

小売業が提供するサービス品質に関する研究

浅 岡 由 美

1. 研究目的

本研究は、拙稿（2007）が明らかにした「小売業が提供するサービス品質に対する重要度の評価」に満足度の結果を加えた分析を行うものである。拙稿では、食料品や日用雑貨に代表されるコモディティ商品に比べて消費者に提供するサービスが多様な衣料品の対面販売の事例を取り上げた。顧客は衣料品の購入にあたって「手ごろな価格帯の商品が置いてあること」「品質のよい商品があること」「サイズ展開が豊富でサイズ切れがないこと」「商品の種類が豊富で品切れがないこと」「従業員の接客態度がよいこと」「売場や商品の配置が分かりやすいこと」「商品が整理整頓されていること」「試着がしやすいこと」を重要視していることを示した。

本研究では、顧客が衣料品を購入する際に重要視するサービス品質と満足度との関連を明らかにすることを目的とする。第1に、小売業の現状を資料から把握する。第2に、小売業が行っている顧客満足度調査の実態を確認する。第3は、サービス品質に対する顧客の重要度の評価をレビューする。そして、第4に、満足度のデータを加えて業態別に分析、サービス品質に関する考察を行う。

2. 小売業の現状

小売業の国内総生産（名目、暦年）は、2005年に22兆2,714億円であった。これは、国内総生産501兆4,026億円の4.4%、サービス産業¹ 318兆6,765億円の7.0%に相当するが、表1が示すように、この10年間を見ると、製造業、卸売業の構成比が2002年、2003年に底を打ち、増加に転じていることと対照的に、小売業は減少傾向が続いている。また、野村総合研究所（2006）が分析したように、業態別には専門スーパー、コンビニエンスストアは従業者数、売場面積を増やしたことに伴い、年間商品販売額を増加させたが、百貨店、総合スーパー、専門店の販売額は減少の一途をたどっている。従業者一人あたり年間商品販売額においては百貨店とコンビニエンスストアが改善を見せたが、売場面積1㎡あたり年間商品販売額では、すべての業態が低下している現状である。

都市部においては景気回復基調にあって小売業の販売額の回復も見られてはいるものの地価上昇による出店コストの上昇、正社員化や賃金上昇に伴う人件費の増大は必至であり、これらの必要コストを吸収するだけの商品販売額の増加が求められている。

表1 製造業、卸売業、小売業の国内総生産における構成比の推移

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
製造業	23.1	23.2	23.1	22.5	22.1	22.2	20.9	20.6	21.0	21.2	21.0
卸売業	9.4	9.2	9.4	9.2	9.2	8.7	8.7	8.5	8.3	8.8	9.3
小売業	5.9	5.8	5.6	5.4	5.4	5.3	5.4	5.3	5.2	4.8	4.4

資料出所： 内閣府「国民経済計算」

注) 名目国内総生産、暦年の構成比を示した。1995年は「平成7年基準改訂国民経済計算(93SNA)」, 1996年以降は「平成12年基準改訂国民経済計算(93SNA)」に基づく計数である。

表2 小売業の事業所数、年間商品販売額、従業者数、売場面積の推移

	1994	1997	1999	2002	2004
事業所数	1,499,948	1,419,696	1,406,884	1,300,057	1,238,049
年間商品販売額	143,325,065	147,743,116	143,832,551	135,109,295	133,278,631
従業者数(人)	7,384,177	7,350,712	8,028,558	7,972,805	7,762,301
売場面積(㎡)	121,623,712	128,083,639	133,869,296	140,619,288	144,128,517
従業者一人あたり年間商品販売額	19.40	20.10	17.92	16.95	17.17
売場面積1㎡あたり年間商品販売額	1.18	1.15	1.07	0.96	0.92

