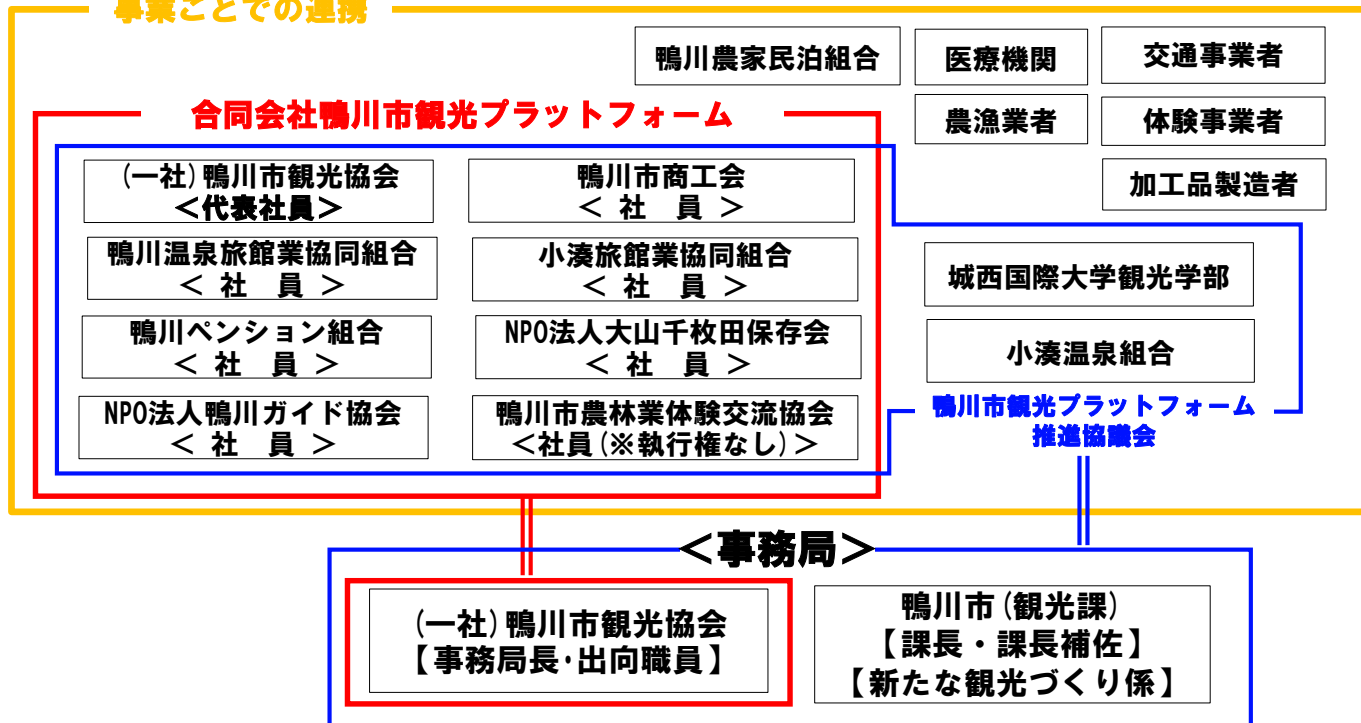


鴨川市観光プラットフォームについて

事業ごとでの連携



受入れ実績について

年度	受入人数	内 容
平成25年度※	651名	教育旅行等:410名/体験手配:241名 JENESYS2.0、台湾訪日教育旅行、教育旅行 etc
平成26年度	2,206名	教育旅行等:982名/宿泊手配:231名/体験手配:993名 JENESYS2.0、台湾訪日教育旅行、国内教育旅行 etc
平成27年度	3,677名	教育旅行等:1,378名/宿泊手配:277名/体験その他手配:2,022名 JENESYS2015、台湾訪日教育旅行、国内教育旅行 etc
平成28年度	5,587名	教育旅行等:1,625名/宿泊手配:1,413名/体験その他手配:2,549名 JENESYS2016、台湾訪日教育旅行、国内教育旅行 etc

