HOKKAIDO UNIVERSITY

| | |
|---|---|
| Title | 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 |
| 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, 135-147 |
| Issue Date | 2016-03-31 |
| Doc URL | https://hdl.handle.net/2115/61328 |
| Type | departmental bulletin paper |
| File Information | CATS10_17ikenoue.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：135-147，北海道大学観光学高等研究センター（2016）

# 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し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し，「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タリー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拘わらず，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拡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が期待される。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。

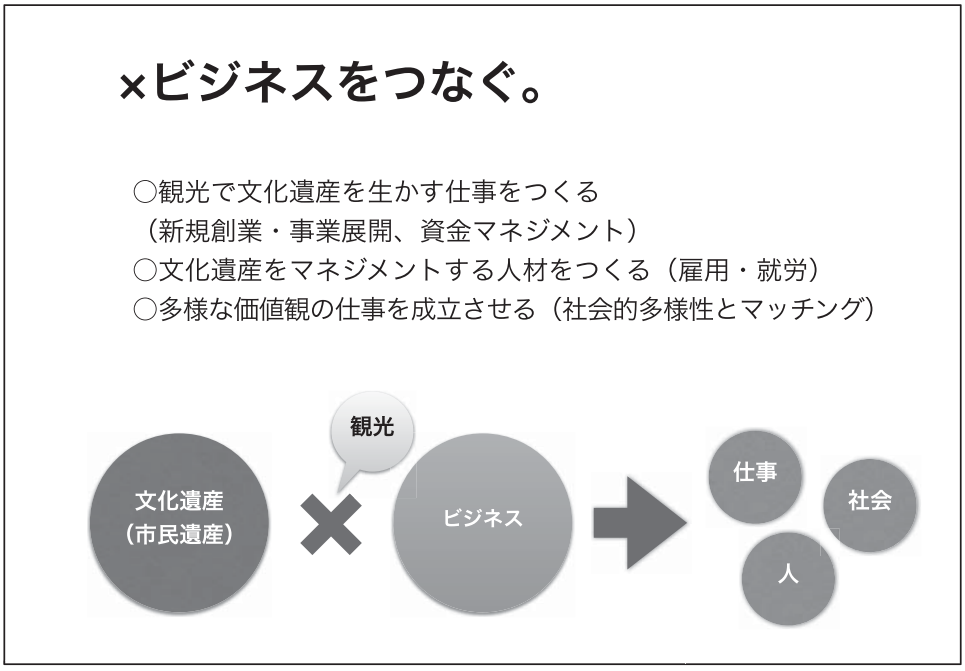


図１　観光による文化遺産×ビジネス

## 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の再生や，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

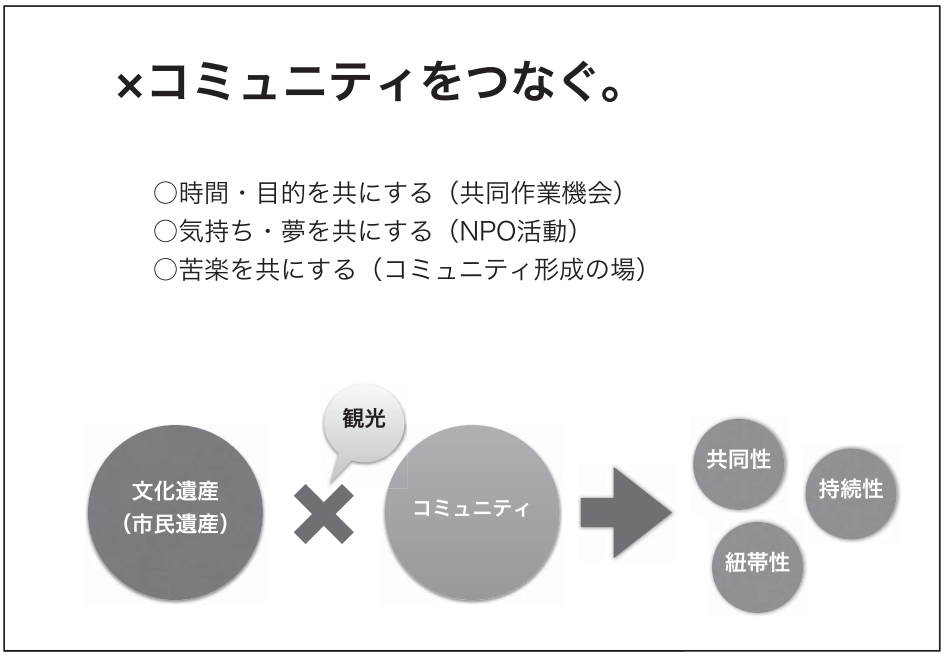


図 2　観光による文化遺産×コミュニティ

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拘わらず，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，さらいは他の個人や集団との関係構築につながることが期待される。

