

「民族共生の象徴となる空間」整備による白老町活性化推進会議

合同学習会

日 時：平成 27 年 7 月 29 日（水） 15:00 から 17:00

場 所：白老町コミュニティセンター 201 号室

主 催：「民族共生の象徴となる空間」整備による白老町活性化推進会議

次 第

1 開会の挨拶

2 基調講演及び事例紹介

演題：「まちづくり会社の全国事例等の報告」

—今後のまちづくりの運営手法—

講師：篠崎宏 氏（㈱JTB 総合研究所コンサルティング 第 1 部長・主席研究員）

吉田賢一氏（㈱JTB 総合研究所・主席研究員）

金沢英明氏（㈱JTB 総合研究所・客員研究員）

3 閉会の挨拶

《 講師プロフィール 》

篠崎宏 氏（㈱JTB 総合研究所コンサルティング 第 1 部長・主席研究員）

平成 2 年 JTB に入社。海外旅行札幌支店、北海道営業本部を経て、本社事業創造本部地域ビジネス事業部チーフプロデューサーに就任。平成 19 年 4 月から現職。専門は地域活性化の戦略構築、観光客誘致戦略、新規ビジネスモデル構築など。

吉田賢一氏（㈱JTB 総合研究所・主席研究員）

J R 西日本経営企画を担当後、早稲田大学総合研究センター客員研究員、日本総合研究所上席主任研究員、宇都宮大学監事、大津市企業局経営企画調整官など、他多数の経歴。平成 27 年 4 月から現職。専門は地方自治、大学経営、環境など多岐。せたがや自治政策研究所政策形成アドバイザー、国会議員政策担当秘書資格。

金沢英明氏（㈱JTB 総合研究所・客員研究員）

北海道在住。主に道外からの来道観光客や、東アジア地域からのインバウンドの定量・定性分析を基に北海道の観光振興に取組み、多数の関連業務に従事。専門は訪日旅行調査や地域振興。

平成27年度「民族共生の象徴となる空間」整備による
白老町活性化推進会議 合同学習会 講演要旨

日 時：平成27年7月29日(木) 15時から16時30分

場 所：白老町コミセン201号室

出席者：活性化推進会議委員60名

(町長挨拶)

・今日は先駆的な事例の紹介を交えながら、象徴空間の話を知ると期待している。象徴空間については町民からどこまで進んでいるのかわからないという話を聞く。情報を共有して進みたいところではあるが、国の事業ということで、はっきりしないことは情報公開できない現状がある。役場の管轄ではないこともあることをご承知おき願いたい。逆に見れば、白老町側からまだいろいろな提案ができる状態だ。皆様の知恵をいただきながらこの推進プランを作成していきたい。今日のこの機会が実りあるものになることを期待している。

(JTB総合研究所：篠崎主席研究員)

・沖縄県伊良部島が宮古島と橋で繋がった。直売所の売り上げが5倍になる一方でスーパーの売り上げが落ちた。プラスの要素とマイナスになる要素がある。対策の準備不足で、本土から人が来て出店し始め、地元が慌てて動いている。北海道は新幹線が開通し人の流れができる。2020年に向かって、地域の仕組みを変えてゆく必要がある。人の流れが変わることは間違いない。それに対応する組織を作ることが重要課題である。今日はまちづくり会社について、なぜ必要なのか、全国的にどんな組織があるのか、そしてDMOについて話をさせていただく。

・まずはまちづくり会社を取り巻く交流人口の変化について。視察が増えるのでそれを受ける仕組みを作る必要がでてくる。一番大切なのは自分たちが何をやりたいのか。ドラえもんに出てくる道具で、現実化されているものがたくさんある。失敗するプロジェクトはイメージの摺りあわせができていないことが一番の原因だ。すべての人間のイメージは具現化できると思っている。人間はいつか実現することしかイメージしないのではないか。2020年以降に白老町をどうしたいのか、どうなっているのかを考えてゆくことが重要である。50年後は想像が効く範囲だ。北海道はこれだけの資源や土地があるので、人口減少で衰退してはいけない。50年後を想像して議論に参加していただきたい。

・大きく人の流れが変わっている。2015年には日本人の海外旅行者と訪日外国人の数字が逆転するはずだ。日本は交流人口においてサービス輸出国になる。いよいよ日本の国民性や地域性が生きてくることになる。白老町の交流人口は全国平均を大きく上回るはずだ。

・国際収支におけるサービス収支について、旅行と知的財産等使用料が上がっている。知的財産だけで1兆9,000億円ある。また第1次所得収支という投資に対するリターンは20兆円ほどある。例えば世界に工場があるトヨタの売り上げは貿易収支には載らない。第1次所得収支として配当で戻ってくる。国の建て付けが一般的な建て付けと大きく異なっている。地域の皆さんが生き残る勝利の方程式を考えていくべきである。

・その一つのヒントとして大きな人の動きが出てきた。その状況でこの大きなプロジェクトが始まる。他の地域と比較して非常に恵まれている。世界の人々の動きは大きく変わっている。今は当たり前のようにアジアから人が流れて来ている。大交流時代で多文化共生の象徴空間は非常に相性がいい。シンボリックな事業だ。官民一体となって進めていくには、まちづくり会社の検討が必要だ。

・まちづくり会社とは、周辺エリアをマネジメントする組織で、急増する交流人口と白老全体のサービス経済化のマネジメントする組織だ。白老町でいろいろなサービスができ、それに付加価値を付けていくことをサービス経済化という。地域で得た材料を外の客に売ることが基本だが、それがなかなかできていない。現在4つの部会が動いているが、それを横断的にマネジメントしていく組織が必要だ。また地域の将来を担う人材を育成し、多文化共生社会の実現をけん引する組織が必要だ。既存の組織だけではなく全体をマネジメントする組織が必要になってくる。

・会社を作るには資本金が必要だ。6次産業化ファンドを利用するのも一つの手だ。数年後にはアンビシャスに上場して白老町外からも投資を集めてもいいかもしれない。

(JTB総合研究所：金沢客員研究員)

・まちづくり会社について。一般論としてどういう企業なのか、どういった先行事例があるのかをお話させていただく。まちを事業領域としているところが他の会社と違う。既存の組織を補強して町を活性化していく。事業の領域は多岐にわたる。ターゲットを絞って対応していく。まずはできるところからやっていく。

・全国の市町村の4割がまちづくり団体を持っている。任意団体が多い。

・まちづくり会社の事業は収益性、事業領域で多岐にわたる。1997年の中心市街地活性化法施行前にはハード事業が多く、その後はソフト事業領域が増えて来ている。2006年以降は公共事業に近いものや福祉事業にも活動の幅は広がっている。

・資金や人はどうするのか。立ち上げ段階では地域おこし協力隊、地域おこし企業人や地方創生人材支援制度も利用できる。活動維持段階、飛躍段階では国交省や経産省の支援制度が利用できる。

・若者が中心となった事例として株式会社まちづくり五稜郭が挙げられる。五稜郭に人が集まる取組などがなされている。

- ・地域おこし協力隊が起業した事例として、証券会社を辞めた若者が小豆島でポン菓子づくりを始めた。また関西圏の大学生などを呼んで、地域の子供たちに寺子屋教室を開く取組をしている。
- ・地域おこし協力隊のOBが起業した事例として、対馬で環境教育事業が行われている。
- ・リノベーションによる商店街活性化として、小倉で建設会社などが参加して商店街を活性化させる取組がある。
- ・新潟県南魚沼市の六日町では観光協会が着地型商品の販売に取り組んでいる。(JTB総合研究所：吉田主席研究員)
- ・大津市で行政改革の仕事をしていた。様々な観光資源があるがうまく利用されていなかった。白老町はすばらしい多文化共生という資源を持っている。積極的に磨いて行けば素晴らしいものになる。
- ・DMOは日本再興戦略で重要な位置づけをされている。海外の事例から出て来ている。日本型は日本に合うように造り替えなければいけない難しさがあり、まだ不確定の要素がある。組織として捉えるとわかりにくいかもしれない。白老の様々な資源を磨いて行く活動、取組そのものがDMOであると考えている。
- ・海外におけるDMOについて。バルセロナ、パリ、ロンドンの観光を担っている組織の特徴の一つは組織形態で、行政から分離した、もしくは行政と連携している組織になっている。もう一つの特徴は、専門のスタッフがいる点である。また周辺の様々な事業体と連携している。行政に頼らず自前で様々な事業をやっている点に特徴がある。
- ・我が国の事例として、まず長野県飯田市が挙げられる。株式会社南信州観光公社は近隣の市町村で出資してできたが、現在は配当も出している。自由度が高い組織だ。もう一つは長崎県小値賀町の株式会社小値賀観光まちづくり公社。補助金はもらわず自前で事業を行っている。町長と観光協会長が地域の合意形成に動き、町民のキーマンが活躍できる場を整えたことが最大のポイントだ。
- ・長野県飯山市は一般社団法人の形態をとっている。市から分離してできた。また新潟県魚沼市などが参加している雪国観光圏というのがある。
- ・DMOといっても地域によって違う。万能ではなく地域に合うようにデザインしてゆく必要がある。人材育成、調整役の育成、組織のネットワークを作る役割がある。
- ・大学連携型のDMOを提案したい。大学にはものすごい資源がある。教員や学生などの人的資源、キャンパスなどの物的資源がある。地域のマネジメント機能として大学を使うことができないか。大学はDMOの運営のプログラムを作ったり、DMOの体系化も行ったりすることができる。また金融機関の融資スキームの研究も行える。DMOは明確な定義がないが、その機能を活性化するために大学が活用できるのではないか。

