

# 花小売 顧客満足の構造

2021 年 JCSI 日本版顧客満足度調査  
(生花店カスタム調査)

国産花き日持ち性向上推進協議会

2021 年

## 花小売 顧客満足の構造:2021年 JCSI 日本版顧客満足度調査(生花店カスタム調査)

本書は、2020年度 農林水産省 持続的生産強化対策事業のうち、次世代国産花き産業確立推進事業の成果普及著作です。

2021年3月31日 発行

著者 青木 恭子(Aoki Kyoko)

発行者 国産花き日持ち性向上推進協議会

ウェブサイト <https://gerdaresearch.github.io/publications/>

引用は、原則として自由。引用時は、クレジットを記載してください。

ただし、調査結果を、企業の宣伝活動等に用いることは禁じられています(「JCSI」は、公益財団法人日本生産性本部 サービス産業生産性協議会(SPRING)の知財)。

### 引用例

- ・出典:国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先:日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)
- ・出典:青木恭子(2021)『花小売 顧客満足の構造:2021年 JCSI 日本版顧客満足度調査(生花店カスタム調査)』(受託先:日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)、国産花き日持ち性向上推進協議会
- ・Source: Aoki, Kyoko (2021). *The structure of customer satisfaction of flower retailers 2021: JCSI (Japanese Customer Satisfaction Index) survey (Custom survey)*. Council for the Vase-life Improvement of Japanese Flowers. This research was funded by the Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries, Japan.

事業に関するお問い合わせ先:

国産花き生産流通強化推進協議会(旧:国産花き日持ち性向上推進協議会) 事務局

MPS ジャパン株式会社内

東京都千代田区四番町 4-9 東越伯鷹ビル 5階

TEL.03-3238-2702 FAX.03-3238-2701 <http://www.mps-jfma.net/>

# 目次

1. 調査概要	4
1.1. 調査目的	4
1.2. 枠組み	4
1.2.1. 枠組み	4
1.2.2. 特徴	5
1.2.3. 顧客満足の原因モデル	5
1.2.4. 感情指数、サービス品質評価、クレーム対応	5
1.3. 調査概要と利用上の注意	6
1.3.1. 調査概要	6
1.3.2. 対象企業	6
1.3.3. 利用上の注意	6
1.3.4. 調査団体について	7
1.3.5. 謝辞	8
2. ポイントと要約	9
2.1. ポイント	9
2.2. 調査結果の要約	11
2.3. 検討すべき点	18
2.4. 本質的課題:価値の共有	18
3. 調査報告	20
3.1. 回答者属性	20
3.1.1. 企業別回答者数	20
3.1.2. 属性	20
3.2. 購入状況	21
3.2.1. 直近の買い物時期	21
3.2.2. 最近1年間の購入回数	21
3.2.3. 購入店、購入内容	22
3.2.4. 最近1年間の1回当たり平均購入金額	26
3.3. 顧客満足度指標	28
3.3.1. 主要指標と、その算出方法	28
3.3.2. 主要6指標スコア	29
3.3.3. ばらつきと分布	30
3.3.4. 購入金額別顧客満足度	32
3.3.5. 主要指標因果モデル:パス解析	34
3.3.6. 実店舗 vs ネット・通販比較	39
3.3.7. 顧客推奨度	40
3.4. 感情指標	42
3.4.1. 失望指数	42
3.4.2. 感動指数	43
3.4.3. 顧客満足に対する感情の影響(参考)	44
3.5. サービス品質項目	47

3.5.1. サービス業共通 品質評価項目(専門店)	47
3.5.2. 花小売店 品質評価項目	49
3.5.3. 日持ちに関する評価	50
3.5.4. エコな花・植物に関する評価	51
3.5.5. CSR(企業の社会的責任)評価	52
3.6. 口コミと不満対応	53
3.6.1. 口コミ人数	53
3.6.2. 不満と不満行動	53
3.6.3. クレーム対応への評価(リカバリー品質)	54
3.6.4. 日持ち保証販売の再定義:リカバリーと顧客満足	55
3.7. 利用理由	57
3.7.1. 手法:テキストマイニングとクラスター分析	57
3.7.2. 花を買うとき、回答企業を選ぶ理由	57
3.7.3. 満足度別 利用理由の対応分析(参考)	64
3.8. 優れている点、以前より良くなった点	70
3.8.1. 分析手法	70
3.8.2. 優れている点、良くなった点	70
3.8.3. 顧客満足度別 優れた点、良くなった点の対応分析(参考)	76
3.9. 利用割合と次回利用候補	78
3.9.1. 花店利用時に、この店を利用する割合	78
3.9.2. 次の花購入時の選択候補(競合店)	78
3.10. 新型コロナウイルス感染防止対策	81
3.10.1. 新型コロナウイルス感染防止対策への評価	81
3.10.2. 新型コロナ禍において、利用上、不安なこと(自由回答)	81
4. 「サービス産業」としての花小売店の水準	<b>86</b>
4.1. サービス産業横断比較:花小売店の水準	86
4.2. 比較の妥当性検討	87
4.2.1. 上位集中度の低い業界構造	87
4.2.2. ベンチマーキング	88
5. まとめ	<b>89</b>
5.1. まとめ	89
5.2. 留保	92
5.3. 課題	92
6. 「顧客満足」以前の課題: 新たな品質、価値、文化を創ること	<b>95</b>
6.1. 従業員と関係者	95
6.1.1. まず、「従業員満足」	95
6.1.2. 取引先など利害関係者とのパートナーシップ	96
6.2. 課題:花の「品質」再考	96
6.2.1. 「品質」の多元性	96
6.2.2. 環境や多様性、社会的公正への配慮も「品質」	97
6.2.3. 顧客満足は動的プロセス:市場の前提は変わる	98
6.3. 調査の意味:顧客にとっての「価値」を生み出しているかどうか、確かめること	99

# 1. 調査概要

## 1.1. 調査目的

顧客満足 (CS: Customer Satisfaction) は、企業がそのサービスによって顧客の生活を豊かにし、内的なコミットメントを通じて顧客との関係を築いて、継続的な収益につなげていくうえで、要となる役割を果たす。

本調査は、花小売のサービス業としての水準を定量的に把握し、顧客満足の構造を明らかにするために、国産花き日持ち性向上推進協議会が企画した。日本生産性本部サービス産業生産性協議会 (SPRING) に依頼して、日本最大級の消費者調査である JCSI 日本版顧客満足度指数 (Japanese Customer Satisfaction Index) の枠組みによるカスタム調査として実施した。

調査ではまず、花専門店および小売チェーンの花売場の最近 1 年間の利用経験者を対象に、品質および価格に対する評価と満足度、顧客ロイヤリティ (継続利用)、他者への推奨意向について調べる。感情が顧客満足に及ぼす影響についても、分析する。

加えて、顧客の利用理由や重視するポイントと顧客満足への貢献度や、底上げすべき点を明らかにする。

また、本実証事業における重点課題である「日持ち」および「環境配慮」への評価についても、顧客満足との関係を調べる。

さらに、他業種・業界の CS 評価を参照し、「サービス業」としての上位花小売企業の水準を把握する。

調査の第一の目的は、花小売業全体の基本的なサービス品質の向上と、顧客満足の深化に資することである。花業界に多い中小の事業体にとって、自社で調査したり、市場データにアクセスすることは容易ではない。そこで今回、ブランドやマーケティング戦略が知られている上位企業を取り上げてデータを示し、個々の花小売店やチェーンに参照してもらい、現状把握と改善や経営判断の材料を提供しようという意図から企画した。ここで取り上げた個別の企業は事例であり、各社の競争力の検討は、本調査の直接的な目的ではない。そのため、不満な点など、マーケティング上、機微な情報を含む項目は、報告書には掲載していない。

紙幅と予算の制約上、本報告書は、単純集計および定量テキスト分析の結果の提示と解説に絞っている。属性別の集計、利用頻度・金額等で定義した顧客との関係性 (ヘビーユーザー～ライトユーザーなど) ごとの比較、不満層など注意すべきセグメントの分析や、そのための多変量解析等は、一部を除き、本報告書では行っていない。

また、一口に花小売といっても、実際の業態は多様、かつ上位集中度が低い業界構造であるため、大手チェーン 6 社による本調査の結果を、直接的に業界の代表値とはみなすことはできない。

## 1.2. 枠組み

### 1.2.1. 枠組み

花小売店の顧客満足度調査は、今回初めて日本生産性本部 SPRING に依頼し、国産花き日持ち性向上推進協議会の特別調査として、実現した。質問票は、JCSI の「専門店」カテゴリに従っている (花小売店サービス品質項目 5 問を除く)。ただし、JCSI の公式調査ではない。

JCSI は日本最大級の消費者調査で、300 以上の企業・ブランドを対象に、10 万人以上を対象に実施されてきた。SPRING が運用しており、サービス産業の顧客満足度を業界・業態横断的に明らかにする試みとして知られる。

今回の花小売オリジナル調査では、花を扱う専門店小売企業 6 社を対象にした。いずれも、最近 1 年間の利用経験者を抽出し、顧客満足やサービス品質評価を調べる。

## 1.2.2. 特徴

### ・サービス産業横断

JCSI 顧客満足度の公式調査は、銀行、小売各業態、ホテル、航空などサービス産業 300 企業以上を対象に毎年実施される。基礎となる概念や枠組み、主な設問、業界ごとの調査結果と上位企業のスコアは、公開されている<sup>1</sup>。

### ・国際的に共通のフレームワーク

顧客満足度調査は、JCSI 以外にも、個々の事業者がサービス改善のため自主的に行うアンケートから、第三者機関が多くの企業およびブランドを対象に毎年実施し、ランキング化される大規模なものまで、さまざまな枠組みが活用されている。もっとも有名なものの一つが、ミシガン大学の Fornell をはじめとする研究者が開発した米国版顧客満足度調査 (ACSI: The American Customer Satisfaction Index) で、世界各国で、ACSI に準拠した枠組みが採用され、実務ベースで活用されている<sup>2</sup>。ACSI の調査は、毎年、サービス業を横断してさまざまな業界の企業・ブランドを対象に実施され、上位のスコアは公開される。JCSI でも、ACSI と整合性のある枠組みが用いられている<sup>3</sup>。

## 1.2.3. 顧客満足の因果モデル

### ・顧客満足 6 指標

JCSI では、顧客満足 6 指標 (事前期待、知覚品質、知覚価値、顧客満足、ロイヤリティ、推奨意向) を基本に、顧客満足の「因果モデル」が用いられる。指標間の影響関係も数値化でき、業態ごとの顧客満足の構造が可視化される。こうしたフレームワークは、世界的に普及している。

顧客期待: 商品・サービス水準に対する規範的期待、企業ブランドへの期待

知覚品質: 主観的な品質評価

知覚価値: 時間的・金銭的コストに対する主観的品質評価、価格への納得感、コストパフォーマンス、値打ち感

顧客満足: 全体満足、選択満足、利用による生活満足

推奨意向: クチコミ (顧客満足の効果)

ロイヤリティ: 将来の再購入意向、関連購買、購入頻度拡大、選択時の第一候補 (顧客満足の効果)

このモデルでは、顧客期待、知覚品質、知覚価値の評価がお互いに結び付き、顧客満足につながり、満足・不満足の結果として、推奨やロイヤリティに影響を及ぼすという「因果」の連鎖が想定されている。この流れに沿って、顧客満足の構造が、定量的に示される。

主要 6 指標算出のベースとなる設問 (21 問) は、全業種共通で、各指標 3~4 問で構成し、合成指標を算出する。

顧客満足 6 指標の設問は、サービス業全体で共通であるため、業種・業態を超えて、満足度比較やベンチマーク先評価を可能にしている。

## 1.2.4. 感情指数、サービス品質評価、クレーム対応

顧客満足主要指標に加え、感情指数 (失望指数、感動指数) の分析や、業種に応じたサービス品質評価も行う。

<sup>1</sup> JCSI の業種横断調査の概要は、日本生産性本部サービス産業生産性協議会 (SPRING) から発表されており、レポートでは、基本概念や主な質問項目、主要指標の算出方法、業界および上位企業のスコアが示されている。たとえば、以下参照。日本生産性本部 サービス産業生産性協議会 『JCSI 日本版顧客満足度指数 第 4 回調査 詳細資料』(百貨店、カフェ、生活用品、飲食など) 2021 年 2 月 24 日。 <https://www.jpc-net.jp/research/detail/005098.html>

<sup>2</sup> American Customer Satisfaction Index ウェブサイト参照。ACSI の沿革については以下。 <https://www.theacsi.org/about-acsi/history>

<sup>3</sup> 米国のモデルでは、日本のモデルの「推奨意向」はなく、「顧客の不満」が指標化されている。

サービス品質評価は、サービス提供の流れに沿い、品揃え、接客、店舗、利便性などサービスの基礎的な品質項目が挙げられている。サービスの現場の改善に役立てたり、顧客満足につながる戦略的ポイントを見極め、施策の策定に生かすことができる。

さらに、不満行動への対応、ロコミ状況、利用実態や利用理由や、コロナ対応についても尋ねている。

### 1.3. 調査概要と利用上の注意

#### 1.3.1. 調査概要

企画：国産花き日持ち性向上推進協議会

調査票タイトル：JCSI 顧客満足度調査「専門店に関するアンケート(生花店)」

対象企業：花小売専門店 2 社および量販店(花売場) 4 社

青山フラワーマーケット、日比谷花壇、カインズ、イオン、ヤオコー、コープみらい

調査受託：公益財団法人 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会 (SPRING)

(調査枠組み、質問票、実査、ローデータおよび顧客満足度主要 6 指標の合成スコア提供)

調査期間：2021 年 2 月 26 日(金)～ 同 3 月 3 日(水)

調査方法：インターネット・アンケート

回答者：日本国内の 20～70 代男女全 1611 名、各企業で、直近 1 年間に 2 回以上購入者

回答状況：2345 名に調査依頼、回収、データクリーニング後、1611 名の回答を採用

主な調査項目：購入状況、顧客満足指標、感情指標、サービス品質項目評価、ロコミ人数、不満対応など

ローデータ集計、分析および報告：青木恭子

#### 1.3.2. 対象企業

対象企業と回答者数を以下に示す(QN1)(図 1)。

花小売専門店 2 社、ホームセンター、総合スーパー、食品スーパー、生協各 1 社、計 6 社が選ばれている。量販については、いずれも生花園芸コーナーを対象にしている。

図表 1 対象企業 回答者数

QN1	対象企業 回答者数 単一回答	度数 n	%
	全体	1611	100.0
1	青山フラワーマーケット	307	19.1%
2	日比谷花壇	310	19.2%
3	カインズ	309	19.2%
4	イオン	319	19.8%
5	ヤオコー	273	16.9%
6	コープみらい	93	5.8%

出典：国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先：日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

#### 1.3.3. 利用上の注意

本報告書の内容の引用は、原則として自由である。調査は農林水産省の実証事業の一環として、日本政府の予算を投入して行われており、市民や花き業界の公益に資することが求められるからである。

ただし、利用には条件がある。本調査は、国産花き日持ち性向上推進協議会が企画し、公益財団法人 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会 (SPRING) に受託して、「カスタム調査」として実施された。この経緯を念頭に、以下の点 (特に(1)と(2)) を遵守し、本人の責任で利用してほしい。

**(1) 引用時は、必ずクレジットを記載しなければならない**

記載例:

「出典:国産花き日持ち性向上推進協議会 (2021)『花小売 顧客満足度の構造』(受託先:日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)」

**(2) JCSI の名称を冠して、調査結果を企業の宣伝活動等に用いることは、禁じられている (厳守)**

本調査の結果を、JCSI の名称を冠して、企業の対外的な広報宣伝活動に引用することはできない。ロゴの使用も不可である。

「JCSI」のブランドや、JCSI 顧客満足度 6 指標の「因果モデル」に基づく設問設計は、SPRING の知財である。

本調査は、JCSI の枠組みに従っているが、あくまで「オリジナル調査」の位置づけであり、SPRING が毎年実施している公式の「JCSI 調査」ではない。

JCSI 調査の結果を広報や宣伝で公に利用することは、SPRING の公式調査で所定の条件を満たした企業に対してのみ、許可を得て対価を支払った場合に限り、許されている。本オリジナル調査は、対象外である。

**(3) 引用送付のお願い**

公開引用の場合、もし可能なら、下記宛にリンクか、印刷物なら一部を送付いただければ幸いである。

問合せ先

国産花き生産流通強化推進協議会 (旧: 国産花き日持ち性向上推進協議会) 事務局

MPS ジャパン株式会社内

東京都千代田区四番町 4-9 東越伯鷹ビル 5 階

TEL.03-3238-2702 FAX.03-3238-2701

<http://www.mps-jfma.net/>

**1.3.4. 調査団体について**

調査を企画した「国産花き日持ち性向上推進協議会」は、農林水産省の花き産業振興に関わる実証事業「次世代国産花き産業確立推進事業」の推進母体として設立された。花き生産者、卸売市場、流通、小売、輸送、資材、および試験研究機関から幅広いメンバーを糾合し、花きの日持ち品質向上のための実証試験や、日持ち保証販売の推進、国際認証の普及を主なテーマとして活動してきた。検討会という会議体中心で、独自の事業は手掛けていない。

2021 年度からは、農林水産省実証事業が「ジャパンフラワー強化プロジェクト推進事業」に改められたのに伴い、協議会は「国産花き生産流通強化推進協議会」に名称変更された。会長 (樋口博紀氏、株式会社東日本板橋花き代表取締役) をはじめ、主な役員や構成員は変わらず、事務局も同じ MPS ジャパン株式会社に置かれている。

日比谷花壇をはじめ、顧客満足度調査の対象企業は、現在あるいは過去において、事業のメンバーとなってきたが、本調査の企画や分析にあたって、直接的な関わりはなく、利害関係もない。

MPS ジャパンは、花き園芸分野の認証事業を手掛ける会社で、オランダ発の世界的花き園芸総合認証「MPS」の、日本におけるライセンス供与を受け、認証実務を担う。また、日本独自の基準認証として、「花き日持ち品質管理認証」(リレーフレッシュネス)を生産者、流通、小売業者を対象に開発し、運営している。調査対象企業も参加している。

調査対象の「コープみらい」は、宅配部門のコープデリ「ヴィ・ナチュラル」において、MPS 認証生産者の花きを扱っている。コープみらいについても、本調査に関して、直接の関わりや利害関係は持たない。

著者(青木)は調査を企画し、協議会の委託で分析～報告を担当した。対象企業との取引や利害関係はない。

### 1.3.5. 謝辞

本調査は、公益財団法人 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会の浅野太郎氏はじめ、担当の方々からの手厚いご協力により、実現することができた。コロナ禍での困難にもかかわらず、様々なご配慮をくださった皆様に、この場を借りて御礼申し上げたい。

また、国産花き日持ち性向上推進協議会(現・国産花き生産流通強化推進協議会)会長の樋口博紀氏、検討会の市村一雄先生、海下展也氏をはじめ検討委員および事務局の松島義幸氏には、実施に当たり細々と調整の労を取っていただいた。調査対象者の皆様は、顧客としての率直な回答を寄せてくださった。

調査に関わってくださった方々に、あらためて深く感謝したい。

## 2. ポイントと要約

### 2.1. ポイント

JCSI 顧客満足度調査(サービス産業業種横断、企業・ブランド対象)結果のポイントは、以下の通り。

#### ●花小売トップ(日比谷花壇)の顧客満足度は非常に高く、サービス業として他業界・他業種に遜色ない

トップの日比谷花壇は、品質や価値(品質対コストのパフォーマンス)、顧客満足、推奨意向、ロイヤルティ(継続利用)ともに首位。全方位で、まんべんなく強い。JCSIの枠組みでシティホテルや外食などサービス業の他業界と比較したところ、日比谷花壇の顧客満足度(100点満点で80.7)の水準は、サービス産業でトップクラスにあることが明確になった。

顧客満足度では、最上位の満足層が最多。顧客は、楽しさやワクワク感など感動の次元が広く、深い。

1回当たりの顧客単価は5000円を超えるが、品質が高く、価格にも納得感があり、コストパフォーマンス評価は量販を凌ぐ。価格弾力性は相対的に低いとみられ、価格帯ごとのバリューの出し方に幅を持たせられる。

サービス業としての基礎が確実で、花小売店の優れたモデルの一つとして、ベンチマーキングに値する。

#### ●花専門店-量販の中間業態には、市場機会がある

青山フラワーマーケットは、花専門店と量販の折衷的なポジションにある。豊かな品揃え、感性的な店舗空間、優れた接客により、幅広い層から好感を集め、ロイヤルなファンが2割程度いる。顧客の利用理由上位は、「アクセスの良さ」である。プリパックのブーケの手軽さが好評で、顧客の重心は、利便性を重視する「中の上」の満足層にある。こうした配分で、総体としては、日比谷花壇に次ぐ顧客満足を実現している。ただし、コスパ評価は平均に近い。

専門店と量販の中間業態は、イノベーションと、品質-コスパー利便性をバランスさせる連立方程式の立て方次第で、新しい市場機会に満ちた領域だと思われる。青フラは、そのモデルの一つである。

#### ●量販店の顧客満足向上には、品質知覚の底上げが鍵になる

量販店の購入内容は、お供え用・墓参りの比率が3~4割を占めている。お供え品はコモディティとして継続利用が期待できるが、高い満足にはつながりにくい。量販店の利用理由では、アクセス利便性や価格、ついで買い、品揃えが上位にくる。

カインズでは、コスパが顧客満足に直接影響しやすい。一方、スーパーでは、季節感や楽しさなど感性的な充足を重視する顧客が多い。しかし、花を買ってワクワクした、うれしかったという情動的充足が弱く、品質評価の推進力を欠く。

スーパーにおいて、顧客満足の向上を図るうえで重要なのは、知覚品質の底上げにより、品質に対する価値の知覚水準を上げることだと考えられる。ただし、スーパーでは、まず低額の決まった支払上限枠を持っていて、品質はその枠内でというタイプのコスパを望む顧客を抱えており、制約がある。

量販の購入単価は2000円以下が多く、この層では単価の高い層と比べて、満足度が低くなる傾向がある。ただし、イオンは2000円~10000円の購入層が一定割合あり、うち3割前後は、高満足群(Top2)に属する。イオンは、品質の知覚が、顧客満足に直接影響しやすい。

#### ●「感動」は、推奨意向とロイヤルティ(継続利用)を強める?(仮説)

花専門店では感動の次元が広く、深い。うれしい、楽しい、ワクワク、リラックスなど9つの感動要素をまとめ、合成指標化して、顧客満足とのつながりについてモデル化した。

解析結果から、仮説として、「感動は主に品質評価を押し上げ、顧客満足に寄与する」、「感動は、ロコミ(推奨意向)、次にロイヤルティ(継続利用)を、若干高める方向に働く」と推測できる。ただ、もっと詳しい検証が欠かせない。事前の期待水準とのギャップが、感動、満足につながる場合もありうる。

- 口コミする人数は、好ましい経験では1人当たり平均2.0人、不快な経験では0.5人  
利用推奨は1.3人、利用をやめるよう助言は0.3人。好ましい経験の方が、伝播されやすい。  
ただし、SNSによる拡散人数については推計できない。不快な経験が大人数に伝えられる可能性はある。
- 花店利用者のうち、2割程度は、何らかの不満を感じている  
いずれの企業においても、利用者の2割前後は、最近1年の利用で、何らかの不満を感じたことがある。  
しかし、不満を誰かに伝える人は、不満を感じた人の4人に1人程度にとどまる(回答者全体の5.6%)。  
あとの4分の3(全体の16.3%)は、不快感や違和感、失望感を抱きつつ、沈黙している。  
不満の芽を小さいうちに摘み、対応していくことは、顧客満足度調査の一つの役割である。
- リカバリー品質:不満対応が的確・迅速なら、顧客満足、ロイヤルティが上がる  
クレームへの迅速かつ的確な対応は、顧客の不満を鎮め、悪評や顧客離脱を防ぐ。これは「リカバリー品質」と呼ばれる。リカバリーに最も貢献するのは、「適切な返品手続き」(7点満点で5.4)で、プロセスの透明性や納得感が大切である。
- 日持ち保証販売は、クレーム対応+リカバリー品質向上=顧客満足のための仕組みとして、再定義できる  
日持ち保証販売は、顧客満足の観点から見れば、「顧客の不満を吸い上げ、クレーム対応とリカバリー品質の向上を織り込んだ仕組み」である。日持ち保証販売を、顧客満足とロイヤルティ向上のための施策として再定義すれば、経営方針上の位置づけがより明確になるだろう。
- サービス業としての「基礎体力」:顧客満足の高い会社は、サービス品質項目の一つ一つを、着実に押さえている  
サービス品質項目(SQ)は、スタッフの顧客対応、品揃え、陳列、利便性、価格や表示の適切さ、情報提示、サービス提供体制など、サービス業としておさえるべき基礎的な品質項目(数十項目)のリストである。  
顧客満足に成功している会社は、一つ一つの品質項目において、確実に評価が高く、取りこぼしが無い。サービス業としての基礎体力の充実が、顧客満足を下支えする。
- 環境対応(エコな花)は、現状では未開拓で評価が低いだが、推奨意向を上げる可能性がある  
環境対応は本事業の重点テーマの一つだが、環境配慮された花は日本においてはほぼ未開拓で、現時点で、商品・サービス評価のコアな回路を通じて、顧客満足度との関連を検証できる段階にはない。  
全体的に、「エコな花・植物」の評価は、高いとは言えない。エコの評価は、今のところ品質や価値の評価とは結びつきが弱いだが、推奨意向と正の相関があるらしいことは見えてきた。
- コロナ対策には全体的に肯定的評価だが、レジ回り、混雑度、他の客の振る舞いが、新たな管理事項として浮上  
新型コロナ禍において、回答企業を利用するうえで、店内の密状態や、花や包装を他人が触ることが不安だという声がある。会計のスムーズさや、他の顧客の振る舞いが、公衆衛生の観点から考慮すべきポイントとして浮上した。

## 2.2. 調査結果の要約

調査結果について、項目ごとに要約を示す。

### JCSI 顧客満足度調査の要約

#### ● 調査概要

- ・目的: 顧客満足は、企業が顧客との関係を築き、継続的な収益につなげていくうえで、要の役割を果たす。花小売業のサービス業としての水準を定量的に把握し、顧客満足 (CS: Customer Satisfaction) の構造を明らかにする。満足度や品質、価格に対する評価、継続利用 (ロイヤリティ) や他者への推奨意向について分析する。サービス品質項目の評価や、本実証事業の重点課題である「日持ち」「環境」の評価についても調べる。大手 6 社の例を検討し、個々の花店やチェーンに対し、業務改善やベンチマーク (比較) の基礎データを示す。花小売は上位企業の集中度が低く、調査結果は業界代表値とは言えない。
- ・調査設計・実査: 日本生産性本部サービス産業生産性協議会 (SPRING) の「日本版顧客満足度調査 (JCSI)」の枠組みで調査 (カスタム調査、実査は SPRING)  
手法: 対象企業 (花小売店、量販花売場) で最近 1 年間に 2 回以上購入した人に、ネット調査
- ・対象企業 (6 社): 花専門店 (青山フラワーマーケット、日比谷花壇)、量販店の生花・園芸品売場 (カインズ、イオン、ヤオコー、コープみらい)
- ・回答者: 全 1611 名。各社 300 名前後、コープみらいは 93 名。回答者の性別は女性が 6~7 割、カインズのみ男性が過半数 (51%)。平均年齢は 50 代、青山フラワーマーケット (以下、青フラ) のみ 40 代。

#### ● 調査結果

本報告書では、単純集計とテキスト分析を中心に、基本的な内容についてのみ、まとめている。

#### 1. 購入状況

##### <直近の買い物時期>

7 割が 3 か月以内に利用。

##### <最近 1 年間の買い物回数>

最近 1 年間に 2 回以上会計をした人が調査対象のため、年 1 回はゼロ。年 2 回が 31.5%、年 3~4 回が 45%。ヘビーユーザー (月 1 回以上) は青フラ 2.6%、日比谷花壇 4.2% に対し、スーパーでは 1 割を超える。

##### <購入内容 (自由回答のテキストマイニング)>

全体では、仏花など日常のお供え関連の購入への言及が 23.6% と多い。ただし、自由回答のため、購入内容を網羅的に把握できるわけではない。青フラでは、「アレンジ・ブーケ」が 3 割、「バラ」(5.6%) に人気。日比谷花壇では「プレゼント用」が 8% 以上、ギフト需要が目立つ。「誕生日」はじめ、お祝いの場の演出に選ばれている。お供え品購入は青フラでは 2.6%、日比谷花壇では 5.5% で、量販と対極をなす。

##### <購入金額 (最近 1 年間、1 回当たり平均)>

1 回当たり平均購入金額 (試算) は、日比谷花壇が 5,735 円で群を抜く (2000 円以下~20000 円以上の 11 段階で回答、各水準間の中央値を集計)。全体平均は 2690 円で、4000 円以下が 8 割。量販では 7~8 割が 2000 円以下。質問票は最低価格帯が 2000 円の設定で、日常使い中心の店では上振れしている可能性がある。日比谷花壇では、2000 円以下~20000 円まで、幅広い価格帯に分散して顧客が付く。日常使いから高級ギフトまで、異なる用途・セグメントの顧客を、バランスよく引き付けていると推測される。

## 2. 顧客満足度

### <顧客満足度主要指標>

#### ・考え方

顧客満足指標は、期待、品質と価値の知覚を経て顧客満足につながり(原因)、満足から推奨とロイヤルティが生まれる(結果)という因果モデルに基づく。顧客満足は、一連の過程を結合する要である。JCSIの顧客満足6指標は、1指標3~4つの観点から合成指数を導き、各100点満点でスコア化したもの。

「全体期待」 ニーズへの期待、信頼性、全体評価

「知覚品質」 バラツキ、ニーズの合致、信頼性

「知覚価値」 品質対価格、金銭的・時間的コスト対品質、値打ち感

「顧客満足」 全体満足、選択に対する満足、生活満足

「推奨意向」 商品の魅力/店舗・設備/顧客対応/情報提供について

「顧客ロイヤルティ」 (企業・ブランドへの忠誠、愛着) 関連購買、頻度拡大、継続利用、第一候補

#### ・顧客満足指標のスコア

顧客満足の花小売店総合スコアは、73.8(100点満点)。

日比谷花壇は顧客満足度(80.8)をはじめ6指標すべて首位で、全方位でまんべんなく強い。ホテルや飲食など他のサービス関連のトップ企業に比肩する水準。品質知覚が駆動力となっているが、知覚価値についても、高い客単価にもかかわらず、量販を凌駕している。知覚価値は、金銭的・時間的コストと品質を比較考量したパフォーマンス評価で、質に対する割高/割安感を示す。

青フラのスコアは、日比谷花壇(専門店)と量販の中間的なポジションにある。青フラの顧客満足度は75.4、知覚品質は75.7で品質の高さが認められている一方、知覚価値は全体平均程度である。

量販では、カインズの顧客満足度(72.2)が最も高い。專業2社が全体を引っ張り上げる構図になっている。量販は、品質に対する評価がやや低位にある。

ロイヤルティについては、コモディティ(日用品)やアクセス、利便性等により、表面的に高くなる場合と、心理的な関与を伴う真のロイヤルティがある。そのため、利用理由等を参照しながら判断が必要。

#### ・スコアの分布とばらつき

指標の回答の分布を10階級に分割してみると、量販では上から3番目~真中の階級に山があり、ほどほどの満足層が中心。

日比谷花壇の顧客満足指標は、最上位または上位2階級(トップ2)が突出して高い。ばらつきは最小。

青フラの顧客満足分布は專業と量販の混合型で、最上位層(2割)と中満足層の2つのピークがある。

#### ・実店舗 vs ネット・通販

購入店の自由回答を元に、ネット・通販利用者を抽出した。日比谷花壇はEC化が進んでおり、ネット利用率は9%に上った。青フラは1%(3人)、量販ではコープみらいで通販1名のみ。

ネットの顧客満足度は、実店舗を上回る傾向が認められる。ネット利用者間では、特に事前期待のスコアが顕著に優位で、ブランドに信頼を置く高関与な客層と言えるかもしれない。一方、ロイヤルティでは、ネットは実店舗をやや下回る。お悔みのネット利用があり、購入頻度を増やすとは答えにくいかもしれない。

#### ・顧客推奨度

顧客推奨度は、顧客ロイヤルティを測る指標。友人や同僚に利用をすすめる可能性はどれくらいあるかを、尺度得点で答えてもらう。簡便で汎用性が高く、広く普及している(JCSIでは、顧客満足度主要指標の算出ベース外)。花小売全体の顧客推奨度は6.8、最も高い日比谷花壇では7.8だった(10点満点)。

### <感情の指標化>

「感情指標」は、利用時の失望と感動の度合(各 10 段階)を複数尺度で尋ね、スコア化したものである。うれしい驚き、ワクワク感といったポジティブな感情は、顧客満足をブーストしう一方、失望や怒りのようなネガティブな感情は一気に満足度を下げ、蓄積されてきたよい評価を台無しにしう破壊力を秘める。

#### ・失望指数

「がっかり」、「いらいら」、「苦痛」、「つまらない」、「腹立たしい」、「不愉快」、「心配」の 7 項目。スコアが高い方が、失望が深い。日比谷花壇は全体的に失望度が低い。特に「がっかり」(2.3)、「つまらない」(1.9)が抑えられている。他の 5 社では、「がっかり」2.7~3.0、「つまらない」2.2~2.5 と、失望感がやや目立つ。量販 4 社と青フラは、スコアの傾向が似ている。コロナ禍では、店舗の環境や商圈の広さ、他の客の行為などの要因により、不愉快や心配を招くケースも想定される。

#### ・感動指数

「びっくり(良い意味で)」、「うれしい」、「楽しい」、「興奮(良い意味で)」、「感動した」、「わくわく」、「リラックス」、「安心」、「穏やかな」の 9 項目。スコアが高い方が、感動の度合が高い。

感動指数においては、花小売専門店 2 社と、量販 4 社との違いが顕著である。日比谷花壇と青山フラワーマーケットの専業 2 社は、「楽しい」(日比谷 7.2、青フラ 7.1)を筆頭に、感動が多次元にわたり、深い。花店は、高水準の情緒的充足を提供しうることを、再確認させてくれる。

青山フラワーマーケットは失望指数では量販と、感動指数では専門店(日比谷花壇)と傾向が似ている。量販の感動指数は 4~5 点台にとどまる。わくわく感はじめ感動の演出について、大きな開拓余地が残されている。感覚的充足感は、コモディティである仏花等ではなかなか満たせそうにない。バラエティや雑貨を好む顧客もいるので、「うれしい」や「楽しい」など高めたい感情要素を定め、企業のコアバリューと整合性を保ちつつ、デザインや MD と連動して訴求していくような統合的戦略を練るべきかもしれない。

## 3. サービス品質(SQ(Service Quality))評価

### <サービス品質評価>

#### ・汎用設問

サービス品質評価(SQ)は、サービス提供プロセスに沿って、顧客満足に影響するポイントを可視化し、改善につなげる狙いがある。情報提供、店舗の機能性、清潔さ、スタッフ、品揃え、顧客対応、品質管理など、サービス業として押さえるべき基礎体力的な事項が網羅されている。店舗で取り組めるものが中心で、価格設定や品質水準など経営戦略に直結する項目は基本的に含まれない。

SQ は専門小売の実店舗向けに設計されているため、ネット・通販利用と思われる回答者を除いて集計した(n=1577)。7 点満点。

#### ・顧客満足が高い企業は、基礎的品質項目の一つ一つで、着実に強い

顧客満足が高い会社は、SQ の一つ一つの項目で、一步一步着実に要諦を押さえている。日比谷花壇は、34 項目中ほとんどがトップで、特にスタッフの態度や振る舞いについては、抜きん出ている。

青フラで最も高い項目は「交通の便がよい」ことで、これは後述の利用理由の自由回答結果と符合する。

カインズは、表示や PB・オリジナル商品など、商品関連の項目で強みがある。

#### <日持ち、旬、エコ：花小売店向けカスタム設問>

・花小売店向け設問

花小売店カスタム設問として、「少量でも買いやすい」、「鮮度の良さ」、「エコな花・植物」、「季節感ある旬の花・植物」、「日持ちの良さ」の5項目を追加した。実店舗、ネット合わせ全員対象に集計(7点満点)。「少量での買いやすさ」(平均 5.3)では、イオンが 5.5 で最もスコアが高い。「季節感のある旬の花」(5.3)の扱いについては、青フラと日比谷花壇の評価が拮抗している(5.6)。

・日持ち、鮮度

「鮮度のよさ」(5.2)は、日比谷花壇が高い(5.6)。「日持ちの良さ」(5.0)も、日比谷花壇(5.6)のみ高水準。青フラ(5.1)と量販(4.6~4.9程度)は大差ない。

ネット・通販(3社)の日持ち評価は、実店舗を下回る。ネットはギフトや慶弔の特別な日向けが多く、日持ち品質の最適化基準や評価軸は自宅用と異なりうる。

・エコな花・植物

「エコな花・植物」の評価は、全体に高いとは言えない(4.6)。日比谷花壇のみ 5.0 とやや上。欧州と異なり、日本の花店では、「エコ」と銘打った花、植物自体、ほとんど目にすることがない。現状、この評価は、現実の花やエコな実践に対する評価だけでなく、企業イメージを敷衍したハロー(後光)効果を含むと推察される。エコの評価は、品質や価値評価とは結びつきが弱い、推奨意向との間に弱い正の相関がある。

#### <CSR(企業の社会的責任)>

SQと同形式で、企業のCSR(Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任)への評価を答えてもらった。「適切な情報公開」、「十分な消費者保護」、「利用者の健康への配慮」、「地域・社会への配慮」、「良き企業市民」、「エコロジーへの取り組み」、「従業員は誇りをもって働いている」の7項目(各7点満点)。評価は4点台。「従業員の誇りある働き方」についてはやや高く、4.7。

#### 4. 口コミ人数、不満対応とリカバリー品質

##### <口コミ、不満対応、リカバリー>

・口コミ人数

直近1年間で、回答対象企業について話題にした相手の人数を選択式で聞いた(「100人以上」については、それ以下の連続する選択肢間の増加幅に合わせ、控えめに103人として算出)。

平均口コミ人数は、好ましい経験 2.0人、不快な経験 0.5人、利用を推奨した人数 1.3人、利用をやめるよう助言 0.3人。好ましい経験は伝播されやすく、日比谷は2.9人、青フラは2.5人に口コミ。

青フラの利用者は他企業より平均年齢が若く、よりSNSに習熟している可能性があり、100人以上に口コミした人が各質問1人ずつについて上振れしている。

##### <不満と不満行動>

過去1年間に、対象企業に対して不満を感じたかどうか、感じた場合は、その不満を、誰にどう伝えたかを尋ねた。どの企業でも、大半(7~8割)の利用者は特に不満をもたない。

一方、顧客の2割前後は、何らかのフラストレーションを感じている。不満の内容は、企業の商品やサービス、店員の対応、価格など、さまざまである。

不満を誰かに伝える人(全体では5.6%程度)は、不満を感じた人の4人に1人程度にとどまる。

あとの4分の3(全体の16%)は、不快感や違和感、失望感を抱きつつ、沈黙している。

不満の芽が摘まれないままだと、黙って利用を止めたり、他店に移ってしまう顧客が出てくるだろう。

食品スーパーのヤオコーでは、不満があった人は17.2%いるが、不満を伝えた人は1.8%にとどまる。一方日比谷花壇では、不満を感じた人54人(利用者の17.4%)のうち4割超(23人)が、それを伝えている。

#### <クレーム対応に対する評価(リカバリー品質)>

不満を伝えた時、対応が迅速かつ的確で、顧客の不満が鎮められることを「リカバリー」と呼ぶ。クレームが生じて、企業の「リカバリー品質」が高ければ、顧客のロイヤルティはむしろ上昇する可能性がある。

不満を企業に伝えたことがある利用者に対して、対応について評価してもらった(7点満点、総合値のみ公表)。結果は「連絡先情報の用意」(5.0)、「迅速な問題解決」(5.1)、「適切な返品交換・補償」(5.2)、「適切な返品手続き」(5.4)、「対応の適切さ」(5.3)。不満対応では、手続きに対する納得感や透明性が重要である。試算すると、クレームに対して「適切な対応がなされた」という評価が1段階上がると、ロイヤルティ、顧客満足の評価は、ともに5.69ほど高くなる(100点満点)。

日持ち保証販売では、保証基準を明確にし、制度について店頭や商品に明示し、スタッフを教育し、花が日持ち基準に満たない場合、迅速に商品交換を行う。品質管理とクレーム対応が、織り込まれた仕組みである。日持ち保証販売を、顧客離反を未然に防止し、顧客満足とロイヤルティ向上のための回路ととらえ、経営の言葉で再定義すると、企業として取り組む意味がより明確になるのではないか。

### 5. この企業(店)を選ぶ理由、この店の優れた点

#### <この企業(花店)を選ぶ理由(自由回答のテキストマイニング)>

##### ・全体

他にさまざまな店がある中で、なぜその企業で花を買うのか。理由を自由回答で記入してもらい、コード化して計量テキスト分析を行った。花小売全体では、「近い」こと(22.7%)が利用理由の首位。量販が多いため、「ついで買い」(12.5%)も有力な理由。アクセスや利便性が上位で、センスや接客は弱い。

利用理由をクラスター分析(グループ分け)して樹形図で確認すると、「花」は、まず「日持ち・鮮度」、次いで「品揃え」と結びつきやすい。その後、「かわいい」「きれい」のような情動と連なっていく。

##### ・企業別

青フラの利用理由では、「アクセス・立地」(24.1%)、「近い」(17.2%)、「便利」(8.9%)、「通勤・通学(途中)」(2.8%)など、都市部ターミナル駅等に近く、立ち寄りに便利なのが最も重要である。次いで、「おしゃれ・センス」の良さ(11.0%)、「アレンジ・ブーケ」(6.2%)。「珍しさ」(1.4%)は少数。「かわいい」が散見される。

日比谷花壇の特徴は、「信頼」(13.9%)や「ブランド」(12.0%)。「母の代から利用している」というように、老舗ならではの世代を超えた回答も、日比谷独特。「日持ち・鮮度」は4.1%。少数ながら「サブスクリプション」や「コスパ」(1.5%)は、最近のマーケティング戦略を反映している。「ついで買い」は皆無。

量販では、近さや価格、他の買い物と一度で済ませられることなど、機能面での利用理由が上位。「センス」「きれい」などの語は、ほとんど出現しない。スーパーでは、「ついで買い」は25%程度に上る。

ホームセンターのカインズでは、「近い」こと(27.3%)が最大、「価格」は17.8%に達する。「品揃え」(11.6%)が評価され、「ついで買い」は10.2%で量販としては低め。

ヤオコーでは、「日持ち・鮮度」(4.7%)が他社より高い。「日持ち保証」への言及もあった。

#### <優れている点、以前より良くなった点(自由回答のテキストマイニング)>

##### ・全体

優れている・よくなった点として、全体では、「品揃え」(21.4%)や「接客」(12.2%)が最上位。「きれい・かわいい」(10.1%)、「低価格・手頃」(9.9%)が同程度。入荷日の明示(イオン)、日持ち保証と保証期間の記載(ヤオコー)、鮮度保持剤の無料配布(ヤオコー)など、品質管理の試みへの言及もあった。

#### ・企業別

青フラは、品揃え(18.8%)が、アレンジ・ブーケ(17.2%)と一体で評価されている。キッチンブーケなど一連の作り置きブーケは、サイズ、バリエーション、価格設定のわかりやすさ、選びやすさ、手軽さ、都会の生活シーンにマッチした提案力など、多面的に支持を集めている。店頭ディスプレイ、洗練された色の組み合わせなどのデザイン性、接客など、店舗空間における顧客体験の演出も好感されている。

日比谷花壇では、「接客」(18.5%)や「仕立て」(9.5%)のように、スタッフの技術とコミュニケーション力が優れているという評価が際立つ。オーダーしたブーケの出来栄については、「期待を超える」という表現が目立つ。大切な日に花を介して思いを伝え、相手との関係性の中で感動が増幅されるような経験について書き綴っている人たちもいる。このほか、ネット販売でのメッセージやサブスクリプション、1本からでも買える仕組みなど、新しい試みについても、絶対数は少ないが言及されている。

カインズは、自社独自商品を含め、品揃えの豊富さ(36.5%)に対する評価で群を抜く(6社全体では21.4%)。植物の新鮮さ(7.2%)や、スタッフの知識や対応(接客6.3%)を挙げる声もある。

イオンでも品揃え(23.1%)が上位。夕方以降や物日、コロナ禍の最中でも欠品が少なく、商品のボリュームが維持されていると指摘するコメントがいくつもみられ、調達力が優れているとみなされている。火曜市の百円花束をはじめ、価格やコスパへの支持や、アレンジや雑貨、小物が「かわいい」という声もある。スタッフの親切さなど「接客」が優れているとする意見は10.4%あり、量販としては比較的高い。

