

「小集団顧客価値向上活動(CVサークル活動)」による真の顧客価値経営の実践 ～「従業員の働きがい」と「顧客ロイヤルティ」を同時に向上する方策～



増田 浩一 東京都中小企業診断士協会

共同研究者：池田 順一 株式会社トータル・エンゲージメント・グループ 代表取締役

1. 本論文の目的と背景：時代の変化

2030年に341万人余、2040年に1,100万人余の労働供給が不足すると試算*されている。労働人口の減少だけでなく、新しい人生観や働き方に伴う人材の流動化による定着率低下も相まって、経営の難易度はますます高まっていく。特に、旅館・ホテル・飲食等のサービス業においてこうした人材に関する問題（採用・定着）は顕著で、他業種よりも高い傾向が示されている**。

さらに、顧客の消費行動も情報化社会を背景に変化し続けている。事前に店舗情報やクチコミを調べて、購買の意思決定を行うことはもとより、自らも情報発信者として、利用サービスの評価を行っている。接客に向けられる顧客の目は、以前にも増して厳しい。

冷え込む一方の労働市場からより良い人材を確保・教育することと、接客品質を高め続けていくことが、多くの事業者にとって経営課題となっている。従業員教育の成果や接客品質は、目に見えづらいことから、具体的な改善点が見出しにくい。抜本的な考え方の転換や、ツール導入等による有効策の検討が今、求められていると言えよう。

2. 解決の視点

こうした中、顧客満足度データを積極的に収集し、経営に役立てていく動きが多く見られている。しかし、顧客満足度データ“だけ”を入手しても、具体的な今後の改善活動を見出しにくいという落とし穴もある。このような問題を解決するため、本研究では顧客満足度に代わる指標として、「顧客が抱く他者への推奨意向を判別するNPS®(Net Promoter Score®)を採用し、顧客体験の内容とあわせて聴取する」手法を確立した。

NPS®とは、「商品やサービスを知人や同僚にどれくらい勧めたいですか?」という質問について顧客に0～10の11段階で聴取し、0～6点を「批判者」、7～8点を「中立者」、9～10点を「推奨者」と定義し、「推奨者の割合(%)」-「批判者の割合(%)」を計算し、スコアを算出するものである。顧客満足度と比較して、将来的な収益性評価に適していると言える。また、同時に顧客体験の内容を聴取することができれば、NPS®との相関分析により、具体的に「どのような接客を強化、あるいは是正すれば、将来的に収益性が担保されるのか」を把握することができる。また、NPS®は、「商品・サービスの継続利用意向」を聴取することでも代替は可能である。

3-3. ステップ「①アンケートの依頼」:

顧客へのアンケート聴取は、株式会社トータル・エンゲージメント・グループが提供するアンケートシステム「Your Voice」を活用した。本システムの活用により、従業員がリアルタイムにスマートフォン等で回答を確認できる。顧客に対しては、

回答画面にアクセスできるQRコードを配布する。

アンケート項目は、主に1) NPS®・その理由(自由回答)、2) 顧客体験の満足度(5段階評価)とした。顧客体験の満足度については、業種別に代表的なものを設定した。

図表 アンケート依頼カードと業種別の顧客体験満足度項目



1. 当施設の利用頻度：はじめて・2回目・3回目以上
2. 性別・年代・未既婚
3. 推奨度(11段階)
4. 推奨度の理由(自由記述)
5. 当施設スタッフへの励ましのお言葉やアドバイス(自由記述)
6. 各項目満足度(5段階)
 - ・ 価格
 - ・ スタッフの対応
 - ・ スタッフの挨拶
 - ・ スタッフの身だしなみ
 - ・ 客室の清潔感
 - ・ ベッドや寝具
 - ・ アメニティ・備品
 - ・ アクセス
 - ・ お風呂・シャワー
 - ・ 食事
7. 当施設の認知経路(単一選択式)
ホテル予約サイト、旅行サイト、SNS、その他WEBサイト
友人・知人、旅行代理店、テレビ、雑誌、その他
8. 当施設の利用目的(単一選択式)
出張や仕事、観光旅行、仕事合間の会合、レジャー、その他

3-4. ステップ「②強みと課題の把握」:

NPS®と顧客体験の満足度を分析し、それぞれの高低により4象限で「見える化」を行う。「Your Voice」の基本機能を活用し、NPS®の向上に役立つ顧客体験を「縦軸」に、現状の顧客体験の満足度を「横軸」に設定し、詳細な分析を行う。注目すべきは、「NPS®との相関が高いが、顧客が満足していない体験」で、これを「優先課題」とした。この結果を従業員同士で見ながら、当社(当店)の強み・弱み及び課題点確認のため、「現状把握シート」を記入する。

3-5. ステップ「③改善活動と目標の検討」:

ステップ「②強みと課題の把握」で設定した強み・弱み及び課題点を振り返りながら、今後の接客活動について、どの顧客体験を向上させるか、その顧客体験の満足度目標、NPS®の目標を決定する。従業員同士、日常業務内で振り返りやすいよう「改善活動シート」に記入し、バックヤード等に掲出を行う。

図表 相関分析の4象限, 「現状把握シート」, 「改善活動シート」

相関分析の4象限



現状把握シート

1.現状把握シート					
チーム			リーダー		
記入者			記入日時		
回答数			依頼数		
調査期間	〇月〇日	～	〇月〇日		
NPS		批判者	0%	中立者	0%
		賛成者	0%		0%
優先課題項目			維持強化項目		
注意観察項目			基本維持項目		
嬉しい自由回答					
継続してほしい自由回答					
改善すべき自由回答					
自店の強み					
自店の弱み					

