

経営情報レポート

売れる秘訣は顧客から学ぶこと

売れる商品・ サービス作りのポイント

- ① 商品・サービスが売れるための条件とは
- ② 真のニーズ把握ができる上手な顧客調査の進め方
- ③ 調査結果の活用で売上アップに成功した事例

1 | 商品・サービスが売れるための条件とは

(1) 商品寿命が短くなってきた時代

数年前までは、一つの商品がヒットすれば、何ヶ月、何年も通用してロングヒットとなるものが多く存在しました。

実行した販促企画が当たれば、日程を延長しても、それは何日も効果を発揮し、同じような販促企画を一年間で何度繰り返しても、集客を保つことが可能でした。

ところが近年、商品そのものの寿命が非常に短くなってきました。数ヶ月に及ぶ販促企画よりも、数日間、数週間の短期決戦の販促企画が主流となってきました。また、好評だった販促企画も、アレンジせずに何度も繰り返していると集客効果を一気に失ってしまうようになり、レベルアップを図らないと恒例行事として成立しなくなってきました。

ではなぜ、このように商品の寿命が短くなってしまったのでしょうか？

最大の理由は「情報量の増加」です。

数年前まではテレビや新聞などのメジャーなマスメディアでしか、顧客に情報を伝える手段はありませんでした。ある一定の情報量が顧客に向けて発信され、顧客はその情報の中から自分に必要な情報を見つけ出し、それに対してアクションを起こしていました。

ところが「インターネット」というメディアの出現により、顧客に届く情報量も爆発的に増えました。

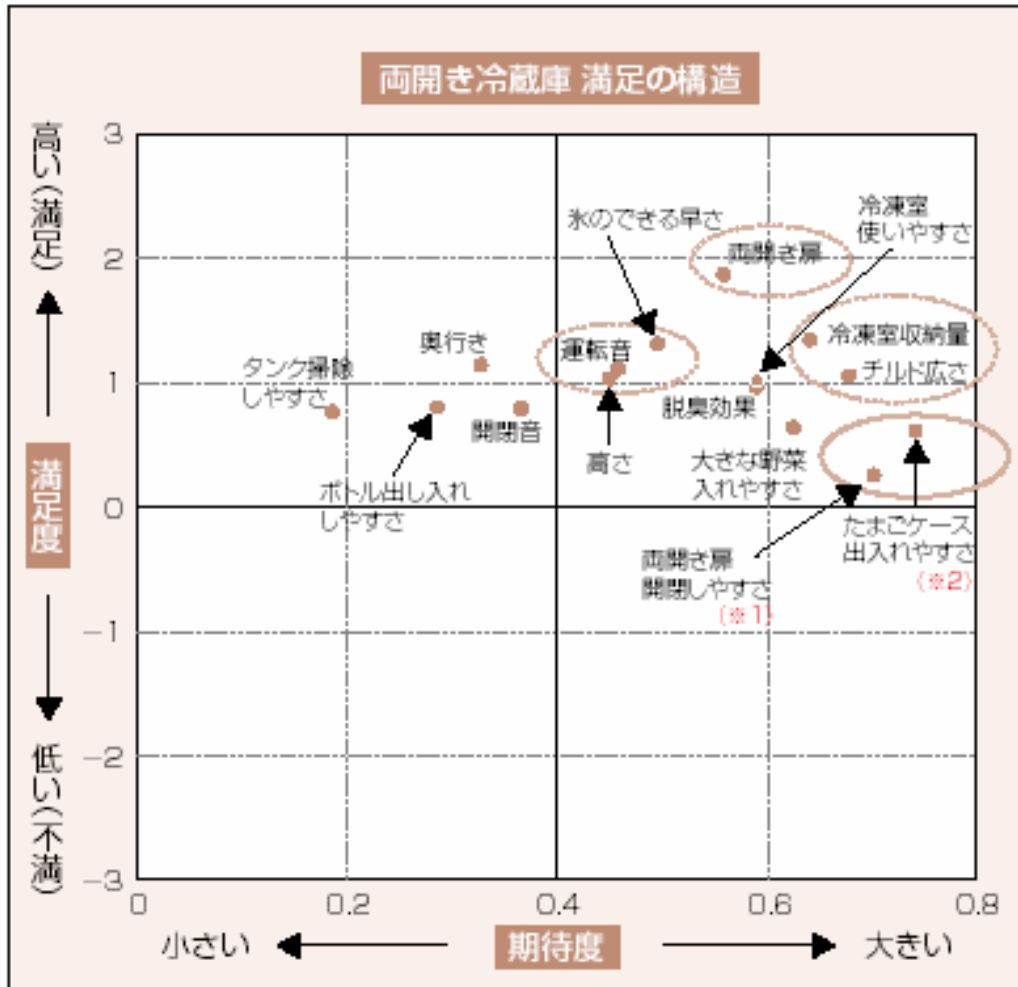
この結果、情報量の急増により、顧客側の選択肢が増え、一つの商品に執着する期間が短くなったといえます。顧客をグッと引き寄せるクオリティの高い商品を、顧客のニーズに合わせてタイムリーに展開していく、これが今の情報化社会に必要な「商品戦略」の考え方になります。じっくり時間をかけて考え、長期間に渡って商品戦略を展開するというのは、今日では通用しないといえます。

