第5回お客様満足（CS）向上への取り組み実態

調査結果レポート

日本能率協会グループでは、1991年7月にCS経営（Customer Satisfaction Management）を提言し、「製品・サービスのお客様満足度調査」（略称：CS調査）結果を発表いたしました。その後、弊社は日本能率協会グループのシンクタンクとして、多くの企業や官公庁のCS調査を手がけ、CS向上のための提言、経営（CS経営）革新の支援に努めてまいりました。

近年においては1998年、2002年、2008年、2012年の4回にわたり、わが国の主要企業におけるお客様満足（CS）向上の取り組みに関する調査研究を行い、新たなCS経営の提案を行っております。

この度、あらためて、企業のお客様満足（CS）向上の取り組みについて現状を把握するために本調査を実施いたしました。

本調査の結果レポートが、CSを推進されている企業、あるいはCS導入の検討をされている企業の参考になれば幸いです。

本調査にご回答いただきました皆様には、この場を借りて厚く御礼申し上げます。

2018年4月

株式会社日本能率協会総合研究所
経営・マーケティング研究部
ＣＳ経営研究室

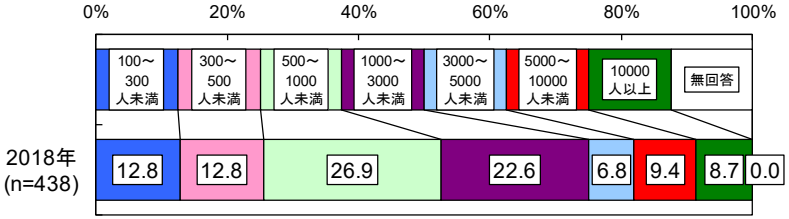
〒105-0011　東京都港区芝公園3-1-22
日本能率協会ビル5F
TEL：03-3578-7601
FAX：03-3578-7614
E-mail：keiei_cs@jmar.co.jp

1. 調査概要、回答企業の属性

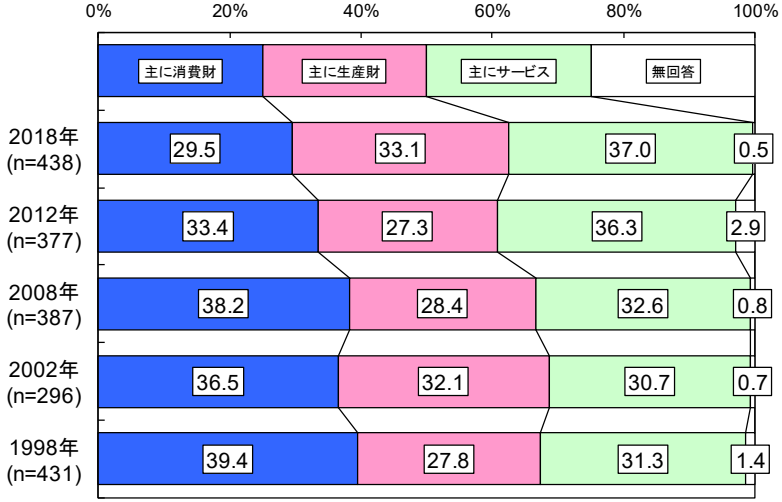
・調査対象企業　　:従業員数100名以上の上場企業・未上場企業
・調査方法　　:アンケートの郵送配付、郵送またはWEBによる回収
・調査実施期間:2018年1月30日～3月5日
・回収数:発送5,929件、回収477件(回収率8%)

※過去4回(1998年、2002年、2008年、2012年)の調査と比較可能な項目については比較データを付記

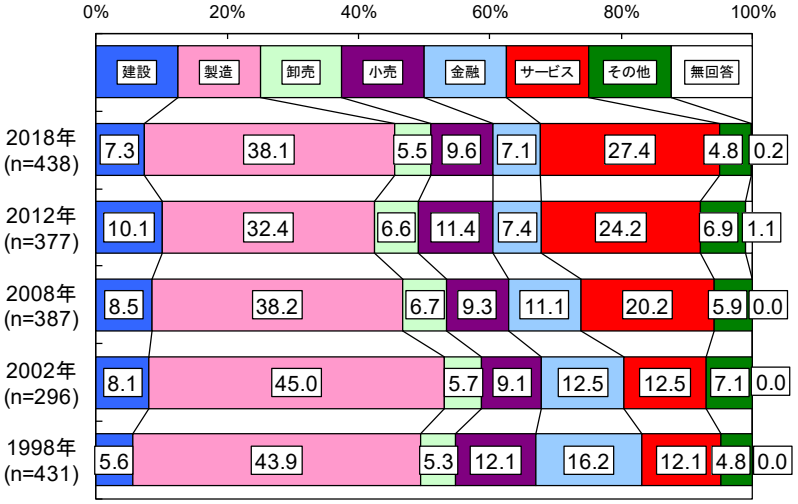
従業員数



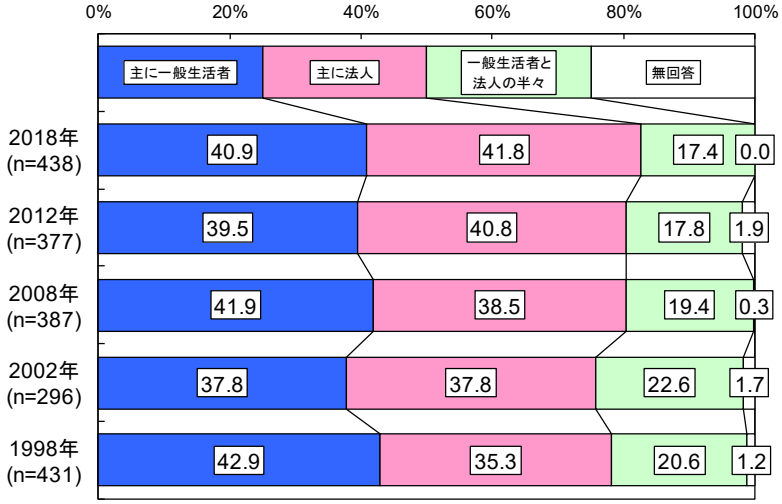
提供している商品・サービス



業種



提供商品・サービスの最終需給者

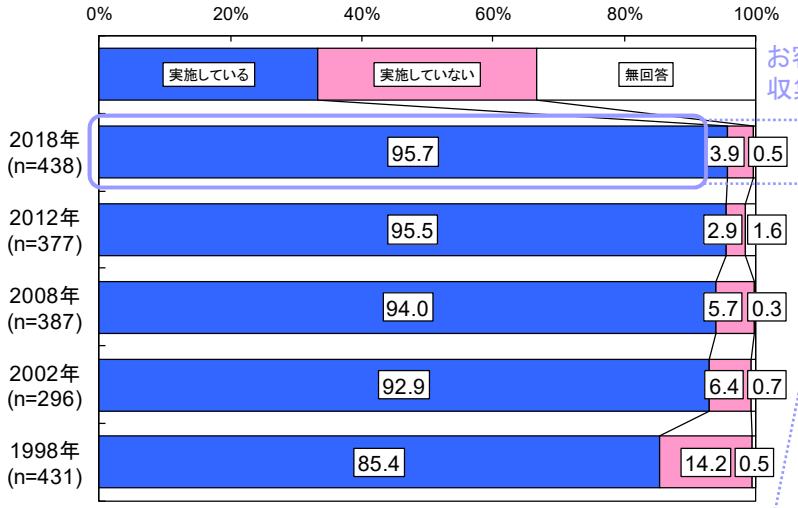


Copyright © JMA Research Institute Inc, All rights reserved.

