

# Chapter 02

## 解説！観光資源 磨き上げに向けて

この章では「観光資源の磨き上げ」に向けて、まず最初に理解しなければならない「観光資源とは」についての定義を説明いたします。そして、今なぜ「観光資源の磨き上げ」が必要とされているか、さらに、その思考の過程における具体的な考え方についてお伝えします。

- 00 はじめに
- 01 磨き上げを学ぶ
- 02 磨き上げ思考のすすめ
- 03 実際に観光資源を磨き上げる

# 観光資源って何？

観光関連産業における磨き上げの重要性が随所で叫ばれています。しかし、そもそも観光資源とは何でしょうか。なぜ今、観光資源の磨き上げが必要なのでしょう。本書では、まず、観光資源とは何かを確認することから始めます。

## ■観光資源とは何か？

日本のコミュニケーション論、メディア論の研究者である、埼玉大学教養学部教授水野博介氏によれば「観光資源」を以下のように定義しています。

### ● 観光資源

- ① 自然観光資源
- ② 人文観光資源（史跡・社寺・祭り・動物園・博物館等）
- ③ 複合観光資源（歴史・田園・街並み・近代都市）
- ④ 無形社会資源（衣食住、芸術、言語、風俗）
- ⑤ その他

### <観光付随施設>

- ① 宿泊施設（広義のサービス施設）
- ② レクリエーション施設

出典) 水野博介「観光資源」の定義および事例としての「コミュニティ・シンボル」

観光資源についての公的な定義はありませんが、観光関連事業者は、消費者（旅行者）が魅力を感じて来訪・再来訪したくなるための事業の提供価値の質を上げていく必要があります。その元となる要素が観光資源であることから、本書では観光資源を次のように定義します。

### ● 本書での「観光資源」の定義

**消費者（旅行者）が、観光やレジャーを楽しむ際の需要に応じられる要素。  
地域の自然や歴史文化などの資源、施設、衣食住、人を含む、観光関連産業を興す元となる事象のこと**

つまり、観光やレジャーに使われる施設や、あるいは風光明媚で目を楽しませる名勝や、舌を楽しませる郷土料理、さらには地域に伝わる文化財など、観光資源は多岐にわたっていることが分かれば、本書を読むにあたり理解度が深まります。

観光関連事業者に求められている視点として、具体的に下記の項目が挙げられます。

- 消費者（旅行者）にとっての最適な価値を提供できているか。
- 地域としての観光資源の価値の協創に繋げようとしているか。
- 自ら事業活動を持続可能な取り組みとして実践できているか。
- 事業の強み/弱みを把握し独自の視点を持って取り組んでいるか。
- 収入/コスト構造に直結するビジネスマインドを磨けているか。

つまり、観光関連事業者において、これらに対する解決策が求められています。そこで、本書での観光資源の定義を踏まえて、下記の通り観光資源の磨き上げを定義します。

### ● 本書での「観光資源磨き上げ」の定義

**観光関連事業者が、自身の観光資源の価値を発掘・理解すること。そして、消費者（旅行者）の行動・心理を知ること、持続可能なものとして再構築すること**

上記に挙げた5つの視点を解決するためには、観光関連事業者が、自ら解決に至るための強い意思を持ち事業を推進していくことが求められます。すでにある事業の価値を高めるために、自社の人材育成やビジネスとしての体系化、地域の魅力を知る人たちとの連携を行うことなどは、非常に有効な取り組みといえます。

## ■ 自らの資源の価値に気が付いていますか？

観光関連事業者は、自社の中に商品力やサービス力があるにも関わらず、消費者（旅行者）の目的や満足度に対して理解・認識のずれがあることで、磨けば光る観光資源を明確にすることができていないことが少なくありません。

自らの商品力やサービス力が、いわゆる「観光資源」ということに気が付き、そして学び、さらに磨き上げることで、消費者（旅行者）に新しい価値を提供できるのです。

# 今、観光資源の磨き上げを 実践することが必要な理由

## ■観光資源の磨き上げを行うということ

山梨県は全国的にも宿泊業・飲食サービス業などの従業者数、事業者数の割合が大きく、観光関連産業が盛んな県です。一方で、山梨県に対する消費者（旅行者）の満足度は必ずしも高いものではありません。また、新型コロナウイルス感染症により、観光ニーズ・旅行価値観への影響も少なくありません（各種データの詳細はChapter6を参照）。

そのような中で、山梨県の魅力である温泉、美味しい食べ物、自然・景観は、消費者（旅行者）ニーズにマッチしやすい資源でもあり、本質的な価値観や質的行動の変化に合致しやすいと考えられます。新型コロナウイルス感染症の影響による経済活動は、世の中に大きな影響を与えていますが、観光関連事業者の未来に対してネガティブに考え過ぎずに、観光資源としての自身の事業を磨き上げ、新たなサービスの提供価値を創り出すことが大切です。

このような背景を踏まえ、観光資源の磨き上げは、観光関連事業者自身が、自らが持つ観光資源の価値を再構築することを前提に実践していくため、下記の3つのポイントを踏まえることが大切です。

- 1 消費者（旅行者）を知ることが、磨き上げの発想であること
- 2 磨き上げることが実現可能であり、持続可能な視点を持つこと
- 3 商品・サービスの本質的な提供価値を追求し、創り上げられること

観光資源の磨き上げは、対象となる消費者（旅行者）はどんな人なのか、訪日外国人、国内旅行者、年齢、居住地、宿泊頻度、嗜好性など、ターゲットをどこにするのか、どんな商品・サービスを価値のある有益なものとして販売するのか、を明確にしていくことが重要です。大切なことは、消費者（旅行者）の行動と心理を知ることです。

## ■多様な人たちが一緒に考えることの重要性

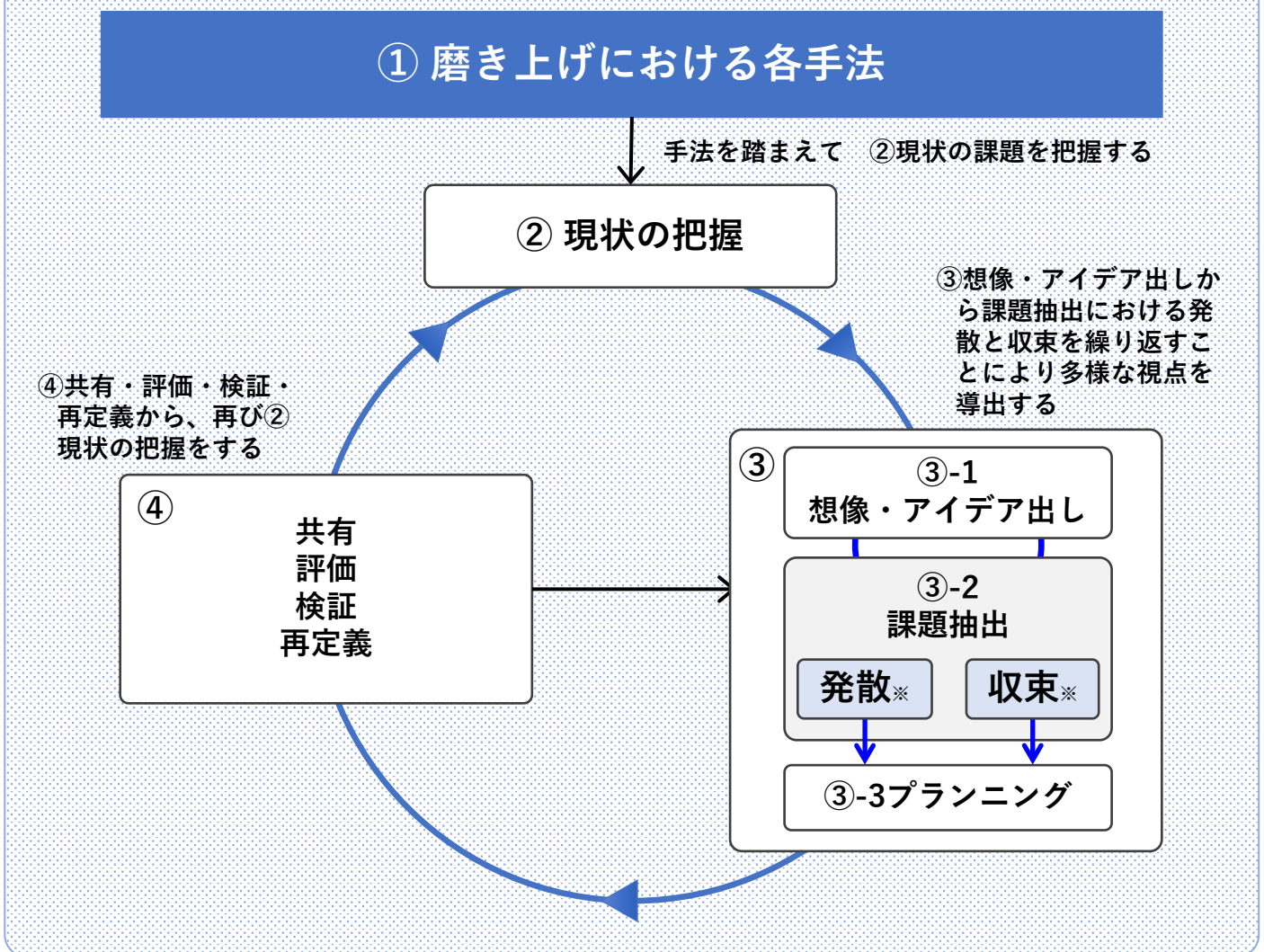
磨き上げの過程では、様々な人がオープンに協力し合い、事業全体のあり方を考えてビジネスモデルを含めて吟味していくことが求められます。多様な人の視点で考えることや、その気運を高め、根付かせていくことが求められます。

