

【調査報告書（概要版）】

令和 2 年度
デジタル×観光による安全安心な
稼げる観光の確立に向けた調査事業

2021年3月
株式会社クニエ

アジェンダ

1. はじめに
2. 観光温泉地・旅館業ビジネスの概況
3. 観光温泉地・旅館業の課題解決の方向性仮説
4. モデル地域の課題および課題解決の方向性仮説
5. 次年度以降に求められる取組

本事業の概要

事業背景・課題認識

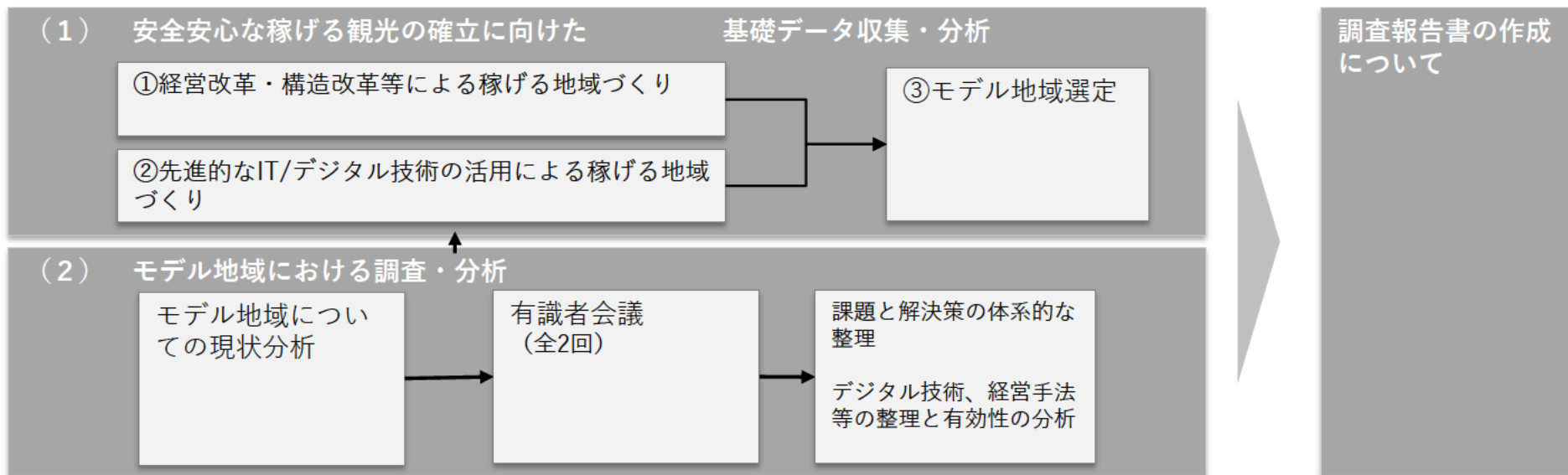
新型コロナウイルス感染症の影響により観光需要は大きく減少し、全国の旅行業、宿泊業、飲食業、小売業など多くの関連産業にこれまで経験したことのないような深刻な影響が生じている。観光産業は裾野が広く、地域経済活性化において重要な役割を担っていることから、一刻も早く観光を再び成長軌道に乗せる必要がある。

そのためには、いまだコロナ禍の状況ではあるものの、国内需要のみならず、近い将来において徐々に再開されるであろうインバウンドを想定し、デジタル技術等を活用した「安全安心な日本の観光」をいち早く確立し、国内外にアピールしていくことが重要となる。

また、ウィズ・アフターコロナ時代においては、一部の事業者による断片的なサービス提供を基本とした従来型の観光スタイル（団体客頼み、低価格勝負、低利益率、低リピート率等）から脱却し、地域全体で効率的かつ付加価値の高い稼げる観光地域づくりが求められる。

本事業においては、デジタル技術の活用等による、安全安心な稼げる観光・地域の確立に向けた調査等を行い、観光地域及び地域企業の生産性や持続性を高める方策や取組について整理を行う。

事業全体像



1.はじめに

有識者会議について

- “（２）モデル地域における調査・分析”における有識者会議には、観光・デジタルに知見を有する5名の有識者にご参画いただいた。

#	氏名（敬称略）	肩書	得意分野	略歴
1	井門 隆夫	高崎経済大学 地域政策学部 観光政策学科 教授 株式会社 井門観光研究所 代表	観光経営、宿泊事業者再生	1961年、東京都生まれ。旅館業を知りつくした「観光地再生」の仕掛け人(マーケティングプランナー／東京都) 2011年より株式会社井門観光研究所代表取締役。20年の旅行業経験や10年にわたる旅館事業再生の現場を通して得た独自の知見とノウハウを持つ「旅館アナリスト」。旅館業の再生や新業態開発を通じて地域を活性化を目指す地方自治体や商工会、金融機関や企業に様々なアドバイスを提供している。
2	井出 昌弘	株式会社クニエ マネージングディレクター 東京農工大 非常勤講師 早稲田大学 招聘研究員 南山大学 客員研究員	ICT、DX、経営管理	デジタル技術活用のコンサルティング担当。株式会社クニエのデジタルラボを運営し、デジタル技術活用の調査研究を実施 ・様々な業界におけるデジタル技術活用の企画・実装、デジタル人材育成に従事。専門分野は「デジタルビジネスモデル/ビジネスモデルイノベーション」中小企業診断士。
3	伊藤 泰斗	財団法人 宿泊施設活性化機構 代表	宿泊事業者再生	三井住友銀行、日本総合研究所を経て、デロイトグループのコンサルティング会社に入社。コンシューマービジネスの経営戦略担当として、主にホテル／スーパーマーケットなどの経営戦略策定・業務改善・評価業務に従事。その後、ホテルの運営会社を創業。主にホテル、旅館等のターンアラウンドを主眼においた運営受託業務を手掛ける。自身もアセットマネージャー責任者としてデザイナーズリゾート旅館や地方のグランドホテル、アーバンリゾートホテルの現場に身を置き、特に集客に注力した経営改善を実施。関与したホテル・旅館は40軒以上に及ぶ。
4	沢登 次彦	じゃらんりサーチセンター センター長・とーりまかし編集長	地域活性化	じゃらんりサーチセンター長、とーりまかし編集長。1993年入社。教育機関広報事業部を経て2002年10月に旅行事業（現（株）リクルートライフスタイル）へ。関東近郊観光地のエリアプロデューサーとして地域活性に携わる。2007年4月より現職。観光庁を始め中央省庁や地方自治体の各種審議会委員を務める。
5	宮崎 知子	株式会社陣屋 代表取締役 女将	旅館業経営	2009年夫の実家である「陣屋」を承継。多くの経営改革を実践。「セールスフォース」をベースに旅館業に特化したクラウド型基幹システム「陣屋コネクト」を独自に開発するなどIT化も推進。予約管理、顧客管理、社内SNS、設備管理、勤怠管理、会計管理、売上管理、経営分析など、全ての業務を陣屋コネクトに集約し、一元管理する仕組みを構築した。

本事業検討領域：政策検討において踏まえるべき視点

前提

有識者の専門領域、事業期間の制限等を踏まえて、効果的かつ効率的な課題導出の実現に向けて、「観光温泉地・旅館業」に焦点を絞って調査・検討を行った

目指す姿

	新興企業	成長・成熟企業	衰退企業
市場の新陳代謝	参入機会増加	強靱化	再生・継承
地域全体の 魅力度向上	生産性向上 顧客体験（タビマエ・ナカ・アト）高度化 / コスト削減		

解決（施策）の方向性

方向性の詳細

地域全体が一体となった
取組推進

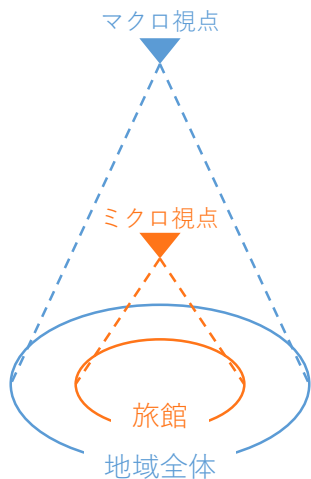
地域全体の魅力度向上にむけて、データの共同利活用や共同購買の実施等、事業者単独では実行できない地域の面的な生産性向上施策の実行を後押しする。

Point：施設間の“競争”は阻害せず、“共創”“共闘”を支える環境づくり

各旅館・事業者による
取組推進

地域の各旅館が、事業変革・再生等にむけて取り組む、デジタルツール導入によるコスト削減・顧客満足度向上や、顧客データ活用によるさらなる誘客増加への取組を支援する。

Point：変革に取り組む企業の背中を後押しする



アジェンダ

1. はじめに
2. 観光温泉地・旅館業ビジネスの概況
3. 観光温泉地・旅館業の課題解決の方向性仮説
4. モデル地域の課題および課題解決の方向性仮説
5. 次年度以降に求められる取組

課題導出・解決策検討の観点

- 市場（マクロ）と、事業者の経営（ミクロ）の視点で、活性化に向けた現状および課題、課題解決の取り組む先行事例を調査した。

現状分析・課題検討の観点

概要

市場全体	産業活性化	自己変革	事業変革への取組の活性化
		新陳代謝	新陳代謝促進にむけた、地域の面的な再生や事業承継の実施・活性化
	地域全体の魅力度向上	データ活用による地域の面的取組推進	多様な事業者を巻き込んだ、地域の面的なデータ活用（収集・分析・提供）施策の推進
		MaaS	顧客の利便性とマネタイズを両立するMaaSの取組推進
経営全体	経営戦略	経営分析・事業計画	経営分析・事業計画策定等による事業再構築及び再チャレンジの実施
		人材・人事労務	産業を担う有望な人材の獲得、適切な人件費の実現
	生産性向上	泊食分離	健全経営にむけた食材、食事に係るコスト管理の適正化
		共同事業	コスト削減にむけた、旅館間の共同業務の検討・実行
	生産性向上 (ITによる業務効率化)	バックヤード効率化	適切なIT・デジタルツールの導入・活用
		共同仕入	コスト削減にむけた、旅館間の共同調達の検討・実行
	付加価値向上 (販売・マーケティング)	誘客、顧客管理、再訪促進	訪問客の情報活用（データドリブンマーケティング）の実施
		予約管理	適切なIT・デジタルツールの導入・活用
		地域資源・体験	誘客につながる魅力的な商品開発
		チェックイン・チェックアウト 予約・入場券販売	蜜を避けたCI/COの時間短縮・簡易化 / オンライン予約の検討・実施
		情報提供(混雑情報等)	情報収集・提供により密状態を回避し、満足度向上を実現
		購入時決済	キャッシュレス決済への対応

国内観光産業の現状、課題および解決策の方向性 1/2

□ 先行事例、有識者の知見を踏まえ各観点における課題解決の方向性を検討した。

現状分析・課題検討の観点		現状分析	課題	解決の方向性（案）（【 】内は参考事例）
市場全体	産業活性化	自己変革	- 新事業に係る資金やノウハウの欠如 - 戦略策定等における専門家等とのネットワーク不足	✓ 経営や運営の専門家による個別企業及び地域全体の戦略策定の支援 ✓ 地域金融機関による投資拡大やファンド等の投融資活用【地域経済活性化支援機構等】
		所有と経営の分離など、経営手法のオプションが少ない	・ マーケットが存在していない（情報不足） ・ 支援制度が少ない ・ 元々過大なアセットを抱えていることによる老朽化や時代のニーズに即したリノベーション等に係る資金不足 ・ 規模、立地等の制約	✓ 運営委託希望者と受託希望者（オペレーター）のマッチング促進 ✓ 専門家派遣等によるオペレーターへの支援 ✓ 関係機関による情報を集約する環境の整備【女将塾 等】
		事業承継（親族内承継、第三者承継）が進んでいない	・ 売却に関する強いネガティブ感情の存在 ・ 債務過多などにより承継先・後継者が見当たらない ・ 地域関係機関、金融機関、ファンド等との連携不足に起因するリソース（情報・人材・金融等）不足 ・ 地域文化等の継承の観点での不採算施設継続の必要性	✓ 中小企業への第三者資本投入の促進 ✓ 地域金融機関のまちづくり会社への出資促進による再生 ✓ 地域と中長期伴走支援型ファンドとの連携促進 ✓ 地域内承継の促進にむけた地域金融機関、承継仲介会社、観光協会、自治体、中長期伴走支援型ファンド等との連携強化【地域経済活性化支援機構、JPiX、Yamatoさわかみ事業承継機構 等】
		新陳代謝	・ 外資資本の受け入れに対する地域の不安（地域文化や域内消費・調達減少への懸念など）	✓ 地域と中長期伴走支援型ファンドとの連携促進 ✓ 地域金融機関と投資型クラウドファンディング等、投資家との連携強化【地域経済活性化支援機構、JPiX、Yamatoさわかみ事業承継機構 等】
	地域全体の魅力度向上	データの面的取組推進	・ 地域全体のデータ活用、分析、アウトプット戦略の不足 ・ データ活用戦略を策定するプレイヤーの不存在 ・ 地域関係機関、IT事業者、専門家等とのネットワーク不足 ・ 面的システム導入に係る検討・支援の不足 ・ 事業オーナー・従業員の高齢化、ITリテラシーの低さ	✓ 地域の中核企業（宿泊事業者）のハブ化による競争力強化、地域活性化（コンシェルジュ機能や周辺施設との連携による地域全体の活性） ✓ IT専門家等による中長期的伴走支援や、地域への基盤システム導入といった面的かつ複数年支援制度の拡充 ✓ 地域全体のRX（Regional Transformation）、地域IT基盤システム導入支援
		マネタイズモデルが明確でない	・ リソース（情報・人材）不足により導入すべきシステムの検討および決定が困難 ・ 地域や観光業界内の成功モデル不足	✓ データ収集基盤・分析基盤、それぞれの構想策定および導入検討 ✓ 個別企業のCX（Corporate Transformation）・DXの伴走支援【陣屋、aiPass、雪国観光圏 等】
	MaaS	総論賛成、各論反対の状況が発生している	・ 既存事業者、関係機関との連携不足により全体構想が未策定 ・ 地域全体の戦略策定及び事業をリードする主体の不足	✓ 実証実験などによるMaaS実施体制の検討 ✓ 交通事業者の連携と情報の開示の環境整備・促進【NTTドコモ"AIバス"、東急株式会社・東日本旅客鉄道株式会社・伊豆急行株式会社"Izuko" 等】
		マネタイズモデルが明確でない	・ 各地で実証事業が行われているが、費用に対して、誰からいくらとればペイするのか、収益モデルが構築されていない	✓ 実証実験などによるMaaSのマネタイズモデル検討【NTTドコモ、東急電鉄"Izuko"、おでかけこもの 等】

