

改善マニュアルNo.8

お客さま期待から
商品やサービス
を見直す

ターゲット顧客視点での商品・サービス革新による
付加価値向上・コストダウン

改善マニュアルは、以下の構成になっています。

1. 取り組み目的

改善マニュアルの取り組み目的と自社の取り組み目的があっているか、今一度確認してください。

2. 取り組み概要

「取り組み概要」で全体感を押さえてください。

「解決が期待される問題」で、自社の問題解決に合致しているか、今一度確認してください。

全社員への取り組み案内の時には、「1. 取り組み目的」と「2. 取り組み概要」を使って説明してください。

3. 取り組み手順と手法・ツール

最初のページで大まかな進め方をつかんでください。

それ以降は、取り組みの進め方が詳細に記載してあります。

特に、改善マニュアルには、「絶対やるべきこと」と「時間がない場合の代替方法」などがあります。ただし、手順や実施内容を簡略化した場合は、成果も十分に期待できなくなることがあります。自社の状況を考慮しながら、取り組む内容について検討してみてください。

重要！「5つの化」の考え方について

どのテーマも共通の考え方として、「5つの化」をまわして取り組むことが重要です。

①可視化

…現状とめざす成果を見えるようにする

②定量化

…必要なものについては測定して現状の水準をおさえる

③課題化

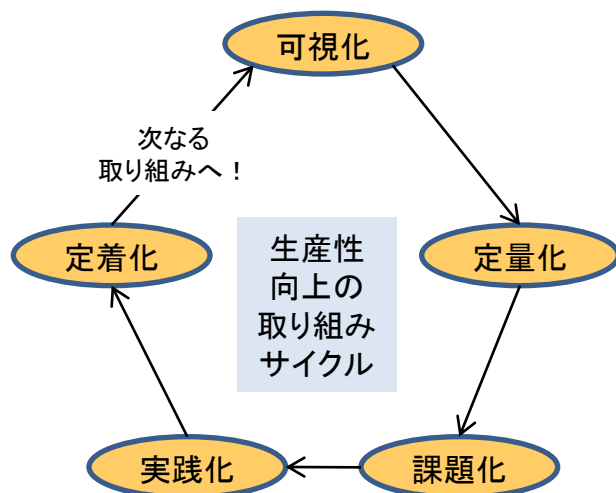
…目標と現状の水準のギャップを課題として設定する

④実践化

…課題解決に取り組む

⑤定着化

…改善の結果を定着させる



改善マニュアルを活用すれば、より効果的に改善活動に取り組むことができます。
取り組みにあたっては、以下のことを参考にしてください。

1 推進担当部門・担当責任者を決める

改善を中心となって進める部門や責任者を決めてください。
テーマにもよりますが、総務部や営業・販促企画部といった企画・管理部門や
改善の中心となる部門（人材育成であれば教育部門など）が考えられます。

2 改善関係部門の責任者・担当者を決める

改善に関わる全部門の責任者・担当者を決めてください。
責任者が中心に取り組みや進捗確認をしていくことになります。

3 経営幹部・改善推進責任者・改善関係部門責任者で進め方を決める

経営幹部・改善推進責任者・改善関係部門責任者で、以下の打合せをしてください。

- ・改善マニュアルの内容や改善実践事例を読み込む
- ・進め方を検討する
- ・スケジュールに落とし込む

4 全社員に取り組み目的や取り組み内容を説明する

会議、社内報、メール等を使って、社長メッセージとして取り組み目的や取り組み
内容を発信してください。

5 わからないことがあれば相談する

必要に応じて、コンサルタントの活用なども検討してみてください。
ご相談は、メールにて、お問い合わせください。
JMAC（日本能率協会コンサルティング）の担当からご連絡いたします。

メールアドレス：service_jmac@jmac.co.jp

※コンサルタントの利用は、内容によっては有料となります。

1. 取り組み目的

取り組みの目的

本取り組みの目的は、ターゲット顧客とその期待を明確にし、そこから着眼して商品やサービスを改善・開発していくことである。この取り組みにより、CS(顧客満足度)向上や客数増、さらにはサービスのシンプル化(お客さまが望んでいないサービスの省略など)によるコストダウンなどができる。



あなたの会社の取り組み目的再確認

あなたの会社が、このテーマに取り組む目的は何でしたか？

チェックシートのSTEP3の内容をこの欄に記入し、今一度取り組み目的を再確認してみてください。

2. 取り組み概要

取り組み概要

まず、自社のターゲット顧客とその期待を明らかにする。
その次に、期待を上回る商品・サービスレベルを検討し、現状のレベルにギャップがないか検討する。そして、ギャップを埋めることができる商品・サービスを設計する。
対策を実行後は、ねらった商品・サービスレベルを提供できたのか、検証する。



解決が期待される問題

- ✓ 商品やサービスは変わっていないのに、顧客からの評価が下がっている
- ✓ 売上が下がっている
- ✓ 売上を拡大させようと商品・サービスを充実させたが、コストが回収しきれない
- ✓ 固定客(リピーター)になって頂きたい顧客のイメージを持っていない
- ✓ 顧客が何を期待しているか分からない
- ✓ 競合他社にはない自社の魅力を具体的に説明できない



期待される成果

- ・顧客満足度向上
- ・売上向上
- ・コストダウン

3. 取り組み手順と手法・ツール

取り組み手順		使用する 手法・ツール
可 視 化	(1)ターゲット顧客の定義 自社のターゲット顧客とは誰かを定義する	・ジオグラフィック分析、デモグラフィック分析等
	(2)期待の明確化 ターゲット顧客の期待を明らかにする	・接点別期待シート
定 量 化	(3)商品・サービスレベルの明確化 期待を上回る(少なくとも期待通りの)商品・サービスレベルとは何かを検討する	・商品・サービスレベル設定シート
	(4)商品・サービスレベルギャップの明確化 上記(3)の商品・サービスレベルと現状のレベルにギャップがないか検討する	・ギャップ分析シート
課 題 化	(5)商品・サービス設計 ギャップを埋めることができる商品・サービスを設計する	・ギャップ対策検討シート
	(6)対策の実行と成果検証 対策を実行し、狙った商品・サービスレベルを提供できたのか、検証する	・対策実行・成果検証シート
定 実 着 践 化		

