



VOC分析早わかり

実践マニュアル



顧客は誰？

(©Process-Club & Yukari Ando)

VOCの説明に最適な、シックスシグマ元祖、ハリーの資料から紹介する
この資料は、ハリーから招待され、その際に許諾を得たものである

今、「上の下」段階の高級ホテルのラウンジでのコーヒーサービスの在り方について、従業員が検討している。彼らの評価尺度は、顧客満足の向上と収益のアップである
彼らの結論は

- ・美味しいこと
 - ・綺麗な食器、雰囲気
 - ・高級チョコレートを添える
- などを検討し、即日から実施することにした
しかし、結果は悲惨なことに。「なぜ？」

ラウンジとして高級イメージを維持しながら、
コーヒータイムを演出することが、顧客の
満足を得られると考えた

しかし、リゾート客はホテルでコヒーなど飲
まずバカンスしていた

このラウンジを利用するのは、セミナーに
参加した経営幹部、事業部長などであった
彼らの利用目的は、「息抜き」であった
従って、綺麗な食器ではなく、「おかわり」、
「ちょっとした打合せのできる場所」などであった

教訓は「利用して頂く顧客を前提にした
サービスを検討しなければ改善の意味がなくなる」というVOC視点の重要性である

イメージギャップ (©Process-Club & Yukari Ando)

「良いコーヒーサービス」の要件は... ? (出典: Mihel Henry Ph.D.著「The Value of Six Sigma」より作成)

サービス提供者が抱くイメージ (例: ホテル)	顧客が抱くイメージ (例: 会合出席者)
<ul style="list-style-type: none"> おいしいコーヒー きれいな食器 清潔なテーブルウェア 魅力的な装飾 エクストラ・スナック 	<ul style="list-style-type: none"> おいしいコーヒー お代わりのサービス 広い化粧室に近いこと 電話が近くにあること 談話室設備

...なぜ、このようなギャップが生じてしまうのか... ?

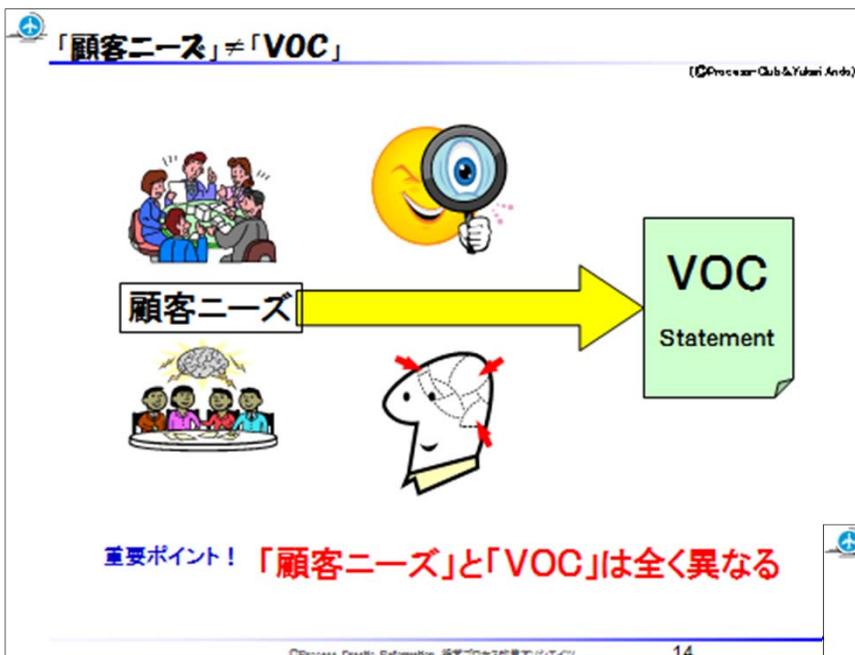
Barry Bebb & Associates
World Class by Design Conference
November 1999
Buffalo, New York

©Process, Drastic, Reformation 経営プロセス改革アソシエイツ 13



顧客ニーズの把握「VOC」とは？

(©Process-Club & Yukari Ando)



