市政

令和8年11月号

特集

観光と暮らしを両立させる都市のインバウンド戦略

旺盛なインバウンド需要を取り込むため、自治体では、外国人旅行者の誘客促進に向けた施策を推進する一方で、地域住民との共生を目的とした取り組みにも力を入れています。

特集では、観光振興と生活環境のトレードオフを直視することの重要性、双方の共生を図る上で必要となる関連施策の動向や参考となる海外事例などについて学識者に寄稿いただきました。また、世界的なメディアからの高評価を機に取り組んだ観光振興策、住む人と訪れる人が地域の価値を共有し、共に高められるための持続可能な観光地域づくり、観光に関する諸課題への対応に向けて取り組んだ官民一体によるデータ駆動型の観光地経営など、地域住民との共生を意識した観光施策を推進する都市自治体の取り組みを紹介します。

寄稿 1 観光と暮らしが共生する地域ガバナンス
東洋大学国際観光学部教授　古屋秀樹

寄稿 2 ニューヨーク・タイムズ紙選出を契機とした盛岡の持続可能な観光まちづくり
盛岡市長　内舘　茂

寄稿 3 「ほんもの」を未来へと紡いでいくまち
金沢市長　村山　卓

寄稿 4 「E-DMO」による観光と暮らしの両立と持続可能な地域創生
下呂市長　山内　登



観光と暮らしが共生する地域ガバナンス

東洋大学国際観光学部教授 古屋秀樹（ふるやひでき）



はじめに

２０２６年上半期の訪日外国人旅行者数は２１０８・５万人（前年同期比２・０％減）となった。中国市場の減少（同56・４％減）が影響したものの、６月には15市場で、直近の７月には韓国、インドネシア、メキシコなど17市場で単月の過去最高を記録している。訪日外国人旅行消費額（第２四半期：２兆５０９６億円、同０・２％増）は過去最高を更新し、国・地域別では米国が首位となり、それに台湾、中国が続く。モノ消費からコト消費への移行も進み、宿泊地では三大都市圏以外の地方部シェアが約32・７％（対前年比２・９ポイント増）に拡大するなど変化が見られる。リピーターの増加やＳＮＳによる影響を通じて旅行形態も多様化しており、ＤＸの進展にも注視しながら、インバウンドや国内マーケットおのおのに対応した観光振興に取り組むことが必要といえる。

一方、観光客の急増による混雑やマナー違反、住民生活への負荷といった弊害も深刻化している。第５次観光立国推進基本計画が掲げる「インバウンドの戦略的な誘客と住民生活との両立」の実現に向け、本稿では国内外の事例を基に、エビデンスに基づく政策立案（ＥＢＰＭ）と、地域全体を適切に管理・運営する「地域ガバナンス」の在り方を展望する。

インバウンド拡大がもたらす地域への影響・効果

地域の魅力とは、観光資源にとどまらず、歴史、文化、自然、食、そして人々の生活に根差した営みの総体といえる。そのため、国内外の旅行者と住民が、限られた空間や公共財をいかに調和的に利用するかが問われる。

２０２４年のデジタル観光統計オープンデータによれば、年間入込客数１００万人以下の自治体が全体の約８割を占めるが、１０００万人超も19市区を数える。大部分の自治体にとって誘客が課題である一方、過剰な来訪者に直面する地域では受入容量に照らした管理が焦点という二極化が生じている。従って、観光振興を目指す地域も抑制を図る地域も、自らの受入容量や地域のあるべき姿に応じた効果的な地域のマネジメントが不可欠である。

さらに、にぎわいや経済効果を期待する観光振興のみならず、住民福祉、多世代の学びや移住、環境保全、インフラ維持など、地域全体の持続可能性を高めるための手段として観光振興を見直し、多様なステークホルダーで統治するアプローチ（観光ガバナンス）への転換も散見される。オーバーツーリズムによる住民の生活環境への悪影響の軽減や、人口減少下における持続可能な地域づくりなど、観光単体では解決し得ない地域課題に対し、観光を地域づくりの手段としてどう再定義するかが問われている。

これらに対応するためには、まず多岐に及ぶ観光の影響を把握しておく必要がある。経済面での観光収入や雇用創出、社会・心理面

での地域ブランドの向上や住民のシビックプライド醸成といったプラス効果が生じる一方で、物価高騰、混雑、環境負荷といったマイナスの影響も生じる。地域の実情に応じて、観光振興と生活環境のトレードオフを直視し、自治体が主導して「何を優先し、どのような社会を目指すか」という地域全体の合意形成が期待されている。

地域住民との共生を図る施策の動向

(1)短期的な需要・受入対策

来訪者数の増加や滞在時間の延長といった観光振興のためには、他の行動や目的地を上回るメリットの創出、発信が必須である。プロモーションは認知や事前期待を増大させるが、その中でもSNSはユーザー独自の視点に基づいた発信に強みがある。これらを活用して、地域の訴求ポイントを伝え、競合内での優位性を示すことが重要となる。

