

大洲市観光まちづくり戦略ビジョン

2023年4月19日

大洲市観光まちづくり戦略会議

大洲市観光まちづくり戦略ビジョン 構成表

本文

- 1 はじめに
- 2 理念・あるべき姿
- 3 戦略ビジョンの設計（3つの視点）
- 4 位置付け
- 5 現状分析
- 6 ターゲットの選定、マーケティング・プロモーション
- 7 主要事業（戦略プログラム）
- 8 スケジュール
- 9 主要事業費
- 10 成果指標（K P I）
- 11 進捗管理（P D C A機能）

参考資料

- 1 地域再生計画
- 2 地域未来投資促進基本計画
- 3 日本版DMO形成・確立計画
- 4 マーケティング実施要領
- 5 インバウンドアンケート調査
- 6 街なみ環境整備方針説明書
- 7 用語の解説

1 はじめに

大洲市観光まちづくり戦略ビジョンについて

(1) 作成の目的

これまで本市には観光やまちづくりに関する具体的な計画やビジョンがなく、そのため関係者で共有する方向性が見えず、それぞれがそれぞれの施策を実施せざるを得ませんでした。

これから観光まちづくりを推進していく上で、将来目指すべき方向性を多様な関係者が共有し、プロモーション（広報宣伝）体制やオペレーション（受入）体制など一貫性、一体性のある観光まちづくりを推進していこうとするものです。

(2) 戦略ビジョン

また、ここでいう戦略とは、国家戦略や経営戦略などに用いられる「将来を見通しての方策」を意味するものとし、本市の観光まちづくりを推進する上で、将来を見通した方策を計画することとします。

ビジョンとは、「将来のすがた」を意味するものとし、中長期的な将来図を描いていくこととします。

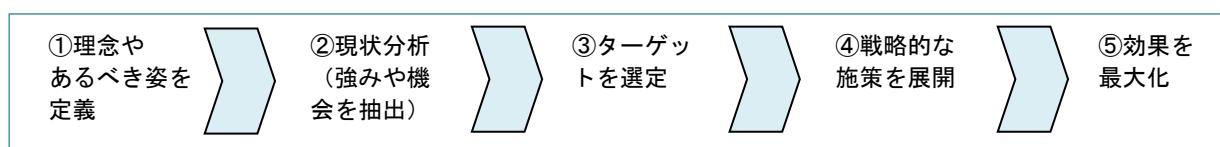
(3) 戦略ビジョンを共有する多様な関係者

観光まちづくりを推進する上で、ビジョンを共有し、実行する関係者が多様であればあるほどすそ野が広がり、効果を発揮すると考えられます。地域住民をはじめ、行政、地域DMO、民間事業者、関係団体・機関など多様な関係者で戦略ビジョンを共有していくことが理想といえます。

(4) 戦略ビジョンの構成

戦略ビジョンは、多様な関係者が共有する必要があるため、シンプルで分かりやすい構成を必要とします。

まず、理念やあるべき姿を定義し、現状分析により強みや機会を抽出します。その上で、ターゲットを定め、戦略的なプロモーションと受入体制の強化等の施策により、効果を最大化させるという構成をとることとします。



2 理念・あるべき姿

(1) 理念

－地域の文化を未来へとつなぐ－

歴史、文化、自然、風土など本市の地域固有の資源を保全し、かつ民間事業者との協働により新たな価値を創造し、また価値を高め、地域資源を徹底して観光まちづくりに生かすことで、地域に産業を根付かせ、地域経済の発展に寄与していくことを理念とします。

(2) あるべき姿

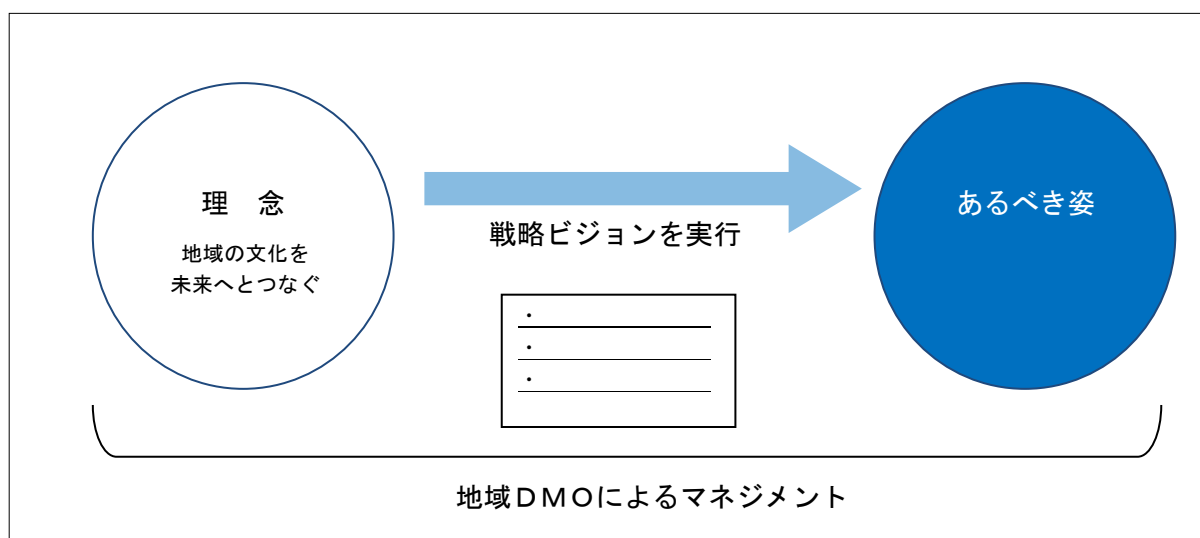
地域住民、行政、地域DMO、民間事業者、関係団体・機関等は、互いに連携し、理念に基づいた戦略ビジョンを実行していくことで「住む人も訪れる人も、働く人も心が豊かになる地域づくり」をめざします。

(3) 地域DMO

大洲市観光まちづくり戦略会議では、2018年8月に地域DMOとして一般社団法人キタ・マネジメントを発足させました。地域DMOは、戦略ビジョンの理念やあるべき姿を具現化する地域経営組織となります。

※DMO (Destination Management/Marketing Organization)

「観光地域経営組織」



3 戦略ビジョンの設計（3つの視点）

前項において、戦略ビジョンの理念を「地域の文化を未来へとつなぐ」と定義しました。地域の歴史、文化、自然、風土などの地域固有の資源を保全しつつ、徹底して活用していくことが本市観光まちづくりの戦略となります。

ここで重要なことは、地域資源は地域の人々や行政等が長い年月をかけて大切に守ってきたものであるため、これを活用するに当たっては公共性、公益性が非常に高くなるということです。そのため、戦略ビジョンを実行するに当たっては、十分に公共性、公益性に配慮する必要があります。

これまで地域住民や行政が中心となって、地域資源を保全してきました。しかしながら、地方部での過疎化と高齢化、また人口減少により、人間的にも財力的にも地域資源を保全していくことが困難な時代を迎えています。そのため、これまで保全してきた地域資源を民間の論理により最大限活用し、地域経済を潤わせる視点が重要です。一方で、地域を良くしていくために観光という手段を用いるのであって、観光が目的となり地域や地域資源がなおざりにならないよう留意する必要があります。

また、地域資源を活用し、地域経済を発展させていく手法は、それぞれの地域において独自に確立されるものであり、本市においても未経験の領域であることから大きなチャレンジが必要となるものです。

そして、地域資源を活用するということは、地域にまちづくりから観光まで一気通貫でマネジメントするシステムが必要となります。DMOをはじめ地域住民、行政、民間事業者、関係団体・機関など多様な関係者との連携が不可欠となります。

戦略ビジョンを設計する上で重要な3つの視点

○視点1：地域資源を活用することは、公共性、公益性に十分配慮する必要がある。

○視点2：地域資源を民間の論理により活用することで、産業を確立し、地域経済の発展に寄与する。また、地域経済を発展させていくためには、大きなチャレンジが必要である。

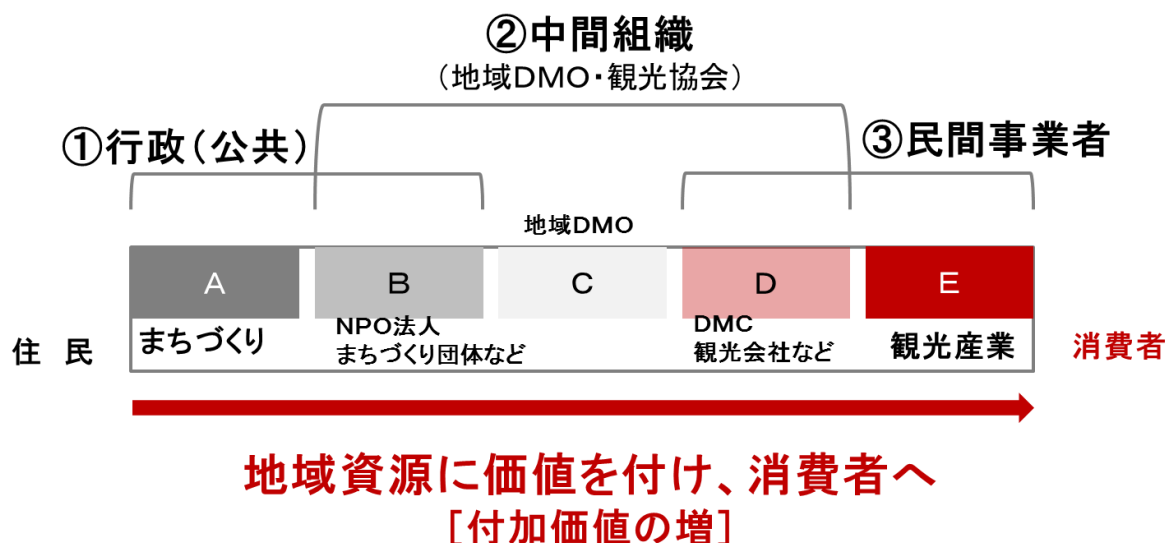
○視点3：地域資源を活用することは、まちづくりから観光まで一気通貫でマネジメントするシステムが必要となる。

下図は、戦略ビジョンを設計する上でのイメージ図です。

地域住民をはじめ、行政、地域DMO、民間事業者等の役割分担を図示しています。

入口である「まちづくり」から、出口である「消費者」までをつないでいくには、②中間組織のマネジメント力が重要となります。

◆ 観光まちづくりの役割分担(イメージ)



上記、①②③それぞれの役割分担のもと、地域のもつ歴史・文化・自然・風土などの地域資源を保全し、また活用し、価値を付与していくことで、消費者のニーズへと確実に近づく。