(2) 顧客調査の結果を商品の開発・改善に活用

家電製造業A社では、自ら積極的にお客さまの声を収集する「商品使用満足度調査（顧客調査）」を実施しています。

顧客調査の目的は「個別満足度(商品の各機能の満足度)」と「総合満足度(全体の満足度)」の相関関係を数値化・視覚化し、「顧客満足度ポートフォリオ分析」を行うことにあります。これによって、各商品の優先的改善事項を明らかにし、効果的に開発・改良を進めることができます。

冷蔵庫の顧客満足度ポートフォリオ分析例



改善事例の紹介

両開き冷蔵庫の改善

顧客満足度調査の結果、両開き冷蔵庫では、「扉の開閉のしやすさ」と「たまごケースの出し入れのしやすさ」の2点において、顧客からの期待が大きいのにもかかわらず、その満足度が低いことがわかりました。

この結果をもとに、下記のように改善しました。

1 両開き扉の開閉しやすさ

解放力を17%低減し、少しの力で開閉できるように改善。

2 たまごケースの出し入れのしやすさ

「両開ポケット」を採用することで、たまごポケットを左右付け替え可能にし、たまごを手前からサッと取り出せるように改善。

(3) 顧客満足向上は顧客の感動を生み、自社の信者を増やす

顧客満足とは、一言でいえば、顧客の立場から見た商品やサービスに対する満足度といえます。ここで、注意しなければならないのは、企業や事業者側からみた満足度ではないということです。したがって、同じ商品や同じサービスであったとしても、状況の変化や環境によって顧客が満足したり、しなかったりすることもあります。満足度というものは、個人的な判断つまり主観的なものであるため、そのときの状況や顧客の状態によって異なってきます。

当たり前のことですが、顧客の満足を得ることができなければ、商品やサービスは購入されることはありません。顧客の購入、特に再購入やリピーターは顧客の満足によってもたらされます。さらには、自社の商品やサービスに対する顧客満足度の高い「信者」をいかに増やし、売上や利益を上げるかが重要となります。本レポートでは、自社における顧客調査の進め方と顧客調査からの企業活動改善について解説いたします。

(4) 顧客ニーズから販売戦略を検討する

普通は商品やサービスが先にあって、それに対して販促企画を検討します。しかし、このようなやり方では、よほどの宣伝広告費がないと成功しません。

商品やサービスありきで販促企画を考えると、どうしても販促企画を妥協せざるを得なくなります。「商品」から「売り方」を考えてしまうと、どうしても販促企画を無理やり結び付けなくてはいけなくなるので、最大限の販売力を発揮できなくなります。

販売戦略を検討するときは、まず「誰に」「どんな売り方をするのか？」等を考えて、そこから商品のネーミングや内容を調整していった方が、高いパフォーマンスの「商品戦略」を生み出すことができます。