■取り組み必要日数（例）

前提条件	取り組み項目	必要日数
・専任担当者1名 ・飲食業 ・モデル店舗1店舗	(1)ターゲット顧客の定義	3日
	(2)期待の明確化	10日
	(3)商品・サービスレベルの明確化	5日
	(4)商品・サービスレベルギャップの明確化	1日
	(5)商品・サービス設計	5日
	(6)対策の実行と成果検証	5日
	合計	29日

3 - (1) ターゲット顧客の定義

取り組み手順		使用する 手法・ツール
可 視 化	(1)ターゲット顧客の定義 自社のターゲット顧客とは誰かを定義する	・ジオグラフィック分析、デモグラフィック分析等

詳細内容	ポイント
①すでに自社のお客さま分類ができており、ターゲットが決まっている場合は、それに従う	・「お客さま分類視点確認シート」を活用する。 ・この場合②以降の手順は必要ない。
②ターゲットを設定するためには、お客さまの全体像をとらえたうえで、お客さまを分類する必要がある お客さまの分類方法を以下に掲載する	・ターゲット顧客設定シートを活用する。 ※P. 9「ターゲット顧客設定シート」参照。
②-1: ジオグラフィック(地理的な)分析 お客さまを地域・エリア別にお客さまを分類し、ターゲットを決定する方法	・エリアが小さい場合、町丁目単位で行う。(1丁目顧客、2丁目顧客) ・その他、「区単位」「都道府県単位」などお客さま特性に合わせて単位を合わせる。
②-2: デモグラフィック(人口学的な)分析 お客さまの属性(年齢、性別、職業、年収など)ごとにお客さまを分類し、ターゲットを決定する方法	・例えば年齢で分類する場合、19才以下、20才-34才、35才-49才...と分類する例もあるが、重要なのは自社のお客さま特性に合わせて年齢を区切ること。
②-3: サイコグラフィック(心理的な)分析 お客さまの価値観や趣味、ライフスタイルごとにお客さまを分類し、ターゲットを決定する方法	・例えば「保守的・革新的」「肉食系・草食系」「手軽さ重視派・上質さ重視」など。
②-4: 新規・既存分析 新規顧客、既存顧客の二つにお客さまを分類し、ターゲットを決定する方法	・「新規」の定義を明確にしておく。 例えば「今まで当社と取引が一度もなかったお客さま」とする場合もあるし、「A商品について利用実績のないお客さま」とする場合もある。
②-5: 顧客期待分析 お客さまの自社に対する期待を分析し、自社として応えたい期待からターゲットを決定する方法	・期待が分からない場合は、アンケートの実施や、お客さまインタビューを実施することで、期待を明確にすることができる。
③ターゲットの設定	・分類結果をもとに、より強化すべきお客さま層はどこか、意思決定をする。

ポイント

使用する手法・ツール

- すでにお客さま分類ができている場合は、その方法で、分析する。
- お客さま分析ができていない場合は、P. 8の分析を参考に、分析をする。表示したサンプルは、年代×性別で分類したもの。

- お客さま分類ごとに、全体のお客さま数と平均単価を算出する。数字は実績に基づきできるだけ正確に算出する。実績データがない場合は、およそを想定して、数を記載する。

- 自社のターゲット顧客を意思決定する。
- ターゲット顧客とは今後もっとも取り込みたいお客さま層のこと。
- 「すべてのお客さまを取り込みたい」という気持ちがあってもよいが、重点をおくお客さまを決めることのほうが重要。
- ターゲット顧客を重点化することで、商品やサービスの方向性が明確になる。

■ターゲット顧客設定シート

No	顧客分類名	顧客定義	(想定) 顧客数	(想定) 平均単価	(想定) 顧客売上高	目標顧客 売上高	ターゲット 顧客設定
1	男子大学生	18歳～22歳男子学生	200	650	130,000	200,000	◎
2	男性サラリーマン	会社勤めの男性	100	1,000	100,000	150,000	○
3	女性	女性	50	500	25,000	50,000	
4	上記以外						