4 位置付け

本市においては、総合計画をはじめとした様々な計画があり、それぞれの計画は、所定の手続きを経て策定された経緯があります。本戦略ビジョンについても、上位計画をはじめ関連する諸計画との整合を図り策定しています。

(1) 上位計画

大洲市総合計画（第2次）前期基本計画	2017（H29）年3月策定
後期基本計画	2022（R04）年3月策定
大洲市まち・ひと・しごと総合戦略（第2期）	2020（R02）年3月策定

（２）戦略ビジョン

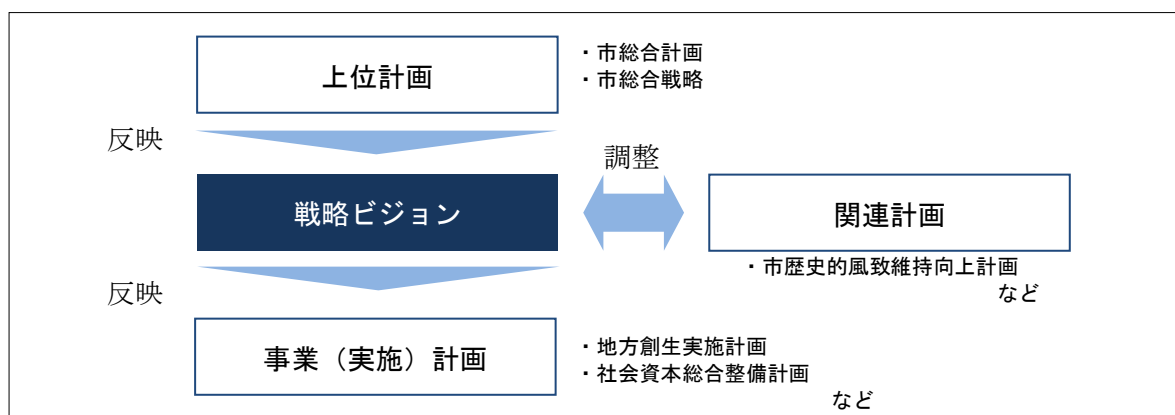
大洲市観光まちづくり戦略ビジョン(素案)	2019（H31）年2月策定
大洲市観光まちづくり戦略ビジョン	2020（R02）年4月策定
	2022（R04）年3月改正

（３）関連計画

歴史的風致維持向上計画（第1期）	2012（H24）年2月認定
地域再生計画	2017（H29）年5月認定
地域未来投資促進基本計画	2017（H29）年12月同意
観光まちづくり戦略マーケティング計画書	2018（H30）年2月作成
日本版DMO形成・確立計画	2018（H30）年12月登録
地域再生計画	2019（H31）年3月変更
街なみ環境整備方針	2019（H31）年3月策定
内子・大洲周辺エリアプロダクト開発 基本計画	2020（R02）年2月策定
歴史的風致維持向上計画（第2期）	2022（R04）年3月認定

（４）事業計画

地域未来投資促進事業計画	2019（H31）年1月承認
地方創生推進交付金実施計画	2019（H31）年1月提出
社会資本総合整備計画	2019（H31）年1月提出
町家活用エリア基本計画	2019（H31）年3月作成
町家活用エリア実施計画	2020（R02）年4月作成
観光まちづくり戦略ブランディング・プロモーション戦略計画	2020（R02）年4月策定
	2021（R03）年5月改訂
内子・大洲周辺エリアプロダクト開発 実施計画	2020（R02）年2月策定



5 現状分析

地域の強みと弱み

現状をS W O T分析し、機会を生かして、強みを伸ばし、弱みを克服して、脅威を回避する経営戦略をとることとします。

	好影響	悪影響
内部環境	強み (Strengths) 「自地域で積極的に活用できる強みは何か？」 ・ NIPPONIA HOTEL大洲 城下町のオープン等 (町家・古民家の改修活用促進) ・ 肱川がつくる自然美 (臥龍、あらし等) ・ 肱川を活用した体験 (うかい、SUP等) ・ 城下町に残る歴史的な町並み ・ 木造復元の大洲城 (日本初の城泊事業) ・ 数寄屋の名建築 臥龍山荘 ・ 新たな文化財観光施設の活用 (盤泉荘・旧加藤家住宅) ・ 瀬戸内の海の幸、大洲盆地の野菜 ・ 周辺エリアに残る暮らしや風景 ・ 観光列車「伊予灘ものがたり」 ・ 松山空港まで約1時間 ・ 2022世界の持続可能な観光地TOP100選定 (2022GDTOP100) ・ 2022グリーンディステーションズ ストーリーアワード 「文化・伝統保全」部門で世界1位 など国際的な認証 など	弱み (Weaknesses) 「自地域で改善を必要とする弱みは何か？」 ・ 観光組織の弱さ ・ 観光の専門人材 (経営面) が不足 ・ 財政力の弱さ ・ 地域の民間投資の弱さ ・ 周辺市町との連携不足 ・ 持続可能な観光まちづくりについて 地域住民等が認識・理解できる機会が 少ない ・ インバウンド回復に伴う受入体制 など
外部環境	機会 (Opportunity) 「自地域にとって追い風となる要素は何か？」 ・ 観光立国の推進 ・ 国の推進体制の充実 ・ 2025年 大阪万博、瀬戸内芸術祭 ・ SNSなど情報化社会の進展 ・ 観光客ニーズの多様化 ・ 古民家ホテルの流行 ・ サステナブルツーリズム等、SDGs貢献に 資する旅行スタイルの変化 ・ R4年10月コロナ禍による入国制限の緩和 ・ R5. 5. 8から入国制限撤廃予定 ・ 第4次観光立国推進「持続可能な観光」、 「消費拡大」、「地方誘客促進」 ・ 円安 など	脅威 (Threat) 「自地域にとって逆風となる要素は何か？」 ・ 国際情勢 (東アジア) ・ 災害の発生 (地震・豪雨) ・ 町並みを形成する町家の取り壊し等 ・ 人口減少 ・ 九州、山陰、東北の頑張り ・ 2020年～新型コロナウイルス感染症の世 界的流行 ・ 資材高騰 ・ ロシアによるウクライナ侵攻 など

【SWOT分析】

2020 年から予期しえなかったコロナ禍となり、国内旅行者の行動制限や海外からの入国制限があり、2019 年戦略ビジョン素案策定時において有利と捉えていたインバウンドの増加傾向や景気の安定などの面で、外部環境が一変しました。

一方で、官民連携により日本初となる城泊事業や町家古民家の改修活用など歴史的資源を活用した観光まちづくりが進むことで、国内外の数多くのメディアに取り上げられ、大洲市の観光地としての魅力や認知度は確実に向上しています。

2022 年 9 月、コロナ禍の中でも進めてきた大洲市の歴史的資源を活用した観光プロダクト開発が、現在だけでなく将来の経済、社会、環境への影響を考慮した持続可能な取り組みとして評価され「2022 年世界の持続可能な観光地 TOP100」に選定されました。加えて 2023 年 3 月には、その TOP100 に選定された地域の事例を 6 カテゴリーに分けた中の「文化・伝統保全」部門において世界 1 位を受賞しました。

この世界的な認証など外部からの評価や関心の高まりを逃すことなく、本市の良好な歴史文化や自然環境などを楽しむコンテンツの紹介や次世代への継承を目的とした訴求力のある情報発信に努めつつ、本戦略ビジョンで第 1 ターゲットにかかげている欧米豪の知的旅行者向けのサステナブルツーリズムなど、新たな旅行トレンドに適合した観光コンテンツの造成、受入体制の充実を図りながら、インバウンドの本格的な回復に備えていかなければなりません。

また、地域住民や関連する観光事業者等が、大洲市が地域外から評価されている理由や観光まちづくりの状況を明確に認識、理解する機会が少ないことから、地域一体となった持続可能な観光まちづくりを推進していくための機運醸成をより促進させる必要があります。

6 ターゲットの選定、マーケティング・プロモーション

- 狙う市場はインバウンド市場
- 第1ターゲットは欧米豪の旅慣れた知的旅行者
- 第2ターゲットは香港、台湾の旅慣れた知的旅行者
- 第3ターゲットは第1ターゲットに感化された日本人旅行者
- インバウンド市場のマーケティング・プロモーションは、せとうちDMOとの連携（2019年7月連携協定）
- 地域マーケティングは、マーケティング計画に基づき継続して実施
- プロモーションは、ブランディング・プロモーション戦略に基づき実施

（１）攻める市場

戦略を描く上で、本市を訪れる旅行者、観光客のターゲットを選定し、効果的なマーケティング・プロモーションを実施していくことが極めて重要です。

2018年度の素案作成時において、国内旅行市場のうち日本人旅行者は、団体旅行の減少や人口減少にあることから大きな市場の拡大は望めないものの、それでも旅行消費額ベースで21.1兆円（2017年確定値・観光庁）の市場であり、引き続き誘客促進に努めることとしていました。

一方、訪日外国人旅行者は、年々増加傾向にあり、その後も市場拡大が望め、旅行消費額ベースで4.4兆円（2017年確定値・観光庁）の市場から、政府の観光ビジョンでは2020年に8兆円、2030年に15兆円を目標とすることとしており、将来的には日本人旅行者市場と肩を並べる市場へと成長していく可能性も秘めるものとしていました。

また、UNWTO（国連世界観光機関）発行の「インターナショナルツーリズムトレンド2017」の2030年までの長期予測では、地域別で今後最も力強い成長が期待されているのは日本を含むアジア・太平洋地域であるとされ、2030年まで1年当たり4.9%の伸びが予測されていました。

以上のことから、本戦略ビジョンにおいては、訪日外国人旅行者（インバウンド）市場を「攻める市場」として設定することとしました。

その後、予見し得ない新型コロナウイルス感染症の世界的流行による渡航制限等により、訪日外国人旅行者はほとんど見込めない状況となりましたが、日本政策投資銀行の「DBJ・JTBF アジア・欧米豪訪日外国人

旅行者の意向調査」において、コロナ後に訪れたい国に関する調査では、日本は欧米豪の方々に第2位、アジアの方々に第1位に選ばれるなどしていることから、コロナ終息後においては素案作成時に準ずる、もしくは揺り戻しによりさらなる拡大傾向となることを想定し、従来通り「攻める市場」として設定します。

