

令和5年度 自主研究事業 最終報告書

多様な地域からみる観光まちづくり
～地域が目線合わせから～

グループ構成員氏名（所属 派遣元）

管 理 者：竹内 正人 （JOIN 統括参事）

リーダー：笈田 紗希 （企画・人材育成 G 福井県より派遣）

メンバー：本間 歩 （地域創生・情報広報 G 山形県鶴岡市より派遣）

横山 泰成 （企画・人材育成 G 秋田県にかほ市より派遣）

菅原 沙也佳 （移住・交流推進課 北海道美瑛町より派遣）

具志堅 絵美理（JOIN 沖縄県南城市より派遣）

松田 正太 （企画・人材育成 G 鳥取県日南町より派遣）

久保 萌夏 （JOIN 東武トップツアーズより派遣）

目 次

1. はじめに	1
2. 調査地の選定理由	2
3. 調査事例	
(1) 宮城県気仙沼市.....	2
(2) 岩手県釜石市.....	7
(3) 島根県隠岐.....	9
(4) 島根県奥出雲町.....	13
(5) 岐阜県高山市.....	17
4. まとめ・提言.....	19

1. はじめに

現在、多くの自治体で「観光」の活用に力を入れている。特に近年は、典型的な観光地ではない地域においても、社会課題の解決や地域活性化、経済的発展の手段として「観光」と「まちづくり」をかけ合わせた「観光まちづくり」に取り組む自治体が増えてきている。観光まちづくりとは“地域に対する深いまなざしに基づき、地域社会の現状と課題を理解し、地域資源の保全活用と地域を動かす多彩な人々の形成によって地域を主体とした観光や交流を促すとともに、活力あふれる地域を実現することを目指した活動¹⁾”であり、官民が力を合わせて推進していく必要がある。

観光は、関係人口や交流人口の拡大、旅行消費の創出、地域の需要創造・雇用創出、地域の歴史・文化や自然環境への理解促進、地域住民のシビックプライドの醸成などにつながる裾野の広い産業であるため、まちづくりにおいても大きな可能性を秘めている。しかしながら、観光もまちづくりもそれぞれ含まれる意味合いが多様であり、地域によって異なるため、この二つをかけ合わせた「観光まちづくり」には、どこの地域にも当てはまるような正解の形はないと言える。

行政としても、ステークホルダーや関連する分野が多岐にわたるため、観光まちづくりを推進するには、従来の観光担当部署のみでの対応は困難である。また、観光に限らず、様々な分野で「まちづくり」や「地域活性化」といったことが重要視されており、捉え方によっては観光まちづくりと重なる部分もあるため、そのあたりの整理や役割分担、意識合わせを行うことが求められる。

観光まちづくりは、観光分野のみならず、様々な分野に波及させることで地域全体の活性化を図る取組であるが、それが故の難しさに正面から向き合うことは容易ではなく、行政を含む地域の限られたマンパワーでどのように対応していくか苦心している自治体も少なくない。官民連携や住民のシビックプライド・観光マインドの醸成、推進体制づくりなどにより、それぞれの地域に即した持続可能な形を模索する必要があることは理解していても、どこから手をつければよいのか悩ましいケースも多いと感じる。

以上を踏まえ、自治体やDMO²⁾、観光協会等にヒアリング調査を行った。本稿では、観光まちづくりに取り組む自治体の参考となるよう、各地で行われている様々なスタイル・趣向の観光まちづくりを調査した結果をもとに、それぞれの取組に至る過程や推進体制、特徴などを整理することで、今後の持続可能な観光まちづくりに向けたヒントを考察する。

¹⁾『「観光まちづくり」のための地域の見方・調べ方・考え方』（國學院大學地域マネジメント研究センター, 2023）

²⁾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地域経営の視点に立った観光地域づくりの司令塔として、多様な関係者と協働しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人。広域連携 DMO（地方ブロックレベルの区域）、地域連携 DMO（複数の地方公共団体にまたがる区域）、地域 DMO（原則として、基礎自治体である単独市町村の区域）の 3 つの登録区分がある。

2. 調査地の選定理由

本調査では、観光まちづくりに取り組む事例を複数調査し、その目的や手法などを分析するとともに、各事例の共通項や観光まちづくりを推進する上でポイントとなる事項について考察する。また、視察先については、観光まちづくりに取り組む目的や推進体制、特徴などを踏まえ、多様なタイプの事例を選定した。

自治体（視察先）	選定理由
岩手県釜石市（釜石市、株式会社かまいし DMC）	DMC ³ を中心に、持続可能な地域経済の構築に向けた観光まちづくりを行っており、世界持続可能な観光地 TOP100 選 ⁴ にも選ばれている。
宮城県気仙沼市（気仙沼市、一般社団法人気仙沼地域戦略）	DMO を中心に、持続可能な地域経済の構築に向けた観光まちづくりを行っている。
島根県隠岐	一般社団法人隠岐ジオパーク推進機構が隠岐諸島におけるジオパークを中心とした各島独自の観光まちづくりをけん引している。
島根県奥出雲町	地域資源を生かした「体験観光」の高付加価値化を行い、「農村の暮らし」を高めるまちづくりを行っている。
岐阜県高山市	既存の古い町並みを活かした観光まちづくりを行っており、インバウンド誘致に成功している。

3. 調査事例

(1) 宮城県気仙沼市

① 調査地の概要

気仙沼市は、宮城県の最北端に位置し、世界三大漁場の一つである三陸沖に面した人口約 59,000 人の港町である。漁船漁業や養殖業、水産加工業など、海を中心とした産業で成り立っており、生鮮カツオの水揚げ量とフカヒレの生産量は日本一を誇る。また、沿岸を少し離れると、海を一望できる安波山や美しい田園風景が広がる。年間平均気温は約 11℃で、晴れの日が多く、一年を通して暮らしやすい気候である。

³ 「Destination Management Company（観光地経営会社）」の略称。地域の資源を生かした観光地経営を主導し、データ分析や戦略づくり、旅行商品の開発や販売を行う。一般に株式会社の形をとる。

⁴ 国際公式認証機関であるグリーン・デスティネーションズが、持続可能な観光の国際基準を取り入れ、より良い地域づくりに努力している地域を毎年選出しているもの。サステナブル・デスティネーションとして 100 項目の基準を設定しており、「トップ 100 選」では持続可能な観光に関する 30 項目の基準のうち 15 項目以上をクリアすることが条件で、地域の持つ価値をストーリーとして提示することが求められる。

② これまでの経緯

気仙沼市は、平成 23 年 3 月に発生した東日本大震災による甚大な被害を受けた地域の一つである。震災以前は、新鮮な魚介類を中心とした「食」を主な観光資源として、年間約 250 万人が来訪する三陸有数の観光地であった。しかしながら、震災による被害により、当時、市の産業の 8 割を占めていた水産業は 95%が壊滅状態に陥った。その年の観光客数は年間約 43 万人まで落ち込み、観光消費額の減少という形で地域経済に直接的な影響を及ぼした。また、雇用機会確保の観点からも観光関連産業の早期復興・振興が喫緊の課題となっていた。

