

第7回 (仮称)伊賀市観光振興ビジョン策定検討委員会
事項書

日時：令和4年2月2日(水) 9:30～

場所：伊賀市役所 会議室501

1. 開会

2. (仮称)伊賀市観光振興ビジョン 中間案について
 - ・スケジュール説明 5分
 - ・内容説明 20分
 - ・自由意見 30分

3. (仮称) Beyond2025 プロジェクトについて
 - ・取組概要に関する意見交換 30分

4. その他

(仮称) 伊賀市観光振興ビジョン策定検討委員会 委員

#	枠	名前	ふりがな	所属	第7回委員会	業種名	備考
1	1号 観光協会	木根 英男	きね ひでお	株式会社きねや	〇L	飲食店	
2	1号 観光協会	浅野 正嗣	あさの まさし	伊賀の京丸屋	出席	小売業	
3	1号 商工会議所	山口 真由子	やまぐち まゆこ	ダーコラボラトリ	欠席	専門・技術 サービス業	
4	1号 商工会議所	長島 祥行	ながしま よしゆき	株式会社ミヤマトータルイノベーション	〇L	生活関連サービス業	
5	1号 商工会	柳生 厚義	やぎゆう あつよし	メナード青山リゾート	〇L	宿泊業	
6	1号 商工会	松田 美紀	まつだ みき	初恵美容室	欠席	生活関連サービス業	
7	2号	三橋 源一	みつはし げんいち	共衛	〇L	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	2号	榊 太基	さかき たいき	いが☆グリオ実行委員会	欠席	その他	シティプロモーション活動
9	3号	池澤 良武	いけざわ よしたけ	銭湯 池澤湯	欠席	生活関連サービス業	公募
10	3号	中川 智仁	なかがわ ともひと		〇L		公募
11	4号	神田 昌典	かんだ まさのり	株式会社三重旅行サービス	欠席	生活関連サービス業	
12	4号	西川 裕介	にしかわ ひろすけ	株式会社NOTE 株式会社NOTE伊賀上野	〇L	宿泊業	NIPPONIA伊賀上野
13	4号	佐野 裕子	さの ゆうこ	日本航空株式会社	〇L	航空運輸業	忍びの里伊賀創生プロジェクト会議
14	4号	勝原 みどり	かつはら みどり	北伊勢上野信用金庫	出席	金融業	

(事務局)

	所属	役職	氏名	第7回委員会	備考
1	伊賀市産業振興部 観光戦略課	課長	川部 千佳	出席	
2	伊賀市産業振興部 観光戦略課	誘客推進係長	辻本 康文	出席	
3	伊賀市産業振興部 観光戦略課	誘客推進係	猪口 陽平	出席	
4	株式会社イマイシス		多久和 敦志	〇L	地域活性化起業人
5	株式会社キカクラブ		児島 永作	出席	地域力創造アドバイザー

DRAFT_0202

伊賀市観光振興ビジョン（案）

中間案

令和 ●年 ●月



伊 賀 市

目次

1. はじめに	3
1.1. 観光振興ビジョン策定の背景.....	4
1.2. 伊賀市観光振興ビジョンの基本的な考え方.....	17
2. 伊賀市における観光振興の将来像～Future2031～	20
2.1. 伊賀市観光の現状と将来展望.....	21
2.2. 伊賀市観光が目指す姿と実現のしくみ.....	28
3. アクションプラン～beyond2025～	38
3.1. マイルストーンとしての 2025 年の位置づけ.....	39
3.2. 2025 年までに優先的に取り組むテーマ.....	42
3.3. 具体的な取組.....	46
3.4. 目標指標（KGI／KPI）.....	50
4. 参考資料	51
4.1. 検討体制.....	51
4.2. 検討経過.....	53

1. はじめに

1.1. 観光振興ビジョン策定の背景

1.1.1. 前回ビジョンの振り返りと本計画の策定趣旨

- ▶ 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。また、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 年が経過し、計画期間が 2021（令和 3）年度で終了となることから、当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滅し、また 1 年延期となっている 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、それらは当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、

1.1.2. 観光を取り巻く状況の変化

(1) 社会状況の変化（コロナ前～

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（平成 7）年には 1 億 2,300 万人と 400 万人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）。観光分野においては、国内旅行者の減少や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）」、「クールジャパン（CJ）」といったインバウンド戦略の推進を図っており、2030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急増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見込まれています。



Japan. Endless Discovery.



Japan. Cool Japan.