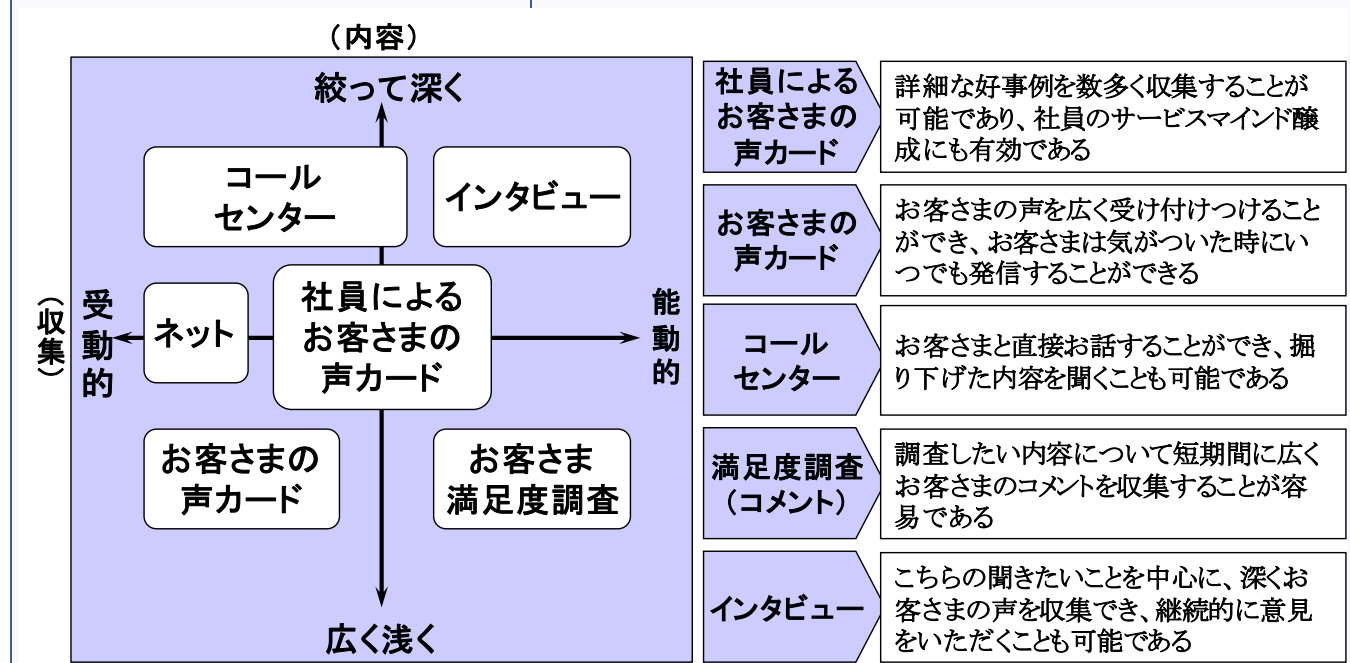
3 - (2) 期待の明確化

取り組み手順			使用する 手法・ツール
可視化	(2)期待の明確化	ターゲット顧客の期待を明らかにする	・接点別期待シート

重要

詳細内容	ポイント
①ターゲット顧客(今後もっとも取り込みたいお客さま層)と自社との接点を洗い出す	・接点とは、お客さまと自社とのコミュニケーションが発生するタイミングのこと。 ・例えば、飲食店の場合、 入店前(店舗選定時) →入店時 →席の案内時 →メニュー説明時 →注文確認時 ・・・といったように接点を洗い出す。 ・企業間取引での例では、 商品問合せ時 →見積依頼時 →見積書提出時 ・・・となる。
②ターゲット顧客(今後もっとも取り込みたいお客さま層)の、接点ごとに、期待(お客さまは何を求めているか)を整理する	・ここは極めて重要であり、ターゲット顧客の期待を読み間違えると、改革は成功しない。 ・ターゲット顧客の期待(何を求めているか)がまったく分からない場合は、過去に寄せられたお客さまからの声を参考にする。お褒めをいただいたこと、苦情をいただいたことから、お客さまが何を期待しているのかを推察する。

ポイント	使用する手法・ツール																								
- 設定をしたターゲット顧客(今後もっとも取り込みたいお客さま層)を書く。 - お客さまと自社とのコミュニケーションが発生するタイミングを、抜け漏れなく書く。 - 期待は、出来る限り正確に把握することが求められる。期待を把握するためには、普段の接客の中から、いただいた苦情や、お褒めなどが参考になる。アンケートを実施して直接伺うことも、期待を把握するのに、有効な手段。 ※お客さまの声収集方法を参照。	重要 接点別期待シート <table border="1"> <thead> <tr> <th>ターゲット顧客</th><th></th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>店舗近隣の〇〇大学△△キャンパスにかよう男子大学生</td><td></td></tr> <tr> <th>接点(顧客プロセス)</th><th>顧客期待</th></tr> <tr> <td>店舗広告をみる</td><td>安くてボリュームのある食事ができる店舗を知りたい</td></tr> <tr> <td>店舗の近くをとある</td><td>店構えには、清潔感がほしい</td></tr> <tr> <td>入店する</td><td>あかるく挨拶をしてほしい</td></tr> <tr> <td>席を案内する</td><td>自分で席は決めたい</td></tr> <tr> <td>メニューを説明する</td><td>何が一番お得なのかが、わかるようにしてほしい</td></tr> <tr> <td>注文をうける</td><td>注文は繰り返して欲しい</td></tr> <tr> <td>商品を提供する</td><td>はやく出して欲しい。味はともかく、量を追求してほしい。</td></tr> <tr> <td>会計をする</td><td>クレジットカード払いにしたい</td></tr> <tr> <td>退店をする</td><td>あかるく挨拶をしてほしい</td></tr> </tbody> </table>	ターゲット顧客		店舗近隣の〇〇大学△△キャンパスにかよう男子大学生		接点(顧客プロセス)	顧客期待	店舗広告をみる	安くてボリュームのある食事ができる店舗を知りたい	店舗の近くをとある	店構えには、清潔感がほしい	入店する	あかるく挨拶をしてほしい	席を案内する	自分で席は決めたい	メニューを説明する	何が一番お得なのかが、わかるようにしてほしい	注文をうける	注文は繰り返して欲しい	商品を提供する	はやく出して欲しい。味はともかく、量を追求してほしい。	会計をする	クレジットカード払いにしたい	退店をする	あかるく挨拶をしてほしい
ターゲット顧客																									
店舗近隣の〇〇大学△△キャンパスにかよう男子大学生																									
接点(顧客プロセス)	顧客期待																								
店舗広告をみる	安くてボリュームのある食事ができる店舗を知りたい																								
店舗の近くをとある	店構えには、清潔感がほしい																								
入店する	あかるく挨拶をしてほしい																								
席を案内する	自分で席は決めたい																								
メニューを説明する	何が一番お得なのかが、わかるようにしてほしい																								
注文をうける	注文は繰り返して欲しい																								
商品を提供する	はやく出して欲しい。味はともかく、量を追求してほしい。																								
会計をする	クレジットカード払いにしたい																								
退店をする	あかるく挨拶をしてほしい																								
■お客さまの声収集方法																									



