

研究指導 平澤 賢一 教授

# 顧客の心を掴む店づくり:飲食店を事例として

赤塚 智衣・立花 希唯

## 序章

### 1. 研究動機

- ・ 将来カフェを開きたいと考えており、飲食店についての研究に関心を持っていたため
- ・ 顧客は何に影響されて店を選ぶのか疑問を持ったため
- ・ 顧客の求めるものを知ること、より多くの顧客満足を得られると考えたため

### 2. 研究目的

- ・ 飲食店での顧客満足の要因を明確にすること
- ・ 飲食店で、顧客の心を掴むのに有効な手法を明らかにし、飲食店へのメリットを見出すこと

### 3. 研究方法

- ・ 文献・インターネット調査
- ・ アンケート : 会津短大生を対象
- ・ ヒアリング調査
  - スターバックスコーヒー(広報部 足立氏)
  - 株式会社エスエムティ(代表取締役 兼コンサルタント 小島氏<sup>1)</sup>)
  - 黄鶴楼(店長 海老ヶ瀬氏)
  - 幸楽苑(二階堂氏)

## 第 I 章 顧客満足とは何か

どのような形態であれ、商売をする限り顧客は存在する。顧客満足は、商売に関わる者全てにとって、最も重要な課題である。顧客満足度を高めることや、顧客第一主義という議論は従来からある。しかし、現実にはそれを経営理念として掲げてはいても、実行できている企業ばかりではない。

それがどういうものなのかを理解していないからではないだろうか。自分で理解していないのに、顧客満足度を高めることなど出来るわけがない。

ところで、顧客満足とは一体何なのだろうか。顧客満足の定義は特定のものが存在せず、様々な定義がなされている。これらの定義の中で特に多く見られる定義としては「顧客の欲求を、企業または顧客自身が満たすこと」と「商品・サービスへの期待以上の価値への満足」であった。このことを踏まえ、本研究では顧客満足を「顧客の商品・サービスへの欲求が、企業または顧客自身によって期待以上に満たされた状態のこと」とする。

## 第 II 章 飲食店での顧客満足に関する調査

### 1. インターネット上のアンケート

株式会社マーケティング・コミュニケーションズのアンケート結果<sup>2)</sup>(2004.8)では、飲食店(レストラン、喫茶店・カフェ、居酒屋)を選ぶ基準として重視するものとして、業種によって多少の違いは出てくるもの、「行きやすい場所にある」「価格が手頃である」「家では味わえないものが楽しめる」「店内の雰囲気がおしゃれである」「店員の接客が良い」「落ち着いた照明やBGMである」などの回答が30%を超えた。

同アンケートでは、「接客が悪くて、行きたくないと思った店があるか」という質問に対し、65.1%の人があると答えている。一方、「接客が良くてまた行きたいと思ったお店がある」と答えたのは44%である。

また、良い接客の具体例としては、業種を共通して以下のことが挙げられている。

- ・ 笑顔、挨拶、感じがよい
- ・ 気配り、目配りがある
- ・ 対応が早い
- ・ 子供に配慮してくれる
- ・ 会話が楽しい、自分を覚えていてくれた
- ・ 料理・メニューの説明をしてくれる
- ・ 店員が生き生きしている、活気がある、楽しそう
- ・ トラブル時の対応がよい
- ・ 無理を聞いてくれた

有限会社ヴァンサンク<sup>3)</sup>のアンケート(2006.4)では「飲食店でうれしいサービスは?」という質問で、1位は割引やクーポンなどの特典、2位が臨機応変な接客サービス、3位がスタッフの笑顔、となっている。

同アンケートの「飲食店のサービスに関する意見」では、「腕を怪我しているときにハンバーグを注文した際、あらかじめ食べやすいように一口サイズに切ってくれた」「来店2回目なのに、前回来たことがあることを覚えていて、さりげなく、またお越しいただきありがとうございます、と言われた。」「菓を飲もうとしたら、直ぐに水を差し出してくれた」など、店員のちょっとした気遣いに感激したという意見が多い。また、マニュアル通りの事務的な接客、形だけのサービスは嫌だ、という意見も多い。

<sup>1</sup> なお、小島氏が講師を務めるセミナーに2006年11月8日、石巻で開催されたセミナーに参加した。  
テーマ『リピーターを呼ぶ顧客第一主義経営について』

