

顧客満足と サービス因子の 評価構造に関する研究



日野 淳一**



小野 由樹子*



松永 敏子*



会田 雅彦***

当社は中期経営構想「ニューフロンティア2008」において、「お客さまのご期待を実現するために私たちは挑戦します」を経営の基本姿勢として掲げている。「お客さまのご期待を実現する」うえでの第一歩は、当社が提供している様々なサービスに対するお客さまの評価を把握し、その結果をもとに、顧客満足実現のためのサービス向上施策を実施することである。

本研究では、お客さまのご期待を実現するための一助として、顧客満足と当社の様々なサービス項目との関係を明らかにすることを試みた。

●キーワード：顧客満足、サービス因子、評価構造、CSポートフォリオ分析

1. はじめに

当社は、1日1,600万人を超えるお客さまにご利用いただき、列車を中心に様々なサービスを提供している。

顧客満足の実現のために、当社は、現場第一線社員が収集する「お客さまの声」と、当社エリア全域を対象として年1回実施する「顧客満足度調査」でお客さまの評価を把握している。そのなかで、鉄道サービスにおける当社に対する顧客満足は、駅と列車内におけるサービス因子の総合評価として示される。

そこで、本研究では、顧客満足を実現するためのサービス向上施策を行うことを目的として、当社の鉄道サービスに対するお客さまの評価を把握することにより、顧客満足とサービス因子の評価構造を明らかにする。

2. 研究手法

2.1 基本的な考え方

当社をご利用いただくお客さまを対象として、定量調査を実施し、「当社の鉄道サービス全般に対する満足度」と「駅と列車内における各サービス因子に対する満足度」との関係を明らかにすることで、顧客満足と各サービス因子の評価構造を研究する。(図1)

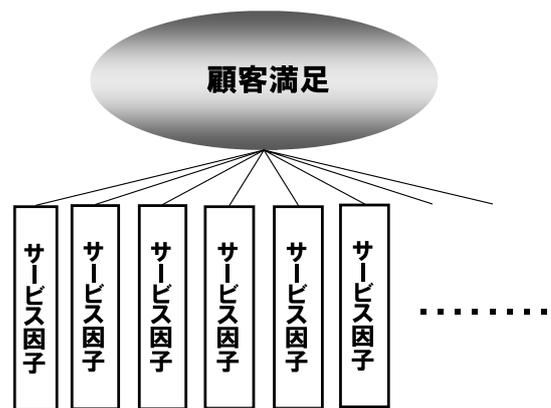


図1 顧客満足とサービス因子の関係

2.2 サービス因子の分類方法

研究を進めるうえで、鉄道サービスにおけるサービス因子を分類し、整理する必要がある。

鉄道サービスにおけるサービス因子は多岐にわたる。そこで、最初にこれらのサービス因子を「サービスの提供手段」で分類した。これは、「ハード」、「システム」、「社員」の三つに大別できる。具体的には、「ハードによりサービスを提供するもの」は、自動券売機や列車内の空調などの機器や設備によるものである。「システムによりサービスを提供するもの」は、列車ダイヤ・編成やきっぷの金額・払戻しの制度などのシステムやルールによるものである。「社員によりサービスを提供するもの」は、社員の接客や業務知識などの社員自身によるものである。(図2)

次に、サービス因子を「サービス提供の場」で分類し

た。これは、駅空間と移動空間（普通列車・特急列車）に大別できる。

そして最後に、現行の顧客満足度調査を用いて、上記二つで分類したサービス因子を構成し、「サービス提供の場」を大項目、「顧客満足度調査で従来から用いている項目」を中項目、「サービスの提供手段」を小項目として、調査票を作成した。（図3）

