

Regional Seminars
(Local Short-Term Course)

2016

Tourism Marketing

地域資源を活用した 観光マーケティング

2016年11月14日～11月18日

1

講義内容

Day 1
Nov. 14

ウズベキスタンの観光現状を踏まえた観光振興

Day 2
Nov. 15

地域資源を活かしたブハラの観光振興と現状分析

Day 3
Nov. 16

地域資源を活かした観光商品開発

Day 4
Nov. 17

観光プロモーション

Day 5
Nov. 18

観光マーケティング & プロモーション戦略及びアクションプラン

2

Introduction: 皆さんへの質問です

旅行者はなぜ
ウズベキスタンを訪れようと
思ったのでしょうか？



3

何故 観光産業が重要なのか

観光産業は「目に見えない輸出産業」である

- ✓ 観光商品 を売って外貨を稼ぐことができる
- ✓ 観光商品は国内・地域に存在する資源を活用して作ることができる
- ✓ 観光商品は誰でも作ることができる

社会経済の発展を牽引する

- ✓ 雇用や企業の創出
- ✓ 社会基盤の整備と開発

自分の国への愛着・誇りを呼び起こすことができる

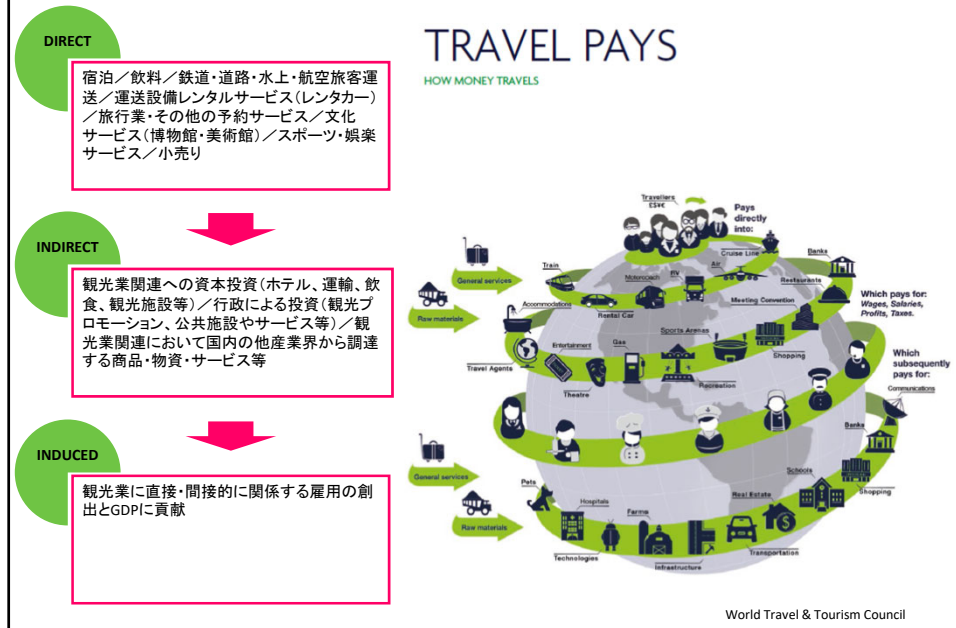
- ✓ 伝統文化の復活・保護
- ✓ 環境保全への理解促進と保全活動推進

地域の平和と安定をもたらす

- ✓ 異文化交流・異文化理解

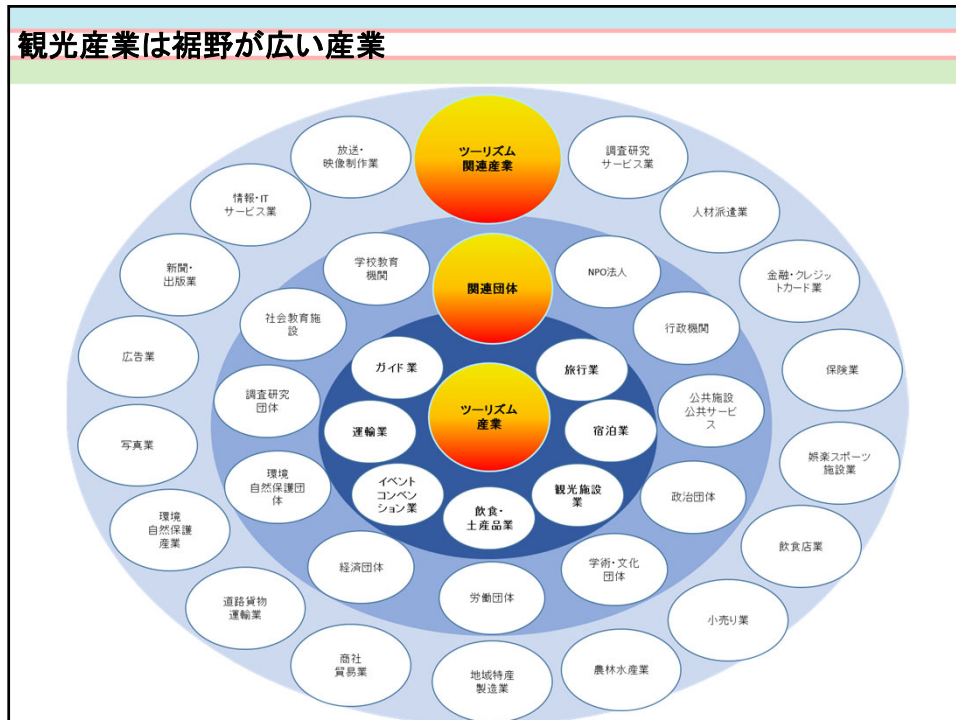
4

観光産業がもたらす経済効果

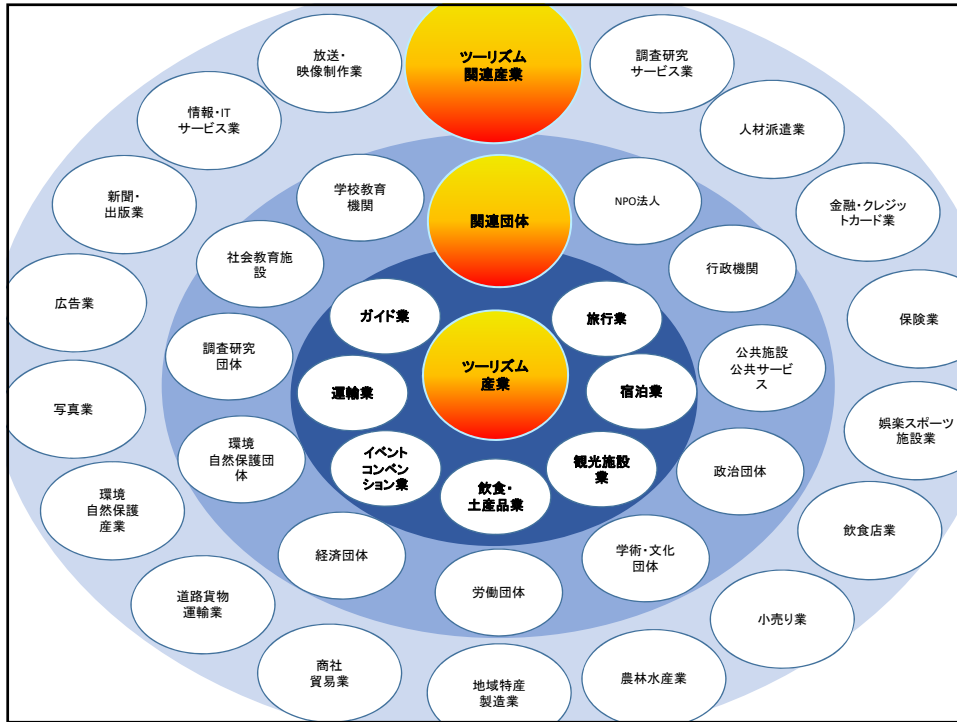


5

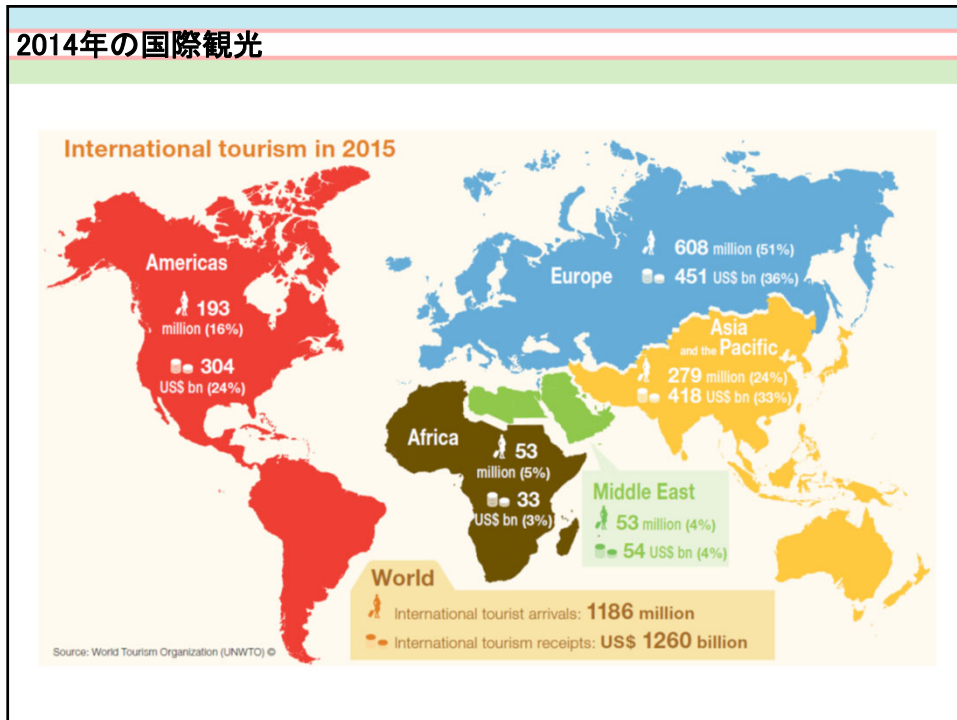
観光産業は裾野が広い産業



6



7



8

数値で見るウズベキスタンの観光現状

ウズベキスタンにおける観光入込客数

Year	Total	The purpose of the visit						
		Business	Study	Tourism	Visiting relatives	Cure	Commercial	Others
2012	1,946,607	81,857	5,667	181,875	1,528,752	77,665	19,180	51,611
2013	2,028,620	104,699	7,507	154,845	1,581,673	92,335	27,591	59,970
2014	1,938,035	108,006	9,682	155,957	1,475,175	85,400	27,741	76,074
2015	2,034,253	113,760	10,227	166,814	1,555,776	55,709	15,428	116,539

観光産業におけるウズベキスタン経済への貢献 (WTTC Travel & Tourism Economic Impact 2016)

Source 「Needs Survey Report」

直接・間接・誘発的を合わせたトータル貢献 5,492bnUZS (3.2% of GDP) /直接的貢献 1,810bnUZS (1.1% of GDP)
 雇用: トータル貢献 439,500名 (全体の2.8%) /直接的貢献 141,500名 (全体の0.9%)

ウズベキスタンにおける訪問客の傾向

- ✓ 2015年にウズベキスタンを訪問した外国人の76.5%は親族訪問者であり、観光目的での入国者は全体の**8.2%**である。
- ✓ 観光目的で入国した外国人では、ロシア(CISでは他にカザフスタンが多い)、トルコ、インド、韓国が多く、ヨーロッパではドイツ人観光客が多い。
- ✓ 旅行者の年齢を見ると、**55歳以上が4割**を占めている。
- ✓ ウズベキスタンを訪問する旅行者は**高学歴**の人が多い。
- ✓ 35歳以上の旅行者はパッケージ旅行、**34歳以下は個人旅行**の比率が高い。

ウズベキスタン訪問客の平均宿泊数と消費額

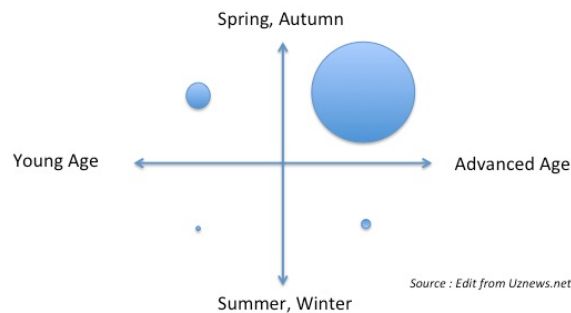
- ✓ 旅行者の平均宿泊数は10.2泊、そのうちヨーロッパからの旅行者の平均は10~39泊となっている。
- ✓ 旅行者の平均消費額は一日US\$325であり、アジア・パシフィックとCISからの旅行者は平均を約US\$30~75上回り、ヨーロッパからの旅行者は約US\$45下回る。

9

ウズベキスタンの観光現状

Foreign Visitors to Uzbekistan

- **85%** of visitors are over 55 years old.
- The majority of visitors come in Spring and Autumn.



Source : Edit from Uznews.net 2011.10.05

- ◆ How to attract more young people?
- ◆ How to attract tourists during off-season as Summer and Winter?

© 2011 Uzbekistan Business Blog

10

ウズベキスタンの観光資源

「皆さんが思う、ウズベキスタンの観光地はどこですか？」

- ◆ブハラの観光スポット・観光商品は？
- ◆サマルカンドのスポット・観光商品は？
- ◆ヒワのスポット・観光商品は？
- ◆？
- ◆？
- ◆？
- ◆？
- ◆？

11

観光立国

観光立国とは(明確な定義はない)

その国が持つ特色ある自然環境、都市景観、美術館・博物館などを整備することで国内外の観光客を誘い込み、観光ビジネスやそこから波及する雇用など、人々が落すお金を、国の経済を支える基盤の一つとして確立すること (デービット・アトキンソン「新・観光立国論」)

観光立国の基準(指標となるもの)



Source: UNWTO Tourism Highlight 2016

観光立国に必要な条件

「気候」「自然」「文化」「食」
+それを下支えする「観光インフラ」&「観光人材」

12

観光振興計画<ウズベキスタン>

- Step 1: 国の開発計画のビジョンや開発戦略の把握
- Step 2: 国の観光セクターに係る現状把握
- Step 3: ウズベキスタンに来ている旅行者動向の把握
- Step 4: Step1~3.で把握された現状の分析(SWOT分析)
- Step 5: 観光振興のビジョン・方向性・戦略の検討・確立
- Step 6: 観光振興計画の検討・策定
- Step 7: 観光振興計画に基づいた活動実施とPDCA



<ブハラ> 地域観光マーケティング

13

Step 1: 国の開発計画のビジョンや戦略の把握

<<目的>>

既存の国家開発計画のビジョンや戦略などを把握することを目的とする。

観光産業は国の経済発展にも寄与する産業であり、その事業目標や事業計画は、国の開発計画や観光戦略と整合性のある内容とすることが望ましい。
また、観光振興計画を国の開発計画と合致させることで、観光振興事業を実現化するために必要な予算を国などの公的機関から調達できる可能性が高くなる。

<<手順>>

- 既存の関連文書(国家開発計画や国家戦略など)を収集・分析
- 関連省庁や他ドナーへのヒアリング

<<留意点>>

☑観光セクターは多岐に亘るセクターであるため、他セクターの開発計画や開発状況、また、既に行われている観光関連事業の有無などの情報も収集することが大切である。

14

Step 2: 観光セクターの現状把握

《目的》

観光開発計画策定を目指し、観光セクターの現状と課題を幅広い観点から把握することを目的とする。

テーマ(例)	調査項目例	調査方法例
①地域資源・観光商品などの現状	1. 地域資源の現状把握(文化・伝統、自然資源、レジャーなど) 2. 観光施設やサービスの現状把握(ホテル、レストランなど) 3. 観光商品の現状把握(エコツーリズム、アグロツーリズムなど) 4. 観光セクターに携わる人材の現状把握(ガイド、ホテルマン、ドライバーなどの能力)	✓ 現地調査 ✓ 旅行者へのアンケート ✓ 旅行会社やホテルなどへのヒアリング
②観光プロモーション	1. ウズベキスタンの観光プロモーションの実践状況の把握 2. ウズベキスタンに現在来ている観光客の把握	✓ 国(観光省)へのヒアリング ✓ 旅行会社へのヒアリング ✓ 旅行者に対する出口調査
③観光管理体制・観光行政機関の現状(観光受入環境の把握)	1. 観光事業に係る登録制度などの法整備状況 2. 観光事業に係る組織の現状把握(行政機関、民間団体など) 3. 観光統計などの現状把握 4. ホテル・レストランなどの等級付けの現状把握 5. ガイド・ドライバーなどの雇用形態の現状把握 6. 観光産業を巡る治安の現状把握 7. 地域の民間セクターや地域住民の観光産業に対する意識・理解の把握	✓ 国(観光省)へのヒアリング ✓ 民間セクターに対するヒアリング/アンケート調査 ✓ 地域住民に対するヒアリング/アンケート調査
④観光インフラ現状(立地環境の把握)	1. 主要空港と観光地間の交通アクセス・時間 2. マーケット市場からウズベキスタンへの移動手段(空路・陸路)の利便性・有無・所要時間など	✓ 現地踏査 ✓ 関係者へのヒアリング ✓ 旅行者へのアンケート

- ☑観光産業はすそ野が広い産業であるため、現状把握を行う際には幅広い情報収集を行うことが求められる。漏れのない情報収集を図るため、上記表のようなテーマを設定し、現状把握すると良い。
- ☑観光資源・観光商品の現状把握の際には、国外の旅行者へのヒアリングも行うと、demand側の視点から見た情報も収集可能となる。

15

Step 3: ウズベキスタンに来ている旅行者動向の把握

《目的》

ウズベキスタンに来ている国内外からの観光客の特性を把握することを目的とする。

旅行者の動向を把握することで、今後狙うべきターゲット(対象国や客層)を正しく設定することが可能となる。また、ターゲットに焦点を当てることで地域の強みを伸ばすための取り組みや、効果的なプロモーションの実施も可能となる。

《調査項目例》

- 観光入込客数(地域別、月別、宿泊・日帰り別)
- 誘致圏(陸路で入ってこれる近隣国、それ以外の海外)
- 移動手段(バス、鉄道、自家用車…)
- 滞在時間・日数
- 観光行動・主な訪問先(例:アウトドア、美術館・博物館、イベント、食べ歩き…)
- 観光消費額(宿泊・土産購入・飲食・移動・観光施設利用・体験プログラム等費目別)
- 年齢層(若年層、ミドル、シニア…)
- 性別
- グループ(例:家族(子連れ・夫婦のみ)、カップル、友人同士…)
- 旅行形態(個人旅行、一般団体旅行、学生団体旅行…)
- 来訪経緯

《留意点》

- ☑同国の観光市場の動向を的確に把握するためには、国内旅行者も対象とすることが不可欠である。よって、ウズベキスタン人に対する調査の実施も必要。

16

Step 4: SWOT分析

《目的》

ウズベキスタンにおける観光振興計画を策定するために、**SWOT分析を通じて同国の観光産業における強みや弱みなどを客観的にとらえ、整理することを目的とする。**

《手順》

- ① Step 1～3で収集した情報やデータをもとに外部要因であるO(機会)とT(脅威)の整理・分析
- ② Step 1～3で収集した情報やデータをもとに内部要因であるS(強み)とW(弱み)の整理・分析
- ③ ①、②で整理されたSWOTマトリックス分析について、クロスSWOT分析を行い、対応すべき課題を抽出し、戦略を検討。戦略目標を設定するうえでカギとなる重要成功要因(CSF)を抽出

【クロス分析着眼点】

	Strengths	Weaknesses
Opportunities	O×S 強みによって、機会を最大限に活用するための取り組みは何か	O×W 弱みによって、機会を逃がさない取り組みは何か
Threats	T×S 強みを活かして、脅威による悪影響を回避する取り組みは何か	T×W 弱み・リスクの最小化で脅威を回避するための取り組みは何か

17

(Step 4: SWOT分析)

《SWOT》

Opportunities	外部環境	Threats
マクロ環境: 政治・経済・社会・技術的な現状に着目 ミクロ環境: 観光客の潮流(ニーズの変化など)に着目		
Strengths	内部環境	Weaknesses
BSC(バランススコアカード)の4つの視点「財務」「顧客」「業務プロセス」「学習と成長」を用いて分析 (具体性のある戦略及びアクションプラン策定がしやすい)		

18

(Step 4: SWOT分析) ウズベキスタンの現状(例)

Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> Geostrategic location (in the middle of Central Asia) Situated in the route of Great Silk Road The opportunity to develop pilgrimage tourism as there are many holy places for Muslims Close to 3 of 4 BRIC's (Russia, India, and China) 	<ul style="list-style-type: none"> Near to Afghanistan and quite unstable Tajikistan Many neighboring countries are also keeping tourism high up on their economic agenda.
Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> Rich history of the country with many culture-historical monuments Interesting natural landscape Large potential for recreational tourism with large amount of mineral sources and spring in the mountain area Availability of potential tourist historical sites for opening new directions Loved by cultural lovers and senior tourists Kind and hospitable population The market of highly qualified guides Enough cheapness of living Governmental supports 	<ul style="list-style-type: none"> Insufficient professional and hospitable skills of serving staff Lack of qualified centers of preparing specialists Insufficient information about Uzbekistan in foreign countries Lack of development of new tourism products Lack of basic tourism infrastructure such as access roads, public toilets etc. Limited utilisation of IT tools such as mobile apps for tourists, online booking facilities etc. Underdeveloped communication system (ex. insufficient of internet connection, difficulties in getting SIM card etc) Limited destination in Uzbekistan Weak service in Airport and custom procedures Visa regime Weak domestic tourism Based financial system (Credit Cards use regulation, limitation of extracting cash from ATM etc) Lack of the stable airline, convention center, and hotels

19

Step 5: 観光振興のビジョン・方向性・戦略の検討・確立

《目的》

ウズベキスタンの観光振興の方向性及びビジョンを明確化し、ウズベキスタンの戦略を定めることを目的とする。

《手順》

- Step 1~3の結果を鑑み、ウズベキスタンの観光振興の方向性とビジョン(将来どうなりたいのか)の決定
- ①のビジョンと、Step 4のクロスSWOT分析を参考に、ウズベキスタンの戦略(ビジョンを達成するためには何をすべきか)と、その戦略目標(ターゲット期間含む)の検討・決定

《留意点》

☑ビジョンを定める際に、定性的な内容だけでなく目標を定量化(数値を含めた目標設定)することが重要。ビジョンが曖昧だと、そのビジョンを実践する手段や手法を示す戦略内容も曖昧なものとなり、結果的に、その**戦略を実現するための計画内容も具体性の欠けるものになってしまう危険性がある。**

20

Step 6: 観光振興計画の検討・策定

《目的》

Step 5で策定された戦略を実現するための観光振興計画を検討・策定することを目的とする。

《手順》

- ① Step 5で検討・策定された戦略を実現するために必要な活動の検討(書き出し)・整理
- ② 整理されたそれぞれの活動に対する必要な時間や主体者を検討
- ③ ①②を繋ぎ全体の流れを汲んだ観光振興計画(中期・長期)とアクションプラン(短期)の検討・作成
- ④ ③で作成した観光振興計画の内容につき、関係者と合わせて協議し、確定

《留意点》

☑アクションプラン検討の際には、Step 5で定められた戦略が実現されるための視点を明確化し、指標を設定することが肝要。具体化を図るうえでは、BSCのようなフレームワークを活用しながら戦略に基づいた事業計画のポイントを整理し、またこれら4つの視点にも続いた指標を設定するとより具体的なアクションプランの策定に結びつく。

21

Step 7: 観光振興計画に基づいた活動実施とPDCA

《目的》

Step 6で策定されたアクションプランに基づく活動を実施し、実施した活動に対するモニタリングや効果検証を行いながら観光振興計画のゴールを目指す。

Step	概要
Plan	◆ 観光振興戦略と実施計画の策定 Step 1~6
Do	◆ 実施体制の構築と計画に基づいた活動の実施 観光振興実施体制の構築と実施 【留意点】 地域連携、官民連携による展開 外部セクターとの連携による展開
Check	◆ 実施内容と計画内容の齟齬や計画と実績の効果検証・差異確認 (活動実施中)実施中の活動内容が計画通りに実施・進捗しているかを点検・確認 (活動実施期間終了段階)実施した活動に関する成果の測定と評価・課題の抽出 【留意点】 定期的なモニタリング実施を行う体制整備 成果の測定と評価(定量評価) 関係者による振り返り(定性評価) 外部専門家による評価支援やアドバイス
Action	◆ 改善計画の指針策定 (活動実施中)遅延が見られた活動については、その対応策を検討し実施。もしくは、計画内容自体に課題があることが判明した場合は、計画内容の修正 (活動終了段階)課題に対する改善案の検討と改善計画(次期Plan)への反映 【留意点】 効果検証に基づいた計画の見直し 他国の取り組みの研究など

22

デスティネーション競合に勝つ

行ってみたい国としての優先順位をあげる

世界には140カ国以上の旅行先があり、
旅行先を選ぶのは消費者である。
どの国・地域を旅行先として選ぶかには理由がある。

デスティネーション競合に勝つためには
行ってみたいと思わせる理由を提供することが必要

① ONLY ONE & BEST ONE

- ▶ ウズベキスタンならではのイメージ
●●●●●のウズベキスタン、ウズベキスタンは●●●●●、……
- ▶ ウズベキスタンでしか、見られない●●、食べられない●●、体験できない●●、……
- ▶ ウズベキスタンの、●●は世界で一番、美味しい、美しい、楽しい……

② 多種多様な観光

- ▶ ウズベキスタンには●●●●がある
ウズベキスタンには■▲▲も、▲▲▲もある、◆◆◆もある、……

23

デスティネーションランク付け <観光指標>

<国際観光客到着数>

Rank	Series	(million)		Change (%)	
		2014	2015*	14/13	15*/14
1	France	83.7	84.5	0.1	0.9
2	United States	75.0	77.5	7.2	3.3
3	Spain	64.9	68.2	7.0	5.0
4	China	55.6	56.9	-0.1	2.3
5	Italy	48.6	50.7	1.8	4.4
6	Turkey	39.8	39.5	5.3	-0.8
7	Germany	33.0	35.0	4.6	6.0
8	United Kingdom	32.6	34.4	5.0	5.6
9	Mexico	29.3	32.1	21.5	9.4
10	Russian Federation	29.8	31.3	5.3	5.0

<国際観光収入>

Rank	US\$ (billion)				Local currencies		
	2014	2015*	14/13	15*/14	14/13	15*/14	
1	United States	191.3	204.5	7.8	6.9	7.8	6.9
2	China	105.4	114.1	n/a	8.3	n/a	9.8
3	Spain	65.1	56.5	3.9	-13.2	3.9	4.0
4	France	58.1	45.9	2.8	-21.0	2.8	-5.4
5	United Kingdom	46.5	45.5	11.8	-2.3	6.2	5.2
6	Thailand	38.4	44.6	-8.0	16.0	-2.7	22.0
7	Italy	45.5	39.4	3.6	-13.3	3.6	3.8
8	Germany	43.3	36.9	4.9	-14.9	4.9	1.9
9	Hong Kong (China)	38.4	36.2	-1.4	-5.8	-1.5	-5.8
10	Macao (China)	42.6	31.3	-1.1	-26.4	-1.1	-26.5

<国際観光客到着数>

Destinations	Series	(1000)				Change (%)				Share (%)	International tourism receipts (US\$ million)				Share (%)
		2010	2013	2014	2015*	13/12	14/13	15*/14	2015*		2010	2013	2014	2015*	
Central/Eastern Europe	TF	98,895	128,127	120,193	126,610	7.7	-6.2	5.3	20.8	48,314	60,973	58,214	50,146	11.1	
Armenia	TF	687	1,082	1,204	1,192	12.4	11.3	-1.0	0.2	646	880	966	936	0.2	
Azerbaijan	TF	1,280	2,130	2,160	1,922	7.2	1.4	-11.0	0.3	657	2,365	2,432	2,309	0.5	
Belarus	TCE	677	966	973	..	1.2	0.7	440	791	868	734	0.2	
Bulgaria	TF	6,047	6,897	7,311	..	5.5	6.0	3,407	3,837	3,908	3,146	0.7	
Czech Republic	TF	8,629	10,300	10,617	11,148	1.7	3.1	5.0	1.8	7,172	7,042	6,822	6,048	1.3	
Estonia	TF	2,372	2,873	2,917	2,783	4.7	1.5	-5.3	0.5	1,073	1,629	1,814	1,500	0.3	
Georgia	TF	1,067	2,065	2,229	2,279	15.4	7.9	2.2	0.4	659	1,720	1,787	1,936	0.4	
Hungary	TF	9,510	10,624	12,140	14,316	2.6	14.3	17.9	2.4	5,628	5,366	5,872	5,344	1.2	
Kazakhstan	TF	2,991	4,926	4,560	..	11.0	-7.4	1,005	1,522	1,467	1,625	0.4	
Kyrgyzstan	VF	855	3,076	2,849	..	27.8	-7.4	160	530	423	426	0.1	
Latvia	TF	1,373	1,536	1,343	2,024	7.0	20.0	9.8	0.3	642	864	956	895	0.2	
Lithuania	TF	1,507	2,012	2,063	2,071	5.9	2.5	0.4	0.3	967	1,375	1,394	1,147	0.3	
Poland	TF	12,470	15,800	16,000	16,728	6.5	1.3	4.6	2.8	9,576	11,344	11,234	9,728	2.2	
Rep. Moldova	TCE	64	96	94	94	7.5	-1.8	0.5	0.0	163	226	229	210	0.0	
Romania	TCE	1,343	1,715	1,912	2,235	3.7	11.5	16.9	0.4	1,140	1,590	1,832	1,704	0.4	
Russian Federation	TF	20,262	28,356	29,848	31,346	10.2	5.3	5.0	5.2	8,831	11,988	11,759	8,465	1.9	
Slovakia	TF	5,415	6,816	9.3	2,233	2,556	2,578	2,363	0.5	
Tajikistan	VF	160	208	213	414	-14.8	2.5	94.0	0.1	4	3	1	1	0.0	
Turkmenistan	TF	
Ukraine	TF	21,203	24,671	12,712	12,428	7.2	-48.5	-2.2	2.0	3,788	5,083	1,612	1,082	0.2	
Uzbekistan	TF	975	1,969	121	

Source: UNWTO Tourism Highlights, 2016 Edition

24



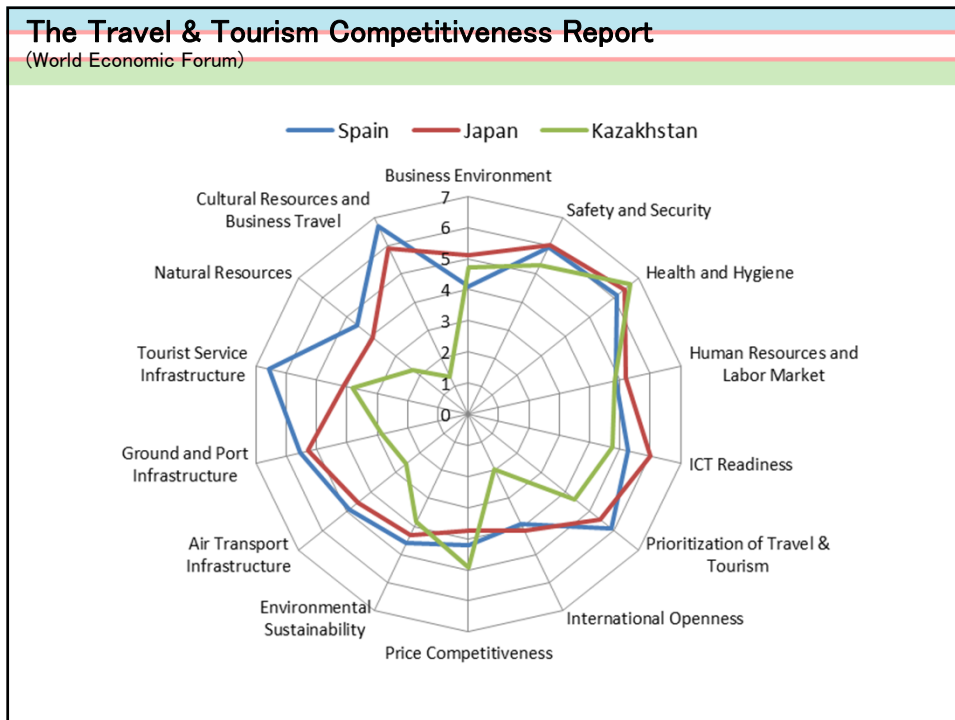
25

The Travel & Tourism Competitiveness Report

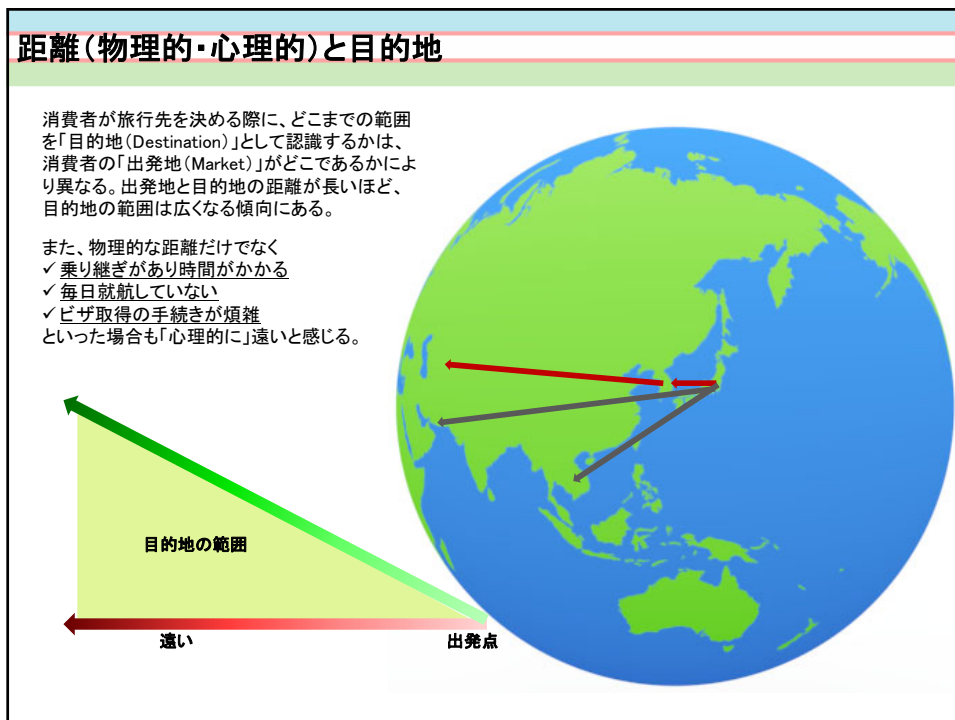
(World Economic Forum)

		観光競争力	事業環境 社会環境整備	観光政策 条件整備	交通 観光インフラ	自然・文化 観光資源
ウズベキスタン	2008	90	-	64	98	101
	2015	-	-	-	-	-
カザフスタン	2008	91	-	61	96	112
	2015	85	36	106	89	112
ギリギス	2008	113	-	90	128	102
	2015	116	76	115	127	119
タジキスタン	2008	114	-	102	126	111
	2015	119	89	124	121	111
トルクメニスタン	2008	-	-	-	-	-
	2015	-	-	-	-	-
2008: Out of 130 countries / 2015 Out of 141 countries						
日本	2015	9	13	26	31	11
スペイン	2015	1	35	8	2	4

26



27



28

目的地への利便性

ウズベキスタンにおいて最も観光客数が多いロシア、トルコ、及びヨーロッパからの観光客が多いドイツは直行便の乗り入れが多く旅行者にとって利便性が良い。

一方、日本への直行便乗り入れは週2便である。



都市	直線距離	飛行時間 To Tashkent	フライト
東京	6,010 km	9時間30分	直行便 週2便
istanbul	3,344 km	4時間35分	直行便 一日2便
Frankfurt	4,676 km	6時間05分	直行便 週3便
モスクワ	2,796 km	3時間50分	直行便 一日2~4便

29

戦略的な観光マーケティングの重要性

《重要性》

旅行者は世界中の観光地(国)のなかから、自らの旅行ニーズに合致した観光地(国)を選んでいる。世界の多くの国が観光振興のための様々な施策を実施し、国際観光客を誘致しようとしている。

ウズベキスタンが、ディスティネーション競合に打ち勝ち、より多くの旅行者から「旅行先」として選んでもらうために、また、これら旅行者の消費を促しウズベキスタン経済の底上げとウズベキスタン各地方へ裨益をもたらせるためには、市場に対して積極的・戦略的にマーケティング・プロモーション活動を行っていくことが不可欠である。

《観光マーケティングを検討する上でのキーワード》

誰に X **何を** X **どのように**
(市場・顧客) (商品・サービス) (流通・PR)

Key Word 1	誰に (市場・顧客)	国の観光振興計画・戦略に合致する市場と顧客は？ ターゲット市場の顧客の要望に合致している？
Key Word 2	何を (商品・サービス)	ウズベキスタンならではの観光商品は？ ウズベキスタンだから提供できるサービスは？
Key Word 3	どのように (プロモーション・流通)	プロモーション対象は？ 手法は？ 時期は？ 予算は？ 消費者に直接販売？ 旅行会社等への販売？

30

戦略的な観光マーケティングの重要性

Key Word 1: 「誰に」(市場・顧客)

1. 今までのターゲット市場・顧客の把握

- ✓ どの国をターゲットとしてきたのか
- ✓ ターゲット市場のなかでどういった人たち(セグメント)が訪れてきているのか

2. これからのターゲット市場・顧客の検討

- ✓ これからどういった国をターゲットとしていきたいのか
- ✓ ターゲット市場のどのセグメントを対象とするのか
- ✓ ターゲットとするセグメントが求めるものは何か?

市場・顧客の把握を正確に把握するには・・・

- ◆ **観光統計の活用**: 国際観光客到着数、国内観光客入込数、観光消費額、宿泊日数 etc....
- ◆ **マーケティング調査**: 空港での出口調査、宿泊施設にてのサンプリング調査 etc..

31

戦略的な観光マーケティングの重要性

Key Word 2: 「何を」(商品・サービス)

1. ウズベキスタンならではの観光資源・観光商品は？

- 歴史的・文化的建造物
- 自然
- 手工芸品などの伝統工芸品
- 伝統文化・お祭り
- 体験プログラム
- 郷土料理

2. ウズベキスタンだから受けられるサービスは何？

3. 他の国の観光資源・観光商品とは一味違うものですか？



Key Word ①「誰に」で明確化したターゲット市場・顧客を念頭に、
Key Word ②「何を」で検討した観光資源・観光商品を掛け合わせて、
ターゲットのニーズに合った観光商品を開発する。



戦略的にターゲットとする観光客の誘致が図れる！

32

戦略的な観光マーケティングの重要性

Key Word 3 : 「どのように」(プロモーション・流通)

1. **ターゲット市場に応じた流通チャネルやプロモーション活動の検討**
 - ✓ B to B: FAMトリップ、商談会 etc...
 - ✓ B to C: 広告宣伝(電子媒体、印刷、TVなど)、観光フェアなど展示会への出展、ガイドブック、TIC etc
2. **ターゲット市場に応じた販売チャネルの検討**
 - ✓ 旅行者に対して直接販売？
 - ✓ 旅行会社に対して販売？

33

Day 1のふりかえり

- ✓ 観光産業の重要性
- ✓ ウズベキスタンの観光現状
- ✓ ウズベキスタンの観光振興計画
- ✓ 戦略的な観光マーケティング

34

Day 2

地域資源を活かした ブハラの観光振興と現状分析

35

地域に裨益する観光振興の重要性

キーワードは、『**地域資源の活用!**』
地域の資源を活用することで、**差別化**と**持続性**が生れる。

➤ 差別化

地域が従来もっている資源を利用した観光開発を行うことで、その地域らしい商品を作ることができ、他の地域との差別化が図れる。

ブハラでしか体験できないことやサービスが多いことは、旅行者のブハラ滞在が長くなることに繋がり消費も促進されることになる。

➤ 持続性

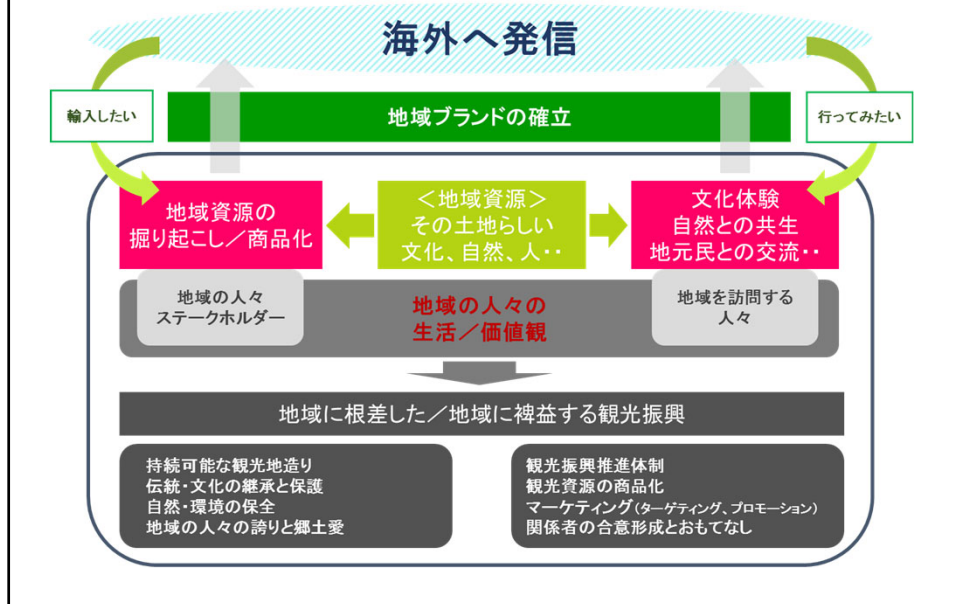
観光地としての魅力を常に旅行者に伝えていくためには、一度きりの開発ではなく継続した開発が必要である。身近な資源を活用し自分たちの力で開発を進めることで、持続性のある観光開発と振興が可能になる。

持続的な観光開発を行うことで、ブハラにおける文化資源や自然資源への負荷が最低限に抑えられ、土地自体の魅力が確保される。また、魅力が維持されることで、継続的に観光客が訪れ観光収入の獲得及びそれら収入源の観光開発への還元という循環が生まれ、自律性の高い観光開発が可能となる。

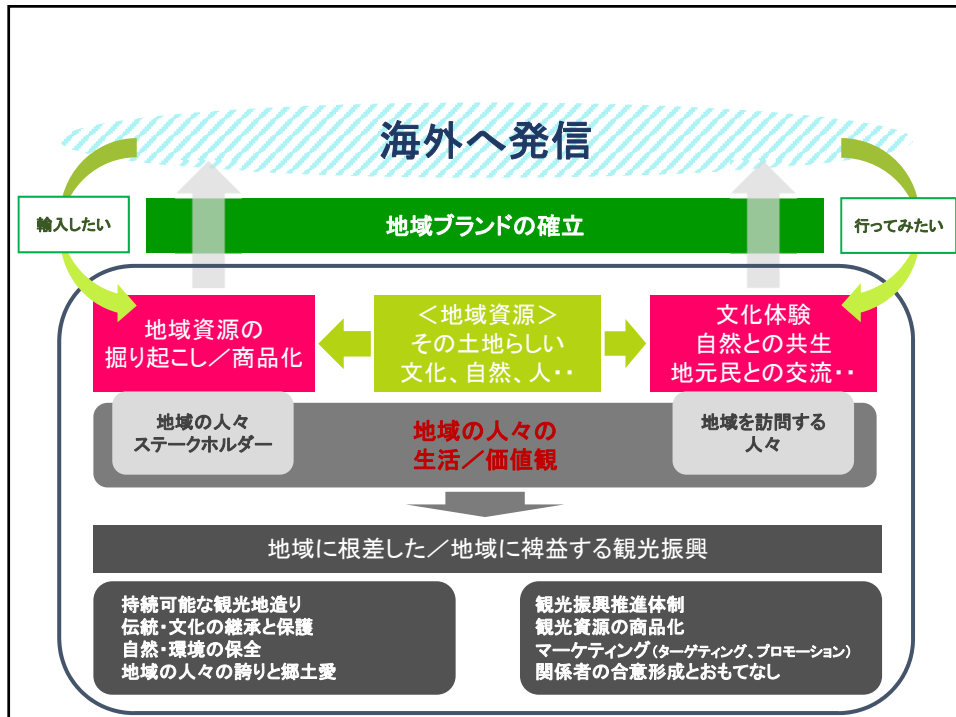


36

地域資源を活用した観光振興



37



38

地域における観光振興のための推進手順

<国の戦略>

- 国の開発計画や戦略の把握
- 観光振興のビジョン・方向性・戦略の検討・確立



≪地域観光振興≫

- Step1: 地域観光振興の推進母体の構築
- Step2: プハラの現状分析
- Step3: 地域観光マーケティング&プロモーション戦略及びアクションプランの検討と策定
- Step4: 観光商品開発
- Step5: プロモーションツール制作

≪プハラス(州)の観光振興計画≫

観光振興のビジョン・方向性・戦略 ≪マスタープラン≫

Step 2の①～④をベースにした上記1. 2. が、プハラス(州)に存在していることが望ましい。

39

地域における観光振興のための推進手順

≪本日の講義で話す範囲≫

- Step 1: 地域観光振興の推進母体の構築
- Step 2: プハラの現状分析
- Step 3: 地域観光マーケティング&プロモーション戦略及びアクションプランの検討と策定
- Step 4: 観光資源を活かした観光商品開発
- Step 5: 観光プロモーション



40

Step 1: 地域観光推進母体の構築

《目的》

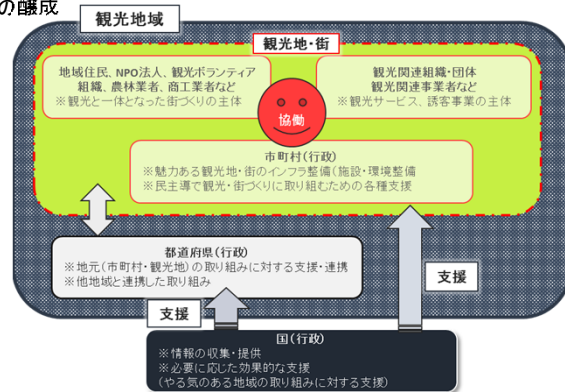
地域一体となった統一的な観光推進が行えるように、行政・観光産業従事者だけでなく他産業関係者も交えた地域の観光振興推進母体を構築する。

《地域観光推進母体の役割》

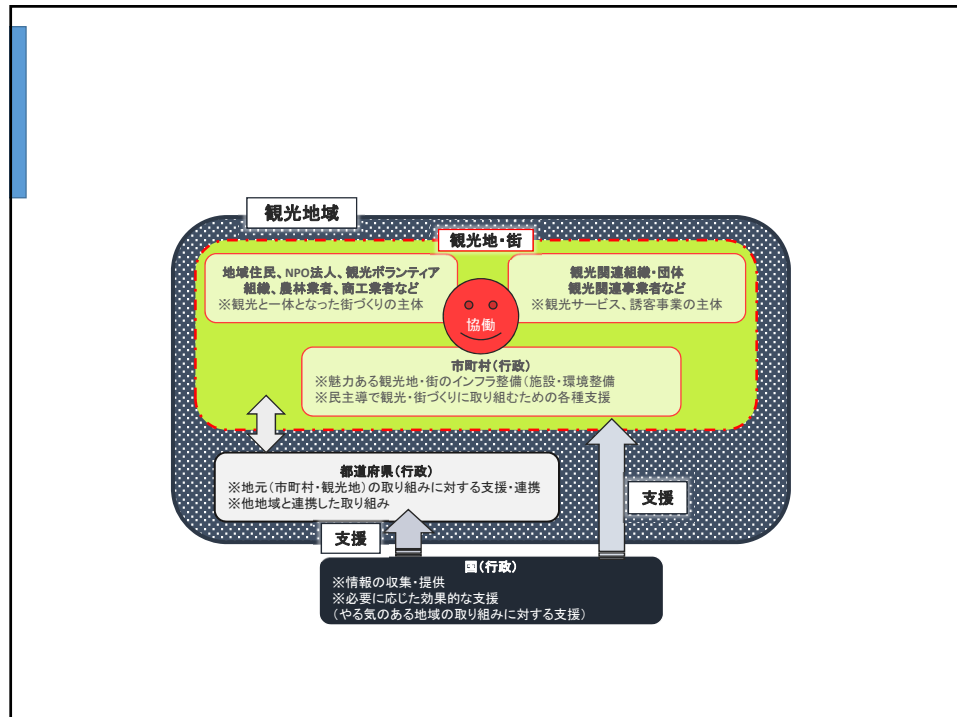
多様な関係者をメンバーとすることで、多角的な視野で持続的な地域振興の在り方を検討し、明確なビジョンや目標に基づいた観光地域づくりを推進すること。

