

SCMとIT経営・実践研究会

「顧客満足度」再考

～「顧客満足度」は業績と連動するか～

2007年9月22日

MarkeTech Consulting

代表 武藤 猛

tko_muto@yahoo.co.jp

www.marketech.jp

-
1. 「顧客満足度」をめぐる課題
 2. 顧客満足度と購買意向の関係
 3. ライクヘルドの顧客ロイヤルティ指標について
 4. ACSI(米国顧客満足度指数)と企業業績の関係
 5. 経営に役立つ「顧客満足度」に向けて

【参考資料】

1. 「顧客満足度」をめぐる課題

[1] 「顧客満足度」に関する疑問

顧客満足(CS)を経営理念に掲げない経営者はほとんどいない

しかし、「顧客満足度」に関して疑念を持つ人は、依然として少なくない:

- 「理念倒れで、流行のひとつに過ぎないのでは？」
- 「顧客満足度は経営革新の役に立つのか？」

疑念を裏付けるいくつかの例:

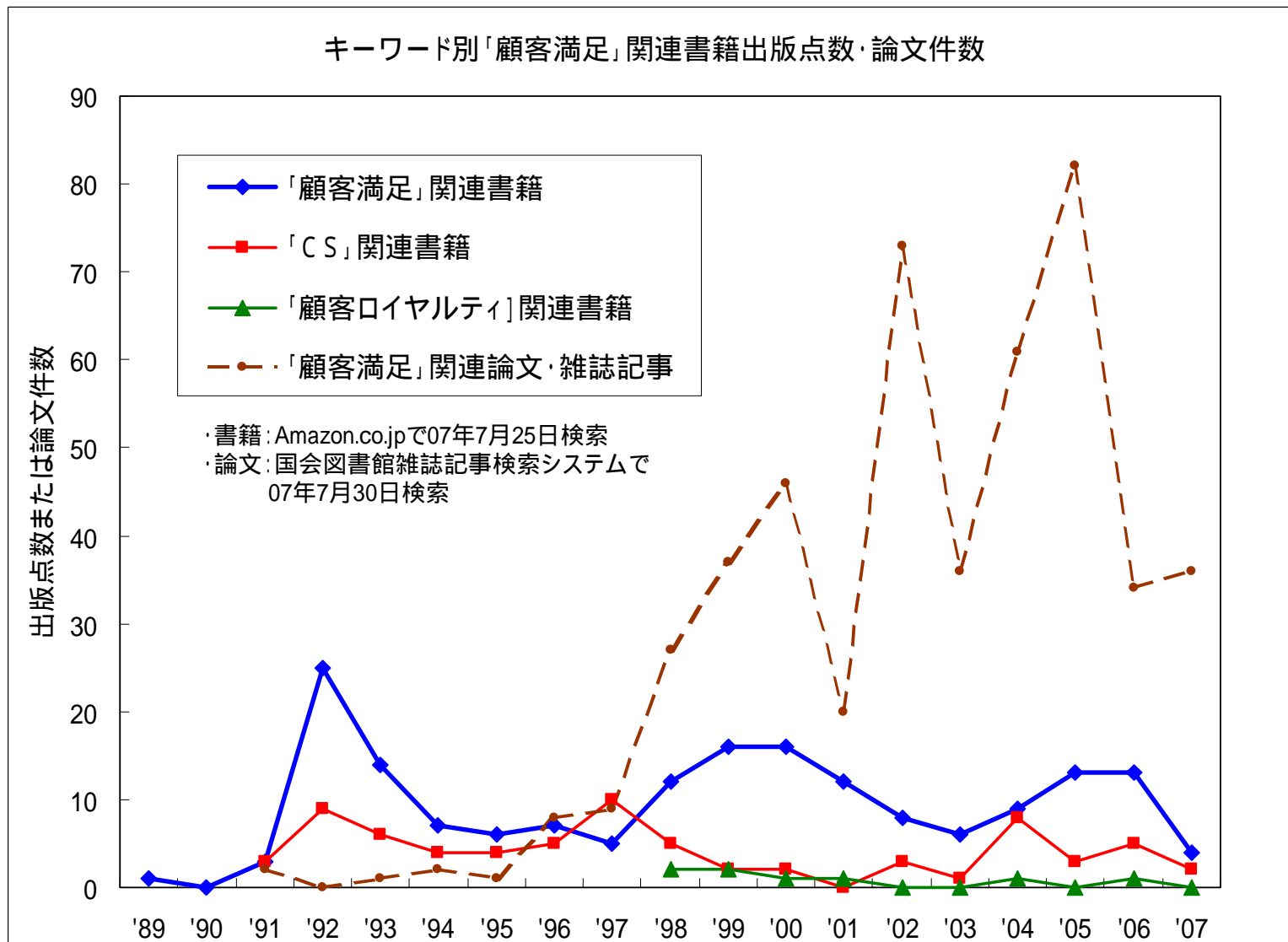
- 90年代の「CS経営」先進企業のうち、何社かはその後業績不振に陥ったり、倒産や吸収・合併で消滅した企業もある
- 顧客満足度の高いITサービス会社が勝ち組とは限らない

(<http://consult.nikkeibp.co.jp/consult/marketnews/contents/column/column2-3.html>)

このような疑念に対して、実証的に検討したい・・・

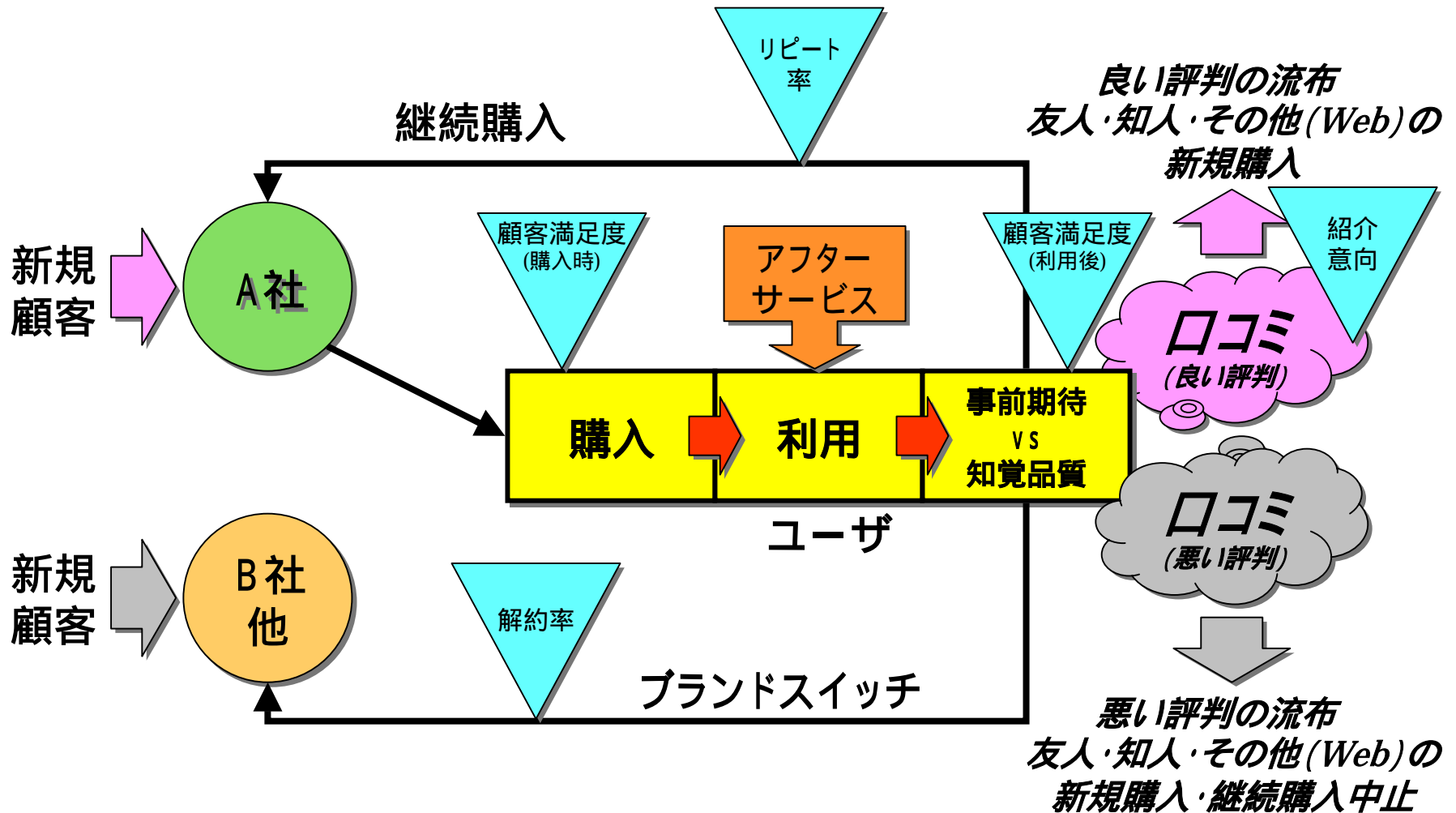
1. 「顧客満足度」をめぐる課題

[2] CS: 流行から定着へ



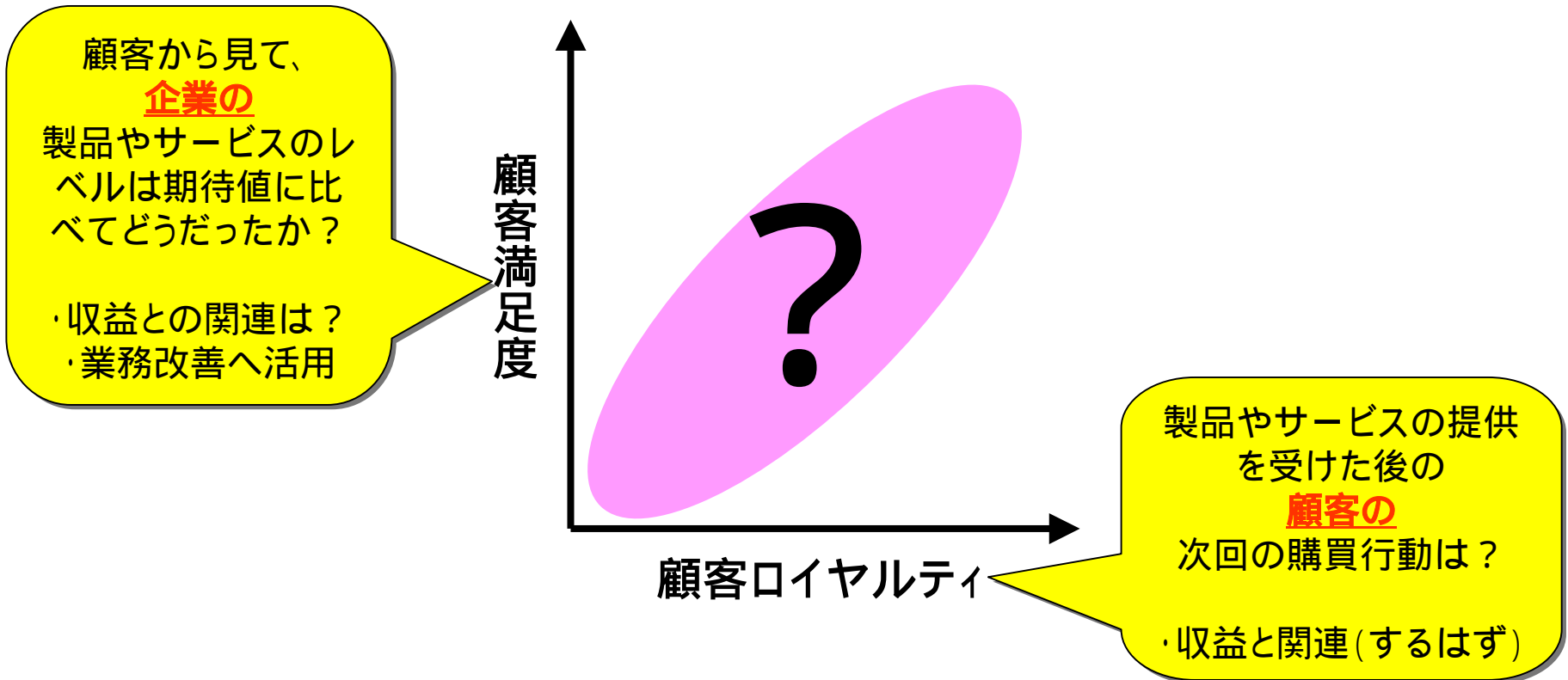
1. 「顧客満足度」をめぐる課題

[3] 顧客の購買行動に関するモデル



1. 「顧客満足度」をめぐる課題

[4] 「顧客満足度」と業績との関係に関する疑問



疑問その1: 顧客満足度と顧客ロイヤルティは、比例するのか？

疑問その2: 顧客満足度や顧客ロイヤルティは、企業業績は連動するのか？

2. 顧客満足度と購買意向の関係

[1] 調査概要

1. 出典: 日本能率協会総合研究所 市場調査室「MDB ネットサーベイ」、顧客満足度(CS)と顧客行動の関係性に関する調査(2004年12月28日)
2. 調査目的: 各種商品やサービスについて、顧客満足度と顧客行動(再購入等)との関係を明らかにすること
3. 調査対象: 自動車、携帯電話、テレビ、プリンター、かぜ薬、生命保険、化粧水、コンビニエンスストア、ビール・発泡水、ガソリンスタンド
4. 調査対象者: MDB ネットサーベイモニター登録者(16歳以上の男女)
5. 調査方法: ウェブ調査
6. 有効回答者数: 8792人
7. 調査実施期間: 2004年9月2日(木) ~ 16日(木)

