

Business Seminars

2016

Tourism Marketing at UJC

国際観光客誘致
インバウンド受入実務

2016年11月10日

1

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？



2

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

3

観光産業がもたらす経済効果

DIRECT

宿泊／飲料／鉄道・道路・水上・航空旅客運送／運送設備レンタルサービス(レンタカー)／旅行業・その他の予約サービス／文化サービス(博物館・美術館)／スポーツ・娯楽サービス／小売り

INDIRECT

観光業関連への資本投資(ホテル、運輸、飲食、観光施設等)／行政による投資(観光プロモーション、公共施設やサービス等)／観光業関連において国内の他産業界から調達する商品・物資・サービス等

INDUCED

観光業に直接・間接的に関係する雇用の創出とGDPに貢献

TRAVEL PAYS

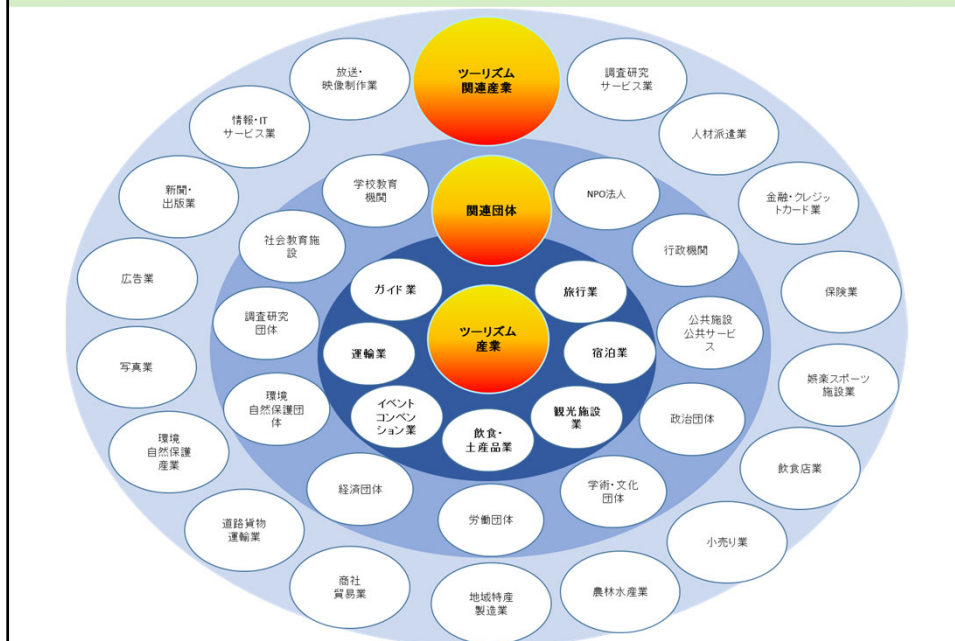
HOW MONEY TRAVELS



World Travel & Tourism Council

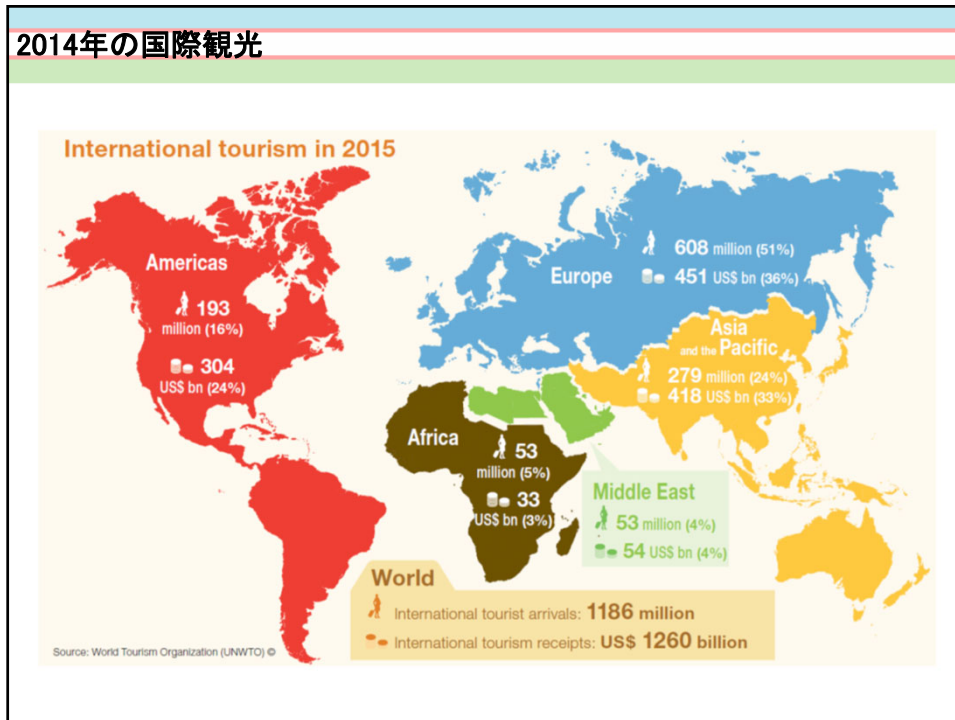
4

観光産業は裾野が広い産業



5

2014年の国際観光



6

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)

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%)

Source: Needs Survey Report

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%は親族訪問客であり、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。

7

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」

8

destinations 競争に勝つ

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。

destinations 競争に勝つためには
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■●■●もある、▲▲▲もある、◆◆◆もある、……

9

観光セクターの現状把握

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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地域資源の現状把握(文化・伝統、自然資源、レジャーなど) ✓ 観光施設やサービスの現状把握(ホテル、レストランなど) ✓ 観光商品の現状把握(エコツアーリズム、アグロツーリズムなど) ✓ 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) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 ✓ ウズベキスタンに現在来ている観光客の把握 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 観光事業に係る登録制度などの法整備状況 ✓ 観光事業に係る組織の現状把握(行政機関、民間団体など) ✓ 観光統計などの現状把握 ✓ ホテル・レストランなどの等級付けの現状把握 ✓ ガイド・ドライバーなどの雇用形態の現状把握 ✓ 観光産業を巡る治安の現状把握 ✓ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 主要空港と観光地間の交通アクセス・時間 ✓ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 現地踏査 ✓ 関係者へのヒアリング ✓ 旅行者へのアンケート

《留意点》

- ☑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。

10

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>

International tourist arrivals		(million)		Change (%)	
Rank	Series	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>

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

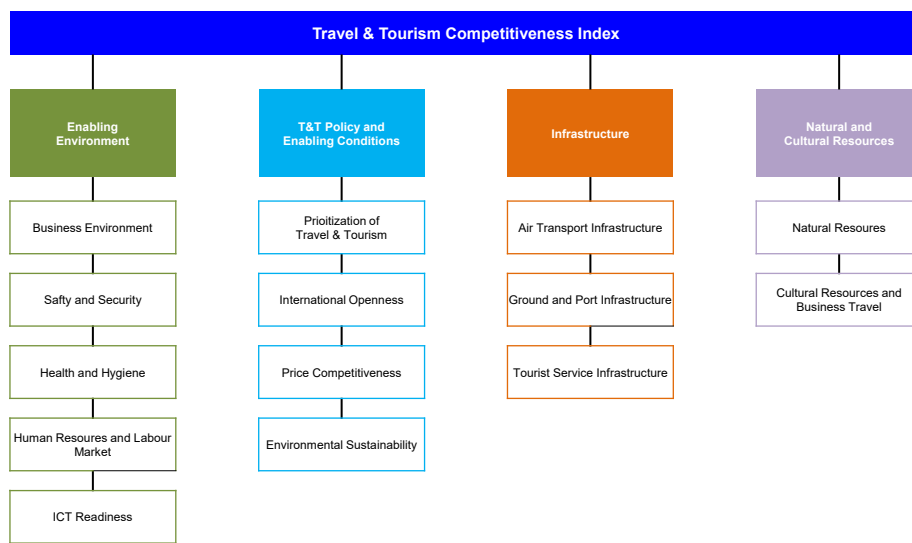
Destinations	Series	International tourist arrivals (1000)				Change (%)				Share (%)	International tourism receipts (US\$ million)				Share (%)
		2010	2013	2014	2015*	13/12	14/13	15*/14	2015*		2010	2013	2014	2015*	
Central/Eastern Europe															
Armenia	TF	687	1,082	1,204	1,192	12.4	11.3	-1.0	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	2,763	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	1,843	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	1,384	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	11,750	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	

UNWTO Tourism Highlights, 2016 Edition

11

Travel & Tourism Competitiveness Index

(World Economic Forum)



Source: World Economic Forum

12

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	-	-	-	-	-

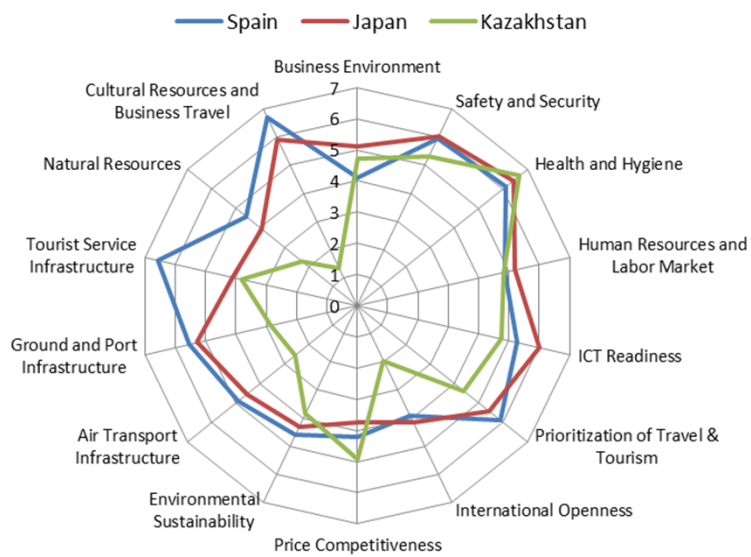
2008: Out of 130 countries / 2015 Out of 141 countries

日本	2015	9	13	26	31	11
スペイン	2015	1	35	8	2	4

13

The Travel & Tourism Competitiveness Report

(World Economic Forum)



14

受け入れ環境基盤整備

国際観光客を誘致するためには、戦略的な観光マーケティングとプロモーションはもとより、世界から訪れる旅行者がストレスなく、安心かつ快適に観光を楽しむように、旅行者の移動や滞在を支える基盤をハード・ソフトの両面から整えていくことが重要である。

基盤の整備は、国、州、市町村、民間事業者など多様な主体が、エリアや事業者の垣根を越えて、ウズベキスタンを訪れる旅行者の視点から考えて、旅行者に最適なサービスを提供できるように取り込むことが望ましい。

ただし、受入基盤はハードとソフトの両方が整わないと、その機能を十分に発揮しないケースが多い。

《例》

	ハード	ソフト
空港	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 空港そのものの施設と設備 ➢ 導線やシステム ➢ 旅客の利便性を図るための施設と設備 ➢ 案内・誘導表示 ➢ 情報通信整備 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 入管手続きと書類 ➢ 旅客に提供する情報とコンテンツ(マニュアル・デジタル)と多言語化 ➢ 空港スタッフのマナー、サービス、ホスピタリティ、専門性
宿泊施設 /レストラン	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 施設そのものと設備 ➢ 利用者の利便性を図るための施設と設備 ➢ 案内・誘導表示 ➢ 情報通信整備 ➢ クレジットカード利用の可否 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 提供する情報とコンテンツ(HP、宿泊客、外部利用者、業界関係者)と多言語化 ➢ 従業員のマナー、サービス、ホスピタリティ、専門性

15

受け入れ環境基盤整備

《旅行会社へのヒアリングから見えるウズベキスタンの課題》

宿泊施設	お湯の出が悪い時がある 設備のメンテナンスが不十分 部屋の掃除が行き届いていない セントラルヒーターの場合、時期によっては部屋が寒い(4月上旬、10月) レストランサーバーやハウスキーパーなどサービスレベルの向上が必至
運輸会社	バスの状態が均一でない(旅行会社が違う日本人グループのバスが並んだ時に気になる) ドライバーが時間に対してルーズな時がある トイレ付き・エアコン付きのバスが少ない
ガイド	日本語のレベルに差がある
レストラン	料理が脂っぽい(お腹を壊すことが多い) 味が濃い・塩分が強い
空港	書類が面倒 手続きが遅い 入管で列が出来ず割り込みがある 国内線乗り継ぎの際、荷物が遅い 空港内の施設が充実していない
航空会社	運休が多い・直前まで情報が来ない 機内エンタメがロシア語・ウズベキ語系のみ サービスレベルの向上が必至 設備のメンテナンスが不十分 FITに席が出ない
ツアー オペレーター	ホテルのコンファームが遅い VIPが入るとキックアウトされる
その他	ウズベキスタンの明確なイメージがない ビザ発給の簡素化・発給まで時間がかかる 郊外に出ると利用できるトイレが無い 地図や資料、日本語サイトの検討

16

受け入れ環境基盤整備

〈受け入れ環境基盤整備のための3つの視点〉

今後、ウズベキスタン全体で国際観光客受け入れの環境基盤整備を推進するためには、国、州、市町村、民間事業者等の各主体が以下3つの視点に留意し、整備を進めることが重要

視点1: サービスの標準化

提供すべきサービスを標準化し、旅行者が「どこでも」「いつでも」同じレベルのサービスを受けられる環境をつくる

視点2: 人材育成

観光開発と推進ができる人材を育成し、国際観光客の誘致を持続的に行える環境をつくる

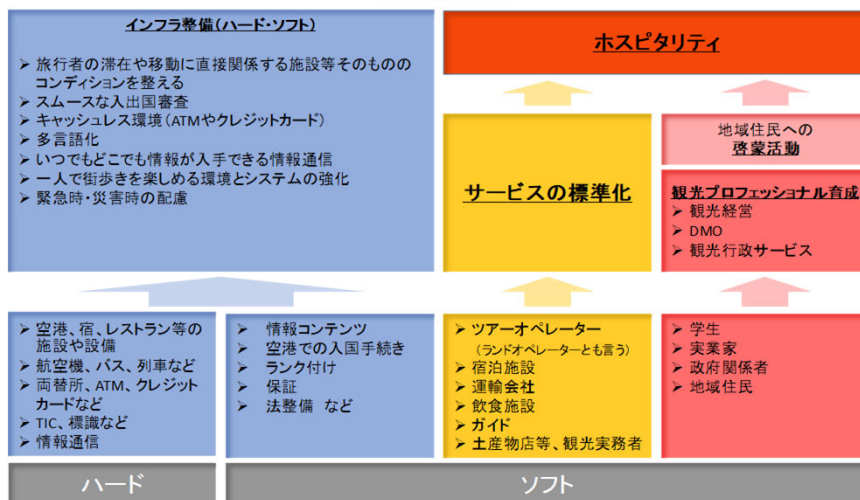
視点3: インフラ (ハード・ソフト) 整備

旅行者がストレスなく快適にウズベキスタンを旅できる環境をつくる

17

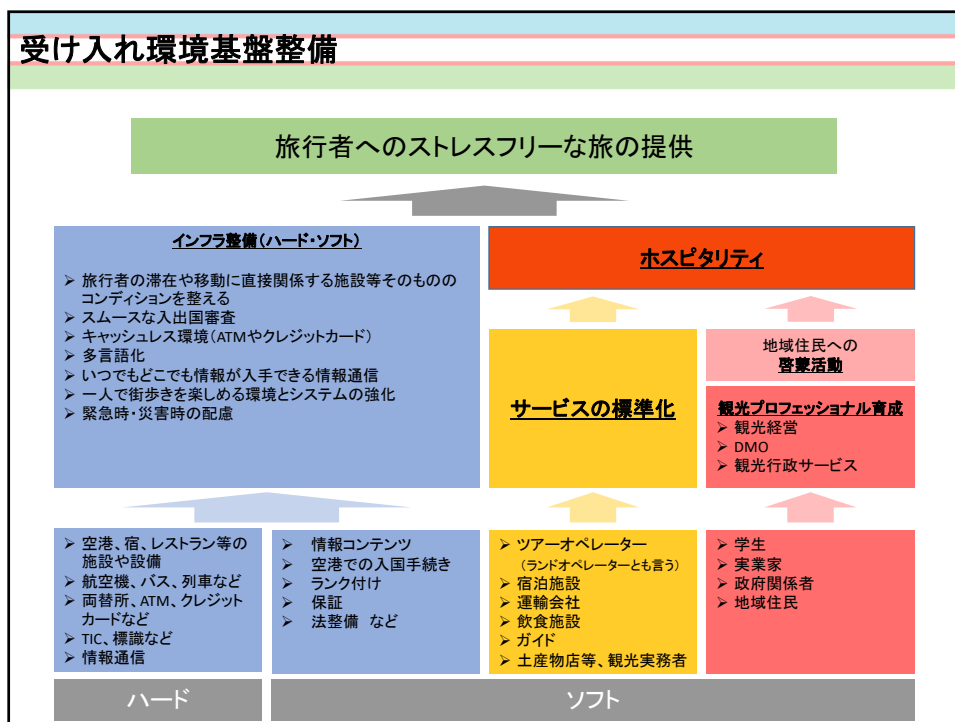
受け入れ環境基盤整備

旅行者へのストレスフリーな旅の提供



18

受け入れ環境基盤整備



19

サービスの標準化

当地を訪れる観光客に対して充実した滞在時間を提供できるように、国際観光客の受け入れにおいて不可欠なサービス事業である、**宿泊施設、運輸会社、ガイド、飲食施設、土産物店**におけるサービスの標準化を行う。

- 旅行者がどのような視点で受入側のサービスの質を評価するのかを事前に理解し、旅行者の視点に立ったサービス提供を心掛けることで、旅行者の満足度アップにつながるだけでなく、次の旅行者やリピーターを呼び込むプロモーションのひとつにもなる。
- また、観光商品は、工場で作られた製品を購入するような場合と異なり、サンプルをもらったり、試して使ってみようようなことができないため、過去の旅行者からの評判(アンケート結果)やSNSなどを通じた「口コミ」による情報が、サービスの改善などの目安にもなりうる。

加えて、発地の旅行会社の依頼を受けて宿泊施設やガイド等の手配を行う**ツアーオペレーター**(又はランドオペレーター)も国際観光客誘致に重要な役割を果たすことから、実務上気を付けるべき点を標準化することが大切。

■サービスの標準化においては、「サービスへの要望が世界的な水準と比べても高い」と認識されている日本人受け入れの際のサービス基準を参考とすることで、他の国からの旅行者の満足度を上げることができると考える。

20

旅行者の期待値と満足度の関係性

《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)
事前期待 ↑ ↓	期待	>	結果	大満足 (期待以上)	✓ 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)	✓ 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 ✓ 友人・知人の判断に委ねる
	期待	<	結果	不満 (期待以下)	✓ 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 ✓ 旅行会社へ報告する

《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

21

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
目的	サービスとホスピタリティの違いを理解し、旅行者に相対することが出来るようになる	地域の顔であり営業マンであることを理解してもらい旅行者に接してもらう
必要なこと	《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	《啓蒙活動》 ✓ 観光産業の意義の理解 ✓ 地域住民の役割の理解
取り組み	✓ 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

22

サービスの標準化 《宿泊施設》	
■ゲストルーム(ハード)■	
<input checked="" type="checkbox"/>	バスタブ付きの場合、バスタブの栓はしっかり閉まる（日本人はシャワーのみでなく、バスタブ付の部屋が望ましい）
<input checked="" type="checkbox"/>	洗面所・バスタブの水はけは良い
<input checked="" type="checkbox"/>	シャワーヘッドの水の出方は問題ない
<input checked="" type="checkbox"/>	熱いお湯が出る／お湯の温度は安定している
<input checked="" type="checkbox"/>	窓のロック、照明、電話、テレビは機能する
<input checked="" type="checkbox"/>	デスクや椅子、ソファ等に破損はない
■ゲストルーム(ソフト)■	
<input checked="" type="checkbox"/>	掃除は完全である(床の細かいゴミ、窓の棧など細部、洗面台やバスタブに髪の毛が落ちていない、電気ポット内部に水垢は無い)
<input checked="" type="checkbox"/>	アメニティ、トイレトーパーは補充してある
<input checked="" type="checkbox"/>	ハエ・アリなどの虫はいない
<input checked="" type="checkbox"/>	タオルは古くなっていない(変色や嫌な臭いはない)
<input checked="" type="checkbox"/>	要望があれば、スリッパ、バスローブ、アイロン、電気ポット、ティッシュボックスが用意できる（標準完備が望ましい）
■朝食レストラン■	
<input checked="" type="checkbox"/>	朝食開始時刻までに準備が完了しホールスタッフやシェフが配置されている
<input checked="" type="checkbox"/>	ビュッフェの場合、料理の補充は速やかに行われている
<input checked="" type="checkbox"/>	ビュッフェ台、テーブル、椅子、床は常時綺麗である
<input checked="" type="checkbox"/>	毎日、メニューは数品変えている／季節を感じるメニューはある
■フロント/コンシェルジュ■	
<input checked="" type="checkbox"/>	顧客登録をし、リピーター時に顧客の拘りが事前手配できる(バスローブが欲しい等)
<input checked="" type="checkbox"/>	宿泊客が求める情報は適格に提供できる
■マネージメント■	
<input checked="" type="checkbox"/>	従業員マニュアル(サービス基準や簡単な多言語での挨拶)はある／従業員教育は常に実施している
<input checked="" type="checkbox"/>	英語での接客ができる、笑顔で接客できるように教育している

23

サービスの標準化 《運輸会社》	
■ハード(装備点検)■	
<input checked="" type="checkbox"/>	全席シートベルトの装備／全席のシートベルトの状態を確認している
<input checked="" type="checkbox"/>	車両とタイヤの状態を毎日確認している／問題があれば直ぐにメンテナンスしている
<input checked="" type="checkbox"/>	エアコンは正常に稼働する(冷房・暖房)
<input checked="" type="checkbox"/>	窓、ドアは正常に稼働する
<input checked="" type="checkbox"/>	窓にヒビが入っていない（入っている場合はお客様に事前に説明し了承を得る）
■ソフト(点検)■	
<input checked="" type="checkbox"/>	シートの汚れ、お客様が忘れたゴミ、トイレの点検と掃除は行っている
<input checked="" type="checkbox"/>	清潔で無臭な車内環境を保っている
■ドライバーのマナー■	
<input checked="" type="checkbox"/>	お客様への挨拶をしている（始まりと終わり）
<input checked="" type="checkbox"/>	清潔な身だしなみができている（髪、髭、爪、服、靴等）
<input checked="" type="checkbox"/>	不潔な臭いはしない
<input checked="" type="checkbox"/>	運転中に携帯電話を使用しない
<input checked="" type="checkbox"/>	運転中に喫煙しない（外で喫煙したら3分は車内に入らない）
<input checked="" type="checkbox"/>	よそ見運転はしない
<input checked="" type="checkbox"/>	スピードの出し過ぎはない
<input checked="" type="checkbox"/>	降車時はお客様より先に降りてお客様の降車を見守る・助ける
<input checked="" type="checkbox"/>	お客様の集合時間の5分前には配車する
■マネージメント■	
<input checked="" type="checkbox"/>	旅行会社、ツアーオペレーターへの依頼通りに配車している(土壇場での変更はしない)
<input checked="" type="checkbox"/>	ドライバーへのマナーや安全教育は定期的を実施している

24

サービスの標準化 《飲食店》	
■ハード(施設・設備)■	
<input checked="" type="checkbox"/>	破損した食器(縁が欠けている、ヒビが入っている等)やカトラリー、汚いコップを使用しない
<input checked="" type="checkbox"/>	洗面所に手拭きペーパーが設置されている
<input checked="" type="checkbox"/>	椅子やテーブル、店内の照明、調度品のメンテナンスは行っている
<input checked="" type="checkbox"/>	店内の分煙をしている
■食事関係■	
<input checked="" type="checkbox"/>	調味料に多様性がある
<input checked="" type="checkbox"/>	食事の盛り付けを美しく工夫している
<input checked="" type="checkbox"/>	量より質を重視/油の使用量を減らす・植物油を使用/野菜サラダ(或いは野菜料理)を提供する(日本人旅行者の場合)
<input checked="" type="checkbox"/>	温かいものは温かく、冷たいものは冷たく
<input checked="" type="checkbox"/>	季節ごとにメニューをアップデートしている
■サービス■	
<input checked="" type="checkbox"/>	最初の飲み物は5分以内にサーブする(飲み物が遅いと待たされ感が出る)
<input checked="" type="checkbox"/>	食事の提供時間は7分以内を心掛ける/それ以上になる場合は状況を報告する
<input checked="" type="checkbox"/>	食べ物や飲み物が少し残っている皿やグラスを下げる場合は、「下げてよいか」必ず確認する
<input checked="" type="checkbox"/>	英語でのメニュー説明と写真を掲載したメニューを作成し、指さして注文が出来るメニューを作成する
<input checked="" type="checkbox"/>	席はお客様の希望に沿って座らせ、レストランの都合で席を案内しない
<input checked="" type="checkbox"/>	お客様が食事中は、周囲のテーブルを動かしたり、掃除したりしない/必要なときは客の了解を得る
<input checked="" type="checkbox"/>	地元住民と外国人に料金の差をつけない
<input checked="" type="checkbox"/>	トイレを清潔に保つために毎日数回清掃する(清掃したスタッフの名前を書いておく)と責任感が出る
■マネージメント■	
<input checked="" type="checkbox"/>	従業員の身だしなみはチェックしている(髪、髭、爪、服、靴等)
<input checked="" type="checkbox"/>	レストランサービス研修をうけさせる、英語で接客ができるようにしている、多言語で簡単な挨拶ができるようにしている
<input checked="" type="checkbox"/>	笑顔で接客する/お客様に親身になっても、馴れ馴れしくはならないように教育している

25

サービスの標準化 《ガイド/土産物店》	
■ガイド■	
<input checked="" type="checkbox"/>	お客様の集合時間の15分前にはスタンバイする
<input checked="" type="checkbox"/>	語学は常に磨く
<input checked="" type="checkbox"/>	お客様の興味の度合いを感じ取り、柔軟に対応できるだけの知識を持つ
<input checked="" type="checkbox"/>	知識の押し売りでなく、自分の言葉で臨場感をもって説明できるようにする
<input checked="" type="checkbox"/>	チップが必要な場合は、ガイドから事前に旅行者に説明しておく
<input checked="" type="checkbox"/>	清潔な身だしなみを心掛ける(髪、髭、爪、服、靴等)
<input checked="" type="checkbox"/>	口臭がないか確認する
<input checked="" type="checkbox"/>	土産物店は紹介のみとし、リピートの疑いをかけられないようにする
<input checked="" type="checkbox"/>	案内する土地・地域の面積、人口、主な産業など基本知識を持っておく
<input checked="" type="checkbox"/>	自由行動の時間を旅程内に入れることが望ましい
<input checked="" type="checkbox"/>	お客様に親身になっても、馴れ馴れしくはならない
<input checked="" type="checkbox"/>	お客様の前でたばこを吸わない
<input checked="" type="checkbox"/>	お客様の安全を確認しながら案内する
■土産物店■	
<input checked="" type="checkbox"/>	入り易い、商品を見やすい店づくりをしている
<input checked="" type="checkbox"/>	商品や商品台は埃をかぶっていないか毎日確認している
<input checked="" type="checkbox"/>	お客様にしつこく商品を押し付けけない
<input checked="" type="checkbox"/>	固定価格表示である
<input checked="" type="checkbox"/>	商品の知識を従業員に身に着けさせている
<input checked="" type="checkbox"/>	英語での接客ができる、多言語で簡単な挨拶ができるようにマニュアルを整備したり従業員教育を実施している