そのためには、顧客の真のニーズを把握し、顧客満足度を最大限に高めるための「顧客調査」の実践が重要になります。

(5) 顧客へのニーズ提供がリピート率向上につながる

「違う顧客に同じ商品、サービスを提供する」というやり方では、顧客獲得コストが増える一方、ビジネスとして軌道に乗せるのに非常に時間がかかります。

それよりも、できるだけ広告費を抑えて「同じ顧客に違う商品、サービスを提供する」という、全く正反対の戦略を構築しないと、いつまでたっても新規の顧客を集めるために高い広告費を出し続けなくてはなりません。

それらの問題は、次の例のように「顧客へのニーズ提供」によって、ある程度解決できます。

ニーズ提供の多さが、リピート率を向上させる

通常、アイスクリームは
夏にしか売れないものだが……

- 1月 暖房の効いた中でアイスを食べると美味しいですよ
- 2月 バレンタインにチョコアイスはいかがですか？
- 3月 ホワイトデーのお返しにアイスクャンディーはいかがですか
- 4月 お花見のデザートにアイスはいかがですか？
- 5月 母の日にアイスをご贈りしてみませんか？
- 6月 父の日にアイスをごプレゼント！
- 7月 夏のお中元にアイスはいかがですか？
- 8月 お盆休みにアイスのお土産を！
- 9月 敬老の日に抹茶アイスはいかがですか？
- 10月 栗味のアイスはいかがですか？
- 11月 サツマイモのアイスができました！
- 12月 クリスマスはアイスのデザートで締めくくり

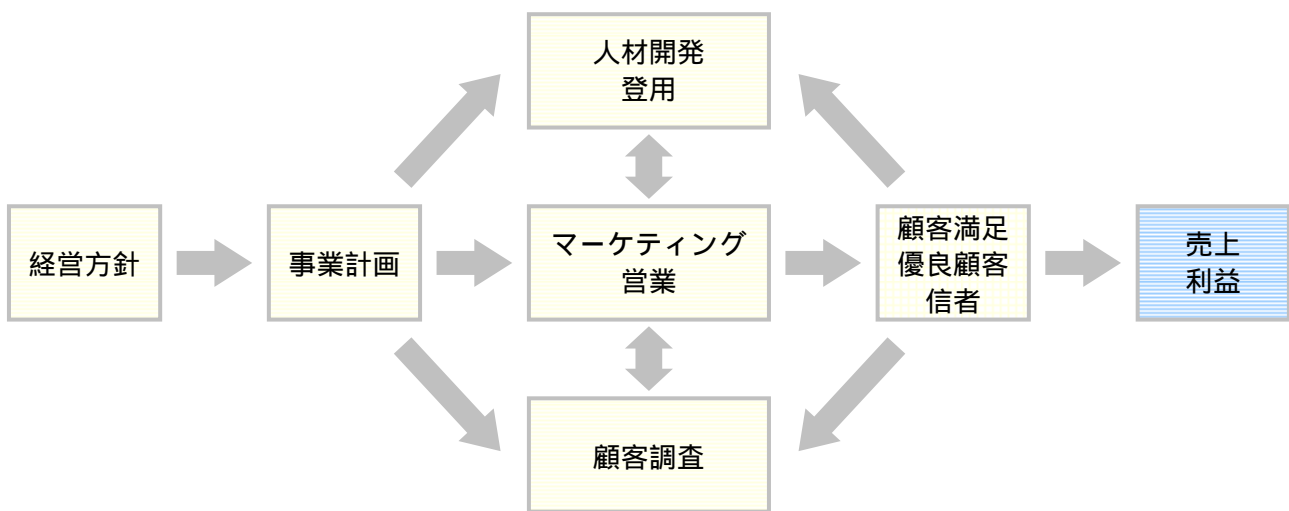
顧客へのニーズ提供が多ければ、
1年中アイスクリームを購入するチャンス
顧客に提供することができる！