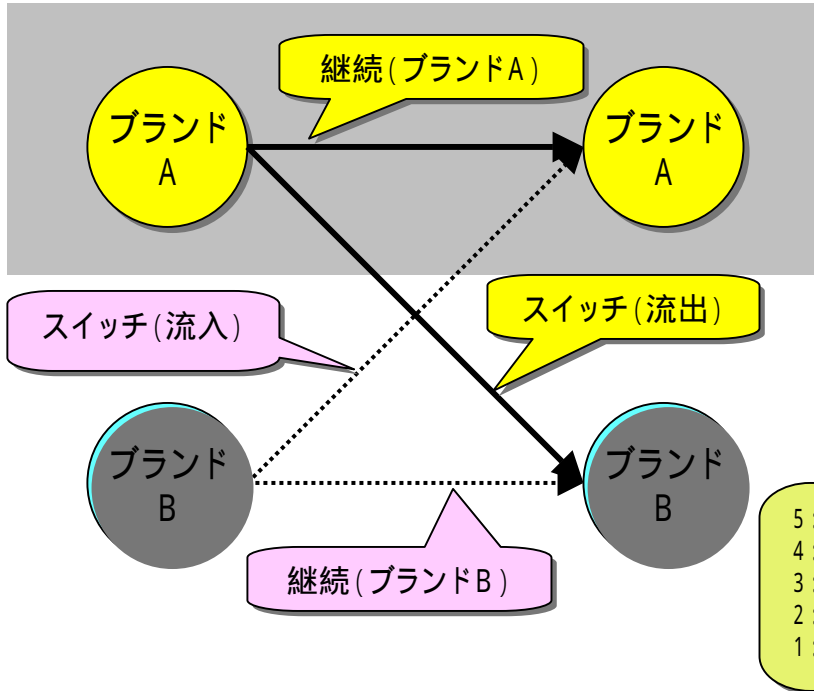
2. 顧客満足度と購買意向の関係

[2]用語の定義

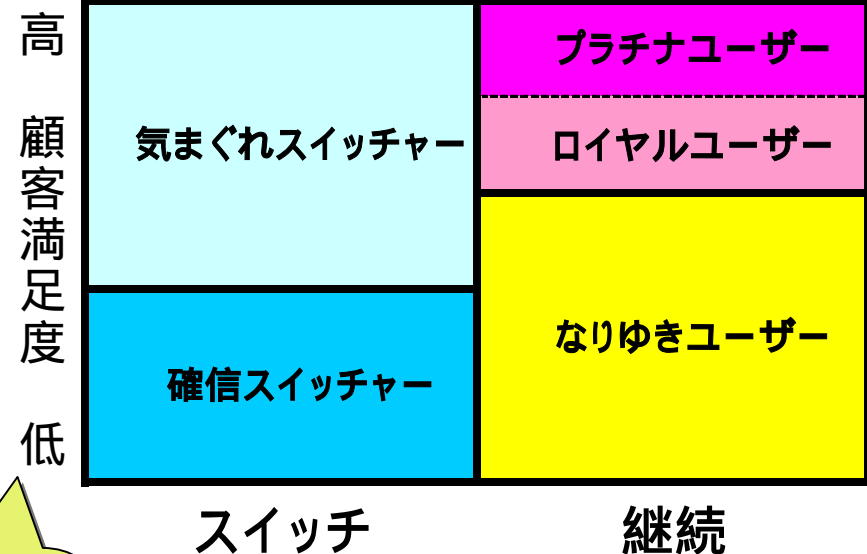
継続 / スイッチの定義

前回の購買

今回の購買
(アンケート調査時)



CSユーザーマップ(顧客構造)の定義



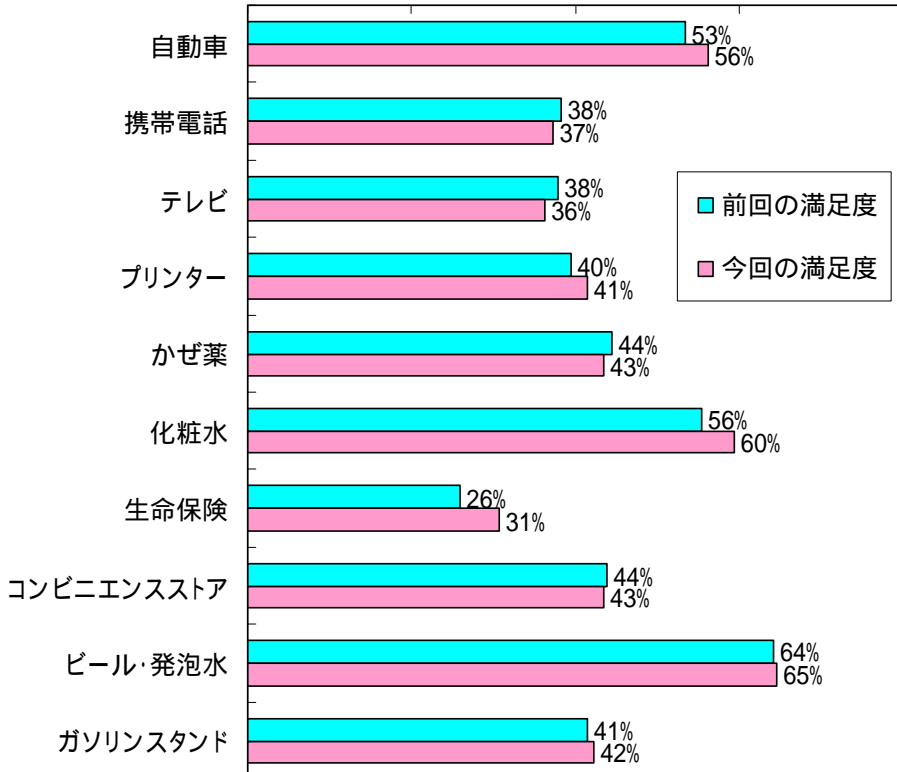
顧客満足度は5段階で評価;
継続 / スイッチと組合わせて,
ユーザーを5種類に分類;
顧客ロイヤル度 = + - -

2. 顧客満足度と購買意向の関係

[3] 商品・サービス別満足度・継続率

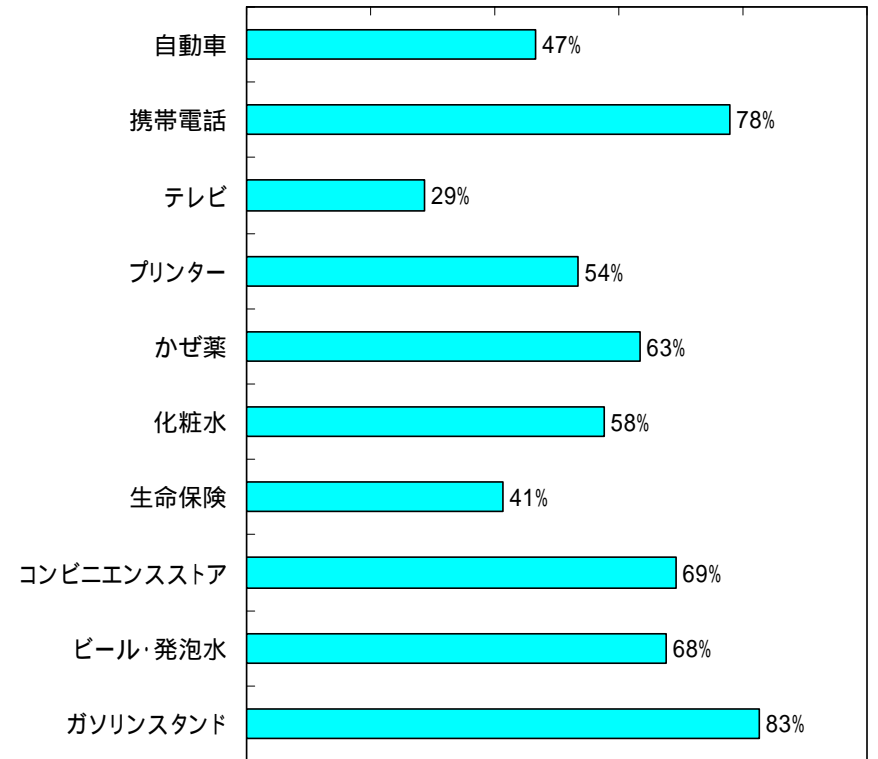
商品・サービス別満足度

0% 20% 40% 60% 80%



商品・サービス別継続率 (前回 今回)

