

日本の自動車企業の販売部門における企業と商品イメージを高めるための顧客満足度評価

四日市大学

飯島 正樹

株式会社総合研究所

川原 英司

要旨 自動車を購入する際の重要な要因はアフターサービスである。ディーラーの国内市場における販売サービスを徹底させ、顧客満足度を向上させると、再購入する比率が極めて高くなる。一方、ディーラーの立場では、競争力を高める必要があるため、顧客がメーカー定着するための製品満足度と販売店満足度の向上要因をとりあげて、更に従来の販売力に利益がでやすく売りやすい車をラインアップできるような体制が必要であることを、事例を通して考察した。

1995年5月28日～31日にかけて、オランダのエンスクード（Enscude）で、第2回欧州経営管理国際会議が行なわれた。

われわれの研究は、JIT生産方式の影にかくれて話題になりにくい販売部門（ディーラー）に焦点をあて、顧客満足度（CS）と競争力の観点から分析を行い、販売部門の重要性を再認識してもらうことと、競争力にCSがどう関るとよいのかを提示することであり、今回の会議でも、この問題に関する関心度は高いことが判った。

オランダでは、1991年から94年にかけて、ボルボと三菱自動車とダッジモ

ーターとで3分の1ずつの出費による合併生産を始めており、キーノートアドレスではその新生産システムが紹介された。「低燃費、最高の柔軟性」のコンセプトを基に思考された非常に優れた生産方式であり、日本の自動車業界の動向は常に注目されていた。

1 はじめに

初めに、従来の研究から本研究に至る関連について述べる。飯島は、研究[1]～[4]を行った。研究[1]では良い製品を作るために、関連企業間の品質情報ネットワークシステムを構築し、共通データベースに蓄積した品質情報を活用すると有効であることを示した。品質の評価は、顧客満足度を用いると客観的になる。そこでマーケティング情報として、ユーザーが品質評価をした結果ポジショニングして、マーケットの動向として商品開発者に提供するシステムが有効であることを、軽自動車の例で示した[2]。次に、顧客が商品を購入する際のブランドの有効性とロコミの影響について、洋服の例で考察した。日本では、製品の品質がよくなっているため、特定のブランドにこだわる必要がなくなっている傾

向があり、商品ブランドが多様化してきている。洋服の販売サービスについて米国と比較すると、日本はサービス品質への努力が劣っていることを示した[3]。そして「ロコミ」は自動車には有効だが、洋服には有効でないことを示した[4]。

一方、川原は研究[5]～[7]を行った。日本はメーカーとディーラーの強い提携があるので、メーカー主導体制を取りやすく、訪問販売が7割をしめる。しかし欧米では、店頭販売が主体になっているため、ディリーオーダーシステムによる安定した生産体制が取りにくい[5]。また日本では、競争力アップとCSの向上を目指すモデル増加（'84年のモデル数84→91年121）により、台あたり利益率が低下するという問題を指摘し、競争力として販売台数あたり利益率を加える必要性を述べている[6]。そして、日本のディーラーに対して行った調査結果から、競争力の指標を具体化した[7]。

さて、CS情報には、顧客に対して企業から意図的あるいは、意図せずに発せられる情報がある。この情報は、顧客が実際に企業活動と接点をもつことにより得られる直接的な情報と、マス