一方、観光による負の影響の顕在化に対しては、早期に対策を講じる必要がある。オーバーツーリズム対策として、UN Tourism[1]は時間・空間的分散、代替ルート提示、規制の実施、来訪者層のセグメンテーションによる対策を示している。さらに、来訪者数だけでなく地域の受入容量が関連すること、観光による混雑は地域の多様なステークホルダーに影響を及ぼすこと、ステークホルダー同士が相反する利害を抱えている場合への対処が重要であることを指摘する。

来訪抑制の経済的手段として、アムステルダム市では宿泊者数を適正規模（年間1800万人以下）に抑えるために、宿泊税率を現在（宿泊料金の12・5%）の3倍以上に引き上げる必要があるとの試算が示されている[2]。また、カタルーニャ州政府（スペイン）では、来訪者全員を最適に分散させることは困難であるとの認識に立ち、オーバーツーリズムに敏感な旅行者や文化や食を重視する層へターゲットを絞り、需要を調整するマーケティングに取り組んでいる。行動変容の面では、訪日中国人が口コミECアプリ「小紅書（RED）」の情報を基に訪問先を変更した例や、欧米豪旅行者で山陰地域のおすすめ情報を広島や大阪の観光案内所で聞いた相談者の4～6割に訪問先の変更が生じた事例がある。

さらに、北海道の農地侵入防止策のように、撮影スポットの設置によって自発的に望ましい行動を促すナッジ手法の適用や、「京都観光モラル」や高山市の「with Respect」スローガンのように、他者を慮る利他性に訴えかけるマナー啓発も実効性を高める。一律の禁止や規制に頼るのではなく、経済的誘導や行動経済学（ナッジ）に基づく〝ソフトな誘導〟を組み合わせることが、住民と旅行者の摩擦を回避する現実解といえる。

(2)観光による影響の見える化

インバウンド旅行者の急増に伴い、観光産業以外の主体が強いられる負荷は見過ごされやすい。救急医療の逼迫、レンタカー事故、災害時の多言語避難誘導など、安全・医療・防災の行政コストは住民の税金で賄われるため、受益と負担の不均衡が住民とのコンフリクトを生む。

これに対し、京都市の「私たちの暮らしと京都観光」リーフレットは、経済、暮らし・まちづくり、文化などの観点から市民生活への恩恵を可視化している。また、東北地方のある基礎自治体を対象とした産業連関表による観光の経済効果分析では、域内調達率の改善トレンドの維持が観光消費額拡大（1・05倍）の約2倍の経済効果をもたらすと推定している。観光関連以外の産業に効果が波及することや、経済循環を高める施策の根拠を示している。

さらに施策効果の波及過程を予測するロジックモデルの活用も有効といえる。ロジックモデルは、事業や施策が政策目的に与える影響を因果関係の連鎖で表したものであり、鎌倉市での研究事例[3]では市の観光計画などから要因間の因果関係を設定している。これらを数理モデルで結び付け、地域の利便性、魅力の多様化、プロモーション施策が再訪意向や経済効果、住民満足度に与える影響を推計している。EBPMの範疇に含まれる本手法は、アムステルダム市でも試みられており、客観データに裏打ちされた因果関係を可視化することこそが、ステークホルダーへの説明責任を果たす強力な武器となる。

(3)関係者の意識醸成とシビックプライド

観光と共生する地域づくりには、住民の地域愛着（シビックプライド）が欠かせない。高山市の調査では、「住民の観光客来訪に対する歓迎度」に最も影響を与える要因が「高山市が観光面で評価される誇り（シビックプライド）」であることが実証されている[4]。その効果は、経済効果や景観・治安を上回るため、シビックプライドの可視化やその増大は政策決定において重要な役割を果たすことを示唆する。また、地域の歴史や文化などの価値を言語化して伝えるインタープリテーションは、来訪者の理解促進、満足度の高い体験の提供のみならず、地域関係者の共通認識の醸成にも活用されており（雲仙観光局）、地域アイデンティティの明確化につながる副次的な効果も持つ。

観光を経済振興のための一手段と見なすだけでなく「地域の誇りを再発見し育む契機」として位置付け直すことが、住民と観光が共生するための精神的基盤になり得る。

海外における「デスティネーション・ガバナンス」

海外でも、外国人旅行者の地方分散やガバナンスの高度化に対する積極的な取り組みが見られる。タイでは、「持続可能な観光指定地域管理局」がコミュニティ・ベイスド・ツーリズム（地域住民参加型観光）を推進し、コミュニティを一時的な観光開発・推進のためのグループから、持続可能な社会を実現するための事業体へと発展させる仕組みを検討している。国民向けであるが、タイ政府観光庁（ＴＡＴ）は、55の地方都市（セカンダリー・デスティネーション）のプロモーションに加え、地方都市への旅行費用を所得税控除の対象とする税制優遇によって地方分散を推進している。

また、スペインでは観光データ活用基盤（ＤＭＰ）が進化しており、バレンシア市（バレンシア州）では消費・行動データを可視化して、事業者の人員配置や原材料調達の最適化、都市インフラの適切な管理を目指す。ベニドルム市（バレンシア州）では航空券やＳＮＳデータから需要を予測して受入体制を整え、需要に応じた価格変動制（ダイナミックプライシング）により、観光収益を社会インフラ整備や賃金へ還元する仕組みも視野に入れる。そして、イタリア・ヴェネト州（２０２５-２０２７戦略計画）では、ＤＭＯが都市計画や公共交通の運用、環境規制に直接参画し、持続可能な地域づくりのための統治・調整（地域ガバナンス）を担う地域統治組織へと機能強化が図られ、データ駆動型の資源最適配分（スマートガバナンス）を実践している。

