

## 事業概要書

事業名	リアス観光創造プラットフォームによる地域の自律的復興促進事業				
事業カテゴリー	観光再生				
開始日	2013年 7月 1日	終了日	2014年 3月 31日	日数	274日
団体名 (カウンターパート)	一般社団法人リアス観光創造プラットフォーム				
スタッフ人数	6人				

CF 事業枠	4,908,000 円
--------	-------------

事業目的	<p>東日本大震災によって未曾有の被害を受けた三陸沿岸地域において、域内外から観光客を呼び込む新たな観光戦略を組み立て、被災地の観光再生の象徴となる先駆的事業の実現を後押しすることによって被災地域全体のいち早い復興につなげる。特に、気仙沼市を三陸地方の中核都市と位置づけ、気仙沼を中心とする三陸地方で観光関連の復興のモデル事業を実施することによって、甚大な被害を受けた三陸沿岸地域全体への波及効果を狙う。本事業では、新たに立ち上げたこの組織が、観光業を水産業に次ぐ地元資源に根差した産業として育成し、被災地の持続的・自律的発展を図るために、観光再生戦略に基づいた支援スキームを構築し、具体的な活動計画づくりを行うことを目的とする。</p>
事業概要	<p>●「リアス観光創造プラットフォーム」とは</p> <p>平成 24 年 3 月に設置された「気仙沼市観光戦略会議」では、市内の観光関連事業者や有志、市外の有識者等が参加して、気仙沼の自然や歴史、文化等の地元資源を活用しながら、被災の現状に立脚した震災後の新しい観光戦略について議論を行い、平成 24 年 12 月には「観光に関する基本的方策」を策定した。「リアス観光創造プラットフォーム」は、その戦略を推進する権限・責任と実効性（人的・資金的リソース）を持った主体として平成 25 年 4 月に設立され、観光関連業者だけではなく、漁業者や飲食店、その他一般市民、外部の有識者や企業、NPO 等の幅広いアクターを巻き込むことを想定している。事務局には東北未来創造イニシアティブ気仙沼サテライト<sup>1</sup>の 5 名が参画することが決まり、また同 6 月末には一般社団法人格を取得し、今後、このプラットフォームが責任主体となって効果的かつスピード感をもって観光再生戦略を具現化し、観光を水産業に続く産業の柱とすることで、気仙沼市に留まらず震災によって大きな被害を受けた三陸地域の復興に寄与できるよう事業を進めていく。</p>

<sup>1</sup> 東北未来創造イニシアティブ気仙沼サテライトとは・・・被災地の復興と未来創造の鍵を握る「人づくり」を「地域のクロスセクター連携」と「全国の民間有志の協働」により実現し、日本全体のロールモデルとなり得る街づくり・産業づくりに寄与するため、2012 年から 5 年間をかけて行われるプロジェクト。公益社団法人経済同友会より気仙沼市に派遣された支援チームが、以下の活動を行うものである。①人づくりのための実践行動型人材育成道場を運営し、経営者・事業家・起業家・地域/産業プロデューサを育成する。②街づくり・産業づくりに向け、地元自治体の復興計画の具現化を推進する。③民間企業出向者が定期的な情報交換と摺り合せを実施。それを基に経済同友会より政策提言を行い、復興を加速する。(http://tohokumirai.jp/)

尚、CF 事業枠以外の資金については気仙沼市からの事業委託や、その他公的機関・NPO などからの委託・助成、企業・金融機関等からの寄付・融資等を見込んでいる。

### ●取り組むべき課題と事業背景

三陸沿岸の中核都市である気仙沼市では、東日本大震災により多くの市民が被災するとともに、水産業を中心とした地域産業も甚大な被害を受けた。また、これに伴い市内の人口も減少しており、地域経済の活力の低下が懸念されている。こうした状況を踏まえ、平成 23 年 10 月に策定した「震災復興計画」では、食や地域文化を活用した観光メニューに加え、震災の経験や教訓、復興への過程を新たな観光資源とする地域再生観光の創出、また、施設の再整備等の推進を通じて交流人口の拡大を図り、水産業に並ぶ新たな基幹産業としての観光産業の振興に向け、市全体の観光戦略の再構築が掲げられている。

