

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

2023年3月

公益財団法人 日本生産性本部

目次

1. 本事業の概要
2. 先進事例の調査
3. 支援プログラムのモデルテスト
4. 本事業から得られた示唆と課題

1.本事業の概要

1.1.事業背景

1.2.事業目的

1.3.事業内容

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は、関東地域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によって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、「生産と消費の同時性」や「市場の地理的制約を受けやすい」等の特徴がある。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（以下、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うえでは、国・地域が連携した地域の実装にむけた取組の推進や、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*1の競争力強化・労働生産性向上にむ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 「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指す。

1.2.事業目的

➤ 前掲の事業背景を踏まえて、本事業は以下2点を目的に設定した。

1.先進事例調査

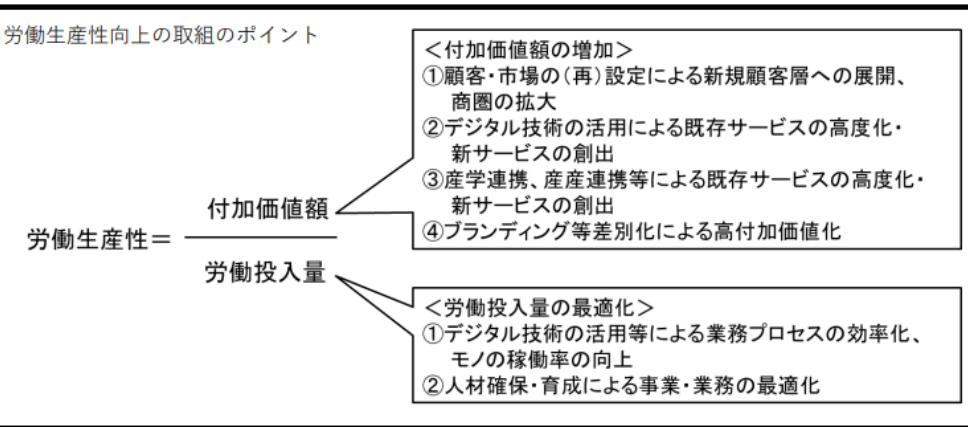
地域のサービス系企業の競争力強化・労働生産性向上に資する「企業間連携」・「経営資源集約化」に取り組んでいる地域のサービス系企業の**先進事例の調査・分析を行い、ポストコロナ時代における政策効果の高い施策を検討するための取りまとめ**を行うこと。

2.支援モデルの試行

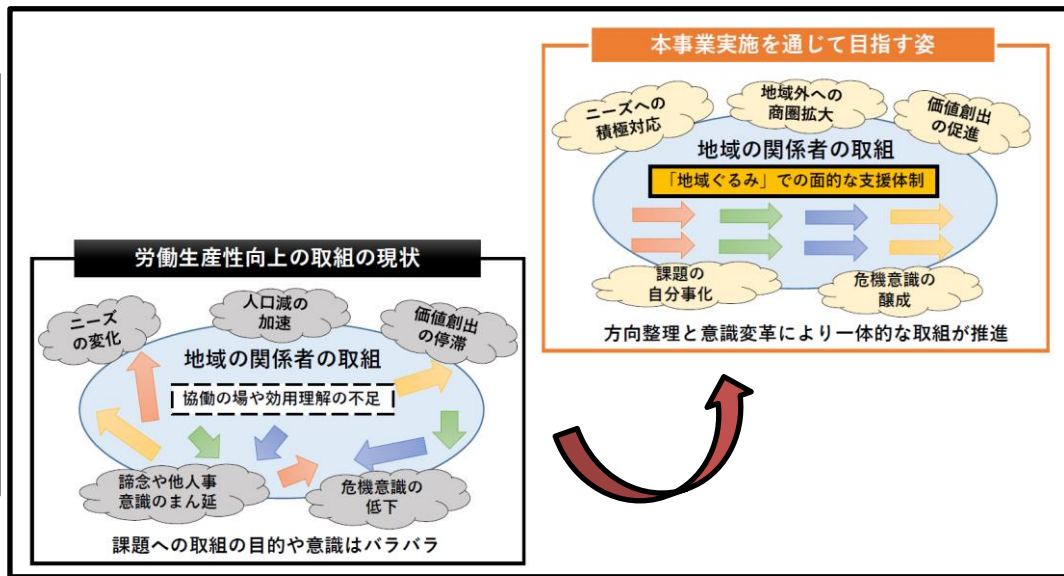
②自治体・地域支援機関等の地域の諸関係者と連携しながら、**地域のサービス系企業の労働生産性の向上に向けた支援方策の基盤づくりのための支援モデルの試行**を行い、ポストコロナ時代の地域のサービス系企業の競争力強化・労働生産性向上に向けた「地域ぐるみ」の支援モデルの検討・構築につなげていくこと。

本事業で目指す「地域ぐるみ」の支援モデルのイメージ

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



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。

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・労働生産性向上にむ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。

1.3.事業内容（補足）

- 支援プログラムのモデルテストの実施にむけたステップは以下の通り（いずれの自治体も共通）
 - 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。
 - 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。
 - 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。なお、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別個に企画。

2.先進事例の調査

2.1.調査の目的

2.2.方法・対象及びヒアリング項目の一覧

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

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

2.3.3 株式会社阿智昼神観光局

2.3.4 飯坂温泉観光協会/飯坂温泉旅館協同組合

2.3.5 株式会社DMC天童温泉

2.3.6 株式会社喜久屋

2.3.7 新日本スーパーマーケット同盟

2.3.8 光洋商事ホールディングス株式会社

2.4.先進事例の調査の分析

2.1.調査の目的

➤ 調査の目的は以下の通り。

- 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・労働生産性向上にむ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・対象及びヒアリング項目の一覧

- 本調査はオンラインのヒアリング形式で実施された。調査対象として、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。

No.	組織名	取組内容	企業間連携のパターン *2
1	一般社団法人下呂温泉観光協会	データ活用による地域一体のマーケティング	地域内同業種
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	コロナ禍を乗り切るためのECサイト展開	地域内同業種
3	株式会社阿智昼神観光局	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	地域内異業種
4	飯坂温泉観光協会/飯坂温泉旅館協同組合	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	地域内異業種
5	株式会社DMC天童温泉	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	地域内異業種
6	株式会社喜久屋	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ビスを展開	地域外同業種
7	新日本スーパーマーケット同盟 *1	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	地域外同業種
8	光洋商事ホールディングス株式会社	ホールディングス体組成による業績向上	経営資源集約化

*1 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。

*2 上記の表は、企業間連携のパターンに応じて、地域内同業種の事例（No.1,2）は緑、地域内異業種の事例（No.3,4,5）は朱、地域外同業種の事例（No.6,7）は青、経営資源集約化の事例（No.8）は黄にそれぞれ塗りつぶしを行っている。

2.2.方法・対象及びヒアリング項目の一覧

➤ 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。

企業間連携に取り組む事例

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

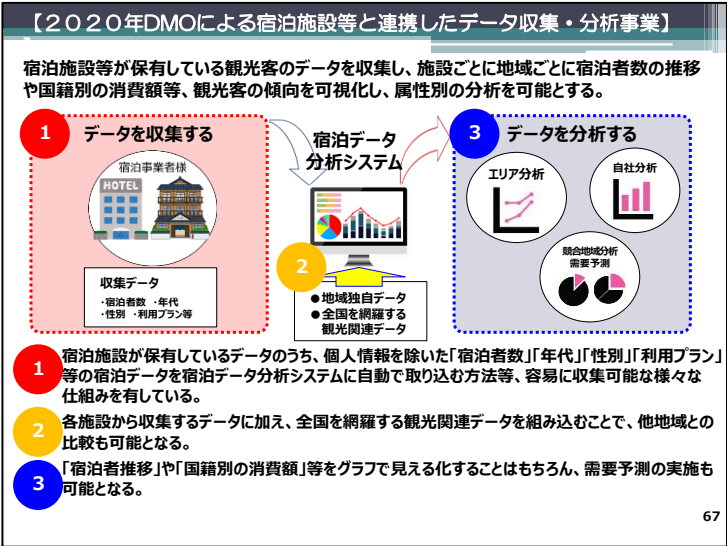
No.	主なヒアリング項目
①	取組の概要
②	ホールディングス体組成に至った背景
③	ホールディングス体組成によるメリット・デメリット
④	ホールディングス体組成にあたっての社内での検討体制
⑤	ホールディングス体組成にあたり、相談した専門家等
⑥	ホールディングス体組成にあたってのキーパーソン、パートナー
⑦	行政の関与
⑧	地域金融機関、商工団体等、支援機関の関与
⑨	他の事業者のホールディングス化促進のため、国、金融機関や公的な支援機関に求められる役割についての考え
⑩	取組においてかかったコストと財源
⑪	ホールディングス体としての金融機関からの資金調達は、親会社または各子会社が行っているか。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

関係業種						付加価値額 分子向上	労働投入量 分母適正化	企業間連携 パターン
小売	宿泊	飲食	生活	娯楽	その他			
	○					○	○	地域内同業種

- 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し、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への取り込みに成功。
- 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。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。
- 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。
- 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。



宿泊事業者のメリット

- ・自施設の現状をデータで客観的に知る
- ・エリア全体と比較し、自施設の弱み・強みを見つけることができる

地域のメリット

- ・エリア全体での取組みにより、集客力・マネジメント力・地域ブランディング力の向上

データの分析結果から、

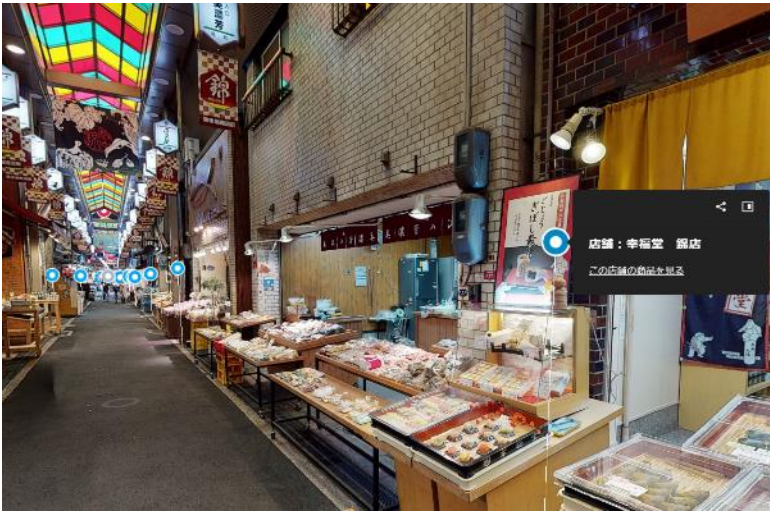
- ・観光客のニーズ（や消費行動）を把握
- ・自分たちの地域、自分の施設の強みを把握
- ・戦略的なマーケティングを展開
- ・地域・施設の安定経営の確立

