

加藤希尊 著
Mikoto Kato

Customer
Journey Map
Workshop
Guidebook



8つのステップで
かんたんマップ作成

行動・接点・感情で
顧客を分析

B2CとB2B
6つの活用事例

ワークショップを成功させる
ファシリテーションのポイント

「顧客視点」で考える
ビジネスの課題と可能性

カスタマイ ジヤーニ マップ ワークショッ プ

はじめての

はじめての

はじめての

はじめての

はじめての

はじめての

はじめての



ダウンロードで
今すぐ
スタート!

顧客は
どのような
体験をし、
何を感じて
いるのか？

SE SHOEI SHA
MarkeZine BOOKS

国内企業1000社、
2000名が体験した
あのワークショップが本になりました

事例 02 バリューマネジメント

答え合わせから見えてきた 「仮説」と「現実」のギャップ

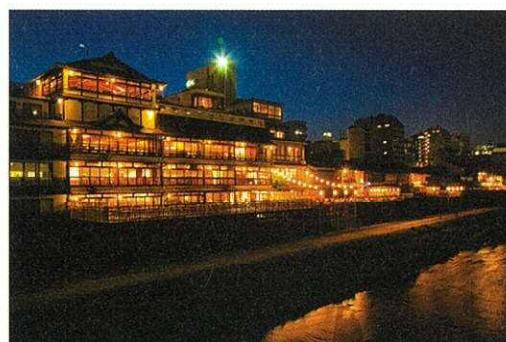
領域 B2C 事業 歴史的建造物を活かしたアニバーサリースペースの運営

異なる個性を持つ 歴史的建造物をどう活かすか

歴史的建造物をアニバーサリースペースとして利活用するビジネスを展開しているバリューマネジメントは、結婚式場・レストラン・宿泊・宴会場の4事業を主軸に、全国で14施設を運営する。

その1つである「鮎鶴京都鴨川リゾート」は、京都・鴨川沿いにある148年の歴史を持つ老舗料亭旅館をリノベートしたもので、五層の楼閣を持つ純和風建築は国指定の登録有形文化財となっている。

歴史的建造物はそれぞれ、構造、雰囲気、背景にあるストーリーも異なっており、時間の経過や人々の記憶など、企業がコントロールで



▶ 「鮎鶴京都鴨川リゾート」は、148年の歴史ある元老舗料亭旅館の五層楼閣純和風建築をリノベート

きない深い部分にその魅力がある。こうした非日常的な空間での結婚式や宿泊体験は、人生の節目や大切な人との時間を忘れられないひとときに変えてくれる。

同社のマーケティング部は東京と関西に15人の社員を配置し、ウェディング事業と宿泊事業のために施策を行なっている。純和風建築や洋館など、建物の雰囲気も立地も異なる施設では提供されるサービスも異なる趣向が求められる。そのため、新規オープンのたびに、施設ごとに適切なペルソナを考える必要があった。

自社のマーケティングを「ペルソナマーケティング」と呼び、注力してきたバリューマネジメントは、作業の負荷を軽減しながら、実際の顧客像にスムーズに近づくための方法を模索していた。



▶ 「神戸迎賓館 旧西尾邸」は1919年築。県の文化財にも指定された神戸の西洋建築を代表する施設

考え抜いたペルソナに 時間軸を掛け合わせる

バリューマネジメントのマーケティング部は、ウェディング会場を検討する人の来場（見学）から成約までの集客業務を担っている。従来は大手の広告媒体社の営業力に頼る刈り取り型の集客が主流だったが、多様な顧客に対応できるよう、カスタマージャーニーマップを作成するワークショップを開催した。

参加者は、マーケティング部でウェディング事業と宿泊事業を担当するメンバー。今回は神戸エリアを舞台に、ペルソナとして「ウェディング会場を探している人」を設定。ゴールは「会場の利用」とするカスタマージャーニーマップを作成することにした。

