

地域再生計画

1 地域再生計画の名称

四国西部エリア戦略型観光サービス創出事業

2 地域再生計画の作成主体の名称

愛媛県西条市及び愛媛県上浮穴郡久万高原町並びに高知県土佐郡大川村及び吾川郡いの町

3 地域再生計画の区域

愛媛県西条市及び愛媛県上浮穴郡久万高原町並びに高知県土佐郡大川村及び吾川郡いの町の全域

4 地域再生計画の目標

4-1 地方創生の実現における構造的な課題

高いポテンシャルを持つ観光資源を有していながら、集客数が伸び悩んでいる当該地域（4市町村主要観光施設入込客数：H27年度2,214千人、H28年度2,130千人/前年比4%減、H29年度1,928千人/前年比10%減）には、以下の構造的な課題が存在している。

①地域間連携の不足

当該地域では、地形的な障壁に加え2県4市町村という行政区域の違いなどに起因して、互いに連携する意識の醸成が十分に図られず、地域間連携の深化が進まなかった。そのため、潜在的には大きな競争力を有する一体的な観光資源を各自治体が切り売りする状況が長く続き、結果として地域横断的にエリアとして捉える組織の形成にもつながらず、広域連携による観光地域の形成が遅れている。

②観光サービス業を担う企業・人材の不足

全国的に見ても、大都市圏に比べて地方圏は第3次産業が未発達であることが多いが、当該地域では、第3次産業就業率が全国平均値約72.2%に対し約61.6%であり、観光サービス業を担う企業や人材の不足が顕著に現れている。そのため、高いポテンシャルを持つ観光資源を有していながら、地域の収益につなげていく仕組みの構築に必要な担い手自体が不足しており、訴求力の高い観光サービスの提供や観光客向けの特色ある宿泊施設の整備等が十分に進んでいない。

③発地型から着地型という観光トレンド変化・インバウンドへの対応不足

前述のような背景もあり、発地型観光形態を脱するための取り組みが活発化せず、地域一丸となったDMO的な活動もなく、発地型から着地型観光に向けたトレンドの変化の波に対応できていない。そのため、収益の大半を発地側に吸収される構図を抱え続けているだけでなく、トレンドの変化が本格化してきた近年、発地型観光の収縮が顕著になるに伴い、当該地域における観光産業の業績は厳しい状況になりつつある。こうした状況のため、毎年過去最大を更新している四国地域へのインバウンド客（平成29年外国人延べ宿泊者数約80万人泊（前年比約23%増））についても、その対応の遅れから当該地域への取り込みが十分に図れていない。

4-2 地方創生として目指す将来像

【概要】

日本七霊山の一つで日本古来の山岳信仰文化が根付く西日本最高峰の「石鎚山」を主峰とする石鎚山系エリアは、中央構造線に沿った急峻な石鎚山脈によって、気候・生活が隔てられ、人的・物的問わず多くの交流が阻害されてきた。その不便な環境が要因となり、高いポテンシャルを有する観光資源を有しながらも一体とした観光展開が進まなかった歴史がある。しかしながら、1999年に寒風山トンネル（※）が開通し、愛媛県と高知県をつなぐ新たな動脈が生まれ、かつ、しまなみ海道、やまなみ街道、国道33号線三坂道路の開通等、インフラ整備が進んだことにより、日本海から瀬戸内海を通じて太平洋に至る大きな動脈が完成しつつある。

また、これまで観光の阻害要因として捉えられてきた厳しい自然環境は、当該地域特有の日本古来の信仰や文化と相まって、今や手つかずの希少な観光資源として、国内外の人々の心を惹きつける大きな魅力を有していると推察される。とりわけ「石鎚山」は、英語による旅行ガイドブックシェア世界一（25%）を誇る海外バックパッカーのバイブル的書籍の「lonely planet」2017年版にも比較的大きく掲載されており、インバウンド誘客において高いポテンシャルを有している。

しかしながら、当該地域においては、観光サービス業を担う企業や人材が不足しているという地域特性もあり、地元企業の取組だけでは着地型観光のトレンド変化にも十分な対策をとることができず、整備されたインフラを活用しきれていないという現状にある。本事業に先行して実施した4市町村域の観光動向調査（2018年3月）においても、高いポテンシャルを持った魅力的な自然資源が豊富に存在しているにも関わらず、資源を十分に活かした高付加価値の観光サービス（ソフト・ハード整備）が圧倒的に不足していることから、日帰り観光客の割合が多く、一人当たりの顧客単価も低いなど、地域がその恩恵を十分に享受できて