なお、以下に続く項目につきましては、新型コロナウイルス感染拡大防止のための渡航制限等により、訪日外国人旅行者の入国そのものが認められないことから、ターゲットやプロモーション戦略の見直し等に欠かすことのできないマーケティングリサーチの出来ない現況にありますので、今後のコロナ終息後における「新しい旅行スタイル」のトレンドが見定められるまでの間、従来のターゲット選定やマーケティング・プロモーションの方針を踏襲することとします。

（２）ターゲット

本市の観光まちづくりの戦略上、地域の歴史、文化、自然、風土など地域固有の資源を徹底して活用していくこととしているため、訪日外国人旅行者のなかでも地域の文化を旅行や観光の楽しみとして受け入れられやすい層をターゲットとして選定していくことが重要となります。

また、四国の本市を旅行先として選択する層は、一般に旅行慣れた層であり、大洲城と臥龍山荘で実施しているインバウンドアンケート調査結果においても、日本への来訪回数が10回以上の旅慣れた層が割合として最も多くなっています。

このことから、日本の地域文化体験を旅の目的とし、旅慣れた訪日外国人旅行者をターゲットとすることとします。また、これは広域連携DMOのせとうちDMOと同じ戦略であることから、ターゲットを合わせ「異文化好奇心を持つ欧米豪の旅慣れた知的旅行者」を第1ターゲットとします。

特に、2017（H29）年度広域観光周遊ルート形成促進事業として実施された「瀬戸内ブランド実態調査事業（せとうち・海の道）実施報告書」によれば、瀬戸内エリアの訪問目的1位は「歴史と伝統文化」であり、欧米豪旅行者の割合が他地域と比較して高く、広域的に周遊する傾向にあります。また、旅慣れた知的旅行者の割合も高く（英28.4%、米27.3%・・・）、知的旅行者は「地域の歴史などの学びや伝統文化などの体験」に最も関心が高いことが報告されています。

これを裏付けるように、2019年1月に発表された米紙ニューヨーク・タイムズでは「2019年に行くべき52カ所」上位10位に「瀬戸内の島々」（7位）が選定されています。

（３）マーケティング・プロモーション

また、2017年の訪日外国人旅行者数は2869万人（観光庁）でした。アジア主要国が7割以上を占めており、この傾向は顕著です。一方で、訪日していない潜在的な外国人旅行者数は、アジアよりも欧米豪に多く、今後有望な市場として開拓が進んでいます。本戦略ビジョンでは、ターゲット合わせとともに潜在的な旅行者市場を攻めるせとうちDMOとのマーケティング・プロモーション連携により誘客促進を図ることとします。具体的には、イギリス、アメリカ、フランス、ドイツ、オーストラリアの5カ国を中心としたプロモーションを予定しています。

主要国の潜在的な訪日外国人旅行者数分析

2017年

(単位:万人)

国名	総人口	外国旅行者数 A	うち訪日客数 B	訪日割合 C (B/A)	潜在的な旅行者数 D (A-B)	備考
韓国	5,145	2,650	714	27%	1,936	
中国	139,008	13,513	638	5%	12,875	2016年
台湾	2,357	1,565	456	29%	1,109	
香港	741	1,213	223	18%	990	
主要アジア合計	147,251	18,941	2,031	11%	16,910	
オーストラリア	2,476	1,054	50	5%	1,004	
アメリカ	32,589	8,770	138	2%	8,632	
ドイツ	8,271	9,097	18	0.2%	9,079	2016年
フランス	6,480	2,648	25	0.9%	2,623	2016年
イギリス	6,605	7,231	31	0.4%	7,200	
主要欧米合計	56,421	28,800	262	0.9%	28,538	

◆「JNTO 訪日旅行データハンドブック2018 世界20市場」より分析

（４）プロモーション戦略

具体的なプロモーション戦略については、B to B (Business to Business) 戦略とB to C (Business to Consumer) 戦略とに分け、できるだけ持続可能で効果的な戦略を実行することとします。

また、プロモーションには多額の経費がかかり、地域単体では非効率であることから、できるだけ他のDMO等との連携を図ることとします。

B to B戦略は、地域DMOの一社キタ・マネジメントと広域連携DMOの一社せとうち観光推進機構とのDMO連携により、プロモーションを展開することを基本とします。具体的には、互いにターゲットを合わせ、WEB、冊子等の媒体の選定・作製、写真、動画等の素材の選定・作成、あるいは発信するコンテンツ等の選定・造成を行い、

それらを広域連携DMOが行うプロモーション媒体等に徹底して露出させていく戦略をとることとします。

B to C戦略については、資本提携などにより関係事業者との連携を進め、各事業者が主体的にプロモーションを行うことを基本とします。民間事業者の持つ広報戦略において、消費者向けのプロモーションを実施していくこととします。

(5) 欧米豪以外のターゲット

2018年6月から11月まで実施したインバウンドアンケート調査によれば、大洲市を訪れる外国人旅行者は韓国、台湾、中国、香港、フランスの順に多くなっています。

●インバウンドアンケート調査

2018年6-11月期 サンプル数479（大洲城145・臥龍山荘334）

【国籍】

区分	韓国	台湾	中国	香港	仏国	独国	米国	その他	計
人数	255人	63人	45人	39人	19人	9人	7人	42人	479人
%	53.2%	13.2%	9.4%	8.1%	4.0%	1.9%	1.5%	8.7%	100%

特に韓国からの旅行者が多く、50%を超えており、そのほとんどが松山空港利用者であることから、LCC（チェジュ航空）を利用して来訪者であると考えられます。韓国からの旅行者は、70%以上が滞在期間3-4日以内であり、臥龍山荘と大洲城への来訪（無料クーポンを利用）と松山市での滞在が目的の旅行形態になっています。

台湾からの旅行者は、主に高松、関空、岡山空港を利用し、本市に来訪しています。来訪目的は多様であり、大洲城と臥龍山荘だけでなく古い町並みが上位にあることも特徴です。日本への訪問回数が10回以上の旅慣れた日本通が50%以上を占めています。2019年夏以降、台湾のエバー航空が松山空港との定期就航を予定しており、今後台湾からの旅行者が増加すると予想されます。

中国からの旅行者は、関空、高松、松山（チャーター便）、岡山空港を利用し、大洲に来訪しています。来訪目的は台湾とほぼ同じ傾向にありますが、東京ラブストーリーを目的とする人もみられます。また、四国遍路など広域周遊型の旅行形態になっています。

香港からの旅行者は、高松空港利用者が約50%と多く、香港人の約40%がレンタカー利用者であることも特徴です。（訪日外国人旅行者のほとんど（約70%）が鉄道を利用して大洲に來訪しています。）來訪目的は、臥龍山莊、大洲城、古い町並みに集中しており、欧米的な志向を持っていると言えます。日本と同じ左側通行の香港人は、本市などにも容易にレンタカーで周遊できるのが特徴です。

以上を踏まえ、欧米豪国以外のターゲットは、未だ來訪者は少ないものの香港は親和性があると考えられ、またプロモーションや受入体制の構築においても英語表記で足りることから戦略上も効率的と言えます。

また、台湾も松山空港の定期便就航を受け、今後伸びる可能性があり、日本文化にも関心が高いことから受入体制を充実させていくことが重要です。

一方で、韓国、中国は現時点で來訪者も多いですが、政治情勢等の影響を受けやすく、中長期的なプロモーション戦略を描くにはリスクが高いと考えられます。現状を維持しつつ需要を受け入れていくことが必要です。

（6）日本人旅行者について

日本人旅行者については、これまで通り首都圏を中心とした誘客プロモーションが効果的と考えられ、引き続き旅行会社等との連携が重要となります。

2018年6月から12月に実施した調査結果では、臥龍山莊、大洲城ともに県内観光客が最も多く來訪していますが、次に東京都からの來訪が多いのが特徴です。臥龍山莊においては、四国内の旅行者よりも関東からの旅行者の方がはるかに多い（災害復興支援等の要素あり）ことが分かります。そのため、今後も首都圏へのアプローチが鍵を握ることになると考えられます。一方で、宿泊や飲食、お土産品など観光需要をしっかりと受けとめる仕組みも重要となります。

日本人旅行者の旅行スタイルは団体旅行から個人旅行へのシフトが顕著であり、年代により旅行スタイルが大きく異なると言われています。また、臥龍山莊、大洲城に來訪する旅行者は60代以上の年代が多く、将来の変化が分かりにくい状況です。さらなる調査を実施し、本市に來訪する日本人旅行者の旅行スタイルを研究していくことが必要です。

さらには、本市の認知度は全国のディステーション（観光目的地）と比較して決して高いとは言えず、認知度を高める活動が必要と言えます。また、日本人旅行者の旅行日数は、外国人旅行者と比較して少なく、ディステーションとして選ばれなければ宿泊可能性が大きく下がると考えられます。

認知度を高める方法として、欧米豪の外国人に人気のあるディステーションとして本市が取り上げられることは、日本人の認知度を上昇させる効果につながると考えられます。また、多様な民間事業者や関係機関等と連携をとることも認知度を上昇させます。さらには、全国的にも注目を浴びる観光コンテンツを造成していくことも効果的です。

なお、訪日外国人旅行者も日本人旅行者も旅行会社等との仲介が生じる場合がありますが、単なる立ち寄り型の来訪ではなく、地域経済に恩恵がある宿泊・飲食型の来訪をもたらす旅行会社との連携を構築しない限り、地域において持続可能な関係とならないことに留意する必要があります。

2018年6月-12月期 観光施設調査（年代別）

	合計	未満	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代
臥龍山荘	9,498	118	251	1,302	859	1,134	1,779	2,537	1,518
(%)	100	1.2	2.6	13.7	9.0	11.9	18.7	26.7	16.0
大洲城	5,544	224	229	774	780	859	931	1,419	328
(%)	100	4.0	4.1	14.0	14.1	15.5	16.8	25.6	5.9

2018年6月-12月期 観光施設調査（性別）

	合計	男性	女性
臥龍山荘	9,539	4,485	5,054
(%)	100	47.0	53.0
大洲城	5,639	3,382	2,257
(%)	100	60.0	40.0

2018年6月-12月期 観光施設調査(出発地別)