そのような状況を踏まえ、市は平成 23 年 10 月策定の「気仙沼市震災復興基本計画」において、水産業に次ぐ第二の基幹産業として「観光業」を育てることを決断した。そして、平成 24 年には、観光産業だけでなく、水産業や地域づくりに携わる様々な関係主体が参加する「観光戦略会議」を設置し、ワークショップなどを行いながら、官民一体となり気仙沼市の観光振興の方策について検討を始めた。同会議では、平成 24 年 12 月に、市に対する提言「観光に関する戦略的方策（以下、「戦略会議提言」という。）」（バージョン 1）、平成 25 年 3 月には同方策のバージョン 2（図 1）を取りまとめた。この提言では、中核的 2 大戦略として「気仙沼ならではのオンリーワンコンテンツを活用した誘客戦略」「水産業と観光産業の連携・融合による新たな付加価値創造戦略」を掲げており、これらを下支えする基盤整備と補強発展のための個別戦略として他の五つの戦略を位置付けた。

【観光再生による「魅力的なまちづくり」に向けた中核的 2 大戦略】	
戦略 1	気仙沼ならではのオンリーワンコンテンツを活用した誘客戦略
戦略 2	水産業と観光業の連携・融合による新たな付加価値創造戦略
【2 大戦略を下支えする「基盤整備」】	
戦略 3	観光まちづくりに向けた基盤強化戦略（ハード・ソフト両面）
【2 大戦略を補強し発展させる「個別戦略」】	
戦略 4	観光資源の磨き上げによる観光魅力創造戦略
戦略 5	観光市場（マーケット）とのコミュニケーション戦略
戦略 6	「観光地・気仙沼」を目指した観光客受け入れ体制の強化戦略
戦略 7	広域観光プログラム開発及びインバウンド対策の強化戦略

【図 1】観光に関する戦略的方策バージョン 2（出典：第 2 次気仙沼市総合計画）

復興支援を中心に市外の人が多く訪れるようになり、様々な場面でおもてなしや市内の案内などをする機会が増えた。これにより、観光関連事業者はもちろん、市民の「観光マインド」も醸成され、地域全体で観光振興に取り組む機運が高まった。そのようななか、平成 25 年 6 月に「観光に関する戦略的方策」を推進する組織として、民間を主体とし市も参画する形で「一般社団法人リアス観光創造プラットフォーム（以下、「リアス観光創造プラットフォーム」という。）」が設立された。その後、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の方向性の一つとして平成 27 年に「日本版 DMO 登録制度」が創設され、気仙沼市においても同年 12 月から検討を開始した。平成 28 年には、DMO 先進地であるスイス・ツェルマットの視察を行い、顧客情報の管理とそれに基づくマーケティングの手

法、リピーター確保に向けた取組、観光に関する意思決定の仕組み等について学び、その後も「気仙沼版 DMO 構想」について関係団体と協議を重ねた。

③ 取組内容と成果

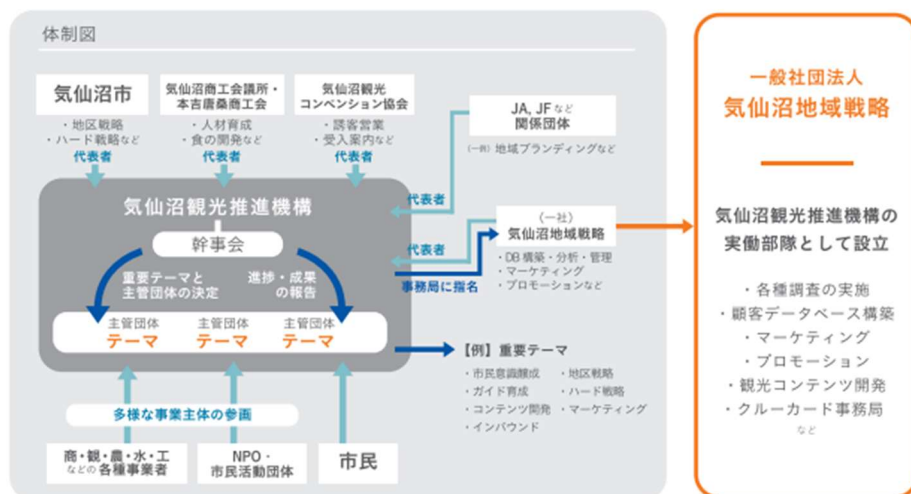
a. DMO 体制の整備（「モレ」「ダブリ」の解消）

気仙沼版 DMO 構想について協議を重ねる中で、市、気仙沼商工会議所（以下、「商工会議所」という。）、観光コンベンション協会、リアス観光創造プラットフォームの 4 者の取組に「モレ」や「ダブリ」がある（図 2）という課題が浮かび上がった。そこで、これらを整理し、観光を持続可能な形で推進していくため、地域 DMO「気仙沼観光推進機構（以下、「観光推進機構」という。）」を設立した。

	市	商工会議所	観光コンベンション協会	リアス観光創造プラットフォーム	
誘客営業	○		○		ダブリ
受入れ	○		○		
商品開発			△	○	
情報発信	○	○	○	○	
イベント対応	○	○	○	○	
施設整備	○				モレ
観光戦略設計					

【図 2】各組織の活動に見られた「モレ」「ダブリ」

また、それと同時に、観光推進機構の事務局を担う「一般社団法人気仙沼地域戦略（以下、「地域戦略」という。）」を設立した。地域戦略は事務局機能だけでなく、マーケティングやプロモーション、観光コンテンツの開発等を推進する実働部隊として各種取組を行っている。正確には、地域戦略が法人としての DMO であるが、意思決定の場である観光推進機構の体制・仕組みを DMO と捉え、地域全体での目標共有や明確な役割分担を実現している。



気仙沼版 DMO 構想の体制図（出典：第 2 次気仙沼市総合計画）

観光推進機構は、市や商工会議所、地域戦略などの関係組織の各代表者で構成される幹事会（年 5 回）を主体としており、農協や漁協等の関係団体も参画して成り立っている。また、アドバイザーとして外部有識者（3 名）を招集している。この体制の下、各関係団体の役割分担を明確にした上で重要テーマごとの部会とその主管団体を定め、市民

や関係事業者、各種団体等の多様な主体の参画を促している。進捗・成果の報告は定期的に開催する幹事会に集約し、それらを基に、観光で稼げる地域経営・地域経済の循環拡大を実現するための総合的な観光施策の意思決定や観光予算の戦略的な配分を行っている。また、幹事団体事務局定例ミーティング（2週に1回）では、幹事会団体（市観光課、観光協会、商工会議所、地域戦略）の事務方が集まり、目標達成状況や事業進捗の確認、相談などを行っている。このように、多様な関係者との情報共有や意識のすり合わせを大切にしているからこそ、気仙沼市ならではのDMO体制が整ってきている。

b. 「気仙沼クルーカード」を核としたマーケティング戦略

観光推進機構は、顧客（観光客や地元出身者、ファンなど）との継続的な関係性を構築することを目的に、平成29年に「気仙沼クルーカード（以下、「クルーカード」という。）」というポイントカードを導入した。また、令和元年には「気仙沼クルーカードアプリ」もリリースしている。令和6年1月現在で52,000人以上が登録しており、そのうち約2万人が気仙沼市民である。3万人は市外の会員で、加盟事業者も仙台や首都圏まで拡大している。



気仙沼クルーシップロゴ

クルーカードを利用してもらうことで消費行動等の情報を取得することができる。そのため、会員データとして一元管理することができ、これらは地域戦略が行うデータマーケティングの基盤となっている。クルーカードの導入から数年が経過し、データが蓄積され、訪れる人の属性により目的や人気のシーズンなどが異なることが分かってきた。それらのデータを活用し、ターゲットに届く効果的な情報発信等につなげている。今後ともデータを蓄積することで、マーケティング活動の充実と高度化、取得したデータの分析に基づく観光戦略の策定、高付加価値商品の開発・提供などが期待される。

