

真の顧客満足は、心からのやる気と満足度から生まれる

1000人の一般顧客調査で得たSS業界の顧客満足度ベンチマークと
従業員満足度の高いSSでの調査データとの比較から判ること

第一章 「真の顧客満足度調査・比較」事業の概要

1 事業の背景および目的

SS業界では、今まで多くの消費者アンケートが行われて来たが、多くは販売業者側の立場で考える「ニーズ調査」に留まっており、真の「顧客満足度(CS)調査」は行われてこなかったのではないかと。

実は多くの一般的な消費者は、SS業界に「車検」や「コンビニの併設」等の新たな業態拡大を求める前に、SSの基本的な接客サービスの改善を求めているのではないかと。昨今セルフSSが伸びているのは、お客様への基本的な接客対応に問題があるのではないかと。このような反省から、本調査は、

お客様の「本当の声」、それは結果として我々の良き「改善提案集」となる、あるいはクレームになる前の小さな「不満足」を聞きだせるような、真の「顧客満足度調査アンケート」を作成するとともに、SSの接客サービスの「顧客満足度」を数値化した「全国標準ベンチマーク」の作成を第一の目的とする。

また、併せて、昨年度「社員教育・従業員満足度(ES)調査委員会」が実施した調査の中から、従業員満足度(ES)が高かった優良なSSにおいて、同じ顧客満足度調査を行うことにより

「ESが高いSSでは、顧客満足度の数値も明らかに良い」という仮説を検証することを第二の目的とする。

更に「社内のESが高くそしてCSも良かった企業経営者」から、高い従業員満足度の達成とその結果を顧客満足度の向上に反映させた **経営ノウハウを把握することを第三の目的とする。**

第二章 CSアンケートの行間に込めた我々の思い 調査票の作成にあたって

1 お客様が本当に求めているものは何か

アンケートを作成するには、ある程度の仮説が必要です。

多くの一般的な消費者の皆様が、今のSSや業界に望んでいるのは、どんなことなのでしょうかと。

確かにSSでの「車検」や「コンビニの併設」等、新たな業態拡大を求めることも重要ではありますが実はSSのもっと基本的な接客サービスの改善を求めているんじゃないでしょうか。例えば、

1. 給料日前にも関わらず、我々が何気なく使っている「満タンでよろしいですね」という確認話法。
2. お客様が愛車をピカピカに磨いてご来店されたにも関わらず、失礼な「洗車いかがですか」。
3. 「洗車だけでも大歓迎」と看板に書いておきながら、全ての車を計量機前へ誘導すること。
4. 車の中でお子様が寝ているのに「いらっしゃいませ」という必要以上の大きな声。
5. 先月オイル交換をしたばかりなのに「オイルが汚れています」とのセールストーク。
6. それが、押し売り感を与えるだけでなく、前回作業の信頼性すら無くしていること。

これらの事例が、私の考え過ぎなら良いのですが、皆さんはどう思われるでしょう。

業界側にとっては常識でも、お客様にとっては、実は「不快」に思われているのではないかと。

「CSが大切」と言っているながら、本当のお客様の「声なき声」を聞いてこなかったのではないかと。

昨今セルフSSが伸びているのは、このようなフルサービスの接客に問題があるのではないかと。

我々はこれらの点に注目し、SSの接客サービスや従業員に対してのお客様の「本当の声」、それは

結果として我々の良き「改善提案集」、或いはクレームになる前の小さな「不満足」を聞きだせるような「真の顧客満足度調査アンケート」を作成するとともに、SSの接客サービスの「顧客満足度」を数値化した「全国標準ベンチマーク」を作成する事を最初の目的としました。

2 CS アンケートの「つかみ」に込めた我々の思い

問1. あなたが、日頃ご利用されているフルサービス型のガソリンスタンド（以下GS）に対し あなたが感じになっている「満足度 - 不満足度」をお聞かせ下さい。 セルフスタンドではない、従業員が給油などのサービスを行うスタンドです	満 足	や や 満 足	や や 不 満	不 満
総合的な「満足度 - 不満足度」は如何でしょうか。	4	3	2	1

まず最初は、色々意味ありの設問の前に、第一印象としての総合満足度を聞きました。

問2. あなたが、日頃ご利用されているGSの、経営者や店長等の「責任者」に対し以下の 項目別に、あなたが感じていらっしゃる「満足度 - 不満足度」をお聞かせ下さい。	満 足	や や 満 足	や や 不 満	不 満
「お客様をお迎えする」というお店の「姿勢」や「意欲」、そして「心」を感じますか。	4	3	2	1
そのGSは、お客様の立場にたった「顧客中心主義経営」だと思いますか。	4	3	2	1
「お客様の愛車を大切にお預かり、お取り扱いする」という気持ちが感じられますか。	4	3	2	1
「お客様の安全を考えた、お車の安全点検」がなされていると思いますか。	4	3	2	1
洗車やオイル交換、その他商品等のお勧めは、適切でしたか。	4	3	2	1
従業員によって、サービスのレベル・質に大きな違いがありませんか。	4	3	2	1
GSの従業員の教育は、よく行われているように思いますか。	4	3	2	1
GSの従業員には、明るさや活気が感じられましたか。	4	3	2	1
お客様と積極的に「コミュニケーションをしよう」という意欲は感じられますか。	4	3	2	1
あなたが日頃行くGSの、店長や従業員の顔や名前を、一人以上覚えていますか。 (4 顔と名前が一致する 3 顔だけは覚えている 2 合えば分ると思う 1 全く分らない、興味が無い)	4	3	2	1
GSの建物や設備について、古い新しいは別として、清潔さへの努力を感じられますか。	4	3	2	1
経営者や店長等の責任者に、何かご意見があればご記入をお願いします。(自由回答)	4	3	2	1

実は、この項目そのものが、当委員会の、そして本アンケートの最も特徴的なところです。
お客様が、SS従業員のサービスや接客を通して、**経営者や責任者**をどう見ているのか。
そして、どう評価しているのかをお伺いする画期的な内容ではないかと思っています。
「社員が馬鹿だから業績が上がらない」と言って失笑をかった某大手企業の社長がいましたが、
SS業界でも「SS業界には良い人材が集まらない」と言い訳を先に言う経営者が、残念ながら少なく
ありません。しかしお客様から見れば、それも含めてSS業界の、そしてSS経営者の責任なのです。

一つ一つの設問も かなり「味」を感じませんか。特に は、今までには、
恐らくその発想すらなかった内容だと、思っております。

5 ドライブウェイサービスは時系列的にチェック

この項目については、一見すると特に目新しいものはありませんが、よくよく読み込んで頂くと我々の委員会の個性が出ているのがお解り頂けると思います。

問3. それでは、GSの標準的なサービスの各段階に従ってお伺いします。 A. 入店前、或いは通行車両から見るGSの印象について	満足	やや満足	やや不満	不満
総合的に判断して、そのGSは街並みや周りの景観と調和していますか。	4	3	2	1
ガソリン等の価格表示は、ありましたか。	4	3	2	1
会員価格等、割安価格を表示している場合、「会員」の表示が著しく小さかったりしていませんか。	4	3	2	1
横断幕やのぼり旗等が、歩道や路上に展示され交通の邪魔になっていませんか。	4	3	2	1
入口、出口の表示等はわかりやすく、入りやすかったですか。	4	3	2	1
BGM等の音楽が必要以上に大きい、夜間照明が必要以上に明るい等、ご近隣に迷惑をかけていませんか。	4	3	2	1

B. ガソリン等の給油サービス	満足	やや満足	やや不満	不満
すばやいお出迎え、誘導、油種の確認等は適切でしたか。	4	3	2	1
ご挨拶は適切でしたか。過度の大声や、挨拶をしないということはありませんでしたか。	4	3	2	1
従業員の態度、身だしなみ、ユニホーム等の清潔感他、総合印象度は如何ですか。	4	3	2	1
給油作業は、丁寧でしたか。給油ノズルは、静かに給油口にいましたか。	4	3	2	1
給油開始までは、スピーディーでしたか。	4	3	2	1
安全点検等のお勧めはありましたか、それは適切でしたか。その報告はありましたか。	4	3	2	1
ハイオクガソリンやクレジットカード等の過度のお勧め(押し売り)はありませんでしたか。	4	3	2	1
窓拭きや灰皿清掃等、通常無料で行われているサービスのレベルは如何ですか。	4	3	2	1
タイヤの空気圧チェック等のサービス業務を頼みやすい雰囲気でしたか	4	3	2	1
精算終了までの一連の動作の手際は良かったですか。	4	3	2	1
送り出し誘導は如何ですか。	4	3	2	1
お見送りの際、「ご挨拶」はありましたか。それに感謝の気持ちは感じられましたか。	4	3	2	1