③については，理屈だけではなく，感情面において苦労した，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。この苦楽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随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よう。

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。

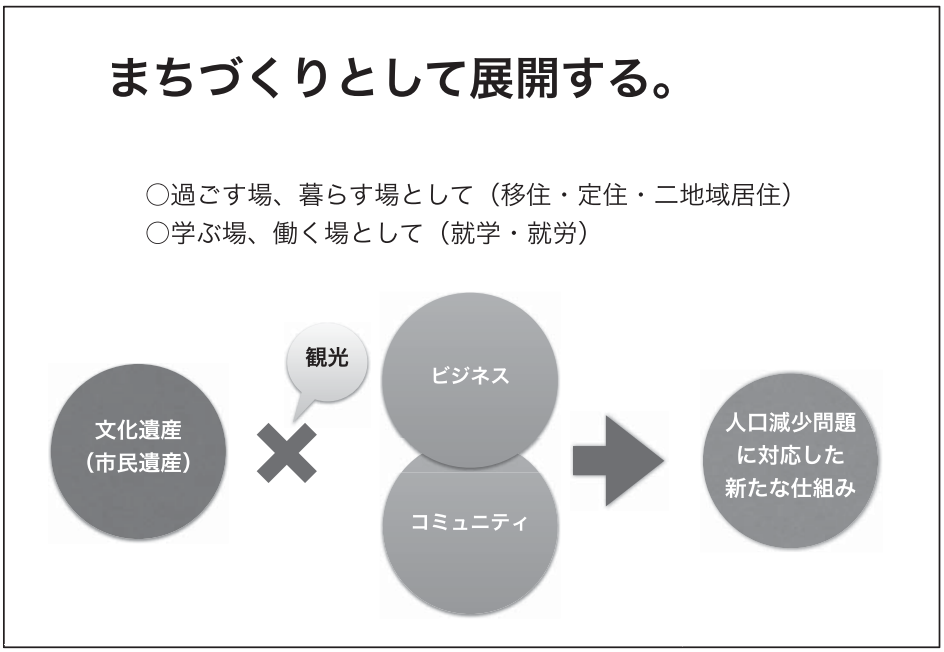


図 3　観光による文化遺産×ビジネス・コミュニティ

## 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。

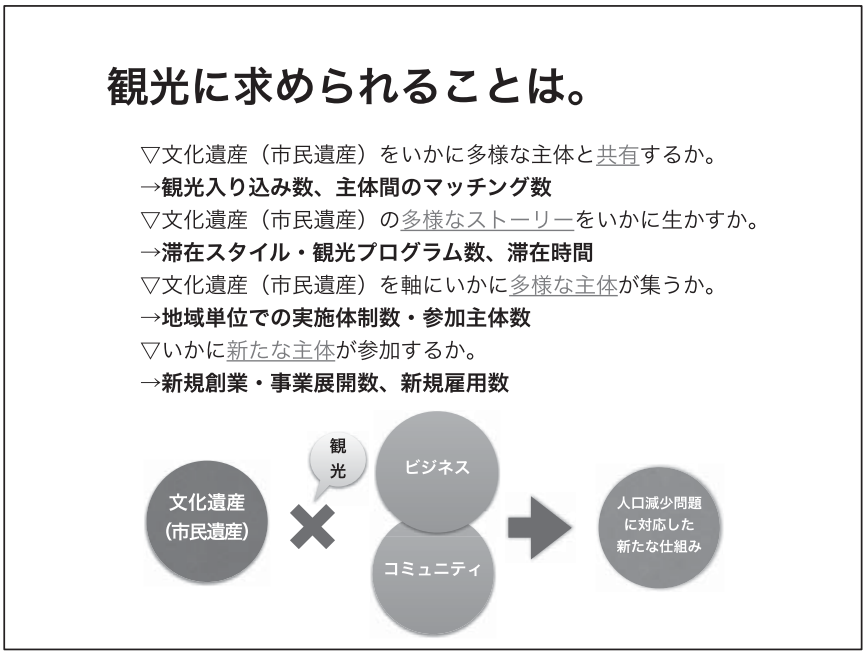


図４　観光に求められること

**（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の茶園・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

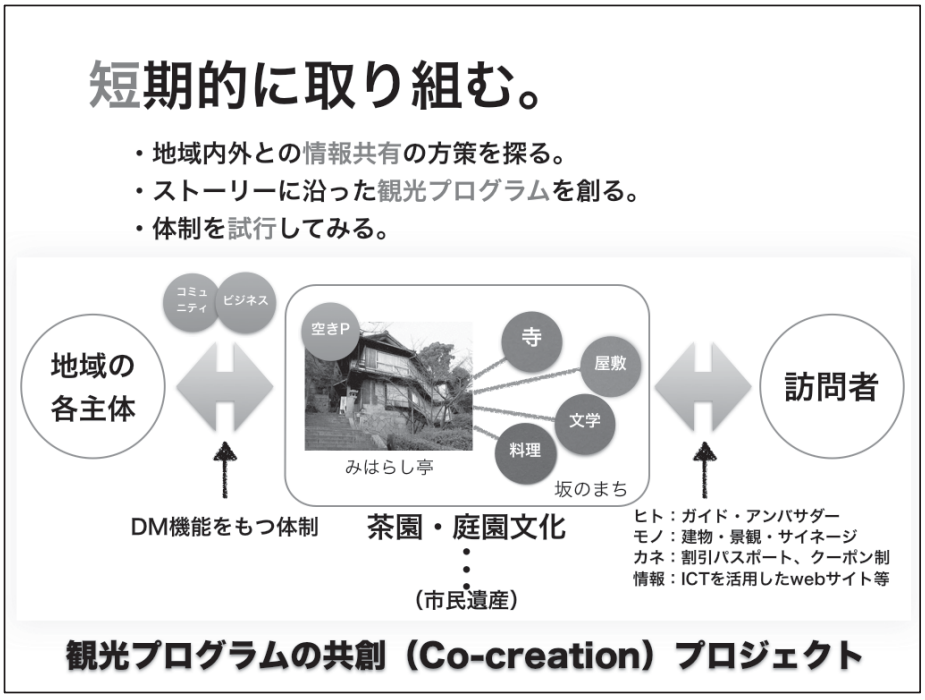