③ ICT技術の進歩

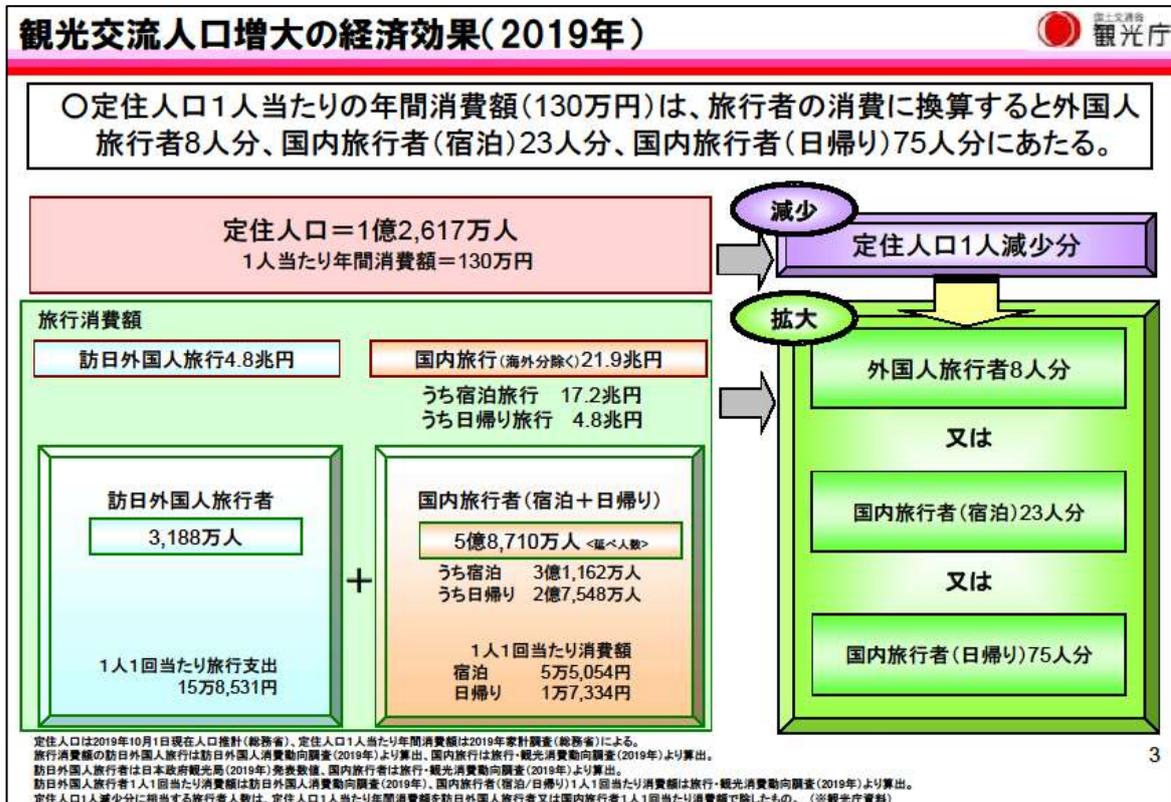
観光情報の収集・発信手段として、多くの旅行者がスマートフォンを利用するようになり、デジタルマーケティングの重要性が増しています。観光庁、日本政府観光局（JNTO）でも、訪日外国人旅行者の誘客に向けてデジタルマーケティングを強化する方針を打ち出しています。デジタルマーケティングの根幹を担うのがデータであり、データの活用は観光分野において新たな観光の魅力創造や需要の掘り起こしにつながり、非常に重要になっています。データを活用することにより、旅行前の興味・情報収集段階に向けたプロモーションから、旅行中の情報発信・受け入れ環境整備による満足度向上、旅行後の旅行者目線によるSNSでの共有まで、旅行に関わ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。

1. はじめに

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

(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、観光地にキャパシティ以上の観光客が押し寄せることにより、観光地に居住する地域の人々に負担と悪影響を与え、生活や地域環境を破壊する「オーバーツーリズム」の問題が、世界的に顕在化してきています。

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とともに、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。

【参考】オーバーツーリズムの代表事例：ヴェネツィア

観光客数	年間約2,000万人 (最混雑時で1日12万人)	
居住者数	約5.5万人	
急増要因	LCCや安価なクルーズ船、民泊等の普及、日帰り旅行者の割合増加 ※過去25年でホテル宿泊が2/3に縮小し、クルーズ船での来訪が増加。 日によってはのべ4.4万人がクルーズ船で到来。イタリア全土を周遊する弾丸ツアーも多い。	
影響	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 生活圏の恒常的な混雑、騒音の発生、観光客の迷惑行動 (例：大型荷物の牽引、セルフィー、橋での食事・生活水路での水泳) ✓ 市内で提供される食事・販売物品が観光客志向に偏重 ✓ 観光産業関連事業以外での就労機会の減少 ✓ 上記の結果として、ヴェネツィア外への人口流出が深刻化 (30年前：約12万人 → 現在：約5.5万人) 	

出典：OVERTOURISM IN VENICE <https://www.responsibletravel.com/copy/over-tourism-in-venice>

(出典：OVERTOURISM IN VENICE)

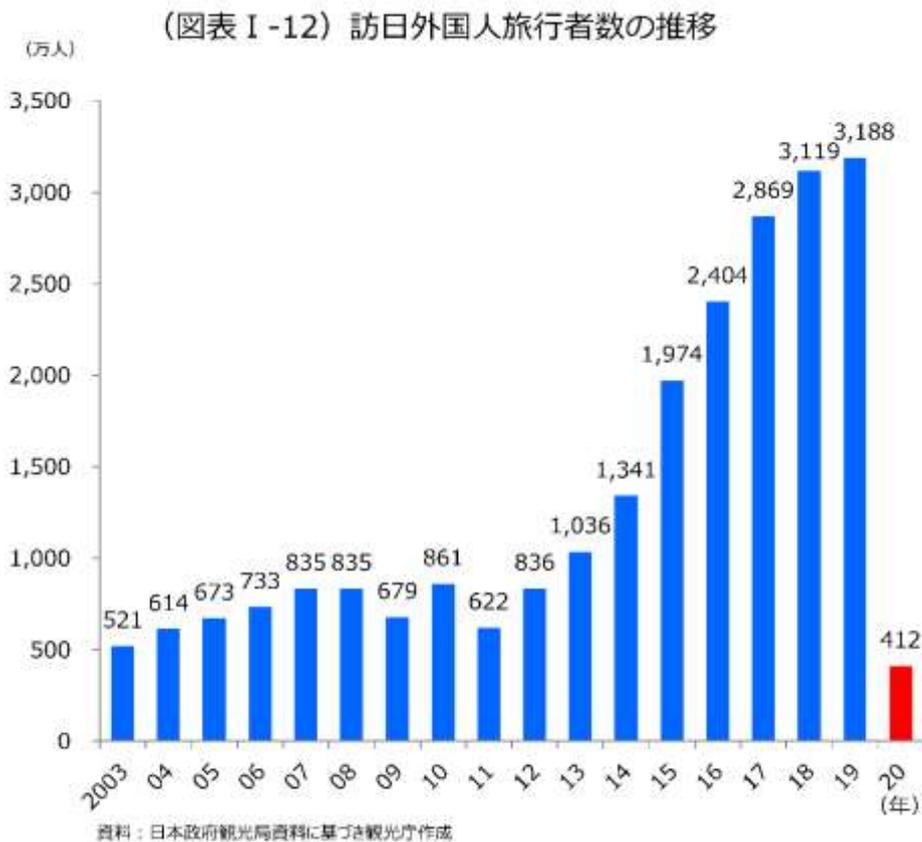
図1-2 オーバーツーリズムの参考事例

② 新型コロナウイルス感染症拡大

2020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、コロナの影響を受けて前年の半数以下となっています。

