

# 外食31ブランドの顧客満足度を総点検

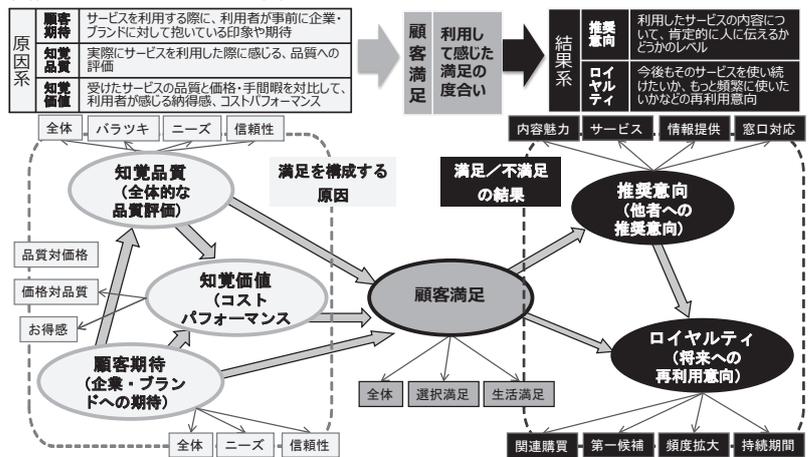
## ——期待、品質、口コミなど6指標で評価

日本生産性本部(サービス産業生産性協議会) 主任経営コンサルタント 小倉高宏

外食業界では同業他社とのシェア争い、コンビニなど他業界との競争が激しさを増している。店舗に配置するアルバイトなど人手不足のなか、サービスレベルの維持・向上も課題である。こうしたなか、顧客満足度に関する消費者評価の総合調査である「日本版顧客満足度指数(JCSI: Japanese Customer Satisfaction Index)」の結果を基に、主要な外食31社を分析した(調査は2014年4月に実施)。

JCSI調査では対象の31ブランドそれぞれについて、約320人ずつの実際の利用経験者に約100問のアンケートを実施。その結果を顧客満足、その原因となる顧客期待、知覚品質(品質評価)、知覚価値(コストパフォーマンス)、満足・不満足の結果である推奨意向、ロイヤルティ(再利用意向)の6つの指標ごとに100点満点で表す。各指標の関係性を説明するモデル図を図表1に示した。2014年の外食に関する調査は4月に実施した(対象の31ブランドは本稿末尾を参照)。