2 | 真のニーズ把握ができる上手な顧客調査の進め方

(1) 企業活動の中での顧客調査の役割

企業活動は、顧客に対して優れた製品やサービスを適切な価格で販売し、継続的に顧客に購入してもらうことによって成立します。

企業活動の全体像を示すと以下の図の通りとなります。



企業は、目標を設定し、事業の成果と目標のギャップを検証します。顧客満足にも同様のことがいえます。自社が予測、あるいは期待する顧客満足と顧客が実際に認める顧客満足を表しています。「予測する顧客満足度」と「顧客が認める顧客満足度」の差を見て、期待する価値が十分認められているか判断することになります。顧客調査は、この2つとのギャップを調べることになりますが、「予測する顧客満足度」は社内における仮説といえるものです。通常、顧客調査を行おうとする場合には、何か問題点があって、その要因を知りたいといったケースがあります。

例えば、新製品を出したものの、販売が計画した数字まで到達できないとします。その理由として、「製品の機能性が充分認識されていない購入チャネルの問題」「競合品が予測したより買われている」「予測したマーケットサイズがなかった」等、仮説を立て、それらを調査することになります。これらの多くは顧客調査から数値情報として得られなければなりません。

(2) 最終目的は売上の増加と利益の増加

顧客調査を行う理由は、以下のようにまとめられます。

顧客からの要求に対する理解を深め、その満足度を把握します。

その結果から、改善のための適切な対応をとることによって、顧客を獲得し、キープして、顧客とのWin-Winの関係を築くことが目的となります。最終的には、結果として売上と利益の向上を把握することを目的としています。

(3) 顧客満足要素とは

顧客満足要素としては、顧客自身の感じる価値というものをとらえていく必要があります。この顧客価値というものも、顧客から見た価値を把握すべきです。

顧客満足要素と企業内の機能との関連を示すと以下の図の通りとなります。

		企業の主な機能									
		経営	営業	マーケティング	カスタマーサービス	トレーニング	物流	品質管理	製造	保守	開発
顧客満足要素	製品										
	サービス										
	心理的な影響										
	価格										
	販売										
	企業理念										
	代理店										
	物流										

以上のように、社内の部門がどのような顧客満足要素に結びつくのかを把握した上で、社内活動に取り組む必要があるといえます。

(4) 顧客調査を行う前の留意点

顧客満足といえば、「顧客に対する挨拶」や、「待たせない」「気持ちよく接する」といったことが頭に浮かびます。実際、企業や事業所においても、店舗や営業現場をはじめとして、そのような活動を中心におこなっていることが多い傾向にあります。

顧客調査の最大の目的は「顧客の満足を得ることによって優良な顧客を継続的に獲得し、企業や事業所の売上・利益の向上に結びつける」ことです。

顧客調査を実践するための前提条件があります。それは、以下の3点です。

顧客調査は企業の仮説から始まる

顧客満足は顧客から見た主観であって、企業で判断できるものではありません。更には、状況によっても変化します。例えば、新しい競合品の登場やライバル社の出現、価格の変動、時には天候によってさえ変化します。従って、企業で仮説を立て、顧客調査をすることが必要になります。

顧客満足度を数値化してとらえる

顧客満足をとらえることは容易なことではありませんが、何らかの判断を下す際の根拠のためにも、できるだけ顧客調査は数値化し、具体的な活動につなげることが重要になります。

パフォーマンス測定値も同時に調査する

顧客満足度の変化をとらえるためには、顧客調査ももちろんのことですが、従業員一人当たりの売上や在庫保有日数、営業量などのパフォーマンス測定値を同時に計測し、企業の活動が顧客に与えた影響がどの程度であったかをみることも大切なことです。

