

# 観光物産振興の推進体制の在り方に関する検討会 最終とりまとめ

---

平成30年4月

**1. はじめに**

**2. 第3セクターの経営向上に向けた方策  
（第3セクター事業分析ワーキンググループ 報告）**

**3. 将来に向けた観光物産振興の推進体制のあり方  
（観光推進体制検証ワーキンググループ 報告）**

**4. 最終とりまとめ**

# 1. はじめに

---

宇城市では、平成28年1月に策定した「宇城市まち・ひと・しごと創生総合戦略」において、「稼ぐ力を高める人の流れを創るとともに、人の繋がりを強化する」を基本目標の一つに掲げている。

この総合戦略では、この「稼げる観光」の推進のためには、政府の総合戦略に掲げる「日本版DMO」のマーケティング、マネジメントの機能を本市の観光地域づくりに導入する必要があるとし、「宇城市版DMOの創設」を明記している。

このような背景の下、この「宇城市版DMO創設」検討に向けた取組として、平成29年度から民間会社、第3セクター、商工会等の委員で構成した「三角地区観光マーケティング委員会」を設置し、マーケティング調査、プロモーション、観光ルート開発等に取り組んでおり、「宇城市版DMO創設」に向けては、このマーケティング委員会の活動成果をいかに新体制に反映させられるかが大きな鍵となるものである。

他方、現在の観光物産振興体制については、行政、観光物産協会、第3セクター、商工会等が観光プロモーション、イベント、案内事業、企画旅行の提案、農水産物の販売、地域資源商品化等、これまで各団体がそれぞれの役割を分担しながら実施している。

総合戦略に掲げる「稼げる観光」の推進によって、地域経済の活性化や雇用の創出に結びつけるためには、単に従来の事業実施に留まらず、地域経営の視点に立った観光地域づくりの「舵取り役」として、地域にマーケティング・マネジメントを一体として担える団体とすることが不可欠である。

そのため、三角地区観光マーケティング委員会の活動成果を観光物産協会及び第3セクターに組み入れる等、今後の観光物産推進体制の在り方について検討を行うことを目的として、本検討会を開催したものである。

このような状況を踏まえ、本検討会では、これまでの検討結果を整理し、「最終とりまとめ」として具体策を提言することにより、宇城市の将来を見据えた観光物産振興に求められる機能や推進体制のあり方を明確にしていくものである。この「最終とりまとめ」に掲げた内容について、行政、観光物産協会、第3セクター及び関係団体が連携を深め、総力を挙げて、経営改善や収益向上に向けた具体的な取組みを進めるとともに、観光物産振興体制の整備の実現を図っていくことが求められる。

平成30年4月26日

「観光物産振興の推進体制の在り方に関する検討会」 委員長 村上 理一

## **2. 第3セクターの経営向上に向けた方策 （第3セクター事業分析ワーキンググループ 報告）**

---

# 検討概要

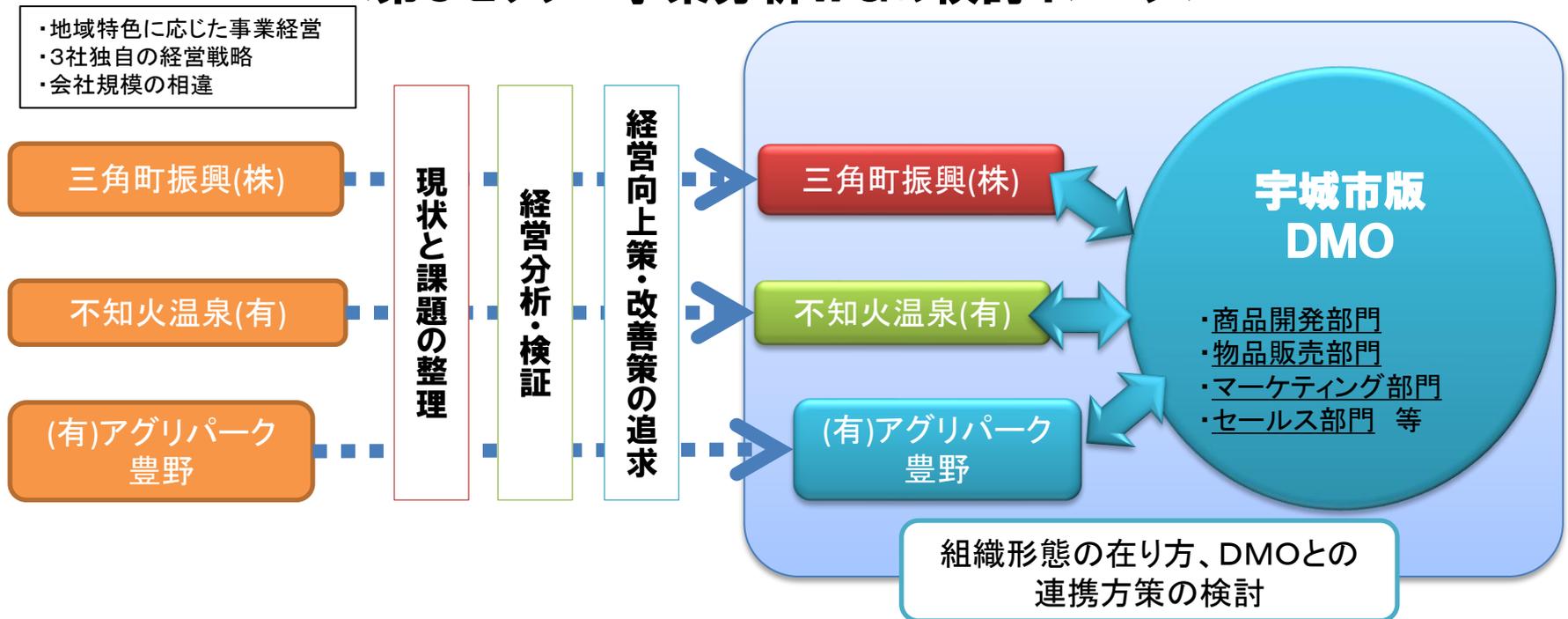
# 第3セクター3社の概要

企業名	三角振興(株)	不知火温泉(有)	(有)アグリパーク豊野
代表者	宇城市副市長:浅井 正文	宇城市副市長:浅井 正文	宇城市副市長:浅井 正文
設立	平成2年4月	平成7年10月4日	平成4年8月3日
資本金	1,570万	3,300万	1,370万
株式総数	314株	660株	274株
株主	宇城市(200)・特産品販売(有)(60)・ 三角町商工会(10)・九州商船(株)(10)・ (株)ニューナポリ(10)・野服重四朗(10)・ 九州産交ホールディングス(株)(10)・ JA熊本宇城(2)・小濱清(2)	宇城市(630)・JA熊本宇城(10)・ 宇城市商工会(10)・松合漁協(10)	宇城市(220)・生産者出荷組合(28)・ JA熊本宇城(20)・宇城市商工会(6)
業種	施設の運営管理 (物産館・旧三角海運倉庫・ 法の館・伝統工芸館・龍驤館)	施設の運営管理 (物産館・レストラン・温泉館) 道の駅清掃管理業務等	物産館の運営管理 買い物支援事業
従業員	8名 (社員2名+パート6名)	27名 (社員7名、パート20名)	15名 (社員3名、パート12名)
売上額	H28: 35,866,169円 H27: 44,327,689円 H26: 141,053,629円	H28: 299,034,000円 H27: 292,344,000円 H26: 259,806,000円	H28: 313,444,247円 H27: 320,394,051円 H26: 306,099,729円
経常利益	H28: -2,424,749円 H27: -2,043,758円 H26: -2,180,497円	H28: 1,529,000円 H27: 296,000円 H26: -24,897,000円	H28: 7,117,999円 H27: 984,041円 H26: 934,776円