0% 20% 40% 60% 80% 100%

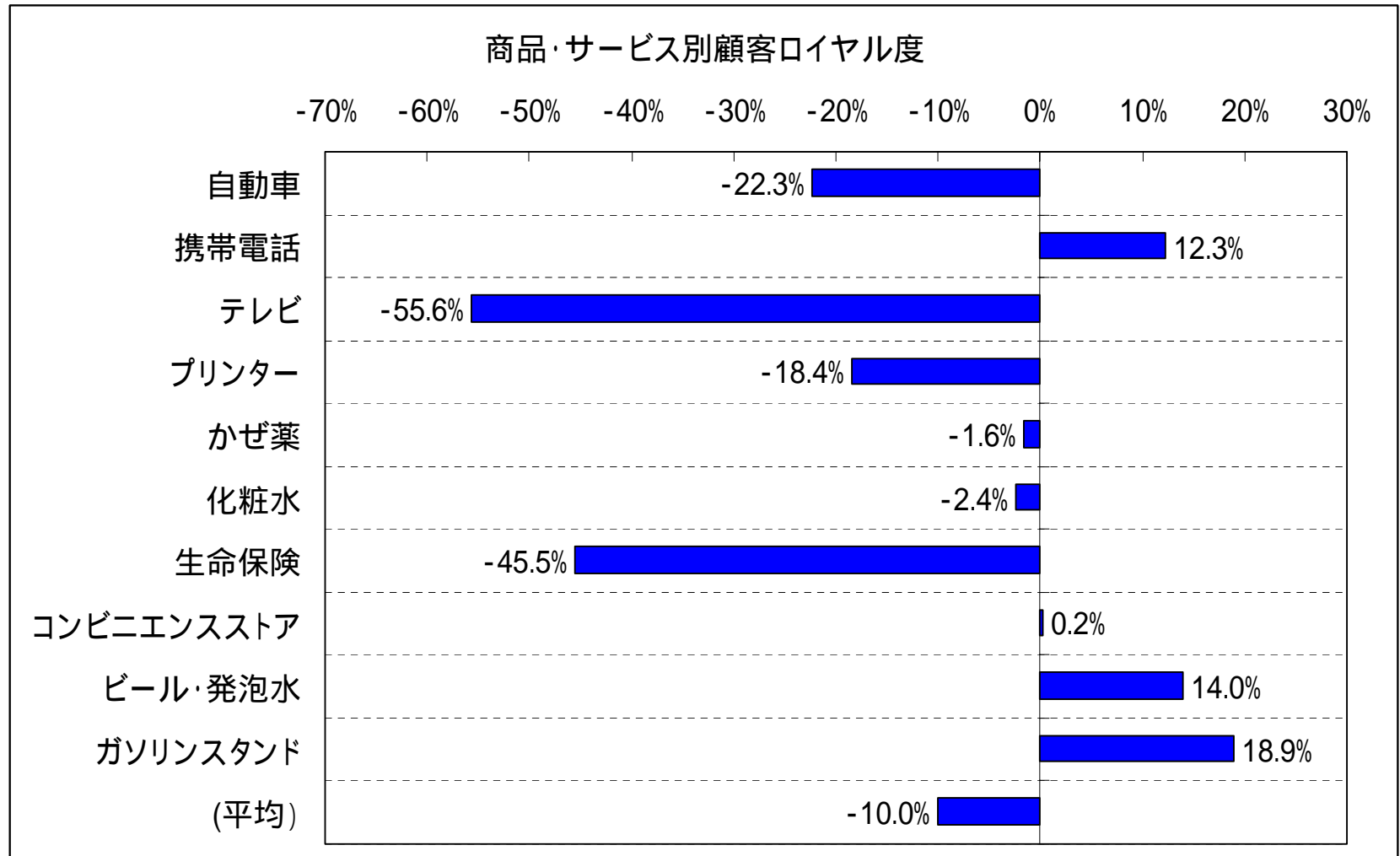


満足度 = 全体回答者数に対する「非常に満足」および「満足」の比率

継続率 = 全体回答者数に対する前回の購入・利用と今回の購入・利用で同じブランドの回答者の比率

2. 顧客満足度と購買意向の関係

[4] 商品・サービス別顧客ロイヤル度



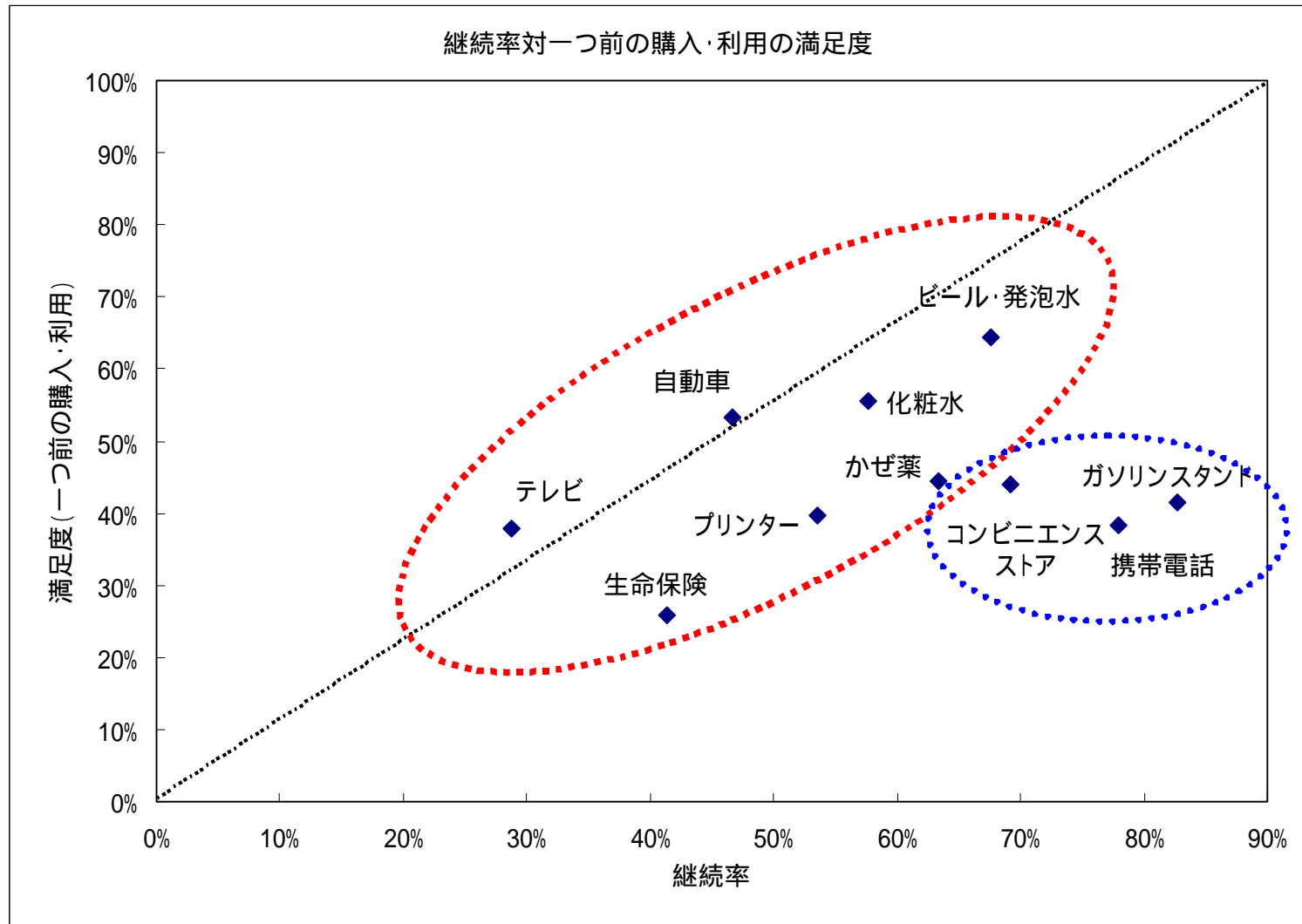
[注] 顧客ロイヤル度 = (プラチナユーザー比率 + ロイヤルユーザー比率) - (気まぐれスイッチャー比率 + 確信スイッチャー比率)

[出典] 日本能率協会総合研究所: 顧客満足度(CS)と顧客行動の関係性に関する調査(2004年12月)を基に作図

Copyright 2007 © by MarkeTech Consulting. All Rights Reserved.

2. 顧客満足度と購買意向の関係

[5] 満足度と継続率の関係

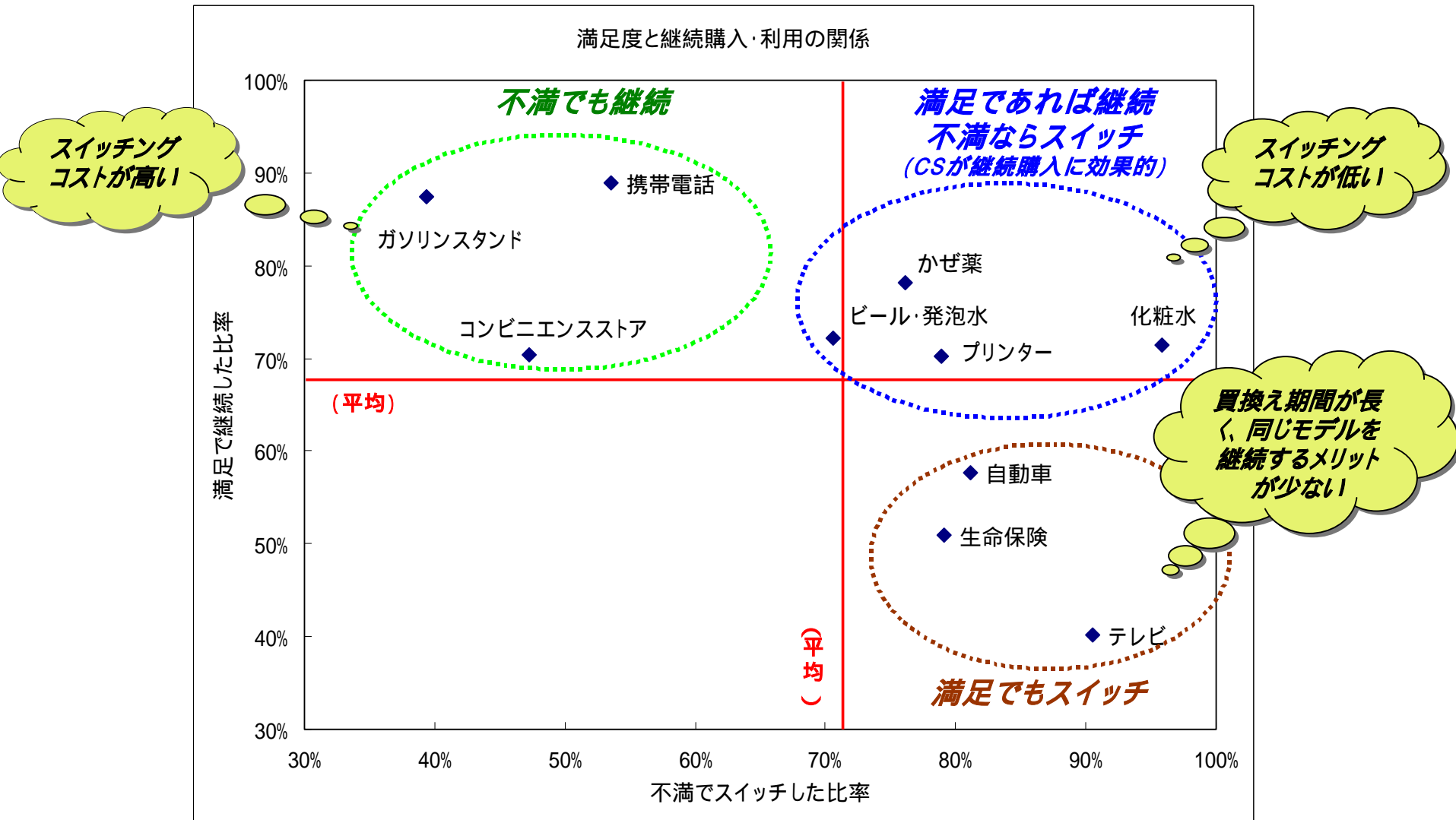


[出典] 日本能率協会総合研究所: 顧客満足度(CS)と顧客行動の関係性に関する調査(2004年12月)

Copyright 2007 © by MarkeTech Consulting. All Rights Reserved.

2. 顧客満足度と購買意向の関係

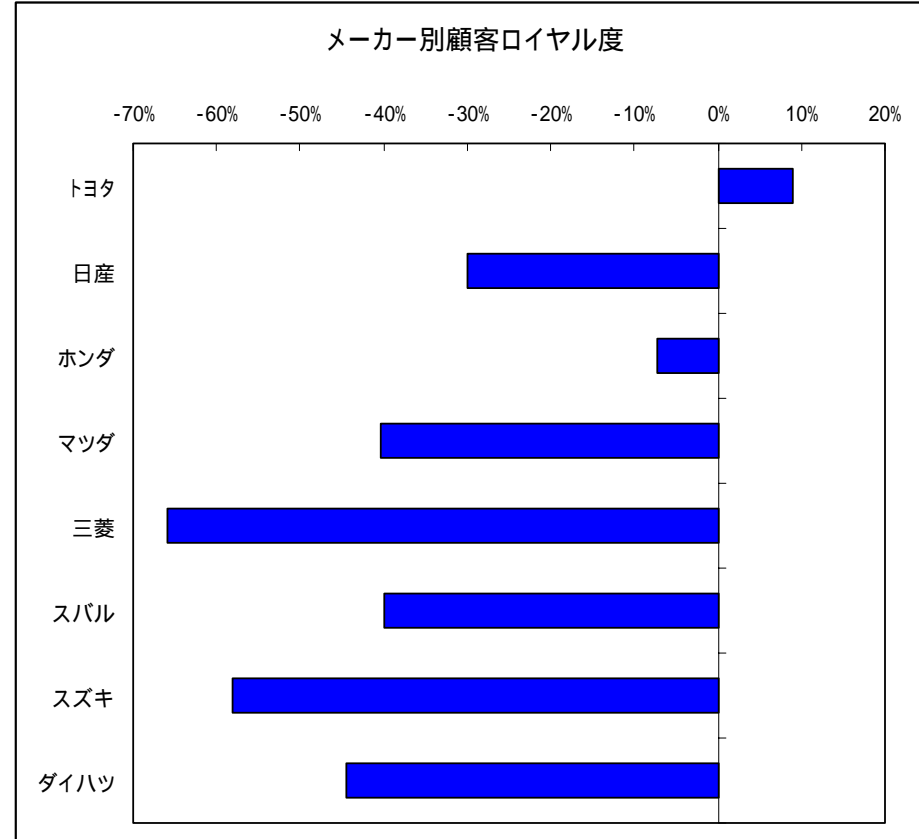
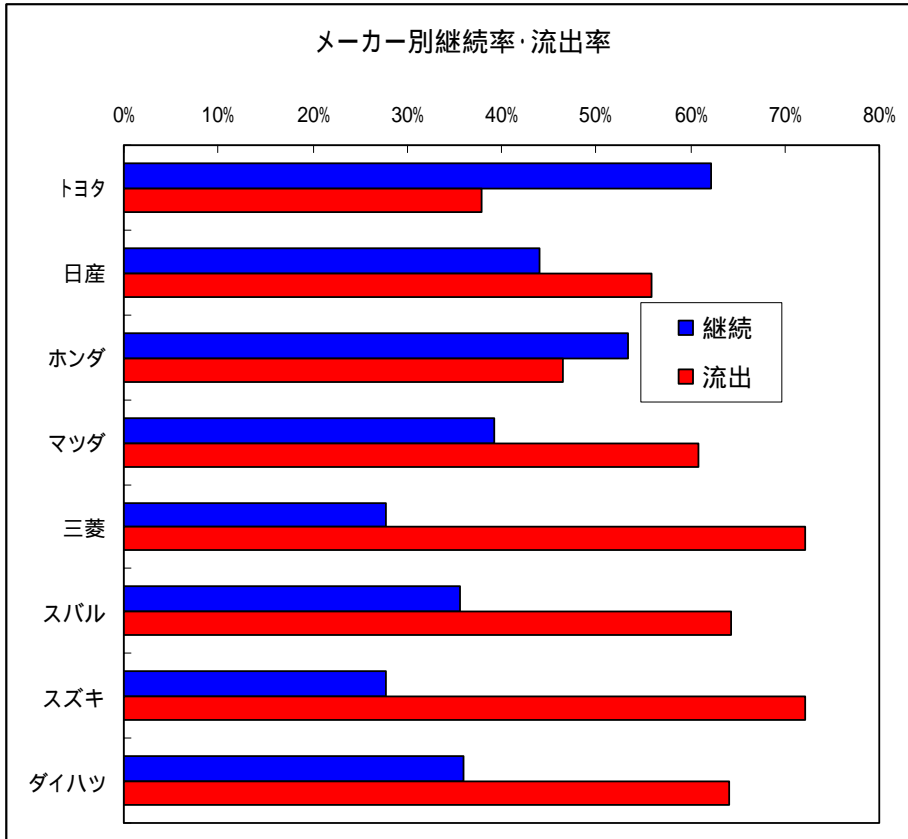
[6] 満足度と継続購入・利用の関係と業種別の解釈