いないと結論付けられている。

このような状況を打開するため、県域を越えた4市町村の強力な連携の下、「雄大な自然と山岳信仰文化に導かれる浄化・癒し」をコンセプトに「国内外の富裕層」というターゲットを設定し、宿泊を伴う顧客単価の高い交流人口の増加を図り、高付加価値提供型の観光産業創出による地域経済活性化や雇用の創出を推進していくことが決定された。これは、国の観光立国推進基本計画にも示されている「国際競争力の高い魅力ある観光地域の形成」に合致する取り組みであり、事業名を、「四国西部エリア戦略型観光サービス創出事業」と定め、その事業を統括していく組織として「(株)ソラヤマいしづち」(以下、「DMC」という。)を設立するものである。

このDMCは、行政区域や官民の枠を超えて観光戦略を展開する第3セクターとし、ビジネスマインドを有し経営を任せられる高い信頼性を持った人材を経営者として招聘するとともに、関係する専門的なノウハウを有する企業と連携する。そして、「浄化・癒し」というコンセプトに沿って、石鎚山系エリアを中心とした各種資源群の魅力を最大限に引き出し、高い訴求力を持った集客コンテンツに昇華させていくとともに、それらを効果的に結合させ、魅力ある商品群を取りそろえていくことで、DMCを通じて国内外の富裕層に対して販売し、地域にその収益を還流させていく。さらに、地域資源を活用した新たな事業開発や編集・発信能力等を有する地元企業・人材を育成していくことにより、地域の観光サービス産業の拡大と新たな雇用の創出、移住・定住人口の増加につなげていく。

以上により、まち・ひと・しごと創生法の目的である、人口減少の克服及び地域経済の活性化を目指していく。

(※) 高知県と愛媛県を結ぶ幹線道路(国道194号線)に完成した一般道路としては日本最長のトンネル。それまで50分要していた県境部分が10分で結ばれることとなり、今ではしまなみ海道から高知県をつなぐ最短ルートになっている。

【数値目標】

| | 事業開始前 (現時点) | 2018年度 増加分 1年目 | 2019年度 増加分 2年目 | 2020年度 増加分 3年目 | 2021年度 増加分 4年目 | 2022年度 増加分 5年目 | KPI 増加分の 累計 |
|---|----------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------|
| 域内(4市町村)の 観光入込客数(人) | 5,246,742 | 0 | 30,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 210,000 |
| 域内観光消費額 (千円) | 10,587,610 | 0 | 60,538.20 | 121,076.40 | 121,076.40 | 121,076.40 | 423,767.40 |
| 域内(4市町村) のインバウンド客数 (DMC利用者数) (人) | 0 | 0 | 400 | 800 | 800 | 800 | 2,800.00 |
| DMCによる産業 支援に伴い増加 する雇用者数(人) | 0 | 0 | 10 | 20 | 20 | 20 | 70.00 |

5 地域再生を図るために行う事業

5-1 全体の概要

5-2の③及び5-3のとおり。

5-2 第5章の特別の措置を適用して行う事業

- 地方創生推進交付金(内閣府)：【A3007】
- まち・ひと・しごと創生寄附活用事業に関連する寄附を行った法人に対する特例(内閣府)：【A2007】
 - ① 事業主体
2に同じ。
 - ② 事業の名称：四国西部エリア戦略型観光サービス創出事業～雄大な自然と山岳信仰文化に導かれる浄化・癒しをコンセプトにした国際競争力の高い魅力ある観光地域の形成～
 - ③ 事業の内容
前述の「地域間連携の不足」、「観光サービス業を担う企業・人材の不足」、「発地型から着地型という観光トレンド変化・インバウンドへの対応不

足」という、本地域の構造的な課題の解決を進める機能を有する組織としてDMCを設立し、「地域の観光サービス産業の拡大と新たな雇用の創出、域内の移住・定住人口の増加」を目指す。このDMCが起点となり「雄大な自然と山岳信仰文化に導かれる浄化・癒し」とのコンセプトや「国内外の富裕層」というターゲットのもとで、後述のとおりア～カの事業展開を図っていく。その運営にあたっては、参画する民間企業（※1）が持つ事業分野毎の専門性を基盤とし、先行して着実に実績をあげつつある他のDMOの運営ノウハウを学習、分析することにより、その効率性を高めていく。さらに、こうしたノウハウをDMCで雇用するプロパー人材が吸収し、蓄積していくことにより、5年後には、財務面だけでなく人材面も含めた自立を目指した事業運営を行っていき、日本版DMO登録も視野に入れ、総合的な観光マネジメント会社の形成を進めていく。