また、地域戦略では、タイムリーな施策立案や対応を実現するため、主要な宿泊施設の延べ宿泊者数や物販施設の利用者数、観光施設の利用者数、観光案内所の利用者数、体験商品の利用人数・利用金額について、全て月次で情報収集を行っている。その他、観光アンケート調査（年4回）や顧客ニーズ調査（年2回）を実施し、事業者への結果のフィードバックやマーケティング実践会（年3回）の開催などにより、ニーズに即した商品の開発・磨き上げにつなげている。

地域マーケティングには様々なデータが必要である。気仙沼市においては、以前から様々なデータが存在したが、その精度や報告頻度が低いものもあった。しかし、クルーカードを導入したことで、正確なデータをほぼリアルタイムで取れるようになった。それらのデータを地域戦略で分析し、関係者で共有・利用することで、持続可能な形で「地域全体で稼ぐ」体制を構築している。

C. クルーカード導入後の状況

平成 30 年から、クルーカードの利用実績を「旅行消費額」として採用している。以前はアンケート調査により把握していたが、精度に欠けるため、クルーカードを導入したことでより信ぴょう性の高いデータを取得できるようになった。KPI の一つに「旅行消費額」を設定しており、令和 4 年度は、目標額 8 億 1 千万円に対し 7 億 4 千 7 百万円であった。目標には届かなかったものの、令和 2 年度は 6 億 7 百万円、令和 3 年度は 6 億 6 千万円と着実に増加している。

クルーカード利用額の 1%を運営手数料として加盟事業者から徴収しており、令和 4 年度は約 660 万円に相当する。前述の通り、クルーカードの登録数や加盟事業者は増加しており、今後も利用額の増加が見込まれる。運営手数料は観光推進機構の財源となるため、クルーカードの利用額の増加に伴い活動の充実を図ることができ、加盟事業者等もその恩恵を受けることができるという好循環が生まれている。

また、クルーカードをアプリ化したことで、様々な情報を発信できるようになった。実際にアプリを使用してみると、単に商品購入時や飲食店利用時等にポイントが貯まるだけでなく、イベントや各種企画、観光スポット、お店・施設等に関する情報を入手することができ、それぞれの位置情報等も簡単に見ることができた。



クルーカードアプリ画面

④課題と今後の展望

誘客の核となる体験商品の開発や磨き上げ、ファン・リピーター化への勘所（だれに、何を、どのように提案するのが良いか）の確立、復興した観光施設・資源の活用による効果の最大化などを課題と捉え、各種取組に力を入れている。観光推進機構では、令和 5 年度事業方針において、重点事業方針として下記の 4 つを示している。

- ・施設整備の着実な推進と施設連携強化（担当：市観光課）
- ・旅の目的となる商品開発・販売とリピート化促進（担当：観光協会・地域戦略）
- ・教育旅行ならびにエージェント経由の一般団体・個人の誘客営業の強化（担当：観光協会）
- ・エリア別アプローチ強化とリピート化促進（地域戦略）

これらの戦略は、前年度の実績や蓄積されたデータなどをもとに日々ブラッシュアップしている。気仙沼市には、今後もこれまでの活動を継続・発展させることで、新たな地域の価値を創造し続けることを目指している。

(2) 岩手県釜石市

①調査地の概要

釜石市は岩手県南東部に位置し、海岸部は、半島部と入り江が織りなす優美なリアス海岸のほぼ中央に位置している。青森県八戸市から岩手県を縦断して宮城県気仙沼市までの太平洋沿岸に広がる三陸復興国立公園は日本一広大なジオパークとして平成25年9月に認定された。市の東側に広がる太平洋は、世界三大漁場の一つである三陸沖が広がっており、豊富な漁業資源を基盤とした水産業が当市の主な産業の一つとなっている。その他にも、鉄と魚とラグビーのまちとして、多様な人材を受容しながら繁栄を築いてきた歴史を持ち、2015年にユネスコ世界遺産登録された橋野鉄鉱山は、国内で現存する最古の洋式高炉跡であり、近代製鉄発祥の地としての誇りを語り継いでいる。

②取組に至った経緯

釜石市は、これまでも基幹産業の衰退や人口減少などの課題を抱えていた。東日本大震災により、大きな被害を受け、復興を掲げたときに何をテーマにしていくかを考えた。元々企業城下町ということもあり、主だった観光名所があるところでは無かったが、身近にあるものが、観光資源になりうるものだと考え、地域全体で観光という手法を用いてまちづくりを行っていくこととした。

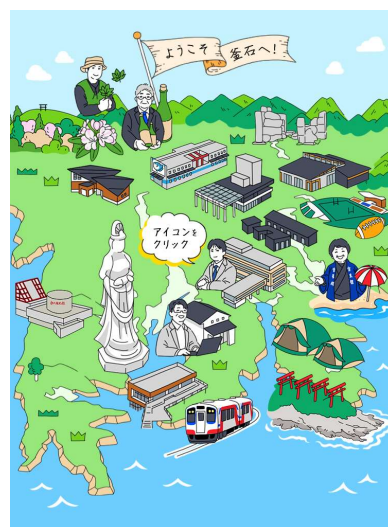
そして、東日本大震災で大きな被害を受けた被災地域の早期復興と新しい地域づくり（観光による地域づくり）を具体化する指針を取りまとめた「釜石観光振興ビジョン」を策定し、釜石オープン・フィールド・ミュージアム構想というコンセプトを掲げた。ビジョンに基づいた取組を行うことで、「観光を通じた震災復興の実現」を目指している。

③取組内容と成果

a. 釜石オープン・フィールド・ミュージアム構想

釜石オープン・フィールド・ミュージアム構想とは、釜石市全域を「屋根のない博物館」と見立てた観光地域コンセプトとし、住まう誇り・郷土愛を醸成しながら、観光地域づくりを行う仕組みである。

この構想を実現するためには、市民自らが楽しみながらもてなす側・もてなされる側として参画・活躍することが必要である。これまで埋もれていた市の自慢できる場所、自慢できる事、物、人といった「住まう誇り（地域の宝）」を共有し、今まで以上に釜石市に愛着を持ち、住み続けたいくなり、外から釜石市に人を呼び込みたくなる釜石市民が増加する環境（移住者の増加）をつくり続けることを目指している。



釜石オープン・フィールド・ミュージアム構想

b. 株式会社かまいし DMC

平成 30 年 4 月に第 4 セクターとして、株式会社かまいし DMC（以下、「DMC」という。）を市が設立した。地域の持つ観光資源及び地域産品の魅力を最大限引き出し、地域経済を活性化すること、そして住まう誇りを醸成することを目的としている。そのために、釜石市が観光振興ビジョンに掲げている「オープン・ミュージアム・構想」を実現することが最大の役割である。そこで、「オープン・フィールド・ミュージアム構想」に基づく体験プログラムの導入に向けたプログラムの造成、観光客の来訪者調査や住民意識調査及び調査結果の分析、持続可能な観光に向けた観光地マネジメントや地産地消を目的とした特産品の開発などを担っている。より魅力的な観光地域づくりの手段として、GSTC 国際認証の基準を各事業に取り入れながら実施することでサステナブルツーリズムの推進を図っているほか、国際認証の取得に向けたレポートの作成や申請業務を行っている。その他にも、現在は特にワーケーションを含む企業研修を誘致しており、観光だけではなく他の産業に結び付くような取組も推進している。

c. サステナブルツーリズム（観光 SDGs）

サステナブルツーリズムとは、自らの損益だけではなく、地球の「環境」、「社会経済」、「文化」に十分配慮しながら行うバランスの取れた観光地経営のことである。釜石市は、「釜石市観光振興ビジョン」において目指す姿を実現する為、方針の一つとして、サステナブルツーリズムの活用を挙げている。

