

主要百貨店13社の顧客満足度を分析

——販促、店舗、商品・サービス、接客の利用者評価は？

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

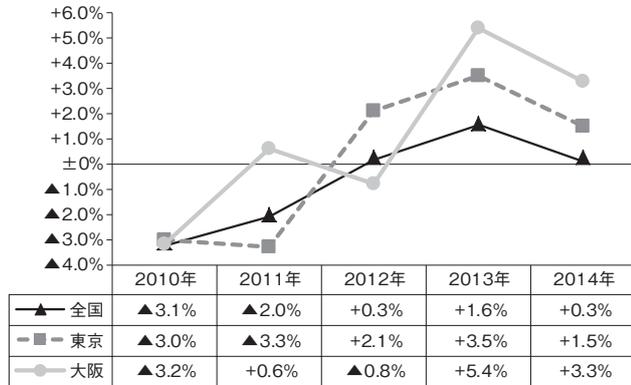
顧客満足度に関する消費者評価の総合調査として、様々な業種を対象に毎年実施している「日本版顧客満足度指数（JCSI：Japanese Customer Satisfaction Index）」。「百貨店の主要13社に関する2014年調査の結果、上位4社はもちろん「販促」「店舗」「商品・サービス」「接客」に関する百貨店の強みを分析する。

阪急百貨店が全指標で2年連続1位

図表1は百貨店の既存店売上高前年比の推移である。アベノミクスによる株高の影響や海外からの観光客の増加もあり、東京や大阪の大都市を中心にプラス成長が顕著である。全国的にも2012年から増収に転じた百貨店の顧客満足度調査を実施した。

調査では対象の13ブランド（本稿末尾を参照）のそれぞれについて、300人ずつの実際の利用経験者に100問のアンケートを実施。その結果を6つの指標ご

図表1 百貨店売上高の既存店前年比（出典：日本百貨店協会）



図表3 JCSI6指標ごとの上位7社

順位	原因系指標			顧客満足	結果系指標	
	顧客期待	知覚品質	知覚価値		推奨意向	ロイヤルティ
1	阪急百貨店	阪急百貨店	阪急百貨店	阪急百貨店	阪急百貨店	阪急百貨店
2	大丸	伊勢丹	伊勢丹	高島屋	大丸	高島屋
3	高島屋	高島屋	大丸	大丸	伊勢丹	伊勢丹
4	伊勢丹	大丸	高島屋	伊勢丹	高島屋	大丸
5	三越	三越	阪神百貨店	三越	三越	近鉄
6	阪神百貨店	東武百貨店	三越	東武百貨店	小田急百貨店	三越
7	松坂屋	阪神百貨店	小田急百貨店	阪神百貨店 (同点6位)	そごう	松坂屋

とに100点満点で表す（各指標の関係性は図表2のモデル図を参照）。指標は「顧客満足」を基軸に、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）」の合計6つである。

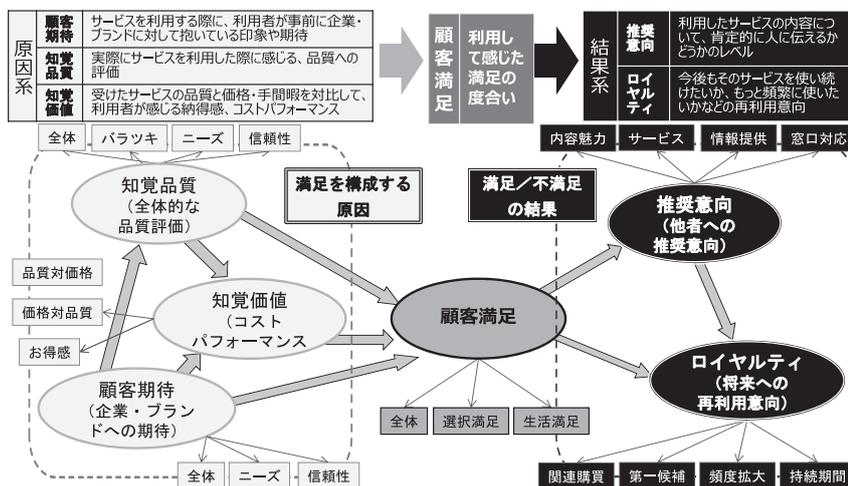
6指標ごとの上位7社を示した図表3をみると阪急百貨店は、前年度に続き6指標すべてで1位となった。高島屋、大丸、伊勢丹の3社が6指標の2～4位となっており、3社の評価差は僅差である。