区 分	臥龍山荘		大洲城	
	人数	割合(%)	人数	割合(%)
合 計	9,608	100	5,618	100
四国地方	2,191	22.8	1,322	23.5
愛媛県	1,473	15.3	902	16.1
香川県	364	3.8	249	4.4
徳島県	188	2.0	71	1.3
高知県	166	1.7	100	1.8
関東地方	3,052	31.8	1,317	23.4
東京都	1,408	14.7	595	10.6
神奈川県	292	3.0	296	5.3
千葉県	147	1.5	137	2.4
埼玉県	126	1.3	183	3.3
その他	1,079	11.2	106	1.9
中国地方	800	8.3	542	9.6
岡山県	215	2.2	175	3.1
広島県	466	4.9	292	5.2
その他	119	1.2	75	1.3
関西地方	757	7.9	934	16.6
大阪府	329	3.4	419	7.5
京都府	90	0.9	87	1.5
兵庫県	185	1.9	260	4.6
その他	153	1.6	168	3.0
九州地方	605	6.3	415	7.4
福岡県	351	3.7	175	3.1
大分県	105	1.1	110	2.0
宮崎県	64	0.7	33	0.6
熊本県	26	0.3	38	0.7
その他	59	0.6	59	1.1
中部・東海地方	324	3.4	415	7.4
愛知県	219	2.3	219	3.9
その他	105	1.1	196	3.5
北陸地方	24	0.2	28	0.5
東北地方	38	0.4	62	1.1
北海道	75	0.8	55	1.0
沖縄県	9	0.1	9	0.2
外国人	1,733	18.0	519	9.2

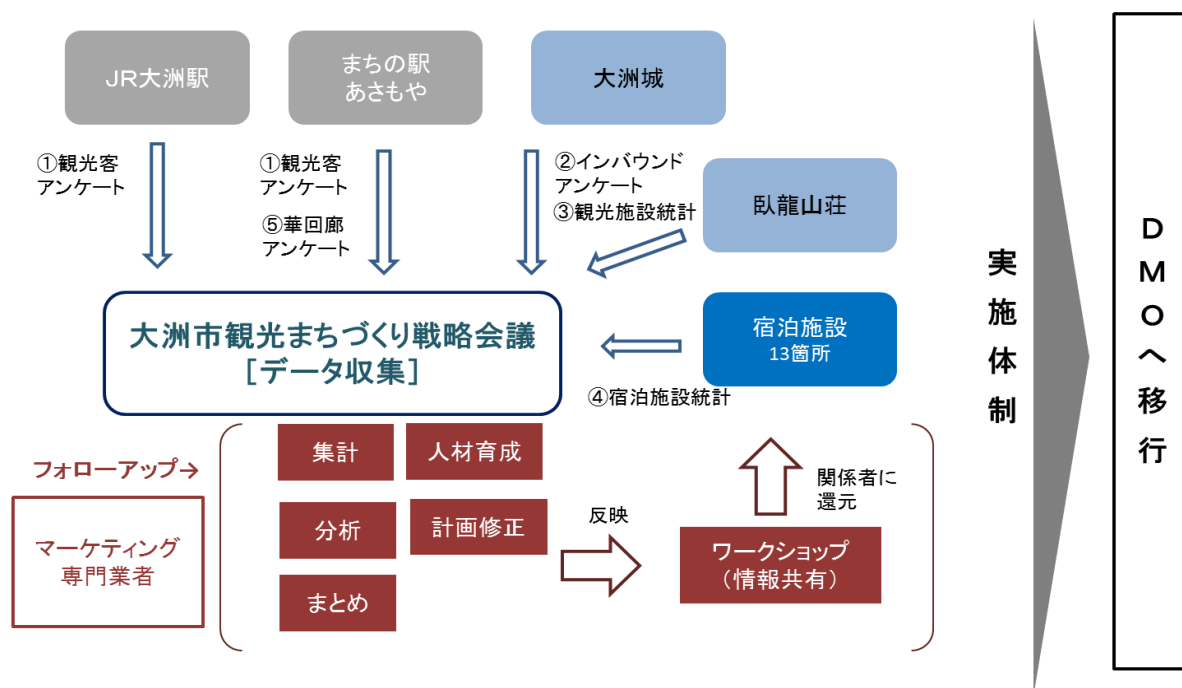
(7) 地域マーケティング

本市の地域マーケティングは、大洲市観光まちづくりマーケティング計画（2017年度作成）に基づき、実施することとします。

計画に基づき、事務局において実施要領を作成し、2018年6月から関係事業者等の協力を得てデータ収集を行っています。

現在、事務局が中心となりデータ収集を行っていますが、2019年度から地域DMOが主体的に実施することとします。

大洲市観光まちづくりマーケティング計画 実施体制図



7 主要事業（戦略プログラム）

S W O T 分析やターゲット選定などから、以下の 5 事業を主要事業（戦略プログラム）として実施することとします。（詳細は後述します。）

（１）地域 D M O の形成・確立・運営
● 一般社団法人キタ・マネジメントの形成・確立 ● 観光関連施設指定管理者の連携及び統合 ● 市観光協会との役割分担の調整 ● 集客交流拠点施設（まちの駅あさもや、大洲駅観光案内所）の機能充実
（２）旧城下町エリアの町並み保全と活用
● 町家・古民家等の歴史的資源の活用（「町家活用エリア実施計画」に基づき実施） ● 旧松井家住宅、旧加藤家住宅の整備・活用 ● 大洲城キャスルスステイの実施 ● 城下の M A C H I B I T O の継続実施（おおず浪漫祭と統合し、継続実施） ● おおず歴史華回廊の継続実施 ● 文化財観光施設等を活用した高付加価値化事業の実施
（３）観光のデジタルシフトへの対応
「ブランディング・プロモーション戦略計画」等に基づき実施 ● 観光情報ウェブサイト整備 VisitOzu（日本語）、VISITOZU（英語） など ● 素材収集 ● ウェブマーケティング、ウェブプロモーション
（４）周辺エリア（長浜・肱川・河辺など）への波及
「内子・大洲周辺エリアプロダクト開発基本計画」に基づき実施 ● 長浜・肱川・河辺など周辺エリアでのコンテンツ開発 ● 内子町との地域連携 ● せとうち D M O との広域連携（2019 年連携協定）
（５）S D G s への貢献と持続可能な観光まちづくりの推進
● S D G s への貢献 ● 持続可能な観光まちづくりの推進

(1) 地域DMOの形成・確立・運営

● 一般社団法人キタ・マネジメントの形成・確立

本戦略ビジョンの理念やあるべき姿を具現化する地域経営組織として、2018年8月に地域DMO「一般社団法人キタ・マネジメント」が発足しました。

地域資源を活用して観光まちづくりを推進することから、公共性・公益性のある「一般社団法人」として設立しました。

一般社団法人キタ・マネジメントは、観光地域づくり法人形成・確立計画（参考資料）に基づき、本市の地域DMOとしてマネジメントをしていきます。

なお、一般社団法人キタ・マネジメントは、設立以降これまで、次の登録・選定及び受賞を受けています。

2021年3月	観光地域づくり法人 地域DMOに登録（観光庁）
4月	JSTS-Dモデル地区に愛媛県初で選定（観光庁）
6月	令和3年度重点支援DMOに選定（観光庁）
10月	2021年度グッドデザイン賞受賞（地域の取組み・活動）
2022年10月	第14回観光庁長官表彰受賞（観光庁）

【今後の組織・ひとづくり】

設立時のDMO形成段階においては、様々な利害関係の調整が必要でありましたので、設立時から2021年3月にかけては代表理事に行政から大洲市長が就任していましたが、DMOの確立段階に移る中で、民間の論理で地域経営を行っていく視点から、2021年4月に民間の代表者として連携協定を締結している伊予銀行より、当法人の創設当初から関わってきた元地域創生部長が就任しています。

また、「観光まちづくりはひとづくり」とも言われ、DMOが域内にまちづくりに携わる人材や観光地域経営を担う専門人材を育成していくことは重要な使命のひとつです。

数年単位で入れ替わる行政職員が観光という専門分野に携わり、これまで成果が出にくかったことが全国的にも指摘されています。本市においてもDMOの設立時から行政職員がDMO形成に大きく関わっており、今後の確立段階においても、経済産業省や観光庁など中央省庁との繋がりや日本政府観光局（JNTO）やせとうちDMOとの集客に向けた具体的なナリレーションの構築等には行政職員の関与が必要となっており、持続可能な法人経営の可能性

が確認できる運営段階に入ると、徐々に行政職員の関与や人員を減少させ、その財源によりDMOで専門人材を育成していく必要があります。

● 観光関連施設指定管理者の連携及び統合

観光客の受入体制を整えていく上で、観光施設等を管理する指定管理者の連携は不可欠と言えます。同じ方向性、経営方針により同質のサービスを提供していくことは、観光客の満足度を高めることにつながります。また、観光客の動向等を調査し、情報共有していくことも観光戦略を研ぎ澄ます上で重要です。

このようなことから、地域DMOは2018年度までの指定管理者との統合等を調整し、一体的に観光施設等を管理することを段階的に実施しました。

【地域DMOが指定管理を受任した観光施設等】

2019年度	・大洲まちの駅あさもや ・JR伊予大洲駅観光案内所 ・おおず赤煉瓦館
2020年度	・大洲城 ・臥龍山荘
2021年度	・盤泉荘（旧松井家住宅） ・旧加藤家住宅

● 市観光協会との役割分担の調整

現在、大洲市観光協会では、本市を代表する観光コンテンツである「観光うかい」をはじめ、さくらまつり、つつじまつりなどおまつり行事を主催しています。

いずれも伝統ある行事であり、地域の文化を語る上でも重要なものがほとんどです。

今後、地域DMOと市観光協会の役割分担について関係者で協議し、ターゲットや採算性等により所管を分けるなど適切な方法をとることを検討していくことが必要です。

また、WEB等の情報発信については、観光客目線に立つと一元化される方が望ましいとの理由から、2019年度に観光情報サイト「大洲市公式観光情報【Visit0zu】」を構築し、大洲市観光情報発信の集約化を図りました。

● 集客交流拠点施設（まちの駅あさもや、大洲駅観光案内所）
の充実

本市の集客交流拠点施設については、2017年度に実施した市観光まちづくり戦略マーケティング計画により、大洲まちの駅あさもやを地域DMOの拠点とします。

※2017年度（H30.2月）策定の「大洲市観光まちづくり戦略マーケティング計画書」内集客交流拠点施設のあり方についての調査・分析より抜粋

抜粋

あさもやにおける駐車場機能・物販機能・飲食機能の強化、その他観光振興に必要な機能の付与。

あさもやは大洲市観光の中心地であり、大洲市の町並み観光におけるゲートウェイ機能を担っている。

しかし、物販機能や駐車場機能などに問題があることが調査により判明している。

そこでこうした機能を補強しつつ、中長期的に大洲市観光における中心地（DMOの活動の拠点等）としての機能を強化することにより、肱南地区の賑わいの創出及び大洲市全体（河辺・肱川・長浜等）への送客をねらう。

また、2018年度に整備を完了したJR伊予大洲駅観光案内所は、訪日外国人旅行者（インバウンド）の玄関口として、外国語による案内ニーズに応えるなど多言語対応の機能充実を図ることを目標に整備されました。