2.3.各事例調査結果

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

関係業種						付加価値額 分子向上	労働投入量 分母適正化	企業間連携 パターン
小売	宿泊	飲食	生活	娯楽	その他			
○						○	○	地域内同業種

- 京都錦市場商店街振興組合は、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、ECサイト「京の台所」やVR商店街のサービスを開発。そのほか、同組合の有志メンバーで設立した京都錦小路まちづくり合同会社においては、商店街の維持管理の財源創出のため学生マンションの経営に取り組む。
- 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になら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。
- 商店街の店舗約130店のうち約40店が同組合へ加盟し、顧客数も着実に増加。



△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

2.3.3 株式会社阿智昼神観光局

- 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む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。
- 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」を観光資源に、地域のブランド化を図り、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。
- 村内外の約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。



2.3.各事例調査結果

2.3.4 飯坂温泉観光協会/飯坂温泉旅館協同組合

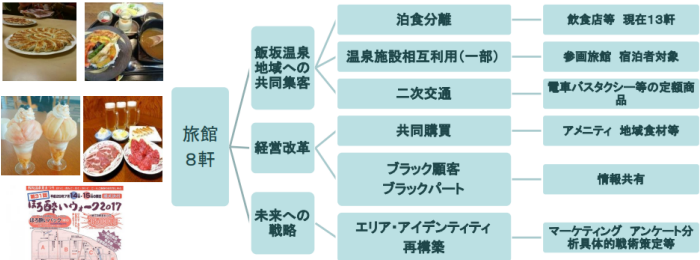
関係業種						付加価値額 分子向上	労働投入量 分母適正化	企業間連携 パターン
小売	宿泊	飲食	生活	娯楽	その他			
	○	○			○	○	○	地域内異業種

- 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。戦略においては旅館8軒と飲食店13軒の取組からスタートし、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。そのほか、各宿泊施設へのPMS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。
- 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。
- 飯坂温泉旅館共同組合の若手経営者が中心になって取組がスタート。取組当初は8軒の旅館の参加であったが、企業間での連携した取組を進める中で所属する旅館数は約40軒まで増加。
- 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ほか、参画旅館は浴衣を共同購入し、仕入れコストの削減につなげている。
- 浴衣の共同購入では、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て商品造成を行い地域に人を呼び込むことを目指している。

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
Fukushima 飯坂温泉 RE:BIRTH！～平成の次の時代へ向けて～

【事業概要】
2020年その後の戦略策定
インバウンド⇒新需要創造 国内⇒内需向け新需要創造
顧客への付加価値サービスの充実とコスト削減への取組み
エリアマーケティングの確立

観光振興＝地域づくり
インバウンドを起点とした
Fukushima
飯坂温泉地域連携による
RE:BIRTH



旅館(8軒)+飲食店等(現在10軒)+特例通訳士+二次交通
行政(国・県・市) ALT(外国語指導助手)
マーケティング インバウンド関連アドバイザー等との連携

期飲食店+旅館での泊食分離モデル
期日限定⇒通年型へ

共同購入事業(浴衣)



2.3.各事例調査結果

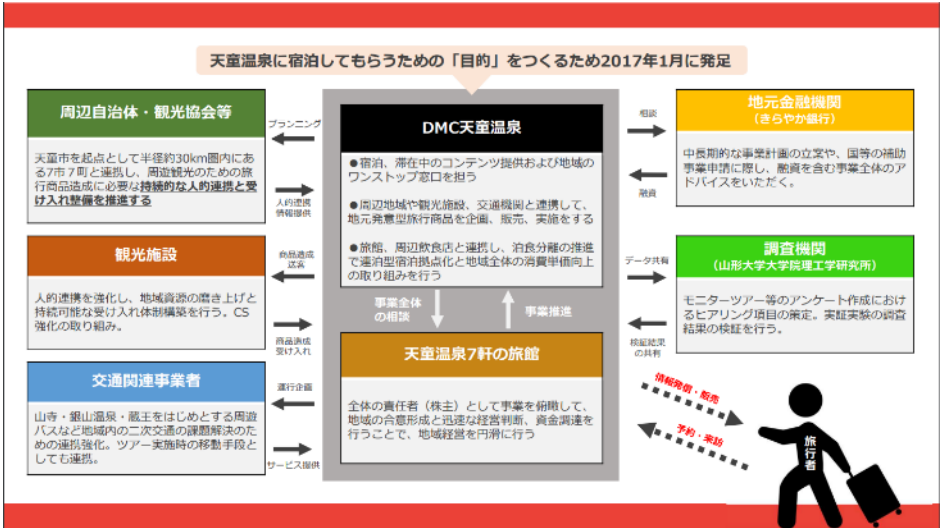
2.3.5 株式会社DMC天童温泉

関係業種						付加価値額 分子向上	労働投入量 分母適正化	企業間連携 パターン
小売	宿泊	飲食	生活	娯楽	その他			
	○	○		○		○	○	地域内異業種

- 2017年に株式会社DMC天童温泉が設立。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再生をおこなう。地域の魅力向上のため着地型観光商品の開発に取り組むほか、2021～2022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、客室の稼働率と客単価の向上に成功。そのほか、旅館同士が連携した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。
- 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等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。
- 客室のユニバーサルデザイン化で付加価値を高め客単価と客室の稼働率を向上。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。

DMC天童温泉の**目的**と目標

- 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
- 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、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



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

2.3.各事例調査結果

2.3.6 株式会社喜久屋

関係業種						付加価値額 分子向上	労働投入量 分母適正化	企業間連携 パターン
小売	宿泊	飲食	生活	娯楽	その他			
			○			○	○	地域外同業種

- 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。
- 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。

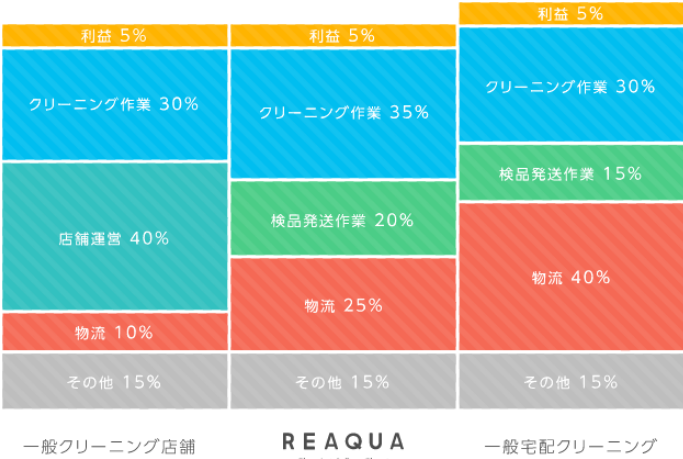
リアクアは、日本最大のクリーニングプロフェッショナル集団

全国53工場、クリーニング師330名、繊維製品品質管理士（TES）40名が在籍している衣類メンテナンスのプロフェッショナル集団です。

全国の優良クリーニング工場がお互いの技術とサービスを共有し合い、より品質の高いサービスをご提供するために日々研鑽しています。



店舗と同程度の料金体系で、品質を上げる



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

2.3.各事例調査結果

2.3.7 新日本スーパーマーケット同盟

関係業種						付加価値額 分子向上	労働投入量 分母適正化	企業間連携 パターン
小売	宿泊	飲食	生活	娯楽	その他			
○						○	○	地域外同業種

➤ 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、お互い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。2018年に「新日本スーパーマーケット同盟」を結成。各社の経営資源やノウハウを共有し、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。

- 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。各社の営業エリアが重複しておらず、地域を超えての連携した取組に至った。
- 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し、創っていくことを目的に同盟を設立。
- 3社の3年間の共同仕入れ額は、241億円となり、原価低減額は合計で12億3,000万円。
- 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。
- 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、同盟3社のコスト削減額は3年で約1億円。

【新日本スーパーマーケット同盟】

2018年12月結成

社名	本社所在地	売上高
アークス	北海道	5,775億円
バローホールディングス	岐阜県	7,325億円
リテールパートナーズ	山口県	2,395億円
3社合計		1兆5,495億円

(2021年度実績)



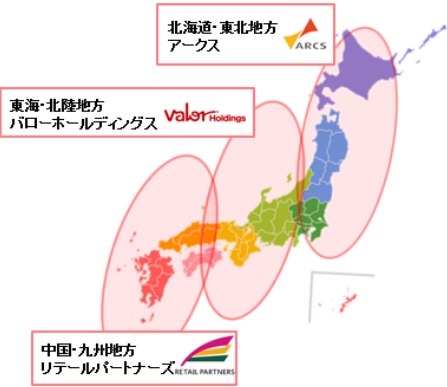
新日本スーパーマーケット同盟の記者会見

各分科会の取組み

- 商品分科会⇒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 etc.
- 運営分科会⇒消耗資材・什器備品の共同購入、スポーツクラブ事業の共同展開 etc.
- 間接部門分科会⇒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 etc.
- 次世代領域開発分科会⇒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 etc.