VOCと、単なる「顧客ニーズ」は全く異なる概念であることを認識願います

「顧客ニーズ」は、顧客が認識して、口に出したものを言うのが一般的です

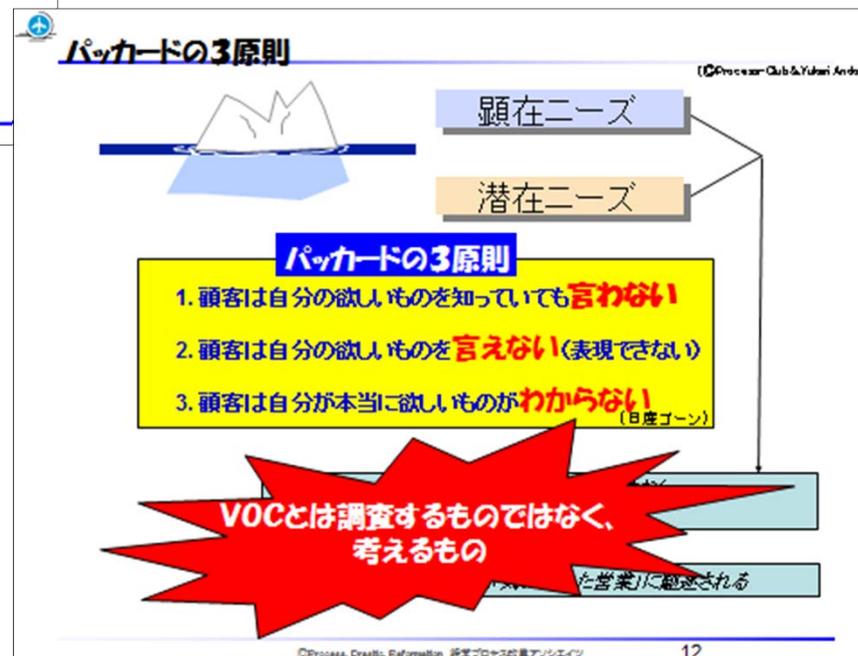
例えば

- ・〇〇機能が欲しい
- ・安いことが重要
- ・即納体制を期待する、などなど

VOCとは、「顧客が期待していること」にターゲットを当てます

つまり、「潜在化されているニーズ」を捉えることが重要となります

パッカードは、顧客特性を右図のように「(顧客は)言わない、言えない、判らない」と表現し、VOC把握の重要性を指摘しています

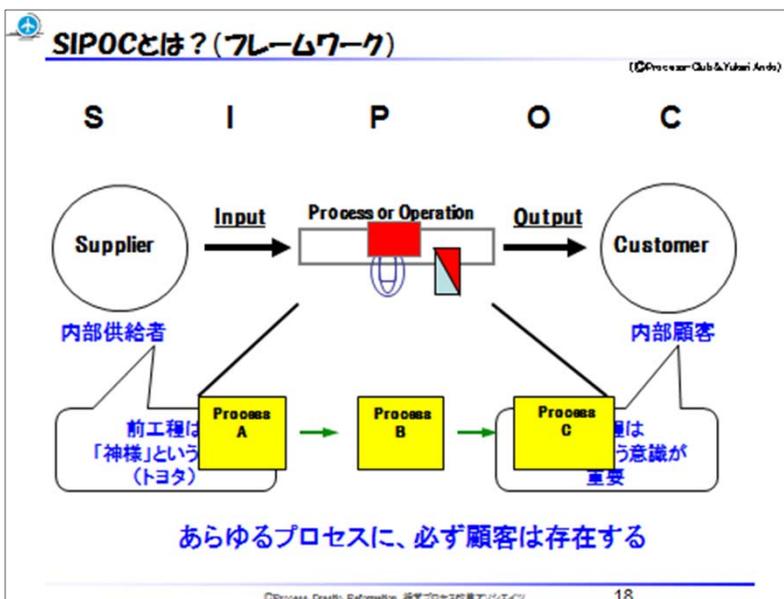




顧客は誰？

(©Process-Club & Yukari Ando)

VOCの検討において、最も重要な点は検討対象となる「正しい顧客」の設定です
これを間違えると、その分析は全く意味を持たなくなってしまいます



①直接顧客と間接顧客(最終)

SIPOC(左図)を使用し、顧客を定義します
顧客には、

- ・直接的(ダイレクトで関係する)顧客
- ・直接顧客を通して間接的関係の顧客

の2つがあります

顧客には内部顧客も対象となります

(次工程とお考えください)