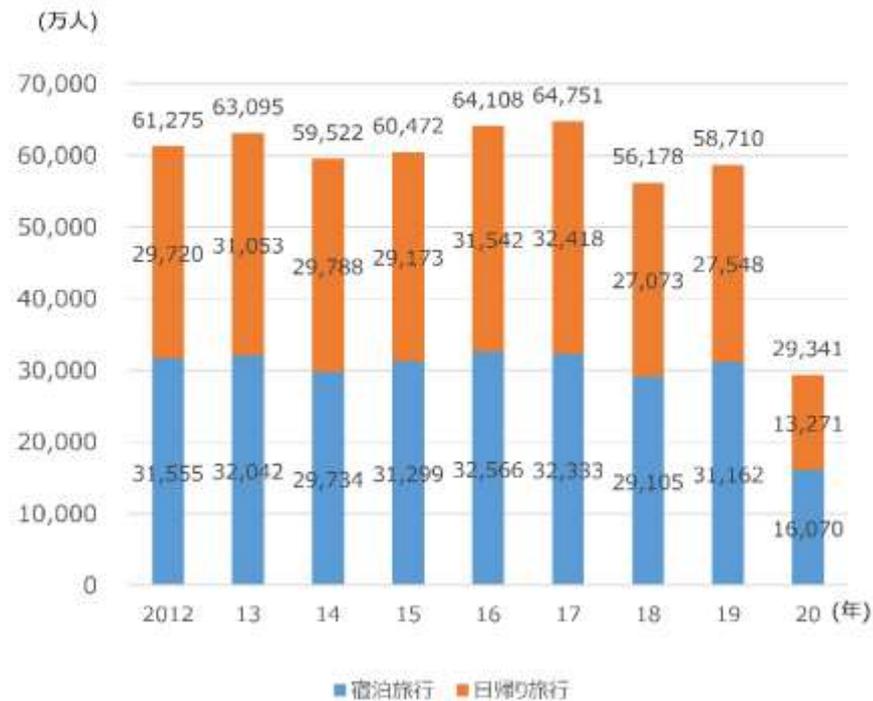
2020年の訪日外国人旅行者数は412万人（前年比87.1%減）となっています。



(出典：観光庁「令和3年版観光白書について」)

図1-3 訪日外国人旅行者数の推移

(図表 I -26) 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



(出典：観光庁「令和3年版観光白書について」)

図1-4 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

1.1.3. 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SDGsへの貢献の期待が高まっています。デジタル革新を踏まえて、社会課題の解決や自然との共生を目指すSociety5.0の観点も踏まえ、観光が今の時代に合った持続可能な経済、社会、環境に貢献していくことが重要になっています。

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り組み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）

<p>地域の「環境」を守る・育む</p> <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>	<p>地域の「文化」を守る・育む</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>	<p>地域の「経済」を守る・育む</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（JNTO））

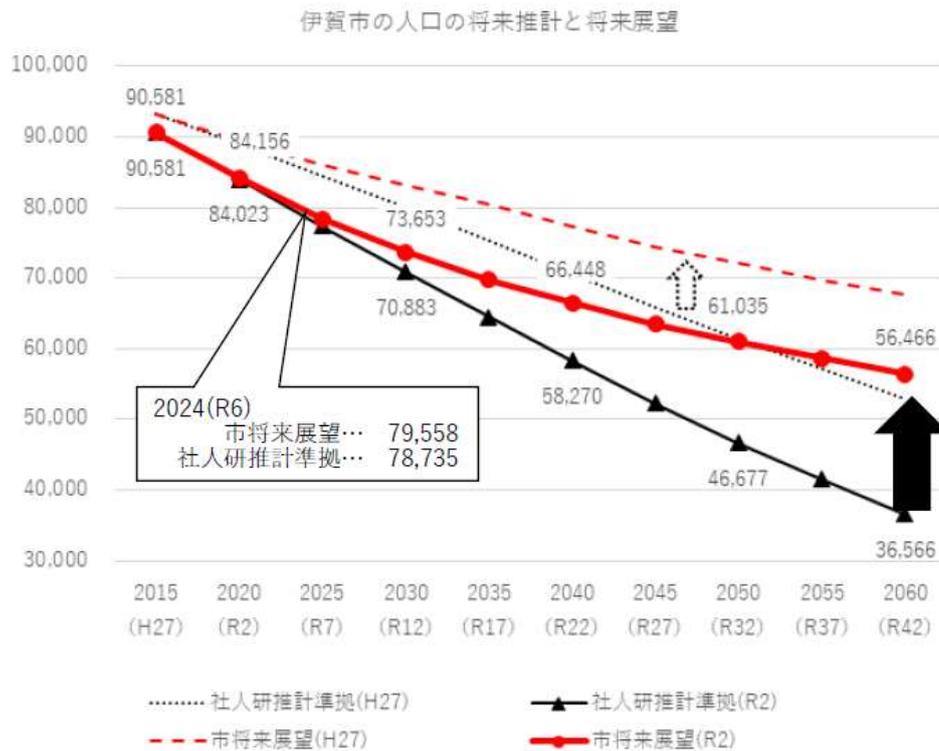
図1-5 日本政府観光局（JNTO）によるSDGsへの貢献と持続可能な観光（サステナブル・ツーリズム）の推進に関する取組方針の概要

② 伊賀市まち・ひと・しごとの創生

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15年が経過する中で、人口は約1万人減少しました。こう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、本市の人口の自然動態と社会動態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。



第2次伊賀市総合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』の取り組みを一刻も早く、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り組み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) 価値観の多様化

① 旅行形態の多様化

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）しています。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。