4つの分科会で精力的に活動中

Always Rising Community Service



ARCS COMPANY, LIMITED 2023

出典：株式会社アークス提供資料より一部抜粋

2.3.各事例調査結果

2.3.8 光洋商事ホールディングス株式会社

関係業種						付加価値額 分子向上	労働投入量 分母適正化	企業間連携 パターン
小売	宿泊	飲食	生活	娯楽	その他			
				○	○	○	○	経営資源集約化

- 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であったが、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、建物関連の多様な事業を運営し業態を大きく拡大。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を構築し、業績を向上させた。
- 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事業継承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。関連事業をワンストップで提供することが可能となり、業績も向上。
- ホールディングス化により、事業・会社ごとに権限をもつ人員配置が可能となり、運営の効率化につながった。
- スtock型ビジネスとフロー型ビジネスの融合でバランス型経営を行い、経営基盤の安定を構築。



「成長戦略とM&Aポイント まとめ」

point ①	Same industry	売上構成比分散	同業種のM&Aで売上構成比分散、 売上依存 の回避
point ②	Same industry	エリア分散	未開拓エリアの同業種M&Aで 地域リスク の回避
point ③	Different industries	他社との差別化	関連事業のM&Aで関連サービスを ワンストップ で提供
point ④	Different industries	ビジネスモデルの形成	フロー型ビジネスのM&Aで 経営基盤 の安定
point ⑤	Different industries	相乗効果	関連事業のM&Aで 新たなマーケット への準備

結果 | **時代の変化を生き抜く持続可能な企業への準備！**

※M&Aは目的ではなく、企業成長においては有効な手段の一つ。
 自助努力では困難なものをM&Aを活用することで、よりスピード感をもって企業成長につなげることが可能となる。

2.4.先進事例の調査の分析

➤ 先進事例の調査によって得られた分析を以下に取りまとめる。

企業間連携のパターン	特徴・優位性
地域内同業種	・ 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企業間連携による効果を楽しむことができる。 ・ 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ます。 ・ 地域内において業界団体のキーパーソンが存在が大きく、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。
地域内異業種	・ 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、地域が面となり企業間連携による効果を楽しむことができる。 ・ 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。
地域外同業種	・ 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楽しむことができる。 ・ 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。
経営資源集約化	・ 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、顧客満足の上昇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。

【企業間連携の全パターンにおける共通事項】

- ✓ 取組を牽引するキーパーソンが存在する
- ✓ 「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

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

3.2. モデルテスト実施の方法及び内容

3.3. 【長岡地域】実施概要

3.3.1. ～ 3.3.3. 各回開催結果

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

3.4. 【佐渡地域】実施概要

3.4.1. ～ 3.4.5. 各回開催結果

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

3.5. 【磐田地域】実施概要

3.5.1. ～ 3.5.3. 各回開催結果

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

3.6. モデルテストから得た示唆

3.6.1. 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

3.6.2. 企業間連携の方向性を見いだすための共通言語

3.1.モデルテスト実施の目的 / 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、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、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ヒアリングと別途地域の飲食店へのアンケート調査を実施した。



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。



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。

3.2.モデルテスト実施の方法及び内容

➤ ヒアリング・対話等を通じて明らかになった各地域の課題とニーズ、支援パートナーとその選定理由は以下の通り。

地域	ヒアリング・対話等を通じて明らかになった課題とニーズ	支援パートナーとその選定理由
長岡	- 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。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。 - 地域の事業者同士の横連携に向けた取組が限定的。必要性は感じているがきっかけがない。 - 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。	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む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	- 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む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、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構築に取り組みたい。	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	- 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。 - 地域の事業者同士の横連携に向けた取組が限定的。必要性は感じているがきっかけがない。 - 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。	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む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取組を継続的に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。

3.3.【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	概要	内容
13:00	イントロダクション・開会の挨拶	
13:05	ながおかペイの次回キャンペーンと今後の取組みについて紹介	長岡市より、ながおかペイユーザーの定着、拡大およ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	長岡市支援プログラムについて紹介	関東経済産業局より、関東地域のサー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	講演「電子地域通貨『さるぼぼコイン』を通じたまちづくり」	慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科 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・稼働力の向上の取組を紹介した。
14:15	パネルディスカッション「データから得られる情報と利活用のメリットについて」	一般社団法人キャッシュレス推進協議会 常務理事・事務局長の福田好郎氏をコーディネーターとして、さるぼぼコインの取組み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	個人ワーク「自社のデータ利活用の現状と今後についての検討」	「稼働力向上のために長岡市の企業間連携、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（長岡地域および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。
15:30		

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

参加者からの感想

プログラム参加者に対するアンケート等では、プログラムの実施を通じた感想等として、下記の内容が寄せられた。

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勞・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。

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。その為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。

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

- お店同志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？などお店同志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。

3.3.【長岡地域】実施概要

3.3.1.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。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整理。

テーマ	プログラムを通じて得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	● 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 ● 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 ● アオーレ周辺飲食店や、観光名所周辺での連携が必要 ● 行政・商業・工業・農業・学生との連携が必要 ● 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 ● 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
データの利活用を 促進させるしかけ	● 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 ● 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 ● データ利活用について、店舗同士の知見の共有も必要 ● 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 ● 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

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

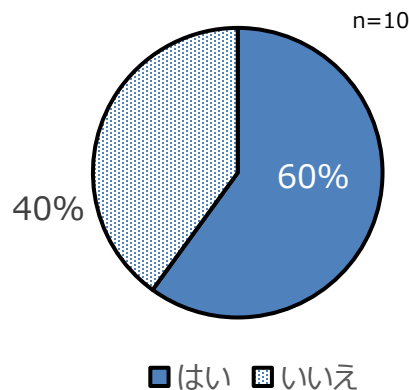
主な成果

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。

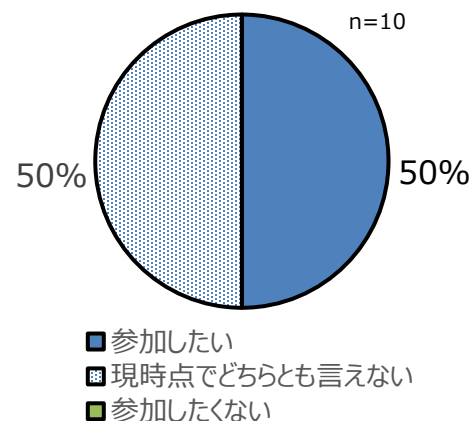
意識の変化

- データ活用・デジタルツール導入に関する意識の変化
…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
…回答者の**50.0%（5名）**が「参加したい」と回答。

本日のプログラムを通じて、データ活用・デジタルツール導入に関する意識の変化はありましたか。



(次回プログラムに)ご参加のご検討を頂けますでしょうか？



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.【長岡地域】実施概要

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	概要	内容
14:00	開会の挨拶・イントロダクション	
14:05	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	説明「ながおかペイの取得データ・利活用について」	ながおかペイのシステムの開発と運用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	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	ワークショップ「長岡まつり大花火大会2023に向けたアクションプラン検討」	二つグループに分かれ、「ながおかペイが地域や観光に訪れた人にとって、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）を検討した。
15:40 16:00	発表・全体共有・講評	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、長岡市における稼働力の向上に向けた取組のヒントについて助言を行った。

3.3.【長岡地域】実施概要

3.3.2.ながおかペイの取得データについて

- ながおかペイにて蓄積したデータの一部を抜粋し提示。「ながおかペ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。

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、こ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、こ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、こ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	● どのような属性(市内/市外)が利用しているのか？ ● 他店舗へ回遊しているのか？	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)

3.3.【長岡地域】実施概要

3.3.2.「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。 ※以下は記載例

記入イメージ

アクションプラン（個人検討用）

「チームながおかベイ」が
実現したい未来

ながおかベイが地域や観光に訪れた人にとって、
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

グループ A

お名前 ながおか 太郎

ご所属 長岡生産性本部

解決したい
課題を出し合う

チームを考える
(仲間と役割)

注目する変化
(目標) を考える

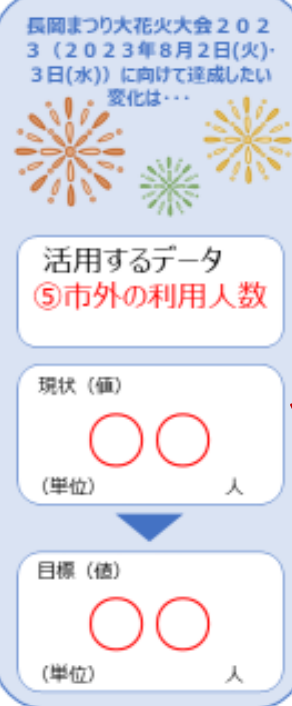
活用可能なものや
組合せを考える

- データ
- 既存の取組
- 新たなアイデア
- 外部の支援 等

スケジュールに
落とし込む

①	解決したい課題	- 地域外からの利用者がほとんどいない - 地域外からの利用者が複数店舗を回遊していない
②	巻き込みたい仲間	観光地やスタジアムの関係店舗
③	あなたの役割 (それぞれの役割)	- 観光客向けに、長岡の特色(花火等)を活かした商品や特典の開発 - HPや店舗での情報発信、紹介
④	注目する変化 (KPI)	市外の利用人数を増やす
⑤	活用可能なデータ (一例)	① 客単価(10～30代:〇円、40代:〇円、50代:〇円、60代:〇円、70代:〇円) ② 性別別の利用人数(女性:〇人、男性:〇人) ③ 年代別の利用人数(10～30代:〇人、40代:〇人、50代:〇人、60代:〇人、70代:〇人) ④ 地区別の売上金額(旧長岡:〇円、与板・三島:〇円、旧長岡川西:〇円、市外:〇円) ⑤ 地区別の利用人数(旧長岡:〇人、与板・三島:〇人、旧長岡川西:〇人、市外:〇人) ⑥ 観光地・スタジアム利用者(回遊状況の分析データを提示)
⑥	活用可能な取組 (一例)	- 観光コンベンション協会とのコラボレーション - 観光地やスタジアムから発信するながおかベイ利用促進キャンペーン
⑦	データ活用のアイデア、 必要になる支援等	- ながおかベイの取得データから顧客の属性(年齢・性別・利用時間等)を分析し、効果的な策を検討・実施するコミュニティづくり - 市外の人々が、市内に入る前にながおかベイをチャージできる仕組みづくり - 市外へ出て、ながおかベイを利用して地域の商品を貰えるWEBページづくり

※〇の記載箇所には、ながおかベイで取得したデータを引用



取組事項	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
「がんばれ！ながおかベイ キャンペーン」の実施(対 象期間中に市外の方の利 用で特典プレゼント)	#1 MTG (キックオフ)	#2 MTG (現状分析)	#3 MTG (企画①)	(GW)観光客 アンケート、 #4 MTG (企画②)	チラシ作成、 協力依頼、 #5 MTG (準備①)	周知ポスター 配布、 #6 MTG (準備②)	キャンペーン 実施 (7/31-8/6)	#7 MTG (振り返り)

3.3.【長岡地域】実施概要

3.3.2.各回開催結果②：第2回支援プログラム

プログラム参加者に対するアンケート等では、プログラムの実施を通じた感想等として、下記の内容が寄せられた。

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、現状の課題も見えてくるのではないかと感じました。

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外多くあった。
- 巻き込むべきプレイヤーが見えてきた。