<質疑応答>

(出席者)

・かつて日本で第3セクターが流行り、大半が失敗した過去があるが、第3セクターとまちづくり会社の大きな違いは何か。

(JTB総合研究所：金沢客員研究員)

・事業領域でも重なる部分があるが、端的に言うと行政寄りを取組むか、民間寄りを取組むかの違いがある。まちは一つのステージで、その基盤に立って製造や販売に取り組むのが一般的な企業だが、そのステージそのものを魅力的なものにすることに、民間の方や町民が取組んでいくのがまちづくり会社と捉えている。

(出席者)

・大学との連携について、今後様々な大学が注目してくると思うが、白老としてはどういった活動をしていけばいいのか。

(JTB総合研究所：吉田主席研究員)

・大学は意外と待ちの姿勢が多い。白老からこういった人材が欲しいという提案をすることが重要ではないか。話し合う場をたくさん作っていけば大学も動く。

(JTB総合研究所：篠崎主席研究員)

・攻めの姿勢で色々な団体を活用していただきたい。これは一生にあるかないかの機会だ。5年はあっという間だ。どうせならやりたいことをこういう場でぶつけていただきたい。

(出席者)

・白老の多文化共生は他の取組とどういう違いや優位性があるのか。

(JTB総合研究所：篠崎主席研究員)

・全国の多文化共生は国籍が絡むものが圧倒的に多い。白老はマイノリティが絡む。これまでの歴史の中での一つのターニングポイントとしての多文化共生だ。非常に重みがあり、これからグローバルな動きも出てくる。他に例がないモデルだ。国内で成功事例を見つけるのは難しい。海外の事例を共有して議論していけたらと思う。

(出席者)

・DMOは地域全体が儲ける仕組み作りと、グローバル化に対応する人材育成があると思うが。

(JTB総合研究所：吉田主席研究員)

・グローバル化に対応する人材とは、企業が求める人材だ。今一番足りない人材を白老で育てることができる。人材育成のための苗床をこの数年のうちに作っていきたい。

(JTB総合研究所：篠崎主席研究員)

・補足として、全国で高校の魅力化の活動がある。地元の高校の中で多文化共

生をどう位置付けるかが鍵になるのではないか。

(出席者)

・大阪の民俗博物館は閑散期にほとんど観光客が来ていなかった。白老の博物館もリピーターが来るようなところではないので心配だ。もう一つ九州博物館は隣の太宰府天満宮があるので環境が整っているが、それに比べて、この白老の博物館を成功させるには何がキーポイントになるのか。白老は昔から通過型の観光地だった。将来的には通過型ではない観光地にできるのか。

(JTB総合研究所：篠崎主席研究員)

・大宰府や大阪はまずタイプが違う。白老はグローバルな勝負で人気が出る可能性が高い。また北海道ではインバウンドの客が急増している。これらの点で、他の二つと比べると勝算が高い。ただ博物館という習性を理解しておく必要がある。一度来ると2回目はなかなか来ない。道内の方でも白老町は昔行ったとか子供のころに行ったと答える方が多い。リピートと満足度は必ずしもリンクしない。万里の長城のように変化しないものは満足度を得られてもリピートしづらい。ディズニーランドは数年に一度数百億円をかけて投資をし、新しいアトラクションを作る。またお土産も一年ごとに入れ替えている。そういう仕掛けを冷静に作っていくと、他の博物館と違うことができる。また象徴空間をマラソンコースにするのもおもしろいのではないか。放っておけばリピートはしない。やり方次第ではリピートする。戦略や仕組みをきちんと作っていく必要がある。

(JTB総合研究所：吉田主席研究員)

・美術館や音楽施設のエンターテイメントの手法を参考にしてみるのもいいのではないか。

(出席者)

・白老の観光は滞在型を目指すのか、交流を増やすのか。

(JTB総合研究所：篠崎主席研究員)

・可能であれば滞在型にシフトしていくのも大事だ。滞在時間を長くさせる方法はいくらかでも可能であると考え。

(以上)

白老町活性化推進会議合同学習会

まちづくり会社の全国事例等の報告 ～今後のまちづくりの運営手法～

2015年7月29日

株式会社JTB総合研究所

まちづくり会社を取り巻く交流人口の変化

株式会社JTB総合研究所
コンサルティング第一部長
主席研究員 篠崎 宏

はじめに、白老町の50年後はどうなっているか？

人類は将来への想像をエネルギー（燃料）に具現化というエンジンを動かしている。ドラえもののポケットから出てくる不思議な道具で具現化しているものは多い。50年後を想像しながら今やるべきことを明らかにする。白老町の50年後はどうなっているのか。

ドラえもんが登場した道具

ロボット・カー(1971年登場)

フロント部分が顔のデザインの車で、目的地までの地図を鼻に入れると走る

トレーサーバッジ(1975年登場)

バッジを付けた人がどこにいるか、レーダー地図で確認できる

立体コピー紙(1975年登場)

紙の上に置いた物の立体的なコピーができる

クリーナーロケット(1979年登場)

天井裏に上がって掃除してくれる

クローン培養基(1981年登場)

