルティ」についても、前回より高いスコアとなりました。

本業界で高い評価を得ているのは、ファストフードチェーンです。前回調査と比較して、特に「期待の充足」のスコアが高くなりました。商品の価格とおいしさのバランスの良さ、独自性が満足度につながっているとの評価が複数あり、それがスコアに反映されていると考えられます。

評価が低い傾向にあるのが飲食宅配サービスで、前回調査と比較して特に「誠実性」「問題解決力」のスコアが下がっています。サービスの利便性を評価する人がいる一方で、「想定より配達時間が遅れたのに連絡がなかった」「商品のパッケージに汚れ・破損があった」などの事象が運営企業の対応への不満となり、結果としてスコアの低下につながった可能性があります。

業界スコア概況

CEEスコア

※カッコ内はスコア前年差

6.89 (+0.08)

バリュー

(価格に見合った価値)

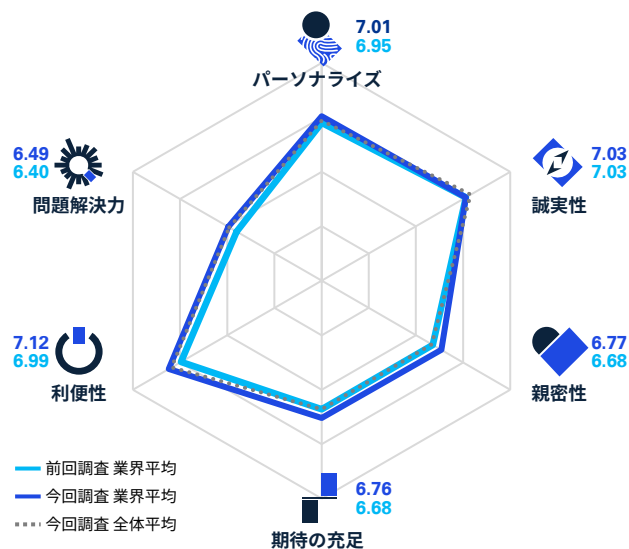
6.61 (±0)

ロイヤルティ

(今後も使い続けるか)

7.49 (+0.06)

Six Pillarsの業界平均および全体平均



小売（食品）

「小売（食品）」は、スーパーマーケットとコンビニエンスストアを対象としています。CEEスコアは6.76と前回調査から上がりました。Six Pillarsでは前回調査と比べて「問題解決力」以外のすべての要素でスコアの改善がみられました。一方「バリュー」「ロイヤルティ」については前回より低いスコアとなりました。

スーパーマーケットは前回調査と比較して、特に「利便性」のスコアが高くなったことが特徴的です。プライベートブランドをはじめとする商品のコストパフォーマンスの良さや、日々の生活に必要なものが一度で揃う品揃えの充実度などが評価される傾向にあり、それらがスコアの改善に貢献したといえます。

コンビニエンスストアも同様に、前回調査と比べ「利便性」のスコアが他の要素よりも高くなりました。従来より有する店舗立地や商品の品揃え、公共料金支払い等の非物販サービスに加えて、セルフレジ導入店舗の増加による会計面での利便性も評価されています。

業界スコア概況

CEEスコア

※カッコ内はスコア前年差

6.76 (+0.05)

バリュー

(価格に見合った価値)

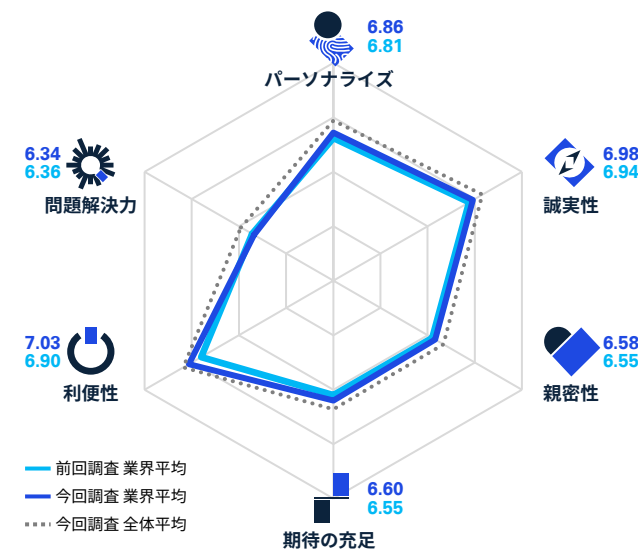
6.53 (-0.05)

ロイヤルティ

(今後も使い続けるか)

7.43 (-0.06)