具体的な取組として、地元漁師と連携し、震災でなくなってしまった遊覧船の代わりとして、漁が終わった昼間の時間に観光客を漁船に乗せる「漁船クルーズ」を実施している。また、修学旅行や企業研修で訪れた人に釜石市の地形や文化を食べながら学んでもらおうと地元企業が共同開発した「ジオ弁当」を販売している。これは、食材の地域調達率の向上にもつながっている。その他にも、津波の伝承活動及び防災教育やプラスチックを使用しないイベントなども実施している。



漁船クルーズ

成果の一つとして、2018 年に「世界持続可能な観光地 TOP100 選」に初めて選出された。2020 年からは、評価方法が変更され、評価項目の達成と併せて地域での取組報告が必要となったが、2020 年は防災市民憲章、伝承者制度、防災教育などの防災への取組、また、2022 年は実際に DMC が実施している漁船クルーズのプログラムを活用し、「漁船の活用によるクルーズ運行と海洋プラスチックごみを考える」取組がそれぞれ評価されたことにより受賞している。

④課題と今後の展望

釜石市としての課題は、観光客の減少があげられる。東日本大震災後、ラグビーワールドカップ 2019 を開催したことで、観光客が増加したが、新型コロナウイルス感染症により再度減少した。現在は、少しずつ戻ってきてはいるものの、未だ震災前の水準には至っていないため、今後も前述の取組を中心に集客を図ることとしている。また、GSTC 国際認証や「オープン・フィールド・ミュージアム構想」に対する地域内での認識の温度差も課題となっている。市では、最終的にはすべての住民に、自身の取組がまちづくりのビジョンや認証に結び付いていることを知ってほしいと考えているため、今後はより一層周知を図ることを目指している。

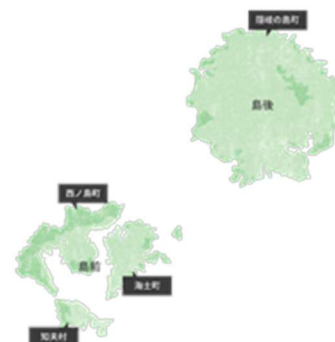
(3) 島根県隠岐

①調査地の概要

隠岐諸島は、島根県と鳥取県の県境 から北方約 60km にある離島であり、約 180 の島々からなる群島である。このうち 4 つの有人島があり、本州側から見て手前の 3 島が島前（海士町、西ノ島町、知夫村）、奥の 1 島が島後（隠岐の島町）である。それぞれ人口は、海士町 2,295 人、西ノ島町 2,610 人、知夫村 594 人、隠岐の島町 12,977 人であり、隠岐郡全体としては 18,476 人である（令和 5 年 10 月 1 日現在推計人口）。

まちづくりにおいては、海士町の「島留学」をはじめ各町村独自の取組がなされているが、隠岐諸島共通で、「世界ジオパーク」に認定された重要な地質遺産や自然景観を中心に据えた観光まちづくりを行っている。海士町は、泊まれるジオパークの拠点施設 Entô（エントウ）、西ノ島町は、国賀海岸の摩天崖及び馬や牛が放牧される風景、知夫村は、赤ハゲ山からみる島前カルデラや赤壁、隠岐の島町はジオパーク観光の拠点となる隠岐ジオゲートウェイというように、各町村がそれぞれの観光資源・手法によって「隠岐ユネスコ世界ジオパーク」の取組を支えている。

隠岐ユネスコ世界ジオパークの認定要素として、火山島の特殊な地質をはじめとする「大地の成り立ち」、南の生き物と北の生き物が同居する「独自の生態系」、3 万年以上前から続く交易をはじめとする歴史・文化が現れた「人の営み」の 3 点が挙げられる。（一社）隠岐ジオパーク推進機構は、このジオパークを基盤として、観光だけではなく、環境・教育の 3 つの領域において持続可能なまちづくりを行うことを目的としている。



隠岐諸島

②取組に至った経緯

a. ジオパークを基盤としたまちづくりの開始

隠岐諸島において、島の自然資源が「ジオパーク」として認知され、観光まちづくり

が始まった経緯について紹介する。

当時、隠岐の島町の行政職員であった野邊一寛氏は、建設課職員としてまちづくりや地域振興に関わっていた。その中で、「隠岐」だからできる地域振興にステップアップしたいと考え、大学等から講師を招き隠岐について学ぶ講座を開催し、「ジオパーク」の存在を知った。住民が島出身であることを誇れるまちづくりをしたいと考えていた野邊氏にとって、ジオパークを基盤としたまちづくりは、観光と教育の両面から隠岐の面白さを島民・旅行客の両方に伝えることができるものであり、シビックプライドの向上につながるのではないかと考えた。

町内での合意形成を行った後、野邊氏は教育委員会へ異動し、2009年に隠岐郡4町村が参画する隠岐ジオパーク推進協議会の立ち上げ、日本ジオパークへの認定を達成した。その後島根県の賛同も得て、2013年には「隠岐ユネスコ世界ジオパーク」に認定された。

b. 観光地域づくり法人へ

隠岐ジオパーク推進協議会は、取組を推進するため、2018年から法人化の検討、2020年に一般社団法人化を果たした。また、2021年に観光庁推進・観光地域づくり法人(DMO)として登録され、ジオパークを活用した観光を基軸とした隠岐地域の発展をより具体的に実現するため、2022年には隠岐観光協会と合併し「隠岐ジオパーク推進機構」と名称を改めた。

隠岐ジオパーク推進機構(以下、隠岐DMOという。)は、「住民が地質多様性、生物多様性、文化多様性の価値を理解し、継承する、経済的にも豊かな隠岐」をビジョンに掲げ、従来のジオパークが推進する環境教育や保全と並んで、観光に取り組んでいるところが特徴だ。隠岐での観光をとおして、来訪者が地球全体の持続可能性について考えるきっかけづくりをし、島外に広めることもねらいとしている。また、経済的豊かさを隠岐にもたらし、まちの持続可能性を経済という面でも支えることができる。このように隠岐DMOでは、環境・教育・観光の3つの事業を推進することで、社会・経済・環境の三方よしを目指している。

また、観光面での取組を加速するべく、2022年、隠岐DMO、隠岐諸島4町村と株式会社JTBとが包括連携協定を締結し、様々な取組を進めている。具体的には、JTB社員が地域活性化企業人として各町村、隠岐DMO等へ出向している。



隠岐 DMO

③取組内容と成果

取組内容と成果について、各町村単位の取組のほか、隠岐DMO全体としての取組を紹介する。

a. 海士町

海士町では、2021 年菱浦港近くに泊まれるジオパークの拠点施設 Entô（エントウ）がオープンした。ホテルとしても高価格帯の施設である他、別館には、隠岐諸島の成り立ちや、島の文化・環境を知ることができる展示室等を備え、隠岐諸島のことを学びながら宿泊することができる。また、付近にはドーム型のグランピングテントが特徴的なグランピング施設「TADAYOI」もオープンした。高価格帯の施設設立については、他の町村も同様の高付加価値化を目指すきっかけとなる等、よい影響を与えている。



展示室 ジオルーム ディスカバー



グランピング施設「TADAYOI」

b. 西ノ島町

西ノ島町では、JTB の出向職員を中心に、宿泊予約等のシステム化といった観光DXや、宿泊施設の質向上のための改修事業を行っている。宿泊施設の質向上においては、海士町 Entô の成功実績が、西ノ島町での取組を後押しした。また、ぐるなびからの地域活性化企業人もいることから、郷土食の継承事業にも取り組んでいる。

