

伊賀市観光振興ビジョン

2022(令和4)年8月



伊 賀 市

はじめに

- 前回計画は、2012(平成24)年3月に今後10年間を見据えたビジョン(将来像)を示すものとして策定されました。計画における基本理念は、『まち、さと、やまで培われてきた地域の宝に出会い、味わい、わかちあう「場」=(ささやかな本物に出会える博物館)をつくる』とし、その場づくりのビジョンとして、①多様なものに出会える場 ②価値をじっくり味わえる場 ③誰もが参加して支える場 の3つを掲げるとともに、市内に点在する観光資源のひとつひとつを点に見立てた上で、それらの点に「光をあて」、「結び」、「持続的に輝かせる」ことを取組の基本方向としました。
- 観光振興が地域にもたらす効果として、雇用機会の増大等による税収拡大等の経済的効果と交流人口の増大等による地域社会の活性化等の社会的効果の両面が期待できること、そして、それらにより人材の育成、地域文化の伝統と保存及び環境の保全と創造等が促進されることを示すとともに、本市における「観光」とは、「市民にとっての自分のまちへの誇り・愛着を育み、観光産業の振興のみでなく市民すべてにとっての元気の素となるもの」であるとするなど、本市における観光振興の重要性について言及しています。
- 今回、前回計画の策定後10年が経過することから、本市の観光に関するマスタープランとなる新たな計画を策定しようとするものですが、この10年間で観光を取り巻く環境は大きく変化しました。2011(平成23)年の約620万人から2019(令和元)年には約3,190万人と5倍以上に激増したインバウンド(訪日外国人旅行者)の数は、2020(令和2)年3月以降、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行によりほぼ完全に消失し、また2020東京オリンピック・パラリンピックは、外国からの観客受入れが困難な状況の中での開催となるなど、短期的には予測が困難で不安定な状況が続いており、それらは本市における経済や観光産業に深刻な被害を生じさせています。
- 一方で、この新型コロナウイルスの脅威による悪影響は、未来永劫続くものではないという前提に立った場合、今必要なことは、来るべきアフターコロナのフェーズ¹を万全な状態で迎えるための方策を地域全体で検討することであるといえます。これらのことから、今回策定する計画は、アフターコロナ時代における持続可能な観光まちづくりを実現するための中期的な基本計画(ビジョン)とそれを実現するための具体的な取組(実施計画)を示すものとし、

¹ 局面、時期のこと。

目次

1. 観光振興ビジョン策定の背景と基本的な考え方	1
1.1. 観光振興ビジョン策定の背景	2
1.2. 観光振興ビジョン策定の基本的な考え方	17
2. 観光振興の将来像～Future2031～	21
2.1. 伊賀市における観光の現状と将来展望	22
2.2. 観光振興で目指す姿と実現のしくみ	38
3. アクションプラン～Beyond2025～	48
3.1. マイルストーンとしての2025年の位置づけ	49
3.2. 2025年までに優先的に取り組むテーマ	56
3.3. 具体的な取組	61
3.4. 目標指標（KGI・KPI）	64
4. 参考資料	67
4.1. 検討体制	68
4.2. 検討経過	69

1.



観光振興ビジョン策定の背景と 基本的な考え方

1.1. 観光振興ビジョン策定の背景

1.1.1. 観光を取り巻く状況の変化

(1) 社会状況の変化～コロナ禍前～

1) 人口減少社会の到来

- 日本の人口は、2015(平成27)年の1億2,700万人から、2025(令和7)年には1億2,300万人まで減少すると推計されています(国立社会保障・人口問題研究所)。これにより、観光分野においては、①国内旅行者の減少や②観光産業担い手不足の深刻化等の悪影響が懸念されています。

2) インバウンド市場の拡大

- 国際観光市場の長期予測によると、アジア・太平洋地域は世界の中で最も高い伸びが予想される市場で、国際観光客到達数は2018(平成30)年に14億人を超え、2030(令和12)年には18億人に到達する見通しとされています。
- 国内需要が将来にわたり減少していくことが予想される中、政府は、国策(アベノミクス成長戦略の一環)として「ビジット・ジャパン(VJ)²⁾」、「クールジャパン(CJ)³⁾」といったインバウンド⁴⁾戦略の推進を図っており、2030(令和12)年までに訪日外国人旅行者数を6,000万人まで増加させる目標を掲げていることから、今後もインバウンド観光客が増加することが見込まれます。
- 全国的なトレンドとしては、滞在日数の長い訪日外国人旅行者の延べ宿泊数が日本人の宿泊者数を上回ることが見込まれています。



Japan. Cool Japan.



Japan. Endless Discovery.

²⁾ 訪日外国人旅行者の増加を目的とした訪日プロモーション事業のこと。

³⁾ 世界から「クール(かっこいい)」と捉えられる(その可能性のあるものを含む)日本の「魅力」のこと(例:「食」、「アニメ」)。

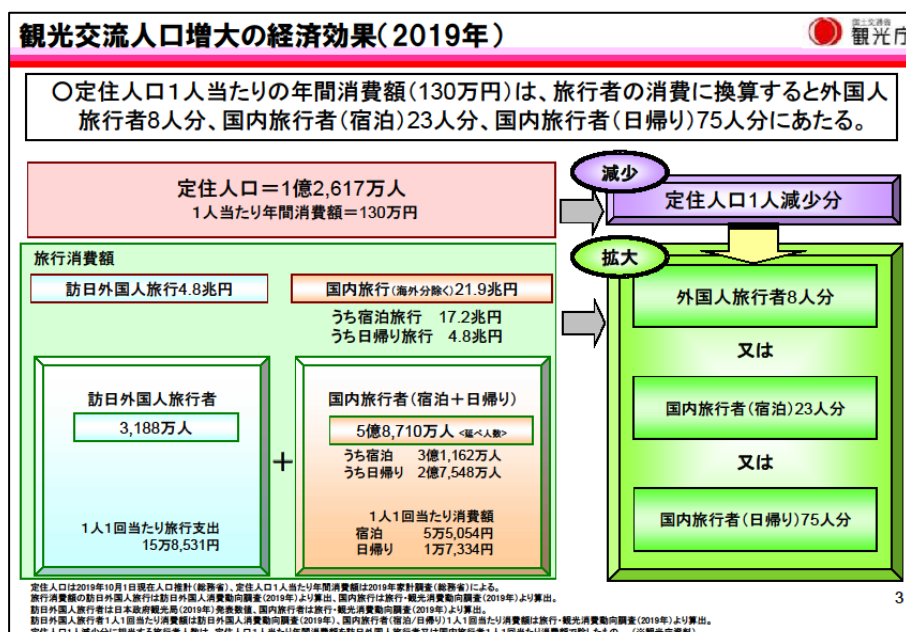
⁴⁾ 外国人が訪れてくる旅行のこと。

3) ICT⁵技術の進歩

- ▶ 観光情報の収集・発信手段として、多くの旅行者がスマートフォンを利用するようになり、デジタルマーケティング⁶の重要性が増しています。
- ▶ 観光庁、日本政府観光局（JNTO）でも、訪日外国人旅行者の誘客に向けてデジタルマーケティングを強化する方針を打ち出しています。デジタルマーケティングの根幹を担うのがデータであり、データの活用は、観光分野における新たな魅力創造や需要の掘り起こしにつながるものとして不可欠な要素になっています。
- ▶ データを活用することにより、旅行前の興味・情報収集段階に向けたプロモーション⁷から、旅行中の情報発信・受け入れ環境整備による満足度向上、旅行後の旅行者目線によるSNSでの共有まで、旅行に関わる行動を包括的にとらえたマーケティング⁸を展開できるほか、働き方改革等を推進することも可能となり、労働時間を短縮し、商品開発や接客等の付加価値を高める取り組みの展開につなげることができます。

(2) 地方創生・成長戦略の柱としての観光への期待

- ▶ 観光は、本格的な人口減少及び少子高齢化社会を迎える中で、真に我が国の地方創生の切り札、成長戦略の大きな柱と位置付けられています。
- ▶ 観光庁の試算によると、定住人口1人あたりの年間消費額は、旅行の消費に換算すると外国人旅行者で8人分、国内宿泊旅行者23人分、国内日帰り旅行者75人分に相当するとされており、人口減少による経済の縮小を観光交流人口によって補うことが可能であるとされています。



(出典：観光庁「観光交流人口増大の経済効果(2019年)」)

図1-1 観光交流人口増大の経済効果

⁵ Information and Communication Technologyの略。通信技術を活用したコミュニケーションのこと。

⁶ インターネットやIT技術など「デジタル」を活用したマーケティング手法のこと。

⁷ 製品、サービスに対する意識や関心を高め、購買を促進する活動のこと。

⁸ 商品やサービスの提供に関わる企業活動全般のこと。

(3) 新たな課題

1) オーバーツーリズム

- 急激なインバウンド観光客の増加により、観光地に許容量以上の観光客が押し寄せ、観光地に居住する地域の人々に負担と悪影響を与えるオーバーツーリズム⁹の問題が、世界的に顕在化しました。
- 日本国内においても、大都市における交通混雑などの問題だけでなく、地方の特定のエリアや施設が、アニメの聖地やフォトスポットとしてメディアに取り上げられたことなどを契機として、突然、毎日多くの人々が訪れるなどの社会現象が起っています。
- このオーバーツーリズムは、観光客の満足度や再来訪希望に影響を及ぼすだけでなく、地域住民の日常生活に支障が生じ、最終的には観光に対する地域住民の反感や嫌悪感が生まれ、観光の持続可能性が低下してしまいます。

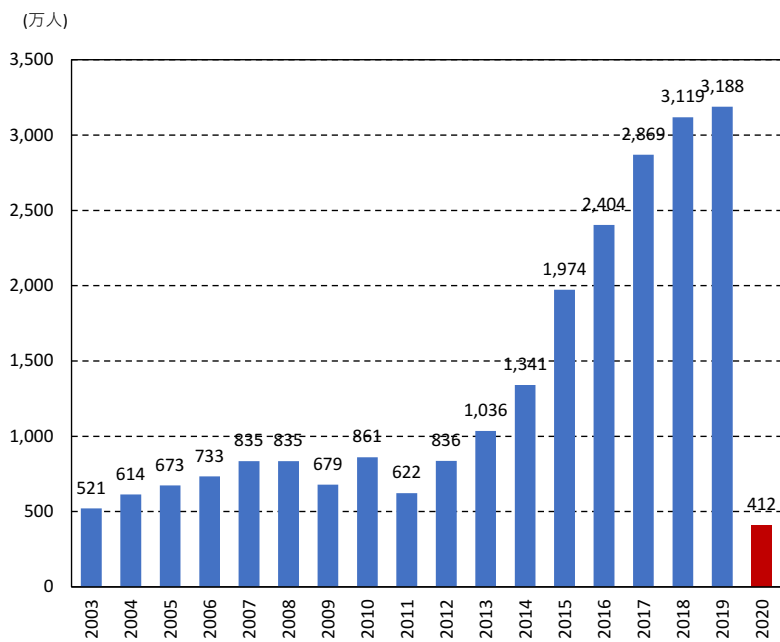
表1-1 オーバーツーリズムの参考事例

都市名	京都市	鎌倉市	紀北町
対象	都市全体	特定の地域	特定の自然環境
現象	・インバウンドの激増	・インバウンドの激増 ・人気漫画の聖地としての取り上げ ・狭隘な地形の中に人気観光施設が集中するための慢性的な混雑	・日本有数の透明度を誇る「銚子川」のメディア露出増加
影響	・慢性的な交通渋滞 ・昼夜を問わない騒音 ・私道への進入や無許可撮影	・観光客による食べ歩き ・写真撮影のため踏切内への立ち入りやドローン撮影 ・公共交通機関(駅改札)の混雑	・路上駐車やごみの不法投棄の増加 ・トイレ以外での排せつ
対策	・交通混雑の緩和、地域住民の暮らし保全に向け、観光の分散、マナー向上・啓発に取り組む	・江ノ電混雑時において沿線住民が優先的に入場できる社会実験を実施 ・観光客のマナー改善に向けたリーフレットやポスターの配布	・銚子川サポーター制度による環境保全のボランティア活動の実施 ・銚子川の環境保全を目的とした「エバーブルー協力金」制度の創設

⁹ 観光地において、訪問客の著しい増加等が、地域住民の生活や自然環境、景観等に対して受忍限度を超える負の影響をもたらしたり、観光客の満足度を著しく低下させるような状況のこと。

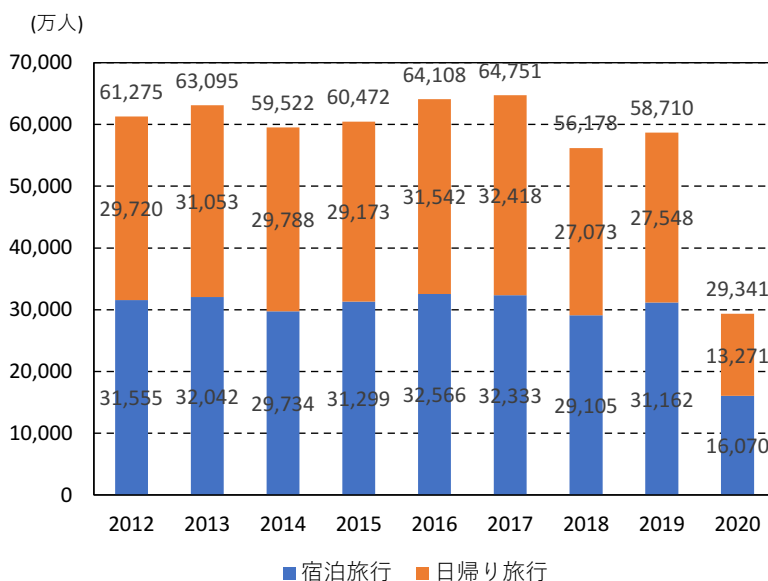
2) 新型コロナウイルス感染症拡大

- 2020(令和2)年の4月以降は、新型コロナウイルス感染症の流行により、世界の旅行需要が低迷し、海外から日本への渡航が途絶えており、インバウンド観光の本格的な回復には時間を要すると考えられます。
- 2020(令和2)年現在の日本人の国内宿泊旅行延べ人数は1億6,070万人（前年比48.4%減）、日帰り旅行延べ人数は1億3,271万人（前年比51.8%減）であり、コロナ禍の影響を受けて前年の半数以下となっています。
- 2020(令和2)年の訪日外国人旅行者数は412万人（前年比87.1%減）となっています。



(出典：観光庁「令和3年版観光白書について」)

図1-2 訪日外国人旅行者数の推移



(出典：観光庁「令和3年版観光白書について」)

図1-3 日本人国内宿泊旅行延べ人数、国内日帰り旅行延べ人数の推移

1.1.2. これからの時代における観光政策の意義

(1) 持続可能な社会の形成

1) SDGs

- 2017(平成29)年に国連世界観光機関（UNWTO）により持続可能な観光国際年¹⁰としての取組が展開されるなど、成長が見込まれる観光分野に対するSDGs¹¹への貢献の期待が高まってきています。従来の人やモノの集中により環境負荷をかける観光から、地域の文化や歴史遺産、自然環境を守りながら、教育・福祉・コミュニティの活性化等の課題を解決し、地方創生へとつなげる「持続可能性」を重視した観光地経営へのパラダイムシフト¹²（サステナブル・ツーリズム¹³）がいま重要となっています。
- 2021(令和3)年6月に日本政府観光局（JNTO）は、SDGsへの貢献と持続可能な観光（サステナブル・ツーリズム）の推進に向けた取組方針を策定しました。これにより、日本も国際社会の一員として、政府や経済団体連合会をはじめ、各企業でもこの目標に向けた取組を進めていくことを国内外に表明しています。



JNTOが考える持続可能な観光（サステナブル・ツーリズム）

地域の「環境」を守る・育む	地域の「文化」を守る・育む	地域の「経済」を守る・育む
<ul style="list-style-type: none"> ・環境資源を最適な形で観光に活用している事例を情報発信 <p>→自然や生物多様性の保全等に貢献</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の有形無形の伝統・文化資産等を魅力ある形で海外に発信 <p>→外国人旅行者による体験等を通じて、伝統・文化の保存・継承に貢献</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・日本全国各地への外国人旅行者の安定した誘客・滞在の促進 ・地域ならではの体験や特産品等の購入促進 <p>→地域経済の活性化と安定的・長期的な雇用を創出し、住んで良し・訪れて良しの地域づくりに貢献</p>

（出典：日本政府観光局「SDGsへの貢献と持続可能な観光（サステナブル・ツーリズム）の推進に係る取組方針」）

図1-4 SDGsへの貢献と持続可能な観光（サステナブル・ツーリズム）の推進に係る取組方針の概要

¹⁰ 各国において観光の果たす役割やその重要性について理解を促進していくために国際連合が定めた年のこと（2017年）。

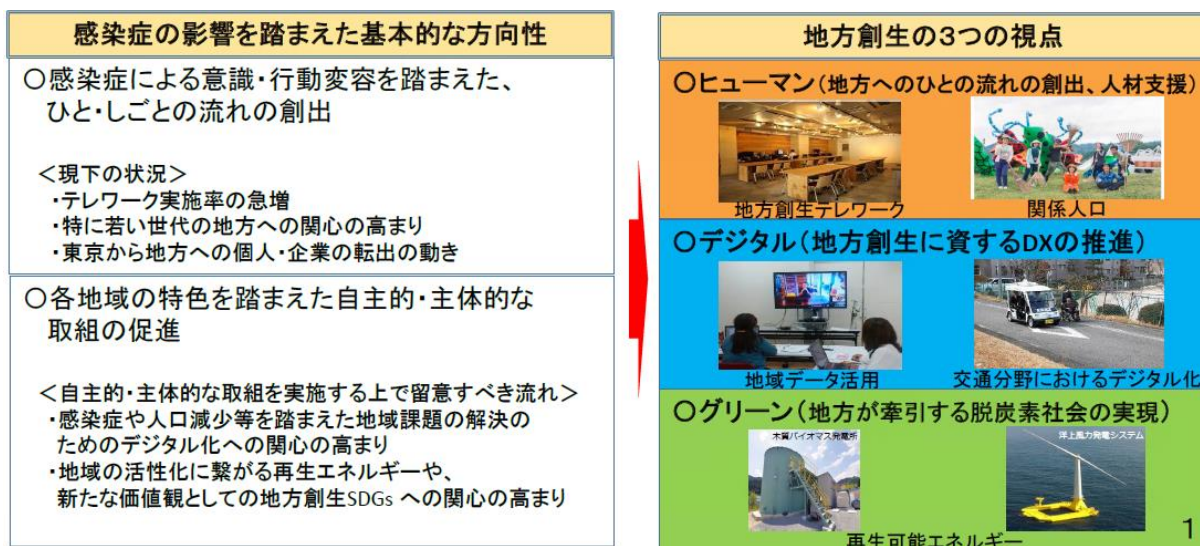
¹¹ 2015(平成27)年9月の国連サミットで加盟国の全会一致で採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された2030(令和12)年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標のこと。

¹² その時代や分野において当然のことと考えられていた認識や思想、社会全体の価値観などが劇的に変化する事。

¹³ 旅行先の地域文化と環境の保全を第一に考えた「持続可能な観光」のこと。

2) 地方創生

- 新型コロナウイルス感染症の拡大や近年の度重なる自然災害等は、地域経済や住民生活に大きな悪影響を及ぼしており、人口減少に起因する課題を抱える地方自治体においては、持続可能な地域社会の形成に向け、これまで以上に「まち・ひと・しごと」の創生が求められています。
- 一方で、コロナ禍により、テレワークの導入が急速に進んだことや密を避けた行動が求められるようになったことにより、場所を選ばずに仕事ができるようになった人達の増加の潮流が、地方への移住や多拠点居住、ワーケーション¹⁴など人の流れに変化を与える契機となっています。
- 国のまち・ひと・しごと創生基本方針2021では、政策の方向性として、①感染症による意識・行動変容を踏まえた、ひと・しごとの流れの創出、②各地域の特色を踏まえた自主的・主体的な取組の促進が挙げられています。
- 観光政策は、その特長や性質からこれらの方向性との親和性が高く、今後も地方創生における重要な柱として考えることができます。



(出典：内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局「まち・ひと・しごと創生基本方針2021について」)

図1-5 まち・ひと・しごと創生基本方針2021の考え方

¹⁴ リゾート地や地方部など、普通の職場とは異なる場所で働きながら休暇取得を行うこと。

(2) 価値観の多様化

1) 旅行形態の多様化

- 従来の日本の旅行スタイルは、特定の時期に一齐に休暇取得する、宿泊日数が短いといった特徴があり、旅行需要が特定の時期や場所に集中しやすい傾向にありました。
- 近年、価値観の多様化により旅行形態が多様化（モノ観光からコト・ヒト観光へ）しており、これらのニーズ変化により新たなマーケットが生まれる可能性があります。

