

# 令和4年度ポストコロナ時代における地域サービス系企業の 競争力強化・労働生産性向上に向けた調査事業 調査報告書

公益財団法人日本生産性本部

2023年3月

# 目次

1.本事業の概要	4
1.1.事業背景	4
1.2.事業目的	4
1.3.事業内容	6
2.先進事例の調査	7
2.1.調査の目的	7
2.2.方法・対象及び主なヒアリング項目の一覧	7
2.3.各事例調查結果	11
2.3.1 一般社団法人下呂温泉観光協会	11
2.3.2 京都錦小路まちづくり合同会社/京都錦市場商店街振興組合	14
2.3.3 株式会社阿智昼神観光局	17
2.3.4 飯坂温泉観光協会/飯坂温泉旅館協同組合	20
2.3.5 株式会社 DMC 天童温泉	23
2.3.6 株式会社喜久屋	26
2.3.7 新日本スーパーマーケット同盟	29
2.3.8 光洋商事ホールディングス株式会社	32
2.4.先進事例の調査の分析	35
2.5. その他の企業間連携の事例(参考)	36
3.支援プログラムのモデルテスト	38
3.1.モデルテスト実施の目的	38
3.2.モデルテスト実施の方法及び内容	38
3.3.【長岡地域】実施概要	43
3.3.1.各回開催結果①:第 1 回支援プログラム	43
3.3.2.各回開催結果②:第 2 回支援プログラム	47
3.3.3.各回開催結果③:第3回支援プログラム(事業報告会)	51
3.3.4.長岡地域の支援プログラムによって得られた成果及び課題	55
3.4.【佐渡地域】実施概要	57
3.4.1.各回開催結果①:第 1 回支援プログラム	57
3.4.2.各回開催結果②:第 2 回支援プログラム	59
3.4.3.各回開催結果③:個別相談会	63
3.4.4.各回開催結果④:観光トップランナー勉強会	64
3.4.5.各回開催結果⑤:第 3 回支援プログラム(事業報告会)	67
3.4.6.佐渡地域の支援プログラムによって得られた成果及び課題	69
3.5.【磐田地域】実施概要	71
3.5.1.各回開催結果①:第 1 回支援プログラム	71
3.5.2.各回開催結果②:第 2 回支援プログラム	74

3.5.3.各回開催結果③:第3回支援プログラム(事業報告会)	78
3.5.4.磐田地域の支援プログラムによって得られた成果及び課題	81
3.6.モデルテストから得た示唆	83
3.6.1.示唆①:面的連携を通じて労働生産性向上に取り組むプロセスのポイント	83
3.6.2.示唆②:企業間連携の方向性を見いだすための共通言語	85
4.本事業から得られた示唆と課題	86
4.1. ポストコロナ時代における地域のサービス系企業の支援の方向性	86
4.2. 地域のサービス系企業の支援を行う上で各関係者に求められる今後の役割	86
4.3. ポストコロナ時代における地域のサービス系企業の競争力強化・労働生産性向」	上に向けた政策の
方向性の検討	88

# 1.本事業の概要

## 1.1.事業背景

名目 GDP の約7割を占めるわが国のサービス産業<sup>1</sup>は、関東地域<sup>2</sup>においても付加価値額の約7割・従業員数の約8割を占めており、地域における経済、産業、雇用を支える基幹産業となっている。少子高齢化や人口減少は産業の担い手不足を伸長させるだけでなく、需要量を押し下げることでサービス産業が衰退していく要因になると考えられる。

特に対個人サービス業の場合、生産と消費がほぼ同時に発生する特徴や、市場の地理的制約を受けやすい特徴がある。このため域外需要の獲得や経営資源の集約化等による労働生産性の向上に難儀することが少なくなく、これら産業の特性に由来する労働生産性の低さに課題を抱えてきた。

更に、新型コロナウイルス(新型コロナ)の長期化によって各企業は大きな打撃を受けており、特に経 営資源の乏しい中小企業にとって厳しい状況が続いている。

そこで、関東経済産業局では 2022 年 1 月から「地域を支えるサービス系企業の稼ぐ力の向上研究会」を開催し、地域サービス系企業の労働生産性向上に向けた取組のポイントや国・地域の関係者の支援の方向性についての取りまとめを行った。具体的には労働生産性向上に向けた重点項目として、「①企業の意識改革の促進」「②中核人材確保・活用の促進」「③企業間連携の促進」の3項目について整理した。

また、同研究会ではこれらの重点支援策を実現する上では、国・地域が連携した地域の実装に向けた取組の推進や、関東地域全体のサービス産業支援ネットワークの構築、地域ぐるみのサービス産業支援体制の構築及び先進事例の創出、支援策のアップデート等が国と地域の結節点となる関東経済産業局に期待される役割とした。

そこで、本事業ではポストコロナ時代における地域のサービス系企業<sup>3</sup>の競争力強化・労働生産性向上に向けた具体的な支援方策の検討を行うために、労働生産性向上に資する「企業間連携」・「経営資源集約化」に取り組んでいる地域のサービス系企業の先進事例の調査・分析を行い、政策効果の高い施策を検討するための取りまとめを行うこととした。併せて、自治体等と連携しながら、地域のサービス系企業の労働生産性の向上に向けた支援方策の基盤づくりのための試行を行い、支援モデルの検討・構築につなげていくこととした。

# 1.2.事業目的

前掲の背景を踏まえて、本事業は、以下2点を目的に設定した。

1 広義のサービス産業を意味し、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、運輸業、郵便業、卸売業、小売業、金融業、保険業、不動産業、物品賃貸業、学術研究、専門・技術サービス業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育、学習支援業、医療、福祉、複合サービス事業、その他のサービス業(他に分類されないもの)を指す。

<sup>2</sup> ここでは関東経済産業局管内の茨城県・栃木県・群馬県・埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県・新潟県・山梨県・長野県・静岡県を指す。

<sup>3</sup> 地域のサービス系企業とは、地域の経済・雇用を支えるサービス産業を担う企業を意味する。

① 先進事例調査:地域のサービス系企業の競争力強化・労働生産性向上に資する「企業間連携」・「経営 資源集約化」に取り組んでいる地域のサービス系企業の先進事例の調査・分析を行い、 ポストコロ ナ時代における政策効果の高い施策を検討するための取りまとめを行うこと。

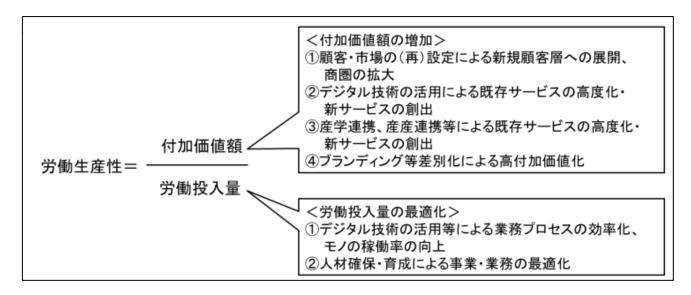


図1 労働生産性向上の取組のポイント

出典:関東経済産業局「地域を支えるサービス系企業の稼ぐ力の向上研究会」報告書 (https://www.kanto.meti.go.jp/press/20220531\_ryutsu\_press.html) より一部抜粋

② 支援モデルの試行:自治体・地域支援機関等の地域の諸関係者と連携しながら、地域のサービス系企業の労働生産性の向上に向けた支援方策の基盤づくりのための支援モデルの試行を行い、ポストコロナ時代の地域のサービス系企業の競争力強化・労働生産性向上に向けた「地域ぐるみ」の支援モデルの検討・構築につなげていくこと。

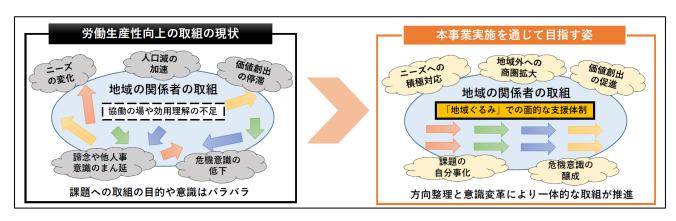


図 2 本事業で目指す「地域ぐるみ」の支援モデルのイメージ

出典:公益財団法人日本生産性本部「令和4年度ポストコロナ時代における地域サービス系企業の 競争力強化・労働生産性向上に向けた調査事業 企画提案書」より一部抜粋

# 1.3.事業内容

前掲の事業目的の達成に向けて、本事業では以下3つの事業を実施した。

① 生産性向上に資する企業間連携・経営資源集約化の先進事例調査・方策の深掘り地域の対個人サービス業(宿泊、飲食、生活関連、娯楽(スポーツ)、小売等)等による「企業間連携」・「経営資源集約化」を通じた労働生産性の向上に資する先進的な取組を行っている企業・団体等(8つ程度)に対してヒアリングを実施し、事例の分析を行った。

# ② 支援地域における労働生産性向上に向けた支援プログラムのモデルテストの実施

地域のサービス系企業の労働生産性の向上に取り組む関東経済産業局管内の 3 つの自治体において、 同地域におけるサービス系企業の競争力強化・労働生産性向上に向けた基盤を構築するための支援プロ グラムのモデルテスト(試行)を実施した。

モデルテストを実施した自治体は関東経済産業局より提示を受けた【新潟県長岡市】【新潟県佐渡市】 【静岡県磐田市】の3つとした。支援プログラムのモデルテストの実施に向けたステップは以下の通り。 (いずれの自治体も共通のステップ)

- A. 関東経済産業局より提示を受けた自治体や関東経済産業局等との対話を通じて、地域のサービス系企業の課題・ニーズ等の把握を行った。
- B. 各地域の課題やニーズ等に即したアドバイスや提言等を行うために、各自治体 1 者以上の支援パートナー(専門人材・企業等)の選定を行った。
- C. 選定した支援パートナーや自治体・関東経済産業局等と連携しながら、各自治体3回の支援プログラムのモデルテストを実施した。支援プログラムはそれぞれの自治体の課題・ニーズ等に即した内容にするために個別に企画した。実施した支援プログラムの一例は以下の通り。
- ▶ 「デジタル地域通貨のデータ利活用によるサービス系企業の稼ぐ力向上に向けた企業間連携を 目指すワークショップ」。
- ▶ 「観光マーケティングの知見を活用した諸関係者協働による観光振興プラン策定を行うワークショップ」等。
- ▶ 「スタジアムを核とした諸関係者の意識改革・企業間連携を促すワークショップ」。

## ③ 事業成果のとりまとめ

上記①及び②の事業を通じて得られた示唆(地域のサービス系企業の競争力強化・労働生産性向上に向けた支援モデルの構築に取り組む際の重要なポイント等)を整理し、総合的な政策の方向性を含めた取りまとめを行った。

# 2.先進事例の調査

# 2.1.調査の目的

地域の対個人サービス業等による「企業間連携」・「経営資源集約化」を通じた労働生産性の向上に資する先進的な取組について、それぞれの取組の成功要因やキーパーン・直面した課題等に関するヒアリングと分析を実施することで、ポストコロナ時代における地域の対個人サービス業の競争力強化・労働生産性向上に向けた政策効果の高い施策を検討するための取りまとめを行うこと。

# 2.2.方法・対象及び主なヒアリング項目の一覧

# ① 調査形式

調査の形式は以下の通り。

▶ 実施形態:オンラインでの実施。

▶ 時間:約90分間。

# ② 調査対象の一覧

関東経済産業局と相談の上、企業間連携または経営資源の集約化を通じた労働生産性の向上に資する 先進事例として、以下8事例を選定した。

			労働生産性向上への寄与		
			付加価値額	労働投入量	企業間連携の
No.	組織名	関係業種	(分子向上)	(分母適正化)	パターン分け4
1	一般社団法人下呂温泉観	宿泊	0	0	地域内で同業
	光協会				種の企業同士
					の連携
	【取組内容】				
	データ活用による地域一体	のマーケティン	ング		
2	京都錦小路まちづくり合	小売	0	0	地域内で同業
	同会社/京都錦市場商店街				種の企業同士
	振興組合				の連携
	【取組内容】				
	コロナ禍を乗り切るための	EC サイト展開	月		
3	株式会社阿智昼神観光局	宿泊・飲食・	$\circ$	$\circ$	地域内で異業
		娯楽・その			種の企業同士
		他			の連携
	【取組内容】				
	マーケティングパートナー	(企業約 50 社	とともに、村にも	ら企業にもメリット	になる様々な観
	光施策を展開				
4	飯坂温泉観光協会/飯坂温	宿泊・飲食・	$\circ$	$\circ$	地域内で異業
	泉旅館協同組合	その他			種の企業同士
					の連携
	【取組内容】				
	旅館や飲食店が連携し、顧客への付加価値の向上やコスト削減に取り組む				
<b>(5)</b>	株式会社 DMC 天童温泉	宿泊・飲食・	$\circ$	$\circ$	地域内で異業
		娯楽			種の企業同士
					の連携
	【取組内容】				
	多様な事業者と連携した着地型商品の開発等による面的な地域の魅力向上に取り組む				

<sup>4</sup> 企業間連携のパターン分けは関東経済産業局「地域を支えるサービス系企業の稼ぐ力の向上研究会」 報告書から引用した。

			労働生産性向上への寄与		
			付加価値額	労働投入量	企業間連携の
No.	組織名	関係業種	(分子向上)	(分母適正化)	パターン分け5
6	株式会社喜久屋	生活	0	0	地域外で同業
					種の企業同士
					の連携
	【取組内容】				
	地域を超えてクリーニング店同士の連携体制を構築し、顧客満足度の高い宅配クリーニングサー			リーニングサー	
	ビスを展開				
7	新日本スーパーマーケッ	小売	0	0	地域外で同業
	ト同盟6				種の企業同士
					の連携
	【取組内容】				
	地域を超えて複数の同業他社が連携して生産性向上に取り組む				
8	光洋商事ホールディング	娯楽・その	0	0	経営資源集約
	ス株式会社	他			化の取組
	【取組内容】				
	ホールディングス体組成に	よる業績向上			

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> 企業間連携のパターン分けは関東経済産業局「地域を支えるサービス系企業の稼ぐ力の向上研究会」 報告書から引用した。

<sup>6</sup> 新日本スーパーマーケット同盟は三社の連携で組成された組織であるため、代表して株式会社アークスに調査協力を依頼し、新日本スーパーマーケット同盟としての回答を得た。

# ③ 主なヒアリング項目

企業間連携に取り組む事例のヒアリングにあたっては、以下の項目をベースとした。

No.	主なヒアリング項目
1	取組の概要
2	取組に至った背景
3	取組の進め方
4	企業間連携を進めるにあたり、参画企業の意識改革に向けた取組
(5)	取組を進める上でのキーパーソン、パートナー
6	行政の関与
7	地域金融機関、商工団体等、支援機関の関与
8	企業間連携による成果(売上額等、定量的なものがあれば)
9	成功要因
10	取組を進める中での課題と解決方法
11)	取組においてかかったコストと財源
12)	取組の今後の展開

経営資源集約化に取り組む事例のヒアリングにあたっては、以下の項目をベースとした。

No.	主なヒアリング項目
1	取組の概要
2	ホールディングス体組成に至った背景
3	ホールディングス体組成によるメリット・デメリット
4	ホールディングス体組成にあたっての社内での検討体制
(5)	ホールディングス体組成にあたり、相談した専門家等
6	ホールディングス体組成にあたってのキーパーソン、パートナー
7	行政の関与
8	地域金融機関、商工団体等、支援機関の関与
9	他の事業者のホールディングス化促進のため、国、金融機関や公的な支援機関に求められる役割
	についての考え
10	取組においてかかったコストと財源
11)	ホールディングス体としての金融機関からの資金調達は、親会社または各子会社が行っている
	か。また、親会社と子会社のメインバンクが行った場合の課題と対応
12	ホールディングス体として、集約、共有している経営資源と活用方法
13)	経営資源の集約、共有による成果
14)	経営資源の集約、共有による課題と解決方法
15)	経営資源の集約、共有の観点から、今後の展開

# 2.3.各事例調査結果

2.3.1 一般社団法人下呂温泉観光協会

# 【概要】

2010 年に旅館組合、商工会、観光施設、市内観光協会等の役割分担を明確化し、各団体の情報共有、マーケティングにおける連携強化を図るための組織を立ち上げ、下呂温泉を中心としたデータの利活用を開始。地域一丸となって観光地域づくりに取り組むため、宿泊施設の顧客データの分析システム及びCRM(顧客関係管理)のための観光地情報アプリの機能を導入。観光客の傾向を可視化・分析し、マーケティングを通じた観光客の取り込みに成功。

# 【特徴・強み】

- ▶ 下呂温泉地域内の宿泊事業者が連携した生産性向上の取組。
- ▶ 宿泊データ分析システムや動向調査等の下呂温泉を中心としたマーケティングや人材育成および 観光振興事業を策定。
- ▶ サービス産業として先進的な、エリア全体でのデータマーケティングに成功し、集客力・マネジメント力・地域ブランディング力の向上に寄与している。
- ▶ 収集したデータを元に、新規顧客の獲得・既存顧客のリピート率上昇や滞在時間の延長等にも取り 組む。
- ▶ コロナ禍において、全国の温泉地域の宿泊客数は7割減になったところ、下呂温泉は蓄積されたデータを分析し、インバウンドから国内個人客へのプロモーションに変更することで、宿泊客数を3割減におさえることに成功。

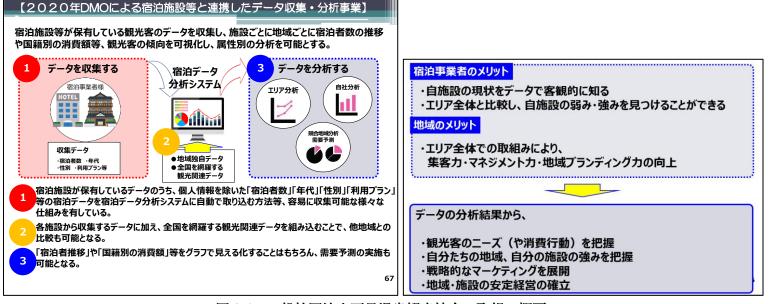


図 3,4 一般社団法人下呂温泉観光協会の取組の概要

出典:一般社団法人下呂温泉観光協会提供資料より一部抜粋

本調査におけるヒアリング内容は以下の通り。

# ① 取組の概要

- 2010 年頃、旅館組合、商工会、観光施設、市内観光協会等の役割分担を明確化し、各団体の情報 共有、マーケティングにおける連携強化を図るための組織を結成。(現在の「下呂市 E-DMO」)
- 立ち上げ当初より、宿泊施設におけるデータの利活用について、複数の温泉地が集まって作成した システムを活用。客観的な事実(データ)に基づく現状把握が重要であること、客観的な事実は検 証が可能であり重要であることの2つの意識を共有してきた。
- 2020 年には観光庁の支援を受けてシステムのデジタル化を進め、宿泊データ分析システムを構築。 全国を網羅する観光関連データを組み込むことで、他地域との比較を可能にした。
- 各宿泊施設で収集した宿泊者数や年代、性別等のデータから分析した戦術を宿泊事業者に示し、新 規顧客の獲得、既存顧客のリピート率上昇や滞在時間の延長等、地域の経営と永続可能な安定経営 の意識を共有した。
- 宿泊事業者は自施設のデータを手軽にグラフ化し、詳細な分析が可能となった。また地域の傾向と 比較分析することで、自施設の強みや弱みを客観的に把握できるようになり、より良い商品開発が 可能となった。

# ② 取組に至った背景

- 個々の宿泊事業者が取り組めることには限界があり、地域一丸となって観光の力を向上させなければ生き残れないと思ったことがきっかけ。各宿泊施設から収集したデータを分析したことにより、当該地域の宿泊事業者はインバウンド・団体客をメインターゲットに据える打ち手だけでは需要獲得効果が限定的になってしまうことに気づき、個人客をターゲットとし各宿泊施設で特色を出した。
- 同地域は観光業が集積しており、今後の人口(需要)減少をふまえると、関係人口の増加を狙うことが重要であると認識。どのような組織を作ればよいかと検討を進める中で、商工会や市からも取組へ参画してもらうこととした。どのような組織を作ればよいかと検討を進める中で、各組織(行政・商工会等)が連携して事業に参画してもらうこととした。

#### ③ 取組の進め方

● 下呂温泉観光協会会長が自ら各組織へ声かけをした。問題意識が同じ事業者からは取組に賛同いただけたが、すぐ賛同いただけない先へは、客観的な事実であるデータを用いてマーケティングすることで、どのような成果が見込まれるかを丁寧に説明し、説得した。また、データ収集の際も、いきなり「このデータを提出してください」という依頼ではなく、手元にある情報の一部を提出してもらうことから始めていった。

# ④ 企業間連携を進めるにあたり、参画企業の意識改革に向けた取組

● データ収集・分析の重要性を説いたことが一番の説得材料となった。データ分析に基づく取組を行っている宿泊事業者によると、実際に売り上げが上がっている話も聞く。収集したデータ分析により、 どのようなことが把握でき、どのような戦術を立てることができるか、事実に基づき説得を進めるこ とが可能であった。

- データマーケティングの重要性を理解した事業者向けに、商工会が主体となり経営計画策定支援を 実施。中堅事業者をはじめとして徐々に個社の策定が進んでいる。
- ⑤ 取組を進める上でのキーパーソン、パートナー
- 下呂温泉観光協会会長がキーパーソンとして、関係組織への声かけを進めると共に、下呂市 E-DMO を組成。

# ⑥ 行政の関与

- 下呂市 E-DMO のメンバーとして、下呂市観光商工部観光課が参画。下呂温泉観光協会(DMO)と 連携して観光庁や県の補助金やイベント開催等の役割を担う。
- 従来から行政へ各宿泊施設からデータを出す仕組みがあり、行政がデータを持っていたことが下呂 温泉としてのデータ活用の取組につながった。
- ⑦ 地域金融機関、商工団体等、支援機関の関与
- 下呂市 E-DMO のメンバーとして、下呂市商工会が参画。店舗の活用や経営計画策定支援等の役割を担っている。

# ⑧ 成功要因

- 客観的な事実であるデータで示す、という根拠を見せて説得していった点。
- データ分析にあたり、当初から高いレベルを求めるのではなく、収集できるデータを基に分析、戦 術、効果検証をするというスモールサクセスを積み重ねていった点。
- エリア全体でのデータ活用に取り組むことで、集客力・マネジメント力・地域ブランディングの向上ができた。
- ⑨ 取組を進める中での課題と解決方法
- 組成し始めた当初、高齢の方にはデータの重要性を示しても納得いただけなかった。エコツーリズム の導入を提案すると共に、各々の地域特性や個性を尊重した上で地域一丸となって観光振興を進め たい旨を伝えることで賛同を得た。
- ⑩ 取組においてかかったコストと財源
- データのデジタル化にあたっては、観光庁事業の補助金を活用した。