資料出所： 経済産業省「商業統計」から作成

注) 年間商品販売額の単位はいずれも百万円

表3 主な業態別の事業所数、年間商品販売額、従業者数、売場面積の推移

	百貨店			総合スーパー			専門スーパー		
	1999	2002	2004	1999	2002	2004	1999	2002	2004
事業所数	394	362	308	1,670	1,668	1,675	33,381	37,035	36,220
年間商品販売額	9,705,460	8,426,888	8,002,348	8,849,658	8,515,119	8,406,380	23,121,207	23,630,467	24,101,939
従業者数(人)	168,343	143,527	122,390	320,422	379,549	394,937	996,008	1,134,294	1,186,706
売場面積(㎡)	7,290,180	6,998,065	6,472,113	13,392,963	14,706,536	15,191,303	28,864,131	34,769,510	37,402,230
一人当たり年間商品販売額	57.65	58.71	65.38	27.62	22.43	21.29	23.21	20.83	20.31
1㎡あたり年間商品販売額	1.33	1.20	1.24	0.66	0.58	0.55	0.80	0.68	0.64

	コンビニエンスストア			専門店		
	1999	2002	2004	1999	2002	2004
事業所数	39,561	41,770	42,738	921,801	775,847	726,825
年間商品販売額	6,126,986	6,713,687	6,922,202	62,643,494	52,414,700	49,970,253
従業者数(人)	536,429	596,339	604,560	4,188,124	3,668,988	3,415,173
売場面積(㎡)	4,090,236	4,481,071	4,715,252	47,331,555	43,280,624	42,790,111
一人当たり年間商品販売額	11.42	11.26	11.45	14.96	14.29	14.63
1㎡あたり年間商品販売額	1.50	1.50	1.47	1.32	1.21	1.17

資料出所： 経済産業省「商業統計」から作成

注) 年間商品販売額の単位はいずれも百万円

小売業では、効率性を向上させる方策として、SCMの導入、電子タグの実用化促進などITを活用した流通システムの情報化や標準化、クレジットカードやプリペイドカードによる決済の高度化、商慣行の是正や業務提携、経営統合などに取り組んでいる。しかし、その一方で、顧客にとって「買い物」は体験である。顧客の満足やロイヤルティのないところに小売業の成功はなく、効率性の追求、向上を図ると同時に顧客に支持されるサービスをデザインする必要がある。小売業は「生

産－流通－消費」からなる経済活動の中で、運輸業、卸売業などとともに有形財の生産と消費を媒介する役割を担い、商品という有形財とサービスの2つの価値を顧客に提供する産業である。以上のような小売業の現状を踏まえると、小売業というサービス産業は、小売業が提供するどのようなサービスに顧客が価値や便益、満足を感じるのかを正しくとらえた販売戦略を構築する必要がある。

3. 小売業の顧客満足度調査の実態

本研究に先立ち、小売業におけるサービス品質の評価、および顧客満足度調査の実施状況とその内容に関するヒアリング調査を実施⁴⁾した。調査数は少ないが、顧客満足度調査の問題点を2点、指摘したい。調査対象小売業では、顧客満足度調査として「お客様の声」という定性的なデータを得たり、アンケート調査により定量的なデータを得たりしていた。しかしながら、小売業が提供する商品やサービスに対して、顧客が何を重要視し、店舗選択や購買行動を行っているのかを明確に把握している企業は見られなかった。これが指摘する問題点のひとつである。本来であれば、顧客満足度は重要度と満足度との関連で分析されるべきである。顧客が重要視していない項目で顧客満足が得られていても、それは販売戦略上、意味を持たない。逆に、顧客が重要視する項目で満足が得られなければ、それは速やかに解決しなければならない戦略課題となるからである。