「震災復興計画」を受け、気仙沼市では、被災を契機として観光の可能性を再発見し、より魅力的な観光地としての気仙沼の創造を図るため、平成 24 年 3 月に観光戦略会議を設置した。その後、市内各地域でフィールドワークを行い、同年 6 月には「観光再生基本方針」の策定を目的とした基本方針案検討部会を設置するとともに、5 つの専門部会を設け、様々な観点から、今後の気仙沼観光の振興に向けた戦略的方策について検討を進めてきたところである。気仙沼の観光をとりまく課題としては大きく以下の 7 点が挙げられる。

#### (1) 中心的な魅力となる観光資源が特定されていない

震災後も含め、気仙沼を訪れようとする観光客／実際に訪れた観光客に対して、気仙沼観光の中核的な魅力、「気仙沼ならではの」魅力を明確に発信、伝達することができていなかったのではないかと。また、観光客には、気仙沼が提供している観光メニューが総花的に映り、他の観光地としての差異を識別できず、そのことが気仙沼に行ってみようという動機を与えなかったのではないかと。「気仙沼はこれだ」という観光資源を特定し、発信していくことが重要である。

#### (2) 水産業と観光産業の連携が図られていない

これまでも、観光産業は水産業と並ぶ基幹産業の両輪として期待されてはいたものの、必ずしもその連携は明確でなかった。気仙沼の魅力を観光客に発信していくためには、水産業を中心とした港町文化等を、地域の様々な観光資源とあわせて活用し、新しい魅力的な観光コンテンツを創出することが不可欠である。水産業と観光を連携させることで相乗効果を生み出すことが期待される。

#### (3) 現存する観光資源が十分に活用されていない

気仙沼の各地域が提供可能な観光資源はそれぞれ魅力的であり、可能性を有するものである。しかし、それらの観光資源が観光客の誘致に十分に活用されず、せっかくのチャンスを逃していたのではないかと。加えて、観光施設相互の連絡や点在する観光資源を結びつける工夫が少なかった。複数の観光資源を組み合わせた 1 つのまとまった観光コンテンツ・観光体験として提供することで、観光客に新しい気仙沼の観光魅力をアピールすることができる。

#### (4) 時代の経過とともに、観光客のニーズに対応した観光施設とは言い難い状況となっている

震災後の新たな気仙沼観光像を描き、さらに、その観光像を実現するために、既存の観光施設の再生、整備が必要とされている。観光施設の再生、整備にあたっては、施設の事業性や効果的・効率的な配置、運営や担うべき事業主体等について検討するとともに、観光戦略に沿って観光施設の再生、整備の優先順位を明確化し、取り組みを進めていくことが求められる。

**(5) 一方的な情報提供やプロモーションとなっており、双方向のコミュニケーションとなっていない**

ソーシャルメディアやスマートフォン等の持ち歩ける情報端末の普及に伴い、人々の観光地選択や観光地における行動選択は、行政や民間事業者からの一方的な情報発信だけでなく、観光客間の口コミなどの水平的なコミュニケーション、観光地に暮らす市民との双方向のコミュニケーションに基づき行われるようになりつつある。しかし、これまでの気仙沼観光に関するPRの多くは、発地に対する一方的な観光情報提供であり、今後は新たな情報発信の仕組みを十分に活用すべきである。また、震災から現在に至るまで協力いただいている多くのボランティアやNPOの方々と継続的にコミュニケーションすることで、気仙沼のファンになってもらい、将来の観光客として再訪を促すとともに、知人友人に気仙沼訪問を勧めていただくことができる。