これまで、2019年12月にJNTO（日本政府観光局）の外国人観光案内所のカテゴリーⅠの認定を取得し、2020年2月にカテゴリーⅡの認定を取得しました。

【JNTOによる外国人観光案内所の認定分類】

カテゴリーⅠ	◆外国人旅行者を積極的に受け入れる意欲がある。 ◆パートタイムで英語対応が可能なスタッフがいる。 ◆電話通訳サービスの利用、ボランティアスタッフの協力等により英語対応できる体制がある。	◆地域内の公共交通利用や観光情報などを提供できる。
--------	---	----------------------------------

カテゴリーⅡ	◆フルタイムで少なくとも英語で対応可能なスタッフが常駐している。 ◆電話通訳サービス利用やボランティアスタッフの協力を得て、英語以外の言語にも対応できる体制がある。	◆広域エリア内の公共交通利用や観光情報などを提供できる。
カテゴリーⅢ	◆フルタイムで少なくとも英語で対応可能なスタッフが常駐している。 ◆その上で、英語を除く２以上の言語での案内が常時可能な体制を構築している。	◆全国の公共交通利用や観光情報などを提供できる。

（２）旧城下町エリアの町並み保全と活用

- 町家・古民家等の歴史的資源の活用（「町家活用エリア実施計画」に基づき実施）
- 旧松井家住宅、旧加藤家住宅の整備・活用
- 大洲城キャッスルステイの実施
- 城下のMACHIBITOの継続実施（おおず浪漫祭と統合し、継続実施）
- おおず歴史華回廊の継続実施
- 文化財観光施設等を活用した高付加価値化事業の実施

（３）観光のデジタルシフトへの対応

近年における急速なデジタル化の進展に伴う、観光客の旅行スタイルのデジタルシフトに対応するため、2019年度にブランディング・プロモーション戦略計画を策定し、2020年度から旅行会社や各種メディアへの情報提供や商品発売を行う環境の整備などB to Bに重点を置きつつも、観光客による事前の情報収集や宿泊施設等の予約機能を備えたB to Cにも対応可能な訪日外国人旅行者向け公式ウェブサイト【VISIT0ZU】を段階的に構築しています。

また、国内観光客向けウェブサイトとして、「大洲市公式観光情報【JP.VISIOZU】」に来訪の決め手となる予約購入機能を搭載するとともに、発信情報の鮮度の保持や掲載コンテンツの充実を図りながら集客力の向上を目指していきます。

加えて、2021年度には、キタ・マネジメントにおいて国の事業により、優良顧客のリピーター創出につなげるCRM（Customer Relationship Management＝「顧客関係管理」）機能の構築を行っています。

なお、これらの運用については、キタ・マネジメントが行うこととし、地域DMOとして観光まちづくりに向けたデジタルによるマーケティングを含め進めていくこととしますが、これら細かなデータを積み重ね、分析し、観光客の来訪や再訪を誘い、満足度向上や消費拡大に起因する地域事業者のビジネスチャンスの拡大や収益向上に繋がる効果的なプロモーション戦略を展開するためには、当該ウェブサイトのある一定の閲覧者数と旅行スタイルの現況把握やデジタルプロモーションに対する専門的な知識が求められます。今後、当面の間は拡散性の高いSNS等を活用するなど、認知度向上等によるウェブサイトへの流入増大を図るとともに、閲覧状況の恒常的なモニタリングによるデータの集積を行いつつ、専門知識の醸成を含めデジタル戦略に向けた準備を整えます。

（４）周辺エリア（長浜・肱川・河辺など）への波及

- 長浜・肱川・河辺など周辺エリアでのコンテンツ開発
- 内子町との地域連携
（「内子・大洲周辺エリアプロダクト開発基本計画」に基づき実施）
- せとうちDMOとの広域連携

旧城下町エリアの町並み保全と活用及び周辺エリアへの波及については、地域再生計画「町家・古民家等の歴史的資源を活用した観光産業の確立推進事業」（参考資料）として2019年度から実施しています。
(以下詳細)

地域再生計画（抜粋・編集）

・目指す将来像

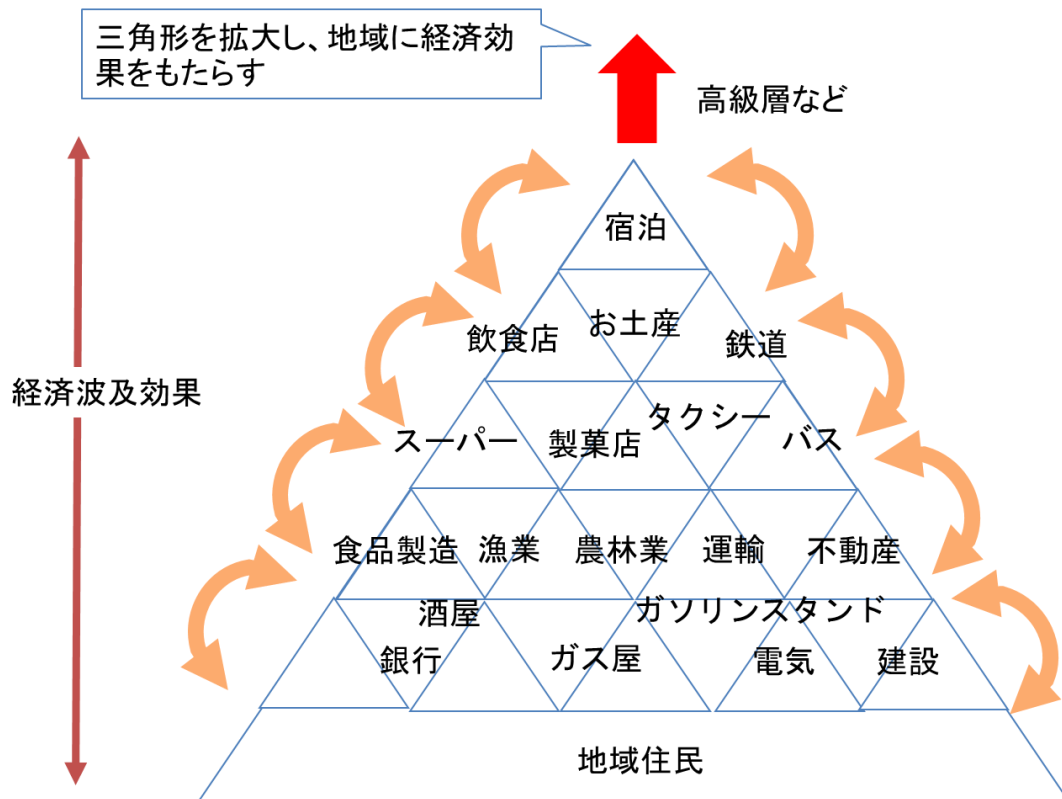
大洲市では、これまで地域再生計画「大洲市観光まちづくり推進計画」（2017-19年度：旧計画）において、観光ビジョンの策定や観光プログラムの展開、DMOの創設を目指す観光まちづくり戦略推進事業を実施してきました。2018年7月に西日本豪雨による激甚災害をうけ、産業と経済の再生が求められる中、これまでに浮き彫りとなってきた課題やその解決方法を旧計画に包含した形で新しい地域再生計画「町家・古民家等の歴史的資源を活用した観光産業の確立推進計画」（2019-23年度：新計画）を作成し、近隣の内子町と愛媛県とともに新たな将来像を描き、その実現に向け計画を推進しています。

本来地域の強みであるはずの大洲城下町の町並みは、近年更地化、老朽化が進み、その魅力が失われつつあります。課題克服のため、地域未来投資促進法による地域経済牽引事業により、町並みを構成する町家・古民家等の歴史的資源を城下町分散型ホテル等の観光ビジネスに活用することで、地域内に新たな市場を創出するため、民間投資の誘発促進を図っています。

これまで限定的であった文化財観光施設の運用を大胆に見直し、日本初となる木造天守での大洲城キャッスルステイなど外国人旅行者を意識した特別な体験を提供します。また、観光客にとって同じディステーションである内子町と大洲市が官民連携の協議会を立ち上げ、地域の暮らしや文化、食、伝統工芸、伝統芸能などにスポットを当てた、自然との共生をテーマにした日本人の本質に迫る本物志向の旅コンテンツを造成するとともに、オペレーション体制を整え、DMO連携（内子・大洲・せとうち）により観光誘客を推進します。さらには、愛媛県との連携により、参入する民間事業者や人材の育成など創業支援を推進します。

地域の歴史文化等の地域資源を保全し、その価値を再評価し、観光まちづくりに活用することで、弱みを克服し、強みを最大限に生かす。これにより、アフターコロナにおけるインバウンド需要を取り込むべく、地域住民をはじめ民間事業者とともに地域内に受入体制と観光産業を確立します。このことで、地域内に新たな経済需要と雇用を生み出し、まちづくりに重点を置いた足腰の強い持続的な地域経済循環を構築していきます。

観光産業を作り出す



- ① 地域資源を活用し、価値を高める
- ② 宿泊等により一人当たりの消費単価を上げる
- ③ 地域内調達率を上げる
- ④ 経済波及効果を高める（②×③）



・ 構造的な課題

大洲市は、かつて城下町として繁栄した歴史をもち、大洲城下町の歴史的風致は観光においても重要な地域資源ですが、近年町並みを構成する町家・古民家等が更地化や老朽化によりその魅力が失われつつあります。これは、町家等の所有者が戦後都市部に移り住み、近年相続が発生し更地化により処分されてしまうこと、また所有者の高齢化等により改修等の新たな投資がなされず老朽化が進むことなどが要因です。2017-18年度に学術調査を実施し、町家・古民家等の歴史的建造物としての価値が判明しつつありましたが、その価値を引き出し、活用へと結びつける機能が地域に存在しませんでした。歴史的建造物としての潜在的価値は、住宅などよりもホテルやレストランなどの観光ビジネスにおいて顕在させやすく、民間投資を促進しつつ民間事業者（プレイヤー）が活用できる官民協働の仕組みが地域内につくられていくことが求められていました。

