



GOOD  
DESIGN  
AWARD  
2021



JSTS-D



歴史的資源を活用した自律的好循環の形成

一般社団法人キタ・マネジメント

©2023 General Incorporated Association KITA-Management

## 【大洲市の概要】

- ・愛媛県南西部に位置する人口約4万人の地方都市
- ・江戸時代は伊予大洲藩6万石の城下町が形成
- ・「大洲城」や明治期の豪商旧別荘である「臥龍山荘」等の歴史ある文化財あり

## 【大洲市が抱えていた地域課題と取り組み方針】

- |          |   |                             |
|----------|---|-----------------------------|
| 歴史的資源の保全 | ⇒ | 城下町の空き家をリノベーションし、事業者誘致      |
| 人口減少     | ⇒ | 観光を切り口とした産業創出による関係人口の創出     |
| 地域経済の縮小  | ⇒ | テナント誘致・民間投資を促進することで新規事業等の創出 |

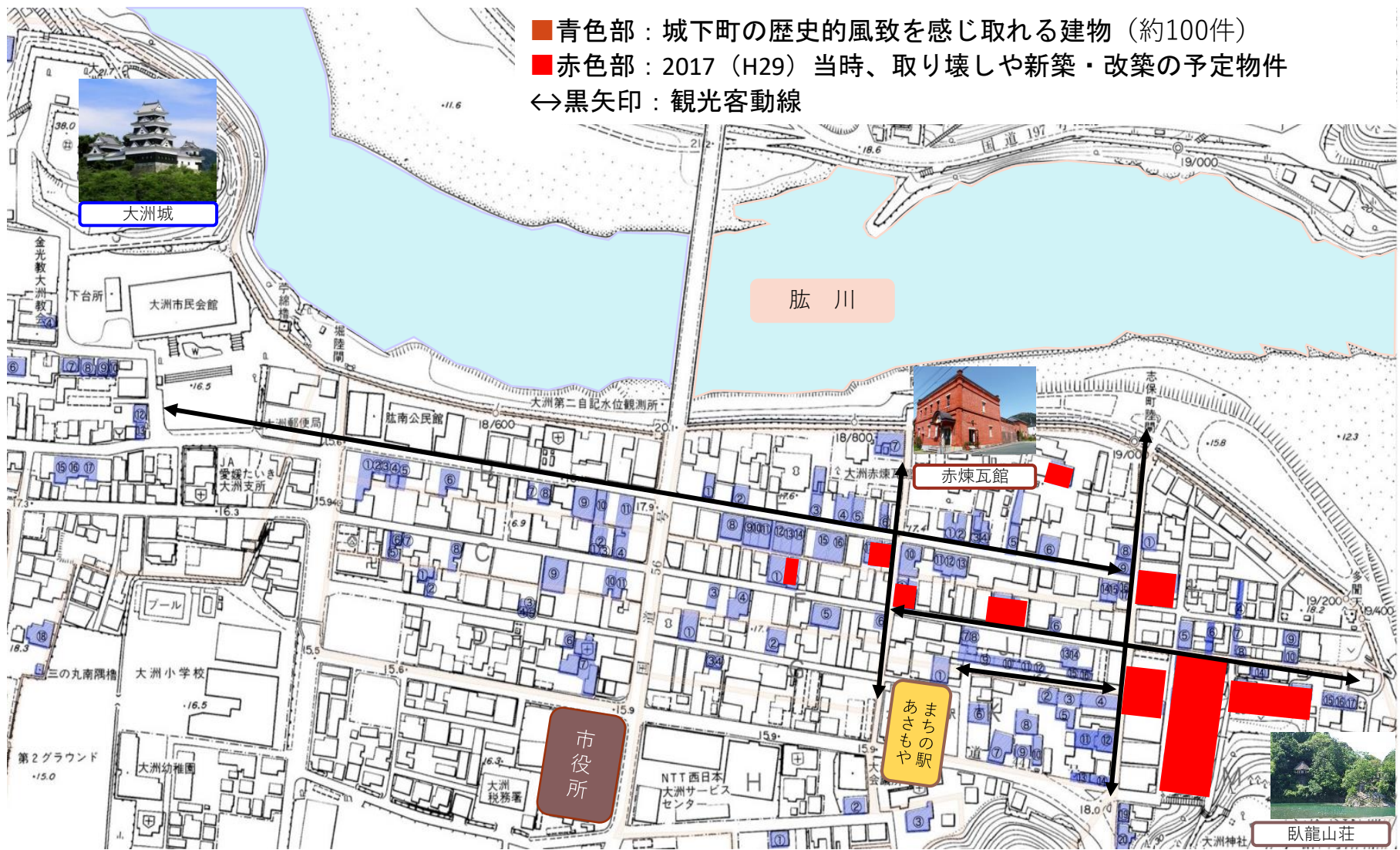
## 観光を切り口に地域課題の解決を模索





# 大洲城下町の歴史的建造物の老朽化、失われる町並み

- 青色部：城下町の歴史的風致を感じ取れる建物（約100件）
- 赤色部：2017（H29）当時、取り壊しや新築・改築の予定物件
- ↔黒矢印：観光客動線





Since 2017  
— THE —  
**YATSUGI**

*Keep to the  
future*



掃除、  
させてください。





イベント活用



ワークショップ



おおよそ浪漫祭、城下のMACHIBITOなど地域のイベントで活用をしています。その他イベントや会議、チャレンジショップなど幅広く使用しています。



古民家の修繕に必要なDIYのスキルやノウハウを学ぶワークショップを実施しています。

## 2016年（H28）

- ・ 第1期大洲市まち・ひと・しごと地方創生戦略（2016.3月策定）
- ・ 観光に関する総合計画の検討
- ・ 観光地域づくり法人（DMO）の設立検討

## 2017年（H29）

- ・ 地域再生計画策定（観光まちづくり戦略推進計画）
- ・ 町並み（市の社会資本）の喪失に対する危機感 → 活用検討加速
- ・ 伊予銀行との勉強会発足
- ・ 歴史的資源を活用した観光まちづくり専門家派遣（内閣官房）
- ・ 大洲市観光まちづくり戦略会議発足
- ・ 城下のM A C H I B I T Oイベント
- ・ 地域未来投資促進計画策定

## 2018年（H30）

- ・ 官民連携協定締結（パ リュー マネジ メント、NOTE、伊予銀行、大洲市）
- ・ 西日本豪雨災害発生
- ・ 一般社団法人キタ・マネジメント設立（市が2000万円全額拠出）