2. お客様の声の収集

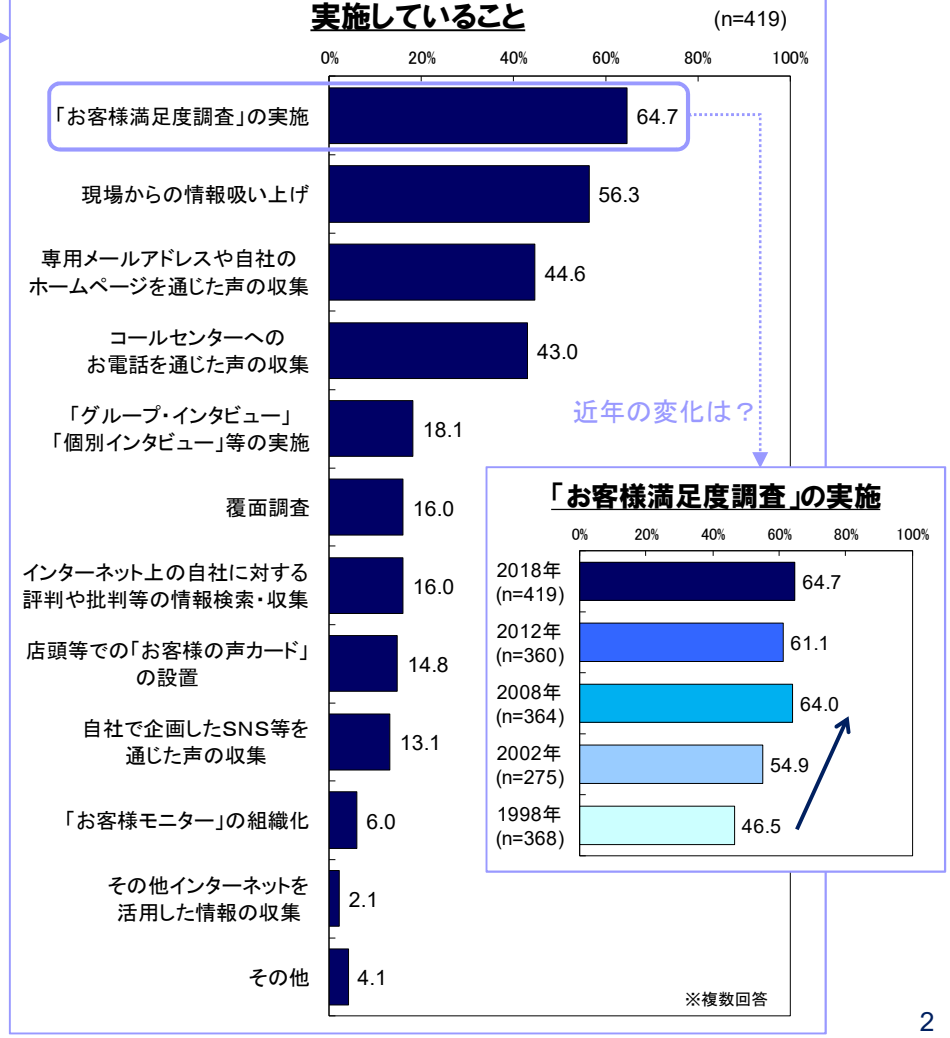
・ほとんどの企業が「お客様の声（評価）」を収集しているが、「十分に活用している」のは3割にすぎない
・「お客様の声（評価）」を収集している企業の6割が「お客様満足度調査」を実施しており、最近10年はほぼ同程度