26

	取り組み	目的
宿泊施設	サービスマニュアル	宿泊客から求められるサービス項目を明確にし、繰り返し確認することで自発的にできるようにする
	ロールプレイ	お客様の立場でサービスの見直しをする
	クレド	自分たちの目指すべき質の高さについての誇りをもつ
	お客様アンケート/コンペティション	Best of xxxxをもらうことで自分の仕事に対する誇りをもつ
	私が〇〇しました(顔の見えるサービス)	ハウスキーピングの際に部屋担当の名前を残すなど、お客様に従業員の顔を見せることで責任感を養う
	5星ホテル視察/他国の取組研修	グレードの高い施設や他国の取り組みから学び自分たちの課題をしり改善を図る
	サービス・ホスピタリティ研修	基本の習得と、現状より質の高いレベルを目指す
運輸会社	サービスマニュアル	サービス項目を明確にし、繰り返し確認することで自発的にできるようにする
	お客様アンケート/コンペティション	Best of the driverをもらうことで自分の仕事に対する誇りをもつ
飲食施設	サービスマニュアル	サービス項目を明確にし、繰り返し確認することで自発的にできるようにする
	格付け/格付けガイドブック	より多くの☆を貰うことで誇りをもつ
	サービス・ホスピタリティ研修	基本の習得と、現状より質の高いレベルを目指す
ガイド	等級制度(語学、知識、対応等)	高い級を貰うことで誇りをもつ
	お客様アンケート/コンペティション	Best of the guideをもらうことで自分の仕事に対する誇りをもつ
	他国の取組研修	他国の取り組みから学び自分たちの課題をしり改善を図る
土産店	サービスマニュアル	サービス項目を明確にし、繰り返し確認することで自発的にできるようにする
	店舗づくり	入り易い、見やすい、買いやすい
	商品理解とコミュニケーション能力	お客様の立場に立った商品提案能力を強化する
ツアーオペレーター	コミュニケーション能力	情報を正確に、確実に伝える能力を高める
	国別対応マニュアル	相手国の旅行業法、ツアー造成ポイント等の知識をもちクライアントに向かう
	各地方や業界関係者との情報共有・交流会	<ul style="list-style-type: none"> 新しい観光商品(ハード・ソフト)の最新情報を常に入手しクライアントに最善の提案をする 仕入れ先との関係強化を図り、クライアントに確実な回答ができるようにする

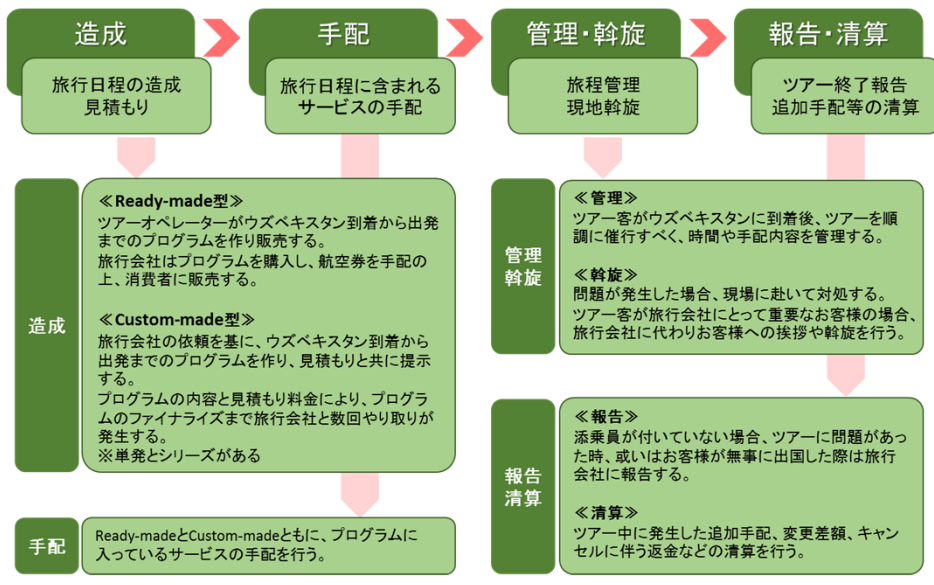
27

サービスの標準化<ツアーオペレーター>
<p>発地の旅行会社(以下、旅行会社)の依頼を受けて、ウズベキスタン国内で主に宿泊施設、交通機関(バス、鉄道等)、ガイド、レストラン、観光施設などの手配を専門に請け負っている会社</p> <p>※ツアーオペレーターがプログラムを作り販売するケースもある。</p>
<p>《ツアーオペレーターの役割》</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 旅行会社が造成するツアーに自国(自地域の)の地域や施設等を組み込んでもらうことで、ウズベキスタンへの旅行者を増やす ➢ 自国(自地域)の最新の情報を収集し旅行会社へ提供することで、旅行会社に魅力あるウズベキスタンツアー、新しいツアーコースの造成と販売をしてもらい、ウズベキスタンへの旅行者を増やす
<p>《ツアーオペレーターの責任》</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 旅行会社の依頼を受けて、正確かつ確実に手配を行う ➢ 旅行会社から依頼された内容が、何等かの事情により手配できない、或いは変更しなければならぬ時は、元の依頼に沿うように的確な提案の提示を迅速に行う

28

サービスの標準化<ツアーオペレーター>

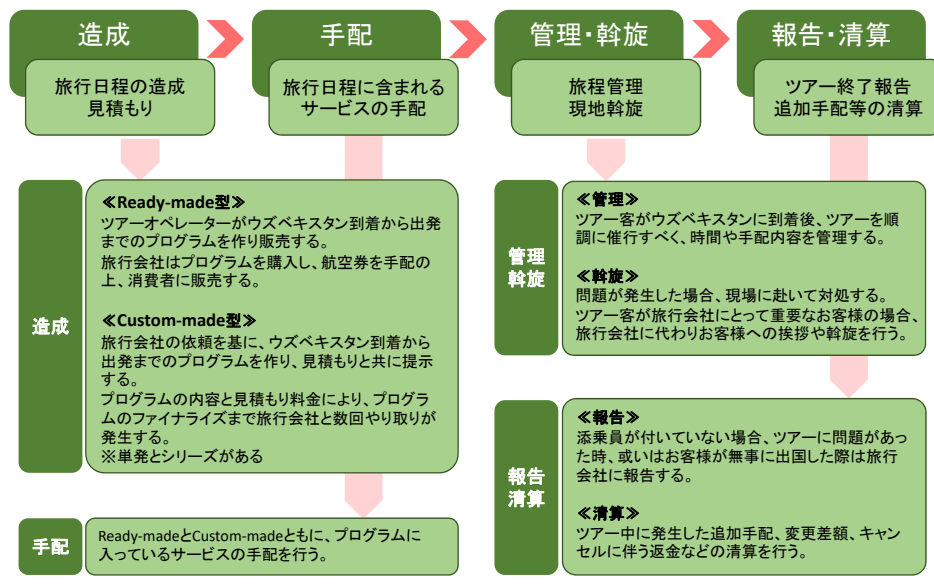
《仕事の流れ》



29

サービスの標準化<ツアーオペレーター>

《仕事の流れ》



30

サービスの標準化<ツアーオペレーター>

注意点 <ツアーオペレーター ⇄ 旅行会社>

造成	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 旅行会社の依頼で日程を作成するときは、ツアーオペレーター(TO)は依頼内容の正確な把握をする。 ✓ 週末、祝祭日、その他何かの事由により旅行会社の依頼内容に沿えない場合は、TOは理由とともに代案を速やかに提供する。 ✓ 旅行会社の依頼であっても、TOから更に良い提案ができる場合は、理由とともに旅行会社に提案を行う。 ✓ TOは観光地と観光地間の移動時間配分に留意し、プログラムを造成する。(バスの乗降場所が目的の施設等から離れている場合、お客様が高齢の場合、移動途中の道路に工事中のところがある場合等は特に注意が必要) ✓ 手配予定のサービスの中でお客様自身が支払うもの、或いは、見積もりに含めて旅行会社に請求するものを明確にする。 ✓ 見積もりを作成する時は、現場でお客様が直接支払わなければいけないもの以外は漏れの無いように、全てのサービスに対する料金を入れる。
管理 斡旋	<p>＜管理＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 旅程の管理はツアーオペレーターにとって重要な役目の一つである。(後で説明) ✓ 小さな問題であっても放置することで後で大きな問題に発展するケースがあるため、ガイドとの連絡を密にし、可能な限りその場で解決を図る。 ✓ ツアーオペレーターが判断すべきでないとするケースで、添乗員や添乗員が付いていない場合は、速やかに旅行会社に連絡をとり指示を仰ぐ。 <p>＜斡旋＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ TOは問題解決のためにツアー客の前に出る場合、身だしなみや言葉使いに留意し真摯に対応する。 ✓ 旅行会社の重要なお客様を斡旋する際は、「自分の重要なお客様」と考え丁寧に対応する。 ✓ 夜間やガイドが付かないプログラムの際の緊急対応(病気や事故等)が速やかにできる体制を作る。
報告 清算	<p>＜報告＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 問題点を旅行会社に報告する際は、主観を入れず事実を報告する。 <p>＜清算＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ツアーが始まった後で発生した、サービスの追加手配、変更による差額、キャンセルに伴う返金が生じた場合で添乗員が現地に対応していないものは、ツアー終了後時間をおかず速やかに旅行会社に対して清算する。

31

サービスの標準化<ツアーオペレーター>

注意点 <ツアーオペレーター ⇄ 旅行会社>

手配	宿泊施設	<ul style="list-style-type: none"> ✓ グレード、部屋のカテゴリー、ベッドタイプ等、旅行会社の依頼に沿えない場合は必ず旅行会社に確認を取る。 ✓ TOは、施設の空き状況を必ず確認し、コンファームは速やかに行う。 ✓ コンファームした宿は変更しない。変更しなければならぬ時は理由とともに旅行会社に報告し指示を仰ぐ。 ✓ ツアー客が滞在している間にどこかの階でリノベーションが行われる、その他ツアー客に不便をかける状況がある場合はその旨を旅行会社に報告し指示を仰ぐ。 ✓ キャンセルポリシーが従来と違う場合は旅行会社に必ず報告する。 ✓ 予約＝キャンセルチャージ対象となる場合は、予約の前に旅行会社にその旨を報告し指示を仰ぐ。
	ガイド	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 旅行会社から指名が無い場合は、ガイドの得手不得手を把握したうえでツアー客とツアーの特性に見合ったガイドをアサインする。 ✓ ツアーを通して同じガイドを希望する旅行会社(或いはツアーの特性上)もあるので、旅行会社に確認する。
	バス	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ひとつのツアーが少人数であっても大型バスを希望するケースがあるので、旅行会社に確認する。 ✓ MICEの場合は特別な条件(車両やタイヤを製造した会社の指定等)がつく場合があるので、依頼通りに手配出来ない場合は旅行会社に必ず報告し指示を仰ぐ。
	観光・娯楽施設、 運搬サービス	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 週末、祝日、その他何かの事由により、依頼に沿った手配が出来ない場合は、その旨を旅行会社に報告し指示を仰ぐ。 ✓ 予約が必要な食事・観光施設や体験プログラムは必ず予約してから旅行会社にコンファームする。 ✓ 予約＝キャンセルチャージ対象となる場合は、予約する前に旅行会社に報告し指示を仰ぐ。 ✓ テップや寄付が必要な施設がある場合は見積もりの段階で旅行会社に報告しておく。 ✓ 列車や国内便は発着時間やシートのクラスを間違えない。 ✓ 特別な手配を要する場合(貸し切り、通常は入れない施設に入る等)は、手配や支払い上の条件を確認し旅行会社に報告する。
	現地 ツアー	<ul style="list-style-type: none"> ✓ オプションツアーの支払い方(ツアー客自身・旅行会社に請求)を事前に旅行会社に確認しておく。 ✓ オプションツアー申込上の条件(最小催行人数、天候その他の事由による中止等)は事前に旅行会社に連絡する。(ツアー客自身で申し込みと支払いをする場合はツアー客に連絡する。

32

サービスの標準化<ツアーオペレーター>

注意点 <ツアーオペレーター ⇄ 手配先>	
ガイド	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ガイドが決まったらコンファームをガイドから書面で貰うとともに、ツアー日程を確認してもらい、懸念事項があればTOに報告してもらう。 ✓ ツアー到着までにツアー日程が大幅に変更になる場合、TOはその都度ガイドに日程を確認してもらう。 ✓ 最終版日程には手配先の詳細(住所、電話番号、担当者名、支払い方法等)を入れてガイドに確認してもらい、質問がある場合は事前にツアーオペレーターに確認することを徹底させる。 ✓ ツアー客の属性やツアーの特徴等を説明し、客の期待と実態に乖離が出ないようにする。 ✓ ツアー中に何等かの問題が発生した際、添乗員の指示により解決した場合であっても、ガイドはツアーオペレーターに報告する旨徹底する。
バス会社	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ツアー日程をバス会社に送った上でバスを予約し、バス会社よりコンファームを書面で貰う。 ✓ ツアー到着までにツアー日程が大幅に変更になる場合は、その都度日程を確認してもらう。 ✓ 最終版ツアー日程とガイド(或いは出迎えスタッフの名前と連絡先)情報、バスボード名をTOに伝える。 ✓ ドライバー名と連絡先をバス会社から取り寄せる。 ✓ 同じツアーでバスが2台以上手配が必要な場合やツアー途中でバスを変える場合は、バスのコンディションレベルが同じものを手配する。 ✓ バス会社の管理・運行体制を把握しておく(ドライバー教育、バスの整備・点検、保険、洗車・清掃、緊急時の対応等)
宿泊施設	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ツアー名、ツアー客情報、部屋のカテゴリ、ベッドタイプ、ルーミング、その他のリクエストを正確に連絡し宿泊施設からコンファームを書面で貰う。また、TOはツアー到着前に、施設に対して依頼したことが確実に手配されているか確認する。 ✓ インシデンタルチャージの支払い責任箇所を宿と共有し徹底してもらう。(企業の招待旅行の場合は旅行会社が支払う場合もある) ✓ 予約確定後に依頼事項の変更、ダブルブッキング、キックアウトが無いように確認を取る。 ✓ TOは、ツアー客滞在中にツアー客に不便をかける何等かの事由がないか施設に確認する。
レストラン	<ul style="list-style-type: none"> ✓ TOは、予約日時、人数、メニュー、支払い方法、その他依頼事項を正確にレストラン側に連絡しコンファームを書面で貰う。 ✓ ツアー到着までに予約内容が大幅に変更になる場合は、TOはその都度変更内容をレストラン側に連絡する。 ✓ TOはレストラン側にツアー到着前にコンファームをする。 ✓ TOはレストランの管理体制を把握しておく(スタッフ研修、ライセンス、衛生・清掃等)

33


LOOK JTB

ツアータイトル
「ウズベキスタン・シルクロード 8日間」

おすすめポイント

出発日・旅行金額
添乗員同行コース

旅行条件



ウズベキスタン・シルクロード 8日間

ウズベキスタンの文化遺産を巡る、シルクロードの探検ツアーです。2泊3食付の旅行プランをご用意しております。2泊3食付の旅行プランをご用意しております。2泊3食付の旅行プランをご用意しております。

見どころ解説

ウズベキスタンの文化遺産を巡る、シルクロードの探検ツアーです。2泊3食付の旅行プランをご用意しております。2泊3食付の旅行プランをご用意しております。2泊3食付の旅行プランをご用意しております。

出発日	旅行金額	添乗員同行コース
4月	279,000	499,000
5月	279,000	499,000
6月	279,000	499,000
7月	279,000	499,000
8月	279,000	499,000
9月	279,000	499,000
10月	279,000	499,000
11月	279,000	499,000
12月	279,000	499,000

出発日・旅行金額
添乗員無し
(現地係員案内)コース

旅程

- Day 1 東京→タシケント (タシケント泊)
- Day 2 タシケント→ウルゲンチ (ヒワ観光)
- Day 3 ヒワ～プハラ (プハラ泊)
- Day 4 プハラ～サマルカンド (プハラ泊)
- Day 5 プハラ～サマルカンド (サマルカンド泊)
- Day 6 サマルカンド観光
紙漉き工房見学、家庭料理
- Day 7 サマルカンド～タシケント→タシケント観光 (サマルカンド泊)
- Day 8 東京

34

Eurasia Travel

コースのポイント

- 原種のチューリップが見られる
- エコツーリズムを行っている村に宿泊
- 花専門ガイド

出発日

旅行金額

旅行条件

注意事項

利用予定航空会社
食事回数(朝夕)
最小催行人数
添乗員
査証・査証代・手続き代
旅券有効期間・条件
写真

その他注意事項

春のウズベキスタン、チューリップ探訪 8日間

ツアータイトル
「春のウズベキスタン、チューリップ探訪」

旅程

Day 1 東京→タシケント (タシケント泊)

Day 2 タシケント→センチャブ
原種のチューリップ見学
(センチャブ又は近隣の村:民家泊)

Day 3 センチャブ→アイダルク湖
フラワーウォッチング
(アイダルク湖:ユルタ泊)

Day 4 アイダルク湖→サマルカンド
サマルカンド観光
(サマルカンド泊)

Day 5 サマルカンド→タシケント
タシケント観光
(サマルカンド泊)

Day 6 タシケント→アクサルサイ渓谷
フラワーハイキング
(チャルワック泊)

Day 7 チャルワック→タシケント
クンベル山
(チャルワック泊)

Day 8 →東京

日次	出発地	到着地	宿泊地
1	東京	タシケント	タシケント
2	タシケント	センチャブ	センチャブ
3	センチャブ	アイダルク湖	ユルタ
4	ユルタ	サマルカンド	サマルカンド
5	サマルカンド	タシケント	サマルカンド
6	タシケント	アクサルサイ	チャルワック
7	チャルワック	クンベル山	チャルワック
8	クンベル山	東京	東京

35

JTB Grand Tours

ツアータイトル

「青き都サマルカンドに3連泊する ウズベキスタン 8日間」

航空機と列車で効率よく移動する

ウズベキスタン 8日間

青き都サマルカンドに3連泊する

旅の特長

出発日

旅行金額

旅行条件

利用予定航空会社、最小催行人数、食事回数(朝夕)、添乗員有無等、その他注意事項

国内飛行料5,000円 15名様限定

1 スタンブール (入国税・入国審査料・空港税・保安検査料・航空機燃料費・機内食料・機内サービス料・機内免税品) 10:05(予定) 出発 飛行機でタシケントへ。

2 タシケント→ウルゲンチ (所要約1時間) →ヒワ→ワルゲンチ (所要約2時間)

3 ワルゲンチ→ヒワ (所要約1時間)

4 ヒワ→サマルカンド (所要約45分)

5 サマルカンド→ヒワ→ワルゲンチ→サマルカンド (所要約1時間)

6 サマルカンド観光

7 サマルカンド→タシケント (所要約1時間) →ウズベキスタン (所要約2時間)

8 東京 (所要約7時間50分)

旅程

Day 1 東京→タシケント (タシケント泊)

Day 2 タシケント→ウルゲンチ
ヒワ観光 (ウルゲンチ泊)

Day 3 ウルゲンチ→ヒワ
ヒワ観光、チャイハネ
(ヒワ泊)

Day 4 ヒワ→サマルカンド
サマルカンド観光
(サマルカンド泊)

Day 5 サマルカンド→ヒワ
ヒワ観光、紙漉き工房、
サマルカンド観光
(サマルカンド泊)

Day 6 終日サマルカンド観光
サマルカンド観光
(サマルカンド泊)

Day 7 サマルカンド→タシケント→
地下鉄乗車体験など
(サマルカンド泊)

Day 8 →東京

利用予定ホテル

36

Waze Travel

ツアータイトル
ウズベキスタンの名物料理と世界遺産を堪能する
レンガ色の街プハラと青の都サマルカンド6日間

ウズベキスタンの名物料理と世界遺産を堪能する
レンガ色の街プハラと青の都サマルカンド6日間

ウズベキスタン Uzbeksistan

ウズベキスタンの名物料理と世界遺産を堪能する
レンガ色の街プハラと青の都サマルカンド6日間

旅行の特徴
ウズベキスタンは東欧と中央アジアの国境を走る。プハラ、サムカルカンド、タシュケントの3つの都市を訪れる。プハラはレンガ色の街、サムカルカンドは青の都、タシュケントは緑の都。それぞれの都市の歴史と文化を堪能する。

体験プログラム紹介
プハラで伝統的な料理を味わう。サムカルカンドで伝統的な織物を体験する。タシュケントで伝統的な音楽を聴く。

出発日：ご旅行代金
2019年10月28日(金)出発 258,000円
2019年11月18日(金)出発 266,000円
2019年12月23日(金)出発 324,000円
2017年1月20日(金)出発 258,000円
2017年2月4日(金)出発 258,000円
2017年3月7日(金)出発 293,000円

旅行条件
利用予定航空会社
最小催行人数
添乗員有無
一人部屋使用追加料金

利用予定ホテル一覧

【東アジア】

【東南アジア】

【中東アジア】

【南アジア】

【南米・カリブ海】

【ヨーロッパ・オセアニア】

【その他】

旅行日程

Day 1 日本各地→タシュケント
Day 2 タシュケント→プハラ
Day 3 プハラ→サムカルカンド
Day 4 サマルカンド→タシュケント
Day 5 タシュケント→プハラ
Day 6 プハラ→日本各地

旅行条件

利用予定航空会社
最小催行人数
添乗員有無
一人部屋使用追加料金

出発日
旅行金額

37

旅程保証

募集型企画旅行 (agent organized tours)

募集型企画旅行とは、旅行会社が日程、内容、料金すべてをあらかじめ設定し参加者を募る、いわゆるパッケージツアーのこと。旅程管理（決められた旅程通り旅行が実施されるよう管理する）、旅程保証（運輸・宿泊機関の都合で契約書面通りのサービス提供が行われなかった場合補償金を支払う）、特別保証（参加者が偶発の事故に遭った場合補償金を支払う）の三つの責任を負う。

旅程保証とは

募集型企画旅行および受注型企画旅行を実施する旅行会社が、旅行者に対し、サービス提供機関のオーバーブック等により契約書面どりのサービス提供がなされなかった場合に、一定の補償金を支払う義務のこと。

天災地変などの免責事由に該当する場合以外で、契約書面どりのサービスが提供されなかった場合、旅行会社は旅行者に対しその変更に応じて変更補償金を支払わねばならない。

但し、旅行者の責任による変更により旅行者に損害が生じた場合には、旅行者は変更補償金の支払いではなく、損害賠償金の支払いをせねばならない。

変更補償金の支払いが必要となる変更項目

- 「旅行開始日」又は「旅行終了日」の変更
- 入場することになっている観光地、観光施設。利用予定をしていたレストラン。その他の旅行目的地的変更
- グリーン車が普通車になるなどの運送機関の等級または設備のより低い料金のものへの変更
- 運送機関の種類又は会社名の変更
- 出発地、あるいは帰着地の変更
- 国際線直行便予定が乗継便又は經由便となる変更
- 宿泊機関の種類又は名称の変更
- 宿泊機関の客室の種類、設備、景観その他の客室条件の変更
- ツアータイトル中に記載があった事項の変更

旅程保証とは、募集型企画旅行(および受注型企画旅行)において、契約書面どりにサービスの提供がなされなかった場合に、旅行会社が旅行者に対し変更補償金を支払うこと。標準旅行業約款に定められた旅行会社の責任の一つで、天災地変などの免責事由以外で、契約書面に記載された航空や宿泊、観光内容に変更が生じた場合や、サービスの内容が低下した場合などがその対象となる。

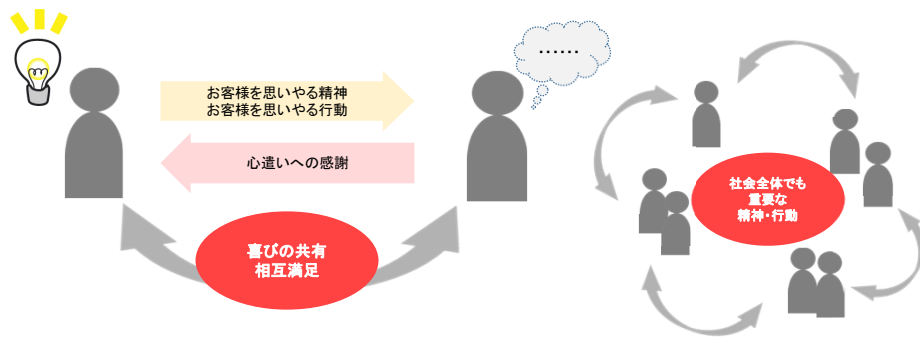
なお、旅行会社または手配代行業社が故意または過失により旅行者に損害を与えた場合は、旅程保証ではなく損害賠償の対象となる。

38

ホスピタリティ

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

- ✓ お客様の立場になって考える心
 - ・ 困っていることはあるだろうか？
 - ・ 求めていることはあるだろうか？
 - ・ 何かすることで喜んでくれることはあるだろうか？
- ✓ 自ら進んで行う気持ちと行動
- ◆ 100人のお客様がいれば「100通り」の対応がある



39

ホスピタリティ <国別対応マニュアル>

「お国柄」という言葉があるように、旅行者にもそれぞれ国民性があり求めるサービスの質と高さが違うため、標準化されたサービスに加えて、国民性に応じた+αの気配りを提供することが望ましい。

ホスピタリティ = サービス + α

ホスピタリティに規則やマニュアルは無いが、【+α】を実現するための一つの取り組みとして、国別対応マニュアルを制作し観光産業関係者に配布したり、ダウンロードして誰でもが見れるようにしている国は多い。

パリの観光局では「観光客国別対応マニュアル」が作られている。国別に観光客の特徴や求めるものが記載されており、ホテルやレストラン、タクシーの運転手に配布されている。14カ国の国別対応マニュアルとなっている。同様のマニュアルは英観光庁でも作られている。

日本においても観光庁が食文化に焦点を当てたマニュアルを作成しており、宗教別、国別による嗜好の違い、外国人接客等について記載されており、観光庁のホームページからダウンロードできるようになっている。

40

ホスピタリティ <国別対応マニュアル>

パリ観光局-日本人対応の一部

- 日本人が期待すること
 - 日本語での情報
 - 清潔さ
 - 正確な情報
 - 快適さ
 - 滞在中の各場面での個人レベルに適したサービス
 - サービスの質の優秀さ
- マナー
 - 握手は稀で、おじぎをするのが一般的
- 滞在モデル
 - 地区のガイド付き見学、ショッピング、美術館見学
 - 朝食: 午前6時~9時
 - 昼食: 午後12時
 - 夕食: 午後19時
 - 一人当たりの一日の平均支出額: 186ユーロ
- 現地にて
 - 日本人は不満がある際、すぐに不平を言わず、日本に戻ってから批判する。

