



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	尾道型デスティネーション・マネジメントってなに？ : 多様な地域遺産を生かす観光まちづくり戦略 (CATS叢書 ; 第10号) 全1冊
Author(s)	池ノ上, 真一; 花岡, 拓郎; 石黒, 侑介 他
Citation	CATS 叢書, 10
Issue Date	2016-03-31
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/61291
Type	journal
File Information	CATSLibrary_Vol.10.pdf





caTs 叢書 第10号

尾道型 デスティネーション・ マネジメントってなに？

多様な地域遺産を生かす観光まちづくり戦略

池ノ上真一・花岡拓郎・石黒侑介・石森秀三 編

北海道大学観光学高等研究センター



CATS 叢書

第 10 号

尾道型デスティネーション・マネジメント
ってなに？

多様な地域遺産を生かす観光まちづくり戦略

池ノ上真一，花岡拓郎，石黒侑介，石森秀三 編

北海道大学観光学高等研究センター

2016 年

目 次

序文	石森 秀三	1
第Ⅰ編 尾道型デスティネーション・マネジメントってなに？		
第一部 「尾道」の観光戦略が目指すところ		
第1章 広島県による観光戦略の目指すところ		
1. 冒頭のことば	湯崎 英彦	7
2. 広島県の取り組みについて	山本 栄典	9
第2章 「尾道」の観光政策の目指すところ	新宅 康生	19
第3章 日本遺産と尾道市民遺産～尾道市の歴史まちづくり	西井 亨	23
第4章 CATS による観光戦略策定の目指すところ	花岡 拓郎, 石黒 侑介, 西山 徳明	29
第二部 尾道型デスティネーション・マネジメントとは		
第5章 尾道型デスティネーション・マネジメント	池ノ上 真一	35
第6章 「尾道」における DMO づくりの実践	石原 尚味, 池ノ上 真一	45
第7章 DMO の新たな地平	石黒 侑介	51
第Ⅱ編 2014 年度広島県事業 観光資源の価値向上戦略策定事業「尾道プロジェクト」報告書		
第一部 序章		
1. プロジェクトの概要	池ノ上 真一	59
第二部 「尾道」の現状と課題～観光戦略策定のためのカルテとして		
2. 「尾道」の気付き：文化遺産「尾道」の源流と今	花岡 拓郎, 西山 徳明	75
3. 「尾道」の仕掛け：「尾道」の観光をとりまく環境	石黒 侑介	91
4. 「尾道」の仕組み：くらしの現状と課題	池ノ上 真一	101
5. 「尾道」における価値共創の可能性～コンテンツ・ツーリズム振興の観点から	山村 高淑	109
第三部 「尾道」の観光まちづくり戦略		
6. 観光で「尾道」を豊かにするために～目指すべき将来像と具体の戦略	池ノ上 真一	123
7. 具体の戦略		
7.1 目的地としてのマネジメント戦略：デスティネーション・マネジメント	石黒 侑介	129
7.2 文化遺産を生かす戦略：観光活用で「文化遺産×人」を再生する	池ノ上 真一	135
おわりに	西山 徳明	149
編著者一覧		151

序文

石森 秀三

北海道大学観光学高等研究センター特別招聘教授

北海道博物館長

2013 年 9 月にアルゼンチンのブエノスアイレスで開催された IOC（国際オリンピック委員会）総会で、2020 年の東京夏季オリンピック・パラリンピックの開催が正式決定された。さらに 2013 年 12 月には念願の訪日外国人旅行者数が 1,000 万人に達したことによって、日本における観光立国に大きな弾みが付き、その勢いで東京オリパラが開催される 2020 年にインバウンド 2,000 万人を達成すべきことが国家目標として設定された。その後も順調にインバウンドが増加し、2014 年には 1,341 万人になり、2015 年には 1,973 万人に激増し、インバウンド 2,000 万人達成が一举に現実化している。

一方で 2014 年 5 月に増田寛也元総務相が座長を務める民間の日本創成会議が「ストップ少子化・地方元気戦略」の一環として、極めて重要な将来人口推計のデータを公表した。日本における人口減少と首都圏への人口集中がこのまま継続されるならば、日本の地方公共団体の約半数（約 49%）におよぶ 896 の市区町村は行政サービスの維持が困難になり、自治体が消滅する可能性のあることが指摘された。地方公共団体の消滅可能性の根拠になったのは地方における若年女性的大幅な減少である。消滅可能性が指摘された市区町村では、出産年齢の中心である 20 歳～39 歳の女性が 2040 年までに半減し、人口減少に歯止めがかからない点が問題視された。北海道の場合には、2013 年の人口は約 544 万人であったが、2040 年の人口は約 419 万人に減少すると推計されており、27 年間で 125 万人も人口が減少すると予測されている。その結果、現在の北海道の市町村数は 179 であるが、2040 年には人口減少（とくに 20 歳～39 歳の女性の数が大幅に減少）によって全体の約 82%に当たる 147 市町村が消滅の可能性があるとは指摘されている。日本全国レベルでは約 49%の自治体が消滅可能性ありと予測されたのとは比べると、北海道の場合には約 82%の自治体が消滅可能性ありと予測されたために極めて厳しい近未来の到来が予測されている。

広島県の人口は 2010 年に 286 万人であったが、2040 年の将来人口は 239 万人と推計されており、30 年間で 16.4%も人口減少が生じると予測されている。尾道市の人口は 2010 年に 145,202 人であったが、2040 年の将来人口は 102,790 人と推計されており、30 年間で 29.2%も人口減少が生じると予測されている。

いずれにしても、人口減少と少子高齢化の進展は 20 数年前から予測されてきたので、すでに全国的に北は北海道から南は沖縄まで数多くの自治体が地域経営の基軸として交流人口の増加に力点を置き、観光振興に力を入れてきた。しかし長期にわたるデフレの影響

で日本人による国内観光旅行の増加が達成されないために、国内観光だけに限定すると観光立国はほとんど進展していない。その一方で、訪日外国人旅行者数は順調に増加しており、2015 年にはインバウンドが 1,973 万人に激増しており、今後も LCC（格安航空会社）が日本の各空港に到来してくるためにインバウンドは極めて順調に増加するであろうと予測されている。

私は今から 20 年以上前に、2010 年代のアジアで「観光ビッグバン」が生じることを予測した。その根拠は文明史的考察にもとづいており、観光に関わる装置群や制度群が構造的に変化するときにグローバルな変化が生じることをつきとめ、「観光革命」というコンセプトを提起した。第 1 次観光革命は 1860 年代に欧州のエリート階級が引き起こし、第 2 次観光革命は 1910 年代に米国の中産階級が起こし、第 3 次観光革命は 1960 年代に北の先進諸国を中心にして生じたことを明らかにした。観光をめぐる革命的变化は半世紀ごとに生じていることから、第 4 次観光革命は 2010 年代にアジア諸国を中心に生じると予測し、そのことを「観光ビッグバン」と名付けた。幸い、私の予測した通りに「観光ビッグバン」が生じており、アジア諸国を中心にした観光大爆発はいわば「文明史的必然」として生じている。その結果、日本は 13 年末に遅ればせのインバウンド 1,000 万人を達成したが、その後も順調に訪日外国人旅行者が増加しており、2015 年には 1,973 万人に達しているので、インバウンド 3,000 万人、という国家目標が達成される可能性が高い。日本人による国内観光旅行が伸び悩んでいるために、訪日外国人旅行者の増加は日本の観光立国にとってまさに有り難い追い風になっている。

訪日外国人旅行者数は順調に増加しているが、その一方で国内観光旅行は停滞している。その大きな原因の一つは「日本人の貧困化」が静かに進展していることにある。勤労者世帯可処分所得の動向をみると、2000 年には月額 47.3 万円であったが、2014 年には月額 42.4 万円に減少しており、月額で勤労者世帯の可処分所得が 4.9 万円も減少している。その結果、全国全世帯の消費支出を 2000 年と 2013 年で比較すると、月額 2.7 万円も減少している。2013 年に増えた消費項目をみると、自動車関連費、通信費、健康・医療関係などが該当する。とくに地方都市では自動車が必要であるとともに、スマートフォンなどの通信機器が必需品になり、高齢化の進展に伴って健康や医療関係の支出が増大している。その一方で、小遣い、交際費、交通費、外食、仕送り金、教養娯楽関係の支出が減少しており、当然のことながら、観光旅行などの支出も減少している。さらに、就業人口構造の変化も「日本人の貧困化」に拍車をかけている。2000 年の時点と比べると、2012 年には製造業で 225 万人減、建設業で 128 万人減という事態が生じているのに対して、サービス業で 471 万人の就業増が生じている。要するに、製造業や建設業で生じた就業者数の減少分をサービス業の分野で吸収しているわけである。ところが、平均雇用者報酬を業態別で比較してみると、サービス業は平均 328 万円であるが、製造業との対比で報酬が 193 万円も少なく、建設業との対比でも報酬が 167 万円も少ない。つまり高額報酬の業態から低額報酬のサービス業への移動に伴って、平均雇用者報酬が大幅に減

少しており、それが可処分所得や消費支出の減少につながり、「日本人の貧困化」が静かに進行しているわけである。

このように外国人旅行者数は増加しているが、日本人による国内観光が低迷しているために、旅行業・宿泊業・運輸業などが主導する従来型の観光振興だけではなく、民産官学の協働によって多様な地域資源を持続可能なかたちで活用し、新たな観光のあり方を創造していくことが必要な時代を迎えている。

広島県は「ひろしま観光立県推進基本計画」を策定して、2013 年度～2017 年度の5年間で「観光立県ひろしま」の実現と観光地「ひろしまブランド」の確立を図っている。そのために「地域の特色を生かした魅力ある観光地づくり」「ひろしまブランドや瀬戸内ブランドの確立に向けた観光情報発信の強化」「おもてなしの充実、観光人材の育成等による受入体制の整備促進」「国際観光の確実な推進」を柱にして計画推進を図っている。とくに重点的に取り組む施策として「県内観光素材の集客力強化対策」が必要であるために、2014 年度において「魅力ある観光地づくり」に重点をおいて、県・市町・事業者の協働により、集客力のある魅力的な観光資源の育成および周遊地点の増加をはかるために、「観光地の価値向上戦略策定事業」を立ち上げ、そのプロジェクトのモデルケースの一つとして尾道市が選ばれ、広島県、尾道市、地域の各種団体、地域のアクター、市民などの参画の下に地域の民産官学の協働によって、いわば「共創」型の観光戦略策定が行われた。

民産官学の協働による「共創型の観光戦略」策定にあたって、私どもの北海道大学観光学高等研究センターが広島県からの事業委託を受けて業務を行った。北大は、2006 年に全国の国立大学で最初の観光学分野に専門特化した研究センターを新設し、私が初代センター長に就任した。翌年には大学院観光創造専攻を創設して今日に至っている。この大学院は地域で民産官学の協働によって観光創造を行う際に要の役割を果たせる人材の育成を目指すとともに、日本における観光学分野をリードできる研究者の育成も行っており、すでに6名に対して「観光学博士」号を授与している。

尾道市は、2014 年 3 月には文化庁長官表彰（文化芸術創造都市部門）を受彰しており、文化芸術の持つ創造性を地域振興、観光・産業振興などに領域横断的に活用し、地域の特色を生かした文化芸術活動や社会課題の解決に、行政と住民の協働、行政と企業や大学との協力などによって取り組んでおり、顕著な成果を挙げてきたことが評価されている。2015 年 4 月には「尾道水道が紡いだ中世からの箱庭的都市」というタイトルで平成 27 年度「日本遺産」としての認定を受けている。尾道三山と対岸の島に囲まれた尾道は、町の中心を通る「海の川」とも言うべき尾道水道の恵みによって、中世の開港以来、瀬戸内随一の良港として繁栄し、人・もの・財が集積した。その結果、尾道三山と尾道水道の間の限られた生活空間に多くの寺社や庭園、住宅が造られ、それらを結ぶ入り組んだ路地・坂道とともに中世から近代の趣を今に残す箱庭的都市が生み出された。迷路に迷い込んだかのような路地や、坂道を抜けた先に突如として広がる風景は、限られた空間ながら

実に様々な顔を見せ、今も昔も多くの人を惹き付けてやまないことから「日本遺産」として認定されたものである。

尾道市はすでに観光地としても認知されているので、今後は中長期的な視点で地域資源の価値向上を図るとともに、全国的なブランド力を有する観光地づくりに向けて周到な戦略策定が必要になっている。今回の「観光資源の価値向上戦略策定事業」では、民産官学の協働による「共創型の観光戦略」策定に重点を置いて、広島県、尾道市、地域の各種団体、地域のアクター、市民などの参画の下に何度もワークショップを開催して価値向上戦略の検討を行い、その成果を取りまとめた。

日本の観光庁は現在、地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに、地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役としての役割を果たす「日本版 DMO」(Destination Management/Marketing Organization：観光地域づくり法人)を全国各地域で確立することを目指している。本研究では、尾道型のデスティネーション・マネジメントのあり方について、具体的事例にもとづいて、地域の自律的なマネジメントの仕組みを多面的に考察している。今後、日本の各地で展開される観光地域づくりにおいて DMO が重要な役割を果たすことが期待されている。本研究で明らかにする尾道型デスティネーション・マネジメントのあり方が今後の日本における DMO 発展のモデルになりうることを祈念している。

CATS 叢書

第 10 号

第 I 編

尾道型デスティネーション・マネジメント
ってなに？

第一部

「尾道」の観光戦略が目指すところ

冒頭のことば

湯崎 英彦

広島県知事

広島県では、本県の観光地が国内外から訪れる多くの人々に感動と癒しを与え、県民にとっても世界に誇れる観光地となるとともに、観光を本県経済の成長を支える産業の一つとして発展させることが重要であるとの認識のもと、平成 25 年に「ひろしま観光立県推進基本計画」（以下、「立県計画」）を定め、観光振興施策を推進しているところです。

立県計画では、厳島神社（宮島）と原爆ドームの 2 つの世界遺産や、瀬戸内の多島美、山容美しい中国山地など本県の持つ強みを活かし、リピーターや外国人観光客等の増加による国内外からの観光交流人口の増加など、立県計画最終年である平成 29 年の目標値を設定しました。目標達成に向けては、県内の観光素材を活かした魅力ある観光地づくりに重点を置き、集客力強化の対策と周遊地点の増加に取り組むとともに、ターゲットと観光素材を絞り込んだ戦略的なプロモーションを実施するなど、4 つの施策の柱によって誘客を促進していくことを明確にしました（図 1 参照）。

これらの取組の結果、広島県の総観光客数は、過去最高だった平成 24 年の記録を 25 年、26 年と更新し続け、平成 26 年は、6,181 万人の総観光客数を記録しました。外国人観光客についても同様で、平成 26 年には初めて 100 万人の大台を超える 104 万人の外国人観光客の方々に来訪して頂きました。特に訪日外国人観光客については、円安やアジア諸国の経済成長、国の大規模な海外プロモーションの効果などにより大幅に増加に転じており、平成 32 年（2020 年）の東京オリンピック・パラリンピックまでは継続的に訪日外国人観光客が増加していくものと見込まれています。

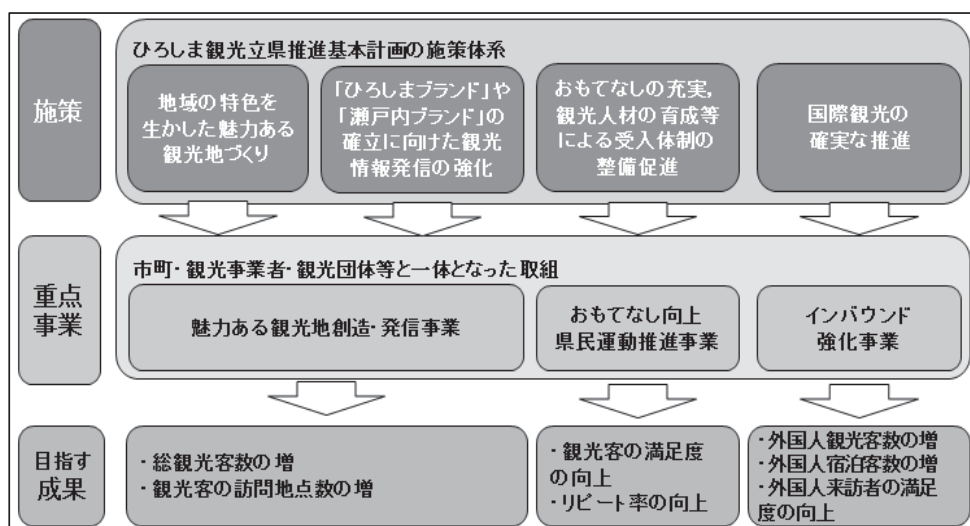


図 1 ひろしま観光立県推進基本計画の考え方

総観光客数の着実な増加や訪日外国人観光客数の増加といった本県観光を取り巻く情勢の変化を踏まえ、平成 27 年 10 月に、総合計画「ひろしま未来チャレンジビジョン」を改定し、オリンピック開催年でもある平成 32 年（2020 年）を目標年とした新たな目標値の設定を行いました（図 2 参照）。

観光振興の目的は、観光消費額の拡大による地域経済の活性化であり、観光消費額は「観光客数×観光消費額単価」であることから、今後は、観光客数の増加とともに消費額増加の視点を持ち、マーケティング手法を活用した戦略的な施策展開を図るとともに、綿密な PDCA を行うことで確実に目標達成に繋がっていきたいと考えています。

また、平成 28 年 4 月には、広島県ほか瀬戸内エリア 6 県（兵庫県、岡山県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県）で構成する一般社団法人せとうち観光推進機構を立ち上げ、民間事業者や金融機関と連携して、瀬戸内全体のプロモーションや需要の創出と、瀬戸内ブランドのプロダクト（観光関連サービス等）開発に取り組んでいく予定としています。こうした広域連携の取組も活用しつつ、広島県の魅力を存分に発揮した観光施策を展開し、本県観光の振興を図って参りたいと考えています。



図 2 広島県総合計画「ひろしま未来チャレンジビジョン」

広島県の取組について

山本 栄典

広島県商工労働局観光課参事

本項では，本県観光の現状と課題について記述するとともに，課題の解決に向けた施策体系と具体的な取組について紹介する。さらに，具体的な取組として「尾道」に焦点を当てることとなった経緯等について記述する。

1. 本県の観光の現状と課題

本県の総観光客数の推移は図 1 のとおりであり，平成元年以降ほぼ順調に推移し，瀬戸内しまなみ海道が開通した平成 11 年に初めて 5,000 万人を上回った。平成 16 年から 18 年は大型観光キャンペーンの効果もあり，3 年連続して過去最高を更新したものの，その後は，伸び悩み，平成 21 年以降は 5,500 万人台で推移していた。

平成 24 年に，NHK 大河ドラマ「平清盛」の放映があり，これに合わせて，本県のほか，清盛ゆかりの地のある廿日市市（厳島神社）及び呉市（音戸の瀬戸）などの行政，広島県商工会議所連合会及び広島県商工会連合会などの経済界，さらに，観光関連を始めとした民間事業者をメンバーとした「大河ドラマ『平清盛』広島県推進協議会」が主となって年間を通じた誘客キャンペーンを実施するとともに，同年 3 月から開始した本県の新たな観光プロモーション「おいしい！広島県」の展開による本県認知度の向上といった相乗効果によって，過去最多の 5,893 万人の総観光客数を記録した。

大河ドラマゆかりの地では，ドラマ放映年は関心度の上昇とともに，関係自治体等が主

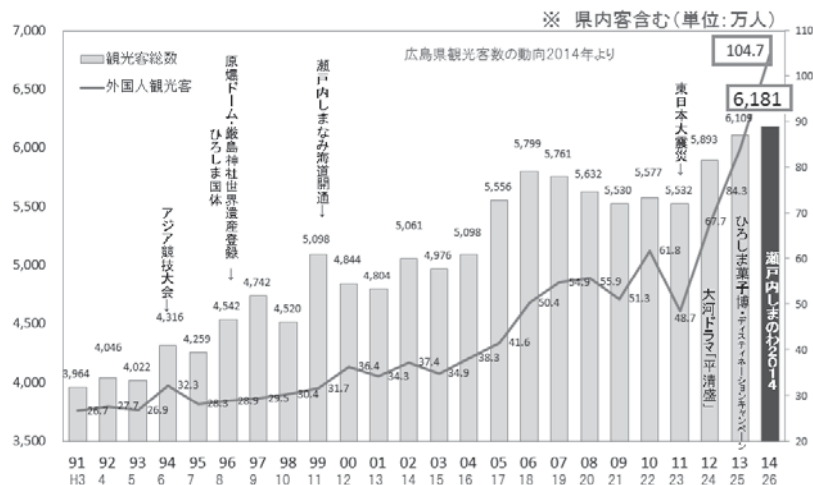


図 1 広島県の総観光客数の推移

体となった誘客キャンペーンが展開されることから大幅な観光客数増加に繋がっているが、その翌年については、大きく反動減するのが通例である（表 1 参照）。

しかしながら、本県においては、平成 25 年 4～5 月に「第 26 回全国菓子大博覧会・広島」（ひろしま菓子博），7～9 月に「広島県デスティネーションキャンペーン」などを展開するとともに、平成 24 年から開始した観光プロモーション「おいしい！広島県」の実施効果により、平成 25 年も反動減することなく、初めて 6,000 万人を突破する過去最多の 6,109 万人の総観光客数となった。

平成 26 年は、3～11 月の長期間にわたって、瀬戸内海エリアを舞台とした各種イベントを愛媛県と共同して展開した「瀬戸内しまのわ 2014」の効果もあり、過去最多を 3 年連続で更新する 6,181 万人の総観光客を記録した。

表 1 大河ドラマ放映年前後の観光客数の推移

注：各県ホームページに掲載の統計資料より抜粋（カッコ内は対前年比）

単位：千人

県名/放映年/ドラマ名	放映前年	放映年	放映翌年	備考
高知県/H22/ 「龍馬伝」	3,156	4,359 (1,203)	3,884 (▲475)	県外観光客数
滋賀県/H23/ 「江-姫たちの戦国」	43,574	47,357 (3,783)	44,191 (▲3,166)	延観光客数
福島県/H25/ 「八重の桜」	44,459	48,315 (3,856)	46,893 (▲1,422)	観光入込数

表 2 来訪観光客数の推移

注：平成 23 年は東日本大震災があったため、対前年比は記載せず

単位：千人

区 分	平成 26 年	平成 25 年	平成 24 年	平成 23 年	平成 22 年	伸び率(22⇒26)
広島県への来訪外国人 観光客数(カッコ内は対前 年比)	1,047 (124.2%)	843 (124.5%)	677 (139.0%)	487 —	618 —	169.4%
訪日外国人観光客数 (カッコ内は対前年比)	13,413 (129.4%)	10,364 (124.0%)	8,358 (134.4%)	6,219 —	8,611 —	156.0%

外国人観光客についても、平成 24 年の 67 万 7 千人（対前年比 139%）から 3 年連続で過去最高を更新して増加しており、これは訪日外国人観光客数の伸びとほぼ同程度の伸びとなっている（表 2 参照）。

本県観光における日帰り客と宿泊客数を見ると、日帰り客については平成 24 年から順調に増加し、平成 26 年に 5,395 万人に、宿泊客も 786 万人と、いずれも過去最高値になっている。しかし、総観光客数に占める宿泊客数の割合は、平成 24 年以降、総観光客数が大きく伸びている中において、ほぼ横ばいであり、本県内への来訪観光客が宿泊に結びついていないことが推測できる。また、一人の観光客が 1 回の旅行において消費する観光消費額単価は、日帰り観光客で約 3,840 円であるのに対して、宿泊観光客で約 2 万 4,000 円（平成 25 年全国共通基準による観光入込客統計に基づく算出。全国 25 位）となってお

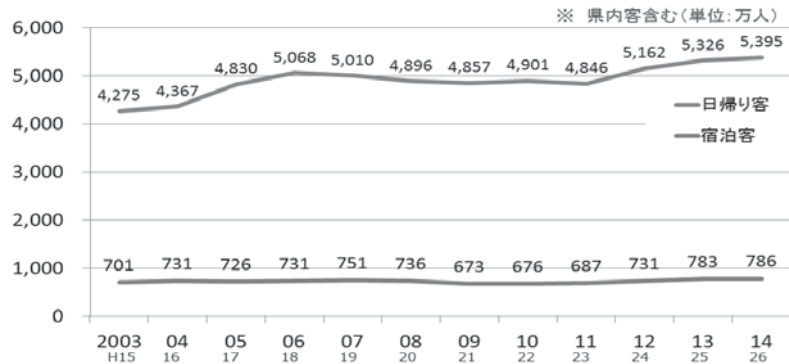


図2 日帰り客・宿泊客数の推移：「広島県観光客数の動向 2014 年」より作成

り、地域経済への貢献という観光振興の目的から考えたときに、効率的に観光消費額を高めるために、宿泊観光客数の増加とその消費単価の上昇によって実現させていくことが必要と考えられる（図2 参照）。

本県の観光消費額の状況について、観光客が本県において交通費、宿泊費、土産物購入費、飲食費、入場料等に消費した観光消費額の総額は、平成 26 年に 3,610 億円となり、対前年比 30 億円（0.8%）増の過去最高となった（図3 参照）。一方、観光消費額の総額を総観光客数で除した一人あたりの観光消費額^{（注）}については、5,840 円であり、平成 25 年の 5,860 円と比較して 20 円（0.3%）の減少となっている。このことから、総観光客数が大きく増加していることに比べて、観光消費額の増加割合が低いということが明らかとなり、一人あたりの観光消費額を増加させることが本県観光の課題であると言える（注：一人当たり観光消費額＝総観光消費額／総観光客数。観光消費額は各市町が推計したもの

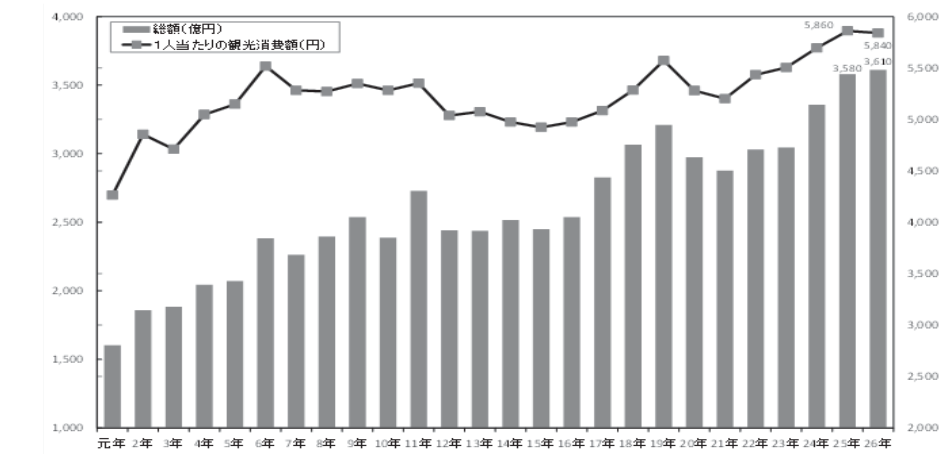


図3 観光消費額の推移：「広島県観光客数の動向 2014 年」より作成

2. 施策体系と重点施策

こうした本県観光の状況を鑑み、課題に対応していくために、平成 25 年 10 月に「ひろしま観光立県推進基本計画」（以下、「立県計画」）を策定した。立県計画前段の平成 20 年 4 月に策定した「ひろしま観光立県推進基本計画～COOL8 Hiroshima」では、観光立県実現のため、各関係者間の方向性の共有化と、協働して取り組むための役割分担を明らかにすることに重きを置いていた。しかしながら、本県全体の観光振興を図るには、必ずしも明確な役割分担で推進できるものではなく、県と市町の施策や行政と民間の取組を重層的に行うことで成果が期待できる分野も増えているとの認識に立ち、立県計画では、観光立県の実現に向けて共に取り組むための目標を掲げ、目標実現に至るギャップや課題も共有し、共に取り組む姿勢を明確にすることとした。また、立県計画では、平成 22 年 10 月に策定した本県の総合計画「ひろしま未来チャレンジビジョン」において、観光が本県の「成長を支える産業の一つ」となっていることを目指すとしたことを踏まえ、地域の発展に繋がる観光施策の推進をもうひとつのねらいとして掲げることとした。

地域の発展を意識した観光施策を推進するため、立県計画では、魅力ある観光地づくりに重点を置き、県、市町、民間事業者の協働により、集客力のある魅力的な観光資源の育成と周遊地点の増加に結びつける施策に重点的に取り組み、あわせて、来訪者の満足度を高め、再訪者の増加を図るため、県民が一体となって取り組むおもてなしの充実についても推進していくこととした。

施策の推進に当たっては、図 4 のとおり 4 つの柱を設定しているが、県内の観光資源の集客力強化対策として地域の特色を生かした魅力ある観光地づくりを最重点施策として位置付けている。具体的には、県内の観光資源を 3 つに分類し、

- ・ 現在でも強い集客力を持つ地点については、旅行者の第一目的地となりうる観光資源のブラッシュアップに取り組み、
- ・ 県内周遊の拠点となる地点については、各エリアの拠点的魅力向上と周辺地点どうしの結び付けに取り組み、
- ・ 祭りやイベント等の地域固有の魅力を有するコンテンツについては、地域の人によるコンテンツの育成により周辺地域からの集客を高める取組を進める

ことを基本方針とした。

なお、立県計画においては、平成 25 年から 29 年までの 5 年間を計画期間として、計画最終年である平成 29 年に達成すべき目標値を設定している。上述したとおり、各種観光推進キャンペーンやプロモーションの効果が現れているとともに、外国人観光客については、円安やアジア諸国の経済成長、国の大規模な海外プロモーションの効果などによって、既に全指標で目標値を達成している状況にある。

総観光客数の着実な増加や訪日外国人観光客数の増加といった本県観光を取り巻く情勢の変化を踏まえ、平成 27 年 10 月、総合計画「ひろしま未来チャレンジビジョン」を改定

し、オリンピック開催年でもある平成 32 年（2020 年）を目標年とした新たな目標値の設定を行った（表 3 参照）。

特に、本県観光振興の課題である観光消費額の拡大については、観光客数の増加とともに消費額増加の視点を持って高めの目標値を設定し、今後、マーケティング手法を活用した戦略的な施策展開を図るとともに、綿密な PDCA を行うことで確実に目標達成に繋がっていきたいと考えているところである。

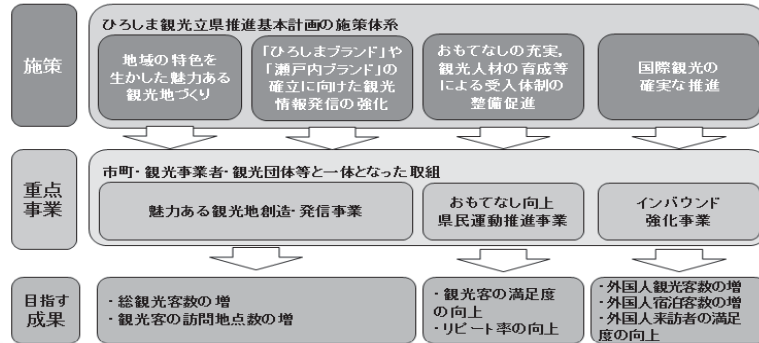


図 4 立県計画の施策体系

表 3 目標値の推移：「広島県観光客数の動向 2014」より作成

指 標	H24 年 (立県計画策定時)	H29 年 立県計画目標値	H26 年 現状値	H32 年 新たな目標値 (改定「ひろしま未来チャレンジビジョン」)
観光消費額(億円)	3,356	3,600	3,610	4,200
総観光客数(万人)	5,893	6,100	6,181	6,500
外国人観光客数(万人)	68	90	105	250
宿泊客数(万人)	731	770	786	960

3. 重点施策「魅力ある観光地づくり事業」

重点施策のひとつである「魅力ある観光地づくり」の実施にあたっては、県・市町・事業者の協働により、集客力のある魅力的な観光資源の育成及び周遊地点の増加を図ることとし、立県計画策定後の平成 26 年度から、県・市・地元関係団体等で「戦略策定ワークショップ」を開催し、既存の観光資源及び地域に眠っている宝について、ゼロベースで議論していくことで、近視眼的ではない中長期的な視点を持った価値向上戦略の策定に取り組んだ。

観光資源の中長期的な視点での価値向上とともに、全国的なブランド力を有する観光地づくりを促進するために実施した「価値向上戦略策定事業」については、観光分野の行政や地元の当事者のみがこれに当たるのではなく、観光地づくりの実績を踏まえた幅広い視点から方向性を示していくことが重要であるため、観光資源の価値向上に関する高い知見

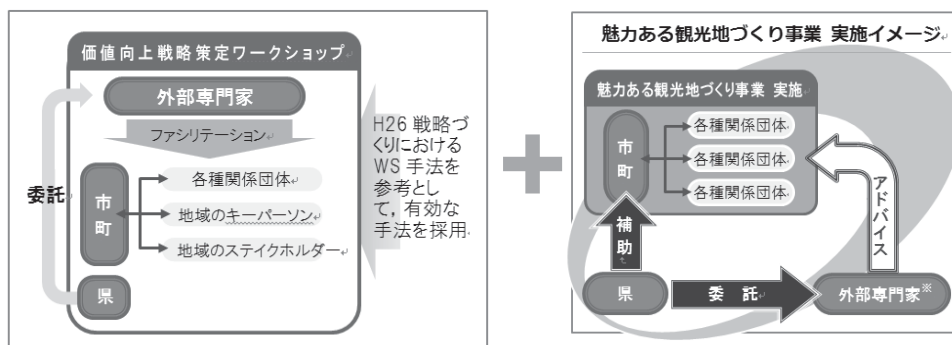


図5 価値向上戦略ワークショップと「魅力ある観光地づくり事業」のイメージ

と問題解決能力を有する外部専門家に「戦略策定ワークショップ」の運営と、そこでの議論を踏まえた戦略策定に関する業務を委託して実施した。

また、市町が、この事業で策定した戦略に基づいた具体的な事業に取り組みやすくするために、市町に対する支援事業「魅力ある観光地づくり事業（平成 27 年度からは「観光拠点魅力創造支援事業」。事業費補助率 県市各 2 分の 1 ずつ）を併せて設定した（図 5 参照）。

価値向上戦略策定の対象地については、本県を代表する観光地として観光客の第一目的地となり全国的なブランド力を創出する観光地であり、関係者とともに中長期的に観光地づくりに取り組む意欲の高い市町・箇所を選定することとして、初年度である平成 26 年度は、宮島（廿日市市）、尾道（尾道市）、備北エリア（三次市、庄原市）の 3 地点を対象とした（平成 27 年度は、上下；府中市、呉中心部；呉市、夜の観光地：広島市）を選定）。対象地選定の際の各地点を取り巻く状況等は以下のとおりであった。

○宮島（廿日市市）

- ・平成 26 年度に廿日市市が廿日市市観光振興基本計画を策定
- ・平成 32 年（2020 年）を目指した宮島口エリアの整備計画があり、東京オリンピック・パラリンピックを契機とした来訪者対策の検討が必要
- ・過去最高（平成 25 年 408 万人）の来島数を記録する中で今後の観光振興施策のあり方の議論が必要

○尾道（尾道市）

- ・平成 27 年 3 月、中国横断自動車道尾道松江線の開通を契機とした尾道への誘客対策
- ・尾道市歴史文化基本構想（平成 24 年～）と夜間景観基本構想策定事業（平成 26 年度）と観光振興との連携等の検討が必要
- ・平成 27 年度の日本遺産認定に向けた動きが活発化

○備北エリア（三次市、庄原市）

- ・平成 27 年 3 月、中国横断自動車道尾道松江線開通を契機とした備北エリアへの誘客対策

- ・平成 27 年 3 月、三次市酒屋地区に農業交流連携拠点施設（トレッタみよし）が開設
- ・平成 25 年度に庄原市観光振興計画を策定
- ・両市及び地元経済界がメンバーであり、広域の観光振興に取り組む既存組織「備北観光ネットワーク協議会」の活用

このうち、尾道については、古くから映画の舞台となるなど全国的な知名度も高く、近年では西瀬戸自動車道（しまなみ海道）サイクリングによる来訪客が増えるなど（表 4 参照）、コンスタントに総観光客数が増加している本県東部地域を代表する観光地である。また、上述の尾道を取り巻く状況等を勘案すると、原爆ドームや厳島神社といった 2 つの世界遺産と同様に、旅行者の第一目的地として選ばれるポテンシャルの高い観光地と考えられることから、中長期的に魅力づくりのための戦略策定に取り組むべき適地であるとの判断により選定したものである。

表 4 総観光客数の順位（1～5 位抜粋）：「広島県観光客数の動向」より作成

単位:千人

順位	市町名	H26 年	H25 年	H24 年	H23 年	備 考
1 位	広島市	13,624	13,321	11,984	11,764	
2 位	廿日市市	7,332	7,427	7,293	5,993	H23 年は 4 位
3 位	福山市	6,758	6,527	6,352	6,449	H23 年は 2 位
4 位	尾道市	6,412	6,330	6,229	6,223	H23 年は 3 位
5 位	呉市	4,223	4,393	4,619	3,971	

価値向上戦略策定事業は、立県計画の重点施策である「魅力ある観光地づくり」の根幹となる業務であり、戦略策定ワークショップの目標である価値向上戦略の策定と、平成 27 年度の予算編成期に向けて、速やかな事業着手と地元における事業推進体制の構築など円滑な事業運営が必須であった。

そのため、立県計画の理念と目標達成に向けた具体施策を熟知している専門家の選定が必要であるとの観点から、立県計画策定時の外部アドバイザー及び「瀬戸内 海の道構想」策定委員長に就任いただいていた石森秀三氏が特別招聘教授を担っておられた北海道大学観光学高等研究センターへの委託が最適と考えた。また、同センターの西山徳明センター長は、尾道市歴史文化基本構想等策定委員会調査委員に就任されており、既に尾道市内において尾道市教育委員会とともにフィールドワークに取り組み、尾道市の歴史文化基本構想の策定に尽力されていたところであり、尾道の歴史文化資産の観光分野への活用という観点からのアドバイスをいただけるという点でも適任であった。さらに、池ノ上真一准教授（当時）も尾道に関するフィールドワークの実績があり、尾道での人的ネットワークも豊富で「海のシルクロードに関する基礎的研究」（平成 25 年）の中で、尾道の新たなまちづくり研究に取り組んだ実績を有していた。こうした理由から、本県観光施策に精

通し、尾道の歴史文化や観光資源について熟知した北海道大学観光学高等研究センターに本事業に係る外部専門家として業務受託していただくこととなった。

4. 尾道市の歴史文化資産活用の動きと日本遺産認定

平成 26 年度から、尾道市を対象とした価値向上戦略策定事業に着手したが、まずその対象地域の絞込みにおいて、平成 23 年の「尾道市歴史文化基本構想」に基づき策定された平成 24 年「尾道市歴史的風致維持向上計画」の「尾道・向島歴史的風致地区」を対象地とし、特に、観光資源として活用可能性の高い歴史文化資産の集積のある尾道駅から東側の浄土寺までの斜面地エリアと、本通り商店街を中心とした市街地エリアに焦点を当てることとした。

当時、市として導入に向けて本格的に準備が進められていた尾道の歴史文化資産を市民とともに保存し活用することを目指した「尾道市民遺産制度」の動きとも歩調を合わせ、こうした歴史文化資産を、ブラッシュアップすることで観光資源化していくことができないかという視点に立って戦略策定ワークショップに着手した。

こうした中、平成 26 年後半から、国において、国内の文化財を共通の特徴ごとにまとめて認定し、貴重な文化財を広く PR して地域の観光振興に繋げようとする新しい制度「日本遺産」の創設が検討され始めた。尾道市においても、ここまでの歴史文化資産の保存と活用の活動を活かしたストーリーを整理し、日本遺産認定に向けて申請が行われ、平成 27 年 4 月「尾道水道が紡いだ中世からの箱庭的都市」として日本遺産に認定された。こうしたことから、日本遺産の構成資産を中心として、尾道らしさを感じさせる歴史文化資産等を観光資源として活用するとともに、「尾道らしさ」を感じ、暮らすように旅することの提案を戦略に盛り込むことを検討することとした。

戦略策定ワークショップ等の進捗によって、本県では、ワークショップの中で、尾道の中心部エリアの事業者や地域振興等に取り組まれている方々、そして、地元尾道市から出された意見等から、次のとおり「現状」と「課題」について整理した。

○現状

- ・ 尾道市の総観光客数は増加し、尾道の中心部エリア^(注)の観光客数も微増している中で、ショッピング（商店街）や神社仏閣を目的とした観光客数は減少している。神社仏閣といった歴史文化資産や商店街等が観光客増に貢献できていないことが推測できる。
- ・ 事業者（神社仏閣等、観光施設、飲食、宿泊、物販施設等）が個別に活動している。

注：中心部エリア…パラメータ調査観測地点の、千光寺山ロープウェイ、おのみち文学の館、尾道市立美術館、おのみち映画資料館、おのみち歴史博物館、尾道商業会議所記念館

○課題

- ・ 歴史文化資産が観光メニューとして活用されていない（個々の取組となっており結びつけるストーリーがない）
- ・ 各分野が個別取組となっているために観光情報として観光客に届いていない
- ・ 歴史文化資産，観光施設，その他施設の連携が不足

こうした現状と課題から，目指すべき姿に向けた「仮説」を設定するために観光客数等のデータを分析し（表5参照），データから推測できる状況とその課題解決のための仮説の設定を行った。

表5 仮説に向けたデータ分析

単位:千人

項 目	H21 年	H22 年	H23 年	H24 年	H25 年
尾道市の総観光客数	5,849	6,180	6,223	6,229	6,330
中心部エリア(入場数, 利用数)	397	425	551	441	448
目的別観光客数（神社仏閣）	382	374	387	367	367
目的別観光客数（ショッピング）	1,442	1,685	2,021	1,980	1,951

単位：人

尾道七佛めぐり参加者(持光寺調べ)	—	1,398	1,638	2,092	1,700
-------------------	---	-------	-------	-------	-------

項 目	H24 年	H25 年
千光寺山ロープウェイ利用者のうち片道購入者数	約 19 万人 (全体の 75.5%)	約 18 万人 (全体の 72.5%)

〔データからの推測〕

- ・ 総観光客数が増加し，尾道中心部エリアが微増している中で，目的別観光でショッピングが減少しているのは，中心部観光施設から商店街への周遊が十分でないと推測
- ・ 千光寺山ロープウェイ利用者のうち7割以上が片道（上り）のみの購入であり，大半は尾道斜面地を徒歩で下りてくるものと推測