髪の毛などを入れると、同じ人間のコピーができる



自動運転技術搭載の自動車

GPS

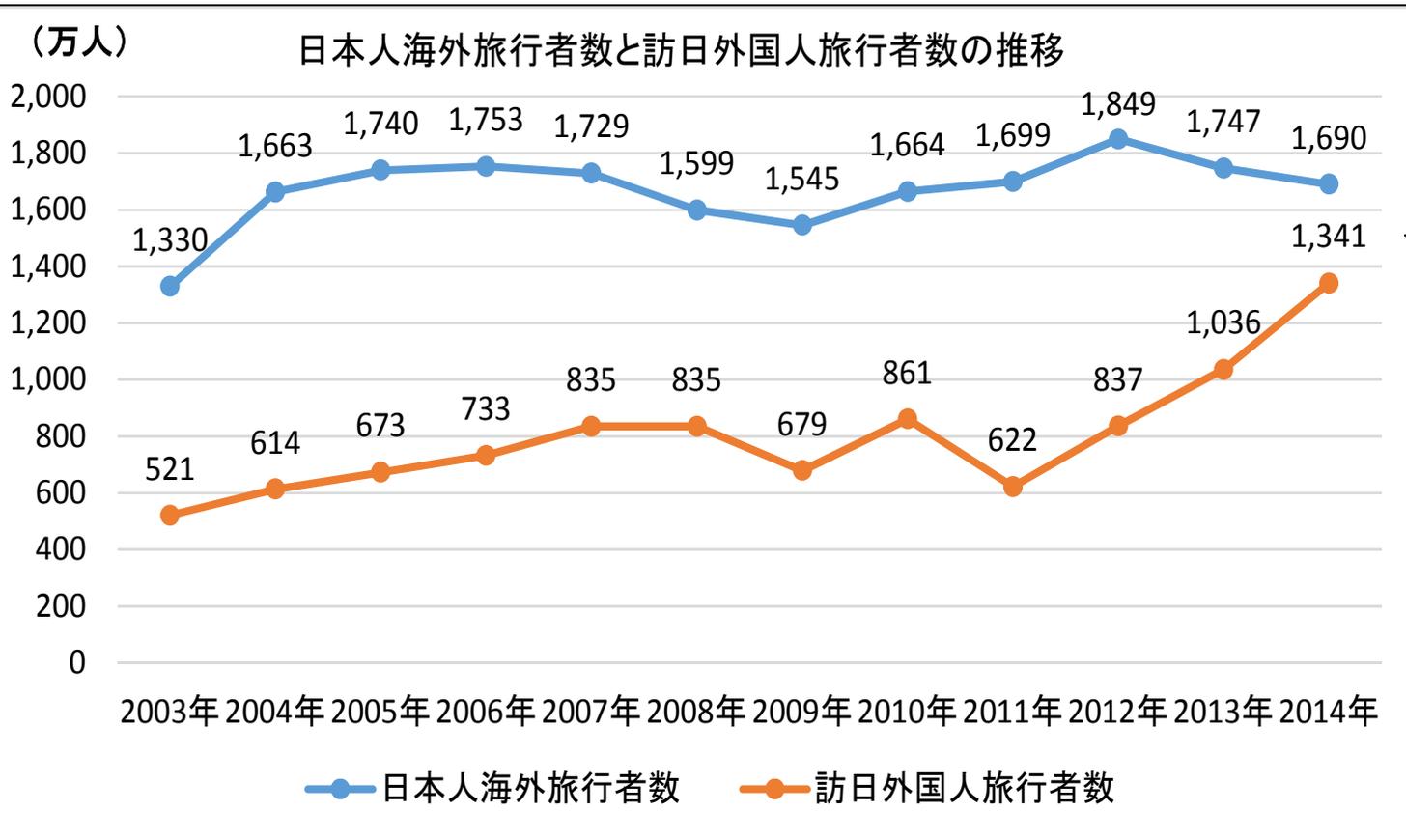
3Dプリンタ

お掃除ロボット

クローン技術

大きく変わる交流人口

日本人の海外旅行は、2012年は過去最高の1,849万人に達したものの、2014年は1,690万人と減少した。その一方で、東日本大震災で大きく落ち込んだ訪日外国人旅行が、円安、ビザ緩和効果もあり急伸している。2013年には初めて1,000万人を突破、2014年は1,341万人に達している。さらに2015年は1,800万人を大きく超える見込みである。象徴空間の実現により白老町の交流人口は全国平均を大きく上回る伸びが期待できる。

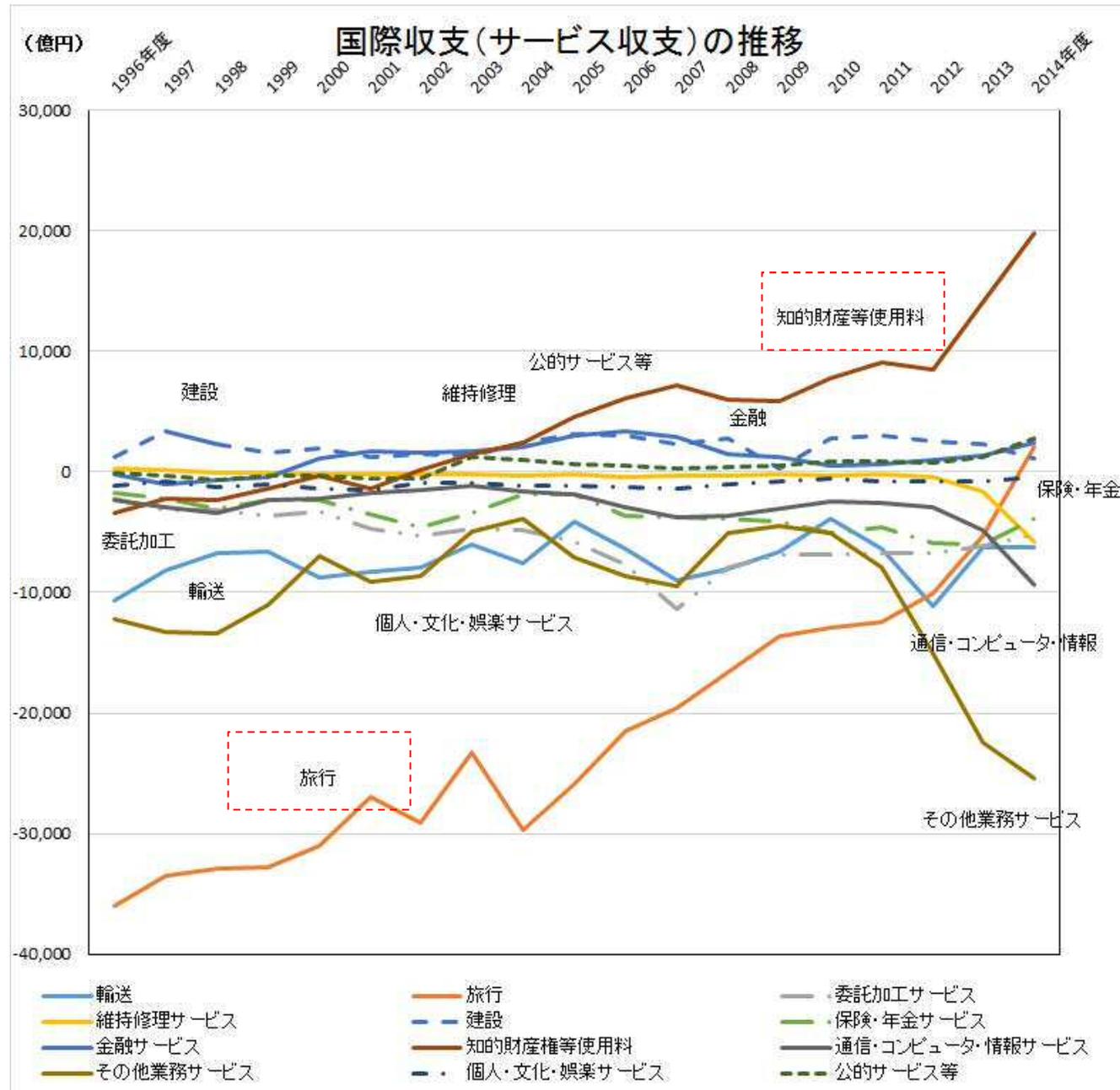


2015年は日本人海外旅行者数と訪日外国人旅行者数が逆転するはずである。

出典：2014年版観光白書よりJTB総合研究所作成
2014年の数値は「日本政府観光局(JNTO)」推計値により作成

国際収支（サービス収支）の主役は旅行と知的財産使用料

日本の産業構造はかつてない変革期に入っている。旅行、知的財産等使用料の比較優位性が高まっており、訪日外国人観光客の増加もあり、2014年度旅行収支は55年ぶりに黒字を達成、日本は名実ともにサービス輸出国になった。この2分野が日本の産業構造を大きく変え、オリンピックに向かって、第一次産業や第二次産業さえも巻き込み、日本全体でさらなるサービス経済化が進捗することは確実である。産業構造の変化はその地域の人々の生活そのものに大きな影響を与える。2020年にアイヌ文化復興等に関するナショナルセンターとして、国家プロジェクト「民族共生の象徴となる空間」及び国立博物館の開設が決定されており、交流人口が大幅に増加、地域に大企業依存型の製造業の落ち込みを大きく上回る経済的インパクトをもたらすと考えられる。