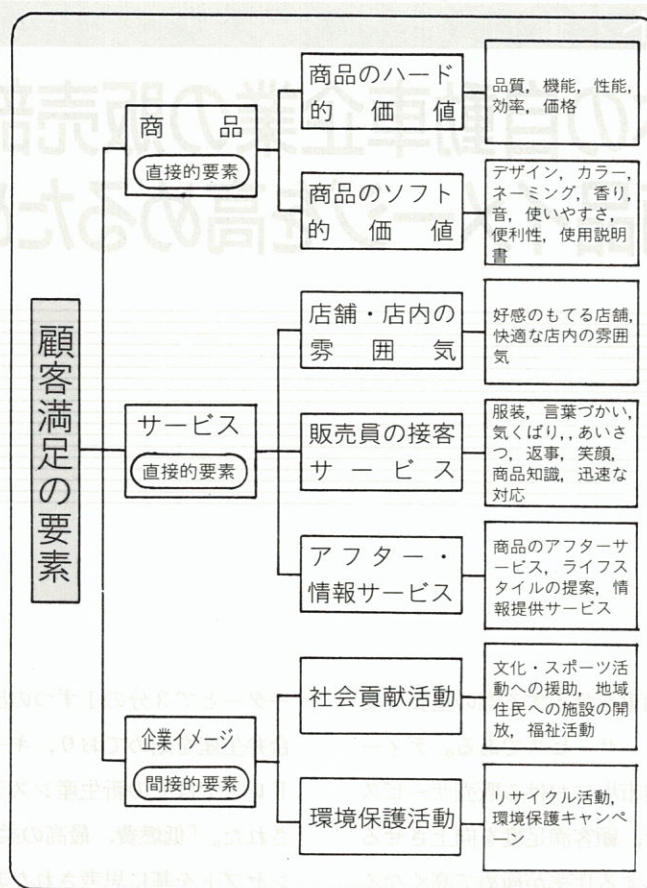
媒体や口コミを通じた間接的な情報とに分けられる。満足の範囲についても、商品から得られる満足と、販売から得られる満足など、多様なとらえかたがある。本研究では、乗用車市場において、販売部門のサービスが顧客満足度を向上させる結果、販売数の増大につながる大きな影響を、トヨタ自動車を中心とする自動車会社の事例を用いて考察し、次に競争力をディーラーの立場から、商品力と販売力の要因に分けて分析し、CSとの違いを明らかにする。そして、今後のマーケットインやマーケットドリブン志向するマーケティング戦略のあり方を考察することを目的とする。

2 CSに関する調査比較

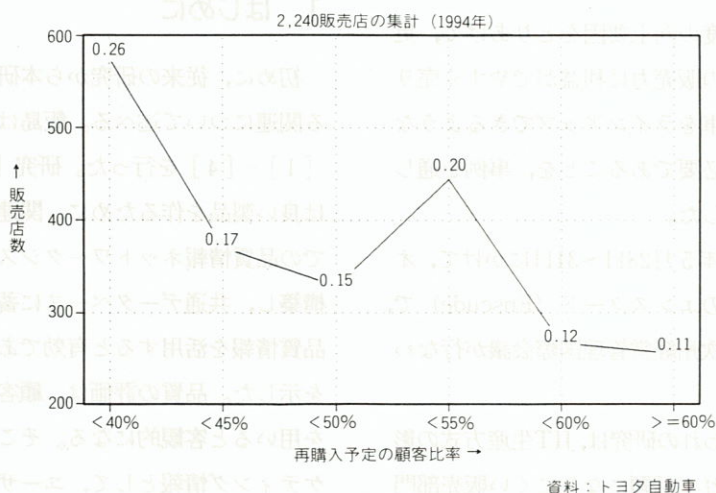
2-1 販売におけるCS測定の概要

本研究では、CS要素を図表1のように考える。数年前までは、企業が一方的に提案する企業主導であり、製品のハードとソフトのよいことに目が向けられており、サービスにはあまり価値を認めない状況であった。この状況を打破したのがCSで、JDパワー社を中心とする顧客満足度の評価が販売に効果を与えることが判ってから、自動車企業を中心にCSブームが起こった。現在は顧客主導のマーケットに変遷しており、形式的なCS活動でなく、顧客が参加する商品開発が行われるようになりつつあり、商品評価に利用するCSはますます重要な意味をもつようになっている。また欧州の企業は、特に企業イメージの部分を強調していることが多い。

トヨタ自動車はCS評価値を販売活動の重要戦略のひとつと考えるため、CS値を向上させることが重要な課題となっている。当初は、商品品質を評価する「初期品質調査」(initial quality survey)に重点がおかれたため、セル



図表1 顧客満足の要素（出所：「顧客満足経営の進め方」、p.59）



図表2 各販売店の競争力——再購入意向の顧客の平均点

シオのように過剰品質ともいえる高級車を作り出した。その後トヨタは、販売部門を強化しつつ、サービス品質向上のためのCS活動を展開した。その結果販売部門やセールス員が提供するサービス品質が高いと、販売力に大きな影響をおよぼすことが判った。しかし、