**市が官民連携による観光まちづくりを本気で進めるための意思表示**

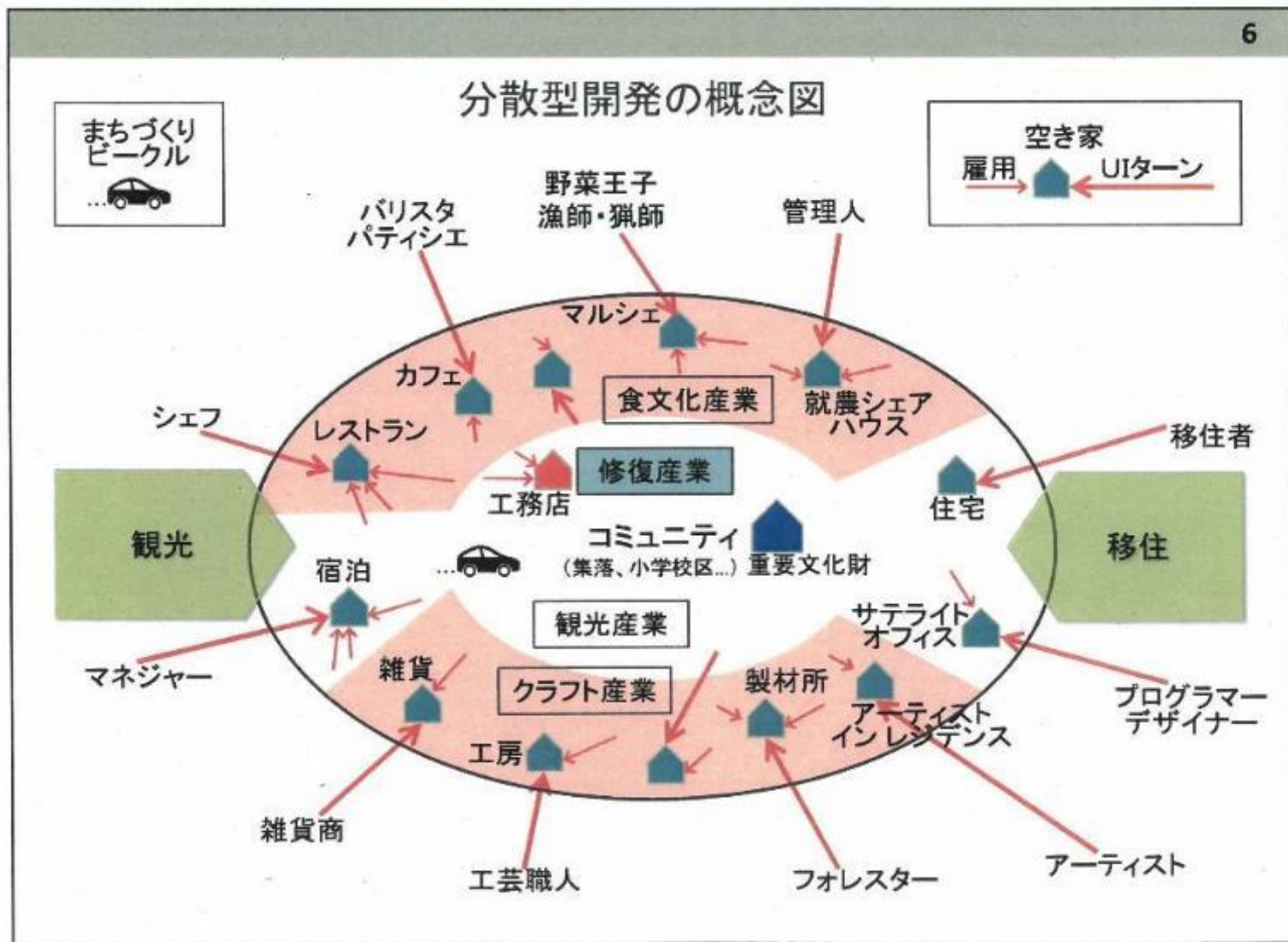
# 連携協定（役割分担を明確化）



- ・日時 2018（H30）年4月5日（木）・場所 大洲市役所 3階第1会議室
- ・協定 愛媛県大洲市の町家・古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくり

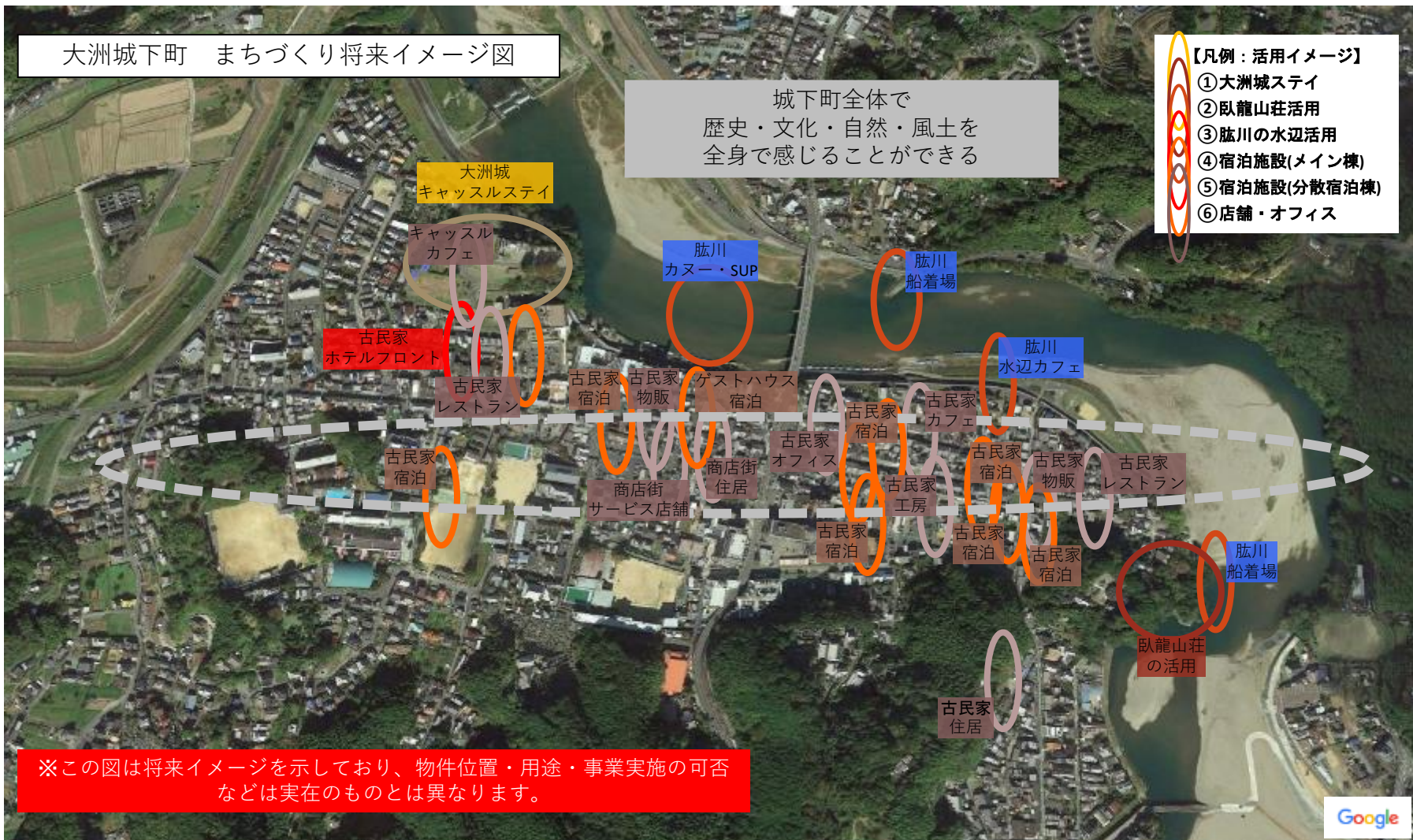
 <p><b>VALUE MANAGEMENT</b></p> <p>日本の文化を紡ぐ</p>	<p><b>宿泊事業</b>等を展開し、 観光による<b>地域経済を牽引</b></p>
<p><b>NOTE</b></p> <p>なつかしくて、あたらしい、 日本の暮らしをつくる。</p>	<p>計画策定サポート及び <b>活用ノウハウ</b>の提供</p>
 <p><b>伊予銀行</b></p> <p>潤いと活力ある 地域の明日を創る</p>	<p><b>資金提供等</b>による<b>支援</b>を行い、 地域経済の成長発展に貢献</p>
 <p><b>大洲市</b></p> <p>地域の文化を未来へとつなぐ</p>	<p><b>地域DMO</b>を設立 地域未来投資促進法による各 種支援を実施</p>