Six Pillarsの業界平均および全体平均





ファイナンシャルサービス

「ファイナンシャルサービス」は、銀行や保険、証券、クレジットカード、決済サービスを対象としています。CEEスコアは6.71と前回調査よりも上がりました。Six Pillarsでは前回と比べて「問題解決力」以外のすべての要素でスコアの改善がみられ、特に「パーソナライズ」「利便性」が伸びました。「バリュー」と「ロイヤルティ」についても、前回より高いスコアとなりました。

本業界で高い評価を得ているのは保険です。前回調査と比較し、特に「パーソナライズ」「利便性」のスコアが高くなりました。契約前から支払請求までの各段階で顧客に応じた適切な提案をしてもらえる点が「パーソナライズ」に、各種手続きのオンライン化・簡素化が「利便性」の評価につながったと考えられます。

一方、評価が低い傾向にあるのは証券です。前回調査と比べて、Six Pillars全要素でスコアが低下し「期待の充足」「問題解決力」が特に下がりました。営業担当による unnecessary 商品提案や、問い合わせへの対応不足を指摘する声も複数あり、こうした点が評価に影響した可能性があります。

業界スコア概況

CEEスコア

※カッコ内はスコア前年差

6.71 (+0.08)

バリュー

(価格に見合った価値)

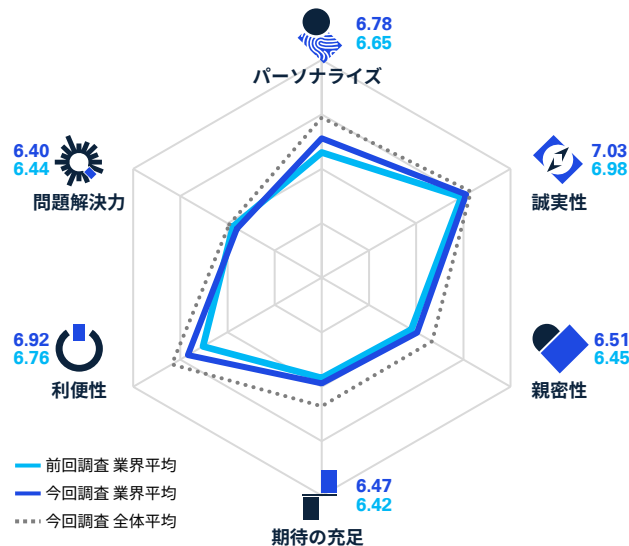
6.47 (+0.02)

ロイヤルティ

(今後も使い続けるか)

7.36 (+0.14)

Six Pillarsの業界平均および全体平均



テレコム

「テレコム」は、携帯通信事業者を対象としています。CEEスコアは6.68と前回調査から上がりました。Six Pillarsに関しては、前回と比べて「問題解決力」以外のすべての要素でスコアの改善がみられ、特に「利便性」が大きく伸びました。なお、前回と比較して「バリュー」は低く、「ロイヤルティ」は高いスコアとなりました。

「利便性」が今回調査で改善した要因としては、安定した通信環境により、滞りなくサービスが利用できる点に加えて、豊富なサービスプランから予算や条件にあったものを選択できる点が便利という声が多くあり、それがスコアに寄与したと考えられます。

一方「問題解決力」は、他の要素と比較してスコアが伸び悩みました。販売店での対応品質を評価する声がある一方、店舗削減により来店が叶わないことや予約が取りにくい等、対面での相談機会を求めるニーズに答えられていないケースが複数みられ、これらが評価に影響していると考えられます。

業界スコア概況

CEEスコア

※カッコ内はスコア前年差

6.68 (+0.07)

バリュー

(価格に見合った価値)

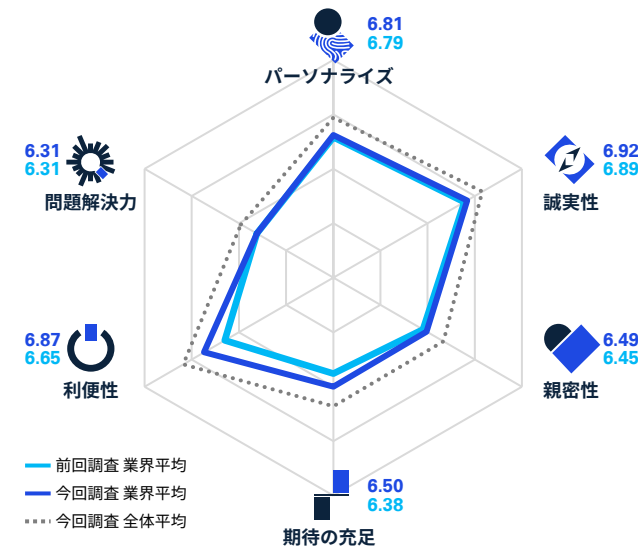
6.49 (-0.07)

