



## DgS新時代、激しい競争を勝ち残り地域の支持を得るための条件とは何か

ドラッグストア(DgS)業界は売上規模が約7兆円に達し、2025年までには10兆円を見込んでいる。日常生活を支える食品、日用品に加えて、健康の維持改善に必要な医薬品、女性の自己実現に貢献する化粧品を主力部門とする業態の価値は高く、デフレ経済のなかでも成長を続けている。一方、業界内では大手企業同士の経営統合で1兆円規模のDgSが誕生するなど、寡占傾向が強くなるなか、売上規模二番手グループ、三番手グループも独自色を発揮しながら成長を続けている。令和の元号に入り、新たな段階に突入したDgS業界において、自社の可能性を追求して次の世代に勝ち残るための条件を顧客満足の観点から探る。

調査・集計／ウィルベース株式会社  
構成・文／本誌編集長 野間口 司郎

(写真は一部調査対象店のイメージ。本文の内容とは関係ありません)



## 調査概要

### 今回から新項目を追加 品揃え、値ごろ感、創意工夫を調査

昨年から調査店舗を大幅に拡大、今年も全国のDgS38社、500店舗を調査した。調査を担当したのは店舗

近隣に住む女性で、日常の買物目線での見方となっている。広域出店している企業に関しては、出店数に応じて複数エリアで調査している。上場14企業とその事業会社に加えて、大手非上場、有力ローカルチェーンも対象とした(図表1)。

調査項目だが、図表2-1、2-2に示した。例年と基本は同じで今回から、

35「この店はよく行く他の店と比べて品揃えが豊富だと感じましたか?」、37「この店はよく行く他の店と比べて安いと感じましたか?」、43「他のチェーン(違う看板のお店)にはない特長や工夫を感じましたか?」の3項目を追加、あくまで買物客目線の主観ではあるが「品揃えの豊富感」「価格優位性」「差別化施策」に関して調査している。

【図表1】 調査企業(屋号)

※企業の表記は順不同

No.	企業名	屋号(事業会社)
1	マツモトキヨシHD	マツモトキヨシ
2		どらっくばばす
3	ツルハHD	ツルハドラッグ
4		くすりの福太郎
5		ウオント、ドラッグストア ウェルネス(TGN)
6		くすりのレディ
7		杏林堂
8		B&Dドラッグストア
9	ウエルシアHD	ウエルシア薬局
10		ハックドラッグ
11	コスモス薬品	ディスカウントドラッグコスモス
12	スギHD	スギ薬局、スギドラッグ、ドラッグスギ
13	ココカラファイン	ココカラファイン
14	サンドラッグ	サンドラッグ
15	富士薬品	セイムス
16	クリエイトSD HD	クリエイト エス・ディー
17	クスリのアオキHD	クスリのアオキ
18	中部薬品	V・ドラッグ
19	カワチ薬品	カワチ薬品

No.	企業名	屋号(事業会社)
20	キリン堂HD	キリン堂
21	ドラッグストアモリ	ドラッグストアモリ
22	薬王堂	薬王堂
23	JR九州ドラッグイレブン	ドラッグイレブン
24	ゲンキー	ゲンキー
25	サツドラHD	サツドラ
26	コクミン	コクミン
27	セキ薬品	ドラッグストアセキ、セキ薬品
28	ユタカファーマシー	ドラッグユタカ
29	トモズ	トモズ
30	ザグザグ	ザグザグ
31	ウエルパーク	ウエルパーク
32	スギヤマ薬品	ドラッグストアスギヤマ
33	ゴダイ	ゴダイドラッグ
34	千葉薬品	ヤックスドラッグ
35	プレひまわり	スーパードラッグひまわり
36	カメガヤ	フィットケア・デポ
37	大屋	ドラッグストアmac
38	サンキュードラッグ	サンキュードラッグ

各店舗の  
得点計算方法

①総合満足度  
(10点満点)



②総合満足度との  
相関係数の偏差値50%以上の  
項目の平均の2乗(9点満点)



③総合満足度との  
相関係数の偏差値50%未満の  
項目の平均(3点満点)

=270点満点

(15ページ図表7右半分の項目は2乗)

(15ページ図表7左半分の項目はそのまま)



### 用語説明

#### 【相関】

ある要素に別な要素が影響を与えるとき「相関がある」という。本記事では主に総合満足度(この店を友人に勧めるかという問いに対する0~10までの回答)と個別の調査項目の相関を見ている。

#### 【標準偏差】

バラツキを示す数値。数値が大きいほどバラツキも大きいことを示す。本記事では同一企業内の店舗間のバラツキを見るために使っている(図表12)。また、各調査項目の得点が全調査店舗の中でどれほどのバラツキがあるかも見ている(図表16~21)。

【図表2-1】調査項目①(設問番号6~24)