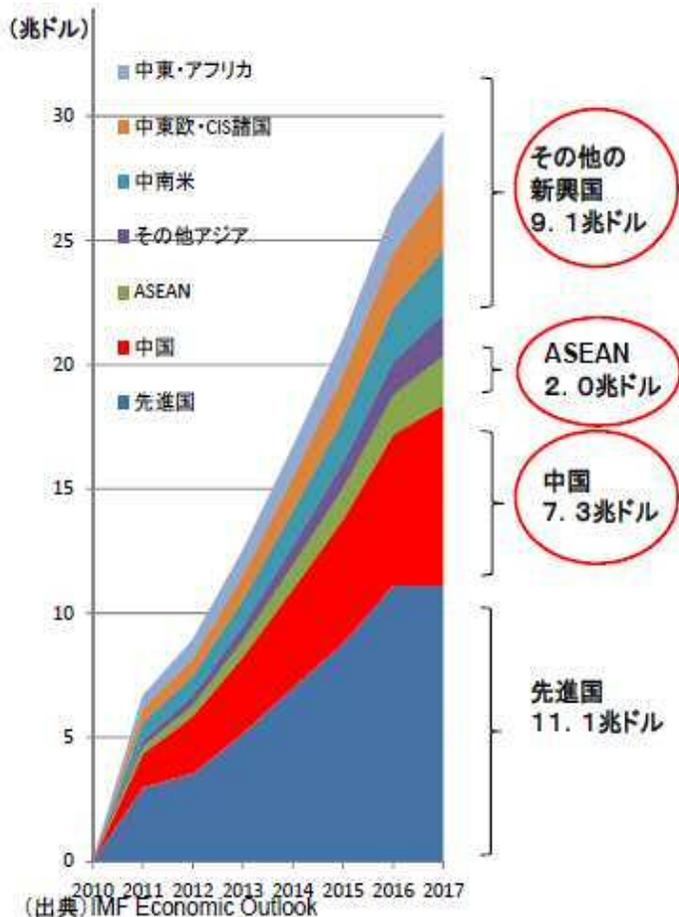


出典：財務省国際収支データよりJTB総研作成

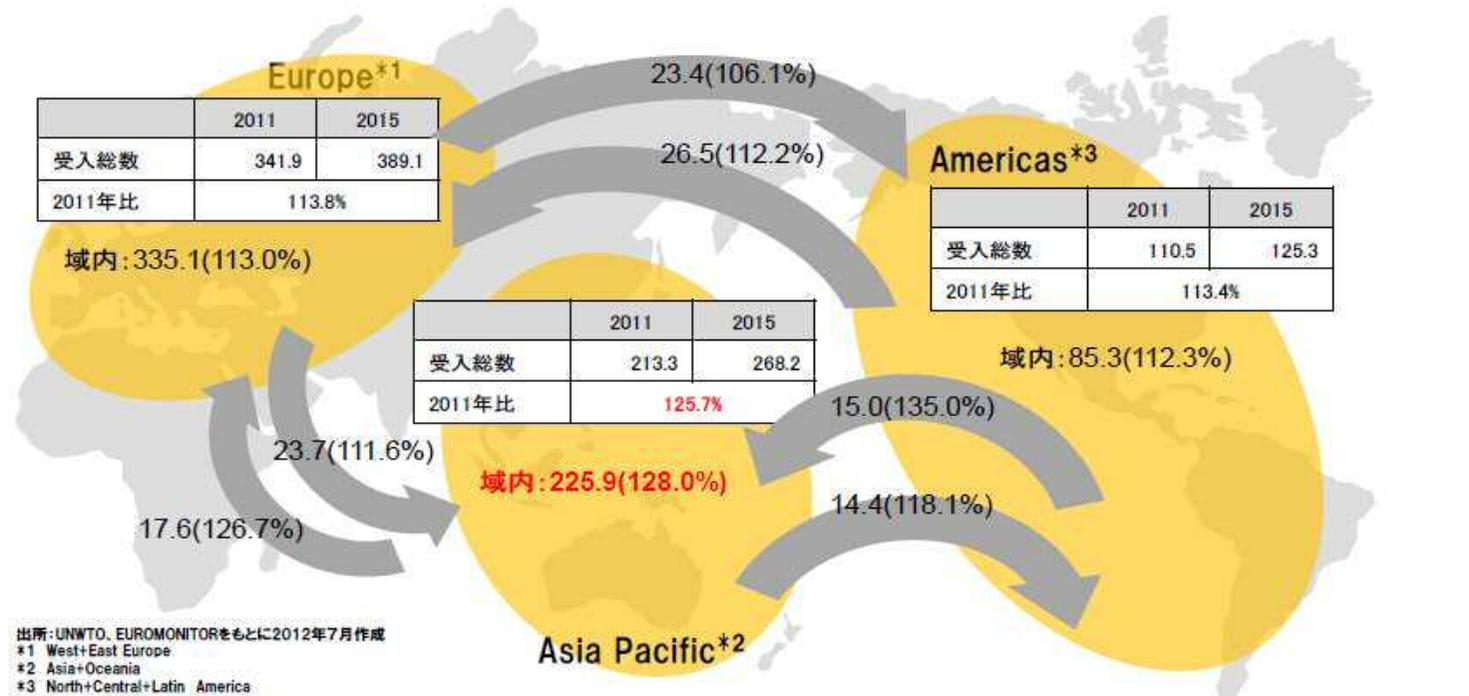
世界の交流人口の中心がアジアへシフト

2017年には中国+ASEAN諸国+その他アジア諸国のGDPが先進国のGDPに並び、富裕層・中間層の割合が増加する。アジア諸国の経済発展、LCC路線の増加によりさらに加速が進み、世界の人々の移動の中心がアジアへシフトする。まさに人類史上最大かつ世界規模の交流人口の変化が起こっている。

世界GDP推移 ※2010からの増分



外国人観光客受入れ数



単位: 百万人(2015年)
陸路移動を除く
()は2011年比

白老町におけるまちづくり会社の役割

国家プロジェクト「民族共生の象徴となる空間事業」は、白老町の閉塞感を打破する好機である。特に交流人口の増加は、地域経済にとって大きなインパクトを与えることが確実である。2020年に向かって官民関係団体が一体となった取組を実施するためには、行政や既存組織だけではパワーが足りない。新たな組織による戦略構築とその実行が求められる。

【まちづくり会社に求められる役割】

- 官民関係団体が一体となり、象徴空間および周辺エリアをマネジメントする組織
- 急増する交流人口および白老町全体のサービス経済化をマネジメントする組織
- 商工業、観光業、農林水産業が一体化した強固な地域バリューチェーンを構築する組織
- 教育・学習、情報、活性化、基盤整備という白老町のまちづくりの核となる分野を横断的にマネジメントする組織
- 地域の将来を担う人材を育成する組織
- 多文化共生社会の実現をけん引する組織

まちづくり会社の可能性（第一次産業資本投下、アンビシャス上場）

第一次産業資源が豊富な白老町においてまちづくり会社を設立する場合は、国策ファンドでもある6次産業化ファンドが活用できる。(諸条件あり)長期的には、まちづくり会社には類を見ない札幌証券取引所・アンビシャスへの上場を目指すという大きな視野を持ちたい。

6次産業化ファンドを活用して第一次産業資本を投下

まちづくり会社資本
(全体)

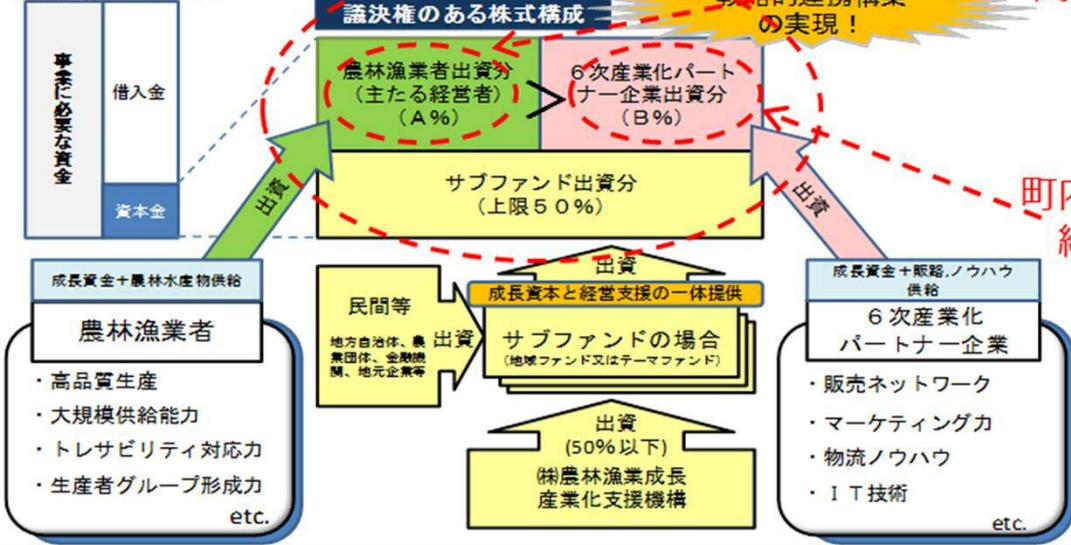
第一次産業
関連資本

町内関係組
織資本

支援対象事業者の資本結合による戦略的提携

- ・ 農林漁業者と2次・3次産業の事業者(パートナー企業)が、6次産業化事業に取組むため、共同で出資された事業者
- ・ 農林漁業者の主体性が確保されている(農林漁業者の議決権がパートナー企業出資分を超えている)事業者
- ・ 「6次産業化・地産地消費」の計画認定の取得が要件

【6次産業化事業体】



★ アンビシャスの上場審査基準表 ★ 形式基準

対象企業	北海道に関連のある企業
上場時価総額	基準無し
株主数	上場時 100人以上
公募等の実施	500単位以上の公募又は売出し
事業継続年数	1年以前から取締役会を設置して事業活動を継続
純資産の額	上場時 1億円以上 最近2年間の営業利益が500万円以上の場合は上場時 「正」
利益の額	直前事業年度の営業利益が「正」 営業利益の額が正でない場合において、高い収益性が期待できる場合を含む
虚偽記載又は不適正意見等	最近2年間に終了する財務諸表等並びに最近1年間に終了する中間財務諸表等が記載される有価証券報告書等に「虚偽記載」なし 「上場申請のための有価証券報告書」に添付される監査報告書等において「無限定適正」又は「除外事項を付した限定適正」であり、かつ最近1年間の監査報告書等が「無限定適正」であること
株式の譲渡制限	株式の譲渡につき制限を行っていないこと
単元株式数	100株
株式事務代行機関の設置	株式を本所の承認する株式事務代行機関に委託していること
指定振替機関の取扱い	指定振替機関における取扱いの対象であること