使用する手法・ツールとポイント

- ・お客さま期待(お客さまは何を求めているか)には、明らかに要求されるものもあれば、中には、言葉にならない要求もある。
- ・この言葉にならない要求を潜在的なお客さま期待と呼ぶ。
- ・言葉にならないため、潜在的なお客さま期待を明らかにすることは難しい。
- ・しかし、それでも、潜在的なお客さま期待を抽出したい場合は、他業種が実施している商品・サービスを参考にし、「その商品・サービスは、どのような期待に応えているのか、自社のターゲット顧客にも、同様の期待があるか」を検討する。

可能な限り
実施

潜在期待洗い出しシート

No	提供企業	提供している商品・サービス	提供している商品・サービスが 応えている顧客期待	自社のターゲット顧客に その期待はあるか
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

参考) 現在、日本国内において提供されている商品・サービス例

提供業種	提供されている商品・サービス例
卸売業、小売業	・24時間営業 ・会員制 ・ポイントカード制度 ・大量購入による低価格提供 ・先用後利制度(置き薬など)
宿泊業	・個別要望に合わせたサービス提供 ・ポイントカード制度
飲食サービス業	・個別要望に合わせたサービス提供 ・飲み放題、食べ放題
医療・福祉	・個別要望に合わせた高度な専門技術の提供 ・顧客ごとの提供記録と次回への活用
運輸業、郵便業	・指定日時での配達 ・メールアドレスだけでの配達

取り組み手順			使用する 手法・ツール
定量化	(3) 商品・サービスレベルの明確化	期待を上回る(少なくとも期待通りの)商品・サービスレベルとは何かを検討する	・商品・サービスレベル設定シート

詳細内容	ポイント
①接点ごとの期待に対して、その期待を下回るような商品・サービスレベルとはどのようなものかを検討し、タブーレベルと位置づける(タブー=あってはならないレベル)	・接点ごとにお客さまの期待は異なるから、接点ごとに商品・サービスレベルを検討する。 ・「早くしてほしい」という期待の場合、「早く」とは、具体的にどの程度か(5分なのか、1時間なのか、1日なのか、1週間なのか)、出来る限り定量的に示す。 ・あくまでお客さまの期待をもとに検討することが重要。 ・自社ができるか、できないか、で検討をするものではない。お客さまがそのレベルを望んでいるなら、「そのレベルはできない」と勝手にあきらめない。
②接点ごとの期待に対して、期待どおりの商品・サービスレベルとはどのようなものかを検討し、ミニмумレベルと位置づける(ミニмум=最低限必要なレベル)	
③接点ごとの期待に対して、期待を上回る商品・サービスレベルとはどのようなものかを検討し、プラスアルファレベルと位置づける(プラスアルファ=お客さまが満足するレベル)	

ポイント	使用する手法・ツール																																								
• 接点別期待分析シートに記載したものと同じ内容を書く。 • タブーレベルから書くと、おすすめやすい。タブーレベルとはお客さま期待を下回るレベルであり、あってはならないレベルのこと（自社があらかじめ取り決めているレベルのことではない）。 • ミニマムレベルとは、お客さま期待どおりのレベルであり、最低限必要なレベルのこと。 • プラスアルファレベルとは、お客さま期待を上回るレベルであり、お客さまが満足するレベルのこと。	商品・サービスレベル設定シート <table><tr><td colspan="2">ターゲット顧客</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td colspan="2">店舗近隣の〇〇大学△△キャンパスにかよう男子大学生</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>接点（顧客プロセス）</td><td>顧客期待</td><td>プラスアルファレベル</td><td>ミニマムレベル</td><td>タブーレベル</td></tr><tr><td>店舗広告を見る</td><td>安くボリュームのある食事ができる店舗を知りたい</td><td>広告をみて店舗に入りたいと思う</td><td></td><td>自社の広告が学生に届かない</td></tr><tr><td>店舗の近くをとおる</td><td>店舗内は、清潔感がほしい</td><td>クレンジング検査100点</td><td>クレンジング検査85点未満</td><td>クレンジング検査85点未満</td></tr><tr><td>入店する</td><td>あかるく挨拶をしてほしい</td><td>入店して3秒以内にスタッフ全員から挨拶がある</td><td>入店して3秒以内に挨拶がある</td><td>挨拶がない</td></tr><tr><td>席を案内する</td><td>自分で席は決めたい</td><td></td><td>空いている席に自由にすわれる</td><td>空いているのに、席が選べない</td></tr><tr><td>メニューを説明する</td><td>何が一番お得なのか、わかるようにしてほしい</td><td>何がお得なのか、よくわかり、かつ、お得さ度が数値化されている</td><td>何がお得なのか、読み取れる</td><td>何がお得なのか分からない</td></tr></table>	ターゲット顧客					店舗近隣の〇〇大学△△キャンパスにかよう男子大学生					接点（顧客プロセス）	顧客期待	プラスアルファレベル	ミニマムレベル	タブーレベル	店舗広告を見る	安くボリュームのある食事ができる店舗を知りたい	広告をみて店舗に入りたいと思う		自社の広告が学生に届かない	店舗の近くをとおる	店舗内は、清潔感がほしい	クレンジング検査100点	クレンジング検査85点未満	クレンジング検査85点未満	入店する	あかるく挨拶をしてほしい	入店して3秒以内にスタッフ全員から挨拶がある	入店して3秒以内に挨拶がある	挨拶がない	席を案内する	自分で席は決めたい		空いている席に自由にすわれる	空いているのに、席が選べない	メニューを説明する	何が一番お得なのか、わかるようにしてほしい	何がお得なのか、よくわかり、かつ、お得さ度が数値化されている	何がお得なのか、読み取れる	何がお得なのか分からない
ターゲット顧客																																									
店舗近隣の〇〇大学△△キャンパスにかよう男子大学生																																									
接点（顧客プロセス）	顧客期待	プラスアルファレベル	ミニマムレベル	タブーレベル																																					
店舗広告を見る	安くボリュームのある食事ができる店舗を知りたい	広告をみて店舗に入りたいと思う		自社の広告が学生に届かない																																					
店舗の近くをとおる	店舗内は、清潔感がほしい	クレンジング検査100点	クレンジング検査85点未満	クレンジング検査85点未満																																					
入店する	あかるく挨拶をしてほしい	入店して3秒以内にスタッフ全員から挨拶がある	入店して3秒以内に挨拶がある	挨拶がない																																					
席を案内する	自分で席は決めたい		空いている席に自由にすわれる	空いているのに、席が選べない																																					
メニューを説明する	何が一番お得なのか、わかるようにしてほしい	何がお得なのか、よくわかり、かつ、お得さ度が数値化されている	何がお得なのか、読み取れる	何がお得なのか分からない																																					