※VG=Very Good, NG=No Goodの略

設問テーマ		設問番号	設問文	選択肢			
購買プロセス	店舗マネジメント			VG(3点)	OK(2点)	NG(1点)	対象外
入店・退店	店舗設備・クリンリネス	6	駐車場または駐輪場の入庫しやすさ(段差、幅、車止め等)はどうでしたか?	入庫しやすかった	普通だった(特に入庫しやすくも、しにくくもなかった)	入庫しにくかった	駐車場・駐輪場がなかった
入店・退店	店舗設備・クリンリネス	7	店頭(入り口)の清掃は行き届いていましたか?	清掃が行き届いていて、ゴミ、汚れ、乱れが全くなかった	気にならない程度のゴミ、汚れ、乱れであり、おおむね清掃が行き届いていた	ゴミ、汚れ、乱れが目立った	—
入店・退店	店舗設備・クリンリネス	8	車いす、ベビーカーなどの人向けに、入り口の段差に配慮がありましたか?	段差がない	段差はあるが、配慮しており、車いすやベビーカーでも入店しやすい	段差があり、特段の配慮はない	—
入店・退店	基本接客・商品知識	9	滞在中、店舗従業員と出会った際に「いらっしゃいませ」と挨拶がありましたか?	複数のスタッフから挨拶があった	1名のスタッフから挨拶があった	挨拶がなかった(もしくは、挨拶があったが、声が小さかったり、心がこもってなかった)	—
入店・退店	店舗設備・クリンリネス	10	店内の照明の状況はどうでしたか?	全体的に快適に買物ができる明るさだった	よく見ると薄暗いところがあるが、違和感なく買物ができる明るさだった	全体的に薄暗かった	—
入店・退店	店舗設備・クリンリネス	11	トイレの清掃・管理は行き届いていましたか?	清掃が行き届いていて、ゴミ、汚れ、乱れ、臭いが全くなかった(快適だった)	気にならない程度のゴミ、汚れ、乱れ、臭いであり、おおむね清掃が行き届いていた(特に気にならなかった)	ゴミ、汚れ、乱れ、臭いが目立った(不快だった)	トイレがなかった
商品閲覧・選定	店舗設備・クリンリネス	12	床や通路の清掃・管理は行き届いていましたか?	清掃が行き届いていて、ゴミ、汚れ、乱れが全くなかった	気にならない程度のゴミ、汚れ、乱れであり、おおむね清掃が行き届いていた	ゴミ、汚れ、乱れが目立った	—
商品閲覧・選定	商品陳列・品揃え	13	カテゴリごとのサインは大きくわかりやすい文字で記載されており、カテゴリの場所がすぐにわかりましたか?	カテゴリごとのサインが見やすかった	カテゴリごとのサインが一部見づらい所があった	カテゴリごとのサインがとても見づかった	—
商品閲覧・選定	商品陳列・品揃え	14	定番のシャンプー、リンス(コンディショナー)、トリートメントのプライスカードや販促ツールがわかりやすく付けてありましたか?	プライスカードや販促ツールが見やすかった	プライスカードや販促ツールが一部見づらい所があった	プライスカードや販促ツールがとても見づかった	—
商品閲覧・選定	商品陳列・品揃え	15	定番のシャンプー、リンス(コンディショナー)、トリートメントの棚全体において、商品が欠品している場所(空間スペース)は何か所ありましたか?	0~4カ所	5~7カ所	8カ所以上	—
商品閲覧・選定	店舗設備・クリンリネス	16	定番のシャンプー、リンス(コンディショナー)、トリートメントの什器にゴミ、汚れ、乱れはありましたか?	清掃が行き届いていて、ゴミ、汚れ、乱れが全くなかった	気にならない程度のゴミ、汚れ、乱れであり、おおむね清掃が行き届いていた	ゴミ、汚れ、乱れが目立った	—
商品閲覧・選定	商品陳列・品揃え	17	【日用品】歯磨き粉は虫歯予防、歯周病予防、美白等の機能別、悩み別にわかりやすく分類されていて、見つけやすかったですか?(メーカー別に分類されていて、その中で機能別、悩み別に分類されているものも含む)	機能別、悩み別にわかりやすく分類されていた	機能別、悩み別に分類されていたが、わかりにくかった	機能別、悩み別に分類されていなかった	—
商品閲覧・選定	商品陳列・品揃え	18	【医薬品】目薬は疲れ目、かすみ目、ドライアイ、コンタクト等の機能別、悩み別にわかりやすく分類されていて、見つけやすかったですか?(メーカー別に分類されていて、その中で機能別、悩み別に分類されているものも含む)	機能別、悩み別にわかりやすく分類されていた	機能別、悩み別に分類されていたが、わかりにくかった	機能別、悩み別に分類されていなかった	—
商品閲覧・選定	基本接客・商品知識	19	【医薬品】風邪薬売場で商品を探していた時、店舗従業員からの声掛けはありましたか?	2分以内に声掛けがあった	周りに従業員がおり、2分以内に声掛けがなかった	周りに従業員がいたが、2分以内に声掛けがなかった	—
商品閲覧・選定	基本接客・商品知識	20	【医薬品】「風邪薬を探している」と店舗従業員に聞いた時、有資格者(薬剤師または登録販売者)が対応し、使用者、症状、既往症、アレルギーのヒアリングや、具体的な商品の提案はありましたか?	有資格者(薬剤師または登録販売者)が対応し、使用者、症状、既往症、アレルギーのヒアリングや、具体的な商品の提案があった(親身になった丁寧な接客だった)	有資格者(薬剤師または登録販売者)が対応し、使用者、症状、既往症、アレルギーのヒアリングや、具体的な商品の提案があった(淡々とした接客だった)	無資格者が対応した。もしくは、有資格者(薬剤師または登録販売者)が対応したが、使用者、症状、既往症、アレルギーのヒアリングに不備があったり、具体的な商品の提案がなかった	—
商品閲覧・選定	商品陳列・品揃え	21	【化粧品】洗顔料はブランド別、悩み別、剤型別(泡洗顔、チューブ、石鹸等)にわかりやすく分類されていて、見つけやすかったですか?	ブランド別、悩み別、剤型別(泡洗顔、チューブ、石鹸等)にわかりやすく分類されていた	ブランド別には分類されていたが、あまり工夫がなかわりにくかった	分類されていなかった(分類の表示がなかった)	—
商品閲覧・選定	商品陳列・品揃え	22	【化粧品】テスターや、鏡、コットン、チップ、スポンジ、ごみ箱等、試すのに必要な道具はありましたか?	テスターや、鏡、コットン、チップ、スポンジ、ごみ箱等、試すのに必要な道具があった	テスターはあったが、鏡、コットン、チップ、スポンジ、ごみ箱等、試すのに必要な道具に不備があった	テスターがなかった(盗難などによる一部欠損も含む)	—
商品閲覧・選定	店舗設備・クリンリネス	23	【化粧品】テスターは清潔に保たれており、周りは整備されていましたか?	テスターは清潔に保たれており、周りは整備されていた	テスターは清潔に保たれていたが、周りが乱れていた	テスターが清潔に保たれていなかった	テスターがなかった
商品閲覧・選定	基本接客・商品知識	24	【化粧品】相談スペース(カウンター、カウンセリングスペース、タッチアップ台)において、店舗従業員に相談できる状態になっていましたか?	相談スペースが整理整頓されていて、店舗従業員を呼んだらすぐに来てくれた	相談スペースは整理整頓されていたが、店舗従業員を呼んでもすぐに来てくれなかった	相談スペースに一時的に物が置かれたりして、整理整頓されていなかった	相談スペースがなかった