C. 洗車サービス、オイル交換等の有料サービスについて	満足	やや満足	やや不満	不満
洗車のお勧めは適切でしたか。押しつけはなかったですか。	4	3	2	1
洗車のメニューや料金表示は、分かり易いですか。	4	3	2	1
事前に所要時間等の説明はありましたか。	4	3	2	1
作業時間は、守られましたか。それは許容範囲内ですか。	4	3	2	1
洗車のサービスの内容や、その仕上がりレベルは如何ですか。	4	3	2	1
料金は、作業内容に見合うものでしたか。	4	3	2	1
またこのSSで洗車をして見たいと思いますか。	4	3	2	1
オイル交換や車検等を任せようと思う時、従業員の技術は信頼出来るレベルですか。	4	3	2	1

D.GSの建物、販売室、トイレの清潔感について 建物や設備の古い新しいは別として、清掃や美化への努力はされていると思いますか。	満足	やや満足	やや不満	不満
ドライブウェイ(誘導路や給油場所)	4	3	2	1
販売室やサービスルーム	4	3	2	1
トイレ等	4	3	2	1
商品や商品棚等	4	3	2	1
ポスター、のぼり旗、販促品等の展示物	4	3	2	1

問4. 継続利用の意向	慈悲利用 したい	まあ利用 したい	あまり利用 したくない	もう利用し たくない
あなたはそのGSに、今後とも行きたいと思いますか。	4	3	2	1

問4. 友人・知人への紹介の意向	是非薦め たい	薦めて もいい	あまり薦 めたくない	絶対薦 めない
あなたはそのGSを親しい友人や知人に紹介してみたいと思いますか。	4	3	2	1

6 不満足要因を列挙した厳しい質問 = それはSS業界とお客様との栄光への架け橋だ!

問5. この項目はお客様が不満を感じていらっしゃる可能性のある「不満足要因」です。 以下のようなことがもしあれば、その「頻度やご不満足度」をお知らせください。	よく ある	たま にあ る	殆ど ない	全く ない
必要以上の大きな声での挨拶、不明瞭な挨拶、或いは全く挨拶がないなど。	1	2	3	4
所長や社員に不適切な暴言等をはかれたことはありませんか。	1	2	3	4
車内で子供が寝ているのに、勝手にドアを開けたり、大きな声の挨拶等配慮ない行為。	1	2	3	4
給料日前なので限定数量給油にしようと思っている時の「満タンですね」という確認方法。	1	2	3	4
直前に自分が綺麗に洗車してきた愛車にも関わらず「洗車如何ですか」というセールス。	1	2	3	4
自分の大切な愛車を預けているのに、その気持ちを全く分ってくれない乱暴な車の扱い方。	1	2	3	4
汚いタオルで拭くので、かえって汚れる「窓拭きサービス」。	1	2	3	4
給油が満タンで自動停止しているにも関わらず、気がつかず、放っておかれる行為。	1	2	3	4
給油終了時に最後の1滴までちゃんと入れずガソリンを地面にたらし、或いは愛車にこぼしてしまう行為。	1	2	3	4
「安全点検」と称して、断りも無く勝手にボンネットを開ける、ずうずうしい行為。	1	2	3	4
頼んでもいない水抜き剤や添加剤等を、勝手に入れられてしまう行為。	1	2	3	4
前回オイル交換をしたばかりなのに、「オイル汚れています」という理解に苦しむセールス。	1	2	3	4
お客様によって差別しているような、従業員の態度やサービス。	1	2	3	4
折角洗車を頼んでいるのに、汚い作業着で運転席等に座る無神経な行為。	1	2	3	4
自分の愛車の床マットを、地面に直接置く(放り投げる)行為。	1	2	3	4

* 1 良くある=不満 2 たまにある=やや不満 3 ほとんどない=一応満足 4 全くない=満足

SS業界の皆さん

そうか、お客様からはそう見えていたのか、とハッと気付かされる項目は、ありませんか。

一般消費者の皆様

よくぞ書いてくれた。俺が言いたかったのは、これなんだ。という項目はありますか。

第三章 全国一般消費者対象CSアンケートで業界初のベンチマーク完成

1 調査概要 1-1 調査対象 1-2 調査方法 1-3 標本回収件数と有効数

対面方式計	551 件	(542 件)
・コンビニ店頭(2カ所)	140 件	* ()内は有効標本数
・取引先関連等(但しSS関連業界関係者除く)	411 件	
Web方式	600 件	(598 件)
回収総数合計	1,151 件	(1,140 件)

2 調査の有効性と集計方法

全国一般消費者CSアンケート調査を評価する上で最も重要な点は、この結果を全国標準ベンチマークとして適用することが妥当か否かを判定することにある。

本母集団は全体で1,140件、内訳は対面方式によるもの542件、Web方式によるもの598件とほぼ均等であることから、数の面では総標本数及びそのバランスともに問題ないこと、標本属性については、性別、年齢別の割合に大きな偏りはないこと、地域性については、対面方式が都内及びその近郊とやや都市型寄りといえるもののWeb方式にて全国をカバーしていること、等から対面方式とWeb方式の各々の集計結果(傾向)が著しく乖離していなければ、両者を合計した平均値を全国標準ベンチマークとして適用できると考える。

なお、集計にあたっては、各カテゴリー区分別に行い、それぞれ両者の比較と項目別の全体傾向について分析した。カテゴリー区分と集計に係る留意点は、以下の通り。

(集計に係る留意点)

- ・ a. 平均1: 回答肢そのままのポイントを与えたもの、
4満足 = 4点 3やや満足 = 3点 2やや不満 = 2点 1不満 = 1点
- ・ b. 平均2: 各設問項目で、満足か不満かどちらに振れているかが即時に判断出来るよう満足はプラス点、不満はマイナス点を与えたもの。即ち、0を中心としてプラスであれば満足度が高く、逆にマイナスであれば不満度が高いことが一目で判る。
4満足 = 2点 3やや満足 = 1点 2やや不満 = -1点 1不満 = -2点
- ・ 集計結果についての解説、グラフ表示は、全て平均1に拠る。

3 回答者の属性と総得点分布

初めに、本母集団全体(1,140件)の標本属性と総得点分布を下記に示す。(詳細は巻末資料2参照)
(標本属性)

性別	男性 63%、女性 37%
年齢	10代・20代 21%、30代 27%、40代 21%、50代 18%、60代以上 13%
運転歴	19年(全平均)
所有車の排気量	1853cc(全平均)
所有車の種類	セダン 35%、ミニバン・ワンボックス 34%、スポーツカー 5%、コンパクトカー 21%、商用車 3%、非所有 2%
車へのこだわり	非常にある 20%、まあある 46%、あまりない 30%、全くない 4%
用途(通勤業務用)	良く乗る 40%、たまに乗る 16%、殆ど乗らない 16%、全く乗らない 28%
用途(レジャー用)	良く乗る 49%、たまに乗る 41%、殆ど乗らない 7%、全く乗らない 3%
用途(買物送迎用)	良く乗る 63%、たまに乗る 28%、殆ど乗らない 6%、全く乗らない 3%
年間走行距離	10,507km(全平均)
日頃利用するGS数	ほぼ1カ所 47%、2-3カ所 45%、4カ所以上 2%、決めてない 23%
GSへの来店頻度	週2回以上 7%、週1回 19%、月2-3回 51%、月1回以下 23%

(総得点分布)
(分布)

単位:件

総得点	対面		Web		合計	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
125点以下	27	5.0%	34	5.7%	61	5.4%
125～150点以下	93	17.2%	99	16.6%	192	16.8%
150～175点以下	187	34.5%	212	35.5%	399	35.0%
175～200点以下	150	27.7%	147	24.6%	297	26.1%
200～225点以下	67	12.4%	75	12.5%	142	12.5%
225点超	18	3.3%	31	5.2%	49	4.3%
合計	542	100.0%	598	100.0%	1140	100.0%
平均点	171点		172点		172点	
最高点	237点		243点		243点	
最低点	75点		86点		75点	

4-1 総合的な満足度 意外に高い総合満足度！

一般消費者の「総合的な満足度」の分布構成をみると、「満足」+「やや満足」が、対面 78.6%、Web73.1%と、僅かに対面の満足度の方が高かったものの、双方ともほぼ3対1の割合で「不満足」+「やや不満足」を上回っている。また、回答肢別の構成比も双方とも同割合であり、満足度値についても対面 2.94、Web2.86 で、その差は 0.08 と殆どない。

満足度値(最高 4.00)が、本カテゴリーだけでなく次項以降の他カテゴリーを見ても全体的に高めだと感じられるかもしれないが、これは、本アンケートの回答者へは、「今まで給油した中で、最も印象の悪いGSではなく、日頃行きつけのGSを念頭してご回答下さい」とお願いした。したがって、回答者の中で既に選別されており、その結果、ある程度質のいいGSが対象となったといえることから若干高めの数値となったと考えられる。

但し、全ての回答者がそうではなく、自宅や職場からの距離や普段利用する沿線にあるなどから選択の余地がなく、仕方なしに利用せざるを得ない消費者の声が「やや不満足」、「不満足」に反映されていると思われる。

(分布)