「お客様の声（評価）」の収集状況



お客さまの声の収集方法は？

「お客様の声（評価）」を集めるために実施していること

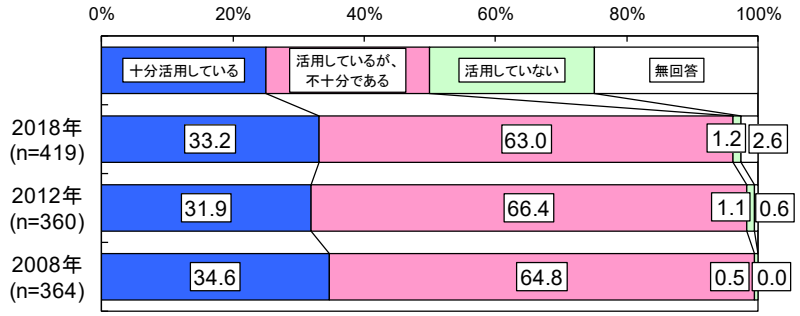


近年の変化は？

「お客様満足度調査」の実施

お客さまの声は活用されている？

収集された「お客様の声（評価）」の活用状況



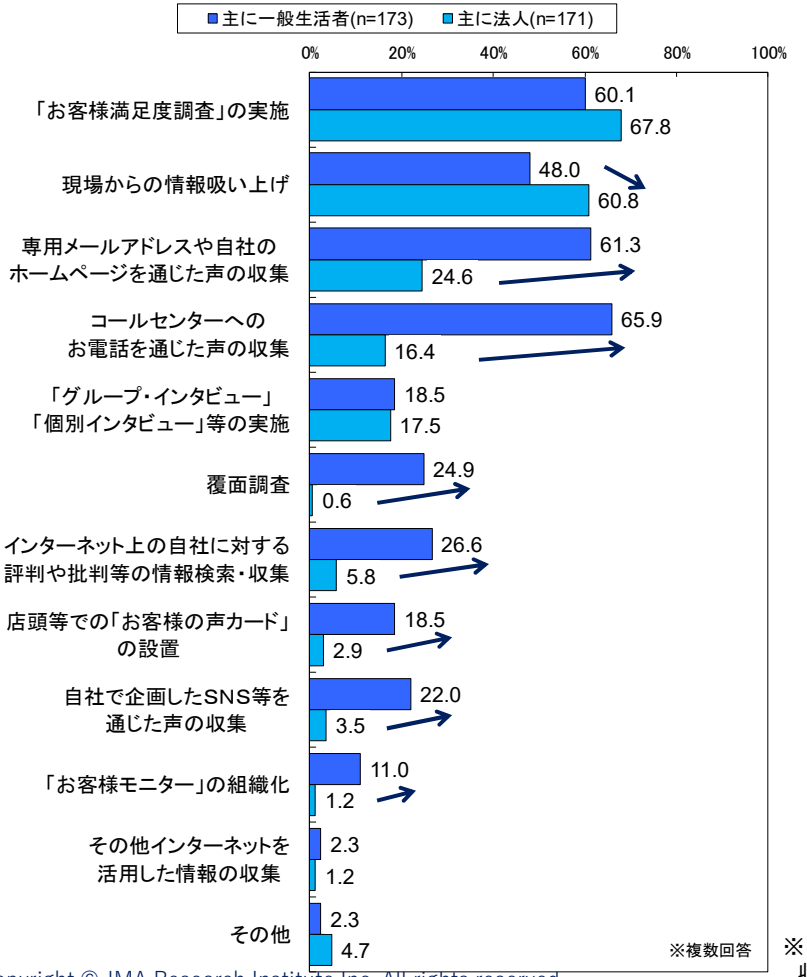
Copyright © JMA Research Institute Inc, All rights reserved.

3. お客様の声の収集、CS推進部門

・お客様が「主に一般生活者」の場合は、声（評価）の収集方法が多岐にわたり、
「お客様満足度調査」「専用メールアドレスやホームページを通じた声の収集」「コールセンターへのお電話」が拮抗
・「主に法人」の場合は、「お客様満足度調査」「現場からの情報吸い上げ」が中心

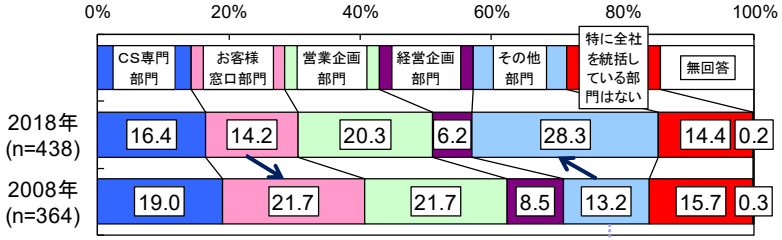
・全社のCS推進の統括部門がある企業が8割を超えているが、「CS専門部門」は2割に満たず、スタッフ部門の兼務が目立つ
・お客様が「主に一般生活者」では「お客様窓口部門」「CS専門部門」、「主に法人」では「営業企画部門」「品質保証部門」の割合が高い

「お客様の声（評価）」を集めるために実施していること



※「お客様の声（評価）」を収集している企業のみ

全社のCS推進を統括している部門



主に一般生活者（n=179）
1位：お客様窓口部門 26.3%
2位：CS専門部門 19.6%

主に法人（n=183）
1位：営業企画部門 29.0%
2位：品質保証部門 16.9%

■その他部門の内訳 （%）

	2018年	2008年
品質保証部門	11.4	-
CSR部門	1.8	-
社長直轄部門	0.0	1.9
その他管理部門	8.7	-
その他部門	6.4	11.3

※「品質保証部門」「CSR部門」「その他管理部門」は、2018年に新たに追加した選択肢

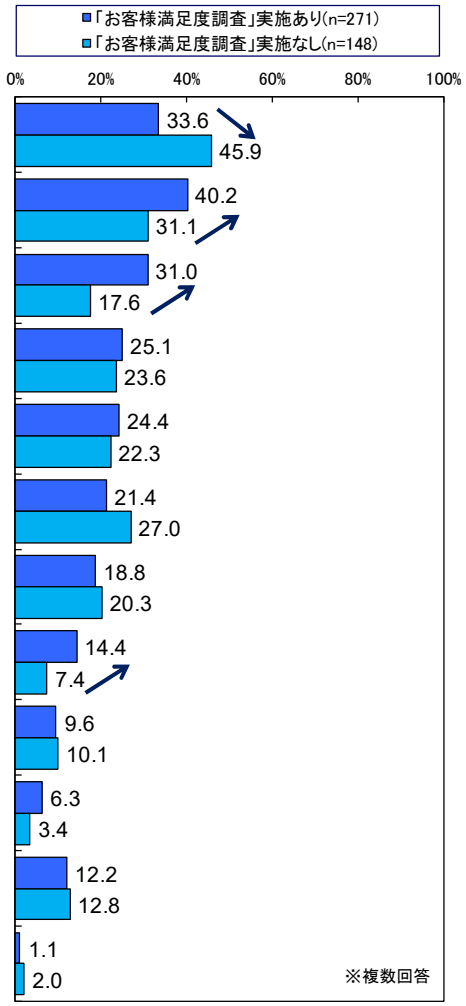
Copyright © JMA Research Institute Inc, All rights reserved.

4. CS担当者のお困りごと

・CS担当者としてのお困りごとは、「お客様データの収集・分析や活用」「CS向上の経営貢献が示しにくい」「取り組みの形骸化」がトップ3
・「お客様満足度調査」が「実施なし」の企業は、「お客様データの収集・分析や活用」が5割弱に達している
・「実施あり」の企業は上記とは異なり、「CS向上が経営に貢献することが示しにくい」がトップ
「取り組みが形骸化」「評価の変化がなく、注力点が不明」といった課題もあり、データはあるが活かせていない様子がうかがえる

CS担当者としてお困りのこと

CS担当者としてお困りのこと



Copyright © JMA Research Institute Inc, All rights reserved.

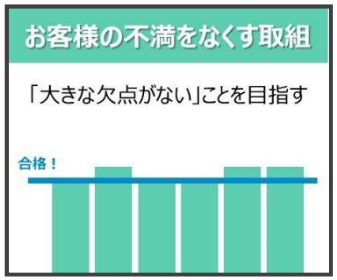
5. CSに関する考え

・CSに関する考えは、「図①. 欠点をなくす」ことによる全体の継続的底上げと、「図②. 目指す姿に近づく」の優先に大別される

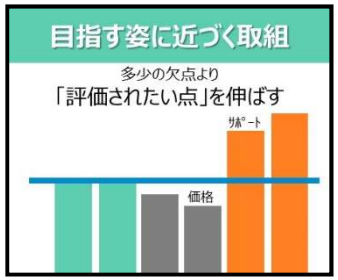
・後者の「図②. 目指す姿に近づく」は、どの属性でも概ね2割程度は見られ、大企業で目立つ
・「お客様満足度調査」が「実施なし」では、「図①. 欠点をなくす」に近い中でも
初期段階と考えられる「大きな欠点がない状態」を目指す企業が1/4を占めている
「実施あり」では、「様々な欠点を解決し、さらに評価を向上」と、全体の継続的底上げを目指す企業が1/2を占めている