## ■観光資源磨き上げ思考とは？

磨き上げにおいては、いわゆるPDCA（Plan-Do-Check-Action）サイクルのような定型的なプロセスが一般的ですが、下図のような思考のプロセスからなります。

後述する①各手法を通じて、②現状を把握し、③課題抽出における発散と収束を繰り返すことにより多様な視点を導き出します。さらに、④共有・評価・検証・再定義から、再び②現状の把握、そして新たな課題に対してサイクルを回すことで、観光資源を磨き上げていきます。

### ■磨き上げ思考のプロセス



※発散思考とは、思考するテーマに対して、要素や選択肢を思いっただけ出力していく思考法です。

※収束思考とは、発散とは逆に複数の情報から一つの結論へと見出していく思考法です。

# 思考のプロセスを理解し サイクルを回そう！

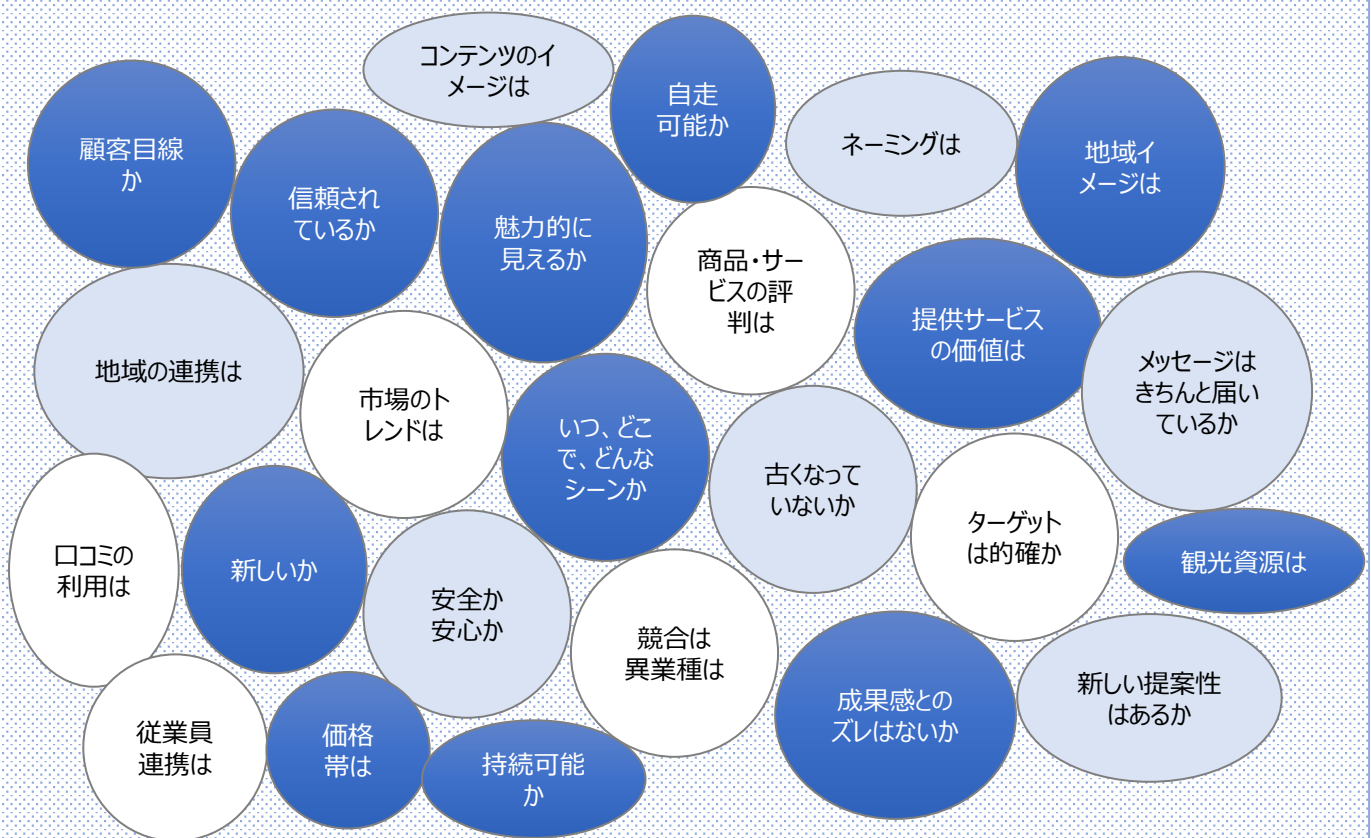
いよいよ「観光資源の磨き上げ」について、具体的な手法について説明いたします。ただし、手法は1つではありません。本書では、以下に挙げている手法についてP36から詳しく説明しています。

- ブレインストーミング・・・P38
- ワークショップ・・・P39
  - ①仮説思考と生成的アプローチ
  - ②研修型<ディスカッション形式>
- マーケティング手法・・・P41
  - ①PEST分析
  - ②3C分析
  - ③SWOT分析
  - ④STP分析
- 行動・心理分析・・・P45
  - ①カスタマージャーニーマップ
  - ②感情曲線
  - ③ペルソナ設定
- プレッチャー体験・・・P48

観光関連産業で事業を営む上であらためて理解しておきたいことは、1つの課題が複雑に絡み合って成り立っていることです。商品・サービスの提供価値を考える際、あらゆる要素が絡み合い、一筋縄では解決できないことが多くあります。しかし、この深い関わりの中からベストな答えを創っていくために、まず「現状の把握」をすることが大切です。

## ■ 問題

「商品・サービス」は素晴らしい。しかし、売れないし何かモヤモヤ感がある。なぜ？



出典・引用) 高橋宣行「オリジナルシンキング」Part. I ビジネスはアート化する

## 求められる要素

- 現状の把握=全体の動き・関係性が分かるか
- 何が事業にとっての問題の核心（コア）か分かるか
- これから先のことが分かるか

複雑で多様な課題の解決には、上記のようなものを読み解く力が求められます。時間をかけてもしっかりと分析し、イメージする力：イマジネーション（想像力）と、イメージをリアルな形にし、独自性を創る力：クリエイション（創造力）を持つところから始めてみましょう。



## ■観光資源の磨き上げを行うということ

観光関連産業の課題には地域内の制約や習慣、ルールなどの考慮しなければならない要素が多く、それにより考える枠組みを狭められることがあります。しかし、観光関連事業者に必要なのは想像力と熱い想いです。「こんな発想のサービスがしたい」「従業員力を活かし育てたい」「エリア連携で魅力を伝えたい」。とくに昨今、日々めまぐるしく変化する社会環境に対応するためには、全体が読め、先が読める想像力の大切さは高まっています。

### ポイント1

「創造力」... 想いを実現する力

(独自のカタチを創る)

より、まず

夢を見る力

(夢と想いの世界を描く)

... 「想像力」

出典・引用) 高橋宣行「オリジナルシンキング」Part II イマジネーションの磨き方

## ■どう言うかの前に、何を言うか

私たちは、ついどう表現するか先走ります。「こんなツアー面白そう」「この体験は使えるか」「広告表現をどうするか」など、どう言うかが先行しがちです。

しかし、磨き上げにはまず「何を言うか」からスタートします。それは想いを想像すること、消費者（旅行者）に想像させることでもあると言えます。

### ポイント2

「何を言うか」...

は、それを

... 「どう言うか」

より大切です

- アウトプット
- 表現
- 形態
- 戦術

- コンセプト
- ビジョン
- 内容
- 意思
- 戦略

出典・引用) 高橋宣行「オリジナルシンキング」Part II イマジネーションの磨き方



## ■観光関連事業者としての価値を提供するということ

変化する社会の中で、消費者（旅行者）の行動や気持ちが明らかに変わっているのに「同じ考えのまま事業を続けていいのか」など、これまで当たり前だった価値観が、事業にそぐわないと感じている観光関連事業者も多いと思います。社会の中で自社事業を見直し新しいアイデア・価値観で取り組んでみる。つまり、新たな差別化要素を探し、気づき、創り、変わることで事業は磨き上げられていきます。

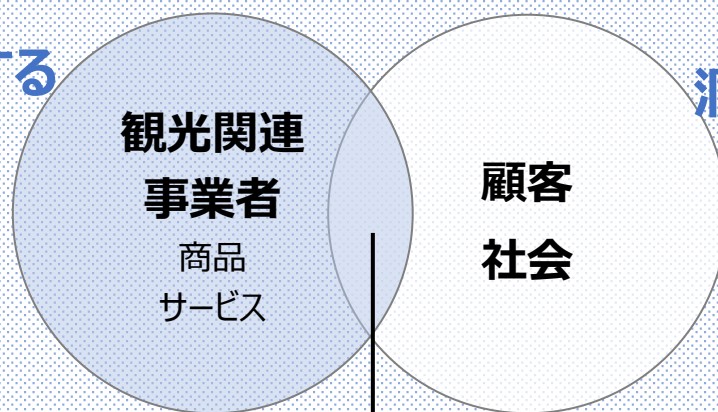
### 求められるポイント

- 観光関連事業者と社会・顧客の両方にまたがり、独自の主張・視点で価値を提供する
- 消費者（旅行者）から見て、差別化されていて、独自の良さが伝わる
- 売りにつながるアイデア、戦略性で変化を起こすことができる