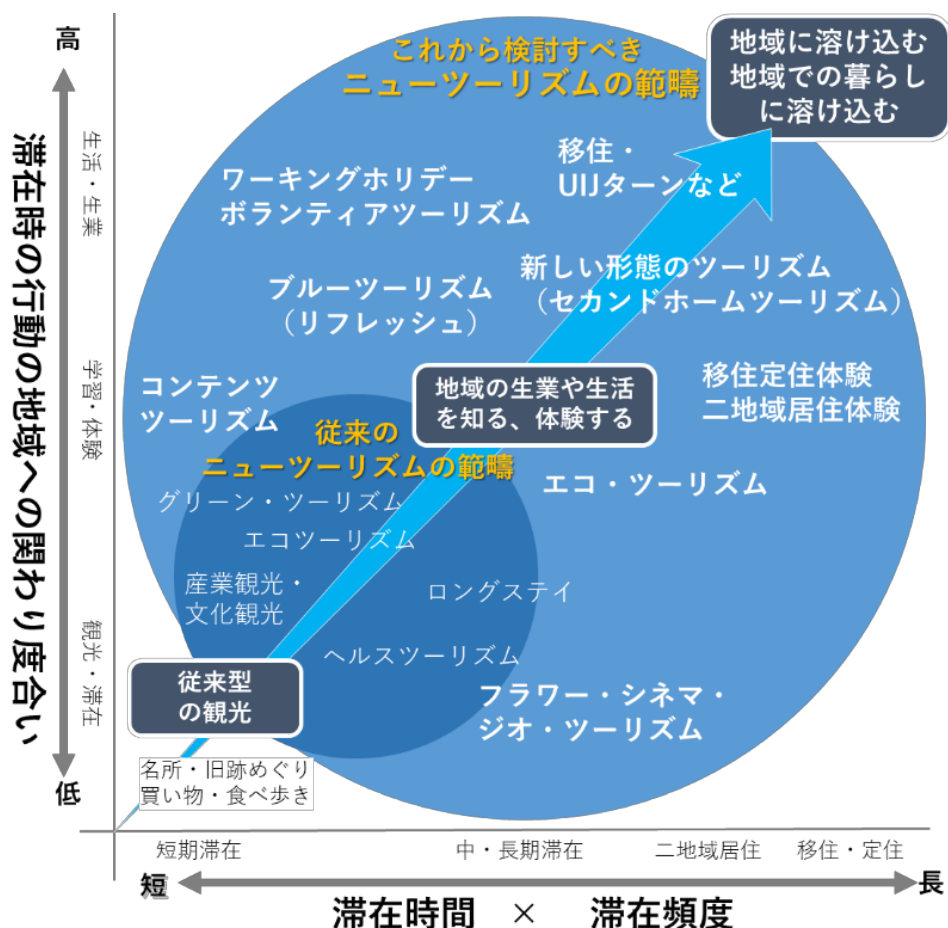
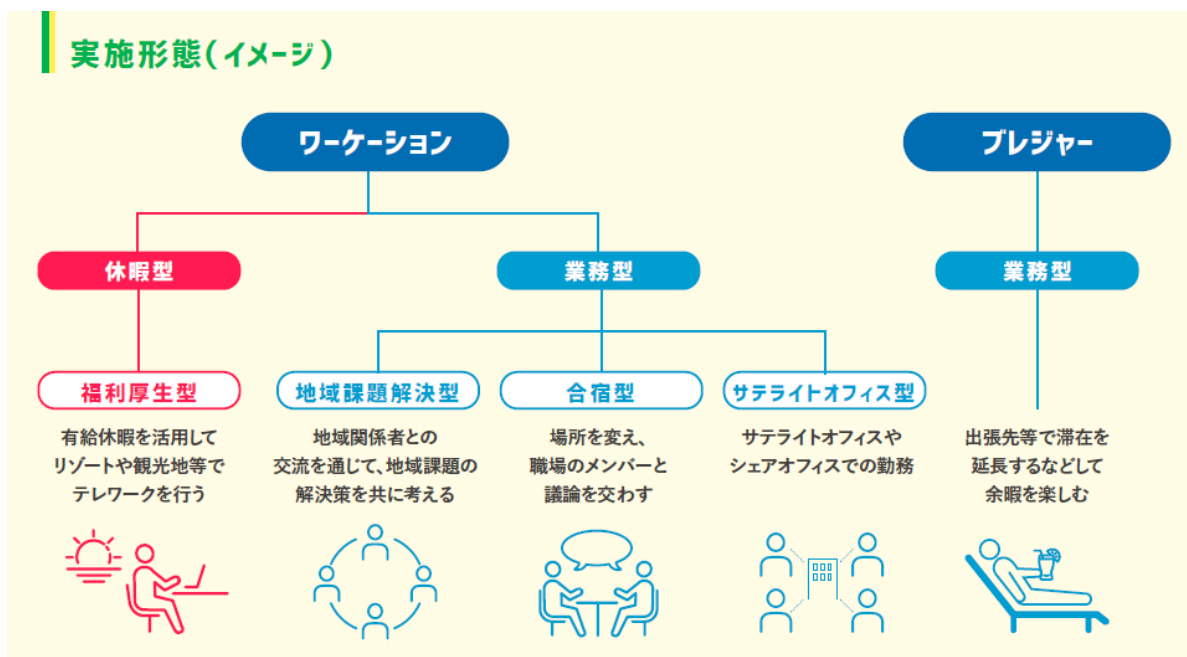


図1-6 ニューツーリズムの範疇

- 観光庁では、ワーケーションやプレジャー¹⁵等の仕事と休暇を組み合わせた滞在型旅行を、働き方改革などとも合致した「新たな旅のスタイル」と位置づけ、その普及を推進しています。

¹⁵ ビジネスとレジャーを組み合わせた造語。出張等の機会を活用し、出張先等での滞在を延長するなどして余暇を楽しむこと。



(出典：観光庁「新たな旅のスタイル ワーケーション&ブレジャー」)

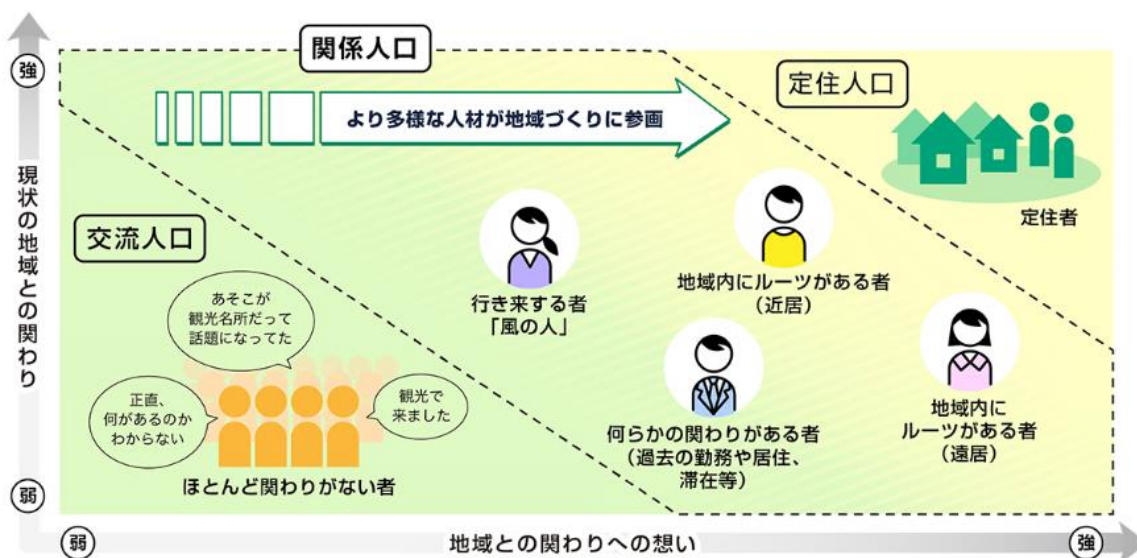
図1-7 ワーケーションの実施形態のイメージ

2) 豊かさの捉え方の変化

- 社会状況の変化に伴い、個人の生活における豊かさの捉え方に変化が起こりつつあります。
- 具体的には、経済的・物質的な豊かさだけを追求するのではなく、安心・安全、心身の健康、生きがいなど「心のゆたかな暮らし (Well-Being)」を大切にする生き方を重視する人が増えています。
- これらのことから、アフターコロナの新しい時代に向けて、「何のために観光に取り組むのか」「なぜ地域に観光が必要か」といった今後の観光振興に関する基本的な考え方について、地域全体として認識を共有する必要があります。

(3) 関係人口の創出

- 「関係人口」とは、移住した「定住人口」でもなく、観光に来た「交流人口」でもない、地域と多様に関わる人々を指す言葉です。
- 地方は、人口減少・高齢化により、地域づくりの担い手不足という課題に直面していますが、地域によっては若者を中心に、変化を生み出す人材が地域に入り始めており、「関係人口」と呼ばれる地域外の人材が地域づくりの担い手となることが期待されています。



(出典：総務省「関係人口ポータルサイト」)

図1-8 関係人口のイメージ

(4) 観光政策の特長と効果

- ▶ 観光政策は、人口減少に伴う地域経済の活動縮小を補うことができることに加え、地域資源を活用した取組であることから、地域コミュニティの維持、歴史伝統文化の継承、人流・交流促進によるにぎわい創出等の副次的効果が期待できるため、多くの住民が受益者となり得る特長があります。

(受益≠経済、=豊かさ)

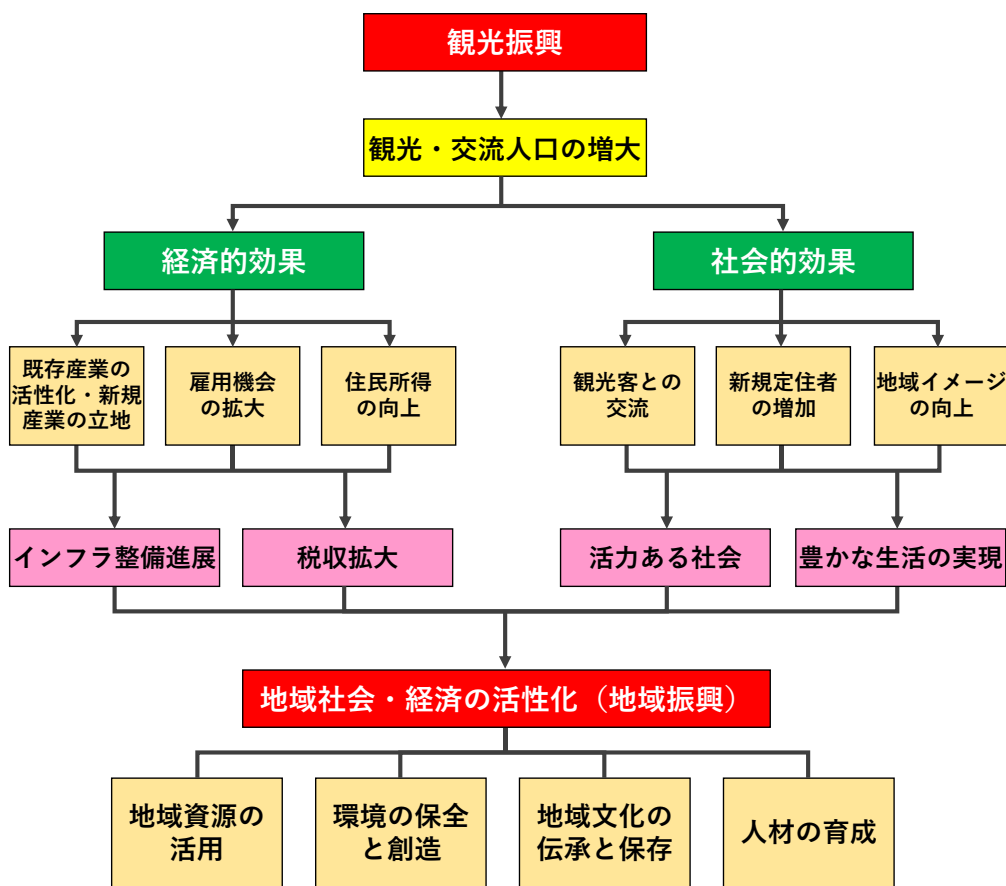


図1-9 観光振興が地域にもたらす効果

1.1.3. 国の方向性

(1) 観光地域づくり法人（DMO）

- 「観光地域づくり法人」(DMO: Destination Management/Marketing Organization) は、「地域の多様な関係者を巻き込みつつ、科学的アプローチ¹⁶を取り入れた観光地域づくりを行う舵取り役となる法人」を意味します。
- 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「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプト¹⁷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とされています。
- 観光庁は、地方公共団体と連携して観光地域づくりを担う法人を対象に「観光地域づくり法人（DMO）」登録制度を設けており、その目的を以下のとおりとしています。

観光地域づくり法人（DMO）の目的

- ① 地域の取組目標となる水準の提示による観光地域づくり法人の形成・確立の促進
- ② 関係省庁が観光地域づくり法人の形成・確立を目指す地域の情報を共有することによる支援の重点化
- ③ 観光地域づくり法人間の適切な連携を促すことで各法人間の役割分担がされた効率的な観光地域づくり



(出典：観光庁「観光地域づくり法人」)

図1-10 観光地域づくり法人（DMO）の形成・確立

¹⁶ 働きかけること。

¹⁷ 企画・広告などで全体を貫く基本的な観点・考え方。

- 観光地域づくり法人が必ず実施する基礎的な役割・機能（観光地域マーケティング・マネジメント¹⁸）としては、以下の点が挙げられます。

- ① 観光地域づくり法人を中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成
- ② 各種データ等の継続的な収集・分析、データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略（ブランディング）の策定、KPI¹⁹の設定・PDCA²⁰サイクルの確立
- ③ 地域の魅力の向上に資する観光資源の磨き上げや域内交通を含む交通アクセスの整備、多言語表記等の受入環境の整備等の着地整備に関する地域の取組の推進
- ④ 関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組みづくり、プロモーション

- 観光地域づくり法人は、「持続可能な観光地域づくり」や閑散期対策などの需要の平準化など「観光地域全体のマネジメント」の観点での取組も必要であり、さらに、災害等の非常時における訪日外国人を含む旅行者への情報発信や安全・安心対策について、自治体等と連携して取り組むことも必要となります。
- 地域の官民の関係者との効果的な役割分担をした上で、例えば、着地型旅行商品の造成・販売やランドオペレーター²¹業務の実施など地域の実情に応じて、観光地域づくり法人が観光地域づくりの一主体として個別事業を実施することも考えられます。

(2) 第二のふるさとづくりプロジェクト

- コロナ禍等によって働き方・住まい方に関する意識が変化する中で、密を避け、自然環境に触れる旅へのニーズの高まりや、ふるさとを持たない大都市の若者が増え、田舎にあこがれを持って関わりを求める動きがあります。
- 新しい動きも踏まえ、いわば「第2のふるさと」として、「何度も地域に通う旅、帰る旅」というスタイルを推進・定着させることで、国内観光の新しい需要を掘り起こし、地域経済の活性化につなげることが重要であるという考えの下、観光庁では「第2のふるさとづくりプロジェクト」を立ち上げ、取組の方向性や具体的な取組内容について検討を行うため、これに関する有識者会議を開催しています。

¹⁸ ヒト・モノ・カネなどの経営資源を効率的に活用し、あらかじめ設定した組織の目標やミッション達成を目指すこと。

¹⁹ 業績管理評価のための重要な指標のこと。

²⁰ Plan（計画）、Do（実行）、Check（測定・評価）、Action（対策・改善）の仮説・検証型プロセスを循環させ、マネジメントの品質を高めようという概念のこと。

²¹ 旅行会社の依頼を受け、旅行先のホテルやレストラン、ガイドやバス・鉄道などの手配・予約を専門に行う会社のこと。

第2のふるさとづくりプロジェクトの概要について

別紙 1

- インバウンドが本格的に回復するまでには時間がかかるため、**国内観光需要の掘り起こし**が必要。
- コロナの影響により、**密を避け、自然環境に触れる旅へのニーズが増加**。また大都市にはふるさとを持たない若者が増え、**田舎にあこがれを持って関わりを求める動きも存在**。
- こうした新しい動きも踏まえ、コロナの影響により働き方や住まい方が流動化している今、
 - ① いわば「**第2のふるさと**」を作り、「**何度も地域に通う旅、帰る旅**」という新たなスタイルを**推進・定着**させ、
 - ② **地域が一体となって「稼げる地域」とし、地域活性化を図りたい**。

① 滞在コンテンツ

お手伝い型なりわい観光コンテンツ提供
(三重県鳥羽市)

人材不足に悩むワカメ漁 ⇔ 社会貢献をしたい都市部人材
→ 体験にとどまらず、「第2のふるさと」化

地域の課題解決に参画するコンテンツ提供
(山梨県北杜市)

○ 多世代が集う社員研修の中で、地方部でコマ作りに参画
○ 荒地の整備から田植え、収穫までを経験。
→ 地域の課題解決参画により、「第2のふるさと」化

② 滞在環境

古民家活用による魅力的な滞在環境提供
(兵庫県丹波篠山市)

○ 古民家を活用し、宿泊、飲食等を通じて限界集落を再生
○ マルシェ等により新たな交流を創出し、魅力的な生業・居住環境等を提供

港町の個性的な空き家群を面的に再生
(広島県尾道市)

○ 地域に多数存在している問題になっている空き家を改築し、地域の生活感ある新しい宿泊の受け皿を用意し、柔軟な滞在環境を提供

③ 移動の足の確保

鉄道運賃 + 宿泊サブスクリプション

○ JR西日本とKabuK Styleが提携
○ 交通運賃割引・宿泊施設のサブスクにより、新たなライフスタイルを推進する実証事業を実施

日本初の観光型MaaS「Izuko」
MaaSを通じて実現しているサービス

○ 伊豆の旅行において、鉄道、バスのほか、デマンドタクシー、レンタカー、自転車等目的地までの最適ルート検索、予約・決済が可能なシステム

(出典：観光庁「『第2のふるさとづくりプロジェクト』に関する有識者会議資料」)

図1-11 第2のふるさとづくりプロジェクトの概要

➤ 有識者会議の中で、「何度も地域に通う旅、帰る旅」、「暮らすような旅や仕事を持ち運ぶような滞在」において、一般に求められる滞在・移動環境として、以下の3つの視点を示しています。

視点① 地域魅力を発揮し、仕事を持ち運ぶような旅に必要な機能が、「ヤド（宿ナカ）」にあるか。

- ・ 「暮らすように滞在する」「地域の中で仕事をする」ための機能があるか。
- ・ 「マチ」に緩やかに触れるため情報やきっかけがあるか。
- ・ 高頻度往来や長期滞在に対応した割引やサービスの工夫はあるか。

視点② 地域魅力を発揮し、仕事を持ち運ぶような旅に必要な機能が、「マチ（宿ソト）」にあるか。

- ・ 安心と居心地があるか。まちで、いつでもリモートワークができるか。
- ・ 来訪者と地域住民の双方で共有され緩やかに交流を生む場、ホンモノに触れる場があるか（カフェや地元の食など、飲食店、足湯、コワーキングスペース、そこだけの地域資源についての情報や、地域への関わりしるの紹介等）。

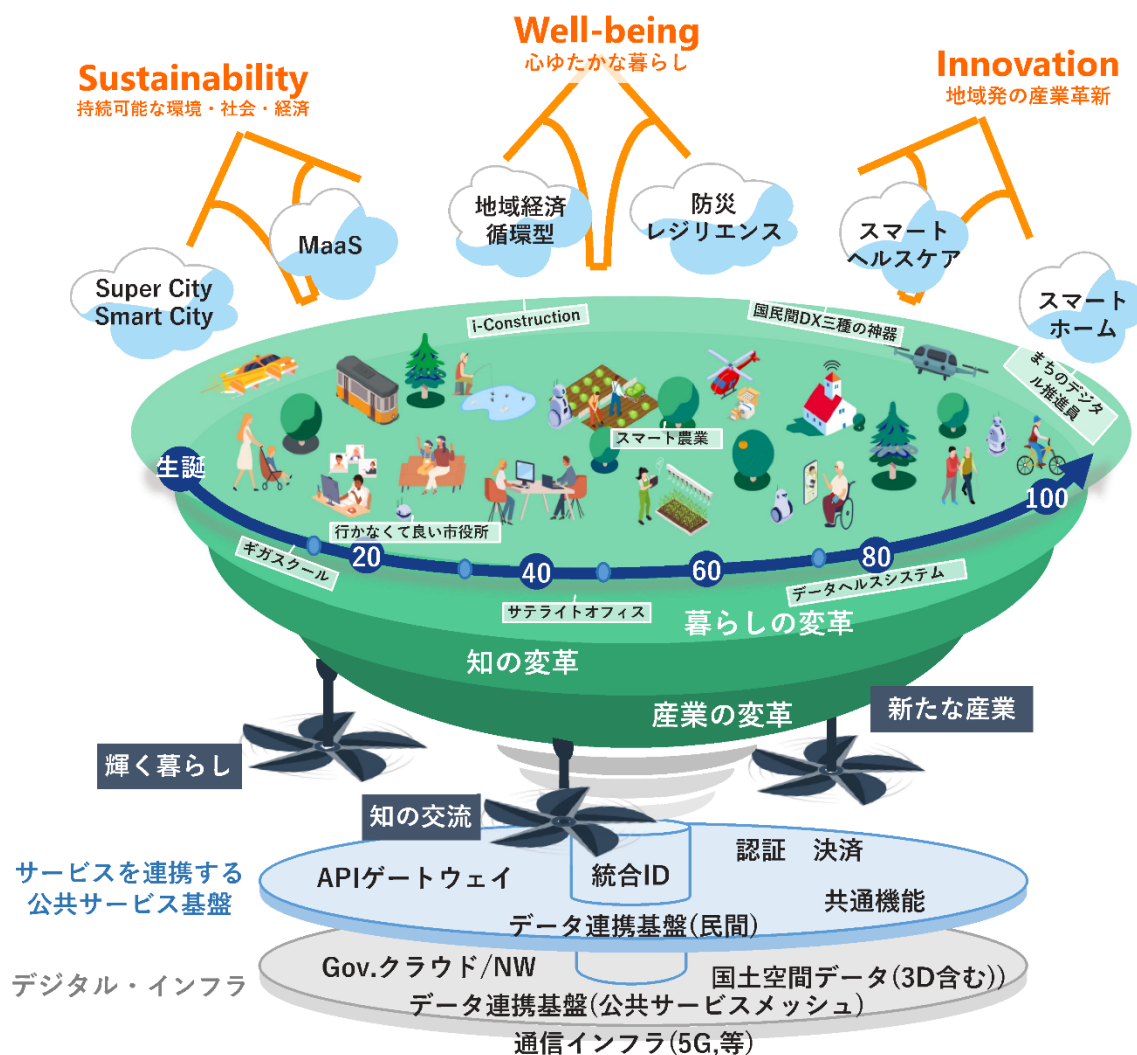
視点③ 地域魅力を発揮し、仕事を持ち運ぶような旅に必要な機能が、移動の「アシ」にあるか。

- ・ 観光と生活が交わる新たな移動・滞在ニーズに適応できる柔軟な公共交通、手軽で自由な移動手段はあるか。高頻度往来や長期滞在に対応した割引や旅行商品、サービスはあるか。

14

(3) デジタル田園都市国家構想

- デジタル田園都市国家構想²²は、地域の「暮らしや社会」「教育や研究開発」「産業や経済」をデジタル基盤の力により変革し、「大都市の利便性」と「地域の豊かさ」を融合した「デジタル田園都市」の構築することにより、「心ゆたかな暮らし」（Well-Being）と「持続可能な環境・社会・経済」（Sustainability）を実現することを目的としています。

