

第3回青森市しごと創造会議 会議概要

開催日時・場所	<p>令和5年11月20日(月) 15:00~17:15</p> <p>青森商工会議所会館 7階 研修室</p>
出席者	<p>【委員】</p> <p>秋田佳紀委員、安保照子委員、磯崎崇委員、蝦名正治委員、 岡村恒一委員、紺野洋紀委員、澤田繁悦委員、細川英邦委員、 山口隆治委員、大矢奈美委員(オンライン)、佐々木淳一委員、 板野利信委員、白取丈朋委員、本田政邦委員、三上恭子委員、 宮本幹委員、山崎宇充委員</p> <p style="text-align: center;">計17人が出席 ※岩崎一生委員、長谷川春樹委員、 竹内紀人委員、野澤淳委員が欠席</p> <p>【専門家】</p> <p>株式会社イントゥ 代表取締役 小松崎友子 氏 神奈川大学 経営学部 国際経営学科 准教授 中見真也 氏 あおもり創生パートナーズ株式会社 専務取締役 高坂幹 氏</p> <p>【オブザーバー】</p> <p>日本銀行 青森支店 支店長 武藤一郎 氏 青森県商工労働部 商工政策課 課長 山口郁彦 氏 ※青森県商工労働部長 三浦雅彦氏の代理</p> <p>【青森市】</p> <p>市長 西秀記、副市長 赤坂寛 経済部長 横内信満、経済部次長 船橋正明 農林水産部長 大久保文人、農林水産部次長 中村敦 経済政策課主幹 渡邊雅史</p>
次第	<p>1 開会</p> <p>2 案件</p> <p style="padding-left: 20px;">・招聘専門家による講演</p> <p style="padding-left: 40px;">(1)観光分野</p> <p style="padding-left: 60px;">株式会社イントゥ 代表取締役 小松崎 友子 氏</p> <p style="padding-left: 40px;">(2)マーケティング分野</p> <p style="padding-left: 60px;">神奈川大学 経営学部 国際経営学科 准教授 中見 真也 氏</p> <p>3 閉会</p>

第3回青森市しごと創造会議 会議概要

【専門家(観光分野)説明】

専門家 (観光)	<p>株式会社イントウの小松崎と申します。私は観光ブランドプロデューサーとして、日本全国のような自治体や観光協会、一般企業に対してアドバイザー業務やコンサル業務をしています。</p> <p>本日はインバウンドのお話をさせていただきますが、インバウンドの場合は、広域な地域を跨いでいく、周遊コースを造成することが大変重要です。また、「量より質」であるということで、いかにインバウンドの消費額を上げていくのかというところをポイントにして、2,000万円前後の世帯年収、そしてラグジュアリーマスと言われるような消費額が栄えた層に、どのようにして来てもらうかというところを中心にお話をさせていただきたいと思っております。インバウンドのマーケットの中で全世界のどこが一番いいお客様になるのかと考えたとき、どんな商売でもリピーターになってくださるお客様というのが一番いいお客様です。その中で、リピーターの数が多いのが台湾の方々と、人口対比率でリピーター率が最も高いのが香港の方です。そのため、我々は台湾と香港に力を入れて、インバウンドのマーケティングを進めております。</p> <p>新型コロナウイルス発生から入国規制解除まで、観光マーケットはどのような動きをしてきたのだろうか、ということで過去20年程のインバウンドの動きをまとめてみました。2003年にビジット・ジャパン・キャンペーンがスタートし、2008年に観光庁が設立されました。2011年には東日本大震災が起きて少しインバウンドも落ち込みますが、2013年に東京五輪の開催が決定し、ものすごくインバウンドのお客様が増えてきます。この一番大きな理由は、円安とビザの発給の要件が緩和されたためです。特に中国の方へのビザの要件が緩和されたことが大変大きいです。しかし、2020年に新型コロナウイルスの感染が拡大し、ほぼ0になってしまいました。</p> <p>ここで一つ見ていただきたい数字が、インバウンドの平均消費額です。2019年で15.9万円、全体で4兆8,135億円というマーケットになっています。入国規制が緩和された2022年10月以降段々と増えてきて、観光客数が順調に回復しています。もう一つ、2023年1-3月期における一人当たりの訪日外国人旅行消費額の平均が、2019年の15.9万円を大きく上回る21.1万円になっているということです。当然一人当たりの消費額が上がれば全体のマーケット部分が大きくなりますので、これだけの数のインバウンドマーケットで一人当たり5万円というのは大変大きいと思っています。</p> <p>なぜここまで伸びたのかというのにはいくつか理由がありますが、1番は円安です。円の価格が3~4割程度下がり、今海外の方から見て日本のマーケットは35%引きセール状態となっているような状況です。これが、消費額が上がっている最も大きな理由です。もう一つはリベンジ消費です。コロナ禍でなかなか使えなかったお金、貯まった貯蓄を今使っているところです。もう一つは、現在日本に来られている方々は、富裕層が比較的多いということです。特に中国の方の場合、普通の団体旅行の解禁が本年8月中旬でしたが、その直後に処理水の問題でまた団体客が少なくなりました。個人旅行では、年収が約800万円以上若しくは有名大学卒業生のみが入国できるというビザの要件ですので、中国の方、特に厳選された方が来られるという状況です。また、他国に関しましても航空券の高騰がまだ収まっておら</p>
-------------	---

第3回青森市しごと創造会議 会議概要

ず、コロナ前と比べて2倍程になっているところがあります。今までは結構気軽に来られていたインバウンドの方も、今は本当に来たいと思っている方しかほとんど来られていないということが現状ですので、先程お示した平均消費額についても、この「円安」「リベンジ消費」「富裕層」の状況が変わってしまうと、また下がってしまう危険性があると思っています。

次に、日本への旅行に関しても不満が増えてきています。アジアの旅行会社から、昔の方がよかったと言われることが大変多くなってきています。その理由を質問すると、サービスの質が落ちていると口を揃えて言われます。日本国内で消費額を上げるため、今のサービスのまま値段を上げようとする事業者や地域の方が増えていますが、ただ価格を上げればいい訳ではなく、価格に見合うサービスの提供というのが当然必要です。インバウンドの場合は日本国内ではなく、他国がライバルになりますので、このままでは日本は、昔は良かったが今はダメ、と思われてしまう危険性が出てきています。特に消費額の高い富裕層の方々を取り込んでいかなければいけないとなると、様々な国を旅して、日本をよく知っているような富裕層の方々は何を求めているのか、そしてその方々に、何を準備すべきなのかというところを考えていく必要があると思っています。