（※1）（株）JTB、（株）中国四国博報堂、（株）伊予銀行、（株）四国銀行、四国電力（株）、四国旅客鉄道（株）、日本郵政（株）四国支社、（株）モンベル、南海放送（株）、（株）高知放送、（株）キッチンエヌ、（株）西条産業情報支援センター

ア 戦略の策定

「雄大な自然と山岳信仰文化に導かれる癒し・浄化」をコンセプトに、「国内外の富裕層」をターゲットに定め、交流人口の増加による地域収益力の最大化を図るための戦略を策定する。その上で、参画する専門家集団の持つ最新のマーケティングデータを基に、必要とされる商品イメージを確立。そうした商品の造成、広報、販売という一連の工程を綿密に設計していく。

イ 地域資源の発掘・再編集

設定するターゲット国毎にそのインバウンド客が持つ価値観・ニーズに視線を合わせ、これまで見落とされてきた資源を含めて専門家による発掘を行い、アで確立した商品イメージにリンクする地域資源や各種コンテンツを、再編集していく。

ウ 不足するサービスの創出、補完

「提供サービスの成熟度の低さ」、「観光サービスの不足」は、域内の観光動向調査で最大の弱みと指摘されており、当該地域に不足するサービスを創出、補完するという機能（※2）をDMCに持たせていく。

エ 商品の企画・開発

発掘したコンテンツや創出・補完したサービスを、テーマに沿ったストーリーのもとで有機的に組み合わせ、「浄化」と「癒し」をコンセプトに厳選したツアーメニューを造成する。そこに運輸機能やコンシェルジュ機能

を組み合わせることで、その付加価値をより高めていく。現状、「浄化」観光ツアー例として、霊峰石鎚山の山岳信仰・信仰登山・法螺貝体験、石鎚山系ウォーキング、日本古来の伝統文化に触れる体験等を想定する。また、「癒し」観光ツアー例としては、UFOライン（町道瓶ヶ森線）サイクリング・ウォーキング、いしづちエリアにおけるキャンプなどのアウトドア体験等を想定する。

オ プロモーション・販路開拓

(株)中国四国博報堂の専門性を活用し、ターゲットへの訴求力を発揮するストーリー性のあるプロモーションを実施していく。また、(株)JTBが開発したシステムをもとに予約・販売機能を備えたポータルサイトを開設し、WEBを通じたより効果的なプロモーションから予約・販売、データ収集等を一元的に進めていく。

販路開拓では、海外現地旅行会社等と提携し、ターゲット国からダイレクトに誘客する導線を構築していくための営業活動やプロモーションに注力していくとともに、ポータルサイトを通じた個人客への直接販売や国内外エージェント、WEB事業者等を通じた販売を促進していく。

カ 効果検証・改善

KPIを中心として、各種データの継続的な収集・分析を図り、定量的な評価に基づくPDCAサイクルを確立していく。

- (※2) 国際競争力の高い魅力ある観光地域の形成を目指していくためには、コンセプトに沿って域内に不足する観光サービス群を創出・補完していく機能が必要となることから、DMCに以下の「先進的観光サービス創出機能」及び「提言型観光サービス補完機能」という2つの先駆的機能を付加する。

【先進的観光サービス創出機能】

観光関連産業は、第三次産業の中でも利益率が低い傾向があり、生産性向上の余地を多分に残している旨、官邸の観光ビジョン構想会議メンバーであるデービッド・アトキンソン氏も指摘しているところである。そのため、今回設立するDMCには、民間から参画する各分野のエキスパートの専門性や多方面にわたる連携を通じて、「ヒト」「モノ(コト)」「カネ」という側面から地域の集客サービス業を多面的に支援する能力を付与し、DMC自らが主導し、地域に不足している収益力の高い観光サービス産業を創出・育成していくという先進的な機能(分野特化型産業支援機能)を獲得する。

「ヒト」

各市町村の移住・定住施策との連携を図ることで域内外から有能な人材を集め、その人材が学べる場として、経済産業省四国経済産業局との連携による「いしづち編集学校」を開講し、地域に対する愛着と誇りを持ちながら、様々な角度から地域を見つめ直し、地域の持つ強みを編集し発信する能力を有する「ヒト」を育成していく。また、地域の資源を自然、伝統、文化といった各分野の専門家を招聘し、フィールドワーク形式で地域資源を取材・分析していく講座をベースに、マーケティングに裏打ちされたコンテンツを創造していく発想力の強化手法や、サービス業において生産性を高める経営ノウハウといった専門性の高いテーマの講座を開催する。この編集学校を中心にして、将来、当該地域の観光サービスを牽引していくようなクリエイティブな人材を発掘、育成していくとともに、こうした人材によるビジネスコンテストを実施して、より先鋭的な観光サービス創出の機会を提供していく。このように、人材の呼び込みから育成まで一括してDMCが担うことで、観光サービス業の担い手確保はもとより、移住・定住人口の拡大も図る。