取り組み手順		使用する 手法・ツール
課題化	(4) 商品・サービスレベル ギャップの明確化	(3) の商品・サービスレベルと現状のレ ベルにギャップがないか検討する
		・ギャップ分析 シート

詳細内容	ポイント
① 接点ごとに設定したタブー、ミニマム、プラスアルファの各レベルに対して、自社の商品・サービスは、どのレベルにあるのかを自己判定する	・自己判定においては、主観的な判断でも可能だが、測定をするための指標を設定しておく、後にどの程度改善されたのかが、客観的にわかるようになる。
② 自社の商品・サービスレベルが、タブーになっている接点を特定し、重点改善対象とする	・お客さまの期待に対して、何も提供できていない場合は、新しい商品・サービスの開発を検討する。 ・タブーが複数ある場合は、改善すると全体的な満足度が向上すると思われる接点を重点と設定する。
③ 自社の商品・サービスレベルが、タブーになっている接点がない場合は、ミニマムの接点を、重点改善対象とする	・すべての接点において、プラスアルファのレベルにある場合は、お客さまの期待レベル設定が低すぎる可能性があるため、見直しを要する。

ポイント	使用する手法・ツール																																										
・商品・サービスレベル設計シートに記載したものと同一内容を記載する。 ・自社の商品・サービスレベルがどのレベルにあるのか、自己判定をし、タブーレベルを重点改善対象とする。 注:「ギャップ分析シート」は「商品・サービスレベル設定シート」に自己判定の欄を追加しただけのものであるから、手間と感じられる場合には、「商品・サービスレベル設定シート」を飛ばして「ギャップ分析シート」から作成してもよい(ギャップ分析シートから作成を始めても、やることは同じであり、本質的な手間は一切変わらない)。 ・本改善マニュアルでは、サービスレベルを設定することと、自己判定を行うことは、別の流れと捉えているため、2種のシートにしてある。	ギャップ分析シート <table><tr><th colspan="6">ターゲット顧客 店舗近隣の〇〇大学△△キャンパスにかよう男子大学生</th></tr><tr><th>接点(顧客プロセス)</th><th>顧客期待</th><th>プラスアルファレベル</th><th>ミニマムレベル</th><th>タブーレベル</th><th>自己判定</th></tr><tr><td>店舗広告をみる</td><td>安くてボリュームのある食事ができる店舗を知りたい</td><td>広告をみて店舗に入りたいと思う</td><td>安さとボリュームが訴求されている</td><td>安さとボリュームは変わらない</td><td>タブー</td></tr><tr><td>店舗の近くをとる</td><td>店舗へは、清潔感がほしい</td><td>クレンジング検査100点</td><td>クレンジング検査85点未満</td><td>クレンジング検査85未満</td><td>ミニマム</td></tr><tr><td>入店する</td><td>あかるく挨拶をしてほしい</td><td>入店して3秒以内にスタッフ全員から挨拶がある</td><td>入店して3秒以内に挨拶がある</td><td>挨拶がない</td><td>ミニマム</td></tr><tr><td>席を案内する</td><td>自分で席は決めたい</td><td>-</td><td>空いている席に自由にすわれる</td><td>空いているのに、席を選べない</td><td>ミニマム</td></tr><tr><td>メニューを説明する</td><td>何が一番お得なのかが、わかるようにしてほしい</td><td>何がお得なのか、よくわかり、かつ、お得さ度合いが数値化されている</td><td>何がお得なのか、読み取れる</td><td>何がお得なのか分からない</td><td>タブー</td></tr></table>	ターゲット顧客 店舗近隣の〇〇大学△△キャンパスにかよう男子大学生						接点(顧客プロセス)	顧客期待	プラスアルファレベル	ミニマムレベル	タブーレベル	自己判定	店舗広告をみる	安くてボリュームのある食事ができる店舗を知りたい	広告をみて店舗に入りたいと思う	安さとボリュームが訴求されている	安さとボリュームは変わらない	タブー	店舗の近くをとる	店舗へは、清潔感がほしい	クレンジング検査100点	クレンジング検査85点未満	クレンジング検査85未満	ミニマム	入店する	あかるく挨拶をしてほしい	入店して3秒以内にスタッフ全員から挨拶がある	入店して3秒以内に挨拶がある	挨拶がない	ミニマム	席を案内する	自分で席は決めたい	-	空いている席に自由にすわれる	空いているのに、席を選べない	ミニマム	メニューを説明する	何が一番お得なのかが、わかるようにしてほしい	何がお得なのか、よくわかり、かつ、お得さ度合いが数値化されている	何がお得なのか、読み取れる	何がお得なのか分からない	タブー
ターゲット顧客 店舗近隣の〇〇大学△△キャンパスにかよう男子大学生																																											
接点(顧客プロセス)	顧客期待	プラスアルファレベル	ミニマムレベル	タブーレベル	自己判定																																						
店舗広告をみる	安くてボリュームのある食事ができる店舗を知りたい	広告をみて店舗に入りたいと思う	安さとボリュームが訴求されている	安さとボリュームは変わらない	タブー																																						
店舗の近くをとる	店舗へは、清潔感がほしい	クレンジング検査100点	クレンジング検査85点未満	クレンジング検査85未満	ミニマム																																						
入店する	あかるく挨拶をしてほしい	入店して3秒以内にスタッフ全員から挨拶がある	入店して3秒以内に挨拶がある	挨拶がない	ミニマム																																						
席を案内する	自分で席は決めたい	-	空いている席に自由にすわれる	空いているのに、席を選べない	ミニマム																																						
メニューを説明する	何が一番お得なのかが、わかるようにしてほしい	何がお得なのか、よくわかり、かつ、お得さ度合いが数値化されている	何がお得なのか、読み取れる	何がお得なのか分からない	タブー																																						