具体的に富裕層とはどのような階層であると言うと、資料13ページの赤枠で囲った、準富裕層やアッパーマス層です。資産として3,000万円～1億円くらい持っている方々をターゲットにすると良いと考えています。実際に海外から日本に来られている方々はこの層が一番多いです。超富裕層の方々を呼び込むこともいいですが、少数かつ各々で趣味嗜好が全然違いますので、彼らに合わせていくのは至難の業です。おすすめとしては超富裕層ではなく、赤色で囲んでいるラグジュアリーマスを狙っていくことが一番いいと思っています。

この方々はどのようなことにお金を使っているのかですが、宿泊・飲食・ショッピング・アクティビティの4つになります。

まず宿泊施設に関しては、1泊1部屋5～30万円程度が一番多い価格帯です。1泊の通常は、一人で泊っても5万円程度でも大丈夫で、二人であれば10万円程度との感覚があり、リーズナブルという感覚です。記念日や少し贅沢したいというときであれば、1人30万円程度でも普通に宿泊をする形で、時にはもう少し頑張って1泊80万円～100万円ということもあります。

飲食に関しては幅広く、ランチは1,000円～3万円程度です。なぜ1,000円程度かというと、富裕層イコール高級なものしか食べないと思われている方もいるかもしれませんが、そうではなく、地元ならではの雰囲気味わいたい、昭和な雰囲気味わいたいということが彼らにとっては凄く有意義な体験になりますので、飲食に関しては本当に幅広いです。ディナーに関しては3,000円～5万円程度ですが、いわゆる居酒屋も人気がありますし、そういったものを組み合わせて、日常では体験できないことを体験できれば、彼らの気持ちをしっかりと掴むことができるのが飲食です。

ショッピングに関しては、中国の方には、世界的なブランド品も売れますが、一般的に中国の一部の方以外には、日本ならではのものがよく売れています。日本ならではのものと言っても沢山あるので、しっかり調査・リサーチして狙いを定めていくことが大事だと思います。

アクティビティについて、「ここに商機あり」と資料に記載しましたが、まさにそのようになっ

第3回青森市しごと創造会議 会議概要

ております。訪日外国人旅行消費額の費目別構成比において、2019年4～6月と2023年4～6月で費目別にどれくらいお金を使ったのかというグラフを見ると、宿泊費、飲食費、交通費と全部伸びて、買物代の比率が少し下がっています。宿泊・飲食・交通はお金が大変かかると思いますが、娯楽等サービス費という黄色い部分がまだまだ伸び代があると思っております。グローバルな海外の観光と比べると、最近は増えてはいるものの、日本国内はまだまだアクティビティを発見していません。このアクティビティはどのようなものかという、一例として、東京の新宿・歌舞伎町のゴールデン街をバーホッピングするようなことが、ものすごく欧米やアジアの方に人気があります。ゴールデン街も一人だと行きづらいですが、2、3件行きやすいところをピックアップしてアテンドして対応することで、通常であれば商品となっていなかったところが新たにガイドツアーという売り物になるなど、新たなマーケットが蘇生されていくということになります。こういったものは、自分がなかなか行けないエリアであればあるほどすごくチャンスがあります。

今までは富裕層の方がどのようなことを考えているのか、チャンスのお話をしました。次はラグジュアリーマスの中で誰をターゲットにしていくかを説明します。まず、訪日リピーターが一番です。

訪日リピーターがどこにいるのかという、先ほど申し上げたように台湾、香港ですが、韓国、中国、タイからも来ることが多いです。そして、なぜ訪日リピーターなのかという、日本に初めて来た方がどこに行くのかを考えると、東京、京都ではないかと思われたかと思いますが、本当にその通りで、初来日から3回目くらいまでは、ゴールデンルートと言われている東京、京都、奈良、大阪、北海道、福岡といったあたりを旅行される方が殆どです。そのため、ゴールデンルート以外のエリアは、圧倒的に訪日リピーターしかターゲットにならないということです。特におすすめは、最低でも10回以上、できれば20～30回来日されている方です。国別で言うと、香港、台湾、中国になりますが、彼らはなぜ繰り返し日本に来るのかと言うと、仕事か若しくは日本に親戚や家族、友人が住んでいることが多いです。やはり東アジアで距離も近く、当然移動距離もそこまでかかりません。よく訪日していた韓国の方に、どうして日本に来ていたのかと尋ねると、韓国国内に旅行に行くより日本に行く方が安かったとのことで、アジア圏のリピーターが続々と増えています。当然欧米圏の旅行客の消費額は大変高く魅力的なマーケットではありますが、数をとるとアジアの方々がおすすめです。

また、コロナ禍で誰をターゲットにしていくのかというところで、大変おすすめなのが華僑の方々です。華僑の方は全世界で6,000万人以上おり、中文繁体字若しくは中文簡体字のみで情報発信できます。北米には華僑の方が大変多く、一つエピソードを挙げますと、取引先のツアー会社の富士山に登るツアーにおいて、参加される20人のお客様は、アメリカ、カナダ、オーストラリア、シンガポール、イギリスと様々な国籍の方々ですが、実際ツアーでお越しになると、全員アジア系の顔をされているというようなことがよくあるという話で、中華圏の方、華僑の方々も、日本によく来られているということがあります。華僑の方々は大変横のつながりが強く、口コミでいい情報をどんどん共有しますので、その凄さを実感しています。我々も、日々マーケティングする中で、華僑を一番のターゲットに考えています。

もう一つ、今まで“何を”という話と、“誰に”届けるのか、ということをお話しましたので、どの

第3回青森市しごと創造会議 会議概要

ようにして伝えていくのか、というところをご紹介します。資料 18 ページのとおり、マイクロインフルエンサーを通じて商品の磨き上げと発信を実施していくことがおすすめです。在日外国人の方々は約 288 万人いますが、この方々は海外の方にとって、日本の専門家であり、ツアーガイドであると思っております。実際に皆様が海外に行くとき、現地に住んでいる友達や親戚がいたら、絶対そちらを頼るかと思いますが、海外の方にも同じようなことが言えます。在日の方々に、どのようにアプローチして、彼らを通じて海外の方々とお話をしていくか、ということが大変重要だと思います。