高頻度・低頻度による評価傾向

利用頻度別に6指標の上位7社を見てみよう。「半年に2回」の順位では、阪急百貨店と大丸で1位を占めている（図表4A）。

一方「半年に5回以上」の順位では、伊勢丹の「知覚品質」、高島屋の「顧客満足」「ロイヤルティ」が1位になるなど、伊勢丹と高島屋が高頻度の利用客から高い評価を得ていることがわかる。デパ地下が人気の阪神百貨店の「知覚価値」が1位であることも特徴である（図表4B）。

図表2 JCSIのモデル図



図表4A 半年に2回

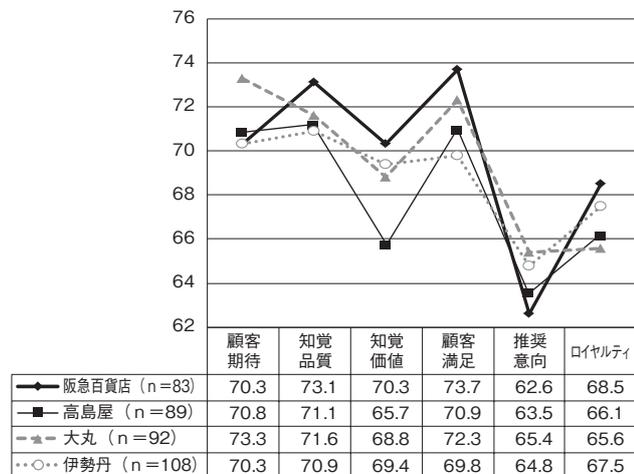
順位	原因系指標			顧客満足	結果系指標	
	顧客期待	知覚品質	知覚価値		推奨意向	ロイヤルティ
1	大丸	阪急百貨店	阪急百貨店	阪急百貨店	大丸	阪急百貨店
2	高島屋	大丸	伊勢丹	大丸	伊勢丹	伊勢丹
3	伊勢丹	高島屋	大丸	高島屋	高島屋	高島屋
4	阪急百貨店 (同点3位)	伊勢丹	三越	伊勢丹	阪急百貨店	大丸
5	三越	三越	阪神百貨店	三越 (同点4位)	三越	東急百貨店
6	阪神百貨店	阪神百貨店	高島屋	阪神百貨店	西武百貨店	そごう
7	西武百貨店	西武百貨店	小田急百貨店	東急百貨店	そごう (同点6位)	三越

図表4B 半年に5回以上

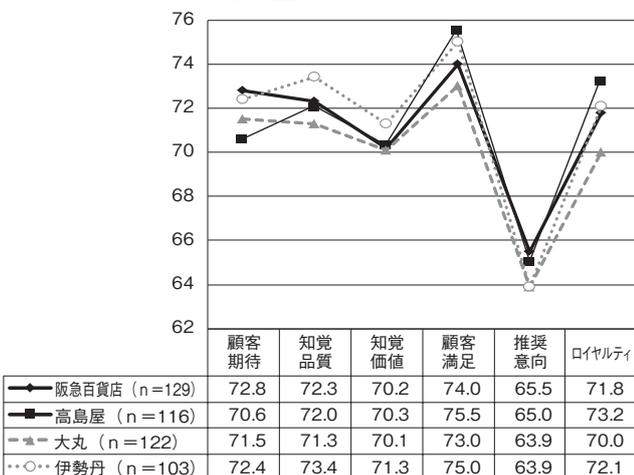
順位	原因系指標			顧客満足	結果系指標	
	顧客期待	知覚品質	知覚価値		推奨意向	ロイヤルティ
1	阪急百貨店	伊勢丹	阪神百貨店	高島屋	阪急百貨店	高島屋
2	伊勢丹	阪急百貨店	伊勢丹	伊勢丹	高島屋	伊勢丹
3	大丸	高島屋	高島屋	阪急百貨店	伊勢丹	阪急百貨店
4	高島屋	大丸	阪急百貨店	大丸	大丸 (同点3位)	大丸
5	三越	阪神百貨店	大丸	阪神百貨店	小田急百貨店	近鉄百貨店
6	阪神百貨店	三越	小田急百貨店	東武百貨店	東武百貨店	松坂屋
7	小田急百貨店	東武百貨店 松坂屋	松坂屋	松坂屋	三越	小田急百貨店