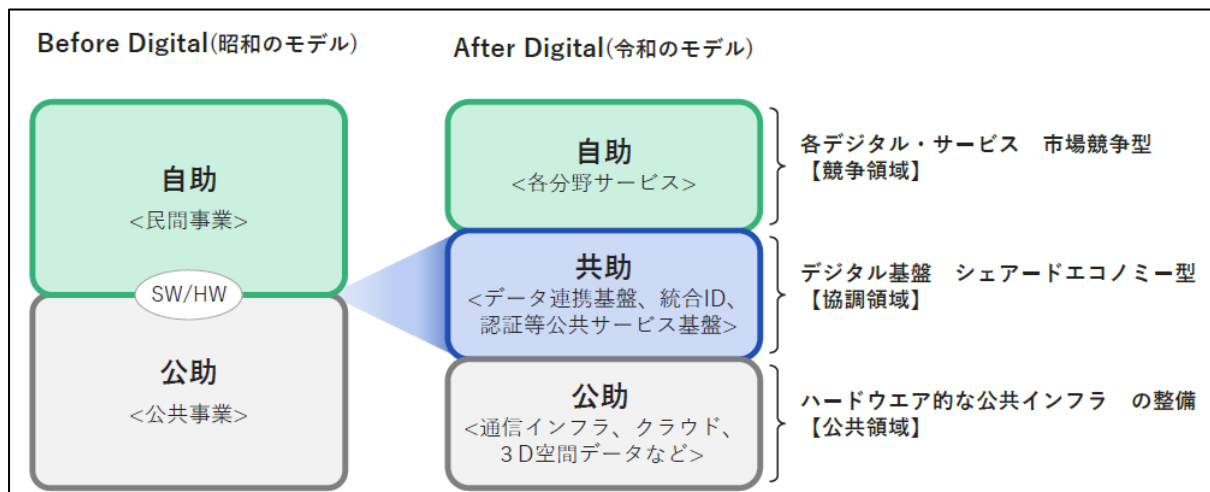


(出典：内閣官房「デジタル田園都市国家構想実現会議資料」)

図1-12 デジタル田園都市国家構想・イメージ

- 各地域におけるデジタル田園都市の実現に向けては、「地域経済循環モデル型」や「スマートヘルスケア型」「防災・レジリエンス型」などの選択肢の中から、自らが取り組むべき方向性を選択し、実行していくことと、民を中心として管理・運営する共助（シェアードエコノミー型）のビジネスモデルが必要であるとされています。

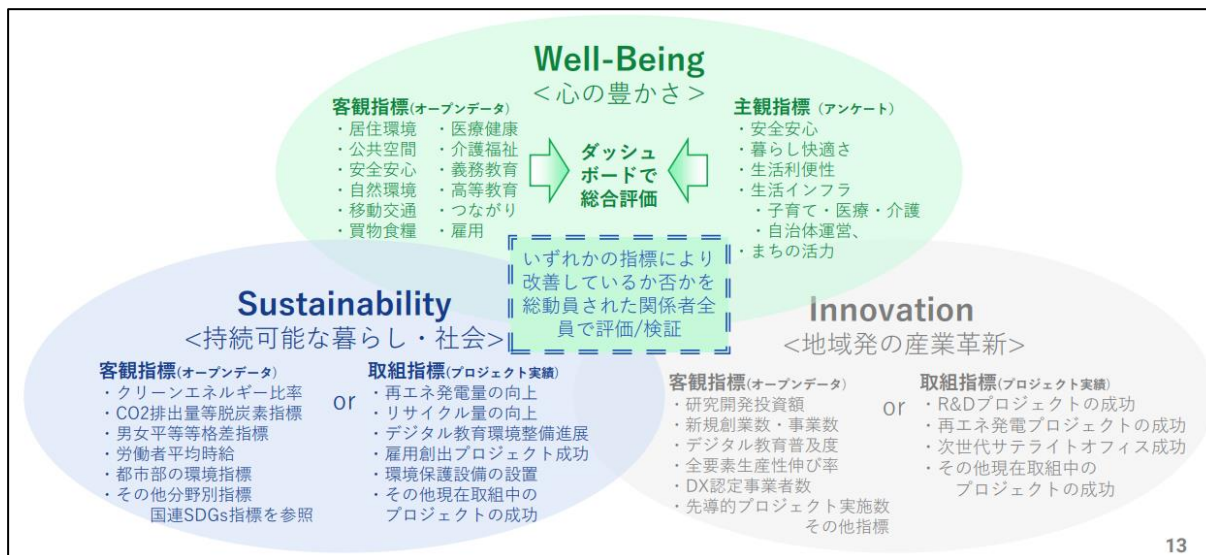
²² 第205回国会で岸田文雄首相による所信表明演説において「成長戦略の第二の柱」として表明された構想。2021(令和3)年11月には岸田総理が議長を務める「デジタル田園都市国家構想実現会議」の初会合が開催された。



(出典：デジタル庁「デジタル田園都市国家を目指す将来像について」)

図 1-13 デジタル基盤の確立と共助のビジネスモデル

- デジタル田園都市が常に進化するためには、様々な取り組みがバラバラに行われることのないよう、適切なKPIと実現を目指すビジョンを取り組み間で特定・共有することが不可欠とされます。
- KPIの設定にあたっては、まち全体のWell-Being 指標²³を活用、困難な場合は各分野の指標の活用を検討します。関連データやKPIは極力リアルタイムでモニタリング、関係者全員で施策や取り組みの効果の有無を検証することが重要です。



(出典：デジタル庁「デジタル田園都市国家を目指す将来像について」)

図1-14 KPI 設定とEBPM²⁴の推進・イメージ

²³ Well-Being を測る方法であり、物質的生活状況、生活の質の2分野の指標を含むべきとされるもの。さらに各分野において、物質的生活状況は1)住宅、2)所得と富、3)雇用と収入の3項目を、生活の質は1)社会とのつながり、2)教育と技能、3)環境の質、4)市民生活とガバナンス、5)健康状態、6)主観的幸福、7)個人の安全、8)仕事と生活のバランスの8項目を含むべきとされている。

²⁴ Evidence-based Policy making の略。政策の企画をその場限りのエピソードに頼るのではなく、政策目的を明確化したうえで合理的根拠（エビデンス）に基づくものとする。

1.2. 観光振興ビジョン策定の基本的な考え方

1.2.1. ビジョンの基本的な考え方、重要性

(1) ビジョンとは

- 原語としてのビジョン (vision) には、①視覚・視野、②創造力・洞察力、③未来図、展望、④幻、幻覚、⑤光景などの意味があるとされていますが、日本語としてのビジョンでは、主に未来図や展望の事を指し、(会社や事業が) 将来のどの時点でどのような成長を遂げているか、という未来像を指す語として用いられます。特に、事業におけるビジョンとは、具体的かつ現実的な計画を根拠とし、目標や理念を目指して掲げられる展望であり、実現可能な理想像であるとされます。

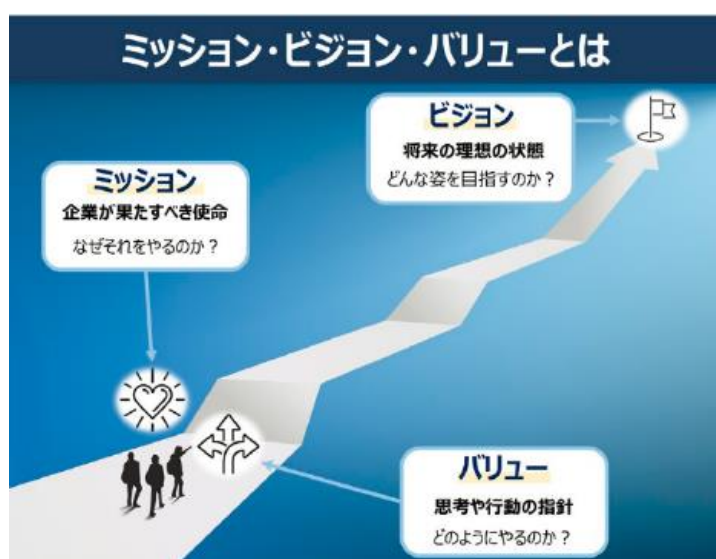


図1-15 ビジョンのイメージ

(2) 観光振興ビジョンの考え方

- これまでの伊賀市による行政主導による計画策定では、観光を主体的に行う事業者や副次的な受益者である市民の理解や共感が得られにくく、地域全体として観光客を受け入れ、もてなすために必要なモチベーション²⁵が伴わず、結果として、伊賀市の魅力を享受する側、または潜在的な観光客に対し、地域の魅力が十分に伝わらないという課題がありました。
- そのため、本ビジョンの考えを地域全体で共有することにより、市民や観光事業者のモチベーションが向上されることが、地域の観光をよりよくする力の源泉であること、それらが伊賀市の魅力度や発信力の向上、観光客との交流や共感の拡大、そして、シビックプライド²⁶醸成に繋がるという好循環を基本の考え方とします。

²⁵ 人が何かをする際の動機づけや目的意識のこと。

²⁶ 「ここをよりよい場所にするために自分自身がかかわっている」という、当事者意識に基づく自負心のこと。

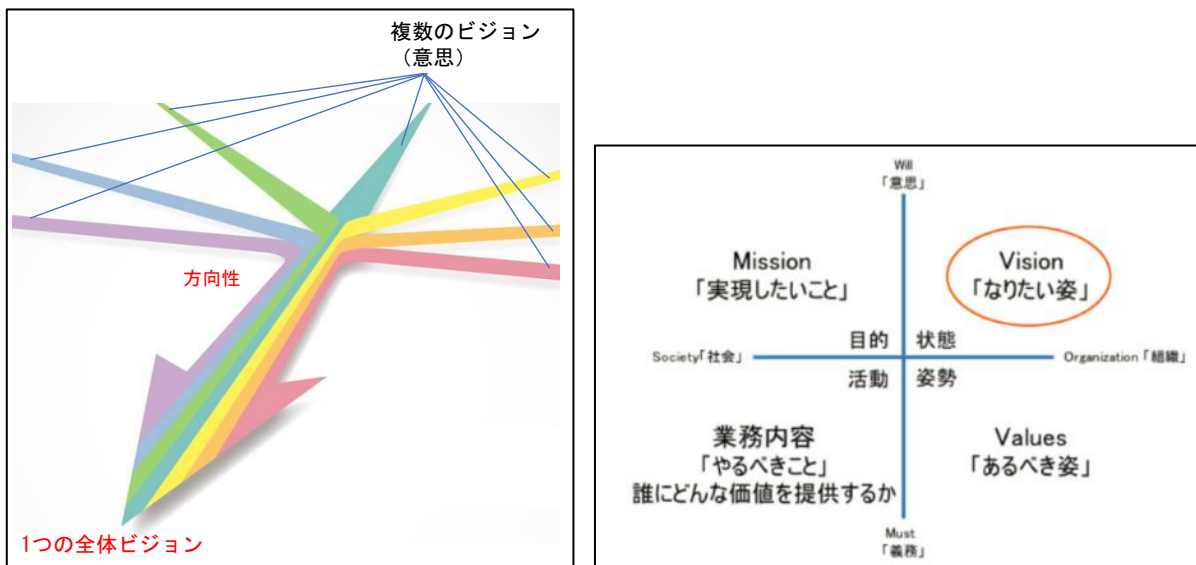


図1-16 方向性のイメージ図

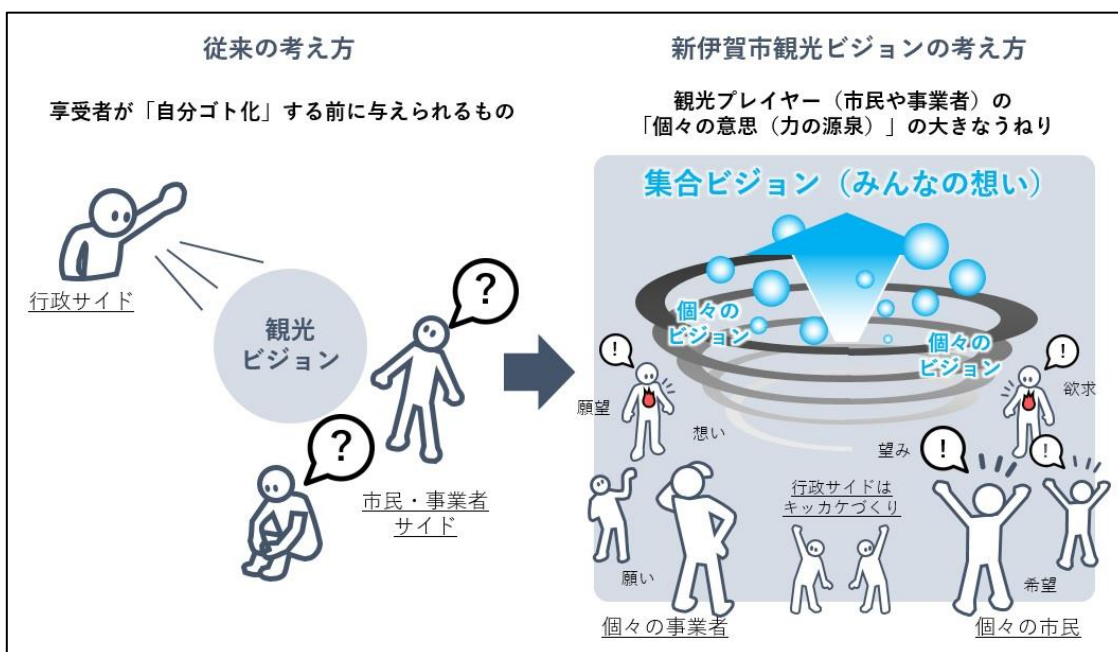


図1-17 従来の考え方と新伊賀市観光ビジョンの考え方

(3) 観光振興ビジョンの基本的な視点

➤ これまでの整理を踏まえ、本ビジョン策定にあたっての基本的な視点を以下のとおりとします。

- 人口減少を前提とした地域づくりをデザインする
- 観光に取り組む基本的な目的を、地域住民の「心ゆたかな暮らし」(Well-Being)とする
- 市民や観光事業者のモチベーションこそが、伊賀の観光をよりよくするものとする

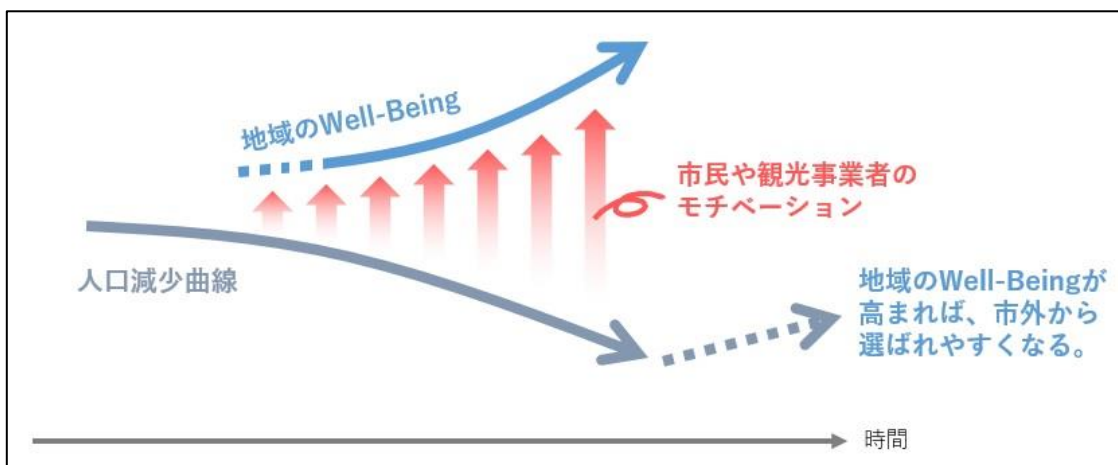


図1-18 人口減少を前提とした地域づくりにおける「基本的な視点」の相関図

1.2.2. 観光振興ビジョンの構成と期間

- 「伊賀市観光振興ビジョン」は、10年後に「あるべき伊賀市の観光振興の将来像を示す」総論としての「Future2031」と、それらに基づいて、「今後取り組む観光施策の方向性を示す」各論（アクションプラン）で構成します。
- アクションプランについては、現在であるCurrent2022を起点として、「Future2031」の中間地点にあたる2025(令和7)年に、「2025年日本国際博覧会（略称：大阪・関西万博／英称：EXPO 2025 OSAKA, KANSAI, JAPAN）」が開催される予定であることから、当該年度を節目（マイルストーン）とした前半計画を「Beyond2025」として取り組み、2026(令和8)年に見直しを図った上で「Next Plan」に移行するものとします。
- 世界の潮流・市場トレンド、またはこれからの一人ひとりの生活様式や価値観がますますSDGs 2030へと向かう中、Future2031ビジョンとしては、その世界潮流を踏まえる視点を考慮します。また、その中間段階におけるBeyond2025では、大阪・関西万博開催年ということ、さらには万博のテーマである「いのち輝く未来社会のデザイン」を踏まえ、それを契機とした社会的価値観の変革を観光にとりいれた考え方を採用します。それらにより、市民や観光従事者においてもより豊かで具体的な自身の未来像を描きやすいビジョンの策定につながるものと考えます。

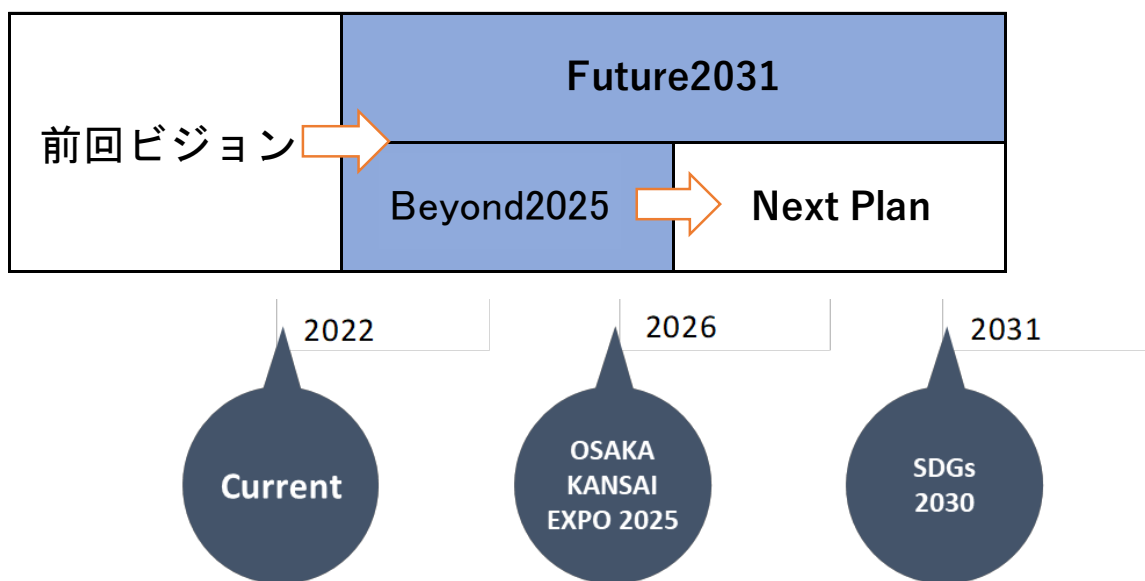
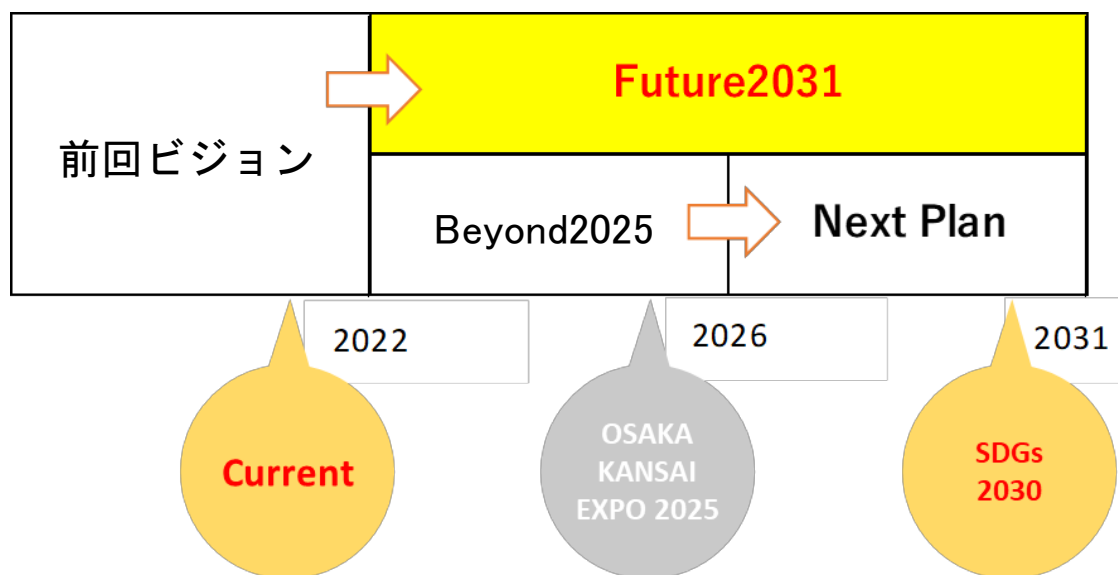


図1-19 伊賀市観光振興ビジョンの構成イメージ

2.