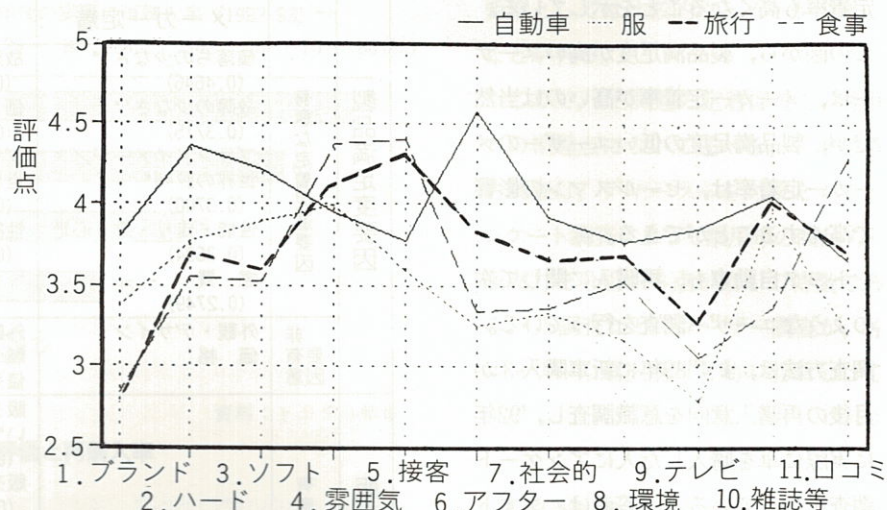
販売店毎のサービス能力は均一でないため、サービス品質の影響する顧客の再購入意向の平均点は図表2の得点分布に示すように、営業所によって大きく異なることが判った。この分布の上位と下位に属する販売店に関する要因調査は3節で行う。

2-2 学生の高品質に対する商品イメージ

自動車の商品イメージを高める要素は何なのか。1994年に学生145人に対して、自動車・服・旅行・食事という4つの商品アイテム・イメージに関するアンケート調査を行ったところ、図表3の興味深い結果を得た。この結果によると、製品の品質（ハード・ソフト）に関する質問の評価は全体に自動車が高く、特にユーザーの要望は、アフターサービス時への対処、ハードとソフトであることが判った。

また、旅行のイメージは食事のイメージに近く、雰囲気と接客サービスが重要な評価項目になっていた。しかしメディアは異なっていて、食事以外は雑誌の評価が高いが、食事の評価は「口コミ」が高かった。食事は他の商品と異なり、外見だけでは判らない味覚が入るためであることが判る。反面、服はブランド、ハード、ソフトにこだわっており、嗜好性もあるので他人に妥協しない低い評価部分が多かった。

イメージ商品を費用との関連でみると、以下ようになる。自動車は普通車を想定した回答が76%でそのうち200を越え300万円以下が全体の40%、RV車は19%であった。服はカジュアルが全体の83%で、そのうち5千円を越えて1万円以下が47%、2万円以下が19



図表3 製品とサービスのイメージに関する評価

%であった。食事は和食47%と洋食50%で、和食は千円以下が20%、3千円以下が18%、洋食は3千円以下が19%とかなりばらついていて。旅行は国内が49%、海外が51%で、国内旅行は30%が5万円以下、海外旅行は37%が20万円を越え50万円以下、17%が10万円を越え20万円以下を想定した回答に分かれた。

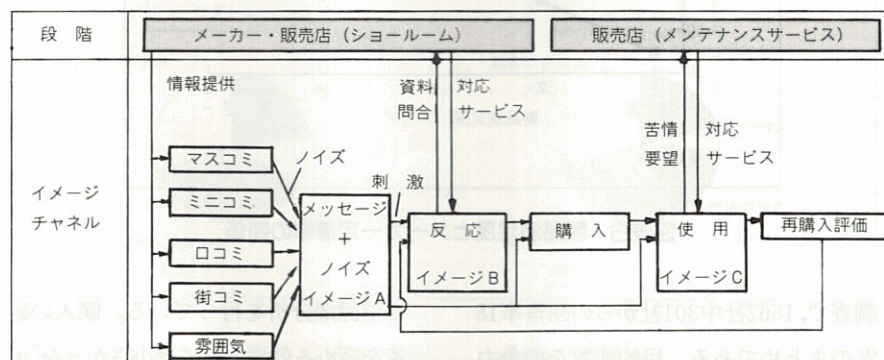
このように、商品ごとに商品イメージに有効なCS項目は異なることが判った。

3 営業部門のCS活動による企業イメージ向上と効果測定

販売のCS活動が高く評価されることにより、再購入にいたる過程を図表4

に示す。各種のメディアにより商品が認知され動機づけられると、購入したいという商品イメージができる。このプロセスにそって、消費者は許客満足度の水準を満たすと確信した時に、商品を購入する。CS活動により、作られた商品イメージと販売サービスの評価は、実際に同社商品の再購入の比率を調査することにより求められる。