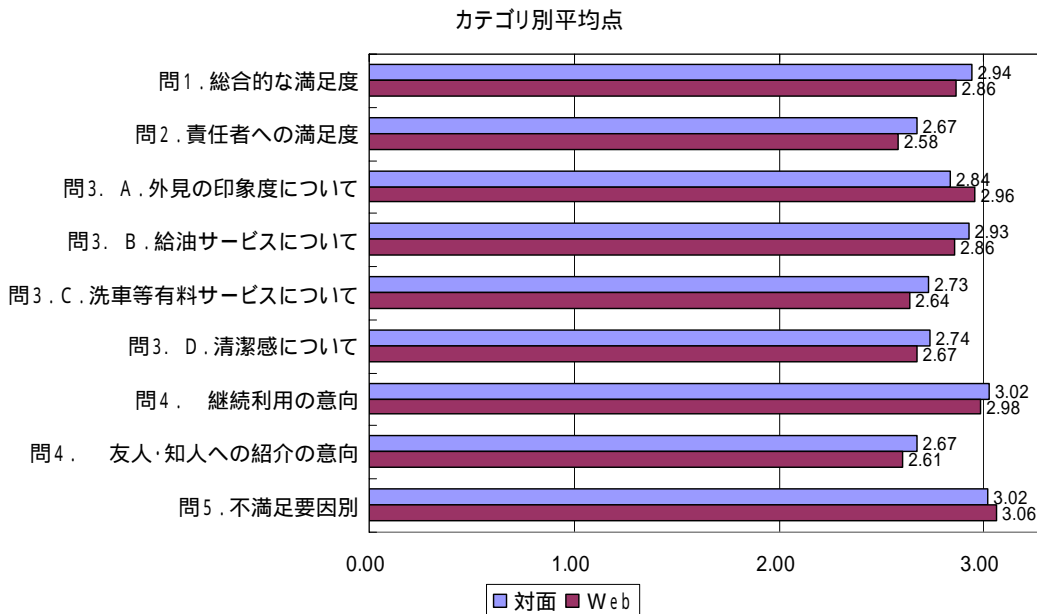
単位:件

	対面		Web	
	件数	割合	件数	割合
満足	97	17.9%	96	16.1%
やや満足	329	60.7%	341	57.0%
やや不満足	104	19.2%	142	23.7%
不満足	12	2.2%	19	3.2%
合計	542	100.0%	598	100.0%

(満足度値)

平均1			平均2		
対面	Web	合計	対面	Web	合計
2.94	2.86	2.90	0.73	0.59	0.66

5 まとめ及び全国標準ベンチマークとしての判定



(総合満足度値)

カテゴリ ()内は項目数	平均1			平均2			
	対面	Web	合計	対面	Web	合計	
問1. 総合的な満足度(1)	2.94	2.86	2.90	0.73	0.59	0.66	
問2. 責任者への満足度(11)	2.67	2.58	2.63	0.28	0.15	0.21	
問3. サービス別満足度	A. 外見の印象度について(6)	2.84	2.96	2.90	0.50	0.70	0.61
	B. 給油サービスについて(12)	2.93	2.86	2.89	0.65	0.55	0.60
	C. 洗車等有料サービスについて(8)	2.73	2.64	2.68	0.37	0.23	0.30
	D. 清潔感について(6)	2.74	2.67	2.70	0.38	0.28	0.33
問4. 継続利用の意向(1)	3.02	2.98	3.00	0.90	0.80	0.84	
友人・知人への紹介の意向(1)	2.67	2.61	2.64	0.33	0.23	0.28	
問5. 不満足要因別(15)	3.02	3.06	3.04	0.75	0.82	0.79	
全体平均(62項目)	2.84	2.80	2.82	0.54	0.48	0.51	

(全国標準ベンチマークとしての判定)

これまでご覧いただいたように、対面方式とWeb方式との比較において、一部に格差の生じている項目が散見されるものの全体的には各項目とも近似値を示している。また、項目間の比較では、対面で高(低)ポイントを得た項目は、Webでも高(低)く、その傾向は全カテゴリー、全項目を通じて全く同様であり、加えて、平均総得点(対面 171 点、Web 172 点)及びその分布構成においても殆ど変わらない結果となっている。

以上のことから、対面及びWebを合わせた平均値を全国標準ベンチマークとすることに問題はないと考える。

第四章 高ES企業SS顧客対象CSアンケート調査結果

／ 比較検証！ 仮説(高ES:従業員満足度 = 高CS:顧客満足度)は正しいか？

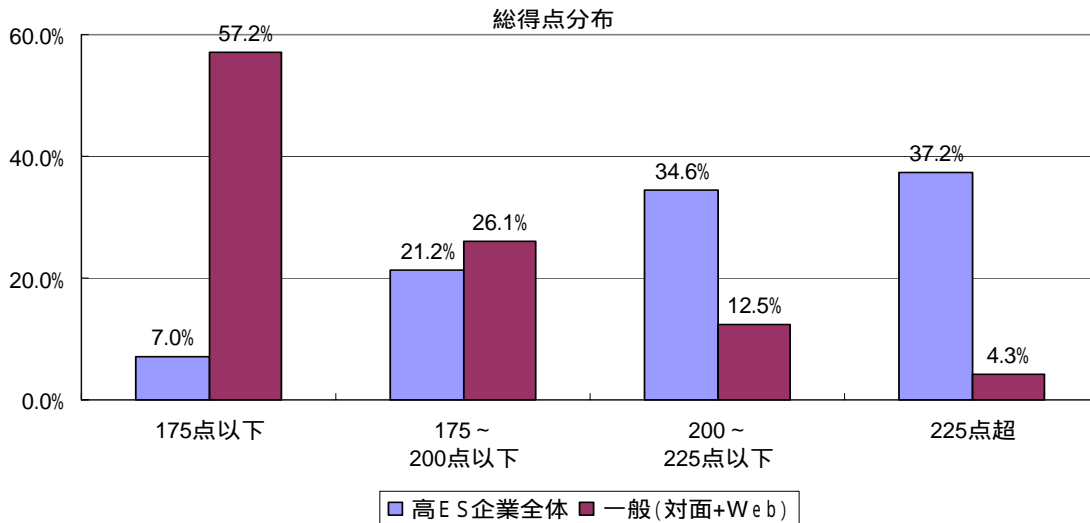
1 調査概要 調査対象者は、高ES企業12社、20ssを利用する顧客1,012件

3 回答者の属性と総得点分布 平均1 (付与ポイント 満足=4点、やや満足=3点、やや不満=2点、不満=1点)

なお、本章においては、一般消費者アンケートの結果と比較しながら解説する。 (標本属性)

性別	男性 66%、女性 25%、NA 9%
年齢	10代・20代 24%、30代 31%、40代 20%、50代 14%、60代以上 7%、NA 4%
運転歴	19年(全平均)
所有車の排気量	1989cc(全平均)
所有車の種類	セダン 22%、ミニバン・ワゴン 26%、スポーツカー 4%、コンパクトカー 15%、商用車 4%、非所有 0%、無回答 29%
車へのこだわり	非常にある 25%、まあある 38%、あまりない 21%、全くない 4%、NA 7%
用途(通勤業務用)	良く乗る 60%、たまに乗る 10%、殆ど乗らない 10%、全く乗らない 9%、NA 11%
用途(レジャー用)	良く乗る 43%、たまに乗る 31%、殆ど乗らない 8%、全く乗らない 3%、NA 15%
用途(買物送迎用)	良く乗る 48%、たまに乗る 32%、殆ど乗らない 6%、全く乗らない 4%、NA 10%
年間走行距離	14,176km(全平均)
日頃利用するGS数	ほぼ1カ所 53%、2-3カ所 34%、4カ所以上 2%、決めてない 5%、NA 6%
GSへの来店頻度	週2回以上 16%、週1回 27%、月2-3回 38%、月1回以下 13%、NA 6%

(総得点分布)総得点の満点は、満足 = 4点 × 61項目 = 244点である。



単位:件

総得点	高ES企業SS		一般企業SS					
			対面		Web		合計	
150~175点以下	34	7.0%	457	84.3%	345	57.7%	652	57.2%
175~200点以下	103	21.2%	150	27.7%	147	24.6%	297	26.1%
200~225点以下	168	34.6%	67	12.4%	75	12.5%	142	12.5%
225点超	181	37.2%	18	3.3%	31	5.2%	49	4.3%
合計	486	100.0%	542	100.0%	598	100.0%	1140	100.0%
平均点	214点		171点		172点		172点	
最高点	244点		237点		243点		243点	
最低点	156点		75点		86点		75点	