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。

3.3.【長岡地域】実施概要

3.3.2.各回開催結果②：第2回支援プログラム

主な成果

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

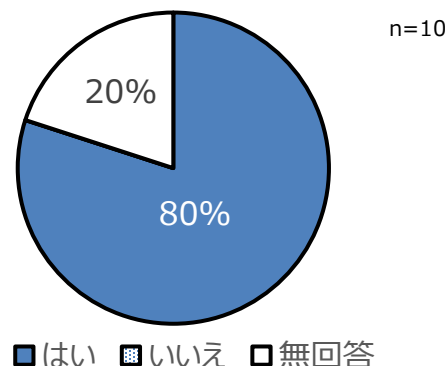
- データ活用・デジタルツール導入に関する意識の変化

…回答者の**80.0%（8名）**が「あった」と回答。

内容*1

- 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。
- リアルタイムに見える化。
- 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。

本日のプログラムを通じて、データ活用・デジタルツール導入に関する意識の変化はありましたか。



示唆

アクションプランの検討や、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つと、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。

*1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.【長岡地域】実施概要

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みについて、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	概要	内容
14:00	開会の挨拶・イントロダクション	
14:05	事務局説明「長岡市データ利活用に向けたプログラム」の振り返り	日本生産性本部より、本年度の支援プ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	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みについての紹介を実施。
14:35	取組みの支援についての案内	長岡市より、今後の取組み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	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	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 15:30	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。

3.3.【長岡地域】実施概要

3.3.3.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
地域の導線づくり(回遊の促進)	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	スタジアム来訪者の同日の他店舗へ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

*1 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。

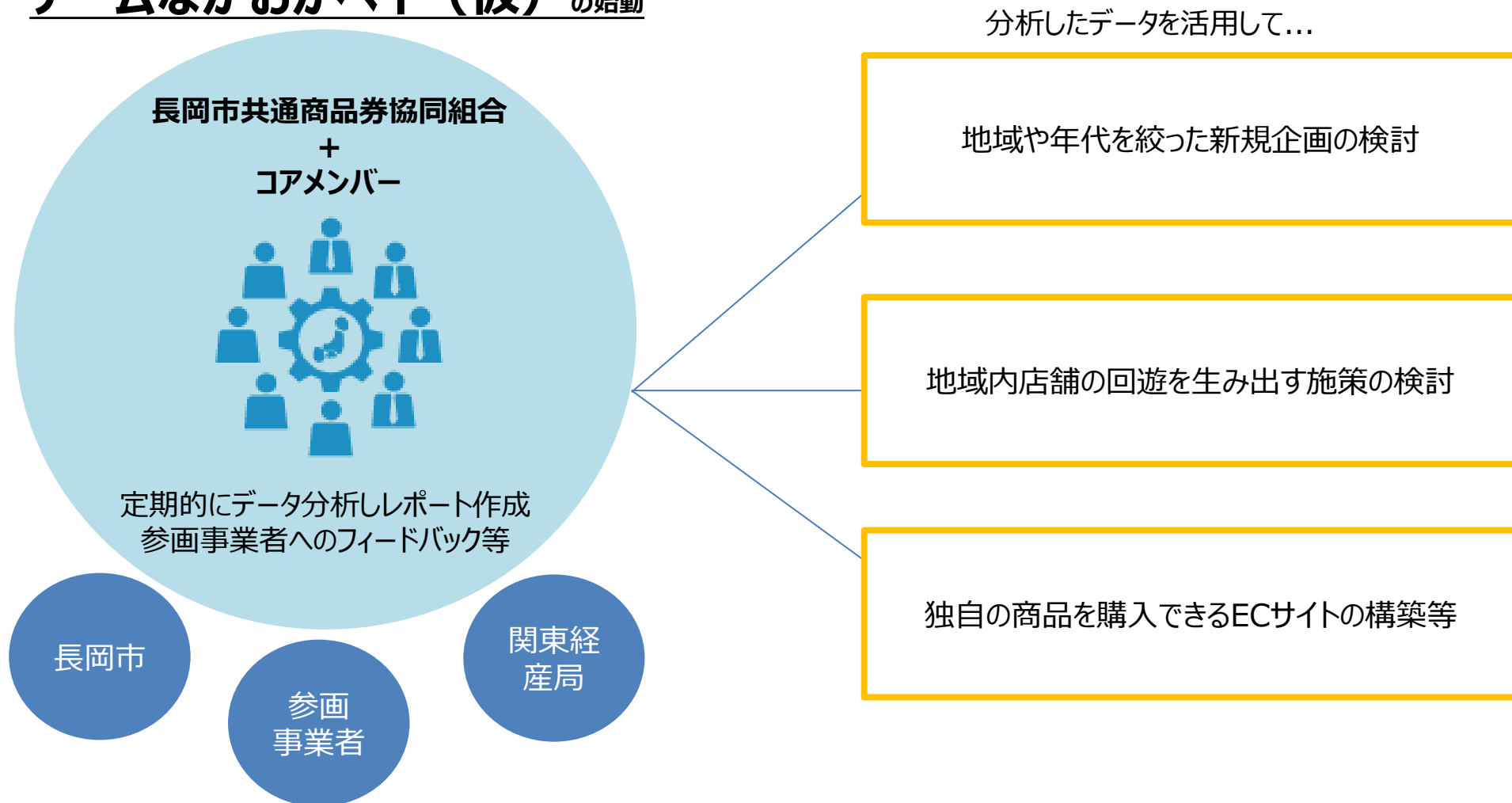
個店ではなく地域で取得したデータを活用することで、地域としてどのような打ち手が必要かがわかる。
例えば、域外の観光客をターゲットとするならば、MAP作成やECサイト作成などが考えられる。

3.3.【長岡地域】実施概要

3.3.3.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。

チームながおかペイ（仮）の始動

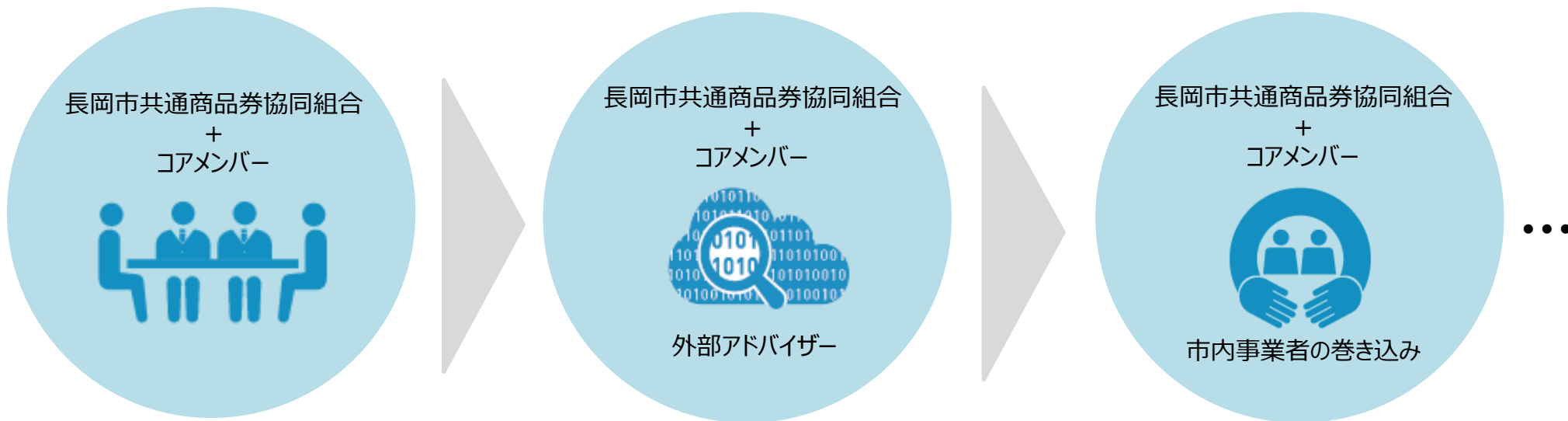


3.3.【長岡地域】実施概要

3.3.3.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整理。データ分析や具体的な施策関連のフェーズでは、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。

チームながおかペイ（仮）



【キックオフ】

- ・メンバーの決定
- ・顔合わせ
- ・チーム名称の決定
- ・年間スケジュールの決定等

【データ分析、具体的な施策の検討・実施】

- ・データ分析
- ・レポート作成
- ・企画・施策検討
- ・市内事業者の巻き込み（企業間の連携）

3.3.【長岡地域】実施概要

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）

参加者からの感想

プログラム参加者に対するアンケート等では、プログラムの実施を通じた感想等として、下記の内容が寄せられた。

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。
- 市外からの流入にはシステム上の課題が依然大きいように感じます。市内の活用ではサービス拡充はもちろん結局個々の向上が不可欠と感じました。
- 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。

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、長岡市でも端っこ部分のため、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に。
- 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。

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

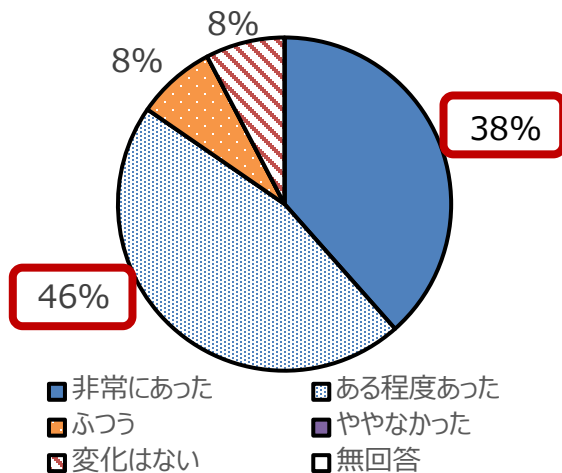
- データ収集や活用方法の検討にとどまらず、何か企画を行い、その成果を収集データで確認する様な流れをつくりたい。他サービス同士でコラボを行い、企業間連携をユーザーにも見えるカタチで行いたい。
- 店の方にデータ公開することによって年代・地域を把握でき、商品やメニューを検討できるかも。またターゲットをしばって何かイベントできるかも。
- 個々の店舗でのデータ利活用を考えるとチームながおかpay（仮）の集会スパンは長すぎるように感じました。
- まずスモールスタートで実現してみる。

3.3.【長岡地域】実施概要

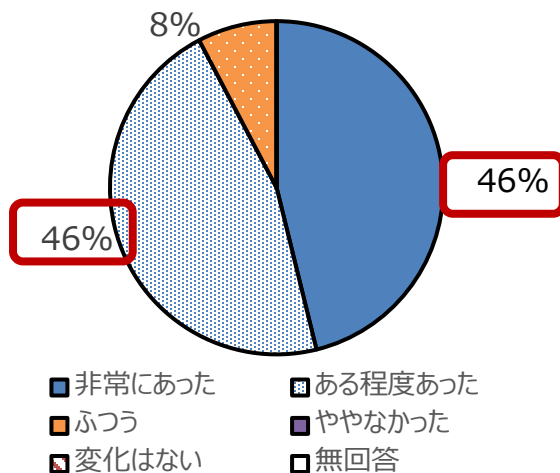
3.3.4.長岡地域の支援プログラムによって得られた成果及び課題①

- 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。
 - 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。
 - 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。
 - 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。