ヤオコーでは「品揃え」(19.1%)に続き、「新鮮さ」(17.5%)や「日持ち」(9.8%)が上位。日持ち保証販売や、鮮度保持剤の無償提供を挙げた回答も複数ある。コープみらいでは、価格の求めやすさ(19.0%)が上位。

## 6. 新型コロナウイルス感染防止対策

### <新型コロナウイルス感染防止対策の評価>

各企業の新型コロナウイルス感染防止対策について、利用者に評価してもらった(7点満点)。人と人との社会的距離(ソーシャルディスタンス)の確保(5.3)や衛生対策(5.5)等、おおむね肯定的に受け止められている。全項目で、日比谷花壇の評点が最も高かった。

### <新型コロナ禍において、利用上、不安なこと(自由回答)>

全体としては、6割(青フラ)~8割(イオン)の顧客は、感染対策について特に不安はないか、無回答。書いてある中では、店内の密状態や、繁華街の店までの移動、花や包装を他人が触ることによる感染リスクを挙げる声が頻出。

会計のスムーズさや店内の込み具合、他の顧客の振る舞いは、従来からサービス品質管理上のチェックポイントではあったが、コロナ禍において、公衆衛生という観点から、新たな重視項目として浮上している。

青フラは、都市部中心の立地が多く、店舗スペースの狭さから、店内で密の状態が生じやすいことや、店までの移動経路での感染が主な懸念である。強い不安の声は少ない。店に愛着のある人の一部は、感染よりも、営業時間制限などで店がなくなってしまうことを慮る気持ちが強い。

日比谷花壇でも、店内での感染や花へのウイルス付着を心配する声はある。特徴的なのは、「最高のサービスを得られなくなるのではないか」という書き込みに象徴されるような、コロナ禍の齟齬せいで、商品の鮮度や品質、入荷量、店舗運営に影響が生じるのではという危惧である。ただし、営業時間短縮を除けば、いずれも「懸念」で、実際に起こった事態としてネガティブに言及されているわけではない。

カインズの生花園芸コーナーのコロナ対策では、土日や春先の園芸シーズンの混雑への不安に加え、レジ回りと他の顧客のマナーがネックになっている。ホームセンターは客のニーズも属性も様々で、レジ回りにおいて、他の客の行動が利用者のイライラを招いている。ホームセンターは、商圈の広さと客層の多様さゆえに、他業態にまして、コミュニケーション上の工夫が求められるようである。

その他の量販では、密状態や、客が商品に触ることへの不安はあるが、あまり強いコメントはない。

## 7. サービス産業横断的に見た、花小売業の水準

### <「サービス産業」としての花小売店の水準>

JCSI 顧客満足度調査では、顧客満足主要指標の設問はサービス産業全体で共通なので、企業や業界の水準を、業界の枠を超えて比較したり、ベンチマークすることができる。

2020年度のJCSI公式調査の結果と比較してみると、花小売におけるトップ企業(日比谷花壇)の顧客満足度(80.7)は、シティホテルや航空、外食などサービス産業トップクラスの企業やブランドに伍して、遜色ない。

他業界では、顧客満足あるいは顧客ロイヤルティの向上を経営計画に位置づけている企業もある。経営戦略と統合的な形で目標を設定し、継続して取り組めば、花小売店においても、顧客満足の水準を上げていくことができるかもしれない。

### <花小売店の業界代表値にはならないが、優良企業のベンチマークには有効>

花小売業は、上位企業の集中度が低い。中小や個人経営の店舗が末広がりに連なる業界構造である。店の水準は千差万別である。また、花を扱う店の業態は多様だが、本調査は一部のチェーン式の対面販売店が主である。

以上から、今回、6社から導き出されたデータを、花小売業全体の代表値として扱うことは適切ではない。本調査はむしろ、ベンチマーキングのためのデータとして捉えるべきである。

本調査によって、各社の利用状況と顧客の反応がある程度可視化できた。他社の事例を参照しながら、経営戦略の策定や現場のパフォーマンスの改善に役立てば幸いである。

## 2.3. 検討すべき点

本報告書は単純集計結果の説明を中心にしており、主として平均ベースでの議論にとどめている。残った課題と検討すべき点について、整理しておく。

### ・ユーザー層別の分析

最近の購買時期、購入頻度、購入金額から顧客のグループ分けを行い、もう少し詳細に分析すべきだろう。特に、ロイヤルな顧客と、日和見的で他店にスイッチしてしまうかもしれないミドルユーザー、およびごく少数であっても強い不満を持つ人については、内実を把握することが重要である。

### ・価値、感動と顧客満足

花がもたらす情緒的価値が、顧客満足にどう結びついているかは、課題として残された。感情指標（感動指数）が、顧客満足やロイヤルティ、ロコミに及ぼす影響は、試験的にモデル化したがる、改善の余地がある。

### ・定型消費以外の需要

量販では、仏花などお供え用の需要に、かなりの程度依存している。定型ニーズを超えてホームユースの幅を広げるには、お供え以外の利用者に注目して、満足度評価や重視点を抽出すべきと考えられる。

### ・価格感度

日比谷花壇は幅広い価格帯で、高いコスパの評価を得ている。一方、スーパーでは品質評価を上げることが重要であるが、まず決まった予算枠があり、その中で品質を求める顧客が散見される。デフレマインドを超えて、価値を訴求していくための基礎データとして、分析のためのデザインを工夫して、業態、購入内容、満足度に応じて、価格弾力性を出せないか。

### ・因子化

自由回答や品質評価項目の内容については、因子抽出などの方法で、情報を集約し、次元を縮減して、特徴をわかりやすく提示すべきである。ユーザー層別に、品質項目の評価の傾向等を可視化することも、有効かもしれない。

### ・商品ブランドの影響

苗物では、種苗メーカーのブランド品やPBが幅広く扱われている。知覚品質や知覚価値の評価では、花店(企業)だけでなく、種苗ブランドの商品力も寄与している可能性がある。ただ、析出には別の調査枠組みが必要である。

## 2.4. 本質的課題:価値の共有

顧客満足度調査で明らかにできるのは、今現在、たまたまそうなっている市場や売り方を所与としたうえでの、評価であり行動である。当然視されている前提の一部は、今後、変わっていく。そうでなければ、縮小均衡に陥る。

顧客満足は、企業が価値を提供し、それを支持してくれる顧客との関係を大切に、顧客と共に価値を育てていくというプロセスの中核にある。

価値を伝える活動を、顧客との接点で担うのは、個々の従業員である。経営学の研究では、従業員はパートナーであり、従業員満足は顧客満足と連動していることが指摘されている。顧客満足を追求するなら、まず、スタッフの満足度を上げることが欠かせない。

「品質」は多次元であり、品質の「知覚」が顧客満足を左右する。他の農産物と比べて、日本の花は、産地や生産方法等の情報やアイデンティティを欠いたまま、売られていることが多い。社会環境認証やGAPが普及しておらず、

環境、生物多様性、人権に対する配慮や法令遵守に関して、その裏付けも表示もない。対応を誤ると、品質の知覚や企業イメージを傷つけてしまう。海外では、花きでも認証や GAP を取引条件とする小売が増えてきた。日本においても、もし持続可能性についての意識が高まれば、環境配慮や公正は、新しい「品質」次元を構成するようになるかもしれない。

顧客満足度を測る質問は、顧客が自分の選択に満足したか、生活が豊かになったかということであり、抽象度が高い。調査で知ろうとしているのは、突き詰めれば、その企業が真の価値を生み出しているかどうか、その価値が言語化され、顧客にしっかり届き、顧客がコミットメントしてくれて、一つの文化を醸成するに至っているかどうか、ということにほかならない。

今顕在化していないニーズをどう創るかについて、顧客満足度調査が、直接の回答を与えてくれるわけではないが、顧客との関係を構築していくための示唆は与えてくれるだろう。

### 3. 調査報告

#### 3.1. 回答者属性

##### 3.1.1. 企業別回答者数

調査は、インターネットでスクリーニングして、最近1年間に対象企業で2回以上会計した利用者を抽出し、回答を依頼し、実施した(QN1)(図表1)。量販については、生花園芸コーナーの利用者を対象にしている。

各企業・ブランド300サンプル前後が標準だが、コープみらいについては、回答者数が100名を下回っている。2345サンプルに調査依頼し、データクリーニング後、1611サンプルを採用した。

##### 3.1.2. 属性

回答者の属性について、下表に示す(図表2)。同居人数(F1)、職業(F2)、世帯年収(F3)、最終学歴(F4)、性別(F5)、年齢(F6)、都道府県(F7)、未既婚(F8)の詳細については、表では省略した。巻末の集計表に、内訳を掲載している。

回答者の性別は女性が6~7割を占める。カインズだけは、わずかながら男性が過半数を上回る(51%) (F5)。

年齢は、20歳以上79歳まで(F6)。平均年齢は52.7歳。青山フラワーマーケット(以下、青フラ)だけが40代で、他は50代である。

花小売専業2社は、単身者が15~16%、有配偶率は7割に満たない。量販では8~9割が既婚者である。

居住地域は、全体的に東高西低になっている。青フラ、日比谷花壇は大都市中心、ヤオコー、コープみらい(以下、みらい)は関東を地盤としており、回答者の9割弱が首都圏在住である。イオン、カインズ以外では、首都圏の回答者が多い。イオンでは、71.8%が一都三県以外の在住者になっている。

図表2 回答者属性 性別、平均年齢

対象企業	回答者			F1	F5	F6	F7	F8
		回答者数 n	構成比 %	単身: 同居 %	男:女 %	平均年齢 歳	首都圏一 都三県在 住者比 %	有配偶率 %
	全体	1611	100.0%	11 : 89	39 : 61	52.7	62.3%	75.4%
1	青山フラワーマーケット	307	19.1%	16 : 84	39 : 61	44.9	81.1%	65.8%
2	日比谷花壇	310	19.2%	15 : 85	38 : 62	51.8	67.1%	68.1%
3	カインズ(生花売場)	309	19.2%	8 : 92	51 : 49	52.3	40.5%	77.7%
4	イオン(生花売場)	319	19.8%	10 : 90	34 : 66	56.4	28.2%	79.6%
5	ヤオコー(生花売場)	273	16.9%	8 : 92	32 : 68	56.4	87.5%	82.8%
6	コープみらい(生花売場)	93	5.8%	10 : 90	31 : 69	59.4	87.5%	88.2%

注: 3.カインズ~6.コープみらいについては、いずれも店舗内の生花売場での会計を伴う利用について尋ねている。

以下、「生花売場」の語は略、企業名は青山フラワーマーケットは「青フラ」、日比谷花壇は「日比谷」、「コープみらい」は「みらい」と略。

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

## 3.2. 購入状況

### 3.2.1. 直近の買い物時期

顧客満足の問題に先立ち、各社での最近1年間の購入状況について答えてもらった。

直近の買い物時期(Q1)は、3か月以内が7割を占める(図表3)。

図表3 直近の買い物時期

Q1	直近の買い物時期 単一回答 n	1 2 3 4 5 6						
		全体	青フラ	日比谷	カインズ	イオン	ヤオコー	みらい
1	3か月以内	71.3%	66.4%	61.6%	71.8%	76.2%	78.0%	80.6%
2	6か月以内	19.4%	22.5%	25.2%	19.1%	16.3%	14.3%	17.2%
3	9か月以内	4.1%	3.9%	4.8%	6.8%	2.5%	3.7%	0.0%
4	12か月以内	5.2%	7.2%	8.4%	2.3%	5.0%	4.0%	2.2%
5	その他(覚えていない等)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

### 3.2.2. 最近1年間の購入回数

対象企業における、最近1年間の買い物回数を調べた(Q2)(図表4、5)。注意点として、本調査は、「最近1年間に、対象企業で2回以上の会計をした人」に依頼しているため、「1. 1回以下」はゼロになっている。

全体では、年2回が31.5%、年3~4回のユーザーが45%を占める。スーパーでは、自宅の飾りやお供えの仏花等の定期的購入が多いと思われ、月1回以上買う人が1割を超える。

図表4 最近1年間の購入回数

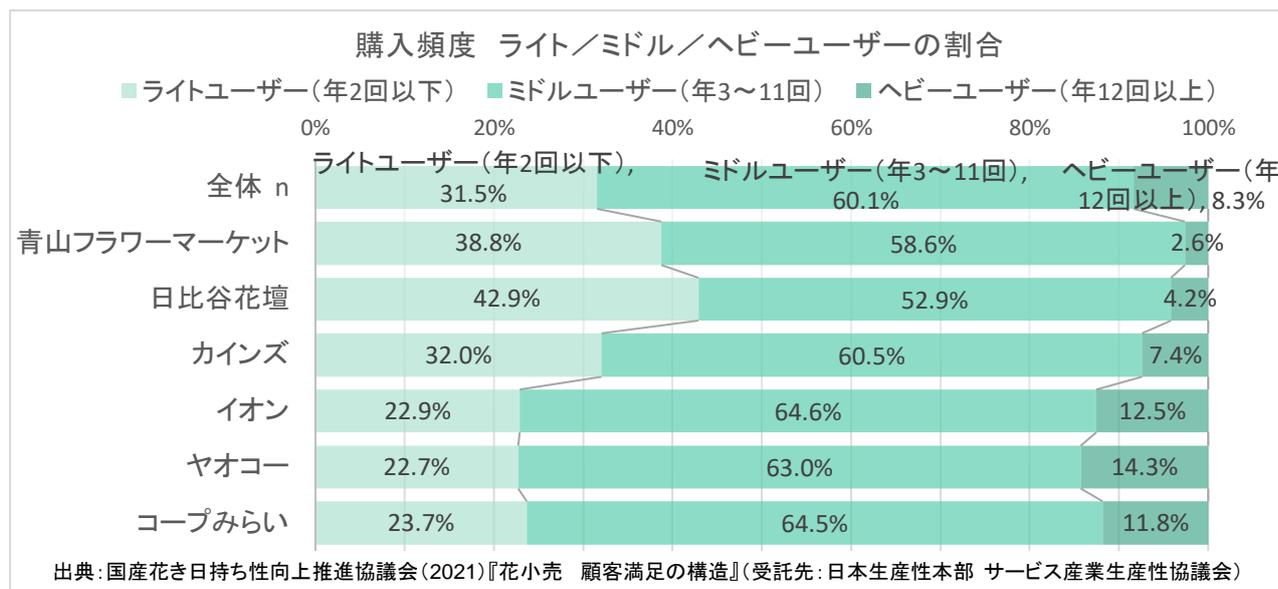
Q2	最近1年間の買い物回数 単一回答 n	1 2 3 4 5 6						
		全体	青フラ	日比谷	カインズ	イオン	ヤオコー	みらい
1	1回以下	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
2	2回	31.5%	38.8%	42.9%	32.0%	22.9%	22.7%	23.7%
3	3回	22.3%	26.4%	24.5%	19.4%	21.9%	20.9%	17.2%
4	4回(おおよそ3か月に1回)	22.7%	21.8%	18.7%	23.6%	25.1%	24.5%	22.6%
5	5回	3.8%	3.9%	3.5%	3.9%	4.1%	2.9%	5.4%
6	6回(おおよそ2か月に1回)	8.5%	3.9%	5.5%	11.0%	10.0%	11.0%	12.9%
7	7回	0.3%	0.3%	0.0%	0.3%	0.6%	0.4%	0.0%
8	8回	0.9%	1.3%	0.0%	0.6%	0.9%	1.8%	1.1%
9	9回	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%	0.0%	1.1%
10	10回	1.4%	1.0%	0.6%	1.6%	1.6%	1.5%	3.2%
11	11回	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%
12	12回(おおよそ毎月1回)	4.5%	1.3%	2.9%	4.2%	6.9%	6.6%	6.5%
13	13回以上(毎月1回より多い)	3.8%	1.3%	1.3%	3.2%	5.6%	7.7%	5.4%
	合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	平均買い物回数 回/年	4.20	3.42	3.43	4.18	4.79	4.98	5.03

注: 平均は、選択肢の回数に合わせ「1」=1回、「2」=2回のように計算、「13」=13回とみなし、合計回数を(n)で割って算出。

本調査は、最近1年間に対象企業で2回以上の会計をした人に依頼している。そのため「1. 1回以下」は各社とも0である。

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

図表 5 購入頻度 ライト/ミドル/ヘビーユーザーの割合



年間の利用回数に応じて、ライトユーザー(年2回以下)、ミドルユーザー(年3~11回)およびヘビーユーザー(年12回以上≒月1回以上)に分類した。ヘビーユーザーは、食品スーパーのヤオコーで最も高く、14.3%にのぼる。

顧客ロイヤルティとの関連でいうと、仏花をはじめとする日常的用途や、立地やアクセスの便利さ故に利用しているユーザーが多いと、継続購入意向は高く出やすくなるだろう。その店の利用が行動範囲の動線上に組み込まれていたり、手間やポイント制度が実質的に他社への切り替え抑止として作用していたり、あるいは単にコモディティとして購入されているような場合は、継続利用しやすい。しかし、それは、内的なコミットメントを伴う、真のロイヤルティとは異なる。ロイヤルティの解釈に際しては、利用の用途や理由など、他の要素を勘案すべきだろう。

### 3.2.3. 購入店、購入内容

購入状況については、最近1年間の利用店舗(店舗名および所在地)(Q3)、および利用店舗での購入内容(Q4)について、覚えている範囲で、具体的に記述してもらっている。必須回答。利用店舗名や所在地については、省略。

購入内容に関しては、自然言語の状態での自由回答のテキストマイニングを行った。まず、形態素を解析して<sup>4</sup>、品詞や語の活用形を整理し、類似語をまとめ、コーディングしたうえで分類した。語(コード)は、出現頻度の順に並べ替え、出現度数が一定に満たないコードは省略した。パーセンテージは、記入のあった文書数(無回答を除く回答者数)に対する、その語の出現割合を表す(以下同)。

個々の回答は、複数の商品・オケージョンで購入したり、複数コードにまたがる場合がある。また、回答者の主観で記入されているため、頻度や割合はあくまで目安である。水準も統制されていない。たとえば、「生花」が「プレゼント」用なのか、「自宅用」なのか、ということは、回答者個人が記入していない限り、わからない。また、仏花を生花と呼んでいる人も、いるかもしれない。そのような、揺らぎのあるデータであることに留意してほしい。コーディングや語の統制ルールの設定によっても、集計結果は変動しうる。ここでは、そのような限界を踏まえたうえで、大まかな傾向を捕捉することを目的に提示した。探索的な分析で、因子化などは行っていない。

<sup>4</sup> 形態素とは、自然言語の文を、言語として意味を持つ最小単位に切り分けたもの。品詞や活用を解析して、分類する。

花小売 6 社 (n=1611) の総合値 (図表 6、7) では、日常なお供え関連の購入が多く、23.6%にのぼる。これは、主として、量販における需要を反映した結果である。「花の名」は、品目・品種名 (主要品目以外) の回答である。

習慣的なお供え関連の購入は、「仏花」「墓参り」など用途も用いられる言葉も定型表現がほとんどで、カテゴリとしてまとまりやすく、比重が大きく見えるという面もある。他の生花は品目や用途等が多岐にわたり、一括りして可視化が難しい。

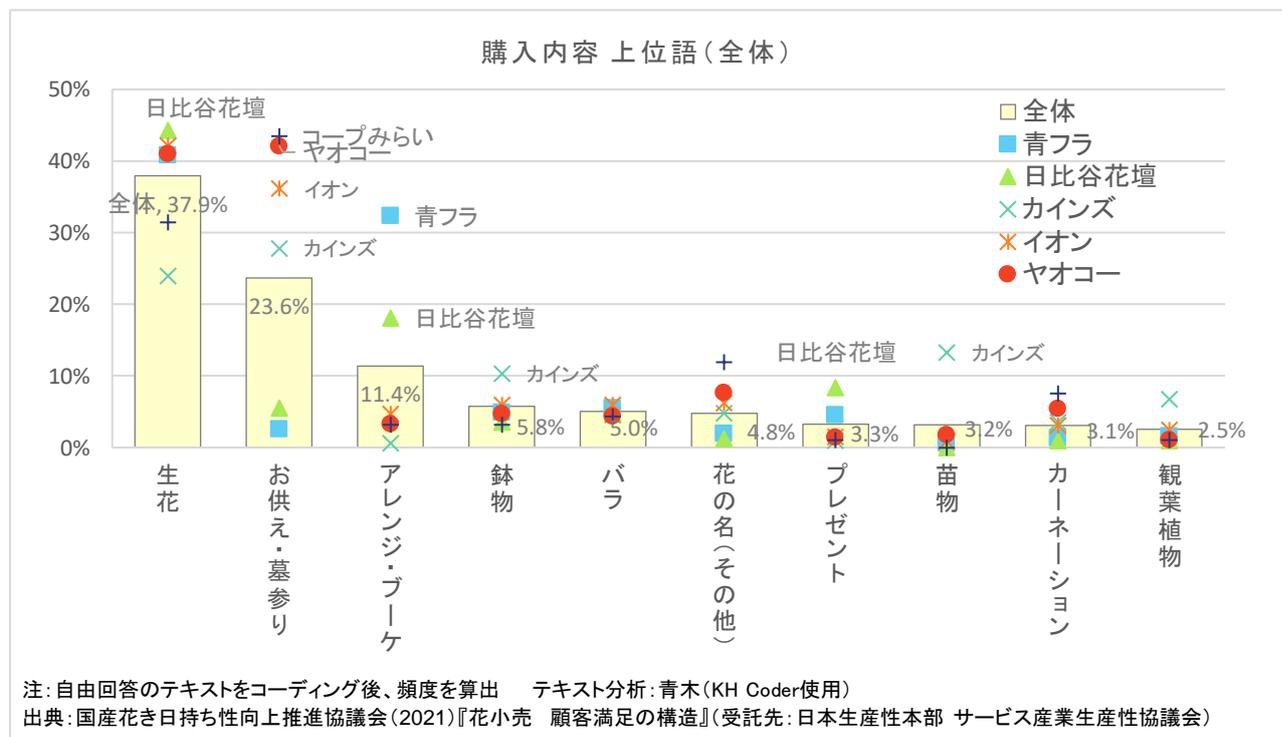
図表 6 購入内容 花小売 全体

順位	購入内容	花小売 全体	頻度	%	順位	購入内容	花小売 全体	頻度	%
1	生花		611	37.9%	18	シクラメン		23	1.4%
2	お供え・墓参り		381	23.6%	19	野菜		23	1.4%
3	アレンジ・ブーケ		184	11.4%	20	自宅		20	1.2%
4	鉢物		93	5.8%	21	蘭		20	1.2%
5	バラ		81	5.0%	22	ガーベラ		18	1.1%
6	花の名 (主要品目以外)		77	4.8%	23	カスミソウ		18	1.1%
7	プレゼント		53	3.3%	24	資材 (栄養剤等)		18	1.1%
8	苗物		51	3.2%	25	お祝い		15	0.9%
9	カーネーション		50	3.1%	26	チューリップ		12	0.7%
10	観葉植物		41	2.5%	27	スイートピー		10	0.6%
11	誕生日		35	2.2%	28	その他行事 (ひな祭り等)		9	0.6%
12	母		30	1.9%	29	枝物		6	0.4%
13	ユリ		28	1.7%	30	生け花		6	0.4%
14	季節		28	1.7%	31	葬儀		6	0.4%
15	正月		27	1.7%		コードなし		185	11.5%
16	パンジー		24	1.5%		文書数 n		1611	
17	肥料等		24	1.5%					

注: 出現頻度 5 度以上の語 (コード) を掲載 テキスト分析: 青木 (KH Coder, R 使用)

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会 (2021) 『花小売 顧客満足 of 構造』 (受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

図表 7 購入内容 花小売 全体



花小売専業 2 社のうち、青山フラワーマーケット(図表 8 左)では、「アレンジ・ブーケ」が 3 割を超える。言及された品種としては、「バラ」(5.6%)に人気がある。

日比谷花壇(図表 8 右)では「プレゼント用」が少なくとも 8.4%あり、ギフトの割合が高い。「誕生日」が 5.5%で、お祝いの場を演出する際にも、好んで選ばれる花店であることが推測される。

両社とも、量販では主流の「お供え・墓参り」関連(榊、墓参り、仏花など習慣的なもの)の購入比率は相対的に低い。青山フラワーマーケットでは 2.6%、日比谷花壇では 5.5%にすぎない。

特徴のある語として、青山フラワーマーケットでは「キッチンブーケ」「テーブルブーケ」など小さいブーケに関連した語が現れる。

日比谷花壇では、「誕生日」のほか、図表にはないが、「一輪」、「3 本 1000 円の花」、「380 円の花」といった、概念として利用者の頭の中で言語化されていない売り方や、「サブスクリプション」のような新機軸に対応した言葉が、低頻度ながら散発的に出現しており、興味深い。

図表 8 購入内容 花専門店 青山フラワーマーケット、日比谷花壇

順位	購入内容	青山フラワーマーケット	頻度	%	順位	購入内容	日比谷花壇	頻度	%
1	生花		125	40.9%	1	生花		137	44.3%
2	アレンジ・ブーケ		99	32.4%	2	アレンジ・ブーケ		56	18.1%
3	バラ		17	5.6%	3	プレゼント		26	8.4%
4	鉢物		15	4.9%	4	お供え・墓参り		17	5.5%
5	プレゼント		14	4.6%	5	誕生日		17	5.5%
6	自宅		8	2.6%	6	バラ		15	4.9%
7	季節		8	2.6%	7	蘭		11	3.6%
8	お供え・墓参り		8	2.6%	8	鉢物		11	3.6%
9	母		7	2.3%	9	母		9	2.9%
10	誕生日		7	2.3%	10	お祝い		6	1.9%
11	正月		6	2.0%	11	季節		4	1.3%
12	花の名(主要品目以外)		6	2.0%	12	葬儀		4	1.3%
13	観葉植物		5	1.6%	13	花の名(主要品目以外)		4	1.3%
14	その他行事(ひな祭り等)		4	1.3%	14	自宅		3	1.0%
15	カーネーション		4	1.3%	15	カーネーション		3	1.0%
16	お祝い		3	1.0%	16	ユリ		3	1.0%
17	資材(栄養剤等)		3	1.0%	17	カスミソウ		3	1.0%
	コード無し		44	14.4%	18	観葉植物		3	1.0%
	文書数 n		306			コード無し		47	15.2%
						文書数 n		309	

注: 出現頻度 3 度以上の語(コード)を掲載 テキスト分析: 青木(KH Coder、R 使用)

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

量販 4 社のうち、ホームセンターのカインズ(図表 9 左)は、苗物(13.3%)、鉢物(10.4%)、肥料等(65.2%)など、園芸関連品への言及が目立つ。「お供え・お墓参り」は、27.8%を占める。

イオン(図表 9 右)は全国区の小売店だが、やはり「お供え・お墓参り」の比率が高く、36.2%に達する。

図表 9 購入内容 量販 カインズ(ホームセンター)、イオン(総合スーパー)

順位	購入内容	カインズ	頻度	%	順位	購入内容	イオン	頻度	%
1	お供え・墓参り		86	27.8%	1	生花		134	42.1%
2	生花		74	24.0%	2	お供え・墓参り		115	36.2%
3	苗物		41	13.3%	3	花の名(主要品目以外)		20	6.3%
4	鉢物		32	10.4%	4	バラ		19	6.0%
5	観葉植物		21	6.8%	5	鉢物		19	6.0%
6	野菜		20	6.5%	6	アレンジ・ブーケ		15	4.7%
7	肥料等		20	6.5%	7	母		10	3.1%
8	バンジー		19	6.2%	8	カーネーション		10	3.1%
9	花の名(主要品目以外)		15	4.9%	9	観葉植物		8	2.5%
10	バラ		14	4.5%	10	誕生日		7	2.2%
11	カーネーション		11	3.6%	11	自宅		5	1.6%
12	シクラメン		8	2.6%	12	プレゼント		5	1.6%
13	資材(栄養剤等)		8	2.6%	13	ユリ		5	1.6%
14	正月		5	1.6%	14	カスミソウ		5	1.6%
15	チューリップ		5	1.6%	15	正月		4	1.3%
16	生け花		4	1.3%	16	シクラメン		4	1.3%
17	季節		4	1.3%	17	蘭		4	1.3%
18	ユリ		4	1.3%	18	肥料等		4	1.3%
19	母		3	1.0%	19	資材(栄養剤等)		4	1.3%
20	お祝い		3	1.0%	20	お祝い		3	0.9%
21	誕生日		3	1.0%	21	ガーベラ		3	0.9%
22	プレゼント		3	1.0%	22	枝物		3	0.9%
23	蘭		3	1.0%	23	苗物		3	0.9%
	コード無し		42	13.6%		コード無し		25	7.9%
	文書数 n		309			文書数 n		318	

注: 出現頻度 3 度以上の語(コード)を掲載 テキスト分析: 青木(KH Coder、R 使用)

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

ヤオコー(図表 10 左)は埼玉発祥の食品スーパー、コープみらい(図表 10 右)は生協であるが、購入内容や順位は似ている。他の 4 社と比べて、立地はより利用者の自宅に近く、商圈も狭い。「お供え・お墓参り」の比率はさらに高く、ヤオコーでもコープみらいでも、4 割を超える。

図表 10 購入内容 量販 ヤオコー(食品スーパー)、コープみらい(生協)

順位	購入内容 ヤオコー	頻度	%	順位	購入内容 コープみらい	頻度	%
1	お供え・墓参り	115	42.1%	1	お供え・墓参り	40	43.5%
2	生花	112	41.0%	2	生花	29	31.5%
3	花の名(主要品目以外)	21	7.7%	3	花の名(主要品目以外)	11	12.0%
4	カーネーション	15	5.5%	4	カーネーション	7	7.6%
5	鉢物	13	4.8%	5	季節	4	4.4%
6	バラ	12	4.4%	6	バラ	4	4.4%
7	ユリ	12	4.4%	7	アレンジ・ブーケ	3	3.3%
8	アレンジ・ブーケ	9	3.3%	8	ユリ	3	3.3%
9	正月	8	2.9%	9	カスミソウ	3	3.3%
10	ガーベラ	8	2.9%	10	鉢物	3	3.3%
11	シクラメン	8	2.9%	11	お供え・墓参り	40	43.5%
12	季節	7	2.6%				
13	カスミソウ	5	1.8%				
14	苗物	5	1.8%				
15	プレゼント	4	1.5%				
16	チューリップ	4	1.5%				
17	スイートピー	4	1.5%				
18	自宅	3	1.1%				
19	観葉植物	3	1.1%				
	コード無し	18	6.6%		コード無し	9	9.8%
	文書数 n	273			文書数 n	92	

注:出現頻度 3 度以上の語(コード)を掲載 テキスト分析:青木(KH Coder, R 使用)

出典:国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先:日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

### 3.2.4. 最近 1 年間の 1 回当たり平均購入金額

最近 1 年間の、回答企業での「1 回当たり」の平均購入金額について、2000 円以下から 20000 円以上まで、11 段階で回答してもらった(Q5)(図表 11)。

平均購入金額は、比較用の参考値である。質問票は、JCSI の「専門小売店」用の汎用フォーマットが使われており、花小売向けにカスタマイズはできない。選択肢の最低金額は「2000 円以下」、最高は「20000 円以上」の設定になっている。下限値が高めなので、特に仏花など日常使い中心の店では、単価が上振れしている可能性が強い。

また、2000 円ごとの選択肢設定で、14000 円や 18000 円のような中間段階の選択肢は選ばれにくい傾向がある。

全体では、6 割が 2000 円以下である。特に、量販店では 75.1%(カインズ)~87.9%(ヤオコー)と、ほとんどが 2000 円以下となっている。

購入金額の分布で興味深いのは、日比谷花壇では、2000 円以下から 20000 円まで、価格帯ごとに分散して顧客が付いていることである(図表 12)。日比谷花壇では、「1 回当たり 20000 円以上」の高価格帯の顧客も 3.2%存在する。日常使いから高級ギフトまで、異なる用途、異なるセグメントの顧客にバランスよくアピールしていると推測される。平均購入金額試算では、日比谷花壇が 5735 円と群を抜いて高く、全体平均(2690 円)の倍以上にのぼった。

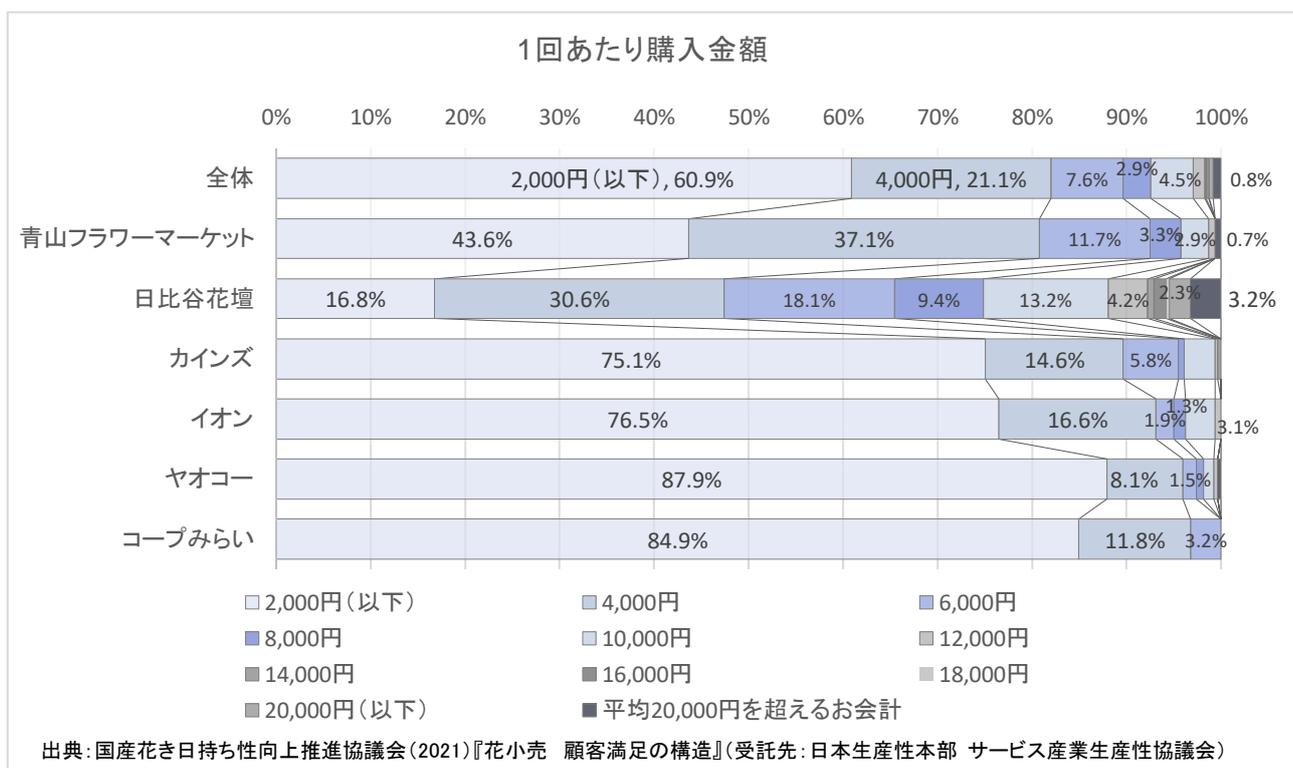
図表 11 最近 1 年間の 1 回当たり平均購入金額

Q5	最近 1 年間の購入金額 単一回答								
		全体	1	2	3	4	5	6	
		全体	青フラ	日比谷	カインズ	イオン	ヤオコー	みらい	
	n	1611	307	310	309	319	273	93	
1	2,000 円(以下)	60.9%	43.6%	16.8%	75.1%	76.5%	87.9%	84.9%	
2	4,000 円	21.1%	37.1%	30.6%	14.6%	16.6%	8.1%	11.8%	
3	6,000 円	7.6%	11.7%	18.1%	5.8%	1.9%	1.5%	3.2%	
4	8,000 円	2.9%	3.3%	9.4%	0.6%	1.3%	0.7%	0.0%	
5	10,000 円(以下)	4.5%	2.9%	13.2%	3.2%	3.1%	1.1%	0.0%	
6	12,000 円	1.2%	0.7%	4.2%	0.3%	0.6%	0.4%	0.0%	
7	14,000 円	0.2%	0.0%	0.6%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	
8	16,000 円	0.2%	0.0%	1.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
9	18,000 円	0.1%	0.0%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
10	20,000 円(以下)	0.4%	0.0%	2.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
11	平均 20,000 円を超えるお会計	0.8%	0.7%	3.2%	0.0%	0.0%	0.4%	0.0%	
	合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	1 回当たり平均購入金額 円/回	2,690	2,837	5,735	1,893	1,796	1,462	1,366	

注: 平均購入金額は、1(2000 円以下)では 1000 円、2~10 は前後の価格帯の中央値で算出。例えば、2 は 3000 円(2000~4000 円の中央)。11 は 21000 円として計算。各値×該当者数を合計し、合計額を n で割って計算。下限が 2000 円以下と高めの設定になっており、仏花をはじめ日常使い中心の店では特に、実際の単価と乖離する可能性がある。

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足度の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

図表 12 最近 1 年間の 1 回当たり平均購入金額 分布



### 3.3. 顧客満足度指標

#### 3.3.1. 主要指標と、その算出方法

顧客満足指標は、JCSI では以下の 6 指標 21 設問から導かれる(図表 13)。設問と算出基準は公開されている。

図表 13 顧客満足度主要 6 指標 算出に用いられる設問

指標	番号	設問	設問名	設問	評価
顧客期待	1	Q10	全体期待	商品、サービス、店舗、店員など様々な点から見て、【企業名】の総合的な質について、どれくらい期待していましたか	10 段階
	2	Q11	ニーズへの期待	あなたの個人的な要望に対して、【企業名】はどの程度、応えてくれるかと思っていましたか	10 段階
	3	Q12	信頼性	商品、サービス、店舗、店員など様々な点から見て、専門店(【サブカテゴリ名】)として不可欠な商品がなかったり、サービスが利用できなかったりすることが、【企業名】でどの程度起きるかと思っていましたか	10 段階
知覚品質	4	Q6	全体評価	過去 1 年間にあなたが利用した経験から判断して、【企業名】はどの程度優れていると思いますか	10 段階
	5	Q7	バラツキ	過去 1 年間の利用経験を振り返って、【企業名】の商品・サービスは、いつも問題なく安心して利用できましたか	10 段階
	6	Q8	ニーズへの合致	【企業名】はあなたの個人的な要望にどの程度応えていますか	10 段階
知覚価値	7	Q9	信頼性	商品、サービス、店舗、店員など様々な点から見て、専門店(生花店)として不可欠な商品がなかったり、サービスが利用できなかったりしたことが【企業名】でどれくらいありましたか。	10 段階
	8	Q13	品質対価格	あなたが【企業名】で支払った金額を考えた場合、商品、サービス、店舗、店員など様々な点から見た【企業名】の総合的な質をどのように評価しますか	10 段階
	9	Q14	コスト対品質	【企業名】の総合的な質を考えた場合、あなたがかけた金額や手間ひまに見合っていましたか	10 段階
	10	Q15	お得感	他の専門店(生花店)と比べて、【企業名】の方がお得感がありましたか	10 段階
	11	Q16	全体満足	過去 1 年間の利用経験を踏まえて、【企業名】にどの程度満足していますか	10 段階
顧客満足	12	Q17	選択満足	過去 1 年を振り返って、【企業名】を利用したことは、あなたにとって良い選択だったと思いますか	10 段階
	13	Q18	生活満足	【企業名】を利用することは、あなたの生活を豊かにすることに、どの程度役立っていると思いますか	10 段階
推奨意向	14	Q20_1	商品の魅力	あなたが●●●について友人や知人と話すことを仮定した場合、以下の点を好ましい話題としますか、それとも好ましくない話題として話そうと思いますか	10 段階
	15	Q20_2	店舗・設備、レイアウトなど	・商品・品揃えなど	10 段階
	16	Q20_3	店員、顧客窓口対応	・店舗・設備、レイアウトなど ・店員や顧客窓口の対応など	10 段階
	17	Q20_4	適切な情報提供	・情報提供・説明案内(広告、ウェブ、施設内表示、チラシなど)	10 段階
ロイヤルティ	18	Q19A_3	第一候補	次回、専門店(【生花店】)を利用する場合、【企業名】を第一候補にすると思う	7 段階
	19	Q19A_2	関連購買	今後 1 年間で、これまでよりも幅広い目的で【企業名】を利用したい	7 段階
	20	Q19A_4	頻度拡大	これから 1 年の間に【企業名】を今までより頻繁に利用したい	7 段階
	21	Q19A_5	持続期間	これからも【企業名】を利用し続けたい	7 段階

注: 評価は 10 段階(「ロイヤルティ」のみ 7 段階)。設問の番号と、指標構成の順序には、一部入れ替わりがあることに注意。  
 指数化の方法: 6 指標につき、各 3~4 つの質問で得点を計算し、100 点満点で指数化。10 点(もしくは 7 点)満点の複数設問に対し、「全ての項目に満点」の場合に 100 点、「全ての項目に 1 点」の場合に 0 点とする。

Q19A\_1(「もし誰かからアドバイスを求められたら、【企業名】を勧めようと思う」)は、主要指標の構成質問には含まれていない。

出典: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会 (SPRING) 「JCSI(日本版顧客満足度指数: Japanese Customer Satisfaction Index)」

<https://www.jpc-net.jp/research/jcsi/>

一つの指標につき、異なる角度から3問以上の質問が用意され、それらの得点を合算して、100点満点に換算し、合成指標が作成される。各質問は、10段階(「ロイヤルティ」のみ7段階)評価になっており、「すべての項目に満点」なら100点、「全ての項目に1点」は0点となる。合成指標スコアについては、SPRINGから提供を受けた<sup>5</sup>。

### 3.3.2. 主要6指標スコア

花小売業における、顧客満足度の総合スコアは73.8である(図表14)。因果モデルで想定されている時間の流れ(事前期待～利用～知覚・意識～将来の行動)に沿って、表では、指標を横軸(左→右)に配置している(図表15)。

中枢となる「顧客満足」では、日比谷花壇(80.7)が他を圧倒している。日比谷花壇は、顧客満足度を構成する6指標のすべてで首位で、全方位的にまんべんなく強い。先にみたように、日比谷花壇の顧客単価は顕著に高いのだが、コストパフォーマンス(知覚価値)の評価(77.3)も抜きん出ており、量販を凌駕している。

青山フラワーマーケットは、日比谷花壇のような専門店と量販の中間的なポジションにいる。顧客満足度は75.4、知覚品質は75.7と品質の高さは認められている一方、「知覚価値」(71.2)において、わずかながら業界平均を下回る。顧客からは、質に対してやや割高と受け止められていることが示唆される。

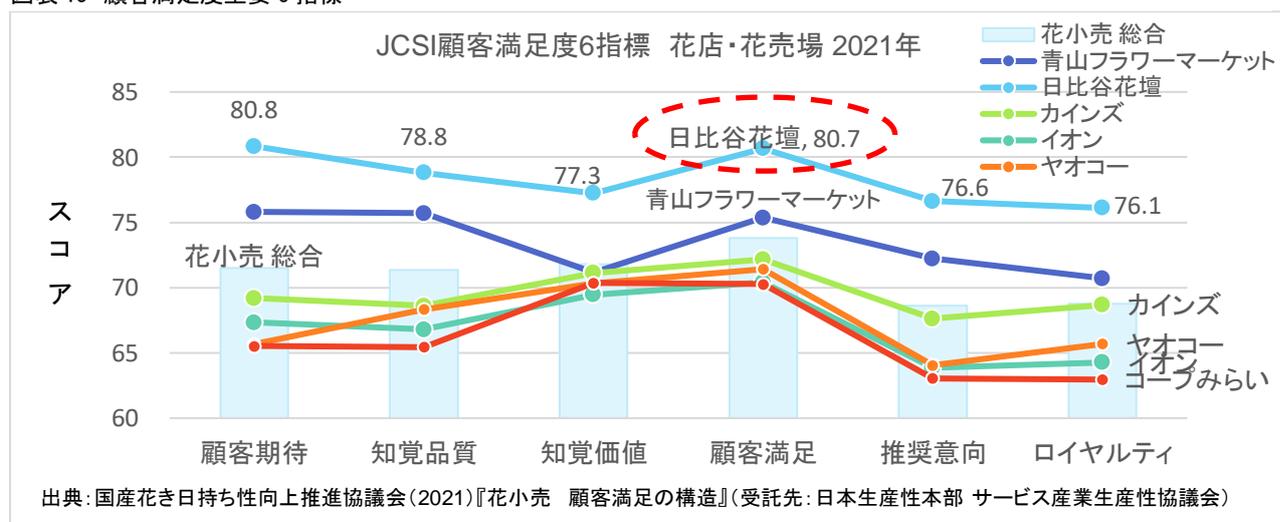
量販の顧客満足度は70台前半で、專業2社が全体平均を引き上げる構図になっている。量販では、カインズの評価が最も高い(72.2)。スーパーでは、知覚品質の底上げを図ることが、顧客満足向上に資すると考えられる。