基本的にウェディング会場の利用者にリピーターはない。初期検討から予約、コンバージョン（成約）に至る検討期間は平均値である約40日に設定した。

これまでバリューマネジメントが行なってきた「ペルソナマーケティング」では、仮説の顧客像（ペルソナ）を立て、実際の顧客行動とどのような差異があるのかを月次で確認していた。ペルソナづくりと活用に注力していたものの、そこには「時間軸」がなかった。

ワークショップではペルソナがたどるジャーニーと一緒に考えることで、曖昧だった顧客のニーズや行動に関する仮説をよりクリアにすることができる。マップづくりを通じてコンバージョンまでの重要な中間地点を明確化できれば、コンバージョンポイントに偏った予算投下を是正することも可能になると考えた。

答え合わせから見えてきた 「仮説」と「現実」のギャップ

ワークショップ後に、カスタマージャーニーマップにまとめた顧客行動の仮説と、実際の顧客行動を答え合わせすることで、まず見えてきたのは「検索流入に関するギャップ」である。ウェディング会場を探している人の声を調べると、キーワード検索ではなくて、画像検索で流入するケースが多くあることに気づいたのだ。

ここからマーケティング部では、サイト内の全画像を再確認してaltタグにきちんとしたテキストが埋め込まれているかをチェックし、内容をコントロールすることにした。

また、サイトにおけるキーワードの出し方に工夫が必要だということも再確認できた。神戸でウェディング会場を探す場合、「神戸 ウェディング」「神戸 結婚式」「神戸 ブライダル」「神戸 結婚式場」など、会場の趣向によって最適解が違う。従来のワードを見直して、会場ごとに利用者に響きやすいワードを個別に表示する。こうした小さな改善が、成約につな



▶ ザ・ヒルサイド神戸のInstagramアカウント (@the_hillside_kobe)

がると同社は考えるようになった。

この他にも、新たにInstagramのアカウントを立ち上げたり、各会場の特徴に合わせてFacebookの投稿頻度を上げたり、広告予算の投下先を変更するといった施策を実行。その結果、顧客獲得単価が大幅に改善し、媒体ごとの貢献度も向上した。

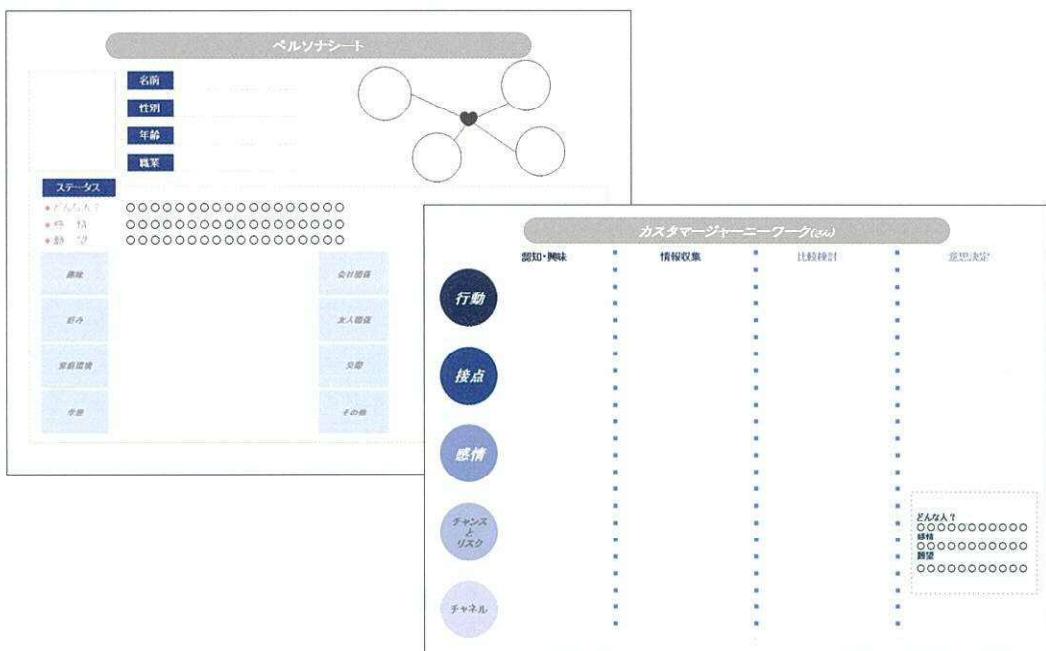
またウェディング事業では、SNSと相性がいい会場、結婚式場紹介カウンター経由の流入が多い会場など、施設によってサイトへの流入チャネルが異なっている。流入チャネルが多様化する中で、実状に合ったペルソナと仮説立ては重要性を増しており、こうした取り組みが予算編成を変えるきっかけにもなる。