## ① 今後の展開

- 特に小規模事業者への更なる意識改革とレベル向上を目指すことにより、地域全体のレベル向上と 観光振興が実現すると考えている。
- 他地域においては、データの重要性を示すことが必要。データの分析や複数の事業者を巻き込んだ取 組はハードルが高いので、行政の後押しが必要であると考えている。

# 2.3.2 京都錦小路まちづくり合同会社/京都錦市場商店街振興組合

# 【概要】

新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた京都錦市場商店街の再生を目的として、京都錦市場商店街振興組合が、ECサイト「京の台所」やVR商店街のサービスを開発。また有志により設立した京都錦小路まちづくり合同会社は、学生マンションの経営により商店街の維持管理のための財源創出に取り組む。

# 【特徴・強み】

- ▶ 京都錦市場商店街の小売店を中心とした事業者が連携した生産性向上の取組。
- ➤ 大手 EC サイトへの対抗手段として、VR 商店街を開発。WEB 上で実際に商店街を散策し、目当て の店舗があれば同店舗に入店することで EC サイトから買い物ができる仕組み。商店街に来街した ことのない顧客層にも錦市場の魅力を発信していくために構築。
- ➤ 注文受付、商品発送、売上金回収に至るまで、EC サイトからの受注対応は基本的には京都錦市場 商店街振興組合が対応し、個店の新規需要獲得を伴走支援。
- ▶ 現在、商店街の店舗約130店のうち約40店が加盟し、顧客数も着実に増加。





図5 ECサイト「錦京の台所」

出典:錦市場公式通販サイト 錦京の台所 (https://www.kyotonishiki-ec.com/) より一部抜粋

図 6 VR 商店街の様子

出典:錦市場公式通販サイト 錦京の台所 (https://www.kyotonishiki-ec.com/) より一部抜粋

本調査におけるヒアリング内容は以下の通り。

## ① 取組の概要

- 既存の大手 EC サイトへの対抗手段として、VR 商店街を開発。実際に商店街を散策しているような感覚を味わうことができ、目当ての店舗で買い物ができる仕組み。実態としてある錦市場やその魅力を発信していくために構築。
- 立ち上げ当初の4店を皮切りに、EC サイト等デジタルの仕組みに比較的抵抗がない店から声かけ し、現在、商店街にある店舗約130店のうち約40店が加盟。

- EC サイトの立ち上げ構想は組合会合等で以前より出ていたものの、運営主体や具体的なメリット等のイメージが湧かず実現が先延ばしとなっていた。新型コロナウイルス感染症の流行を契機として実現した。
- EC サイトの運営、注文対応等は基本的には組合事務局が対応し、個店の新規需要獲得を伴走支援。

# ② 取組に至った背景

● インターネットショッピングが主流となりつつある世の中の流れに合わせ、商店街として何か取り 組まなければという問題意識は組合において以前からあった。新型コロナウイルスの影響で商店街 に人が来なくなり、経営が立ち行かなくなる店舗が増えていく中で、何とかしなければならないとい う問題意識が切実となった。

# ③ 取組の進め方

- 立ち上げメンバーは組合の主要 4 店舗。早急に実行へ移す必要があり、インターネットや EC サイトに対して一定の知識や素地のある店舗をピックアップして取組をスタートした。その後は一店舗ずつ声をかけ加盟店を増やした。
- 加盟店の負担が増えないよう、受注や発送等は全て組合が行っている。
- EC サイトオープンの日を先行して決め、後の改善を前提にオープンありきで取組を進めた。
- ④ 企業間連携を進めるにあたり、参画企業の意識改革に向けた取組
- 店舗以外の購買ルートが増えるという最大のメリットを示して参画を促し、理解を得た。
- 個店として EC サイトをすでに立ち上げている店もあったが、商店街全体として取り組むことに価値があることを理解していただき、組合のサイトへも参画していただくことができた。
- ⑤ 取組を進める上でのキーパーソン、パートナーとその役割
- 京都錦市場商店街振興組合の事務局長。本取組の立ち上げ後、加盟店への声かけを積極的に進めた。
- ⑥ 行政の関与の有無と役割
- 京都府、京都市とは、京都錦市場商店街振興組合として日頃から連携を取っている。
- EC サイトの開発や運営にあたっては、市の補助金活用のほか、アドバイザーの紹介をいただく。
- ⑦ 地域金融機関、商工団体等、支援機関の関与の有無
- 特になし。
- ⑧ 企業間連携による成果(売上額等、定量的なものがあれば)
- これから測定していくところ。
- ⑨ 成功要因
- 細かい運用や機能等は進めながら改善していくことを前提に、サイトオープン日を決め、オープンあ

- りきで関係者が動いていった点。
- 加盟店の負担になる部分は組合が担う仕組みとしている点。

# ⑩ 取組を進める中での課題と解決方法

- サイトへの商品掲載にあたり、商品に関する情報をかなり詳細に提供してもらう必要があり、そのことが店の負担になっている。店頭販売とネット販売で法律が異なるため致し方ないものの、加盟が滞っている要因の一つである。
- ネット販売になじみのない、特に高齢の経営者の説得は課題であった。EC サイトそのものの説明、 自動発注への対応は組合が担うことで協力を得ることができている。
- ① 取組においてかかったコストと財源
- EC サイトの開発時、京都市の補助金を活用。

## ② 今後の展開

- 現状は組合主導で進めている取組であるが、具体的な成果を見せて個店からの提案等も受けていきたい。
- 今後は EC サイト内で季節ごと旬のメニューやレシピを掲載し、必要な食材を各店舗で購入できるようにするコンテンツの実装を進めたい。

# 2.3.3 株式会社阿智昼神観光局

# 【概要】

2012 年に阿智村内にあるスキー場を舞台に、夜間にゴンドラを運行して標高 1,400mの山頂まで星空遊覧を楽しめる星空ナイトツアーを開始。マーケティングパートナー(企業約 50 社)とともに、村にも企業にもメリットになる様々な観光施策を展開している。

## 【特徴・強み】

- ▶ 長野県阿智村の観光事業者を中心に村内外の企業と連携した生産性向上の取組。
- ▶ 星空が綺麗なロケーションを観光資源として位置づけ、各種表彰等で地域内外の認知度を向上。「星の村」としてブランド化に成功した。
- ▶ 約50社の企業と連携協定を締結し、継続的に事業を実施。連携においては課題解決や顧客満足の向上を目的に据え、今までにないものをプラスすることを目指している。
- ▶ 観光局を株式会社化したことにより企業間連携や、資金獲得の促進につながる。
- ▶ 村内の飲食店とも連携し、「星空」をイメージしたメニューや土産商品等を開発。これにより観光 局が実施するイベントへの飲食店側の認知・共有も進み、広報の強化や地域全体の面としての魅力 向上につながる。
- ▶ チケットサービスはデジタル化することでデジタルマーケティングを展開。
- ▶ 星空関連イベントで、人口 6,500 人の村に人口の 25 倍に相当する年間 16 万人もの観光客を呼び 込んでおり、そのうち 20~30 代の若者層が 4 割を占める。



図7 「ナイトツアー」紹介サイト

出典:南信州 昼神温泉公式観光サイト (https://hirugamionsen.jp/star/) より一部抜粋

本調査におけるヒアリング内容は以下の通り。

# ① 取組の概要

● 2006年、環境省が実施した全国星空継続観察で阿智村が「星の観察に適していた場所」の第1位に

選出された。「満天の星」をテーマとした観光施策を展開。2012年より、阿智村内にあるスキー場を舞台に、夜間にゴンドラを運行し、標高 1,400mの山頂まで星空遊覧を楽しめる星空ナイトツアーを開始。

- ナイトツアーではマーケティングパートナー(村外の企業約50社)とともに、ツアーのエンターテインメント性を向上させる多彩な取組(プロジェクションマッピングやリクライニングチェアの設置等)を実施。
- チケットサービスをデジタル化することでデジタルマーケティングを展開。

## ② 取組に至った背景

- 団体旅行の減少等の旅行形態の変化や、地域の人口減少・首都圏への人材の流出等の課題があり、地域の先行きに不安を感じていた。
- 温泉地に訪れる観光客等の第三者の話を聞きながら地域資源の見直しを行い、「星空」に着目した地域活性化の取組を実施することになった。

## ③ 取組の進め方

- 当初は予算が不足していたことから、まずは地域に来ている人達にアプローチをすることにした。具体的にはシャトルバスでのオプショナルツアー等を宿泊施設に用意し、宿泊施設を巻き込みながら 徹底的に進めた。また誘客を促進するためには村内の事業者にも取組を知ってもらう必要があったため、飲食店等とも連携して取組を進めた。
- 事業を始めるにあたり、戦略と戦術を立てた。戦略としては、「星空といえば、長野県阿智村」となるようなブランド化を図っていくこと。戦術としては主力となるイベントづくり。広報戦略では SNS 等デジタルを活用した。
- 各種の受賞制度にエントリーし、外部からの表彰等で地域内外の認知度を向上させた。2020 年には 「第3回日本サービス大賞 地方創生大臣賞」を受賞した。
- マーケティングパートナー約50社との企業間連携について、まずは阿智村内の企業や団体との連携を考えた。ナイトツアー事業を進めるにあたり、必要な知見やサービスをもった企業等との連携が増えた。
- ナイトツアーは若者をターゲットにしており、SNS 関連の広告に費用をかけた。

## ④ 地域金融機関、商工団体等、支援機関の関与

● 観光局の取締役に地元信用金庫の支店長が就任。金融機関でしか入らない情報の共有が有効であり、 新規事業立ち上げ時の資金調達もスムーズに進められた。

# ⑤ 成功要因

- スキー客の減少に苦しむスキー場において、これまでお金を生み出さない夜の時間帯を活用した。
- まずは結果を出したこと。初年度は 6,500 人、二年目は当初目標 10,000 人だったところ 20,000 人 超の誘客を実現した。企業間連携では、相互発展と継続化。事業展開では組織体制(株式会社化)。 50 社ほどと連携協定を結んでいるが、この 50 社とは継続的に事業を実施している。企業間で連携

を行う上では、資金面での協力ではなく必要な観点(技術・アイデア・もの)や双方のメリットを明確にした点が成功の要因に考えられる。

- 観光局を株式会社化したことによって企業間連携が促進されたり、スポンサー獲得、事業実施等による資金獲得につながった。
- 連携においては課題解決やお客様に楽しんでいただくところがメインだが、今までにないものをプラスする、想像のさらなる先を目指している。
- 地域の飲食店と連携し、「星の金貨」という地域通貨でしか買えない商品を用意。「星」の事業・情報を多くの方に知ってもらっている。

# ⑥ 取組を進める中での課題と解決方法

● 新型コロナウイルスの流行前、ナイトツアーに多くの観光客が押し寄せ、村内道路の渋滞などオーバーツーリズム問題が発生。これを機に、一日あたりの来場者をコントロールするためチケット販売数を 3000 枚に限定。連携企業のうち、交通事業者の協力をえて二次交通を充実させた。JR の最寄り駅まで電車で来ていただき、シャトルバスを運行するほかプロモーションの連携もしている。

# (7) 取組においてかかったコストと財源

- 2012年の立ち上げ当初は行政からの助成はなかったが、結果を出し続けることにより3年目頃から 村の助成が出るようになった。
- 株式会社阿智昼神観光局という法人化した組織イベントを実施して財源を捻出。足りない部分は、さまざまな助成金・補助金制度を使い資金調達している。また、財務に特化した職員を観光局に置いている。

## ⑧ 取組の今後の展開

● 地域活性化の観点で誘客を先行していたが、今後は星空の価値を維持できるよう条例の整備や環境 活動、教育等にも注力をしていきたい。そこで本当の意味での「星の村」として誇れる村、地域住民 も誇れる村を目指していく。

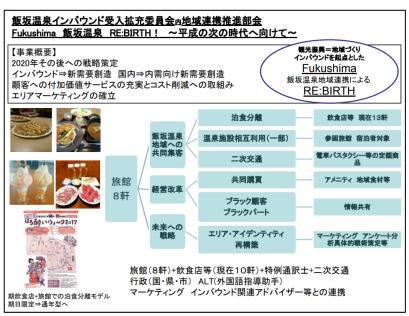
# 2.3.4 飯坂温泉観光協会/飯坂温泉旅館協同組合

# 【概要】

1983 年から 2018 年にかけて飯坂温泉の組合加盟旅館軒数が 109 軒から 42 軒に激減したことに危機感を持ち、2019 年に飯坂温泉旅館協同組合に所属する若手経営者が中心になって立ち上げた飯坂温泉インバウンド受入拡充委員会内地域連携推進部会が「Fukushima 飯坂温泉 RE:BIRTH!~平成の次の時代へ向けて~」と題した戦略を策定。戦略には旅館 8 軒と飲食店 13 軒が参加し、泊食分離・温泉施設の相互利用や二次交通の充実、浴衣の共同購入等に取り組む。また PMS の各宿泊施設への導入を支援し、宿泊者データの収集・分析によるマーケティングへの展開やダイナミックプライシング等による付加価値の最大化にも取り組む。

# 【特徴・強み】

- ▶ 飯坂温泉地域の旅館や飲食店等が連携した生産性向上の取組。
- ➤ 旅館組合の若手経営者が中心になって取組がスタート。企業間連携が進む中で取組に参加する旅館 件数は約40 軒まで増えている。
- ➤ 泊食分離事業では、2018 年に「素泊まり+飲食チケット 3 枚」(1 万円)の商品を体験する外国人 モニターツアーを実施。「地元の人と交流できた」と参加者から好評を得た。
- ▶ 企業間連携を通じたコスト削減を図るため、組合に所属する旅館で、観光客向けのレンタル浴衣の共同購入を実施し、各旅館の経費削減を実現。今後は、共同購入した浴衣・アメニティ等を活用して、観光客向けの新たなサービス開発を目指していく予定。





# 図 8 飯坂温泉観光協会/飯坂温泉旅館協同組合の 取組の概要

出典: Fukushima 飯坂温泉 RE:BIRTH! より一部抜粋

#### 図9 浴衣の共同購入事業

出典: Fukushima 飯坂温泉 RE:BIRTH! より一部抜粋

本調査におけるヒアリング内容は以下の通り。

# ① 取組の概要

- 1983 年から 2018 年にかけて飯坂温泉の組合加盟旅館軒数が 109 軒から 42 軒に激減したことに危機感を持ち、2019 年、飯坂温泉旅館協同組合に所属する若手経営者が中心になって立ち上げた飯坂温泉インバウンド受入拡充委員会内地域連携推進部会が「Fukushima 飯坂温泉 RE:BIRTH!~平成の次の時代へ向けて~」と題した戦略を策定。インバウンドによる新需要創造、国内では内需向け新需要創造を図っていくことや、顧客への付加価値サービスの充実とコスト削減に取り組む。中心となったのは旅館組合の若手経営者。企業間連携が進む中で取組に参加する旅館件数は約 40 軒まで増えている。
- 戦略には旅館8軒と飲食店13軒が参加し、泊食分離、温泉施設相互利用(一部)に取り組んでいる。また、飯坂温泉地域への共同集客を目的に、二次交通手段を企業間で連携して提供している。さらに、浴衣や特産品のフルーツを活用したグラノーラの共同購買、ブラック顧客・ブラックパート対策などに取組んでいる。

## ② 取組に至った背景

- 飯坂温泉は歓楽街を含めた温泉地であるが、このままではいずれ衰退していくという危機感と地域づくりの意識をもち、ハード面に注力して取組を進めていた。当初より地域内に緩やかな企業間の連携はあったが、2011 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災に伴う原発事故による福島への風評被害への問題意識から取組が始まった。
- インバウンドは、同県内でも会津地域に流れる傾向があり、企業間で連携する必要性を感じていた。

## ③ 取組の進め方

- 泊食分離事業は、2018 年秋に2回実施。「素泊まり+飲食チケット3枚」(1万円)の商品を体験する外国人モニターツアーで、地域の名物「円盤餃子」店やカラオケ店などを周遊し好評を得た。泊食分離により、参加店舗のキャッシュレス化や多言語メニューの作成等インバウンド対応を促進。
- 共同購入では、①六次化商品との連携②参加旅館の拡大③経費削減だけでなく購入したものを利用 し、商品造成。地域活性化をめざす。
- 旅館や飲食店でサービスを提供する際に理不尽さを感じる場面があり、ブラック顧客・ブラックパート対策を協働で行った。弁護士へ相談のうえ、顧客情報の共有をしている。

## ④ 取組を進める上でのキーパーソン、パートナー

● 観光協会の青年部に所属する若手経営者。観光協会の青年部には様々な業種の青年部のメンバーが 集まっており、情報共有や連携への意識が醸成された。その一例として、観光協会の青年部と旅館組 合の青年部は合同で先進事例の視察や勉強会等を行っている。

# ⑤ 成功要因

● 地域内の異業種の事業者が横軸で連携していること。同業種の事業者のみだとお互いに傷を舐め合

う状況も生まれがちだが、異業種の事業者と話をすることで地域活性化について考えることができる。

## ⑥ 取組においてかかったコストと財源

● 地域としても個人としても、観光庁や経産省から様々な補助金の支援を受けている。地震に伴い建物を建て替えて事業を進めていく必要があり、金融機関の協力も必須であった。融資を受けるためには、金融機関を納得させる計画策定も必要と捉えている。

# ⑦ 取組の今後の展開

● 2022 年度、観光庁の「DX・顧客データ活用推進事業」に採択され、PMS を使用し、データに基づいた地域全体の分析・デジタルマーケティングなどに取り組んでいる。これまで飯坂温泉地域のことだけを考えていたが、飯坂温泉地域の宿泊施設が先んじて PMS を導入することで、福島市(あるいは県北地域)として関係人口の拡大へつなげていきたい。

# 2.3.5 株式会社 DMC 天童温泉

# 【概要】

2017 年の株式会社 DMC 天童温泉設立を機に、連泊促進を目的として「生のやまがた体験を通して、一生ものに出会う旅」をコンセプトに地域の魅力向上のため、着地型観光商品の開発等に地域内の事業者等が連携して取り組む。人口減少に伴う国内旅行客の減少に歯止めをかけ、競争が激化し多様化するインバウンド需要に対応するために、今後平日の連泊需要が見込まれる高齢者や障がい者・外国人旅行者からも選ばれる地域となるよう、ユニバーサルツーリズム (UT)を柱とした連泊型拠点の促進を行う。2021 年~2022 年の 2 年間で、DMCが主導して地域の 11 軒の旅館のうち 9 軒でユニバーサルデザインへの改修を行い、稼働率と客単価を向上。旅館が連携してタオルの共同購入をすることで仕入費用を下げる試みも実施。

## 【特徴・強み】

- ➤ 天童温泉地域の旅館や飲食店、農家等の観光に関わりのある多種多様な事業者が連携した生産性向上の取組。
- ▶ 地域資源の磨き上げで集客力を高める必要性を感じ、着地型観光商品の開発や旅館の客室をユニバーサルデザインへと改修。宿泊客の平均宿泊日数を引き延ばし、「連泊型観光地域」化を目指す。旅館の客室のユニバーサルデザインへの改修を行い、稼働率と客単価を向上させたほか、地域の景観整備や人材育成等にも注力。
- ▶ 株式会社 DMC 天童温泉による地域内の旅館のタオルの共同購入により、旅館の仕入費用等のコストを軽減しながら、株式会社 DMC 天童温泉が収益を得る仕組みを構築。

#### 天童温泉に宿泊してもらうための「目的」をつくるため2017年1月に発足 周辺自治体・観光協会等 DMC天童温泉 F董市を起点として半径約30km圏内にあ 57市7町と連携し、周遊観光のための施 ●宿泊、滞在中のコンテンツ提供お フンストップ窓口を担う 行商品造成に必要な持続的な人的連携と受け入れ整備を推進する DMC天童温泉の目的と目標 旅館、周辺飲食店と連携し、泊食分離の推進 連泊型高力拠点化と地域全体の消費単価向上 観光施設 モニターツアー等のアンケート作成におけ るヒアリング項目の策定。実証実験の調査 結果の検証を行う。 人的連携を強化し、地域資源の暗き上げと 持続可能な受け入れ体制構築を行う。CS 強化の取り組み。 ①旅館同士が力を合わせて地域全体で稼ぐ力を醸成する 商品造成 天童温泉7軒の旅館 2 自然と地域に調和した持続可能な企画・事業を行う ③多くの人たちと繋がりを持ち、他業種が連携して、 山寺・銀山温泉・蔵王をはじめとする周道 「スなど地域内の二次交通の課題解決のた りの連携強化。ツアー実施時の移動手段と しても連携。 住んでよし、訪れてよしの観光まちづくりを実践し続ける

# 図 10,11 株式会社 DMC 天童温泉の 取組の概要

出典:株式会社 DMC 天童温泉の取り組み

(https://www.mlit.go.jp/kankocho/iinkai/content/001463297.pdf) より一部抜粋

本調査におけるヒアリング内容は以下の通り。

# ① 取組の概要

- 2017 年に株式会社DMC天童温泉が設立。「生のやまがた体験を通して、一生ものに出会う旅」をコンセプトに着地型観光商品の開発等に地域内外の事業者等が連携して取り組む。また旅館がタオルの共同購入をすることで仕入費用を下げる等の取組を通じて分母と分子の両面から生産性向上を推し進めながら、面となって地域や宿泊施設の魅力向上に取り組むことで宿泊客の平均宿泊日数を引き延ばし、「連泊型観光地域」化を目指している。
- 2021 年~2022 年の 2 年間で、DMCが主導して地域の 11 軒の旅館のうち 9 軒で客室等のユニバーサルデザイン化への改修を行い、稼働率と客単価を向上させた。地域の景観整備や人材育成等にも注力する。

# ② 取組に至った背景

- エリア全体で地域の魅力を向上させ、観光客の誘客を持続的に取り組んでいくためには収益を得る ことが必要。各旅館のオーナーが出資し、株式会社という形態で DMC を設立した。
- ユニバーサルデザイン化への改修においては各旅館に稼働率が低い部屋 (角部屋の和室等) がある課題があり、2021 年~2022 年の 2 年間で、観光庁の支援を受けて 5 施設で実施した。