〔仮説の設定〕

- ・ 千光寺から斜面地を徒歩で下りてくるであろう人を，斜面地とともに商店街エリアを歩く「動機」となる仕掛けがあれば周遊に繋がるのではないかと推測
- ・ 目的別観光の神社仏閣が減少している中で，七佛（しちぶつ）めぐりが堅調であることから，ストーリーや楽しみがあれば，尾道中心部エリアの歴史文化資産を訪問するニーズがあるのではないかと推測

設定した仮説を検証するため、以下に取り組むこととした。

[取組①]

尾道の歴史文化資産にストーリーを付けるとともに、これ以外の観光資源とも結びつけることによって、訴求力の高い新たな周遊コース（まち歩きコース）の設定

[取組②]

新たな誘客と周遊の創出のため、日本遺産認定と機を併せた発信

[取組③]

歴史文化資産の観光への活用に向けて、体験メニューの構築、歴史的建物等での飲食や宿泊施設としての活用

[取組④]

上記のような新たな観光メニューを構築し運営する主体づくり

さらに、具体的に以下のとおり（表 6 参照）取組案整理まで行い、平成 27 年度以降に本県の魅力ある観光地づくり事業（県市各 2 分の 1 補助）を活用して事業実施することとした。実際に実施した事業の詳細な内容については他稿をご参照いただきたい。

表 6 平成 27 年度以降の取組の内容等

区分	取組の方向	取組の案
取組① 取組② 取組④	○ 日本遺産の構成資産や市民遺産制度によって選出された尾道中心部エリアの歴史文化資産を結ぶコースの構築と立寄りの仕組みづくり ○ 日本遺産のストーリーを活用したコースづくりと発信を行うことで日本遺産「尾道」の情報発信との相乗効果を狙う	○ 日本遺産構成資産である神社仏閣等での体験プログラムや、中心部エリアの観光施設・商業施設における特典クーポン、千光寺山ロープウェイや巡回バスなどの乗車券等が付いたパスポートの作成 ○ 各種事業者間のつなぎ役として幅広い分野に会員を有している(一社)尾道観光協会への委託事業として実施
取組③ 取組④	○ 日本遺産構成資産等の各施設等の情報を観光客に届けるための発信拠点を整備 ○ 日本遺産構成資産等と観光施設、商業施設等の結び付けのための担い手の創出	○ 千光寺山をスタートとした日本遺産構成資産巡りを始めとした斜面地歩きの拠点として、日本遺産構成資産である「みはらし亭」を活用 ○ 「みはらし亭」の再生と再生後の運営を担う NPO 法人と、(一社)尾道観光協会とが連携するとともに、両者のネットワークを活かした連携の枠組みの創造

「尾道」の観光政策の目指すところ

新宅 康生

尾道市産業部観光課長補佐

尾道市の平成 26 年の観光客数データでは，県外観光客数推計 3,876,172 人に対して宿泊客数推計 378,466 人となっており（図 1 参照），尾道市の観光振興において，宿泊滞在型観光の促進を図ることが課題となっている。

尾道市の観光客数は，外国人観光客も含め近年増加傾向にあり，日本遺産認定，中国やまなみ街道（中国横断自動車道 尾道松江線）開通の追い風により，これからも増加が見込まれる。

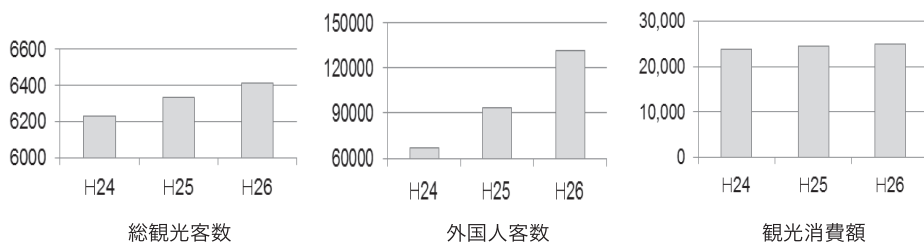


図 1 尾道市における観光関連データの近年の推移

一方で，観光消費額は微増となっており，宿泊滞在型観光の加速化，インバウンド対策，観光資源の多様化などによる観光産業の発展（観光消費額の増加）がこれからの尾道市の観光まちづくりの重要な視点となってくる。

尾道市では，平成 18 年度から歴史的建造物及び町並み調査，平成 20 年度から文化財総合的把握モデル事業，平成 23 年度から歴史的風致維持向上計画策定に取り組み，平成 24 年 6 月に国から尾道市歴史的風致維持向上計画が認可された。この計画により，歴史的建造物や伝統行事など，地域固有の風情，情緒，たたずまいを醸し出している良好な環境（歴史的風致）を維持向上させ，まちや暮らしの環境とその魅力を守り，高めながら後世に継承することを目的に尾道市歴史的風致維持向上事業を推進しているところである。また，尾道空き家バンクや NPO 法人空き家再生プロジェクトなどの活動による空き家の再生による移住の促進，ゲストハウスや店舗として活用するリノベーションなどが進んでいる。このような官民一体となった動きが「まちづくり×観光」として，新たな地域活性化，交流人口拡大を生み出している。

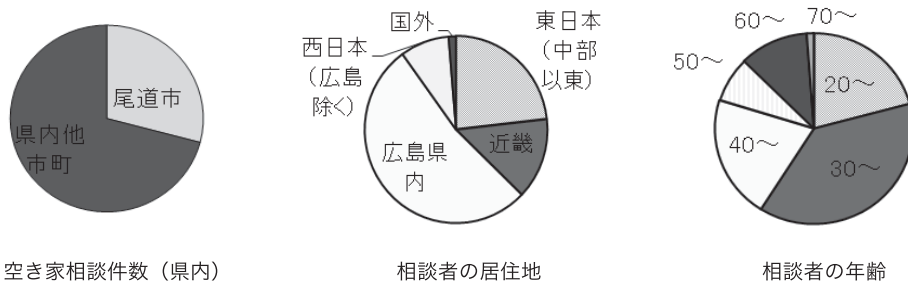


図 2 尾道市における空き家および移住相談に関するデータ

また、尾道には全国からの定住相談が増加し、また、尾道への相談件数は、県内外から若者の相談が増加（尾道ブランド効果）する一方で、高齢化が進み、空き家・空き店舗が増加している（図 2 参照）。

次に、しまなみ海道エリアの観光動向については、サイクリングによる観光振興が着実に成果を生み出している（図 3 参照）。CNN では「世界で最も素晴らしいサイクリングロード」の 7 箇所の 1 つに選ばれるなど、「サイクリストの聖地」「世界に誇るサイクリングロード」として、これからも一層の国内外からのサイクリストの誘客が期待できる。また、サイクリングとともに、多島美、村上海賊をはじめとする歴史文化など、世界に誇れるコンテンツを有しており、日本遺産「箱庭的都市・尾道」を活かしながら宿泊滞在型観光の促進に繋げていくことが可能である。

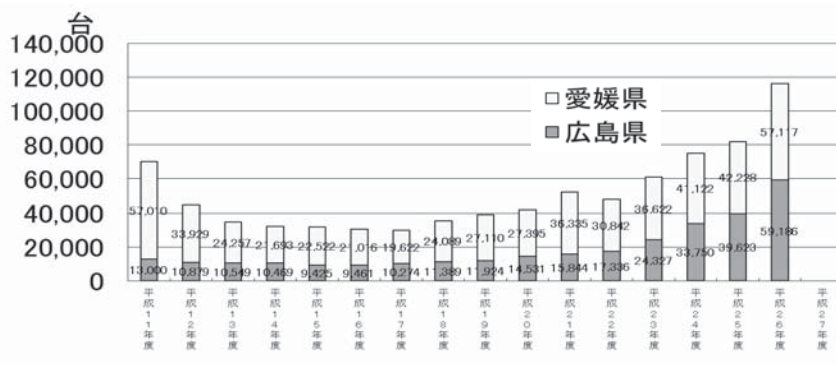


図 3 しまなみ海道レンタサイクル利用実績

～住むように訪れるまち～

近年、リノベーションによる「まちなみ再生」、「日本遺産」や「しまなみ海道サイクリング」など、（一社）尾道観光協会による着地型旅行商品、しまなみ海道地域を含む回遊性のある観光メニューの人气が高まってきており、この観光地としての賑わいを宿泊者数の増加など宿泊滞在型観光の推進により、更なる地域経済活性化による観光産業の発展に繋げる必要がある。そして、宿泊滞在型観光を推進するため、観光地としての夜の魅力や宿泊施設的环境、観光産業の発展に繋がるしまなみ海道地域の観光資源を活用した有機的な連携を推し進めなければならない。

尾道市では、平成 27 年度、歴史・文化資源を活用した市街地周遊促進事業や、尾道・しまなみエリアを対象とした DMO の設立に向けた調査、空き家を活用（ゲストハウス、簡易宿泊所など含む）した滞在の楽しみ方や夜の観光を楽しむ施策（食と宿の新しい需要の生み出し）による「自分らしさを実現するまち・尾道」へ向けた取り組みを実施し、国内外からの滞在型観光客増加から移住定住に繋げる事業を進めているところである。

これからも、国内外においても認知の高いしまなみ海道のキラコンテンツであるサイクリングによる世界トップクラスの受入環境整備と観光メニュー開発、屈指の多島美を誇るしまなみ海道でのスポーツツーリズム、アグリツーリズム（就農就漁体験）と空き家活用の連携など、地域 DMO が担う事業に繋がる施策を展開しながら、宿泊施設（ゲストハウス、簡易宿泊所など含む）の環境整備、夜間景観の魅力創出により、官民連携の宿泊需要の創出、宿泊滞在型観光推進による交流人口拡大をさらに加速化させる必要がある。そして、尾道しまなみファンの創出、観光産業をはじめとする地域のしごと創出を促進し、この取り組み（交流・移住）を最大限に活かし、「自分らしさを実現するまち・尾道」を構築するため、尾道のブランド・アクティビティ・ファシリティを国内外に発信する必要がある。

国内外からの来訪者の滞在時間延長、宿泊需要創出に向け、尾道・しまなみ地域の DMO 形成及び事業推進にも繋がる取り組みを実践することで、宿泊者数の増加、観光消費額の増加など経済活性化、観光産業をはじめとする「しごとの場」を創出する「まちづくり×観光」により、交流人口拡大から移住定住に繋げていく「住むように訪れるまち・尾道」を実現していきたい。

日本遺産と尾道市民遺産

尾道市の歴史まちづくり

西井 亨

尾道市企画財務部文化振興課（学芸員）

1. 尾道市の歴史まちづくりの経過

尾道は、近畿から九州，そして朝鮮半島や中国へと続く海上交通の要衝として，特に中世以降，商業の重要拠点であるとともに，瀬戸内地域の有力な港町として栄えた。尾道旧市街地に点在する中世から近世にかけての寺社建造物は，足利將軍家や有力守護，豪商の庇護を受けた瀬戸内を代表する港町としての尾道を表すものである。また，明治以降も，引き続き広島県内随一の商業都市として，船舶や鉄道の利を活かし，発展してきた。現在も残る商業会議所や銀行の建物などにその名残をみることができる。さらに商業都市として，発展していく中で，多くの豪商が生まれ，そこに文人が集まり，斜面地には別荘などの邸宅が数多く建てられ，尾道独特の町並みが醸成された。このような町並みの魅力を高めるため，尾道市は平成 16 年から世界遺産登録にふさわしいまちづくりを行うべく，取り組んできた。平成 18 年からは，旧市街地において「歴史的建造物及び町並み調査」を実施し，寺社建造物以外の歴史的建造物の把握と町並み形成の歴史を調査した。

加えて，尾道旧市街地においては，平成に入って 2 度のマンション建設問題が起こり，市民等の建設反対運動などを通じて，景観を守った経緯がある。1 度目は，地元が署名活動を行い，土地を買い取り，尾道白樺美術館を建てることになった。2 度目は，地元住民等の反対運動を踏まえて，尾道市が建設予定の土地を買い取り，緑地として整備した。これら一連の問題をきっかけに，尾道市は景観法に基づく景観行政団体となり，平成 19 年に景観計画を策定し，同年 4 月 1 日から施行し，平成 22 年 4 月 1 日からは尾道市全域で施行している。また，尾道市は，この景観計画のほか，景観条例，景観地区に関する都市計画，屋外広告物条例を定め，4 点セットで景観の保全と創造に取り組んでいる。

こうした歴史をもつ尾道市には，市内各地域に様々な種類の文化財が存在し，語り継がれ，残されてきた。国・県・市指定文化財は 360 件，登録文化財は 33 件と近隣の地域にはみられないほど，数多くの文化財を抱える文化財都市ともいえる町である。

また，平成 17 年，18 年の市町村合併により御調町，向島町，因島市，瀬戸田町が新たに市域に加わった。これらの地域の丘陵部や島嶼部も，それぞれが歴史的・文化的に特徴ある地域で，尾道と同じく中世から続く瀬戸内有数の港町である瀬戸田港などがあり，瀬戸内の海上交通の歴史と深い関わりがみられる。

これまで個別に文化財保護行政を行ってきた 5 市町が一緒になったことから，新市域全

体における総合的な文化財保護の取組、そして都市計画等との連携による総合的なまちづくりの方針が必要となった。

そうした中で、文化庁の文化審議会文化財分科会企画調査会が平成 19 年に提示した、「社会の変化に応じた文化財の保護・活用に関する新たな方策」としての、「各市町村において住民などの参加を得て、地域の文化財をその周辺環境も含め、総合的に保存活用していくための基本構想」が「歴史文化基本構想」であり、平成 20 年からは、その策定までのモデル事業である「文化財総合的把握モデル事業」が行われ、尾道市も全国 20 市町の一つとして、事業認可された。こうして、3 年間の文化財総合的把握調査やワークショップ等を経て、平成 23 年 3 月には「尾道市歴史文化基本構想」「尾道市文化財保存活用計画」を策定し、様々な関連文化財群と 6 つの歴史文化保存活用区域を設定し、また、歴史的風致維持向上計画の策定、尾道市民遺産登録制度の創設を提示した。また、浄土寺や常称寺建造物の保存修理、文化財調査、文化財愛護少年団、埋蔵文化財の活用、文化財めぐりなど、30 の事業を実施する計画となっている。

このような中、文部科学省、農林水産省、国土交通省の三省の共管により、平成 20 年 5 月に「地域における歴史的風致の維持及び向上に関する法律（以下「歴史まちづくり法」という。）」が制定された。この法律により、規制の措置だけでなく、文化財の周辺環境の整備や歴史的な建造物の復原など、歴史的な資産を活用したまちづくりへの積極的な支援制度が確保された。そこで尾道市は、歴史と文化を生かしたまちづくりを推進するため、まず、平成 23 年度に尾道市歴史的風致維持向上計画を策定し、平成 24 年 6 月に国の認可を受けた。認可後は、尾道市街地と瀬戸田港周辺の重点区域内で、文化財とその周辺整備を行っている。歴史的建造物保存修理や空き家再生、危険建物の撤去、沿道修景などを補助し、歴史的建造物周辺の道路美装化や寺院の多国語音声案内の整備等を実施している。

こうした歴史的な町並みと文化財を保存し、活用するまちづくりが評価され、尾道市は平成 25 年度文化庁長官表彰（文化芸術創造都市部門）を受賞した。

上記のような取組を続けてきた尾道市にとって、価値づけと魅力発信ができる「日本遺産」制度は、まさにまちづくりの集大成ともいえるものであり、歴史文化基本構想で展示した関連文化財群を軸とし、歴史的風致維持向上計画で整備している地域の魅力をさらに向上できるチャンスでもあった。

2. 日本遺産「尾道水道が紡いだ中世からの箱庭的都市」

平成 27 年 4 月 24 日、文化庁は、「日本遺産審査委員会」における審査を経て、尾道市をはじめ全国で 18 件を『日本遺産』に認定した。

「日本遺産」は、文化庁が平成 27 年度から創設した制度で、地域に点在する有形・無形の文化財をパッケージ化し、我が国の文化・伝統を語るストーリーを「日本遺産 (Japan Heritage)」に認定する仕組みである。歴史的魅力に溢れた文化財群を地域主体

で総合的に整備・活用し、世界に戦略的に発信することにより、地域の活性化を図ることを目的としている。尾道市の魅力を国内外に発信し、交流促進等による地域の活性化を図るため、尾道市は文化庁が新たに創設した『日本遺産』へ申請し、日本遺産第1号として認定された。

以下は日本遺産に認定されたストーリーの概要である。

「尾道三山と対岸の島に囲まれた尾道は、町の中心を通る「海の川」とも言うべき尾道水道の恵みによって、中世の開港以来、瀬戸内随一の良港として繁栄し、人・もの・財が集積した。その結果、尾道三山と尾道水道の間の限られた生活空間に多くの寺社や庭園、住宅が造られ、それらを結ぶ入り組んだ路地・坂道とともに中世から近代の趣を今に残す箱庭的都市が生み出された。迷路に迷い込んだかのような路地や、坂道を抜けた先に突如として広がる風景は、限られた空間ながら実に様々な顔を見せ、今も昔も多くの人を惹きつけてやまない。」



写真1 尾道市日本遺産ポスター 写真2 千光寺山から尾道水道を望む

中世から瀬戸内の雄として繁栄してきた港町尾道には、尾道水道を含む絶景がひろがり、その絶景を愛した多くの人々により、斜面地に住宅が建ち並んでいる。そうして、現在の入り組んだ坂道と路地、そして箱庭的なまちが形成された。この箱庭的なまちの楽しみを日本遺産魅力発信推進事業によって、国内外に発信している。

こうした日本遺産の魅力に磨きをかけ、国内外に発信するため、商工会議所、観光協会、文化財関連団体、尾道市によって構成する「尾道市歴史文化まちづくり推進協議会」を設置した。この協議会により、尾道市日本遺産魅力発信推進事業として、平成27年度には文化庁から約4,200万円の補助金を交付され、事業を実施した。事業は、情報発信・人材育成・普及啓発・調査研究・公開活用のための整備をそれぞれ行い、情報発信では、日本

遺産ポスター、チラシ、パンフレット、イメージ VTR、ホームページ、アプリ等を制作し、英語、フランス語など5か国語に対応できるものとしている。他にも屋外に掲示するバナーやステッカー、シール、ピンバッジ等、日本遺産のまち尾道を PR するためのものを制作した。日本遺産のまち尾道をガイドしたり、様々な文化遺産を調査する人材の育成として、「文化遺産パートナー養成講座」を開催し、市内外の多くの方々に参加していただいている。文化遺産パートナー養成講座は、その名前のとおり様々な文化遺産とともに活動するパートナーを養成する講座であり、現在でも多くの観光ガイドが尾道の町をガイドしているが、日本遺産のまち尾道の魅力をさらに多くの人々に伝えていくために、多くの方にガイドとして活躍していただきたいと考えている。また、新しい尾道市史をつくる市史編さん事業も今後本格化していく中で、市民に市史編さんに参加していただく機会も多い。様々な文化遺産を調査したり、古文書を判読したり、地域の伝統芸能、伝統行事の把握に努めたりと市民の協力なくしてはできないことが数多くある。そのためにも、この養成講座では、文化遺産を調査するための知識や経験を身につけられる機会としている。養成講座に参加される方の必要に応じて、観光ガイドのため、文化遺産の調査のためと様々な情報を提供していく予定である。



写真3 尾道市主催「文化遺産パートナー養成講座」の様子

他にも日本遺産を発信するシンポジウムを開催し、また、他の自治体やイベントにも積極的に参加し、日本遺産のまち尾道の PR を行っている。こうした情報発信は、今まではなかなかできなかったことであり、観光部局や都市整備部局と連携しながら、総合的な情報発信ができるよう、日本遺産を通して尾道の PR を行っている。

今後は、日本遺産「尾道水道が紡いだ中世からの箱庭的都市」にさらなる磨きをかけ、魅力を高めるとともに、様々な分野と連携しながら、国内外に積極的に情報発信していく。また、日本遺産ビジターセンター整備やアプリ開発により、来訪者が楽しめる日本遺産のまち尾道を整備していく予定である。

3. 尾道市民遺産登録制度

尾道市歴史文化基本構想と文化財保存活用計画では、「尾道市民遺産登録制度」の創設を提示した。これは、関連文化財群と歴史文化保存活用区域を設定し、市内に点在する文化財や歴史文化資源を保存活用していくための具体的な取組であり、文化財を活用する新たな時代に対応するための手段である。

まず、文化財保護法で提示している従来の文化財以外にも、尾道の歴史文化に関わる数多くの資源が存在しており、それを歴史文化資源と呼んでいる。この歴史文化資源には、従来の文化財も含まれ、方言や風景、風習など、生活に密着したものも含まれている（図1 参照）。この点在する歴史文化資源を構成要素とし、ストーリーとしてまとめたものが「尾道市民遺産」である。前述の日本遺産制度と類似しているが、尾道市民遺産は、ストーリーとそれを構成する歴史文化資源の両者がそれであるのに対し、日本遺産はストーリーのみが日本遺産として認定される。この二つの制度を整理すると、尾道市民遺産そのものの、あるいは、尾道市民遺産の集合体が日本遺産となることが考えられ、日本遺産に認定された「尾道水道が紡いだ中世からの箱庭的都市」の中にも多くの尾道市民遺産が含まれるという考え方が成り立つ。さらに重要なのは、そうした歴史文化資源とストーリーを市民が市民遺産として提案し、市民、学識経験者、行政等による審査、ワークショップを経て市民遺産として認定されるという新たな仕組みである。従来の行政が文化財として指定する制度ではなく、あくまでも市民主体、官民協働の制度となっている。

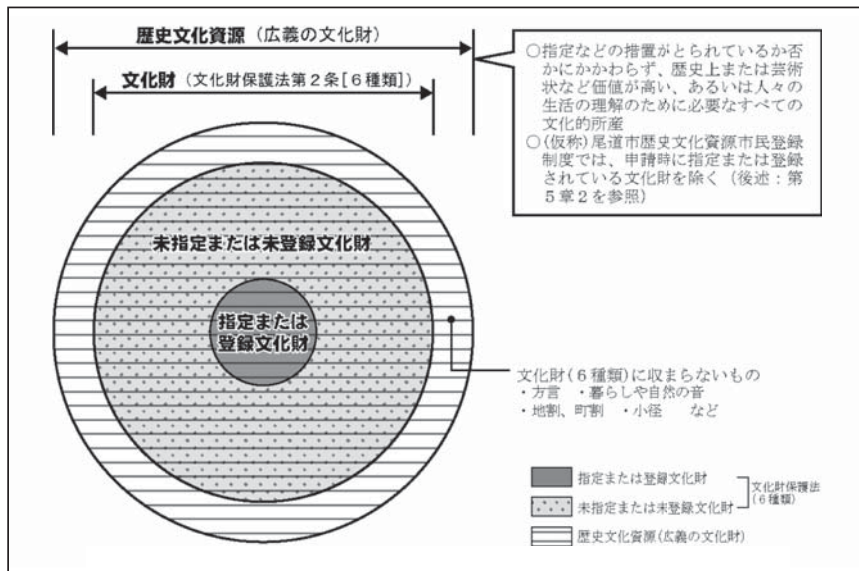


図1 文化財と歴史文化資源の定義（『尾道市歴史文化基本構想』より抜粋）

こうした尾道市民遺産登録制度は、平成 23 年 3 月に策定した尾道市歴史文化基本構想でその創設を提示していたが、具体的な内容や方法はまだ作成できていなかった。そこで、平成 25～26 年度で尾道市文化財保存活用推進準備委員会を設置し、市民、文化財関連団体、学識経験者、行政の様々な立場から議論していただき、制度の内容や方針、具体的な登録方法や活用策について検討した。それにより、制度の方針と枠組みや制度名が決まり、「尾道市民遺産登録制度」として、今後創設を目指すこととなった。

この市民遺産という考え方は、すでに福岡県太宰府市で太宰府市民遺産として取り組まれており、何度か現地にお伺いし、その方法や考え方について理解してきた。太宰府市も日本遺産に認定されているが、尾道市では、日本遺産と市民遺産を制度の中で位置づけ、一体的な活用が図れるよう、全国でも初めての試みをしたいと考えている。

その際に、日本遺産と市民遺産を結び付け、効果的な活用を行うには、それらを扱う人材が必要となる。そうした人材を育成するための制度として、平成 27 年度から「文化遺産パートナー養成講座」を開催し、人材育成に努めている。

この文化遺産パートナーは、前述のとおり、日本遺産のまち尾道をガイドする人材というだけでなく、積極的に様々な文化財、歴史文化資源に関わっていく人材、または、文化財を見守っていく人材としたいと考えている。そうすることで、日本遺産に認定された旧市街地地域だけでなく、市内全域の文化財、歴史文化資源を活用した活動が可能となる。こうした取り組みこそ、日本遺産に認定された尾道にしかできない試みではないかと考えている。

4. 今後の取り組み

日本遺産と尾道市民遺産は、文化財や歴史文化資源を保存するだけでなく、積極的に活用する、地域活性化につなげるための方策である。この「活用」とは、観光に活かすだけでなく、市民が行政や大学等とともに主体的に取り組み、官民協働のまちづくりこそが「活用」である。

今後は、日本遺産と尾道市民遺産の取組を通して、人材育成と市民からの発信力を高め、市全域に広がる歴史まちづくりを行っていく必要がある。それこそが、尾道市歴史文化基本構想の柱である「文化財の保存・活用の体制づくりと担い手の育成」につながると考えられる。

CATS による観光戦略策定の目指すところ

花岡 拓郎

北海道大学観光学高等研究センター特任准教授

石黒 侑介

北海道大学観光学高等研究センター特任准教授

西山 徳明

北海道大学観光学高等研究センター長・教授

2006 年，21 世紀の日本を支える大きな原動力として期待される「観光」の発展に学術の世界から貢献すべく，国立大学初の学術拠点として「観光学高等研究センター（Center for Advanced Tourism：CATS）」が北海道大学に設置されました。

CATS スタッフと尾道市との縁は以前より深く，石森は瀬戸内海の道 1 兆円構想，西山は尾道市の歴史文化基本構想，山村はコンテンツツーリズム研究，池ノ上は地域資源マネジメント，花岡は西瀬戸内海地域の文化史研究，石黒は観光マーケティングに携わってきた経緯があります。今回，こうしたメンバーを中心とする CATS と広島県，尾道市との事業連携が実現することとなりました。

1. 「地域協働」と「価値共創」

CATS は，自治体や公益団体，学術機関やシンクタンクなどと連携し，地域における地（知）の拠点（COC：Center of Community）となることを指向し，観光を通じた地域振興に関する共同事業を国内外で行っています。各地域における観光まちづくりにおいて CATS の目指すところは，地域資源の価値が見出され，まもられ，それを活かす住民主体の観光によって新たな価値が「地域協働」によって創造されていく「価値共創」型の観光です。

従来の観光分野の研究・教育機関においては，発地の視点から主として旅行業，運輸業，宿泊業に係る実務的な研究・教育を主として行う傾向にありますが，CATS は「地域」をキーワードに据えた多様で先端的な観光創造研究に取り組んでいます。その特色は，着地の視点から，観光「を」創造すること，観光「で」新しいコミュニケーションを創造することを徹底して考えること。それは，本事業で CATS が尾道において目指すところの一つでした。

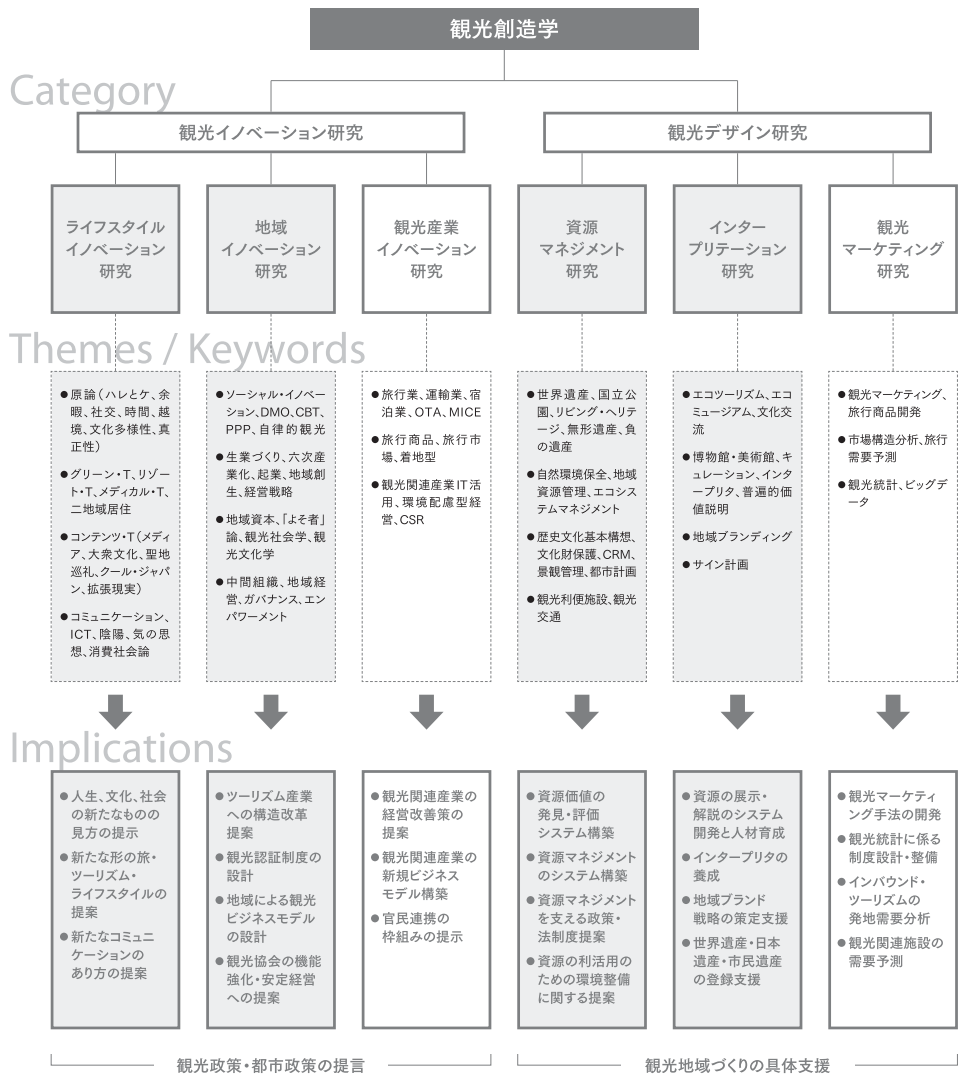
2. ツーリズムによって創造される都市としての尾道

図 4-1 は CATS の考える「観光」研究の学問構造と、CATS が重要視している分野を示したものです。観光イノベーション分野と観光デザイン分野を支柱とした「観光学」の体系化を進め、価値共創の理論研究、地域協働の実践研究、それらの応用研究を通じて得られた知見を政策提言や地域づくりの具体支援といった形で社会に還元しようとしています。特に、次世代ツーリズムとしてその理論構築に対する社会的要請が高い「コミュニティベースドツーリズム (Community Based Tourism)」と、「コンテンツツーリズム (Contents Tourism)」に関しては、図で示す重点分野における CATS の技術を結集させた研究を実証的に行っています。本書の第二部で後述するように、尾道はこの両ツーリズムを開発、牽引してきた先駆的事例に位置付けられ、コミュニティベースドツーリズム、コンテンツツーリズムによって「価値創造」されてきた都市ともいえます。

3. 尾道モデルの観光創造

尾道市役所の調べによると現在の観光客数は約 600 万人とされています。これだけの観光客を迎えることができている背景には、地域の様々な主体間の協働による地域資源のマネジメント、文化遺産のマネジメントの蓄積があり、その実践によって培われてきた地域資源を活かしたツーリズムの姿があります。さらには、商都尾道としての市民力、新たな人材を惹きつける都市の魅力が尾道にはあって、他に類を見ない独自のライフスタイルが築かれています。本事業では、その尾道生活に寄り添う観光の創造こそが、尾道の狙いであることが段々と明らかになってきました。そのことを踏まえつつ、デスティネーション・イメージと、DMO (Destination Management Organization) の構築に関する議論に挑戦し、地域ブランディング、地域イノベーションの観点からも尾道観光の将来像を探ってきました。

CATS は、“観光創造は価値創造に他ならない。”というメッセージを掲げ、地方創生、地域再生の原動力としての「観光」に可能性を見出しています。尾道での観光まちづくりはまさにそのモデルの一つに成り得ると考えられ、CATS としてその内容を解明し、今、尾道が考えている次の観光戦略を明示すること自体も、本事業の目指すところだと考えています。ここ尾道での成果が、他地域における観光創造の参考となることが期待されます。



CATS が特に重点的に扱う領域

図1 CATS の考える観光創造学の体系と重点研究領域

第二部

尾道型デスティネーション・マネジメント とは

尾道型デスティネーション・マネジメント

池ノ上 真一

北海道教育大学函館校講師

1. 「尾道」の息吹

(1) ヘリテージのエコシステムへの息吹

地域を成り立たせる仕組みであり，ヒト・モノ・カネ・情報の流れに着目しひとつの機能系として捉え方として地域エコシステムという表現方法がある。これは近年，おもに経営学や IT 分野において使用されている新語であり，西澤ら（2012）はボストンにおける NTBFs¹の研究をとおしベンチャー企業の簇業・成長・集積を促進するための「地域の経営資源を動員するネットワークからなる支援組織」として説明している。すなわち，個々の民間活動と自治体等の公共的な取り組みとをつなぎ合わせることで，市場メカニズムあるいは公共政策のどちらかだけでもなしえないイノベーションの創出を促す仕組みが地域エコシステムであると言える。

さらに地域エコシステムに関する考え方についてさかのぼると，イギリスの生態学者 A. タンズリーによって提唱された（1935），生物群集とそれを取巻く物理的・化学的環境がつくりだす機能的なまとまりを生態系（ecosystem）として捉えるという考え方を援用したものである。

そこで本論では，生態系におけるエネルギーの流れ，食物連鎖，物質循環への着目に加え，さきに紹介した地域エコシステムにおけるヒト・モノ・カネ・情報の流れも加えて捉えることで，持続可能な地域の実現，あるいは地域課題の解決に資する仕組みについて言及したい。とくに「尾道」においては，ヘリテージのエコシステムと，ツーリズムのエコシステムについて，近年の動態について新たな息吹として捉える。そのことで，観光を活用し，地域遺産を生かした新たな地域の仕組みをいかに構築するかについて言及したい。

まず，ヘリテージのエコシステムについて，次のとおりに捉えることとする。地域がこれまでの歴史的環境，地理的環境，自然環境を背景として生み出し，培い，洗練してきた資産としてのモノやコトである地域遺産（ヘリテージ）に着目し，それに関連する主体の関係をひとつの機能系として捉えられる仕組みのことである。地域遺産は，以下の①～④までのプロセスを経て循環する。本論では，「尾道」に見られる以上の①～④のプロセス，

¹ NTBFs とは，マサチューセッツ工科大学発の New Technology-based Firms の略で，第二次大戦後のボストンにおけるハイテク新産業形成の担い手となったベンチャー企業の原型のことである。

およびその循環の促進に関する特筆すべき主体の取り組みに着目し、ヘリテージに関するエコシステムの現状と新たな息吹について考察した。

①再発見

潜在化している地域遺産について、価値を再発見することから現代の地域との関係が始まるものとする。地域における自然的価値、社会的価値、文化的価値、経済的価値などが挙げられる。再発見する主体としては、おもに専門家が挙げられるが、近年はひろく市民が携わることで、まちづくりや地域課題の解決の第一歩として位置づけられている。

【息吹】

「尾道」の再発見に関する取り組みは、行政や市民を問わず様々な団体において数多く見られる。代表的なものとしては、尾道学研究会の取り組み、NPO 法人空き家再生プロジェクトによる「尾道建築塾」、「空き地再生ピクニック」、「空き家談義」に関する取り組み、株式会社ディスカバーリンクせとうちによる「尾道自由大学」の取り組み、尾道市による尾道市民遺産制度や文化遺産パートナー制度などが挙げられる。このことは、学術的な観点からのいわゆる文化財的価値の発見だけではなく、市民からの多様な観点からの価値発見が行われていることから、②につながる可能性を高めているといえよう。

②資源化

①において顕在化した地域遺産の価値をもとに、地域の自然環境や社会における役割を担うべく、そのための原料（構成要素）とすることである。具体的には、公共政策を策定するための市民参画によるワークショップや専門家による科学的過程や政治家による政治過程、あるいは製品・サービス化等のためのマーケティングをとおして、資源化が行われる。

【息吹】

「尾道」の資源化に関する取り組みは、とくにこの 10 年間ぐらいで目につくようになった。代表的なものとしては、公益性が高いものとしては、NPO 法人空き家再生プロジェクトによる「あなごのねどこ」をはじめとした「空き家再生」、「空き家再生チャリティイベント」、「現地で空き家再生蚤の市」、「空き家バンク」の取り組み、尾道の 7 つの古寺による「尾道七佛めぐり」の取り組みが挙げられる。また民間事業者によるものとしては、株式会社ディスカバーリンクせとうちによる「U2」や「せとうち湊のやど」等の取り組み、ネコノテパンや尾道イーハトーブによる古民家や路地空間の店舗や滞り場所としての活用が挙げられる。さらに公共政策では、日本遺産を基軸とした政策展開²とそれを支える市役

² 2008～2010 年度に文化庁の委託をうけて、文化財総合的把握モデル事業を実施し、2011 年 3 月に尾道市歴史文化基本構想及び文化財保存活用計画を策定。2012 年 6 月に国から「尾道市歴史的風致維持向上計画」の認定を受けた。2015 年度には、文化庁から「尾道水道が紡いだ中世からの箱庭の都市」として日本遺産認定を受けた。

所組織の再編³が挙げられる。

このことは、民間による地域遺産を生かした多様な「尾道」のすごし方・暮らし方の提案が行われるとともに、公共による法制度、あるいはハードの整備により下支えとなる支援が行われているといえる。すなわち、地域遺産の資源化における官民協働が進みつつあると評価できる。

③利用

②をととして生み出された公共政策や製品・サービス等を、実際に遂行、あるいは消費することで、地域遺産を利用すること。

【息吹】

「尾道」の利用に関する取り組みは、観光をととした従前からの物見遊山型の利用を除くと、前述の資源化で紹介した多様な「尾道」のすごし方・暮らし方として提案される取り組みに関して、訪問者や移住者が利用している。とくに顕著なものとしては、株式会社ディスカバーリンクせとうちが、観光を活用し訪問者に対する前述した「U2」や「せとうち湊のやど」等の取り組みが挙げられる。

また、NPO 法人まちづくりプロジェクト iD 尾道は、尾道の伝統的な露天販売である「ばんより」からヒントを得た「リアカーゴ」の取り組みをととして地域遺産を利用している。つぎに尾道学研究会、あるいは尾道市による文化遺産パートナー制度では、市民が勉強会や仲間づくり、さらには郷土愛の確認や醸成のために、地域遺産を利用している。

以上から、市民による生涯学習や新たなコミュニティ形成の機会、さらにはシビックプライドの醸成機会としての利用は、官民間わず取り組まれている。しかし、観光を活用した利用については、従来からの物見遊山型の利用が主流であることから、単なる訪問者側からの一方通行の利用に留まりがちと言える。そのため、つぎのプロセスである遺産創造への展開が望みがたいといえよう。

④遺産創造

②および③が繰り返されることをととして、洗練されたり、新たな価値へと発展することにより、次世代に遺したいモノやコトとなること。次世代に価値が認識されることで、再度①のプロセスに至り、ヘリテージに関するエコシステムの循環をみることとなる。

【息吹】

「尾道」の遺産創造に関する取り組みは、次世代への継承という行為が必要であるため、中長期の観点からしか捉えることができない。そのため、本論では捉えきれなかったことから、状況の考察は割愛する。その上であえて、NPO 法人空き家再生プロジェクトによる「尾道まちづくり発表会」の取り組みを挙げる。これは、自らの取り組みを発表すること

³ 日本遺産認定に合わせて、2015 年度から文化振興課は従来の教育委員会から、企画財務部に再編し、政策企画や遂行の中核的役割を担うこととなる。

で振り返りを行い、再評価や次世代への継承を促す役割が期待できるものといえよう。

以上のとおり、「尾道」ではヘリテージに関する主体の取り組みが、各プロセスにおいて認められるとともに、つぎのプロセスへと発展させる要素を確認することが出来た。しかし、資源化や利用における観光の活用にも必ずしも多様性があるとは言い難い状況である。また、各プロセスに関する主体同士が、必ずしも相互に連携関係があるとは言い難く、むしろ少数の同一主体が水平展開しているのが実情といえる。生態系に見られる、相互共生と相互連携を実現するためには、新たなエコシステムの構築が必要といえよう。

(2) ツーリズムのエコシステムへの息吹

つぎに、ツーリズムに関する主体により構成される地域エコシステムについて考察を行う。そこで、敷田、他（2009）が、地域で観光を推進して行く際に、地域にある資源と地域外にいる観光客や旅行会社との関係に着目し提案する観光の関係性モデルを援用する。これは観光まちづくりについて、地域資源と経済活動との関係から説明したものといえる。具体的には、地域資源に付加価値をつけて商品化（①ブランディング）し、それを地域外の消費者や観光客に PR や販売する（②マーケティング）する。その結果、地域外から観光客が地域を訪れる（③観光客の受け入れ）。さらに、観光客の来訪で得た利益やメリットを地域資源に還元して、持続可能な観光にする。それを④「地域づくり」としている。そして、こうした動きを進めるために、中間に関係性をコントロールする「中間システム」を設けることとしている。本論では、この観光の関係性モデルをツーリズムのエコシステムとして援用する。

そこで、「尾道」におけるツーリズムのエコシステムに関する芽吹きについて、以下のとおり考察する。

①ブランディング

「尾道」におけるツーリズムに関するブランディングについては、ヘリテージのエコシステムへの息吹の項にて述べたとおり、従前の観光が未だ主流となっており、新たな地域資源のブランディングといえる取り組みは多くない。その中で取り上げるものとして、株式会社ディスカバーリンクせとうちや NPO 法人空き家再生プロジェクトによる取り組みがある。いずれも従前の団体客ではなく、個人で訪れ自らの意志で旅を企画する観光客をターゲットとしている。また、地域資源をそのまま提供するのではなく、町家をゲストハウスに、港湾倉庫をホテルやレストラン、あるいはシェアオフィスへと、従前の用途を変更し、新たな過ごし方を提案するといった価値づけが伴っている。そのため、サイクリストやバックパッカーなど、これまでに尾道ではあまり見られなかった形態の観光客が目立つようになってきている。