しかし、人材不足や取組への理解不足から、現状維持を希望する住民もあり、豊富な観光資源を活かしきれていない現状がある。



【図 10】西ノ島町の風景

c. 知夫村

知夫村は、隠岐郡において最も人口が少ない村であるが、小さな村だからこそ実現できる「住民自身の手で行う観光まちづくり」が進められている。民宿のオーナーが行う観光ガイドや、U・I ターン者が経営する飲食店での村民とのふれあいといった、島のゆったりした雰囲気が魅力だ。村の小学生から高齢者までが参加する古道の開拓は、参加者のつながりづくりや地域について学ぶきっかけにもなっている。また、観光協会では、島の自然や風景を楽しめる E-バイクの他、2023 年からはシーカヤック体験を開始した。

利用者数も獲得でき、シーカヤック事業は成功したもの、その他の観光コンテンツを磨き上げるには、内容の見直しや安全対策といった点で質を高めることが求められる。人手不足の中で、取組を継続できるかが課題となっている。

d. 隠岐の島町

隠岐の島町は、隠岐 DMO 事務所や、隠岐ジオゲートウェイ、隠岐自然館が立地する隠岐観光の中核的な存在である。野邊氏主導のもと、住民によるガイドによって隠岐自然館やフィールドを見ながらジオパーク観光ができるようになっている。ガイドは 30～40 代等の若年層もあり、専門的な知識や経験が得られるよう研修を行い、安定した雇用形態となるようサポートを行っている。具体的には、繁忙期の夏にガイドを行い、閑散期の冬には調査研究事業や地元の学校での教育事業を受託するといった形である。

また、野邊氏のようなキーパーソンがいること、世界ジオパークとして観光資源が認知されていることから、町全体の観光まちづくりに対する機運も高まっている。都万地区においては、山陰観光圏と住民とが連携して、「島ぐらし体験」や「牛の散歩体験」等の体験型観光商品が造成された。また、隠岐プラザホテルでは、町内事業のけん引役として、ホテル内のコワーキングスペースの設置、ホテルのリブランディングといった新たな事業に挑戦している。個人旅行者や少人数旅行者等のニーズにそったゲストハウス「Hito_Naka」も 2 年ほど前にオープンした。Hito_Naka は地域に根差した分散型ホテルで、周辺の雑貨店や飲食店等への周遊を意図したものである。隠岐 DMO の取組や、町内の観光事業者が主体となった取組等で、隠岐の島町を盛り上げるきっかけづくりをしている。



隠岐自然館



ゲストハウス「Hito_Naka」

e. JTB 主導による 4 町村連携事業

JTB との連携によって、2023 年に隠岐ユネスコ世界ジオパーク認定 10 周年を記念した各島を周遊するツアー「リアル宝探し 大地の鼓動と 4 つの島」が実施された。このツアーは、4 つの島を周遊しながら謎解きを行うリアル宝探しで、ゲーム感覚で隠岐の魅力に触れることができる。「手がかり」や「宝箱」を求めてなぞ解きを行い、見つけた宝について報告することで、豪華賞品が当たる抽選に応募が可能だ。島をめぐるイベントを提案することで、観光客の滞在日数の増加やジオパークのより深い理解へとつなげることができる。

④課題と今後の展望

隠岐の課題として下記 2 点を挙げる。

1 つは、町村ごとに人口や事業者の状況が違い、全体での連携が難しいという点である。世界ジオパークの 10 周年事業においては、各町村をつなぐ連携事業を実施することができたが、宿泊施設、各島のキャパシティ、観光コンテンツの量・質、目的等が異なっているため、周遊以上に踏み込んだ連携は難しい。

2 つ目は、島全体の「欲のなさ」である。島の良さの発見、保存、発信、シビックプライドの向上という点からスタートしているためか、ガイドもボランティアで行う方がいる等、島民に共通して「稼ぐ」という観点の優先順位がさほど高くはないという現状がある。

今後は、先進的な政策を行う海士町、新しい民間事業者の動きが出つつある隠岐の島町で、新たなまちづくりが展開されていくと考えられる。ガイド等住民の安定した収入の確保、人材不足の解消等の課題解決を行いながら、各島のよさを生かした観光まちづくりを目指す。

(4) 島根県奥出雲町

①調査地の概要

島根県の東南端に位置する奥出雲町は、中国山地の山峰を境に鳥取県と広島県が接している。町内で約 1000m の標高差があり、同町でも気温差が大きいのが特徴である。良質な砂鉄がとれたこの地では、「たたら」による鉄づくりが盛んに行われていた。砂鉄を得るために削った山の採択跡地を荒廃させることなく、棚田として活用し、「仁田米」という産物を生み出した。「たたら」による産物はこれだけにとどまらず、「横田小そば」「奥出雲仁多牛」「雲州そろばん」等多数ある。

島根県奥出雲町ではたたら製鉄の歴史が元になり、「高付加価値化」された体験型商品による持続可能な観光まちづくりを行っている。

②取組に至った経緯

「仁田米」が産物である奥出雲町では、2018年奥出雲酒造と観光協会の取組でお米作り体験を行い、そのお米を用いて日本酒造り体験、更に製造された日本酒をボトルに入れ、お土産として配布した。外部の人にとっての”非日常”である奥出雲町民の”日常”を、体験型商品として販売することが可能である、という気づきにつながった。当時は高付加価値化としてではなく、観光の素材として「モノ」から「体験」へ転換されたきっかけとなった。体験型商品での観光が成功したことにより、まちの価値が上がり、住民のやりがいにもつながっていることから、持続可能な観光まちづくりの取組として継続されている。

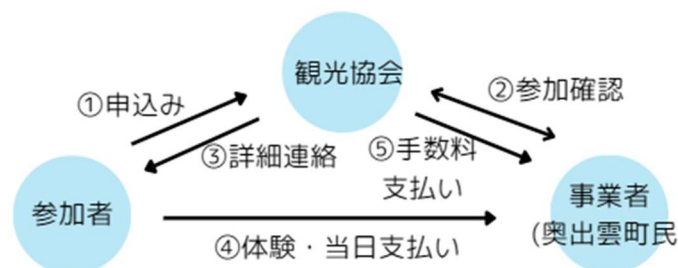
③取組内容と成果

a. 観光協会

奥出雲町では、体験型観光商品の造成や運営を「奥出雲町観光協会」が担っている。元々は役場職員で構成されていたため、販売・収入を得ることができなかった。地域住民にとって、やりがいだけでは持続が難しく、収入を得るために2016年に社団法人化、地域住民の力を活用した奥出雲町ならではの観光を目指すために「奥出雲町観光協会」が立ち上げられた。

体験型商品の販売を希望する事業者や地域住民は、観光協会の会員登録を行う。観光協会と会員によって造成された観光型商品は観光協会のホームページに掲載、申込受付をしている。申込を受け付けると、観光協会が事業者への催行確認をした後、参加者へ当日の詳細を連絡する。体験代金は参加者が当日、事業者へ直接支払い、収受した事業者は手数料を後日観光協会へ支払う仕組みとしている。参加後は観光協会から届くフォームにてレビューを記載、事業者へフィードバックされる。小規模観光を行っているまちの住民にとって課題とされる広報等の事務処理を観光協会が一元化して担うことで、「奥出雲町ならではの観光」が持続する仕組みとなっている。