# ③ 取組の進め方

- (他の事業者や農家等と連携した着地型商品の開発に関して)旅行者に地域の魅力を体験してもら うためのツアー等を DMC の担当が企画に落とし込み、それを事業者に持ち掛けて賛同を募った。 ワークショップを重ねる中で取組への理解を広げた。立場によって考え方が異なるため、農家へ作業 の手伝いをしに行く等のコミュニケーションを取りながら連携を進めた。
- ④ 取組を進める上でのキーパーソン、パートナー
- 地域に携わる方すべてだが、中心になっているのは株式会社DMC天童温泉の代表。
- ⑤ 企業間連携による成果(売上額等、定量的なものがあれば)
- 通常のさくらんぼ狩りツアーでは参加者が果樹園に支払う金額は平均 1,500 円だが、DMCでは朝 摘みという付加価値をつけ 3,800 円 (2022 年実施時の販売価格) でツアーを開催。気温が低い時間 帯に通常よりも美味しさが増したさくらんぼを食べることで、土産購入による利益増や関係人口の 増大につながっている。
- 客室のユニバーサルデザイン化においては、稼働率や売り上げが上がらないところを改修。稼働率や 宿泊単価が上がり、旅館の収益は増している。
- タオルの共同購入は、DMC が主導する形式で取組に賛同した旅館と実施している。元々は各旅館それぞれがタオルを購入して旅館名の刻印等を行っていたが、共同購入することによってスケールメリットが生かされ、仕入れ単価の減少につながった。

# ⑥ 成功要因

- 個々の旅館ではなく、面で付加価値向上 (ユニバーサルデザイン化) に取り組む共創ができていること。
- 観光地と温泉地は密接なつながりがあり、人間関係に尽きるため地域の中でのDMCへの信頼関係大きい。プロジェクトーつ一つの成功を積んでいくことで、DMCと組んで良かったと感じてもらえた。
- 「打席」に立つ回数が多いことも要因。一般的には事業計画の検討に時間を要するケースが多いが、 アクションの数を増やすことで、失敗も多いが新しいチャレンジを進めることができた。
- 他産業が出資をして取組を始めると方向性がぶれる場合もあるが、宿泊施設が中心となり誘客を進めることがベースの取組のため成功している。

# (7) 取組を進める中での課題と解決方法

- 合意形成や意識をどう変えるかが課題だった。一定数、反対や理解を得られない方はいるが無理に巻き込まず、替同いただける方でスモールスタートの取組を進めた。
- 最初は 1、2 社だけで実施したケースが圧倒的に多いが、プロジェクトが回り始めることで賛同者が 増えて大きな取組に発展した。やはり関係性・信頼関係が重要になる。

# ⑧ 取組みにおいてかかったコストと財源

- 旅館のユニバーサルデザイン化に必要な改修費用は補助金を活用。費用の半分は旅館の持ち出しが 必要であり当初は課題もあったが、改修によって旅館の付加価値や稼働率が高まり費用の回収につ ながっている。
- 持続的に利益が出る商品開発も進めている。ただこれだけでは足りないので今後はタオル以外の共同購入やお土産の開発を増やしていく等の取組を通じて財源確保に努める。

# ⑨ 取組の今後の展開

- 天童温泉ではすべての宿泊施設が共通のPMSシステムを導入している。今後は収集したデータを もとにエリアマーケティングに活用することや、着地型ツアーと宿泊をセットにして販売できるシ ステムの開発を進めたい。
- プロスポーツクラブ (モンテディオ山形) の新スタジアムが天童市内に建設予定のため、アウェイサポーターの誘客、交通の整備等にも取り組みたい。

# 2.3.6 株式会社喜久屋

# 【概要】

日本全国にある連携先のクリーニング店と提携し、品質基準が統一され顧客満足度の高い宅配クリーニング事業(リアクア事業)を実施。クリーニング業界全体が縮小する中で、競争から共創をテーマに次世代へ成長を見込む新しいビジネスモデルを作る必要性を訴え、全国の主要店舗に1年半かけて直接訪問することで同業他社との連携を始め、厳格な品質基準と統一システム、事業者間でのナレッジ共有等により品質の標準化を図ることで、顧客満足度の高い宅配クリーニング事業を展開。

## 【特徴・強み】

- ▶ 株式会社喜久屋(本社東京都)が地域内外の同業他社(クリーニング店)と連携した生産性向上の 取組。
- ➤ 価格競争に陥っているクリーニング業界全体の状況を改善する目的で事業を構想。100 社以上の連携先候補を回り、日本全国の連携先を選定。現在、連携するクリーニング工場は約50 社。
- ➤ 宅配クリーニングを運営するためのwebシステムや同社のノウハウを連携先に提供するとともに、 ぬいぐるみの洗浄技術等、従来同社が有していなかった連携先の独自技術を学ぶ機会も得ている。
- ▶ 顧客からのクレーム対応は各連携工場ではなく同社のリアクアサポートセンターが一元的に引き受け、連携先の工場がクリーニング品質に集中できる運用とすることで、サービス全体の品質の向上につなげている。
- 繁忙期などは周辺地域の工場と連携することで納期の遅れ等を回避する仕組みを構築しているほか、大手アパレルとの異業種連携の機会を生み出すなど、新たな価値を創出している。



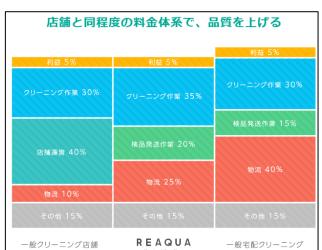


図 12.13 株式会社喜久屋の取組の概要

出典: REAQUA ウェブサイト (https://www.reaqua.jp/about) より一部抜粋

本調査におけるヒアリング内容は以下の通り。

# ① 取組の概要

● 全国約50のクリーニング工場と連携し、24時間の受付対応や的確な納品管理といった顧客満足度

を向上させる宅配クリーニングサービス「リアクア」を展開。

- web サイト上で顧客によるクリーニングの受付を行い、店舗を介さずに連携先の配送業者が顧客へ 衣類を直接集荷し、顧客の地域内のクリーニング工場へ運ばれる。クリーニングされた衣類は配送業 者から顧客へ直接届けられる仕組み。各地域のクリーニング工場や配送業者との連携面では ICT 技 術の活用により注文受付やクリーニング品の保管管理・配送業者の伝票発行等に至るまで全ての業 務が体系的に構築されている。
- 宅配クリーニングを運営するための web システムや同社のノウハウを連携先に提供するとともに、 ぬいぐるみの洗浄技術など、従来同社が有していなかった連携先の独自技術を学ぶ機会も得ている。
- 顧客からのクレーム対応は各連携工場ではなく同社のリアクアサポートセンターが引き受けるなど、 顧客との折衝を工場に丸投げしないことで連携先がクリーニング品質に集中できる運用としている。
- 繁忙期などは周辺地域の工場と連携することで納期の遅れ等を回避する仕組みを構築しているほか、 大手アパレルとの異業種連携の機会を生み出すなど、新たな価値を創出している。

## ② 取組に至った背景

- 1982 年をピークに売り上げが減少し、価格競争に陥っているクリーニング業界の状況を改善する目的で、『競争から共創へ』という考えのもと新しいビジネスモデルであるリアクア事業を構想。100社以上のクリーニング工場を回り、日本全国の連携先を選定。現在連携するクリーニング工場は約50社。
- 中小企業が一社で全国展開することは難しく、他企業と連携をすることで窓口を増やし、顧客も増やした。一社での事業は災害時対応等のリスクが生じるが、他県の事業者と連携をすることでリスク分散をした。

## ③ 取組の進め方

- 元々有していたネットワークを活用して、約1年半をかけて100社以上のクリーニング工場を回り、 日本全国の連携先を選定。
- 連携先の事業者の選定にあたっては、実際に工場を訪れて現場の様子を確認するとともに、理念への 共感やクリーニング品質の担保を重視した。肌で会社の風土、雰囲気を感じることで良い連携先と出 会えている。
- システムをもとに、各都道府県のクリーニング工場と配送業者が連携。各地域の「小さな連携」を促す。一つの工場が休業しても近隣の県の工場がカバーできる仕組みをとっている。コロナ禍で連携先の工場数は減少したものの、現在も継続して連携している工場は理念への共感や品質も担保できている。

## ④ 企業間連携を進めるにあたり、参画企業の意識改革に向けた取組

● 当初、顧客との交渉などは各クリーニング工場で行う仕組みであったが、初年度の秋以降は本部で顧客との折衝を引き受けた。本部では、顧客との向き合い方を教育し「お客様ファースト」で対応する姿勢をつくったことにより顧客の満足度が向上した。各工場においては、クリーニング品質を担保することに集中できるようになった。

- ⑤ 行政の関与
- 特になし。
- ⑥ 地域金融機関、商工団体等、支援機関の関与
- 特になし。

## ⑦ 成功要因

- 三方よしという共通の想いで連携をしている事業者が多く、現在の成果がでている。地域との連携や ボランティアの取組にも共感してくれている連携先が多い。
- 各地域のクリーニング店と連携することにより特殊品 (剣道の防具等) への需要にも臨機応変に対応 できるようになった。各地域で実施されるイベント等に応じたマーケティングを展開することで売 り上げの増加にもつながっている。
- 店頭で向き合うようなきめ細やかなサービスの提供ができるよう、宅配サービスの受付時にメモ書き等をいただく。リアルではないサービスの提供ではあるが、適切な場所に適切な人材配置をすることで、サービスの向上に努めている。

# ⑧ 取組を進める中での課題と解決方法

- サービスの立ち上げ当初、顧客への商品のお届け日の統一ができない問題が発生したが、同一県内で の工場・配送対応としたことで、期限を守ったサービスの提供ができるようになった。
- 認定工場のない離島への対応等は、受付時の案内を徹底。期限内での対応が難しい場合には、リクリア本部にて他の申込み状況を確認し、近隣工場への業務の分配対応を行っている。
- コロナ禍で経営が苦しくなり、WEB 広告へ費用を捻出できなくなった。既存事業において名古屋グランパスとのつながりがあり、Twitter でグランパスサポーターにサービスの情報拡散のためにリツイートの協力をいただき、情報発信に成功した。

## ⑨ 取組においてかかったコストと財源

● これまでのコストは広告宣伝費が多い。現在は、品質を向上させる愚直な取組を通して口コミで広げることに力を入れている。

## ⑩ 取組の今後の展開

- クリーニングだけでない「地域のプラットフォーム」を目指し、リアル店舗と異なる価値を提供していきたい。
- マンションの住人だけが使えるデジタルコンテンツや会員限定のコンテンツなど、総合的なサービスの一部としての連携を増やしていきたい。返送品にアパレルの広告、割引クーポンを同封することで、サービスの普及に努めていきたい。特に宅配事業同士は顧客からのニーズが合致しており、今後は異業種連携を増やしていく。
- 「衣」の部分だけでなく「住」の部分での価値をアピールし、生活のインフラを目指し、価値を向上させていく。

## 2.3.7 新日本スーパーマーケット同盟

# 【概要】

2018年に株式会社アークス(本社北海道)、株式会社バローホールディングス(本社岐阜県)、株式会社リテールパートナーズ(本社山口県)の3社は、一定の割合の株式持分を有する株主として3社間での資本業務提携契約を締結し、「新日本スーパーマーケット同盟」を結成。それぞれの経営資源や経営ノウハウを有効活用し、より高いレベルのチェーンストア経営への成長・発展を目指す。

# 【特徴・強み】

- ▶ 3社のスーパーマーケット運営会社が、地域を超えて連携した生産性向上の取組。
- ▶ 経営環境が激変していく中、競合に負けない強力な対抗軸を創っていくことを目的に設立。
- ▶ 3社それぞれの営業エリアに重複がないこともあり、地域を超えての連携した取組に至った。
- ➤ 2019 年より同盟内で提携推進委員会をスタート。4 つの分科会(商品分科会・運営分科会・間接部門分科会・次世代領域開発分科会)を設置し、それぞれが精力的に活動。
- ▶ 業務用洗剤、ユニホーム、その他消耗資材などを3社で共同購入することで、3社のコスト削減高 実績は3年で6億3,000万円となった。
- ➤ SSC (シェアードサービスセンター) 活動として、3 社の取組を共有しつつ各社の実体に合わせた 管理部門のコスト削減を図る。管理業務集約 (ワークフローシステム、RPA 導入など) による業務 合理化により、3 社のコスト削減額は3 年で約1億円。
- ➤ 製販一体化により、地元レンコンを使った水煮商品、「筑前煮」「とん汁の具」など良質な食材を用いた商品共同開発・販売を行うことにより、2021年3月期には売上は前年比8%増、営業利益は出資前の4カ年の平均2.5%に対して2021年3月期で6.0%となっている。

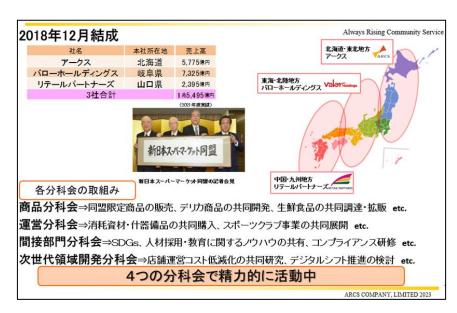


図 14 新日本スーパーマーケット同盟の取組の概要

出典:株式会社アークス提供資料より一部抜粋

本調査におけるヒアリング内容は以下の通り。

# ① 取組の概要

- 経営環境が激変していく中、競合に負けない強力な対抗軸を創っていくことを目的に、2018 年に株式会社アークス(本社北海道)、株式会社バローホールディングス(本社岐阜県)、株式会社リテールパートナーズ(本社山口県)の3社により「新日本スーパーマーケット同盟」が結成。各社が株式をもちより、単なる業務提携ではなく覚悟をもって取組を始めた。それぞれの経営資源や経営ノウハウを有効活用し、より高いレベルのチェーンストア経営への成長・発展を目指している。
- 2019年より同盟内で携推進委員会をスタート。4つの分科会(商品分科会・運営分科会・間接部門分科会・次世代領域開発分科会)を設置し、精力的に活動している。商品分科会では「同盟限定商品の販売、デリカ商品の共同開発、生鮮食品の共同調達・拡販」など、運営分科会では「消耗資材・什器備品の共同購入、スポーツクラブの共同展開」など、間接部門分科会では「SDGs、人材採用・教育に関するノウハウの共有、コンプライアンス研修」など、次世代領域開発分科会では「店舗運営コスト低減化の共同研究、デジタルシフト推進の検討」などを行っている。
- 同盟結成 3 か年で、約 7.3 億円のコスト削減を実現。資材調達やシェアードサービスの取組の成果がある。

# ② 取組に至った背景

● それぞれの経営資源や経営ノウハウを有効活用し、共通の課題への適切な対処や、ビジネスモデルの 革新により、成長・発展を遂げると共に志を同じくする地域における独立系食品流通企業との全国的 な結集軸を形成する事等の施策を相互に支援することなどを通じて、各々が成長・発展を遂げること で、地域のお客様の一層の期待に応えていくともに、3社それぞれの企業価値の向上を図ることとし た。

# ③ 取組の進め方

- 2019 年 1 月から提携推進委員会がスタート。傘下に 4 つの分科会(商品分科会・運営分科会・間接 部門分科会・次世代領域開発分科会)を設置し、精力的に活動。
- 商品分科会では「同盟限定商品の販売、デリカ商品の共同開発、生鮮食品の共同調達・拡販」等に取り組む。
- 運営分科会では「消耗資材・什器備品の共同購入、スポーツクラブの共同展開」等に取り組む。
- 間接部門分科会では「SDGs、人材採用・教育に関するノウハウの共有、コンプライアンス研修」等 に取り組む。
- 次世代領域開発分科会では「店舗運営コスト低減化の共同研究、デジタルシフト推進の検討」等に取り組む。
- ④ 取組を進める上でのキーパーソン、パートナー
- 各社のトップ。

- ⑤ 企業間連携による成果(売上額等、定量的なものがあれば)
- 2022 年 3 月時点で、三社共同仕入れ額は約 241 億円。原価低減額は合計で約 12.3 億円。資材調達 やシェアードサービスの取組等でコスト削減は約 7.3 億円。
- 佐賀県にある缶詰会社へ共同で出資。タケノコの製造から販売まで一気通貫で取組を実施。

# ⑥ 取組の今後の展開

- 今後はカード事業やバックオフィス業務の統合も含めた共同研究、金融、決済事業に係る共同運営の 検討等も進めていく。
- コロナ禍でスーパーは全国的に売上増だったが、2022 年後半から電力料金の値上げや円安による価格高騰で疲弊している企業も出てきている。業界を取り巻く環境の変化により、三社同盟に対する関心が高まり新たな連携につながることを期待している。

# 2.3.8 光洋商事ホールディングス株式会社

# 【概要】

同社が当初取り組んでいたビジネスは、ビルメンテナンスの一事業のみだったところ、一顧客への売り上げ依存やエリア、業種のリスク分散の観点もふまえ、事業承継 M&A による経営資源の集約化を図り、建物関連のさまざまな事業を運営することで業態を大きく拡大、設計-工事-管理-メンテナンスと建物関連事業に関して一気通貫で請け負う体制も構築。M&Aを活用することで、スピード感をもって企業成長につなげ業績を向上させた。

# 【特徴・強み】

- ▶ ビルメンテナンス業を営む光洋商事ホールディングス株式会社(本社大阪府)の経営資源集約化による生産性向上の取組。
- ▶ メイン顧客の失注による売り上げの大幅減少を契機に売上依存からの脱却を図ること、地域リスク分散、業種リスク分散等を目的とした M&A に取り組む。
- ➤ デザイン/設計事業、建築/設計事業、建設事業、PM 事業/FM 事業、ビルメンテナンス事業、プロスポーツ運営事業等に業態を拡大。これにより設計-工事-管理-メンテナンスと建物関連事業に関して一気通貫で請け負う体制を構築し、業績も向上。
- ▶ ホールディングス化により、部門・部署ではなく、事業・会社ごとの権限を任せる人員配置がしやすく、全体の運営の効率化につながる。



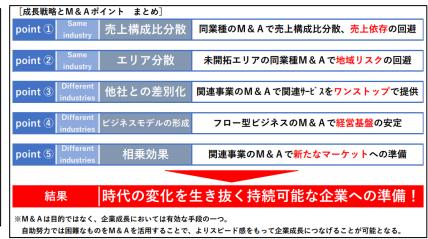


図 15.16 光洋商事ホールディングス株式会社の取組の概要

出典:光洋商事ホールディングス株式会社提供資料より一部抜粋

本調査におけるヒアリング内容は以下の通り。

# ① 取組の概要

- デザイン/設計事業、建築/設計事業、建設事業、PM事業/FM事業、ビルメンテナンス事業、プロスポーツ運営事業を関連事業会社に持つホールディングス体。
- 前身のビルメンテナンス会社に現社長入社直後、メイン顧客の失注による売り上げの大幅減少を契

- 機に売上依存からの脱却を図る。
- 新規営業や新規現場の獲得に奔走するも既存の経営方法に限界を感じていた中、縁あって1社目の 事業承継 M&A を実施。
- 地域リスク分散を目的とした東京進出、業種リスク分散を目的とした M&A に取り組み、デザイン/ 設計、建築/設計、建設、PM/FM/BM、建物関連事業に関して一気通貫で請け負う体制を構築。
- ストック型ビジネス (PM/FM/BM) とフロー型ビジネス (デザイン/設計/建設) を組み合わせたバランス型経営を行い、ストック型ビジネスの計画利益をフロー型ビジネス (技術職種) への資本投資 (人材/ソフト/DX) を行う体制を構築。
- ② ホールディングス体組成の背景
- M&A で子会社を増やしていく中で、光洋商事とは何をやっている会社かがわかりづらくなり、名称を統一した。
- ③ ホールディングス体組成によるメリット・デメリット
- メリットは、メリットは、①経営のリスク分散、②任せる人を作ることができる、③関連事業のバリューチェーン強化ができる点。
- 課題は、資金繰り。特に M&A の際ののれん回収が課題である。
- ④ ホールディングス体組成にあたっての社内での検討体制
- M&A はじめ、社長自ら動いている。
- M&A 先との出会いは、事業引継ぎ支援センターや地方銀行の M&A 関連部署が多い。昨今は、日本 M&A センターから声がかかり、紹介していただいている。
- 事前にこちらのニーズを伝えており、紹介された会社が要望と異なるためにお断りしたことはない。 常に、譲っていただくという精神でいる。どの事業者にも課題はあり、多少のイメージの違いは許容 範囲。
- ⑤ ホールディングス体組成にあたり、相談した専門家等
- 最初の事業譲渡の際は、顧問会計士にスキームを紹介していただいた。
- ⑥ ホールディングス体組成にあたってのキーパーソン、パートナー
- 社長自ら動いている。
- 専門機関からの紹介のほか、個人の伝手で声をかけたケースもある。
- ⑦ 行政の関与
- 特になし。
- ⑧ 地域金融機関、商工団体等、支援機関の関与
- 東京都の事業引継ぎセンター、地方銀行の M&A 関連部署、日本 M&A センター。

- ⑨ 他の事業者のホールディングス化促進のため、国、金融機関や公的な支援機関に求められる役割についての考え
- 以前に比べ、M&A 支援業者が増えたことで競争が生まれ、個社に寄り添って紹介することが少なくなってきているのではないか。支援業者は、企業を紹介して終わりではなく、継承後も責任を持って伴走してほしい。

## ① かかったコストと財源

- M&A 自体のコストではなく、その後の資金繰りが課題。特にのれん回収は課題で、金融機関の支援 を受けてもなお厳しい現状。個人保証であることも含め課題と感じている。
- ① ホールディングス体としての金融機関からの資金調達は、親会社または各子会社が行っているか。 また、親会社と子会社のメインバンクが行った場合の課題と対応
- 資金調達は、M&A に関すること等全体にかかることは親会社が行うが、各事業の融資等は子会社ごとに行う。
- 子会社で借り入れをする際は、一社ではなくホールディングス体での業績で判断されるが、当社においてはそのことが要因で融資が受けづらくなったということはない。

# ② ホールディングスで集約、共有している経営資源と活用方法

- 管理部門はホールディングス共通の所管である。
- 顧客情報を子会社間で積極的に活用することはない。無理な営業は価格競争に巻き込まれるため、売 上構成比を決めて、更なる剰余分は人材投資に充てる。
- 例えば、設計会社が設計を担当したビルが経年劣化によりメンテナンスが必要となった場合に、メンテナンス会社でフォローすることがある。

