

報 告 書

(委 員 会 名) 産経建設常任委員会
(視 察 日) 令和6年10月16日(水)
多 治 見 市: 13時30分~15時00分
たじみDMO: 15時20分~16時40分
(視察先都市名) 岐阜県多治見市
(視 察 項 目) 「たじみDMO」について
(内 容) 報告者: 大塚 佳弘

1 目的

産経建設常任委員会では、敦賀市で検討中の(一社)敦賀観光協会と港都つるが(株)の統合について今後の参考にするため、岐阜県多治見市と(一社)多治見市観光協会の行政視察を行う。

2 内 容

①多治見市 (説明:経済部産業観光課)

たじみDMOについて

【たじみDMOの概要】

「たじみDMO」は一般社団法人多治見観光協会に、同じ方向の活動をする二つのまちづくり会社の多治見まちづくり株式会社(TMO)、株式会社華柳を解散して、人的にも、財政的にも形式的に集約するかたちで、3組織を令和4年4月1日に統合し、人的・財的資源の一元化を図り、地域活性の活性化、まちづくり及び観光振興のための新しい組織を立ち上げる。

(人的には多治見まちづくり株式会社がメインになる体制で組織を作っている。)

※観光地域づくり法人(DMO)とは、地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する地域経営の視点に立った観光地域づくりの司令塔として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人。

まちづくり組織3者の統合

一般社団法人 多治見市観光協会 (観光)

株式会社 華柳 (本町オリバストリート)

多治見まちづくり 株式会社 (中心市街地活性化)

一般社団法人 多治見市観光協会
愛称を「たじみDMO」とする

統合した組織3者の概要

	観光協会	(株)華柳	TMO
法人の種類	一般社団法人	株式会社	株式会社
資本金	なし・基金	5620万円	1500万円
事業目的	市内観光	本町オリバスト	中心市街地
職 員	15名	2名	30名
事業規模	7000万円	700万円	15000万円
うち行政予算	6000万円	なし	2000万円

【統合した組織3者の概要】

観光協会は一般社団法人で、2つのまちづくり会社は、(株)華柳は資本金が5620万円で、TMOは1500万円でしたが、事業規模は(株)華柳が700万円に対してTMOは1億5000万円、観光協会は7000万円の中間規模で、元々の観光協会は一般社団法人ではなく、任意団体であり、一般社団法人になってからもPRの観光センター、観光案内等の物販メインの脆弱な組織であった。一方TMOは多治見市指定の駅北立体駐車場管理の売り上げを会社の活動資金とし、積極的に自主事業の展開を図っていた。多治見市としても観光戦略・中心市街地の活性化をするのにも、同じメンバー(組織)の支援を繰り返していた。また、TMOの活動が定着してきていたが、一方観光協会の活動が定型化しており、人材・財源を一元化する事でより良い事業ができるのではないかと当時の市長からも言われたので統合を進めた。

また、DMO(観光地域づくり法人)化することを一般社団法人観光協会が目指していた。更にはDMO(観光地域づくり法人)を登録するには自主財源がないと厳しいと考えて、安定的な自主財源の駅北立体駐車場を活用する事を、念頭にDMOを先に登録し統合を進めていった。

(1)新組織の形態 一般社団法人

(2)新組織の名称 : 一般社団法人 多治見市観光協会(愛称:たじみDMO)

(3)新組織の実務代表者 :旧多治見まちづくり株式会社 代表取締役社長 小口英司氏が
多治見DMOのCOO(実務のトップ)として運営

(4)資本金:社団法人ですので特には無し

(5)事業目的:観光とまちづくりの両方を担う。社員は約50名

(6)事業規模:2億5000万円+事業者分:7000万円

(7)新組織の特徴(変わったこと)

①会費制を廃止⇒観光ガイド、グルメマップを作成するときに会員と非会員の差別化を図らなければならない、非会員の情報を載せることができない等の問題があった。
自主財源をもっていることから会費に頼らないニーズにあったサービスの提供を目標とした。

②老朽化の空き店舗を開けてチャレンジする。しかし、街中であればお金が係るのでスムーズな運営ができるようにしたい。⇒株式を解散するときに配当金を寄付して頂き全てを一般社団法人の補助金として活用⇒まちづくりリノベーション基金の創設
⇒大家さんは物件を貸したがらないので、その為に店舗と住居の分離改装費補助金株式会社の出資金は使い勝手が悪いので使い勝手のよい基金を創設。