[出典] 日本能率協会総合研究所: 顧客満足度(CS)と顧客行動の関係性に関する調査(2004年12月)に、解釈を追加

2. 顧客満足度と購買意向の関係

[7] メーカー・ブランド別顧客ロイヤルティ:自動車



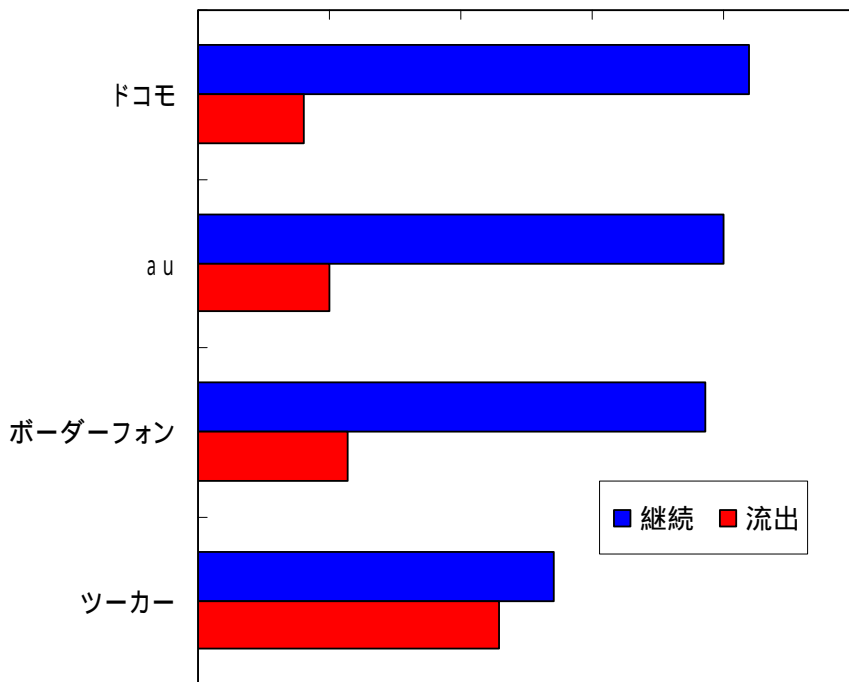
[注] 顧客ロイヤル度 = (プラチナユーザー比率 + ロイヤルユーザー比率)
 - (気まぐれスイッチャー比率 + 確信スイッチャー比率)

2. 顧客満足度と購買意向の関係

[8] メーカー・ブランド別顧客ロイヤルティ: 携帯電話

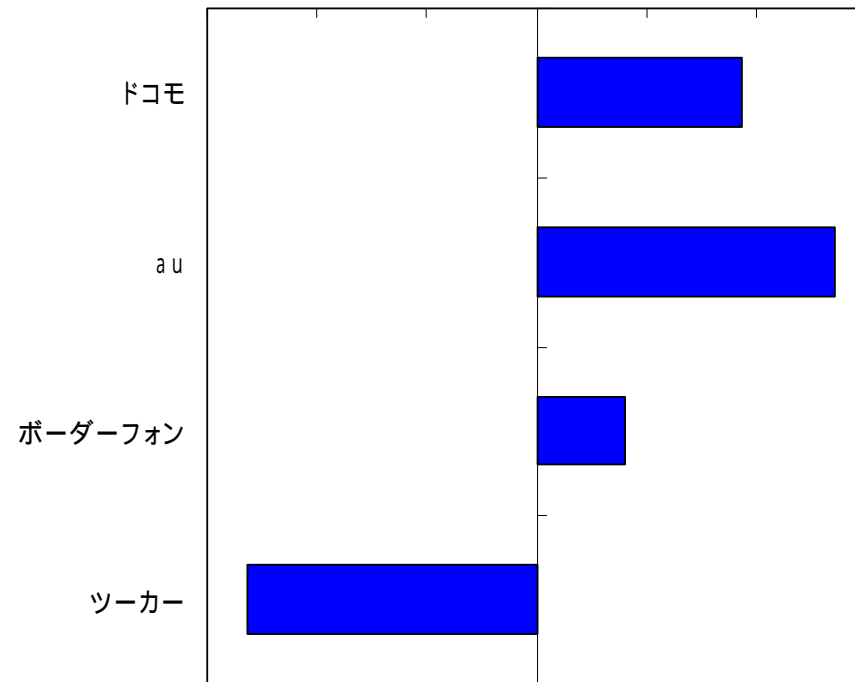
キャリア別継続率・流出率

0% 20% 40% 60% 80% 100%



キャリア別顧客ロイヤル度

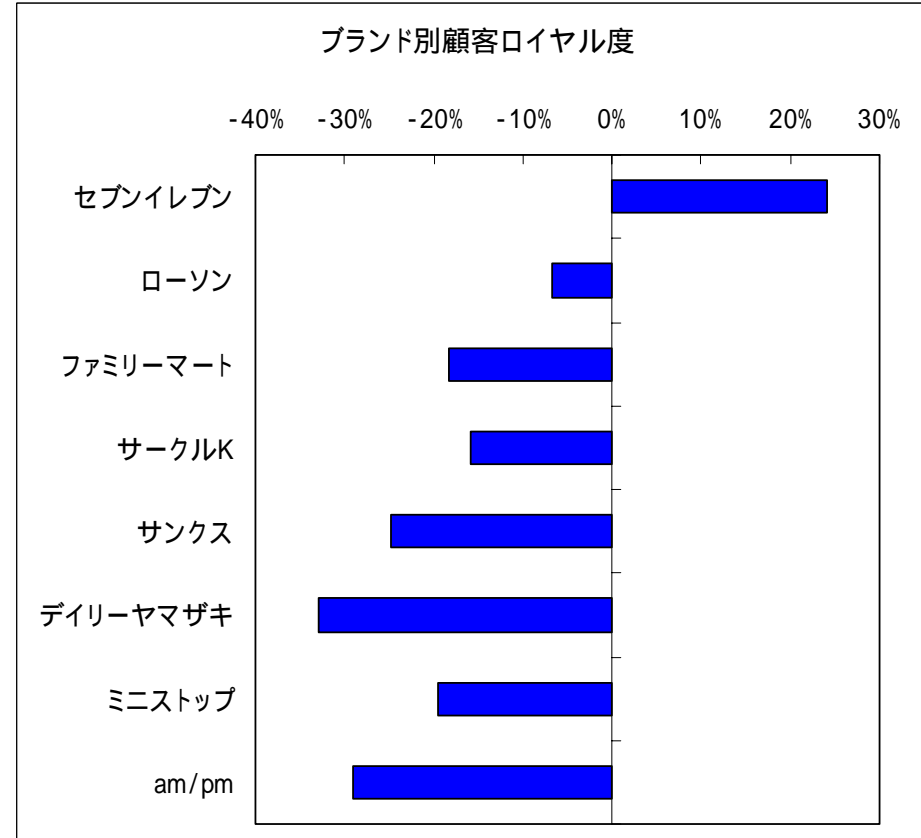
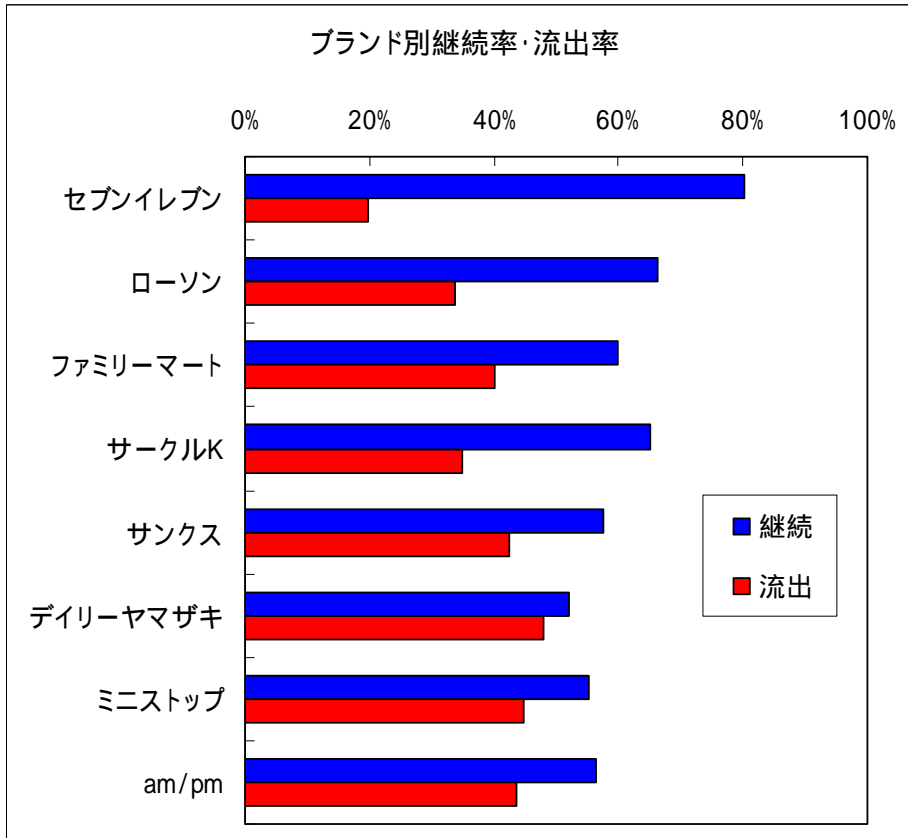
-30% -20% -10% 0% 10% 20% 30%



[注] 顧客ロイヤル度 = (プラチナユーザー比率 + ロイヤルユーザー比率) - (気まぐれスイッチャー比率 + 確信スイッチャー比率)

2. 顧客満足度と購買意向の関係

[9] メーカー・ブランド別顧客ロイヤルティ: コンビニエンスストア



[注] 顧客ロイヤル度 = (プラチナユーザー比率 + ロイヤルユーザー比率) - (気まぐれスイッチャー比率 + 確信スイッチャー比率)