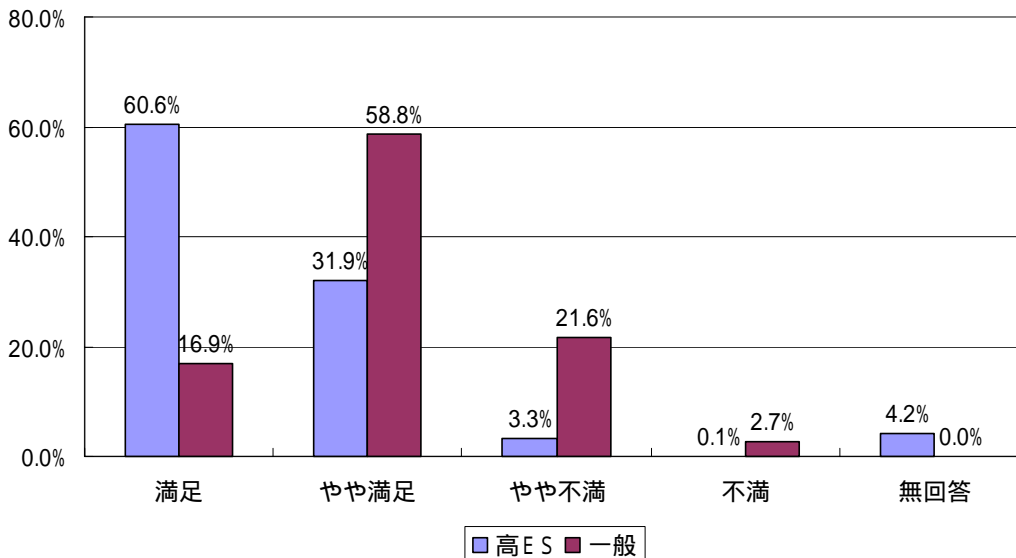
4 カテゴリー別集計結果

4-1 総合的な満足度 やや満足以上の顧客がほとんどで、一般と大きな差

高ES企業全体の回答者の総合的な満足度をみると、回答者の半数以上の60.6%が「満足」としており、「やや満足」は31.9%であった。「やや不満」が3.3%、「不満」は0.1%しかいなかった。

一方、一般企業(対面+Web)では、回答者の半数以上の58.8%が「やや満足」にとどまっており、「満足」とした回答者は6.0%と高ES企業と比較して非常に少なく、「やや不満」は21.6%で高ES企業よりも多かった。また、満足度値でみると、高ES企業が3.60、一般企業が2.90と、前者が後者を0.70ポイントと大きく上回っている。

総合的な満足度



単位:件

	高ES企業SS		一般企業SS			
	件数	割合	対面		Web	
満足	613	60.6%	97	17.9%	96	16.1%
やや満足	323	31.9%	329	60.7%	341	57.0%
やや不満	33	3.3%	104	19.2%	142	23.7%
不満	1	0.1%	12	2.2%	19	3.2%
無回答	42	4.2%	0	0%	0	0%
合計	1012	100.0%	542	100.0%	598	100.0%

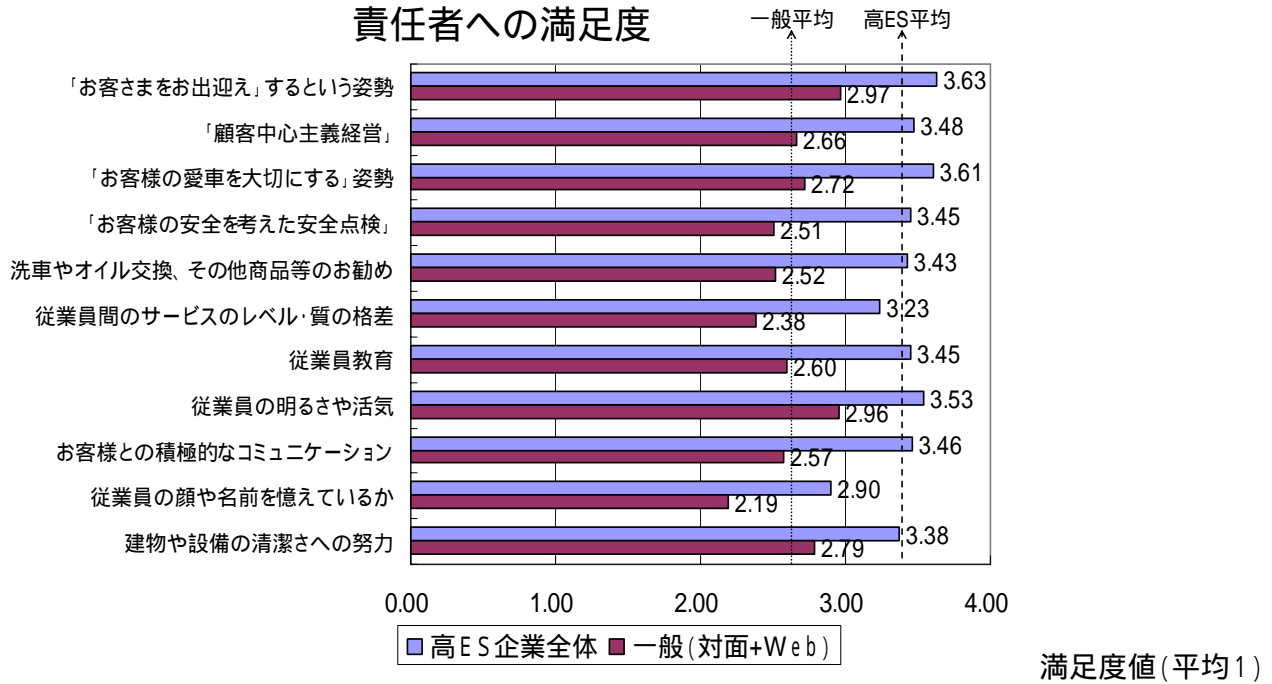
満足度値(平均1)

a. 高ES企業SS	一般企業SS			差(a - b)
	対面	Web	b. 合計	
3.60	2.94	2.86	2.90	0.70

4-2 企業や責任者への満足度 全項目とも高い評価を得ている高ES企業

高ES企業の「責任者への満足度」をみると、どの項目についても3.5前後の評価であったが、「店長や従業員の顔や名前を一人以上覚えていますか」という項目だけは2.90で低くなっている。高ES企業の「責任者への満足度」に対する評価の平均が3.41であるのに対し、一般(対面+Web)の評価の平均は2.63で、0.78ポイントの差があった。「お客様の安全を考えた安全点検がなされている」「従業員教育がよく行われている」「お客様とのコミュニケーションをしようという意欲がある」の3項目については、高ES企業では平均以上だったのに対し、一般(対面+Web)では平均を下まわっていた。

責任者への満足度



問2. 責任者への満足度 - 不満足度	a. 高ES企業 SS	一般企業SS		b. 合計	差 (a - b)
		対面	Web		
問2平均	3.41	2.67	2.58	2.63	0.78

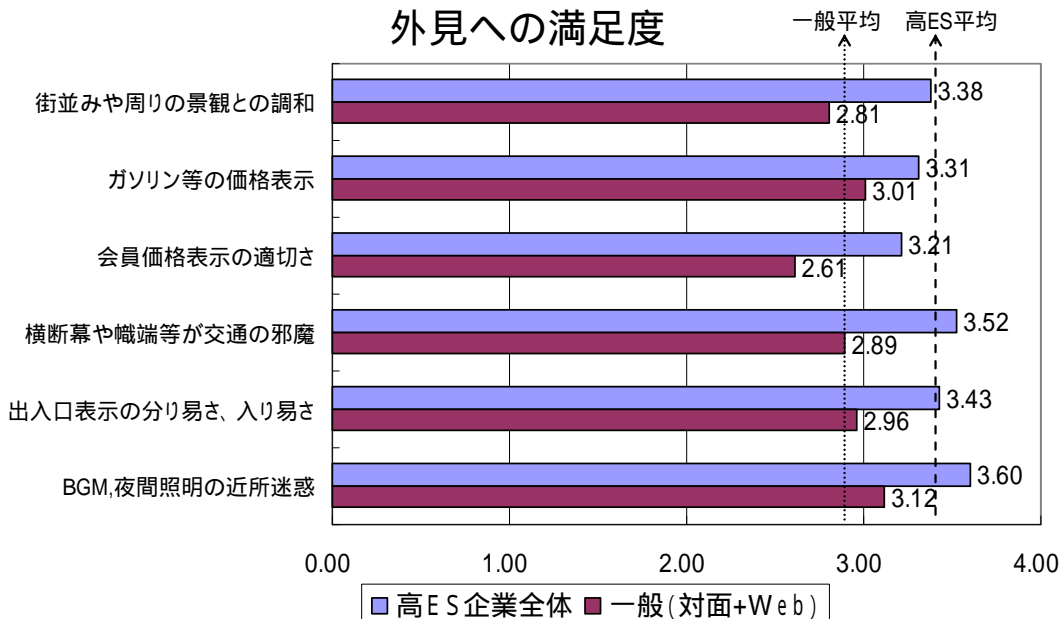
4-3 サービス別の満足度

A. 入店前、通行車輛から見るGSの印象について 高い満足度の高ES企業のSS

高ES企業の「サービス別満足(外見)」をみると、どの項目についても評価にさほど差がなかった。最も評価が高かったのは「BGMや夜間照明の適切さ」の3.60であり、最も低かったのは「会員価格表示の適切さ」の3.21であった。高ES企業の「サービス別満足(外見)」に対する評価の平均が3.41であったのに対し、