# 「第3セクター事業分析WG」の検討事項

- 本市には、合併前の旧町時代から観光物産振興を図るために設立された「三角町振興(株)」、「不知火温泉(有)」及び「(有)アグリパーク豊野」の第3セクター(3社)があり、現在の観光政策を遂行する上では、観光物産協会と密接な関わりがあるところ。
- H30年度の「宇城市版DMO創設」の検討に当たっては、この第3セクター(3社)の経営戦略や組織形態が、DMOの枠組みに大きく影響すると考えられるところ。
- そのため、第3セクター各社の現状と課題や経営分析等を行った上で、今後の更なる経営向上策や改善策を探りながら、在るべき姿を模索するとともに、DMOとの連携方策の在り方を検討する。

## ＜第3セクター事業分析WGの検討イメージ＞



## (1) 三角振興(株)

- 平成25年度以降、毎年の経常赤字が続いているにもかかわらず、経営改善に向けた対策が講じられていない。
- 会社としての事業目標が不明確。
- 三角西港では、これまでに様々な調査が行われてきているが、投資対効果（回収モデル）がつかがるような市場調査は行われていない。
- 人手不足により日々の施設管理に追われ、稼げる観光を目指す体制にない。
- 県と市からの管理委託料の算出根拠が不明確であり、実質の管理費を賄うには厳しい状況である。

(対応策) 事業戦略実行体制の構築、ストーリーブランディングの推進、市場調査の実施等

## (2) 不知火温泉(有)

- 収益向上に向けて、券売機のデータやじゃらんデータ等を活用しきれていない。
- 温泉は粗利が発生しやすいものの、光熱水費や設備費等のコストが高額であることから、燃料が年々高騰する中で、コスト削減につながりにくい。
- 支配人の裁量によって物産館外の売り場の構成を変更できない。
- 収益向上のためには、施設規模の拡大を検討する必要があるが、来年度予定の大規模改修基本設計は、現存施設の改修が基本となっており、新たな投資を設計に反映できない。
- 宇城市の観光パンフ等が不足しているため、道の駅としての情報発信の機能が果たされていない。
- 近年の漁師の減少により、強みである魚の仕入れ量が減少している。

(対応策) データ分析によるマーケティング調査の実施、コスト面とホスピタリティ面からの事業検討

## (3) (有)アグリパーク豊野

- 更なる収益向上に向けて、会員カード等の顧客データを活用しきれていない。
- 減価償却費の計上、基金の算入基準や運用が曖昧である。
- 地元生産者の高齢化が進み、年々出荷が厳しくなっている。
- 業績が4年連続で好調であることから、3セクの経営形態についての検証が必要。  
(対応策) 会員カードやPOSレジの顧客データを活用した戦略的な展開

## (4) 宇城市

- 会社に権限と裁量を与えるとともに、ガバナンスを確保する仕組みの検討。
- 修繕費の負担に関する考え方の整理。(現行：30万円以上は市)
- 3セク内部の組織体制・会計及び資金(基金)の管理・運用等の方針と基準の確立。  
(対応策) 協定内容の見直し
  
- 目標達成に繋がるような会社に対するインセンティブの付与。
- 売り上げや経常利益の目標の設定。
- 地域貢献に関する目標(域内取引・地域物産の促進・まちづくりの促進)の設定。  
(対応策) 数値目標の設定
  
- 県との調整(施設の使用方法・管理委託費の増額)。
- 売り場の構成について協議の場の設定(市・不知火温泉(有)・商工会・漁協等)。
- 投資の判断基準の設定。  
(対応策) 県・商工会・漁協等関係団体との調整

## (経過)

- 第3セクター事業分析WGでは、平成29年12月からこれまで4回にわたって、現状と課題の共有、決算書上の課題、課題の解決方策、今後のあるべき姿等について関係者間で議論を進めてきた。
- これまでの議論によって、「毎年赤字の会社は経営改善に向けた抜本的な対策が講じられていないこと」、「人手不足により収益があげられるような体制になっていないこと」、「収益向上に向けたデータ等の活用がなされていないこと」等の多くの課題が浮き彫りになった。
- また、行政側の課題として、「会社に権限と裁量を与え、透明性やガバナンスを確保する仕組みを検討すること」、「修繕費負担に関する考え方を整理すること」、「目標達成に繋がるようなインセンティブを付与すべきこと」、「市の経営方針が確立されていないこと」等があげられた。
- 更に、3セク側の課題として「収益増につながるような事業戦略の策定」、「投資対効果がみられるような市場調査の実施」、「データに基づくマーケティング調査の実施」等があげられた。



## 行政・3セクともに取り組むべき課題が山積

《事業戦略の策定》

宇城市

《経営方針の確立》

三角振興(株)

(有)アグリパー  
ク豊野

《データの活用》

不知火温泉  
(有)

《マーケティング調査の実施》

## (総括)

- これまでのWGを通じて、第3セクター(3社)は、世界文化遺産の三角西港の各施設を適切に保存・管理すること、不知火温泉施設の適切な運営・管理及び物産販売を促進すること、物産販売の促進及び地域ブランド化を推進すること等、を主な役割として事業を進めてきたが、会社設立から年月の経過とともに、「各会社の目的、役割、経営コンセプト等が不明確になっているのではないか」との意見が多かった。
- まず、三角振興(株)は「西港の在り方や経営コンセプトと役割を明確化すること」、「市の管理委託料の積算根拠を見直すこと」、「各施設の活用範囲・方策を再検討し、使用料を見直すこと」等に早急に取り組むべきであり、会社が収益を上げる仕組みを構築しなければ、これからも経営の改善は見込めないとの意見が出された。
- 不知火温泉(有)は、「経営コンセプトと役割を明確化すること」、「POSデータを活用し、生産者等への公開によって域内取引率や商品開発を促進すること」、「売上増につながるような売り場構成を柔軟に変更できるような環境を整えること」等に早急に取り組むべきとの意見が出された。
- (有)アグリパーク豊野は、「経営コンセプトと役割を明確化すること」、「域外取引や外販部門を一層推進することで、地域商社機能の強化を図ること」、「地域貢献の役割が果たせるよう指定管理の協定書の見直し」等に取り組むべきとの意見が出された。
- なお、行政側も、「各会社の経営方針を確立させること」等が関係者から求められた。
- これらの意見を踏まえ、第3セクター(3社)の経営改善策及び収益力向上に向けて、行政、各会社の責任の下、抜本的な改善策を早急に講じる必要がある。