この仕組みを導入した当初の申し込みは2件程であった。そのため、観光協会は行政をはじめとする有識者を紹介してもらい、体験型商品についての説明会を行ったことで、申込数は増加した。



申し込みから体験までの流れ

令和元年には農泊事業が開始され、観光＝農泊として地域の魅力発信を行っている。農泊についての知識を高めるため、会員を対象とした観光協会主催の講演会を開催した。農泊は宿泊のイメージが強いが、地域の日常を体験型商品として販売することが可能であるという気づきを促した。この講演会の参加者は70名を超え、奥出雲町での農泊に対する認識が高まった。また、体験型商品造成のための掘り起こしワークショップも開催し、現在も毎年会員対象に研修会を行っている。農泊の取組実施後はツアー商品の申し込みが増加した。

b. 事業者・地域住民

町内にある豆腐屋「奥出雲とうふ・いしだ」では、販売から豆腐づくり体験や湯葉すくい体験などの観光向けコンテンツが新たに造成されるなど、農泊推進に向けた地域住民の取組が実施された。個人向け商品が中心となっているが、学生団体や旅行会社に向けた団体向け商品も造成され、団体客も受入れ可能となった。

奥出雲町は「仁田米」の米作りに携わる体験が主流となっているが、米農家は収穫後のコンテンツとして餅つき体験やそば打ち体験商品を造成し、閑散期を含め、1年を通じて奥出雲町の観光型商品を体験することができる。ただ、外的要因からの影響が大きい観光業を主力産業としていないこともあり、通年を通して観光業に力を入れるのではなく、収穫後は本業を中心とする住民が多い。受入可能人数に限りがある奥出雲町にとって、オーバーツーリズムとならないよう、少ない資源と人で住民に満足してもらうこと、身の丈に合った施策を行うことを重要視している。今後も農泊商品の数は現状維持の上、1つ1つの商品の磨き上げを重要視し、更なる高付加価値化を行い、持続していきたいとしている。

前述のとおり、体験型商品の造成は観光協会と事業者で行っているが、奥出雲町観光の主体は「地域住民」（事業者）であることを大切にし、観光協会は客観的な助言や価格設定の助言のみを行う。地域や住民間での連携がとれるまちづくりを行っており、住民が自ら動ける関係作りを大切にしている。実際に、トロッコ列車が走ることで有名な木次線廃業の話が出た際に、木次線利活用協議会をはじめとする住民たちが自ら線路周辺の環境維持に取り組んだ。結果、木次線の魅力を伝える体験ツアーでは、立ち席ができるほどの人気となった。このように、日常的に地域住民が連携をとれる仕組みができていく。

c. 行政

行政は農業遺産の登録や「仁田米」のブランド化を行うなど、奥出雲町の日常の価値を高め、後方支援を中心に行っている。観光まちづくりの主体は「奥出雲町民」であり、観光協会は現場のプロとして販売における事務処理を中心に支援している。このように、奥出雲町では、「奥出雲町民」、「観光協会」、「行政」三者の役割分担が明確化されている。

バランス良く奥出雲町の観光における取組がなされており、持続可能な観光まちづくりへとつながっているといえる。



奥出雲観光協会のホームページ



奥出雲観光協会



「奥出雲とうふ・いしだ」（体験工房）



砂鉄採択によってできた棚田（HP 写真）

④課題と今後の展望

奥出雲町は課題として、下記2点を挙げる。

1 つ目は体験型商品の背景を体験者へ伝えられていない現状があるという点である。体験を行うだけでなく、体験とともに奥出雲町の歴史や背景を伝えるプログラムを取り入れることで更なる高付加価値化、奥出雲町ならではの体験型商品の提供ができると考える。

2 つ目は、参加者の多くはリピーターであり、新規参加者への周知方法が課題となっている点である。また、奥出雲町への外国人観光客の来訪は未だ少ないが、近隣都市である広島市には外国人観光客が多く訪れているという点から外国人観光客への対応準備が整っていないことも挙げられる。そのため、多言語に対応したまちづくりを行い、外国人も含めた新規参加者を呼び込めるような取り組みが必要である。外国人対応経験がないことも現状で、外国人とのコミュニケーションに対する経験を積み、満足度を上げることで、地域住民にとって受け入れを前向きに取り組めるのではないかと考える。

上記課題を観光協会・行政・地域住民3者で共有し、体験型商品参加者だけでなく奥

出雲町の観光コンテンツ主体である「地域住民」にとっても満足度が得られることが、重要であると考える。

(5) 岐阜県高山市

①調査地の概要

高山市は、岐阜県の北部、飛騨地方の中央に位置しており、長野県・富山県・福井県・石川県に面している。面積は、東京都とほぼ同じ 2,177.6 km²を有しており、日本一広い市である。その面積の 92.1%を森林が占め、地域内の標高差が 2,700mを超えるため山や川、溪谷、峠が多いなど自然豊かな地域である。

観光では、歴史や文化、山岳地帯の雄大な自然を活かした観光振興を行っている。歴史・文化の面では、三町伝統的建造物群保存地区（国の重要伝統的建造物群保存地区に選定）をはじめとした古い町並みの維持を図りつつ、日本遺産でもある「飛騨匠の技・こころ」の伝統工芸体験、日本三大美祭のひとつである「高山祭（国の重要無形文化財）」を核とした文化遺産による振興を図っている。また、山岳観光では、3,000m級の山々を活用し、夏はトレッキングやロープウェイによる散策、冬はスキーや温泉などの山岳観光による振興を図っている。

②取組に至った経緯

1980年代の高山市は、古い町並みや豊かな自然などの地域資源を活用した観光振興を行い、国内観光客の誘致に成功していた。しかし、国内の人口は減少し、観光消費額も落ち込んでいくことが予想されていたため、高山市は国内観光客だけではなく、国外からの観光客（以下、「インバウンド」という。）の集客を目指した。高山市長による海外へのトップセールスやプロモーション活動を続けた結果、1986



高山市の古い街並み

年に「国際観光モデル地区」の指定を受け、同年には「国際観光都市宣言」を行い、更なるインバウンドの誘客に成功した。こうして、高山市はインバウンド誘客によって外貨を稼ぎ、持続可能な観光地へと歩み始めた。

③取組内容と成果

a. バリアフリー

近年は、バリアフリーという言葉は一般的になったが、高山市はいち早くバリアフリーに取組み、ハードとソフトの両方を整備し、国内外を問わず、誰もが訪れやすい観光地を整備した。

ハード面では、古い町並みを残しながら、道路と店舗の段差を無くし、店内の通路を

広げるなどバリアフリー化を行っている。この整備には、行政だけではなく関連する観光事業者と共にモニターツアー等を行い、参加者の声を反映させている。また、平成 26 年には高山市を訪れた全ての人が使える無料公衆無線 LAN を整備している。これは、観光に必要な情報を届けるだけでなく、災害等の緊急情報の提供等、安心して市内で過ごすサポートも行っており、観光客の動向把握や観光統計の情報収集としても活用している。

ソフト面では、言葉のバリアフリーに注力している。市内のパンフレットや散策マップ、WEB 等は多言語対応をしており、現在では 11 言語に対応している。街中の看板や地図などいたるところに英語表記があり、インバウンドの方が 1 人でも街を歩きやすい環境を整備している。また、民間事業者がインバウンドを受け入れるために多言語表記のパンフレットや看板を作成する場合は、高山市が助成金を出し、多言語対応を支援している。