県都松山市から南へ約40kmに位置する内子町と大洲市は、かつて旧大洲藩領であり、一級河川「肱川（ひじかわ）」で結ばれていたことから、明治以降も木蠟、製紙、養蚕製糸業など同様の産業形態と歴史文化を持った地域です。そのような地域特性をもつ両市町は、互いが良きライバルであったことから、これまで連携して観光戦略を描くことが出来ていませんでした。本地域は、広域連携DMO「せとうちDMO」の広域周遊ルート「せとうち・海の道」の拠点地区であり、内子町と大洲市が地域間連携を密にして、共通のターゲットを設定し、まちづくりに重点を置きつつ受入体制を構築していくことが観光戦略上有効です。2018年7月地域DMOとして「一般社団法人キタ・マネジメント」（日本版DMO候補法人登録）が設立。内子町においても2019年4月に「内子町観光協会」が一般社団法人化し、地域DMOを目指すこととなりました。地域DMOが中心となり、まちづくりと絡めた観光コンテンツの造成やプロモーションなど観光連携を推進していくとともに、広域連携DMOの「せとうちDMO」との連携により広域的なメリットを発揮していくことが求められています。

地域の自然や食、歴史文化等を生かしていく観光まちづくり事業においては、創造力の豊かなクリエイティブな人材が不可欠であり、地域内だけでなく、都市部を中心とした地域外からの人材や民間事業者の起業・創業支援が必要ですが、地域内にそれらを促進する拠点や仕組みがありません。観光まちづくりと創業支援策との一体的な政策間連携により、地方創生人材の確保・育成を行っていくことが求められています。

・事業の概要

〈全体〉

大洲市においては、市街地のあり方の検討や失われつつある町並みの調査を踏まえながら、観光まちづくり機能を担う地域DMOを中心に、地域経済牽引事業計画（地域未来投資促進法）に基づき、地域資源である町家・古民家等の歴史的建造物を保全・活用しながら、分散型ホテルの整備や大洲城木造天守での宿泊体験、町家活用型実証イベントなどを行うとともに、せとうち観光推進機構とのDMO連携によりプロモーションを展開し、観光産業の確立を図ります。

また、内子町と大洲市、多様な事業者が連携しながら、外国人旅行者受け入れのためのコンテンツ造成やオペレーション体制の構築を図るとともに、愛媛県との連携により、県外から、地域資源を活用する創業人材を呼び込み、定着できる環境を整備し、幅広い産業の担い手としての人材確保・育成を図ります。

1 大洲市の町家・古民家等の歴史的資源を活用した観光産業の確立推進プロジェクト

観光まちづくり機能を担う地域DMO「一社キタ・マネジメント」を中心とした民間事業者が地域経済牽引事業者となり、地域経済牽引事業計画（地域未来投資促進法）に基づき、地域資源である町家・古民家等の歴史的建造物を保全・活用して観光産業を確立します。

地域DMOは、歴史的建造物の管理が困難な所有者と、観光ビジネスを展開しようとする民間事業者（プレイヤー）との間に入り、中間組織として法令チェックやファイナンス、リノベーション改修等のつなぎ役を担います。

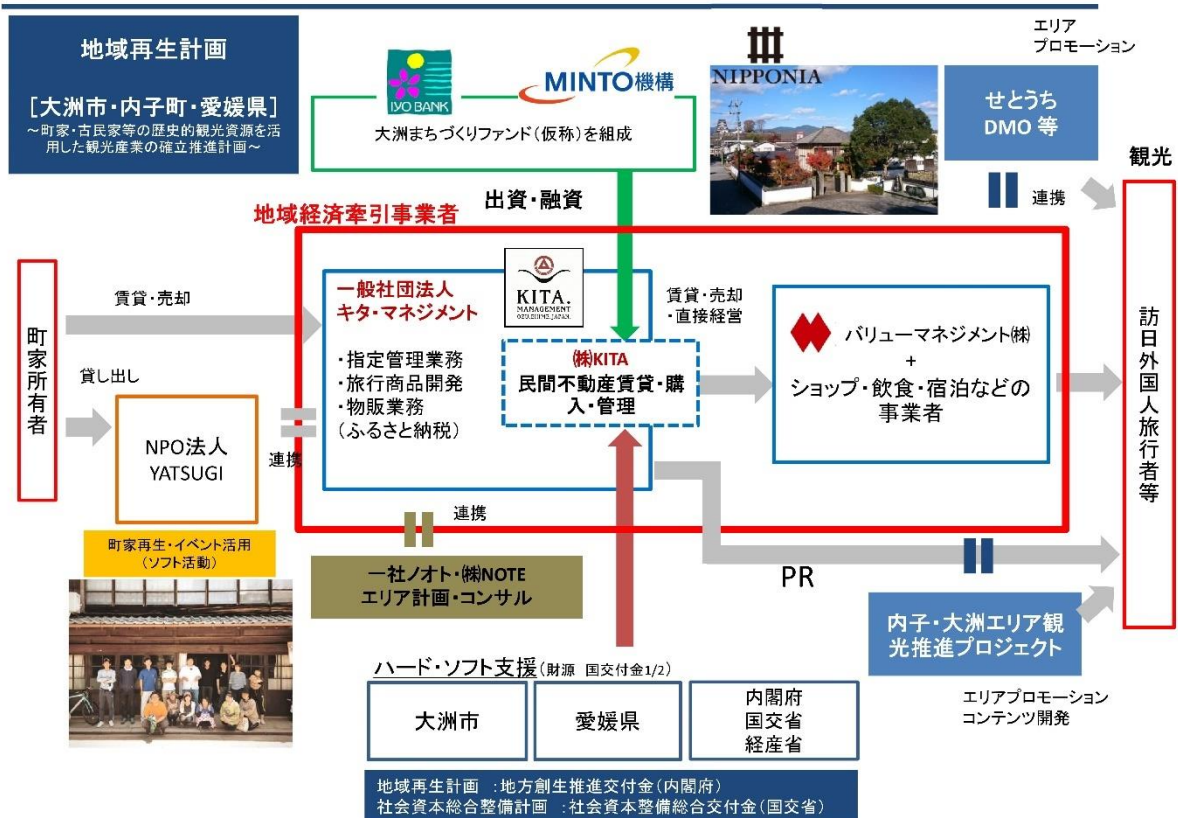
さらに、地域DMOは歴史的建造物の管理を担うアセット会社「株式会社KITA」を設立し、町家活用エリア基本計画（2018年度作成）に基づき歴史的建造物の改修にかかる市補助金（地方創生推進交付金又は社会資本整備総合交付金を充当）や各種ファンド等の民間資金の受け皿となり、歴史的建造物を保全・改修し、その価値を最大化させ、宿泊、飲食、ショップ等を経営する民間事業者へのリース又はサブリースを行います。それぞれの民間事業者は、地域DMOと連携してインバウンド等の観光客をターゲットにした観光ビジネスを展開します。

地域内に歴史的建造物を活用した宿泊事業「城下町分散型ホテル」を頂点とした民間事業者の形成体、いわゆる「観光産業」を確立させ、安定した雇用を創出するとともに、地域全体に経済効果を波及させます。特に、宿泊事業については、地域未来牽引企業である「バリューマネジ

メント株式会社（大阪府）」が町家・古民家等の歴史的資源を活用した宿泊運営に参画し、一層の地域経済の牽引を促進させます。

なお、地方創生推進交付金の交付対象事業として3箇所、その他の事業（街なみ環境整備事業）を含めると全体で17箇所の歴史的建造物の改修を予定し順次実施しています。また、これまでに都市再生整備計画事業において、市指定文化財「旧松井家住宅主屋」（市所有）の整備を、街なみ環境整備事業においては、旧大洲藩主の住宅である国登録有形文化財「旧加藤家住宅」（市所有）をPPP官民連携手法（DBO方式）により整備いたしました。

全体スキーム図



2 日本初！木造天守でのキャッスルステイなど観光まちづくり戦略推進プロジェクト

大洲市観光まちづくり戦略ビジョン（2018年度策定）に基づく事業を推進し、観光産業の確立を促進させます。目玉事業として、日本初となる木造天守での滞在宿泊型の城主体験「キャッスルステイ」を2019年に実証実験を実施しました。2004年に復元した大洲城天守（大洲市所有）は、日本初の四層四階建て木造天守であり、明治期の古写真や江戸期の木組模型が残り、全国でも数少ない史実に忠実な復元天守です。その文化財的価値から建築基準法が適用除外されており、復元の際、構造上の安全性、防災上の安全性がすでに第三者機関により検討評価されています。このような木造天守は国内でも他にないことから、地域資源のポテンシャルを最大限に生かした、目玉プロジェクトとして関係法令（建築基準法、消防法、旅館業法等）の所管機関と協議を行うなど様々な調整を行い、2020年7月に一社キタ・マネジメントと地域未来牽引企業のバリューマネジメント（株）の共同事業によるハイクラス向けの滞在宿泊型の城主体験事業として稼働を始めました。



大洲城天守（復元）と接続する重要文化財櫓（現存）

また、プロモーション戦略については、B to B戦略とB to C戦略とに分け、できるだけ持続可能な戦略を実行します。B to B戦略については、地域DMOの一社キタ・マネジメントと広域連携DMOの一社せとうち観光推進機構とのDMO連携により、プロモーションを展開することを基本とします。具体的には、互いにターゲットを合わせ、WEB、冊子等の媒体の選定・作製、写真、動画等の素材の選定・作成、あるいは発信するコンテンツ等の選定・造成を行い、それらを広域連携DMOが行うプロモーション媒体等に徹底して露出させていく戦略をとります。B to C戦略については、資本提携などにより関係事業者との連携を進め、各事業者が主体的にプロモーションを行うことを基本とします。地域経済牽引企業のバリューマネジメント㈱を中心に、民間事業者の持つ広報戦略において、消費者向けのプロモーションを実施します。

3 内子・大洲エリア観光推進プロジェクト

2018年8月、内子町、大洲市、内子町観光協会、一社キタ・マネジメ

ント、ＪＲ四国、伊予銀行において、内子町・大洲市の官民連携促進を目的に「内子・大洲エリア観光推進プロジェクト会議」を発足。その後2019年7月に内子・大洲エリア観光推進プロジェクト協議会に発展させ、共通の観光コンテンツ造成等を行うこととしました。広域連携ＤＭＯのせとうちＤＭＯのターゲットと合わせ、「欧米豪の旅慣れた知的旅行者」を第１ターゲットとし、その受け入れのためのコンテンツの造成、オペレーション体制を構築します。具体的には、周辺集落や農山漁村に、今なお残る地域の暮らしや文化、風土、伝統工芸、伝統芸能等にスポットを当て、日本文化の本質を探究する旅や体験の提供を主軸としたコンテンツの開発を行います。