《地域観光推進母体構築の際の留意点》

- 観光を通じた地域振興へ向けた気運の醸成
- 地域のビジョン・目的の明確化
- 多様な主体との連携
- 熱意あるリーダー（地域コーディネーター）の確保



41



42

Step 2: ブハラの現状分析

《目的》

ブハラの観光産業を取り巻く現状を把握することを目的とする。

《留意点》

☑「まち(観光地)」としての魅力を上げて、ブハラへの観光客を増やすためには、まず自分たちの置かれている現状を正しく、かつ客観的に評価することから始める必要がある。分析結果や課題は関係者間で共有し、課題解決に向けて同じゴールを目指すことが大事である。

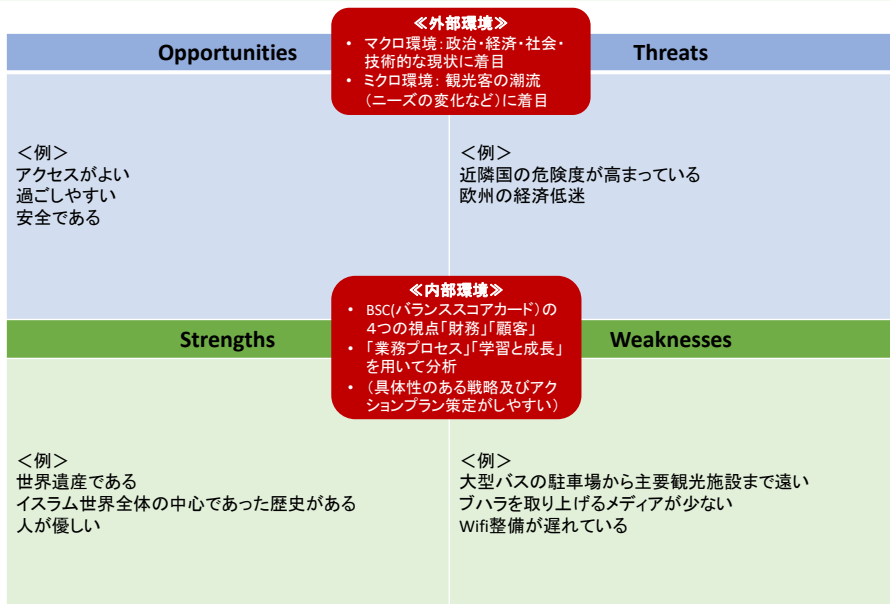
テーマ(例)	調査項目例	調査方法例
①地域資源・観光商品などの現状	1. 地域資源の現状把握(文化・伝統、自然資源、レジャーなど) 2. 観光施設やサービスの現状把握(ホテル、レストランなど) 3. 観光商品の現状把握(エコツーリズム、アグロツーリズムなど) 4. 観光セクターに携わる人材の現状把握(ガイド、ホテルマン、ドライバーなどの能力)	✓ 現地調査 ✓ 旅行者へのアンケート ✓ 旅行会社やホテルなどへのヒアリング
②観光プロモーション	1. ブハラの観光プロモーションの実践状況の把握 2. ブハラに現在来ている観光客の把握	✓ 州・市(観光局)へのヒアリング ✓ 旅行会社へのヒアリング ✓ 旅行者に対する出口調査
③観光管理体制・観光行政機関	1. 観光事業に係る登録制度などの法整備状況 2. 観光事業に係る組織の現状把握(行政機関、民間団体など) 3. 観光統計などの現状把握 4. ホテル・レストランなどの等級付けの現状把握 5. ガイド・ドライバーなどの雇用形態の現状把握 6. 観光産業を巡る治安の現状把握 7. 地域の民間セクターや地域住民の観光産業に対する意識・理解の把握	✓ 州・市(観光局)へのヒアリング ✓ 民間セクターに対するヒアリング/アンケート調査 ✓ 地域住民に対するヒアリング/アンケート調査
④観光インフラ現状(立地環境の把握)	1. ブハラと他地区間の交通アクセス・時間 2. ブハラ市内における交通アクセス	✓ 現地踏査 ✓ 関係者へのヒアリング ✓ 旅行者へのアンケート

43

テーマ(例)	調査項目例	調査方法例
①地域資源・観光商品などの現状	1. 地域資源の現状把握(文化・伝統、自然資源、レジャーなど) 2. 観光施設やサービスの現状把握(ホテル、レストランなど) 3. 観光商品の現状把握(エコツーリズム、アグロツーリズムなど) 4. 観光セクターに携わる人材の現状把握(ガイド、ホテルマン、ドライバーなどの能力)	✓ 現地調査 ✓ 旅行者へのアンケート ✓ 旅行会社やホテルなどへのヒアリング
②観光プロモーション	1. ブハラの観光プロモーションの実践状況の把握 2. ブハラに現在来ている観光客の把握	✓ 州・市(観光局)へのヒアリング ✓ 旅行会社へのヒアリング ✓ 旅行者に対する出口調査
③観光管理体制・観光行政機関	1. 観光事業に係る登録制度などの法整備状況 2. 観光事業に係る組織の現状把握(行政機関、民間団体など) 3. 観光統計などの現状把握 4. ホテル・レストランなどの等級付けの現状把握 5. ガイド・ドライバーなどの雇用形態の現状把握 6. 観光産業を巡る治安の現状把握 7. 地域の民間セクターや地域住民の観光産業に対する意識・理解の把握	✓ 州・市(観光局)へのヒアリング ✓ 民間セクターに対するヒアリング/アンケート調査 ✓ 地域住民に対するヒアリング/アンケート調査
④観光インフラ現状(立地環境の把握)	1. ブハラと他地区間の交通アクセス・時間 2. ブハラ市内における交通アクセス	✓ 現地踏査 ✓ 関係者へのヒアリング ✓ 旅行者へのアンケート

44

SWOT



SWOT

ワークショップ

ブハラの立ち位置を検証

主要都市 (地域)	概要	テーマ				備考
		①	②	③	④	
ブハラ	2500年以上の歴史を持ち、中央アジアのみならずイスラム世界全体の文化的中心地として繁栄を誇った。					
タシケント	中央アジアの首都と称される大都市。地下鉄の装飾が見事。ソグド人が築いた商業都市。					
サマルカンド	ティムールがイスラムの都へ。ウズベキスタンの象徴とも謳われる青いタイルのイスラム建築群はサマルカンドの象徴。					
ヒワ	“博物館都市”とも呼ばれ、ユネスコの世界文化遺産に指定されている。二重の城壁で囲まれた旧市街地はオアシス都市時代の景観を偲ぶことができる。					
シャフリサブス	ティムールの生れ故郷。ティムール朝時代はサマルカンドに次ぐ第二の都が置かれていた。					
フェルガナ盆地	緑の街と呼ばれ街中に水路が走り豊かな緑を育んでいる。周辺に陶器の町リシタンやシルクの産地マルギランなどがある。					
キジルクム砂漠	ウズベキスタンとカザフスタンにまたがる砂漠。ユルタで砂漠泊の体験ができる。					

47

Day 2のふりかえり

- ✓ 地域に裨益する観光振興
- ✓ 地域における観光振興推進手順
- ✓ ブハラの現状把握ワークショップ

48

Day 3

地域資源を活かした 観光商品開発

49

《本日の講義で話す範囲》

Step 1: 地域観光振興の推進母体の構築

Step 2: プハラの現状分析

Step 3: 地域観光マーケティングアクションプランの検討と策定

Step 4: 観光資源を活かした観光商品開発

①観光資源の発掘

②地域資源の活用(商品化)

③観光人材の育成

Step 5: 観光プロモーション



50

Step 4: 観光商品開発

《目的》

持続可能な観光開発と振興は外部の資金に頼らないで推進できることが望ましい。グローバルにもともと存在する地域資源を観光推進母体のメンバー中心に発掘し、磨きをかけ、商品化していくことで、その地域らしい観光商品を作り他地域との差別化を図る。

差別化	地域が従来もっている資源を利用した観光開発を行うことで、その地域らしい商品を作ることができ、他地域との差別化が図れる。
持続性	観光地としての魅力を常に旅行者に伝えていくためには、一度きりの開発ではなく継続した開発が必要である。身近な資源を活用し自分たちの力で開発を進めることで、持続性のある観光開発と振興が可能になる。
伝統文化の保護	地域に根付く文化資源を掘り起こした観光開発により、その価値が再認識され、将来に渡りその価値を保つという気持ちが地域住民に醸成され、文化(財)の保護に繋がる。
環境保全	美しい自然や地域特有の自然が旅行者にとって魅力的な資源であるとの理解が醸成されることで、むやみな開発にストップがかかり、環境の保全に繋がる。
地域美化 景観保護	差別化を図った観光開発を進めていく中で、自分が住む街を大切にしようという意識が生まれ、地域の美化や景観の保護に繋がる。
郷土(街)への 誇りと愛	地域への旅行者が増えると、それら旅行者を惹きつける街を自分たちが造り守っているという誇りと、郷土への愛が生れる。郷土への誇りと愛ができると、伝統文化の保護、環境保全、地域美化／景観保護への循環に繋がりが相乗効果が生れる。

51

Step 4 - 観光商品開発

① 資源の発掘

《地域資源の考え方》

「人間活動に利用可能な(或いは利用意欲の対象となる)、有形、無形のあらゆる要素」

- 美術館等有形のものだけでなく、自然や文化など無形のものも資源の一つである
- その地域に生きる人々は重要な観光資源である

《地域資源例》

地域特定資源	気候条件	地理的条件	
自然資源	原生的自然資源	二次的自然資源	野生生物
	エネルギー資源	鉱物資源	水資源
	環境総体		
歴史的資源	遺跡、文化財、歴史的建造物、歴史的事件、郷土出身者		
文化・社会資源	伝統文化、芸能、民話、祭り、イベント等		
人工施設資源	建築物、構造物、家屋、市街地、街路、公園等		
人的資源	技術資源	関係資源	
情報資源	知恵、ノウハウ、電子情報、ブランド、評判、制度、ルール、愛着、誇り等		
地産的資源	農林水産物、同加工物、工業部品、組立製品等		

52

①資源の発掘(続き)

地域資源の発掘 = 価値の発掘

自分たちの地域に存在する「物」「事」「人」等が持っている隠された【力】を改めて見直し、その良さや活用方法を考え、そこから新しい価値を発見していくこと。

- 活用されていなかったものの価値を見出す
- 活用されていたものの異なる機能と用途を見出す

《発掘の手法》

1. まちの本来の魅力を再認識する
2. まちを観光客の立場(外部の目)で評価する
 - 観光客の意向を把握(アンケート調査)
 - モニターの意見を聞く(モニターツアー)
3. まちを住民の視点で見直し課題を整理する
 - ☑対外的に誇ることができるコト、モノの有無
 - ☑まち並み景観の美しさ
 - ☑まちなか・商店街の楽しさ・賑わい・歩きやすさ・地域住民のホスピタリティ
 - ☑地域内の交通の便、わかりやすさ(案内標識・情報提供システムの整備状況)
 - ☑緑地・公園など、憩うことができる空間の有無

①資源の発掘(続き)

《地域資源発掘の手順》

- ① 資源の書き出し
- ② 資源の現状の機能と価値を考える
- ③ 資源の新たな機能と価値を考える
 - ✓ 現状の商品やサービスの見直し
 - ✓ 新たな商品やサービスの発想
- ④ 利用されていない資源の活用を考える
 - ✓ 異質な視点を活かす
 - ✓ 地域を愛する視点が活きる

《お宝探しの視点(案)》

- 鑑定人の視点(技を探す)
- フィルムコミッショナーの視点(味のある風景を探す)
- 芸術家の視点(ちょっとした面白いものを探す)
- プロデューサーの視点(出演者を探す)
- 学者の視点(知って得する知識を探す)

《地域資源発掘のための注意点》

- ☑年齢・性別・職業など多岐にわたって参加してもらう
- ☑当たり前と思わない
- ☑既存概念に囚われない
- ☑季節や時間を変えて地域を見る

①資源の発掘(続き)

ワークショップ

②地域資源の活用(商品化)

地域の観光資源(核となる商品)のブラッシュアップ	観光客の利便性の向上
<p>観光資源を体験するプログラムの造成</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 刺繍体験、陶芸体験等(地域資源を活かした体験) ● 伝統料理と食文化や歴史的背景の説明等(知的好奇心を満たす) ● 砂漠での星空ツアー等(他地域との差別化) ● ガイドによる解説とガイドの育成 ➢ 観光地のイメージを直接アピールできる ➢ 地域に対する理解を深めることができる 	<p>立ち寄り、情報拠点となる施設の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ● TIC(宿泊施設、カフェ、土産物店など) ● 駅カフェ ● 産直施設(農産加工物、工芸品、カフェ、案内所等総合施設) ➢ 地域観光資源(施設、イベント等)との最も効果的な接し方を情報発信することにより、地域への理解を深めることができる ➢ 観光拠点を中心とした周遊ルートの定着に繋がる ➢ 各観光資源のイメージをより効果的に定着させることができる ➢ 地域の交流拠点ともなる
<p>観光資源を表現する施設の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ● モドレセやミツリイーワイ巡りやお茶体験 ● ハンディクラフト体験館 ➢ コンセプトに基づく施設整備が地域イメージの定着に繋がる ➢ 観光拠点を中心とした周遊ルートの定着に繋がる ➢ 行政主導の整備による施設集積が民間施設進出の機会拡大に繋がる 	<p>観光客の足となる二次交通手段の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 街中周遊バス ● レンタサイクル ● 近隣の街まで周遊バス ➢ 施設(地域)間の移動がスムーズになり、施設の集客力の向上や観光地としての誘客力向上につながる ➢ 地域コンセプトに合った車両の整備をすることで、二次交通機関そのものも観光客の注目を引き、より一層の地域の魅力向上に繋がる ➢ 地域の人々の活用も期待され、観光地としての住民意識の活性化も期待される
<p>環境・景観の保全と整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ● まち並み整備 ● 案内看板や路面の仕上げを地域のイメージに合った色彩や形状にする ● 道路脇や道路に面したベランダに花を飾る ● 地域全体に統一感が生まれイメージの定着が図られる ➢ 環境が向上することにより住民の地域に対する意識が向上する 	<p>観光客の移動をサポートする仕組みの導入</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ガイドによる解説とガイドの育成 ● 街歩きガイド・マップ ● モバイルを活用した多言語ガイドシステム ➢ 観光ガイド、マップの作成により観光客の移動に対するストレスが解消される ➢ 案内看板の整備等により観光客の移動についてもスムーズになる。 ➢ 今までにない観光ルートを提示することにより、新たな観光資源の発掘に繋がる ➢ 地域の表面的な部分だけでなく、歴史や文化についても触れてもらうことができる

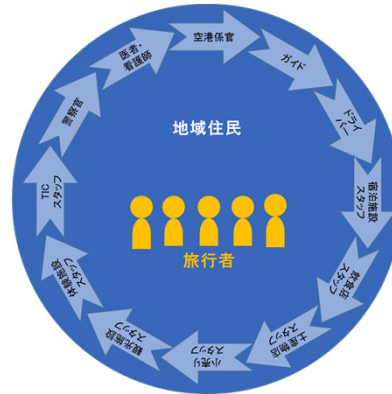
③観光人材の育成

《目的》

観光産業従事者のサービスレベルの向上と住民の観光産業への理解を高め、
プハラを訪問する旅行者の満足度を上げる。

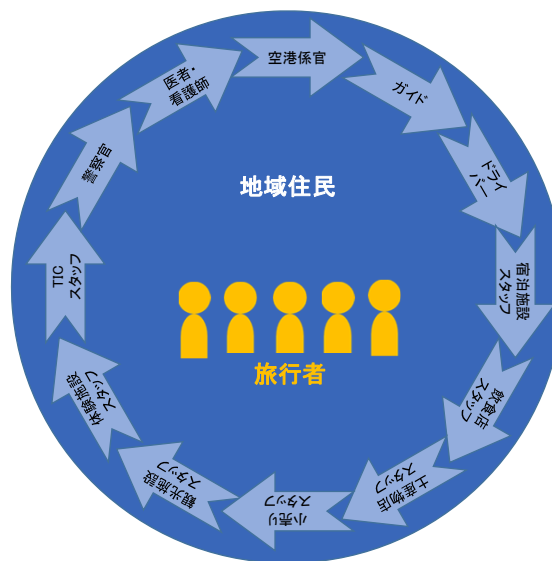
旅行者がその国や地域を訪問するなかで必ず関わるのは「人」である
人は観光商品の一つとして重要な役割をもつ

- ✓ 他に類をみない観光商品(世界遺産等)があっても、観光産業に関わる各セクターの連携が出来ていない、サービスのレベルに大きな格差があるといった状況では、旅行者を本当に満足させることは難しい。
- ✓ 旅行者が様々な場面で接する地域住民が、旅行者を歓迎する気持ちを持っていないければ、旅行者はその地域に心地よく滞在することは出来ない。



前ページの原本

翻訳して前ページに
貼り付けたらこのページは消す



③観光人材の育成(続き)

《旅行者の満足度と行動》

「期待通りだった」・「満足だった」と評価した旅行者でも、**離反する人**は多数存在する

期待		結果	満足度	行動(例)
期待	<	結果	大満足 (期待以上)	<ul style="list-style-type: none"> リピーター・ファンになる 友人・知人に薦める SNSで発信する 旅行会社へ報告する
期待	=	結果	満足 (期待通り)	<ul style="list-style-type: none"> 他の、施設・ガイド・ドライバーへ変えてもらう可能性がある 次回は利用しない可能性がある(他の国・地域への興味・関心の方が打ち勝つ可能性が高い) 友人・知人の判断に委ねる
期待	>	結果	不満 (期待以下)	<ul style="list-style-type: none"> 宿泊施設・ガイド・旅行会社などへのクレーム 他の、施設・ガイド・ドライバーへ変えてもらう 友人・知人に薦めない SNSで発信する

《注意!》

一度下がった満足度を回復させるためには相当の時間とエネルギーを要する

③観光人材の育成(続き)

《サービスとホスピタリティの違い》

◆ **サービス** <Servitus(奴隷)→ Serve(仕えるもの)>

主従関係が明確であり、サービスには**対価が発生する**

支払った対価に対して**同等の価値を求める** <権利・要求 ← 義務>

◆ **ホスピタリティ** <Hospic(客人等の保護)/Hostis(敵)→ Hospitality(歓待)>

主客関係が**対等**であり、**対価を求めない**「**他者に対するいたわり**」の心

予想以上の付加価値に対して**感動・感謝する** <願望 ⇄ 満足・感激>

	観光産業従事者	地域住民
求められること	サービスとホスピタリティ	ホスピタリティ
何故、求められるのか?	観光産業従事者は、旅行者から対価(旅行代金など)を受けている分、旅行者の要望を満たすサービスを提供することが求められているため。また、サービスに加え、ホスピタリティを提供することで、旅行者が対価以上の満足度を得ることが期待できるため。	地域住民は地域の顔であり営業マンである。ホスピタリティを持って旅行者に接することで旅行者が心地よく滞在できるだけでなく、その土地に対して好印象を受けることから、リピーター客や新規客確保につながる為。
何が求められるか?	《サービス》 ◆ いつでも、どこでも、誰にでも ✓ ビジネスマナーの基礎 ✓ お客様対応の基礎 ✓ お客様が期待する品質の管理 《ホスピタリティ》 ◆ この時、この場、この人だけ ✓ お客様に対する気遣い	《ホスピタリティ》 ◆ 啓蒙活動 ✓ 観光振興を行うこと・意義の理解 ✓ 地域住民の役割の理解
取り組み例	✓ 産学官連携による「サービス研修」や「ホスピタリティ研修」 ✓ サービスマニュアル作成 ✓ 国別ホスピタリティマニュアル(フランス等の例)	

《重要!!》
人材育成は一日にして成らず
継続した取り組みを行うことが必要

Day 3のふりかえり

- ✓ 観光商品開発の意義
- ✓ 資源発掘
- ✓ お宝探しワークショップ
- ✓ 人材育成

61

Day 4

観光プロモーション

62

《本日の講義で話す範囲》

Step 1: 地域観光振興の推進母体の構築

Step 2: プハラの現状分析

Step 3: 地域観光マーケティングアクションプランの検討と策定

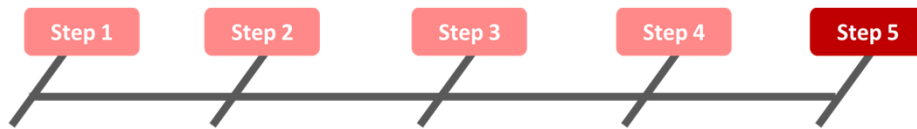
Step 4: 観光資源を活かした観光商品開発

Step 5: 観光プロモーション

①地域のプロモーション

②商品の販売促進

③プロモーションツール制作の例



63

Step5. 観光プロモーション

《目的》

観光プロモーションの実施を通じて、プハラの魅力を認知してもらい、旅行者をプハラに誘致し、誘致した旅行者の消費を促すことで、地域の経済に裨益させることを目指す。

プハラを認知してもらっただけでは旅行者はやってこない。たとえ旅行者がやってきても消費にはつながらない。プハラの観光振興戦略に基づき、**セグメント毎のニーズ**に見合った**効果的なプロモーション活動**を行い、旅行者の「**誘致**」と「**消費**」に繋げなければならない。

どんなに魅力ある観光商品であっても、市場に流通しなければ、その商品は存在しないに等しい。

《必要となる活動》

1. 地域のプロモーション
2. 商品の販売促進

64

1. 地域のプロモーション

策定された戦略・アクションプランに基づき、ターゲットとする市場・セグメントに対して、地域資源を活かして商品化されたコンテンツを効果的にプロモーション活動を行うことが大切。

《地域の売り込み》

- ☑プロモーション先とプロモーション手法・ツールの選択

《プロモーション先を選定する際に検討すべきこと》

- ☑ブハラとしての地域プロモーション活動の現状把握
- ☑国のプロモーション活動の現状把握
- ☑ブハラのツアーオペレーターが、顧客である海外の旅行会社に対して、ブハラをどのように紹介しているかを把握
- ☑ターゲット市場の各旅行会社や消費者が、ブハラの情報をどのように得ているかを把握

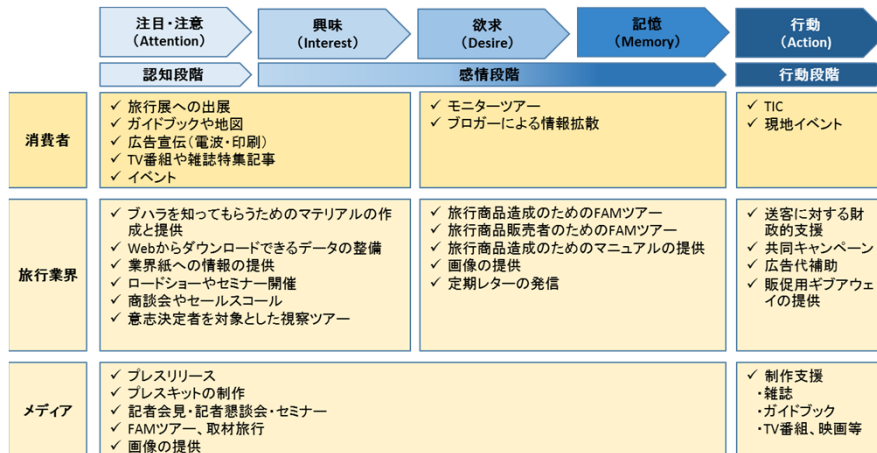
《プロモーション手法・ツールを選択する際に検討すべきこと》

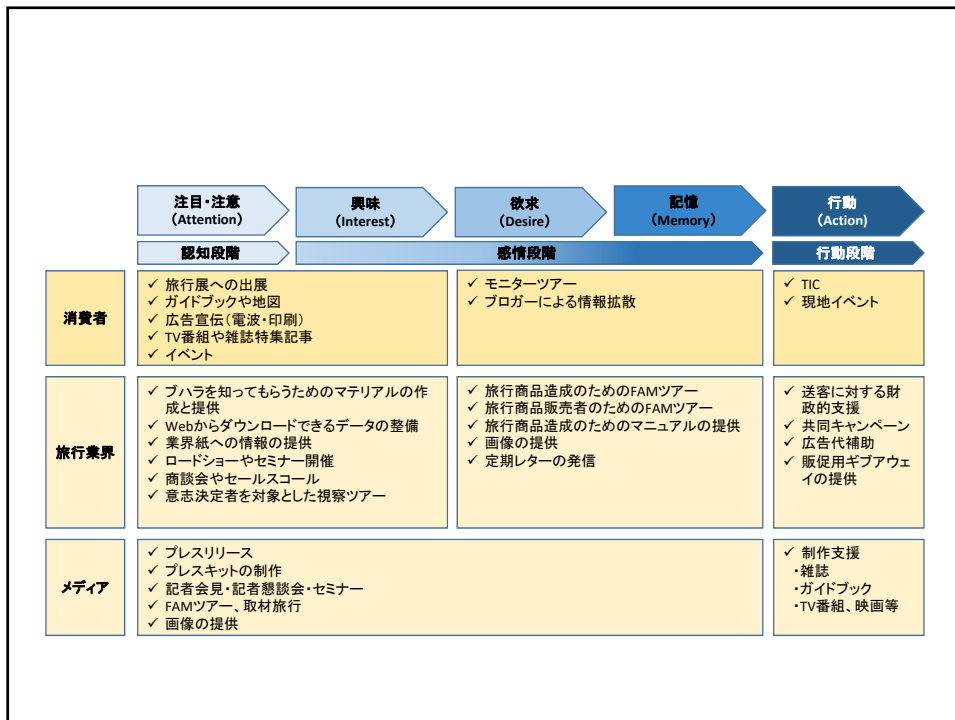
- ☑国を通してブハラを海外に売り込む際に必要なツールは何か
- ☑ツアーオペレーターに対して必要な活動とツールは何か(現地視察、各種資料、Webによる情報発信など)
- ☑ターゲット市場の旅行会社に直接プロモーションする際に必要となる活動とツールは何か(FAMツアー、Webによる情報発信、セミナーなど)
- ☑ターゲット市場の消費者に訴求できるプロモーション手法は何か(旅番組、雑誌掲載、Webなど)
- ☑費用と活動の優先順位をどのように決定するか

プロモーション手法を考える際の着眼点

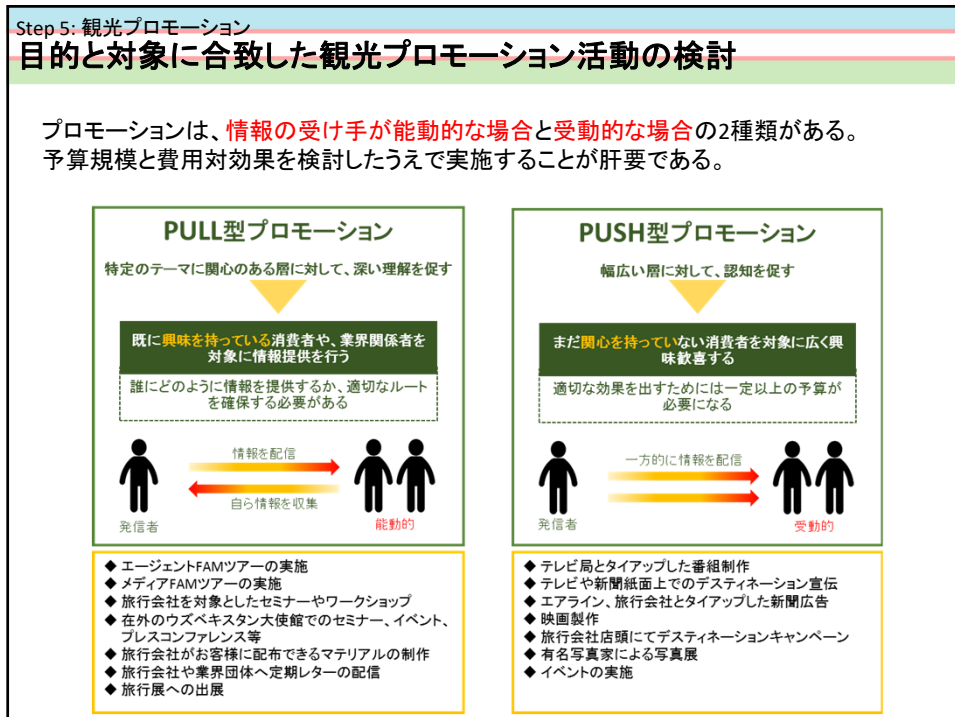
策定された観光マーケティング & プロモーション戦略に基づき、プロモーション対象者のブハラへの興味段階(AIDMAの法則)に合ったプロモーション手法を考え、複合的にプロモーションを実施することで、効果の高いプロモーションを行うことができる。

【AIDMAの法則】

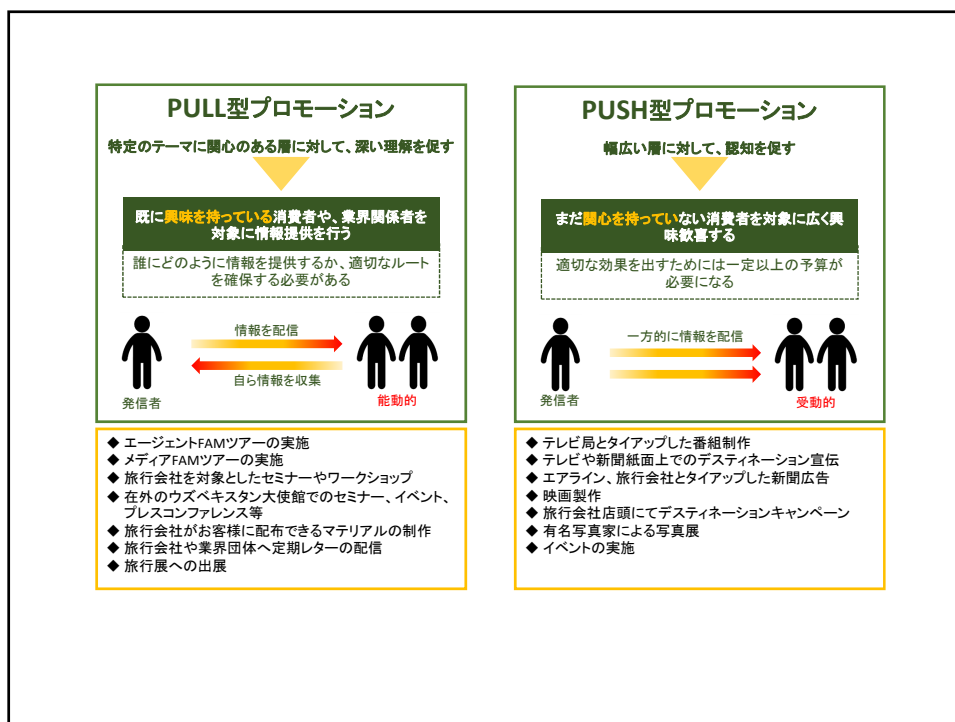




67



68



69

Step5. 観光プロモーション

2. 商品の販売促進

1. で地域のプロモーション活動を行うと同時に、商品がターゲットとする市場に**‘流通’**するような**仕組みや流通ルートの選定・チャンネルの確立**を行うことが大切である。

《商品の売り込み》

☑ターゲットとする市場に応じた販売ルートの選定とチャンネルの確立

《商品販売ルートを選定する際に検討すべきこと》

- ☑従来の観光商品の生産・販売ルートの把握（流通全般の把握）
- ☑ターゲットとする市場が頻繁に活用する購入手段・ルートの把握（ホテルなどからの直接購入なのか、旅行会社経由なのか、E-bookingなのか？）
- ☑ターゲット市場の各旅行会社がどのような顧客を持っているかの把握（個人旅行者が多いのか、団体パッケージを購入する人が多いのか？）
- ☑E-bookingの場合、利用者が多いチャンネルなど何か

《商品を販売する際に検討すべきこと》

- ☑旅行者がその商品を予約（体験）できるしくみ
- ☑予約した内容を変更したり取り消したりできる手段
- ☑旅行者が支払ったお金を、商品提供者が確実に受け取れる（決済）しくみ
- ☑変更や取り消しの場合のルールと返金する場合のしくみ
- ☑販売チャンネルが報酬を得るしくみ

70

③プロモーションツール制作の例

ブハラの魅力をターゲットとするセグメントに訴求させるためには、プロモーションの目的（なぜプロモーションを行うのか）、プロモーション実施者、そしてプロモーションを実施する場面などを検討し、それぞれに見合ったツールを制作することが重要である。

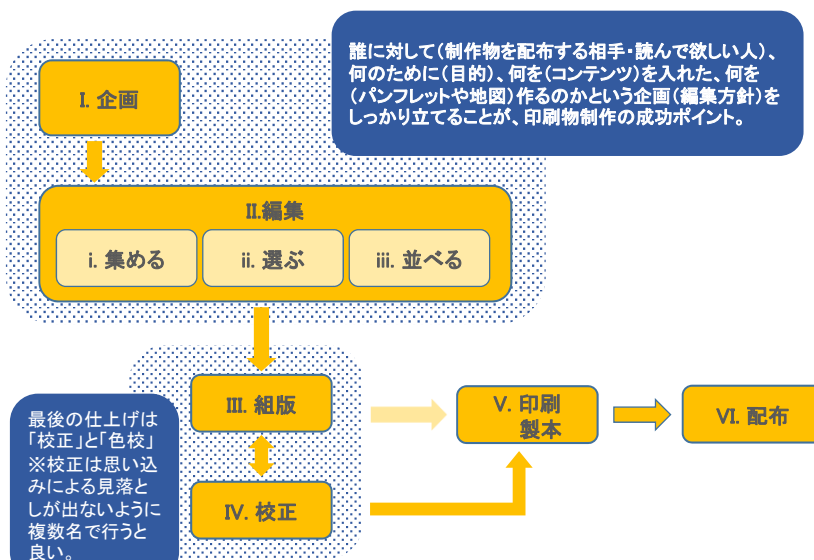
プロモーションツールには印刷物とインターネットで配信できるものがあるが、印刷物を作成した場合は観光局、旅行会社やランドオペレーター等に印刷物を配布・設置してもらうという活用方法のほか、印刷物をデジタルパンフレットの形で各組織のwebにアップすることで汎用性が広がる。

他方、ツールのデジタル化やインターネット配信の場合、印刷物より情報のアップデートはし易いが、システム構築費など初期費用が高い場合がある。

制作目的	プロモーションツール	活用場面
ブハラを知ってもらいたい／興味を持ってもらいたい	● ブハラの概要や基本情報が載った総合パンフレット	● 旅行商品を企画する時やお客様へ説明する時
セグメント毎の興味を惹きつけたい	● テーマ別に理解を深めることができるパンフレットや読み物	● ワークショップやセミナー参加者へ配布
旅行者の行動と消費を促したい	● 体験プログラムを網羅したパンフレット ● レストラン、土産物店、工房などを掲載したタウン情報紙 ● 主な施設が載った街歩きマップ	● 旅行展やTICで配布 ● 旅行者が旅行中に活用
旅行会社の利便を図りたい	● 各種印刷物 ● タarif ● ランドオペレーターリストなど	● 旅行会社との商談会など
最新の情報をいつも発信したい／情報を活用して欲しい	● WEBページ ● モバイル配信	● ネットが繋がれば、いつでも、どこでも、誰でも

③プロモーションツール制作の例（続き）

《印刷物（パンフレット、リーフレット、地図など）制作の手順》



③プロモーションツール制作(つづき)

《印刷物(パンフレット、リーフレット、地図など)制作》

I. 企画(編集方針)

制作物の全体像をつかむ
仕上がりイメージ(内容面、体裁面、発行面)を認識しておく

プハラが伝えたいことは何か？

読者(海外の旅行会社や旅行者等)が知りたいことは何か？

※読者に何を知って欲しいか、読者は何を知らたがっているかの双方の視点で考える

要点	検討事項
内容面	<input checked="" type="checkbox"/> 発行目的 (P: 旅行商品企画者にプハラの特徴と魅力を知ってもらうため、M: 旅行者の街歩きをし易くするなど) <input checked="" type="checkbox"/> 読者 (P: 旅行会社/旅行者、M: プハラに滞在する旅行者など) <input checked="" type="checkbox"/> 取り上げる内容 (P: ハラの概要とテーマ別情報、M: 主な道路・主要施設など)
体裁面	<input checked="" type="checkbox"/> サイズ (P: A4/B5、M: A3など) <input checked="" type="checkbox"/> ページ数 (P: 4の倍数、M: 両面など) <input checked="" type="checkbox"/> 一ページあたりのテキストや写真の分量 (テキストの分量、写真やイラストの数) <input checked="" type="checkbox"/> 文章の組み立て (P: 段組みをするか) <input checked="" type="checkbox"/> 印刷 (一色刷り、二色刷り、カラー) <input checked="" type="checkbox"/> 紙質と厚さ<表紙・本文> (マット紙、コート紙) <input checked="" type="checkbox"/> 製本 (ホチキス、糊づけ、パンチ穴をあける、折るだけなど)
発行面	<input checked="" type="checkbox"/> 発行間隔 (週刊、月刊、隔月刊、季刊、不定期など) <input checked="" type="checkbox"/> 発行時期 (何曜日、毎月何日、隔月の何日など) <input checked="" type="checkbox"/> 発行部数 (一号あたり何部か) <input checked="" type="checkbox"/> 予算 (編集制作費、印刷・製本といった製造費、配送費) <input checked="" type="checkbox"/> 配布方法 (郵送、手配り、インターネットなど/有料か無料か)

P:パンフレット M:地図

③プロモーションツール制作の例(つづき)

■プランニングシート(例)■

企画をプランニングシートに落とし込み、制作の是非・検討事項などを協議する

企画書

(日付)

	内容	備考
印刷物のタイトル		
制作の目的		
読者(ターゲット)		
コンテンツ	メインコンテンツ	
	サブコンテンツ	
体裁		
発行期間・間隔・部数		
予算		
広告費		
制作期限		

③プロモーションツール制作の例(つづき)

II. 編集

企画に沿って、情報を収集、整理、校正し、紙面原稿を纏め上げる

企画に沿ったコンテンツ、読者に分かり易いテキストや写真の選択に留意する
読者の視線で記事や写真を確認することが重要である

要点	検討事項
原稿依頼	<input checked="" type="checkbox"/> ライター（外注の場合） ・どの人がどのような文章を書けるか、ライターの個性を把握しておく ・制作目的、読者層、仕上がりがイメージ、書いてもらう記事のタイトルと文字数を伝える <input checked="" type="checkbox"/> 写真/イラスト（外注の場合） ・写真家が追及しているテーマや技法について理解しておく ・どういう写真を求めているか、どのような紙面のなかに写真が入るか、企画のテーマや狙い、写真を撮る際のポイントを伝える。（イラストも同様）
情報収集	<input checked="" type="checkbox"/> 企画を実現するために必要な、記事、写真、イラスト、地図、表などを集める <input checked="" type="checkbox"/> 地図を制作する場合は使用するビトグラムを選ぶ
整理と選択	<input checked="" type="checkbox"/> 記事や写真といった材料の選択と手直し <input checked="" type="checkbox"/> 見出し（必要であれば） <input checked="" type="checkbox"/> 記事のタイトル、必要であれば写真・表・イラストのキャプションを考える
レイアウト	<input checked="" type="checkbox"/> 原稿や写真などの内容を確認する <input checked="" type="checkbox"/> 段組みなど、フォーマットを決める <input checked="" type="checkbox"/> 本文の行数を計算する <input checked="" type="checkbox"/> 見出しや写真などの分量をおおよそ確認する <input checked="" type="checkbox"/> レイアウト案を検討する（スケッチする） <input checked="" type="checkbox"/> レイアウト用紙を使用してレイアウトする ※すべての作業が終わったら原稿を入稿する

75

③プロモーションツール制作の例(つづき)

■ページ割り(例)■

パンフレット等ページの多い印刷物は、ページ割り表を活用し情報の整理をする

【印刷物のタイトル】

(日付)

Page	テーマ	担当者(テキスト、写真、その他の情報など)
(OFc)	1	
(IFc)	2	
	3	
	4	
	5	
	6	
	7	
	8	
	9	
	10	
	11	
	12	
	13	
	14	
(IBc)	15	
(OBC)	16	発行者情報やロゴ、写真など

*OFc - Outside Front Cover

*IFc - Inside Front Cover

*IBc - Inside Back Cover

*OBC - Outside Back Cover

76

Step 5: 観光プロモーション

③プロモーションツール制作の例(つづき)

(III.組版)、IV.校正、(V.印刷)

印刷物の文字や文章に誤り(誤字や不適切な表現)がないかをチェックし、誤りがあった場合は修正する

印刷物として商品化される前の最終チェック工程で裏方の作業になるが、非常に重要な作業で、大きな出版社や新聞社では「校正」を専門とする部署がある。

要点	検討事項
組版	入稿された原稿をコンピューターを利用して紙面として組み上げる ※この作業はデザイン会社或いは印刷会社が行う
校正	■第一段階(全体を確認する) □ページ番号は通っているか □発行に関する記載は正しいか(誌名、発行日、発行者名・所在地・連絡先など) □レイアウトの確認(文字が決められたスペースの中に納まっているかなど) □ページごとに見出し・写真・図などが適切に配置されているか ■第二段階(文章の校正) □見出し、小見出しなどの文字のサイズや書体は指定通りか □本文のチェック(誤字・脱字・ダブリがないか) □本文と原稿を並べて、一文字ずつ間違いがないか確認 ■第三段階 □本文を通して読む(スペル、表記の仕方、固有名詞など、細部にわたり確認) ■第四段階 □色は希望通りに出ているか確認する □全体を見直す ※作業が終わったらデザイン会社(印刷会社)に送り修正してもらう ■この作業を数回繰り返し、最終版を作る(校了)
印刷	紙面のデジタルデータをもとに刷版を作り、印刷する。 ※この作業は印刷会社が行う

Step 5: 観光プロモーションツール

③プロモーションツール制作の例(つづき)

《テーマ別パンフレットの構成要素(例)》

文化観光	フハラに住む人の生活を取り上げ、旅行者が住む国との価値観の共通項や違いを楽しんでもらい、当該地域への興味を強めてもらう。旅行者を街に呼び込み住民との交流や、旅行者の消費を促すことを目指す。	人々の暮らし／フハラに根付く文化				自然、史跡など
		路地裏散策	伝統工芸 ハンディクラフト	グルメ	伝統行事・祭・風習	
歴史観光	ウズベキスタン全体やフハラの歴史を分かり易く紹介。旅行者の当該地域への変る興味を引き出す。旅行者が史跡を巡る途中で出会うレストランやカフェ、ショップも紹介することで、旅行者の消費を促すことを目指す。	シルクロード／歴史			民族舞踊 民族音楽 民族衣装 伝統料理など	グルメ、買い物など
		古代から現代	シルクロード	建築		

文化観光	<p>ブハラに住む人の生活を取り上げ、旅行者が住む国との価値観の共通項や違いを楽しんでもらい、当該地域への興味を強めてもらう。旅行者を街に呼び込み住民との交流や、旅行者の消費を促すことを目指す。</p>	人々の暮らし／ブハラに根付く文化				自然、史跡など
		路地裏散策	伝統工芸 ハンディクラフト	グルメ	伝統行事・祭 風習	
		路地裏のブハラらしい光景や写真スポット。カフェやショップ、工房などを紹介することで消費に繋がる可能性がある。	工芸品等の歴史や工芸などストーリーで読みやすく紹介する。ショップやバザーの紹介をすることで消費に繋げる。	伝統料理、家庭料理、特産の果物などを紹介。カフェ文化や行事と食の関係など。レストランやカフェの紹介をすることで消費に繋げる。	ストーリー仕立てで読みやすく紹介。祭りのスケジュール。行事や祭りの際に着る民族衣装の紹介など。衣装体験やショップなどを入れて消費に繋げる。	
歴史観光	<p>ウズベキスタン全体やブハラの歴史を分かり易く紹介。旅行者の当該地域への更なる興味を引き出す。旅行者が史跡を巡る途中で出会うレストランやカフェ、ショップも紹介することで、旅行者の消費を促すことを目指す。</p>	シルクロード／歴史			民族舞踊 民族音楽 民族衣装 伝統料理など	グルメ、買い物 など
		古代から現代	シルクロード	建築		
		古代ペルシャから現代までの歴史、ブハラ勃興の歴史、イスラム化の歴史などを紹介。	「シルクロード」はセグメントに関係なく興味のあるトピック。交易の歴史、関連施設などの紹介。	歴史的・宗教的重要施設、施設に関わるストーリーの紹介。撮影スポットや時間の紹介。	民族的・伝統的なコンテンツは旅行者が住む国との比較になり面白い。伝統舞踊ショー、衣装体験などを入れることで消費につながる。	

79

ワークショップ

80

世界には、その国と同じくらい、或いはその国以上に、認知度が高い観光地がある

◆パリ

- | | |
|----------|------------|
| ✓ 芸術 | ✓ 凱旋門 |
| ✓ 歴史 | ✓ ヴェルサイユ宮殿 |
| ✓ ファッション | ✓ エッフェル塔 |
| ✓ グルメ | ✓ ルーヴル美術館 |
| ✓ ショッピング | ✓ シャンゼリゼ |
| | ✓ パリコレ |
| | ✓ スイーツ |

◆?? (日本)

81

Day 4のふりかえり

- ✓ 観光プロモーション
- ✓ プロモーションツール
- ✓ パンフレット制作ワークショップ

82

Day 5

地域観光マーケティング&プロモーション戦略 及び アクションプラン

83

《本日の講義で話す範囲》

Step 1: 地域観光振興の推進母体の構築

Step 2: プハラの現状分析

Step 3: 地域観光マーケティング・プロモーション戦略及び
アクションプランの検討と策定

①観光マーケティング&プロモーション戦略の検討と策定

②アクションプランの検討と策定

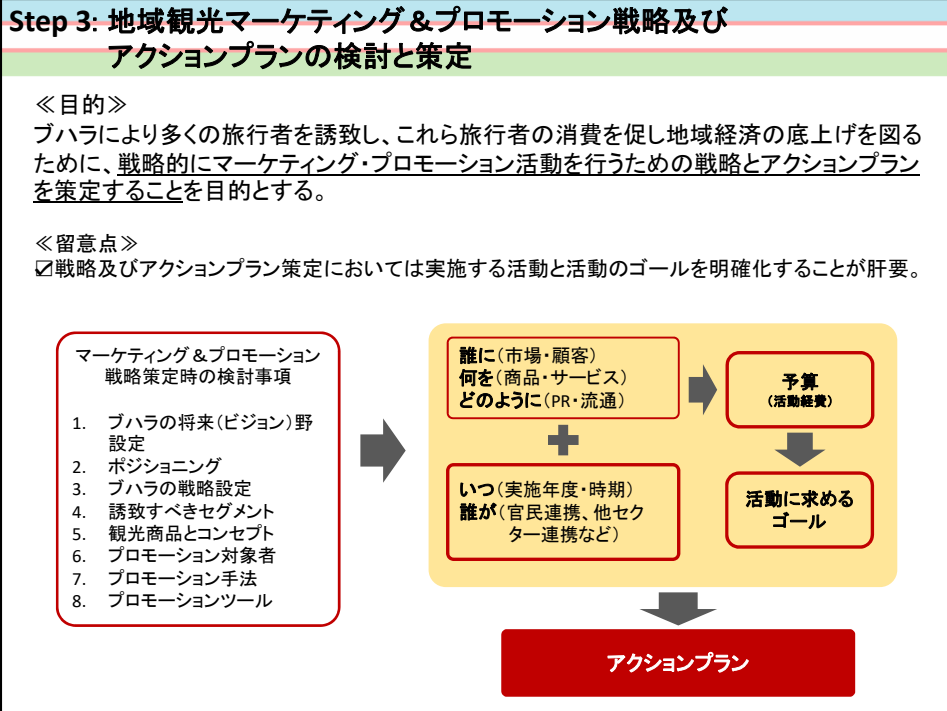
③アクションプランに基づいた活動の実施とPDCAサイクル

Step 4: 地域資源を活かした観光商品開発

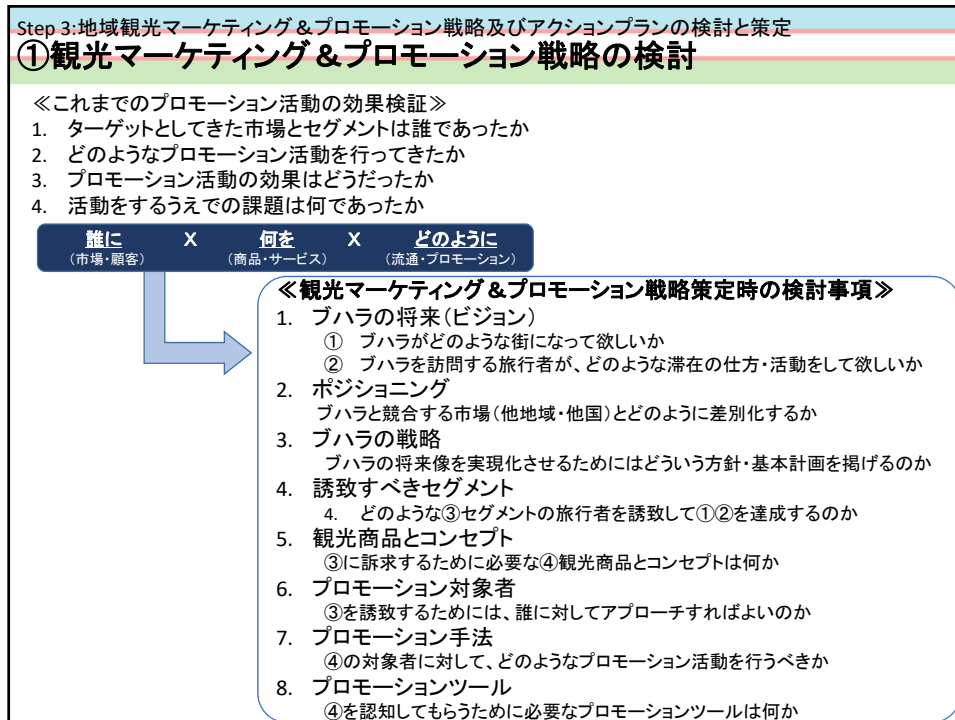
Step 5: 観光プロモーション



84



85



86

Step 3: 地域観光マーケティング&プロモーション戦略及びアクションプランの検討と策定

①観光マーケティング&プロモーション戦略の検討(続き)