※従来は図①のお考えによるCSの取り組みが多く見られましたが、それで足場を固めた企業の中には、図②のお考えも取り入れたCSを志向されるケースも見られます。

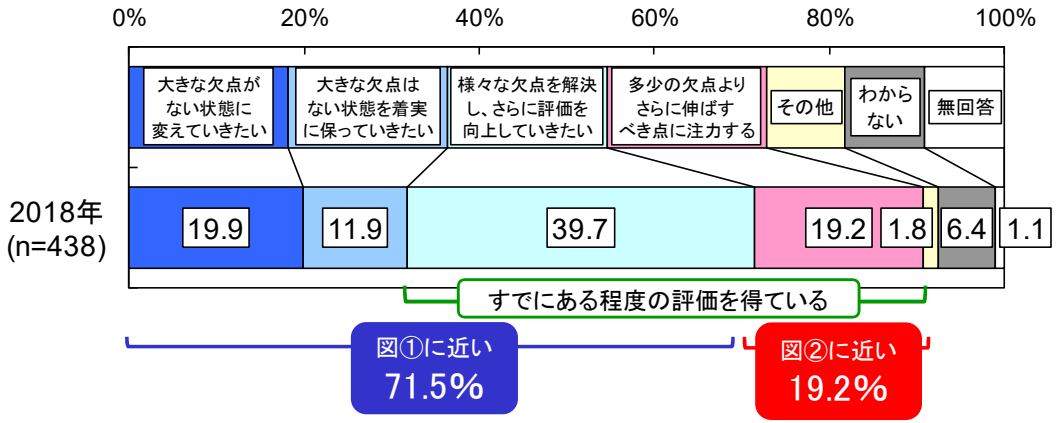
図①



図②



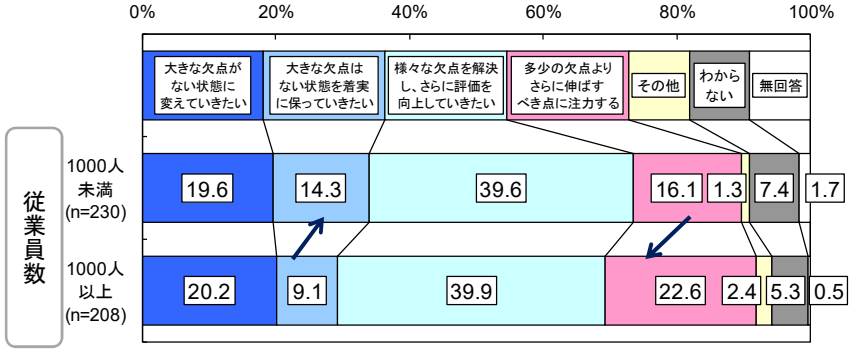
CSに関する考え



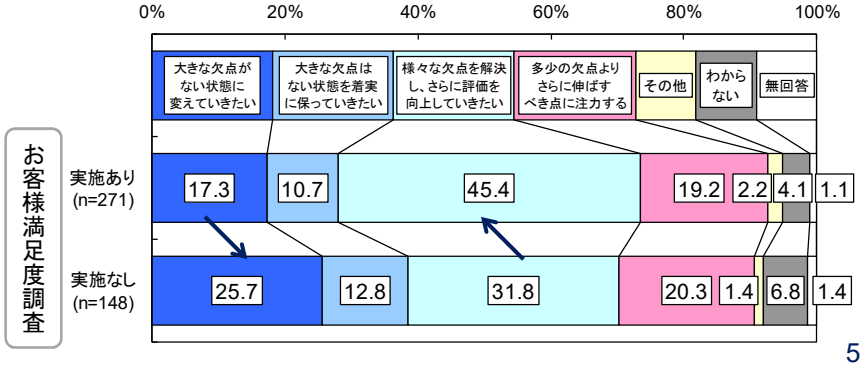
【参考：主な自由回答(「図①に近い」を選択)】
「特定項目の不満解消で、お客様の満足を得られるのか？モグラたたきのようで、腑に落ちない」
「お客様の表面状の評価は良いが、10年先でも選んでもらえるCSレベルに上げていきたい」
「従来スキームの欠点克服も大事だが、お客様の求めるサービスや満足度を図る尺度も時代と共に変化している。将来を見据えた策を打つべきだが、現状課題克服とのバランスが難しい」

【参考：主な自由回答(「図②に近い」を選択)】
「お客様に選ばれ続けるためダントツの品質を目指しており、大きな欠点がないことは勿論、評価されたい点を大きく伸ばしたい」
「評価の低い点を調査等で把握して改善する活動は継続する一方、お客様の声から次のビジネスに繋がるようCS調査を変えていく」

CSに関する考え



CSに関する考え



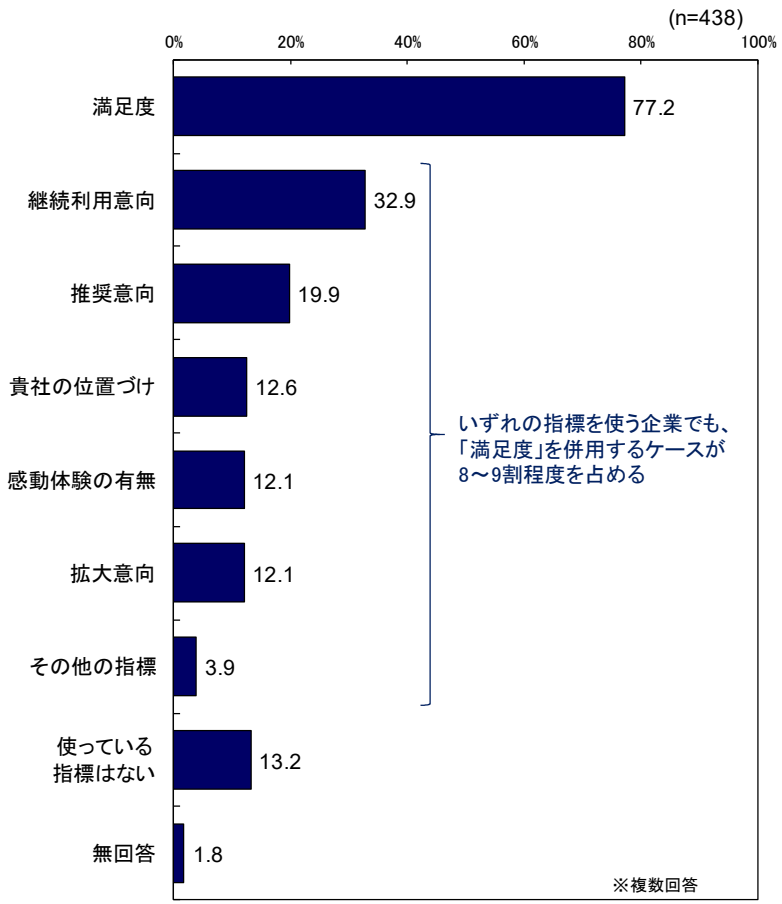
Copyright © JMA Research Institute Inc, All rights reserved.