<sup>2</sup> Opi-Net会員によるWebアンケート 有効回答数:2506人(うち、17歳以下の回答者は省略し、2441人での分析結果)

<sup>3</sup> マーケティング、モニター調査等を行っている会社

## 2. 学生に対するアンケート調査

インターネット上のアンケート結果が、対象を学生に絞った場合も同じことが言えるのかと疑問に思った為、本学(会津大学短期大学部)学生にアンケート<sup>4</sup>へ協力してもらった。

図1の「あなたがまた同じ飲食店を利用したいと思うのはどんな時ですか?」という質問の結果、以下のような回答が得られた。この結果は、飲食店に対する満足要因を示している。

飲食店を選ぶ基準として、やはり上位3位は、料理の味、価格、立地条件となった。4位の「長居ができる」という回答はインターネット上のアンケート結果では得られなかった為、学生ならではのものではないか考えた。私たちはアンケートを実施する前、学生は友達とお喋り

をする場として飲食店を利用することが多いと考え、料理の量や開店時間、店への入りやすさなどの回答がもっと多くなると予想した。しかし「店員の接客態度」はそれらの回答を上回った。

また図2の、「これまで飲食店を利用して、不満を持ったことは何ですか?」という質問に対しては、「店員の接客態度」は「料理が不味い」と並び1位となった。これはつまり飲食店に対する不満要因である。不満を持たれてしまった場合、その顧客の再来店を狙うのは難しい。つまり、接客が店を選ぶ基準のトップに来なかったからといって、手を抜いてしまうと顧客はどんどん離れていってしまうのだ。

図1: 同じ飲食店を利用したいと思うとき

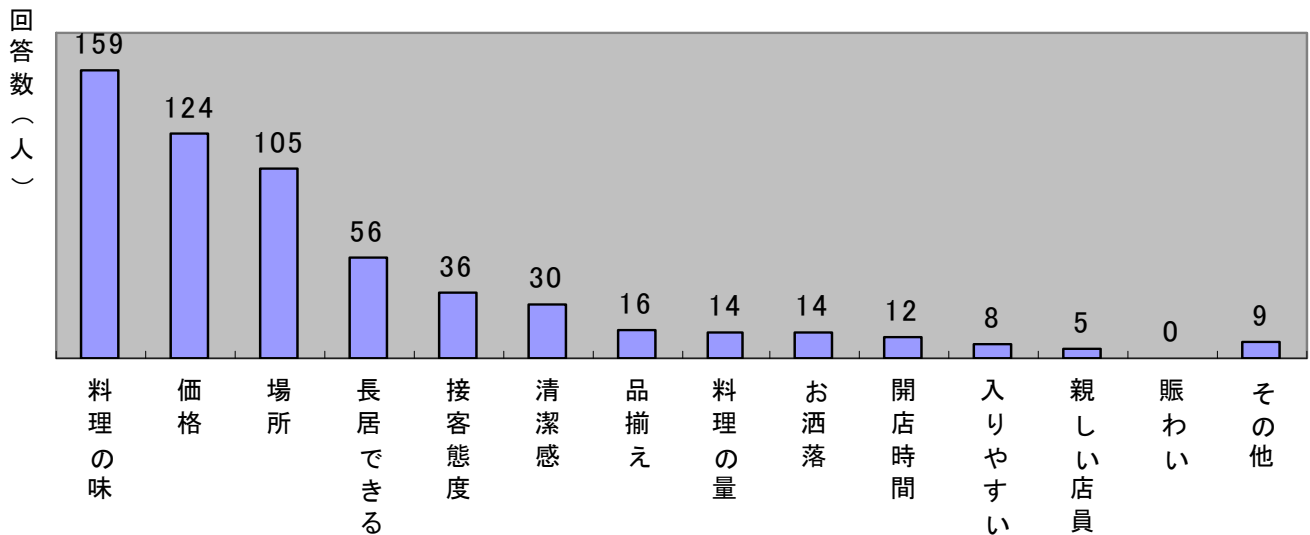
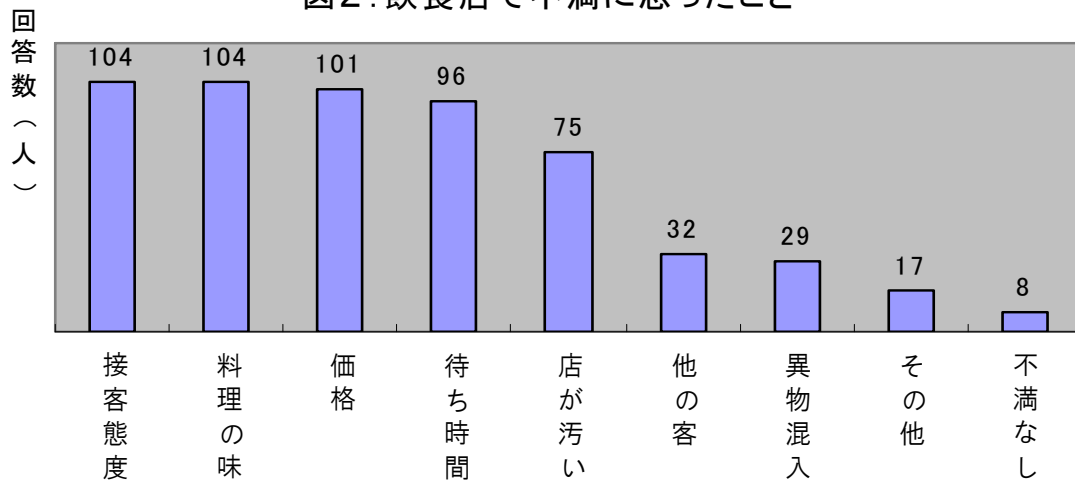