図表14 顧客満足度主要6指標 平均スコア

		顧客期待	知覚品質	知覚価値	顧客満足	推奨意向	ロイヤルティ
	全体	71.5	71.3	71.8	73.8	68.6	68.8
1	青山フラワーマーケット	75.8	75.7	71.2	75.4	72.2	70.7
2	日比谷花壇	80.8	78.8	77.3	80.7	76.6	76.1
3	カインズ	69.2	68.6	71.1	72.2	67.6	68.7
4	イオン	67.3	66.8	69.5	70.4	63.9	64.3
5	ヤオコー	65.7	68.3	70.3	71.4	64.1	65.7
6	コープみらい	65.5	65.4	70.4	70.3	63.1	63.0

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

図表15 顧客満足度主要6指標



<sup>5</sup> 合成スコアは、比較を可能にするために調整されている。過去3年分のJCSIの全業種調査データから因子分析を行い、因子負荷量を出して各観測変数の値に重みづけをした上で、0～100点のスコアが算出される。因子負荷量は、公表されていない。

設問文(図表 13)が示すように、JCSI の知覚価値は、金銭的・時間的コストに対するパフォーマンスや値打ち感を意味しており、情緒的・感性的な価値は含まれない。それらは、「顧客満足」に織り込まれる形になる。嬉しさや楽しさなどサービスが喚起する感情は、感情指標としてスコア化される。各指標の構成設問のスコアも示す(図表 16)。

図表 16 主要指標構成設問ごとのスコア一覧

	指標	指標構成設問	全体	青フラ	日比谷	カインズ	イオン	ヤオコー	みらい
1	顧客期待	全体期待	7.4	7.9	8.3	7.2	7.0	6.9	6.8
2	顧客期待	ニーズへの期待	7.4	7.8	8.2	7.2	7.0	6.9	6.9
3	顧客期待	信頼性	7.6	7.8	8.3	7.4	7.3	7.2	7.1
4	知覚品質	全体評価	7.2	7.7	7.9	7.0	6.7	6.9	6.5
5	知覚品質	バラツキ	7.6	8.0	8.2	7.4	7.3	7.5	7.2
6	知覚品質	ニーズへの合致	7.4	7.7	8.1	7.1	6.9	7.0	6.9
7	知覚品質	信頼性	7.8	8.0	8.3	7.6	7.5	7.6	7.4
8	知覚価値	品質対価格	7.5	7.4	8.0	7.5	7.3	7.4	7.5
9	知覚価値	コスト対品質	7.5	7.6	8.1	7.4	7.3	7.4	7.3
10	知覚価値	お得感	7.0	6.7	7.3	7.2	6.9	6.9	7.0
11	顧客満足	全体満足	7.6	7.8	8.2	7.5	7.3	7.4	7.2
12	顧客満足	選択満足	7.7	7.8	8.3	7.5	7.4	7.5	7.4
13	顧客満足	生活満足	7.6	7.8	8.2	7.5	7.4	7.5	7.4
14	推奨意向	商品の魅力	7.3	7.6	8.1	7.1	6.9	6.8	6.7
15	推奨意向	店舗・設備、レイアウト	7.2	7.7	7.9	7.2	6.8	6.7	6.6
16	推奨意向	店員、顧客窓口対応	7.3	7.6	8.0	7.1	6.9	7.0	7.0
17	推奨意向	適切な情報提供	6.9	7.1	7.7	6.9	6.5	6.6	6.5
18	ロイヤルティ	第一候補	5.1	5.2	5.6	5.1	4.8	4.8	4.6
19	ロイヤルティ	関連購買	5.2	5.3	5.6	5.2	4.9	5.0	4.9
20	ロイヤルティ	頻度拡大	4.9	5.0	5.3	4.9	4.6	4.7	4.6
21	ロイヤルティ	持続期間	5.4	5.6	5.8	5.4	5.2	5.3	5.1

注:評価は 10 点満点(「ロイヤルティ」のみ 7 点満点)

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

### 3.3.3. ばらつきと分布

主要指標の平均スコアだけでなく、回答のばらつきと分布にも注目しておきたい。まず、ばらつき(標準偏差)の一覧を示す(図表 17)。数値は、個々の回答の平均からの隔たりを測ったもので、全体の散らばり具合の目安となる。

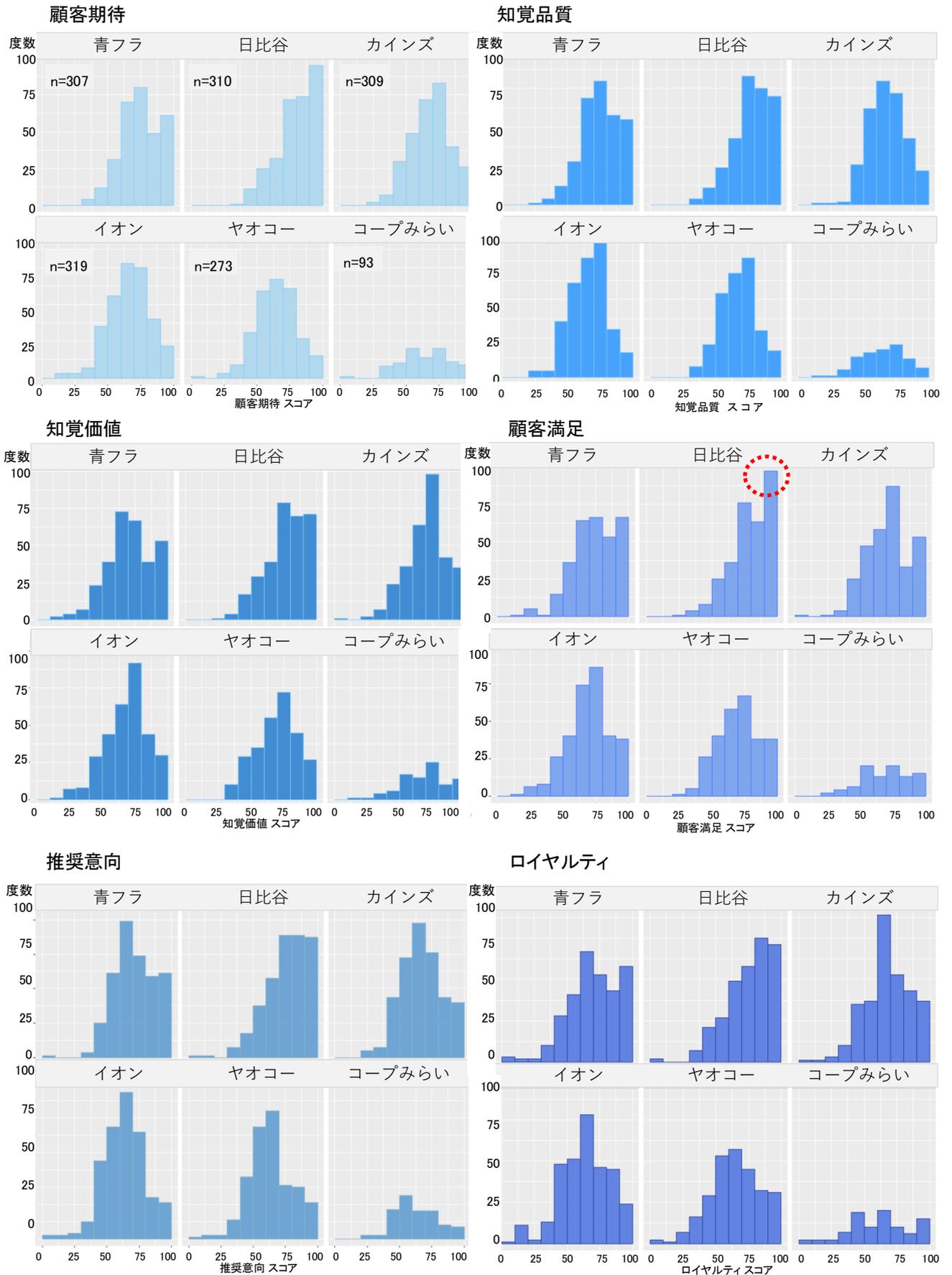
ばらつきは、個々の店舗への裁量や権限の移譲、地域ごとのニーズ対応によっても生じうるが、満足度という観点からは、あまり大きくない方が望ましい。ばらつきが大きいと、店舗間やスタッフ間のサービス水準が安定せず、顧客のストレスにつながったり、強い不満を抱えた層が潜んでいる恐れがあるからである。

図表 17 主要指標 スコアのばらつき

		顧客期待	知覚品質	知覚価値	顧客満足	推奨意向	ロイヤルティ
	全体	16.7	15.8	17.2	17.4	17.5	19.0
1	青山フラワーマーケット	15.1	15.2	18.2	17.4	16.5	19.3
2	日比谷花壇	15.1	15.1	16.4	16.2	17.0	17.6
3	カインズ	15.4	14.8	16.2	16.9	16.6	17.1
4	イオン	16.4	14.6	17.2	17.1	16.6	18.7
5	ヤオコー	15.7	14.4	16.4	16.7	17.1	18.7
6	コープみらい	19.0	17.7	18.9	19.5	16.9	22.1

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

図表 18 主要指標 度数分布(ヒストグラム)



出典：国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先：日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

顧客満足度の指標の値や基本統計量を見ると、日比谷花壇は平均スコアが高いと同時に、標準偏差は 16.2 と 6 社中最も小さい、つまり、水準が高ければつきが小さい。

指標の度数分布(ヒストグラム)を確認しておきたい(図表 18)。度数分布表は、各指標スコアを 10 階級(0~100 点で 10 点刻み)で横軸に、各階級の回答数(度数)を縦軸にプロットしたものである。右に行くほど、満足度が高い。

日比谷花壇は、顧客期待や顧客満足で、最上位階級が突出している。カインズをはじめ量販では、上から 3 番目~真中の区分に山がくる。青山フラワーマーケットは、日比谷花壇のような専門店と量販の混合型で、最上位と、3~4 番目の階級との 2 つの山があり、顧客満足では拮抗するが、他の 5 指標では後者(量販型)の山の方が高い。

データの解釈では、こうしたユーザーの分布状況を念頭においておいた方がよい。特に青フラ型の分布の場合、平均値だけ見たのでは、2 つの山の特性が混じって希釈されてしまい、解釈しづらい。

参考までに、顧客満足について、最上位(トップ 1)と上位 2 階級(トップ 2)の評価の割合を示す(図表 19)。

量販はトップ 1 (90 点以上)が 1 割台、トップ 2 まで(80 点以上)が 2 割程度、一方、日比谷花壇はトップ 1・2 で過半数を超えた。表にはないが、100 点満点が 310 名中 59 名にのぼる。青フラは、量販と日比谷花壇の間である。

図表 19 顧客満足度 最上位と上位 2 階級の評価の割合

	全体	最上位(Top 1) (90 点以上)		上位 2 階級計(Top 1+2) (80 点以上)		
		n	n	%	n	%
		1611	307	19.1%	547	34.0%
1	青山フラワーマーケット	307	66	21.5%	119	38.8%
2	日比谷花壇	310	97	31.3%	160	51.6%
3	カインズ	309	53	17.2%	86	27.8%
4	イオン	319	38	11.9%	78	24.5%
5	ヤオコー	273	38	13.9%	76	27.8%
6	コープみらい	93	15	16.1%	28	30.1%

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

### 3.3.4. 購入金額別 顧客満足度

1 回当たり購入金額帯(Q5)別に、顧客満足の状況を調べた(図表 20)。視認性を考慮し、下記のように分類した。顧客満足度は、スコアに応じて分類した。

上位 2 階級(Top2) = 80 点以上

中の上 2 階級(MidU2) = 60~80 点未満

中の下 2 階級(MidD2) = 40~60 点未満

下位 4 階級(Low4) = 40 点未満

1 回当たり購入金額(Q5, 11 階級)は、低価格から順に分類した。各金額の度数(n)も示した。10000 円以上の購入者は、日比谷花壇以外は 0~4 名にすぎないことに注意しておいてほしい。

1 = 2000 円未満

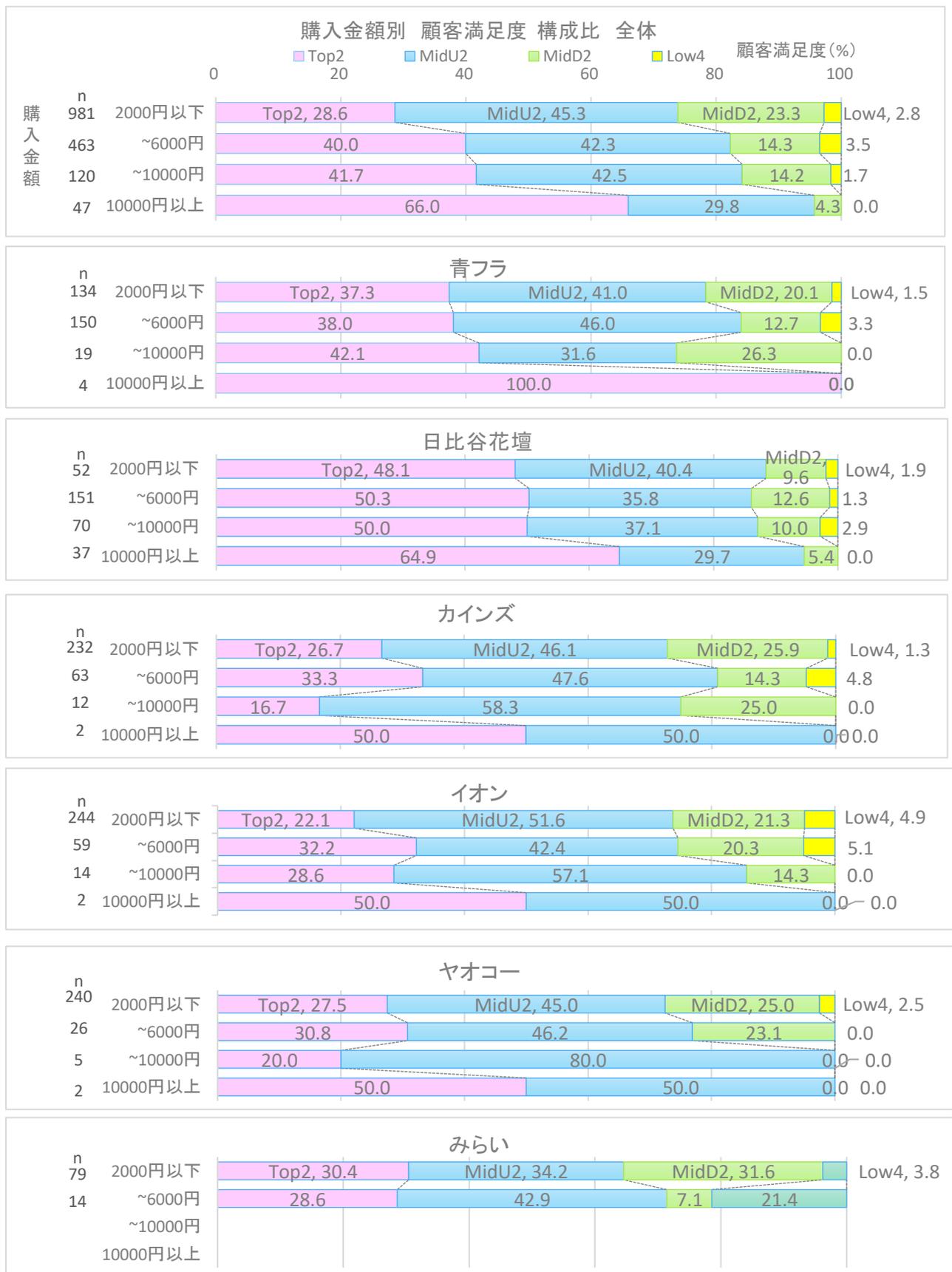
2 = 2000~6000 円未満

3 = 6000~10000 円未満

4 = 10000 円以上

日比谷花壇では、どの価格帯でも、ほぼ半分は Top 2 の満足度を得ている。量販は 2000 円以下が多く、この層では満足度も低めだが、イオンは 2000 円~10000 円の購入者が一定数あり、3 割前後が Top 2 で、かなり満足している。この金額帯では満足度が「中の上」層が厚いので、この部分の満足度を 1~2 段階上げていけるとよい。

図表 20 購入金額別 顧客満足度



出典：国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先：日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

### 3.3.5. 主要指標因果モデル:パス解析

#### ・分析方法

顧客期待から、知覚品質～知覚価値を経て顧客満足につながり、顧客満足から推奨とロイヤルティへという指標間の因果関係は、定量化して示すことができる。

先にふれたように、各指標は、3～4つの設問を合成して指標化されている。各設問での評価スコアは、実測値であり、観測変数と呼ばれる。観測変数を似た要素ごとにまとめ、概念化した変数が、それぞれの指標である。

これらの変数間の関係は、数値化できる(多変量解析)。その方法として知られているのが、構造方程式モデリング(SEM、Structural Equation Modeling)である。共分散構造分析ともいう<sup>6</sup>。

SEMでは、複数の因果関係を扱うことができる。また、変数間の因果関係を分解し、直接効果と間接効果とに分け、両者を総合して、複合的な影響力のダイナミクスを測定することができる。顧客満足6指標因果モデルは、国内外で長年の実績があり、堅牢なモデルとして確立されているため、ここではその図式に忠実に従っている<sup>7</sup>。

変数間の関係を可視化したダイアグラムは、パス図と呼ばれる。そこに付いている数値は、パス係数(という原則として、±1.0の範囲内)。変数の影響の強さを表す<sup>8</sup>。

顧客満足度の向上を目指す場合、影響関係の強弱と経路を見れば、どの要素(変数)に資源を投入すべきかについての判断材料となりうる。ロイヤルティを目標にしてもよい。収益との結びつきが、より直接的だからである。

#### ・図の見方

観測変数(四角囲み):実際に測定された変数。具体的には、6指標算出に用いられた各設問のスコア。

潜在変数(円・楕円囲み):直接観察されず、現象(観測変数)の背後に潜み、影響を与えている要因を抽象化した構成概念。似たような傾向を持つ観測変数を束ね合わせ、概念としてまとめたもの。ここでは6指標を指す。

構造変数:観測変数と潜在変数を合わせたもの。

因果関係:一方方向の矢印(→)。

相関関係:双方方向の矢印(←→)。以下のパス図にはない。

パス係数:矢印や変数の横に記述。相関あるいは回帰係数。

パス係数は、1つの変数からのみ矢印を受けているなら単回帰係数、複数の変数から矢印を受けている場合は、偏回帰係数と同じように解釈される。偏回帰係数とは、他の説明変数の影響を一定にしたうえで、当該変数の値を1単位変化させた場合の、もう一方(目的変数)の変化量の期待値を表す。

#### ・分析精度

観測データとモデルの適合(フィット)については、さまざまな指標があり、それぞれで適合とみなされる経験的閾値が存在する<sup>9</sup>。

<sup>6</sup> SEMは、大まかにいうと、因子分析(似た調査項目をまとめて、変数化する)、単回帰および重回帰分析(調査項目や指標=変数間の因果関係を調べる)、相関分析、多重指標化(潜在変数化で情報の次元圧縮、単純化)という複合的な手法を、一つに統合した分析方法である。ある変数(説明変数)の値を用いて、別の変数(目的変数)を予測するのが回帰分析で、説明変数が複数になると重回帰分析と呼ばれる。経営では、目標を達成するための意思決定の判断基準として用いることができる。

<sup>7</sup> SEMのモデリングは、分析者が自分の仮説に基づいて変数間の相関や因果の流れを設定し、精度を検証しながら修正を繰り返し、探索的に作成することもできる。

<sup>8</sup> 矛盾するようだが、パス解析という因果は、実際には相関関係である。データから得られた変数間の関係を元に、変数の値を推測できるという意味にすぎない。ただし、社会科学では、変数の間に時間的な前後関係があったり、論理的な前後関係(価値観→態度→行動など)が仮定できる場合、因果関係とみなす場合がある。顧客満足指標の因果モデルでは、利用前の期待→利用→品質や価値の知覚→満足という流れ(原因系)があり、満足の結果→推奨およびロイヤルティにいたる(結果系)、という一連の因果関係が仮定され、その流れに沿って、変数が組み立てられ、解析が行われる。

<sup>9</sup> 例えば、パス図下のCFI(Comparative Fit Index)では、全変数間の相関が0と仮定したベースモデルと比較して、評価モデルの適合度を測定する。1に近いほどフィットがよい。0.95以上が推奨される。一般的に、推定母数が増えモデルが複雑化すると、適

ヤオコー(n=273)とコープみらい(n=93)では、分析精度が経験基準に満たない。この2社は、サンプルサイズが他社より小さい。量販については、4社をまとめたパス図を示す。

花小売6社全体のパス図は、参考値である。分析精度の基準は満たしていても、花小売全体値といっても異業態の企業が不均等に混合した総合値であり、実務的示唆を得にくい。

#### ・結果

影響関係は、直接効果と他の要因を経由した間接効果との合計で測られる。ここでは、モデルの中で、「知覚品質→顧客満足」、および「知覚価値→顧客満足」という、2つの影響関係に注目した(図表21)。

「知覚品質→顧客満足」については、知覚品質→顧客満足に直結するパス(直接効果)と、知覚価値を経由したパス(知覚品質→知覚価値→顧客満足)(間接効果)の2系統の経路がある。パス図を参照してほしい(図表22~27)。

直接効果は図のパス係数そのまま、間接効果は、経由する指標間の係数の掛け合わせ、総合効果は、直接効果と間接効果の合計を表す。一方、「知覚価値→顧客満足」については、経路は1つで、直接効果のみ。

図表21 知覚された品質および価格が、顧客満足に及ぼす効果(直接、間接)

	知覚品質→顧客満足			知覚価値→顧客満足
	直接効果	間接効果	総合効果	直接効果
1 青山フラワーマーケット	0.33	0.37	0.70	0.55
2 日比谷花壇	0.36	0.48	<b>0.84</b>	0.57
3 カインズ	0.27	0.43	0.70	<b>0.63</b>
4 イオン	<b>0.41</b>	0.39	0.80	0.55

注:ヤオコーとコープみらいは、モデルの分析精度が基準を満たさないため、掲載していない。

出典:国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先:日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

日比谷花壇では、品質の評価から顧客満足に至る総合効果が0.84と高い。まず、品質が優れていると知覚され、これが直接効果として、顧客満足につながっていく(0.36)。さらに、品質知覚→価値に結び付いていく経路のパス係数が、日比谷花壇では0.84と突出(他の企業は0.7前後)している。元の知覚品質スコアが高位にあり(78.8)、「この品質には、かけたコストを凌ぐ価値がある」という「品質→価値」につながる経路も強力で、品質駆動で間接効果(0.48)が押し上げられ、総合的な満足度がブーストされる。これが日比谷花壇の特徴である。

イオンの場合は、知覚品質→顧客満足への直接効果(0.41)が他社より高い。知覚品質(66.8)を上げていけば、顧客満足の向上に寄与すると予測される。

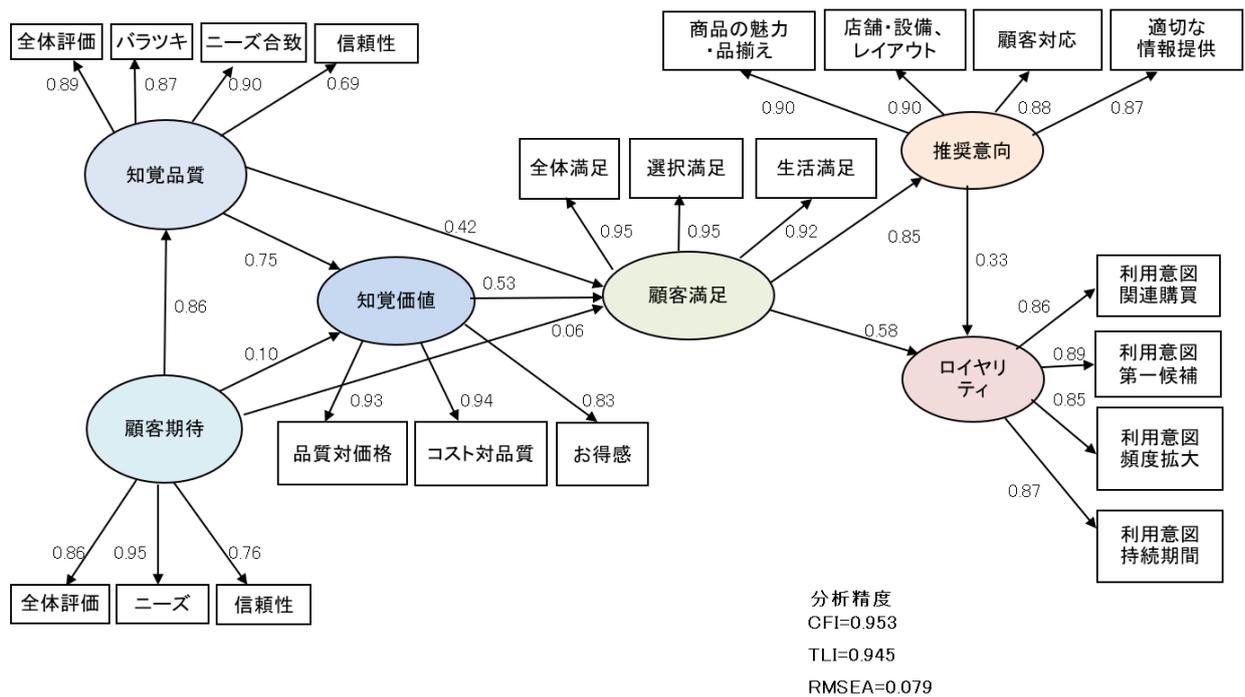
カインズは価値→顧客満足の直接効果(0.63)が強力で、顧客満足の構造はコストパフォーマンス駆動型である。

#### ・課題

顧客満足指標のJCSIモデルは、サービス産業全体で業態・業種横断比較を可能にするため、汎用化されている。花の価値は、癒しや感性的な充足感が基底である。お得感に還元できない情緒的価値を考慮し、花店に最適化した顧客満足とロイヤリティの構造を探索すべきだが、それは次の課題になるだろう。

合度の値は高く出る傾向があるため、複雑さの影響を除いて適合度を調べる指標として、RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)が用いられる。RMSEAは、0に近いほど適合がよい。RMSEAは0.06以下がフィットの目安で、0.10以上ではモデルのフィットがよくないと解釈される。ヤオコーとコープみらいでは、この値が0.10を超えている。

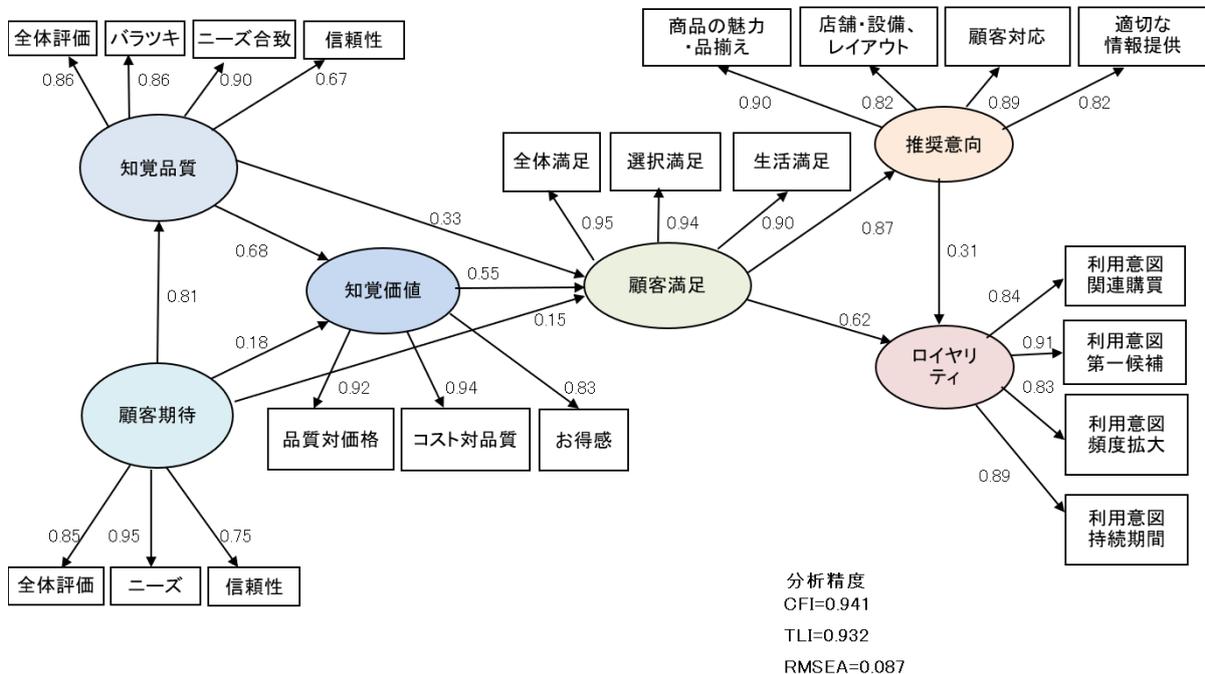
図表 22 花小売 全体 顧客満足 6 指標因果モデル パス解析(参考値)



R(Lavaan package)使用 (描画のみ Excel、以下同)

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会 (2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

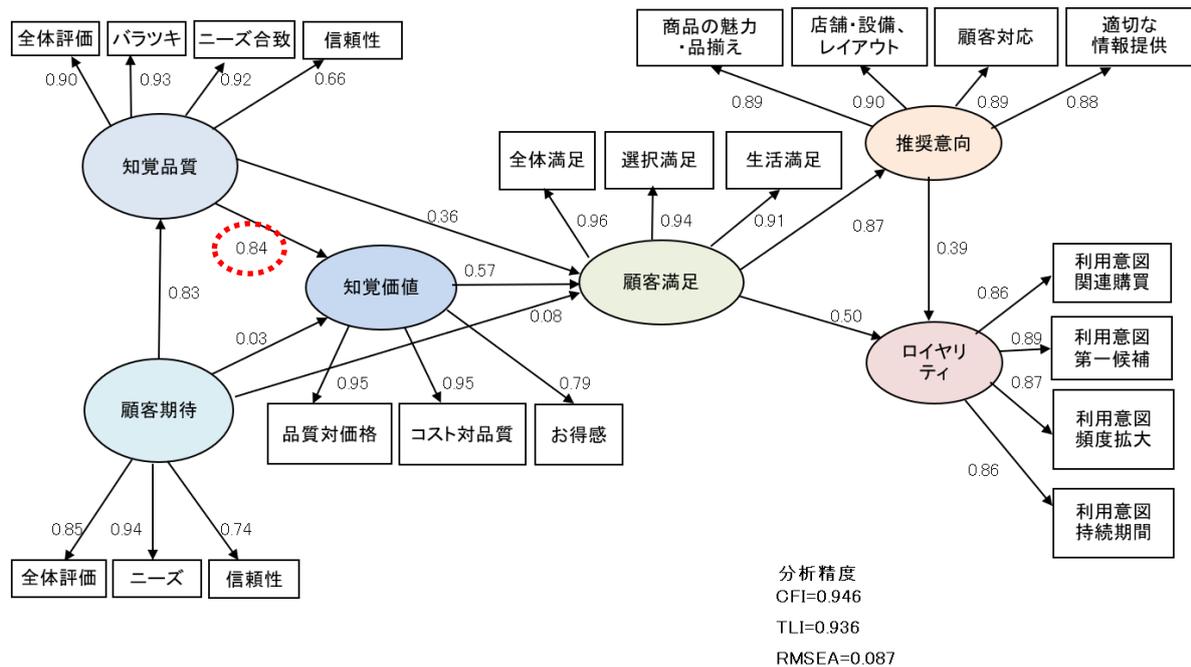
図表 23 青山フラワーマーケット 顧客満足 6 指標因果モデル パス解析



R(Lavaan package)使用

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会 (2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

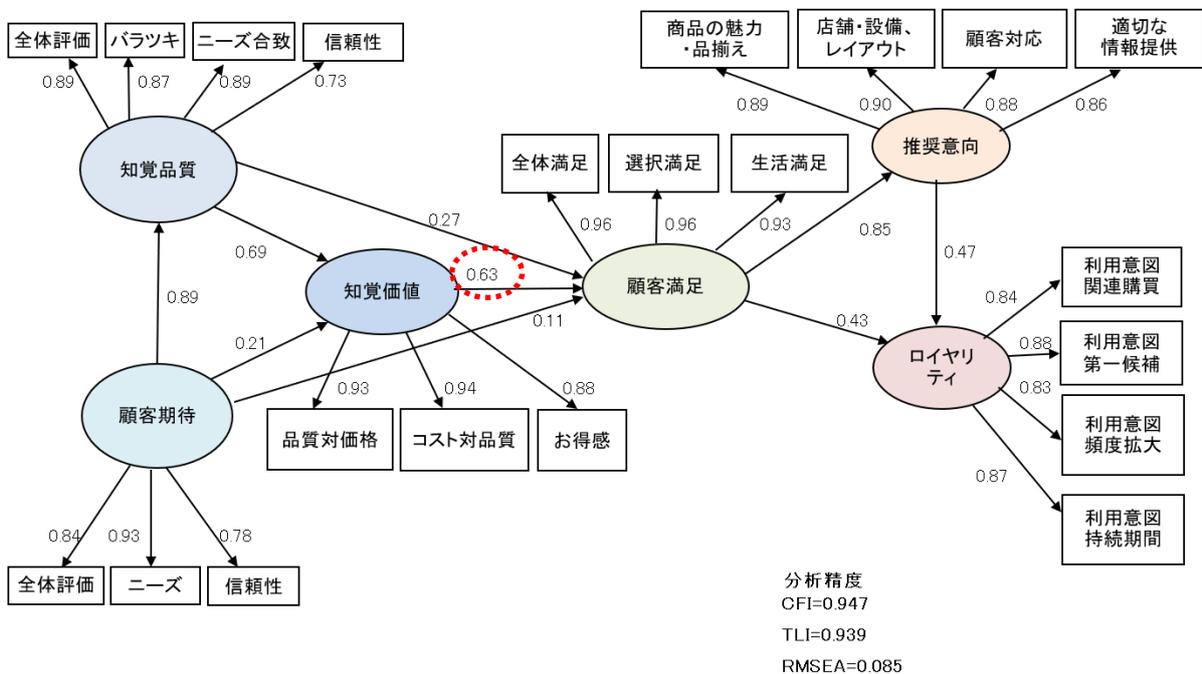
図表 24 日比谷花壇 顧客満足 6 指標因果モデル パス解析



R(Lavaan package) 使用

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

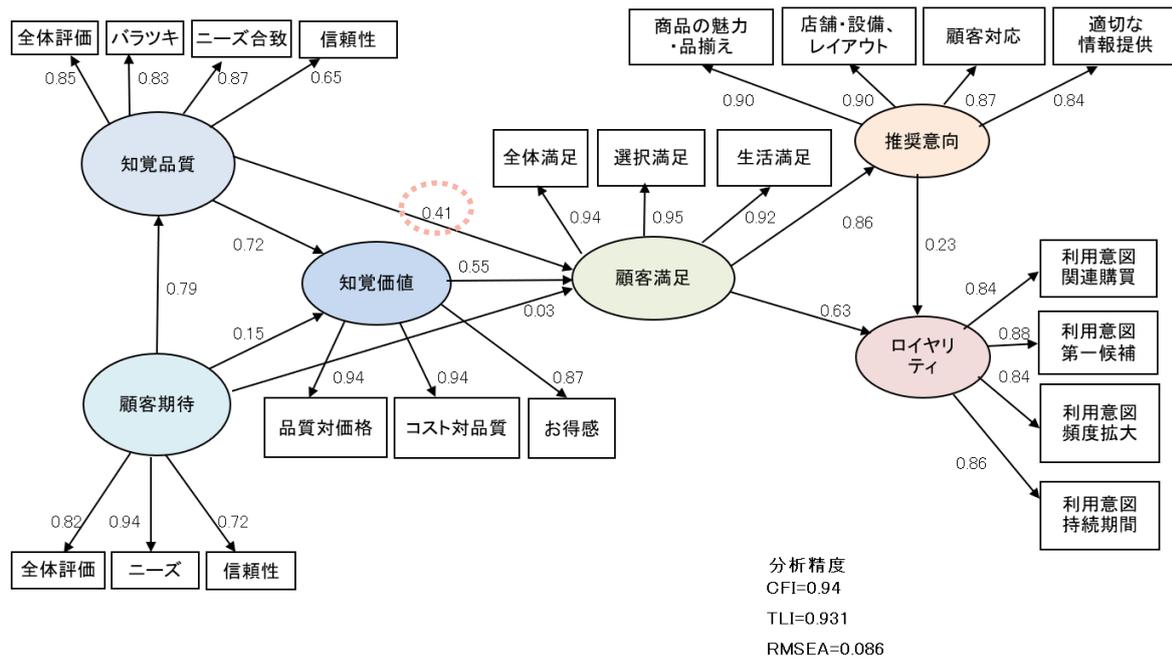
図表 25 カインズ 顧客満足 6 指標因果モデル パス解析



R(Lavaan package) 使用

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

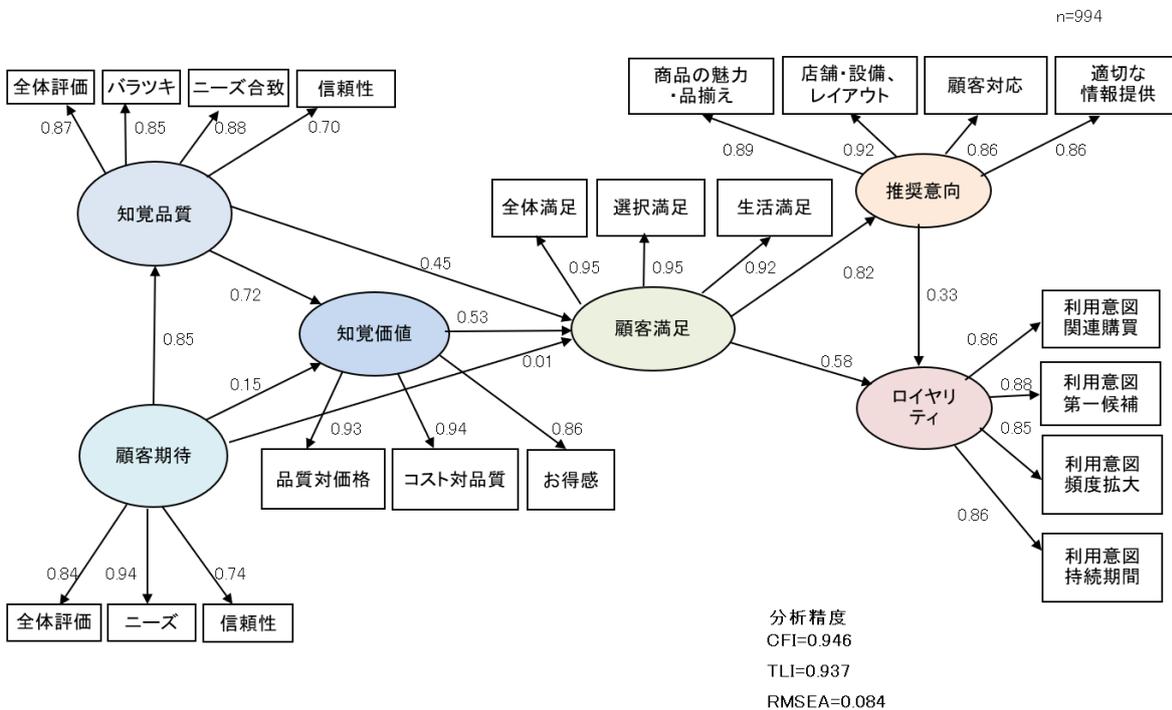
図表 26 イオン 顧客満足 6 指標因果モデルパス解析



R(Lavaan package) 使用

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会 (2021) 『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

図表 27 量販 4 社 顧客満足 6 指標因果モデルパス解析(参考値) (n=994)



R(Lavaan package) 使用

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会 (2021) 『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

### 3.3.6. 実店舗 vs ネット・通販比較

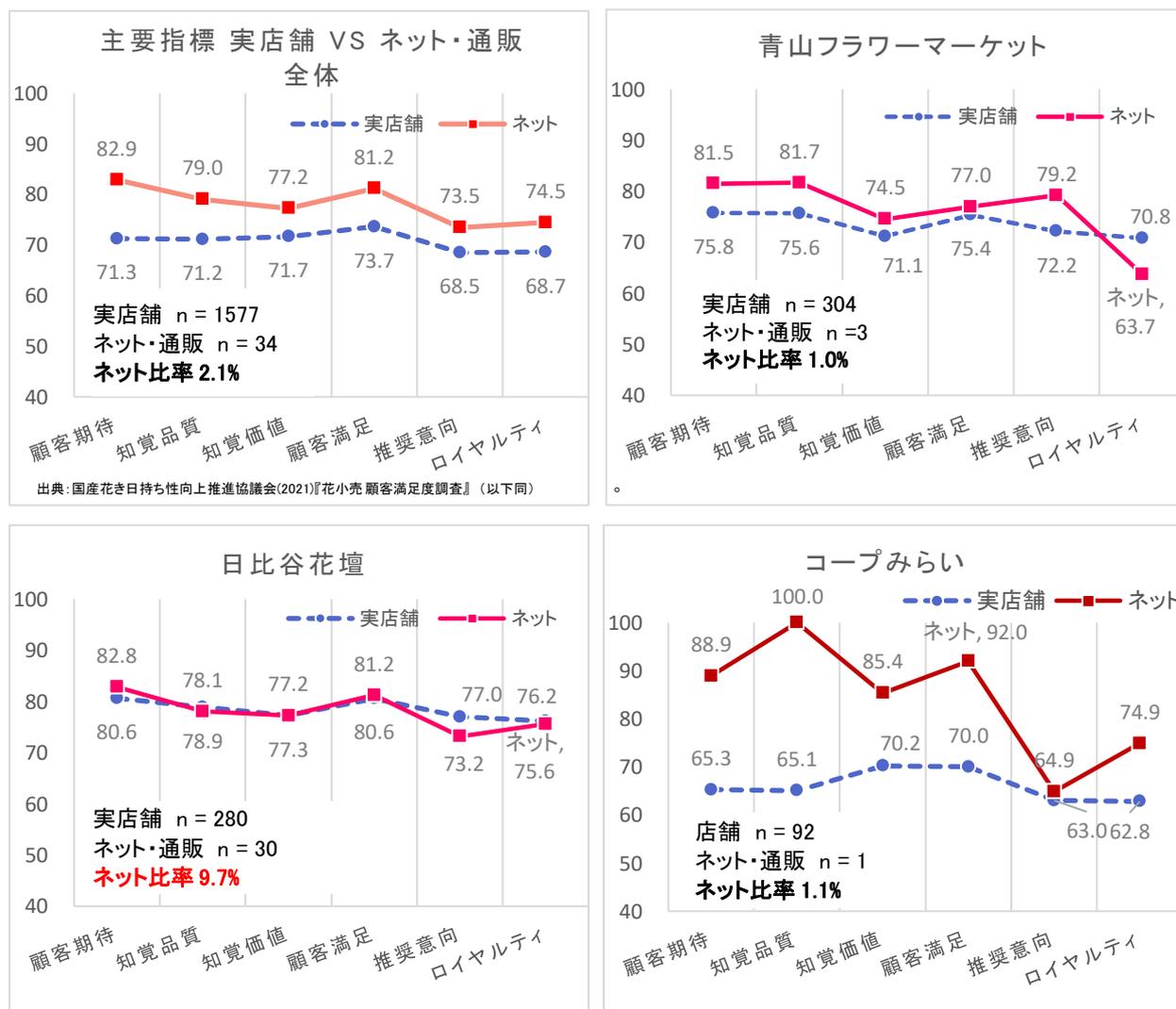
ネットおよび通販と実店舗に分けて、顧客満足の状態を調べた(図表 28)。ただし、利用チャンネルに関する設問はないので、購入店の自由回答から判断している。そのため、実際の利用割合とは異なっている可能性は残る。

まず、ネット・通販と実店舗の利用比率を計算した。調査対象企業は実店舗中心に展開しており、全体では、ネット・通販は 2.1%にすぎない。しかし、日比谷花壇では、ネット・通販チャンネルの開拓が進んでおり、利用者は 9.7%と 1 割に迫る。青フラは 1%(3 人)にとどまる。コープみらいは 1 名(1.1%)で、コープデリの通販の利用者だった。なお、併用の場合(青フラ、日比谷各 2 名、計 4 名)は、ネット利用として算出した。

全体的に、ネットの方が実店舗の評価を上回る傾向が認められる。とりわけ、ネットでは、顧客期待が顕著に高い。信頼でき、自分のニーズに確実に答えてくれる店・ブランドとして、選ばれているようである。

一方、日比谷でも青フラでも、ロイヤルティは実店舗より微妙に下がっている。購入内容の自由回答のローデータを見ると、慶弔、特に法事やお悔みの用途が一定の比率を占めている。花やサービスの水準に満足しても、「購入頻度を増やしたい」とは答えにくく、ロイヤルティのスコアに響いているのかもしれない。