### **3. 将来に向けた観光物産振興の推進体制のあり方 （観光推進体制検証ワーキンググループ 報告）**

---

# 検討概要

# 観光物産協会の概要

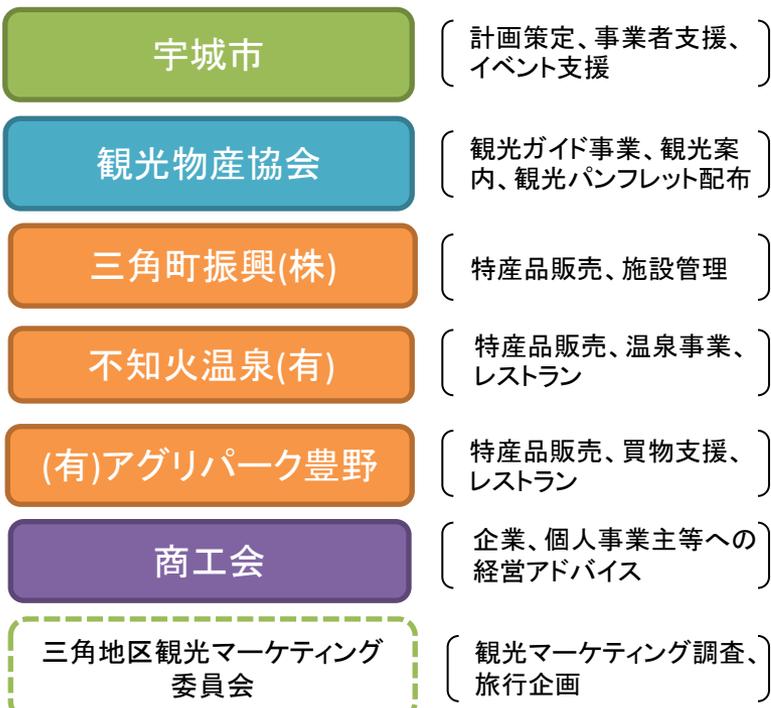
1 代表者名	塚本 清
2 設 立	平成17年7月26日
3 会 員	132社(三49.不13.松34.小26.豊10) 平成29.3.31現在
4 主要事業	①観光宣伝事業 (HPでの情報発信・観光パンフレット配布・プレス取材への対応等) ②連携宣伝事業 (周辺地域との相互宣伝・市内施設との連携) ③観光客受け入れ事業 (A列車おもてなし・花のバスツアー・イベント・セミナーへの参加・観光ガイド研修会・役員研究会・美化推進事業等) ④観光・物産資源維持開発事業 (観光ルート開発のための調査・フットパス活用・物産展案内及び出店参加・観光情報収集と調査研究等) ⑤組織強化事業 (会員募集・本会と支会の連携・組織協会のための調査研究等) ⑥クルーズ船おもてなし事業 (ぱしふいっくびいなす寄港時)
5 事務局	3名(局長・事務担当・観光開発室長)／観光案内所職員4名
6 予算額	平成29年度 12,670,000円
7 事業収入	予算額の約1割(バスツアー参加料・観光ガイド料)

# 「観光推進体制検証WG」の検討事項

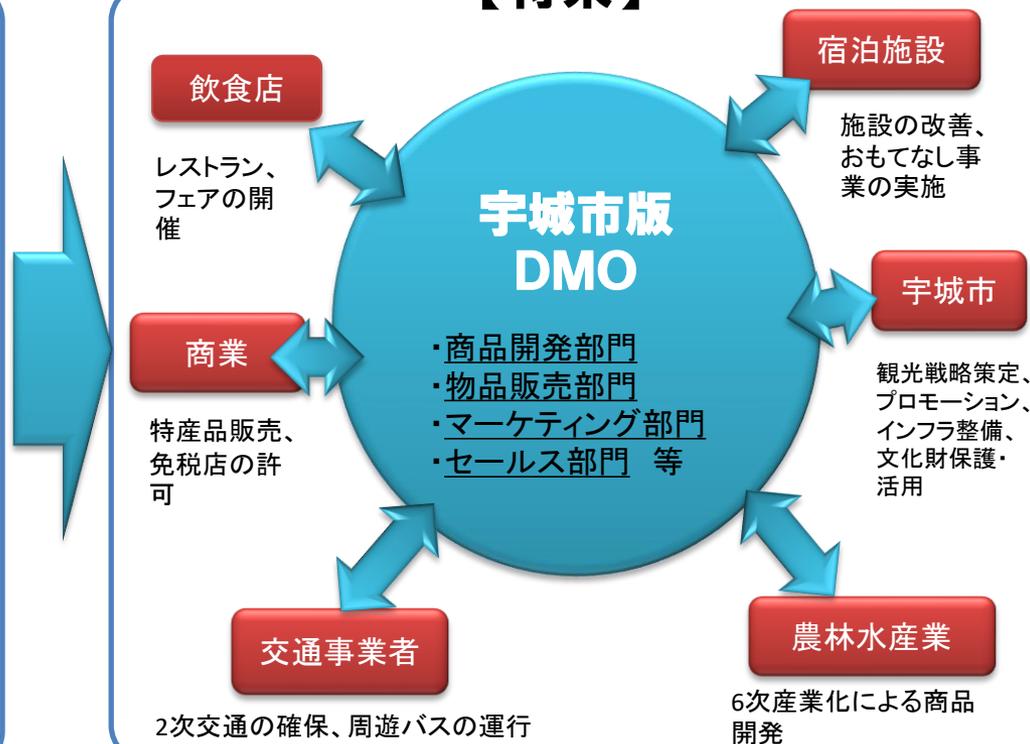
- 宇城市の観光振興体制については、行政、観光物産協会、第三セクター、商工会等が観光プロモーション、イベント、案内事業、企画旅行の提案、農水産物の販売、地域資源商品化等、これまで各団体がそれぞれの役割を分担しながら実施。
- 本市では、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」において、来年度、DMOの推進を通じ、既存の観光事業を見直し、本来の目的である「観光地域づくり」に取り組むこととしており、マーケティング・マネジメント機能を持つ体制を確立するため、抜本的な見直しを行う。