ふたつめの問題点は、従業員（販売員）の接客態度に過剰に重きが置かれていることである。従業員の接客態度が顧客の満足、不満足に影響することは言うまでもない。しかし、たとえば、ある百貨店が実施した顧客満足度調査では16もの評価項目のうち、7項目が従業員の接客態度や言葉遣いに関するものであった。そして、その調査は評価項目に重みをつけ、分析が行われているわけでもなかった。顧客満足度調査において従業員の接客態度に重きを置くことは、小売業に限ったことではなく、宿泊業、運輸業などでも同様の傾向が見られるが、近藤（2004）は、わが国ではサービスはもっぱらサービス提供者の「態度や姿勢」の問題と考えられてきたと指摘している。

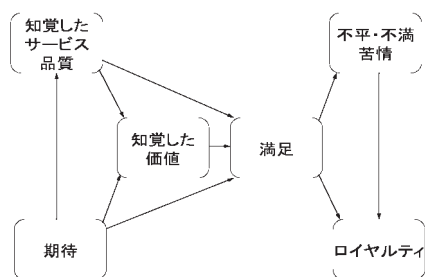


図1 ACSIモデル

出典：National Quality Research Center, Stephen M. Rose School of Business at the University of Michigan (1994)

ところで、サービス品質と顧客満足度の関係については、山本（1999）が「サービス品質と顧客満足は異なる概念であるとする主張と実際の計測では、その違いが明確ではないとする立場が交錯している」と指摘するように、両者を明確に区別できないという見解がある一方で、Woodsideら（1989）、藤村（1995）では、サービス品質と満足の概念が弁別できることが示されている。

図1のACSIモデルは、消費者の「知覚したサービス品質」と「知覚した価値」「満足」「ロイヤルティ」「不平・不満・苦情」などの関係を図示しているが、本研究においても、このモデルが示すように顧客が知覚したサービス品質が顧客満足の形成に関連するという前提に立って議論を進める。

4. 小売業が提供するサービス品質に対する重要度（調査1）

以下の方法により、「小売業が提供するサービス品質に対する重要度」に関する調査を実施した。
調査対象者：首都圏（東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県）在住の男女（30歳～59歳）から有効回答538サンプルを得た（男性263サンプル、平均年齢42.2歳、SD8.13、女性275サンプル、平均年齢38.6歳、SD7.03）。

手続き：gooリサーチを利用したWebアンケート調査（2007年2月7日～2月8日実施）。

調査票の構成：

設問1：評価対象小売店

衣料品を最もよく購入する小売店として「百貨店」「総合スーパー」「衣料専門店」「セレクトショップ」「駅ビル・ファッションビル」「アウトレットモール」「その他」の業態から回答を求めた（S.A.）。「その他」で通信販売、メーカーの社員販売、メーカーの直販、問屋、などと回答したサンプルは有効回答から外した。

設問2：サービス品質に対する重要度

設問1で回答した小売店で衣料品を購入する際の重要度について5段階（「全く重要でない」～「非常に重要である」）で評価を求めた。「分からない」と評価されたものは分析から除外した。サービス品質は、サービス・ブループリント（Shostack, 1984, 1987）というサービスの分析枠組みを用い、実際に衣料品の販売に携わった経験のある専門家3名の協力を得て34項目を選定した。

調査結果：

①衣料品を最もよく購入する小売店（業態）

結果と回答者の属性を表4に示す。

表4 衣料品を最もよく購入する小売店（業態）と回答者の属性

小売店（業態）	回答者数（%）	平均年齢	男女比（%）	
			男性	女性
全体	538 (100.0)	40.4	48.9	51.1
百貨店	83 (15.4)	39.1	28.9	71.1
総合スーパー	102 (19.0)	43.2	49.0	51.0
衣料専門店	195 (36.2)	41.8	64.4	35.4
セレクトショップ	31 (5.8)	35.9	61.3	38.7
駅・ファッションビル	57 (10.6)	37.0	21.1	78.9
アウトレット	63 (11.7)	37.7	44.4	55.6
その他	7 (1.3)	43.1	43.1	56.9