図表1 JCSIのモデル図

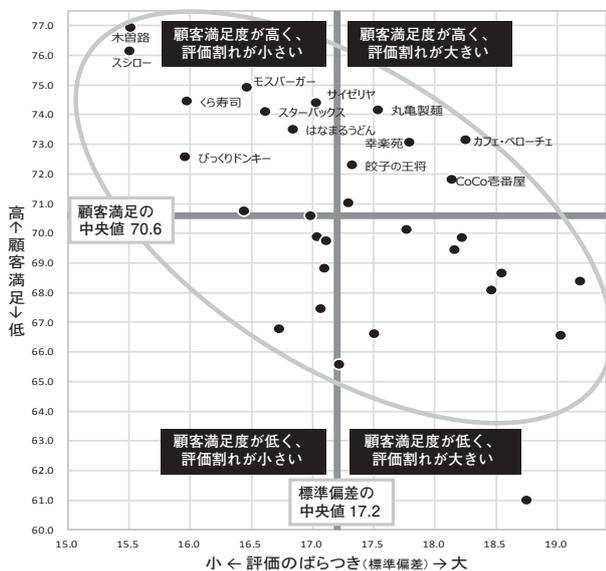


### 顧客満足の上位企業は評価割れが小さい

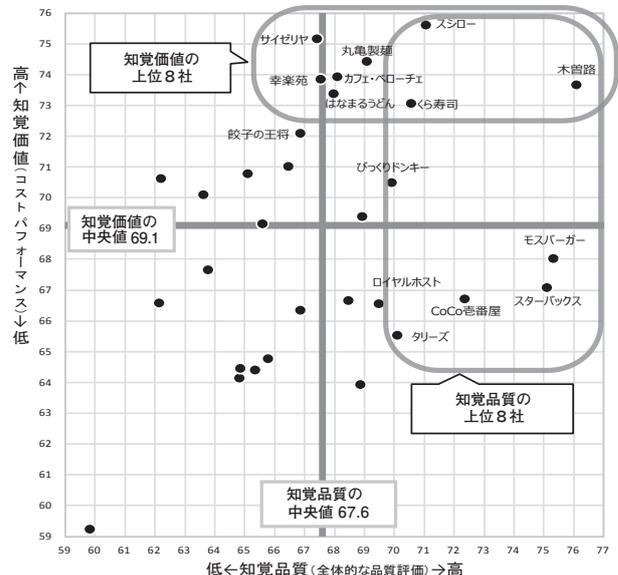
まず、顧客満足と利用経験者による評価のばらつき(標準偏差)の関係のみてみよう(図表2)。縦軸に

顧客満足度、横軸に標準偏差を取り、それぞれの数値によって31ブランドをポインティングした。顧客満足度と標準偏差のそれぞれで31社中16番目の数値を中央値とし、縦軸と横軸によって4象限に分けた。相関係数は-0.60で逆相関の分布となる。

図表2 顧客満足度と評価のばらつきの関係(相関係数-0.60)



図表3 知覚品質と知覚価値の関係(相関係数0.33)



顧客満足の上位5社（木曽路、スシロー、モスバーガー、くら寿司、サイゼリヤ）は左上象限にあり「顧客満足度が高く、評価割れが小さい」ことを示している。その他の上位企業も多くは左上象限内か、右上象限でも標準偏差の中央値に近い位置にある。顧客満足度を高めるには、評価のばらつきを小さくすることが重要であることがよく分かる。

## コスパの上位企業は品質評価もキープ

次に、全体的な品質に対する評価（知覚品質）とコストパフォーマンスに対する評価（知覚価値）の関係を図表3に示した。

知覚品質の上位8社は木曽路、モスバーガー、スターバックス、CoCo壱番屋、スシロー、くら寿司、タリーズ、びっくりドンキーの順である。一方、知覚価値はスシロー、サイゼリヤ、丸亀製麺、カフェ・ベローチェ、幸楽苑、木曽路、はなまるうどん、くら寿司の順になる。

品質とコストパフォーマンスの双方で平均より評価が高いのは、両方の上位8社以内に入っている木曽路、スシロー、くら寿司のほか、右上象限にある丸亀製麺、カフェ・ベローチェなどが挙げられる。

一方、コストパフォーマンスより品質で高く評価されている（右下象限）のはモスバーガー、スターバックス、CoCo壱番屋、タリーズ、ロイヤルホストなど。品質よりコストパフォーマンスの評価が高い（左上象限）のはサイゼリヤ、幸楽苑、餃子の王将などである。

知覚品質の上位8社のうち、コストパフォーマンスの中央値を上回るのは4社、下回るのは4社。一方、コストパフォーマンスの上位8社のうち、知覚品質で中央値を大幅に下回る企業は存在しない。これは、土台に業界平均以上の品質評価があつてこそ、コストパフォーマンスで高い評価を得ることができることを意味している。