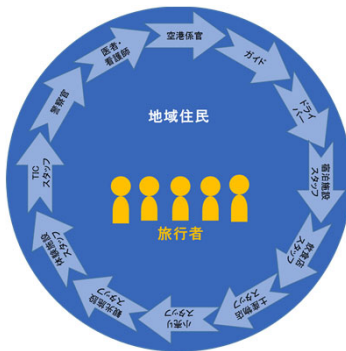
英国観光庁-日本人対応の一部

<https://www.visitbritain.org/markets-segments>

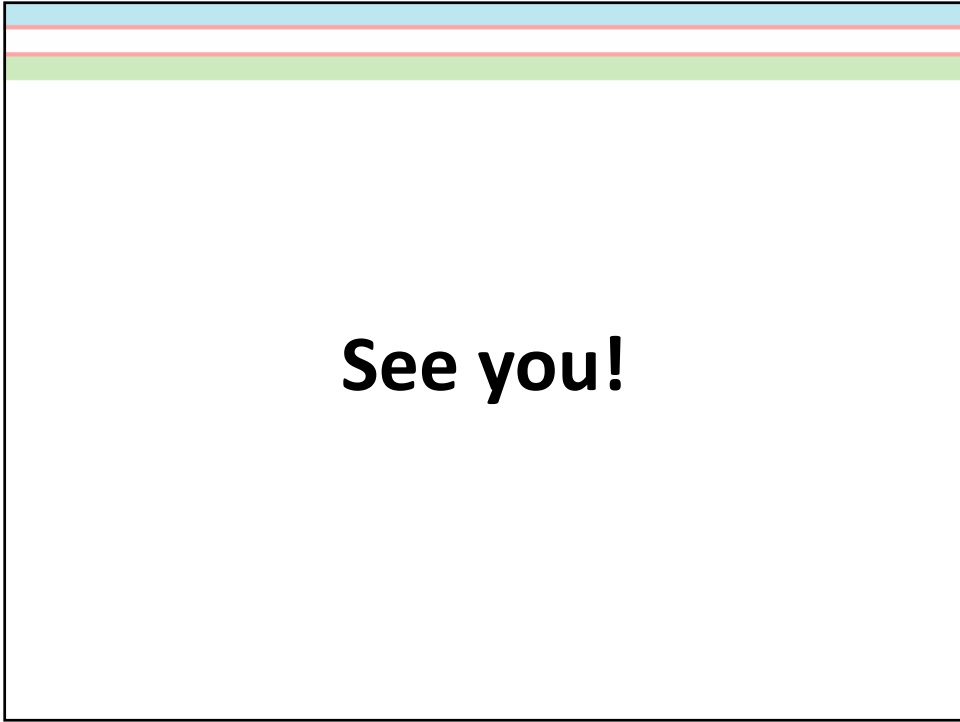
Caring for visitors

- **Word of mouth** factors very highly in the consumer decision-making process
- Leisure travelers generally prefer to stay in **3-star or even higher categories** of hotels, with **Japanese women** (in the 20s and 30s) prefer to stay in **greater luxury** - 4 or 5 star hotels and students preferring budget accommodation
- A **direct 'no'** is likely to be **avoided** in formal situations with Japanese looking to use alternatives
- There is a preference for **quick service, breakfast buffets, set-meal lunches and express check-in** for groups
- Small touches will be noticed and appreciated
- The majority of Japanese visitors use a **credit card** while in Britain

- 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
- よって「人」は、旅行者の満足度を上げるために重要な役割をもつ



人材育成には時間がかかるため
地道に継続した活動が必要である



Business Seminars

2016

Tourism Marketing at Uzbek Tourism

国際観光客誘致 日本の取り組み

2016年11月11日

1

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？



2

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

- ✓ 観光商品売って外貨稼ぐことができる
- ✓ 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

3

観光産業がもたらす経済効果

DIRECT

宿泊／飲料／鉄道・道路・水上・航空旅客運送／運送設備レンタルサービス(レンタカー)／旅行業・その他の予約サービス／文化サービス(博物館・美術館)／スポーツ・娯楽サービス／小売り

INDIRECT

観光業関連への資本投資(ホテル、運輸、飲食、観光施設等)／行政による投資(観光プロモーション、公共施設やサービス等)／観光業関連において国内の他産業界から調達する商品・物資・サービス等

INDUCED

観光業に直接・間接的に関係する雇用の創出とGDPに貢献

TRAVEL PAYS

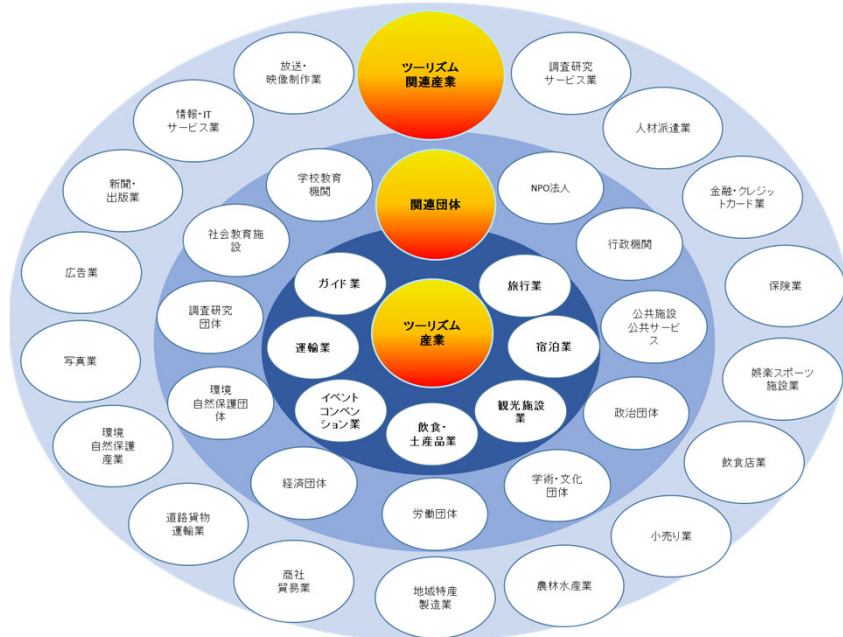
HOW MONEY TRAVELS



World Travel & Tourism Council

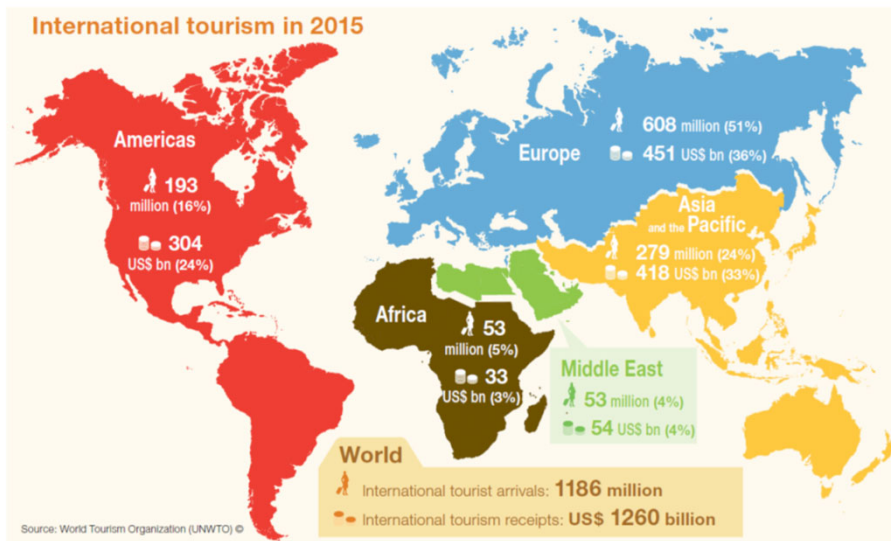
4

観光産業は裾野が広い産業



5

2014年の国際観光



6

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

Source 「Needs Survey Report」

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)

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 1,810bnZS (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。

7

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」

8

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■●●■もある、▲▲▲もある、◆◆◆もある、……

9

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>

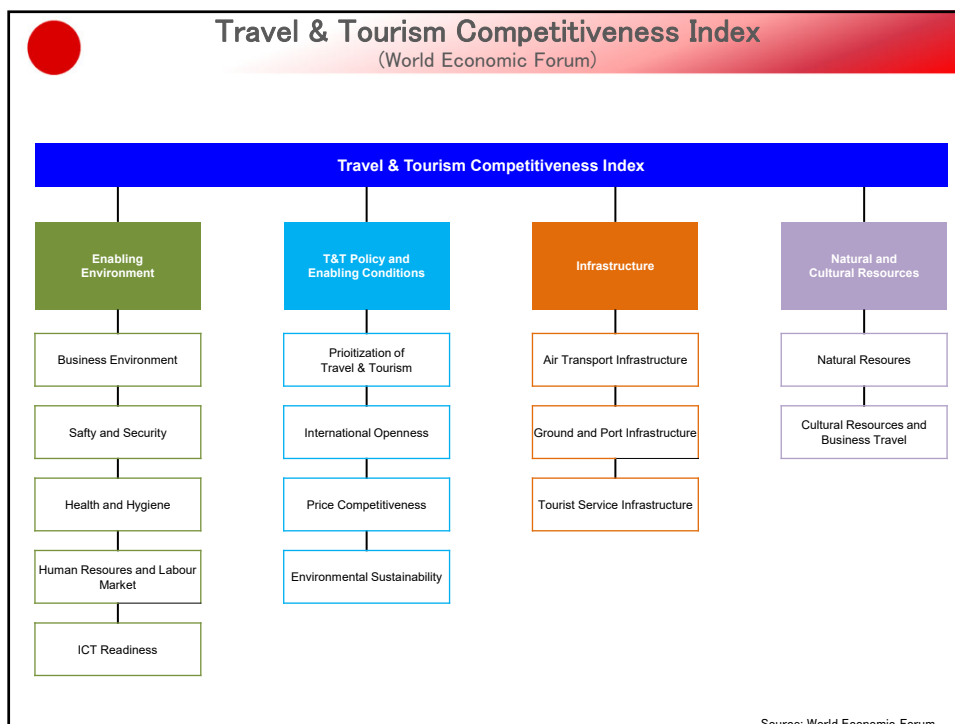
Rank	US\$ (billion)				Change (%)		Local currencies	
	2014	2015*	14/13	15/14	14/13	15/14		
1	United States	191.3	204.5	7.8	6.9	7.8	6.9	
2	China	105.4	114.1	n/a	8.3	n/a	9.8	
3	Spain	65.1	66.5	3.9	-13.2	3.9	4.0	
4	France	58.1	45.9	2.8	-21.0	2.8	-5.4	
5	United Kingdom	46.5	45.5	11.8	-2.3	6.2	5.2	
6	Thailand	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 (%)				
		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	885	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

UNWTO Tourism Highlights, 2016 Edition

10



11

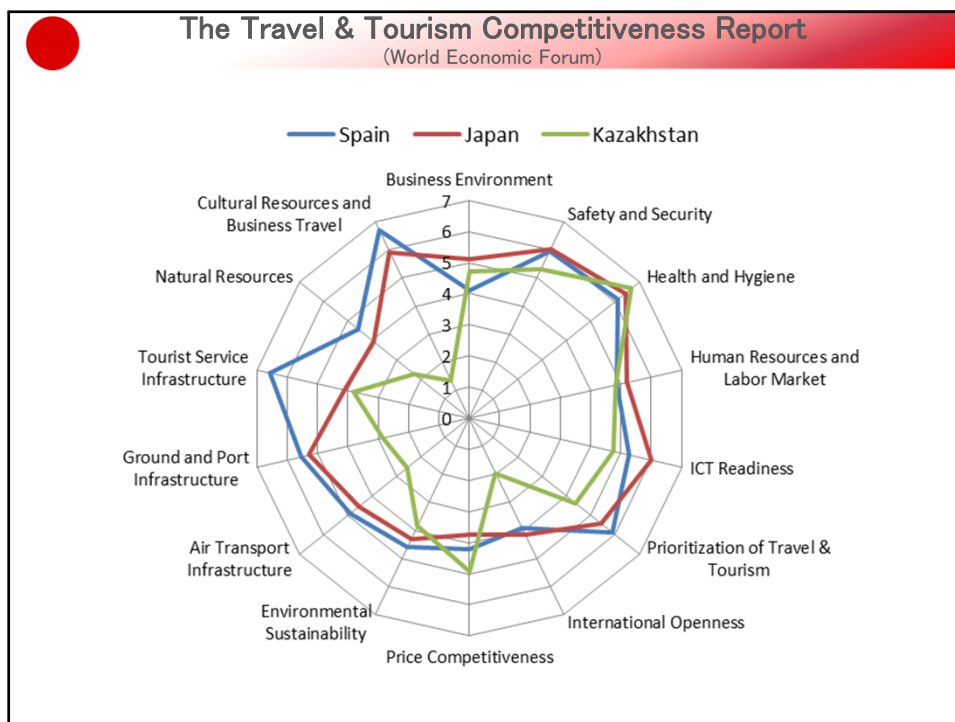
The Travel & Tourism Competitiveness Report (World Economic Forum)

		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
キリギス	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

12



13

日本の観光政策の歴史

- ◆ **第一期**: 第二次世界大戦後～1950年代「敗戦後の日本経済の再建と外貨の獲得手段として外国人旅行者の受け入れが重視」
外国人観光客受け入れ体制の整備に取り組みが始まり、ガイドや旅行業に関する法律を制定
- ◆ **第二期**: 1960年代～1970年代「観光政策の基本的枠組みの形成時期(1964年東京オリンピック開催の背景)」
 観光による国際親善の増進、国際収支の改善をはかり、国民経済の発展と国民生活の安定向上に寄与するものとして国際観光地の整備と国内観光の振興、観光資源の保護育成と開発を目標に、政府がとるべき観光政策の方向を示した法律が制定
1964年、日本政府観光局(JNTO)の前身である組織が設立される
- ◆ **第三期**: 1980年代:「貿易黒字によって急増した外貨の増勢を抑制するため、日本人の海外旅行促進を図る」
 日本人の海外旅行を増やすための計画(テンミリオン計画)を策定 → 海外旅行者数は89年に1000万人突破
 地域活性化・国内旅行活性化を図るための「リゾート法」が制定 → **大規模観光開発の期待**
 ⇒ 円高を背景とした海外旅行ブームとその反動による国内観光地域の観光不況に直面
バブル経済崩壊を契機に、リゾート開発計画が破綻
- ◆ **第四期**: 1990年代「リゾート開発計画の破綻や、農山村の過疎化・高齢化、国民の観光行動や意識が変化」
 環境・景観保全、農作業などの体験学習、農村文化の交流を重視したグリーン・ツーリズムやエコ・ツーリズムに対する関心が高まる。(グリーンツーリズム法制定)
 訪日観光客を増やすための計画策定(**ウェルカムプラン21**)
 ←年間350万人前後で足踏みをしている訪日外国人観光客を21世紀初頭(2005年頃)までに倍増(700万人)することを目的
 (2006年に730万人)
国際観光の振興に関する法律の制定

14

日本の観光政策の歴史

◆第五期:2000年代

≪日本経済のグローバル化、ポスト工業化段階への移行への対応、訪日外国人観光客の拡大の本格化≫

日本の国策として観光政策が重要なものと位置付けられる！

2002年 「グローバル観光戦略(2003～2007)」*(後述)

2003年 「観光立国宣言」

2010年に訪日外国人を1000万人にする！By首相

2003年 「ビジット・ジャパン・キャンペーン(VJC)」の実施本部立ち上げ<インバウンド観光推進本格化>

↓ 観光立国に向けた計画策定や法整備を実施 (「観光立国推進基本計画」など)

2008年 観光庁(Japan Tourism Agency)を設置

◆第六期:2010年代

2012年 「観光立国推進基本計画」改定(2012年～2016年の5年計画)

【基本方針】①震災からの復興 ②国民経済の発展 ③国際相互理解の増進 ④国民生活の安定向上

2013年 「観光立国実現に向けたアクション・プラン・プログラム」をとりまとめ



毎年、観光立国を実現するための戦略とアクションプランの策定と改訂を行う

2016年 「明日の日本を支える観光ビジョン」及び「観光ビジョン実現プログラム2016」*(後述)策定

2013年に策定した上記アクションプランでの目標数値である「訪日外国人旅行者数2000万人の目標達成が視野に入ってきたことを踏まえ、次の時代の新たな目標設定とその施策を検討・策定した

15

「グローバル観光戦略」(2003～2007)

◆ グローバル観光戦略

日本政府は2003年を「訪日観光元年」と定め、当時日本人海外旅行者数が約1600万人であるのに対し、訪日外国人はその4分の1の約500万人に過ぎなかった為、官民連携しその格差を早期に是正することをめざし当該戦略が策定された。

【戦略1】
外国人旅行者訪日促進戦略
～より多くの外国人の日本への
来訪を促す戦略～

戦略1-1.市場調査による重点市場、海外ニーズ、PR手法などの見極め(市場見極め戦略)
戦略1-2.日本の新たなイメージの確立とニーズに応じた旅行商品開発(イメージ作り・商品開発戦略)
戦略1-3.海外におけるPR・情報提供の徹底的な実施と商品の販売促進(海外PR・プロモーション戦略)→ビジットジャパンキャンペーンの実施
戦略1-4.査証取得の負担の軽減等(査証戦略)
戦略1-5.訪日外国人を増大させる為の国際連携(国際連携戦略)

【戦略2】
外国人旅行者受入戦略
～訪日外国人旅行者すべてに
満足を与える戦略～

戦略2-1.外国人旅行者に受入素地の形成(ウェルカム戦略)
戦略2-2.国内における外国人旅行者への適切な情報提供(情報提供戦略)
戦略2-3.外国人旅行者の視点に立った交通の利便性の向上(交通利便性戦略)
戦略1-4.国際競争力を持った魅力ある観光交流空間づくり(観光交流空間づくり戦略)

【戦略3】
観光産業高度化戦略
～本戦略の目標達成に向けて
観光産業を高度化していく戦略～

戦略3-1.観光関連産業の意識転換と高度化の促進(観光産業再生戦略)
戦略3-2.新たな事業者などの展開を図る事業者などに対する支援(インキュベーション戦略)
戦略3-3.観光関連産業の連携の強化(産業連携戦略)

【戦略4】
推進戦略
～本戦略を多様な主体が連携しつ
効果的かつ着実に推進する戦略～

戦略4-1.官民合同体制のもとでの戦略の推進(官民合同推進戦略)
戦略4-2.個々の施策の円滑かつ強力な実施(施策実施戦略)
戦略4-3.訪日外国人旅行者受入の現状把握と施策の評価・再検討(施策見直し戦略)

国土交通省「グローバル観光戦略」参考

16

日本における観光関連機関とその役割

日本における観光関連組織・団体

政府機関	役割
観光庁	「観光立国」の推進体制を強化する(対外的な発信力の強化、政府間の横断的な取り組み強化、観光に関するワンストップ的窓口)
各地方運輸局	各地域の観光に関する施策を地方レベルで実施(環境整備の促進、広域観光周遊ルートの形成・発信、観光関連産業の拡大など)
日本政府観光局(JNTO)	外国人旅行者の誘致の為、海外における観光広報宣伝活動や、市場分析・マーケティング業務、訪日外国人旅行者受入(観光案内など)、MICE観光の促進などを行っている。(※詳細は後述)
民間関連組織・団体(主なもの)	
日本観光振興協会	観光振興を総合的に図る為の各種事業を実施。都道府県及び都道府県観光協会(連盟)の上部組織
日本旅行業協会(JATA)	旅行需要の拡大と旅行業の健全な発展を図ると共に旅行者に対する旅行業務改善ならびに旅行サービスの向上を図る。また、旅行の促進と観光事業の発展に貢献することを目的とする。
日本交通公社	観光文化の振興に取り組む、実践的な学術研究機関
日本海外ツアーオペレーター協会(OTOA)	海外旅行の現地手配専門サービス専門集団
全国観光土産品連盟	全国の観光土産品協会の連携と健全な発展を図る

※観光関連団体はこの他、約50の関連組織・団体が存在する。

17

日本における観光関連機関とその役割

◆官と民の連携体制

日本の観光庁は「開かれた観光庁」を合言葉としており、**他省庁や地方自治体のみならず民間との交流や連携関係の構築に努めている。**

特に、2013年に策定された「観光立国推進基本計画」やそれに基づく「観光立国実現に向けたアクションプラン」の中で、訪日プロモーションの促進のためには「**オールジャパン体制による連携の強化・拡大**」を図るべきと示されていることから、**民間との連携体制強化**を配慮した事業展開を行っている。

また、プロモーション活動のみならず、産学民から選定した検討委員をメンバーとし、観光産業の強化や観光立国実現に向けた具体的な方策を検討する為の「観光産業政策検討会」を実施しているほか、MICE誘致の国際競争力の強化と環境整備を図り、民間や地方自治体から委員会メンバーを選出した「MICE国際競争力強化委員会」を実施し、具体的な方策の検討を行うなど、**観光産業の主体となる民間を政策や施策の検討段階から取り込み、国の観光産業の活性化を図っている。**

18

日本における政府観光局 (JNTO)

日本政府観光局 <JNTO/Japan National Tourism Organization>

- 経緯: 1964年 日本政府観光局の前身の組織を設立
2008年 通称を「日本政府観光局」とする
- 役割: 訪日プロモーション事業の実施主体
- 特徴: 世界14都市に海外事務所を持ち、現地で強力なネットワークが構築されている。
- ※2016年度以降に海外事務所を7か所増やす予定。
- 運営費用: 国からの交付金と事業パートナーからの賛助金・会費を基に運営。
 - ※賛助団体228団体: JNTOの活動に賛同・支援している団体で「賛助金」を提供。
都道府県・観光協会、観光関連団体、運輸機関、空港施設、旅行会社、観光施設など。
 - ※会員254団体: 「会費」を支払う事でJNTOのサービス*を利用している。
宿泊施設、旅行会社、インターネット予約会社、観光施設、運輸機関、商業施設、出版広告、金融機関など

* <<JNTOの事業パートナーへ提供するサービス>>
 ・PR・海外セールス支援
 ・マーケティング情報の提供

19

JNTOのビジョンとミッション

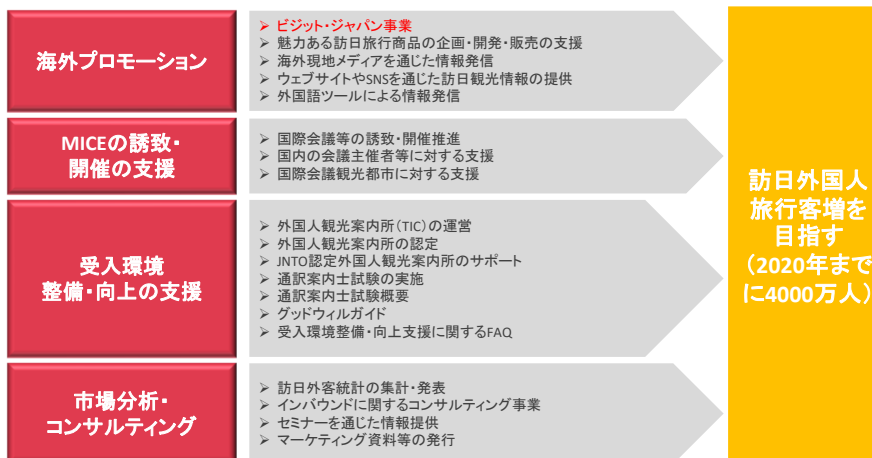
《ビジョン》 観光立国・日本を実現し、未来の日本をより豊かに、元気に、明るくすることを目指す

①国民経済の発展 ②地域の活性化 ③国際的な相互理解の促進 ④日本のブランド力向上

《ミッション》 果たすべき4つの役割

①Information Hub ②Coordination ③Innovation ④Leadership

➢ JNTOによる具体的な事業概要



参照: JNTOホームページ

20

JNTOの実施事業例: ビジット・ジャパン・キャンペーン(VJC)

◆**ビジット・ジャパン・キャンペーン(VJC)** : 2003年4月1日～現在

✓「グローバル観光戦略」の『**戦略1:外国人旅行者訪日促進戦略**』の一環(戦略1-3)

※国、地方公共団体、民間が一体・一丸となり国を挙げての戦略的キャンペーン。

(2003年当時、訪日外国人旅行者は542万人であった。当初は2010年までに1,000万人/年間を目指した。)

◆**実施本部**: 国土交通大臣を本部長とする。

構成メンバー: 観光業界代表、地方公共団体代表、広告業・マスコミ代表、経済界代表、関係省庁、各国駐日大使館

◆**実施団体**: 政府機関においては、**日本政府観光局(JNTO)**及び**JNTOの海外事務所**が各市場で中核的な役割を担っている。

◆**実施内容**: 訪日者の増加が見込める国や地域を「重点市場」

現在**18市場**: 韓国・台湾・中国・米国・香港・英国・独・豪・仏・カナダ・シンガポール・タイ・マレーシア・インドネシア・インド・

ベトナム・フィリピン・ロシア <それぞれの国や地域の特性に合わせたPR活動>

・現地消費者向け事業: 海外広告宣伝・海外メディア招請・旅行博出展(消費者向け)

・現地旅行会社向け事業: 海外旅行会社招請・ツアー共同広告・旅行博出展(業界向け)

・在外公館など連携事業: 在外公館などと連携し、オールジャパンの体制による訪日プロモーションの展開

(イベント開催、旅行博出展など)

・官民連携事業: 海外にネットワークを有する企業と連携し、「日本ブランド」ファンへの訪日プロモーションを展開

(現地店舗・ネットワークを活用した訪日キャンペーン)

・地方連携事業: 広域で連携した訪日プロモーションを地域と国が協同で実施

(旅行会社・メディア招請、海外旅行博出展、海外新聞などへの広告掲載、外国人向けパンフレット作成など)

21

JNTOの実施事業例: ビジット・ジャパン・キャンペーン(VJC) (続き)