まちづくり会社について

株式会社JTB総合研究所
客員研究員 金沢 英明

まちづくり会社とは？

まちづくり会社・・・自分たちの住む「まち」を事業領域として、定住人口や交流人口増加に繋がる町の産業活性化のための取組みを行う事業体である。

【まちづくり会社への期待】

- まちの中心部などで、事業としてまちづくりに取り組む会社
- 取組内容は、不動産事業から特産品販売業までさまざま
- 「継続的に地域を動かし、変えて行く仕組み」として期待されている

【事業の領域は】

- 観光振興
- 商店街の活性化
- 街並み保存・空き店舗活用
- 教育・福祉
- 子育て支援

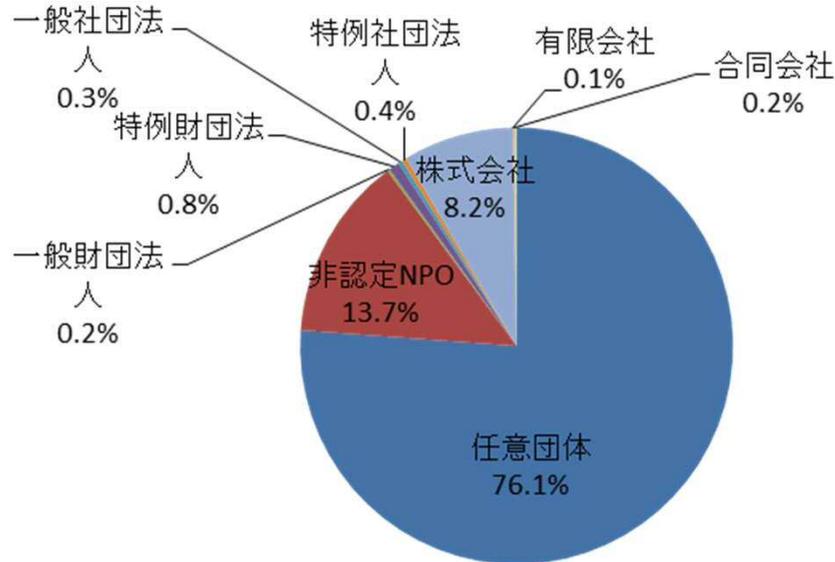
【取組のポイント】

- 地域ニーズへの対応
- ターゲットを絞ったエリア再生
- 取組の適正規模
- 資金の確保
- まず、できるところから始める

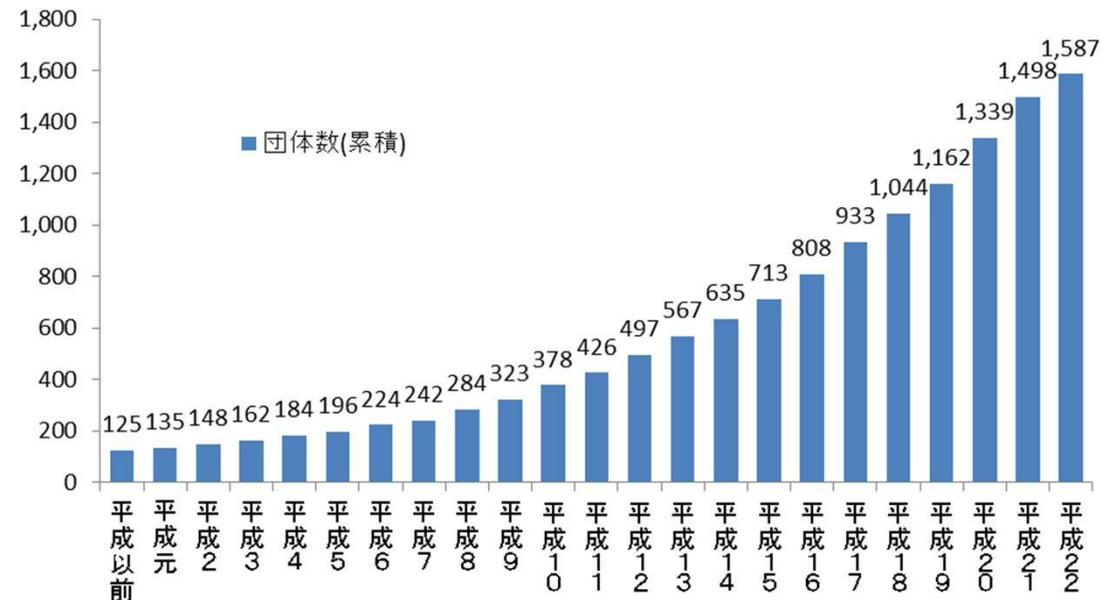
まちづくり会社の現況

国交省が平成22年度に全国1,750市町村に対して行った調査では、1,204市町村からの回答があり、そのうち506市町村(42%)がまちづくり団体を有し、ぜんぶで1,631のまちづくり団体が存在することがわかっている。(回答のあった市町村平均0.4団体・まちづくり団体を有する市町村平均では3.2団体)

まちづくり団体の組織形態(n=1,631)



まちづくり団体数の推移(累積)



出典:国土交通省「まちづくり会社事例集」

※注)設立年が不明の団体が44団体あるため、平成22年度時点での累積は1,587団体となっている。

まちづくり会社の分類

「まちづくり会社」の事業内容は、設立目的や地域の実情により多岐にわたっており、特に設立年代の新しいほど事業が多様化してきている。

◆収益性による分類

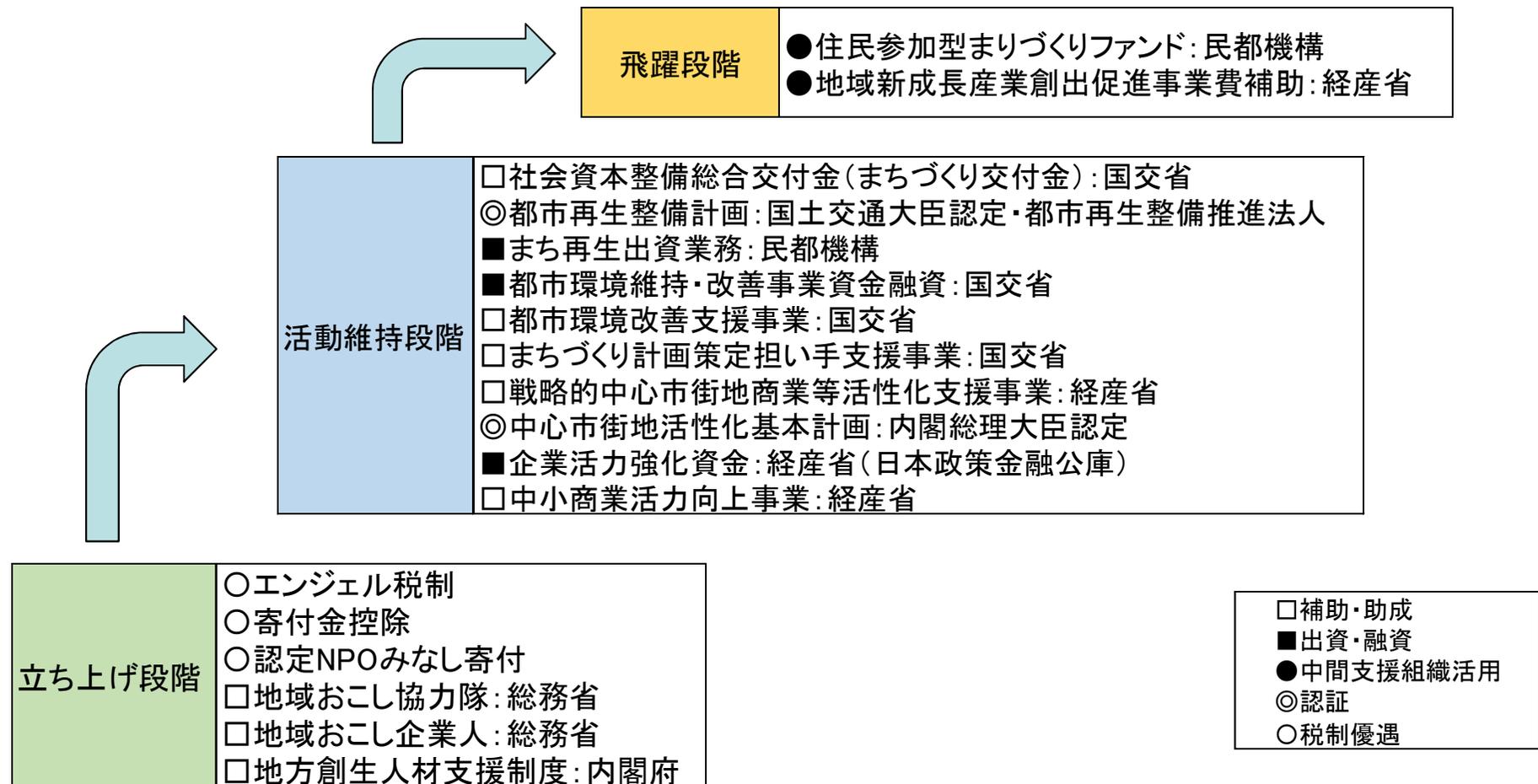
	民間領域での公共性発揮	公共領域の補完	行政機能の代替	特徴
非収益事業		<ul style="list-style-type: none"> ・地域イベント ・空き店舗の公的機能 ・まちづくり調査 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域清掃活動 ・子育て・高齢者支援 ・街並みの維持・管理 	
半収益事業	<ul style="list-style-type: none"> ・遊休地活用事業 ・空き店舗活用事業 ・共通駐車券事業 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材派遣事業 ・地域交通事業 ・地域文化事業 	<ul style="list-style-type: none"> ・自治体の施設管理 ・自治体から業務委託 	公的性格が強い
収益事業	<ul style="list-style-type: none"> ・地域資源開発事業 ・飲食事業 ・保育事業 	<ul style="list-style-type: none"> ・再開発ビル等運営事業 		一般民間事業と重なる