図2: 飲食店で不満に思ったこと



<sup>4</sup> 実施：2007.1.、対象：会津大学短期大学部の教員と学生  
有効回答数：218/339、回答率：62.1%

上述の学生アンケートでは「同じ飲食店を利用したいと思うとき」の回答で、接客態度は5位であったのに対し、「飲食店で不満に思ったこと」の回答では、接客態度は料理の味と並び1位となった。

このアンケート結果から私たちは次のようなことを考えた。対象は顧客と従業員で違うものの、接客が与える満足要因と不満足要因の関係が、ハーズバーグの衛生理論<sup>5</sup>の動機付け要因と衛生要因の関係と同じではないか。つまり、顧客の想定内である基本的な接客は、ハーズバーグ理論で言うところの衛生要因であり、顧客の期待を上回る接客は、動機付け要因となる。基本的な接客が出来ていない場合、顧客は不満を持つ。しかし、基本的な接客が出来ているからといって満足には繋がらない。反対に、顧客の期待を上回る接客は満足要因となるが、出来ていないからといって、不満に繋がるわけではないのだ。

### 3. 仮説

飲食店である限り、提供する料理が不味くては話にならない。また、その料理に対して妥当な価格設定であることも必要だ。インターネット上のアンケート、また本学生に対し行ったアンケートの結果からも、やはり飲食店を選ぶ基準として、料理の味、価格、立地条件の3つは絶対に外せない条件であることがわかった。しかし、その3つの条件だけでは顧客の心は掴めない。

私たちはこれまでのアンケートなどの結果を踏まえ、以下の仮説を立てた。

「飲食店の従業員は、マニュアルに書いてあることだけに限ることなく、一人ひとりのお客様に対し、お客様が何を求めているのかを常に考えながら接客をすることが重要である」

## 第三章 仮説の検証

### 1. 顧客満足を高めることに成功した事例

文献において接客を通して顧客満足を高めた事例として以下を挙げる。

#### ①佐藤(2003)

「料理を運ぶ際、亡くなった奥さんの分も考え、お箸と箸置きを二組、小皿を二枚持っていったところ、後日感謝の手紙が届いた。この顧客は帰りの飛行機の中でも

涙が止まらなかったという」

この事例は、顧客の立場に立ち、顧客が何を求めているのかを考えることで、顧客満足を生んだというものだ。顧客のニーズをできる限りの確に捉えるためには、まず顧客の気持ちを理解し、それに沿った行動を行うことが必要であると考え。

#### ②小松田(2003)

「まるで私たちが来ることを知っていたかのように感じの良い挨拶と表情。スタッフの感じが良さ、気が利き、わざとらしくなく、ゆったりとしていてスピーディー、そして身だしなみなどのセンスの良さに関心した。」