◆**VJC キャッチフレーズ・ロゴ**

VJCの推進を図るため、キャッチフレーズ・ロゴが定められている。

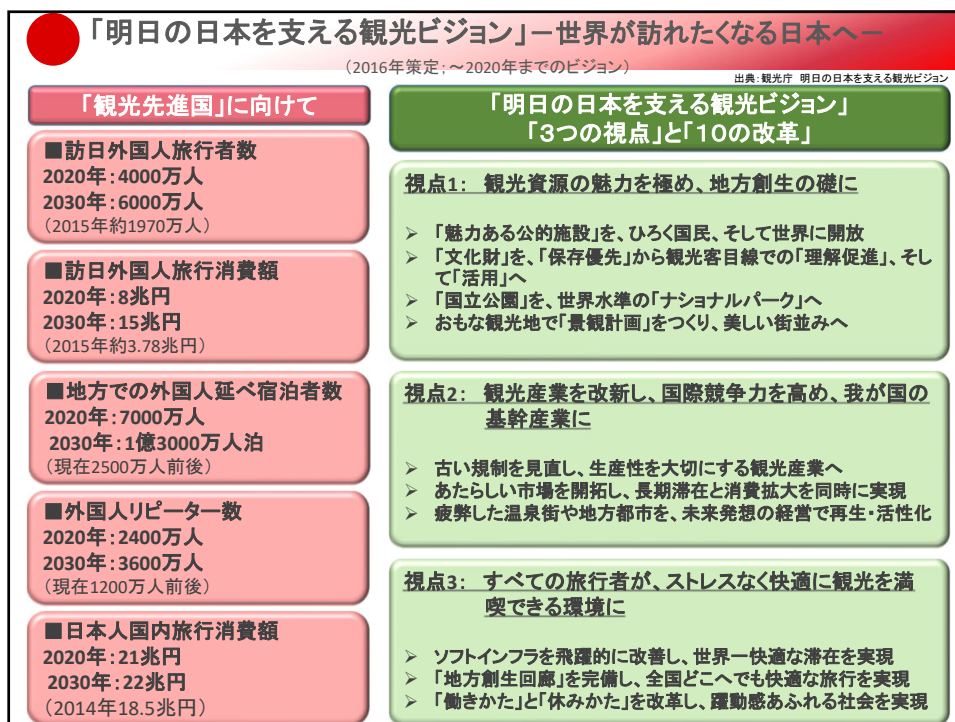
2003年から2010年までは、外国人訪日旅行者を歓迎する意味で

“**Yokoso ! Japan**”のロゴが使われていた。

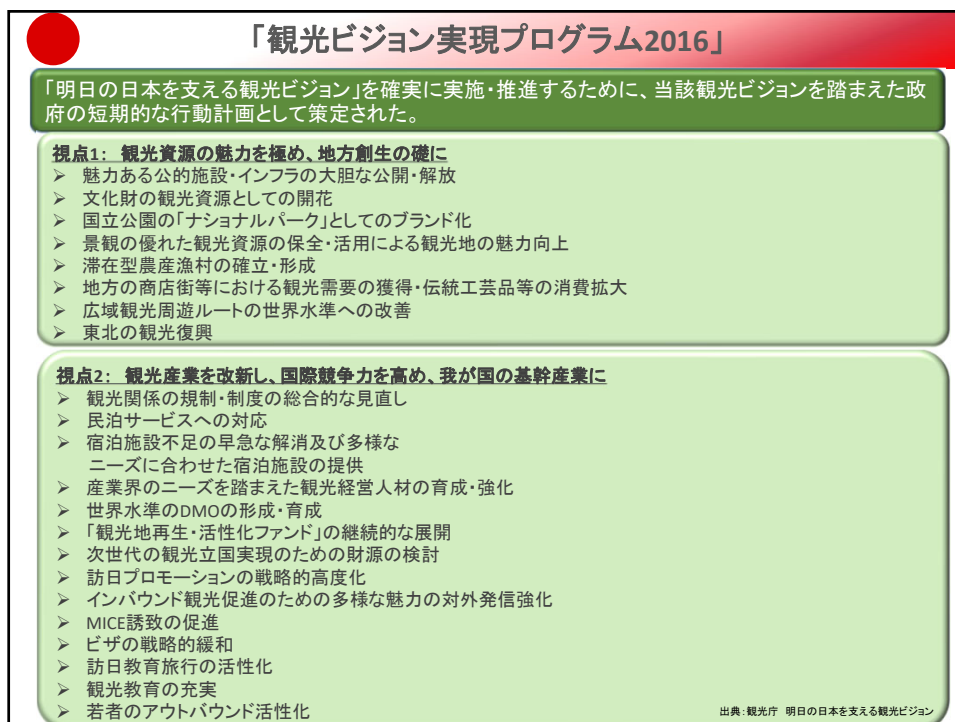
2010年からは、“**Japan, Endless Discovery.**”「**尽きる事のない感動に出会える国、日本**」を新しいキャッチフレーズとし、訪日外国人が何度訪れもその度に新しい発見がある日本の多種多様な観光資源をアピールしたものとなっている。

このようなロゴは各種資料やポスター、また、民間航空機の機体ペイントなどに用いられ、**官民協働のキャンペーン実施のツールの一つ**となっている。

22



23



24

「観光ビジョン実現プログラム2016」(続き)

視点3: すべての旅行者が、ストレスなく快適に観光を満喫できる環境に

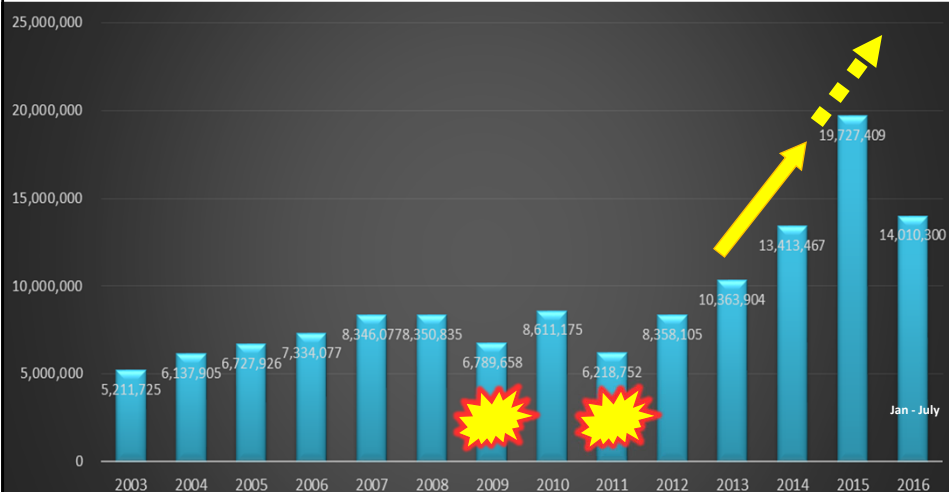
- 最先端技術を活用した革新的な出入国審査等の実現
- 民間のまちづくり活動等による「観光・まち一体再生」の推進
- キャッシュレス環境の飛躍的改善(海外発行カード対応ATMの設置促進を含む)
- 通信環境の飛躍的向上と誰もが一人歩きできる環境の実現
- 多言語対応による情報発信
- 急患等にも十分対応できる外国人患者受け入れ体制の充実
- 「世界一安全な国、日本」の良好な治安等を体感できる環境整備
- 「地方再生回廊」の完備
- 地方空港ゲートウェイ機能強化とLCC就航促進
- クルーズ船受入の更なる拡充
- 公共交通利用環境の革新
- 休暇改革
- オリンピック・パラリンピックに向けたユニバーサルデザインの推進

これらの日本の施策はウズベキスタンの観光開発のヒントになりうる？！

出典: 観光庁 明日の日本を支える観光ビジョン

25

数値で見る日本のインバウンド旅行者推移



《概要》

- 2003年 「観光立国宣言」→「グローバル戦略」策定 & VIC事業開始
- 2009年 2007年世界金融危機、2008年リーマンショックの影響で訪日観光客減
- 2011年 3月11日発生の東日本大震災発生による津波や福島原発事故の影響により、訪日観光客激減
- 2013年 2012年末からのアベノミクスによる円安などの追い風により、訪日観光客回復
- 2016年 1月～7月の累計値は1400万人となっており、同年9月までには2000万人を超える見通し

数値参照: 日本政府観光局(JNTO)

26

訪日外国人観光客の危機的状況からの回復

▶2011年3月に発生し東日本大震災後、訪日外国人観光客は大幅に落ち込んだ。

震災直後の3月12日～3月31日の訪日外国人数は前年同期比73%減、4月は63%減、5月は50%減。

→この状況を受け、観光庁はJNTOと連携して以下の取り組みを実施した。

(1) 訪日旅行者の安全の確保

- 震災直後から同年4月末まで、JNTOのツーリスト・インフォメーション・センターに24時間電話窓口（通話無料）を設置、訪日中の外国人からの問い合わせに対し、被災地域からの退避手段や帰国便の案内を実施。

(2) 海外に向けた情報発信の強化

- 正確かつ最新の安全情報・交通情報などを旅行者の目線で発信。
- JNTOウェブサイトや安全に関する関連情報や国連機関などを含む関係先のリンクと共に一覧できるページを設置。
- この時期訪日した著名人によるメッセージビデオをJNTOのウェブサイト内に設けたJapan Now on Youtubeのコーナーに集め、文字だけでは分からない日本の明るい情報を発信。
- 海外においては、在外公館などと連携し、現地メディア、旅行会社、政府関係者向けに、原子力発電所の事故状況やこれに伴う訪日旅行への影響についての説明会を実施（世界各地で100回以上）

(3) 各国政府機関・メディア・旅行業界への働きかけ

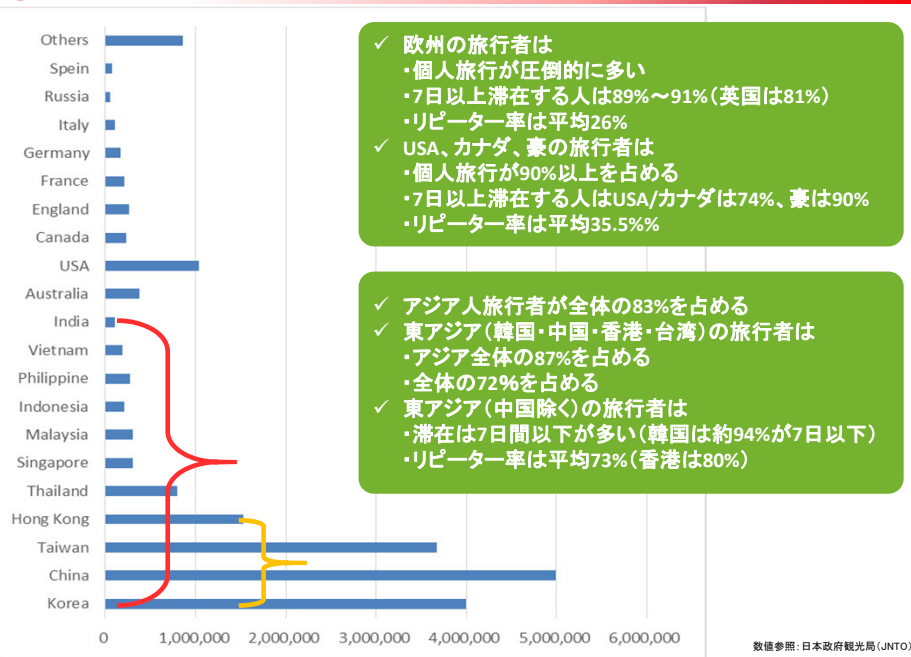
- 各国政府が独自の判断で自国民に対して発している渡航情報について、日本側から見て「渡航自粛勧告エリア」が広すぎると考えられた場合、現地の日本大使館やJNTOを通じて見直しを要請。
- 同年8月までにこのべ訳800社、1000名の海外メディアや旅行会社の招聘を行い、日本各地の現状を視察してもらい、記事やメディアでの露出を通じ、情報提供の場を広げ風評被害の払拭を図った。

(4) 一般消費者に対する広報活動

- 送客を回り、現地の旅行会社や航空会社と連携した行動広告の実施（安全安心のアピール、キャンペーン価格の特別商品の広告）

27

国別外国人到着者数(2015)



- ✓ 欧州の旅行者は
 - ・個人旅行が圧倒的に多い
 - ・7日以上滞在する人は89%～91% (英国は81%)
 - ・リピーター率は平均26%
- ✓ USA、カナダ、豪の旅行者は
 - ・個人旅行が90%以上を占める
 - ・7日以上滞在する人はUSA/カナダは74%、豪は90%
 - ・リピーター率は平均35.5%

- ✓ アジア人旅行者が全体の83%を占める
- ✓ 東アジア (韓国・中国・香港・台湾) の旅行者は
 - ・アジア全体の87%を占める
 - ・全体の72%を占める
- ✓ 東アジア (中国除く) の旅行者は
 - ・滞在は7日間以下が多い (韓国は約94%が7日以下)
 - ・リピーター率は平均73% (香港は80%)

28

訪日外国人が増加した政策・要因

◆ 訪日プロモーション

- ✓ ビジットジャパンキャンペーンにより訪日外国人旅行者の本格的な取り込み

◆ 査証免除と条件の緩和

- 2004 韓国・中国の修学旅行生に短期滞在査証(観光ビザ)免除
台湾の修学旅行は手数料免除
香港の観光客は査証免除
- 2005 韓国・台湾の観光客に査証免除
中国の団体観光査証発給
- 2009 中国の個人観光査証解禁(富裕層などの条件付き)
- 2013 タイ・マレーシアの観光客 観光査証免除
- 2014 インドネシアの観光客(ICチップ入りパスポート保持者)は免除
フィリピン・ベトナム 手続き簡素化
- 2015 中国の個人観光査証条件の緩和

◆ 航空路線とクルーズの拡大

- ✓ オープンスカイ*の推進(*企業数、路線、便数、運賃などの規制を二国間相互で撤廃する)
日本では2007年に限定的にスタートし、2015年までに27か国・地域で締結
- ✓ LCC(世界の航空輸送市場においてLCCのシェアは全体の2~3割を占める)
日本では現在14社が就航
航路: 中国(上海など各地)、韓国(仁川・釜山)、香港、台湾(台北・高雄)、タイ、マレーシア、シンガポール、フィリピン(マニラ・セブ)、グアム、オーストラリアと日本の首都圏空港並びに地方空港間

◆ 消費税免税制度の拡大

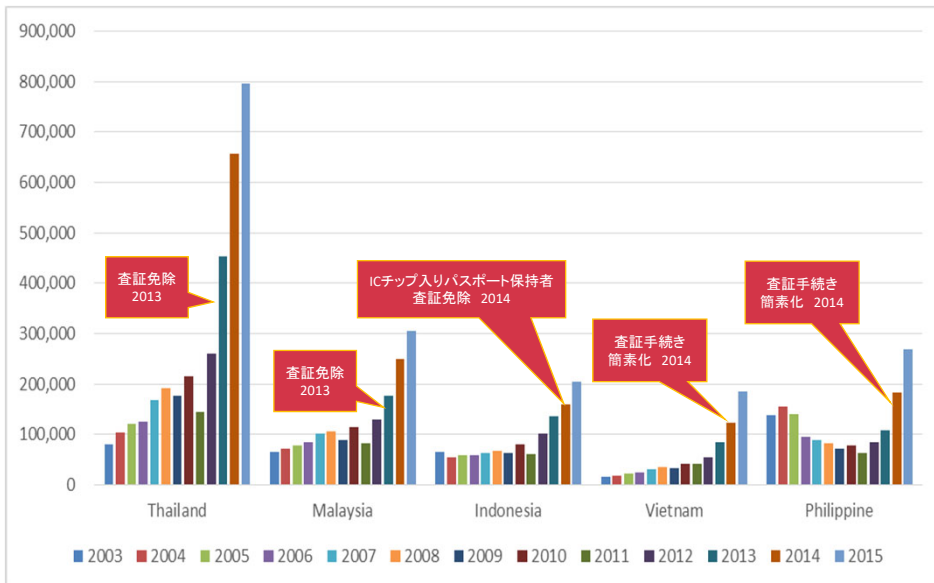
- ✓ 免税店の拡充 2012年4,173店 → 2016年35,202店
- ✓ 免税対象物品の拡大
2014年食品類、飲料類、薬品類、化粧品類など消耗品を含めたすべての物品が免税対象となる
(※これまでは、家電製品、衣料、装飾品などに限られた)

◆ その他

- ✓ アジアの中間層が拡大し海外旅行の需要が増加
- ✓ 為替(円安)
- ✓ テロや感染症によるリスク回避

29

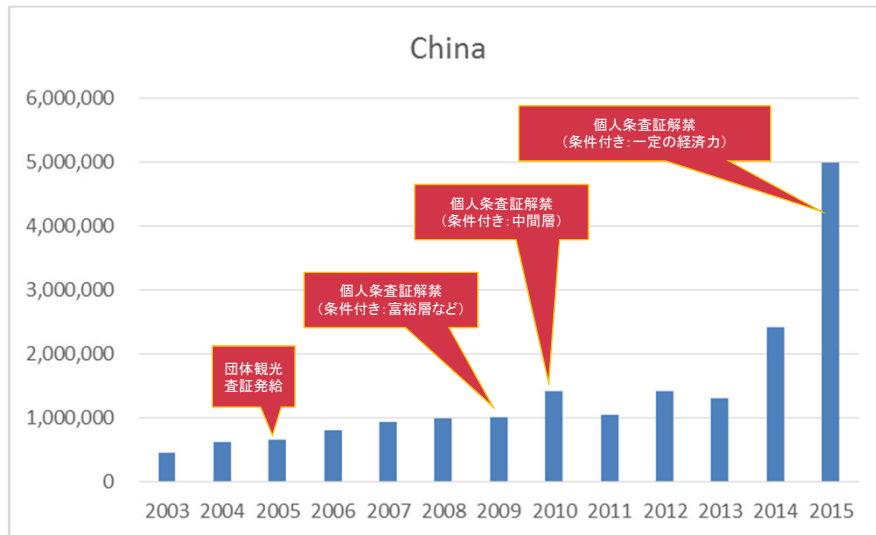
査証と訪問者数の関係 その1



数値参照: 日本政府観光局(JNTO)

30

査証と旅行者数の関係 その2



数値参照: 日本政府観光局 (JNTO)

31

国際観光客誘致のためにウズベキスタンで必要な取り組みは？

◆ 観光政策

☑ 国としての観光開発・振興計画は策定されているか？

「Yes」の場合→観光開発・振興計画は以下の手順を経ているか？

- Step 1: 国の開発計画のビジョンや開発戦略の把握
- Step 2: 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

◆ 国際観光客誘致

☑ 観光客誘致を推進するための組織はあるか？

「Yes」の場合→どんな枠組みになっているか？

☑ マーケティング&プロモーション戦略とアクションプランは存在しているか？

「Yes」の場合→以下の項目は満たしているか？

- ✓ 将来の姿 (ビジョン)、将来の在り方と数値目標、戦略と戦略目標、ターゲット市場とセグメント
- ✓ 観光素材、観光商品、コンセプト
- ✓ プロモーション対象者、ツール、手法
- ✓ プロモーション体制、予算
- ※イメージ戦略
- ※ターゲット市場別のプロモーション活動

32

国際観光客誘致のためにウズベキスタンで必要な取り組みは？

◆ 受入体制

- ☑ 観光客を誘致するための**基本整備**を行っているか？
「Yes」の場合→どのような整備を行っているか？
 - ✓ハードインフラ
 - ✓ソフトインフラ

◆ 特別施策

- ☑ 国としての観光客誘致のための**特別な施策**を行っているか？
「Yes」の場合→どんな視察を行っているか？
 - ✓査証免除・条件緩和
 - ✓国際線増便・LCC乗り入れ
 - ✓空港税などの引き下げ
 - ✓期間限定誘致キャンペーン(官民連携)
 - ✓トップセールス

《観光開発・観光振興の推進には**戦略的に、継続した、取り組みが必要**》

33

日本人旅行者誘致 その1

日本人の海外旅行傾向

◆ 日本人旅行者の全般的特徴

- ✓ 人気のデスティネーション
東アジア、東南アジア、ヨーロッパ、ハワイ、アメリカ本土
- ✓ 海外旅行の多い月
8月(7月・9月)、3月(2月)、12月
- ✓ 海外旅行の阻害要因
治安が心配、費用がかかりすぎる、言葉に不安がある、行く気分になれない、食べ物が合わない

◆ 中近東・アフリカ・中央アジア方面を選ぶ日本人旅行者の特徴

- ✓ セグメント
高齢男女、未婚・有職女性、男子学生
- ✓ 旅行先で行った活動
自然風景観光、歴史・文化観光、美術館・博物館見学、買い物、食べ歩き
- ✓ 旅行先を決めたきっかけ
パンフレットやインターネットを見て、家族・友人からのすすめ、雑誌・新聞記事／TV番組・映画・小説を見て
- ✓ 旅行形態
パッケージツアー:約6割 個人手配:約4割(個人手配の比率が伸びてきている)

参考: JTB、JATAなどの調査から

34

日本人旅行者誘致 その2

ウズベキスタンへの日本人旅行者(旅行会社ヒアリングから)

- ◆ グループツアーパッケージ
ひとグループは10～15名程度 (カップル、友人同士、一人参加など)
- ◆ 旅行者の傾向
 - ・ グループツアーパッケージ: シニア層 (60～70歳代)・海外旅行経験が多い
 - ・ 個人旅行: 30～50歳代・女性が多い
- ◆ ウズベキスタンの位置づけ
中央アジア、中近東エリア
- ◆ 周辺国との比較
 - ・ 中央アジアの入門国としてウズベキスタンを最初に選ぶ人は多い
 - ・ 2015年以降キリギスの人気が高まっている (60日を超えない場合査証不要)
 - ・ ※カザフスタンは2017年末まで15日を限度として査証不要 (2014年7月15日から一年間の措置を延長)
- ◆ ウズベキスタンの認知度やイメージ
 - ・ 場所を知っている人は少ない
 - ・ 明確なイメージをもっている人は少ない
 - ・ モスリムの人たちの国
※ISやアフガニスタンにおけるタリバーンテロなど漠然としたテロへの懸念を抱いているため、ツアー参加を辞める人もいる
- ◆ 競合する国や地域
シルクロード方面 (新疆ウイグル自治区など)

35

日本人旅行者誘致 その3

旅行会社へのヒアリングから見えるウズベキスタンの課題

宿泊施設	お湯の出が悪い時がある 設備のメンテナンスが不十分 部屋の掃除が行き届いていない セントラルヒーターの場合、時期によっては部屋が寒い (4月上旬、10月) レストランでのサーバーやメイドなどサービスレベルの向上が必至
運輸会社	バスの状態が均一でない (旅行会社が違う日本人グループのバスが並んだ時に気になる) ドライバーが時間に対してルーズな時がある トイレ付き・エアコン付きのバスが少ない
ガイド	日本語のレベルに差がある
レストラン	料理が脂っぽい (お腹を壊すことが多い) 味が濃い・塩分が強い
空港	書類が面倒 手続きが遅い 入管で列ができず割り込みがある 国内線乗り継ぎの際、荷物が遅い 空港内の施設が充実していない
航空会社	連休が多い・直前まで情報が来ない 機内エンタメがロシア語・ウズベキ語系のみ キャビンアテンダント・地上アテンダント含めてサービスレベルの向上が必至 設備のメンテナンスが不十分 FITに席が出ない
ツアーオペレーター	ホテルのコンファームが遅い VIPが入るとキックアウトされる
その他	ウズベキスタンの明確なイメージがない ビザ発給の簡素化・発給まで時間がかかる 郊外に出ると利用できるトイレが無い 地図や資料、日本語サイトの検討

36

日本人旅行者誘致 その4

日本人旅行者誘致のための取り組みと提案

- ◆ **ウズベキスタンと言えば「コレ！」というイメージを作ってウズベキスタンへの興味を引き出す**
- ◆ **プロモーション活動でウズベキスタン全体の認知度を上げる**
 - ストーリー性(歴史、人々の生活、伝統文化、伝統工芸・工芸士など)
 - 女性の興味(かわいい、美しい、美味しい、ヘルシーなど+安全安心)※ツールの開発も重要(街歩きマップ、ガイドブック、Webなど)
- ◆ **デスティネーション開発でリピーターを呼び込む**
<サマルカンド、ブハラ、ヒワ、タシケント>
次なる都市・地域は？
- ◆ **観光商品を開発して様々なセグメントを呼び込む**
 - 資源の積極的活用
 - 現在の観光商品の見直しと改善
 - 女性向け観光商品の開発
- ◆ **観光関連制度や観光インフラを整備してストレスの無い旅を提供する**
 - 査証免除・条件緩和(到着ビザなど)
 - ウズベキスタン航空の定時発着の励行
 - アクセス道路整備や観光トイレの設置
 - その他基本のインフラ整備

37

Thank you

38

Business Seminars

2016

Creation and Effective Use of
Medium-Term Management Plan,
Strategic Performance Management
in Japan

Creation and Effective Use of Medium-term Management Plan

~Strategic Performance Management in Japan~

DEC 2016




Nahoko YANO
President & CEO / Comfort Consulting Co.,Ltd

0

Profile : Nahoko YANO

Profile

Occupation : President & CEO / Comfort Consulting Co.,Ltd  **Comfort Consulting**
Representative / Yano Certified Public Accountants Office Certified Public Accountant

Academic background:

Obtained Bachelor of politics in Waseda University, Department of Politics, Faculty of Politics and Economics
Obtained Juris Doctor in Seikei University Law School

Career : The Japan Research Institute, Limited Business Brain Showa/Ota Inc. Ernst & Young ShinNihon LLC

Qualification : Certified Public Accountant, Systems Auditor, Project Manager, Turn-Around Advisor

Project Experience :

大手監査法人において一部上場の製造業社を中心に法定監査に従事。同時に、主に財務会計業務を対象とした経営改革コンサルティングの多数のプロジェクトに参加。

その後、民間企業の経営ノウハウや管理会計手法等を活用して、多数の公的機関の公会計改革、行財政改革プロジェクトに参加。同時に、引き続き民間企業に対して業務改革、事業形成、組織再編、事業再生、リスクマネジメント等のコンサルティングに参加。

Uzbekistan Project:

The Study for Improvement of Management and Tariff Policy of Water Supply Services in the Republic of Uzbekistan (April 1999 – March 2000)



1

Table of Contents



- ・経営計画をもたない、なりゆき経営の弊害、経営計画(Corporate Management Plan)の重要性
- ・企業理念から単年度経営計画までの全体
- ・戦略的業績管理に有効な中期経営計画(media-term management plan)
- ・中期経営計画の運用・活用方法
- ・会社を元気にする戦略的業績管理(Strategic Performance Management)のポイント
- ・日本における戦略的業績管理の事例

2

Rule of this course



- Speak by one/Rule of a raised hand
- Comply with time limit
- Be active
- “Mobile” silence
- No speaking to each other
- To respect each participant’s opinion
- Humor within boundaries and appropriate

3

なりゆき経営の弊害



- 責任回避をする経営者
 - ・今は日本は先が見えない時代だけど、昔はシンプルでよかった。
 - ・景気が悪いから経営がうまくいかない。
 - ・制度が悪いし弊害が多いから経営がうまくいかない。
- 経営計画を作っていない言い訳
 - ・将来のことはわからないから、経営計画を作っても仕方がない。
 - ・経営計画を作っても、どうせその通りにはいかない。
 - ・こんな小さな会社なんだから、経営計画なんていらぬ。
 - ・儲かってるんだから経営計画なんていらぬ。
 - ・その時に一番いいことをすればいいから、経営計画なんていらぬ。
- 経営計画に対する誤解
 - ・銀行から融資を得るために経営計画を作らなければいけない。
 - ・1年間の予算書を作っているから経営計画を作っている。

計画がない。→経営者にとって業績の良し悪しもわからない。→業績が悪くてもそのまま低迷し続ける。
→対策をうつころには手遅れになる。

経営計画の重要性

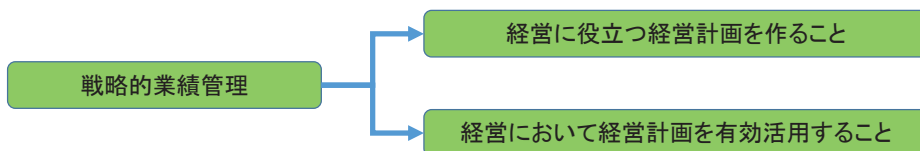


- 経営計画の役割
 - ・経営計画は、経営者が経営資源の割り当て、成功のシナリオを描くためのものである。
 - ・企業の現状分析、経営理念やビジョンを明確にして経営計画を作成することで、経営に対する迷いや不明点を払しょくできる。
 - ・経営計画によって、経営者の理念、方針、戦略、戦術を明確にし、それを会社の内外の人と共有化することができる。
 - ・経営計画によって経営の状況をモニタリングし、早期に改善策や対策をたてる。