これにより、顧客満足と大中小の各サービス因子との関係、大項目と中小項目間との関係を効果的に測定することが可能になる。

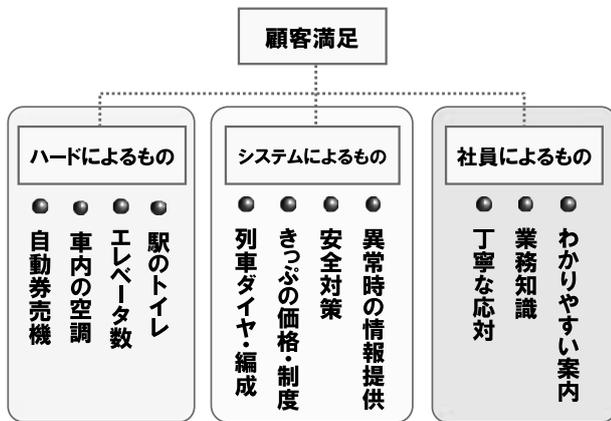


図2 サービスの提供手段による分類

2.3 定量調査の概要

定量調査は、2.2により構成した調査票を駅頭配布し、郵送による回収で実施した。以下に概要を記す。（表1）

表1 調査概要

駅頭配布調査	
調査対象者	首都圏5支社の28駅の利用者
調査手法	駅頭配布・郵送回収調査
調査月日	2005. 3. 15～3. 23
有効サンプル数	2,324サンプル（回収率37.5%）

3. 顧客満足を形成するサービス因子の評価構造

3.1 顧客満足とサービス因子との関係

定量調査により、顧客満足とサービス因子との構造が相関関係で表された。

まず、「サービス提供の場」でみた顧客満足とサービス因子の関係は、「駅」との相関係数が0.52、「普通列車」が0.61、「特急列車」が0.54で、普通列車との関係が強いことがわかった。これは、普通列車の利用頻度が駅の設定やみどりの窓口の利用よりも高いこと、接触時間が長いことなどが影響していると考えられる。