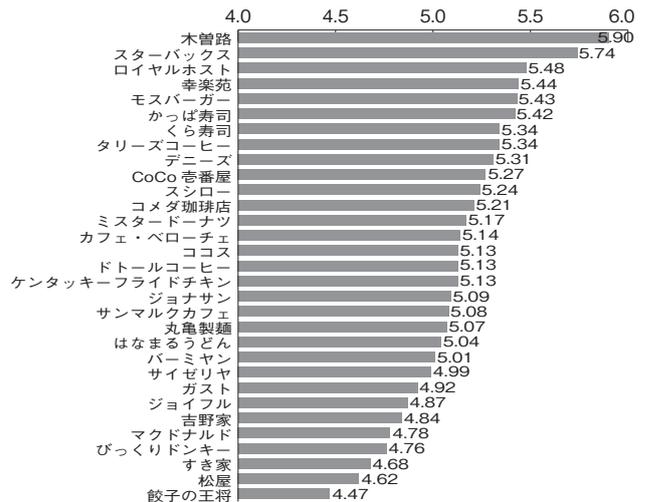
## 店舗の清潔感

JCSIでは6指標とは別に、40項目前後のサービス品質（Service Quality Index：SQI）を1～7の7段階で評価してもらっている。その代表的な項目について、評価の平均点によって企業をランキングしたのが図表4A～Gである。

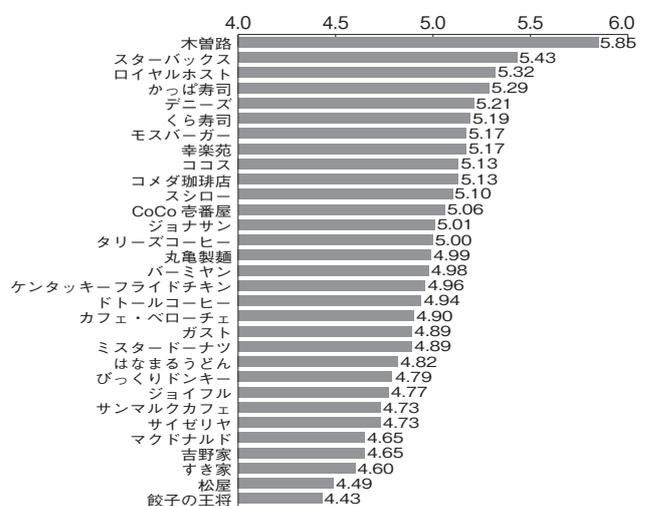
「店舗の全体的な清潔感」では、1位の木曽路と2位スターバックスが突出し、ロイヤルホストが3位、

図表4A～G サービス品質（SQI）の評価（7段階評価の平均値）

A) 店舗の全体的な清潔感



B) 店内トイレの清潔感



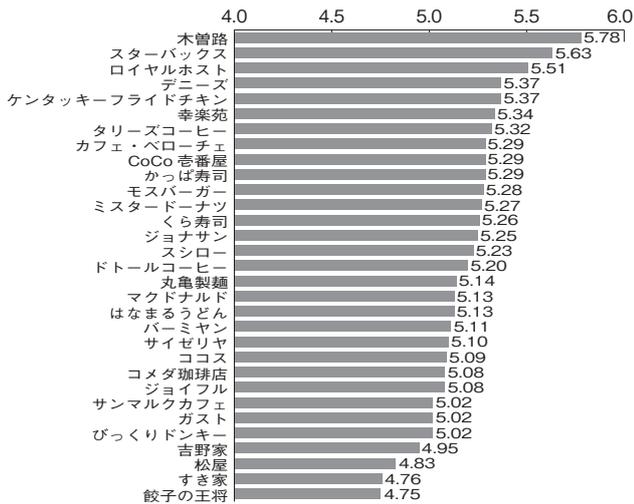
コストパフォーマンスで評価の高い幸楽苑が4位（図表4A）。顧客満足2位のスシローは11位と、かつば寿司（6位）やくら寿司（7位）より評価が低い。「店内トイレの清潔感」は1位の木曽路が2位以下を大きく引き離し、スターバックスやロイヤルホスト、かつば寿司、デニーズが続く（図表4B）。