ロイヤルティ

(今後も使い続けるか)

7.41 (+0.01)

Six Pillarsの業界平均および全体平均



公共サービス

「公共サービス」は、エネルギー事業者（家庭用電気およびガス）を対象としています。CEEスコアは6.59と前回調査と比較して大きく改善しました。Six Pillarsでは前回と比べてすべての要素でスコアの改善がみられ、特に「パーソナライズ」「利便性」のスコアが大きく伸びました。なお、「バリュー」と「ロイヤルティ」も前回調査よりスコアが改善しました。

「パーソナライズ」と「利便性」が大きく改善した要因として、電力・ガス事業者が取り組んでいるデジタル技術を用いたオンラインでの顧客接点の拡充があると想定されます。公式ウェブサイトやアプリでの料金や使用量の見える化や、問い合わせ対応へのAIチャットボットの導入など、顧客接点における機能拡充を図ったことが奏功しているといえます。

一方、「誠実性」は他の要素と比較してスコアが伸び悩みました。電気・ガスの料金の見直しとそれに対する理由説明の不足により生活者が不満を抱いている状況が影響した可能性があります。しかし、前回よりもスコアが低くなる事態が回避できたのは、ポイント等の価格以外の価値提供によるものと考えられます。

業界スコア概況

CEEスコア

※カッコ内はスコア前年差

6.59 (+0.20)

バリュー

(価格に見合った価値)

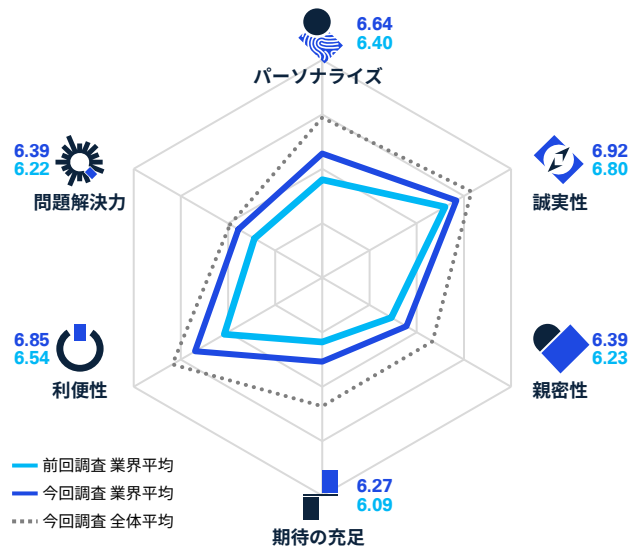
5.94 (+0.15)

ロイヤルティ

(今後も使い続けるか)

7.50 (+0.09)

Six Pillarsの業界平均および全体平均



物流

「物流」は、配送事業者を対象としています。CEEスコアは6.57と前回調査とほぼ同じでした。Six Pillarsでは前回と比べて「期待の充足」スコアの改善と「誠実性」スコアの低下がみられました。なお「バリュー」と「ロイヤルティ」は前回調査より大きく下がりました。

「期待の充足」のスコアが改善した要因としては、配達員の対応の良さと会員プログラムとその特典の充実が挙げられます。梱包で困った際に適切なアドバイスをもたらした等の配達員の対応の質の高さや、配達時間を自身の都合のよい時間帯に自動設定できるなどの充実した会員プログラムが体験価値の提供につながり、スコアが改善したと考えられます。

一方、「誠実性」は前回調査比で、最もスコアが下がった要素でした。宅配便受取りの際の一部の配達員の態度・行動に対する不信任、配達員の遅延や荷物の誤配・汚破損などのトラブルへの対応の不誠実さがみられたことなどが、スコア低下につながった可能性があります。

業界スコア概況

CEEスコア

※カッコ内はスコア前年差

6.57 (+0.01)

バリュー

(価格に見合った価値)

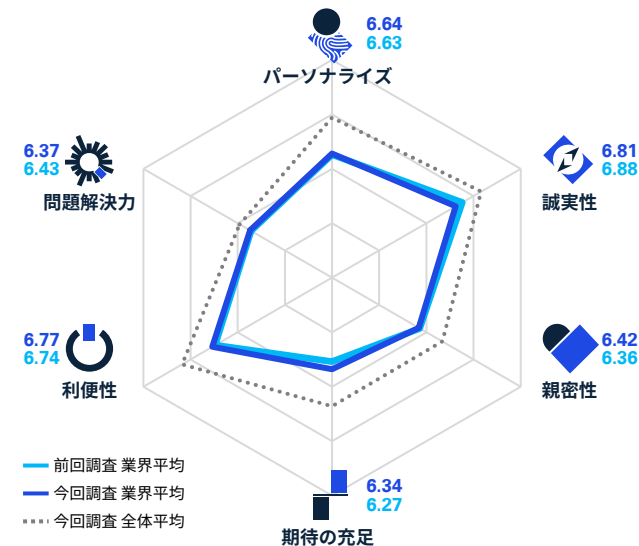
6.19 (−0.14)