一般(対面+Web)の評価の平均は2.90で、高ES企業が平均で0.51ポイント上回っていたが、項目別の評価差の傾向は類似していた。

外見への満足度



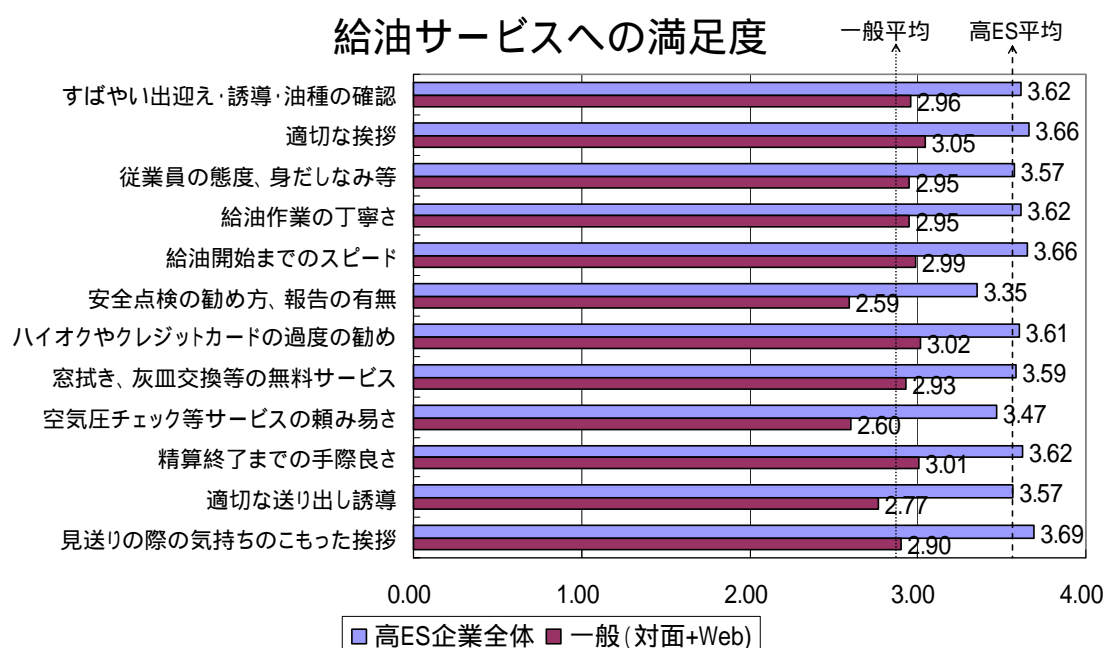
満足度値(平均1)

A. 外見(入店前)の印象度について	a. 高ES企業 SS	一般企業SS			差 (a - b)
		対面	Web	b. 合計	
問3 A平均	3.41	2.84	2.96	2.90	0.51

B. 給油サービスについて 各項目とも高い満足度であるが、安全点検に少し不満が

高ES企業の「サービス別満足(給油サービス)」をみると、どの項目についても評価にさほど差がなかった。最も評価が高かったのは「見送りの際の挨拶」の 3.69 で、次いで「挨拶の適切さ」と「給油開始までのスピード」の 3.66 であり、最も低かったのは「安全点検のお勧めの適切さ」の 3.35 であった。

高ES企業の「サービス別満足(給油サービス)」に対する評価の平均が 3.59 であったのに対し、一般(対面+Web)の評価の平均は 2.89 で、高ES企業が平均で 0.70 ポイント上回っていたが、項目別の評価差の傾向は類似していた。



満足度値(平均1)

B. 給油サービスについて	a. 高ES企業 SS	一般企業SS			差 (a - b)
		対面	Web	b. 合計	
問3 B平均	3.59	2.93	2.86	2.89	0.70

C. 洗車サービス、オイル交換等の有料サービスについて

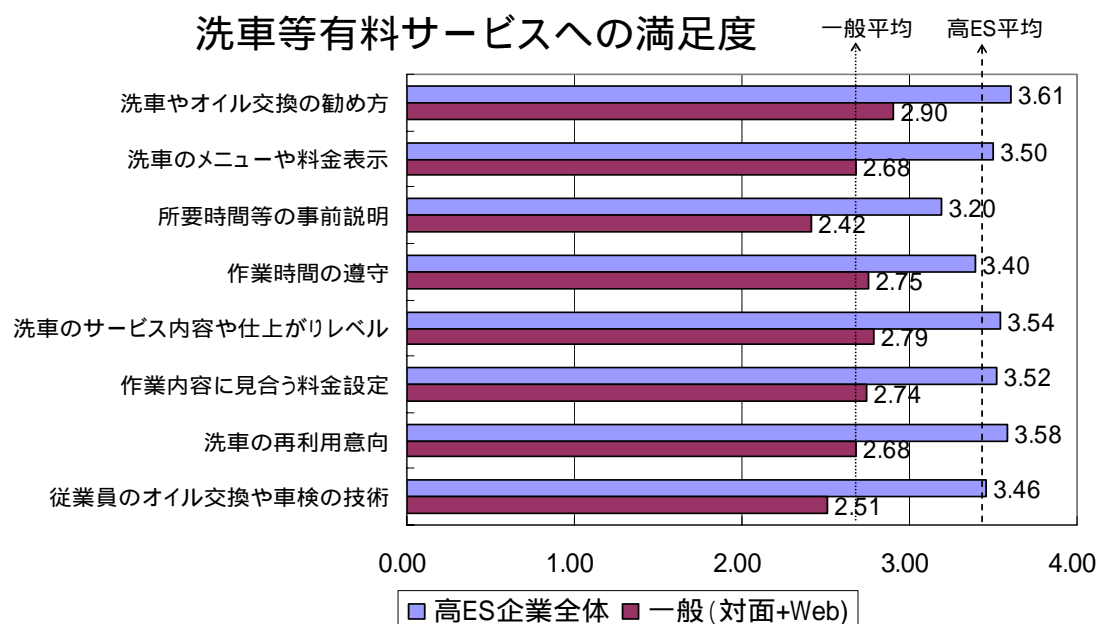
洗車サービスなども高い満足を提供する高ES企業

高ES企業の「サービス別満足(洗車などの有料サービス)」をみると、どの項目についても評価にさほど差がなかった。最も評価が高かったのは「洗車の勧め方」の 3.61 であり、最も低かったのは「所要時間の説明」の 3.20 であった。

高ES企業の「サービス別満足(洗車などの有料サービス)」に対する評価の平均が 3.47 であるのに対し、一般(対面+Web)の評価の平均は 2.68 で、高ES企業が平均で 0.79 ポイント上回っていた。

項目別の評価差の傾向はおおむね類似していたが、「作業時間の遵守」については、一般(対面+Web)では平均 2.68 以上だったのに対し、高ES企業では平均 3.47 より低かった。

洗車等有料サービスへの満足度



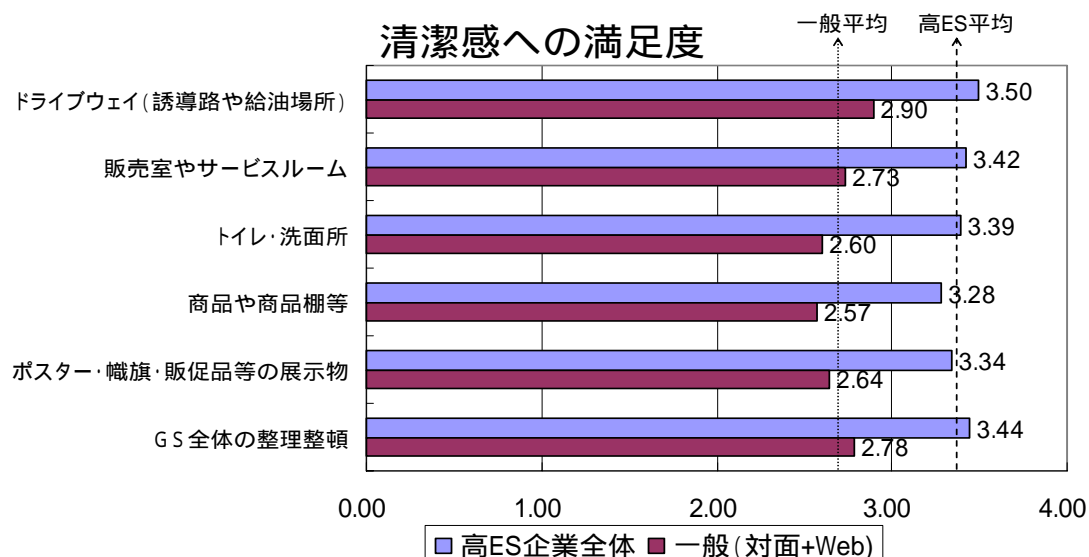
満足度値(平均1)