図表5は、乗用車の製品満足と販売店満足の大きさと、再購入の定着率を示している。これから、メーカーへの定着を高めるための2通りのプロセスが考えられる。1つは、製品に対する満足度が高いことによりメーカーへの定着が直接高まる場合で、もう1つは販売店への満足度が高いことで間接的にメーカーの定着が高まる場合である。メーカー定着に有意な要因は、「値落ちの少なさ」「故障の少なさ」「ブランドイメージ/世間の評判」などで、「外観・デザイン」や「価格」は定着への影響が少なかった。メーカー定着を間接的に高める販売店の要因には、「販売担当者とのつきあい」「販売担当者の人柄・態度」「値引・下取条件」がある。このように、販売店の視点では、製品満足と販売店満足の両方が重要である。図表6は、製品満足度が高いと、メーカー



図表4 CS活動によるイメージ作りから再購入にいたる過程

定着率も高くなることを示している。
この図から、製品満足度が高いユーザーは、メーカー定着率が高いのは当然だが、製品満足度の低いユーザーのメーカー定着率は、セールスマンの影響で高くすることができる。

トヨタ自動車も、再購入に関して次のようなユーザー調査を行っている。調査方法は、まず'89年に新車購入3か月後の再購入意向を意識調査し、'92年に実際に車を購入した人にアンケート調査を行っている。回答者は、まずトヨタ車の再購入ユーザー8600人のうち回答したのが4787人で、更にそのなかから1148人を抽出してまとめた結果である。

図表7に示すように、サービスに関するCS評価ではユーザーの満足度が高いほど、再購入率が高い値になることが判った。

次にこの結果を用いて、販売成績のよい販売店とよくない販売店を全国2600店のうち各々30店ずつ選び出し、再購入の要因調査を行ったところ、図表8の結果を得た。販売スタッフと販売所のCS活動への取り組みがきちっと行われている販売店ほど、リピーターの支持を受ける比率が高く、販売サービスのCS項目(左図の親切なスタッフ+販売店サービス)による再購入の動機づけの差異が25%(成績上位店41%-成績下位店16%)、さらに右図の再購入比率では30~40%も異なることが判った。これらの調査からCSの重要性が伺える。

4 乗用車に関する競争力の分析

図表9は、三菱総合研究所が行った競争力に関する調査結果[5]の1つで、商品競争力の優劣がどのような要素の優劣で説明できるかを示したものである。この競争力分析は、1993年2月に国内の主要ディーラーに対して行った

		メーカー定着	チャネル定着	営業店定着
製品満足度要因	有意な定着促進要因	値落ちの少なさ** (0.4646) 故障の少なさ** (0.3715) ブランドイメージ/ 世界の評判* (0.3700) 性能・走り・乗り心地 (0.3634) 燃費 (0.2749)	故障の少なさ* (0.2167) 価格 (0.3278) ブランドイメージ/ 世界の評判 (0.2943) 性能・走り・乗り心地 (0.2805)	
	非有意要因	外観・デザイン 価格	外観・デザイン 燃費 値落ちの少なさ	
販売店満足度要因	有意な定着促進要因		販売担当者との付き合い* (0.3111) 販売担当者の人柄・態度 (0.2659)	販売担当者の人柄・態度* (0.4070) サービスマンの人柄・態度* (0.3277) 販売担当者との付き合い* (0.3252) 値引き・下取り条件* (0.3129) 店舗の雰囲気・設備 (0.2990) 故障時の対応・処理 (0.2679)
	非有意要因		お店の事務・対応 店舗の雰囲気・設備 値引き・下取り条件 サービスマンの人柄・態度 点検・整備の内容・費用 故障時の対応・処理 販売担当者の人柄・態度	お店の事務・対応 点検・整備の内容・費用