我々はインバウンドの取組として、ジャパンコレクトという、大体 4 万人程の在日の方や日本ファンを集めたコミュニティを作っています。これを実際に活用した例として、2016 年に、千葉県鴨川市の鴨川館という旅館より、一人もインバウンド客が来ない状況を、なんとかして増やしたいというご相談を受けました。鴨川は外房線という終点、車では木更津から二山くらい超えるので東京からだに行きづらい場所です。そこで、先ほど申し上げたような、在日外国人の中でも消費額が高い方や、発信力がある方に鴨川館への体験宿泊を 1 年間じっくりかけて行いました。その結果、じわじわとリアルな口コミが広がっていき、2016 年は全くいなかったインバウンド客が、翌年の 2017 年には 150 人以上の方に鴨川館に来ていただくことができました。我々が様々な施策をしてきた中で、結果として一番パワーのある発信はこれだというものに行きついたというところになります。

また、「MICE のチャンスを活かす」について、MICE というのは、コンベンション、色々な展示会やイベントなどを活用して、海外の方々を取り込むということです。その中で、2025 年の大阪万博が大変いいチャンスだと思っています。大阪だけではなく、海外からわざわざ日本に来られた方がこの機会をチャンスに他の地域も見て行こうということで、全国に広がっていくと思いますので、このチャンスをぜひ準備をされるとよろしいかと考えています。

資料 25 ページは、大阪観光局から、大阪万博を契機にアジアの富裕層を取り込んでいきたいというご相談を受け、アジアの富裕層を扱っているコンシェルジュ会社、華僑系団体、華僑のネットワークなどを、我々が開拓をしたところに向けて様々なツアー・商品を販売していくという取組になります。

最後、一番のポイントとして、海外の旅行会社やランドオペレーターと組むことです。旅行業界用語に、「FIT」というものがあります。Foreign Independent Traveler の略で、個人旅行客を指します。旅行の施策や戦略を組むときには、誰をターゲットにするのか、個人旅行なのか団体旅行なのか、この 2 つをまず戦略として決めていく必要があります。そして、この FIT はどんどん増えてきています。飛行機、宿、アクティビティを自身で決めて回るというツアーです。団体旅行は、申込みをしたら全て旅行会社が手配してくれるというものです。台湾や香港の旅行会社は、訪日数は増えているのですが、会社数は減ってしまっているということがコロナ前から起きています。それはなぜかという、圧倒的に FIT が増えているからです。そのため、海外の旅行会社が生き残りをかけて大変しのぎを削っているような状況です。これはチャンスだと思っています。しのぎを削っているということは、こちらが何か話を持ち掛けやすい状況になっています。特に FIT が増えて、どうやって陰で苦労しているかということですが、通常 20~30 人くらいを団体旅行といいますが、その間にセミオーダーメイドの団体旅行という

第3回青森市しごと創造会議 会議概要

	<p>ものがあります。人数的には最低限 2 人、つまり、ご家族だけ、親戚だけ、友達だけでオリジナルな旅行をつくり、それを旅行会社に依頼をするようなツアーです。今現在、コロナ後にセミオーダーメイド商品、オーダーメイド商品の需要が高まっています。自由度が高く、ガイドが大変必要になってきていますが、海外の旅行会社からも常にガイドと車はないかとの相談を受けているので、ガイドと車があれば、旅行商品をどんどん造成することができます。このようなことをしっかり準備をして提案できれば、これらがなくにより地域に人を呼び込めなかった状況を変えることができるため、ガイドのマーケットをどんどん増やしていくことをおすすめしております。</p> <p>資料 29～31 ページは、実際の商品を造成した事例として、台湾のオーダーメイドを専門とした旅行会社と組み、瀬戸内の旅行商品を販売いたしました。これは 5 泊 6 日のプランですが、通常価格よりも 1.8 倍するような高価格帯の商品として現在も販売しています。</p> <p>以上、インバウンド獲得に向けてすべき 5 つのことをお話いたしました。まとめとして、まず 1 番目、ターゲットとしては訪日リピーターが多い近距離の華僑のマーケットを獲得することです。2 番目が、旅行支出額の上昇傾向に伴う商品の磨き上げです。現在は消費額が高く、今後も売ってはいけるものの、そのためには中身が伴わなければならないということで、きちんとした商品をつくっていきましょうということです。3 番目が、マイクロインフルエンサーによる情報発信。特に、在日の方々を通じての情報発信がおすすめです。4 番目が、MICE 需要の取り込み。2025 年の大阪万博に向けてどう活動していくのかということになります。5 番目が、旅行会社への速やか、かつ的確な情報提供。これは今から長い目で旅行会社とネットワークをつくっていくことが将来的にも良いです。</p>
--	---

【委員意見】

<p>委員</p>	<p>私は前回会議の時に、青森市の産業競争戦略として、インバウンドや海外展開の取組を重視し、それが効率化や付加価値向上を通じて、生産性向上を先導していく、という話をしましたので、非常に共感いたしました。その際にインバウンドのターゲットとしてラグジュアリーマスというところに絞り込んで取り組むということについて、今までは単価が多少低くても数で稼ぐということもありましたが、そうではなくて、世界中を旅して目の肥えた人に響くようなことをしっかりやるということが非常に重要であると共感いたしました。</p> <p>青森市の戦略としては、インバウンドや海外展開の取組を重視するという点でよろしいと思います。しかし、個々の事業者では、インバウンドと国内客のバランスをどうするかという問題が出てきますが、ラグジュアリーマスといった相手を絞り込んだ場合には、その取組の効果は企業の品質、ブランドイメージなどの向上に繋がっていくと思います。その参考として、本年 7 月の経済同友会主催の講演で、某百貨店の会長から、新型コロナウイルスによる中国人の団体旅行客の渡航制限が解禁される前の本年 6 月の段階で、銀座の店舗の売上トップが既に中国人だった、というお話がありました。それに対して参加された方から、「中国人に向けたブランド戦略を作れば良いのか」という質問があったのですが、その質問に対して会長は「やはり日本ならではの文化価値を高めていくことが、最終的には中国人の目の肥えた方々にも伝わっていく」と話をされて、皆様が納得されていました。</p>
-----------	---