【図表2-2】 調査項目②(設問番号25~46)

※VG=Very Good, NG=No Goodの略

設問テーマ	設問番号	設問文	選択肢					
			VG(3点)	OK(2点)	NG(1点)	対象外		
商品閲覧・選定	基本接客・商品知識	25	【化粧品】ファンデーション売場でテスターを試しながら商品を選んでいた時、店舗従業員からの声掛けはありましたか?	2分以内に声掛けがあった	周りに従業員がおらず、2分以内に声掛けがなかった	周りに従業員がいたが、2分以内に声掛けがなかった	—	
商品閲覧・選定	基本接客・商品知識	26	【化粧品】ファンデーションは何か良いかと聞いた時、誰が対応しましたか?	化粧品担当と思われるスタッフが対応してくれた	化粧品担当ではないと思われるスタッフが対応してくれた	担当者がいないのでわかりませんと言われた(対応してくれなかった)	—	
商品閲覧・選定	基本接客・商品知識	27	【化粧品】ファンデーションは何か良いかと聞いた時、悩みのヒアリングや、具体的な商品の提案はありましたか?	悩みのヒアリングや、具体的な商品の提案があった(親身になった丁寧な接客だった)	悩みのヒアリングと具体的な商品の提案があった(淡々とした接客だった)	悩みのヒアリングがなかったり、具体的な商品の提案がなかった	—	
商品閲覧・選定	基本接客・商品知識	28	調査での店舗滞在時間を通して、店舗従業員は常に顧客を意識した(ダラダラしない、従業員同士で私語をしない)行動がとれていましたか?	常に顧客を意識した行動がとれていた	特段、顧客を意識している様子は見受けられなかったが、不快感はなかった	顧客を意識できておらず、ダラダラした態度や、私語が見受けられた	—	
商品閲覧・選定	基本接客・商品知識	29	対応した店舗従業員の身だしなみはどうか?(対応したスタッフ全員を通して評価)	全体的に清潔感があった	不快なレベルではないが、一部服装や髪型に乱れがあった	全体的に清潔感がなく、不快だった	—	
商品閲覧・選定	基本接客・商品知識	30	問い合わせした店舗従業員は丁寧に対応しましたか?(問い合わせしたスタッフ全員を通して評価)	丁寧に、気持ちよく対応してくれた	特段、丁寧ではなかったが、違和感のない対応だった	丁寧でなく、気分の悪い対応だった	—	
商品閲覧・選定	商品陳列・品揃え	31	【食品】牛乳の賞味期限、品質保持期限の先入れ先出しは徹底されていましたか?(一番フェース数の多い牛乳、同フェース数が複数ある場合は価格が安い方で確認)	徹底されていた	おおむね徹底されていた(一部乱れがあった)	徹底されていないかった	牛乳の販売がなかった	
商品閲覧・選定	商品陳列・品揃え	32	【食品】牛乳の賞味期限、品質保持期限管理が徹底されていましたか?(一番フェース数の多い牛乳、同フェース数が複数ある場合は価格が安い方で確認)	賞味期限、品質保持期限は1種類	賞味期限、品質保持期限は2種類	賞味期限、品質保持期限は3種類以上	牛乳の販売がなかった	
商品閲覧・選定	店舗設備・クリンリネス	33	【食品】牛乳の冷蔵ケースは整理整頓され、清潔な状態でしたか?	整理整頓され、清潔な状態だった	気にならない程度の乱れであり、おおむね清潔な状態だった	整理整頓されておらず、清潔な状態ではなかった	牛乳の販売がなかった	
商品閲覧・選定	店舗設備・クリンリネス	34	【食品】アイスの冷凍ケースは整理整頓され、清潔な状態でしたか?	整理整頓され、清潔な状態だった	気にならない程度の乱れであり、おおむね清潔な状態だった	整理整頓されておらず、清潔な状態ではなかった	アイスの販売がなかった	
商品閲覧・選定	商品陳列・品揃え	35	この店はよく行く他の店と比べて品揃えが豊富だと感じましたか?	豊富だと感じた	同じくらいだと感じた	少ないと感じた	わからない	
商品閲覧・選定		36	上記はどのお店の何と比較して感じましたか?(例:ABCストアと比べてシャンプーの品揃えが少ないと感じた)	お店と商品カテゴリーを記入				
商品閲覧・選定	価格	37	この店はよく行く他の店と比べて安いと感じましたか?	安いと感じた	同じくらいと感じた	高いと感じた	わからない	
商品閲覧・選定		38	上記はどのお店の何と比較して感じましたか?(例:XYZドラッグと比べて医薬品の価格が安いと感じた)	お店と商品カテゴリーを記入				
会計	レジ対応	39	レジ・カウンター、サッカー台(袋詰める台)は整理整頓され、清潔な状態でしたか?	整理整頓され、清潔な状態だった	気にならない程度の乱れであり、おおむね清潔な状態だった	整理整頓されておらず、清潔な状態ではなかった	—	
会計	レジ対応	40	会計時にお客さまを待たせない配慮がありましたか?	配慮があった	配慮はなかったが、特段、問題はなかった	配慮がなく、気分が悪かった	—	
会計	レジ対応	41	会計開始時および終了時に好感の持てる挨拶がありましたか?	好感の持てる挨拶があった	普通の挨拶があった	挨拶がなかった	—	
会計	レジ対応	42	会計時の商品の扱いおよび金銭授受は丁寧でしたか?	丁寧に扱われた	特段、丁寧ではなかったが、違和感はなかった	丁寧でなく、気分の悪い対応だった	—	
総合	創意工夫	43	他のチェーン(違う看板のお店)にはない特長や工夫を感じましたか?	特長や工夫が見られ、非常に好感が持てた	特長や工夫が見られた	特長や工夫が見られなかった	—	
		44	上記で特長や工夫を感じた場合、それは具体的に何ですか?(例:化粧品担当者は不在だったが別のスタッフがツール(タブレット、リーフレット、商品比較表、商品サンプル等)を使ってわかりやすく説明してくれた、スタッフ手書きのPOP(広告)が店内に多く印象的だった)	特長や工夫を感じた理由を記入				
総合	総合満足度	45	このお店で買物することを知人に勧めることができますか?(0~10の11段階で評価)	0~10の11段階で評価				
		46	上記のように評価した理由は何か?(店舗設備・クリンリネス、商品陳列・品揃え、基本接客・商品知識、レジ対応等について、できるだけ具体的に記入)	総合満足度の評価理由を記入				