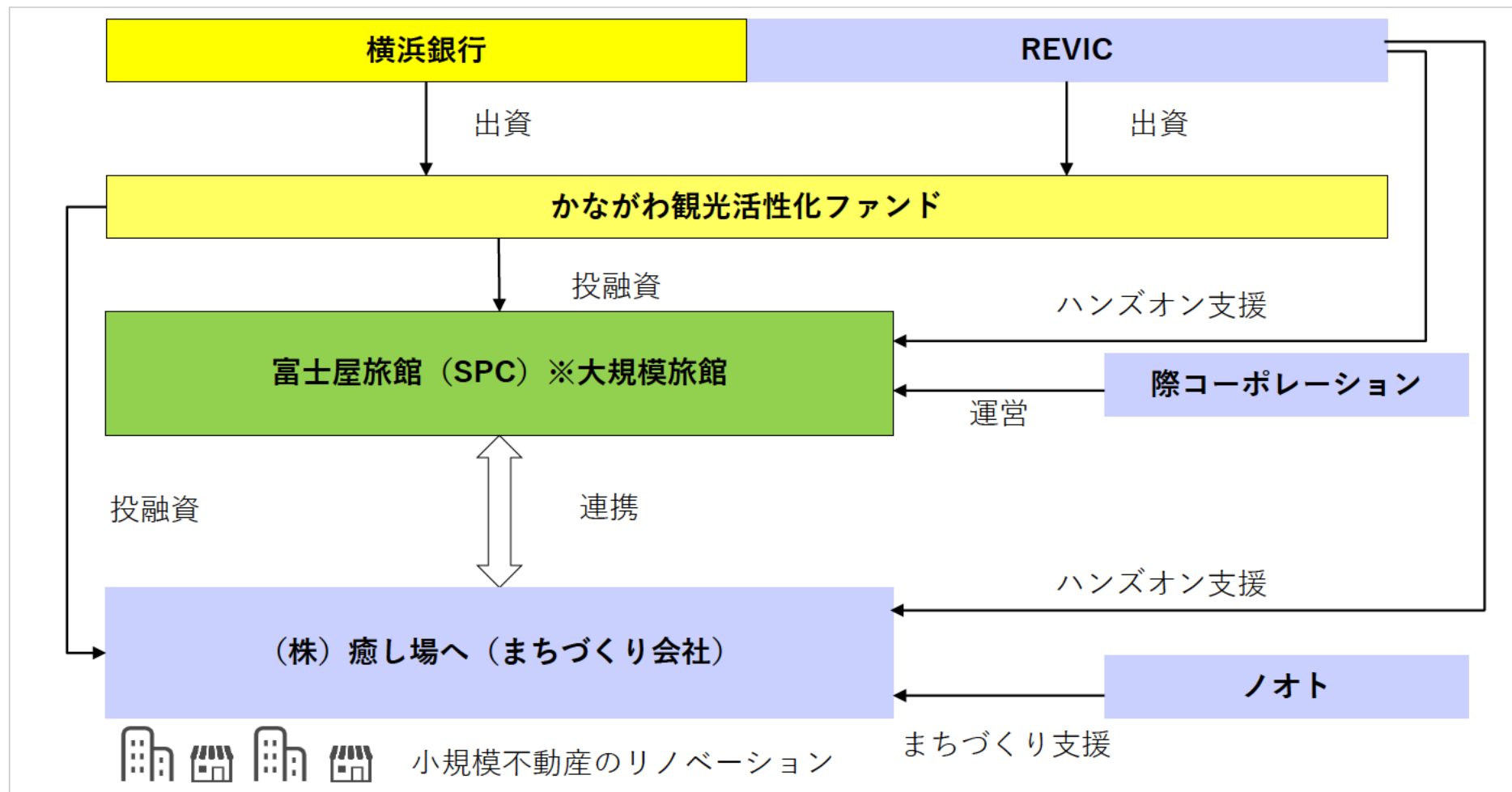
国内観光産業の現状、課題および解決策の方向性 2/2

現状分析・課題検討の観点		現状分析	課題	解決の方向性（案）（【 】内は参考事例）
経営全体	経営戦略	経営分析・事業計画	経営分析、事業計画策定による事業再構築が進んでいない	✓ 金融機関や業界団体、専門家等による支援体制構築
		人材・人事労務	キャリアパスをイメージしにくいことや、過酷労働とのイメージにより人材が集まりにくくなっている	✓ 地域での人材育成プラットフォーム構築【陣屋、天童DMC等】
			人件費が必要以上に過大となっている旅館が多く存在している	✓ IT導入による高労働生産性旅館（高資本装備率旅館）への移行支援【陣屋】
	生産性向上	泊食分離	食材、食事に係る人件費等が利益を圧迫している旅館が存在している	✓ 泊食分離による差別化 ✓ 地域連携によるセントラルキッチン、セントラルダイニング、地域周遊アプリ等の活用【Ryugon、竹屋旅館等】
		共同事業	各旅館の連携不足により共同事業が進んでいない	✓ IT技術活用及び事業者間連携による効率的な共同事業実施スキームの確立【合同会社まんな、雪国観光圏】
	生産性向上（ITによる業務効率化）	バックヤード効率化	IT導入企業と未導入企業が二分化	✓ 中立的なIT専門家による中長期伴走コンサル ✓ ビジョンなきIT導入は危険であることから、やるべきことを当たり前にするCXと、ITによる効率化のDXが必要であり、それを支える支援体制が重要【陣屋、aiPass】
		共同仕入	共同仕入れを行っている旅館は一部にとどまっている	✓ IT技術を活用した共通プラットフォームの確立【宿屋EXPO】
	付加価値向上（販売・マーケティング）	誘客、顧客管理、再訪促進	訪問客の情報活用（データドリブンマーケティング）が十分にできていないため、顧客へのアプローチが不十分	✓ 入店率等分析による取組効果の可視化【EBILAB】 ✓ 人流等ビッグデータの活用【unerry】 ✓ 地域への情報基盤システム導入【陣屋、aiPass】
		予約管理	PMS、サイトコントローラーの導入が進まず、アナログ対応の旅館も少なからず存在	✓ 中立的なIT専門家による中長期伴走コンサル ✓ ビジョンなきIT導入は危険であることから、やるべきことを当たり前にするCXと、ITによる効率化のDXが必要であり、それを支える支援体制が重要【陣屋、aiPass】
		地域資源・体験	誘客につながる魅力的な商品開発が不足している	✓ 旅館をハブとして地域連携体制の構築【雪国観光圏、JPIX】
		チェックイン・チェックアウト予約・入場券販売	CI/CO時間は混雑し、密状態が発生。予約は現地購入が主流	✓ IT活用による事前チェックイン・チェックアウト、事前の日時指定チケット購入の推進【VACAN、イーティックスデータファーム、unerry】
		情報提供（混雑情報等）	週末等には密状態が発生。防疫面、顧客満足面での不利益が発生している	✓ 事前決済による密状態の回避【イーティックスデータファーム】 ✓ 非接触型かつ時短型決済手段の導入【Showcase gig】 ✓ 観光事業者及び地域での混雑状況の見える化
		購入時決済	キャッシュレス決済を求める客が増加傾向にあるが、同地域内でも対応はバラバラ	✓ 地域への情報基盤システム導入【陣屋、aiPass】
			・ 融資を受ける水準の事業計画やアクションプランを策定できる人材の不足 ・ 地域や複数旅館での人材育成/人材融通の不足 ・ IT導入などコスト低減への取組不足 ・ 泊食分離等、食事に係るコスト低減への検討および取組不足 ・ 協力すべきであるが競争相手でもある各旅館同士の間をリードする中核団体・企業の不存在 ・ 効率的な共同事業を支えるIT技術が浸透していない ・ 高齢化及びITリテラシー不足で導入困難 ・ 対応できる人的リソースの不足（旅館ごとの業務差異を踏まえたシステムカスタマイズなど必要） ・ IT・デジタル活用を継続するための相談先不足 ・ 個別調達等による差別化の実現と共同事業によるコスト削減の両立が困難 ・ CRMを活用したマーケティングに取り組めていない旅館が多数存在、システム以前の顧客管理に課題を抱える旅館も ・ 対応できる人的リソースの不足（旅館ごとの業務差異を踏まえたシステムカスタマイズなど必要） ・ IT・デジタル活用を継続するための相談先不足 ・ 地域全体が裨益するような異業種連携した開発が進んでいない ・ 旅館ごとにウィズ/アフターコロナの環境変化を踏まえたIT活用の状況は差がある。導入については、IT導入全般の課題同様、オーナー・従業員のITリテラシーに依存 ・ IT活用による安全安心の見える化ができていない ・ 地域での混雑緩和に係る取組ができていない ・ 旅館ごとにキャッシュレス対応の状況は差がある。導入については、IT導入全般の課題同様、オーナー・従業員のITリテラシーに依存	

2.観光温泉地・旅館業ビジネスの概況

【参考事例】株式会社 地域経済活性化支援機構（REVIC）【神奈川県足柄下郡湯河原町】

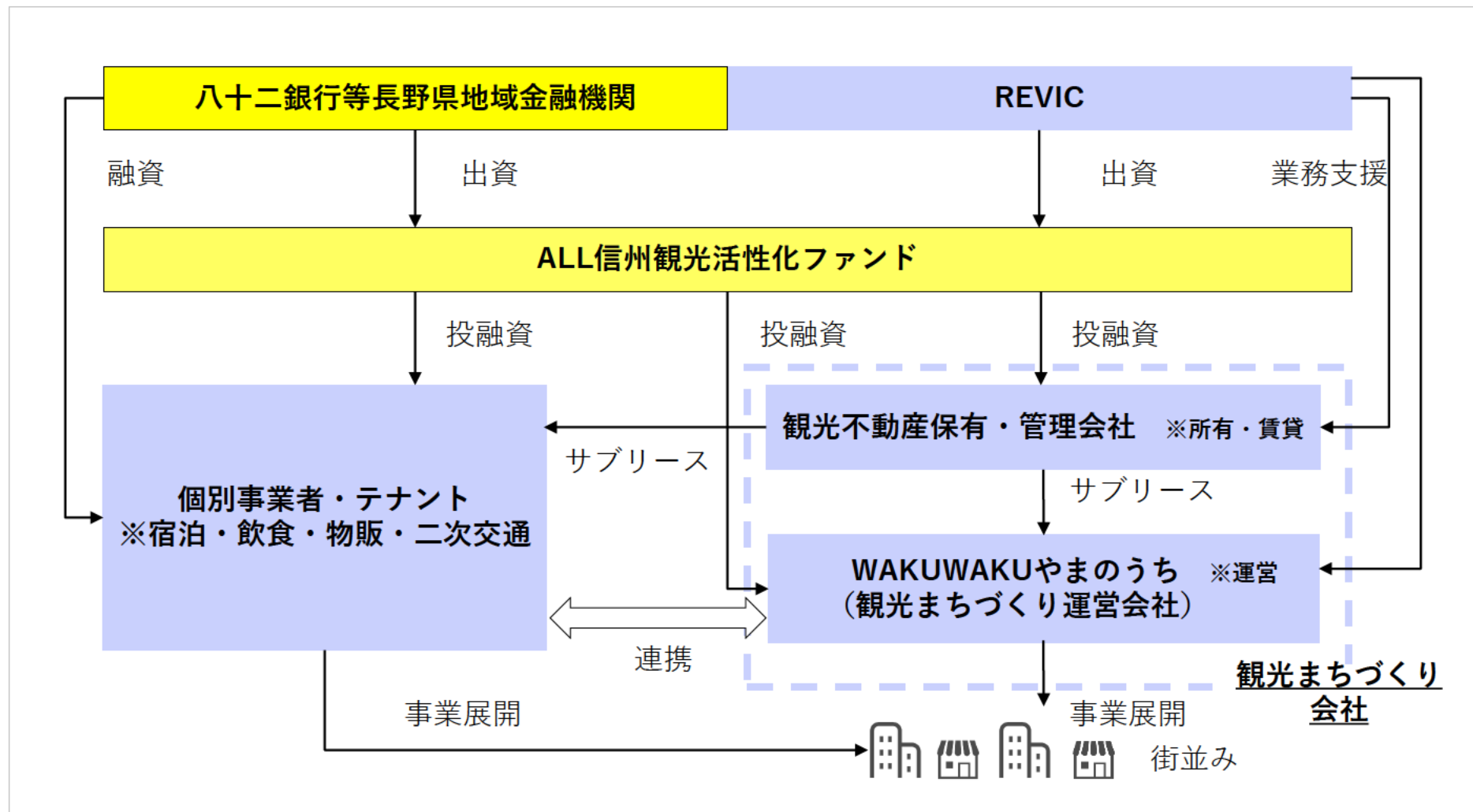
- 湯河原町は伊豆地域の玄関口となる温泉街。江戸時代から続く富士屋旅館が中心地に位置し、古くから湯河原をけん引してきた
- 熱海や箱根、伊豆に押されて20年前の半分近くに観光客が激減。経営不振で富士屋旅館が15年間遊休状態になり、まちの活気が失われていた
- 上記の課題を解決するために、横浜銀行と連携して、かながわ観光活性化ファンドを通じて投融資を実施。富士家旅館をSPCにて取得し、高級オーベルジュとしてリノベーション&リブランドするとともに、併せてまちづくり会社”癒し場へ”等にて地域の小規模不動産をまとめあげリノベーションすることで、地域を面的活性化。運営はノウハウ豊富なプロが実施
- 中長期的な出資を行いつつ、事業者の支援や経営指導を地道に行うことで、将来的には地域の自走を目指して伴走型で支援



2.観光温泉地・旅館業ビジネスの概況

【参考事例】株式会社 地域経済活性化支援機構（REVIC）【長野県下高井郡山ノ内町】

- ❑ スキーブームの1990年から観光客が約半減。担い手不足により、目抜き通りのかえで通りには非稼働店舗が数多く存在
- ❑ 付近に年間8万人の外国人観光客が訪れる観光地があるが、上手く湯田中温泉には誘客できていなかった
- ❑ 上記の課題を解決するために、REVICは八十二銀行等と連携してALL信州観光活性化ファンドを通じて投融資を実施。かえで通りの遊休資産をリノベーションしインバウンド観光客向けの滞在環境を整備。運営に関してはまちづくり会社”WAKUWAKUやまのうち”を組成。事業計画策定から地域の若手人材育成までをサポートし、地域のソフト・ハード両面での再生を支援
- ❑ 引き続き若手人材の育成支援を行い、将来的には地域の自走を目指して伴走型で支援



【参考事例】自然と伝統の融合した白馬岩岳の街並み活性化

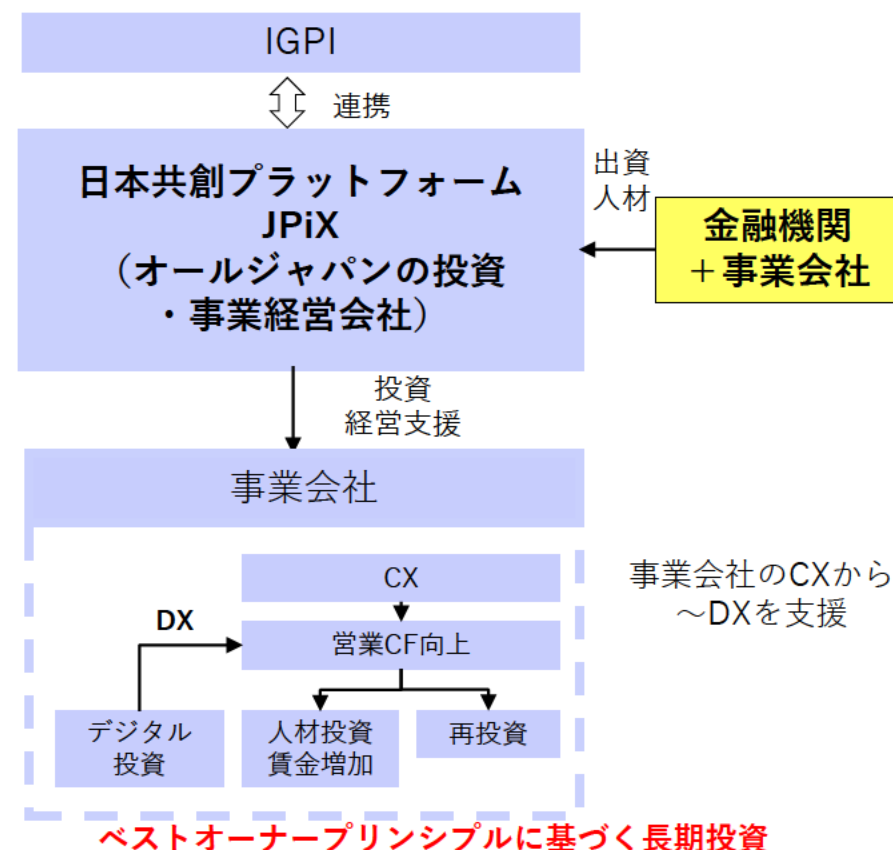
- ALL信州観光活性化ファンドより資金を調達
- 既存宿泊施設オーナーから借りた建物を街づくり会社がりノベーションし、プロのオペレーター会社サブリース、運営を任せることで、各社得意分野を活かしつつ白馬を活性化



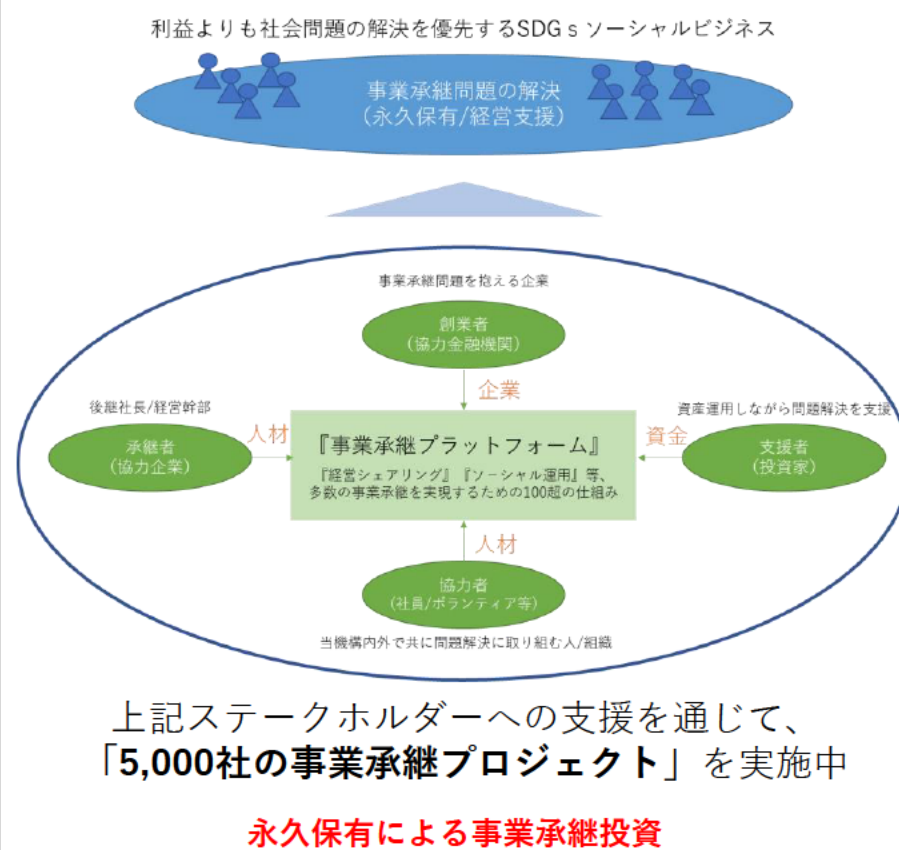
【参考事例】民間企業主導の長期投資

- 民間企業でも事業承継等に対する積極的投資が始まっている
- IGPIでは、地域の労働生産性の低さの改善、コロナ禍による経済的打撃からの脱却を目指して、地域経済のサステナビリティを確保する恒久的・持続的な投資・経営支援のプラットフォームを構築。Exitを前提としない長期保有とコンサルタントによる経営支援を通じて、対象企業の経営に長期的にコミットし、CXからDXを支援
- Yamatoさわかみ事業承継機構では、大きなキャピタルゲインが見込めないことを理由に投資を受けられず、廃業に追い込まれる中小企業を対象として、事業承継プラットフォームを構築。SDGsソーシャルビジネスとして自ら事業承継して支援するプラットフォームを構築
- JPiXは対象をGDPの約90%、Yamatoさわかみ事業承継機構は対象を5,000社として、更なる支援を展開予定

株式会社日本共創プラットフォーム (JPiX)



株式会社 Yamatoさわかみ事業承継機構



課題解決の優先度等を踏まえた政策目標の整理

□ 産業および事業者単位の課題検討を踏まえ、政策目標を7つの項目で整理した。

観光産業の競争力強化

1. 地域のコアとなる地域中核企業のさらなる強靱化

今後、観光地域全体の経営力強化が求められるところ、地域を引っ張る中核企業を支援し、地域全体の競争力強化を図る。

- ①資本連携による経営改革（攻めのM&A）
- ②地域中核企業・まちづくり会社・地域金融機関連携による再生
- ③地域中核企業（宿泊事業者）のハブ化による競争力強化、地域活性化