改善活動シート

2.改善活動シート					
課題1		現在%	0%	目標%	0%
具体的な課題					
取り組み方・アクション					
スタッフ共有方法					
進捗確認方法					
課題2		現在%	0%	目標%	0%
具体的な課題					
取り組み方・アクション					
スタッフ共有方法					
進捗確認方法					
課題3		現在%	0%	目標%	0%
具体的な課題					
取り組み方・アクション					
スタッフ共有方法					
進捗確認方法					

3-6. ステップ「④実行」:

ステップ「③改善活動と目標の検討」で設定した活動を実行するとともに、アンケートの回収を続ける。ステップ①～④の期間は、当該業種の季節性、アンケート回収数等を考慮し、2週間～1ヵ月に1回程度とすることが望ましい。

4. 真の顧客価値経営志向による業務改善の事例

平成11年設立のホテル運営会社M社は、従業員の離職率上昇と設備の老朽化という問題を長年抱えていた。コロナ禍により売上高と客単価が極端に低下する中、早急な経営改革を行う必要があったが、抜本的な有効策を見出せないままだった。また、当社はファミリー向けホテル（ホテルC）、ビジネス向けホテル（ホテルMV）を展開し

ており、顧客層が異なるため、画一的な施策を検討しづらい状況にあった。

客室備え付けのアンケートはあるが、具体的な接客改善活動には繋がっておらず、形骸化していた。苦境に立つM社の現状を見える化し、具体的な改善活動を検討するため、「CVサークル活動」を試験導入した。

4-1. 定量的成果

ホテルC、ホテルMVにおいて、1回目のアンケートを令和4年6月24日～7月8日、2回目のアンケートを同年7月15日～8月5日の期間で行い、従業員参加型の「CVサークル活動」を7月上旬にそれぞれ実施した。いずれのホテルでも、アンケート結果をもとに具体的な接客改善活動が立案され、その実行とともに、NPS®の改善が確認された。

図表 1回目・2回目アンケートのNPS®の結果比較と改善活動

ホテルC		ホテルMV	
1回目 NPS® 11.9		1回目 NPS® -42.4	
2回目 NPS® 14.2		2回目 NPS® -25.0	
強み	お客様連れのお客さまが大半を占め、雨の日でも遊べるホテル内施設が充実していること。	強み	●●の繁華街に面しており観光や飲食のアクセスが良い。行き届いた清掃・スタッフの接客対応が好評である。朝食は▲▲の食材を取り入れ、種類も豊富である。
弱み	ご年配夫婦等のご宿泊の方には、騒がしく感じられてしまうことがあり、指摘されることがある。	弱み	ユニットバスや水回りの古さ、狭さ、使い勝手。
1	活動 お客様連れのリピーター獲得を目指すために、スタッフが笑顔を絶やさない接客を行う。 目標 「また宿泊したい」のコメントUPを目指す。	1	活動 笑顔で始まり笑顔で送り出す。目配り・気配り・心配りを忘れずに、お客さまの目線に立って行動する。 目標 スタッフ満足度90%台の維持をすること。
2	活動 閑散期は、日掃りを強化して地元の方々に雨の日でも遊べるスポットとして広げていく。 目標 室内プール・ジャングルスパを地元の人に周知させる。	2	活動 老朽化した建物を清掃でカバーする。 目標 リピーターを獲得すること。
3	活動 お客様連れのお客さま向けに、キッズルームがあることの周知徹底を図る。 目標 地域ナンバーワンを維持させる。	3	活動 バスルームの大きさ改善は難しいが、バスカーテンの臭い問題を早急に解決する。 目標 施設満足度スコアの向上を行うこと。

4-2. 定性的成果

従業員の意識改革や経営判断の検討材料としても寄与した。

図表 定性的成果

従業員から	経営者から
<ul style="list-style-type: none"> 多くの方からアンケートの回答を得られて自信が湧いた。 アンケートの依頼をする際に、お声もいただくことができた。 同僚と即時共有をして、日頃の活動の意識改革に繋がられた。 実際の改善活動に繋がることができた。 改善活動の結果、より良い効果が見られ、継続活動になった。 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員自ら、顧客視点で、より良い運営のための工夫をしてくれるようになった。 実際のお客さまの評価をもとに、従業員と改善活動について会話する機会を作ることができた。 二の足を踏んでいた設備投資等について、経営判断ができた。 従業員教育にも活用することができている。

5. まとめと展望

従業員の働きがいと顧客ロイヤルティを同時に向上する方策として、本論文で提唱した「CVサークル活動」が寄与することが明らかになった。特に、アンケート結果が従業員や経営者の気づきを促進し、改善活動立案のきっかけとなることが確認された。従業員の採用・離職の問題と、顧客への提供価値の問題を切り離して考えるのではなく、統合して捉え解決する視点が欠かせない。コロナ禍を経て、次の成長を志向するには、厳しさを増す経営課題と向き合う必要がある。本論文が「顧客価値を共通言語とした現場起点での経営改善」のあり方を検討される契機となれば幸いである。

参考文献およびNPS®について

* 未来予測2040 労働供給制約社会がやってくる (リクルートワークス研究所)

** 人手不足に対する企業の動向調査 (2023年4月) (帝国データバンク)

ネット・プロモーター、ネット・プロモーター・システム、ネット・プロモーター・スコア、NPS、そしてNPS関連で使用されている顔文字は、バイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems, Inc.の登録商標又はサービスマークです。