

【第1分科会 中小企業庁長官賞受賞論文】

サービス業に『再現性』と『創造性』 をもたらす科学的メソッド

～高度な接客による差別化に向けた、宮崎市 貸衣裳業の経営革新～



東條 裕一

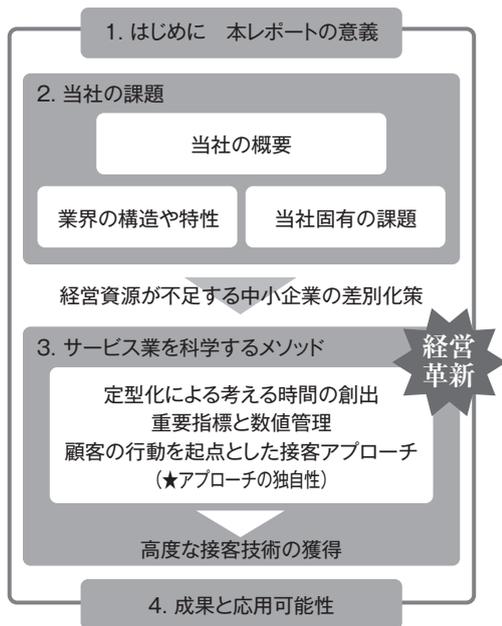
一般社団法人東京都中小企業診断士協会

1. はじめに

日本のサービス業の生産性は低いとされ、我が国が誇る「おもてなし」と言う場に応じた心遣いと、効率性の両立が求められている。サービス品質の再現性と創造性をもたらす科学的な仕組みで、この課題を解決しようとしたのが、宮崎市のウエ

ディングドレス貸衣裳業ウエディングM社（以下、当社）である。結婚市場は縮小が続く中、地域の大手貸衣裳店と比べて経営資源も圧倒的に劣る当社は、中小企業診断士と共にこの仕組み化に取り組み、増収増益を果たしている。この仕組みは、全サービス業の生産性を向上させる、中小企業診断士の強力なメソッドとなると考え、本レポートを提案するものである。

図表1 本レポートの体系図



2. 当社の課題

(1) 当社の概要

- 会社名：株式会社ウエディングM
代表取締役：小林久晃
- 資本金：1,000万円
- 社員：正社員4名、パート3名
- 所在地：宮崎県宮崎市神宮2丁目2番84号
- 衣裳店：トータルウエディングハウス美優館 宮崎店
- 自社集客施設：『プライダル図書館』宮崎店、宮崎都城店（直営2店、他FC19店）
- 宮崎県の経営革新計画の承認をH16年、H20年、H26年と3回取得

(2) 当社の抱える課題と方向性

お客様が、結婚衣裳業に直接注文することは稀であり、まず結婚の広告や雑誌を見て、気に入っ

	H21	H22	H23	H24	H25
売上高	100	87.0	95.6	105.4	125.3
経常利益	100	-1,803.0	131.1	179.9	1,798.2

H21年度を100とした場合

た会場（ホテル、式場）を探す。会場を決めた後、会場指定の衣裳店を推薦され、大多数がそこから衣裳を借りる。すなわち、高い保証金を払って人気会場の指定店になることが、衣裳業のビジネスモデルにおいて最も重要なカギとなる。しかし、当社は衣裳店として後発で、資本力も乏しいことから会場の指定を受けておらず、会場からお客様の紹介が受けられない。加えて、当社が保有する衣裳は、地元の大手と比べると、品数が少なく、有名ブランドを揃えられないなど、商品力に優位性を欠いている状況である。

また、衣裳業の業務の特性として、お客様毎に作業が独立し、約6か月にわたり並行して対応しなければならず、変更も頻繁に発生する。美容、写真など外部業者と連携もある。一方、結婚はお客様にとって一生一度であり、失敗が許されないが、多くの衣裳業では社員の資質に依存するなど業務の標準化が遅れており、サービス品質がバラついたりミスが出やすいという課題がある。勿論、当社も例外ではない。

このような状況下で、当社が生き残る道は、複雑な業務を正確にこなしながら、商品力をカバーする高度な接客により、他社と差別化することと考えた。当社が考える高度な接客とは、社員誰もが高いレベルの顧客満足を与えられるものであること（再現性）、利益をもたらすものであること、状況に応じて現場が主体的に判断できるものであること（創造性）、である。これにより自社集客、自社成約が可能となり、会場に頼らない収益構造が確立できる。成約したお客様を会場に紹介すれば、既存衣裳店のビジネスモデルの逆の流れを構築でき、会場への発言力も獲得できる。

