

2023年4月26日

各位

官民連携による持続可能な観光まちづくり

～大洲城下町の再生をモデルに～

株式会社いよぎん地域経済研究センター（略称 IRC、社長 重松 栄治）は、このたび標記の調査結果をとりまとめましたので、その概要をお知らせします。

なお、詳細は2023年5月1日発行の「IRC Monthly」2023年5月号に掲載しています。

記

【調査概要】

- ・2017年時点で、大洲市肱南地区には古民家が約100棟残されていたが、老朽化により一部の歴史的建造物が消失する危機に瀕していた。一方、大洲・八幡浜エリアを訪れる観光客（2019年）は9割近くが県内日帰り客であり、宿泊者数が伸びないという課題を抱えていた。
- ・歴史的建造物の保全、通過型観光地からの脱却、町の活気を取り戻す等の課題を踏まえ、大洲市は2018年に伊予銀行、（一社）ノオト・（株）NOTE、バリューマネジメント（株）と連携協定を結び、官民連携による観光まちづくりの体制を整えた。また、観光地域づくり法人である「一般社団法人キタ・マネジメント（以下「キタ・マネ」という。）」という中間組織を設立し、同社を中心に観光まちづくりが進められた。
- ・持続可能な観光まちづくりを実現するには、エリアマネジメントとインバウンド戦略が重要である。エリアマネジメントに関して、①「分散型ホテル」である「NIPPONIA HOTEL 大洲城下町」の設立・運営、②観光動線を意識した飲食店やショップの配置、③長期視点に立つ事業者選定・誘致、インバウンド戦略に関して、①ターゲットの設定や②海外での認知度向上などの取組みが挙げられる。
- ・官民連携による観光まちづくりの展開により、歴史的建造物の保全が図られると同時に、観光客を呼び込むことで、城下町の活性化につながっている。2018年度～2022年度までの5年間、再生・活用された歴史的建造物は31棟に及び、それらは宿泊施設や店舗などに生まれ変わり、大洲は滞在型観光地になりつつある。
- ・大きな成果を収めた事業ではあるが、持続可能な観光まちづくりを目指すにはいくつかの課題が残されている。①多言語対応、②「大洲食」のブランディング、③体験コンテンツの利用促進、④広域連携の推進などが求められる。また、まちづくりを持続的に盛り上げていくには、地域住民、特に若者の積極参加が望まれる。

以上

はじめに

大洲市では官民連携による歴史的建造物を活用した観光まちづくりが進められている。今回は、観光まちづくりに焦点を当て、持続的なまちづくりの実現に何が必要なかを明らかにし、残された課題と今後の方向性をまとめる。

1. 大洲市の地域課題

① 歴史的建造物消失の危機

2017年12月時点で、大洲市の肱南地区には古民家が約100棟残されていた。所有者の高齢化や、相続者が地元に住んでいないこと等を背景に、古民家の維持が困難になり、このまま放置すると、歴史的建造物が取り壊され、古き良き大洲の古い町並みが消えてしまうことが懸念される。

② 観光課題

大洲・八幡浜圏域を訪れる観光客(2019年)は、県内客の割合が全体の9割近くを占め、典型的な日帰り観光地といえる(図表-1)。そのため、地に落ちるお金が少なく、全体の観光消費額がなかなか伸びない状況が続いていた。

図表-1 大洲・八幡浜圏域における観光客発地別推計(2019年)



資料:愛媛県「令和元年観光客数とその消費額」をもとにIRC作成

一方、コロナ前まで、大洲を訪れた訪日外客数が着実に増えつづいたものの、それに比例する宿泊者数の伸びが見られなかった。観光インフラの重要ファクターである「上質な宿泊施設」の整備が課題であった。

2. 官民連携の体制づくり

歴史的建造物の保全、通過型観光からの脱却、

町の活気を取り戻す等の課題を踏まえ、大洲市では官民連携による観光まちづくりを進めている。

① 体制づくり

2018年4月に、大洲市は伊予銀行、一般社団法人ノオト・株式会社NOTE、バリューマネジメント株式会社と連携協定を締結し、官民連携による観光まちづくり事業をスタートした(図表-2)。