取り組み手順			使用する 手法・ツール
課題化	(5)商品・サービス設計	ギャップを埋めることができる商品・サービスレベルを設計する	・ギャップ対策検討シート

詳細内容	ポイント
①重点改善とした接点を向上させるための対策を検討する	・対策は、できるだけ多く発想する。 自由に発想すべき段階であるから、自社にとって可能か不可能かはこの段階では検討を必要としない。
②検討した対策について、「実行したときの効果」と「実行のしやすさ」のふたつの視点で検討をし、ともに高いものを優先対策として位置づける	・実行したときの効果は高いが、実行のしやすさが、低い場合でも、中長期的な計画をたてて実施をすることが望ましい。

ポイント

使用する手法・ツール

・ギャップ分析シートに記載したものと
同じ内容を書く。

・ギャップを埋めるための対策を
記入する。
・対策はできるだけ自由な発想を
できるよう複数メンバーによるブ
レインストーミング(アイデア出
し)を実施するとよい。

・現在提供している商品・サービ
スをやめる、という対策も当然、
有効であり、それが実現できた
場合は、コストダウンにつながる。

・ブレインストーミング時とは一転
して冷静に対策を判断する。
・実行したときの効果
(低・中・高:1点～3点)と、
実行のしやすさ
(難・普・易:1点～3点)の
二つの点数を合計し、どの対
策を実行するか意思決定する。

・対策を検討するにあたっては、
サービス開発の視点を参考にす
ると、対策を検討しやすくなる。

ギャップ対策検討シート

ターゲット顧客 店舗近隣の〇〇大学△△キャンパスにかよう男子大学生					
接点(顧客プロセス)	顧客期待	プラスアルファ レベル	ミニマム レベル	タブー レベル	自己判定
店舗広告をみる	安くてボリュームのある食事が できる店舗を知りたい	広告をみて店舗に入りたいと思 う	安さとボリュームが両立されてい る	安さとボリュームは伝 わらない	タブー
対策	実行したときの効果	実行のしやすさ	判定		
広告媒体をブログ中心に変える	中(2点)	易(3点)	5点		
広告出稿量をふやす	高(3点)	難(1点)	4点		
テレビCMをうつ	高(3点)	難(1点)	4点		
キャンパス入り口でチラシを配る	中(2点)	普(2点)	4点		
値段の文字をもっと大きくする	低(1点)	易(3点)	4点		
割引率をもっと大きくする	低(1点)	易(3点)	4点		
広告に100円あたりのカロリーを表示 し、他の食品と比べる	高(3点)	易(3点)	6点		

■参考：サービス開発の視点

期待以上	依頼・要望実現	よく頼まれることで期待以上にできることは？
	問題解決	よく起こる問題を期待以上解決する方法は？
	業界慣例を変える	この業界で当たり前のことは？その中で変えられることは？
	最高水準	最高水準で提供できるものは？
予想外	未体験・初体験	多くの人が未体験で体験させてあげられることは？
	変化	目の前で変化させられることは？
	ユーモア・いたずら心	ちょっと楽しいいたずらやユーモアは？
	プレゼント	何かプレゼントできることは？モノとは限らず！
逆転	煩わしい事を楽しく	お客さまが面倒！と思っていることを楽しくできないか？
	こちらの作業を魅せる	皆さんの作業の中で、プロの技として見せられるものは？
個人理解	特別	特別にしてあげられることは？
	自分だけのため	そのお客さまだけでしてあげられることは？
	選べる・アレンジ	選べるようにしてあげられるもの、アレンジできるものは？
参画		お客さまと一緒にできるようなものは？

取り組み手順		使用する 手法・ツール
定 実 着 践 化	(6)対策の実行と成果検証	対策を実行し、狙った商品・サービスレ ベルを提供できたのか、検証する
		・対策実行・成果 検証シート

詳細内容	ポイント
①対策案を実行する前に、対策の成果を、どのように検証 すれば測定できるかを、あらかじめ検討しておく	・対策の成果を測定するために、検 証する方法を検討しておく。 ・対策によっては、必ずしも成果を直 に測定できるものばかりではない ため、代替指標で考えることも必要。
②対策を実行するための詳細スケジュールを設計する	・担当者と、開始日、終了期限を設 定する。
③検証結果を明記し、対策にどのような効果があったのか を確認する	—
④対策を実行しても、成果がでない場合は、お客さま期待 を読み間違えたのか、商品・サービスレベルがお客さま期 待を上回っていないのかを検証する	—