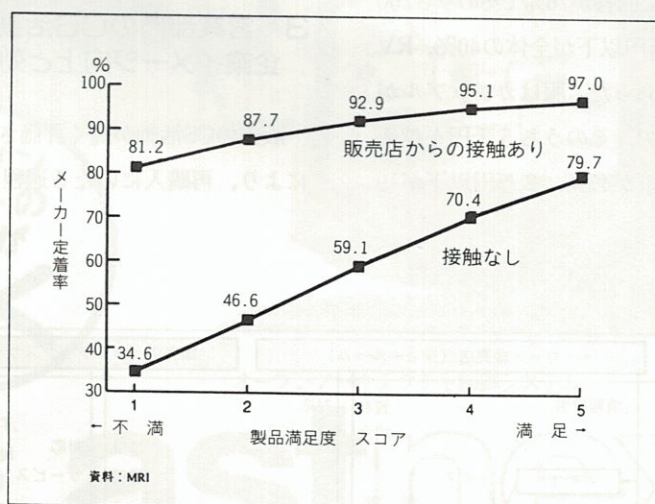
注1: 推計は製品満足要因:販売店満足度要因の説明変数に加えて、上記個別要因を単独で使
用したロジットモデルによる

注2: ()内の数字はロジット推計によるパラメータ推定値

注3: **1%水準で有意、*5%水準で有意

資料: MRI

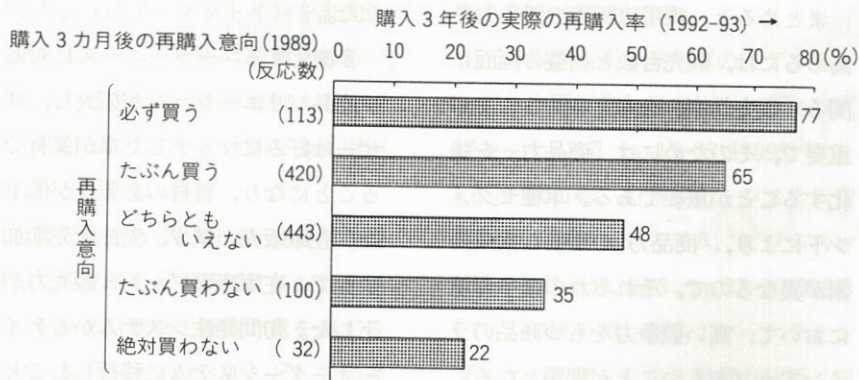
図表5 ユーザー定着に寄与する顧客満足度要因



図表6 製品満足度とメーカー定着率の関係

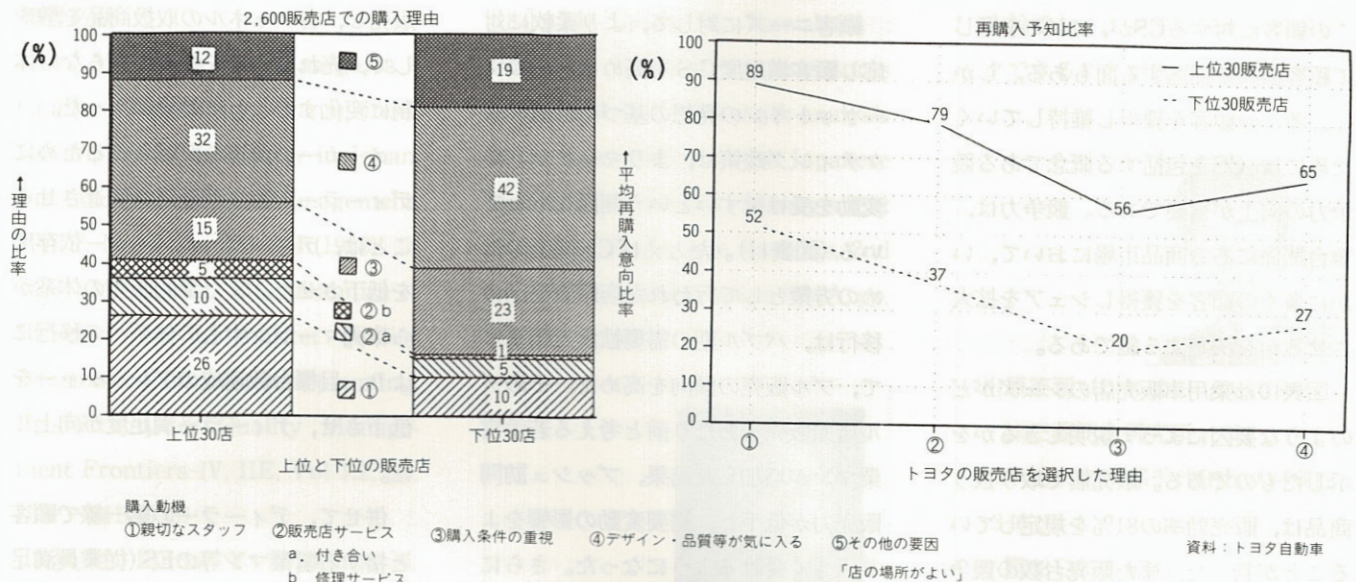
調査で、1662社中301社からの回答率18%のまとめである。目的変数を競争力とし、商品力と販売力を説明変数とし