第3回青森市しごと創造会議 会議概要

	<p>本年1月から8月までの青森県の外国人宿泊者数は、1位台湾、2位香港、3位中国であり、これだけで過半数を超えており、さらに同じ華僑圏では、タイが6位でシンガポールが7位となっており、実態として重点エリアになっています。これは観光だけではなく、物産も同じ傾向ですので、観光と物産を連動させ、例えばインバウンドと越境ECを組み合わせた展開も効果的だと思います。その際、観光と物産のオムニチャネルも是非進めていければと思います。</p> <p>デジタル等のマーケティングを活用しながら商品の磨き上げを行って観光消費額の向上を目指す場合には、インバウンド客全体を対象にするよりは、ラグジュアリーマスのようにターゲットを絞って目標設定をすれば、短期的に効果が出るのではないかと考えております。</p>
<p>委員</p>	<p>青森市には四つの宿泊施設の地区があります。一つ目は浅虫温泉、二つ目は駅前を中心としたビジネス系のホテルが立地する地区、三つ目は八甲田地区、そして四つ目は駅前から少し東側に位置するグランド系のホテルがある地区です。駅前と八甲田地区のリゾート系のホテルに関しては立地の条件もあり、FITや個人旅行者が多いです。浅虫温泉や駅から2km離れているグランド系のホテルは、団体客が多いです。青森市内だけでもそのような形でお客様にセレクトされている、ということで施設や地区により、狙うターゲットが違ってきますので、そのような効率的な営業をしたほうが良いと思っています。</p> <p>また、先程MICEの話もありましたが、青森市は「国際会議観光都市」に登録されています。しかし、ここもフロップしていますので、もう少しそういったところにも力を入れていければいいと思っています。</p> <p>本年2月にマレーシアに出張に行きまいましたが、マレーシアも華僑の方々が経済面で力のある国ということで、あまり皆様が旅行に行かない国なども一つ営業のターゲットに入れてみてはどうか思いました。色々な世界のリゾート系を踏襲している会社は青森にもありますので、そういったところを通して、インバウンドの集客も図れるのではないかと感じております。</p>
<p>委員</p>	<p>私は「青森ウォーターフロント活性化協議会」という団体の構成メンバーをしております。その中で、青森市内、青森県内の観光を見たときに、春から秋にかけては、ものすごく充実したコンテンツがあり、国内外から多くのお客様に来ていただいています。しかし、冬の仕掛けが弱く、雪が降って地元の人すらも外に出て歩かない状況の中で、どうやって人を呼び込んでいくかということを考え、新青森駅開業の年から「雪だ！灯りだ！芸術だ！あおもり冬のワンダーランド」という冬のイベントを、市長をトップとする実行委員会形式で開催しています。しかし、予算が厳しく、事業が縮小されてきた中で、このイベントは市民向けなのか、或いは国内外のお客様にもっとアピールしていくべきものなのか、ということについて内部で話すことがあります。やはり色々な方々にイベントに参加してほしいというのが目的ですから、そういった発信をしていくために毎年準備をするのですが、旅行会社は春の段階で冬のイベントなどを観光に組み込んでいるため、春の時点で企画したことを冬にできるのかという不安要素があり、中々発信できないというのが現状です。</p> <p>このような状況をこれからどうしていけば良いのかということが課題ですが、再来年の2025年は青森港が開かれて400年という大きい節目を迎えます。その翌年は青森市の街づくりが</p>

第3回青森市しごと創造会議 会議概要

	<p>始まって 400 年という節目です。2 年後の話ですが、それに向けてもう少し予算をかけながら、冬の核となるようなイベントや観光コンテンツを作って発信していくということを、今から徐々に取り掛かっていければ、2024 年、2025 年と賑わっていく可能性があります。冬の観光コンテンツとして力を入れて取り組んでいくということであれば、気合を入れなおして、皆で作ってあげていくということが非常に大事な時期であると思っています。それがもし上手くいけば、年間を通じた観光・誘客に繋がっていくだろうと思っています。その中で、課題としてこれからどう進めていくのかを考えていければ良いと思っています。</p>
<p>座長</p>	<p>本当に中国人の方々が喜ぶものを作る、自分たちが磨いていく、という考え方が観光の中でも重要で、少し大きな話ばかりにならず、自分たちの魅力をきっちり作り上げるというのが第一だと思いました。また、観光エリアや効率性も大事だと思っていて、確かに年収の高い人を沢山呼びたいというのは山々ですが、それに見合うインフラや環境がないのであれば、自分たちに見合った観光客のターゲットがどういう人なのか、どういう人に来てほしいのかということが、青森市の戦略を立てる上で大事であるという感じがいたしました。そして、資料に瀬戸内の周遊ルートの例が書いてあるように、観光はお客様が中心で自分たちが通過点であっても、通過してもらうことに意味があるのではないかと、という点からすると、広域的なアライアンスや、地域提携の中で観光戦略を立てられることや、華僑も含めた広域的な観光を提案できるような態勢が非常に重要だと思いました。</p>

【専門家(マーケティング分野)説明】

<p>専門家 (マーケティング 分野)</p>	<p>神奈川大学経営学部の中見と申します。本日は、青森の経済が活性化するために、オムニチャンネル、DX がどのように役に立っていくのかということをお話いたします。</p> <p>オムニチャンネルやDX という話の前に、まずはお客様と一緒にどう価値を創っていくかについては、地域において、価値を決めるのはお客様です。企業が価値を提案することはできません、その価格に対するバリューを上回っていなければ、お客様は商品やサービスを買わないため、お客様にいかに気持ちよく買い物をしていただいて、どのように経験価値を創っていくのかということをお客様が提案をしていく、これがまさにマーケティングです。</p> <p>そもそもマーケティングとは一体どういうものかを私が教える上では、必ず P&G という会社を例に出します。この会社はマーケティングで非常に優れていると言われており、彼らのマーケティングに、常に OGSM(Objectives, Goals, Strategies, Measures)の文化があります。これはビジネスの中で大切なことで、目的が何で、ゴールがどういうゴールで、そこから実際に戦略・戦術があり、そのあと測定するということです。目的が明確で、どんなゴールを目指すのかということがあった上で、現状とのギャップをどうバックキャストしていくのかというような優先順位をつけることが大切です。一つ一つの施策をやるのがマーケティングではなく、売れるためや売れ続けるための仕組みを作っていくというところで、常に一般再現化されなければならぬというのがポイントです。</p> <p>青森の実際の地域の良さやその一つ一つの商品サービスの良さをどのように伝えていくのかの中で、最初に是非お伝えしたいのは、自分一人では商売をしていないということで</p>
---------------------------------	--