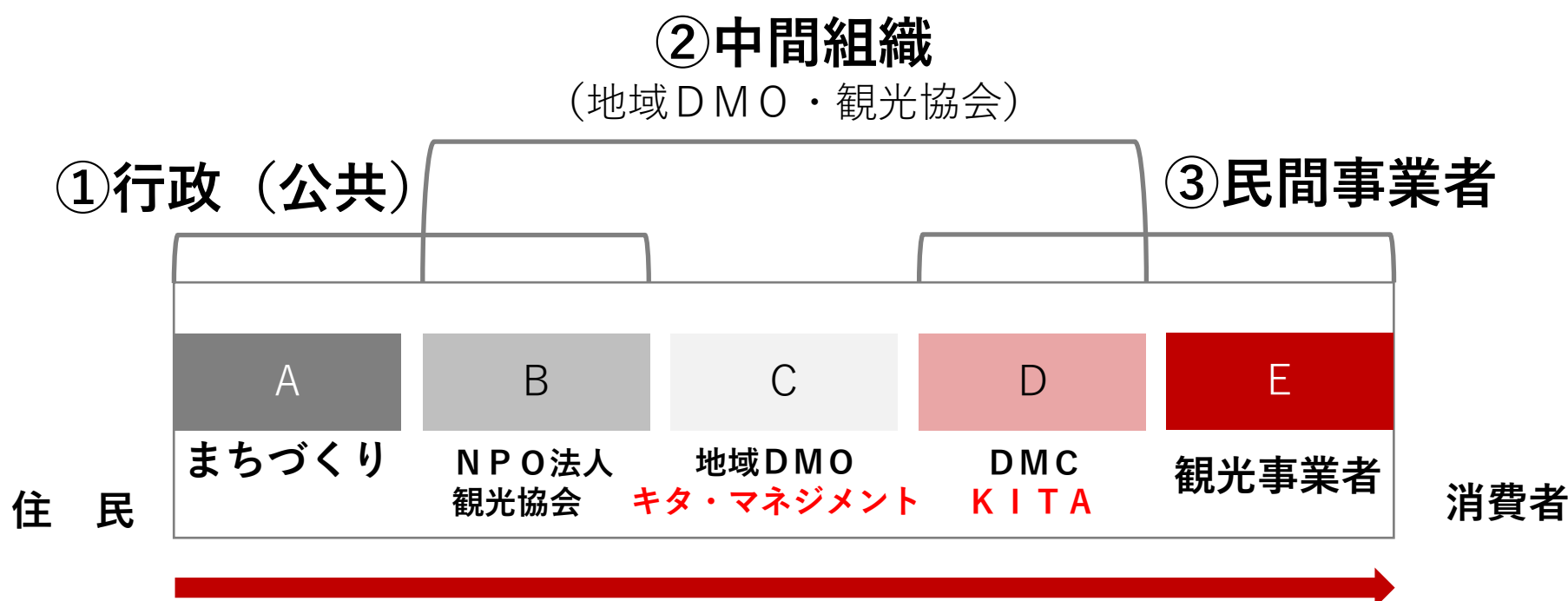


2019年1月 大洲市シンポジウム一般社団法人ノオト 代表理事 金野幸雄氏 作成資料より抜粋





# 観光まちづくりの役割分担（イメージ）



**地域資源に価値を付け、消費者へ  
[付加価値の増]**

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ける。



# 一般社団法人キタ・マネジメントの組織概要

2023年4月1日現在

名称 社名の由来：当地の旧地名「喜多郡大洲町」 ※喜多（キタ）＝縁起よし  
：大洲出身者が明治期に結成した貿易商社「喜多組」

代表者 代表理事 高岡公三（兼務：伊予銀行営業本部参与）

基本金 2,000万円（大洲市全額拠出）

総収益 245百万円（2023年3月期）

設立 2018年7月2日（発足日：2018年8月9日）

目的 ①まちなみ景観保全 ②地域経済活性化 ③雇用創出

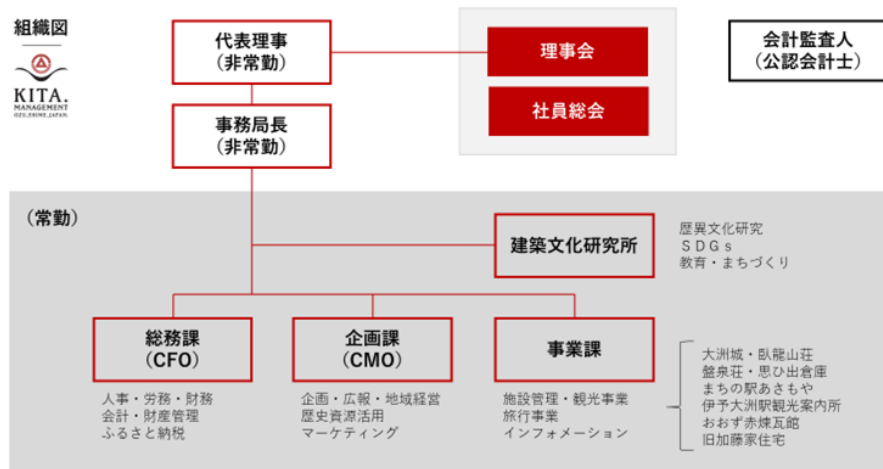
理念 地域の文化を未来へとつなぐ

沿革 2021年3月31日 観光地域づくり法人（地域DMO）登録  
2021年9月13日 観光庁重点支援DMO（総合支援型）選定  
2022年9月28日 世界の持続可能な観光地TOP100（2022年）選定  
2022年10月1日 第14回観光庁長官表彰受賞  
2023年3月7日 GD Story Awards ITB Berlin（文化・伝統保存部門）世界1位受賞

ターゲット ①欧・米・豪の旅慣れた知的旅行者  
②香港・台湾の旅慣れた知的旅行者  
③上記に触発された国内旅行者

主要事業  
・歴史的資源の保全および活用事業  
・観光7施設の指定管理事業  
・着地型旅行、土産物等の販売事業  
・ふるさと納税代行事業 等

従業員数 50人（パート含む）+ 1頭





代表理事  
高岡公三  
【伊予銀行】



事務局長  
武田康秀  
【大洲市】



企画課長  
久世雄也  
【大洲市】



総務課長  
(C F O)  
高松孟虎  
【伊予銀行】



事業課長  
吉川晴敏



(株)K I T A  
代表取締役  
(C M O)  
井上陽祐



地域経営係長  
稲田衣里子



建築文化研究所長  
ディエゴ・フェル  
ナンデス  
(スペイン出身)



観光誘客係長  
謝 璠  
シャ・ハン  
(台湾出身)



御馬役  
青 風  
ブルーウインド

## 【事業開始前～】

- ・ 地元の有力者（地元企業の経営者・実権者）へ取り組み説明
- ・ 一部の個人地権者との調整
- ・ 古民家宿泊施設等整備における事業計画の策定支援

## 【事業開始後～】

- ・ いよぎんキャピタルが株式会社KITAへ出資
- ・ 行員2名をキタ・マネジメントへ派遣  
（代表理事 2021年4月～・総務課長 2018年8月～）
- ・ 事業性評価によるプロパー融資（無担保・低金利・信用扱い）
- ・ 2020年2月、民間都市開発推進機構と共同で大洲まちづくりファンド組成
- ・ 同年7月、株式会社KITAへ資金支援
- ・ ALL-JAPAN観光立国ファンドを紹介、2021年8月に(株)KITAへ資金支援

# 全体スキーム図



## 地域再生計画

[大洲市・内子町・愛媛県]

～町家・古民家等の歴史的観光資源を活用した観光産業の確立推進計画～


  
 金融機関5行、大洲まちづくりファンド

  
**NIPPONIA HOTEL**  
 大洲 城下町  
 OZU  
 CASTLE TOWN  
Operated by VMG

エリアプロモーション  
 せとうち  
 DMO 等

観光

地域経済牽引事業者

融資・社債

町家所有者

賃貸・売却

貸し出し

NPO法人  
YATSUGI

連携

一般社団法人  
 キタ・マネジメント



- ・指定管理業務
- ・旅行商品開発
- ・物販業務 (ふるさと納税)