②衣料品を購入する際に重要視するサービス品質

図2には各サービス品質の平均値と標準偏差を示すⁱⁱⁱ。多くのサービス品質が「3（どちらともいえない）」以上に評価されている。消費者が重要であると考えられる項目、すなわち、サービス品質として評価する項目は多岐に渡っていると考えられる。上部に位置する8項目、「手ごろな価格帯の商品が置いてあること」「品質のよい商品があること」「サイズ展開が豊富でサイズ切れがないこと」「商品の種類が豊富で品切れがないこと」「従業員の接客態度がよいこと」「売場や商品の配置が分かりやすいこと」「商品が整理整頓されていること」「試着がしやすいこと」は「4（重要である）」以上に評価されており、衣料品の販売において最優先で充実させる必要のあるサービス品質であるといえよう。

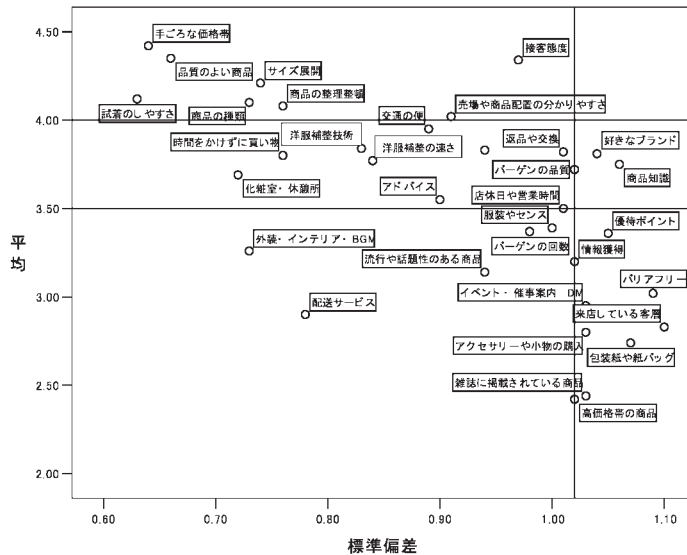


図2 サービス品質の重要度の平均値と標準偏差

5. 小売業が提供するサービス品質に対する満足度（調査2）

調査2では満足度を尋ねた。調査対象者と手続きは調査1と全く同様である。

調査票の構成：

設問1：評価対象小売店

調査1と同様である。

設問2：サービス品質に対する満足度

設問1で回答した小売店で衣料品を購入した際の満足度について5段階（「全く不満である」～「大変満足である」）で評価を求めた。サービス品質は34項目であり、「分からない」と評価されたものは分析から外した。

調査結果：

①衣料品を購入した際の満足度

衣料品を購入した際の満足度の構造を確認するために538サンプルの評価値を用い、因子分析（主因子法、固有値1以上についてバリマックス回転）を行った。30項目を選定し7因子を抽出した。

第1因子を“ファッション性”、第2因子を“コミュニケーション”、第3因子を“店舗の雰囲気”、第4因子を“リーズナブル性”、第5因子を“利便性”、第6因子を“商品”、第7因子を“アクセス”と解釈した。

②重要度と満足度の関連

満足度の評価から得た因子にもとづく業態別の重要度と満足度の評価結果を表5に示す。

まず、全体的な傾向から把握する。全体の評価結果を重要度と満足度の高低によって、4つのセルに分割した^{iv)}。

“アクセス”“店舗の雰囲気”は重要度、満足度ともに高いセルに分類される。重要度と同じレベルでの満足度を顧客は感じている。顧客が重要視する点において満足度が高いのであるから望ま