2 観光振興の将来像～Future2031～



2.1.伊賀市における観光の現状と将来展望

2.1.1.伊賀市における観光入込客の推移

- 市内の観光入込客数は、2006(平成18)年は年間300万人を超えていましたが、その後は緩やかな減少傾向にあります。また、2020(令和2)年以降は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響によりさらに減少し、現在は年間150万人を下回っています。

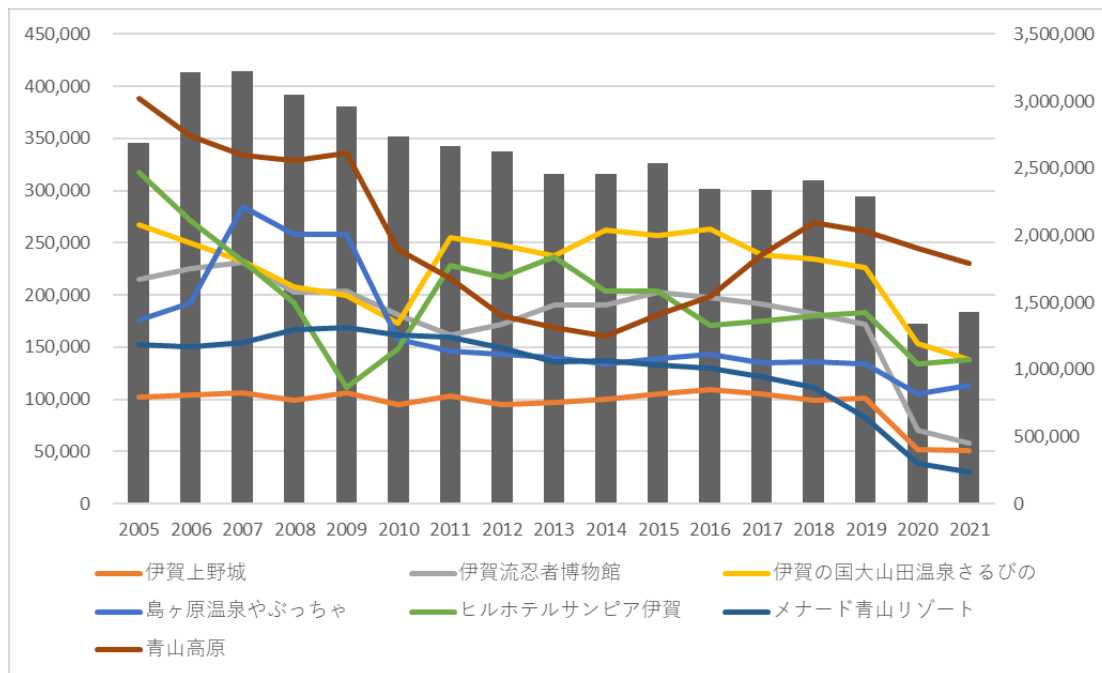


図2-1 市内観光入込客数の推移【市内入込客数（総数）は棒グラフ（右軸）】

- 市内宿泊者数は、調査を始めた2018(平成30)年から翌年の2019(平成31)年にかけて微減となりましたが、外国人の宿泊者割合は全国的なインバウンド増嵩の影響から増加しました。しかし、翌年からの新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、国内宿泊者数は約35%減少し、外国人宿泊者はほぼ消失しており、2022(令和4)年時点で回復に向けた具体的な見通しは立っていません。

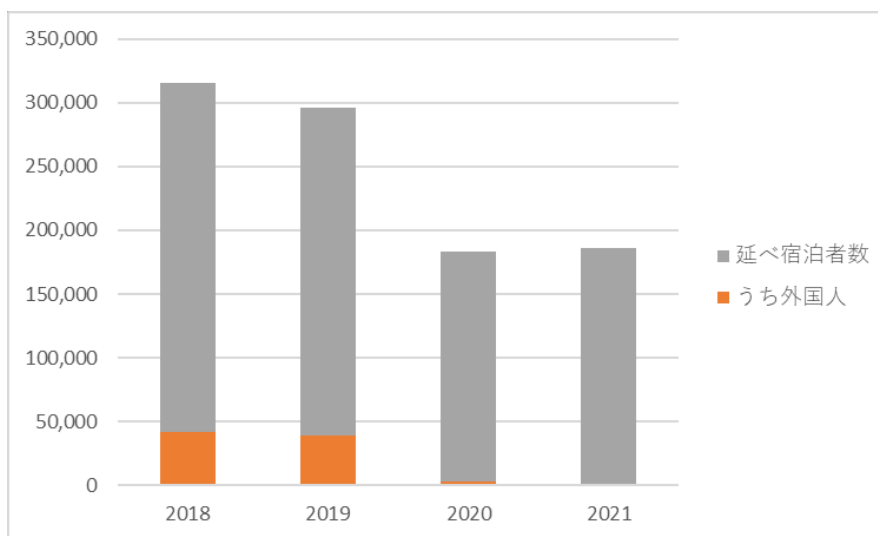


図2-2 市内宿泊者数の推移（延べ人数）

2.1.2. 前ビジョンの期間における取組

- 2012(平成24)年からの前ビジョンの期間には、ビジョンに定める基本理念や方向性に基づき、伊賀市をはじめ様々な主体により以下のような取組を推進してきました。

表 2-1 前ビジョンの期間における主な取組

テーマ	取組	概要
忍者を切り口とした 観光誘客	伊賀上野NINJAフェスタ（イベント） 	伊賀上野城下町を中心に「忍者変身処」や「まちかど忍者道場」を設置。1994(平成6)年にスタートし、主に子供連れのファミリー層をターゲットとした忍者の里・伊賀上野の春の名物イベントとして定着。 
	伊賀上野NINJAフェスタ in 上野恩賜公園・大阪天神橋筋商店街（イベント） 	伊賀上野NINJAフェスタの誘客プロモーションとして、東京・大阪において、地元観光協会や商店街とのコラボレーションによるPRイベントを実施。 

テーマ	取組	概要
<p>忍者を切り口とした観光誘客</p>	<p>忍者市宣言、忍者市駅 (情報発信)</p> 	<p>伊賀流忍者発祥の地として、忍者の歴史や精神を継承するとともに、その認知度を国内外に発信するため、2017(平成29)年2月22日に「忍者市」を宣言。また、2019(令和元)年2月22日には、伊賀鉄道に「忍者線」、上野市駅に「忍者市駅」という愛称を付す。</p>
<p>着地型観光の推進</p>	<p>伊賀ぶらり体験博覧会「いがぶら」 (イベント)</p> 	<p>㈱まちづくり伊賀上野を中心に、観光事業者だけでなく、農業者、NPO法人、住民自治協議会組織などが、地域の資源をブラッシュアップし、テーマに沿った期間限定の体験型プログラムとして商品造成し提供する秋のイベントとして実施。</p> 

テーマ	取組	概要
<p>着地型観光の推進</p>	<p>「忍びの里・伊賀」創生プロジェクト (プロジェクト)</p> 	<p>伊賀市、三重大学、三重県及び日本航空による連携に基づき、本物の忍びの心技体をコンセプトとした体験プログラムを開発。忍者トレイルランニングレースや農泊事業への支援を実施。</p> <p>「スポーツ文化ツーリズムアワード2019」文化ツーリズム賞を受賞。</p> 
<p>外国人誘客促進</p>	<p>2015ミラノ国際博覧会(ミラノ万博)への出展(情報発信)</p> 	<p>日本館パピリオンにおいて、市単独ブースを出展。伊賀牛、伊賀酒、伊賀焼などの地域製品のプロモーションとイベントステージでの忍者ショーのパフォーマンスを実施。</p> 

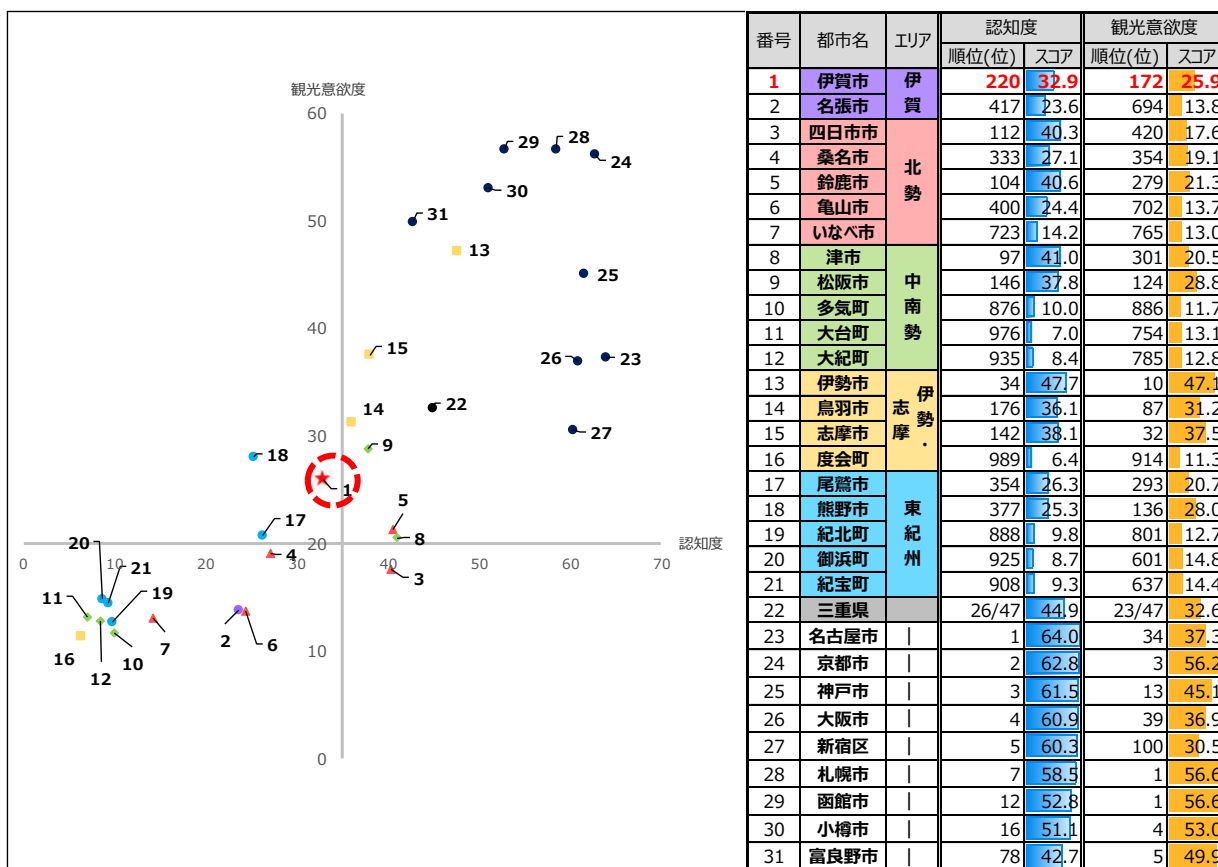
テーマ	取組	概要
外国人誘客促進	<p>インバウンド商談会等への出展 (情報発信)</p> 	<p>国外で開催される旅行博やJNTOによる海外での商談会などへの出展や、外国人ツアーエージェント向けのファムトリップの実施などにより、インバウンド向けのツアー造成に向けたプロモーション活動を展開。</p> 
広域的な連携	<p>伊賀流忍者観光推進協議会の設立【伊賀・名張】</p> 	<p>伊賀市・名張市を「伊賀流忍者エリア」と捉え、スケールメリットを生かした効果的な誘客を図ることを目的に、両市の観光担当部署、観光協会、三重県及び三重大学が連携し設置した協議会。伊賀流忍者コンテンツの洗い出しや国内外への情報発信を行う。</p>
	<p>日本遺産の認定【忍びの里 伊賀・甲賀】</p> 	<p>日本の文化や伝統をストーリーとして文化庁が認定し、地域活性化や観光振興に生かす「日本遺産」として、伊賀市と甲賀市が持つ伊賀・甲賀流忍術を集大成した秘伝書「万川集海」からひも解く“リアルな忍者”が感じられる魅力ある里の文化や伝統のストーリーが認定。</p> <p>両市の観光担当部署及び観光協会を中心とした協議会により、広域周遊観光のコンテンツ開発などに取り組む。</p>

テーマ	取組	概要
広域的な連携	日本忍者協議会への参画 	これまで謎に包まれてきた忍者という存在を、日本の文化資源として世界に発信する事を目的に、国をはじめ日本各地の自治体、大学、観光協会、民間団体などが参画する協議会を組織し、忍者の学術研究や情報収集などを行う。

2.1.3. 伊賀市観光のポジショニング（客観的評価）の現状

- 観光まちづくりの成果を図る指標の一つに「地域ブランド力調査」があり、その中で示される指標のうち、「認知度^{※1}」と「観光意欲度^{※2}」は相関関係にあると考えられます。
- 本市及び三重県内自治体（調査対象のみ）並びにランキング^{※3}上位の観光地の「認知度」及び「観光意欲度」の相関図を示します。

※1 認知度…「どの程度知っているか」を5段階評価
 ※2 観光意欲度…「観光や旅に行きたい」を4段階評価
 ※3 ランキング…全国1,000の市区町村を対象（都道府県は47）



(出典：株式会社ブランド総合研究所「第15回地域ブランド調査2020」)

図2-3 地域の認知度と観光意欲度

客観的な観光意欲度（期待）は比較的高く、観光市であるイメージを持たれている。

- 全国都道府県のうち、三重県は認知度26位、観光意欲度23位と中位にあります。また、県内自治体をみると、全国1,000市町村のうち、県内で最も高い伊勢市が、認知度34位・観光意欲度10位、次いで津市が認知度97位（観光意欲度301位）となっています。
- 伊賀市は認知度220位・観光意欲度172位で、2項目ともに100位以内には入っていませんが、観光意欲度は100位台と比較的高くなっています。

- ▶ 観光まちづくりの目標設定において、定性的な目標と共に、「地域ブランド調査」の指標をはじめ、戦略の目標値を全国レベルで俯瞰し、観光まちづくり戦略に関わる人々が共有できる客観的かつ継続してPDCAサイクルを回せる指標を設定する必要があります。

2.1.4. 伊賀市における観光産業の現状

(1) 観光産業の定義

- ▶ 日本の産業分類には「観光産業」は存在しないため、観光を「産業」と捉える際、国の調査では次のように定義しています。

観光産業とは

- ・ 観光産業とは、UNWTO(世界観光機関)が「観光統計に関する国際勧告2008(IRTSS 2008; International Recommendations for Tourism Statistics 2008)」において観光客に対して直接商品の販売又はサービスを提供する産業と規定されており、それに掲げられる通りに分類を行っている。なお、本調査では、このうち幹線輸送については除いている。

観光産業業種分類	調査対象分類
宿泊サービス	旅館、ホテル、簡易宿所、会社・団体の宿泊所、他に分類されない宿泊業
飲食サービス	食堂、レストラン(専門料理店を除く)、そば・うどん店、すし店、酒場、ビヤホール、バー、キャバレー、ナイトクラブ、喫茶店、日本料理店、中華料理店、焼肉店、その他の専門料理店、ハンバーガー店、お好み焼・焼きそば・たこ焼店、他に分類されないその他の飲食店、持ち帰り飲食サービス業、配達飲食サービス業
旅客輸送サービス	鉄道業(貨物を除く)、一般乗合旅客自動車運送業、一般乗用旅客自動車運送業、一般貸切旅客自動車運送業、その他の道路旅客運送業、外航海運業(貨物を除く)、沿海海運業(貨物を除く)、内陸水運業(貨物を除く)、航空運送業(貨物を除く)、駐車場業
輸送設備レンタルサービス	自動車賃貸業
旅行代理店その他の予約サービス	旅行業
文化サービス	興行場(別掲を除く)、興行団、博物館、美術館、動物園、植物園、水族館、神道系宗教、仏教系宗教、キリスト教系宗教、その他の宗教
スポーツ・娯楽サービス	スポーツ・娯楽用品賃貸業、その他の公衆浴場業、競輪・競馬等の競走場、競技団、体育館、ゴルフ場、テニスコート、公園、遊園地
小売	百貨店、総合スーパー、その他の各種商品小売業(従業者が常時50人未満のもの)、呉服・服地・寝具小売業、男子服小売業、婦人・子供服小売業、靴・履物小売業、その他の織物・衣服・身の回り品小売業、各種食料品小売業、野菜・果実小売業、食肉小売業、鮮魚小売業、酒小売業、菓子・パン小売業、料理品小売業、他に分類されない飲食料品小売業、燃料小売業

産業大分類※上で、上記の業種が含まれる①運輸業・郵便業、②卸売業・小売業、③宿泊業・飲食サービス業、④生活関連サービス業・娯楽業を「観光関連産業」と捉える

※産業大分類とは日本の公的統計に用いられる「日本標準産業分類(平成26年4月1日施行)」で定められた4段階の産業区分のうち、最も大きな分類のもの
(出典：観光庁「観光地域経済調査(平成24年)」)

図2-4観光産業の定義

(2) 自治体間比較

- 本市の観光産業の状況について、2.1.1.客観的評価において、本市に近い評価がなされている県内の他自治体と比較します。

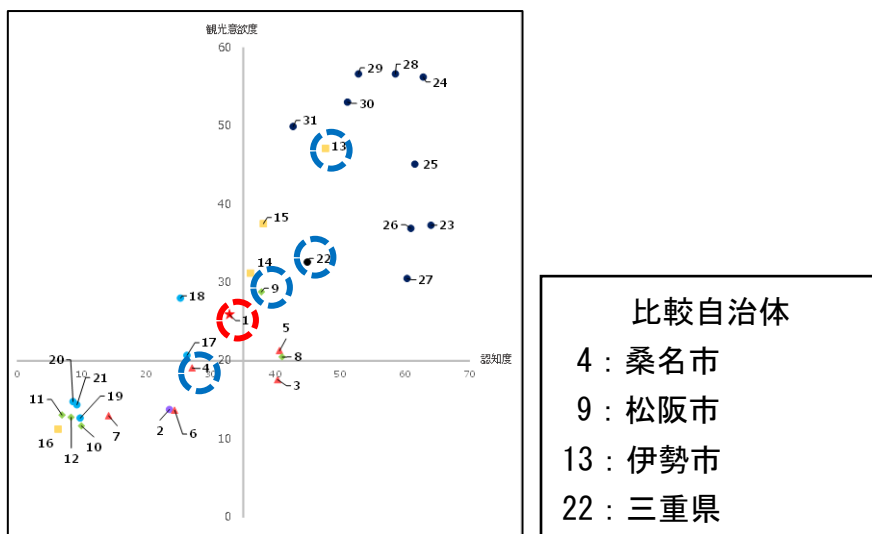
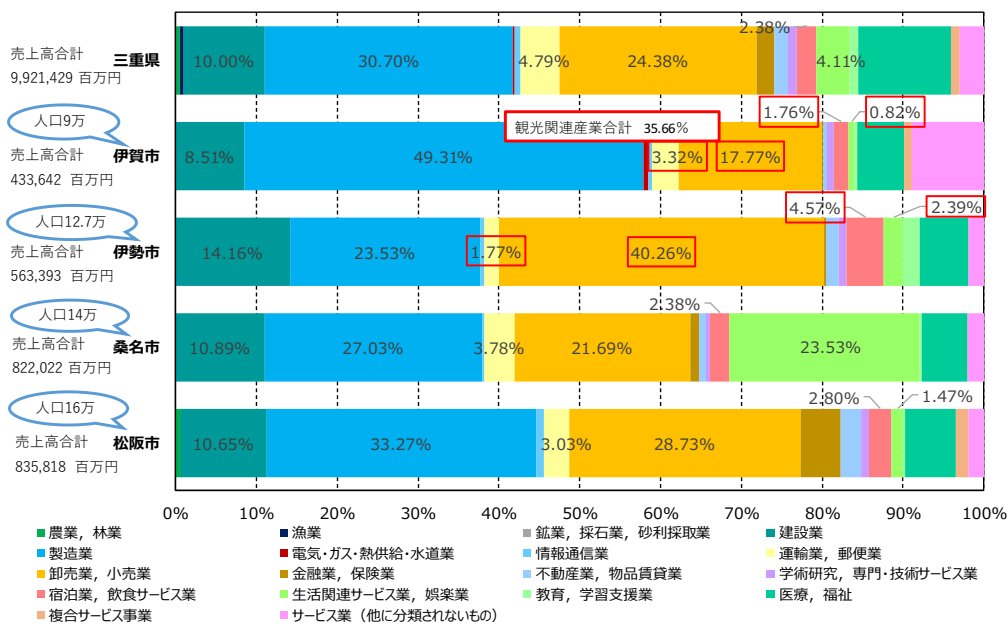


図2-5 地域の認知度と観光意欲度

1) 産業大分類別に見た売上高割合

- 本市の「観光関連産業」の売上高割合は県全体の割合を下回っており、比較した他の自治体の中で最も低くなっています。
- 運輸業、郵便業を除く3分類の売上高割合はそれぞれ伊勢市の半分以下となっています。
- 製造業の割合が本市全体の半分を占め、観光関連産業を合算しても製造業の半分以下となっています。

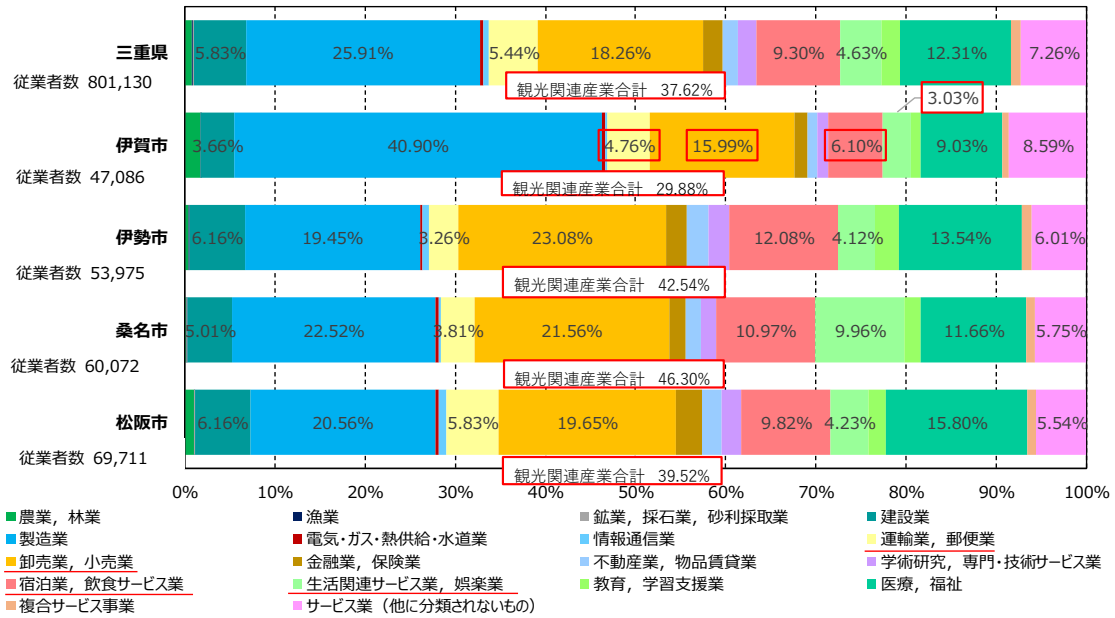


(出典：経済産業省「2016年経済センサス活動調査」)