この事例からは、顧客の求めるものを的確に捉え、即座に対応しているということが分かる。その他にも、清潔感を感じさせることや顧客の動きを予測していたかのように思わせる挨拶や表情が顧客に良い印象を与えていることが分かる。このことから私たちは、顧客の求めているものを考えた接客をすること、それを際立たせるような迅速な対応や清潔感、挨拶、笑顔が必要であると考え。

#### ③小柳剛照

「ファミレスで、アレルギー体質の息子のために弁当の持ち込みを認めてもらえるかと事情を話したところ、すぐに店長が現れて快諾してくれた上、弁当をランチの器にきれいにのせてくれ、ご苦労が多いことでしょう。よろしかったら、またいつでもお越しください、と言ってくれた。これに対し、この家族は大変感動した。」

この事例では、顧客の求めているものを理解し、更に期待以上のことをしたため顧客の感動を得ることにつながった。弁当の持ち込みは直接の利益につながらない。しかし、利益のみではなく顧客の立場を理解し、その顧客のための接客を行ったことが顧客満足につながったのである。

### 文献の事例のまとめ

これらの事例を通して言えるのは、「顧客の立場に立ち、顧客の求めるものを的確に捉えるためにはどのようにすればよいかということ考えた接客」「求めているものとともに、顧客の期待以上のことを行う接客」によって顧客満足が高まったということだ。このことから、顧客のニーズを把握した接客をするともに、期待以上のことをするためにどのようにすればよいか考える必要性が伺える。その場のみの利益を考えるのではなく、顧客の欲求や今後の関係を大切にすることが必要である。

<sup>5</sup> ハーズバーグの二要因理論

① 動機付け要因: 自己を成長させたいという人間の満足に関する要因

② 衛生要因: 欠落していて初めて不満足を感じる要因

自己実現や精神的成長に関わる動機付け要因と、主に苦痛からの回避に関わる衛生要因をバランスさせながらマネジメントすることが重要である。

(山本時男『経営学検定試験公式テキスト』中央経済社、2003)

## 2. ヒアリング調査

直接、企業やコンサルタントからお話を伺うべくヒアリング調査を行った。再来店につながった点としては以下の項目が挙げられる。

### ① 海老ヶ瀬氏(黄鶴楼)

- ・顧客に親近感を持たせること
- ・顧客の要望をできる限り取り入れる姿勢
- ・初めての顧客には一人一人好みを聞いてまわる
- ・その他の顧客には料理についてアドバイスや説明
- ・常に顧客がどのようなものを求めているのか感じる

このヒアリング調査からは、顧客の求めるものを把握し、一人一人の顧客との日常会話や料理などに関する会話を通して、関わりを多く持つことで顧客に好感を持ってもらうことで、顧客満足度を高め、再来店につながることが分かる。顧客と顔見知りになることで生まれる親近感から個別の接客を作り出している。また、個別の顧客への料理についてのアドバイスや説明には、深い知識を持つことが必要であると推測する。

### ② 小島氏(エスエムティ社)

- ・店員と顧客とがある程度仲良くなる。
- ・“顧客にとってベストかどうか”を把握するために顧客の声無き声に耳を傾ける
- ・顧客の真の要望にきちんと応え、それを間違いなく顧客に伝えるコミュニケーション能力(接客力)を持つ
- ・“あれかこれか”の選択ではなく“あれもこれも”の複眼思考をする

このヒアリング調査からは、顧客にある程度の親近感を持たせることで固定化率を高めていること、様々な視点から顧客の要望に応え、伝える接客が再来店を促していることが伺える。要望やクレームをすべて伝えてくれる顧客はなかなかいない。その意味で顧客から話したくなる環境を作ることは必要であり、それにより接客への印象も良くなるのではないかと推測する。

### ③ 二階堂氏(幸楽苑)

- ・顧客のニーズに即座に気付き、お客様の状態に合ったものをご用意した

このヒアリング調査からは、顧客のニーズに迅速に対応することが顧客満足度を高め、再来店に結びついたということが分かった。どんなに顧客のニーズに沿ったそのため、顧客の求めているものを把握すること共に、それに素早く対応することも必要である。

### ④ 足立氏(スターバックスコーヒージャパン)

- ・店内においての料理や接客などのサプライズやクオリティ、サービスの向上を行うこと

このヒアリング調査からは、顧客への質の高い商品や

接客の提供を行うことで、リピーターを獲得していることが分かる。スターバックスコーヒージャパンのミッションステートメントである just say yes!(顧客の要望にはできるだけ応える)という姿勢からも分かるように、顧客を第一に考え、その結果として質の高いサービスを提供できているのではないかと考える。