## 接客評価でデニーズが上位に

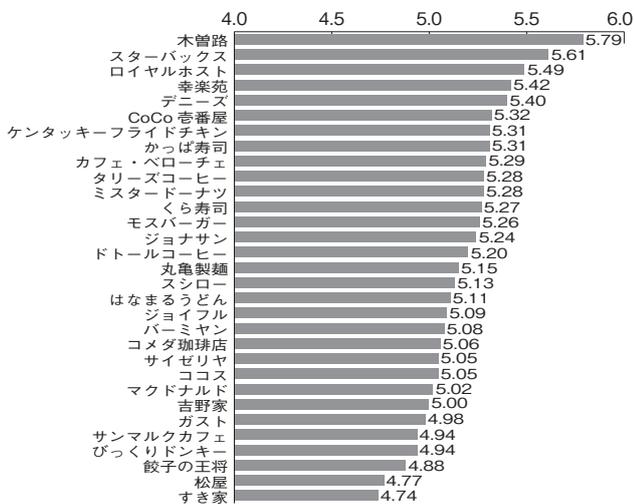
「従業員の身だしなみ」「従業員の礼儀正しさ」も1～3位（木曽路、スターバックス、ロイヤルホスト）が図表4A、4Bと同じであるうえ、4位と5位の顔ぶれもかなり共通する（図表4C、4D）。例えば、デニーズは身だしなみで4位、トイレの清潔感と礼儀正しさで5位。幸楽苑は全体的な清潔さ、礼儀正しさとも4位に入る。

店内の雰囲気や従業員の服装・接客態度などを来店客が気分良く感じるといった点で、この5社は総じて

C) 従業員の身だしなみ



D) 従業員の礼儀正しさ

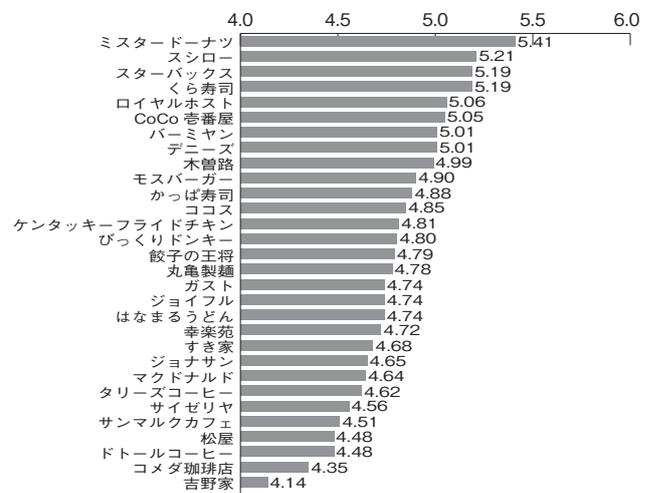


位で2位がスターバックスとなった(図表4E)。6位にミスタードーナツ、8位にびっくりドンキーが入っており、オリジナリティーの高い商品や店舗サービスが利用者から評価されている。

選ぶ楽しみは1位ミスド、2位スシロー

同じメニューやサービスでも「選ぶ楽しみ」になると、ミスタードーナツが1位になる(図表4F)。回転ずしのスシローやくら寿司、カレーのCoCo壱番屋も上位。レギュラーメニューに加え、サイドメニューやトッピングのバリエーションが豊富なことへの評価と考えられる。

