

企業間取引における顧客満足度調査に関する研究

クオリティマネジメント研究

601B068-1 山宮 亮太

指導 棟近 雅彦 教授

A Study on the Customer Satisfaction Survey for Business to Business

By Ryota Yamamiya

1.研究目的

市場が企業主導型から顧客主導型に変貌し、企業は顧客の要求を満たす商品を提供することを重視している。企業間の激しい競争に勝つには、高い満足を得て既存顧客を維持することが重要である。しかし、成熟した市場の中で顧客のニーズを的確にはかるのは困難であり、顧客に関する研究、なかでも顧客満足度の追及を課題としている企業は多い。

とくに企業間取引をおこなう企業にとっては、最終消費者に限らず様々な種類の顧客が存在するなどの特徴により、その課題は複雑である。しかし、こうした場合の満足度調査の実施方法については言及されていないのが現状である。

そこで本研究では、自販機メーカーのA社を例にとり、従来の方法を改善した満足度調査を実施する。そしてその結果をもとに、企業間取引における有効な顧客満足度調査の実施方法について提案することを目的とする。

2.企業間取引の特徴

2.1A社における満足度調査の問題点

A社の従来の満足度調査には、主に以下のような問題点があった。

Ⅰ.顧客構造の複雑さ

自販機メーカーには、飲料メーカー、オペレーター、メンテナンス会社、設置先などの顧客が存在する。各顧客企業との取引形態も様々であることから、その構造は複雑である。

しかしこれまでの、これら顧客の構造を整理しておらず、関連するすべての顧客企業に対して同じ形式の調査票を用いてきた。よって、顧客に関係のない質問が含まれていることや、意味が抽象的であることなどから、各顧客に適した調査ではなかった。

Ⅱ.部門別の満足度調査

従来は、A社の物流部、サービス部などが別々に調査を実施し、部門内の評価を行ってきた。この方法では、部門間の評価の違いや総合的な製品の継

続意志との相関をみるできない。A社の部門ごとに適した調査ではなく、顧客企業の役割に合わせた調査を実施するべきである。

III.全体集計的な分析

従来の調査では、顧客企業の営業所や本社などの区別は考慮せず、満足度や不満足度を集計していたので、全体的な傾向しかつかめていなかった。購買決定への影響度を考えれば、関連する顧客すべてを同様に扱うべきではない。

2.2 消費者市場と企業市場の違い

顧客満足度の研究は、マーケティングの分野を中心に幅広くなされているが、最終消費者を対象とした製品やサービスについて論じられることが多い。企業間取引における満足度調査を実施する場合には、まず消費者市場との違いを考慮する必要がある。

Hayslip^[1]は企業市場(企業間取引)の特徴について5つの要因を挙げ、消費者市場との違いを表1のように指摘している。比較的少数の顧客から構成されていることや、取引関係が複雑であることが主な違いであり、これらはA社の事例にも対応している。

2.3 満足度調査の注意点

表1の特徴から、企業間取引における満足度調査において一般的に検討すべき点を整理する。

《調査内容の問題》

購入に至る過程が複雑であり、関与する顧客の役割もそれぞれ異なる。よって消費者調査のように同じ内容で満足度調査を実施することに限界があり、「誰に何を聞くか」を定めるのが難しい。A社の問題点ではⅠが当てはまる。

《顧客の重要度の問題》

取引の過程にいるすべての顧客の回答に、同等の重みがあると仮定することはできない。これは、購買意思決定への影響の強さに違いがあるからである。つまり、消費者調査における暗黙の「一人一票」ルールが企業調査では当てはまるとは限らない。これはA社のⅡの問題に該当する。