6. お客様評価指標

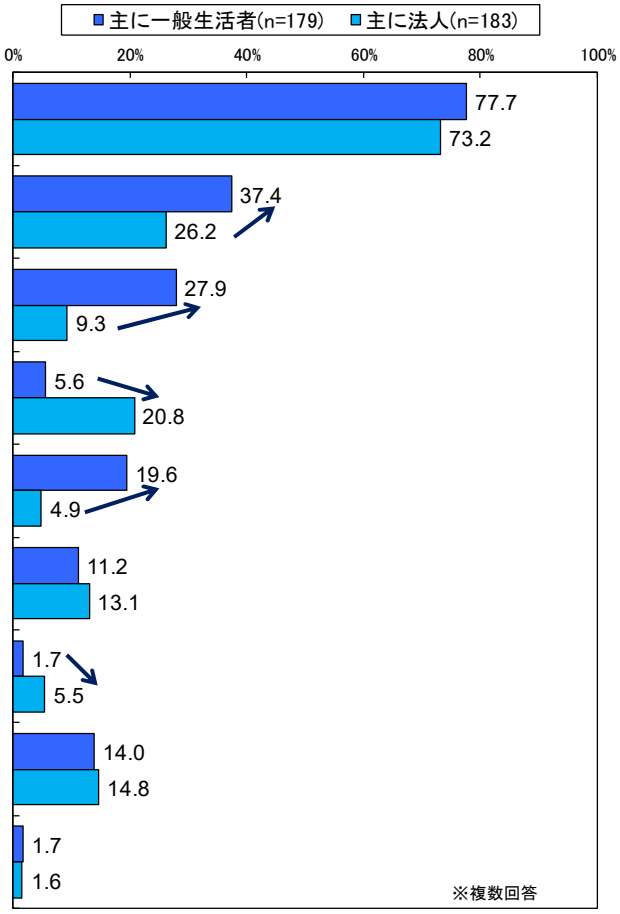
・お客様からの評価の指標は、「満足度」がトップで、「継続利用意向」「推奨意向」が続く
【ご参考】上記トップ3は1990年代からよく使われている。現段階では以前からある指標が中心という結果であり、近年よく使われる「位置づけ」は4位となっている

・お客様が「主に一般消費者」の場合は、上記トップ3に次いで「感動体験の有無」が続く
・「主に法人」の場合も「満足度」「継続利用意向」は高いが、「推奨意向」は1割にも満たず、「貴社の位置づけ」「拡大意向」が上回る

お客様からの評価の指標



お客様からの評価の指標



※満足度：「満足か・不満か」等
※継続利用意向：「再購入・再利用したいか」「再発注したいか」「今後も取引を継続したいか」等
※推奨意向：「他者に紹介・推薦したいか」「Net Promoter Score（ネット・プロモーター・スコア）」等

※貴社の位置づけ：「どの程度不可欠な存在か」「どのような依頼をしたい存在か」等
※感動体験の有無：「（対応等に）感動したことがあるか」等
※拡大意向：「他の商品・サービスも購入・利用したいか」「貴社との取引を拡大したいか」等

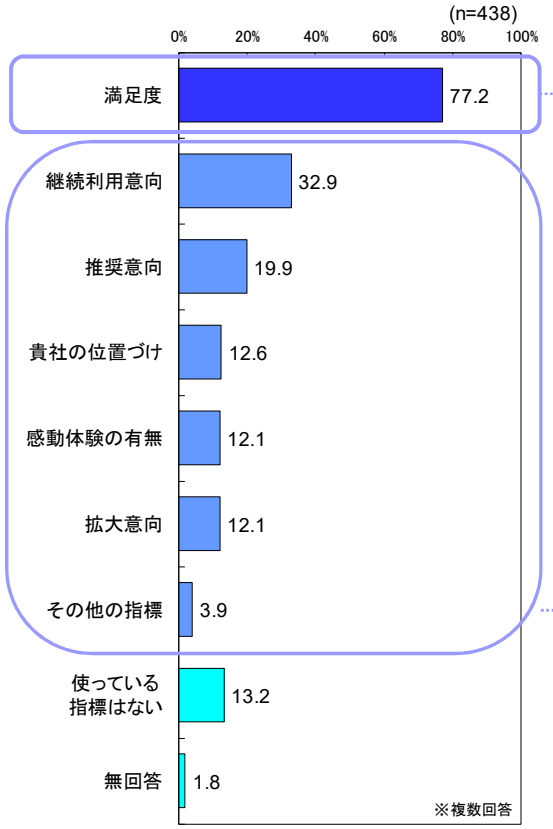
Copyright © JMA Research Institute Inc, All rights reserved.

7. お客様評価指標と理由

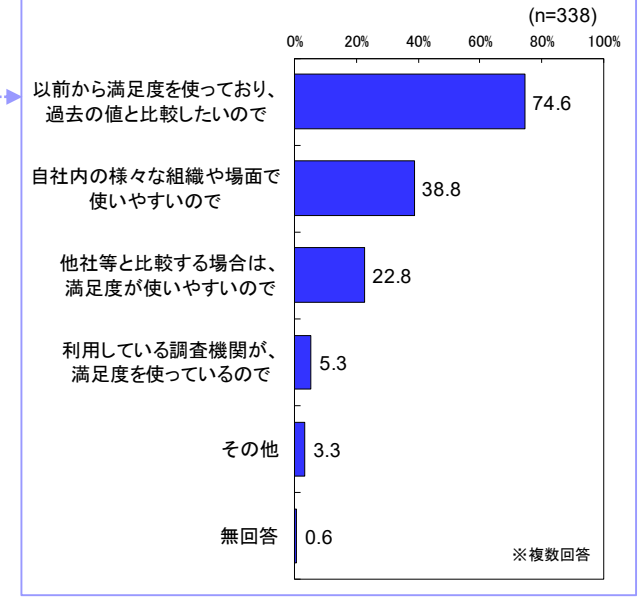
・「満足度」を使う理由は、「以前から使っており、過去の値と比較したい」がトップで、自社内や他社との比較のしやすさが続く