**(6) 広域観光連携が確立されていない**

気仙沼市内には様々な観光資源もあるものの、近隣地域には、世界文化遺産の平泉や国内有数の観光地である松島など、大きな魅力を有する観光資源が存在している。これらの近隣の観光地と競合するのではなく、広域的・一体的な観光誘致の取り組みを進め、より大きな観光需要を獲得することが望まれる。しかし、現在のところ、仙台や松島、世界文化遺産・平泉と連携した観光プログラムの開発や、観光誘致活動は十分になされていない。また、震災後、外国人観光客は増加傾向にあるが、外国人が利用しやすい二次交通をはじめ、外国人観光客の受入れ体制を整備することが、将来的に広域観光連携を通じて外国人誘致を進める上で重要である。

**(7) 観光客を受け入れるための意識が醸成されていない**

これまで気仙沼では、観光産業に携わる民間事業者、行政、市民がそれぞれの視点から観光客を迎え入れてきた。観光に携わる人々が思いを共有し、「おもてなし」に向けて協力すれば、観光地としての一体感が生まれてくるのではないかと。景観保全やまちづくりを含め、観光地としての機運を高めていくとともに、観光地づくりを支える市民の観光に対する意識を高めることが求められる。

**●課題解決のためのアプローチ：「観光戦略推進体制の確立による戦略の具現化」**

**<関係主体が連携する場・機会の構築>**

上記のような課題を解決し観光を気仙沼、更には三陸沿岸地域の産業の柱として育成するため、観光業に従事する事業者だけでなく、市民や水産業の事業者等が広く連携していくことが重要である。そのために、気仙沼市観光戦略の推進に向け関係者の今後の取り組み意向を共有するとともに、各事業者の創発的な取り組みを様々な角度から支援する組織として設立されたのが「リアス観光創造プラットフォーム」である。このプラットフォームには、市内の観光関係者に加え、旅行会社やメディア等、観光産業の振興に向け連携が望まれる市外の事業者や団体の参画も得て、外部に向けた発信を強く意識し運営することに加え、外部視点の獲得による内と外の「気仙沼」に対する認識のギャップを埋めながら、内外協働の復興まちづくり・地域づくりとして「観光」を再定義していく役割も期待される。

**<資金や権限を有する事業主体の設立>**

気仙沼市観光戦略の推進に向け、計画事業の実施・拡大を柔軟に支援、促進していくためには、機動的な意志決定の下、自らの裁量において活用可能な資金を有する組織（リアス観光創造プラットフォーム）が、中核的な役割を担うことが重要である。

また、「資金」「権限」を有する組織が、観光戦略に記載された目標や将来像の実現に向け、それに即した民間事業者等の取り組みに対して、直接、経済的な支援や事業への投資を行うことにより、観光戦

略の進捗管理を図るとともに、計画目標の実現に向けた動きを自ら加速させる主導的な役割を担うこともできる。

#### <戦略の推進体制の特徴>

これまでの行政計画の推進・執行機関は、あくまで行政が議題を設定し、それを受け、市民を交えた委員会が検討・答申するというものであった。しかし、被災地気仙沼の現状を踏まえると、行政の外側に、資金・権限を有する機動的な機関を設け、観光関係者や関心ある市民の発意や創意工夫を促しつつ、事業を具体化し観光戦略を推進していくことが求められる。そのため、リアス観光創造プラットフォームは戦略に即した民間事業者や市民団体、NPO等の提案事業に対する「助成」、また将来的には三陸海岸全域をも対象に、一定規模以上の事業に対する「出資・融資」や「専門家によるアドバイス」などを行うことで、気仙沼観光戦略の実現・推進を図るものとする。加えて、担い手がいないものの観光振興のために必要な事業に関しては、本組織自身が主体となって事業を実施する。

なお、気仙沼市および新たに設置する推進組織では、気仙沼市観光戦略で掲げるプログラムを迅速かつ確実に実行していくため、国や県、民間団体等が提供する支援制度についても積極的に活用することを検討する。また、観光戦略の推進・実現に資する事業、取組みに対する支援として、出資や融資等の経済的な支援だけでなく、特区等の優遇制度についても視野に入れ、今後検討を具体化する。