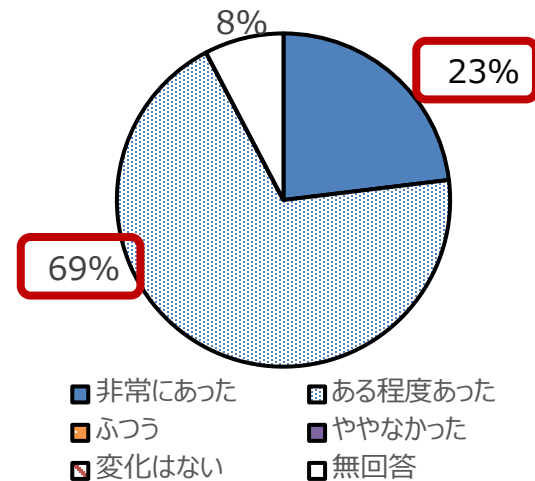
プログラムを通じて、データ利活用への意識の変化はありましたか。 n=13



プログラムを通じて、企業間連携への意識の変化はありましたか。 n=13



プログラムを通じて、地域の労働生産性向上・稼ぐ力の向上に取り組むにあたり意識の変化はありましたか。 n=13

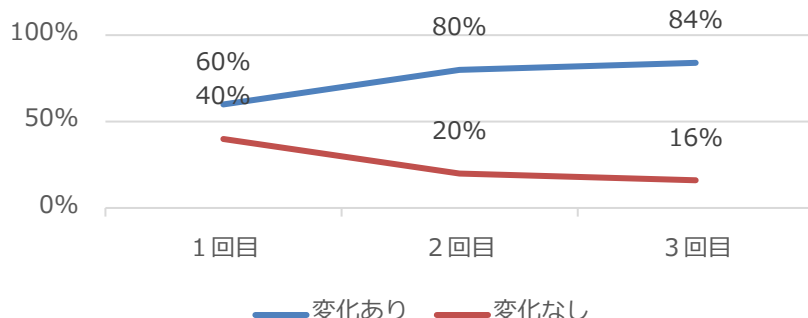


3.3.【長岡地域】実施概要

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②

成果

プログラムを通じた、データ利活用・デジタルツール導入・活用の必要性に関する意識変化の有無



- 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、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。
- 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。
- 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・独自の価値創出に繋がる可能性を見いだせた。
- 域外需要の取込に馴染む業種と、域内需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。
- 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。
- 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

- 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。【「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*1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】
- 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

- 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、データが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。
- 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。

*1 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 河邊大輔氏

時刻	概要	内容
9:30	イントロダクション・開会の挨拶	
9:50	講義「DXが求められる背景・顧客ニーズの変化等について」	DX・観光マ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）の事例を紹介した。
10:35	ワークショップ「佐渡観光のペルソナづくり」	佐渡を訪れる観光客のペルソナ設定。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 11:30	まとめ	総評と次回会議の案内

3.4.【佐渡地域】実施概要

3.4.1.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。
- 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
A	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	・水の透明度、夕日 ・食文化 ・地元住民の郷土愛
B	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）
C	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

3.4.【佐渡地域】実施概要

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	概要	内容
9:30	開会の挨拶・イントロダクション	
9:50	講義「観光ジャーニーワークショップの趣旨説明、DXを活用した観光振興について」	観光ジャーニーワークショップの趣旨や進め方の説明ならびにDX・観光マ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	昼食休憩	
12:30	観光ジャーニーワークショップの実施・全体共有・講師講評	観光ジャーニーワークショップ（概要は上記「目的・概要」を参照）を4つのグループで実施。まとめ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。
14:30		

3.4.【佐渡地域】実施概要

3.4.2.観光ジャーニ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繋がり、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。
- 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。

観光ジャーニ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した。（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。

3.4.【佐渡地域】実施概要

3.4.2.地域一体でのDX推進による佐渡の観光振興・地域活性化に向けて

- 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、観光ジャーニークショップを通じて4つのグループそれぞれから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
A	<u>Sado島Open Nowアプリの開発</u>	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感がある。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。
B	<u>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</u>	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閉店や船の運休等を知ることによって課題感がある。佐渡を訪れるためには必ず船に乗らなくてはならないため、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な情報が行き届いて満足度を高められると考えた。
C	<u>女性向けのコンシェルジュサービス</u>	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ピート意欲を高めることにつながると考えた。
D	<u>AIマッチング機能の開発</u>	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ニ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、更にはいいプラン提案につながっていくと考えた。

3.4.【佐渡地域】実施概要

3.4.2.各回開催結果②：第2回支援プログラム

プログラム参加者に対するアンケート等では、プログラムの実施を通じた感想等として、下記の内容が寄せられた。

①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
- 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。
- 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。

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

3.4.【佐渡地域】実施概要

3.4.2.各回開催結果②：第2回支援プログラム

主な成果

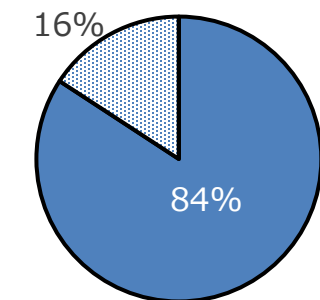
プログラム参加者に対するアンケート等から、本プログラムの実施を通じた主な成果として、下記のような参加者の意識の変化や取組に対する示唆が得られた。

意識の変化

- 自社のDX化、デジタルツール導入への意識の変化
…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。

本日のプログラムを通じて、自社のDX化・デジタルツール導入への意識の変化があったか。

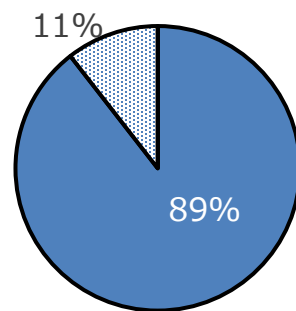
n=19



■ はい ■ いいえ □ 無回答

本日のプログラムを通じて、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。

n=19



■ はい ■ いいえ □ 無回答

具体的な企業間連携・官民連携による事業案※1

- 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。

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、それらを繋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頂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。

*1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。

3.4.【佐渡地域】実施概要

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.【佐渡地域】実施概要

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、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	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	概要	内容
13:00	開会の挨拶・イントロダクション	
13:15	講義「下呂温泉におけるDX推進・面的地域活性化の事例紹介」	下呂温泉観光協会 瀧会長から下呂温泉における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	講義「サービス産業のDX活用・企業間連携について」	JTIC.SWISS 山田代表から宮城県気仙沼市とスイス・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	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を行った。
15:00		

3.4.【佐渡地域】実施概要

3.4.4.各回開催結果④：観光トップランナー勉強会

参加者からの感想

プログラム参加者に対するアンケート等では、プログラムの実施を通じた感想等として、下記の内容が寄せられた。

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につながる事がイメージとして湧いた。

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組

- 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。

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

- 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。
- 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。

3.4.【佐渡地域】実施概要

3.4.4.各回開催結果④：観光トップランナー勉強会

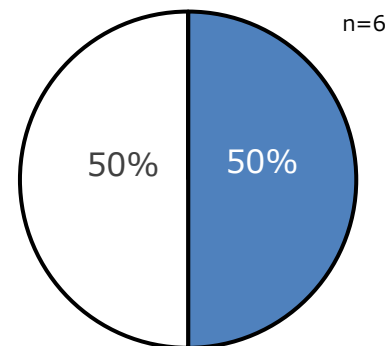
主な成果

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。

本日の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組はあるか。



■ はい ■ いいえ □ まだわからない ■ 無回答

具体的な地域内連携やDXにおける取組案※1

- 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、地域活性化に繋げる事、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く。
- 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。

※1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.【佐渡地域】実施概要

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	概要	内容
13:30	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	スピンオフ企画の概要と成果について紹介	関東経済産業局が企画・実施した「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	支援パートナー（株式会社セールスフォース・ジャパン）よりコメント	支援プログラムの支援パートナー（株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	佐渡観光交流機構より、来年度活動計画の説明	佐渡地域のDMOである佐渡観光交流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	関東経済産業局より、来年度予算活用イメージの説明	関東経済産業局より観光庁等が実施する地域一体でのDX推進に向けた支援制度についての紹介を行った。
14:30 15:00	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。

3.4.【佐渡地域】実施概要

3.4.5.各回開催結果③：第3回支援プログラム（事業報告会）

参加者からの感想

プログラム参加者に対するアンケート等では、プログラムの実施を通じた感想等として、下記の内容が寄せられた。

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（だっちゃんコイン？）の共有 等。
- 異業種を巻き込んだ面的DXの推進。

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。

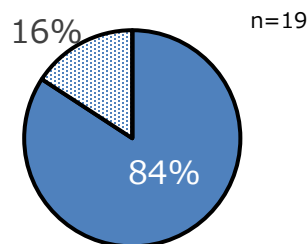
3.4.【佐渡地域】実施概要

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

成果

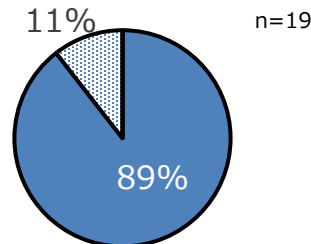
※第2回支援プログラム参加者アンケート結果より

自社のDX化・デジタルツール導入への意識の変化があったか。



■はい ■いいえ □無回答

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。



■はい ■いいえ □無回答

- 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。
- 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。
- 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。
- 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。

課題

- 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ただける人材や組織の確保・活用が求められる【「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*1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。
- 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。

*1 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 小杉らあめん夢番地 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	概要	内容
14:00	イントロダクション・開会の挨拶	
14:15	認定飲食店へのヒアリング結果について	日本生産性本部より、ジュビロ飯認定飲食店 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	講義・意見交換「メシアガーレ川崎の取組について」	川崎フロンターレと川崎市内飲食店を招き、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	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	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。
15:30		

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

プログラム参加者に対するアンケート等では、プログラムの実施を通じた感想等として、下記の内容が寄せられた。

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。

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、関係機関およ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かりきていないのが、正直なところです。

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。フード大会など。
- 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。