# ③ 経営資源の集約、共有の成果

● 設計-工事-管理-メンテナンスと建物関連事業に関することを一気通貫で対応できること。

## (4) 経営資源の集約、共有の課題と解決方法

- 人事関連の整備できていないことが課題。現状、子会社における従来の人事制度を採用しており、子 会社ごとに給与体系等が異なる。
- 人事制度に限らず、従来の文化やノウハウを活かしたほうがいいと考えているが、新規採用等のこと もあり、今も課題である。

# ⑤ 今後の展開

- すでに建物に関する一気通貫のパッケージが構築されているので大きな展開は考えていない。不動 産賃貸業の M&A ができれば、所有ビルに対してメンテナンスパッケージが活用できると考えている。
- 展開ではないが、ホールディングスが一定規模になったことで、中小規模の売り手に躊躇される機会

が増えてきた。会社として新たなフェーズと捉えている。

# 2.4.先進事例の調査の分析

地域の対個人サービス業等による「企業間連携」・「経営資源集約化」を通じた労働生産性の向上に資する先進的な取組を関東経済産業局と相談の上8つ選定し、それぞれに対してヒアリングを実施した。

「2.2.方法・対象及び主なヒアリング項目の一覧」では各先進事例の企業間連携の在り方について計 4 つのパターンに分類した。本項では調査によって得られた企業間連携の取組を進める上での特徴と優位性を 4 つの企業間連携のパターンそれぞれについて以下の通り分析した。

企業間連携の	特徴と優位性
パターン	
地域内で同業	・地域内同業種の事業者は一般には競争関係と考えられるが、地域課題解決や同業種
種の企業同士	の事業者が持つ共通の産業課題解決を目的に設定しターゲットを明確にすることで
の連携	企業間連携による効果を享受できる。
	・同一の業界団体に属する等、事業者間で顔の見える関係性の構築ができている。
	・地域内において業界団体のキーパーソンの存在が大きく、地域の課題や未来のビジ
	ョンを共有することで多くの協力を募りやすい。
	・地域の実態をデータ等で把握することにより、個社の特徴や強みが明確となる。
地域内で異業	・地域課題解決や異業種の事業者が持つ共通の産業課題解決を目的に設定し、地域が
種の企業同士	面となり企業間連携による効果を享受できる。
の連携	・共通の御旗として地域資源を活用することで、ブランディング等の付加価値額(労
	働生産性の分子)増加に取り組むことができる。
	・異なる業種の事業者が互いに強みやリソースを持ち寄ることで、足りない部分を補
	完し合いスケールメリットにより取組の効果を拡大できる。
	・取組の認知に伴い、相乗的に新たな企業間の連携が生まれ好循環サイクルができる。
地域外の同業	・共通の産業課題解決を目的に設定することで、企業間連携による効果を享受できる。
種の企業同士	・サービス業の中でも、対個人サービス業においては「市場の地理的制約」という特徴
の連携	があり、商圏が異なる場合には同業種であっても競争関係となることは限定的。
	・互いの経営資源やノウハウを共有し、共同事業や商品の開発等の付加価値額(労働
	生産性の分子)増加に取り組むことができる。
	・共通システムの導入や物品の共同購入等によるコスト削減等、労働投入量(労働生
	産性の分母)の最適化に取り組むことができる。
	・連携組成にあたり、通常では地域内において交流がない地域外の同業種の事業者と
	の関係構築が重要。
	・ビジネスの展開エリアを複数持つことで、リスク分散が可能。
経営資源集約	・新たな設備投資やサービス開発等、個社ごとの経営状況を把握した上でホールディ
化の取組	ングス体として必要な連携等、打ち手の検討が可能。

- ・一気通貫したビジネスモデルの構築により、顧客満足の向上および競合他社との差別化ができる。(本調査における事例では、ビルメンテナンス業の事業者が建設業やデザイン業等の事業者との M&A を実施。)
- ・一事業への売上依存回避やエリアのリスク分散が可能。

また、4 つの企業間連携のパターンに全てに共通する特徴は、【取組を牽引するキーパーソンが存在すること】【「課題解決への取組」あるいは「地域資源の活用」により労働生産性の向上に資する取組を行っている】の 2 点だと考えられる。

## 2.5. その他の企業間連携の事例(参考)

本項では計 8 つの企業間連携や経営資源集約の取組の他に、本調査でヒアリングを実施した以下 3 つの企業間連携の取組を参考として記載する。

企業間連携の取組①:山梨県富士吉田市

## 【概要】

市役所と市内の事業者(宿泊施設・飲食店・土産店等)、株式会社リクルートが連携し、キャッシュレス決済システムの導入を推進。市内の事業者より取得した各種データを活用しながら観光消費の現状を把握し、未来を予測できるプラットフォームの構築を目指す取組。取得したデータを用いた宿泊・消費動向の可視化を行う取組に着手し、データに基づき誘客・販促戦略を検討する。

キャッシュレス決済システム導入の普及にあたっては、説明会への参加を促すも地域事業者の集客に 課題を抱えた。当課題解決のため、市役所の職員が地道に説明会への参加を促して参加者を募った。ま た、連携先の事業者が丁寧なフォローを実施することで利用を促進した。

#### 【ヒアリングによって得られた示唆】

キャッシュレス決済システムを導入する上では、第一にシステムを利用できる事業者・店舗が地域内で 充実していることが重要である。キャッシュレス導入を進める上では、手数料の発生やデジタル導入へ のハードルの高さ等の理由により事業者・店舗が抵抗感を示すといった課題があった。そういった場合 には、利便性の向上やデータ利活用による新たな付加価値の創出といった具体的なメリットを打ち出し ながら丁寧な説得を重ねることが解決策になるものと考えられる。

企業間連携の取組②:静岡県西伊豆町

## 【概要】

町内の事業者や自治体等が連携した生産性向上の取組。西伊豆町内で経済循環を目的に電子地域通貨「サンセットコイン(単位:ユーヒー)」を導入。導入時には、全町民に1人あたり10,000ユーヒ(1ユーヒ = 1円)のポイントを付与し利用促進を促すほか、行政事務効率化や地域内の経済循環につなげている。また、町内の宿泊事業者と連携して宿泊に伴う電子地域通貨の付与による誘客の取組も実施。利用手段としてカードも用意をし、デジタルのアプリへの移行を段階的に進める等事業者や利用者(特に高齢者)へのサポートを厚くすることで現在では導入店舗が150店舗まで拡大。

「サンセットコイン」は静岡県と山梨県の友好事業にも活用され、今後は西伊豆町を訪れる前にチャージできる仕組みを構築することも検討段階。

第一次産業である漁師不足による市場の魚を補い、新型コロナウイルスの影響で減ってしまった観光客を呼び込むため、観光客が釣った魚を地域通貨「サンセットコイン」と交換できる「ツッテ西伊豆」という地域内の事業者と連携した取組を行う。

#### 【ヒアリングによって得られた示唆】

デジタル地域通貨の導入にあたっては、丁寧な周知とサポート・利用促進が重要。また、デジタル地域 通貨は地域内外の自治体や事業者等との連携を促進することで、域外需要を取り込む手段の一つとして 役立つものと考えられる。

企業間連携の取組③:岩手県酒造組合

#### 【概要】

岩手県における酒造業の連携による生産性向上の取組。若手経営者らが中心となり酒蔵が連携して日本酒の楽しみ方を県内外に発信するイベントを飲食店と連携して開催するほか、酒蔵が連携して地元産の米と酵母を使った吟醸酒を醸造・販売する等の取組を実施。

# 【ヒアリングによって得られた示唆】

岩手県酒造組合では酒蔵の若手経営者が中心になったイベントを実施することで日本酒を嗜む層の拡大を企図した。岩手県は地域によって文化や気候風土等が異なり、それぞれの良さを生かした PR を実施することでその効果を向上させたほか、岩手県と連携して首都圏で販売フェアを実施するといった販促活動にも精力的に取り組んでいる。

地域内外に幅広いネットワークを有する自治体等との連携を促進し、消費の喚起や販路の拡大に向けた新たな取組を実施することが新たな域外需要獲得につながっている。

# 3.支援プログラムのモデルテスト

#### 3.1.モデルテスト実施の目的

支援プログラムのモデルテストは、サービス系企業の競争力強化・労働生産性向上に向けた基盤を構築することを目的に実施した。

# 3.2.モデルテスト実施の方法及び内容

支援プログラムのモデルテストは、各地域共通して3回実施した。また、効果的なプログラムを企画・ 提供するため、各地域共通して以下の流れで実施した。

### ① 地域のサービス系企業の課題・ニーズ等の把握

地域のサービス系企業の課題・ニーズ等を把握するために、地域ごとに、関東経済産業局ならびに各自 治体を交えて複数回のヒアリングを実施した。なお、磐田地域においては地域の飲食店へのアンケート 調査を別途実施した。

ヒアリングの結果、把握した課題とニーズは以下の通り。

#### ● 長岡地域の課題とニーズ

・コロナ禍の長期化により地域の対個人サービス業は大きな打撃を受けている。長岡市では、2022年11月にデジタル地域通貨の導入を開始した。域内の経済循環を高めるだけでなく、域外需要を取り込むことが可能な地域資源であるプロスポーツクラブとも連携し、デジタル地域通貨で取得したデータの利活用や企業間連携に取り組んでいきたい。現状、地域の事業者同士の横連携に向けた取組が限定的で、必要性は感じているが取組へのきっかけがない状態にある。地域経済の活性化につなげるための意識の醸成と関係者間のコミュニティの構築に取り組みたい。

# ● 佐渡地域の課題とニーズ

・コロナ禍の長期化により観光業を中心に地域経済は大きな打撃を受けている。観光振興や地域活性化に向けた有効性の高い打ち手として、事業者や行政、DMO等の関係者が連携して顧客体験価値の向上と人材不足の解消を図るべく DX を推進していくことと、それに向けて必要な関係者の意欲の向上と、取組の実現につながる関係者間のネットワークの構築に取り組みたい。

# ● 磐田地域の課題とニーズ

・コロナ禍の長期化により地域の対個人サービス業は大きな打撃を受けている。現状、地域の事業者 同士の横連携に向けた取組が限定的で、必要性は感じているが取組へのきっかけがない状態にある。 磐田地域にはプロスポーツクラブに代表される域外需要を取り込むことが可能な地域資源があるが、 効果的な地域回遊に結びついていない。スタジアムを核にして事業者・行政・プロスポーツクラブ等 が連携することでデジタルを利活用した新たなサービス開発や付加価値向上の取組を行うこと、ま た、これを実現するための意識の醸成と関係者間のコミュニティの構築に取り組みたい。

- ② 地域のサービス系企業の課題・ニーズ等を踏まえた支援パートナー(専門人材・企業等)の選定 関東経済産業局ならびに各自治体との協議から、各地域の課題・ニーズに即したプログラムを実施する ために、取り扱うテーマに精通した支援パートナー(専門人材・企業等)を選定した。
- 長岡地域:一般社団法人キャッシュレス推進協議会 事務局長・常務理事 福田好郎氏 選定理由: 長岡地域ではデジタル地域通貨を基軸とし、データ利活用および企業間連携を通じた地 域経済活性化に向けた取組を志向している。福田氏は国内外のデジタル地域通貨に関する深い知見 やネットワークを有しており、最適任だと判断したため。
- 佐渡地域:株式会社セールスフォース・ジャパン 選定理由:佐渡地域では事業者や行政、DMO等の関係者が連携して DX を推進していくことを志向 しており、同社は IT 事業者として全国各地で地域一体的な DX 推進を支援した実績が豊富であるた め。また同社には DX やマーケティング等、支援プログラムの企画・実施に必要な専門分野に関する スペシャリストが多数在籍していることから、最適任だと判断したため。
- 磐田地域:一般財団法人静岡経済研究所 特任研究員 阪口瀬理奈氏 選定理由:磐田地域ではスタジアムを核に企業間連携による地域活性化に向けた取組を志向している。阪口氏はデジタル利活用や企業間連携に関する深い知見があり、また一過性ではなく継続的に取組を推進するためには静岡県内に活動の拠点を置く同氏が最適任だと判断したため。

## ③ 支援プログラムのモデルテストの実施

関東経済産業局・各地域の自治体ならびに選定した支援パートナーと協議のうえ、地域ごとに支援プログラムのモデルテストを実施した。なお、各地域の支援プログラムの詳細は次項以降の「実施概要」を参照されたい。

## ● 長岡地域の実施日程と内容及び目的

長岡地域においては、計3回の支援プログラムを実施した。

▶ 第1回支援プログラム(デジタル地域通貨の先進事例紹介)

日程: 2022年12月21日(水)13時00分~15時30分

内容: デジタル地域通貨の先進事例に関するトップランナーによる講演の実施及び長岡地域に おける企業間連携やデータ利活用の方向性に関するディスカッションの実施。

目的:デジタル地域通貨である「ながおかペイ」のデータ利活用の検討にあたり、デジタル地域 通貨の先進事例の一つとして知られる「さるぼぼコイン」の事例を学び、データから得られる情報とそのメリットについて情報提供を行い、長岡地域での取組の方向性を検討すること。

▶ 第2回支援プログラム(デジタル地域通貨を活用した地域活性化に向けたアクションプランの検討)

日程: 2023年2月6日(月)14時00分~16時00分

内容:データ利活用を念頭にデジタル地域通貨やプロスポーツクラブを軸とした地域活性化に向けたアクションプラン(誘客数・売上額等の具体的な KPI を含む)の検討をグループワーク形式で実施。

目的:店舗間の連携と、「ながおかペイ」のデータ利活用の「自分ごと化」を促進し、「チームながおかペイ」(仮)として一体的な取組を今後推進する機運を醸成すること。

▶ 第3回支援プログラム(報告会)

日程:2023年3月1日(水)14時00分~16時00分

内容:今年度の支援プログラムで得られた示唆や課題の報告、支援パートナーのコメント、地域が一体的に「ながおかペイ」の利用促進やデータ利活用に取り組む「チームながおかペイ」(仮)の組成に向けた今後の方向性を検討するディスカッションの実施。

目的:今年度の支援プログラムのモデルテストを通じて得られた「ながおかペイ」の利用促進や データ利活用等に関する成果や課題を共有し、今後の方向性について関係者間での検討と意識 合わせを行うこと。

#### ● 佐渡地域の実施日程と内容及び目的

佐渡地域においては、計3回の支援プログラムにくわえて別途2回の追加プログラム(個別相談会・ 観光トップランナー勉強会)を実施した。

▶ 第1回支援プログラム(プレワーク)

日程: 2022年10月7日(木)9時30分~11時30分

内容: DX や観光マーケティングの基礎知識の講義や観光客のペルソナ設定を行うディスカッションの実施。

目的:第2回支援プログラム(観光ジャーニーワークショップ)に向けた地域が面となった観光振興への意識醸成と理解の促進を行うこと。

▶ 第2回支援プログラム(観光ジャーニーワークショップ)

日程: 2022年10月27日(木)9時30分~14時30分

内容: DX や観光マーケティングの基礎知識・事例の講義及び佐渡を訪れる観光客のペルソナの観光行動における不満足要因の検討と、DX による不満足要因の解消と地域の観光振興を実現するアイデアの検討を行うワークショップの実施。

目的:参加者の企業間連携・官民連携等による顧客体験価値の向上等に向けた DX 推進への意 欲醸成と理解の促進及び地域の観光振興・地域活性化に向けた地域課題の発見と具体的な打ち 手の検討を行うこと。

## ▶ 個別相談会

日程: ①2022年12月15日(木)14時30分~15時30分

②2022年12月19日(月)13時30分~14時30分

内容: 自社のデジタル化等に関する悩みや課題、観光ジャーニーワークショップで出てきた疑問 点や問題点の解消及びアイデアの今後の進め方等についての相談の実施。

目的:支援パートナー及び関東経済産業局・日本生産性本部等との相談の場を持つことにより、個社が抱える課題をより具体的に把握し、国等の支援制度の利活用等のソリューションの提案により個社の課題解決に向けた行動変容を支援し、面的 DX に向けた素地を形成すること。

▶ 観光トップランナー勉強会

日程: 2023 年 1 月 27 日(金) 13 時 00 分~15 時 00 分

内容:地域の面的な DX 活用による観光振興において大きな成果が生み出された事例のキーパーソンによる取組実現に至った経緯や佐渡での実現に向けた取組のポイント等の解説及び参加者と講師の対話交流の実施。

目的: DX 活用を通じた成果イメージの共有と参加者の DX に関する意欲の高揚を図ること及び DX の導入・推進に向けた国等の支援制度の紹介を併せて実施し、個社の具体的なアクションを 喚起すること。

▶ 第3回支援プログラム(報告会)

日程: 2023年3月14日(火)13時30分~15時00分

内容:支援プログラムの趣旨や目的、プログラムを通じて得られた成果や課題の発信、国や行政等の支援制度の紹介及び事業者、行政、支援パートナー等を交えた地域の一体的な DX 推進の方向性に関する意見交換の実施。

目的:支援プログラムを通じて得られた成果や課題の発信と、事業者等との意見交換を通じて次年度以降、本格的に地域が一体となった DX を推進していくための意欲の醸成と、国や行政等の支援組織が取るべき方向性についての意識合わせを行うこと。

### ● 磐田地域の実施日程と内容及び目的

磐田地域においては、計3回の支援プログラムを実施した。

▶ 第1回支援プログラム(スタジアムを核とした地域活性化の先進事例紹介)

日程:2023年1月13日(金)14時00分~15時30分

内容:スタジアムを核とした地域活性化に関する飲食店を対象にしたアンケート結果の共有と 同分野のトップランナー (川崎フロンターレ) による講演・パネルディスカッションの実施。

目的:プロスポーツクラブ、ジュビロ飯認定飲食店、行政、大学教員、学生等の関係者で磐田地域の競争力強化・労働生産性向上について意識合わせを行い、目標達成に向けた方向性について検討すること。

▶ 第2回支援プログラム(スタジアムを核とした地域活性化に向けたアクションプランの検討)

日程: 2023年2月17日(金)14時00分~16時00分

内容:スタジアムを核とした地域活性化を企業間連携・産官学連携によって実現していくための アイデアを検討するワークショップの実施。

目的:スタジアムを中核とした磐田地域の活性化手法(稼ぐ力の向上)について、グループごとに「誰が」「何を」するのか具体的なアクションプランを検討し、今後の展開についての意識合わせを行うこと。

#### 第3回支援プログラム(報告会)

日程: 2023年3月16日(木)14時00分~16時00分

内容: 今年度の支援プログラムで得られた示唆や課題の報告、支援パートナーのコメント、地域が一体的にスタジアム等の資源を核にした地域活性化に取り組む「チーム磐田」(仮)の組成に向けた今後の方向性を検討するディスカッションの実施。

目的:今年度の支援プログラムのモデルテストを通じて得られた地域が一体的にスタジアム等の資源を核にした地域活性化の推進に向けたアイデアや課題等を共有し、今後の方向性について関係者間での検討と意識合わせを行うこと。

# 3.3.【長岡地域】実施概要

3.3.1.各回開催結果①:第1回支援プログラム

日時	2022年12月21日(水) 13時00分~15時30分		
目的・概要	参加者が本プログラム実施の背景となる長岡地域のサービス産業の競争力強化・労働		
	生産性向上について問題意識を共有することを主な目的として実施。デジタル地域通		
	貨であるながおかペイのデータ利活用に向けた検討の参考とするため、デジタル地域		
	通貨の先進事例に関するトップランナーによる講演を行うとともに、支援パートナー		
	とのパネルディスカッションを実施。データから得られる情報とそのメリットについ		
	て整理し、長岡地域における企業間連携への展望やデータ利活用の方向性を個人ワー		
	クにて検討した。		
形式	講演+パネルディスカッション+個人ワーク		
場所	オンライン		
参加者	長岡地域の事業者・行政・商工関連団体関係者等 計 39 名		
講師	慶應大学大学院政策・メディア研究科 特任准教授 古里圭史氏		
	一般社団法人キャッシュレス推進協議会 常務理事・事務局長 福田好郎氏		

時刻	所要時間	概要	内容	
13:00	5m	イントロダクション・開会の挨拶		
13:05	15m	ながおかペイの次回キャンペーン	長岡市より、ながおかペイユーザーの	
		と今後の取組みについて紹介	定着、拡大及び取扱店の拡充をはかる	
			ための今後の支援策等について説明し	
			た。	
13:20	10m	長岡市支援プログラムについて紹	関東経済産業局より、関東地域のサー	
		介	ビス産業の現状や長岡市の産業構造分	
			析結果、長岡市と連携した地域経済×	
			「サービス産業の労働生産性向上」好	
			循環モデルの創出等、本支援プログラ	
			ムの目的と背景、年間スケジュールや	
			ゴールイメージ等について説明した。	
13:30	45m	講演「電子地域通貨『さるぼぼコイ	慶應義塾大学大学院政策・メディア研	
		ン』を通じたまちづくり」	究科 特任准教授の古里圭史氏より、	
			さるぼぼコインを通じた飛騨・高山地	
			域におけるデータ利活用・稼ぐ力の向	
			上の取組を紹介した。	
14:15	30m	パネルディスカッション「データか	一般社団法人キャッシュレス推進協議	
		ら得られる情報と利活用のメリッ	会 常務理事・事務局長の福田好郎氏	
		トについて」	をコーディネーターとして、さるぼぼ	

			コインの取組を踏まえて長岡地域でも 検討可能な内容や、デジタル地域通貨
			のデータから得られる情報とその利活
			用のメリットについて確認した。
14:45	45m	個人ワーク「自社のデータ利活用の	「稼ぐ力向上のために長岡市の企業間
		現状と今後についての検討」	連携、データ利活用はどうあるべきで
			しょう?」をテーマに、①なって欲し
			い未来、②感じている課題(地域とし
			ての長岡市に対して・ご自身やご自身
			の企業等について)、③あるべき企業間
			(地域内)連携の姿・データ利活用の
			姿について個人で検討し、発表内容に
			ついて福田氏より助言を行った。

【参加者からの感想①】ご講演(古里氏)、パネルディスカッション(古里氏×福田氏)において、得られた気づきや感想

- 地域内での資金の循環のキーになりうるというか、ならないといけないと感じている。そのためには講演やパネルディスカッションでも話があったように BtoB での支払いでもながおかpay が利用できることも必須。ただ特定の企業に地域通貨が滞留してしまうというのは想定していなかったので実際にそういった話が聞けて良かった。
- 大手キャッシュレスサービスに先駆けて電子マネーの流通化を図った苦労・アイデアがすごいと思った。決済機能だけではダメで、行政等と連携した多機能を持たせなければならないことを学んだ。BtoB 決済での障壁(最終換金者への負担偏りなど)に気づくことができた。
- 信用組合の新規事業でスマホ決済の導入。便利なら高齢者でもスマホ決済を使いこなすとはお どろいた。ながおかペイのチャージとお買物だけなら全国共通ペイと同じである。地域限定通 貨の特色を出す。