図表 28 主要 6 指標 実店舗 vs ネット・通販



注: 購入経路は自由回答から判別。併用者はネット・通販に算入。コープみらいのネット・通販は「コープデリ」と記載あり。  
 出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

### 3.3.7. 顧客推奨度

顧客推奨度(Q19A.6)は、顧客満足 6 指標の算出ベースに含まれていない。顧客推奨度は単独で、顧客ロイヤルティを測る指標として、簡便性と汎用性の高さから、広く普及している。業種を超えて比較可能なうえ、企業だけでなく、ブランドや商品に対する愛着や信頼を計測する手段としても、適用可能である。

顧客推奨度の算出には、その企業の利用を友人や同僚にすすめる可能性はどれくらいあるかを、尺度得点で答えてもらう。ここでは、「0」(すすめる可能性は全くない)～「10」(すすめる可能性はとても高い)の 11 段階が設定されている。平均は、10 点満点で算出した(図表 29)。全体では 6.8、最も高いのは日比谷花壇で 7.8 だった。

顧客推奨度は、顧客ロイヤルティを高め、顧客体験のマネジメントを、収益向上に結び付けるためのツールとしても知られる。なかでも、米国のペイン・アンド・カンパニー社のライクヘルド氏が考案した NPS®(Net Promoter Score (ネット・プロモーター・スコア)、登録商標)は、顧客推奨度計測システムとして知られている<sup>10</sup>。

NPS のシステムでは、9～10 を推奨者(プロモーター、ロイヤルティが高く、他者へも推奨)、7～8 を中立者(消極的な支持者で、それなりに満足しているが、必ずしもロイヤルではなく、他社にスイッチしやすい)、0～6 を批判者(何らかの不満を抱えた顧客、放置すると、離脱やマイナスの口コミにつながる恐れ)の 3 つのセグメントに分け、それぞれの合計値を出した後、推奨者分から、批判者分を引いてスコアを算出する。

この基準で計算した結果、顧客推奨度は、花小売全体ではマイナス 17.4%、正の値の企業は、日比谷花壇(18.1%)だけだった。特にスーパー3社はマイナス 30%台後半である<sup>11</sup>。

図表 29 顧客推奨度

Q19 A_6	顧客推奨度 単一回答	n	全体	1	2	3	4	5	6
			1611	青フラ	日比谷	カインズ	イオン	ヤオコー	みらい
1	すすめる可能性は全くない 0		1.9%	2.0%	1.0%	1.0%	2.2%	3.3%	3.2%
2	1		0.9%	0.3%	0.3%	1.0%	1.6%	1.5%	1.1%
3	2		2.1%	0.3%	0.3%	1.3%	4.4%	2.9%	6.5%
4	3		2.7%	0.7%	1.0%	2.3%	4.1%	3.3%	9.7%
5	4		3.7%	2.6%	2.3%	5.2%	4.1%	3.7%	6.5%
6	5		14.0%	8.8%	9.0%	18.1%	17.2%	17.2%	14.0%
7	6		12.8%	12.1%	7.1%	12.0%	15.7%	18.7%	9.7%
	批判者 合計(0～6)		38.2%	26.7%	21.0%	40.8%	49.2%	50.5%	50.5%
8	7		19.9%	22.8%	15.5%	22.3%	21.6%	17.2%	19.4%
9	8		21.2%	24.1%	24.5%	20.4%	19.4%	17.9%	18.3%
	中立者 合計(7～8)		41.1%	46.9%	40.0%	42.7%	41.1%	35.2%	37.6%
10	9		8.3%	9.8%	13.9%	8.7%	4.4%	5.1%	5.4%
11	すすめる可能性はとても高い 10		12.5%	16.6%	25.2%	7.8%	5.3%	9.2%	6.5%
	推奨者 合計(9～10)		20.7%	26.4%	39.0%	16.5%	9.7%	14.3%	11.8%
	顧客推奨度(推奨者-批判者)		-17.4%	-0.3%	18.1%	-24.3%	-39.5%	-36.3%	-38.7%
	平均スコア(0～10)		6.8	7.4	7.8	6.7	6.2	6.3	5.9

注: 平均は「0」～「10」(0=0点、1=1点～10=10点)の合計を、全体(n)で割って算出。10点満点。

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

10 NPS®(Net Promoter Score)は、Bain & Company, Inc.、Fred Reichheld、Satmetrix Systems, Inc.の登録商標。詳細は Bain & Company のウェブサイト参照。<https://www.bain.com/consulting-services/customer-strategy-and-marketing/customer-loyalty/>  
 11 一般的に日本人は一般に、最高・最低など強い選択肢を避けがちな傾向があるとされる。顧客推奨度では「批判者」の枠が 1～6 までと広いことを考慮すると、顧客推奨度は低めに出やすい恐れはあることに注意が必要である。

顧客は、満足度について一般的に尋ねられた場合は肯定的に答えてくれても、その高い評価は必ずしも、推奨という行動に結びくわけではない。スコアが示唆しているのは、近さやアクセスのよさから習慣的に継続利用していたとしても、心理的情緒的充足感が浅く、内面的にはさほどロイヤルではない顧客が相当割合潜んでいるのではないかということである。

本報告書では紙幅の制約上、推奨度と顧客単価や品質評価項目との連関等に関する解析は行わなかったが、こうした分析を加えれば、実際にブランドを支持し、収益向上に貢献してくれそうな顧客を知る一助になるだろう。

### 3.4. 感情指標

主要指標とは別に、「感情指標」も測っている(Q23、Q24)。感情は、顧客満足度を強くブーストしたり、逆に、他の努力を台無しにしてしまうほど満足度を下げかねない。以下では、感情指標として、驚き、感動、安心など「感動指数」と、「イライラ」など「失望指数」を計測する。

#### 3.4.1. 失望指数

「失望指数」は、「がっかりした」(Q23\_1)、「いらいらした」(Q23\_2)、「苦痛に感じた」(Q23\_3)、「つまらない」(Q23\_4)、「腹立たしい」(Q23\_5)、「不愉快になった」(Q23\_6)、「心配になった」(Q23\_7)、以上7項目を測る。

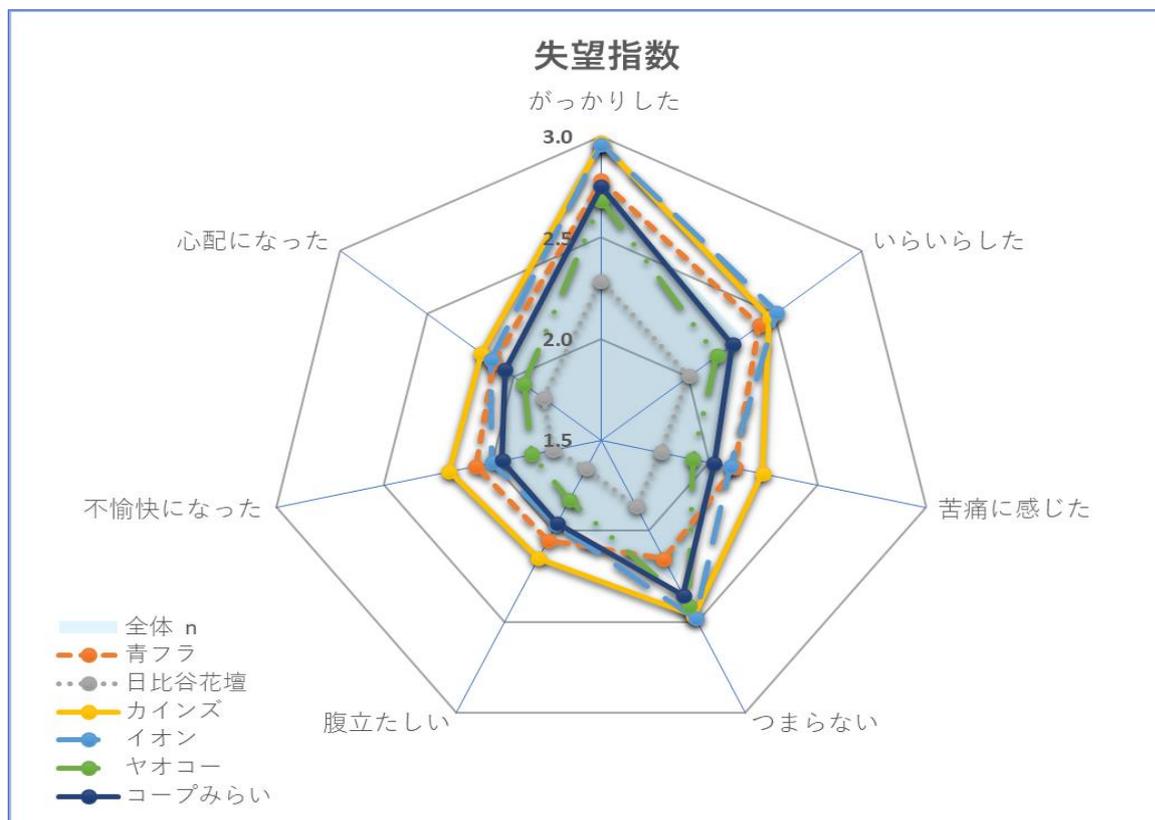
いずれも10段階で、利用時の経験として、失望や感動の度合を尋ね、「1」(全くない)から「10」(ほぼ毎回)の10段階で評価してもらう。1=1点~10=10点満点で、スコアを算出、その平均を出している。スコアが高い方が、失望の度合いが高い(図表30、31)。

レーダーチャートでは、各社の値の視覚的な識別性を優先して、軸の最低値は0でなく、1.5に設定した(感動指数では4.0)。網掛けの面は、全体の平均を表す。

日比谷花壇は、全体的に、顧客をあまり失望させていない。特に「がっかり」(2.3)、「つまらない」(1.9)を抑えている。他の5社では、「がっかり」2.7~3.0、「つまらない」2.2~2.5と、失望感がやや目立つ。

量販4社と青山フラワーマーケットは、スコアの傾向が似ている。カインズの場合、後述の品質項目評価において、不良品やミススコアが平均を下回っている。また、コロナ感染防止対応に関する自由回答で、レジ回りの混雑や他の客の行動への不安がつづられており、それらが「不愉快」や「苦痛」(ともに2.2)につながった恐れもある。

図表30 失望指数



注: 失望指数の平均は「1」~「10」(1=1点~10=10点)の合計を、回答者数(n)で割って算出。10点満点。スコアが高いほど、失望が大きい。  
出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足度の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

図表 31 失望指数 各項目スコア

Q23	失望指数 単一回答	n	1	2	3	4	5	6
			全体	青フラ	日比谷	カインズ	イオン	ヤオコー
		1611	307	310	309	319	273	93
1	がっかりした	2.7	2.8	2.3	3.0	3.0	2.7	2.8
2	いらいらした	2.3	2.4	2.0	2.5	2.5	2.2	2.3
3	苦痛に感じた	2.0	2.1	1.8	2.2	2.1	1.9	2.0
4	つまらない	2.3	2.2	1.9	2.5	2.5	2.4	2.4
5	腹立たしい	1.9	2.1	1.7	2.1	2.0	1.8	2.0
6	不愉快になった	2.0	2.1	1.7	2.2	2.0	1.8	2.0
7	心配になった	2.0	2.1	1.8	2.2	2.1	1.9	2.1
	失望指数 合計(10 点満点×7 項目)	15.3	15.7	13.1	16.7	16.2	14.8	15.4
	合成スコア(7 項目合計・100 点換算)	21.9	22.4	18.8	23.8	23.1	21.1	21.9

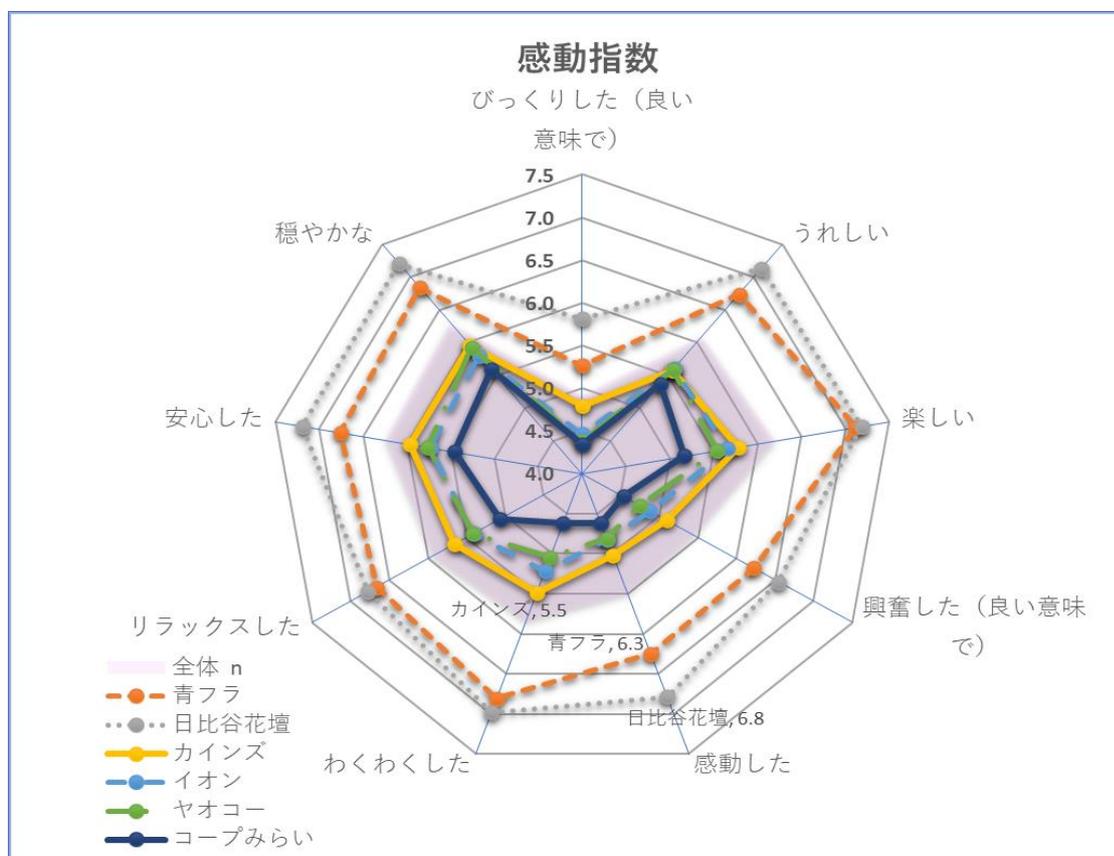
注: 失望指数は、スコアが高いほど失望が大きい。

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

### 3.4.2. 感動指数

「感動指数」は、「びっくりした(良い意味で)」(Q24\_1)、「うれしい」(Q24\_2)、「楽しい」(Q24\_3)、「興奮した(良い意味で)」(Q24\_4)、「感動した」(Q24\_5)、「わくわくした」(Q24\_6)、「リラックスした」(Q24\_7)、「安心した」(Q24\_8)、「穏やかな」(Q24\_9)の 9 問で構成される(図表 32)。算出方法は失望指数と同様。スコアが高いほど感動が増す。

図表 32 感動指数



注: 感動指数の平均は「1」～「10」(1=1 点～10=10 点)の合計を、回答者数(n)で割って算出。10 点満点。スコアが高いほど感動が大きい。

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

感動指数においては、花小売専門店 2 社と、量販 4 社との違いが顕著である(図表 33)。

日比谷花壇と青山フラワーマーケットの専業 2 社が、一貫して高い。トップは日比谷花壇だが、「楽しい」(日比谷 7.2、青フラ 7.1)や、「リラックス」(同 6.8、6.7)では、ほぼ互角である。花店は、多面的な情緒的充足を高水準で提供しうることを、再確認させてくれる。

青フラは失望指数では量販と、感動指数では専門店(日比谷花壇)と傾向が似ている。

量販は、楽しさやわくわく感等の演出において、開拓余地が大きい。感覚的充足感は、コモディティとして固定化しているお供え用の花きでは、なかなか満たせない。「うれしい」や「楽しい」など、高めたい感情要素をターゲットに定め、デザインや MD と連動した企画が必要かもしれない。

図表 33 感動指数 各項目スコア

Q24	感動指数 単一回答 n	全体	1	2	3	4	5	6
		1611	青フラ 307	日比谷 310	カインズ 309	イオン 319	ヤオコー 273	みらい 93
1	びっくりした(良い意味で)	4.9	5.3	5.8	4.8	4.5	4.4	4.3
2	うれしい	6.1	6.7	7.1	5.6	5.6	5.6	5.4
3	楽しい	6.2	7.1	7.2	5.8	5.7	5.5	5.2
4	興奮した(良い意味で)	5.5	6.2	6.5	5.1	4.9	4.7	4.5
5	感動した	5.5	6.3	6.8	5.0	4.8	4.8	4.6
6	わくわくした	5.9	6.8	7.0	5.5	5.2	5.0	4.6
7	リラックスした	5.9	6.7	6.8	5.7	5.4	5.4	5.1
8	安心した	6.2	6.8	7.2	6.0	5.7	5.8	5.5
9	穏やかな	6.3	6.8	7.2	6.0	5.8	5.9	5.6
	感動指数 合計(10 点満点×9 項目)	52.5	58.7	61.6	49.3	47.6	47.2	44.8
	合成スコア(9 項目合計・100 点換算)	58.3	65.2	68.4	54.8	52.9	52.5	49.7

注:感動指数は、スコアが高いほど感動が大きい。

出典:国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足度の構造』(受託先:日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

### 3.4.3. 顧客満足に対する感情の影響(参考)

感情は、顧客満足とどう結びついているだろうか。うれしい、楽しい、感動、わくわくといった感情は、満足感や、いかによかったかを他の人に伝えたい、あるいは、もっとこのお店を利用したいという気持ちに、どんな影響を与えるだろうか。この問いへの手がかりとして、感動指数の 9 つの項目を合成し、「感動」として指標化して、試験的に、顧客満足主要 6 指標の因果モデルに組み込んで、パス解析を行い、影響関係を可視化してみた。

まず、パス図と見比べられるよう、これまで紹介した主要指標と感情(感動、失望)の平均スコア(100 点満点換算)の一覧を示す(図表 34)。花小売全体(図表 35)、日比谷花壇(図表 36)および量販 4 社(合計値、n=994)(図表 37)の 3 つのパス図を掲載する。ただし、この分析はモデルや精度にいくつかの課題を残しており、参考値である<sup>12</sup>。

<sup>12</sup> 限定付きというのは、いくつかの理由がある。まず、顧客満足度では基本的に、累積的な満足を問う。累積的満足が、推奨や継続購入、利用頻度上昇などにつながっていくという考え方であり、回答者も過去 1 年間に 2 回以上利用した人が選ばれている。一方、わくわく、驚きなどの感情は累積的とは限らず、1 回限りだったかもしれない。また、感動が品質に関してなのか、コストに対してなのかなど、その感情を抱くに至った理由については尋ねていない。全体のモデル精度もあまり高くない。失望についても指数化して組み込むと若干精度は上がるが、モデルが複雑化して解釈が難しくなる。顧客満足の高低別に見れば、よりはっきりした結果が出そうだが、300 人前後の回答者をセグメントに分けると、各層の度数が減り、さらなる精度の低下を招く。

図表 34 感情指標と顧客満足度 6 指標 平均スコア 一覧表

	顧客期待	知覚品質	知覚価値	顧客満足	推奨意向	ロイヤリティ	感動	失望
全体	71.5	71.3	71.8	73.8	68.6	68.8	58.3	21.9
1 青山フラワーマーケット	75.8	75.7	71.2	75.4	72.2	70.7	65.2	22.4
2 日比谷花壇	80.8	78.8	77.3	80.7	76.6	76.1	68.4	18.8
3 カインズ	69.2	68.6	71.1	72.2	67.6	68.7	54.8	23.8
4 イオン	67.3	66.8	69.5	70.4	63.9	64.3	52.9	23.1
5 ヤオコー	65.7	68.3	70.3	71.4	64.1	65.7	52.5	21.1
6 コープみらい	65.5	65.4	70.4	70.3	63.1	63.0	49.7	21.9

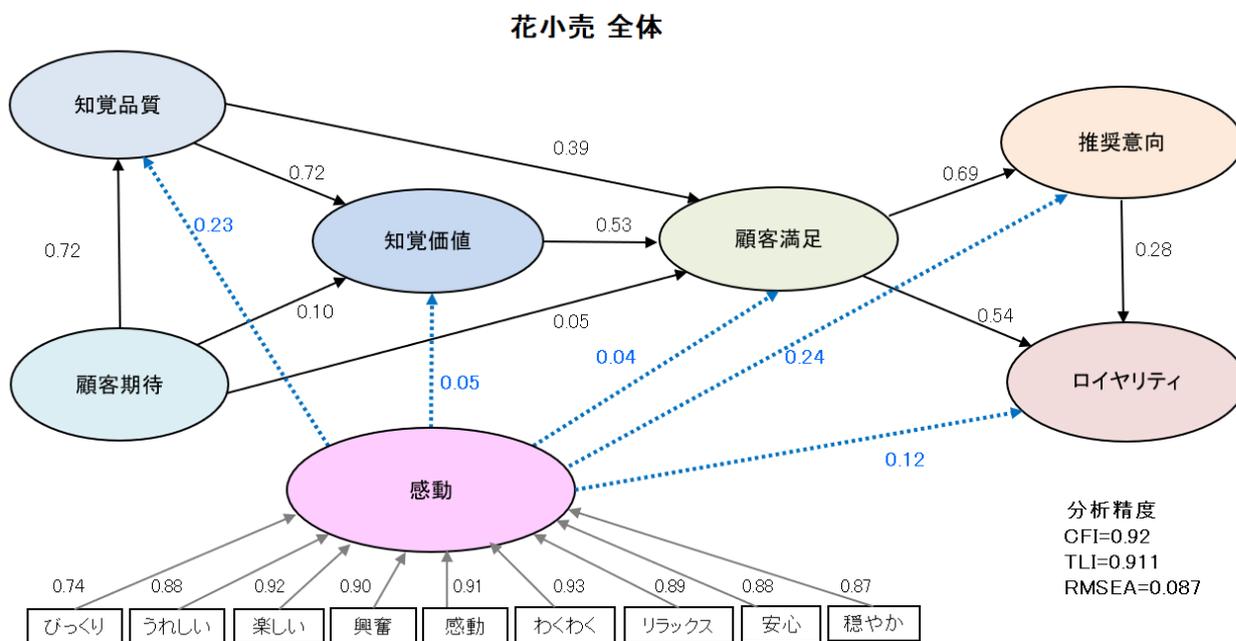
注: 失望指数は、スコアが高いほど失望が大きい。  
 出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

花小売 6 社全体でみると、感動は、主として品質の知覚に影響する形で、顧客満足につながっていくのではないかと推測される。また、感動は、推奨意向を高める方向に働きそうである。

日比谷花壇は、感動から品質へのパス(0.33)がやや強く、感動が品質知覚に響いていると推測できそうである。量販 4 社と比べると、よりわかりやすい。

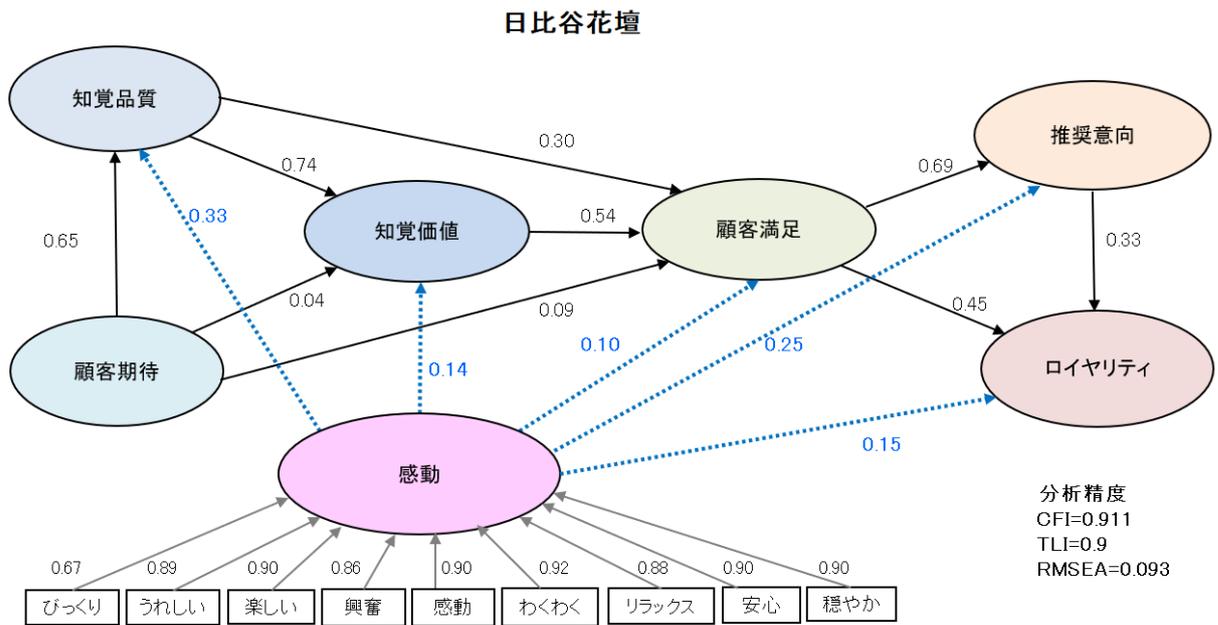
一方、感動が推奨意向やロイヤリティに与える影響は、日比谷花壇でも量販でも強くはないが、パス係数の差異は相対的に小さい。仮説として、うれしさ、楽しさ、感動、わくわく、リラックスなどの感動要素は、ロコミや、継続利用などロイヤリティを若干押し上げる効果があり、これは、業態を超えて共通していると考えられるかもしれない。ただ、事前期待とのいい意味でのギャップが、満足を高める場合もあり、モデルには検討の余地を残す。

図表 35 感情の顧客満足への影響 パス解析 全体(参考値)



R(Lavaan package) 使用  
 出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

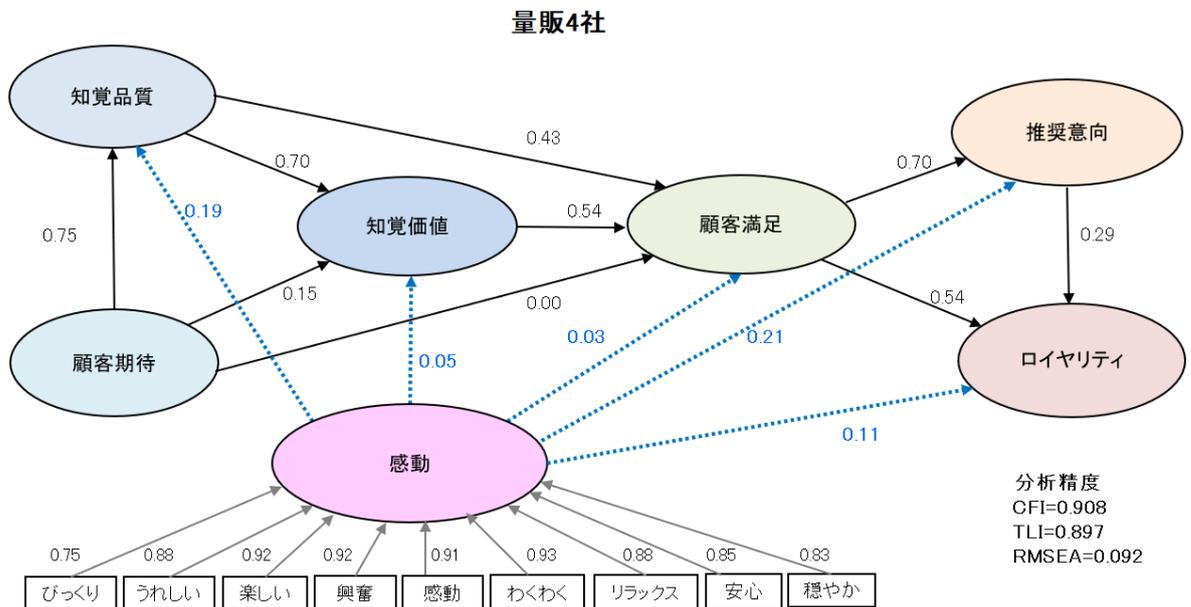
図表 36 感情の顧客満足への影響 パス解析 日比谷花壇 (参考値)



R(Lavaan package)使用

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

図表 37 感情の顧客満足への影響 パス解析 量販4社 n=994 (参考値)



R(Lavaan package)使用

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

### 3.5. サービス品質項目

サービス品質評価(SQ、Service Quality)では、サービス提供の流れに沿い、サービスの機能性・効率性、顧客対応、店舗空間や商品の訴求力、管理体制に関わる具体的な項目1つ1つについて、評価してもらう(Q27\_1~34)。顧客満足に影響するポイントを可視化し、強みを理解したり、改善につなげる狙いがある。以下では、サービス品質各項目を、1~7点で評価(7点満点)してもらっている。項目1~34までは、専門小売店向けの汎用的な評価ポイントについて聞く。基本的に対面販売を想定して設計されているため、ネット・通販利用の回答者を除いて集計した(n=1577)。

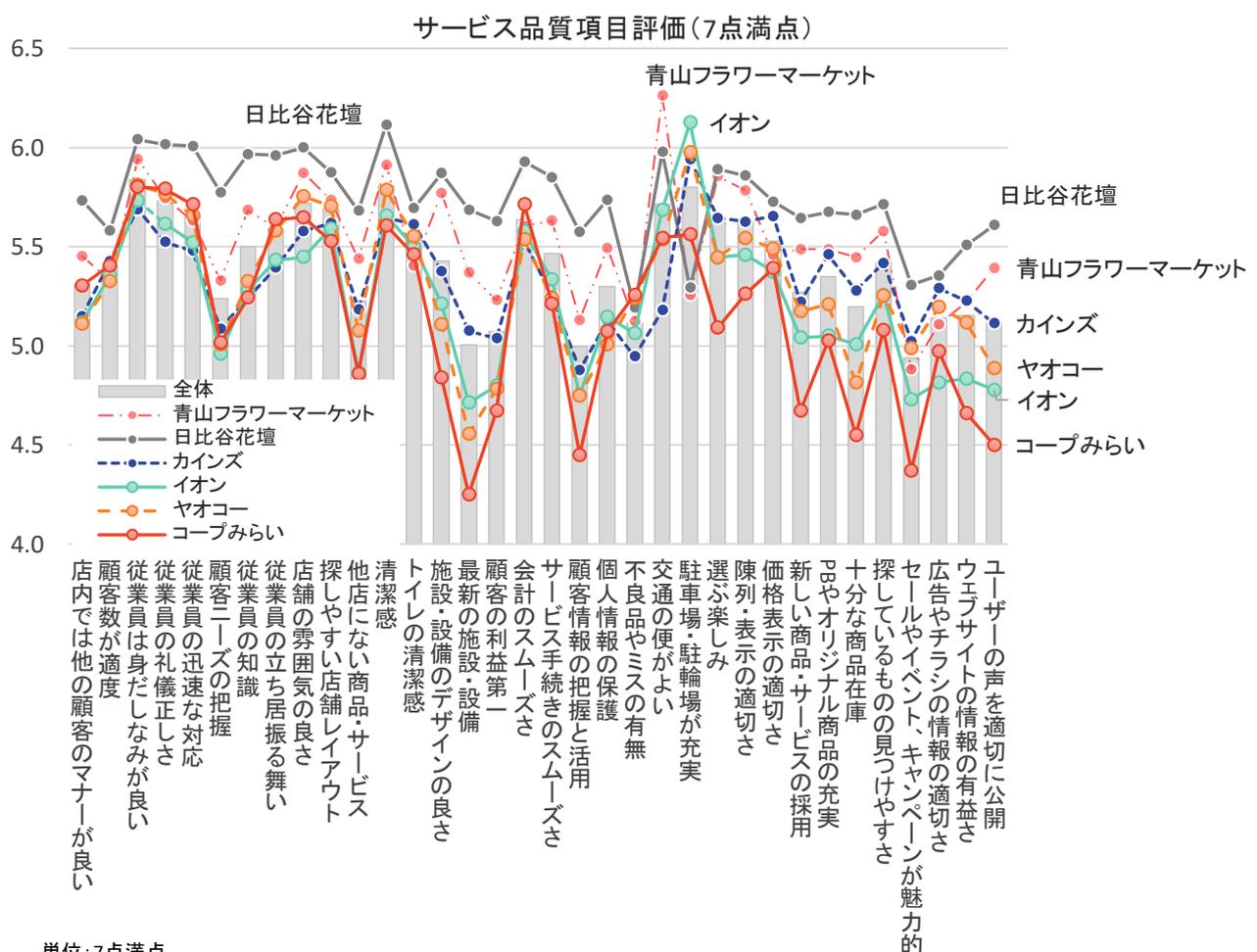
続くQ27\_35~39までは、花小売店向けに追加したカスタマイズ項目で、こちらは全員(n=1611)を対象にしている。

#### 3.5.1. サービス業共通 品質評価項目(専門店)

グラフ(図表 38)を見ると、顧客満足が高い会社は、一つ一つの項目で着実に強いことが一目瞭然である。日比谷花壇のスコアを参照してほしい。特に、スタッフ関連の評価は群を抜く。各項目のスコア一覧表も示す(図表 39)

青フラで最も高評価の項目は「交通の便がよい」こと。これは、後述の利用理由の自由回答結果と符合する。カインズは、価格表示やオリジナル商品など、商品関連に強みがある。

図表 38 サービス品質(SQ)評価項目



単位: 7点満点。

注: 実店舗利用者対象(ネット・通販利用者を除く) n=1577。平均評価は「1」~「7」(1=1点~7=6点)の合計を、全体(n)で割って算出。Q27\_21「不良品やミス」は反転項目。他の設問はポジティブなので、測定方向を合わせるため、点数配分を逆順でスコア算出。意味的にはスコアが高い方が不良品やミスが少ない。

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

図表 39 サービス品質(SQ)評価項目 スコア

サービス品質評価 スコア		1	2	3	4	5	6
Q27 単一回答	全体	青フラ	日比谷	カインズ	イオン	ヤオコー	みらい
n	1577	304	280	309	319	273	92
1 店内では他の顧客のマナーが良い	5.3	5.5	5.7	5.1	5.1	5.1	5.3
2 顧客数が適度	5.4	5.3	5.6	5.4	5.4	5.3	5.4
3 従業員は身だしなみが良い	5.8	5.9	6.0	5.7	5.7	5.8	5.8
4 従業員の礼儀正しさ	5.7	5.7	6.0	5.5	5.6	5.8	5.8
5 従業員の迅速な対応	5.7	5.6	6.0	5.5	5.5	5.7	5.7
6 顧客ニーズの把握	5.2	5.3	5.8	5.1	5.0	5.0	5.0
7 従業員の知識	5.5	5.7	6.0	5.2	5.3	5.3	5.2
8 従業員の立ち居振る舞い	5.6	5.6	6.0	5.4	5.4	5.6	5.6
9 店舗の雰囲気の良い	5.7	5.9	6.0	5.6	5.4	5.8	5.6
10 探しやすい店舗レイアウト	5.7	5.7	5.9	5.6	5.6	5.7	5.5
11 他店にない商品・サービス	5.2	5.4	5.7	5.2	4.9	5.1	4.9
12 清潔感	5.8	5.9	6.1	5.6	5.7	5.8	5.6
13 トイレの清潔感	5.6	5.4	5.7	5.6	5.5	5.6	5.5
14 施設・設備のデザインの良さ	5.4	5.8	5.9	5.4	5.2	5.1	4.8
15 最新の施設・設備	5.0	5.4	5.7	5.1	4.7	4.6	4.3
16 顧客の利益第一	5.1	5.2	5.6	5.0	4.8	4.8	4.7
17 会計のスムーズさ	5.6	5.6	5.9	5.5	5.6	5.5	5.7
18 サービス手続きのスムーズさ	5.5	5.6	5.8	5.3	5.3	5.2	5.2
19 顧客情報の把握と活用	5.0	5.1	5.6	4.9	4.8	4.7	4.4
20 個人情報の保護	5.3	5.5	5.7	5.1	5.1	5.0	5.1
21 不良品やミス(が少ない)	5.1	5.1	5.2	4.9	5.1	5.2	5.3
22 交通の便がよい	5.7	6.3	6.0	5.2	5.7	5.5	5.5
23 駐車場・駐輪場が充実	5.8	5.3	5.3	5.9	6.1	6.0	5.6
24 選ぶ楽しみ	5.6	5.9	5.9	5.6	5.4	5.4	5.1
25 陳列・表示の適切さ	5.6	5.8	5.9	5.6	5.5	5.5	5.3
26 価格表示の適切さ	5.5	5.5	5.7	5.7	5.4	5.5	5.4
27 新しい商品・サービスの採用	5.3	5.5	5.6	5.2	5.0	5.2	4.7
28 PB やオリジナル商品の充実	5.3	5.5	5.7	5.5	5.0	5.2	5.0
29 十分な商品在庫	5.2	5.4	5.7	5.3	5.0	4.8	4.6
30 探しているものの見つけやすさ	5.4	5.6	5.7	5.4	5.3	5.3	5.1
31 セールやイベント、キャンペーンが魅力的	4.9	4.9	5.3	5.0	4.7	5.0	4.4
32 広告やチラシの情報の適切さ	5.1	5.1	5.4	5.3	4.8	5.2	5.0
33 ウェブサイトの情報の有益さ	5.2	5.2	5.5	5.2	4.8	5.1	4.7
34 ユーザーの声を適切に公開	5.1	5.4	5.6	5.1	4.8	4.9	4.5

単位：7点満点。実店舗利用者対象(ネット・通販利用者を除く)、n = 1577。

注：1～34までは、JCSIの「専門店」向け共通フォーマット。21番は逆転項目で、元の文は「不良品やミスが多い」。他の項目はポジティブに尋ねているので、測定方向を合わせ、配点を逆にして算出。意味的には、スコアが高い方が不良品やミスが少ない。

出典：国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先：日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

注意が必要なのは、Q27.21の「不良品やミス」(5.1)の結果である。ここでは上位企業の優位が薄れ、全体が4.9-5.3までの狭い帯に収斂している。額面通りに取れば、「生きた花を扱いながら瑕疵やミスを抑えることは、依然、業界共通に難易度が高い課題であり、日持ちやサービスの管理スキームとともに、リカバリー品質確保の仕組みが重要」という結論になるだろう。実際、不満と不満行動に関する質問(Q22、後述)では、どの企業でも、顧客の2割前後は、何らかの不満を感じている。

ただし、ここでは逆転項目という質問形式の影響も疑う。設問文では「不良品やミスが多い」とネガティブに尋ねており、回答者にとっては答えにくかったかもしれない。他の設問と測定方向を揃えるため、スコアを反転して集計した。意味的には、スコアが高い方が、不良品やミスが少ないという解釈になる。

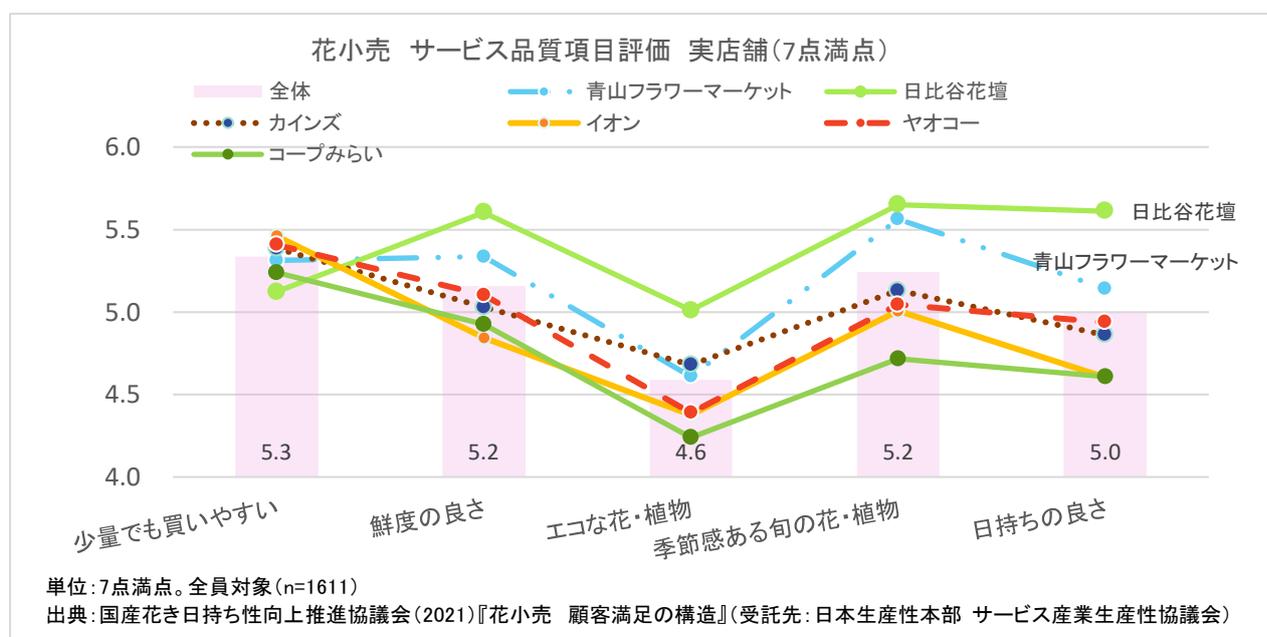
複数の質問項目間で、回答の信頼性を確認した。クロンバックの $\alpha$ 係数を算出し、回答傾向の内的整合性を問う。逆転処理後の $\alpha$ 係数は0.943(Q27\_21を除いてみると、0.949)となり、整合性があるとみなされる水準(0.7程度)を満たす。 $\alpha$ 係数は0~1までの値をとり、統計的に、1に近いほど信頼性が高い。

### 3.5.2. 花小売店 品質評価項目

本実証事業では、「日持ち」と「環境」が重点テーマに掲げられている。そこで、SQの汎用設問の最後に、花小売店向けカスタム設問として、「少量でも買いやすい」、「鮮度の良さ」、「エコな花・植物」、「季節感ある旬の花・植物」、「日持ちの良さ」の5項目を追加した(Q27\_35~39)。これらは実店舗、ネット含め、全員対象に集計した(図表40、41)。

「少量での買いやすさ」については、イオンが5.5で最もスコアが高かった。「季節感のある旬の花」の扱いは、青フラと日比谷花壇の評価が拮抗している(5.6)。

図表 40 花小売店 サービス品質(SQ)評価項目 スコア 全員



図表 41 花小売店 サービス品質(SQ)評価項目 スコア一覧表

花小売 サービス品質評価 スコア	Q27 単一回答	n	スコア						
			全体	青フラ	日比谷	カインズ	イオン	ヤオコー	みらい
35	少量でも買いやすい	1611	5.3	5.3	5.1	5.4	5.5	5.4	5.3
36	鮮度の良さ	1611	5.2	5.3	5.6	5.0	4.8	5.1	4.9
37	エコな花・植物	1611	4.6	4.6	5.0	4.7	4.4	4.4	4.3
38	季節感ある旬の花・植物	1611	5.3	5.6	5.6	5.1	5.0	5.0	4.7
39	日持ちの良さ	1611	5.0	5.1	5.6	4.9	4.6	4.9	4.6

注: 7点満点。平均評価は「1」~「7」(1=1点~7=7点)の合計を全体(n)で割って算出。

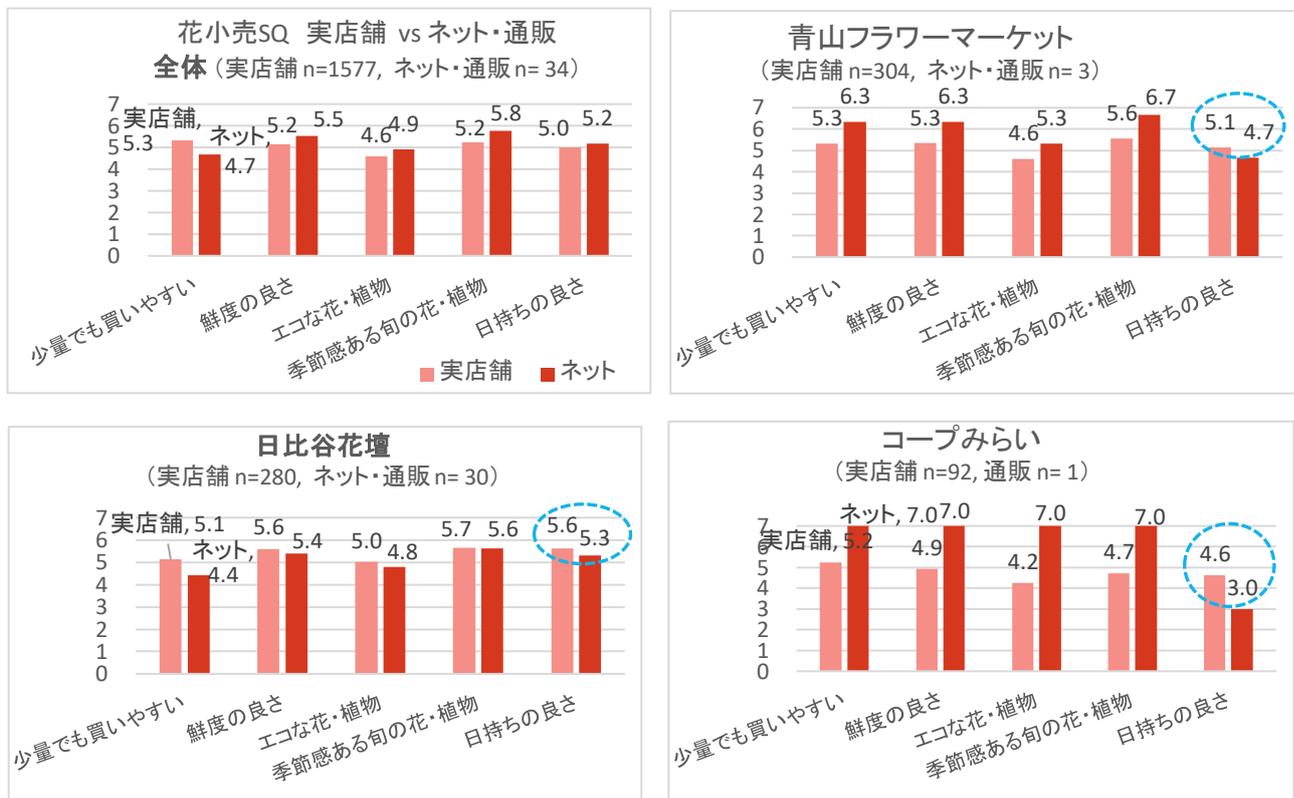
Q27\_35 以下は全員集計(実店舗+ネット+通販)

