

# 大型専門店の低価格戦略に思う ～ 『価格とサービス』の顧客満足度調査より～

マネジメントコンサルティング事業部 コンサルタント 芳賀 碧

## はじめに

企業の安定的な成長や、不況下での生き残りに重要となるのは、ロイヤルティの高い顧客を多く有することである。企業にとってロイヤル顧客やその潜在的存在であるリピート顧客を獲得するうえで、顧客満足度を向上させることは、重要な課題であり、多くの企業がその向上に真剣に取り組んでいる。では、顧客満足はどのようにして得られるのだろうか。そこで本文では、顧客満足を生む要因が何かを、当社が行った調査から探索する。

探索に入る前に、「顧客満足 (Customer Satisfaction)」の正確な定義がされていないため、本文ではまず、顧客満足とは、顧客が財やサービスを購入した際の事前期待と事後評価の差を測定し、事前期待を事後評価が上回るほど顧客満足度が高いと定義することとする (図1)。

【図1】

事前期待	<	事後評価	感動	高
事前期待	=	事後評価	当然	顧客満足度
事前期待	>	事後評価	失望	低

近年は低価格を売りにしているセルフサービス型の大型専門店 (カテゴリーキラー) が郊外地域を中心に続々と登場している。

一般的に小売業の場合、消費者の顧客満足度は、事前の購入予定価格よりも実際の支払い価格が低いほど、高くなるだろう。同じ商品を購入するのであれば、より安い方が経済的である。だが、顧客満足は、商品の価格のみによって決まらないことも広く認識されている。それは、顧客の事前期待と事後評価が商品価格だけではなく、商品の購入に至るまでの商品情報の探索にかかる労力や、

店舗までの利便性、購入時の接客サービス、購入後の付加サービス等々にも影響を受けるからである。しかしながら、多くの場合これらの諸要因は、価格が顧客満足度に与えるほど大きな影響は及ぼさないのも事実である。これは、対面でのきめ細かな説明販売や、顧客対応への柔軟性などといった点で顧客満足を維持してきた個人店 (専門店) が郊外型の大型専門店に取って代わられている現状からも証明される。

セルフサービス型の大型専門店では、多様な顧客のニーズに合った豊富な品揃えと、消費者が買い物をしやすいような売り場編集、そして価格の安さが大きな魅力となっている。さらに、顧客の囲い込み戦略として、会員カードを発行し、ポイント制度などでさらなる価格割引を実施している。

しかしながら、当社が行った調査から、これらの前提とは少し異なる結果を得た。

## 調査事例より

当社が実施した、大型専門店を対象とした調査では、品揃えや取り扱い商品に差異の少ない業態では、最も安い価格を提示する店舗の顧客満足度が最も高いと予想を立てていたが、結果は異なるものとなった。

【図2】

	A店	B店	C店
対面接客 実施度合	低	中	高
実際の 購入単価	低	中	高
顧客満足度	低	高	中

図2は、調査結果の概要であるが、顧客満足度が最も高い店舗は、接客および価格とも、中程度のB店の満足度が最も高かった。価格の安いA店でも、接客に注力するC店でも無く、B店の顧客満足度が最も高かったのはなぜなのだろうか。各視点からそれぞれの店舗を比較する。

まず、A店はセルフサービス型の販売が徹底されており、売り場の店員数も限られている。是非は別として、客自らが商品を吟味・決定することが基本となる。一方、C店は店員数も多く、接客に力を入れている。具体的には、客が売り場を見ていると、販売員が積極的に声をかけ、商品説明などを行う。一方、B店は、売り場内の店員数はA店とB店の中間程度であり、基本的には消費者に自由に吟味させ、客が店員に声を掛けた時に、初めて接客を行う、というスタイルである。