コンテンツのブランディング作業は、発地プロモーションを担うせとうちＤＭＯスタッフや一社キタ・マネジメントで2019年度採用予定の外国人建築文化学者のアドバイスを受けることとします。特に、集落単位の地域づくり、コミュニティ活動からスタートするまちづくり活動も予想されることから、初期の段階は行政や地域ＤＭＯが協働しながら事業展開を行います。並行して収益性やファイナンスを検討し、最終的にはコンテンツを担うオペレーターとして、民間事業者又は地域ＤＭＯやステークホルダー等が出資するＤＭＣなどを想定して事業展開を図ることとします。内子・大洲エリアが連携して観光戦略を描き、地域に多様な観光コンテンツを創出していくことで、観光産業の確立に向け相乗効果をもたらします。

４ グローカルベンチャー創業支援プロジェクト

都市部を中心とした地域外からの民間事業者の進出を促進させるため、愛媛県と連携した創業支援策を実施します。町家を活用したクラフト系実証イベント「城下のＭＡＣＨＩＢＩＴＯ」で実績のある大洲市は、クリエイティブな若者に人気が出始め、また地域ＤＭＯや地元金融機関のサポートもあり、グローカルベンチャーにとって進出しやすい環境が整いつつあります。愛媛県は、愛媛グローカル・フロンティア・プログラム（略称：ＥＧＦプログラム、地域経済の持続的な発展を目指し、経済活力の源泉ともいわれる創業の創出に繋げるため、県外からもチャレンジ精神にあふれ、意欲のある人材を積極的に呼び込み、地域経済の新たな担い手として創業を支援し、定着を図るもの）において、首都圏に創業クリエーターを配置し、首都圏の創業人材の誘致・スカウト活動を行い、そのなかで大洲市、内子町を中心とする南予地域への誘致に重点的に取り組むこととしています。

なお、創業クリエーターが誘致した創業人材の創業の実現・定着を図るためには、創業者を迎え入れる地域の受け皿が不可欠であるため、町

家等の情報、空き家・空き店舗等の情報の提供など、地域DMOや地域経済牽引事業者等と連携したサポート体制により、観光まちづくりをはじめ幅広い当地域の産業の担い手としての人材確保、育成に繋がります。

【自立性】

地域DMO（一社キタ・マネジメント）とDMOが出資して設立するアセット会社（株式会社KITA）が本計画の経営面での舵取り役となり、事業経営の自立性を保ちます。また、上記2者にバリューマネジメント株式会社が加わり、地域経済牽引事業者となることで、地域に高い経済波及をもたらします。

さらには、近隣の内子町との観光コンテンツ造成においても、互いの地域DMOが先導し、事業性のある実施主体を構成又は創生していくこととします。

事業投資及びファイナンスに関しては、地域金融機関の株式会社伊予銀行と一般財団法人民間都市開発機構（MINTO機構）による事業性評価のもと、形成しています。

特に、事業の持続性を確保するために、借入金返済終了後（15-20年後）に追加投資を実施できるファイナンスモデルを構築しています。

また、ファンドにはMINTO機構の「まちづくりファンド」、地域創生ソリューション株式会社が運用する「ALL-JAPAN観光立国ファンド」を活用しています。

これらのことから、地域内に歴史的建造物を観光ビジネスへと生かしていく中間組織が出来上がり、適切な事業性評価のもと民間事業者（プレイヤー）にリースを行っていくことと、それを地域DMOが担い、観光コンテンツの造成や観光誘客を促進させていくことで、地域の観光ビジネスに自立性を確保します。

【官民協働】

2018年4月、大洲市、バリューマネジメント株式会社、一般社団法人ノオト・株式会社NOTE、株式会社伊予銀行において、「町家・古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくり」の連携協定を締結しました。

8月には、内子町、大洲市、内子町観光協会、一社キタ・マネジ



歴史的資源活用 官民連携（2018年4月）

メント、ＪＲ四国、伊予銀行において、内子町・大洲市の官民連携促進を目的に「内子・大洲エリア観光推進プロジェクト会議」を発足しました。

また、民間資金においては、前述のとおり、ファンドにはＭＩＮＴＯ機構の「まちづくりファンド」、地域創生ソリューション株式会社が運用する「ALL-JAPAN観光立国ファンド」の活用及び地域金融機関からの融資を活用しています。

特に、プロモーション戦略のうちＢｔｏＣ戦略においては、資本提携などによる関係事業者との連携を進め、各事業者が自らの広報戦略により主体的に消費者に対しプロモーションを行うこととしています。

【政策間連携】

地域の「文化財」である歴史的資源や、「景観」等の歴史的風致を「まちづくり」活動で保全し、「空き家・空き店舗」となっている町家・古民家等を「観光」へと活用するとともに、ビジネスの集合体である「観光産業」をつくりあげること、で、「起業・創業」の動きをつくり、都市部からの「移住」や地域での「定住」を促進させます。

【地域間連携】

大洲市は町家・古民家等の歴史的資源を活用し、観光まちづくり、観光産業の確立を推進していきます。

内子町と大洲市が連携し、エリアの広域メリットを生かすことで、肱川流域の森、山、里、川、まち、海までの全ての素材（自然、歴史、文化、食、風土、伝統工芸、伝統芸能など）を揃え、それらを武器に観光コンテンツを造成し、ＤＭＯ連携のもと戦略的に観光誘客を行います。また、観光コンテンツの造成においては、行政だけではなく、民間事業者等多様な関係機関を巻き込み、事業の収益化、持続化を求め、最終的にはコンテンツを担うオペレーターとして、地域ＤＭＯ又はステークホルダー等の出資による民間事業者（ＤＭＣ）等の設立を図ります。

さらには、これらのプレイヤーが地方に不足していることから、内子町・大洲市と愛媛県が連携し、地域内で事業者の育成、起業・創業支援を行いながら、新たなプレイヤー候補者の移住定住につなげていきます。

(5) SDGs への貢献と持続可能な観光まちづくりの推進

● SDGs への貢献

欧州や豪州の旅行者を中心にSDGs（Sustainable Development Goals）「持続可能な開発目標」に貢献する観光（サステナブルツーリズム・ユニバーサルツーリズム）に関心が高まっています。彼らは、旅行先での観光体験や消費がその地域の自然や文化の継承につながることを重要視する傾向にあります。また、彼らは当戦略ビジョンが第1ターゲットに掲げる欧米豪の旅慣れた知的旅行者と極めて近いことも明らかになりました。

このような背景の中で、2021年4月、キタ・マネジメントはJSTS-D（日本版持続可能な観光ガイドライン）モデル地区に採択されました。このことを契機に、これまで進めてきた歴史的資源を活用した観光まちづくりにJSTS-Dの思想を盛り込むことで、サステナブルツーリズムに関心のある層の誘客促進を図り、当市の有形無形の文化遺産や城下町としての良好な町並みなどの次世代への継承や、観光産業の成長による雇用創出など、歴史・文化・地域経済の持続可能性を高めた観光地経営を行っています。

こうした歴史的資源を活用した持続可能な観光まちづくりの取り組みにより、2022年4月に持続可能な観光の国際基準（GSTC-D）の国際認証団体グリーンディステーションズ（GD）から、大洲市が「2022年世界の持続可能な観光地TOP100」（GDTOP100）として選定されました。また、2023年3月には、グリーンディステーションズストーリーアワードとしてGDTOP100に選定された地域のストーリーを6カテゴリーに分類した中の「文化・伝統保全」部門において世界1位を受賞し、国際的な認証を受けることができました。

この世界的な認証など外部からの評価や関心の高まりを逃すことなく、本戦略ビジョンで第1ターゲットに掲げている欧米豪の旅慣れた知的旅行者向けにサステナブルツアーなど新たな旅行トレンドに適合した観光コンテンツの造成を行い、受入体制の充実を図っていきます。

● 持続可能な観光まちづくりの推進

国際認証の取得に係るメディア露出により、大洲市が全国的に取り上げられる一方で、市民にとって大洲市が地域外から評価されている理由や観光まちづくりの状況について明確に認識、理解する機会が少ないことから、持続可能な観光まちづくりに対する理解促進とさらなる機運の醸成を図る必要があります。

このため、大洲市として持続可能な観光まちづくり推進計画を策定

した上で、広報活動やシンポジウム等を開催することによって、市民と共に機運醸成を図りながら、地域一体となった持続可能な観光まちづくりを目指していきます。

(6) その他留意すべき点

● 受入環境の整備

訪日外国人旅行者（インバウンド）を主とした受入環境については、行政が主体的に環境整備を行うものとします。その際、別途「受入環境整備計画」を策定し、本戦略ビジョンに搭載していくものとします。

● 既存事業の見直し

観光戦略上、新たな投資の視点と既存事業の見直しの視点が重要となります。観光市場や来訪者ニーズの変化は著しく、特にプロモーション（広報宣伝）とオペレーション（受入体制）については、時代にふさわしい対応が必要となります。

例えば、広報宣伝を例にした場合、ポスターやチラシの配布よりもWEBやSNSを利用した方が効果的な場合も考えられます。ターゲットの年齢層やエリア等を検討し、広報宣伝を実施することが重要です。現在、大洲市観光総合宣伝推進協議会（事務局：大洲市）において広報宣伝を実施していますが、市職員のプロモーションの専門知識は限定的であり、今後体制も含めて検討が必要な時期に来ていると言えます。

既存事業の見直しについては、個別に検討を加え、必要に応じて本戦略ビジョンに搭載していくものとします。

● 戦略プログラムの追加

本戦略ビジョンは毎年度見直すこととしており、戦略プログラムに追加すべき主要な事業が発生した場合は、随時本戦略ビジョンに搭載していくものとします。

8 スケジュール

主要事業の実施スケジュール（5年）は、以下のとおり予定しています。

（赤色線＝実施及び実施が決定しているもの）

1 年目 2019 年度	2 年目 2020 年度	3 年目 2021 年度	4 年目 2022 年度	5 年目 2023 年度	以降 2024 年度～
・戦略ビジョン 詳細検討（毎年度実施）					
・あさもや、JR 案内所、赤煉瓦館DMO指定管理					
	・大洲城、臥龍山荘DMO指定管理				
		・盤泉荘 ・旧加藤家住宅DMO指定管理			
・町家の整備（5 か年）					
	・大洲城キャッスルステイ実証実験 2020 年 7 月～稼働				
・おおず歴史華回廊（2020 年 4 月以降 DMOで展開）					
・城下の MACHIBITO（最終回） おおず浪漫祭と統合し、継続実施					
・観光 WEB サイト構築、ブランディング・プロモーション、マーケティング					
・内子・大洲エリア観光プロジェクト（最長 5 年） 周辺エリアのコンテンツ開発					
・せとうちDMOとの連携協定（インバウンド市場へのプロモーション等）					
				・持続可能な観光まちづくり推進計画策定	

9 主要事業費

(単位：千円)