3. サービス業を科学するメソッド

(1) **第一ステップは徹底的なマニュアル化, IT化**
サービス業が業務を正確に行うために、標準化、マニュアル化は必須である。貸衣裳業の仕事は、複雑でミスが起きやすいため、当社もマニュアル化、IT化（プライダル業務システム『店長くん』の開発）を行った。結果、全社員が一定レベル以上の接客が可能になり、ミスも減少し、顧客満足が高められるようになった。

一方で、当社は3つの点でマニュアルの限界を感じていた。第一に、品質のバラツキやミスは減

りマイナス点は取らないが、プラス点も取れないことである。当社が目指す高度な接客は、マニュアル化では果たせない。第二に、マニュアルを守ることが目的化し、本来の目的から乖離することである。例えば、衣裳の試着時には、多くの方に清潔な衣裳を着てもらうため、手袋を着用いただくのが決まりである。しかし、つけ爪などで手袋を着用したくないお客様には試着をお断りするの？ マニュアルではお断りするのが正しいが、清潔に保つという目的を知っていれば、ビニール袋で手を一時的に覆ってしまうなどで解決できる。手段が目的化すると現場の機転が利かなくなる。第三に、顧客満足を意識し過ぎてしまうと、お客様に喜んでもらうことに意義を求め、利益を度外視する行動をとってしまうことである。営利企業である以上、利益を無視したサービスは許されない。

(2) マニュアルの限界を超えるための科学

当社では、前述のマニュアルの限界を超えるために、以下の3つの方針を立て実行した。

- ①単純業務はマニュアルで定型化し、浮いた工数を付加価値の高い、考える接客に当てる。
- ②重要指標を決めて数値目標を掲げ、売上、利益と連動させて管理する。
- ③顧客の行動を起点として、目的と手段を明確化した接客アプローチをつくる。お客様に当社の期待する行動をとってもらいながら、高い満足も感じてもらう。

①③により現場の判断を尊重し、②③により利益と顧客満足を両立する接客の仕組みができる。

(3) さらに定型化による考える時間の創出

業務を再分析して、定型と非定型の間の業務を可能な限り定型化マニュアル化した。マニュアルの役割を、非定型的な業務に対する“考える”時間を創るためのものと定義し、社内で共有化した。

(4) 重要指標と数値管理

同時に、売上を構成する要素を、現場の業務に直結する「集客数」×「成約率」×「顧客単価」に分解して重要指標とし、各々に数値目標を掲げて管理しながら、併せてコストも管理した。さらに、目標を達成する実践手法、指標を高める要素、必

図表2 重要指標管理表

売上形成	集客数	×成約率 成約数	×客単価 売上高
	集客数の向上	成約率の向上	顧客単価向上
コスト	集客コスト低減	成約コスト低減	顧客原価低減
管理指標(目標値)	【集客数目標】 ・ブ函宮=7.5%(120組) ・ブ函都=20%(120組) ・美優館=5.3%(84組) 【集客コスト目標】 ・ブ函宮=¥9,584/組 ・ブ函都=¥12,477/組 ・美優館=¥8,336/組	【成約率目標】 ・ブ函宮=25% ・ブ函都=25% ・美優館=71% 【プロセス管理】 ・提案数 ・ヒアリング項目数 ・マニュアル熟知度 ・マニュアル遂行度	【顧客単価目標】 ・ブ函宮=40万/組 ・ブ函都=40万/組 ・美優館=40万/組 【商品原価率目安】 ・支度=50~66% ・写真=50~70% ・ギフト=60~70% ・ビデオ=75% ・生花等=50%
実践手法	・タウン誌広告 ・ホームページ ・ルート ・エージェント ・外商営業 ・旅行者、知人紹介 ・MBP戻り	・接客業務の可視化 ・マニュアル活用 ・定期的ロープレ ・OJT	・接客業務の可視化 ・付帯品販売徹底 ・店長くん遂行徹底 ・定期的ロープレ ・OJT
指標を高める要素	・媒体選定 ・購読者層 ・媒体発行部数 ・広告場所と周囲広告 ・デザイン変更 ・予算維持と露出度増加させる創意工夫 ・HPの定期更新 ・SEO対策	・M熟知度定期チェック(テスト形式) ・M遂行度定期チェック(スタッフ採点方式) ・店長くん機能や操作方法等熟知度定期チェック(テスト形式)	・単価実績定期チェック ・新付帯品の情報収集 ・受注後プロセス管理 ・受注～施行当日のM熟知度と遂行度 ・アイテム管理
必要スキル	・媒体選定力 ・広告デザイン力 ・SEO知識	・ヒアリング力 ・提案力 ・商品知識	・提案力 ・商品開発&企画力 ・取引先探索 ・価格交渉力