合同会社の現状・課題

合議制による意思決定スピードが遅く、協議の機会も停滞している

- 合同会社では、組織運営・事業実施に係る意思決定の場面において、**出資者全員の合意が必要**になる
- 現状では、8団体が出資者となっており、各々所属している企業・団体組織が存在している中で、**合同会社の経営や事業に関して人的・時間的な関わりが制限**されてしまう
- それら出資者＝経営者の合同会社においては、組織運営・事業実行課題の把握や迅速な対応・意思決定に支障が出ており、**経営・事業運営の意思決定やそれに係る協議機会の活性化が必要**になる

組織・事業の方向性が見えず、既存・新規事業が活性化していない

- 上記の合議制の観点や経営者の参画状況が関係し、現状の合同会社は組織・事業の方向性について**出資者(経営者)、職員間において共通認識が持っていない状況**である
- それにより、立ち上げ当初の既存事業以外の**新規事業の企画創出や事業化が活発に行われていない**。また、経営者の合意性の観点から、様々な立場の方の利益を意識し、例えば**収益性が高い事業投資等の事業改善・選別が**できにくい状況である
- 民間組織として、将来的に行政の補助金からの脱却を目指した場合、**明確な組織・事業ビジョンを共有、事業の実行力を高める組織体制へと変革**することが必要になる

鴨川市観光プラットフォーム機能強化の方向性について

(既存)合同会社鴨川市
観光プラットフォーム

収益事業の切り出し

(既存)鴨川市観光プラ
ットフォーム推進協議会

※合同会社全社員賛成のもと株式会社へ改組し、同会社が
新規発行する株式を、市が全体の過半となるよう取得。

鴨川観光プラットフォーム
株式会社(仮)

市全体の観光施策との連絡調整

評議委員会(仮)

- 社長
市長
- 役員
・外部人材
(・各団体派遣)
- 従業員
・既存職員(3名)
・新規採用
(・各団体派遣)
- 出資者
・鴨川市(過半以上)
・観光協会
・商工会
・鴨川温泉旅館組合
・小湊旅館組合
・ペンション組合
・千枚田保存会
・ガイド協会
・体験交流協会

改革の目的

- 自らが稼ぎながら、以下の事業が実施可能な組織体系を構築・強化するため。
- i 観光施策の統一的な企画・広報
 - ii 新たに求められる「観光地域づくりの担い手」
 - iii 効果的かつ効率的なイベント展開
 - iv 移住施策との有機的な連携
 - v 各団体の集約化

- 事務局:市役所
委員:・合同会社PF出資団体
・小湊温泉組合
・城西国際大学
・漁協(鴨川・東安房)
・無印良品
・千葉銀行
・農協
・JC 等
オブザーバー:「観光局」

意見提出

実施事業

- ①既存PF事業
⇒カモ旅、広報等の機能強化
- ②イベント等の実施・補助
⇒市からの補助の一元化
- ③駐車場等の運営・指定管理
⇒自ら稼ぐ基盤の整備
- ④海辺まちづくりへの関与
⇒旅行プログラムの開発等
- ⑤空き家等の仲介
⇒ふるさと回帰支援センターの統合
- ⑥団体運営支援
⇒各団体の事務局機能を受託

出資

- ➡ 現状のまま維持・強化
- ➡ 将来的にイベント等の実施も一元化
- ➡ 将来的な指定管理先として検討
マルキ等の駐車場新設も検討
- ➡ 海辺エリアマネジメントの支援
- ➡ 宅建取得者の雇用も視野
移住施策との一元化
- ➡ 各団体を将来的な統合を促進

各団体

- 上記のとおり、「評議委員会」への意見提出、「新会社」への出資により、意見反映機会を確保。
- 今後、各団体への経常補助も減額・廃止する方向性を市から提示する。団体維持が困難等であれば、「新会社」にて事務局機能を無償受託させる(市は経常補助分を「新会社」に補助、「新会社」は職員引受も視野)。
ただし、この場合、団体統合等への条件を適宜提示する。
- ※各団体に残る機能
・各団体内における運営
・補助に依らないイベント等
・団体固有の業務