### ポイント3

#### 現場認識をする

- ・ 今、観光事業は
- ・ 商品・サービスは
- ・ 背景
- ・ 強み・弱み、他



#### 洞察をする

- ・ 社会の流れ
- ・ 顧客の動き
- ・ 価値観、他

「商品・サービスの提供価値」・ 新しい価値  
 ・ 新しい主張  
 顧客のニーズ（顕在・潜在）・ 新しいアイデア、他

||

継続していくことでビジネスになる

※ニーズに応えられ差別化できていれば売上・利益につながる

## ■顧客を観察することから事業の発想を

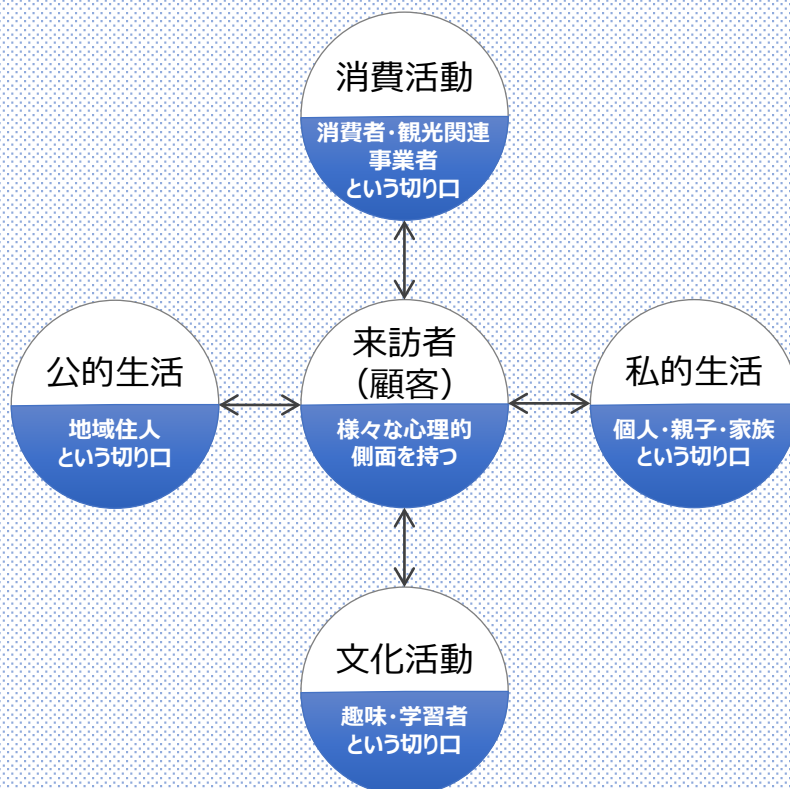
「良いものさえ作れば売れる」という価値観に加えて、顧客のニーズも重要であることをお伝えしてきました。現代は、「モノ・コト+ライフスタイル」の提案性の高い価値観が求められています。大切なのは売り手の理屈よりも、顧客視点の発想で提供価値が考えられているか、という点です。

デジタル化による個人化が進む中で、消費した状況を探るだけでは顧客の本当の姿を見ることはできません。

## ポイント4

## 「消費者（旅行者）発想」という全体的視点

消費者（旅行者）は、旅行消費のためではなく、自分の生活を充実させるために旅行し、商品・サービスを取り入れます。消費者（旅行者）を包括的に捉え、その行動の核心にせまる。



出典・引用) 高橋宣行「オリジナルシンキング」Part. II イマジネーションの磨き方

観光において消費者（旅行者）を動かすものは何か、提供価値として何が求められているのか、などのアイデアを突き詰めていくことで、消費者（旅行者）の心を動かす発想が生まれます。「消費者（旅行者）発想」は、磨き上げとして重要な思考です。

## ■見えない水面下にある顧客の大切な本質を探る

日常、私たちに見えていることは、ほんの一部でしかなく、背景、歴史、プロセス、人間関係、商品購買の心理、サービス享受時の気持ちなど、顧客ニーズの本質を探るための大切なことは隠れてます。来訪する顧客の行動は見えても、見えていない部分で顧客の意識はどう動いているのか、その本質を知ることも大切です。

下図では、見える部分は「定量」（明確な数値やデータなどの「数字」で表せる要素のこと）、見えない部分を「定性」（数字では表せない「質」に関する要素のこと）とした場合、客観的事実の「定量」よりも、主観的事実の「定性」の方が、人の心を動かす要素が多くあります。

## ポイント5

見える

見えない

見えない水面下にある来訪者の（顧客）の本質的な価値を理解する。

- 生活者の意識
- センス・趣味
- 価値観
- 行動の質的变化
- 心理的背景
- モチベーション

合理性

(客観的事実)

20%

定量

80%

定性

非合理性

(主観的事実)

出典・引用) 高橋宣行「オリジナルシンキング」Part II イマジネーションの磨き方

顧客視点で事業を考えることが求められてきている中で、顧客を深く知り事業を磨き上げるためには、従来のように見える範囲だけで取組むのではなく、全体を見て、実際の顧客の気持ちに寄り添って考えるようにしていきたいところです。

課題抽出における「発散と収束」（P22）を繰り返すことにより、多様な視点を導き出し、本来見えにくい顧客の深層心理を見出していくことが可能となります。

## 02 - ⑦

## 【磨き上げ思考のすすめ】 情報収集→課題発見→課題解決の繰り返し

### ■観光関連事業者の仕事は課題が多い

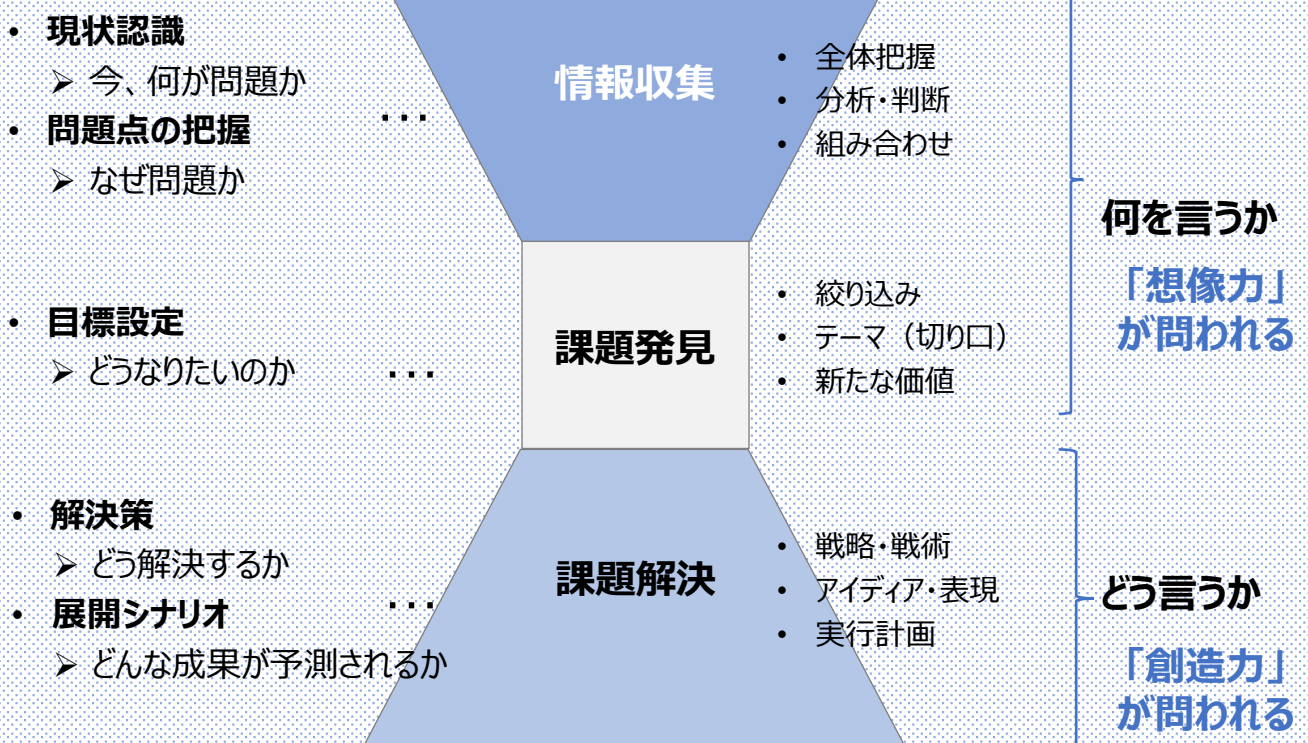
観光関連事業者は来訪する顧客に対して商品・サービスを提供します。それは言い換えると消費者（旅行者）が「旅を充実させたい」という思いを実現するためのミッション（課題）を解決することです。顧客、従業員、商品・サービスなどの全てに対して「もっといい方法はないか」を探するために「情報収集→課題発見→課題解決」の繰り返しが大切です。