観光案内についても、英語が話せるスタッフを案内所に配置し、インバウンドの方も安心して散策ができるようになっている。スタッフの育成については、市内事業者向けに英語による観光ガイドやコミュニケーション研修を行い、人材育成を図っている。その成果もあり、平成 24 年（2012）には JNTO カテゴリーⅡの認定外国人観光案内所の認定を受けている。

b. 伝統工芸の継承

高山市には、日本遺産に認定される伝統工芸が多くある。伝統工芸の技術は、重伝建地区の建物や高山祭の山車に使われるなど街には欠かせない技術である。しかし、伝統工芸の多くは、後継者不足や工芸品の需要低下という課題を抱えている。そこで、高山市は「飛騨高山まちの体験交流会館（以下、「交流会館」という。）」を整備し、伝統工芸の伝承を図っている。交流会館では、観光客へ伝統工芸品づくりを体験する機会を提供



飛騨高山まちの体験交流会館

し、観光客と伝統工芸の関わりを創出することで、観光客の伝統工芸への興味関心をひいており、高山市としてもこの体験をきっかけに担い手が見つかることを期待している。

また、交流会館という人が集まる場所で伝統工芸の職人が技術を披露し、消費者とつながることは、職人の制作モチベーションアップに寄与している。さらには、交流会館内では体験の提供に加えて、体験料や伝統工芸品の販売による職人の所得の安定にも寄与している。

④課題と今後の展望

昨今のコロナ禍が明け、高山市には多くのインバウンドが来訪しており、市内経済への好影響が期待される。この状況を鑑み、市内外から新たな事業者が観光事業に参入しているため、今後さらなる経済の活性化が期待される。一方で、インバウンドの急速な増加が、旅行者の満足度低下や地元住民の快適性に悪影響を及ぼすことが懸念される。また、観光関連事業者は人手不足等により供給が追いつかない状況もある。高山市の町並みや伝統工芸を持続可能なものにしていくためには、観光事業者の連携が必要であり、新規参入事業者と共通の認識をもって活動していくことが大切である。また、住民の暮らしに配慮したうえで、住民とともに町づくりを進める必要があるため、高山市では、地域 DMO「一般社団法人飛騨・高山観光コンベンション協会」を立ち上げ、観光関連事業者の連携を深めるとともに、持続可能な観光地経営に向けた指標検討を進めている。事業者への意向調査に加えて、住民にも観光振興に対する理解状況や生活への影響等も調査しており、観光関連事業者と住民が同じ地域ビジョンを共有し、持続可能な観光地を目指していく。

4 まとめ・提言

本章では、前章にて取り上げた各先進事例についてのまとめを行う。

(1) 整理

「1 はじめに」では、私たち行政職員が感じる観光まちづくりの課題として、行政をはじめとする地域側の限られたマンパワーに対し、観光まちづくりに求められる取組の多さや範囲の広さを挙げた。

まずマンパワー不足について、地域の人口が減り、行政職員も減る中で、行政側はできる業務が限られてくる。その場合、人の生死に関わる業務や役場にしかできない用務が優先され、「観光まちづくり」の必要性を感じていても、実際に取り組むことが難しい。実際に、現地調査で訪れた人口約600人の知夫村でも、村役場が観光に積極的にかかわることができない状況が見られた。

また、「観光まちづくり」の取組についても、決まったことを一つやればいいというわけではなく、ワーケーションや関係人口創出に関連する取組もあれば、コンテンツを高付加価値化する事業、観光 DX、食のコンテンツ開発など、多岐にわたっている。実施主体も、行政に近い主体だけで見ても市町村、都道府県、市町村の観光協会、都道府県の観光協会・連盟などがあり、一つの市町村において、市町村独自の取組と都道府県の取組、観光連盟の取組とを掛け持ちしているという状況も聞かれる。すべての取組が十分にできれば一番いいのだろうが、当然そのような余力はない。外部人材の活用も考えられるが、それにも限界があり、全てが中途半端になってしまうこともありうる。

そんな中で、今回訪問した先進地域は、やみくもにすべての取組を行うのではなく、自地域の持つマンパワーや自地域の特性に合わせて、取組を絞り込むことに成功していた。

法律の関係もあり、行政（観光・地域振興・農村振興等複数の部署・分野）、DMO、観光協会ごとに計画やビジョンは策定しているものの、実際に「観光まちづくり」に取り組む際の、大まかな方向性や優先順位のつけ方は、計画の一言一句にとらわれすぎることなく、同じ視点になるような、何を大事にするかの共通認識を持っている。それにより、取組の方向性がバラバラになることなく、異なる実施主体においても、絞り込んだ取組が可能となっている。

また、行政や民間等の一部のステークホルダーが欠けたとしても、残りの主体で取り組みを継続していく動きも見られた。先述の知夫村は、行政側の積極的な関与が難しいことを観光協会側が理解し、協会主体で取り組みを進めている。村は、無理に観光振興を行うのではなく、協力隊の採用等、人の支援により間接的に観光まちづくりを支えている。

もちろん、ステークホルダー全員が参画し、統一の計画・ビジョンを策定し、全員が同じ方向を向いて事業を行うということが一番の理想形であるが、現地視察を通して分かったことは、人手不足や合意形成の難しさからそれが現実的ではないということである。しかし、統一の計画・ビジョンを策定せずとも、ステークホルダーの一部がマンパワー不足で欠けたとしても、現場レベルでの共通認識、目線合わせができていれば、効果的な絞り込んだ事業実施が可能である。先進地事例では、それが達成されていたため、ここに観光まちづくり推進のポイントがあると考えた。よって、各事例において、どのような観光まちづくりの目的を持ち、どのようにステークホルダー間での目線合わせができていたのかを表にまとめ、明らかにすることとした。それにあたって、「観光まちづくり」を大きく「観光」と「まちづくり」とを目的とするものに分け、それぞれの比重や取組の経緯に着目することで、目線合わせの具体的なプロセスを分析した。

(2) 調査事例のまとめ

地域資源を活かしたまちづくりに観光の要素を加える（地域資源先行型） →行政を中心とした「地域資源」の教育・普及活動により、住民・行政間の目線合わせが先行して完了 民間による観光、稼ぐ仕組みづくりが追って展開されるものの、「地域資源」が価値の根源であるため、それを保護し活用する範囲内での取組となる。	
隠岐	【目的】 ジオパークを基盤とした、隠岐の自然・文化を理解し、守り、伝えるまちづくり 【特徴・経緯】 まちづくり要素強め 地域振興、「隠岐を知る」取組からスタートしたこともあり、まちづくりをメインとして展開。追って、DMO 化、観光協会との合併を経て、

	観光要素が加わる。 【強み】 隠岐の自然・文化のすばらしさは、行政の教育、普及・啓発および民間のガイドやツアー造成等を通じ地域に浸透。シビックプライドの向上につながった。
奥出雲町	【目的】 日本農業遺産でもある「農村の暮らし」の価値を理解し、その高付加価値化によって「農村の暮らし」を守り、分かち合うまちづくり 【特徴・経緯】 まちづくり要素強め 地域資源・地域ブランドである仁多米、日本農業遺産にもなった農村の暮らしの価値を住民が理解するところからスタートしたこともあり、住民自身が行う生産活動をメインとして展開。農村の質の高い暮らしを「体験観光」を通じて、来訪者とも分かち合いたいと考えている。 【強み】 もともとの生産物への評価（ブランド米）もあり、「農村の暮らし」を価値あるものとしてスムーズに発信するできた。まちの歴史、まちが作り出す農産物、自身の仕事（農作業）といった複数の点で、シビックプライドが向上した。
観光振興にまちづくりの要素を加える（観光まちづくり転換型） →地域経済の活性化という点で、トップセールスを行った行政、稼ぐ主体となる民間、雇用に関連する住民との間で、目線合わせができています。 ⇨その一方で、地域経済以外の切り口（自然環境の保全、住民の暮らし等）での目線合わせは、追って展開される。	
高山市	【目的】 SDGs の観点による自然の保全と住民の暮らし、観光の調和を目指す持続可能な観光まちづくり 【特徴・経緯】 観光要素強め