《観光マーケティング&プロモーション戦略の基本的なアウトライン(例)》

将来の姿(7年後)		将来の在り方(数値目標)	
<ul style="list-style-type: none"> 長期滞在する旅行者が多い街 住民と旅行者の交流が活発な街 		目標値: 最低〇泊滞在する旅行者が全体数のX割 旅行者のX%が住民との触れ合いを楽しんでいる 旅行者消費総額がXXXになる	
戦略(2017~2020)		戦略目標	ターゲットとするセグメント
戦略1: 良質な観光商品(コンテンツ)開発		戦略1: 一人当たりの泊数が〇泊増える 一人当たりの消費額がX%増える	<ul style="list-style-type: none"> 時間を自由に使える個人客 アクティブな学生や若年層 文化やハンディクラフトが好きな女性客 リタイヤしたシニア層
戦略2: 心地よい滞在を提供する受入体制整備		戦略2: 一人当たりの泊数が〇泊増える リピーター客がX%増える	
戦略3: 観光街づくりへの住民参画の促進		戦略3: 美しい街並み百景に選ばれた 皆がTICスタッフ	
観光素材		観光商品	コンセプト
<ol style="list-style-type: none"> 神学校、隊商宿、豪富の家、民家など 伝統工芸、ハンディクラフト、民族衣装、伝統楽器など 伝統料理、家庭料理、チャイハナ、スイーツ、フルーツなど モスク、史跡、遺跡など 砂漠、旧市街地など 		<ol style="list-style-type: none"> ホームステイプログラムなど ハンディクラフト制作体験、工房を巡るツアー、民族衣装体験など 家庭料理体験、フルーツ狩りなど 専門ガイドツアーなど 絶景写真スポット巡り、砂漠で星空観測、ポストカードやガイドブック 	<ul style="list-style-type: none"> 住んでいるように旅をする 知的好奇心を満たす旅 冒険心をくすぐる旅 悠久の時の流れを感じる旅
プロモーション			
対象者	ツール		手法
B2C	データ整備とデジタル化 リーフレット		Webサイト構築やモバイル配信 旅行展
B2B 旅行会社(個人旅行者を顧客に持つ) ツアーオペレーター メディア	旅行会社用データ整備とデジタル化 エージェントマニュアル プレスキット		旅行会社用Webページ セミナー、ロードショー、FAMツアーなど 記者会見・懇親会、FAMツアーなど

87

Step 3: 地域観光マーケティング&プロモーション戦略及びアクションプランの検討と策定

②アクションプランの検討と策定

《アクションプランの検討》

地域観光マーケティング・プロモーション戦略で掲げられたビジョンや目標を達成するために具体的な活動計画を示したものがアクションプラン。

アクションプランは「実践」することが最大の目的であるため、アクションプランを策定する際には、「誰が」「いつまでに」「何を」「どうするか」といった目的や期限を明確にし、関係者が同じゴールをめざして、今何をすべきか、今後何をすべきかがわかるようにすることが肝要。加えて、「実践」を確実にするためにも、作成されたアクションプランは必ず関係者間で共有することが必須。

◆アクションプラン作成の際のポイント◆

~6W2Hの要素~

- WHY: 目的・ニーズ(なぜこのアクションをすべき/必要なのか)
- WHAT: アクションの内容(何をすべきか)
- WHO: 担当者(担当機関)や人数(誰が(どの組織が)実行するのか)
- WHOM: 誰に対し(実行する活動の相手。例えば、政府観光局がプロモーションマテリアルを作成したら、それを民間事業者に配布するなど)
- WHEN: 開始時期・期限・頻度
- WHERE: どこで
- HOW: どのように
- HOW MUCH: 予算

88

Step 3: 地域観光マーケティング&プロモーション戦略及びアクションプランの検討と策定

②アクションプランの検討と策定(続き)

《前年度の活動結果の分析》

取り組むべき活動をアクションプランに落とし込む際に、前年度のプハラを訪れた観光客の傾向・市場、実施してきたプロモーション活動の結果を分析し、課題の認識と課題へのおおまかな対策を把握することが大切となる。

Result of tourist arrival by country

	Country 1	Country 2	Country 3	Country 4	Country 5	Country 6
No. of visitors						
No. of overnights						
Average of overnights						
Average expenditure PP						
PP: per person						

Market analysis

	Country 1	Country 2	Country 3	Country 4	Country 5	Country 6
Tour type						
Visited places						
Visitors' age						
Travel season						

Result of promotion activities

	Country 1	Country 2	Country 3	Country 4	Country 5	Country 6
Activities						
Success						
Need improvement						

Step 3: 地域観光マーケティング&プロモーション戦略及びアクションプランの検討と策定

マーケティング&プロモーション戦略フレーム(例)

観光マーケティング&プロモーション戦略

ビジョン		1 2 3
------	--	-------------

		一年目実施	二年目実施	三年目実施	実施時期	予算
目標1	1-1					
	1-2					
	1-3					

		一年目実施	二年目実施	三年目実施	実施時期	予算
目標2	2-1					
	2-2					
	2-3					

		一年目実施	二年目実施	三年目実施	実施時期	予算
目標3	3-1					
	3-2					
	3-3					

Step 3: 地域観光マーケティング & プロモーション戦略及びアクションプランの検討と策定
アクションプランフレーム(例)

観光マーケティング&プロモーション アクションプラン

		Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	実施者	予算
目標 1	1-1						
	1-2						
	1-3						
目標 2	2-1						
	2-2						
	2-3						
目標 3	3-1						
	3-2						
	3-3						

91

Step 3: 地域観光マーケティング & プロモーション戦略及びアクションプランの検討と策定
《記入例》

観光マーケティング&プロモーション戦略

ビジョン	旅行者が、地域住民との交流を楽しみながら、長期滞在できる街づくり	戦略	<ul style="list-style-type: none"> 1 良質な観光商品(コンテンツ)開発 2 心地よい滞在を提供するための受け入れ体制整備 3 観光街づくりへの住民参画の促進
------	----------------------------------	----	---

		一年目活動	二年目活動	三年目活動	実施体制	予算
目標 1	1-1	観光客のニーズにあった観光商品開発	市場調査などの実施を通じた現状把握と方針決定	従来商品の改善 新しい観光商品開発	従来商品の改善 新しい観光商品開発	官・民・外部専門家
	1-2	観光客の満足度を高めるための観光人材育成	ヒアリングなどの実施を通じた現状把握と方針決定	育成・啓蒙	育成・啓蒙	官・民・外部専門家
	1-3	海外における販売促進(プロモーション活動)	現状把握と方針決定	ツール制作 プロモーション活動の実施	プロモーション活動	官・民・外部専門家

観光マーケティング&プロモーション アクションプラン

		Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	実施者	予算
目標 1	①既存商品の現状把握	調査計画の検討・確定	既存観光商品の洗い出し (●カ所X●日/1カ所)	現状のとりまとめ		官・外部専門家	
	②ヒアリング調査	観光産業従事者	地域住民	まとめと分析		外部コンサルタント	
	③市場調査・出口調査	調査	調査 & 上半期まとめ	調査	調査 & 下半期まとめと分析	外部コンサルタント	
	④資源調査	調査	調査	まとめと分析		官・外部専門家	
⑤商品開発計画策定			①~④の結果を踏まえ商品開発計画の検討	商品開発計画の策定	外部コンサルタント		
目標 2	①商品造成に関わる組織・団体の現状把握	商品造成組織洗い出しと課題抽出	民間事業者に対する課題の共有	満足度を高めるための現状課題を整理		官・外部専門家	
	②1-1市場調査を受け、観光客のニーズの整理		観光客調査の結果から満足度の分析・整理	人材育成計画協議	人材育成計画策定	官・民間団体代表・外部専門家	
	③人材育成計画策定	意識調査	調査締め	啓蒙活動計画協議	啓蒙活動計画策定	官	
	④地域住民啓蒙						
目標 3	①プロモーションツールの現状把握	ツールの把握(官)	ツールの把握(民)	まとめと分析	市場別ツール開発計画	官・民・外部専門家	
	②プロモーション活動の現状把握	現状洗い出し(関係者へのヒアリング含む)	他国の活動把握	課題抽出と分析	市場別PR手法策定	外部コンサルタント・専門家	
	③1-1市場調査を受け、市場ごとのPR活動検討		市場ごとのニーズの整理	市場別のプロモーション検討	市場別PR手法策定	官・民・外部専門家	
	④プロモーションに係る人材育成	現状把握(官・民)	現状把握(民)	課題抽出と分析	PRプロフェッショナル育成計画策定	外部専門家	

92

Step 3: 地域観光マーケティング & プロモーション戦略及びアクションプランの検討と策定

③アクションプランに基づいた活動実施とPDCAサイクル

Step	概要	留意点
Plan	<p>【戦略とアクションプランの策定】</p> ポジショニング 実施結果としてのゴール ターゲット(市場とセグメント) 提供すべき商品 訴求手法 (旅行展、FAMツアー、セミナー、印刷物制作等) 実施時期 実施予算 実施者(実施機関)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ターゲットとしたい市場が多い場合は重点市場・調査市場といったように優先順位をつける ✓ 商品はそれを提供することによって旅行者にどのような価値を提供できるかを明確にする ✓ 訴求手法はターゲットとする市場のプハラへの興味度合いにより変わる(例: 認知度を高める、商品への理解を深める等) ✓ どのように訴求させるかコンセプトやストーリーを考える ✓ 旅行展のように期日が決まっていない場合は売込先(ターゲット市場の旅行会社等)のオフ期に実施する。ただしFAMツアーのように当地に来て見てもらう場合は売込先との調整が必要 ✓ 「活動そのもの」が目的化しないように、定量的ゴール(人数・消費額)を設定し評価基準にする
Do	<p>【実施体制の構築】</p> 他地域との連携(周辺都市や地域との連携等) 他セクターとの連携(打ち出す商品と連携するセクター等) 民間セクターとの連携(ランドオペレーター協会等)	
Check	<p>【モニタリングと効果検証】</p> 進捗中の活動のモニタリング 成果測定(定量的)と振り返り(定性的) 外部の専門家による支援やアドバイス	
Action	<p>【改善計画の指針策定】</p> モニタリング結果に基づく活動の軌道修正 効果検証に基づく施策の見直し 他都市(地区)の取り組みの研究など	

93

アクションプランを作ってみよう！

ワークショップ

目標： プロフでもてなそう！

日本の旅行会社に対して実施したアンケート調査では「日本人にとってその国の伝統食は旅の楽しみの一つであるが、プロフを食べるとお腹をこわすお客様が多い」との回答があった。また、日本人観光客を受け入れているプハラのレストランに聞いたところ、プロフを残す日本人が多いという回答が多かった。
 伝統を守りながらも日本人に合う、日本人に喜んでもらえるプロフを考案したい。また、レシピを共有することで、プロフを食べる日本人観光客を増やしたい。

アクションプランを作成するにあたり考えるべきことは？

94

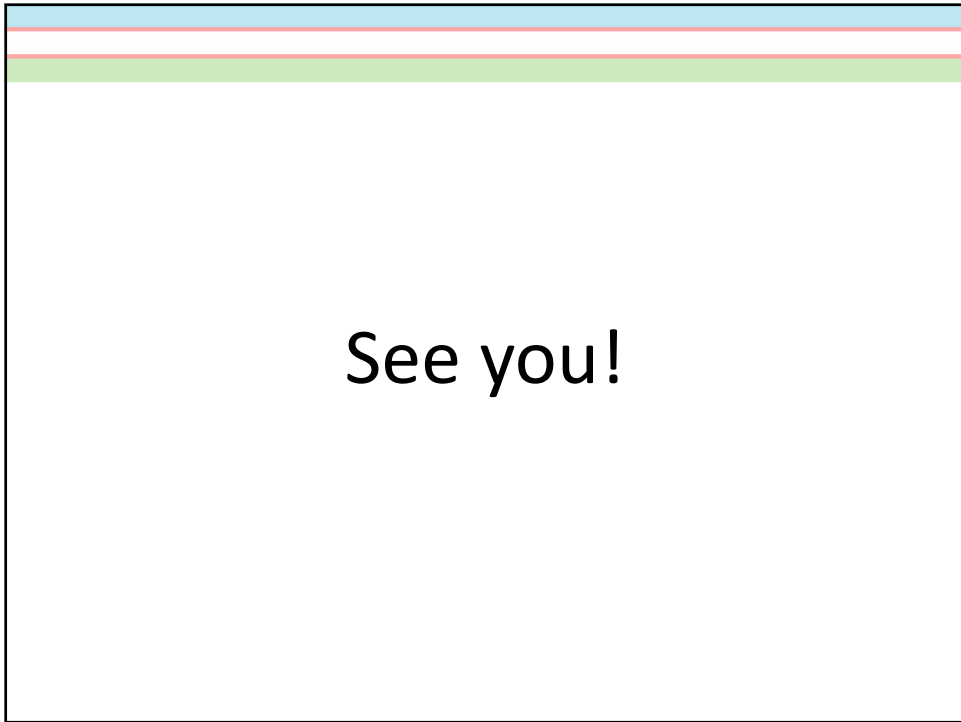
Day 5のふりかえり

- ✓ 観光マーケティング & プロモーション戦略
- ✓ アクションプランワークショップ

95

最後に

96



地域特定資源	気候条件 (降水、季節、温度、 風、潮流等)	地理的条件 (地質、地勢、位置、 陸水、海水等)			
自然資源	原生的自然資源 (原生林、自然草地、 自然護岸等)	二次的自然資源 (人工林、里山、農地 等)	野生生物 (希少種、身近な生物 等)		
	エネルギー資源 (太陽光、風力等)	鉱物資源 (化石燃料、鉱物素 材等)	水資源 (地下水、川・湖・沼 等)		
	環境総体 (風景、景観等)				
歴史的資源	遺跡、文化財、歴史的建造物、歴史の事件、郷土出身者				
文化・社会資源	伝承文化、芸能、民話、祭り、イベント等				
人工施設資源	建築物、構造物、家屋、市街地、街路、公園等				
人的資源	技術資源 (労働力、技能、技 術、知的資源等)	関係資源 (人脈、ネットワーク、 相互信頼、ソーシャル キャピタル等)			
情報資源	知恵、ノウハウ、電子情報、ブランド、評判、制度、ルール、愛着、誇り 等				
地産的資源	農林水産物、同加工物、工業部品、組立製品 等				

ブハラの現状把握

Opportunities	Threats
Strengths	Weaknesses

プロモーションツールワークショップ

<テーマパンフレット企画>

制作目的	
誰に活用してもらうか	

パンフレットテーマ	
基本コンセプト	

メインコンテンツ	目的	素材/商品	写真・表・図・イラスト等
サブコンテンツ	目的	素材/商品	写真・表・図・イラスト等

アクションプラン ワークショップ

観光マーケティング&プロモーション戦略

ビジョン		戦略	1 2 3
------	--	----	-------------

		一年目活動	二年目活動	三年目活動	実施体制	予算
戦略 1	1-1					
	1-2					
	1-3					

観光マーケティング&プロモーション アクションプラン

		Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	実施者	予算	
戦略 1	1-1							
	1-2							
	1-3							

観光マーケティング&プロモーション戦略

ビジョン	プロフで日本人をもてなそう
------	---------------

戦略	1 どこでも、いつでも、日本人が好きなプロフを提供できるようにする
	2
	3

		一年目活動	二年目活動	三年目活動	実施体制	予算
戦略 1	1-1	日本人向けプロフの開発	プロフ開発		管・民・外部コンサル・日本人専門家	
	1-2	日本人向けプロフを提供できる人材の育成	料理人の育成(レストラン・宿泊施設・地域住民)		管・民・外部コンサル・日本人専門家	
	1-3	プロフを知ってもらうためのプロモーション	日本市場でのプロモーション活動		管・民・外部コンサル・日本人専門家	


観光マーケティング&プロモーション アクションプラン

		Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	実施者	予算
戦略 1	1-1	①現状把握	レストラン・宿泊施設で提供しているプロフの把握と課題抽出 食材・調味料等の洗い出し 現状課題分析				
		②日本人の嗜好調査	日本人旅行者に対する嗜好に関するアンケート調査の実施&分析 日本食の調査(調理法・調味料・盛りなど)・結果取りまとめ				
		③日本人向けプロフ開発		プロフの素材・調味料・調理方法決定 日本人向けプロフ開発	試作品公開と試食(数回繰り返す) 確定後、レシピ公開		
		④セグメント別プロフ開発		②での調査結果を活用し、日本市場のセグメンテーションを行う	セグメント別プロフ開発と試食 レシピ公開		
	1-2	①レストラン・宿泊施設の料理人の能力把握	レストラン・宿泊施設の料理人に対するヒアリング及び意識調査の実施・能力の把握 現状課題分析				
		②シェフの育成(レストラン・宿泊施設)		シェフへの啓蒙活動 レストラン・宿泊施設で日本人向けプロフをつくれるようにシェフを育成	セグメント別対応推進		
		③一般人の育成	ホームステイ受け入れ家庭の現状把握/現状整理 受入れ家庭への啓蒙活動(地域ごとのセミナー実施)		1-2③で開発されたレシピを活用し、受け入れ家庭で日本人向けプロフをつくれるように育成		
	1-3	①日本市場における観光プロモーション現状及び知名度状況の把握(一部1-1②の結果を活用)	日本市場が多く利用する情報収集媒体の把握・現状整理				
		②プロフの知名度を上げる為のプロモーション活動計画策定	プロモーション活動及び既存のツールの現状把握と整理 プロモーション活動計画策定(含むプロモーションツール開発計画)				
		③プロモーションツール作成とプロモーション活動の実施		プロモーションツール開発	プロモーション実施		

Regional Seminars
(Local Short-Term Course)

2017

Tourism Marketing 1



ウズベキスタン観光マーケティング

—— ブハラ地区の観光開発 ——



2017年4月
 株式会社戦略コンサルティング・ファーム
 代表取締役社長 藤田 忍



0

< INDEX >

- I. 観光とは1
 - (1) 定義と目的1
 - (2) 産業と事業2
 - (3) 観光ビジネス概要3
- II. マーケティング戦略とは?5
 - (1) マーケティング戦略5
 - (2) 事業環境分析6
 - (3) 戦略分析/基本戦略7
 - (4) 個別戦略9
- III. ブハラ観光戦略11
- IV. やるべきこと12

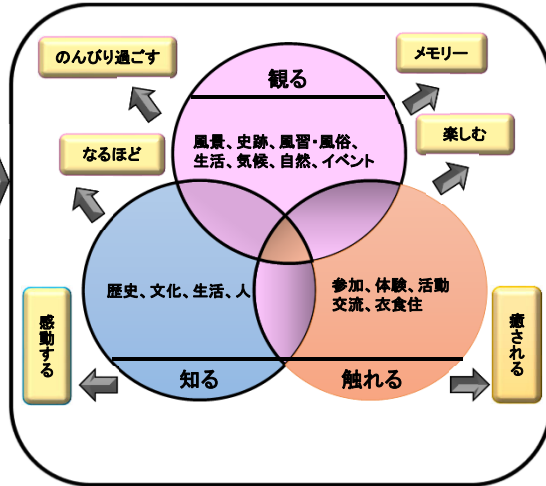


1

I. 観光とは？

(1) 定義・目的

「余暇時間の中で、日常生活圏を離れて
行なう様々な活動であって、ふれあい、
学び、遊ぶことを目的とするもの」



I. 観光とは？

(2) 産業と事業

■ 観光産業

・観光者の観光活動に対し営利を
目的に財、サービスを提供する
観光諸企業の総称

ホテル業、交通業、旅行業を中核産業とした
複合産業

■ 観光事業

・文化の交流、外貨の獲得、教養の向
上、及び保健の増進そして地域経済
効果の促進など社会的、文化的、経済
的効果を高めることを目的とした活動

・事業展開は観光資源(山、海などの
資源と祭礼、年中行事、民族舞踊など
の人文資源)に立脚し、観光基盤整備
依存など国や地方自治体の参加を不
可欠としている

官民一体のシステム事業の部分的機能集団

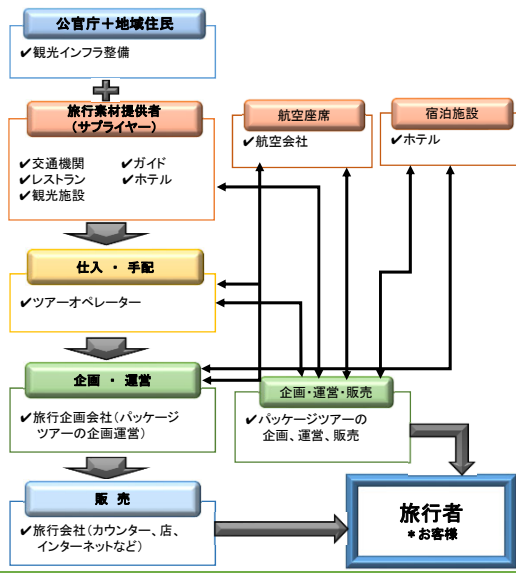
■ だから、
関連業種、関連機関の組織化を図り、目的を与え、
有機的な活動をする必要がある

I. 観光とは？

(3) 観光ビジネスの概要

- 観光資源を明確にし、ターゲットやターゲットニーズに見合う観光プランを造作し、これをターゲットに告知します。
一方で、航空会社やホテルそしてレストランなどと連携し、計画に沿った協力体制を作ります。また、道路や施設などの社会インフラを関係省庁と協議して顧客満足度を高めるための対応を図ります。さらには、地域住民と連携して地域としての受け入れ態勢を整えます。
- 観光事業は旅行代理店、航空会社、ホテル、交通、ランドオペレーター、土産物屋、レストラン、民間及び公共施設、広告代理店、公官庁、地域住民など事業を構成する関係者は多岐にわたります。
- 従って、成功すればその経済効果は多くの事業に波及しますが、一方で、受け入れ環境の整備や人材育成に時間とお金による先行投資が必要となります。

< 観光事業の仕組み >

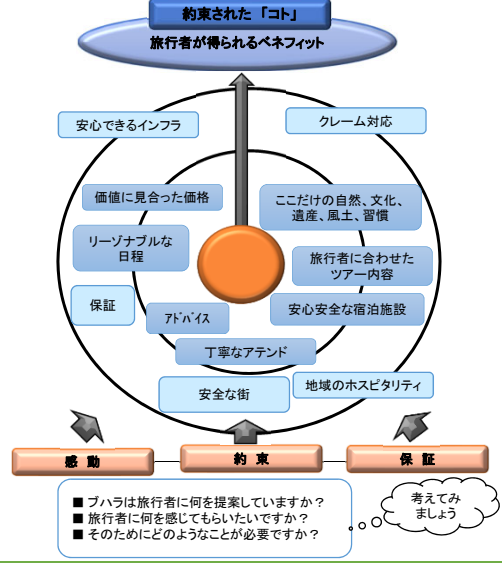


I. 観光とは？

(4) 観光の価値化

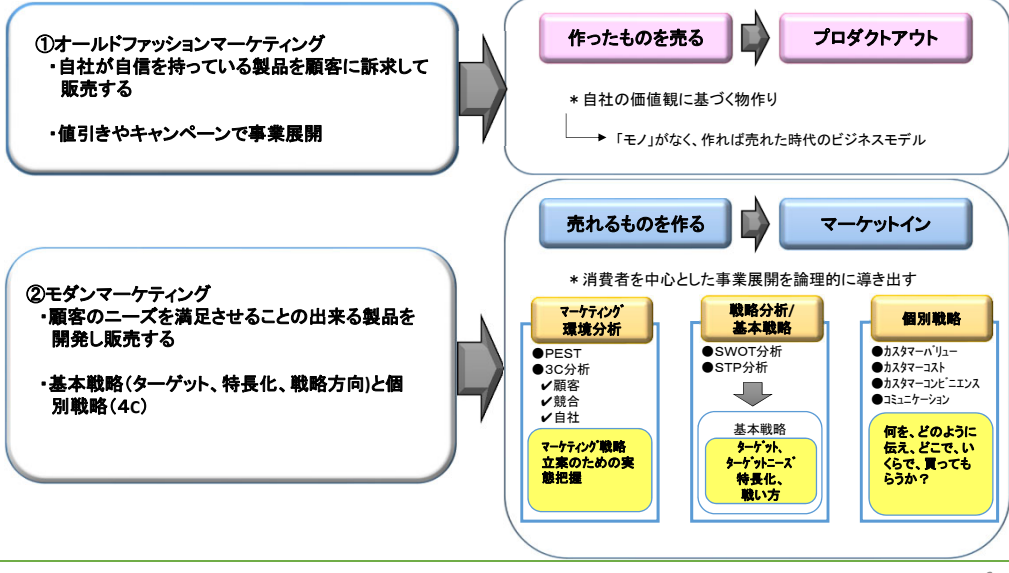
- 京都、フィレンチェ、バルセロナ、チェンマイ、ローマ、これは多くの人が知る観光都市ですが、米国の旅行雑誌「トラベル・アンド・レジャー」が選ぶワールドベストアワードでベスト10に選ばれた都市です。
- 日本人が選んだ観光スポットベスト10にはアンコールワット(カンボジア)、バルセロナ(スペイン)、マチュピチュ(ペルー)、プリトヴィチェ湖畔(クロアチア)、タージマハール(インド)、グランドキャニオン(アメリカ)、イグアス(ブラジル)、ドブロヴニク(クロアチア)が選ばれています。
- 国別では、アメリカ、英国、フランス、イタリア、スペイン、チェコ、クロアチア、モロッコ、インド、中国、ベトナム、日本などが有名です。
- これらの地域や都市は自然や文化、歴史において際立った魅力的な特長を持っています。また、訪れた人々に感動を約束するだけでなく、楽しく心地よく過ごせるインフラも整備されています。当然ながら旅行者が満足する見せ方、過ごし方がセットされています。
- 地域の特長とそこから得られる顧客ベネフィットが明解で、旅行者の満足が約束されているから、多くの人は価値を感じることができます。約束された価値があるから「ブランド」として成り立っています。

< 顧客満足度を高める観光製品の構造 >



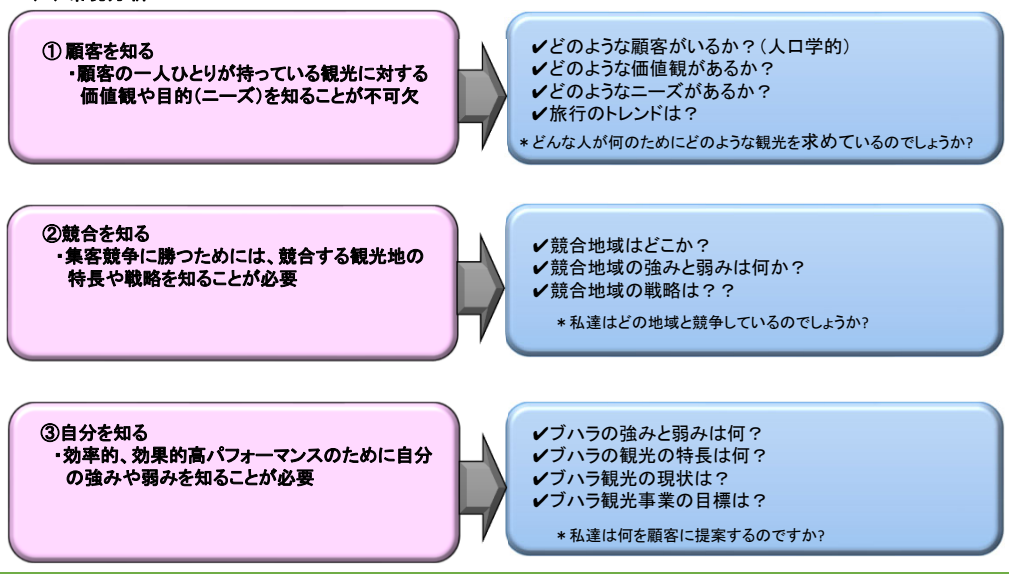
II. マーケティング戦略とは？

(1) マーケティング戦略



II. マーケティング戦略とは？

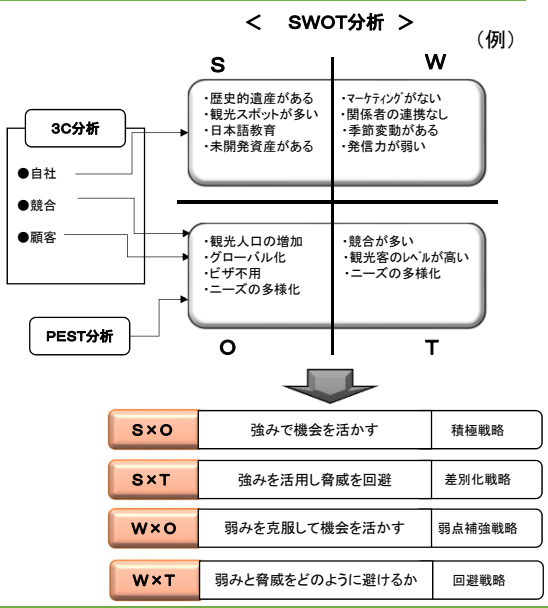
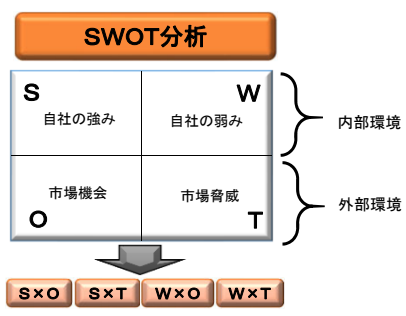
(2) 環境分析



II. マーケティング戦略とは？

(3) 戦略分析

- ① SWOT分析
- 私達の強みと弱み及び市場機会と市場脅威から、これらの4つの象限を組み合わせた時に最適な戦略的方向性を見つけ出す。
 - この分析結果から、市場状況に適合した、且つ、競争優位性のある戦略を導き出すことができる。
- * PEST分析、3C分析の結果を用いて分析を行なう



II. マーケティング戦略とは？

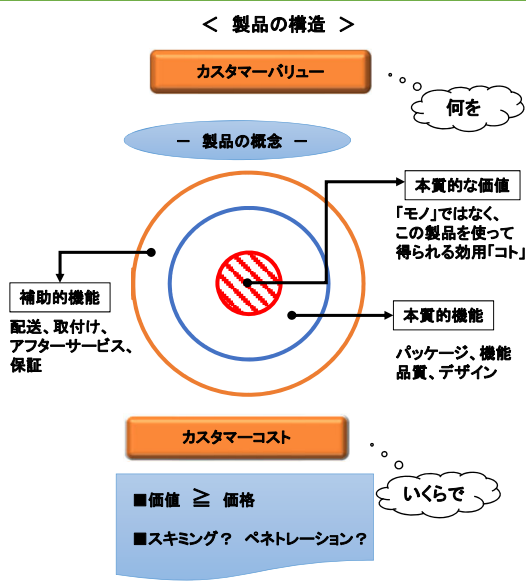
- ② STP
- 市場を顧客特性やニーズによって細分化する(セグメンテーション)。
 - 細分化した市場から自社に相応しいセグメントを抽出する(ターゲティング)。
 - ターゲティングしたセグメントの中で他社との差別化を図る(ポジショニング)。
 - つまり、ターゲットを定めることで効率よく、しかも、競争優位性のある差別化を図ることで「勝つべくして勝つ」事業展開ソリューションを見つけ出すことが出来るのです。



II. マーケティング戦略とは？

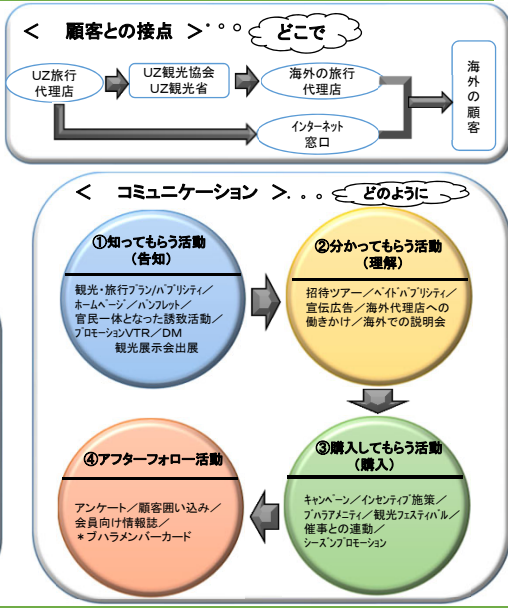
(4) 個別戦略

- ①カスタマーバリュー
 - 顧客にとって価値のある「モノ」「コト」作りのことで、個別戦略の中心となる。
 - 本質的な価値を実現するための本質的機能と補助的機能から構成され、内容は全て基本戦略に基づく。
- ②カスタマーコスト
 - 顧客が負担する費用、つまり、価格のことである。
 - 価格は価値によって規定されるが、戦略的な設定方法もある。



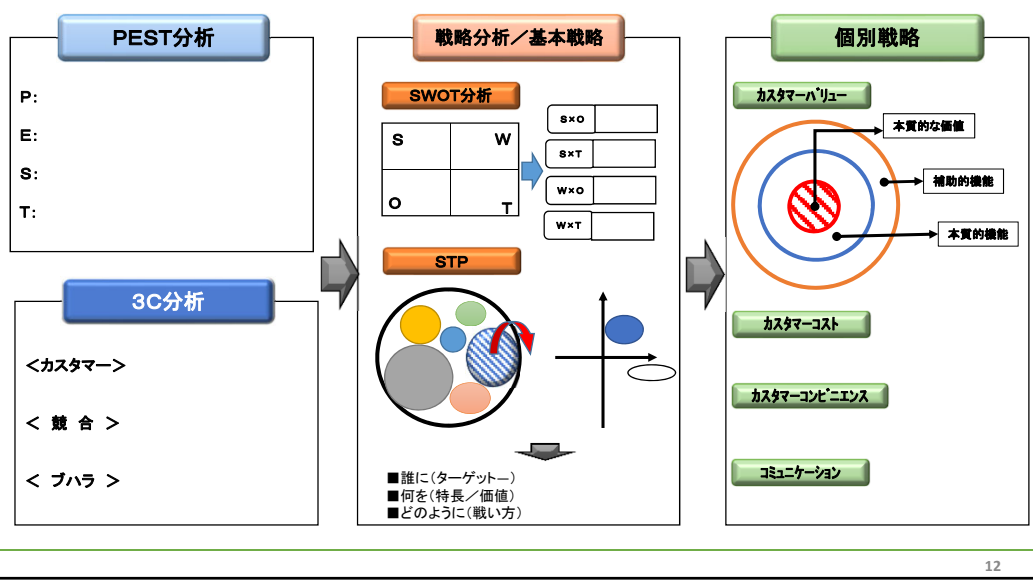
II. マーケティング戦略とは？

- ③カスタマーコンビニエンス
 - 顧客誘致のためには、まず、知ってもらうことが重要ですが、そのためには「顧客接点」の確保がポイントとなります。
 - 基本的には「いつでも」「どこでも」好きな時に情報に触れることが可能な状況を作りだされねばなりません。
 - 現実的には旅行代理店のカウンター、インターネットが接点となりますが、ターゲットに合わせたコミュニケーション手段が必要なのは言うまでもありません。
- ④コミュニケーション
 - 顧客の意思決定プロセスでは、いきなり購入に至ることはありません。情報に気付き、理解した上で需要マインドが高まれば購入に至ります (AIDMA/AISAS)。
 - そこで、コミュニケーションでは「知ってもらう(告知)プロセス」「分かってもらう(理解)プロセス」、「購入してもらう(購入)プロセス」毎に、策を講じます。宣伝やキャンペーンなど多くのプロモーション手段はありますが、プロセスの目的に沿って実施することが重要です。
 - また、購入後においても顧客との絆作りのために「アフターフォロー活動」が必要となります。



Ⅲ. ブハラ観光戦略

< マーケティング環境分析 > フォーマット例

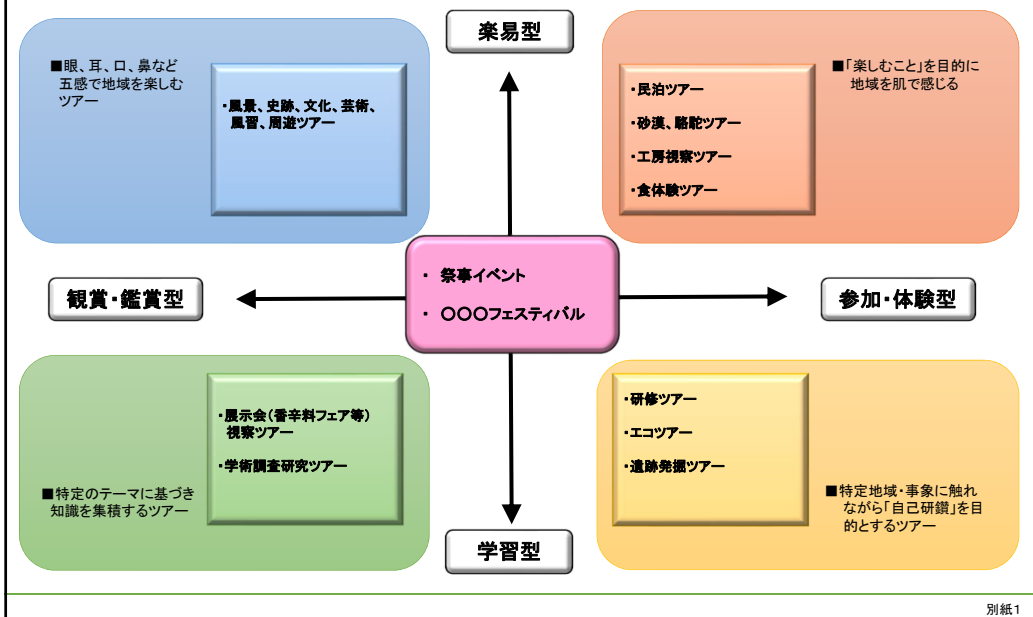


Ⅳ. やるべきこと

■ 解決すべき課題は多くありますが、下記のマイルストーン一覧表を使って「いつまでに」「誰が」「何を」を明確にしてください。

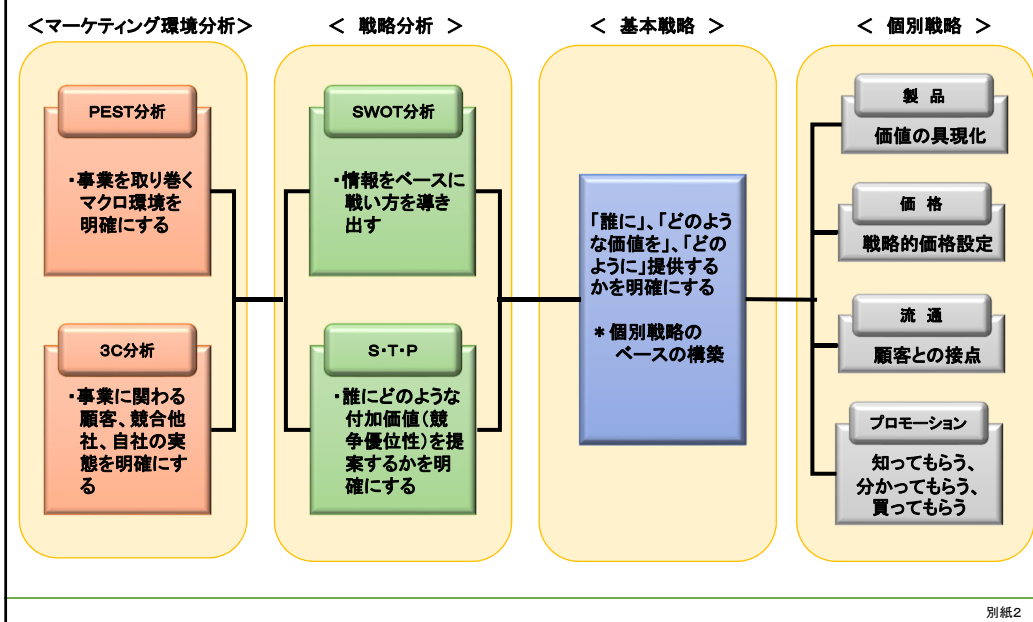
やるべき項目	担当	2017/4										2018/			
		5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3			
①		●	→												
②		●	→												
③			●	→											
④			●	→											
⑤					●	→									
⑥						●	→								
⑦							●	→							
⑧									●	→					
⑨												●	→		
⑩													●	→	

別紙 <ブハラの観光タイプ別セグメンテーション>



別紙1

別紙 <マーケティングを論理的に展開すると成功シナリオになる>



別紙2

Regional Seminars
(Local Short-Term Course)

2017

Tourism Marketing 2

観光開発に向けた具体的対応

—— 基本戦略の構築 ——

2017年6月
株式会社戦略コンサルティング・ファーム
代表取締役社長 藤田 忍



- I. マーケティング環境分析
 - 1. PEST分析
 - 2. 3C分析
- II. 戦略分析
 - 1. SWOT分析
 - 2. STP分析
- III. マーケティング基本戦略

0

I. マーケティング環境分析

マーケティング戦略立案は事業を取り巻く環境分析から始まります。どのようなビジネスでも顧客、競合他社そして社会・経済環境が存在し、常にそれらに影響されることから、戦略立案の前提条件として、これらの環境情報を収集・分析することが必須です。もし、このような環境分析が欠落すると、全ての戦略分析が遂行出来ず、精度の高い戦略の構築は不可能となります。

1. PEST分析

■政治、経済、社会、技術の4領域のマクロ環境を明らかにするのがPEST分析です。PESTは世の中の大きな流れの根幹であることから一般民間企業は無視することが出来ません。従って、この流れを十分に理解した上で事業展開を考えなければなりません。

(1) 政治的要因

・事業に関連する法律や制度など国によって定められている法規則のことです。 * 申請精度、許認可等

(2) 経済的要因

・為替や金利などの金融、景気動向、株価動向など経済活動に関わる動向のことです。

(3) 社会・文化的要因

・社会現象、消費者の価値観や志向の傾向、文化的特徴、また、自然現象変化など幅広い社会的な動向のことです。

(4) 技術

・IT技術、生産技術、販売技術など、これまでの仕組みに影響を及ぼすような技術全般の動向のことです。

* 分析の際には自社ビジネスに関連する要因だけを抽出する。

< PEST分析 >

政治 (P)	●	●
経済 (E)	●	●
社会 (S)	●	●
技術 (T)	●	●

要約すれば

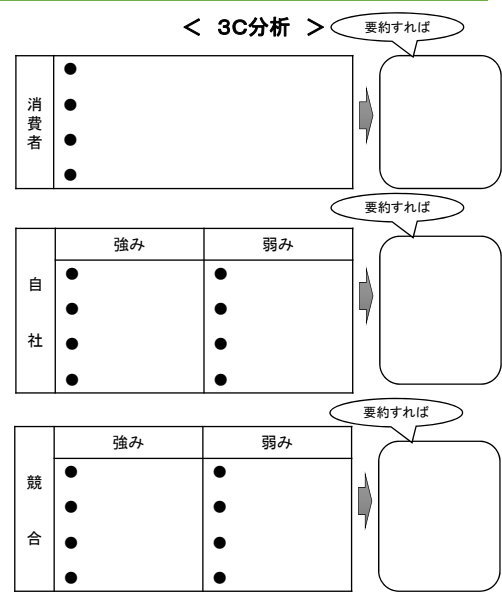
1

I. マーケティング環境分析

2. 3C分析
 ■市場のプレイヤーである消費者、競合他社、自社の実態を明らかにする分析です。この3C分析は各戦略分析のベースとなる情報であることからPEST分析とともに必須の分析と言えます。

- (1) 消費者ブランド(外部環境)
 - ・顧客の基本属性(地理的、人口統計学的、心理的、行動、ベネフィットなどの基準)と消費者行動の2視点から分析します。
 - ・つまり「どんな人がどのような価値観やニーズまた行動基準を持っているか」を分析します。
- (2) 自社分析(内部環境)
 - ・自社の技術力、生産能力、市場シェア、人材、組織、購買力、財務力、販売力などの視点で分析し、その結果を自社の強みと弱みに分けて整理します。
- (3) 競合分析(外部環境)
 - ・競合他社の分析は自社分析と同様に同じ視点で行い「強み」と「弱み」に分けて整理します。
 - ・競合他社は一般的には同業者で直接競合状況にある場合を意味しますが、場合によっては、5つの競争相手(M・Eボーダー「ファイブフォースモデル」)を考慮しなければならないこともあります。

* 自社分析と競合分析では必ず「強み」と「弱み」に分けて分析して下さい。次のステップのSWOT分析で使用するので。



2

II. 戦略分析

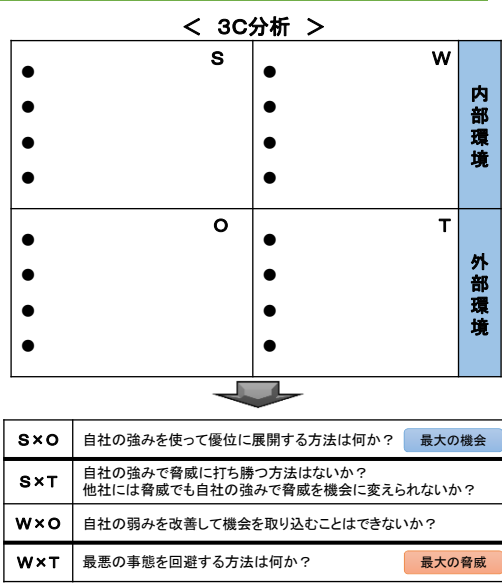
1. SWOT分析
 ■フハラには前述の通り他都市にはない多くの独自の観光資源が眠っているが、一方で他都市に比べ観光と言う視点から見た弱みも抱えている。その強みと弱みを十分に理解し、今後どのような方向で開発すべきかを検討することが観光開発の第一歩となる。そのためにはSWOT分析は欠かせない。

■SWOT分析は、強み(S)、弱み(W)、市場機会(O)、市場脅威(T)の4つの象限にPEST分析、3C分析で得られた情報を記入します。その際にSとWはあくまでも自社のこと(内部環境)で、OとTはマクロ環境や競合他社や顧客・市場のこと(外部環境)でなければなりません。

■SWOTのマトリックス表が完成した後に戦略構築を行いますが、SWOT分析の特長は、「市場の状況に自社をどのように適合させれば良いか」を明確化できることです。

- 戦略はS、W、O、Tの掛け合わせから4つのパターンによって規定されます。
 - ① S×O(積極攻勢戦略): 市場機会に対し自社の強みで積極的に展開する。
 - ② S×T(差別化戦略): 自社ならではの強みによって市場脅威状況を克服する。
 - ③ W×O(弱点補強戦略): 市場機会を逃さないために弱みを補強する。
 - ④ W×T(防御・撤退戦略): 最悪の事態を回避する

■圧倒的シェアを持つトップ企業の場合はS×Oを最優先しますが、多くの企業の場合はS×T(差別化)とW×O(弱点補強)が優位する戦略となります。



3

II. 戦略分析

2. STP分析

■STPは標的市場の選定とその市場における競争優位性を確立する分析手法です。この手法の目的は、「市場機会を見つけやすくなること」と「より効果的なマーケティングミックス策定できる」ことにあります。

(1)セグメンテーション

- 市場を一定の基準で同質と考えられる小集団に細分化することです。これは共通のニーズや類似した購買パターンを持つ顧客をグループ化し、それに応じて対応することで効率的なマーケティングが実施できるからです。
- セグメンテーションを有効にするためには、実質性、測定可能性、到達可能性、実行可能性が条件となります。
- セグメンテーションでは細分化のための軸の設定が重要です。地理的要因、人口統計学的要因、心理的要因などが一般的な軸となります。

(2)ターゲティング

- セグメントされた市場から自社が標的を選定する(ターゲティング)場合、「セグメントの規模と成長性」「セグメントの収益性」「自社の目標と資源」と言う視点で検討し決定します。なお、選択にあっては3つの対応方法があります。
- * 「全市場への対応」、「ひとつの市場への対応」、「複数の市場へ対応」

(3)ポジショニング

- 競合他社より魅力的であることを示すためには、他社にない独自の差別的優位性を見つけ出さなければなりません。顧客は購入決定時、自分の価値観やニーズをベースに「機能性(基本機能+付加機能、パフォーマンス、スタイル、デザイン、品質)」や「サービス(配達、アフターケア、応対相談、保証、伝え方、説明)」など物理的側面と精神的側面から製品を評価します。このいくつかの評価軸から2軸を使い、競合他社との違いを明確化して自社にとって優位性のある市場を確立することがポジショニングです。
- ポジショニングによってポジショニングコンセプト(どのような製品・サービスを提供するか)が明確になりますが、このコンセプトに沿ってマーケティングミックスを構築することになります。