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

実店舗とネット・通販の利用者の間で評価に違いがあるかどうか、比較してみる(図表 42)。

青フラではネットの方がスコアが高いが、ネット利用は 3 名しかいない。コープみらいは通販の「コープデリ」(MPS の花の取り扱いもしている)の会員 1 名だけだが、日持ち以外の項目では満点をつけている。日比谷花壇では、どの項目も実店舗の方が上だが、日比谷花壇のネット利用はギフトや慶弔需要が多く、これらの項目は、ホームユースほど重視される評価ポイントではないのかもしれない。

図表 42 花小売店 サービス品質(SQ)評価項目 実店舗 vs ネット・通販 各社



注: 7 点満点

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

### 3.5.3. 日持ちに関する評価

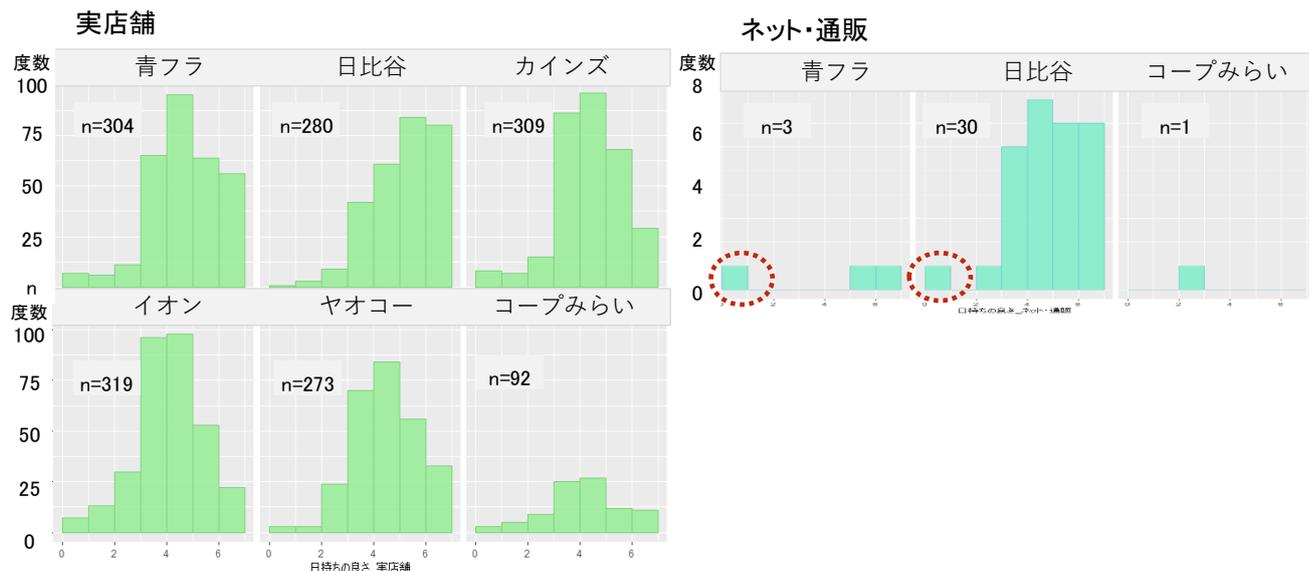
「日持ちのよさ」に対する評価について、実店舗とネット・通販別に集計した(図表 43)。

全体で見ると、日持ちの評価は、日比谷花壇(5.6)のみ高水準である。青フラ(5.1)と量販(4.6~4.9 程度)は、大差ない。「鮮度」も、日比谷花壇が高い(5.6)。ネット・通販(3 社)ではいずれも、スコアが実店舗より下がる。

平均だけではわからないが、度数分布をみると、7 段階で「1」(まったく当てはまらない)や「2」という回答がある。回答の分布をみると、ネットでは日持ち面の品質が、実店舗より不安定なのかもしれない(ただし、図では、度数を表す縦軸の数値は、実店舗では上が 100、ネット・通販では 8 と、尺度が違うことに注意)。

少数であっても、強い不満を生む事象が実際に生じているのであれば、悪評を生んだり、黙っているが内心では失望している顧客が店から遠のいていく前に、日持ちの水準の底上げを図るべきだろう。それには、日持ちの技術・ノウハウや温度管理など、地道な努力の蓄積と、継続的な教育体制が必要になる。

図表 43 日持ちに対する評価 実店舗、ネット・通販 度数分布(ヒストグラム)



注: 縦軸の度数は、実店舗では上が 100、ネット・通販では 8 と、尺度が違うことに注意

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会 (2021)『花小売 顧客満足構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

### 3.5.4. エコな花・植物に関する評価

「エコな花・植物」のスコアは、全体に高いとは言えない。7 点満点で 4.6、日比谷花壇のみ 5.0 とやや上だった。

無理もない結果で、そもそも「エコ」を標榜する、あるいはそれを裏付ける仕組みに準拠して売られている花・植物は、日本にはほとんどない。欧州には、環境認証の MPS や有機認証の植物が出回っている。日本では、減農薬や無農薬栽培を訴求している花や植物は、食品やコスメにはあるが、観賞用ではごく限られている。コープみらいのネット・通販には MPS を扱う「コープデリ」部門があるが、回答者中の利用者は 1 名のみだった(評価は極めて高いが、MPS の花の購入者かどうかは不明である)。

それでは、「エコ」は、どの段階で評価されているのか。最も評価の高かった日比谷花壇を例に、主要指標との相関を取ってみた(図表 44)。明確なエコ商品やサービスがない、あるいは漠然としているので、以下は参考値である。

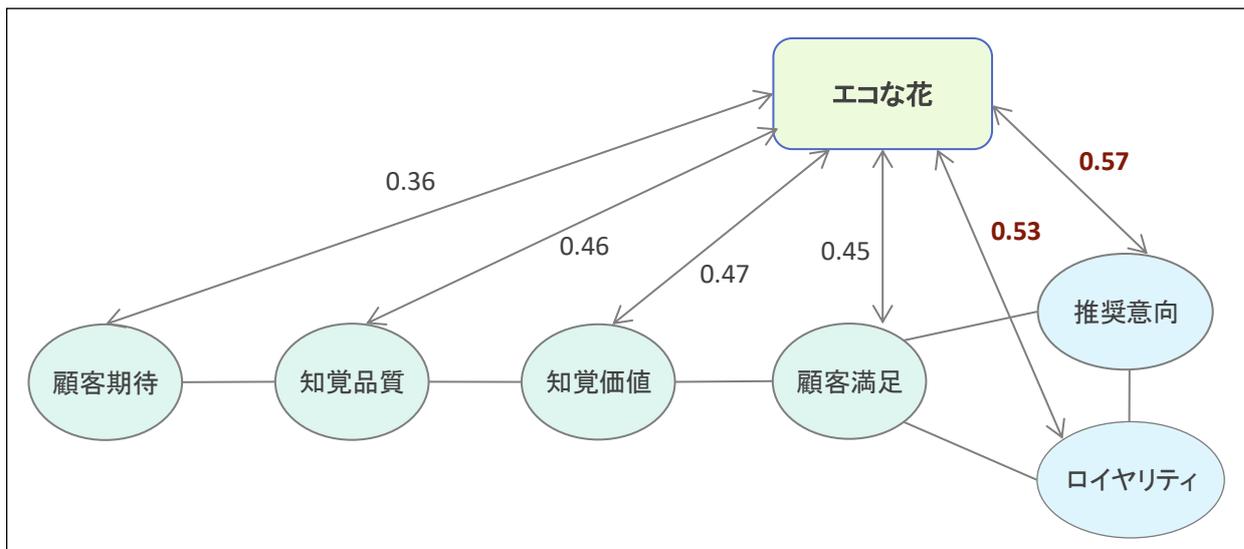
顧客期待から知覚品質、知覚価値、顧客満足にいたる経路では、いずれの指標でも「エコ」との相関はあるものの、0.36~0.47 程度とやや弱い<sup>13</sup>。一方、推奨意向とは 0.57、ロイヤルティとは 0.53 の相関がある。「エコ」は、(プラスの)口コミにつながりやすい。エコ評価は、期待~満足までの顧客満足のメイン経路を通らずに、何か別の潜在因子を経て、推奨意向を上げる方向に作用するようである。

データと現状を照らし合わせると、仮説として、「エコ」はおそらく、現実のエコ商品やサービスというより、企業の社会貢献のような周辺領域(事業のドメインではなく)の活動や CSR からプラスチック資材削減、植物の生命力を象徴的に喚起する店舗空間、企業イメージが投影されたハロー(後光)効果まで、さまざまな要素が渾然一体となった評価ではないかと推測される。

世界的に見れば、環境配慮は、花の「品質」の一つとなっている。花き産業が持続可能であるためには、「エコ」が、花の本質的な「品質」とみなされ、顧客満足の主経路で評価されて、推奨やロイヤルティに結び付くようになることが望ましい。それは、顧客と共に新しい品質次元を創るということの意味する。現時点でデータを残しておけば、将来、時系列変化を確かめる場合、参照になりうるだろう。

<sup>13</sup> 慣例的判断基準として、相関係数は、0.4 以下は「弱い」相関、0.4~0.7 は相関関係が「ある」0.7 以上は「強い」とみなされうる水準とされる。以下の相関係数は、いずれも統計的に有意な水準を満たしていた。

図表 44 「エコな花」の評価と、顧客満足指標の相関関係(日比谷花壇)(参考値)



注: 数値は Spearman 順位相関係数。いずれも.1%水準で有意。0.4 以下は低い相関、0.4~0.7 は相関関係ありとみなされうる水準。  
 出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

### 3.5.5. CSR(企業の社会的責任)評価

品質評価と同じ質問形式で、企業の CSR(Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任) 対応への評価を答えてもらった(Q27\_35~40)(図表 45)。「適切な情報公開」、「十分な消費者保護」、「利用者の健康への配慮」、「地域・社会への配慮」、「良き企業市民」、「エコロジーへの取り組み」、「従業員は誇りをもって働いている」の 7 項目で構成されている。評価は SQ 同様、7 点満点で、7 が最高である。

抽象的な質問も含まれ、回答者には答えにくかったかもしれない。4 点台の項目がほとんどだが、「従業員の誇りある働き方」については評価がやや高く、日比谷花壇では 5 を超えた。

図表 45 CSR(企業の社会的責任)評価項目

CSR(企業の社会的責任) スコア Q27 単一回答	スコア							
	全体	1	2	3	4	5	6	6
n	1611	青フラ	日比谷	カインズ	イオン	ヤオコー	みらい	93
40 適切な情報公開	4.2	4.3	4.6	4.3	4.0	4.0	3.9	
41 十分な消費者保護	4.5	4.4	4.8	4.5	4.3	4.3	4.2	
42 利用者の健康への配慮	4.4	4.4	4.7	4.4	4.3	4.3	4.3	
43 地域・社会への配慮	4.4	4.4	4.8	4.4	4.3	4.3	4.3	
44 良き企業市民	4.5	4.5	4.9	4.6	4.4	4.4	4.4	
46 エコロジーへの取り組み	4.5	4.5	4.9	4.5	4.4	4.4	4.4	
47 従業員の誇り	4.7	4.9	5.1	4.5	4.4	4.6	4.5	

注: 7 点満点。平均評価は「1」~「7」(1=1 点~7=7 点)の合計を全体(n)で割って算出。

CSR 項目は全員集計(実店舗+ネット+通販)。

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

### 3.6. 口コミと不満対応

#### 3.6.1. 口コミ人数

最近1年を振り返り、回答対象企業について、話題にした(勧めた・助言した)人数を、「0人」～「100人」、および「100人以上」の計38段階で答えてもらった(Q21\_1～4) (図表46)。

口コミ人数は、各選択肢中央値を採用し、「100人超」については、前後の選択肢の増加幅に揃え、103人として算出している。控えめの仮定なので、SNS等で一部のユーザーが拡散力ある発信をしていけば、口コミ人数の平均値は、下記の推計以上に上振れする。

全体では、平均して、好ましい経験は2.0人、不快な経験は0.5人に伝えられている。利用推奨は1.3人、利用をやめるよう助言は0.3人。好ましい経験が伝播されやすく、日比谷は2.9人、青フラは2.5人だった。青フラの利用者は他の企業より平均年齢が若く、SNSにより習熟している可能性があり、4項目とも、たった1人ずつではあるが100人以上に口コミしたと答えた人がいる。青フラで、不快な経験(平均0.5人)では1.0人、利用をやめるよう助言(平均0.3人)では0.8人と、平均の倍以上になっているのは、このことが影響している。

図表46 その企業について、話題にした(口コミ)人数

話題にした人数 Q21 単一回答		1 2 3 4 5 6						
		全体	青フラ	日比谷	カインズ	イオン	ヤオコー	みらい
n		1611	307	310	309	319	273	93
好ましい経験								
1	平均口コミ人数	2.0	2.5	2.9	1.8	1.5	1.3	1.0
	100人超を除く	1.8	2.2	2.9	1.8	1.2	1.3	1.0
不快な経験								
2	平均口コミ人数	0.5	1.0	0.5	0.7	0.2	0.2	0.2
	100人超を除く	0.4	0.7	0.5	0.4	0.2	0.2	0.2
利用を勧めた								
3	平均口コミ人数	1.3	1.7	2.0	1.3	0.7	0.7	0.9
	100人超を除く	1.2	1.4	2.0	1.3	0.7	0.7	0.9
利用をやめるよう助言								
4	平均口コミ人数	0.3	0.8	0.3	0.2	0.1	0.1	0.2
	100人超を除く	0.2	0.5	0.3	0.2	0.1	0.1	0.2

注: 口コミ人数は、各選択肢中央値で算出。いずれも下段は100人超を除く平均口コミ人数。「100人超」は103人として算出。

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

#### 3.6.2. 不満と不満行動

企業には、クレームや要望など顧客の評価が寄せられる。これをVoC(Voice Of Customer、顧客の声)と呼ぶ。VoCのうち、ここでは不満について調べた。

過去1年間に、対象企業に対して不満を感じたかどうか、感じた場合は、その不満を、誰にどう伝えたかを尋ねた(Q22A) (図表47)。不満を伝えた人の人数は、複数の方法の選択者数の重複カウントを避け、実人数で算出した。

大半(7～8割)の利用者は、特に不満をもっていない。一方、2割前後の利用者は、何らかの不満を感じている。その企業の商品やサービス、店員の対応、価格など、内容はさまざまである。

不満を誰かに伝える人は、不満を感じた人の4人に1人程度にとどまる(回答者全体の5.6%程度)。後の4分の3(全体の16%)は、不快感や違和感、失望感を抱きつつ、沈黙している。

不満の芽がずっと摘まれないままだと、そのうちの一定割合は、黙ってそっと遠ざかり、いずれ去って行ってしまうかもしれない。他店にスイッチする可能性もある。

ヤオコーではこの割合が低く、不満があった人47人(17.2%)のうち、それを伝えた人は5人(1.8%)にとどまる。

一方、日比谷花壇では、不満を感じた人54人(17.4%)のうち4割超の23人(7.4%)が、それを伝えている。

ギフトや特別な日のために利用されることが多い企業では、クレームの表明につながりやすいのかもしれない。

日持ち保証販売をしていれば、明示的に日持ち品質管理がなされるはずなので、日持ちでの不満が減るという可能性は想定される。

図表 47 不満の有無、不満を伝えた方法

Q22 A	不満を伝えた方法 複数回答	n	1	2	3	4	5	6	
			全体	青フラ	日比谷	カインズ	イオン	ヤオコー	みらい
		n	1611	307	310	309	319	273	93
1	店員・スタッフなどに直接伝えた		4.2%	3.6%	5.8%	4.5%	5.3%	1.5%	3.2%
2	電話・メール・ホームページ・アンケートなどで直接伝えた		2.2%	3.9%	2.6%	3.9%	0.6%	0.7%	0.0%
3	家族・親族・友人・知人などに伝えた		5.2%	7.5%	4.5%	7.1%	4.4%	2.9%	3.2%
4	公的機関、各種メディアなど「上記以外」に伝えた		0.5%	1.0%	0.3%	1.0%	0.0%	0.4%	0.0%
5	不満はあったが、どこにも伝えなかった		11.5%	10.1%	7.1%	10.4%	16.6%	12.5%	15.1%
6	いいえ(苦情や不満はなかった)		78.4%	77.2%	82.6%	75.7%	74.3%	82.8%	78.5%
	不満があった(1~5)合計	n	348	70	54	75	82	47	20
		%	21.6%	22.8%	17.4%	24.3%	25.7%	17.2%	21.5%
	不満を伝えた(1~4)合計	n	91	19	23	24	17	5	3
		%	5.6%	6.2%	7.4%	7.8%	5.3%	1.8%	3.2%

注: 不満を伝えた人の人数は、実人数(複数回答分を調整)

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足度の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

### 3.6.3. クレーム対応への評価(リカバリー品質)

クレームへの対応が迅速かつ的確で、顧客の不満が鎮められることは、「リカバリー」と呼ばれる。リカバリーに導くために、企業の側では、苦情への対応を適切な手続きで進め、顧客の感情に配慮して誠実に応対し、必要と判断された場合は謝罪や補償を行う。企業や店の「リカバリー品質」が高ければ、顧客のロイヤルティはかえって強まる場合がある<sup>14</sup>。

不満につながる要因を早い段階で把握し、改善を図るには、普段から顧客との関係構築やコミュニケーションのためのVoC回路の確保を図り、顧客が瑕疵やミス伝える際の心理的、制度的なハードルを取り除き、スタッフにも徹底して、クレーム対応の体制を整えておくことが望ましい。店やスタッフと顧客の間に関係性があれば、不満を伝えやすく、店でも対応しやすい。しかし、うまく対処できなかったり、不満が、店に直接ではなく、口コミやメディアを通じて広がると、対処が後手に回り、悪い評判が出回ってしまったり、気づかぬうちに顧客離脱が進む恐れがある。

<sup>14</sup> 小野謙司(2010)『顧客満足[CS]の知識』(日経文庫 1220)、日本経済新聞出版社、114-117 頁参照。

以下では、不満を企業に伝えたことがあると答えた利用者に対して、対象企業のクレーム対応体制や解決プロセスについて、評価してもらった(Q22B\_1~5)(図表 48)。

ただし、ここで公表するのは、6 社全体の総合値にとどめ、企業ごとの評価値は掲載していない<sup>15</sup>。

具体的には、情報提示や問題解決、手続き、対応について、以下の 5 問に答えてもらった(7 点満点、カッコ内は平均スコア)。選択肢「8. 経験がない/知らない」は除いているため、設問肢ごとに回答者数が異なる。

「連絡がつく問い合わせ先(電話番号やメールアドレス)を用意していた」(5.0)

「不測の事態が生じた際、迅速に問題解決にあたった」(5.1)

「購入した商品について、なにか問題が起きた際、適切な返品交換や補償をしていた」(5.2)

「返品の手続きが適切であった」(5.4)

「対応は適切であった」(5.3)

リカバリー品質としては、「適切な返品手続き」のスコアが、5.4 で最も高い。返品や補償(5.2)を上回る。クレーム対応では、手続きの透明性や納得感が最も効果的という結果になった。

図表 48 クレーム対応評価 平均スコア

Q22 B	クレーム対応評価 複数回答	平均スコア	n	スコア
			全体	1611
	不満を伝えた(Q22[1]~[4])		合計	91
B_1	連絡先の提示		74	5.0
B_2	迅速な問題解決		79	5.1
B_3	適切な返品交換、補償		69	5.2
B_4	適切な返品手続き		72	5.4
B_5	対応の適切さ		91	5.3

注: クレーム対応評価については、6 社全体の総合値のみ掲載。

平均評価は、「1」~「7」(1=1 点~7=7 点)の合計を、不満を伝えた人(合計 n)−「8. 経験がない/知らない」で割って算出。7 点満点。

「不満を伝えた」は Q22 の選択肢 1~4 を選んだ人

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足度の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

「対応の適切さ」については、「不満を伝えた」という 91 名全員が回答している。そこで、「対応の適切さ」に関する評価(説明変数)が、どの程度、ロイヤルティと顧客満足(目的変数、いずれも複数設問スコアの合成指標、100 点満点)に結びつか、回帰分析した。単純化された仮定に基づく暫定値ではあるが、クレームに対して、「適切な対応がなされた」という評価が 1 段階上がる時、ロイヤルティ、顧客満足ともに、5.69 上がると見込まれる<sup>16</sup>。

### 3.6.4. 日持ち保証販売の再定義:リカバリーと顧客満足

ここで、クレーム対応との関連で、本実証事業の主要テーマの一つである「日持ち」と顧客満足について考察しておきたい。

<sup>15</sup> 冒頭で述べた通り、本調査は、農林水産省の実証事業として、花き産業の発展と社会の幸福に資することを主目的としており、個別企業の実践に関わるセンシティブな項目については、報告書からは割愛している。

<sup>16</sup> 回帰分析の結果、「適切な対応」が与える影響は、ロイヤルティに対しては、切片 40.86、回帰係数 5.69。顧客満足に対しては、切片 41.16、回帰係数 5.69 だった。ロイヤルティも顧客満足も、モデルの決定係数  $R^2$  は、0.20 と高くはない。ただ、単回帰分析の場合、決定係数=相関係数(0.45)の二乗に等しい。相関係数 0.45 は、一般的には「相関がある」と判断されうる水準である。決定係数に関する F 検定の結果は、いずれも、1%水準で統計的に有意であった。ただし、この試算値は、あくまで簡易版にすぎない。説明変数は、増やせば、説明力や決定係数が高くなっていく。ここでは、単回帰分析で済ませている。また、不満対応の前/後の対照データはない。他の影響要因とそれらの説明力を慎重に吟味して解析を行い、妥当性を判断すべきである。

クレームや不満については、まず、発生を未然に防ぐため、商品およびサービスの品質管理が大前提だが、クレームが発生した場合でも、対応に納得してもらえれば、顧客との関係構築の維持・強化につながりうる。不満を自社でキャッチし、対処できることが大切である。

問題解決にあたっては、迅速さ、丁寧さとともに、解決プロセスの透明性が求められることが、調査結果からわかった。対応の基準の整備やスタッフの教育のためには、業務の流れに沿って顧客満足に影響する重要ポイントを特定し、パフォーマンスをチェックしていくことが有益だろう。

日持ち保証制度では、事前に保証の基準を明確にし、制度について周知し、店頭や商品に明示し、スタッフを教育し、実際に日持ちの基準に満たない場合は、商品交換を行う。生花という生鮮農産物を扱ううえで、日持ちや鮮度は最も重要な基本品質の一つであるが、「基本」であるがゆえに、日持ちの良さが単独でそのまま、高い顧客満足につながるとは限らない。一方で、基本品質の特性として、顧客が最低限期待する品質水準＝閾値を割り込むと、急激に失望や不満を招きやすい。

日持ち保証販売は、単に日持ち品質を担保して安心して購入してもらうための制度であるだけにとどまらず、顧客の不満を未然に吸い上げ、クレーム対応とリカバリー品質の向上を織り込んだ仕組みであるとも言える。不満が次の望ましくない行動につながることを、未然に防ぐ効果も期待される。

日持ち保証販売を、顧客満足とロイヤルティ向上のための施策として再定義すると、経営上の位置づけが、より明確になるのではないだろうか。

### 3.7. 利用理由

#### 3.7.1. 手法:テキストマイニングとクラスター分析

他にさまざまな店がある中で、なぜ回答企業で花を買うのか、その理由を自由回答でつづってもらった(Q25)。

自由回答は、計量テキスト分析(テキストマイニング)を行っている<sup>17</sup>。探索的に、出現する言葉の広がりや傾向をつかむことを優先して、緩めにコーディングした。因子化は行っていない。

##### ・手法

購入内容の分析と手法は同じだが、利用理由では、単語よりも文が対象である。手順としては、まず自然言語(回答者の生のテキスト)の形態素を解析し、語の出現状況を調べた。品詞体系は、形態素解析ソフトウェアで分類している。その後、語の頻度や出現文脈、共起状況、概念的類似性を参照しながら、コーディング・ルールを作成した。形態素分析では、複合語は分解され別々に解析されてしまうため、重要な複合語については、意味的にまとまりをもつ塊として抽出処理している。

次いで、コーディング・ルールに従って、テキストをクラスター分析して、利用理由を複数のパターンに集約して提示している。頻度のパーセンテージは、文書数(無回答を除く回答数)に対する、その語(コード)の出現割合を表す(以下同)。1人の回答者の回答は、複数の語を含む場合がある。

##### ・図の見方

クラスター分析の結果は、企業ごとに樹形図(デンドログラム)に図示した。近い関係にある語(コード)が線で結ばれ、クラスター(塊)として色分け表示されている。階層的クラスター分析という手法で、個々の語間の類似度や非類似度(距離)を計算し、最も似ている語同士を順に併合していき、クラスターにまとめていく。併合の段階が早い方が、類似が強い。左の横棒は、語の出現頻度を表す。

#### 3.7.2. 花を買うとき、回答企業を選ぶ理由

以下、企業ごとに、利用理由の分析結果をまとめる。

##### <全体>

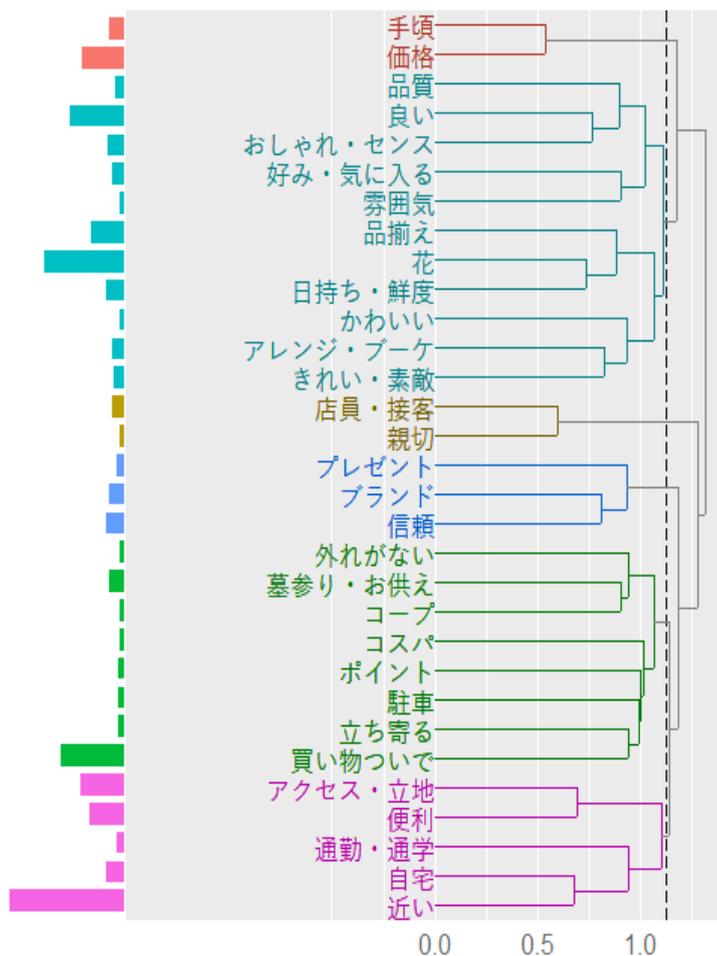
調査対象の花小売全体(図表 49、50)では、利用理由の首位は、「近い」こと(22.7%)である。量販の比重が高いことを反映して、「買い物ついで」に買えること(12.5%)も有力な選択理由となっている。先にみたように、購入内容としてはお供えや墓参り用が多かったが、この店を利用する理由としては弱く、やはりアクセスや利便性に関わる要因が上位に来ている。全体でならずと、センス、接客などは、直接的な選択理由としては弱い。

「花」や「良い」は、それ自体は汎用的な語だが、どんな文脈で、他のどんな語と共起するかを調べるために、あえてコード化してある。

クラスター分析の結果を樹形図で確認すると、「花」という言葉は、全体ではまず、「日持ち・鮮度」と、次いで「品揃え」と結びついてクラスターを形成し、続いて「かわいい」「きれい」のような情動と連なっていく。

<sup>17</sup> 回答には、1~2つの単語や短文のみの疎なテキストと、何行にもわたる複雑なテキストとが混在している。対象間の類似度(距離)計算には、Cosine 距離を採用した。クラスターの結合方法としては、分散が小さい順に併合していく Ward 法を採用した。Cosine 係数は、2つのテキスト間の距離(非類似度)を、両ベクトル(向きと大きさを持つ量)間の三角関数(Cosine)で測るもの。ここでは、生の出現頻度ではなく、1000語当たりの出現頻度に直して標準化した、調整頻度を用いて計算されている。分析用ソフトウェアとしては、形態素解析では「茶筌」、計量テキスト分析では「KH Coder」、統計は「R 言語」が使用されている。分析に当たっては、以下を参照した。樋口 耕一(2020)『社会調査のための計量テキスト分析:内容分析の継承と発展を目指して 第2版』ナカニシヤ出版。なお、テキストマイニングでは、分類見本を外部変数として読み込み、機械学習で文書の自動分類を行う手法や、最近の言語 AI では、顧客アンケートにおける自然言語の分析からパターン析出~要点整理まで行う手法(数分で可能)も出てきているが、ここではオーソドックスな方法を採用した。

図表 49 利用理由のクラスター分析 全体



出典：国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』

(受託先：日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

テキスト分析・デンドログラム作成：青木(KH Coder、R 使用)

図表 50 利用理由 上位語 全体

	利用理由 上位語	頻度	%
1	近い	342	22.7%
2	花	237	15.7%
3	買い物ついで	189	12.5%
4	良い	160	10.6%
5	アクセス・立地	130	8.6%
6	価格	126	8.4%
7	便利	101	6.7%
8	品揃え	98	6.5%
9	自宅	53	3.5%
10	日持ち・鮮度	51	3.4%
11	信頼	51	3.4%
12	おしゃれ・センス	50	3.3%
13	手頃	45	3.0%
14	墓参り・お供え	43	2.9%
15	ブランド	43	2.9%
16	アレンジ・ブーケ	36	2.4%
17	店員・接客	36	2.4%
18	好み・気に入る	34	2.3%
19	きれい・素敵	31	2.1%
20	品質	27	1.8%
21	プレゼント	21	1.4%
22	通勤・通学	20	1.3%
23	ポイント	18	1.2%
24	駐車	17	1.1%
25	立ち寄る	15	1.0%
26	親切	14	0.9%
27	雰囲気	13	0.9%
28	かわいい	13	0.9%
29	コスパ	11	0.7%
30	外れがない	11	0.7%
31	コープ	10	0.7%
	コード無し	291	19.3%
	回答者数 n	1507	
	無回答 n	104	

注：出現頻度 10 回以上の語(コード)を掲載

出典：国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』、テキスト分析：青木

### <青山フラワーマーケット>

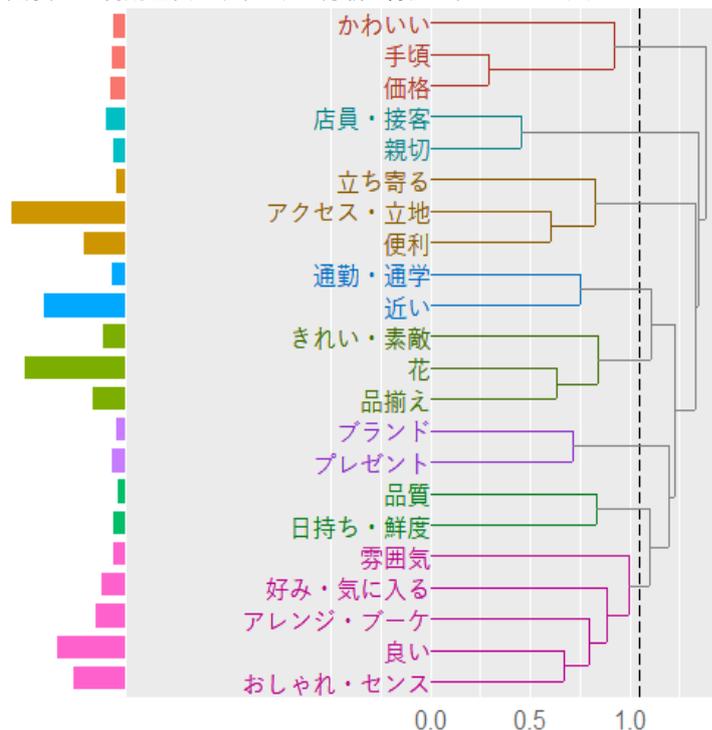
青山フラワーマーケットの利用理由(図表 51、52)としては、「アクセス・立地」(24.1%)、「近い」(17.2%)、「便利」(8.9%)、「通勤・通学(途中)」(2.8%)など、アクセスに関するものが多数を占めた。都市部のターミナル駅に近い立地で、通行量、回遊性ともに高い開かれた空間にあり、通勤や通学途中の立ち寄りに便利なことが、選ばれる理由として、最も重視されている。

「アレンジ・ブーケ」(6.2%)や、「おしゃれ・センス」の良さ(11.0%)も、上位の評価軸である。

「花」については、「品揃え」の豊富さとともに、少数ながら「珍しさ」(1.4%)も選択理由となっていた。

「キッチンブーケ」「かわいい」は、青山フラワーマーケットに特徴的な語である。

図表 51 利用理由のクラスター分析 青山フラワーマーケット



出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足度の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)  
テキスト分析・デンドログラム作成: 青木(KH Coder、R 使用)

図表 52 利用理由 上位語 青山フラワーマーケット

	利用理由 上位語	頻度	%
1	アクセス・立地	70	24.1%
2	花	62	21.3%
3	近い	50	17.2%
4	良い	42	14.4%
5	おしゃれ・センス	32	11.0%
6	便利	26	8.9%
7	品揃え	20	6.9%
8	アレンジ・ブーケ	18	6.2%
9	好み・気に入る	15	5.2%
10	きれい・素敵	14	4.8%
11	店員・接客	12	4.1%
12	価格	9	3.1%
13	通勤・通学	8	2.8%
14	手頃	8	2.8%
15	プレゼント	8	2.8%
16	雰囲気	7	2.4%
17	かわいい	7	2.4%
18	日持ち・鮮度	7	2.4%
19	親切	7	2.4%
20	立ち寄る	6	2.1%
21	ブランド	6	2.1%
22	品質	5	1.7%
	コード無し	46	15.8%
	回答者数 n	291	
	無回答 n	16	

注: 出現頻度 5 回以上の語(コード)を掲載

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足度の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)、テキスト分析: 青木

<日比谷花壇>

日比谷花壇(図表 53、54)の選択理由の特徴は、「信頼」(13.9%)や「ブランド」(12.0%)という語に象徴されると言ってもよい。「家族」(1.9%)が利用していたから、という理由も日比谷花壇に独特で、「母に勧められた」「母の代から、友人などにあげるお花は日比谷花壇を利用している」というように、少数ながら、老舗のお使い物のような感覚で、世代を超えて「指名買い」している人たちが存在する。

アクセス・立地や便利さも大切だが、「近い」(13.9%)というのは「通勤・通学先」と同じクラスターに入る。

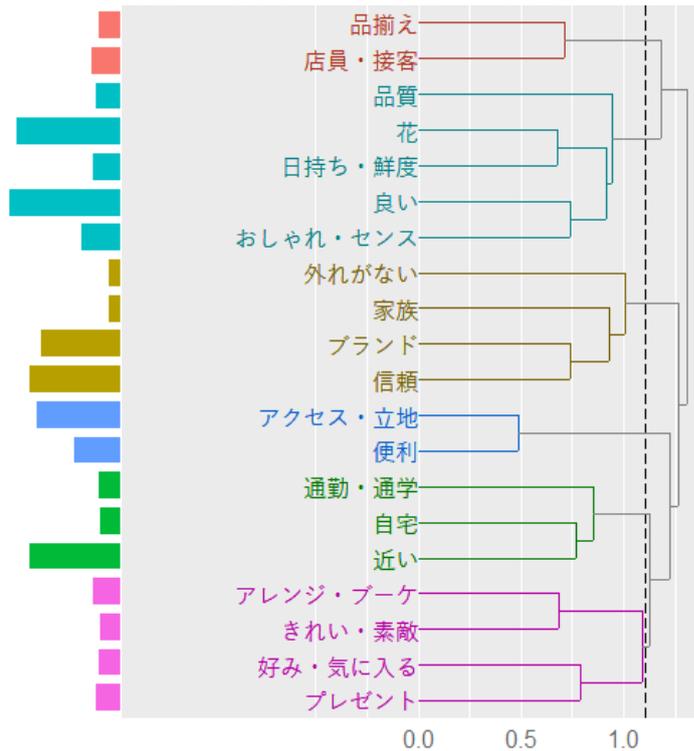
花のセンスや、品質、サービス、幅広い文脈で「良い」という語の出現率が高く、16.9%にのぼる。一部の店舗では日持ち保証販売も行われているが、日比谷花壇では、日持ち・鮮度も、4.1%の人が利用理由に挙げている。

なお、量販で典型的な「ついで買い」に言及した人は皆無だった。食品であれ日用品であれ、他の買い物の「ついでに寄れるから」という理由で日比谷花壇を選ぶ人は、少なくとも本調査の回答者中には、いない。

リストには出ていないが、「サブスクリプション」と「コスパ」の出現頻度は4回(1.5%)で、最近のマーケティングや価格戦略を反映していた反応と思われる。

先に感情指数のセクションでみたように、日比谷花壇の顧客は感動の次元が広く、深く、個人的な経験や感性と結びついているため、使われている言語も定型句だけでは収まらず、多様でロングテールになっており、切り出しにくい。今回は比較上、花小売6社全体のコーディング・ルールを適用したため、なおさら、日比谷花壇については、ニュアンスや特徴ある表現が捨象されてしまったきらいがある。因子化して分析することが、次の課題になる。

図表 53 利用理由の階層的クラスター分析 日比谷花壇



出典：国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先：日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)  
テキスト分析・デンドログラム作成：青木(KH Coder, R 使用)

図表 54 利用理由 上位語 日比谷花壇

利用理由	上位語	頻度	%
1	良い	45	16.9%
2	花	42	15.8%
3	近い	37	13.9%
4	信頼	37	13.9%
5	アクセス・立地	34	12.8%
6	ブランド	32	12.0%
7	便利	19	7.1%
8	おしゃれ・センス	16	6.0%
9	店員・接客	12	4.5%
10	アレンジ・ブーケ	11	4.1%
11	日持ち・鮮度	11	4.1%
12	品質	10	3.8%
13	プレゼント	10	3.8%
14	通勤・通学	9	3.4%
15	好み・気に入る	9	3.4%
16	品揃え	9	3.4%
17	自宅	8	3.0%
18	きれい・素敵	8	3.0%
19	外れがない	5	1.9%
20	家族	5	1.9%
	コード無し	38	14.3%
	回答者数 n	266	
	無回答 n	44	

注：出現頻度5以上の語(コード)を掲載

出典：国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先：日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)、テキスト分析：青木

## <カインズ>

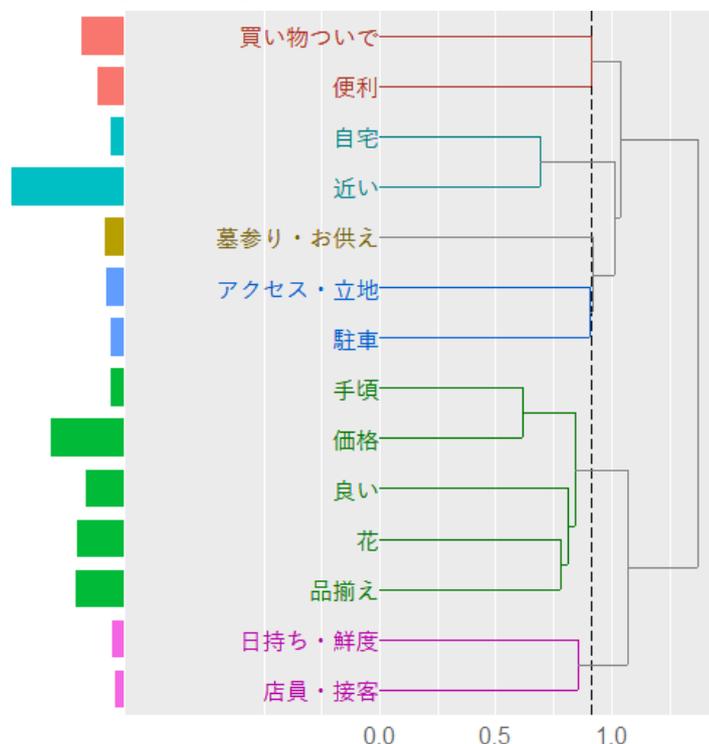
量販では、近さや価格、他の買い物と一度で済ませられることなど、機能面での利用理由が上位に来やすい。

ホームセンターのカインズ(図表 55、56)では、「近い」こと(27.3%)が最大の利用理由である。近さには、自宅だけでなく、墓参り(4.7%)への行きやすさも含む。「花」という語は、まず「品揃え」(種類の多さなど)(11.6%)、次いで「日持ち・鮮度」(2.9%)と結びついている。また、「価格」評価は 17.8%を占めた。カインズは、スーパーと比べて価格志向が強い(正確にはコスパか)。価格、品揃えに対して、一定の支持を得ているようである。ペット用品や生活用品と一緒に「ついで買い」できることは 10.2%を占めるが、他の量販ほどには高くない。

一方、利用動機としては、「コスパ」に関連する語や、「珍しさ」、「センス」、「きれい」などの語は、ほとんど出現しない。これは以下の量販でも同じである。

カインズに限らず全体的に、自由回答では、コスパ関連は、第一に思い浮かべられる言葉としては出にくいようである。価格に関しては、対品質で吟味したコスパ志向と、まず予算枠ありき(100 円、400 円以内など)の手軽な価格志向について、分けて考えるのが妥当かもしれない<sup>18</sup>。

図表 55 利用理由の階層的クラスター分析 カインズ



出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)  
テキスト分析・デンドログラム作成: 青木(KH Coder、R 使用)

図表 56 利用理由 上位語 カインズ

利用理由	上位語	頻度	%
1	近い	75	27.3%
2	価格	49	17.8%
3	品揃え	32	11.6%
4	花	31	11.3%
5	買い物ついで	28	10.2%
6	良い	25	9.1%
7	便利	18	6.6%
8	墓参り・お供え	13	4.7%
9	アクセス・立地	12	4.4%
10	自宅	9	3.3%
11	駐車	9	3.3%
12	手頃	9	3.3%
13	日持ち・鮮度	8	2.9%
14	店員・接客	6	2.2%
	コード無し	57	20.7%
	回答者数 n	275	
	無回答 n	34	

注: 出現頻度 5 回以上の語(コード)を掲載  
出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会) テキスト分析: 青木