これらの海外事例は、観光地経営がプロモーション主導の誘客活動から、都市計画・税制・データ基盤と連動した観光を地域づくりの手段とする総合的な地域統治へとパラダイムシフトしていることを物語っている。

おわりに

インバウンドの恩恵を持続可能性に結び付けるには、従来の誘客重視から脱却し、受入容量に応じた地域ガバナンスの確立が不可欠である。人流データなどに基づく予測を徹底するとともに、観光振興のみならず混雑対策や環境保全、交通基盤の維持管理をも含めた包括的な運用も求められる。自治体とＤＭＯが地域統治のリーダーシップを取り、「住んでよし、訪れてよし」を具現化する地域ガバナンスの実践が期待される。

参考文献

1）UN Tourism：‘Overtourism’? – Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions、https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420667.

2）後藤健太郎：オーバーツーリズム政策の流れと最新の動向、観光文化、No.264、2025.

3）古屋秀樹、仙波樹果（2025）：戦略的観光地域マネジメントのための定量的ロジックモデルの構築―ゲーミフィケーションによる合意形成を念頭として―、観光研究、Vol.37(1).

4）高山市：令和５年度高山市の観光に関する意識調査の結果について、https://www.city.takayama.lg.jp/shisei/1005322/1020466/1020354/1020355.html.

寄稿 2

ニューヨーク・タイムズ紙選出を契機とした盛岡の持続可能な観光まちづくり

盛岡市長（岩手県） 内舘 茂



盛岡が世界から注目されるまちへ

令和5年1月、米国ニューヨーク・タイムズ紙が発表した「2023年に行くべき52カ所」において、盛岡市は英国ロンドンに次ぐ2番目に紹介された。東北・岩手県の県都である本市が世界的なメディアから高い評価を受けたことは、本市の魅力が国際的に認知される大きな契機となった。

本市では、この好機を一過性の話題で終わらせることなく、国内外からの来訪者の増加を地域の活性化につなげるため、「2023年に行くべき盛岡プロモーション・受入環境整備事業」を展開してきた。その結果、観光客数や外国人宿泊観光客数は増加し、地域経済へ大きな効果をもたらしている。

一方で、観光振興を進める上では、地域住民の暮らしとの調和が欠かせない。観光客の増加が地域の魅力や生活環境を損なうことがあってはならず、観光と暮らしの両立を図りながら持続可能な地域づくりを進めることが重要であると考える。

本稿では、本市におけるインバウンド誘客の取り組みと、持続可能な観光地域づくりについて紹介する。



盛岡城跡公園の紅葉風景

ニューヨーク・タイムズ紙選出を契機とした観光振興

本市は、岩手山を望む城下町として発展し、歴史的なまち並みや伝統文化、豊かな自然環境に恵まれている。また、わんこそばや盛岡冷麺、盛岡じゃじゃ麺に代表される食文化をはじめ、南部鉄器や染物などの伝統工芸も受け継がれている。

しかしながら、こうした魅力は以前から存在していたにもかかわらず、海外における認知度は決して高いとはいえなかった。

ニューヨーク・タイムズ紙では、本市の魅力として歩いて巡ることができるコンパクトなまち並みや、地域に根差した喫茶店や書店、ものづくり文化、そして住民の日常が息づく落ち着いた都市空間が評価された。これは、大規模観光地とは異なる、本市ならではの魅力が世界に認められたものである。

本市では、この評価を契機として国内外からの誘客を強化するとともに、訪問者の満足度向上につながる受け入れ環境整備を進めた。単に観光客数の増加を目指すのではなく、「盛岡らしさ」を大切にしながら観光振興を図ることを基本的な考え方としている。

観光客の増加は宿泊業や飲食業、小売業をはじめとする地域経済全体への波及効果が期待できる一方で、地域資源に過度な負荷を与

える可能性もある。そのため、本市では観光による経済的価値の創出と、「地域の価値を守り育てる取り組みを両立させる視点」を重視している。

インバウンド誘客と受け入れ環境整備の推進

ニューヨーク・タイムズ紙掲載後、本市では多角的な観光プロモーションと受け入れ環境整備を展開した。

まず、首都圏を中心とした観光プロモーション事業を実施し、本市の知名度向上と来訪意欲の喚起に努めた。また、外国人旅行者が円滑に市内観光を楽しめるよう、多言語対応のデジタル観光マップを整備するとともに、外国語版ガイドマップの作製・更新にも取り組んだ。

交通の玄関口である盛岡駅においては、南口に常設されている観光案内所に加え、北口に臨時観光案内所を設置し、観光情報や交通案内などを提供した。特に海外からの旅行者にとっては、到着直後に必要な情報を入手できる環境を整えることが安心感の向上につながると考えたものである。

また、デジタル環境の整備も重要な取り組みである。市内では「盛岡Ｃｉｔｙ Ｗｉ-Ｆｉ（Free Wi-Fi）」の環境整備を進め、外国人旅行者が容易に情報収集や情報発信を行える環境を整えた。近年の観光行動はスマートフォンの利用を中心としており、通信環境の充実は満足度向上に直結する重要な要素となっている。