さらに、サービス提供の場とそれぞれのサービス因子

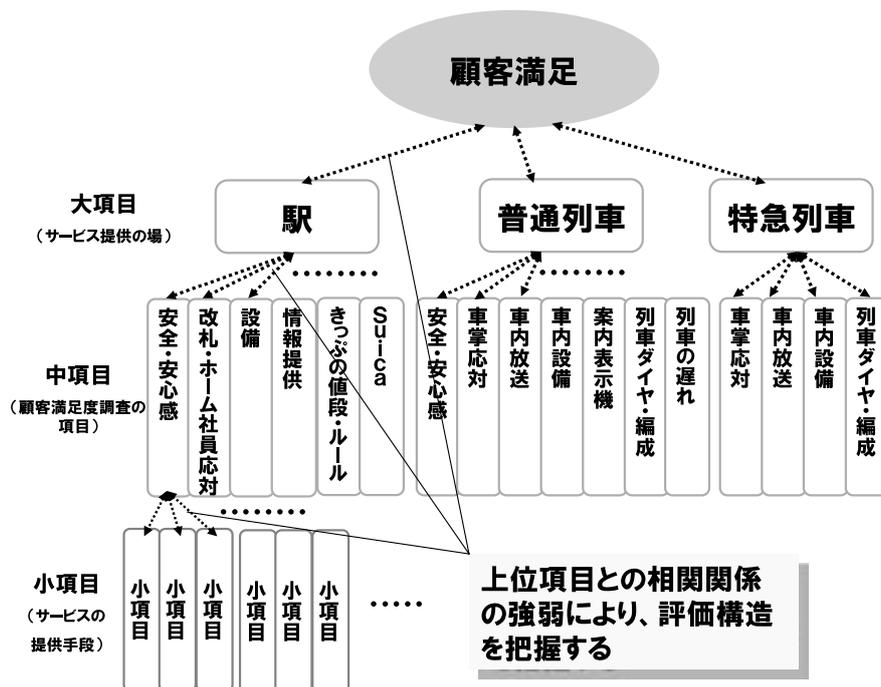


図3 調査票の構成

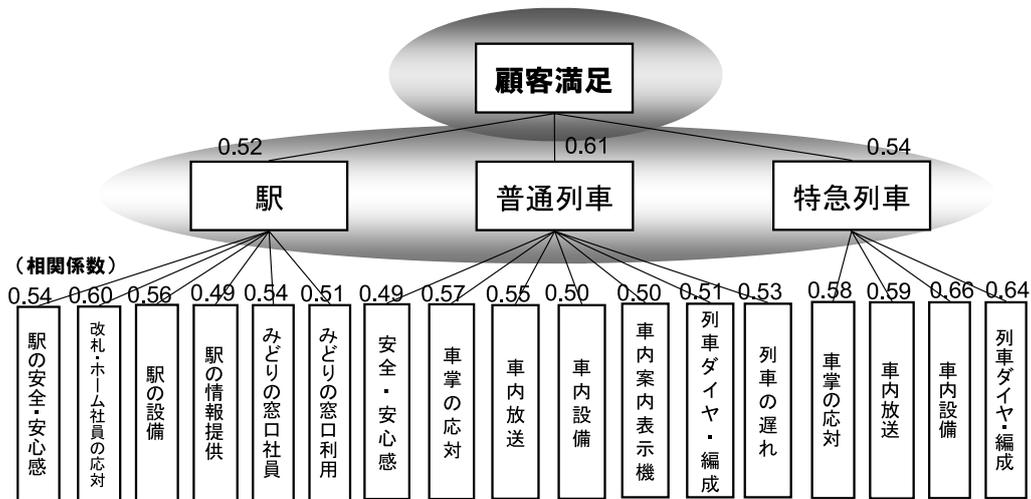


図4 サービス提供の場と顧客満足との関係

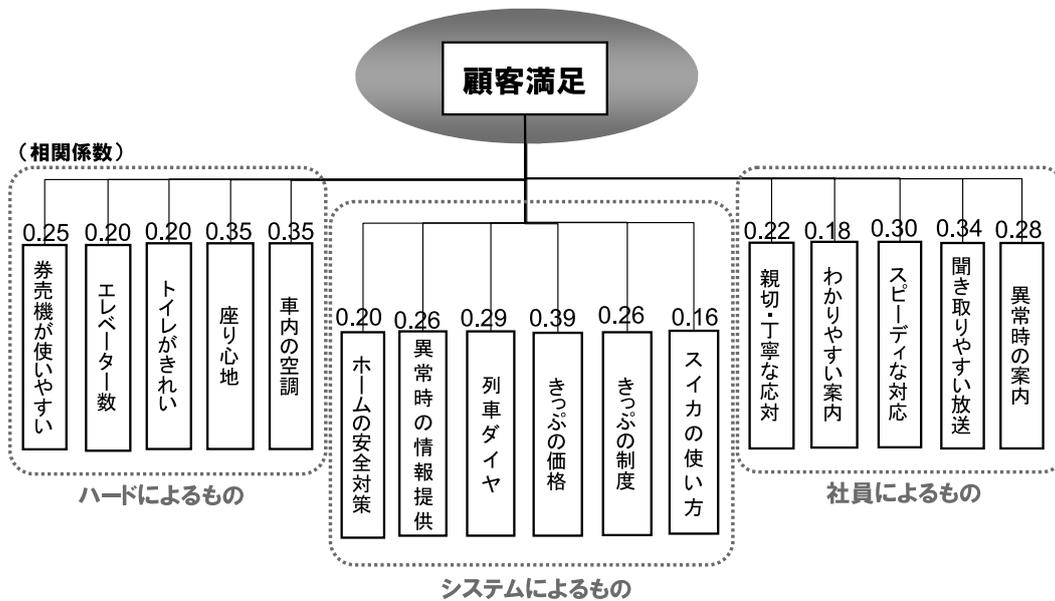


図5 サービス提供手段と顧客満足との関係

の関係を見ると、「駅」と「改札・ホーム社員の応対」、「普通列車」と「車掌の応対」、「特急列車」と「車内設備」との関係が強いことがわかった。(図4)

次に、「サービスの提供手段」でみた顧客満足とサービス因子の関係は、ハードによるものでは「列車の座席の座り心地」や「車内の空調」、システムによるものでは「きっぷの価格」や「列車ダイヤ」、社員によるものでは「聞き取りやすい放送」や「スピーディな対応」との相関関係が強く、影響が大きいことがわかった。(図5) 全般的に、駅と比較して接触時間が長い列車に関する因子との関係が強いことがうかがえる。

3.2 顧客満足と評価構造の関係

前述の顧客満足とサービス因子との評価構造により、それぞれの因子が顧客満足に与える影響の強さを把握することができた。

次に、顧客満足の実現に向けて、現在の顧客満足とサービス因子を用いて、CSポートフォリオ分析を行い、CSグラフを作成した。*

ここでは、縦軸に満足度（現在の顧客評価）、横軸に前項3.1の顧客満足とサービス因子との相関関係をとる。

なお、各サービス因子の満足度は、満足度を加重平均した偏差値である。また、顧客満足と各サービス因子の満足度との相関関係も偏差値である。

*CSポートフォリオ分析：実際の満足度と事前期待度とのギャップから、優先課題を抽出する分析方法である。

この結果、各サービス因子はCSグラフ上の4つの象限に分類できた。(図6)