経営環境は簡単には変えられない。でも、経営者自らや会社自体を変えることはできる。

経営の成果 = やる気 × 方向性 × やり方

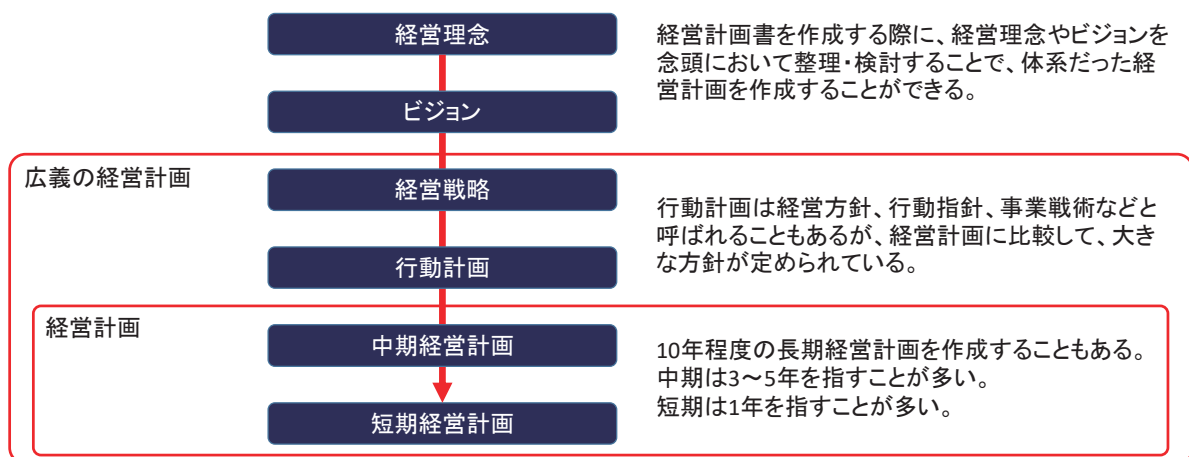
経営計画さえ作れば「経営安泰」ということではない。



経営計画の体系



経営計画の体系は、整理のしかたによってさまざまであるが、概ね以下のようにまとめられる。



経営計画の前提となる経営理念、ビジョン



経営理念

・経営理念は、企業の存在意義を示すものであり、事業を営む理由、価値である

経営理念が意思決定や行動の際のよりどころになる。→経営理念は長期固定的なものである。→企業文化となり、特徴となる。→領域における優位性が認められOnly Oneとなる。
事業を営む理由や価値を明確にすることで一貫した経営を行うことができる。
企業の見えない部分も消費者や取引先は見ている。→単に利益を上げればいいというわけではない。
お飾りとなってはならない。→社員に浸透させる。→目に見えるところに記載したり、社名やロゴにも反映する。

ビジョン

・ビジョンは、概念的な経営理念を具体的な目指す方向であり、将来の到達点のイメージである。

将来の到達点に向けてリソースやエネルギーを集約することができる。
どのような社会環境になるか等の長期的な将来の予測によって方向を定める。→事業の成長方向が定まる。
ビジョンをビジュアル化することで社員と向かうべき方向を共有化しやすくなる。

経営計画策定のための経営戦略、行動計画



経営戦略

- ・経営戦略とは、長期的な目標であるビジョンを達成するための、現在から将来にむかっの架け橋である。
- ・経営戦略は、ビジョンを達成するために経営資源を効果的に割り当てる枠組みである。

現在の状況を把握するために、外部環境、内部環境分析のほか、財務分析を行う。
現状分析のツールとして、SWOT分析やKJ法、ベンチマーキング法などを活用する。
分析は、市場の可能性と自社のポジションのマトリックス分析のように、できるだけ多面的に分析する。
例：事業領域、ビジネスモデル、マネジメント領域の領域ごとに、以下のいずれの戦略を取るべきか検討する。
→長所進展戦略(強味を伸ばす)、時流適応戦略(トレンドに合わせる)、ボトルネック対応戦略(ボトルネックになっている問題点を解決する)、一体化戦略(事業を組み合わせで発展させる)

行動計画

- ・行動計画は、経営方針、行動指針、事業戦術など企業によって呼称や内容が異なることが多い。
- ・多くの場合、行動計画とは以下の内容を指す。
ビジョンや経営戦略を、より分かり易い行動指針として示し、社員が取り組むべき項目を示す。
詳細な中期経営計画とする前に、最も社員が実施すべきポイントを抽出し、フォーカスする。

中期経営計画の策定



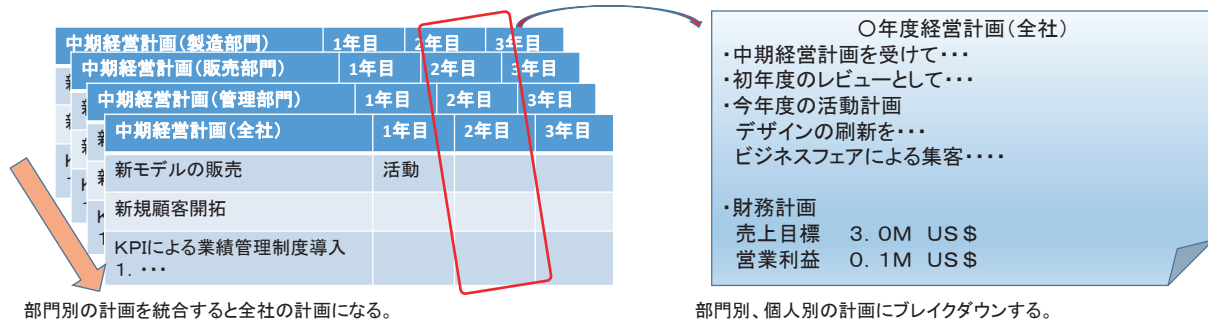
- 経営計画とは、ビジョンを達成する経営戦略に基づき、それを具体化した計画である。
- 経営計画には、行動計画とともに経営目標を定める。
- 中期経営計画は、3から5年で定められることが多い。
- 経営計画は、大きく、事業計画と組織・マネジメント計画、財務計画に分けられ、部門別に作成される。
- 経営計画は全体最適でなければならない。
- 経営戦略のなかの優先順位を考慮する。

経営計画	内容
事業計画	新規事業計画、既存事業のビジネスモデル強化計画 等
組織・マネジメント計画	新組織図、新職務分掌、賃金計画、教育採用計画、人事制度計画、ITシステム導入計画 等
財務計画	売上目標、利益目標、キャッシュフロー計画 等

- ・経営戦略に照らして、事業計画と組織・マネジメント計画、財務計画の整合性を取る。
- ・全社で作成した各経営計画を、さらに部門別にブレイクダウンする。
- ・会社として実現すべき経営計画と、各部門で推進する部門別計画の整合性を図る。
- ・数値目標は単に過去の実績を持ってくるのではなく、部門の行動計画や事業計画、投資計画などを踏まえる。

中期経営計画の展開～短期経営計画

- 中期経営計画を社内、社外に周知、公表する。特に社員への浸透を図る。
- 中期経営計画の展開計画にしたがって、短期経営計画を策定する。
- 短期経営計画は、予算管理と一致させるため事業年度1年間の計画とすることが多い。
- 短期経営計画は、通常、行動計画と財務計画に分けられ、部門別にブレイクダウンされる。
- 行動計画は、1年間で何をやるかを具体的に決め、会社、部門のみならず、個人レベルで作成する。
- 財務計画は、通常、利益計画、貸借対照表計画、資金計画から作成される。
- 短期経営計画と中間経営計画との整合性を図る。
- 経営計画の発表会を実施し、「達成するぞ」という強い姿勢を社員に知らせる。



中期経営計画、短期経営計画の有効活用

- 経営計画は作るのではなく、使うことが大事である。
- たとえ実績が計画と異なっても、それを分析して改善することに意味がある。
- PDCAサイクルによる戦略的業績管理を実施する。
 - P: 明確な経営戦略や行動指針に基づく経営計画
 - D: 熱意と迅速な行動力を持って対応
 - C: 計画との進捗状況をモニタリング
 - A: 原因分析による改善策の実施
→PDCAサイクルを回すことで強い経営を実現する。
- 企業規模にあった管理体制、効率的な改善活動が可能な制度、組織内のコミュニケーションの徹底が重要である。
- しくみや体制を作っただけでは、PDCAサイクルをうまく機能させられない。日々の努力と小さな工夫の積み重ねが必要である。



経営理念や経営戦略といった枠組み(ハード)と、社員のモチベーションや組織文化といった風土(ソフト)がうまく調和することを旨とすることで、戦略的業績管理が可能となる。

- ・理念や計画を社員の目に触れさせること
- ・実績は隠さず社員にオープンにすること
- ・会社の課題を社員と共有化すること

Case1 セイコーエプソン株式会社 (SEIKO EPSON CORPORATION)



会社概要

設立: 1942年 資本金: 532億400万円
 従業員: 連結67,605名/単体11,850名 (2016年3月31日現在)
 売上: 連結 10,924億円 (2016年3月期)
 グループ会社: 90社 (国内19社、海外71社) (2016年3月31日現在)



主要事業

- ・プリンター事業 (ホーム向けプリンター、オフィス向けプリンター、スキャナー、SIDM)
- ・ビジュアルプロダクツ事業 (プロジェクター、スマートアイウェア、高温ポリシリコンTFT液晶パネル)
- ・ウェアラブル機器事業 (健康・スポーツ用ウェアラブル機器、ウオッチ、センシングシステム)
- ・ロボティクスソリューションズ事業 (ロボットシステム、ICテストハンドラー)
- ・その他事業 (マイクロデバイス、金属粉末、表面処理加工)

経営理念 エプソングループの経営のあるべき姿を「経営理念」として示しています。

お客様を大切に、地球とともに、
 個性を尊重し、総合力を発揮して
 世界の人々に信頼され、社会とともに発展する
 開かれた会社でありたい。
 そして社員が自信を持ち、
 創造し挑戦していることを誇りとしていたい。

Case1 セイコーエプソン株式会社 (SEIKO EPSON CORPORATION)

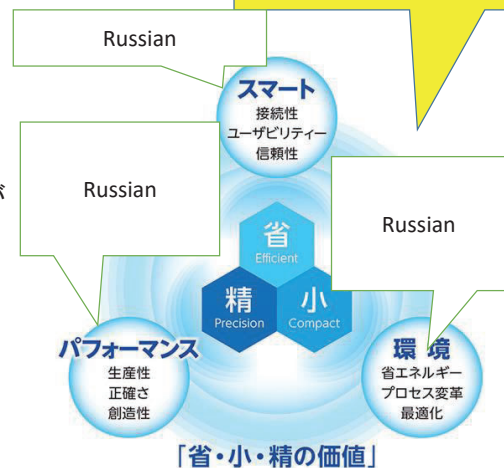


長期ビジョンEpson25: エプソンが2025年までに向かうべき方向である新長期ビジョンを定め、3つの翻訳をお願いします

私たちエプソンは
 より良い社会の実現に中心的な役割を果たし、
 「なくてはならない会社」でありたいという
 高い志の下、新しい価値の創造に挑戦しています。

「省 (efficient)・小 (compact)・精 (precision) の価値」で、人やモノと情報が
 つながる新しい時代を創造する。

財務指標	2025年の目標	2015年の実績
売上収益	1兆7000億円	1兆924億円
事業利益	2000億円	849億円
ROS (Return on Sales)	12%	7.8%
ROE (Return on Equity)	15%	9.5%



Case1 セイコーエプソン株式会社 (SEIKO EPSON CORPORATION)



中期経営計画 :Epson25の第1期(2016年~2018年)の中期経営計画を定めました。

基本方針

- 旧長期ビジョンEpson15において「転換と開拓」が実現した事業領域は、その優位性をさらに強化し、成長を継続する。「転換と開拓」が遅れている事業領域は、すみやかに課題に対応し、成長軌道を確立する。
- 新長期ビジョンEpson 25で目指す、「スマート、環境、パフォーマンス」のお客様価値を、製品やサービスの形に創り上げ、成長を確実なものとする。
- 新長期ビジョンEpson 25を実現するために、短期的な利益成長を勘案しつつも、必要な経営資源はタイムリーかつ着実に投下する。
- 新しいビジネスモデルを早期に確立し、お客様にお届けする仕組みを充実する。

財務指標	2025年の目標	2015年の中期目標	2015年実績
売上収益	1兆7000億円	1兆2000億円	1兆924億円
事業利益	2000億円	960億円	849億円
ROS (Return on Sales)	12%	8%	7.8%
ROE (Return on Equity)	15%	継続的に10%以上	9.5%

中小企業における戦略的業績管理のポイント1



経営に役立つ経営計画を作ること

- 管理者ではなく現場で働く人たちの意見が反映された経営計画を作る。
- 製造、営業、財務の全ての部署を総動員して経営計画を作る。→全社員による経営計画の共有化
- 社員ひとりひとりの経営計画とする。→経営計画を社員に配付→社員自身の目標を記入する欄はスペース
- 自社にとって重要な指標は何であるかを徹底的に検討する。→検討過程を通じて人材育成
- 重要で緊急性が高いことから優先的に取り組む計画とする。→有限のリソースを有効活用
- 社員のモチベーションが高まる工夫をする。→感謝・クレーム、改善・ミスの評価制度→ボーナスや表彰に反映
- 融資を受けるために数値をよくするような無理な資金計画を作らない。
- 経費内容を明確化するため、財務計画の経費の区分は業務にあわせる。→コスト分析、コスト削減の取組の容易化
- 目標は分かり易いもので、できるだけ数字を使う。→評価の妥当性→社員の納得性→やる気創出

中小企業における戦略的業績管理のポイント2



経営において経営計画を有効活用すること

- 毎年、経営計画(行動計画や目標)の発表会を開催する。
- 実績や決算数値を社員にオープンにする。
- 定期的の実績を検討する場を設ける。
- 実績が悪くても中期経営計画は修正しない。→計画が非現実的なものとなった場合のみ修正し改善策を検討
- 実績が悪いときこそ徹底的に検討する。→課題を抽出しこのままかどうか検証→改善策の検討→改善策のシミュレーション→改善目標の数値化
- 業績改善のための検討は経営者、管理者だけではなく現場の社員とともに行う。→社員も経営に参加→モチベーション向上とともに人材育成
- 社員のセルフマネジメントの仕組みを構築する。→中期経営計画、単年度目標を記入したノートの作成→自分の目標、活動計画、スケジュール、実績、成功要因と阻害要因などを記入
- 経営者、管理者、社員のコミュニケーションを図る。→面接制度のみならず日々の会話を重視
- 優秀な社員に対する表彰制度を設ける。→モチベーションの向上とともに一体感
- 銀行や投資家に定期的に計画の進捗状況を報告する。→社外の目を使ってPDCAの実施

Case2 飲食チェーン店経営A



会社概要

設立:1975年 資本金:4000万円 従業員:200名(男140名、女60名) アルバイト:1800名
売上高 81億円(2014年12月)
関連会社:3社 店舗:70店舗(直営店67店、Franchise3店)

主要事業

- ・外食事業
- ・その他事業(ケーキ製造販売)

経営理念

お客様の満足を第一と考え、
与えられた役割を果たし、
働く仲間の幸福を追求し、
地域一番店を目指し、
今日も一日喜びを求めて頑張ります。

Case2 飲食チェーン店経営A



経営計画を作る前

- 店舗への来客だけでは売上が伸びないことから、出前をスタートした。
- 早い配達が「うり」の出前の売上がのびて、2号店を出店することができた。
- そのようなとき、配達中に従業員の交通事故が偶然1日に2件も起こった。
- 社長は「従業員の命が大事だ」と思い、売上の7割を占めていた出前をやめた。
- 出前をやめたことにより経営は厳しい状況になり、社長は厳しく社員を指導する。
- ようやく経営が改善し、店舗数も増えたころ、社員やアルバイトがどんどん退職し、店を開業できず倒産寸前になる。

経営計画で会社を元気にすることを決意

- 社長は、自分の指導が厳しすぎたと反省し、社員と向きあい、それぞれの人生について本音で語りあうようになる。
- さらに、社長は、職業や会社の在り方についても社員と語りあい始める。
- 銀行から資金を借りるため、てきとうに作った経営計画の不備をつつかれ、11回目の作成でようやく資金を借りることができたという経験をする。
- 会社のあるべき姿や、目指す方向を定め、それを実現するためのちゃんとした経営計画を作ろうと決意する。
- 外部のコンサルタント等の指導をうけ、経営計画の作成とその実践の取組を開始する。

Case2 飲食チェーン店経営A



P

- ・経営者から、作成着手の2か月前に、新しいスローガンと事業方針を社員に発表する。
- ・各店舗で、目標来客者数、目標売上、目標利益等の数値目標と、それらを実現するための行動目標について、店長と従業員で話し合う。
ex: 新しいメニュー、イベント、特別料金プラン、サービス向上の工夫
- ・3日間合宿して、本部と全店舗の必要なメンバーで、全社の事業方針と各店舗の目標を摺合せて、経営計画を作成する。
- ・パート、アルバイトを含めた2000名が集まり、1日かけて経営計画発表会を行う。

D

- ・行動計画に従って、本部、店舗がそれぞれ計画した活動を展開する。

C

- ・来客者数、売上高、利益などの目標と月次実績を月次会議で評価分析する。
- ・実績が悪い店舗について、店長は店舗の社員、アルバイト等と原因を分析する。そのために必要な情報で本部が有する情報は本部から提供する。
ex: コスト増となった経費、メニュー別売上、目標行動と売上増加の因果関係分析
- ・問題点の改善案について、店長を中心に店舗メンバーと検討し、本部に報告する。
- ・以上を毎月繰り返しても、改善が難しいときは、経営者を巻き込んで対策会議を行う。
- ・毎年、前年度の業績優秀者の表彰会を開く。



A

- ・検討した改善案を実施する。

Case2 飲食チェーン店経営A



中期経営計画書

計画期間 X1年1月～X3年12月

会社名 A社

代表者名 ○○○○
作成日 X0年12月31日

経営理念

お客様の満足を第一と考え、
与えられた役割を果たし、
働く仲間の幸福を追求し、
地域一番店を目指し、
今日も一日喜びを求めて頑張ります。

経営信条

1つ、お客様に一番喜ばれる店づくりを目指します。
1つ、社員が一番幸福な店づくりを目指します。
1つ、地域に一番貢献できる店作りを目指します。
そして、お客様に喜びと感動の提供をします。

中期経営目標

X3年までに以下の目標を達成する。

売上高: 来客者数:
営業利益: 感謝レター枚数:
店舗数: 地域イベント参加回数:
生産性: 飲食店コンテスト入賞:

現状分析

外部環境

機械	脅威
隣接地域への進出	類似チェーン店

内部環境

	強み	弱み
経営全般	ブランド	戦略化が遅れている
組織	良好な人間関係	若手の不足
販売	地元密着	新規性
仕入	地元生産者からの仕入	管理費用の高騰
財務	借金が少ない	数値にむとんちやく
その他		

Case2 飲食チェーン店経営A



現状分析

財務分析

	当社	※
原価率		
人件費率		
従業員1人当たり営業利益		
1平方メートル当たり営業利益		
ROE		
...		

※業界紙等で業界平均を調査したり、公開企業の財務情報を調査したりして、数値を把握する。

分析総括

・人件費率は低いが、原価率が高めである。
・ROEは高い。

3年後の全社・店舗別目標

	全社	X店舗	Y店舗	...	本部
店舗情報	—	店長: 従業員数: アルバイト数:	...		部長: 従業員数:
数値目標	来客者数: 感謝レター枚数: 店舗数: 地域イベント参加回数: 生産性:	来客者数: 感謝レター枚数: 資格獲得数:			
行動目標	地域の食材の活用 地域のイメージアップ 飲食店コンテスト入賞	レターボックス 創作メニュー3皿 ...			

全社年度別財務目標

	X0年度	X1年度	X2年度	X3年度
売上高				
営業利益				
ROE				



行動計画と財務目標と矛盾しない財務書類(損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書)を作成する。

Case2 飲食チェーン店経営A



X店舗計画 年度別行動計画

	X0年度	X1年度	X2年度	X3年度
数値目標	来客者数: 感謝レター枚数: 資格獲得数:	来客者数: 感謝レター枚数: 資格獲得数:		
行動目標	レターボックスの 設置 創作メニュー1皿 ...	レターボックス内容の フィードバック 創作メニュー3皿 ...		

X1年度月次(四半期)行動計画

	1月	2月	3月	...	12月
	町の祭りに合わせたメニューの検討 ...				

年度別財務目標

	X0年度	X1年度	X2年度	X3年度
売上高				
営業利益				
ROE				



行動計画と財務目標と矛盾しない財務書類(損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書)を作成する。

Business Seminars

2017

Creation and Effective Use of
Medium-Term Management Plan,
Strategic Performance Management
in Japan

Creation and Effective Use of Medium-term Management Plan

~Strategic Performance Management in Japan~

JUN 2017

Change in red letters




Nahoko YANO
President & CEO / Comfort Consulting Co.,Ltd

0

Профиль: Нахоко ЯНО



Profile

Occupation : President & CEO / Comfort Consulting Co.,Ltd  **Comfort Consulting**
Representative / Yano Certified Public Accountants Office Certified Public Accountant



Academic background:

Obtained Bachelor of politics in Waseda University, Department of Politics, Faculty of Politics and Economics
Obtained Juris Doctor in Seikei University Law School

Career : The Japan Research Institute, Limited Business Brain Showa/Ota Inc. Ernst & Young ShinNihon LLC

Qualification : Certified Public Accountant, Systems Auditor, Project Manager, Turn-Around Advisor

Project Experience :

大手監査法人において一部上場の製造業社を中心に法定監査に従事。同時に、主に財務会計業務を対象とした経営改革コンサルティングの多数のプロジェクトに参加。

その後、民間企業の経営ノウハウや管理会計手法等を活用して、多数の公的機関の公会計改革、行財政改革プロジェクトに参加。同時に、引き続き民間企業に対して業務改革、事業形成、組織再編、事業再生、リスクマネジメント等のコンサルティングに参加。

Uzbekistan Project:

The Study for Improvement of Management and Tariff Policy of Water Supply Services in the Republic of Uzbekistan (April 1999 – March 2000)

1

Rule of this course



- Speak by one/Rule of a raised hand
- “Mobile” silence
- No speaking to each other
- Comply with time limit
- Be active
- To respect each participant’s opinion
- Humor within boundaries and appropriate

Change the order

2

Table of Contents



- ・経営計画をもたない、なりゆき経営の弊害、経営計画(Corporate Management Plan)の重要性
- ・企業理念から単年度経営計画までの全体
- ・戦略的業績管理に有効な中期経営計画(medium-term management plan)
- ・中期経営計画の運用・活用方法
- ・会社を元気にする戦略的業績管理(Strategic Performance Management)のポイント
- ・日本における戦略的業績管理の事例

3

なりゆき経営の弊害

- 責任回避をする経営者
 - ・今は日本は先が見えない時代だけど、昔はシンプルでよかった。
 - ・景気が悪いから経営がうまくいかない。
 - ・制度が悪いし弊害が多いから経営がうまくいかない。
- 経営計画を作っていない言い訳
 - ・将来のことはわからないから、経営計画を作っても仕方がない。
 - ・経営計画を作っても、どうせその通りにはいかない。
 - ・こんな小さな会社なんだから、経営計画なんていらない。
 - ・儲かってるんだから経営計画なんていらない。
 - ・その時に一番いいことをすればいいから、経営計画なんていらない。
- 経営計画に対する誤解
 - ・銀行から融資を得るために経営計画を作らなければいけない。
 - ・1年間の予算書を作っているから経営計画を作っている。

計画がない。→経営者にとって業績の良し悪しもわからない。→業績が悪くてもそのまま低迷し続ける。
→対策をうつころには手遅れになる。

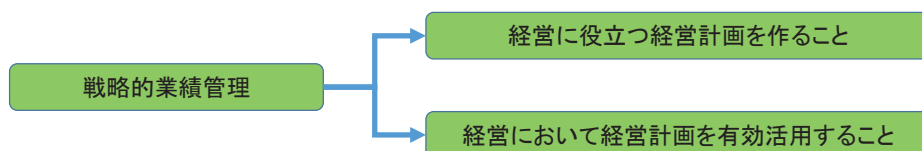
経営計画の重要性

- 経営計画の役割
 - ・経営計画は、経営者が経営資源の割り当て、成功のシナリオを描くためのものである。
 - ・企業の現状分析、経営理念やビジョンを明確にして経営計画を作成することで、経営に対する迷いや不明点を払しょくできる。
 - ・経営計画によって、経営者の理念、方針、戦略、戦術を明確にし、それを会社の内外の人と共有化することができる。
 - ・経営計画によって経営の状況をモニタリングし、早期に改善策や対策をたてる。

経営環境は簡単には変えられない。でも、経営者自らや会社自体を変えることはできる。

$$\text{経営の成果} = \text{やる気} \times \text{方向性} \times \text{やり方}$$

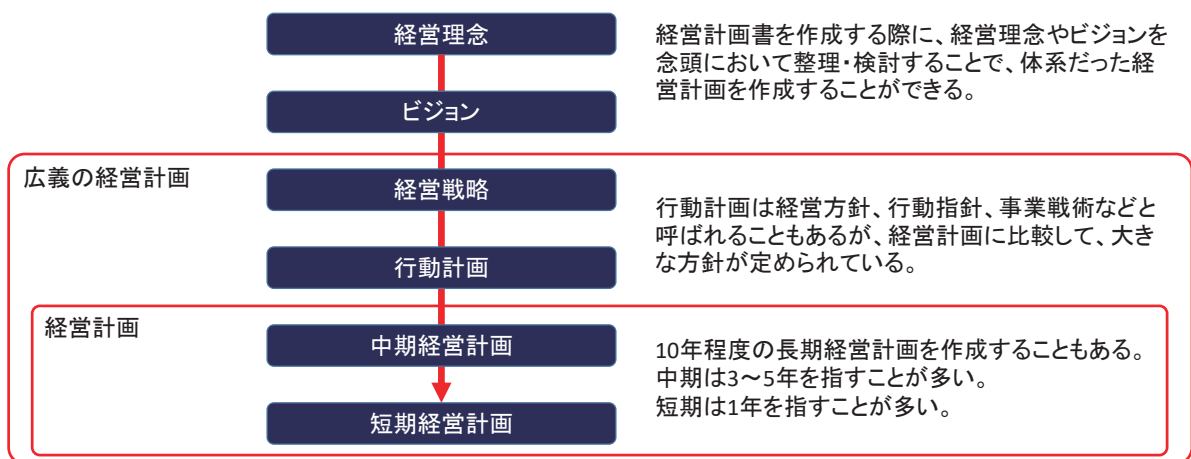
経営計画さえ作れば「経営安泰」ということではない。



経営計画の体系



経営計画の体系は、整理のしかたによってさまざまであるが、概ね以下のようにまとめられる。



経営計画の前提となる経営理念、ビジョン



経営理念

・経営理念は、企業の存在意義を示すものであり、事業を営む理由、価値である

経営理念が意思決定や行動の際のよりどころになる。→経営理念は長期固定的なものである。→企業文化となり、特徴となる。→領域における優位性が認められOnly Oneとなる。
事業を営む理由や価値を明確にすることで一貫した経営を行うことができる。
企業の見えない部分も消費者や取引先は見ている。→単に利益を上げればいいというわけではない。
お飾りとなってはならない。→社員に浸透させる。→目に見えるところに記載したり、社名やロゴにも反映する。

ビジョン

・ビジョンは、概念的な経営理念を具体的な目指す方向であり、将来の到達点のイメージである。

将来の到達点に向けてリソースやエネルギーを集約することができる。
どのような社会環境になるか等の長期的な将来の予測によって方向を定める。→事業の成長方向が定まる。
ビジョンをビジュアル化することで社員と向かうべき方向を共有化しやすくなる。