## ヒアリング調査のまとめ

これらのヒアリング調査からは、「目配り・気配りでお客様がして欲しいと思っているサービス」「顧客一人一人の立場に立った接客」「顧客とある程度親しくなることで生まれる接客」「顧客の要望への迅速な対応」が顧客の再来店につながったということが伺える。また、顧客の要望に応えると同時に、それに即座に対応することが必要である。それに加え、仲良くなることで何でも話しやすくなるのが、顧客の要望やクレームを正しく把握する上で必要である。接客自体は何ら特別なものではなく、あって当たり前のものである。しかし、その当然のことを実践出来ていない飲食店が多く存在することも事実である。そのような現状が、細かいサービスや個別の接客、期待以上の満足から飲食店の心遣いを感じる理由になっていると推測する。小島氏へのヒアリングの中でも述べられていたが、接客は、そうした店側の“思い”を表現する手段だと考える。

また、第Ⅱ章2.において、飲食店が前提として行っている接客では動機付け要因には結びつかないとしたが、本章の接客においては、それが顧客満足度を高め、再来店に結びついているため、顧客の衛生要因であり、リピーター獲得のために重要である。

## 第四章 結論

仮説検証から見出した顧客満足に必要な要因を明らかにする。

- ①「従業員は、マニュアルのみではなく、顧客一人ひとりの立場に立った接客をすることが必要である」

現在の日本では、ただ美味しい料理を提供するだけでは、客は満足してくれない。いまの客にとって、外食をして美味しいものを食べることは当たり前のことでしかない。料理と共に、居心地の良い空間を提供することも、飲食店の大きな役割なのである。

顧客の大部分(83.8%)は店員の接客に対し何かしらの不満を持ったことがあり、顧客の対応としては「不快感を伝えず、店の利用をやめる」が64%と圧倒的に多い(平成16年10月30日付河北新報社記事より)。その場合、その顧客が利用をやめるだけではなく、まだ利用したことのない顧客に対しても、口コミとして伝わり、新規顧客を減少させる原因にもなる。J. D. パワー・アンド・アソシエイツ社の調査によれば、顧客が自分の不愉快

快な経験を人に話す傾向は、良好な経験を人に話す傾向よりも 50%高い。このことから、顧客の不満をそのままにしておくことがどれだけ危険なことかわかるだろう。

研究を始めた当初、私たちは飲食業全体に通じた顧客満足度を高める具体的な手法を見出そうとしていた。しかし、ヒアリング調査などをしていく間に、それが間違いであることに気が付いた。顧客の心を掴む為の具体的な手法を定義することは、もともと無理な話だったのだ。したがって、飲食業全体に共通して言えるのは、やはり顧客の心を掴むためには、良い立地条件で、美味しい料理を適正価格で提供することと、一人ひとりの顧客のニーズに合った接客をすること、顧客の不満を解消することが重要であるということだ。

②「顧客との親近感を大切にし、それによってクレームや要望を出してもらうことが必要である」

顧客の多くはクレームや要望を持っているが、その殆どが店側に伝えられることはない。顧客にとってもそのままではクレームをつけたり、店のために要望を伝えたりすることはないと考えてしまうのである。しかし、顧客からの意見は企業にとっては宝の山であり、顧客のニーズに沿った経営を行うことで顧客満足がはかられるのである。そのため、顧客がクレームや要望を伝えやすい環境を作ることが必要である。その方法として特に重要であるのが、顧客との親近感を作ることである。

第Ⅲ章のヒアリング調査においても、「顧客に親近感を持たせる」「お店のスタッフと顧客とがある程度仲良くなる」ことで顧客の意見を促すことができ、固定化率が高まるとされている。したがって、顧客とある程度親しくなることで生まれる接客が、顧客を再来店させるためには必要なのだ。