「モノ（コト）」

DMCで定めた戦略の方向性を理解し、必要事業を提供する意思のある事業主に対しては、付加価値の高い観光サービスの造成や収益を確保する生産性の高いマネジメント手法の確立をDMCが一気通貫で支援し、事業内容をブラッシュアップしていく。その際、DMCに参画予定の(株)JTB【旅行】を中心に、(株)中国四国博報堂【広告・プロモーション】、四国旅客鉄道(株)【運輸・宿泊】、そして(株)キッチンエヌ【飲食】といった各分野のエキスパートが専門的な指導を担っていくとともに、経理面は地域金融機関である(株)伊予銀行、(株)四国銀行、一般的な経営ノウハウは長年にわたり当該地域の産業支援機関として地域産業の振興を支えてきた実績を持つ(株)西条産業情報支援センターが全面的な支援を提供し、観光サービスに関する事業プランの策定に対応していく。

「カネ」

戦略が求める水準に達したと認定した観光サービスについては、DMCからの助成金（※3）やDMCに参画する前述の地域金融機関による融資などを活用して、速やかな事業化（起業）から巡航速度での経営までの支援を行う。また、事業規模によっては、資金調達の一手法として、「ALL-JAPAN観光立国ファンド」の活用も視野に入れる。

（※3）観光関連産業助成事業

〔概要〕

DMCが定めた戦略に合致し、DMCのブラッシュアップを受け

観光サービスを実施する域内民間事業者に対する助成制度

[助成対象者]

域内の民間事業者（第三セクター含む）

[助成対象経費]

ソフト事業に係る経費：DMCが定めた戦略に基づき、地域の観光サービスを提供するために必要な経費。

ハード事業に係る経費：ソフト事業を効果的に実施するために最低限必要な施設調整に係る経費。

（ハード整備のみの助成は行わない）

[助成割合]

西条市内の民間事業者…助成対象経費の1/2～3/4

久万高原町、いの町、大川村内の民間事業者…定額

【提言型観光サービス補完機能】

ビジターセンター、案内看板のように、一般的に直接的な収益には繋がり難い施設・サービスや、自然公園内に位置しているため民間の参入が難しいなど、特殊な事情を抱える施設等のうち、地域としての集客力向上への高い効果が期待でき、DMCが定めた戦略を実施していく上で特に必要と認めるものについては、DMCから行政に対し、備えるべき機能や規模について提言を行い、その整備を促していく。また、行政側からも、既に保有する集客関連行政財産について、必要最小限の費用で最大の効果を発揮する有効活用方策を、DMCに対し諮問を行い助言を得ていく。こうした提言や助言に基づき、各自治体は地域への波及効果等を速やかに検討し、必要に応じその施設・サービスの整備を進めていく。DMC側から行政に対し助言し、民間だけでは対応できない部分を行政が補完する新しい仕組みは、地方においては特に有用であり、官民協働による観光サービス先進地域形成のモデルとして、その手法を確立していく。

④ 事業が先導的であると認められる理由

【自立性】

DMCが先導して創出・ブラッシュアップした観光サービス商品をDMC自らが販売していくことで、地域の収益力向上に比例してDMCの収益力向上をもたらすという新しいDMC運営モデルを確立していくこととしており、地域の産業振興とともに歩む持続可能な自立自走を実現していく。

また、DMCが雇用するプロパー人材が事業を進めていく過程において、参画する各分野のエキスパートからそのノウハウを学習し蓄積していくことで、人材面での自立化も図っていく。

【官民協働】

DMCは、県域を越えた愛媛県西条市・久万高原町、高知県いの町・大川村の4市町村の連携の下、(株)JTB、(株)中国四国博報堂、(株)伊予銀行、(株)四国銀行、四国電力(株)、四国旅客鉄道(株)、日本郵政(株)四国支社、(株)モンベル、南海放送(株)、(株)高知放送、(株)キッチンエヌ、(株)西条産業情報支援センターといった幅広い分野のエキスパートが専門性を持ち寄り、地域を強力に牽引する能力を持った第3セクターとする。官民ともに出資や人員の派遣等を通じて、互いが有する専門的なノウハウを共有・協働していくことに合意が形成されており、新しい地域観光サービス統括会社としての事業モデルを確立し、5年後の完全自立化を図っていくものである。