経営計画策定のための経営戦略、行動計画



経営戦略

- ・経営戦略とは、長期的な目標であるビジョンを達成するための、現在から将来にむかっの架け橋である。
- ・経営戦略は、ビジョンを達成するために経営資源を効果的に割り当てる枠組みである。

現在の状況を把握するために、外部環境、内部環境分析のほか、財務分析を行う。
現状分析のツールとして、SWOT分析やKJ法、ベンチマーキング法などを活用する。
分析は、市場の可能性と自社のポジションのマトリックス分析のように、できるだけ多面的に分析する。
例：事業領域、ビジネスモデル、マネジメント領域の領域ごとに、以下のいずれの戦略を取るべきか検討する。
→長所進展戦略(強味を伸ばす)、時流適応戦略(トレンドに合わせる)、ボトルネック対応戦略(ボトルネックになっている問題点を解決する)、一体化戦略(事業を組み合わせで発展させる)

行動計画

- ・行動計画は、経営方針、行動指針、事業戦術など企業によって呼称や内容が異なることが多い。
- ・多くの場合、行動計画とは以下の内容を指す。
ビジョンや経営戦略を、より分かり易い行動指針として示し、社員が取り組むべき項目を示す。
詳細な中期経営計画とする前に、最も社員が実施すべきポイントを抽出し、フォーカスする。

Case1 セイコーエプソン株式会社 (SEIKO EPSON CORPORATION)



会社概要

設立: 1942年 資本金: 532億400万円
従業員: 連結67,605名/単体11,850名(2016年3月31日現在)
売上: 連結 10,924億円(2016年3月期)
グループ会社: 90社(国内19社、海外71社)(2016年3月31日現在)

主要事業

- ・プリンター事業(ホーム向けプリンター、オフィス向けプリンター、スキャナー、SIDM): 売上約730,000百万円
- ・ビジュアルプロダクツ事業(プロジェクター、スマートアイウェア、高温ポリシリコンTFT液晶パネル): 売上約180,000百万円
- ・ウェアラブル機器事業(健康・スポーツ用ウェアラブル機器、ウオッチ、センシングシステム): 売上約170,000百万円
- ・ロボティクスソリューションズ事業(ロボットシステム、ICテストハンドラー)
- ・その他事業(マイクロデバイス、金属粉末、表面処理加工)

Change or add the red letters

EPSON
EXCEED YOUR VISION

経営理念 エプソングループの経営のあるべき姿を「経営理念」として示しています。

お客様を大切に、地球とともに、
個性を尊重し、総合力を発揮して
世界の人々に信頼され、社会とともに発展する
開かれた会社でありたい。
そして社員が自信を持ち、
創造し挑戦していることを誇りとしたい。

Case1 セイコーエプソン株式会社 (SEIKO EPSON CORPORATION)

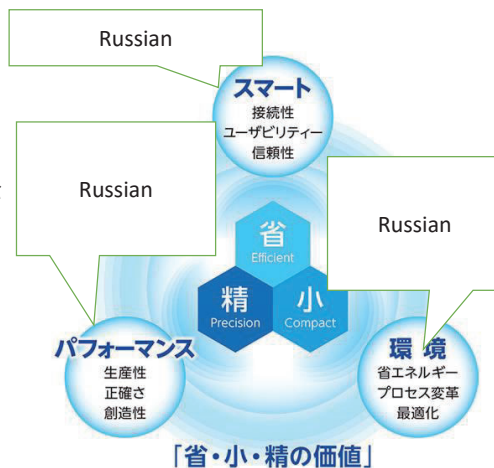


長期ビジョンEpson25：エプソンが2025年までに向かうべき方向である新長期ビジョンを定めました。

私たちエプソンは
より良い社会の実現に中心的な役割を果たし、
「なくてはならない会社」でありたいという
高い志の下、新しい価値の創造に挑戦しています。

「省 (efficient)・小 (compact)・精 (precision)の価値」で、人やモノと情報が
つながる新しい時代を創造する。

財務指標	2025年の目標	2015年の実績
売上収益	1兆7000億円	1兆924億円
事業利益	2000億円	849億円
ROS (Return on Sales)	12%	7.8%
ROE (Return on Equity)	15%	9.5%



Case1 セイコーエプソン株式会社 (SEIKO EPSON CORPORATION)



中期経営計画：Epson25の第1期(2016年～2018年)の中期経営計画を定めました。

基本方針

- 旧長期ビジョンEpson15において「転換と開拓」が実現した事業領域は、その優位性をさらに強化し、成長を継続する。「転換と開拓」が遅れている事業領域は、すみやかに課題に対応し、成長軌道を確立する。
- 新長期ビジョンEpson 25で目指す、「スマート、環境、パフォーマンス」のお客様価値を、製品やサービスの形に創り上げ、成長を確実なものとする。
- 新長期ビジョンEpson 25を実現するために、短期的な利益成長を勘案しつつも、必要な経営資源はタイムリーかつ着実に投下する。
- 新しいビジネスモデルを早期に確立し、お客様にお届けする仕組みを充実する。

財務指標	2025年の目標	2018年の中期目標	2015年実績
売上収益	1兆7000億円	1兆2000億円	1兆924億円
事業利益	2000億円	960億円	849億円
ROS (Return on Sales)	12%	8%	7.8%
ROE (Return on Equity)	15%	継続的に10%以上	9.5%

Case2 株式会社コーセー (KOSE Corporation)

New sheet

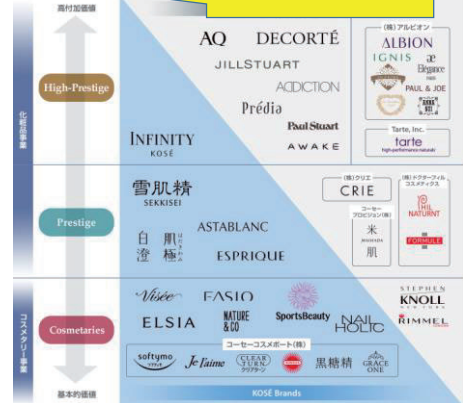
会社概要

設立: 1946年 資本金: 4,848百万円
 従業員: 連結6,758名/単体3,878名 (2016年3月31日現在)
 売上: 連結 243,390百万円 (2016年3月期)
 グループ会社72社 (国内39社、海外33社) (2016年3月31日現在)



主要事業

・化粧品事業 (コーセー、雪肌精、エスプリーク、コスメデコルテ、プレディア、インフィニティ、ジルスチュアート、クリエ、アルビオン等)
 : 売上約152,806百万円
 ・コスメタリー事業 (ファシオ、エルシア、サロンスタイル、ソフティモ、ステイブルノ、ニューヨーク、リンメル、ネイチャー、アンドコー等)
 : 売上約53,214百万円



企業メッセージ

美しい知恵、人へ、地球へ。

コーセーは美の創造企業として、美にまつわるあらゆる知恵を出し合い、人々のために、そして大切な地球の未来のために、役立てていこうという企業姿勢を表しています。

Case2 株式会社コーセー (KOSE Corporation)

New sheet

企業理念体系

ロシア語に翻訳して日本語の上に張り付けてください。



英知と感性を融合し、独自の美しい価値と文化を創造する。

コーセーを愛し支える人達のために

- ・ひとりひとりを大切に
- ・安定よりも成長を
- ・独自の技術で最高の品質を
- ・人々の期待に来宛、期待を超える
- ・コーセーを世界に

私が創るコーセーの今と未来

- ・ひとに誠実に、目的にしたたかに
- ・習慣を超えてチャレンジ
- ・持続する情熱と向上心
- ・勇気あるコミュニケーション

長期ビジョン VISION2020

当社グループは、2020年3月期に、連結売上高300,000百万円、営業利益率15%以上を経営目標とした長期ビジョン「VISION2020」を策定し、世界で存在感のある企業への進化を目指しております。

「VISION2020」3つのフェーズ

- Phase I 「V字回復期」
2012年4月～2015年3月
- Phase II 「グローバルブランド育成期」
2015年4月～2018年3月
- Phase III 「高収益グローバル企業化」
2018年4月～2021年3月

Case2 株式会社コーセー (KOSE Corporation)

New sheet

参考：連結ベースの実績

(単位：百万円)

決算期	2008/03	2009/03	2010/03	2011/03	2012/03	2013/03	2014/03	2015/03	2016/03
売上高	180,222	178,121	172,564	171,071	166,508	170,685	190,049	207,821	243,390
経常利益	14,854	12,017	10,832	13,695	11,783	14,420	21,501	25,106	34,566
当期純利益	6,900	4,742	5,154	6,726	5,021	6,720	11,132	12,057	18,655

Creation and Effective use of Medium-term Management Plan

14

14

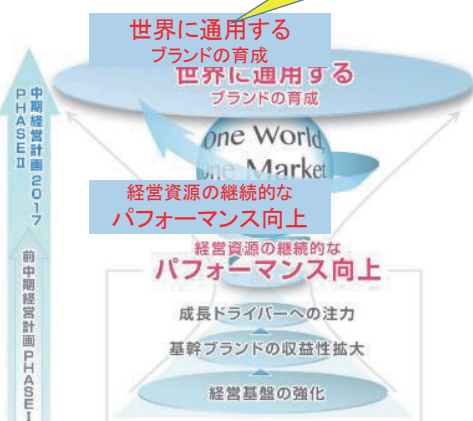
Case2 株式会社コーセー (KOSE Corporation)

New sheet

中期経営計画 Phase

ロシア語に翻訳して
日本語の上に張り
付けてください。

「育成期」2015年4月～2018年3月



世界に通用するブランドの育成

- ・重点グローバルブランドの育成
- ・市場開拓のスピード化
- ・事業戦略の遂行

経営資源の継続的なパフォーマンス向上

- ・市場創造力・市場競争力のあるプロダクト・サービスの開発
- ・人材のパフォーマンス向上
- ・事業基盤の効率化

財務指標	2019年3月目標	2016年3月実績
売上高	277,000百万円	243,390百万円
営業利益	41,000百万円	34,634百万円
ROA (Return on Assets)	15.0%以上	8.8%
ROE (Return on Equity)	13.0%以上	13.0%

中期経営計画の運用にあたっては、業績進捗及び経営環境の変化に柔軟に対応するため、毎期、3カ年経営目標数値を更新している。(ローリング方式)。

Creation and Effective use of Medium-term Management Plan

15

15

中期経営計画の策定

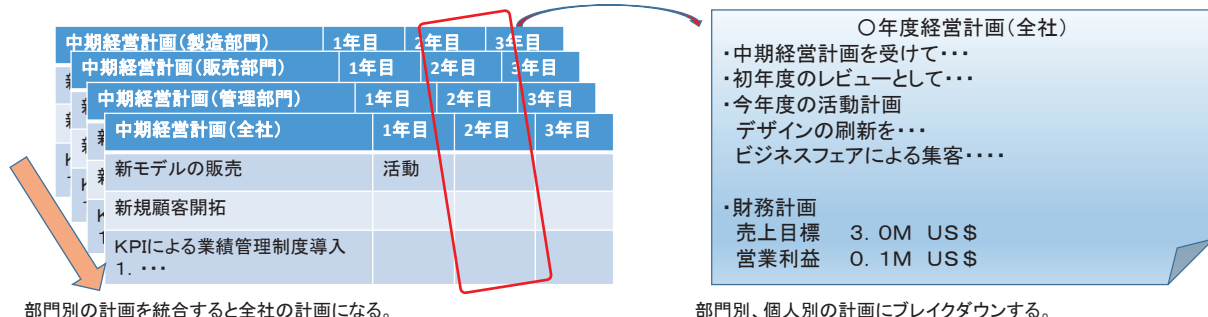
- 経営計画とは、ビジョンを達成する経営戦略に基づき、それを具体化した計画である。
- 経営計画には、行動計画とともに経営目標を定める。
- 中期経営計画は、3から5年で定められることが多い。
- 経営計画は、大きく、事業計画と組織・マネジメント計画、財務計画に分けられ、部門別に作成される。
- 経営計画は全体最適でなければならない。
- 経営戦略のなかの優先順位を考慮する。

経営計画	内容
事業計画	新規事業計画、既存事業のビジネスモデル強化計画 等
組織・マネジメント計画	新組織図、新職務分掌、賃金計画、教育採用計画、人事制度計画、ITシステム導入計画 等
財務計画	売上目標、利益目標、キャッシュフロー計画 等

- ・経営戦略に照らして、事業計画と組織・マネジメント計画、財務計画の整合性を取る。
- ・全社で作成した各経営計画を、さらに部門別にブレイクダウンする。
- ・会社として実現すべき経営計画と、各部門で推進する部門別計画の整合性を図る。
- ・数値目標は単に過去の実績を持ってこるのではなく、部門の行動計画や事業計画、投資計画などを踏まえる。

中期経営計画の展開～短期経営計画

- 中期経営計画を社内、社外に周知、公表する。特に社員への浸透を図る。
- 中期経営計画の展開計画にしたがって、短期経営計画を策定する。
- 短期経営計画は、予算管理と一致させるため事業年度1年間の計画とすることが多い。
- 短期経営計画は、通常、行動計画と財務計画に分けられ、部門別にブレイクダウンされる。
- 行動計画は、1年間で何をするかを具体的に決め、会社、部門のみならず、個人レベルで作成する。
- 財務計画は、通常、利益計画、貸借対照表計画、資金計画から作成される。
- 短期経営計画と中間経営計画との整合性を図る。
- 経営計画の発表会を実施し、「達成するぞ」という強い姿勢を社員に知らせる。



中期経営計画、短期経営計画の有効活用



- 経営計画は作るのではなく、使うことが大事である。
- たとえ実績が計画と異なっても、それを分析して改善することに意味がある。
- PDCAサイクルによる戦略的業績管理を実施する。

P: 明確な経営戦略や行動指針に基づく経営計画

D: 熱意と迅速な行動力を持って対応

C: 計画との進捗状況をモニタリング

A: 原因分析による改善策の実施

→PDCAサイクルを回すことで強い経営を実現する。

- 企業規模にあった管理体制、効率的な改善活動が可能な制度、組織内のコミュニケーションの徹底が重要である。
- しくみや体制を作っただけでは、PDCAサイクルをうまく機能させられない。日々の努力と小さな工夫の積み重ねが必要である。



経営理念や経営戦略といった枠組み(ハード)と、社員のモチベーションや組織文化といった風土(ソフト)がうまく調和することを目指すことで、戦略的業績管理が可能となる。

- ・理念や計画を社員の目に触れさせること
- ・実績は隠さず社員にオープンにすること
- ・会社の課題を社員と共有化すること

Case3 飲食チェーン店経営A

Change in red letters



会社概要

設立: 1975年 資本金: 4000万円 従業員: 200名 (男140名、女60名) アルバイト: 1800名

売上高 81億円(2014年12月)

関連会社: 3社 店舗: 70店舗(直営店67店、Franchise3店)

主要事業

- ・外食事業
- ・その他事業(ケーキ製造販売)

経営理念

お客様の満足を第一と考え、
与えられた役割を果たし、
働く仲間の幸福を追求し、
地域一番店を目指し、
今日も一日喜びを求めて頑張ります。

Case3 飲食チェーン店経営A

Change in red letters



経営計画を作る前

- 店舗への来客だけでは売上が伸びないことから、出前をスタートした。
- 早い配達が「うり」の出前の売上がのびて、2号店を出店することができた。
- そのようなとき、配達中に従業員の交通事故が偶然1日に2件も起こった。
- 社長は「従業員の命が大事だ」と思い、売上の7割を占めていた出前をやめた。
- 出前をやめたことにより経営は厳しい状況になり、社長は厳しく社員を指導する。
- ようやく経営が改善し、店舗数も増えたころ、社員やアルバイトがどんどん退職し、店を開業できず倒産寸前になる。

経営計画で会社を元気にすることを決意

- 社長は、自分の指導が厳しすぎたと反省し、社員と向きあい、それぞれの人生について本音で語りあうようになる。
- さらに、社長は、職業や会社の在り方についても社員と語りあい始める。
- 銀行から資金を借りるため、てきとうに作った経営計画の不備をつつかれ、11回目の作成でようやく資金を借りることができたという経験をする。
- 会社のあるべき姿や、目指す方向を定め、それを実現するためのちゃんとした経営計画を作ろうと決意する。
- 外部のコンサルタント等の指導をうけ、経営計画の作成とその実践の取組を開始する。

Case3 飲食チェーン店経営A

Change in red letters



P

- ・経営者から、作成着手の2か月前に、新しいスローガンと事業方針を社員に発表する。
- ・各店舗で、目標来客者数、目標売上、目標利益等の数値目標と、それらを実現するための行動目標について、店長と従業員で話し合う。
ex: 新しいメニュー、イベント、特別料金プラン、サービス向上の工夫
- ・3日間合宿して、本部と全店舗の必要なメンバーで、全社の事業方針と各店舗の目標を摺合せて、経営計画を作成する。
- ・パート、アルバイトを含めた2000名が集まり、1日かけて経営計画発表会を行う。

D

- ・行動計画に従って、本部、店舗がそれぞれ計画した活動を展開する。

C

- ・来客者数、売上高、利益などの目標と月次実績を月次会議で評価分析する。
- ・実績が悪い店舗について、店長は店舗の社員、アルバイト等と原因を分析する。そのために必要な情報で本部が有する情報は本部から提供する。
ex: コスト増となった経費、メニュー別売上、目標行動と売上増加の因果関係分析
- ・問題点の改善案について、店長を中心に店舗メンバーと検討し、本部に報告する。
- ・以上を毎月繰り返しても、改善が難しいときは、経営者を巻き込んで対策会議を行う。
- ・毎年、前年度の業績優秀者の表彰会を開く。



A

- ・検討した改善案を実施する。

Case3 飲食チェーン店経営A

Change in red letters



中期経営計画書

計画期間 X1年1月～X3年12月

会社名 A社

代表者名 ○○○○
作成日 X0年12月31日

経営理念

お客様の満足を第一と考え、
与えられた役割を果たし、
働く仲間の幸福を追求し、
地域一番店を目指し、
今日も一日喜びを求めて頑張ります。

経営信条

1つ、お客様に一番喜ばれる店づくりを目指します。
1つ、社員が一番幸福な店づくりを目指します。
1つ、地域に一番貢献できる店作りを目指します。
そして、お客様に喜びと感動の提供をします。

中期経営目標

X3年までに以下の目標を達成する。

売上高: 来客者数:
営業利益: 感謝レター枚数:
店舗数: 地域イベント参加回数:
生産性: 飲食店コンテスト入賞:

現状分析

外部環境

機械	脅威
隣接地域への進出	類似チェーン店

内部環境

	強み	弱み
経営全般	ブランド	戦略化が遅れている
組織	良好な人間関係	若手の不足
販売	地元密着	新規性
仕入	地元生産者からの仕入	管理費用の高騰
財務	借金が少ない	数値にむとんちやく
その他		

Case3 飲食チェーン店経営A

Change in red letters



現状分析

財務分析

	当社	※
原価率		
人件費率		
従業員1人当たり営業利益		
1平方メートル当たり営業利益		
ROE		
...		

※業界紙等で業界平均を調査したり、公開企業の財務情報を調査したりして、数値を把握する。

分析総括

・人件費率は低いが、原価率が高めである。
・ROEは高い。

3年後の全社・店舗別目標

	全社	X店舗	Y店舗	...	本部
店舗情報	—	店長: 従業員数: アルバイト数:	...		部長: 従業員数:
数値目標	来客者数: 感謝レター枚数: 店舗数: 地域イベント参加回数: 生産性:	来客者数: 感謝レター枚数: 資格獲得数:			
行動目標	地域の食材の活用 地域のイメージアップ 飲食店コンテスト入賞	レターボックス 創作メニュー3皿 ...			

全社年度別財務目標

	X0年度	X1年度	X2年度	X3年度
売上高				
営業利益				
ROE				



行動計画と財務目標と矛盾しない財務書類(損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書)を作成する。

Case3 飲食チェーン店経営A

Change in red letters



X店舗計画

年度別行動計画

	X0年度	X1年度	X2年度	X3年度
数値目標	来客者数: 感謝レター枚数: 資格獲得数:	来客者数: 感謝レター枚数: 資格獲得数:		
行動目標	レターボックスの 設置 創作メニュー1皿 ...	レターボックス内容の フィードバック 創作メニュー3皿 ...		

X1年度月次(四半期)行動計画

	1月	2月	3月	...	12月
	町の祭りに合わせたメニューの検討 ...				

年度別財務目標

	X0年度	X1年度	X2年度	X3年度
売上高				
営業利益				
ROE				



行動計画と財務目標と矛盾しない財務書類(損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書)を作成する。

中小企業における戦略的業績管理のポイント1



経営に役立つ経営計画を作ること

- 管理者ではなく現場で働く人たちの意見が反映された経営計画を作る。
- 製造、営業、財務の全ての部署を総動員して経営計画を作る。→全社員による経営計画の共有化
- 社員ひとりひとりの経営計画とする。→経営計画を社員に配付→社員自身の目標を記入する欄はスペース
- 自社にとって重要な指標は何であるかを徹底的に検討する。→検討過程を通じて人材育成
- 重要で緊急性が高いことから優先的に取り組む計画とする。→有限のリソースを有効活用
- 社員のモチベーションが高まる工夫をする。→感謝・クレーム、改善・ミスの評価制度→ボーナスや表彰に反映
- 融資を受けるために数値をよくするような無理な資金計画を作らない。
- 経費内容を明確化するため、財務計画の経費の区分は業務にあわせる。→コスト分析、コスト削減の取組の容易化
- 目標は分かり易いもので、できるだけ数字を使う。→評価の妥当性→社員の納得性→やる気創出

中小企業における戦略的業績管理のポイント2



経営において経営計画を有効活用すること

- 毎年、経営計画（行動計画や目標）の発表会を開催する。
- 実績や決算数値を社員にオープンにする。
- 定期的の実績を検討する場を設ける。
- 実績が悪くても中期経営計画は修正しない。→計画が非現実的なものとなった場合のみ修正し改善策を検討
- 実績が悪いときこそ徹底的に検討する。→課題を抽出しこのままだとどうなるか検証→改善策の検討→改善策のシミュレーション→改善目標の数値化
- 業績改善のための検討は経営者、管理者だけではなく現場の社員とともに行う。→社員も経営に参加→モチベーション向上とともに人材育成
- 社員のセルフマネジメントの仕組みを構築する。→中期経営計画、単年度目標を記入したノートを作成→自分の目標、活動計画、スケジュール、実績、成功要因と阻害要因などを記入
- 経営者、管理者、社員のコミュニケーションを図る。→面接制度のみならず日々の会話を重視
- 優秀な社員に対する表彰制度を設ける。→モチベーションの向上とともに一体感
- 銀行や投資家に定期的に計画の進捗状況を報告する。→社外の目を使ってPDCAの実施

Seminar title: Creation and Effective Use of Medium-term Management Plan

～Strategic Performance Management in Japan～

Target audience of seminar: businessmen, top managers, middle managers.

Content:

- The importance of the corporate management plan, negative effects of the accidental management without corporate management plan
- The whole scheme of the corporate management plan from corporate philosophy to a single-year management plan
- Effective medium-term management plan for strategic performance management
- How to operate and use effectively the medium-term management plan
- Points of the strategic performance management which encourages a company
- Cases of strategic performance management in Japan

Trainer: Nahoko YANO

Title: Creation and Effective Use of Medium-term Management Plan

~Strategic Performance Management in Japan~

Contents draft	Min
Day 1	Min
The purpose of this course opening	5
Profile: Nahoko YANO	5
Contents of table and rule of this course	5
Negative effects of the accidental management without corporate management plan The importance of the corporate management plan lecture and question	10
The whole scheme of the corporate management plan from corporate philosophy to a single-year management plan lecture	15
Cases of strategic performance management in Japan 1 lecture and discussion	35
Cases of strategic performance management in Japan 2 lecture and discussion	25
Break	15
Effective medium-term management plan for strategic performance management lecture	10
How to operate and use effectively the medium-term management plan lecture and discussion (what do you think about theme?)	10
Cases of strategic performance management in Japan 3 lecture and discussion	30
Tips for the strategic performance management in small and medium-sized enterprises	10
Points of the strategic performance management which encourages a company lecture and closing	5
Total	180

Business Seminars

2017

Cluster Management and
Strategic Alliances



**Supply Chain Management (SCM)
& Cluster Management/Strategic
Alliance**

October, 2017

1

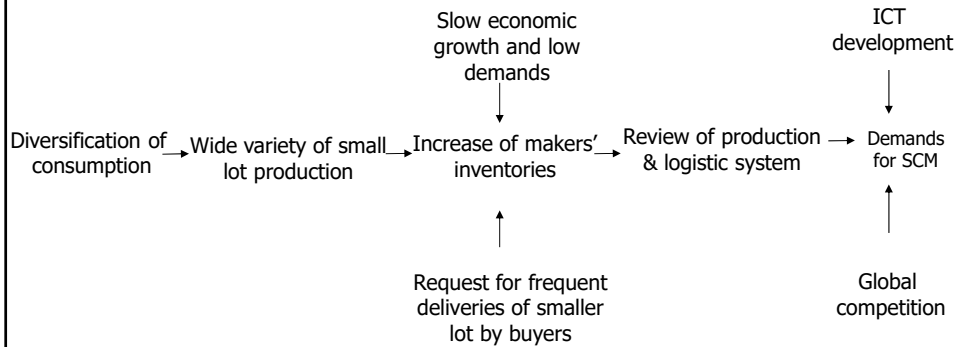


Supply Chain Management (SCM)

2

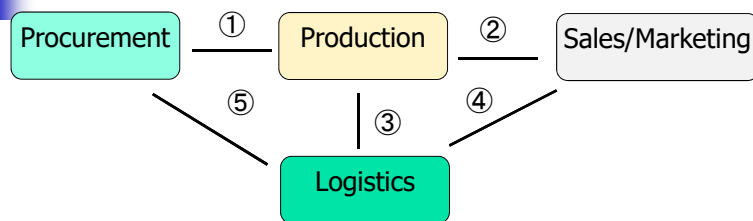
Background situation for SCM

Increased demand for SCM



3

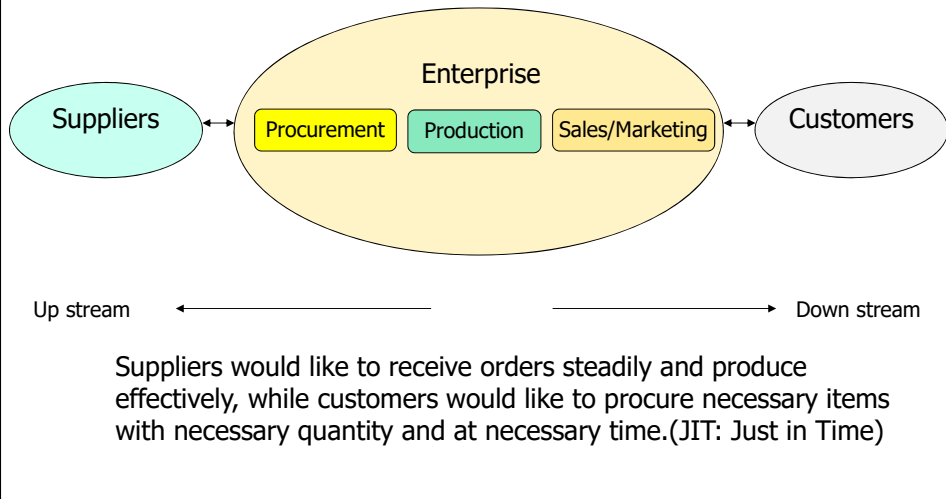
SCM in an organization



- ①: Procurement of raw materials depend on what and how many finished products are scheduled to be manufactured.
- ②: Production plan depends on what and how many finished products are scheduled to be sold.
- ③: What products are to be delivered to the warehouse?
- ④: What and how many finished products are to be stored to avoid stock-out and where?
- ⑤: Logistics are responsible for inventory management of both finished products and raw materials.