2. 撤退企業の再生による地域活性化

小規模かつ赤字旅館等は既存スキームでは対応できず廃業するなど受け皿機能がないことが問題。地域観光産業の競争力強化に向けた地域主導の面的再生が必要。

- ④地域中核企業・SPCによる地域の面的再生

デジタル活用による生産性向上

1. 地域旅館群のIT導入

依然として多くの旅館等においてアナログ経営やシステムのレガシー化が発生。安全安心な観光のためにも、IT活用による生産性向上は必須。

- ⑤企業のCX（Corporate Transformation）、DXによる生産性向上
- ⑥地域IT基盤システム導入による面的生産性向上

2. 地域の面的なデータ活用による地域経営力強化

今後、観光地の活性化（誘客増、消費額増など）に向けて地域全体でマーケティング力を高め、高付加価値の提供、地域周遊による地域活性化を図る必要がある。

- ⑦地域での面的データ活用（RX（Regional Transformation））

課題解決の優先度等を踏まえた政策目標の整理（プロット）

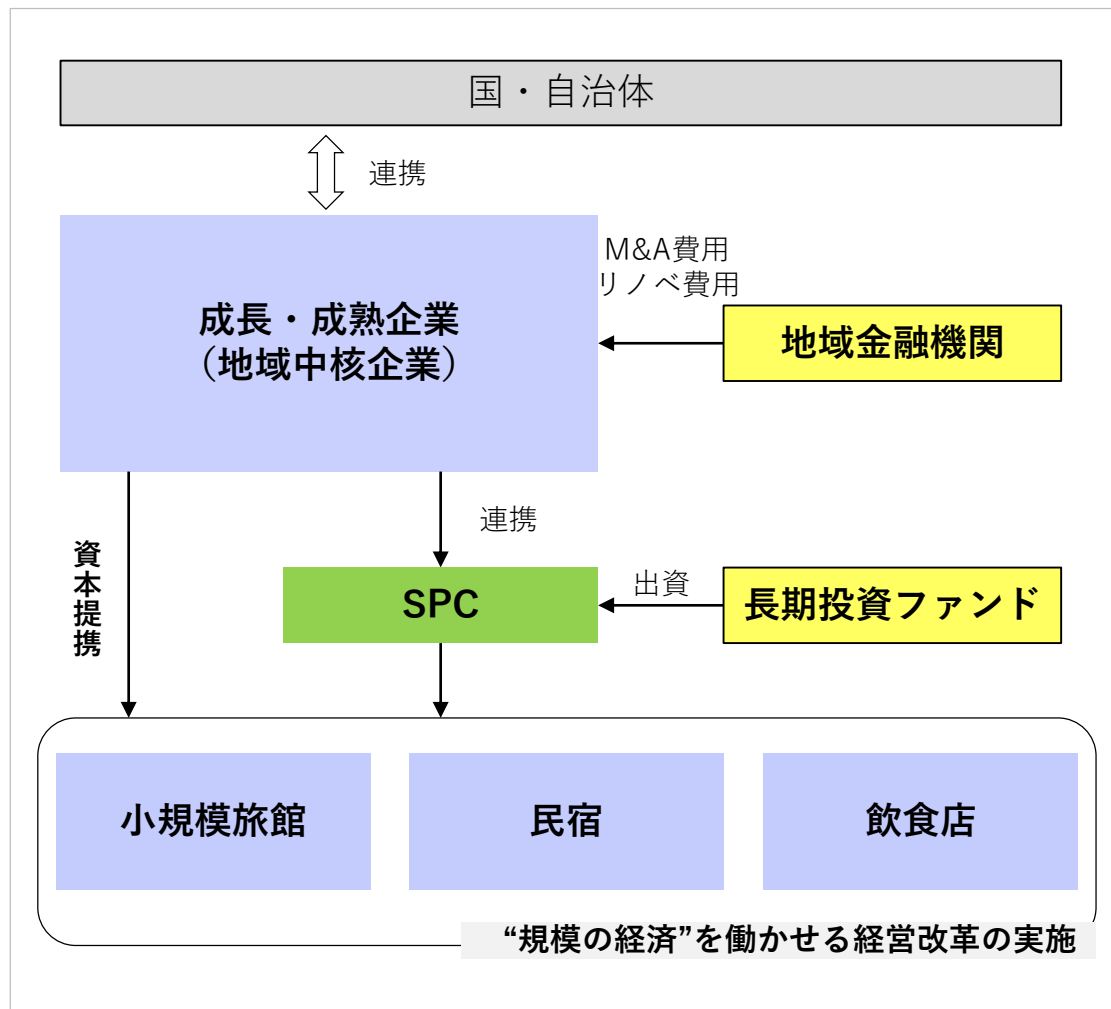
現状分析・課題検討の観点	重点課題	解決策（案）
市場全体	産業活性化 中小企業における事業変革への取組の活性化が不十分である。活性化に向けて、どのような取組を促進するか。	①資本連携による経営革新（攻めのM&A） - 第三者資本による経営改革の推進 - 規模の経済による事業拡大、効率化へ向けたロールアップ、バリューアップの促進 ②まちづくり会社・地域金融機関連携による再生 - まちづくり会社：地域でのプロフィットセンターの確立による地域再生の促進 ③宿泊事業者のハブ化による競争力強化・地域活性化 - 宿泊施設を地域のゲートウェイに。周辺施設との連携強化による事業多角化、地域全体の活性化促進 ④地域中核企業・SPCによる再生 - 成長企業をさらに強靱化、地域再生の担い手へ成長促進 - 破綻懸念先の受け皿を用意
	地域全体の魅力度向上 地域一体となった誘客促進が不十分。面的なデータ活用による誘客実現・滞在満足度向上に向けて、どのようにデータを収集・分析していくか。	⑤地域での面的データ活用（RX：Resional Transformation） 旅行アプリ、各種クーポン等から旅行者のデータを蓄積する体勢整備。データ分析を実現する人材の確保。これらを支援することで地域全体のデータに基づくマーケティング力強化を支援
経営全体	生産性向上 （ITによる業務効率化） 個別事業者において、ITツールを活用した生産性向上が十分に実施されていない。どのようにITツール導入を促進するか。	⑥個社へのIT導入 - 導入からフォローアップまで中長期的伴走支援により、必要な業務の見直し（CX）と、ITによる業務の効率化（DX）を実現 ⑦面的基盤システム導入 - 地域に基盤システムを導入。DMO/DMC等が各旅館のデータ管理を一括して実施、地域のIT化の飛躍的な向上を実現
	付加価値向上 （販売・マーケティング） データ活用によるCRM、デジタルマーケティングといった取組が進んでいない	

アジェンダ

1. はじめに
2. 観光温泉地・旅館業ビジネスの概況
3. 観光温泉地・旅館業の課題解決の方向性仮説
4. モデル地域の課題および課題解決の方向性仮説
5. 次年度以降に求められる取組

仮説① 資本連携による経営革新（攻めのM&A）

- ❑ 中小企業においても、第三者資本による経営改革を進める。
- ❑ 規模の経済による事業拡大、効率化へ向けたロールアップ、バリューアップを進める。

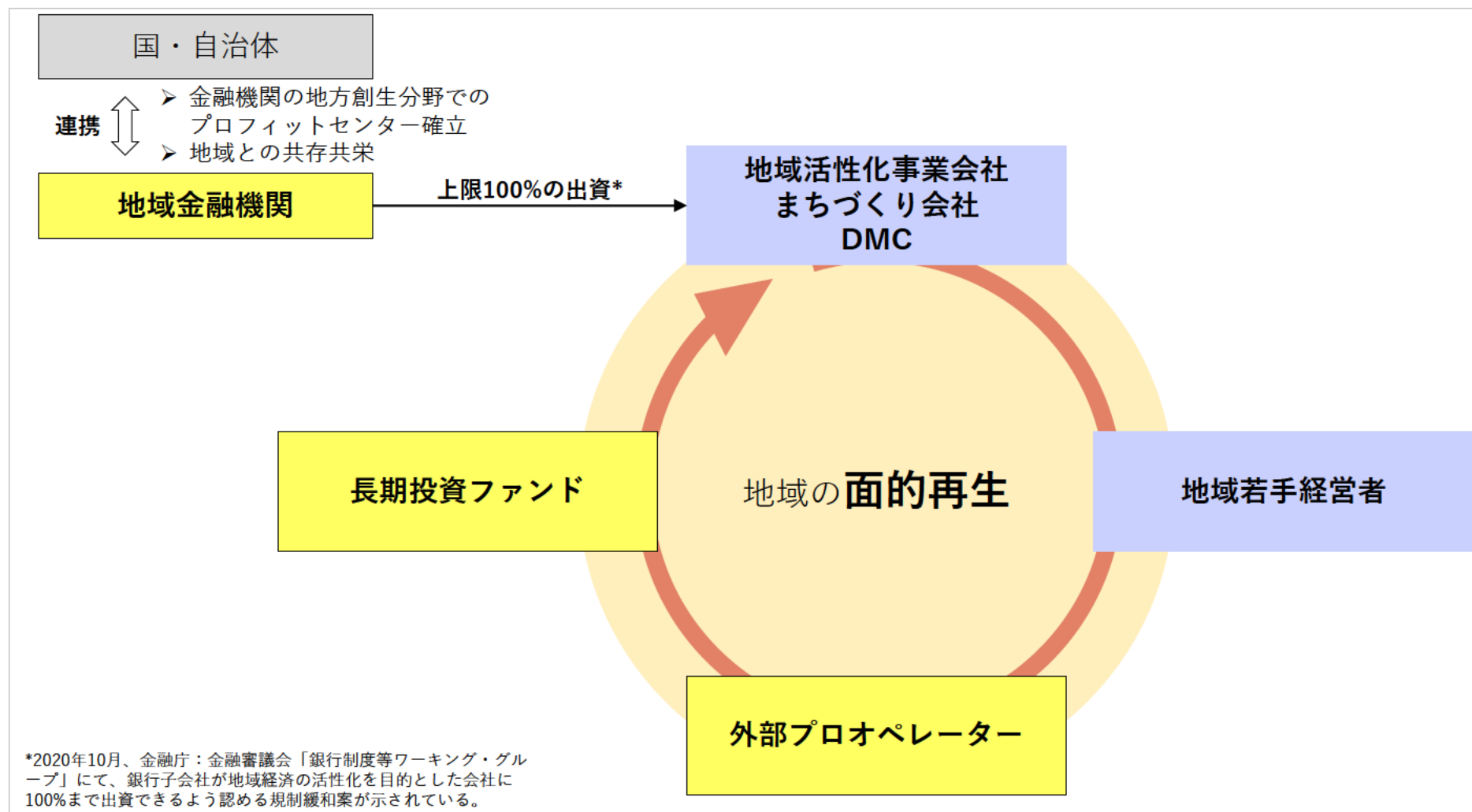


“規模の経済”を活かす取組（案）

- 共同仕入れ・配送
 - セントラルキッチン
 - 共通IT基盤導入
 - 面的CRM、マーケティング
 - 泊食分離
 - 差別化要因の発掘・磨き上げ
 - 域内周遊に資するPR
 - 地域ブランディング
- 等

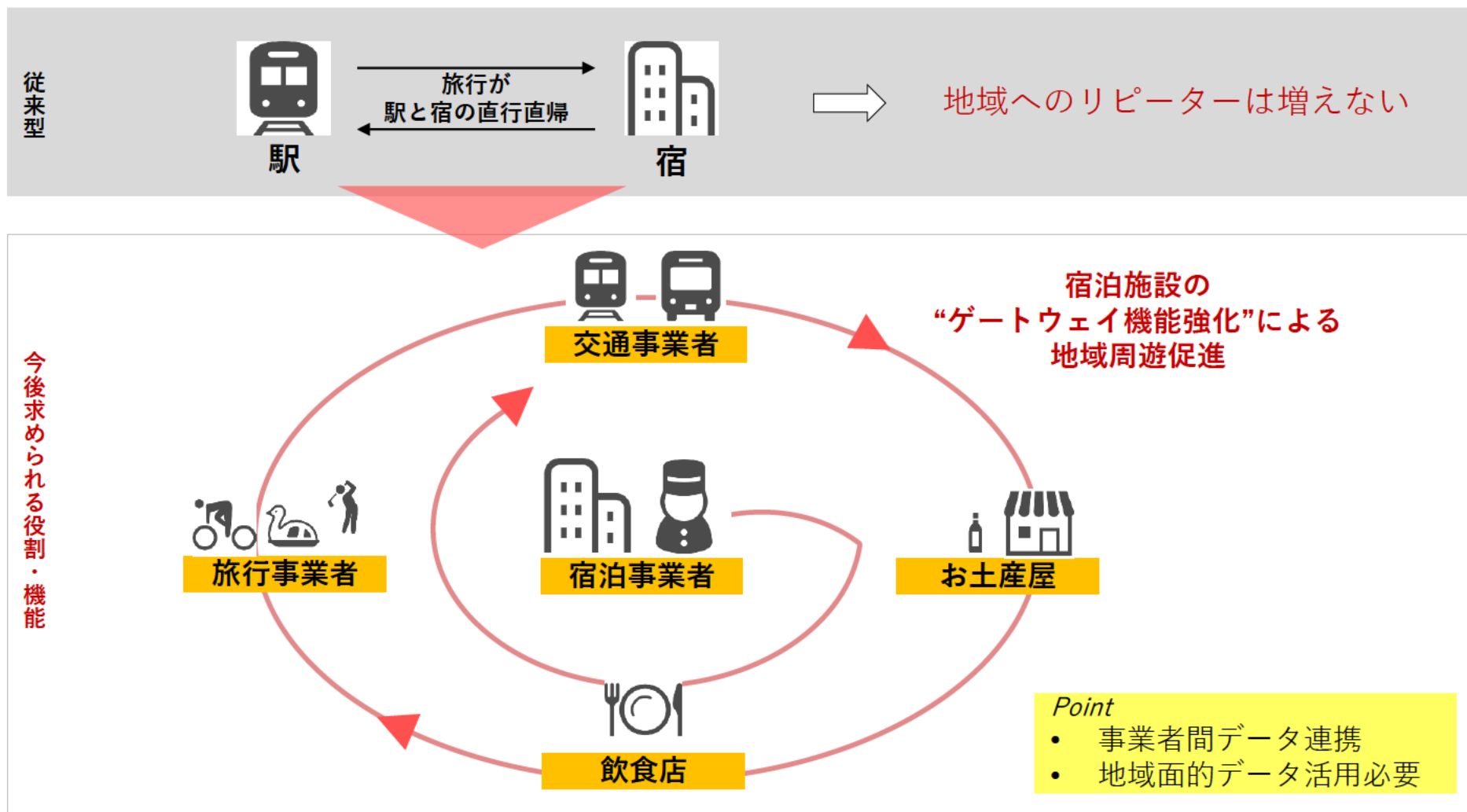
仮説② まちづくり会社・地域金融機関連携による再生

- 地域金融機関がまちづくり会社に出資し、地域でのプロフィットセンターを確立することにより、地域再生が促進されるのではないか
(銀行子会社が地域経済の活性化を目的とした会社に出資できる規制緩和を活用)



仮説③ 宿泊事業者のハブ化による競争力強化・地域活性化

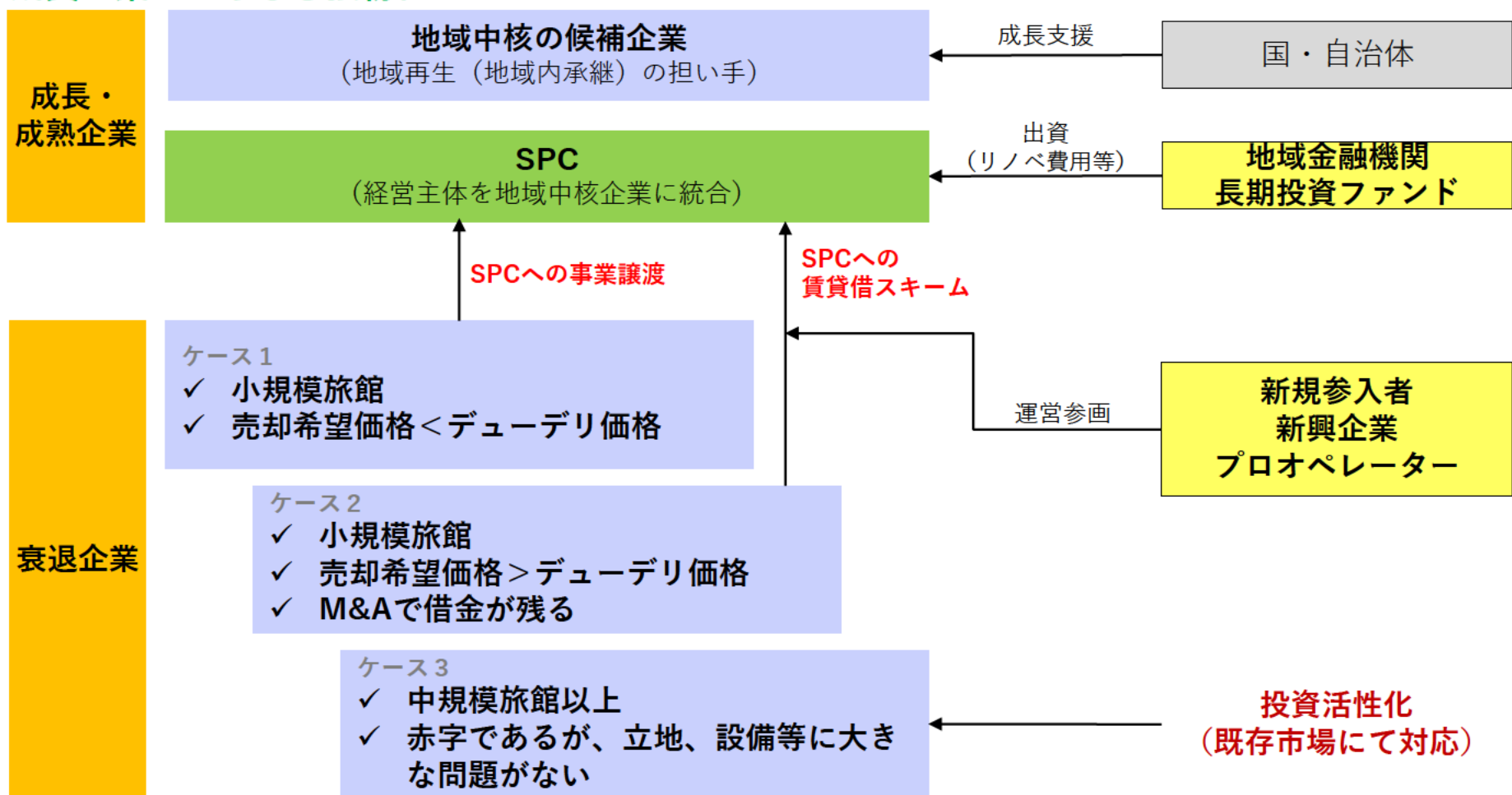
- 宿泊施設はゲートウェイ機能を強化（コンシェルジュ機能、リコメンド機能）し、周辺施設とリレーションを促進することで、事業多角化、地域全体の活性化を図る。