しいマネジメントが行われているといえる。

表5 因子別、業態別の重要度 (Importance)・満足度 (Satisfaction) の評価結果

	百貨店		総合スーパー		衣料専門店		セレクトショップ		駅・ファッションビル		アウトレツトモール		全体	
	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S	I	S
1.ファッション性	3.19	3.63	2.87	3.25	2.78	3.26	3.30	3.73	3.18	3.61	2.93	3.50	2.95	3.38
2.コミュニケーション	4.07	3.81	3.59	3.26	3.56	3.40	4.13	3.85	4.07	3.62	3.74	3.45	3.76	3.50
3.店舗の雰囲気	3.69	3.76	3.64	3.65	3.52	3.51	3.62	3.69	3.69	3.65	3.70	3.66	3.62	3.62
4.リーズナブル性	3.27	3.34	3.27	3.27	3.26	3.12	3.46	3.45	3.60	3.31	3.62	3.40	3.35	3.26
5.利便性	3.49	3.39	3.61	3.35	3.59	3.34	3.76	3.46	3.61	3.30	3.58	3.26	3.58	3.35
6.商品	4.34	3.78	4.20	4.00	4.18	3.48	4.24	3.46	4.21	3.70	4.20	3.46	4.22	3.55
7.アクセス	3.80	3.93	3.93	4.04	3.79	3.82	3.44	3.70	3.73	3.79	3.58	3.48	3.76	3.83

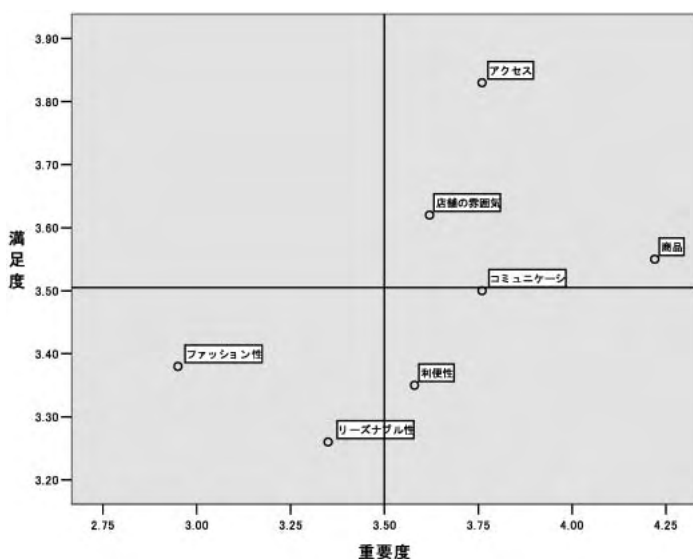


図3 サービス品質の重要度と満足度 (全体)

“コミュニケーション”は重要度に比してやや満足度が低い。重要度が最も高い“商品”は、重要度に対して満足度が低い。“利便性”も満足度が低く、改善の余地がある。

“ファッション性” “リーズナブル性”は重要度も満足度もそれほど高くない。

次に、顧客が重要視していた8項目のサービス品質に対する重要度と満足度の差を確認する。差が大きい項目、すなわち重要度に比べると満足度が低い項目から列記すると「サイズ展開

が豊富でサイズ切れがないこと」(0.77の差、以下同じ)、「従業員の接客態度がよいこと」(0.65)、「商品の種類が豊富で品切れがないこと」(0.63)、「品質のよい商品があること」(0.61)、「手ごろな価格帯の商品があること」(0.49)、「試着がしやすいこと」(0.42)、「商品が整理整頓されていること」(0.27)、「売場や商品の配置が分かりやすいこと」(0.23)であった。

重要度のポイントが3.5以上であり、重要度に比べて満足度が低い他の項目では、「補整の速さ」(0.43)、「返品や交換の対応」(0.41)、「バーゲンの品質」(0.38)、「従業員の補整技術」(0.37)、「従業員の商品知識」(0.29)がある。一方、重要度と同程度以上に満足度が得られている項目は「店休日や営業時間」(-0.43)、「アクセス」(0.07)、「化粧室・休憩室の数と清潔さ」(0.13)、「好きなブランドの商品があること」(0.18)、「時間をかけずに買い物ができること」(0.18)であった。