II. 戦略分析

< セグメンテーション/ターゲティング >

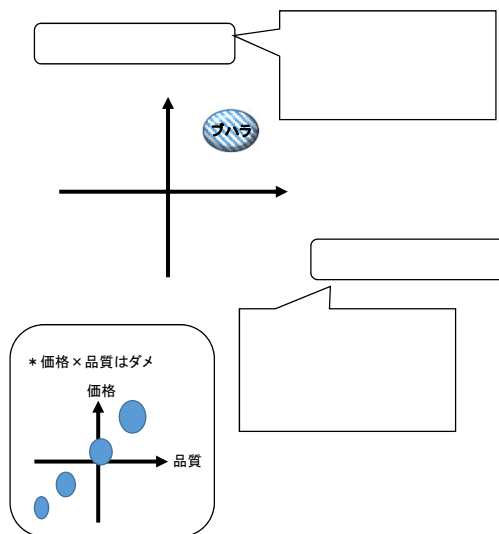
< セグメンテーション変数 >

地理的変数	エリア、都市規模、人口密度、気候、地理的条件など
人口統計学的変数	年齢、性別、家族数、職業、ライフサイクル
心理的変数	社会階層、ライフスタイル、性格など
行動的変数	追求便益、使用者状態、使用頻度、ロイヤリティー、製品への態度など

< 市場セグメントの評価ポイント >

セグメントの規模と成長性	自社にとって適正な規模であるか
セグメントの収益性	収益性に魅力があるか
自社の目標と資源	自社の目標に合致しているか 実行するのに資源は備わっているか

< ポジショニング >



Ⅲ. マーケティング基本戦略

■マーケティング環境分析によって市場情報を収集・分析し、SWOT分析、STP分析などの戦略分析を行えば、「ターゲット」、「提供価値」、「市場での戦い方」などマーケティング戦略の要諦を明確化することが出来ます。

■マーケティングの基本戦略とは、個別戦略(4C)のベースとなるマーケティングの基本方向であり、基本方針のことであると考えて下さい。個別戦略では必ず「誰にどのような価値をどのように提案するのか」を意識して具体的な検討を行いますが、この「誰に(ターゲット)」「何を(どのような価値)」「どのように(差別化)」が基本戦略です。

■SWOT分析では状況に応じた市場での戦い方の方向性をS×O、S×T、W×O、W×Tによって導き出します。

■次に、セグメンテーション、ターゲティングではターゲット市場とターゲット顧客を導き出します。具体的にイメージが湧くような設定をして下さい。もし、抽象的であった場合にはターゲット市場やターゲット顧客の特性が具体的にイメージ出来ないためポジショニング出来ない恐れがあります。

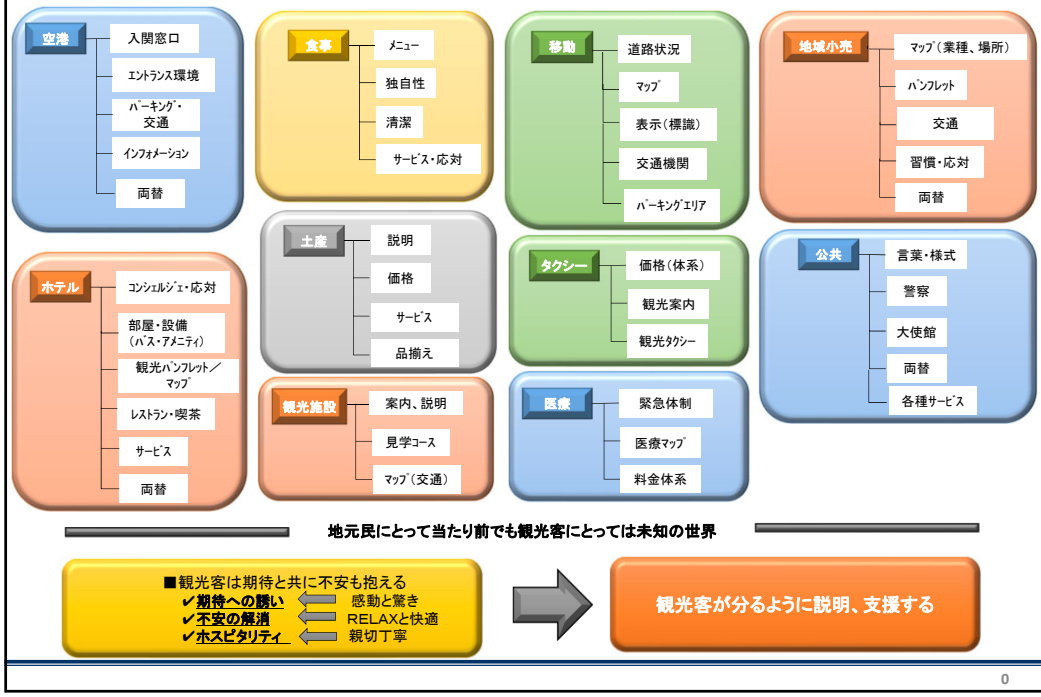
■ポジショニングでは、市場で勝つための競争優位性(差別化)を明確化出来ます。

■このように戦略分析を経て明確化した「誰に」「何を」「どのように」が確立できれば、次のステップの個別戦略は効率の良いマーケティングミックスとなります。

誰に(ターゲット)

どのような価値を(バリュー)

どのように(差別化)



ブハラ観光開発のための マーケティング戦略(基本戦略)仮説

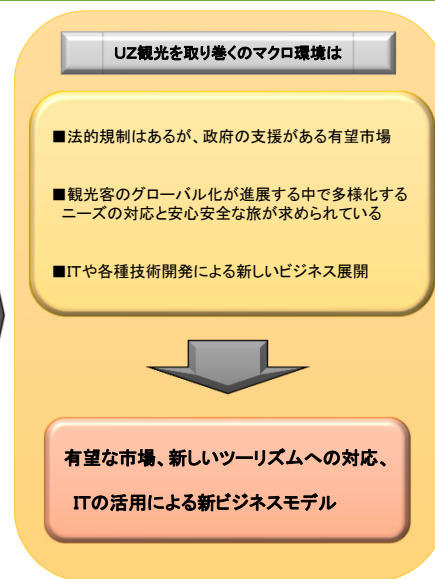
2017年6月
株式会社戦略コンサルティング・ファーム
代表取締役社長 藤田 忍



0

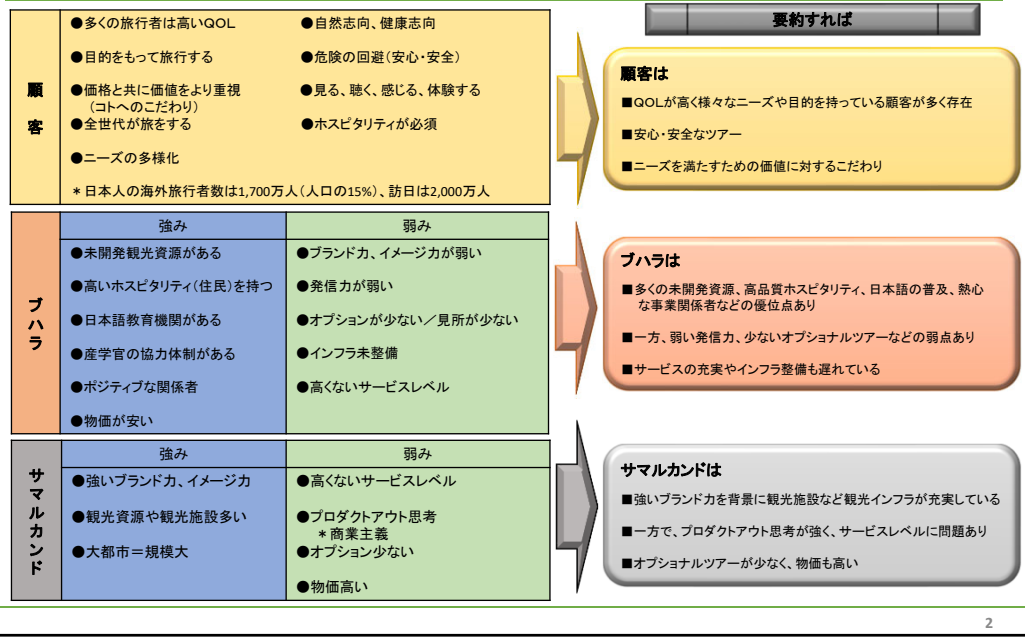
I . PEST分析

政治(P)	<ul style="list-style-type: none"> ●ビザが必要 ●入出国時の所持金申告 ●宿泊証明必要 ●撮影制限 	<ul style="list-style-type: none"> ●日・ウ友好条約 ●ホテルはドル支払 ●安定した治安 ●安定政権(政治的安定)
経済(E)	<ul style="list-style-type: none"> ●安定成長市場 ●複数の為替レート ●外貨不足 ●インフレ 	<ul style="list-style-type: none"> ●観光に対する政府支援 ●政府の支援に限界 ●観光市場は成長市場
社会(S)	<ul style="list-style-type: none"> ●UZ QOL向上 ●日・ウ間友好交流 ●高いレベルのUZホスピタリティ ●観光客のグローバル化 	<ul style="list-style-type: none"> ●多様化するツーリズム ●プロダクトアウトからマーケットイン ●日本語教室 ●消費者の健康・自然志向
技術(T)	<ul style="list-style-type: none"> ●インターネットの普及 ●ITによる直取引 ●データベースマーケティング ●提案のビジュアル化 	<ul style="list-style-type: none"> ●進化する交通手段 ●通信網の進化

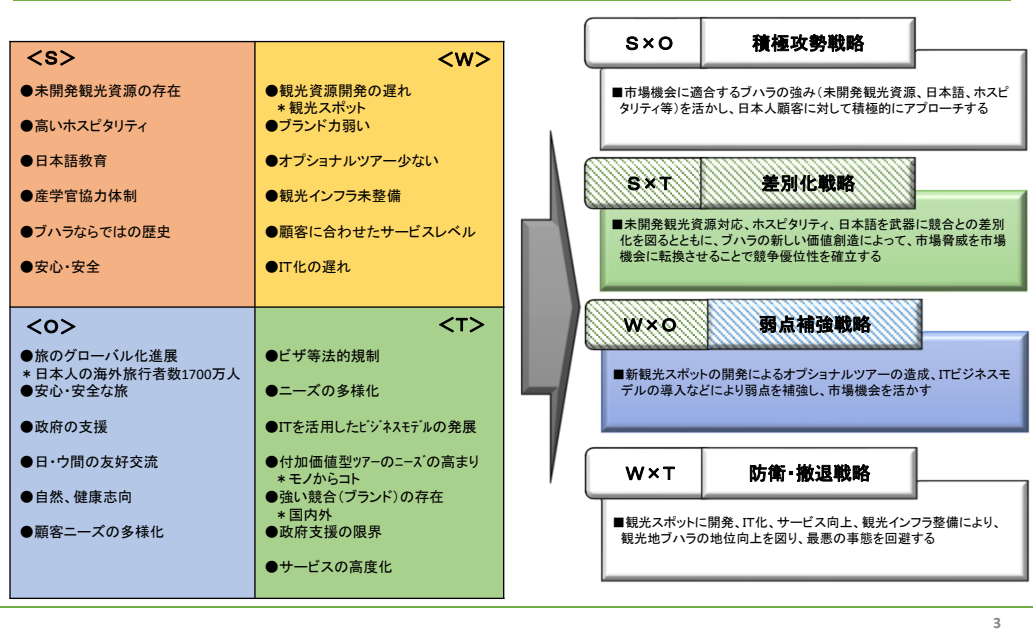


1

II. 3C分析



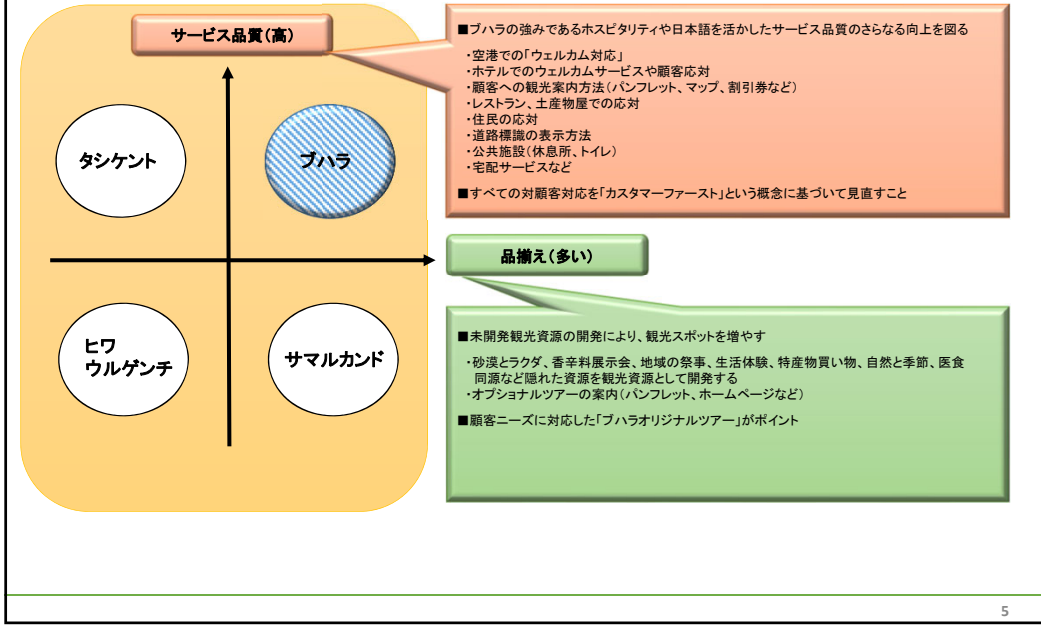
III. SWOT分析



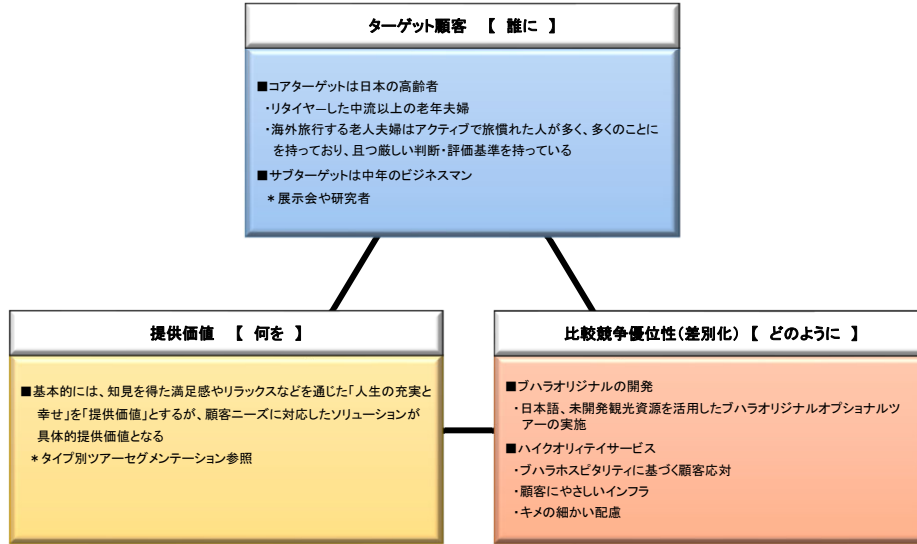
IV. セグメンテーション

	若者(アクティブに旅したい)	中年(目的を持って旅する)	高年(のんびり楽しみたい、味わいたい)
見る	<ul style="list-style-type: none"> 歴史・遺跡 自然 文化・生活 	<ul style="list-style-type: none"> 歴史・遺跡 文化・生活 	<ul style="list-style-type: none"> 歴史・遺跡 自然 文化・生活
知る	<ul style="list-style-type: none"> 歴史・遺跡 自然 文化・生活 	<ul style="list-style-type: none"> 展示会 学究・研究 ビジネス 	<ul style="list-style-type: none"> 歴史・遺跡 自然 文化・生活
体験する	<ul style="list-style-type: none"> 遊ぶ、スポーツ ハネムーン 自然 交流 アドベンチャー 	<ul style="list-style-type: none"> 休息 ビジネス 遺跡発掘 買い物 	<ul style="list-style-type: none"> 思い出 休息 自然 医療 文化・生活 買い物
市場魅力度	<p>低価格(エコノミー)、新規インフラ必要</p> <p>↓</p> <p>売上、利益規模少</p>	<p>客数少、リピートする、ニッチ市場</p> <p>↓</p> <p>売上規模少、利益規模中</p>	<p>客数多い、オプションツアー、富裕層</p> <p>↓</p> <p>売上、利益規模大</p>

V. ポジショニング



VI. ブハラ観光開発基本戦略(戦略の方向性)



Regional Seminars
(Local Short-Term Course)

2017

Kaizen Management



Business seminar (KAIZEN Management)

October 10-12, 2017

**Uzbekistan Japan Center
JICA**

1



Vision and Mission of This Course

Vision

All participants become familiar with KAIZEN concept and methodologies, and apply them to their day to day operations in both factory shop floor and office in order to achieve business growth.

Mission

Identify the problems or challenges in the operation and come up with ideas for KAIZEN and apply them through team work approach.

2



Introduction of Lecturer

Name : Mitsuo Tamada, JICA Expert ,EBRD Senior Industrial Advisor

Email address: mitsuo.tamada@truspire.com

Company : Truspire Co., Ltd. (www.truspire.com)

Experience : (1) 30 years Japanese textile company
International Business, Marketing & Administration
(2) 3 years in Textile/garment factory in Africa
(3) 10 years consulting in Kaizen, Production/Operation,
Sales Management, Marketing in various countries.



3



Schedule/Table of Contents

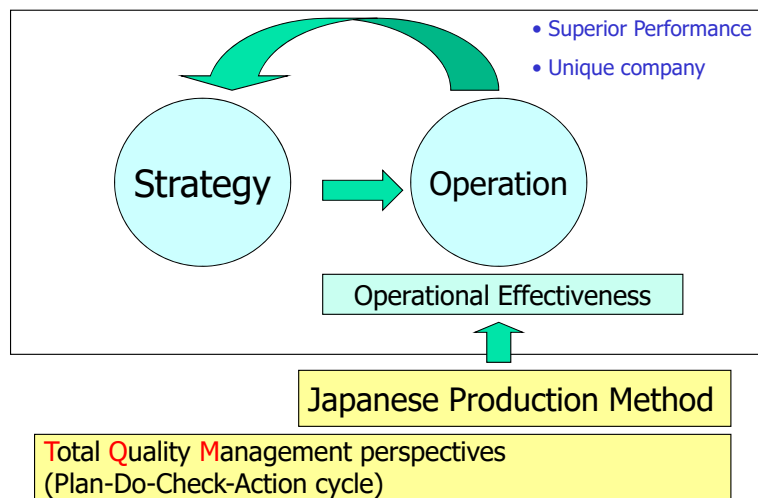
Session	Topics	Slide no.
1	Introduction of KAIZEN (Continuous improvement)	5
2	KAIZEN Case Study	27
3	Total Quality Management (TQM)	44
4	TQM Company wide approach	50
5	Quality Control (QC)	60
6	Quality Control (QC) Circle	76
7	Visualization	103
8	5S and 7 Wastes	119

4

Introduction of KAIZEN (Continuous improvement)

5

Strategy + Operational Effectiveness



6



Operational Effectiveness

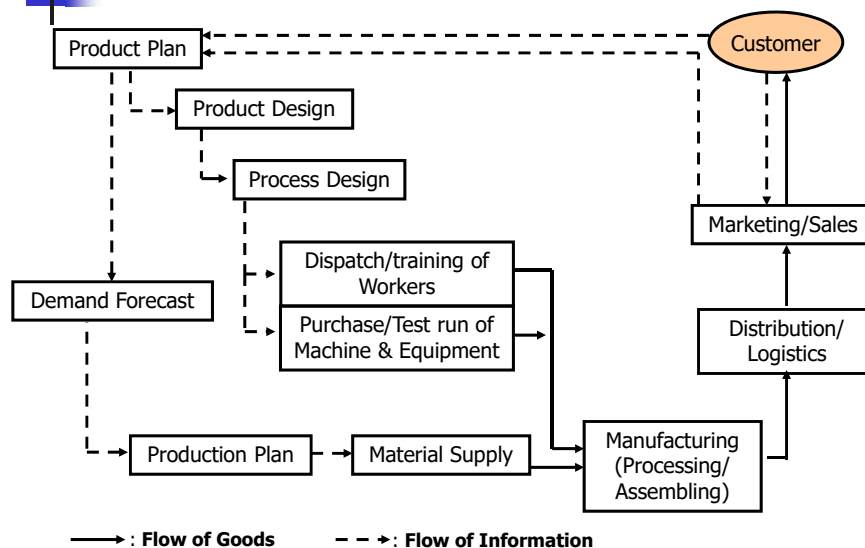
- **Operational Effectiveness has been developed through Japanese Production Control Method.**
 - Toyota's way is known most.
 - Applicable not only for production sites but also for offices.
- **Team approach**
- **BPR (Business Process Reengineering) principles are all from Toyota's Method.**
- **Strategy with operational effectiveness really differentiates the company from the competitors.**
- **Production & Quality Management is the core of operational effectiveness.**

7

7

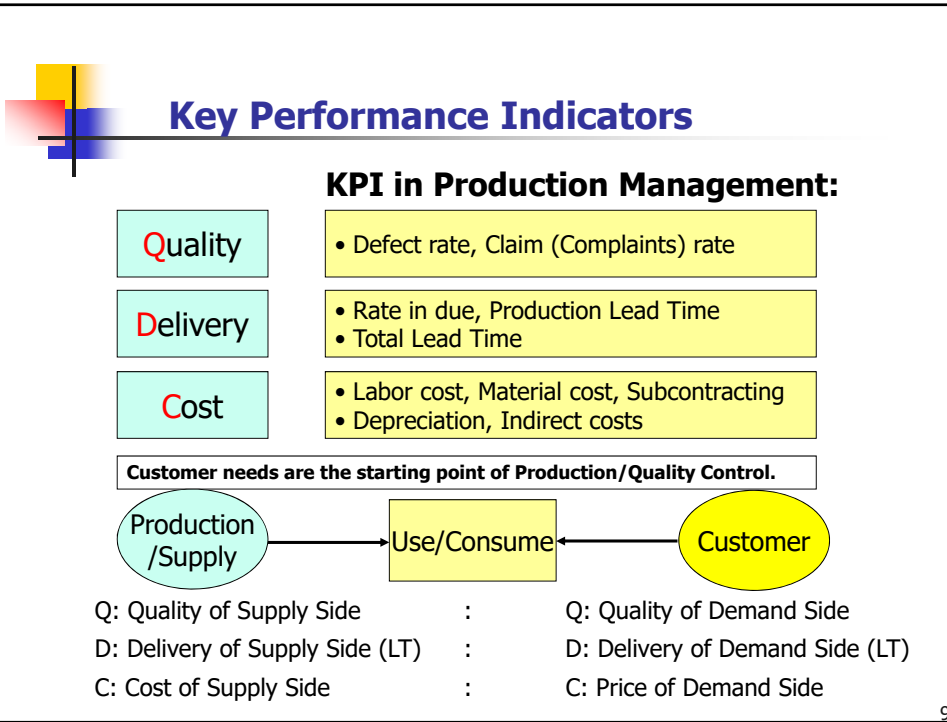


Functions Related to Production

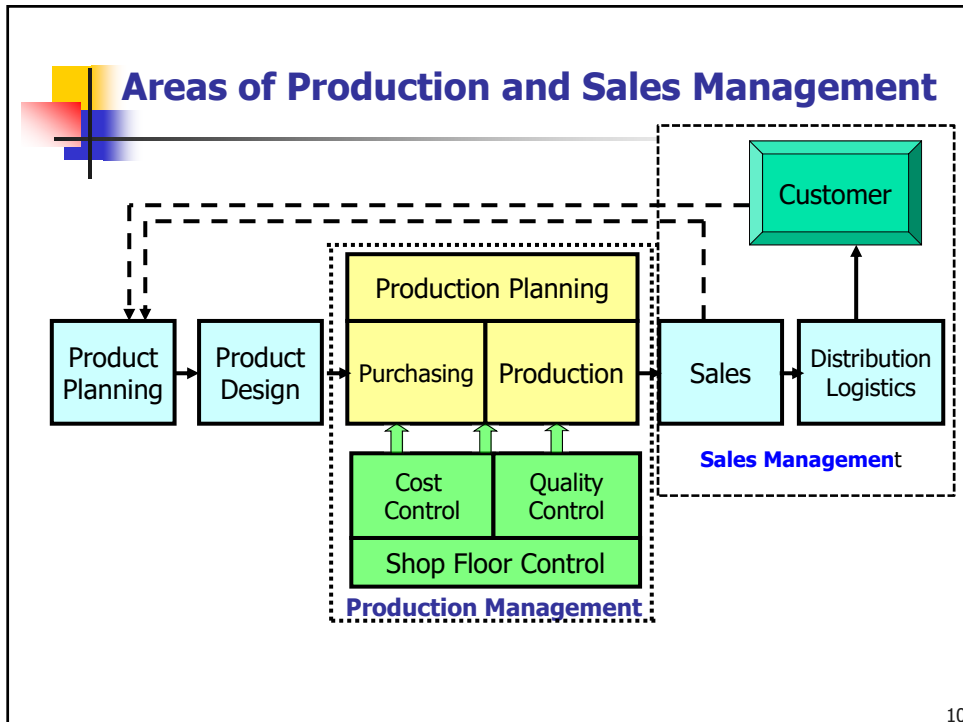


8

8



9



10



KAIZEN

KAIZEN is derived from the word "KAI" which means to "improve" and "ZEN" means to "make it better".

Kaizen is synonymous with "Continuous Improvement".

Kaizen is written in Japanese letters as below

改(KAI) 善(ZEN)

11

11



Points in Kaizen

- **Bottom up, and Top down approach**
- **Management Acceptance/Commitment**
 - Implement any idea.
- **Tools/Methods are necessary to find improvement opportunities.**
 - ECRS (Industrial Engineering: IE)
 - Motion Economy, Time Study
 - 7 Tools in QC Circle Activities
 - 5S
 - Elimination of 7 Wastes (One of TPS principles)
 - TPS (Toyota Production System) Principles
- **Tools are from Production/Quality Management.**

12

12



KAIZEN Organization in a Heavy Industry

- **KAIZEN Committee (5-6 people) in each section**
 - Evaluate proposals; Platinum, Gold, Silver, Bronze (Incentives)
 - Cost reduction,
 - Better safety,
 - Better working environments, etc.
 - Implement them and review periodically
 - Budget preparation
 - Publication
- **Proposals from all workers (Engineers, Staff, Workers)**
 - Group/Individual
 - Problem, How to improve, How much....
 - Current situation/Future situation (Before/After)
 - To suggestion box or Committee directly

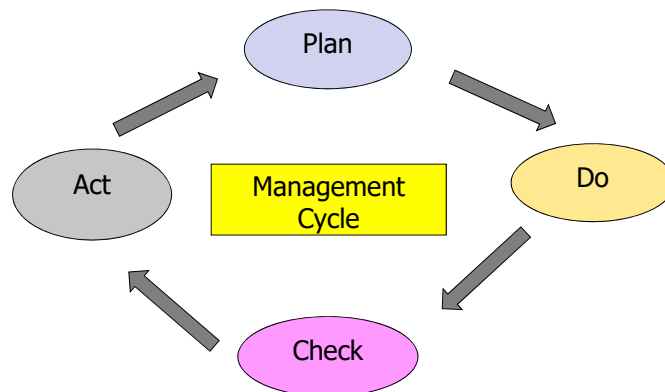
13

13



PDCA Kaizen

Kaizen is being implemented through PDCA cycle.



14

14



SDCA cycle

S: Standardize, D: Do, C:Check, A:Action

- Problems: Production of defective goods, customers' complaints, etc.
- Management to find out root causes of such problems.
- Management to adjust procedures to rectify these problems.

15

15



SDCA cycle

- SDCA cycle to standardize work procedures to avoid problems.
- PDCA cycle to raise standard level for further efficiency.

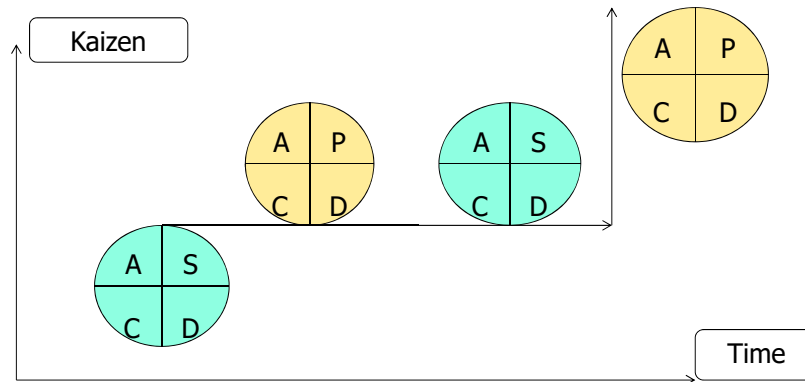
'Action' stage in both cycles is to aim to standardize and stabilize work procedures.

16

16

SDCA and PDCA cycles

Relation of SDCA and PDCA cycle



17

Kaizen by PDCA

1. Plan - to identify and analyze the problem

The first step in the PDCA Kaizen event is to choose an area that offers the most return for the effort and will be the biggest bang for your buck – that “**Low-Hanging**” fruit.

Tools to be used :-

- Flow Chart (or Process Map)
- Brainstorming
- Fishbone analysis (cause and effect diagram)
- Customer Survey
- Quarterly Reports etc.
- 5 Why analysis (from Toyota Production System)

18

18



Kaizen by PDCA

The following questions may also stimulate idea about the problems identified.

1. Is **TAKT** time (i.e. customer demands and net available time) known and understood?
2. Are the processes or process standardized so the process output is predictable?
3. Are the processes or process standardized to best practice ? And if so, is there a systematic process for improvement?
4. Are the processes or process simplified for easy cross-training or visual communications?

19

19



Kaizen by PDCA

5. Is there a capacity issue with the process?
6. Is there a process throughput issue?
7. Will people, material,, and/or data flow more continuously (i.e. without the waste of excess delays, motion, etc.)?
8. Can people, material, and/or access to data be located in a more efficient location?

20

20



Kaizen by PDCA

2. Do – develop and implement a solution

Implement the change you decided on is the 'Plan' phase. Communicate to everyone affected by the change what is happening.

Tools to be used :-

- Countermeasure Kaizen Log
- Failure prevention analysis (Mistake proofing)
- Training plan
- Gantt chart

21

21



Kaizen by PDCA

The following questions may also stimulate ideas about further developing a solution and/or implementing a trial.

1. Are the temporary resources available to ensure the customer (i.e. client, patient, etc.) is not affected by the trial, similar to a doctor's credo of '**Do not harm**' ?
2. Are standard methods being used and documented to ensure uniformity in the overall improvement project ?
3. Are the adequate visual controls to identify problems if they are still occurring ?
4. Is data being collected at the process level that is related directly to the improvement (and made visible, if appropriate) ?

22

22



PDCA Kaizen

3. Check – to evaluate the results
(What was learned and/or what went wrong?)

Once you have implemented the change for a short time, you must determine how well it is working.



Is it really improvement you had hoped ?

Monitoring to gauge the level of improvement

- Impact maps
- Run charts

23

23



Kaizen by PDCA

The following questions may also stimulate ideas about what went well and what needs to improve ?

1. Did the visual controls work ? (Visualization: to share information among members)
2. Did the standard work procedures get documented to the appropriate level?
3. Has the data supported the improvement(s) ?

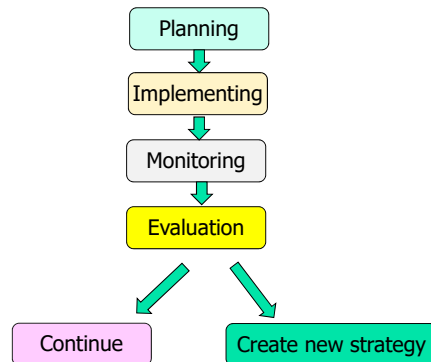
24

24



Kaizen by PDCA

4. Act – to adopt and/or update the necessary standards, abandon the process change, or run through the cycle again.



25

25



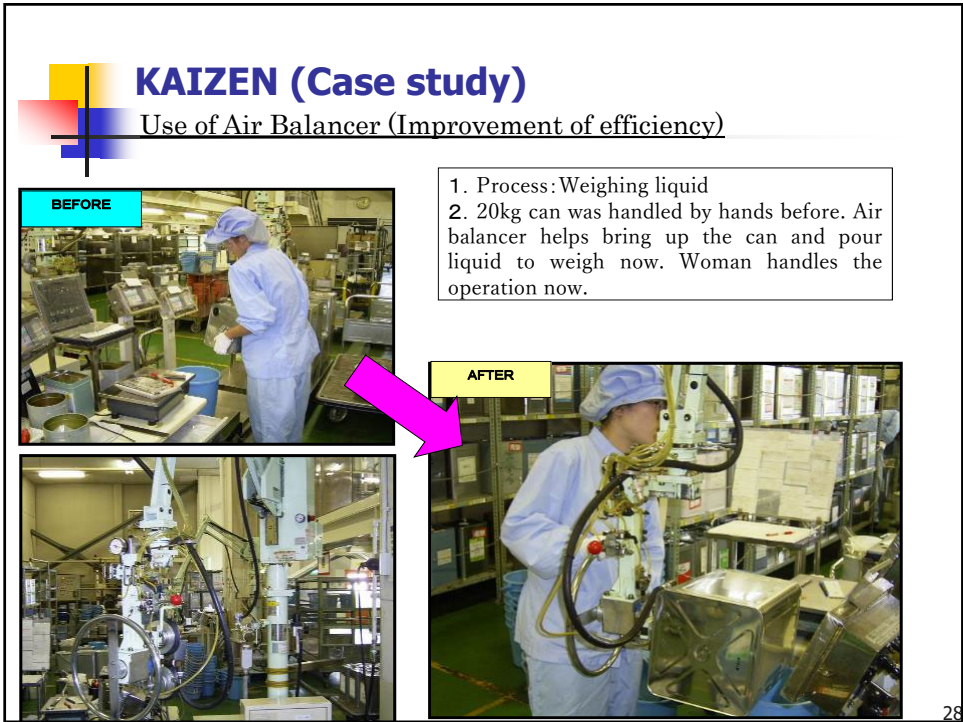
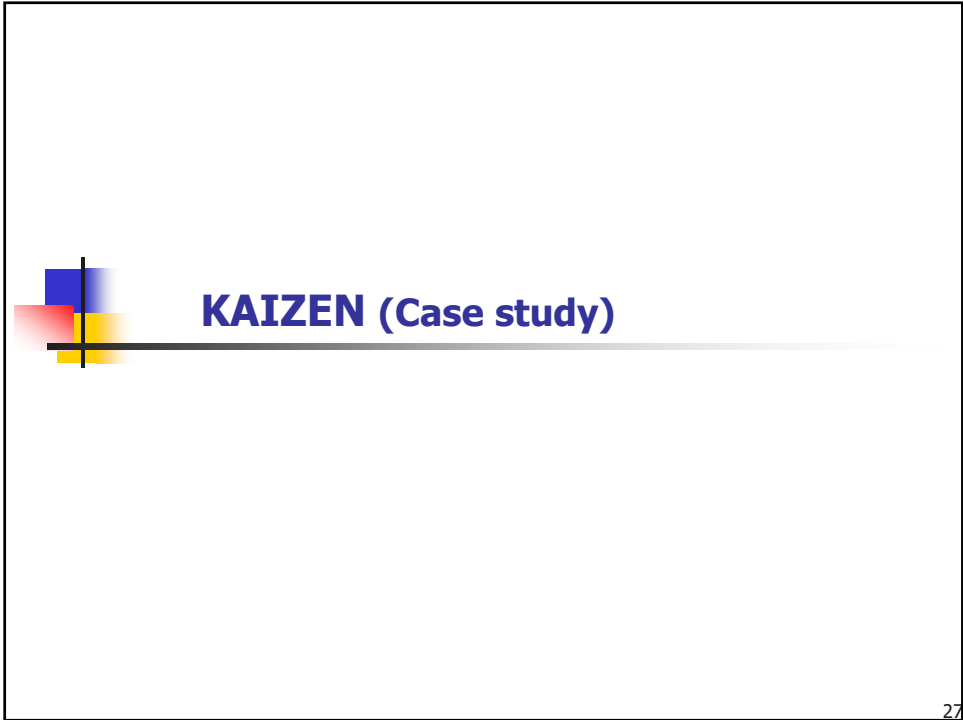
Kaizen by PDCA

The following questions may also stimulate ideas about what more needs to be done.

1. Have Standard Work procedures been created for improved process ? Are they visual, easy-to-use?
2. Has a timeline been created to roll-out the improvements to other areas or departments (if appropriate)?
3. Is everyone being trained to the new process ?
4. Is data being collected and analyzed (i.e. control charts, etc.) with the improvements over a 7 – 30 – 60 days window to ensure the PDCA Kaizen Event improvements are sustained?

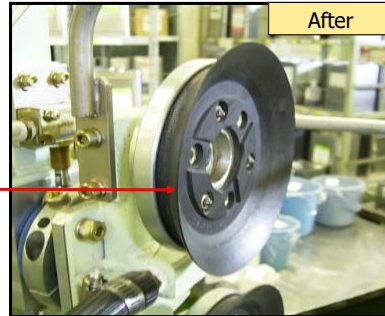
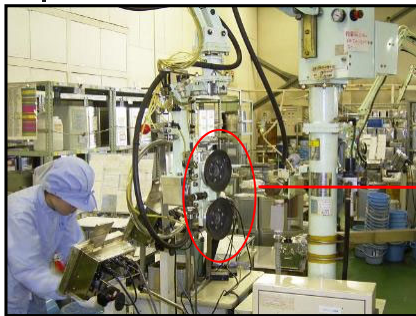
26

26

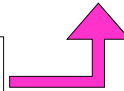


KAIZEN (Case study)

Air Balancer Sucker with Spike (To keep safety)



1. Process: Weighing liquid (Air Balancer)
2. With spikes in Sucker, accidents of dropping the can has been prevented.

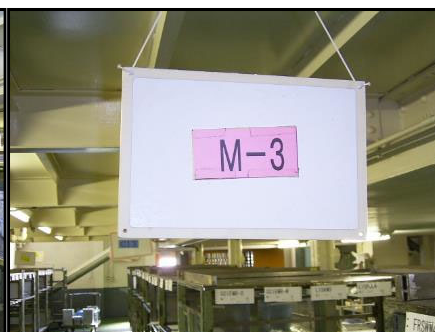


29

29

KAIZEN (Case study)

Place of Container Cart (Improve efficiency)



1. Process: Weighing of raw materials
2. Big sign board to show which production tank uses the raw material is put up the container cart in order to eliminate mistakes.

30

30

KAIZEN (Case study)

Dissolution Tank Lid (Improve safety)



1. Process: Heat dissolution of raw materials
2. The lid of the tank is 80°C. When it is opened handle of the lid is used with help of balancer to reduce the heavy weight of the lid.

31

31

KAIZEN (Case study)

Bar code checker (Improve efficiency and prevent contamination)



1. Process: Bulk transport out
2. Barcode label is put on the movable tank to filling process and checked by barcode reader before handling.

32

32

KAIZEN (Case study)

Pipe integration (Improve efficiency)



- 1 Process: Transporting Lotion Bulk (Liquid)
- 2 Many pipes are integrated in one place and selection and set-up of which tank for which filling line is handled efficiently.



33

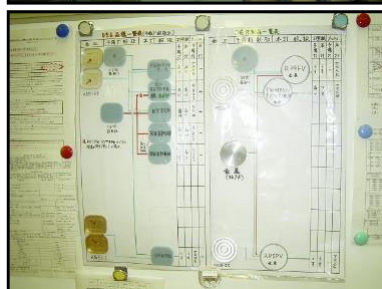
33

KAIZEN (Case study)

Sign Board of Product (Improve efficiency)



1. Process: Forming and packaging
2. To reduce the careless mistakes color of current product producing and specification of the product is visually shown on many sign boards.

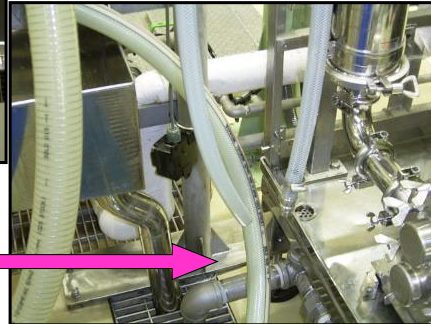


34

34

KAIZEN (Case study)

(Hook for Hose to wash filling machine and parts (Improve sanitary conditions))



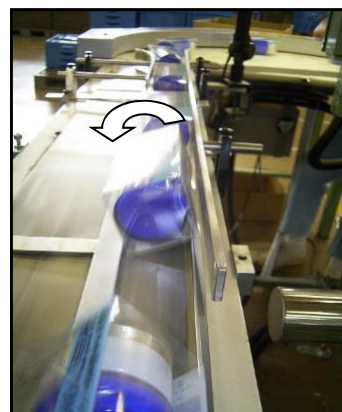
1. Process: Filling
2. Hose to wash filling machine and parts were on the shop floor ground. The hook to hang the hose in order to keep the edge of the hose from the ground was set.

35

35

KAIZEN (Case study)

Guide to turn the product (Improve efficiency)



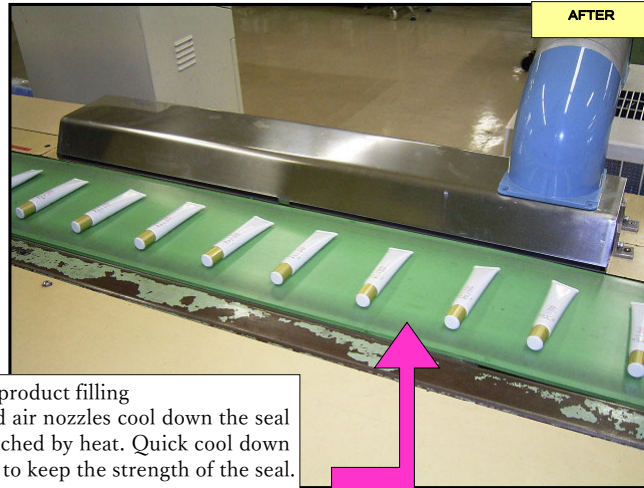
1. Process: Packaging
2. In packaging process product is turned by a simple guide without worker's involvement.

36

36

KAIZEN (Case study)

Seal part cooling after filling into tube (Improve quality)



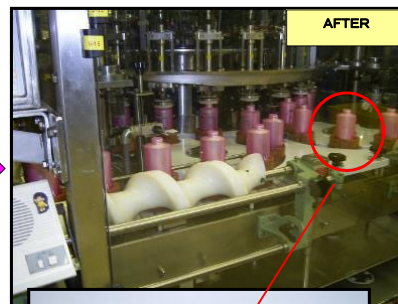
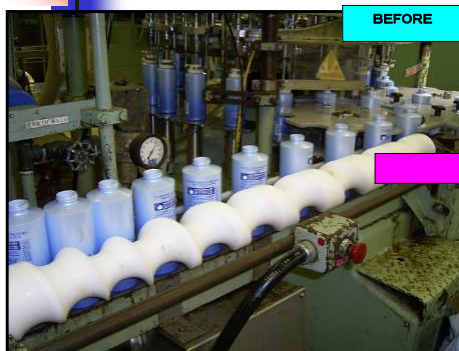
1. Process: Tube product filling
2. Spot cooler and air nozzles cool down the seal parts which is attached by heat. Quick cool down of the seal is good to keep the strength of the seal.

37

37

KAIZEN (Case study)

Attachment of product filling line (HAKAMA) (Improve efficiency)



1. Process Filling of liquid type product
2. Set-up and adjustment which required changes and adjustment of guide and parts, took a lot of time. Use of transporting jig eliminates such cumbersome set-up work.

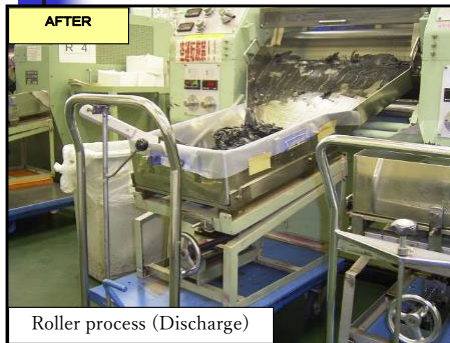


38

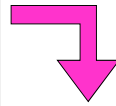
38

KAIZEN (Case study)

Cart for lipstick bulk transportation (Improve efficiency)



- 1 Process: Lipstick production
- 2 Cart is used for getting raw material discharged from roller and charging it to dissolving process for recycling. Efficiency is improved and work load is decreased.

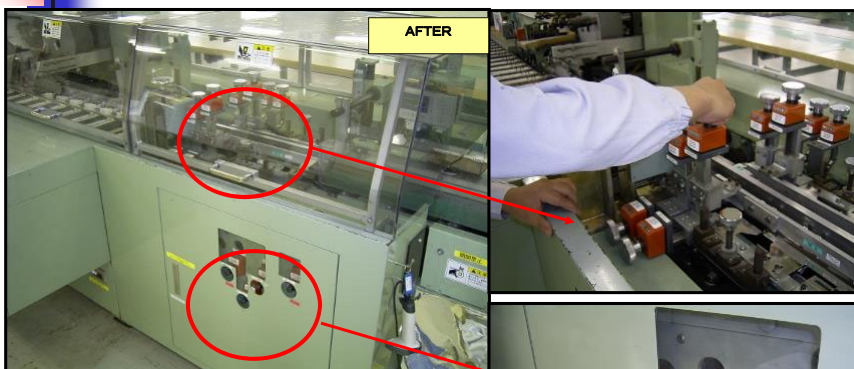


39

39

KAIZEN (Case study)

Set-up of packaging (Improve efficiency)



1. Process: Packaging
2. In order for stable operation, set-up for changing the product requires precise dimensions of various areas. Dial gauge and parts are pre-set for the set-up. Set-up time is reduced.

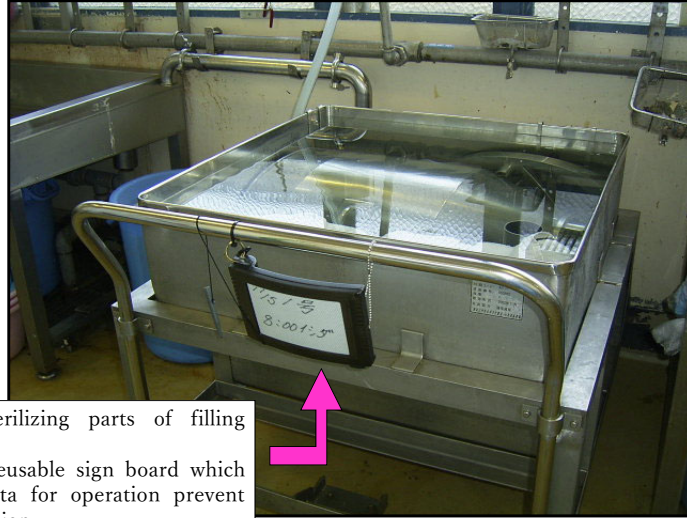


40

40

KAIZEN (Case study)

Sign board for sterilizing basin (Improve efficiency)



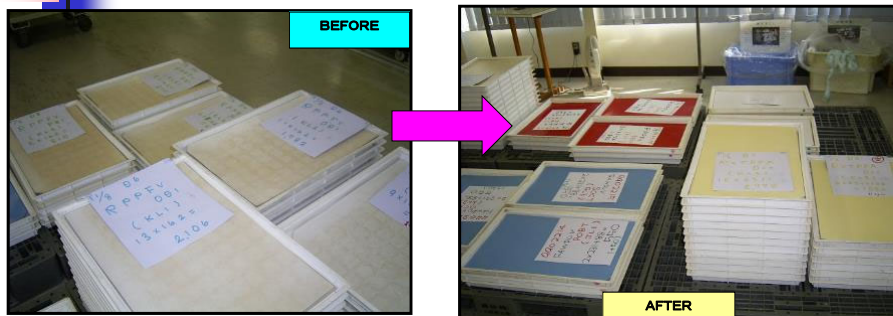
1. Process : Sterilizing parts of filling machine
2. Water-proof reusable sign board which has necessary data for operation prevent mistakes in operation.