さらに、本市を代表する伝統行事である「盛岡さんさ踊り」の通年体験化にも取り組んだ。これまで夏季の祭り期間に限られていた文化体験を年間通じて提供することで、旅行時期に左右されることなく本市の文化に触れる機会を創出した。

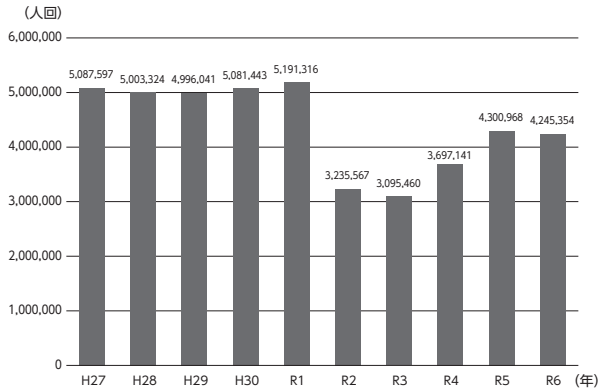
こうした行政による取り組みに加え、民間事業者も積極的に情報発信を行った。特に飲食店では外国語メニューの整備やＳＮＳを活用した情報発信が進み、官民一体となった誘客活動が展開された。

本市における令和６年の観光客入込数は、４２４万５３５４人とコロナ禍前（令和元年）の５１９万１３１６人には届かないものの、着実な回復傾向を示してきている。また、令和７年の外国人宿泊観光客数は、12万４１９８人となり、コロナ禍前（令和元年）の約２

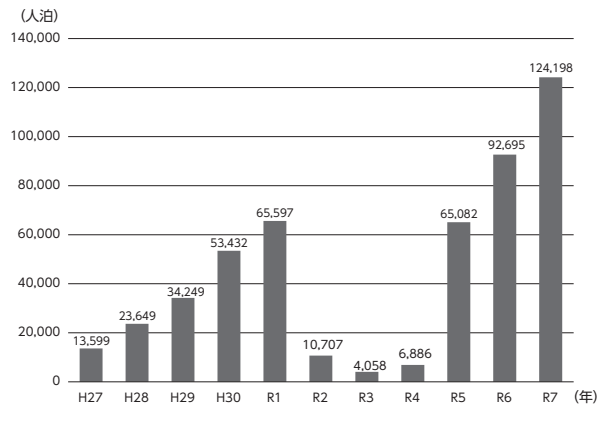


盛岡さんさ踊りの通年体験の様子

図表1 盛岡市観光客入込数



図表2 盛岡市外国人宿泊観光客数



倍と増加を続けている。

これらの成果は、世界的な注目を受けたことに加え、官民が連携しながら戦略的かつ迅速に対応した結果であると考えている。

観光と暮らしの調和を目指す持続可能な地域づくり

本市が目指す観光振興は、単なる交流人口の拡大ではない。地域住民が誇りを持って暮らし続けられる日常を維持しながら、観光を地域の活力につなげることである。

本市の観光資源の多くは、地域住民の日常生活と密接に結び付いている。歴史的なまち並み、商店街、伝統文化、喫茶店や書店といった個性的な店舗は、住民の日々の暮らしがあってこそ成り立つものである。そのため、観光客の増加によって地域の魅力そのものが失われることは避けなければならない。



岩手銀行赤レンガ館

本市では、観光振興を地域全体で支えるため、人材育成にも力を入れている。観光事業者だけでなく、市民や関係団体が観光を地域づくりの一環として捉え、それぞれの立場で関わることが重要である。

観光客の受け入れを担う人材の確保や育成は、地方都市共通の課題でもある。今後は多様な主体の参画を促しながら、地域全体で観光を支える体制づくりを進める必要があり、持続可能な観光地域づくりの基盤であると考える。

さらに、本市は大都市圏やゴールデンルートなどの著名観光地と比較すると、現時点で深刻なオーバーツーリズムの状況には至っていない。しかし、将来的な観光需要の拡大を見据えれば、早い段階から持続可能性の視点を取り入れることが重要であることから、混雑状況や観光動向を把握しながら、取り組みを継続していきたい。

第5期盛岡市観光推進計画と今後の展望

本市では、令和7年に策定した「第5期盛岡市観光推進計画」において、「インバウンド誘客促進」を重点戦略の一つに位置付けている。

具体的には、本市の魅力を積極的に海外へ発信するとともに、高付加価値旅行商品の造成支援を進めている。また、海外旅行博などの大規模イベントを活用したプロモーションや、伝統工芸や体験型観光の拠点である盛岡手づくり村を活用した誘客促進にも取り組んでいる。

近年の外国人旅行者は、単に観光地を巡るだけでなく、その土地ならではの文化や暮らしを体験することを重視する傾向がある。本市が世界から評価された理由も、まさに地域の日常や文化に価値を見いだされた点にある。

そのため、今後は量的拡大のみを追求するのではなく、滞在時間の延長や旅行消費額の向上を図りながら、地域への経済効果を高めていくことが重要であると考えている。また、観光客と地域住民の双方が満足できる環境を整え、持続可能な観光地域づくりを推進していかなければならない。