要とするスキルを見える化した。それが図表2である。全ての業務が、「集客数」「成約率」「顧客単価」に繋がるため、社員は、お客様に喜んでもらうだけでは不十分で、3つの指標と両立させねばならないと常に考えるようになった。結果が数値で表れるので、改善意欲も強化され、仮説検証のサイクルが回せるようになった。

(5) 顧客の行動を起点とした接客アプローチ

このアプローチは、サービスを科学する最も重要なメソッドである。具体的には①成約に至るまでのお客様にとって欲しい行動を列挙し、②その行動をとってもらうために、お客様にどう思って欲しいかを列挙し、③お客様にそう思ってもらうために当社がとるべき行動を検討し、④その行動を具体化しトークにまとめ、⑤その時に使うツールやマニュアルを明らかにするのである。当社では、成約に至る「①お客様にとって欲しい行動」を図表3のように18のプロセスをあげ、各プロセ

図表3 お客様にとって欲しい行動

1. 来店予約の電話を入れる
2. 来店目的を伝える
3. 来店きっかけを伝える
4. 来店日時を伝える
5. 来店する
6. 案内された席に着く
7. くつろぐ
8. 来店きっかけや目的が伝わっているか確認する
9. 具体的な相談内容を話す
10. 結納の有無を話す
11. 現在の婚礼準備の進捗状況を話す
12. スタッフからの説明等を聞く
日取り、挙式&披露宴スタイル、人数、予算、衣裳点数、料飲内容等
13. 会場の説明をうける
14. 会場の中から候補を選び出し、3会場に絞る
15. 希望会場の空き状況やお見積りを依頼する
16. 衣裳試着を希望する
17. 試着を楽しむ
18. 契約する

スについて②～⑤を作った。

行動16について図表4を見てほしい。「16. 衣裳試着を希望する」行動をお客様にとってもらうために、「たくさんの衣裳から選べそうだな」、「流行の、質の高い衣裳が選べそうだな」、「自分に合った衣裳が見つかりそうだな」と思ってもらう。「たくさんの衣裳から選べそうだな」とお客様に思ってもらうために、衣裳の量が大手より見劣りする当社において、「選択肢は大手と比べて劣らないと思ってもらう」対応をとる。そのための具体的なトークとして「大型の衣裳店も、動いているドレスは一部です。自社は比較的動くドレスを厳選して取り揃えています」と伝える。最後にそのために使う説明ツールやマニュアルを紐づける。これを行動1～18まで行った。以上をもとに、全社員が接客の目的や手段を見直した。

(6) 顧客の行動を起点とした接客アプローチの独自性

社員の行動からのアプローチ手法とマニュアルは数多く存在する。「相手の相談を聞く→商品の説明をする→試着を勧める→契約を成立させる」など、社員のとるべき行動(手段)のプロセスを列挙していくものである。当社の構築した顧客の行動を起点としたアプローチは、以下の点でそれと異なる。