図表-2 大洲市の官民連携による観光まちづくり

2016年3月	「大洲市まち・ひと・しごと創生総合戦略」策定
2017年6月	大洲市と伊予銀行との勉強会発足
2017年7月	大洲市観光まちづくり戦略会議発足
2017年12月	「地域未来投資促進法に基づく基本計画」策定
2018年4月	大洲市、伊予銀行、(一社)ノオト・(株)NOTE、バリューマネジメント(株)連携協定の締結
2018年7月	一般社団法人キタ・マネジメント設立
2018年10月	(株)KITA設立
2020年4月	町家改修事業第1期工事完成(8棟)
2021年8月	町家改修事業第2期工事完成(10棟)
2022年4月	町家改修事業第3期工事完成(6棟)
2023年6月	町家改修事業第4期工事完成予定(7棟)

資料:一般社団法人キタ・マネジメント『大洲まちづくりブック』(2022年)をもとにIRC作成

② 各組織の役割

各組織の役割分担は以下の表にまとめた(図表-3)。

図表-3 組織別役割分担

官	大洲市	一般社団法人キタ・マネジメント(以下はキタ・マネ)を設立し、また地域未来投資促進法による各種支援を実施
民	(一社)ノオト・(株)NOTE	計画策定のサポート及び活用ノウハウの提供
金	伊予銀行	資金提供等による支援を行い、キタ・マネに専門人材を派遣し、ファイナンス面や事業面でのサポートを行う
民	バリューマネジメント(株)	「NIPPONIA HOTEL 大洲城下町」宿泊施設の運営など

以上のように、地域全体を俯瞰する行政の調整

力、民間企業の発想力や柔軟かつ迅速な行動力、金融機関の資金支援を組み合わせることで、古民家の改修・城下町再生の実現につながった。

3. 大洲の観光まちづくり戦略について

2018年度から2022年度までの5年間、再生・活用された歴史的建造物は31棟に及び、宿泊施設（「NIPPONIA HOTEL 大洲城下町」32室）や飲食店などの店舗に生まれ変わり、観光まちづくりのハード面は整った。次に、キタ・マネが取り組んできたエリアマネジメント戦略とインバウンド戦略について考察する。

① エリアマネジメント戦略

ポイント1：「分散型ホテル」の発想

「NIPPONIA HOTEL 大洲城下町」はフロント、客室、レストランなどの機能をそれぞれ町に点在している古民家に分散させ、町全体を一つのホテルとして見立て、いわゆる「分散型ホテル」である。ホテルの機能を分散することにより、宿泊客の回遊性が高められ、賑わい創出や消費拡大につながっている。

ポイント2：「点ではなく、面での再生」

JR伊予大洲駅からの観光動線や、まちの駅あさもやの駐車場からの観光動線を考慮しながら、エリアに宿泊施設だけでなく、飲食店や土産店などの店舗をバランスよく配置するよう工夫している。

ポイント3：長期視点に立つ事業者の誘致・選定

新規進出事業者は20先に及んでいる。事業者選定・誘致について、地元の食材や特産品を活用した事業者を優先的に誘致するなど、計画的かつ町の中長期的発展を見据えた事業者選定を行っている。

② インバウンド戦略

ポイント1：明確なターゲット設定

「NIPPONIA HOTEL 大洲城下町」は年間最大の受入れ人数は約2万人であり、平均客室単価は約

7万円/室であり、決して手ごろではない。訪日外国人観光客からみれば、古民家に泊まることは、日本の歴史文化や地元の暮らしに触れる「コト消費」であり、一般の都市型ホテルより若干高くても泊まりたいというニーズがある。また、大洲の城下町はコンパクトな町であり、観光キャンペーンに限られている。そのため、ロングステイかつサステナブルな旅を志向する欧米豪の富裕層をメインターゲットとしている。

ポイント2：海外での認知度向上策

人材やPRの予算が限られるなか、ターゲットを意識した効率的な情報発信が重要である。まず、キタ・マネが着手したのは、観光庁など大きな組織向けのアピールと連携強化である。次に、世界的な認証団体にアピールすることにより、海外での認知度向上にも取り組んでいる。2022年9月に「世界の持続可能な観光地 TOP100 選」に選ばれ、2023年3月に「The Green Destinations Story Awards ITB Berlin」の「文化・伝統保存」部門で世界1位を受賞し、国内外での知名度が高まりつつある。