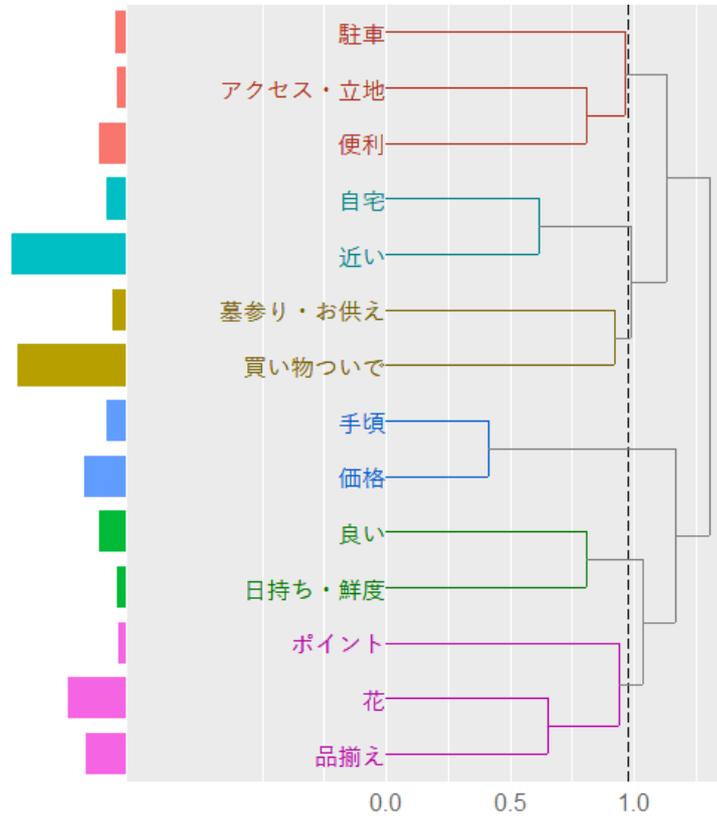
<sup>18</sup> 予算硬直的な「価格」志向については、価格弾力性の概念を応用できるかもしれない。

<イオン>

イオン(図表 57、58)は、「近さ」(25.8%)や「ついで買い」(24.4%)ができることが、利用理由の上位を占める。「花」と結びつきが強い語は、「品揃え」(8.9%)である。「良い」(6.2%)という形容詞は、「日持ち・鮮度」(2.1%)と同じクラスターに分類されているが、出現頻度は低い。

「価格」を評価する回答は 9.3%と、1 割を切っている。

図表 57 利用理由の階層的クラスター分析 イオン



出典:国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』  
 (受託先:日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)  
 テキスト分析・デンドログラム作成:青木(KH Coder、R 使用)

図表 58 利用理由 上位語 イオン

利用理由	上位語	頻度	%
1	近い	75	25.8%
2	買い物ついで	71	24.4%
3	花	38	13.1%
4	価格	27	9.3%
5	品揃え	26	8.9%
6	良い	18	6.2%
7	便利	18	6.2%
8	自宅	13	4.5%
9	手頃	13	4.5%
10	墓参り・お供え	9	3.1%
11	駐車	7	2.4%
12	アクセス・立地	6	2.1%
13	日持ち・鮮度	6	2.1%
14	ポイント	5	1.7%
	コード無し	53	18.2%
	回答者数 n	291	
	無回答 n	19	

注:出現頻度 5 回以上の語(コード)を掲載  
 出典:国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先:日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)テキスト分析:青木

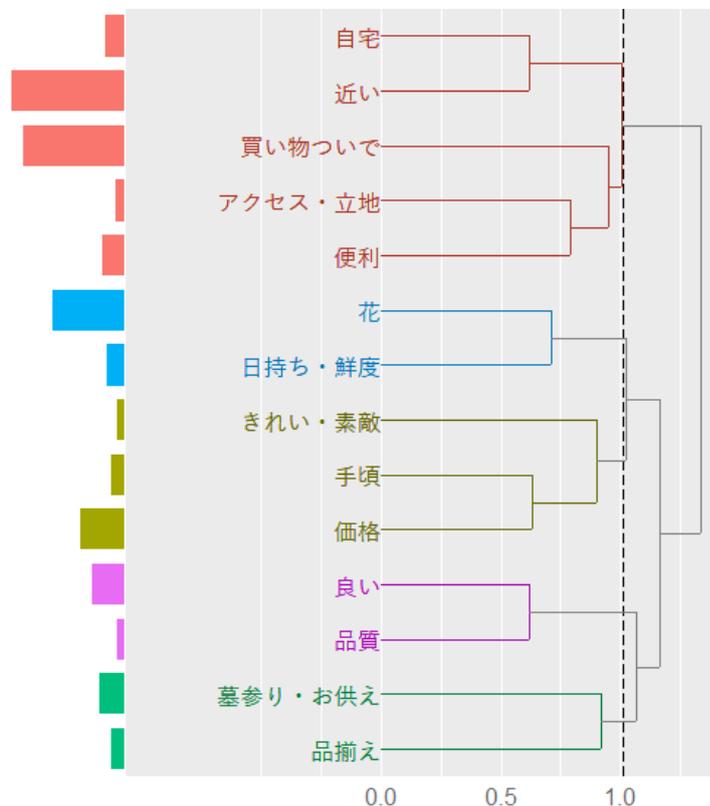
### <ヤオコー>

ヤオコー(図表 59、60)は食品スーパーであり、店内の生花コーナーを利用するのは、「近さ」(29.6%)や、食料品などの「買い物ついで」(26.5%)に買えるからである。「価格」は1割強(11.5%)だった。「花」は、「日持ち・鮮度」(4.7%)と結びついて評価されている。

ヤオコーの利用理由には、専門店のような「おしゃれ・センス」、「かわいい」、「外れがない」、「信頼」、「通勤通学」などの言葉は出ない。コスパも1人(0.4%)のみである。

上位語には入らないが、ヤオコーでは2名が、「日持ち保証」に言及していた。「日持ち保証がある」、「切り花の種類が多く、保証期間も記載されているので選ぶ基準になる」と記述されている。自由回答で真っ先に頭に浮かぶ理由としては言及されなくても、複数回答の選択方式で尋ねれば、「日持ち保証」への支持の度合いが可視化されるかもしれない。

図表 59 利用理由の階層的クラスター分析 ヤオコー



出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』  
(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)  
テキスト分析・デンドログラム作成: 青木(KH Coder、R 使用)

注: 出現頻度 5 回以上の語(コード)を掲載

図表 60 利用理由 上位語 ヤオコー

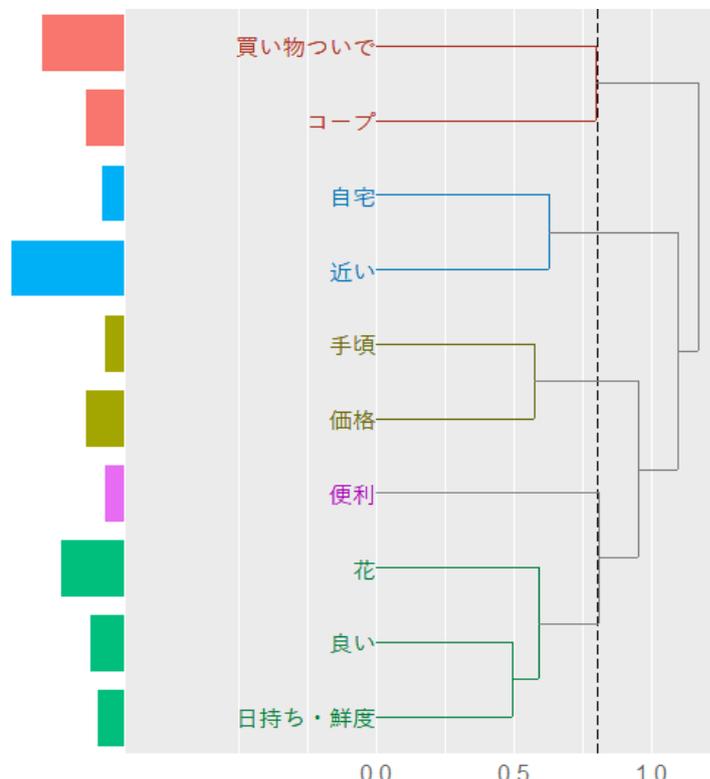
	利用理由 上位語	頻度	%
1	近い	75	29.6%
2	買い物ついで	67	26.5%
3	花	48	19.0%
4	価格	29	11.5%
5	良い	22	8.7%
6	墓参り・お供え	17	6.7%
7	便利	15	5.9%
8	自宅	13	5.1%
9	日持ち・鮮度	12	4.7%
10	手頃	9	3.6%
11	品揃え	9	3.6%
12	アクセス・立地	6	2.4%
13	きれい・素敵	5	2.0%
14	品質	5	2.0%
	コード無し	39	15.4%
	回答者数 n	253	
	無回答 n	20	

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)、テキスト分析: 青木

### <コープみらい>

コープみらい(図表 61、62)でも、他の量販同様、「近さ」(35.3%)が利用理由の上位にくる。コープ(生協)であること自体を選ぶ理由とする人も、1割強ほど存在する(「コープ」11.8%)。

図表 61 利用理由の階層的クラスター分析 コープみらい



出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)  
テキスト分析・デンドログラム作成: 青木(KH Coder、R使用)

図表 62 利用理由 上位語 コープみらい

利用理由	上位語	頻度	%
1	近い	30	35.3%
2	買い物ついで	22	25.9%
3	花	17	20.0%
4	価格	10	11.8%
5	コープ	10	11.8%
6	良い	9	10.6%
7	日持ち・鮮度	7	8.2%
8	自宅	6	7.1%
9	便利	5	5.9%
10	手頃	5	5.9%
	コード無し	8	9.4%
	回答者数 n	85	
	無回答 n	8	

注: 出現頻度 5 回以上の語(コード)を掲載  
出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)、テキスト分析: 青木

### 3.7.3. 満足度別 利用理由の対応分析(参考)

利用理由と顧客満足の程度との関係を、対応分析(コレスポンデンス分析)により、可視化した<sup>19)</sup>。

まず、顧客満足のスコア(合成指標、100点満点)を10点ごとに区切り、上位2層(Top 2 = 80点以上)、中位4層(Mid = 40~79点)、下位4層(Low 4 = 0~39点)に分類した。

そして、顧客満足の度合と、利用理由として挙げられた言葉を、同時に2次元の図にプロットした。

縦軸と横軸の「成分」の意味は、解釈する人が読み取る。座標は、軸の両極間での相対的位置を表す。原点(0)やマイナスの象限にあっても、低評価とは限らない。低評価の人は、無回答や「特になし」のような回答をすることも多く、語群との対応が見つからないこともある。説明力はあまり強くないものの、満足度の程度ごとに、どんな理由でその店を選んでいるかについて、大まかな傾向を可視化できる。

<sup>19)</sup> 対応分析は、クロス集計結果を散布図にして、項目間のポジションの違いを視覚的に把握しやすくしたもので、マーケティングでよく用いられる。厳密には、満足度と利用理由の項目との見た目上の距離を、「近さ」として数値化して解釈することはできない。また、サンプルサイズ(回答者数)の違いも反映されない。対応分析の説明力は、x,y 軸の成分の数値で判断する。最初の数値は固有値と呼ばれ、軸の情報量を表す。2番目の数値は寄与率で、その軸が元のデータを説明する割合を示す。

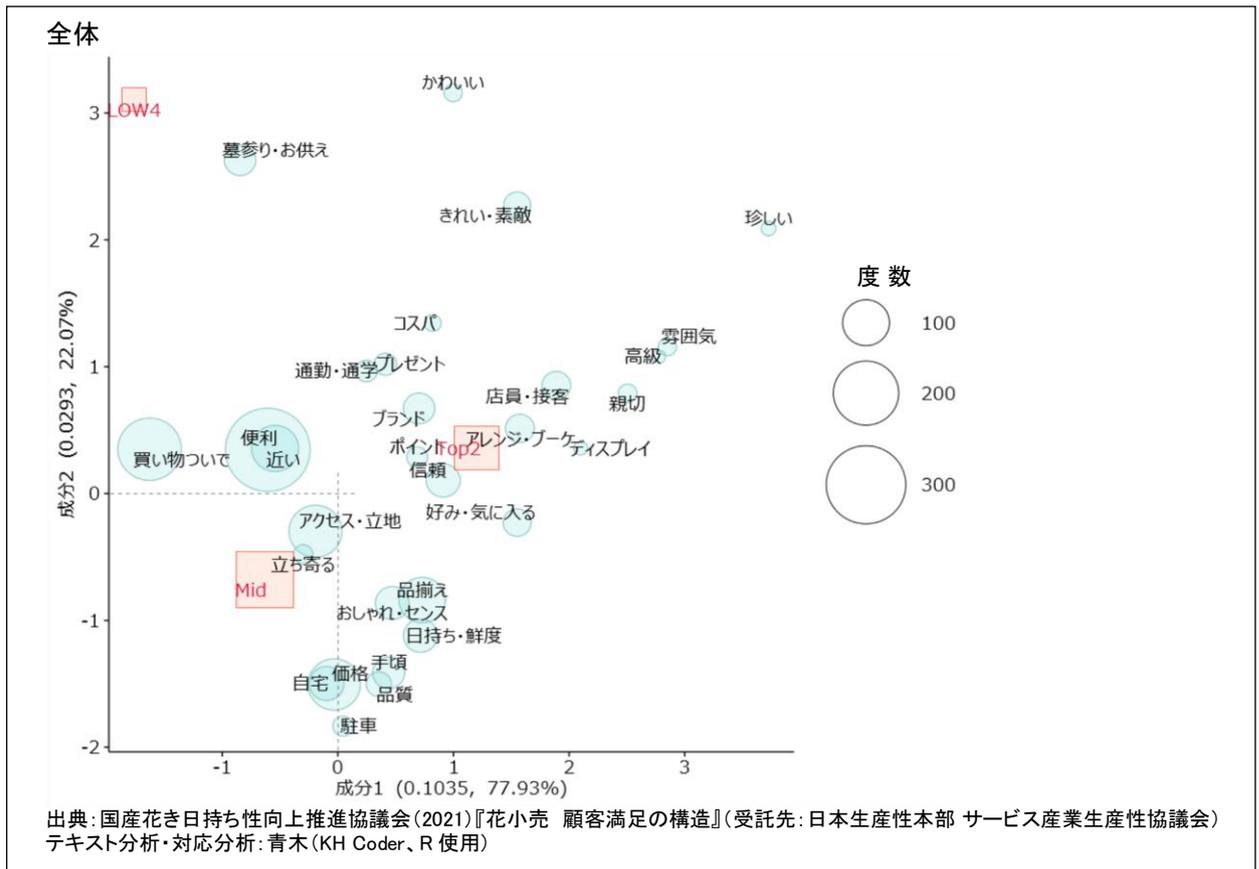
この分析結果は、参考値として掲載している。各社の回答者は300人前後(コープみらいは100名以下)にすぎず、無回答も多い。満足度別の集計にすると度数が分割され、もともと低頻度の語ではブレやすく、セグメント間の差に偶然以上の意味があるかどうか、検証が難しい。度数(円のサイズ)が大きい項目の位置を、確認してほしい。

<全体>

全体(図表 63)では、アクセスや近さ、ついで買いができるという理由と、中程度の満足層に近い関係にある。このパターンが、利用理由の重心のようである。高満足と重なるのは、信頼感やアレンジの質である。

墓参り、お供えは定型的消費が中心であるためか、低満足層に近い位置にある。

図表 63 対応分析 顧客満足度×利用理由 全体(参考値)

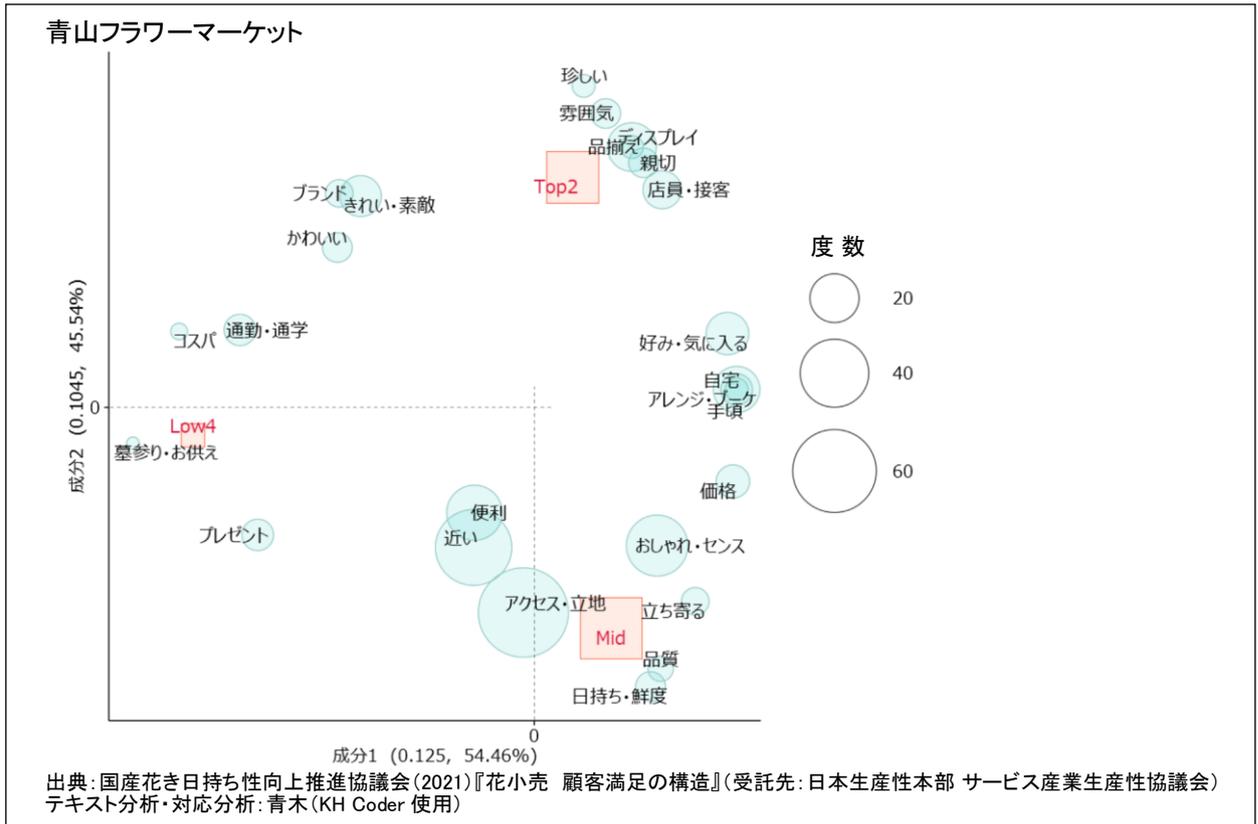


<青山フラワーマーケット>

青フラ(図表 64)で満足度が高いTop2層にとっては、珍しい花・植物、接客、ディスプレイや雰囲気など、店舗での感性的な顧客体験の魅力が効いていると思われる。ただし、珍しい品を利用理由に挙げる顧客層は、厚くはない。

青フラの利用理由の最上位はアクセス・立地だが、これは中程度の満足層と重なる。また、この層では、日持ちや鮮度、外れのなさ、気軽に立ち寄れることに加えて、センスのよさもポイントである。

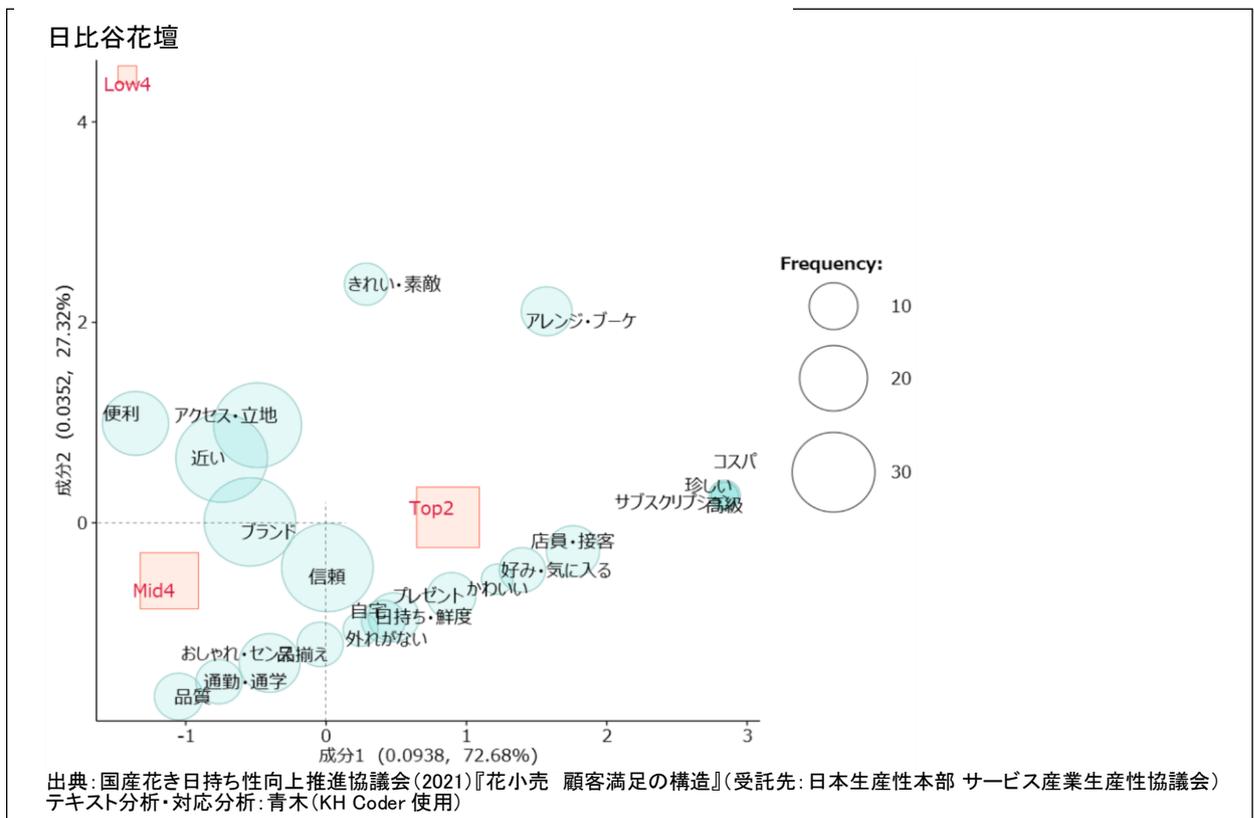
図表 64 対応分析 顧客満足度×利用理由 青山フラワーマーケット(参考値)



<日比谷花壇>

日比谷花壇の利用理由(図表 65)では、ブランド力や信頼感に重心があり、原点近くに位置づけられる。

図表 65 対応分析 顧客満足度×利用理由 日比谷花壇(参考値)

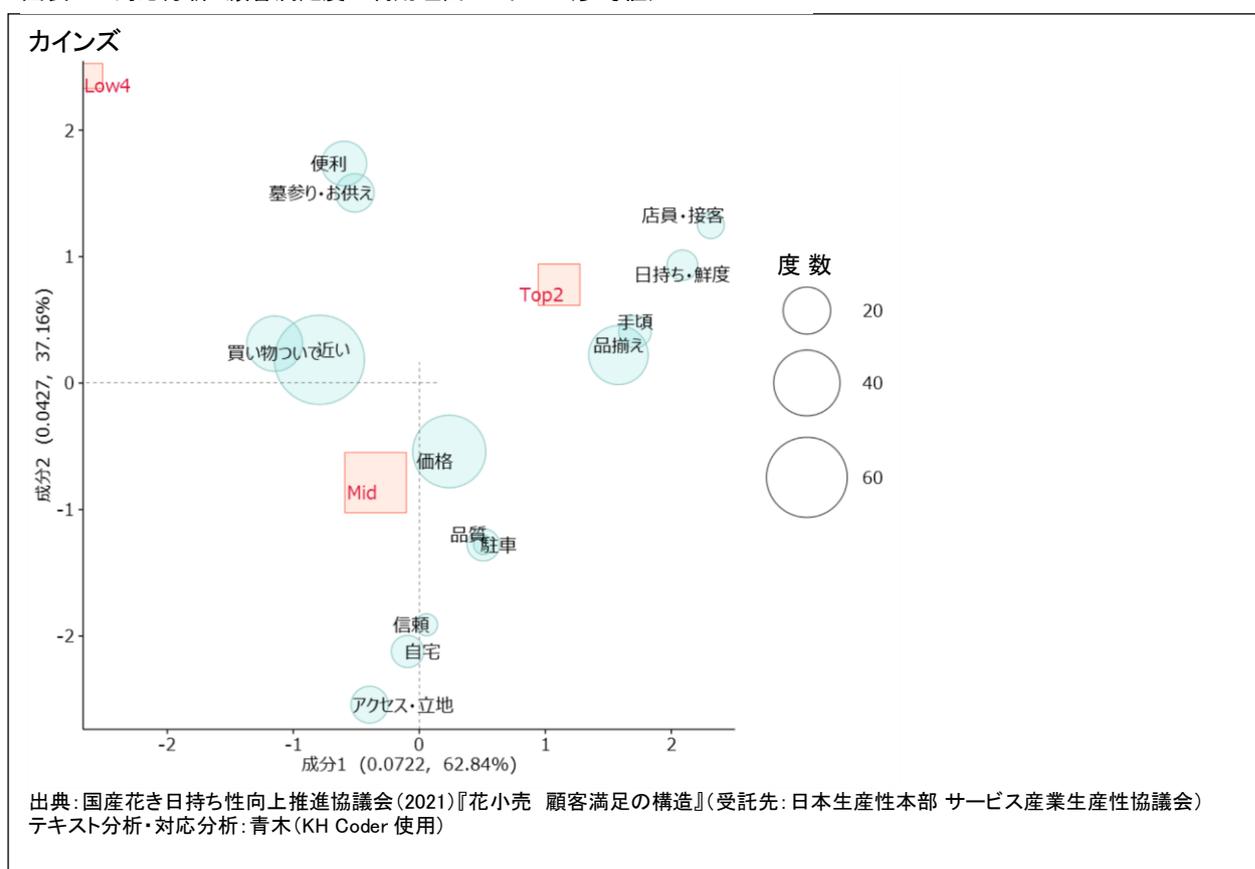


日比谷花壇では、信頼は、顧客満足とは比較的独立に、選ばれる理由になっている可能性がある。アクセスのよさは、他の企業同様、重要な利用理由ではあるが、満足度とのつながりは緩そうである。ただし、日比谷花壇の対応分析結果は、説明力が弱い。余白に、個人それぞれの感動があるが、比較のため全店での出現頻度上位語でプロットしているので、個人的でディテールに富む利用理由は、顕在化しにくい。Top2については、スタッフの技術も含めた顧客対応や、プレゼント用の花の出来栄への完成度が訴求力となっている可能性がある。低満足層は13名しかおらず、言葉としては、ま 度数 てこなかった。

### <カインズ>

カインズ(図表 66)は、中程度の満足層が厚く、この層は価格志向と重なる。また、ついで買い、近さという点でも選ばれているようである。満足度の高いグループは、品揃えや日持ち・鮮度を評価して選んでいる可能性がある。

図表 66 対応分析 顧客満足度×利用理由 カインズ(参考値)



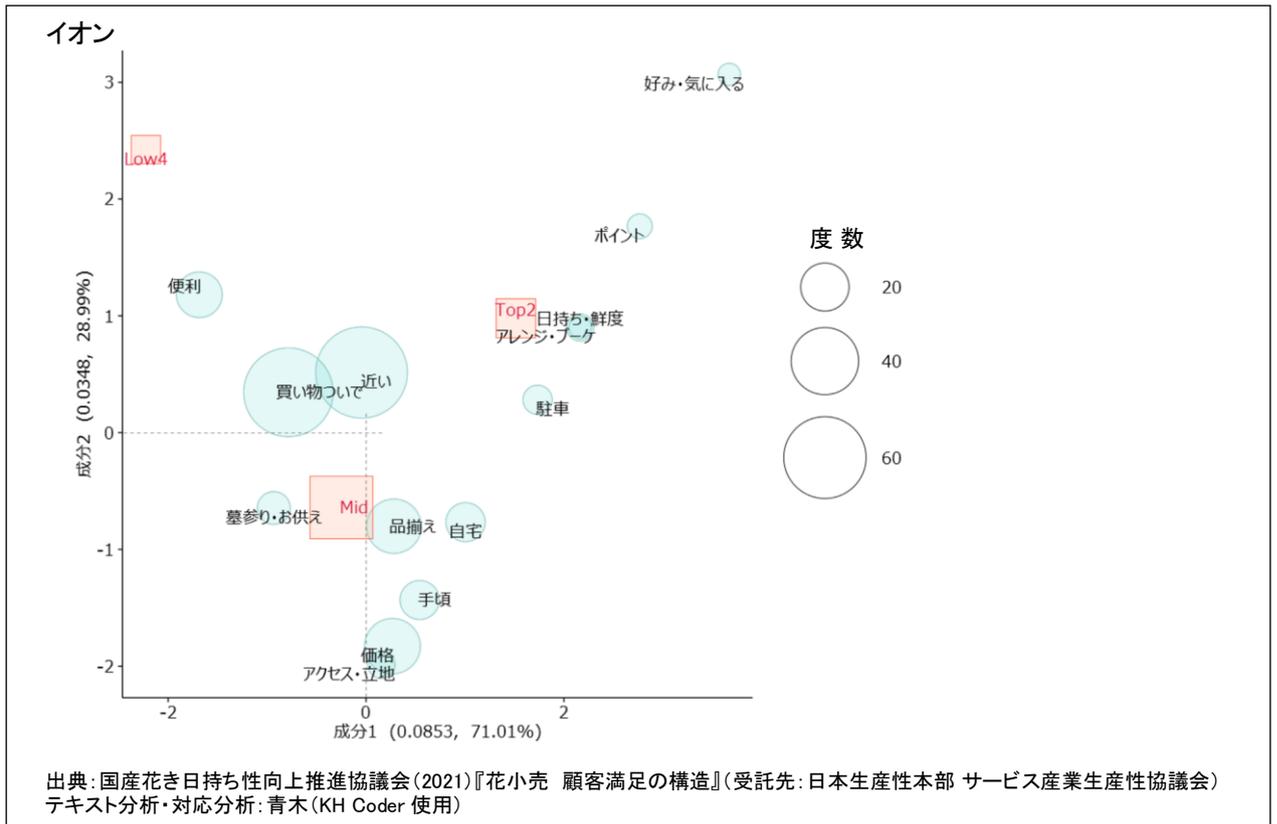
### <イオン>

イオンの利用理由(図表 67)では、ついで買いと近さが重心である。

中程度の満足層は、墓参り・お供え需要は、他の企業ではどちらかという低満足側に寄せがちだったが、イオンでは、品揃えと並んで、中程度の満足層の来店理由になっていそうである。次の設問では「良い点」を尋ねているが、そこでも、物日やコロナ禍であっても、イオンでは調達が安定していることを評価する声があった。

数は少ないが日持ち・鮮度やアレンジを評価して来店する人たちは、高満足層と重なる。

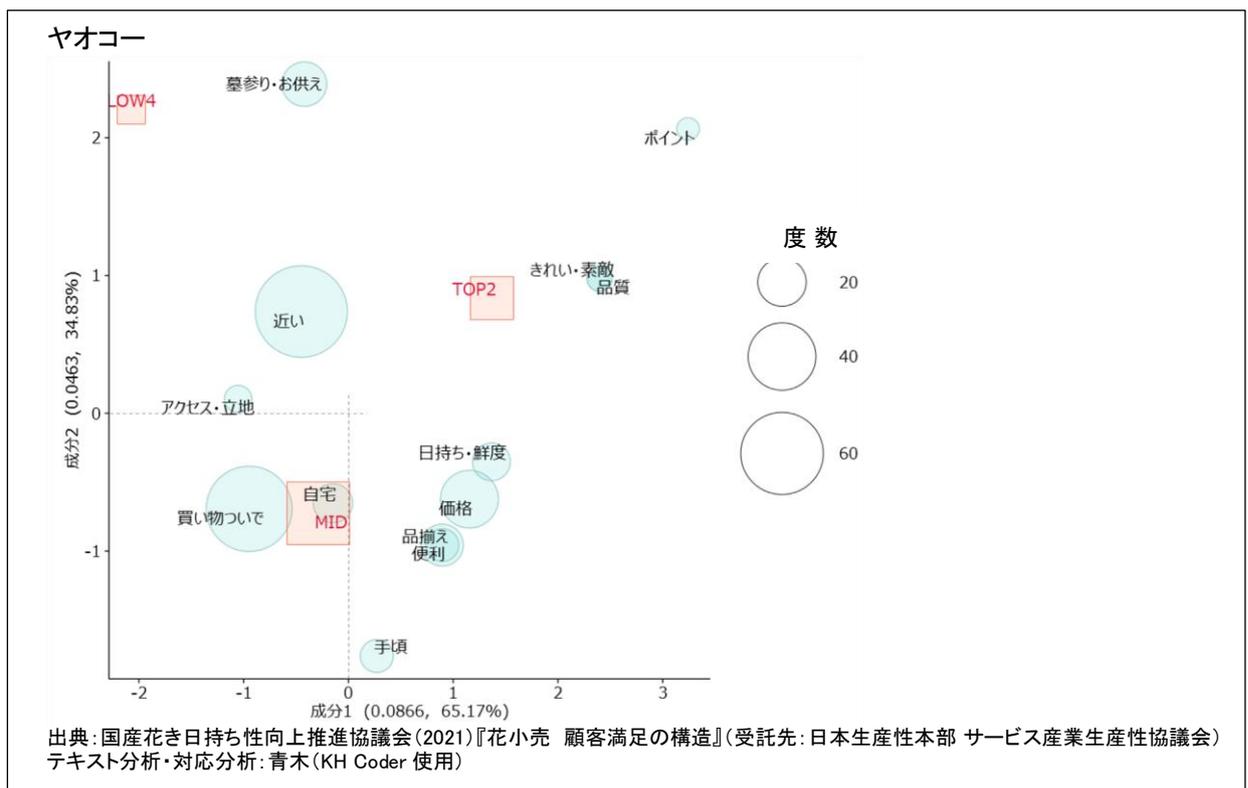
図表 67 対応分析 顧客満足度×利用理由 イオン(参考値)



<ヤオコー>

ヤオコー(図表 68)では、自宅の近くで、買い物ついでに寄れることが重要で、それが中程度の満足層の主な利用理由である。墓参りやお供え用の花の購入のために来店している人は、どちらかといえば低満足層に近い。

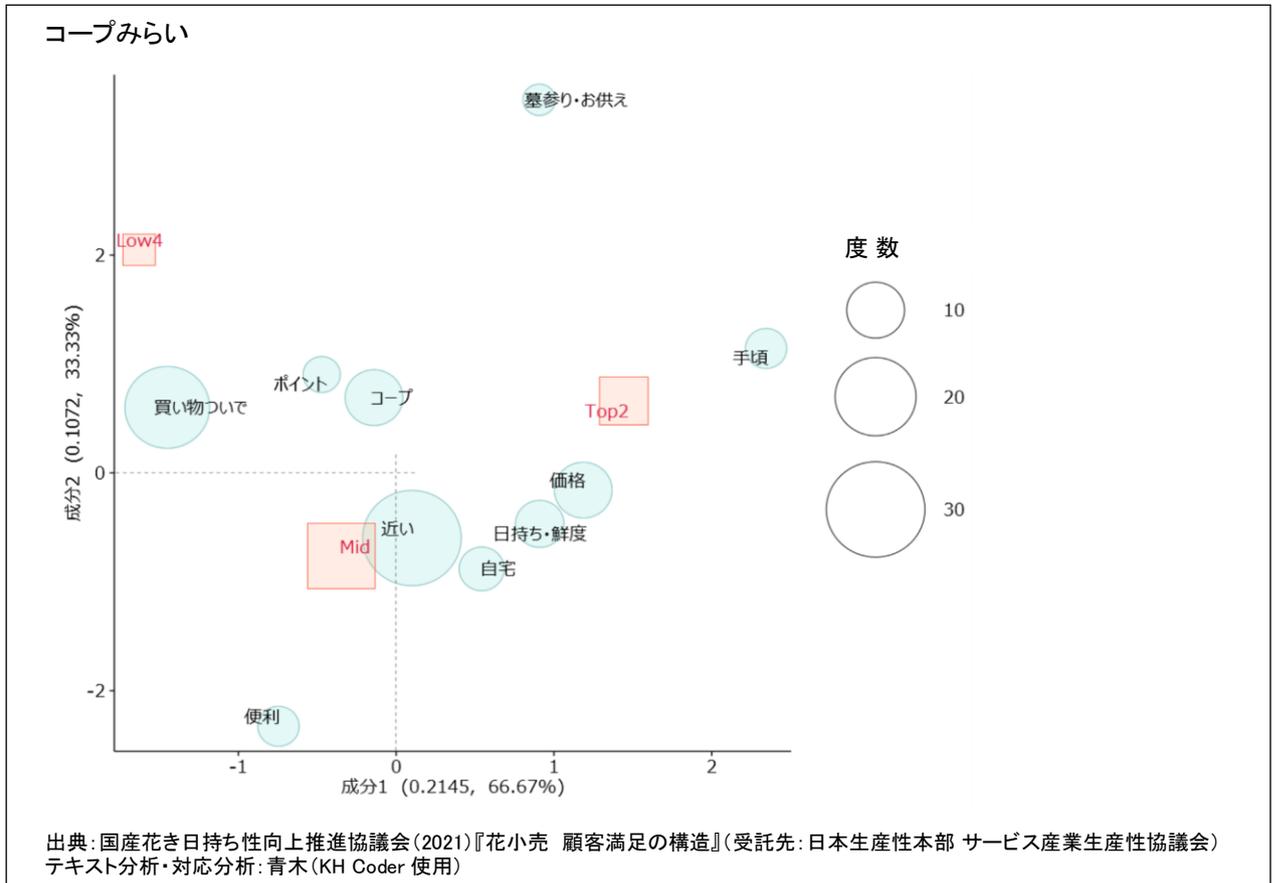
図表 68 対応分析 顧客満足度×利用理由 ヤオコー(参考値)



<コープみらい>

コープみらい(図表 69)でも、「自宅から近いこと」を中心に、「日持ち」を合わせて、そこそこの満足度を得るという、実用性を核とした利用パターンが支配的である。回答者が 93 名と少ないこともあるが、満足度の高い層の利用理由は、手頃さとやや近づく程度で、はっきりしない。

図表 69 対応分析 顧客満足度×利用理由 コープみらい(参考値)



### 3.8. 優れている点、以前より良くなった点

#### 3.8.1. 分析手法

回答企業において、優れている点や以前より良くなった点について、自由回答でつづってもらった(Q26)。

優れている点については、長い複雑な文章も含まれているため、事前に自然言語の自己組織化マップを作成し、おおまかな構造を把握した後、前問同様に、回答をコード化して分類し、計量テキスト分析を行った。

#### 3.8.2. 優れている点、良くなった点

以下、優れている点、良くなった点について、テキストマイニングの結果を要約する。

<全体>

花小売全体(図表 70)では、優れている点として「品揃え」(21.4%)や「接客」(12.2%)が最上位にある。

利用理由では「近さ」や「ついでに寄れること」が上位の選択動機になっていたが、優れている点に関しては、花店としての実質が重視されるようである。「きれい・かわいい」(10.1%)は、「低価格・手頃」(9.9%)を僅差で上回っている。

入荷日の明示(イオン)、日持ち保証の実施と保証期間の記載(ヤオコー)、鮮度保持剤の無料配布(ヤオコー)など品質管理に関わる試みについても、一定数の人が優れた点として言及している。

図表 70 優れている点、良くなった点 上位語 花小売全体

順位	優れている点、良くなった点	頻度	%
1	品揃え	251	21.4%
2	接客	143	12.2%
3	きれい・かわいい	119	10.1%
4	低価格・手頃	116	9.9%
5	生花	115	9.8%
6	新鮮	96	8.2%
7	アレンジ・ブーケ	78	6.6%
8	質が良い	77	6.6%
9	楽しい・うれしい	74	6.3%
10	センスがよい・おしゃれ	73	6.2%
11	季節の花	65	5.5%
12	仕立て	49	4.2%
13	日持ち	35	3.0%
14	コスパ	33	2.8%
15	ディスプレイ	32	2.7%
16	レイアウト	32	2.7%
17	お供え	24	2.0%
18	プレゼント	21	1.8%
19	信頼	20	1.7%
20	珍しい	18	1.5%
21	店の雰囲気	17	1.5%
22	イベント・行事	14	1.2%
23	在庫・欠品	11	0.9%
24	包装	11	0.9%
25	立地・アクセス	11	0.9%
26	清潔	10	0.9%
	コード無し	187	15.9%
	回答者数 n	1174	
	無回答 n	437	

注:出現頻度 10 度以上の語(コード)を掲載

出典:国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足構造』(受託先:日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

テキスト分析:青木

## ＜青山フラワーマーケット＞

青山フラワーマーケットの優れた点(図表 71、72)は、まず品揃え(18.8%)で、多くの場合、アレンジ・ブーケ(17.2%)と一体化して評価されている。キッチンブーケをはじめ一連の作り置きブーケは、サイズ、バリエーション、価格設定のわかりやすさ、選びやすさ、手軽さ、都会的な生活シーンに合わせた提案力など、多面的に支持を集めた。

また、季節の花をフィーチャーした店頭のディスプレイや、洗練された色の組み合わせなど、創造性やデザインカへの言及も見られる。接客では、親しみやすさ、顧客のニーズへの対応力などが優れていると考える人が多い。低価格帯の花束もあり、ふっと立ち寄ったついでに買える(スーパーのついで買いとは異なる)気軽さも受けている。

図表 71 優れている点、良くなった点 上位語 青山フラワーマーケット

順位	優れている、良くなった点	頻度	%	順位	優れている、良くなった点	頻度	%
1	品揃え	48	18.8%	11	質が良い	13	5.1%
2	接客	46	18.0%	12	新鮮	10	3.9%
3	アレンジ・ブーケ	44	17.2%	13	低価格・手頃	9	3.5%
4	きれい・かわいい	44	17.2%	14	プレゼント	9	3.5%
5	センスがよい・おしゃれ	42	16.4%	15	立地・アクセス	9	3.5%
6	生花	24	9.4%	16	店の雰囲気	8	3.1%
7	楽しい・うれしい	20	7.8%	17	レイアウト	7	2.7%
8	仕立て	15	5.9%		コード無し	32	12.5%
9	ディスプレイ	15	5.9%		回答数 n	256	
10	季節の花	13	5.1%		無回答・特になし n	51	

注：出現頻度 5 度以上の語(コード)を掲載 テキスト分析：青木(KH Coder 使用)

出典：国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足度の構造』(受託先：日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

図表 72 優れている点、良くなった点 自由回答抜粋 青山フラワーマーケット

- 花の種類が豊富でいつもキレイな状態。黒板におすすめや催事が書かれていて目に留まりやすい。店員さんの説明が丁寧でわかりやすい
- お花のクオリティーがとても高いと思います。価格も割高ですが、安心して購入できるので満足です
- 他店では取り扱っていない花の色(青や紫など寒色系)がとても好きで、優れていると思います
- 特に季節モノについては、置いていないということがなく、ニーズをよく満たしていると感じる
- 高いだけあって品質が良い
- お花のレイアウトが素敵。作ってあるブーケのセンスが良い。グリーンだけのブーケなどが好き
- お店の全体的な雰囲気のよさ 商品やパッケージ、ディスプレイの統一感が好み
- ディスプレイが美しい。外国のお花屋さんみたい
- 店頭にグリーンをあしらったブーケやオブジェが通りがかりからも目立ち、店内に入りやすい親しみやすさ
- ブーケの品揃えが多くスピーディーに商品を選べる
- ミニブーケなど食卓・ユーティリティ・キッチン・お手洗いといったちょっとしたお花も可愛らしく利用しやすい
- ミニブーケの数が増えていて、嬉しい。お手頃価格で、プレゼントもしやすいし、自分用にも買える
- アレンジしてあるブーケが 500 円程でとてもセンスがよいので、よくお買い物のついでに買ってます
- 季節のお花が綺麗に整っていて、自宅に飾るイメージがつかためです
- 駅構内の店は季節感に溢れていて立ち寄るのは楽しい。可愛らしいアレンジの花束、小さな鉢植えは魅力的
- 駅近にあり、出来上がったミニブーケの数も豊富で、簡単なプレゼントや急ぎの時に非常に便利
- 価格帯に分けてお手頃な商品が陳列されており、予算に合わせて買いやすい
- ギフト用だけでなく、自宅用のテーブルブーケも充実していて暮らしに花を取り入れる楽しみを感じられる
- ポップのクオリティーがあがった気がする
- アレンジを毎回お願いするのに適切に答えてくれる
- ブーケをお願いする場合、大体の1色の色を伝えてあとはお任せでお願いするのですが、いつも自分では思いつかないような組みあわせや色で仕上げていただいているので、頼りになり、安心してお願いできます
- 自分で選ぶことができるし、悩んだときはアドバイスももらえる適度な距離感

出典：国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足度の構造』(受託先：日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

<日比谷花壇>

日比谷花壇の優れた点(図表 73、74)としては、「接客」(18.5%)や(花束などの)「仕立て」(9.5%)への支持が強い。「質が良い」という声も 16.4%あった。ばら売りから高価格帯まで、価格設定にも広く納得感があるようである。

誕生日をはじめ、ギフト用に花をオーダーしている顧客からは、「期待を超える」出来栄えのブーケやアレンジを作ってもらえたという感嘆の声とともに、贈る相手、贈る人の個性や好みを深く理解し、造形する技術とコミュニケーション力が評価されている。花を介して大切な人に思いを伝え、共有することによる感動の増幅はギフトならではの、これが満足の次元を深化させる契機なのかもしれない。