図2-6 産業大分類別に見た売上高割合

2) 産業大分類別に見た従業員数割合

- 「観光関連産業」としたすべての業種で比較した他の自治体以下の割合となっています。
- 売上高比較同様、製造業の割合が高く、全従業員数の4割超となっています。

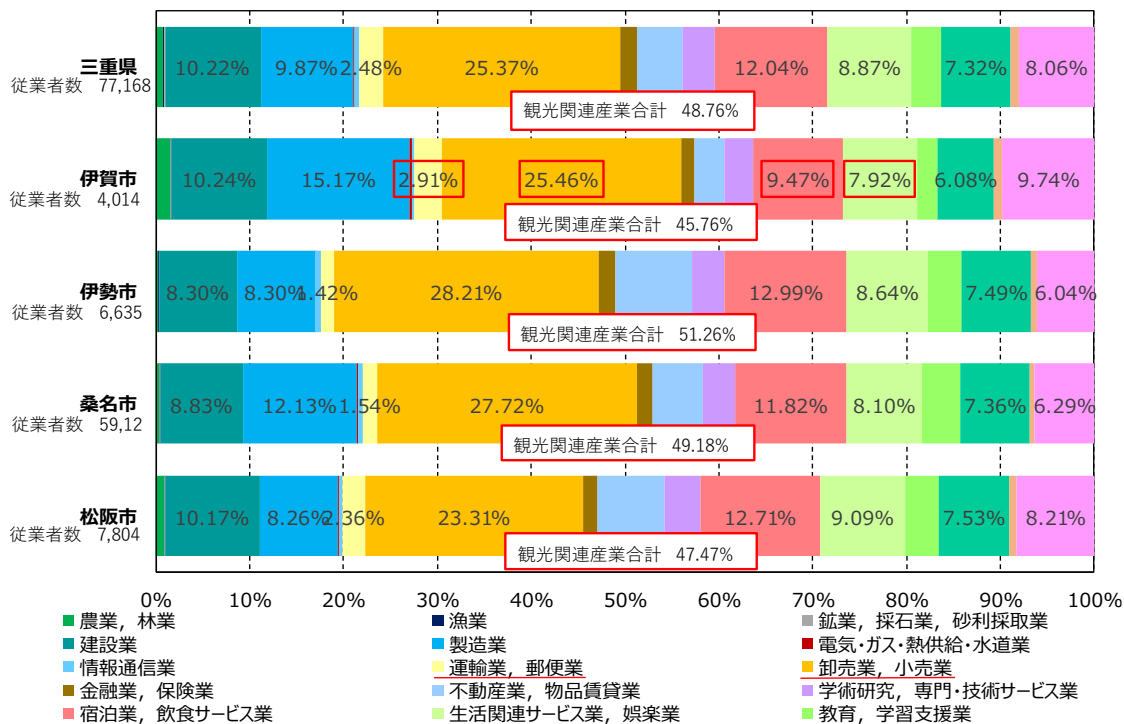


(出典：経済産業省「2016年経済センサス活動調査」)

図2-7 産業大分類別に見た従業員数割合

3) 産業大分類別に見た事業者数割合

- ▶ 全体の割合は比較した他の自治体より低いですが、①売上高・②従業者数と比べ差は小さくなっています。このことから、観光関連事業者は全国的に小規模事業者が多いが、本市においてはそれが顕著であるといえます。
- ▶ 全自治体で製造業の割合が減少していることから、製造業事業所は大規模な売上・雇用があることがわかります。



(出典：経済産業省「2016年経済センサス活動調査」)

図2-8 産業大分類別に見た事業者数割合

(3) まとめ

- ▶ 経済軸でみると本市では、観光関連産業の寄与率は高くない※といえます。しかし、1.1.3.(3)にあるとおり、観光政策はその特長として、地域コミュニティの維持、歴史伝統文化の継承、人流・交流促進によるにぎわい創出など経済波及効果以外の副次的効果が期待できると考えられます。
- ▶ 本市においては、それら副次的効果をより重視した取組を検討する必要があるといえます。

※あくまで産業大分類で見たときの仮説であり、実態を個別に精査した結論ではありません。

観光振興の目的・意義を経済軸（経済波及効果）だけでなく、
複数の視点から設定し、取り組む必要がある。

2.1.5. 伊賀市観光の可能性（ポテンシャル）

1) 歴史的観点から

- 本市は、古来から飛鳥、奈良、京都などの都に隣接する地域として、また交通の要衝として、江戸時代には藤堂家の城下町や伊勢神宮への参宮者の宿場町として栄えてきました。現代においても大阪、京都、名古屋といった大都市の中間地点に位置し、これら都市部からの交通手段として、鉄道（JR、近畿日本鉄道）や自動車専用道路（名阪国道）が整備されており、約1時間30分～2時間程度で到着することが可能です。また、訪日外国人観光客対応としては、中部国際空港と関西国際空港の両空港からのアクセスも可能のため、広域周遊ルートの立ち寄り点としての強みがあります。
- また、大和、伊賀、初瀬の三街道沿いを中心に古い町家も残されており、伊賀上野城下町は江戸時代の風情を残す町割りが残っていることに加え、建築家の坂倉準三氏が設計した旧上野市庁舎を始めとした近代建築群が都市景観として調和していることから、国際記念物遺跡会議（イコモス）国内委員会の「日本の20世紀遺産20選」に選ばれるなど、高い評価を受けています。
- 文化面では能を大成した観阿弥、俳聖松尾芭蕉、小説家横光利一など歴史に名を残す多数の文化人を輩出し、現代においても、伊賀くみひもや伊賀焼など伝統的工芸の分野、中心市街地の活性化などのまちづくり分野、無農薬・有機農法や草花の資源活用、地元木材の利用などの農林業分野、地域に居住する美術作家によるアートイベントなどの芸術分野をはじめとして、生活やアートと観光にまたがるさまざまな分野の担い手が本市で活躍しており、人材の資源に恵まれています。



2) 地勢的観点から

- 300万年前の古琵琶湖層が侵食されできあがった細かく枝分れしたような複雑な谷地形が広がっており、その独特の地形から自治組織が発達し、自らの集落を守るために忍者・忍術が生まれました。当時に建設された小高い土塁に囲われた城（中世城館）の形跡が今なお市内各地に数多く残っています。
- 古琵琶湖の湖底にあった豊富な植物が体積した栄養分豊かな土壌、淀川の源流となるミネラル豊富な水、四方が山に囲まれた盆地特有の内陸性気候による昼夜の寒暖差により、伊賀米、伊賀牛などの品質の高い農林産物が数多くあります。
- さらに本市は、総面積が558平方キロと広大で、田畑山林の面積割合が80%を超え、水系は大阪湾に流れ込む淀川の源流域であり、関西圏の水源地となっています。布引山地一帯、南北10キロに及ぶ青山高原の大草原や、白藤の滝、岩倉峡、馬野溪谷など、四季を彩る自然景観に恵まれています。



- 「西山の棚田」が2022年に農林水産省が認定するつなぐ棚田遺産に認定されています。
- 今後、SDGsの浸透や旅行客の価値観の多様化が進むにつれ、山林や自然をフィールドとした旅行の形態がより一層注目される可能性も考えられ、これらが本市の強みとなる可能性があります。



2.1.6. 観光に対する市民意識

- 2020(令和2)年度伊賀市まちづくりアンケート調査(市民意識調査)の結果によると、市が取り組む観光に対する満足度は53.0%、参画度は57.5%となっており、両項目とも全47施策の平均値を僅かながら上回っています。

表 2-2 2020(令和2)年度伊賀市まちづくりアンケート結果

満足度	回答数	比率	参画度	回答数	比率
1. 満足	79	9.3	1. あてはまる	119	14.1
2. やや満足	369	43.7	2. 少しあてはまる	367	43.4
3. やや不満	275	32.5	3. あまりあてはまらない	267	31.6
4. 不満	117	13.8	4. あてはまらない	90	10.7
5. 無回答	5	0.6	5. 無回答	2	0.2
N値	845	100	N値	845	100

市民満足度
(市は)観光客を呼び込み、もてなしているか

市民参画度
(自身は)観光客に対して、おもてなしの心で接しているか

- また、自由記述における観光に関する記述も多く(約20%)、市が観光に取り組むことに対し否定的な意見よりも肯定的な意見が多いことから、市民の観光に対する意識や期待は高いと言えます。
- 一方で、観光に対する課題点や問題点を含む意見としては次のようなものがあり、本ビジョンにて解決策を包含できることが求められます。

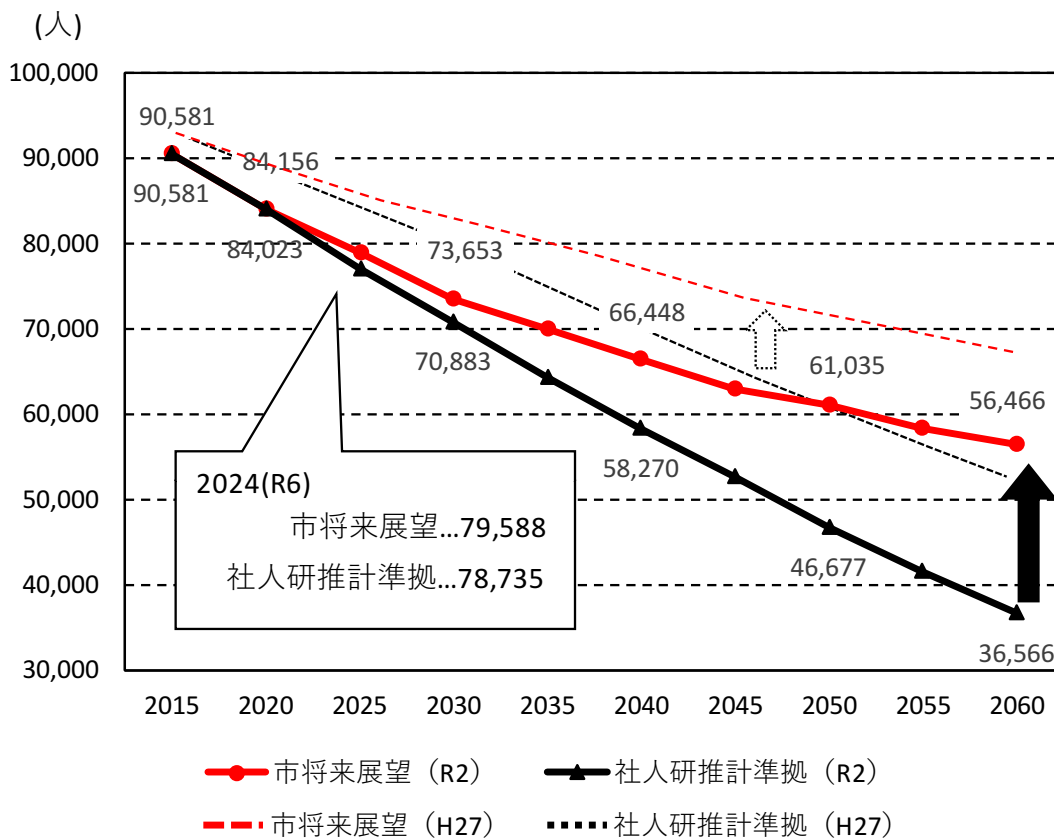
表2-3 2020(令和2)年度伊賀市まちづくりアンケートにおける自由記述意見と解決の方向性

寄せられた意見	内容	解決の方向性
観光を推進しても潤うのは観光業だけである	観光振興に否定的	Well-Being思想の共有
観光は受け身であり、他力本願である		未来志向のデザイン
観光（その他施策含む）よりも若年層の人口流出を優先すべきである		
観光を推進しても実際の観光客は少ない	脱忍者・非忍者	成果重視と事業者連携
忍者に固執する割に中途半端ではないか		
観光客にとって忍者以外ないのかということが気になる		
忍者はオマケであり、1次産業の安定化・観光との連携を図るべき	推進方法に問題	成果重視、専門人材登用
今の観光施策には無駄が多い（見た目やパフォーマンスに比べ、中身が薄い）		
観光施策は外部にお願いするべき		
パフォーマンスよりも着地整備に力を注ぐべきである（トイレ改修・フリーダムトレイル）		インナープロモーション ²⁷ 推進
伊賀の観光が数年間何も変わっていない		
徹底して町全体を忍者色で押し出すべき		
市民の参画が不足している（環境美化などを通じたおもてなしまちづくり）		観光地としての最適なブランディング
住んでよしの伊賀の良さが伝わるのが重要		

²⁷ 集団での意思統一や士気の高揚などを目的として集団の構成員にむけて、集団のブランドの価値や理念を理解してもらう活動のこと。

2.1.7. 伊賀市まち・ひと・しごとの創生に向けて

- 2021(令和3)年4月に改訂した「伊賀市人口ビジョン」によると、“平成の大合併”により本市が誕生し16年が経過する中で、人口は約1万人減少しました。人口減少に歯止めをかけ、引き続き活力あるまちを維持していくため、「伊賀市人口ビジョン」では本市の人口の自然動態²⁸と社会動態²⁹の状況から見た目指すべき将来の方向を定めています。
- 自然動態の方向性としては、出生数を増やし、出生率を向上させる必要があることから、2世代先を見据えた2040(令和22)年までに人口置換水準³⁰に引き上げるべく、まずは2025(令和7)年までに合計特殊出生率を国民の希望出生率(1.8)へ上昇させることを目指すとしています。
- 社会動態の方向性としては、将来的には社会増への転換を図ることを視野に入れながら、2040(令和22)年までに社会増減の均衡を目指すとしています。



(出典：伊賀市「人口ビジョン」)

図2-9 伊賀市の人口の将来推計と将来展望

²⁸ 出生・死亡に伴う人口の動きのこと。

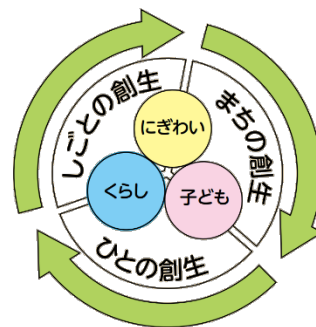
²⁹ 転入・転出に伴う人口の動きのこと。

³⁰ 人口が増加も減少もしない均衡した状態となる出生の水準のこと。

- 第2次伊賀市総合計画第3次基本計画に掲げる目指すべき将来像を実現するためには、『まち・ひと・しごと創生』の取組を一刻も早く、そして切れ目なく継続して実施することが必要です。
- そのため、国及び三重県の動向を踏まえ、次のとおりこれまでの4つの基本目標を受け継ぎ、より分かりやすい視点を打ち出しながら実際の取組へとつなげていきます。具体的には、「子ども」「暮らし」「にぎわい」の3点を、「コロナの先の伊賀づくり」の重要テーマとしています。

<「まち・ひと・しごと創生」の4つの基本目標>

- 基本目標1 誰もが希望を持って働くことができる
- 基本目標2 安心して子どもを産み、育てることができる
- 基本目標3 心豊かに暮らし続けることができる
- 基本目標4 魅力を高め、にぎわいと交流を生み出す



2.2. 観光振興で目指す姿と実現のしくみ

2.2.1. 目指す姿（10年後どうありたいか）

(1) 観光振興ビジョン検討委員会での検討

- 複数回にわたる検討委員会において各委員から得た「10年後『こうありたい』と考える伊賀市の未来像」の意見を以下に示します。

表 2-3 観光振興ビジョン検討委員会における各回の検討テーマ

開催回	検討テーマと検討項目
第1回	テーマ「不易流行」 <ul style="list-style-type: none"> ● 地域ブランド力調査の結果にみる、現在の伊賀市の相対的な位置 ● 地域に根付く資源（普遍的価値）と市場原理（相対的価値） ● 自由討議（伊賀市の10年後の未来を想像しよう）
第2回	テーマ「観光に対する市民の意識、シビックプライドの醸成」 <ul style="list-style-type: none"> ● メナード青山リゾートと伊賀市民との関係について（柳生委員） ● 観光振興による地域活性化とファンづくりについて（榊委員）
第3回	テーマ「持続可能な地域づくり、旅住包摂の考え方について」 <ul style="list-style-type: none"> ● 歴史的資源を活用した観光まちづくり（西川委員） ● 持続可能な地域づくり、旅住包摂について（三橋委員）
第4回	テーマ「私の考える“未来”と“観光”」 <ul style="list-style-type: none"> ● 各委員からの10分間プレゼンテーション
第5回	テーマ「私の考える“未来”と“観光”」 <ul style="list-style-type: none"> ● 各委員からの10分間プレゼンテーション

<検討委員会における各委員からの発言要旨の抜粋>

① 視点、評価点、背景

この先、地域は人口減少を前提として、市民がどうすれば豊かに過ごすことができるかを考えなければならない。

何のために観光に取り組み、誰が何をするのか・しているのかを、市民全体が理解することが重要。

SDGsや持続可能な社会のあり方の観点から、十年先を見据えることが必要。

観光地としての収益の増加が必要。

直接観光産業に携わっている方と携わっていない方との考え方の違いが大きい。

伊賀の街を十分に楽しむことができているか？という視点で、地域全体がより付加価値の高いサービスの提供を目指すことが必要。

地元の人を楽しめる、持続的な観光振興を目指すべき。

良いものを良いと評価し、体現し発信する。地域の他者を巻き込んでいくリーダーが必要。

元来、住民は地域との共生を前提とした生活の中で豊かさを享受してきたが、戦後の経済成長のうねりの中で経済的豊かさを追求するようになった。その結果、多くの人々が地域を離れて過ごすようになり、「仕事と稼ぎが分離」された。伊賀地域は、従前から持続可能な社会が継続しており、住民の自治によって外交・戦争・災害等にも対応してきた歴史がある。「忍術」をツール³¹として、現代にあった形で「持続可能で、災害等にもしなやかに強いコミュニティ」を実現することが可能。

行政によるPRだけでは硬さが目立つ。本当に伝えたいことが伝えられていない。

外国人や若者にしっかりと認知・共感してもらえるような情報発信が必要。そのためには活用するツールやコンテンツ³²の選択は重要。

市民や事業者が伊賀市の観光が面白く変わっていること、ビジネスとしてチャンスがあることを理解してもらうことが必要。そのためには、大きなイベントが効果的。

「一緒にやりましょう」「手伝って下さい」が観光産業の第一歩。

最近では、SDGsが我々がやらなければいけない事として多く取り上げられたり、スキャンダルに過敏になりすぎたり、息が詰まる世界が広がっている。伊賀という土地は、それらから解放できる場所になり得るのではないかな。

② 10年度にあるべき(あってほしい)姿

市民が伊賀の今を知り、発信していける地域。

国内をはじめ海外からの観光客が普通に伊賀市を訪れ地域の方々と触れ合える。

「伊賀市に行ってみたい」、「また行きたい」、「伊賀市に住みたい」と思ってもらえる。

地元の人でも「まちぶら」が楽しめる魅力ある地域。

事業者が一つの事業(稼ぎ)ではなく、地域住民に向けたサービスも含め複数の生業がある形。(観光タクシー+コミュニティバス+通学バスなど)

多くの子どもたちが能動的に地域を発信できる若者に育っている。

「ミニ東京」を目指すのではなく、地域(伊賀)にしかない資源を活用して、ある程度”尖った”まちにしていく必要があると考えている。

観光を通じて空家問題を解消したい。壊して建て直すことより、面白いもの(コストを掛けず、感動を生む)に作り替えていくことが大切。

国内外問わず、伊賀の観光/文化資源を活用して、まずは短期での観光を楽しんでいただく。その後「第2のふるさと」化させて、将来的な移住に繋がられるような「全国から選ぶ理由がある」まち。

市民に優しく、居住したくなる観光都市。

旅中で迷わない、ストレスのない観光。

³¹ 目的を達成するために使用される道具。

³² 情報の中身。ここでは観光の対象となるあらゆるものごとを指す。

③ そのために必要な取組

“伊賀の良い場所・良いもの”に地元の人々が興味を持って、知らない人にその良さ・魅力を伝えていけるようになること。

1年を通したイベント開催の在り方（定期的な開催）や特にオフシーズンの取組の充実。

伝統産業は一旦失われると取り戻すことが難しい。伊賀の伝統産業を未来の産業へとつなげるために、生産量上げるための商品開発と消費量を拡大するための販売促進の両面が必要。そのためには全国規模の企業とのコラボレーション³³なども考えられる。

伊賀でしか体験できないことが出来る場所づくり。

個人として伊賀との繋がりを感じられる場所づくり。

イベントを一つの核として、地域住民のまちづくりや、特産品の販売、住民のレクリエーションなど様々な要素を組み合わせることが重要。忍者トレイルランニングレース³⁴は一つのモデルとして可能性がある。

観光と教育の連携・一体化。

地域の中心となる民間事業者の発掘・育成。

地元企業が挑戦するプロジェクトへの投資。

³³ 協同の作業・活動、特に合作のこと。

³⁴ 伊賀の山間部にコースをつくり、走力・技術・体力の全てを駆使して競い合うレースのこと。

(2) 目指す姿のイメージ

- ▶ 観光振興ビジョン検討委員会における、各委員の意見や会議での検討を踏まえた「10年後『こうありたい』と考える伊賀市の未来像」のイメージは以下のとおりです。



<目指すべき姿であり、意識変容のトリガーにもなるステートメント>

「さすが、伊賀。」 「さすが、伊賀。」を世界と共鳴させ合う 「さすが、伊賀。」

伊賀流の熱量人口

をハグクみたい。

内のひと (left figure) 外のひと (right figure)

伊賀市として、地域住民として、観光事業者として、人口減少を大前提にこのまちに関わる人達のWell-beingをどのように実現していくか。それは関わる一人ひとり「さすが、伊賀」と思える熱い想いを発芽または評価させ、まちづくりや交流人口の拡大に自身で考え取り組んでいくことが必要。伊賀市観光振興における持続可能性とはこの熱量を持続させていくこと、つまり熱量人口の拡大こそがこれから目指すべき観光の本質である。

図2-10 目指す姿のイメージ

2.2.2. 目指す姿の実現に向けて

(1) 必要なプロセス

- 「熱量人口³⁵」の拡大を実現するために必要なプロセスは以下のとおりです。
 - ①地域住民、地域事業者による地域が受け継いだ身近にある地域資源への理解
 - ②地域資源を生かした豊かな生活の体現【個の活動】
 - ③【個の活動】の発展と拡張
 - 経済活動化（活動の持続性）
 - 域外との交流（個人の満足度向上、関係人口の増加）



- 上記の仕組みが機能した結果として、「地域の魅力度の向上」と「移住定住の増・事業承継の促進」が実現されると考えられます。

(2) 必要な視点

① 不易流行

- 不易流行とは、「いつまでも変化しない本質的なものを忘れない中にも、新しく変化を重ねているものをも取り入れていくこと。また、新味を求めて変化を重ねていく流行性こそが不易の本質であること。」を意味する伊賀市で生まれた俳聖松尾芭蕉の蕉風俳諧の理念の一つです。目指す姿の実現のためには、歴史文化を正しく理解した上で、「保存と活用のバランス」に留意することが大切です。