F) メニューやサービスを選ぶ楽しみ

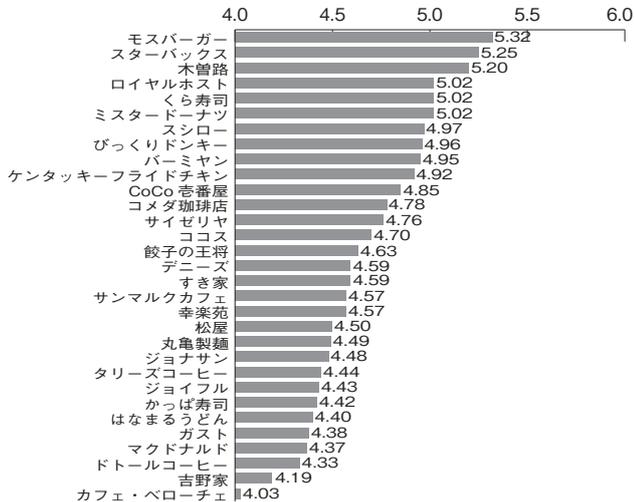


評価が高いといえよう。

メニューなどの特徴はモスバーガーが1位

「メニューやサービスの特徴」はモスバーガーが1

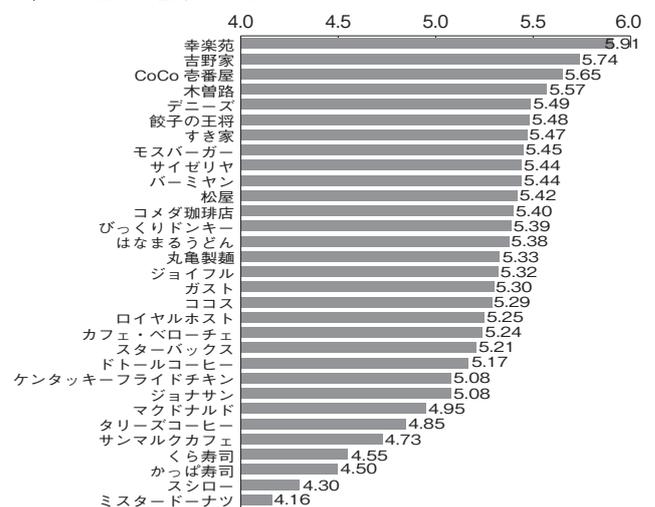
E) メニューやサービスの特徴



品切れでは評価低いミスドと回転ずし

「メニューの品切れがない」では1位が幸楽苑、2位が吉野家である(図表4G)。目を引くのはメニュー

G) メニューの品切れがない



一の特徴で同率4位、選ぶ楽しみで1位と高評価だったミスタードーナツは31社中最下位に沈んだこと。やはり特徴と選ぶ楽しみでは比較的順位の高かった回転すし系が下位から2～4位を占める。メニューの特徴や選ぶ楽しみに対する期待が高い分、品切れしたときの失望感は大きいと考えられる。品ぞろえを豊富にする場合、それぞれを欠品させないという配慮が不可欠といえるだろう。

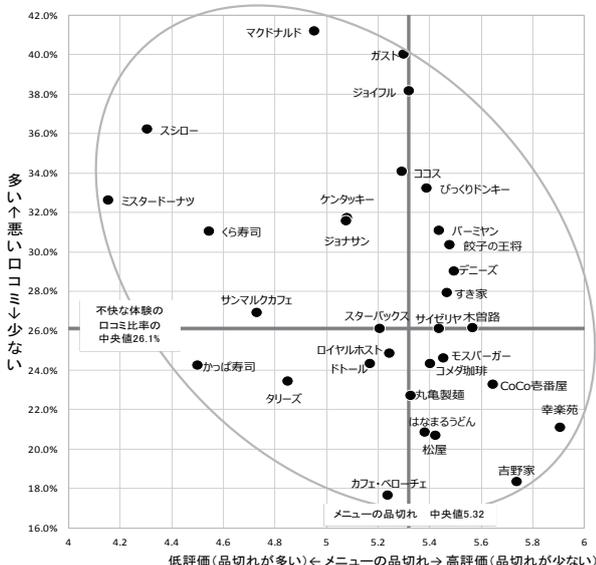
## ロコミ行動に影響する要因は

料理の味や品ぞろえに加え、接客態度や待ち時間といったサービス面まで、外食企業に対する評価に利用者のロコミが及ぼす影響は大きい。調査対象の各店舗での体験を口頭やSNSなどで誰かに伝達した人の割合を「ロコミ比率」とし、図表4でみた主な評価との関係を企業ごとに調べた。