#### 【参加者からの感想②】個人ワークにおいて、得られた気づきや感想

- 自身の企業課題を含めて、来場者の目的を多く作ることが重要だと感じました。
- 把握していた課題やその対応方法もある程度見えているにも関わらず、実践に移せず、時間が経過している項目があった。地域性として、慎重な方が多いことを頭に入れることが大切。そのため安心感やコミュニティに積極的に参加しやすい空気感を作る導線を提示していくことに力を入れたい。

【参加者からの感想③】長岡市の稼ぐ力の向上に向けて、特に連携が必要と思う事業者、関係機関及び 想定される連携内容について

- お店同士でお互いにどこのお店で利用できるのか、他店はどのようにお客様へお声がけしている の?などお店同士の意見交換が必要だと思った。
- 加盟店、利用者、学生等が自由に意見交換できる場を設けられたら良い。
- 行政はもちろん、県外来訪者が使いやすいように駅構内のテナントで使えると良い。移動手段となるバス、タクシー等公共交通機関で利用できた方が良い。
- ▶ 長岡市の企業間連携・データ利活用のあるべき姿についての検討結果

1回目プログラムは、長岡市のサービス産業の競争力強化・労働生産性向上について問題意識を共有することを主な目的として実施した。

長岡市の稼ぐ力向上のために「企業間連携」、「データ利活用」を通じた具体的なアクションのアイデアについてワークショップを通じて以下のように整理した。

テーマ	プログラムを通じてでたコメントやアイデア等(一部抜粋)
地域内の連携や 店舗間の連携	<ul> <li>県外の方に対するPRのため、観光関連の団体との連携も必要</li> <li>アルビレックスBB様との連携という点が、相乗効果が期待できる</li> <li>アオーレ周辺飲食店や、観光名所周辺での連携が必要</li> <li>行政・商業・工業・農業・学生との連携が必要</li> <li>観光客が「予定外」のコンテンツに出会えるようなマップやウェブサイト、ポイントラリー等のしかけが必要</li> <li>スキー場やスケートボードパークなどスポーツ関係の地元資源の活用</li> </ul>
データの利活用を 促進させるしかけ	<ul> <li>● 長岡では、地域スポーツクラブとの連携は相乗効果が期待できる</li> <li>● 地域通貨だけで購入・利用できる商品やコンテンツがあるとよい</li> <li>● データ利活用について、店舗同士の知見の共有も必要</li> <li>● 加盟店、利用者、学生等が長岡を活性化していこうという集まりが必要</li> <li>● 年代や地域等、対象を限定した利用キャンペーンを行ってはどうか</li> </ul>

図 17 第1回支援プログラムを通じて参加者からでたコメントやアイデア等

出典:関東経済産業局 作成資料

プログラム参加者に対するアンケート等から、本プログラムの実施を通じた主な成果として、下記のような参加者の意識の変化や取組に対する示唆が得られた。

# 【意識の変化】

データ活用・デジタルツール導入に関して

→回答者の 60.0% (6 名) が 「あった」と回答。

次回プログラムへの参加意向に関して

→回答者の50.0%(5名)が「参加したい」と回答。

### 【示唆】

先進事例からの学びや支援パートナーの助言を通じて、参加者は下記をはじめとする示唆を得た。

- 観光客が、スポーツの試合や花火大会等の特定の目的のために来訪して終わりではなく、そうした機会をきっかけに、地域のさらなる魅力に気付いてもらうことが重要。
- 店舗間の連携を進めるためには、お互いを知ることが必要。このプログラムを通じて、相互に 学びあう関係性の構築が期待される。
- "リトル東京"は不要。全国チェーンに勝るとも劣らない、元々の店舗の魅力を大切にすることが必要。
- 稼ぐことは悪いことではない。地域への貢献、頑張りの成果でもある。意識を変えて、頑張って稼いでいる人を起点に、みんながどう盛り上がるかを考えられるとよい。
- 地域通貨の普及には、単なる支払いの手段やお得なツールとして捉えるのではなく、加盟店に加え、消費者の共感や協力が不可欠。
- 愛を込めた子育てのように、地域の発展のために自分たちがどうしていきたいか、という"自分 ごと化"が重要。

# 3.3.2.各回開催結果②:第2回支援プログラム

日時	2023年2月6日(月) 14時00分~16時00分		
目的・概要	蓄積された実際のながおかペイのデータを確認し、そこから読み取ることが可能な情		
	報や活用方法を検討することを主な目的として実施。実際のデータについて、ながお		
	かペイのシステム運用事業者より説明を受けた上で、店舗間の連携とながおかペイの		
	データ利活用を促進するために、地域内の主体が連携してながおかペイのデータ利活		
	用に取り組むコミュニティとしてのアクションプランを検討した。		
形式	ワークショップ		
場所	長岡商工会議所(新潟県長岡市表町 3-1-8)、オンライン		
参加者	長岡地域の事業者・行政・商工関連団体関係者等 計 13 名		
講師	リビングシステムインターナショナル株式会社 久保政敏氏		
	一般社団法人キャッシュレス推進協議会 常務理事・事務局長 福田好郎氏		

時刻	所要時間	概要	内容	
14:00	5m	開会の挨拶・イントロダクション		
14:05	15m	事務局説明	日本生産性本部より、第1回プログラ	
			ムの振り返りとして先進事例からの示	
			唆と支援パートナーからのアドバイス	
			概要を報告し、長岡まつり大花火大会	
			2023までのアクションプラン検討	
			の流れについての説明を行った。	
14:20	10m	説明「ながおかペイの取得データ・	ながおかペイのシステムの開発と運用	
		利活用について」	を手掛けるリビングシステムインター	
			ナショナル株式会社の久保政敏氏か	
			ら、ながおかペイのデータの蓄積状況	
			を説明した。データから得られる情報	
			と共に、回遊をテーマとした分析のイ	
			メージを確認した。	
14:30	10m	支援パートナーによるアドバイス	福田氏より、実際のデータ内容を踏ま	
			え、アクションプランの検討にあたっ	
			てのアドバイスを行った。	
14:40	60m	ワークショップ「長岡まつり大花火	2つのグループに分かれ、「ながおかペ	
		大会2023に向けたアクション	イが地域や観光に訪れた人にとって、	
		プラン検討」	長岡をさらに楽しむために欠かせない	
			アイテムになっている状態」に至るた	
			めのアクションプランを検討した。ア	
			クションプランの策定にあたっては、	

			①解決したい課題、②巻き込みたい仲間、③それぞれの役割、④注目する変化(KPI)、⑤活用可能なデータ、⑥活用可能な取組、⑦データ活用のアイデア、必要になる支援等を検討した上で、長岡まつり大花火大会2023に向けてデータを活用して達成したい変化について、現状(値)と目標(値)を検
15:40	20m	発表・全体共有・講評	討した。 各グループの検討結果を発表し、福田 氏より発表内容へのフィードバック と、長岡市における稼ぐ力の向上に向 けた取組のヒントについて助言を行っ
			た。

# ながおかペイの取得データについて

ながおかぺイにて蓄積したデータの一部を抜粋し提示。「ながおかぺイが地域に訪れた人にとって、地域を楽しむために欠かせないアイテムになっている状態」に至るためのアクションプランについて、データを活用しグループワークにて検討。下記はアクションプラン検討に向けた活用可能なデータの一例。

データ	活用に向けた視点(一例)	現状
客単価	● 客単価が高いのは、どういった利用状況か?	ながおかペイの取得データ を活用(実際のワークでは数値を 用いてアクションプランを検討)
性別別の 利用人数	● 対象を絞った施策が実施できないか?	ながおかペイの取得データ を活用(実際のワークでは数値を 用いてアクションプランを検討)
年代別の 利用人数	● 購買力がより高いのは、どういった年代と考えられるか?	ながおかペイの取得データ を活用(実際のワークでは数値を 用いてアクションプランを検討)
地区別の 売上金額	● 稼ぐ力を高める上で、重視すべき地区はどこか?	ながおかペイの取得データ を活用(実際のワークでは数値を 用いてアクションプランを検討)
地区別の 利用人数	● 利用人数が多い地区には、どういった特徴があるか?	ながおかペイの取得データ を活用(実際のワークでは数値を 用いてアクションプランを検討)
観光地・スタジアム 利用者	<ul><li>● どのような属性(市内/市外)が利用しているのか?</li><li>● 他店舗へ回遊しているのか?</li></ul>	ながおかペイの取得データ を活用(実際のワークでは数値を 用いてアクションプランを検討)

図 18 アクションプラン検討に向けた活用可能なデータの一例

出典:関東経済産業局 作成資料

▶ 「アクションプラン」検討の流れについて 長岡まつり大花火大会 2023 (2023 年 8 月 2 日(火)・3 日(水)) までのアクションプランの検討を行った。以下はアクションプランの記載例。

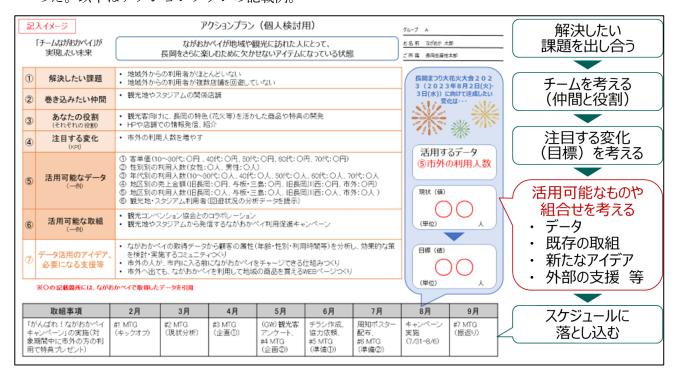


図 19 アクションプラン (個人検討用) の流れ

出典:第2回支援プログラム資料より一部抜粋のうえ加筆

# 【参加者からの感想①】「ながおかペイ」を通じて得られたデータについて、得られた気づきや感想

- 県内に住む人同士のお金のやり取りが多く、流通量を増やす動きが必要だと感じた。
- データの母数がまだまだ少ないので継続してデータを取っていくことが必要だと感じました。
- 企業間連携が重要と感じる。情報共有することで使用人数を拡大させていきたい。
- 利用者のエリアや他店利用、金額を知ることで、現状の課題も見えてくるのではないかと感じました。

# 【参加者からの感想②】アクションプランの設定を通じて、得られた気づきや感想

- 実際に利用する中で感じていることなど、業種の異なる方の目線を共有でき、良い機会となった。
- サービスの魅力を県外の方へ伝たえるルートが思いの他多くあった。
- ◆ 巻き込むべきプレイヤーが見えてきた。

【参加者からの感想③】長岡市の稼ぐ力の向上に向けて、事業者や関係機関が連携をさらに深めるため に必要と思われる支援内容や支援組織に期待する役割

- いま入っている参加店を大事にしないと尻すぼみになる気がするので、参加店がやる気を出している間に真剣に対応してほしい。
- 利用開始(初回決済)までのハードルを下げるサポートは必要。
- 地域の成功例の共有をお願いしたいです。
- プログラム参加者に対するアンケート等から、本プログラムの実施を通じた主な成果として、下記のような参加者の意識の変化や取組に対する示唆が得られた。

### 【意識の変化】

データ活用・デジタルツール導入に関して

→回答者の80.0%(8名)が「あった」と回答。

#### 【内容7】

- データを好きなタイミングで多くの人が確認できた方が活用の幅が広がる。
- リアルタイムな見える化。
- 紹介キャンペーンなど店頭でできることがあれば考えたい。
- 数値をマップに落とし込んで活用できる案が上がったが、実際に使えるようになれば、それを 利用できるだけでも価値があると思った。
- 自店での利用者年代の把握(客層含め)。特に年配者への限定ポイント付与があれば良い。

#### 【示唆】

先進事例からの学びや支援パートナーの助言を通じて、参加者は下記をはじめとする示唆を得た。

- 多くの意見があったように、決済サービスであるながおかペイが利用可能な場所や利用者数を増 やすことは確かに大切。すそ野を広げることは、データ利活用にもつながる。
- 今後、そのための活動を誰が牽引していくのか、どのようなメンバーで取り組むのかを考える 必要がある。行政機関や観光関連団体、鉄道等のインフラ事業者を巻き込むことも考えられ る。
- 例えば、定期的にながおかペイのデータの収集・蓄積状況を確認するような勉強会を開催する こともできるのではないか。
- さらに、事業者の業種によりターゲットにすべき顧客も異なる。マーケティング的な発想に立っと、必要に応じ、将来的には機能拡充を検討することも考えられるのではないか。

<sup>7</sup> 意識の変化が「あった」とした回答者に対し、具体的な内容を聞いたもの。

# 3.3.3.各回開催結果③:第3回支援プログラム(事業報告会)

日時	2023年3月1日(水) 14時00分~15時30分		
目的・概要	本年度の支援プログラムを通じて得られた成果や課題を報告することを主な目的に		
	実施。関東経済産業局より今後の展開イメージが提案されたほか、長岡市共通商品券		
	協同組合が主体となり、長岡市による支援も得ながら進められる予定の今後の取組に		
	ついて、事業者間で意見交換を行った。		
形式	支援プログラムの概要及び成果報告+意見交換		
場所	長岡商工会議所(新潟県長岡市表町 3-1-8)、オンライン		
参加者	佐渡地域の事業者・行政・商工関連団体関係者等 計 18 名		
講師	一般社団法人キャッシュレス推進協議会 常務理事・事務局長 福田好郎氏		

時刻	所要時間	概要	内容
14:00	5m	開会の挨拶・イントロダクション	
14:05	15m	事務局説明「長岡市データ利活用に	日本生産性本部より、本年度の支援プ
		向けたプログラム」の振り返り	ログラム内容の報告を実施。またワー
			ク等の結果や支援パートナーの福田氏
			からのアドバイスを紹介し、本年度の
			支援プログラムの成果とともに、今後
			に向けた示唆と課題の一例を示した。
14:20	15m	今後の展開についての案内	関東経済産業局より、定期的にデータ
			分析しレポート作成を行い、参画事業
			者へのフィードバック等を行う取組
			等、今後の展開イメージについて提案
			を実施。また長岡市共通商品券協同組
			合より、来年度以降のデータ分析等の
			取組についての紹介を実施。
14:35	5m	取組の支援についての案内	長岡市より、今後の取組に対する長岡
			市からの支援についてコメントを寄せ
			た。
14:40	30m	参加者による意見交換	「ながおかペイのデータ利活用への期
			待」をテーマに、次年度以降も継続し
			て、「チームながおかペイ (仮)」がデ
			ータを利活用していくにあたり、どの
			ような取組を期待するか、どのような
			データの分析結果が示されると、「稼ぐ
			力」の向上につながるか、「チームなが
			おかペイ(仮)」の活動に、どんな協力・

			支援が可能かという点について意見交	
			換と発表を実施。	
15:10	10m	支援パートナーからのコメント	福田氏より、発表内容へのフィードバ	
			ックと、長岡市における稼ぐ力の向上	
			に向けた取組のヒントについて助言を	
			実施。	
15:20	10m	総評	関東経済産業局より、本年度の支援プ	
			ログラムのまとめとして総評を実施。	

# ▶ 今後のデータ利活用に向けた取組の展望

本プログラムにて実施した各種ワークやアンケート結果より、今後のながおかペイのデータ利活用 に向けた取組の展望を下記のように整理。

課題	アイデア等 *1	データを活用した現状(一例)
顧客・消費実態 の分析	● ターゲットとすべき潜在顧客の分析(年代・地域・属性等) ● 対象を絞った利用促進キャンペーンの企画・実施	
地域の魅力発信	● 「次回」の消費につながる場所や体験・サービスのPR(回遊の相関分析等) ● ターゲットとすべき潜在顧客に対する情報発信(通知機能の活用等)	● 中高年齢層の利用者が最も多く、かつ 一人あたりの利用回数が最も多い
企業間連携の促進 (ノウハウ共有)	● ながおかペイのデータを活用した地域内の面的なマーケティングや来客の 促進等、加盟店同士がデータの利活用に関する情報交換をする場や勉強 会の開催	地元地域の利用者が最も多いが、域外の利用者も1割強いる      スタジアム来訪者の同日の他店舗への同じなが開始した。
地域の導線づくり (回遊の促進)	<ul><li>■ 域外(長岡市外・新潟県外)からの観光客等が、「予定外」の体験に出会えるようなマップやサイト等、回遊を促すしかけづくり</li></ul>	の回遊が限定的になっている etc

(その他) 将来的な仕様の追加・変更等も見据えた機能拡充や、他サービス等とのデータ連携の検討等

個店ではなく地域で取得したデータを活用することで、地域としてどのような打ち手が必要かがわかる。 例えば、域外の観光客をターゲットとするならば、MAP作成やECサイト作成などが考えられる。

図 20 今後のながおかペイのデータ利活用に向けた取組の展望のイメージ

出典:関東経済産業局 作成資料

<sup>\*1</sup> 文意を損なわない範囲で、事務局にて要約してご紹介しております。

# ▶ 今後の展開イメージ①

蓄積したデータ利活用をすべく、新たなコミュニティである「チームながおかペイ(仮)」を立ち上げ。 長岡地域の稼ぐ力の向上に向け、データ分析に基づいた企画検討を行う。

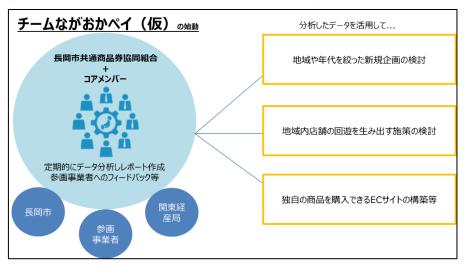


図 21 チームながおかペイ (仮) の始動イメージ

出典:関東経済産業局 作成資料

#### ▶ 今後の展開イメージ②

「チームながおかペイ(仮)」において、考えられる今後の活動を下記のように整理。データ分析や具体的な施策検討のフェーズでは、外部アドバイザーの知見を借りて検討を行うことを想定する。

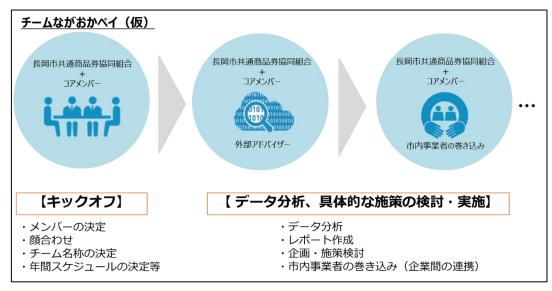


図 22 チームながおかペイ(仮)の展開イメージ

出典:関東経済産業局 作成資料

# 【参加者からの感想①】参加者からのコメント・意見交換を通じて、得られた気づきや感想

- データの活用と発想によっては稼ぐ力につながると感じました。
- データの活用方法について具体的にどう利用できるか、そこから未来へ向けた企業毎の戦略に どのようにつながるかがなんとなく見えた。
- 異業種の集まり、店のコラボをすることによりまだ参加していないお店が興味を持ってもらえるかも。
- 加盟店が自分ごとと捉えられるよう、データの提供を進める事が大切だと感じました。

## 【参加者からの感想②】支援パートナーからのアドバイスを通じて、得られた気づきや感想

- データ分析による実態と、今後の対策につながる意識。私ども、長岡市でも端って部分のため、 隣接、または近くの市からの利用者が多いのは実情。今後も、長岡市外在住者の利用へとつな がることで、「稼ぐ力」の向上を目指せればと思いました。
- データを活用することやキャッシュレスのことにとらわれず、インフラの1つとしてとらえ活用することが大切。例えば、関連性の薄い印象のサービス同士が組むことでシナジーがあることもある。行動を起こす流れまで企画が集まってきたのでやってみること。
- 長岡でデジタル地域通貨を始めるにあたり、受皿になる団体にシステムを入れて終わりにならないようにみんなで盛り上げていくことが大事だと感じた。

# 【参加者からの感想③】次年度以降の展開(データ利活用の取組)について、ご意見やご要望

- データ収集や活用方法の検討にとどまらず、何か企画を行い、その成果を収集データで確認する様な流れをつくりたい。他サービス同士でコラボを行い、企業間連携をユーザーにも見えるカタチで行いたい。
- 店の方にデータ公開することによって年代・地域を把握でき、商品やメニューを検討できるかも。またターゲットをしぼって何かイベントできるかも。
- 個々の店舗でのデータ利活用を考えるとチームながおか pay (仮) の集会スパンは長すぎるように感じました。
- まずスモールスタートで実現してみる。

#### 3.3.4.長岡地域の支援プログラムによって得られた成果及び課題

プログラム参加者に対するアンケート等から、本プログラムの実施を通じた主な成果として、下記のような参加者の意識の変化が得られた。

# 【参加者の意識変化】

① データ利活用への意識の変化

回答者のうち、計84.6%(計11名)があった(「非常にあった」、「ある程度あった」の合計)と回答。

② 企業間連携への意識の変化

回答者のうち、計92.3%(計12名)があった(「非常にあった」、「ある程度あった」の合計)と回答。

③ 地域の労働生産性向上・稼ぐ力の向上に取組への意識の変化

回答者のうち、計92.3%(計12名)があった(「非常にあった」、「ある程度あった」の合計)と回答。

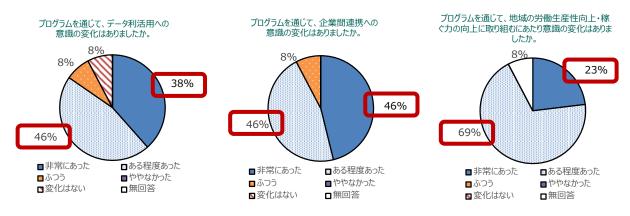


図 23,24,25 長岡地域のプログラム参加者の意識の変化

出典:関東経済産業局 作成資料

#### 【成果】

支援プログラムを通じた成果に関しては、以下の6点だと考えられる。

- ① データ利活用・デジタルツール導入・活用の必要性について、図 26 のようにプログラムの回数を重ねる毎に意識変化の向上が見られた。
- ② デジタル地域通貨で取得したデータの活用・ 分析をワーク内で実施したほか、他者との意 見交換を通じて、データマーケティングの重 要性に気づき、データの利活用について興味・ 関心を持つ事業者が増えた。
- ③ 大手キャッシュレスサービスに対抗する手段 として、取得したデータ分析をすることで、 地域における施策検討・独自の価値創出に つながる可能性を見いだせた。
- ④ 域外需要の取込みに馴染む業種と、域内需