(株)KITA  
 町家・古民家の  
 改修・賃貸・管理



バリューマネジ  
メント(株)

+  
 ショップ・飲食・宿泊な  
 どの事業者

PR

訪日外国人旅行者等

町家再生・イベント活用  
(ソフト活動)



一社ノオト・(株)NOTE  
 エリア計画・コンサル

補助金

内子・大洲エリア  
 観光推進プロジェ  
 クト

ハード・ソフト支援 (財源 国交付金1/2)

大洲市

内閣府・国交省

エリアプロモーション  
 コンテンツ開発

- ・地域再生計画 : 地方創生推進交付金 (内閣府)
- ・社会資本総合整備計画 : 社会資本整備総合交付金 (国土交通省)
- ・地域未来投資促進法 基本計画 (経済産業省)



会社名 : 株式会社KITA

住所 : 愛媛県大洲市大洲649番地の1

役員 : 代表取締役 井上 陽祐

取締役 藤原 岳史

(株式会社NOTE代表取締役)

取締役 城戸 猪喜夫

(大洲商工会議所会頭)

設立日 : 2018年10月11日

株主構成 : 資本金1,000万円

一般社団法人キタ・マネジメント 40%

株式会社NOTE 35%

いよぎんキャピタル株式会社 25%

企業理念 :

歴史、文化、自然、風土など地域固有の資源を保全し、民間事業者との協働により新たな価値を創造し、また価値を高めることにより、地域資源を観光まちづくり等に生かすことで、地域に産業を根付かせ、地域経済の発展に寄与する。

事業内容 :

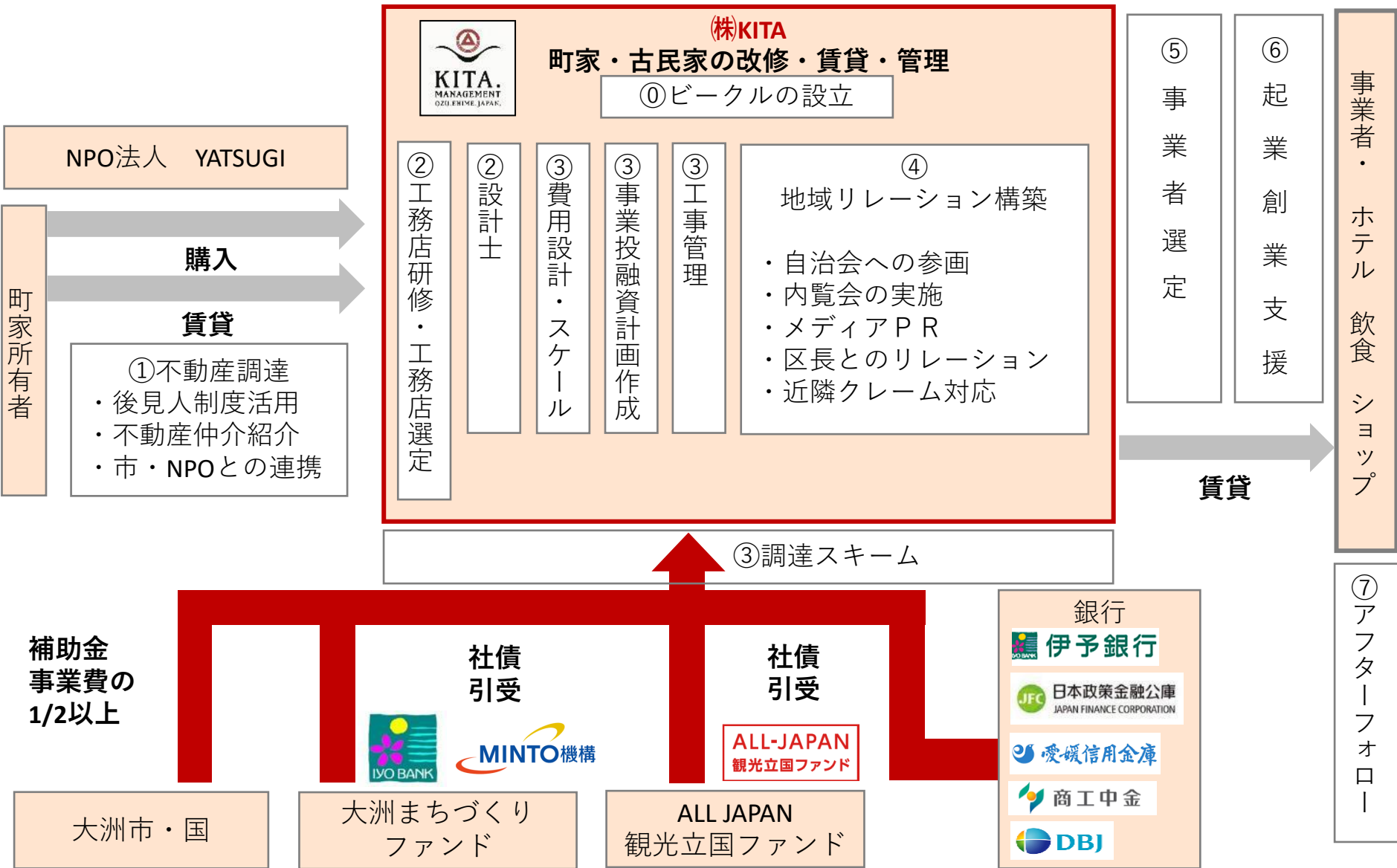
古民家の改修と賃貸、不動産管理、その他

不動産関連事業

# KITA：不動産事業（①～⑦までを一気通貫で実施）



不動産調達から改装、リーシングまで





## 5年間に及ぶ歴史的建造物の改修事業費

概算 12億円



┌──────────────────┐ ┌──────────────────┐  
└──────────────────┘ └──────────────────┘  
┌──────────┐ ┌──────────┐  
└──────────┘ └──────────┘  
約6億円 約6億円  
1/2市負担 公的資金 1/2国負担

┌──────────────────┐  
└──────────────────┘  
約6億円  
民間資金

- ・ 地方創生推進交付金・内閣府
- ・ 社会資本整備総合交付金・国交省

- ・ 地域金融機関
- ・ 政府系金融機関
- ・ 大洲まちづくりファンド
- ・ All-JAPAN観光立国ファンド

事業者	KITAへの 出資比率	事業に対する役割	KITA取締役会との 関係	メリット
VALUE MANAGEMENT	0%	宿泊事業を実施 メインテナント	牽制関係	家賃交渉
NOTE 株式会社NOTE	35%	計画策定サポート及び活 用ノウハウの提供	株主拒否権がある 取締役配置	パテント料 開発費
IYO BANK 伊予銀グループ	25%	資金提供等による支援	株主拒否権なし・ 監査役配置	利息収益 累積・優先 配当
大洲市 KITA. MANAGEMENT OZU-KIHE, JAPAN. 大洲市・キタMグループ	40%	補助制度の確立と運営 ファイナンスコンサル	株主拒否権 取締役配置	コンサル費 業務受託