#### ●パートナー協働プログラム対象事業

① 気仙沼市「観光に関する戦略的方策」実行のための支援スキーム策定及びそれに係る資金調達計画の検討

・<戦略の推進体制の特徴>に示した通り、リアス観光創造プラットフォームは戦略に即した民間事業者や市民団体、NPO等に資金的支援や経営アドバイスをを行うことで、気仙沼観光戦略の具現化を図ることを目指す。そこで、このような民間事業者等の発意を促し、主体的に観光戦略実行を推進するための効果的な支援及び資金調達の仕組み作りを実施する。

この支援スキームとは、民間事業者や市民団体、NPO等対象の公募型のプログラムなどを現時点では想定しており、本事業ではこの募集の要綱と審査基準を策定する：

- ・支援対象とするテーマの決定
- ・支援の方法の決定（資金的支援、専門家による経営アドバイス、事業進捗の管理等）
- ・審査基準の策定
- ・資金的支援の具体的な内容、金額の決定
- ・経営アドバイスの内容、専門家の選定
- ・事業進捗管理の方法、頻度の検討
- ・上記にあたっての各種資料（申請要項、申請・報告様式等）の作成 等

これらの各事項について、ドラフトを作成し、本団体関係者による月6回程の事務局定例会議で検討を重ね、事業期間終了までに審議委員会（仮称）の設立を目指す。また、この委員会には観光や地域づくりの専門家を招待して専門的見地からのアドバイスを得る。さらに、募集時期を含めた年間計画、事業実施と組織運営のための資金調達計画も併せて調査・検討する。この資金調達に係る調査においては、金融など外部専門家の助力や、姫路市家島町や瀬戸内の先行事例の研究を含む。先行事例の調査研究は外注する予定で、現在、経営コンサルタントや大学教授など複数の候補者と調整中。事業期間中、月1～2回程の気仙沼来訪を予定。

## ② 作業部会の運営及びパイロット事業の実施

気仙沼市観光戦略会議においては、テーマに沿って 5 つの作業部会<sup>2</sup>が設置された。本年度も引き続き、重点プログラムの具体化に向けて「情報発信コミュニケーション部会（仮）」を本プラットフォームと気仙沼市観光課による共同運営で実施する。

これは、「戦略的方策」の重点プログラムの効果や効率を高めていくため、引き続き検討すべきテーマ、論点がある場合には、市民や関係者が集い、議論・情報共有することができる場・機会を提供することを目的とする。同部会は、内外からの 10 名程により構成され、今後の集客に向けたパイロット事業（例：官公庁予算によるモニターツアーの企画・実施と並行した市内観光事業者の先進的な試み等）発案・実施をタスクとする。パイロット事業は、取り組むべき課題に挙げられたテーマの沿うものであり、現時点では、未確定の部分のあるものの、「市場で朝めし」や「人巡りツアー」、「漁師カレンダー」などから 2 事業の実施を想定。こちらは、理事会による承認や審査規定の策定など、今後の観光創造プラットフォームを通じた支援の方向性を左右する事業と成るため、レバレッジやインパクトなどを重視しながら、地域の観光事業者から野心的な取り組みの提案が挙げてくるよう情報発信や広報を行っていく。このパイロット事業の成果と課題は部会によってまとめられ、コンポーネント①の支援スキームの策定に反映される。

## ③ 外部からの資金調達に向けた広報戦略立案・実施

観光戦略会議で示された(A) 魚市場を中心とした港資源と食ブランド、(B) 震災の遺構と伝承・復興する人々の 2 つの方向性が示された。一方で、「取り組むべき課題」に挙げたように、「(1)中心的な魅力となる観光資源が特定されていない」事の一因として、「(5) 一方的な情報提供やプロモーションとなっており、双方向のコミュニケーションとなっていない」ことが挙げられ、「気仙沼（自分たち）が外部からどう見られているか」という外部視点の取り込みが必要であると考えられる。