③「顧客の要望を把握するとともに、その要望への迅速な対応を行うことが必要である」

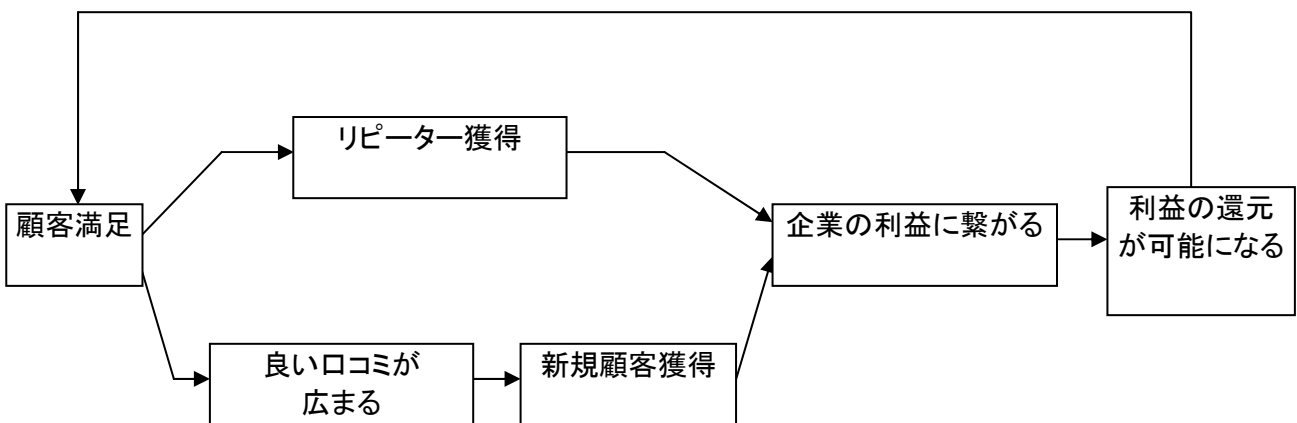
接客自体は何ら特別なものではなく、あって当たり前のものだ。しかし、その当然のことを実践出来ていない飲食店が多く存在することも事実である。そのような現状が細かいサービスや個別の接客、期待以上の満足から飲食店の心遣いを感じる理由になっていると推測される。またサービスの質とともに、それを即座に対応することも求められている。これは第Ⅲ章のヒアリング調査においても、「顧客のニーズに即座に気づき、お客様の状態に合ったものをご用意した」ことが顧客満足につながったとされている。これらのことから、顧客満足のためには顧客の要望に応えると同時にそれに即座に対応することが必要であることが分かる。また、小島氏へのヒアリングの中でも述べられていたが、接客は、そうした店側の“思い”を表現する手段だ。

顧客満足度を高めるメリットと今後の課題

これら顧客満足度を高めることによるメリットとしては、前述している通り、「リピーター獲得に繋がる」ということがあげられる。また、それが「よい口コミが広まれば、新規顧客にも繋がる」という結果をもたらし、結局これらは「企業側の利益に繋がる」ということになる。顧客満足度を高めることで図3のような好循環が生まれる。

一方、理念として実際に、顧客満足度を高めることを掲げているだけで、実際に行動に移さなければ意味を持たないので、まずは「企業が顧客満足度を高めるための経営」が必要となる。その次に、現場で働くすべての従業員に「お客様の為に働く、という意識を浸透させる」必要がある。お金の為だけに働くことで、顧客満足度を十分に高めるのは難しい。これらの問題をどのように解決するかということが今後の課題である。

図 3:顧客満足度の好循環



<<参考文献>>

- 宇井 義行 『小さな居酒屋で大成功する法』こう書房、1998
- 岸 孝博 『マーケティングカフェ』PHP エディターズグループ、2003
- 小松田勝『東京ディズニーランド「継続」成長の秘密』商業会、2003
- 小柳剛照『あきないスピリット～サービスのスピリットに学べ、危機はスピリットで乗り切れ～』財団法人福島県産業振興センター企画情報部商業支援課(小売商業支援センター)
- 佐藤知恭『顧客満足ってなあに?』日本経済新聞社、2003
- 馬淵 哲/ 南条 恵 『良い店悪い店の法則』日本経済新聞社、1995
- 山下 貴史 『世界一わかりやすいマーケティングの本』イーストプレス、2006
- 山本時男『経営学検定試験公式テキスト』中央経済社、2003
- Howard Schultz/ Dori Jones Yang 『スターバックス成功物語』日経 BP 社、1998

<<参考資料>>

- ・J-marketing.net ホームページ
- ・TKC Q&A 経営相談室 ホームページ
- ・25CINQ Community of Internal Net Quarter ホームページ
- ・日本総研ホームページ