## ＜観光推進体制検証WGの検討イメージ＞

### 【現行】



### 【将来】



検討課題	主な意見	市の課題	今後の方向性
<h2>1 宇城市における観光戦略の在り方</h2>			
<p>①各団体の担うべき役割や関係性について</p>	<p>協会と3セクは独自に事業を実施。物産展等は会員として出店協力。</p>	<p>観光戦略がないため、行政、協会、3セクが独自に事業展開。効率的な取組を行うためにも役割分担を明確にした戦略策定が必要。</p>	<p>物産の販売促進は3セクとの連携により、会員の経済的繁栄につなげる。</p>
<p>②協会とは何を目的として設立され、何を目標として事業を実施しているのか。</p>	<p>観光振興と物産・特産品の販売促進による会員の経済的繁栄と産業振興を目的としているが、ターゲットや目標値は不明。(出店の要請などは協会から行うことでスムーズになる等のメリットも。)</p>	<p>協会の活動の大部分は補助金等によって実施されているが、事業成果などの検証が不十分。</p>	<p>会員としてのメリットを感じられるよう優先事業を決め、<u>効果検証を徹底させる仕組みを作る。</u></p>
<p>③現状の体制を維持した場合、どのような支障が生じるか。</p>	<p>マンパワー不足により協会自体が稼ぐことには無理がある。収支構造上は固定費が固定収入を上回り、<u>現状では黒字化のインセンティブが働きにくい。</u></p>	<p>組織体制やマンパワーの課題は検討しておらず、今後検討の必要あり。</p>	<p>業務の見直しや優先順位を設定し、<u>効率的な事務局運営ができないか検討する。事業の効果検証を徹底する体制への変更。</u></p>
<p>④宇城市の観光戦略はどのような地域範囲で推進すべきか。</p>	<p>観光客誘致のためには一市では困難であり、天草地域との連携は不可欠。<u>観光のポテンシャルを上げるためには地域連携すべき。ただし、豊野・小川は物産が強みなので観光とは切り離すべき。</u></p>	<p>行政の広域連携による観光プロモーションに加えて、マーケティングを含む広域的な観光戦略についてメリットを十分議論し、PDCAサイクルを導入すべき。</p>	<p>天草地域を訪れる約400万人の観光客に目を向けてもらうことが重要。<u>地域連携のメリット等の十分な議論を行う。</u></p>

## 検討課題

## 主な意見

## 市の課題

## 今後の方向性

### 2 地域経営の視点に立った観光地域づくりを担える組織形態のあり方

⑤観光物産協会の収益を上げるための具体的な手法は何か。

協会自体が収益を上げることは難しく、会員が収益を生み出すための戦略は必要。三角町振興(株)のムルドルハウスの管理運営を協会が担うことで収益を上げることは考えられる。

観光ガイド、花のバスツアー等の収益事業に関して、協会に任せきりで市が具体的な提案を行ってこなかった。

収益事業について、自らが数値目標を設定するなどPDCAサイクルを設定させる。

⑥観光戦略の意思決定の仕組みを構築するためにはどのような組織形態にすべきか。

市の観光戦略に対する全体的な方針を示してほしい。2～3年の人事異動サイクルがあるため、継続性に欠ける。

行政・協会・3セクの事業を見直し、明確な役割分担を図るとともに、観光戦略を策定し数値目標達成のためのアクションプランを策定することで、行政職員の異動に左右されることのない体制づくりを目指す必要あり。

行政・協会・3セクの関わりや責任を明確化する。

⑦DMOを形成する場合、データ収集、分析等の専門人材をどのように育成し確保するか。

一部の事業において、アンケート調査を実施しているものの収集・分析は不十分。

「三角地区観光マーケティング委員会」において、調査・分析を行っており、これらを行政や協会の既存業務に組み込めるかが重要。今後は専門人材を育成することが必要。

マーケティング委員会においてデータ収集・分析等を行う等の育成した人材を、新しい体制の中に組み込まれるよう構築すべき。

### 3 10年後を見据えた観光物産振興に求められる機能

⑧今後、10年後を見据え「稼げる観光」を推進していくためには何が必要か。

協会は、ターゲットの設定及び目標の数値化により成果評価をしてPDCAを回すべき。目標達成のために、誰がいつまでに何をするかを決め、共有すべき。

行政は、マーケティング委員会が行っている戦略の策定や数値目標の設定等の活動成果を、協会や3セクに十分に届けるべき。

マーケティング委員会が行っている活動成果を、今後の協会の具体的な業務に活かしていくことが重要。

# 組織形態の比較

- 日本版DMOの組織形態は「地域の実情に合わせて選択されるべき」である。
- 一方で、日本版DMO候補法人は「事業の継続的かつ適正な実施の確保」が必要であるため、法人格の取得が求められており、任意団体では登録要件を満たさない。
- そのため、観光物産協会の社団法人や株式会社への移行検討も必要。

	任意団体	社団法人	株式会社
形態	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人格を持たない</li> <li>・事業報告書提出の義務がない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人格を持ち社員総会、理事を設置</li> <li>・「人」の集まりに重きをおいて活動(同友会等)</li> <li>・財産拠出が0でも設立可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・株主が出資の範囲内で責任を負う</li> <li>・株主が経営の権利を持つ</li> </ul>
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設立が簡便かつ制約がない</li> <li>・強力なリーダーの自由度高</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員2名から設立可能</li> <li>・資本金や基金に該当する資金不要</li> <li>・「非営利型法人」であれば、会費や寄附金・基金による所得は非課税対象</li> <li>・法人名義で取引が可能</li> <li>・収益事業の利益を法人の活動費や役員報酬等に充当可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・信頼性が高い</li> <li>・株を発行し資金調達が可能</li> <li>・経済的自立が行動原理</li> <li>・経営者、職員の責任が明確</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織力が弱い</li> <li>①契約主体になれない</li> <li>②資金調達の受け皿となれない</li> <li>・ミッションが曖昧</li> <li>・DMOに必要とされる持続性がない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業が単年度主義となりがち</li> <li>・安定財源がない(要補助金)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・必要経費が高い</li> <li>・決算の公告義務(毎年)</li> <li>・地元事業者との関係が限定(販売促進や仕入関係者等)</li> </ul>
収益強化のインセンティブ	×	○	○

- 宇城市版DMOの創設のためには、その観光物産振興の推進主体が「マーケティング機能をもつこと」、「事業の継続的かつ適正な実施を確保すること」が必須である。
- 現在の観光物産協会(協会)は会員の集合体である法人格を持たない任意団体であり、法人名での契約ができなかったり、社会的信用度が低い等、組織が脆弱であり、DMOに必要とされる事業実施の持続性が確保しにくいといった課題がある。
- また、日本版DMO候補法人の登録要件として、実施主体である組織は法人格の取得が必須であることから、その選択肢として社団法人、株式会社、NPO法人等の組織に移行することが必要である。
- 協会が法人化に移行する場合において、
  - ① 任意団体から社団法人には比較的容易に法人格を取得することができること
  - ② 社団法人は同業者組合など非営利目的コミュニティを想定した組織形態であり、観光地域づくりという公益性格を持つ目的を掲げて各種事業を行う日本版DMOになじみやすいこと組織形態であること
  - ③ 全国的に多くのDMO候補法人が社団法人として登録されていること(あまくさ四郎観光協会や天草宝島観光協会も一般社団法人化済み)