※観光エリアの古民家の活用⇒「かまや多治見」はDMOが共同事業者となり、市・国の補助を受け取ることで事業が実現⇒DMOとしての新たな賃料収入が得られる事業

③組織の愛称を「多治見DMO」にする旨明記

④「会員」を「社員」と名称変更(正会員、賛助会員の別をなくす)

⑤「会長」を「理事長」に変更

⑥「専務理事」を「業務執行理事=COO」に変更

(8)たじみビジネスプランコンテスト:2018年～開催⇒グランプリ300万円(賞金)

- ①まちのプレーヤー発掘
- ②閉まったままの店舗を使えるように
- ③創業者ネットワークづくり
- ④「チャレンジできるまち」のイメージづくり

(9)中心市街地活性化基本計画⇒2023.05-2028.03

たじみDMOが中心に絵本方式による計画書を作成

質問事項及び回答

Q1:「たじみDMO」を一般社団法人とした理由及び成果

A1:①当時は株式会社のまちづくりも考えていたが、ちょうどコロナ禍であり。株式会社に行政からの一緒になっての支援は困難であったが一般社団法人であれば若干都合が良かったと考えている。

②やって頂く事業は利益を追求する事業でなかったのも、公的に資金援助がしやすい形態を取るべきであることが組織を守ることになると今は考えている。形態に関わらず、情報共有や連携の取り方が大事な部分で、形式的なことにとらわれる必要はないと思っている。

③観光協会を取ったのは老舗であり、知名度もあり市民からの協力も得られ易いとの事で観光協会にしたことと、DMOを取得したかった。

Q2:「たじみDMO」への市の支援状況

A2:①市の支援状況は市の対応及びDMOの対応について話し合いの中で決定している。(色々な経験を模索しながら対応)

②気をつけていることは丸投げをする事なく、情報共有と連携をしている。

Q3:現在の課題

A3:①統合して3年目になるが、当初はまちづくり株式会社が組織を運営していく中で組織が急に大きくなったので、組織内の統制を取ることに取り組んでいるが、市との兼ね合いを話し合いの中で進めている。また、インバウンド事業の推進、まち中への次のステップを市として考えており、相談をしながら進めている。

(事業を確実にやって頂ける人材・プレーヤーが欲しいと考えている)

②民間事業者とのまちづくりについても「たじみDMO」と、どの様に連携して行くのを考えている。

③観光面では、インバウンドの取り組みに苦戦している。多治見市は観光地ではないので、宿泊施設が少ない温泉宿(老舗)がない。駅前のホテルの稼働率が9割を超えているので休日は宿泊をお断りしている状態であるので宿泊施設を増やすことが課題である。今年度は民泊補助金の制度を支援している。今年度と来年度で10件分の支援を考えている。また、体験型の受け入れの為に有償ボランティアの派遣事業(ロクロ体験)を進めている。

④まちづくりの課題解決としてシャッター街の店舗を増やす取り組み⇒ビジネスプランコンテストによる空き店舗の活用による大家さんへの相乗効果がでている。

※その取り組みとして「さかさま不動産」⇒物件に入りたい人の情報を繋げるサービスで家主さんが選択できるメリットがある。(全国組織＝多治見支局を開設)

Q4:非常に興味深い「さかさま不動産」の株式会社On-Coさんは多治見支局と資本提携はあるのか。また、簡単に開設できるのか伺う。

A4:DMOの知り合い関係で金銭的なことは発生していない。

Q5:立体駐車場の施設整備があるがその為に運営会社設立等があったのか伺う。

A5:平成27年頃に合併特例債で立体駐車場を整備した時に、TMOの資金源にするつもりで立体駐車場を整備した。それ以前にまちづくり会社(TMO)を設立したのは補助金が目的であったが、補助金以降の存続について金沢のまちづくり会社の方をお願いして来てもらい2名でスタートしたが、運営資金源の為に非公募の指定管理者として、DMOになっても継続して活動資金にしている。(市債分の償還分は確保している)