顧客行動を起点としたアプローチの全体像(図表5)を見てほしい。第一に、本アプローチは、小さなゴールの積み重ねが必ず最終ゴールに繋が

図表4 顧客の行動を起点とした接客アプローチ（抜粋）

①行動	②行動をとるために思っほしい事	③思ってもらうために当社が行う事	④具体的な方法、トーク	⑤使用ツールマニュアル
16. 衣裳試着を希望する	たくさんの衣裳から選べそうだな	選択肢が大手と比べて劣らないと思っもらう	「大型の衣裳店も、動いているドレスは一部です。自社は比較的動くドレスを厳選して取り揃えています。」「店内で、お気に入りが見つからない時はメーカーから取り寄せも出来るのでご安心下さい。」	[マニュアル] ・ 5 項参照 [ツール] ・ 『美優館はこんなお店です』の衣裳部分
	流行の、質の高い衣裳が選べそうだな	流行をつねにキャッチして品揃えしていると思っもらう ドレスを大切に扱っっている店と思っもらう	「指定店では利用者が多い為、お知り合いが着用した衣裳とカブるケースも多いです。結果、選べるものは限られてきてしまいます。」 「トレンドや人気のある衣裳を調査しております。今人気があるのは、●●や▲▲です。」 「指定店では利用者が多い為、メンテが行き届いていなかったという話を耳にします。弊社は細心の注意を払って衣裳に接しています。」	[マニュアル] ・ 5 項参照 [ツール] ・ 7 項参照 ・ 『美優館はこんなお店です』の衣裳部分
	自分にあった衣裳が見つかりそうだな 新しい発見がありそうだな	専門家のアドバイスで新しい「気づき」を得られそうだと思っもらう	「お客さまが着てみたい衣裳と、似合う衣裳は違うことがあります。専門家が見れば本当に合う衣裳を見つけることができますよ。」 「ご検討している会場ですと、〇〇なので、××の点から、このような衣裳が映えますよ。」 「ご試着時は、お好みと併せ、あまりお勧めできないお衣裳についてもご覧頂いています。」	[マニュアル] ・ 5 項参照 [ツール] ・ 『美優館はこんなお店です』の衣裳部分

ることである。社員の行動からのアプローチは、相手のあることなので、プロセスが次に進むかどうかはお客様次第である。顧客行動を起点としたアプローチは、縦のラインが「18. 契約する」という最終ゴール（目的）に向けたお客様の行動プロセスを表し、最終目的への階段を示している。横のラインが、お客様に期待する行動を小さなゴール（目的）として、当社が取るべき手段とツールを示している。当社が、記述にある手段やツールを用いて、期待する行動をお客様にとってもらうことができれば、次の行動に移ってもらえる可能性が高くなると考え、横の目的（小さなゴール）の達成を積み上げることで縦の最終目的（最終ゴール）の達成に繋げていくアプローチなのである。

第二に、手段の目的化が排除され、現場の自主性や創造性が尊重されることである。社員の行動からのアプローチは、社員のとるべき行動（手段）を列挙していくので、それを行うことが目的となり、行き着くところ手段の目的化となる。一方、顧客の行動を起点としたアプローチは、お客様にとって欲しい行動をゴール

図表5 顧客行動を起点としたアプローチの全体像



（目的）として、「そのため」に社員が何をすべきかを講じるので（手段）、目的と手段が横のラインで明確化されることとなる。このように目的である「何のため」を明確にすると、それを達成

できれば、記述された手段をとらなくても良いという判断がとれる。状況に応じて、よりお客様を満足させる優れた対応策を思いつけば、現場で積極的に採用するという応用力が持てるのである。

第三に、お客様に翻弄されて利益度外視となるような行動が排除されることである。小さなゴール、最終ゴールとも、当社がお客様にとって欲しい行動を起点としているので、プロセスをリードしているのは当社である。加えて、「行動をとってもらうためにどのように思ってもらうか」ということを考えて、心理的な面の配慮を怠らず手段を講じているため、ごくごく自然な形でお客様が受け入れ、行動してくれるような工夫がなされている。

4. 成果と応用可能性

これにより、当社は、お客様から多数のお褒めの言葉をいただくようになった。H25の「集客数」「成約率」「顧客単価」はH24比で、それぞれ△2.4P、13.1P、13.6Pとなり、集客数は厳しい市場環境下ではほぼ横ばいであるが、全体の業績は、売上が19.0P、経常利益が899.6P向上した。成約したお客様による会場への紹介が増え、当社に気を留めなかった大手会場様から連携のお誘いも増加し、既存の衣裳業と反対の流れを作ることができた。

これら、マニュアル化の再定義、重要指標の抽出と数値化、お客様の行動を起点としたアプローチ手法は、全てのサービス業に活用できる。飲食業であれば「入店する～お勘定する」と、お客様を起点とした行動プロセスを列挙し、それにもとづく手段を検討する。重要指標は「お酒の本数」や「料理の数」にするなどである。

本メソッドは、業務を標準化させて（再現性）、高い顧客満足を提供するために現場に応用力を持たせ（創造性）、かつ収益に確実に繋げていくものである。その本質を理解すれば、中小企業診断士が行う、いかなる業種の企業の支援にも応用可能である。