図５　観光プログラムの共創プロジェクト

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お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，活動する人々に体現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をとおし，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お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おし，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。

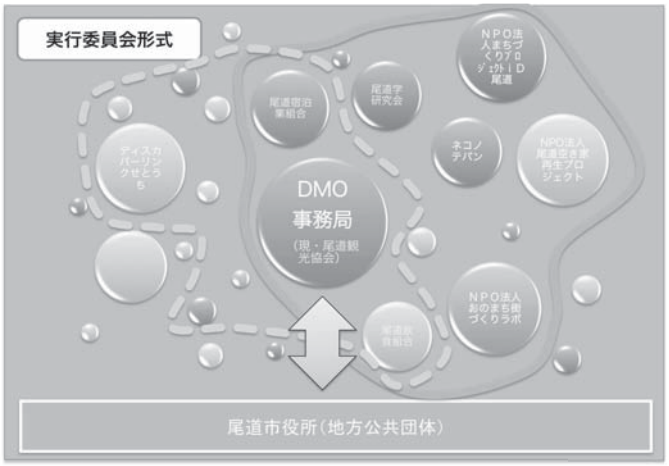


図６　実行委員会形式による DMO 運営

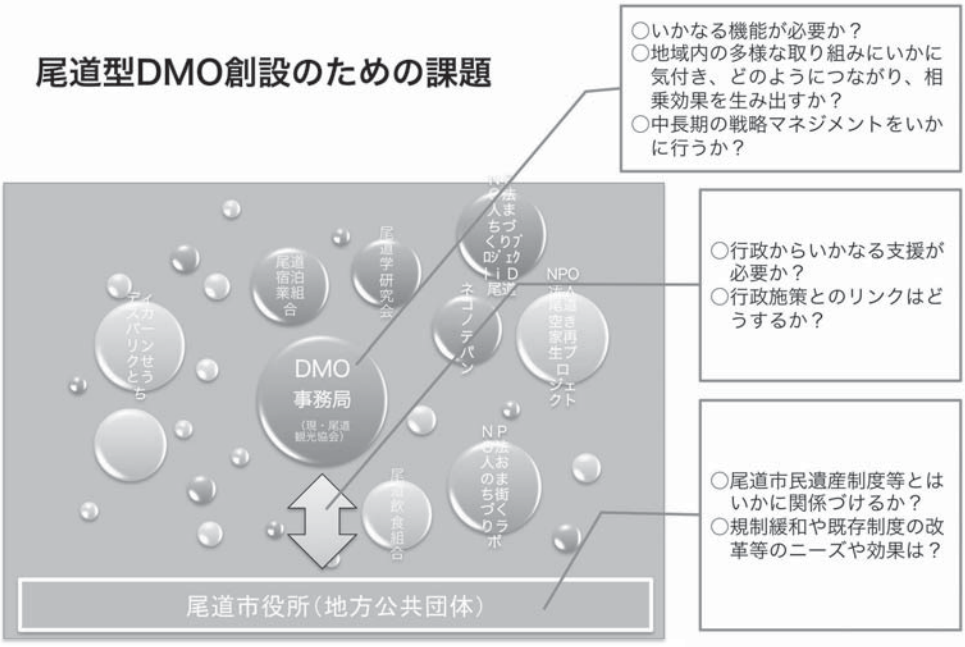


図７　尾道型 DMO 創設のための課題