仮説④ 地域中核企業・SPCによる再生

- ❑ 成長企業をさらに強靱化し、地域再生の担い手へ成長させる
- ❑ 破綻懸念先の受け皿がないのが問題。次にバトンタッチできる仕組みが必要

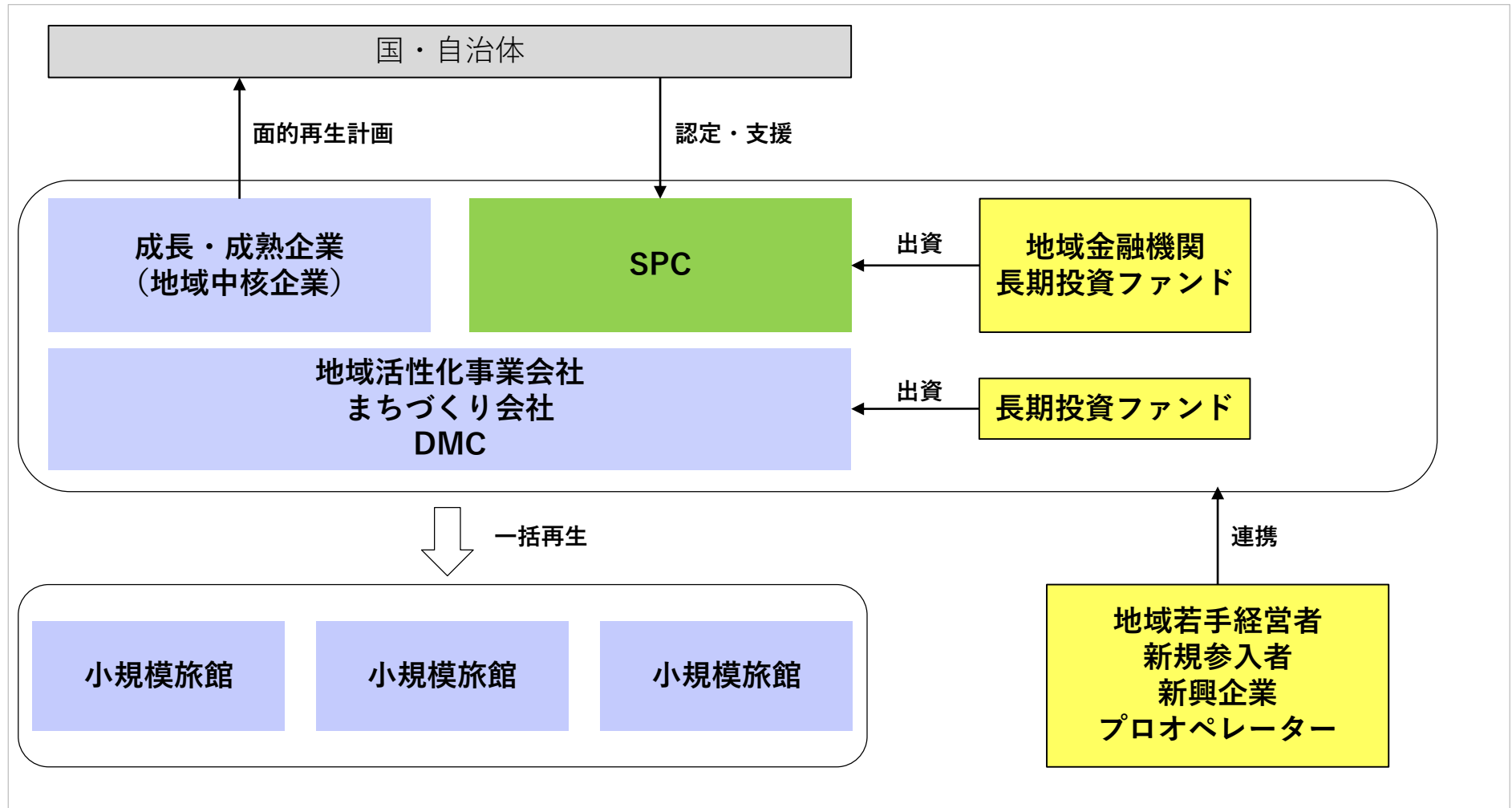
成長企業のさらなる強靱化



破綻懸念先の受け皿必要

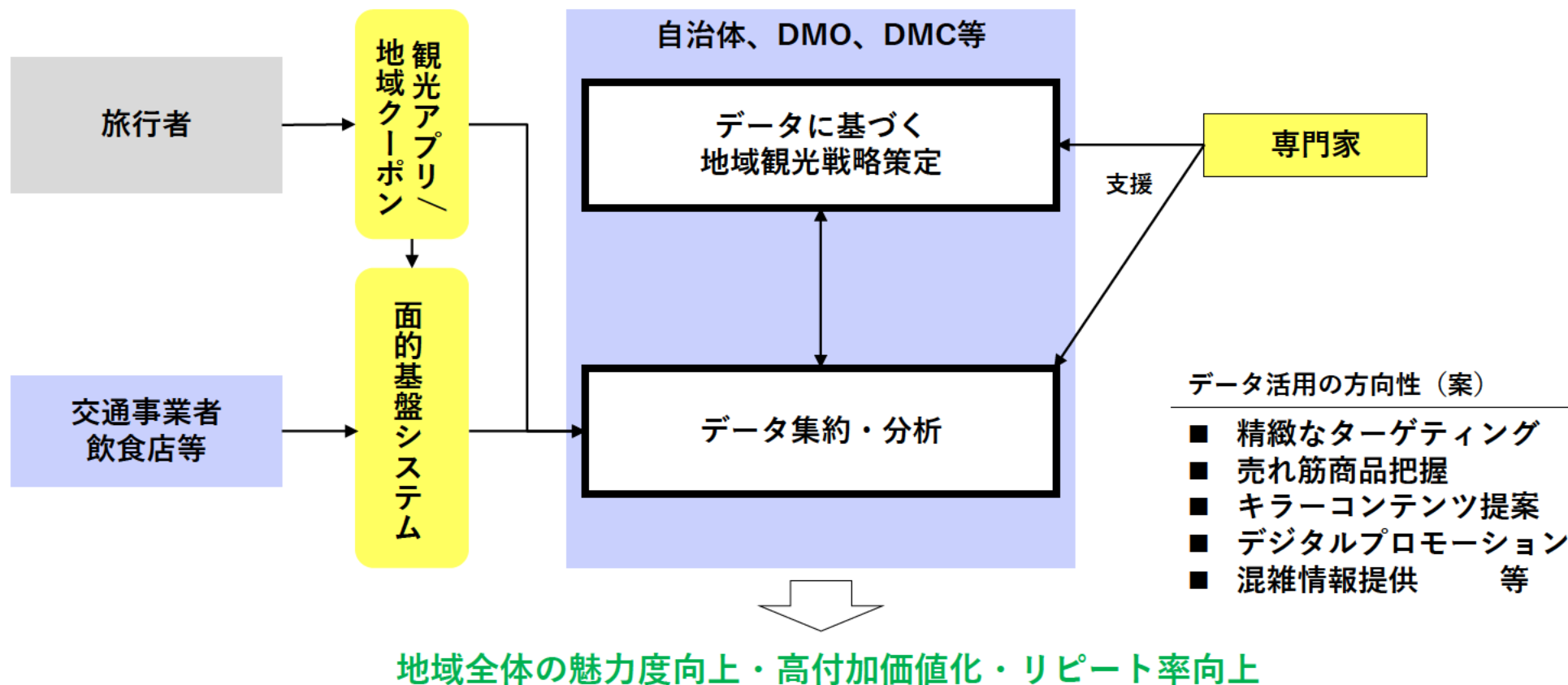
参考) 地域の面的再生スキーム案

- 再生の取組の促進にむけて、域中核企業等が面的再生計画を作成し、国が認定した上で各種支援を実施するスキームを構築することも一案と思料。



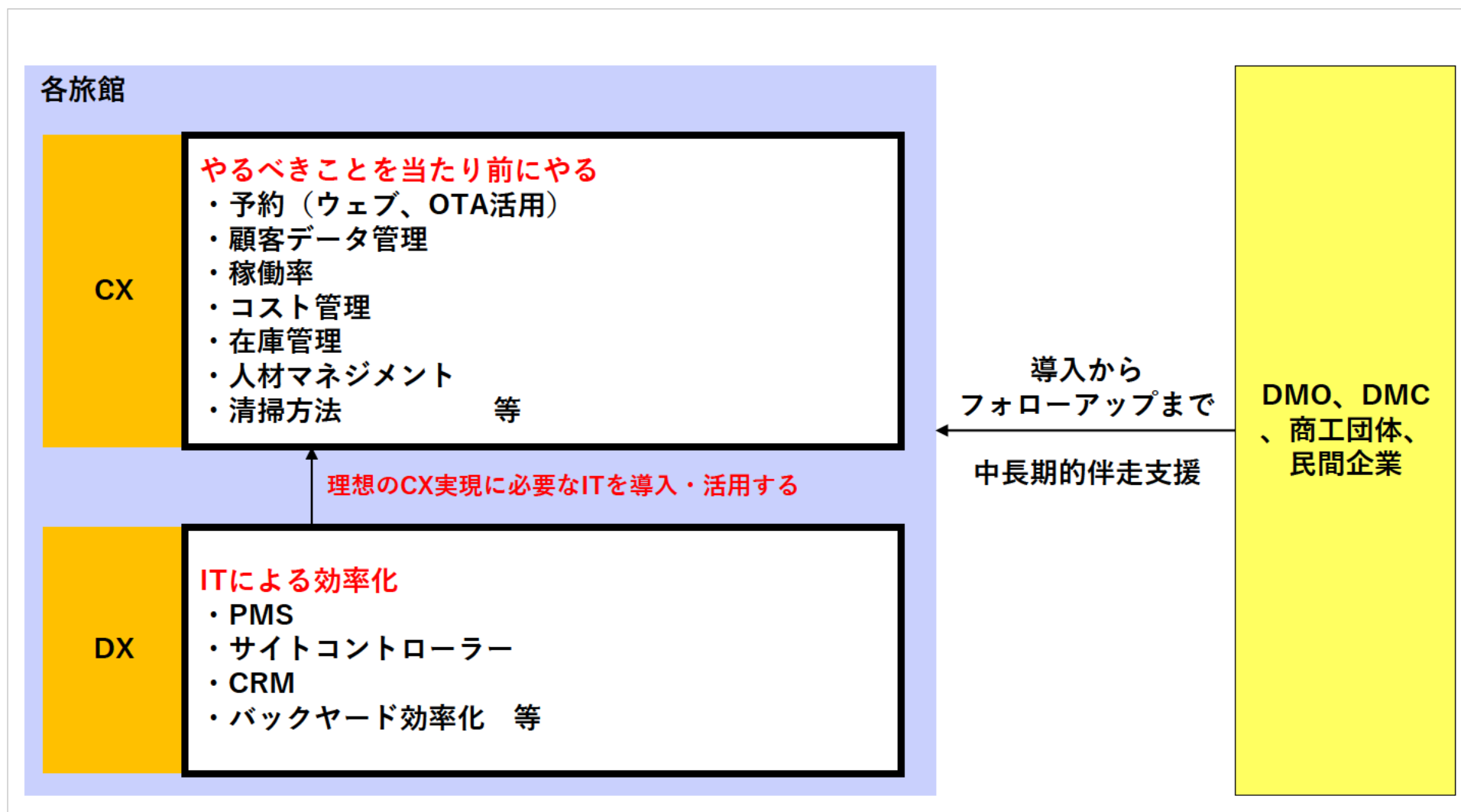
仮説⑤ 地域での面的データ活用（RX）

- 地域経営力、地域マーケティング力を高めるためには、面的データ活用が必要（個社CX、DX、地域としてのRX）
- 活用するデータ、分析観点など地域全体の戦略を描ける人材の確保が肝要
- 旅行アプリ、各種クーポン等から旅行者のデータを蓄積する体勢整備のほか、検索エンジン等で実際に予約した人、しなかった人の行動分析なども重要



仮説⑥ ITによる生産性向上（個社へのIT導入）

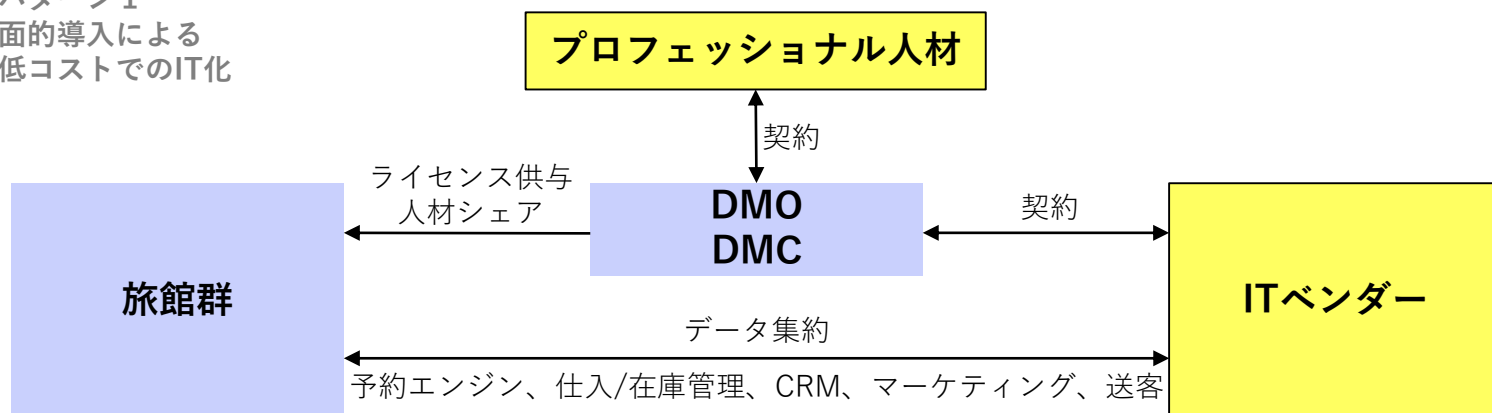
- リソース（人、知識等）不足にベンダー任せに起因する過剰な機能導入、システムのレガシー化を避けるため、やるべきことを当たり前にやる見直し（CX）と、必要なITによる効率化（DX）を支援。旅館ごとに異なる設備・サービスに合わせたカスタマイズも実現



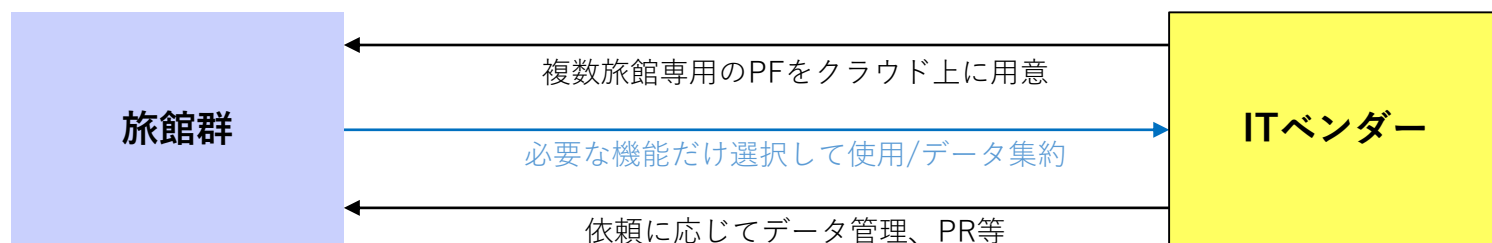
仮説⑦ ITによる生産性向上（面的基盤システム導入）

- 個社へのIT導入に代わって地域に基盤システムを導入し、DMO/DMC等が各旅館のデータ管理を一括して実施することで、地域のIT化を飛躍的に向上させる

パターン1
面的導入による
低コストでのIT化



パターン2
機能限定・低価格なシステム導入による
低コストでのIT化



地域IT基盤システムで成功事例を示し、地域事業者のIT化にむけた意欲を後押し

アジェンダ

1. はじめに
2. 観光温泉地・旅館業ビジネスの概況
3. 観光温泉地・旅館業の課題解決の方向性仮説
4. モデル地域の課題および課題解決の方向性仮説
5. 次年度以降に求められる取組

4. モデル地域の課題および課題解決の方向性仮説

■ 静岡県 熱海市

関東近隣・大規模温泉街におけるケース

【地域概要】

- 330万人/年の宿泊者数（2017年）を誇る実績ある観光地
- 宿泊者数は昭和40年代のピーク時から減少傾向（ピーク時の6割弱）
- インバウンドも含めたさらなる誘客・満足度向上・消費増にむけて、“マス・ツーリズム”からの脱却を加速すること（例：旅館のリノベ等）が求められている

観点別 国内観光産業の現状および課題 1/4

現状分析・課題検討の観点		現状仮説	現状および課題（地域ヒアリング等より弊社認識）
市場全体	自己変革	環境に応じた事業変革が進んでいない	・ リノベーションに迫られているなど支援を必要としている事業者は存在 ・ 金融機関や士業以外での相談先が不足
		所有と経営の分離など、経営手法のオプションが少ない	・ 熱海では第三者承継や域外資本による投資は進んでいる ・ 一方、売却に対して拒否感を有する経営者も多く、所有と経営の分離についてはニーズがある。運営権を渡すよりも短期的に専門家を派遣してもらう形がベターか ・ ニーズはあるものの市場がないため、アプローチ方法が不明
	産業活性化	事業承継（親族内承継、第三者承継）が進んでいない	・ 老舗旅館の親族事業承継は順調。古谷旅館等、若い世代の方々が活躍している ・ 一方、事業承継について「やり方わからない」「不安」「廃業したい」などの声も聞かれる ・ 熱海には温泉権譲渡などに係る規制がなく、域外資本の投資は進んでいるが、熱海の文化を守る観点からは、域内承継は心理的ハードルが低い ・ 静岡県事業引継支援センターや再生支援協議会には、承継困難案件が回ってくることが多い
		新陳代謝 投資家やファンドの活用が進んでいない	・ 熱海は関東からの地の利があり、オーナーチェンジが盛ん ・ 市役所や商工会議所に対して「良い物件ないか」という声掛けは既に多数存在。特に中国資本は良い施設・土地が売却検討となればすぐに購入を検討している状況 ・ 当然ながら、悪立地、老朽化、借入金過多の場合は熱海でも買い手が見つからない。また、小規模過ぎる（10室以下）と投資家は興味を示さない ・ 外部資本が入ることにより、サプライチェーンが外に出してしまう懸念はある ・ 外部資本は悪ではないが、地域活性化を主眼とした投資を歓迎する
		地域の面的な再生が進んでいない	・ 現在は面的データの活用が進んでいないが、熱海型DMO発足により、面的データ活用の方向性 ・ IT専門家の伴走コンサルによる戦略的データ活用ビジョン作成及び複数年度の実証支援といった支援へのニーズあり

観点別 国内観光産業の現状および課題 2/4

現状分析・課題検討の観点		現状仮説	現状および課題（地域ヒアリング等より弊社認識）
市場全体	データ活用による地域の面的取組推進	面的取組の重要性やメリットが共有されていないため、足並みが揃わない	- データ共有の文化は根付いていない。事業者として見せたくない気持ちもある - 他方、プライシング等、マーケティング戦略策定への地域データ活用には関心あり - 熱海への誘客を促進するためのオープンデータ活用が必要だと考えているが「どんな情報をとれば、地域や旅館に役立つか」がまだ整理できていない - 中長期的に地域として「ビッグデータ活用」に取り組むことに前向きな事業者存在 - 現在の訪問者数・増減に関するデータ分析（要因分析）への関心高い - データ提供で事業者にかかる負担を減らす要望あり - 国の統計では「熱海」の単位だとデータが取れないため、熱海市・DMOとしてデータ収集をしていく意向あり
	地域全体の魅力度向上	マネタイズモデルが明確でない	※他地域と同様の課題感
	MaaS	総論賛成、各論反対の状況が発生している	- 熱海に来る観光客は、ほとんど熱海にしか滞在せず、周遊しない。 - 観光客は鉄道利用が主。 - 市内はバス・徒歩・タクシー等、生活の足に大きな課題はないと考える - 他方、富士山、韭山の反射炉など、周辺周遊促進には二次交通整備が必要と思料 - 熱海は5Gエリアが始まる。自動運転バスなど先進的なMaaSに取り組むチャンス。 - 交通改善においては、人手不足、先進的、街並み、坂道多いなど、地域特性に合致する手段検討が一つの肝
		マネタイズモデルが明確でない	現在のMaaS実証実験では、パッケージ商品による集客など、MaaS施策（デジタルフリーパス等）の利用が増加すればするほど、減収になる事業者が出てくる状況