表 1 消費者市場と企業市場の違い

5つの要因	消費者市場	企業市場
顧客人口規模	単一の顧客がシェアを持たず、多数の顧客で構成される。	少数の買手が相当のシェア、支配的地位を占める、比較的少数の顧客から構成される。
購入量の大きさ	低価格の製品やサービス	高価格な製品やサービス
購入取引の複雑さ	買う・買わないという個人の簡単な意思決定過程である。	多数の意思決定者や影響を与える者が供給者と条件や仕様を交渉する複雑な過程である。
供給者の提供物に関する顧客の知識	消費者は購入する製品やサービスが生産して納入される過程に関する知識をあまり持たない。	購入製品やサービスに相当の関心があり、購入製品やサービス、供給者の内部活動過程に関する相当の知識を獲得する傾向にある。
顧客・供給者関係の性質	供給者と顧客が独占情報を共有しない、互いに対等な立場の関係を維持する。	顧客が主要供給者との作業関係を積極的に密接にする傾向がある。この関係には、独占的情報の共有や共同作業努力の開発が伴う。

＜結果の分析上の問題＞

消費者市場に比べて顧客の数が少ないので、統計的な分析に頼りすぎてはいけない。個別な要因をおさえ、対応できるような分析が必要となる。

3.満足度調査の実施方法

3.1 顧客機能展開

前節の内容を解決するには、顧客との関わり方を明確にし、各顧客に合わせた調査を実施する必要がある。そこで本研究では品質機能展開^[2]の考え方を利用し、「顧客機能展開表」を作成することを提案する。以下に作成手順を示す。

顧客機能展開表作成手順

- ・製品やサービスの発注から廃棄まで、関連する顧客の機能(業務)を時系列的に挙げ、展開する。
- ・顧客機能と、各顧客企業の組織とで二元表を作成し、対応をみる。全ての組織について対応をみる必要はないが、業務が異なるものは検討する。
- ・展開表から機能の持ち方が似ている顧客組織をグルーピングし、顧客を層別する。

これにより顧客組織を層別することができ、それぞれの機能を整理できる。さらに顧客機能ごとに要求品質展開をおこなうことで、調査すべき項目を明確にでき、「誰に何を聞くか」を定められる。

3.2 満足度調査の実施手順

顧客機能展開もふくめ、満足度調査の実施方法について手順化する。

[手順①] 顧客の層別

顧客機能展開を行い、対象製品やサービスに対する顧客の関わり方を明確にし、顧客を層別する。

[手順②] 調査目的の決定

手順①で分類した顧客層ごとに、重要な機能に着目し、何を調査するべきか検討する。例えば、購買に関わる顧客層にはその評価構造の明確化を第一に

する、比較的最終消費者に近い顧客層には不満や要望の把握を優先する、などである。

[手順③] 顧客の選定

実際にヒアリングを行う対象とする顧客を選ぶ。自社にとって重要な顧客層(製品購買権がある、など)には、高い割合で顧客を選出し、確実に情報を得られるようにする。また、同じ顧客層内でも取引量や愛顧状況の違いなどから顧客企業の重要さを検討する必要がある。

[手順④] 評価項目の抽出

手順①で展開した顧客機能ごとに、要求品質展開を行う。そして調査する項目を抽出する。

[手順⑤] 評価方法の検討

抽出された項目について質問形式を定める。調査目的や評価項目に合わせた評価方法を検討する。

[手順⑥] 調査の実施

アンケート、ハガキなど調査媒体を定め、調査を実施する。必要なら予備調査で内容の調整をおこなう。

[手順⑦] 調査結果の分析

顧客層ごとに調査結果を分析し、今後の施策へつなげられるようにする。基本的には、調査目的に合わせた分析を行うことになる。

企業間取引においては、母数の少ない重要な顧客層に対しては個別に分析を試み、評価の原因や改善すべき点を明らかにしていくべきである。そして今後の対応も、個別単位で動けるものを検討する。

4.事例適用

以下では、A 社で実施した満足度調査について、3.2 で述べた手順に沿って要点を説明する。

[手順①] 顧客の層別

自販機の購入から廃棄まで関連する顧客の機能を展開して整理した。そして表 2 のような顧客機能展開表を作成し、顧客組織との対応をとった。ここで、X 社は飲料メーカーの顧客企業である。これにより A

社との関わり方を明確にした。同じ顧客企業内でも部署や地域によって機能が異なることを確認できるなど、複雑な構造を整理することができた。

表 2 顧客機能展開表(一部)