**(結論)**

**社団法人化への移行が相応しい**

※法人化の際は人員体制も併せて強化することが必要

## (総括)

- これまでのWGを通じて、観光物産協会は、観光振興と物産・特産品の販売促進による会員の経済的繁栄と産業振興が目的であるものの、その機能が十分に発揮されておらず、会員のメリットを十分に理解し、活かさきれていないとの意見であった。
- 他方、協会の収支構造から、協会自体が収益を生む仕組みにはなっておらず、協会の活動によって各会員が収益を生み、その結果として市の税収につながるものが、「稼げる観光」につながるものであるとの意見が多かった。
- また、宇城市版DMO形成のためには、「三角地区観光マーケティング委員会」で行っているアンケート調査、データ収集・分析を踏まえた旅行商品の企画・開発等の活動成果を協会等に組み入れるとともに、これらの事業を継続的に実施できる組織にすることが必要不可欠であり、併せて人材育成が重要であるとの認識を共有したところ。
- 更に今後の観光誘客に当たっては本年2月に発足された「天草・宇土半島観光連盟」の目的に沿って、天草地域との連携を図りながら、マーケティング調査、プロモーション、観光ルート開発等を行うことが重要であり、更なるポテンシャルの向上のためには地域連携の方向性を明確に打ち出すべきとの意見もあった。
- 観光と物産の振興においては、天草地域と連携して効果を生み出しやすいのは、三角、不知火が主であり、松橋、小川、豊野は農産物を中心とした物産が強みであることから、「観光」と「物産振興」は切り分けて考えるべきではとの意見もあった。
- これらの主な意見を踏まえ、今後の観光物産振興の推進体制の具体的なあり方を整理する。

# 具体的な推進体制の在り方

- 観光推進体制検証WGでは、平成30年1月から3回にわたって観光物産協会の活動内容の現状把握、課題の洗い出し、会員アンケート調査等を行い、今後の観光物産振興の推進体制について議論を進めてきた。
- これらの議論を踏まえ、具体的な推進体制を以下のとおり示す。

## I 案

- 観光物産協会の一般社団法人化 + 三角振興(株)  
⇒ (一般社団法人) DMO うき

## II 案

- 観光物産協会と三角振興(株)との統合 ⇒ DMCうき(株)

## III 案

- 3セクの主軸化 <ホールディングス(HD)制>

## IV 案

- 現状維持

いずれの組織形態をとった場合でも、  
将来は広域的な地域連携DMOを目指すべき。

# 観光物産振興の推進体制の比較表

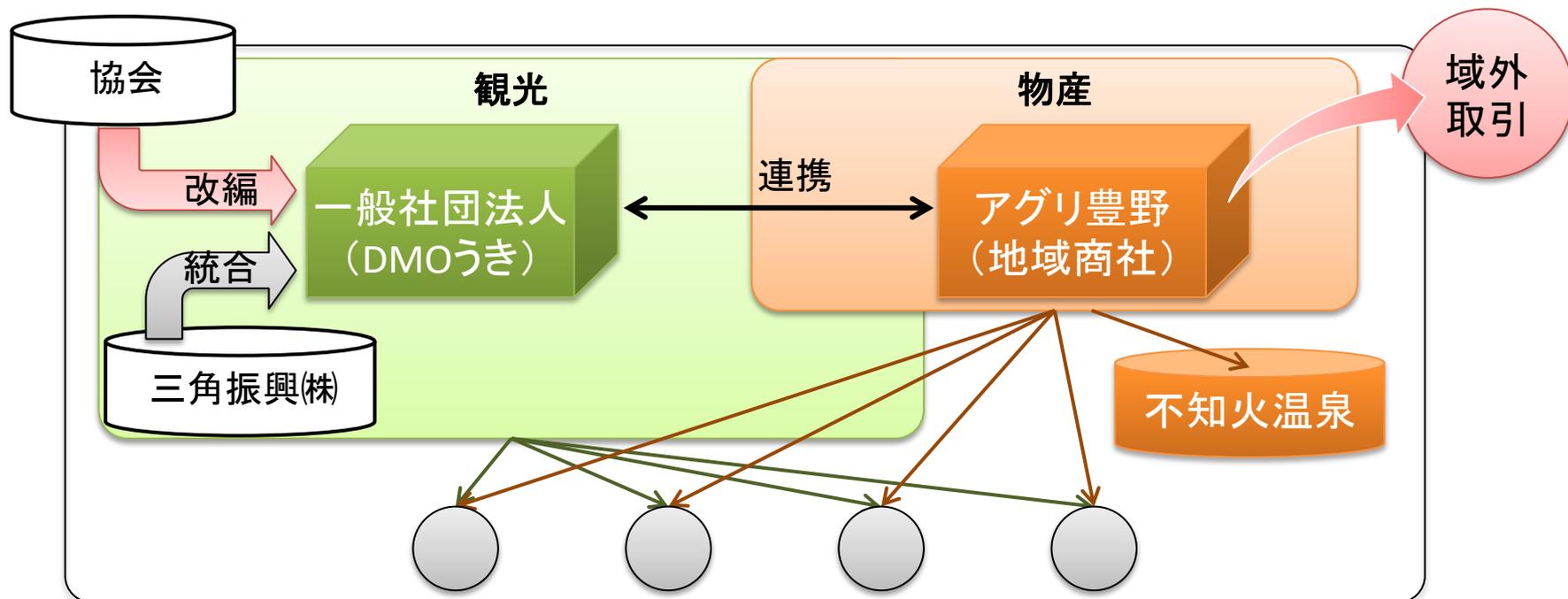
## ➤ 推進体制を考える際のキーワード

- ・ マーケティング機能、カバーエリア、協会機能、マンパワーetc…

形態		メリット	デメリット	実現性
I	協会+三角 ⇒社団法人 豊野⇒商社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エリアカバー主軸</li> <li>・マーケティング能力付与</li> <li>・幅広い社員の参加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・三角振興(株)の組織変更</li> <li>・協会員の在り方</li> </ul>	○
II	三角+協会 ⇒DMC 豊野⇒商社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マーケティング主軸</li> <li>・エリア偏重の解決</li> <li>・協会へのコストを投資へ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・協会の立ち位置</li> <li>・協会会員の在り方</li> </ul>	○
III	3セクHD制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実務主軸</li> <li>・ノウハウの共有</li> <li>・カバーエリア市内全域化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マンパワー不足</li> <li>・行政からの脱却未達</li> </ul>	△
IV	現状維持	<ul style="list-style-type: none"> <li>・任意団体の継続、手続き不要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マーケティング機能は3セクに委託することとなるが反映できるか</li> <li>・DMO形成とはいえない</li> </ul>	◎