2. 顧客満足度と購買意向の関係

[10] 顧客満足度関連指標と業績との相関関係

顧客満足度に関する各種指標		定義	自動車		携帯電話		コンビニエンスストア	
			市場シェア (04年)との 相関係数	売上高伸び率 (03年 04年) との相関係数	市場シェア (04年)との 相関係数	売上高伸び率 (03年 04年) との相関係数	市場シェア (04年)との 相関係数	売上高伸び率 (03年 04年) との相関係数
1	満足度(前回)	「非常に満足」+「満足」	0.70	0.68	0.26	0.94	0.77	0.55
2	満足度指数(前回)	(「非常に満足」+「満足」) - (「不満」+「非常に不満」)	0.66	0.74	0.35	0.88	0.74	0.49
3	満足度(今回)	「非常に満足」+「満足」	0.67	0.76	0.11	0.97	0.71	0.54
4	満足度指数(今回)	(「非常に満足」+「満足」) - (「不満」+「非常に不満」)	0.57	0.83	0.15	0.96	0.74	0.46
5*	継続率	前回と今回で同じブランドを購入・利用	0.84	0.14	0.77	0.60	0.97	0.23
6*	顧客ロイヤル度	(「プラチナユーザー」+「ロイヤルユーザー」) - (「気まぐれスイッチャー」+「確信スイッチャー」)	0.83	0.25	0.63	0.80	0.96	0.34
7*	購入意欲指数	「購入したい」-「購入したくない」	0.64	0.78	0.54	0.89	0.97	0.23
8*	紹介意欲指数	「紹介したい」-「紹介したくない」	0.54	0.84	0.24	0.95	0.36	0.53

No.5* ~ No.8* : 顧客ロイヤルティ系指標(他は、満足度系指標)

: 相関係数が0.8以上(業績指標との相関が強い)

: 相関係数が0.4以下(業績指標との相関が弱い)

[出典] 日本能率協会総合研究所: 顧客満足度(CS)と顧客行動の関係性に関する調査(2004年12月)のデータを基に、市場データを追加調査して分析・作図

2. 顧客満足度と購買意向の関係

[11] 各種顧客満足度関連指標の評価

顧客満足度に関する 各種指標		定義	指標と業績(市場シェアまたは伸び率)との相関性の評価						KPIとしての有用性
			自動車		携帯電話		コンビニ		
			市場シェア	売上高伸び率	市場シェア	売上高伸び率	市場シェア	売上高伸び率	
1	満足度(前回)	「非常に満足」+「満足」			×				前回購入時の指標をあえて使用する必要はなさそうである。
2	満足度指数(前回)	(「非常に満足」+「満足」) - (「不満」+「非常に不満」)			×				前回購入時の指標をあえて使用する必要はなさそうである。
3	満足度(今回)	「非常に満足」+「満足」			×				通常の満足度であるが、当該市場で検証したほうがよい。
4	満足度指数(今回)	(「非常に満足」+「満足」) - (「不満」+「非常に不満」)			×				定義が簡明という利点がある。必要ならば当該市場で検証する。
5*	継続率	前回と今回で同じブランドを購入・利用		×				×	定義が簡明という利点がある。市場によっては有用な指標である。
6*	顧客ロイヤル度	(「プラチナユーザー」+「ロイヤルユーザー」) - (「気まぐれスイッチャー」+「確信スイッチャー」)		×				×	種々の市場に適用できる可能性があるが、定義が煩雑なのが難である。
7*	購入意欲指数	「購入したい」-「購入したくない」						×	買い替え期間が短い市場には適用できる可能性がある。
8*	紹介意欲指数	「紹介したい」-「紹介したくない」			×		×		ライクヘルドのNPSに相当するが、万能でないことに注意。

No.5* ~ No.8* : 顧客ロイヤルティ系指標(他は、満足度系指標)

:0.8 相関係数
:0.6 相関係数 < 0.8
:0.4 相関係数 < 0.4
× : 相関係数 < 0.4

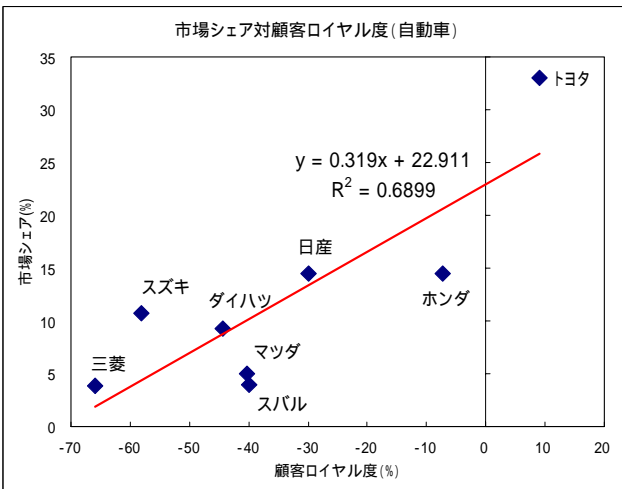
指標と業績との相関性は、満足度系指標 < ロイヤルティ系指標

[出典] 日本能率協会総合研究所: 顧客満足度(CS)と顧客行動の関係性に関する調査(2004年12月)のデータを基に、市場データを追加調査して分析・作図

2. 顧客満足度と購買意向の関係

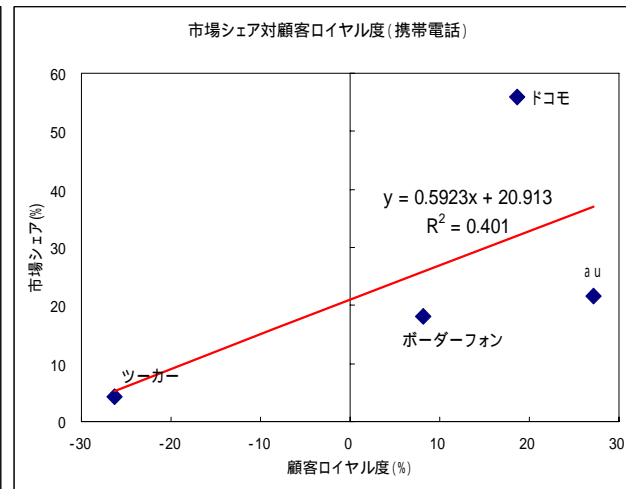
[12] 顧客ロイヤル度アップは業績にどれだけ貢献するか

自動車



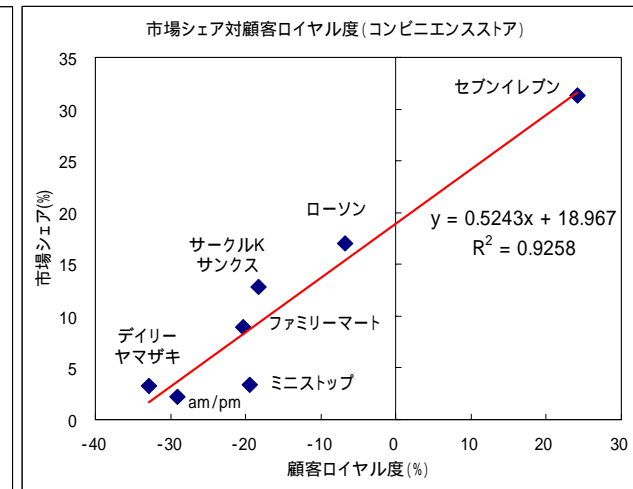
顧客ロイヤル度1%アップ
市場シェア0.32%アップ
(15,300台相当)

携帯電話



顧客ロイヤル度1%アップ
市場シェア0.59%アップ
(513,000加入数相当)

コンビニエンスストア



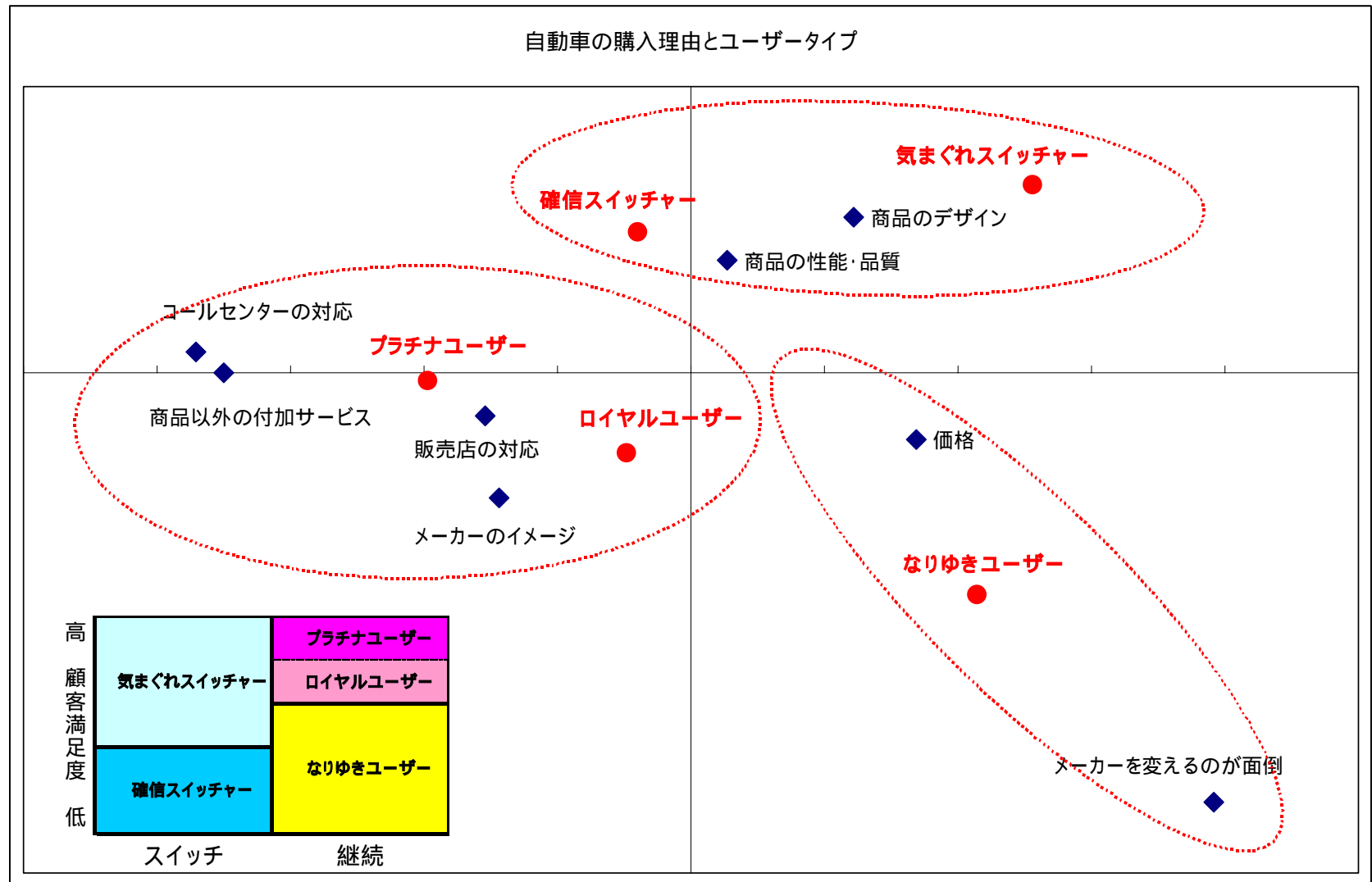
顧客ロイヤル度1%アップ
市場シェア0.52%アップ
(406億円相当)

[注] 顧客ロイヤル度 = (プラチナユーザー比率 + ロイヤルユーザー比率) - (気まぐれスイッチャー比率 + 確信スイッチャー比率)