ポイント	使用する手法・ツール																																																																														
•商品・サービスレベル設計シートに記載したものと同一内容を記載する。 •対策の検証方法をあらかじめ検討しておく。 •対策を実行するための実施項目と担当者、開始日、終了日を記載する。 •検証結果を記入する。できるだけ定量的に記載することが望ましい。 •設定したお客さま期待が正しかったのかどうかも検証するとよい。	対策実行・成果検証シート <table><tr><td colspan="6">ターゲット顧客 店舗近隣の〇〇大学△△キャンパスにかよう男子大学生</td></tr><tr><th>接点（顧客プロセス）</th><th>顧客期待</th><th>プラスアルファレベル</th><th>ミニマムレベル</th><th>タブーレベル</th><th>自己判定</th></tr><tr><td>店舗広告をみる</td><td>安くてボリュームのある食事ができる店舗を知りたい</td><td>広告をみて店舗に入りたいと思う</td><td>安さとボリュームが訴求されている</td><td>安さとボリュームは伝わらない</td><td>タブー</td></tr><tr><td>対策案</td><td colspan="5">折り込みチラシに100円あたりのカロリーを表示し、他の食品と比べ、安さとボリューム感を訴求する</td></tr><tr><td>検証方法</td><td colspan="5">チラシをみて入店されたお客さまに、直接インタビューをし、安さとボリュームが伝わったか聞く</td></tr><tr><th>実施項目</th><th>担当</th><th>開始</th><th>期限</th><td colspan="2"></td></tr><tr><td>比較対象の食品をリストアップする</td><td>田中</td><td>10月1日</td><td>10月10日</td><td colspan="2"></td></tr><tr><td>比較対象の食品を決定する</td><td>田中</td><td>10月11日</td><td>10月11日</td><td colspan="2"></td></tr><tr><td>比較対象の食品の100円あたりカロリーを調べる</td><td>佐藤</td><td>10月12日</td><td>10月20日</td><td colspan="2"></td></tr><tr><td>チラシの原稿をつくる</td><td>山田</td><td>10月20日</td><td>10月31日</td><td colspan="2"></td></tr><tr><td>チラシデザインを発注する</td><td>山田</td><td>11月1日</td><td>11月5日</td><td colspan="2"></td></tr><tr><td>...</td><td></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td></tr><tr><td>検証結果</td><td colspan="5">20人中18人が、伝わったから、来店した、と答えた 安くてボリュームがあることを告知すると、来店数が増加する</td></tr></table>	ターゲット顧客 店舗近隣の〇〇大学△△キャンパスにかよう男子大学生						接点（顧客プロセス）	顧客期待	プラスアルファレベル	ミニマムレベル	タブーレベル	自己判定	店舗広告をみる	安くてボリュームのある食事ができる店舗を知りたい	広告をみて店舗に入りたいと思う	安さとボリュームが訴求されている	安さとボリュームは伝わらない	タブー	対策案	折り込みチラシに100円あたりのカロリーを表示し、他の食品と比べ、安さとボリューム感を訴求する					検証方法	チラシをみて入店されたお客さまに、直接インタビューをし、安さとボリュームが伝わったか聞く					実施項目	担当	開始	期限			比較対象の食品をリストアップする	田中	10月1日	10月10日			比較対象の食品を決定する	田中	10月11日	10月11日			比較対象の食品の100円あたりカロリーを調べる	佐藤	10月12日	10月20日			チラシの原稿をつくる	山田	10月20日	10月31日			チラシデザインを発注する	山田	11月1日	11月5日			...						検証結果	20人中18人が、伝わったから、来店した、と答えた 安くてボリュームがあることを告知すると、来店数が増加する				
ターゲット顧客 店舗近隣の〇〇大学△△キャンパスにかよう男子大学生																																																																															
接点（顧客プロセス）	顧客期待	プラスアルファレベル	ミニマムレベル	タブーレベル	自己判定																																																																										
店舗広告をみる	安くてボリュームのある食事ができる店舗を知りたい	広告をみて店舗に入りたいと思う	安さとボリュームが訴求されている	安さとボリュームは伝わらない	タブー																																																																										
対策案	折り込みチラシに100円あたりのカロリーを表示し、他の食品と比べ、安さとボリューム感を訴求する																																																																														
検証方法	チラシをみて入店されたお客さまに、直接インタビューをし、安さとボリュームが伝わったか聞く																																																																														
実施項目	担当	開始	期限																																																																												
比較対象の食品をリストアップする	田中	10月1日	10月10日																																																																												
比較対象の食品を決定する	田中	10月11日	10月11日																																																																												
比較対象の食品の100円あたりカロリーを調べる	佐藤	10月12日	10月20日																																																																												
チラシの原稿をつくる	山田	10月20日	10月31日																																																																												
チラシデザインを発注する	山田	11月1日	11月5日																																																																												
...																																																																															
検証結果	20人中18人が、伝わったから、来店した、と答えた 安くてボリュームがあることを告知すると、来店数が増加する																																																																														

4-(1)改善実践事例【医療法人真成会たきもとクリニック】

企業プロフィール

■ 会社名	: 医療法人真成会 たきもとクリニック
■ URL	: http://www003.upp.so-net.ne.jp/shinseikai/takimoto/
■ 業種・業務内容	: 医療
■ 本社所在地	: 茨城県鹿島郡大洋村大字汲上 3 1 2 8
■ 従業員数	: 常勤スタッフ7名、パート2名

取り組み背景

1994年開業当時、当クリニックがある大洋村(現・鉾田市)は、高齢化率25%で、一人暮らし世帯が多いという状況であった。地域医療に貢献したいという思いの一方で、2001年に患者数が大幅に減少するという厳しい現実直面した。

取り組み目的

地域のニーズに応えること、また、患者の満足度を向上させ、来院数を増やすことを目的とする。また、顧客満足度向上のためにも、従業員満足度を向上させることをめざしている。