②マーケティング

「尾道」におけるツーリズムに関するマーケティングについては、他の地域同様に、従前は外部の旅行会社が商品造成・流通・販売の際に独自に実施してきた。そのため地域の自律性が養われず、観光が地域づくりに繋がりにくかった。しかし近年では、一般社団法人尾道観光協会が主宰するおのび旅行社が、着地型旅行商品の造成を行うとともに、外部の旅行会社との交渉や取引をとおしたマーケット分析を行うようになっている。またその他の観光に関わる主体についても、それぞれがターゲットを明確にしながら、マーケットの分析をとおした取り組みが行われるようになっている。

③観光客の受け入れ

「尾道」における観光客の受け入れについては、これまでに述べてきた関係主体が、それぞれのターゲットに対して実施している。とくにおのび旅行社は、「尾道」の外であることが多いが、サイクルツーリズムや山歩きなどのアクティビティを加えたツアー商品の造成から添乗・ガイドまで行っている。地域資源を活かした地域のすごし方を提案する取り組みが少しずつ見られるようになっている。

④地域づくり

「尾道」におけるツーリズムに関する地域づくりについては、明確な目的を持っている代表的な取り組みを挙げる。ひとつは NPO 法人空き家再生プロジェクトによる「みはらし亭」、「あなごのねどこ」におけるゲストハウス等の取り組みである。もうひとつは、株式会社ディスカバーリンクせとうちによる「せとうち湊のやど」の取り組みで、こちらもゲストハウスである。いずれも、歴史的建造物を対象にしており、取り組みそのものが地域資源の保全につながっている。

以上が、「尾道」に見られるツーリズムのエコシステムに関連する代表的な主体の取り組みである。総合的に言えることは、従前から対応する仕組みをもっていたマス・ツーリズムに対し、坂のまちを中心としたまちあるきなどを目的とした個人旅行者（Free Individual Traveler）への対応が少しずつではあるが取り組まれていることが分かる。しかし、ヘリテージのエコシステムの息吹にて見られたことと同様に、各プロセスに関する主体同士が、必ずしも相互に連携関係があるとはいえず、むしろ少数の同一主体が水平展開することで、各プロセスの関係性を創り出しているといえよう。

(3) 共通すること、矛盾すること

以上の「尾道」に見る 2 つのエコシステムの息吹について、ここで整理する。前者では地域遺産が、「尾道」の現代における価値を見いだされ、利用されることで次世代への遺産となるというプロセスをとおり、主体を超えて循環していることが確認された。また後

者では、ツーリズムという現象が地域資源を循環させ、ヒトやカネや情報の流れを生み出していることが確認された。その中で、双方ともに尾道の新たな過ごし方・暮らし方を創り出そうという動きが、少しずつではあるが見られた。そのプロセスに着目すると、価値を再発見・ブランディングする「気付き」があり、資源化し利用を促したり、あるいはマーケティングおよび観光客の受け入れを行ったりといった価値創造のための「仕掛け」があり、地域遺産・地域資源を再循環させるための価値の保全や継承をととした段階を経ることにより、持続的な循環構造をもつ「仕組み」へと展開しようという芽吹きに共通性が見られ、「尾道」のエコシステムにおいて重要であるといえる。

また、それぞれのプロセスにおいて、公益性あるいは私益性ある主体の関与が多様に見られることが「尾道」の特徴といえる。この多様性が豊かなプロセスほど、継続性が高いように感じられるとともに、つぎのプロセスへの展開についても可能性が高くなると考えられる。

他方、ヘリテージのエコシステムに底流する考え方が自然や文化の保全・継承を目的とすることに対し、ツーリズムのエコシステムでは経済的な観点が中心となっている。この目的のずれが、現在の「尾道」においても地域遺産に関する取り組みと観光に関する取り組みとが生み出している矛盾に他ならないといえよう。

しかし、前述したとおり「尾道」では、多様な主体が多様な価値観のもとで取り組みを展開しており、かならずしも二項関係とはいえない。むしろ、互いに刺激し会ったり、連携したり、協力・協働したりという関係を見ることもできる。そのことは、前述の矛盾を解消し、建設的な関係を築く可能性を示唆しているといえる。

2. 尾道エコシステムを創ろう

(1) 地域遺産を生かした地域エコシステム

そこで「尾道」で発想したのが、観光を活用し地域遺産を生かす地域エコシステムの構築である（図 1 参照）。「尾道」のヘリテージとツーリズムに関するエコシステムに関する息吹を融合し、「尾道」で活動する人々を繋げる新たな関係性である尾道エコシステムを創り出すため、その関係性のマネジメントする役割を担う中間システムとして筆者らが DMO を提唱している⁴。

そこでは、観光に関するまちづくりの取り組みについて、気付き→仕掛け→仕組みの循環構造という観点から捉えた。前述したとおり、ヘリテージとツーリズムに関するエコシステムにおいても同様の観点を捉えることができた。2 つの価値観を底流させるこれらの

⁴ 2014 年度広島県事業「観光資源の価値向上戦略策定事業」の事業報告書として、北海道大学観光学高等研究センター発行『2014 年度広島県事業観光資源の価値向上戦略策定事業尾道プロジェクト報告書』（2015 年）にて尾道型 DMO に求められる条件を明らかにした。本書の第Ⅱ編に改訂版を収録した。

活動を融合させ、「尾道」の強みを活かした仕組みとして構想することが重要である。

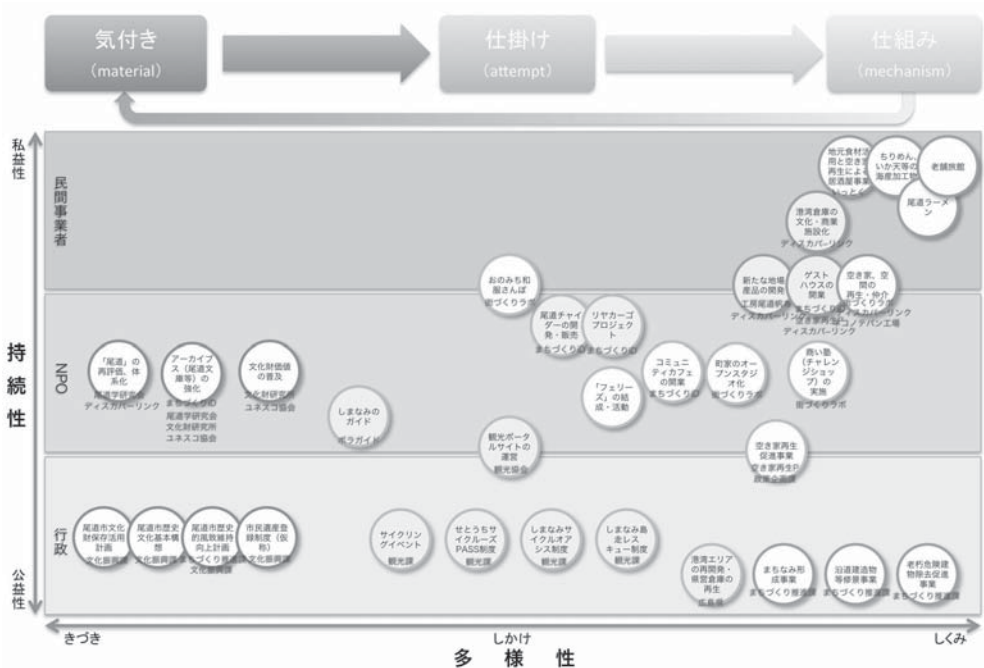


図1 「尾道」の観光に関するまちづくりの取り組み分析

(2) 大切なこと

では、尾道エコシステムにおいて、大切なことはなんだろうか。

それは、観光という現象をエネルギーとし地域遺産を共通項とすることで、「尾道」という地域において活動する主体の新たな関係のもとで、ヒト、モノ、カネ、情報が流れる体系であるということであろう。現在、「尾道」が抱える地域課題の要因である地域エコシステムにおける矛盾を解消し、新たな地域エコシステムを再構築することが重要である。

実現イメージとしては、地域住民および観光客や移住者が、地域遺産を生かした「尾道」らしい多様な暮らし方やすごし方を、街中のいたるところで行っている。そして、それをおして新たな人間関係ができ、異文化交流により新たなイノベーションが起きている。そのことにより、地域課題を解決することを想定している。もちろん地域遺産を介することで、世代を超えて持続的に循環することが重要である。

3. 尾道型デスティネーション・マネジメント

(1) 求められる機能・役割・アクション

そこで本論では、尾道エコシステムを実現するために、尾道型デスティネーション・マ

ネジメントを提唱している。詳細については、第Ⅱ編に 2015 年度事業にてまとめた報告書の改訂版を収録していることから、本論では割愛する。そこでここでは、尾道エコシステムの実現という観点から、とくに重要な点のみを説明することとする。

さて、第Ⅱ編にて後述するが、旅行需要の多様化や「目的地思考」から「体験思考」への消費者の思考の変化にともなう、地域が観光まちづくりに取り組む上では、生活圏の巻き込みが重要になりつつあること。さらに、DMO の先進国のスペインでは既に「着地型旅行商品の外部化」が進んでおり、現在の我が国の潮流である発地のアンチテーゼとしての着地型観光の促進では限界が来るということが明らかである。それらから、生活圏の巻き込みやそのための多様な主体との連携、住民の観光まちづくりへの参画や広範な産業振興を通じた住民の生活の質の改善など、地域でしかできない仕掛けや仕組みに取り組むことが重要である。

すなわち、地域遺産を再評価することから、現代における新たな役割を付与する価値創造、そして結果としての保全・継承までのプロセスを、いかに地域が自律的に多様性をもって行えるかが重要といえよう。そのことが、結果として旅行者の質の確保にもつながり、市場におけるデスティネーションとしての競争力の確保につながる根幹であると考えている。もちろん、技術的にはマーケティングやブランディング、あるいは観光関連サービス業における経営・技術革新は必要である。それらを地域において、分野や業界を超えて総合的に遂行できる仕組み（尾道エコシステム）を構築することで、「地域遺産×まちづくり」を実現できると考えられる。それを中間システムとしてマネジメントするのが、尾道型デスティネーション・マネジメントに求められる役割である。その機能としては、第Ⅱ編において、①多様性を生かす、②オール「尾道」としての体制づくり、③観光を活用し、競争から共創へ、とまとめた。

そして具体的なアクションにつながる理念として、以下のとおりに提案を行った。

【戦略理念：観光がつなぐ その 1】×ビジネスをつなぐ

【観光を活用し文化遺産を生かす仕事をつくるための条件】

- 条件 1：文化遺産（ストーリー・構成要素）を素材として活用すること
- 条件 2：継続性や発展性を実現できる新たな考え方や方法を導入すること
- 条件 3：「文化遺産×ビジネス」を統合的にデザインすること

【戦略理念：観光がつなぐ その 2】×コミュニティをつなぐ

- 条件 1：時間・目的を共にすること
- 条件 2：気持ち・夢を共にすること
- 条件 3：苦楽を共にすること

【戦略理念：観光がつなぐ その 3】×ライフスタイルをつなぐ

(2) 小さくつくり、大きく育てる

以上を実現するため、以下を当面の戦術として提案した。詳細については第Ⅱ編を参照して欲しい。

当面の戦術提案：茶園・庭園ストーリーを軸とした、みはらし亭の交流拠点化プロジェクト

- 地域内における交流情報の共有、活用の仕組みづくり
- 地域外への交流情報の共有の仕組みづくり
- 茶園・庭園ストーリーに基づく観光プログラムづくり
- 実行委員会形式によるデスティネーション・マネジメント体制の検証

尾道型デスティネーション・マネジメントには、前述したとおり、地域でしかできない生活圏の巻き込みやそのための多様な主体との連携等が重要である。しかしそれは、単に地域の各団体等が頭を並べるプラットフォームをつくることでも、トップダウン型で組織を編成することでもない。むしろ、小さくてもいいので、前述の尾道エコシステムに関する考え方を共有し、未来志向で地域の多様な人々をコーディネートできる中間支援的な組織をつくることが重要である。そして、その組織が地域内外の多様な人々を、あるテーマごとに地域遺産を共通項とすることとつなぐこと、そしてそのテーマを持続的に創出することで取り組みの多様性を生み出すことが重要である。尾道ではそれを実行委員会形式と名付け、その中間支援を行う組織を事務局と位置づけた。

すなわち、「小さく産み、大きく育てる」ということが、尾道型デスティネーション・マネジメントの実現にとって、根幹となる考え方といえる。

4. 多様性と多様性をつなげ、新たな暮らし方を産み出す

最後に尾道型デスティネーション・マネジメントとはいかなるものであるかについて、改めてまとめる。

「尾道」は瀬戸内海を海の道とした港町として発達した町である。しかし交通手段が海から陸へと大きく転換した現代においては、港町の立地や地形といった特徴はかならずしも地域の維持、発展にポジティブには作用しない。「尾道」もそれを要因とする人口減少等の地域課題が顕著である。今回のプロジェクトが掲げたミッションは、単なる観光振興ではなく、その地域課題の解決に資することであった。

そのためには、本論では現代における尾道エコシステムの再構築が重要であるとした。そして尾道型デスティネーション・マネジメントは、観光を活用することでその再構築を推進し支える中間システムが担う機能として位置づけた。

それは、多様な人や物が行き交ったかつての港町・尾道の特徴である文化的多様性を背

景とし、現代に継承される文化遺産あるいは社会的・文化的な仕組みを活かす戦略である。また、文化遺産を介して、地域住民はもちろんのこと、観光客や尾道ファン、あるいは移住者といった外部からの人々が、「尾道」を多様な観点から感じ、シビックプライドの醸成、関心や愛着や憧憬を抱くのである。それが、地域住民や訪問者・移住者といった枠組みを超え、「尾道」に関連した取り組みへと展開することを期待しているのである。「尾道」の地域遺産を介し、地域を越え、「尾道」の多様性と地域外の多様性とは共創的な関係を築く環境を生み出すことができれば、尾道エコシステムの再生といえよう。そしてその環境下で、新たな「尾道」の暮らし方が創出されることを願っている。

文 献

敷田麻実・内田純一・森重昌之

2009 『観光の地域ブランディングー交流によるまちづくりのしくみー』、学芸出版社。

西澤昭夫・忽那憲治・樋原伸彦・佐分利応貴・若林直樹・金井一頼

2012 『ハイテク産業を創る地域エコシステム』、有斐閣書籍。

北海道大学観光学高等研究センター

2015 『2014 年度広島県事業観光資源の価値向上戦略策定事業 尾道プロジェクト 報告書』

「尾道」における DMO づくりの実践

石原 尚味

一般社団法人尾道観光協会

池ノ上 真一

北海道教育大学函館校講師

1. 尾道のまちづくりに携わる人々

ここ数年，尾道が与えるイメージは随分変わったように感じている。尾道には，従前から定番である「寺のまち」，「映画のまち」，「坂のまち」などのイメージがある。それらに対して，「カフェ」「猫」「ゲストハウス」など，若者の琴線をくすぐるワードが飛び交うようになった。さらに従前のイメージを合わせ，「お寺や斜面地の中にある古民家カフェ」や「猫を探して歩くツアー」，「坂のまちで過ごしてみる（宿）」などが目につくようになった。このことをはじめとして，尾道の街は，古くから培われた歴史や文化に配慮しながらも，新たな動きに積極的であるといえる。常に時代とともに活きた形に変化してきたのである。

現在における変化の担い手をあげるとすると，NPO 法人尾道空き家再生プロジェクトや各お寺のお坊さんによる企画，飲食店のグループなどであろう。例えば，NPO 法人空き家再生プロジェクトには，多くの市内外の人に関わり，尾道の斜面地に増える空き家問題を考え，実際に手を加え活用をしている。また，「移住者」という面でも重要な役割を果たしている。その中でとくに目立つ活躍をされる方々がいる。そのうちの一人が，NPO 空き家再生プロジェクト代表の豊田雅子氏である。尾道出身の豊田氏のネットワークは，同世代，子育てをする母親たちの集いの場の提供，外国人との交流の場，移住者などへと広がっている。

そのような中，私・石原は，大学の 4 年間を尾道で過ごし，尾道で生活する方々と出会い勉強させてもらった。大学には美術学科があり，その多くの学生が尾道の街に関わる活動をしている。一方，私が専攻していた経済情報学科は街との接点がほとんどなかった。しかし，インターンシップや部活動を通して尾道の方々に声を掛けてもらう機会が増え，この街の雰囲気を感じていくようになっていった。「観光」という分野に興味をもったきっかけである。そして卒業後，観光の仕事ができる環境の中で，どっぷり街中で活動をするよりも，各々の思いを繋げるということに強く感心をもった。意外にも卒業生同士の繋がりや仕事をする中のある特殊な分野によって接点できるので，尾道の活動分野は多岐にわたっていることがうかがえる。

また勤め先でもある尾道観光協会では，おのび旅行社という旅行会社を社内にもち，

尾道をフィールドにしたツアーを企画している。旅行会社としての役割は、来訪者と上記にあげた方々とのパイプ役であると自負する。飲食業や産業、運送機関などを組み合わせ、地域内での需要を生み出すのが大きな目的と考えている。また、継続的に実施することで、観光消費額の拡大に繋げる。観光協会で仕事をするうえで常に意識していることである。

2. 尾道に訪れる人と暮らす人

そんな尾道に訪れる人々は多様である。

観光で訪れる人には、団体ツアーと個人（FIT）で訪れる人、さらにはおのび旅行社の着地型旅行商品で訪れる人がある。団体ツアーで訪れる人の傾向としては、バスを利用し、宿泊を伴わず数時間滞在型が多く、年齢層も高い。ロープウェー等を利用し千光寺山に登るなど、定番のスポットへ訪れることが多い。他方、個人（FIT）で訪れる人は多様で、家族連れ、友達同士、カップル、夫婦などが見られる。家族や夫婦は車での移動が多く、「尾道」の周辺も含めて旅行しているように感じる。とくに年齢が若いほど、JR 利用の傾向があるように感じる。食への関心は高く、話題性のあるスイーツや尾道ラーメン、お好み焼きなどの店舗は事前に調べていることも多い。レンタサイクルを利用してのしまなみ海道サイクリングに興味を持っているのも、この層である。

つぎに、おのび旅行社の着地型旅行商品で訪れる人について述べる。当協会が旅行会社をもち、旅行商品の企画・実施を始めて 5 年になる。旅行商品については、オリジナルで企画する募集型企画旅行と、依頼を受けて作成する受注型企画旅行とがある。現況としては、募集型企画旅行の取扱いが多い。市内の取り組みを体験してもらうツアーや史跡・歴史を研究するグループから依頼を受けて、現地を訪問するツアーなどを作成している。日常的に地域内外から観光に関する情報が入ってくる環境を活かし、ポイントをつなぐ役割として機能しているように思う。驚くのは、当旅行社のツアーは地元の参加者が多いことである。年齢層は高いのだが、一步踏み込んだ内容の街歩きには敏感である。健康への関心や地元の歴史・文化の勉強をしたいとの想いを感じる。一方、サイクリングなどの広域を複数日にわたって実施するツアーについては、近隣からの参加者より関東・海外からが多い。滞在時間中の訪れるポイントに、団体・グループの性質が現れやすい。まさに「暮らしているように旅をする」というキーワードにぴったりだと思う。

観光以外で「尾道」に訪れる人としては、仕事や視察等で訪れる人も忘れてはならない。彼らの「尾道」に対する印象は、訪れる前と後で大きく変わるようである。たとえ「尾道」を知るきっかけが仕事や視察であっても、住んでいる人が意欲的であることによく驚かれる。とくべつリーダーシップをもって、中心的に活躍する人物がいるわけではない。しかし、各分野の取り組みで目立っている人物らと接触し、取り組み事例を学び、持ち帰っている。とくに私が関わりのある分野といえば、旅行会社の方なので、そこから感じたこと

を申し上げると、市内案内後は一日では足りないとの感想をいただく。それだったらと思う、私は、旅行者にゆっくりと滞在していただいているよう夜の過ごし方の提案、テーマがはっきりとしたモデルコースの提案に努めている。

仕事で訪れた人の中には、「尾道」で仕事をし暮らすうちに、そのまま住み続けているという例もある。私もそのひとりと言えるかもしれない。尾道市立大学ができて約20年になるが、私もその卒業生の一人である。当初は、尾道で卒業後も生活するとは想像していなかったのに、尾道の街への感心も低かった。しかし、ゼミや部活動をとおして、次第に街の人に惹かれだしたのである。しかし当時は、昨今のように若い世代が多かったわけでもなく、私が関わっていたのは、むしろ年配の方々であった。その年配の方々に教えていただいた文化面での経験が非常に新鮮であったのである。

さて一方で、「尾道」に生まれ育ち、ずっと暮らしてきた根っからの「尾道人」については、このような仕事をしているせいもあり、常々羨ましく思っている。ただ実は、直接そのような人と関わることは、それほど多くはない。それでも活躍の中心には、必ず「尾道人」がいて、過ごしてきた慣習などに触れる機会がある。「尾道人」は尾道が大好きでいて、後世に伝えたい気持ちを持っている人が多い。

3. 尾道パスポート

(1) 何もないところから始まった

2015年度の1年間、「歴史・文化～事業」を受け持つことになり、内容を考えるところから始まった。仮に「尾道パスポート事業」と名付けられて動き始めた。目的は、2014年度に広島県事業として策定された尾道の観光戦略に則り、「尾道」にDMOを創ることであった。そのためには、「尾道」の日本遺産を生かすこと、社会的多様性を活かすことが条件であるとされた。その上で、実際にいかに実現するかについて、実践および検証をとおして取り組むことが求められた。

(2) 目的が先か、人が先か

私の中には、常にある疑問があった。この事業は、具体的な達成目標が明確でないということである。単なる観光協会のDMOへの組織変革ではなく、むしろプロセスをとおして、必要とされる機能をいかに生み出し育てるのかという多重的に期待される目的を、どのような方法で実現するのかが分からなかった。

そんな中、とにかく前年度の戦略策定時の基本的な考え方である多様で、観光地域づくりにつながる取り組みを行う主体に声を掛けた。そこで結成されたチームメンバーは、行政、NPO、企業、店舗経営者、大学、お寺、観光協会、であった。普段の仕事上では、何か物事を始めるときには、ターゲット設定が求められる。しかし、このパスポート事業のために集まった人々は多様なだけに、一定の傾向を求めるのは難しかった。前述の戦略に

において、中長期の目標や求められる条件は理解できるが、今年度取り組むパスポート事業とどのように繋げることが正解なのかについて、私自身が明快に説明することが出来なかったということもある。

私の思いとしては、「尾道」に訪れた人に、隅々まで歩いて、様々な発見をしてほしいということでした。強いて言えば、滞在時間や観光消費額を伸ばしたいとの想いからだが、この意図を目に見える形で表現しなくなかった。よくあるモデルコースは参考にはなるが、定番のスポットを繋ぐ動線では、馴染まない客層もいるはずだという問題意識をもっていた。この機会をいかし、訪問者自身が自ら組み立てられるものがつくれないか、最低限のヒントでサポートして、固定観念を与えないマップにしたかった。

まずは、とにかく集まるところからということとなった。「毎週ワークショップ」と名付けて、毎週水曜日に会合を重ね、意見を出し合った。しかし、常に悩みであったのは、チームメンバーとどの目標を共有し、本年度の事業に取り組むべきかということであった。前年度策定の観光戦略では、DMOには地域の多様な主体を結びつけるハブとしての機能が重要であるとされていた。そのため、尾道で活躍するメンバーに声を掛け集まってもらったのであるが、それぞれが代表であり、日常的にそれぞれに仕事や役割がある人たちであった。そのため、私も含め、設定した時間に集まること自体が大変で、ワークショップを実施することが容易ではなかった。目的を明確に認識する前に、メンバーを集めたことも、実施を難しくした要因だったかもしれない。そのため、人と人との繋がりをいかに創り出すのが課題であった。そこで工夫したことは、集まる時間以外に常に意見交換できるように、SNSのグループ機能を活用した。SNSであれば、個人個人の繋がりもあり抵抗がなかったようだ。

また当初はあまり認識していなかった課題として、ワークショップの実施にも準備が必要で、さらに結果をメンバーにフィードバックすることが求められることがある。事務局的な機能を果たす上では必要なことであるが、日常業務に加えての作業は、実施上に発生した悩みであった。

マップの制作過程においては、制作メンバーが実際に足を運び、自らが体験することが重要と考えた。まず足を運んでもらいたいエリアを考えることから始めた。

飲食店等の民間事業者を掲載するにあたっては、公的な立場を意識すると選択することが躊躇われた。しかし、食も一つの「尾道」体験と捉え、制作メンバーが訪問者にぜひとも味わって欲しいと考えるメニューを決め、それを提供している事業者を掲載するという大方針を決めた。尾道では、既出でマップの種類が多く、着眼点も鋭い内容で構成されているものが多い。新たに作る本マップがどのような役割を果たすのかを明確にすることは、それらと差別化する上でも重要であった。

とくにメンバー間で議論したことは、パスポートの「名前」である。結果的には、尾道パスポートになったのであるが、パスする必要がある入口があるわけではない。また、よく見かける観光地のパスポート制度のように割引制度がついているわけでもない。しかし

議論した結果、「尾道」という独特の地域にて異文化体験をしてもらうために入国？するという意味で、当初のネーミングを活かしてパスポートとなった。

それに加えて、私にしかできない企画を盛り込みたかった。それは、「尾道」に訪れる前に、訪れたい、過ごしたいという気持ちを強くするツールとしたいということであった。着地型の旅行会社として、「尾道」は温泉や食やテーマパークなどといった従来の団体型の観光で求められてきた明確な目玉がないことが課題であった。もちろん、ターゲットは個人を対象とした旅行商品を企画することが多い。しかし、従前には数多くのマップが発行されていたが、当地での配布が前提とされており、個人をターゲットに旅行意欲をかき立てるツールではなかったのである。

今回制作するパスポートを、旅行会社をとおり、申込みのあったお客様へプレゼントするという設定とした。それに合わせて、内容を20～30代女性の視点で構成した。近年の旅行会社は、女子旅企画が主流であったことから、すぐに取り入れてもらえた。その結果、中部エリアや九州エリアからの旅行パンフレットへの掲載が叶った。

(3) イベントを企画してみる

またパスポートのお披露目企画として、「まちめぐりイベント箱庭パーティー～尾道の日本遺産をめぐる～」を企画した。このイベントの趣旨としては、「尾道」の各主体に現時点でできる体験プログラムを無理せずに提供してもらう。それらをいっしょに提供する機会をつくるということであった。当方の役割は、これらをいかに繋げ、多くの人々に「尾道」体験として伝えるかということであった。そのため出来る限り、広報面や実施する上での不安を解消するよう努めた。

また、サイクリングツアーを同日に盛り込んだ。このツアーは首都圏発着のお客様が多く、今回でちょうど10回を迎えるものであった。2泊3日のツアーの中で、しまなみ海道のサイクリングを中心に当地でおすすめしたい内容を盛り込んで、毎度趣向を変えている。先にあげたように、長期のサイクリングツアーほど遠方からのお客様が多く、食や体験の種類を増やすよう工夫している。

そのような経緯の中で、今回のイベントと連動させることで、坂のまち「尾道」体験をとおして、新たな尾道での過ごし方を提案したいと考えたのである。しまなみ海道のサイクリング、尾道の街歩きといわれるように、自転車と歩きのお客様の目的がはっきり分かれた傾向を越えて、双方をつなぐ可能性を探りたいという思いもあった。そのため、ツアーの中では、サイクリングのオンとオフの切り替えをいかにスムーズに行うかを工夫した。

今回のパスポート企画、およびイベントについては、既存のコンテンツを活かすことはもちろんのこと、今後さらに多くの人々に知ってもらうことや磨き上げていくことが大切だと考える。そういった意味では、今回メディアの方々も同行していたが、尾道という街を各々に感じ取ってもらえたようである。「自転車」×「尾道」は新しい発想で受け入れてもらえそうだ。自転車を担ぐ、押す、折りたたむ。不便もあえて取り入れることで、自転

車と一緒に旅をするというコンセプトを提案できたように思う。

今後は街のイベントも含めて、ピンポイントで尾道へ訪れる目的をもって企画していきたい。

4. 今後の課題

パスポートの製作やイベントの企画に携わってきた中で、とくに課題と感じたことは広報面である。いくら関係者や地域内で評判のよいものを制作しても、利用者側からの反応がなければ途端に意味がなくなるということを実感した。事業をとおして、同じ目的をもってイベントに向き合うメンバーがいるため、手分けして発信ができるといいと考えていた。しかし、実際には思っている以上に難しいことであった。グループで協調性を作り、横並びの関係を目指したが、結局は司令塔的な役割を果たすものがいないと動けないことがわかった。

もうひとつ大事なことは、継続していくことである。単なる一過性のイベントにしないためにも、課題を解決し、集客性のあるイベントに育てていかなくてはならない。そういった意味では、今回構築した協力体制は、その実現を期待できるものであると考える。

5. 「尾道」で観光に関わるということ

最後に、「尾道」で観光を仕事として関わる私の想いを整理する。

「尾道」の観光とは、当地に行くということだけが目的となる観光ではなく、過ごすことで異日常を得ることが目的とされていると捉えている。前述したとおり、「尾道」で活躍する人は多種多様である。そのため、もっとも DMO の形成が難しいのではないかともしられる。しかし、歴史的に移住者も多く、互いの考え方にあまり干渉しないという気質もある。なにかあれば、協力する意義を感じると協力し、そうでないと関与しないといったように、付いたり離れたりを気軽にできる人間関係が尾道らしいと感じている。

そういった「尾道」において、これまでも観光に関わってきた私ができることはなんだろうか。それは、それぞれ個性的な地域の人々をつなぐ、橋渡し役ではないかと思っている。様々な地域の情報を共有し、事がスムーズにいくよう繋げることが大事であると考えている。過剰な負担なく、できることでつながるという関係が「尾道」らしいと思う。そのためには、日ごろのお付き合い（事業をすすめる上での良好な関係づくり）が大事といえよう。

DMO の新たな地平

石黒 侑介

北海道大学観光学高等研究センター特任准教授

1. 日本型 DMO をめぐる議論

観光立国宣言以降，政府は観光圏の整備事業やそれに伴う観光地域づくりプラットフォームの形成支援に取り組んできた。さらに平成 26 年 12 月に閣議決定された「まち・ひと・しごと創生総合戦略」では，各地域が魅力ある観光地域づくりを自律的かつ継続的に実施していくための組織として「日本版 DMO」の必要性が説かれ，その形成・確立を支援するために日本版 DMO の候補となり得る法人を「日本版 DMO 候補法人」として登録する制度を創設した。

複数の自治体にまたがるデスティネーション（旅行目的地）の競争力強化やそれに資する戦略的且つ一体的なプロモーション等の実行を支援するための政策は我が国に限ったことではないが，その推進に資する組織の整備を国が主導することは世界的に見ても珍しい事例である。そもそも，アメリカやドイツ，スイス，オーストラリアのような連邦制を採用する国家においては安全保障や外交を除く政策はその大部分が州によって担われており，観光分野に限らず地域における組織構築を国が主導すること自体が一般的ではない。さらには，観光の多面的な影響を直接的に受ける対象が地域であることを考えれば，地域における推進主体は自治体やそれよりも小さな単位で検討，構築されることが望ましいとも指摘できる。日本のような事例は，実はガバナンスが脆弱で，地域における財政，人的資源の乏しい発展途上国で見られる政策であり，日本のような先進国，それも法整備や民度の成熟度においては世界トップクラスと言われる国の観光政策としては，その妥当性に疑問が残る。間違っても DMO という用語が一人歩きし，我が国の観光が抱える広範な課題の共通した処方箋のように扱われつつあることがあってはならない。

他方で，これらの政策が我が国において DMO という観光分野の極めて重要且つ先進的な概念が拡大するきっかけを作ったこともまた事実である。重要なことは，地域がそれぞれの DMO のあり方を主体的，能動的に検証し，国の制度の利用可否を是々非々で検討するという考え方を持つことである。後述するように DMO の重要な目的は，地域がデスティネーションとしての競争力を持続的に維持することであり，その責任は国ではなく地域が担うのである。支援制度の背後にある莫大な助成金を目当てに国の方針に則るのではなく，あくまでも主体的な観光振興を図る上で，利用可能な制度の一環として捉えるべきであろう。

2. これからのデスティネーション・マネジメントのあり方

国が進める日本版 DMO の第 1 弾の候補法人として、「一般社団法人せとうち観光推進機構」が登録されたことは、広島県、あるいは尾道市の観光を考える上でも大きな意味を持つ。前述のとおり DMO はその存在自体が観光をめぐる状況を劇的に変えるものではないが、広島県を含めた瀬戸内エリアが日本を代表するデスティネーションとしてその一体性を内外に発信する意味は大きい。

他方で、尾道市に目を向ければ、こうした動きに同調する形で、今一度デスティネーション・マネジメントのあり方を議論していくことが求められる。

日本版 DMO では、KPI(Key Performance Indicators：重要業績評価指標)の導入やマーケティングに関する専門人材の獲得など、観光地域づくりにおける経営的側面が強調されているが、Pike (2008) が指摘するように、今日のデスティネーション・マネジメントは、企業の経済的価値と社会全体の価値の双方を追求する「社会的マーケティング」を目的としたものでなければならず、その概念は、旅行商品の販売やそれによる収益の拡大といった狭義の観光マーケティングを超えた、より幅広いものである。Pike (2008) は、その特徴を、収益性の高い観光産業の発展、市場における優位性、魅力的な環境、旅行者の満足度の維持、地元住民の協力体制といった多様な要素のバランスを維持することであると指摘しているが、現状の日本版 DMO の議論には、こうしたデスティネーション・マネジメントの本質的議論からの乖離が見られる。

3. Turisme de Barcelona に見る DMO の公共性と収益性

日本版 DMO の設立にあたって我が国政府がモデルとしているのは、アメリカやカナダ、オーストラリアの DMO であるが、前述のようにこれらの国では連邦制によって地方自治が高度に進んでおり、地域単位の DMO が持つ機能も幅広く且つ強力なものである。その背景には、宿泊税等を中心とした安定的な財源を確保する仕組みがあり、この財源を基に DMO は極めて効率的かつ戦略的な事業を展開できる。

しかしながら、DMO は本来デスティネーション・マネジメントの主体であり、国家間の行政制度や社会的、文化的背景の違いを超越するようなものではない。各国、各地域の特性を踏まえた上でデスティネーション・マネジメントを実行可能な組織のあり方を論じるべきであり、それが DMO の存在意義である地域のデスティネーションとしての持続的な競争力の維持を実現するのである。その意味では、「尾道型 DMO」の議論の前提として、尾道におけるデスティネーション・マネジメントのあり方を十分に議論するべきである。

デスティネーション・マネジメントには、主としてデスティネーションとしての競争力を維持するためのマーケティング、地域経営に持続性をもたらすためのコントロール、そして地域内の多様な主体を巻き込むためのコーディネートが求められる。そしてこれらの

実施においては DMO が収益性と公共性の双方を維持していくことが前提となる。

尾道市を例にとれば、将来的に DMO は着地型の旅行商品や周遊クーポン等の販売、宿泊事業者の斡旋等を通じて一定の収益性を確保しつつ、地域の資源を発掘しながらその持続可能な活用を実現し、これら一連の活動を通じて地域が持つ多角的で多層的な観光資源をデスティネーションとしての競争力につなげていくような事業を営む必要がある。同時に、前述のように、民間事業者や行政、住民との関係をコーディネートし、観光振興があらゆる面で持続可能な形で推進されるような取組も求められる。それは言い換えれば DMO としての公共性と収益性の両立を実現することにほかならない。

日本版 DMO をめぐる議論では北米やオセアニアの事例が頻繁に取り上げられるが、ヨーロッパにも日本において DMO を構築する上で参考となる事例は多く存在する。例えば、スペインのバルセロナ市の「Turisme de Barcelona」（バルセロナ観光局）は、年間予算およそ 66.9 億円（1 ユーロ＝126.4 円換算）のうちの 89.8%にあたる 60.1 億円を自主事業の収益から捻出している。その収益源を支えるのが、観光案内所等での物販やチケットの代理販売事業である（表 1 参照）。

バルセロナ観光局が物販、サービス提供でここまでの規模の収益を獲得できる背景には、テーマ別に設けられる協議体の存在がある（図 1 参照）。スポーツや食、文化といったテーマ別に民間事業者や業界団体が加わる小グループ制の協議体を形成し、ツアー商品やチケットの代理販売プログラム、土産品の開発などが行われる。そのため、バルセロナ観光局という DMO の中で企業内起業のような現象が起き、リサーチ、開発、マーケティングなどもそれぞれ一定の独立性を保ちながら行われる。その結果、土産品等はブランド別に設けた各店舗で販売され、顧客の細かなニーズへの対応や、ブランドの世界観を反映した店舗設計等が可能になっている。ただし、その一方でこれらの協議体の上部にバルセロナ観光局があることで、チケットやツアーの販売は市内の観光案内所が一括して行っている。旅行者の購買意欲を刺激するブランド戦略とワンストップ化による利便性の向上を通じて収益性を極限まで高めているのである。

日本では地域における観光まちづくりを支える事業としてかつては着地型旅行商品の造成・販売による旅行業の重要性が謳われ、日本版 DMO 構想が浮上した現在はより安定的且つ規模の大きな財源として宿泊税や観光税の議論が俎上に上がっている。これらの議論の背景にあるのは、日本版 DMO の母体となることが期待されている観光協会の多くが、行政からの助成金や補助金によって支えられている現状に対する問題意識である。前者の着地型旅行商品の造成・販売については、観光地域づくりに関する多面的な効果が期待される一方、そこから得られる収益は極めて限定的なものにならざるを得ない。また宿泊税等についても法定目的税に関する制度面での課題が多く、現状では DMO のような行政とは異なる主体がその財源としてこれを利用するには超えるべき障壁が多い。その点で、バルセロナ観光局の事例は、多くの観光協会が現状で行っている事業の発展系とも言え、日本版 DMO のモデルケースとして大いに参考になる事例である。

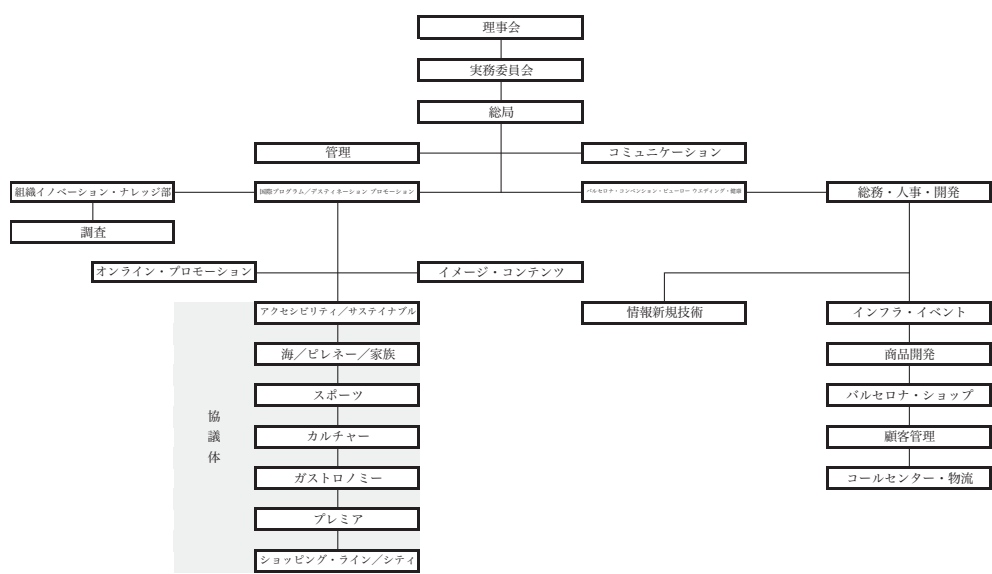
そのほかにも、州政府の1部門で極めて公的な性格の強いDMOとして知られるHawaii Tourism Authority（ハワイ州観光局）や、自らゴルフコース等を運営することで100%の財源自立化を達成しているTourism Whistler（カナダ・ウィスラー観光局）など、世界には様々なDMOが存在している。重要なことは、こうした幅広い事例を参考にしながら各地域が自らに見合ったデスティネーション・マネジメントのあり方やその推進主体たるDMOの形態を模索していくことではなかろうか。

表1 2014年のバルセロナ観光局収入

	単位：ユーロ	単位：億円	%
オンライン販売（物販・サービス）	2,510,421.01	3.2	4.7
観光案内所販売（物販・サービス）	29,475,669.69	37.3	55.7
その他販売（物販・サービス）	161,059.38	0.2	0.3
観光商品販売	12,471,835.46	15.8	23.6
物販・サービス販売 小計	44,618,985.54	56.4	84.3
「バルセロナ・コンベンション・ビューロー」手数料・投資収益	1,503,695.35	1.9	2.8
「ショッピング・ライン」「ショッピング・シティ」手数料	142,520.99	0.2	0.3
「ガストロノミー・バルセロナ」手数料	113,660.44	0.1	0.2
「カルチャー・バルセロナ」手数料	49,176.13	0.1	0.1
「スポーツ・バルセロナ」手数料	17,345.63	0.0	0.0
「プレミアム・バルセロナ」手数料	47,563.00	0.1	0.1
「バルセロナ・ショップ」手数料	13,137.55	0.0	0.0
「サステイナブル・バルセロナ」手数料	9,910.75	0.0	0.0
「ピレネー・バルセロナ」手数料	1,895.00	0.0	0.0
「海のパルセロナ」手数料	-	-	-
「バルセロナ・カード」手数料	18,240.66	0.0	0.0
民間事業者との連携事業 小計	1,917,145.50	2.4	3.6
フェア・ワークショップ運営	340,275.11	0.4	0.6
スポンサーシップ	275,650.00	0.3	0.5
折り込み広告収入	372,422.61	0.5	0.7
広告事業・スポンサー 小計	988,347.72	1.2	1.9
自主財源 計	47,524,478.76	60.1	89.8
法人助成金	1,142,000.00	1.4	2.2
バルセロナ市助成金	485,000.00	0.6	0.9
観光税	3,433,035.90	4.3	6.5
バルセロナ県助成金	305,000.00	0.4	0.6
利息	31,804.50	0.0	0.1
中央政府助成金	0.00	0.0	0.0
助成金等 計	5,396,840.40	6.8	10.2
総収入	52,921,319.16	66.9	100.0

出所：Turisme de Barcelona, Memòria 2014 より筆者作成

注：1ユーロ=124.6円で換算



出所：Turisme de Barcelona, Memòria 2014 より筆者作成

図 1 バルセロナ観光局組織図

文 献

Pike, Steven
2008 Destination Marketing An Integrated Marketing Communication Approach.
Oxon: Routledge
Turisme de Barcelona
2015 Memòria 2014