②ターゲット顧客

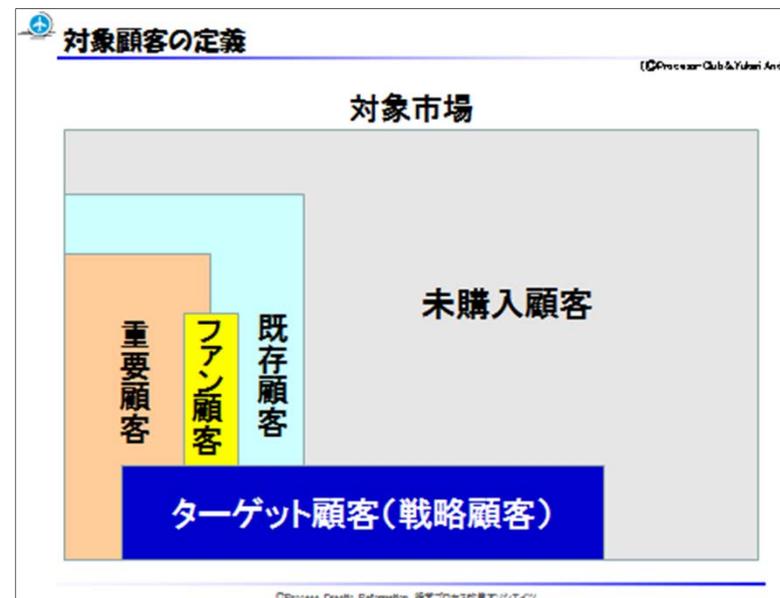
「既存顧客＝ターゲット顧客」とは

限定されません

イメージとしての各種顧客を

マッピングしたものが右図となります

※典型的なミスは、聞きやすい顧客(ファン顧客)だけを調査対象とすることです





「顧客の身になって考える」

(©Process-Club & Yukari Ando)

VOC分析のポイント(1/2) (©Process-Club & Yukari Ando)

顧客の「現状を把握」 ➡ 「顧客ヒアリング」がすべてではない
(cf. バックカードの3原則)

では、『どうする?』

主要顧客グループ(「3つのグループ」程度)に対して、個別に検討

①顧客のグループ化

- ・ パレート(ABC)分析
- ・ 時系列、戦略的要素(ヒアリング)を加味すること

②VSM(プロセスマップ)作成

- ・ 業界/ノウハウ、業界他社情報などを
ベストプラクティス

©Process, Drastic, Reformation 経営プロセス改革アソシエイツ 16

では、どうやってVOCを把握するかがテーマとなります
 少なくとも、顧客ヒアリングだけでは十分ではありません
 各種の方法が開発されていますが、弊社は「顧客のVSM」を把握することを推奨しています

②のポイント(2/2) (©Process-Club & Yukari Ando)

③問題点をチェック1:QCD

- ・ (業務)品質を左右するプロセスは?
- ・ 「金のかかっている」(設備、人員)プロセスは?
- ・ 「3ム」プロセスは?(不安定、負荷変動、注意力)
- ・ 納期遅延の原因となるプロセスは?
- ・ スkillによりバラツキの大きいプロセスは?

など

④チェック2:全体的問題

- ・ 激むプロセスは?
- ・ 「やり直し」が起きるプロセスは?
- ・ 顧客自身が重視しているプロセスは?
- ・ 競合他社と比較して優位性のあるプロセスは?
- ・ 劣位のプロセスは?

など

©Process, Drastic, Reformation 経営プロセス改革アソシエイツ 17

顧客が

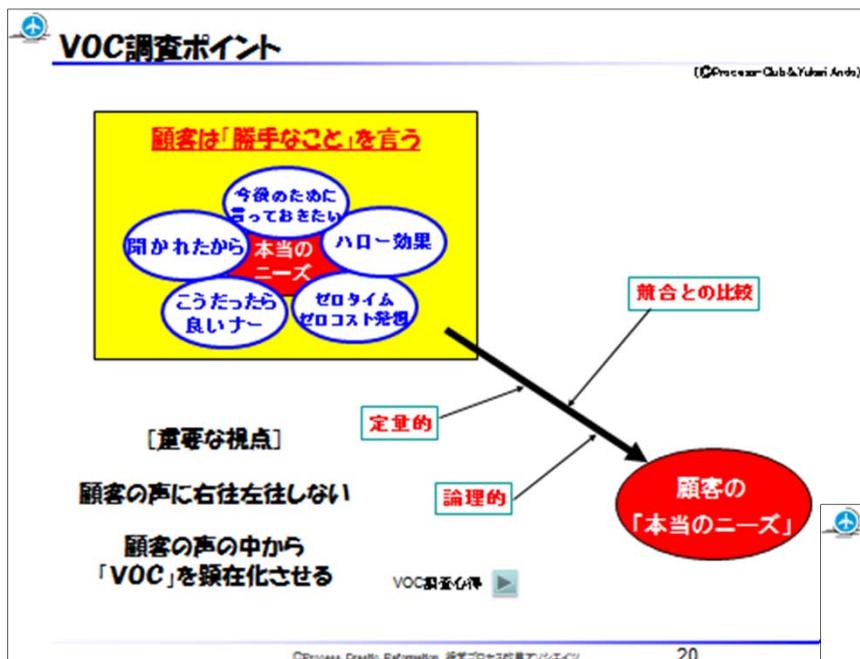
- ・ 困っていること
- ・ 諦めていること
- ・ 時間が、コストが掛っている仕事
- ・ 特別の技術、技能が必要な仕事