次に、業態別にサービス品質の重要度と満足度の関連について確認する^v(図4)。

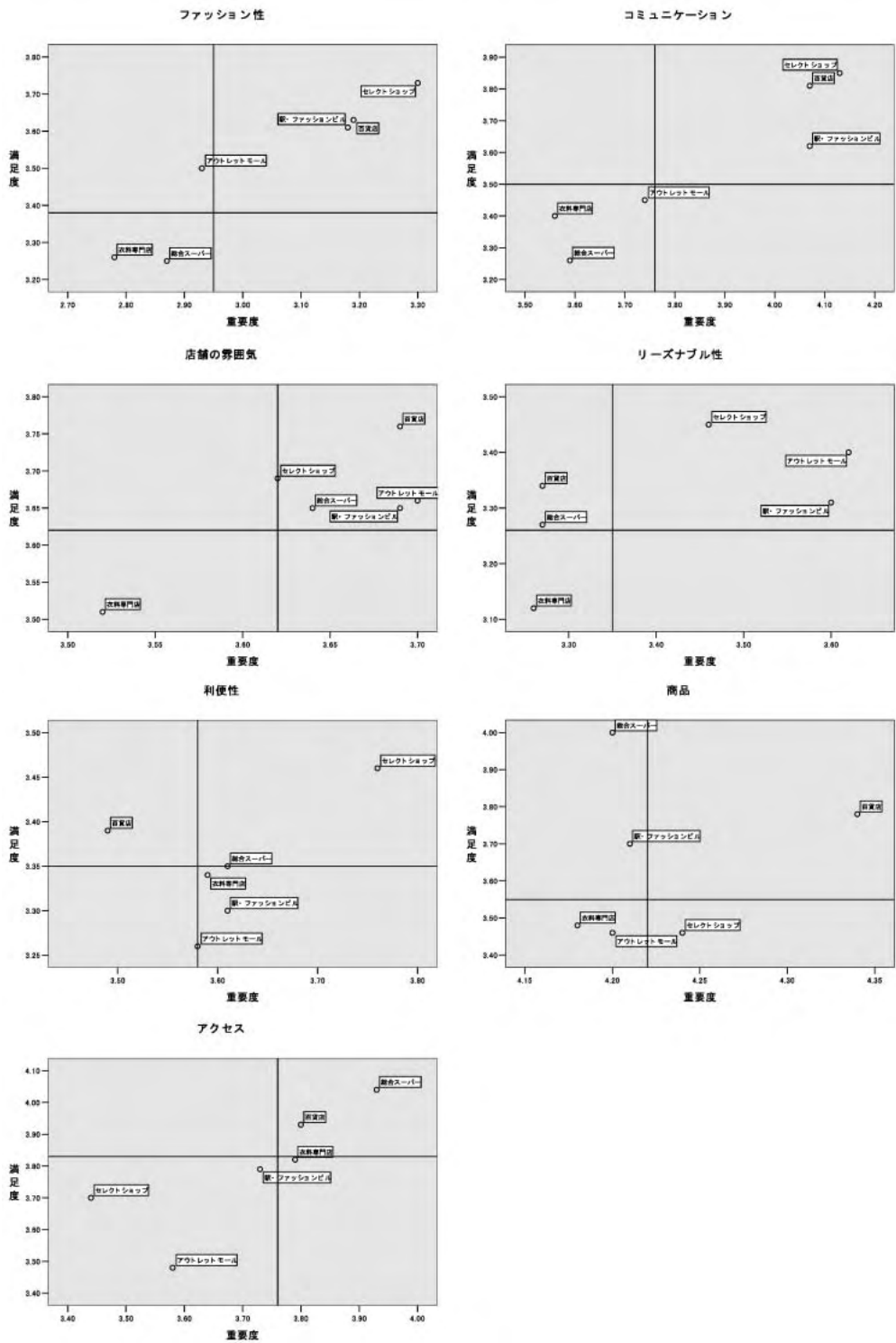


図4 サービス品質の重要度と満足度（因子別）

6. 考察

小売業は、他の産業に比べて労働生産性（付加価値額／雇用者数）が低く⁹⁴、日米比較においても生産性が低い（経済産業省、2007a）と指摘されている。これまで、生産性イコール効率性と考えられる向きがあったが、「生産性＝（付加価値の向上・新規ビジネスの創出）／効率の向上」である。分母だけに着目するのではなく、分子に着目し、付加価値を向上させたり新規ビジネスの創出を図ったりするべきであるとの見解も生まれている（経済産業省、2007a, 2007b）。サービスの生産性の向上を実現するには効率性と同時に高付加価値化、つまり、サービス品質の向上との関連において方策を検討する必要がある。

小売業では、バックヤードを中心に効率性を向上させるさまざまな取り組みが行われているが、顧客接点の場においても顧客の期待から共通項を見出すなど「サービスの標準化」を図ることで、効率性の向上に寄与することができるであろう。ここでの重要な点は、サービスの利便性、利用のしやすさ、品揃えの充実など「サービスのaccessible」を意図した「サービスの標準化」を図ることである。

次に、高付加価値化、サービス品質の向上に対しては、サービスの多様化、専門性への深化、顧客への個別対応という方向性が考えられよう。顧客がサービスから得られる心地よさ、「サービスのhospitable」を目指す視点である。accessibleの提供はマニュアルやITを活用したマネジメントシステムが有効に働くであろうが、hospitableの提供にはITの活用に加えて顧客接点の場にいる従業員の豊富な知識や優れたスキル、創意工夫が必要である。従業員個々人の能力の向上が不可欠であり、標準化された効率的なサービスを顧客の要望に応じて個別化する臨機応変な対応力が求められる。