③ 取り組みの成果

A) 滞在型観光地になりつつある

「NIPPONIA HOTEL 大洲城下町」の年間宿泊者数をみると、2020年、2021年はコロナの影響を受け、それぞれ約2千人、3千人にとどまったが、2022年は宿泊者数が約6千人に上った。2023年は1万人の利用が見込まれ、滞在型観光地になりつつある。

B) 住民が賛同し、シビックプライドが醸成されつつある

住民のまちづくりへの理解を深め、参画意欲を高めるために、キタ・マネは「まちづくり大学」や観光シンポジウムを定期的に開催している。古民家の再生やまちづくり事業に関与することで、住民同士の交流が深められ、地域の結束力が強まった。また、地域の歴史文化を再発見するきっかけ

けにもなり、地域のアイデンティティも強化された。

4. 今後の方向性と残された課題

第4期の古民家改修事業が2023年6月に完了する予定であり、これを持って、当初予定していた5年間にわたる古民家改修・再生事業が一段落する。観光まちづくりの次のステップに邁進していくにあたり、今後の方向性や、残された課題、求められる取組みについてまとめた。

① 今後の方向性

A) 「サステナブルな観光地」のブランディング

観光庁の「観光立国推進基本計画」(計画期間：2023～2025年度)の中で、「持続可能な観光地域づくり」を戦略の一つとして挙げている。キタ・マネは持続可能な観光地域づくりのモデル地区として、来年以降も「世界の持続可能な観光地TOP100」に選ばれるよう事業を推進し、地域ブランディングを確立していく方針だ。

B) 古民家の改修・再生を継続していく

古民家再生事業に賛同する住民が増え、数多くの町家の持ち主から古民家改修・活用の相談が寄せられている。地元のニーズに応えるため、キタ・マネは今後も社会的必要性(シェアオフィスやイベント利用)につながる案件を基本とし、引き続き古民家改修事業を継続していくとしている。

② 今後取り組むべき課題の整理

A) インバウンドに伝わる多言語対応

今、大洲の情報サイトや主要観光施設のホームページは依然として日本語での情報発信がメインであり、早急に多言語でのウェブサイトの構築が必要だ。

B) 「食」のブランディング

世界的に高い評価を受けている日本料理は外国人観光客を呼び込む重要なファクターであり、地元の食材を使った「美食」や「名物」を取り扱う飲食店や物産店を整備し、旅の満足度をさらに高

めていく必要がある。

C) 体験コンテンツの利用促進

「肱川沿いサイクリング」「カヌーで肱川下り」など体験コンテンツや、「案内人と巡る路地裏散策」といった町散策コースの開発を進めているものの、利用者を増加させるという課題が残されている。今後、外国人目線でのコンテンツ開発や、観光客が選びやすくするために整理された情報を効果的に発信していくことが求められる。

D) 広域連携の推進

2025年には大阪万博、瀬戸内国際芸術祭が開かれる予定であり、多くのビジネス関係者や観光客の来日が予想される。これから、日本政府観光局、せとうちDMO、四国ツーリズム創造機構などと更なる緊密な連携体制を構築し、瀬戸内圏域の知名度の高い観光地と併せて周遊ルートに組み込まれるために、地域が一丸となったPR活動が求められる。

E) 「市民力」によるまちづくりの推進

今後、持続的にまちづくりを盛り上げていくには、地域住民、特に若者の積極的な参加が望まれる。地元の中学生や高校生に向けて定期的に観光まちづくりの取組み及び成果を紹介し、まちづくりに関心を持ってもらう意識啓発の機会を創ることが重要である。まちづくりへの参画意欲を高めることで、郷土愛を醸成すると同時に、観光人材の担い手の確保にもつながると考えられる。

おわりに

官民連携による観光まちづくりは、一過性にならないように、大洲市をはじめ、地域DMOであるキタ・マネや地域住民が中心となって、地域経済を活性化させる取組みが求められる。また、国内外での知名度向上やファンの増加に伴い、南予の玄関口である地理的優位性をさらに発揮し、中予から大洲、大洲から南予全域へとつなぎ、愛媛県のインバウンドをけん引する役割にも期待したい。

(孫 璇)