Q6:商店街のシャッター街の大家さんとのコミュニティは聞いたが、敦賀市の場合は2階に住んでいるので使いづらい課題があるが、多治見市さんはどうなのか伺います。

A6:商店街の場所によって違っているが同様な課題はある。また、営業店舗を減らさない取り組みをしている。閉めるタイミング(店舗調査)の前に相談を進めている。また、家賃補助制度(商店街に6ヶ月間閉まっている店舗を開ける方には3年間の家賃補助)を廃止して、ビジネスプランコンテスト(300万円)を実施した。また、店舗改装にお金が掛かるのでファンド(MINTO 機構)等を設立した。
無理に大家さんにはお願いはしていない。

Q7:たじみDMOを立ち上げるときの議会の反響、反応を伺う。

A7:まちづくりTMOの活動の評価に好印象を持たれている議員が多く、観光協会と統合するときに反対する議員はいなかった。懸念として外から来て頂いたTMOの方が解散されて吸収される事に対しての思いが強くあり、TMOを主体にするべきとの事が多少あった様に思う。(但し、名前が変わるがTMOのメンバーが主体的やっていくことには変わりがないとの説明で納得と理解している)

Q8:敦賀市はまちづくり会社で進め様としているが先ほど若干なりとも観光協会を進めて良かったと言われたので、アドバイスがあれば伺う。

A8:設立後にコロナ禍に遭遇したこともあり、支援としてはやりやすかったこと、カフェも運営していたこともあり、支援することは民営圧迫にもなりかねない。また、一般社団法人にする事によりまちづくり株式会社(TMO)の頑張りを阻害する事も思いつつやってきた。
⇒株式会社であれば独立したスタンスでやって頂けるとも思っている。

Q9:また、(株)花柳さんはどのような組織なのか伺う。

A9:地元の有志(女将さん)の老舗のグループである。

Q10:①たじみDMOの登録申請から認可までにどの程度必要か伺う。

②また、DMO組織にして良かった事を伺う。

③更には岐阜県内の近隣の市町でのDMO登録をされているのか伺う。

A10:①DMO体上げは令和3年で令和元年から検討をスタートした。

②自立した積極的に進める観光協会として、国の支援もあったが当時はコロナ禍で臨時交付金があり、特に必要はなかったので事例はないが、先ほどの築145年の「かまや多治見」の改修は経産省から国の補助金を得られた。

③そんなに多くはないと思うが、登録条件として安定した財源が必要である。

※岐阜県でDMOは7箇所ある。

Q11:駅北立体駐車場を管理するノウハウは持っていたのか伺う。

A11:ノウハウは持っていないが、DMOが勉強して利益を得る駐車場管理であればまちづくり会社で運営できていると思っている。

Q12:DMOのCOOの小口さん(金沢市のまちづくり会社のNo2)に来てもらうことに関して問題はなかったのか

A12:話し合いの中で進めることができた。まちづくり会社が多くある訳でもなく、やっている方は自身のまちづくり会社が欲しい方は多くいる。また、関係はいまでも繋がっている。情報共有がありネットワークが繋がることは良いことである。

Q13:たじみDMOの設立の経緯等の説明を受ける中で、行政側が3者を統合するために尽力を頂いたことが課長の説明からひしひしと伝わってくる。敦賀市も進めているが市側が主導的な動き見えない状況で、多治見市さんはどの様に係わってきた立ち位置と、更には役割がどのような位置づけにあったのか伺う。

A13:市側が主導権を持たせて頂き進めた。最初は待つが新しい組織は自分達が廻していくのでどうするのか相談をするも、両者は忙しく意見が出てくる訳でもなく基本は新組織の定款も自らが作成し、または、まちづくりインフォメーション基金のアイデアの運用規定も作成させて頂いた。また、議会への説明、市の幹部への説明もさせて頂いた。

2者と話を進める中で協議を進めていった。行政におんぶにだっこではないが、組織だったこととか対外的な説明は行政が責任を持ってやらせて頂いた。

②一般社団法人多治見市観光協会（説明：最高執行責任者）

たじみDMOについて

【たじみDMOの概要】

たじみ DMO の紹介

社名：一般社団法人 多治見市観光協会
愛称：たじみ DMO
統合日：2022 年 4 月 1 日
（設立 2017 年 4 月）
代表者：理事長 松島祥久/COO 小口英二
【まちづくり組織の統合】
① 一般社団法人多治見観光協会（観光）
② 株式会社華柳（本町オリベストリート）
③ 多治見まちづくり株式会社（中心市街地活性化）