県内事業者で65% (= 25% + 40%) のマジョリティを握る

民間企業（伊予銀とNOTE）が60% (= 25% + 35%) を握っており **民間企業として扱われる**

## ファンドの概要



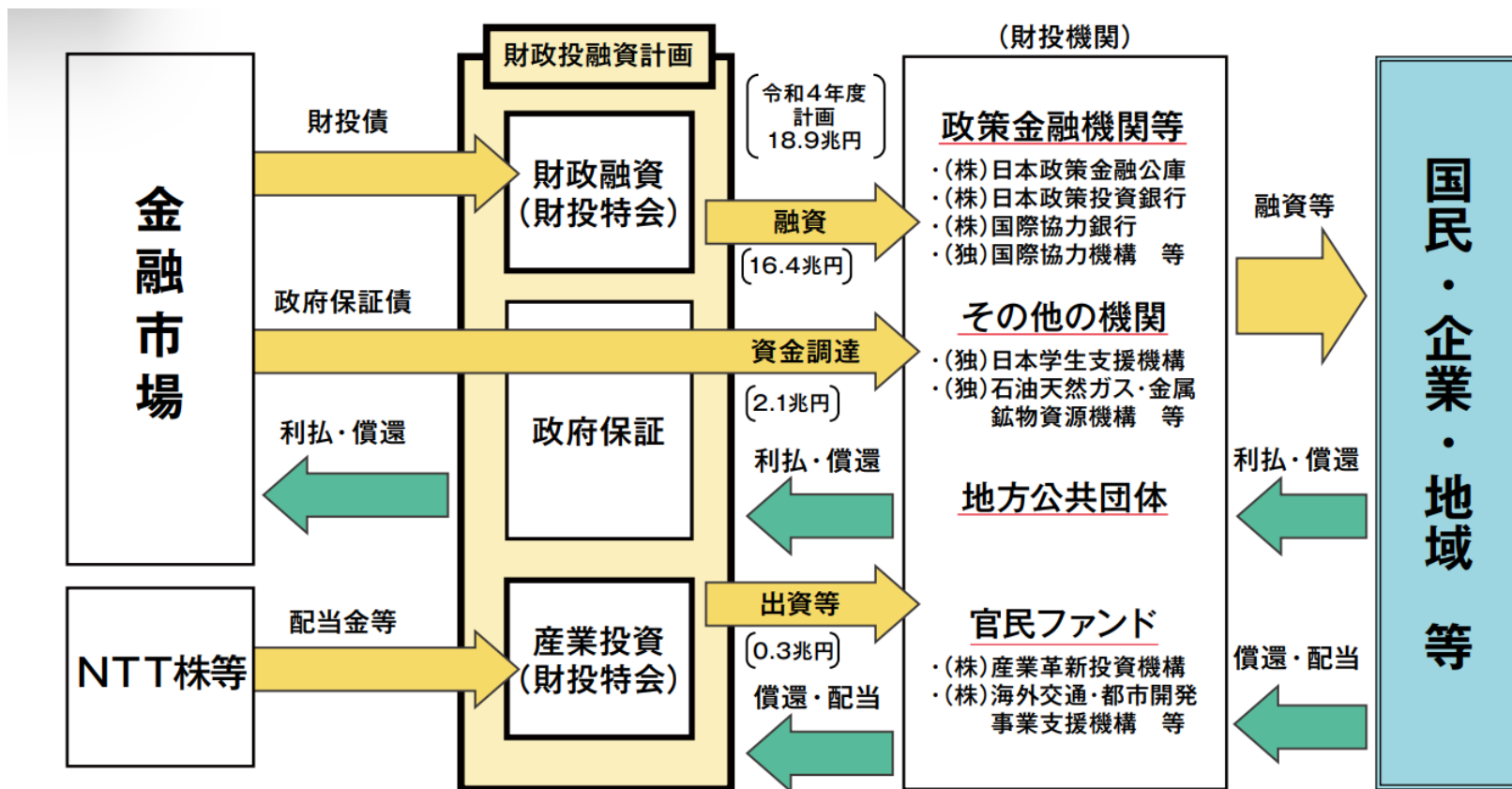
ファンド設立日	2020年2月26日
ファンドを組成した者	株式会社伊予銀行 一般財団法人民間都市開発推進機構（民都機構）
ファンドの所在地	愛媛県松山市南堀端町1番地（伊予銀行本店内）
ファンドの資金規模	<b>2億円</b> （伊予銀行1億円・民都機構1億円）
ファンドの形態	L L P（有限責任事業組合）
ファンドの存続期間	2040年1月31日まで
ファンドの投資形態	優先株出資or社債引受

## 投資対象エリア

本ファンドは、地域の課題を踏まえ、大洲市の中心市街地（肱南地区・肱北地区）及びその周辺において実施される民間まちづくり事業に投資します。

## 投資対象事業の考え方

投資対象エリアにおいて、町家、古民家、空き家、空き店舗等をリノベーション等により活用し、宿泊施設、飲食施設、物販施設等を整備・運営することで地域の課題解決に資する事業を投資対象とします。



①財政融資：政策的事業に融資を行います。⇒政策公庫・政策投資からの融資

②産業投資：リスクマネー供給し、民間投資を喚起⇒官民ファンドが社債引受

③政府保証：債券や借入金を対象に政府が保証する。⇒融資ファンドへの保証

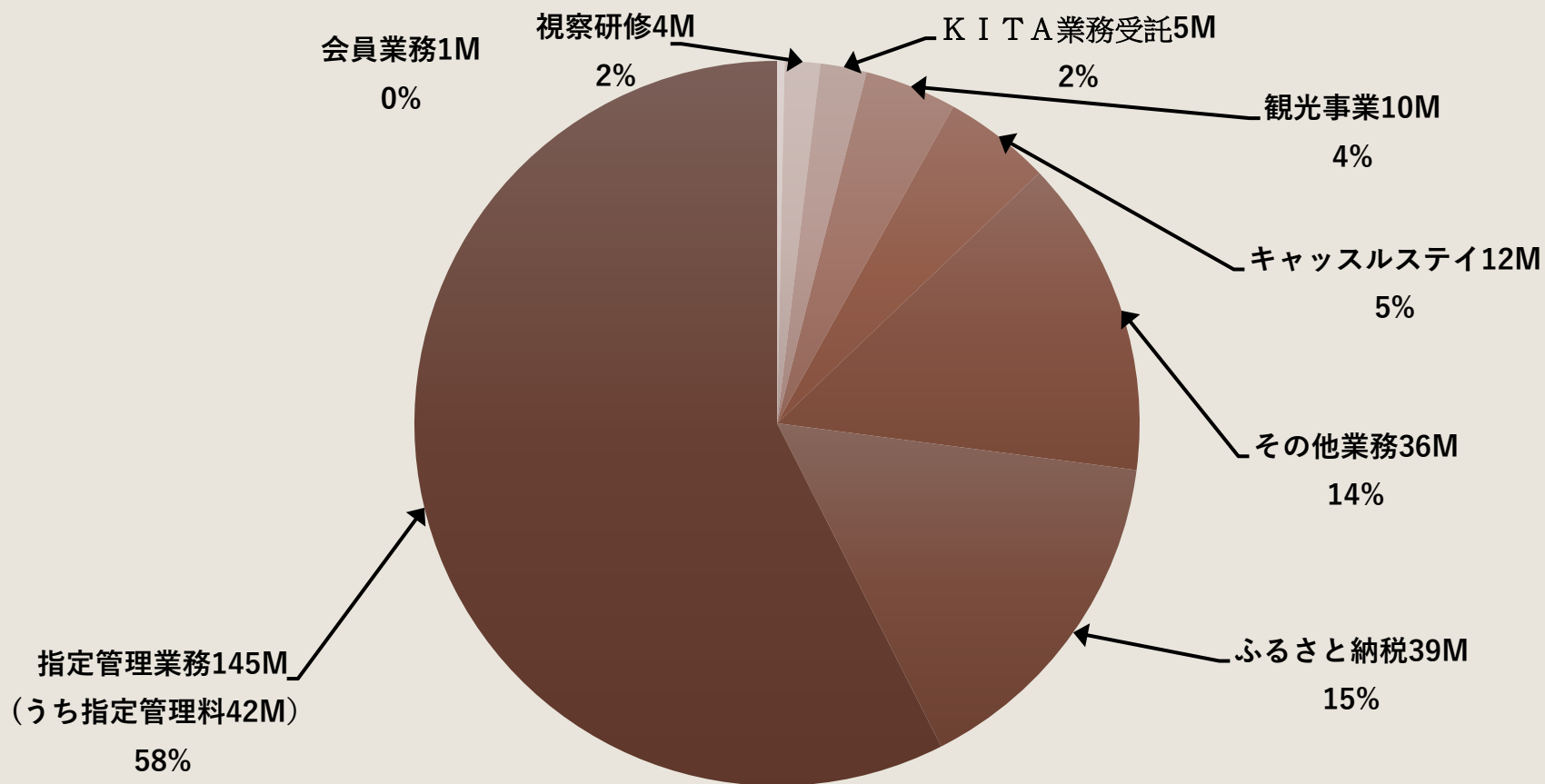
出典：財務省 財政投融资の概要2022



---

## 持続可能な収益モデルの構築

---



- 会員業務1M
- 視察研修4M
- K I T A業務受託5M
- 観光事業10M
- キャッスルステイ12M
- その他業務36M
- ふるさと納税39M
- 指定管理業務145M (うち指定管理料42M)



