

「国民生活研究」第 65 巻第 1 号 (2025 年 7 月)

〔論 文〕

企業における消費者志向経営の取組と その効果に関する実証研究

佐 藤 雄一郎*

本研究は、消費者志向経営の定義と概念を整理し、企業における消費者志向経営の取組が経営上の成果や改善にどのような影響を及ぼすかを実証的に明らかにすることを目的とした。2024 年 7 月から 8 月にかけて ACAP 会員企業 483 社に Web 調査を行った（有効回答 338 件）。共分散構造分析を実施した結果、経営トップのコミットメントがコーポレートガバナンスの確保や従業員の積極的活動を後押しし、社会的課題を踏まえた商品・サービス改善や社内外の評価にまで影響を及ぼす関係が確認された。さらに、ガバナンス体制や従業員の主体的活動が社会課題対応型の製品・サービス開発を促進し、それが企業の評価向上にもつながることが示唆され、消費者志向経営が CSR やサステナビリティの取り組みと結びつきながら競争力を高める戦略となり得る可能性が示された。これらの知見は、トップが明確な方針を示し、必要なガバナンスと組織体制を整えることが、従来の CSR や顧客対応を超えて消費者志向を浸透させるうえで重要であることを意味している。すなわち、経営トップのリーダーシップと組織基盤の整備が相互に作用し、企業の競争力や社会的評価の向上につながる可能性があると考えられる。

1. 問題意識
2. 消費者志向経営の概念と変遷
3. 消費者志向経営に関する先行研究
4. 方法
5. 結果
6. 考察と今後の展開

*さとうゆういちろう（公益社団法人消費者関連専門家会議（ACAP）ACAP 研究所長）

本研究では、消費者志向経営の定義と概念を整理し、企業における消費者志向経営の取組が経営上の成果や改善にどのような影響を及ぼすかを明らかにすることを目的とする。そのために、まず消費者志向経営の歴史的変遷をたどったうえで、2016 年に提示された消費者庁の定義、同時期の公益社団法人消費者関連専門家会議（ACAP）の定義、そして 2021 年に再整理された消費者庁の定義を比較し、現行の公式定義とされる 2021 年版の特徴と課題について論じる。そのうえで、消費者志向経営に関する先行研究を概観し、実証研究が不足している点をリサーチギャップとして位置づける。

1. 問題意識

近年、消費者志向経営では、企業と消費者が「共創・協働」しながら社会価値を創出することの重要性が叫ばれている（消費者庁，2021）。しかし、こうした理念が企業活動にどの程度定着し、経営戦略として具体的にどのように活かされているかについては、なお十分に検証されていない。たとえば、消費者庁が 2016 年以降に導入した「消費者志向自主宣言」制度により、企業が自主的に消費者志向の取組を宣言し、継続的に点検・公表する枠組みが整えられた。令和 7 年 3 月時点で宣言を行う事業者は 870 社¹⁾となり、着実に自主宣言を行う企業は増えてきているものの、日本の上場企業（2025 年 3 月末時点で 3962 社²⁾全体と比較しても約 2 割強³⁾であり、さらなる普及の余地がある。

一方で、消費者庁や関連団体が消費者志向経営の定義やガイドラインを示しているにもかかわらず、企業がどのように取り組み、具体的な成果を得ているかを明確に示す実証研究は少ないのが現状である。こうした背景を踏まえ、本研究は、企業の消費者志向経営の実態とその効果を解明し、組織変革や社会価値創出につなげるうえでの課題を検討することを目的とする。消費者志向経営のさらなる発展に向け、実態調査と分析を通じて得られる示唆を提示したい。

2. 消費者志向経営の概念と変遷

消費者志向経営の概念は、時代の要請とともに進化してきた（表 1）。2015（平成 27）年 3 月に閣議決定された第 3 期消費者基本計画（消費者庁，2015）を受けて「消費者志向経営の取組促進に関する検討会」が開かれ、その成果として 2016（平成 28）年 4 月に報告書が

¹⁾ 消費者庁 Web サイト

https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_partnerships/consumer_oriented_management/businesses/#:~:text=%E5%8F%82%E5%8A%A0%E4%BA%8B%E6%A5%AD%E8%80%85

²⁾ 日本取引所グループ Web サイト

<https://www.jpx.co.jp/listing/co/index.html?referral=aw-stlk#:~:text=%E6%9C%88%E6%9C%AB%E6%97%A5%20%E3%83%97%E3%83%A9%E3%82%A4%E3%83%A0%20%E3%82%B9%E3%82%BF%E3%83%B3%E3%83%80%E3%83%BC%E3%83%89%20%E3%82%B0%E3%83%AD%E3%83%BC%E3%82%B9%20TOKYO,6>

³⁾ 消費者志向自主宣言企業は、非上場企業も含まれるので、単純に上場企業数と比較することはいえない。参考値として提示した。

まとめられた。この報告書（2016 年版）の定義は、「事業者が、現在の顧客だけでなく、消費者全体の視点に立ち、消費者の権利の確保及び利益の向上を図ることを経営の中心に位置付けること」（消費者庁, 2016, p. 5）とされており、消費者とのコミュニケーションを深化させ、健全な市場形成と消費者市民社会の実現を目指す経営理念が示されている。具体的には、(1) 経営トップのコミットメント、(2) コーポレートガバナンスの確保、(3) 従業員の積極的活動、(4) 事業関連部門と品消法関連部門の有機的連携、(5) 消費者への情報提供の充実・双方向の情報交換、(6) 消費者・社会の要望を踏まえた改善・開発、という 6 本の取組の柱が明示された（消費者庁, 2016）。

また、同時期の 2015 年 9 月には、ACAP（消費者関連専門家会議）が独自に消費者志向経営を定義している。ACAP は、「事業者が社会の一員としてその責任を十分に理解し、消費者の権利・利益を尊重し、消費者視点に基づいた事業活動を行うとともに、持続可能な社会に貢献する経営のあり方」と位置づけ、企業が社会の一員として果たすべき責任に焦点を当てている⁴⁾。さらに、会員企業の経営層への働きかけ、消費者啓発活動、優良な消費者志向活動の表彰などを通じて、企業と消費者の関係性を強化し、社会への貢献を高めることを目指している。

その後、消費者庁は、2020（令和 2）年 3 月に閣議決定された第 4 期消費者基本計画に基づき、「消費者志向経営の推進に関する有識者検討会」を開催し、持続可能で多様性と包摂性のある社会の実現を見据えた新たな視点を検討した。その成果として、2021 年に消費者志向経営の概念が再整理され（以下、2021 年版の定義と記載）、『『消費者』と『共創・協働』して『社会価値』を向上させる経営』（消費者庁, 2021, p. 5）と定義した。ここでは、消費者を「事業者の提供する商品やサービスを現在または将来利用する主体」とし、「共創・協働」は企業と消費者が双方向のコミュニケーションを通じて Win-Win の関係を築くことを意味する。また「社会価値」は、企業が本業を通じて地域や社会の課題解決に寄与し、社会全体の持続可能性を向上させることである（消費者庁, 2021）。