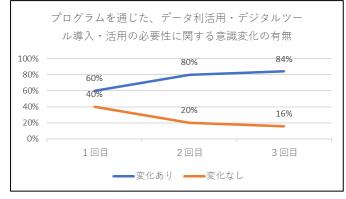


図 26 データ利活用等に関する意識の変化推移

出典:各回支援プログラム参加者アンケート

要の掘り起こしに親和性のある業種等、業種特性への理解が深まった。

- ⑤ 今まで異業種が連携し、労働生産性の向上をテーマについて議論する場がなかったが、今回の支援 プログラムを通じて、議論をしたことにより、その必要性を参加企業が深く理解できた。
- ⑥ 企業間連携を通じた新たな打ち手を検討するコミュニティの形成に至った。

# 【課題】

今後に向けた課題として残ったのは以下の2点だと考えられる。

- ① 更なる具体的なデータマーケティングのノウハウ獲得のため、外部専門家等による助言が必要。
  →この点は関東経済産業局「地域を支えるサービス系企業の稼ぐ力の向上研究会」報告書8における重点的な取組の推進:②中核人材(専門人材等)の確保・活用の促進と合致
- ② 取り込んだ域外需要の回遊性を更に高めるため、幅広い業種・業態の地域事業者の本プロジェクト への巻き込み。

#### 【示唆】

長岡地域の支援プログラムのモデルテストによって得られた示唆は以下の2点だと考えられる。

- ① これまでは個々の事業者等が勘や経験値に頼って取組を行っていたことも、データを見える化し定期的に関係者間で共有することで、企業間連携を通じた新しい打ち手につなげることが可能となる。 打ち手の検討にあたり、長岡地域に存在するアリーナや長岡大花火大会等の様々な魅力ある地域資源を活用することで、域内・域外需要を喚起していくことが重要。
- ② サービス系企業の競争力強化・労働生産性向上に向け、企業間連携に取り組むことは容易ではない。 一方で、域外需要を取り込むポテンシャルを持つプロスポーツクラブの存在は長岡地域の強みであ り、地域サービス事業者を含む企業間連携の創発の一助となりうる。

56

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> 関東経済産業局「地域を支えるサービス系企業の稼ぐ力の向上研究会」報告書 (https://www.kanto.meti.go.jp/press/20220531\_ryutsu\_press.html)

# 3.4.【佐渡地域】実施概要

3.4.1.各回開催結果①:第1回支援プログラム

日時	2022年10月7日(木) 9時30分~11時30分	
目的・概要	佐渡地域の事業者・行政・DMO 等の諸関係者に対して DX や観光マーケティングの	
	基礎知識の講義や観光客のペルソナ設定を行うディスカッションを通じて、後日実施	
	する観光ジャーニーワークショップに向けた地域が面となった観光振興への意識醸	
	成と理解の促進を行った。	
形式	講義+ワークショップ (ハイブリッド開催)	
場所	両津地区公民館(新潟県佐渡市両津湊 198)、オンライン	
参加者	佐渡地域の事業者・行政・DMO等 計8名	
講師	株式会社セールスフォース・ジャパン 河邉大輔氏	

時刻	所要時間	概要	内容
9:30	20m	イントロダクション	
9:50	45m	講義「DX が求められる背景・顧客	DX・観光マーケティング等の基礎知
		ニーズの変化等について」	識の講義及び DX による労働生産性向
			上を実現した観光事業者(元湯陣屋)
			の事例を紹介した。
10:35	50m	ワークショップ「佐渡観光のペルソ	佐渡を訪れる観光客のペルソナ設定。
		ナづくり」	具体的な観光客のイメージに基づいて
			利活用できる地域資源の検討やデジタ
			ル技術の活用による観光振興プランの
			検討を実施した。
11:25	5m	まとめ	

# ▶ 第1回支援プログラムで設定されたペルソナと背景

第1回支援プログラムでは佐渡の事業者、行政、DMO等が参加し、佐渡の観光振興に向けたペルソナ(顧客像)を以下のように設定した。最初にペルソナを設定し、ペルソナそれぞれについて「何が達成/体験できれば再訪したいと思うか」「現状に満たされていない要因」「佐渡の強み」について検討し、佐渡の観光振興に向けた強みと課題の整理を行った。

パターン	ペルソナ像	何が達成/体験できれ ば再訪したいと思うか	現状に満たされていない要因	佐渡の強み
Α	人生で4回ぐらい来 てほしいファン層 (若者、外国人、滞 在期間3泊)	・地元住民との交流 ・佐渡独自の自然の豊 かさ	・現金支払の手間が多い	<ul><li>・水の透明度、夕日</li><li>・食文化</li><li>・地元住民の郷土愛</li></ul>
В	首都圏在住の消費額 の高い層(30代、 40代の家族連れ)	・オーガニックワイン ・滞在中の癒し ・家族の喜び	・悪天候だと行動が限られる ・地元の本当に良いものを見 つけにくい	・首都圏ではできない体験 (釣り、金山、アウトドア 等)
С	若いグループ層(20 代女性インフルエン サー)	・SNS映えする風景や 食べ物	・エリアが広いため見たい場 所が定まらない ・wi-fiが首都圏ほど恵まれて いない	・SNS映えする風景や食べ物がある

# 図 27 第1回支援プログラムで検討されたペルソナ像と背景

出典:当日の議事を参考に日本生産性本部が制作

# 3.4.2.各回開催結果②:第2回支援プログラム

日時	2022年10月27日(木) 9時30分~14時30分
目的・概要	参加者の企業間連携・官民連携等による顧客体験価値の向上に向けた DX 推進への意
	欲醸成と理解の推進及び地域の観光振興・地域活性化に向けた地域課題の発見と具体
	的な打ち手の検討を行うことを目的として開催。
	本支援プログラムは午前・午後の二部制で実施した。
	午前:佐渡地域の事業者・行政・DMO 等の諸関係者に対して DX や観光マーケティ
	ングの基礎知識・事例の講義。
	午後:佐渡を訪れる観光客のペルソナの具体像を検討した上で、彼・彼女らの立場に
	立ち、「佐渡を訪れる前(タビマエ)」・「佐渡を訪れている最中(タビナカ)」・「佐渡を
	離れた後(タビアト)」の 3 つのステージに時間軸を分けてそれぞれにおいて観光客
	が実際にとりうる行動をイメージしながら行動ごとの感情変化(満足・不満足)を分
	析し、不満足要因への対応の検討を実施。次いで、観光客の満足度を高める手法や施
	策を DX の観点から議論し、アプリ開発やサービス提供等のアイデアへの集約と発表
	を行った。
形式	講義+ワークショップ
場所	金井コミュニティセンター(新潟県佐渡市千種 240)
参加者	佐渡地域の事業者・行政・DMO等 計 22 名
講師	株式会社セールスフォース・ジャパン 宇佐美学氏ほか

時刻	所要時間	概要	内容
9:30	20m	イントロダクション・開会の挨拶	
9:50	100m	講義「観光ジャーニーワークショッ	観光ジャーニーワークショップの趣旨
		プの趣旨説明、DX を活用した観光	や進め方の説明ならびに DX・観光マ
		振興について」	ーケティング等の基礎知識の講義及び
			DX による労働生産性向上を実現した
			観光事業者(元湯陣屋等)の事例紹介
			を行った。
11:30	60m	昼食休憩	
12:30	120m	観光ジャーニーワークショップの	観光ジャーニーワークショップ(概要
		実施・全体共有・講師講評	は上記「目的・概要」を参照)を4つ
			のグループで実施。まとまったアイデ
			アの全体共有を行い、グループのファ
			シリテーターを務めた株式会社セール
			スフォース・ジャパンの各担当者から
			講評を行った。

▶ 観光ジャーニーワークショップの目的と進め方

## 【実施の目的】

コロナ禍の長期化に伴い、佐渡の観光業は大きな打撃を受けており、「地域のデジタル化」は事業者の稼ぐ力や労働生産性の向上につながり、業績回復に向けた効果的な取組の一つに考えられる。事業者の稼ぐ力の向上には地域の関係者が事業者と連携して地域の魅力を高めることが重要。そのためには佐渡を訪れる観光客の目線に立った議論と取組の検討が必要であり、多様化する顧客(観光客)の潜在ニーズ等をとらえて、デジタル技術を活用した観光関連サービス産業の振興を実現し、地域に収益をもたらすために有効な打ち手を検討するために実施した。

## 【観光ジャーニーワークショップの進め方】

# ステップ1.ペルソナの行動分析

グループごと観光客のペルソナを設定し、佐渡訪問前・訪問中・訪問後のフェーズでどういった行動を取りうるか分析した。

# ステップ2. 地域や事業者とのタッチポイント分析

観光客の取りうる行動において地域・事業者とどのような接点が生まれるか分析した。(宿のネット予約、口コミ情報の閲覧等)

# ステップ3.ペルソナの感情変化の検討

地域や事業者との接点それぞれにおいて観光客がどのような感情を抱くか観光客の目線で検討。 (例:現地到着後に口コミ情報と実際との間に違いがあった際、観光客が不満足を感じる等)

# ステップ4. 感情変化への対応策の検討とアイデア集約

ペルソナの満足度向上と不満足要因の解消に向けて企業間や官民が連携した DX によってどのような対応ができるか具体的な施策・取組のアイデアを検討した。グループごとにアプリ開発やサービス提供等のアイデアを集約した。

▶ 地域一体での DX 推進による佐渡の観光・地域の活性化に向けて、4 つのグループそれぞれから以下のような具体的な取組のアイデアが集約・発表された。

グルー プ	アイデア名	取組の内容	アイデアに至った課題感や期待
Α	Sado島Open Nowアプリの開発	来島から離島に至る一連の観光客の行動をアプリやウェブサイトで一元的に 把握し、サービス改善につなげるもの。	宿泊施設、観光体験、食事等の予約システム や情報提供がバラバラになっている点に課題 飯がある。また島民も一緒に使えるようにす ると顧客体験がより良くなり、今後に向けて 継続的な取組として実施ができると考えた。
В	交通事業者のHP内への佐渡旅行 のプランニングサイト構築	船の運行状況や災害情報、店舗の営業 情報等の発信から宿の予約等まで一元 的に行えるもの。	観光客が現地で初めて店舗の関店や船の連体 等を知ることに課題感がある。佐渡を訪れる ためには必ず船に乗らなくてはいけないため、 交通事業者(船舶会社)のHPにプランニング サイトを設けることで観光客が必要求情報が 行き届いて満足度を高められると考えた。
С	女性向けのコンシェルジュサー ビス	タビマエからタビアトまで伴走型で観 光情報やサービスを提供するもの。	現状、各種施設や体験の予約が難しかったり、 男性向けの情報が多くなっている点に課題感 がある。佐渡を訪れる女性観光客に伴走して 来島前から離島後に至るまで観光情報やサー ビスを提供することで満足度とリビート意欲 を高めることにつながると考えた。
D	AIマッチング機能の開発	AIによってサービスと観光客をマッチングし、観光施設等の予約を含めて提供していくもの。	AIによって年代や属性等に応じた旅行プランを提案することで観光客のエーズを満たせて 満足度を高められると考えた。離島後もシス テムに体験を投稿することでAIが学習し、更 にいいブラン塊安につかがっていくと来ラセ

図 28 第 2 回支援プログラムで検討されたアイデア案

出典:当日の議事を参考に日本生産性本部が制作

【参加者からの感想①】本イベントで事業者・行政等との対話通じて得られた気づきや感想・印象に残ったこと

- 佐渡全体で不足している DX 化 (キャッシュレスや宿泊予約等) が発見でき、今後の課題が 明確になった。
- 佐渡の観光に携わっている方たちと色々な角度・視点での話をしながら佐渡の魅力を感じる ことができた。
- 入口が「観光」であっても色々な視点があり、全ての情報の共有が新しいアイデアを生むと 感じた。
- 佐渡に生まれ現在に至るまで佐渡に住んでいることもあり、顧客の目線が分からない点が多いが、本日のワークショップに参加し、様々な意見を聞くことができ、有益だった。DX は今後も加速していくので、乗り遅れることのないよう取組んでいきたい。
- 佐渡特有の地域特性を生かし、佐渡だけが行える DX が多くあると感じた。
- 島内にいるだけでは得られない、考えつかないようなアイデアが出てきてよかった。

#### 【参加者からの感想②】特に必要だと思われる連携のスキーム・内容について

- 観光事業者含めて民間企業の連携を推進し、島内一体化・協調が図れたらいいと思う。
- 飲食店(商工会)との連携が必要。DMOがハブになっていかなければならない。
- 商工会が主体的に中小事業者にデジタル化を広めていくことが必須。
- 島内の産業事業者の横のつながりとその事業推進を後押しする行政のサポートが必要。
- 事業者でいえば、全て。
- プログラム参加者に対するアンケート等から、本プログラムの実施を通じた主な成果として、下記のような参加者の意識の変化や取組に対する示唆が得られた。

#### 【意識の変化】

自社の DX 化、デジタルツール導入に関して

→回答者の84.2%(16名)が「あった」と回答。

企業間連携・官民連携に関して事業案を検討するきっかけになったか

→回答者の89.4%(17名)が「なった」と回答。

【具体的な企業間連携・官民連携による事業案9】

- グループ発表内容に基づき、一体サービスの提供。
- 官民連携で企画できるプラットフォームづくり。

<sup>9</sup>事業案を検討するきっかけに「なった」とした回答者に対し、具体的な内容を聞いたもの。

# 【示唆】

グループワークや、支援パートナーの助言を通じて、参加者は下記をはじめとする示唆を得た。

- 今、事業化しているものの DX 化の他、それらをつなげる一元管理システムが必要と思いました。
- 今までも予約の一元化が永遠のテーマだったこともあり、よりよいツールがあれば導入したい。
- AIマッチングで旅行のプランや予約、感想などの蓄積ができるのであれば良いと思いました。
- マーケティングまでは至っていないので今後、積極的に行う。
- パーソナライズされた情報提供、接点づくりが必要。
- 地域間連携は地域の人だけでは難しい部分があるので、後押しするような体制を取っていただけ ると速度が速まる気がします。
- 佐渡に来られるお客様への寄り添える本当の意味でのおもてなしを佐渡汽船が主となり、整えていくことが必要。

# 3.4.3.各回開催結果③:個別相談会

日時	1 社目: 2022 年 12 月 15 日 (木) 14 時 30 分~15 時 30 分	
	2 社目: 2022 年 12 月 19 日 (月) 13 時 30 分~14 時 30 分	
目的・概要	自社のデジタル化等に関する悩みや課題、ワークショップで出てきた疑問点や問題点	
	に解消及びアイデアの今後の進め方等についての相談の実施。観光ジャーニーワーク	
	ショップの参加者に対して希望の有無を確認し、計2社実施した。	
形式	ヒアリング+質疑応答	
場所	オンライン	
参加者	佐渡地域の事業者(宿泊事業者・地域金融機関)	
講師	株式会社セールスフォース・ジャパン 若尾勇治氏ほか	

# ▶ 個別相談会での主な相談内容と進捗

# 【事業者 A (観光関連業)】

自社でデジタルマーケティングを進めるにあたって最適なソリューションの提供及び人材の育成方法について相談が行われた。現在は株式会社セールスフォース・ジャパンとの間で具体的なソリューション導入に向けた検討が進められている。

# 【事業者 B (金融機関)】

地域全体で一体的な DX を進めていくにあたって、金融機関の立場として事業者間のマッチングや 外部人材の活用等、どのような役割が求められるかについて相談が行われた。

# 3.4.4.各回開催結果④:観光トップランナー勉強会

日時	2023年1月27日(金) 13時00分~15時00分
目的・概要	地域の面的な DX 活用による観光振興において大きな成果が生み出された事例のキー
	パーソンによる取組実現に至った経緯や取組のポイント等の解説を通じて、DX の成
	果イメージの共有と参加者の DX に向けた意欲の高揚を図るため、また DX の導入・
	推進に向けた国等の支援制度の紹介を併せて実施し、個社の具体的なアクションを喚
	起するために実施した。
形式	講義+ディスカッション+参加者との対話交流
場所	オンライン
参加者	佐渡地域の事業者・行政・DMO 等 計 14 名
講師	下呂温泉観光協会 会長 瀧康洋氏
	JTIC.SWISS 代表 山田桂一郎氏

時刻	所要時間	概要	内容
13:00	15m	イントロダクション・開会の挨拶	
13:15	25m	講義「下呂温泉における DX 推進・	下呂温泉観光協会 瀧会長から下呂温
		面的地域活性化の事例紹介」	泉における DX 等による地域の面的活
			性化事例について紹介を行った。各種
			取組の実現に向けて構築したスキーム
			や、データ利活用の要諦等を中心に紹
			介した。
13:40	25m	講義「サービス産業の DX 活用・企	JTIC.SWISS 山田代表から宮城県気
		業間連携について」	仙沼市とスイス・ツェルマットでの面
			的に観光振興・地域活性化を図ってい
			る事例を参考に、データ収集の手法や、
			収集したデータの効果的な活用法につ
			いての紹介を行った。
14:10	50m	参加者との対話交流	下呂温泉観光協会 瀧氏、JTIC.SWISS
			山田氏と参加者との対話交流を実施。
			山田氏がファシリテーターを務め、佐
			渡地域の事業者から地域の面的な活性
			化や DX 等に関する疑問や悩みを受
			け、それぞれの立場から今後へのアド
			バイスを行った。

【参加者からの感想①】プログラムを通じて得られた気づきや感想・印象に残ったこと

- 「小さな成功体験を重ねる」「面倒くさいことをやらないと個人客は来ない」。この二つの言葉が印象的でした。
- 下呂市 DMO プロモーション計画策定のイメージや CRM、おでかけウォッチャーの活用は佐渡市において転用がしやすい部類に入ると推測できたため今後に期待したい。
- 生産性向上というのは、DX 化によって人件費を削減する事ではなく、更なる付加価値を付けて、雇用を促進していくことで生まれる。気仙沼クルーシップについても、さどまる倶楽部からかなり先進的なものであって、素晴らしい取組だと感じました。
- 観光業者だけが頑張るのではなく、IT 企業などが率先して手を挙げていくことで、観光 DX につながることがイメージとして湧いた。

【参加者からの感想②】プログラムを通じて地域内連携や DX において具体的に着手したいと思った取

- 横のつながりを強化してアートを活用して佐渡をブランディングしていくこと。
- 佐渡市を中心とした新潟県内での地域の働き手と地域の仕事・人材のマッチングプラットフォームの運営、業務請負、人材紹介事業等の実施。

【参加者からの感想③】地域内連携や DX に係る事業の具体化に際して活用を希望する国等の支援制度 や関東経済産業局・日本生産性本部への期待事項

- 雇用拡大事業の一端を担うための施策を活用していきたい。
- DX の活用ということがまだ明確にイメージできていないため、成功事例などが知りたい。(宿 泊施設の生産性向上の事例、DX 活用例等)
- DX 関連の名刺交換会等の交流会を開いてほしい。

▶ プログラム参加者に対するアンケート等から、本プログラムの実施を通じた主な成果として、下記のような参加者の意識の変化や取組に対する示唆が得られた。

#### 【意識の変化】

地域内連携や DX において、具体的に着手したいと思った取組はあるか

→回答者の50.0%(3名)が「ある」と回答。

【具体的な企業間連携・DX における事業案10】

- 佐渡市を中心とした新潟県内での地域の働き手と地域の仕事・人材のマッチングプラットフォームの運営、業務請負、人材紹介事業等の実施。
- 横のつながりを強化してアートを活用して佐渡をブランディングしていく。
- 地域の数値化。

#### 【示唆】

講義や参加者間の交流を通じて、参加者は下記をはじめとする示唆を得た。

- 改めて数字をどう出してどう活用していくのか。DX をどう活かしていくのか。とても勉強になった。
- 小さな成功体験を重ねる。面倒くさいことをやらなくては、個人客は来ない。この二つの言葉が 印象的でした。
- DMO としての在り方というものが佐渡とは異なり、組織構成から合意形成の仕方まで勉強になりました。特に、地域が一体となって様々なデータを活用し、ステークホルダーを増やしていく事で、地域活性化につなげる事、データからマーケティングを行う事が佐渡には今後必要になってくると感じました。
- 地域通貨の使い方についてのコメントで、目が覚めた気持ちになりました。佐渡の地域通貨もよく考えた方が良いと。
- 他業種との連携についてもっと聞きたい。下呂温泉の先陣の皆さんが作られた流れを調べてみたいと感じました。
- 数字の大切さを改めて教えられた。

 $<sup>^{10}</sup>$ 地域内連携や DX において着手したい具体的な取組はあるかに「はい」とした回答者に対し、具体的な内容を聞いたもの。

# 3.4.5.各回開催結果⑤:第3回支援プログラム(事業報告会)

日時	2023年3月14日(火) 13時30分~15時00分	
目的・概要	地域の面的な DX 活用による観光振興において大きな成果が生み出された事例のキー	
	パーソンによる取組の実現に至った経緯やポイント等の解説を通じて、参加者の DX	
	活用に向けた意欲の高揚を図るため、また DX の導入・推進に向けた国等の支援制度	
	の紹介を併せて実施し、個社の具体的なアクションを喚起するために実施した。	
形式	支援プログラムの概要及び成果報告+意見交換	
場所	あいぽーと佐渡(新潟県佐渡市両津夷 384-11)、オンライン	
参加者	佐渡地域の事業者・行政・DMO 等 計9名	
講師	株式会社セールスフォース・ジャパン 若尾勇治氏ほか	

時刻	所要時間	概要	内容
13:30	15m	本年度事業の振り返り	プレワークや観光ジャーニーワークシ
			ョップ等、本年度実施した支援プログ
			ラムの内容及び参加者アンケートを基
			にした成果等を紹介した。
13:45	5m	スピンオフ企画の概要と成果につ	関東経済産業局が企画・実施した
		いて紹介	「PMS 導入オンライン勉強会・広域デ
			ータ連携勉強会」等のスピンオフ企画
			の概要と成果について紹介した。
13:50	15m	支援パートナー (株式会社セールス	支援プログラムの支援パートナー(株
		フォース・ジャパン) よりコメント	式会社セールスフォース・ジャパン)
			より、今年度の支援プログラムで得ら
			れた成果及び課題、次年度以降への期
			待等についてコメントした。
14:05	10m	佐渡観光交流機構より、来年度活動	佐渡地域の DMO である佐渡観光交流
		計画の説明	機構が次年度実施を予定する各種事業
			について紹介を行った。
14:15	10m	関東経済産業局より、来年度予算活	関東経済産業局より観光庁等が実施す
		用イメージの説明	る地域一体での DX 推進に向けた支援
			制度についての紹介を行った。
14:30	30m	意見交換	今後地域一体での DX を推進していく
			ために、具体的な進め方のアイデアや
			事業者が抱える課題、国・行政・DMO
			等の支援制度等について参加者間の意
			見交換を行った。