項 目	1 年目 2019 年度	2 年目 2020 年度	3 年目 2021 年度
戦略ビジョン等の作成	6,006		1,936
観光関連施設指定管理者連携	31,260	34,238	45,338
町家・古民家の整備	136,920	102,238	147,728
旧松井家・旧加藤家住宅整備	19,206	225,506	
キャッスルステイ実証実験	5,062		
城下の MACHIBITO	3,481		
おおず歴史華回廊	6,297		
観光情報 WEB サイトの整備等	4,984	7,964	11,472
内子・大洲エリア観光推進プロジェクト協議会	148	4,987	3,606
計	213,364	374,933	210,080

(単位：千円)

項 目	4 年目 2022 年度
戦略ビジョン等の作成	
観光関連施設指定管理者連携	54,919
町家・古民家の整備	68,520
旧松井家・旧加藤家住宅整備	
キャッスルステイ実証実験	
城下の MACHIBITO	
おおず歴史華回廊	
観光情報 WEB サイトの整備等	11,198
内子・大洲エリア観光推進プロジェクト協議会	4,059
計	138,696

10 成果指標（KPI）

地方創生推進交付金実施計画に基づく成果指標

（1）訪日外国人旅行者の宿泊者数

区分	前年	計画年 2018	1年目 2019	2年目 2020	3年目 2021	4年目 2022	5年目 2023
実数	628	628	976	101	47	158	4,000
増加	—	—	348	△875	△54	111	1,000
累計	—	—	—	△527	△581	470	3,400

本市における外国人宿泊者数を現在の628人から、5年後に約4,000人（1日12人×365日程度）へと増加させることを目標とします。

（2）地域経済牽引事業に伴う新規雇用者数

区分	前年	計画年 2018	1年目 2019	2年目 2020	3年目 2021	4年目 2022	5年目 2023
実数	—	—	0	15	29	37	20
増加	—	—	0	15	14	8	2
累計	—	—	—	15	29	37	20

町家・古民家等の歴史的資源を活用し、5年後に20人の新規雇用者の創出を目標とします。

※地域経済牽引事業 地域未来投資促進基本計画、事業計画で承認された事業

（3）ビジネス化が成功した観光コンテンツ数

区分	前年	計画年 2018	1年目 2019	2年目 2020	3年目 2021	4年目 2022	5年目 2023
実数	—	—	1	2	10	15	3
増加	—	—	1	1	8	5	1
累計	—	—	1	2	10	15	3

地域資源を活用した収益性の高い観光コンテンツを造成し、5年後には3つのコンテンツをビジネス化させることを目標とします。

1 1 進捗管理（P D C A 機能）

戦略ビジョンの成果評価等の進捗管理は、大洲市観光まちづくり戦略会議が行うこととします。

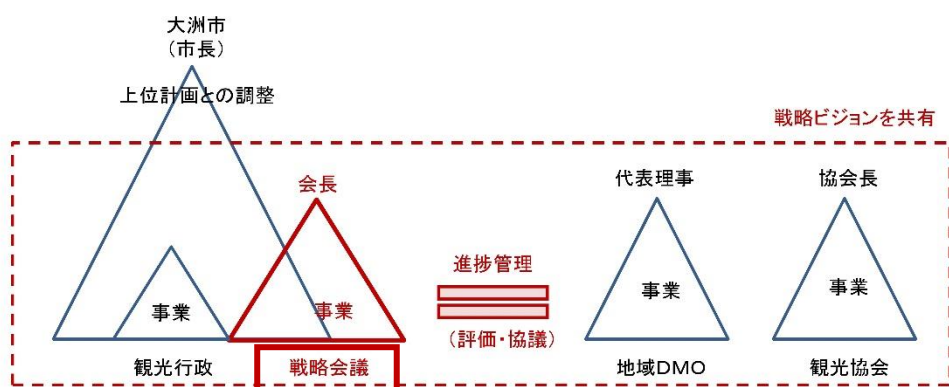
戦略会議は、前年度の戦略会議の事業、地域DMOの事業等について、戦略ビジョンに沿った事業が進捗しているかどうか評価する機能を持ちます。

また、評価を受けて見直しが必要な場合は、戦略会議において協議を行い、戦略ビジョンそのものや施策の修正、改善を図っていきます。

P D C A サイクルのイメージ

区 分	2018年度	2019年度	2020年度			2021年度
	1-3月	4-翌3月	7-9月	10-12月	1-3月	4-翌3月
Plan（計画）	P 計画					
Do（実行）		D 実行				
Check（評価）			C 評価			
Action（改善）				A 改善		
Plan（計画）					P 計画	
Do（実行）						D 実行
Check（評価）						

進捗管理体制のイメージ



資料 用語の解説（アルファベット・50音順）

A－Z

B t o B

Business to Businessの略称。企業が企業に対してモノやサービスを提供するビジネスモデル。

B t o C

Business to Consumerの略称。企業がモノやサービスを直接個人（一般消費者）に提供するビジネスモデル。

CRM

Customer Relationship Managementの略称。顧客管理システム。顧客との長期的かつ良好な関係を構築し、継続していくための手法。

DMO（地域DMO／観光地域づくり法人／登録DMO）

Destination Management / Marketing Organizationの略称。地域の多様な関係者を巻き込みつつ、科学的アプローチを取り入れた観光地域づくりを行う舵取り役となる法人のこと。一定の要件を揃えると観光庁に「登録観光地域づくり法人（登録DMO）」として登録でき、令和3年8月現在、197法人が登録されている。

G S T C

Global Sustainable Tourism Councilの略称。持続可能な観光の推進と持続可能な観光の国際基準を作ることを目的に、2008年に発足した国際非営利団体のこと。G S T Cが管理する国際基準は世界で唯一、国際世界観光機関（UNWTO）の指示の下開発された基準であり、国際連合環境計画（UNEP）など国連機関、民間企業、NGOなど世界150以上の団体と連携し、その適切性がモニタリングされている。

J N T O

Japan National Tourism Organizationの略称。独立行政法人国際観光振興機構、日本政府観光局。海外における観光宣伝、外国人観光客に対する観光案内その他外国人観光客の来訪の促進に必要な業務を効率的に行うことにより、国際観光の振興を図る組織。

J S T S－D

Japan Sustainable Tourism Standard for Destinationの略称。日本版持続可能な観光ガイドライン。持続可能な観光地マネジメントを行うための観光指標。

K P I

Key Performance Indicateの略称。重要業績評価指標。組織の目標を達成するための重要な業績評価の指標。

L C C

Low-cost carrierの略称。ローコストキャリア。格安航空会社。効率化によって低い運航費用を実現し、低価格かつサービスが簡素化された航空輸送サービスを提供する航空会社。

P D C A機能

業務管理における継続的な改善方法のひとつ。Plan（計画）→Do（実行）→Check（評価）→Act（改善）の4段階を繰り返して業務を継続的に改善する。

S D G s

Sustainable Development Goalsの略称。：持続可能な開発目標。2015年に国連総会で採択された、2030年までに持続可能でよりよい世界を目指すための国際目標。

S N S

Social Networking Serviceの略称。ソーシャルネットワーキングサービス。登録された利用者同士が交流し、社会的ネットワークを構築可能にするサービス。Facebook（フェイスブック）、LINE（ライン）、Instagram（インスタグラム）などがある。

S W O T分析

内部環境や外部環境を、プラス面とマイナス面に分けて分析することで、資源等の最適活用を図る、経営戦略策定に向けた手法のひとつ。

あーわ

グリーン・ディステーションズ

世界持続可能観光協議会（G S T C）が開発した持続可能な観光の国際指標の国際認証団体のひとつ。

サステナブルツーリズム

旅行者の知的好奇心を踏まえ、地域の自然・文化・歴史・産業等の本質を味わいながら、地域への貢献を実感でき、観光利用と地域資源の保全を両立する体験旅行。コンテンツ料金に地域還元や資源保全費用を組み込むなど好循環の仕組みがある。

持続可能な観光

「自然」「文化」「伝統」「そこに暮らす人々」などの地域資源を生かし、旅行者を受け入れ、地域経済を発展させながら、同時に自然環境や文化、伝統を守るという「そこに暮らす人々」の未来にも十分に配慮した観光のかたち。

指定管理者制度

地方自治法に基づく公の施設に関して、議会の議決を経て指定される指定管理者（営利企業、財団法人、NPO法人、市民グループなど法人その他団体）に管理・運営を委任する制度。

重点支援DMO

観光庁が令和2年度に制度を創設し、インバウンドの誘客を含む観光地域振興に積極的に取り組む先駆的な観光地域づくり法人（DMO）であって、意欲とポテンシャルがあり、地域の観光資源の磨き上げや受入環境の整備等の着地整備を最優先に取り組むDMOを選定し、重点的に支援するもの。

せとうちDMO

一般社団法人せとうち観光推進機構（広島県広島市）。瀬戸内7県における観光関連産業の振興、交流人口の拡大による地域経済の活性化等を目的に2016年に設立。登録観光地域づくり法人（登録DMO）。

世界の持続可能な観光地TOP100選

国際公式認証機関であるオランダの非営利団体グリーン・ディスティネーションズが、持続可能な観光の国際基準を取り入れ、より良い地域づくりに努力している地域を毎年選出しているもの。エントリーには、持続可能な観光に関する100項目にわたる国際基準のうち、景観保全や文化財の保護、エネルギー消費量の削減など、特に重要な項目の指標をクリアしていること、さらに、地域の優れた取組事例「グッド・プラクティス・ストーリー」の存在が必要になる。2022年は国内で10市・地域が選定。

地域経済牽引事業

地域の特性を生かして、高い付加価値を創出し、地域の事業者に対する相当の経済的効果を及ぼす事業。

ディスティネーション（英：Destination）

旅行目的地、旅行先のこと。その範囲は行政区単位とは限らず、国や都市、地域全体を指すことがある。

ディスティネーションマーケティング

旅行目的地を商品として捉え、最大の経済効果を上げるために消費者のニーズを満たそうとする誘客活動。

デジタルシフト

デジタル化が進むグローバル社会において、現在アナログで行っている業務やサービスをデジタルに移行する一連の取組。

ユニバーサルツーリズム

年齢、性別、国籍、障がいの有無などに関わらず、すべての人が楽しめるように設定された旅行。

レスポンシブルツーリズム

責任ある観光。観光客も含め観光に携わるすべての人が、その土地の環境や文化等に与える影響に責任を持つべきであるという考えのもと、より良い観光地形成を進める動きのこと。

レスポンシブルトラベラー

責任ある旅行者。レスポンシブルツーリズムの考えを持つ旅行者。