浦岡邸（大正期）  
NIPPONIA SADA棟  
2020年7月OPEN

レストラン・客室



村上邸（江戸期）  
NIPPONIA OKI棟  
2020年7月OPEN

フロント・客室・SHOP



いづみや別館（昭和期）  
NIPPONIA TUNE棟  
2020年7月OPEN

宴会場・客室



旧加藤家住宅  
（国登録・大正期）  
NIPPONIA MITI棟  
2021年4月OPEN  
客室（スイート）

## まだ見ぬ時と出会う場所



村上邸長屋蔵群（江戸期）  
NIPPONIA MUNE棟  
2021年8月OPEN

ラウンジ・客室・SHOP



山下邸・中川邸（昭和期）  
NIPPONIA ATU棟  
2022年4月OPEN

客室・SHOP



村田邸（江戸期）  
伊東邸（明治期）  
NIPPONIA TAKE棟  
2022年4月OPEN  
客室・SHOP



今岡邸（大正期）  
NIPPONIA YUKI棟  
2022年4月OPEN

客室・SHOP



出店事業： 飲食、お土産、コワーキングスペース

事業形態： 事業転換, Uターン, 新事業

補助金： 事業再構築 (2/3)

県コロナ新ビジネス (3/4)

県ビジネス創出支援 (1/2)

市小規模事業者応援 (1/2)

支援内容： 物件交渉、補助金申請補助、メディア、資金調達、段階家賃、ふるさと納税



01 うみとカモメ 山下別邸 飲食 (アール・オブ・オズ)

営業時間: 10:00~16:00 定休日: 月  
住所: 愛媛県大洲市大洲252



02 花とカブレケン ケレーブ 花とカブレケン

営業時間: 11:00~16:00 定休日: 不定休  
住所: 愛媛県大洲市大洲252



03 大松レザークラフト 水産店

営業時間: 11:00~16:00 定休日: 不定休  
住所: 愛媛県大洲市大洲251  
※詳細はInstagramにて告知します



04 とうまん屋 飲食(カフェ)

営業時間: 11:00~17:00 定休日: 水  
住所: 愛媛県大洲市大洲263



05 島田製菓カフェ 島田製菓

営業時間: 11:30~18:00 LO17:30  
定休日: 木・金・第三日曜日  
住所: 愛媛県大洲市大洲31



06 鉄龍醸造 飲食(ビール)

営業時間: 11:00~18:00 定休日: 月・火・水  
住所: 愛媛県大洲市大洲20-1  
※詳細はInstagramにて告知します



09 川久保珈琲 コーヒー専門店

営業時間: 10:00~15:00  
定休日: 不定休 ※詳細はInstagramにて告知します  
住所: 愛媛県大洲市大洲252



11 茶寮平野屋 飲食(カフェ)

営業時間: 10:30~16:30 定休日: 火・水・木  
住所: 愛媛県大洲市大洲304-1  
※収入の半分は寄附 ※毎月22日は休店  
※詳細はInstagramにて告知します



12 しずくや 土産・雑貨

営業時間: 10:00~16:00 定休日: 月・木  
住所: 愛媛県大洲市大洲378



07 yumehonoka 飲食(パン)

営業時間: 10:00~17:00 定休日: 月・火・水  
住所: 愛媛県大洲市大洲28-1  
※平日の専売は営業、その他平日追加の営業、年末年始等の長期休業あり ※詳細はInstagramにて告知します



08 OZU+ 雑貨(カフェ)

営業時間: 10:00~17:00 定休日: 火・水  
住所: 愛媛県大洲市大洲393



09 麦CAFE カフェ

営業時間: 11:30~16:00 定休日: 火・水・木  
住所: 愛媛県大洲市大洲392  
※平日の専売は営業、年末年始期間12:00~15:00 ※休業がある場合Instagramにて告知します



14 うなぎの寝床 カフェ(雑貨)

営業時間: 10:30~17:00 定休日: 火・水  
住所: 愛媛県大洲市大洲240-2



15 ヒタキの鹿 雑貨

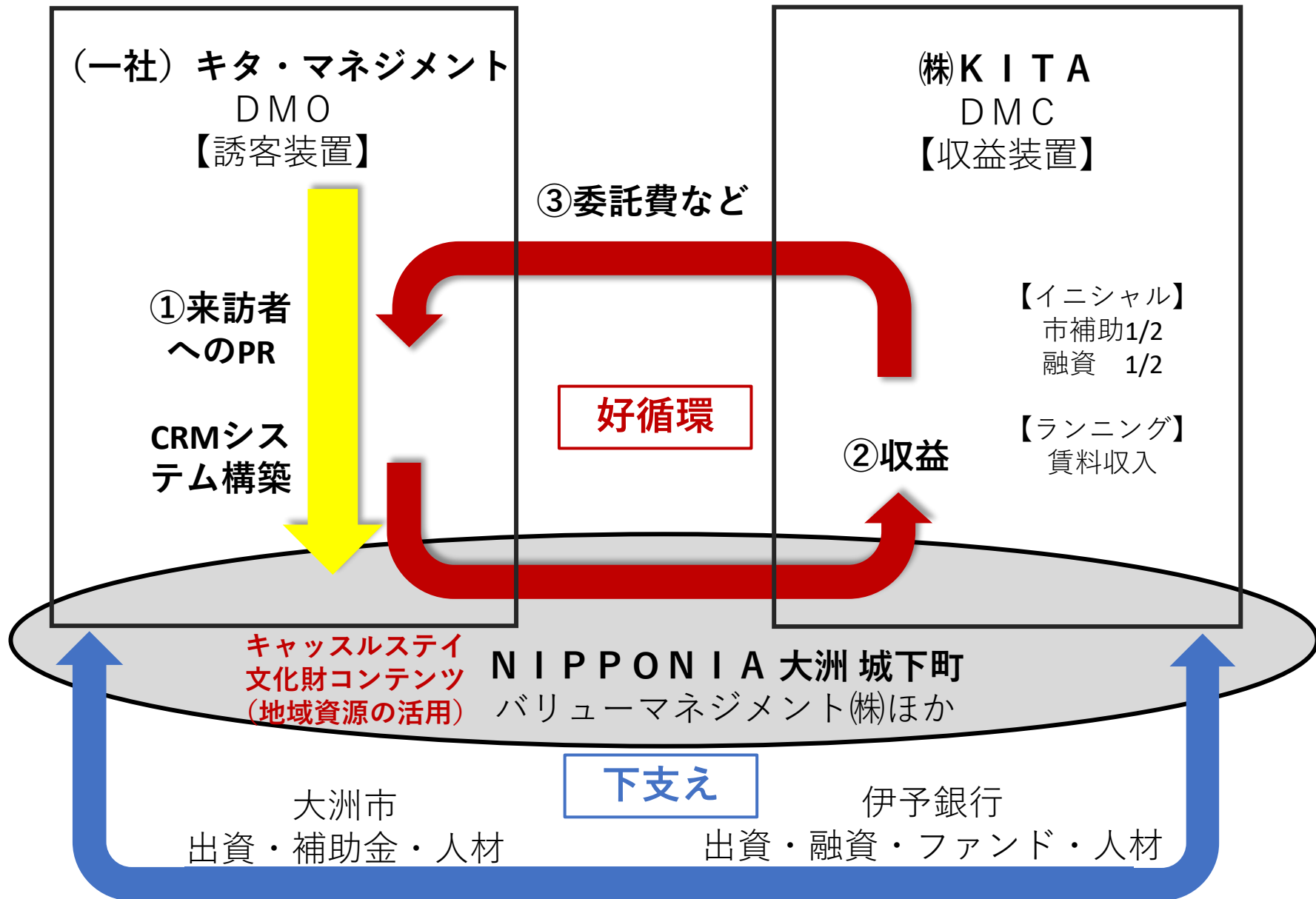
営業時間: 水・日: 10:30~17:00 金: 17:30~18:30  
定休日: 月・火・水・土  
住所: 愛媛県大洲市大洲373