³⁵ 後述 43 ページ

2.2.3. Future2031のテーマ（取組方針）

(1) 地域の熱量人口の拡大 ～それぞれの思いの量×関わる人の数～

- 地域の熱量人口とは、個々の持つ熱量（それぞれの思いの量）と熱量を持つ人の数（関わる人の数）の総量です。やかんの水の温度が周囲に広がるるように、熱量の高い人の気持ちが周囲の人に伝わっていき、またそれが次の人たちに伝わっていくような、気持ちが伝播するコミュニティデザインを考え方の基本とします。
- このようなコミュニティの実現のために、市民一人ひとりが身近にある地域の資源への理解を深め、「さすが伊賀」と思えるような気付きやきっかけとなるような啓発や発信（インナーブランディング）の取組を行っていきます。

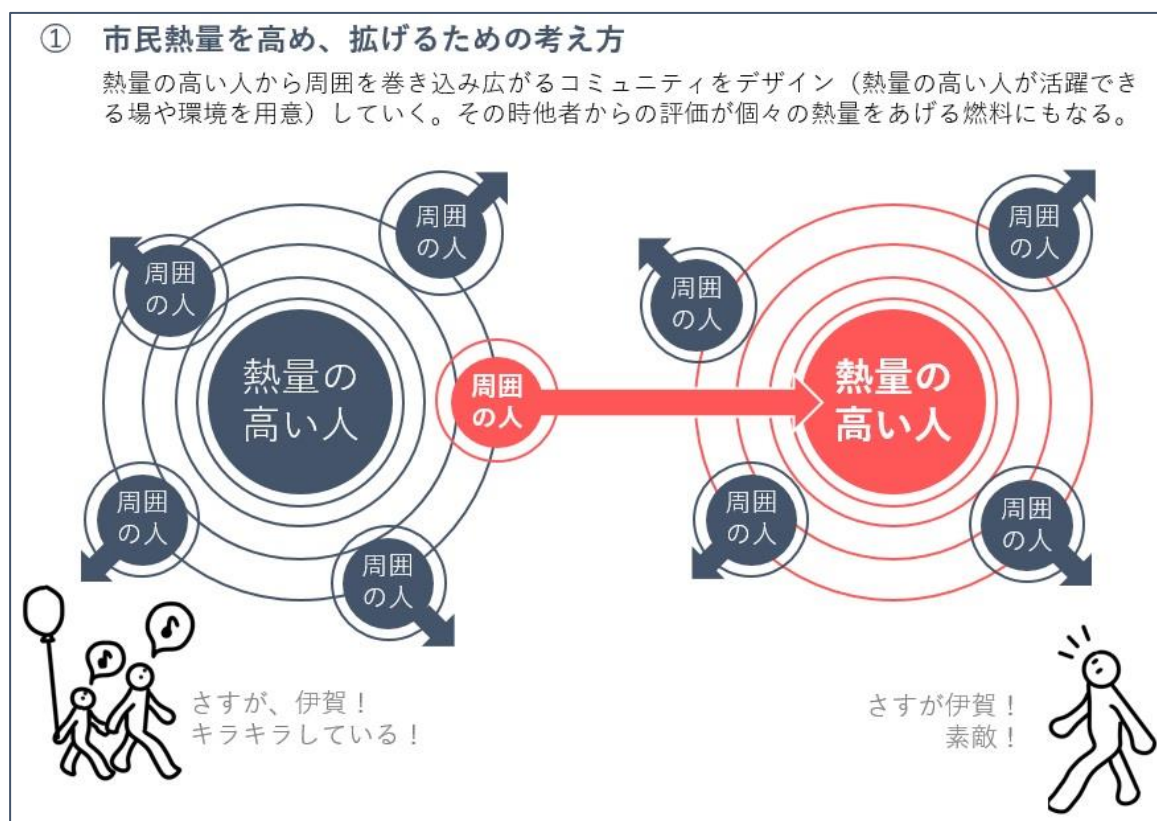
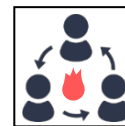


図2-12 熱量人口の拡がりのイメージ

(2) 交流・関係人口の拡大 ～世界中のファンづくり～

- 熱量人口を地域外に拡大させ、交流人口や関係人口を増やすためには、私たちが大切にしている地域の資源を社会の潮流や市場ニーズに併せて磨き上げたり、複数ある地域の資源から特定のものを際立たせるなどによりマッチングを図る必要があります。
- 磨き上げ・マッチングに取り組むとともに、それらを地域全体として計画的・戦略的に取り組んでいくために、一元的な情報収集・発信の仕組みや、観光に関わる関係者間のネットワークを構築します。



② 交流人口拡大に向けた考え方

伊賀市で温まった地域資源（地域の熱量資源）を世の中のニーズとマッチングさせることが熱量をベースとした交流人口拡大に向けた基本の考え方となる。

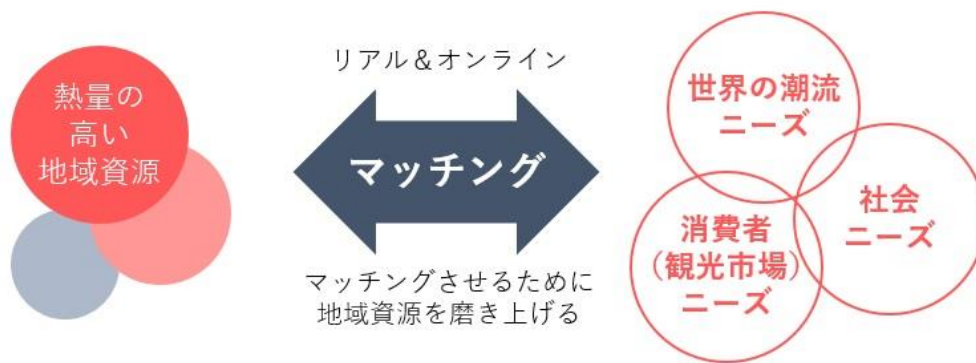


図2-13 交流人口の拡大に向けた考え方

(3) 観光・まちブランド向上 ～魅力度の向上とイメージづくり～

- 単一の「地域」視点ではなく、柔軟な単位で場所を設定する「プレイス（場所）」視点で、民間企業、行政、市民が一体となって、持続的にブランディングしていく「プレイス・ブランディング」いう考え方を取り入れながら、地域資源や地域文化を地球のために役立てるSDGsプロジェクトなどを通じたまちのブランディングを進めます。
- これにより、周辺地域を含め市内外に点在するそれぞれの魅力ある場所ごとに、目的地、地名、テーマ性のような意味づけ（センス・オブ・プレイス）をすることで、様々な主体が関わり合い、多様なコンテンツが生まれ、またさらにそこから新たなコンテンツが生み出され、主体が加わっていく「交わりの舞台」として、その場所の魅力度の向上期待を図ります。

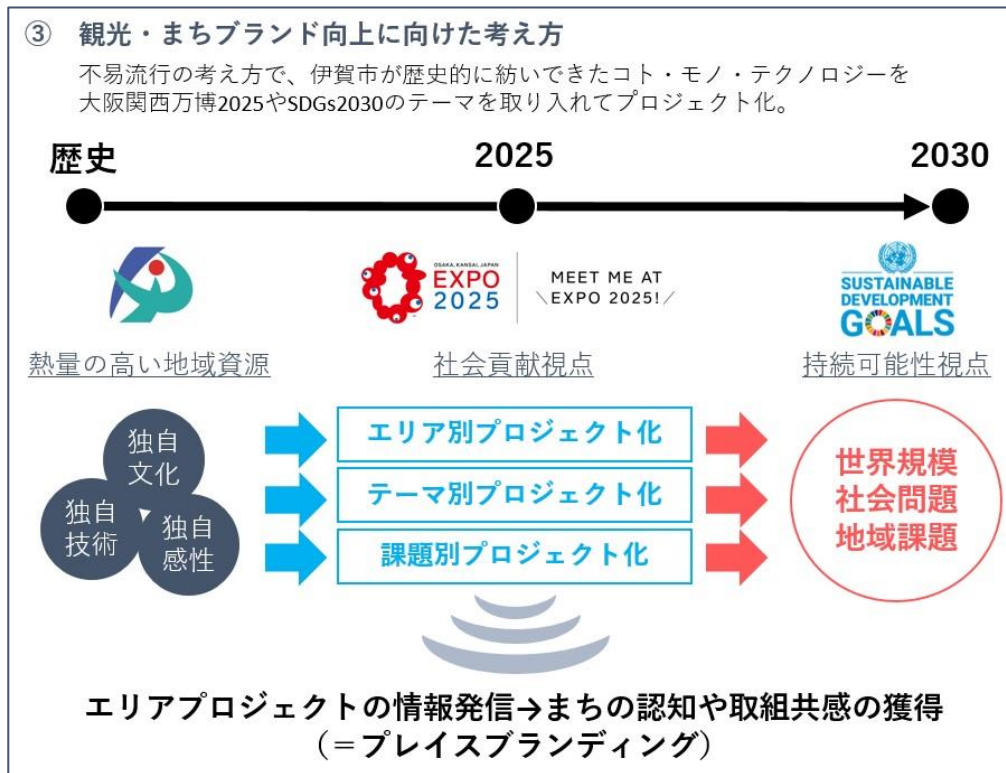


図 2-14 観光・まちブランド向上に向けた考え方

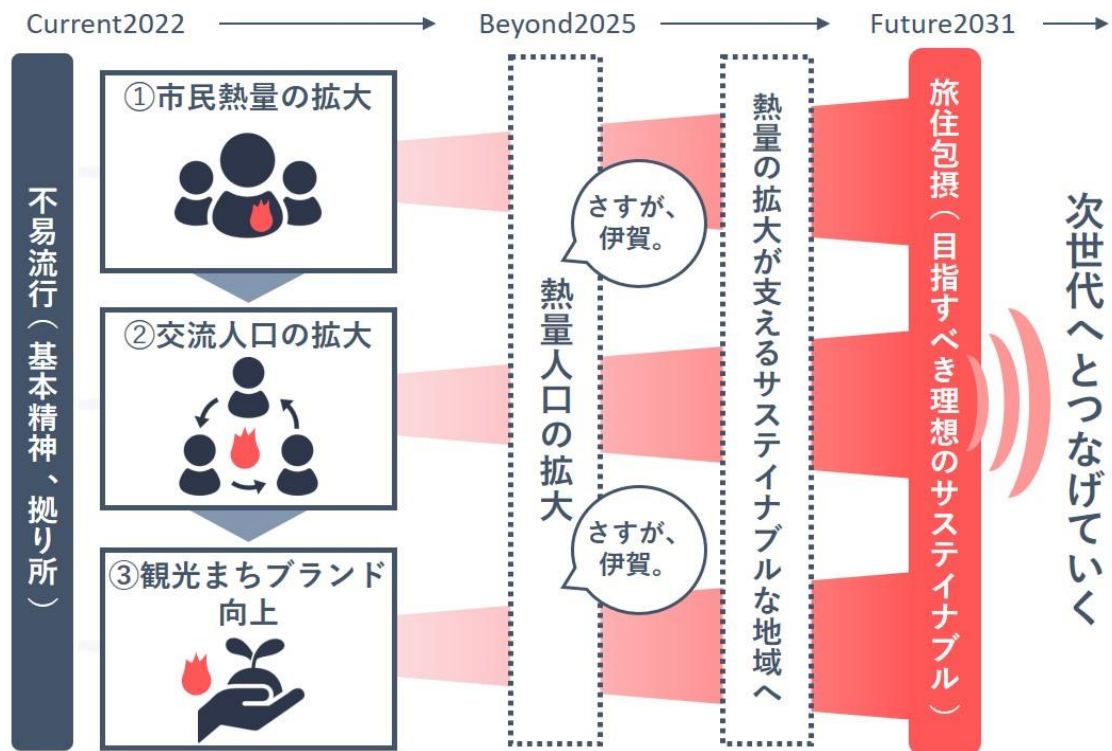
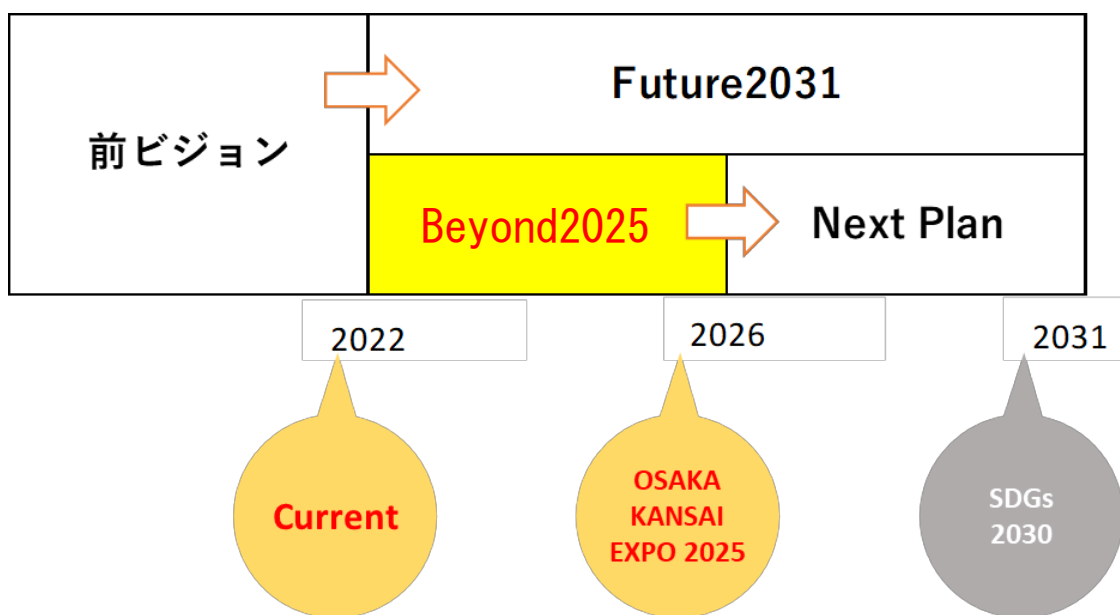


図 2-15 観光振興で目指す姿と実現のしくみ

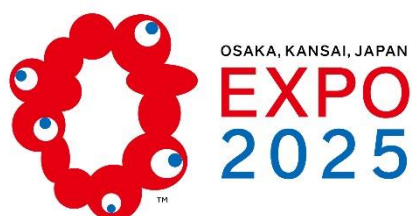
3 アクションプラン～Beyond2025～



3.1. マイルストーンとしての2025年の位置づけ

3.1.1. 2025年大阪・関西万博（EXPO 2025）

- 2025(令和7)年には大阪・関西万博の開催が予定されています。「いのち輝く未来社会のデザイン」をテーマに、また、Saving Lives (いのちを救う)、Empowering Lives (いのちに力を与える)、Connecting Lives (いのちをつなぐ)をサブテーマとし、-People's Living Lab-未来社会の実験場というコンセプトで、世界中から集まるアイデアとの交流を行い未来社会を共創するための大きな契機でありプラットフォーム³⁶として位置付けられています。
- 地球規模における課題解決、持続可能な開発目標（SDGs）達成への貢献、日本の国家戦略であるSociety5.0³⁷の実現、これらに向けての過渡期としてもこの大阪・関西万博2025は未来社会をデザインしていくショーケース³⁸として、新しい商品や技術の登場、日本経済の発展を加速させる起爆剤にもなります。このことは単に国際イベントの中だけの話ではなく、以降の未来に関わる全ての人や社会にとっての価値基準を拡張または変容させるものであり、あらゆる市場・活動にとって大きな拠り所となっていくことが考えられます。
- 伊賀市観光における取組として、社会や市場における価値基準の変容を契機と捉え、観光戦略や考え方に落とし込み、また観光客や関わる人々の価値観の変容を踏まえて、伊賀市観光振興の未来をデザインしていきます。



MEET ME AT
EXPO 2025!



(出典：公益社団法人2025年日本国際博覧会協会「つくろう。みんな。EXPO 2025」)

図3-1 EXPO 2025の概要

³⁶ サービスやシステムを提供・運営するために必要な「共通の土台（基盤）となる標準環境」のこと。

³⁷ 内閣府が策定した「第5期化学技術基本計画」のなかで提唱されている新しい社会のありかた。仮想空間と現実空間を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会のこと。

³⁸ 展示 [紹介] の場 [媒体] のこと。

(1) 大阪・関西万博（EXPO2025）の概要

- テーマ
いのち輝く未来社会のデザイン “Designing Future Society for Our Lives”
- サブテーマ
Saving Lives（いのちを救う）
Empowering Lives（いのちに力を与える）
Connecting Lives（いのちをつなぐ）
- コンセプト
-People’s Living Lab-未来社会の実験場
 - ・展示をみるだけでなく、世界80億人がアイデアを交換し、未来社会を「共創」（co-create）。
 - ・万博開催前から、世界中の課題やソリューション³⁹を共有できるオンラインプラットフォームを立ち上げ。
 - ・人類共通の課題解決に向け、先端技術など世界の英知を集め、新たなアイデアを創造・発信する場に。
- 開催期間：2025(令和7)年4月13日（日）～10月13日（月） 184日間
- 開催場所：大阪 夢洲（ゆめしま）
- 想定来場者数：約2,820万人
- 経済波及効果(試算値)：約2兆円

(2) 大阪・関西万博（EXPO2025）を活用していくことの意義

- EXPO2025が掲げる開催意義は「いのち輝く未来社会へ」「SDGs達成・SDGs+Beyondへの飛躍の機会」「Society5.0実現に向けた実証の機会」「日本の飛躍の契機に」の4つです。これらは、主語（主体）を伊賀市に置き換えても成立する考え方であり、本市における今後の地域社会を考える上での大きな指針となり得るものです。
- 本ビジョンにて示す「熱量人口の拡大」、「関係人口の拡大」、「伊賀市として持続可能な地域社会を目指し未来へつなげていく」ための具体的な取組（アクションプラン）を検討するにあたり、ゼロベース・単独で進めるのではなく、EXPO2025で進められる取組を上手く活用していくことが効果的であると言えます。

³⁹ 抱えている問題を解消することや、そのために提供されるシステムのこと。

いのち輝く未来社会へ	SDGs達成・SDGs+beyondへの飛躍の機会
<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症を乗り越えた先の、新たな時代に向け、世界が一つとなることに意義があり、いのち輝く未来社会のありようを共有することは2025年以後の世界の新たな一歩となる。 	<ul style="list-style-type: none"> SDGs達成に向けたこれまでの進捗状況を確認し、その達成に向けた取組を加速させる絶好の機会とする。 中長期的な視野を持って未来社会を考えることを通じて、2030年のSDGs達成にとどまらず、その先(+beyond)に向けた姿を示す。
Society5.0実現に向けた実証の機会	日本の飛躍の契機に
<ul style="list-style-type: none"> 会場全体を未来社会を先取りした超スマート会場とし、新たな技術、サービス及びシステムの社会実装に向けた「未来社会の実験場」とする。 	<ul style="list-style-type: none"> 万博会場において、DX(デジタルトランスフォーメーション)による社会変革の新たな形や、地球環境問題への新たな挑戦の形を世界に示す。 経済、社会、文化等あらゆる面において、大阪・関西のみならず、日本全体にとって更なる飛躍の契機とする。

(出典：公益社団法人 2025 年日本国際博覧会協会「つくろう。みんなで。EXPO2025」より抜粋。)

図3-2 EXPO 2025の開催意義

(3) 大阪・関西万博（EXPO2025）の活用の方向性と考え方

- 本市として、EXPO2025を活用するための方向性としては、大きく2つの方向性が考えられます。一つは、EXPO2025に設けられた参画スキーム⁴⁰を活用し、直接的に万博に参画する方向性です。もう一つは、直接的には参画しないまでも、万博によって醸成される世の中の機微や価値観の変容を踏まえつつ、EXPO2025において実施される様々な取組を参考として伊賀市の取組を進める方向性です。

① EXPO2025への（直接的）参加についての考え方

- 市の多様な地域資源である歴史、伝統・文化、観光、教育、環境などへの取り組みをSDGsの文脈に置き換えてカタチづくりを進め、EXPO2025をその先の未来に向けた市民とまちづくりの進化・活動の実証の舞台として、効果的に活用していくことが考えられます。

「SDG's」を切り口に2025万博への参画や連携を考える

- ①歴史と文化を通じた、教育・観光という視点からの市の未来
- ②健康、子育て、Well-Beingの視点からの市の成長と課題について
- ③コミュニティ、society5.0、持続的成長という視点から市の発展について
- ④循環経済の視点から、環境への取り組みについて等々



今ある地域資源をベースに、2025万博での発信を考える

- ①地域産品販売拡大やビジネス展開の機会としての活用
- ②観光資産：忍者、食、農産物、自然、温泉、工芸・・・
- ③歴史・文化資産：伊賀上野城、城下町、松尾芭蕉・・・
- ④その他シビックプライドに寄与するまちの魅力発信



<直接参加の方法例>

⁴⁰ 仕組み、枠組みのこと。

- EXPO2025に直接参画する方法の一つとして「Team EXPO2025共創プログラム」というメニューが用意されています。これは、万博協会と事業連携協定を結んだ事業者を共創パートナーと位置づけ、万博のテーマやSDGsにおける社会課題解決に向け活動するプロジェクト・チーム（共創チャレンジチーム）を発掘、活動支援し、万博の「場」を通じて、広く社会に発信する取組です。
- パビリオン出展のような大掛かりな参画ではなく、このプログラムに参画し、万博協会のサポートを受けながら、本市としての共創チャレンジを発掘、活動し、その活動のPRの場として万博を活用（参画）する方法も考えられます。

② EXPO2025による様々な例示を参考に伊賀市の取組として落とし込む考え方

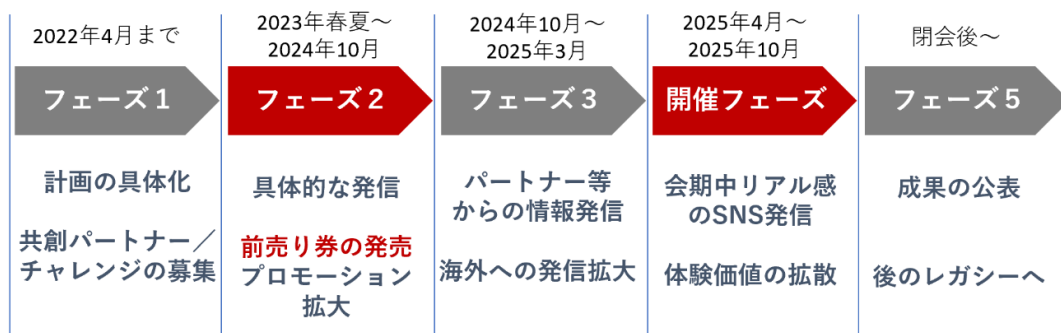
- 直接的な「参画」はしないとしても、地域と社会の未来像（SDGs2030）を「議論」「共有」「実装」するために、EXPO2025の「機会」と「例示」を活用し、EXPO2025の先の観光ビジョンの推進と伊賀市民のWell-Beingにつなげる活動を公民連携で考えていくための機会や場づくり、アイデアを本市内で共創できる仕組みづくりにつなげていきます。