# Ⅰ 案. 観光物産協会の一般社団法人化 + 三角振興(株)

- 協会活動の「観光」と「物産」の強みを生かし、「一般社団法人」と「地域商社」が担う形。
- 協会を一般社団法人化した上で、三角振興(株)のマーケティング機能を組み込むことでDMOとする。
- 物産販売部門の域外取引等の地域商社機能はアグリパーク豊野(3セク)が担う。



## 【メリット】

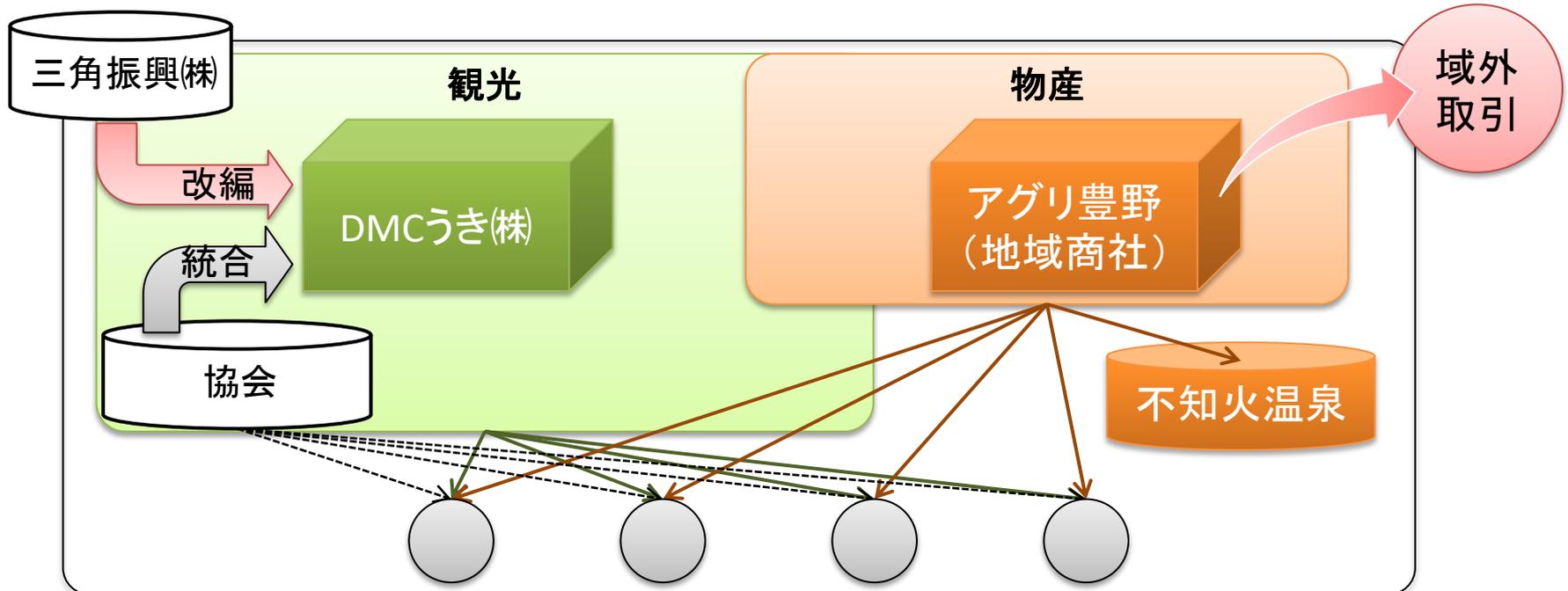
- 宇城市全域を統括する組織としての協会のポテンシャルを主とした構成
- 三角振興(株)のマーケティング能力
- 幅広いステークホルダーの社員化

## 【デメリット】

- 三角振興(株)の組織変更
- 協会会員の在り方

# II案. 三角振興(株) ⇒ DMCうき(株)

- 協会活動の「観光」と「物産」の強みを生かし、「DMC」と「地域商社」が担う型。
- DMCはマーケティング機能を有する三角振興(株)を改編、協会はDMC内部に組み込む。
- 物産販売部門の域外取引等の地域商社機能はアグリパーク豊野(3セク)が担う。



## 【メリット】

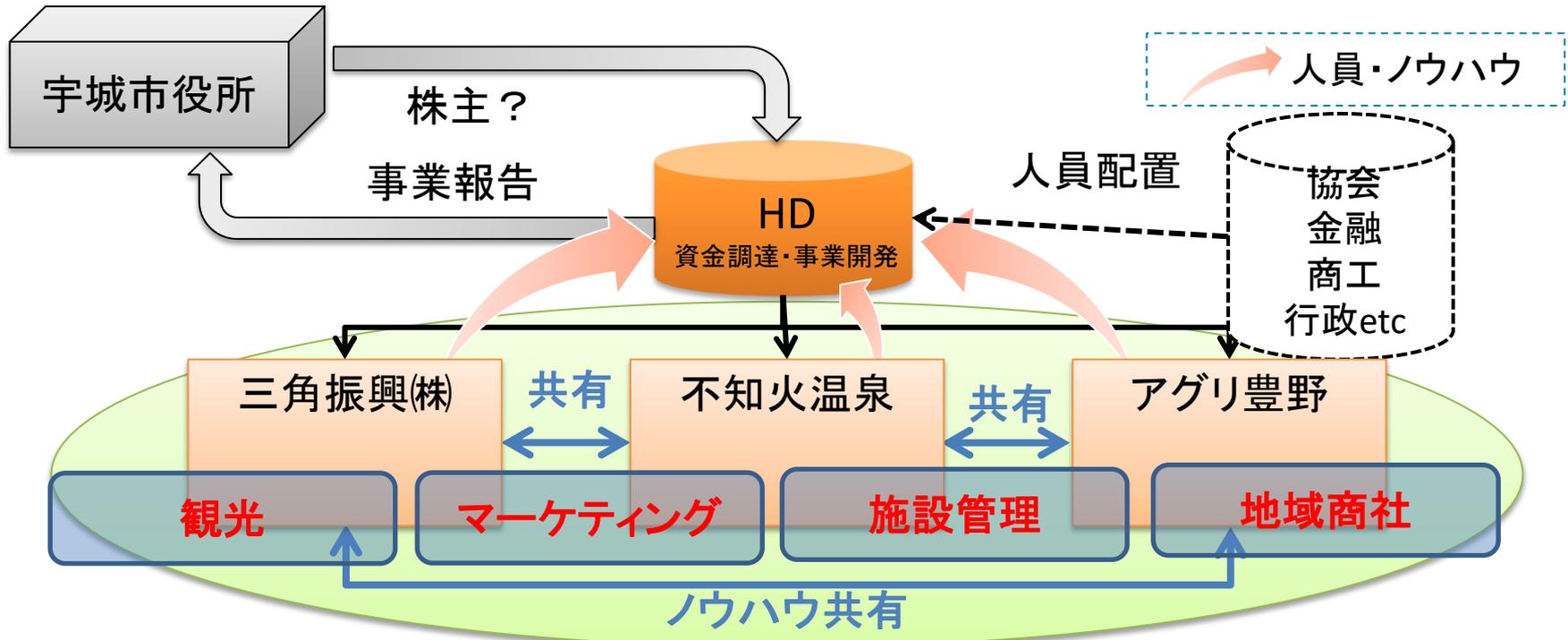
- エリア偏重な三角振興(株)を協会の統括能力で補佐
- 協会にかかるコストは投資候補先の三角振興(株)への投資に