2021 年版の定義では、ESG や SDGs と関連づけられた持続可能な社会の実現を強く意識し、消費者との協働によって社会的価値を創出することが大きな特徴である。一方で、2016 年版で示された 6 本の取組の柱の多くが 2021 年版の定義では「法令を遵守／コーポレートガバナンスの強化をすること」に統合され（消費者庁, 2021）、リスク低減の一環として位置づけられた。この結果、消費者との双方向のコミュニケーションや経営トップのコミットメントといった具体的な活動が当たり前の活動として着目されなくなる懸念が生じた。実際、2021 年度の「消費者志向経営の推進に関する有識者検討会報告書」（消費者庁, 2022）では、「消費者志向経営の概念整理が必要である。」、「消費者と共創・協働して社会価値を向上させると経営とは何かをもう少し分かりやすく丁寧に説明頂くと、中小企業の理解が進み良い。」（p. 53）という声の有識者から示され、中小企業でも取り組みやすいように指針を明確化する必要性が強調された。

⁴⁾ ACAP の消費者志向経営の定義は、以下の Web ページに記載されている。
<https://www.acap.or.jp/activity/consumer-oriented-management/>

なお、第 4 期消費者基本計画の終了後、2025 年 3 月には第 5 期消費者基本計画が閣議決定された。ここではデジタル化・高齢化・グローバル化といった社会変化を踏まえ、「多様な脆弱性を持つ現実の消費者」に対する視点転換が政策の核とされている（内閣府, 2025）。消費者と企業が「共創・協働」する活動としての消費者志向経営を継続的に推進し、単なる CSR とは異なる形で商品・サービス改善を通じて社会的価値を共に創出する方針が打ち出されており、エシカル消費の促進や適正な価格転嫁への理解醸成、双方向コミュニケーションによる信頼構築など、具体的な課題への対応が求められている。

表 1：消費者志向経営の定義の比較

比較要素	消費者庁の定義(2016)	ACAPの定義(2015)	消費者庁の定義(2021)
定義の内容	「事業者が、現在の顧客だけでなく、消費者全体の視点に立ち、消費者の権利の確保及び利益の向上を図ることを経営の中心と位置付けること」	「事業者が社会の一員としてその責任を十分に理解し、消費者の権利・利益を尊重し、消費者視点に基づいた事業活動を行うとともに、持続可能な社会に貢献する経営のあり方」	「『消費者』と『共創・協働』して『社会価値』を向上させる経営」
要素	・ 経営トップのコミットメント	・ 会員の資質向上	・ みんなの声を聴き、かついかすこと
	・ 消費者の視点を反映したコーポレートガバナンス	・ 会員企業の経営層への働き掛け	・ 未来・次世代のために取り組むこと
	・ 組織体制の整備	・ 消費者志向経営の輪の拡大	・ 法令の遵守／コーポレートガバナンスの強化
	・ 従業員の意識改革と行動促進	・ 消費者啓発活動	
	・ 消費者情報の共有	・ 優良な消費者志向活動の表彰	
	・ 消費者との双方向の情報交換		
論じていること	・ 消費者の権利と利益の向上	・ 消費者の権利と利益の尊重	・ 消費者との共創・協働
	・ 顧客のみならず消費者視点	・ 持続可能な社会への貢献	・ 社会価値の向上
	・ 消費者中心の経営の在り方	・ 消費者視点の事業活動	・ 持続可能な社会の実現
		・ 社会的責任	
論じていないこと	・ 消費者との共創・協働	・ 消費者との共創・協働	・ 消費者視点の具体的な事業活動
	・ 社会価値創出の視点	・ 社会価値創出の具体的な方策	・ 社会価値向上のための具体策

（出所：筆者作成）

3. 消費者志向経営に関する先行研究

本研究では、以上のように展開してきた消費者志向経営の定義・概念を踏まえながら、企業が消費者志向経営に取り組むことによって経営上の成果や改善にどのような影響があるのかを、定量的に検証することを目的とする。そこで、本章ではまず、消費者志向経営の先行研究をレビューし、理論的背景や研究の蓄積状況を示したうえで、実証的課題を整理する。

消費者志向経営に関する先行研究は、いくつかのテーマに基づいて分類できる（表 2）。まず、消費者志向経営の歴史的変遷や定義の進化に焦点を当てた研究として竹内(2020)が挙げられる。この研究では、消費者保護から持続可能性の重視へと進化した消費者志向経営の概念が、1960 年代から 2010 年代までの社会的背景を反映しながらどのように変遷してきたかが分析されており、企業の社会的責任が拡大する過程が示された。

次に、消費者志向経営の具体的な実践方法やその効果に関する研究が存在する。この分野では、飛田(2020;2021)が挙げられる。飛田(2020)は、金融業、不動産業、製造業の事例を通じて、企業が短期的な利益追求だけでなく、消費者や社会の長期的な利益向上を目指すべきであり、そのためにはイノベーションや ESG 投資の導入が重要であると論じている。飛田(2021)は、消費者志向経営が SDGs や ESG 投資と密接に関連し、企業が消費者と協働して価値を創造する必要性を強調している。また、専門性を持った人材の育成が不可欠であると指摘し、実践のための具体例を提示している。

消費者志向経営の情報開示や透明性に関する比較分析を行った研究としては、太細(2020)がある。太細は、英国の CIC 制度⁵⁾と日本の消費者志向自主宣言を比較し、情報開示の自由度や実効性について分析している。この研究は、情報開示のあり方が企業の自主性と信頼性にどのように影響するかを検討し、日本の消費者志向経営の発展に向けた示唆を提供している。

また、企業が消費者をステークホルダーとしてどのように認識し、実際の経営に反映させているかに関する実態調査が殿崎(2020)によって行われている。この研究では、日本企業の多くが消費者を十分にステークホルダーとして認識しておらず、消費者志向経営の実践が限定的であることが明らかにされている。

さらに、消費者行動の変化に対応した消費者志向経営の実践方法について論じた清水(2017)や、アフターコロナ時代における消費者志向経営の進化をテーマにした坂倉(2022)も重要である。清水(2017)は、消費者志向経営を進めるうえでの従業員の積極的な活動や双方向の情報交換が企業に求められているとし、インターネットや SNS の利用拡大に伴う企業の対応力強化を提案している。坂倉(2022)は、新型コロナウイルス感染症の影響で加速するデジタル化や非接触サービスの普及を背景に、企業が消費者とのコミュニケーションやオープンイノベーションを進化させる必要性を論じている。

これらの研究を総合すると、消費者志向経営を正面から取り上げた先行研究の蓄積はまだ十分とはいえず、業種別の事例研究や理論的な提案はあるものの、汎用的な指針や実践フレームワークを裏付けるための実証的研究が不足している点が課題である。また、企業が消費者志向経営を導入した際に、どのような経営上の成果や社会的価値の向上が得られるのかという定量的エビデンスが乏しいことも課題である。

一方、消費者庁の報告書(消費者庁, 2016, 2020, 2021)は、消費者志向経営の定義や概念を整備し、具体的な推進施策や評価基準を示している。企業の自主宣言を促し、優れた事例を表彰するなど、実践の促進に寄与している。しかし、その取り組みが実際の企業活動でどの程度効果を発揮しているかを示す客観的なデータや、異なる業界・ビジネスモデルにおける汎用性に関する研究は不足している。また、BtoC 中心の視点が強く、BtoB ビジネスを手がける企業への適用可能性や重要性をどのように考えるかも課題として指摘されて