など、自分の目で確認し、対応策を検討することが顧客満足を得ることができるのです



VOC把握調査の留意点

(©Process-Club & Yukari Ando)

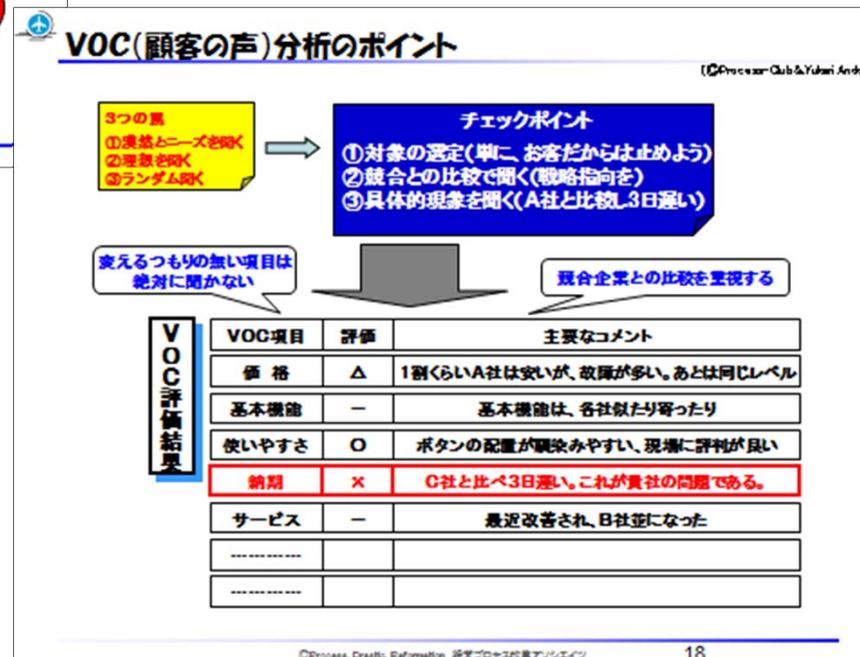


対象顧客を定義後、
VOC調査がスタートします
顧客が発信する情報には、各種のノイズ、イメージが含まれています(左図)
「また、折角、聞かれたのだから、この際、言いたいことを全部言っておこう」と子細なことを大げさに言うこともあります
ノイズを認識、排除することが要求されます

形式的に情報を収集するのではなく、

- ・質問はチェックリスト的に
- ・網羅的に聞くのではなく
- ・顧客の興味に対応して重点指向
- ・その際、
 - ～具体的に
 - ～定量的に
 - ～競合との比較

を注力し、定量情報に留意してください





調査した「貴重な宝」をブレイクダウンする

(©Process-Club & Yukari Ando)

VOC分析 (VOCから顧客要求条件に変換) (©Process-Club & Yukari Ando)

- ・ 良い顧客条件 (customer requirements):
 - 明確で測定できる (そして、測定方法は特定されている)
 - 製品、サービスに直接的に関連している
 - 特殊なアプローチ、方法論に依存しない (代替案がある)
 - 完全で明白であること
 - 改善策ではなく、事実を記述する

Voice of the Customer	このVOCの原因は?	顧客要求条件
“私はこのフォーマットに記入するのが嫌い!”	このフォーマットは長すぎる	このフォーマットは5分未満で終了する
“この芝刈り機の始動は簡単でなければならない” “コードを引くのはあまり難しいこと”	芝刈り機は早く、簡単に動いてほしい	コード動作は2回以内でのスタート 簡単に稼働出来る芝刈り機

©Process, Drastic, Reformation 経営プロセス改革アソシエイツ 13

潜在的VOCを把握したら、次に具体的スペックに落とし込む必要があります

その際には、既存手法であるRFP (Request For Proposal)を活用する

例えば、

「私はこのフォーマットに記入するのが嫌だ」ということが分かって改善案には結びつけることができません

そこで、どうして、「このような言葉になるのか」を検討します

すると、例えば「フォーマットが長すぎる」問ことが理解できれば、「5分以内で記入が終了するようにする」というのが改善案となります



VOC把握能力を高める方法

(©Process-Club & Yukari Ando)

VOC把握能力を高める方法は、個別テクニックの理解ではありません
基本的には、

- ・「問題意識」 ☞ 問題を問題と感ずる能力と、幅広いアンテナ構築
- ・「定量的な現状確認」 ☞ KKD(勘、経験、度胸)だけで判断することは「過去の成功事例」に依存することになってしまいます
- ・「問題構造化」 ☞ 問題はたくさん存在するのは常識です。問題は、その中から課題改善の優先順位を設定する能力が必要となります