【設問数】

店舗設備・クリンリネス	10	基本接客・商品知識	10	総合満足度	1
商品陳列・品揃え	10	レジ対応	4	自由記述	4
価格	1	創意工夫	1	計	41

## 総合満足度とNPS

### 前回調査より若干下がった 総合満足度

総合満足度とは「この店で買物することを知人に勧めることができるか」という質問に0から10の11段階で答えてもらうもの(13ページ、設問番号45)。陳列、接客など個別分野の評価とは別に文字どおりその店舗を総合的に評価する重要な指標と位置付けている。

図表3と図表4は、前回(2018年)と今回(2019年)の総合満足度である。いずれも8の評価が多かったが、数のうえでは今回8が減りその分5以下が増えている。9、10の評価も減った。

総合満足度の評価のうち0~6までが批判者(detractor)、7、8が中立者(passive)、9、10を推奨者(promoter)と定義づけて、中立者を除外し、推奨者(割合)から批判者(割合)を引いた割合を正味の推奨者割合としてNet Promoter Score(NPS)という値で表す(図表5)。

NPSは小売業だけでなく、外食産業、製造業などでも用いられている国際的な指標である。一般的に推奨者の方が少ないことから、優良な企業でもマイナスがつくことが多い。ちなみにある調査会社が業界ごとに出したNPSで「ネット事業型旅行会社」業界では1位楽天トラベルで-11.7、業界平均は-18.7となっている※。

図表6は全体平均と売上上位企業のNPSである。平均値は-11.6、個別企業で見るとプラスの好成績を挙げているのはウエルシアHD、コスモス薬品、クスリのアオキ。とくにコスモス薬品のNPSは高い。平均値を超えているのはツルハHD。ほかはそれを下回る結果となった。ちなみに前回のNPSの全体平均値は6.9だったので、批判者が増えたことで全体のNPSも低下している。

※2018年の業界別NPSランキング1位と平均(NTTコム・オンライン・マーケティング・ソリューション)より

### 店内の明るさ、開放感に高評価 私語や改装なしの旧店舗は低評価

総合満足度には評価の理由を自由

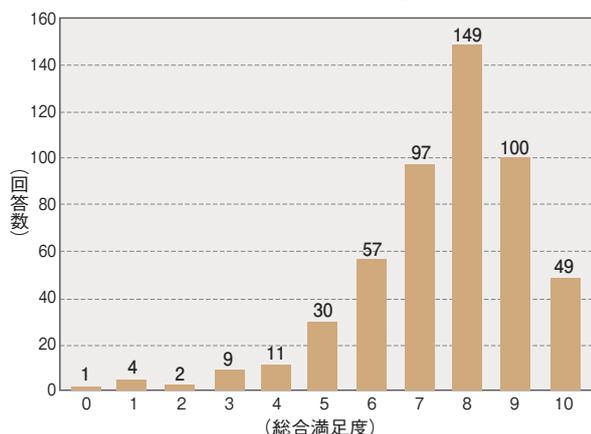
記述する項目もある。10の評価を得た理由のいくつかを見てみよう。

「品揃え、安さ。従業員さんの応対で不満におもったことが一度もないこと。野菜やある程度の食品も手に入るし、このお店で家事に必要なものが手軽に揃うところ。スーパーほど広くなく商品を探しやすい」「レジ対応がとにかく気持ちいい」「照明が明るく、商品が整理整頓され、とてもきれいでした」(以上コスモス薬品)

