HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	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
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, 123-128
Issue Date	2016-03-31
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/61318
Type	departmental bulletin paper
File Information	CATS10_15ikenoue.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

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：123-128，北海道大学観光学高等研究センター（2016）

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ま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，いかに勝ち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。

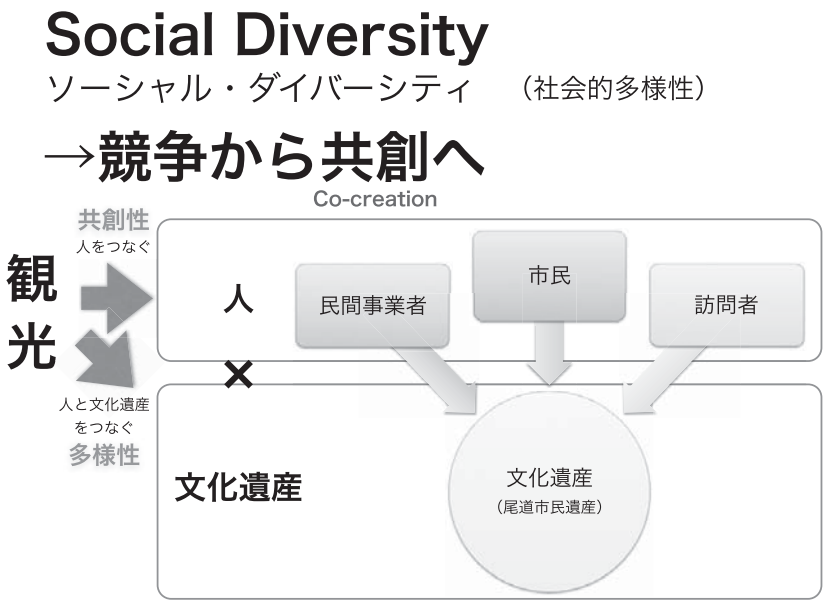

図１　「尾道」における文化遺産を生かした共創概念図

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し，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が，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る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，あるいは産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，解決をとお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，通過等で充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拡げるためである。

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。