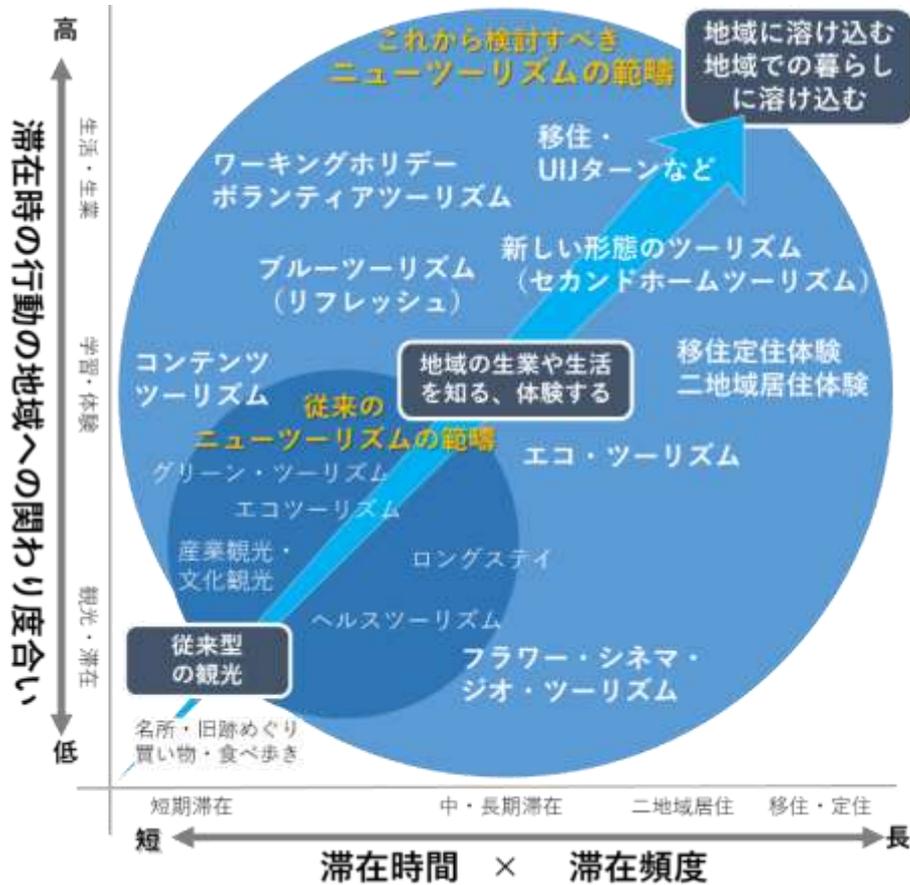


図 1-5 ニューツーリズムの範疇

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・物質的な豊かさを重視する生き方だけでなく、「Well-being」（＝安心・安全、心身の健康、生きがいなどを重視する価値観）を大切にする生き方を選ぶ人が増えています。

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) 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など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)

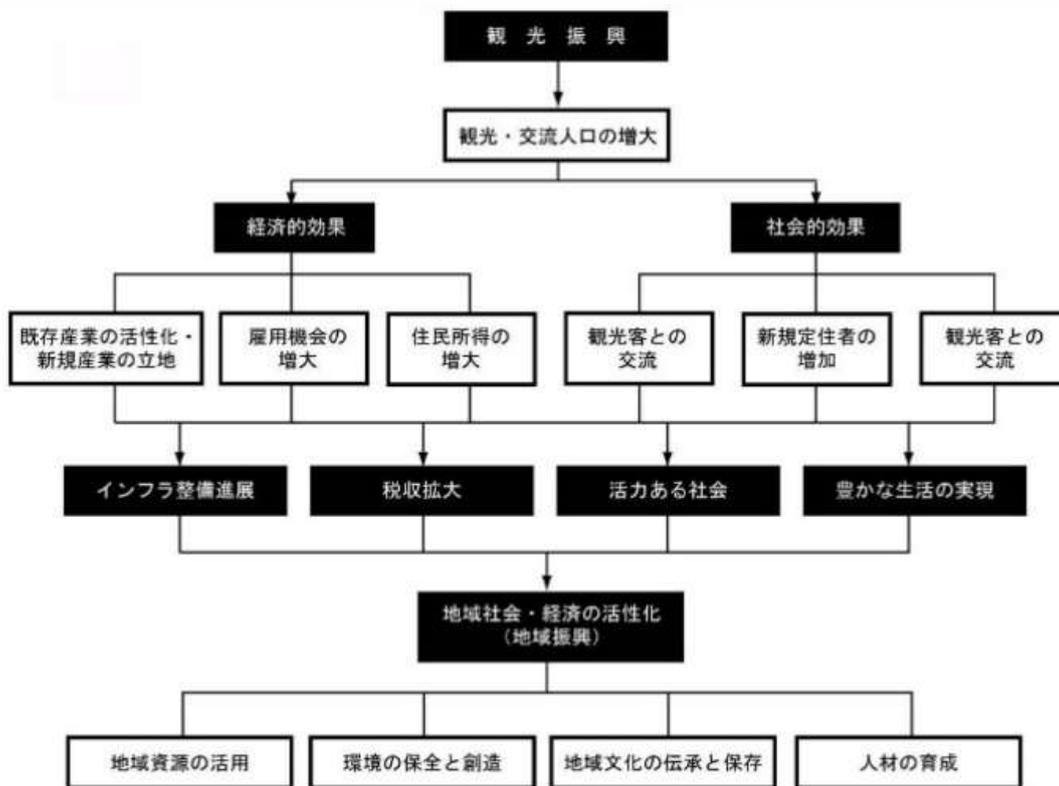
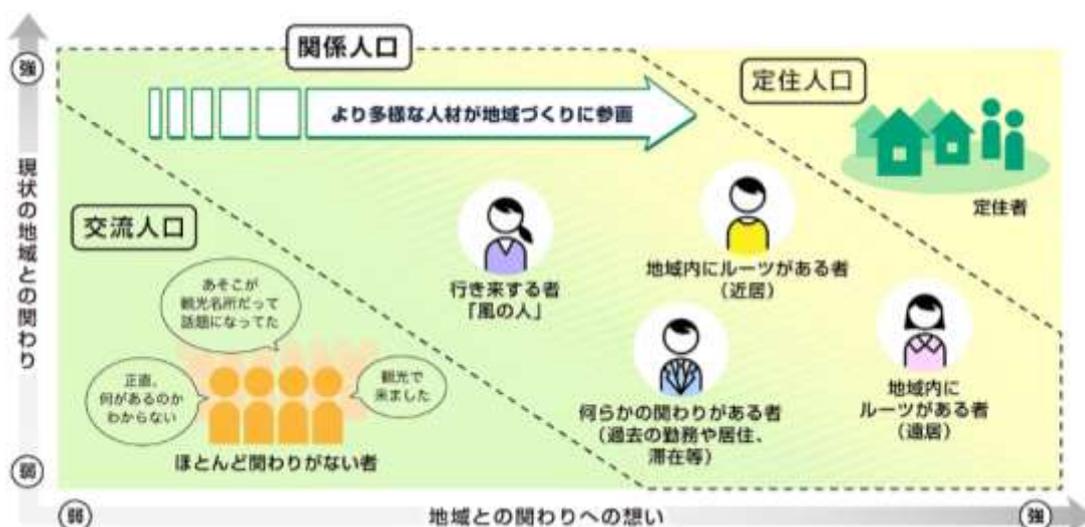


