



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	尾道型デスティネーション・マネジメント
Author(s)	池ノ上, 真一
Relation	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 = What is Onomichi type destination management? : Strategy of tourism for social Innovation using heritage diversity
Citation	CATS 叢書, 10, 35-44
Issue Date	2016-03-31
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/61304
Type	departmental bulletin paper
File Information	CATS10_7ikenoue.pdf



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、新たなす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と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と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とし、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お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。

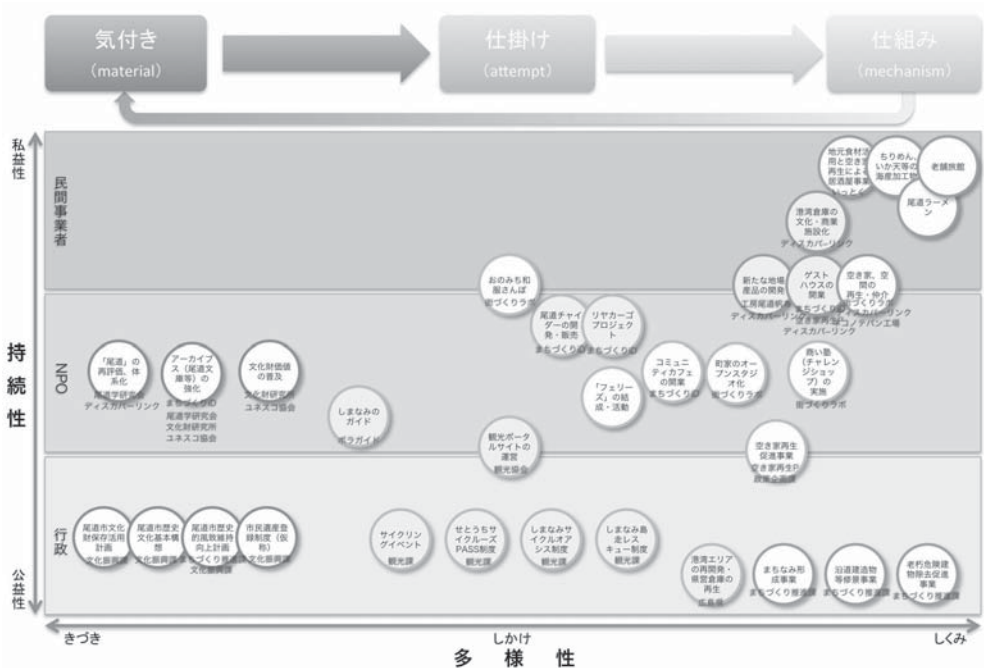


図1 「尾道」の観光に関するまちづくりの取り組み分析

(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』