第3回青森市しごと創造会議 会議概要

す。お客様がどういう考え方、ニーズや不満があつて、それに対し、競合他社がどういうことをやっていて、自分達は何が出来ているのかという市場環境分析を通して、いきなり戦略・戦術に入るケースが多いのですが、必ず順番があります。まずはお客様がどういう不満やニーズを持っているのか、そこから競合他社が、それに対してどれだけうまく答えているのかどうか、お客様の不満に対して、最終的には自分達がどういう強みと弱みと機会と脅威の中で戦っているのかというのを含め、前回の会議でも SWOT 分析というのをされたかと思ひます。SWOT 分析をした後に最も大切なことは、何のためにこれをやっているかということです。マーケティング上の課題を探ることが目的であつて、その課題を探すために強みを更に伸ばしていくにはどうすべきか、自社商品の本当にユニークな強みとはどういうところなのか、他社にまねされないものであるとか、例えば弱みをどうしたら強みに変えられるのかということが、まさしく課題になります。強みを更に伸ばす、どのような課題があるのかを探すところから、是非スタートしていただきたいと思ひます。

「尖ったところ」とはどういう部分かと言うと、マーケティングでは USP(Unique Selling Point) とよく言われていますが、ユニークというのは、ただの売りではありません。まねされない独自性がある USP をどうやって創っていくのかということが、青森市の経済や企業の消費サービスの中で重要になります。

USP は、買う側と売る側の両面から考えていかなければならないということがマーケティングにおいてよく言われますが、買う側にとっての選択の決め手、売る側にとっては、必ずお客様に伝えなければならないことが USP とされるものです。

USP というのは、「差異化(Unique)」と「実売性(Selling)」と「情報伝達性(Point)」がお客様のニーズにきちんと合致しているかを考えなければなりません。差異化(Unique)というのは、他の製品にはない、模倣されない、インパクトがあるということです。実売性(Selling)というのは、売値に合うということです。情報伝達性(Point)というのは、要点がわかりやすい、それを信じる理由があるということが自分達の商品・サービスや、それぞれの街づくりの中に反映されていかなければならないということです。

全てのお客様に伝えなければならないのが USP です。果たして八甲田エリアではどのように伝えなければならないのか、例えばそれが弘前だったらどうなのか、温泉が全国各地にある中で、浅虫温泉だったらどのような USP があるのかなどです。セリングポイントというのは、皆様多分「売り」だと思われているかと思ひますが、これは、やはり競争優位性というところで、ユニーク性がどこにあるのかを考えなければいけません。

USP はどう創るのかということについては、「Scene」、「Evidence」、「Benefit」の 3 つの要素を一つの USP にうまく盛り込んでいただきたい。USP というのはどんなシーンで活かされるのかということ、それは勝手な思い込みではなくてエビデンスはあるのかということ、どんなメリット・デメリットがお客様にとって価値があるのかということ、一例として車のミニバンを想定してください。

例えばダメな USP として、「簡単、らくらくシートアレンジ」というフレーズでは、漠然としてどんなシーンで使われるかわからず、「快適なロングツーリング性能」と言われても、具体的なベネフィットがありません。これを直していくと、例えば一つ目は「レジャーでも日常でも、シ

第3回青森市しごと創造会議 会議概要

「一トアレンジがワンタッチでらくらく」とすることで、最初にシーンが入り、エビデンス、ベネフィットも入っています。このように、例えば八甲田山のエリアでは、どのようなシーンの季節の時に、どのような部分にエビデンスの良さがあり、どういう気持ちをお客様に抱いていただいて、満足してリピートしていただけるのかというようなことを大体 2～3 個ほど、必ずどんな商品・サービスでも、まねされない特徴というのがあります。以上のことを、これから皆様に実際に行っていたら、「尖ったもの」とは USP をどう創っていくのかということ、そしてそれをどうコミュニケーションしていくのかというのが、マーケティングだと思います。

次に、課題が見つかった後に、どのような戦略を立てていくのかということについて、どういうセグメントに分けてどういうターゲットを選ぶのかということや、ポジショニングが非常に重要な部分になってきます。その中で、例えば八甲田山エリアの観光を進めていきたいという時に、八甲田山というのは、実際どのようなお客様によって選ばれるか、その価値を考えていった時に、価値の縦軸・横軸の中で、どうすれば他とは被らないブルーオーシャンという位置を取れるのかということを考えなければいけない。こういった軸の切り方そのものがすごく重要になってきます。自分達が、華僑の人たちに八甲田山のどこを伝えていくべきなのか、どういう立ち位置を取るべきなのかというようなポジショニング自体を、どこを目指すのか、あるべき姿というものを明確にされるのが、非常に重要です。

ポジショニング・ステートメントを、八甲田山を例に実際に作ってご覧になれば非常によいのではないかと思います。必ずどんな商品・サービスにもこのポジショニング・ステートメントというのがありますので、例えば八甲田山には、どういう USP の一番、二番、三番があつて、どんなターゲットの人に対して、自分達のポジショニングはどのように取っているのかということ、皆様に議論されながら、創っていくというのは非常によいのではないかと思います。

次に EC の話をします。小売市場全体で EC 化率というのは、およそ 9.13%です。つまり、買い物をしている人の 9 割はリアルで買って、ネットで買っている人は実は 10%程度しかいません。今アマゾンや楽天など、色々なところで買い物が多くされているように見えますが、実は日本の小売市場は 2013 年から 150 兆円くらいで変わっておらず、そのうち大体 15 兆円くらいが EC です。オムニチャンネルというのは、ベースとして、いかにお客様に EC を通じて実店舗に来てもらい、より良い体験をしてもらうかということであり、店舗にどうやって来てもらうのかを考えていくための 1 つの手段が EC であります。また、業種ごとに EC 化率は全然違っています。例えば、食品の EC 化率は全体の実は 4%くらいで、96%はリアルで買い物をしているという状況です。アパレルや書籍は EC 化率が高いですが、業種や扱っている商材によって EC 化率が当然違ってくるという中で、皆様の業界がどのような状況なのかも踏まえて、オムニチャンネルを考えていかなければならないと思います。

オムニチャンネルや DX がどのような構成概念なのかについて、経営戦略にあたるのがオムニチャンネルで、それを支えるような仕組みが DX であると認識頂ければと思います。この中に三つの柱があり、これらができないとなかなかオムニチャンネルになりません。一つ目は、経営者がオムニチャンネルをやる上で覚悟を持ってやらなければ、下の人達は進まないということがあります。二つ目は、データをいかに可視化していきながら、データを活用したマーケティングをやっていかなければならないということ。三つ目は、ネットであってもリアルであっても、