(5) 顧客調査の具体的な進め方「5つのステップ」

顧客調査は準備を含め5つのステップによって実践します。本事例では、製菓会社の製品Aに対する顧客調査を基に解説致します。

まず、顧客調査の実践は以下のステップで示されます。

STEP 1

顧客調査の目的と課題の整理

STEP 2

調査対象の顧客を決める

STEP 3

調査方法の決定

STEP 4

仮説を立案する

STEP 5

顧客満足要素を整理する

ステップ1：顧客調査の目的と課題の整理

顧客調査の目的によって、調査対象となる顧客や、調査方法が異なります。最初に、何のために調査するのか、その目的を明確にしておくことが重要です。

通常は、企業行動の把握と顧客への対応のいずれかを目的として、顧客調査を実践します。また、複数の目的をもって調査が行われる場合もあります。

ステップ2：調査対象の顧客を決める

顧客調査の目的やテーマを決めたら、誰を対象に調査を行うのかを決めます。調査対象の顧客選定には以下のポイントがあります。

中間顧客が存在する場合

バリューチェーンによる中間顧客が存在する場合、どの顧客層に対して調査を行うのかを決定する必要があります。自社の優先すべき顧客満足要素を選択し、顧客満足要素に対して中間顧客及び最終顧客に対しての重要度を決定し、判定することが重要になります。

対象顧客の絞り込み

製品やサービスの特性によって、対象となる顧客は特定されてきますが、さらに対象顧客を絞るかどうかを検討します。例えば次のような項目が考えられます。

地域：ターゲット地域を限定したい場合

年齢層：収入やその他の理由で対象を限定したい場合

性別・家族構成：製品やサービスの特性により限定したい場合

顧客の抽出方法

自社の顧客情報を整理して対象となる顧客の抽出方法を決めます。また、ここでは自社名を明示しての調査の場合には、「現在トラブルを抱えている」「過去に調査を拒否した」等、何らかの理由で調査できない顧客はあらかじめ除外します。

ステップ3：調査方法の決定

調査方法には、質問表による回答の入手方法や、質問表の内容、調査の実施について次のポイントがあります。

調査手段

どんな手段で調査を行うのかを選定します。以下のような方法が考えられます。

- イ) 配布、回収ともに郵送
- ロ) 直接配布、郵送回収
- ハ) 面接、電話
- ニ) お店、セミナーや展示会場で直接記入
- ホ) インターネット

インターネットが普及してきており、コンピュータで処理できるデータの形で調査結果が入手でき、回答者にも楽で、スピードが速いなどの特徴から、インターネットによる調査が普及してきています。

その他の項目

自社名を開示して行うか、非開示で行う匿名調査かを決定します。調査機関に依頼する際、より客観的な競合会社を含めた業界のなかでの自社の位置づけを知ろうとする場合は、匿名調査が適しています。

また、回答者の名前を記名にするか、無記名にするかについても決定します。資料提供など何らかの要望のある場合だけ記名してもらう方法も考えられます。

調査の頻度は、調査の目的や予算にもよりますが、特定のテーマや特定時期に実施するものは例外として、基本的には継続して実施することが望ましいでしょう。

ステップ4：仮説を立案する

調査対象にどのような要素があるのか、仮説を立てます。

サンプル：製品Aに関する仮説

1．強み

品質、味及び香りはよい
専門家からは高い評価を得ている

2．弱み

営業面、物流面で競合品ブランドB、Cより劣る
営業マンの人材が少なく、販売店のカバー率も低い

3．今回の調査の視点

昨年販売した製品Aは計画した売上未達（マイナス5%）
競合品であるB、Cに対する競争力が不十分
消費者が製品Aを口にする機会が不足している可能性
価格がBやCと比較して少し高いので、新規購入を妨げている
マーケット全体が縮小の可能性

ステップ5：顧客満足要素を整理する

仮説を立てた後は、どのような顧客満足要素が影響しているかを検討します。顧客調査を実施する際には、これらの顧客満足に影響を与える要素を整理し、重要性を判断して内容を絞り込んでおきます。このことは調査票作成時に質問の量を必要以上に増やさないためにも重要です。