サービスの標準化においても、サービスの多様化、専門性への深化、顧客への個別対応のいずれにも、調査項目を品質評価との関わりにおいて選定した顧客満足度調査を実施し、その満足度や実現度を把握し、提供サービスの改善を図る必要がある。

衣料品の購入にあたって顧客が重要視する8項目のサービス品質において、いずれも満足度が重要度を上回ることができなかった本研究の結果から、現在の小売業が提供するサービス品質には重要度と満足度を関連させた分析の視点が不足していたと指摘せざるを得ない。全体的には、商品の品揃え（商品の種類やサイズ展開、品切れ）、従業員の補整技術や補整の速さ、返品や交換への対応、バーゲンなどの企画に対する満足度の向上が必要である。実際に最もよく衣料品を購入する小売店、すなわち、比較的満足度が高いと思われる小売店においても、十分な満足度が得られているわけではないことを考えると、他の小売店に対する満足度はさらに低いことが推察できる。

業態別の分析では、顧客のサービス品質に対する重要度の差異が示された。重要度の差が大きかったのは“コミュニケーション”“ファッション性”である。両者とも重要度の高いセレクトショップと低い衣料専門店との差は0.57、0.52であったが、これは両小売店の顧客が求めるサービス品質が異なることを示している。セレクトショップにおいては、コミュニケーション（従業員の接客態度、従業員のセンス、従業員からアドバイスが受けられることなど）とファッション性（流行や話題性のある商品や雑誌などに掲載された商品、好きなブランドの商品が取り揃えられており、流行やコーディネートの情報を知ることができることなど）が重要であり、したがって、この点における満足度は高い状態を維持しなければならない。また、業態により、顧客が重要視するサービス品質が異なることは、繰り返しになるが、一律的な顧客満足度調査のあり方を否定するものである。

業態別の課題を示したい。百貨店では満足度は概ね高い。利用顧客の期待に応えられているようである。しかし、百貨店で最もよく衣料品を購入する回答者は15%にとどまっている。女性比率も70%を超えており、男性の顧客が少ない。他の業態からの顧客の取り込み、現在の顧客に対する付