41

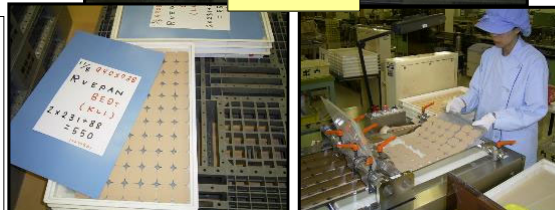
41

KAIZEN (Case study)

Color sheet for classifying products (Improve efficiency)

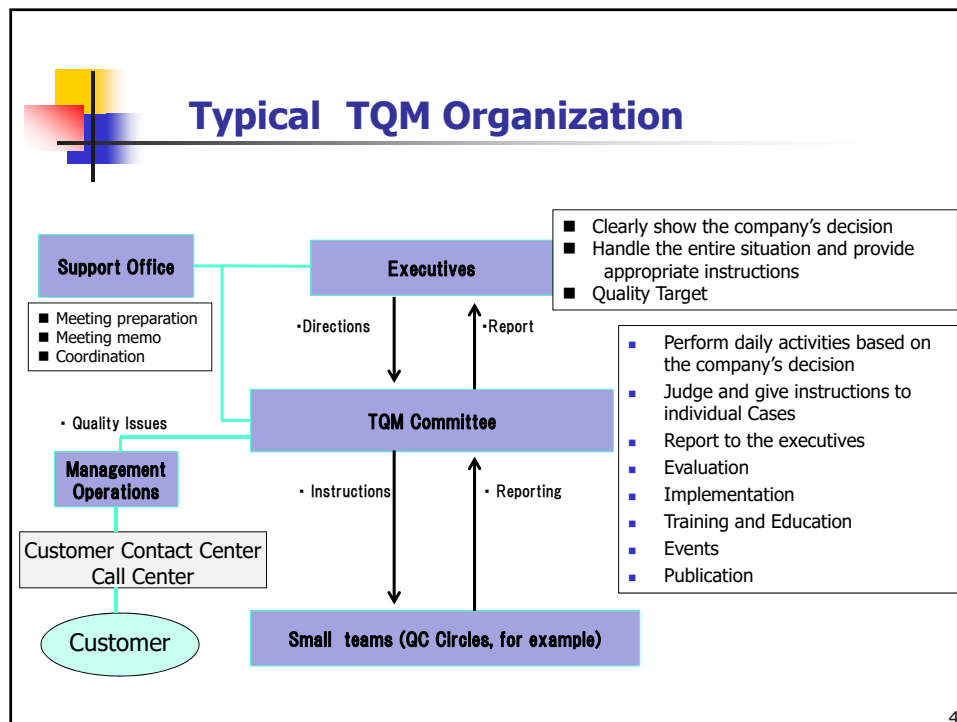


1. Process: Forming
2. Powder foundations and lipsticks are palletized and stored in warehouse after forming process for a while. Color sheet is used to identify the color of the products on the pallet to prevent contamination.



42

42



45

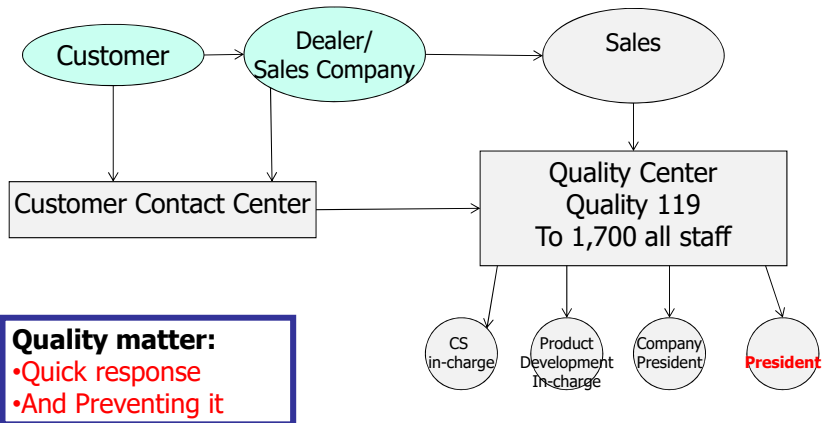
Case: Iwakuni Medical Center

- TQC is not only for manufacturing but also for service industry.
- Iwakuni Medical Center: 160 beds, 18 doctors, 275 staff
- NDP (National Demonstration Project on TQM for Health)
- QC Circle
- Theme: Why so many nurse calls?
- Fish Bone Chart: Meals, Treatments, Nurses, Nurse call Position----- Major Causes
- Solution alternatives: Do not forget the time to treat
Prepare meals quickly
Fix nurse call position
Improve staff motivation
- "Reduce nurse calls by frequent visits to the patients"
- 825 calls/week --→ 543 calls/week

46

46

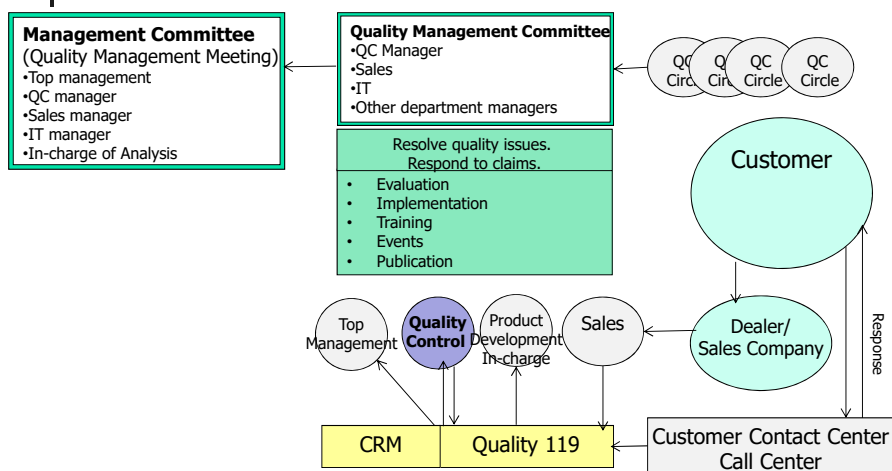
Case: Quality119 (A subsidiary of Panasonic)



47

47

Quality Management System (Clinical Laboratory)



48

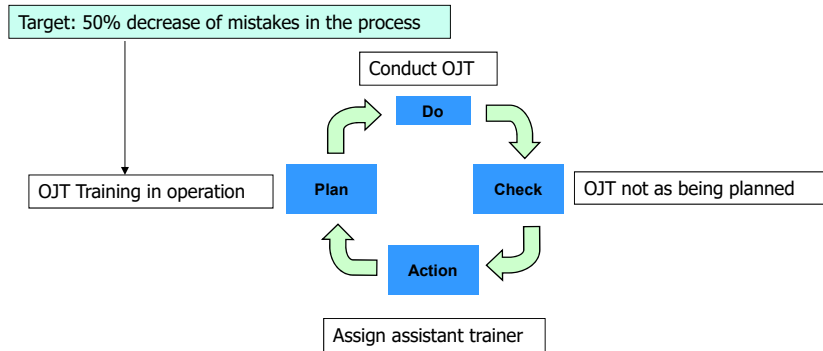
48



PDCA: Quality Management

Management=Plan-Do-Check-Action (PDCA) Cycle → Improvement

e.g.



QC start with education/training and end with education/training.

49

49



TQM- Company-wide approach

1. Product Planning
2. Product Design/Process Design
3. Production
4. Sales
5. After Sales

50

50



TQM (Total Quality Management) Key Words

- **Company total**
 - Total employee involvement
 - All departments, Not only by production and Quality Management department
- **Integrated system**
- **Customer focused**
- **Brand means 'Quality'.**
- **Quality = Management quality**
- **PDCA (Plan-DO-Check-Action) cycle**
- **Continuous improvement efforts (KAIZEN)**
- **Top-down and bottom-up**
 - Policy by the top, commitment
 - Idea from people close to the operation
- **Manufacturing sector + adapted for use in almost every type of organization.**

51

51



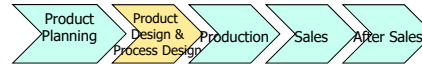
1. Product Planning



- **Market Needs Analysis**
- **Set/Define 'Quality'**
- **Basic Quality**
 - **Functionality**
 - Example: Universal design
 - Packaging is also quality.
 - **Effectiveness**
 - Cutting place to open (Additional process): Customer's view
 - Design to attract customers
 - **Product Life**
 - **Product Design**
- **Seeds Approach, too (Sony (Old days), Apple)**
 - **New product proposal to customers**

52

52



2. Product Design and Process Design

- Design to manufacture easy.
 - Assembly: From the bottom up and the inside out
 - Bad design:
 - Mistake in planning of a seminar
 - Project design in consulting -> Use of old proposals
 - System design phase
- Much of the costs of manufactured product are influenced during the design phase.
 - Specify standard materials, parts and processes.
 - Parts: Market standard: least expensive
- Industrial designer would be involved.
- Include elimination of wastes concept in process design.
 - ECRS principles
 - Fool-proof
 - Work with gravity

53

53



3. Production

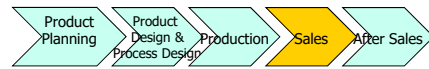
- Put quality at the source.
 - Each process defect rate should be minimized(zero).
 - Purchasing, factory production shops, warehouse and shipping
 - Preventive maintenance
- QC process
 - Defects definition
 - QC Charts, Fish Bone Charts
 - QC Circle
- Standard Operation
 - Standard Operation Sheet
 - Stop-the-line in trouble
 - Education and training
- Process Capacity
- Mistake-proof

54

54



4. Sales



- Standard Operation
 - CRM standardizes the sales operations.
- Mistake-proof
 - CRM provides proper information to the sales
 - Inventory availability
 - Recent product information
 - Connection to the engineer/back office at the customer site

55

55



Case: CRM (Customer Relationship Management)

Develop long term relationship with the customers using IT

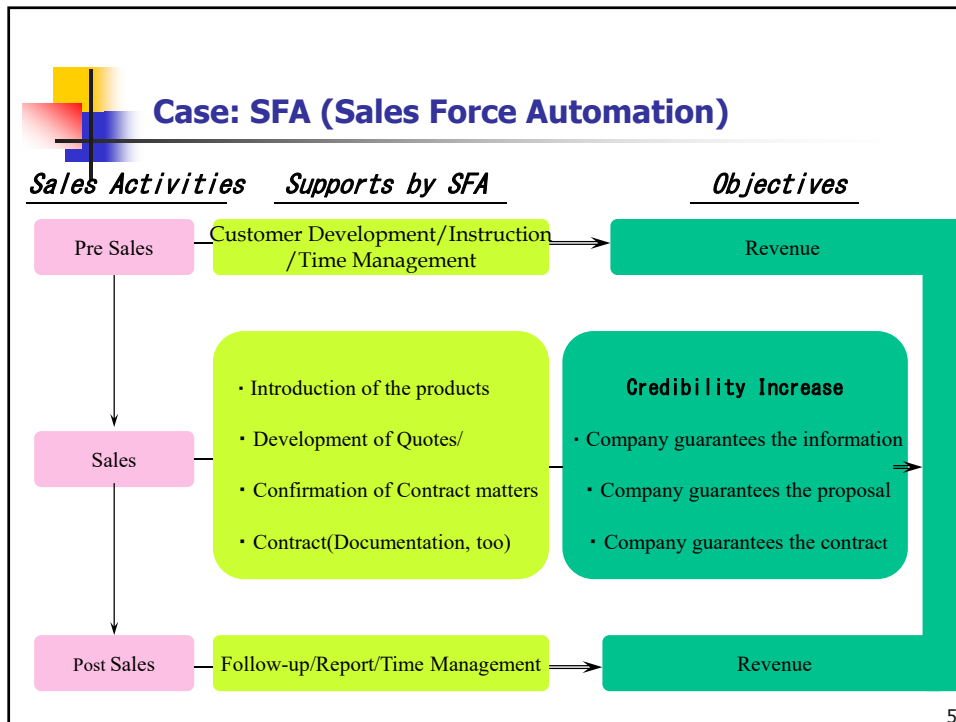
- Use integrated customer information (=Customer DB),
- Provide service which meets exactly to the needs of a customer (=One-to-One Marketing),
- Increase customer satisfaction by responding to the customer continuously and thoroughly.

— CRM definition by Gartner Group

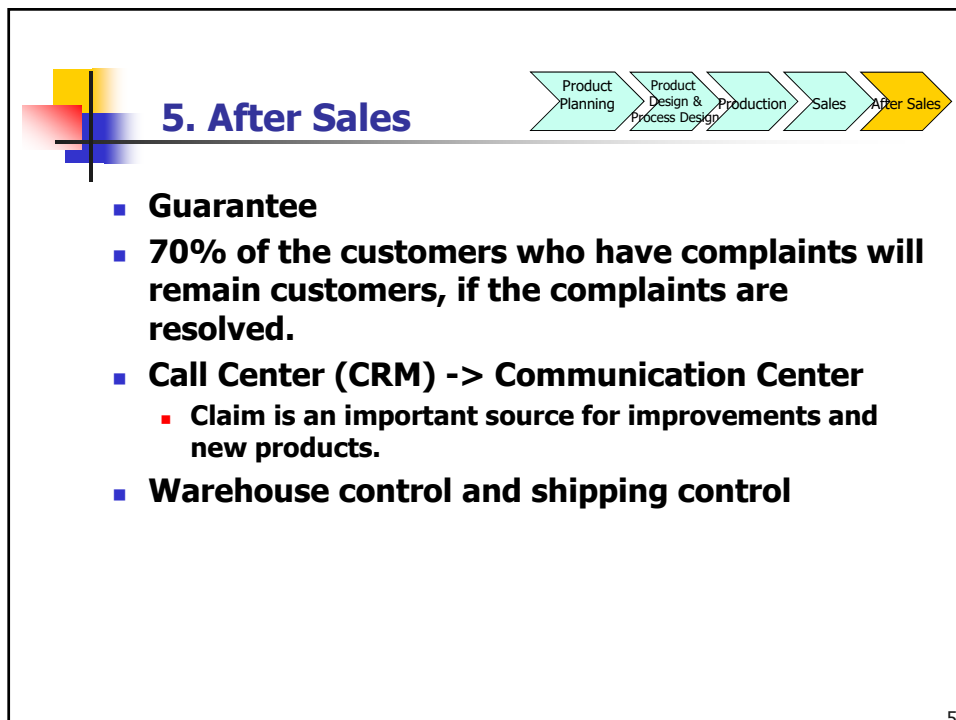
CRM involved capturing customer data from across the enterprise, consolidating all internally and externally acquired customer related data in a central database, analyzing the consolidated data, distributing the results of that analysis to various **customer touch points** and using this information when dealing with customers via any touch point.

56

56



57



58



After sales: Traceability

- **Claim**
 - Product X
 - Lot Number Y
 - Defect Parts Z or Defects areas
- **Traceability**
 - Trace production record/history to identify the problems. (Date, Lot, Parts, Conditions)
 - Lot Number
 - Example: AX3=2010.12.03 production
- **Recall = reliable maker (costly)**
 - Identify other possibilities in other products.
 - Recall the other products, too.

59

59



Quality Control (QC)

60

60



QC: Definition

- **Total Quality Control (TQC)** may be defined as “an effective system for integrating the quality development, quality maintenance, and quality improvement efforts of various groups in an organization so as to enable production and service at the most **economical levels** which allow for full **customer satisfaction**.” (A.V. Feigenbaum)
- **Statistical Quality Control (SQC)** is the application of **statistical techniques**, in all stages of manufacture, toward the most **economic** manufacture of a product that is maximally useful and has a **market**. (W.E. Deming)

61

61

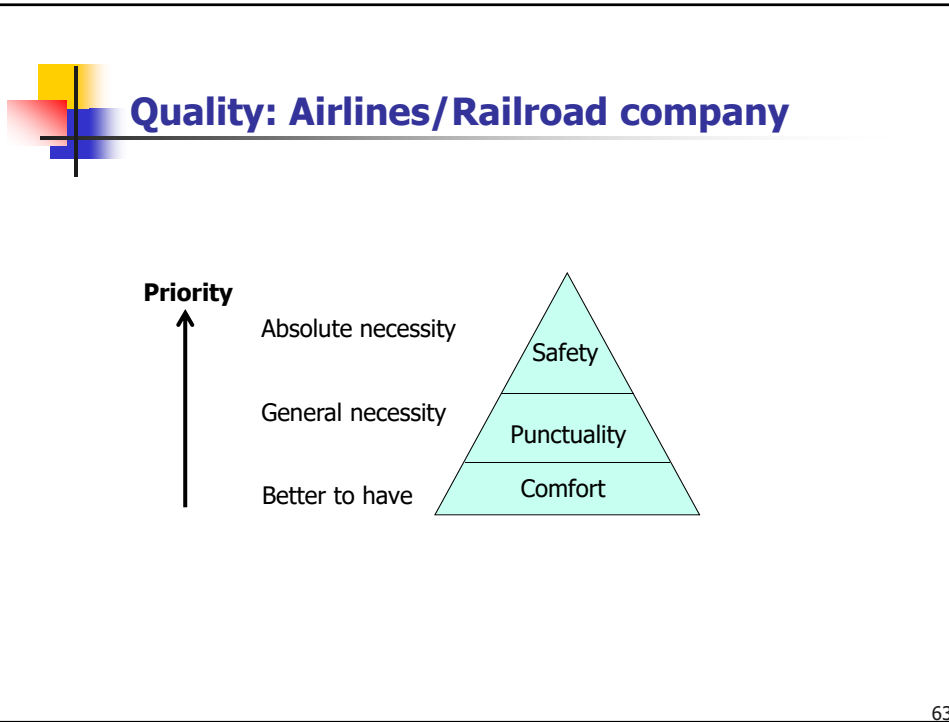


Quality: Definition

- **Quality = Quality of Management (not just quality of product)**
- **Quality = The level of quality at which customer is satisfied**
- **Design/Define Quality**
 - **Quality Characteristics**
 - Size/dimension, Purity, Strength, Appearance, Life span, etc.
 - **Unit**
 - Each, 10 cm, etc.
 - **Measure**
 - How to measure 'Quality', Sampling, Specimen, etc.
 - **Defect/Fault definition**
 - **Allowance ranges**
 - **Guarantee**
 - Service, Claim process, Warranty, etc.

62

62



63

Quality Definition in a Company

Quality	For	To	Responsibility
Quality Standard	Control Process	Production Process	Production Manager
Quality Target	Improvement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Research and Development ■ All employees 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Top Management ■ R & D Manager
Quality Assured	Customer Satisfaction	Customer	Sales Manager + All others
Inspection Standard	No Defects to the customer	Inspection	Inspector

64

Quality inspection at a textile company



Inspection for color



Inspection for size measurement

65

65

Quality inspection at a textile company



Needle/metal detection



Inspection for stitching

66

66



Quality inspection at a textile company

Quantity per style	Quantity to be checked	No. of defects tolerated
Less than 500 pieces	40	1
501 to 1000 pieces	80	3
1001 to 3000	100	4
3001 to 5000	120	5
Over 5001	140	6

In case the defective quantities are more than the above tolerated quantities, all the quantities of the item are to be inspected and delivered with final quality inspection sheet and report for quality improvement signed by the manager.

In case there is no quality improvement observed, business with such suppliers has to be terminated.

67

67



Quality definition (Product Quality)

Eight dimensions of quality

- **Performance:** main characteristics of the product or service.
- **Aesthetics:** appearance, feel, smell, taste.
- **Features:** extra characteristics (convenience, high tech., etc.)
- **Conformance:** how well a product or service corresponds to design specifications.
- **Reliability:** consistency of performance
- **Durability:** the useful life of the product or service
- **Perceived quality:** indirect evaluation of quality (e.g. reputation)
- **Serviceability:** handling of complaints or repairs.

68

68



Quality definition (Service Quality)

Seven dimensions of quality

- **Convenience:** the availability and accessibility of the service
- **Reliability:** the ability to perform a service dependably, consistently, and accurately.
- **Responsiveness:** the willingness of service providers to help customers in unusual situations and to deal with problems.
- **Time:** the speed with which service is delivered.
- **Assurance:** the knowledge exhibited by personnel who come into contact with a customer and their ability to convey trust and confidence.
- **Courtesy:** the way customers are treated by employees who come into contact with them.
- **Tangibles:** the physical appearance of facilities, equipment, personnel, and communication materials.

69

69



Consequences of Poor Quality

Major areas affected by quality are

1. Loss of business
2. Liability
3. Productivity
4. Costs

Loss of business

Poor designs or defective products or services can result in loss of business. (A recent study showed that while a satisfied customer will tell a few people about his or her experience, a dissatisfied person will tell an average of 9 others.)

70

70



Consequences of Poor Quality

Liability

Organizations must pay special attention to their potential liability due to damages or injuries resulting from either faulty design or poor workmanship. This applies to both products and services.

Productivity

Poor quality can adversely affect productivity during the manufacturing process if parts are defective and have to be reworked or if an assembler has to try a number of parts before finding one that fits properly.

Cost

The earlier a problem is identified in the process, the cheaper the cost to fix it. It has been estimated that the cost to fix a problem at the customer end is about five times the cost to fix a problem at the design or production stage.

71

71



Responsibility for Quality

All members of an organization have some responsibility for quality, but certain parts are key areas of responsibility.

•Top Management

Top management has the ultimate responsibility for quality. While establishing strategies for quality, top management must institute programs to improve quality; guide, direct, and motivate managers and workers; and set an example by being involved in quality initiatives. Examples include taking training in quality, issuing periodic reports on quality, and attending meetings on quality.

•Design

Quality products and services begin with design. This includes not only features of the product or service, but also it includes attention to the processes that will be required to produce the products and/or services that will be required to delivery the service to customers.

72

72



Responsibility for Quality

- **Procurement**

The procurement department has responsibility for obtaining goods and services that will not detract from the quality of the organization's goods and services.

- **Production/operations**

Production/operations has responsibility to ensure that processes yield products and services that conform to design specifications. Monitoring processes, finding and correcting root causes of problems are important aspect of this responsibility.

- **Quality assurance**

Quality assurance is responsible for gathering and analyzing data on problems and working with operations to solve problems.

- **Packaging and shipping**

This department must ensure that goods are not damaged in transit, that packages are clearly labeled, that instructions are included, that all parts are included, and shipping occurs in a timely manner.

73

73



Responsibility for Quality

- **Marketing and Sales**

This department has the responsibility to determine customer needs and communicate them to appropriate areas of the organization. In addition, it has the responsibility to report any problems with products or services.

- **Customer service**

Customer service is often the first department to learn of problems. It has the responsibility to communicate that information to appropriate departments, deal in a reasonable manner with customers, work to resolve problems and follow up to confirm that the situation has been effectively remedied.

74

74



Group discussion

- What does 'Quality' mean ?
- State and evaluate your organization's policy for quality, and suggest improvements to the present approach.

75

75



Quality Control Circle (QCC)

76

76



QC 7 Tools

- QC circle uses tools and natural data.
- Seven Tools are:
 - Histogram
 - QC Chart (Control Chart)
 - Cause Analysis (Fish Bone Chart)
 - Pareto Analysis (80/20 rules, ABC analysis)
 - Graph
 - Check Sheet
 - Scatter Chart
- Number of QC Circle members: 5-6
- Themes:
 - QC
 - Improvement in productivity, operation, delivery, safety, communications and morale.

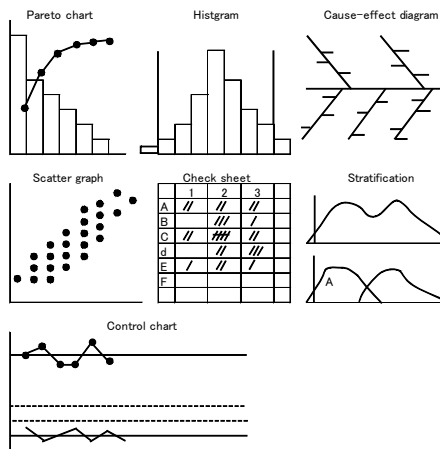
77

77



QC 7 Tools

- Powerful tools for quality activity by small group
- 7 tools
 1. Cause Effect Analysis (Fish Bone Chart)
 2. Histogram
 3. Pareto Analysis (80/20 rules, ABC analysis)
 4. QC Chart (Control Chart)
 5. Graph (Stratification)
 6. Check Sheet
 7. Scatter Chart



78

78



No Intentional Data for QC

(1/3)

- **Experiment 1: The most favorable number in 0-10?**
- **Experiment 2: Flip a coin ten times and count the number of heads?**

Draw Histogram

- **Experiment 1: Intentional**
- **Experiment 2: Natural**

79

79



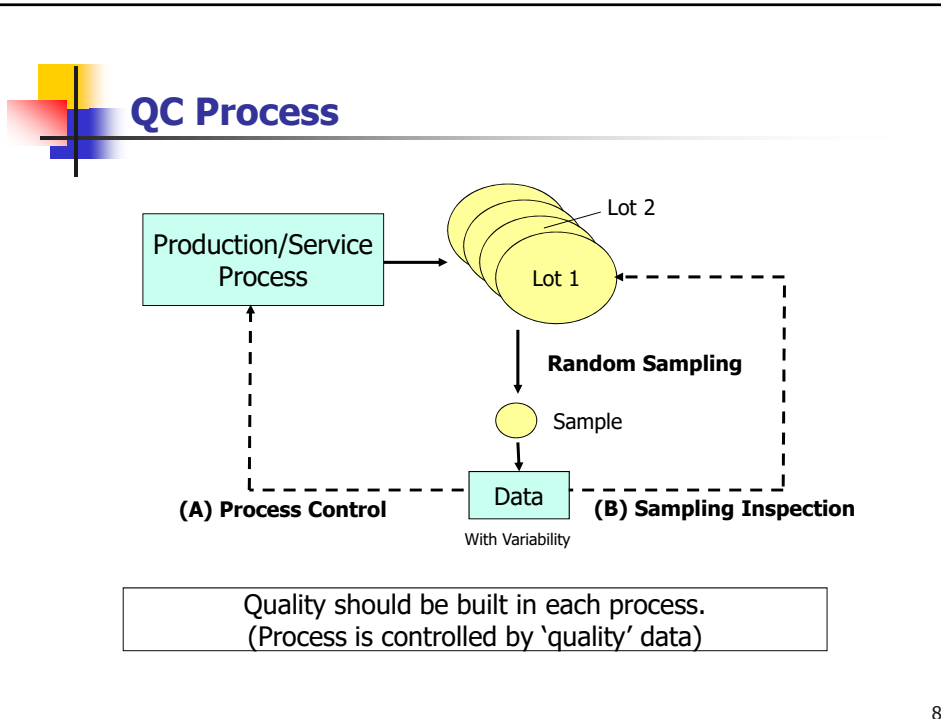
No Intentional Data for QC

(3/3)

- **QC uses only natural data, which distributes.**
- **Processes in the factory provide distributed data, which are not intentional but natural.**
 - **Watching natural data which reflect the current situation of the process are the starting point of improvements.**
 - **Even if you follow the standard operation, the results are different. "Variability"**
- **If you get 10 heads in ten toss-ups, you may think that the coin is suspicious, although it could happen.**
- **In QC, if such a thing happens (probability like three out of 1,000), we think that something happens in the process. Such a situation is called 'Over Control Limit'.**

80

80



81

81

QC Charts

(1/2)

5 units from each lot were chosen to measure the length L (20 ± 0.1). The chart below shows \bar{X} -R Control, based on the recent data covering 20 lots.

Lot	Measurement					\bar{X}	R
001	19.96	20.04	20.00	20.06	19.99	20.010	0.100
002	20.04	20.01	19.98	20.00	19.99	20.004	0.060
003	19.99	20.03	20.01	20.02	20.01	20.012	0.040
004	19.97	20.03	19.95	20.02	20.00	19.994	0.080
005	19.97	19.97	19.96	20.04	20.02	19.992	0.080
006	19.99	20.05	19.95	20.01	19.97	19.994	0.100
007	20.03	20.00	20.01	20.00	19.99	20.006	0.040
008	19.98	20.07	20.01	19.96	20.01	20.006	0.110
009	20.05	19.99	19.94	19.94	19.97	19.978	0.110
010	20.00	20.00	19.97	19.96	19.97	19.980	0.040
011	20.04	19.96	20.05	20.01	20.06	20.024	0.100
012	19.94	19.97	19.97	20.00	19.99	19.974	0.060
013	20.03	20.07	19.95	19.96	20.04	20.010	0.120
014	20.05	20.05	20.06	20.03	19.99	20.036	0.070
015	19.93	20.00	20.00	19.98	20.05	19.986	0.120
016	20.00	20.01	20.10	20.02	20.06	20.026	0.060
017	19.96	20.05	20.05	20.04	19.99	20.002	0.090
018	20.07	19.94	19.94	20.00	20.04	20.012	0.130
019	19.95	19.97	19.97	19.99	19.93	19.958	0.060
020	20.05	19.95	19.95	19.98	20.06	20.020	0.110

⊙ \bar{X} Control Chart

$\bar{\bar{X}} = 20.001$

$UCL = \bar{\bar{X}} + A_2 \bar{R}$

$= 20.001 + 0.577 \times 0.084$

$= 20.049$

$LCL = \bar{\bar{X}} - A_2 \bar{R}$

$= 20.001 - 0.577 \times 0.084$

$= 19.953$

⊙ R Control Chart

$\bar{R} = 0.084$

$UCL = D_4 \bar{R}$

$= 2.114 \times 0.084 = 0.178$

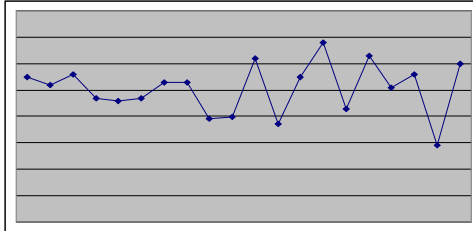
82

82

QC Charts (Control Chart)

Shewhart X-bar and R & S control chart (2/2)

\bar{X} QC Chart



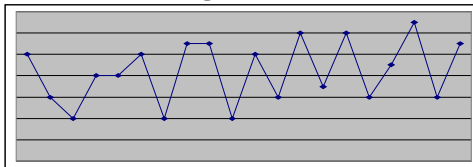
- With Control Limit Lines
- Controlled State v.s. Out of Control

← limit UCL(20.049): Upper Control Limit
 CL(20.001): Center Line
 ← limit LCL(19.953): Lower Control Limit

© The number of Data and coefficient of each lot

The number of Data	A2	D4
2	1.880	3.268
3	1.023	2.574
4	0.729	2.282
5	0.577	2.114

R QC Chart



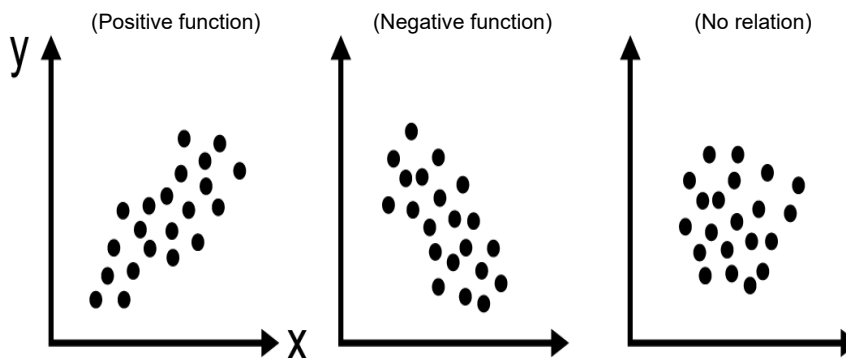
UCL(0.178)

0

83

83

Scatter diagram



84

84



Data Class/Data Layer

By what data is collected?

- Time: e.g. AM, PM
- Worker
- Material
- Machine
- Method
- Condition

To find the real problem.

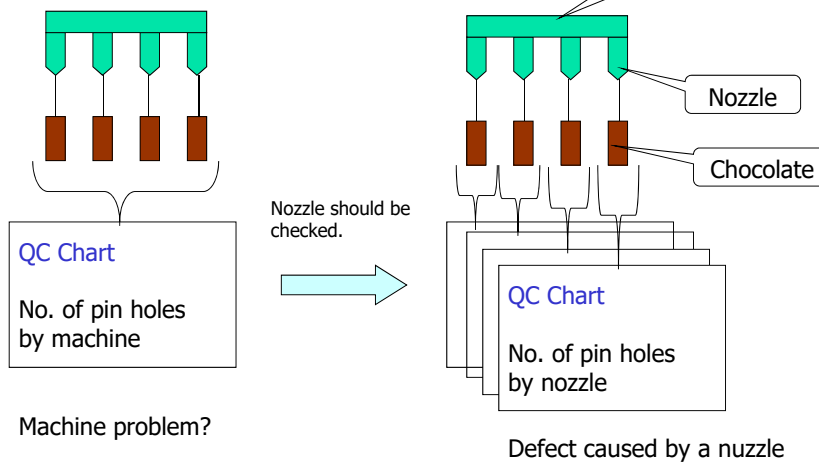
85

85



Case: Chocolate Factory

Pin hole is the most serious problem.
Data collection is the key.



86

86



Cause Analysis: Mind Map

Brain Storming

Brainstorming is used to generate a high volume of ideas with team members' full participation.

It is FREE OF CRITICISM AND JUDGEMENT.

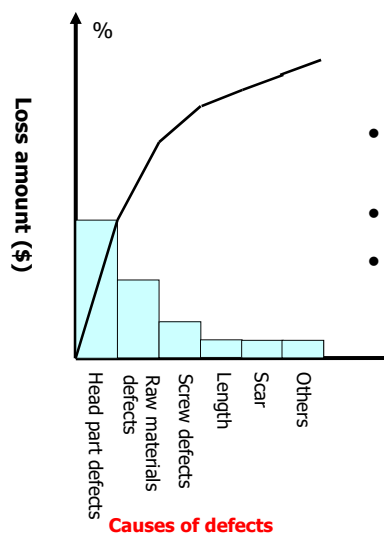
No idea is criticized !

87

87



Pareto Analysis



- Y axis: Loss amount(\$),%, Number of times, etc.
- X axis: Cause, Situation, etc.
- 80/20 Rules

88

88



Cause Effect Analysis

5M (Man, Machine, Method, Measurement, Material)

5M = Input for production/services

5M	Description
Man	Cause Factor of In-charge, Management, Partner
Machine	Cause Factor of Machine, Equipment, Tool, Facility, Room, Chair or Table
Method	Cause Factor of Technology, Operation Procedure, How-to-do
Measurement	Cause Factor of Collecting information, Confirming process, Measurement of the result
Material	Cause Factor of Material to be processed

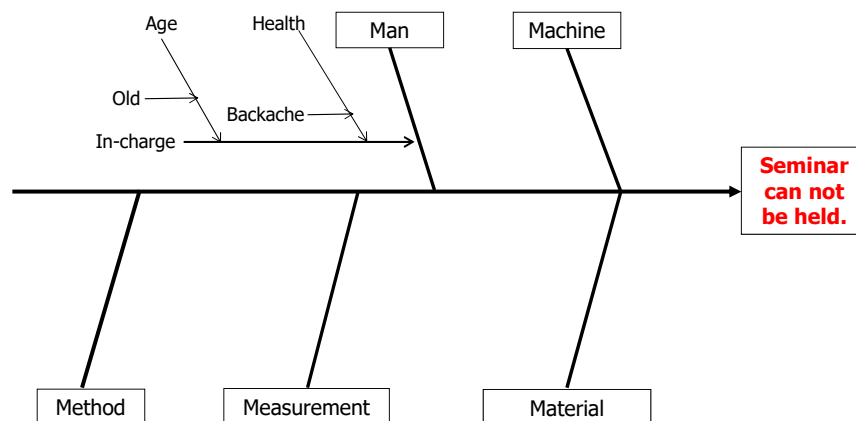
89

89



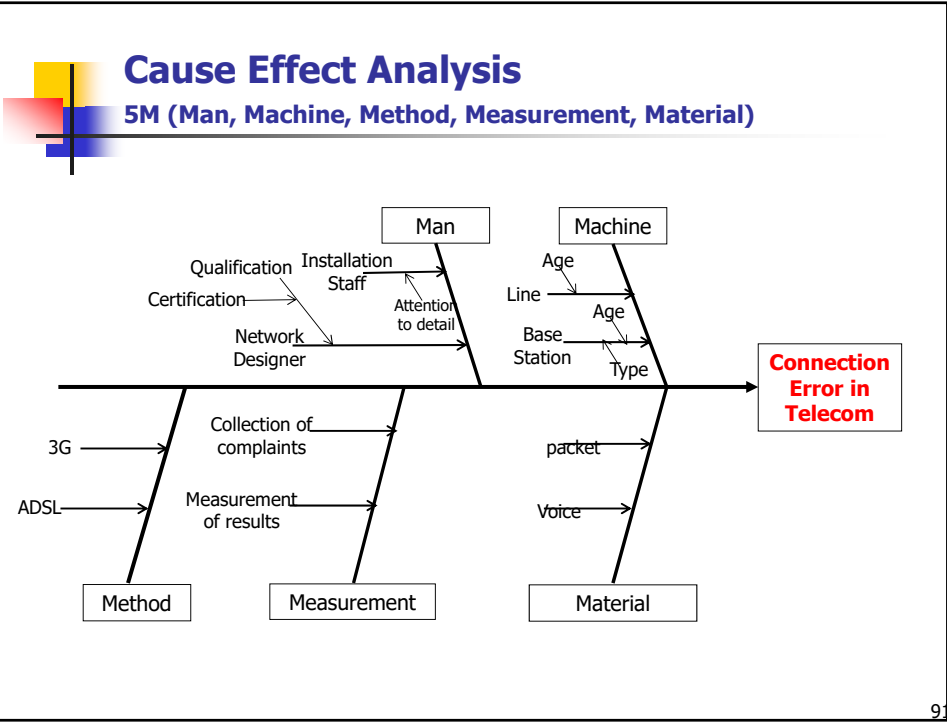
Cause Effect Analysis

5M (Man, Machine, Method, Measurement, Material)

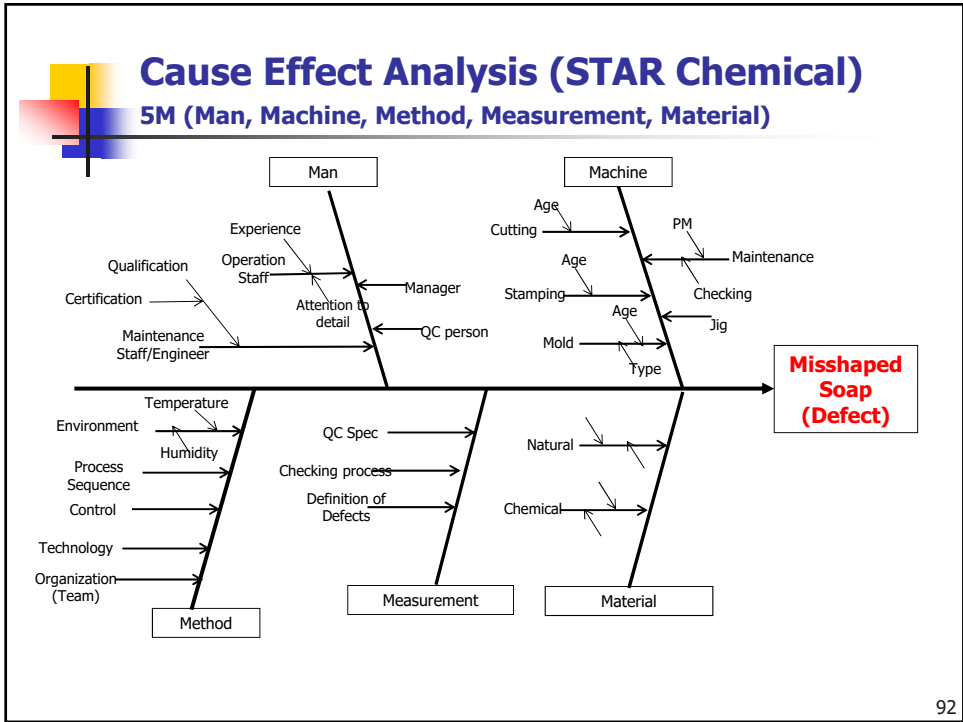


90

90



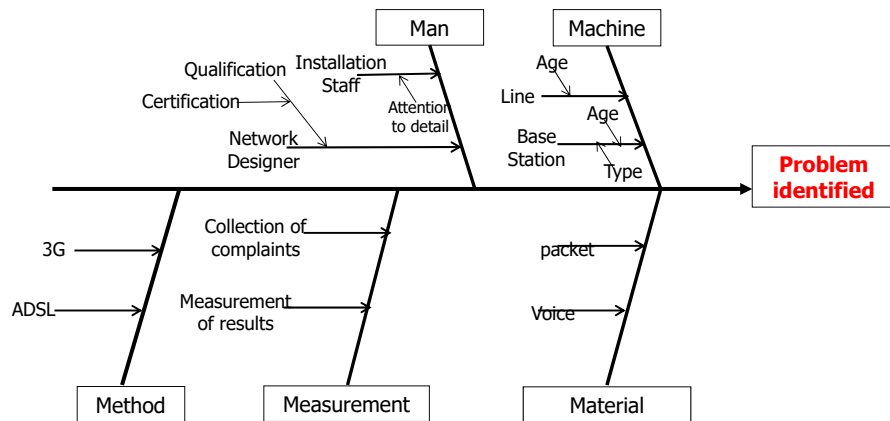
91



92

Cause Effect Analysis

5M (Man, Machine, Method, Measurement, Material)



93

93

Quality Circle (1)

- Quality circles were originally associated with Japanese management and manufacturing techniques. The introduction of quality circles in Japan in the postwar years was inspired by the lectures of W. Edwards Deming (1900- 1993), a statistician for the U.S. government.
- Quality circle is one of the employee participation methods. It implies the development of skills, capabilities, confidence and creativity of the people through cumulative process of education, training, work experience and participation.

94

94



Quality Circle (2)

- It also implies the creation of facilitative conditions and environment of work, which creates and sustains their motivation and commitment towards work excellence.
- Quality circles have emerged as a mechanism to develop and utilize the tremendous potential of people for improvement in product quality and productivity.

95

95



Quality Circle (3)

- Quality circle is a small group of 6 to 12 employees doing similar work who voluntarily meet together on a regular basis to identify improvements in their respective work areas using proven techniques for analyzing and solving work related problems coming in the way of achieving and sustaining excellence leading to mutual development of employees as well as the organization.
- It is " a way of capturing the creative and innovative power that lies within the workforce."

96

96



Quality Circle (4)

- Quality circle is a people – building philosophy, providing self-motivation and happiness in improving environment without any compulsion or monetary benefits.
- It represents a philosophy of managing people specially those at the grass root level as well as a clearly defined mechanism and methodology for translating this philosophy into practice and a required structure to make it a way of life.

97

97




Quality Circle (5)

- The Quality circle philosophy calls for a progressive attitude on the part of the management and their willingness to make adjustments, if necessary, in their style and culture.
- It is bound to succeed where people are respected and are involved in decisions, concerning their work life, and in environments where peoples' capabilities are looked upon as assets to solve work-area problems.

98

98




Effectiveness of QC Circle

- Defects decrease
- Continuous Improvement
- Members capability up
- Leadership
- ? (Another important one)

99

99



Case: Honda

- 1971: QC Contest was started.
- 1972: NH Circle – ‘Now’, ‘Next’, ‘New’ Honda
 - Focus on not only the results but also the processes
 - Develop teamwork/communication in working place
 - Improve morale
- Now worldwide QC Convention

100

100



Case: Toyota

(1/2)

- **1965: TQC implementation was started.**
 - **Production efficiency was increased**
 - No. of employees 2 times more and production 7 times more than 1955 when Toyota Crown sales had started.
 - **However, quality not so satisfactory**
 - Lack of education and training
 - Manager's capability still premature
 - Less communication among the departments
 - Quality: competitive factor
- **QC Circle = Education & Training -> Develop employees**
- **Top management defines the **quality target** and makes all employees understand it.**
- **Functional cooperation is required among all the departments**
- **Improvement ideas in the shop floor are from QC Circles.**

Idea was from Peter Drucker

101

101



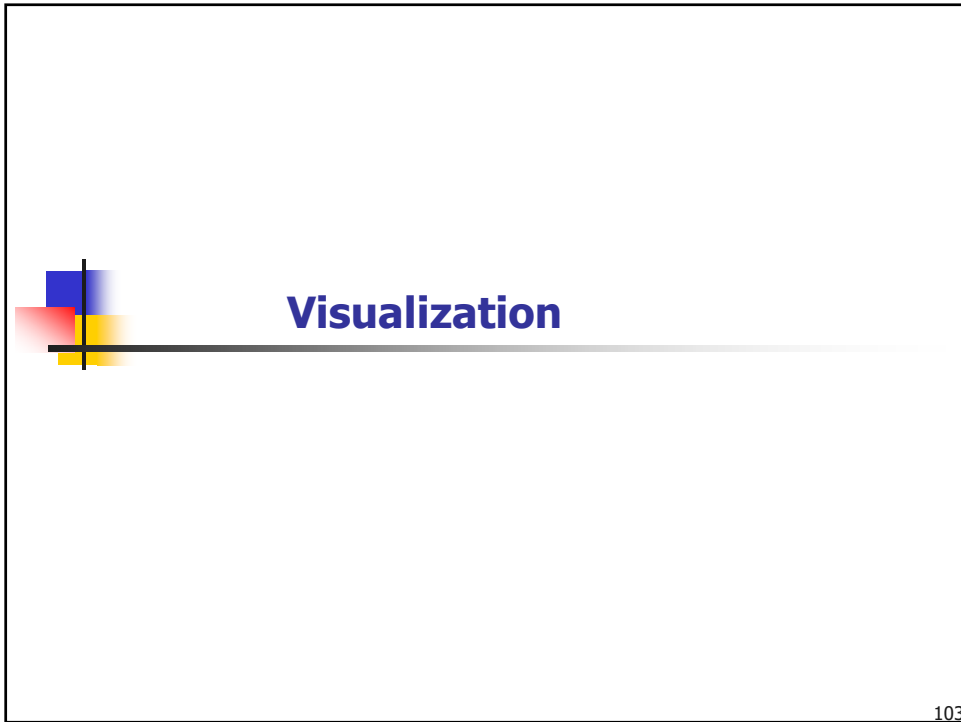
Case: Toyota

(2/2)

- **QC Themes, for example:**
 - **Manual work improvement to eliminate wasteful hand movement.**
 - **Implementation of new machine/upgraded machine**
 - **Improvement of the way of using materials and consumables and saving money**

102

102



1

A presentation slide with a white background and a black border. On the left side, there is a graphic consisting of a vertical black line and a horizontal black line intersecting. To the left of the intersection are three overlapping squares: a yellow one on top, a red one on the left, and a blue one on the bottom. To the right of this graphic, the word "Visualization" is written in a bold, blue, sans-serif font. A thin horizontal line extends from the end of the vertical line across the slide. Below the title, there is a paragraph of text and a bulleted list. In the bottom right corner, the number "104" is printed in a small, black font.

Visualization means 'Visual control' or 'Mieruka' which is a Japanese terminology.

There are 3 basic rules for effective visual control.

- Make it easy to understand
- Make it big and easily visible
- Make it interactive and easy to change

2



Visualization

Make it easy to understand

An effective visual distills information to its essential core, so that people can immediately understand what the visual is trying to communicate.

A good visual allows all people, from management to employees, to immediately understand the current situation. The emphasis here is on speed and simplicity, as it will allow an issue to be understood, or a problem to be quickly spotted, analyzed and tended to, as opposed to be hidden away in an obscure report.

105

3



Visualization

Make it big and easily visible

A good visual is one placed in publicly visible areas, such as walls at high traffic areas, so that people don't need to go hunting for the information. Making the visual physically large is also important as it makes it easier to see, as you would want the message to be impossible to miss.

106

4



Visualization

Make it interactive and easy to change

It must be kept up-to-date with the latest information and should be easy to update. A Toyota whiteboard will often contain magnetic stickers which can be shuffled around in order to provide simple updates, with hand-written notes using a whiteboard marker if more detailed information is needed.

And finally...

When you put these rules together, you will be able to create visuals in no time.

107

5



Visualization

All departments declare what kind of activity they will undertake every week by putting the board **on the wall at the corridor of high traffic and share their progress company wide.**



108

6

Visible Control System

A picture is worth a thousand words.

- Assignment Board
- Schedule Board
- Diary/Weekly reporting
 - Work load
- Signs, plates, notices



Inventory Control Label with color sticker
Ex. 12 colors for 12 months for FIFO

111

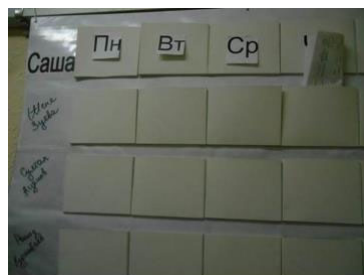
9

Cases: Control Processes Visually

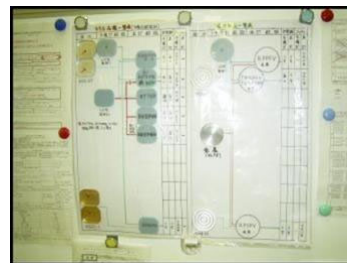
- Daily schedule control

Machine X	Dec. 6	
Item YYY	20	##,##,
ITEM ZZZ	30	

Hand written on white board



Simple schedule (Printing company)



Standard operation chart on the wall

112

10



Case : Medical Clinical Laboratory & Testing

Use of bar code and different color (Sample, Container and Wall)

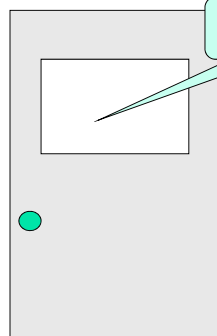


113

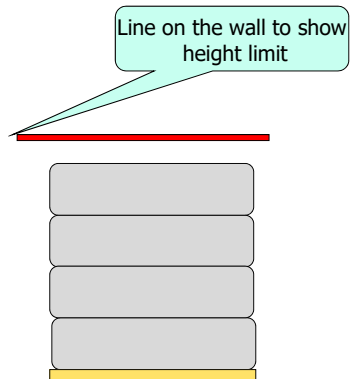
11



Case:



Window to see outside



Line on the wall to show height limit

114

12



Case: Gantt chart

(Visualization of daily production planning)

Day	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Line 1										
Line 2										
Line 3										
Total No. of workers										

115

13



Visualization check list

No.	Check point	Score (1-5)
1	Sign to classify sections are large enough?	
2	Colored line on the floor indicating how a product is to be stacked?	
3	Signs are easy to understand?	
4	Are there freestanding whiteboard?	
5	Are there progress control board?	
6	Production plan is visible?	
7	Color is used, e.g. in inventory management? (FIFO)	
8	Traceability information is visualized? (Lot no., production date, internal code no. etc.)	
9	Bar code or QR code is used?	