C. 洗車等有料サービスについて	a. 高ES企業 SS	一般企業SS			差 (a - b)
		対面	Web	b. 合計	
問3C平均	3.47	2.73	2.64	2.68	0.79

D. 建物、販売室、トイレ等の清潔感について 清潔感への満足度も高い。但し、商品の整理には一工夫を

高ES企業の「サービス別満足(清潔感)」をみると、どの項目についても評価にさほど差がなかった。最も評価が高かったのは「ドライブウェイ(誘導路や給油場所)の清潔感」の3.50であり、最も低かったのは「商品や商品棚等の清潔感」の3.28であった。高ES企業の「サービス別満足(清潔感)」に対する評価の平均が3.40であったのに対し、一般(対面+Web)の評価の平均は2.70で、高ES企業が平均で0.70ポイント上回っていた。項目別の評価差の傾向はおおむね類似していたが、「トイレ等の清潔感」については、高ES企業では平均3.40以上だったのに対し、一般(対面+Web)では平均2.70を下回る2.60であった。

清潔感への満足度



満足度値(平均1)

D. 清潔感について	a. 高ES企業 SS	一般企業SS			差 (a - b)
		対面	Web	b. 合計	
問3D平均	3.40	2.74	2.67	2.70	0.70

4-4 継続利用及び友人・知人への紹介の意向

9割のお客様が回答されたその強いリピート意向は、一般SSとは大きな差

「あなたは当GSに今後ご利用したいと思いますか」という問いに対し、高ES企業では回答者の半数以上の54.7%が「ぜひ利用したい」とし、回答者の35.8%も「まあ利用する」とした。「あまり利用したくない」は1.6%、「もう利用しない」は一人もいなかった。

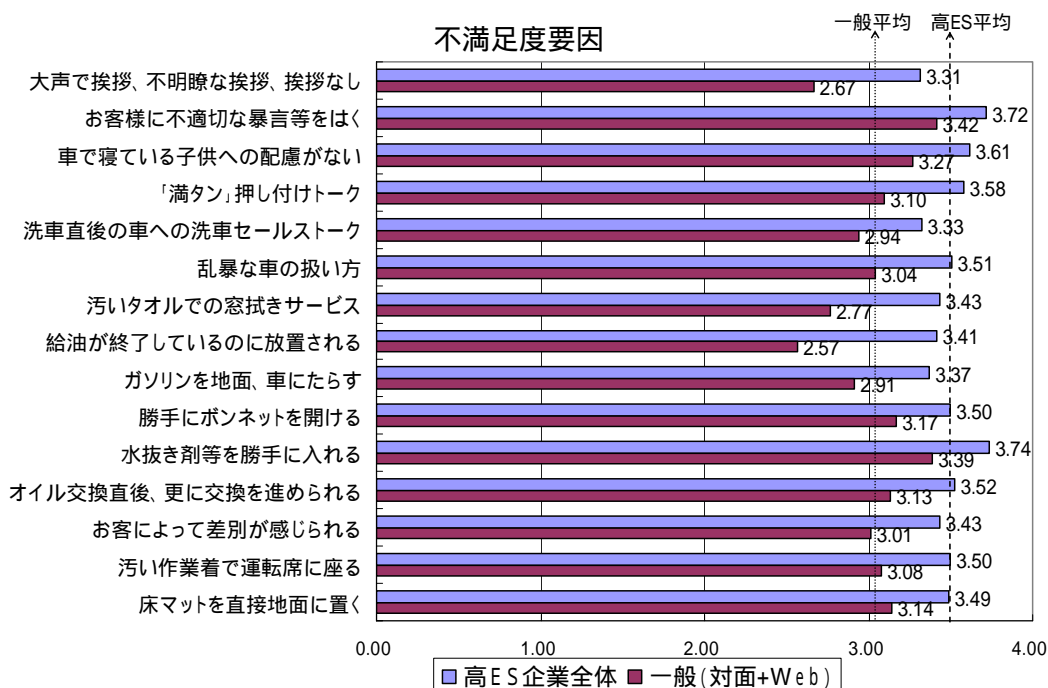
一方、一般(対面+Web)では、「ぜひ利用したい」は17.0%で、回答者の67.3%が「まあ利用する」であり、「あまり利用したくない」とした人は14.3%、「もう利用しない」も1.3%存在した。

「あなたは当GSを親しい友人や知人に紹介してみたいと思いますか」という問いに対し、高ES企業では回答者の25.8%が「是非薦めたい」とし、回答者の60.6%が「薦めてもいい」とした。「あまり薦めたくない」は3.6%、「絶対に薦めない」は0.6%であるが存在した。

一方、一般(対面+Web)では、「是非薦めたい」とした回答者の割合は5.2%で、高ES企業よりもかなり低かった。回答者の58.7%が「まあ薦めてもいい」であった。「あまり薦めたくない」とした人の割合は30.4%で、高ES企業よりもかなり高かった。「もう利用しない」も5.4%存在した。

4-5 不満足度要因 不満足要因がほとんどない高ES企業

高ES企業の「不満足要因」に対する評価の平均は3.50であり、全ての項目において「殆どない」とした回答者の割合が一番多かった。「良くある」とした回答者の割合が最も多かった項目は「必要以上の大きな声での挨拶、不明瞭な挨拶、或いは全く挨拶がないなど」であったが、その割合は1.9%に過ぎなかった。一般(対面+Web)の評価の平均は3.04で、高ES企業が平均で0.46ポイント上回っていた。一般(対面+Web)で目立って評価の低かった項目は、「給油が満タンで自動停止しているにもかかわらず、気がつかず、放っておかれる行為」の2.57、「必要以上の大きな声での挨拶、不明瞭な挨拶、或いは全く挨拶がないなど」の2.67であった。

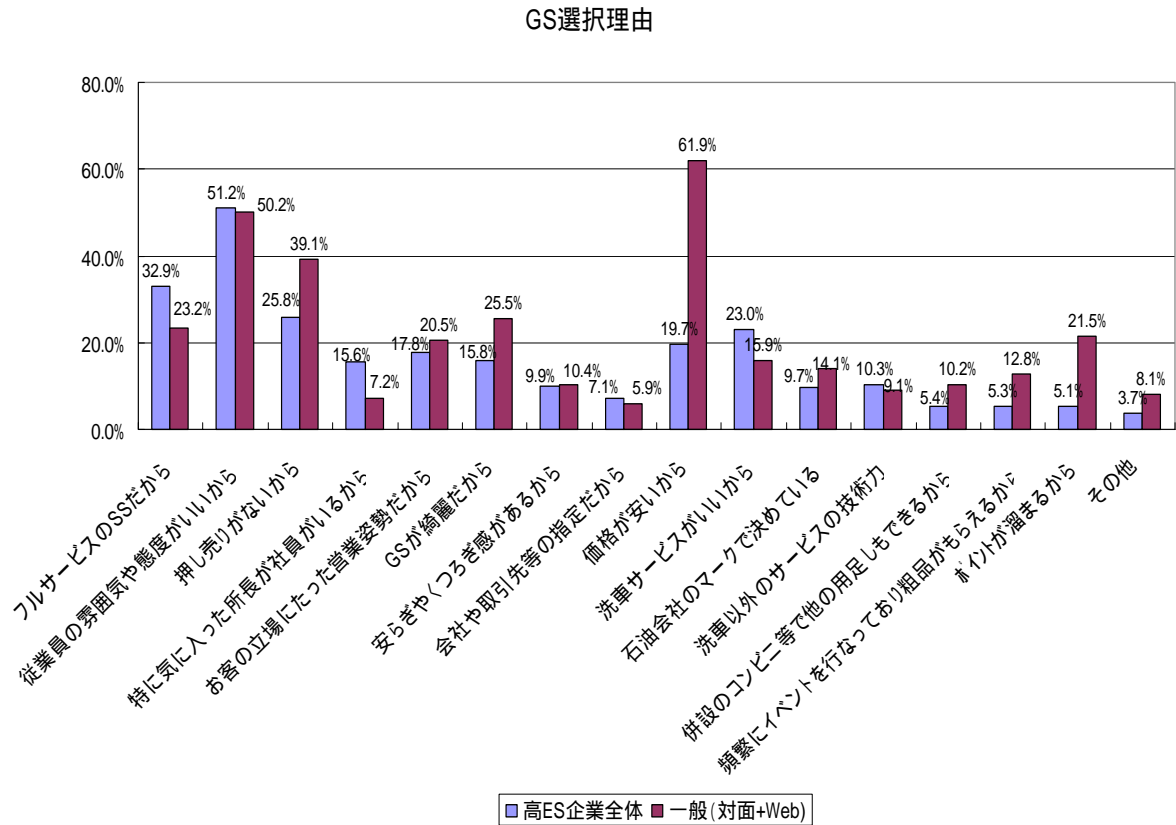


満足度値(平均1)

問5. 不満足要因別	a. 高ES企業 SS	一般企業SS			差 (a - b)
		対面	Web	b. 合計	
問5平均	3.50	3.02	3.06	3.04	0.46

4-6 GSの選択理由 高ES企業SS顧客は従業員重視、一般SSは価格重視

高ES企業では、GS 選択理由でもっとも多かったのは、「従業員の雰囲気や態度がいいから」で、回答者の51.2%が選んでいる。ついで回答者の32.9%が「フルサービスのSSだから」とし、25.8%が「押し売りがないから」を理由とした。一方、一般(対面+Web)では、「価格が安いから」を選んだ人が61.9%と最も多く、次いで回答者の50.2%が「従業員の雰囲気や態度がいいから」とし、39.1%が「押し売りがないから」を理由とした。