・「満足度」以外を使う理由は、「事業成長により関係性のある指標を使いたい」がトップ
そのように回答した企業の6割が「継続利用意向」を使っており、「推奨意向」「拡大意向」が続くが、その差は顕著

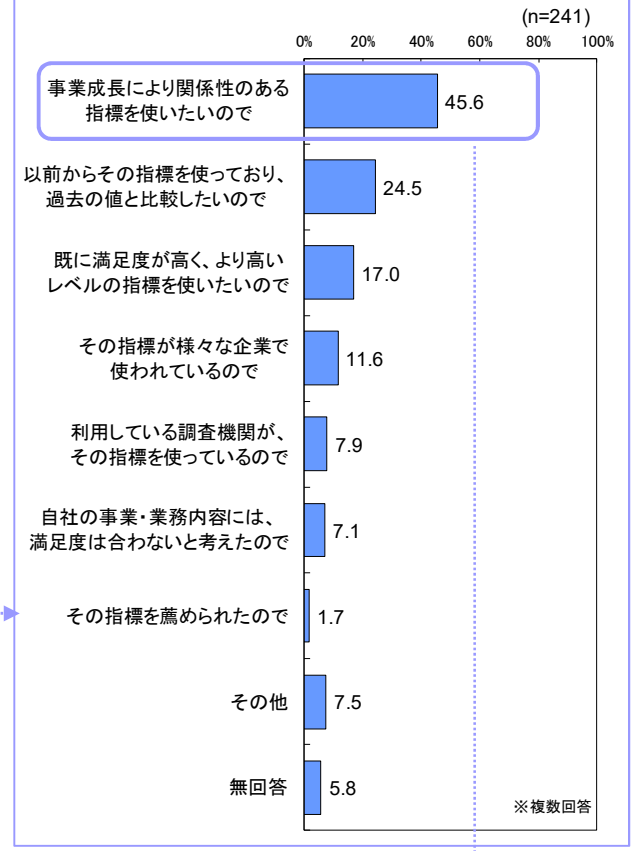
再掲 お客様からの評価の指標



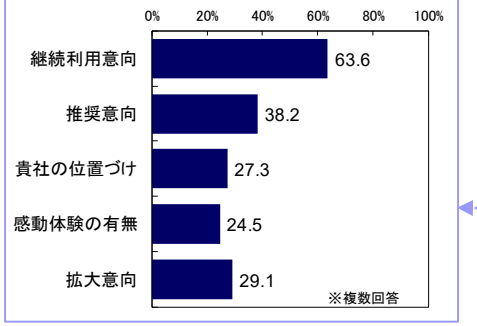
「満足度」を使う理由



「満足度」以外を使う理由



使っている指標



「満足度」以外で使っている指標は？

Copyright © JMA Research Institute Inc, All rights reserved.

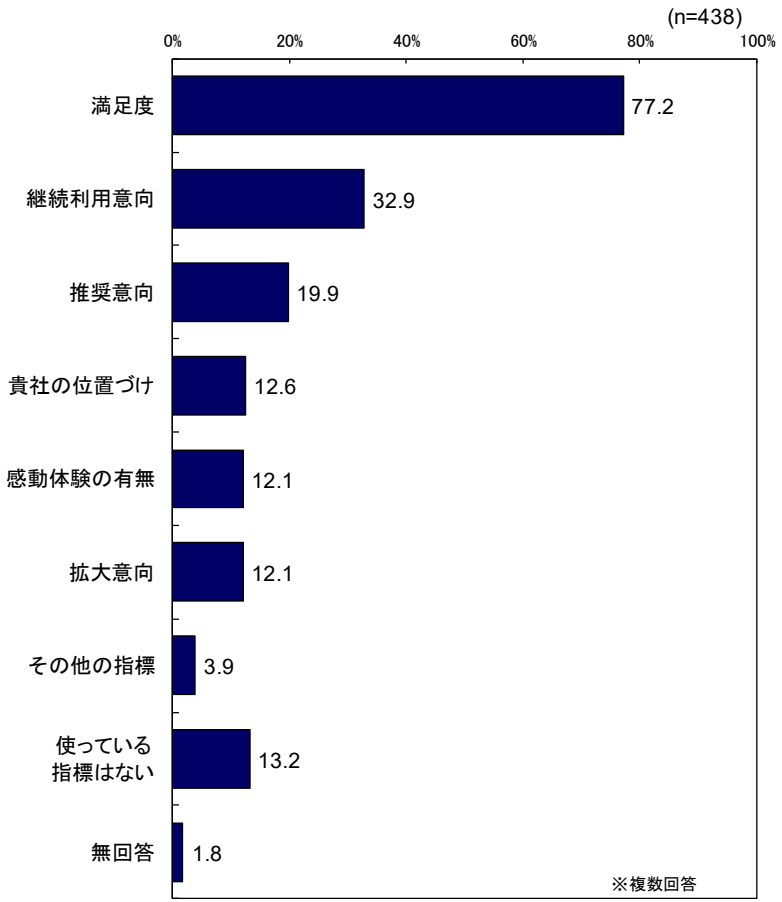
8. お客様評価指標の継続意向

・現在使っているお客様からの評価の指標については、「今後も使いたい」が6割に達しているが、「今後は再考したい」も2割近い

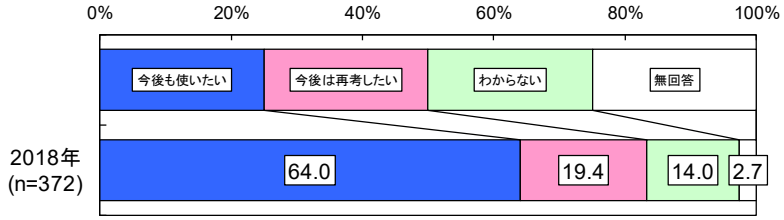
・前者の中にも、現状の指標への迷いや複数指標の併用に関する自由回答が見られ、潜在的な再考意向があることがうかがえる

【ご参考】近年は、CSへの取り組みの歴史が長い大企業から、指標に関する話題が多い
値の比較のしやすさや親会社・調査会社等の推奨で使っている指標について、「事業特性や自社の現状に適していない」「社内で納得感が得られない」というケースは多々あり、今後は再検討される企業が増える可能性はある

再掲 **お客様からの評価の指標**



現在のお客様評価指標の継続意向



【参考：指標に関する主な自由回答（「今後も使いたい」を選択）】

「経年比較で使いたいということもあるが、最たる理由は現状指標でCS向上活動が出来ており、大きな問題がないため」
「他の指標も興味があるが、どう活用してよいのかわからないため、満足度を使用している」
「以前から使っている指標があるが、親会社から他の指標に揃えるよう求められている」
「様々な評価を体系的に（場面に合わせて）活用している」
「全社として統一した見解を1つもち、あとは事業にあわせて考えていきたい」
「サービスに対する満足度は、言葉としても解りやすい指標である。一方で、それのみでは測れない面もあると思うので、他の指標の導入についても検討していきたい」

【参考：指標に関する主な自由回答（「今後は再考したい」を選択）】

「指標に確固たる自信がない」
「顧客の分野の幅が広がり、従業の項目では不適切なものがでてきている」
「満足度だけでは成果を実感しにくく、次の施策につなげていくことが難しい」
「満足度の高低が、経営や事業運営にどれくらいのインパクトを与えるのか明確でなく、刺さらない。どこまで満足度を上げれば良いか分からず、自社としてどこを目指すのか、改めて議論すべき時期にあると考えている」
「社会環境及び時代の変化に応じ、調査結果を商品・サービスの改善だけでなく、業績と結びつけやすい指標が必要と感じる」

Copyright © JMA Research Institute Inc, All rights reserved.