⁵⁾ CIC は英国会社法上の社会的企業形態で、コミュニティ利益を目的に設立される。資産処分制限・配当上限を課しつつ株式会社同様の設立・運営を認める。監督官庁へ年次報告書 CIC34 を提出し、活動と影響、利害関係者協議、取締役報酬、資産処分、配当、成果連動利子、署名の 7 項目をライトタッチ方式で開示する制度である(太細, 2020)。

いる（大熊, 2021；消費者庁, 2022）。

このように、消費者庁の報告書や先行研究は、消費者志向経営の重要性とその実践方法について一定の議論を展開しているものの、消費者志向経営の定義は抽象的で具体的な実践指針が不明確であり、先行研究も特定の業界に依存しているため、汎用的な指針や実践フレーム、経済的・社会的効果の実証的な研究が不足している。

このため、本研究では、企業における消費者志向経営がどのように展開され、どのような効果であったのかを、定量調査を通じて明らかにする。この検証を通じて、消費者志向経営の今後の可能性や課題に対する示唆を得ることを目指す。

表 2：消費者志向経営に関する先行研究の概要と研究領域

出典	先行研究の概要	歴史的 変遷	概念提示	具体的な 実践方法	評価基準 ・効果
竹内(2020)	消費者志向経営の歴史的変遷を分析し、概念の変化と背景を探る。	○	○		
太細(2020)	英国のCIC制度と日本の消費者志向自主宣言を比較し、両者のメリットと課題を分析。			○	
飛田(2020)	金融業、不動産業、製造業の事例を通じて、消費者志向経営の実践手法を探る。			○	
飛田(2021)	消費者志向経営とSDGs/ESG投資の関係を分析し、人材育成の重要性を強調。			○	
殿崎(2020)	企業が消費者をステークホルダーとして認識する実態を調査し、課題を明確にする。			○	
清水(2017)	消費者行動の変化に応じた消費者志向経営の進め方を分析。			○	
坂倉(2022)	コロナ禍での消費者志向経営の進化とデジタル化の影響を分析。			○	
大熊(2021)	B to Bビジネスにおける消費者志向経営の重要性を実証研究。			○	○
消費者庁(2016)	消費者志向経営の定義と具体的行動を提案し、企業の持続的成長と価値向上を期待。		○	○	○
消費者庁(2020)	消費者志向経営の定義と評価基準を議論し、新しい経営概念を提案。		○	○	○
消費者庁(2021)	消費者志向経営の概念整理や評価基準の見直しを報告。		○	○	○

（出所：筆者作成）

4. 方法

4-1. 仮説

以上を受けて本研究では、企業における消費者志向経営が具体的にどのように行われ、どのような効果があるのかを、定量調査を通じて明らかにする。

検証のために、消費者庁(2016)の枠組みをもとに、消費者志向経営に関する企業の取り組みを「組織体制の整備・仕組みづくり」「消費者に対する具体的活動」「評価・見直し」のサイクルでモデル化した。具体的には、消費者庁(2016)をもとに、消費者志向経営の概念の変更（消費者庁, 2021）などを踏まえた形で、経営トップのコミットメントを中心とした具体的な活動に重きを置くとともに、消費者との双方向のコミュニケーションや持続可能な社会への貢献といった新たな要素も盛り込んだ。

これらの要素を統合し、分析モデルとして図 1 の通り設定する。そのうえで、次の仮説を設定する。

第 1 に、経営トップのコミットメントは、企業の消費者志向経営の推進における最初のステップであり、これにより経営層や従業員の積極的な活動が促進され、コーポレートガバナンスの確保などの組織体制の整備が進むと考えられる。よって、次の仮説 1 を設定する。

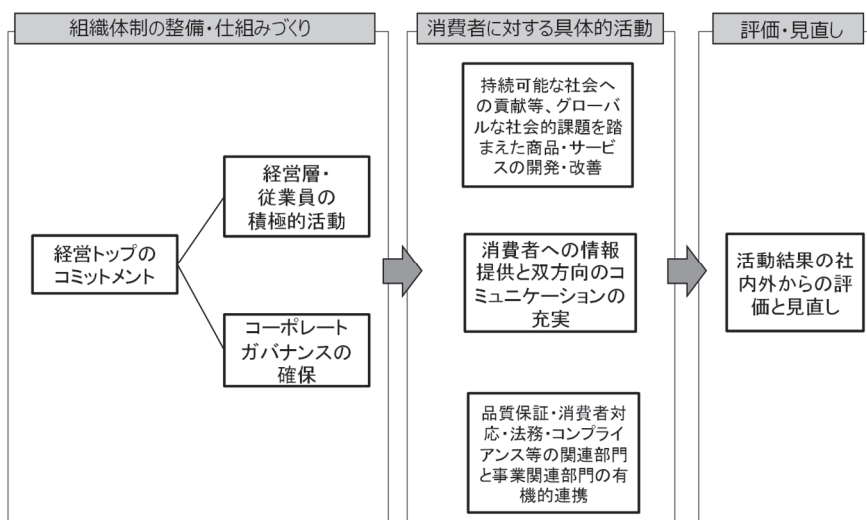
仮説 1：経営トップのコミットメントが組織体制の整備・仕組みづくりに影響を与える。

第 2 に、経営トップのコミットメントと、それに基づく組織体制の整備・仕組みづくり（経営層・従業員の積極的な活動やコーポレートガバナンスの確保）は、消費者に対する商品・サービスの開発・改善、消費者への情報提供と双方向のコミュニケーション、部門間の有機的な連携といった具体的な活動に影響を及ぼすものと考えられる。よって、次の仮説 2 を設定する。

仮説 2：経営トップのコミットメントおよび組織体制の整備が、消費者に対する具体的な活動に影響を与える。

第 3 に、経営トップのコミットメントから始まり、組織体制の整備、さらに消費者に対する具体的な活動が順次進行することで、最終的に社内外の評価・見直しに影響を与え、消費者志向経営の PDCA サイクルが回ると考えられる。よって、次の仮説 3 を設定する。

仮説 3：経営トップのコミットメント、組織体制の整備、および消費者に対する具体的な活動が評価・見直しに影響を与える。



（出所：筆者作成）

図 1：本研究の分析モデル

4-2. 調査対象・方法

上記の仮説を検証するために、定量調査として、公益社団法人消費者関連専門家会議（ACAP）で、「企業における消費者対応体制に関する実態調査」（2024 年 7 月～8 月 Web 調査・2024 年 12 月刊行）を実施した。2024 年 7 月 24 日から 8 月 27 日にかけて、ACAP の会員企業 483 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 名が回答した。対象者は、メールのリンク先に案内された Web 上の専用アンケート回答フォームにアクセスして、回答した。集計対象数（有効回答数）は 338 社（回答率 70.0%）であった。調査対象企業の属性は、表 3 の通りとなる。