の3点です。

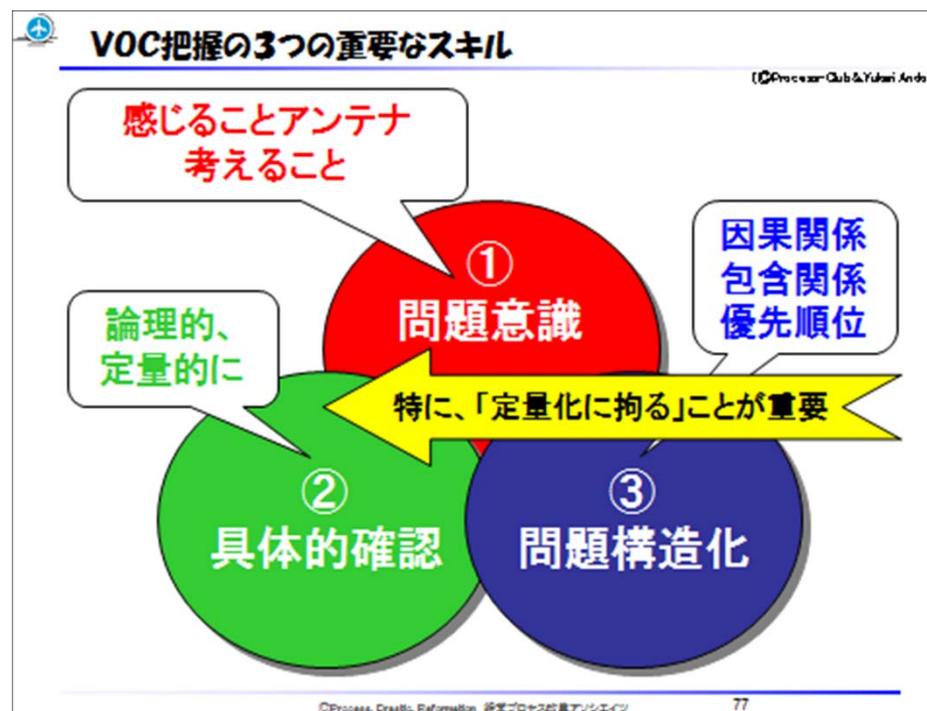
能力アップのための方策は「場数」
です

そのためには、《Case Study》が
効果的です

弊社、PDRで使用している
《Case Study》
の中から、幾つかの例を示します

以下の視点に留意しながら、ケースを
確認願います

- ・“VOCとは何か”を考えてみてください
- ・適切なVOCを把握するためには？





《Case Study》1: コカ・コーラ

(©Process-Club & Yukari Ando)



Short Case: ニューヨークの失敗

(©Process-Club & Yukari Ando)

コカ・コーラの史上最大のマーケティングの失敗と言われる事件について、プロセス改革の視点から検討したい。ダイヤモンド社刊「あのブランドの失敗に学ぶ！」(マット・ヘイグ著 田中洋/森口美由紀 共訳)から、以下に引用する。

(中略)

かつて、コカ・コーラとペプシコーラは熾烈な競争を繰り広げていた。

1970年代に入ると、ペプシは「ペプシ・キャンペーン」と銘打ったキャンペーンで勝負に出た。ブランド名を隠して、消費者に味覚テストを行ったのだ。このテストに参加した消費者の殆どが、ペプシコーラの甘い味を選択した。この結果は、コカ・コーラのトップを震え上がらせた。

そこで、コカ・コーラは、新製法でコーラを開発することにした。そして、20万人を対象に味覚テストを実施した結果、多くの人々がオリジナルのコカ・コーラやペプシより新製法商品を選択した。

85年4月に、このニューヨークが発売され、数日後に、新コカ・コーラは市場から姿を消した。

《設問1》

マーケティングの4P(商品(製品)、価格、販促、流通)の視点から、コーラ戦争の要因は何か?

《設問2》 ニューヨーク戦略失敗の要因は何か?

《設問3》 コカ・コーラは、どういった戦略を実施すべきであったのか?

©Process, Drastic, Reformation 経営プロセス改革アソシエイツ

24

コカ・コーラ社は、ペプシコーラとの
激しいに対応し

- ・新製法でコーラを開発
- ・そして、20万人を対象に
味覚テストを実施
- ・その結果、ペプシ新製品と比較
(大きな評価を得た)

コカ・コーラは、自信を持って、
85年4月に発売した
しかし、結果は悲惨な事態に!