店頭における販売価格は、A店が最も安く、C店が最も高い。この価格は対面販売を行う度合いと深く関係する。A店では、店頭での対面販売がほとんど行われないため、価格は店頭価格のままである。これに対してB店やC店では、まとめ買いなどいくつかの条件を前提に、店員との価格交渉や「おまけ」を得られる余地があった。しかし、その対応には、B店とC店とで違いがある。一例として、B店では対応する店員が、顧客との対話の中でいくつかに分けて提示を行うのに対し、C店では、より少ないやり取りの中で完結することを目指しているようであった。結果として、販売価格に大差は無いものの、その対応にかかる時間はB店の方が長かった。

短い時間で決められる方が、忙しい消費者にとってはメリットが大きく、顧客満足度が高いと考えていたが、結果としてB店の方が、より高い顧客満足度を示したことは驚きに値する結果である。B店の店員が行った接客では、消費者は親身（と思うよう）な対応を好意的に評価し、店員への親近感を覚えたことが、顧客満足度を高める要因の1つであった。

価格が最も安いA店よりも、接客をより重視したB店およびC店の方が高い顧客満足度を示すという結果は、デフレ傾向の中であって、企業の目指すべきスタンスを価格競争一辺倒から、見直す契機になるといえる。

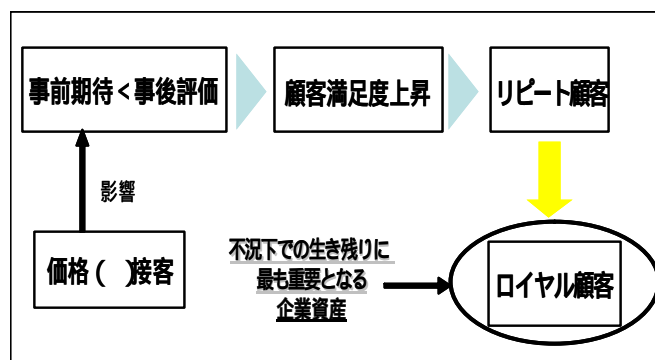
## まとめ

多くの企業が過去最高益を記録したのも過去の話であり、米国発世界金融危機を背景に、消費者の消費行動はまた冷え切ってしまったようだ。このような状況下では、低価格競争への圧力が強まることも伺える。

しかしながら、低価格競争に走りすぎてしまうと、低価格商品を買回る顧客の来店ばかりを促し、ロイヤル顧客を獲得することはできない。ロイヤル顧客は、好景気・不景気に関わりなくその店舗をひいきにする顧客である。企業の安定的な成長には欠かせない存在であり、生き残りが懸念される不況下では、企業にとって最も重要な資産となりうるものである。

また、行き過ぎた低価格戦略は、低価格を実現するためのコスト削減が必要になり、それが店舗販売員の削減や販売員教育の低下を招く。今回の調査によって明らかにされたように、リピート顧客を生む高い顧客満足度が、価格と同等あるいはそれ以上に接客に影響を受ける（図3）ことを勘案すると、ロイヤル顧客を獲得できない要因となってしまう。

【図3】



そこで、顧客満足度を向上させ、ロイヤル顧客を獲得することが企業の生き残りであるという観点から、小売業が価格競争に走りすぎることは、企業の安定的な成長にとって万全ではないことを理解し、ロイヤル顧客を獲得するためには、販売員による親身な対面販売も1つの武器となり得ることを再認識し、販売員の接客力の向上に努めるべきであると考えます。

小売店という業態を考えると、品揃えや立地、店舗の雰囲気など売り場まわり、顧客へのダイレクトメールやチラシに代表される販売促進など、価格と接客以外にも、ロイヤル顧客の獲得の方法は様々である。また、インターネットや携帯電話を使った通信販売など、新しい販売先や顧客を獲得する手段も多様化している。

厳しい経済環境は、自社だけでなく、競合他社にも同様に影響を及ぼす。ゆえに、経営の足腰を鍛える好機と捉え、智慧を絞り、売れない時代にモノを売る努力に邁進されることを願ってやまない。