第一象限にプロットされたサービス因子は、現在の満足度が高く、顧客満足への影響も高いことから、重点的に維持すべき因子である。一方、第四象限にプロットされたサービス因子は、顧客満足への影響が高いにもかかわらず、現在の満足度が低いことから、重点的に改善す

べき因子であることがわかる。

たとえば、図3の中項目について、現在の満足度と中項目満足度が全体の顧客満足にあたる影響度をみると、「みどりの窓口の社員の応対」と「普通列車の安全・安心感」が重点的に維持すべき因子であり、「駅の情報提供」や「きっぷの価格・制度」、「駅の安全・安心感」などが重点的に改善すべき因子であることが判明した。

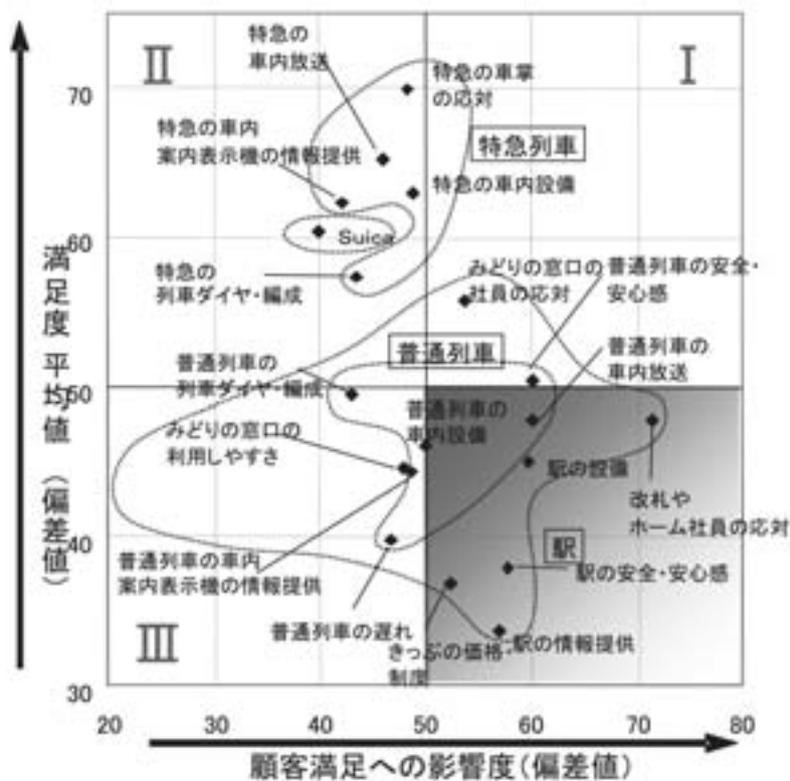


図6 顧客満足とサービス因子とのCSグラフ

4. その他の知見

4.1 事前期待度を測る指標

顧客満足は、顧客の事前期待を上回るサービスを提供することによって生まれる。

事前期待は、「内容」と「強弱」に分けられる。「内容」とは、「トイレがきれいである」「列車内がきれいである」といったものであり、「強弱」とは「トイレがきれいである」ことに対する期待の強さ、つまり期待のレベルといえる。

この事前期待の内容については、現場第一線社員が収集する「お客さまの声」で概ね把握ができていますが、これは定性的な指標であるため、「強弱」については定量的

には把握できない。

そこで、この「強弱」を測るために用いているものが、顧客満足度調査の「重要度指標」である。これは、お客さまが考える各サービス因子の重要性を評価するものであるが、当社の鉄道サービスのように公共性が高いものの場合、顧客の評価が道義的な観念の強い、建前の回答になりやすいことが想定される。

そこで、今回の調査では、事前期待度を2つの手法で分析し、比較を行った。第一は、重要度を用いた分析で、第二は、3.1の顧客満足とサービス因子との相関関係を用いた分析である。(図7)