9. CS向上の取り組みとビジョン・方針等の実現との繋がり

・ビジョン・方針等の実現に繋がるようなCS向上の取り組みが、「十分に行われている」は3割にすぎず、両者に距離がある企業が多い

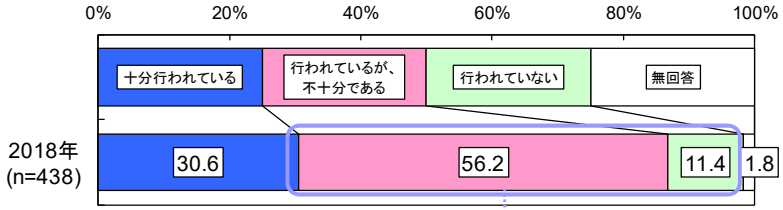
・その理由としては、「CS向上は、ビジョン・方針等とは別に推進する方針」「CS向上の検討の際に、ビジョン・方針等は意識しない」といった両者の関わりよりも、「会社や組織のビジョン・方針等の浸透が不十分」「CS向上の取り組み自体が、あまり行われていない」という、個々の実施状況の低調さが目立つ

・その背景として、自由回答では組織間の意識の差や連携不足、方針の違い等が挙げられている

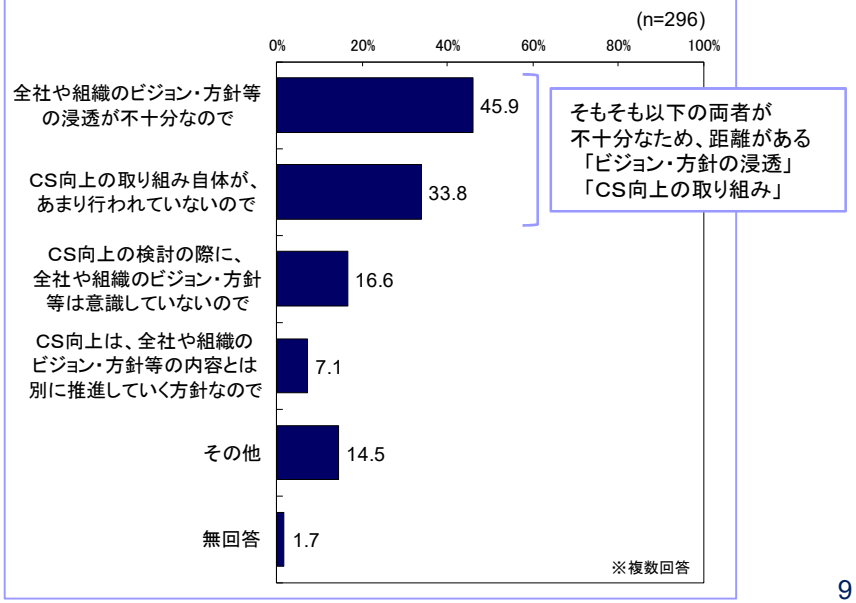
※多くの企業でCSに関する様々な取り組みが行われ、近年は以下の例のようにビジョン・方針等とCS向上の取り組みに距離があるケースも見られます。

CS向上の取り組みとビジョン・方針等の実現との繋がり

"ビジョン・方針等の実現に繋がるような取り組みについて"



取り組みが十分でない理由



【参考：理由に関する主な自由回答】
「本社と現場で、立場による意識の差がある」
「部門間の考え・検討状況等の連携不足」
「組織ごとにビジョン・方針が異なり、共通のビジョン・方針を持つことが難しい」
「会社で取組んでいるが、特定部門の活動になっている」
「組織毎にCS向上に取り組んでいるが、全体で実現に向けて取り組んでいる実感がない」
「浸透のための取組（イントラ掲載、説明会）は行っているが、業務と直接繋がりづらく、腹落ちしていない」

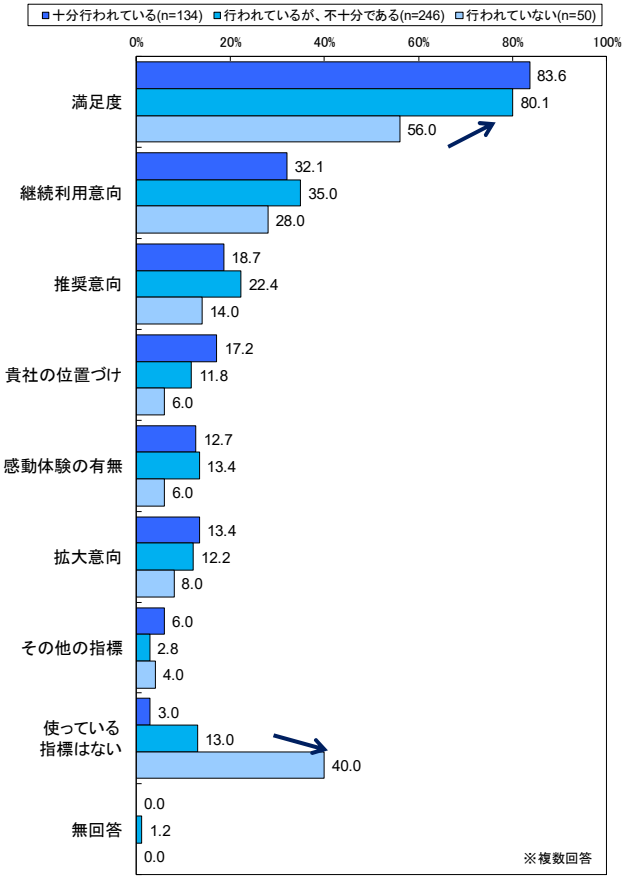
Copyright © JMA Research Institute Inc, All rights reserved.