顧客		X 社本部	X 社事業部	X 社営業所
自販機の発注	リスト取得	○		
	機種を選択		○	○
	A 社へ発注	○		
	他の飲料メーカーへ発注		○	
設置先の決定	売上げ予測		○	○
	場所の決定		○	○

さらに、展開した機能のなかで「機種を選択する」や「自販機を管理する」などの重要なものに着目し、機能の似ている顧客組織をグルーピングした。結果、表 3 の左側のように層別できた。これにより、A 社にとって重要な顧客の役割を整理することができた。

そして各機能について顧客要求を展開することで、顧客組織と要求との対応をみることができた。従来の A 社部門別の評価項目の検討よりも、顧客の業務に合わせた項目を抽出することにつながる。

[手順②] 調査目的の決定

A 社の方と議論し、層別された顧客層ごとに調査目的を表 3 の右側のように定めた。

表 3 各顧客層と調査目的

顧客層	主な調査目的
(1)購買決定権あり・A 社がメンテナンス実施	・購買決定に与える重要な要因の把握
(2)購買決定権あり・自社でメンテナンス実施	・各要求項目の充足度と他社比較
(3)自販機を管理・A 社がメンテナンス実施	・機種選択をする際の重要な要因の把握
(4)自販機を管理・自社でメンテナンス実施	・各要求項目の充足度と他社比較
(5)メンテナンスに特化	・各要求項目の充足度と他社比較
(6)設置場所提供者	・不満項目の把握

[手順③] 顧客の選定～[手順⑥] 調査の実施

要求品質展開表から、顧客層別に評価項目を抽出し、製品の継続利用意思や、各要求項目の重要度なども加えて評価項目とした。そして顧客層(1)～(5)については計 256 件の回答を、(6)に対しては 613 件の回答をそれぞれ回収した。

[手順⑦] 調査結果の分析

分析で得られたことの一部を示す。B 社は、A 社の競合他社のひとつである。

《重要な顧客層に対する分析》

顧客層(2)には飲料メーカーの事業部などが含まれ、該当する顧客組織数は多くはない。そのなかで A 社にとって特に重要な顧客企業 Y 社に属する 10 の顧客組織を対象に以下の点を検討した。

まず、製品の購買決定に影響を与える要因として「コスト」「製品の品質」「営業活動」などの重要度が高かった。コストについては A,B 社の間に差はないという評価であった。製品についての項目で重要度の高いものの評価は以下になった。

表 4 Y 社(顧客層(2))における製品品質の評価

評価項目	冷却機能	防盜性	故障頻度	消費電力
重要度平均	4.2	4.6	4.5	4.2
不足顧客	2	3	1	0
A 社優位顧客	0	0	0	2
B 社優位顧客	3	4	3	1

消費電力以外の項目では、B 社と同等、または B 社のほうが良いという評価が得られた。

同様に営業活動についての評価をみたところ、営業担当の訪問回数の多さや、提案の質が高いなどの点で A 社が良いという結果を得た。

これらより、Y 社に対しては営業活動に成果が出ているものの、製品への評価は高くないことが認識された。このような個別な分析をおこなうことで、A 社への具体的な評価をみることができ、今後の個別な対応を検討する材料となる。

《下位顧客層の分析》

顧客層(5)はサービスを専門に実施する企業であり、そのフォロー体制への評価は A 社には重要な情報となる。この評価項目について不足とした顧客はいなかったが、B 社との比較では表 5 のようになり、多くの項目について B 社のほうが良いという評価が得られた。B 社が質の高いサービスを提供していることがうかがえる。

表 5 サービス体制における B 社との比較

評価項目	サービス	技術支援	電話対応	部品価格	部品納期
A 社優位(%)	8.3	8.3	6.1	18.4	12.2
B 社優位(%)	33.3	35.4	26.5	16.3	24.5

最終消費者に近い顧客層であるので、全体的な評価傾向を把握することで十分である。さらに地域別に層別する、自由回答のコメントを分析するなどして、B 社との違いをより具体的に把握できる。これらを参考に対策を検討する必要がある。