世の中や生活者のこれからの価値観に寄り添う

- ① 未来の伊賀市を担う子供たちの成長や郷土愛を、持続させるための体験
- ② 地域の未来像を考える機会そのものとする
- ③ 持続可能な観光（インバウンド）、関係人口拡大の為の参加サイクルの仕組みづくり
- ④ シビックプライド、Well Being、の前向きな議論のチャンス
- ⑤ これからの市民のアイデンティティの形成と、発信・共有のしくみづくり等々

(4) 大阪・関西万博（EXPO2025）とBeyond2025のマイルストーン

- EXPO2025基本計画によると、2023(令和5)年春夏には、前売り券の発売が開始される予定となっています。つまり、この時期には万博の事業内容が概ね決定していると考えられることから、この時期までに本市の観光振興における活用の方向性を明らかにします。



(出典：公益社団法人 2025 年日本国際博覧会協会「基本計画」より抜粋・作成)

図3-3 EXPO2025の展開スケジュール

3.1.2. にぎわい忍者回廊整備（忍者体験施設等整備）事業

- 本市は、「東京上野恩賜公園と文化施設群」や「京都の南禅寺界隈の近代庭園群」などと同様に、日本の20世紀遺産20選に選ばれた伊賀上野城下町の文化的景観の保存や、中心市街地のにぎわい創出、アフターコロナ時代における観光戦略などを目的として、上野公園から城下町エリア（忍者体験施設周辺）を結ぶ導線を「にぎわい忍者回廊」と位置づけ、市街地における公有財産の有効活用を、PFI⁴¹（Private Finance Initiative）手法を用いたエリアマネジメント⁴²の視点で検討し、施設単体ではなく面で包括的に取り組んでいます。

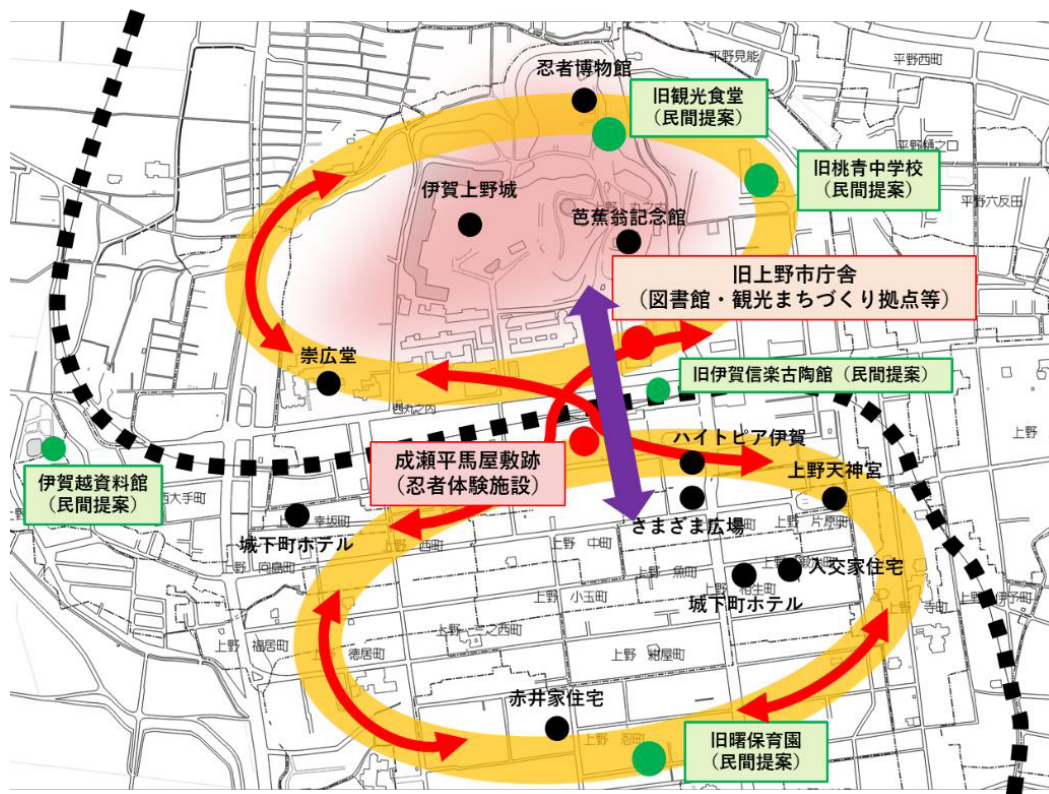


図3-4 にぎわい忍者回廊

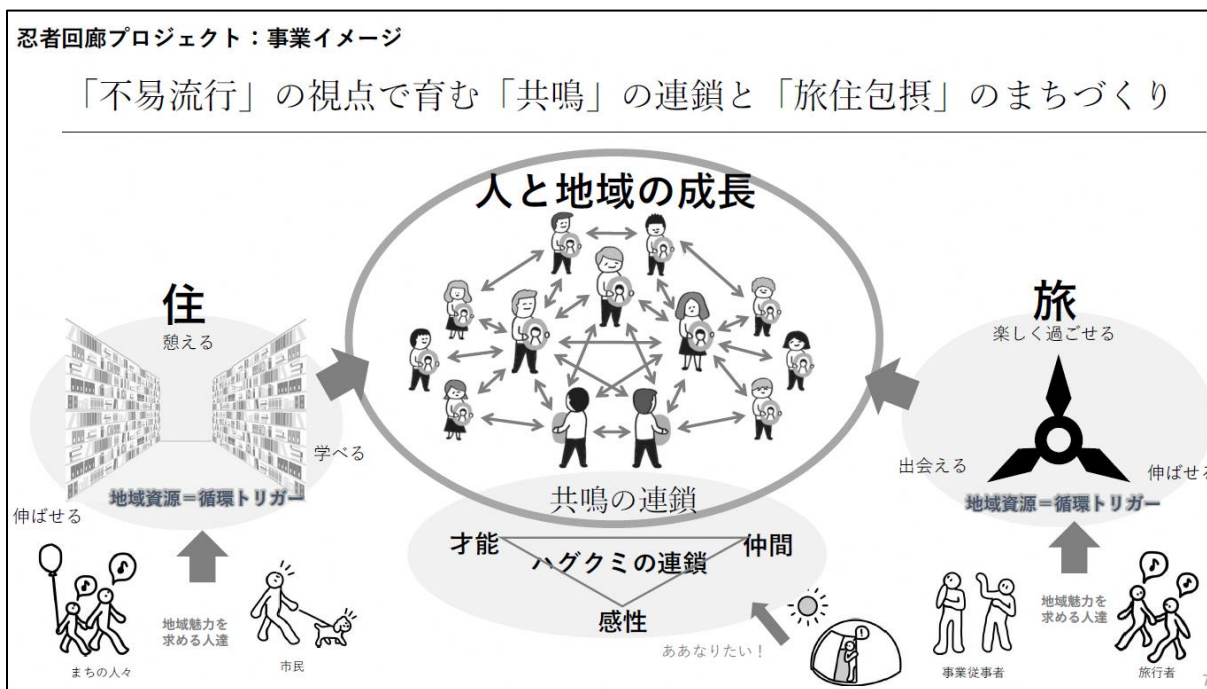
【エリアマネジメントの効果】

- ▼市街地を面的に捉え、拠点を整備（●特定事業/●附帯事業）
- ▼伊賀鉄道以北と以南に拠点を設けることで、人の流れを創出
- ▼PFI関連施設や既存の観光資源等を活用し、回遊（＝回廊）を創出
- ▼民間事業者（特別目的会社）が一体的、長期的に運営することで、質の高い公共サービスを安定的に提供

⁴¹ Private Finance Initiative（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）の略。公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う新しい手法のこと。

⁴² 特定のエリアを単位に、民間が主体となって、まちづくりや地域経営（マネジメント）を積極的に行おうという取組みのこと。

- ▶ 当該事業では、本市に求められる地域活性化の戦略は、中心市街地のにぎわい創出とアフターコロナ時代の観光まちづくりであるとの考えの下、これからの時代のにぎわい創出には、ヒト(市民 × まちの人々 × 事業従事者 × 観光客)の気持ちの共鳴が中心となり、人や地域の成長を育むことで、様々な地域課題の解決につなげることをテーマとしています。本市は、当該事業を、本ビジョンの考え方を取り入れるモデル事業として取り組んでいきます。



(出典：にぎわい忍者回廊プロジェクト事業コンセプトブック)

図3-5 モデル事業のイメージ図

- ▶ 旧上野市庁舎改修整備事業では、「先人の知恵から未来の夢まで」をコンセプトとした新しい図書館を核とした複合施設の整備運営を進めており、その施設において、市及び観光地域づくり法人(DMO)を中心とした観光まちづくりに関するヒト・モノ・カネ・情報といった資源を集約させる機能を備えた拠点として、SPC⁴³を含む観光ステークホルダー⁴⁴(DMC)による情報共有や事業者との商談、メディア向け情報発信などの活動を行うことができるスペースを整備することを予定しています。
- ▶ この機能集約拠点を、本市の関わる全ての人、価値観、アイデア、未来の地域社会への期待感等、様々な交流や成長を促しこれからの伊賀市観光にとって重要な関係人口拡大、熱量人口拡大をしていくためのコミュニティをデザイン・形成していく拠点となることも求められています。

⁴³ Special Purpose Company (スペシャル パーパス カンパニー) の略。特定の資産を担保にした証券の発行など、限定された目的のために設立された法人のこと。一般に「特別目的会社」と訳されている。

⁴⁴ 企業の経営活動に関わる利害関係者のこと。



(出典：にぎわい忍者回廊プロジェクト事業コンセプトブック)

図3-6 旧上野市庁舎改修整備事業 コンセプトイメージ図

3.2.2025年までに優先的に取り組むテーマ

3.2.1. 観光推進における「Re-design」

- きたるSDGsやSociety5.0を踏まえた価値観の変容をよりよく受け入れるために、多様性を認め合い、未来志向で包摂していく、そしてデータ活用ベースとマーケティングミックスを駆使しながら市民、事業者、行政、関わる人達のWell-Beingを目指して、まずは熱量人口（総量）の拡大に取り組んでいかなければなりません。本ビジョンの基本的な視点である「人口減少を前提とした地域づくりをデザインする」「観光に取り組む基本的な目的を、住民生活の豊かさ向上（Well-Being）とする」「市民や観光事業者のモチベーションこそが、伊賀の観光をよりよくするものとする」と考えるは、今までの本市における観光推進にはなかった視点であることから、従来型の考え方や取組方法を「Re-design（再設計）」していく必要があります。そのため、マイルストーンとして位置付ける2025（令和7）年に向け、「Re-design」を重要な視点として熱量人口の拡大に取り組んでいきます。



図3-7 「Re-design」 コンセプトイメージ図

3.2.2. 「Re-design」の方向性

(1) 体制・しくみの「Re-design」

- 社会全体においては市場経済や人の価値観変容などの視点、伊賀市においては観光に対する期待や課題などの視点において、異なる意見や様々な価値観が存在します。
- これらの様々な考え方や意見に対しては、それらを多様性として認め合うことは勿論のこと、本市の未来に向かって前向きに推進していくための包摂性を大事していかなければなりません。
- そのためには、市民、事業者、行政、市内外参加者（関係する人たち）と対話しつづけていくことが求められます。これからの本市の新しい観光を推進していくにあたって、また中間指標として位置付ける「Beyond2025」取組推進にあたっては、これら多様性の中でも特に課題感に対して未来志向で包摂していく、ネガティブをポジティブに変えていくためのコミュニケーション体制の確立に取り組みます。

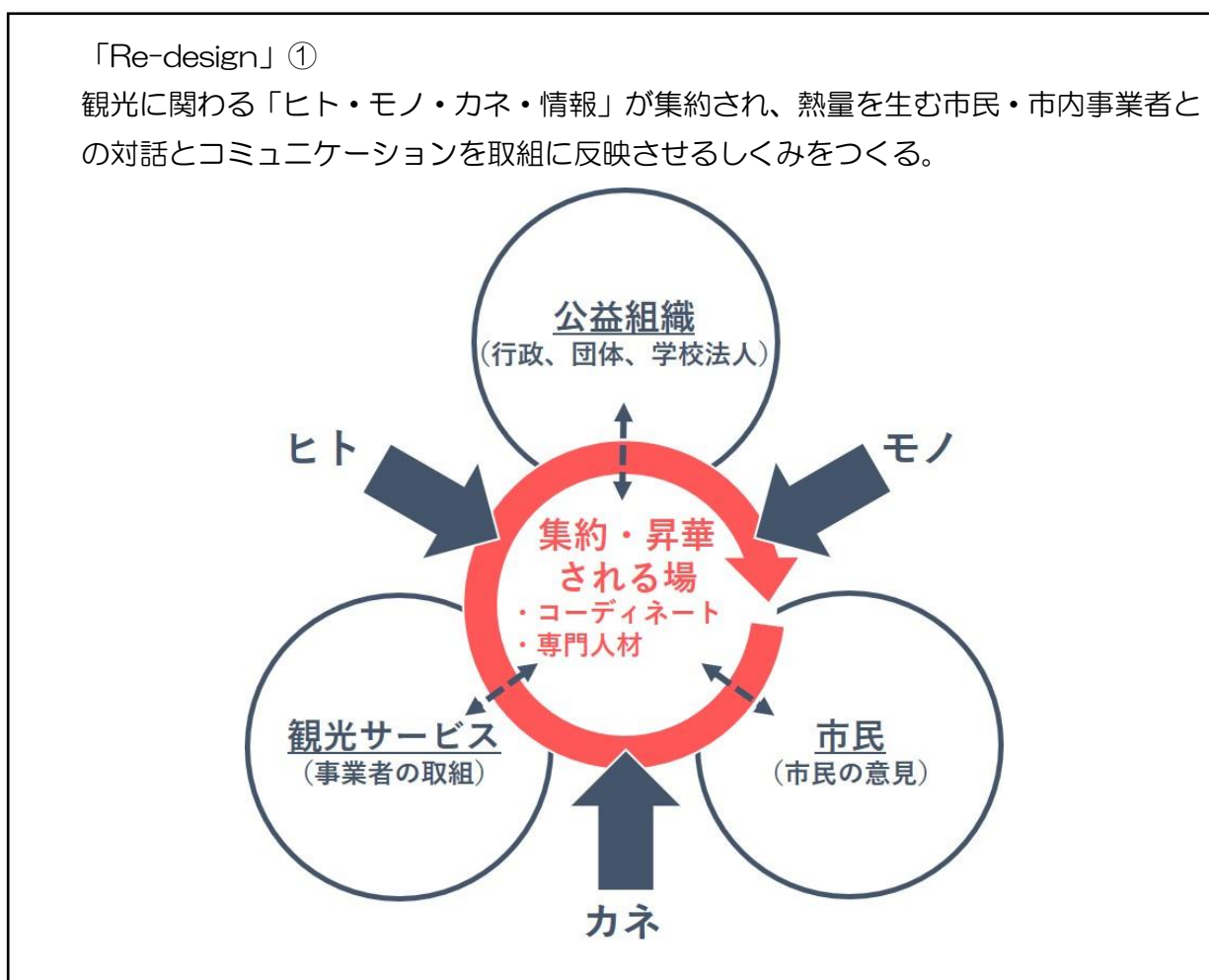


図3-8 体制・しくみの「Re-design」

(2) 役割の「Re-design」

- 一般社団法人伊賀上野観光協会DMO（以下、伊賀上野DMO）は、2017(平成29)年12月に、観光庁の「日本版DMO候補法人」に登録され、その後、2020(令和2)年3月に「観光地域づくり法人（地域DMO）」の認定を受けました。
- 現在、伊賀上野DMOは、登録法人である一般社団法人伊賀上野観光協会に加え、伊賀上野商工会議所、伊賀市商工会及び伊賀市の4者による連携体制で運営しており、今後も伊賀市における観光まちづくりのマネジメントを担う機関として推進体制の最適化を図っていきます。また、行政の単独的な役割としては、DMOの形成支援や、受け入れ環境整備、市民や事業者とのエンゲージメント（共感度）を高める取組など、行政でしかできない部分に専念します。

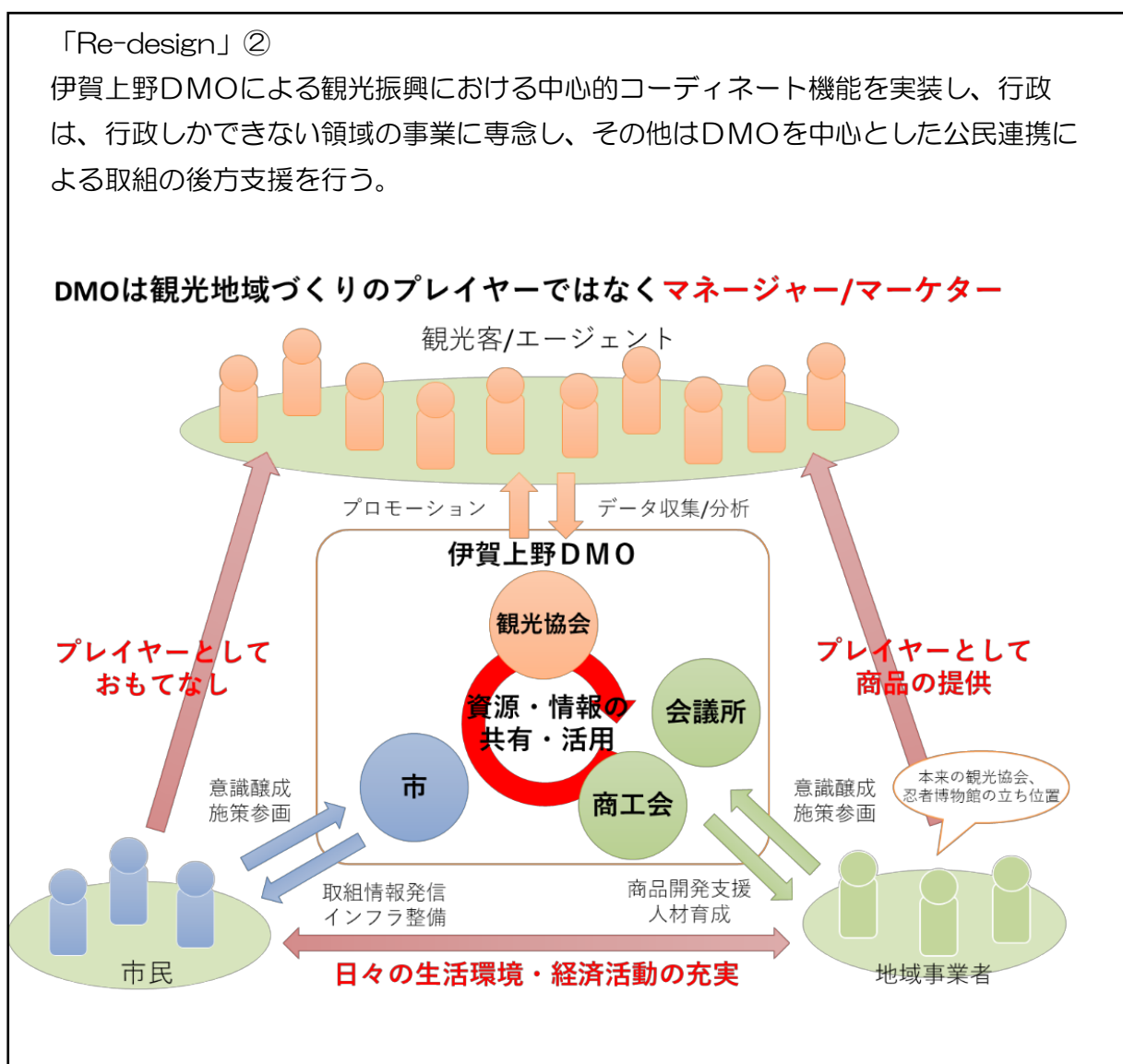


図3-9 役割の「Re-design」

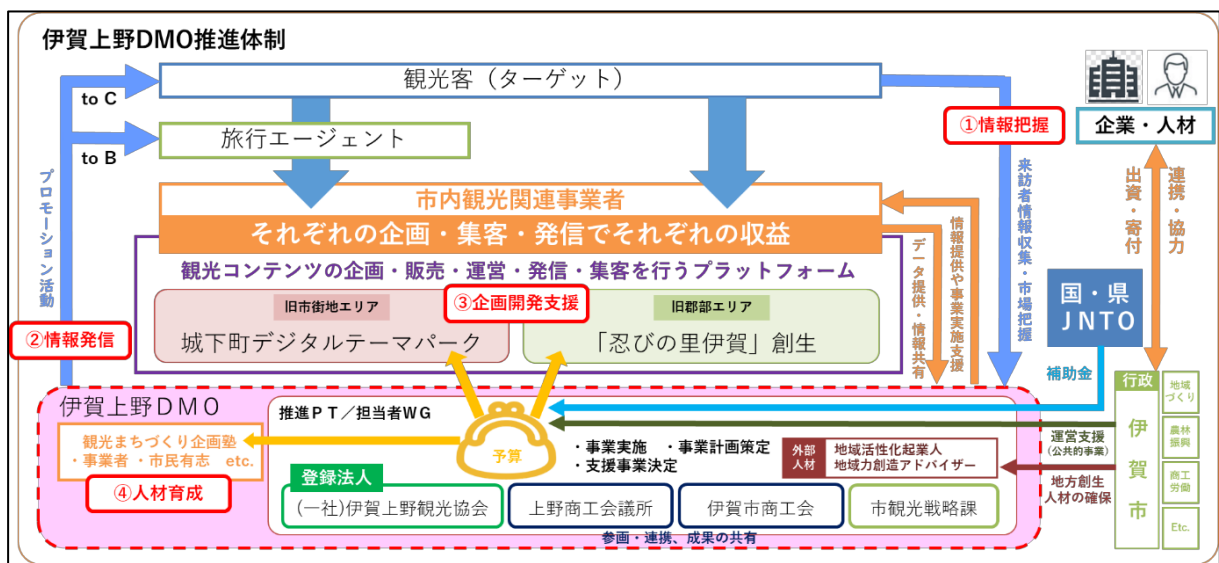


図3-10 伊賀上野DMO推進体制

(3) 手法の「Re-design」

- 観光情報の収集・発信手段として重要性が増しているデジタルマーケティングの根幹を担うのがデータであり、データの活用は観光分野において新たな観光の魅力創造や需要の掘り起こしにつながります。また、データの活用は、タビマエの情報収集から、タビナカへの満足度向上、タビアトのSNSでの共有まで、旅行に関わる行動を包括的にとらえたマーケティングを展開できます。
- 「マーケティングミックス」は、マーケティングの中で、フレームワーク⁴⁵やツールを組み合わせることで具体的にどのような戦略をとるか、何を実行すべきかを示す「実行戦略」です。マーケティングのフレームワーク、ツールとして、消費者側の視点である4C<Customer Value (価値)、Cost (コスト)、Convenience (利便性)、Communication (コミュニケーション)>と企業側の視点である4P<Product (製品)、Price (価格)、Place (流通)、Promotion (宣伝)>があり、それぞれの要素が対応する2つの観点を軸とした上でマーケティング戦略を練っていくことが重要です。
- これらを念頭に置きながら、デジタルマーケティングに積極的に取り組み、データに基づいた科学的アプローチによる施策立案により、新たな観光の魅力創造や需要の掘り起こし、効果的なプロモーション活動につなげます。