◆事業領域による分類

事業分野		担い手の変遷
ハード事業	<ul style="list-style-type: none"> ・市街地再開発 ・エアーマネジメント ・景観整備 	中心市街地活性化法施行(1997年)以前から第三セクターによって取組がみられた領域
ソフト事業	商業振興 <ul style="list-style-type: none"> ・商業施設の管理運営 ・空きビル空き店舗活用 ・小売サービス業 ・イベント企画実施 	中心市街地活性化法施行後(1998年～)TMOによって取組まれるようになった領域
	公共機能 <ul style="list-style-type: none"> ・公共公益施設の管理運営 ・コミュニティスペース等の管理運営 ・地域交通、放送 ・福祉事業 	中心市街地活性化法改正後(2006年～)法律上の「まちづくり会社」によって取組まれるようになった領域
	その他 <ul style="list-style-type: none"> ・観光、地域ブランド形成 ・文化、教育 ・広報、情報発信 ・調査、企画、コンサルティング 	中心市街地活性化法施行後(1998年～)TMOによって取組まれるようになった領域

まちづくり会社の支援制度

「立ち上げ段階」では地方創生人材支援制度などの活用により、事業性の確認と継続性を担保することが有効である。「活動維持段階」から「飛躍段階」では、補助・助成制度が活用できる。「飛躍段階」では、中間支援組織を介した支援制度が経産省を中心に存在している。



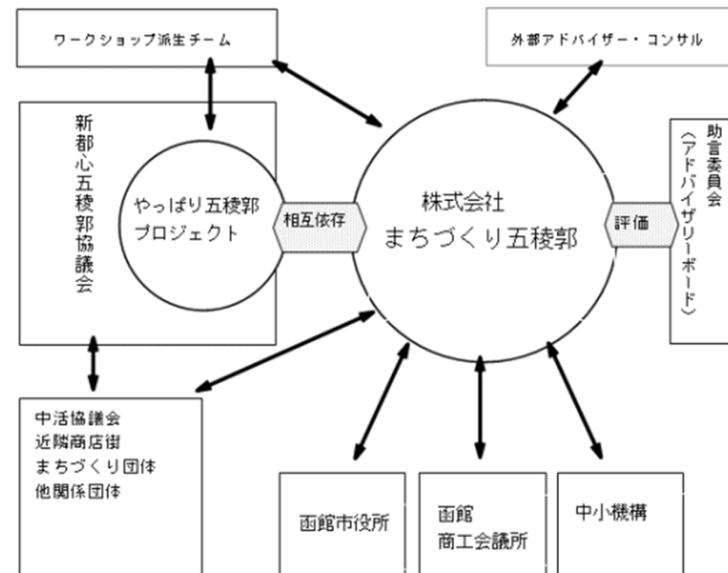
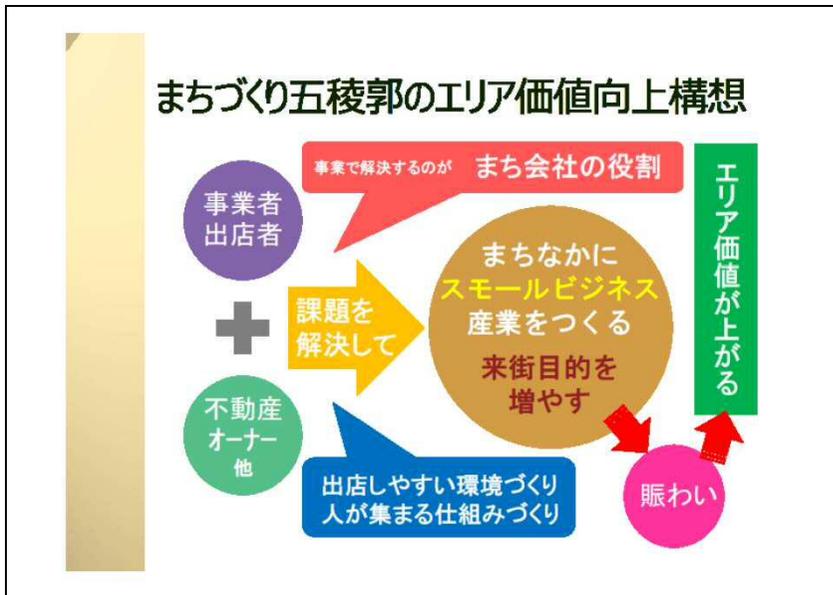
まちづくり会社の事例—1 若者が中心となって推進した事例

(株)まちづくり五稜郭は、新都心五稜郭協議会「やっぱり五稜郭プロジェクト」の有志メンバーが推進母体となって、若者を中心に、自立と継続可能なマネジメントを目指して設立された。
「小さくてもいい、今できる人が、できる範囲ですまずは事を起こそう！」の掛け声でスタートした。

【まちづくり五稜郭の基本戦略】

- ①中心市街地の遊休不動産の活用⇒不動産オーナーと直接関わる。
- ②まちの経済活動に関わる人材の発掘⇒新しいプレーヤーにまちを使ってもらう。
- ③まちにある資源を活かした来街者増⇒市民に新たな来街目的・理由を提示
- ④自らが主体となって事業を起こす⇒他者に頼らない課題解決型の事業を

株式会社まちづくり五稜郭
 ■資本金500万円
 ■展開事業
 ・コミュニティスクエア運営
 ・トライアルマーケット運営
 ・五稜郭まちなか大学運営
 ・起業創業支援
 ・グルメコート運営
 ・現代版家守事業
 ・行政まちづくり事業の受託
 その他



まちづくり会社の事例—2 地域おこし協力隊員が起業した事例

リーマン・ブラザーズ証券に入社した若者が30歳で実家の多度津町に戻り、価値観の転換期を迎えた日本の将来を四国からつくり出そうと、小豆島で事業を開始した。

そうめんやイリコを原料に、懐かしくて新しいお菓子「ポン菓子」づくりをはじめ、「シマポン」となづけた。徳島や高知など島内外のイベント会場へ駆けつけ、「山ポン」「村ポン」として出始めている。

地域の子供たちのための「寺子屋教室」には、関西圏の大学生などを講師として招き、中学生に勉強や大学生活などについて教えている。報酬や真鍋氏が案内する島めぐり、という「地域応援ビジネスモデル」である。

- 株式会社459
- 代表取締役 真鍋 邦大
 - 資本金459万円
 - 展開事業
 - ・お野菜事業部
 - ・ポン菓子事業部
 - ・ギフト事業部
 - ・カフェをオープン予定



まちづくり会社の事例—3 地域おこし協力隊員OBが起業した事例

地域おこし協力隊OBが中心となって、社団法人MIT(みつけ・いかす・つなぐ)を設立。島外から島留学・調査研究に来る大学と地域のコーディネートを行う。

【事業目的】自然環境や伝統技術・文化を後世に繋ぎ、持続可能な社会を実現するため、対馬での暮らしや体験を通じて自然の恵みを巧みに活用する技術と知恵を身に着けた人材を育成し、持続可能な社会の実現を目指す価値観の醸成を図ること、および、対馬の自然資源や人文資源などの地域資源を活かした産業を育成し雇用を創出することで、環境保全および地域振興に寄与する。