その結果、一部の項目において、両者に大きな乖離が

見られた。特に、「高齢者が利用しやすい」といった道義的なサービス因子は、重要度は高いが、顧客満足とサービス因子の相関関係をみると、影響度が低かった。

一方、社員の「親切・丁寧な応対」は、重要度は相対的に低いものの、顧客満足に対する影響度は高く、両者に差が生じていることがわかった。

したがって、重要度指標は、公共的なサービスにおける事前期待度指標としては、課題があると言える。

4.2 利用経験の差による満足度の違い

本調査は、当社をご利用いただくお客さまを対象に実施したが、利用頻度・接触経験といった利用経験の差により満足度が異なるかを検証した。

たとえば、「改札やホーム社員がわかりやすい案内をしてくれる」ことに対する満足度については、社員を見かける頻度別にみると、社員との接触経験が高いほど、満足度が高くなっていることがわかる。(図8)

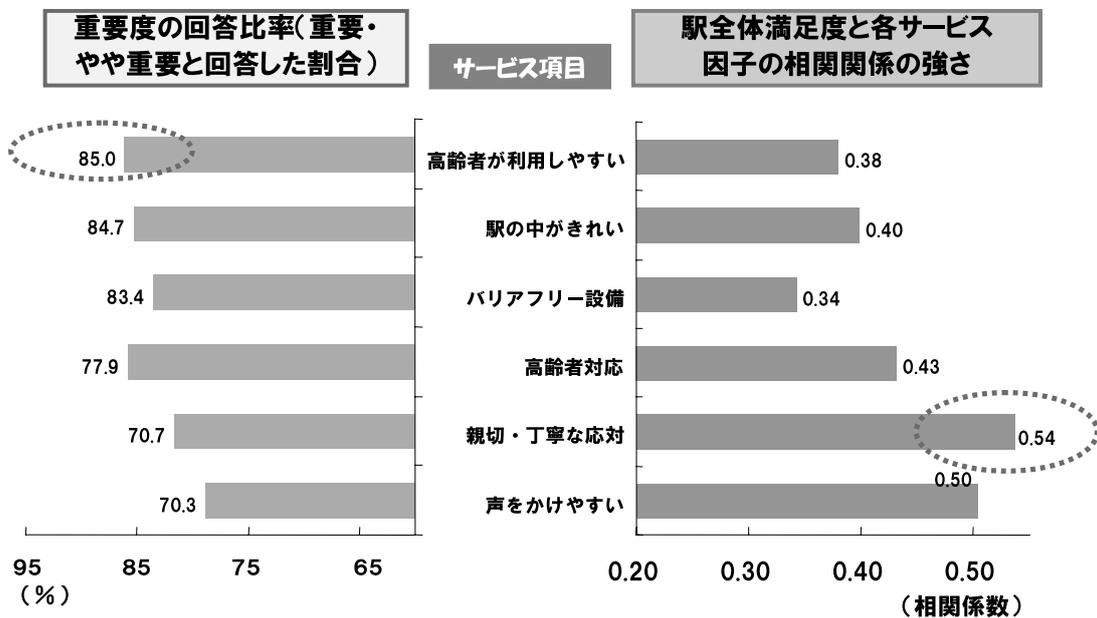


図7 事前期待度の指標

改札やホーム社員がわかりやすい案内をしてくれる 【「改札社員を見かける」頻度別】

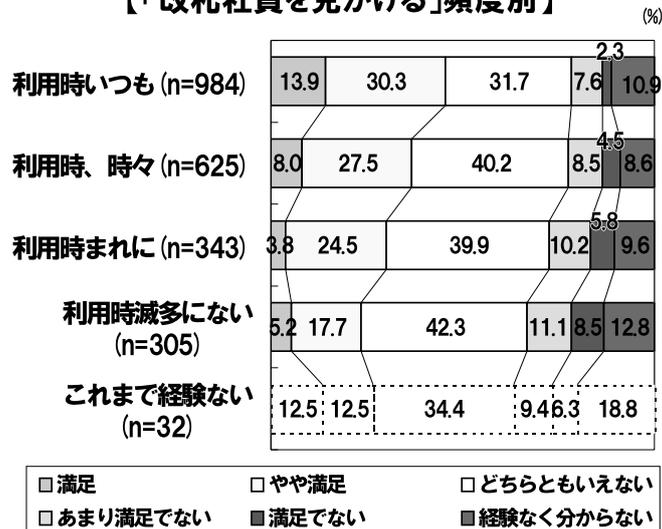


図8 利用頻度別の満足度の違い

この結果では、「満足度が高いから利用頻度が多い」のか「利用頻度が多いから満足度が高いのか」といった因果関係の解明までは出来なかったが、利用経験により満足度が異なることから、今後、顧客満足調査を行う際には、より正確な満足度を把握、分析するために、利用経験を確認することが重要であることがわかった。