て重回帰分析を行っている。購入の定着を高める効果としては小さかった「デザイン」や「価格」が、競争力の構成

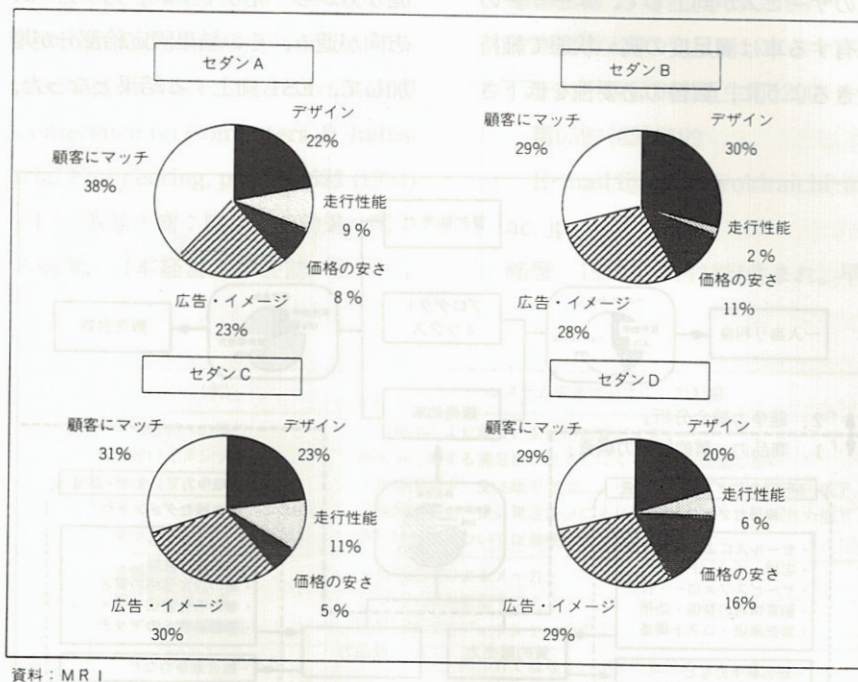


資料：トヨタ自動車

図表7 CS評価と再購入率



図表8 再購入意向に影響したCSの要因



図表9 各セグメントにおける「商品面での競争優位」を構成する各項目の競争優位のウェイト

要素としては比較的ウェイトが大きいことが判る。

ここで、CS関連の定着促進と、競争力の相違点について述べる。この競争力調査は、ディーラーを対象とするアンケート調査によって乗用車の商品力・販売力を分析する点が第1の特徴である。CS調査などのユーザー調査が、各ユーザーの選択購買行動の結果として

の評価を中心とする。いわば主観的評価の単純平均であるのに対して、ディーラー調査は、各商品が一般的に置かれている競争環境においてどの程度の競争力をもっているかを評価する、いわば客観的評価と考えられる。この調査で評価した競争力によって、販売シェアの80%を説明できる(1993年調査)という結果である。第2の特徴は、それぞれの商品や販売店やメーカーが直面している競争環境にける競争力評価ということである。各商品の競争力は他商品との競争環境において評価されるべきであり、たとえば全ての商品のなかではそれ程競争力が高くない場合でも、他の商品と競合しない場合や、競合商品の競争力が更に低い場合には、

その商品の競争力は高い評価になる。つまり、CSは基本的に個人の所有する車を客観的に評価した平均値であるのに対して、競争力はどれだけ多くのユーザーに高い共通のCSレベルを提供できるかという視点に立つことから、競争力の重要な構成要素はCS評価のそれと差異が生じるといえる。

CSは従来からの顧客を維持するために重要であり、従来からの顧客が多いほど、その重要性は大きいといえる。この顧客に対するCSが、口コミを通じて顧客拡大を促進する面もある。しかし、多くの顧客を獲得し維持していくためには、CSを包括する概念である競争力の向上が重要である。競争力は、競合関係にある商品市場において、いかに多くの顧客を獲得しシェアを拡大させるかを決定する鍵である。