【地域間連携】

石鎚山系エリアの恩恵を受ける4市町村が連携し、同エリアの地域整備・観光振興等について協議・検討するとともに、広域の観光戦略を展開するDMCを設立することにより、これまで単独では実現が難しかった各地域に点在する観光資源を一体的に取り扱うことが可能となり、付加価値を最大限に高められ、当該エリアにおける長期滞在、消費拡大をもたらし、地域経済の活性化が期待できる。

【政策間連携】

地方の最重要課題であり、4市町村においても、地方版総合戦略に掲げ取り組みを進めている「産業振興」や「移住・定住施策の推進」の各種施策との緊密な連携を図るとともに、経済産業省四国経済産業局の「しこく編集学校」や内閣官房2020ホストタウン登録等との政策間連携を図ることにより、若者(生産年齢人口)の定着・就労を推進といった事業効果をより高めていくことで、戦略的かつ実現可能な地方創生の確立につなげていく。

- ⑤ 事業の実施状況に関する客観的な指標(重要業績評価指標(KPI))
4-2の【数値目標】に同じ。
- ⑥ 評価の方法、時期及び体制

【検証方法】

外部組織による検証方法については、下記組織により4自治体それぞれがKPIの数値の確認、効果・検証及びそれらを踏まえた計画の見直しを行う。

(西条市) 西条市まちづくり市民会議

(久万高原町) 久万高原町総合戦略推進会議

(いの町) いの町まち・ひと・しごと創生総合戦略推進委員会

(大 川 村) 大川村まち・ひと・しごと創生総合戦略有識者会議

議会による検証方法については、下記会議体の中で4自治体それぞれがK P Iの数値の確認、効果・検証及びそれらを踏まえた計画の見直しを行う。

(西 条 市) 西条市議会の委員会、議員全員協議会

(久万高原町) 久万高原町議会の委員会

(い の 町) いの町議会議員全員協議会

(大 川 村) 大川村村議会

【外部組織の参画者】

(西 条 市) 西条市まちづくり市民会議構成員

(久万高原町) 久万高原町総合戦略推進会議構成員

(い の 町) いの町まち・ひと・しごと創生総合戦略推進委員会構成員

(大 川 村) 大川村まち・ひと・しごと創生総合戦略有識者会議構成員

【検証結果の公表の方法】

毎年度、検証終了後、速やかに各市町村ホームページ上で公表する。

⑦ 交付対象事業に要する経費

- ・ 法第5条第4項第1号イに関する事業【A3007】

総事業費 1,697,593千円

⑧ 事業実施期間

- ・ 法第5条第4項第1号イに関する事業

地域再生計画の認定の日から2023年3月31日まで

※ 企業版ふるさと納税との併用による事業実施期間延長適用

- ・ 法第5条第4項第2号に関する事業

2020年4月1日から2023年3月31日まで

⑨ その他必要な事項

- ・ 寄付の金額の目安

○愛媛県西条市

164,000千円 (2020年度～2022年度累計)

○愛媛県上浮穴郡久万高原町

106,000千円 (2020年度～2022年度累計)

○高知県吾川郡いの町

110,000千円 (2020年度～2022年度累計)

○高知県土佐郡大川村

73,000千円 (2020年度～2022年度累計)

5-3 その他の事業

5-3-1 地域再生基本方針に基づく支援措置

該当なし

5-3-2 支援措置によらない独自の取組

(1) ローカルベンチャー誘致・育成事業

ア 事業概要

地域資源の活用や地域課題に資する実現可能性の高いプロジェクトを設計・提示し、各プロジェクトに対して、経験やアイデアを持つ人材を全国から10名誘致し、3年以内での起業・事業開発・定着を支援することで、本市への新たな人の流れ創出と「稼ぐ力」の強化、地域活力の向上を図る。

イ 事業実施主体

愛媛県西条市

ウ 事業実施期間

平成29年7月から令和3年3月31日まで

(2) 西条市サイクリング大会開催事業「いしづち山麓SWEETライド」

ア 事業概要

西条市内各地に「点」在する観光施設や絶景ポイントを「線」で結ぶサイクリングイベントを実施するもの。

イ 事業実施主体

愛媛県西条市

ウ 事業実施期間

令和3年11月

6 計画期間

地域再生計画の認定の日から2023年3月31日

7 目標の達成状況に係る評価に関する事項

7-1 目標の達成状況に係る評価の手法

5-2の⑥の【検証方法】及び【外部組織の参画者】に同じ。

7-2 目標の達成状況に係る評価の時期及び評価を行う内容

4-2に掲げる目標について、7-1に掲げる評価の手法により行う。

7-3 目標の達成状況に係る評価の公表の手法

5-2の⑥に掲げる【検証結果の公表の方法】に同じ。