「なぜ?」☞顧客は飲料であっても、
求めている(VOC)は味覚ではなかった

「どうする?」☞ 詳細(戦略の具体化策)は、弊社セミナーで



《Case Study》2:TOTO

(©Process-Club & Yukari Ando)

ShortCase:TOTO (©Process-Club & Yukari Ando)

戦略の指標化、戦略による差別化というテーマについて、TOTOを事例に考えてみたいと思います。政府が発表する「新規住宅着工数」統計は、最近、横ばい状態であり、住宅関連企業にとっては厳しい経営環境となっています。このような状況下で、住宅関連機器を主たる事業とするTOTOは、いち早く「リフォーム需要」に着目し、一貫した戦略を実行しています。

TOTOは、『リモデル率』(=イメージとしては、全体売上に対する「リフォーム需要」の比率)という戦略指標を設定し、事業を推進しています。このリモデル比率は、2002年以降、51%、54%、56%と推移(Fig.1)しています。つまり、事業の半分は、リフォーム需要で構成されていると共に、事業成長を牽引しています。この数値を見て、「凄い！」という“単純な”認識は少し控えてください。事業戦略、プロセス改革の視点から見ると、少なくとも2つの本質的視点が重要となると考えます。

1つは、「リモデル比率」をどうやって算出しているのか、という点です。この点については、競合企業でも、首をかしげるほどです。実際の販売は、工務店が中心となります。従って、工務店との関係が緊密であることが、現状把握の前提条件となります。

(次ページに続く)

©Process, Drastic, Reformation 経営プロセス改革アソシエイツ 27

このケースは、「顧客は誰か？」です
住宅関連大手企業であるTOTOの
主力ビジネスである衛生機器市場は
頭打ち状態にあった

「顧客は誰か？」

SIPOCを検討して頂ければ明確ですが
・直接の顧客は「工務店」
・「工務店」を通して「最終顧客」が存在

では、VOCをどういった形で把握し、
如何に対応すべきか？」

詳細(戦略の具体化策)は、弊社セミナーで



《Case Study》3. フォード「エドセル」

(©Process-Club & Yukari Ando)

このケースは、フォード車の大失態として、
欧米のビジネススクールの教科書に必ず登場するケースとなっています

失敗の要因は数多くあると言われてはいますが、ここではVOCに絞って考えてみましょう

フォードは新車開発において競合各社に対するベストプラクティスを実施しました

そして、ハードだけではなく、

- ・販促活動
- ・生産システム
- ・部品メーカーとの関係
- ・各種の管理システム

など徹底的に検討しました

既存の競合貴社、企業を
ベストプラクティスすることは
重要な意味があります

ベストプラクティス結果により
開発したエドセルは売れません
でした。「なぜ？」

詳細(戦略の具体化策)は、弊社セミナーで



《Case Study》4. デンソー1本ワイパー

(©Process-Club & Yukari Ando)

技術払拭率 (©Process-Club & Yukari Ando)

デンソー加藤宣明社長

Q:「低コスト化で成果を出すのは簡単ではない」ですよ

A:そのとおりで、当然品質にはこだわる。ではどうするか。

性能や機能はお客様の要求に合わせて、ご満足いただける範囲であればよいと割り切る。

1つのケースがインドの自動車メーカーであるタタ・モーターズに納めた「1本ワイパー」だ

通常2本あるワイパーを1本にしたもので、市場ニーズに合う**払拭率**を確保し、コストは約3割減を達成した。

©Process, Drastic, Reformation 経営プロセス改革アソシエイツ 23

このケースは、技術主導での商品開発を反省させられるものです
デンソーがインド需要に合わせ、バブル機能を払拭し、VOC仕様変換した例です

インド・タタモーターズからの要求は、廉価車両開発商品化のニーズでした

SIPOC的には、最終顧客がインド国民ですが、直接的な顧客は「自動車セットメーカー」です

デンソーは、ニーズに対応するため「技術払拭率」という概念を確立し、“1本ワイパー”を開発・実用化しました
「なぜ？」でしょうか？

詳細(戦略の具体化策)は、弊社セミナーで



《Case Study》5. 吉野家に券売機がない

(©Process-Club & Yukari Ando)

ShortCase: 吉野屋に券売機がない理由? (©Process-Club & Yukari Ando)

高回転率で業界をリードする吉野屋でなぜ吉野家は券売機を置かないか、
→同業他社や立ち食いそば屋の大半が券売機を設置

巷に流布している定説は……… **機会損失防止説**

- 券売機は通常、ドア付近に設置
- ↓
- 昼のピーク時に券売機の前に行列
- ↓
- その列が店の外まで溢れることになる
- ↓
- それを見た人は、店が込んでいると勘違い
- ↓
- 別の店に流れる

従って、券売機を使わなければ、“券売機渋滞”は発生しない(機会損失減少)

本当だろうか？(VOC視点から検討願います)