- 社団法人MIT
- 代表理事 細井 尉佐義
 - 資本金459万円
 - 展開事業
- 1.地域づくり
 - ・政策支援事業
 - ・地域づくり事業
 - ・環境保全事業
 - 2.教育・交流
 - ・グリーンツーリズム
 - ・環境教育
 - ・人材育成
 - 3.販売・商品開発
 - ・地元商品の販売促進
 - ・オリジナル商品の販売



一般社団法人MIT



代表者挨拶

地方には何も無い、都会に出なければ仕事がない、本当にそうでしょうか？
都会では、何でも手に入ります。…お金を出せば、です。
地方だって、何でも手に入ります。汗をかき、知恵を絞れば。

私たちが住む対馬は、周りを資源豊かな海に囲まれ、ツシヤママネコが棲む豊かな森と長い歴史に裏打ちされた暮らしの知恵が詰まった里が存在します。生きるために必要な資源が揃っています。

身の回りにある資源や魅力を再認識し、それらが暮らしの豊かさにつながる社会を作りたい。金銭的な豊かさではなく、生命の豊かさ、暮らしの豊かさをもう一度見つめ直したい。それが私たちの思いです。

一般社団法人MIT 代表理事 細井尉佐義

詳しくはこちら ▶



まちづくり会社の事例—4 リノベーションによる商店街活性化事例

ものづくりの街。出会いと発見の街。小倉の街の穏やかなリズムに合わせて暮らしながら、アイデアをカタチにしたり、得意なことを仕事にしたり。そんな可能性の町に住むリノベーションの提案を行う。

【家守舎のミッションステートメント】

- ・北九州市内の遊休不動産解消の為、リノベーションを通じたまちの再生を行う
- ・遊休不動産活用事業を通じて、北九州市内で新しい事業の創出を行う
- ・遊休不動産活用事業を通じて、まちで継続的に事業を生み出す事の出来る人材を育成する
- ・上記3つを含む、市街地の真の価値向上のため、エリアマネジメント事業を通じて、小倉魚町をはじめとする北九州市内の中心市街地の回遊人口を増やし、30年先も歩いて楽しいまちになることを目指す

株式会社 家守舎

■代表取締役 嶋田 洋平

■資本金1,580万円

■展開事業

北九州市内の遊休不動産を活用したエリアマネジメント



まちづくり会社の事例—5 第3種旅行業者として着地型メニュー展開

NPO法人六日町観光協会は、季節に応じた地域の素材を発掘し、地域密着型の旅行商品を展開している。着地型旅行商品の企画販売を中心に自立的に活動するNPO法人である。

【代表的な着地型旅行商品】

・「芸術&歴史探訪バスツアー」

南魚沼を代表する名所を、地元案内人とともに巡るバスツアー。

・「カタクリ鑑賞トレッキングバスツアー」

野草の宝庫を売りにして、かたくり開花時期に毎日催行する。開花状況に合わせて目的地を決定している。六日町駅9時出発12時半帰着。全コース地元ガイドつき。大人2,500円。

秋の紅葉巡りバスツアーも含めて、自然散策型ツアーでは、ガイドの力量により、満足度の高さが決まる。

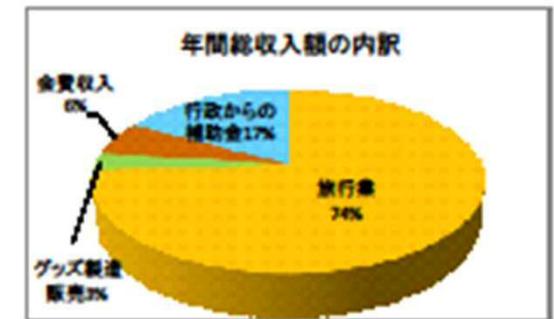
NPO法人 六日町観光協会

■代表取締役 嶋田 洋平

■役員15名、正職員3名

■展開事業

- ・着地型旅行商品の企画販売
- ・グッズの販売



▲里山の荒廃を救え!▲
南魚沼・草刈り応援団2015
募集中!

初心者
経験者
大歓迎!!

新潟県・南魚沼市は人口59,600人、高齢化率26%と緩やかに高齢化が進行しています。同時に美しい日本の原風景である里山も地域住民の維持機能の低下により耕作放棄地が増えてまいりました。この現状を少しでも食い止めるために皆さんの力を貸して下さい!

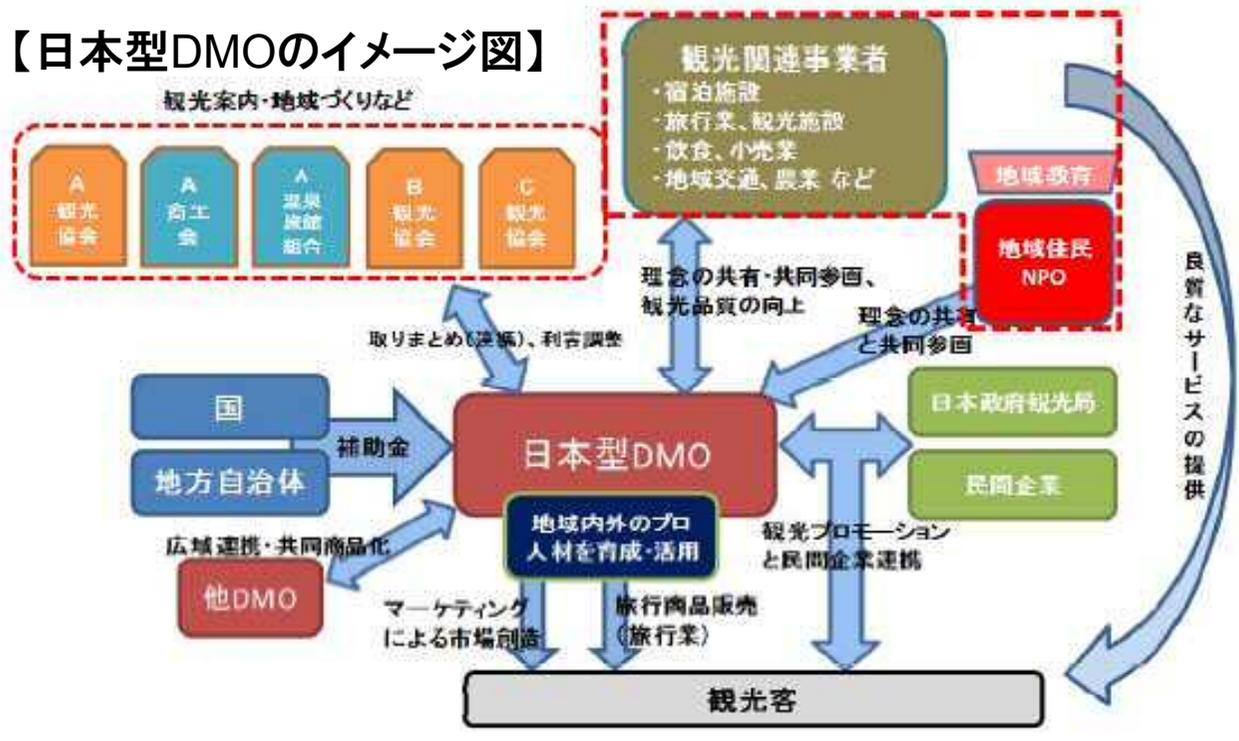
DMO概説

株式会社JTB総合研究所
主席研究員 吉田 賢一

1. 日本型DMOとは

- ◆ 『日本再興戦略』改訂2015』では、インバウンド新時代に向けた戦略的取組、観光旅行消費の先手を打っての「攻め」受入環境整備等」に向けて、「日本版DMOの確立とその観光振興の取組への支援」が提示されている
- ◆ DMO(Destination Marketing/Management Organization)とは、「観光地のマーケティング&プロモーションやブランディングのほか、クオリティコントロール、安全管理、資源管理などを担う観光専門のマーケティング組織機関」のこと。
- ◆ DMOは万能ではなく地域に合致した仕組みのデザイン(マネジメント人材育成とガバナンス)が必須となる

【日本型DMOのイメージ図】



➤ 様々な地域資源を組み合わせた観光地の一体的なブランドづくり、ウェブ・SNS等を活用した情報発信・プロモーション、効果的なマーケティング、戦略策定等について、**地域が主体となって行う観光地域づくり**を推進

【出典】日本政策投資銀行、「日本型DMO形成による観光地づくりに向けて」(2014年2月), 図表1, p.2 を再掲.