図1-6 観光振興が地域にもたらす効果

(4) 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1-7 関係人口のイメージ

1.1.4. 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、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。

- 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の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

観光地域づくり法人 (DMO) の目的



(出典：観光庁「観光地域づくり法人」)

図1-8 観光地域づくり法人 (DMO) の形成・確立

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）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、KPIの設定・PDCA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。

加えて、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。

(5) 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。

こうした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。

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 観光庁

○ 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開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「種げる地域」とし、地域活性化を図りたい**。

<p>① 滞在コンテンツ</p> <p>お手伝い型なわい観光コンテンツ提供 (三重県鳥羽市)</p>  <p>人材不足に悩むワカメ漁 ⇨ 社会貢献したい都市部人材 ⇨ 体験にとどまらず、「第2のふるさと」化</p> <p>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)</p>  <p>○ 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、収穫までを体験 ⇨ 地域の課題解決参画により、「第2のふるさと」化</p>	<p>② 滞在環境</p> <p>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)</p>  <p>○ 古民家を活用し、宿泊、飲食等を通じて滞在集客を再生 ○ マルシェ等により新たな交流を創出し、魅力的な生業・滞在環境を提供</p> <p>歴史的個性的な空き家群を面的に再生 (広島県尾道市)</p>  <p>○ 地域に多数存在している閑置になっている空き家を改装し、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</p>	<p>③ 移動の足の確保</p> <p>鉄道運賃 + 宿泊サブスクリプション</p>  <p>○ JR西日本とKabus Styleが提供 ○ 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</p> <p>日本初の観光型MaaS「Izuko」</p>  <p>○ 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・決済が可能システム</p>
---	--	--

(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1-9 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、地域への関わりしらの紹介など)。

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。

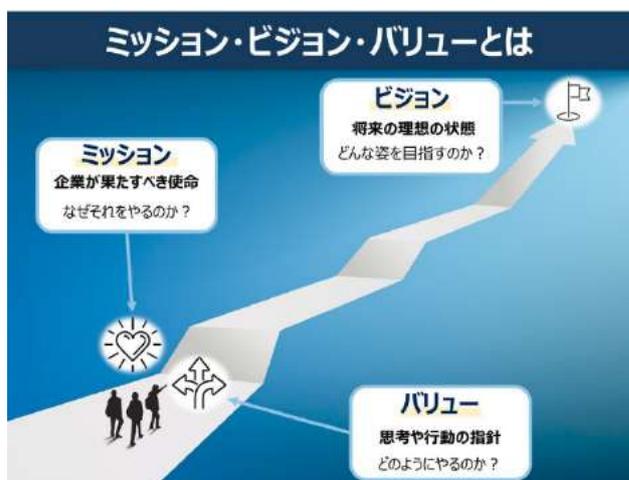
- ・観光と生活が交わる新たな移動・滞在ニーズに適応できる柔軟な公共交通、手軽で自由な移動手段はあるか。高頻度往来や長期滞在に対応した割引や旅行商品、サービスはあるか。

1.2. 伊賀市観光振興ビジョンの基本的な考え方

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。



(2) 観光振興ビジョンの考え方

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が伴わないことが懸念され、結果として、伊賀市の魅力を楽しむ側の伊賀市を訪れる、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す。

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、そして、それらが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、シビックプライド醸成に繋がっていくという好循環を基本の考え方とします。