⁴⁵ 共通して用いることができる考え方。意思決定、分析、問題解決、戦略立案の枠組み。

「Re-design」③

マーケティング手法によるデジタルデータの活用（データドリブン）を地域全体で行う。



図3-11 マーケティングミックス（4C・4P）

3.3.具体的な取組

3.3.1. 旗艦⁴⁶プロジェクトの立ち上げ

(1) 取組の方向性・テーマ

- アクションプラン～Beyond2025～では、3.2にある体制・しくみ、役割、手法の「Re-design」に取り組むとともに、その「Re-design」された枠組みにより、具体的な取組として「（仮称）Beyond2025プロジェクト」を進めます。
- 「（仮称）Beyond2025プロジェクト」は、戦略立案や取組体制（会議体等）の構築そのものから着手し、既存の事業を本ビジョンに掲げる新しい考え方で進化、発展、昇華させるとともに、本市が抱える様々な課題に対し、観光政策を通じた新たな解決策を企画しプロジェクト化を進めます。また、国の支援策などを活用し、コーディネーターや各分野専門人材を交え市内事業者のモチベーションアップやリーダー人材の育成にも取り組み、中長期的な視点での持続可能な観光まちづくりのしくみづくりを目指します。
- 加えて、これらの取組そのものをブランディング（広報、情報発信）していくことで、地域の課題を可視化し、解決に向かうプロセスを市民や事業者と共有、共感醸成につなげていきます。

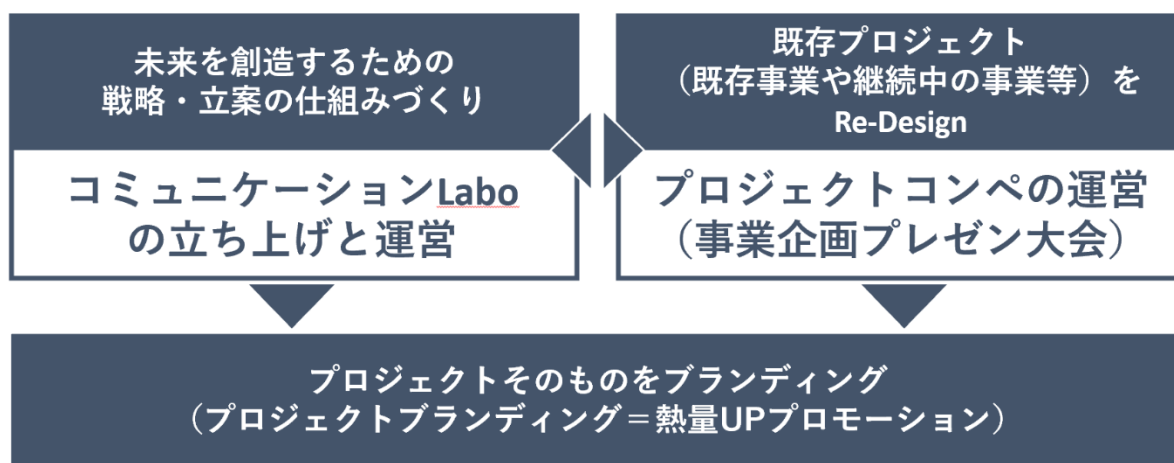


図3-12 旗艦プロジェクトの方向性とテーマ（案）

⁴⁶ 艦隊または戦隊の司令長官・司令官が乗っている船のこと。



図3-13 （仮称）Beyond2025プロジェクトのコンセプトイメージ（仮）

(2) (仮称) Beyond2025プロジェクト展開イメージ (キービジュアル)



※あくまで仮のイメージです。

図 3-14 (仮称) Beyond2025 プロジェクト展開イメージ (仮)

3.4.目標指標（KGI・KPI）

- 2020(令和2)年、観光庁と国連世界観光機関（UNWTO）は、各地方自治体や観光地域づくり法人（DMO）等が多面的な現状把握の結果に基づき、持続可能な観光地マネジメントを行うための支援ツールとして、持続可能な観光の国際基準「GSTC-D（Global Sustainable Tourism Criteria for Destinations）」に準拠した観光指標「日本版持続可能な観光ガイドライン（JSTS-D）」を公表しました。
- 「JSTS-D」では、各地域が持続可能な観光まちづくりを進めるために必要な指標を設定するにあたり、取り組む前の心構えやステップについても詳細に定めています。

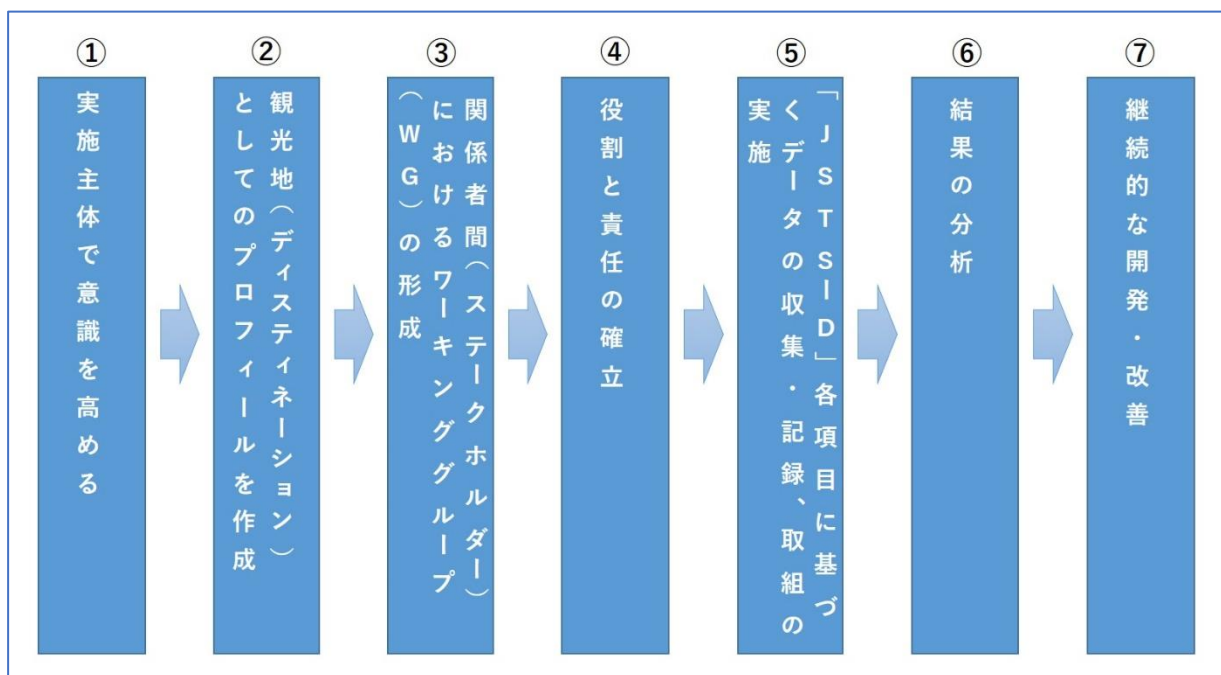


〈実施主体における指標の取扱い ～取り組む前の心構え～〉

- まずは自己評価
- 得意、不得意分野の把握
- 得意分野の今後のあり方、不得意分野への今後のアプローチの要領を検討
- 自己評価結果及び今後の方針を公表
- 公表内容に基づき目標に向かって邁進
- とりあえずは、できるところから

（出典：「日本版持続可能な観光ガイドライン（JSTS-D）」）

〈指標導入のステップ〉



（出典：「日本版持続可能な観光ガイドライン（JSTS-D）」）

- 本ビジョンでは、「JSTS-D」に基づくPDCAサイクルを実施する事を目標として、まずは前述の指標導入のステップに取り組みます。
- 具体的な指標（活動指標、成果指標、目標指標）は、伊賀上野DMOが2022(令和4)年度に策定する予定の「第2期DMO形成・確立計画（2023(令和5)年度～2026(令和7)年度）」において検討する市場拡大の視点からの指標（経済指標に基づく取組指標）と併せて検討していきますが、現時点において、想定する指標の項目案は以下のとおりです。

表 3-1 伊賀市観光ビジョンに基づく各取組において指標とする項目の案

指標	指標の内容	把握（調査）方法等
伊賀市の認知度	自治体単位の認知に関する相対順位（アンケート）	地域ブランド調査
伊賀市の観光意欲度	自治体単位の観光意欲に関する相対順位（アンケート）	地域ブランド調査
伊賀市の魅力度	自治体単位の魅力に関する相対順位（アンケート）	地域ブランド調査
観光施策に対する市民満足度	市民による観光政策への満足度（アンケート）	伊賀市まちづくりアンケート調査（市民意識調査）
観光施策に対する市民参画度	市民による観光政策への参画度（アンケート）	伊賀市まちづくりアンケート調査（市民意識調査）

指標	指標の内容	把握（調査）方法等
市全体のWell-Being指標	主観指標と客観指標を組み合わせた心の豊かさを数値化した指標	国による「デジタル田園都市国家構想」において検討中
イベント入込客数	実施するイベントごとの参加者数	実施主体による調査
着地型体験プログラム造成／参加者数	着地型体験プログラムの造成数または参加者数	実施主体による調査

表 3-2 伊賀上野DMOによる形成・確立計画において設定する指標の案
(観光庁による義務的指標を含む)

指標	指標の内容	把握（調査）方法等
旅行消費額	観光客による市内での消費総額	伊賀上野DMOによる調査
延べ宿泊者数	市内宿泊施設における延べ宿泊者数	伊賀市による調査
来訪者満足度	観光客の満足度（アンケート）	伊賀上野DMOによる調査
リピーター率	観光客における再来訪者の割合	伊賀上野DMOによる調査
観光入込客数	市内観光施設への入込客数	伊賀市による調査

4.

參考資料

4.1. 検討体制

4.1.1. 観光振興ビジョン策定検討委員会の進め方

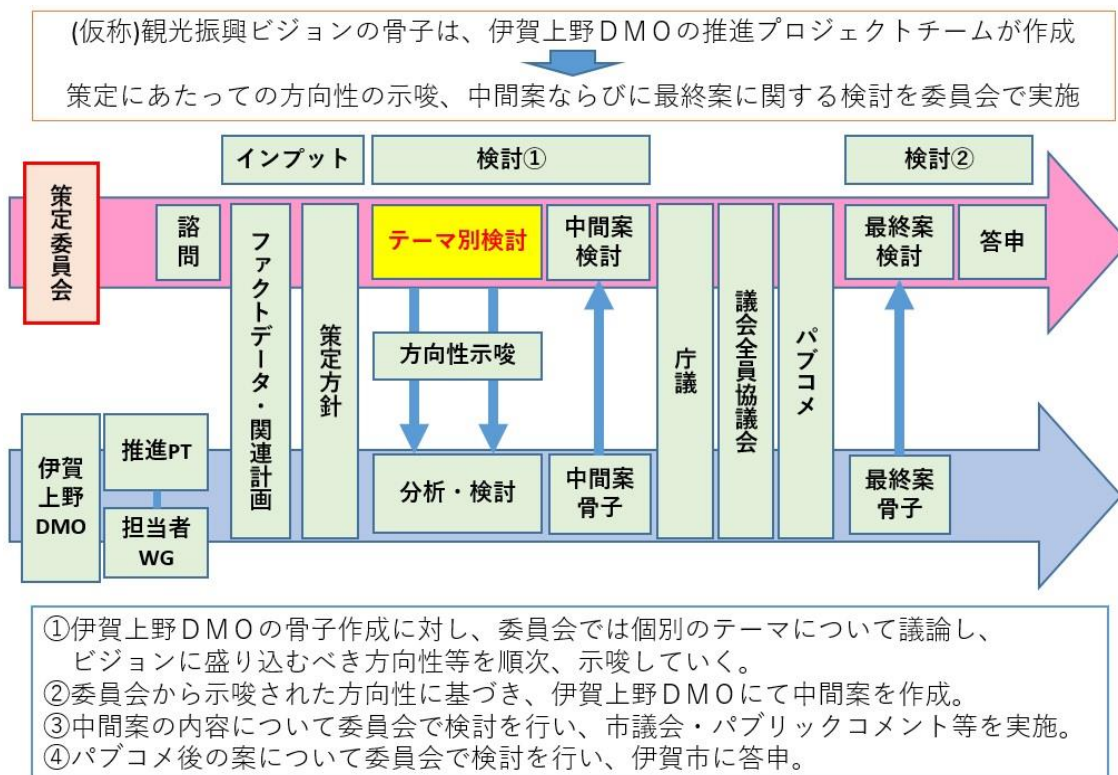
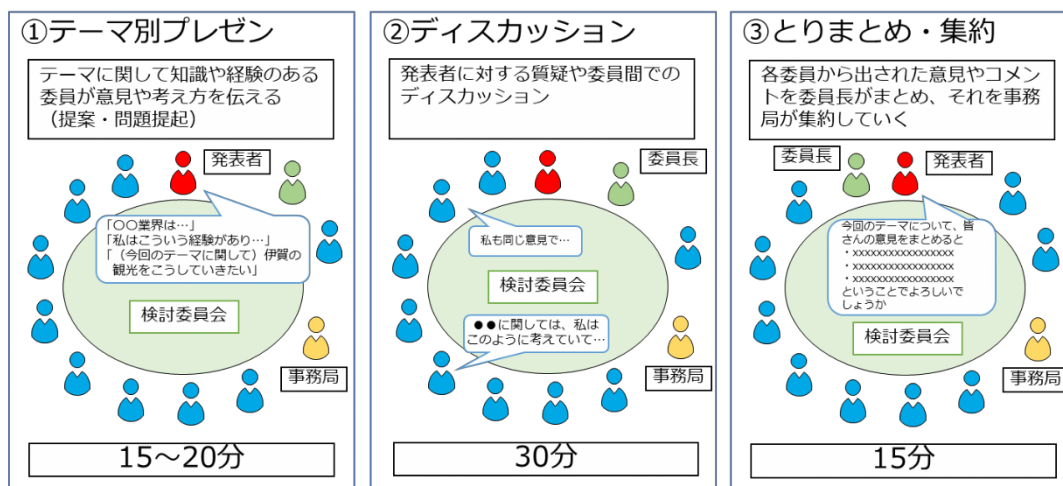


図4-1 検討委員会の進め方

4.1.2. テーマ別検討の進め方



- ・ 1テーマあたり1時間程度を想定
- ・ 1回の委員会あたり2テーマを実施 (プレゼンターは別途調整します。)
(現在想定しているテーマ)
小売・飲食業からみた観光、交通・宿泊業からみた観光、忍者と観光、マーケティング/インバウンド含む (外から見た伊賀)、空家対策と観光、文化振興・住民協働と観光、伊賀のポテンシャル、SDGs など

図4-2 テーマ別検討の進め方

4.2. 検討経過

4.2.1. 観光振興ビジョン策定検討委員会

(1) 委員名簿（2022（令和4）年3月31日時点）

■委員

	氏名	枠	所属・役職等	業種名	備考
1	木根 英男	1号 観光協会	株式会社きねや	飲食店	
2	浅野 正嗣	1号 観光協会	伊賀の京丸屋	小売業	
3	山口 真由子	1号 商工会議所	ダーコラボラトリ	専門・技術 サービス業	
4	長島 祥行	1号 商工会議所	株式会社ミヤマトータル イノベーション	生活関連 サービス業	
5	柳生 厚義	1号 商工会	メナード青山リゾート	宿泊業	
6	松田 美紀	1号 商工会	初恵美容室	生活関連 サービス業	
7	三橋 源一	2号	共衛	宿泊業	三重大学大学院 人文社会科学研 究科 地域文化 論専攻 忍者・ 忍術学修士号
8	榑 太基	2号	いが☆グリオ実行委員会	その他	シティプロモ ーション活動
9	池澤 良武	3号	銭湯 池澤湯	生活関連 サービス業	公募
10	中川 智仁	3号	大学生	—	公募
11	神田 昌典	4号	株式会社三重旅行サービス	生活関連 サービス業	
12	西川 裕介	4号	株式会社NOTE 株式会社NOTE伊賀上野	宿泊業	NIPPONIA伊賀 上野
13	佐野 裕子	4号	日本航空株式会社	航空運輸業	忍びの里伊賀 創生プロジェ クト会議
14	勝原 みどり	4号	北伊勢上野信用金庫	金融業	

■事務局

	氏名	所属	役職	備考
1	東 弘久	伊賀市産業振興部	部長	
2	堀 久仁寿	伊賀市産業振興部	次長	
3	川部 千佳	伊賀市産業振興部 観光戦略課	課長	
4	辻本 康文	伊賀市産業振興部 観光戦略課	誘客推進係長	
5	猪口 陽平	伊賀市産業振興部 観光戦略課	誘客推進係	
6	多久和 敦志	地域活性化起業人		
7	児島 永作	地域力創造アドバイザー		

(2) 開催概要

	日 時	場 所
第1回	令和3年 7月 2日（金） 9:00～	伊賀市役所5階 501会議室
第2回	令和3年 7月27日（火） 14:00～	ゆめぼりすセンター2階 大会議室
第3回	令和3年 8月24日（火） 14:00～	ゆめテクノ伊賀 テクノホール
第4回	令和3年10月 7日（木） 9:00～	ゆめテクノ伊賀 テクノホール
第5回	令和3年11月 9日（火） 9:00～	伊賀市役所4階 庁議室
第6回	令和3年12月22日（水） 9:30～	ハイトピア伊賀3階 ホール
第7回	令和4年2月2日（水） 9:30～	伊賀市役所5階 501会議室
第8回	令和4年3月15日（火） 10:00～	伊賀市役所2階 202会議室
第9回	令和4年7月22日（金） 13:30～	伊賀市役所5階 501会議室

4.2.2. 伊賀上野DMO

(1) 体制（2022（令和4）年3月31日時点）

1) 伊賀上野DMO推進プロジェクトチーム

No.	役職	氏 名	構成団体	所属・役職
1	議長	稲垣 八尺	（一社）伊賀上野観光協会	専務理事
2		中浦 順一郎	（一社）伊賀上野観光協会	事務局長
3	副議長	東 弘久	伊賀市	産業振興部長
4		堀 久仁寿	伊賀市	産業振興部次長
5		尾登 誠	上野商工会議所	専務理事
6		森岡 俊博	上野商工会議所	まちづくり課長
7		峰 八重子	伊賀市商工会	事務局長
8		中尾 ゆみ	伊賀市商工会	経営支援課長
	事務局	（一社）伊賀上野観光協会		

2) 伊賀上野DMO担当者ワーキンググループ

No.	役職	氏名	構成団体	所属・役職
1	サブリーダー	安田 聡志	(一社)伊賀上野観光協会	事務局 企画課長
2		岡本 恭輔	(一社)伊賀上野観光協会	伊賀流忍者博物館長補佐兼企画係長
3	リーダー	川部 千佳	伊賀市	産業振興部 観光戦略課長
4		辻本 康文	伊賀市	産業振興部 観光戦略課係長
5		猪口 陽平	伊賀市	産業振興部 観光戦略課
6		菊田 翔	伊賀市	産業振興部 観光戦略課
7		堀 一貴	上野商工会議所	相談・支援課 係長
8		岩野 和磨	上野商工会議所	まちづくり課
9		竹内 博史	伊賀市商工会	経営指導員
10		池田 憲彦	伊賀市商工会	経営支援員
	事務局		伊賀市 産業振興部	観光戦略課

(2) 検討過程

	日時	会議
第1回	令和3年 7月 9日 (金) 15:00~	担当者ワーキンググループ
第2回	令和3年 7月30日 (金) 15:00~	担当者ワーキンググループ
第3回	令和3年 8月13日 (金) 15:00~	担当者ワーキンググループ
第4回	令和3年 8月27日 (金) 15:00~	担当者ワーキンググループ
第5回	令和3年 9月10日 (金) 15:00~	担当者ワーキンググループ
第6回	令和3年 9月24日 (金) 15:00~	プロジェクトチーム/ 担当者ワーキンググループ
第7回	令和3年10月22日 (金) 15:00~	担当者ワーキンググループ
第8回	令和3年11月12日 (金) 15:00~	担当者ワーキンググループ
第9回	令和3年11月26日 (金) 15:00~	担当者ワーキンググループ
第10回	令和3年12月10日 (金) 15:00~	担当者ワーキンググループ
第11回	令和3年12月22日 (金) 15:00~	プロジェクトチーム/ 担当者ワーキンググループ
第12回	令和4年2月9日 (金) 15:00~	担当者ワーキンググループ
第13回	令和4年2月25日 (金) 15:00~	担当者ワーキンググループ
第14回	令和4年3月11日 (金) 15:00~	担当者ワーキンググループ
第15回	令和4年3月25日 (金) 15:00~	プロジェクトチーム/ 担当者ワーキンググループ

4.2.3. 検討スケジュール（案）