観点別 国内観光産業の現状および課題 3/4

現状分析・課題検討の観点		現状仮説	現状および課題（地域ヒアリング等より弊社認識）
経営全体	経営戦略	経営分析・事業計画 ・経営分析、事業計画策定による事業再構築及び再チャレンジが進んでいない	・ 経営者のプライド、従業員の空気・企業風土などに起因して、経営分析や見直しに消極的 ・ 観光に係る経営のプロが地域商工団体に存在しない
		人材・人事労務 ・キャリアパスをイメージしにくいことや、過酷労働とのイメージにより人材が集まりにくくなっている	・ 人手不足という課題ある、労務管理の仕組みをデジタル化することで改善できる面あるのではないかと考えている ・ 外国人労働者の受け入れ・定着化の方法なども旅館の悩み ・ 導入は途上だが、デジタルツールの活用が一つの解決策になるとは思料
	生産性向上	人件費が必要以上に過大となっている旅館が多く存在している	・ コストカットは重要だが、「働き方改革への対応、労務管理による省力化」と「満足度を維持・向上」の両立が課題
		泊食分離 食材、食事に係る人件費等が利益を圧迫している旅館が存在している	・ 旅館の“利益獲得”の観点では、食事が重要な要素の一つとなっている。飲食店へ送客することで売り上げが減少することは懸念点
		共同事業 各旅館の連携不足により共同事業が進んでいない	・ ※特定の課題確認できず

観点別 国内観光産業の現状および課題 4/4

現状分析・課題検討の観点		現状仮説	現状および課題（地域ヒアリング等より弊社認識）
経営全体	生産性向上 （ITによる業務効率化）	バックヤード効率化	- 徐々に進んでいるが街全体としてIT化は遅れている認識 - システム/ツール導入しても従業員にインプットする時間がない。例えばアドバイザーの常駐による導入・改善支援は価値ある - 施設の状況を踏まえた適切なITツール検討が十分にできていない - 市として、IT導入を促進する支援し生産性を高めることは重要と思っているが、“いかに誘客するか”＝プロモーションを優先せざるを得ない状況 - 種々ツールは検討しているが、人件費を削減するほどの効果がでるケースが少なく、結果導入を見送るケースあり
		共同仕入	- 旅館の個性化が求められるため、同一商品进行避ける必要あり - タオルなどのアメニティでも個性が必要であり、共同購買ができると単純には思わない - 効率（コスト減）と非効率（付加価値・個性）の狭間で悩んでいる面あり - 実務的なメリットを強く感じない。現在は小ロットでも安く仕入れできる環境がある。共同仕入れはそこまで需要がないのではないかと
	付加価値向上 （販売・マーケティング）	誘客、顧客管理、再訪促進	※面的なデジタルツール導入と同様の課題感
		予約管理	※面的なデジタルツール導入と同様の課題感
		地域資源・体験	※特定の課題確認できず
		チェックイン・チェックアウト 予約・入場券販売	※面的なデジタルツール導入と同様の課題感
		情報提供（混雑情報等）	※面的なデジタルツール導入と同様の課題感
		購入時決済	※面的なデジタルツール導入と同様の課題感

主たる課題及び活性化に向けた方向性（案）

新陳代謝

- ✓ 既に外部資本等が積極的に投資するなど、新陳代謝は活発化している。
一方、投資対象とならない案件については次にパトンタッチさせる仕組みが必要

サプライチェーン（SC）

- ✓ 域内資本旅館と域外資本旅館のSCを各種データにより分析したところ、複数の域外資本旅館においてSCが域外に流れていることを確認。域内資本旅館においても、2次取引が域外に流れているケースが確認できており、域内SCの強化の検討価値あり

データ活用による地域マーケティング力強化（RX）

- ✓ 熱海版DMOの指揮の下、面的データ活用による地域マーケティング力強化が求められる。地域クーポン等から情報を蓄積する仕組みを作るべき
- ✓ 地域基盤システム導入にかかる取組を国と連携しながらモデル的に実施することも一案

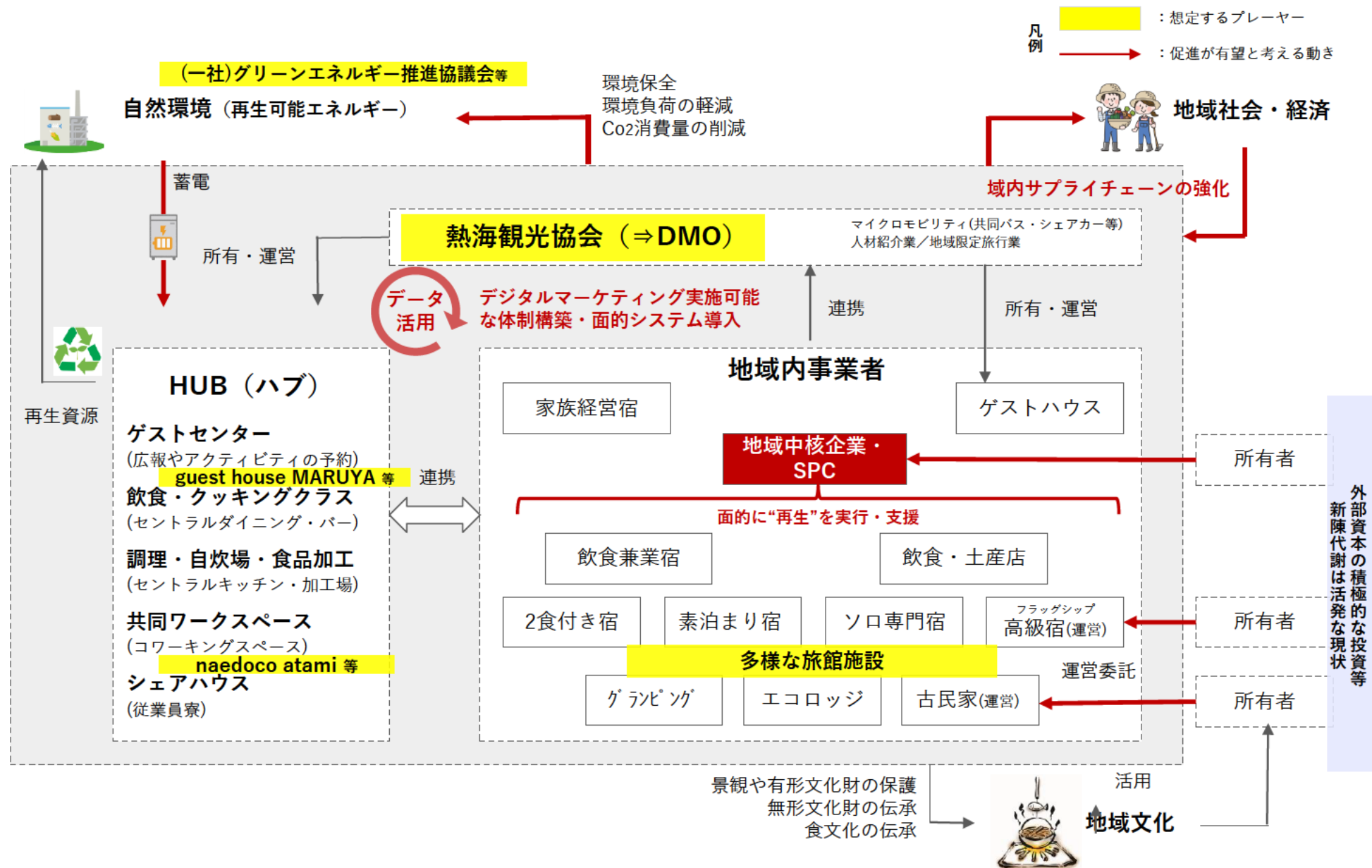
永住をゴールとした各種事業の実施

- ✓ 滞在を長期化させるためにも旅館のハブ化、ゲートウェイ化のほか、熱海箱根といった広域連携、高付加価値プランの提供などが必要。
- ✓ 観光を切り口に関係人口増加、ワーケーション、2拠点生活、移住、永住という流れを描けるポテンシャルを有している。
- ✓ 面的データ活用や2次交通問題の議論が不可欠であり、異業種間のデータ連係などが求められる。

熱海市の活性化に向けた方向性（案）

- 成長企業の更なる強靱化及び破綻懸念企業の受け皿対策として、「地域中核企業・SPCによる再生」に係る仕組み構築
- 域内サプライチェーンの強化（層の薄い業態群の確定及び支援）
- 熱海版DMOを先頭に、国と連携しつつ、データ活用戦略策定、地域クーポン等からの情報蓄積、地域IT基盤システム導入を支援し、面的CRM、デジタルマーケティングを早期に実施する体制構築
- 熱海版DMOが仲介者となり、関係事業者の連携（データ含む）を促進し、宿泊事業者のゲートウェイ機能強化、高付加価値プラン提供を図る。平行してワーケーション誘致、ワーケーション人材と地元企業との共同事業を実施するなど、永住をターゲットとした施策の展開

熱海市におけるエコシステムのイメージ



4. モデル地域の課題および課題解決の方向性仮説

■ 新潟県 十日町市（松之山温泉）

地方・中小規模温泉街におけるケース

【地域概要】

- 十日町市は、平成17年4月1日に旧十日町市、川西町、中里村、松代町及び松之山町の5市町村が新設合併して誕生
- 旅館は、現在10軒（元々12軒あったが、個人的な理由や運営会社の経営事情により2軒廃業）
- 令和2年5月に「十日町市文化観光推進地域計画策定協議会」を組織。地域一体となった観光活性化にむけて歩みを強めている

観点別 国内観光産業の現状および課題 1/4

現状分析・課題検討の観点		現状仮説	現状および課題（地域ヒアリング等より弊社認識）
市場全体	自己変革	環境に応じた事業変革が進んでいない	- 松之山温泉はバブルの影響を良くも悪くも受けていないため、市場動向に依らない、変化の緩い環境であった点はある - 秘匿のデータがあるので売買のマッチングがうまくいかない。 「売りたい」と希望するケースは、売却内容・条件的に“誰も受けないだろう”と判断する水準の旅館の話が多い - リサーチセンターに対して、経営に切羽詰まった相談が多く、「先を見越して、今後引き継ぐ者がいないので」という前向きな相談は少数
		所有と経営の分離など、経営手法のオプションが少ない	- リノベーションへの投資など、再生にむけた資金や情報の不足は課題 “合同会社まんま”の取組を通じて課題解決に取り組んでいる
	産業活性化	事業承継（親族内承継、第三者承継）が進んでいない	- やめたくてもやめられない、やりたくても参入できない風潮ある - 中小事業者は家族規模で経営している場合が主。松之山温泉の近くはほとんどが四代目 - やめたから/廃業したからといってすぐに参入できるかというところでもない。例えば第三者継承の機会があればやりたいと考える施設は複数いると推測
		投資家やファンドの活用が進んでいない	- 外資企業はじめ、外部資本の参入は認めにくい。ただし地域ブランドを向上するためには外資ファンドを受け入れることを意識し始めている 地域性（魅力）の保持などの観点から、大規模チェーンの運営会社等による買収も含め、外部の買収が過度に進むことは避けたい
		地域の面的な再生が進んでいない	- 移住してきて新規事業を始める方も散見され始めている “合同会社まんま”が面的な取り組みをリードしている

観点別 国内観光産業の現状および課題 2/4

現状分析・課題検討の観点		現状仮説	現状および課題（地域ヒアリング等より弊社認識）
市場全体	データ活用による地域の面的取組推進	面的取組の重要性やメリットが共有されていないため、足並みが揃わない マネタイズモデルが明確でない	- イベント時などにスポット的に観光入込客数データを取得しているのみ - 現在、データの活用に向けた検討を進めている 何のデータを取ってどう活用するか、最初のビジョン作りに専門家が必要
	地域全体の魅力度向上	総論賛成、各論反対の状況が発生している	各所で取組が進んでいるが二次交通の整備は課題 - ちとせでは5年ほどEV自動車でのカーシェアリングを実施（例：大地の芸術祭や棚田まで行くための足として時間貸し） 「バスがない」「タクシーだと高い」等、二次交通は課題 （タクシー会社はまつだい駅に1社のみ。宿泊客がスキー場に行こうとする場合、タクシーをまつだい駅から呼ばないといけないが、駅からの距離の方が目的地までより遠いため、断られてしまうケースも） - 立地が離れる旅館にとって二次交通の整備が支援となる可能性 （例：玉城屋が市より買い取り運営する“おふくろ館”、松之山温泉から5km離れているので二次交通がないことが苦しい） - ビジターセンターに8台のEバイク導入予定。電車で来ても、周遊が可能。 （十日町に来たお客様が求める“手つかずの自然”“効率の悪い自然環境”“里山”、これらを提供可能とする手段選択） “合同会社まんま”が越後湯沢から発着して清津峡に送客する“雪国豪雪ライナー”を運営。 【参考】 二次交通、全国どの温泉に行っても同じ状況だろう。共同化できないことと、緑ナンバーの問題。高齢化がますます進むなど実務スタッフの問題もある。
	MaaS	マネタイズモデルが明確でない	- 湯沢発清津峡着などのコース組みをした結果、松之山温泉としては収益を得られなかったが、バスの運営資金は得られた 2018年の“雪国豪雪ライナー”は助成金を使ったが赤字。松之山温泉組合で補填 ⇒“豪雪ライナー”、市としても採用・運営を考えていないわけではない。が、マネタイズの面が課題。コミュニティバスと一緒に議論すべき課題

観点別 国内観光産業の現状および課題 3/4

現状分析・課題検討の観点		現状仮説	現状および課題（地域ヒアリング等より弊社認識）
経営全体	経営分析・事業計画	・経営分析、事業計画策定による事業再構築及び再チャレンジが進んでいない	・ ※特定の課題確認できず
	経営戦略	・ キャリアパスをイメージしにくいことや、過酷労働とのイメージにより人材が集まりにくくなっている	・ 従業員の高齢化は各旅館の悩み ・ （玉城屋）十日町出身でミシュラン二つ星の店のシェフを雇用。優秀な人材を外から引き抜いているため、離職リスクは常にある
	人材・人事労務	人件費が必要以上に過大となっている旅館が多く存在している	・ 家族経営ではない旅館は、人件費が高くなる傾向
	泊食分離	食材、食事に係る人件費等が利益を圧迫している旅館が存在している	・ ※特定の課題確認できず
	生産性向上	共同事業	共同事業への積極的な取り組み ・ “合同会社雪国食文化研究所”が、一次加工した雪国の食材の提供を始めていたが、配送面などで課題に面している ・ 地域の魅力を向上するために、“朝ごはんプロジェクト”として地域が同じ食材を用いて料理を提供するプロジェクトも実施したことがある
	生産性向上（ITによる業務効率化）	IT導入企業と未導入企業が二分化 バックヤード効率化 共同仕入	オーナーの意向や対応力で導入状況に差異 （A旅館） ・ スタッフが高齢化しており、IT導入のハードルが高い。オペレーションにおける操作方法の記憶など、不安な要素がある （B旅館） ・ OTA・リアルルのエージェントに広く客室提供、満室に近づけるように販売。フロントシステムで一元管理、データによる顧客管理 （C旅館） ・ 顧客管理は陣屋コネクトで客の履歴を全取得。リピート客にもフラグ。ネット系のシステム、OTAほぼ網羅、サイトコントローラで在庫・価格管理、モバイルで常に情報を把握 ・ すごく安くなるのであれば検討したい ・ 地域の良い物は使いたい、購入先と顔が見えている関係なので尚更安くして欲しいとは言えない ・ 以前、地域の名物食材を使おうという取組を行ったが、各旅館、途中でメニューの見直しなどでなかなか続かなかった （雪国観光圏） ・ 地域ブランドに基づいて、こだわりのアメニティ（＝差別化）を共同購入すれば仕入れの際のロット数も稼げると考える

観点別 国内観光産業の現状および課題 4/4

現状分析・課題検討の観点		現状仮説	現状および課題（地域ヒアリング等より弊社認識）
経営全体	誘客、顧客管理、再訪促進	訪問客の情報活用（データドリブンマーケティング）が十分にできていないため、顧客へのアプローチが不十分	※面的なデジタルツール導入と同様の課題感
	予約管理	PMS、サイトコントローラーの導入が進まず、アナログ対応の旅館も少なからず存在	- デジタル導入にむけて取り組んでいる （例：“ひなの宿 ちとせ”ではPMSを3年前に一新） （A旅館） - OTAも入れているが、管理は限られた人数で実施。一元管理は外部委託。フロントシステムは別の会社
	付加価値向上（販売・マーケティング）	地域資源・体験	<u>成功している商品開発</u> 「松之山温泉ミスト」など売れている商品がある 10年前に観光地の活性化事業として、“新潟経済リサーチセンター”が入り観光の専門家やマーケティングの専門家の指導の下、商品開発を実現
	チェックイン・チェックアウト 予約・入場券販売	CI/CO時間は混雑し、密状態が発生。 予約は現地購入が主流	- 昔からのお客さんもいるので電話での予約も続けざるを得ない旅館も ※面的なデジタルツール導入と同様の課題感
	情報提供（混雑情報等）	週末等には密状態が発生。防疫面、顧客満足面での不利益が発生している	※面的なデジタルツール導入と同様の課題感
	購入時決済	キャッシュレス決済を求める客が増加傾向にあるが、同地域内でも対応はバラバラ	- ビジターセンターや観光協会もクレジットカード対応済 “ひなの宿 ちとせ”ではPMSを3年前に一新しキャッシュレス対応を始めた。クレジットカードが使用できない旅館もまだある。「手数料の高さが導入に見合わない」と考えている事業者も多い - 将来的にはまんまに地域基盤システムを導入することも検討

主たる課題及び活性化に向けた方向性（案）

面的再生/地域全体の稼働率向上

- ✓ 規模が小さいため投資対象にしにくい、経営を手放したい人達を束ねての再生
- ✓ 市所有施設のPFIなどと絡めて複数施設をオフバランス化させて運営を地域若手やプロオペレーターに任せるなど、地域全体の稼働率を上げる仕組み構築

IT導入/地域マーケティング強化（RX）

- ✓ DMCを中心に、地域基盤システム導入にかかる取組を国と連携しながらモデル的に実施する
- ✓ 訪問者からデータを収集する仕組みを構築し、面的CRM、デジタルマーケティングを早期に実施する体制の構築
- ✓ 2次交通問題については様々なアプローチを検討（介護バス連携や、超付加価値ツアー提供など）