[出典] 日本能率協会総合研究所: 顧客満足度(CS)と顧客行動の関係性に関する調査(2004年12月)のデータを基に、市場データを追加調査して分析・作図

2. 顧客満足度と購買意向の関係

[13] ユーザータイプ別購入理由：自動車

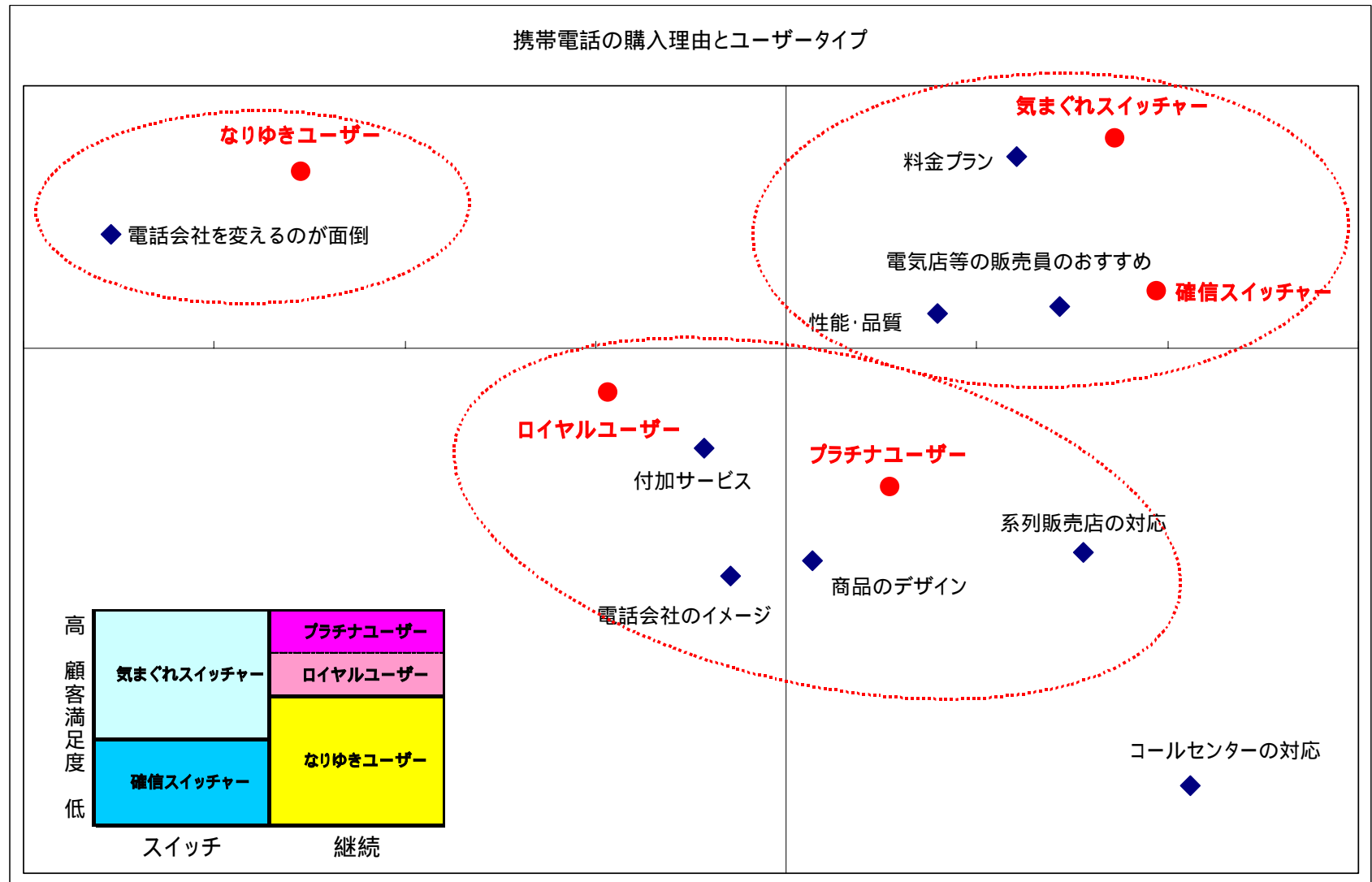


[出典] 日本能率協会総合研究所: 顧客満足度(CS)と顧客行動の関係性に関する調査(2004年12月)を基にコレスポンデンス分析および作図

Copyright 2007 © by MarkeTech Consulting. All Rights Reserved.

2. 顧客満足度と購買意向の関係

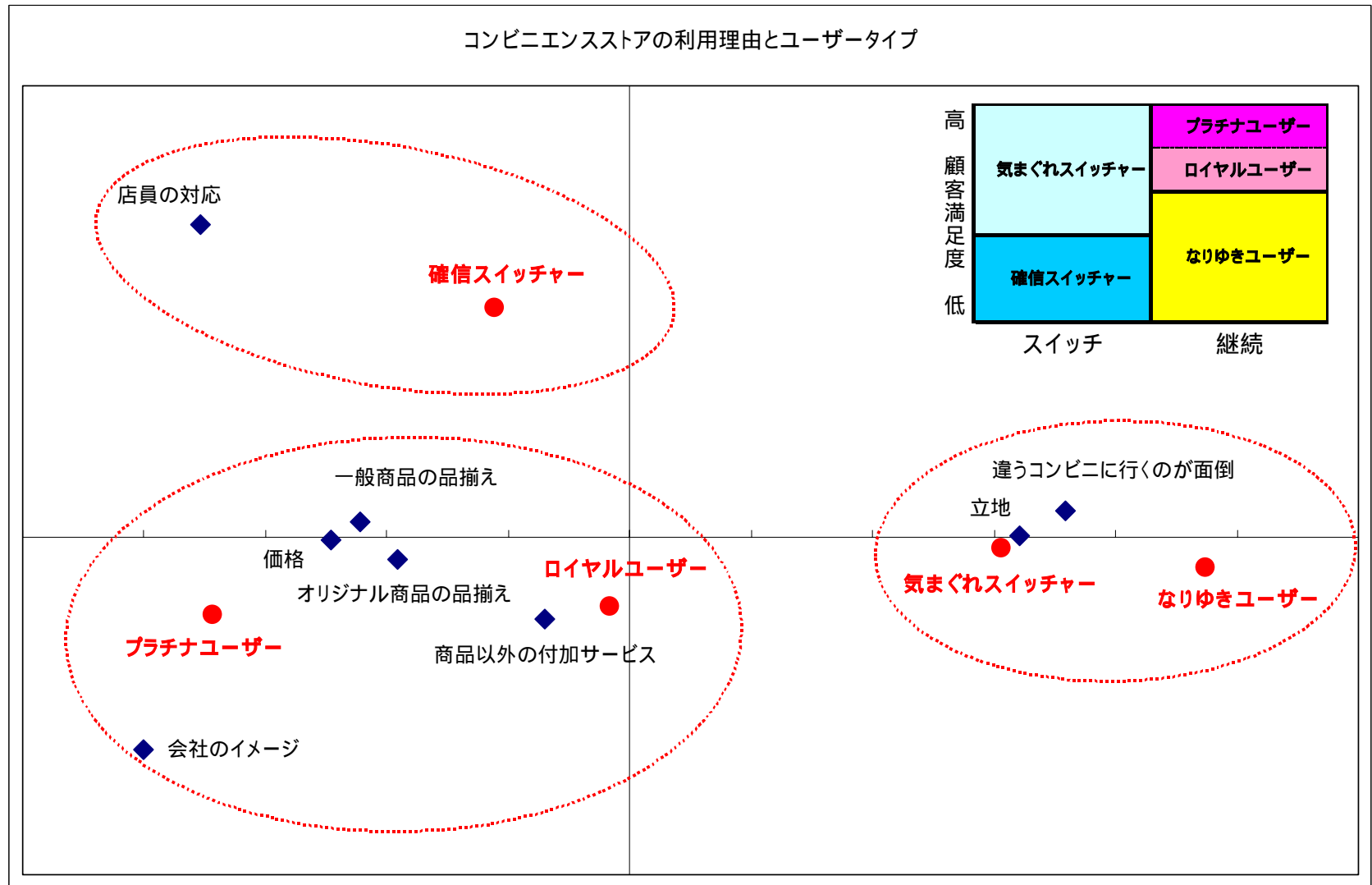
[14] ユーザータイプ別購入理由: 携帯電話



[出典] 日本能率協会総合研究所: 顧客満足度(CS)と顧客行動の関係性に関する調査(2004年12月)を基にコレスポンデンス分析および作図

2. 顧客満足度と購買意向の関係

[15] ユーザータイプ別購入理由: コンビニエンスストア



2. 顧客満足度と購買意向の関係

[16]まとめ

顧客満足度と顧客ロイヤルティとの関係についての仮説:

- **スイッチングコストが低い業種**では、顧客満足度が顧客ロイヤルティに直結
- **スイッチングコストが高い業種**では、顧客満足度が低くても、見かけ上は、顧客ロイヤルティの低下に直結しない;この点を見誤ると痛い目にあう
- **買換え期間が長い業種(従って、アフターサービスが重要な業種)**では、顧客満足度が高くても、顧客ロイヤルティに直結しない場合がある;アフターサービスへの不満や、同一モデルへの「飽き」が関係しているかもしれない;紹介率など、利用期間中の行動にも注目する必要がある

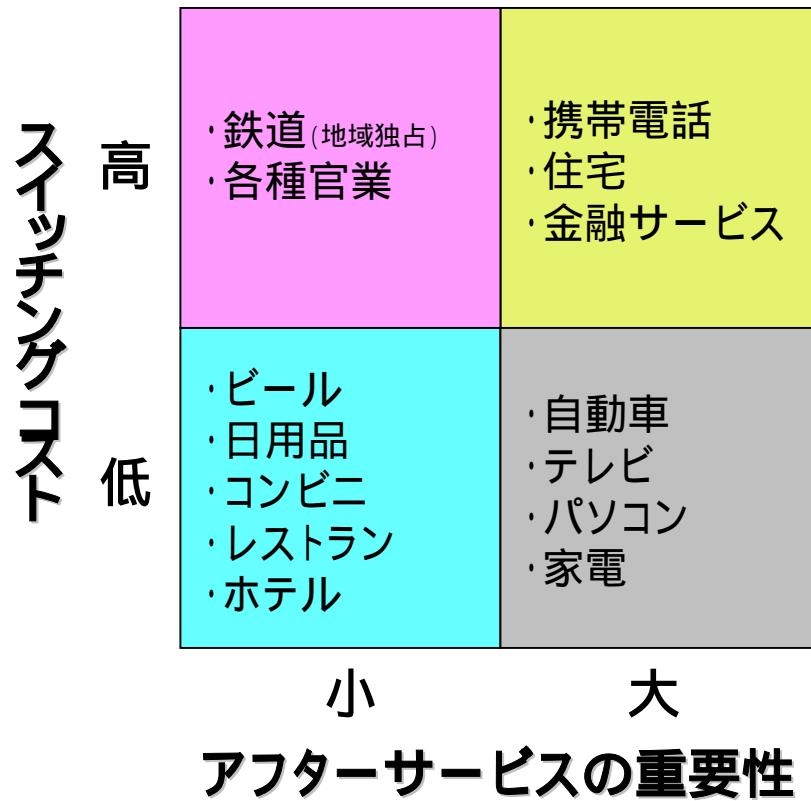
自社の業種・業態に適した(業績との相関が高い)指標の選択は、ビジネスモデルを分析し、所属する業界全体の顧客満足度調査で検証するのが望ましい

顧客セグメンテーションを行った上で、顧客満足度の調査を行なわないと、顧客満足・不満足の原因を把握できず、的確な施策の立案につながらない

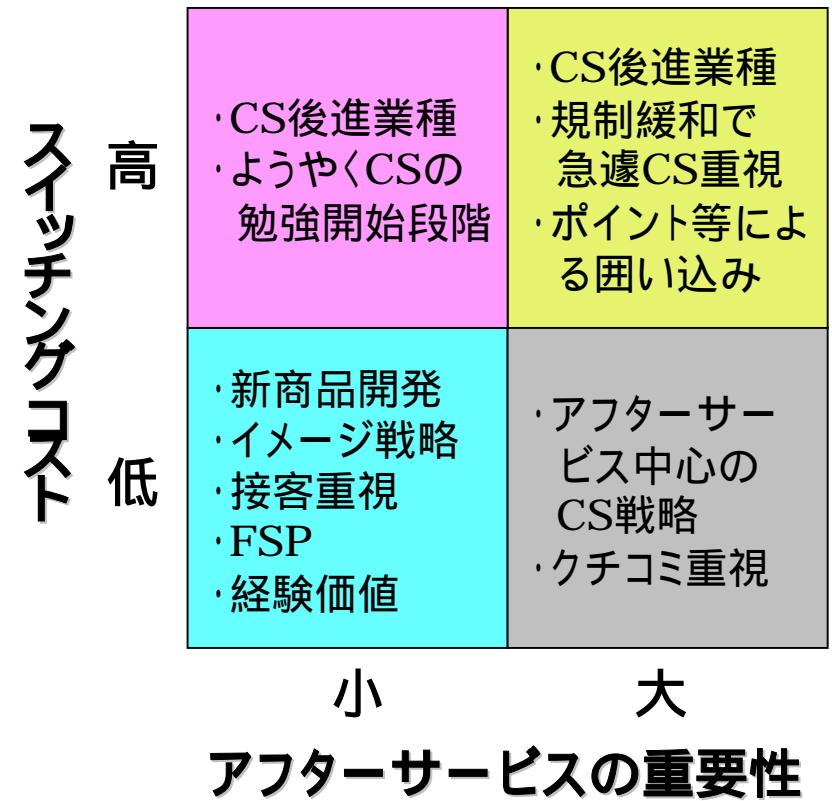
2. 顧客満足度と購買意向の関係

[17] 業種別顧客満足度の構造に関するモデル

業種別顧客満足度マップ



業種別顧客満足度戦略



3. ライクヘルドの顧客ロイヤルティ指標について

[1] 「良き利益」と「悪しき利益」の見分けるための努力

「悪しき利益」とは:

- 顧客とのリレーションシップを犠牲にして得られる利益
- 悪しき利益の対象になった顧客は、「批判者」として、他社に乗り換えたり、周囲に言いふらす; こうして、批判者は、企業の成長を妨げる

「良き利益」とは:

- 顧客との良好な関係の下で、顧客の熱心な協力得られる利益
- 顧客を喜ばせ、進んで継続購入したり、友人・知人に推薦してくれることで得られる利益

顧客満足度だけでは、良き利益と悪しき利益の区別には、十分でない

ベイン・アンド・カンパニーにおける長年の研究のあらまし:

- 25年前から、ロイヤルティと成長の関係を研究
- 顧客維持率を5%増やせば、25%~100%の増益が期待できることを発見
- CEOから一般社員まで取り組める、顧客ロイヤルティの指標の発見が難題

3. ライクヘルドの顧客ロイヤルティ指標について

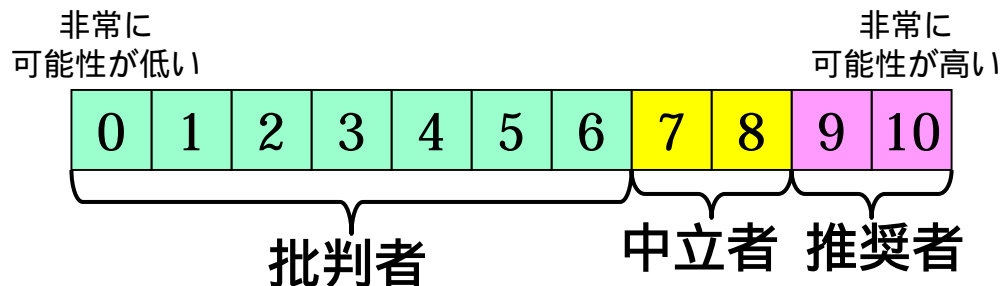
[2] 「良き利益」と「悪しき利益」を見分ける「究極の質問」

「この会社を友人・同僚に薦める可能性はどの程度ですか？」
推奨者正味比率 (NPS = Net Promoter Score)

顧客のカテゴリー：

- 推奨者 (Promoter) : 継続購入すると同時に、友人・同僚に推薦
- 中立者 (Passive) : 満足はしているが、熱狂的ではなく、スイッチングの可能性あり
- 批判者 (Detractor) : 不満客で、悪評を周囲にばらまく

推奨者正味比率 (NPS) = 推奨者 (P) - 批判者 (D)



3. ライクヘルドの顧客ロイヤルティ指標について

[3] 推奨者正味比率(NPS)の効用

NPSの目安:

- 成長率が継続してトップレベルの企業: 50% ~ 80%
- 平均企業: 5% ~ 10%

NPSと企業の成長:

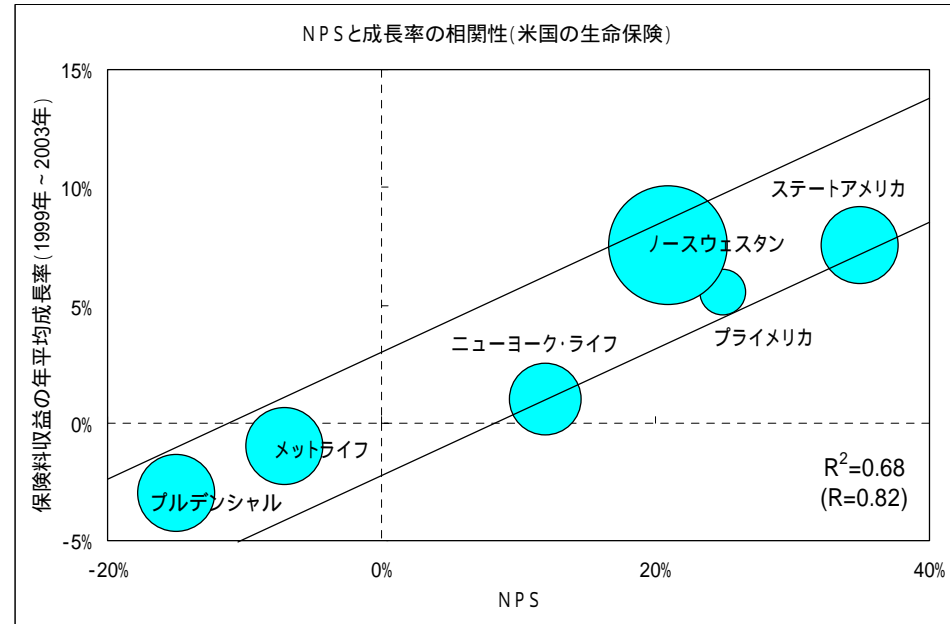
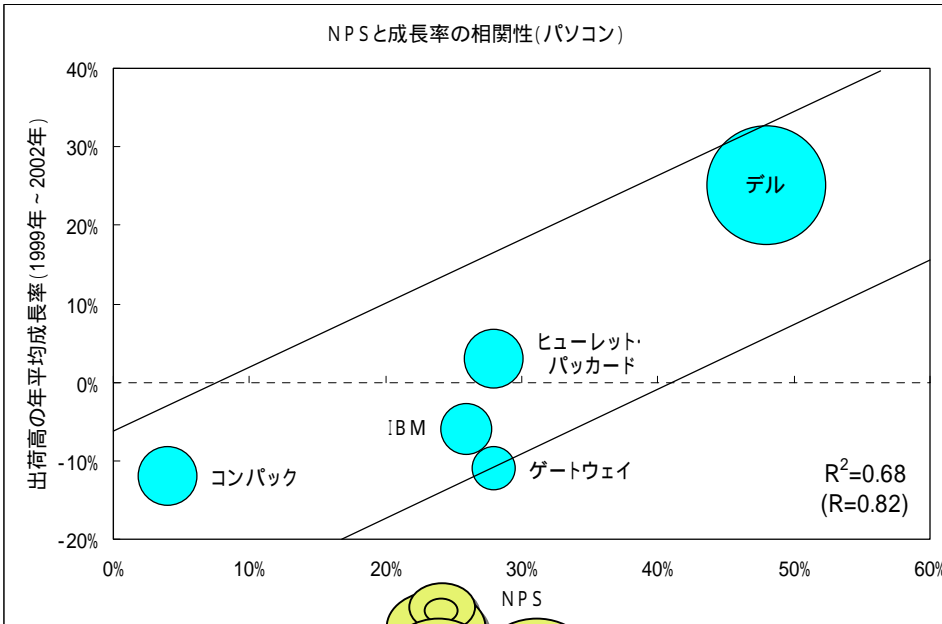
- 業界でNPSが最も高い企業は、高い利益と健全な成長を享受している
- これらの企業の顧客はロイヤルティが高く、マーケティング費用や新規顧客獲得費用を大幅に抑制できる場合が多い

ライクヘルドとNPS:

- 顧客ロイヤルティの大家にしては、自らの「NPSの有用性」に冷静さを欠いている(彼が主張しているほど、抜きんでた指標とは思われない)

3. ライクヘルドの顧客ロイヤルティ指標について

[4] NPSと成長との相関性の事例



【その後どうなったか？】
(07年Q2 世界のPC出荷台数)

- ・HP 19.3%
- ・デル 16.1%
- ・レノボ 8.3%
- ・エイサー 7.2%
- ・東芝 4.1%
- (市場の伸び 12.5%)

業界	企業数	決定係数 R ²	相関係数
パソコン	5	0.68	0.82
生命保険(米国)	6	0.68	0.82
自動車保険(韓国)	5	0.68	0.82
航空会社	10	0.68	0.82
ISP	3	0.93	0.96
スーパーマーケット(英国)	6	0.84	0.92

[出典]フレデリック・ライクヘルド:顧客ロイヤルティを知る究極の質問、ランダムハウス講談社(2006)

3. ライクヘルドの顧客ロイヤルティ指標について

[5] 顧客満足度調査が役に立たない10の理由

頻繁すぎる調査と多すぎる質問

⇒ 誤った回答者選び(顧客セグメントを考慮しない銀行のCS調査、B2Bの場合の意思決定者以外の回答者など)

過ちを改める術がない社員(顧客からのフィードバックが業務に直結しない)

⇒ 調査を騙るマーケティングキャンペーンの横行(CS調査に名を借りた販促戦略)

⇒ 調査結果と経済性との相関の欠如(離反客の60%~80%が、離反前の調査で「満足」;逆に、顧客満足度調査で80%~90%の点数の企業が、見かけの顧客ロイヤルティからは何の経済的優位性も得られていない)

ありきたりの調査手法では満たせない企業固有のニーズ(調査会社の型にはまった調査を行なう企業が非常に多い)

3. ライクヘルドの顧客ロイヤルティ指標について

[5] 顧客満足度調査が役に立たない10の理由

⇒ 顧客満足度調査における標準的体系の欠如(同一社内で複数の調査が行なわれていたり、満足度の測定方法をバラバラ)

取引とリレーションシップを混同した調査(特定の取引について聞くのか、たとえば1年間のリレーションシップ全体について聞くのかでは、全く異なる)

顧客の不満の種となる顧客満足度調査(顧客の都合を無視した調査自体が不満の原因となる)

⇒ 調査の信頼性を地に落とすごまかしと操作(顧客満足度を社員の報奨に連動させると、点数そのものが目的になり、ごまかしが横行する)

4 . ACSI(米国顧客満足度指数)と企業業績の関係

[1] ACSIの概要

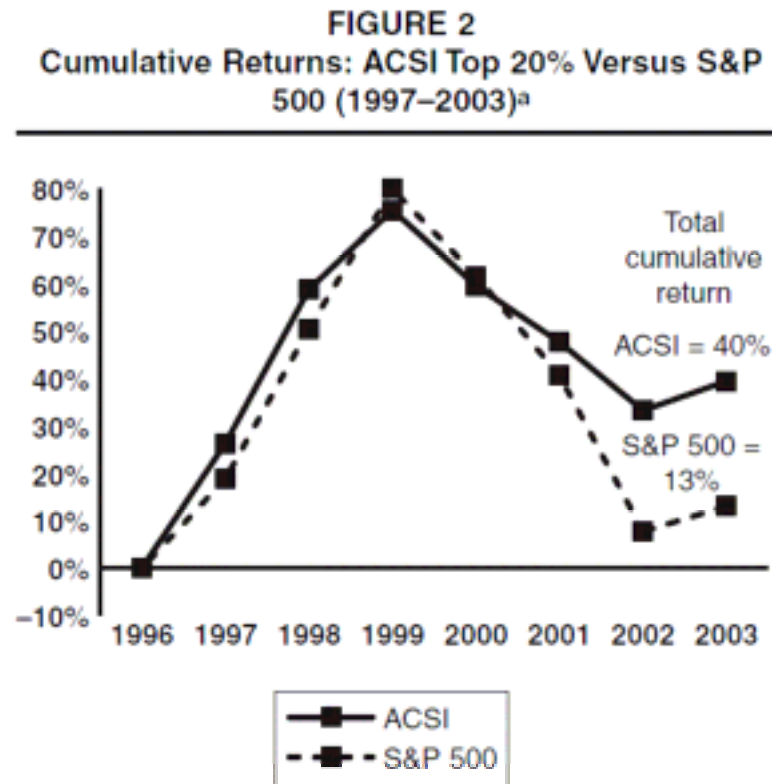
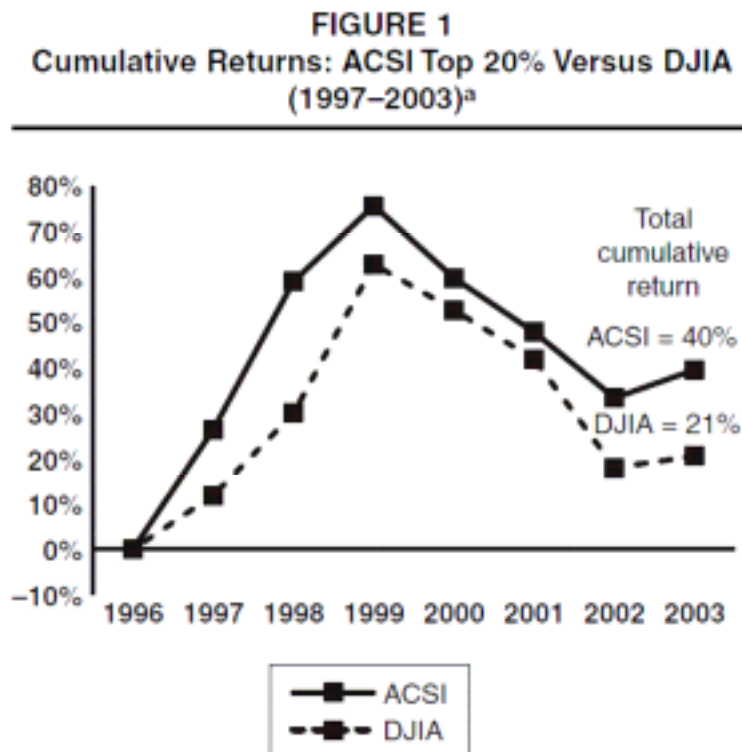
ACSI(American Customer Satisfaction Index、米国顧客満足度指数)は、消費者の満足度を測定する指標で、ミシガン大学が1994年に開発