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。

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

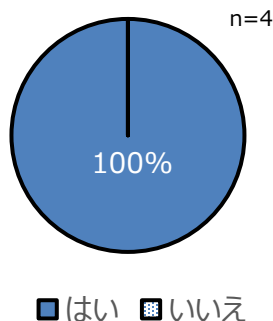
主な成果

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。

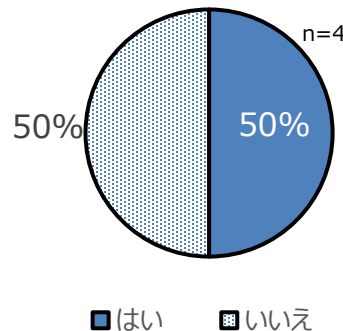
意識の変化

- 企業間連携に関する意識の変化
…回答者の**100.0%（4名）**が「あった」と回答。
- データ活用・デジタルツール導入に関する意識の変化
…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
…回答者の**75.0%（3名）**が「参加したい」と回答。

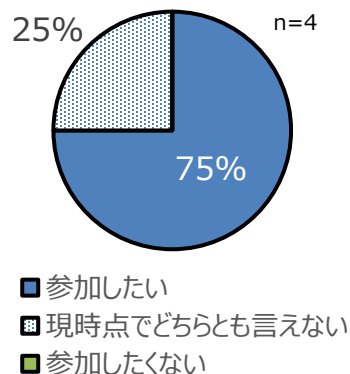
本日のプログラムを通じて、企業間連携に関する意識の変化はありましたか。



本日のプログラムを通じて、データ活用・デジタルツール導入に関する意識の変化はありましたか。



(次回プログラムに)ご参加のご検討を頂けますでしょうか？



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。
- まずは同じ温度感の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.【磐田地域】実施概要

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、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	概要	内容
14:00	開会の挨拶・イントロダクション	
14:05	事務局説明	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	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、Win-Winの関係になるにはどうすれば良いか、議論を行った。
15:55 16:00	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。

3.5.【磐田地域】実施概要

3.5.2.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

- 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。磐田地域にある2つのプロスポーツクラブと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。

何をするのか(例)	誰がするのか(例)
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	・(認定飲食店)..... ・(市役所)..... ・(大学)..... ・(学生)..... ・(金融機関)..... ・(プロスポーツクラブ)..... ・(支援機関).....

3.5.【磐田地域】実施概要

3.5.2.「アクションプラン」検討の流れについて

- 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。

目標	目標達成のために何をすれば良いか	役割
スタジアムを核として、磐田地域を活性化した状態	(例) デジタル周遊マップの作成 ラウンド1で検討します	・ (認定飲食店) ○○○ ・ (スポーツクラブ) ○○○ ・ (大学) ○○○ ・ (学生) ○○○ ・ (市役所) ○○○ ・ (支援) ラウンド2で検討します
	(例) ジュビロ飯コンテストなど、ジュビロ飯を盛り上げる活動の実施	・ (認定) ラウンド2で検討します ・ (スポーツクラブ) ○○○ ・ (大学) ○○○ ・ (学生) ○○○ ・ (市役所) ○○○ ・ (支援機関) ○○○
	(例) 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	・ (認定飲食店) ○○○ ・ (スポーツクラブ) ○○○ ・ (大学) ○○○ ・ (学生) ○○○ ・ (市役所) ○○○ ・ (支援機関) ○○○

地域課題について理解を深める

スタジアムやクラブを活用した地域活性化に向けたアイデアを発散

具体的な取組案に収束させる

参加者それぞれの役割について検討

- ・ 認定飲食店
- ・ スポーツクラブ
- ・ 大学
- ・ 行政 等

3.5.【磐田地域】実施概要

3.5.2.各回開催結果②：第2回支援プログラム

プログラム参加者に対するアンケート等では、プログラムの実施を通じた感想等として、下記の内容が寄せられた。

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、そこをコラボする。

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。

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。

④次年度に実施する勉強会のテーマや切り口

- 具体的な動きに繋がる勉強会。
- 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。

3.5.【磐田地域】実施概要

3.5.2.各回開催結果②：第2回支援プログラム

主な成果

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する意識の変化
…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（稼働力の向上）に関する意識の変化
…回答者の**100.0%（10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

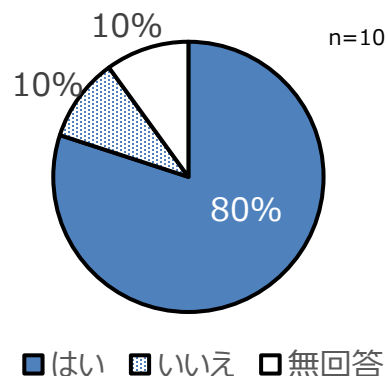
- 組織間の風通しを良くする仕組みづくりが大切かと思います。
- 様々な分野の組織が関与する交流の場の提供。

示唆

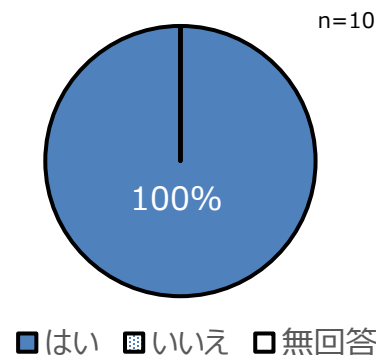
グループワークや、支援パートナーの助言を通じて、参加者は下記をはじめとする示唆を得た。

- 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。

本日のプログラムを通じて、地域のアクター間の連携に関する意識の変化はありましたか。



本日のプログラムを通じて、スタジアムやジュビロ飯を核とした地域の活性化（稼働力の向上）に関する意識の変化はありましたか。



3.5.【磐田地域】実施概要

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」を目的として実施した。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

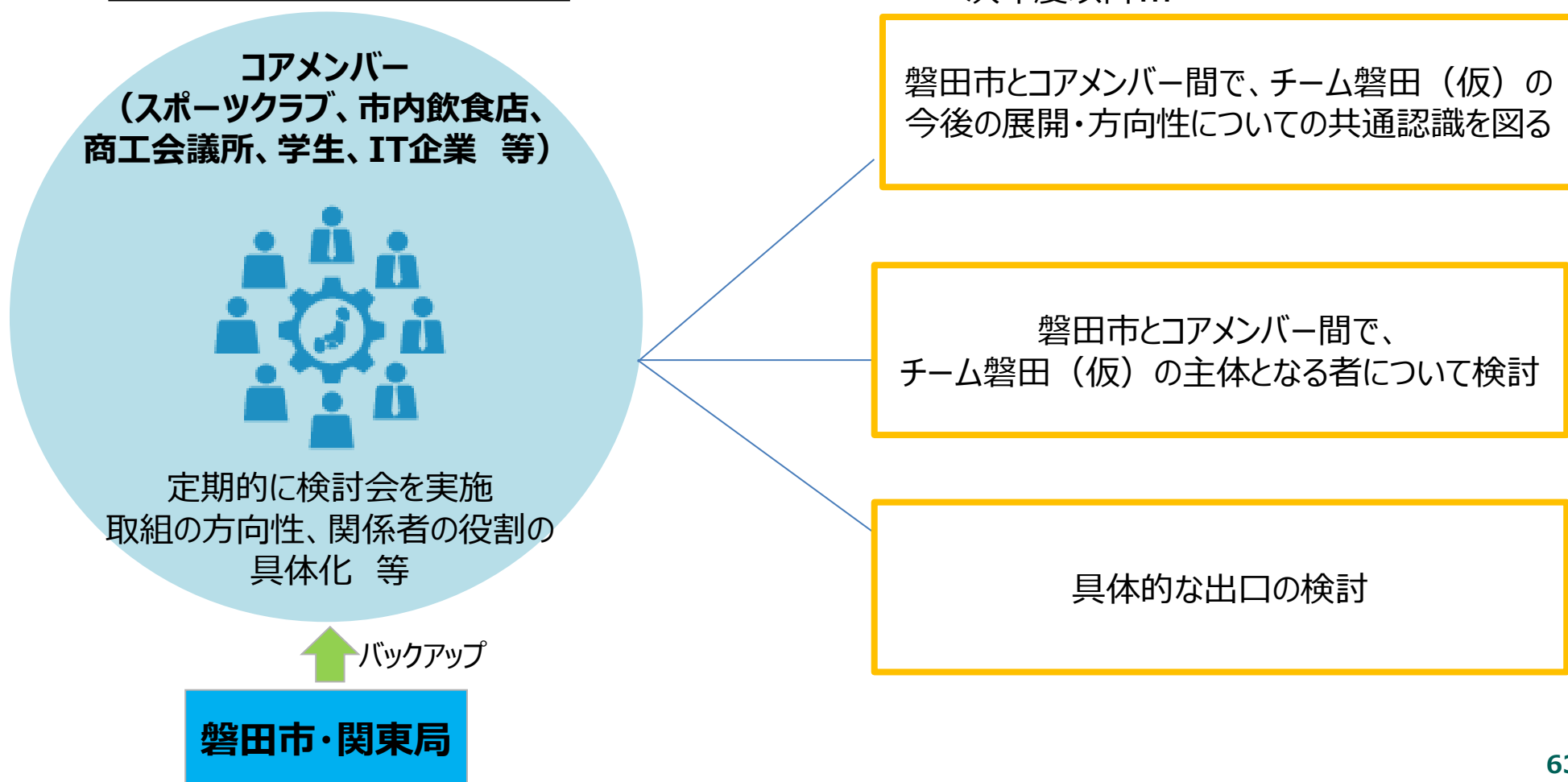
時刻	概要	内容
14:00	開会の挨拶・イントロダクション	
14:00	事務局説明	日本生産性本部より、第1回、第2回支援プログラムの振り返りと、プログラムを通じて得られた示唆と課題について説明を行った。
14:15	今後の展開についての案内	関東経済産業局より、プログラムによって得られた成果と、今後に向けた取組について説明を行った。磐田市より、チーム磐田の考え方と今後のビジョンについて説明を実施した。
14:35	参加者間の意見交換 意見交換の内容発表、質疑応答	参加者間で、今後の展開について期待すること、自分達の強みを活かしてできること、企業間連携やデジタル利活用でできること等について意見交換を行った。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	支援パートナーからのコメント	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 16:00	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。