図表10は乗用車販売店のシェアがどのような要因によって説明できるかを示したものである。販売店で取り扱う商品は、販売効率の81%を規定していることが判った。また販売台数の競争ポジション(シェア)は、82%がその販売店の量的販売力で決定され、残りの18%は販売効率の優劣で決定されていることが判る。この販売効率は、販売店の利益効率との関連が強いので、販売効率を高める商品力の重要性が認識できた。

この分析では、販売店でのCSは、主として質的販売力とみなすことができる。質的な販売競争力は、更に「セールスによる購入促進」「店舗・イベントの魅力」「サービスフォロー・技術」「顧客情報の整備・活用」「販売原価・コスト構造」で説明される。質的販売力は、販売効率の19%を説明している。すなわち、ユーザーを対象としたCS調査の結果と同様に、「セールスによる購入促進」と「販売原価・コスト構造」の重要性が認識された。

まとめると、乗用車販売の競争力を高めるには、販売台数と利益の両面に関する「販売効率」を向上させることが重要で、そのためには「商品力」を強化することが重要である。車種セグメントにより、「商品力」の重要な構成要素が異なるので、それぞれの競争環境において、高い競争力をもつ商品のラインアップをもつことが課題となる。

5 結論

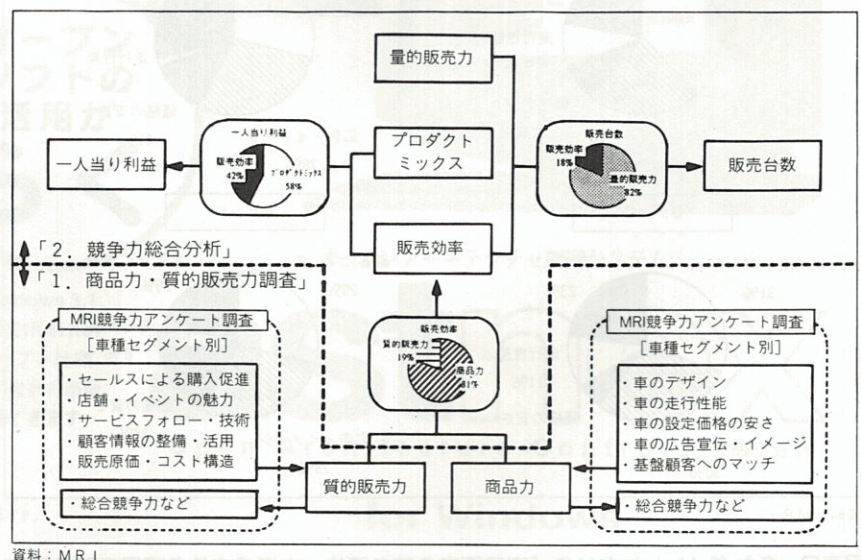
顧客ニーズに対して、より柔軟に対応し顧客満足度CSを高めるためのマーケティング政策は、より市場の変動を受けやすいという側面をもっている(図表11)。たとえばCS向上のための方策として行われた店頭販売への移行は、バブル期の需要拡大と相まって、プル販売の傾向を高めた。そのプル店頭販売をあたり前と考える若手営業マンが増加した結果、プッシュ訪問販売力が低下し、需要変動の影響をより大きく受けるようになった。さらに満足のいくメンテナンスを提供するためのサービスが向上して、ユーザーの保有する車は満足度の高い状態で維持できるように、買替の必要性を低下

せた。

多様化するユーザーニーズに対応して商品バリエーションが拡大し、ユーザーは好みにマッチした車が保有することになり、買替の必要性が低下した。在庫販売の減少、受注販売増加によって、在庫車のプッシュ販売力が低下した。旬間発注システムからデリーオーダーシステムに移行したことで、見込発注の必要性が減少した。また、チャネルの取扱車種を複数チャネルで販売し、各チャネルの取扱商品を増やして、売れない車を強硬に売らない体制に変化することに効果があった。

メーカーの負担を軽減させるためにディーラーの独立型経営を促進させることは、ディーラーのメーカー依存度を低下させた。また量的販売の体系から車両マージン中心の体系への移行により、目標台数達成のプレッシャーを低下させ、ディーラー満足度が向上した。

併せて、ディーラーの第一線で顧客と接する営業マン等のES(従業員満足度)が見直された。従来の「買わせる」売り方から「売やすい」売り方への志向が進み、その結果固定給部分が増加して、ESも向上する結果となった。