加価値のさらなる向上が課題となろう。

他の業態では、重要度に比して満足度が十分に得られていないサービス品質が認められた。“利便性”の向上や“商品”の品揃えを充実させ、欠品を減少させることなど、顧客が重要視しているサービス品質は最優先で改善の必要がある。また、衣料品を最もよく購入する小売店として36%を占めた衣料専門店を利用する顧客のサービスに対する期待の低さも指摘しておきたい。価格を重要視する傾向のみが強まるのであれば、対面販売の利用から通信販売への変更も予想される。

現在は、重要度が低いために不満足とは感じられていないサービス品質であっても、顧客の期待の変化を注視しながら改善に取り組みなければならないサービス品質もあるだろう。顧客の期待を不断にとらえることが必要といえる。

7. むすびに

本研究では、多くのサービス産業で行われている顧客満足度調査の問題点を指摘し、顧客満足度調査のあり方について言及しながら、顧客が衣料品を購入する際に重要視するサービス品質と満足度との関連を示した。しかしながら、研究対象が「衣料品を最もよく購入する小売店」であるために、比較的、満足度の高い小売店における分析に終始した点に研究の限界がある。購入する商品の種類、価格帯のほか、消費のマルチチャンネル化にも対応した顧客の品質評価について、より詳細に検討することを今後の課題としたい。

参考文献・引用文献

- 浅岡柚美 2007「小売業が提供するサービスと品質評価に関する研究」『Works Review』株式会社リクルートワークス研究所 Vol. 2 118-131.
- 藤村和宏 1995「医療サービス生産の実態」『サービス企業における生産性・顧客満足・職務満足』社会経済性本部 53-85.
- 経済産業省 2006「商業統計」.
- 2007a『新流通ビジョン』財団法人 経済産業調査会 49.
- 2007b『サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて』28-29.
- 近藤隆雄 2004『新版 サービスマネジメント入門～商品としてのサービスと価値づくり～』生産性出版 26.
- 内閣府 2006「国民経済計算」.
- National Quality Research Center, Stephen M. Ross School of Business at the University of Michigan 1994
American Customer Satisfaction Index Methodology American Society for Quality.
- 野村総合研究所 2006『2010年の流通 水平統合の加速と垂直統合の時代』東洋経済新報社.
- Shostack, G. L. 1984 “Designing Services that Deliver”, *Harvard Business Review*, January-February 133-139.
- 1987 “Service Positioning Through Structural Change”, *Journal of Marketing* 51 34-43.
- 総務省 2005「情報通信白書」.
- Woodside A. L., F G., Liss and T. D. Timothy 1989 “Linking Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavioral Intention” *Journal of Health Care Marketing* 5-17.
- 山本昭二 1999『サービス・クォリティ サービス品質の評価過程』千倉書房 96.
- i 内閣府「国民経済計算」が示す旧日本標準産業分類における「電気・ガス・水道業」「卸売・小売業」「金融・保険業」「運輸・通信業」「サービス業」をサービス産業とした。
- ii 2006年12月～2007年5月に百貨店1社、総合スーパー2社、セレクトショップ2社、衣料専門店3社を対象に調査を実施した。
- iii 参照線を平均では「4」と「3」で、標準偏差では「1.02」で引いた。
- iv 満足度は、すべて3（どちらともいえない）以上の水準であったが、相対的な評価を検討するために重要度、

満足度ともに平均値で分割線を引いた。

v 重要度、満足度ともにそれぞれ、全体の平均値で分割線を引いた。

vi 2003年の各部門別の労働生産性（一人当たりの年間付加価値額：万円／人）では、鉄鋼2,072、電気機械1,546、輸送機械1,439、建設701、卸売1,323、小売426、運輸710、情報通信1,913であり、この分類では小売業は最も低い。また、対前年成長率は-2.8%、1995年から2003年の平均成長率も-2.2%である（出典「情報通信白書平成17年版」）。