## 【デメリット】

- 協会の立ち位置
- 協会会員の在り方

### Ⅲ. 3セクの主軸化<ホールディングス(HD)制>

- 3セクの各組織は「現状のままの組織体を維持しつつ」持ち株会社(HD)を設立。
- 重複した機能を1か所へ集約させ、HDを通じ横展開することで収益力強化を図る。



#### 【メリット】

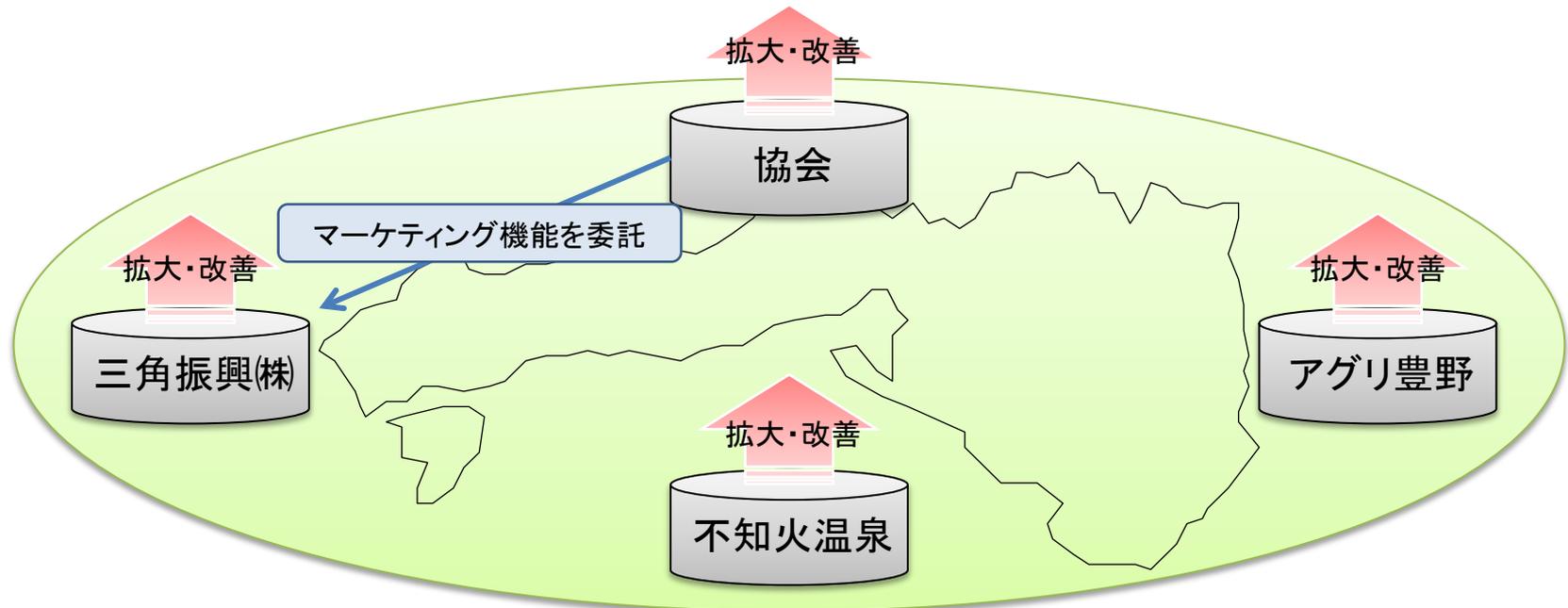
- 効率的な機能体制
- 現状の組織体を活かす
- ノウハウの共有(横展開)
- カバーエリアは宇城市全域

#### 【デメリット】

- HDと各組織を共存させるマンパワー不足
- 出発点は3セクの脱行政であるが、現状では株主が宇城市となり目的未達成
- 物理的、精神的な隔たり

# IV. 現状維持

- すべての推進体制は任意団体の現状を維持。
- 全組織は引き続き、各個に業務の拡大及び改善



## 【メリット】

- 現状の任意団体の形態を継続するため、面倒な手続きは何もなし
- マーケティング機能は三角振興(株)に委託

## 【デメリット】

- 検討会で明らかになった課題解決が図りにくい
- 既存事業の継続になる可能性が高い
- マーケティング機能を反映しにくい
- 宇城市版DMO形成とはいえない

## 4. 最終とりまとめ

---

- 本検討会は、平成29年12月16日に発足し、これまで2つのワーキンググループにおいて、観光物産協会、第3セクター、行政等、観光物産振興に携わる関係者間で、今後の推進体制の在り方について議論を進めてきた。
- 第3セクター事業分析WGでは、まず、行政と第3セクター(3社)の責任者において経営状況報告書を基に決算内容を理解するための学習会を始め、経営分析を行った上で、経営上の問題点や今後の改善点、更には行政の関わり方等について議論を重ねてきた。
- その結果、上記2の総括に示したとおり、第3セクター(3社)は地域の特色に応じた観光と物産の強みを生かした活動を発展させていくことが求められており、そのため、赤字が続く会社は経営改善に向けて、黒字の会社は更なる収益力の向上に向けて、平成30年度中に指定管理者の協定や施設使用料の見直し等、行政、各会社の責任の下、抜本的な改善策を早急に講じることが必要であるとの結論を得た。
- 他方、観光推進体制検証WGでは、観光物産協会の設立趣旨を踏まえた事業内容の分析を行うとともに、アドバイザーによる「観光地経営(DMO)の基本的な考え方」を踏まえ、宇城市版DMO創設に向けた相応しい機能や組織の在り方について議論を重ねてきた。
- その結果、上記3の総括に示したとおり、観光物産協会は、観光振興と物産・特産品の販売促進による会員の経済的繁栄と産業振興が目的であるものの、その機能が十分に発揮されておらず、会員のメリットを十分に理解し、活かすためにも、「三角地区観光マーケティング委員会」の来訪者アンケート調査、データ収集・分析等の活動成果を協会等に組み入れるとともに、これらの事業を継続的に実施できる組織にすることが必要不可欠である点については関係者間において共通認識を得た。
- また、観光誘客を推進し、「稼げる観光」の実現に向けては、マーケティング調査、プロモーション、観光ルート開発等を天草地域と連携を図っていくことが重要であり、更なるポテンシャルの向上のためには地域連携の方向性を明確に打ち出すべきとの意見が出された。
- 一方で、そのための観光物産協会や第3セクター(3社)を含めた推進体制の在り方については、現行体制の機能・組織強化を図るべきという点は関係者間の認識は一致するもの、その具体的な組織形態に至っては「団体・会社との統合」、「持ち株会社の設立」、「現状維持」など、それぞれのメリット、デメリットもあり、意見が分かれる結果となった。
- これらの結果を踏まえ、委員長の責任の下、下記のとおり提言する。