サンプル：顧客満足要素を整理する

顧客満足要素	関連する部門			
	経営幹部	営業	マーケティング	カスタマーサービス
【製品】				
性能が良い / 美味しい				
デザインが良い				
技術に先進性がある				
製品の品揃えが豊富				
健康に良い				
【サービス】				
製品やサービスなどの情報				
提供が充分 / 不充分				
【心理面】				
安らぐ				
爽快、リフレッシュ				
優越感				
【価格】				
競合品と比較して安価				
【営業】				
担当者のマナー、対応				
商品知識(専門知識)				
顧客ニーズの理解、把握				
新しい情報の提供				
良い企画、提案がある				
販売店が少ない				

顧客満足要素を整理した後は、関連する部門が中心になり改善活動を実施します。改善活動の実施については、次章で解説していきます。

3

調査結果の活用で売上アップに成功した事例

顧客調査を実施した後、改善計画書を策定して改善活動に取り組みます。

改善計画には、調査結果から抽出された課題を認識した、改善の目標（ターゲット）数値を設定することが重要になります。社内の目標数値を設定したあとは、それに対して、どのように、どれだけ改善していけばよいかという目標値を設定します。

同時に、目指す改善効果や必要な費用の概算、効果を計る測定値などを設定します。

事例A：製菓会社の場合

A社は、顧客調査結果から製品およびマーケティングの改善活動の優先順位を付け、売上を向上させた事例です。簡単なアンケート調査でもポイントを絞ることで、顧客満足度を向上させることができます。

(1) 調査結果(サンプル)：仮説に対する結果

1. 製品Aは簡単に購入できたか？ また、なぜ購入できなかったのか？

回答	回答率	回答	回答率
はい	40%	製品が置いていなかった	45%
いいえ	40%	見やすい場所に置いていなかった	50%
その他	20%	その他	5%

2. 商品の必要な情報は得られたか？

回答	回答率
欲しい情報が得られた	33%
欲しい情報が得られなかった	60%
その他	7%

3. また、製品Aを購入したいと思うか？ 購入しない場合の理由？

回答	回答率	回答	回答率
次も製品Aを購入したい	33%	他の製品類の方が安かった	55%
次は(も)Bを購入したい	53%	製品Aの味、品質	10%
次は(も)Cを購入したい	5%	その他	35%
その他	7%		
無回答	2%		

この結果、以下のような課題が抽出されました。

商品が簡単に入手できない
欲しい情報が得られない
価格は競合と比較して高すぎるかもしれない

これらについて、各部門からは、“やはり”という反応もあるでしょうし、調査結果に対して疑問をもつこともあります。“やはり”という場合には、課題の認識はすでにあり、対応策も検討されているかもしれません。その場合には、それらの対応策を実施していきます。

その対応策の第1ステップとして、それぞれの課題について、社内で現状のレベルを表す数値データを入手していきます。

商品が簡単に入手できない 現状の配荷店データ
欲しい情報が得られない 営業テリトリーカバー率
価格は競合と比較して高すぎるかもしれない 価格情報

競合との比較を示すデータが入手できれば、よりはっきりと比較することができます。これらのうち、具体的に改善計画を設定した場合、以下のような目標設定を行いました。

目指す改善効果は売上の20%増加
ルート開拓、物流整備の費用： 万円
効果を測る数値データは価格低減、配荷店数、売上金額

(2) ビジネスを拡げるために改善プロジェクトチームを立ち上げる

上記のように大まかな改善の目標値や予算を決定した後、社内で改善プロジェクトを立ち上げて進めていきました。

改善プロジェクトにて、課題の把握や改善目標を設定しますが、改善目標を達成するためには、課題をさらに分析していく必要があります。一番の阻害要因となっているものを探し出し、関連する要因を調査していく必要があります。

課題を分析するには、「QC七つ道具」に代表される統計的な方法も含めて、様々な方法がありますので、状況に合わせて適切なものを選択していきます。

(3) 優先順位付けをする

定めた改善計画書に従って、改善活動を進めました。行うべき内容を詳細に定めて実施し、定期的にプロジェクトのレビューミーティングなどで現状を報告し、検討しました。計画や目標値も必要であれば見直しプロジェクトの責任者が承認します。