※「観光局」等は全て仮称

改革案における進め方等

■今後の進め方

平成29年度

新体制の組成

現体制の組織変更等も含め、新体制での運用を開始可能な状態に移行

I. 現状・課題の整理

6月～

II. 新体制の整備に向けた検討・調整

6月～

III. 新体制の方向性の決定

夏から秋頃

IV. 外部人材採用等、体制移行の準備

方向性の決定次第早急に

V. 新体制成立

今年度中の早い時期

⇒ ①、②の実施体制構築

平成30年度

事業領域の拡大

①、②に加え、年度当初よりイベント等補助金一元化を開始するとともに、空き家事業の運用を始めその他の機能を付加。

平成31年度～

自走組織として定着・成長

事業領域の拡大に伴い、自ら稼ぐ力を発揮。稼いだ資金も活用しながら、事業成長を目指す。

※ それぞれ、できるだけ速やかに実施できるよう努める

■その他の論点

◎運営場所

現在、市役所本庁舎6階に合同会社PFが立地。引き続き、観光需要の高い市中心部に立地するのが「新会社」の業務効率化につながるものと考えられることから、旧法務局を予定。

◎外部人材

「新会社」においては、合同会社PFより広範囲な業務を担うこととなり、全体を統括的に管理できる人材が不可欠。本格的な運用を控え、適当な人材の獲得を目指す。

◎新組織名等

「新会社」の名称は仮称であり、現在、登記申請中である。また、ロゴの作成等も検討。

資料 本日のアジェンダ・説明資料

- 日時：平成29年11月27日(月)
- 場所：鴨川市役所
- 議題

No.	議題	内容	資料
1	設立目的・基本方針について	<ul style="list-style-type: none"> ■ 鴨川市として目指す姿 ■ 鴨川観光プラットフォーム株式会社の設立背景・目的 ■ 合同会社から株式会社への組織変更の理由 ■ 鴨川観光プラットフォーム株式会社の基本方針 ■ 取扱範囲及び各団体の役割について 	
2	新組織の体制図について	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新組織の運営体制(組織図) ■ 役員体制について ■ 各ポジションの業務内容に対する必要スキル 	
3	外部人材の登用について	<ul style="list-style-type: none"> ■ 外部人材の登用パターン ■ 外部人材の登用方針(案) 	
4	他都市事例紹介	<ul style="list-style-type: none"> ■ ベンチマーク事例調査結果 	
5	ビジネスモデルの実現に向けたアイデアの共有	<ul style="list-style-type: none"> ■ ビジネスモデル実現に向けた各種アイデアの共有 	
6	株式保有について	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資本金・移行の方針 	
7	今後のスケジュールについて	<ul style="list-style-type: none"> ■ 今後のスケジュール 	
8	観光協会・商工会との連携に期待すること	<ul style="list-style-type: none"> ■ 今後の連携に向けたディスカッション 	

1 設立目的・基本方針について

観光振興は鴨川にとって最重要施策の一つであり、全体最適が実現できる統一的体制構築が求められている

鴨川市として目指す姿

鴨川市の将来像と観光施策のあるべき姿

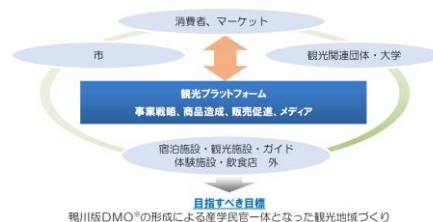
- 鴨川市において観光は強みの一つであり、産業活性や移住促進に向け欠かすことのできない重要施策である。
- ワンストップ窓口となり、多様なステークホルダーをつなげ、一体的なブランディング・施策推進を図る主体が求められる。

【鴨川市まち・ひと・しごと創生総合戦略】

- 観光資源の集積を市の強みとして認識しており、この強みを生かして「健やかさ」と「交流」にあふれる鴨川市を創造するための施策の重点的な実施を図るものとしている。
- 鴨川市への大きな人の流れを創るための施策として、地域と旅行者や旅行会社などの市場をつなぎ、**観光面におけるワンストップの総合窓口としての機能を担う事業者の重要性**について示されている。
- 事業体に求められる機能として、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、ビッグデータ等を活用した効果的なマーケティング、戦略策定等により、地域ブランドの構築や新たな地域製品の創出が挙げられている。