## ～10年後を見据えた観光物産振興の推進体制について～

### ① 観光物産協会を「マーケティング機能」を組み入れた組織に強化します。

宇城市版DMOの推進のためには、現在の「三角地区観光マーケティング委員会」で行う来訪者アンケート調査、データ収集・分析を踏まえた旅行商品の開発等の活動成果を、観光物産協会に組み入れることが必要不可欠であることから、当面、これらの機能を発揮できる組織に強化します。そのための手段として、事業の継続的かつ適正な実施を確保するため、法人格を取得（一般社団法人又は株式会社化）することで、受託事業の受け皿となれるような組織にします。

### ② 観光物産協会と第3セクターが強みを生かした観光物産振興体制を構築します。

協会会員を対象にしたアンケート調査では、約半数が、「現在の協会の活動では、観光と物産振興の販売促進による経済的メリットが十分に発揮されていない」と感じているとの結果も出ていることから、現行の連携体制から一步踏み込み、観光分野では三角西港利活用方策やマーケティング機能を発揮できる一体的な組織として、物産分野では域外取引や外販連携など地域商社機能を十分に発揮できる体制づくりを目指します。

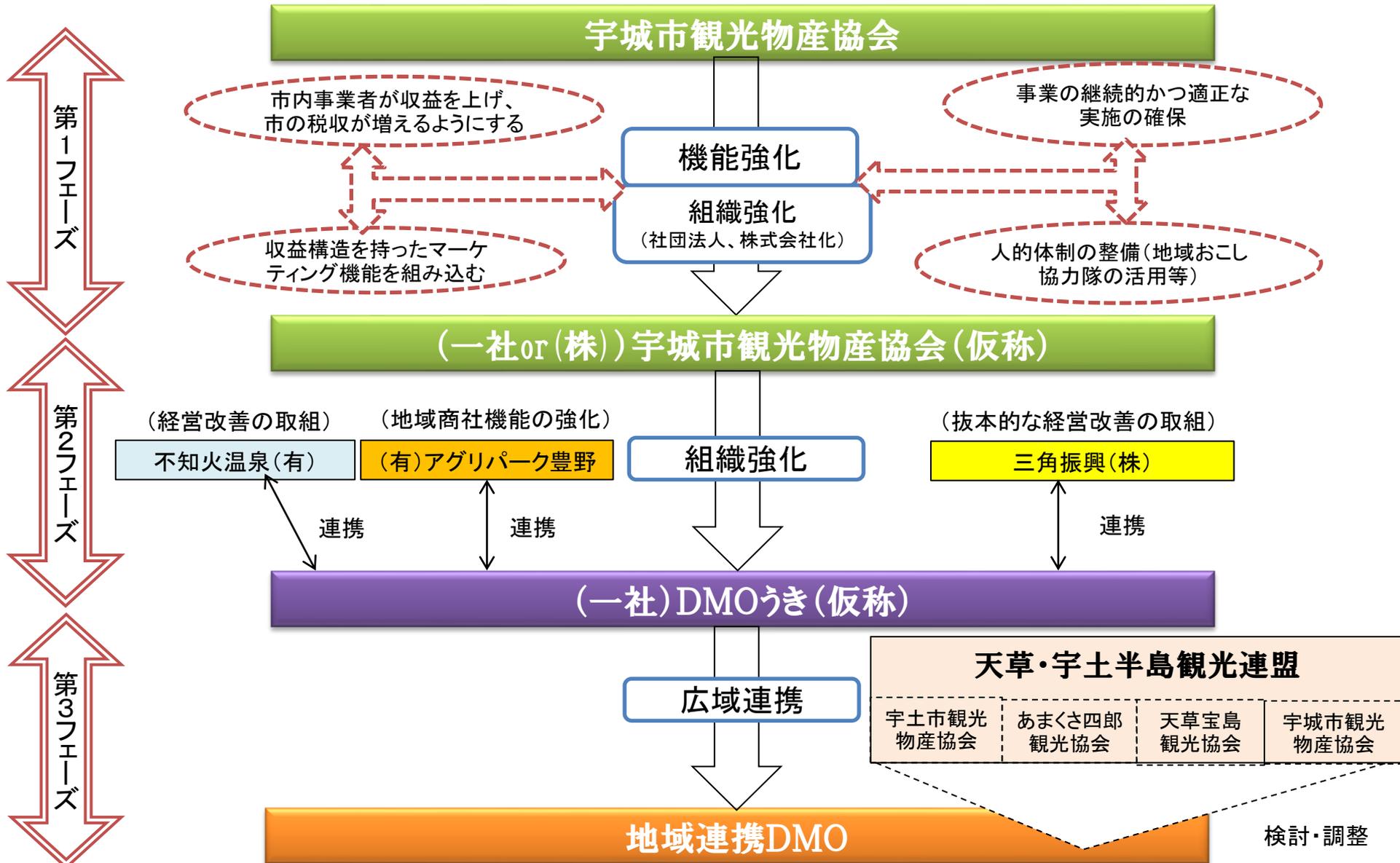
### ③ 第3セクター（3社）の経営改善及び収益力向上に向け、抜本的な対策を講じます。

観光物産の振興においては、観光物産協会と第3セクター（3社）との連携の上、地域の特色に応じた観光と物産の強みを生かした活動を発展させていくことが重要であり、そのため、赤字が続く会社は経営改善に向けて、黒字の会社は更なる収益力の向上に向けて、平成30年度中に経営目標の数値化、指定管理者の協定や施設使用料の見直し等、行政、各会社の責任の下、抜本的な改善策を講じます。

### ④ 将来的には広域的な「地域連携DMO」の創設を目指します。

更なる観光誘客を推進し、稼げる観光のための観光地域づくりを確立するためには、世界文化遺産の三角西港を中心とした三角地域と天草地域をつなぐ観光ルート開発を軸に戦略を立てることが重要であることから、将来的には地域連携したDMOの創設を目指します。

# 観光物産振興体制の将来イメージ



# 観光物産振興体制の移行スケジュール

- 本WGの議論を踏まえ、「稼げる」観光地域づくりを推進する組織は組織力の強化、マーケティング機能の組み込み、観光と物産との切り分け、地域連携を担える組織へ段階的に移行。