図表4 「顧客満足」上位4社の「利用頻度別」の6指標ごとのスコア (満点は100)

C 最近半年に2回利用



D 最近半年に5回以上利用



また他の特徴では、「半年に2回」の場合、西武百貨店が「顧客期待」と「知覚品質」「推奨意向」で、「半年に5回以上」の場合は松坂屋が「知覚品質」と「知覚価値」「顧客満足」「ロイヤルティ」でランクインしている。

上位4社の利用頻度別の6指標の分布を確認しよう。4社のグラフは、半年の利用回数が「2回」(図表4C)で評価差が大きく、「5回以上」(図表4D)では、4社は接近する。阪急百貨店と大丸は利用頻度による評価差が小さく、低頻度の利用者評価が下がらないことが特徴である。高島屋と伊勢丹は、「5回以上」で評価が大きく上昇する。特に高島屋の「知覚価値」、伊勢丹の「知覚品質」の評価上昇が鮮明で、高頻度の利用者に熱烈的なファンがいると考えられる。

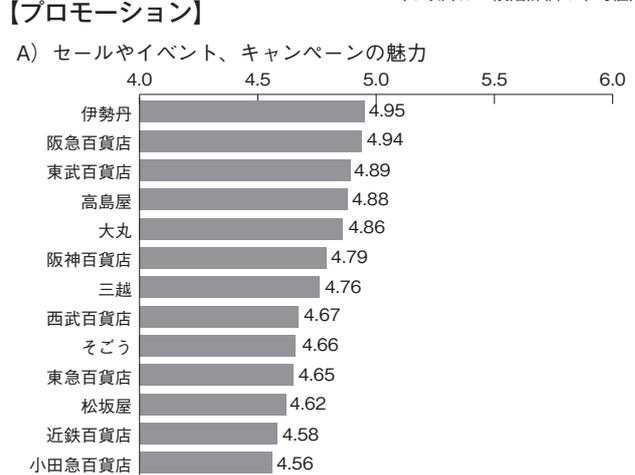
大丸のポイントプログラムが高評価

JCSIでは6指標とは別に、40項目以上のサービス品質項目 (Service Quality Index : SQI) を「1～7」の7段階評価で調査。その代表的な項目について、13社の評価平均のランキングを図表5A～Iに示した。「プロモーション」(A～C)、「店舗」(D、E)、「商品・サービス」(F、G)、「従業員」(H、I)の順に検証しよう。

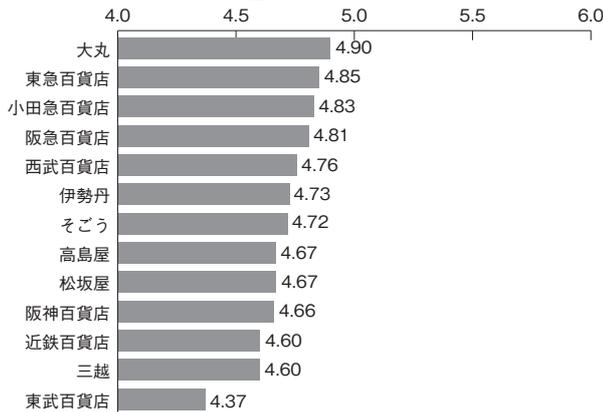
プロモーションの「セールやイベント、キャンペーンの魅力」の5位内に、顧客満足度の上位4社が入っている中で、3位には東武百貨店がランクインしている(図表5A)。