第3回青森市しごと創造会議 会議概要

どのようにお客様とコミュニケーションしながら、価値を醸成していくのか、ということが重要です。この三つの部分ができてオムニチャネルがあります。

アメリカの経営・マーケティング関係の教授であるクマー氏の調査結果によると、オムニチャネルや DX において、従業員が自分の会社自体がどのような方向に進んで行こうとしているのかを理解し、自分の会社を愛していないと、なかなかお客様にいいサービスができません。お客様自体にいいサービスができれば、お客様は満足して、最終的にはパフォーマンスである売上収益に関わってきます。このような点でポイントとなっているのは、オムニチャネルや DX は、経営者の方々が自ら IT やデジタルに強ければ、これに越したことはないのですが、もしその部分が自分ではできないということであれば、従業員の方を指名して権限を委譲していくことによって、従業員のモチベーションが上がり、お客様とのエンゲージメントが高まって、業績に繋がっていくというような流れがベースにあります。

小売の3要素は、ヒト(従業員)、モノ(商品や品揃え)、ウツワ(店や EC)であり、これをデジタルで繋ぐことがオムニチャネルです。ヒト・モノ・ウツワをデジタルで繋ぎ、従業員の人たちがいかに労働生産性を上げ、お客様に価値を提案していくのかという話になります。

もう少し掘り下げると、ヒトとはスタッフで、接客力を磨いていかなければならない。モノとは商品の在庫で、いかにして店頭と EC の在庫を一元管理していくのか。そしてウツワというチャネルは、リアル店舗と EC というチャネルが対立するものではなく、共に手を取り合ってやっていかなければいけないということです。スタッフ自体にオムニチャネルをしっかり理解してもらうということが大切であり、そのあと、商品の在庫をいかに EC とリアル店舗を一元管理していくのか、お客様にとって一番いいことをやるということです。

二つ目は、デジタルで技術を変えていくだけではなく、いかに地域を含めたサステナビリティを意識した上で進めていくという考え方が、経営者に非常に求められています。サステナビリティと DX を両立していくという考え方です。

そして、データに基づくデマンドサプライチェーンというのをしっかり整えていくというところが大切です。普通は、メーカーから卸、小売、ユーザーへと下りていく流れかと思いますが、オムニチャネル戦略においては、お客様データを持っている小売業を基点にお客様自体のニーズや不満を吸い上げていくデマンドサプライチェーンのような考え方が重要になります。

次に、全体最適で物事を考えていかなければいけないということです。材料を買ってきて、メーカーで造って、卸小売に流れていき、売上になるという、これはサプライチェーン的な考えですが、売上げというのは、お客様に売れて初めて売上げになり、在庫のままだったら売上げにならないため、全体の流れの中でお客様自体が購買している生活者のところを起点に、販売データや商品データ、在庫データが需要者側から生産者側に流れていくデマンドサプライチェーン的な考え方でデータをきちんと管理していかないといけないというところが大変重要です。その時に、どこで在庫を持つのが最適なのか、ということ自体を考えなければならず、小売だけで在庫を抱えるのではなく、どこが一番お客様にとって買いやすい状況なのかを考えた中で、先ほどのことを考えていく。全体の中で、モノとデータの流れを考えていくというのがオムニチャネルの考え方で重要です。

三つ目として、いかにお客様とコミュニケーションする場をネットやリアルで持つかというこ

第3回青森市しごと創造会議 会議概要

る、つまり、お客様のデータを収集する場所を創っていかなければいけないということが価値共創の中で重要になっています。例えば、食品スーパーに買い物に行く人がいるとして、店内に料理を提案する場所や試食ができる場所、お客様が店の中で会話ができるような場所というのをリアルで設けていくことによって、ここが情報センターとなり、お客様の貴重な不満やニーズを吸い上げられることができる場になる。それを店内の各部署と本社の間を循環させていきながら、最終的にお客様に価値を提案していく。こういうコミュニティを作っていくという考え方を、オムニチャネルを実践していく中で持っていただきたい。お客様に提案するだけではなく、お客様と双方向で価値を創っていくような場を設けていくことが非常に重要になっていくと思います。

一例として、東京の有楽町に b8ta Japan(ベータ ジャパン)というシリコンバレーの会社ですが、ここはモノを売るのではなく、体験を売っている場所です。b8ta のビジネスモデルは、例えば会社自体が、自分たちの商品自体の良さなどを伝えるために、b8ta のある区画を買って、その商品を置いてもらうことにより、b8ta がお客様に対して、その会社の様々な商品に関するブランドの価値を伝えます。お客様自体は、店員からの説明を聞いた上で、様々な意見を b8ta の店員に吸い上げてもらい、それが結果として、定量的、定性的なデータとして、出店企業に対して今お客様が自社の商品をどう思っているかを提供しています。このように、今東京の中でも、データを吸い上げながら、お客様を今後どのようなマーケティングで獲得していくのがいいのかというリアルな場を作っていくことが重要になっていくと言われております。デジタルだけではなくお客様と価値をつくっていくことが難しいので、ネットの中のコミュニティをリアルな店舗で集まりながら、お客様同士、価値をつなげていくような取組をしています。

まとめとして、オムニチャネルと DX を進めていく中で、まずは自分たちの会社がどのような会社なのか、企業理念をきちんと明確に定めていくということが非常に重要であり、そこから顧客との経験から私的なもの、CX(顧客体験)やサプライチェーンの仕組みの部分、従業員教育などを組み合わせてオムニチャネルができ上がっていく。この中で一つ目の顧客に関する部分を考えていく中で、朝起きて寝るまでの間にデジタルとリアルを使い分けているのと同じように、当然購入だけじゃなく検討している時や、購入から使用まで、それぞれのタッチポイントの中でお客様とどのように価値をつくっていくのかということが一つ重要になります。

二つ目はサプライチェーンの話です。いかにお客様サイドからのサプライチェーンを作っていくのかということが大切です。ここでぜひみなさん実践していただきたいことは、お客様視点から、それぞれの企業の業務のプロセス全体を可視化していくということです。業務プロセスのどこに問題があるのかを可視化していくということが、オムニチャネル、DX を進めていく中では重要です。部署ごとに、それぞれ自分たちにとって都合のいいような形でシステムに入っていたりすることもあるため、お客様にとって価値があるとはどういうことなのかを考えた時に、どのような課題があり、その中でそれぞれの部署は今どういうことをしているのかということなどを可視化していく。ポイントは、アナログでできることはアナログでやる、デジタルに置き換えた方が、生産性が高いところはデジタルに置き換えていくという点です。デジタルに置き換えるとすべて生産性が上がる、価値が創れると思うかもしれませんが、そうではなく、きちん