CATS 叢書

第 10 号

第Ⅱ編

2014 年度広島県事業
観光資源の価値向上戦略策定事業
「尾道プロジェクト」報告書

第一部

序章

プロジェクトの概要

池ノ上 真一

北海道教育大学函館校講師

1. プロジェクトの基本的な考え方

(1) 本事業の主旨

本プロジェクトは，広島県が「魅力ある観光地づくり事業」として，中長期を見据えた観光客の継続的な来訪を図るため，各地域が有する観光資源の価値を高めるための戦略づくりを進めることを目的に実施したものである。広島県事業における主な目的としては，以下の 2 つである。

- イ) 持続可能な観光のための戦略策定モデルの構築
- ロ) ブランド価値（付加価値）向上のための指針の提示

対象地域として，観光資源の磨き上げによる観光地としての魅力の更なる向上を行うモデルケースとして，尾道市，宮島，三次・庄原を含む備北エリアの 3 カ所が選ばれている。尾道市は，2.1(2)プロジェクト実施上の基本的な考え方にて詳しく述べるが，歴史文化資源を生かした観光のモデルケースであり，広島県内における観光の第一目的地となる地域という理由で選ばれている。また備北エリアについては，今年度（平成 26 年度）末に尾道松江線が開通になることを鑑みて，エリア周遊の促進等を戦略的に考えることを目的として選ばれている。ここでいう観光資源とは，観光客を呼び込むための有形，無形にかかわらずない地域を構成する要素のことを指している。

本プロジェクトでは，その 3 つの選定地のひとつである尾道市を対象とし，観光資源の持続的な価値向上を目的とした観光戦略を策定することを目的とした。その際，尾道市において民間事業者や NPO といった民間や市民活動が盛んに行われ，地域づくりをリードしている状況から，広く市民の参画のもとで進めることとした。観光関係機関，宿泊業，飲食業，旅行業といった従来の観光関係者だけに留まらず，市民，NPO，民間事業者，行政，専門家などが，セクター・業種・専門性・組織・社会的立場といった様々な壁を越え，観光をキーワードに，その触媒性を活かすことで互いの活動目標や主張を尊重した対話を実現し，共通性の発見，独自性の組み合わせ等をとおして協働の仕組みを共創する「セッション」方式によるワークショップをとおして実施した。

(2)「観光×まちづくり」～気付き・仕掛け・仕組みから地域を捉える

尾道市では、「まちづくりの基本的方向、およびまちづくりの基本戦略（尾道市総合計画基本構想（2006～2016））」において、新たな芸術・文化や産業の創出につながる交流の拡大、「地域の歴史に育まれた芸術・文化」を活かす、「瀬戸内の十字路に広がる活力・個性」を活かすと謳っている。このように歴史的に交流による実現してきた地域の発展を、引き続き尾道の個性を活かすことで推し進めることを目標としている。

そこで本プロジェクトにおいては、「まちづくりの概念」を観光に関連する取り組みに当てはめて考えるという手法を採用することで、観光振興を行うことで結果としてまちづくりに資する取り組みとなるという仮説を前提とした。

そこで、地域において人の暮らしや社会が形成されるまちづくり過程を、つぎの「気付き」、「仕掛け」、「仕組み」という 3 段階の枠組みで捉えた。まず、まちづくりにおいて、その方策を考える上での前提条件であり、取り組みの資源となる地域を構成する要素(material)をいかに捉えるかということが出発点となることから、この要素を捉える段階について「気付き」とした。つぎに、その要素をいかに組み合わせるかを模索(attempt)する中で、結果として持続的な暮らしを成り立たせる「仕組み(mechanism)」を構築することが、まちづくりの最終目標となる。その組み合わせの模索の段階について「仕掛け」とした。すなわち、メカニズム（仕組み）として持続的に稼働する状態を一定の目的とし、本プロジェクトでは、以上の「気付き」、「仕掛け」、「仕組み」のまちづくり過程を観光振興の取り組みに当てはめて分析することをおし、観光戦略を検討することとした。

図 1 に示したとおり、気付き、仕掛け、仕組みには、順に連続性があり、また仕組みによって成立する暮らしの中で、新たな地域の構成要素（material）が創造され、それへの気付きが新たな観光振興の起点となるという、循環的な構造で捉えられるとした。そして本プロジェクトにおいては、この「仕掛け」の段階こそが観光戦略によって取り組むべき事項であるという観点から、とくに着目した。

従来の尾道ではこの仕掛けがいかなる状況になっており、そしてどのようなことが地域にとって理想的であるのか、それを実現するための課題を発見することが、本プロジェクトのもっとも主要な目的と言える。その際に用いる指標は 2 つあると言えよう。ひとつは、図 1 で示した横軸方向に関して、前述した気付き・仕掛け・仕組みの連続性から読み取る持続性である。もうひとつについては、前提として、それぞれの取り組みの段階における私益性、あるいは公益性を捉える指標を設定し、図 1 においては縦軸で表現した。そして尾道における取り組みについて、私益性と公益性がバランス良く行われていることで、地域において多様な価値を尊重する活動の展開が実現するとし、縦軸には多様性を捉える指標を設定した。

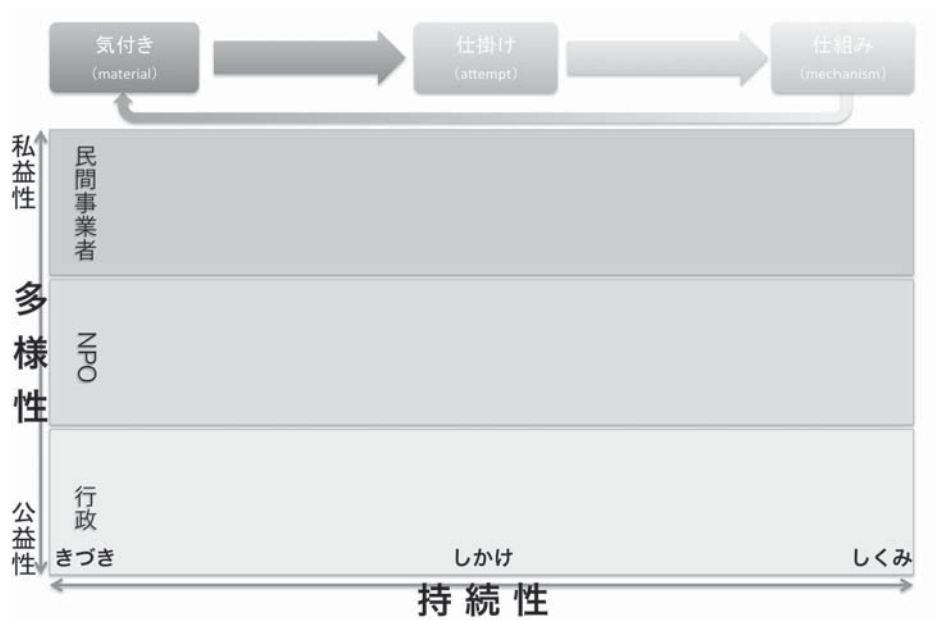


図1 「尾道」の観光に関する取り組みを捉える枠組み

2. プロジェクト実施の前提条件

(1) 広島県の事業における位置づけ

広島県では、2013（平成 25）年度にひろしま観光立県推進基本条例に基づき、「ひろしま観光立県推進基本計画」（計画期間：平成 25 年度～29 年度）が策定されている。計画のねらいとしては、県・市町・関係団体等による目標と課題の共有し、観光を、成長を支える産業の一つと位置づけ、地域の発展を意識したビジョンを提示することとしている。また平成 10 年以降、人口減少が続く県が抱える課題、あるいは一人あたりの旅行回数等の減少が続いている（観光庁「旅行・観光消費動向調査」による）という状況の変化、さらには、尾道松江線・東広島呉道路の開通、九州新幹線の開業、航空ネットワークの充実といった観光インフラの整備といった社会情勢の変化への対応が必要であるという前提のもとに策定されている。

「ひろしま観光立県推進基本計画」が掲げる目標としては、平成 24 年の値を基準として、総観光客数を 5,893 万人から 6,100 万人へ、外国人観光客数を 68 万人から 90 万人へ、宿泊客数を 731 万人から 770 万人へ、来訪者の満足度を 50.5%から 55%へとしている。そのために重点的に取り組む施策としては、総観光客数を増加させるための県内観光素材の集客力強化対策、県・市町・事業者の協働により集客力のある魅力的な観光資源の育成および周遊地点の増加を図り、魅力ある観光地づくりに重点を置くこと、そして県民

が一体となったおもてなしの充実への取り組みにより、来訪者の満足度を高め、再訪者の増加を図ることを掲げている。以上から本プロジェクトは、広島県観光地価値向上戦略策定事業の一事例地区として実施されたものである。主旨、対象地区の選定については、前述したとおりである。

また本プロジェクトにおいては、もうひとつの広島県の取り組みである「ひろしま」ブランドの価値向上に向けた取組方針とも歩調を合わせて取り組んだ。「ひろしま」ブランドとは、「広島県の魅力ある観光地、特産品、歴史や文化、自然、産業など、数多くの地域資産から連想されるイメージの総体」と定義されている。取り組みの目的としては、「「ひろしま」の国内外での認知・評価を高めることにより、魅力ある地域として「選ばれる」ようになること、地域のイメージアップとの相乗効果により、県内の地域資産の「付加価値」を高め、持続的な「地域経済の活性化」につなげること、以上を通じ、ひろしまに生まれ、育ち、住み、働く人々に、地域の良さを再認識してもらい、「地域に対する愛着・誇り」を高めること」と謳われている。

本プロジェクトにおいて、以上の二つの取り組みと整合性を取り、実施することが前提条件のひとつである。

(2) 尾道市における事業の位置づけ

本プロジェクトを尾道市にて実施するにあたり、「尾道総合計画」を上位計画と位置づけ、とくに目標とする都市像として掲げられている、「1. 個性をみがくまち（交流促進・交流基盤・産業）、2. 人が輝くまち（芸術・文化・景観・環境・協働・教育）、3. 安らぎのあるまち（安全・安心・生活基盤・健康福祉）」を共有することとした。さらに、まちづくりの基本戦略として謳っている「地域の歴史に育まれた芸術・文化」を活かす、「瀬戸内の十字路に広がる活力・個性」を活かすに沿った取り組みとすることとした。

また、その具体の施策である「尾道市歴史文化基本構想」、それにもとづき策定された「尾道市歴史的風致維持向上計画」、さらには現在導入に向けて準備が進められている「尾道市民遺産制度」を、前述の「気付き」の段階に相当する主要な取り組みとして位置づけることとした。

以上が本プロジェクトの実施において、関連した取り組みや計画であり、これらとの連携、あるいは整合をとることが前提条件であった。

(3) 対象地区の設定

対象地区については、前述したとおり、歴史文化基本構想との連携を図るため、当該構想における歴史文化保存活用区域のひとつである「尾道・古寺と港町の歴史文化保存活用区域」である尾道の市街地エリアと向島北側エリアを設定した。当該地区は、尾道水道を挟み位置する景観的なまとまりを有する区域として観光の目的地としても認識が容易であると考えられる。本プロジェクトでは当該地区を、「尾道」と表記することとした。

5 重点区域の位置及び区域

■重点区域の設定

尾道市には、「3 尾道市の維持及び向上すべき歴史的風致」で示したように、多彩な歴史的風致があります。

歴史まちづくり法では、こうした地域の歴史的風致の維持及び向上を図るための施策を重点的かつ一体的に推進することが特に必要であると認められる区域を設定することができます。

つまり、重点区域を設定することにより、歴史まちづくり法に基づく様々な事業を行うことが可能となります。

重点区域の要件としては、歴史まちづくり法に基づく歴史的風致（P1及びP5を参照）に加え、国の重要文化財などに指定された建造物（以下「重要文化財建造物等」といいます。）が存在することが必要です。

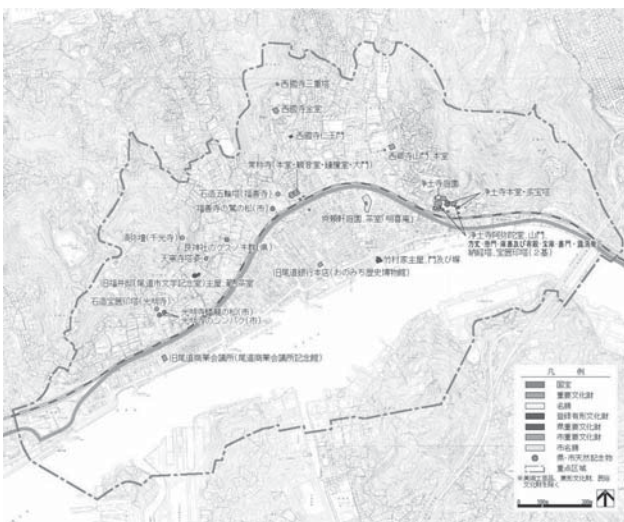
このため、尾道市における歴史的風致や重要文化財の存在などの要件を勘案し、重点区域を以下のように設定します。

- 尾道・向島地区～尾道・向島歴史的風致地区～
 ◎重点区域の面積：約 200ha（海面を除く）
 ◎景観計画における重点地区（景観地区：景観法）と同様の範囲
- 瀬戸田地区～瀬戸田歴史的風致地区～
 ◎重点区域の面積：約 137ha（海面を除く）
 ◎高松城跡神社（ホーレンエンヤ）などを取り入れるため、景観計画の重点地区を北側にやや拡大

重点区域とは

歴史的風致の維持及び向上を図るための施策を重点的かつ一体的に推進することが特に必要であると認められる土地の区域

(歴史まちづくり法 第2条)



「尾道・向島歴史的風致地区（重点区域）の範囲」

図2 当該事業の対象地区「尾道」：尾道・向島歴史的風致地区（重点区域）

3. 戦略策定プロセスとその考え方

(1) 戦略策定の考え方

本プロジェクトにおいて、観光とはゲスト（観光客）とホスト（地域）との異文化交流であると捉え、それぞれからの観点から「尾道」に関連する環境分析を行い、地域資産の価値を捉え、描いた将来像を継続的に達成しうる整合的な施策群を策定することで、その活用の仕組みを構築することを目的とした。

これは、戦争や企業経営において用いられてきた戦略策定という計画手法について、波頭亮（1995）が「競争優位性を活用して、定められた目的を継続的に達成し得る整合的な施策群のまとめ」と整理したものを引用したものである。本プロジェクトは、地域づくりの促進における戦略であることから、「競争優位性」については、「地域資産の価値」と置き換え、前述した「観光×まちづくり」の捉える段階である気付き、仕掛け、仕組みという一連の流れを進めることを戦略策定の目的とした。

また本プロジェクトについては、広島県および尾道市ともに、策定した戦略に基づいた施策を平成 27 年度事業として予算編成していく予定のため、実現性が高く、具体の戦術への示唆についても考慮する必要がある。

(2) 戦略策定の手順

戦略策定の手順としては、まずは「尾道」の内部・外部環境の分析に関して、北海道大学観光学高等研究センターが、広島県や尾道市の関係各所の協力を得ながら、「尾道」の気付き：文化遺産「尾道」の源流と今（第Ⅱ編 3 章）、「尾道」の仕掛け：観光の現状と課題（第Ⅱ編 4 章）、「尾道」の仕組み：暮らしの現状と課題（第Ⅱ編 5 章）、「尾道」における価値創造の萌芽（第Ⅱ編 6 章）の観点から調査を行った。

つぎに、上述の内部・外部環境の分析により得られたデータをもとに、「尾道」に拘わる多様な主体とワークショップを実施した。その形式として、フューチャーセッションという、多様なセクター・業種・専門性・組織・社会的立場といった様々な壁を越え、互いの価値観を尊重し対話を実現することで、未来の知的資本を生み出すという方式を採用した。

なぜならば、近年の「尾道」では、とくに地域の魅力に気付いた若者や民間企業が、様々な活動を各所で興している。その動きを活かし、地域全体に拡げるためには、彼らのもつ多様な価値観、発想力、行動力、経験等を顕在化し、さらには協働することによって、「尾道」の地域資産の価値を高める新たな仕組みを共創することが可能となると想定したからである。

そこで本プロジェクトにおける取り組みについては、「尾道観光創造セッション（以下、セッションとする）」と呼んだ。ここではとくに、市民、NPO、民間事業者、行政、専門家などが参画し、価値の尊重と未来志向の精神にもとづき、「尾道」の観光に関連した考え方や実情、そして新たな提案等を出し合い、意見交換をするといった対話をとおして、共通性、あるいは独自性の発見、さらには新たな協働の可能性と課題の明確化を行うことを目的とした。セッションのファシリテートについては、北海道大学観光学高等研究センター、および尾道市役所がチームとして担当した。また、そのファシリテート・チームに広島県庁を含め、本プロジェクトの事務局とし、セッションの企画、記録、成果の分析と振り返り、戦略策定に関する意見交換を担当した。

以上をとおし、最終的には事業主である広島県、対象地域である尾道市の確認のもと、北海道大学観光学高等研究センターが、中間まとめの作成、戦略文書の作成を行った。また、本プロジェクトを県内他地区におけるモデルケースとするため、運営計画の明確化、戦略の進捗管理のためのカルテの作成（効果測定に関する指標の提案）、他地域（瀬戸田地区等）展開策の検討についても、北海道大学観光学高等研究センターが行った。

【資料：実施プロジェクトの概要】

(1) 実施主体と役割

ワークショップメンバー

【市民・民間事業者・行政】

- ・ 石原 尚味（尾道市観光協会）
- ・ 出原 昌直（(株)ディスカバーリンクせとうち 代表取締役）
- ・ 井上 善文（(株)ディスカバーリンクせとうち 広報責任者）
- ・ 佐藤 彰洋（NPOおのみち街づくりラボ 代表理事）
- ・ 木梨 和哉（尾道市都市部まちづくり推進課まちづくり推進係 主任）
- ・ 寺岡 靖治（尾道国際ホテル 支配人）
- ・ 豊田 雅子（NPO尾道空き家再生プロジェクト 代表理事）
- ・ 永井 真介（ネコノテパン 代表）
- ・ 林 良司（尾道学研究会 事務局長）
- ・ 前川 佳洋（尾道飲食組合 副組合長）
- ・ 政岡 雅規（尾道市政策企画課共同推進係 係長）
- ・ 村上 博郁（NPOまちづくりプロジェクトiD尾道 代表理事）

【事務局】

- ・ 北海道大学観光学高等研究センターチーム
 - ① プロジェクト・リーダー：
 - 石森 秀三（北海道大学観光学高等研究センター 特別招聘教授）
 - ② 監修等：
 - 西山 徳明（北海道大学観光学高等研究センター センター長・教授）
 - 山村 高淑（北海道大学観光学高等研究センター 教授）
 - ③ プロジェクト遂行：
 - 池ノ上 真一（北海道教育大学国際地域学科 講師）
 - プロジェクト・マネジメント，調査（とくに仕組み），WS実施
 - 花岡 拓郎（北海道大学観光学高等研究センター 特任准教授）
 - 調査（とくに市民遺産制度等の気付き），WS実施
 - 石黒 侑介（北海道大学観光学高等研究センター 特任准教授）
 - 調査（とくに仕掛け（インバウンド，DMO等），WS実施
- ・ 尾道市
 - 山根 広史（尾道市観光課 課長）
 - 新宅 康生（尾道市観光課 課長補佐）
 - 向山 成明（尾道市教育委員会教育総務部文化振興課 課長兼主幹）
 - 西井 亨（尾道市教育委員会教育総務部文化振興課 主事兼学芸員）
- ・ 広島県
 - ① 商工労働局観光課
 - 商工労働局ひろしまブランド推進課

(2) ワークショップ「尾道観光創造セッション」等の実施実績

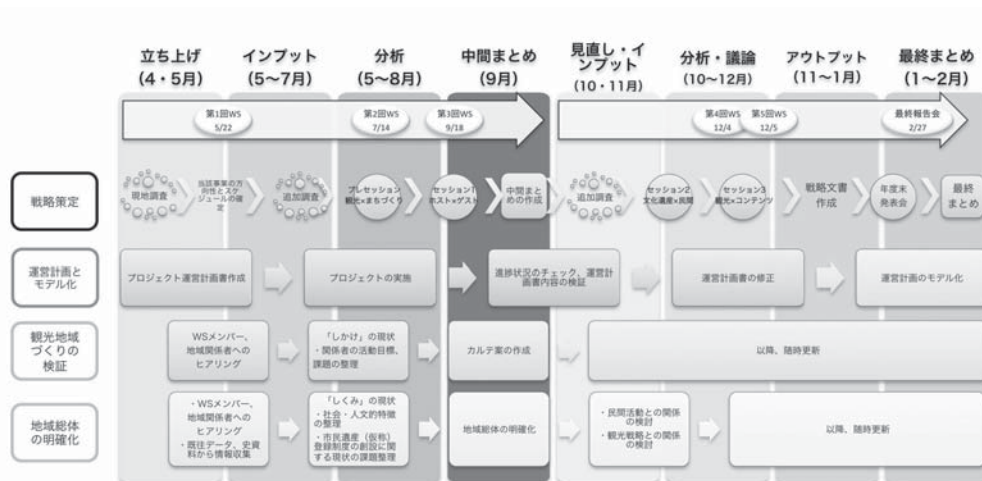


図3 「尾道観光創造セッション」等の当該事業の流れ

イ) 事務局作戦会議

- 日時：2014年4月16日 17:00～19:00
- 場所：尾道市役所3階第5会議室
- 参加者：
 - 北海道大学観光学高等研究センター
 - 石森 秀三（特別招聘教授）、西山 徳明（センター長・教授）、池ノ上 真一（北海道教育大学 講師）、花岡 拓郎（特任准教授）、石黒 侑介（特任准教授）
 - 尾道市産業部観光課
 - 山根 広史（課長）、新宅 康生（課長補佐兼観光振興係長）、安原 常雄（主事）
 - 尾道市教育委員会文化振興課
 - 向山 成明（課長）、津川 一芳（課長補佐兼文化財係長）、西井 亨（主任）
 - 広島県商工労働局ひろしまブランド推進課
 - 柴田 勉（課長）、亀田 浩司（主査）、三原 恵子（主任）
 - 広島県商工労働局観光課
 - 岡崎 泰充（課長）、向久保 亨（政策監）、今井 雅敏（参事）、山本 栄典（主幹）
- 概要：
 - ▽ 現況説明
 - ・ 県観光課：本事業の趣旨等について
 - ・ 県ひろしまブランド推進課：取組方針等について
 - ・ 市観光課：H26年度の取組について
 - ・ 市教育委員会文化振興課：H26年度の歴史的風致維持事業について
 - ▽ 作戦会議（北大チームにて進行）
 - ・ 尾道の魅力等について（北大チームから意見等）
 - ・ 戦略の方向性等について

▽第1回ワークショップについて（北大チームにて進行）

- ・日程（5月22日）について
- ・議題及び参加者について

ロ) 【第1回ワークショップ】プロジェクト企画会議

- 日時：2014年5月22日13:30~16:30
- 場所：尾道市公会堂別館
- 参加者：
 - 北海道大学観光学高等研究センター
 - 石森 秀三（特別招聘教授），西山 徳明（センター長・教授），池ノ上 真一（北海道教育大学 講師），花岡 拓郎（特任准教授）
 - 尾道市産業部観光課
 - 山根 広史（課長），新宅 康生（課長補佐兼観光振興係長）
 - 尾道市教育委員会文化振興課
 - 向山 成明（課長），津川 一芳（課長補佐兼文化財係長），西井 亨（主任）
 - 広島県商工労働局ひろしまブランド推進課
 - 三原 恵子（主任）
 - 広島県商工労働局観光課
 - 岡崎 泰充（課長），向久保 亨（政策監），今井 雅敏（参事），山本 栄典（主幹），白井 保美（主任）
- 概要：
 - ▽ WS運営計画の確認【導入】
 - ・当該WSの目標共有，そこへ向けたスケジュールの確認
 - ▽ ヒアリング調査報告【課題発見】
 - ・市行政および民間の活動団体の現状や考え方について，花岡先生（とくに「データバンク」と「しくみ」あるいは「しかけ」との関係について），池ノ上（とくに「しかけ」と「データバンク」あるいは「しくみ」との関係について）が他事例等も交えながら整理。
 - ▽ フリーディスカッション【課題の共有】
 - ・「観光地域づくりの3大要素」の観点から改めて現状の確認
 - ・課題についてフリーディスカッション
 - 課題どおしの関係を分析しながら，通底する課題（複数？）を発見，WSにて共有する
 - ▽ 戦略目標の絞り込み，方策案のアイデアだし【拡散と収束】
 - 共有した課題をもとに，選択と集中を基本とし，戦略目標の絞り込み，明確化。
 - また，そのための方策アイデアについてブレーンストーミングを実施。

ハ) 【第2回ワークショップ】事務局会議

- 日時：2014年7月14日
- 場所：尾道市公会堂別館22号室
- 参加者：
 - 北海道大学観光学高等研究センター
 - 石森 秀三（特別招聘教授）、池ノ上 真一（北海道教育大学 講師）、花岡 拓郎（特任准教授）、石黒 侑介（特任准教授）、北島 直樹（研究生）
 - 尾道市産業部観光課
 - 山根 広史（課長）、新宅 康生（課長補佐兼観光振興係長）
 - 尾道市教育委員会文化振興課
 - 向山 成明（課長）、津川 一芳（課長補佐兼文化財係長）、西井 亨（主任）
 - 広島県商工労働局ひろしまブランド推進課
 - 亀田 浩司（主査）、三原 恵子（主任）
 - 広島県商工労働局観光課
 - 今井 雅敏（参事）、山本 栄典（主幹）
- 概要：
 - ▽ プレ尾道観光創造セッションの実施に関する事前打ち合わせ
 - ▽ 調査の進捗確認
 - ▽ 今後の進め方およびスケジュールの確認

ニ) 【第3回ワークショップ】プレ尾道観光創造セッション「まちづくり×観光」

- 日時：2014年7月14日
- 場所：尾道市公会堂別館22号室
- テーマ：「尾道」に必要な観光戦略とは
- 参加者・役割：
 - 【プレゼンター（まちづくり）】
 - 政岡 雅規（尾道市政策企画課協働推進係 係長）
 - 木梨 和哉（尾道市まちづくり推進課 主任）
 - 豊田 雅子（NPO 尾道空き家再生プロジェクト 代表理事）
 - 村上 博郁（NPO まちづくりプロジェクト iD 代表理事）
 - 【プレゼンター（観光）】
 - 石原 尚味（尾道観光協会）
 - 寺岡 靖治（尾道国際ホテル 支配人）
 - 前川 佳洋（尾道飲食組合 副組合長）
 - 【ファシリテート・チーム】
 - 北海道大学観光学高等研究センター
 - 石森 秀三（特別招聘教授）
 - 池ノ上 真一（北海道教育大学 講師）
 - 花岡 拓郎（特任准教授）
 - 石黒 侑介（特任准教授）
 - 尾道市産業部観光課
 - 山根 広史（課長）、新宅 康生（課長補佐兼観光振興係長）
 - 尾道市教育委員会文化振興課

向山 成明（課長），津川 一芳（課長補佐兼文化財係長），西井 亨（主任）
 広島県商工労働局ひろしまブランド推進課
 亀田 浩司（主査），三原 恵子（主任）
 広島県商工労働局観光課
 今井 雅敏（参事），山本 栄典（主幹）

- 概要：
 - ▽ 各プレイヤーによるプレゼンテーション：現状・活動理念・将来像・本事業への期待
 - ▽ 考え方の整理（池ノ上）
 - ▽ 意見交換
 - ▽ 中間まとめに向けた戦略概要と具体的方策について仮説的な提案

ホ) 【第4回ワークショップ】尾道観光創造セッション part1

- 日時：2014年9月18日18:45～21:00
- 場所：尾道市しまなみ交流館1階ギャラリースペース（尾道市東御所町10-1）
- テーマ：「尾道」の未来はどこにある？「ホスト」×「ゲスト」
- 参加者・役割：

【オープニングトーク】

「「尾道」を育てる観光創造とは」

石森 秀三（北海道大学観光学高等研究センター 特別招聘教授）

【セッション】

～ホスト（地域）の目～

林 良司（尾道学研究会事務局長）

石原 尚味（尾道市観光協会）

～ゲスト（観光客・尾道ファン・尾道への移住者等）の目～

井上 善文（(株)ディスカバーリンクせとうち 広報責任者）

永井 真介（ネコノテパン 代表）

【コメンテータ】

前川 佳洋，寺岡 靖治，木梨 和哉，政岡 雅規，豊田 雅子，村上 博郁

【ファシリテート・チーム】

池ノ上 真一（北海道教育大学講師）

新宅 康生（尾道市観光課課長補佐）

- 概要：
 - ▽ 次世代のためには～ヒト・モノ・カネ・情報のマッチング
 - ▽ ビジネス化（事業化）のためには～公民連携，地域連携等
 - ▽ 尾道ブランド（日本遺産等）を活かすには～持続可能な観光のために
 - ▽ 意見交換・まとめ

ヘ) 【第5回ワークショップ】尾道観光創造セッション part2

- 日時：2014年12月4日18:00～21:00
- 場所：尾道市公会堂別館40号室
- テーマ：「尾道」らしい民間連携とは？「文化遺産」×「民間」
- 参加者・役割：

【オープニングトーク】

「これからの観光まちづくりに求められる組織

～デスティネーション・マネジメント・オーガニゼーション（DMO）とは～」

石黒 侑介（北海道大学観光高等研究センター 特任准教授）

【話題提供】

①「尾道観光協会の概要について」 石原 尚味（尾道観光協会）

②「尾道市民遺産登録制度について」 西井 亨（尾道市教育委員会文化振興課 学芸員）

③「軒下マーケットプロジェクト」について 村上博郁（NPO 法人まちづくりプロジェクト iD 尾道 代表理事）

【セッション参加者】

池田 三夫（尾道市都市部まちづくり推進課まちづくり推進係 係長）

佐藤 彰洋（NPO 法人おのまち街づくりラボ 代表理事）

豊田 雅子（NPO 法人尾道空き家再生プロジェクト 代表理事）

永井 真介（ネコノテパン 代表）

林 良司（尾道学研究会 事務局長）

前川 佳洋（尾道飲食組合 副組合長）

政岡 雅規（尾道市政策企画課協働推進係 係長）

【ファシリテート・チーム】

池ノ上 真一（北海道教育大学函館校国際地域学科地域協働専攻 講師）

石黒 侑介（北海道大学観光学高等研究センター 特任准教授）

新宅 康生（尾道市産業部観光課 課長補佐）

【アドバイザー】

西山 徳明（北海道大学観光学高等研究センター センター長・教授）

山村 高淑（北海道大学観光学高等研究センター 教授）

○ 概要：

▽ オープニングトーク「これからの観光まちづくりに求められる組織 デスティネーション・マネジメント・オーガニゼーション（DMO）とは」（石黒）

▽ 話題提供・意見交換

- ・ 「尾道観光協会の概要について」（石原）
- ・ 「尾道市民遺産登録制度について」（西井）
- ・ 「軒下マーケットプロジェクトについて」（村上）

▽ まとめ

ト) 【第6回ワークショップ】尾道観光創造セッション part3

○ 日時：2014 年 12 月 5 日

○ 場所：尾道市あなごのねどこ あくびカフェー

○ テーマ：地域ファンを増やすためのコンテンツ活用戦略

○ 参加者・役割：

【オープニングトーク】

「コンテンツ・ツーリズムの可能性と課題～物語の力が生む地域内外のコラボレーション」

山村 高淑（北海道大学観光学高等研究センター 教授）

【報告】

「みはらし亭の再生についての提案と現状」

豊田 雅子、新田 悟朗（NPO 法人空き家再生プロジェクト 代表理事、理事）

【セッション参加者】

石原 尚味（尾道観光協会）

木梨 和哉（尾道市まちづくり推進課 主任）

佐藤 彰洋（NPO 法人おのまち街づくりラボ 代表理事）

永井 真介（ネコノテパン 代表）

西井 亨（尾道市教育委員会文化振興課 学芸員）

前川 佳洋（尾道飲食組合 副組合長）

村上 博郁（NPO 法人まちづくりプロジェクト iD 尾道 代表理事）

【ファシリテート・チーム】

池ノ上 真一（北海道教育大学函館校国際地域学科地域協働専攻 講師）

山村 高淑（北海道大学観光学高等研究センター 教授）

新宅 康生（尾道市産業部観光課 課長補佐）

【アドバイザー】

石黒 侑介（北海道大学観光学高等研究センター 特任准教授）

増本 貴士（尾道大学キャリア演習室 特任教授）

○ 概要：

- ▽ オープニングトーク「コンテンツ・ツーリズムの可能性と課題～物語の力が生む地域内外のコラボレーション」（山村）
- ▽ 報告：「見晴亭の再生についての提案と現状」（豊田・新田）
- ▽ 意見交換・まとめ

チ) 最終報告会

- 日時：2015 年 2 月 27 日
- 場所：尾道市公会堂別館 22 号室
- テーマ：尾道の価値向上戦略とは？（報告会）
- 概要：

① 尾道の現状報告

- ・ 尾道歴史文化遺産の現状と計画
- ・ 目的地としての尾道の現状と必要な機能
- ・ 目指すべき将来像と課題

② 尾道の価値向上戦略

- ・ 目的地としてのマネジメント戦略
- ・ 歴史文化遺産を生かす戦略

【報告者】

北海道大学観光学高等研究センター

石森 秀三（特別招聘教授）、西山 徳明（センター長・教授）、池ノ上 真一（北海道教育大学 講師）、花岡 拓郎（特任准教授）

【進行】

池ノ上 真一（北海道教育大学 講師）

第二部

「尾道」の現状と課題 観光戦略策定のためのカルテとして

「尾道」の気付き

文化遺産「尾道」の源流と今

花岡 拓郎

北海道大学観光学高等研究センター特任准教授

西山 徳明

北海道大学観光学高等研究センター長・教授

本章では「尾道」という文化遺産を観光資源とみなし，その価値向上を検討していく上で，まず尾道の個性的な歴史，特に，尾道の市民社会の原点だと考えられる商都としての歴史的背景を確認していきたい。また現在，尾道の文化遺産の保全をめぐる何が起きようとしているのか，その潮流と実態について報告する。

1. 商いの町「尾道」

(1) 「尾道」の源流を探る

尾道の沿革を知る地誌としては『尾道志稿』（亀山士綱編 1816 年），『芸藩通志（芸備通志）』（頼杏坪編 1825 年）などが近世半ばから編修されており，尾道の足取りを辿る重要なものとなっている。尾道市史の編纂も比較的早くに進み，昭和 14 年に最初の刊行がなされ，尾道はその歴史を確認することができる資料が充実した町でもある。こうした文献からまず把握できることは，今も昔も尾道は「商都」であるということである。現在，寺の町と呼ばれることの方が多いが，そのこともまた，商いが盛んであったことを裏付けている。では，その商いの港町としての尾道はどのような歴史を歩んできたのか，概観したい。

①原点

「尾道」は平安末期の史料から登場する。1168 年（仁安三），「尾道湊」が高野山領大田荘の倉敷地として開設されたとある（備後国大田庄下司沙汰人等解并国司外題 高野山文書）。推定ではあるが，「尾道」の発祥地，つまり最初の都市形成が始まったのは玉浦，鶴湾と呼ばれる場所であるとされる。この 12 世紀後半は平家一門が繁栄を極め，瀬戸内海を行き交っていた時期と重なり，往時の尾道を治めていた橘氏もその傘下に入っていたことが知られる。尾道の港が設置されたとされる「1168 年」は，厳島神社の社殿が現在の形に整備された年でもあり，偶然の一致というよりは，平氏による港湾開発の一角に尾道も位置付けられていたと考える方が自然なことかも知れない。その後，政権が武家，大名，幕府へ移行する状況においても，尾道は保護を受け続け，その都市基盤は次々に整備され

ていったとされる。1336 年（建武 3）に足利尊氏，1389 年（元中 6）に足利義満，1592 年（天正 20）に豊臣秀吉が尾道で宿をとっていることも知られ，港湾都市がまだ発達していない中世にあつて尾道は先だつてその開発を進めていたことがうかがい知れる。

尾道の位置付けは，外国航路に関する古い資料からも把握できる。宋希環の『老松堂 日本行録』（1420 年）には，「小尾途津」として記録があり，朝鮮からの使者一行が天寧寺などを参拝し，尾道で投宿したことが記されている。また，『成子入明記・入明諸要例』（1468 年）には，日明貿易を行う遣明船団の中に「尾道住吉丸（700 石）」の名が記録され，申叔舟『海東諸国紀』（1471 年）にも上関と兵庫関との中間に位置する主要港として「尾路関」が見える。このことから尾道がいかに外部との接触が多かったかが分かる。こうした 15 世紀の記録に連続して尾道が現れるのは，既にこの頃，港湾整備進んでいたことの裏付けでもある。

②歴史的コミュニティ

では，こうした源流を辿りながらつくられてきた「尾道」とはどこを指すのであろうか。史的な観点からみると，それは江戸後期の六つの町から成り立った範囲であるといえる。尾崎，尾道三町（久保，十四日，土堂），東御所，西御所の六町である。これら江戸時代に由来する町は現在も残り（つまり，都市計画の中で消失したり，幹線道路が走ったりせず），それぞれのコミュニティが築かれ，培われてきた地域性，固有性が今でも把握できる。

尾道は広島県内では厳島神社門前町と並ぶほど歴史が古く，県下最古クラスの歴史的都市といえるほか，中世に起源を持つ空間構成を維持しながら町場が形成されてきた点は，非常に貴重な都市形成史を歩む例として評価でき，その空間には今も地域社会とその生活文化が息づいている点で，生きた遺産（リビングヘリテージ）ともいえる。

表 1 近世後期における尾道の町構成

◎尾崎（おぎき）
◎尾道三町
・久保町（くぼまち）
：宮崎，石屋，長江，長江新町，久保，中久保，新開，米場新地，砂場新地 石工が多く住んでいた。米穀市，妓楼，銀札場，高札場も。
・十四日町（とよひ）：十四日，薬師堂浜，山木戸，念仏前，鍛冶，古魚棚 叶屋小路と胡小路の間の空地で毎月 14 日に市が開かれていた。鍛冶屋町や 魚市もあった。
・土堂/辻堂（つじどう）
：東土堂，西土堂，荒神堂浜，幸前，寺小路，渡場，漁師，今，住吉新地 →古来，尾道湊で行われてきた商取引の中心地であった。
◎東御所（ひがしごしょ）
◎西御所（にしごしょ）

③商いのはじめ

文献によると 1270 年（文永 7）に尾道での商取引に関する決め事「尾道浦津料魚貝事」（備後国大田庄桑原方所務和与状 高野山文書）が策定されていることが分かる。港や漁業に関連する規則としては最初期のものと考えられるが、こうした港湾や漁業の取り扱いに関する古い規則の存在は、西瀬戸地域で水軍（海賊）が割拠していた当時、尾道では民衆による組織的な自治社会が存在していたことを示している。

この頃の様子は、1319 年（元応元年）に「船津依得其便、民烟富有」（高野山文書）と記されている。この記述は尾道の様子を描写する記録の中でも最も古いものの一つであり、その後の尾道の繁栄を期待させる内容である。

尾道の記録は中世のものが多いのも特徴である。1439 年（永享 11）から 1447 年（文安 4）に艀の船持が、尾道船籍の船を買い取ったとある（高野山文書 備後国大田庄年貢引付）。また、兵庫北関入浜納張には、1445 年（文安 2）中に、尾道船籍の船が兵庫津に 62 回寄港したとあるなど、尾道が重要な港であったことを示す記録も散見される。

1512 年（永正 9）には尾道奉行の存在が知られるほか、特筆されるのは、尾道は室町期より幕府が設定する守護使不入（しゅごし・ふにゅう）の地区とされ、領主達が税取り立てなどの権限を行使することが制限されており、ある種の治外法権を持っていたといえるのである。尾道には無病息災や疫病除けを祈る「ベッチャー祭り」が伝わり、都市の環境保全を厳しく捉えてきた市民の衛生観念も垣間見える。

④商いの発達

尾道の商いの充実について記録を辿りながらみていく。「尾道御地詰帳」（寛永年間 1624-1644）には大西屋、笠岡屋（代官小川）、泉屋（代官葛西）、唐津屋、灰屋、鯛屋、大紺こう屋、小物屋、金物屋、住屋、油屋などの豪商たちの名が並んでいる。1671 年（寛文 11）から北前船が正式に尾道へ入港したことが知られ、彼らの働きによって貿易船団の寄港地としての整備が進められたことがうかがえる。

また、尾道における商いの歴史は、近世日本の集团的問屋業の歴史でもある。尾道の商人達は近世前期から護岸の工事を欠かさず、1741 年（元文 6）には住吉浜での大規模護岸整備に着手し、それまで沖留めも多かった尾道水道において着岸を容易にできるようにし、物流システムを格段に向上させている。

商取引が拡大していく中、1766 年（明和 3）には過当競争の防止の意味合いもあって問屋役場創設し、1780 年（安永 9）には問屋定法を定め、問屋座会所を新設している。また、1790 年（寛政 2）に仲買業の特許制化を行い、続く 1793 年（寛政 5）には町会所より問屋・仲買に対して問屋座銀子融通の制限を申渡している（尾道問屋年誌）。

こうした商いの組織化と尾道経済の隆盛を裏付けるように、「東南のかたの町端に、築出しの新地あり。此内皆酒屋町にて、芸子女郎などあり。津の国の兵庫よりここまでの間に第一の大湊なり。中略 町家五六千軒あり、町通り家居のさまなど。上方に替る事なし。」と記す文献も残る（尾張商人菱屋平七『筑紫紀行』1802 年）。

物流が盛んであったことを示す出荷産品については、以下のものが史料に記載されている。近辺産品として油、塩、畳表、ござ、煙草、安芸木綿、麦、柑橘、養殖産物、仲買産品（一部は生産）として干鰯、魚、酒、酢、生渋（柿渋）、鉄器、石造物、線香、帆。こうした当時の史料から確認できる産品を現代の尾道の特産品にも通じるものもあって、今後のブランド化への根拠づけなどが可能であるといえる。

尾道での経済活動は広島藩の銀貨が無くなるほどの取引高の記録があったとされ、他国船との取引で使う現金（銀の正貨）が不足し、藩に対し銀札場への正銀の確保を嘆願したことも有り（新修尾道市史）、やむなく船を輓、御手洗へまわすこともあったことが知られる。

以上のように、尾道は寺社仏閣の関係だけではなく、港湾・漁業の取り扱いや、問屋業など商売に関する資料からも、その類い希な歴史を確認することができる。このことは当時から地域社会が充実し、成熟した自治が行われていたことの裏付けであり、封建的な社会の中でも市民の手によって商いの港町としてのまちづくりが行われていたのである。

（2）「尾道」は観光地だったのか。

近世の日本国内では市民達の物見遊山の期待を膨らませるような図会や旅行記が豊富に発行され、今に残された書誌から私達は往事の様子を知ることができる。ここではそうした旅に関する資料に目を向け、尾道がどのように捉えられてきたか、概説したい。