《顧客層による評価の違い》

表4は、顧客層(2)と(5)における同じ製品の品質項目に対する評価の傾向をみたものである。

表6 顧客層別の製品品質の評価傾向

顧客層	評価項目	冷却機能	盗難防止	故障頻度	消費電力
(2)	A社優位(%)	0	0	7.1	13.3
	B社優位(%)	26.7	26.7	28.6	6.7
(5)	A社優位(%)	5.5	24.1	18.5	14.9
	B社優位(%)	21.8	7.4	14.8	0

盗難防止機能と故障頻度について、A社とB社の評価が逆になっている。現場で作業をしている(5)のほうが現実的な見方であると考えられる。このように、同じ品質項目に対する評価でも、顧客層ごとに評価が異なることが確認された。

5.考察

5.1 企業間取引における満足度の評価構造

顧客満足度の評価構造については、様々なモデルが検討されている。本研究では、「知覚された製品のパフォーマンス=満足度」という考え方をを用いた。事前の期待値と使用後の評価との差で満足度をとらえる考え方もあるが、企業間取引においては提供物に対する知識が深いことから、事前の期待とのギャップは無いととらえたためである。

ただし、今後の施策の効果などを調査の目的に含める場合には、満足と再購入意思との評価の二元性について検討することが必要である。施策を実施した場合の効果を顧客層ごとに推測するような分析は有用になるであろう。

5.2 企業間取引における顧客の選定

消費者市場では、個人の簡単な意思決定で購買が決定する。よって製品への評価構造は多様であり、推測することが難しい。どのような評価構造で総合的な満足につながるのかを把握することが、満足度調査の重要な問題となる。

企業間取引においては、普段から接している顧客企業を対象とする場合が多いので、製品への評価や満足度を推測しやすいといえる。2章で述べたように複雑な購入までの意思決定の過程を考慮しなければならず、聞くべき対象を定めるのに工夫がいることが最大の特徴である。本研究では、顧客を機能から層別し、対象を限定することを提案した。これに加え顧客組織内での調査対象の選定方法が重要な問題であり、さらに追及すべき点である。

5.3 満足度調査の手順化

顧客満足度調査というと、消費者を対象としたもの

が一般的である。そして、そこで用いられる統計的な分析などの方法論が、そのまま企業間取引において使用されることが多い。これで必ずしも有用な結果が得られるとは言えず、各企業の状況に適した満足度調査を実施するような仕組みを整えるべきである。しかし具体的な方法論は示されていない。

企業間取引における特徴を考慮した満足度調査の実施方法を手順化しておくことで、評価対象の選択や評価項目の抽出、分析方法の理由付けが明確になる。これにより、結果の有効性や今後の調査方法の議論をしやすくなり、各企業に適した満足度調査の作成につながるといえる。

5.4 提案手順の有効性について

A社の従来の顧客満足度調査は全体的な傾向を把握するものであり、抽象的な結果しか得られていなかった。その原因は企業間取引の特徴を考慮していなかったことにある。

提案した手順により、A社の複雑な顧客構造を明確にすることができ、各顧客に合わせた評価項目を挙げることが可能となった。

さらに従来はA社の部門別に評価項目を挙げていたが、時系列的に展開された顧客の機能から要求項目を抽出した。これにより、顧客の要求が発生する時点が明確になるので、企業間の関係のなかでどこに問題があるのかを明らかにしやすくなった。

また、顧客層ごとに必要な情報を得ることや、層別の評価の違いをみることができた。よって、より個別な分析が可能となり、集計方法の問題点を改善できた。

これらより、A社への評価を従来よりも具体的に把握する集計、分析が可能となり、今後の施策につなげるための情報が得やすくなった。よって、提案した満足度調査の実施手順は有効であるといえる。

6.まとめと今後の課題

本研究では、企業間取引の特徴を明確にしたうえで、その問題点を解決する満足度調査の実施手順を提案した。そして事例に適用することで従来の調査よりも有用な情報を得られることを示した。

今後の課題としては、提案した手順を他の事例に活用し、その有効性をみることや、調査方法の改善手順を検討することなどが挙げられる。

参考文献

- [1]Warren R.Hayslip (1994):“企業市場の顧客満足度を測定”,「Engineers」, 550,10-14.
- [2] 大藤正ら(1997):「QFDガイドブック」,日本規格協会.