図表10 国内乗用車販売競争力調査のフレーム

このようにマーケットインを志向したマーケティング戦略は重要であるが、同時に、販売の安定性を維持する仕組み、変動に対応できる仕組みとの併用が望まれる。

本研究を進めるにあたり、資料を提供していただくと同時にコメントを頂いたトヨタ自動車に感謝の意を表す。なお、本研究は文献〔8〕として発表した内容に準じている。

参考文献

- 〔1〕 M. Iijima, K. Hasegawa : Quality information management for improving productivity in Japan, Int. J. Technology Management, Vol. 7, No. 4, pp. 225-234 (1992)
- 〔2〕 M. Iijima, M. Inamura : Effective use of market quality information for products planning, Productivity & Quality Management Frontiers-IV, IIE, Vol 1.2, pp. 732--741(1993)
- 〔3〕 M. Iijima, Y. Wakura, N. Wada : Effective use of word-of-mouth for quality information management and product planning, Proceedings of the 16th International Conference on Computers & Industrial Engineering, pp. 618-621 (1994)
- 〔4〕 飯島正樹：口コミの効果に関する研究，日本経営工学会誌，Vol.45,

No.6, pp.1-7 (1995)

〔5〕 川原英司：乗用車のモデルチェンジと市場反応，日本マーケティングジャーナル47, pp.15-25 (1995)

〔6〕 武石彰，川原英司：システム安定とディーラーシステム，ビジネスレビュー，Vol.41, No.3, pp.37-50(1994)

〔7〕 川原英司，他5：マーケティング・ファクターによる競争力分析，三菱総合研究所所報，No.25, pp.4-43 (1993)

〔8〕 M. Iijima, E. Kawahara : Customer satisfaction measures and competitiveness strength analysis in the sales sector of the Japanese automobile business, Management and New Production Systems, 2nd Int. Conf. of the European OMA, pp. 256-265 (1995)



飯島正樹 (いじま まさき)

四日市大学

〒512 四日市市萱生町1200

☎0593(65)6599

E-mail iijima@yokkaichi-u.ac.jp

略歴 1949年3月18日生まれ。早

稲田大学大学院博士課程修了，大同工業大学を経て，現在，四日市大学経済学部経営学科教授。工学博士。

著書 「SASによる大学生のための実用統計学入門」山海堂 (1990年)，「マネジメント情報とネットワーク」中央経済社 (1992年)，「顧客創造のためのマーケット分析法」日刊工業新聞社 (1995年) ほか。筆者より一言 経営工学は机上の空論でなく，実務にフィードバックできることが重要だと思います。



川原英司 (かわはら えいじ)

(株)三菱総合研究所

〒100 東京都千代田区大手町2-3-6

☎03(3277)0541

略歴 1962年9月21日生まれ。1986年東京大学経済学部卒業，日産自動車を経て，1990年7月より現職。

筆者より一言 日本においては，成長経済を前提とした従来のシステムを見直し，経営の革新を図るために，機能を横断した，トータルシステムとしてのIEの重要性が高まっている言えよう。

	(例)	システム安定性弱体化への影響
CS	店頭販売への移行 満足いくメンテナンス 商品バリエーション拡大 ディーラーオーダーへの移行 チャネル取扱車種の併売化	ブル販売により需要の変動の影響が大きい 保有車に対する満足度が低下しにくく買替を促進しない 在庫販売減少、受注販売増加により在庫車のプッシュ販売力低下 在庫販売減少、見込発注減少により在庫車のプッシュ販売力低下 売れない車については強硬に売らなくなる
DS	設備投資積極支援 独立型経営促進 マージン体系見直し	償却負担増によるメーカーへの不信感 メーカー依存度低下によりメーカーのコントロール力低下 目標台数達成プレッシャーの低下
ES	「売りやすい」売り方 固定給部分の上昇	「買わせる」売り方ではなく、精神的負担の少ない売り方 売ることのインセンティブが減退

注：CS＝顧客満足、DS＝ディーラー満足、ES＝従業員満足。

図表11 CS等への取組みと自動車販売システムの安定性の動揺

IEレビュー

OFFICIAL
PUBLICATION
OF THE JAPAN
INSTITUTE
OF INDUSTRIAL
ENGINEERING

日本インダストリアル・エンジニアリング協会

Vol.37 No.1 1996

194

特集◎ものづくりの仕組革新

連載講座① 新しいワークデザイン [IV]

連載講座② 迷えるIErのために [IX]

会社探訪 (株)ダイフク

シリーズ現場改善 (株)大井製作所