まず興味深いことに、尾道は同様の歴史を誇るはずの鞆の浦、厳島とは異なる描かれ方、記され方がなされている。鞆の浦、厳島においては、往時から多くの観光客を迎えていたことを示す文献が多数残されているが、尾道には人々が行楽で訪ねていたという類の記録が他と比べて極端に少ない。観光客の期待度、知名度によって描かれ方に強弱が付けられていた当時の全国地図などを見ても、尾道の取り扱いは意外に小さいことがわかる。

近世前期の瀬戸内海の手図を見ても、県内の鞆の浦や宮島、下蒲刈は大きく描かれているが、当時既に広島藩の重要な港湾都市であったはずの尾道は非常に小さく描かれている。この傾向はその後につくられた近世後期の資料にも通じることで、この特徴は尾道が遊山の旅先では無く、商業都市として認知されてきたことをうかがわせる。経済界または物流業界の者が限られた人脈と人材によって営まれる物流センターとしての尾道を動かしていたことが影響しているのではないかと考えられる。

旅人向け、あるいは一般向けに発行された地誌などを見ても、尾道は脇役に徹している。十返舎一九が 1802 年（享和 2）から開始した旅行記シリーズ『膝栗毛』は陸路での旅路を完了させると、1810 年（文化 7）に一部海路の『続膝栗毛 金比羅参詣』、続いて 1811 年（文化 8）には全編海路の『続膝栗毛 宮島参詣』が出されている。この陸路から海路へ変遷していくシリーズは当時のツーリズムを知る上で重要な資料であるが、その中でも尾道は当然、登場する。

しかしなぜか、弥次さん北さんの乗る船は尾道に着岸せず、沖留めして立ち寄ることも

せず、その沖合を通過してしまう。丸亀を出発した一行は海路、宮島へ向かうが、途中、下津井沖で船釣りをして河豚だ鮫だと大騒ぎし、☒鞆港に泊まり、ぬるい湯船に乗船して裸のまま連れて行かれそうになったりしながら船旅を進める。鞆を出た後、一行は尾道水道に入るものの、尾道をやり過ごし、忠海を眺めながら☒尾道より七里余りの「二股（二窓）」という小さな港に着いたところで一休みすることとなる。一体、彼は何をしていたのだろうか。

物語は阿伏兎観音を出発したところから尾道沖での出来事がはじまる。尾道沖の船中で乗り合わせた僧侶が持ち込んでいた酒を頂戴して飲んだが、全く美味しくなく、その不味い酒を話題にお決まりのすったもんだを船上で繰り広げるのである。幸いにも物語の中で尾道は「中国第一の湊なりとぞ」と述べられているが、これは脚注程度の説明にとどまり、弥次さん北さんは尾道の話題を自らの口から出すことはない。あまりにも尾道を見捨てるこれらのストーリー展開に、経済拠点として繁栄を極めていた尾道への当てつけなのかと勘ぐってしまうほどである。結局、肝心の弥次さん、北さんは悪酒に興じて下品な展開へつき進む内に船は現在の安浦辺りへ移動してしまうのである。

現在、広島県内でも有数の観光地として知られる尾道ではあるが、近世においては上述してきたような実態があり、尾道と観光が同時に話題となるには明治、大正時代を待たねばならない。近代に入ると、尾道は小説や映画で取り上げられるにつれ、徐々に観光地としての認知度をあげることとなった。

【参考資料】『続膝栗毛 宮島参詣』（部分 1811 年 十返舎一九）著者による現代訳

（前略） 阿伏兎観音を出発し、横島瀬戸を渡り、江ノ島と沖島の辺りに至った頃、西国大名の御船が紫の幕を打ちまわし、鳥毛の鎗馬印などを船尾に立てているのが見えた。紅白の吹き流しが風に乗って、空にひるがえり、美しい様子。この御船を小舟が二列になってお供し、「ガタン、三次のおやじ、采配打ち振り、舟歌の音戸……」「枝もさかえ、歯もさかえ、鶴は千年、亀は万年。エイソリヤ御船はタイマイ、水晶、琥珀。ヤヨエイヤたん、……」と板子を踏みならしながら櫓拍子を揃えて漕ぐ様子は珍しい。

弥次 「なんと華やかなもんじゃねえか」

北八 「そうだな、いい見ものだ。これを肴にしてこういう所で一杯やらかしてえなあ。」

大阪人 「そうじゃ。とんと忘れていた。酒を買って持ってきたら良かったわい。あんたが余計なことを言うから呑みたくなつたじゃないか。船頭が酒を持っているか、北八、聞いてみしてくれ。」

北八 「いや、それが妙に気になることがありまして,,,」と、（船に同乗している）和尚が持参した酒樽を指さすと、乗り合いの皆々もこれを見れば、なぜか和尚もお供の男も船端にもたれて、たわいなくイビキをかいて寝ている。

弥次 「こりゃ面白い。あの和尚が目を覚まさぬ内に、そつと樽をいただいてみよう」

北八 「おいらがいろいろにしてみるわい。入れ物が欲しい。」

大阪 「弁当の空きがらがあるわい。しかもよく洗ってるやつだぞ。」

弥次 「（こういう光景は、）夕べも見たぞ。酒をすつからかんにすることは北八の得意とすることだが、テメエはそのことばかり考えてるな。」

北八 「承知のすけ。承知のすけ。しかし、何も肴がねえ。」

弥次 「いや、肴はおいらが、睨みをきかしていたところだ」と、和尚の肩に掛けてある藁筒をそつと覗いてみれば、「これ見ろ。ちょっと磯臭いがタコの足を三本も御持参だ。ありがてえ。」と、大きい足を一本外して、残りを藁筒に戻して元通りにすると、そのうち、北八が酒樽を結っている縄をほどいて弁当箱の中へとくくとく……。

北八 「なんじゃこれは、水のような酒だわい。」

大阪 「どうせ、並酒じゃろう。しょうがない。もうよかよか。」と五合ばかり注ぎ、何も無かったように元に戻した。

北八 「さあさあ誰からでも始めなされ。」

弥次 「おいらが毒味をいたそう。おつとつとつと。ありや、こりゃさつぱりいけねえ酒だ。」

大阪 「どれどれ。。。本当に駄目だ。一口もいけんわい。ペッペッペ。」

と言いつつも、空腹時は不味い物無しということで小言をいいながらも、ああでもないこうでもない茶碗酒のようにぐいぐい呑んでいった。こうしている内に、船は高井神島、百貫島の辺りを過ぎて、尾道沖に着いた。艀よりここまで5里あまり。ここの北と東は山にて、港は南に面している。艀より勝っていて、たいそう賑わう地である。多くの商家が残り、特に、突き出した新地には遊女町もあるなど、中国第一の港である。ここから鯨島を過ぎ、南の山伏の瀬戸、布刈の瀬戸、鼻繰瀬戸というところを見つつ、須波、能地を過ぎて、瀬戸田という辺りに至った時、あの和尚が目覚まし、「こりゃ久三（お供）、目を覚ませ、いったいどこまできたじやろうか。」

久三 「んー、なんちゅうところか、よう分かりません」

和尚 「一杯やるかい。おい、その藁筒をこっちに持ってこい」

（以下、つづく）

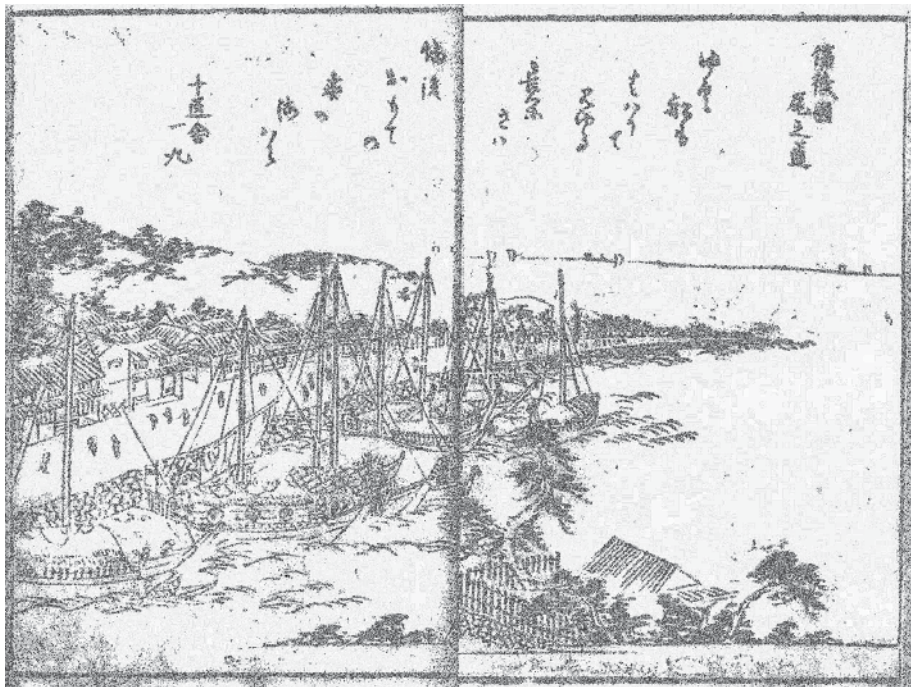


図1 『続膝栗毛 宮島参詣』に描かれた尾道
(十返舎一九『続膝栗毛 宮島参詣』村田屋治郎兵衛 1811)

2. 新たな文化遺産保全に挑戦する尾道

(1) 市民に寄再添う遺産保全へ

平成 10 年、尾道駅前にあった港湾施設いわゆる上屋が取り壊されて駐車場になった。平成 26 年、残されていた別の上屋 1 棟が地域貢献を掲げる民間企業体によって再生、レストランや自転車用品などを扱う複合施設として活用され、新たな尾道の観光資源となった。この 2 つの事例から見て取れる尾道の社会潮流の大きな変化は、尾道の市民が誰よりも感じとっているのではないだろうか。

地域の文化資源の継承に関する尾道市政の近年の概要をまず以下につかんでみたい。尾道市では古社寺調査や埋蔵文化財調査を継続的に実施し、社寺建築や美術品等の文化財の保存に寄与してきたが、いわゆる文化財行政の範疇にとどまり、その施策的影響も分野を超えることは無く、景観形成や観光開発といったものへの波及効果は少なかった。しかし、平成 2 年に浮上したマンション建設問題によって、従来型の文化財行政や都市計画では尾道がマンション問題をきっかけに抱えてしまった問題への対処ができないことを行政も市民も痛感することとなった。このまま無為な都市開発を続けてしまうと尾道の歴史的景観はもとより、尾道文化そのものの継承に大きく影響を与え、場合によってはそれを失わせてしまうといった課題を市民に投げかけたのである。

きっかけとなったマンション建設はその後、市民有志と企業による市民運動、開発業者側の理解、行政の仲介など様々な努力によって中止され、尾道市は平成 5 年に「景観形成指導要綱」を策定している。その後、第 2 のマンション建設問題や平成 10 年から行われた駅前再開発を経る中で、尾道の将来のあるべき姿を模索、検討し続けた尾道市は、平成 15 年に世界遺産リストへの登録を目指す方針を示し、市内の遺産保全を優先する施策を重視する路線へと大きく舵を切った。

平成 17 年に景観法に基づく「景観行政団体」となって都市計画を見直し、景観条例と屋外広告物条例を強化している。同年に表面化した第 3 のマンション建設問題では、尾道市が用地を買収し、都市公園として整備することで解決させている。続いて尾道市は文化財行政として平成 18 年、19 年に「尾道歴史的建造物及び町並み調査」（財団法人日本ナショナルトラスト）を実施し、旧市街地の町並み保存を検討し始めた。

町並み保存であれば従来、国の重要伝統的建造物群保存地区の選定を目指すことが 1 つの選択肢としてあがるが、尾道では早い段階から市独自の町並み保存と景観形成に関する政策を打ち出し、国選定の町並み保存地区とはしない独自のスタンスを取ってきた。こうした行政の動きを後押しし、支えてきたのはマンション問題などで活躍してきた町衆や企業などの存在であり、これらの力は、平成 23 年の歴史文化基本構想の策定、その翌年の歴史的風致維持向上計画の策定の際に、大きく下支えすることになった。

尾道市では平成 27 年度から市民遺産登録制度をスタートさせる。尾道のように次々に施策展開を進めていく地域は少なく、尾道市の文化財行政は非常に先駆的であるといえる。

そのことは、文化庁が「歴史文化基本構想」の策定に関する指針を平成 24 年 2 月に出す前に、尾道市が歴史文化基本構想を策定したことから分かる。

この歴史文化基本構想は、単なる「構想」ではない。構想の立案までには、尾道をはじめ、向島、瀬戸田など旧町も含めた全エリアで歴史文化遺産調査が 3 年間に亘って実施され、地域ボランティア調査員が活躍し、1 万件を超える文化資源を調査、それを編集したという膨大な作業と涙ぐましいプロセスがある。

市民協働で丹念な文化資源調査が実施された上で、この基本構想が裏付けされていることは特筆に値し、現在は、この膨大なデータをどう活用するのかという長年の課題に、市民遺産登録制度の活用によって答えることで、ようやく道筋が見えてきたところなのである。既に抽出されている文化資源の中には、観光資源としての活用可能性を感じさせるものもたくさん含まれており、それを本事業では評価、活用することが求められてきた。

【メモ】平成 18、19 年、文化庁の文化審議会企画調査会があり、その時の会長が本事業の専門家メンバーである石森氏であり、委員の一人が西山氏であった。調査会の報告を受けて平成 20 年から 3 年間のモデル事業として全国 20 カ所で、歴史文化基本構想のための基本調査が実施され、その中の一つに尾道市が含まれていた。

(2) 尾道発「市民遺産登録制度」

尾道の市民遺産登録制度は、市民・専門家・行政が入ったワークショップなどを実施しながら、制度を運用することを前提とし、従来の文化財保護プロセスのように、文化財保存行政の内閉しているものではない。

このことは、尾道の制度が日本の固定観念化された文化財保護の考え方を打破し、新たな考え方として全国へ訴えようとしているともいえる。もちろん、市民レベルでの文化遺産保全をめぐる概念や価値観の再構築は、先行してきた太宰府市や萩市の貢献も大きいですが、尾道においては、遺産保全の範疇にとどまらず、観光「活用」していこうと考えている点からも注目することができる。

本事業の中で、尾道における製造業、宿泊業、飲食業などいずれの産業分野においても、尾道の歴史や文化を資源とする活動が行われていることが確認でき、その傾向は今後一層高まると考えられた。しかし、尾道に存在する歴史的遺産についてはこれまでの観光開発の中では表面的な部分でしか活用されてきていないことも明らかとなっている。

現在、「尾道市民遺産登録制度」の立ち上げが順調に進められており、今後は当制度と産業界が連携した遺産の再発見と観光資源化が尾道の価値向上に大きく寄与するといえる。市民遺産に登録された地点で、それは新たな観光資源としてリスト入りすることを意味する。つまり、尾道における新たな市民遺産の“創造”と、観光資源としての活用が同時に行うことができる仕組みである。今後、遺産の創造と活用をめぐって、行政と民間、市民の連携が図られ、PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）等の新しい関係

づくりが進められていくと考えられる。

なぜこのような制度展開が尾道でできるのか、上述の説でも述べてきたが、今後、尾道市民が後世に伝えていきたいモノやコトを自らがクローズアップさせながら、観光客とその価値を共有することで、尾道の価値は尾道内にとどまらず日本全体の遺産としても知られていくことになるといえよう。

参考文献：歴史資料等（発行年順）

高野山文書

発行年不明 『備後国大田庄下司沙汰人等解并国司外題』

発行年不明 『備後国大田荘年貢引付』

宋希環

1420 『老松堂 日本行録』

史料

1445 『兵庫北関入浜納張』

1468 『成子入明記・入明諸要例』

申叔舟

1471 『海東諸国紀』

史料

1624-1644 『尾道御地詰帳』 黒川道祐編

1663 『芸備国郡志』

尾張商人菱屋平七

1802 『筑紫紀行』

十返舎一九

1811 『続膝栗毛 宮島参詣』

亀山士綱編

1816, 1825 『尾道志稿』

頼杏坪編

1825 『芸藩通志(芸備通志)』

史料

発行年不明 『尾道問屋年誌』

参考文献：市史等

青木茂編

1971-1977 『新修尾道市史』尾道市役所

角川日本地名大辞典編纂委員会編

1987 『角川日本地名大辞典 34 広島県』角川書店

後藤陽一

1972 『広島県の歴史（県史シリーズ` 34）』山川出版

下中邦彦/編

1982 『広島県の地名 日本歴史地名大系 35』平凡社

福田直記

1979 『解説 高倉院厳島御幸記』宮島町

山内譲

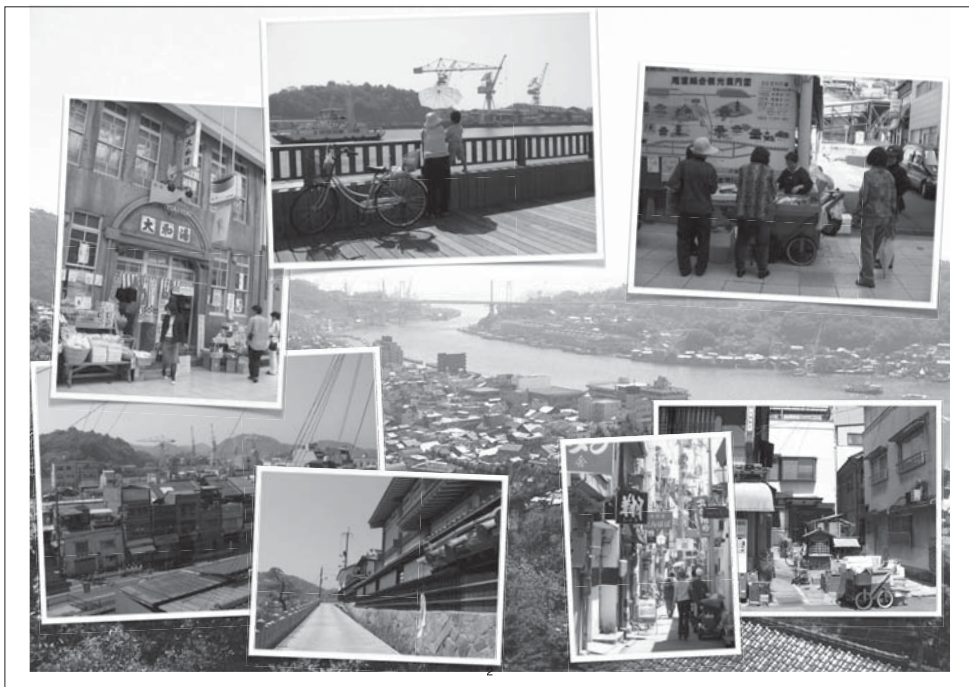
2003 『中世 瀬戸内海の旅人たち』吉川弘文館

尾道の文化遺産の現状と今後の計画

市民の手による遺産登録制度のはじまり、
そして、「日本遺産」。

北海道大学 花岡拓郎

1



2015/5/21 尾道報告書



これまでの調査

- ・ 古社寺調査
- ・ 町並み（建造物群）調査
- ・ 文化資源調査



平成23年 歴史文化基本構想 策定

平成24年 歴史的風致維持向上計画 策定

歴史的建造物、町並みの保存活用

伝統芸能、伝統文化の継承者の育成

平成26年度 市史編纂の準備

平成27年度 市民遺産登録制度 開始

3

歴史文化基本構想（文化庁）

「歴史文化基本構想」策定技術指針（平成24年2月）

- 「指定の有無や類型の違いにかかわらず、文化財の価値を総合的に把握し、それらの関連する文化財と周辺環境を一体として保護していく必要がありますとされています。さらに、文化財の顕著な価値だけを評価するのではなく、地域独自の視点から評価することも必要です。」
- 行政、住民、NPO法人、企業等の連携の下、地域主体で「歴史文化基本構想」が策定され、この構想に基づき、多様な地域の文化財が適切に継承されていくことを期待している。

4

数々の調査や施策実施を支えてきた 歴史的コミュニティ【尾道六町】の存在

◆尾崎

◆尾道三町（久保、十四日、土堂）

- ・久保町：宮崎、石屋、長江、長江新町、久保、中久保、新開、米場新地、砂場新地 →石工が多く住んでいた。米穀市、妓楼、銀札場、高札場も。
- ・十四日町：十四日、薬師堂浜、山木戸、念仏前、鍛冶、古魚棚 →叶屋小路と胡小路の間の空地で毎月14日に市が開かれていた。鍛冶屋町や魚市もあった。
- ・土堂（辻堂）：東土堂、西土堂、荒神堂浜、幸前、寺小路、渡場、漁師、今、住吉新地 →古来から尾道湊で行われてきた商取引の中心地

◆東御所

◆西御所

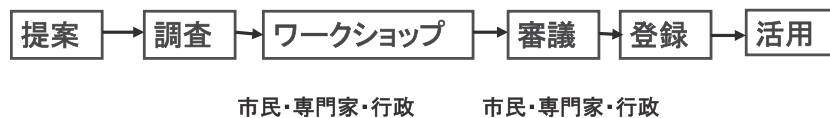
5

従来の文化財保護のプロセス（枠組み）

- ・遺産の発掘（調査）
- ・価値付け（分析）
- ・取捨選択後の保護対象としての登録（指定・選定・登録等）
- ・価値の回復・保全のための修理・復旧（整備）
- ・国民が価値を享受するための公開・展示（活用）
- ・保存状態の監視

これらほぼ全てが文化財保存行政の中で閉じている

尾道の市民遺産登録制度ではこうなる



6

2015/5/21 尾道報告書

文化財の総合的把握 → 「文化遺産」としての把握

1. 地域の歴史文化に関するストーリーの発掘（済・継続中）

→地域の歴史的、空間的コンテクストを積極的、戦略的に調査、探求して
多くの（空間の）ストーリーを描き出す

2. 文化資源のリスト化（済・継続中）

→各ストーリーを証拠づける「モノ」や「コト」として、積極的に地域の
文化資源をリスト化していく

3. 「文化遺産」としての把握（いよいよ登録スタート。）

→ストーリーとその証拠となる有形・無形、動産・不動産の文化資源に裏
付けられた総合的存在としての文化遺産

8

- 商都尾道としての歴史 -

史実から確認できる普遍的な尾道の価値とは

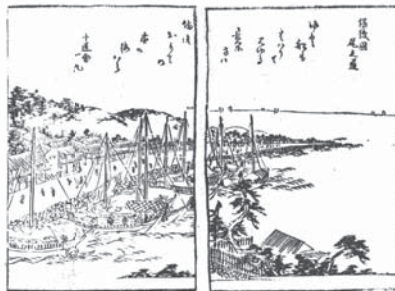
- ・「尾道浦津料魚貝事」（高野山文書）1270年
- ・1319年「船津依得其便、民姻富有」（高野山文書）
- ・「1445年中に尾道船籍の船が兵庫津に62回寄港した」（兵庫北関入浜納張）
- ・物流も盛んな港であったことを示す出荷産品
近辺産品：油、塩、畳表、ござ、煙草、安芸木綿、麦、柑橘、養殖産物
仲買産品（一部は生産）：干鰯、魚、酒、酢、柿渋、鉄器、石造物、線香、帆
- ・北前船の入港開始 1671年
- ・「東南のかたの町端に、築出しの新地あり。此内皆酒屋町にて、芸子女郎など
あり。津の国の兵庫よりここまでの間に第一の大湊なり。（中略）町家五六千軒
あり、町通り家居のさまなンド。上方に替る事なし。」尾張商人菱屋平七『筑紫
紀行』1802年

9

- 商都尾道としての歴史 -

1168年（仁安3年）
高野山領大田荘の倉敷地として開設された「尾道湊」
(備後国大田庄下司沙汰人等解并国司外題高野山文書)

2018年 開港 850年



10

市民遺産（空間資源・生活資源・風景資源）を
ストーリー立てしてまとめあげた

文化遺産「尾道水道が紡いだ中世からの箱庭的都市」

→【日本遺産】として認定へ

これまで積み重ねられてきた市民による数多くの活動、
そして、市民遺産登録制度と共に歩いていく観光振興。

「尾道」の仕掛け

「尾道」の観光をとりまく環境

石黒 侑介

北海道大学観光学高等研究センター特任准教授

1. 尾道市の観光の現状

尾道市は，1980 年代のいわゆる「尾道三部作」のヒットを契機に「映画のまち」としての認知度を高め，平成 9 年には 20 入込観光客が 100 万人を突破した。また，志賀直哉，林芙美子らの文豪ゆかりの地としても知られ，「文学のまち」としても広く認知されている。

近年の動向では，2010 年に放送された NHK 連続テレビ小説「てっぺん」の舞台として注目され，同市を訪れる観光客数も順調に推移している。

2. 尾道市のデスティネーションとしての位置付け

デスティネーションとしての尾道の位置づけをとらえるために，訪問率と来訪意向をもとに国内の主要なデスティネーションをプロットすると，尾道市は，「訪問率が比較的低い一方で，来訪意向は一定程度ある」という位置づけになる（図 1 参照）。資源の類似性や立地を加味して競合を抽出すると，出雲や道後，高千穂，萩，遠野，角館などが競合となる。

また，大阪以西を中心に，観光庁の宿泊旅行統計調査から宿泊観光地としての位置づけをみると，岡山市や広島市等の県庁所在地でありかつ政令指定都市となっている都市にはさまれ，さらに周辺に町の規模や周辺環境，観光資源が比較的類似した，倉敷や福山，呉，今治といった競合が多数存在していることがわかる（図 2 参照）。

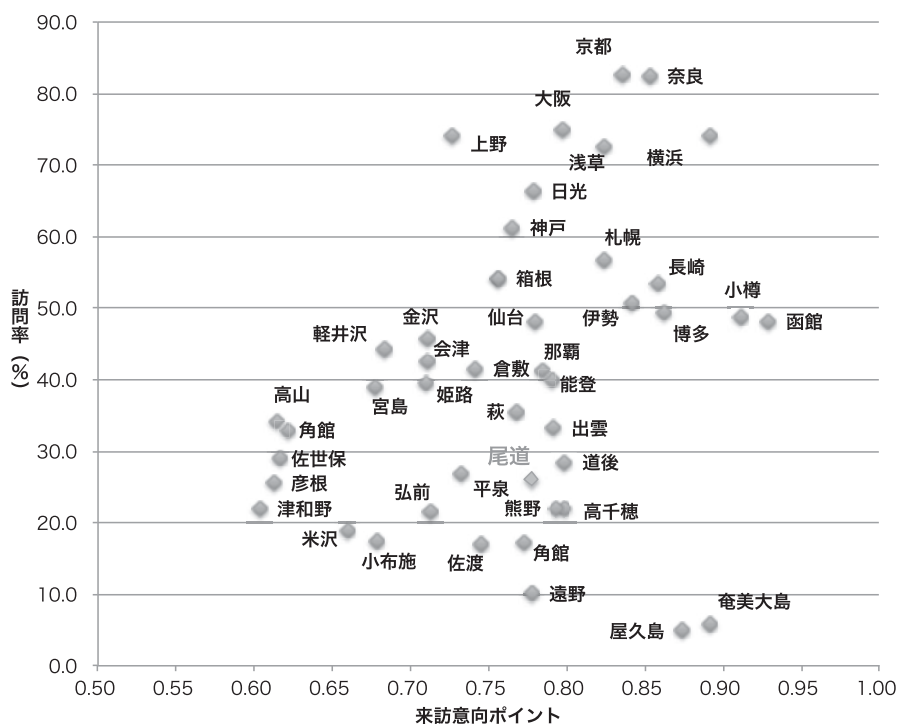


図1 尾道市のデスティネーションとしての位置づけ（公益財団法人日本交通公社『旅行者動向』より）



図2 中四国・和歌山地域の宿泊者数（観光庁宿泊旅行統計調査より）

3. 尾道市のデスティネーション・イメージ

尾道のデスティネーションとしての位置づけを発地側から把握する際に重要なものが、デスティネーション・イメージである。尾道と競合すると考えられるデスティネーションについて google Trend を用いてそのイメージを探ると、高千穂については「高千穂峡」、出雲については「出雲大社」などの付随するキーワードが浮き上がってくるのに対し、尾道は「尾道市」や「広島 尾道」が上位となっており、デスティネーションとしての魅力を代表するようなキーワードは見られない（図3参照）。3番目に「尾道ラーメン」があるが、食は地域イメージを代表する要素としては有効であるものの、高千穂峡や出雲大社のような旅先としてのイメージではない。また、角館は「桜」という季節感のあるイメージが上位に出てきており、より「訪れる」対象として認知されていることがうかがえる。デスティネーションとしての尾道を代表するようなイメージの構築が急務であると言える。



図3 Google Trend を用いたデスティネーション・イメージ比較

4. 既存旅行商品における尾道市の位置づけ

我が国の旅行会社が企画する旅行商品における尾道市の位置づけを把握し、国内旅行市場における尾道市の競合や今後の誘客拡大における課題を把握することを目的に、旅行商品の分析を行った（表 1 参照）。

表 1 旅行商品調査仕様

調査対象	東京、大阪、名古屋に支店を持つ大手旅行会社 7 社（国内旅行商品取扱額上位 6 社と鉄道系旅行会社 1 社）
調査方法	店頭でのヒアリングおよび商品パフレットの分析
対象商品	広島県を含む商品のパフレットに掲載されている全商品（スケルトン・パッケージ、パッケージ・ツアーを含む）。ただし現地発のオプション・ツアー商品は除く。春夏商品（通常 4 月-9 月催行）、秋冬商品（通常 10 月-3 月）の双方を対象とする。
備考	価格については 2 人 1 室で比較。立寄場所、宿泊場所は基本的に工程表とおりの表記。

(1) 東京圏

東京圏では該当する商品が 81 あり、そのうち最多の 50 商品に広島が含まれていた。岡山や松江など上位には県庁所在地が入っているほか玉造温泉や湯田温泉などの温泉地の人気が高いことが分かる。瀬戸内海周辺では、8 位の倉敷を筆頭に、尾道や道後温泉が 20% 前後のシェアを有している。

A 社の東京支店の担当者によれば、近年は改装を控えた道後温泉のほか、お遍路など四国の人気が全体的に高まっている。また、瀬戸内海への需要は直島や小豆島が牽引しており、しまなみ海道はやや人気は下降傾向にある印象とのことである。東京から広島は距離も遠いことから、比較的広いエリアを巡る商品が多い。最近では、瀬戸内海を入口にメインを山口や出雲大社とするツアーの人気が高まっている。

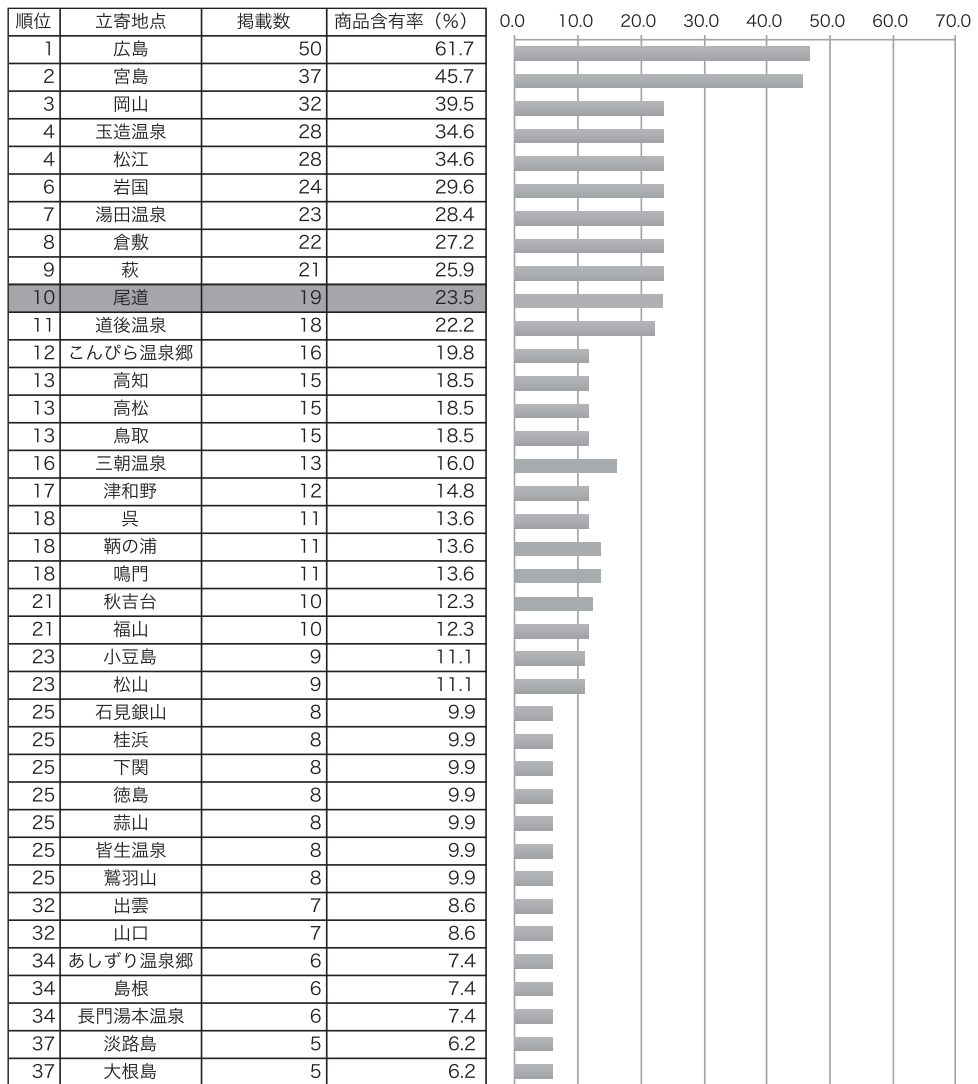


図4 東京圏発の旅行商品における地域の掲載数比較

表 2 東京圏発の旅行商品における地域の取り扱い傾向

No.	商品分類	発行時期	タイトル	企画	泊数	最低価格	平均価格	最高価格	立寄/宿泊
1	スケルトン	春夏	往復新幹線のぞみ号で行く 今だけスペシャル 広島・岡山 福山・尾道・倉敷	C社	1泊2日	22,100	22,750	23,400	広島、岡山、福山、尾道、倉敷
2	スケルトン	秋冬	往復新幹線のぞみ号で行く スペシャルプラン 広島・岡山 山口・香川	C社	1泊2日	22,300	22,850	23,400	広島、宮島、呉、岩国、鞆の浦、尾道、福山、岡山、倉敷、鞆羽山、山口、香川、萩温泉、湯田温泉、高松、 こんぴら温泉郷、小豆島
3	スケルトン	春夏	新幹線のぞみ号で行く 瀬戸内しま しましま	C社	1泊2日	22,300	23,050	23,800	広島、呉、宮島、鞆の浦、尾道、福山、大崎上島、竹原
4	スケルトン	春夏	往復新幹線のぞみ号で行く スペシャルプラン 広島・岡山・山口・香川	C社	1泊2日	22,300	23,050	23,800	広島、宮島、呉、岩国、鞆の浦、尾道、福山、岡山、倉敷、鞆羽山、山口、香川、萩温泉、湯田温泉、高松、 こんぴら温泉郷、小豆島
5	スケルトン	春夏	帯広スペシャル第2弾 往復新幹線のぞみ号で行く JRのぞみ スペシャル	C社	1泊2日	22,300	23,050	23,800	広島、宮島、岡山、倉敷、尾道、福山、湯田温泉、萩温泉、高松
6	スケルトン	秋冬	秋冬留コレクション 山陰・山陰・四国へ行こう	C社	1泊2日	2,600	3,400	4,200	広島、呉、尾道、福山、鞆の浦、宮島、岡山、湯田温泉、倉敷、鞆羽山、萩温泉、岩国、湯田温泉、下関、津和野、松江、出雲、玉造温泉、皆生温泉、三朝温泉、鳥取、道後温泉、松山、小豆島、高松、こんぴら温泉郷、高知、あしずり温泉郷、横原、土佐中村、徳島
7	スケルトン	秋冬	帯広スペシャル第3弾 往復新幹線のぞみ号で行く JRのぞみ スペシャル広島・岡山・山口・香川	C社	1泊2日	22,300	22,850	23,400	広島、岡山、倉敷、尾道、福山、宮島、湯田温泉、萩温泉、高松
8	スケルトン	春夏	新幹線・快速・便利な旅 山陰・山陰 四国・下関・門司	F社	1泊2日	25,000	25,000	25,000	広島、宮島、尾道、岩国、萩、湯田温泉、下関、門司港、玉造温泉、松江、米子、岡山、倉敷、松山、道後温泉、高松、 宇平、小豆島、高知、中村、徳島、鳴門
9	スケルトン	秋冬	山陰・山陰 四国・下関・門司 新幹線で快速・便利な旅	F社	1泊2日	25,000	25,000	25,000	広島、宮島、尾道、岩国、萩、湯田温泉、下関、門司港、玉造温泉、松江、米子、岡山、倉敷、松山、道後温泉、高松、 宇平、小豆島、高知、中村、徳島、鳴門
10	スケルトン	秋冬	往復JRで行く！のぞみでいざ西へ 広島 2・3日間 (2泊プラン)	B社	2泊3日	24,000	26,000	28,000	宮島、尾道、岡山、倉敷、下関、湯田温泉
11	スケルトン	春夏	往復JRで行く！のぞみでいざ西へ 広島 2・3日間 (3泊プラン)	B社	3泊4日	29,000	32,500	36,000	宮島、尾道、岡山、倉敷、下関、湯田温泉
12	スケルトン	春夏	山陰・山陰 四国 宮島・萩・出雲・道後温泉	B社	1泊2日	25,300	52,000	78,700	広島、呉、宮島、鞆の浦、福山、尾道、岡山、倉敷、鞆羽山、牛窓、湯郷温泉、岩国、周防大島、湯田温泉、門司、下関、 長門湯本温泉、はぎ温泉、玉造温泉、津和野、松江、出雲、松江、三朝温泉、皆生温泉、鳥取、米子、こんぴら温泉、 高松、小豆島、道後温泉、松山、高知、安芸、あしずり温泉郷、徳島、鳴門
13	スケルトン	秋冬	山陰・山陰 四国 宮島・萩・出雲・道後温泉	B社	1泊2日	251,000	167,300	83,600	広島、呉、宮島、鞆の浦、福山、尾道、岡山、倉敷、鞆羽山、牛窓、湯郷温泉、岩国、周防大島、湯田温泉、門司、下関、 長門湯本温泉、はぎ温泉、玉造温泉、津和野、松江、出雲、松江、三朝温泉、皆生温泉、鳥取、米子、こんぴら温泉、 高松、小豆島、道後温泉、松山、高知、安芸、あしずり温泉郷、徳島、鳴門
14	パッケージ	秋冬	安芸の宮島厳島神社・出雲大社と足立美術館・尾道3日間	E社	2泊3日	50,000	67,500	85,000	尾道、広島、宮島、大山
15	スケルトン	春夏	帯広スペシャル 広島・宮島・岡山・倉敷・山口 のぞみ号 スペシャル！	A社	1泊2日	25,900	27,350	28,800	宮島、広島、呉、鞆の浦、尾道、岡山、倉敷、湯田、萩
16	スケルトン	秋冬	帯広スペシャル 広島・宮島・岡山・倉敷・山口 のぞみ号 スペシャル！	A社	1泊2日	26,200	27,300	28,400	宮島、広島、鞆の浦、尾道、岡山、倉敷、湯田
中間値					1泊2日	24,500	25,000	25,000	

(2) 大阪圏

大阪圏は、東京圏、名古屋圏と同じく、山陰、山陽、四国を含む商品における宮島と広島
島のプレゼンスは高い。しかしながら東京圏の広島 61.7%、名古屋圏の広島 44.7%に比べ
ると、第 1 位の宮島が 36.2%、第 2 位の広島が 26.6%に留まっており、大阪圏、名古屋
圏に比べて商品の多角化が進んでいることが伺える。また西国 33 カ所を巡るツアーの割
合が高いのも特徴の一つである。

A 社の大阪支店担当者に寄れば、大阪圏から広島県を含む山陽エリアへのパッケージ・
ツアーの催行はほとんど行われておらず、便利な新幹線と宿泊をセットにしたスケルト
ン・パッケージの利用が大多数となっている。また、D 社によれば中高年を中心にしまな
み海道のウォーキングを核としたツアーの人気の高いが、尾道市内の旧尾道エリアに立ち
寄るものはほとんど無い。