ロイヤルティ

(今後も使い続けるか)

7.18 (−0.20)

Six Pillarsの業界平均および全体平均



04

変革への視点



顧客体験において生活者は企業・ブランドに何を求めているか

今回調査の結果を踏まえると、生活者はAI等のテクノロジーが提供する利便性やスピードを享受しながらも、その先にあるブランドの誠実さや親しみやすさを求めています。デジタルとリアル、機能面と情緒面と一見相反する要素を生活者一人ひとりの文脈に合わせて最適に構築・提供するという高い次元の期待があると想定されます。



ハイパーパーソナライズの構想および実現

従来の属性データ（年齢、性別等）を基にした個別体験の提供は、すでに多くの企業・ブランドで一定の水準で実施されています。今後はリアルタイムのデータ（現在位置、天候等）やAI・機械学習の活用によってより深く「個客」を理解し、個別最適化を実現する「ハイパーパーソナライズ」が求められると想定されます。商品・サービスの特性に応じて企業・ブランドにおけるパーソナライズのあるべき姿を再定義する必要がありますでしょう。



AI活用の透明性を高めて信頼を構築する

前述のとおり、生活者は企業とのAIを介したやり取りにおいて、個人情報セキュリティ面で一定の懸念を抱いています。今後、AIは顧客体験における補助ツールではなく、顧客体験の改善に向けて自律的に判断・行動する存在へと進化していくことが想定されます。こうした状況下で、企業活動の信頼性を担保しつつAIの活用を拡大するには、アルゴリズムの透明性やAI利用における個人情報利用・管理方針を明確にしたうえで生活者に周知していくことが求められています。



デジタルにおける人間味の演出と対面チャネルの有効活用

生活者はAI等を活用した利便性の高い顧客体験を求める一方で、デジタル上の無機質な体験だけでなく、企業・ブランドの個性や姿勢、人間味のあるこまやかな配慮などを感じられる体験も併せて重視しています。顧客体験のデジタル化は日々進展していますが、デジタルの顧客接点における親しみやすさの演出や、対面チャネルの価値を活かしながら、企業・ブランドらしさを体験全体で一貫して表現することが重要です。



生活者の「期待を超える」

生活者が商品・サービスを利用する際には、同一の商品・サービス群に対して求める「期待通り」の体験を求めることに加えて、「期待を超えた」体験価値の提供も理想としていることが想定されます。自社の商品・サービスの特性と自社の顧客を深く理解したうえで「期待を超える」体験を提供することで、生活者にとっての付加価値となり、顧客体験の質を大きく高めるとともに、差別化のポイントとなるでしょう。



より高度な利便性を求めたオンライン・オフラインのシームレス化の促進

利便性はSix Pillarsのなかで最も高く評価されていますが、今後、生活者の期待水準が高まることで、より高度な利便性が求められる可能性があります。たとえば、オンライン・オフラインの境界を意識させず、意識的に選択する手間すら不要とするなど、可能な限り顧客の購買行動の手間を削減したエフォートレスな体験が標準化されることが予想されます。顧客の利便性への高い期待値を見据えて顧客体験全体を見直す必要があるかもしれません。



顧客に不要な手間をかけさせず、早期に問題解決可能とする一貫した顧客体験

生活者は問題発生時に早期にその解決が図られることを求めています。しかし実際は、問い合わせを行ってもその場で解決に至らず、窓口間でのたらい回しや対応の不十分さにより、さらに不満を増長させてしまうケースが多いと推察されます。現在の顧客体験における接点はデジタル・リアルの双方で多様化しており、問題がどの接点で発生したとしても同等の対応が受けられるよう、顧客体験全体の連携強化を期待していると考えられます。

顧客に支持され続けるために企業は何を意識する必要があるか



透明性と信頼性を基盤に 生活者から安心して選ばれる存在であり続ける

前述のとおり、生活者は企業・ブランドの姿勢として倫理的か、社会貢献に寄与しているかを引き続き重視しており、その評価が購買行動にも影響を及ぼす場合があることが調査で明らかになっています。そのため企業は、自社のあり方や社会への向き合い方が生活者に支持されるものになっているかを常に意識・改善し、定期的に内容を発信することが肝要です。