【第2次鴨川市基本構想】

- 全国レベルの集客力を持つ観光・宿泊施設等の地域資源を最大限に生かしていくことにより、「活力あふれる健やか交流のまち鴨川」を実現することを謳っている。
- 重点施策として、観光プラットフォームの強化を掲げている



観光施策推進のポイント

- 鴨川市の観光施策を推進するにあたっては、統一的、効果的、効率的な施策推進ができる体制を構築することが求められている。



【統一的な施策推進】

- 鴨川市として、一体的なブランディングを図り、多様な観光サービスを提供していくためにも、各組織・各エリアの個別最適を目指す状態から、**市全体を捉えた大きな視点から、全体最適の視点で施策推進を図ることが求められる。**



【効果的な施策推進】

- 観光施策推進には、ブランディングやプロモーション、マーケティング等様々な専門知識が求められる。これらを効果的に行うためには、市内外の民間事業者・専門家との連携が求められる。
- 連携にあたっては、**鴨川市と連携事業者の双方にとって価値のある関係性を築くことが重要である。**



【効率的な施策推進】

- 限られたリソース(人的・金銭的)を効率的に活用するため、**各団体の取り組みの重複を排するとともに、施策の選択と集中**が求められる。
- 変化が激しく、厳しい市場環境に即座に対処していくため、**迅速な意思決定ができる仕組み**が重要である。

既存団体の機能を整理し、自走しながら統一的な事業遂行ができる体制の構築を目指し、鴨川観光プラットフォーム株式会社を組成する

鴨川観光プラットフォーム株式会社の設立背景・目的

- これまでの背景や取組状況を踏まえ、統一的、効果的、効率的な事業遂行ができる体制構築に取り組む。

【背景】
統一手的な方針が求められる状態

- 合併により、統一的な方針策定や各種団体取組みの重複解消が求められる状態が生じる。
- 「海離れ」や「外国人旅行客の増加」等、観光を取り巻く環境が大きく変化。

【これまでの取組み】
プラットフォーム構築による方針の模索

- 環境変化を捉え、統一的に適切な施策遂行ができる体制を整えるため、合同会社PFおよびPF協議会を設立。
- 団体の枠を超え、鴨川市に最適な事業を遂行するための機能や自走のためのビジネスモデルが不十分な状態。

【今回の取組み】
鴨川観光プラットフォーム株式会社の設立による機能強化

- 団体間の重複等を超え、鴨川市全体の視点から統一的に施策遂行ができる仕組みを構築するため、既存団体の機能を整理する。
- プラットフォームの自走を目指し、ビジネスモデルを強化する。
- 行政、鴨川観光プラットフォーム株式会社、関連団体の役割と責任を明確化し、それぞれの強みを生かした連携ができる体制を構築する。

【本事業のゴール】
自走しながら統一的な事業遂行ができる体制の構築

- 統一的な事業遂行ができている状態
観光にかかわる施策が統一的に実施され、鴨川の観光振興につながっている
- 効果的な事業遂行ができている状態
マーケティング等の知見を踏まえ、選択と集中による事業遂行をすることで、効果が高まっている
- 効率的な事業遂行ができている状態
団体間の重複や等を廃し、迅速に事業を遂行することができる

株式会社化により組織・事業活動の推進役を明確にし、既存・新規事業の実行力の向上と協議機会の充実を図る

合同会社から株式会社への組織変更の理由

- 現状の合同会社においては、合議制により意思決定スピードが遅く、意思決定に係る議題・課題について把握できていない状況である。
- 今後、組織・事業活動の活性化に向けては、株式会社化による業務執行機能（取締役会の設置等）の強化や迅速かつ効率的な組織・事業運営につなげていくことが必要である。