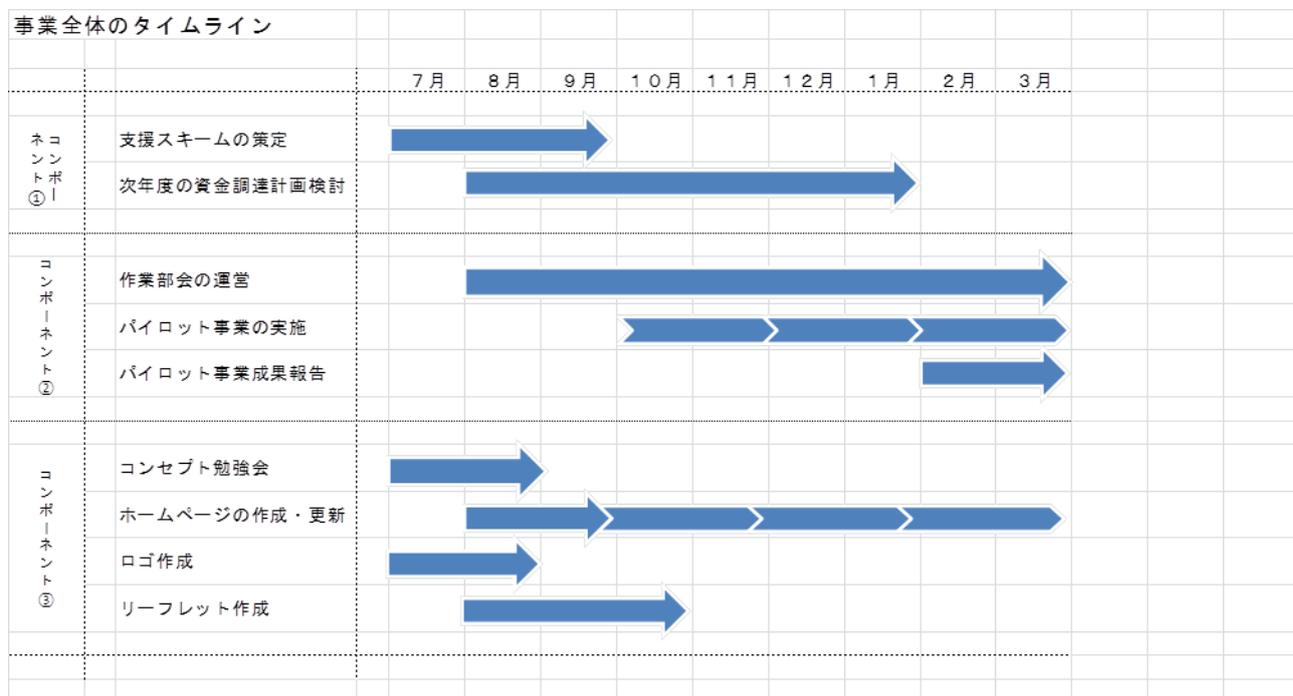
そこで、本パートナー協働事業では、他の観光地と差別化を図った上で「魚市場と食ブランド」や「震災の記憶伝承と復興する人々」という二つの方向性を内外に呈示していくため、「観光」を内外の協働による地域づくり・自律復興の手段と捉え、そのための広報戦略の立案と実施を行う。具体的には、観光コンセプトの策定と発信を目的とする。気仙沼市の観光戦略会議では、同市の復興施策と同じ「海と生きる」と、「Build Back Better」をスローガンとして掲げているが、現状の課題としては、こうしたスローガンを、より具体的な観光体験を想起できるコンセプトにブラッシュアップしていくことで、内外に気仙沼の観光イメージを発信していくことが挙げられる。そのための手法（例：外部視点獲得のためのペルソナ分析<sup>3</sup>、ギャップ分析<sup>4</sup>等）の選定から実施、持続的に外部視点を取り込みながら再帰的に観