3.5.【磐田地域】実施概要

3.5.3.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。

チーム磐田（仮）の始動

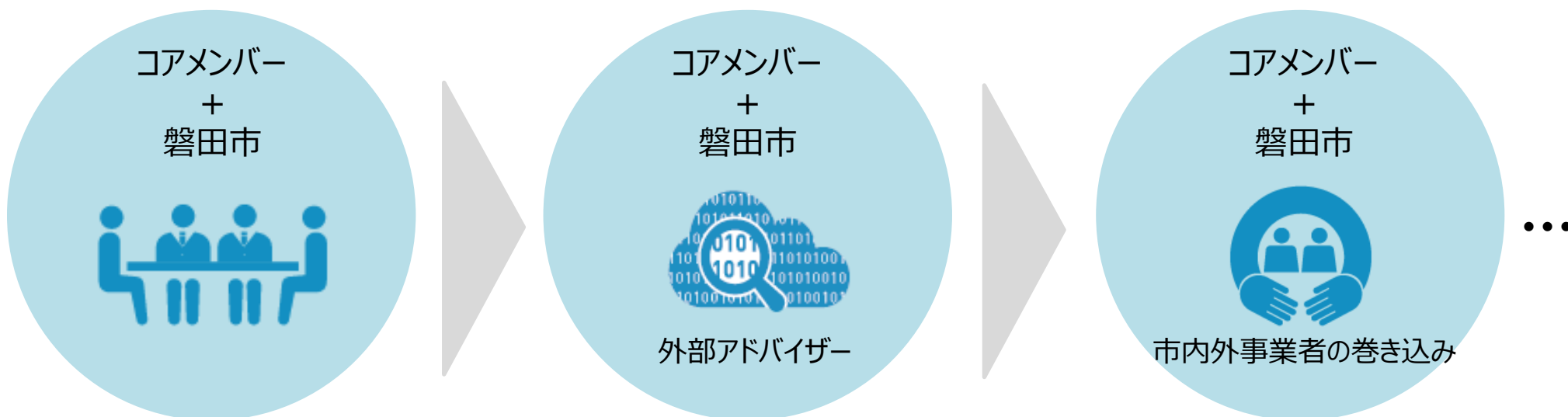


3.5.【磐田地域】実施概要

3.5.3.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。

チーム磐田（仮）



【キックオフ】

- ・メンバーの決定
- ・顔合わせ
- ・チーム名称の決定
- ・年間スケジュールの決定
- ・どこで集まり、どのような活動をするか
- ・どれくらいの頻度で検討会をするか 等

【具体的な施策の検討・実施】

- ・チーム磐田（仮）の今後の展開・方向性についての共通認識を図る
- ・チーム磐田（仮）の主体となる者について検討
- ・具体的な出口（企画・施策）の検討
- ・市内外関係事業者の巻き込み（企業間の連携）
- ・取組に資するソリューションを持つIT企業の巻き込み

3.5.【磐田地域】実施概要

3.5.3.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

3.5.【磐田地域】実施概要

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）

参加者からの感想

プログラム参加者に対するアンケート等では、プログラムの実施を通じた感想等として、下記の内容が寄せられた。

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。

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、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いで！

③「チーム磐田」で具体的に実施したい活動内容

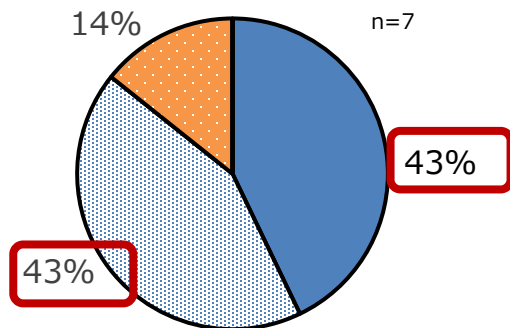
- 定期的な情報交換と、そこからの小さなつながり。
- 横のつながりを強化した連携。

3.5.【磐田地域】実施概要

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①

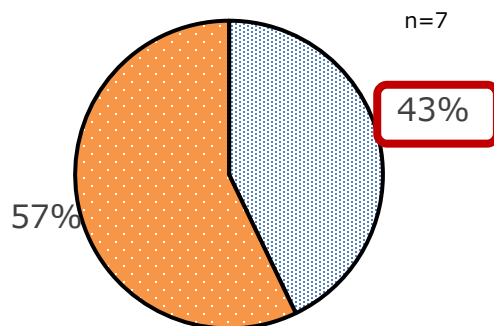
- プログラム参加者に対するアンケート等から、本プログラムの実施を通じた主な成果として、下記のような参加者の意識の変化が得られた。
 - データ利活用への意識の変化
 - …回答者のうち、**計85.7%**（計6名）が**あった**（「非常にあった」、「ある程度あった」の合計）と回答。
 - 企業間連携への意識の変化
 - …回答者のうち、**計42.8%**（計3名）が**あった**（「非常にあった」、「ある程度あった」の合計）と回答。
 - 地域の労働生産性向上・稼ぐ力の向上に取組への意識の変化
 - …回答者のうち、**計42.8%**（計3名）が**あった**（「非常にあった」、「ある程度あった」の合計）と回答。

プログラムを通じて、データ利活用への意識の変化はありましたか。



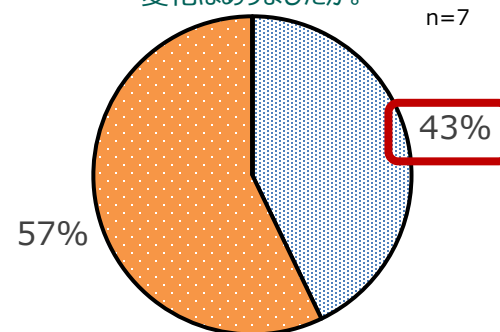
■ 非常にあった ■ ある程度あった ■ ふつう
■ ややなかった ■ 変化はない ■ 無回答

プログラムを通じて、企業間連携への意識の変化はありましたか。



■ 非常にあった ■ ある程度あった ■ ふつう
■ ややなかった ■ 変化はない ■ 無回答

プログラムを通じて、地域の労働生産性向上・稼ぐ力の向上に取り組むにあたり意識の変化はありましたか。

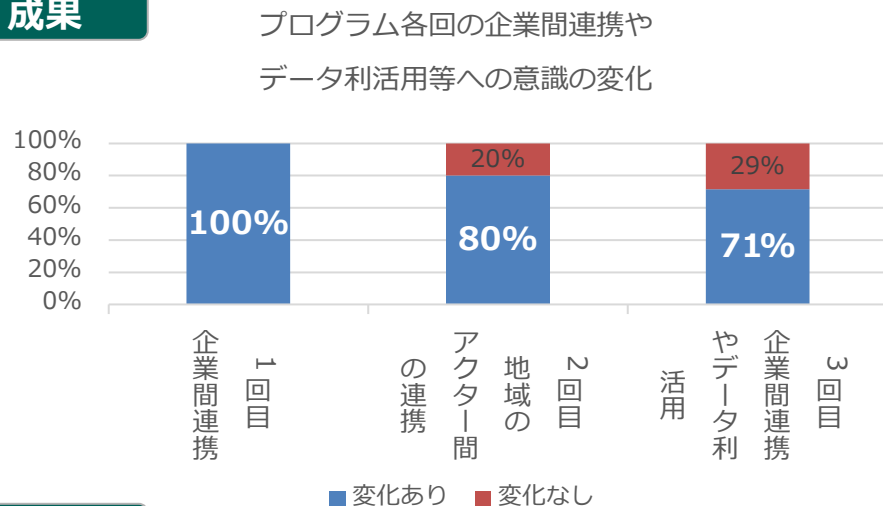


■ 非常にあった ■ ある程度あった ■ ふつう
■ ややなかった ■ 変化はない ■ 無回答

3.5.【磐田地域】実施概要

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②

成果



※プログラム各回で設問の中身が異なる

課題

- 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【「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*1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

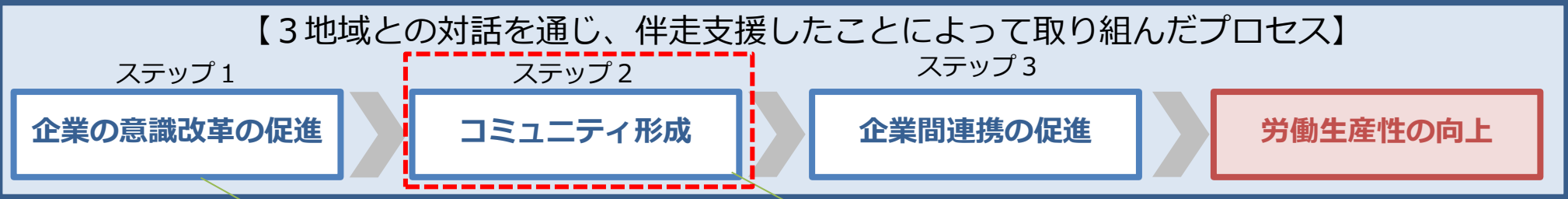
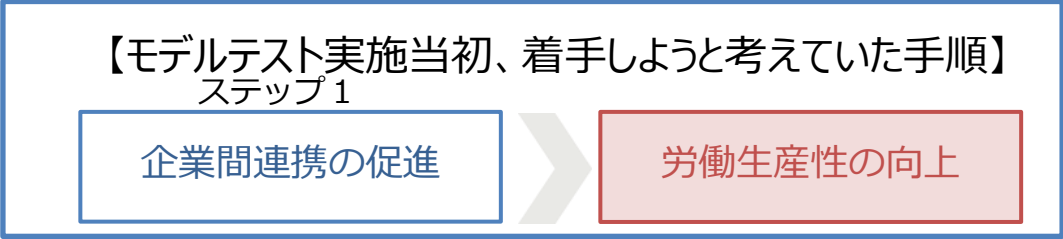
- スタジアムを核とした地域活性化に取り組むにあたっては、プロスポーツクラブの他、スタジアム周辺の事業者、行政、地域支援機関、学生等、地域運営に携わる、あらゆる関係者が課題やアイデアを出し合うことで、それぞれの組織単体では実現が困難な新たな取組を創出する。また、プロスポーツクラブの持つ公共性や地域内外のファンベース等は企業間連携による新たな打ち手を検討する上であらゆる関係者を結節させる核として機能し、域外需要獲得と地域経済の回遊性向上に向けて大きな強みになる。
- サービス系企業の競争力強化・労働生産性を向上に向け、企業間連携に取り組むことは容易ではない。一方で、域外需要を取り込むポテンシャル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

*1 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. 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①

- 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。**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つである。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出来ていない等の課題を把握。**
- 以下の「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・ポテンシャルや地域課題の共有、今後目指していくべき未来の絵姿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。