このほか、ネット販売でのメッセージや、サブスクリプションができたこと、1本からでも買える仕組みのように、新しい試みについても、まだ絶対数は少ないものの、良くなった点として挙げられている。

図表 73 優れている点、良くなった点 上位語 日比谷花壇

順位	優れている点、良くなった点	頻度	%	順位	優れている点、良くなった点	頻度	%
1	接客	43	18.5%	11	プレゼント	10	4.3%
2	質が良い	38	16.4%	12	信頼	10	4.3%
3	品揃え	28	12.1%	13	日持ち	9	3.9%
4	きれい・かわいい	23	9.9%	14	季節の花	8	3.5%
5	生花	22	9.5%	15	珍しい	6	2.6%
6	仕立て	22	9.5%	16	低価格・手頃	6	2.6%
7	センスがよい・おしゃれ	20	8.6%	17	ディスプレイ	5	2.2%
8	アレンジ・ブーケ	16	6.9%		コード無し	36	15.5%
9	楽しい・うれしい	12	5.2%		回答数 n	232	
10	新鮮	12	5.2%		無回答・特になし n	78	

注: 出現頻度 5 度以上の語(コード)を掲載 テキスト分析: 青木(KH Coder 使用)

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

図表 74 優れている点、良くなった点 自由回答抜粋 日比谷花壇

- 生花の花もちが良く、粒がそろっている
- 花が長持ちすることが素晴らしい。2週間経ってもまだ綺麗な花があると、贈った相手から連絡が来たりする
- 以前より珍しい花や植物を置くようになった
- お店の人の専門知識がとても高い。信頼できる
- 季節の旬の花が手に入ること。贈り物などには相手に安心して送れる。品質も安心できるから
- 用途に合わせてセレクトしてくれる切花の質が非常に高い。安心してプレゼント用の花束を作ってもらえる
- 相手の好みや雰囲気を与えたら、落ち着いた感じだが華やかさは喜んでもらえる花束を作ってくれた
- 「XXなイメージの花束」を作ってくれたいと依頼すると、思い通り、もしくはそれ以上の花束を作ってくれた
- 想像した以上の出来栄え、金額以上の見た目
- お買い得感のある商品が増えた
- 価格相応の品質・サービスで安心して買える
- 庶民的になり、店舗に立ち寄りやすくなった
- 特別ではなく普通に買える楽しさ
- 薔薇の花の品質や品種が良くなり、コストパフォーマンスが良くなった
- 毎日一本ずつ持ち帰れるシステム
- サブスクが出来ていたこと
- ネットで頼みましたが、お花の写真も見やすく、注文しやすい
- 手軽に利用できる。ネットで人に贈ったがメッセージが用意されていて自分に合ったものを選ぶことができた
- 十年以上前だが、ランチのたびにお店を訪れてレイアウトや独特の世界観に浸った。外国からのお客様も、来日するとブーケをこのお店で買って贈ってくれていた。類を見ない美しさに、いつも誇らしく飾っていた
- 出来合いの切花セットを購入した際、一本一本を確認して、イキの悪いものを新しいものと交換してくれた
- 贈られた方から日比谷花壇の名前で感激された
- 季節ごとのイベント(お花)が、以前より分かりやすくなりました
- 信用力があり答え続けているところじゃないの
- 老舗のため安心して買い物ができる

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

## <カインズ>

ホームセンターのカインズ(図表 75、76)は、切り花以外に苗や樹木、鉢等の購入もあり、優れているとみなされるポイントは、生花中心の店とは少し異なっている。店舗スペースが広く、品揃えの豊富さ(36.5%)に対する評価は、群を抜く。品揃えの一要素として、カインズのオリジナル商品も含む。

植物の新鮮さ(7.2%)や、スタッフの知識、対応(接客 6.3%)を優れた点として挙げる声もある。一方、季節感やきれい・かわいいといった感覚面よりも、機能性や価格面での理知的評価の方が優勢である。

購入時に切り花の鮮度保持剤が添付されることについて、2名が言及している。「切り花のバケツの水がきれい」という回答もあった。顧客は、こういう細部をしっかり観察している。

図表 75 優れている点、良くなった点 上位語 カインズ

順位	優れている点、良くなった点	頻度	%	順位	優れている点、良くなった点	頻度	%
1	品揃え	81	36.5%	10	コスパ	8	3.6%
2	低価格・手頃	38	17.1%	11	広い	8	3.6%
3	生花	16	7.2%	12	季節の花	7	3.2%
4	新鮮	16	7.2%	13	苗	6	2.7%
5	接客	14	6.3%	14	ディスプレイ	5	2.3%
6	楽しい・うれしい	10	4.5%		コード無し	38	17.0%
7	レイアウト	10	4.5%		回答数 n	222	
8	きれい・かわいい	8	3.6%		無回答・特になし n	87	
9	質が良い	8	3.6%				

注:出現頻度5度以上の語(コード)を掲載 テキスト分析:青木(KH Coder 使用)

出典:国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先:日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

図表 76 優れている点、良くなった点 自由回答抜粋 カインズ

- いつも切り花の延命剤を付けてくれる
- カインズしか売ってない品種があったりするところ
- とにかく種類・品数が多く 確実性がある。あそこへ行けば必ず目的のものが買えるという安心感がある
- レイアウトもおしゃれに見やすくなった気がする。どんな植物かポップがあり、わかりやすい
- 以前以上に季節の花の種類が豊富で、選ぶ楽しみがあります。スタッフも親切で質問によく答えてくれます
- 花が安く買える。花の置いてある高さが調度よく取りやすい。植木鉢が一カ所に置いてあり見やすい。店員さんが親切。スマホ決済ができるようになった
- 花が新鮮で、種類にもよるが、2週間は必ずもつ。購入時に栄養剤も頂けるので嬉しい
- 手軽に花を買える。専門店へ行かなくても日々の買い物の中で済ませられる
- 種類が豊富、店員も全員ではないが知識が豊富で、アドバイスしてもらえらるスタッフがいる
- 鮮度はもちろんだが社員、パートさんに限らず常にお客様を見ている。それは何か困りごととは無いかという視線だった
- 商品位置の分け方がわかりやすい
- 他のスーパーなどに比べてバケツの中の水が綺麗だった
- 値段が安いのに品質が良い。水葉栽培の観葉植物の種類がある
- 値段が安くて普段は長持ちする花が多い
- 通路幅があるので、車椅子でも購入しやすい
- 独自の工場で作った製品は 安くて使いやすい。行くたびに 新しい商品があつて楽しい
- 売場が見やすいレイアウトになっていて、欲しい物が見つけやすい。寄植えのアレンジも置いてあつて良い
- 売場空間が異世界のように引き込まれる
- 品揃えが他店より多く、売場スペースが大きいので買い物しやすい開放感がある
- 欲しい花が売り切れで全くない事が以前はあったが、そのような事が少なくなってきた気がする

出典:国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先:日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

## <イオン>

イオン(図表 77、78)でも、品揃え(23.1%)を優れた点とみなす人が最も多い。夕方以降や物日、コロナ禍の最中でも、常に欠品が少なく、店頭の花に一定のボリュームが維持されていると指摘するコメントが、いくつもみられた。安定した調達力が、信頼を集めている。価格やコスパ面も評価されており、火曜市での百円花束にファンがいる。

アレンジや雑貨、小物については、「かわいい」という声が寄せられていた。季節の花が優れていると考える利用者は8%程度である。スタッフの気配りや親切さ、対応のスムーズさなど、接客に触れている人は10.4%で、セルフの量販の業態としては、比較的高いのではないかと。

イオンだけでなく、スーパーの顧客は、ホームセンターと比べて、きれい、楽しいという感覚や、季節感のような花の質感を愛でる傾向がある。

図表 77 優れている点、良くなった点 上位語 イオン

順位	優れている点、良くなった点	頻度	%	順位	優れている点、良くなった点	頻度	%
1	品揃え	49	23.1%	10	コスパ	10	4.7%
2	低価格・手頃	28	13.2%	11	レイアウト	10	4.7%
3	きれい・かわいい	23	10.9%	12	お供え	9	4.3%
4	接客	22	10.4%	13	イベント・行事	8	3.8%
5	生花	21	9.9%	14	質が良い	6	2.8%
6	楽しい・うれしい	18	8.5%	15	センスがよい・おしゃれ	5	2.4%
7	季節の花	17	8.0%		コード無し	31	14.6%
8	新鮮	16	7.6%		回答数 n	212	
9	アレンジ・ブーケ	11	5.2%		無回答・特になし n	107	

注: 出現頻度5度以上の語(コード)を掲載 テキスト分析: 青木(KH Coder 使用)

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

図表 78 優れている点、良くなった点 自由回答抜粋 イオン

- 2000円位の予算でもブーケを作ってくれたり、センスが良く、親切
- イベントごとに花そろえがよいこと。子供にもうける、可愛さを備えたアレンジ。価格帯が多様
- 可愛らしい雑貨が置かれるようになった
- 花の組み合わせが可愛くなった。色合いが豊かになった。お彼岸以外で菊を見ることが少なくなった
- アレンジメントが値段以上に良く出来ている。お手頃価格でプレゼント用アレンジメントや花束を作ってくれる
- 本日入荷分とはっきり書いてあるので 新鮮な花が売っているんだなあと安心できる。花の種類も多くある
- 毎回、仏花を買うが、時間が遅くても買い物に行った時、花が無いということがなく、助かっている
- 電子マネーで支払いができてポイントが貯まる点。品揃えが良く、欲しい花がきちんとある点
- 開店時間が早いので、仏花を買い忘れたとき早朝でも購入できる
- 欠品がないこと
- コスパパフォーマンスが良い
- 火曜市の、2本または3本で百円の企画は、コスパがよくて、購入しやすい
- 特売時のお花の種類が豊富でした。品切れ状態のことが少ない
- コロナ禍で個人店で花の入荷がない時でも花は充実していた
- コロナ禍で母の日などのイベントで花屋さんが混雑する中、買い物ついでに購入できるのはとても助かった
- 価格がお安いのに長持ちするので…お買い得😊
- 季節にあったお花が多くなった。お花以外にも季節にあった小物が多く、お花と合わせてコーディネートできる
- 季節のイベントに適したアレンジメントの陳列がかわいい。その日は買わなくても、通りかかる度に楽しくなる
- 桜や桃など、季節に即した花材が必ずある
- 花の茎を短く切ってもらえることがよくあるが、気持ちよくお願いに応じてくださる
- 店員の教育が良いと思います
- 売場店員の対応が迅速で心地よい

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

## <ヤオコー>

食品スーパーのヤオコー(図表 79、80)では、優れている点として、「品揃え」(19.1%)に続き、「新鮮さ」(17.5%)や「日持ち」(9.8%)を挙げた人が比較的多かった。切り花の日持ち保証販売や、鮮度保持剤の無償提供を挙げた回答が数件見られた。鮮度保持剤の呼び方は、「花いきいきの袋」「花持ちの薬剤」「長持ちする栄養剤」など、まちまちで、呼称が普及していない。

品揃えでは、鉢や仏花など必須ニーズを満たす、確実な供給力や品質水準が基本にある一方で、生花以外のギフト用グッズや動物の置物を喜ぶ声があり、花関連の雑貨へのニーズもうかがえる。

図表 79 優れている点、良くなった点 上位語 ヤオコー

順位	優れている点、良くなった点	頻度	%
1	品揃え	37	19.1%
2	新鮮	34	17.5%
3	生花	28	14.4%
4	低価格・手頃	24	12.4%
5	きれい・かわいい	19	9.8%
6	日持ち	19	9.8%
7	季節の花	15	7.7%
8	接客	15	7.7%

順位	優れている点、良くなった点	頻度	%
9	楽しい・うれしい	10	5.2%
10	お供え	9	4.6%
11	質が良い	8	4.1%
12	コスパ	8	4.1%
13	仕立て	6	3.1%
	コード無し	34	17.5%
	回答数 n	194	
	無回答・特になし n	79	

注: 出現頻度 5 度以上の語(コード)を掲載 テキスト分析: 青木(KH Coder 使用)

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足度の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

図表 80 優れている点、良くなった点 自由回答抜粋 ヤオコー

- 仏花を供え易い長さに切りそろえてくれている 花もちする薬剤を提供してくれている
- いつもお花売り場にさりげなく花いきいきの袋が置いてあって好感持てます
- いつも保存薬が無料でサービスされる
- お花に日持ち保証のお知らせが入っている
- お盆やお彼岸など季節的に必要な品揃えがされているところ
- お盆前やお彼岸前でも、お供え花がしっかり揃えてあり、とても良いです。他のスーパーと品質が違います
- コンパクトな売場の中に最低限の品揃えがあったので、選ぶのに楽だった
- スーパーの中にあるので、小さいスペースの中でも、適当な価格で商品がまあまあ揃っている店
- フェアが頻繁にある季節商品がある
- 安くて日持ちの良い花を扱っている。季節の花があるので、見るだけでも楽しい
- 価格の割にきれいな花がある。今後とも継続してほしいと思う。¥390 ぐらいでのミックスを特に希望します。単種類はおもしろくないし、家に飾るときにこまってしまう
- 回転率が良いのか、傷んでいたり元気のない状態をほとんど見ない。菊などのボリュームはたっぷりなのに値段が安くて、ホームセンターの高かろう悪かろうの品とは大違い
- 割としっかりした鉢が手に入る
- 正直スーパーの花屋さんだからと思っていたら、値段の割に長持ちして良かった
- 切り花の保証期間が記載されていて、買うときの参考になる
- 切り花を長持ちさせるための薬剤を無料で1袋もらえる
- 鮮度の良い花がリーズナブルな価格で売られている
- 生花だけでなく、プレゼント用の生花以外の物が入るようになった。インターネットで話題性があるものなど
- 動物の人形が置いてあるところに嬉しさを感じた
- 保証期間記載
- 生花のバリエーションが揃っている。価格が手頃。日持ち保証期限が近い商品は値引きされる

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足度の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

### <コープみらい>

コープみらい(図表 81、82)では、優れた点として、価格の求めやすさ(19.0%)や、新鮮さ(13.8%)が上位だった。鮮度保持剤を用意している店についても、評価する声が見られた。スーパー内にあることから、時間帯、距離、価格面での利用しやすさが基本になっている。

図表 81 優れている点、良くなった点 上位語 コープみらい

順位	優れている点、良くなった点	頻度	%
1	低価格・手頃	11	19.0%
2	新鮮	8	13.8%
3	品揃え	7	12.1%
4	季節の花	5	8.6%
	コード無し	17	29.3%
	回答数 n	58	
	無回答・特になし n	35	

注: 出現頻度 5 度以上の語(コード)を掲載 テキスト分析: 青木(KH Coder 使用)

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足度の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

図表 82 優れている点、良くなった点 自由回答抜粋 コープみらい

- お花が新しいし、もちをよくする薬剤(?)が根元に巻いてありとても長持ちする
- スーパーに生花が置いてあるのは何かと便利。朝一番でお墓参りしたい時に前日の夜遅くにも買えたりする
- 顧客対応は悪くない。商品も悪いとは思わない
- 私の自宅の側に専業のお花屋さんが無いので、お墓と仏壇にお供えするお花を 500 円台から 1000 円台で取り扱ってくれている事に、好感と利便性を感じています
- 傷みはじめた花があるとすぐチェックして割引にしているところ
- 傷んだ花は置いていない
- 切り花でも、持ちが大変に良く、いつまでも生き生きと咲き誇ってくれて、蕾も全て最後まで開花するし、香りも芳醇な花だからです
- 他店にはない生花保存剤がとてもいいです。暖かい季節でも、水だと直ぐ臭ってくるのに、いつまでも新鮮さが保てる。そのせいか、店に置いてある生花は日数がたっても、イキイキしている
- 普段使いの花を手頃に
- 迷わない

出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足度の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

### 3.8.3. 顧客満足度別 優れた点、良くなった点の対応分析(参考)

優れた点、良くなった点について、顧客満足の程度別に関係を可視化した。利用理由での対応分析と同様に、満足度は、利用理由と同様に、上位(2段階)、中程度(4段階)、低位(4段階)の3つに大別した。

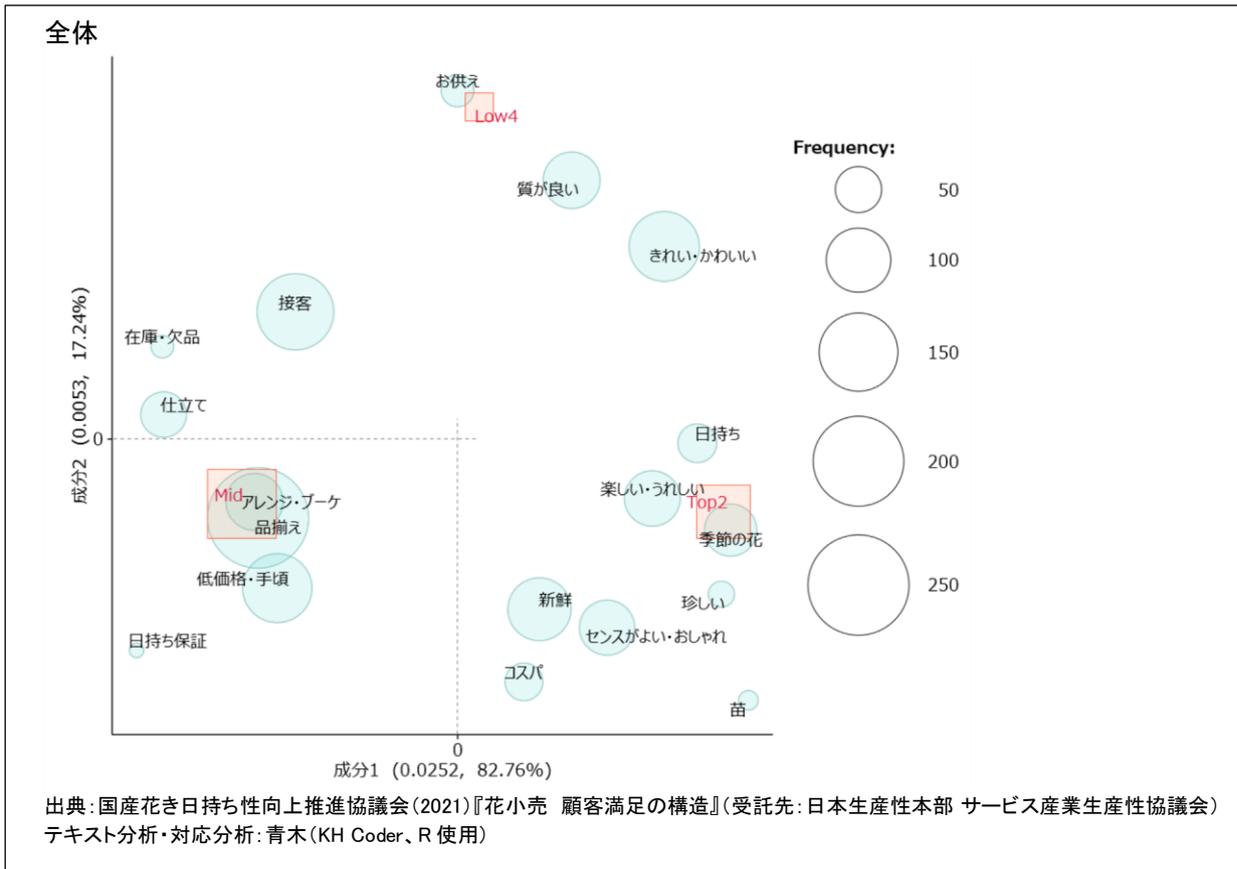
この対応分析も、参考データである。全体についてのみ、プロットを示す(図表 83)。

全体的に、高満足層では、季節の花、日持ちが評価され、楽しい・うれしいという感情が伴う。優れた点として珍しさを上げる顧客は多くはないが、高満足層に近いポジションにある。中程度の満足層では、品揃えと低価格・手軽さがその店のよい点だと感じられているようである。

個人が実際に抱く「楽しい」「うれしい」という感情が、高満足層とオーバーラップするのに対して、「きれい・かわいい」は一定の出現率はあるが、客観的な形容詞であって、高満足とは直接には重ならない。

日常なお供えの花は、どちらかといえば低満足層に近いポジションにある。

図表 83 対応分析 顧客満足度×優れている点、良くなった点 全体(参考値)



### 3.9. 利用割合と次回利用候補

#### 3.9.1. 花店利用時に、この店を利用する割合

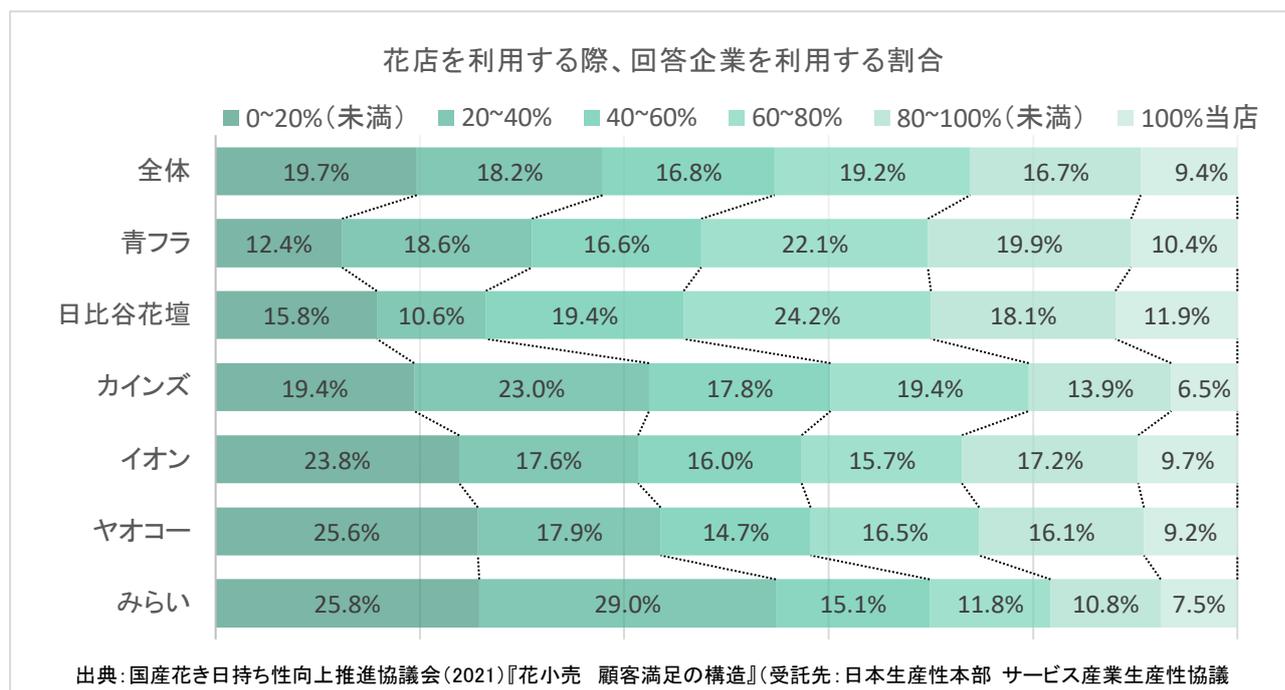
花の購入に際して、花店の利用状況を調べた。

まず、利用した生花店全体の中で、回答企業での利用割合はどれくらいかを尋ねた(Q28)(図表 84、85)。

花専門店 2 社では、その店の利用割合が比較的高く、平均すると 6 割近い。量販は 5 割程度である。平均すると、回答企業で買うのは 2 回に 1 回程度という計算で、複数企業・ブランドの併買や使い分けがなされている。

「100%」と答えている人たちは、この店(回答した企業)でしか買わない。青フラや日比谷花壇では、こうしたユーザーが 1 割を超えている。量販でも一定割合いるが、立地条件や駐車スペースなどの制約から、物理的あるいは実質的に、他店の選択肢がない人も含まれるだろう。

図表 84 花店利用時に、この企業を利用する割合 グラフ



図表 85 花店利用時に、この企業を利用する割合 平均

Q28	花店利用時に、この企業を利用する割合 単一回答							
		全体	1	2	3	4	5	6
	n	1611	307	310	309	319	273	93
	平均	53.5%	58.9%	59.8%	50.4%	51.6%	49.4%	44.1%

出典：国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先：日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

#### 3.9.2. 次回の花購入時の選択候補(競合店)

次回購入時に、どんな店が選択の候補に入るか、併買の意向を複数回答で調べた(Q29)(図表 86)。企業の立場からいえば、競合店の利用意向ということである。

調査対象企業ごとの選択候補店の割合は、マトリックスを縦方向に読む。太字は、次回もまた回答企業を利用すると答えた人の率を表す。

対象企業 6 社ではいずれも、回答企業が選択候補のトップに来る。青フラや日比谷花壇では、回答者の 8 割超が次回も利用すると答えた。青フラでは 38.1%が日比谷花壇を、日比谷花壇では 52.9%が青フラを候補に入れている。この 2 社は、ネット、通販の選択意向も 10%あり、比較的高い。

イオンは、企業名を指定した選択候補としては、6 社のいずれにおいても、第 2 または第 3 の選択肢として浮上している。カインズの利用者中では 37.5%、日比谷でも 19.4%が、イオンを選択候補に挙げている。ただし、イオンは全国区であるのに対し、選択肢の他の量販は出店地域が限られるものが多く、比較の前提条件が異なることを考慮に入れるべきだろう<sup>20</sup>。

図表 86 次回購入時の、選択候補店

Q29	次回購入時、選択候補店 複数回答 n	全体	1	2	3	4	5	6
		1611	青フラ 307	日比谷 310	カインズ 309	イオン 319	ヤオコー 273	みらい 93
1	青山フラワーマーケット	32.8%	89.3%	52.9%	7.4%	7.5%	12.1%	11.8%
2	日比谷花壇	28.7%	38.1%	82.3%	5.8%	10.3%	10.3%	12.9%
3	イオン(生花売場)	33.1%	15.3%	19.4%	37.5%	71.2%	25.3%	16.1%
4	イトーヨーカドー(生花売場)	9.9%	11.1%	6.5%	8.4%	11.0%	11.0%	15.1%
5	カインズ(生花売場)	18.4%	4.6%	4.8%	61.8%	7.8%	17.9%	3.2%
6	コーナン(生花売場)	6.8%	4.6%	3.2%	12.6%	10.3%	2.9%	5.4%
7	コープさっぽろ(生花売場)	1.9%	2.3%	1.9%	2.6%	2.8%	0.0%	0.0%
8	コープみらい(生花売場)	6.1%	3.6%	2.3%	3.2%	2.5%	3.7%	55.9%
9	コメリ(生花売場)	4.7%	1.3%	1.3%	13.3%	4.4%	3.7%	2.2%
10	ヤオコー(生花売場)	13.5%	1.0%	1.6%	4.5%	1.9%	62.6%	19.4%
11	ライフ(生花売場)	4.3%	4.9%	6.5%	4.2%	4.4%	1.5%	4.3%
12	その他のスーパー、コープ	22.2%	11.1%	10.0%	24.6%	36.7%	28.9%	22.6%
13	その他のホームセンター	16.6%	5.2%	4.5%	28.5%	23.2%	22.7%	15.1%
14	通信販売(カタログ、ネット含む)	6.0%	10.1%	10.0%	3.2%	3.8%	3.3%	3.2%
15	その他のお店(具体的に)	16.1%	19.9%	11.9%	12.3%	17.6%	17.6%	21.5%
16	あてはまるものはない	4.8%	2.3%	1.6%	7.8%	5.6%	6.2%	7.5%
	他企業店選択 平均店数	1.49	1.33	1.37	1.68	1.44	1.61	1.53

出典：国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先：日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

次回の選択候補店に関する設問では、花や園芸の専門店、個人経営の店など量販とネット以外の業態は、「15. その他の店」に含まれている。自由回答を集計すると、地元や街の花屋、専門店も健闘している(Q29\_15)(図表 87)。

おおまかにいって、各企業利用者中、1 割前後の人は、主に地元や街の花店、専門店を挙げている。その一部には、利用頻度は不明だが、行きつけの「マイ花屋」を持っている人もいだろう。農協や道の駅を使っている人もいらかおり、名称を書き込んでいる人もい。JCSI の設問は、基本的に大企業間の競争状況を前提としている。もし、企業名ではなく、業態での選択肢があれば、これらの利用率はもっと高かったかもしれない。

これ以外には、青フラと日比谷花壇では、ニコライ・バーグマン、ユニクロ、ふるさと納税、量販ではサブスク、生協、観光農園などが挙がっていた。

<sup>20</sup> この他、スマホの回答画面では、下位に表示された選択肢は、不利になる場合がありうる。

図表 87 次回購入時、選択候補 其他のお店(自由回答)

次回購入時、選択候補「其他のお店」		1	2	3	4	5	6	
Q29 自由回答	全体	青フラ	日比谷	カインズ	イオン	ヤオコー	みらい	
_15 複数回答	n	260	61	37	38	56	48	20
1 地元の花店・個人経営店		33.8%	45.9%	27.0%	34.2%	32.1%	22.9%	40.0%
2 街の花店		7.7%	8.2%	16.2%	0.0%	8.9%	0.0%	20.0%
3 生花・園芸専門店		22.3%	31.1%	24.3%	34.2%	17.9%	8.3%	15.0%
4 ホテル、百貨店、ショッピングセンター		6.2%	4.9%	10.8%	5.3%	8.9%	0.0%	10.0%
5 ディスカウント店、ドラッグストア		10.0%	0.0%	5.4%	13.2%	10.7%	27.1%	0.0%
6 JA		5.4%	1.6%	2.7%	10.5%	1.8%	12.5%	5.0%
7 道の駅		4.6%	0.0%	0.0%	7.9%	10.7%	6.3%	0.0%
8 直売所、無人販売所		1.2%	0.0%	0.0%	5.3%	0.0%	2.1%	0.0%
9 上記以外		10.8%	8.2%	13.5%	0.0%	7.1%	22.9%	15.0%

注:1人で複数回答あり

出典:国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先:日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

### 3.10. 新型コロナウイルス感染防止対策

#### 3.10.1. 新型コロナウイルス感染防止対策への評価

各企業の新型コロナウイルス感染防止対策について、利用者に評価してもらった(Q30A\_1~5)(図表 88)。尺度は、「1」(全くそう思わない)から「7」(全くそう思う)の7段階で、知らない項目については「わからない」を選んでもらう。平均は、1を1点~7を7点として合計し、全体(n)から「わからない」を除いた数で割って算出した。7点満点。

人と人の社会的距離(ソーシャル ディスタンス)を確保する対策が適切かどうかという点では、全体スコアは5.3で、おおむね肯定的だった。また、衛生対策(消毒や飛沫防止など)や、感染拡大防止に関する情報開示・説明についても、全体的に、おおむね適切な対応が講じられていると考えられている。

商品・サービスを利用するためのリモート対応(オンライン対応、宅配、持ち帰りなど)については、専業2社と量販では若干評価が異なる。コロナ禍の最中であっても、食品スーパーなどはライフラインとして営業しており、リモートに切り替える必然性は、都市部の専門店に比べて弱かっただろう。この項目に関しては、スコアが低い場合でも、企業の対応の遅れを意味するとは限らない。

商品・サービスの取引条件(価格、支払い方法や期限、ポイントやマイルの有効期限など)について、柔軟に適切な特別措置を講じたかどうかについては、全体で5.3とそこそこの評価を得ている。企業間の差異は小さい。

すべての項目で、日比谷花壇の評点が最も高かった。

図表 88 新型コロナウイルス感染防止対策への評価

Q30 A n	新型コロナウイルス感染防止対策 単一回答							
	全体	1	2	3	4	5	6	
		青フラ	日比谷	カインズ	イオン	ヤオコー	みらい	
1	1611	307	310	309	319	273	93	
1 ソーシャルディスタンスの確保	5.3	5.3	5.5	5.4	5.2	5.2	5.1	
2 適切な衛生対策	5.5	5.5	5.7	5.5	5.4	5.3	5.4	
3 感染拡大防止に関する適切な情報開示	5.3	5.3	5.6	5.3	5.2	5.2	5.2	
4 適切なリモート対応	5.2	5.4	5.6	5.1	5.1	4.8	5.0	
5 取引条件の適切な特別措置	5.3	5.4	5.5	5.3	5.2	5.2	5.2	

注: 平均評価は、「1」~「7」(1=1点~7=7点)の合計を、全体(n)から「8. わからない」を引いた数で割って算出。7点満点。  
 出典: 国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

#### 3.10.2. 新型コロナ禍において、利用上、不安なこと(自由回答)

新型コロナ禍において、回答企業を利用するうえで不安に思っていることは何か、自由回答でつぶってもらった(Q30B)。全体としては、回答者の半数以上は、各企業の感染対策について特に不安はないか、あるいは無回答だった。回答のあった中では、店内の密状態や、繁華街の店までの移動、花や包装を他人が触ることによる感染リスクを挙げる声が多い。量販店、特にホームセンターでは、比較的広域から、ニーズや年齢層の異なる客が会計コーナーに集中するため、レジ回りの待ち行列や、他の顧客のマナーを危惧するコメントが見られた。

会計のスムーズさや店内の込み具合、他の顧客の振る舞いは、従来からサービス品質管理上のチェックポイントではあったが、コロナ禍において、公衆衛生という観点から、新たな重視項目として浮上してきた。

#### <青山フラワーマーケット>

ターミナル駅をはじめ、都市部の中心街の立地が多い青山フラワーマーケットの場合、店舗スペースの狭さから、店内で密の状態が生じやすいことや、店までの移動経路での感染が主な懸念である(図表 89)。強い不安の声はほとんどない。

セルフで客が花を選ぶ形式であるため、花や資材を介して感染するのではと心配する人はいる。オーダーでは対面になるので、それが不安という意見もある。店に愛着を持つユーザーにとっては、感染よりも、営業時間制限などで店の経営を慮る気持ちが強いようである。

「特になし」「不安はない」と空欄は合わせて 196 件、63.8%で、特に強い不安を抱いていない人が多数派である。

図表 89 コロナ禍において、利用上不安なこと 自由回答抜粋 青山フラワーマーケット

- 電車移動での密集
- 店内が狭く、2,3 組でも混み合ってしまう
- いつも混雑して待つのが面倒。自分で選ぶとまた時間がかかる。沢山の花束を事前に作っておいてほしい
- コロナにより家に花を飾る人が増え、花を買うために来店した客で店内が混雑すること
- 花が菌に触れていないか
- 花束のフィルムやリボンの除菌
- 人が触れた植物を持ち帰るのは少し嫌な気がする
- 生花がそのまま置かれていると、飛沫などが飛び散っていないか心配
- 直接店舗で相談をして、花束などのギフトを用意するのが不安に感じる
- 近所でいいかと
- 価格の高騰
- いつも利用している店舗がなくなってしまうこと
- 閉店してしまわないかが不安です
- 特になし、不安はない、空欄など 計 196 件(63.8%)

出典：国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先：日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

#### <日比谷花壇>

日比谷花壇でも、狭い店内や移動中の感染、花へのウイルス付着を心配する人が目立つ(図表 90)。その一方、ネット販売が進んでおり、ネット利用者は、感染についてはあまり心配していない。ただし、ギフトの場合は、贈る相手が花からの感染を気にするかもしれないと考え、逡巡し不安に思ったり、情報開示を求める意見がある。なお、利用者の 7 割以上(228 名)は、「特になし」「不安はない」または空欄だった。

図表 90 コロナ禍において、利用上不安なこと 自由回答抜粋 日比谷花壇

- 電車で行くので交通機関での感染が不安
- 店舗内の客の密集度
- 花にウイルスが付着していたら嫌だなと思う
- ネットショップを利用しているので、不安なことはない。無くならないか、かな?
- 通販を利用しているので不安はない。
- 営業時間の短縮
- 一般的なコロナ対策はなされているので心配はないのですが、お花を通じて感染はあるのかの情報がない。お花を贈る事で感染を心配する人がいると、嫌だなといったところが心配
- 届ける際の安全性の情報開示
- 最高のサービスを提供してくれないのではないかと不安になる
- 需要が少なくなり売れ行きが思わしくなくなりお花の鮮度が落ちてしまうこと
- 消毒しすぎて商品の質を保つのが難しいのではないか
- 生花の入荷は通常と同じかどうか気になる
- 店頭でバケツに入った花束を選んで会計するだけなので、不自由で不安に思ったことはない。ただ開店状況がわからない時期があったのでその間は。今は開いてない時はないので安心できる
- 利用者が少なくなるのでは?
- 花屋のかわいいお姉さんとお話ししながら買えるという楽しみがなくなった
- 特になし、不安はない、空欄など 計 228 件(73.5%)

出典：国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先：日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

日比谷花壇利用者に特徴的な回答は、コロナ禍による、商品の品質やオペレーションの質の低下に関する危惧である。具体的には、鮮度や品質の低下、入荷への影響、営業時間短縮、利用者減少などに関する懸念である。ある利用者が書き記しているように、コロナ禍の齟齬寄せで、「最高のサービスを得られなくなるのではないか」という不安が底流にある。それだけ品質志向の顧客が多いことの裏返しとも解釈できる。しかし、営業時間短縮を除けば、いずれもあくまで「懸念」であり、実際に起こった事態としてネガティブに言及されているわけではない。

### <カインズ>

カインズ(図表 90)の生花園芸コーナーに関しては、土日や春先のガーデニングシーズンにおける混雑を不安に思う声はある。ただし、カインズのコロナ対策における最大のネックは、レジ回りと他の顧客のマナーだと思われる。企業自体というより、業態および首都圏近郊立地という複合的要素に起因する課題と言えるかもしれない。

ホームセンターの利用者は、生花や園芸品購入者だけではない。車で来店者も含め、広域から来店し、県境をまたぐことも珍しくない。客のニーズも属性も、様々である。その多様な客が集中するのが、レジ回りである。カインズの場合、特に、シニア層の一部でのマスク不使用や、会計の行列での振る舞い方に関して、不満や戸惑いのコメントがいくつか見られた。他の客の行動が利用者のイライラを招いているが、これを店側で制御するのはデリケートな問題であることは、想像に難くない。他者を包摂しつつ、公衆衛生上のリスクを減らす最適解を探るのは、一企業の努力を超える面があり、皆で模索すべき課題と考える人もいる。ある利用者は、「一部マスクしないお客がいる。入り口に警備の方がいるといい。さらに、警備の方を責めず、マスクしないお客を全員で説得するといい」と述べている。

カインズはDX化が進んでおり、すでに、混雑回避のためのIT導入などの施策が講じられている。コロナ禍において、ホームセンター、特に感染者の多い大都市圏近郊の店舗では、商圈の範囲と客層の多様さゆえに、客をマナー遵守に誘導するコミュニケーション上の工夫が、他業態にもままして求められるようである。

図表 91 コロナ禍において、利用上不安なこと 自由回答抜粋 カインズ

- 購入者が一か所に集中する事
- 会計時きちんと並ばない(間を空けない)人がいて、少し心配。でもいろんな人がいるので、注意もできないのかな?(逆切れしているお年寄りを見かけた)
- 店の外なので心配することは基本的にないが、レジで並ぶときにソーシャルディスタンスを取らない人がいるのが気になる。店側でももう少し対応を考えてほしい
- 花は外にあるので、適度に間隔を取ることができます。会計もラインがあるので心配はしていません。ただ会計で並んでいると間隔が空いているので、途中で入ってきてしまう人を見たことがあります。お年寄りだったので、間隔を空けて並ぶことに慣れていないんだなと思いました
- 土日などの休日は特にレジ周辺が混雑するので、密が心配
- ソーシャルディスタンスが取りにくく、レジ前や人気の野菜苗の売り場の前等は怖い位に密になっていた
- 一部マスクしないお客がいる。入り口に警備の方がいるといい。さらに、警備の方を責めず、マスクしないお客を全員で説得するといい
- 年配客や男性客がマスクを着用して無い人が多くて、不安になります
- 東京ナンバーの車は嫌われないだろうか。いたずらされないだろうか、車以外に行く手段がないので、コロナからはいつも心配しています
- 他の客が手で触った品物がやや不安に思う
- 花の種類が減らないか、価格があがらないか
- カートや買い物かごの消毒が充分か ガーデニング利用者が増えてシーズン商品の品切れ
- 特になし、不安はない、空欄など 計 216 件(69.9%)

出典:国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先:日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

## <イオン>

イオン(図表 92)では、客同士の密状態と、他の人が触った商品についての不安が挙げられているが、他の企業と共通のものが多い。あまり強いコメントはなく、「不安はない」「特にない」が 81.2%を占める。

図表 92 コロナ禍において、利用上不安なこと 自由回答抜粋 イオン

- 消毒液の配置が少ないのか分かりにくいのか、規模が大きいからなのか、他のスーパーより消毒する機会は少ないと思う
- 火曜日などお得な日の買い物客がとて多いのが心配
- 客がお花を触り放題
- 透明フィルムに包まれた切り花が沢山売られていたが、一度手にした商品を戻すことがあるため多少不安を感じるが、気にしすぎるとキリがないとも思う
- 他の人が触った商品は大丈夫か
- スペースが広くないので、一時的に人が密集することがある
- コロナが終息するまで！もちこたえてほしい。現状維持をお願いします
- コロナ以降、残念だが、生花を購入する機会が減っているので、不安どころではない
- 特になし、不安はない、空欄など 計 259 件(81.2%)

出典:国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先:日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

## <ヤオコー>

ヤオコー(図表 93)では、他企業同様、週末、特売日やお盆など、需要時期に人が集まる点や、セルフ方式で他の客が花を触ることが不安な点として挙げられている。自宅周辺の食品スーパーという性格上、緊急事態下、息抜きに家族で来店するお客もいるため、店舗面積が広くない店では不安を抱く人もいるようである。

また、ヤオコーでは、「消毒作業の様子を見たことがない」という人が複数いた。感染対策の様子が来店者に「見える」ように意識して、工夫すべきなのかもしれない。

図表 93 コロナ禍において、利用上不安なこと 自由回答抜粋 ヤオコー

- ヤオコーの中であって、小さな空間になっているので、お花を見ている時に少しの人数でも密になりやすい
- 家族連れなど大人数で来店するお客が多い
- 休日や週末は人が多いので、できるだけ避けて利用している
- 特売の日に混雑して人が密になるところ
- 手に取って戻す人がいる
- かごやカートの消毒がどのようにされているのか分からない。少なくとも自分が良く利用する時間帯で消毒作業等を見たことがない
- 衛生管理体制が整っているかどうか、分かりづらいところ
- 他の店と比較すると、人が密だし、カートやカゴの消毒も全くしていないので今は利用したくない
- 専門店街全体の自粛により、サービス提供が停止してしまうこと
- 以前より花の鮮度が落ちている気がする
- 特になし、不安はない、空欄など 計 208 件(76.2%)

出典:国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先:日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

### <コープみらい>

コープみらい(図表 94)の場合は、狭いコーナーでの混雑に対する懸念とともに、客の減少による売場の経営への影響を慮る声があった。

図表 94 コロナ禍において、利用上不安なこと 自由回答抜粋 コープみらい

- 時期によって、混雑する時がある
- 買い物かごがどのくらい消毒されているのか
- 売り場が、無くなる事
- 売り場面積が小さめなので、お彼岸の時期等は密になりやすい
- 余り購入しているお客さんを見かけないこと。それなりに捌けているのかが心配になります
- 特になし、不安はない、空欄など 計 72 件(77.4%)

出典:国産花き日持ち性向上推進協議会(2021)『花小売 顧客満足の構造』(受託先:日本生産性本部 サービス産業生産性協議会)

## 4. 「サービス産業」としての花小売店の水準

### 4.1. サービス産業横断比較:花小売店の水準

日本生産性本部のJCSI顧客満足度調査では、顧客満足主要指標の設問とモデルは、サービス産業全体で共通なので、それぞれの企業や業界の水準を、業界の枠を超えて比較したり、ベンチマークしたりすることができるようになってきている。業種横断調査の主な結果は、毎年、公開されている<sup>21</sup>。

本報告書の花小売はカスタム調査であり、JCSIの公式調査ではないが、枠組みと設問は共通である。2020年度のJCSI公式調査の結果と比較(図表95)してみると、花小売におけるトップ企業(日比谷花壇)の顧客満足度は80.7で、サービス産業を見渡しても、トップクラスの企業やブランドに伍して、遜色ない。シティホテル業界でいえば、帝国ホテル(84.6)とニューオータニ/リーガロイヤル(79.7)の間の水準である。

図表 95 サービス産業の顧客満足 6 指標 花小売店と他業界・他業種 トップ企業とスコア (JCSI2020 年度調査より抜粋)