統合した組織

	観光協会	華柳	TMO
法人の種類	一般社団法人	株式会社	株式会社
資本金	なし・基金	5620万円	1500万円
事業目的	市内観光	本町オリベst	中心市街地
職 員	15名	2名	30名
事業規模	7000万円	700万円	15000万円
うち行政予算	6000万円	なし	2000万円

一般社団法人多治見市観光協会 愛称を【たじみ DMO】とする

【統合した組織3者の概要】

【従来】

- ① 観光協会の資本金はなく、事業規模は 7000 万円
- ② (株)華柳の資本金が5620万円で、事業規模は700万円
- ③ TMOは資本金1500万円で、事業規模は 1 億5000万円

【新規】

事業目的：観光とまちづくりの両方を担う。社員は約50名
事業規模：2億5000万円＋事業者分：7000万円

【新組織の特徴(変わったこと)】

① リノベーション基金の立ち上げ

解散した2社への出資金を株主に分配(増額)：1株5万円⇒12万円

- ・配分した分から再度まちづくりにつかえるお金として寄付をいただき、基金として保持（特別会計とする）
 - ・良い物件や、良い補助金メニューをタイミングよく活用できるようにストック
 - ・使用した場合は10年間で戻し入れる
- ※(例)1000万円を10年間で返金する⇒現在5000万円で2000万円を使用中

② なぜ統合？

- ・多治見市経済部外郭団体の運営効率化
⇒人材や事業、財源を束ねる事での効率的に事業推進する

- ⇒財源を共有することで持続的な運営に⇒自己財源
- ・各社の若手リーダーが一つの組織に
 - ⇒より密な連携、同じ方向を向く
- ・まちづくりの方針が合致
 - ⇒観光と中心市街地活性化の連携強化
 - (どちらも人を呼び・消費してもらうことが目的)

③ 会社事業の在り方について

- ・本来必要な事業・地域魅力的にする事業
- ・経験や人脈づくりとしてメリットのある事業
- ・資金源として必要な事業⇒稼げる事業(指定管理の駐車場管理)
- ・ステークホルダーの事業環境に貢献する事業

※4つを組み合わせて収支のバランスをとり持続的なまちづくり活動を可能にする

④ 中心市街地活性化

- ・中心市街地活性化基本計画⇒2023.05-2028.03
- たじみDMOが中心に絵本方式による計画書を作成

質問事項及び回答

Q1:現在は一般社団法人観光協会で進められているが、株式の方が良かったのかどうか感じていることを伺う。

A1:例えば不動産投資の時は財源が必要な時に資金調達をしていく必要がある時、寄付を募った時に企業からは損金になるので、税金の控除になりプラスにはならない。しかし、株式なら出資になる。すなわち企業さんからのお金を預かっているだけなので、企業の資産は減らないので株式であればもっと資金が出せると言われる。その様な事業を検討されているのであれば株式の法人株の方がよりやりやすいと思う。一方観光協会として色々な地元の環境サポートしていく組織であれば、一般社団法人にしておく方が良いと思う。たじみDMOはこれから大きな事業をやりたいので、その時は分社化していく。

Q2:推進体制の構成の職員をその組織に当てるときの苦勞について伺う。

A2:リーダーとすべき人材を活かすために、人から推進体制を作るようにした。

企業文化が異なる3つの組織が1つになったことで、動きづらいつと感じる部分もある反面、職員数が増えたことで、より大きなイベントができるようになったというメリットもある。

3 所 感

今回の視察目的でもある「たじみDMO」については、国の登録指定を受けて活動をされている。敦賀市の「観光協会」と「まちづくり会社」の統合の計画が進められていることに対して、先進的に活動をされている多治見DMOの行政側と、実際に運営されている一般社団法人多治見市観光協会(たじみDMO)の声を直接聞く事ができたことは、実際の運営組織、整備内容、運営内容と方法等の課題共有ができたことは非常に有意義であった。今後、敦賀市の「DMO」整備の議論をする上で大いに参考になり、今後の政策提言の研究に活かしていきたい。