5 まとめ

高ES企業SSと一般企業SS(ベンチマーク)との間で、明確な差が出ることは、期待はしてはいたが、調査結果が出るまでそれを確信するには、至らなかった。

高ES企業は、満足感がすべての項目にわたって高く不満足感が少ない、トータルなサービスを顧客に提供していると言える。またSS選択理由の違いから、両者の顧客層が異なっていることも窺えた。

一般企業SSの顧客は、価格が最優先事項で、続いて従業員の雰囲気や態度、押し売りがない、GSがきれい、ポイントがたまる等であるが、高ES企業では、従業員の雰囲気や態度が第一で、続いてフルサービスだから、押し売りがないから、洗車サービスがいいから、そして価格という順番である。このことは、立地や価格が、SSを選択する上で、必ずしも優先要因ではないことも示している。

個別分野で高ES企業の特徴を見てみると、責任者の満足感では、一般企業と大きなポイント差がある項目として、「お客様の愛車を大切に作る姿勢」、「顧客中心主義経営」、「従業員教育」、「お客様の安全を考えた点検整備」等となっており、高ES企業では、従業員の印象からお客様が敏感に感じ取っていることがわかる。

サービス別の満足度では、外見への満足度については、他のサービス項目に比較して、高ES企業SSと一般企業SSとの間に大きな開きはなかった。しかし、給油サービスでは特に、「送り出し誘導」や「見送りの際の挨拶」に高ES企業SSと一般企業SSに大きなポイント差が見られ、この辺りが再来店動機の差に繋がっていくのではなかろうか。

洗車などの有料サービスでは、従業員の技術に一般SSとの大きな開きが見られたし、清潔感ではトイレの清潔感の差が大きなポイントであった。このように、高ES企業SSと一般企業SSとの差を見ることでお客様がどこに着目して居るかが理解できる大変興味深いデータが得られている。

第五章 高ES企業経営者アンケート調査結果は、第6章に含む

第六章 本調査事業の総括 そしてSS経営者の皆様へ、経営改革のお勧め

我々の本調査事業における目的とその結果を、検証してみましょう。

第一の目的は、SSの接客サービスや従業員に対してのお客様の「本当の声」、それは結果として我々の良き「改善提案集」或いはクレームになる前の小さな「不満足」を聞きだせるような「真の顧客満足度調査アンケート」とその「顧客満足度」を数値化した「全国標準ベンチマーク」の作成でした。

「真の顧客満足度調査アンケート」については、今後改良すべき点も残しているかとも思いますが、これまでにない画期的な内容に踏み込んだものであり、個々の設問項目だけではなく、自由回答欄に寄せられた意見等の多さやその詳細かつ具体的なコメントをみても当初の目的は達成したものと自負しております。

「全国標準ベンチマーク」の作成においては、当初目標の1,000件を超える1,140件のサンプルが集まったこと、対面調査、Web調査の2方式を採用したことで調査手段による偏りを無くしたこと、両方式による調査結果がそれぞれ殆ど近似した傾向を示したこと、等から両者を合わせた平均値を「全国標準ベンチマーク」とすることに全く問題はないと判断致しました。

この数値からは、究極的には「全ての従業員とお客様との密な繋がり」が、お客様への信頼感・安心感を与え、その結果お客様の満足が得られるということが窺えます。これは、次の「高ES企業のSS顧客へのアンケート」の結果と比較すると一層明らかとなりました。

第二の目的は、「ES(従業員満足度)が高いSSでは、CS(顧客満足度)の数値も明らかに高い」すなわち「本当の顧客満足は、それを提供する従業員の仕事や会社への満足度が高いからこそ、真の笑顔や素晴らしいサービスが提供出来るのである」という我々の仮説を検証することでした。

その結果は、高ES企業SSのお客様と一般消費者(全国標準ベンチマーク)との間で、明確な差が出ることを期待はしていたものの、その予想をはるかに超えた有意差となって示されました。

今までは、それなりの自信しかなかった「高ES企業のサービスは、高い顧客満足に繋がる」という理論は、今回明確に立証され、「自信が確信になった」と言えるでしょう。

その相違は、全カテゴリー、全項目に亘って明らかとなっておりますが、中でも我々が最も傾注して作成した項目「企業・責任者への満足度」を見てみますと、「お客様の安全を考えた安全点検」、「洗車やオイル交換等のお勧め」、「お客様の愛車を大切に作る姿勢」、「お客様とのコミュニケーション」、「従業員教育」といったところが特段大きな差となって現れています。

また、SS選択理由においても、一般消費者は「価格」を最優先事項と捉えているのに対し、高ES企業のSSでは、「従業員の雰囲気や態度」が第一で、次いで「フルサービスだから」、「押し売りがないから」、「洗車サービスがいいから」、そして「価格」という順番になっています。

このことは、立地やSSの規模や面積などといった、SS建設後の経営者や現在働く従業員にとって、どうにもならないようなことでも、高ES企業SSに行くお客様にとっては、SSを選択する上で、必ずしも優先要因には成り得ないことを示唆していると思います。

そのようなことを言い訳にする前に、お客様とのコミュニケーション・触れ合い(もちろん専門的知識や技術力を備えた上でのことですが)への不断の努力が、お客様にとって信頼感と安心感を与えてくれる、或いはお客様の方がそういう努力しているSSを求めているとも言えるのではないのでしょうか。

但し、高ES企業SSのお客様が、全てに満足しているわけではありません。一般消費者が低評価を与えた項目は、高ES企業SSのお客様でも相対的に低い評価を下しています。まだまだ「従業員の顔や名前を覚えてもらう」領域には達していないと言えます。「従業員間のサービスレベル・質の格差」、「有料サービスに対する所要時間の説明」、「価格表示」、「商品や陳列棚の整理整頓」などが低評価の代表(改善点)として上げられ、中には直ぐにでも手を付けられるものも多いのではないのでしょうか。

第三の目的は、「従業員のES度も高く、かつ今回調査のCS度も相対的に高かった企業経営者」の実践方法を聞くことでした。その結果分ったことは、

優良な経営者は、今後の経営環境は悪くなるが、自らの企業については良い方向に向かうと考えている

優良な経営者は、しっかりした基本理念や経営方針を持つだけでなく、それを従業員に明確に示し、かつ従業員が理解できるところまで徹底している。

また、伝達方法は、ただ訓辞するだけでなく、一歩進めて感想や意見を求め伝達の効果を確認している。

優良な経営者は、社員との1対1のコミュニケーションを図ることを心掛けている。

優良な経営者は、他人任せにするのではなく、自ら指導にあたりるとともに、様々な手段と機会を捉えて外部の従業員教育にも参加させている。

また、自らも積極的に研修会等で学ぶことをいとわない。

優良な経営者は、明確で公平な評価制度と給与への反映を第一に考えており、誇りを持って従業員が働ける環境を整備しようと努力している。

以上、高ES = 高CSの企業経営者は、自ら先頭に立って様々な問題に対処しているといえます。これは、何もSS業界だけではなく全ての優良企業の企業経営者にも共通したことでしょう。

そして本事業には、もう一つの目的があります。それは、この報告書を読んで、気がついた経営者のために、何らかの改善マニュアルや経営指南書を作ることです。あくまで、本気で自分の会社の経営改革をして行こうと思う、やる気のある経営者の方のためのものですが、今すぐ出来ることをまとめてみました。その一部は、昨年のES報告書でも既に触れていることですが、今回「高ES企業における顧客満足度は極めて高い」という仮説が立証され、自信が確信に変わったとも言えるので、改めてご報告したいと思います。

1 現在の業界状況の正しい認識とその分析、そして今後の予想

ガソリン需要は、今後、数年の内にピークを迎え、それ以降緩やかに減少し、ハイブリッドカーや燃料電池車が本格普及する10数年後からはその減退速度は増すであろう。

ガソリンの粗利は短期的な改善はあっても、中長期的には、横ばいか更に悪化して行くだろう。

その昔、1リッター20円以上あったのは、ガソリンの粗利益は、業界本来の利益ではなく、戦後のモータリゼーションにいち早く目をつけた創業者の利益で、その復活は二度とないであろう。

今後、車の性能は益々向上し、故障しなくなる。またカーディーラー等の次回車検までメンテナンスフリー等の囲い込みやSSが触れないハイブリット車の登場等で、SSの整備収益は減るだろう。

以上の事から、ガソリンの数量の増大やその粗利益幅の回復に期待は出来ない。

また、総力戦、消耗戦、持久戦という、単に耐えるだけの発想は、なんらの経営改善にはならない。

では、どうするのかといえば、「ガソリンを売るガソリンスタンド」から、サービスを売る本当の「サービスステーション」へ、その経営資源を有効に活用しながら、顧客の立場にたち、地域密着で、そして社会貢献も考えながら、その変革を図っていく必要がある。

2 明確な、企業理念、経営方針、基本戦略、戦術の立案

では自社はどう対処して行くかという基本的な経営方針をまず作る必要があるだろうか。

そして2万の存続会社があるとすれば、その基本方針は2万通り、或いは3万の成功SSがあれば、その個性は3万通りあってよいと思う。あくまでもその一つではあるが、基本理念や経営戦略を以下にご紹介する。