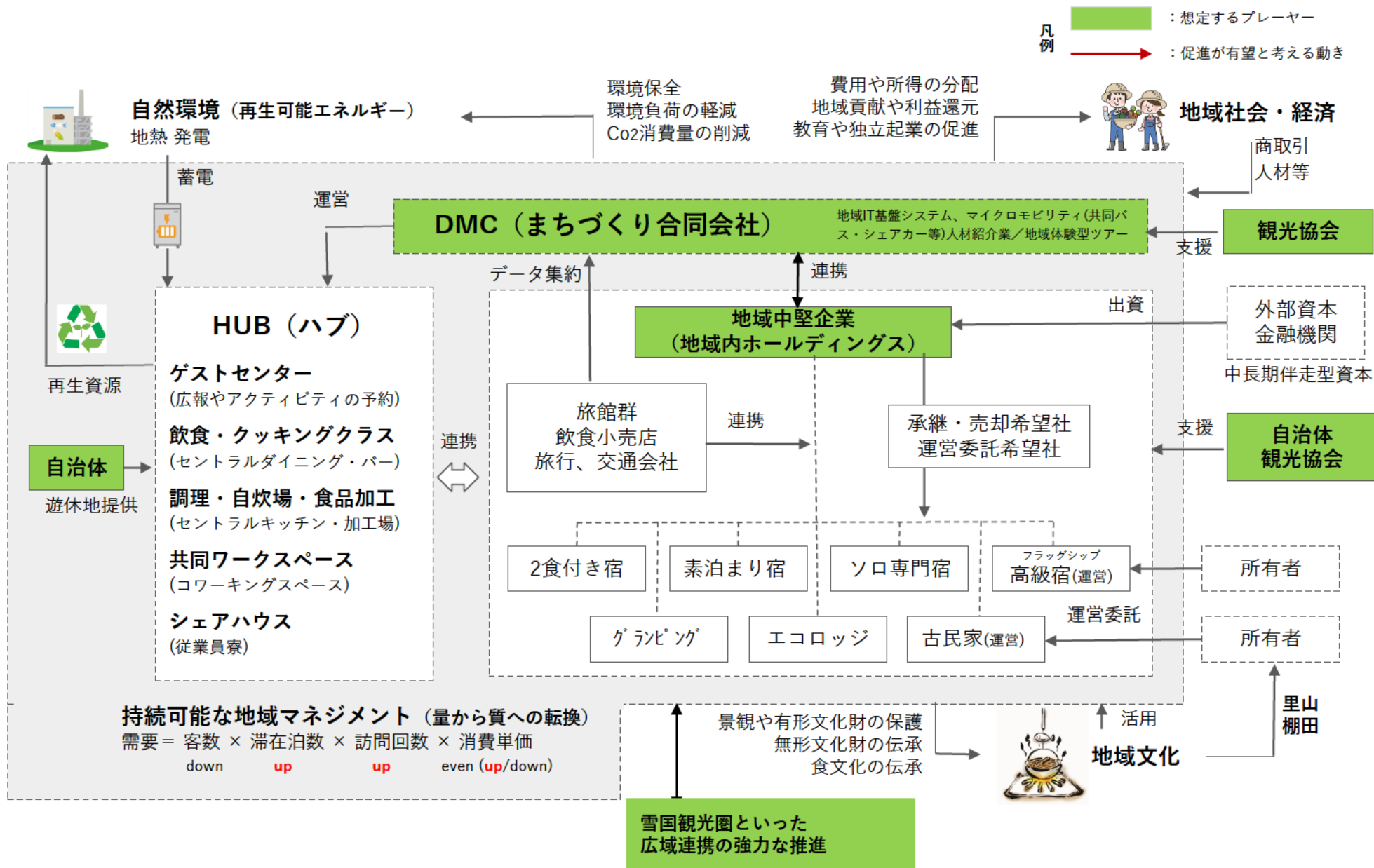
地域ブランディング/旅館のハブ化

- ✓ 地域全体でブランド価値を落とさない、高付加価値化が求められる
- ✓ 里山、棚田、ブナ林といった地域資源活用のほか、交通事業者、飲食店等との連携による旅館のハブ化、もしくはDMCのハブ化により、地域活性化のほか、地域内での人材共有も可能になる可能性
- ✓ 松之山全体での効率化（清掃人材の共有化、遊休地を活用したゲストハウス兼ワーケーション兼スタッフ寮等の整備）

十日町市の活性化に向けた方向性（案）

- 小規模を活かし、複数施設を束ねた「攻めの資本提携」に係る仕組み構築。また、地域金融機関によるDMCへの出資を通じたまちづくりの議論を深化
- 市、観光協会、DMCが、国と連携しつつ、地域クーポン等からの情報蓄積、地域IT基盤システム導入を支援し、面的CRM、デジタルマーケティングを早期に実施する体制構築
- DMCを中心に関係事業者との連携を促進し、旅館のハブ化を促進。地熱発電や棚田といった地域資源を活用した持続可能な観光エコシステムの構築検討
- 国と連携しつつ、遊休地を活用したゲストハウス、スタッフ寮といった地域課題の解決を図る共同設備の導入検討

松之山温泉エリアにおけるエコシステムのイメージ



アジェンダ

1. はじめに
2. 観光温泉地・旅館業ビジネスの概況
3. 観光温泉地・旅館業の課題解決の方向性仮説
4. モデル地域の課題および課題解決の方向性仮説
5. 次年度以降に求められる取組

次年度以降の取組（案）

- 今年度調査結果等を踏まえ、継続した課題調査分析と、本事業で示した方針の有効性検討を実施していくことが有望と考える。

■ モデル地域における実証事業の実施（※事業再構築補助金等の活用含む）

- 旅館・DMCのハブ化・ゲートウェイ化

■ 面的システム導入にむけた構想策定・導入実証

- モデル地域における実証実験
- データ分析指標の策定（DMOと連携）
- 旅館業務の実態調査（CX）

■ 地域中核企業、SPC、金融機関、投資家等による地域再生に向けた仕組み作り

- モデル地域における関係者の情報連携（勉強会等）の実施

■ 地域エコシステム・面的スキームの課題調査分析

令和2年度
デジタル×観光による安全安心な
稼げる観光の確立に向けた調査事業

別添①事例集

2021年3月
株式会社クニエ

掲載事例

現状分析・課題検討の観点

参考企業

事例名

頁数

市場全体

産業活性化

株式会社 地域経済活性化支援機構（REVIC）

若手人材を育成、中長期的な伴走型支援「WAKUWAKUやまのうち」

p.3

中核施設のSPC取得による地域再生

p.4

株式会社 女将塾

温泉旅館の運営・コンサルティング・事業再生

p.5

自然と伝統の融合した白馬岩岳の街並み活性化
株式会社

街づくり会社により地域の事業再生

p.6

株式会社 日本共創プラットフォーム

民間企業による中長期投資

p.7

株式会社 Yamatoさわかみ事業承継機構

民間企業による中長期投資

p.7

山陽小野田市（受託者：株式会社 YMFG
ZONEプランニング）

PPP手法による一体的な地域再生

p.8

地域全体の魅力度向上

株式会社 陣屋コネクト

旅館・ホテル向けクラウドシステム「陣屋コネクト」

p.9

株式会社 CUICIN

DXで宿泊業の経営を強くするHotelStyle OS「aiPass」

p.10

株式会社 NTTドコモ

梅まつり期間中におけるICTを活用した二次交通の充実による観光の活性化

p.11

東急株式会社、東日本旅客鉄道株式会社、伊豆
急行株式会社

日本初の観光型MaaS「IZUKO」

p.12

菰野町

菰野町MaaS「おでかけこもの」

p.13

生産性向上

株式会社 竹屋旅館

観光×健康×IoTによる高付加価値化

p.14

生産性向上 （ITによる業務効率化）

株式会社 陣屋コネクト

旅館・ホテル向けクラウドシステム「陣屋コネクト」

p.9

株式会社 CUICIN

DXで宿泊業の経営を強くするHotelStyle OS「aiPass」

p.10

一般社団法人 宿屋EXPO

宿屋同士をつなぐ共存共栄ネットワーク「宿屋EXPO」

p.15

経営全体

付加価値向上 （販売・マーケティング）

株式会社 EBILAB

店舗分析・来客予測で生産性向上を実現する「TOUCH POINT BI」等

p.16

株式会社 unerry

「Beacon Bank」人流ビッグデータとIoTデータを掛け合わせたマーケティングプラットフォーム

p.17

株式会社 陣屋コネクト

旅館・ホテル向けクラウドシステム「陣屋コネクト」

p.9

株式会社 CUICIN

DXで宿泊業の経営を強くするHotelStyle OS「aiPass」

p.10

株式会社 日本共創プラットフォーム

民間企業による中長期投資

p.7

株式会社 バカン

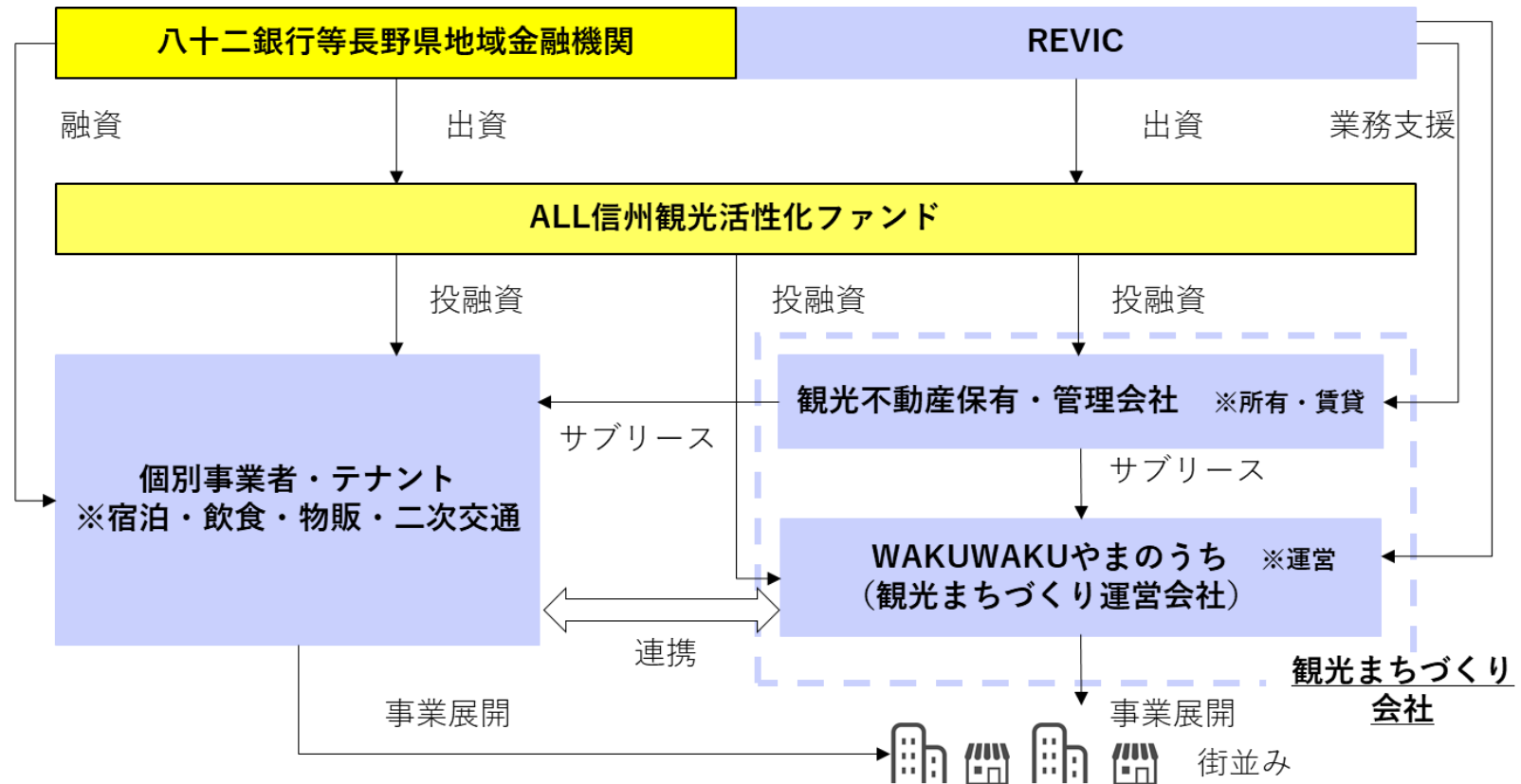
リアルタイム混雑状況提供システム

p.18

株式会社 地域経済活性化支援機構 (REVIC) 「若手人材を育成、中長期的な伴走型支援 「WAKUWAKUやまのうち」」

- スキーブームの1990年から観光客が約半減。担い手不足により、目抜き通りのかえで通りには非稼働店舗が数多く存在
- 付近に年間8万人の外国人観光客が訪れる観光地があるが、上手く湯田中温泉には誘客できていなかった
- 上記の課題を解決するために、**REVICは八十二銀行等と連携してALL信州観光活性化ファンドを通じて投融資を実施**。かえで通りの遊休資産をリノベーションしインバウンド観光客向けの滞在環境を整備。運営に関してはまちづくり会社「WAKUWAKUやまのうち」を組成。事業計画策定から地域の若手人材育成までをサポートし、地域のソフト・ハード両面での再生を支援
- 引き続き**若手人材の育成支援**を行い、将来的には地域の自走を目指して伴走型で支援

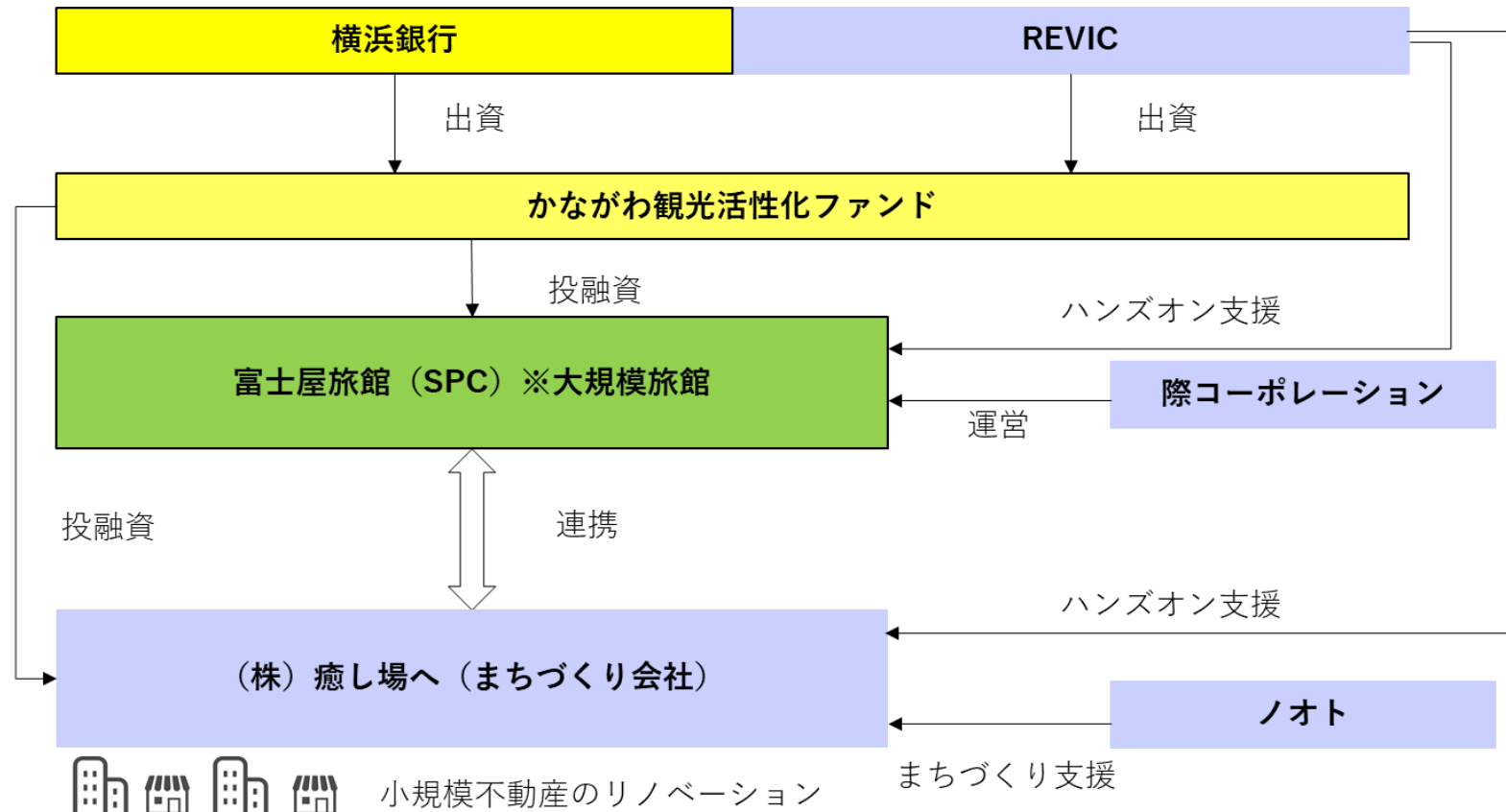
WAKUWAKUやまのうちの再生スキーム



株式会社 地域経済活性化支援機構 (REVIC) 「中核施設のSPC取得による地域再生」

- 湯河原町は伊豆地域の玄関口となる温泉街。江戸時代から続く富士屋旅館が中心地に位置し、古くから湯河原をけん引してきた
- 熱海や箱根、伊豆に押されて20年前の半分近くに観光客が激減。経営不振で富士屋旅館が15年間遊休状態になり、まちの活気が失われていた
- 上記の課題を解決するために、**横浜銀行と連携して、かながわ観光活性化ファンドを通じて投融資を実施。富士家旅館をSPCにて取得し、高級オーベルジュとしてリノベーション&リブランドするとともに、併せてまちづくり会社”癒し場へ”等にて地域の小規模不動産をまとめあげリノベーションすることで、地域を面的活性化。**運営はノウハウ豊富なプロが実施
- 中長期的な出資を行いつつ、事業者の支援や経営指導を地道に行うことで、将来的には地域の自走を目指して伴走型で支援

湯河原市温泉旅館再生スキーム



株式会社 女将塾

「温泉旅館の運営・コンサルティング・事業再生」

- ・ 創立者の実家である城崎温泉の私塾が元となった温泉旅館に特化した「運営会社」兼「コンサルティング会社」
- ・ 主な支援のスキームは次の3つ
 - ① オーナーから土地と建物を借り受け、直営施設として運営を受託する
 - ② オーナーから土地建物もしくは運営会社を取得し、直営施設として運営を受託する
 - ③ コンサルティングによる外部パートナーとしてのサポート
- ・ 得意領域はオペレーション改善、OTAを活用したWEBマーケティング