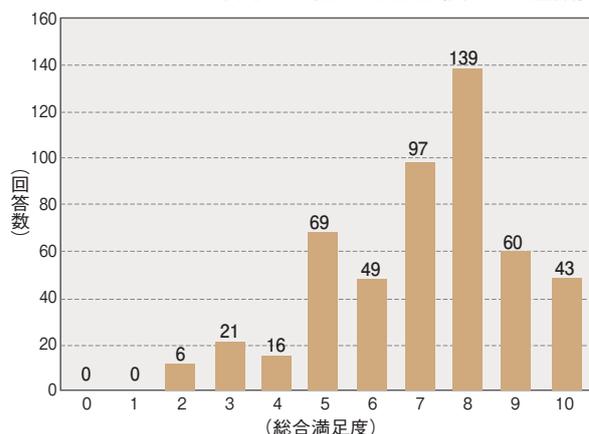
「取扱い品数が豊富なのと、きちんと陳列されているのが好感を持たた」「スタッフは気持ちのよいあいさつをしてくれるし空間が広々して明るいのでリラックスして買物できる空気感があります」「店内も明るく、品揃えも豊富で清潔感もありレジもお客を待たせないように配慮があった」「店内は明るく清潔感があり買物がしやすいように通路の幅も十分にあります。シルバーデーがあり、ポイントでの還元や介護用品の割引があります。たくさんの商品を購入した際に駐車場まで運んでくれます」(以上ウエルシア)

「レジ対応がとてもよい、サービスカウンターも丁寧だから」「近所なのでよ

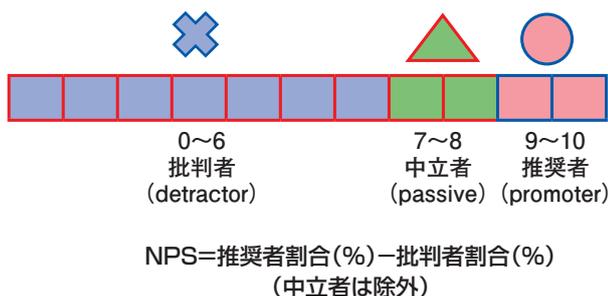
【図表3】 2018年調査 総合満足度(計509店舗)



【図表4】 2019年調査 総合満足度(計500店舗)



【図表5】 NPS計算法



【図表6】 売上上位企業のNPS

	推奨者割合(%)	中立者割合(%)	批判者割合(%)	NPS	調査店舗数
全体平均	20.6	47.2	32.2	-11.6	500
ツルハHD	21.3	50.7	28.0	-6.7	75
ウエルシアHD	25.8	54.8	19.4	6.4	31
コスモス薬品	44.4	44.4	11.1	33.3	18
サンドラッグ	17.6	52.9	29.4	-11.8	17
マツモトキヨシHD	21.4	42.9	35.7	-14.3	28
スギHD	0	47.0	52.9	-52.9	17
ココカラファイン	11.1	38.9	50.0	-38.9	18
クスリのアオキ	25.0	56.3	18.8	6.3	16

く利用しますが、以前から感じていましたが、こちらのお店はとても接客がよいとおもいます」「清潔感、品揃え、駐車場の利用のしやすさ、便利な立地」「店内が明るい、清潔感もあり品揃えも豊富でレジにも工夫がある」(以上ツルハ)

「商品知識も豊富、丁寧でわかりやすく感じがよい、ポイントカードの有無、駐車券の利用もよく聞いてくれ丁寧に親切に感じました」「品揃えが豊富。どれもためしたいとおもった(あまり見掛けないプチプラ化粧品が多数あった)」(以上マツモトキヨシ)

接客、品揃え、清潔感に関する記述が多く、照明の明るさや開放感も高い評価につながっている。照度や天井高などは買物意欲、顧客満足に関係することがわかる。10の評価ではなかったが、店舗駐車場を隣接する保育園の送迎に開放していることで高評価の店舗もあり(レデイ薬局)、地域密着のあり方も顧客満足度のカギになる。

低評価の記述も見てみよう。

「風邪薬について聞くと、商品はレジの後ろの棚だけだといわれたが実際には商品棚にもあり、また(症状など)詳しく聞かれることもなかった。目薬についても同様に商品はレジの後ろの棚だけだと言われたが、実際には商品棚にもありスタッフが商品の場所を把握していないのはよくないとおもった」(評価3/企業D)

「化粧品も風邪薬も、従業員がレジ以外におらず、こちらから声を掛けなければ欲しいものが購入できない状況だった。買うものが決まっている人にはいいかもしれないが、価格が他店と比べ高めであり、どうしてもこの店で買いたいという人以外に魅力をアピールする要素がない」(評価2/企業E)

「対応は悪いとおもいませんでしたが、私語の多さと声の大きさにあきれてしまいました。常連客には友人に話すような言葉遣いで、敬語ではありませんでした」(評価3/企業C)

「店舗が古く狭いです。食品の冷蔵庫、冷凍庫がなく食品カテゴリーが少ないです。レジまわりが狭く、使っていないカウンターは書類やPOPがあります」(評価3/企業C)

カウンセリングへの対応不備、価格、私語、狭小で古い店舗が低得点の理由として挙げられている。いずれの記述も**図表6**に挙げられた売上高上位企業に関するものだ。調査では500店分すべての総合評価の理由が記載されている。

## 顧客満足度ポートフォリオ

### 偏差値で4象限に分類 改善項目に優先順位をつける

**図表7**は、対象全36の調査項目において顧客満足度を縦軸に、総合満足度を横軸に取ったチャートである。数値はそれぞれの平均値を50にしたときの偏差値。

たとえば、図中の設問番号15「ヘアケアの定番売場の欠品状況」は顧客満足度の偏差値(縦軸)は50を超えているが、総合満足度との相関係数の偏差値(横軸)は33でありあまり高くない。つまり、ヘアケア売場に多少欠品があってもほかの項目次第では知人にこの店を勧めるということになる。

もうひとつ例を挙げれば、設問番号43「ほかの店と比べて創意工夫があったか」は、顧客満足度の偏差値は30未満で低レベルだが、総合満足度との相関はもっとも高い。つまり、創意工夫があるほど知人にこの店を勧めたくなるのに、実際はそういう店は少ないとい