合同会社の現状・課題

合議制による意思決定スピードが遅く、協議の機会も停滞している

- 合同会社では、組織運営・事業実施に係る意思決定の場面において、**出資者全員の合意が必要**になる
- 現状では、8団体が出資者となっており、各々所属している企業・団体組織が存在している中で、**合同会社の経営や事業に関して人的・時間的な関わりが制限**されてしまう
- それら出資者＝経営者の合同会社においては、組織運営・事業実行課題の把握や迅速な対応・意思決定に支障が出ており、**経営・事業運営の意思決定やそれに係る協議機会の活性化が必要**になる

組織・事業の方向性が見えず、既存・新規事業が活性化していない

- 上記の合議制の観点や経営者の参画状況が関係し、現状の合同会社は組織・事業の方向性について**出資者（経営者）、職員間において共通認識が持てていない状況**である
- それにより、立ち上げ当初の既存事業以外の**新規事業の企画創出や事業化が活発に行われていない**。また、経営者の合意性の観点から、様々な立場の方の利益を意識し、例えば**収益性が高い事業投資等の事業改善・選別ができにくい状況**である
- 民間組織として、将来的に行政の補助金からの脱却を目指した場合、**明確な組織・事業ビジョンを共有、事業の実行力を高める組織体制へと変革することが必要**になる

株式会社化による対応・メリット



【出資と経営の分離による実行力が高い事業推進】

- 株主総会や取締役会といった組織機関の役割が明確になる（株主総会：組織の基本方針の決定等、取締役会：業務執行に関する意思決定等）
- それにより、事業実行に係る意思決定過程に高い透明性と迅速性が確保できる



【経営責任を担う業務執行機能が強化】

- 業務執行に直接的に関与し、株式会社に専属する役員編成を主とする
- それにより、経営責任を伴った業務執行力を高め、事業の推進体制を強化する



【組織・事業に係る意見交換・協議機会が活性化】

- 業務執行に関わるメンバーによる取締役会において、定期的な事業展開の方向性の共有、検討を行うことで組織・事業課題の抽出、その対応方策の早期検討が可能になる
- また、評議委員会の設置により、組織外の多様な団体の意見を汲み取れる機会を創出し、事業検討に活かすことが可能である

新組織は、統一的、効果的、効率的な施策推進により、鴨川の発展に向けた水先案内人としての役割を担い、『心と身体が満たされる癒しのリゾート鴨川』を実現する

鴨川観光プラットフォーム株式会社の基本方針

【経営理念】

『心と身体が満たされる癒しのリゾート鴨川』を実現し、『良質な日常』を提供します。

【ビジョン】

統一的、効果的、効率的な施策推進により、鴨川の発展に向けた、未来の水先案内人としての役割を担っていきます。

【価値観・行動指針】

常に時代の流れを読み、鴨川にとって最適な取り組みを進めていくため、以下の価値観を重視します。

「スピード」、「挑戦」、「全体最適(*1)」、「自立」

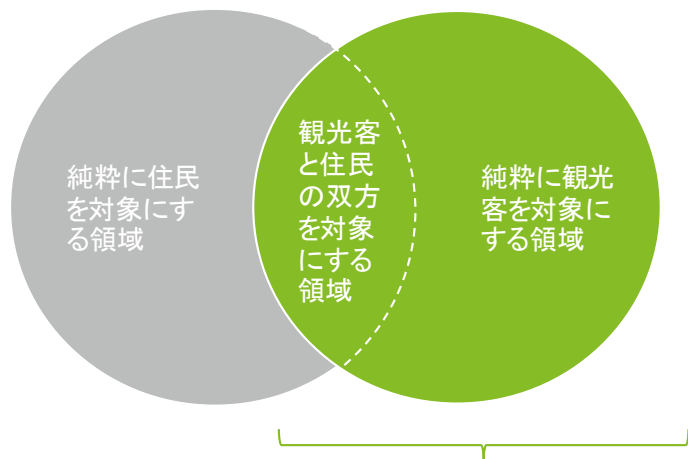
鴨川観光プラットフォーム株式会社 の 範囲・役割整理については以下の方針で整理する

取扱範囲及び各団体の役割について

鴨川観光プラットフォーム株式会社の 取り扱う範囲について

- まちづくりの観点を無くすと、商工会や青年会議所との連携が限定的になることが懸念される。
- まちづくりの観点は残す一方、鴨川観光プラットフォーム株式会社が取り組む事業は「純粋に住民のための事業」ではなく、何かしらの形で観光客の取り込みを期待するものとする。