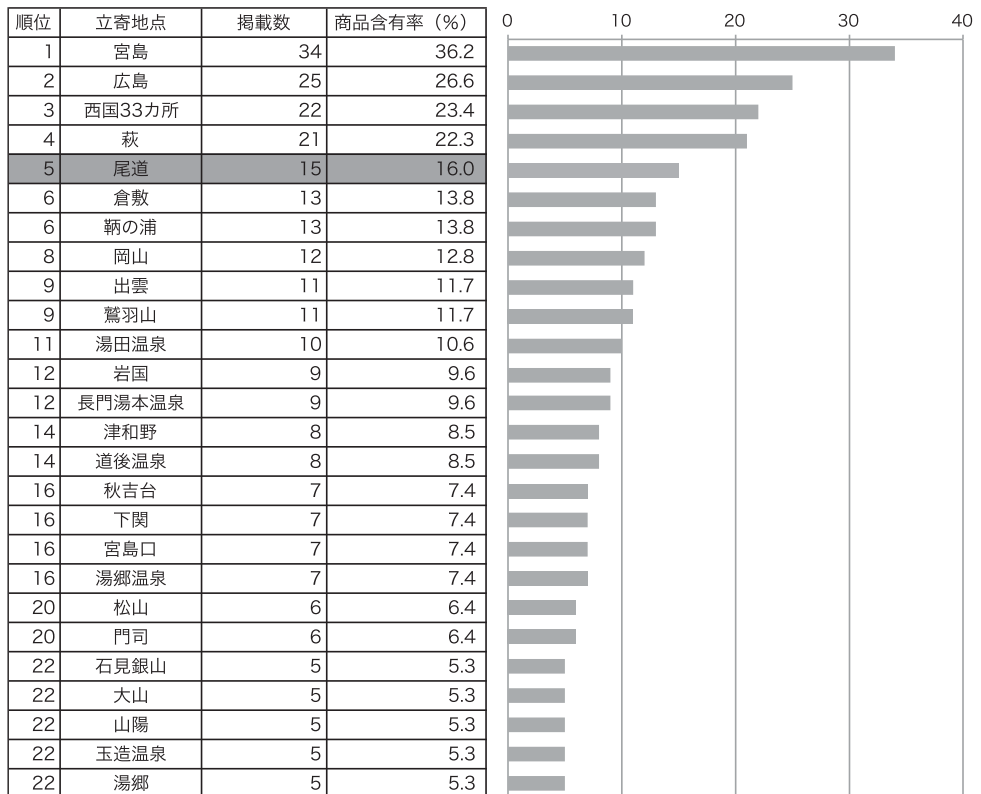


図5 大阪圏発の旅行商品における地域の掲載数比較

表3 大阪圏発の旅行商品における地域の取り扱い傾向

No.	商品分類	旅行時期	タイトル	企画	泊数	最低価格	平均価格	最高価格	立寄/寄泊
1	スケルトン	春夏	岡山・広島・山口	A社	1泊2日	17,200	50,400	83,600	牛久、玉野市、鷺羽山、倉敷、湯田、湯田、鞆の浦、境ノ浦、尾道、宮島、宮島口、宮口、岩国、湯田、はぎ、つくの海岸、長門湯本、下関、津和野
2	スケルトン	秋冬	岡山・広島・山口	A社	1泊2日	16,500	50,050	83,600	牛久、玉野市、鷺羽山、倉敷、湯田、湯田、鞆の浦、境ノ浦、尾道、宮島、宮島口、宮口、岩国、湯田、はぎ、つくの海岸、長門湯本、下関、津和野
3	スケルトン	春夏	瀬戸内しまだび	A社	1泊2日	19,200	38,300	57,400	西国、山陽、神戸、淡路島
4	スケルトン	春夏	JRで行く「女子力チャージ」なでしこ 南紀・北近畿・山陽・四国	A社	1泊2日	17,200	35,600	54,000	白浜、和歌山、城崎、山陰海岸、こんぴら温泉、道後、境ノ浦、広島、宮島
5	スケルトン	春夏	JRで行く「瀬戸内しまのむ2014	C社	1泊2日	13,800	22,600	31,400	広島、宮島、宮島口、兵、尾道、福山、道後温泉、松山
6	スケルトン	春夏	JRで行く「西の瀬戸内へ	C社	1泊2日	9,400	15,350	21,300	岡山、倉敷、鷺羽山、鞆の浦、福山、尾道、広島、兵、宮島、宮島口
7	スケルトン	秋冬	おひとりさまプラン	C社	1泊2日	20,600	22,500	24,400	宮島、広島、尾道、倉敷、岡山
8	スケルトン	春夏	JRで行く「スーパチャレンジ岡山・広島・山口	C社	1泊2日	11,300	26,450	41,600	広島、宮島、宮島口、湯田温泉、鷺羽山、湯田温泉、鞆の浦、長門湯本温泉、下関、尾道、岡山、倉敷
9	スケルトン	春夏	女子旅プラン	C社	1泊2日	27,000	34,400	41,800	倉敷
10	スケルトン	秋冬	瀬戸内海の瀬としまの生口島を巡る旅2日間	C社	1泊2日	27,800	32,000	36,200	鞆の浦、尾道、生口島
11	パッケージ	秋冬	瀬戸内海のシーサイドさ・ん・ぽよしまみ海道ウォーク 第1回 尾道から向島・因島	D社	1泊2日	28,800	29,300	29,800	尾道、向島、因島
12	パッケージ	秋冬	瀬戸内海のシーサイドさ・ん・ぽよしまみ海道ウォーク 第2回 生口島から大三島	D社	1泊2日	32,800	33,800	34,800	生口島、大三島、尾道
13	スケルトン	春夏	竹野温泉旅館と湯田温泉 日本三名湯・湯田温泉 尾道	D社	1泊2日	19,800	21,300	22,800	尾道、広島、岩国、宮島
14	パッケージ	秋冬	「ペタピスタ境ノ浦」にご宿泊 萩の温泉と秋田温泉尾道めぐり旅	D社	1泊2日	90,000	90,000	90,000	尾道、宮島
15	パッケージ	春夏	得だねトレイン どりきり！！広島	B社	1泊2日	14,000	20,700	27,400	宮島、広島、尾道
16	スケルトン	秋冬	山陽・山陰	B社	1泊2日	14,400		75,600	下関、長門湯本温泉、湯田温泉、鞆の浦、宮島、広島、倉敷、岡山、鷺羽山、湯田温泉、はわい温泉、三輪温泉、菅生温泉、玉造温泉、出雲
17	スケルトン	秋冬	山陽・山陰	B社	1泊2日	16,200		70,700	下関、長門湯本温泉、湯田温泉、鞆の浦、宮島、広島、倉敷、岡山、鷺羽山、湯田温泉、はわい温泉、三輪温泉、菅生温泉、玉造温泉、出雲
18	パッケージ	春夏	憧れの「大谷山荘」でゆったり2泊する 心から寛ぐ大人のための休日	B社	2泊3日	59,800	64,800	69,800	尾道、宮島、長門湯本温泉、角島、門司、萩、津和野、岩国
中間値						1泊2日	18,200	32,900	41,700

(3) 名古屋圏

名古屋圏では、該当する商品が 103 あり、そのうち 11 の商品に尾道市が含まれていた。ただし、11 商品のうち 9 つは宿泊と移動（航空機または鉄道）がセットになったフリープラン型のスケルトン・パッケージであり、現地での観光ガイド等が含まれるフル・パッケージ商品 2 つはいずれも瀬戸内海をテーマとした商品であった。

尾道を含む商品の大多数が 1 泊 2 日の行程となっており、価格は最低価格の中間値が 25,600 円、最高価格の中間値が 63,200 円、平均価格の中間値が 48,750 円であった。

名古屋から尾道まで JR を利用した場合、片道 11,880 円、往復で 23,760 円が必要となることから、尾道の競合となる山陰・山陽・四国の他のデスティネーションに対して価格面での優位性を維持するためには、は、宿泊費を含め 25,000 円以内に納める必要があることが伺える。

名古屋市内の A 社支店の担当者によれば、ここ数年は九州の人気の高まっており、尾道を含む山陽エリアは相対的に人気の低迷している。また尾道については、知名度こそあるもののツアー商品の造成は尾道を舞台にしたドラマ・映画がヒットした時がピークであり、スケルトン・パッケージを除けば現在は商品の取扱がない。「まちあるき」の人気の高いのは、萩・津和野であり、尾道はこの 2 地域には勝てないとの話もあった。広島県内では厳島神社の人気の依然として高い。ここ数年の新しい傾向としては、式年遷宮による出雲大社の人気の高まりが挙げられる。A 社では、尾道の商品イメージは「瀬戸内のデスティネーション」であり、「まちあるき」や「古い町並み」といったイメージは強くないとのことである。

B 社によれば、尾道はドラマや映画のロケ地として認知されており、特に年配の客層には人気があるが、旅先としてはそれほど目立たないというのが業界の評価であるとのことであった。近年は同じ瀬戸内海でも四国側に渡り、道後温泉を訪れる商品の人気の高い。また系列の D 社では、しまなみ海道関連商品の取り扱いはあるが尾道市内の下車はない。広島市内を観光後、しまなみ海道を通過して今治から道後温泉へ至るツアーが主力となっている。尾道の弱点はホテルの数が少ないことであるとの指摘もあった。

C 社では、山陽エリアの添乗員付パッケージ商品は 2014 年春夏期で終了しており、秋冬期は催行が予定ない。

鉄道事業者系の F 社では、A 社が造成したツアーの取扱があるものの、F 社独自の商品造成は行っていない。尾道については、千光寺やしまなみ海道の人気の高い一方、ガイドや添乗員を付けてまで訪れる地域として認識されてはおらず、スケルトン・パッケージの利用が便利で効率的であるというのが業界内での認識である。レンタカーと鉄道のセット商品の人気の高い。

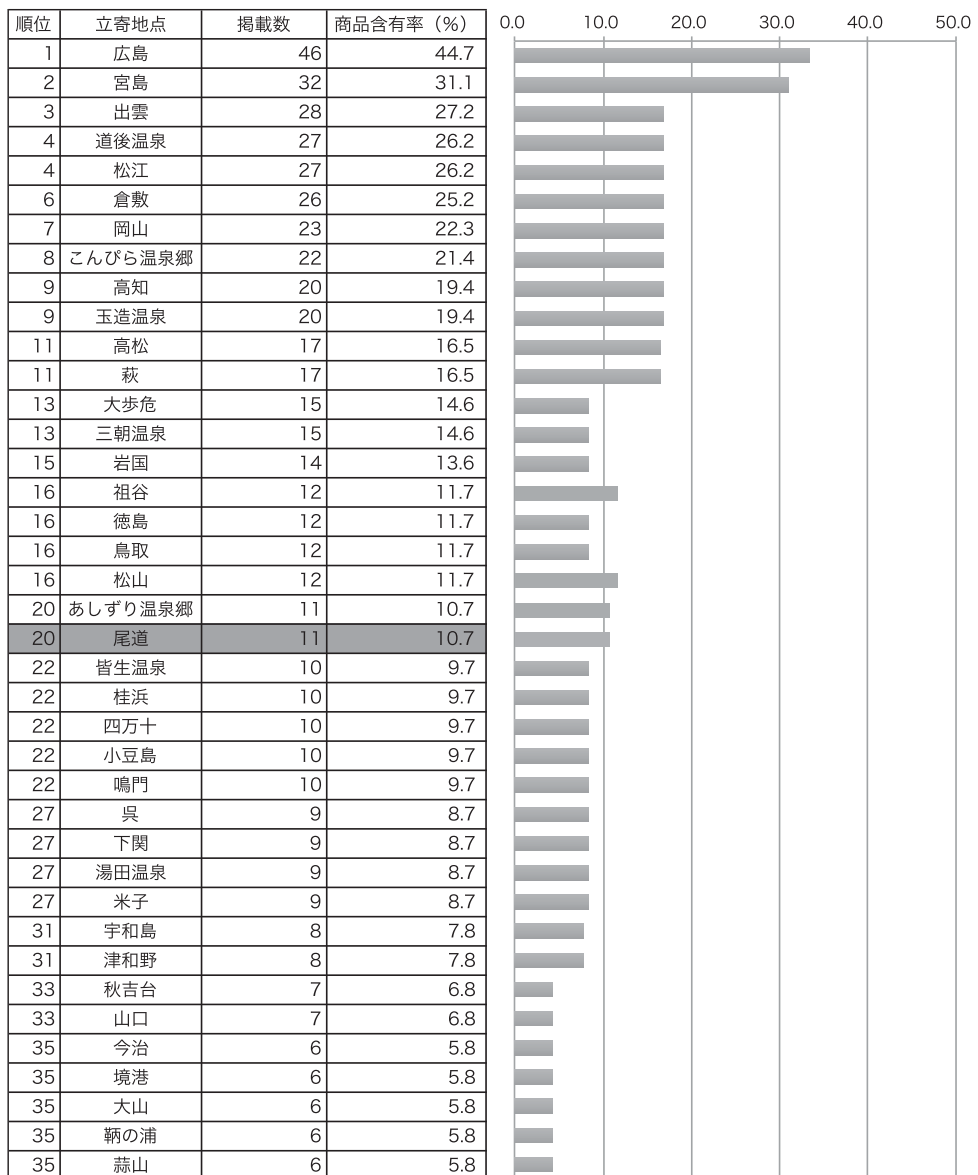


図 6 名古屋圏発の旅行商品における地域の掲載数比較

表 4 名古屋圏発の旅行商品における地域の取り扱い傾向

No.	商品分類	発行時期	タイトル	企画	泊数	最低価格	平均価格	最高価格	立寄／宿泊
1	スケルトン	春夏	JRのそみで行く！山陰山陽四国	A社	1泊2日	25,600	27,050	28,500	岡山、下関、尾道、広島、宮島、萩、松江、出雲、玉造、皆生、三朝、こんぴら温泉郷、高松、徳島、鳴門公園、道後、高知、岡山、下関、高知
2	スケルトン	秋冬	JRのそみで行く！山陰山陽四国	A社	1泊2日	25,600	27,450	29,300	岡山、下関、尾道、広島、宮島、萩、松江、出雲、玉造、皆生、三朝、こんぴら温泉郷、高松、徳島、鳴門公園、道後、高知
3	スケルトン	春夏	JRのそみで行く！広島・岡山・山口・香川	C社	1泊2日	26,500	40,550	54,600	広島、呉、宮島、尾道、福山、鞆の浦、岡山、倉敷、鞆羽山、岩国、瀬田温泉、萩温泉、山口、小豆島、こんぴら温泉郷、高松
4	スケルトン	春夏	山陰・山陰 四国・下関・門司	F社	1泊2日	25,000	43,850	62,700	広島、宮島、尾道、岩国、萩、瀬田温泉、長門湯本、下関、門司、玉造温泉、松江、米子、皆生温泉、三朝温泉、岡山、倉敷、児島、松山、道後温泉、高松、琴平、小豆島、高知、中村、徳島、鳴門、祖谷
5	スケルトン	秋冬	山陰・山陰 四国・下関・門司	F社	1泊2日	25,000	44,100	63,200	広島、宮島、尾道、岩国、萩、瀬田温泉、長門湯本、下関、門司、玉造温泉、松江、米子、皆生温泉、三朝温泉、岡山、倉敷、児島、松山、道後温泉、高松、琴平、小豆島、高知、中村、徳島、鳴門、祖谷
6	スケルトン	春夏	山陰・山陰 四国 宮島・萩・出雲・道後温泉	B社	1泊2日	21,800	48,750	75,700	広島、呉、宮島、鞆の浦、福山、尾道、岡山、倉敷、鞆羽山、牛久、瀬田温泉、岩国、瀬田温泉、門司、下関、長門湯本温泉、萩温泉、玉造温泉、津和野、松江、出雲、三朝温泉、皆生温泉、はわい温泉、鳥取、米子、こんぴら温泉郷、高松、小豆島、道後温泉、松山、今治、宇和島、高知、安芸、あしずり温泉郷、徳島、鳴門公園、祖谷、大歩危
7	パッケージ	春夏	名湯道後温泉とオリーブの小豆島・瀬戸内紀行	D社	2泊3日	49,800	50,800	51,800	小豆島、道後温泉、大島、尾道
8	スケルトン	秋冬	山陰・山陰 四国 宮島・萩・出雲・道後温泉	B社	1泊2日	22,700	51,650	80,600	広島、呉、宮島、鞆の浦、福山、尾道、岡山、倉敷、鞆羽山、牛久、瀬田温泉、岩国、瀬田温泉、門司、下関、長門湯本温泉、萩温泉、玉造温泉、津和野、松江、出雲、三朝温泉、皆生温泉、はわい温泉、鳥取、米子、こんぴら温泉郷、高松、小豆島、道後温泉、松山、今治、宇和島、高知、安芸、あしずり温泉郷、徳島、鳴門公園、祖谷、大歩危
9	スケルトン	秋冬	旅コレクション いるいる選べる 山陰・山陰 四国	C社	1泊2日	23,800	65,900	108,000	広島、呉、尾道、福山、鞆の浦温泉、宮島、岡山、瀬田温泉、倉敷、鞆羽山、牛久、瀬田温泉、岩国、瀬田温泉、門司、下関、長門湯本温泉、萩温泉、玉造温泉、津和野、松江、出雲、三朝温泉、皆生温泉、はわい温泉、鳥取、米子、こんぴら温泉郷、高松、小豆島、道後温泉、松山、今治、宇和島、高知、安芸、あしずり温泉郷、徳島、鳴門公園、祖谷、大歩危
10	スケルトン	秋冬	おとなのゆとり旅 瀬戸内 鞆の浦 尾道 大人ののための隠れ家リゾート ペラピスタ幾ガ浜～大人の休日～	B社	1泊2日	66,800	74,300	81,800	鞆の浦、尾道、向島
11	パッケージ	春夏	JRで行く 瀬戸内旅情	C社	2泊3日	90,800	106,800	122,800	宮島、広島、松山、道後温泉、大島、尾道
中間値					1泊2日	25,600	48,750	63,200	

5. 誘客戦略の方向性

既述のとおり、現状の尾道は、広島と岡山に挟まれた瀬戸内海沿岸の「一デスティネーション」に過ぎず、「まちあるき」や「まちなみ」、「文化」ではなく「しまなみ海道」と「ラーメン」、わずかに残るドラマのロケ地としてのイメージが混在したイメージとして発地にとらえられている。

「坂のまち」としての尾道を定着させていくためには、尾道のデスティネーションとしてのイメージを代表する資源の抽出と、当該イメージの発信を目的とした戦略的なプロモーションが肝要である。

「尾道」の仕組み

くらしの現状と課題

池ノ上 真一

北海道教育大学函館校講師

1. 「尾道」の仕組みの把握

(1) 「尾道」の暮らしを捉える枠組み

本章では、「尾道」において持続的に営まれる暮らしについて、その現状と課題を捉えることを試みた。第 2 章で述べたとおり、本プロジェクトでは、この持続的な暮らしに関して仕組みという観点から捉えたが、とくに観光に関連し営まれている仕組みに着目した。その際、次の 3 つの観点をを用いた。

1 つ目は、従来から「尾道」の暮らしを支えてきた生業や、現在の観光に関連して成立した民間事業、あるいは近年の民間事業者の取り組みの中に見られる新たに構築されたビジネスモデル、もしくは構築されつつある取り組み、さらには NPO 活動なども含めた様々な取り組みの中に見られるビジネスの萌芽やシーズといったビジネスに関する観点から捉えることを試みた。

つぎに、港町である「尾道」で展開されてきた交流により培われた開放性、競争社会の中で培われた紐帯性といった地域特性が、現代において観光客や移住者との関係でどのような取り組みが見られるかという観点から捉えることを試みた。さらには、地域内における人と人、コミュニティとコミュニティの関係に関する取り組みについても、観光に関するものについて捉えることを試みた。つまり、2 つ目の観点としては、「尾道」におけるコミュニティに関連した観光を活用した取り組みについてとした。

最後に、人の生き方や暮らしの変化を捉えることとした。歴史的に交流の地である「尾道」において、観光をとおした出会いの創出に関する取り組みについて捉えることを試みた。また、坂のまちや商店街をはじめとしたモータリゼーションと不整合な環境をもつ「尾道」において、持続的に繰り返される暮らしの仕組み、あるいは外部からの移住を進める取り組みを 3 つ目の観点とした。

(2) 気付き、仕掛けとの関係への視点

本プロジェクトの目的は、観光振興である。暮らしの仕組みが、人々の近年の取り組みをとおしていかに変化しているか、そしてそれが洗練され定着することで、持続的に繰り返される新たなメカニズムとなるかに着目した。ここでいう観光振興とは、前にも述べた

とおり、観光の活用をとおり、いかに地域の構成要素に気付き、その要素の新たな組み合わせ（メカニズム＝仕組み）を創り出すために、いかに仕掛けを行うかとして捉えている。すなわち、理念や発想が試行錯誤の取り組みへと展開し、その過程で何度も理念の再定義や新たな発想と試行錯誤とをくり返し、結果として持続的な暮らしの仕組みを形成する取り組みが、地域のビジネスやコミュニティ、さらには人のライフスタイルの変革であると考えている。そのため、「尾道」の仕組みを捉えるにあたって、すべてを網羅的に捉えることなく、とくに新たな暮らしの仕組みを生み出そうとしている気付きや仕掛けに関する先行的な取り組みに着目し、観光戦略策定に必要な情報を得ることを目標とした。

そこでとくに本プロジェクトでは、「尾道」を語るストーリーとその構成要素としての文化遺産に着目した。なぜならば、前述のとおり、持続的な暮らしの「仕組み」は、地域課題に対し従前の暮らしのメカニズム（理念と構成要素）を変革することで構築されると捉えており、新たな仕組みにおいても従前のメカニズムが構成要素となるからである。そのため、文化遺産を生かした仕組みの構築について、それに資すると評価できる「仕掛け」に関する代表的な取り組みを抽出し、特徴および課題を明確化することに努めた。

2. ビジネスに関する仕組み

（1）生業から暮らしの変化を見る

①既存の生業の概要

尾道市の産業構成としては、就業者数でみると、第 1 次産業 3,714 人、第 2 次産業 21,308 人、第 3 次産業 39,345 人となっている。また事業所数および経済規模としては、第 2 次産業が 1,624/8,552 事業所、第 3 次産業が 6,906/8,552 事業所、製造品出荷額等は 571,056 百万円に対し、商業年間商品販売額は 359,303 百万円となっている。（出典：総務省統計局刊行「統計でみる市区町村のすがた 2014」）業種としては、食品加工業や卸売業、造船業、関連する高度な機械部品や材料産業、柑橘類などの農業、そして商業により構成されている。

「尾道」では、とくに商業や公務が中心となっており、旧山陽道に沿って一番街商店街、土堂中商店街、本町センター商店街、中央商店街、尾道通り商店街（旧：金座街）、久保本町商店街といった 6 つの商店街が軒を連ねており、総延長約 1.6 km ですべてを総称して尾道本通り商店街として展開している。「尾道」内にはいわゆる郊外型のショッピングモールが進出していないため、全国的にシャッター街化が問題視されている中、営業店舗が多く比較的健全に運営されている商店街と言える。とくに近年は、昭和レトロな店構えやリノベーションされた店舗デザインが地元の若者や観光客にも人気があり、賑わっている様子をみることができる。

また、伝統的な生業として代表的なのが「ばんより」と呼ばれる、漁業者やその妻が街

角で木製の手押し車に鮮魚を入れて市場を通さずに売り歩く行商がある。他には、かまぼこ・干物・イカ加工食品（のしいかのフライ）・佃煮等の水産食品加工業、老舗の旅館・割烹料理店、あるいは尾道ラーメンやお好み焼き店などといった観光と少なからず関係の深い業種の展開が見られる。

②新たなビジネスモデル創造の動き

近年の「尾道」では、ビジネスに関する特徴的な取り組みが複数見られる。本プロジェクトでは、とくに「尾道」ということを事業やデザイン等に取り入れている取り組みについて着目した。類別すると、イ）ユニークなターゲットや販路設定をした取り組み、ロ）従前からあるものに新たな用途や商品デザインを付与した取り組み、ハ）地域社会への貢献性を付与した取り組みの3つに分けることができる。

まず、イ）ユニークなターゲットや販路設定をした取り組みとしては、とくにディスカバーリンクせとうちやネコノテパン工場の取り組みが挙げられる。前者は、島居邸や出雲屋敷、海運倉庫の県営上屋といった大型の歴史的建造物を対象に、富裕層やサイクリストといったグループをターゲットとし、宿泊、あるいは飲食・小売り等の施設として再生するというビジネスモデルを構築している。後者については、坂のまちの中でも観光による訪問者はもちろんのこと、周辺住民を除く地域住民でさえも一般的に通る場所ではなく、自動車が入れないところに店を構えている。また店構えについても、最小面積で営業している。立地や店舗としては、従来のビジネスモデルでは到底考えられない商売の仕方と言える。しかし店舗の狭さ、限定された品数、アクセスの不便さなどは、「尾道」の坂のまちでのライフスタイルに通じる条件を、資源として取り入れたビジネスモデルとなっている。坂のまちで暮らす人々はもちろんのこと、そのライフスタイルを感じるために訪れた訪問者らも、探してでも訪れるという現象が起こっている。両者ともに、歴史的建造物や坂のまちのライフスタイルといった「尾道」を語るに必要なストーリーや構成要素を活用したビジネスモデルである。

つぎに、ロ）従前からあるものに新たな用途や商品デザインを付与した取り組みとしては、尾道帆布、尾道チャイダー、いっとく、ゲストハウスの取り組みが挙げられる。まず尾道帆布や尾道チャイダーは、帆布やお茶といった「尾道」やその周辺地域で作られたり、使用されたりしてきた素材を活用し、現代的な用途を付与し、意匠だけではなく、コンセプトを核にして総合的にデザインされた商品である。また、いっとくを代表とした「レトロさ」を演出した居酒屋や、街中で広がりつつあるゲストハウス営業については、いずれも古民家等の建物を使用し、古さを活用し住民あるいは訪問者のニーズに応える居酒屋やゲストハウスといった用途を付与している。前者2つと同様に、コンセプトに沿った内外装の意匠をはじめとした総合的なデザインがされているところが、とくに利用者から評価を受けているように見受けられる。

最後に、ハ）地域社会への貢献性を付与した取り組みとしては、とくにリヤカーゴの取り組みが挙げられる。これは、前述した尾道の伝統的な生業のひとつである「ばんより」

を参考に、移動式の仮設店舗が「尾道」の現代のまちに合うようにデザインした取り組みである。実際、「尾道」で行われるイベント等を中心に、様々な取り組みとコラボした営業が行われている。この取り組みの背景としては、港機能の大半が失われてしまって久しい「尾道」では、確立したビジネスモデルが構築される前の萌芽を生み出し、育てる土壌や、試行錯誤する機会も豊かであるとは言い難い。本報告書では先行する事例のみを挙げているが、実際は、むしろ従前からのビジネスモデルが固定化したまま課題を抱えつつも続けられている。そのような中で、時代に対応した新たなビジネスモデルを生み出せず、廃業し街全体が寂れていく傾向も否めない。そのような状況に一石を投じる取り組みとして、リヤカーゴは捉えることができる。

③ビジネスモデルの萌芽や発展の可能性

他方で、近年はビジネスモデルを今後生み出すことを期待させる取り組みも、主に民間が中心となり行っている。その一例を挙げると、ONOMICHI SHARE、尾道自由大学、イドバタスタジオ、サイクルツーリズムの仕掛けが挙げられる。

ONOMICHI SHARE、尾道自由大学は、前述したディスカバリーリンクせとうちが主宰する取り組みである。前者は、かつて港湾施設としての機能をもっていた建物をシェアオフィスとして再生した取り組みで、後者は、市民が自らの学びの企画を主体的に生み出しながら、ビジネスやライフスタイル等について新たな考え方や方法を生み出そうとする取り組みである。またイドバタスタジオは、商店街の有志によって主宰される特定非営利活動法人おのみち街づくりラボが仕掛け、古民家である長屋にオープンスタジオとしての用途を付与した取り組みである。地元の尾道市立大学の学生をはじめ、アーティスト等が、商店街の中で活動する場を提供するという取り組みである。そして、サイクルツーリズムについては、本州と四国とをつなぐ架橋式的高速道路しまなみ海道を中心に、両端に位置する尾道市や今治市で取り組まれているサイクリングをとおして行う観光形態である。尾道市は、尾道観光協会と連携したレンタサイクル事業をはじめ、民間事業者の店舗や公共施設等が登録という形式でサイクリストへのサービス提供を行う「しまなみサイクルオアシス」制度、緊急時の対応のためのステーションとしての「しまなみ島走レスキュー」制度、離島航路の乗船券との組み合わせ商品である「せとうちサイクルーズ PASS」、尾道観光協会によるオーダーメイド企画によるツアーの企画・催行（ガイド含む）などといった取り組みがある。これらは、しまなみ海道の利活用という観点から始まった取り組みであるが、海の上を走るような感覚が味わえるというサイクリングコースとしての特異性から、世界的に注目され、とくに台湾を中心に外国人からの評価が高い。また、サイクリングのスポーツ性だけでなく、二次交通としての機動性、レクリエーション性などに着目した前述のような地域としての受け皿づくりが評価され、全国のサイクルツーリズムの振興を図る地域から、先行事例地として視察等の対象ともなっている。

以上、いずれも取り組みそのものは、大きな利益を生み出すものとは言えない。むしろ、それぞれが創出する共創の場であり、活動の活性化をとおして、新たなビジネスをはじめ

とした仕組みが生み出されることが期待される取り組みといえよう。

(2) 現在の課題

ここで取り上げたものは、いずれもここ 10 年以内で始まった取り組みである。一つ一つは、全国的にも注目されるぐらい優れた取り組みであるが、継続性や洗練性という意味では、時間の洗練を受けている最中と言える。そのため現在の課題としては、中長期にわたる事業の継続、あるいは持続的な発展のため、事業資金の確保はもちろんのこと、専従者の雇用や中長期にわたる事業展開などが挙げられる。

また個々、あるいは仲間同士の活動に留まっており、「尾道」としての連携、協働については短期的なイベントを除いてはほぼ見られない。もちろん、前述した共創につながる場づくりなどの取り組みもあるが、地域内の多様な立場や職種の人々が集う仕組みとは言えない。今後は、「尾道」全体を包括するような連携、協働の仕組みの構築が課題といえよう。

3. コミュニティに関する仕組み

(1) 人と人のつながりから暮らしの変化を見る

① 交流の中で培われた開放性、競争社会の中で培われた紐帯性

「尾道」は、東西方向の瀬戸内海の海の道および山陽道、南北方向の出雲街道（銀山街道）という瀬戸内の十字路での交流を背景に、港町として発展、形成してきた。そのため地域社会としての特徴に、交流をととして外部から新たな考え方や方法・技術といったことを獲得し、発展してきた経験から、一般的には開放性・先取の気質があると言われる。また、流通・交易に関連したビジネス競争の中で、信用にもとづいた商取引や、現代でいう投資目的という側面と親が子を育てるがごとくベテランの商売人（大店や老舗等）による入門者（ベンチャーや奉公人）の育成といった慣習が生み出され、社会としての安定性や発展を獲得してきた経験から、紐帯性という社会的特質があると言われる。これらは、科学的に明確化されているわけではないが、地域住民の慣習や記憶といった認識の中に、現代でも確認することができる。

② 訪問者を地域につなぐ動き

では、観光やビジネス、あるいは移住といった現代における交流において、人と人との接点をつくり、つなぐ動きがあるのだろうか。

まず、訪問者を地域につなぐ動きとしては、宿泊機能を軸としたゲストハウスやスタジオの展示機能を軸とした町家活用型のオープンスタジオ、宿泊・レンタサイクル・飲食・小売りといった複合機能を軸とした U2 等において、地域住民との交流への発展が見られる。

③新たな移住者を地域につなぐ動き

つぎに、訪問者や移住者を地域につなぐ動きとしては、空き家を軸につなぐ NPO 法人空き家再生プロジェクトの取り組み、港湾施設のシェア利用によりつなぐ ONOMICHI SHARE がある。さらには、それぞれの仕掛けの中で、仕事のマッチングをはじめ、生活面で地域コミュニティに入り、馴染むことができるための取り組みが行われている。

④地域の人々をつなぐ動き

最後に地域内での人と人との、再び繋ぎ直そうとする取り組みとして、漁業関係者による伝統的な仮設販売のスタイルである「ばんより」を参考に、現代的な仮設販売をイベント等で行うリヤカーゴがある。さらには、ローカルアイドル企画であり、尾道水道を渡る渡船等をテーマとして活動するフェリーズ、空き家再生をとおり、ワークショップや学修、あるいはボランティア機会を提供する企画を行う NPO 法人空き家再生プロジェクトの取り組みが挙げられる。

(2) 現在の課題

「尾道」は、国内の他の地域と比べると、比較的地域コミュニティが健全であるように感じる。しかし、本プロジェクトのインタビュー調査やワークショップをとおり得た情報や感想としては、世代間や職種間といった社会的属性を越える関係については、かなり希薄になっているようである。また、かつて見られた港町としての開放性や進取の気質は、現在の地域内での活動の特徴付けているが、かつてと比べると大きく損なわれていると住民は感じているようである。実際に空き家の再生や新規住民の移入、観光等による一時滞在者の訪問についても、前述のとおり本報告書で取り上げた主体を除くと、それほど類似の活動は見られない。さらには、当該活動への理解や協力について、必ずしもポジティブなわけではなく、むしろ否定的な人々も多くないということである。

4. ライフスタイルに関する仕組み

(1) 人の生き方から暮らしの変化を見る

①交流の地としての「尾道」

「尾道」は前述したとおり、かつては港機能・交通の要衝をもとにした交易・交流により発展してきた地域である。しかし、現在では、かつての物流を中心とした交流は、ほとんど見られない。そのため、前述のとおり開放性や進取の気質といった社会特性にも変化が見られる。

他方、新たな交流として観光が興っている。それが地域のブランド化、あるいは暮らす場として憧れる地域へと展開しているように見受けられる。従前の交流を前提に発達した都市構造と、現在見られる観光をとおり形成されつつある仕組みとが同居しているのが現在の「尾道」の特徴である。その両者の間にある矛盾が、「尾道」の課題を生み出す要

因となっていると考えられる。

本プロジェクトでは、前者と後者とに共通する考え方や方法といった要素を、活動に組み込む取り組みを行う主体を中心に取り上げている。そこで活動する彼らは、どのような考え方を底流させているのか。それがライフスタイルに顕著に見られるため、ここではその一部を取り上げる。

②モータリゼーションに背を向ける「尾道」

「尾道」を構成する空間の大部分を占めるのは、坂のまちという地形を背景に形成された独特の町並みである。また、かつての西日本の東西方向の大動脈の街道であった山陽道沿いに5つの商店街が1.2 kmにわたり連続して展開する尾道本通り商店街がある。これらは、いずれもモータリゼーションが進む以前に形成された都市空間のため、自動車の利用については極端に不便である。また、函館や博多等のように、まち全体を巻き込むような大火や戦火に見舞われることもなかったため、道路の拡幅やグリーンベルトの形成、あるいは都市計画道路の整備は、一部に見られる以外、ほとんど見ることがない。そのため、従前からの都市空間構造を現在も継承している。

そのため、否応なく自動車を前提とした社会やライフスタイルが、当該地域内ではほとんど発展してこなかった。また、新たに当該地域で暮らしや活動をはじめ人も、それを前提条件とせざるを得ないのである。しかし、他方で近年の傾向としては、むしろモータリゼーションを前提としないライフスタイルを評価し、憧れやかっこよさ、あるいは人間的な暮らし方を感じ、積極的に選択する若い世代や移住者を見ることができる。

③人間サイズの「尾道」

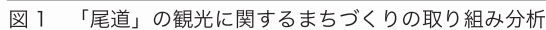
また、前述した大火や戦災、あるいは現代の都市開発といった大きな都市空間をかえる出来事がなかった「尾道」では、徒歩生活を前提とした建物、建物同士の距離、道幅、生業空間といった空間スケールが、人間の生身の身体の大きさを背景として設定されている。人と人との距離が近い、いわゆる人間サイズの街といえる。

それはライフスタイルにも反映されており、人の顔が見えるという感覚に基づき、コミュニティの規模であつたり、ビジネス上の関係であつたりが形成されているようである。また、専門的にひとつの仕事だけを生業とする就業スタイルだけではなく、複数の仕事を掛け持つスタイルも見られる。その背景として、自営業の割合が高く、仕事の融通をつけやすいという環境があると考えられる。また、人の顔が見える関係の中で、生活上で困ったところがあると助け合うという共助関係を見ることができる。そのため、多くない収入でも、なんとか生計を立てることができるという地域といえる。

(2) 現在の課題

「尾道」全体としては、従前のライフスタイルが評価されず、とくに坂のまちを中心に人口減少が進む傾向が見られる。しかし前述したとおり、いまや全国の多くのまちで享受できるモータリゼーションに対応した地域空間とそこでのライフスタイルではなく、「尾

すなわち、現在のライフスタイルに関する課題としては、多くの外部の人に「尾道」ならではのライフスタイルを理解、評価してもらうことはもちろんであるが、まずは従前からの「尾道」の住民が、価値を理解した上で「尾道」らしいライフスタイルを、それぞれに楽しむことが重要だといえる。その延長上において、観光で訪問した人への体験プログラム等の提供が行われると、説得力があるとともに、持続的な観光の実現につながるといえよう。



「尾道」における価値共創の可能性

コンテンツ・ツーリズム振興の観点から

山村 高淑

北海道大学観光学高等研究センター教授

1. コンテンツ・ツーリズムにおける価値共創の可能性

(1) コンテンツ・ツーリズムの基本的考え方と定義

日本では、2003 年の小泉内閣による観光立国宣言、2006 年の「観光立国推進基本法」の成立など、21 世紀の国家政策の柱の一つとして「観光」が位置付けられ、産官学をあげて観光産業の育成や観光を通じた地域づくりの取り組み・研究が進められている。そうした中で、マスツーリズムに代表される従来型の観光のあり方が、時代・社会の要請に十分対応できていないことが指摘されている。つまり、情報社会化の進展に伴い、モノから情報=コンテンツへ価値の重点がシフトしていく中での、観光資源のあり方、観光という仕組みのあり方の再定義が問われるようになってきている。こうした文脈から新たな観光のあり方を提言した代表的な報告が、2005 年に国土交通省・経済産業省・文化庁が共同で作成した「映像等コンテンツの製作・活用による地域振興のあり方に関する調査報告書」であった。すなわち、「コンテンツ・ツーリズム」という語を初めて公的に定義した報告書である。

同報告書では、「地域に関わるコンテンツ（映画、テレビドラマ、小説、マンガ、ゲームなど）を活用して、観光と関連産業の振興を図ることを意図したツーリズム」のことを「コンテンツ・ツーリズム」と定義し、その「根幹は、地域に『コンテンツを通して醸成された地域固有の雰囲気・イメージ』としての『物語性』『テーマ性』を付加し、その物語性を観光資源として活用すること」とした。本報告書におけるコンテンツ・ツーリズムも、この定義に従う（国土交通省・経済産業省・文化庁 2005:49）。

こうして、現在、日本では、クールジャパン政策の推進という背景も追い風となり、コンテンツ・ツーリズムの創成と振興に向けた様々な取り組みが各地で推進されるようになってきている。しかし、こうした取り組みは各自治体が試行錯誤を繰り返している段階で、情報共有や、成果の分析・評価、汎用性の高いモデル化等はほとんど行われていないのが実情である。ただ、ここで重要なことは、コンテンツ・ツーリズムにおけるコンテンツとは、大衆文化=ポップカルチャーとしてメディアを通して消費されるコンテンツを指している点である。

現在、広く海外において日本のポップカルチャー・コンテンツが評価・支持されてい

る。作品の舞台となった場所等、そうしたコンテンツとゆかりのある日本の土地を訪れる外国人旅行者も増加傾向にある。こうした背景もあり、インバウンド誘致の面でもコンテンツ・ツーリズムが重要視されるようになってきた。

なお、「ポップカルチャー」については、外務省が『『ポップカルチャーの文化外交における活用』に関する報告』（2006 年 11 月 9 日）の中で、政策的に明確な定義を行っているので、本章でもその定義に従いたい。すなわち、「一般市民による日常の活動で成立している文化」で、「庶民が購い、生活の中で使いながら磨くことで成立した文化であって、これを通して日本人の感性や精神性など、等身大の日本を伝えることができる文化」を指す。

(2)「価値共創型」観光まちづくりの典型例としてのコンテンツ・ツーリズム

コンテンツ・ツーリズムの特性は、上述の定義にもあるように、観光のきっかけ、そして資源となるのが、メディアを介して流通している、ポップカルチャーとしてのコンテンツである点にある。したがって、コンテンツ・ツーリズムを考えていく際は、ホスト（地域住民）、ゲスト（ファン、旅行者）の他に、コンテンツの製作者（著作権者、コンテンツホルダー）もアクターに加わることになる。つまり、持続可能なコンテンツ・ツーリズムを展開していくためには、少なくとも、地域住民、ファン、著作権者という三者間に、良好な関係性を構築する必要があるのだ。そしてそのために最も重要な要件が、三者がコンテンツに対して愛と敬意を持った上で、コンテンツを通してつながりを強め、コンテンツを真剣に（虚構であると馬鹿にせず！）楽しみ、共有していく、という点にある。こうしたことをモデル化したのが、図 1 である。

本章では、こうした三者協働を実現した事例として、埼玉県鷲宮町（現久喜市）におけるアニメ『らき☆すた』をきっかけとした一連の動きを挙げておきたい¹。2007 年にテレビ放送されたアニメ『らき☆すた』をきっかけに、その舞台のひとつである当時の鷲宮町に多くのファンが訪れ続けている例である。作品ファンが舞台地を確認するために同町を訪れていることを知った地元商工会は、著作権者である株式会社角川書店（現在の株式会社 KADOKAWA）とタイアップすることで、スタンプラリーやファン向けイベントを企画。こうしたイベントを通して、ファンと地域住民との交流が深まっていった。そして、翌 2008 年には、地元の伝統行事である「土師祭（はじさい）」の実施に際して、その責任者から是非アニメファンにも参加してほしいとの打診があり、ファン自身が地域住民と共同でアニメキャラクターが描かれた神輿（通称「らき☆すた神輿」）を制作、9 月の祭典当日には 120 名以上のアニメファンが全国から集まり神輿を担ぎ、地元の伝統的な神輿とともに町を練り歩くという動きにまで発展している。こうした交流は現在も続いており、2013 年の土師祭からは、「らき☆すた神輿」の運営が完全にファンに一任された形にまでなっている。

¹ 旧鷲宮町の事例については、CATS 叢書 vol.1, vol.4, vol.7 に詳しい。

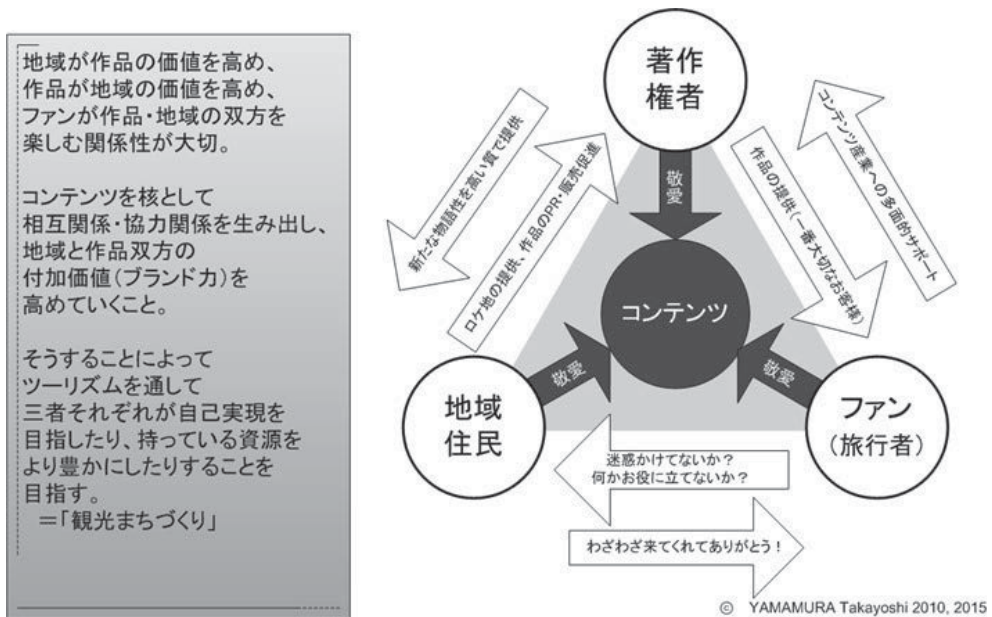


図1 持続可能なコンテンツ・ツーリズムのためのトライアングルモデル
（出所）山村（2011: 63）をもとに加筆・修正。

この鷺宮の事例は、地域住民とファン、そして著作権者とがその垣根を越えて交流し、新たな文化を創出していく、「共創型」の観光まちづくりの典型例と言える。すなわち、アニメコンテンツがテレビやDVDだけではなく、スタンプラリーやイベントといった形で、鷺宮という地域をメディアとして展開。これによってファンと地域社会とのコミュニケーション、交流が促進された。そしてこうした交流を通してアニメコンテンツが共有されていく中で、ファンと地域社会との間に強い紐帯が生まれた。その結果、ゲストとホストという枠組みを超え、共通した価値観を持つ仲間として、祭をはじめとした、まちの活動に共同参画するようになっていったのである。