表 3：調査対象企業の属性

		度数（社）	構成比（%）
業種	食品	122	36.1
	機械・衣料	11	3.3
	化学・石油	39	11.5
	電機	4	1.2
	輸送機器	7	2.1
	精密機器	3	0.9
	その他製造業	54	16.0
	流通・サービス	35	10.4
	金融・保険	26	7.7
	電力・ガス・電話・通信	5	1.5
	運輸・旅行	4	1.2
	情報産業	4	1.2
	団体	8	2.4
	その他	16	4.7
従業員規模	1～299人	62	18.3
	300～999人	94	27.8
	1000～2999人	76	22.5
	3000～4999人	27	8.0
	5000～9999人	28	8.3
	10000人以上	51	15.1
消費者志向自主宣言状況	自主宣言企業	75	22.2
	非自主宣言企業	263	77.8
	合計	338	100

（出所：筆者作成）

4-3. 測定尺度

本研究で用いる消費者志向経営に関する尺度については、2016 年 4 月に消費者庁から公表された「消費者志向経営の取組促進に関する検討会報告書」の内容をもとに、具体的な活動項目⁶⁾を設問として作成した。消費者庁(2016)の内容を基本としつつ、その後、経済社会環境の変化や官庁・国際情勢の動向、消費者志向経営の概念の変更(消費者庁, 2021)などを踏まえ、一部項目を追記した。なお、消費者庁(2016)の枠組みを基本としたのは、既述の通り、企業が消費者志向経営を推進するための具体的な活動指針が明確であるためである。

以上を踏まえ、消費者庁(2016)の消費者志向経営の「取り組みの柱」である「①経営トップのコミットメント」「②コーポレートガバナンスの確保」「③経営層・従業員の積極的活動」「④品質保証・消費者対応・法務・コンプライアンス等の関連部門と事業関連部門の有機的連携」「⑤消費者への情報提供と双方向のコミュニケーションの充実」「⑥持続可能な社会への貢献等、グローバルな社会的課題を踏まえた商品・サービスの開発・改善」「⑦活動結果の社内外からの評価と見直し」を項目化した。それぞれの設問は、5 段階のリッカート・スケールを用いた。具体的な設問は、表 4 の通り 36 項目である。

⁶⁾ 設問については、ACAP 消費者志向経営推進ステップシートの内容を参考に行っている。ACAP 消費者志向経営推進ステップシートとは、2016 年 4 月に消費者庁から公表された「消費者志向経営の取組促進に関する検討会(ACAP も委員として参加)報告書」の内容をもとに、消費者志向事業者団体である ACAP がその実践に向けて想定される活動例をマトリックス形式でまとめ、「ACAP 消費者志向経営推進ステップシート」として提起してきた。

その後、経済社会環境の変化や官庁・国際情勢の動向、消費者志向経営の概念の変更(消費者庁, 2021)などを踏まえて、改訂した。基本的には、消費者庁(2016)をもとに、経営トップのコミットメントを中心とした具体的な活動に重きを置くとともに、消費者との双方向のコミュニケーションや持続可能な社会への貢献といった新たな要素も盛り込んだ枠組みとした。そのうえで、ACAP の視点で、企業が消費者志向経営を推進するうえで求められる活動の大枠区分ごとに、「取組の柱」、「モデルとなる活動」、「ステップ 1～2」の各項目を横(左から右)に配置し、それぞれの項目の内容を縦に表記している。ACAP 消費者志向経営推進ステップシートは以下の URL に掲載されている。

<https://www.acap.or.jp/wp/wp-content/uploads/2020/02/stepsheet.pdf>

表 4：消費者志向経営「取り組みの柱」の質問項目

経営トップのコミットメント
経営層は消費者志向経営推進の重要性を企業理念や経営方針の中で明文化している。
経営層は消費者志向経営推進に関する自社の取り組み姿勢を社内外に公表している。
経営層は消費者志向経営推進に向けたリーダーシップを発揮している。
消費者対応部門の方針や運営等に経営層が関与している。
コーポレートガバナンスの確保
消費者をはじめステークホルダーの声が迅速に経営層に届く実効性のある仕組みがある。
取締役会や経営会議等において、消費者志向経営に関する自社の取り組みや社会の動向等の情報共有、協議が行われている。
本業に関わる法令の遵守は無論のこと、消費者関連法規の遵守を徹底している。
公益通報窓口が設置され、機能している。
経営層・従業員の積極的活動
経営層は、消費者志向経営の実践が企業の社会的責任を果たすことにつながることを自覚・理解し、実践している。
従業員は、消費者志向経営の実践が企業の社会的責任を果たすことにつながることを自覚・理解し、実践している。
自社では、従業員に消費者関連の専門資格の取得を推奨している。
自社では、消費者関連の専門資格保有者を消費者志向経営の推進に有効活用している。
自社では、消費者関連の専門資格保有者を適正に評価している。
各部門の目標に、消費者志向経営推進に関する評価項目を組み入れている。
従業員の個人目標に、消費者志向経営推進に関する評価項目を組み入れている。
自社では、お客様対応に関わる従業員に対して、相談を受け入れたり、発生した問題に対して関係部署と対応して解決に当たるなど、メンタル面でのケアを行っている。
自社では、消費者志向経営推進にあたって、関連するサプライ・バリューチェーンの理解と協力を得るべく働きかけている。
自社における消費者志向経営の推進のために、研修（お客様対応以外の研修も含む）を定期的実施している。
自社における消費者志向経営の推進のために、外部団体が行っているセミナーや研修会に従業員を参加させている。
自社における消費者志向経営の推進のために、従業員の資格取得など自己啓発の援助（例：自己啓発に関する情報提供や金銭的援助など）を行っている。
品質保証・消費者対応・法務・コンプライアンス等の関連部門と事業関連部門の有機的連携
消費者からのリスクに関わる声を品質保証・消費者対応等の関連部門と事業関連部門で共有し、開発・改善に活かしている。
緊急事態（例：リコール）発生時、速やかに関連部門が連携し、被害の拡大防止や被害者救済を行っている。
個人情報保護に関するしくみやルールが整備され、自社での対応方針がお客様に分かりやすく公開されている。
消費者への情報提供と双方向のコミュニケーションの充実
商品・サービスの内容や取引方法、安全や環境等に関する情報を、わかりやすく提供している。
消費者や消費者関連団体等との意見交換等、双方向コミュニケーションを行っている。
多様な消費者に配慮した情報コンテンツとコミュニケーションツールを提供している。
持続可能な社会への貢献等、グローバルな社会的課題を踏まえた商品・サービスの開発・改善
消費者の生活の質的向上や安全・安心に資する商品・サービスについて消費者、社会の動向を定期的に調査している。
消費者、社会の変化やニーズを把握し、消費者の生活の質的向上や安全・安心に資する商品・サービスを提供している。
持続可能な社会の発展や社会的課題の解決に貢献する商品・サービスを開発・提供している。
高齢者や子供、障がい者、外国人等多様な消費者が利用可能な商品・サービスを開発・提供している。
自社の従業員に対してお客様の声を直接聴く機会が設けられている。
お客様の声を経営に活かすために、自社内に従業員の声を活かす場（例：プロジェクトチームや〇〇会）がある。
自社内の従業員の声を活かす場（例：プロジェクトチームや〇〇会）に経営層が参加している。
従業員が集めたお客様の声（コールセンター以外）についても、それを吸い上げて改善する機構や機関がある。
活動結果の社内外からの評価と見直し
経営層は消費者志向経営を推進する活動実績や組織体制を定期的に見直し、改善している。
自社における消費者志向経営の取り組みをCSR報告書、有価証券報告書など「株主」や「機関投資家」といったステークホルダー向けの報告資料に盛り込んでいる。