取り組み概要

地域の問題点、地域のニーズに対応する新たなサービスを創出した。また、顧客満足度調査を実施し、お客さまの声を基に改善と対応を積み重ねた。

取り組み内容

1. 地域のニーズを考え、それに対応するサービスを展開した。
 - ・ 高齢者が多く、自動車への依存度が高い地域のため、在宅医療が重要なサービスと位置づけ、訪問診療を始めた。
 - ・ 病気の治療・予防のためには食事が重要であるが、一人暮らしの高齢者にとっては、買い物や料理が大変な上に、一人では食欲も湧いてこないという現実があるため、その問題に対応したいという思いから、1996年に生活支援センター「この指とまれ」（現・通い所リハビリテーション「ゆんたく」）を開設した。また、食事の宅配事業も開始した。
2. 2001年に患者数が初めて1,000人減少したこともあり、翌年から顧客満足度調査を実施した。
 - ・ ある期間の外来患者200名に対し、ランダムに調査票を配布。回答率は50～60%程度。
 - ・ アンケート結果はミーティングでスタッフと共有し、対応を考えるようにしている。
 - ・ アンケートの結果、例えば、「患者の目を見ずに話している」や、「今後の通院の必要性を明確に伝えていない」などの課題が見えたため、患者の話を傾聴する姿勢をきちんと持つことを心がけ、具体的にわかりやすく説明するようにするなど、改善を行っている。
3. 患者の満足度向上には、従業員の対応が重要であるため、従業員満足度調査の実施や、ディズニーインスティテュートの研修プログラムに参加させる等の試みを行っている。

2007年患者満足度調査結果①

	総合満足度	医師 に対する満足度	看護師 に対する満足度	受付 に対する満足度	待ち時間や通院 に対する満足度	病室の設備 に対する満足度
全対象(n=200)	8.00	8.24	8.14	7.90	7.35	7.70
診療科別 (n=132)	8.04	8.27	8.01	7.75	7.30	7.72
内科・大まらと科 (n=98)	7.90	8.11	7.84	7.35	6.77	7.30
外科・大まらと科 (n=132)	8.04	8.34	7.95	7.70	7.07	7.74
内科・大まらと科 (n=98)	8.37	8.76	-	-	-	8.07
外科・大まらと科 (n=98)	8.40	8.61	-	-	-	8.26

インタビューから得られた主な問題点



成果

- 通所施設には、毎日約20人が通っている。
- 食事の宅配は、1日約50～60食に増えている。
- 患者数は、2001年の約25,000人から、現在約31,000人に増加した。

4-(2)改善実践事例【株式会社明光ネットワークジャパン】

企業プロフィール

■ 会社名	: 株式会社明光ネットワークジャパン
■ URL	: http://www.meikonet.co.jp/
■ 業種・業務内容	: 教育・個別指導塾(明光義塾)などの経営
■ 本社所在地	: 東京都新宿区西新宿7丁目20番1号
■ 従業員数	: 411名(2010年8月31日現在)

取り組み背景

当社の創業時は、ほとんどの進学塾が生徒の合格実績で競争しており、一握りの成績上位者を取り合っているような厳しい状況であった。

取り組み目的

競争の激しい市場ではなく、ニッチな市場で客数(生徒数)を獲得するためのサービスを開発し、事業を拡大させることを目的としている。

取り組み概要

競争の激しい「成績上位の生徒」ではなく、ボリュームゾーンである成績中位の生徒にターゲットを変更し、「個別指導」という独自の指導方式を採用し、生徒数を増加させた。また、小規模の教室を数多く展開することで、生徒の通塾利便性を高めるなど、ターゲットに合ったサービスを展開している。

取り組み内容

1. 競争が激しい「成績上位生徒層」ではなく、規模が大きい「成績中位生徒層」にターゲットを変更した。

理由

- ・ 成績中位層を対象とすれば全国どこにでも教室展開が可能になると考えた。
 - ・ 生徒の合格実績で競うより、わからない生徒をわかるようにさせる、やる気のない生徒をやる気にさせることのほうが社会貢献度が高いのではないかと考えた。
 - ・ 補習に関する多教室展開のノウハウはどこにもなかったので、それらをフランチャイズ方式にて展開できるようにした。
2. 地域によって温度差のある受験指導ではなく、地域を限定せず大きなニーズが見込める補習指導に切り替え、全国展開をめざした。
 3. ターゲットに合わせた、独自の指導方式を採用した。
 - ・ 「個別指導」という、生徒を個別に指導する方式を採用した。
生徒の学力と個性に合わせて学習プログラムを作成し、個別に指導をすることにより、生徒のニーズに合った教育サービスを提供した。
 - ・ 勉強を教え込むのではなく、ヒントを与えて考えさせる「自立学習」をめざした。
 - ・ 科目・曜日・時間帯などは、自由選択とした。
 4. 塾に通う生徒の利便性を高めるために、一つ一つの教室（塾の施設）のスペースを小規模化し、多くの教室を展開した。
 5. 教室を小規模にすることにより、人件費や家賃などの固定費を削減し、月謝や入会金を引き下げた。これにより、フランチャイズに加盟する教室オーナーの初期投資額が抑えられ、教室数が大幅に拡大した。

＜授業（個別指導）の風景＞



成果

- ・ 教室数は直営210カ所、フランチャイズ1,709カ所となった。
- ・ 生徒数は14万923人となり、個別指導シェア全国No.1を実現している（2010年11月30日現在）。

【本マニュアルは以下の利用条件をご確認の上、ご利用ください。】

1. 本マニュアルに関する著作権、商標権、意匠権等を含む知的財産権は(株)日本能率協会コンサルティング(以下、JMAC)に帰属しています。
2. 本マニュアルは、経営改善を目的として、利用者の責任にて使用、複製してご利用いただけます。
※引用して利用する場合は、「(株)日本能率協会コンサルティング制作「ターゲット顧客視点での商品・サービス革新による付加価値向上・コストダウンマニュアル」××ページより引用」と記載して下さい。
3. JMACの事前の書面による許諾なしに、本マニュアルの一部又は全部を販売したり、改変したり、翻訳、翻案等による二次的著作物を作成したりしないで下さい。
4. JMACは、利用者が本マニュアルを利用することによって得られる成果または結果を保証しません。
本マニュアルの利用により、利用者にトラブルや紛争等が発生した場合は、
全て利用者の費用と責任で解決するものとし、JMACは一切責任を負いません。