4

SCM between organizations

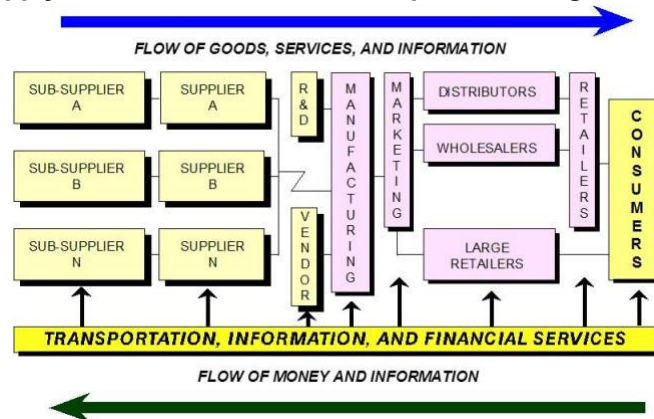


5

Supply Chain Management

Economic Value Added

Supply-side and demand-side competition in a global economy



6

Supply Chain Management

- Suppliers are partners (=working cooperatively)
 - Share information with partners
 - Production plan, Sales plan, Inventory and so on
 - Intel's **BPR** team for suppliers (Trading Partners)
 - Toyota's support to suppliers
 - Kanban method (JIT)
 - Production Control improvement
 - VMI (Vendor Managed Inventory)
 - Sony and suppliers
 - Fujitsu and suppliers
 - Wal-Mart/PG
- Reliable Suppliers are selected
 - Parts contents
 - Sony's inspection
- SCM with IT support
 - Global Standard for SCM: RosettaNet

BPR: Business Process
Re-engineering

7

Production of wide variety of products with small lot size

- Market is shifting from mass market to close to One-to-one. (Customer-centric)
- Production to meet the market requirements.
 - From **Mass-production** to **Production of a wide variety of products with small lot size**
 - Build To Order (BTO) is common now. (e.g. Dell)
 - Cell Production Method is one of the trends in Japanese manufacturing companies.



Japanese Company N's factory overseas

8

Production of wide variety of products with small lot size

Case: Cell Method at 'Fujitsu' PC factory

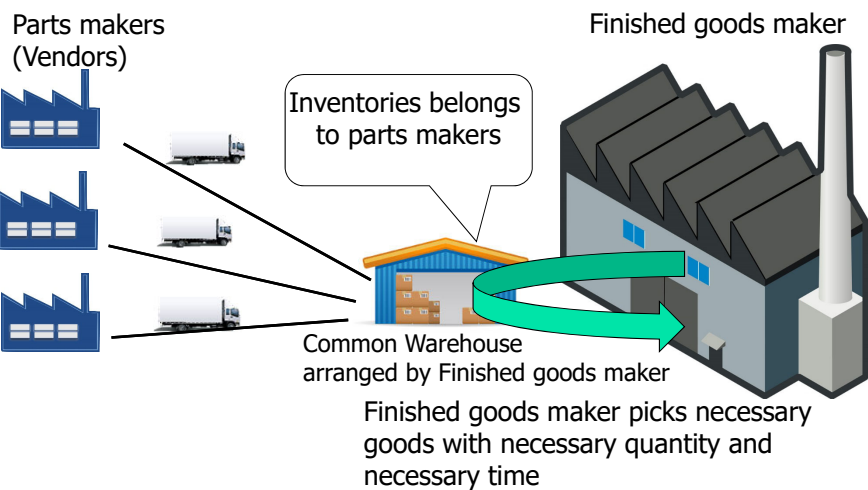


Movable Container, which has all necessary parts, tools fixtures and attachments in F's PC factory

9

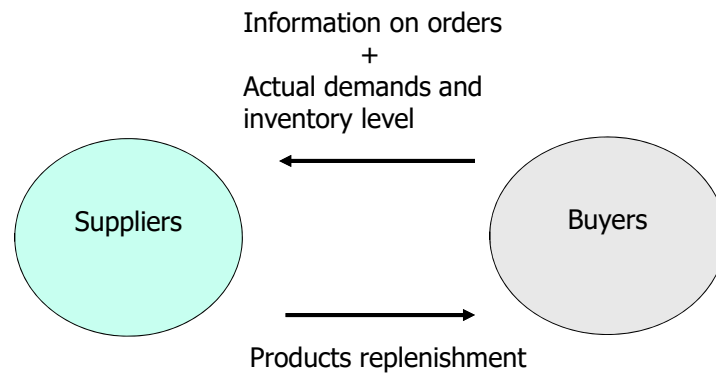
VMI (Vendor Managed Inventory)

Vendor (=Supplier) manage inventory.



10

CRP (Continuous Replenishment Program)

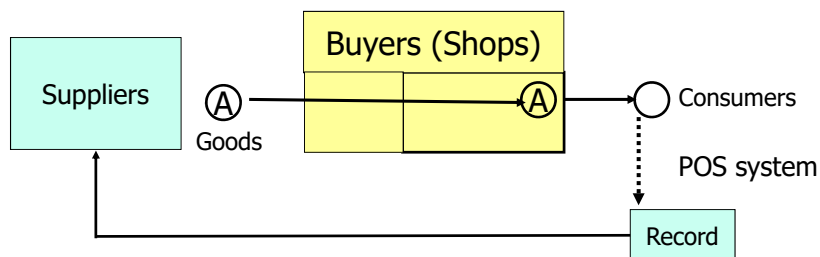


In case buyers are retailers, it is often the case that POS (Point of Sales) information is being shared with suppliers.

11

11

CRP (2)



Buyers and suppliers have discussed and agreed the inventory level of the products: total quantity of the products to be manufactured and sold in a certain period of time.

1st shipment at the beginning of the season: 5,000pcs to the shops
 another 3,000pcs. to be delivered to the shops immediately after the goods are being sold. **(Continuous Replenishment Program)**

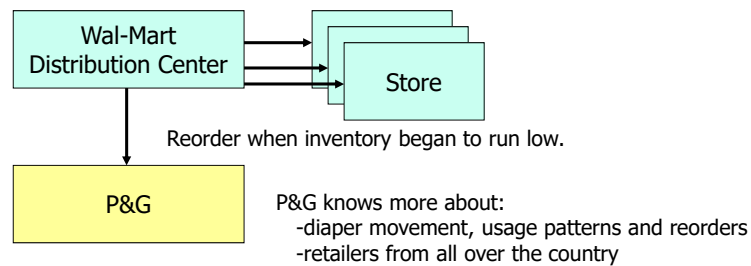
Avoidance of Opportunity Loss

12

12

Case: P&G and Wal-Mart

- Pampers (a disposable diaper) inventory
 - Require a lot of space, relative to its dollar value.
 - Inventory:
 - Too little – stock out causes opportunity loss
 - Too much- financing and storage cost
 - + Inventory Management cost

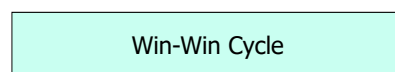


13

13

Case: P&G and Wal-Mart

- Step 1:
 - P&G tells Wal-Mart when to order, in what quantity, which Wal-Mart approves. (purchase recommendation)
 - Wal-Mart tells P&G how much stock was moved from the DC to the stores
 - No inventory control by Wal-Mart
- Step 2:
 - Skip purchase recommendation
 - Inventory replenishment by supplier (P&G)
 - A/R control less (P&G)
 - Client retention (P&G)

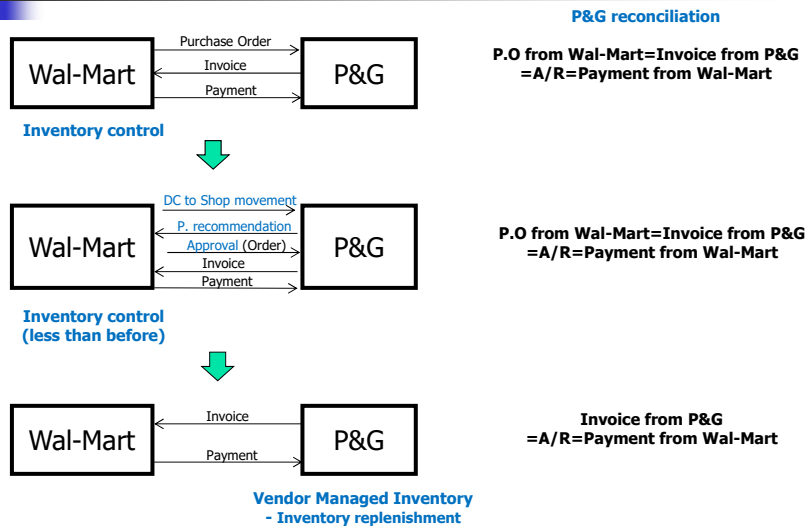


A/R = Accounts Receivable

14

14

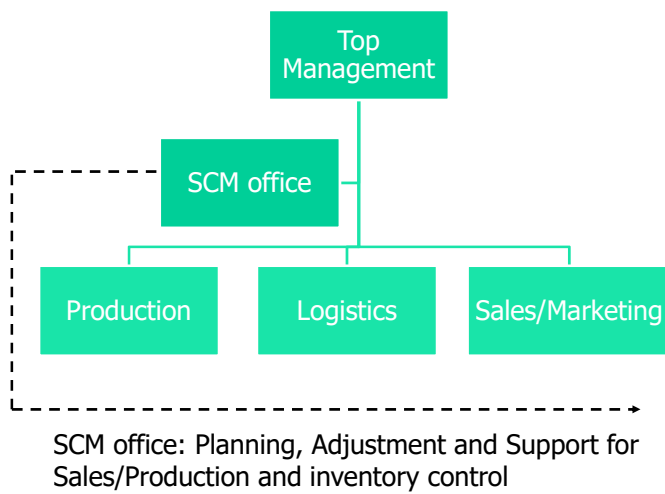
Wal-Mart & P&G SCM



15

15

SCM in organization structure



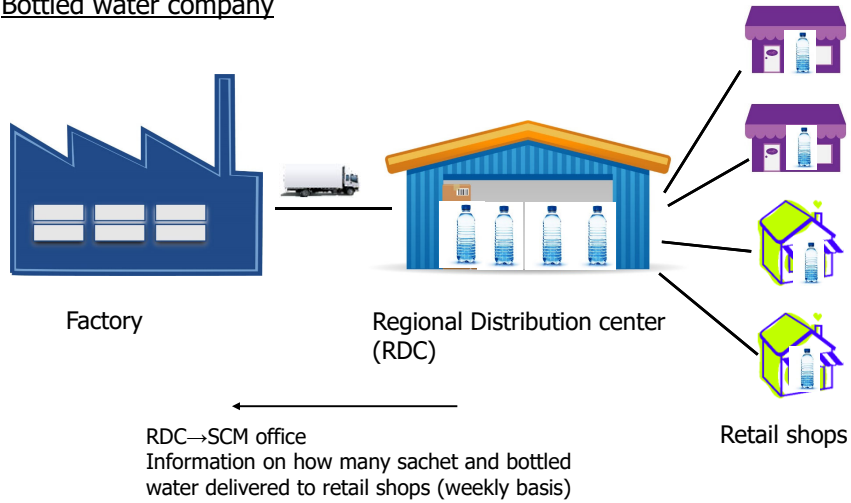
16

16



Case study for SCM

Bottled water company

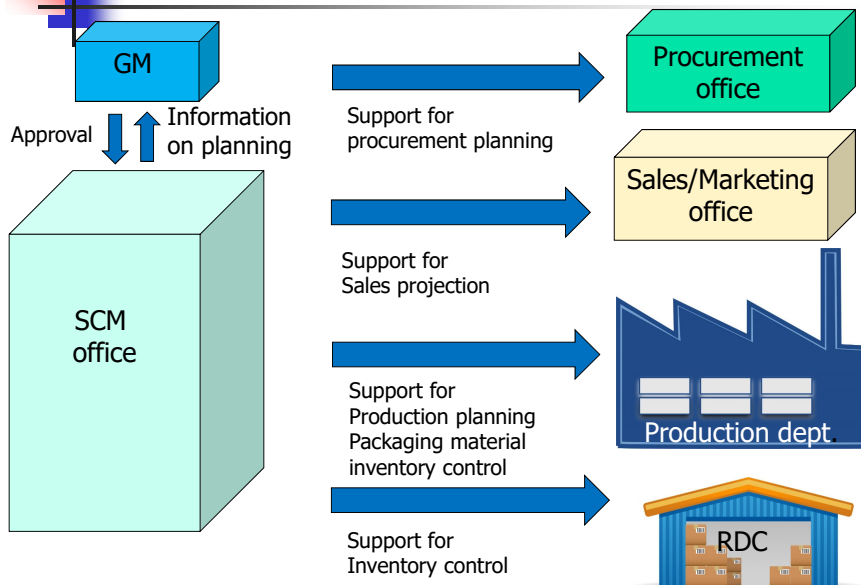


17

17



SCM

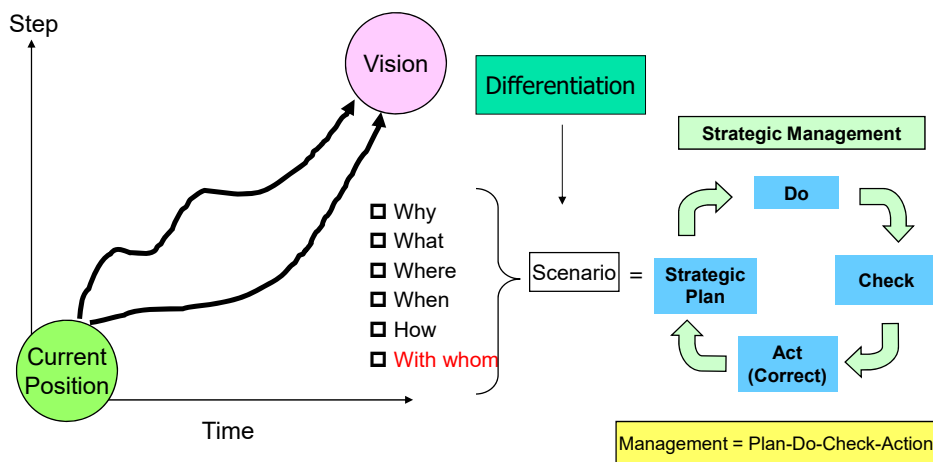


18

18

Cluster Management and Strategic Alliance

Strategic Alliance (With Whom)





Strategic Alliance

- Companies are not isolated entities – they exist in a complex network of relationships with **suppliers, customers, competitors and public authorities.**
- Successful handling of these relationship can result in a clear competitive advantage.
- A strategic alliance is a joint activity by at least two businesses with the goal of changing their own situation. Under the heading “ We are stronger together” each of the actors involved contributes special abilities, in order to profit from cooperation with other businesses. Added value of a strategic alliance: ‘Synergy effect’

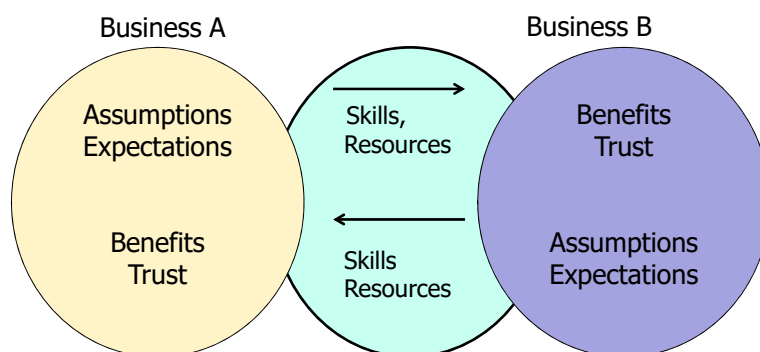
21

21



The basic model of Strategic Alliance

How an alliance works



22

22



General characteristics of Strategic Alliance

- The partners expect a benefit (added value) for themselves. They are proceeding on the conviction that the anticipated added value can only be achieved through strategic alliance – or at least, more easily. (**Orientation on benefits**)
- Partners in a strategic alliance focus on their strengths in working together. The anticipated added value in the alliance arises out of the interaction of specific strengths of the partners in the alliance. (**Orientation on strengths**)

23

23



General characteristics of Strategic Alliance

- The partners in the alliance bring in specific strengths, but not their businesses as a whole. (**Partial link**)
- The partners in the alliance maintain their autonomy. (**Functional autonomy**)
- The structural alliance gives rise to a new system of relationships.

There being any number of different reasons for strategic alliance, in many cases businesses enter into alliance because they share complementary characteristics. They are partners in a value chain or they use similar technologies or need similar know-how by their employees which they can organize better and more cheaply in joint trainings.

24

24



Clusters or networks

- Clusters are regional concentration of businesses including their service providers along a value chain. Clusters are networks of businesses and complementary entities.
- Successful clusters mostly involve a complementary mix of three kinds of businesses:
 - Internationally active companies which are particularly strong in the market and are technological leaders,
 - Suppliers or supplementary businesses (often small or medium sized enterprises –SMEs),
 - Particularly innovative and dynamic knowledge-based specialists (e.g. research facilities, advanced training instructions, ICT specialists, etc.).

Clusters are networks of alliances between a large number of different actors in a (regional) production system.

25

25



Key Successful Factors for cluster

- Businesses with adequate potential output in terms of economic performance, market access, and ability to innovate.
- Clear expectation and orientation towards benefits as a basis of active involvement of the partners in the cluster activities.
- Readiness to engage in active pooling of knowledge, and specifically of so-called 'tacit knowledge.'
- Establishing and maintaining reciprocal trust as a basis.

26

26



Success factors for cluster

- Joint network management by all partners to coordinate cluster activities and handle internal and external networking (cluster management).
- Development of a common image to the public and the markets (cluster PR and marketing systems).

27

27



Why clusters?

Globalization is making life difficult for businesses; everything is becoming faster, bigger and less predictable.

To succeed in the increasingly complex and turbulent environments, businesses have to

- Sell a stream of new and better products on growth markets **and**
- Take the lead in quality and technologies **and**
- Produce and sell at competitive costs.

Innovation: the decisive factor in competition

Flexible and knowledge-based businesses are the leading factors for success.

28

28



Why clusters?

All-rounders are rare, it is enormously expensive to try and be the best in every field; innovation and knowledge.

Globalization is forcing businesses to concentrate more on their **core competences** and take on just a section of the entire **added value** chain from the raw materials to the product ready for the consumer.

Ask yourself what is your core competence!

The success of any one business is depending more and more on the contribution of other businesses.

Cooperation is becoming the key, with the success of a business increasingly resembling as an orchestra concert where numerous soloists blend in an unmistakable overall sound.

29

29



Origin and growth of cluster

The first cluster was discovered, rather than made.

- The economy flourishes in regions where there are many outstanding businesses in strategic alliances in an industry or along a value chain and where there are also the corresponding service providers close by, such as engineers, technical agencies, R&D institutes, universities, and advanced training institutions.
- Clusters can arise on their own because more suppliers and supplementary service providers relocate or establish businesses in places where there are already enough partners.
- These location decisions upgrade the region in question, giving it appeal for new complementary relocations – thus the cluster grows.

30

30



Benefits of cluster

Clusters offer small and medium sized enterprises (SMEs) in particular an opportunity to establish an international profile through networking and strategic alliances.

- Growth of production and employment
- A boost to innovation
- Improved competence and know-how
- Improved quality and productivity
- Higher exports
- Better resource utilization through cooperation

Clusters are based on strategic alliances, and without them, there are no clusters.

31

31



Benefits and prerequisites of Strategic Alliances

Strategic alliances are a specific form of cooperation in which participants retain their independence, and not only allies but also competitors at the same time.

Strategic alliances open up possibilities for partners which would otherwise be inaccessible or at least difficult to attain.

Almost all areas of a business are conceivable as part of an alliance for instance,

- Purchasing cooperatives to gain bargaining power against the suppliers.
- Outsourcing by multiple businesses
- Sales alliance (particularly interesting when it comes to opening up new markets)

32

32



Benefits and prerequisites of Strategic Alliances

- Joint human resources development
- Research alliances
- Capacity coordination

Certain features to successful strategic alliances:

- Trust: Alliance partners can trust each other. As relevant internal data are always used as part of strategic alliance, such trust is essential.
- Voluntary participation: All project members are there voluntarily and retain their independence.
- Open style: Cooperation has a dynamic and open style. A rigid style structure will not be able to exploit opportunities arising in the course of the project.

33

33



Benefits and prerequisites of Strategic Alliances

- The partners remain competitors in other areas, so that there is no question of cartel formation. This boosts the dynamic level of the alliances and ensure a stimulating environment.
 - Cooperation and Competition
- The cooperative project is managed by the partners themselves. It is particularly important to avoid attempts by public authorities or outside businesses to influence the alliance.
- Strategic alliance results in clear additional benefits to all participants.

If all these factors are present, strategic alliances offer an attractive prospect for a business.

34

34

Benefits and prerequisites of Strategic Alliances

SMEs can counter the problems of small size.

For SMEs in particular, there is also the appeal of gaining access to missing resources and know-how through strategic alliances, while offering their own to the partner.

This allows each partner to concentrate on its strengths while using the other businesses to supplement the other areas.

Innovation is the key to success and joint innovative efforts have become increasingly important in view of steadily shortening product Cycles.

35

35

18 Industrial cluster projects promoted by Japanese Government

Area	Name of cluster project	Industry
Hokkaido	Hokkaido IT Innovation Strategy	IT
	Hokkaido Biotech Industry Growth strategy	Biotechnology
Tohoku	Tohoku Monodzukuri Corridor	Mfg*. Medical/Industry Environment, IT
Kanto (Tokyo)	Regional Industry Revitalization Project	Mfg.
	Fostering Bio-Ventures	Biotechnology
Tokai	Project to Create Manufacturing Industry In Tokai Region	Mfg.
	Tokai Bia-Factory Project	Biotechnology
	Project to Create Manufacturing Industry In Hokuriku Region	Mfg. Biotechnology
Kansai	Kansai Bio Cluster Project	Biotechnology

*Mfg: Manufacturing

Source: Industrial Cluster Project 2009 by METI

36

36

18 Industrial cluster projects promoted by Japanese government

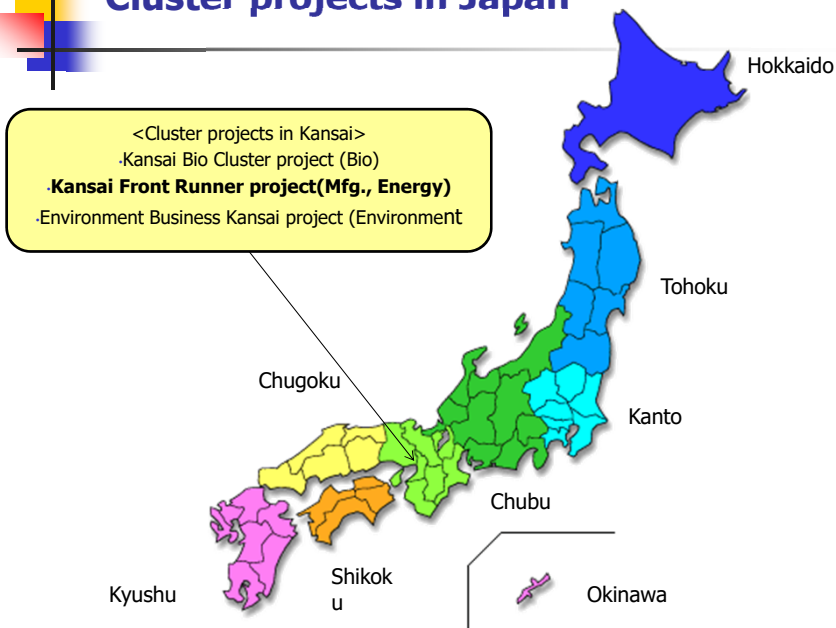
Area	Name of cluster project	Industry
Kansai	Kansai Front Runner Project	Mfg. Energy
	Environmental Businesses Kansai project	Environment
Chugoku	Project to Form Next Generation Key Industries	Mfg. IT, Biotechnology
	Project to Form Recycling-oriented and Environmentally Society	Environment
Kyushu	Kyushu Recycle and Environmental Industry Plaza (K-RIP)	Environment
	Kyushu Silicon Cluster Project	Semiconductor
	Kyushu Bio Cluster Project	Biotechnology
Shikoku	Shikoku Techno Bridge Plan	Mfg. Health, Biotechnology
Okinawa	Okinawa Industry Promotion Project	IT, Health, Environment, Value added trading

Source: Industrial Cluster Project 2009 by METI

37

37

Cluster projects in Japan



38

38

Case study of cluster in Higashi Osaka



39

39

Kansai Front Runner Project

Overview

The objective of this project is to use the concentration of globally recognized consumer digital electronics companies in Kansai to form an industrial chain cluster capable of producing next-generation digital electronic appliances that lead the way to new life styles; these futuristic products include information appliances, robots, next-generation environment-friendly products, and so on.

Source: Industrial Cluster Project 2009
by METI

40

40



Kansai Front Runner Project

Industry to focus

Futuristic digital electronic appliances, service robots, next generation environment-friendly products, related components, materials and advanced manufacturing technology, contents and so on.

Collaboration key organizations

- Osaka Urban Industry Promotion Center
- Foundation of Kansai Research Institute
- Higashi-Osaka Municipal Small and Medium Sized Enterprises Promotion Association
- NPO WATT Kobe

Source: Industrial Cluster Project 2009
by METI

41

41



Major organizations in the cluster

Business partners (1,500 companies)

- Panasonic, Sharp, Omron, Osaka Gas, Kyocera, Murata Manufacturing Co.,Ltd. etc.

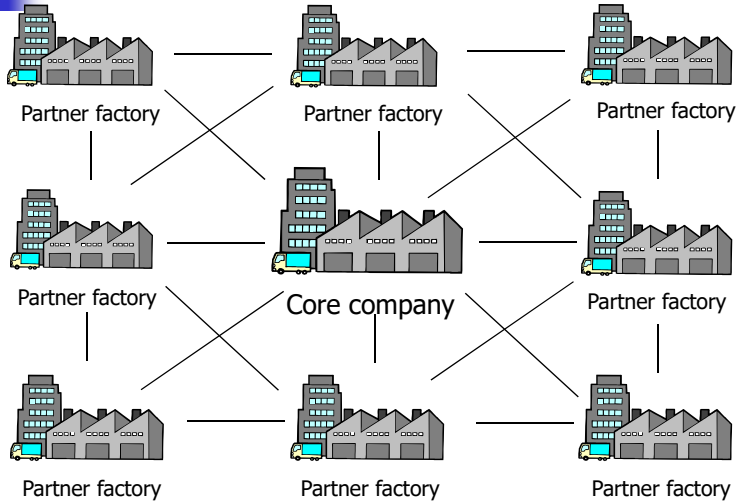
Universities (60 universities)

- Kyoto University
- Osaka University
- Kobe University
- Nara Institute of Science and Technology
- Ritsumeikan University
- Doshisha University,etc.