（出所：ACAP 消費者志向経営ステップシートの内容を踏まえ、筆者作成）

5. 結果

5-1. 信頼性分析

本設問は、消費者庁(2016)をもとにした設問構成のため、7 つの取り組みの柱それぞれについて、信頼性分析（ α 係数）を行い、信頼性係数が .60 以上の水準を満たした場合は、尺度化することとした。その結果、「①経営トップのコミットメント」(.89)、「②コーポレートガバナンスの確保」(.69)、「③経営層・従業員の積極的活動」(.92)、「④品質保証・消費者対応・法務・コンプライアンス等の関連部門と事業関連部門の有機的連携」(.68)、「⑤消費者への情報提供と双方向のコミュニケーションの充実」(.66)、「⑥持続可能な社会への貢献等、グローバルな社会的課題を踏まえた商品・サービスの開発・改善」(.87)、「⑦活動結果の社内外からの評価と見直し」(.71) であった。

5-2. 分析に用いた変数間の関係

分析にあたって、製造業ダミー（製造業か非製造業か）、従業員数ダミー（従業員規模が 1000 人未満か 1000 人以上か）、消費者志向自主宣言ダミー（消費者志向自主宣言をしているかしていないか）の属性を用いた。

全回答 338 件のデータの特徴を確認するために、各変数間の平均値、標準偏差、信頼性係数、相関関係について、項目平均値を尺度得点として算出した。変数間の関係を表 5 に示す。

表 5：分析尺度の記述統計量、信頼性係数と相関係数

	度数	平均値	標準 偏差	信頼性 係数 (α)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 製造業ダミー	338	.71	.45	—	--									
2 従業員数(1000人)ダミー	338	.46	.50	—	.160**	--								
3 消費者志向自主宣言ダミー	338	.22	.42	—	-.067	-.294**	--							
4 経営トップのコミットメント	292	3.60	1.27	.89	-.200**	-.221**	.468**	--						
5 コーポレートガバナンスの確保	258	4.16	.82	.69	-.207**	-.266**	.409**	.753**	--					
6 経営層・従業員の積極的活動	222	3.10	.98	.92	-.030	-.236**	.393**	.756**	.664**	--				
7 品質保証・消費者対応・法務・コンプライアンス等の関連部門と事業関連部門の有機的連携	313	4.60	.59	.68	.000	-.264**	.240**	.409**	.637**	.455**	--			
8 消費者への情報提供と双方向のコミュニケーションの充実	290	3.62	.93	.66	-.146*	-.256**	.360**	.623**	.645**	.713**	.582**	--		
9 持続可能な社会への貢献等、グローバルな社会的課題を踏まえた商品・サービスの開発・改善	261	3.76	.90	.87	-.183**	-.284**	.337**	.697**	.709**	.677**	.532**	.752**	--	
10 活動結果の社内外からの評価と見直し	248	3.39	1.30	.71	-.241**	-.383**	.445**	.804**	.705**	.703**	.475**	.652**	.742**	--

* $p<.05$ ** $p<.01$

(出所：筆者作成)

5-3. 属性ごとの平均値の比較

消費者志向経営における「取り組みの柱」の 7 つの尺度について、属性別（製造業・非製造業、従業員数 1000 人未満・1000 人以上、消費者志向自主宣言あり・なし）に平均値を比較した（表 6）。

表 6：属性別での尺度ごとの平均値一覧

		度数	平均値	標準偏差	標準誤差	t値	自由度
経営トップのコミットメント	製造業	203	3.43	1.30	.09	-3.68 ***	194
	非製造業	89	3.98	1.12	.12		
	1000人以上	126	3.28	1.24	.11	-3.86 ***	290
	1000人未満	166	3.84	1.24	.10		
	自主宣言企業	74	4.62	.56	.07	12.72 ***	270
	非自主宣言企業	218	3.25	1.26	.09		
コーポレートガバナンスの確保	製造業	177	4.05	.85	.06	-3.63 ***	186
	非製造業	81	4.41	.70	.08		
	1000人以上	113	3.92	.86	.08	-4.41 ***	256
	1000人未満	145	4.36	.74	.06		
	自主宣言企業	68	4.72	.42	.05	9.60 ***	229
	非自主宣言企業	190	3.96	.84	.06		
経営層・従業員の積極的活動	製造業	149	3.08	1.00	.08	-0.45 ^{n.s}	220
	非製造業	73	3.14	.95	.11		
	1000人以上	96	2.84	.89	.09	-3.61 ***	220
	1000人未満	126	3.30	1.00	.09		
	自主宣言企業	59	3.74	.76	.10	7.05 ***	128
	非自主宣言企業	163	2.87	.95	.07		
品質保証・消費者対応・法務・コンプライアンス等の 関連部門と事業関連部門の有機的連携	製造業	222	4.60	.54	.04	0.00 ^{n.s}	311
	非製造業	91	4.60	.72	.08		
	1000人以上	141	4.43	.73	.06	-4.59 ***	210
	1000人未満	172	4.74	.41	.03		
	自主宣言企業	73	4.86	.28	.03	6.40 ***	276
	非自主宣言企業	240	4.52	.64	.04		
消費者への情報提供と双方向のコミュニケーションの 充実	製造業	202	3.53	.93	.07	-2.50 ^{n.s}	288
	非製造業	88	3.82	.89	.10		
	1000人以上	130	3.35	.87	.08	-4.49 ***	288
	1000人未満	160	3.83	.92	.07		
	自主宣言企業	68	4.22	.72	.09	7.42 ***	139
	非自主宣言企業	222	3.43	.91	.06		
持続可能な社会への貢献等、グローバルな社会的課題 を踏まえた商品・サービスの開発・改善	製造業	177	3.65	.92	.07	-3.00 **	259
	非製造業	84	4.00	.81	.09		
	1000人以上	115	3.47	.88	.08	-4.77 ***	259
	1000人未満	146	3.99	.86	.07		
	自主宣言企業	67	4.28	.64	.08	6.80 ***	163
	非自主宣言企業	194	3.58	.91	.07		
活動結果の社内外からの評価と見直し	製造業	169	3.17	1.35	.10	-4.25 **	192
	非製造業	79	3.84	1.05	.12		
	1000人以上	103	2.80	1.20	.12	-6.50 ***	246
	1000人未満	145	3.80	1.21	.10		
	自主宣言企業	68	4.32	.83	.10	9.35 ***	184
	非自主宣言企業	180	3.03	1.27	.09		