この課題解決のプロセスにおいて、図のような考え方が有効です。

#### 求められるポイント

- 「何を言うか」 ……情報収集 / 課題発見 ……「想像力」が問われる
- 「どう言うか」 ……課題解決 ……「創造力」が問われる

#### ポイント6



## ■ 「想像力」を鍛えることはマーケティングに繋がる

観光関連事業者の独自性・差別化が必要とされる中で、ビジネスの課題解決にマーケティングの発想法が有効です。具体的にその構成要素を見てみましょう。

## 求められるポイント

1. 市場環境を知る
2. 問題点とビジネス機会を把握する
3. 課題解決の切り口を発見する

## ポイント7

## マーケティングプランニングフロー

- 顧客視点で考える
- 新たな価値観の発想を心がける
- 戦略的に組立てる

## 1. 市場環境分析

- ・ 社会は
- ・ 市場は
- ・ 競合は
- ・ 生活者は
- ・ 商品は
- ・ コミュニケーションは

## 2. 問題点と機会

- ・ 何が問題でどこにチャンスがあるか
- ・ 明確に分析する

## 3. マーケティング課題設定

- ・ どんな課題を解決するのか（絞り込み・順位づけ）
- ・ 目的を明確にする

## 4. 戦略の基本方針

- ・ セグメンテーション
- ・ ターゲティング
- ・ ポジショニング
- ・ 誰にどんな方針で、どんな戦い方をするのか

## 5. マーケティング戦略計画

- ・ 顧客コミュニケーション戦
- ・ 商品戦略
- ・ 販売戦略略
- = 基本方針の戦略

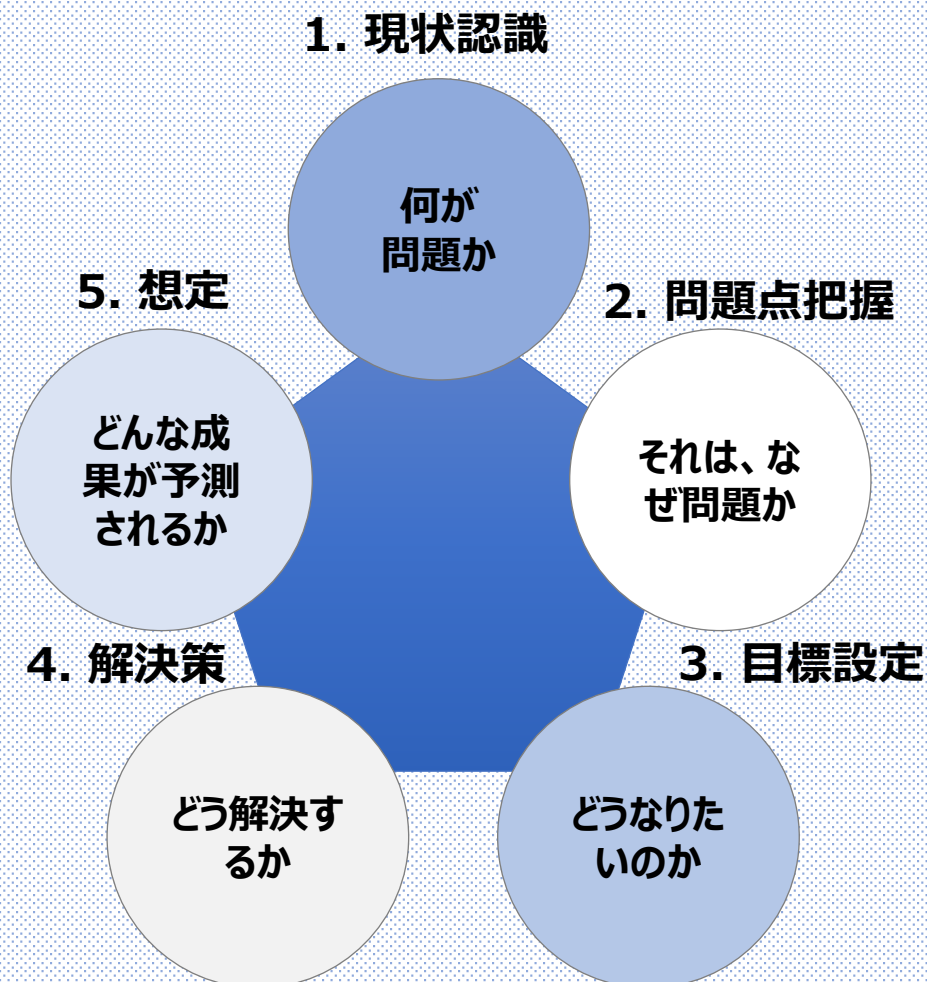
## ■全体像を描く力を持つこと

「着眼大局、着手小局（物事を大きな視点から見て、小さなことから実践するという意味）」ということわざがあります。新型コロナウイルスの感染拡大など、市場、社会全体の価値観が大きく変わる場合では、まずは大局的な視点により、全体を俯瞰してみましょう。全体が見えないと正しい判断ができません。

そして、全体像を描いてみましょう。観光関連事業者が抱えている課題の本質は何か、なぜ課題になっているのか、その根本的な問題は何か、順位づけをしてみると、課題の大きさ、重さが見え始め、取るべき行動も明確になります。

### ポイント8

### プランニングサイクル



出典・引用) 高橋宣行「オリジナルシンキング」Part II イマジネーションの磨き方

実際に取り組んだ結果の共有、評価、検証、再定義を経て、再び新たな課題の抽出、プランニングを繰り返していきます。



# ブレない軸を持ち 事業を推進すること

## 【実際に観光資源を磨き上げる】 磨き上げの良い点

ここまで、観光関連事業者が自身の事業を磨き上げるために必要な思考方法について整理してきました。コロナ禍の時代で価値観を変えて新しいイノベーションを行っていくことが、今まで以上に求められてきています。既存事業における施策改善の対処方法ではなく、ブレない軸を持ち事業を推進することが磨き上げのポイントとなります。詳細は下記のように考えられます。

### 磨き上げのポイント

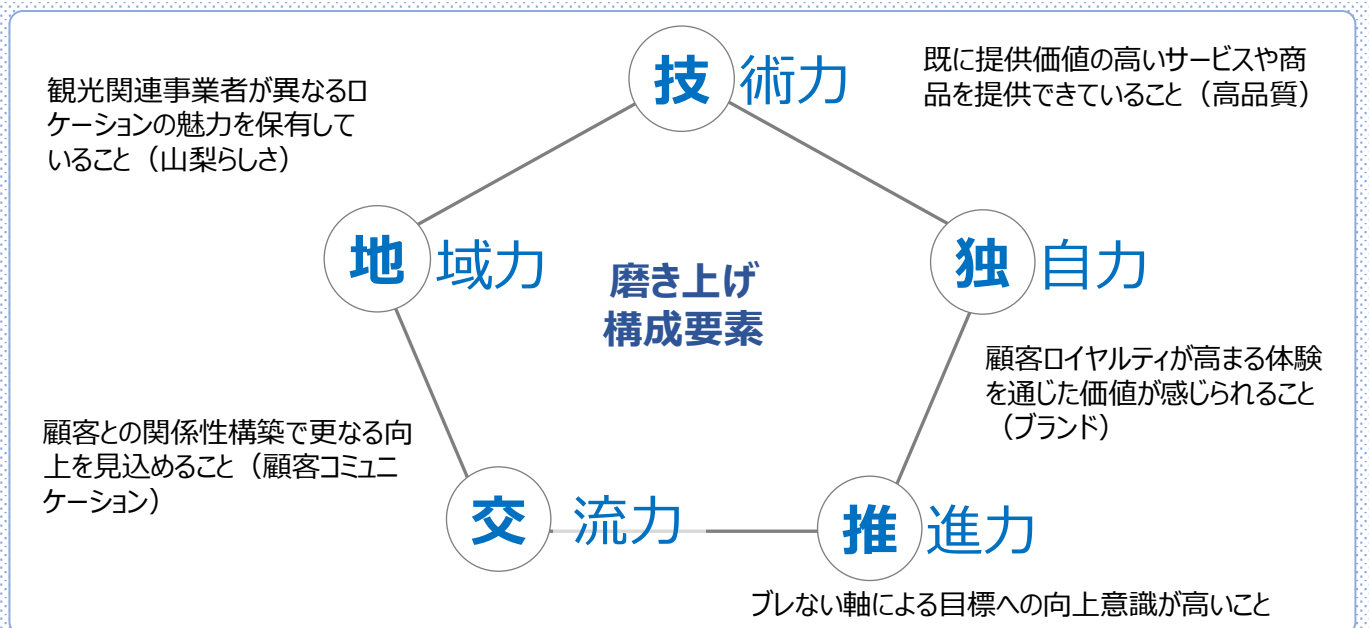
#### 1. 基盤となるキーワードの設定

##### ● 持続可能性

先述のように消費者（旅行者）視点をベースとした商品・サービスの本質的な提供価値を追求する中で、観光関連事業者にとって実現可能で、継続的な事業として自走できることが重要です。取組むべき軸が定まってさえいれば、「マーケティング」「ビジネスの体系化（業務改善）」「地域連携によるコンテンツ開発」「CS・ES / 経営の持続可能性」「人材育成」など、取組み内容が異なるものであっても、課題解決を通じた目標の達成は可能です。そして、磨き上げによるブランドイメージの付加により、新市場への浸透を図ることもできます。