鷺宮の事例では、アニメをきっかけとした交流が、結果として土師祭をはじめとする地域の伝統文化の再評価につながり、アニメという外部の視点から製作された文化の刺激を受けつつ、伝統文化が新たな層にも享受できる文化へと再構築されていったのである。

（3）コンテンツ・ツーリズムにける「価値共創」プロセス

上述したように、コンテンツ・ツーリズムの定義、ならびにこれまでの先行事例に関する調査結果を踏まえれば、コンテンツ・ツーリズムがなぜ価値共創を可能とするのか、以下のようなプロセスで説明可能である。

- ① 「コンテンツ」＝「物語」や「作品」そしてそれらを構成する諸要素（物語性、キ

キャラクター、ロケーション、サウンドトラックなど）が、地域の特定の場所と何らかの関係性を持つことで、潜在的な旅行者に対し、「その場所を訪れ、物語や作品世界を実際に体感したい」という気持ちにさせる。つまり、「コンテンツ」が「何気ない場所」を「特別な場所」にする。

- ② 現地を訪れた旅行者（コンテンツ・ツーリスト）にとって、「コンテンツ」が付与された場所・地域は「メディア」であり、そうした「メディア」を通して、「コンテンツ」を読み解く作業を行う。これは、自らが大切に思う作品に対し、オマージュ（敬意）を捧げる行為、作品世界を追体験する行為に他ならない。
- ③ さらに、地域住民がこうした「コンテンツ」について愛着や誇りを持っている場合、「コンテンツ」は旅行者との間での共通言語となり、コミュニケーションが促進される。
- ④ コンテンツ・ツーリストは、当該コンテンツに対し、深い敬意と愛情を持っている。この旅行者の感情を地域側が理解し、また、地域側も当該コンテンツに同様の敬意と愛情を持って接した場合、旅行者と地域住民との間でのコンテンツに対する想いが共有されていく。さらにコンテンツへの想いが共有されていく交流のプロセスにおいて、旅行者・地域住民の双方に、コンテンツを取り巻く地域既存の歴史・文化・自然の再発見、再評価が起こり、地域への愛着が生まれる。
- ⑤ こうして、旅行者、地域住民双方が、自らの「コンテンツへの想い」「地域の歴史・文化・自然への想い」を、交流を通して共有し、再構築していく。まさに、こうした交流によって共創された新たな想い、価値自体が、新しい物語＝「コンテンツ」となり、さらに人を惹きつけていく。

なお、著作権者側も以上のようなプロセスに組み込まれることで、コンテンツの知名度、付加価値が高まり、結果として関連ビジネスにも良好な影響が生まれる。

2. 尾道型コンテンツ・ツーリズムの可能性

（1）コンテンツ・ツーリズムの目的地としての尾道市の特徴と課題

以上の述べてきたようなコンテンツ・ツーリズムの基本的考え方にに基づき、尾道の特徴を踏まえた尾道型コンテンツ・ツーリズムの可能性について考えてみたい。

まずコンテンツ・ツーリズムの目的地としての尾道市の特徴と課題を以下、列挙する形で整理しておきたい。

- ① 豊富な地域関連コンテンツ資源。地域の景観・文化遺産を活かした作品も多く、コンテンツ・ツーリズム目的地としての競争力は非常に高い。

尾道市は、実写映画作品をはじめ、文学作品やアニメーション作品など、多くの作品の舞台となっている。これは国内の他の自治体と比べても圧倒的な比較優位性を持って

いると言える。さらに、これら作品群は、尾道市の持つ独特の景観や文化遺産を活かした物語であることが多く、コンテンツ・ツーリストは尾道で作品世界に浸りつつ、同時に違和感なく尾道本来の景観や文化遺産に触れ、地域資源そのものの価値にアクセスすることが出来る。この点は、作品のファンに、地域のファンにもなってもらううえで、有利に作用する。こうした意味で、尾道はコンテンツ・ツーリズムの目的として高いポテンシャルを持つ。

製作関係者の作品に対する「想い」、尾道に対する「想い」も忘れてはならない。尾道が多くの関連作品を有するということは、そうした作品を製作した人々の「想い」も厚く有するというに他ならない。さらに言えば、様々な作品の蓄積があるからこそ、次々と新たな尾道関連の作品が生まれてきているとも言え、そうした中で尾道の描かれ方が洗練されてきている点も見逃してはならない。

なお、当然のことながら、作品の数、ファンの数、想いの数だけ、作品の見方、大切な場面がある。そして、だからこそ尾道を訪れる人々それぞれにそれぞれの歩き方がある。つまり、ファンにとって好きな作品は、誰が何と言おうと好きな作品なのであり、大切な場面、場所は、誰かに強要されたりするものではない、かけがえのない場面、場所なのだ。したがって、自分と趣味や価値観が異なっても、お互いに敬意を払い合う寛容性が必要となる。そしてそのためには、自分自身の好みや価値観を大切にできる雰囲気がそもそも重要となろう。

② 豊かなコンテンツ資源の魅力が十分に発揮されていない。

その反面、実際に注目度の高いコンテンツは、『東京物語』（1953）、大林宣彦監督の尾道三部作（1982、1983、1985）といった特定の作品であり、その他の作品群に関する現地での PR や情報提供は決して多くない。せっかくの豊かなコンテンツ資源の魅力が十分に発揮されていないのだ。この点は検討の余地があろう。もちろん、こうした知名度の高い作品が多くの旅行者を惹きつけていることは確かであり、それは重要なことである。しかし、同時に、こうした作品がきっかけで訪れた旅行者が、尾道で他の作品の存在を知り、そうした作品の素晴らしさを感じてもらえるような仕組みやきっかけを作ること重要であろう。

また、一方で『かみちゅ！』（2005）や『たまゆら～もあぐれっしぶ～』（2013）といったアニメ作品の舞台としても尾道は描かれており、こうした作品のファンも多く尾道を訪れている。逆にこうした旅行者が、『東京物語』など過去の作品の魅力に触れるきっかけを増やすことも重要である。具体的には、例えば、おのみち映画資料館における展示内容をアニメ作品も含めた映像作品全般に広げ、それぞれの物語の面白さ、具体的舞台地の紹介などに関する展示を充実させることで、尾道を舞台とした作品の豊かさを体感できる場所にするなどの方法が考えられよう。

③ コンテンツ・ツーリズムを通した価値共創の段階にまでは至っていない。

先に 1. (3) で述べた「コンテンツ・ツーリズムにける『価値共創』プロセス」の 5

段階に対応させてみると、尾道の現状は(3)と(4)の間にあると考えられる。コンテンツ資源が豊富である分、逆に地域住民が支持する作品もまちまちであり、コンテンツ・ツーリストが好きな作品と、地域住民が愛着を持っている作品との組み合わせも多様となり、なかなか想いを共有できるマッチングが成立しづらいという理由もある。

コンテンツ・ツーリストが訪れる場所というのは、ロケ地や舞台のモデル地、作者ゆかりの地など、作品ごとに決まっており、こうしたスポット周辺で地域住民と交流でき、想いを共有できる場所があると良い。喫茶店やレストランなど不特定多数の人間が同一空間に居合わせることができるような場所に、関連情報や情報ノート（旅行者がメッセージや情報を書き込むことができるノート）を置いたりすることも有効である。

また、地域住民の中にも、特定の作品に思い入れの深い人物がいることが多く、こうした人物の想いや発言をインターネット等で積極的に発信したり、こうした人物と旅行者が直接話のできる場を設定したり（例えば、上記喫茶店などで毎週特定の時間に滞在するようにして、あそこへ行けばあの人にあえる、という状況を生み出す）することも考えられよう。他のコンテンツ・ツーリズム目的地で交流がうまく進んだ事例を見ると、個人事業主に作品への思い入れが強い人物がいると、旅行者もそうしたお店へ行くことで交流が可能となるため、交流がスムーズに行っている場合が多い。こうした人物を中心に、地域が当該作品ファンに楽しんでもらうためのイベント等を積極的に実施していくことも有効であろう。

いずれにせよ、地域側は、様々な作品を、文化遺産や景観同様、重要な地域の財産と位置付け、それらを大切にしているのだということをしっかりと内外に示すことがまずは重要である。そうすることが、作品ファンにとっては、「自分が地域に歓迎されている」と感じる第一歩になるからだ。

空家再生プロジェクトに代表されるように、尾道では、若い世代の地域活性化に向けた活動が活発に展開している。地域住民における地域コンテンツ資源に関する認知度も、その活用に関する問題意識も高い。したがって、これまで述べてきたようなコンテンツ・ツーリズムに関する地域側の取り組みを活発化させる素地は十分にある。また、個人レベルで特定作品のファン（旅行者）との交流がある地域住民も少なからず存在する。こうした問題意識や情報、取り組みを、旅行者を取り込みつつ共有し、地域住民と旅行者の垣根を越えて、同じ「作品ファン」として、「作品への想いを共有し、尾道を楽しむ仕組み」を構築していくことが重要である。言い換えれば、地域住民と旅行者が「ともに尾道を楽しむ」ことで、新たな価値の共創が可能となってくるのである。

(2) 尾道型コンテンツ・ツーリズムとは

前節で述べたとおり、尾道を舞台とした作品群は、尾道市の持つ独特の景観や文化遺産を活かした物語であることが多い点に特徴がある。つまり、地域がもともと持っている歴史や文化といった「物語」と、新たにメディアが作り上げた作品としての「物語」

の間に、強い結びつきがあるのである。したがって、旅行者は、尾道で作品の「物語」世界に浸りつつ、同時に違和感なく尾道の歴史や文化という「物語」にも触れていく。言い換えれば、「地域の物語」を「作品」を通して再発見する。この点こそ、尾道型コンテンツ・ツーリズムの特性であり、可能性であろう。

ある地域の歴史や文化というのは、旅行者にとって（そして多くの場合地域住民にとっても）イメージしづらい。時間を遡れば遡るほど、我々は歴史を実感すること、イメージすることが困難になる。こうしたイメージしにくい歴史や文化というものをどのように見せ、旅行動機につなげていくのか。尾道がもつコンテンツ資源はその意味で、非常に有効なツールになりうる。しかも単なるポスターやプロモーションビデオといった視覚的イメージだけではなく、「物語」として地域性を心で感じ取ることができる。

こうした特性を踏まえれば、尾道型コンテンツ・ツーリズムは、次のような方向性を目指すべきであろう。すなわち、作品をきっかけとして、旅行者には作品ファンから地域ファンになってもらうこと。そして同時に、地域住民も、作品とそれをきっかけとした交流を通して（外部の視点を通して）、地域の魅力を再発見し、地域の歴史や文化に対する誇りを感じてもらうこと、である。繰り返しになるが、尾道が有するコンテンツ資源の多くは、地域がもともと持つ「物語」を踏まえ、丁寧に描かれた質の高いものであり、こうした旅行者、地域住民双方が地域の魅力を再発見するうえで非常に有効に作用し得るものである。こうした尾道の持つ優位性を再認識し、コンテンツ資源の整理・再評価を進めることが重要である。そしてそうしたコンテンツ資源へのアクセスを高める工夫、具体的には、尾道関連作品の視聴機会を増やすこと、作品関連情報を充実させ、情報提供手法を整備していくことが、重要となろう。

3. 地域とコンテンツ製作者との関係性を考える

これまでコンテンツ・ツーリズムを通した価値共創について、地域住民と旅行者との交流に注目して述べてきたが、コンテンツ・ツーリズムには、前述の通り、もうひとつの重要な「共創」関係がある。それは、コンテンツ製作者と地域とのコラボレーションからなる価値共創である。この点は、著作権等も関わる重要な点であるので、ここでまとめておきたい。

(1) コンテンツ・ツーリズムにおけるもうひとつの価値共創

映画や TV ドラマ、アニメーション、小説などの作品を活用して観光振興を図る場合、当然のことながら、著作権に関する知識や取り決めが必須となる。著作権者の許諾なしに無断で著作物を使用したり改編したりすれば、当然、著作権の侵害になる。

加えて、コンテンツ・ツーリズムの文脈で著作権を考える場合には、もう一点、注意すべき点がある。それは、そもそも尾道を舞台やロケ地として利用した作品は、地域の

側の「風景（ロケーション）」あるいは「歴史コンテンツ」を製作側が「二次利用」している、という点である。

したがって、風景（ロケーション）や歴史コンテンツの二次利用という観点から言えば、地域の側がオリジナルコンテンツを所有しているのであり、作品の側が二次利用なのである。現在の法体系では一般に風景や歴史的事実はだれかの創作物というわけではないので、当然著作権は発生しない。もちろん、個人が特定できてしまうような場合のプライバシー権、商標・看板・屋号などに関する商標権と意匠権については議論されるが、何気ない街並みなど法的に権利が主張されない風景に関しては、ほとんど議論されることはない。

もちろん、こうした権利の保護と主張を強めればよいかというとそうとも限らない。建物一つ一つ、風景の端々に権利を主張し始めたら、ロケなどできなくなるし、現地に題材をとった作品自体 が生まれなくなってしまう。しかし、風景や歴史というコンテンツ資源が地域にとっての重要な「文化的所産」＝財産であることはしっかり認識しなければならない。当然、製作側もそれを活用することによって得た利益を何らかの形で、その保護や整備に還元していく必要があるのだ。そうでなければ、当然のことながら、資源は利用される一方で枯渇していくし、一般住民の理解を得ることもなかなか難しい。

大事なことは、法的な枠組み以前に、製作者、地域、双方ともに相手のコンテンツを利用して、何かを創出しているのだという点をしっかり意識しておくことである。一方的に借りを負うものではなく、相補的な関係性なのであり、相互に二次利用に関する配慮が必要であることを、しっかりと肝に銘じておくことが重要である。これがコンテンツ・ツーリズムにおけるもう一つの価値共創のあり方として考えるべきポイントである。

（2）地域行政が考えるべきこと

こうした文脈で言えば、今後コンテンツ・ツーリズムを推進していくうえで、地域行政は「地域の文化的所産としての風景・歴史」の保護・普及とそのための制度設計を真剣に考えていく必要がある。ロケーションや歴史コンテンツを提供して作品製作に協力すれば確かに広告宣伝となり地域に大きなメリットがある。しかし、こうした資源利用に際して、地域の文化的所産としての風景や歴史資源の保護と公正な利用、公共の利益の確保、関連する環境の整備に資金を還元する仕組み等を考えておかないと、資源の濫用を生み、結局資源が枯渇し、住民が疲弊して終わる。日本のフィルム・コミッションの多くがこの点で大きな課題を抱えているのが事実である。この点は、公益性の確保をその業務とする地域行政が、調整役として役割を果たすべき重要な事柄である。

持続可能な資源利用とは何も天然資源に限ったことではない。地域の文化資源に関しても、その持続可能且つ賢明な活用（ワイズ・ユース）が求められるのである。コンテンツ・ツーリズム推進のための制度や仕組みの整備は、著作権法だけでなく、地域行政の側からも可能なことをしっかりと考えていかなければならないのである。こうした点

については、市民遺産制度の整備と共有可能な論点も多く、連動して議論すべきであろう。

4. 価値共創の社会を目指して

(1) 創造性と価値共創

本章では、尾道におけるコンテンツ・ツーリズムを通した価値共創の可能性と課題について述べてきた。最後に、価値共創を考えるうえで、極めて重要な概念となる「創造性」「創造的な社会」について考えてみたい。

創造性とはいかにして担保されるのか？この問題について、UNESCO は 2001 年の「文化的多様性に関する世界宣言の中で以下のように述べている。

「文化的多様性は、交流、革新、創造の源として、人類に必要なものである。この意味において、文化的多様性は人類共通の遺産であり、現在及び将来の世代のためにその重要性が認識され、主張されるべきである」(UNESCO 2001: 第1条)

つまり、文化の違い、多様性があるからこそ、交流が生まれ、新たな文化が創造されるというのだ。創造とは、従来結びつかなかった物事が、新たな結びつきを得ることである。であるならば、物事が多様なほどその結びつきのパターンが増えるのは当然である。様々な人々が、年齢、性別、階層、職業を超えてある場に関与しネットワークを構築することで、新たな文化が創造される。多様性を認めつつ、ゆるやかに、フラットに繋がることのできる仕組みが、社会の創造性を担保するうえで重要なのである。

いずれにしても、文化の多様性が担保されれば、創造性を発揮する機会は増える。しかし実際に創造性が発露されるかどうかは、その際、自分と異なる趣味や考え方、生き方に対し、個々人が、そして社会がどう対応するかにかかっている。通常、そうした際のシナリオは二つ想定される。一つは、排他的、差別的態度をとり、対立・衝突が生じるというシナリオ。もう一つは、寛容性を発揮し、交流を通して相互理解が進むというシナリオ、である。我々が考えるべきは、この後者のシナリオを実現する仕組みなのである。実は、それこそがツーリズムに課せられたミッションである。地域がデザインすべきなのは、まさにツーリズムという仕組みを通して、「違い」と「多様性」を平和裏に交わらせ、対話と交流、そして協働という関係性を創り出していくことなのだ。「価値共創」とはこうした文脈で考えるべき概念であろう。

(2) 観光開発の目指すべき方向性

多様性を認め、それを平和裏に交流に繋げていくことのもう一つの利点は、人々にとっての生き方の選択肢を増やすことができるという点にある。この点は、観光開発、地域振興を進めるうえで、極めて重要な指標となる。UNDP (国連開発計画)が作った用語

で、人間開発 (humandevelopment) という言葉がある。「人々が各自の可能性を十全に開花させ、それぞれの必要と関心に応じて生産的かつ創造的な人生を開拓できるような環境を創出すること」という意味である。そして UNDP は人間開発の重要性について、こう述べている。「人々こそがまさしく国家の富」であり、「各々にとって価値ある人生を全うすることを人々に可能とする、選択肢の拡大こそが開発」なのである。「従って、経済成長は、開発にとって重要ではあるものの、人々の選択肢を 拡大するための一つの手段にしかすぎない」²。

つまり、開発の基本的な目標は人々の選択肢を拡大することにあるのだ。人間にとって真の豊かさとは、経済的利益や社会的地位ではなく、価値ある人生を送るうえでの選択肢が多様に存在することなのである。観光開発、観光まちおこしを行う際、とかく、施設整備や商品開発に重点を置きがちだが、こうした開発の本質も忘れてはならない。

(3) 21 世紀における観光まちづくりのモデルを目指して

本章で述べてきたようなコンテンツ・ツーリズムの仕組みは、従来のような事業者の利益の最大化を目指すビジネスモデルとは、根本的にその発想が異なる。地域住民＝ファン(旅行者)＝製作者(著作権者)が協働して作品と地域の価値を高めあうという、新たな地域振興のためのモデルなのである。三者の協働による新たな「コミュニティビジネス」の試みと言ってもよいかもしれない。

考えてみれば、これはコンテンツ・ツーリズムに限ったことではなく、観光まちづくりの本質である。本章冒頭部分でも述べたように、埼玉県鷲宮町など、2000 年代後半以降、様々な地域でコンテンツ・ツーリズムの試みがなされている³。こうした取り組みが示唆するのは、21 世紀における観光まちづくりのあり方である。すなわち、人口の交流を通して、住民・旅行者双方が地域の発展過程に参加し、それぞれの自己実現をはかる路線であり、交流を通して、地域や個人がもともと持っているものの価値を他者の視点から再認識・再評価し、それらをより豊かにしていく方策である。そして、人と人、人と歴史の関係性の再構築を行っていく道、である。

少子高齢化や過疎化とまちづくりを考えるうえでも、インバウンド誘致とまちづくりを考えるうえでも、こうしたコンテンツ・ツーリズム型観光まちづくりの考え方は大きな可能性を有している。そして尾道はそのモデルとなる大きなポテンシャルを秘めているのである。

² 国連開発計画 (UNDP) 駐日代表事務所「人間開発とは」：<http://www.undp.or.jp/hdr/> (2015 年 2 月 27 日参照)

³ その他の事例については、山村 (2014) を参照。

文 献

外務省ポップカルチャー専門部会,

- 2006 『「ポップカルチャーの文化外交における活用」に関する報告』(2006年11月9日),

北海道大学観光学高等研究センター文化資源マネジメント研究チーム編

- 2009 『メディアコンテンツとツーリズム：鷺宮町の経験から考える文化創造型交流の可能性』CATS叢書第1号(2009年3月25日),

国土交通省・経済産業省・文化庁

- 2005 『「映像等コンテンツの制作・活用による地域振興のあり方に関する調査」報告書』,

UNESCO

- 2001 「文化的多様性に関する世界宣言」(日本ユネスコ国内委員会による仮訳),

山村高淑・岡本健編

- 2010 『次世代まちおこしとツーリズム：鷺宮町・幸手市に見る商店街振興の未来』CATS叢書第4号,

- 2012 『観光資源としてのコンテンツを考える：情報社会における旅行行動の諸相から』CATS叢書7号,

山村高淑

- 2011 『アニメ・マンガで地域振興～まちのファンをうむコンテンツツーリズム開発法～』東京法令出版,

- 2014 「アニメと地域がタイアップする意義と可能性～系譜からその“本質”を探る～」『CharaBiz DATA 2014』, キャラクター・データバンク, pp.26-31.

第三部

「尾道」の観光まちづくり戦略

観光で「尾道」を豊かにするために

目指すべき将来像と具体の戦略

池ノ上 真一

北海道教育大学函館校講師

1. 尾道価値向上戦略のねらい

本プロジェクトに関し，これまでに述べてきた調査，およびワークショップの結果，「尾道」における観光振興戦略として，①多様性を生かす，②オール「尾道」としての体制づくり，③観光を活用し，競争から共創へということが基本的なねらいとして挙げられる。

①多様性を生かす

まず，多様性を生かすについては，これまでに述べてきたとおり，「尾道」において港町としての特性であり，一部ではあるが，現在の市民・民間事業者による活動にも先行的に見られる取り組みに着目することが，その第一歩といえる。様々な価値観や目的を背景に取り組みされるこれらの取り組みは，従前の「尾道」に見られた全国のどこにでもありそのような事業モデルに基づくものとは違い，「尾道」の文化遺産，コミュニティやライフスタイルと結びついて成立したものである。今後，新たな取り組みを仕掛ける上で，文化遺産，コミュニティやライフスタイルとの繋がりを重視することで，さらなる同様の取り組みの新規や拡大といった展開が期待できると考える。

②オール「尾道」としての体制づくり

つぎに，一部の顕著でモデルとすべき取り組みがある一方で，地域全体としての展開があるとは言い難い。これまで，個人や団体という個別レベルで取り組まれてきたものを，「尾道」全体としてつなぎ合わせる体制が必要といえる。

その際に，市民遺産制度（あるいは日本遺産）という地域の知の集積といえる新たな気付きの取り組みが，地域で活動する人々をつなぎ合わせる核として期待される。さらには，従前の取り組みをつなぐことによるつなぎによる相乗効果，化学反応にも期待した仕掛けが重要である。

③観光を活用し，競争から共創へ

では，そのために観光はいかに活用できるのか。また，観光を振興することはどのような意味があり，また何ができるのか。そのためには，人が地域を訪れること，さらには暮らすということの背景にある価値観（ライフスタイル）への観点が重要となってくる。本プロジェクトで着目し，また今後の「尾道」の仕組みのモデルとなる取り組みに，その価

値観に関する萌芽が見られた。それは、「不安や焦り」ではなく、「尾道」での活動、暮らしにおける「可能性」に着目した考え方を底流させることと言える。とくに、従来の競争型により、いかに勝つ残るかといった強迫観念にもとづく取り組みではなく、「尾道」の多様な社会・文化特性を活かし、「尾道」での豊かな暮らしにもとづく、豊かな訪問体験を創出することが重要といえる。そして、地域の多様性と訪問者の多様性とを、観光がつなぐということを念頭においた仕掛けが重要といえよう。また、地域内の市民、民間事業者、行政も、観光活用の取り組みをとおしてつながること。それがさらなる訪問者を、リピーターや地域ファンとしていくために必要な考え方といえる。

Social Diversity

ソーシャル・ダイバーシティ (社会的多様性)

→競争から共創へ



図1 「尾道」における文化遺産を生かした共創概念図

2. 短期的に取り組む事項

(1) 短期的に目指すべき将来像

①尾道市民遺産等を活用した多様な滞在プログラムの充実

目指すイメージとしては、以下のとおりである。

多様な滞在プログラムが適切な方法で提供されることにより、「尾道」を目的地として訪れた人が、訪問前に期待していた空間・風景・生活に関するイメージに対し、充分、あるいはそれ以上に満足を提供でき、さらには明確な目的意識なく訪れた場合も「尾道」の

価値の一端に触れることが出来、好きになる人や再度訪れたいと感じる人が増えている。

②戦略の実施方法・体制の確立

また、戦略実施に関する方法としては、デスティネーション・マネジメント機能の構築が必要である。その主体としては、尾道観光協会を核とし、「尾道」で先行的に取り組む適切な複数の主体を、ミッションに沿い適宜あつめることで、柔軟でベストな体制を形成することができる。

具体的に目指すイメージとしては、以下のとおりである。

当該戦略のデスティネーション・マネジメントをとおして用いるデスティネーション・イメージが日本遺産、あるいは尾道市民遺産等と整合しており、観光客は「尾道」を目的地として選択する際に、地域イメージを明確に描くことが出来ている。

また、当該戦略の具体的な実施方法、および体制が、「尾道」においてデスティネーション・マネジメントをはじめとした取り組みを適切に遂行しており、その効果測定にもとづく計画修正により、当該戦略が中長期的に目指すべき将来像を実現に向けて進められている。

(2) 狙い

①目標と指標設定のための基本的考え方

○豊かな文化遺産に対応した多様な滞在プログラムの充実

本報告書でこれまでに述べてきたとおり、「尾道」の多様な社会・文化を知り、「尾道」のリピーターや地域ファン、さらには移住者となってもらうためには、滞在時間を増加させることが重要である。

短時間の滞在では十分に理解できなかった多様な「尾道」について、豊かな体験をとおし感動や共感をとおして、より深く知ってもらうことが重要である。そのためには、より多様な地域の主体が参加し、共創体制による実践が重要である。また、知の集積としての市民遺産制度が蓄積する地域を語るストーリーとその構成要素とをコンテンツとし、活用することが、港町「尾道」の特徴を生かし、持続可能な観光振興につながるといえる。

○デスティネーション・イメージの明確化

また、「尾道」の多様性ゆえに、観光をはじめとした目的地としてのイメージが不明瞭であることが指摘できる。そのため、デスティネーション・イメージを明確にすることが重要である。

その手がかりとしては、日本遺産の認証への取り組み、あるいは尾道市民遺産制度との整合といったことが挙げられる。それらをとおし、「尾道」の地域像の整理が重要である。また、本戦略をとおし滞在スタイルとの整合をとるという観点も重要といえる。

○戦略カルテによるモニタリングと充実

本プロジェクトをとおして戦略を立て、それに基づき取り組みを行う意義としては、実施した戦略の検証、見直し、修正といった科学的根拠をもって目標達成にむけ、より確実

性の高い取り組みができることといえる。

本来、観光とは、人が旅をする、あるいは訪問者を迎え入れ交流するといった、人が中心として展開される現象である。そのため、公共政策や経済振興といった社会的な仕組みの構築や変革だけでは十分とはいえない。他方で、人の感情や行動の傾向はとらえがたく、また仮に計画を立て、固定的に進めようとしても、そのとおりにいくとは限らない。むしろ、観光振興の取り組みについては、トライ・アンド・エラーを前提とする必要がある。ただ、無計画に取り組むことは、すくなくとも地域全体で公共的に取り組むものである限りは、事業の継続性から考えても適切ではない。

そこで、戦略の目標や実施方法等について、科学的に検証するためのモニタリングを実施することが重要である。そのため、効果測定が定点でできる指標の検討が必須といえる。

②ターゲット設定

○将来のリピーターや「尾道」ファン、あるいは移住者

従来の年齢や性別を指標として指向性を絞り込むターゲット設定ではなく、「尾道」の多様性を活かし、多様な人々が複雑に「尾道」とつながり、リピーターや「尾道」ファン、あるいは移住者を生み出すことを目標とする。すなわち、競争の原理にもとづくターゲット設定型の戦略ではなく、滞在スタイルやライフスタイルの提案型の戦略であることが、「尾道」においては相応しい。「尾道」独自の観光を生み出すという方向性が、当該地域の社会・文化的特性を適切に生かし、観光を基軸とした持続可能な社会の仕組みの構築を実現できる。

ただし、上述のような傾向の人を生み出すために、比較的より多くの人に共感が得られると推測できるターゲット層としては、とくに 20～40 代の青壮年層、人生設計をはじめた世代があげられる。なぜならば、この層は、「尾道」を訪れる意味、あるいは暮らす意味を考える意識や機会を、他の層より強く、そして多く持っていると考えられるからである。

また観光スタイルの観点からみると、従来から坂のまちにて観光をする層、近隣から自家用車や電車等で訪れる FIT 層、現在の坂のまちへの訪問者といったところが挙げられる。

③戦略上の工夫

これまでに述べてきた戦略において、実施する上での工夫としては以下のことが挙げられる。

○柔軟な「尾道」型観光の創造

既存の地域内にみられる先進的な取り組みを尊重し、さらに拡げること

○プロジェクト型でデスティネーション・マネジメントの検討

複数の適切なプロジェクトの実施をとおり、実行委員会形式により実施すること。それにより、「尾道」における先進的な取り組み主体との共創を実践し、さらには、より発展的な戦略遂行の方法と体制を検討することができる。

○実践をとおりした戦略の検証、見直し

観光振興は、トライ・アンド・エラーであるということは、前述したとおりである。そのため、協働による実践、その実践の中での戦略の実現方法の検証、それにもとづく戦略内容の見直し、結果としては戦略目標の達成の近道である。

（３）具体の戦略

詳細は後述するが、「尾道」の坂のまちの代表的な建造物である、みはらし亭を活用した観光拠点整備事業と、滞在時間の増加を目的とし、尾道中心部エリアの多様な業態（寺社も含む）を繋ぎ合わせ周遊の拡大を狙った、例えばパスポート制度といった企画が挙げられる。

3. 長期的に取り組む事項

（１）長期的に目指すべき将来像

長期的に目指す将来達成すべきイメージとしては、以下の３つである。

①DM 機能の順調な稼働をとおした共創による尾道市民遺産等の活用と更なる発展

PPP により、新たなアイデアをもつ住民や移住者、あるいは外部資本により、多くのベンチャー企業、NPO の立ち上げが興り、「尾道」の様々な要素（尾道市民遺産等）を適正に観光資源化し、多様な地域や滞在形態の観光客が訪れるようになり、新たな人や社会の関係構造が構築される。

②観光客からリピーター、ファン、移住者への連続的な流れの構築

訪れた観光客は一回きりに留まらず、リピーターとして度々訪れるようになり、「尾道」のファンやサポーターとして離れた居住地からも「尾道」に関心を寄せ、あるいは製品の購入やふるさと納税をはじめ様々な支援を積極的に行っている。さらには、二地域居住や移住へと発展する人も多く見られる。これらにより観光を基軸とした新たな社会動態の構造が構築される。

③尾道市民遺産等を軸とした新たな地域経済構造の構築

「尾道」の様々な要素（尾道市民遺産等）を活用し新たに興った取り組みが、新たな雇用、同・異産業間の価値連鎖（バリューチェーン）を生み出し、観光を基軸とした新たな地域経済の構造が構築される。

（２）狙い

①目標と指標設定のための基本的考え方

○デスティネーション・マネジメントの仕組みの構築

既存の尾道観光協会が必要な機能を構築し、そのために組織的変革をなしとげることを想定する。

○観光を活用した共創体制（Co-creation System）の実現

「尾道」の社会・文化的多様性を活かした、新たな仕組みを創出するため、多様な主体の協働による創造を目的とした体制づくりが重要である。

○人口減少問題の解決

地域課題の解決が、結果として持続可能な新たな社会的仕組みの構築につながる。そのため、現在の「尾道」の人口減少問題に関連した課題の抽出、解決をととした取り組みとすることが重要である。

②ターゲット設定

基本的には、前述したとおり短期戦略におけるものと同様であるが、ここで改めて、以下のとおり整理する。

○「尾道」ファン、あるいは「尾道」ファンや移住者の予備軍

往年の「尾道」に関連した映画等のコンテンツをきっかけにファンとなった人、あるいは「尾道」の町並み景観、さらにはライフスタイルに価値を感じる人。

○「尾道」を主たる目的地として認識していなかった層

「尾道」に訪れたことはあるが、短時間滞在、通過等で十分に価値を理解するに至らなかった人。なぜならば、リピーター、ファン、移住者の予備軍を生み出すために裾野を広げるためである。

③戦略上の工夫

詳細は後述するが以下のとおりである。

○デスティネーション・マネジメントに必要な機能の確立

○当該戦略で描いた将来像の実現

○地域課題の解決との整合

(3) 具体の戦略

詳細は後述するが、デスティネーション・マネジメントのしくみの構築として、尾道版としての観光協会の変革を行う。また、持続的なヘリテージツーリズムのしくみの構築として、文化遺産を生かし新たなビジネスや市民活動を生み出すしくみづくりを進めることである。

具体の戦略

目的地としてのマネジメント戦略：デスティネーション・マネジメント

石黒 侑介

北海道大学観光学高等研究センター特任准教授

尾道では既にまちづくりに関する様々な動きが広がっており，新しい枠組みを構築するよりは，既存の枠組みを効果的に活用しながら，現状では比較的層の薄い分野の活動を強化しつつ，地域の観光まちづくりの核を育てていくことが重要であると考えられる。

1. これからのデスティネーションに求められる機能

今日では，旅行需要の多様化や「目的地思考」から「体験思考」への消費者の思考の変化にともなって，地域が観光まちづくりに取り組む上では，生活圏の巻き込みが重要になりつつある。日本では着地型旅行商品の開発が観光を通じた地域活性化の最大の成功要因として扱われているが，単に地域発のアイデアを盛り込んだ「地元が良いと思う商品」では売れない。重要なことは生活圏を巻き込みつつ，常に発地の動向を意識しながら緻密にマーケティングを行うことである。

実は，観光先進国のスペインでは，既に「着地型旅行商品の外部化」が進んでおり，着地型であるにもかかわらず地域への経済波及効果が極めて限定的なツーリズムが顕在化しつつある。今後は，単に発地のアンチテーゼとしての着地型ではなく，生活圏の巻き込みやそのための多様な主体の連携，住民の観光まちづくりへの参画や広範な産業振興を通じた住民の生活の質の改善など，地域でしかできない仕掛けや仕組みを着実に誘客につなげていく必要がある。

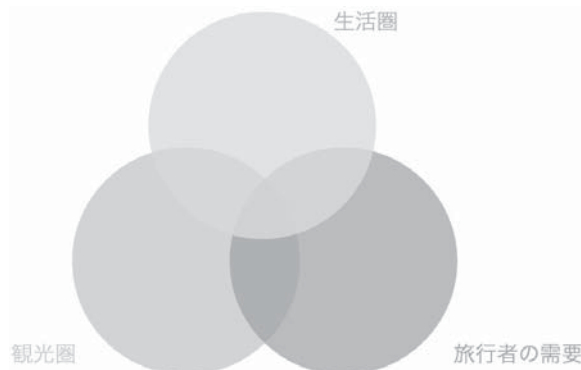


図1 デスティネーションとしての3つの圏域

2. デスティネーション・マネジメント主体の整備

一般的に、デスティネーション・マネジメントには、以下の 6 つの機能が必要とされている。

- ① 住民の生活の質の向上への取り組み
- ② 資源の保全
- ③ 持続的な開発の推進
- ④ 旅行の質の確保
- ⑤ 市場におけるデスティネーションとしての競争力の維持
- ⑥ 旅行商品の造成

以下に、現状の尾道のデスティネーション・マネジメント体制を踏まえ、今後強化あるいは新たに構築すべき機能を示す。

(1) 住民の生活の質の向上への取り組み

都市部からの移住者を中心に住民を巻き込んだ様々な取り組みが見られる者の、以前から尾道に暮らしている住民の生活の質をその目的に据えた活動はそれほど多く見られていない。デスティネーション・マネジメントの先進地域として知られるハワイ州では、観光調査の一環として住民の意識調査が行われているほか、スイスでは、住民の自治組織が地場産業支援の一環として観光振興に取り組むなど、非観光セクターあるいはまちづくり等を目的としない組織の主体的な参画が顕著である。尾道においても観光協会や飲食店組合、宿泊事業者以外の組織や事業者の観光まちづくりへの参画が期待される。

(2) 資源の保全

2015 年度より登録が開始される市民遺産制度のように、住民自らが地域の資源を保全する取り組みが求められる。

(3) 持続的な開発の推進

宿泊のキャパシティや価格、ハード・ソフト両面の開発において、常に持続可能性を考慮した計画を策定し、市場の需要や旅行動向の変化に即した観光開発に取り組む必要がある。

(4) 旅行の質の確保

町中に観光情報を発信する拠点を整備するとともに、域内で造成・催行されるツアー商品の質の管理に取り組む必要がある。

(5) 市場におけるデスティネーションとしての競争力の維持

「坂のまち」としてのシンボルを早急に構築し、デスティネーション・イメージの構築が急務である。

(6) 旅行商品の造成

既に観光協会を中心に造成が行われているが、現状では観光資源同市をつなぎ合わせた周遊クーポンが売り上げの軸を担っているに過ぎない。今後は観光協会が積極的に「つなぎ手」としての機能を果たし、より地域性の強い商品を開発していくことが期待される。

(7) その他

以上を踏まえた上で、観光協会が軸を担いながら、地域内のネットワーク構築に注力するとともに、着地型商品の造成やイベントの実施を通じて、尾道の確固たるデスティネーション・イメージの構築に取り組む必要がある。また、これらの取り組みを通じて旅行者の誘客の拡大あるいは需要の維持に主体的に取り組む、常に地域住民の生活の質の改善に有効な観光まちづくりのあり方を能動的に模索できる体制を整備する必要がある。

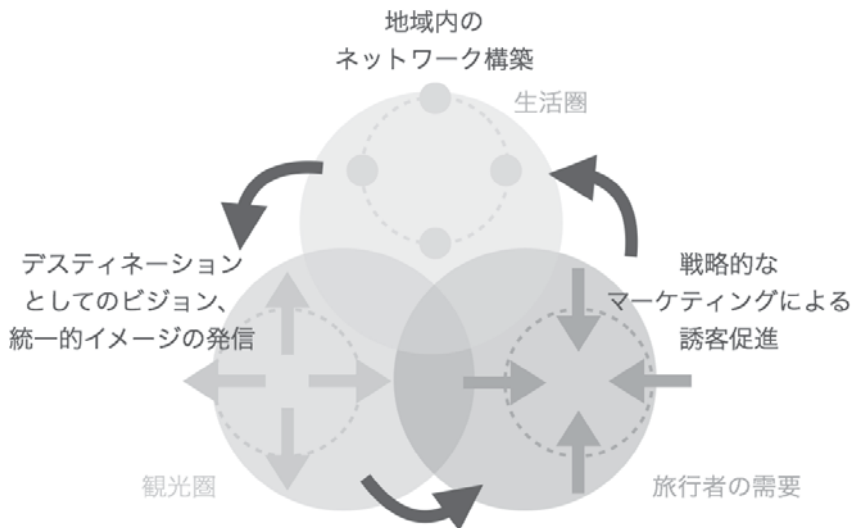


図2 「尾道」におけるデスティネーション・マネジメント

3. 観光協会のDMO化に向けて

尾道における既存の観光まちづくり関連の組織のうち、前述のデスティネーション・マネジメント主体に最も近いのが一般社団法人尾道観光協会である。しかしながら現状では観光に特化した事業のみを行っており、まちづくりや前項で指摘したような非観光関連事業者を含む地域住民全体を対象とした事業はそれほど存在していない。

他方で、地域住民を対象とした事業の多くは収益性が低いため、DMOとして組織の自律性を担保していくためには、公共性と収益性の観点から観光協会が実施すべき事業の仕分けを行い、現状観光協会が担っている事業を一部他の組織や行政に振り分けることも想定する必要がある。

世界には、様々な形態の DMO が存在しており、完全なる行政の一組織として公共性、公益性に軸をおいたデスティネーション・マネジメントを行っているハワイの事例から、比較的収益性の高い事業に特化し産業振興を軸としたデスティネーション・マネジメントを行うバルセロナ、専門性の高い事業と公共施設の管理によって自主財源を確保し、規模こそ小さいものの独立性、戦略性の高い事業を展開するウィスラー等がある。

デスティネーションとしての規模や現状の観光協会の性質、行政との関係性を総合的に考慮すると、公共性の高い施設の管理等を通じて地域住民を対象としつつも一定の収益性を担保した事業を行い、それを核に着地型旅行商品の販売や各種のプロモーション事業を行う「ウィスラー型」が尾道市で取り組むべくデスティネーション・マネジメントの「担い手」として最も適当であると考えられる。

一般社団法人尾道観光協会の自主財源比率（予算に占める自主事業による収益の割合）は 52%となっており、今後は徐々に収益性の高い新規事業に取り組むか、または公的施設の管理のように一定の収益が安定的に確保できる事業を行政との機能分化を通じて新しい観光協会の主軸事業として育成し、漸進的に財源の自立化を目指す必要があると思われる。

表 1 観光まちづくり組織における公共性と収益性

		収益性	
		高	低
公共性	高	① 施設管理（指定管理） 旅行業（大規模着地型）	③ 情報発信 イベント開催 資源管理
	低	② 旅行業 物産 コンサルティング	④ 域内業界団体

表 2 世界の DMO の経営戦略の類型

タイプ	経営戦略	
	高度化・専門化（A）	広域化による規模拡大（B）
①ウィスラー	公共性の高い施設の管理を行いながら当該施設を拠点に着地型旅行商品を販売	広域で複数の施設を管理。組織維持や不採算施設の管理を目的に官民からの補助、安定的な会費収入が必要
②バルセロナ	収益性の高い事業に集中的に投資すると同時にマーケティング調査やコンサルティング業務も実施。官民双方からの会費収入が重要。完全自立化も視野	広域で官民連携を推進して会費収入等を確保しつつ、収益性の高い事業を中心に多角化が不可避。受益者負担の原則の遵守が困難なため観光税等を要検討
③ハワイ	行政の一部門。機能分化を進めて業務の効率性、サービスの質を向上させることが重要。専門人材の継続確保が不可欠。官民連携による一部民営化も可能	域内の旅行者の分散・平準化に効果。ただし民営化は事実上困難。行政の一部門として存続する、または行政からの補助金による運営が不可避
④温泉組合	業界団体として政策決定プロセスへの関与を模索	行政からの補助または会費収入への依存不可避