<sup>2</sup> 基本方針検討部会、施設整備部会、コンテンツ創出部会、オンリーワンコンテンツ部会、コミュニケーション部会の全 5 部会。この中で、コミュニケーション部会は、小山裕隆理事を部会長として本年度も継続することが決定している。

<sup>3</sup> ペルソナ分析：利用者、消費者などの、ある人物像を明確にするために、その人物は、どういう人かという仮想人格（ペルソナ）を設定し、この人ならこう考えるだろうという分析をしていく方法で、ユーザー視点での製品やサービスのインタラクティブデザインを可能にする。

<sup>4</sup> ギャップ分析：なぜそのようなことが起こったのかなどを分析する手法である。現状と要件やあるべき姿、

光戦略に活かしていくための仕組みづくり（例：ホームページの作成、ロゴなどコンセプトの体現物の制作等）までを一連のプロセスとして実行していく。加えて、域内観光事業者のため、EC サイトの設置・運営補助等を通じ、事業資金捻出の補助を行う。



●期待される効果

気仙沼は古くから沿岸近海/遠洋漁業を生業の中心としており、震災を経験してもなお、「海と生きる」ことを選んだ。その「海と生きる」を实践する地域として、気仙沼は、港町の歴史や漁労、魚食等の文化を体験でき、地域の人々と交流ができる三陸最大、東北有数の観光地となるポテンシャルを秘めている。そこで、単に被災した観光地や観光施設を元の通りに戻すのではなく、被災を契機に豊かな自然や優れた歴史・文化・産業などの地元に眠っている資源の魅力・潜在的な可能性を自ら再発見し、より魅力的な観光地としての気仙沼を創りあげ、他の復興地域のモデルケースとなることが期待される。更に、観光関連事業者だけではなく、港や魚市場、復興商店街等で働く人々を含め、多くの市民を巻き込むことで、気仙沼の人々がそれぞれ観光客とのつながりを持ち、もてなしを行うような観光地としての魅力を醸成することを目指す。

過去の教訓として、これまでも気仙沼市では観光戦略を立案してきたが、いわゆる官主導の観光戦略の例に漏れず責任を持つ実行主体が不明確で、実行されないままに放置されてきた。しかし、震災で大きな被害を受けたいま、抜本的な戦略と見直しとその着実な実行なしには、被災地の人口流出や衰退は避けられない危機的な状況である。そこで、実行責任の所在を明確にし、権限・資金を持つ主体が戦略を具現化することで、観光を水産業に次ぐ産業の柱へと育て上げて地元主体の持続的・自律的復興を促すことが期待される。

事業内容(事業種別 (コンポーネント) ごと)	裨益者 (誰が、何人)
-------------------------	-------------

目標等との乖離、差異について分析し問題解決を図る。

<p>① 「観光に関する戦略的方策」実行のための支援スキーム策定、及びそれに係る資金調達計画の検討</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 支援スキームの検討、下案の作成</li> <li>・ 観光、地域づくりに関する専門家による支援スキームへの助言</li> <li>・ 理事会、事務局による支援スキームに関する審議委員会の開催</li> <li>・ 事業計画、ファンドレイジング計画の検討</li> <li>・ 先行事例（瀬戸内、家島）の調査研究</li> </ul>	<p>裨益者：今後 6 年以内の観光関連事業による想定雇用誘発数 2,000 人、漁業関係者 2,000 人</p>
<p>② 作業部会の運営、及び部会発のパイロット事業の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 作業部会の運営（コミュニケーション部会 8 回程度を予定）</li> <li>・ パイロット事業の実施</li> </ul>	<p>裨益者：観光関係事業者 200 人、来訪客 1,000 人～1,500 人</p>
<p>③ 外部からの資金調達に向けた広報戦略立案・実施</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 観光コンセプト策定のための勉強会開催</li> <li>・ 団体ホームページの制作と運営</li> <li>・ 団体ロゴの制作</li> </ul>	<p>裨益者：観光関係事業者 200 人、勉強会参加者 50 人、今後 6 年以内の観光関連事業による想定雇用誘発数 2,000 人</p>