#### 2. 磨き上げの構成要素

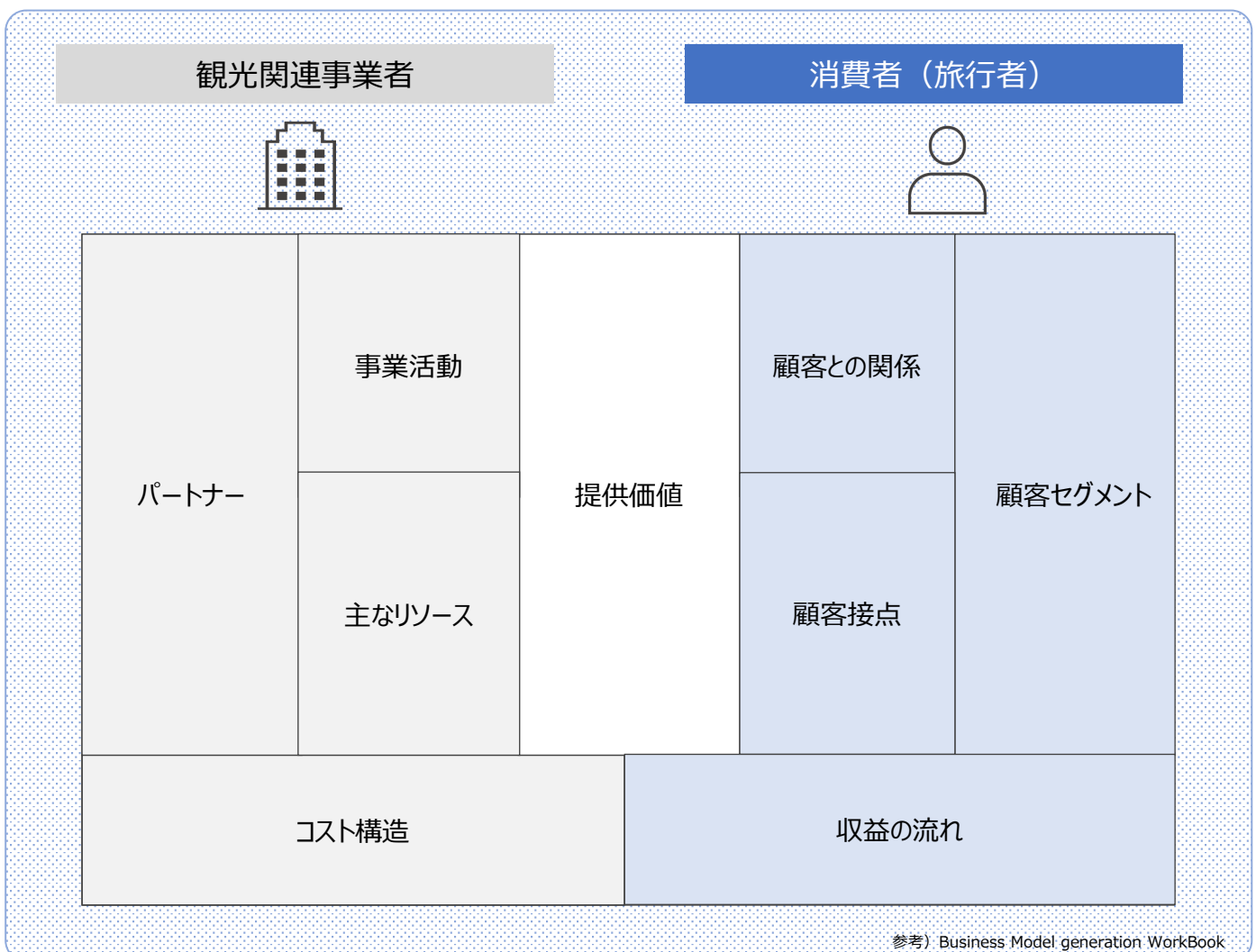
観光関連事業者が観光資源磨き上げに必要な観点は5つの要素で構成されます。





## 【実際に観光資源を磨き上げる】 磨き上げ設計のポイントを理解する フレーム

観光資源の磨き上げは、観光関連事業者のビジネス活動と消費者（旅行者）の関係においてポイントになる要素を明確にし集約することにより、全体を下記のようなフレームとして捉えることができます。下図の9つの構成要素の関係性を流れとして理解することで、提供価値を軸とした観光関連事業者のビジネスの特徴や長所短所が分かり、観光資源の磨き上げを高付加価値化に繋げていくものとなります。この考え方を踏まえて後述の磨き上げにおける設計のポイントを明らかにしていきます。



- **事業活動**：事業活動に必要な人的・物理的資産
- **消費者（旅行者）**：観光関連事業者が関わる顧客
- **パートナー**：事業活動に必要なパートナーや会員
- **提供価値**：お客様（顧客）の抱える課題を解決し、ニーズを満たす製品やサービスを提供
- **リソース**：お客様（顧客）にとっての価値を提供する源泉となるような事業活動
- **顧客接点**：お客様（顧客）とコミュニケーションを通じて価値を届けるためのチャネル
- **顧客関係**：観光関連事業者がお客様（顧客）とどのような関係を結ぶか

# 観光関連事業者によくある課題（磨き上げのテーマ）

磨き上げのテーマ	フレーム	磨き上げのカテゴリー
集客力と販売力の向上		<ul style="list-style-type: none"> <li>営業力・販売力強化</li> <li>ブランド力向上</li> </ul>
人材育成を含む組織の機能強化		<ul style="list-style-type: none"> <li>人材育成</li> <li>人的生産性の向上</li> <li>ブランド力向上</li> </ul>
サービスの強化		<ul style="list-style-type: none"> <li>既存サービスの再定義</li> <li>人的生産性の向上</li> <li>ブランド力向上</li> </ul>
N=1視点による顧客化		<ul style="list-style-type: none"> <li>CS・ES</li> <li>人材育成</li> <li>既存サービスの再定義</li> <li>人的生産性の向上</li> </ul>
関係人口の創出		<ul style="list-style-type: none"> <li>関係人口の創出・増加</li> <li>ブランド力向上</li> </ul>



# Chapter 03

## 役立つ！観光資源の 磨き上げ手法

- 00 はじめに
- 01 ブレインストーミング
- 02 ワークショップ
  - ① 仮説思考と生成的アプローチ
  - ② 研修型〈ディスカッション形式〉
- 03 マーケティング手法
  - ① PEST分析
  - ② 3C分析
  - ③ SWOT分析
  - ④ STP分析
- 04 行動・心理分析
  - ① カスタマージャーニーマップ
  - ② 感情曲線
  - ③ ペルソナ設定
- 05 プレッチャー体験

# 観光資源の磨き上げに役に立つ 基本的な手法を知ろう

## ■無限大の可能性！ケースに合わせて組み合わせは自由

このパートでは、観光資源の磨き上げを実施する過程で活用する代表的な手法を紹介します。

本書で知識を習得した上で、観光関連事業者自身でそれぞれの手法を活用することが、磨き上げの第一歩になります。取組む課題の性質や状況によって、適している手法と、そうでない手法があるかもしれません。また、観光関連事業者の習熟度や得手・不得手によっても、使いやすい手法と使いにくい手法があるはずで、1つの手法を試して上手くいかない時には、別の手法を試してみるというように、試行錯誤を繰り返しながら臨機応変に使い分けてください。

何よりも重要なのは「観光資源は何かを考え、取り組んでみる」という気持ちを関係者と共有することです。「これまでとは異なるアプローチや考え方で、取り組める可能性を探る」という意識を持ちながら、観光資源を磨き上げるための手法を選んで実践してみてください。

そして、なにより大切なのは、継続していくことです。

次頁からは、本書P6～で紹介した5つの観光事業者が実際に取り入れた手法について、各ページの右上にアイコンが表記されています。ぜひ、参考にしてみてください。

みのぶ

バウンド

通訳案内士

大沢農園

清里

# 「アイデアに乗っかる」のがコツ 楽しみながら思い込みを打ち破る

## ■ルールは「質よりも量」「他人のアイデアに耳を傾け、便乗してよい」「アイデアを評価、批判、コメントしてはならない」「自己検閲を行わない」「思い込みを捨てる」

観光資源の磨き上げの最初の一步として実施するのが「ブレインストーミング」という手法です。米広告代理店副社長アレックス・オズボーンによって開発された集団的思考の技術です。自由な雰囲気、他を批判せずにアイデアを出し合い、最終的に一定の課題に、より良い解決を得ようとする方法です。

多様な参加者が、与えられたテーマから連想をスタートし、自分の意見や考えを他人のアイデアに乗っかりながら、より豊かな「発想」を生み出していく手法です。

できる限りアイデアを出し合うことによって、創造的な発想が生まれる確率を高めることが重要です。ただし、ブレインストーミングは結論を得たり、決定を行う場ではなく、ただひたすらアイデアを出し合う会議であることも覚えておいてください。

## ■重要なのは出たアイデアを整理して、実現可能かどうか、を見極め、活かすこと

不慣れな参加者がいても、常識や固定観念にとらわれずにアイデアを出しやすいように、目的が分かりやすく、具体的な表現（言葉）を考えてください。重要なのは、自由な発想を整理して、実現が可能かどうかを見極めることです。出てきたアイデアを難易度順に並び替え、「すぐに取り組みそう」「時間がかかるが実現できそう」など取組みに対しての優先順位付けをして活かしましょう。





## ■課題解決、合意形成、学習などを行う「場」

人を集めて行うということでは【セミナー】という場合もありますが、セミナーの場合は参加者が聞いて学ぶ受け身になりがちですが、ワークショップの場合は参加者が自ら発言や体験をします。

### ワークショップのポイント

ワークショップは、受け身で話を聞くだけではなく周囲との協力が求められるため、参加者に当事者意識が生まれるという点がメリットといえます。参加者同士で意見を出し合い、目標に対して行動することにより達成感を得られやすくなります。例えば、「新しいアイデアのビジネスモデル作成」といった課題などでよく使われます。セミナーへの参加により「理解できた」だけではなく、自らの行動から学ぶことで、より理解を深めることができる点はワークショップの大きなメリットといえるでしょう。