10.「CS向上の取り組みとビジョン・方針等の実現との繋がり」度合いの影響①

・前頁の「ビジョン・方針等」と「CS向上の取り組み」の繋がり度合い別に、お客様からの評価の指標の違いを見ると、
前者に繋がるようなCS向上の取り組みが「十分に行われている」と「不十分」ではほぼ差がなく、ともに「満足度」が使われることが多い

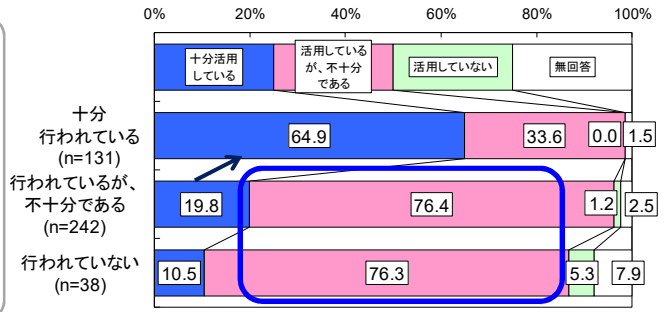
・しかし、収拾された「お客様の声（評価）」の活用状況と、お客様からの評価の指標の継続意向は顕著に異なり、
「不十分」では「行われていない」に近い結果となっている

お客様からの評価の指標

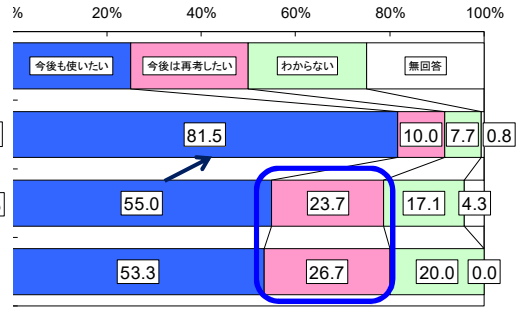


CS向上の取り組みとビジョン・方針等の実現との繋がり

収集された「お客様の声（評価）」の活用状況



現在のお客様評価指標の継続意向



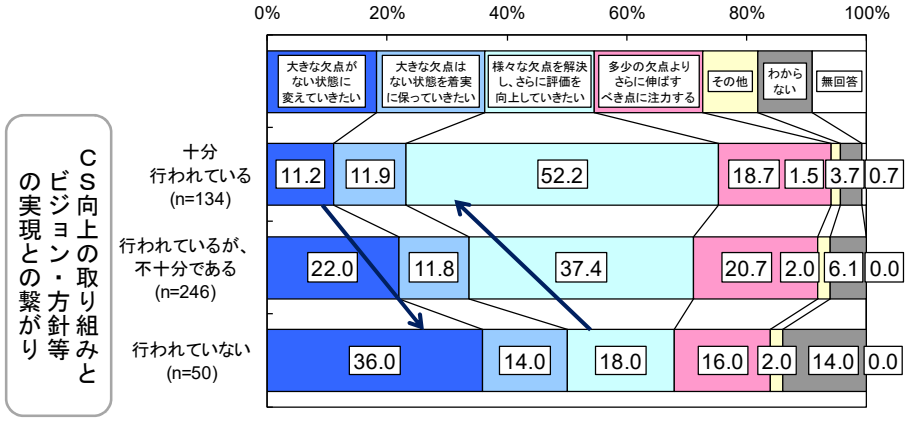
Copyright © JMA Research Institute Inc, All rights reserved.

11.「CS向上の取り組みとビジョン・方針等の実現との繋がり」度合いの影響②

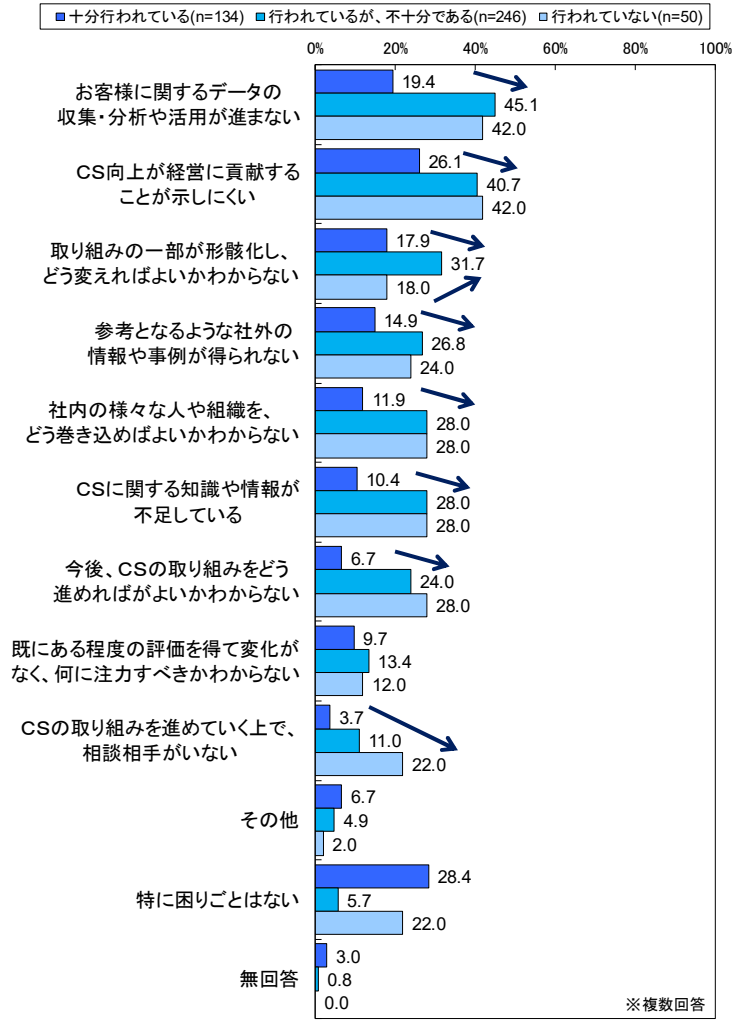
・CSに関する考えについては、「ビジョン・方針等」と「CS向上の取り組み」の繋がりが弱いほど「大きな欠点がない状態」を目指す割合が高く、繋がりが強いほど上記の状態を脱して全体の継続的底上げを目指している
・お困りごとは、繋がりが「十分」な場合はいずれも低めで、「不十分」な場合は高いものが多く、「CSの経営貢献の提示」でも違いが顕著

・企業により「ビジョン・方針等」と「CS向上の取り組み」の繋がりへの考え方は異なるので、一概には言いにくいが、CS推進が社内で機能せず足踏みをしている場合には見直しを行い、両者が繋がる状態に変えていくことも必要と考えられる

CSに関する考え



CS担当者としてお困りのこと



Copyright © JMA Research Institute Inc, All rights reserved.