調査の概要:

- 対象:10産業43業種(200社以上)
- 調査サンプル:18歳~84歳の消費者65,000人以上
- 調査内容:商品・サービスに対する期待値、実際の質・価値、苦情、顧客ロイヤルティに関して質問
- 四半期ごとに公表され、消費動向を占う、重要な経済指標と見なされている
- 詳細は:<http://www.theacsi.org/>

4 . ACSI(米国顧客満足度指数)と企業業績の関係

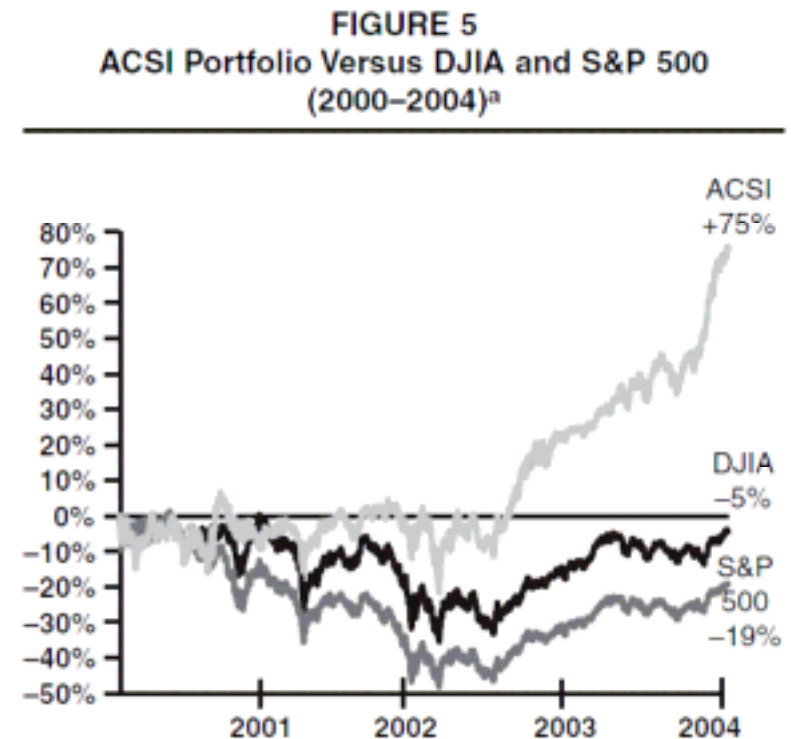
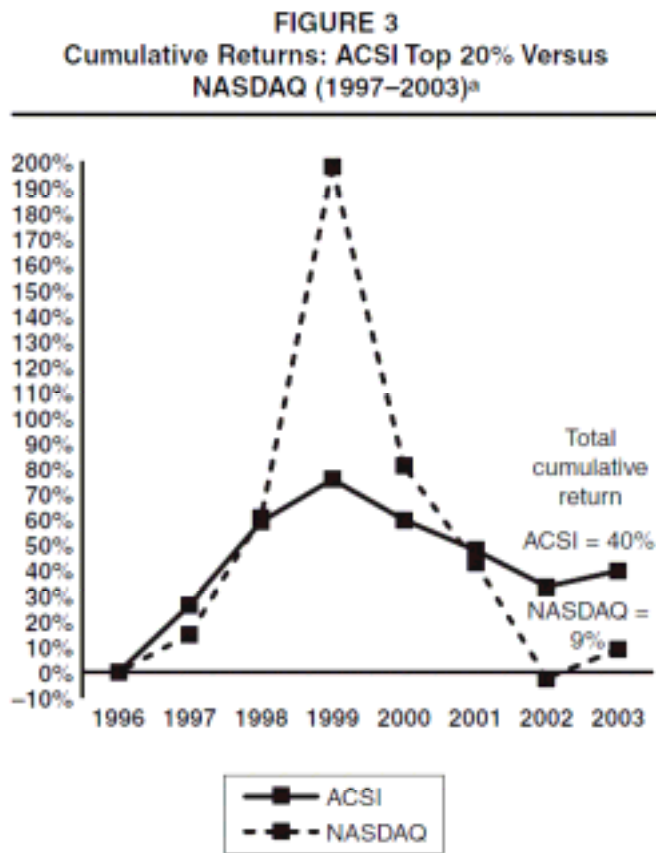
[2] ACSIと株価との関係



**ACSIトップ20%の企業への投資リターンは、
大部分の期間で市場平均(ダウジョーンズ平均株価とS & P 500)を上回る**

4 . ACSI(米国顧客満足度指数)と企業業績の関係

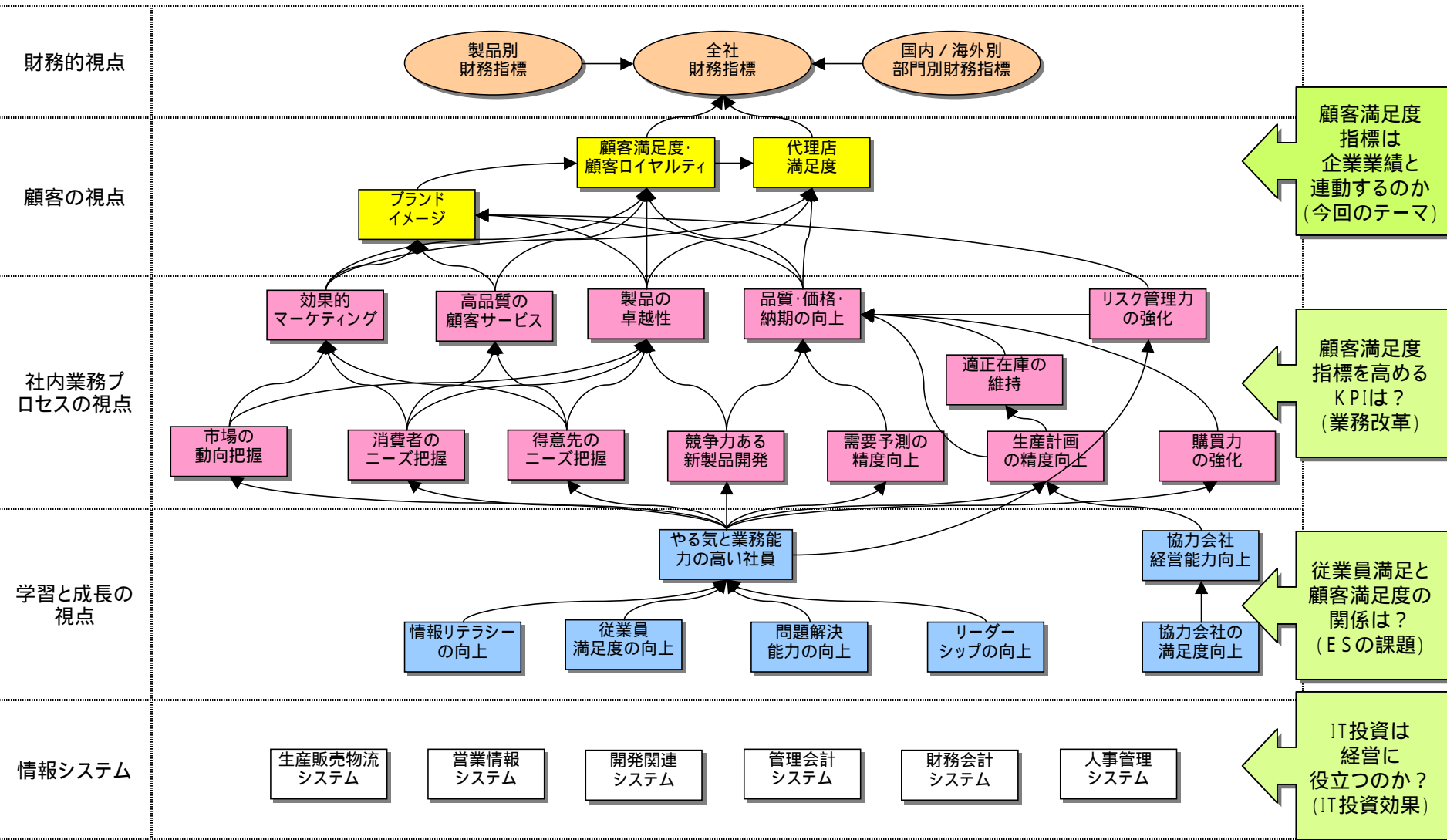
[2] ACSIと株価との関係



一方、ACSIトップ20%の企業への投資リターンが、NASDAQ総合指数を下回るのは、ITバブルの短期間のみである

[出典]Claes Fornell, et al.:Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk, Journal of Marketing Vol.70(Jan. 2006) pp3-14.

5. 経営に役立つ「顧客満足度」に向けて [1] 戦略マップ(BSC)と顧客満足度指標



5. 経営に役立つ「顧客満足度」に向けて

[2] 経営に役立つ顧客満足度のために

冒頭に掲げた疑問点について：

- 疑問その1：顧客満足度と顧客ロイヤルティは、比例するのか？
Yes、ただし、業種によっては、あまり比例しない
- 疑問その2：顧客満足度や顧客ロイヤルティは、企業業績は連動するのか？
Yes、ただし、指標の種類によっては、あまり連動しない

自社の業態に合わせて、満足度系またはロイヤルティ系指標を選択すること：

- 所属する業界全体の顧客満足度調査で検証するのが望ましい

形骸化された「CS経営」は何の役にも立たない 「魂の入った」CS経営へ：

- 「何のために？」を明確にして、ぶれない長期ビジョンが必要
- 従業員は経営者の背中を見ている
- 顧客満足度指標を、従業員の日常業務のKPIに落とす

顧客満足度の「落とし穴」に注意！：

- ライクヘルドの「顧客満足度調査が役に立たない10の理由」が参考になる
- ただし、ライクヘルドのNPSは万能ではない

5. 経営に役立つ「顧客満足度」に向けて

[3] 顧客満足度の限界と今後の課題

「CS経営 = 高収益企業」？

収益は、マーケティング力、製品力等、広範囲な企業力の結果である
CSが企業の隅々まで浸透すれば、高収益をもたらすはずである

CS経営は、どちらかといえば、「安定成長期の経営手法」である；言い換えると、外部環境の急激な変化には弱い：

- 競合の前提条件(土俵)の変化(例:ビール)
- 顧客基盤を一変させるイノベーション(例:iPOD)
- 制度の変革(例:医療制度)

今後の検討課題：

- B2B市場における顧客満足度と企業業績の関係は？
- インターネット時代の顧客満足度とは？
- 消費者の質的な変化を捉えられる顧客満足度とは？

【参考資料】

- [1] 日本能率協会総合研究所:顧客満足度(CS)と顧客行動の関係性に関する調査(2004年12月)
【サマりはWebで入手可能である:<http://www2.mdb-net.com/netsurvey/report/report15.html>】
- [2] フレデリック・ライクヘルド:顧客ロイヤルティを知る究極の質問、ランダムハウス講談社(2006)
- [3] フレデリック・ライクヘルド:顧客ロイヤルティのマネジメント、ダイヤモンド社(1998)
- [4] J.D.パワー 世、クリス・ディノーヴィ: J.D.パワー 顧客満足のすべて - 信頼と品質は顧客が決める、ダイヤモンド社(2006.8)
- [5] Claes Fornell, et al.: Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk, Journal of Marketing Vol.70(Jan. 2006) pp3-14.
- [6] Christopher W. Hart: 顧客満足度と株価は連動している, Diamondハーバード・ビジネス・レビュー(2007.7)
- [7] 若木宏一: 顧客満足度調査の問題点を探る ~ 顧客満足度はなぜ業績と連動しないのか ~、マーケティングジャーナルNo.103(2007)
- [8] 若木宏一: 顧客満足度は企業業績を向上させているのか ~ インターネットリサーチ「TureNavi」の結果から ~、知的資産創造(2006.10)
- [9] 二村 毅、他: 「サービス品質」マネジメントの革新、知的資産創造(2005.7)