加えて、生活者が一定の不安を感じているAI活用については、企業活動におけるAI活用の目的・方法、収集する情報をわかりやすく提示することも優先度が高い活動といえます。生活者の個人情報の安全性を担保する姿勢そのものが、Six Pillarsにおける「誠実性」、ひいては企業姿勢への評価につながるでしょう。

💡 ネクストアクション (一例)

- ✓ AI活用に係る個人情報利用・管理方針、セキュリティ体制の構築または強化とその内容について、生活者への周知方法を検討する



データやAIを駆使して顧客体験全般の底上げを行い、 生活者の期待を超える体験を提供する

Six Pillarsの6つの要素のなかでも特に「パーソナライズ」「利便性」「期待の充足」「問題解決力」など機能面に関連する要素の向上には、今後さらにデータ・AIの活用は密接に関わっていきます。企業・ブランドはさらなる活用を検討し、顧客体験全般の改善に取り組む必要があります。

リアルタイムの行動データや利用シーンごとのコンテキストを捉え、「今、顧客が価値を感じるものは何か」を即時に判断し反映する体験設計が重要です。生活者自身も意識していない潜在的なニーズを読み取り提供し、特に差別化要素となり得る「期待の充足」を実現することが、ひいては生活者の期待を越え、さらなる価値提供につながるでしょう。

💡 ネクストアクション (一例)

- ✓ 属性・購買履歴に加え、行動データ、接触チャネル、文脈情報も統合管理するなど顧客データ基盤を高度化し、それらを活用した顧客ニーズ起点でCXを設計する



デジタル・対面の顧客接点の両面で 人間味のある配慮とブランドらしさを加える

利便性が横並びになるなかで、企業・ブランドの個性や姿勢、人間味のある配慮は、生活者の感情に働きかける重要な差別化要素となっています。

デジタル接点において、親しみや温度感を感じられる設計を行い、商品・サービスの特性に応じて対面チャネルの価値を活かしながら、顧客体験の全体を再構築することが求められます。チャネル単位ではなく、顧客体験全体を通じて一貫したブランドらしさや親しみを表現できているかどうか、継続的な生活者の支持獲得に寄与します。

💡 ネクストアクション (一例)

- ✓ チャネル横断でブランド体験統合し、デジタル／リアルを“別体験”とさせず、体験全体を通じて「ブランドらしさ」を感じさせる設計・運用を検討する

KPMGのカスタマートランスフォーメーション

KPMGは、カスタマー戦略策定から構想実現、そして実行支援まで一貫したサポートを提供します。顧客理解の深化を軸に、エンゲージメント強化や顧客体験の向上を支援し、CRM導入や業務プロセス改革など部門横断的な組織改革を伴走型で推進します。



カスタマー戦略策定支援

変わり続ける市場、生活者の価値観・行動様式を多面的かつ深く理解したうえで、企業のトップライン向上のための各種戦略策定から実行、ガバナンス確立まで支援します。



法人営業プロセス変革支援

法人営業の現状を分析し、ハイブリット営業モデルの構築、営業チャネルの最適化、プロセス標準化を通じて、生産性向上と営業組織変革を支援します。



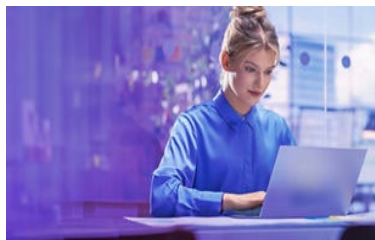
カスタマーサービス改革支援

コンタクトセンターとフィールドサービスにおける人材不足や対応品質のばらつきなどの課題を解決し、企業のCX改革を包括的に支援します。



デジタルマーケティング変革支援

デジタルマーケティングの構想策定から、データ活用、施策立案、MA・CRMなどの基盤構築、運用定着化まで包括的に支援します。



CRMシステム導入支援

CRMシステムを活用し、セールスやサービス、マーケティングの各顧客接点業務において全方位からの顧客理解をサポートし、総合的な業務の強化を支援します。



カスタマーエクスペリエンスマネジメント支援

顧客を中心に捉え、顧客体験を最大化するための戦略立案・新規サービス創出、プロダクト開発・顧客リレーション深化・組織体制強化までを総合的に支援します。



KPMGコンサルティング株式会社

T : 03-3548-5111

E : kc@jp.kpmg.com

kpmg.com/jp/kc

本冊子で紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティング株式会社までお問い合わせください。



ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するように努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2026 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. C26-1031

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.