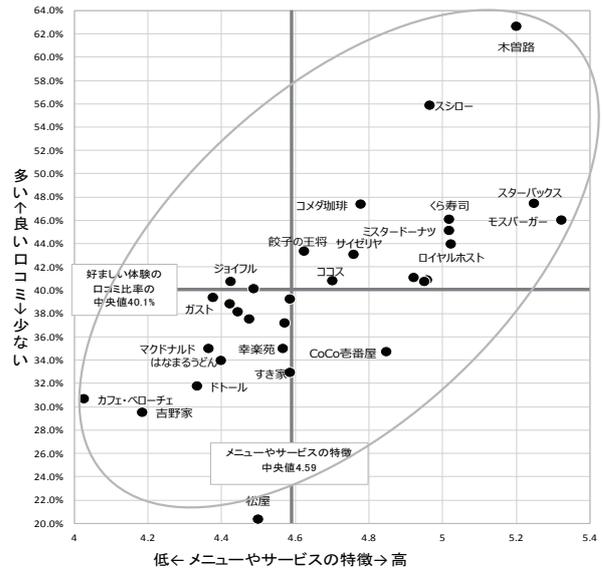
まず「メニューの品切れ」と「悪いロコミ」の関係を表した図表5で左上象限に注目すると「品切れが多い」という低評価の企業は、不快な体験を伝える「悪いロコミ比率」が高いことが分かる。具体的にはミスタードーナツ、スシロー、くら寿司などだ。

一方、好ましい体験を発信する「良いロコミ比率」の高い企業は「メニューやサービスの特徴」での評価が高い(図表6の右上象限)。具体的にはスターバックスやモスバーガー、木曽路などだが、悪いロコミ比率の高かったスシローが良いロコミ比率もかなり高いことが目立つ。

図表5 「品切れ」と「悪いロコミ」の関係 (相関係数-0.36)



図表6 「メニューやサービスの特徴」と「良いロコミ」の関係 (相関係数0.71)



独自のサービスを提供することで良いロコミを増やすとともに、品切れをなくことで機会損失の防止はもちろん、悪いロコミの低減にもつながる。

以上、飲食・カフェに関するJCSIの調査結果をみてきたが、移り気な消費者の心をわしづかみにするには、差別化によるオリジナリティーの促進はもちろん、品切れや接客、清潔感などの基本品質を兼ね備えていることが必要である。

## 日本版顧客満足度指数 (JCSI)

インターネットモニターを用い、2段階で回答者を抽出。1次抽出で性別・年齢・地域別の人口構成に配慮し、約21万人から回答を得る。2次抽出で調査対象企業の利用経験を満たすモニターを各社400～600人ずつ無作為抽出して回答を依頼。1社当たり300人のサンプル数を確保する。2014年度は小売り・サービス業32業界約400社を5回(1回約80社)に分けて調査する予定。今回取り上げた飲食・カフェの対象企業は以下の通り。

業界	飲食	カフェ
調査企業数	24社	7社
対象企業・ブランド名	かつぱ寿司、ガスト、カレーハウスCoCo壱番屋、木曽路、餃子の王将、くら寿司、ケンタッキーフライドチキン、幸楽苑、ココス、サイゼリヤ、すき家、ジョイフル、ジョナサン、スシロー、デニーズ、バーミヤン、はなまるうどん、びっくりドンキー、マクドナルド、松屋、丸亀製麺、モスバーガー、ロイヤルホスト	カフェ・ベローチェ、コマダ珈琲店、サンマルクカフェ、スターバックス、タリーズ、ドトール、ミスタードーナツ
調査時期	2014年4月	
回答者数	7750人 (各社310～340程度)	2258人 (各社310～330程度)
回答者条件	当該ブランドで最近3カ月以内に2回以上、飲食した人	

※詳しくは「サービス産業生産性協議会」のホームページを参照  
<http://www.service-js.jp/>