42

42

Clusters in Higashi Osaka city



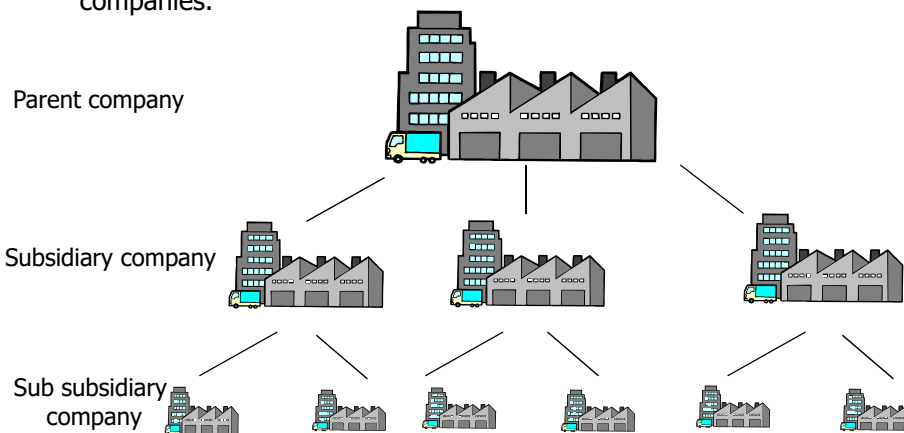
Extensive networks have been developed among many core companies and their Neighboring partner companies.

43

43

A pyramid structure (Keiretsu)

A pyramid structure of few parent companies and subsidiary companies.



44

44



Manufacturing city Higashi Osaka

- Outline of Higashiosaka city (as of April 1,2014)
 - Area: 61.81Km²
 - Population : 504,822
 - Number of household: 220,416
 - Population density : 8,167/km²
- Higashiosaka city is situated adjacent to Osaka city, which is the industrial/commercial center in the western part of Japan.
 - Access: 30 minutes by car and bus from the Osaka Airport for domestic flights and Kansai International Airport for both domestic and international flights.
 - Transportation network and expressways and highways running through
 - 20 minutes by train to the central area of Osaka city.

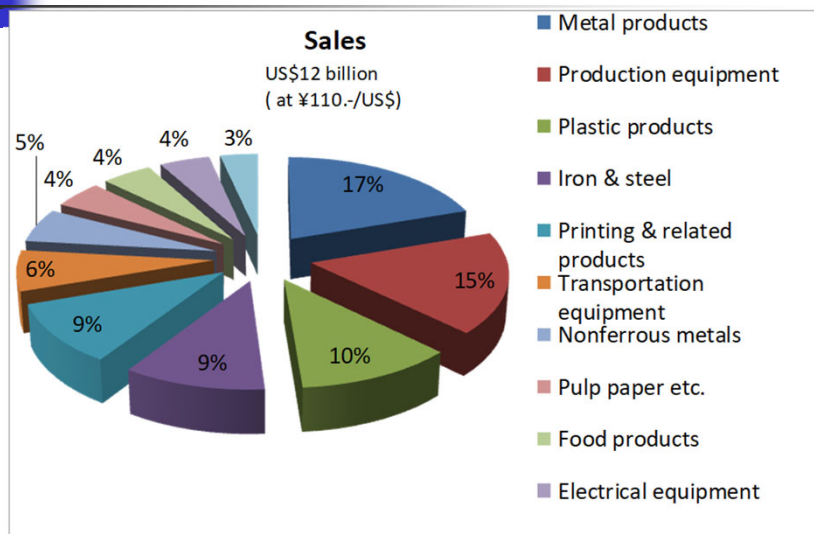
45

45



SMEs in Higashi Osaka

Sales amount of manufactured goods

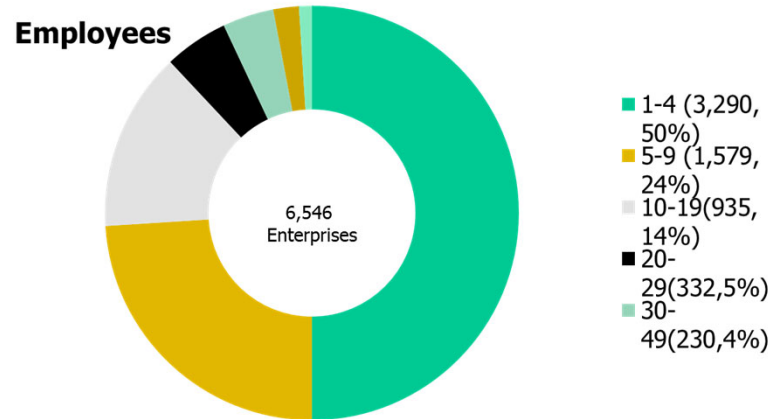


46

46



SMEs in Higashi Osaka

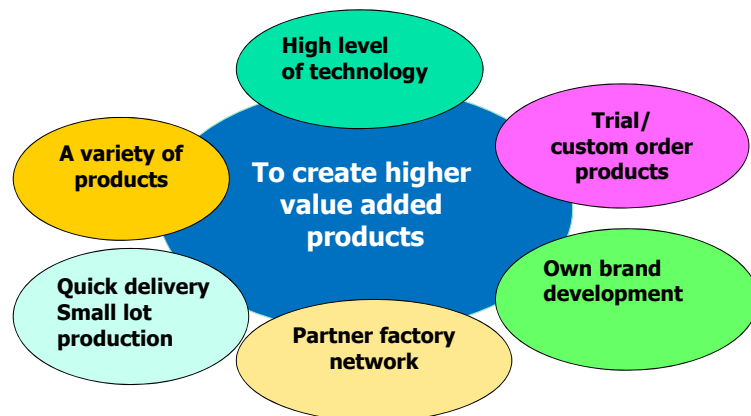


47

47



Cluster in Higashi Osaka



48

48



SME in Higashi Osaka

Manufacturing very sophisticated metal products like monuments and ornaments according to customers' orders with cutting edge technology.



49

49



SMEs in Higashi Osaka

This company has been 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

50

50

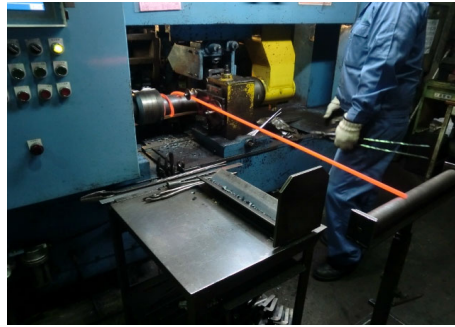


SMEs in Higashi Osaka

5S Slogan



Manufacturing of Spring for vehicle



51

51



SMEs in Higashi Osaka

Manufacturing process of spring for vehicle



52

52



Development of Partnership

SUCCESS



53

Business Seminars

2017

Team Building by
Personality Classification
Using Ape's Classification in Japan

Team Building Using Personality Type Model of GATHER

Kiyomi Eguma



1

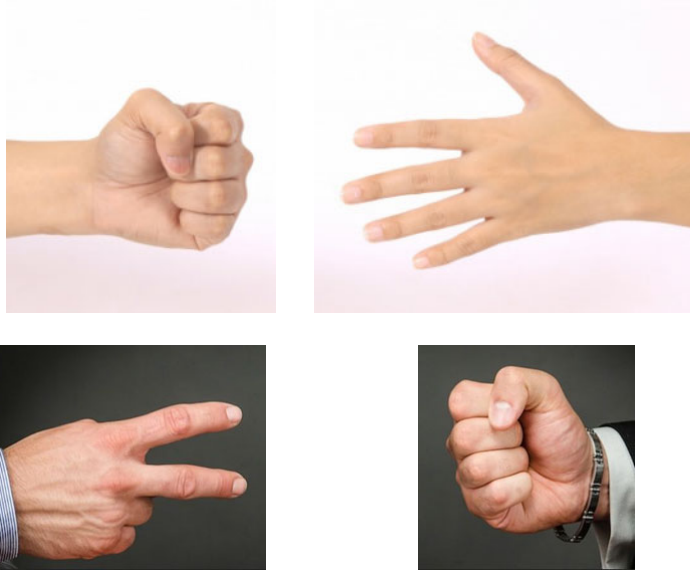
Ice Break

- 2人1組のペアを作ってください。
- AさんとBさんを決めます。
- じゃんけんをします。
- ルール①Aさんが先に出し、Bさんは後に出す。
- ルール②Bさんはわざと負ける。



2

習慣で生きている



3

思考の矛盾

- 普段

自分と他人は違う
(考え方は違って当然だ)

矛盾!

- 他人に対して腹が立つ時(イラっとする時)

私だったらそんな行動は取らないのに
私だったらそんなこと言わないのに

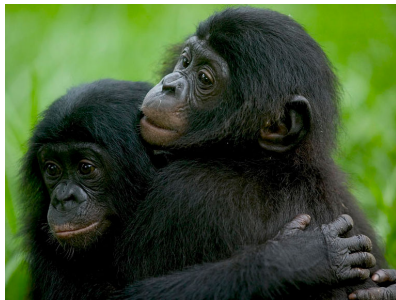
4

GATHER

- Personality Type Model
- GATHER: Great Apes Teach Human Eternal Relationship
- 他人と違うことの物差しとしての4つの分類
- 日本では、2012年頃からメディアで取り上げられブームになっている。
- スーパーエブリイでの導入・活用実績
- 精神科医 名越康文 監修

5

類人猿ってそもそも何？



6

本日の目標

- 類人猿分類の概要を知る
- 自分の分類を把握する
- 各分類の特徴を理解する
- 組織に生かす

7

質問

1. あなたは自分の感情を表に、
 - i. 出す
 - ii. 出さない

2. あなたが大切にしているのは、
 - iii. 安定・安心を維持すること
 - iv. 物事を追究・達成したり、成果を上げること

8

類人猿分類

	感情を表に出さない	感情を表に出す
保守・安定	A	B
追求・達成	C	D

9

類人猿分類

	感情を表に出さない	感情を表に出す
保守・安定	ゴリラ 	ボノボ 
追求・達成	オラウータン 	チンパンジー 

10

特徴

	オラウータン	ゴリラ	チンパンジー	ボノボ
DNA (人比較)	96.4%	97.7%	98.4%	98.4%
生活単位	単独生活 (母子ペア)	シルバーバック 中心にグルー プ	50-120頭	120頭以上
行動域	数Km	10km ² (100m/day)	10-100km ²	20-60km ² (1-2km/day)
行動特徴	群れない 餌まで最短一 直線 納得 執念深い 考え抜く	チームとして動 く 日課が大切 遊び上手 ハプニングに弱 い	チャレンジ精神 開拓 攻撃的行動 感情表現豊か Try and Error	困っているなら 助けたい、つら いならなぐさめ たい 共感Give & Takeの精神 スキンシップ Give & Takeの 精神

11

Orangutan

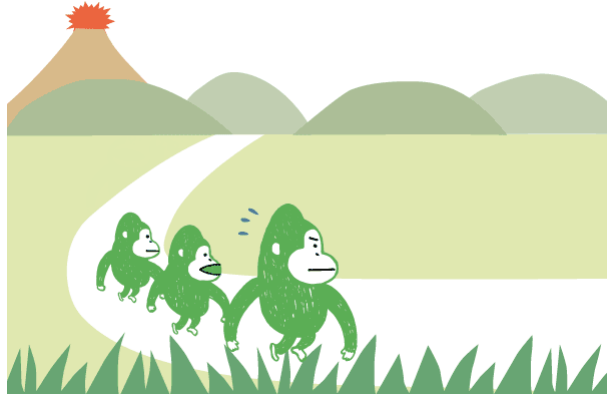
「職人氣質のこだわり屋、オランウータン」



12

Gorilla

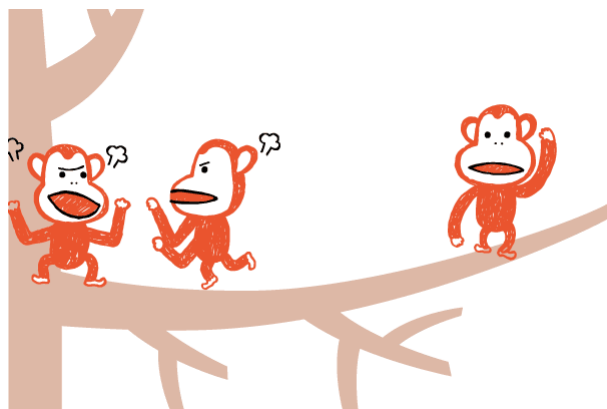
「平和主義でちょっと小心者、ゴリラ」



13

Chimpanzee

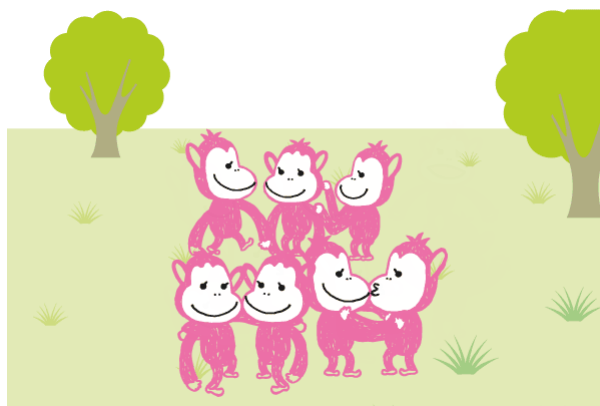
「勝ちにこだわるリーダータイプ、チンパンジー」



14

Bonobo

「感情豊かな寂しがり屋、ボノボ」



15

特徴

	オラウータン	ゴリラ	チンパンジー	ボノボ
性格	論理的 冷静 対談 執着心	内気 忍耐 臆病 包容力	外交的 気分屋 寂しがり屋	友好的 感情的 依存的 無邪気さ
大事なこと	納得	調和	勝利	反応
願望	把握	仲間の繁栄	開拓	関心
相手に望むこと	余地 親しい人とも一定の距離感	敬意 (礼節)	称賛	共感

16

Group Work 1

- どのような点で、このグループを選びましたか。
- グループ内でお互いが同意できる特徴や経験・実例を共有してください。

17

長所と短所

	オラウータン	ゴリラ	チンパンジー	ボノボ
長所	論理的	協働的	チャレンジャー	愛情豊か
短所	理屈っぽい	ポリシーがない	攻撃的	依存的

18

Group Work 2

- あなたは成功する可能性が高いと思っているプロジェクトがありますが、周りの7割の人たちは反対しています。
- あなたはどうしますか？

19

エブライ社内調査

部下

	オラウータン	ゴリラ	チンパンジー	ボノボ
やりやすい	ゴリラ (ボノボ)	ゴリラ (ボノボ)	ボノボ	チンパンジー以外
やりにくい	チンパンジー	チンパンジー	オラウータン	チンパンジー

上司

	オラウータン	ゴリラ	チンパンジー	ボノボ
やりやすい	オラウータン	ゴリラ以外	チンパンジー	ボノボ
やりにくい	ゴリラ	ゴリラ (チンパンジー)	ゴリラ	チンパンジー ゴリラ

20

Group Work 3

- 「桃太郎」という演劇をすることになりました。あなたはどの役をやりたいですか。



21

配役ランキング

	冷静	感情豊か
保守・安定	<p>ゴリラ</p> <ul style="list-style-type: none"> 木や岩 裏方(事前準備) 	<p>ボノボ</p> <ul style="list-style-type: none"> 準主役(犬・猿・雉) 友達と一緒にの役
追求・達成	<p>オラウータン</p> <ul style="list-style-type: none"> 脚本・演出 そもそも出たくない 	<p>チンパンジー</p> <ul style="list-style-type: none"> 桃太郎 鬼 目立つ役

22

面接時に活用

- 4つのタイプが会社内に均等に存在すること。
- 面接官が客観的な視点で面接すること。

チェックポイント

- 面接官がこの人は難しいなと感じた時は見直すチャンスです。それは、あなた自身にとって？現場のスタッフにとって？更に言い換えれば現場のスタッフに説明しても理解が得難い個性の方ですか？
- 面接官の直感でなく、事実の情報だけで「採用」「不採用」の説明が現場の上司に対してできているか。

23

仕事の振り方に活用

- それぞれのタイプに得意な仕事をしてもらい、質と効率とモチベーションのアップさせましょう。

チェックポイント

- 部下が「イメージ通りに働いてくれない」と感じた時が見直すチャンス。特に若手は経験値があなたより少ないので、部下のタイプに合った仕事を振る(種類)、仕事の振り方をする(指示の仕方)ことを考えましょう。

24

社員証にシールを貼る



25

自分の姿勢(あり方)を見つめ直す

- 相手を変えるのは大変です。あなた自身が声掛けの仕方や行動を変えることで相手の反応も変わります。
- 相手・他人でなく自分の行動にフォーカスしましょう。

26

まとめ

- 自分は少数派だと認識しましょう。
- リーダーになるまでは長所を伸ばしましょう。
- リーダーになったら真ん中を目指しましょう。
- 過去と他人は変えられません。
- 個性を活かすには広い視野が必要です。
- 上司がどれだけ部下の可能性を伸ばすことができるかが大切です。

27

まとめ

- どのタイプがいい悪いはありません。
- 便宜上4タイプに分類しただけですが、他人と自分がどれだけ違うかより具体的に意識できるようになったと思います。
- いろんなタイプの人がいるから、一人ではできない大きな複雑なことができます。
- それぞれの方が心地よく仕事ができるよう、相手のタイプにあった言葉や手順で伝えましょう。

28

ありがとうございました。



Business Seminars

2017

New Branding Approach

新しいブランドマーケティングの潮流 プレステージ・ブランドの限界とラグジュアリー・ブランド — 「安いレクサスは欲しくない」 —

2017年11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. プレステージ・ブランドの限界と対応方向

■従来のマーケティングでは、コストパフォーマンスを基準として顧客価値を判定する発想が中心であった。
*「良い商品をより安く」

■その実現には事業の効率化や生産性の向上が必要であったが、コストパフォーマンスにも限界がある。

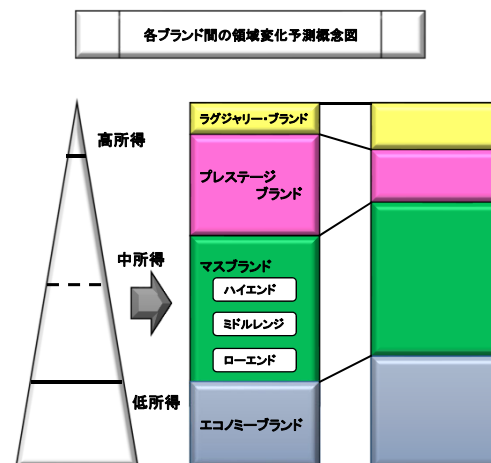
■また、プレステージブランドはファストファッションブランド(注)の出現やマスブランドのレベルアップにより高い価格の設定が難しくなっており、厳しい競争にさらされている。

■そこで、「高く売れることを考える」ことが、今、注目されている。そのアプローチは、①絞り込んだ顧客へのフォーカス、②主製品の仕様に必要となる消耗品の専門化、③ラグジュアリー・ブランドの構築の3つの方向がある。

■その中で注目されているのが「ラグジュアリー・ブランド」の構築である。ラグジュアリー・ブランドは単純に高価格だけでなく、ステータス感や夢を紡ぐ力や強烈な個性が求められる。

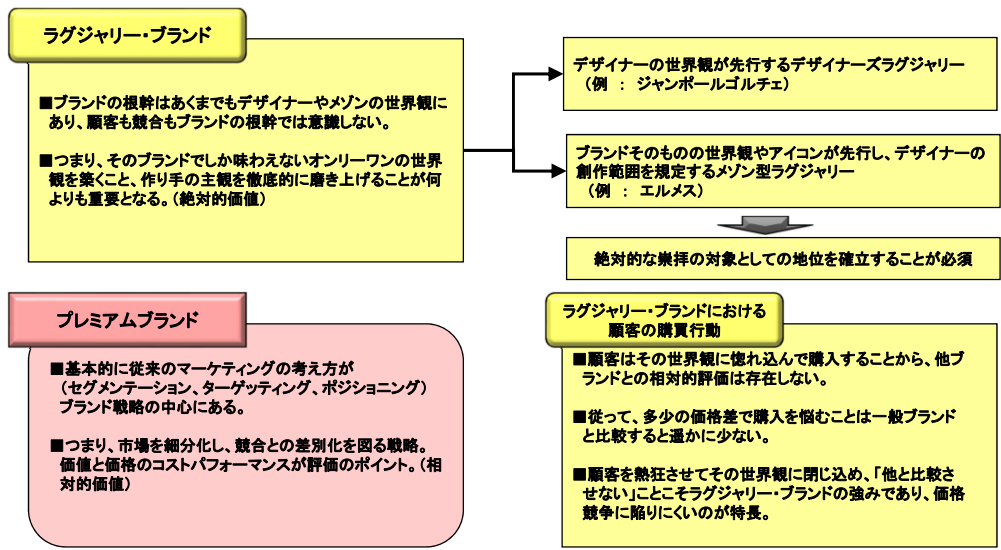
(注)ファストファッション

・流行を取り入れつつ、低価格に抑えた衣料品を大量生産し、短いサイクルで販売するブランドや業態のこと。「安くて速い」ファッション業界では大手グローバルチェーン(GAP、H&M、ZARA、フォーエバー21、ユニクロなど)が成功している。メーカー直販方式が一般的で「新しさと安さ」が特長。

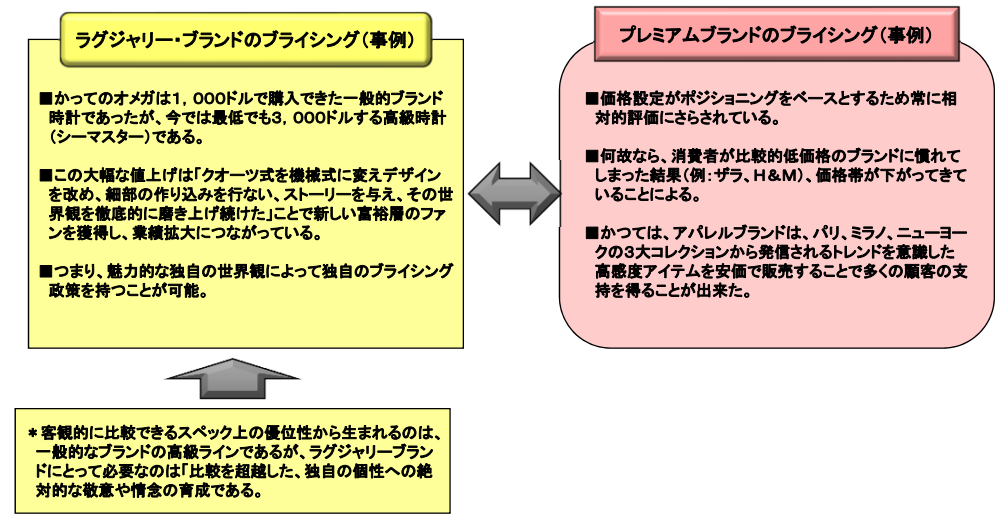


1

II. ラグジャリー・ブランドマーケティング



II. ラグジャリーブランドマーケティング



Ⅲ. ラグジャリー戦略の事例

■ラグジャリー・ブランドには、同じ製品やサービスであっても、一般的なマーケティングとは異なるブランディングが必要となる。
(下図参照)

■代表的な例は効率追求型のビジネスで成功を収めてきた企業が新たにラグジャリー・ブランドを構築する際に同一の組織に従来とは異なる動きを求めない限り、混乱や不徹底が生じることである。

ラグジャリー・ブランドの価値づくり	
ラグジャリー・ブランド	一般的なブランド
<ul style="list-style-type: none"> 市場シェアを追わない 手軽に入手できない希少性に価値を見出す スタッフには高い知識と情熱が必要となる 供給の不安定さいとわれない 長く保持することが価値を高めることもある ブランドの物語を発信する 高価で購買意欲を刺激する 	<ul style="list-style-type: none"> トップ・シェアを狙う どこでも手に入る利便性に価値を見出す 拡大を狙い、ノウハウの標準化を進める 安定供給を重視する 在庫を圧縮し、回転率を高める ブランドのコストパフォーマンスの良さを発信する お買得感で購買意欲を刺激する

「ネスカフェ」と「ネスプレッソ」(注1)

・ネスレでは、「ネスプレッソ」を「ネスカフェ」など、同社の主要なコーヒーブランドとは異なる事業と位置付け、独立した子会社が事業展開している。販売も消費者への直販と直営限定店舗にて展開している。

「トヨタ」と「レクサス」(注2)

・レクサスはトヨタの組織の中の「レクサスインターナショナル」という部門で作られる。技術開発、デザイン、広報、生産などが従来のトヨタラインではなく全く別個の組織で展開されている。

・レクサスではスペックの優位だけでなく、歴史や哲学、質感、乗り心地など顧客の精神的満足の創造が重視され、販売も独自のレクサス販売網で行われる。生産は受注生産で納期は2カ月後となる。

(注1)ネスプレッソ

加圧式コーヒーマシンとコーヒーカプセルから成るシステムで、「至福のコーヒー体験」を提供する。販売やスタッフの育成、企業文化の醸成、サポートセンターの在り方などすべてへの対応がネスカフェとは異なっている。

(注2)

・レクサスの顧客
レクサスの顧客は「安さを求めておらず、より高価な車に購買意欲を示す」との調査結果がある。

Ⅳ. ラグジャリー戦略

< ラグジャリー戦略(Prof. Noel Kapfever 提唱) >

1. 戦略の目的
ブランドの持つ独自の無形の要素(歴史、遺産、原産地、職人の技能、手作り、希少性など)を活用して、ブランド価値と価格力を最大化すること。

2. プレミアム戦略との違い

	ラグジャリー戦略	プレミアム戦略
戦略コンセプト	絶対的な独自のアイデンティティ	比較によるコストパフォーマンス
対顧客	顧客に対し夢、興奮、歓喜など顧客の期待を超える顧客の要望に迎合しないモノ、コトを提供	顧客志向 顧客の日常のニーズに対するソリューションを提供
ターゲット	直接のターゲット顧客とそれ以外の層 * 自分にとってのラグジャリーと他人に対するラグジャリー	ターゲット顧客層のみ
価格	ラグジャリーだから高い	高いからプレミアム
価値	独自の世界観に基づく絶対的価値	顧客ニーズに基づく相対的価値

< ラグジャリー戦略24の法則 >

1.ホジションは忘れること ラグジャリーは比較できない	13.需要を増やすために徐々に価格を上げること
2.製品に魅力を与えるための十分な欠陥があること	14.製品ラインの価格を上げ続けること
3.顧客の要望に迎合しない	15.売ろうとしないこと
4.熱狂的なファン以外は締め出す	16.広告からスターを締め出すこと
5.需要増大に応えないこと	17.初めての人のために芸術に近づくこと
6.顧客の優位に立つこと	18.工場を移転しないこと
7.敢えて、顧客が買いくくすること	19.コンサルタントは雇わないこと
8.顧客を非顧客から守ること	20.テストをしないこと
9.広報の役割は売ることではない	21.意見の一致を求めないこと
10.ターゲット層意外ともコミュニケーションを行なうこと	22.シナジー効果は気にしないこと
11.常に実際の価格より高く見せること	23.コスト削減を求めないこと
12.ラグジャリーであることが価格を決める。価格が高いからラグジャリーではない	24.インターネットで大げらに販売しないこと