22 s.l.i.i トライコワーキング

営業時間: 11:00~18:00 定休日: 火・水  
住所: 愛媛県大洲市大洲467番地









**NIPPONIA  
HOTEL**

大洲 城下町

OZU

CASTLE TOWN

Operated by VMG



地域経済波及効果もたらす  
さらなる高みへ  
(シャワー効果)

↑  
アッパーミドル層

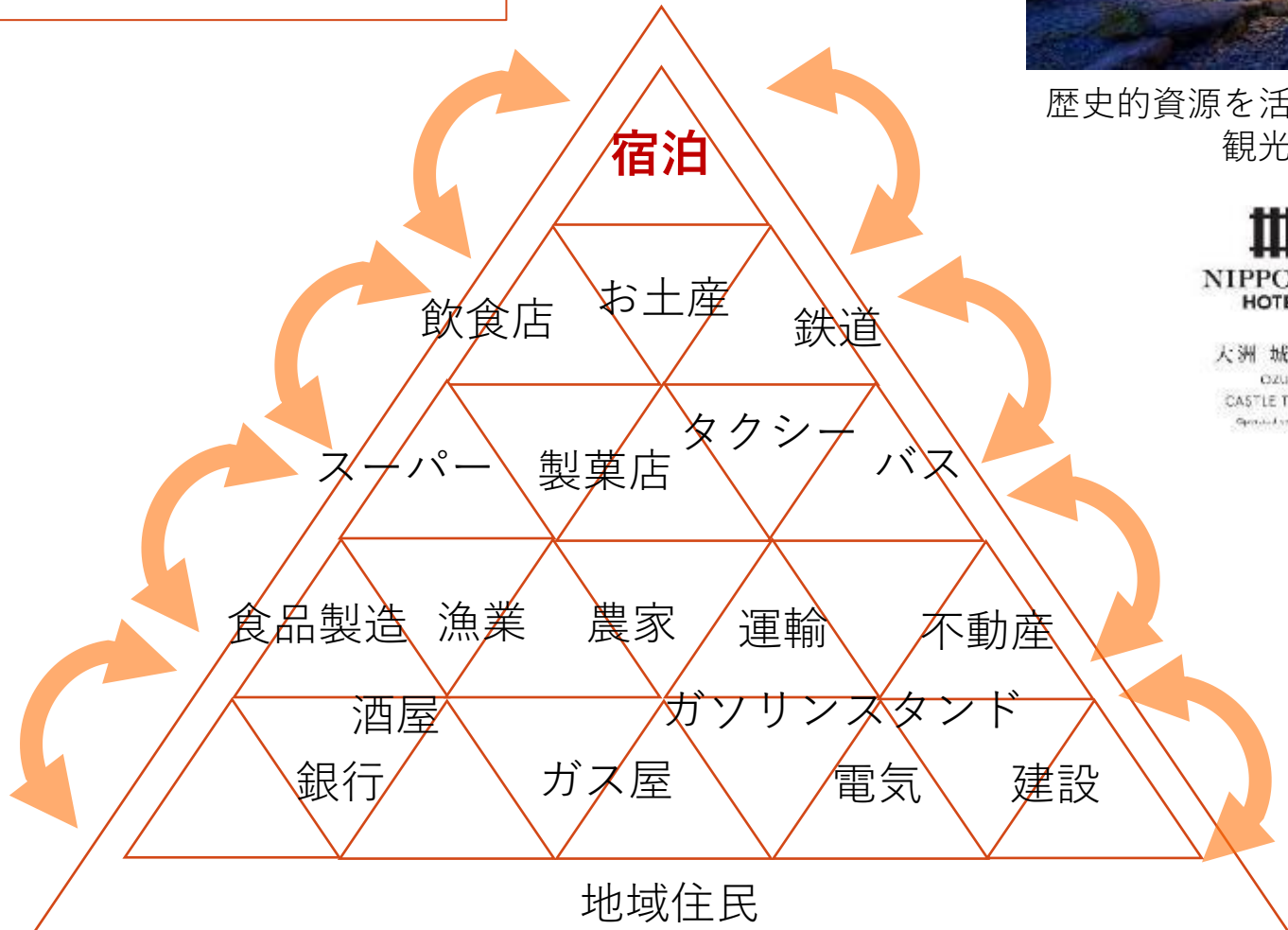


歴史的資源を活用した  
観光まちづくり



大洲 城下町  
OZU  
CASTLE TOWN  
Open... 1985

↑  
経済波及  
↓



地域住民

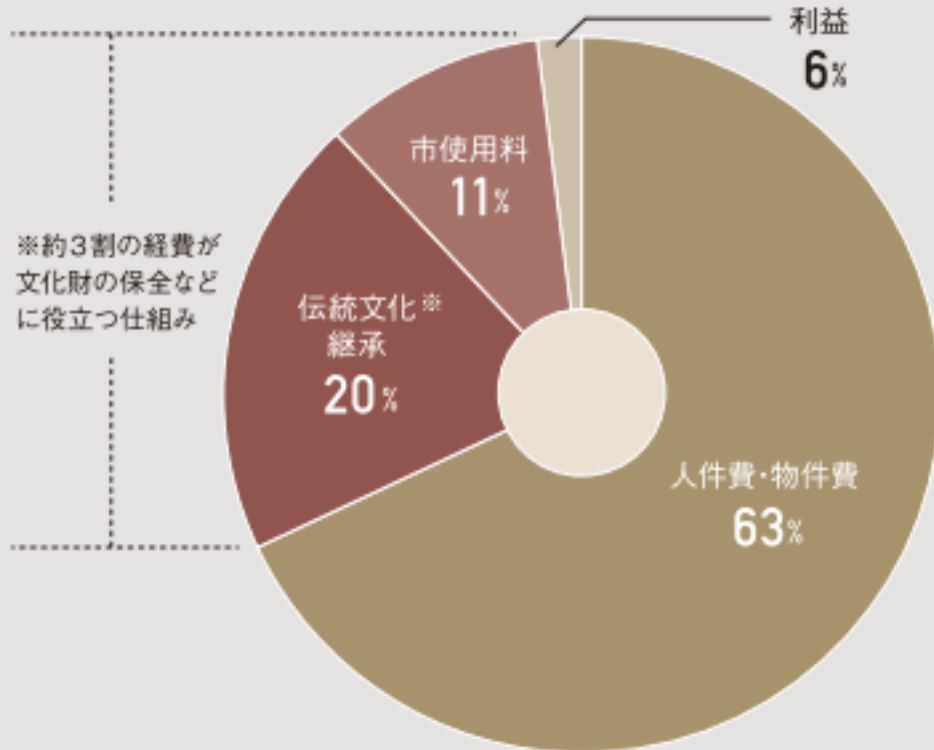
—官民連携による文化財観光施設を活用した歴史体験事業—

城主になりきって、城を貸し切る歴史体験の機会を提供、まちの文化保存活動につながる。  
高単価・高付加価値を提供、まちへの経済波及効果を最大化していく。

III NIPPONIA HOTEL

大洲 城下町  
OZU  
CASTLE TOWN  
Operated by VMG

[ 大洲城キャッスルステイ 経費の分配割合% ]