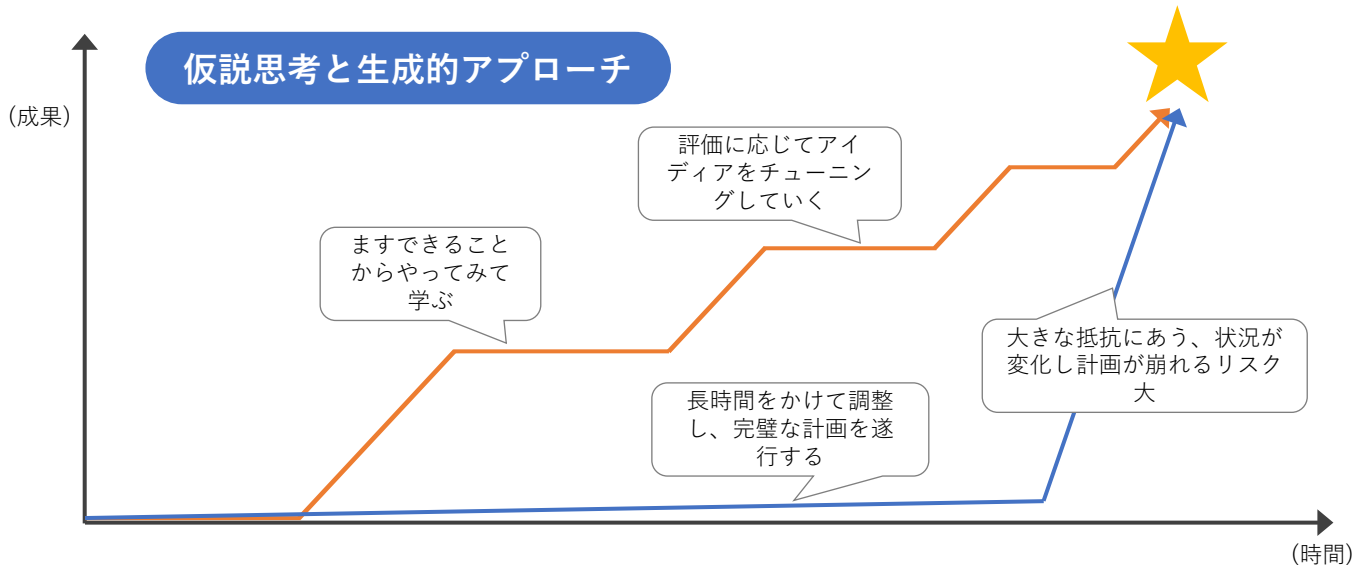
参加者の雰囲気づくりがワークショップの成否を決めます。初対面の人が集まる場合、活発な意見交換ができずに十分な意見が出ないこともあります。参加者の構成により成功率が左右される点は、気を付けて実施してください。



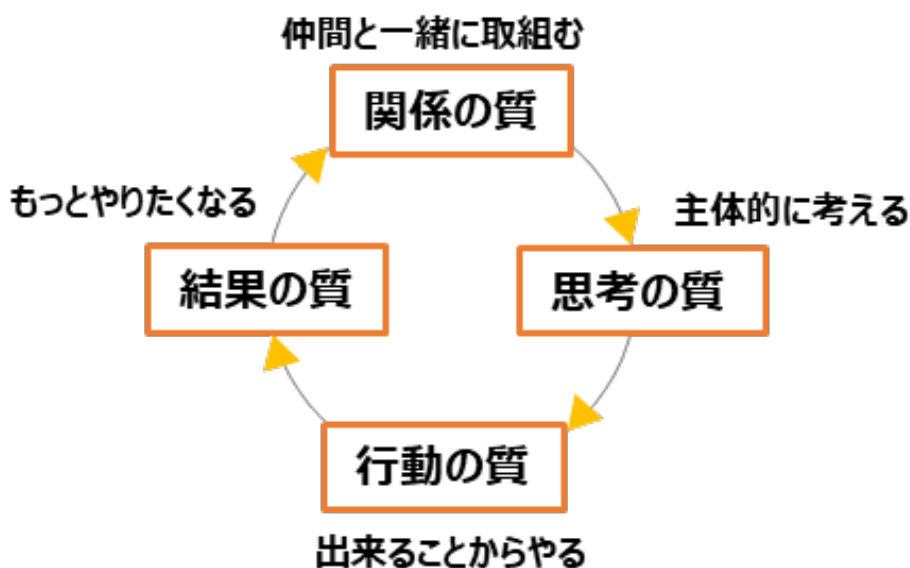


## ■ 考えやアイデアをまず実践！ 反省・変更・追加をしながら何度も繰り返す

「仮説を生成し、検証を通じて仮説の確からしさを総合的に上げていく」という手法です。ワークショップで生み出した事実を、推論や解釈のための理解を深めていきます。事実に基づき、「こうしたらもっと楽しくなるのでは」「こうした方が便利かも」などの仮説を立て、実際に取組みます。



## ■ 「決められない」「決まらない」を無くす・・・みんなで決める！



## ▲ (図解) ワークショップを実践することで4つの質を回し向上していく

ワークショップ・ディスカッション形式においては、左図のような相乗効果が得られます。

仲間と一緒に目的に向かって取り組むことで「関係の質」が上がる→主体的に考えることで「思考の質」が上がる→みんなで出したアイデアをまずできることからやってみることで「行動の質」があがる→結果をみんなで共有することで「結果の質」があがる→もっとやりたくなる、というサイクルが生まれてきます。

## ■まずは取り巻く環境を理解する

「PEST分析」のPESTとは、「Politics(政治)、Economics(経済)、Society(社会)、Technology(技術)」の4項目の頭文字を取ったもので、PEST分析は経営戦略や事業戦略を考えていく上で役立つ代表的なフレームワークです。

## 分析のポイント

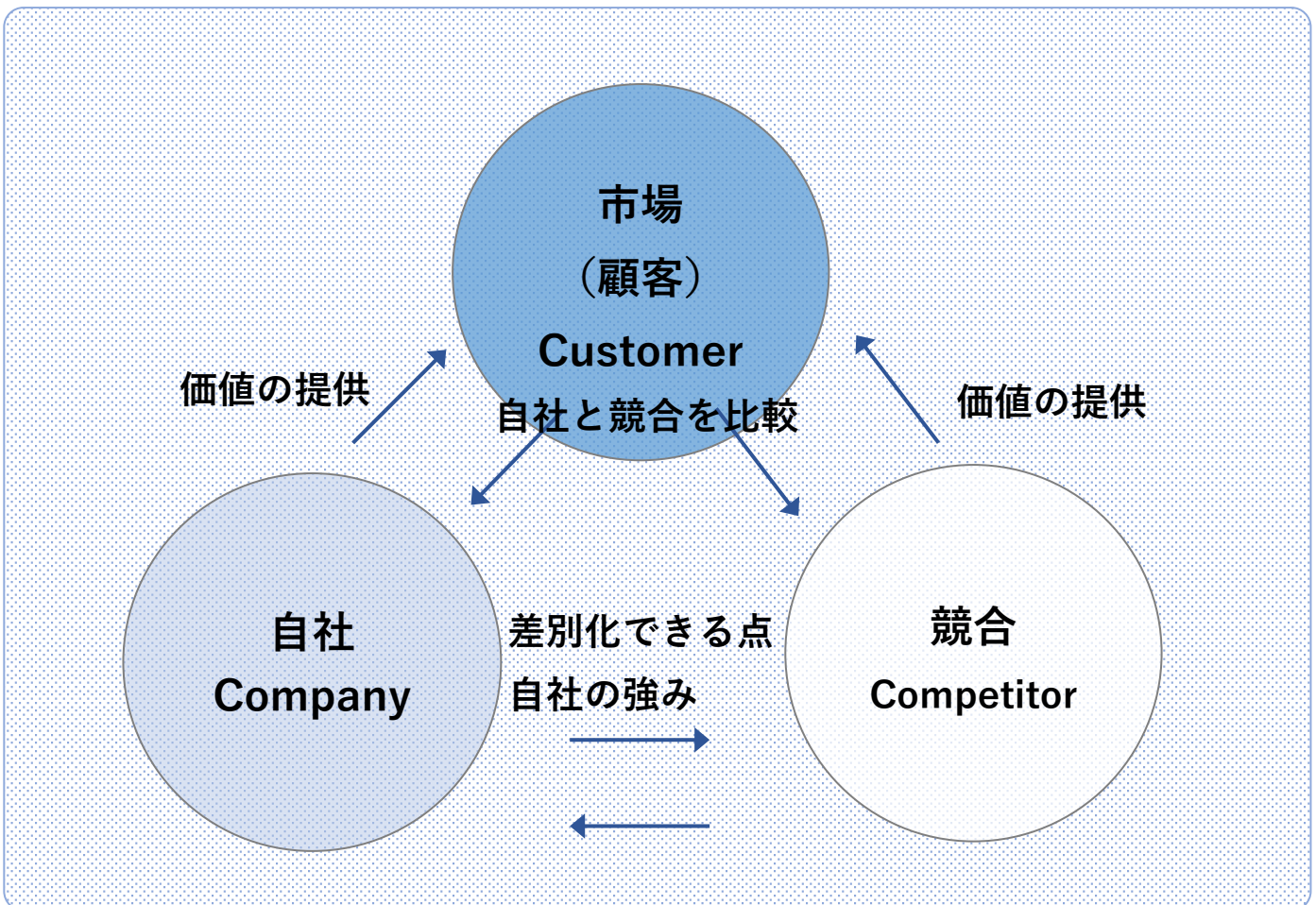
市場環境の分析の際に「モレなくダブリなく」状況を整理するために有効です。

- ・ 将来の変化や事業に影響を与える要因を見落とさない。
- ・ 外部環境の変化を敏感に察知して時流に乗り遅れない。
- ・ 中長期的なマクロ環境を把握し常に仮説を立てて不測の事態に備える。
- ・ 新たな環境下で素早く柔軟な立ち位置を築き競合の優位に立つ。

<p>P Politics 政治的要因</p>	<p>市場のルール自体を 変えてしまうもの</p>	<p>例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法律・法改正（税制改正）</li> <li>・ 国民の政治関心（投票状況、デモ等）など</li> </ul>
<p>E Economy 経済的要因</p>	<p>景気や経済動向など 価値連鎖に影響するもの</p>	<p>例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 物価や消費行動</li> <li>・ 為替・株価・金利動向など</li> </ul>
<p>S Society 社会的要因</p>	<p>ライフスタイルや 意識の変化</p>	<p>例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ トренд、流行（SNS含む）</li> <li>・ 各国・各地域の文化的特性（言語・宗教等）など</li> </ul>
<p>T Technology 技術的要因</p>	<p>商品開発・マーケティング に関わる技術の変化</p>	<p>例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国内・海外の普及デバイス</li> <li>・ 新技術の発展と浸透（IT活用等）など</li> </ul>