4.3 好感度の評価構造

当社のサービスに対するお客さまの評価は、満足度と好感度により把握できる。

満足度は、当社が提供するサービスの利用経験があるお客さまによって評価される。一方、好感度は利用経験がなくても形成されるサービス以外の要因が加わって複合的に形成される評価であることから、満足度と好感度は、評価の形成要因が異なると考えられる。(図9)

本研究では、好感度の評価構造についても研究を行った。

その結果、当社の好感度は、多くのお客さまが接する「改札・ホーム社員」の与える影響が最も強く、「信頼性」「親しみやすさ」がそれに続いていることがわかった。(図10)

今回の研究では、「信頼性」や「親しみやすさ」の原因を定量的に把握するまでには至らなかったが、「信頼性」は鉄道事業としてのイメージ、「親しみやすさ」は利用頻度の高さが起因していると考えられる。

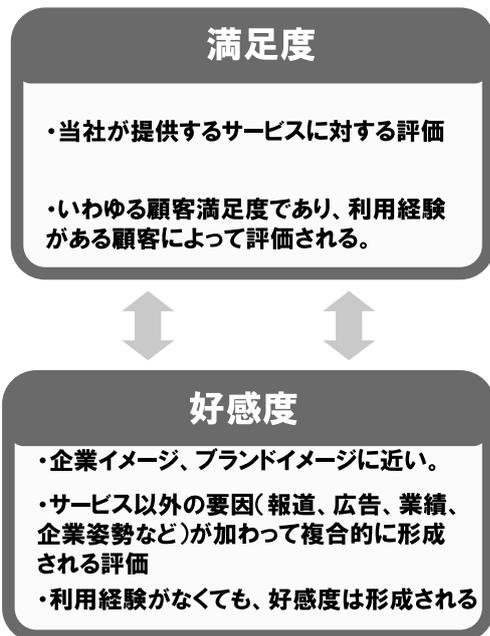


図9 満足度と好感度の形成要因

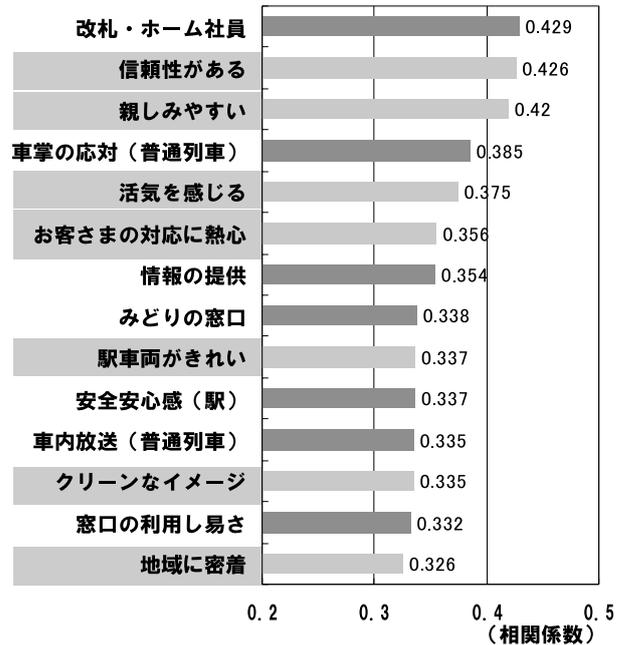


図10 好感度の評価構造

5. おわりに

当社では現在、本研究で得た知見をもとにした顧客満足度調査を実施している。関係各部では、その結果を参考にしながら、サービス向上施策を実施し、顧客満足の実現を目指している。

今後も研究開発部門の一員として、当社の経営の基本姿勢である「お客さまのご期待を実現するために私たちは挑戦します」を実践し、お客さまに愛され、親しまれるJR東日本をめざし、顧客満足の実現に資する研究を続けていく。

参考文献

- 1) 樋口正美 他；「CSの推進・向上策とその実際」、日本テクノセンター、2000.5
- 2) 菅民郎；「すべてがわかるアンケートデータの分析」、現代数学社、1998.11.