---

## 成果

---

# 2022年度までの観光まちづくりの主な成果



区 分	数 値	備 考
活用物件数	34棟	うち3棟は現代建築物
うち再生した歴史的建造物	31棟	加藤家・村上邸が国登録文化財に
うちNIPPONIA HOTEL	31室	そのほかフロント1・レストラン1 ・宴会場1・ラウンジ1
進出事業者数	22事業者	雑貨、カフェ、バーガー、クラフト ビール、日本酒・ワイン、パン、フ ルーツサンド、クレープ、レザークラ フト、ゲストハウスなど
新規雇用者数	71人	正規27人、非正規44人
年間人件費（進出事業者）	65,694千円	2021年決算基準
年間売上（進出事業者）	160,452千円	2021年決算基準
住民の事業賛同意識	90.3% (積極的な賛同42.2%)	肱南地区住民2022年11月調査 (前回2019年2月調査80.0%)

【日本版持続可能な観光ガイドライン（JSTS-D）とは】

観光庁が持続可能な観光地マネジメントを行うための観光指標として2020年に策定した。

（Japan Sustainable Tourism Standard for Destinations, JSTS-D）



## 四国初、2021年度にモデル地区へ選定

- ※ 4つのテーマ（A=マネジメント、B=社会経済、C=文化、D=環境）に大別され47項目の基準をクリアし認証を得る。
- ※ 全国で29団体（四国6団体）がロゴマーク取得の承諾を得ている。



（ターゲット8.9）

2030年までに、雇用創出、地元の文化・製品の販促につながる持続可能な観光業を促進するための政策を立案し実施する。

（ターゲット11.4）

世界の文化遺産および自然遺産の保全・開発制限取り組みを強化する。







受賞対象名 歴史的資源を活用した観光まちづくり

分類 地域の取り組み・活動

<概要>

日本初の城泊「大洲城キャッスルステイ」と分散型ホテル「NIPPONIA HOTEL 大洲 城下町」を実現。大洲市の町家・古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくりを官民連携により実施。「観る文化財から利用する文化財へ」を掲げ、これまで税金で保全されてきた歴史的資源に必要性を生み出し活用することで保全するまちづくりへ。

<デザインのポイント>

- 1.歴史的資源を保有する民間、国や行政、神社仏閣の税金保全では残せないという課題解決のモデルである。
- 2.町の宝である価値の高い建物や古民家を複数活用し、町全体をホテルと見立てた分散型ホテルというモデル。
- 3.分散型であることで町中に回遊性が生まれる。観光消費が上がり町に新たな事業者と雇用を創出する。

## 取組概要・実績

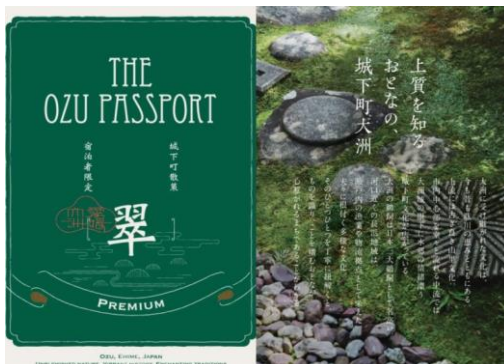
- 民間企業等を巻き込んだ高付加価値なコンテンツ造成・地域独自のCRM導入・財源確保により、**得られた収益を地域に再投資して継続的に自立・自走できる地域づくりを実現**している先進的な重点支援DMO。
- 日本初の城泊、1組単価110万円以上の「大洲城キャッスルステイ」を実施。
- LINEと連携した「大洲パスポート」を導入し、地域内回遊を促進。

## 取組詳細

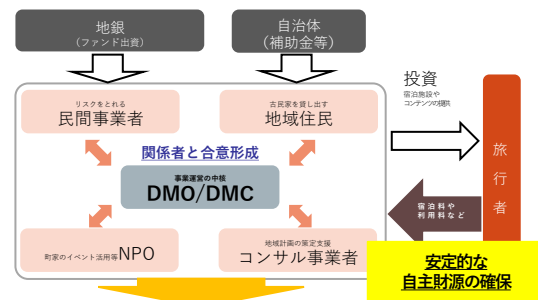
- 2020年から重要文化財「臥龍山荘」等の指定管理の受託、分散型ホテル「NIPPONIA HOTEL 大洲 城下町」など地域特性を生かした高付加価値化に取り組み、収益の増加によって地域への再投資・新規事業の創出が生まれる好循環の仕組みを構築。
- 「大洲パスポート」の活用により、協力店舗で地域製品のプレゼント等の特典を提供し、旅ナカ・旅アトでの顧客管理をするとともにリピーター化やふるさと納税を推進。



大洲城キャッスルステイ  
(天守閣での城泊入城体験)



地域独自のCRMである大洲パスポート



再投資による更なる賑わいの創出 (好循環)  
住民の雇用にも寄与

地域づくりのイメージ図



OZU, EHIME (JAPAN)



‘Preservation and revitalization of patrimony in a Japanese castle town’

Culture & Tradition 1st



March the 7th, 2023  
The Green Destinations Story Awards ITB Berlin



「The Green Destinations Story Awards ITB Berlin」の文化・伝統保存部門において、日本初の世界1位を受賞



OZU, EHIME (JAPAN)



**'Preservation and revitalization of patrimony in a Japanese castle town'**

官民連携による面的な町並み保全として古民家の改修・活用を行い、観光客の誘致に注力したことについて評価された。  
→アワード「文化・伝統部門」世界1位。



OZU, EHIME (JAPAN)



WE'VE BEEN SELECTED IN THE  
TOP 100 DESTINATION  
SUSTAINABILITY  
STORIES 2023

**EMBRACING OUR VANISHING HOMES**  
CONCOCTING COMMUNITY PARTICIPATIVE PROCESSES IN OZU

地元住民や事業者と連携した、地域コミュニティ活動「大洲まちづくり大学」, 「ディエゴ・アカデミア」, 「観光教育」の実施について評価された。

## 町並みの再生・景観保全を観光ビジネスへマネタイズ

- 01 好循環の仕組みを作り上げ、有効に機能させることに注力  
【景観の整備】 → 【観光客の増加】 → 【収益の獲得】 → 【地域への再投資】
- 02 **行政、金融機関、DMO、プレイヤー**の強い想いとベクトルの共有
- 03 初期の町並み再生事業に**公的資金を大洲市が投入**、市場環境を整備
- 04 事業環境のため、**伊予銀行が事業性評価及びストラクチャードファイナンス**  
「事業性」, 「キャッシュフロー分析」, 「関係者の業務遂行能力」の審査
- 05 組織体制の確立のための、株主構成・役員構成・ガバナンス体制構築
- 06 事業として**持続性及びマネタイズ**する唯一無二の観光戦略づくり
- 07 特色ある付加価値の高い観光資源や有形無形の文化財産の活用
- 08 目的が組織（DMOやDMC）だけの設立では、課題解決が困難



伊予銀行の経営資源（ヒト・カネ・情報）を活用し、「つなぎ役」の機能を果たし、行政・DMO・地域事業者と連携した「魅力的な観光地域づくり」に取り組む