「ポイントプログラムの魅力」は、大丸、東急百貨店、小田急百貨店、阪急百貨店が上位である。1位の大丸は利用100円につき1ポイントが付与され、楽天

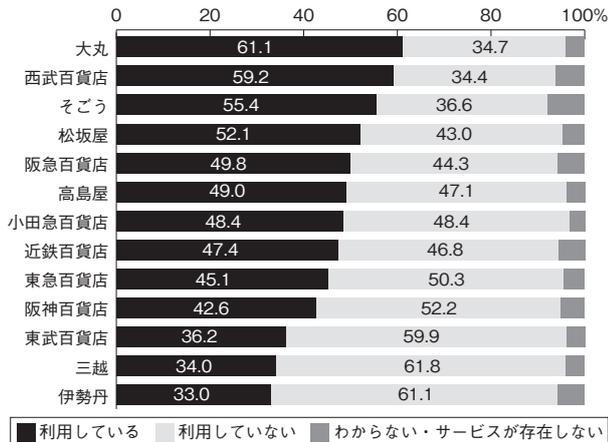
図表5A～I サービス品質 (SQI) の評価 (C以外は7段階評価の平均値)



B) ポイントプログラムの魅力



C) ポイントプログラムの利用状況



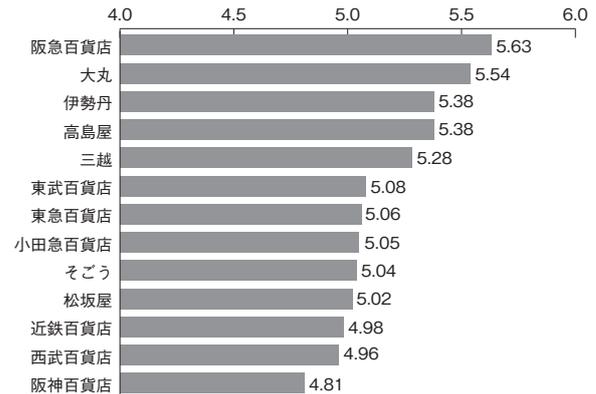
ポイントやマイレージもたまり、1ポイント1円でポイント消費ができる点などが高評価要因である。ポイントプログラムの利用状況では、その大丸だけが60%以上の利用率である。「セールやイベント、キャンペーンの魅力」で3位の東武百貨店が「ポイントプログラムの魅力」では最下位であるが、回答者の自由意見には「ポイントが、1000以上たまらないと使えないので期限切れで捨てている。1ポイントからレジの清算時に使えるとうれしい（栃木県50代女性）」「ポイントが有効期間1年で消滅してしまう（東京都60歳以上女性）」といった「付与ポイントの使い勝手」に関する不満の声がみられる（図表5 B、C）。

店舗の快適性は阪急百貨店と大丸

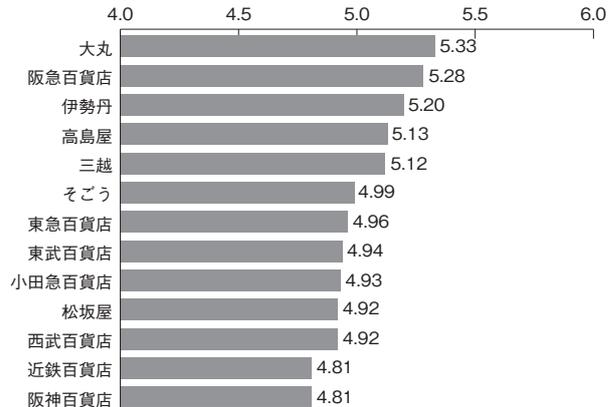
店舗の評価では、阪急百貨店と大丸が「店舗の雰囲気」および「商品を探しやすい店舗レイアウト」の評価が特に高い。大丸の回答者からは「レイアウトが見やすい。何のイベントを開催しているのか分かりやすい（滋賀県20代女性）」「店内レイアウトがあか抜けしており、ゆったりと商品に触れられる（北海道60歳以上の女性）」、阪急百貨店では「雰囲気が上品、

【店舗】

D) 店舗の雰囲気の良さ



E) 商品を探しやすい店舗レイアウト



清潔、高級感あってよい（兵庫県40代男性）」といった店舗空間を高く評価する意見が寄せられている。「店舗の雰囲気」で評価の低い阪神百貨店は、あべのハルカスが主力店舗の近鉄百貨店とともに「店舗レイアウト」が低評価である（図表5 D、E）。

オリジナリティは阪急百貨店と伊勢丹

商品・サービスの評価については、阪急百貨店と伊勢丹が「他店にない特徴」「充実したPBやオリジナル

【商品・サービス】

F) 他店にない特徴ある商品・サービス