116

14




Visualization check list

No.	Check point	Score (1-5)
10	Defect cases are visualized?	
11	Follow-up of defects is visualized? (who, what, when, where)	
12	Defect graph by reason exists?	
13	In the storage area, each area is clearly marked to ensure that there are no mistakes when sorting and placing goods?	
14	The shelves are systematically organized and clearly labeled, while each individual product is also labeled with a sticker?	
15	Each label is designed to be both human and machine readable?	

117

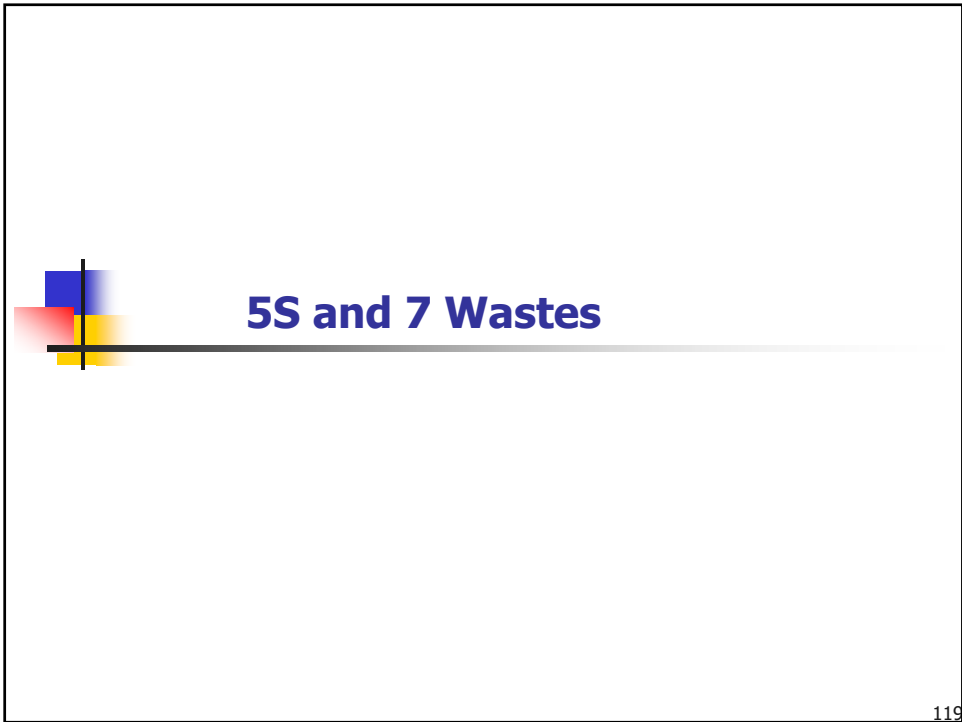
15



Exercise: Please develop cases of applying ECRS in your life (business/private) .

118

16



17

In Japanese	In English
Seiri (整理)	S orting: Remove unnecessary things. Separate out what is needed for the operations.
Seiton (整頓)	S et in order: Place things in order and make them visible
Seiso (清掃)	S weep: Tidy up and clean up
Seiketsu (清潔)	S tandardize: Keep/maintain your surroundings clean and comfortable
Shitsuke (躰)	S ustain: Make a custom of practicing the principles

18

Case: Seiri, Seiton



Die Storage Shelf

Tool Shadow Board

Seiri: Discarding Rules

- Checking Cycle
- Place
- Term to keep



121

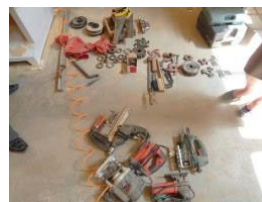
19

Case: 2S (Seiri/Seiton) in Tool Cabinet



The 2S was implemented in the following procedure:

- * Classify necessary and unnecessary items. And eliminate all unnecessary items ('Seiri');
- * Identify and classify necessary item's location, amount, and how to store ('Seiton').



122

20



Case: Seiton?



Putting things on the floor.



FIFO possible?

123

21



Case: Seiton in Office



22

124

22

Case: Seiton in Office



125

23

SMEs in Higashi Osaka

This company is supplying aircraft parts to Boeing, U.S.A.
Quality check at every production process and all quantities.



Storage system of spare parts/
tools (size by size)



Utilizing the vertical space to
store materials

126

24

5S in the warehouse (Packaging materials)



BEFORE KAIZEN



AFTER KAIZEN

127

25

5S in the warehouse (Packaging materials)



BEFORE KAIZEN



AFTER KAIZEN

128

26

5S at the shop floor



BEFORE KAIZEN
➔
AFTER KAIZEN

129

27

Factory 5S check list

Score: 1 Not at all, 2: Need improvement, 3: Good

Area	No.	Description	Score (1-3)	Remark
Workshop	1	Materials, WIP, Tools are only for today?	1 2 3	
	2	Material and parts are in order?	1 2 3	
	3	Tools are close to handle by order of frequency? The more use, the closer.	1 2 3	
	4	No material, WIP, tools not necessary now are on operation table?	1 2 3	
	5	Unnecessary items under the operation table?	1 2 3	
	6	Documents, operation manuals are scattered?	1 2 3	
	7	Ashtray?	1 2 3	
	8	Food or beverage?	1 2 3	
	9	Personal belongings?	1 2 3	
	10	Pleasant atmosphere?	1 2 3	

130

28



Factory 5S check list

Score: 1 Not at all, 2: Need improvement, 3: Good

Area	No.	Description	Score (1-3)	Remark
Equipment/machine	1	Machines, equipment, old parts are left?	1 2 3	
	2	Tools are left?	1 2 3	
	3	Safety cover is set well?	1 2 3	
	4	Recorder and meter is correct?	1 2 3	
	5	Pipes and cables of electricity, oil, steam and air set with differentiation?	1 2 3	
	6	No leakage of oil, steam air?	1 2 3	
	7	Manual and electricity chart are well stored?	1 2 3	
	8	Machine and equipment are cleaned?	1 2 3	

131

29



Factory 5S check list

Score: 1 Not at all, 2: Need improvement, 3: Good

Area	No.	Description	Score (1-3)	Remark
Parts shelf	1	Unnecessary items?	1 2 3	
	2	Not parts like tools in the shelf?	1 2 3	
	3	Number of items is recorded and right?	1 2 3	
	4	Easy to take out?	1 2 3	
	5	Shelf is good place to use?	1 2 3	
	6	FIFO?	1 2 3	
	7	Can items be seen from outside?	1 2 3	
	8	Cleaned well including surrounding of shelf?	1 2 3	

132

30



Factory 5S check list

Score: 1 Not at all, 2: Need improvement, 3: Good

Area	No.	Description	Score (1-3)	Remark
Place of Materials	1	Any material not used long time?	1 2 3	
	2	Other items are in the place?	1 2 3	
	3	Well organized? By group, by product, by process or by supplier?	1 2 3	
	4	FIFO?	1 2 3	
	5	Cleaned well including surrounding areas?	1 2 3	
Place of finished products	1	Any product stays long time?	1 2 3	
	2	Anything which is not finished products in the place?	1 2 3	
	3	Any deteriorated product?	1 2 3	

133

31



Factory 5S check list

Score: 1 Not at all, 2: Need improvement, 3: Good

Area	No.	Description	Score (1-3)	Remark
Place of finished products	4	FIFO?	1 2 3	
	5	Cleaned well including surrounding areas?	1 2 3	
Pipes, cables	1	Any unnecessary pipes and electric cables?	1 2 3	
	2	Fixed well?	1 2 3	
	3	Disturbing walking?	1 2 3	
	4	Steam pipes well insulated?	1 2 3	
	5	Categorized and signed by directions to go?	1 2 3	
Corridor/ Floor	1	Unnecessary items?	1 2 3	

134

32

Factory 5S check list

Score: 1 Not at all, 2: Need improvement, 3: Good

Area	No.	Description	Score (1-3)			Remark
Corridor/ Floor	2	Lined to differentiate	1	2	3	
	3	Cleaned	1	2	3	
		Total	/ 132			

Final evaluation:

SA: 118-132, A: 106-117, B:86-105, C:below 85

135

33

Office 5S check sheet (Seiri: Sorting)

Score: 1. Not at all, 2. Need improvement, 3. Good

No.	Check item	Check details	Score 1- 3	Comment
1	Are there any unnecessary things in the office?	Inside locker & drawers, on the desk	1 2 3	
2	Are items being sorted out?	Are these items being used	1 2 3	
3	Are unnecessary things being clearly identified?	Are unused carton boxes, items already used such as non-usable inks being kept in the facility?	1 2 3	

136

34



Office 5S check sheet (Seiri: Sorting)

No.	Check item	Check details	Score 1-3	Comment
4	Are displayed items being sorted out?	Out of date, stain, coordination	1 2 3	
5	Are magazine rack and brochure stand being sorted out?	Out of season, adequate copies	1 2 3	

137

35



Office 5S check sheet (Seiton: Setting in order)

No.	Check item	Check details	Score 1-3	Comment
1	Are document files and items being properly labelled?	Are there labels indicating name of items and document files?	1 2 3	
2	Are document files and items stored in order?	Are they being stored at the right place?	1 2 3	
3	Is time for searching eliminated due to removal of unnecessary things?	There is demarcation between the stock items and items being used.	1 2 3	

138

36

Office 5S check sheet (Seiton: Setting in order)

No.	Check item	Check details	Score 1-3	Comment
4	Are unnecessary motion being eliminated?	Can items be picked up easily without removing unnecessary things on top of them?	1 2 3	
5	Are the positions of displayed items are adequate?	Are they being visualized?	1 2 3	

139

37

Office 5S check sheet (Seiso: Shining)

No.	Check item	Check details	Score 1-3	Comment
1	Are there any litters or stains on the floor? Is there any dust in the locker or on the desk?	Are there any dirt or dust in the hidden areas?	1 2 3	
2	Are the surrounding areas clean?	Are there any litters or fallen leaves in the areas?	1 2 3	
3	Is the glass clean?	There is no stain on the glass and door is being cleaned completely.	1 2 3	

140

38

Office 5S check sheet (Seiso: Shining)

No.	Check item	Check details	Score 1-3	Comment
4	Is the dustbin full of litters?	Are empty cans or bottles outside the dustbin?	1 2 3	
5	Are the parking lots or surrounding areas clean?	Are any litters found in the back side of the facility? Does daily cleaning activity continue?	1 2 3	

141

39


Office 5S check sheet (Seiketsu: Standardizing)

No.	Check item	Check details	Score 1-3	Comment
1	Is shining/cleaning being done thoroughly as planned?	Are check sheets being used to ensure that 5S is being continued?	1 2 3	
2	Are maintenance and inspection of the machines such as copy machines or lighting equipment being done?	Are the machine, equipment, etc. working well? Is there any dangerous part in the facility?	1 2 3	
Total			/51	

Final evaluation:
SA:46-51, A:40-45, B: 30-39, C: below 29

142


40



Exercise (Homework): Please show photo in your office or factory of "Before" and "After" implementing 5S.

143

41



Waste Analysis (1/2)


Seven Wastes

Man	Waste of Motion
	Waste of Waiting
Machines	Waste of Overproduction
	Waste of Processing
	Waste of Defects
Materials	Waste of Transport
	Waste of Inventory

Wastes/Futility = Cost Increase

144

42




Seven Wastes in Manufacturing (1/2)

Wastes of	Definition	Frequent phenomena
Motion	Motion within a local area that does not add value. Difficult motion	<ul style="list-style-type: none"> • Searching for materials, components drawings or documents • Reaching for tools • Lifting boxes of components • Walking away to bring tools to area
Waiting	Idle time created when people, materials, information, or equipment is not available when required	<ul style="list-style-type: none"> • Waiting for parts or drawings • Waiting for information • Waiting for machine repaired • Waiting for people
Over production	Generate more than the customer requires	<ul style="list-style-type: none"> • Producing for stock/inventory • Working in large batches to avoid set ups • Adding 'scrap' allowances
Processing	Efforts to create no added value from the customer's view such as rework, reprocessing.	<ul style="list-style-type: none"> • Unnecessary operations • Over-tight tolerance • Bad design • Multiple cleaning

145

43



Seven Wastes in Manufacturing (2/2)

Wastes of	Definition	Frequent phenomena
Defects	Not perfect products Processing due to defects, rework, repair or discard.	<ul style="list-style-type: none"> • Scrap • Rework • Defects • Corrective actions <ul style="list-style-type: none"> • Field failure • Variation • Missing parts
Transport	Movement between plants or offices or areas that does not add to the value of the finished goods or service	<ul style="list-style-type: none"> • Moving parts or equipment in and out of storage • Moving materials from one area to another • Moving parts between processes
Inventory	More materials on hand than currently required	<ul style="list-style-type: none"> • Raw materials • Work in progress • Finished goods • Consumable storage • Off site inventory

146

44



Seven Wastes in Office

Wastes	Office
Motion	Search, unnecessary motions without standard operation
Waiting	Waiting for signature, specification, document
Overproduction	Extra features
Processing	Paper work, Non-value added work
Defects	Error, mistake, bug Additional operation due to error
Transportation	Document, message switching, task switching By office layout, position of items
Inventory	Partially done work, documents waiting for being processed

147

45



Waste 1: Motion

- Taking video and viewing the motion
 - Pick up parts behind (0.6 seconds)
 - Difficult motion → Defects
 - Table height in the office



148

46



Waste 2: Waiting

Case: Team Coordinator is travelling abroad and consultants under the team coordinator sending invoices to the office. Invoices are waiting for his signature.

Before: Invoices waiting for the signature while he is travelling abroad



After: On-line approval by email after checking invoices and evidences

Further: Electronic signature

Case: Workflow automation

Case: Queuing Theory

- More service counters
- Multi-skilled workers
- Reduction of service time dispersion

Case: Reservation system (Barber shop, Hospital)

Case: Phone transfer/Voice warp

Case: Just-In-Time (Pull system)

149

47



Case : A Barber Shop

Waiting is no value-added activity.

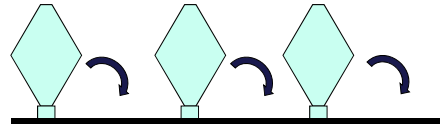
1. Barbour shop is always crowded.
 - Many people are waiting.
 - They are losing time.
 - Potential customers leave due to the crowdedness.
 - Owner is not profitable but busy.
2. Copy the idea in production control!
 - Normally production plan is well organized to meet the demand and resources constraints.
 - Scheduling is the key.
3. New service
 - Reservation system.
 - No waiting of customers.
 - More profitable work for owner.

150

48

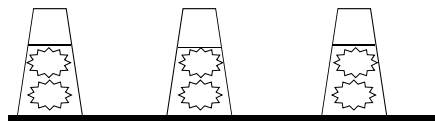
Waste 3: Processing

Bad design: Bottle of water



Unstable shape designed

Unnecessary process
: Raise a fallen bottle



Too decorative surface designed

Unnecessary process
: Refilling for water with gas
To keep the level

Bad design:

- Mistake in planning of a seminar
- Project design in consulting -> Use of old proposals
- System design phase

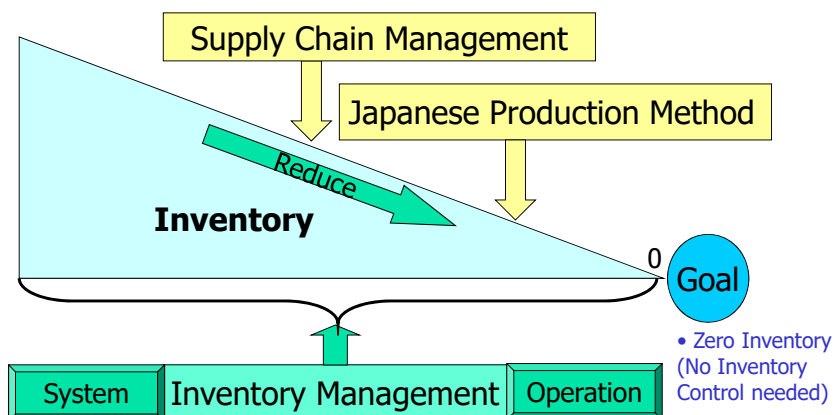
Delegation

151

49

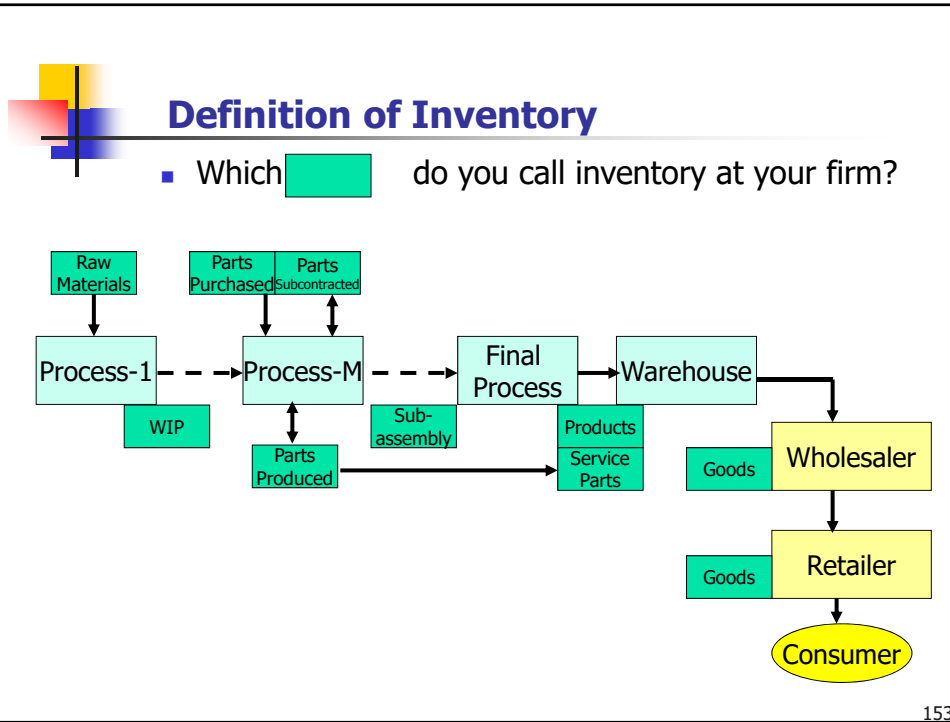
Waste 4: Inventory

Japanese Stance of Inventory Management

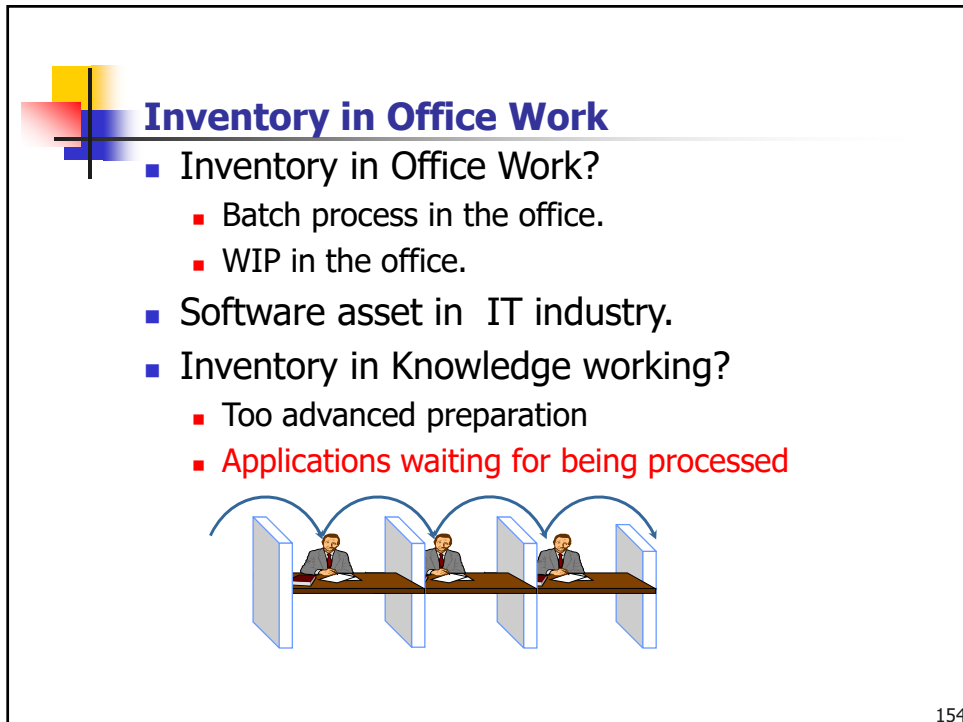


152

50



51



52



Requirements of Inventory Management

- Principle: Inventory should be zero.
 - Many problems reside within inventory.
 - Difficult to identify real problems.
 - Defects
 - Machine down
 - Can not catch up the delivery time.
 - Can not follow the specification changes quickly.
 - Zero base approach is important.
 - Inventory is 'waste', 'wrong thing to have' or even 'evil'.
- Zero inventory means no need for inventory control.
- Inventory control is required en route to zero inventory.

155

53



Why Is Inventory Bad?

Inventory covers up the problems in the factory

- Schedule change not followed
- Many defect products
- Machine troubles
- Long setup time
- Shortage of parts
- Machine capacity ill-balanced
- Machine size too large

Inventory causes:

- Increase of interest on a loan
- Occupation of additional space
 - Outside Warehouses
- Wasteful transportation
 - Transport it to the warehouses
 - Extra Workers, Forklifts
- Extra management cost
 - Additional Inventory Control Systems
- Unnecessary consumption of materials and parts
 - Stain remover, pallets
- Waste of energy

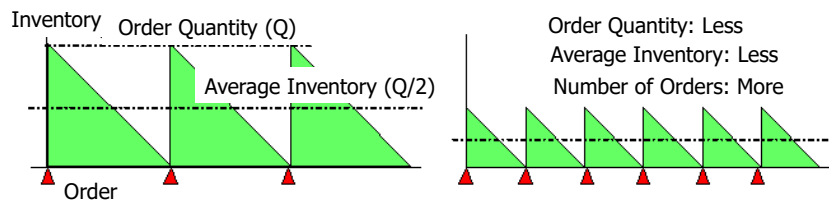
Shortage → More production → More inventory

156

54

Ordering/Lead Time/Inventory

- Assume that:
 - Same shipment (sales) everyday
 - Same order quantity every time

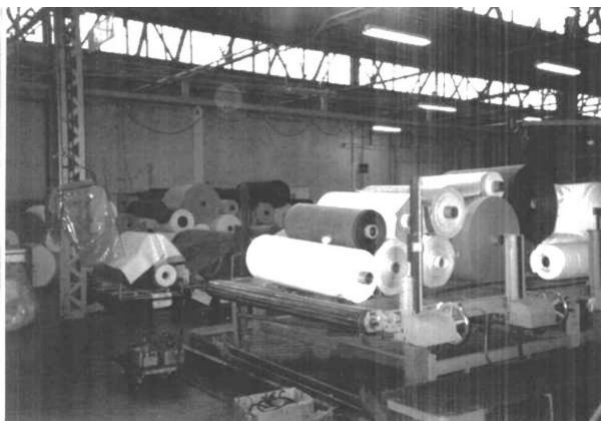


**The more frequent ordering, the less inventory.
Less lead time is the key!**

157

55

Waste: Inventory Case: Work in process



- Inventory
- Work in process
 - Not well organized

158

56



Inventory Tag

Important points in attaching inventory tags

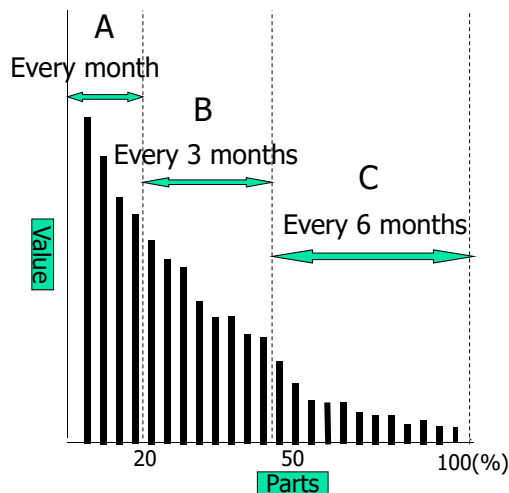
1. Put one tag on each item. Fill in the number of receive/issue on each receive and issue of inventory.
2. In case the item belongs to the 'Ordering Point System' category, write the number of items at Reorder Point for further order,
3. At inventory check, put a mark (e.g. red line) on the tag and fill in the inventory check results. This makes it clear when the theoretical inventory met the physical inventory.

159

57



Classification and Frequency of Inventory Check (Example)



Classification	Month of inventory check
A	Every month
B1	1, 4, 7,10
B2	2, 5, 8,11
B3	3, 6, 9,12
C1	1, 7
C2	2, 8
C3	3, 9
C4	4, 10
C5	5, 11
C6	6, 12

160

58



Inventory Control System

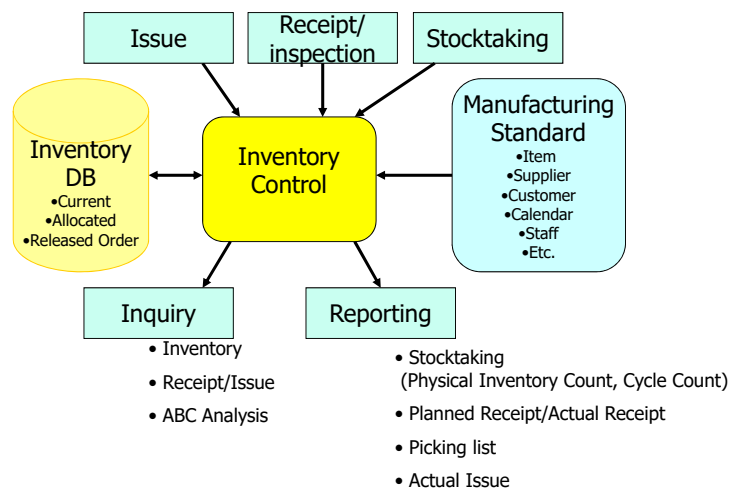
- Objectives
 - By having accurate inventory (including planned), it would be possible to:
 - Promises to delivery (to customers, to production)
 - Get appropriate ordering quantity
 - Find dead stock to discard or slow moving items.
 - **Quality** of slow moving items and dead stock is questionable.

161

59



Inventory Control System

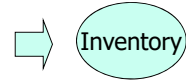


162

60

Waste 5: Over Production

- Production before necessary timing
- Production more than necessary amount



■ Hide wastes of:

- Waiting
- Motion

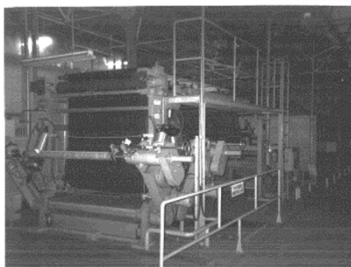
■ Create wastes of:

- Processing
- Transportation (material Handling)
 - More palette
 - More carts for transportation

163

61

Case: Working in large batches



- Huge continuous line
- Huge lot size
- Not well used



Case: Cell Method

Flexible production to meet with market needs/changes

Case: Over-specification

Case: Over-wrapping

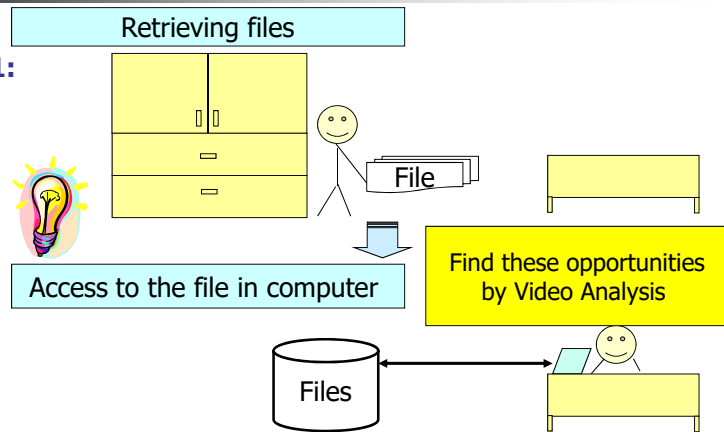
Case: Excess of report writing

164

62

Waste 6: Transportation

Example 1:



Example 2:

Panasonic: 50 units/container -> 100 units/container by small size change of packaging, then half a number of transportation

165

63

Waste 6: Transportation



- Bottle to dirty floor, then bag
- Transportation by bag
- Taking out bottle from bag in the next process

- New container to transport smoothly and for quick take-out
- No more putting bottle to the floor and putting it to the bag (small transportation)
- No more transportation by bag to the next process

Next step: Eliminate the transportation itself or shorten it!

166

64



Waste 7: Defects

- Poka-Yoke (Fool proof)
 - Use of checklists
- Standard operation
- QC circle
 - Use of 7 tools
- Quality at the source (TPS)
- Use of proven software

167

65



7W (Waste)

Waste	Definition	Frequent phenomena	List up in your case
Motion	Motion within a local area that does not add value	<ul style="list-style-type: none">● Searching for materials, drawing or documents● Reaching for tools● Lifting boxes of components● Walking away to bring tools to area	
Waiting	Idle time created when people, materials, information, or equipment is not available when required	<ul style="list-style-type: none">● Waiting for parts or drawings● Waiting for information● Waiting for machine repaired● Waiting for people	

168

66



7W (Waste)

Waste	Definition	Frequent phenomena	List up in your case
Over production	Generate more than the customer requires	<ul style="list-style-type: none"> ● Producing for stock/inventory ● Working in large batches to avoid set ups ● Adding 'scrap' batches allowances 	
Processing	Efforts to create no added value from the customer's viewpoint.	<ul style="list-style-type: none"> ● Unnecessary operations ● Over-tight tolerance ● Bad design ● Multiple cleaning 	

169

67



7W(Waste)

Waste	Definition	Frequent phenomena	List up in your clients
Defects	Not perfect products	<ul style="list-style-type: none"> ● Scrap ● Field failure ● Rework ● Variation ● Defects ● Missing parts ● Corrective actions 	
Transport	Movement between plants or offices or areas that does not add to the value of the finished goods or service	<ul style="list-style-type: none"> ● Moving parts or equipment in and out of storage ● Moving materials from one area to another ● Moving parts between processes 	

170

68



7W(Waste)

Waste	Definition	Frequent phenomena	List up in your case
Inventory	More materials on hand than currently required	<ul style="list-style-type: none">● Raw materials● Work in process● Finished goods● Consumable storage● Off site inventory	

171

69



Group discussion:
Please identify '7 Wastes' in your office or factory and make presentation.

172

70



**Thank you for your
diligent participation!**

Regional Seminars
(Local Short-Term Course)

2017

Tourism Marketing

ブハラ観光開発のための マーケティング戦略(個別戦略)仮説



2017年10月
株式会社戦略コンサルティング・ファーム
代表取締役社長 藤田 忍

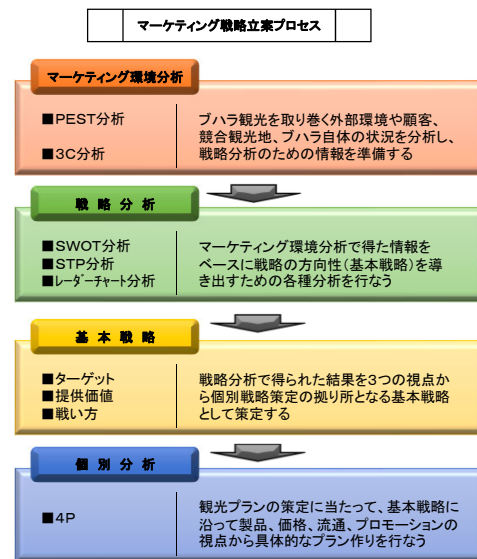


0

I. 基本戦略の復習

< これまでに学習したこと >

- 観光ビジネスの概要
 - 観光ビジネスは官民一体のシステム事業の部分的機能集団であり、関連業種、関連機関の組織化と有機的協業が求められる(観光産業は複合産業)
- 観光の価値化
 - 訪れた人々に感動を与え、且つ、心地よく過ごせるソリューションとインフラを用意することが顧客満足度を高めることから、顧客ニーズを満たすための独自の対応が求められる。
- 市場競争
 - 競合地域との競争において勝つためには独自性のある競争優位性を確立することが必須であり、それにより初めて勝つための戦略が構築できる。
 - 顧客の状況、競合地域の状況そして自身の状況を十分に把握、理解した上で論理的にソリューションを導き出すことが重要である。 = マーケティング戦略が必要
- 基本戦略
 - 各種戦略分析を通じて導き出した「誰に、何を、どのように」という3つの戦略方向を個別戦略に反映させる。



1

Ⅱ. 個別戦略の立案

1. 製品戦略 = カスタマーバリュー

(1) 製品の概念

■製品はただの単に「いつどこを訪問し、どこに宿泊し、どのように移動する」といった「ツアーパッケージ」を作れば良いというものではありません。大事なことは「ツアーを通じて〇〇を感じて欲しい」という顧客に対する提案が必須です。

■何故なら顧客はツアーを通じて「何らかの満足を得ること」をニーズとして予め持っているからです。だから、顧客満足を最大化するためのソリューションを準備しなければならないのです。

■提供するソリューションはブハラを持つ価値そのものです。例えば、ブハラは多民族が共存する都市ですが、異文化がうまく融合し、物質的にも精神的にも独自の雰囲気を醸し出しています。これが多くの人に感動を与えているのです。このソリューションこそがこの「製品の核」として存在して初めて顧客志向の製品となります。

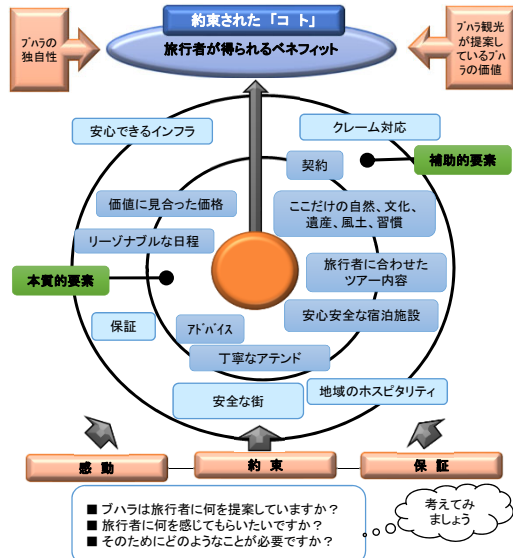
■「本質的要素」は日程、訪問地、価格、宿泊、移動、オプション、サービスなど、この製品を形作っている要素のことです。

■「補助的要素」は地域のインフラや安全性、クレーム対応、保証などツアー本体を補完する要素です。

策定のポイント

ブハラならではの価値は何ですか？

< 顧客満足を高める観光製品の構造 >



Ⅱ. 個別戦略の立案

(2) 製品の策定

①製品の核の策定

- 観光客に感じてもらいたいブハラの価値は何ですか？
- ブハラの価値を通じて顧客はどのような満足を得ることができますか？
- ターゲットニーズに対するソリューションであること。

②本質的要素の策定

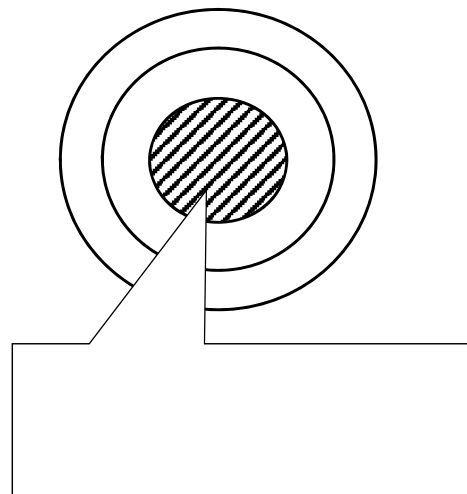
- ツアーの基本的要素は何？
- サービスとは何？
- 何でオリジナリティを出すか？

③補助的要素の策定

- 補助的要素は独自性であるか否かがポイント。
- ブハラならではのオリジナリティとは何か？
- 今、オリジナリティがなければ作るしかない！

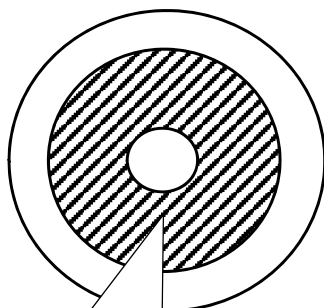
製品の核

ブハラが顧客に提案したい「コト」

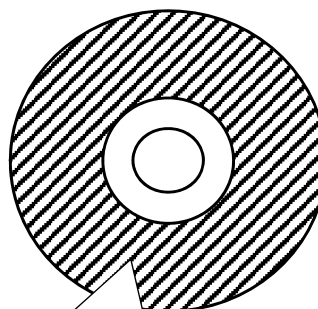


Ⅱ. 個別戦略の立案

本質的要素



補助的要素



4

4

Ⅱ. 個別戦略の立案

2. 価格戦略 = カスタマーコスト

- 価格は通常「自社の利益」「競合の価格」「競争優位性」「需要の読み(顧客の都合)」などを勘案して設定されるが、最終的には「ターゲットと提供価値」に見合っていることが重要です。
- 例えば、ターゲット顧客の収入やニーズによってはツアー内容の質に差が発生することから「低価格」「中価格」「高価格」などの検討が必要になります。
- また、基本ツアーは低価格としつつ、オプションツアーを高く設定するパターンやその逆のパターンもあります。
- 従って、価格設定は顧客ターゲットの金銭感覚とニーズに基づくツアー企画の内容によって決めることとなります。
- その際に観光スポットへの訪問の中味(付加価値を付ける、付けないなど)によっても価格に差が出ますし、移動日程や交通手段、また、ホテルの選択によっても価格は変わってきます。
- いずれにせよ顧客ターゲットと提供する価値に応じて価格設定してください。

策定のポイント

価値と価格がバランスすること

価格設定

ツアーA

ツアーB

ツアーC

5

5

Ⅱ. 個別戦略の立案

3. 流通戦略 = カスタマーコンビニエンス

- 観光事業は一社だけでは自己完結しません。何故なら観光スポットを選定し、企画し、受け入れの準備をし、そして地域インフラを整備して、ツアー企画(製品)情報として顧客に提案するという多くの専門家や事業者、さらには役所や地域民の参画を必要とする事業だからです。
- また、海外からの顧客をターゲットとする場合は一般顧客の前に海外の旅行代理店を巻き込まなければなりません。
- このように顧客に情報提供するまでに複雑多岐に渡るプロセスが求められますが、このプロセスが価値を損ねることなく効率よく「バリューチェーン」を形成していることが重要なポイントです。
- それぞれの立場で、それぞれの役割をきちんと果たして初めて顧客ターゲットに正しい情報が伝わります。この「バリューチェーン」を今一度明確にしてください。

ツアーの造成と顧客までのプロセス

策定のポイント

- どのような流れで、誰が何をしなければならぬか？
- どのような流れが顧客にとって好都合か？

Ⅱ. 個別戦略の立案

4. プロモーション戦略 = コミュニケーション

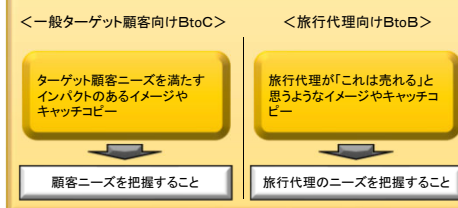
(1) 知ってもらおう活動

- 「観光客が来ない」「売上が上がらない」これは顧客が嫌っているからではなく、多くは顧客が「知らない」、「よく分からない、魅力を感じない」、また、「購入機会がない」という理由が大半です。顧客に購入していただくには、まずは「知ってもらおうこと」、次に「内容を十分理解・納得してもらうこと」そして「購入し易い状況を作る」活動が必要なのです。
- 観光ビジネスの場合、直接の顧客は基本的には「ターゲット顧客」ですが、同時に顧客を集客する旅行代理店も対象となります。従って、一般ターゲット顧客と旅行代理への「知ってもらおうための情報提供活動」が必要となります。
- 活動内容は「誰に」「何を」「どのように」情報提供するかを具体化しますが、一般ターゲット顧客向けと旅行代理向けに分けて策定します。策定項目は伝える情報内容(プログラムの価値とツアー概要)、伝達手段(伝え易い手段)、伝える時期などです。ポイントはイメージです。
- 目的は「一味違うプログラムの観光ツアーが存在すること」を知ってもらうことです。

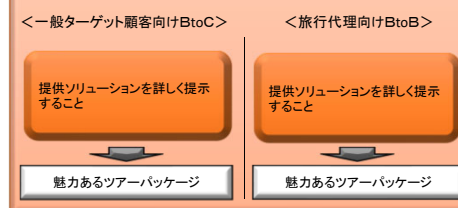
(2) 分かってもらう活動

- 「知ってもらおう活動」と連動するのが「分かってもらう活動」です。この活動では「内容を理解、納得し、興味を持ってもらうこと」が重要です。従って、ターゲットに対しニーズに対するソリューションが満足に値することを丁寧に説明しなければなりません。
- 活動内容は「伝える内容をさらに詳しく」「興味を抱かせる内容」であることがポイントとなるなど、よりターゲットのニーズに応える形での対応となります。VTRや小冊子などの活用が必要となります。
- 目的は「プログラムの価値がニーズを満足させることができること」「分かってもらい」「興味を持ってもらうこと」ことです。

知ってもらおう活動



分かってもらう活動



(注)「知ってもらおう活動」と「分かってもらう活動」が重複する場合もある

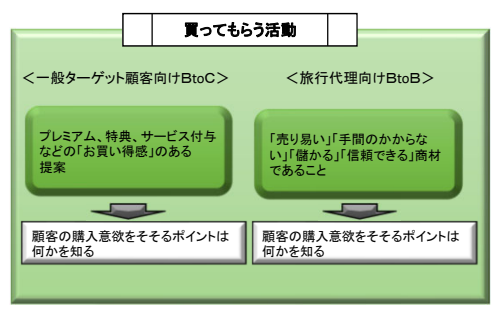
II. 個別戦略の立案

(3) 買ってもらう活動

■最後のステップが「買ってもらう活動」です。興味を持ってもらったら購入しなくなるような状況を作りだす必要があります。一般消費財でも買ってもらうためにキャンペーンや販売促進を展開しますが、観光においても同様です。

■BtoCであれBtoBであれ、顧客は多くの商材から選びます。選んでもらうためには、顧客が購入する際、どのような条件を優先するかを把握しなければなりません。この条件作りこそこの活動そのものです。

■活動内容はターゲットとする顧客イメージ、ニーズ、ニーズの満たし方によって決まります。インターネットだけで販売するケース、説明会を開催するケース(BtoC)、事前現地視察へ招待するケース、メールだけで提案するケース(BtoB)、その他特定期間キャンペーン価格や特典を提案するケースがあります。



III. ブハラ観光プラン概要

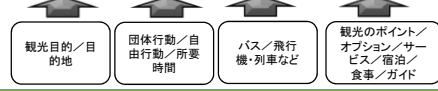
ツアー概要

■ツアー概要、ツアー内容は全て基本戦略に沿っていること。

	内容
対象顧客	・どのようなニーズを持った、どのような人達か？ ・デモグラフィック、意識、行動の特徴は？(イメージ、ニーズ、ニーズの満たし方)
ツアーコンセプト	・ブハラが提供する価値 = ニーズを満たすソリューション
日数	・ニーズを満たすために必要な日数
季節	・春、夏、秋、冬それぞれを考えること
旅行代金/人	・ターゲット顧客が納得する価格 ・料金体系
ツアー内容	・観光スポットと価値説明 ・オプションツアーと価値説明 ・サービス概要 ・料金体系(宿泊、食事、チップ、タクシー、施設使用料など)
交通	・ターゲット顧客に相応しい交通手段
食事、宿泊	・ターゲット顧客に相応しい食事と宿泊(レストラン、料理、ホテルなど)

ツアーパッケージ

	訪問場所	時間	移動方法	概要
1日目				
2日目				
3日目				
4日目				



第3回観光マーケティングセミナー実施要領

	講義テーマ	内 容
10/16 (月)	■基本戦略の復習	・ターゲティング、提供価値、差別化の確認
	■個別戦略の内容理解 講義	・テキストによる学習
10/17 (火)	■個別戦略の立案 ・製品戦略 ・価格戦略 実習	・製品の核、本質的要素、補助的要素 ・ターゲットニーズと価値に見合った価格
10/18 (水)	■個別戦略の立案 ・流通戦略 ・プロモーション戦略 実習	・顧客にとって都合の良い流通 ・「知ってもらおう活動」「分かってもらおう活動」「買ってもらう活動」
10/19 (木)	■各グループの個別戦略発表会 実習 発表	・具体的なブハラ観光プランの発表 (各グループ45分×3グループ)

*各日14:00～17:00(中間で15分休憩)

Regional Seminars
(Local Short-Term Course)

2018

Business Management Intensive Course:
Kaizen



Business seminar (KAIZEN Management)

April 19-21, 2018

**Uzbekistan Japan Center
JICA**

1



Vision and Mission of This Course

Vision

All participants become familiar with KAIZEN concept and methodologies, and apply them to their day to day operations in both factory shop floor and office in order to achieve business growth.

Mission

Identify the problems or challenges in the operation and come up with ideas for KAIZEN and apply them through team work approach.

2



Introduction of Lecturer

Name : Mitsuo Tamada, JICA Expert ,EBRD Senior Industrial Advisor

Email address: mitsuo.tamada@truspire.com

Company : Truspire Co., Ltd. (www.truspire.com)

Experience : (1) 30 years Japanese textile company
International Business, Marketing & Administration
(2) 3 years in Textile/garment factory in Africa
(3) 12 years consulting in Kaizen, Production/Operation,
Sales Management, Marketing in various countries.