ニューヨーク・タイムズ紙による評価は、本市にとって大きな追い風となった。しかし、その真価が問われるのはこれからである。盛岡らしい暮らしや文化を守りながら、その魅力を国内外へ発信し続けることこそが、本市の観光振興の根幹である。

本市は今後も、観光と暮らしの調和を図りながら、地域の魅力を生かした持続可能な観光都市を目指して取り組みを進めていく。これにより、交流人口の拡大と地域経済の活性化を実現するとともに、市民が誇りを持って暮らし続けられるまちづくりにつなげていきたい。

「ほんもの」を未来へと紡いでいくまち

金沢市長（石川県）
村山 卓



はじめに

皆さんは、金沢に対して、どのようなイメージをお持ちだろうか。兼六園や茶屋街・武家屋敷など藩政時代のまちなみを残すとともに、近江町市場や加賀料理に代表される「食」などから、北陸の観光都市というイメージが強いかもしれない。しかし、金沢市民は、本市を「観光都市」ではなく「文化都市」と捉えている。

加賀藩前田家が美術工芸を奨励したことから、伝統工芸の作家や職人の技術、加賀宝生能や金沢素囃子のような邦楽が今も継承され、また、戦後間もない昭和21年開学の金沢美術工芸大学、近く40周年を迎えるオーケストラ・アンサンブル金沢が市民の文化を支え、最近ではガルガンチュア音楽祭やKANAZAWA JAZZ STREET、金沢アカペラ・タウン、全国学生大茶会などの多彩なイベントを展開している。

日本経済新聞（令和5年11月11日朝刊）によると、全国の政令指定都市および中核市の中で、人口1人当たりの文化芸術予算額が1位であり、その予算を市議会が全会一致で認めるほど文化芸術に対する理解があり、文化に投資することが常識となっている。

かくいう私自身もフルート演奏が趣味で、音楽活動を40年以上続けており、現在もアマチュアオーケストラに所属している。本市が主催・共催する音楽イベントなどにも出演させていただき、音楽を通じた市民との交流を楽しんでいる。

本市では、こうした金沢の地域資源ともいえる「文化」を、文化政策以外の分野にも「掛け算」をして、さまざまな施策を展開している。例えば、子育て環境の充実に向けては、保育園・幼稚園・認定こども園をはじめ、児童館や放課後児童クラブで情操教育を実施するとともに、情操教育の拠点施設として全天候型の「こどもアート工房みたに」を本年5月に開設したほか、毎年1回、小学4年生が金沢21世紀美術館で現代芸術に触れ、中学生がオーケストラ・アンサンブル金沢の演奏や金沢素囃子、加賀宝生能を鑑賞する機会を設けることで、小中学生の段階から本物の芸術に触れることができるようにしている。また、医療患者や要介護者が芸術を体験することで緩和や快方に向かう「文化的処方」のモデル事業にも取り組むなど、子育て、教育、福祉など多様な分野で「文化」の視点を掛け合わせた事業を展開している。

インバウンドの現状

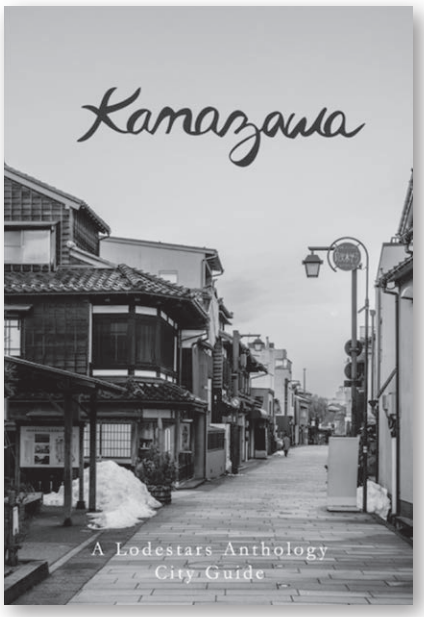
令和7年の外国人延べ宿泊客数は約116万人となり、初めて100万人を突破した。また、出身国別の割合は、日本全体では欧米豪が26％、アジアが58・9％であるのに対し、本市では、欧米豪が半数を超え52・3％で、アジアは38・4％にとどまっており、欧米豪からの割合が多いことが大きな特徴となっている。

このように、本市がいち早くプロモーションに取り組んだフランスやイタリア、スペイ

ンをはじめ、欧米豪からの宿泊客数が多いのは、これまでのプロモーションの成果だと考えており、金沢の特徴である歴史・文化や伝統工芸をはじめ、能などの芸能、踊りや太鼓など藩政期からの茶屋文化を継承する芸妓など、「ほんもの」の文化に関心を持っていただいていることの表れだと感じている。

また、アジアでは、本市出身の偉人として知られる八田與一技師を縁に、かねてから民間交流が盛んな台湾が最も多い。

これらの国が、特に本市の伝えたい魅力と訪れる人のニーズが合致する重要市場だと考えている。



英国の富裕層向け旅行ガイドブック「ロードスターズ・アンソロジー」に世界で4番目に金沢が掲載

インバウンド誘客の取り組み

本市では、このような重要市場をターゲットとして、例えば、イタリアでは、実際に会って話をし、関係を深め、ビジネスにつなげていくなど、とりわけ富裕層を対象とした現地旅行博や商談会への出展、観光レップの設置、旅行会社を対象としたファムトリップなどを行っている。