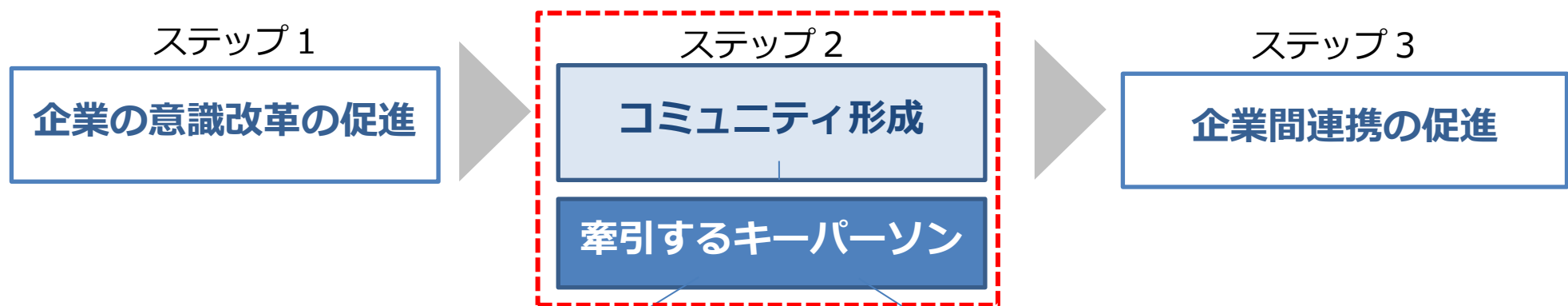
- ✓ 「労働生産性」について理解を深めることが重要。
- ✓ スモールスタートで構わないので、自分ゴトの取組で理解することが重要。
- ✓ 共通の課題やニーズを深掘りし、共有のビジョンをもつべく意識醸成をする。労働生産性の向上を考える上で、オーガナイザー（牽引役）や新たな域外需要を獲得できる産業・中核企業の存在が重要。

- ✓ 新たな打ち手を検討する際、1つの主体だけに依存する取組ではなく、相互にメリットを打ち出し合意形成を図ることが重要。
- ✓ 目の前の業務で手一杯なサービス事業者が多く、新たなデジタルツール等の導入時に検討の時間がないことが多い。支援機関や行政が後押しをする体制を構築できることが望ましい。
- ✓ 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も巻き込むことが重要。

3.6.モデルテストから得た示唆

3.6.1. 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②

- 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。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、以下プロセスにてモデルテストを行った。
- 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となる。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。



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。

※MAPS+O
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提供する組織
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

地域の持続的な発展の担い手について、以下研究会にてMAP'S+Oと整理
出典：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)

3.6.モデルテストから得た示唆

3.6.2「企業間連携の方向性を見いだすための共通言語」

- 「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*1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がある」とことと指摘されている。本プログラムにて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うえで、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つの類型に分類ができるのではないかと考えられる。**

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
- ✓ 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、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
- ✓ 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。

*1 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

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

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・労働生産性向上にむけた政策の方向性の検討

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*1」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む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・労働生産性向上にむけた方策と、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。

*1 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。

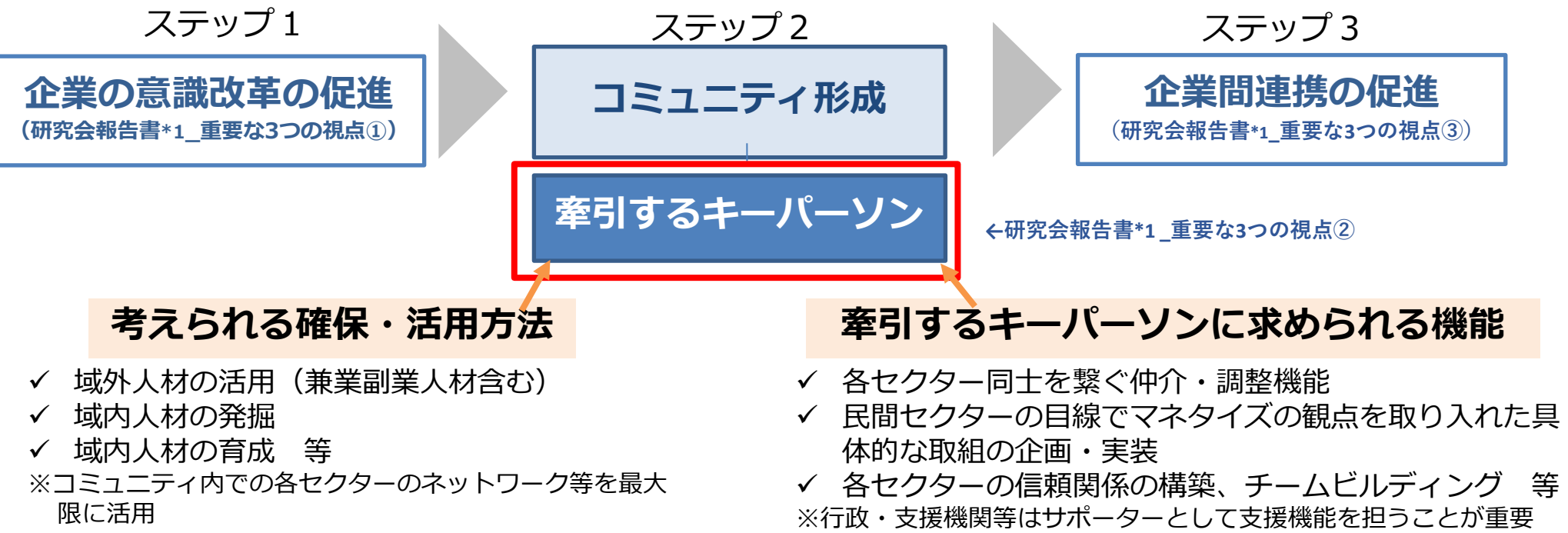
4.2.地域のサービス系企業の支援を行う上で各関係者に求められる今後の役割

➤ 企業間連携による競争力強化・労働生産性向上にむ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今後の役割を下記に示す。

	求められる今後の役割
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 - 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
自治体	- 地域の事業者間の接点および情報連携の促進が可能なコミュニティの形成 - 取組を牽引するキーパーソンの発掘・育成。最適な人物が不在の場合、外部人材活用の検討
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・巻き込み・調整
地域金融機関	- 事業者のニーズや課題に寄り添った支援 - 外部人材・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
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の提供
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ビジネスのため、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・アイディア出し

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

- 「先進事例の調査」、「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が存在が重要という点である。
- 本調査でモデルテストを実施した地域の多くで、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存在を特定・確保するまでには至らなかった。以下プロセスのステップ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、キーパーソン確保等が課題となるケースも考えられる。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。



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

- 前頁の企業間連携による労働生産性向上に取り組むプロセス。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む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

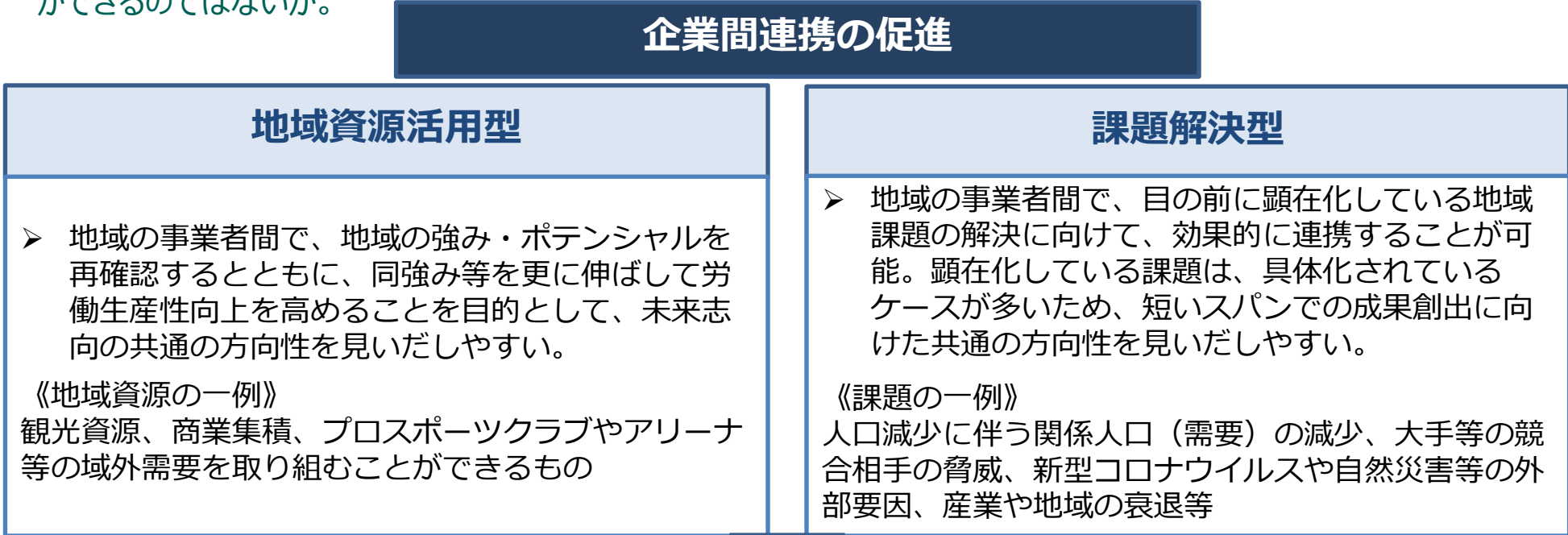
- 将来的なコミュニティの自走化を念頭に置き、その中において中心的な役割を果たしていくキーパーソンを発見・育成していくことが必要になる。また、具体的な取組を実現するためには各関係者が抱えている課題や実現したいアイデア等を発散し、その過程において新たな知見等を共有していくことが必要である。支援プログラムのモデルテストでは地域それぞれのニーズに応じたワークショップ等を設けることで関係者の企業間連携への意欲や機運の向上が確認された。関係者のニーズに応じた勉強会や交流会等を定期的に開催することで関係者の当事者意識を育み、キーパーソンの発見や育成をしていくこと、アイデアを具体化することが可能になると考え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

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。

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

- 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。共通の方向性を見いだすうえで、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つの類型に分類ができるのではないかな。



- ✓ 上記の考えを基盤に、コミュニティ内でのパーパス・ビジョン等を共有することが重要（ex.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）。
- ✓ ビジョン共有を踏まえた上で、コミュニティ内で検討したアクションを具体化するために、活用すべきデジタルソリューション、データ等の整理を行う。
- ✓ コミュニティメンバーのリソースを活かせるように役割分担を行い、プロジェクトを実装する。