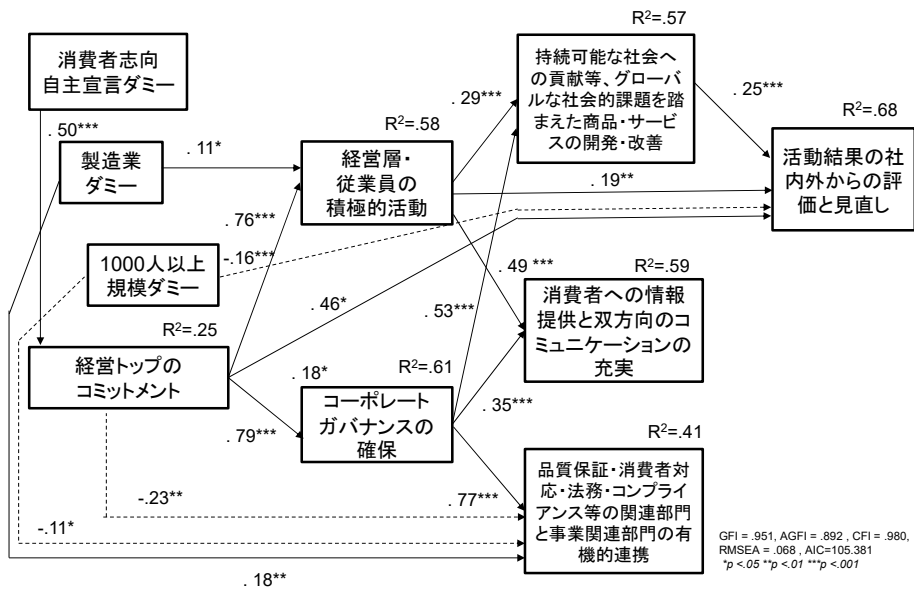
** $p<.01$ *** $p<.001$

（出所：筆者作成）

業種別には、「経営層・従業員の積極的活動」「品質保証・消費者対応・法務・コンプライアンス等の関連部門と事業関連部門の有機連携」以外で製造業よりも非製造業の平均値が有意に高かった。従業員規模別では、全ての取り組みにおいて、1000 人未満よりも 1000 人以上規模の方が、消費者志向自主宣言別では、非自主宣言企業よりも自主宣言企業の平均値が有意に高かった。

5-4. 因果モデルの検討

本研究の仮説モデルに基づいて、共分散構造分析を行った。消費者志向経営における「取り組みの柱」の 7 つの尺度について欠損値がない 177 件を対象に分析をした⁷⁾。分析に際しては、統制変数として製造業ダミー、従業員数 1000 人以上規模ダミー、消費者志向自主宣言ダミーを投入し、消費者志向経営に関する「組織体制の整備・仕組みづくり」「消費者に対する具体的活動」「評価・見直し」に関する全ての変数のパスを仮定した。次に、「組織体制の整備・仕組みづくり」の各変数から「評価・見直し」への直接的なパスも仮定して分析を行った。分析の結果、有意でないパスが示されたため、それらのパスを削除して、モデル内のパスが全て有意になるまで分析を繰り返した。最終的なモデルを図 2 に示す。



(出所：筆者作成)

図 2：消費者志向経営推進における因果モデル

⁷⁾ 各尺度の設問について、「分からない」「当該設問の回答を差し控える」と回答した場合、欠損値として共分散構造分析の対象からは除外した。

本モデルの適合度指標は、GFI = .951、AGFI = .882、CFI = .980、RMSEA = .068、AIC = 105.381 であった。一般に AGFI は .90 以上が望ましく、RMSEA は .05 以下が好ましいとされるが、本分析では AGFI が .90 を下回り、RMSEA も .05 をやや上回った。一方で、GFI および CFI は十分に高い水準を示したことから、総合的にみて本モデルの適合度は概ね許容範囲と判断できる。

結果から読み取れることは次の通りである。まず、「自主宣言ダミー」から「経営トップのコミットメント」への係数は $\beta = .50$ (** $p < .001$) となり、自主宣言を行った企業ほどトップが消費者志向を打ち出している傾向が統計的に裏づけられた。その「経営トップのコミットメント」は、「経営層・従業員の積極的活動」へ $\beta = .76$ (** $p < .001$)、「コーポレートガバナンスの確保」へ $\beta = .79$ (** $p < .001$) の大きな影響を与えており、トップのリーダーシップが組織全体の行動活性や統制・ルール整備を強く後押ししていることが示唆される。

この「経営層・従業員の積極的活動」は、さらに「社会的課題を踏まえた商品・サービスの開発・改善」へ $\beta = .29$ (** $p < .001$) の影響を及ぼしていた。また、「コーポレートガバナンスの確保」から「社会的課題を踏まえた商品・サービスの開発・改善」へのパスは $\beta = .53$ (** $p < .001$) と高めで、ガバナンスをしっかりと機能させることで、社会的課題への対応策やリスク管理を踏まえた改善活動が円滑に進む可能性を示している。

一方、製造業ダミーは「経営層・従業員の積極的活動」($\beta = .11$, * $p < .05$)と「関連部門と事業関連部門の有機的連携」($\beta = .18$, ** $p < .01$)のいずれにも有意な正の影響を及ぼしていた。なお、製造業は非製造業に比べていくつかの尺度で平均値が有意に低い項目が見られたが、分析結果からは因果関係として経営層や従業員の参画、および部門間連携を促進する要因となっていることが示唆される。すなわち、製造業には経営層や従業員の積極的な活動や部門間連携を高める土台がある可能性が、統計的に確認されたといえる。また、大規模企業(1000人以上規模ダミー)は、「関連部門と事業関連部門の有機的連携」($\beta = -.11$, * $p < .05$)と「活動結果の社内外からの評価と見直し」($\beta = .16$, ** $p < .001$)のいずれにも有意な負の影響を及ぼしていた。規模が大きい企業ほど各項目の平均値自体は有意に高いものの、因果関係の観点では部門間連携に対してマイナスに作用し、結果的に消費者志向経営の活動評価と検証が十分に行われにくくなる可能性が示唆される。

また、「経営トップのコミットメント」から「関連部門と事業関連部門の有機的連携」へのパスは $\beta = -.23$ (* $p < .01$) となり、有意な負の影響を与えていた。逆に、「経営トップのコミットメント」から「活動結果の社内外からの評価と見直し」へは $\beta = .46$ (* $p < .05$) と高い有意な係数が得られ、トップが打ち出す方針やリーダーシップが評価面に直接波及する効果が大きいことがうかがえる。

「情報提供と双方向のコミュニケーション」に関しては、「経営層・従業員の積極的活動」から $\beta = .49$ (** $p < .001$)、「コーポレートガバナンスの確保」から $\beta = .35$ (** $p < .001$) のいずれも有意な影響を受けており、現場レベルの行動やガバナンス体制整備が進んだ企業ほど消費者とのやり取りを活発にしていると考えられる。ただし、「情報提供と双方向のコミュニケーション」から「社内外の評価」には統計的に有意な影響を及ぼしていないため、コミュニケーション自体が評価を押し上げる要因とは統計的にはいえなかった。

さらに、「社会的課題を踏まえた商品・サービスの開発・改善」から「活動結果の社内外からの評価と見直し」に至るパスは $\beta = .25$ (** $p < .001$) で統計的に有意だった。これは環境・社会課題への配慮を盛り込んだ製品・サービスを展開することが、消費者やステークホルダーの評価にプラスに働くことを示唆している。また、「経営層・従業員の積極的活動」から「活動結果の社内外からの評価と見直し」に至るパスも $\beta = .19$ (** $p < .01$) と有意であり、社員のモチベーションや主体的行動が評価に直結することが確認された。