また、多くの旅行先から金沢が選ばれるためには、海外メディアへの露出を通じて認知度を上げることが肝要だと考え、旅行会社に加え海外の有力なメディアやインフルエンサーも対象にして実施している。

これらの取り組みの成果として、世界的な旅行雑誌『ナショナル・ジオグラフィック』の「２０２５年に行くべき世界の旅行先」および米国の大手旅行雑誌『コンデナスト・トラベラー』の「優れた取り組みを続ける旅行先」に、いずれも東アジアで唯一、本市が選出された。

さらに最近では、英国の富裕層向け旅行ガイドブック『ロードスターズ・アンソロジー』に、シドニー、ロンドン、リスボンに続く世界で４番目の都市として、金沢を中心に約１５０ページにわたって取り上げていただいた。

受け入れ環境の整備

インバウンドが増加する一方で、一部では混雑やマナーの問題も発生している。このような状況を解決するため、特に観光客が集中する時期には、東山・近江町地区の観光駐車場周辺に交通誘導員を配置するなどの対策を行っているほか、住む人と訪れる人が共に金沢の個性や魅力を感じ続けられるよう、お互いが金沢の観光において大切にすべき内容をまとめた「金沢観光たしなみ帖」を本年２月に作成した。また、「金沢たしなみ旅ガイド」のサイトを立ち上げ、マナー啓発に加え、観光が与えるメリットや市民アンケートでのさまざまな意見を掲載するなど、市民と旅行者双方の思いやりや配慮を促し、相互理解を深める取り組みも進めている。

また、最近では、金沢大学と連携し、観光課題の解決に向けた実証事業を実施しており、トイレの満空情報センサーが可視化できるサービスをデジタルマップで提供するとと



市民と旅行者双方の思いやりや配慮を促し、相互理解を深めるためのサイト「金沢たしなみ旅ガイド」

もに、東山地区にある市営の観光駐車場の一つにトレーラートイレを仮設し、トイレ利用の分散化やデータに基づくトイレの必要数を検証している。加えて、東山地区において、スマートごみ箱の設置や、日傘の貸し出しサービスに関する実証実験も行っている。今後も、これらの実験の結果を踏まえ、市民と旅行者双方の満足度向上に向けた施策を展開していく。

課題解決と閑散期の誘客促進

市内では、観光時期の集中や観光先における一部過密が課題となっていることから、これを解決するため、さまざまな取り組みを行っている。例として、令和7年11月、長野県白馬村との間で「持続可能な観光地域づくりの推進に関する連携協定」を締結した。この協定は、本市と白馬村が、おのおのが持つ資源を生かした相互周遊を促進し、年間を通じた持続可能な地域づくりを目指すことを目的としている。

具体的には、冬季にウインタースポーツを目的として白馬を訪れる旅行客を本市に送客し文化体験を味わっていただく一方、春秋に文化体験を求めて本市を訪れる旅行客を白馬へ送客し自然体験を味わっていただくことで、互いの観光需要を補完し合い、質の高いツーリズムを提供する。

また、既に白馬村との間で協定を締結している金沢大学先端観光科学研究所と連携し、現地アンケートや人流データを活用した局地的オーバーツーリズムの未然防止対策を検討する。

このように、隣接しない自治体間での広域連携は全国的にも珍しく、有効なモデルケースとなるよう、白馬村との連携を十分に図りながら、取り組みを進めていきたい。

観光と暮らしの両立に向けて

古いものを大切にしつつ、新しいものを取り入れることが金沢の特徴であり、その代表的な例として、金沢駅の鼓門や金沢21世紀美術館が挙げられる。このうち、金沢21世紀美術館には、現在、年間約２００万人もの方々に訪れていただいているが、開館から20年が経過し、能登半島地震の影響もあり修繕工事が必要となったことから、令和9年5月6日から令和10年3月まで休館する予定となっている。しかし、その間もまちなかのにぎわいを継続させることを目的に「金沢まちなか芸術祭」を開催することとしている。

美術館の休館時期を逆に美術館がまちに出ていくチャンスと捉え、芸術祭では、市内中心部で文化施設や商店街などと連携した巡回型展覧会を開催するとともに、各種イベントなども併せて実施する。

最後に、「金沢市持続可能な観光振興推進計画２０２６」では、「住む人と訪れる人が共感を深め、『ほんもの』を未来へと紡いでいくまち」を戦略テーマとして掲げている。本市は、観光のもたらす多様な人との交流や、裾野の広い経済効果を、市民生活の向上や景観の保全、文化の発展など、地域の課題解決のために役立てるという視座に立ち、住む人と訪れる人が金沢の価値を共有し、将来にわたり共に高められる持続可能な観光振興を推進していきたいと考えている。