【鴨川観光プラットフォーム株式会社の取り扱う範囲】

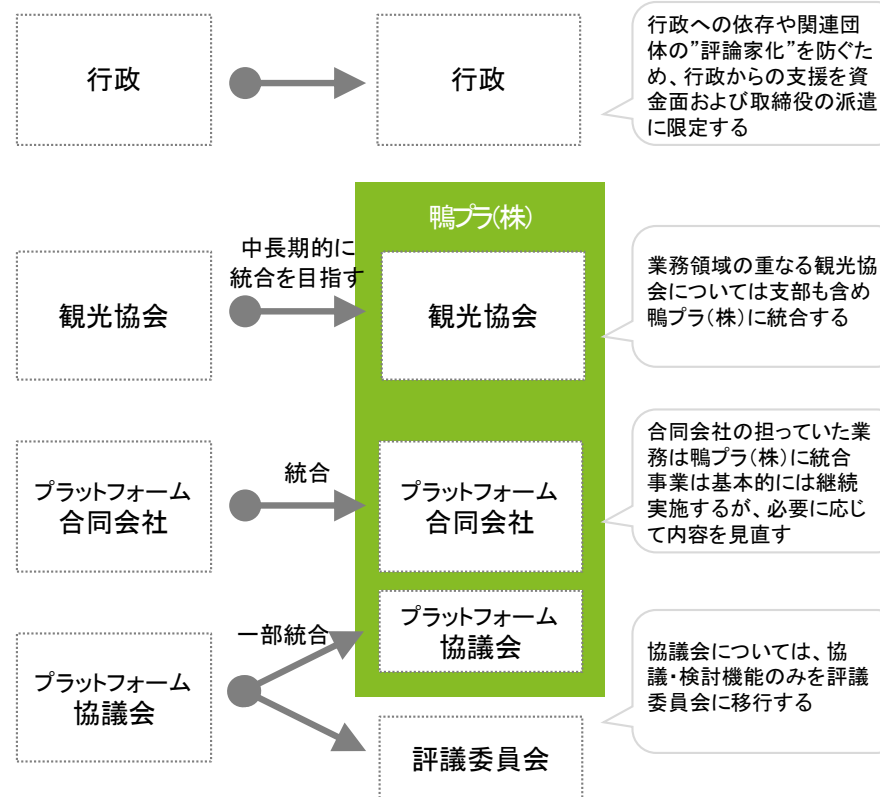


鴨川観光プラットフォーム株式会社の取り扱う範囲

純粋に住民を対象にした事業については、観光客を取り込むという観点から事業を見直していただく。観光客という要素を取り込むことが難しい場合、鴨川観光プラットフォーム株式会社としての支援ではない形を検討する。

各団体の役割について

- 鴨川観光プラットフォーム株式会社には観光協会、合同会社、協議会の一部を統合する
- 行政とは独立した組織とし、実働部隊は行政の支援に基づくプロパー職員と各団体からの派遣によって捻出する。