【参加者からの感想①】プログラムを通じて得られた気づきや感想(特に佐渡のデジタル化に向けた企業間連携に関するもの)

- 報告会の中でも話があったように、島内にはまだまだ DX に進めない施設も多い。改めて継続して展開する必要があると感じた。商談化、経費など。
- 事業者の本音は、データを活用してのサービスへの転換の方が順位が先なのかなと思えた。
- 予約情報の共有・活用、パッケージ予約・ポイント(だっちゃコイン?)の共有 等。
- 異業種を巻き込んだ面的 DX の推進。

# 【参加者からの感想②】その他、意見や要望・感想

● 地域の小さい話や個々の個人商店の状況に実はヒントがあるような気がします。

3.4.6.佐渡地域の支援プログラムによって得られた成果及び課題

プログラム参加者に対するアンケート等から、本プログラムの実施を通じた主な成果として、下記のような参加者の意識の変化が得られた。

# 【参加者の意識変化】

① 自社の DX 化・デジタルツール導入への意識の変化

回答者のうち、計84.2%(計16名)があった(「非常にあった」、「ある程度あった」の合計)と回答。

② 企業間連携・官民連携に関して事業案を検討するきっかけになったかへの意識の変化

回答者のうち、計89.4%(計17名)があった(「非常にあった」、「ある程度あった」の合計)と回答。

#### 【成果】

支援プログラムを通じた成果に関しては、以下の4点だと考えられる。

- ① デジタルツール導入や企業間連携・官民連携等について、高い割合で意識の変化が見られた。
- ② 佐渡地域の観光振興・地域活性化に向けて、あらゆる立場の参加者が共通の問題意識を持ち、未来志向の話し合いを行うことで佐渡ならではの具体的な取組のアイデアの創出が行われた。
- ③ 自社への DX 導入に積極的に取り組みたい事業者に対して個別相談会を実施し、実際に DX 導入への取組を開始する事業者を創出した。
- ④ 行政や DMO 等、地域の事業者を支援する組織と事業者との積極的な意見交換がなされ、相互にとってより良い事業の立案につながる示唆を得られた。

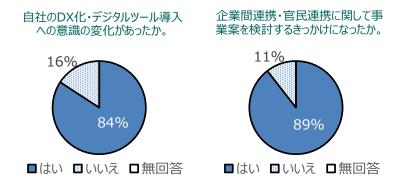


図 29,30 佐渡地域のプログラム参加者の意識の変化

出典:第2回支援プログラム参加者アンケート

#### 【課題】

今後に向けた課題として残ったのは以下の点だと考えられる。

① 佐渡地域の事業者が観光振興・地域活性化に本格的に取り組むためには、誘客・滞在・離島後の3フェーズそれぞれにおいて検討が必要であり、企業間連携による一気通貫した取組を実施していくためには高度かつ中長期的に支援を行っていける人材や組織の確保・活用が求められる。

→この点は関東経済産業局「地域を支えるサービス系企業の稼ぐ力の向上研究会」報告書<sup>11</sup>における重 点的な取組の推進:②中核人材(専門人材等)の確保・活用の促進と合致

# 【示唆】

佐渡地域の支援プログラムのモデルテストによって得られた示唆は以下の2点だと考えられる。

- ① 佐渡地域においては事業者・行政・DMO 等が顔の見える距離での関係構築がもともと進んでいたが、観光ジャーニーワークショップでは外部(首都圏等)の参加者が加わり、地域内部からは見えない佐渡の資源や課題を発見することができ、佐渡地域の参加者の満足向上につながった。地域の資源や課題を発見する過程においては外部の目線を取り入れることが場の温度感を高め、新たなアイデアの創出に有効な手段といえる。
- ② 宿泊事業者の DX 化 (PMS 導入等) にあってはそれぞれの課題や経営規模等に適したシステムの選択と活用方法の検討が重要であり、国等の支援機関は財源や人材面から宿泊事業者の導入支援を行いながら、課題解決能力に優れた IT 事業者と連携して宿泊事業者それぞれ適した提案を丁寧に行っていくことが必要といえる。

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> 関東経済産業局「地域を支えるサービス系企業の稼ぐ力の向上研究会」報告書 (https://www.kanto.meti.go.jp/press/20220531\_ryutsu\_press.html)

# 3.5.【磐田地域】実施概要

3.5.1.各回開催結果①:第1回支援プログラム

日時	2023年1月13日(金) 14時00分~15時30分	
目的・概要	プロスポーツクラブ、ジュビロ飯認定飲食店、大学、学生、磐田市等が、磐田市のサ	
	ービス産業の競争力強化・労働生産性向上について目的を共有した上で、目的達成の	
	ために何をすべきか検討することを目的に実施した。先進的な地域の事例を学ぶこと	
	を目的に「メシアガーレ川崎」の事例(デジタルツールを活用したプロスポーツクラ	
	ブと飲食店の Win-Win の連携事例)を紹介した。	
形式	講義+ディスカッション+参加者との対話交流	
場所	オンライン	
参加者	磐田地域の飲食店関係者、行政、プロスポーツクラブ関係者、大学教員、学生等 計	
	16 名	
講師	川崎フロンターレ シニアマネージャー 谷田部然輝氏	
	小杉らぁめん夢番地 大野陽平氏	
	一般財団法人静岡経済研究所 特任研究員 阪口瀬理奈氏	

時刻	所要時間	概要	内容
14:00	15m	イントロダクション・開会の挨拶	関東経済産業局より、磐田市支援プロ
			グラムの目的と背景、年間スケジュー
			ル等について説明した。
14:15	15m	認定飲食店へのヒアリング結果に	日本生産性本部より、ジュビロ飯認定
		ついて	飲食店5店舗に対するヒアリング結果
			(来客数や売上への影響、ターゲティ
			ング、企業間連携等)を報告した。
14:30	45m	講義・意見交換「メシアガーレ川崎	川崎フロンターレと川崎市内飲食店を
		の取組について」	招き、デジタルツールを利活用したプ
			ロスポーツクラブと飲食店の企業間連
			携・地域活性化の先進事例の発表と意
			見交換を実施した。
15:15	10m	質疑応答	川崎フロンターレ、川崎市内飲食店と
			参加者間の意見交換を実施した。
15:25	5m	次回プログラムに向けて	支援パートナーの阪口氏より、先進事
			例から得られる示唆と磐田地域におけ
			る取組のヒントについて助言を行っ
			た。

【参加者からの感想①】講演において、得られた気づきや感想 (特に磐田市の稼ぐ力の向上に向けての所感) について

- 「メシアガーレ川崎」の取組は、遊び心がある企画を打ち出していた。発信力も十分あり、ウインウインの関係構築がなされている。
- 地域で取り組まれていること、飲食店との連携は大変興味深かったです。地域との関係の作り 方ももっと聞きたいと思いました。
- 取組は魅力的だと感じたが、磐田市に単純に当てはめることは困難だと感じた。
- 活動の主体者が利害関係者(売上を目指す)という点が重要ではないかと感じた。

【参加者からの感想②】磐田市の稼ぐ力の向上に向けて、特に連携が必要と思う事業者、関係機関及び想定される連携内容について

- 学生と企業、またスポーツの垣根を超えたイベントが必要と考える。また海や山をもつ磐田市で農産物にも注目が必要。
- ジュビロ飯の事業からは、この点についてはしっくりきていないのが、正直なところです。

# 【参加者からの感想③】企業間連携の具体的なアイデアについて

- プロジェクトの先頭に地域貢献を意識でき、かつ利益を求める人間がつくこと。
- より地域が活性化できるイベント。フード大会とか。
- まずは同じ温度感であるかを確認しながら、意見交換を続けることで見えてくると思います。

#### 【参加者からの感想④】データ活用・デジタルツール導入の具体的なアイデアについて

- IT ソリューション企業のデジタルツールは、非常に興味深い。
- 川崎の事例が磐田市でどう取り込めるか、意見交換が必要。
- プログラム参加者に対するアンケート等から、本プログラムの実施を通じた主な成果として、下記のような参加者の意識の変化や取組に対する示唆が得られた。

# 【意識の変化】

企業間連携に関して

→回答者の 100.0% (4 名) が 「あった」と回答。

データ利活用・デジタルツール導入に関して

→回答者の 50.0% (2 名) が 「あった」と回答。

次回プログラムへの参加意向に関して

→回答者の 75.0% (3 名) が「参加したい」と回答。

### 【示唆】

先進事例からの学びや支援パートナーの助言を通じて、参加者は下記をはじめとする示唆を得た。

- 学生と企業、またスポーツの垣根を超えたイベントが必要と考える。また海や山をもつ磐田市で 農産物にも注目が必要です。
- 川崎フロンターレ様が地域で取組まれていること、飲食店との連携は大変興味深かったです。地域との関係の作り方ももっと聞きたいと思いました。そもそものホームタウン活動の考え方がクラブのスタッフの方が同じ温度感でしっかり取り組まれている印象がありました。川崎市と磐田市は前提が異なるので、フロンターレ様の事例をそのまま磐田で実施することは難しいと思う。今後は磐田の環境を踏まえた検討が必要。
- 企業間連携が進むと、これまでになかった新しい価値が出てくることを再認識することができました。
- プロジェクトの先頭に、地域貢献を意識でき、かつ利益を求める人間がつくこと。
- まずは同じ温度感であるかを確認しながら、意見交換を続ける事で見えてくるのかと思います。

# 3.5.2.各回開催結果②:第2回支援プログラム

日時	2023年2月17日(金) 14時00分~16時00分				
目的・概要	スタジアムを核とした磐田地域の活性化手法(稼ぐ力の向上)について、グループご				
	とに「誰が」「何を」するのか具体的なアクションプランを検討することと、次年度以				
	降の動きを認識し今後の展開をスムーズにすることを目的として実施した。				
	参加者を2グループに分け、「スタジアムを核として、磐田地域を活性化(稼ぐ力の向				
	上)させるためには、誰が・何に取り組めば良いのか」を検討した。				
形式	講義+ワークショップ				
場所	磐田市役所(静岡県磐田市国府台 3-1)				
参加者	磐田地域の飲食店関係者、行政、プロスポーツクラブ関係者、大学教員、学生等 計				
	20 名				
講師	一般財団法人静岡経済研究所 特任研究員 阪口瀬理奈氏				

時刻	所要時間	概要	内容
14:00	15m	イントロダクション・開会の挨拶	日本生産性本部より、「ジュビロ飯アン
			ケート結果」「第1回支援プログラム」
			の報告を行ったのち、磐田市より「ジ
			ュビロ飯のコンセプトと今後の方向
			性」について説明を実施した。
14:15	90m	ワークショップ	課題解決に向けた各アクターの連携づ
			くり (=「チーム磐田」づくり)、及び
			具体的なアクションプランづくりを目
			指し、グループワークを実施した。グ
			ループワークにあたっては「スタジア
			ムを核として、磐田地域を活性化(稼
			ぐ力の向上)させるためには、「何を」
			「誰が」やれば良いのかを検討した。
			参加者がお互いに連携して、WinWin
			の関係になるにはどうすれば良いか、
			議論を行った。
15:55	5m	発表・全体共有・講評	各グループの検討結果を発表し、阪口
			氏より発表内容へのフィードバック
			と、長岡市における稼ぐ力の向上に向
			けた取組のヒントについて助言を行っ
			た。

#### ▶ スタジアムを核として磐田地域が活性化した状態に向けて

2回目プログラムは、スタジアムを核として磐田地域を活性化(稼ぐ力の向上)させるためには、「何を」「誰が」やればいいのかを検討した。具体的には磐田地域にある2つのプロスポーツクラブやジュビロ飯といった地域資源を活かして参加者が互いに連携してWin-Winの関係になるための取組を検討した。

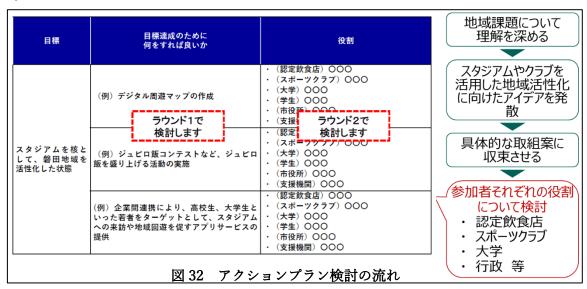
何をするのか	誰がするのか
ジュビロ飯認定飲食店を網羅したデジタル周 遊マップの作成	・(認定飲食店)店舗、HPなどによる周知、店舗・スタジアムへの来場呼びかけ ・(市役所)マップの作成 ・(大学)大学構内でのPR ・(学生)デジタルマップ作成に向けたアイデア出し ・(金融機関)デジタルマップ作成に向けた融資 ・(プロスポーツクラブ)SNS発信、スタジアムでの周知、グッズ ・(支援機関)マップ作成への助言、会員企業への周知
企業間連携により、高校生、大学生といった 若者をターゲットとして、スタジアムへの来訪 や地域回遊を促すアプリサービスの提供	<ul> <li>(認定飲食店)・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・</li></ul>

図31 第2回支援プログラムの実施ゴール

出典:第2回支援プログラム資料より一部抜粋

#### ▶ 「アクションプラン」検討の流れについて

2回目プログラムは、スタジアムを核として磐田地域を活性化した状態に向けて、具体的な取組案と参加者それぞれの役割について検討を実施した。以下はアクションプランの検討の流れを示したもの。



出典:第2回支援プログラム資料より一部抜粋のうえ加筆

#### 【参加者からの感想①】地域の活性化(稼ぐ力の向上)に関する具体的なアイデア

- 好きなものに別のものを加えるという発想。
- ジュビロ飯中心のグルメイベント。
- スポーツファンではない方を引き寄せるための地域のコアな強みを発見し、そことコラボする。

#### 【参加者からの感想②】地域のアクター間の連携に関する具体的なアイデア

● 今回のような企画を続けることで、まずはお互いを知り、やれることからやっていく。小さな ことでもなんでも良い。

【参加者からの感想③】事業者や関係機関が連携をさらに深めるために必要と思われる支援内容や支援 組織に期待する役割

- 組織間の風通しを良くする仕組みづくり。
- こうした会議や組織の定期開催。
- 地域住民と関わりが強い飲食店などの組織。
- 地域食材を広めたり、スポーツを知ってもらったりする役割。
- 様々な分野の組織が関与する交流の場の提供。

#### 【参加者からの感想④】次年度に実施する勉強会のテーマや切り口

- 具体的な動きにつながる勉強会。
- 参加型のプログラムが効果的だと考えます。
- 出てきた意見を実現するための動き。
- プログラム参加者に対するアンケート等から、本プログラムの実施を通じた主な成果として、下記のような参加者の意識の変化や取組に対する示唆が得られた。

### 【意識の変化】

地域のアクター間の連携に関して

- →回答者の80.0%(8名)が「あった」と回答。
- スタジアムやジュビロ飯を核とした地域の活性化(稼ぐ力の向上)に関して
- →回答者の 100.0% (8 名) が 「あった」と回答。

【連携を深めるために必要と思われる支援内容や支援組織に期待する役割】

- 組織間の風通しを良くする仕組みづくりが大切かと思います。
- 様々な分野の組織が関与する交流の場の提供。

### 【示唆】

グループワークや支援パートナーの助言を通じて、参加者は下記をはじめとする示唆を得た。

- 今回のような企画を続けることで、まずはお互いを知り、やれることからやっていく。小さなことでもなんでも良い。
- スポーツファンではない方を引き寄せるための地域のコアな強みを発見し、そことコラボする。
- 好きなものに別なものを加えるという発想。
- 参加型のプログラムが効果的だと考えます。
- 学生の方が元気だと感じました。
- 異業種の方々の話を聞けることで、更に気持ちを上げられます。

## 3.5.3.各回開催結果③:第3回支援プログラム(事業報告会)

日時	2023年3月16日(木) 14時00分~16時00分		
目的・概要	「チーム磐田の意識化」「チーム磐田メンバーの明確化(誰が中心となるか、誰が核と		
	なるか)」「チームとしての意識、次年度に向けたアクション等の認識共有」を目的		
	して実施した。第1回、第2回支援プログラムの振り返りと、チーム磐田の今後の展		
	開について説明を行った後、参加者間で意見交換・発表を実施した。		
形式	支援プログラムの概要及び成果報告+意見交換		
場所	磐田市役所(静岡県磐田市国府台 3-1)		
参加者	磐田地域の飲食店関係者、プロスポーツクラブ関係者、大学教員、学生等 計 14 名		
講師	一般財団法人静岡経済研究所 特任研究員 阪口瀬理奈氏		

時刻	所要時間	概要	内容
14:00	15m	イントロダクション・開会の挨拶	日本生産性本部より、第1回、第2回
			支援プログラムの振り返りと、プログ
			ラムを通じて得られた示唆と課題につ
			いて説明を行った。
14:15	20m	今後の展開についての案内	関東経済産業局より、プログラムによ
			って得られた成果と、今後に向けた取
			組について説明を行った。磐田市より、
			チーム磐田の考え方と今後のビジョン
			について説明を実施した。
14:35	75m	参加者間の意見交換	参加者間で、今後の展開について期待
		意見交換の内容発表、質疑応答	すること、自分達の強みを活かしてで
			きること、企業間連携やデジタル利活
			用でできること等について意見交換を
			行った。意見交換後、どのようなこと
			が話し合われたかの発表と質疑応答を
			実施した。
15:50	5m	支援パートナーによる講評	支援パートナーの阪口氏より、発表内
			容へのフィードバックと、今後の展開
			のヒントについて助言を行った。
15:55	5m	総評	関東経済産業局より、今年度のプログ
			ラム全体の総括を行った。

### ▶ 今後の展開イメージ①

スタジアムを核とした磐田地域の活性化(稼ぐ力の向上)に向けて新たなコミュニティである「チーム磐田(仮)」を立ち上げ。磐田地域の稼ぐ力の向上に向け、具体的な施策の検討を行う。

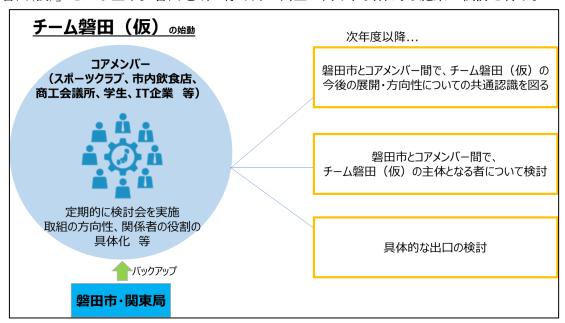


図33 チーム磐田(仮)の始動イメージ

出典:関東経済産業局 作成資料

#### ▶ 今後の展開イメージ②

「チーム磐田(仮)」において、考えられる今後の活動を整理。具体的な施策検討のフェーズでは、外部アドバイザーの知見を借りて検討を行うことを想定。

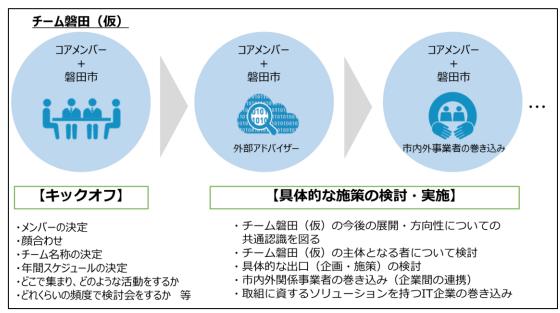


図34 チーム磐田(仮)の展開イメージ

出典:関東経済産業局 作成資料

- ▶ 今後の磐田地域の活性化(稼ぐ力の向上)に向けた取組の展望 本プログラムにて実施した各種ワークやアンケート結果より、今後の磐田地域の活性化(稼ぐ力の向上)に向けた取組の展望案を下記のように提示。
  - ✓ これまで繋がりのなかった異業種の事業者やZ世代の学生等関係者の顔が見える関係が構築できたことで、 企業間連携を通じた新しい打ち手を考えることが可能(ユーザー目線の議論も可能となる)
  - ✓ 磐田に存在する様々な地域資源(ヤマハスタジアム、昆虫公園等)を活用して、地域のコアな強みも考えることで域内・域外需要を喚起していくことが重要

考えられる出口として、例えば・・・

スタジアム内外・ライト層ファ ン層の 2 軸を意識したスタ ジアムを活用したイベント ヤマハスタジアムを核と した人流分析をふまえ たエリアマーケティング 御厨駅とヤマハスタ ジアム間での移動に 着目した地域回遊 や需要喚起イベント

磐田地域の魅力の発掘・発信の強化と、とがったコンテンツを活かした観 光モデルコースづくり ふるさと納税にスポーツ クラブを絡めた体験型 の返礼品

#### 図 35 今後の磐田地域の活性化(稼ぐ力の向上)に向けた取組の展望

出典:関東経済産業局 作成資料

### 【参加者からの感想①】参加者からのコメント・意見交換を通じて、得られた気づきや感想

- デジタルツールによるデータ取得には、可能性を感じた。
- 小さな連携から始めることが大切だと思った。
- チーム磐田は非常にいいアイデアで、ぜひ実現したい。
- 顔の見える範囲、オンラインを活用する範囲など、様々な選択肢をどのように活用していくかに気づかされた。
- 小さな交流を大事にすること。

### 【参加者からの感想②】支援パートナーからのアドバイスを通じて、得られた気づきや感想

- デジタルの活用は、様々な可能性があり、柔軟な考えも取り入れることができると感じた。
- デジタルを活用するなら、プラットフォームを整理してほしい。
- 磐田市内の人、市外や県外の人が気軽に入りやすいイベントができればいいと思った。
- 企業間連携の重要性。ポイントが無くても、便利だから・使いやすいからと・・・使ってもら えるものにしなくては!