第3回青森市しごと創造会議 会議概要

と業務のフローの中で、生産性が上がるには投資をかけて、デジタル化を進め、アナログでやった方がいいところはアナログという見極めが非常に重要になります。

次に従業員教育です。なぜオムニチャネルでやるのか、どのように進めていけばいいのかというところで従業員教育をきちんとやっていくということが大変重要になっています。ビームスという会社は、従業員自体がデジタルでお客様とコミュニケーションを取り、従業員一人ひとりにファンをつけていって、従業員とファンのお客様との関係性を強め、そしてファン同士の間でまたコミュニケーションをとっています。それを実際リアルな店舗でフリーマーケットのように集まりながら絆を深めていくことをしています。ただこれは、ビームスのようなアパレルだからできるという話ではなく、どんなビジネスにおいても店頭ファンがおり、そのような店の人たちが、いかに自分の店の商品・サービスをアピールしていきながら、お客様とファンを作って、ファンのつながりを作っていくかということが結構重要だということです。

これらを最終的にまとめると、オムニチャネルや DX というものは、デジタル技術を使うことによって、ビジネスを変革していくということが一つゴールになりますが、お客様といかにリレーションシップを図り、いかにお客様に価値を提案していくか、そしてサプライチェーンのプロセスの生産性を上げていくのか、そしてどのように収益に変えていくのかということが、最終的には共創につながっていきます。

次に事例を紹介します。三越伊勢丹という百貨店は、DX というのは CX(コーポレートトランスフォーメーション)、つまり会社の経営戦略そのものだと言っていて、三越伊勢丹グループが築き上げてきたブランドの価値をベースに、お客様と市場の普遍的なニーズを、商品・サービスを通じてお客様に提供する仕組みを作り、ビジネスモデルを変革すると考えています。デジタルツールの導入が DX ではないということです。三越伊勢丹の場合は、お客様に最高の買い物体験を作ってもらうためには、リアルでしかできなかったことにデジタルを導入することによって、よりお客様へ買い物の楽しさというものを作っていきたいと考えています。例えば買取サービスなど、現在は循環型社会であることから、不要なものを買取り、それをまたリユースしながら販売したり、化粧品売場などに関しても、売れる数というのは限られていますから、ネットの中で全部の商品を扱いつつ、リアルで体験したい人は実際に来店してもらうというような形でデジタルの取組をリアルに取り込みながら、リアルのビジネスを強化しています。また、DX などを進めていくときに、商品部門やコールセンターを含めて、課題をいかに早く、小刻みに PDCA サイクルを回していくかが重要です。このように部門をまたがってオムニチャネル、DX というのは進めていかなければいけない。一番気を付けなければいけないのは、情報システム部門だけでやるのではなく、お客様に近い営業や商品部門を含め、一緒になってオムニチャネル、DX を進めていかなければならないということです。

最後に、ビームスのスタッフの「メディア化」する話をします。ビームスは、オムニチャネル、DX を進めていく中で「なぜオムニチャネルを進める際に課題を明確にするのか、それをどういう目的でやるのか、そして手段として DX、デジタルを利用する」と説明するそうです。手段を目的化してはいけないということです。これは社員の場合のみの DX と EX(従業員体験)の関係。そしてお客様にとっての DX と CX(顧客体験)の関係。DX はあくまで手段ですので、従業員は生産性の向上や社員の活躍、人材育成のために DX、EX がある。一方でお客様

第3回青森市しごと創造会議 会議概要

	<p>にとっては、買い物の利便性や価値があって、買い物を楽しくするために DX やオムニチャネルをやるということです。ビームスでは、2014 年くらいから 6 年くらいかけて順番に、まずは会社に提案をして、従業員教育を行ってから、そのあとサプライチェーンや CX の方に進めたとのことで、いきなりサプライチェーンや CX ではなく、どのような課題や目的のためにオムニチャネル、DX を推進するのかということをしちんと地道に根付かせていながら進めていくというステップバイステップで進めていくことがポイントとなります。このような形で、お客様と従業員がコミュニケーションするために、自社でいろいろと開発をしながらお客様とコミュニケーションなどをやっています。また、自社のオフィシャルサイトの中で、従業員が提案した内容が 6 割くらい売り上げを占めるとのことで、お客様は、従業員達が伝えたことやブログの内容を見て、買い物をしていることが結構あります。最初に抵抗感をいかに解消していくかをかなり説得していきながら、テストをトライアルしていきながら、データ分析しながら、最終的に表彰制度などを設けてモチベーションを上げていくというやり方をしています。EX(従業員体験)という目的のために、DX という手段を活用して、CX(顧客体験)の課題につながる施策をやるという形で今ビームスは進めています。</p>
--	---

【委員意見】

<p>委員</p>	<p>最終的にはマーケットで商品を買っていただくということが目的です。私達は通常、観光商品を作って販売しておりますが、最終的には一般の消費者へ向けた商品開発が第一だと思って、何年も費やしてまいりました。日本らしさ、ひいては青森らしさを出すためにはどうしたらいいかということを第一に考えて、地場産品、青森であればリンゴやホタテなど色々なものを原料にしてやるのが一番いいと思ってやってきましたが、今現在、人口減少や災害の影響で、原材料のリンゴはない、ホタテは輸出や価格高騰、稚貝の全滅によって来年は取れないなど、色々な問題があるので、このような問題を企業だけでなく、青森市全体で応援していただき、みんなで力を合わせて青森らしさを出していくのが一番大事だと思います。</p>
<p>委員</p>	<p>今のお話をしごと創造会議にどう活かすか、企業経営者の立場から咀嚼するというのは非常に難しいですが、自分の会社の経営だと非常に役に立つと考えておりました。DX、CX はパーパスから始めていかなければならないということは本当に参考になり、またマーケティングのお話についても、いずれ機会があればもう少し詳しく聞いて、自分の経営に活かせればと思っています。</p> <p>ユニークセリングポイント(USP)というのが非常に重要だと思っており、そういう観点で、観光分野について少し考えながらお話を聞いていました。2019 年時の観光市場は 27 兆 6 千億円くらいあり、その中でもインバウンドが 4 兆何千億円、2 割弱だと言われています。企業経営の観点からすると、昔からいる 8 割のお客様と新しく来た 2 割のお客様のどちらを取るかと言うと、当然、昔からいる 8 割のお客様の顧客満足度をどう高めるかというのが最も重要だと考えております。更にはインバウンドのお客様は、円安だから来ており、インバウンドの持つ問題点として、状況が変われば来なくなってしまい、そしてサービスの質が落ちていくということが挙げられていました。これは日本人観光客にとっても同じ意見ではないかと思えます。また、円安という観点で見ると、2019 年度は 1 ドル平均 109 円でした。この時に 15 万円</p>