## ■自社の経営戦略の方向性を探る

自社の経営戦略の方向性が間違っていないかを確認するにはまずは自社分析が必須となります。自社が今現在どのような経営環境に置かれているのかを調べるために欠かせないのが「3C分析」です。3C分析ではビジネス環境を市場（顧客：Customer）、競合（Competitor）、自社（Company）の3つに分類し、企業を取り巻く環境や戦略策定時における市場を分析します。



### 顧客分析 (customer)

自社の製品やサービスを利用する潜在顧客はどんな人か、顧客数や地域構成などの市場規模や、市場の将来性などを分析していきます。

### 自社分析 (company)

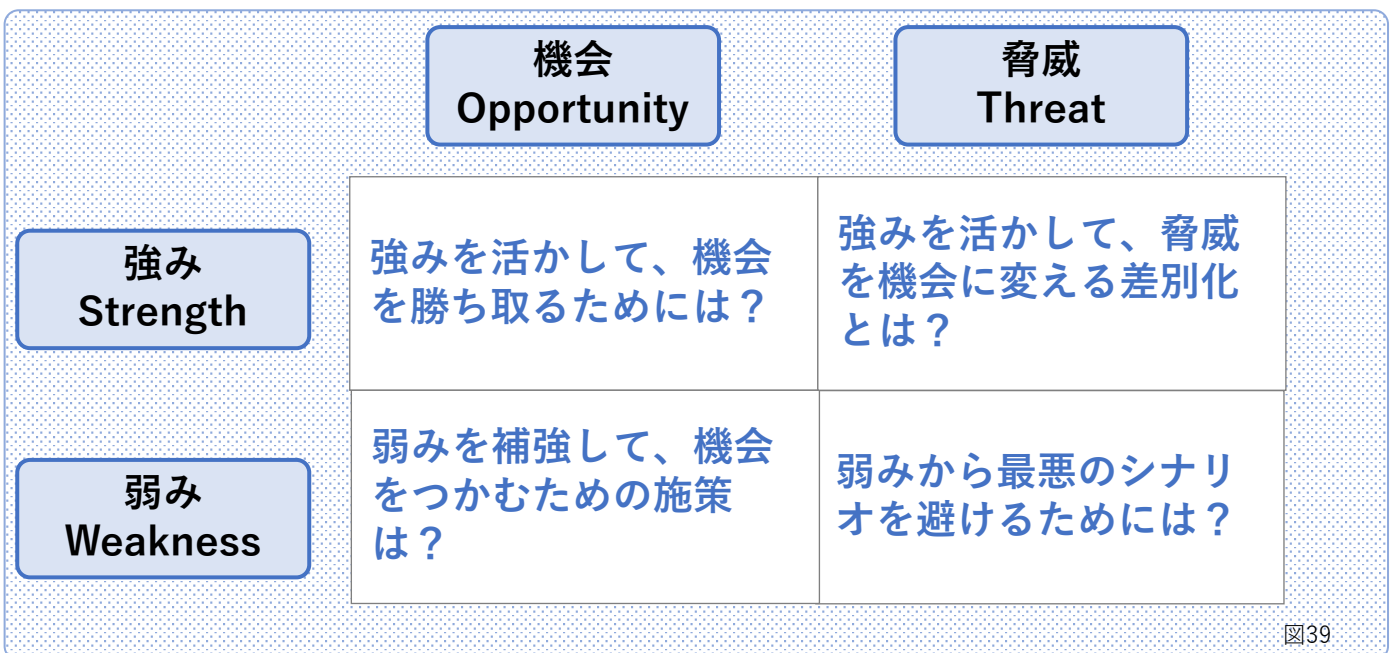
自社分析は売上高や市場シェア、収益率、技術力、人的資源などを分析し、市場における自社の強み、弱みを探ります。

### 競合分析 (competitor)

競合分析では競合の売上、営業利益、コスト、広告宣伝費用などの数値結果と、それが導き出された理由(リソース)を調べていきます。

## ■ 自社を分析し深掘りをする

この分析手法は「内部環境」と「外部環境」の良さと悪さを明確にしていくものです。内部環境の分析は「強み」や「弱み」といった自社の分析です。一方、外部環境の分析は「機会」や「脅威」など市場の競争環境から導き出されるもので、自分ではコントロールできない領域のものです。この二つの側面にある「強み」「弱み」「機会」「脅威」の4つの軸から組織を評価していきます。



## 1. 分析対象とする項目を決める

SWOT分析を行う際は「内部環境」と「外部環境」で洗い出す項目をあらかじめ決めてから、それらの内容についての自社の強みや弱みを挙げるようにします。各項目について調査・分析を行う前に、現状考えている各環境への仮説を立て、正しい項目を選んでいるか精査するようにしましょう。

## 2. 外部環境を分析する

まずは外部環境の調査から行っていきます。自社の強みや弱みは外部環境に左右される市場のトレンドと一致するかしないかという結果ですので、内部環境は通常外部環境に影響を受けるといえます。そのため、市場における「機会（Opportunities）」と「脅威（Threats）」を整理します。

## 3. 内部環境を分析する

次に何が自社の強みで、何が弱みなのか洗い出します。そしてそれらを競合他社と比較します。競合他社と比較する目的は、その分析が客観的なものか知るためです。何と比較して強いのか、弱いのかというのは比較対象によっても変わります。

## ■売れる仕組みには欠かせない「STP分析」

STP分析とは、Segmentation(セグメンテーション)、Targeting(ターゲティング)、Positioning(ポジショニング)、それぞれの頭文字を取って名付けられた分析手法です。

セグメンテーションは、市場の細分化（顧客を同質なニーズを持っているグループに分類すること）を意味します。ターゲティングは、細分化したグループの中から、どの市場（顧客）を狙うのかを決めるものです。最後にポジショニングで、ターゲットに設定した市場における自社の立ち位置を明確にし、競合他社との差別化要因を見極めていきます。

**S**  
セグメンテーション

**T**  
ターゲティング

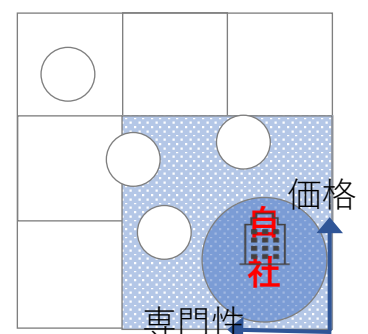
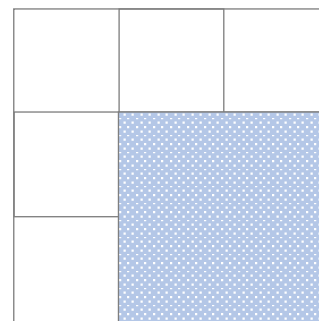
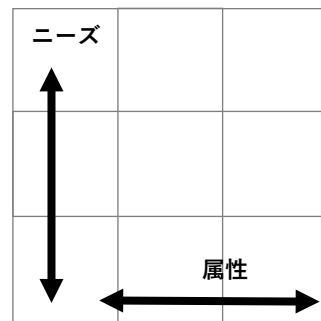
**P**  
ポジショニング

## 考え方

同じような年代・  
ニーズ・特性を持  
つ人を集団として  
考え、市場を細分  
化する

細分化したどの  
市場を狙うか絞  
り込む

競争優位性を設  
定し、立ち位置  
を確立させる



## ポイント

- 顧客のニーズに注目する
- ニーズはできるだけ細かく分ける
- ニーズと属性はセットで考える（「どんなニーズを持った」「どんな属性」の顧客なのか）

- 3C（顧客、競合、自社）の視点も踏まえて、ターゲットを絞り込み、リアルな理想のユーザー像を明確にする

- ポジショニングは明確且つ分かりやすいか
- 競合比較で自社の優位性があるポジショニングになっているか

## ■あらゆる顧客を狙った商品は、誰からも必要とされない

一つの商品やサービスで全ての顧客のニーズを満たすことができません。基本的に「あらゆる顧客を狙った商品は、誰からも必要とされない」というのが、新たなビジネスやサービスを展開する際の前提です。まず自社を取り巻く環境を把握してから、どの市場（顧客）を狙い、どのような立ち位置でアピールしていくか、最も効果的な手段を決定するために重要なプロセスがSTP分析となります。

【行動・心理分析】  
 予約から体験終了の評価まで  
 一連の「顧客の旅」と捉え考える

【行動・心理分析】  
 カスタマージャーニーマップ

■顧客行動をストーリーとして把握する

「カスタマージャーニー」を直訳すると「顧客の旅」となりますが、端的に表すと顧客が購入に至るまでの時系列のプロセスです。具体的には、顧客（ペルソナ）が、どのように商品・サービスやブランドを認知し、どのようなきっかけで興味・関心を持ち、どんなポイントで購買意欲が刺激されて購入に至ったかという行動や心理を明確化するものです。このプロセスを点ではなく線（ストーリー）で把握することによって、顧客の行動・感情・意思などを俯瞰的に捉えることができるようになります。

分析のポイント

- 顧客の購買や観光地での体験までのプロセスを整理できる
- 顧客に対する理解が深まる
- 顧客行動を広い視野で見渡せる
- チーム内で顧客行動について共通認識が持てる
- 顧客の動きや心理の変化と、タッチポイントの関係がわかる