どんな組織か===営利を目的とする私的民間企業。元売や消費者の為のボランティア団体ではない。企業の目的は===商品やサービスの提供とともに、企業そのものの存在をもって社会に貢献する。基本理念は=====変化する環境に、顧客中心主義で、挑戦し続ける。何を目指すか===商品やサービスを NO1 の顧客満足度で提供し、地域のオンリー1を目指す。実現方法は=====その NO1 の CS は、高度の ES をもって実現するという考えのもと良い社員を育てる。良い社員とは=====良い業界人、良い経済人、良い社会人、そして究極的には魅力ある人である。社員教育は=====販促会議や社員の兵隊的戦力強化ではなく、魅力ある人を育てることが目的。逆境に対して=====出来ない言い訳を考えるより、どうしたら出来るかを考えよう。その他の一例===ユーザーニーズ+ワン (お客様の期待値より少しだけ上のレベルで提供する)

3 企業理念、経営方針、基本戦略や戦術を発表し伝達し、そして伝わったかの確認を徹底

会社の基本方針や戦略を改めて、立案したら、それを全社員は勿論、アルバイトにまで、徹底することが重要だ。「基本理念なんて既にあるし、ちゃんと伝えてあるよ」とおっしゃられる経営者の方は、全社員に抜き打ちで、自社の経営方針は何か、聞いてみてほしい。恐らく、とても同じ会社とは思えないバラバラな答えが返って来ると思う。

このとき、「言わなくも分かっているだろ」「言っておいたじゃないか」「ちゃんと壁に貼ってあるだろ」「見てなかったのか」ではなく、全従業員が理解し、それを自分の言葉で改めて説明出来るかまで、トップ自らが、自社の現状を正確に把握することが必要だと思う。

4 経営者と全従業員との生きたコミュニケーションを作るための仕組み作り

前項の伝達を行えば一見完璧のようだが、それは単に伝達ただけで、経営者の役割としてはまだ半分も終わっていないと思う。経営方針等を伝えても、従業員がそれを本当に納得してくれたか、ましてやそれを「心の底から本気でやってくれるか」は、全く別問題なのだ。

私の申し上げる確認や徹底とは、個々の従業員が、会社の基本方針をどう思っているのかを経営者がしっかり聞くことで、次の段階は、従業員の立場にたって、従業員自身のことを、「今何を考えているのか」「何を悩んでいるのか」も含め、上司や会社や経営者が、聞き、理解し、納得することだ。

もし問題等があればその解決に向けて、従業員とともに努力して行くことで、本当のコミュニケーションが、徐々にではあるが確立されて来ると思う。

5 「良き社員=魅力ある人」育成のための社員教育の実践

次は、いよいよ従業員の「能力と資質」を向上させる社員教育だ。トップ自らが、従業員と対話しながら行くと、教育という共通のテーマでコミュニケーションを深められることになる。もちろん、外部の研修会に従業員を派遣することも有効だが、研修の成果や感動を共有するためには、少なくとも初回だけは、トップも、社員と共にその教育や研修に参加する必要がある。

また「教育」とは、何も会議室に集まったときにしか出来ないというものではない。経営者や上司に配慮があれば、すべての時間が「教育」になるといっても過言ではない。それは教えるというより、自分で考え、その意見を明確に発表させる、その機会を、提供し続けるという表現の方がよいかもかもしれない。

教育の目的は、従業員の販売戦力の兵隊的強化ではなく、あくまで人間性向上である。従って SS 業のエキスパートになることは、もちろんだが、それ以上に、一般時局や社会問題に対しても明確な分析や自分ならこうするという積極的な意見を考えさせ、それを発表出来るように心がけると良いだろう。その答えがビジネスマンとして未熟ならアドバイスし、それなりの意見が出てくるようになったらそれをちゃんと褒める。これを地道に続けると、漫画しか見ていなかった社員が、いつしか一般新聞を読んでいることに気付くだろう。

良い従業員 良い業界人 良い経済人 良い社会人 魅力ある人 を育てていくことも経営者の重要な社会的使命だろう。

6 やる気や満足度の更なる向上のためには

目標設定 仕事のへの参画 評価制度 給与制度 情報開示 教育制度 マニュアル
等を従業員と対話しながら、作成、整備し、日々これを改善し、その完成度を高めていく事。

7 従業員が自分の仕事に「誇りと自信」を持つための実践支援

従業員が仕事上で誇りと自信を感じるのはどんな時だろうか。「仕事を任せられ」「それをやり遂げ」「褒められ」「周りから認められ」「信頼された」時だ。同時に「お客様から褒められる、お客様と喜びを分かち合う」瞬間が、そして感動が、従業員にとって、最も誇りと自信を感じる時であろう。

経営者は、従業員に対し、兵隊的な戦力強化のための一方通行の販促会議ではなく、人間的魅力向上の為の機会を与え、従業員に自信を持たせた上で、お客様と接してもらおう。

従業員はお客様とのやりとりの中で、お客様から感謝され、そこで向上した自分に気がつき、「自信と誇り」を体得する。経営者は「能力と資質」「やる気と満足度」が向上し、その遅くなった従業員を見て、自信を持つ。こうした循環的に向上して行く姿がもっとも望ましいと思う。

経営者と従業員が、お互いの立場にたって、お互いを知り、認め合い信頼し、お互いに「誇りと自信」を持ち、そしてこれからも十分にコミュニケーションをもって、「誇りと自信と感動を共有できる会社」を作ることが、今、SS業界に一番求められていることではないだろうか。

8. そして一番大切なことは (報告書の終わりにあたって)

お客様と常に対話し、お客様の声なき本当の声を聞き、それを日々の経営改善に活かし続ける事

本アンケートの自由回答欄には、ご意見・ご要望・お褒め・お叱りを延べ 1,393 件も戴きました。集計段階で単に「ガソリン価格を安くして」等の建設的でないものを削除させて頂いてもこの多さです。そのコメントも一言で終わるのではなく具体性があり、不特定多数を対象としたアンケートとしては極めて異例で、正直、驚きとかつ感謝の気持ちで一杯です。お褒めの言葉は素直に喜び、不満やお叱りは、我々業界へ期待することが大きいということを真摯に受け止めたいと思います。

誌面の都合上その一部ですが「巻末資料1」に掲載しました。この一つ一つを「お客様の気持ちになって読む」、その事だけでも非常に意義あることだと思います。項目別の概略は、以下表の通りです。

意見・要望	問6. 不満やGS業界に望むこと	問2 経営者や店長等の責任者に対する意見	意見・要望	問6. 不満やGS業界に望むこと	問2 経営者や店長等の責任者に対する意見
価格について	38	14	清算、誘導等	49	13
価格表示について	56	2	サービス全般について	87	-
油外価格及び価格表示について	26	-	施設全般について	6	17
責任者やSS(企業)について	4	47	トイレについて	15	12
従業員、アルバイトの教育について	31	86	禁煙について	4	8
対応について	70	70	会員・ポイントサービス等について	11	18
窓拭き等	50	12	入りづらい雰囲気	1	8
洗車作業等、車の取扱い	47	5	好感について	7	43
過剰サービス・押売・差別	99	94	その他(休日、営業時間、セルフ等)	31	19
関連商品案内・技術力・点検等	8	21	税金等業界・行政について	25	-
			合計	665	489

* 標記は個々の意見を分解し再分類した結果の件数である。調査票数とは異なる。(単位：件)

* 問8.あなたが過去の経験の中で最も感動したGSについては 239 件、よって総計 1,393 件。

さて本当にやる気のある経営者の方は、今回のアンケートを参考に、それぞれのSSの実情にあわせた独自のCSアンケートを、経営者トップとSS所長と従業員が話し合いで作成し、年に2回程度、それを数年間継続的に実施してみてください。そしてそのアンケート結果をお客様にも公表するとともに、経営者や各SSの所長、各社員の改善決意表明を加えてポスター等で掲示してみてくださいは如何でしょうか。その心や努力は、必ずお客様に伝わることでしょう。

この報告書を読んで頂いたSS業界の経営者の「気付き」によって、「従業員のES」と、そして最終的にはお客様の「満足度(CS)」を向上させ、お客様から見ても、働く従業員から見ても、魅力あるSS業界を作ること、本補助金の主旨である、「SS業界の経営高度化に寄与」できれば幸いです。

今回調査事業の最後の締めでもあるこの報告書の作成にあたり、個性ある表現にご理解頂いた資源エネルギー庁の皆様、全国石油協会の皆様、調査会社の皆様、そして委員会メンバー、そして構成員各位に、改めて厚く御礼を申し上げます次第です。

平成 17 年 1 月 吉日

「真の顧客満足度調査・比較委員会」代 表 **垣見 裕 司**

本報告書に関するお問い合わせや講演等のご依頼は、垣見油化(株) 総務部 本間まで

電話 03-3263-0811 FAX 03-3265-2782 E-mail honma@kakimi.co.jp