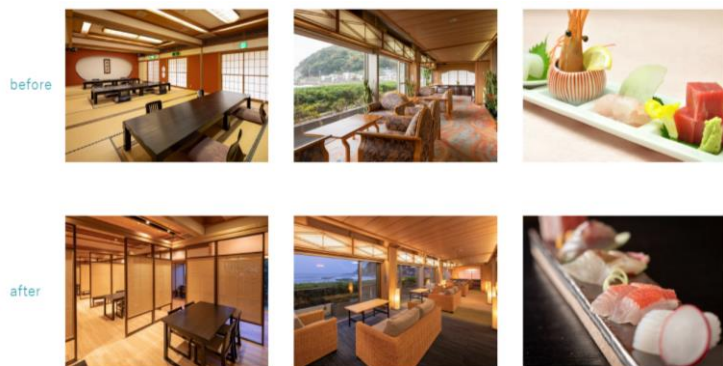
直営再生事例①

◆アプローチ

- ① 料理を中心とした新商品の造成
- ② オペレーション効率を上げるリニューアル
- ③ 過剰な販売管理費の削減

◆ 成果

- ✓ 親会社からの補填に依存し単体施設で大きな赤字を計上
- ✓ 直営2期目で営業赤字を払拭し稼働は220%程度に伸長



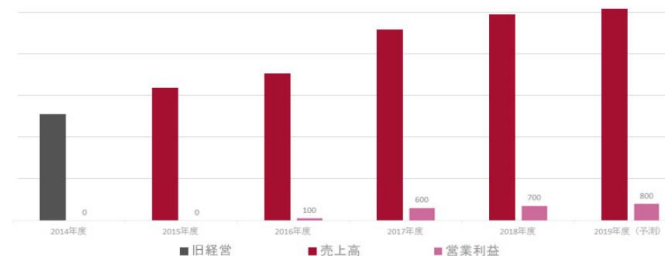
直営再生事例②

◆アプローチ

- ① WEBマーケティングによる集客
大手国内外OTAでの高評価の獲得
- ② イメージ戦略
雑誌、テレビ、全国紙上での露出の増加
- ③ 競合を圧倒するサービス
大手OTA上で高評価を獲得

◆ 成果

- ✓ 少人数での運営を可能にするべく年間60日の休館日を設定
- ✓ その中で稼働率は2年間で年間稼働率19%から48%まで改善し安定推移



出典：株式会社女将塾様ご提供資料 46

自然と伝統の融合した白馬岩岳の街並み活性化 株式会社

「街づくり会社により地域の事業再生」

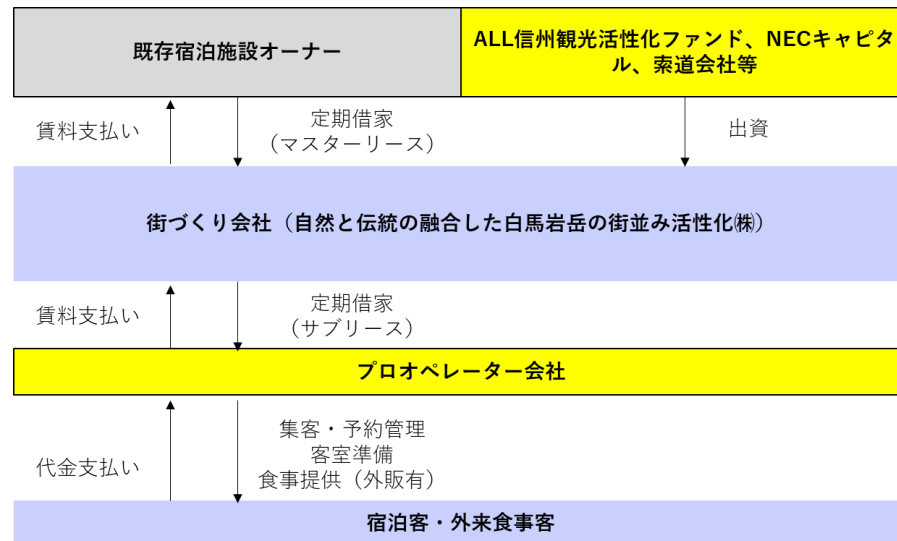
- ・冬・グリーンともに顧客数の伸び悩み。特に冬季国内来場者の減少。これ以上縮小が続くと恒常的な赤字状態の危機⇒投資がより困難に
- ・宿泊施設数の大幅な減少。今後の不明確な見通し。将来的に予測される国内市場の縮小
- ・国内顧客の4-5割減と海外顧客誘致の他スキー場への劣後、宿泊施設のさらなる減少と外部資本による虫食いの開発、スキー場の不十分な施設更新による魅力の大幅低下等、今、山・ベースが一体となって新たな顧客層にアピールできるリゾートとして生まれ変われないと将来的に立ち行かなくなる危険性あり
- ・上記の課題解決に向けてマスタープラン策定が必要だと考えた地域のメンバーにより、2017年4月「白馬岩岳マスタープラン策定委員会」が発足
- ・さらに、18年夏に街づくり会社「自然と伝統の融合した白馬岩岳の街並み活性化（株）」が組成され、街並みの活性化に向けた事業が進められている

実施主体：

（株）岩岳リゾート

自然と伝統の融合した白馬岩岳の街並み活性化（株）

街並みの活性化にむけた事業スキーム



取り組み例

高級古民家リゾート『旅籠丸八』と ダイニング『庄屋丸八ダイニング』の運営開始

- ・休業した複数の宿のリノベーション、運営の一体化、泊食分離等を手掛けていくことで街並み全体を一つの「高級古民家リゾート」に転換
- ・「ジャパニーズ・モダン」な長期滞在に適した宿に改装。現状20室以上の部屋数を8ユニット（各BT付、一部キッチン付）に集約しながら、単価向上と稼働率向上を実現
- ・もともと村が所有していた歴史的な古民家「庄屋丸八」をクラブハウス棟（レストラン+チェックインカウンター、ラウンジ）として活用。庄屋丸八については地域の泊食分離の受け皿としても活用

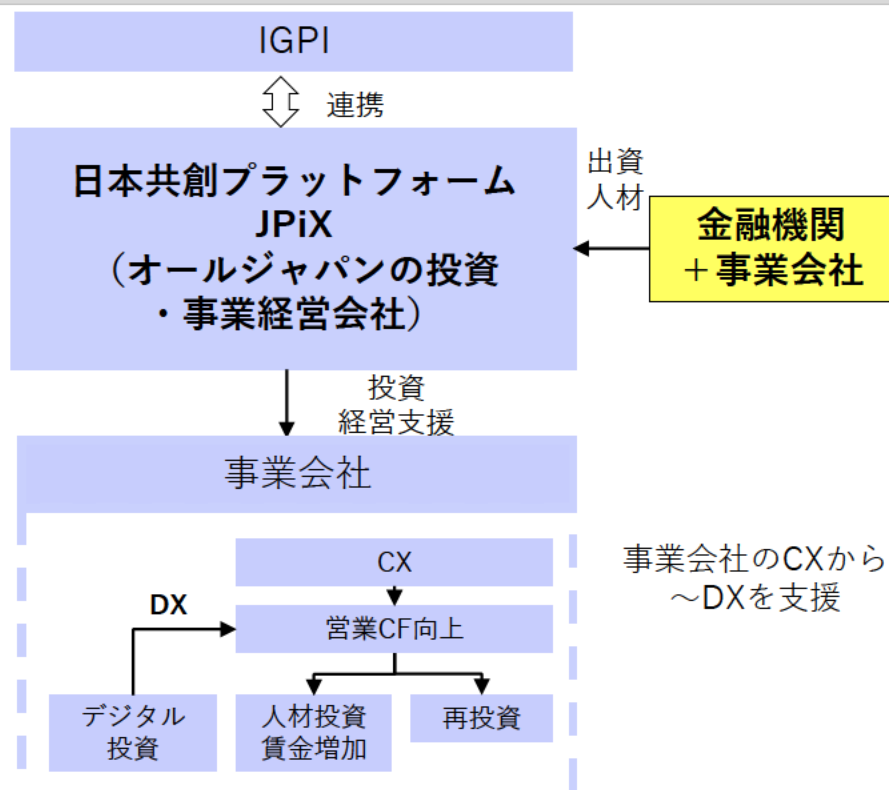
休止していたお土産屋を改装し、 安曇野食工房が『白馬ハム』工房兼直売所をオープン

- ・「自然と伝統の融合した白馬岩岳の街並み活性化株式会社」が休業中のお土産店をハム工房兼直売所にリノベーション（19年8月）
- ・40年にわたってハム・ソーセージの製造に携わってきた職人を抱える食肉加工事業者に賃貸。スキー場内レストランやホテル・レストランへの卸販売による「特色ある食」の構築と、直売所目的の来場者による「街を訪れる人の増加」を目指す

株式会社 日本共創プラットフォーム、株式会社 Yamatoさわかみ事業承継機構 「民間企業による中長期投資」

- ・ 民間企業でも事業承継等に対する積極的投資が始まっている
- ・ IGPIでは、地域の労働生産性の低さの改善、コロナ禍による経済的打撃からの脱却を目指して、地域経済のサステナビリティを確保する恒久的・持続的な投資・経営支援のプラットフォームを構築。Exitを前提としない長期保有とコンサルタントによる経営支援を通じて、対象企業の経営に長期的にコミットし、CXからDXを支援
- ・ Yamatoさわかみ事業承継機構では、大きなキャピタルゲインが見込めないことを理由に投資を受けられず、廃業に追い込まれる中小企業を対象として、事業承継プラットフォームを構築。SDGsソーシャルビジネスとして自ら事業承継して支援するプラットフォームを構築
- ・ 日本共創プラットフォームは対象をGDPの約90%、Yamatoさわかみ事業承継機構は対象を5,000社として、更なる支援を展開予定

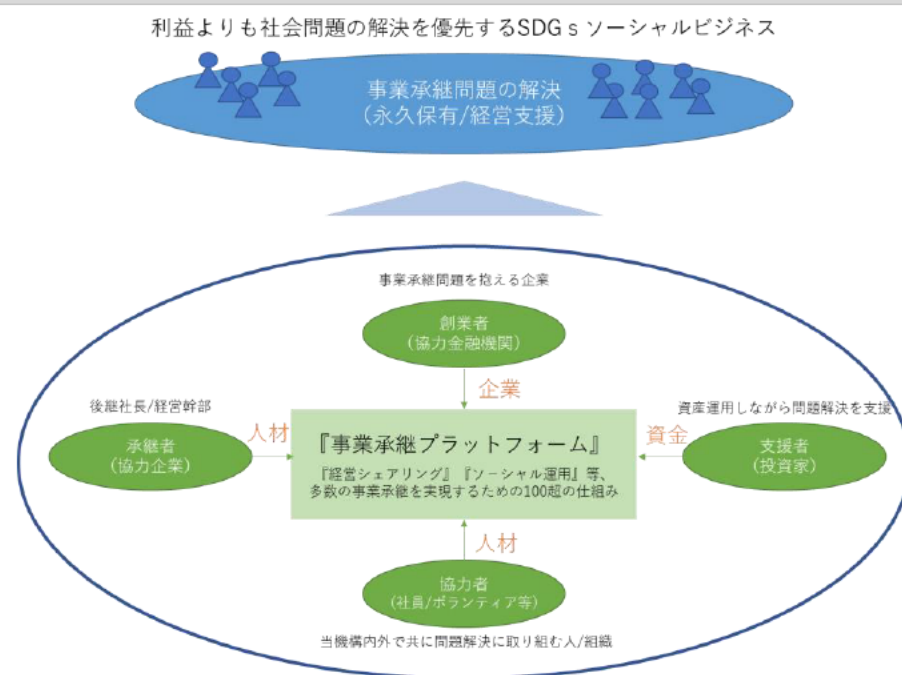
株式会社日本共創プラットフォーム (JPiX)



ベストオーナープリンシプルに基づく長期投資

出典：日本共創プラットフォーム様ご提供資料より作成

株式会社 Yamatoさわかみ事業承継機構



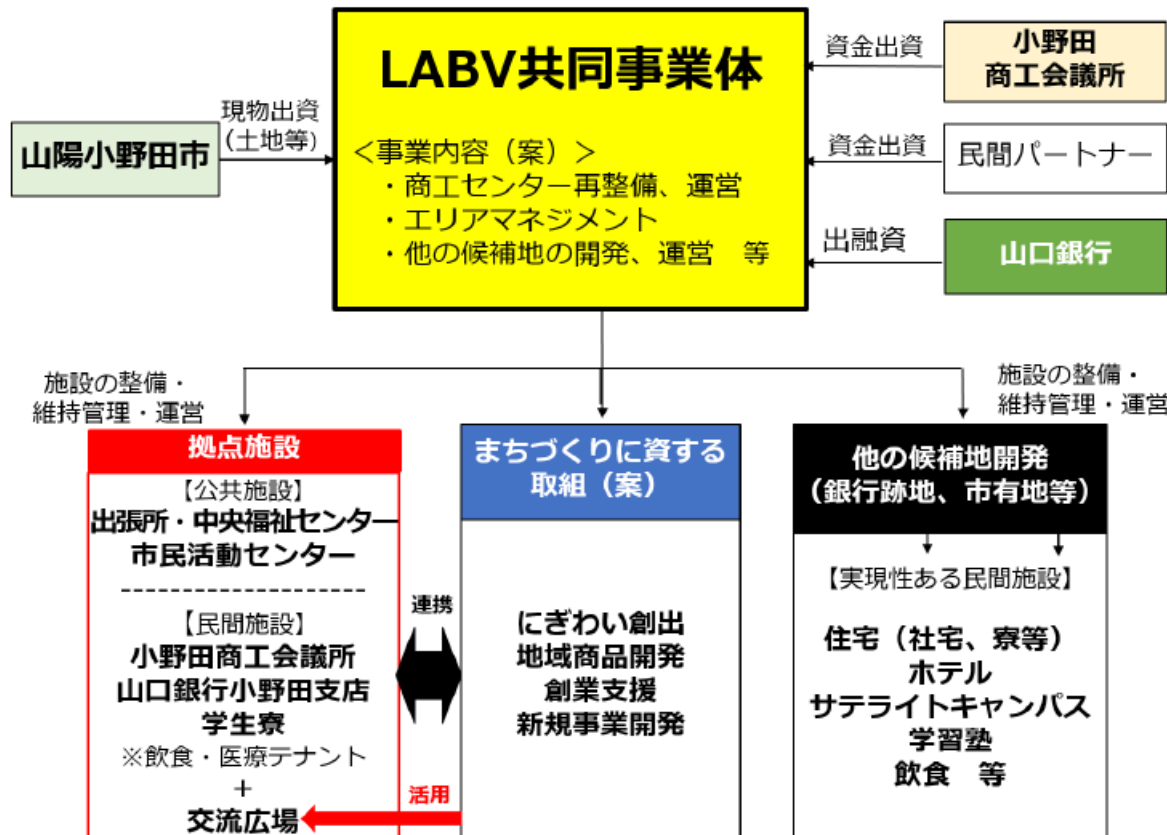
上記ステークホルダーへの支援を通じて、
「5,000社の事業承継プロジェクト」を実施中

永久保有による事業承継投資

出典：Yamatoさわかみ事業承継機構様ご提供資料より作成 48

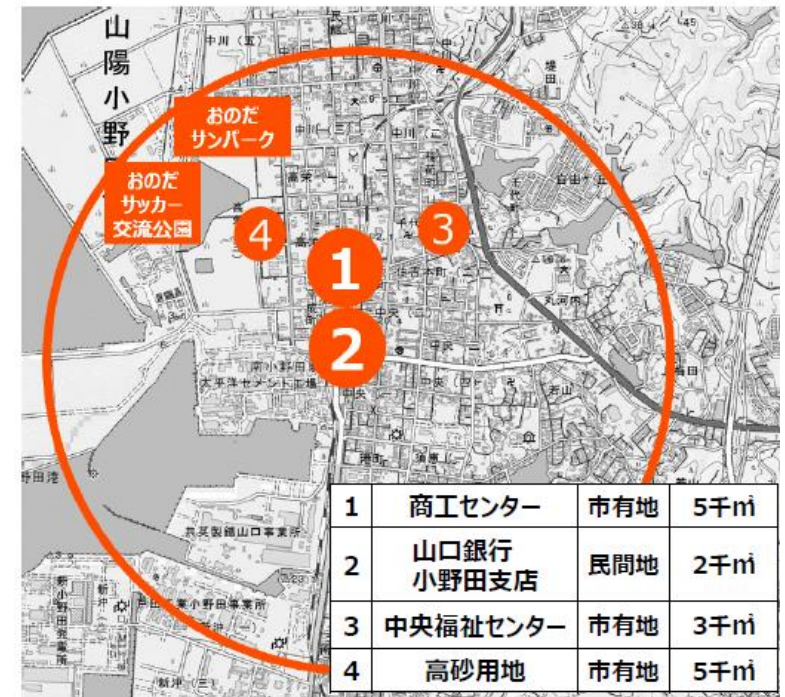
山陽小野田市（受託者：株式会社 YMFG ZONEプランニング） 「PPP手法による一体的な地域再生」

- 山陽小野田市は1985年をピークに人口が減少。市街地のにぎわいが失われ、市の財政状況が悪化
- 市商工センターが老朽化し改修の必要性が生じたが、莫大な維持費及び運営費の捻出方法が課題となる
- 上記の課題を解決するために、YMFG ZONEプランニングに事業を委託。YMFG ZONEプランニングは同時期に改修を検討していた築60年の山口銀行小野田支店と小野田商工会議者と三社で連携してPPP手法を検討。山陽小野田市から土地の現物出資、民間事業者から出資を受けて2021年度中でのLABV共同事業体の組成を検討。商工センター及び山口銀行小野田支店の整備・維持管理を行うとともに、まちづくりプラットフォームを通じて創業支援等を行うことで一帯をハード・ソフト両面での活性化を図る
- 今後は、本事業をリーディングプロジェクトとして他の市有地等の更なる活性化に着手。本事業で蓄積したナレッジを基に官民PPP人材育成を図る



LABV : Local Asset Backed Vehicle

- ✓ 英国発の官民連携の事業手法の一つ
- ✓ 自治体は公有地の現物出資、民間が資金を出資して設立した事業体による地域開発の手法



株式会社 陣屋コネクト

「旅館・ホテル向けクラウドシステム「陣屋コネクト」」

- ・ 現社長は存続の危機に瀕していた陣屋旅館を継承。再生のための経営方針として「情報の見える化」「PDCAサイクル（計画・実行・評価・改善）の高速化」「保有している情報の活用」「仕事の効率化を図り顧客との対話・接点の増加」を掲げるとともに、旅館経営を支える基幹システムが必要と判断
- ・ しかしながら、当時販売されていたシステムに要件を満たすものが存在せず、自社開発に踏み切る。プラットフォームにはSalesforceを採用
- ・ 旅館・ホテル向けクラウドシステム「陣屋コネクト」の導入により、次のような効果が期待できる
 - ・ 手書きの手間を省き、重複や漏れなどのトラブルも防止。いつ・誰が・何を変更したかの履歴も残る。
 - ・ 女将やスタッフの頭の中にしか無かった顧客情報が陣屋コネクト上に蓄積
 - ・ スタッフがいつでもどこでも最新情報を瞬時に共有 → 「言った・言わない・聞いていない」のトラブルが解消 → 部門を越えた情報共有で組織の一体感が向上
 - ・ スタッフ全員がお客様カルテから先読みして細やかな「おもてなし」を実現 → 受身から積極的な接客へ