業界・業種	企業数	顧客期待	知覚品質	知覚価値	顧客満足	推奨意向	ロイヤルティ
通信販売	15	78.0 FANCLonline	81.0 ヨドバシ.com	82.7 ヨドバシ.com	85.1 ヨドバシ.com	75.7 ヨドバシ.com	78.9 ヨドバシ.com
シティホテル	8	84.7 帝国ホテル	84.4 帝国ホテル	80.8 帝国ホテル	84.6 帝国ホテル	80.7 帝国ホテル	76.5 帝国ホテル
自動車販売店	15	84.8 レクサス店	84.8 レクサス店	77.4 レクサス店	83.7 レクサス店	80.0 レクサス店	74.2 レクサス店
飲食	24	77.3 びっくりドンキー	78.3 びっくりドンキー	80.5 サイゼリヤ	81.3 びっくりドンキー	73.9 木曾路	71.7 サイゼリヤ
国内 長距離交通	15	76.4 ANA	77.7 スターフライヤー	79.7 スカイマーク	81.1 スカイマーク	74.3 スターフライヤー	75.7 スカイマーク
<b>花小売店 (※カスタム調査)</b>	6	80.8 日比谷花壇	78.8 日比谷花壇	77.3 日比谷花壇	80.7 日比谷花壇	76.6 日比谷花壇	76.1 日比谷花壇
スーパー マーケット	14	73.9 成城石井	74.3 成城石井	77.3 オーケー	79.0 オーケー	69.4 コストコ	76.7 オーケー
カフェ	7	78.3 スターバックス	78.8 スターバックス	76.4 ベローチェ	78.8 スターバックス	75.2 スターバックス	73.2 コメダ珈琲店
生活用品店・ ホームセンター	12	74.0 無印良品	76.1 無印良品	76.0 Seria	78.1 無印良品	72.9 無印良品	71.7 カインズ
百貨店	6	75.5 伊勢丹・三越	75.3 阪急百貨店	74.3 阪急	77.8 阪急	72.8 阪急	74.8 阪急
コンビニ	8	69.6 セイコーマート	72.8 セイコーマート	75.3 セイコーマート	76.3 セイコーマート	66.6 セブン-イレブン	68.8 セブン-イレブン

データ: 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会 (SPRING)「JCSI 日本版顧客満足度調査」(2020 年度) 資料より抜粋して作成し、SPRING の許可を得て掲載。花小売はカスタム調査。花以外は JCSI 公式調査の結果で、上位企業のランクは公開されている。

<sup>21</sup> 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会「顧客満足度調査(JCSI)」参照。このサイトに、毎年、業種・業界別の調査報告が掲載されている。<https://www.jpc-net.jp/research/jcsi/> 過去の調査一覧。<https://www.jpc-net.jp/research/jcsi/resultlist/>

他業種で首位の企業と比べても、日比谷花壇の顧客満足度は、スターバックス(78.8、カフェ)や、無印良品(78.1、生活用品・ホームセンター)、阪急(77.8、百貨店)、セイコーマート(76.3、コンビニ)を凌ぐ。

なお、サービス産業全体でトップクラスに属するのは、帝国ホテルやヨドバシ.com(85.1、通販)、レクサス店(83.7、自動車販売店)である。これらの調査は日本生産性本部のコンテンツなので、詳細については、JCSI 調査報告書を直接参照してほしい。

大手の企業では、経営計画の中で、顧客満足向上に明確な位置づけを与えて取り組んでいるところもある。例えば帝国ホテルは、中期経営計画の重点課題ピラミッドの中段に「顧客満足追求」を埋め込み、「お客様の期待を上回るサービスの提供機会を増やす」「多様な生活シーン、ライフイベントをとらえた商品開発・利用提案」という目標を明示している<sup>22</sup>。経営方針と統合された目標を設定し、継続して取り組めば、花小売店においても、顧客満足の水準を上げていくことができるのではないだろうか。

## 4.2. 比較の妥当性検討

### 4.2.1. 上位集中度の低い業界構造

本調査の結果、上位企業の水準は高いことが分かった。しかし、花小売全体を見渡してみた場合、この調査結果を、どう受け止めればよいだろうか？

他のサービス業との比較は、チェーンオペレーションで展開している大手には当てはまるが、花小売全体に適用できるわけではない<sup>23</sup>。花店が扱う商品は生鮮農産物であり、極度に規格化が進んだ定番品から、ニッチ商品まで千差万別である。

さらに、花小売業は上位企業の集中度が低く、中小および個人経営の店舗が末広がりに連なる、分散的な業界構造になっている。経済産業省の『経済構造実態調査』(2020年)によれば、花・植木小売業は、会社組織だけでも4069法人にのぼる<sup>24</sup>。規模の効率性や標準化を必ずしも前提としない、小規模で個性的なプレーヤーがひしめく。しかし今回、中小や個人経営の花店の調査はできなかった。

チェーン店においても、特に量販では、生花部門の水準は千差万別である。調査対象企業のように、オペレーションやMDのノウハウを持つ店ばかりとは限らない。実態としては、花小売全体としての顧客満足は、調査より低い水準に甘んじているかもしれない。

顧客満足度調査は通常、個々の企業や業態・業界単位で行われるが、本調査は、「花」という「商品」で括った変則的な形式をとっている。量販店の一部である「花コーナー」を主単位とした業界の満足度調査というのは、珍しい<sup>25</sup>。花を扱う店の業種、業態、フォーマットはさまざまであり、新陳代謝が活発である。本調査でも、実店舗とネット販売、専門店と量販が入り混じっている。この他、個店や通販、ネット販売専業、道の駅、アパレルなど他業種・他業態との複合店やコラボも有望なアウトレットであるが、いずれも本調査の対象には含まれていない。

<sup>22</sup> 帝国ホテル「中期経営計画」参照。 <https://www.imperialhotel.co.jp/j/company/plan.html>

<sup>23</sup> JCSIの調査対象は大企業中心で、コンビニをはじめ寡占型業界がいくつも含まれている。

<sup>24</sup> 経済産業省『経済構造実態調査(甲調査)2020年』(一次集計、企業産業(小分類)、経営組織別企業等数及び売上(収入)金額)。 <https://www.e-stat.go.jp/dbview?sid=0003425533> なお、少し古いですが、旧『商業統計』によると、花き専門小売事業者数(2014年)は、専門小売業が15,903店、スーパー/ホームセンター6,160店、その他4,833店、以上合計で26,896店とされる。商業統計の数値は農林水産省(2021年)『花きの現状について』より引用。

<https://www.maff.go.jp/j/seisan/kaki/flower/attach/pdf/index-48.pdf>

<sup>25</sup> 海外には、J.D. パワーなどによる花小売の顧客満足度調査はあるが、ネット・通販のような特定業態の枠内で行われている。

#### 4.2.2. ベンチマーキング

以上から、調査対象の6社のデータは、業界の代表値とは言えない。本調査はむしろ、ベンチマーキングのためのデータとして捉えるべきである。

この調査では、現実の利用者層や品質・価格水準、マーケティングなどの実情が知られている企業を取り上げることで、花に関わるさまざまなプレイヤーに対して、実務上のヒントとなりうるようなデータを提示することを目指した。各社の実践と顧客の反応については、ある程度、俯瞰的に可視化することができた。

他社の優れた事例をベンチマーキングし、指標として参照しながら、自社・自店の経営方針の振り返りや、現場のパフォーマンスの改善のために役立てていただくことができれば、幸いである。

## 5. まとめ

調査から得られたポイントと示唆、および限界と残された課題について、箇条書きでまとめる。  
調査項目ごとの要約は、本報告書の冒頭に掲載してある。

### 5.1. まとめ

#### ●花小売上位企業の顧客満足度は非常に高く、サービス業として他業界・他業種に遜色ない

トップの日比谷花壇は、品質や価値(品質を考慮した価格パフォーマンス)、顧客満足、推奨意向、ロイヤルティ(継続利用)ともに首位。全方位で、まんべんなく強い。

JCSIの顧客満足指標の枠組みで、シティホテルや外食などサービス業の他業界と比較したところ、日比谷花壇の顧客満足度(100点満点で80.7)の水準は、サービス産業でトップクラスにあることが明確になった。

顧客満足度では、最上位の満足層(10段階で1番目)が、最も多い。日比谷花壇の顧客は、楽しさやワクワク感など感動の次元が広く、深い。情動を伴う顧客体験が品質評価をブーストし、高い満足をもたらす駆動力として働く。

ネット販売の比率も1割はあるとみられ、実店舗とほぼ同レベルの優れた評価を得ている。

サブスクリプション、一本売り、ギフトなど、販売方法・用途も多角化が進んでいるが、それぞれ支持を集めている。低価格から高価格帯まで、幅広く顧客が付いている。回答者の利用1回当たりの顧客単価は5735円で突出しているが、価格やコスト以上の価値があると納得感を持って受け止められており、コスパ評価は量販をはるかに凌ぐ。

サービス品質項目(SQ)の水準も、30数項目の一つ一つで着実に高く、高い顧客満足を下支えする、サービス業としての基礎体力の充実を物語る。花小売の優れたモデルの一つとして、ベンチマーキングに値する。

#### ●花専門店・量販の中間業態には、市場機会がある

青山フラワーマーケットは、花専門店と量販の中間的なポジションにある。顧客満足度の分布をみると、全体の2割を占める最上位(90点以上)の満足層と、「中の上」の満足層との、2つのピークがある。「中の上」に山があるのは、花小売における量販のパターンと一致する。

個性的でバラエティに富む品揃えや、クリエイティブなディスプレイ、優れた接客で、専門店として独自の文化を築き、幅広い層から好感を持って受け入れられているうえ、ロイヤルなファンをしっかりと引き付けている。

その一方、顧客の主な利用理由は「アクセスの良さ」である。プリパックのブーケの手軽さ、選びやすさが好評で、顧客層の重心は、利便性重視の「中の上」の満足層にある。好立地はブランドスイッチ(他社への切り替え)の障壁としても作用しうるため、盤石なビジネスモデルと言えるだろう。

品質評価は良好である。コスパについては、全体平均より低位にあり、顧客単価が2倍の日比谷花壇を下回った。ただし、これは青フラに限らないが、全方位的な対応を目指すことは必ずしも最善ではない。築いてきたコアな支持層とブランドのアイデンティティを最優先し、メリハリをもって経営資源を配分する方向性も、一定の合理性を持つ。

青フラの顧客満足は、総合的には高水準にある。青フラを専門店と量販の折衷業態の成功モデルの一つととらえ直せば、品質、コスパ、利便性をバランスさせる連立方程式の立て方次第で、これ以外に、さまざまな市場機会が開かれていると考えられる。量販側からの折衷モデルもありうるだろう。ユニクロフラワーは、幅広いスペクトラムの中で、ニッチな解の一つといえるかもしれない。

#### ●量販店の顧客満足向上には、品質知覚の底上げが鍵になる

量販店では、購入内容を見るとお供え用・墓参りの比率が3~4割を占めている。お供え品はコモディティとして継続利用も期待できることから、安定調達と一定の品質水準の維持は依然として重要であるものの、高い満足にはつながりにくい。

量販店の利用理由は、アクセス利便性や価格、ついで買い、品揃えが上位にくる。価格志向は強いと思われる。JCSIの枠組みでは、顧客が知覚する「価値」は、品質と価格のパフォーマンスの比較衡量、いわば分母と分子の関係で表現される。コスパは、カインズでは顧客満足に直結しやすい。

スーパーの場合は、季節感や楽しさなど感性的な充足を重視する顧客は、かなりの程度存在する。しかし、感動指標でならしてみると、花を買ってわくわくした、うれしかったという情動的充足が弱く、品質評価の推進力を欠く。

量販、特にスーパーにおいて、顧客満足の向上を図るうえで重要なのは、青フラとは反対に、知覚品質の底上げを通じて、品質に対する価値の知覚水準を上げることだと考えられる。

スーパーの消費者の一部には、硬直的な価格志向（「400円以内で」というような）が見られる。低い支払意思額の範囲内でのコスパという意味であれば、コスト上昇や品質向上努力を価格に転嫁しづらく、品質水準の幅を狭め、商品政策の自由度を奪う。

量販の購入単価は2000円以下が多く、この層では単価の高い層と比べた場合、満足度がやや低くなる傾向が認められる。ただし、イオンは2000円～6000円、6000円～10000円の購入層が一定割合あり、このうちそれぞれ3割前後は、高満足群（Top2）に属する。他の5社と異なり、イオンは花店の選択肢が少ない地域にもあり、必ずしも価格志向でない顧客層が含まれる可能性がある。顧客満足因果モデルの分析結果によると、イオンでは他店よりも、品質の知覚が、顧客満足に直接的に影響しやすい。

#### ●「感動」は、推奨意向とロイヤルティ（継続利用）を強める？（仮説）

花専門店では感動の次元が広く、深い。うれしい、楽しい、わくわく、リラックスなど9つの感動要素をまとめ、合成指標化して、顧客満足とのつながりについてモデル化した。

暫定的な分析結果から、感動は、主に品質評価を押し上げ、顧客満足に貢献するのではないかと、また、感動は、特に推奨意向を若干高める方向に働くのではないかと推測される。特に、日比谷花壇では、感動から品質への結びつきが強く、感動が品質知覚に響き、顧客満足を駆動していると考えられる。

感動が推奨意向やロイヤルティに与える影響は、それほど強くないものの、日比谷花壇と量販の差異が相対的に小さく、業態を超えて共通した傾向である可能性がある。

#### ● 口コミする人数は、好ましい経験では1人当たり平均2.0人、不快な経験では0.5人

利用推奨は1.3人、利用をやめるよう助言は0.3人。好ましい経験の方が、伝播されやすい。

ただし、SNSによる拡散人数について、本調査の設問からは推計できないため、不快な経験が大人数に伝えられる可能性は排除できない。

#### ● 花店利用者のうち、2割程度は、何らかの不満を感じている

いずれの企業においても、利用者の2割前後は、最近1年以内の利用時に、何らかの不満を感じたことがある。

しかし、不満を誰かに伝える人は、不満を感じた人の4人に1人程度にとどまる（回答者全体の5.6%）。

あとの4分の3（全体の16.3%）は、不快感や違和感、失望感を抱きつつ、沈黙している。

不満の芽を小さいうちに摘み、対応していくことは、顧客満足度調査の一つの役割である。

#### ● リカバリー品質：不満対応が的確・迅速なら、顧客満足、ロイヤルティが上がる

クレームへの対応が迅速かつ的確なら、顧客の不満が鎮められる。これは「リカバリー品質」と呼ばれる。

クレーム対応の巧拙は「リカバリー品質」を左右し、対処が優れていれば、悪評や顧客離脱を防ぐ緩衝となりうるだけでなく、顧客満足やロイヤルティが以前より強まる場合もある。

花小売店において、リカバリーに最も貢献するのは、「適切な返品手続き」(7点満点で5.4)で、「返品や補償」(5.2)を上回る。つまり、手続きへの納得感や、透明性が大切である。

単純化した試算では、クレームに対して、「適切な対応がなされた」という評価が1段階上がる時、ロイヤルティ、顧客満足(100点満点)ともに、5.7高くなると見込まれる。

●日持ち保証販売は、クレーム対応+リカバリー品質向上=顧客満足のための仕組みとして、再定義すべき

日持ち保証販売は、単に日持ち品質を担保して安心して購入してもらうための制度であるだけにとどまらない。顧客満足という観点から見れば、それは、「顧客の不満を未然に吸い上げ、クレーム対応とリカバリー品質の向上を織り込んだ仕組み」として、とらえ返すことができる。

日持ち保証販売の普及度はまだ低いですが、顧客満足とロイヤルティ向上のための施策として再定義すると、経営戦略としての位置づけが明確になり、日持ち保証販売に取り組むことの意味が、より明確になるのではないかと。

●サービス業としての「基礎体力」:顧客満足の高い会社は、サービス品質項目の一つ一つを、着実に押さえている

サービス品質項目(SQ)は、スタッフの顧客対応、品揃え、陳列、利便性、価格や表示の適切さ、情報提示、サービス提供体制など、サービス業としておさえるべき基礎的な品質項目(数十項目)のリストである。サービス提供の流れに沿い、具体的な項目が挙げられている。顧客満足に影響するポイントを可視化し、改善や経営方針の検討につなげる狙いがある。

顧客満足に成功している会社は、一つ一つの品質項目において、確実に評価が高い。サービス業としての基礎体力の充実が、顧客満足を下支えする。

●環境対応(エコな花)は、現状では未開拓で評価は低いですが、推奨意向を上げる可能性がある

環境対応は本事業の重点テーマの一つに掲げられていた。しかし、実際のところ、環境配慮された花は日本において未開拓な分野であり、現時点で、商品・サービス評価のコアな回路を通じて、顧客満足度との関連を検証できる段階にはない。実際、「エコな花・植物」の評価は、全体に高いとは言えない。むしろ、企業の社会的貢献活動のように、利用経験の周辺領域で、企業イメージのハロー(後光)効果を含むと推察される。

試験的な解析結果から、エコの評価は、今のところ品質や価値の評価とは結びつきが弱く、むしろ、推奨意向と正の相関があるらしいことはわかった。

●コロナ対策には全体的に肯定的評価だが、レジ回り、混雑度、他の客の振る舞いが、新たな管理事項として浮上

コロナ対策では、人と人との社会的距離の確保、衛生対策(消毒や飛沫防止など)、感染拡大防止に関する情報開示・説明について、全体的に肯定的に受け止められている。

新型コロナ禍において、回答企業を利用するうえで不安な点としては(自由回答、半数以上は特に不安はないか無回答)、店内の密状態、繁華街の店までの移動、花や包装を他人が触ることを挙げる声が多い。特に広商圏の量販店では、多様な客層が会計コーナーに集中することを危惧する人が目立つ。

「会計のスムーズさ」、「店内の込み具合」、「他の顧客の振る舞い」は、もともとサービス品質としてSQの品質項目に含まれていたが、コロナ禍により、新たに公衆衛生の観点から、緊急性を帯びた管理ポイントとして浮上した。

## 5.2. 留保

調査結果は、業界構造、調査設計、および実務的な理由から、解釈にあたって留保すべき点がある。

### ●調査結果は、花小売業の代表値ではなく、ベンチマーキングのためのデータ

花小売業は上位集中度が低く、中小規模の経営体が多い。

また、花を扱うということは共通でも、業態も対面販売から通販、ネット販売、量販、個店、道の駅など多様である。

このため、本調査のチェーン店 6 社の結果を、花小売店の代表値と考えるのは難しい。利用にあたっては、このような限定を考慮したうえで、上位企業の調査データと、企業の実践、顧客評価の状況を見比べながら、ベンチマーキングに役立ててほしい。

### ●調査形式上の限定

本調査の回答者は、「最近 1 年間に 2 回以上購入」した人であり、1 回きりしか利用しなかった、あるいは利用を止めてしまった(離脱)人のことは、わからない。また、価格帯やロコミ人数等では、設問の選択肢設定と算出基準次第で、値が動いてしまうといった、調査手法上の限界がある。

以上から、POSなどで計測された実データと乖離する場合は、十分ありうる。

## 5.3. 課題

本報告書は単純集計が中心で、また、紙幅その他のさまざまな制約から、分野によっては、踏み込んだ分析や探求ができなかった。残された課題について、主なものを列挙しておく。

### ●セグメント別の分析

本報告書では、ロイヤルなユーザー、ミドルユーザー、満足度が低いまたは強い不満を持つユーザーなど、グループごとの特性については、一部を除き、分析していない。

また、最近の購買時期、購入頻度、購入金額や、年齢などの属性に基づくグループ分け、クロス集計等も行っていない。企業 6 社+全体の全 7 種類でセグメントを分けていくと、分析が量的に膨大になるからである。

たとえば、専門店と量販に二分するなどの方法で、何らかのセグメント別の分析が必要ではないか。

### ●感情指標(感動指数)が、顧客満足やロイヤルティ、ロコミに及ぼす影響

感情が顧客満足やロイヤルティ、推奨意向に及ぼす影響については、試算を掲載することとどまった。本来は、モデルを抜本的に組み直し、精緻化して分析する必要があるだろう。

また、感動の高い顧客層を抽出して、たとえばコモディティの需要者と比べて、感情の影響の特徴を導出できればより望ましい。

### ●環境配慮

実証事業の主要テーマの一つだった環境配慮については、時期尚早でうまく結果が出なかった。現時点で探求すべき課題が、少なくとも 2 点ある。

まず、顧客満足以前の段階で、花きにおいて「エコ」が包摂する概念について、その広がりを探ることが先決だと考えられる。エコな花というとき、生活者が何をイメージしているのかについては、まだ探求されていない。生産過程での化学肥料・農薬や水、エネルギー消費の削減を筆頭に、花の廃棄やロスの回避、生産者支援、生物多様性の保全、在来の季節の花の見直し、環境負荷の低いパッケージや資材の使用まで、「エコ」が包含しうる概念領域は、裾

野が広そうである。「エコ」は曖昧模糊としており、オーガニックのように認証制度による確たる枠も普及していないので、花ではカテゴリーを形成するまでにはいたっていない。

もう一つの問題意識は、環境配慮や社会的課題に対する提案など、「利他的」なニーズや価値が、顧客満足という枠組みにどう包摂されるのかということである。伝統的な顧客満足調査の枠組みが前提としているのは、成熟した消費社会である。経験豊かな「消費者」としての「私」の期待やニーズを前提としており、「価値」は、彼らの経験値と主観的な参照枠に基づいて、コスパやお得感で測られる。この調査の世界観においては、取引から消費者である「私」が得る便益（サービスへの金銭的評価額－コスト）、すなわち消費者余剰の優先が、暗黙の前提をなす。

しかし、エコ、あるいはそれを包摂するエシカルという価値を重視する生活者は、徐々に台頭している。花以外の農水産物でも、有機や資源管理、フェアトレードの製品の市場は伸びている。エシカルな生活者は、「私」の利益と、自然や動物、他者の利益とを天秤にかけ、「利他」の観点から、「私」の「お得感」を減らしてでも、プレミアム価格を受け入れうる。そういう生活者からすれば、たとえ一般的な品質やコスパが優れていたとしても、生産流通過程で自然や他者の犠牲が生じていると考えたら、十分な満足は得られない。価格でやむなく選んでしまった場合は、お得感はむしろ引け目や呵責に転じるかもしれない。

新しい価値軸の潜在力やユーザー層のプロファイル、エコやソーシャルの「利他的」な価値は、どう顧客満足や口コミ、ロイヤルティに結び付いていくのか。これは、新しい価値と需要の創出に関わるテーマである。

#### ●商品のブランドとストアブランド：情報提示が顧客満足構造に与える影響

加工食品や日用品では、ブランド、メーカーとその所在地、成分や品質規格が表示され、パッケージは独自にデザインされ、宣伝やSNSのメッセージ、キャンペーンと連動している場合もあり、商品は情報と不可分である。

翻って、花では、店頭において産地や生産方法他の表示は義務化されていない。切り花では、ナショナル・ブランドに当たるものほとんどない。そのため、利用者と生産者・流通関係者との間には、品質に関わる情報の不均衡があることは否めない。

他業種と比べて、そうした環境は、ストアブランドへの信頼や愛着、ロイヤルティにどう影響しているのだろうか。

一方、量販の苗物では、国内およびグローバルな種苗業者のブランド品やPBが、ロゴ付きで幅広く扱われている。知覚品質や知覚価値の評価では、花店(企業)だけでなく、ブランドの商品力が寄与している可能性がある。

情報提示が顧客満足の構造に与える影響は、重要ではあるが、この問いについても、検討には別の調査枠組みが必要であろう。

#### ●量販における、本体(他カテゴリー)と、生花部門の評価の差

量販の一部は、本来の業種で、JCSIの調査対象になっている(上位企業のみスコア公開)。公開データで比べると、生花コーナーの評価は、量販本体の評価を下回っていた。

2020年度の調査結果<sup>26</sup>によれば、スーパー(14企業・ブランド)では、ヤオコーの顧客期待、知覚品質は4位、推奨意向は、コストコ(69.4)に次いで2位だった。一方、本調査でのヤオコーの生花コーナーの推奨意向は64.1で、本体より低い。イオンは対象企業に含まれるが、公開対象圏外なのでスコアはわからない。量販に限らないが、顧客満足度は、全国展開で顧客の裾野が広いマス業態よりも、一定の出店地域、あるいは特定の方向にフォーカスし、特徴ある商品政策を打ち出せる業態の方が、優位になりやすい。

<sup>26</sup> 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会(2020)「JCSI 日本版顧客満足度指数 第1回調査 詳細資料」2020年9月16日。 [https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/0aebf5152234da86ab372cc60ed8a8ab\\_2.pdf](https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/0aebf5152234da86ab372cc60ed8a8ab_2.pdf) スーパーの顧客満足度の平均は72~73程度、トップがオーケー(79.0)、そしてコストコ、成城石井、業務スーパーと続く。ヤオコーの顧客満足度のスコアは、公開対象圏外なのでわからない。

カインズは、「生活用品店／ホームセンター」業界に属す。ホームセンターとしてのカインズ本体の顧客満足度は75.2と高水準で、6位につけた(1位は無印良品 78.1)<sup>27</sup>。カインズ本体は、顧客ロイヤルティは71.7で、無印やイケアを抑えて、業界トップである。一方、今回の花小売調査では、カインズの顧客満足度は72.2、ロイヤルティは68.7である。この業界の顧客満足度は平均74程度で、今回の調査での花小売全体のスコア(73.8)とほぼ並ぶ。

公開データは限られるので、この結果が一般化できるかどうか、定かではない。しかし、もし、以上の比較が妥当性を持ち、顧客満足という観点から見て、その量販の実力で、総体あるいは他のカテゴリーでは実現できているパフォーマンスのレベルに、生花部門は届いていないとするならば、それは、いったい、なぜなのか？本報告書では、企業間が中心だったが、カテゴリー間での比較という視点もありうる。

---

<sup>27</sup> 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会(2021)「2020年度JCSI(日本版顧客満足度指数)第4回調査結果発表」2021年2月24日。<https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/ec487af2ef12b10f6933629337db1e26.pdf> 2位以下はイケア、セリア、ダイソー、ニトリの順。

## 6. 「顧客満足」以前の課題：新たな品質、価値、文化を創ること

### 6.1. 従業員と関係者

#### 6.1.1. まず、「従業員満足」

ここまで、もっぱら「顧客」の視点から議論してきたが、報告を終えるにあたり、「顧客満足」に先立って考えておかねばならない事柄について、確認しておきたい。

まず、スタッフの幸福について。サービス業では、従業員の満足(ES)と幸福が、顧客満足に影響を及ぼすと言われている。最近の実証調査によれば、特に、対面販売の小売のように、顧客との直接の接点(店)が利益を生む現場であるような業種では、この傾向が強まると指摘されており、従業員満足が1単位上がると、顧客満足は平均1.3上昇するという<sup>28</sup>。

サービス・マーケティングと顧客満足研究で知られるヘスケットらは、「従業員を顧客のように扱う」ことを説く<sup>29</sup>。従業員は、企業が担う「価値」を顧客に提供し、それを顧客とともに担い、文化を創り出す存在だからである。

ヘスケットらによれば、(満足度の高い)従業員は、サービス提供者として、中核的な価値(コア・バリュー)を顧客に伝える存在であり、従業員の継続性と価値へのコミットメントは、組織全体に影響を与え、収益拡大とともにコスト削減につながるという。

顧客のロイヤルティとコミットメントは、企業の成長と収益性の駆動要因であり、それは競争よりむしろ顧客満足によって引き起こされる。顧客満足の源泉は、競合より高い水準の価値を実現することであり、その価値は、満足し、忠誠心のある有能な従業員によって作り出される。そして、従業員の満足度は、顧客やサプライヤーの知覚に大きく影響する。ヘスケットらは、従業員の価値と従業員満足をリンクさせ、企業と従業員との関係性を管理するための指標を提案している。

従業員満足には、扱いの公平さ、職場の働きやすさ、創意が生かせる環境、金銭的待遇など、様々な要素がある。仮に、経営者だけが潤い、利潤と名声を享受する一方で、現場はきつく、離職率は上振れして、従業員が不満をくすぶらせているような状態があれば、ブランドのコアの価値を顧客に十分に伝えられなくなっていくかもしれない。

花店の現場の仕事は、肉体労働、頭脳労働であるうえ、顧客の前では同調・共感と同時に、自己の感情の抑制や忍耐が要請される感情労働でもある。創造性も求められる。経営目標として顧客満足を追及するなら、何よりも先に、現場の負担増ややりがい搾取につながらないように、配慮が必要だろう。

顧客満足度調査は、サービス産業の生産性向上を目的にした、政府の産業政策に一つの起源をもつ。生産性向上を、労働者一人当たり、または時間当たりでの労働生産性や付加価値の向上に帰する発想は、本末転倒である。生産性向上をもたらすのは、優れた経営戦略とビジネスモデル、技術革新、デジタル化、そして無形資産重視経済に対応した、ブランドやデザイン、知財、研究開発、そして教育、つまり人への投資である。これらを通じて、時代に合った価値を創り出し、経営の方針や企業文化と結びつけるのが、経営の役割だろう。

<sup>28</sup> Glassdoor (2019). *How happy employees lead to happy customers*. August. <https://www.glassdoor.com/blog/glassdoor-reviews-customer-satisfaction/>

<sup>29</sup> ジェームス・L.ヘスケット、W.アール・サッサー、レオナード・A.シュレシンジャー著、山本昭二、小野譲司 訳((2004)『バリュー・プロフィット・チェーン：顧客・従業員満足を「利益」と連鎖させる』日本経済新聞社。彼らは、従業員関係性の計測は、将来業績の予測指標となりうることも主張している。なお、顧客満足と収益や株価との関係については、Fornellらをはじめ、様々な議論がある。Fornell, C., Mithas, S., Morgeson, F. V. III, & Krishnan, M. S. (2006). Customer satisfaction and stock prices: High returns, low risk. *Journal of Marketing*, 70(1), 3-14. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2006.70.1.3>

## 6.1.2. 取引先など利害関係者とのパートナーシップ

価値を創り、文化を担うパートナーという観点からは、スタッフだけでなく、生産者や市場などの取引先をはじめ、他のプレーヤーとの関係も重要である。

サプライヤーの状態を把握し、関係をマネジメントするために、製造業を含め、多数の取引先を抱える企業では、サプライヤー満足度調査が実施されるようになってきている。これには、公正で公平な調達活動が行われているかどうか、また、トレーサビリティや品質、価格、規格、生産や物流の現状把握やリスクマネジメントなど、広い意味でのサプライチェーン管理という側面もある。

さらに、取引先との関係は、企業統治の観点から事業活動を見直し、ステークホルダー(顧客、従業員、取引先、株主、地域など、広い意味での利害関係者)との関係に配慮し、透明で公平なものにすることが、企業の長期的な成長に資するという考え方からも、重視される。

## 6.2. 課題:花の「品質」再考

### 6.2.1. 「品質」の多元性

本報告書では、「品質」とは、消費者が自分の認知世界の中で「知覚」する品質として扱ってきた。だが、花の「品質」は、本来、多元的である(図表 96)。

図表 96 花きの品質次元

品質次元	内容
外的品質	・形態、色、サイズ、香り ・均一性、健全性、活着(苗) ・物理的・生理的障害、病虫害の有無
流通品質	・納期、納品量 ・安定供給(量、質)、希少性 ・信用、情報提供
環境・社会品質	・環境配慮(化学農薬・肥料削減、IPM) ・労働者の安全、人権保護 ・生産履歴
経営品質	・経営戦略、経営の健全性、管理能力 ・法令遵守、ガバナンス
知覚品質	・顧客・消費者が知覚する品質
情報品質	・生産・流通情報の把握、デジタル化、情報提示、コミュニケーション

出典: 青木恭子(2019)『世界の花き認証 ~環境・社会認証の普及と多元化する「品質」』、国産花き日持ち性向上推進協議会、に加筆。

本文は以下。 [https://gerdaresearch.github.io/files/Aoki\\_2019\\_World\\_Floriculture\\_Certifications.pdf](https://gerdaresearch.github.io/files/Aoki_2019_World_Floriculture_Certifications.pdf)

外的、流通、環境・社会品質については次の文献を参考。鶴島久男(2003)「栄養系花き苗の品質と品質管理」『農業および園芸』(養賢堂)第78巻第10号、1140~1146頁。土井元章(2016)「花卉の品質管理技術の発展と課題」今西英雄他『日本の花卉園芸 光と影』、ミネルヴァ書房。

一般的な品質概念としては、外的品質(花の形態、色合い、サイズ、物理的障害のないこと)、内的品質(病原体のなさ、遺伝的性質、衛生管理、日持ち)、流通品質(取引条件、納期、供給の安定性、信用、生産情報提供)が挙げられる。さらに、花きの認証制度の発展と並行して、土・水・環境の保全や生物多様性に関わる「環境品質」(化学農薬・肥料の削減、IPM(Integrated Pest Management、総合的病害虫管理))や、労働衛生、安全、人権、公正を重んじる「社会品質」が、新たな品質次元を構成するようになった<sup>30</sup>。

加えて、戦略策定や経営の健全性から、人材、ブランド管理までを担うマネジメントの質も、一つの品質と言えるはずである。時代に応じた一定の経営品質が確保されていなければ、他の次元の品質を安定的に実現することが難しく

<sup>30</sup> 鶴島久男(2003)「栄養系花き苗の品質と品質管理」『農業および園芸』(養賢堂)第78巻第10号、1140~1146頁。土井元章(2016)「花卉の品質管理技術の発展と課題」今西英雄他『日本の花卉園芸 光と影』、ミネルヴァ書房を参照。

くなるからである。経営管理や法令遵守は、GAP(農業生産工程管理)にも織り込まれている。また、コミュニケーションやデータ活用に関わる情報品質は、イノベーションを左右する品質と考えられるだろう。

## 6.2.2. 環境や多様性、社会的公正への配慮も「品質」

環境や社会的公正への配慮は、花の国際マーケットにおいては、新しい規範的な品質要件になりつつある。海外では、花きでも認証や GAP を取引条件とする小売が増えてきた。

世界の花き貿易のハブである欧州では、FSI (The Floriculture Sustainability Initiative)が中心となり、「花きの90%をサステナブルな生産・流通に」「カーボン・フットプリントの削減」という数値目標と達成年を掲げ、世界の花き業界および国連・世界貿易機関・オランダ政府とのパートナーシップで活動している。FSIは、社会・環境認証とGAPの取得を市場での取引条件にする手法で、花きのサステナブル化を牽引してきた。

並行して、2019年、オランダの花き業界は、政府と合意し、OECDの「責任ある企業行動のためのデューデリジェンス・ガイダンス」に準拠する協定を結んでいる<sup>31</sup>。これにより、花の生産や流通に関わる企業や組織は、明示的に、労働、社会、環境基準の遵守と人権保護、持続可能なサプライチェーンの実現に取り組む責務を負う。

筆者は2019年、オランダでFSI事務局長のユルン・アウトフースデン氏(SERの花き部会議長兼任)に取材した<sup>32</sup>。彼の話では、FSIのイニシアティブの下、認証はデジタル化とセットとなり、データ駆動型の環境負荷削減に舵を切っているが、こうしたDX化は、大手小売チェーンからの要望に沿う形で推進されているという。量販は、持続可能性を掲げる政府や国際組織の行動計画に包摂されており、また、顧客の関心と評判リスクに敏感で、データに基づく情報開示と説明責任を意識しているからである。

日本でも2020年になって、政府によるビジネスと人権に関する行動計画が出された<sup>33</sup>。また、有機農業面積を25%にする目標で話題になった、農林水産省の「みどりの食料システム戦略」では、2050年までのターゲットとして、「化学農薬使用量50%低減」、「ネオニコチノイド系など従来の殺虫剤に代わる農薬開発」、「施設栽培における化石燃料不使用施設への完全移行」を打ち出し、バックキャストで段階ごとに必要な施策と技術が提示されている<sup>34</sup>。

ホームセンターなど大手専門店の調査では、回答企業の3割が労働環境の人権配慮に取り組んでおり、調達ガイドラインや生産履歴の管理を実施しているという<sup>35</sup>。

環境や人権配慮の責を負うのは、量販など大手企業やその直接の取引先だけではない。国内外の、二次、三次の、中小の「間接的取引先」を含めて、サプライチェーン全体で対応を求める動きが加速している。農業分野においても、OECD-FAOのガイドラインでは、中小企業や小規模自作農も、取引先のデューデリジェンスの取り組みへの参加が奨励されている<sup>36</sup>。こうした文脈から、日本経済新聞が社説で、制度的矛盾が深刻な技能実習制度は速やかに

<sup>31</sup> オランダ 社会経済評議会(SER, Social and Economic Council)は、農業、鉱業、アパレルなどサプライチェーンにおけるリスクの大きなセクターを中心に、官民共同で責任あるビジネス行動の規範策定(IRBC, The Agreement for International Responsible Business Conduct)と実施を推進している。花もその一つ。デューデリジェンスとは、事業活動と取引に起因する負の影響の特定・評価し、明示的に軽減・防止策を取る一連のプロセスを指す。以下参照。'IRBC Agreement Floricultural Sector', IDH(The Sustainable Trade Initiative). <https://www.idhsustainabletrade.com/initiative/irbc-agreement-floricultural-sector/>

<sup>32</sup> 取材内容は公開している。「FSI事務局長 ユルン・アウトフースデンさんインタビュー FSIの活動について」2019年5月19日。 <https://gerdaresearch.github.io/posts/2019/05/blog-post-2/> 青木恭子(2019)『世界の花き認証～環境・社会認証の普及と多元化する「品質」』、国産花き日持ち性向上推進協議会。 <https://gerdaresearch.github.io/posts/2019/03/blog-post-1/>

<sup>33</sup> 詳細は以下参照。経済産業省(2021)「ビジネスと人権～責任あるバリューチェーンに向けて～」2021年9月6日。 <https://www.meti.go.jp/policy/economy/business-jinken/index.html>

<sup>34</sup> 農林水産省みどりの食料システム戦略本部(2021)「みどりの食料システム戦略」2021年5月12日。同省「みどりの食料システム戦略トップページ」参照。 <https://www.maff.go.jp/j/kanbo/kankyo/seisaku/midori/index.html>

<sup>35</sup> 日本経済新聞調査。「調達網の人権配慮、専門店の3割実施 監視を強化」『日本経済新聞』2021年8月10日。273社対象。

<sup>36</sup> 農業に関するデューデリジェンス・ガイドライン。OECD(経済協力開発機構)、FAO(国連食糧農業機関)(2016) *OECD-FAO Guidance for Responsible Agricultural Supply Chains*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264251052-en> 日本語版訳『責任ある農業サプライチェーンのためのOECD-FAOガイダンス』。 <https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/100100155.pdf>

撤廃すべきと訴えるような時代になっている<sup>37</sup>。SDGs の考え方が広まるにつれ、環境・社会品質への対応は、顧客の知覚品質やブランドのイメージを下げうる事態を想定した、リスクマネジメントという側面も持つ。

もしも、綺麗だから、需要があるからという理由で、強い農薬や土壌燻蒸剤を使い続け、人や環境に負荷を与えたり、生産者の健康や地域の遺伝資源、生物多様性を損ないかねない手法で生産・採取されていたとしたら、その花を売り続けるべきか。価格志向の強い顧客のニーズを満たすことが優先され、立場の弱い働き手が、不利な労働条件を甘受せざるを得ない状況に陥っていないか。日本の花には、環境や他者の幸福に関わる「品質」を担保する制度が未発達で、買い手には情報が無い。ある花がいかにも美しくても、もしも、そのような形で生産・流通されていたとしたら、「高品質」と言えるだろうか？ 5年後、10年後にも、そう言えるだろうか？

### 6.2.3. 顧客満足は動的プロセス: 市場の前提は変わる

本報告書で述べてきた通り、品質や価値の評価は、顧客満足と強い因果関係を持つ。それらは、顧客が「知覚した」品質であり、価値であって、確たる外的基準があるわけではない。社会の変化によって、「知覚」を基礎づけるポイントとその付置は変容していく。

花では、栽培、流通と消費の現場の間の情報の不均衡が大きい。買い手にとっては、ストアブランドと自分の経験値が頼りで、「品質」や「価値」を判断する手掛かりは多くない。同じ生鮮品でも、野菜や鮮魚等には産地や生産方法の表示制度が確立されている。有機や資源管理の環境ラベルも普及してきて、生産プロセス情報の手がかりとなっている。苗物にはブランドがあり、性質や育て方が記載され、購入時の品質判断の拠り所がある。しかし、切り花の場合、道の駅以外の実店舗では、産地や花のアイデンティティに関わるシグナルを欠いたまま、売られることが多い。

本事業の別プロジェクトとして行った「花の消費行動調査」によれば、一般の生活者の4割は、(表示があれば)必ず、またはできるだけ国産を選ぶと回答している(図表 97)<sup>38</sup>。

図表 97 国産志向



注: 各年 n=520。マクロミルのモニターに対するインターネット調査  
 出典: 『花の消費動向調査 報告書 2020 年度』国産花き日持ち性向上推進協議会

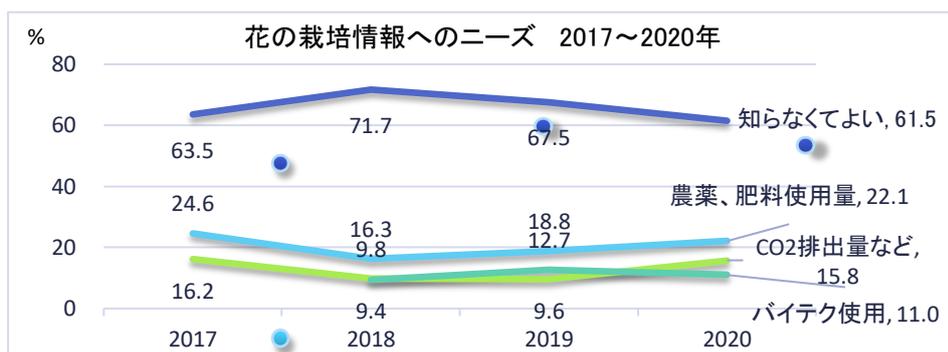
農薬や化学肥料の使用状況、CO<sub>2</sub> 排出、バイオテク使用状況についても、1~2 割の人は関心を持っている(図表 98)。しかし、こうした情報ニーズは、店頭ではほとんど満たされていない。

<sup>37</sup> 「社説 技能実習は速やかに廃止を」『日本経済新聞』2021 年 7 月 25 日。

<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO74163610V20C21A7PE8000/>

<sup>38</sup> 青木恭子(2021)『花の消費動向調査 報告書 2020 年度: 花き消費実態、日持ち保証販売、環境意識、認証』(令和 2 年度 農林水産省 持続的生産強化対策事業のうち 次世代国産花き産業確立推進事業)、国産花き日持ち性向上推進協議会。レポートは、GitHub の筆者リポジトリ参照。 <https://github.com/gerdaresearch/flower-consumer-survey-japan>

図表 98 栽培情報ニーズ(農業使用、CO<sub>2</sub> 排出、バイオテク)



注:各年 n=520。マクロミルのモニターに対するインターネット調査  
 出典:『花の消費動向調査 報告書 2020 年度』国産花き日持ち性向上推進協議会

国産であっても、日本の花では、GAP(適正農業規範)や社会環境認証が普及していない。環境対応や法令遵守について、第三者に説明できる裏付けがなく、この面での品質基盤は脆弱である。

SDGs や気候変動への意識の高まりにつれて、顧客の知覚においても、環境配慮や公正は、新しい「品質」次元を構成するようになるかもしれない。食品やコスメ、アパレルの一部は、すでにそうなっている。花ではまだ顕在化していないこの「品質」は、企業と顧客が共同で創っていくことになるだろう。

顧客満足度調査で明らかにできるのは、今現在、ある地域で、たまたまそうなっている市場や品質の概念、売り方を所与とした限りでの、評価であり行動である。当然視されている前提の一部は、変わっていく。顧客満足は、動的なプロセスの中にある。

### 6.3. 調査の意味:顧客にとっての「価値」を生み出しているかどうか、確かめること

顧客満足度調査という形で知ろうとしているものは、いったい何か？

顧客満足指標で尋ねる質問は、企業あるいは自分の選択に満足したか、生活が豊かになったかということであり、抽象度が高い。「満足」が意味しうる中身は、中空構造になっている。

調査で知ろうとしていることは、突き詰めれば、その企業が真の価値を生み出しているかどうか、提案する価値が顧客の心にしっかり届き、顧客が内的にコミットメントしてくれて、一つの文化を醸成するに至っているかどうか、ということにほかならない。顧客満足を得られるかどうかは、サービスのコアな価値を、顧客、従業員、関係するプレイヤーが創り出し、支えていけるかどうかにかかっている。

価値をどう創るかについて、顧客満足度調査が、直接の回答を与えてくれるわけではないが、顧客との関係を構築していくためのシグナルを読み取り、言語化していくための一助とはなるだろう。

## 花小売 顧客満足の構造

～2021 年 JCSI 日本版顧客満足度調査(生花店カスタム調査)

事業名	2020 年度 農林水産省 持続的生産強化対策事業のうち、次世代国産花き産業確立推進事業
発行日	2021 年 3 月 31 日
著者	青木 恭子(Aoki Kyoko)
発行者	国産花き日持ち性向上推進協議会
発行所	MPS ジャパン株式会社 東京都千代田区四番町 4-9 東越伯鷹ビル 5 階