さらに、「経営トップのコミットメント」から各変数を媒介とする「活動結果の社内外からの評価と見直し」への影響を検証するために、ブートストラップ法 (1000 ブートストラップ) を用いて、バイアス修正済みの信頼区間推定により、各変数を媒介とした直接効果、間接効果と総合効果の有意水準を検証した。「経営トップのコミットメント」から「活動結果の社内外からの評価と見直し」の直接効果は .46、間接効果は .31、総合効果は .76 となった。

総括すると、まず「自主宣言ダミー」が「経営トップのコミットメント」を高め、トップの強いリーダーシップが従業員の活動やガバナンス整備を促し、そこから商品・サービス改良や双方向コミュニケーションが進む構造が見いだされた。さらに、その開発・改善や従業員活動が「社内外の評価と見直し」を高めるうえで重要な経路として機能している。製造業ダミーは従業員活動と部門連携にプラス、1000 人以上規模ダミーは部門連携と評価にマイナスという結果も有意に示されたため、企業の業種や規模によっては、消費者志向経営の推進状況や課題が異なることがうかがえる。一方、経営トップのコミットメントから部門連携へのパスは有意に負の影響を及ぼしており、トップダウン型アプローチが部門間協力を阻害してしまうことが示された。

以上の分析から、消費者志向経営の一連のサイクルを回していくうえでは、まずは経営トップが明確にリーダーシップをとり、自社のガバナンスや従業員の活動を活性化させ、その成果を商品・サービスや情報発信へ反映していく基本的な流れが鍵となることが改めて裏づけられた。あわせて、業種や企業規模の違いによる有意な差異も存在するため、企業ごとの特性や課題を踏まえつつ、社会課題へ配慮した開発と効果的なコミュニケーション施策を組み合わせしていく戦略が、評価と見直しの向上には欠かせないと考えられる。

5-5. 仮説の検証

本研究では、消費者志向経営における組織体制・活動プロセスについて、図 1 で示した分析モデルに基づいた 3 つの仮説を検証した。

仮説 1: 「経営トップのコミットメントが組織体制の整備・仕組みづくりに影響を与える」については、共分散構造分析の結果によれば、トップのコミットメントがコーポレートガバナンスの確保や従業員の積極的活動へ強く作用していた。さらに、自主宣言ダミーから経営トップのコミットメントへの有意な影響が確認されたことも含め、トップによる消費者志向の明確化が組織の制度・ルール整備やメンバーの意識・行動に及ぼす影響が大きいことが裏づけられる。よって、仮説 1 は十分に支持されるといえる。

仮説 2: 「経営トップのコミットメントおよび組織体制の整備が、消費者に対する具体的

な活動に影響を与える」については、分析では、経営トップのコミットメントから従業員活動やガバナンス整備を経由し、「社会的課題を踏まえた商品・サービスの開発・改善」「情報提供と双方向のコミュニケーション」へも有意に影響が及ぶ構造が見出された。とくにガバナンス整備から商品・サービス改善へのパスや、経営層・従業員の活動から情報提供・コミュニケーションへのパスなどが示すように、トップの方針と組織的仕組みの整備が従業員や関連部門に浸透し、実際の対消費者活動を後押ししているといえる。したがって、仮説 2 も支持される結果となった。

仮説 3:「経営トップのコミットメント、組織体制の整備、および消費者に対する具体的な活動が評価・見直しに影響を与える」については、トップのコミットメントが直接的に評価へ影響を及ぼすパスに加え、組織体制（ガバナンス）や従業員活動を通じた商品・サービスの開発・改善も評価を高める要因として有意であることが確認された（たとえば社会的課題を踏まえた開発改善から社内外評価へのパス）。また、大企業ダミー（1000 人以上）については負の方向で評価に有意に作用していたが、これは規模拡大にともなう部門間連携の難しさなど、別の要因が作用している可能性がある。いずれにせよ、トップのリーダーシップと組織基盤、具体的な活動の三者が評価面において統計的に有意な効果を及ぼす経路が示されたため、仮説 3 も概ね支持されたと考えられる。

総括すると、経営トップのコミットメントが企業の組織基盤や従業員行動を強く牽引し、それが消費者志向の具体的な取り組み（商品・サービス改善や情報発信など）へと連動することで、最終的な社内外の評価・見直しに有意な影響を及ぼす構造が成立しているといえる。3 つの仮説はいずれも一定の支持を得ており、リーダーシップ・組織体制・具体的な活動が一体となって消費者志向経営を推進し、評価を高め次なる活動への見直しに繋がるなど、消費者志向経営の推進結果を総括していることが示唆される。

6. 考察と今後の展開

6-1. 理論的意義

本研究の理論的意義は、大きく 3 つの観点から説明できる。

まず、第 1 の意義は、経営トップのコミットメントが組織全体の活動や評価を牽引するメカニズムを実証的に示した点にある。本研究の分析結果から、トップのリーダーシップがコーポレートガバナンスの確保や従業員の積極的活動を高め、そこから社会的課題を踏まえた商品・サービスの開発・改善や社内外評価にまで波及するプロセスが統計的に裏づけられた。先行研究でも経営トップのリーダーシップが重要である（消費者庁, 2016）ことは論じられてきたが、それが組織体制整備と従業員行動を同時に活性化し、最終的に企業評価へ連鎖的に結びつく多層的な因果関係を示した点は新しい知見である。

次に、第 2 の意義は、組織体制（ガバナンス）や従業員活動と社会課題対応型の開発・改善との結びつきを実証した点である。本研究では、ガバナンス整備や従業員の主体的活動が、社会的課題を織り込んだ製品・サービス開発を促進し、それが企業評価を高めるという流れを統計的に捉えた。従来、消費者志向経営と CSR・サステナビリティとの関連は

示されていたが（消費者庁, 2021）、具体的にどのような組織要因が社会課題対応を支えているかについては包括的なモデル検証が不足していた。本研究の結果は、消費者志向経営が CSR やサステナビリティの論点と結合しながら企業の競争力や評価を高める戦略となり得ることを示した。

さらに、第 3 の意義は、企業属性（業種・規模）と消費者志向経営の評価との関係を定量的に示した点である。製造業ダミーが従業員活動や部門連携を高め、1000 人以上（大規模）企業ダミーが部門連携や評価にマイナスの影響を及ぼすといった結果は、消費者志向経営が単一のパターンで成り立つのではなく、企業規模や業種によって効果や推進方法が変化しうることを明らかにしている。先行研究では特定業界や事例の検討が多く、業種間・規模間の差異を体系的に扱う研究は限定的だったため、本研究の知見は今後、産業間比較やセクターごとの消費者志向経営のあり方を議論するうえで理論的な基盤を提供する。

総じて、本研究は経営トップのコミットメントから組織体制、そして社会課題対応型の具体的活動に至る一連のメカニズムを実証的に明らかにし、企業属性を含む複合的な要因が消費者志向経営と評価との関係を左右することを示す点で、先行研究の枠を広げる新たな視座を提示したと考えられる。

6-2. 政策提言

本研究が示した理論的意義を踏まえると、企業が消費者志向経営を具体的に推進するには、まず経営トップのコミットメントを明確化し、組織体制や従業員の行動を消費者志向へと誘導するリーダーシップが不可欠であるといえる。トップが消費者との共創・協働を企業の重要課題として打ち出すことで、社内の意識やリソース配分が「消費者の視点を経営の中心に据える」方向へ動き出す基盤が形成されるのである。ただし、トップダウン型のアプローチが過度になると、部門連携を阻害するリスクも指摘されたように、現場の意見を取り込みにくくなる面がある。ゆえに、トップが方針を提示する段階で、横断的なチーム編成やコミュニケーション・プラットフォームを整備し、従業員が主体的に参加できる仕組みを構築することが望ましい。