1. はじめに

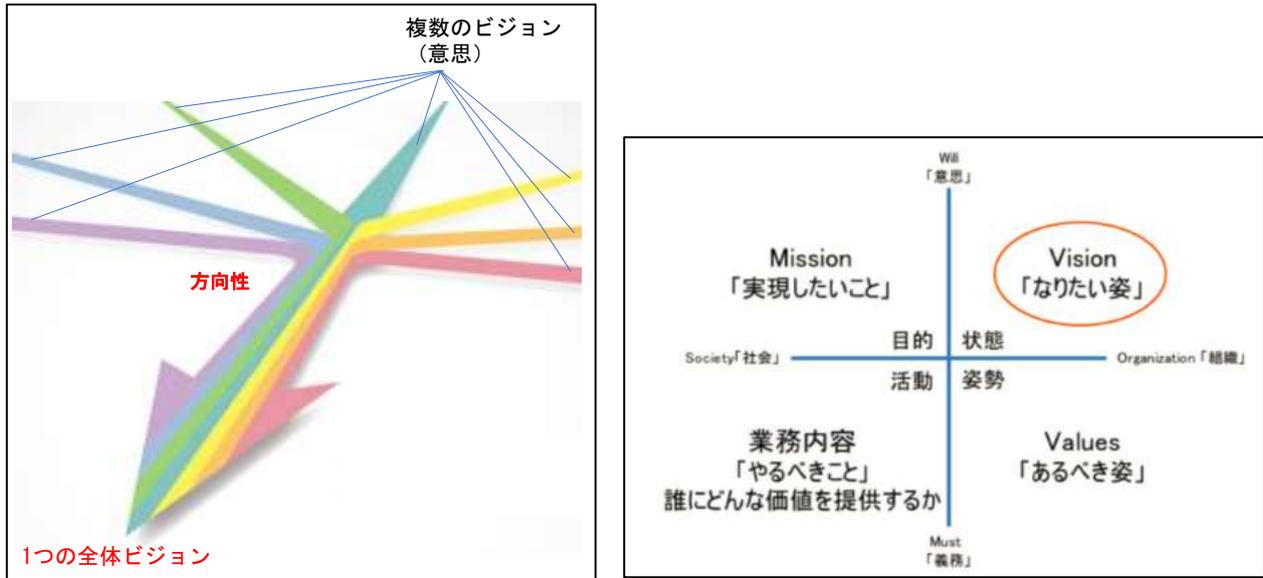
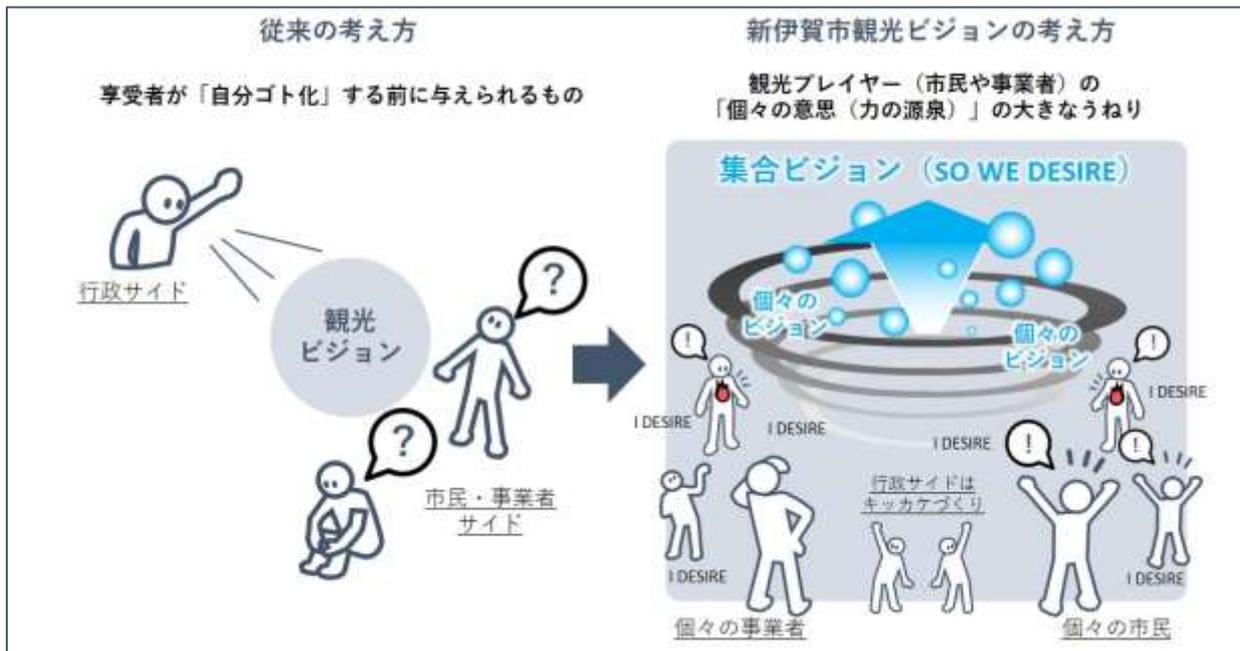


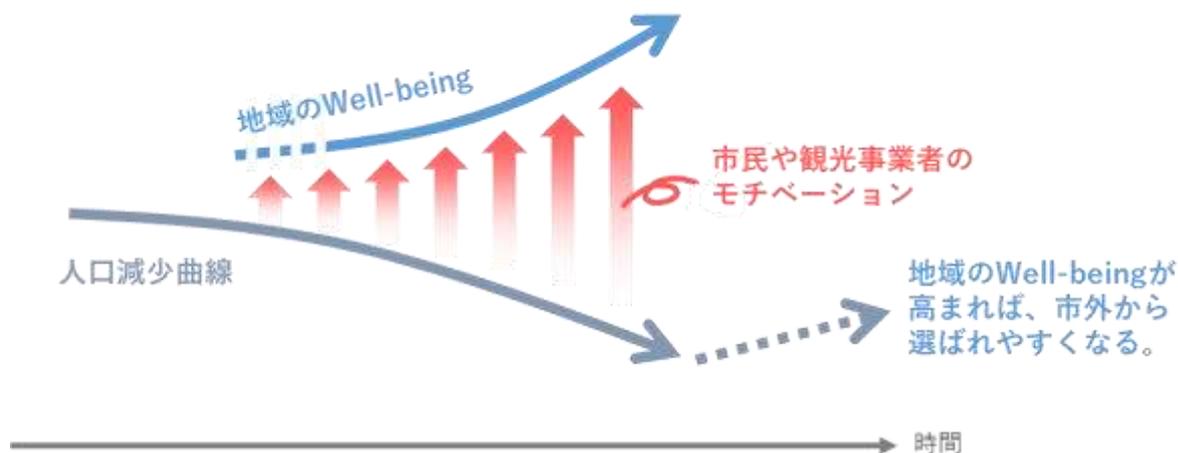
図 1-10 方向性のイメージ図



(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。

- ① 人口減少を前提とした地域づくりをデザインする
- ② 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
- ③ 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