うことになる。ここを頑張って上げれば店舗運営のレベルが上がり集客できるようになる。

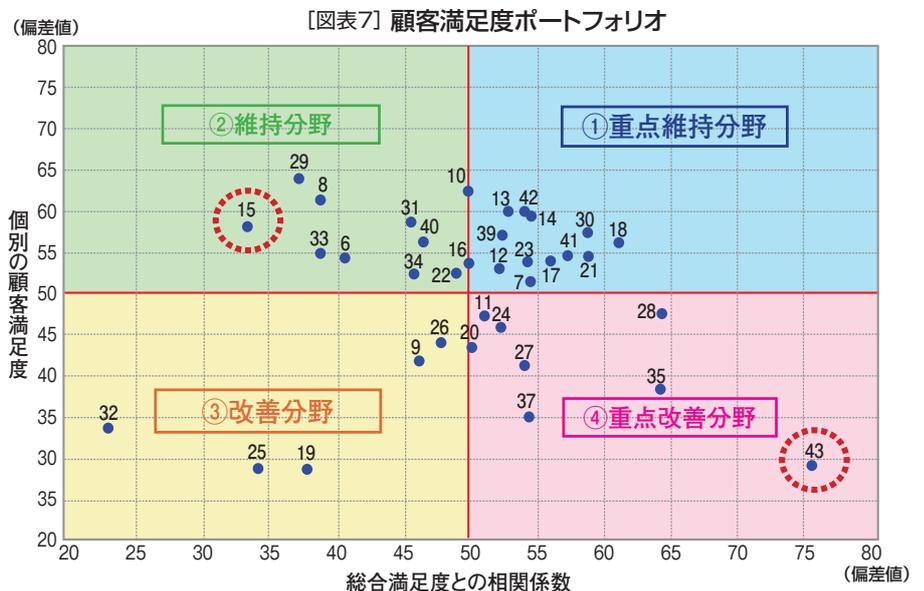
このように顧客満足度の達成レベルと総合満足度との相関という2軸で全調査項目を4象限に分けたのが**図表7**の「顧客満足度ポートフォリオ」である。

各象限の意味は次のようになる。①**重点維持分野**: 総合満足度との相関が高く顧客満足度も高いのでそのまま維持しておくべき分野。②**維持分野**: 顧客満足度は高いが、総合満足度との相関は高くない。維持すべきだがそれほど注力しても総合満足度アップ(集客効果)にはつながらない。③**改善分野**: 顧客満足度も総合満足度との相関も低い。改善が必要だが優先順位は④が勝る。④**重点改善分野**: 総合満足度(集客効果)との相関が強いのに顧客満足度の達成レベルは低い。ここを頑張れば集客、他店との差別化が望める。

自社の店舗運営の現状を相対的に把握し、改善に優先順位をつけたいのであれば、独自でポートフォリオをつくるのもよいだろう。

### セルフで買いやすい環境へのニーズが高まっている

**図表8**(16ページ)は総合満足度に強い相関を与えるトップ10である。黄色で示したものは2018年にトップ10入りした項目だ。2019年の1位には今



【図表8】総合満足度に強い影響を与える項目トップ10  
(2019年／今回調査)

順位	前回順位※	相関係数の偏差値	調査内容
1	新設	75.5	他のチェーン(違う看板の店)にはない特長や工夫を感じたか
2	新設	64.8	この店はよく行く他の店と比べて品揃えが豊富だと感じたか
3	2	64.7	店舗滞在時間中、従業員はお客を意識した行動がとれていたか
4	23	60.8	目薬は悩み別などわかりやすく分類されていたか
5	1	58.8	問い合わせした店舗従業員は丁寧に対応したか
6	13	58.4	洗顔料はわかりやすく分類されていたか
7	5	56.9	会計時に好感の持てる挨拶があったか
8	12	55.6	歯磨き粉はわかりやすく分類されていたか
9	21	54.8	店頭(入り口)の清掃は行き届いていたか
10	新設	54.6	この店はよく行く店と比べて安いと感じたか

※対象設問数全36問

【図表9】総合満足度に強い影響を与える項目トップ10  
(2018年／前回調査)

順位	今回順位※	調査内容
1	5	問い合わせしたときの従業員は丁寧に対応したか
2	3	店舗滞在時間中、従業員はお客を意識した行動がとれていたか
3	21	「風邪薬を探している」という問い合わせに有資格者が適切に対応できたか
4	25	店舗従業員と会ったとき「いらっしゃいませ」と挨拶があったか
5	7	会計時に好感の持てる挨拶があったか
6	13	「ファンデーションは何がよいか」と聞いたときの悩みのヒアリング、具体提案
7	19	トイレの清掃・管理は行き届いていたか
8	23	テスターや鏡、コットンなど必要な道具、環境は整っていたか
9	18	化粧品の相談スペースは相談できる状態になっていたか
10	30	牛乳の冷蔵ケースは整理整頓されていたか

※対象設問数全32問

回から新設した「店舗の創意工夫」が入った。相関係数の偏差値を見ても75を超え非常に高い相関がある。2位は同じく新設の「品揃えの豊富さ」。3位はこれまでも常にトップ3以内に入っていた「お客を意識した行動」。

以下図表のとおりだが、今回の調査で目立っているのは、「目薬のわかりやすい分類」(4位)、「洗顔料のわかりやすい分類」(6位)、「歯磨き粉のわかりやすい分類」(8位)など、セルフで買いやすい売場づくりに関する項目の相関が高いことだ。いずれの項目も前回調査ではトップ10圏外だった。

また、図表9の今回の調査と比較すると、前回は「風邪薬への問い合わせ対応」(3位)、「ファンデーションへの相談対応」(6位)とカウンセリング系の項目の相関が高かったが、今回の調査ではいずれもトップ10圏外、風邪薬への問い合わせ対応は21位と大きく順位を下げた。