陣屋コネクト概要



- ・宿泊業向けにホテルのスタイルに合わせたOSを提供するサービスを、2020年11月にリリース
- ・チェックイン、チェックアウト、館内・周辺案内の機能を持つ顧客基盤“スマートチェックイン”は、初期費用利用料0円。このチェックイン機能に「マーケティング」「ホスピタリティ」「業務効率化」の3つの観点で提供される様々なOS・PMSの“プラグイン”を追加することにより、必要な機能に絞って利用することが可能
- ・柔軟な機能選択やカスタマイズ・個別開発対応により、各施設の実業務やニーズに即した必要最低限の機能で、サービスの低コスト導入・利用が可能に
- ・“運営の効率化：顧客管理・分析、業務効率化”と“顧客体験の向上：自社顧客化、接客支援”をDXで実現

「aiPass」サービス概要

ホテルスタイルに合わせたOS



プラグイン機能をカスタマイズすることで最適なOSを実現



導入効果例

インシャルコスト

既存の運用
(自動精算機4台)

aiPass

98%削減

ランニングコスト

既存の運用
(自動精算機4台)

aiPass

86%削減

- ・AI運行バス®は、利用者の予約内容に応じて車両と運行経路をリアルタイムにAIが決定し、最適配車を行うオンデマンド乗合交通システム
- ・水戸市においては「水戸の梅まつり」の開催期間中（2020年2月15日(土)～3月29日(日)）に、ICTを活用した二次交通の充実による観光の活性化を企図し、水戸駅・偕楽園臨時駅を中心とした各観光施設等において観光情報アプリ提供と、“水戸観光AI運行バス”と“バイクシェア水戸”を組み合わせた実証実験を実施

※参考

- ・なお、株式会社 NTTドコモのアプリは、施設情報閲覧からAI運行バスの配車予約までをセットにした利用者動線を提供し、更にお得なクーポンにより、「利用者の行きたい！」気持ちを喚起する仕組みを活用することも可能

株式会社 NTTドコモ AI運行バスについて

オンデマンドでの配車機能や、クーポン等の情報提供による店舗・施設との連携などを実現する機能によって、観光地が抱える「地域の活性化」「回遊性の向上」「地域の交通利便性の向上」とった課題解決に貢献する

01 オンデマンドでの配車が可能

スマホアプリや電話で、乗りたいときにいつでもカンタン手配。前日の配車予約にも対応しています。

カンタン便利！



02 リアルタイムに走行ルートが最適化

最適な送迎順番をAIがリアルタイムに自動生成。乗降ポイントを自在に設定できるので、「ラストワンマイル」を効率的につなげます。

効率化！



03 乗り合いで運賃を低減

複数のご利用者さまで乗合いをすることによって、乗車効率の向上と運賃の低減を期待できます。

安価な移動手段！



04 店舗・施設との連携で地域を活性化

運行エリア内の店舗や施設の情報やクーポン等を表示し、送客効果や回遊性の向上を期待できます。

にぎわいの創出！



交通空白地帯の解消

交通の利便性の向上

地域の活性化

観光地の回遊性向上

水戸市での実証実験について

- AI運行バスは利用者から高い満足度を獲得
- 多くの利用者がサービスにより周遊増や外出増となった
- 今回の利用者の多くが、お住まい地域への導入を希望された



出典：株式会社NTTドコモ様ご提供資料より作成 52

東急株式会社、東日本旅客鉄道株式会社、伊豆急行株式会社 「日本初の観光型MaaS「IZUKO」」

- 対象地域の高齢化率は約4割、人口減も進む。観光客・住民の2次交通維持が課題観光業が主要な課題となっている
- 上記の様な課題を解決するために、民間事業者が連携して伊豆の観光客増加を目的に、鉄道、バス、AIオンデマンド乗合交通などをスマートフォンで検索・予約・決済できるシステムを導入。利用者データから観光商品の磨き上げ等を実施
- 現在はPhase3の実証実験を実施中。Phaseを経るごとに実証対象の地域を増やすだけでなく、観光コンテンツ等の充実、事前購入を含む決済手段の多様化等の新たな機能の追加を行っている

事務局 株式会社ジェイアール東日本企画（phase 1、2）
伊豆急行株式会社（phase 3）



- 事業主体：当社、JR東日本
- 実験期間：合計6か月間
PHASE①：本年4月1日～6月30日
PHASE②：本年12月1日～2020年3月10日
- 専用サイト：Izuko、3か国語対応（日、英、繁）
- 決済できる商品
 - デジタルフリーパス（鉄道・バス乗り放題）
phase1の2種類から**6種類へ**
 - 観光施設等のバス
phase1の6施設から**14施設へ**
 - その他
キャッシュレス推進に向けた**観光体験チケット**
（飲食、温泉、着付け、eバイクなどの観光体験）
- 予約できる商品
 - レンタサイクル（3か所）、レンタカー（4か所）
- 機能追加
チケット消込機能（不正防止）、検索機能向上

下田「旧市街」新交通の立ち上げ（オンデマンド乗合交通）



下田「旧市街」の交通課題を解決すべく、
地元タクシー会社と新しい2次交通を試行

- 乗降場所：下田「旧市街」内の16カ所
- 運行会社：伊豆急東海タクシーはじめ地元3社
- 使用車両：ジャンボタクシー（1～2台/日）
- 乗車料金：Phase1は無料、Phase2は有料

【乗客】スマホで行先を選び配車



【運転手】AIが最適走行ルートを表示



菰野町 「菰野町MaaS「おでかけこもの」」

- ・町のコミュニティバスとオンデマンド交通の非効率な運行が課題視される中、AIオンデマンド交通システム導入による既存デマンド交通の効率化と交通情報の一元化等による地域内外の移動の利便性向上を目的として実証実験、本運用が進められている
- ・既存デマンド交通にAIオンデマンド交通システムを導入し、予約受付と配車のシステム化を行うこととあわせて、地域の公共交通の複合経路検索を可能とするMaaSアプリの構築を行った
- ・地域の行政、民間企業、住民、学識者から成る、法的に設置される関係者会議を主体として、意見を集約する形での運用を行っている
- ・また町民だけではなく、町外の観光客も含め誰でも利用可能である

運行主体：菰野町、法的に設置される関係者会議、（株）NTTドコモの地域支社

システム提供：（株）NTTドコモ

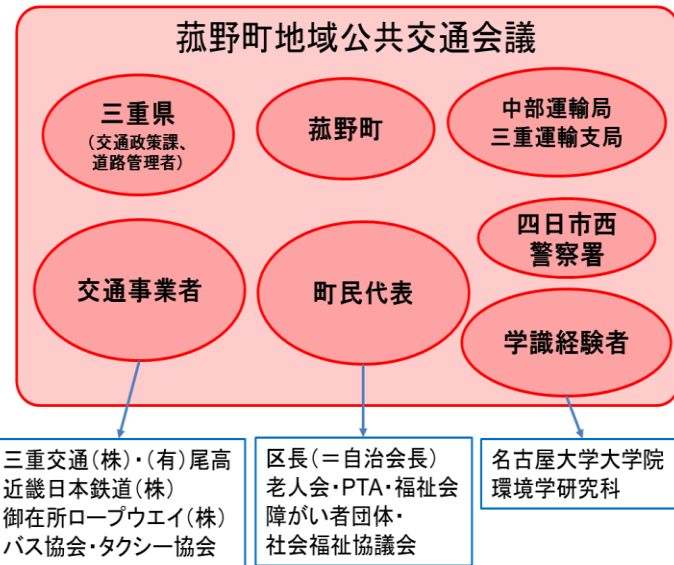
車両運行：（有）尾高（町内のタクシー会社）

<三重県菰野町について>

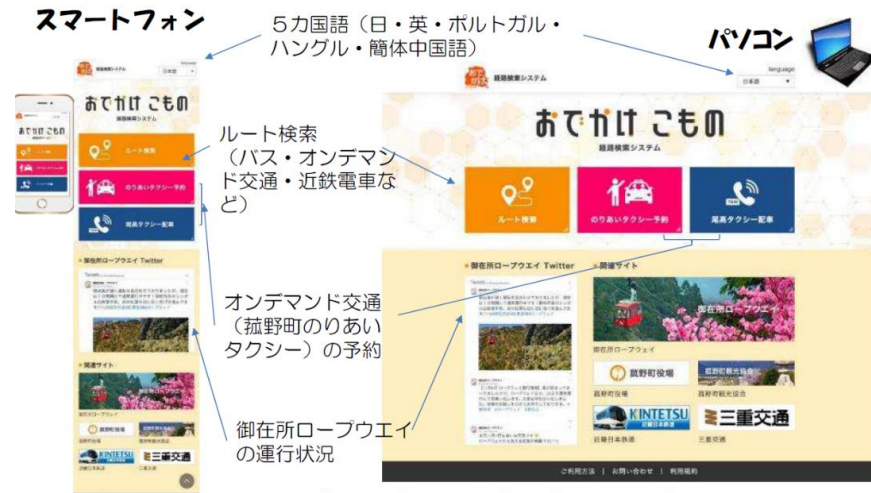
■面積 107.01 k m² ■人口 41,610人 ■世帯数 16,666世帯（令和2年3月末）



運営組織



予約画面イメージ ※電話予約も可能



株式会社 竹屋旅館

「観光×健康×IoTによる高付加価値化」

- 竹屋旅館の運営するホテルクエスト清水は、客室数の大きさと、著名な観光地ではない立地から、他社との差別化が課題
- 上記課題に対して、「健康」や「IoT」をキーワードにサービスを展開。前者においては「メディシェフ事業」として、健康食ノウハウと専門家の知識をもとにつくられた、日本医食促進協会が認定する医食の新しい専門家育成制度「メディシェフ」を提供。後者においては、オトとストーリーでまちを劇場化するIoT音声ガイド“otono”を用いたスマートヘルスツーリズムを展開。観光名所を音声ナビゲートする等した上で、チェックアウト時に観光データをもとに個人にあったカウンセリングを提供することで周遊の満足度を向上させる
- 今後は静岡県で地域の未来を担う次世代経営者と、多様な働き方を求める大都市副業人材のマッチング支援を計画。自社だけでなく地域の魅力度向上に向けた支援を展開する

ホテルクエスト清水 のサービスイメージ



スマートウォッチやメガネなど、健康データを測る最新のスマートデバイスを使ってバイタルデータをモニタリング。

観光アクティビティをもっと楽しむために、Otonoの音声ガイドを提供。場所にあわせたストーリーと共に、音声サイクリングや音声ヨガ体験を。

健康食の専門家であるメディシェフがつくる静岡健康美食「駿河湾レシピ」。身体も心も喜ぶ、全くあたらしい食事体験を。

一般社団法人 宿屋EXPO

「宿屋同士をつなぐ共存共栄ネットワーク「宿屋EXPO」」

- 多くの旅館・ホテル施設では、**単独の努力だけでは解決できない食材・備品・人材・集客などの問題が山積**している
- これらの問題を解決すべく、全国旅館生活衛生同業組合連合会（全旅連）と陣屋グループの協力体制のもと、食材・備品・人材・集客などのリソースを旅館施設同士で交換するネットワークサービス「宿屋EXPO」が開発された
- 15,000の全旅連加盟施設のスケールメリットとITを活用して「ヒト」「モノ」などのリソースや有益な「情報」を相互に「連携」「交換」「助け合い」できる仕組みを目指す
- 現在リリースされているのは次の様な機能である
 - ① **リソース交換機能**：旅館自身が他の旅館に商品・サービスや人材を他の事業者提供することが可能に
 - ② **ビジネスマッチング機能**：宿泊施設に関連するサービス提供者とのビジネスマッチング機能
- 今後次の様な機能のリリースが予定されている
 - ③ **旅館KPI共有機能**：旅館KPIを加盟施設と共有することで、自施設の分析や課題の明確化が可能に
 - ④ **共同仕入れ機能**：複数の加盟施設からの注文をまとめて共同仕入れが可能に

宿屋EXPO概要



- ・伊勢神宮参道「おはらい町通り」で、約150年間食堂を営んできた「ゑびや」は、数年前、経営危機に直面。勘に頼った経営が原因で、コストがかさんでいた。**経験がないスタッフでも、偏ることのない体制・仕組みを作りあげるべく、データ収集を行い、分析や機械学習を自社で開発。劇的に経営状況を改善**
- ・その知見を元に“TOUCH POINT BI”をはじめとしたサービス提供を開始。これらの活用により、**飲食店・小売店などが勘に頼らないデータに基づく経営が可能に**
- ・「ゑびや大食堂」をはじめ導入企業では、来客予測機能による食材廃棄ロス削減、店舗データ編集時間削減など生産性向上に係る定量的な効果が確認されているほか、来客動向の可視化により顧客満足度の向上も実現

実施主体：株式会社 EBILAB

サービス事業例

① TOUCH POINT BI（店舗分析 / 来客予測）

POS データ分析、来客予測 AI、通行量調査など、経営に必要な情報が可視化されたツール（BI）。併売分析による売り上げ促進施策検討や来客予測AIによる適切な仕入れの実施等によって生産性向上の実現が可能に。

② カメラ・センサー・ソリューション

国や地方行政、大手ディベロッパーとのプロジェクト実績を基に、一店舗規模から街規模までの通行量 / 交通量データの測定、解析、見える化、課題発見から提案までワンストップで対応。また過去データ等により街の人の流れ、人口動態などを、AIを活用して予測。地域であれば街全体の人流を促すうえでの課題、個店の場合は入店率や人流データを取得し、店舗のポテンシャルを把握すること可能

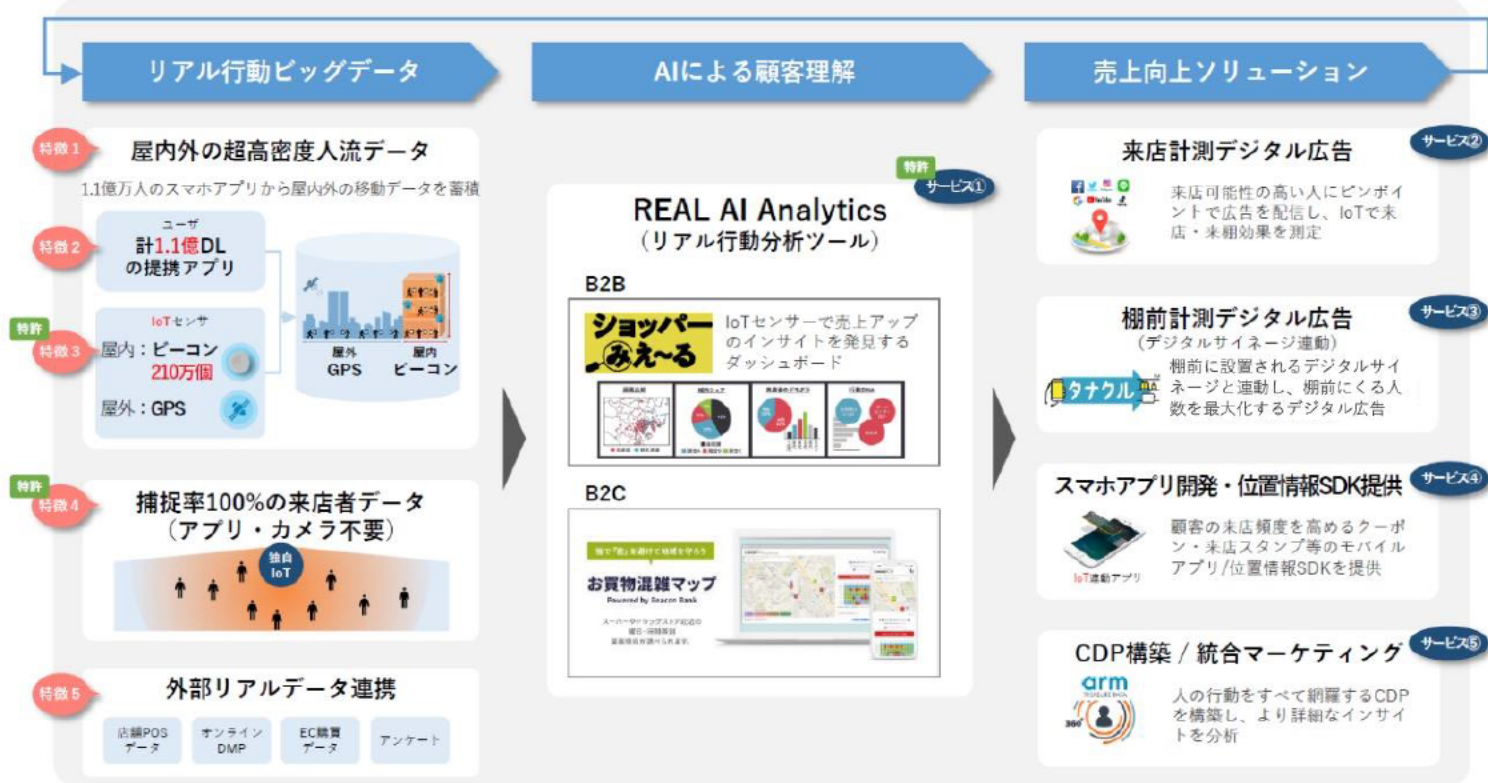
① TOUCH POINT BI



「Beacon Bank」 人流ビッグデータとIoTデータを掛け合わせたマーケティングプラットフォーム

- ・ 屋内外の人流ビッグデータと、独自IoTセンサーにより取得した来店者データを掛け合わせたオフラインの行動データをAIが行動分析。その結果に基づき来訪者に適切なデジタル広告の打ち出し等が可能になるマーケティングプラットフォームを提供
- ・ 人流ビッグデータの解析により、性別年代だけでなく、「来訪者居住地」「普段どんなところによく行くか」「行動特性」も分析可
- ・ ソリューションは、①高密度人流ビッグデータ、②計1.1億DLの提携アプリ、③国内最大規模の行動センサーネットワーク、④アプリ・カメラ不要で来店実人数がわかる独自IoTセンサー、⑤多様な外部リアルデータ連携 といった先進的且つ特徴的な技術により実現されている

運営会社 株式会社unerry / unerry Inc.



株式会社 バカン 「リアルタイム混雑状況提供システム」

- ・ 施設内のボタンやセンサー、カメラで得た情報をAIで解析し、混雑具合を提供するシステム。アプリとも連携が可能なので施設の混雑状況を提供することで、顧客の利便性、満足度向上、落ち着いた時間での来店を通じた安心・安全の選択と顧客体験の上質化を実現している
- ・ 右下図は、熱海古屋旅館様のHPで提供している大浴場の混雑情報である。コーヒーコーナーやフロントの混雑情報も同様に提供している。これらの情報提供を通じて「安全に対して感度が高い宿泊施設」としてブランディングをすることで長期的な競争力を獲得することが可能

リアルタイム混雑情報提供システム 技術概要



A.混雑状況の手動選択



▼対象
オールジャンル
※人による入力可能な施設

B.混雑状況の自動検知



▼対象
飲食店/大浴場/トイレ/イベント会場/庁舎など

C.行列/入場制限の管理



▼対象
役所窓口、遊戯施設、催事場など
※整理券/入場制限を実施している施設

事例：熱海市 古屋旅館様

導入サービス：宿泊施設向けVACAN
導入箇所：館内の大浴場（男・女）や、フロントカウンター、コーヒーコーナー





2021年3月
株式会社クニエ