それぞれの事業部や店舗で実施されたワークショップの参加者たちは、担当する施設の特徴をあらためて可視化し、会場が持つ強みを明確にしていった。そのうえでペルソナの精

度を高める作業に注力して、その先に待つ顧客を呼び込んでいくことが、マーケティングの使命だと同社は考えている。

カスタマージャーニーマップのブラッシュアップ

カスタマージャーニーマップを通じて顧客行動を可視化し、共有することによって社内のコミュニケーションにも変化が出てきた。マーケティング担当者がセールス担当者と共に認識を持つことができた他、店舗統括部との会話から多くの気づきを得ている。接客のプロである店舗統括部は、利用者との対話の機会が少ないマーケティング部が考案したペルソナに対して「そういう趣味の人はその施設には来ないんじゃないかな」と率直な意見を返してくれた。



彼らと一緒に施設側の顧客データ（来館データおよび顧客アンケート結果）とカスタマージャーニーマップの間で答え合わせをし、さらにブラッシュアップしていく。同社はこの作業を効率化するため、専用のテンプレート（左ページ）を作成し、施設ごとにペルソナとカスタマージャーニーマップに磨きをかけていった。

こうした活動には、2012年から営業機能を内包する店舗統括部にマーケティング担当を配置したことでも貢献している。同社は2016年から組織内のバリューチェーンの一本化を進め、マーケティング部と店舗統括部のゴールを共通化。マーケティング部のゴールが「来店数／来館数」だったのを、店舗統括部がゴールに定める「受注数（成約数）」に一本化した。共通のゴールを持つことも、部署をまたいだカスタマージャーニーの共有を実現する要因の1つとなっている。

マップをなぞった改善が成約につながる

マップ作成を通じて社内の共通認識が確実に広がる中で、同社はさらに隅々までそれを浸

透させることを重視している。今後は、カスタマージャーニーマップに定量的な目標数値を設定し、媒体別の傾向も反映したいと考えている。

次のステップとしては、「ペルソナを1人に絞れないケース」への対応だ。ウェディングでいえば、会場を探し始めるのは「新婦」でも決済者が「新郎」というケースもある。宿泊なら調べるのは「母親」で予約するのは「娘」というかたちだ。

こうした場合、ペルソナを2人設定してカスタマージャーニーマップを交差していく方法や、「初期検討ペルソナ」と「購買ペルソナ」とを分けるアプローチなどが考えられる。同社はこれらを実際に運用しながら、時間をかけてマーケティングの最適解を見つけていこうとしている。

さらに、結婚式の実施率が下がっている現在、結婚式の文化的な価値や意味を伝えていくことにもマーケティングの力を使いたい。最適なタイミングで最適なコンテンツやメッセージを届け、パラダイムシフトを起こしていくためにも、カスタマージャーニーマップの果たす役割はますます大きくなりそうだ。

事例のポイント

- ▶ 割り取り型の広告集客から脱却するため、マップを作成。多様な顧客への新しいアプローチを検討
- ▶ ウェディング会場ごとに、ペルソナとマップの精度を高めることに注力
- ▶ 実際の顧客データと答え合わせをし、マップを常にブラッシュアップ
- ▶ マップを共有言語として、部署間での共通認識が育まれた

[取材協力] バリューマネジメント株式会社
マーケティング部 セネラルマネージャー 笠正太郎氏
マーケティング部 高野知里氏