理由は複数あるのだろうが、ひとつ推測できるのは大手DgSの高速出店、人手不足などから売場に人がいないのが常態化して、カウンセリングへの期待値そのものが下がったのではないか。そのためセルフで買える売場のわかりやすさへの評価が高くなったという仮説も立てられる。

図中に黄色で示したものは今回、前回変わらずトップ10入りしたもの。「お客を意識した行動」は、再三述べているように人間の持つ自分の存在を認められたいという承認欲求を満たす基本的項目なので、来店客には関心、感謝の気持ちを持つという基本姿勢を持ちたい。ほかの2つ「問い合わせ対応」「レジ会計時のあいさつ」を合わせて「人系3項目」は総合満足度との相関が高い「鉄板」項目なので、店舗従業員は意識しよう。

### POP、ポイント還元、品揃えなどに創意工夫を感じている

1位、2位に入った新設2項目について見てみよう。1位の「他のチェーンにない創意工夫」はその理由を自由記述でもらっているのていくつか紹介する。

「プライスカードに、この商品の何がどうオススメなのかが書いてあるのでわかりやすく親しみやすかった」「ポイントカードですぐポイントが使えて安く買える」「オリジナルのPOPがあり、商品を選びやすかった」「特定の商品を購入すると、Tポイントがもらえる特典があり、商品のプライスカードのすぐそばに表示されていたので、わかりやすく魅力的だとおもった」「ヘアカテ

ゴリーの種類が豊富で、ほかのお店ではあまり見掛けない商品がありました」「目薬のコーナーはとくにPOPがたくさん付いていて、探しやすと感じました。牛乳は、ケースを斜め置きにしている状態で販売していて、賞味期限が見やすく、商品は手に取りやすかったです」「入店してすぐにCMでおなじみのビレイバーの試飲があったり、あまり他店舗では見掛けることのないお弁当などの取扱いがありました。そしてビックリしたのがとてもお手ごろなイヤリング(300円)やネイルチップ(シール)なども取扱いがあり、ついつい手に取ってしまう商品があり、店舗にいてもとても楽しかったです」「介護パンツの配達。季節のものが、店内の入り口あたりに置かれて、各メーカーがあって比較しやすかった」「お店のインスタグラムに登録すると、化粧品のサンプルがもらえるというサービスに工夫を感じました」

大別すると「POPのオリジナリティ」「ポイントの充実」「品揃えのバラエティ感」「わかりやすい、独創的な売場」「他店にないサービス」などが挙げられる。「とくに工夫なし」「まったく工夫なし」という回答も多かった。チェーンストアの標準化と印象に残るような創意工夫とは考え次第では相反する概念ではあるが、ポイントは看板を書

き換えてもわからないレベルまでの没個性化には注意すべきということだ。

特筆するような創意工夫、個性があればそれがブランディングとなり選ばれる店のポイントにもなる。個性がなければ集客、地域シェア獲得には特売やポイント還元など価格政策に頼りがちになってしまう。

接客、プライベートブランド(PB)商品を含む品揃え、価格(EDLP)、地域密着などを磨き、DgSはもっとブランディングという概念を追求すべきだろう。

### セルフで買物できる環境は比較的对応できている

図表10は総合満足度と相関が強く、なおかつ顧客満足度でも偏差値50以上の高得点を挙げている項目である。したがって、ここは維持することが大切で、逆にここを落とすと総合満足度も下がる。目薬、洗顔料、歯磨き粉、それぞれのわかりやすい商品分類と売場づくりは総合満足度にとって重要であり、一定レベルの水準に達している。テスター整備、プライスカードや販促ツールの付け方も重点維持分野なので、維持していかなければ集客に響く。

先述のとおり今回の特徴としてセルフで買物できる環境が重視されており、調査結果からその多くの項目が重点維持分野に入っている。したがって、各店対応は比較的良好にできていることになる。入り口の清掃、床・通路の清掃も重視されるので、セルフ買物環境、クリンリネスで取りこぼすと厳しい競争から脱落する恐れがある。

一方、総合満足度との相関が高いのに、顧客満足度が低いのが図表11に挙げた「重点改善分野」である。「他店にない創意工夫」「品揃え」「お客を意識した従業員の態度」など高度な項目とともに「トイレの清掃・管理」といった基本項目も重要改善の領域に入っている。競争が激しく厳しい戦いになっている現状、トイレが汚いといった店では勝ち残りは難しい。いま一度自店をチェックしてみよう。

【図表10】重点維持分野

設問番号	調査内容
18	薬は疲れ目、かすみ目、ドライアイなどの機能別、悩み別にわかりやすく分類されていて、見つけやすかったか
30	問い合わせた店舗従業員は丁寧に対応したか
21	洗顔料はブランド別、悩み別などにわかりやすく分類されていて、見つけやすかったか
41	会計開始時および終了時に好感の持てる挨拶があったか
17	歯磨き粉は虫歯予防、歯周病予防、美白等の機能別、悩み別にわかりやすく分類されていて、見つけやすかったか
7	店頭(入り口)の清掃は行き届いていたか
14	定番のシャンプー、リンス(コンディショナー)、トリートメントのプライスカード、販促ツールはわかりやすく付けてあったか
23	テスターは清潔に保たれ、周りは整備されていたか
42	会計時の商品の扱いおよび金銭授受は丁寧だったか
13	カテゴリーごとのサインは大きくわかりやすい文字で記載され、カテゴリーの場所がすぐにあったか
39	レジ・カウンター、サッカー台(袋詰めする台)は整理整頓され、清潔な状態だったか
12	床や通路の清掃・管理は行き届いていたか