#### 【参加者からの感想③】「チーム磐田」で具体的に実施したい活動内容

- 定期的な情報交換と、そこからの小さなつながり。
- 横のつながりを強化した連携。

### 3.5.4.磐田地域の支援プログラムによって得られた成果及び課題

プログラム参加者に対するアンケート等から、本プログラムの実施を通じた主な成果として、下記のような参加者の意識の変化が得られた。

### 【参加者の意識変化】

① データ利活用への意識の変化

回答者のうち、計85.7%(計6名)があった(「非常にあった」、「ある程度あった」の合計)と回答。

② 企業間連携への意識の変化

回答者のうち、計42.8%(計3名)があった(「非常にあった」、「ある程度あった」の合計)と回答。

③ 地域の労働生産性向上・稼ぐ力の向上に取組への意識の変化

回答者のうち、計 42.8%(計 3 名)があった(「非常にあった」、「ある程度あった」の合計)と回答。

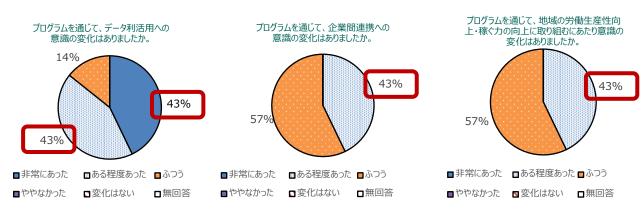


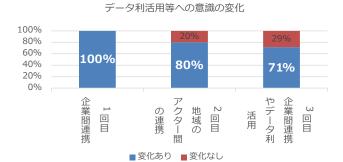
図 36.37.38 磐田地域のプログラム参加者の意識の変化

出典:第3回支援プログラム参加者アンケート

#### 【成果】

支援プログラムを通じた成果に関しては、以下の5点だと考えられる。

- ① 企業間連携やデータ利活用等について、いずれのプログラムにおいても意識の変化が見られた。
- ② プロスポーツクラブ等の地域資源を活用して 地域が面となった取組を進めることが磐田地 域の活性化につながるという共通認識を持 ち、具体的な打ち手・アイデア、役割等の検 討が進んだ。
- ③ 大学等教育機関に所属する教員や Z 世代の学生等の参画が行われたことで議論が一層活性化し、既存の枠 組みにとらわれない発想や新たな



プログラム各回の企業間連携や

図 39 企業間連携やデータ利活用等への参加者の 意識の変化

出典:各回支援プログラム参加者アンケート

- マーケティングの視点でのアイデアを取り入れることができた。
- ④ 今まで異業種が連携し、労働生産性の向上をテーマについて議論する場がなかったが、今回の支援 プログラムを通じて議論をしたことにより、その必要性を参加企業が深く理解できた。
- ⑤ 企業間連携を通じた新たな打ち手を検討するコミュニティの形成に至った。

### 【課題】

今後に向けた課題として残ったのは以下の点だと考えられる。

① チーム磐田が地域で持続的に運営でき、効果ある打ち手を検討していくために、地域のサービス系 企業の更なる参画の推進と地域のコアメンバーを検討することが必要。

→この点は関東経済産業局「地域を支えるサービス系企業の稼ぐ力の向上研究会」報告書<sup>12</sup>における重 点的な取組の推進:①企業の意識改革の促進、②中核人材(専門人材等)の確保・活用の促進と合致。

#### 【示唆】

磐田地域の支援プログラムのモデルテストによって得られた示唆は以下の2点だと考えられる。

- ① スタジアムを核とした地域活性化に取り組むにあたっては、プロスポーツクラブの他、スタジアム 周辺の事業者、行政、地域支援機関、学生等、地域運営に携わる、あらゆる関係者が課題やアイデア を出し合うことで、それぞれの組織単体では実現が困難な新たな取組を創出しうる。また、プロスポーツクラブの持つ公共性や地域内外のファンベース等は企業間連携による新たな打ち手を検討する 上であらゆる関係者を結節させる核として機能し、域外需要獲得と地域経済の回遊性向上に向けて大きな強みになる。
- ② サービス系企業の競争力強化・労働生産性を向上に向け、企業間連携に取り組むことは容易ではない。一方で、域外需要を取り込むポテンシャルをもつプロスポーツクラブや特色ある大学等教育機関の存在は磐田地域の強みであり、地域サービス事業者を含む企業間連携の創発の一助となりうる。

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> 関東経済産業局「地域を支えるサービス系企業の稼ぐ力の向上研究会」報告書 (https://www.kanto.meti.go.jp/press/20220531\_ryutsu\_press.html)

### 3.6.モデルテストから得た示唆

3.6.1.示唆①:面的連携を通じて労働生産性向上に取り組むプロセスのポイント

本事業の支援プログラムのモデルテストは、企業間連携を通じた地域のサービス系企業の労働生産性向上に向けた有効な支援プロセスの検討のために実施した。その結果、3地域におけるモデルテストの実施にあたり、「企業間連携」の醸成にすぐには至らなかった。その理由として、事業者ごとに優先事項やビジネスモデルが異なり、個社の事業の延長線上での連携の取組は難しいことが要因の1つだと考えられる。併せて、地域の事業者へのヒアリングを通じ、地域の事業者同士で顔の見える関係の構築ができていない等の課題を把握した。

図 40「3 地域との対話を通じ、伴走支援したことによって取り組んだプロセス」に取り組むことで、 地域の強み・ポテンシャル、地域課題や今後目指していくべき未来の絵姿等を地域企業内で共有するこ とが可能になり、自分ゴトとして、企業間連携による労働生産性向上に取り組みやすくなることが考え られる。

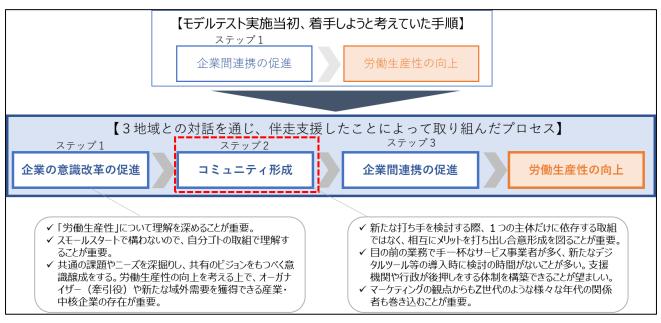


図 40 3 地域との対話を通じ、伴走支援したことによって取り組んだプロセス

出典:関東経済産業局 作成資料

また、企業間連携を通じてスケールメリットを活かした労働生産性向上に取り組むためには、事業者同士がお互いの強みや地域全体で稼ぐ力の高めるためのビジョン等を共有する機会が重要である。本事業では事業者同士の接点機会を設けるべくコミュニティ形成をする重要性に気づき、以下のプロセスにてモデルテストを実施した。コミュニティが機動的かつ実効性を持ってワークしていくためには、牽引するキーパーソンの存在が非常に重要である。コミュニティを先導していく主体の特徴等を以下に整理する。

#### ステップ1

ステップ2

ステップ3

企業の意識改革の促進

コミュニティ形成

企業間連携の促進

牽引するキーパーソン

### オーガナイザー(牽引役)の存在

コミュニティ運営や企業間連携の取組の牽引役となる存在が重要である。地域内の課題の共有や同課題の打ち手を検討するための関係者の巻き込み等の機能を担う。経済産業省では、地域の持続可能な発展に向けた政策の在り方研究会において、地域の持続的な発展の担い手をMAPS+Oと整理。上記牽引役は、オーガナイザー(O)に位置づけられる

### 域外需要を獲得する産業・中核企業の存在

特に、地域全体での付加価値額の向上(労働生産性の分子)を 高めていくためには、域外需要を獲得し、地域で回遊性を高め ていくことが重要。サービス産業の中でも域外需要を獲得でき るポテンシャルを有する産業としては、例えば、観光業、スポーツ産業、交通関連業種等が挙げられる。同産業は、地域 サービス事業者を含む企業間連携の創発、域外からの民間投資 の呼び込み等の波及効果を生み出せる蓋然性が高いと位置づけ られる。

### 図 41 モデルテスト実施のプロセスと実施時のポイント

出典:関東経済産業局 作成資料

上図のプロセスで記されている「MAPS+O<sup>13</sup>」とは経済産業省「地域の持続可能な発展に向けた政策の在り方研究会」報告書<sup>14</sup>において地域の持続的な発展の担い手について整理したもので、本図作成の参考にした。

地域でコミュニティを形成し、企業間連携の促進を図る上では、当事者としてコミュニティを運営し、 企業間連携の取組を推進していくキーパーソンが欠かせない。地域内の課題の共有や課題の打ち手を検 討するための関係者の巻き込み等の機能を担う「O (オーガナイザー、牽引役)」の存在が重要である。

同時に地域全体で付加価値額の向上(労働生産性の分子)を高めていくためには、域外から需要を獲得し、地域で回遊性を高めていくことが重要である。そのためには域外から需要を獲得する産業や中核企業の存在も欠かせない。サービス産業の中でも観光業やスポーツ産業等はサービス事業者を含む企業間連携を誘発し、域外からの民間投資の呼び込み等の波及効果を生み出せる蓋然性が高いと考えられる。

最初のステップは「企業の意識改革の促進」である。労働生産性について企業が理解を深め、スモールスタートで企業間連携による取組について自分ゴトとして理解を進めていくことが重要である。この過程では企業が有する共通の課題やニーズを深堀りし、ビジョンの共有に向けた意識醸成を行っていく。

13 「MAPS+O」とはそれぞれ、M (マネージャー):地域の持続的発展に取り組む中核的な存在、A (アグリゲーター):広域に対し、地域の持続的発展に資する製品又はサービスを供給する組織、P (プレイヤー):マネージャー及びオーガナイザーに対し協力・連携する地域内外の組織・人材、S (サポーター):オーガナイザーへ支援を行う地方公共団体、O (オーガナイザー):マネージャーが所属し、アグリゲーター及びプレイヤーと連携して取組の中心となる組織を指す。

<sup>14</sup> 経済産業省「地域の持続可能な発展に向けた政策の在り方研究会」報告書 (https://www.meti.go.jp/shingikai/sme\_chiiki/jizoku\_kano/pdf/20200930\_1.pdf)

次のステップは「コミュニティ形成」である。企業間連携による新たな打ち手を検討する際、主体が 1 社・組織に依存した取組ではなく、相互にメリットを打ち出すことで複数の企業・組織で合意形成を 図ることが重要である。他方で、サービス系企業は目の前の業務で手一杯な事業者が多く、新たなデジ タルツール等の導入への検討の時間がないことが多いと考えられる。そのため、支援機関や行政等が取 組を後押しする体制を構築することが望ましいといえる。また、マーケティングの観点からも Z 世代のような様々な年代の関係者を巻き込むことも重要である。

これらのステップにより企業の意識改革の促進し、形成したコミュニティにおいてステップ3の「企業間連携の促進」に至り、労働生産性の向上に向けた打ち手の実践につながると考えられる。

#### 3.6.2.示唆②:企業間連携の方向性を見いだすための共通言語

関東経済産業局「地域を支えるサービス系企業の稼ぐ力の向上研究会」報告書<sup>15</sup>では、「労働生産性向上をよりスピード感をもって実現するために、まずは個社の取組の促進をした上で意識醸成をする必要性がある」ことと指摘されている。3地域でモデルテストを実施する中で、個社の取組促進と同時並行的に、企業間連携の取組の促進に向けて共通の方向性を見いだすことが重要という示唆を得た。

企業間連携における共通の方向性を見いだす上で、共通言語・御旗となる考え方として、「地域資源活用型」と「課題解決型」の2つに分類ができると考えた。

### 企業間連携の促進

#### 地域資源活用型

▶ 地域の事業者間で、地域の強み・ポテンシャルを 再確認するとともに、同強み等を更に伸ばして労 働生産性向上を高めることを目的として、未来志 向の共通の方向性を見いだしやすい。

#### 《地域資源の一例》

観光資源、商業集積、プロスポーツクラブやアリーナ 等の域外需要を取り組むことができるもの

- ✓ 周辺地域の事業者が面で連携し、多くの事業者が 利益を享受することが可能。
- ✓ 様々なアプローチにより経済波及効果を高めることが可能。
- ✓ 同一のコンセプトをもち、付加価値を出しやすい。
- ✓ 1社の取組は限定的だが、複数社の取組でスケールメリットによる経済効果をより一層期待できる。

### 課題解決型

▶ 地域の事業者間で、目の前に顕在化している地域 課題の解決に向けて、効果的に連携することが可 能。顕在化している課題は、具体化されている ケースが多いため、短いスパンでの成果創出に向 けた共通の方向性を見いだしやすい。

### 《課題の一例》

人口減少に伴う関係人口(需要)の減少、 新型コロナウイルス、自然災害、産業や地域の衰退等

- ✓ 自社および産業を取り巻く課題が共通であり、同じ危機意識をもち取組へ賛同を得やすい。
- ✓ 1社の取組は限定的だが、複数社の取組でスケー ルメリットによる経済効果をより一層期待できる。

#### 図 42 企業間連携の促進の類型とそれぞれの概要

出典:関東経済産業局 作成資料

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> 関東経済産業局「地域を支えるサービス系企業の稼ぐ力の向上研究会」報告書 (https://www.kanto.meti.go.jp/press/20220531\_ryutsu\_press.html)

### 4.本事業から得られた示唆と課題

4.1. ポストコロナ時代における地域のサービス系企業の支援の方向性

ポストコロナ時代は先行きの予測が困難で、テクノロジーの急速な発達等による顧客ニーズの変化が激しい「VUCA<sup>16</sup>」時代と形容される。地域のサービス系企業を取り巻く経営環境は一層複雑になり厳しさが増していく中、地域関係者がサービス系企業の支援に向けた横断的なネットワークを構築し、それぞれが有する知見や資源を提供し合うことで、変化する顧客ニーズを臨機応変に捉え、即応性の高い打ち手を講じていくことが必要な支援の方向性になると考える。

本事業で先進事例として調査した一般社団法人下呂温泉観光協会では、コロナ禍によるインバウンド 需要の急減に対して地域内で培った協力体制とデータ利活用への共通認識によっていち早く国内観光客 の需要を獲得し、業績回復に成功した。会長の強いリーダーシップのもと、自治体・商工団体・事業者等 の関係者が情報共有を密にし、データ利活用への意識改革に取り組んでいたことから急速な経営環境の 変化に対しても柔軟かつ円滑な打ち手を講じることが可能となっていた。

本事業で実施した支援プログラムのモデルテストにおいても、プログラムの参加者から今後求める支援の在り方として「島内の産業事業者の横のつながりとその事業推進を後押しする行政のサポート」(佐渡地域)、「様々な分野の組織が関与する交流の場の提供」(磐田地域)等、地域の関係者が横断的に関与・交流できるネットワークづくりとする回答が寄せられた。

次項では地域のあらゆる関係者が協力・連携していく風土を育み、実効性の高い支援を行っていくためのネットワークづくりに焦点を当て、企業間連携を通じた競争力強化・労働生産性向上に向けた方策と、地域関係者に求められる今後の役割等について整理する。

#### 4.2. 地域のサービス系企業の支援を行う上で各関係者に求められる今後の役割

本項では企業間連携による競争力強化・労働生産性向上に向けて地域のサービス系への支援を行う上で、携わる地域の各関係者に求められると考えられる今後の役割を下記に示す。なお、各関係者の分類については関東経済産業局「地域を支えるサービス系企業の稼ぐ力の向上研究会」報告書<sup>17</sup>の中で示されたものを引用した。

#### ① 関係省庁・政府機関

施策投入等による地域や事業者の労働生産性向上の取組支援や意識醸成をしていくこと、事業者のニーズや課題に合わせた的確な支援施策情報や先進事例等の情報共有を行っていくこと。

#### ②自治体

\_

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> Volatility (変動性)・Uncertainty (不確実性)・Complexity (複雑性)・Ambiguity (曖昧性)の頭文字を取った造語。

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> 関東経済産業局「地域を支えるサービス系企業の稼ぐ力の向上研究会」報告書 (https://www.kanto.meti.go.jp/press/20220531\_ryutsu\_press.html)

地域の事業者間の接点及び情報連携の促進が可能なコミュニティの形成を行っていくこと、取組を牽引するキーパーソンの発掘・育成を行うこと。仮に取組を牽引する最適な人物が見つからない場合は、外部人材を活用することの検討が必要と考えられる。

### ② 地域支援機関(商工団体・DMO 等)

幅広いネットワークを活用し、地域のあらゆる事業者への情報発信や、関係者の巻き込みと調整を図っていくこと。

### ④ 地域金融機関

事業者のニーズや課題に寄り添った支援をすること、外部人材や中核人材の活用に向けた地域企業・ 地域コミュニティへの支援をすること。

### ⑤ 民間企業

高い専門性や域外需要を取り込むネットワークを有するため、地域の事業者のニーズや課題に即した ソリューションを提供すること。

### ⑥大学等教育機関・学生

関係者間の利害関係にとらわれることのない自由闊達な意見提起、対個人サービス業は BtoC ビジネス であるため、若者の消費者視点でのサービス開発や情報発信に係る助言やアイデア出しを行っていくこと。

4.3. ポストコロナ時代における地域のサービス系企業の競争力強化・労働生産性向上に向けた政策の方向性の検討

本事業で実施した先進事例の調査並びに支援プログラムのモデルテストそれぞれを通じて、共通して 得られた示唆として、サービス事業者の面的連携による労働生産性向上を実現するためには、サービス 事業者が参画するコミュニティを牽引するキーパーソンの存在が重要という点である。

モデルテストを実施した地域の多くではコミュニティ形成までは至ったものの、牽引するキーパーソンの存在を特定・確保するまでには至らなかった。下図 43 におけるステップ 3 以降の具体的なアクションのフェーズに入っていく際には、様々なセクター間の調整機能やマネタイズの観点を取り入れた具体的な取組の企画・実装を行う能力が求められるため、キーパーソンの存在が極めて重要になる。

分野別のキーパーソンが顕在化している地域は限定的であるため、キーパーソンの確保等が課題となるケースも考えられる。そのため、域外人材の活用(兼業・副業含む)、域内人材の発掘・育成等、様々な選択肢を検討し、同役割を担う民間セクター等の存在を明確にし、プロジェクトを推進していくことが重要ではないかと考えられる。



図 43 コミュニティ形成のキーパーソンの確保・活用方法と求められる機能のイメージ

出典:関東経済産業局 作成資料

サービス事業者が参画するコミュニティの形成と企業間連携による労働生産性向上に取り組む上で、上図記載のステップ1~ステップ3におけるポイントを以下に整理する。

### ポイント①:地域の特性や課題等について地域関係者との対話による現状把握

自治体・企業等の地域関係者との対話を通じ、地域それぞれの特性や課題等を把握するとともに後述するコミュニティの組成に向けて巻き込む関係者について検討を実施する。特に自治体は中立的な立場かつ当該地域の事情に精通していることから、情報収集だけでなく関係者の合意形成の局面においても重要な役割を果たすと考えられるため、ヒアリング段階から中心的な存在として参画することが望ましい。

### ポイント②:有志によるコミュニティの組成

現状把握を行った後は、その対象とする課題やテーマに応じた必要な機関・組織・人材等を巻き込んだコミュニティを組成する。組成にあたっては、事前にコミュニティの目的や方向性を説明した上で、企業

間連携の理念に賛意を示す有志を中心にスタートすることが望ましい。組成段階では成果を確約することが難しいため、関係者間でフラットなネットワークが構築されること自体が本業のメリットになる点等を説明しながら合意形成を促進していくことが求められると考える。

ポイント③:キーパーソンの発見・育成、アイデア形成等を促進する勉強会や交流会等の定期開催

将来的なコミュニティの自走化を念頭に置き、その中において中心的な役割を果たしていくキーパーソンを発見・育成していくことが必要になる。また、具体的な取組を実現するためには各関係者が抱えている課題や実現したいアイデア等を発散し、その過程において新たな知見等を共有していくことが必要である。支援プログラムのモデルテストでは地域それぞれのニーズに応じたワークショップ等を設けることで関係者の企業間連携への意欲や機運の向上が確認された。関係者のニーズに応じた勉強会や交流会等を定期的に開催することで関係者の当事者意識を育み、キーパーソンの発見や育成をしていくことと、アイデアを具体化することが可能になると考える。

### ポイント④:スモールステップでの取組の実装と成功体験の獲得

コミュニティで検討、具体化されたアイデアは、関係者それぞれが主体的な役割を果たしながらスモールステップでの取組を実装・実施していくことが重要である。先進事例の調査では「スモールサクセスを積み重ねていった点。」(一般社団法人下呂温泉観光協会)、「アクションの数を増やすことで、失敗も多いが新しいチャレンジを進めることができた。」(株式会社 DMC 天童温泉)等、取組を実施していく中で関係者が成功体験を獲得し、企業間連携が更に発展・拡大していく様子が伺えた。トップダウン型ではなくボトムアップ型でアイデアが具体化され、規模は小さくても成功体験を関係者が獲得していく過程が企業間連携を促進する上で重要になると考える。

最後に、企業間連携の促進の類型について整理する。

企業間連携を通じた労働生産性向上に取り組んでいくためには、共通の方向性を見いだすことが重要である。共通の方向性を見いだすうえでは、共通言語・御旗となる考え方として、【地域資源活用型】と 【課題解決型】の2つの類型に分類ができるものと考える。

#### 企業間連携の促進

#### 地域資源活用型

▶ 地域の事業者間で、地域の強み・ポテンシャルを 再確認するとともに、同強み等を更に伸ばして労 働生産性向上を高めることを目的として、未来志 向の共通の方向性を見いだしやすい。

《地域資源の一例》

観光資源、商業集積、プロスポーツクラブやアリーナ 等の域外需要を取り組むことができるもの

#### 課題解決型

▶ 地域の事業者間で、目の前に顕在化している地域 課題の解決に向けて、効果的に連携することが可能。顕在化している課題は、具体化されている ケースが多いため、短いスパンでの成果創出に向けた共通の方向性を見いだしやすい。

#### 《課題の一例》

人口減少に伴う関係人口(需要)の減少、大手等の競合相手の脅威、新型コロナウイルスや自然災害等の外部要因、産業や地域の衰退等

### 図 44 企業間連携の促進における 2 つの類型

出典:関東経済産業局 作成資料

上記の考えを基盤に、コミュニティの中でパーパスやビジョン等を共有することが重要であると考える。例えば、労働生産性向上を実現することで、地域で何を達成するのか等の共有が挙げられる。

共有されたビジョンを踏まえた上で、そのコミュニティの中で検討したアクションを具体化するため に、活用するべきデジタルソリューションやデータ等の整理を行っていくことが求められる。

また、コミュニティメンバーのリソースを活かせるように各人へ適切な役割分担を行い、具体的なプロジェクトとして実装していくことで、地域やコミュニティに携わるメンバーの課題や強みを踏まえた具体的かつ実効性のある企業間連携による競争力強化・労働生産性向上につながる取組が創出され、地域の中において自走していくものと考えられる。

以上