改善活動を進めるためのポイントは、以下の通りです。

優先順位を付け、できるものから取り掛かる
各部門の協力により全社的な最適化を目指す
完全なものだけでなく早く実施する

改善活動の中には、すぐに行えるもの、また時間のかかるものもあります。すぐに行えるもので、効果が大きいと思われるものから実施していきます。

また、部門間にまたがる全社的に効果の大きい改善活動を目指す必要があります。

しかし、上記3つのポイントで最も重要なのは、完全なものを目指して改善に時間を要するよりも、6割～7割の改善内容でも早く実施するほうが改善活動が進み、効果が発揮されるということです。その理由としては、少しでも改善活動を進めたほうがよいということはもちろんのこと、現在はスピードが非常に求められる時代でもあります。したがって、顧客や取引業者への変化のレスポンスもスピードが求められます。顧客や取引業者から、いち早く変わったということ、できるだけ早く認められることが重要になります。

顧客調査の実践は、「商品寿命が短くなってきた時代」に対応するための生き残りの手段と言えます。

事例B：設備機器販売・工事業の場合

B社は、設備機器販売・工事を提供する事業者です。

顧客満足度を向上させる要素を具体的に把握することで、顧客対応の方法を改善して売上高を向上させた事例です。

サービス業という意識を徹底するために、顧客調査を実施した結果、明確にされた目的は以下のとおりです。

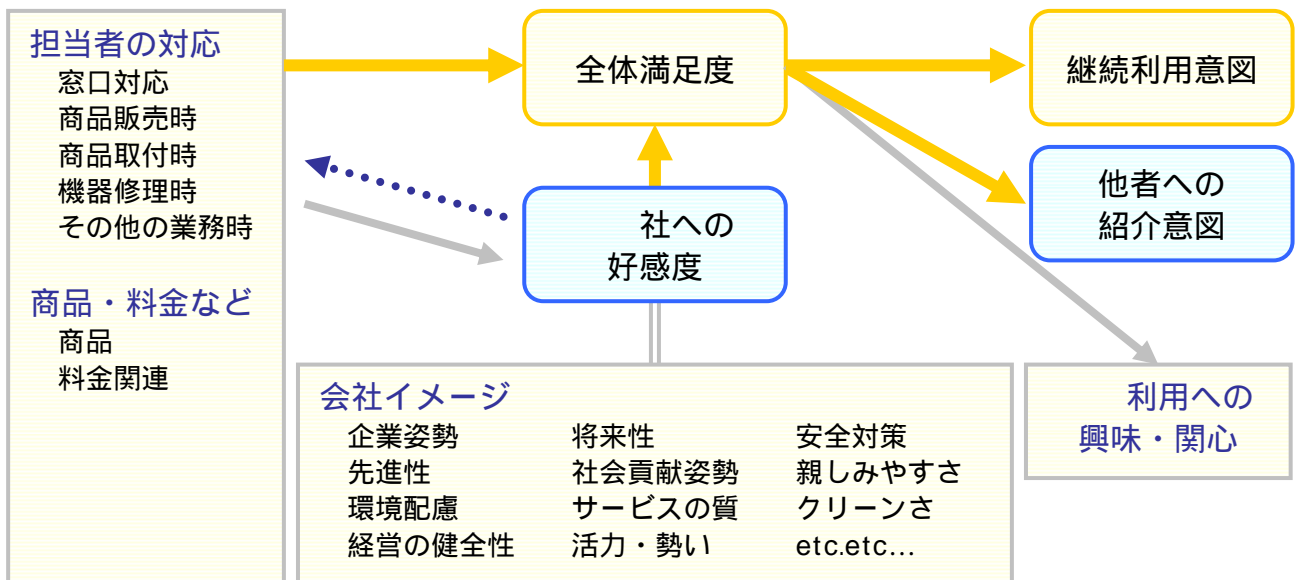
顧客から選択され続けるために必要な、業務品質を向上させるための課題を抽出する。
具体的に改善が必要な活動・プロセスを明確にする