(出典: PRESIDENT 2007.10.11) ©Process, Drastic, Reformation 経営プロセス改革アソシエイツ 36

最近、経営的には苦戦されていますが、吉野家は牛丼の開発、老舗企業です

競合企業が、事業効率化の視点から券売機を店頭に配備するのが、業界の慣習になっていました

吉野家が店頭で券売機を配置しない理由をマスコミなどは、上図の「機会損失防止説」としました

VOC視点から、吉野家が“店頭で券売機を配置しない”理由を検討してください

詳細(戦略の具体化策)は、弊社セミナーで



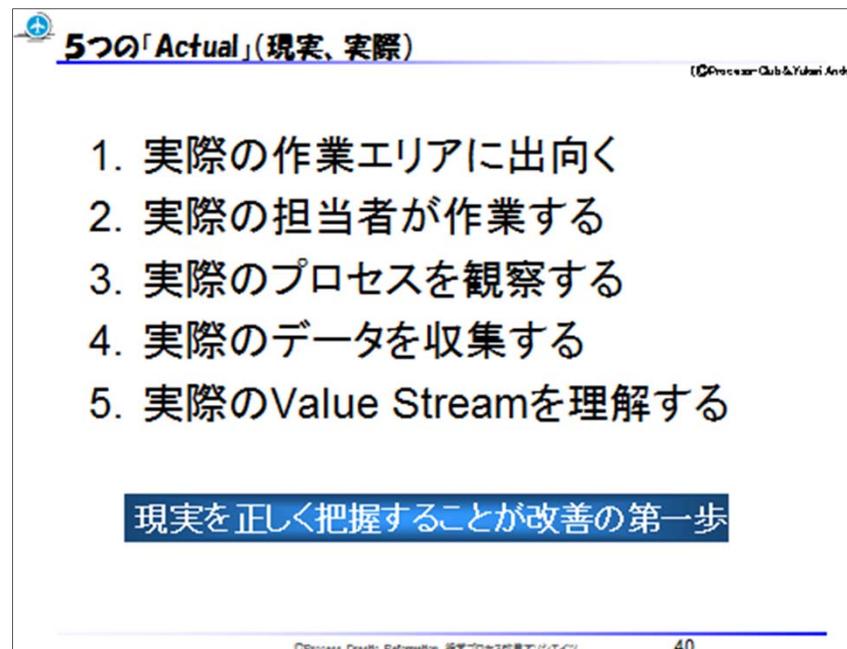
正しいVOCを把握するための最優先事項

(©Process-Club & Yukari Ando)



LSSでは、現場指向を徹底するための考え方として「三現主義」というものがあります

欧米企業は、日本から学び、カスタマイズし「5A」としています。この考え方は素晴らしいと思います



適切なVOCを把握するためには
・ノイズが入っていないこと
・KKDに偏重していないこと
が重要となります

顧客ニーズを“取り違い”では、問題解決は望めません。不法論に依存しないでください

そのためには、現地に出向き、実際の作業者を対象に、定量的に把握するという「5A」の視点は、VOC把握にとっても重要な指針となります



Walking the Process

(©Process-Club & Yukari Ando)

ある欧米コンサルティング会社は、「5A」を徹底するために、具体的な行動指針に整理しています
「地球の歩き方」ならず「現場の歩き方」です

Walking the Process (©Process-Club & Yukari Ando)

- ・ 実際と同じように、プロセスの最初から最後まで全てを
- ・ プロセスに関わっている全ての従業員と話すこと
- ・ プロセスを観察し、記録すること
- ・ ジャッジしたり、断言しないこと
- ・ 予断を持ってプロセスを見ない
- ・ 常に、自分のペースで
- ・ あらゆる方法を使って、基準から外れていること、などを全て記録する

また、以下の点に留意すること。

- 製品、サービスに関するすべて
- 人がやっていること(動作)
- マシンがやっていること
- ムダと
- 表面的



コンセプトを提示し、放置するのではなく
具体的な行動基準、チェックリストに纏める
姿勢は、我々も学ぶべきポイントと思います

- ・ 左図は、行動指針
- ・ 下図は、調査質問リスト(製造現場用)
カスタマイズして、ご利用願います

例: 質問リスト(対現場責任者) (©Process-Club & Yukari Ando)

スポンサーと監督者

- ・ 上手くやるためのキーは何ですか?
- ・ あなたの組織の目標は何ですか?
- ・ あなたにとって重要な役割は何ですか?
- ・ どのような評価尺度が使用されていますか?
- ・ あなたの組織構造はどのようなものですか?
- ・ あなたの顧客はだれですか?
- ・ あなたの製品やプロセスはどこがユニークですか?
- ・ 今後、どのような変化がありそうですか?
- ・ クリティカルな問題は何か?
- ・ あなたはどんな問題を予想していますか?
- ・ 私たちが出来ること、私たちに期待することはありますか?