① ゴールを明確に

サービスの向上、売上アップなどのゴールを明確化します

② ペルソナを策定

実用的なマップを作成するためターゲットを明確にします

③ フレーム決め

横軸は興味・関心から行動、縦軸は顧客接点、行動、思考等に設定します

④ 顧客接点の整理

店舗で購入は接点が「店舗」となります

	気づき	興味関心	情報収集	行動	シェアする
顧客接点					
顧客行動					
思考					
感情					

⑤ 行動の洗い出し

「観光地で購入する」「WEBサイトで情報を検索する」等、具体的な行動をユーザー目線で書き出していきます

⑥ 思考・感情整理

具体的な行動に伴うユーザーの思考と感情を洗い出します

⑦ マッピングする

整理した情報を、ペー  
スにマッピングします

⑧ 課題・施策の検討

完成させたら、マップを元に現状の課題を洗い出し、施策を検討します

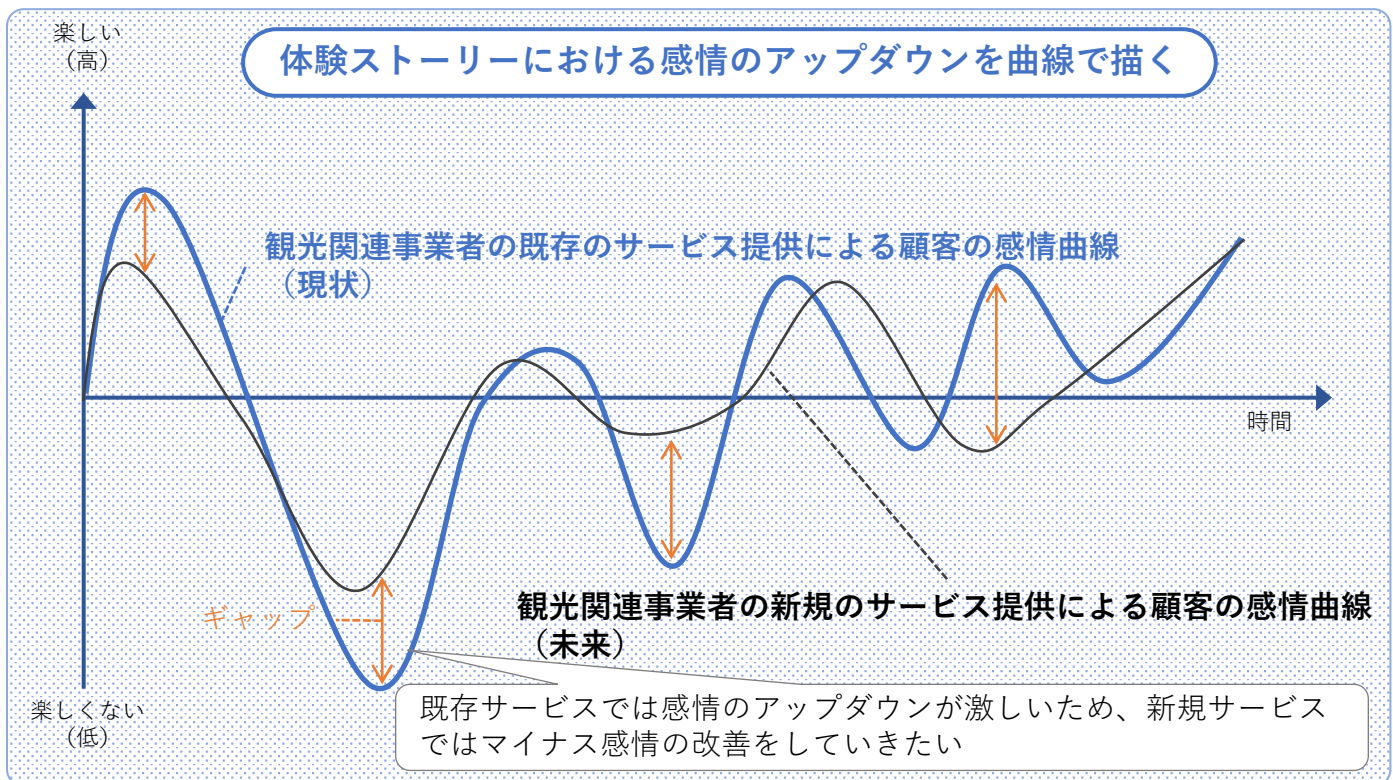


## 【行動・心理分析】 感情曲線

### ■顧客体験がどのように記憶に残るのかを明確化する

先述したカスタマージャーニーマップは、横軸は「気づき」から「シェアする」といった顧客の行動を、縦軸は顧客接点、行動、思考、感情に設定しましたが、消費者（旅行者）の感情の起伏を示す「感情曲線」もあわせて記載することもあります。

感情曲線は、提供する既存商品・サービスの再定義や新商品・サービスの提供前に「顧客の体験を想定し各タイミングで上下する感情」に対し、提供品質を調整する際に有効です。



### ■顧客体験がどのように記憶に残るのかを明確化する

感情の起伏を意識し、体験予約から終了までをストーリーとして捉え、提供サービスを最適化する際に、感情曲線は機能します。

例えば、アクティビティ体験を提供することにおいて、受付から終了までのプロセスで体験をどのように設計していくことが、消費者（旅行者）にとって最適なサービスの提供となるのかを考える場合、「感情曲線のプラスのピークをどのタイミングで、どのようにもっていくと顧客の満足に至るのか」「感情曲線のマイナスのピークの後、顧客のモチベーションが下がる中で、どのようにフォローできているのか」「できていないのなら、どうすればストーリー全体としてプラスの記憶を残すことができるか」を考えます。

ひとつながりの顧客体験として、既存サービスと新規サービスを顧客視点で生まれるギャップを考えることで、より魅力的に伝えることができるようになります。



## ■商品やサービスの典型的で象徴的な顧客像

ペルソナとは、自社の商品・サービスの理想の顧客の人物像です。理想の顧客そのものではありません。一人の顧客が全ての理想的な条件を満たすことは無いため、既存顧客の情報やインタビュー、調査データなどの実在する情報から、架空の理想の顧客「像」を描きます。あらゆるマーケティング活動における社内の共通の認識ができ、良質な見込み客や優良顧客の獲得につながります。

## 「ペルソナ」と「ターゲット」の違い

ペルソナとターゲットは混同されがちですが実は大きく異なるものです。ターゲットの場合は、「30代女性」や「40代男性」などのように、年齢や性別といった一般的な項目だけで消費者をカテゴライズします。

一方でペルソナは、年齢や性別だけではなく、住んでいる地域や家族構成、職業や役職、年収、働いている環境、通勤手段、趣味、価値観、既婚か独身か、といったライフスタイルなどのプライベートな部分まで詳細に設定をします。

## ペルソナ



顧客A

- 年齢、性別、住まい、年収
- 仕事（仕事内容、業種、職種）
- ライフスタイル（休日の過ごし方、趣味・興味）
- 価値観、トレンドへの考え方
- チャレンジしたいこと、課題に感じていること

観光関連事業者の商品・サービスを利用するまでの「認知～優良顧客化」までのストーリー

## STEP1：情報収集

既存顧客に関する知っている情報、インタビューやアンケートを実施して集めます。

- 役職と役割、仕事の概要
- 仕事に必要なスキルや知識
- 1日の過ごし方
- 会社や組織・業界など
- 業界の概要と特徴
- ゴールと課題

## STEP2：情報を仕分ける

情報を共通する特徴にしたがって分類します。

- 年齢、家族構成、年収などのデモグラフィック
- 役職レベル
- 価値観：達成したいゴール
- 抱いている悩みや課題
- 商品・サービスの利用動機
- 情報源、情報収集の方法

## STEP3：物語風に仕上げる

ペルソナの人物像を描くために、物語風に仕上げます。

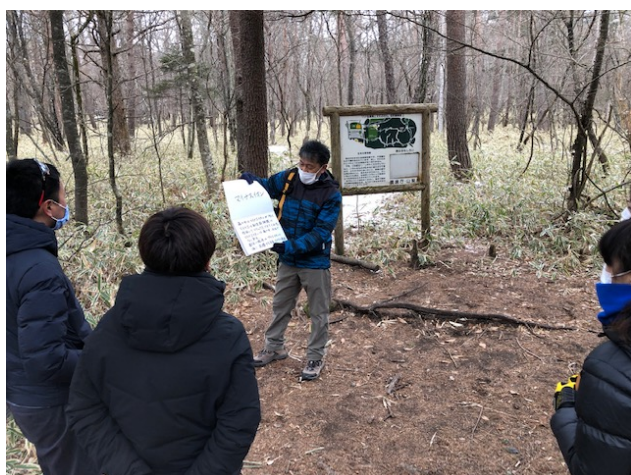
- ペルソナの基本情報ペルソナの1日の生活
- ペルソナが持つ情報との接し方（情報源、接触機会、方法）
- 製品やサービスの選び方（購買行動と関与）

# 【プレ体験ツアー】 作り上げたツアーを 実際に体験してみる

## ■仮説に基づくツアーを催行し検証を行う

事前のワークショップ等で観光資源の磨き上げの仮説を立てた後に、仮説検証の場として、本番さながらのプレ体験ツアーを実施します。また、参加者（テストモニター）も本番を想定した対象者に近い人を募ると良いでしょう。

ワークショップで立場の異なる複数の企業や組織の方で意見を出し合う場合、机上で描いていたものと実際に現場で行動することで実感できることには概ねギャップが生じます。そのため、プレ体験ツアーでは説明資料などの事前の下準備とツアーコース、ツアーのポイントなど、項目ごとに何を目的にどんなことをするのか、を予め定めて実行することで、精度の高い仮説の検証を行うことができます。



## ■大切なのはプレ体験ツアー後の検証と本番に向けた修正

プレ体験ツアーで最も大切なことは、事前に想定していたこととのギャップや新たな仮説の発見について意見を出し合う（発散）、ツアー実施後の仮説検証です。本番のツアーに向けて修正可能な箇所を共有（収束）し、参加者全員が共通認識で取り組んでいくことが求められます。