皆さんが仕事や観光で金沢を訪れる際には、ぜひ、市民の生活に息づいている「文化」の一端に触れ、「ほんもの」を未来へと紡いでいくまち金沢を体感していただきたい。



金沢21世紀美術館の休館中も、まちなかのにぎわいを継続させる「金沢まちなか芸術祭」のシンボルマーク

寄稿 4

「E-DMO」による観光と暮らしの両立と持続可能な地域創生

下呂市長（岐阜県） 山内 登





下呂温泉イメージ

町村合併に伴う課題と「観光と暮らしの両立」という命題

岐阜県の中東部に位置する下呂市は、飛騨川や馬瀬川の清流と山々に囲まれ、市内の標高差が約2800mに及ぶ豊かな自然環境と、約1000年の歴史を誇る「下呂温泉」を有する日本有数の観光都市である。市域の実に91%を森林が占め、総面積は851・21㎢と東京都の約4割に相当する広大な地勢を有している。市内には下呂温泉街をはじめ、飛騨小坂の滝めぐり、金山巨石群や筋骨めぐり、馬瀬川の清流、飛騨萩原の歴史的町並みなど、多彩で地域色豊かな観光資源が点在している。

しかしながら、急速な人口減少と少子高齢化の波は本市にとっても極めて深刻である。平成16年3月の5町村（旧下呂町、旧萩原町、旧小坂町、旧金山町および旧馬瀬村）合併時に3万9822人であった総人口は、本年9月現在で2万7832人にまで減少した。20年余りで1万人以上の人口が失われており、国立社会保障・人口問題研究所の推計では、令和22年には1・9万人に達すると予測され、地域社会のコミュニティ維持や公共インフラの管理に大きな影響を及ぼしている。

こうした構造的危機に対し、本市が掲げたのが「下呂市第三次総合計画（令和7→22年度）」である。本計画では「未来につなぐ ふるさとづくり」を理念とし、目指す将来像として「ぬくもり つながり わくわく下呂市」を定めた。ここで重要なのは、観光産業を単なる消費型産業ではなく「外貨を獲得し、市民のウェルビーイング（生活の満足度・幸福度）を維持・向上させるための基幹産業」と再定義した点である。令和7年度の市内観光入込客数は241万2220人、市内宿泊者数は105万2480人となっている。また、市内の観光関連産業（宿泊業・飲食サービス業など）は企業数の17・0%、従業者数の17・8%を占める重要分野である。

日本三名泉の一つ、下呂温泉はそのネームバリューを生かした観光誘致に取り組んできたが、年間宿泊者数は平成2年度の165万人をピークに右肩下がりとなった。平成16年度には102万人となり、以後100万人前後で推移している。旧来のように、単に観光客数を追い求めるマスメディア依存型、大手旅行会社頼みの誘致策は、混雑や住民生活との摩擦といったオーバーツーリズムの問題を招く。いかにして観光消費による経済効果を市内全域へ波及させながら、市民の生活環境や豊かな自然を守るか——この「観光と暮らしの両立」こそが、総合計画においても最重要テーマとなっている。

改革の契機は平成16年3月の町村合併にさかのぼる。当時、年間宿泊者のうち実に91%が下呂温泉（旧下呂町）に集中し、周辺4地域

はわずか9％という「9対1」の著しい偏在が存在していた。さらに、合併後も旧町村時代からの五つの観光協会が併存し、施策の重複や縦割り構造が続いていた。平成20年の東海北陸自動車道全線開通やリーマンショック、平成23年の東日本大震災などの外的要因からも宿泊者数が減少し、危機感を抱いていた。バブル崩壊後から続く団体旅行から個人旅行化への対応とともに、周辺地域の地盤沈下防止と自立的まちづくりが急務となった。

こうした危機感を背景に、下呂温泉観光協会や下呂温泉旅館協同組合、下呂市商工会連絡協議会などで構成する「下呂市観光客特別誘致対策協議会（事務局：下呂市観光課）」において、下呂温泉が蓄積してきた「50年続く正確なデータ」を一元化し、データを起点にPDCAを回す官民一体のマネジメント体制へかじを切った。また、下呂温泉観光協会は誘致宣伝委員会を毎月開催し、データ分析に基づくマーケティング施策を実行する仕組みを構築した。平成28年には下呂温泉以外の4観光協会会長が一般社団法人下呂温泉観光協会の副会長や理事に就任し、実質的に市内全域を一元的に所管する地域DMO（下呂市DMO）が誕生した。


下呂温泉 噴泉池

「E-DMO」によるデータ駆動型経営と地域づくりの推進

下呂市DMO（下呂温泉観光協会）は、行政（本市）、下呂温泉旅館協同組合、下呂市商工会連絡協議会、金融機関、地域事業者などの幅広いステークホルダーと強力に連携し、「地域一体での持続可能な観光地づくり」を進めている。最大の特徴は、徹底したデータ駆動型（データドリブン）経営である。

宿泊動態データ（年代、性別、方面別、交通機関別など）、位置情報データを活用した人流データ、webへのアクセスデータ、消費・経路検索データを「下呂観光プラットフォーム」で一元管理している。データ起点で毎月関係者が集まり、KPIの進捗（しんちょく）を検証。無駄な重複を排した役割分担の下で即座に打ち手を実行・修正する高速PDCAを回している。データを可視化することで客足の少ない時期を特定したプロモーションを展開し、需要の平準化に寄与した。このデータは市内事業者にも開放し、自社戦略の策定を支援している。