©Process, Drastic, Reformation 経営プロセス改革アソシエイツ 74

例: 質問リスト(対オペレーター) (©Process-Club & Yukari Ando)

全作業者

- ・ 今後、やれなければならないことは何ですか?
- ・ どこから、あなたの仕事は来ますか?
- ・ あなたが「やるべき仕事」は明確ですか?
- ・ あなたはどのようにプライオリティを決定していますか?
- ・ あなたの仕事が終了すると次にどこに行きますか?
- ・ あなたの主要な役割は何ですか?
- ・ あなたがチャレンジすべき最大の課題は何ですか?
- ・ あなたの仕事におけるクリティカルなものは何ですか?
- ・ あなたの最終的な目標は何ですか?
- ・ あなたは評価基準は? サイクルタイムは? 品質? 対応力(スキル)?
- ・ 私たちが出来ること、私たちに期待することはありますか?

©Process, Drastic, Reformation 経営プロセス改革アソシエイツ 75



VOC調査の心得

(©Process-Club & Yukari Ando)

I. 種別的／横断的調査はしない

→ CTQを常に重視 → 一杯聞いてくることが正解ではない

II. 重点を絞って、スパイラル的質問を繰り返し、深耕

→ より具体的に「情報を高度化させる」

III. 最初はイメージで、確信を核心に近づいたら定量的にニーズを把握

→ 最初から論理性、数量指向を重視すると、顧客が警戒する

IV. 回答している人を見る、メモは簡単に

→ 「誠意」を見せないと、協力は絶対に期待できない

→ メモは取ること！

V. 常に、VOCを経営的視点で、評価する

→ 事業性(収益性、採算性etc.)を基軸にヒアリング

VI. 基礎データを念頭に入れたヒアリングを実施

→ C&S推進室から基礎情報を提供するが、

事前に「仮説」をメンバー内でコンセンサスをもっておくこと

(統一見解をつくることではない)



VOC把握は「単なるスキル」では無理！

(©Process-Club & Yukari Ando)

弊社では、お客様からのニーズに対応しヒアリング調査指示書を作成しています
とんでもない調査員に遭遇したことがあります。椅子に座るなり、足を組み、灰皿を見て、
タバコを吸ったり、渡した名刺でトランプ、といった具合です。これでは、真意など把握できません

また、
「聞くだけ聞いて、フィードバックなし」では
2度と調査不可能になります

調査員への具体的指示例(1/3)
(©Process-Club & Yukari Ando)

《事前準備》

- 調査計画の確認(DCP:データ収集計画)
- 調査項目を確認し、記憶すること
- 調査項目の不明確な部分に関して上司に確認したか？
- リハーサルを実施したか？ その際の問題点は解消したか？

※ 以下は「べからず」集

《名刺交換》

- 自分の名刺を「顧客の前」で探さない(事前に部屋に入る前に確認する)
- 自分の名刺を先に出す(顧客が提示しても、受け取らない)
- 名刺を受け取って、すぐには裏を見ない

45

調査員への具体的指示例(2/3)
(©Process-Club & Yukari Ando)

《ヒアリング時》

- 名刺でトランプをしない
- 椅子に座る前に指示されてから座る)
- ヨロキヨロしない
- 客から目をそらさない(しかし、睨まない)
- の場ではない)
- して「飲み物」を飲まない
(「どうぞ」と言われてから)
- も、たばこは吸わない

46

調査員への具体的指示例(3/3)
(©Process-Club & Yukari Ando)

《お礼など》

- お礼を出す(「聞き放し」は許されない)
- 具体的な話題を入れる)

47



VOC纏め

(©Process-Club & Yukari Ando)

下図を参照願います

特に、VOCは、**単なる調査**(例えば、ヒアリング調査など)ではなく、
「分析するもの」、「考えるもの」との認識が重要です

VOCが最優先 (©Process-Club & Yukari Ando)

- ① VOCが評価基準のすべて
- ② 表面的「顧客ニーズ」に
対応してはならない
- ③ VOCは調査するものではなく、
分析するもの、考えるもの
- ④ 「顧客ニーズ」を把握する際には
パッカードの3原則に留意
- ⑤ 顧客視点で、
付加価値を上げることを検討する



©Process, Drastic, Reformation 経営プロセス改革アソシエイツ 26



お問い合わせ先

(©Process-Club & Yukari Ando)

お問合せ先



経営プロセス改革アソシエイツ

(主宰:青木保彦 研究員:青木貴生)

アドレス: <http://pdr.ganriki.net/>

メールと携帯:

青木保彦 yasuaoki@mse.biglobe.ne.jp
080-6751-4063

青木貴生 tak-a@mwe.biglobe.ne.jp
090-8319-6418

