



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	「尾道」におけるDMO づくりの実践
Author(s)	石原, 尚味; 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, 45-50
Issue Date	2016-03-31
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/61305
Type	departmental bulletin paper
File Information	CATS10_8.pdf



「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いる。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。それだったらと思い、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をつくれないか、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。