また、下呂市DMOでは外向きの「稼ぐ機能（DMO）」と内向きの「地域マネジメント・保全（エコツーリズム）」を融合した「E-DMO（Eco-Destination Management Organization）」を提唱・実践している。市民アンケートなどから2714種類に及ぶ地域資源を掘り起こし、飛騨小坂の滝めぐりや金山巨石群・筋骨めぐりなどをコンテンツ化した。同時に、エコツーリズム推進法に基づく「下呂市エコツーリズム推進全体構想」の認定（環境省など）により、保全と利用のルール化を両立させている。下呂温泉街の集客力とデータを生かして周辺地域のエコツーリズム（体験型コンテンツ）へ誘導し、連泊・周遊を促進。観光で得られた経済効果を自然保全や地域雇用へ還元する相互循環システムを構築している。

地域の「質」と「生産性」を高める具体的な施策は次の通りである。

第一に、人手不足解消と就労環境改善を目的に「トヨタ生産方式カイゼン」の導入を促進した。業務の見える化と動線最適化により、スタッフの負担軽減、生産性向上、ワークライフバランスの改善を同時に達成している。

第二に、ふるさと学習「下呂学」の推進である。小中学生が地域の自然や歴史を学ぶとともに、DMO作成ツールを活用して自ら観光施策を提案する学習を展開し、将来のまちづくりの担い手となるシビックプライドを育んでいる。

第三に、デジタル（DX）を活用した周遊促進である。AIを活用し、観光客それぞれの好みに合わせてモデルコースをカスタマイズする機能や、宿泊施設へのデジタルサイネージ設置により、素泊まり客の街歩きや夜間消

費を促している。

第四に、多分野連携の推進である。下呂温泉の歴史をひもといてルールづくりに生かす景観まちづくり事業や、旅館で排出される食品ごみのアップサイクルを検討する食農循環プロジェクト、自然の力を生かした健康保養（クアオルト）によるヘルスツーリズムの展開など、横断的に連携しながら地域課題へ多角的に取り組んでいる。

成果の結実と「新・観光地経営戦略」における数値目標

こうして構築された「E-DMO」を中心とする官民連携体制とデータ駆動型施策は、明確な実績として実を結びつつある。全国的にも先進的な取り組みを進める「先駆的DMO」として下呂温泉観光協会が策定した『観光地経営戦略（2025-2030）』では、第三次総合計画の成果指標とも連携し、次の通り、令和12（2030）年に向けた明確な目標を掲げている。

- 年間延べ宿泊者数：105万人
- 旅行消費額：446億1700万円
- 観光客の満足度：90％
- 住民の観光への関与度（「大いに歓迎する」などの割合）：85％
- カイゼン講座受講者数：200人
- 域内経済波及効果：245・6億円

本市では、こうした推進体制を強力にバックアップし、持続可能な施策を展開するための自主財源として、従来の入湯税に加え、令和7年度中に「宿泊税」を導入した。

持続可能な地域社会の構築に向けた今後の展望

今後、本市が「観光と暮らしの両立」を高次元で推進し、持続可能な地域社会を築くための展望は次の4点である。

第一に、ターゲティングの最適化と需要の平準化である。データ分析に基づき、若者・ファミリー層のリピーター化やMICE需要の開拓とともに、欧米豪をはじめとするインバウンド誘致を強化する。特に国内客が少ない閑散期にインバウンド客を誘致することで、年間を通じた観光需要と雇用の平準化を図る。

第二に、経営実態調査による「地域内GDP」の可視化である。市内観光関連事業者の経営データを精緻に数値化し、これまで定性的であった観光産業の付加価値額を可視化することで、稼いだ資金がどのように地域へ循環しているかを把握し、より効果的な産業政策へ反映させる。

第三に、高付加価値化と経済完全循環モデルの完成である。アドベンチャートラベル（AT）や質の高いエコツーリズムを拡充し、専門ガイドの育成を進める。宿泊税の充当や体験プログラムの直販化により、観光収益が自然環境の保全、市民福祉、生活インフラの維持にダイレクトに還元される「地域内経済完全循環モデル」を確立する。

第四に、シビックプライドの醸成と都市間連携の拡大である。「下呂学」などを通じ、市民一人一人が誇りを持って来訪者を迎える「ウェルビーイングの高いまち」を堅持する。

本市が構築した「E-DMO×データ駆動型経営」のモデルは、人口減少に悩む全国の過疎都市・温泉都市にとって再現性の高い参照軸となる。全国市長会などの自治体ネットワークを通じ、他都市との知見共有と連携を積極的に推進していきたい。

「観光が栄えて、暮らしが廃れる」ことがあってもならず、「暮らしを守るために、観光を排除する」のも持続的ではない。データを共通言語とし、受け入れ環境の戦略検討（マーケティング）と地域課題の解決（マネジメント）をバランスよく実行する「E-DMO」の推進が、人口減少時代における地域経営の答えの一つである。

これからも本市は、総合計画にて掲げる「未来につなぐ ふるさとづくり」の下、豊かな温泉と自然の恵みを次世代へ継承し、市民が誇りを持って暮らし続けられる「世界に誇るサステナブルな観光まちづくり」にまい進してまいりたい。