第3回青森市しごと創造会議 会議概要

	<p>程使い、現在 20.5 万円使っているというのは、ドル換算で見ると 1,400 ドルと変わりません。つまり、外国人というのは大体 1,400 ドルという予算になってしまっていると感じています。そのため、青森県、青森市が観光で尖った存在になる、ユニークセリングポイント(USP)を作るには、インバウンドではなくて、既存の日本人顧客にターゲットを絞った観光施策というのも面白いのではないかと思います。国内のどの地域も、現在は全てインバウンドに注力しています。そして外国人向けの色々なプログラム、企画をどんどん作っていくわけですが、日本人向けの観光施設や企画が非常に少なくなってきた、日本人が楽しめる場所が少なくなってきたのではないかと印象を受けます。外国人が多く行きづらいという話も聞くので、観光も同じように、より巨大なマーケットである日本人向けのサービスや施策を増やし、青森県、青森市というのは変わった存在だというユニークセリングポイント(USP)を作れば、面白いのではないかなと思いました。</p>
<p>委員</p>	<p>講演の内容が、青森市の小売・卸売業にとって弱点であり、まだできていない分野で、非常に耳が痛い、重たい内容だと思って伺っておりました。我々は小売店の運営もしていますが、DX、EC、カスタマーレレーションマーケティングやデータマーケティングなど、やらなければならないことがこの変革の中で様々あり、東京、首都圏のように、同じレベル感、同じスピード感でいかないということが、非常にもどかしく、取引先や他のメーカーを含めて努力しているものの、思うように取り組むことができていない状況です。</p> <p>青森の小売・卸売業は、既存事業の生産性を高めなければならないというところで、業務変革と無駄を省くことをまずやって、余白を生み出さないと、新しいものは導入することができないと思っていますので、今までのやり方の無駄を徹底して省いていき、権限委譲をして、パーパスを見直すことを取り組んでいかないといけないと感じました。その上で余白が出てくると、従業員、青森の若い人達も、新しいことにどんどんチャレンジできると思っています。</p>
<p>委員</p>	<p>ビームスが例に出ていましたが、以前、ライブコマースで、男性のスーツ、シャツ、ネクタイのVゾーンのセットに焦点を当てたところ、1時間で6千人が閲覧し、約100万円売れたということがございました。まずは、そういったEコマースで売れやすい商材を絞っていくことが大事だと思っています。やはり、Eコマースでボトムス等は売れづらいため、そういった小さな成功事例を作っていくということです。</p> <p>また、オムニチャネルの恩恵は、青森では消費者側で受けていることが多く、東京に向けて生産者側として成功させていくには、工夫が必要です。例えばお店の名物店員の方がオンラインで名産品を紹介するなどといった施策もひとつ考えられます。</p> <p>また大型クルーズ船が来港しても、青森は最初の寄港地になることが多く、津軽塗なども大きなお土産は荷物になるので買われにくいと聞いております。到着地のホテルや空港で受け取れるような配送サービスなど、お客様の立場に立った施策がオムニチャネルの第一歩であると感じております。</p> <p>観光に関して小松崎様の資料にございましたラグジュアリーマスをターゲットとする場合について、JNTO(日本政府観光局)の資料にもあるのですが、50-60代を中心とした従来の富裕旅行者「クラシック・ラグジュアリー」(富や高い快適性を重視)と、20-30代を中心とした新しい富裕旅行者「モダン・ラグジュアリー」(唯一無二の体験を重視)に分かれます。このうち、大</p>

第3回青森市しごと創造会議 会議概要

	<p>型施設などは少ないものの、独自の自然や文化、アートという資産を持つ青森が狙いとするべきは、新しい富裕層である「モダン・ラグジュアリー」ではないかと考えます。</p> <p>また、富裕旅行者に関しては食体験、自然、伝統、アート・文化、豪華旅行、ラグジュアリーホテルのうち、アート・文化への興味関心が高いことが分かっているそうです。</p>
<p>委員</p>	<p>特にお客様とどう価値を創出するかという部分と、USP、観光分野の講演での商品の磨き上げということについては、共通する部分があると感じました。ただ、DX 含め、経営者の方々には、そこに重要性を感じて、一歩踏み出す方やそうでない方もおり、やりたくても、青森市においては、人的リソースも足りていないという現実もあります。</p> <p>しごと創造会議において何ができるかを考えた時、浅虫地区の話がありましたが、プロクレアホールディングスから、浅虫地区に4名出向しています。DMOを創生して、集客に向けてどう取り組めばいいか、例えばセントラルキッチンのようなもので採算性をどう改善していくかなどを考えています。</p> <p>何を言いたいかと言うと、人と人、若しくは企業と企業の連携、例えば浅虫温泉旅館の方々と、金融機関のみならず、民間企業や各自治体の方々と、タッグを組んで一緒になって考えていく、一企業、一会社の行く末を全員が考えていくということが今後必要かと思いました。企業数も減り、また人的リソースも不足する中で、何が取り組めるのかという現実をもう一度見つめなければいけません。人と人、企業と企業の連携強化を、模索していきたいと考えております。</p>
<p>座長</p>	<p>先程人的リソースの話もありましたが、地域には実際にどういう人材が必要なのか、どういう人材が不足しているのか、企業においても、どういった企業があればいいのかなどが見つかることが、しごと創造会議の重要なポイントではないかと感じています。お話のとおりにならないだろうということをどうするかと考えたとしても、実は新たなしごとの創造にもなるし、またそのような企業を誘致するなり、自分達で創ることに繋がるのではないかと思いました。</p> <p>次回の第4回の会議は今年度最後の会議であり、委員の皆様、専門家の方々からのこれまでの意見を事務局で一度整理し、その内容を踏まえた会議にさせていただければと思います。</p>