次に、企業が実際に消費者志向経営を進める際には、コーポレートガバナンスの確保や部門間の有機的連携を支える運営ルールや評価体制を整える必要がある。本研究の分析でも、ガバナンス整備が社会的課題を踏まえた商品・サービス開発を促し、従業員の積極的活動を後押しする経路が確認された。すなわち、コンプライアンスやリスクマネジメントだけでなく、消費者のニーズや社会課題への対応を積極的に議論する会議体を設置し、取締役会や幹部会議でその成果と課題を定期的に検証する運用が重要となる。加えて、大企業の場合は組織が大きくなるほど部門連携が難しくなる傾向が示唆されたため、消費者対応部門と研究開発部門や営業部門、CS（カスタマーサポート）部門などが情報を共有しやすいコミュニケーション基盤を整えることが不可欠である。

さらに、消費者との双方向コミュニケーションを実践するための具体的施策としては、SNS やオンライン・コミュニティの活用が挙げられる。特に、消費者のフィードバックを得る仕組みを整備し、顧客満足度調査や苦情対応だけでは見えにくい潜在的ニーズや社会

的要請を早期に把握することが重要となる。本研究の結果でも、従業員活動やガバナンス整備が進んでいる企業ほど、消費者とのコミュニケーション施策を積極的に展開している傾向が示唆された。これらの取り組みを進めるうえでは、デジタル技術やデータ分析手法を活用しながら、多様な消費者像を理解し、それに応じた柔軟な商品・サービス改善へとつなげるプロセスを構築することが求められる。

また、本研究が明らかにしたように、社会的課題への配慮を組み込んだ商品・サービス開発は、消費者やステークホルダーからの評価を高める要因である。企業としては、SDGs や ESG 投資を背景とする社会の関心を踏まえ、環境負荷低減や社会的包摂などの視点を新製品やサービスに取り込むことで、消費者の共感や支持を獲得しうる。ただし、こうした活動を単なるイメージ戦略や表層的なキャンペーンで終わらせないためには、部門連携や評価指標づくりが重要である。具体的には、社内外からのモニタリングを通じて定量的・定性的に評価を行い、その結果を次の開発プロセスへ迅速にフィードバックする仕組みを整える必要がある。そうした継続的な PDCA サイクルが、消費者志向経営を一過性の取り組みではなく、企業の長期的な競争優位や社会的信頼につなげる鍵となる。

最後に、本研究で示された企業規模や業種による差異を踏まえれば、各企業は自社の規模・事業領域・消費者特性に応じた消費者志向経営の推進方法を検討することが望ましい。たとえば、中小企業や BtoB 企業では、消費者との直接的な接点が少ない場合があるため、取引先や地域コミュニティとの連携を通じて最終消費者の声を吸い上げる工夫が必要となろう。一方、大企業では、全社的な取り組みを推進できる資源と人材が整っている反面、複雑な組織構造ゆえの課題も大きい。したがって、トップによる明確な方針と共に、従業員参加型の仕組みや柔軟な部門間協調を促すインセンティブ設計が要となる。こうした多様な実践上の配慮を組み合わせることで、消費者志向経営は企業戦略の一環として持続的に機能し、消費者との共創による社会価値向上と企業の成長を同時に実現する可能性を高めると考えられる。

6-3. 本研究の限界

本研究には、いくつかの限界がある。第一に、調査対象が ACAP 会員企業を中心としたサンプルであり、全業種・全企業の実態を十分に反映しているとはいえない。次に、尺度が主に自己申告形式であるため、社会的望ましきバイアスや自社評価の過大化が生じるリスクがある。また、横断的データを用いているため因果関係の方向性を厳密に特定することは難しく、時間軸を踏まえた追跡調査や実験的手法の導入が望まれる。

さらに、本研究では製造業と非製造業の比較を行ったが、BtoB と BtoC の差異について明示的な検証は行っていない。とりわけ中小企業や BtoB 企業では、消費者との距離感や組織構造が大きく異なる可能性があるため、定性研究や事例分析を通じてより詳細に掘り下げる意義がある。

以上の限界を踏まえつつも、本研究は消費者志向経営推進のプロセスを定量的に示すうえで一定の知見を提供したと考えられる。今後はサンプルの拡大や多様な手法の導入を図り、より多面的で実態に即した効果検証が行われることが期待される。

[参考文献]

- 大熊省三 (2021) 「B to B ビジネスにおける消費者志向経営」 『消費者政策研究 Vol. 3』 日本消費者政策学会 pp. 25-37.
- 坂倉忠夫 (2023) 「アフターコロナに向けた消費者志向経営の進化」 『連合総研レポート DIO』 35(6) pp. 19-23.
- 清水きよみ (2017) 「消費者行動の変化と企業の消費者志向経営」 『消費者教育』 37 pp. 21-31.
- 竹内夏奈 (2020) 「消費者志向経営の歴史的変遷」 『消費者政策研究 Vol. 2』 日本消費者政策学会 pp. 12-25.
- 太細譲士 (2020) 「消費者志向経営の推進において英国 CIC 制度の情報開示から得られる示唆についての一考察」 『消費者政策研究 Vol. 2』 日本消費者政策学会 pp. 26-32.
- 殿崎正芳 (2021) 「企業の消費者志向経営に関する一考察—ステークホルダー分析を中心に」 『四国大学学際融合研究所年報』 (1) pp. 103-116.
- 飛田史和 (2020) 「消費者志向経営で企業は何をめざすべきか」 『消費者政策研究 Vol. 2』 日本消費者政策学会 pp. 33-40.
- 飛田史和 (2021) 「消費者志向経営の理論と実践—なぜ消費者志向経営が必要なのか、どのように実践すればよいのか」 『消費者政策研究 Vol. 3』 日本消費者政策学会 pp. 16-24.
- 消費者庁 (2015) 「第 3 期消費者基本計画 (平成 27 年 3 月 24 日閣議決定)」
https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_policy/basic_plan/2010_2014
- 消費者庁 (2016) 「消費者志向経営の取組促進に関する検討会報告書」
https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/11740732/www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_research/consumer_oriented_management/review_meeting/pdf/160406_houkokusho.pdf
- 消費者庁 (2020) 「第 4 期消費者基本計画 (令和 2 年 3 月 31 日閣議決定)」
https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_policy/basic_plan/pdf/basic_plan_2003_31_0001.pdf
- 消費者庁 (2021) 「消費者志向経営の推進に関する有識者検討会報告書」
https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_partnerships/meeting_materials/assets/consumer_research_cms209_210326_04.pdf
- 消費者庁 (2022) 「2021 年度消費者志向経営の推進に関する有識者検討会報告書」
https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_partnerships/meeting_materials/assets/consumer_research_cms208_220418_01.pdf
- 消費者庁 (2025) 「第 5 期消費者基本計画 (令和 7 年 3 月 18 日閣議決定)」
https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_policy/basic_plan/assets/consumer_policy_cms102_250318_01.pdf