表 3 世界の DMO の自主財源比率

	自主財源比率
①ウィスラー	100.0 %
②バルセロナ	98.0 %
③ハワイ	0.0 %

具体の戦略

文化遺産を生かす戦略：観光活用で「文化遺産×人」を再生する

池ノ上 真一

北海道教育大学函館校講師

1. 【戦略理念：観光がつなぐ その 1】×ビジネスをつなぐ

（1）観光で文化遺産を生かす仕事をつくる

本報告書で再三述べてきたが、「尾道」では日本遺産認定に関連した地域の歴史的魅力や特色の明確化，さらには市民遺産制度をとおり地域を語る上で必要なストーリー，およびそれに欠かせない有形・無形の文化財群といった構成要素について，更なる拡充を持続的に取り組む仕組みがある。これらは，「尾道」という地域が，自律的に総合的なまちづくりを行っていく上で重要なもので，本報告書において，「気付き」として表現してきた地域としての知の集積機能を備える取り組みが評価できる。また本報告書では，この集積し明確にする知について，文化遺産として表現してきた。

そこで本事業は，この文化遺産への「気付き」を前提に，いかにして観光を活用し，地域の課題解決，あるいは発展を目的とするものである。その具体方策として，文化遺産を生かす仕事をつくることが重要と言えよう。

本事業における関係各所へのインタビュー，およびそれを前提として実施されたセッション型のワークショップをとおり，「尾道」における文化遺産を活用する「仕組み」の構築に資すると評価できる「仕掛け」に関する代表的な取り組みの抽出，課題の明確化に取り組んだ。その成果として，NPO や同業者等の実行委員会による市民活動的な取り組みに関しては，事業における持続性の確保が共通する課題であることが分かった。

初期段階におけるボランティアな活動や一時的な資金調達は，活動参加者の意識の高さを牽引として達成されていることが多く見られる。しかし次の段階として，中長期にわたる事業の継続，あるいは持続的な発展のため，事業資金の確保はもちろんのこと，専従者の雇用や中長期にわたる事業展開などが課題であることが挙げられた。

他方，ディスカバーリンクせとうち，いっとく，尾道帆布，各種ゲストハウス，尾道チャイダー，リヤカーゴ，ネコノテパンといった取り組みにおいて，「尾道」における新たなビジネスモデルの萌芽や発展が確認された。さらには，商い塾，ONOMICHI SHARE，町家のオープンスタジオ化といった取り組みにおいて，新たなビジネスを興すための仕掛けが確認されている。これらの取り組みはいずれも，意図しているかどうかにかかわらず，建物や伝統素材，あるいは一次産品や景観，さらには地域を物語るストーリーなど「尾道」

の文化遺産をなんらかの形で素材として活用した取り組みと言える。また、いずれも従来から「尾道」にあったビジネスモデルではなく、ユニークなターゲットや販路設定、新たな用途や商品デザインの付与、地域社会への貢献性の付与といった新たな考え方や方法の導入により生み出されたものである。そしてこれらは、文化遺産を単に消費するものではなく、持続的な利用あるいは再生産することができる高度なマネジメントの仕組みがデザインされている、あるいは関係者が楽しみながら取り組むことで中長期にわたる継続性が見られ、またさらなる事業展開や社会的効果といった発展性をもつモデルとして評価される。

このような先行事例をモデルとし、上述した以下の条件を満たすことを促す仕掛けをプロジェクトとして実施することで、新規創業・事業展開、さらには資金マネジメントを実現し、文化遺産を生かす仕事の創出に取り組むことが重要である。

【観光を活用し文化遺産を生かす仕事をつくるための条件】

条件1：文化遺産（ストーリー・構成要素）を素材として活用すること

条件2：継続性や発展性を実現できる新たな考え方や方法を導入すること

条件3：「文化遺産×ビジネス」を統合的にデザインすること

(2) 文化遺産をマネジメントする人材をつくる

前述のとおり、観光を活用し文化遺産を生かす仕事をさらに「尾道」において創り出すためには、そのビジネスモデルの創出や活用、あるいは新たな発展を実現できる人材の育成が必要である。このような仕事は、発生してから10年を越えるものはほとんど見受けられない。そのため、未だ「尾道」においてベンチャー的な位置づけであるといえ、継続性や発展性をいかに実現できるか、そのためには更なるビジネスモデル、および諸処の業務内容に関する課題の抽出、そして改善や変革が必要である。従来からの「尾道」の仕事に対応した人材だけでなく、それらに貢献できる人材の育成が、今後の「尾道」における「文化遺産×ビジネス」の仕事の展開、定着において重要と言える。また、雇用・就労機会の創出により、短期的には経済的効果や地域人口の減少への歯止めとなることが期待され、中長期的には観光を基軸とした社会・経済システムへと徐々に移行、そして持続可能な文化遺産マネジメントの仕組みの構築へとつながることが期待される。

(3) 多様な価値観の仕事を成立させる

そして「尾道」は、これまでに見てきたビジネスモデルをはじめとした多様な取り組みから推察されるとおり、地域社会の特性として多様性が挙げられる。これは、交流を前提として成立した港町という地域構造をもつことが影響していると考えられる。その社会的多様性の結果、「尾道」に多様な文化遺産が生み出されている。そして一部ではあるが、多様な観光スタイルや移住パターンを生み出している。しかし現在の港機能は、島々との定期航路程度が残るだけであることから、従来の社会的多様性の継続、再生に関する影響力はあまり期待できない。

他方、現在は様々な分野において価値の多様化が進んでおり、観光も例外ではない。か

つての団体旅行中心のマス・ツーリズム全盛期が過去のこととなり、FIT と呼ばれる個人や小グループが、多様な価値観を背景に自らで観光スタイルや滞在内容を構想、企画するスタイルが増加傾向を見せている。

今後、「尾道」の多様な文化遺産をより活用し、観光スタイルの多様化を地域全体へと広げることができれば、短期的視野からは、より多くの多様な価値観をもつ訪問者を生み出せるとともに、滞在時間の増加、満足度の向上、そしてリピーターや「尾道」ファンの創出へとつながることが想定される。またこのような取り組みにより発生する多様な交流および地域活動は、「尾道」における社会的多様性の再生につながることを期待される。そして現代における文化遺産の利活用、さらには再生産といった文化遺産を介した地域再生の循環サイクルを生み出すことができれば、長期的視野からは「尾道」における持続的な生活環境の実現をも期待できるといえよう。

そのような短期、および長期的視野の両方において期待される効果を生み出すためには、「尾道」の社会的多様性を背景とし、観光を活用したビジネスの創造が重要といえる。そのためにも、従来の観光関連業を成立させていたマス・ツーリズムを生み出していた単一的な価値観にもとづく大量生産大量消費型のビジネスではなく、多様な価値観を背景としたビジネスモデルづくりが求められている。社会的多様性を伝統的にもつ「尾道」は、それを創造し展開する地域として、大きな可能性をもつ地域であるといえよう。

×ビジネスをつなぐ。

- 観光で文化遺産を生かす仕事をつくる
(新規創業・事業展開、資金マネジメント)
- 文化遺産をマネジメントする人材をつくる (雇用・就労)
- 多様な価値観の仕事を成立させる (社会的多様性とマッチング)

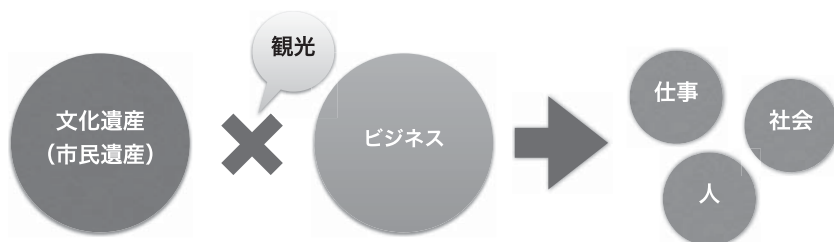


図1 観光による文化遺産×ビジネス

2.【戦略理念：観光がつなぐ その2】×コミュニティをつなぐ

観光を活用し、「尾道」の文化遺産をつなぐ対象のひとつとして、コミュニティが挙げられる。これは、本報告書にて報告した「尾道」の各主体からの声の中に、地域コミュニティの衰退があったことと、現在のそれぞれの取り組みの中で設定されている目的に、地域における人と人との繋がりや、新たな関係性の構築といったことが共通して見られたためである。観光を活用することで、現在の取り組みをより発展させ、コミュニティの再生、発展へと展開できると、既存の取り組みの継続はもちろんのこと、新たな取り組みが生まれることも期待できる。

そのためにとくに重要なことは、観光を活用する際に文化遺産とコミュニティとの関係の再構築を目的化することである。具体的には、以下のことを意識することと言える。

- ①時間・目的を共にする
- ②気持ち・夢を共にする
- ③苦楽を共にする

①については、コミュニティにおいて、個人と集団とをつなぐ機会であった共同作業を創出することである。共になんらかの作業を行う中で、時間、目的を共有することで、各活動主体、あるいは「尾道」という集団内において、共同性という同質的な結びつきを創

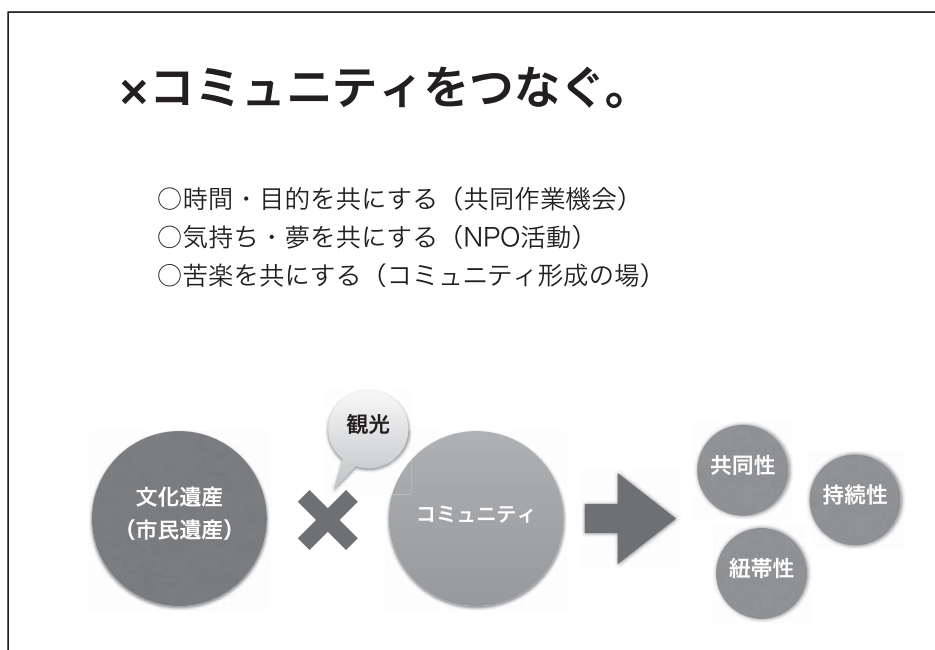


図2 観光による文化遺産×コミュニティ

り出すことができる。その手段については、公益活動や NPO 活動、あるいはビジネスのいずれにおいても、結びつきにおける共通項となるのが文化遺産であり、観光は触媒的な役割を果たすことが期待される。

②については、とくに公益・NPO 活動において、文化遺産に対するあこがれ、敬意、尊重、好意、愛着、あるいは夢や希望といった気持ちを共有し、取り組まれている。これは意図しているかどうかにかかわらず、結果として、持続的に活動を行い、発展させることに繋がっている。観光による外部からのまなざしが、その関係者の気持ちや夢を継続させ、高めること、さらには他の個人や集団との関係構築につながることを期待される。

③については、理屈だけではなく、感情面において苦勞した、あるいは楽しかったという感覚を共通項として形成することで、個人や集団間の結びつきを再構築するということである。この苦樂の感情の共有経験が多い、あるいは強いほど紐帯性が高くなると考えられ、そのためには、前述の①、②の取り組みをとおした経験が重要といえる。

3.【戦略理念：観光がつなぐ その3】×ライフスタイルをつなぐ

最後に観光に期待したい文化遺産との関係の再構築の対象としては、ライフスタイルがある。本報告書で見てきた「尾道」の諸処の取り組みに共通することは、単に活動を行うことが目的であるというよりは、「尾道」を舞台としていることが目的であるように捉えられる。言い換えれば、「尾道」においてこそ実現できることとして取り組んでおり、これらの活動そのものが「尾道」を表すライフスタイルのひとつとなりつつあると言える。すなわち、地域で活動をするという価値観について、従来からよくあった先進事例、あるいは全国や世界で取り組まれている取り組みの模倣という追従的な考え方ではない。むしろ、「尾道」でこそ実現出来るという従来型から開放された考え方に基づいていると言える。

このような「尾道」での先行する取り組みを参考に、観光を活用することで地域内外の人々に、「尾道」の価値を気付く機会を提供することが重要と言える。そうすることで訪問者に対しては、「尾道」に何度も訪れるリピーター、さらには「尾道」ファンとなることが期待される。

さらに、コンテンツ・ツーリズム（第II編 6 章参照）に見られるような、ともに観光を創り出す機会を地域側が計画的に仕掛けたり、あるいは「尾道」に暮らす上で重要と考える価値観に触れる機会を提供したりすることで、「尾道」ファンの創出からのさらなる展開として、二地域居住、あるいは移住への発展も期待することができよう。

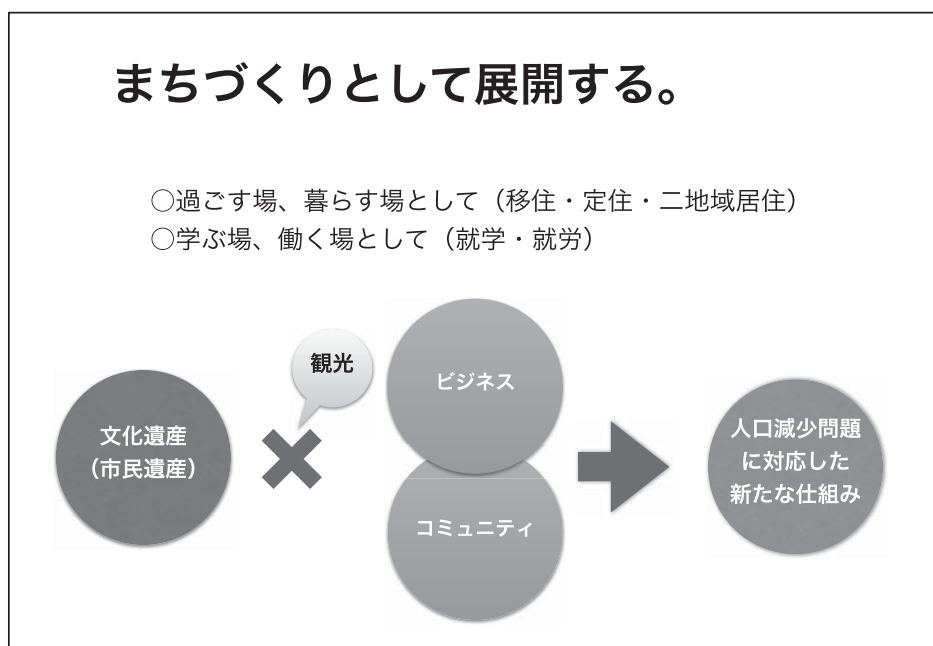


図3 観光による文化遺産×ビジネス・コミュニティ

4. 戦略理念のまとめ：観光に求められること

以上から、本報告書において提言する戦略の考え方は、文化遺産×ビジネス、コミュニティ、ライフスタイルの関係構築を進めることである。そのために観光をいかに活用するかということであるが、具体的にそれを整理すると以下のとおりとなる。

(1) 文化遺産（市民遺産）をいかに多様な主体と共有するか。

文化遺産は、形成の経緯において特定の個人や集団がステークホルダーとして関与してきた。しかし本戦略においては、ビジネスの創出や発展、あるいは地域コミュニティの再生や創造、そして地域の暮らしを豊かにするために、文化遺産を「尾道」という地域全体の発展のために活用することが重要である。そのためには、いかに多様な主体が活用し、またその価値を享受できるかが、指標になると言える。

本戦略では、観光振興をとおした実現が目的であり、具体的な指標としては、

「観光入り込み数」、あるいは例えば文化遺産を活用した体験プログラムの造成、あるいは実施をとおした「主体間のマッチング数」などが挙げられる。また、「尾道」における文化遺産を軸とし多様な主体が集う指標として、地域単位での実施体制数・参加主体数などが挙げられる。

観光に求められることは。

▽文化遺産（市民遺産）をいかに多様な主体と共有するか。

→観光入り込み数、主体間のマッチング数

▽文化遺産（市民遺産）の多様なストーリーをいかに生かすか。

→滞在スタイル・観光プログラム数、滞在時間

▽文化遺産（市民遺産）を軸にいかに多様な主体が集うか。

→地域単位での実施体制数・参加主体数

▽いかに新たな主体が参加するか。

→新規創業・事業展開数、新規雇用数

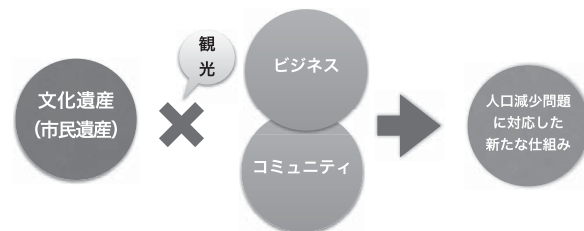


図4 観光に求められること

(2) 文化遺産（市民遺産等）の多様なストーリーをいかに生かすか。

「尾道」は多様性が地域特性であり、その文化遺産も多様なストーリーをもって語られる。前述したとおり、ビジネスの創出や発展、あるいは地域コミュニティの再生や創造をいかに多様に展開するかということが、「尾道」の持続的な発展、豊かな暮らしの実現や継続につながる。そこで、観光振興において多様な文化遺産のストーリーをいかに生かすかを測る具体的な指標としては、滞在スタイル・観光プログラム数、あるいは滞在時間などが挙げられる。

また、文化遺産として「尾道」を語るストーリーとしては、以下のことと構成要素群が想定される。

【ストーリー1】

豪商が育んだ坂の町茶園・庭園文化

構成要素：近代和風や数寄屋等の大型建造物群や庭園、近代文学、古文書、美術品、石造物、地割り等

【ストーリー2】

坂の町の中世寺院群と聖域の町並みと文化

構成要素：寺院群、石碑、石組み、巨石、古文書、仏像、美術品、石造物、地割り、祭事等

【ストーリー3】

近世・北前船航路が育んだ町並みと港町文化

構成要素：近世建造物群、雁木、石組み、常夜灯等の石造物、壺等の交易物、石工・刀鍛冶・畳表・酢・海産物や乾物等の伝統的産業、地割り、祭事、民俗芸能、商人や町人の寄進による仏像等の美術品等

【ストーリー4】

近代の瀬戸内航路と造船業が育んだ町並みと港町文化

構成要素：擬洋館群、銀行群、近代建築群、コンクリート建造物群、商店街の木造町家群（近代看板建築群）、老舗旅館・料亭群、新街等の繁華街、久保小学校・土堂小学校、古文書、美術品、石碑、地割り、祭事、民俗芸能等

【ストーリー5】

シルバーロード（出雲街道）沿いの町家群

構成要素：長江の町家群、出雲藩関連の建造物・古文書等

【ストーリー6】

漁村文化

構成要素：関連建造物群、ばんより、海産物や乾物の加工技術、食文化等

(3) いかに新たな主体が参加するか。

本報告書においてこれまでに述べてきたが、「尾道」における文化遺産を生かす取り組みは、あくまでも一部において先行的に行われるものであり、地域総体を捉えたものとは言い難い。そこで観光振興に期待されるのは、文化遺産に係わる新たな主体がいかに増えるかである。そこで具体的な指標としてあげられるのは、新規創業・事業展開数、新規雇用数などである。

5. 当面の戦術提案：茶園・庭園ストーリーを軸としたみはらし亭の交流拠点化プロジェクト

(1) 地域内における交流情報の共有，活用の仕組みづくり

当面の具体的な戦術としては、本事業におけるワークショップでの議論や当事者との調整のもとで、特定非営利活動法人空き家再生プロジェクトが手がけるみはらし亭を拠点とし、「尾道」を語る上での代表的なストーリーである茶園・庭園ストーリーに焦点をあて、坂のまちを中心とした訪問者の受け入れ、滞在の仕組みの構築を行うことが適当であるという結論となった。

本報告書にて述べてきたとおり、特定非営利活動法人空き家再生プロジェクトは、空き家化している古民家を建築文化、生活文化、娯楽文化などといった様々な「尾道」のストーリーとつなぎ合わせることで、現代の暮らしの中で再び生かす取り組みを展開してきている。また、その結果として、空き家の利用者として移住者を、ゲストハウス等の利用者として訪問者を増加させてきている。文化遺産の活用により、NPO 活動をとおしたコミュニティ再生、ゲストハウス等の持続的に運営できるしくみの構築といったビジネス創造に取り組んでいる。

また坂のまちは、千光寺やロープウェーを中心に従来からマス型の訪問者が多く訪れる地区である。近年は、とくに空き家の再生や、おもに訪問者を対象としたユニークな飲

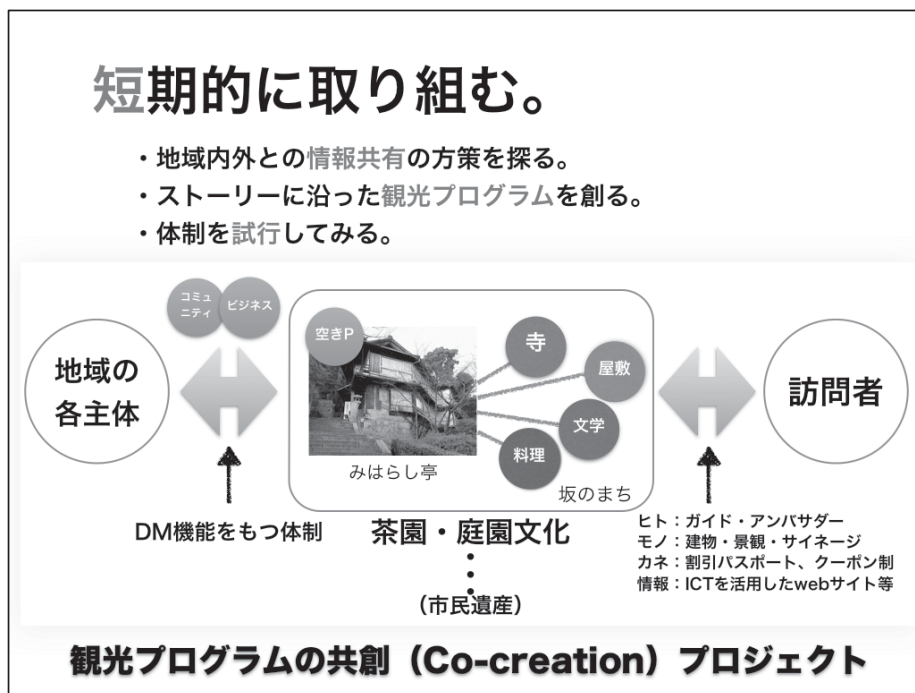


図5 観光プログラムの共創プロジェクト

食・販売業の展開が顕著に見られる。従来から多く見られた、いわゆるまちあるき型の観光形態が、個人やグループで自ら滞在企画を立てる FIT 型の人々の増加を受けて、より多様化しているように感じられる。しかし、尾道市をはじめ地域として、科学的にこの現象を捉えきれておらず、「尾道」の文化遺産を生かした観光を振興する上で、この地区での観光に関連した動向の把握、情報提供や体験プログラム等の新たな観光サービスの実証といった戦略を実践し、検証する地区として適していると考ええる。

そして当該地区に立地するみはらし亭は、元旅館として営業していた建物で、尾道水道から坂のまちまでを一望できる絶好の場所に位置している。茶園文化を体現する建築の中では大型の部類に入る貴重な文化遺産である。また坂のまちの中でも、ロープウェーや千光寺のすぐ下に位置しており、従来からの観光動線上にあるという好立地である。現在、空き家再生プロジェクトが、観光を活用した再生を図っており、本戦略との合流も検討可能ということである。

以上から、みはらし亭に「尾道」観光に関する拠点モデルを構築し、実証的に運用することで、観光関連情報（統計データ、要望・傾向・ギャップ、リピート情報等）の共有化を図ることが出来る。具体的には、みはらし亭を中心とした観光情報の把握方法の開発のための基礎調査の実施、割引パスポートやクーポン事業をとおした情報の収集と共有化といったことがワークショップ等での議論をとおして提案できる。

さらには、空き家所有者、民間事業者、NPO 等と上記で得られる情報を共有することで、観光活用のさらなる発展が図れると共に、就業、移住希望情報の共有も期待できる。

(2) 地域外への交流情報の共有の仕組みづくり

他方、訪問者をはじめとした地域外に対し、文化遺産や観光に関する情報を受発信し双方向のやり取りをとおして、訪問者の受け入れ促進を図るための情報共有の仕組みづくりについても重要である。具体的には、みはらし亭を拠点化し、茶園・庭園ストーリーに基づく「尾道」の文化遺産情報、体験プログラムや宿泊等の滞在情報について、以下に例示したような「ヒト、モノ、カネ、情報」を用いた「尾道」情報の提供方策の検討が今後の課題である。

【例示】

- ヒト：ガイド・アンバサダー制度の活用
- モノ：サイネージの活用等
- カネ：割引パスポート、クーポン制度の活用
- 情報：ICT を活用した web サイトの開発、外部サイトの活用等

(3) 茶園・庭園ストーリーに基づく観光プログラムづくり

本報告書にて述べてきたとおり、「尾道」における観光戦略の柱としては、「尾道」を語るストーリーとしての文化遺産をいかに訪問者に伝え、滞在時間の延長、リピーターやフ

ァン化等を目的とすることが、「尾道」にとって効果的で持続的な戦略である。

そこで前述のとおり、その代表的なストーリーである豪商が育んだ坂の町の茶園・庭園文化を中心に取り組むことが適切と言える。その構成要素としては、茶園、近代和風・数寄屋等の大型建造物群や庭園、近代文学、古文書、美術品、石造物、地割り等が挙げられる。そして、それぞれにおいて、暮らし、信仰、伝承、文化財管理等で今も関わる人々がいることが強みである。すなわち既往の観光プログラムや施設との連携、さらなるプログラムの磨き上げ、ストーリーを構成するために必要なプログラムの開発等により、地域全体を巻き込んだ効果を期待することができると考えられる。

そのためには、現在個別に活動をしている関連する主体間の連携方法について検討すること、また割引パスポートやクーポン制度といった観光をととした連携体制の構築、訪問者への滞在ストーリーの提供が有効であると考えられる。当該事業のワークショップにおいて、例えば「尾道」のストーリーは、そこに暮らし、活動する人々に体现されている傾向が強いことから、人に光を当てた観光プログラムづくりが有効であるといった意見が出された。

また、みはらし亭を拠点とし、いかに訪問者に観光プログラムを提供するかといった関連主体の連携体制と滞在スタイル提案の方法について今後の課題と言える。

(4) 実行委員会形式によるデスティネーション・マネジメント体制の検証

最後に実施体制についてであるが、本戦略の柱のひとつであるデスティネーション・マネジメント機能を「尾道」において形成することが求められる。その方法としては、現在の尾道観光協会が事務局を務めることでプロジェクトの企画、遂行を行い、プロジェクトの実施、効果について検証することとおし、本戦略の修正や追加等が行える組織として発展させていくことが適しているということとなった。

これは、前述のとおり「尾道」において先進的で魅力的な取り組みが個々に見られることから、新たにそれらと競合、あるいは参加・不参加の境界が発生する可能性のある組織を結成することは、新たな矛盾を生み出す危険性があると判断したからである。むしろ、「尾道」の多様で多発的に生み出される個々の活動をつなぎ、マネジメントすることができる中核組織の形成が重要であるとした。本戦略では、事務局のみを固定し、プロジェクト実行をそれぞれのミッションに合わせ、参加主体の柔軟な体制で行う形態を、実行委員会形式と呼ぶ。この形式を繰り返すことで、結果として「尾道」の多様性を活かしながら、地域全体として、デスティネーション・マネジメントを実現することが期待される。

実際には、地域内の先進的な取り組み、当該プロジェクトに関連する主体と、いかに連携体制をとっていくか、広島県庁、尾道市役所といった行政との連携のあり方、デスティネーション・マネジメントの実践と検証をととした機能の内容などを検討しながら、体制を構築していくことが望ましい。以上のような、観光プログラムの共創（Co-creation）プロジェクトの実施をととし、デスティネーション・イメージの形成、日本遺産、市民遺産

制度の活用，新たなビジネスモデルの創造・発展，コミュニティの再生を結果として生み出す仕組みのひとつのモデル構築を図ることを期待する。

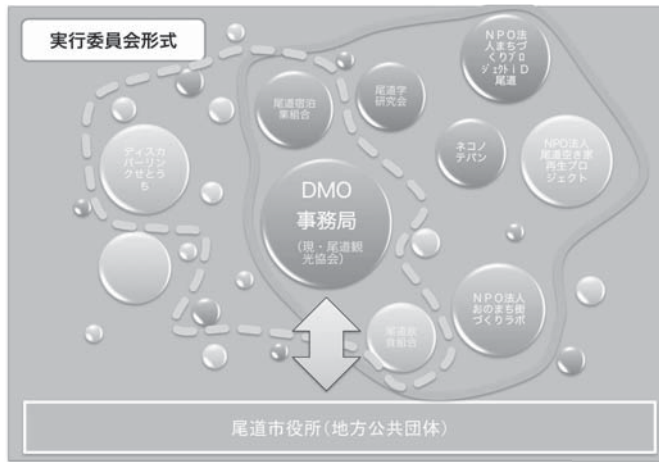


図6 実行委員会形式によるDMO運営

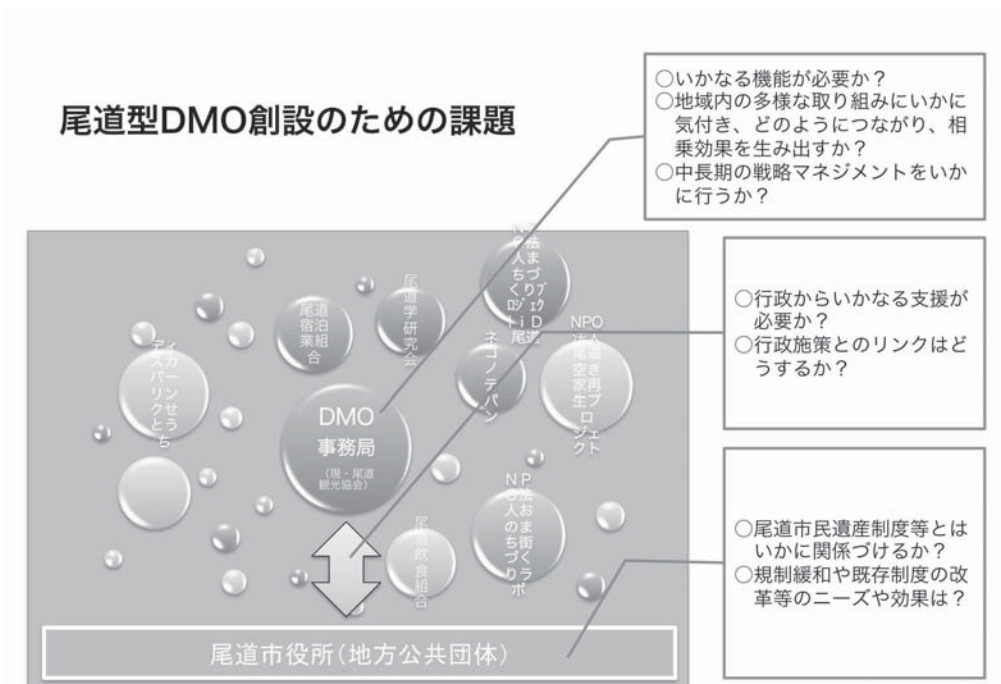


図7 尾道型DMO創設のための課題

おわりに

西山 徳明

北海道大学観光学高等研究センター長・教授

本報告書は、「観光資源の価値向上戦略策定事業 尾道プロジェクト」として北海道大学観光学高等研究センターが北海道教育大学函館校とともに受託し（契約上は北大のみ）、広島県、尾道市、および尾道の観光協会、民間事業者、NPO 等の方々とともに官民協働（PPP=Public Private Partnership）によって策定した戦略策定の結果をまとめたものです。

そもそも PPP とは、従来 Public=公共の役割とされていた都市開発や福祉、教育、遺産保護や自然保護といった公益目的の事業を、Public sector（=公共部門）の権限と Private sector（=民間部門）の事業遂行ノウハウやファイナンス力などを相乗効果的に生かすことで、より合理的（経済的）かつ高品質なレベルで実現することを目的として Public と Private が構築する Partnership（相互尊重）の関係を言います。

では、観光開発や観光まちづくりを PPP で実践するといった場合、その公益性とはどこにあるのでしょうか？

「観光振興や観光まちづくりと言っても、観光客が増えて利益を得るのは民間の観光事業者だけではないか」という考え方にはもっともな側面があり、その意味において、その取り組みに公益性を見出すことは難しいように見え、PPP として取り組むべき対象ではないように映ります。しかし、尾道が正にそうであるように、誰もが知る「尾道」という地域ブランドは大きな力を持っています。観光目的地として認知され、誰からも一度は訪れたいまちと思われるようなブランドイメージは、単に観光客を誘致するのみならず、企業や研究機関・組織に研修先や会議の開催地として選択させ、また企業誘致や移住促進においてもアドバンテージを地域にもたらします。2040 年を予測した増田レポートを引用するまでもなく、これから地方自治体は数十年後の生き残りをかけた競争を強いられることになることは間違いないでしょう。しかしそこにあるのは、全ての自治体が縮退した未来像ではなく、選ばれ、勝ち組として今以上に繁栄するまちと、消失してしまったまちの跡地だけであるのだとすれば、その分かれ道を決定するのが都市のブランド化にいち早く気づくかどうかであるといっても過言ではないでしょう。だからこそ、今、観光目的地としての魅力、価値の向上を目指すべきとする本事業の目的は、公益性を大いに有すると言え、PPP で取り組むべき事業であると言えるのです。

そもそも、本事業は以下の 3 つの視点に対する回答を探すべく開始されました。一つ目の視点は、価値向上戦略の立案対象となる観光資源を何に（どこに）するかについてです。

これについては、慎重に検討を重ねた結果、具体的な個別の観光資源ではなく、「尾道市街地と向島北側地区」といういわゆる「旧尾道市街地エリア」を対象とすることとしました。このエリアには、歴史的に価値のある建造物をはじめとした景観資源が数多く残されるだけでなく、そこを舞台として執り行われる祭礼行事などに、尾道の歴史や伝統を反映した人々の生活が刻まれており、この固有の景観やたたずまいが感じられる地区そのものをこそ、一つの資源として捉えるべきであると考えたためです。歴史的風致維持向上計画や過去の調査等によって、このエリアについては様々な情報の蓄積がすでにあり、また基礎的な人的ネットワークがすでに整っていたことも選定理由の一つでした。幸いなことに、この情報の蓄積と人的ネットワークは、すでに尾道市教育委員会が中心となって取り組んできていた「尾道市民遺産登録制度」の活動としても展開を見せてきており、本事業の活動とこれらとが共鳴し合うことで、尾道市における当該地域の観光目的地としての存在を一層強固なものにすることができたと言えます。

二つ目の視点は、尾道が Destination（観光目的地）として選択されるように、設定した観光資源をさらに磨き上げる手法を提示することでした。その答として、「気づき」「しかけ」「しくみ」というプロセス（発展段階）を仮定し、対象地域におけるこれまでの取り組みを検証するとともに、現在、地域において実際に活躍する様々なプレイヤーを特定し、そうしたプレイヤーの方々の参画に基づくワークショップを重ねることで、「旧尾道市街地エリア」における、価値向上戦略の固有解を示すとともに、その戦略策定プロセスのモデル化を試みることができました。

そして三つ目の視点は、本事業で提案する戦略を実施する尾道独自の官民連携組織としての DMO=Destination Management Organization および必要な環境整備について提案することでした。とは言え、これからの Destination Management を担うには人的にも財源的にも限界があるため、行政が支援をしつつ DMO を構成する各主体が得意分野を生かしながら緩やかに繋がるといった協働体制を提案することになりました。

以上のように、本事業を通して、不十分ながらも、観光まちづくりあるいは観光資源の価値向上において、県、市、そして地域住民や民間事業者、中間組織（観光協会や NPO）の果たす役割が明確となり、その手がかりが示されたと言えるでしょう。

最後に、本報告書を閉じるにあたり、事業を企画頂き貴重なアドバイスや支援を賜りました広島県、尾道市の行政関係のみなさま、そして事業の遂行に惜しみない協力を賜りました観光協会、民間事業者、NPO 等の方々に御礼を申し上げますとともに、みなさまのますますのご発展をお祈り申し上げます。

著者一覧

序文：石森秀三（いしもりしゅうぞう）

北海道博物館長，北海道大学観光学高等研究センター特別招聘教授，北洋銀行地域産業支援部顧問（アドバイザー）。1945 年神戸市生まれ。国立民族学博物館教授，研究部長などを歴任すると共に，総合研究大学院大学教授，放送大学客員教授などを併任。2006 年に北大観光学高等研究センター長，07 年に北大大学院観光創造専攻長に就任し，13 年から現職。専門は観光創造学，博物館学，文化開発論。

第 I 編

第一部

第 1 章：

湯崎英彦（ゆざきひでひこ）

広島県知事，1965 年広島県生まれ，東京大学法学部卒業，スタンフォード大学経営学修士（MBA）取得，1990 年 通産省（現経済産業省）入省，2000 年株式会社アッカ・ネットワークス設立，2008 年同社退任，2009 年広島県知事に就任。

山本栄典（やまもとえいすけ）

広島県商工労働局観光課参事，1969 年大阪府生まれ，広島大学法学部卒業，1992 年広島県入庁，2012 年から観光課所属

第 2 章：新宅康生（しんたくやすお）

尾道市産業部観光課課長補佐兼観光振興係長，1967 年広島県生まれ，下関市立大学経済学部卒業，1990 年尾道市役所入庁

第 3 章：西井亨（にしいとる）

尾道市企画財務部文化振興課主任（学芸員），1974 年静岡県生まれ，東北大学大学院文学研究科博士課程前期修了，専門は考古学，文化財学。

第 4 章：

花岡拓郎（はなおかたくろう）

北海道大学観光学高等研究センター特任准教授，1979 年広島県生まれ，九州大学大学院芸術工学府博士後期課程修了，博士（芸術工学），専門は博物館学，キュレーション，文化財保護。

石黒脩介（いしぐろゆうすけ）

北海道大学観光学高等研究センター特任准教授，1982 年東京都生まれ，メキシコ・イペロア

メリカナ大学国際関係学部を経て、横浜国立大学国際社会科学研究所博士課程前期国際関係法専攻開発協力コース修了 修士（国際経済法学）、専門は観光地経営論、インバウンド・ツーリズム論

西山徳明（にしやまのりあき）

北海道大学観光学高等研究センター長・教授，1961年福岡県生まれ，京都大学工学研究科博士課程単位取得認定退学，博士（工学），専門は建築学，都市計画学，ツーリズム，文化遺産マネジメント。

第二部

第5章：池ノ上真一（いけのうえしんいち）

北海道教育大学函館校講師，1973年大阪府生まれ，九州芸術工科大学大学院博士課程単位取得認定退学，北海道大学国際広報メディア・観光学院 博士（観光学），専門は建築学，都市計画学，ツーリズム，地域遺産マネジメント。

第6章：

石原尚味（いしはらなおみ）

一般社団法人尾道観光協会（おのなび旅行社）職員，1982年岡山県生まれ，尾道で大学時代を過ごし観光についての興味を持つ。以来，地域に関わりながら旅行商品の企画などに従事している。

池ノ上真一（いけのうえしんいち）

前出。

第7章：石黒侑介（いしぐろゆうすけ）

前出。

第Ⅱ編

第一部

第1章：池ノ上真一（いけのうえしんいち）

前出。

第二部

第2章：

花岡拓郎（はなおかたくろう）

前出。

西山徳明（にしやまのりあき）

前出。

第3章：石黒侑介（いしぐろゆうすけ）

前出。

第4章：池ノ上真一（いけのうえしんいち）

前出。

第5章：山村高淑（やまむらたかよし）

北海道大学観光学高等研究センター教授，1971年静岡県生まれ，東京大学大学院博士課程工学系研究科修了，博士（工学），専門はコンテンツ・ツーリズム論，観光開発論。

第三部

第6章：池ノ上真一（いけのうえしんいち）

前出。

第7章：

石黒侑介（いしぐろゆうすけ）

前出。

池ノ上真一（いけのうえしんいち）

前出。

おわりに：西山徳明（にしやまのりあき）

前出。

編者一覧

池ノ上真一（いけのうえしんいち）

前出。

花岡拓郎（はなおかたくろう）

前出。

石黒侑介（いしぐろゆうすけ）

前出。

石森秀三（いしもりしゅうぞう）

前出。

池ノ上真一，花岡拓郎，石黒侑介，石森秀三編

『尾道型デスティネーション・マネジメントってなに？～多様な地域遺産を生かす観光まちづくり戦略』

CATS 叢書第 10 号，北海道大学観光学高等研究センター

2016 年 3 月 31 日 発行

発行：北海道大学観光学高等研究センター

〒060-0817

北海道札幌市北区北 17 条西 8 丁目

TEL 011-706-5382

印刷：柏楊印刷株式会社

装丁デザイン：前田弘志（パナナムーン・ステュディオ）

What is Onomichi type destination management?

**Strategy of tourism
for social Innovation
using heritage diversity**

Edited by
Shinichi Ikenoue
Takuro Hanaoka
Yusuke Ishiguro
Shuzo Ishimori

Center for Advanced Tourism Studies,
Hokkaido University

cats Library Vol.10



Center for Advanced Tourism Studies
HOKKAIDO UNIVERSITY

北海道大学 観光学高等研究センター

〒060-0817 北海道札幌市北区北17条西8丁目
TEL 011-706-5382 FAX 011-706-5362

www.cats.hokudai.ac.jp