	観光地としてスタートし、市長のトップセールスからインバウンド誘致に成功した。コロナ禍を経て、インバウンドが回復する中で、SDGsの観点による社会や環境に関する取組も行うようになり、地域経済の活性化だけではない住民の思いを取り入れた観光まちづくりに転換を図っている。 【強み】 観光地として、国内外に向けて着実に取組を進めてきたため、外貨の獲得、地域経済の活性化に成功している。コロナ明けによる観光客の回復により、今後もこの効果は継続していく。
観光まちづくりを通して地域資源をみつける・発信する（観光まちづくり体制整備型） →体制整備の際に、行政、民間、住民とが参画することにより、全員の目線合わせができ た状態で事業がスタートする。 ⇒ステークホルダーの変化、人の入れ替わりに留意する必要がある。	
気仙沼市	【目的】 水産業と観光業の連携・融合による復興まちづくり 【特徴・経緯】 観光とまちづくりを一体的に進める体制整備 震災からの復興（まちづくり）を軸に、水産業・観光業をその手段として選択した。経済的な復興のための顧客管理をはじめとするマネジメント、まちとしての誇りをとり戻すための地域産業・資源の見直し・磨き上げが同時に行われたことにより、観光振興、まちづくりが同時に進められた。 【強み】 実施体制が整ったうえで事業実施しているため、現状の把握や情報共有が容易にできる。また、役割分担が明確なため、課題解決に向けた取組も明確である。
釜石市	【目的】 釜石オープン・フィールド・ミュージアム構想をもとにした、観光を通じた震災復興の実現

	【特徴・経緯】 観光とまちづくりを一体的に進める体制整備 震災からの復興を目的に、観光まちづくりを手段としたのは気仙沼と同様だが、釜石市はもともと観光地ではなかった。そこで、釜石オープン・フィールド・ミュージアム構想によって市民が地域の宝を探す取組を進めつつ、株式会社かまいし DMC によってそれらを商品化し、地域経済の活性化との両立を目指した。 【強み】 まちづくりと観光を一体的に進めているため、どちらも一定の効果を上げ続けており、課題が生まれにくい。
--	--

まとめにおいて、事例を大きく分けて3つに分類した。

1つは、地域資源活用したまちづくり（地域振興）に観光の視点を加えた、地域資源先行型である。このタイプは、地域資源を活用しているため、教育分野との親和性が高く、住民への共通理解の形成が容易である。それらに観光の要素が加わり、外部から評価されることで、シビックプライドの向上にもつながりやすい。その一方で、地域資源を守ることにも求められるため、稼ぐマインドへの転換や大人数の受け入れを地域が求めている現状がある。目線合わせは、行政、住民とのあいだで「まちづくり」として形成され、追って民間や稼ぐ視点が加わるイメージである。

2つ目は、観光振興にまちづくりの要素が加わった、観光まちづくり転換型である。具体的に言うと、観光地として経済的に成功していた地域が、地域課題の解決や住民参加といったまちづくりにおける要素を取り込んだものである。このタイプは、地域の魅力の発信、地域経済の活性化という点で強みがあるものの、観光業を担う民間事業者が多くいる中で、どこまで地域課題や住民に寄り添えるかという点が課題である。目線合わせは、地域経済の活性化という点ではできているものの、それ以外の切り口は追って展開していく必要がある。

3つ目は、観光まちづくりを通して地域資源をみつける・発信する、観光まちづくり体制整備型である。このタイプは、初めに観光とまちづくりとが両立する体制・仕組みを整え観光まちづくりを行う。ビジョンを持ち、両立する体制をはじめから整えているため、どちらも一定の効果を上げ続けることができる点が強みであるが、その仕組みをうまく回し続けるために DMO 等が司令塔となり、状況分析を続ける必要がある。また、民間事業者を中心とした取組になるため、地域資源先行型と比べ、教育や住民への広いシビックプライドの形成に結びつきにくい。目線合わせは、体制整備時に、全員の目線合わせができた状態で事業がスタートするため、できていることが前提となるが、ステークホルダーの変化

や、人の入れ替わりに留意する必要がある。

(3) 考察・提言

私たちは今回の調査を通して、観光まちづくりを推進するためには、現場レベルでの共通認識、目線合わせが前提として必要と結論付けた。それにより、少ないマンパワーにおいても、取組を絞り込み、効果的な事業実施が可能であると考えた。それを踏まえ、「観光まちづくり」に取り組む地方自治体に向けて、下記のとおり提言を行う。

①自地域で取り組めるキャパシティについてステークホルダーも含め精査する

「観光まちづくり」に取り組む際は、自地域のマンパワーやステークホルダーにおいてどの程度の事業実施が可能か把握しておく必要がある。自治体として無理に事業を実施しても、取り組む人の負担を増やすだけになる恐れもあるためだ。市町村、都道府県、観光協会・連盟・DMO の取組と人員を整理したうえで、行政側としては積極的に関与せず、他の主体の取組の後方支援に留めるという場合も視野に入れて、精査する。

②自地域での取組の目的を明らかにし、現状を分析する

自地域の「観光まちづくり」に関するこれまでの取組の経緯をひも解くことで、自地域の観光まちづくりの目的と方向性を明らかにする。具体的には、これまで観光振興に力を入れてきたのか、まちづくりに力を入れてきたのか、「観光まちづくり」としては、どこを目指しているのか、過去の経緯を踏まえ「まち」としての意識がどこに向いているか分析する。上記表で示した分類が、その手助けとなる。それにより、住民との目線合わせはできているが、民間とはこれから、初めは目線合わせができていたものの、メンバーの入れ替わりにより目線が合わなくなってきたというように、現状も分析することができる。

③自地域において絞り込んだ「観光まちづくり」に関する取組を始める

①②を踏まえ、行政・民間・住民の目線があった「観光まちづくり」の取組を絞り込んで始める。これは、行政が何かしらの取組を行うことを強要するものではない。しかし、「目線合わせ」については行う必要があり、①②の現状把握や分析を通して、「まち」としての方向性を過去の経緯と共に示すことができる。それに呼応した、民間・住民の取組を、行政は促進してもよいし、後方支援してもよいし、見守ってもよい。それに対立する事業は行わないという配慮を行うことも、行政ができることの一つである。

今回の調査では、行政、DMO、観光連盟といった、多様な主体による観光まちづくりの事例・成果を見ることができた。多様な主体がいる一方で、地域内のマンパワーが限られている状況下において、私たち行政職員にできることは、地域の現状を分析した上で、関わ

る主体による取組の効果を最大化することだ。そのために必要なのは、ステークホルダーに大きな事業を提案して、過度な負担を強いることなく、ステークホルダーの目線を合わせる、そのきっかけを提供することである。

「観光まちづくり」の共通解はないけれども、自地域に最も詳しい行政としての強みを生かしながら、目線合わせによって、関わる主体が活動しやすくなるまちをつくること。地味ではあるが、着実に効果に結び付くものとして、提言したい。

最後に、事例調査にご協力いただいた地方公共団体、団体の皆様を含む全ての方に感謝を申し上げ、本稿の結びとする。