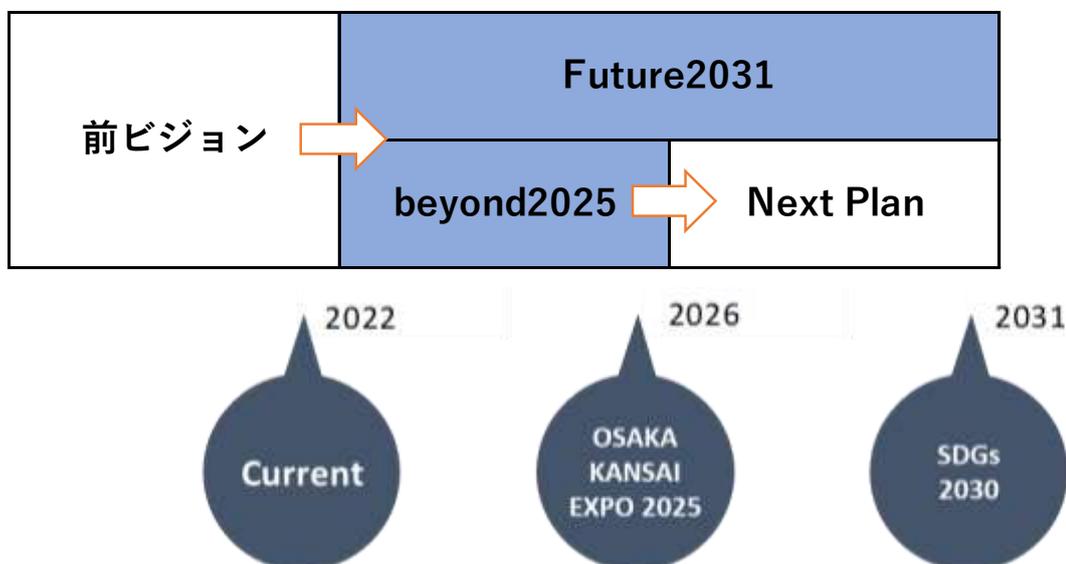
人口減少を前提とした地域づくりにおける、大事な視点の相関図

1.2.2. 伊賀市観光振興ビジョンの構成と期間

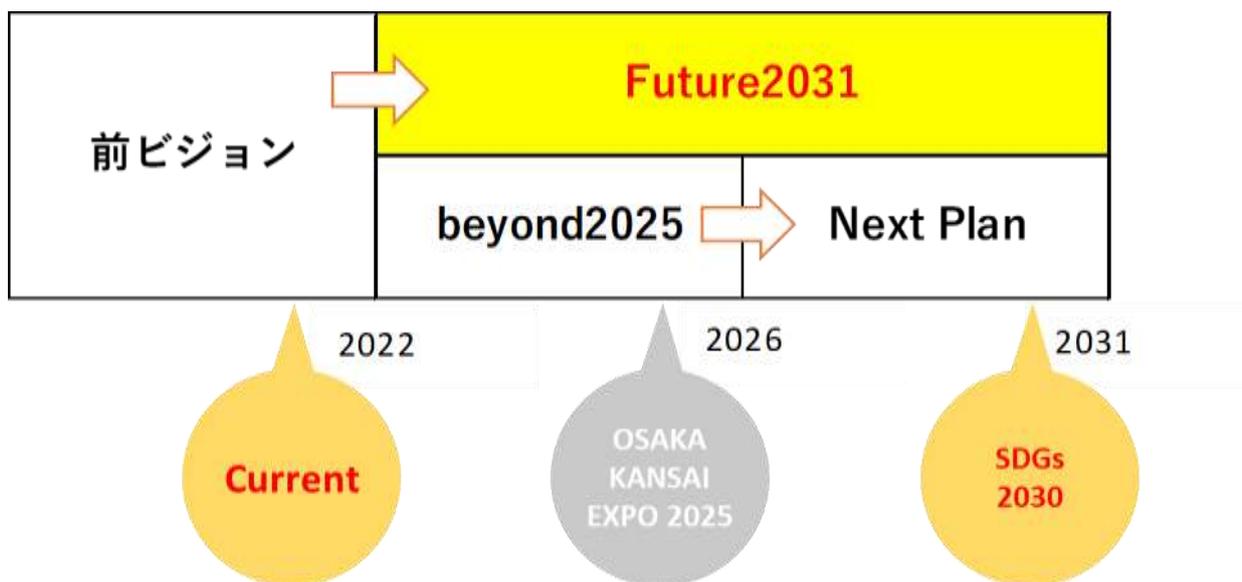
「伊賀市観光振興ビジョン」は、10年後に「あるべき伊賀市の観光振興の将来像を示す」総論としての「Future2031」と、それらに基づいて、「今後取り組む観光施策の方向性を示す」各論（アクションプラン）で構成します。

アクションプランについては、「Future2031」の中間地点にあたる2025年に、「2025年日本国際博覧会（略称：大阪・関西万博／英称：EXPO大阪2025）」が開催される予定であるため、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年に見直しを図った上で「NextPlan」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。