3



Schedule/Table of Contents

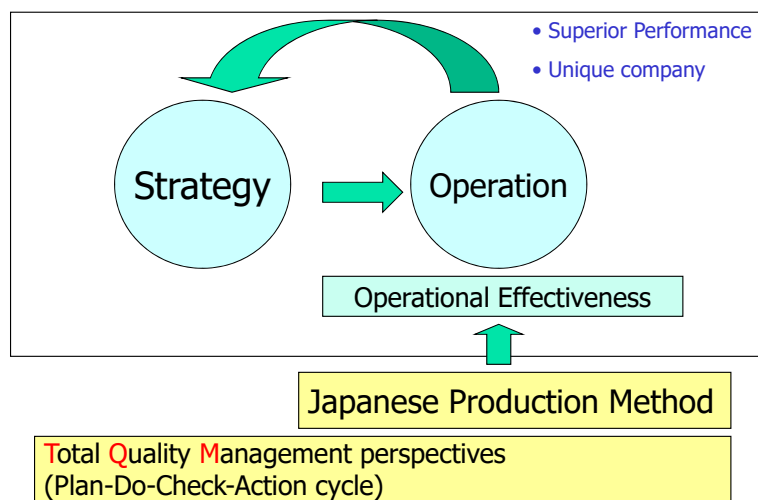
Session	Topics	Slide no.
1	Introduction of KAIZEN (Continuous improvement)	5
2	KAIZEN Case Study	18
3	Total Quality Management (TQM)	31
4	TQM Company wide approach	36
5	Quality Control (QC)	46
6	Quality Control (QC) Circle	60
7	Visualization	87
8	5S and 7 Wastes	103

4

Introduction of KAIZEN (Continuous improvement)

5

Strategy + Operational Effectiveness



6



Operational Effectiveness

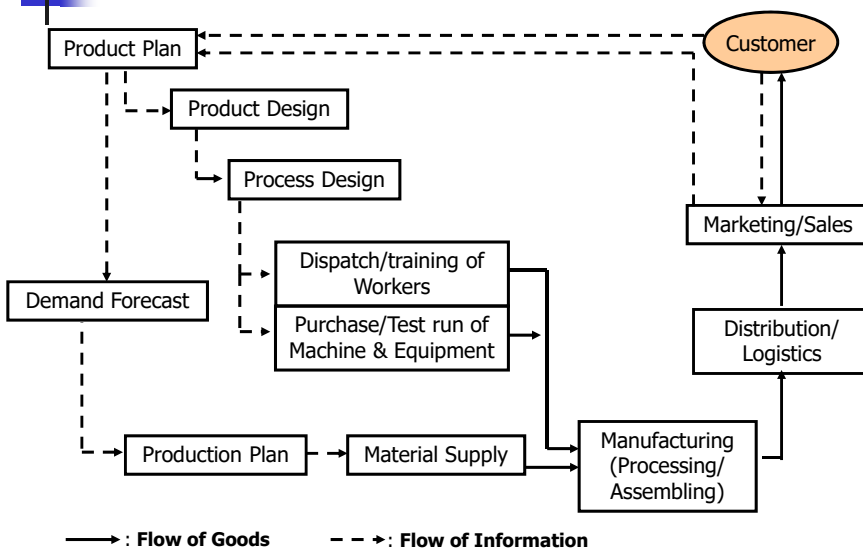
- **Operational Effectiveness has been developed through Japanese Production Control Method.**
 - Toyota's way is known most.
 - Applicable not only for production sites but also for offices.
- **Team approach**
- **BPR (Business Process Reengineering) principles are all from Toyota's Method.**
- **Strategy with operational effectiveness really differentiates the company from the competitors.**
- **Production & Quality Management is the core of operational effectiveness.**

7

7

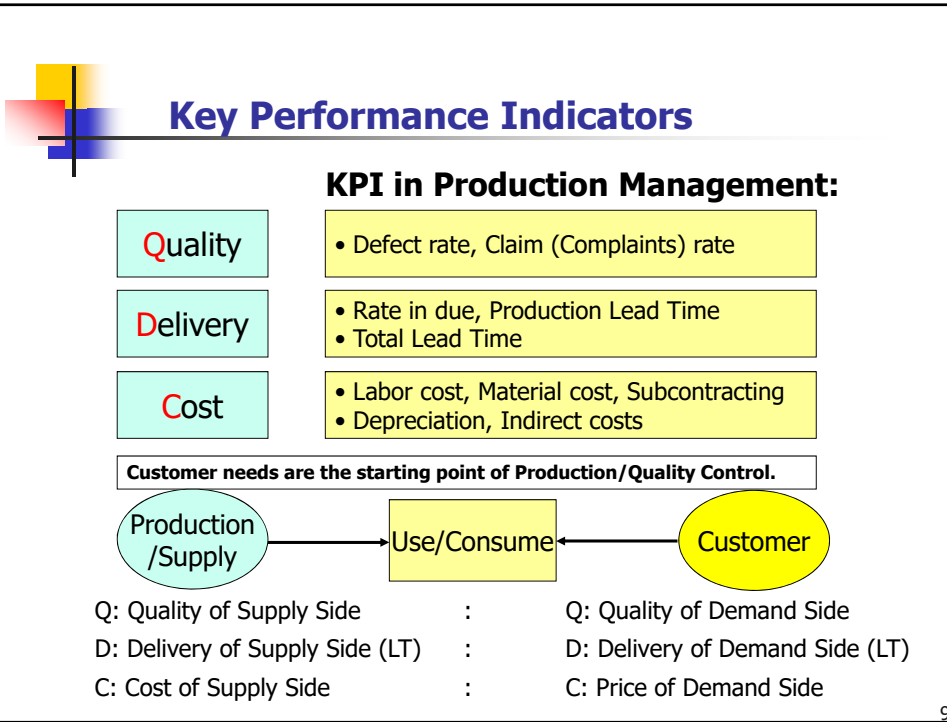


Functions Related to Production

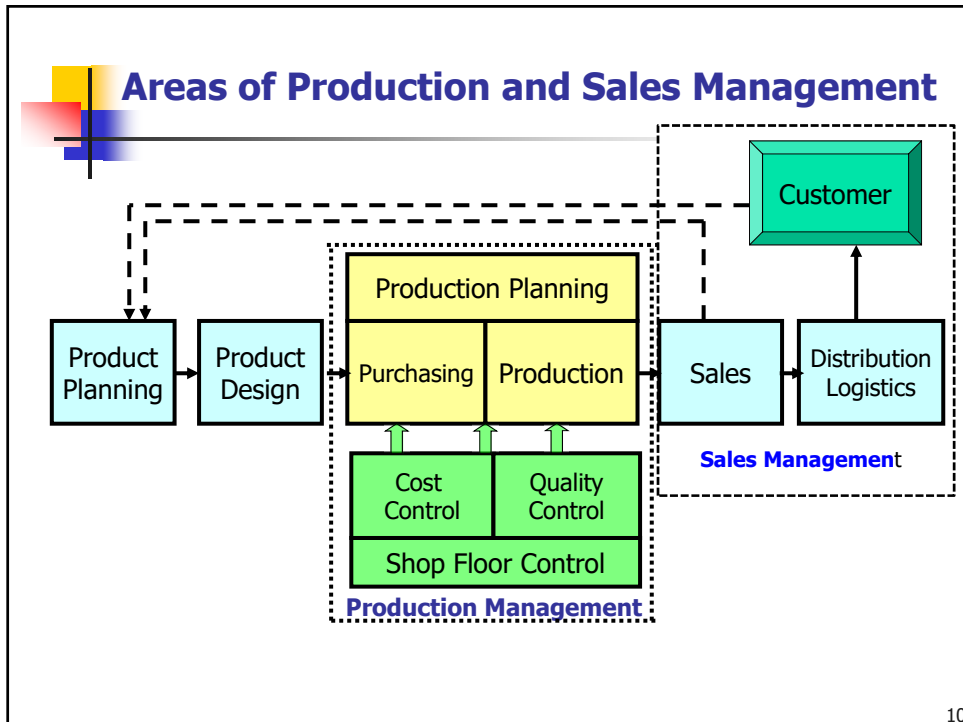


8

8



9



10



KAIZEN

KAIZEN is derived from the word "KAI" which means to "improve" and "ZEN" means to "make it better".

Kaizen is synonymous with "Continuous Improvement".

Kaizen is written in Japanese letters as below

改(KAI) 善(ZEN)

11

11



Points in Kaizen

- **Bottom up, and Top down approach**
- **Management Acceptance/Commitment**
 - Implement any idea.
- **Tools/Methods are necessary to find improvement opportunities.**
 - ECRS (Industrial Engineering: IE)
 - Motion Economy, Time Study
 - 7 Tools in QC Circle Activities
 - 5S
 - Elimination of 7 Wastes (One of TPS principles)
 - TPS (Toyota Production System) Principles
- **Tools are from Production/Quality Management.**

12

12



KAIZEN Organization in a Heavy Industry

- **KAIZEN Committee (5-6 people) in each section**
 - Evaluate proposals; Platinum, Gold, Silver, Bronze (Incentives)
 - Cost reduction,
 - Better safety,
 - Better working environments, etc.
 - Implement them and review periodically
 - Budget preparation
 - Publication
- **Proposals from all workers (Engineers, Staff, Workers)**
 - Group/Individual
 - Problem, How to improve, How much....
 - Current situation/Future situation (Before/After)
 - To suggestion box or Committee directly

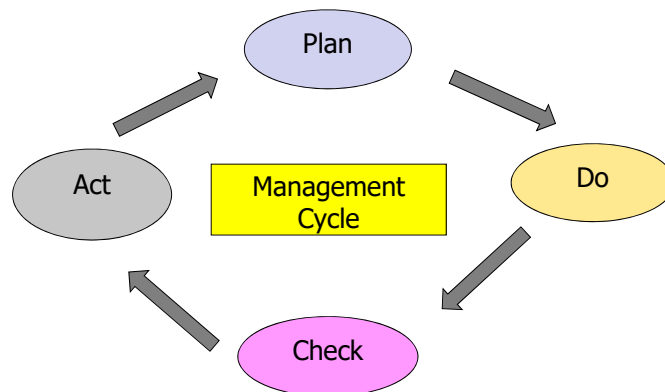
13

13



PDCA Kaizen

Kaizen is being implemented through PDCA cycle.



14

14



SDCA cycle

S: Standardize, D: Do, C:Check, A:Action

- Problems: Production of defective goods, customers' complaints, etc.
- Management to find out root causes of such problems.
- Management to adjust procedures to rectify these problems.

15

15



SDCA cycle

- SDCA cycle to standardize work procedures to avoid problems.
- PDCA cycle to raise standard level for further efficiency.

'Action' stage in both cycles is to aim to standardize and stabilize work procedures.

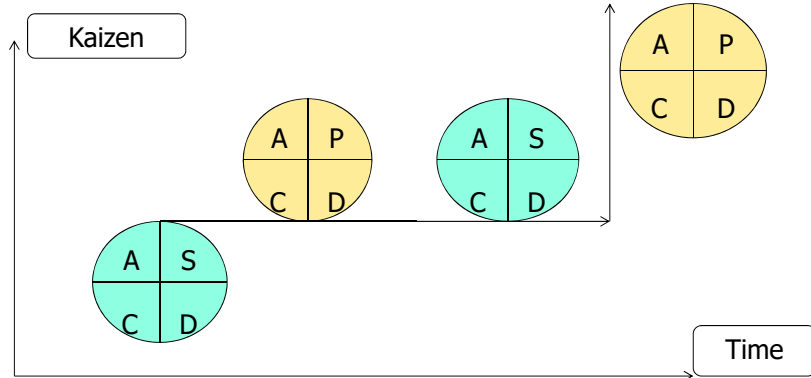
16

16



SDCA and PDCA cycles

- Relation of SDCA and PDCA cycle



17

17



KAIZEN (Case study)

27

18

KAIZEN (Case study)

Use of Air Balancer (Improvement of efficiency)



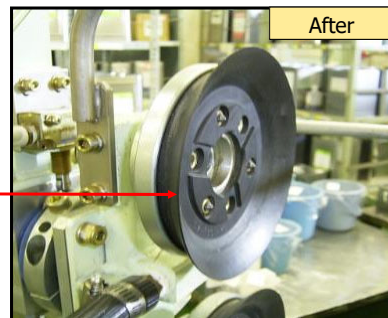
1. Process: Weighing liquid
2. 20kg can was handled by hands before. Air balancer helps bring up the can and pour liquid to weigh now. Woman handles the operation now.



19

KAIZEN (Case study)

Air Balancer Sucker with Spike (To keep safety)



1. Process: Weighing liquid (Air Balancer)
2. With spikes in Sucker, accidents of dropping the can has been prevented.

20

20

KAIZEN (Case study)

Place of Container Cart (Improve efficiency)



1. Process: Weighing of raw materials
2. Big sign board to show which production tank uses the raw material is put up the container cart in order to eliminate mistakes.

21

21

KAIZEN (Case study)

Dissolution Tank Lid (Improve safety)



1. Process: Heat dissolution of raw materials
2. The lid of the tank is 80°C. When it is opened handle of the lid is used with help of balancer to reduce the heavy weight of the lid.

22

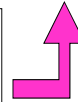
22

KAIZEN (Case study)

Bar code checker (Improve efficiency and prevent contamination)



1. Process: Bulk transport out
2. Barcode label is put on the movable tank to filling process and checked by barcode reader before handling.



23

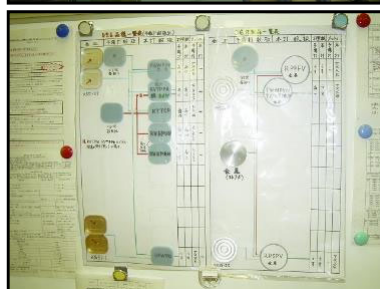
23

KAIZEN (Case study)

Sign Board of Product (Improve efficiency)



1. Process: Forming and packaging
2. To reduce the careless mistakes color of current product producing and specification of the product is visually shown on many sign boards.

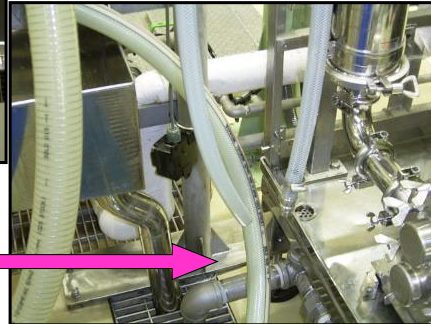


24

24

KAIZEN (Case study)

(Hook for Hose to wash filling machine and parts (Improve sanitary conditions))



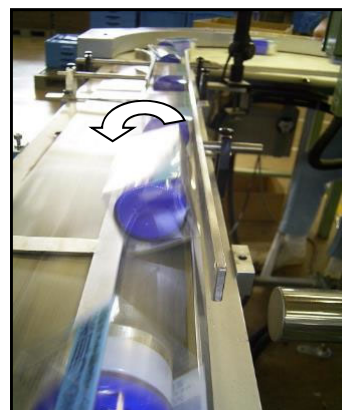
1. Process: Filling
2. Hose to wash filling machine and parts were on the shop floor ground. The hook to hang the hose in order to keep the edge of the hose from the ground was set.

25

25

KAIZEN (Case study)

Guide to turn the product (Improve efficiency)



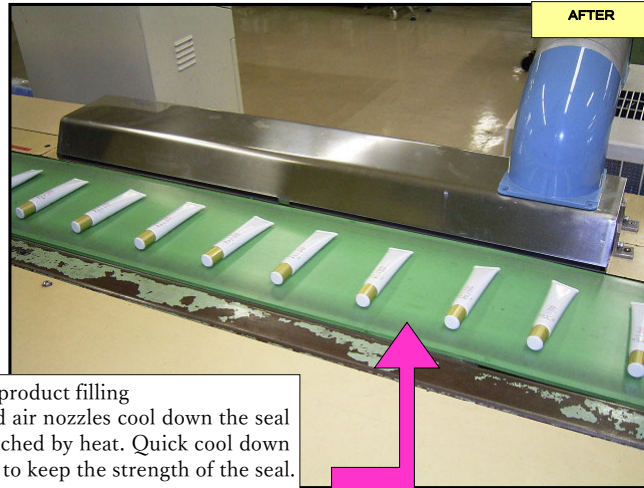
1. Process: Packaging
2. In packaging process product is turned by a simple guide without worker's involvement.

26

26

KAIZEN (Case study)

Seal part cooling after filling into tube (Improve quality)



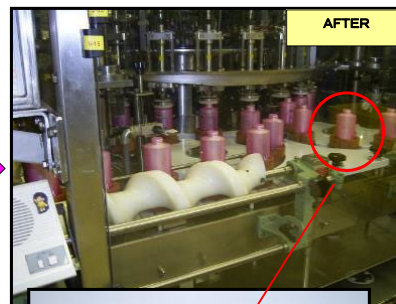
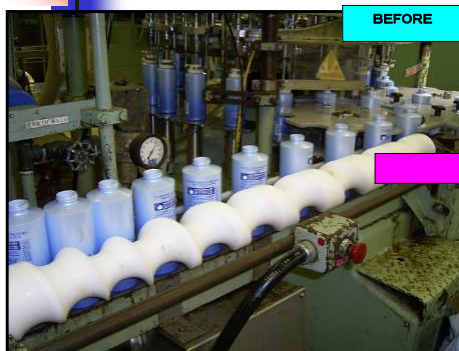
1. Process: Tube product filling
2. Spot cooler and air nozzles cool down the seal parts which is attached by heat. Quick cool down of the seal is good to keep the strength of the seal.

27

27

KAIZEN (Case study)

Attachment of product filling line (HAKAMA) (Improve efficiency)



1. Process Filling of liquid type product
2. Set-up and adjustment which required changes and adjustment of guide and parts, took a lot of time. Use of transporting jig eliminates such cumbersome set-up work.

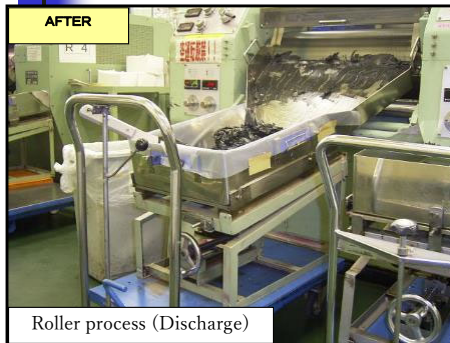


28

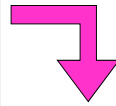
28

KAIZEN (Case study)

Cart for lipstick bulk transportation (Improve efficiency)



- 1 Process : Lipstick production
- 2 Cart is used for getting raw material discharged from roller and charging it to dissolving process for recycling. Efficiency is improved and work load is decreased.

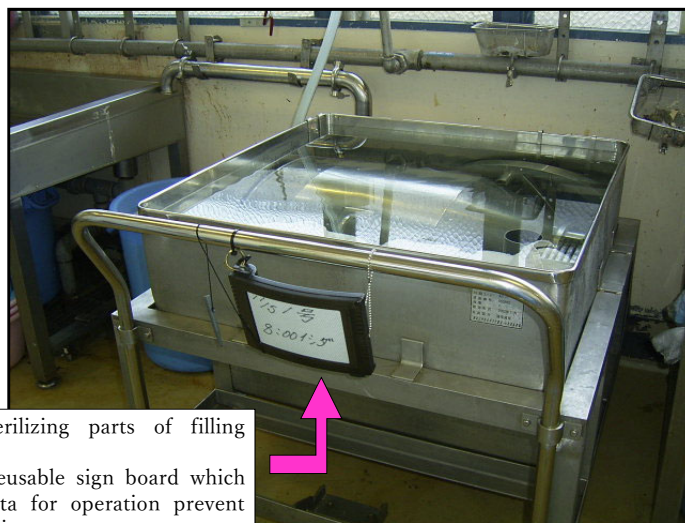


29

29

KAIZEN (Case study)

Sign board for sterilizing basin (Improve efficiency)

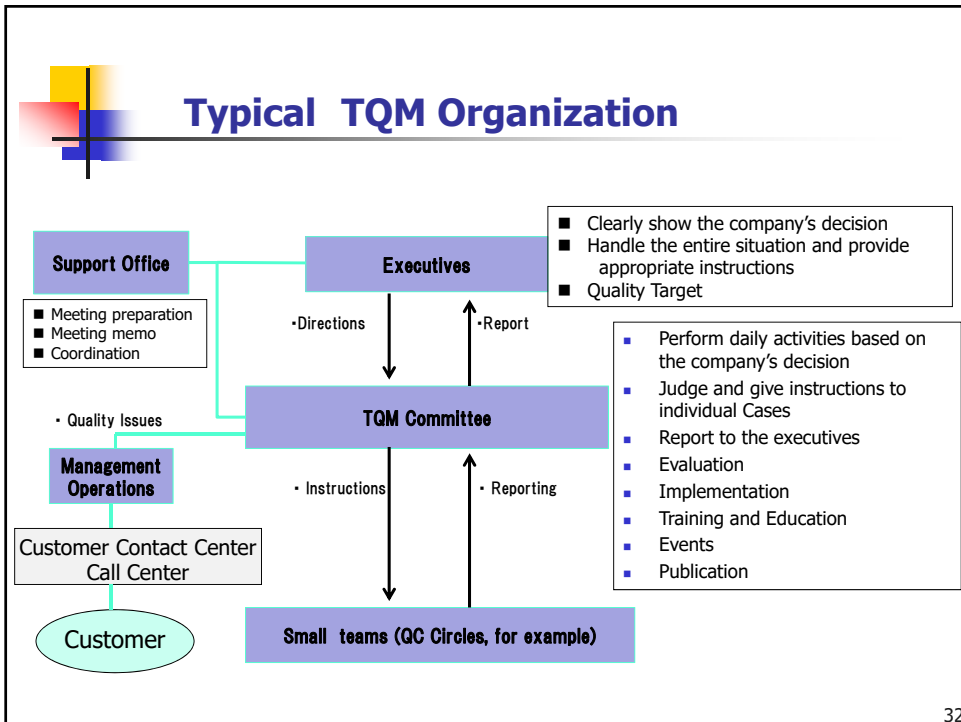


- 1 . Process : Sterilizing parts of filling machine
2. Water-proof reusable sign board which has necessary data for operation prevent mistakes in operation.

30

30

Total Quality Management (TQM)



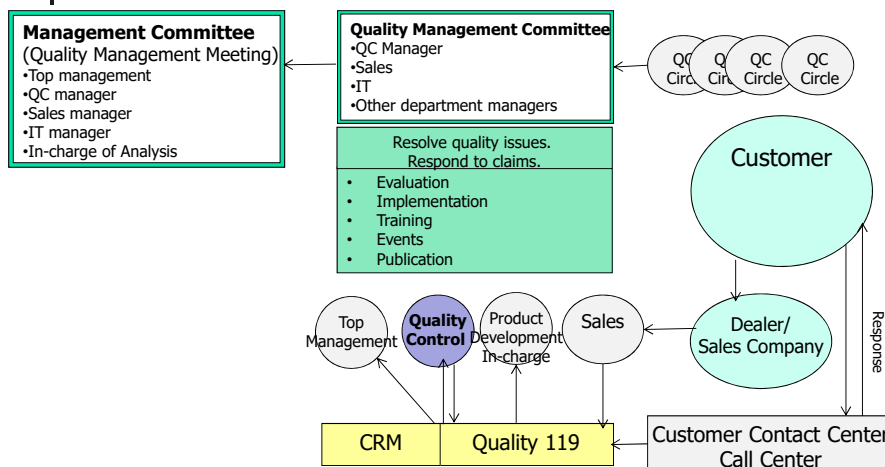
Case: Iwakuni Medical Center

- TQC is not only for manufacturing but also for service industry.
- Iwakuni Medical Center: 160 beds, 18 doctors, 275 staff
- NDP (National Demonstration Project on TQM for Health)
- QC Circle
- Theme: Why so many nurse calls?
- Fish Bone Chart: Meals, Treatments, Nurses, Nurse call Position----- Major Causes
- Solution alternatives: Do not forget the time to treat
Prepare meals quickly
Fix nurse call position
Improve staff motivation
- "Reduce nurse calls by frequent visits to the patients"
- 825 calls/week --→ 543 calls/week

33

33

Quality Management System (Clinical Laboratory)



34

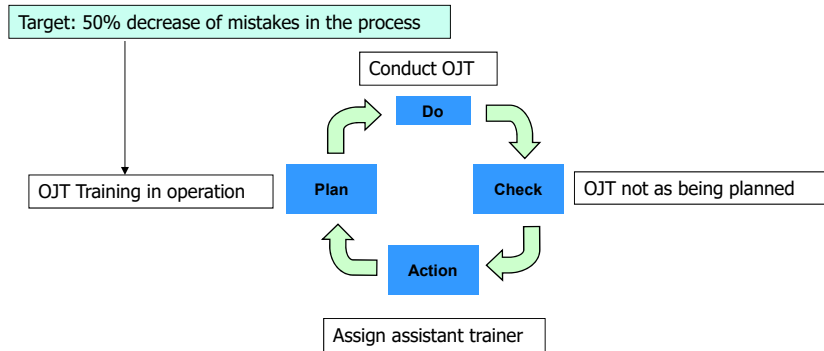
34



PDCA: Quality Management

Management=Plan-Do-Check-Action (PDCA) Cycle → Improvement

e.g.



QC start with education/training and end with education/training.

35

35




TQM- Company-wide approach

1. Product Planning
2. Product Design/Process Design
3. Production
4. Sales
5. After Sales

36

36




TQM (Total Quality Management) Key Words

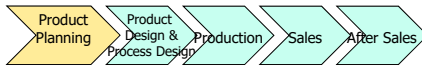
- **Company total**
 - Total employee involvement
 - All departments, Not only by production and Quality Management department
- **Integrated system**
- **Customer focused**
- **Brand means 'Quality'.**
- **Quality = Management quality**
- **PDCA (Plan-DO-Check-Action) cycle**
- **Continuous improvement efforts (KAIZEN)**
- **Top-down and bottom-up**
 - Policy by the top, commitment
 - Idea from people close to the operation
- **Manufacturing sector + adapted for use in almost every type of organization.**

37

37



1. Product Planning



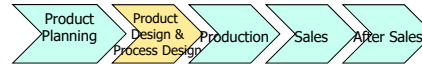
```

graph LR
    A[Product Planning] --> B[Product Design & Process Design]
    B --> C[Production]
    C --> D[Sales]
    D --> E[After Sales]
  
```

- **Market Needs Analysis**
- **Set/Define 'Quality'**
- **Basic Quality**
 - **Functionality**
 - Example: Universal design
 - Packaging is also quality.
 - **Effectiveness**
 - Cutting place to open (Additional process): Customer's view
 - Design to attract customers
 - **Product Life**
 - **Product Design**
- **Seeds Approach, too (Sony (Old days), Apple)**
 - **New product proposal to customers**

38

38



2. Product Design and Process Design

- Design to manufacture easy.
 - Assembly: From the bottom up and the inside out
 - Bad design:
 - Mistake in planning of a seminar
 - Project design in consulting -> Use of old proposals
 - System design phase
- Much of the costs of manufactured product are influenced during the design phase.
 - Specify standard materials, parts and processes.
 - Parts: Market standard: least expensive
- Industrial designer would be involved.
- Include elimination of wastes concept in process design.
 - ECRS principles
 - Fool-proof
 - Work with gravity

39

39



3. Production

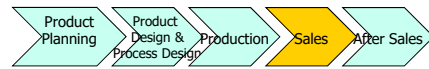
- Put quality at the source.
 - Each process defect rate should be minimized(zero).
 - Purchasing, factory production shops, warehouse and shipping
 - Preventive maintenance
- QC process
 - Defects definition
 - QC Charts, Fish Bone Charts
 - QC Circle
- Standard Operation
 - Standard Operation Sheet
 - Stop-the-line in trouble
 - Education and training
- Process Capacity
- Mistake-proof

40

40



4. Sales



- Standard Operation
 - CRM standardizes the sales operations.
- Mistake-proof
 - CRM provides proper information to the sales
 - Inventory availability
 - Recent product information
 - Connection to the engineer/back office at the customer site

41

41



Case: CRM (Customer Relationship Management)

Develop long term relationship with the customers using IT

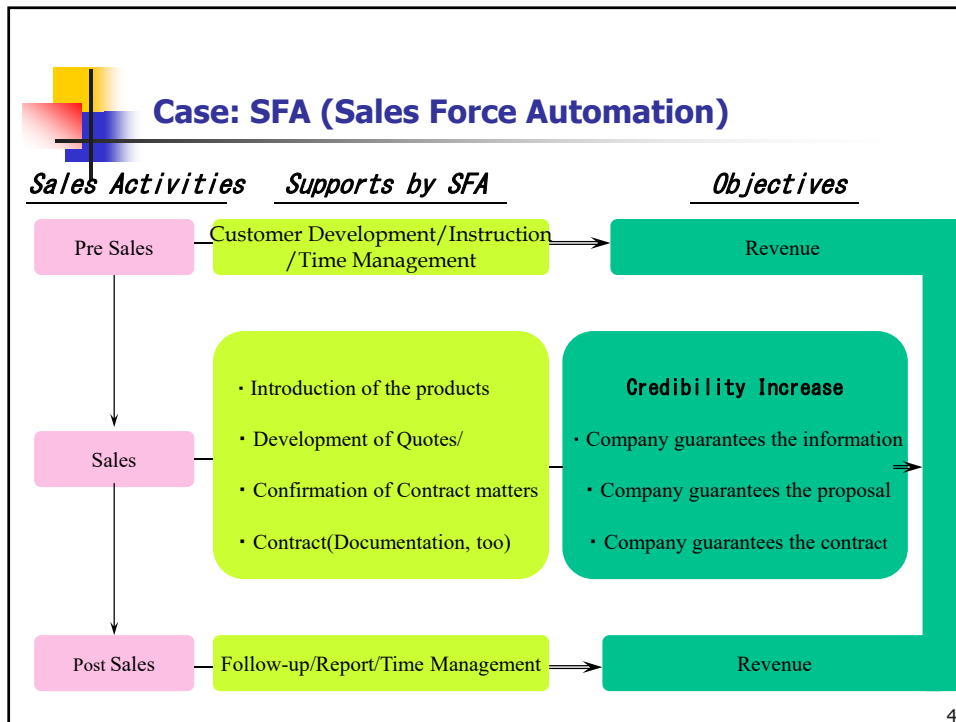
- Use integrated customer information (=Customer DB),
- Provide service which meets exactly to the needs of a customer (=One-to-One Marketing),
- Increase customer satisfaction by responding to the customer continuously and thoroughly.

— CRM definition by Gartner Group

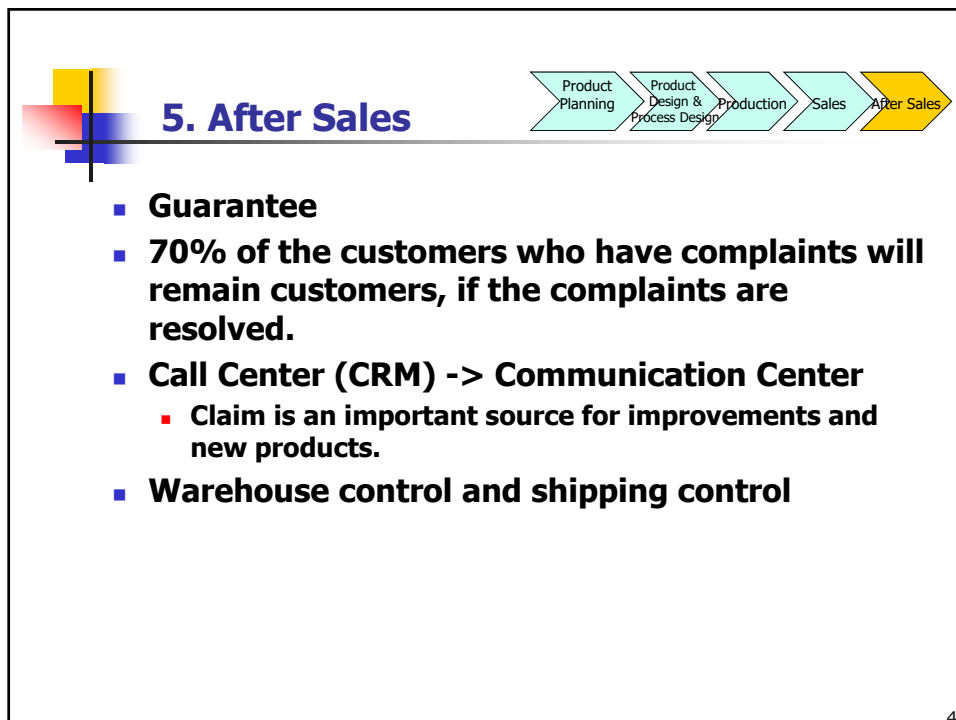
CRM involved capturing customer data from across the enterprise, consolidating all internally and externally acquired customer related data in a central database, analyzing the consolidated data, distributing the results of that analysis to various **customer touch points** and using this information when dealing with customers via any touch point.

42

42



43



44



After sales: Traceability

- **Claim**
 - Product X
 - Lot Number Y
 - Defect Parts Z or Defects areas
- **Traceability**
 - Trace production record/history to identify the problems. (Date, Lot, Parts, Conditions)
 - Lot Number
 - Example: AX3=2010.12.03 production
- **Recall = reliable maker (costly)**
 - Identify other possibilities in other products.
 - Recall the other products, too.

45

45



Quality Control (QC)

46

46



QC: Definition

- **Total Quality Control (TQC)** may be defined as “an effective system for integrating the quality development, quality maintenance, and quality improvement efforts of various groups in an organization so as to enable production and service at the most **economical levels** which allow for full **customer satisfaction**.” (A.V. Feigenbaum)
- **Statistical Quality Control (SQC)** is the application of **statistical techniques**, in all stages of manufacture, toward the most **economic** manufacture of a product that is maximally useful and has a **market**. (W.E. Deming)

47

47



Quality: Definition

- **Quality = Quality of Management (not just quality of product)**
- **Quality = The level of quality at which customer is satisfied**
- **Design/Define Quality**
 - **Quality Characteristics**
 - Size/dimension, Purity, Strength, Appearance, Life span, etc.
 - **Unit**
 - Each, 10 cm, etc.
 - **Measure**
 - How to measure 'Quality', Sampling, Specimen, etc.
 - **Defect/Fault definition**
 - **Allowance ranges**
 - **Guarantee**
 - Service, Claim process, Warranty, etc.

48

48

Quality Definition in a Company

Quality	For	To	Responsibility
Quality Standard	Control Process	Production Process	Production Manager
Quality Target	Improvement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Research and Development ■ All employees 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Top Management ■ R & D Manager
Quality Assured	Customer Satisfaction	Customer	Sales Manager + All others
Inspection Standard	No Defects to the customer	Inspection	Inspector

49

49

Quality inspection at a textile company



Inspection for color



Inspection for size measurement

50

50

Quality inspection at a textile company



Needle/metal detection



Inspection for stitching

51

51

Quality inspection at a textile company

Quantity per style	Quantity to be checked	No. of defects tolerated
Less than 500 pieces	40	1
501 to 1000 pieces	80	3
1001 to 3000	100	4
3001 to 5000	120	5
Over 5001	140	6

In case the defective quantities are more than the above tolerated quantities, all the quantities of the item are to be inspected and delivered with final quality inspection sheet and report for quality improvement signed by the manager.

In case there is no quality improvement observed, business with such suppliers has to be terminated.

52

52



Quality definition (Product Quality)

Eight dimensions of quality

- **Performance:** main characteristics of the product or service.
- **Aesthetics:** appearance, feel, smell, taste.
- **Features:** extra characteristics (convenience, high tech., etc.)
- **Conformance:** how well a product or service corresponds to design specifications.
- **Reliability:** consistency of performance
- **Durability:** the useful life of the product or service
- **Perceived quality:** indirect evaluation of quality (e.g. reputation)
- **Serviceability:** handling of complaints or repairs.

53

53



Quality definition (Service Quality)

Seven dimensions of quality

- **Convenience:** the availability and accessibility of the service
- **Reliability:** the ability to perform a service dependably, consistently, and accurately.
- **Responsiveness:** the willingness of service providers to help customers in unusual situations and to deal with problems.
- **Time:** the speed with which service is delivered.
- **Assurance:** the knowledge exhibited by personnel who come into contact with a customer and their ability to convey trust and confidence.
- **Courtesy:** the way customers are treated by employees who come into contact with them.
- **Tangibles:** the physical appearance of facilities, equipment, personnel, and communication materials.

54

54



Consequences of Poor Quality

Major areas affected by quality are

1. Loss of business
2. Liability
3. Productivity
4. Costs

Loss of business

Poor designs or defective products or services can result in loss of business. (A recent study showed that while a satisfied customer will tell a few people about his or her experience, a dissatisfied person will tell an average of 9 others.)

55

55



Consequences of Poor Quality

Liability

Organizations must pay special attention to their potential liability due to damages or injuries resulting from either faulty design or poor workmanship. This applies to both products and services.

Productivity

Poor quality can adversely affect productivity during the manufacturing process if parts are defective and have to be reworked or if an assembler has to try a number of parts before finding one that fits properly.

Cost

The earlier a problem is identified in the process, the cheaper the cost to fix it. It has been estimated that the cost to fix a problem at the customer end is about five times the cost to fix a problem at the design or production stage.

56

56



Responsibility for Quality

Management or Div.	Features
Top management	<ul style="list-style-type: none"> • Ultimate responsibility for quality • Strategies for quality • Institute programs to improve quality • Arranging and attending quality training
Production/Operations	<ul style="list-style-type: none"> • Ensure that processes yield products or services that conform to design specifications. • Monitoring processes, finding and correcting root causes of problems
Procurement	<ul style="list-style-type: none"> • Ensure to receive goods and services in accordance with the organization's goods or services
Marketing/Sales	<ul style="list-style-type: none"> • Determine customer needs and communicate them to the entire organization • Report any quality problems with goods or services.

57

57



Responsibility for Quality

Management or Div.	Features
Product development (Design)	<ul style="list-style-type: none"> • Quality products or services begin with design • Include attention to the processes that will be required to produce products or services
Customer service	<ul style="list-style-type: none"> • Communicating problems to appropriate div. • Dealing with customers in a reasonable manner. • Work to resolve problems and follow up to confirm that the situation has been effectively remedied.
Quality assurance	<ul style="list-style-type: none"> • Gathering and analyzing data on problems • Working with operations to solve problems
Packaging and shipping	<ul style="list-style-type: none"> • Ensure that the goods are not damaged in transit, that packages are clearly labeled • Ensure the shipping is to be done in a time manner

58

58



Group discussion

- What does 'Quality' mean ?
- State and evaluate your organization's policy for quality, and suggest improvements to the present approach.

59

59



Quality Control (QC) Circle

60

60



Quality Circle (1)

- Quality circles were originally associated with Japanese management and manufacturing techniques. The introduction of quality circles in Japan in the postwar years was inspired by the lectures of W. Edwards Deming (1900- 1993), a statistician for the U.S. government.
- Quality circle is one of the employee participation methods. It implies the development of skills, capabilities, confidence and creativity of the people through cumulative process of education, training, work experience and participation.

61

61



Quality Circle (2)

- It also implies the creation of facilitative conditions and environment of work, which creates and sustains their motivation and commitment towards work excellence.
- Quality circles have emerged as a mechanism to develop and utilize the tremendous potential of people for improvement in product quality and productivity.

62

62



Quality Circle (3)

- Quality circle is a small group of 6 to 12 employees doing similar work who voluntarily meet together on a regular basis to identify improvements in their respective work areas using proven techniques for analyzing and solving work related problems coming in the way of achieving and sustaining excellence leading to mutual development of employees as well as the organization.
- It is " a way of capturing the creative and innovative power that lies within the workforce."

63

63



Quality Circle (4)

- Quality circle is a people – building philosophy, providing self-motivation and happiness in improving environment without any compulsion or monetary benefits.
- It represents a philosophy of managing people specially those at the grass root level as well as a clearly defined mechanism and methodology for translating this philosophy into practice and a required structure to make it a way of life.

64

64



Quality Circle (5)

- The Quality circle philosophy calls for a progressive attitude on the part of the management and their willingness to make adjustments, if necessary, in their style and culture.
- It is bound to succeed where people are respected and are involved in decisions, concerning their work life, and in environments where peoples' capabilities are looked upon as assets to solve work-area problems.

65

65



QC 7 Tools

- **QC circle uses tools and natural data.**
- **Seven Tools are:**
 - Histogram
 - QC Chart (Control Chart)
 - Cause Analysis (Fish Bone Chart)
 - Pareto Analysis (80/20 rules, ABC analysis)
 - Graph
 - Check Sheet
 - Scatter Chart
- **Number of QC Circle members: 5-6**
- **Themes:**
 - QC
 - Improvement in productivity, operation, delivery, safety, communications and morale.

66

66

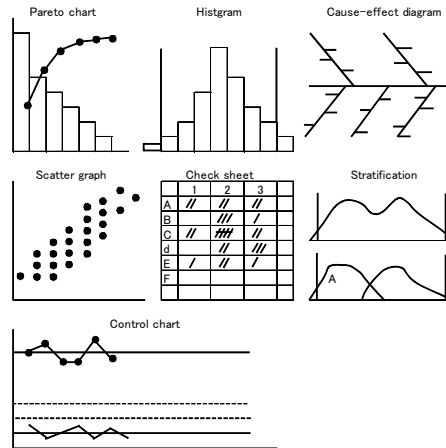


QC 7 Tools

- Powerful tools for quality activity by small group

- 7 tools

1. Cause Effect Analysis (Fish Bone Chart)
2. Histogram
3. Pareto Analysis (80/20 rules, ABC analysis)
4. QC Chart (Control Chart)
5. Graph (Stratification)
6. Check Sheet
7. Scatter Chart



67

67



No Intentional Data for QC

(1/3)

- Experiment 1: The most favorable number in 0-10?
- Experiment 2: Flip a coin ten times and count the number of heads?

Draw Histogram

- Experiment 1: Intentional
- Experiment 2: Natural

68

68

No Intentional Data for QC

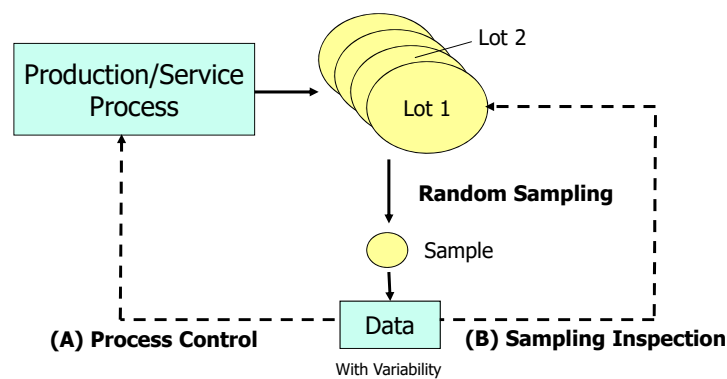
(3/3)

- QC uses only natural data, which distributes.
- Processes in the factory provide distributed data, which are not intentional but natural.
 - Watching natural data which reflect the current situation of the process are the starting point of improvements.
 - Even if you follow the standard operation, the results are different. "Variability"
- If you get 10 heads in ten toss-ups, you may think that the coin is suspicious, although it could happen.
- In QC, if such a thing happens (probability like three out of 1,000), we think that something happens in the process. Such a situation is called 'Over Control Limit'.

69

69

QC Process



Quality should be built in each process.
(Process is controlled by 'quality' data)

70

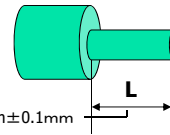
70



QC Charts

(1/2)

5 units from each lot were chosen to measure the length L (20 ± 0.1). The chart below shows \bar{X} -R Control, based on the recent data covering 20 lots.



Lot	Measurement					\bar{X}	R
001	19.96	20.04	20.00	20.06	19.99	20.010	0.100
002	20.04	20.01	19.98	20.00	19.99	20.004	0.060
003	19.99	20.03	20.01	20.02	20.01	20.012	0.040
004	19.97	20.03	19.95	20.02	20.00	19.994	0.080
005	19.97	19.97	19.96	20.04	20.02	19.992	0.080
006	19.99	20.05	19.95	20.01	19.97	19.994	0.100
007	20.03	20.00	20.01	20.00	19.99	20.006	0.040
008	19.98	20.07	20.01	19.96	20.01	20.006	0.110
009	20.05	19.99	19.94	19.94	19.97	19.978	0.110
010	20.00	20.00	19.97	19.96	19.97	19.980	0.040
011	20.04	19.96	20.05	20.01	20.06	20.024	0.100
012	19.94	19.97	19.97	20.00	19.99	19.974	0.060
013	20.03	20.07	19.95	19.96	20.04	20.010	0.120
014	20.05	20.05	20.06	20.03	19.99	20.036	0.070
015	19.93	20.00	20.00	19.98	20.05	19.986	0.120
016	20.00	20.01	20.10	20.02	20.06	20.026	0.060
017	19.96	20.05	20.05	20.04	19.99	20.002	0.090
018	20.07	19.94	19.94	20.00	20.04	20.012	0.130
019	19.95	19.97	19.97	19.99	19.93	19.956	0.060
020	20.05	19.95	19.95	19.98	20.06	20.020	0.110

© \bar{X} Control Chart

$\bar{\bar{X}} = 20.001$

$UCL = \bar{\bar{X}} + A2 \bar{R}$

$= 20.001 + 0.577 \times 0.084$

$= 20.049$

$LCL = \bar{\bar{X}} - A2 \bar{R}$

$= 20.001 - 0.577 \times 0.084$

$= 19.953$

© R Control Chart

$\bar{R} = 0.084$

$UCL = D4 \bar{R}$

$= 2.114 \times 0.084 = 0.178$

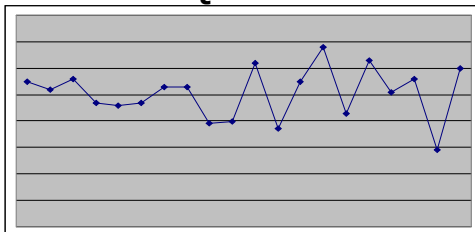


QC Charts (Control Chart)

Shewhart X-bar and R & S control chart

(2/2)

\bar{X} QC Chart



• With Control Limit Lines

• Controlled State v.s. Out of Control

← limit UCL(20.049): Upper Control Limit

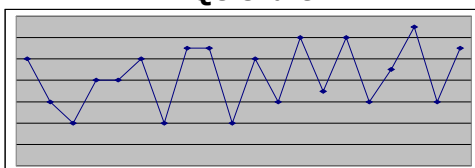
CL(20.001): Center Line

← limit LCL(19.953): Lower Control Limit

© The number of Data and coefficient of each lot

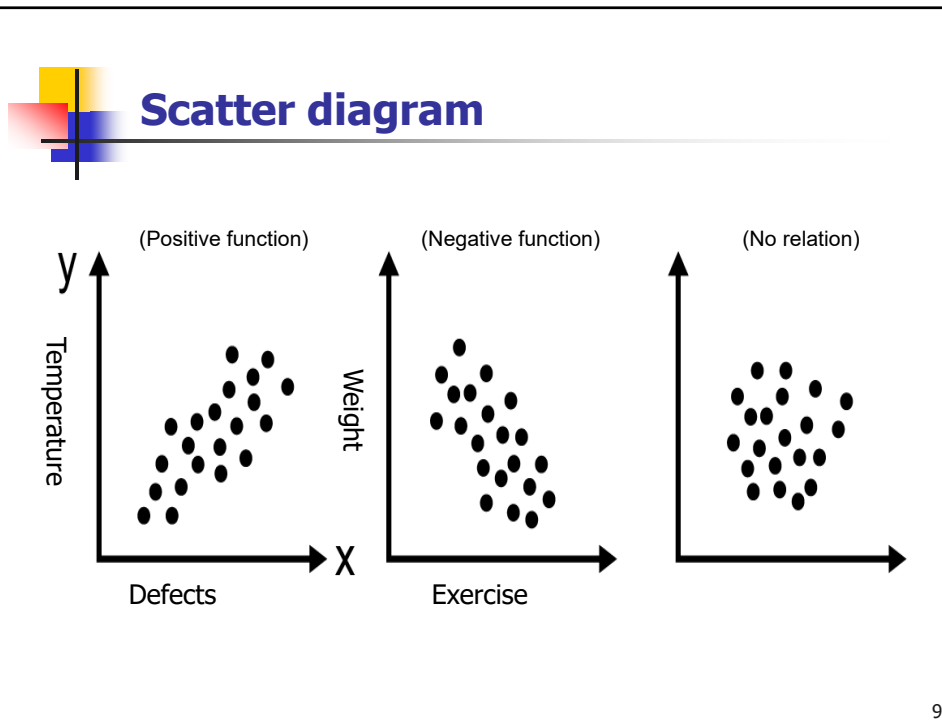
The number of Data	A2	D4
2	1.880	3.268
3	1.023	2.574
4	0.729	2.282
5	0.577	2.114

R QC Chart



UCL(0.178)

0



90

73

Data Class/Data Layer

By what data is collected?

- Time: e.g. AM, PM
- Worker
- Material
- Machine
- Method
- Condition

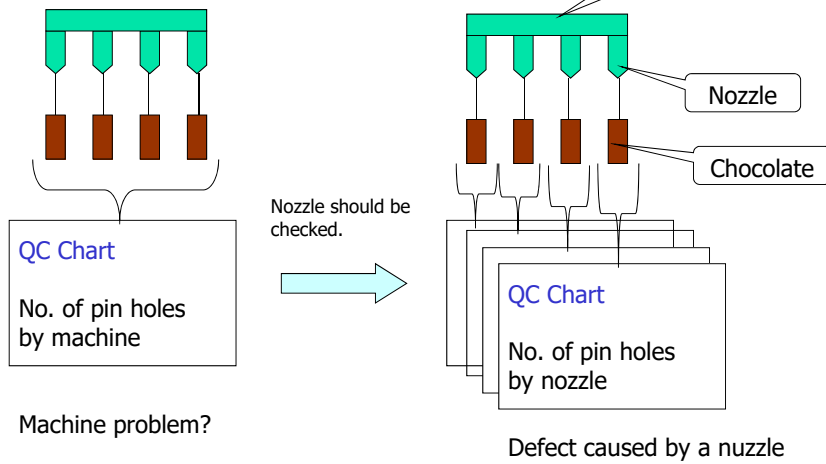
To find the real problem.

74

74

Case: Chocolate Factory

Pin hole is the most serious problem.
Data collection is the key.



75

Cause Analysis: Mind Map

Brain Storming

Brainstorming is used to generate a high volume of ideas with team members' full participation.

It is FREE OF CRITICISM AND JUDGEMENT.

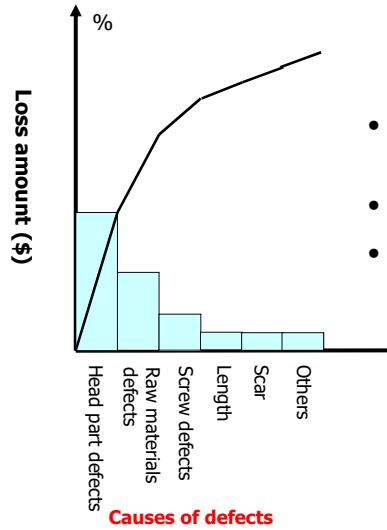
No idea is criticized !