行政への依存や関連団体の”評論家化”を防ぐため、行政からの支援を資金面および取締役の派遣に限定する

業務領域の重なる観光協会については支部も含め鴨プラ(株)に統合する

合同会社の担っていた業務は鴨プラ(株)に統合事業は基本的には継続実施するが、必要に応じて内容を見直す

協議会については、協議・検討機能のみを評議委員会に移行する

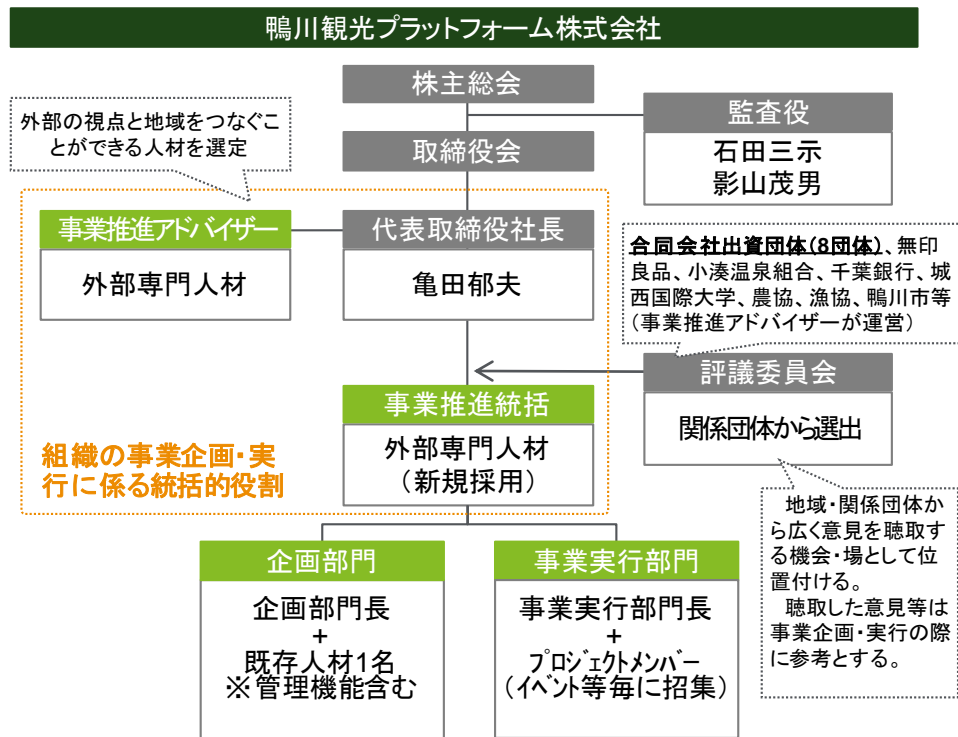
2 新組織の体制図について

事業を統括する人材配置と企画立案と事業実行を専門とする部署を立ち上げ、新規事業創出や事業拡充を効果的に行う

新組織の運営体制(組織図)

- 組織機能を2分野(企画部門、事業実行部門)とし、社長補佐(事業推進アドバイザー)と事業推進統括として外部の専門人材を2名登用する。
- 事業実行にあたっては、地域の様々な団体の中から人材を収集し、事業ごと(イベント事業等)でのプロジェクトチームの立ち上げ、実行を行う。

組織図



部門ごとの役割

部門	役割
事業推進アドバイザー	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地域の多様な人材や機関・団体との渉外、交渉を行い、鴨川観光プラットフォーム株式会社が実施する事業の協業依頼や取りまとめを行う ✓ 代表取締役社長の意思決定、業務遂行に係る調整・助言を行う ✓ 評議委員会の運営を行う
事業推進統括	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 社長直下の指示系統に従い、鴨川観光プラットフォーム株式会社が実施する事業全体を統括、地域団体のイベント等の管理・予算検討する
企画部門	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 鴨川観光プラットフォーム株式会社が実施する事業の企画立案・事業計画の策定を行う(観光マーケティング機能を含む) ✓ 国や県等の補助金事業の採択に向けた申請書の作成や必要手続きを行う <p>(管理機能)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 総務機能、人事機能、法務機能、経理機能を担う ✓ 観光窓口・相談対応、鴨川観光プラットフォーム株式会社の情報発信等の広報活動を行う
事業実行部門	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 市内イベント事業全般の実施・取り仕切りを行う(実行の際には、関係団体等から人員導入したプロジェクトチームを編成する) ✓ 既存イベント事業の整理、最適化を行い発展的の立案、実施を行う

株主総会
 設立当初は合同会社の出資者に加え鴨川市を含む。
 その後、株主を加える場合は、鴨川市の株式を譲渡する。

取締役会
 立ち上げ当初は以下の三名
 亀田郁夫
 久根崎達郎
 樋口洋子

●アイデア深堀シート

採用された
アイデア

取組の目的・解消できる課題

実現に必要な資源・連携先

取組内容（できるだけ具体的に記載）

実現する上での難所とその乗り越え方

投資/費用

実施スケジュール