2. 海外におけるDMOの事例

地域	バルセロナ	パリ	ロンドン
DMO	Barcelona Tourisme (バルセロナ観光局)	Tourisme et des Congres de Paris (パリ観光局)	London & Partners (L&P)
運営体制	<ul style="list-style-type: none"> 日常のオペレーションの意思決定を担うExecutive Cimmitteの会長は商工会議所会頭が就任 行政はGeneral Council、Executive Committeeのメンバーの半数を占めている 行政からの出向者なし 	<ul style="list-style-type: none"> 理事会のメンバーにSNCFやエールフランスなど大手事業者が参加するなど広範囲の関係者が参画 パリ市役所からは独立した民間団体であり、市職員は在籍していない パリ市観光担当部局の職員数は4から5名で、観光局を監督するが、MICEを含めたプロモーションは観光局に一任 	<ul style="list-style-type: none"> ビジットロンドン、シンクロンドン、スタディロンドンの三つの組織が2011年に統合され、現在の「ロンドン & パートナーズ」に再編 社員は直接雇用、原則として他の企業・団体からの派遣はない 行政からの出向者もなし L&Pは、マーケティングやプロモーション、MICEの誘致を担当、ロンドン広域自治体は集客イベントの主催、関係機関との調整業務を担当
地域の観光事業者との連携	<ul style="list-style-type: none"> 独自の着地型旅行商品の開発・販売 Webでのホテルやツアーの予約・精算 ツーリズムバスの運行、コロンブスタ(観光施設)の所有・管理 観光案内所でのツアー・チケットの販売 	<ul style="list-style-type: none"> 会員約2200の観光関連事業者(ホテル、キャバレー、レストラン、ショップ、百貨店、観光ガイド、通訳等)とのネットワークの構築・活性化 Web(PARIS)INFO)でのホテルやアクティビティの予約ーただし顧客の利便性のため 	<ul style="list-style-type: none"> Webでのホテル、劇場チケット予約 会員資格を、ゴールド、プラチナ、プレミアムの3段階に設定し、年会費を資格レベルと事業者の規模(組織や売上規模)により決定
運営予算	<ul style="list-style-type: none"> 収入のうち95%は商業的収入及び民間事業者からの会費収入 	<ul style="list-style-type: none"> 収入のうち約70%はパリ市、商工会議所の補助金、会費を含めた自主収入は28% 年会費は規模別に設定、ホテルならば部屋数によって会費を決定 	<ul style="list-style-type: none"> 収入のうち、ロンドン広域自治体からの補助金は80%、年会費を含む自主財源は20%程度 この他に会員からの現物提供が300万ポンド規模ある
その他	<ul style="list-style-type: none"> バルセロナ観光局が設置されたのは1994年と比較的新しいが、設置時に約450万人泊であった宿泊客は約1600万人泊(2012年)に増加 	<ul style="list-style-type: none"> パリ観光局では、Webの販売手数料などの商業的収入によって、自らの財源とする考え方を持っていない 	<ul style="list-style-type: none"> L&Pとロンドン広域自治体はシティオペレーティングステアリンググループ(月1回会合)で情報交換を実施 ゴールド会員1200社、プラチナ30社、プレミアム会員1社

3. 我が国におけるDMOの事例－1

地域	長野県飯田市	長崎県小値賀町
DMO	株式会社南信州観光公社	株式会社小値賀観光まちづくり公社
運営体制	<ul style="list-style-type: none"> 近隣市町村とで出資した組織をつくり、最初から補助金は入れず、今や完全に黒字化を実現し、独立採算経営で配当も出している 経済効果もきちんと算出されており、民宿などでの地元素材の調達なども含めると10億円近くになる 	<ul style="list-style-type: none"> 現在、観光客数は年間約5万人で、何もないところから民泊受け入れ民家70軒をまとめあげ、宿泊客も約年間1万4,000人に及ぶ その結果、小値賀観光まちづくり公社に20人の雇用が生まれ、10年間で1ターン移住者は120名になっている 小値賀観光まちづくり公社に対する町からの補助金はゼロ
特徴的な機能	<ul style="list-style-type: none"> 事業の中心は体験教育旅行だが、最近のヒットは、地域の中の名桜を案内人の「桜守」と一緒に巡る「桜守の旅」(各集落にある桜も花見の対象とし、集落の高齢者たちが元気になるという実質的な集落支援)で一か月間程度であるが相応の収益あり。 「小京都飯田歴史散策と和菓子探訪の旅」や「名山トレッキング」なども行っており、来訪者は年間4万人近くになる 昼神温泉以外に宿のないところでなぜこのような展開ができるのかのキーポイントは、700軒の民宿の存在 地域のコーディネート機能を持ったランドオペレーターとなっている事例 	<ul style="list-style-type: none"> 当時の町長と観光協会長が地域の合意形成のために動き、観光協会・自然学校・民泊組織を1つにして町民のキーマンが活躍できる「場」を整えたことが最大のポイント 結果的に、観光客に対する受付窓口を一本化し、法人化で責任の明確につながる その後、国の補助金などを受ける組織はNPOおぢかアイランドツーリズム協会、実質的な事業を担う組織は株式会社小値賀観光まちづくり公社というように業務と役割を分担している 現在はワンストップ窓口として、まち全体をマネジメントする機能を持ち、マーケティングも行っており、町民が主役となる観光推進組織が、プロとして責任と目標を明確にした事例

【出典】公益社団法人日本観光振興協会HP(<http://www.nihon-kankou.or.jp/home/sympo/study08.html>)を基に筆者作成。

3. 我が国におけるDMOの事例-2

地域	長野県飯山市	新潟県魚沼市、南魚沼市、湯沢町、十日町市、津南町、群馬県みなかみ町、長野県栄村
DMO	一般社団法人信州いいやま観光局	「雪国観光圏」
運営体制	<ul style="list-style-type: none"> 昭和35年に飯山市観光協会が発足（事務局は市役所観光課）し、主体のスキー振興に加え、グリーンツーリズムを開始した 平成16年に観光協会を市から分離し、初めて専任要員を配置し、さらに平成19年に一般社団法人化して旅行業登録を果たす 最終的には、市内の施設を管理する第3セクターの飯山市振興公社も統合して、平成22年に「信州いいやま観光局」が誕生した 	<ul style="list-style-type: none"> 「観光圏の整備による観光客の来訪及び滞在の促進に関する法律」に基づき、新潟県南部の魚沼地域及び群馬県、長野県の県境を接する地域「魚沼市、南魚沼市、湯沢町、十日町市、津南町、みなかみ町、栄村」の7市町村を圏域として一体的な観光圏で新たな展開をすることにより地域活性化を目指している 雪国観光圏推進協議会と一般社団法人雪国観光圏の2つの組織体から構成されている 雪国観光圏推進協議会は観光協会などを中心とする行政組織で、社会資本の整備や地域の中長期計画の策定など行政的な事業を補助金で実施 一般社団法人雪国観光圏は民間組織であり、地域のプラットフォーム（観光地域づくりプラットフォーム）として観光庁の観光圏事業の受け皿となっており、民間主導のプロモーションや品質認証等の事業を会費で運営 両組織をつなぐために「雪国観光圏戦略会議」を設け、テーマに応じたワーキンググループを設置している
特徴的な機能	<ul style="list-style-type: none"> 既存の観光協会をベースに機能を変えた事例 	<ul style="list-style-type: none"> 7市町村を母体とした雪国観光圏推進協議会からの事業委託の他、パートナー企業、事業サポーター会員の支援により事業を推進している広域で多機能型の事例 これまでに、雪国観光圏フォーラムや各種ワーキンググループ、モニターツアーなどを実施したり、「雪国観光圏スノーカントリートレイル」構想を立ち上げ、山岳の登山ルートの整備にも取り組んでいる 雪国観光圏のウェブサイトには、各観光協会、市町村のHPが掲載していない圏域のマニアックな観光情報を敢えて取り上げ、着地型旅行商品も一元化して載せている 雪国観光圏のコンセプトに準じたものを「雪旅」というブランドで露出させサイト上でも予約可能としており、旅館等の宿泊予約サイトを経由して商品を予約した場合、経由元の旅館のHPに課金される仕組みになっている。

【出典】公益社団法人日本観光振興協会HP(<http://www.nihon-kankou.or.jp/home/sympo/study08.html>)を基に筆者作成。

4. 大学連携型DMOの可能性

- 人的資源(経営、産業系教員、学生、産学連携組織)×物的資産(キャンパス・施設)=機能資源:地域のマネジメント機能
- 機能発揮の効果(大学の知の拠点化):研究教育(DMO・サービス経営人材の育成)、市民協働(コミュニティ・キュレーターの養成)、地域課題の解決(産学連携、産・産の異分野間連携による新たな観光資源の知財化)