(1) 調査結果

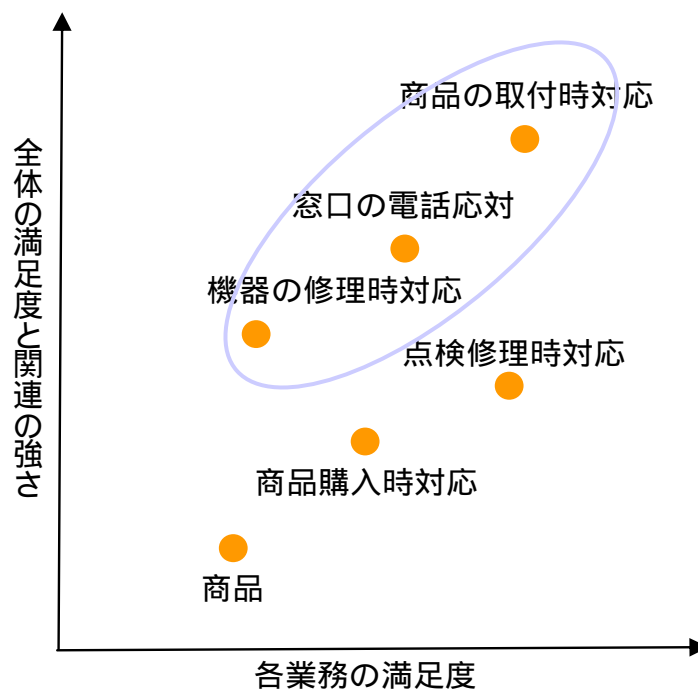
各業務に対する満足度は概ね「やや満足」から「かなり満足」の中間レベルでしたが、決して高い評価とは言えませんでした。特に機器の修理については接触した顧客の15%が不満を抱いており、早急な改善が望まれる状況でした。

一方、顧客との接触頻度と顧客満足の関係を見ると、担当者との直接的な接点が多い顧客ほど全体的満足度、継続利用意図などが高くなる傾向にありました。顧客との直接的な接触が自社への評価に大きな影響を与えることが判明しました。

顧客調査のモデル



優先的に取り組むべき業務



(2)改善のポイント

各業務における満足度と、全体満足度の関連の強さを分析した結果から、重点的に改善すべき業務も抽出できました。それは「商品の取付・施工時対応」「窓口の電話対応」「機器の修理時対応」でした。

また、いずれの業務にも共通して望まれているのは「親しみやすさ」「親身さ」「顧客の立場で」というキーワードでした。

(3)意識して選択され続けるための取り組み

B社では、上記の重点改善ポイントに絞り込みをかけ、業務マニュアルを作成しました。

業務マニュアルには、作業レベルの手順ではなく、顧客対応に対する留意点、心構えなどが盛り込まれました。「身だしなみ」「言葉づかい」「顧客とのコミュニケーションの取り方」などです。

また、これまでは担当者を「業務効率性」で評価していましたが、効率性の評価を廃止し、顧客との接触時間を大切にする意識改革の研修会も実施しました。

(4)成果

B社では、顧客調査を継続して行うことにしましたが、翌年の調査ではすべての項目で満足度が向上しました。業務の効率性は多少悪くなりましたが、1件あたりの顧客からの売上高は、前年に比較して大幅に向上しました。

顧客満足度向上のポイントとなる「業務」と「改善項目」を絞り込み、集中的に対策を打ったことによる成果が上がった事例です。

顧客満足向上を図るうえで、顧客満足度の高低に影響を与えている要因が分かれば、そこから優先的に対策を講じることができます。

数多くの要因があるとしても、顧客満足度に対する「影響度の大きさ」を数値で示すことができれば、最も影響の大きい要因から優先順位を付けることが可能となり、効果的・効率的に改善施策を実施できます。

<参考文献>

- すぐ使える顧客満足度調査の進め方 三枝 利隆 著 生産性出版 2008年
- 売れる企画の作り方 竹中 謙礼 著 日本経済新聞社出版 2007年
- 顧客創造実践講座 宮永 博史 著 ファーストプレス出版 2008年