【図表11】重点改善分野<最優先項目>

設問番号	調査内容
43	他のチェーン(違う看板のお店)にはない特長や工夫を感じたか
35	この店はよく行く他の店と比べて品揃えが豊富だと感じたか
28	調査での店舗滞在時間を通して、店舗従業員は常に顧客を意識した行動がとれていたか
37	この店はよく行く他の店と比べて安いと感じたか
27	ファンデーションは何か良いかと聞いた時、悩みのヒアリングや、具体的な商品の提案があったか
24	[化粧品]相談スペース(カウンターなど)において、店舗従業員に相談できる状態になっていたか
11	トイレの清掃・管理は行き届いていたか
20	「風邪薬を探している」と店舗従業員に聞いた時、有資格者が適切に対応したか



(イメージ写真)

総合満足度と  
総合満足度以外のランキング

図表12は総合満足度のランキングである。杏林堂は9店舗調査しているが、4店舗で10をマーク、平均で8.67と高レベル。図表6には掲載されていないが、NPSも44.4で高い。2位は昨年下位に沈んだザグザグが上がってきている。NPSは50.0と調査企業中もっとも高い。10店舗調査しているが7店舗が9もしくは10の推奨者。前はコ

スモス薬品が1位だったがやや順位を落としている。M&Aなし、単独の出店による成長を目指している同社が規模拡大と顧客満足度をいかにバランスさせるかは注目される所だ。同様に高速出店しているクスリのアオキのNPSは前回プラスマイナス0、今回は6.3と改善している(14ページ、図表6)。出店ペースに負けずに店舗運営レベルを上げようという意志が結実している。

図表13は総合満足度の要素を外した平均点による企業順位である。つ

まり、11ページにある「各店舗の得点計算方法」の中から①総合満足度(13ページ設問番号45)の得点を除外し、設問番号6~43(13・14ページ)の得点の平均点(3点満点)である。今回の全企業平均は2.50、前は2.57となっている。

この条件で見るとツルハやウェルパークなどが上がってくる。総合満足度の底上げ、総合満足度と相関の強い項目を磨けば顧客満足度は改善する。

【図表12】 総合満足度企業別順位(13ページ設問番号45の総合満足度の点数の平均値)

順位	屋号(事業会社)	2019年		2018年		2018年と2019年の差異	
		平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差
1	杏林堂	8.67	1.32	8.44	1.42	0.22	-0.10
2	ザグザグ	8.50	1.58	5.80	3.43	2.70	-1.84
3	ディスカウントドラッグコスモス	8.06	1.73	8.88	0.78	-0.83	0.95
4	トモズ	8.00	1.41	7.64	0.92	0.36	0.49
5	クリエイト エス・ディー	7.94	1.53	8.25	1.81	-0.31	-0.28
6	キリン堂	7.64	1.60	7.27	1.75	0.38	-0.15
7	カワチ薬品	7.63	1.54	7.88	1.45	-0.25	0.09
8	ドラッグストアmac	7.56	1.74	8.11	1.05	-0.56	0.69
9	ハックドラッグ	7.54	1.81	7.62	1.19	-0.08	0.62
10	ウエルシア薬局	7.50	2.09	8.00	1.14	-0.50	0.96
11	クスリのアオキ	7.50	1.41	7.69	1.35	-0.19	0.06
12	マツモトキヨシ	7.33	1.78	7.11	1.60	0.22	0.18
13	レディ薬局	7.33	1.67	7.92	1.56	-0.58	0.11
14	V・ドラッグ	7.31	2.15	7.00	1.51	0.31	0.65
15	くすりの福太郎	7.31	1.97	7.38	1.33	-0.08	0.65
16	ゲンキー	7.14	1.46	6.21	2.55	0.93	-1.09
17	フィットケア・デポ	7.11	1.45	7.89	1.62	-0.78	-0.16
18	サンドラッグ	7.06	2.05	7.06	1.85	0.00	0.19
19	ドラッグストアスギヤマ	7.00	2.00	7.40	1.71	-0.40	0.29
20	ウェルパーク	7.00	1.89	7.10	0.99	-0.10	0.89
21	サンキュードラッグ	7.00	1.50	8.22	1.56	-1.22	-0.06
22	ツルハ	6.94	1.83	7.06	1.83	-0.11	0.00
22	ドラッグストアモリ	6.93	1.83	6.80	2.46	0.13	-0.62
24	コクミン	6.92	1.85	7.31	1.84	-0.38	0.00
24	ドラッグストアセキ、セキ薬品	6.92	1.51	7.50	1.51	-0.58	0.00
26	サツドラ	6.71	2.76	7.71	1.77	-1.00	0.98
27	ドラッグイレブン	6.71	1.77	8.20	1.21	-1.49	0.57
28	ウオンツ、ウェルネス	6.64	2.17	7.29	1.79	-0.64	0.38
29	薬王堂	6.64	1.78	7.27	1.39	-0.62	0.39
30	ヤックスドラッグ	6.56	1.67	7.56	1.81	-1.00	-0.14
30	ゴダイドラッグ	6.44	2.01	6.22	2.82	0.22	-0.81
32	B&Dドラッグストア	6.44	1.81	8.22	1.39	-1.78	0.42
33	スギ薬局、スギドラッグ、ドラッグスギ	6.24	1.35	7.35	2.06	-1.12	-0.71
34	ココカラファイン	6.22	2.07	7.83	1.50	-1.61	0.57
35	セイムス	6.13	1.45	7.63	1.50	-1.50	-0.05
36	どらっくばばす	6.10	1.97	7.70	1.16	-1.60	0.81
37	ドラッグユタカ	6.00	2.41	8.27	1.62	-2.27	0.79
38	スーパードラッグひまわり	5.89	1.62	7.56	0.73	-1.67	0.89

■ 差異のプラスが大きいトップ5 □ 差異のマイナスが大きいトップ5