76

76



Pareto Analysis



- Y axis: Loss amount(\$),%, Number of times, etc.
- X axis: Cause, Situation, etc.
- 80/20 Rules

77

77



Cause Effect Analysis

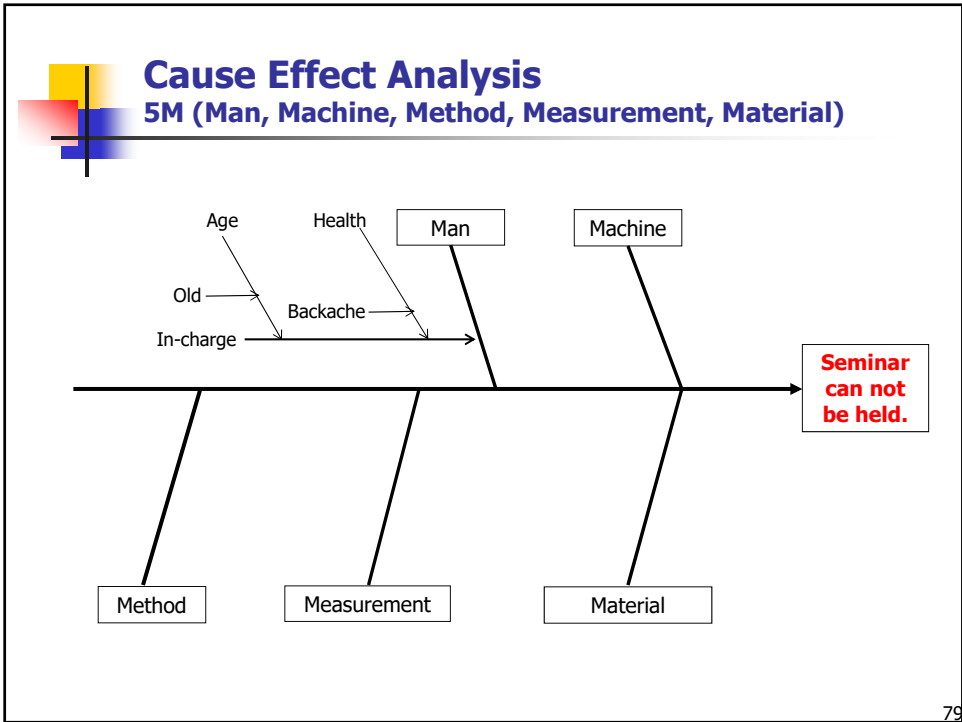
5M (Man, Machine, Method, Measurement, Material)

5M = Input for production/services

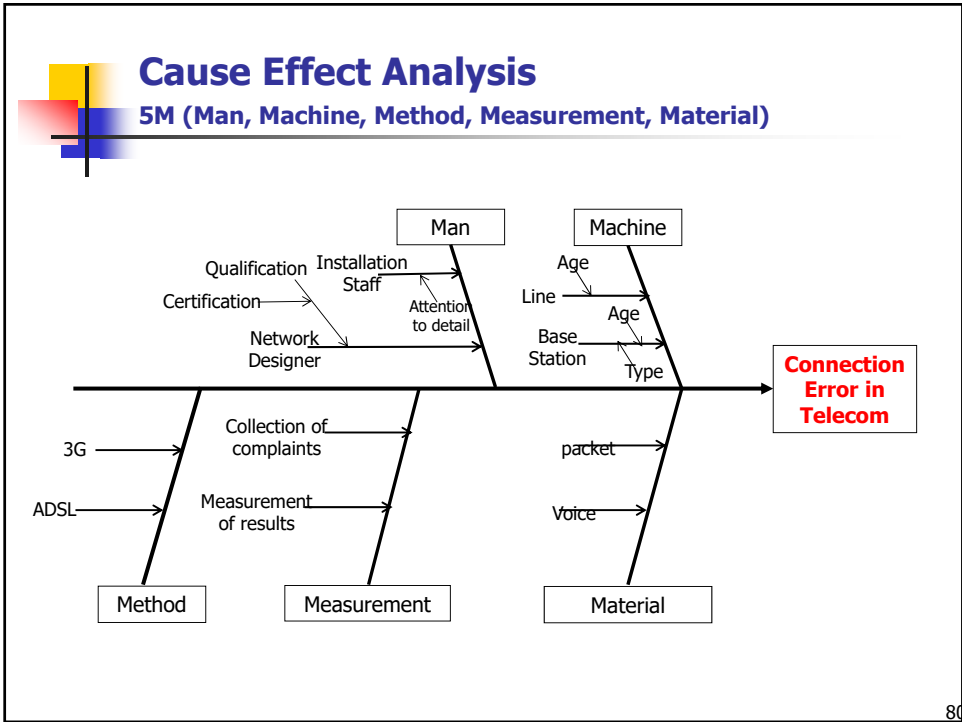
5M	Description
Man	Cause Factor of In-charge, Management, Partner
Machine	Cause Factor of Machine, Equipment, Tool, Facility, Room, Chair or Table
Method	Cause Factor of Technology, Operation Procedure, How-to-do
Measurement	Cause Factor of Collecting information, Confirming process, Measurement of the result
Material	Cause Factor of Material to be processed

78

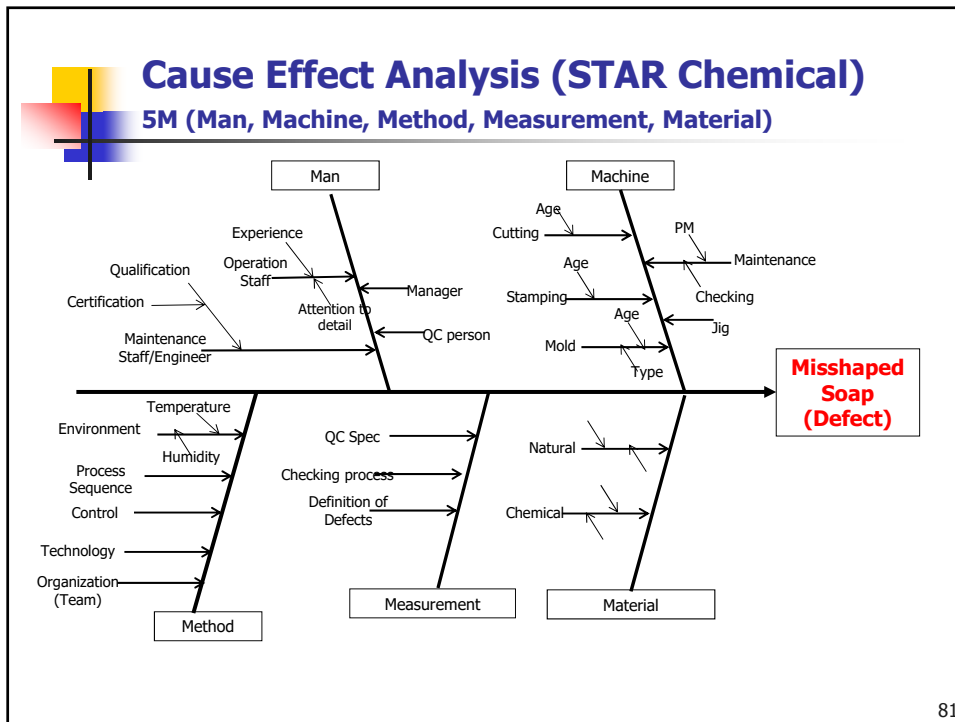
78



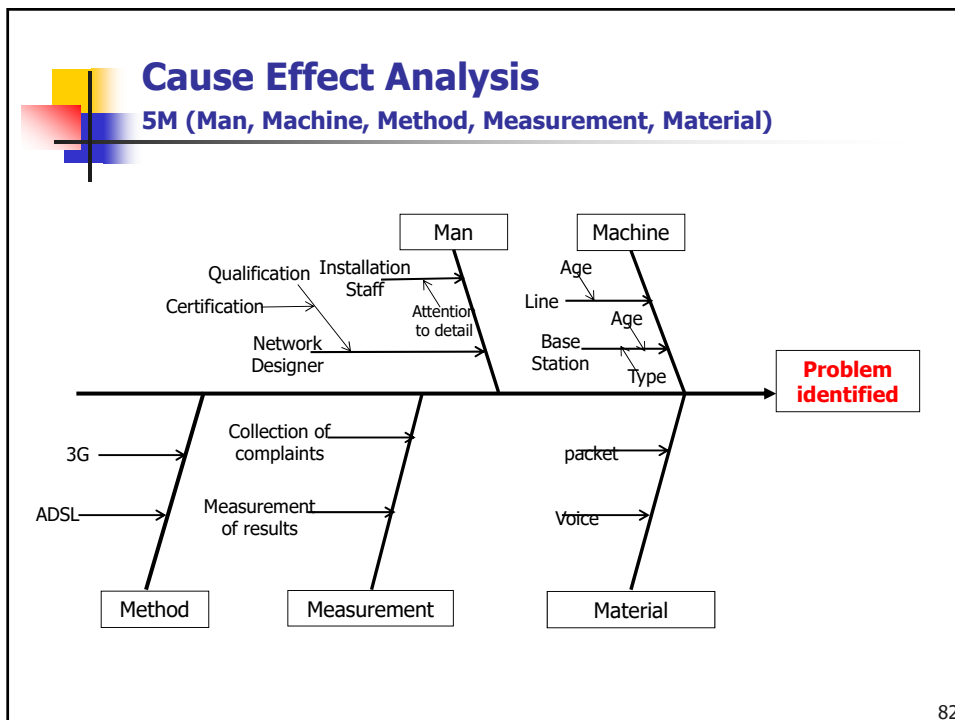
79




80



81



82




Effectiveness of QC Circle

- Defects decrease
- Continuous Improvement
- Members capability up
- Leadership
- ? (Another important one)

83

83



Case: Honda

- 1971: QC Contest was started.
- 1972: NH Circle – 'Now', 'Next', 'New' Honda
 - Focus on not only the results but also the processes
 - Develop teamwork/communication in working place
 - Improve morale
- Now worldwide QC Convention

84

84



Case: Toyota

(1/2)

- **1965: TQC implementation was started.**
 - **Production efficiency was increased**
 - No. of employees 2 times more and production 7 times more than 1955 when Toyota Crown sales had started.
 - **However, quality not so satisfactory**
 - Lack of education and training
 - Manager's capability still premature
 - Less communication among the departments
 - Quality: competitive factor
- **QC Circle = Education & Training -> Develop employees**
- **Top management defines the **quality target** and makes all employees understand it.**
- **Functional cooperation is required among all the departments**
- **Improvement ideas in the shop floor are from QC Circles.**

Idea was from Peter Drucker

85

85



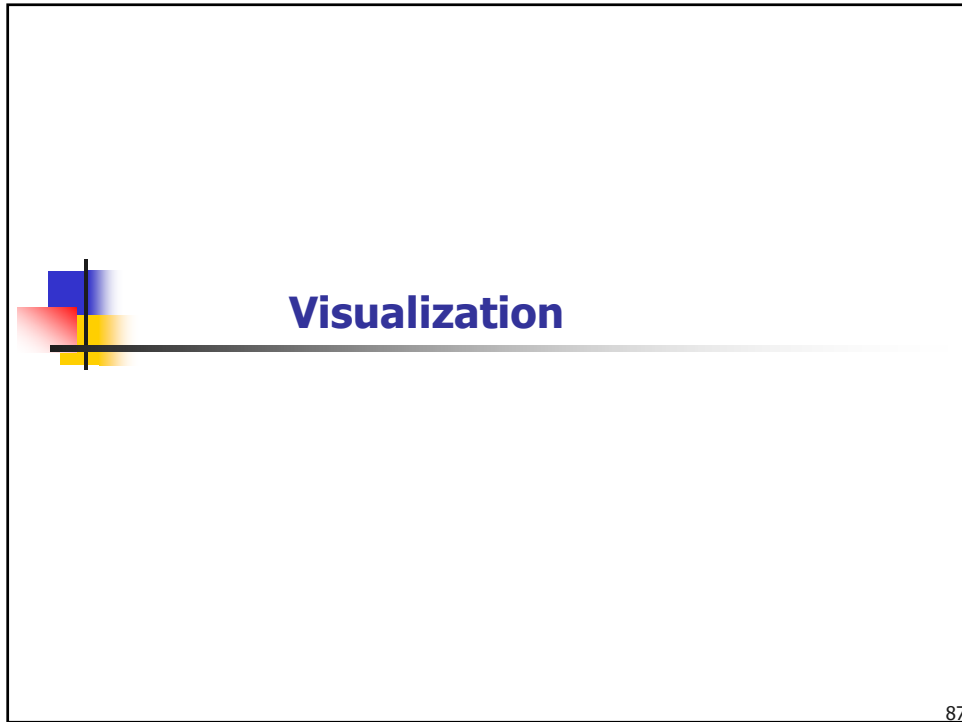
Case: Toyota

(2/2)

- **QC Themes, for example:**
 - **Manual work improvement to eliminate wasteful hand movement.**
 - **Implementation of new machine/upgraded machine**
 - **Improvement of the way of using materials and consumables and saving money**

86

86



87

A slide with a white background and a black border. On the left side, there is a graphic consisting of a vertical black line and a horizontal black line intersecting. To the left of the intersection are three overlapping squares: a yellow one on top, a red one on the left, and a blue one on the bottom. To the right of the graphic, the word "Visualization" is written in a bold, blue, sans-serif font. A thin horizontal line extends from the end of the vertical line across the slide.

Visualization means 'Visual control' or 'Mieruka' which is a Japanese terminology.

There are 3 basic rules for effective visual control.

- Make it easy to understand
- Make it big and easily visible
- Make it interactive and easy to change

88



Visualization

Make it easy to understand

An effective visual distills information to its essential core, so that people can immediately understand what the visual is trying to communicate.

A good visual allows all people, from management to employees, to immediately understand the current situation. The emphasis here is on speed and simplicity, as it will allow an issue to be understood, or a problem to be quickly spotted, analyzed and tended to, as opposed to be hidden away in an obscure report.

89

89



Visualization

Make it big and easily visible

A good visual is one placed in publicly visible areas, such as walls at high traffic areas, so that people don't need to go hunting for the information. Making the visual physically large is also important as it makes it easier to see, as you would want the message to be impossible to miss.

90

90



Visualization

Make it interactive and easy to change

It must be kept up-to-date with the latest information and should be easy to update. A Toyota whiteboard will often contain magnetic stickers which can be shuffled around in order to provide simple updates, with hand-written notes using a whiteboard marker if more detailed information is needed.

And finally...

When you put these rules together, you will be able to create visuals in no time.

91

91



Visualization

All departments declare what kind of activity they will undertake every week by putting the board **on the wall at the corridor of high traffic and share their progress company wide.**



92

92

Visualization

Date		03/52			
Part #	Box ID	Qty	No. of Defective	Iyrikawata	
1				Part 204F000-2110 < 204 >	
2				1 025555555555 100	
3				2 025555555555 100	
4				3 025555555555 100	
5				4 025555555555 100 (Out 100)	
6				5 025555555555 100 (Out 100)	
7				6 025555555555 100	
8				7 025555555555 100	
9				8 025555555555 100	
10				9 025555555555 100	
11				10 025555555555 100	
12				11 025555555555 100	
13				12 025555555555 100	
14				13 025555555555 100	
15				14 025555555555 100	
16				15 025555555555 100	
17				16 025555555555 100	
18				17 025555555555 100	
19				18 025555555555 100	
20				19 025555555555 100	
21				20 025555555555 100	
22				21 025555555555 100	
23				22 025555555555 100	
24				23 025555555555 100	
25				24 025555555555 100	
26				25 025555555555 100	
27				26 025555555555 100	
28				27 025555555555 100	
29				28 025555555555 100	
30				29 025555555555 100	
31				30 025555555555 100	
32				31 025555555555 100	
33				32 025555555555 100	
34				33 025555555555 100	
35				34 025555555555 100	
36				35 025555555555 100	
37				36 025555555555 100	
38				37 025555555555 100	
39				38 025555555555 100	
40				39 025555555555 100	
41				40 025555555555 100	
42				41 025555555555 100	
43				42 025555555555 100	
44				43 025555555555 100	
45				44 025555555555 100	
46				45 025555555555 100	
47				46 025555555555 100	
48				47 025555555555 100	
49				48 025555555555 100	
50				49 025555555555 100	
51				50 025555555555 100	
52				51 025555555555 100	
53				52 025555555555 100	
54				53 025555555555 100	
55				54 025555555555 100	
56				55 025555555555 100	
57				56 025555555555 100	
58				57 025555555555 100	
59				58 025555555555 100	
60				59 025555555555 100	
61				60 025555555555 100	
62				61 025555555555 100	
63				62 025555555555 100	
64				63 025555555555 100	
65				64 025555555555 100	
66				65 025555555555 100	
67				66 025555555555 100	
68				67 025555555555 100	
69				68 025555555555 100	
70				69 025555555555 100	
71				70 025555555555 100	
72				71 025555555555 100	
73				72 025555555555 100	
74				73 025555555555 100	
75				74 025555555555 100	
76				75 025555555555 100	
77				76 025555555555 100	
78				77 025555555555 100	
79				78 025555555555 100	
80				79 025555555555 100	
81				80 025555555555 100	
82				81 025555555555 100	
83				82 025555555555 100	
84				83 025555555555 100	
85				84 025555555555 100	
86				85 025555555555 100	
87				86 025555555555 100	
88				87 025555555555 100	
89				88 025555555555 100	
90				89 025555555555 100	
91				90 025555555555 100	
92				91 025555555555 100	
93				92 025555555555 100	
94				93 025555555555 100	
95				94 025555555555 100	
96				95 025555555555 100	
97				96 025555555555 100	
98				97 025555555555 100	
99				98 025555555555 100	
100				99 025555555555 100	
Cumulative of Defective Qty.					
Part # 204F000-2110	Defective Qty.	0	0%		
Part # 204F000-2110	Defective Qty.	-	0%		
Part # 204F000-2110	Defective Qty.	0	0%		
Part # 204F000-2110	Defective Qty.	75	0%		

93

93

Visualization

Identification and classification of shelves and goods



94

94



Visible Control System

A picture is worth a thousand words.

- Assignment Board
- Schedule Board
- Diary/Weekly reporting
 - Work load
- Signs, plates, notices



Inventory Control Label with color sticker
Ex. 12 colors for 12 months for FIFO

95

95

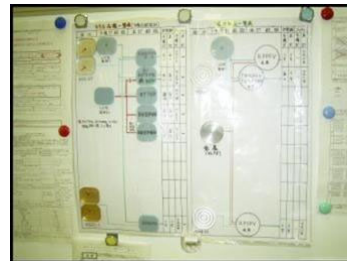


Cases: Control Processes Visually

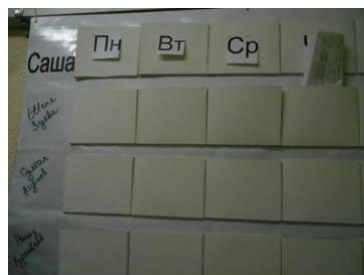
- Daily schedule control

Machine X	Dec. 6	
Item YYY	20	##,##,
ITEM ZZZ	30	

Hand written on white board



Standard operation chart on the wall



Simple schedule (Printing company)

96

96



Case : Medical Clinical Laboratory & Testing

Use of bar code and different color (Sample, Container and Wall)

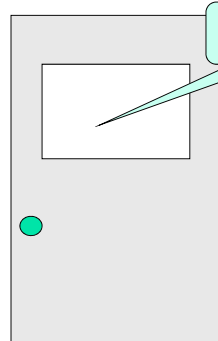


97

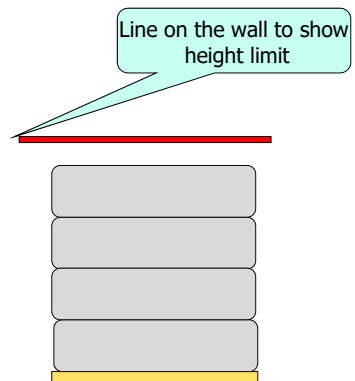
97



Case:



Window to see outside



Line on the wall to show height limit

98

98



Case: Gantt chart

(Visualization of daily production planning)

Day	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Line 1										
Line 2										
Line 3										
Total No. of workers										

99

99



Visualization check list

No.	Check point	Score (1-5)
1	Sign to classify sections are large enough?	
2	Colored line on the floor indicating how a product is to be stacked?	
3	Signs are easy to understand?	
4	Are there freestanding whiteboard?	
5	Are there progress control board?	
6	Production plan is visible?	
7	Color is used, e.g. in inventory management? (FIFO)	
8	Traceability information is visualized? (Lot no., production date, internal code no. etc.)	
9	Bar code or QR code is used?	

100

100




Visualization check list

No.	Check point	Score (1-5)
10	Defect cases are visualized?	
11	Follow-up of defects is visualized? (who, what, when, where)	
12	Defect graph by reason exists?	
13	In the storage area, each area is clearly marked to ensure that there are no mistakes when sorting and placing goods?	
14	The shelves are systematically organized and clearly labeled, while each individual product is also labeled with a sticker?	
15	Each label is designed to be both human and machine readable?	

101

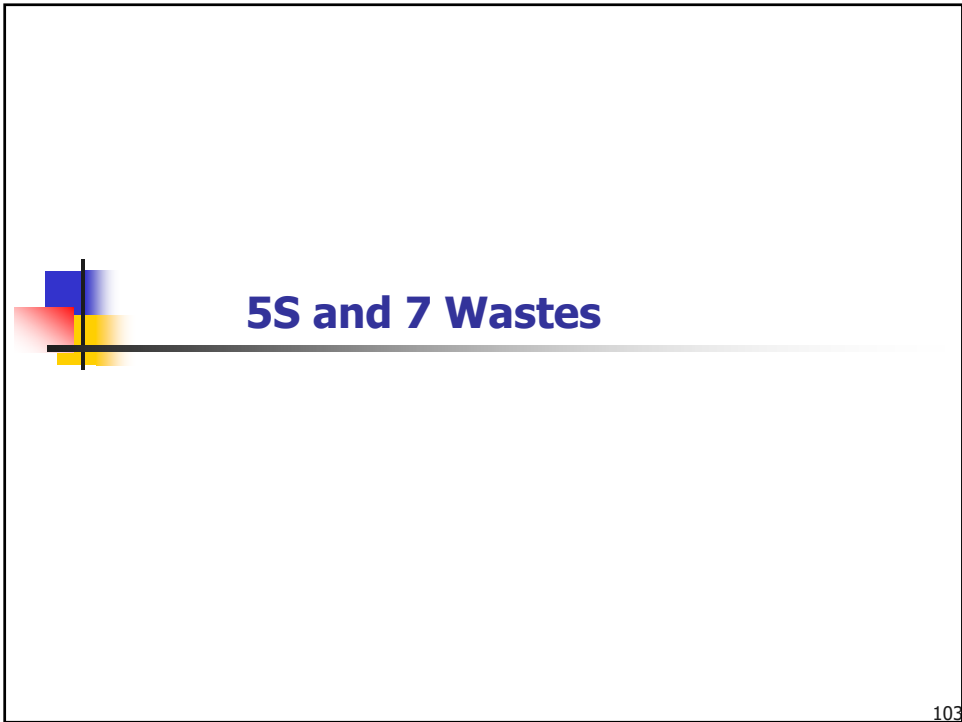
101



Exercise: Please develop cases of applying ECRS in your life (business/private) .

102

102



5 Fundamental Principles

In Japanese	In English
Seiri (整理)	S orting: Remove unnecessary things. Separate out what is needed for the operations.
Seiton (整頓)	S et in order: Place things in order and make them visible
Seiso (清掃)	S weep: Tidy up and clean up
Seiketsu (清潔)	S tandardize: Keep/maintain your surroundings clean and comfortable
Shitsuke (躰)	S ustain: Make a custom of practicing the principles

Case: Seiri, Seiton



Die Storage Shelf

Tool Shadow Board

Seiri: Discarding Rules

- Checking Cycle
- Place
- Term to keep



105

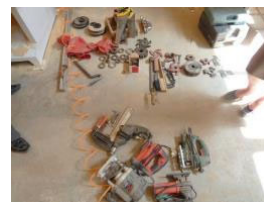
105

Case: 2S (Seiri/Seiton) in Tool Cabinet



The 2S was implemented in the following procedure:

- * Classify necessary and unnecessary items. And eliminate all unnecessary items ('Seiri');
- * Identify and classify necessary item's location, amount, and how to store ('Seiton').



106

106



Case: Seiton?



Putting things on the floor.



FIFO possible?

107

107



Case: Seiton in Office



108

124

108

Case: Seiton in Office



109

109

SMEs in Higashi Osaka

This company is supplying aircraft parts to Boeing, U.S.A.
Quality check at every production process and all quantities.



Storage system of spare parts/
tools (size by size)



Utilizing the vertical space to
store materials

110

110

5S in the warehouse (Packaging materials)



BEFORE KAIZEN



AFTER KAIZEN

111

111

5S in the warehouse (Packaging materials)



BEFORE KAIZEN



AFTER KAIZEN

112

112

5S at the shop floor



BEFORE KAIZEN

AFTER KAIZEN

113

113

Factory 5S check list

Score: 1 Not at all, 2: Need improvement, 3: Good

Area	No.	Description	Score (1-3)	Remark
Workshop	1	Materials, WIP, Tools are only for today?	1 2 3	
	2	Material and parts are in order?	1 2 3	
	3	Tools are close to handle by order of frequency? The more use, the closer.	1 2 3	
	4	No material, WIP, tools not necessary now are on operation table?	1 2 3	
	5	Unnecessary items under the operation table?	1 2 3	
	6	Documents, operation manuals are scattered?	1 2 3	
	7	Ashtray?	1 2 3	
	8	Food or beverage?	1 2 3	
	9	Personal belongings?	1 2 3	
	10	Pleasant atmosphere?	1 2 3	

114

114



Factory 5S check list

Score: 1 Not at all, 2: Need improvement, 3: Good

Area	No.	Description	Score (1-3)	Remark
Equipment/machine	1	Machines, equipment, old parts are left?	1 2 3	
	2	Tools are left?	1 2 3	
	3	Safety cover is set well?	1 2 3	
	4	Recorder and meter is correct?	1 2 3	
	5	Pipes and cables of electricity, oil, steam and air set with differentiation?	1 2 3	
	6	No leakage of oil, steam air?	1 2 3	
	7	Manual and electricity chart are well stored?	1 2 3	
	8	Machine and equipment are cleaned?	1 2 3	

115

115



Factory 5S check list

Score: 1 Not at all, 2: Need improvement, 3: Good

Area	No.	Description	Score (1-3)	Remark
Parts shelf	1	Unnecessary items?	1 2 3	
	2	Not parts like tools in the shelf?	1 2 3	
	3	Number of items is recorded and right?	1 2 3	
	4	Easy to take out?	1 2 3	
	5	Shelf is good place to use?	1 2 3	
	6	FIFO?	1 2 3	
	7	Can items be seen from outside?	1 2 3	
	8	Cleaned well including surrounding of shelf?	1 2 3	

116

116



Factory 5S check list

Score: 1 Not at all, 2: Need improvement, 3: Good

Area	No.	Description	Score (1-3)	Remark
Place of Materials	1	Any material not used long time?	1 2 3	
	2	Other items are in the place?	1 2 3	
	3	Well organized? By group, by product, by process or by supplier?	1 2 3	
	4	FIFO?	1 2 3	
	5	Cleaned well including surrounding areas?	1 2 3	
Place of finished products	1	Any product stays long time?	1 2 3	
	2	Anything which is not finished products in the place?	1 2 3	
	3	Any deteriorated product?	1 2 3	

117

117



Factory 5S check list

Score: 1 Not at all, 2: Need improvement, 3: Good

Area	No.	Description	Score (1-3)	Remark
Place of finished products	4	FIFO?	1 2 3	
	5	Cleaned well including surrounding areas?	1 2 3	
Pipes, cables	1	Any unnecessary pipes and electric cables?	1 2 3	
	2	Fixed well?	1 2 3	
	3	Disturbing walking?	1 2 3	
	4	Steam pipes well insulated?	1 2 3	
	5	Categorized and signed by directions to go?	1 2 3	
Corridor/ Floor	1	Unnecessary items?	1 2 3	

118

118



Factory 5S check list

Score: 1 Not at all, 2: Need improvement, 3: Good

Area	No.	Description	Score (1-3)			Remark
Corridor/ Floor	2	Lined to differentiate	1	2	3	
	3	Cleaned	1	2	3	
		Total	/ 132			

Final evaluation:

SA: 118-132, A: 106-117, B:86-105, C:below 85

119

119



Office 5S check sheet (Seiri: Sorting)

Score: 1. Not at all, 2. Need improvement, 3. Good

No.	Check item	Check details	Score 1- 3	Comment
1	Are there any unnecessary things in the office?	Inside locker & drawers, on the desk	1 2 3	
2	Are items being sorted out?	Are these items being used	1 2 3	
3	Are unnecessary things being clearly identified?	Are unused carton boxes, items already used such as non-usable inks being kept in the facility?	1 2 3	

120

120



Office 5S check sheet (Seiri: Sorting)

No.	Check item	Check details	Score 1-3	Comment
4	Are displayed items being sorted out?	Out of date, stain, coordination	1 2 3	
5	Are magazine rack and brochure stand being sorted out?	Out of season, adequate copies	1 2 3	

121

121



Office 5S check sheet (Seiton: Setting in order)

No.	Check item	Check details	Score 1-3	Comment
1	Are document files and items being properly labelled?	Are there labels indicating name of items and document files?	1 2 3	
2	Are document files and items stored in order?	Are they being stored at the right place?	1 2 3	
3	Is time for searching eliminated due to removal of unnecessary things?	There is demarcation between the stock items and items being used.	1 2 3	

122

122

Office 5S check sheet (Seiton: Setting in order)

No.	Check item	Check details	Score 1-3	Comment
4	Are unnecessary motion being eliminated?	Can items be picked up easily without removing unnecessary things on top of them?	1 2 3	
5	Are the positions of displayed items are adequate?	Are they being visualized?	1 2 3	

123

123

Office 5S check sheet (Seiso: Shining)

No.	Check item	Check details	Score 1-3	Comment
1	Are there any litters or stains on the floor? Is there any dust in the locker or on the desk?	Are there any dirt or dust in the hidden areas?	1 2 3	
2	Are the surrounding areas clean?	Are there any litters or fallen leaves in the areas?	1 2 3	
3	Is the glass clean?	There is no stain on the glass and door is being cleaned completely.	1 2 3	

124

124

Office 5S check sheet (Seiso: Shining)

No.	Check item	Check details	Score 1-3	Comment
4	Is the dustbin full of litters?	Are empty cans or bottles outside the dustbin?	1 2 3	
5	Are the parking lots or surrounding areas clean?	Are any litters found in the back side of the facility? Does daily cleaning activity continue?	1 2 3	

125

125


Office 5S check sheet (Seiketsu: Standardizing)

No.	Check item	Check details	Score 1-3	Comment
1	Is shining/cleaning being done thoroughly as planned?	Are check sheets being used to ensure that 5S is being continued?	1 2 3	
2	Are maintenance and inspection of the machines such as copy machines or lighting equipment being done?	Are the machine, equipment, etc. working well? Is there any dangerous part in the facility?	1 2 3	
Total			/51	


Final evaluation:
SA:46-51, A:40-45, B: 30-39, C: below 29

126

126



Exercise (Homework): Please show photo in your office or factory of "Before" and "After" implementing 5S.




Waste Analysis (1/2)

Seven Wastes

Man	Waste of Motion
	Waste of Waiting
Machines	Waste of Overproduction
	Waste of Processing
	Waste of Defects
Materials	Waste of Transport
	Waste of Inventory

Wastes/Futility = Cost Increase




Seven Wastes in Manufacturing (1/2)

Wastes of	Definition	Frequent phenomena
Motion	Motion within a local area that does not add value. Difficult motion	<ul style="list-style-type: none"> • Searching for materials, components drawings or documents • Reaching for tools • Lifting boxes of components • Walking away to bring tools to area
Waiting	Idle time created when people, materials, information, or equipment is not available when required	<ul style="list-style-type: none"> • Waiting for parts or drawings • Waiting for information • Waiting for machine repaired • Waiting for people
Over production	Generate more than the customer requires	<ul style="list-style-type: none"> • Producing for stock/inventory • Working in large batches to avoid set ups • Adding 'scrap' allowances
Processing	Efforts to create no added value from the customer's view such as rework, reprocessing.	<ul style="list-style-type: none"> • Unnecessary operations • Over-tight tolerance • Bad design • Multiple cleaning

129

129



Seven Wastes in Manufacturing (2/2)

Wastes of	Definition	Frequent phenomena
Defects	Not perfect products Processing due to defects, rework, repair or discard.	<ul style="list-style-type: none"> • Scrap • Rework • Defects • Corrective actions • Field failure • Variation • Missing parts
Transport	Movement between plants or offices or areas that does not add to the value of the finished goods or service	<ul style="list-style-type: none"> • Moving parts or equipment in and out of storage • Moving materials from one area to another • Moving parts between processes
Inventory	More materials on hand than currently required	<ul style="list-style-type: none"> • Raw materials • Work in progress • Finished goods • Consumable storage • Off site inventory

130

130



Seven Wastes in Office

Wastes	Office
Motion	Search, unnecessary motions without standard operation
Waiting	Waiting for signature, specification, document
Overproduction	Extra features
Processing	Paper work, Non-value added work
Defects	Error, mistake, bug Additional operation due to error
Transportation	Document, message switching, task switching By office layout, position of items
Inventory	Partially done work, documents waiting for being processed

131

131



Waste 1: Motion

- Taking video and viewing the motion
 - Pick up parts behind (0.6 seconds)
 - Difficult motion → Defects
 - Table height in the office



132

132



Waste 2: Waiting

Case: Team Coordinator is travelling abroad and consultants under the team coordinator sending invoices to the office. Invoices are waiting for his signature.

Before: Invoices waiting for the signature while he is travelling abroad



After: On-line approval by email after checking invoices and evidences

Further: Electronic signature

Case: Workflow automation

Case: Queuing Theory

- More service counters
- Multi-skilled workers
- Reduction of service time dispersion

Case: Reservation system (Barber shop, Hospital)

Case: Phone transfer/Voice warp

Case: Just-In-Time (Pull system)

133

133



Case : A Barber Shop

Waiting is no value-added activity.

1. Barbour shop is always crowded.
 - Many people are waiting.
 - They are losing time.
 - Potential customers leave due to the crowdedness.
 - Owner is not profitable but busy.
2. Copy the idea in production control!
 - Normally production plan is well organized to meet the demand and resources constraints.
 - Scheduling is the key.
3. New service
 - Reservation system.
 - No waiting of customers.
 - More profitable work for owner.

134

134

Waste 3: Processing

Bad design: Bottle of water

Unstable shape designed
 ↓
 Unnecessary process
 : Raise a fallen bottle

Too decorative surface designed
 ↓
 Unnecessary process
 : Refilling for water with gas
 To keep the level

Bad design:

- Mistake in planning of a seminar
- Project design in consulting -> Use of old proposals
- System design phase

Delegation

135

135

Waste 4: Inventory

Japanese Stance of Inventory Management

Supply Chain Management

Japanese Production Method

Reduce

Inventory

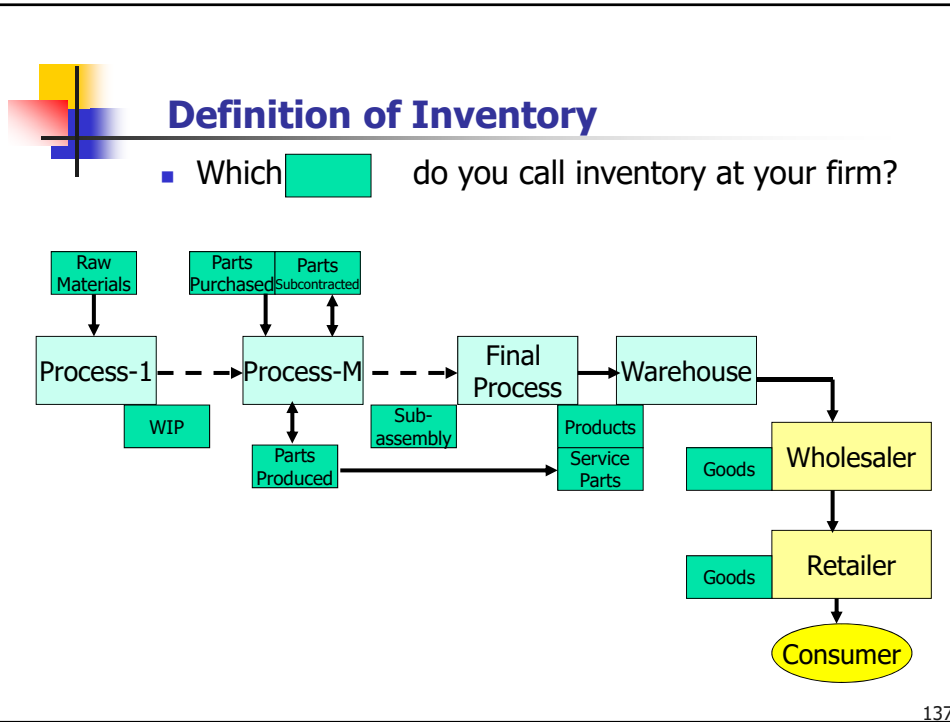
0 Goal

- Zero Inventory
(No Inventory Control needed)

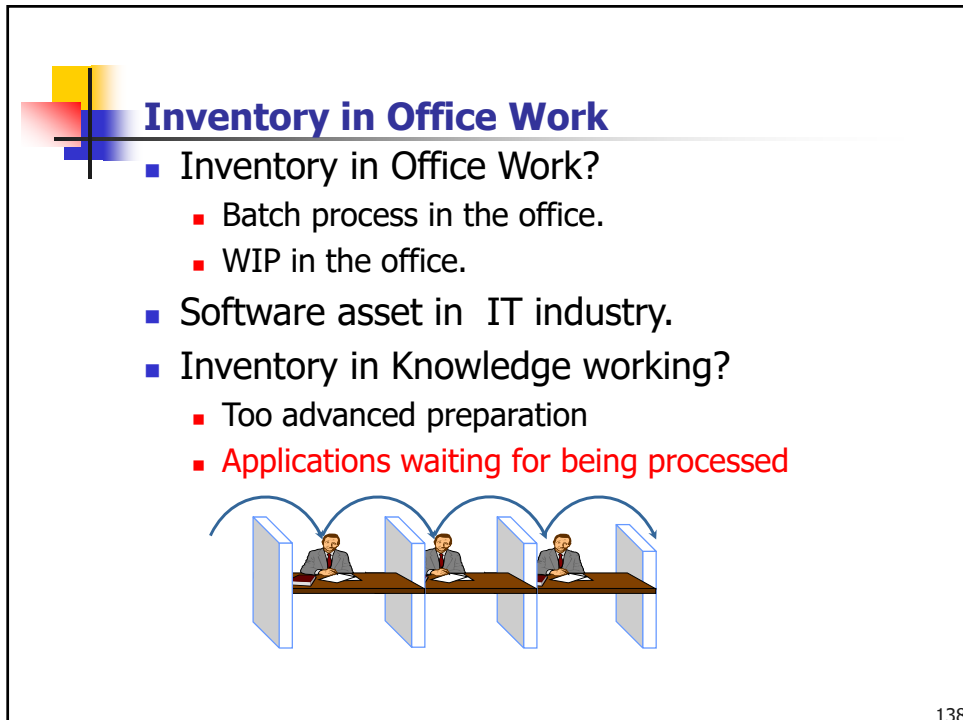
System Inventory Management Operation

136

136



137



138



Requirements of Inventory Management

- Principle: Inventory should be zero.
 - Many problems reside within inventory.
 - Difficult to identify real problems.
 - Defects
 - Machine down
 - Can not catch up the delivery time.
 - Can not follow the specification changes quickly.
 - Zero base approach is important.
 - Inventory is 'waste', 'wrong thing to have' or even 'evil'.
- Zero inventory means no need for inventory control.
- Inventory control is required en route to zero inventory.

139

139



Why Is Inventory Bad?

Inventory covers up the problems in the factory

- Schedule change not followed
- Many defect products
- Machine troubles
- Long setup time
- Shortage of parts
- Machine capacity ill-balanced
- Machine size too large

Inventory causes:

- Increase of interest on a loan
- Occupation of additional space
 - Outside Warehouses
- Wasteful transportation
 - Transport it to the warehouses
 - Extra Workers, Forklifts
- Extra management cost
 - Additional Inventory Control Systems
- Unnecessary consumption of materials and parts
 - Stain remover, pallets
- Waste of energy

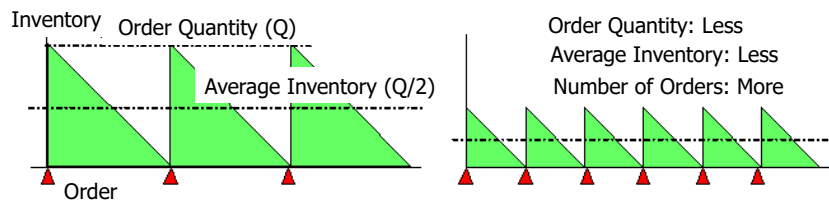
Shortage → More production → More inventory

140

140

Ordering/Lead Time/Inventory

- Assume that:
 - Same shipment (sales) everyday
 - Same order quantity every time

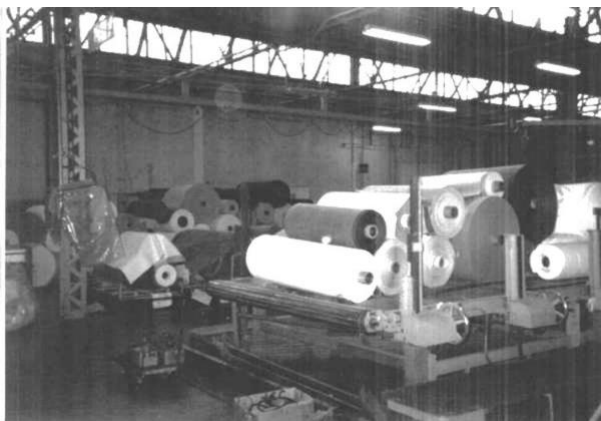


**The more frequent ordering, the less inventory.
Less lead time is the key!**

141

141

Waste: Inventory Case: Work in process



- Inventory
- Work in process
 - Not well organized

142

142



Inventory Tag

Important points in attaching inventory tags

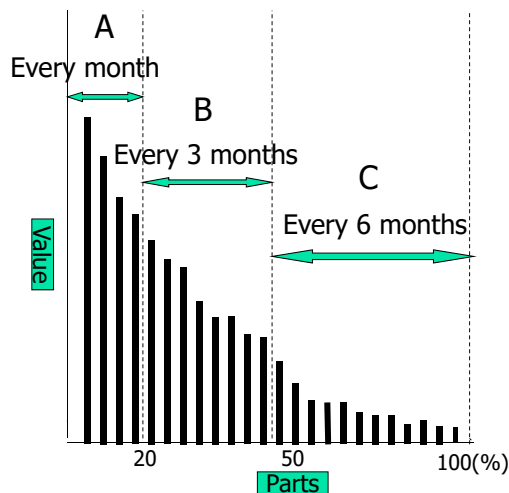
1. Put one tag on each item. Fill in the number of receive/issue on each receive and issue of inventory.
2. In case the item belongs to the 'Ordering Point System' category, write the number of items at Reorder Point for further order,
3. At inventory check, put a mark (e.g. red line) on the tag and fill in the inventory check results. This makes it clear when the theoretical inventory met the physical inventory.

143

143



Classification and Frequency of Inventory Check (Example)



Classification	Month of inventory check
A	Every month
B1	1, 4, 7,10
B2	2, 5, 8,11
B3	3, 6, 9,12
C1	1, 7
C2	2, 8
C3	3, 9
C4	4, 10
C5	5, 11
C6	6, 12

144

144



Inventory Control System

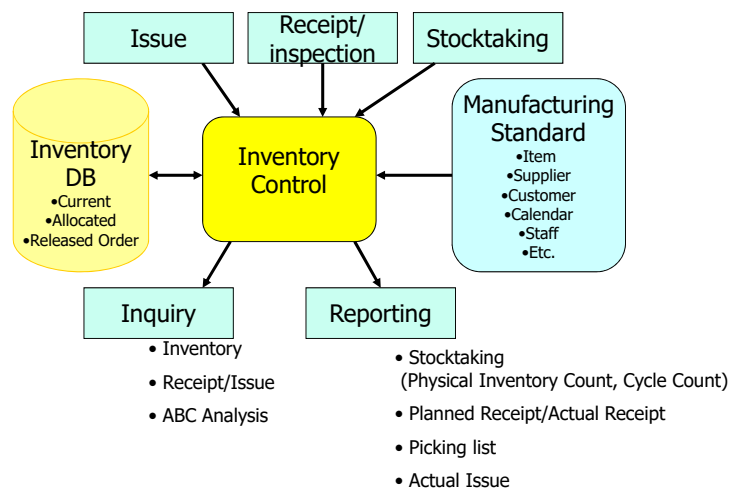
- Objectives
 - By having accurate inventory (including planned), it would be possible to:
 - Promises to delivery (to customers, to production)
 - Get appropriate ordering quantity
 - Find dead stock to discard or slow moving items.
 - **Quality** of slow moving items and dead stock is questionable.

145

145



Inventory Control System

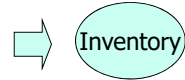


146

146

Waste 5: Over Production

- Production before necessary timing
- Production more than necessary amount



■ Hide wastes of:

- Waiting
- Motion

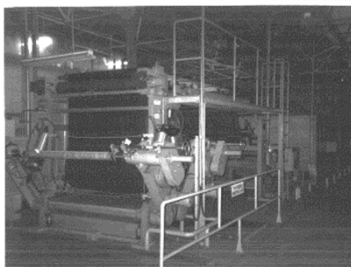
■ Create wastes of:

- Processing
- Transportation (material Handling)
 - More palette
 - More carts for transportation

147

147

Case: Working in large batches



- Huge continuous line
- Huge lot size
- Not well used



Case: Cell Method

Flexible production to meet with market needs/changes

Case: Over-specification

Case: Over-wrapping

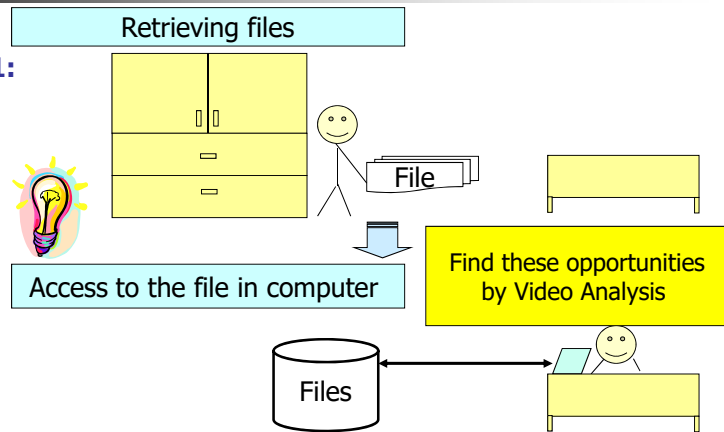
Case: Excess of report writing

148

148

Waste 6: Transportation

Example 1:



Example 2:

Panasonic: 50 units/container -> 100 units/container by small size change of packaging, then half a number of transportation

149

149

Waste 6: Transportation



- Bottle to dirty floor, then bag
- Transportation by bag
- Taking out bottle from bag in the next process

- New container to transport smoothly and for quick take-out
- No more putting bottle to the floor and putting it to the bag (small transportation)
- No more transportation by bag to the next process

Next step: Eliminate the transportation itself or shorten it!

150

150



Waste 7: Defects

- Poka-Yoke (Fool proof)
 - Use of checklists
- Standard operation
- QC circle
 - Use of 7 tools
- Quality at the source (TPS)
- Use of proven software

151

151



7W (Waste)

Waste	Definition	Frequent phenomena	List up in your case
Motion	Motion within a local area that does not add value	<ul style="list-style-type: none">● Searching for materials, drawing or documents● Reaching for tools● Lifting boxes of components● Walking away to bring tools to area	
Waiting	Idle time created when people, materials, information, or equipment is not available when required	<ul style="list-style-type: none">● Waiting for parts or drawings● Waiting for information● Waiting for machine repaired● Waiting for people	

152

152



7W (Waste)

Waste	Definition	Frequent phenomena	List up in your case
Over production	Generate more than the customer requires	<ul style="list-style-type: none"> ● Producing for stock/inventory ● Working in large batches to avoid set ups ● Adding 'scrap' batches allowances 	
Processing	Efforts to create no added value from the customer's viewpoint.	<ul style="list-style-type: none"> ● Unnecessary operations ● Over-tight tolerance ● Bad design ● Multiple cleaning 	

153

153



7W(Waste)

Waste	Definition	Frequent phenomena	List up in your clients
Defects	Not perfect products	<ul style="list-style-type: none"> ● Scrap ● Field failure ● Rework ● Variation ● Defects ● Missing parts ● Corrective actions 	
Transport	Movement between plants or offices or areas that does not add to the value of the finished goods or service	<ul style="list-style-type: none"> ● Moving parts or equipment in and out of storage ● Moving materials from one area to another ● Moving parts between processes 	

154

154



7W(Waste)

Waste	Definition	Frequent phenomena	List up in your case
Inventory	More materials on hand than currently required	<ul style="list-style-type: none">● Raw materials● Work in process● Finished goods● Consumable storage● Off site inventory	

155


155



Group discussion:
Please identify '7 Wastes' in your office or factory and make presentation.

156

156



**Thank you for your
diligent participation!**

157