2.伊賀市における観光振興の将来像～Future2031～



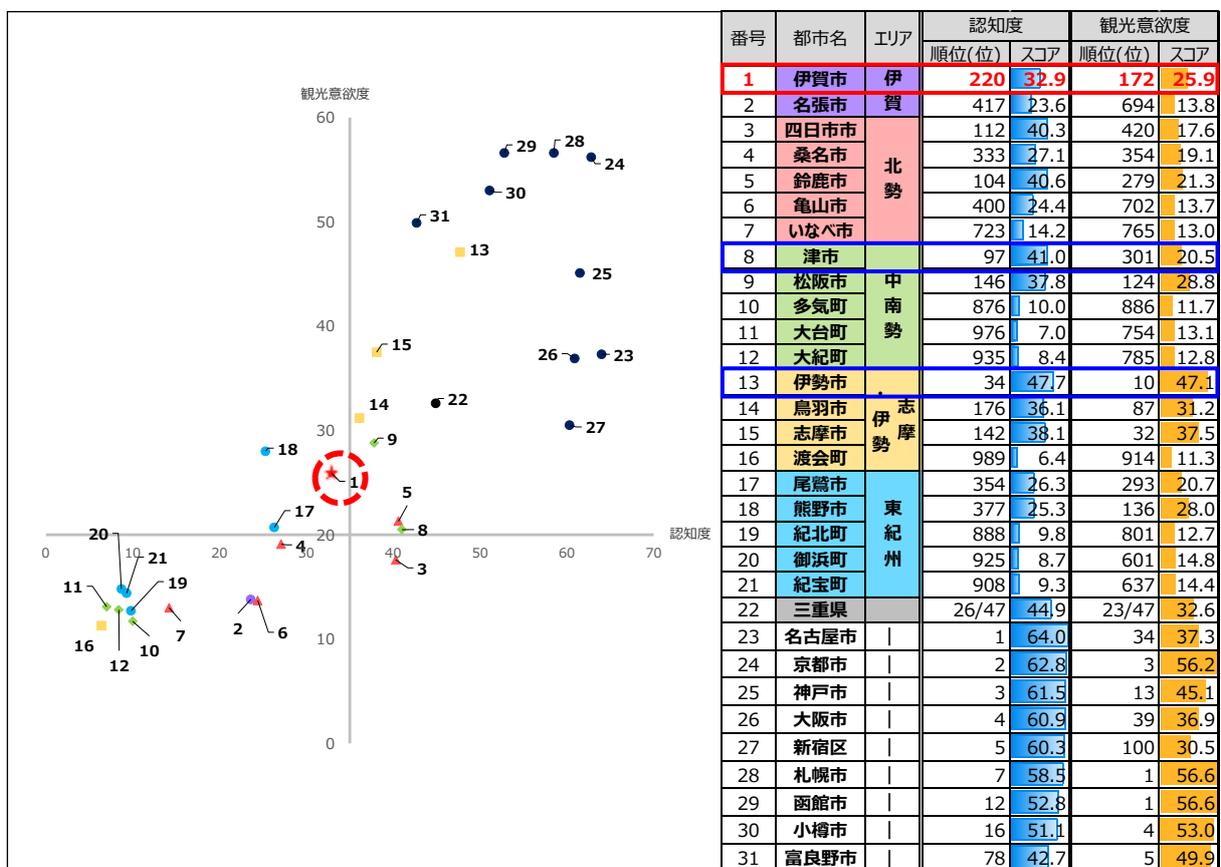
2.1. 伊賀市観光の現状と将来展望

2.1.1. 伊賀市観光のポジショニング（客観的評価）

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。

伊賀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 2-1 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、他市も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。

2.1.2. 伊賀市の観光産業の現状

(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」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(IRTS 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、一般貨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

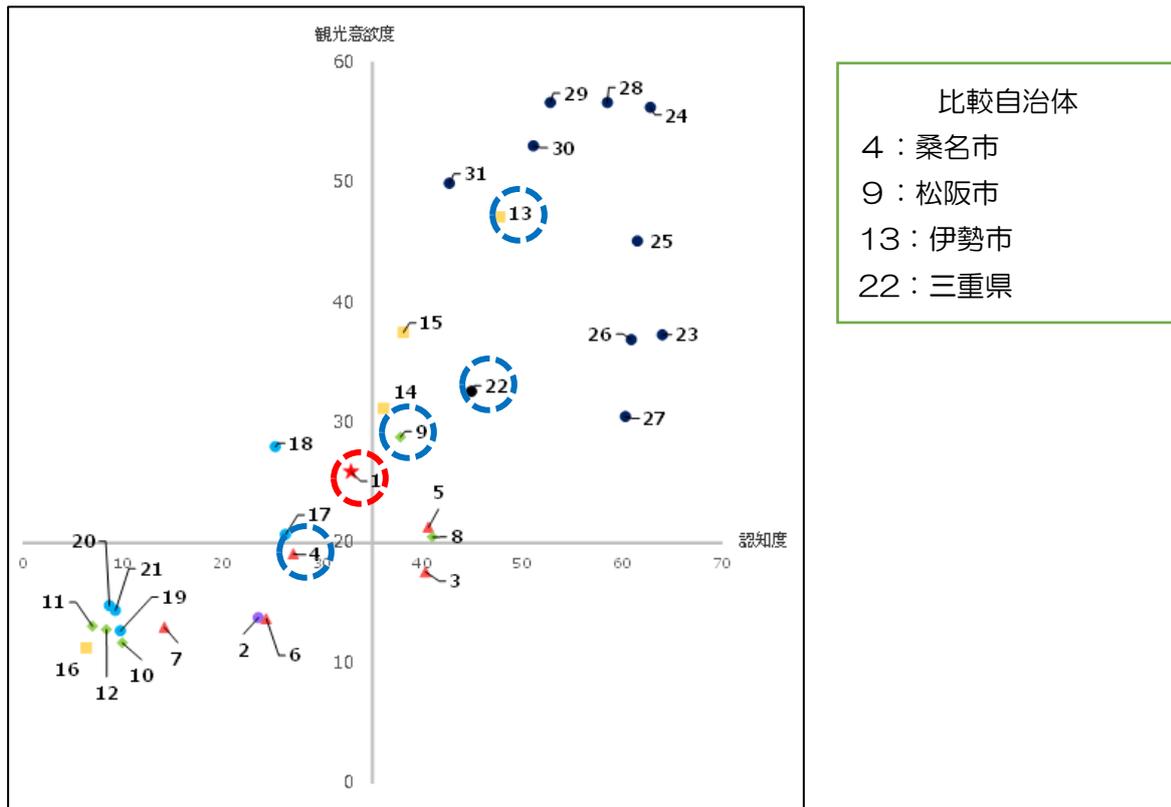
産業大分類※上で、上記の業種が含まれる①運輸業・郵便業、②卸売業・小売業、③宿泊業・飲食サービス業、④生活関連サービス業・娯楽業を「観光関連産業」と捉える

※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2-2観光産業の定義

(2) 自治体間比較

伊賀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、当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。

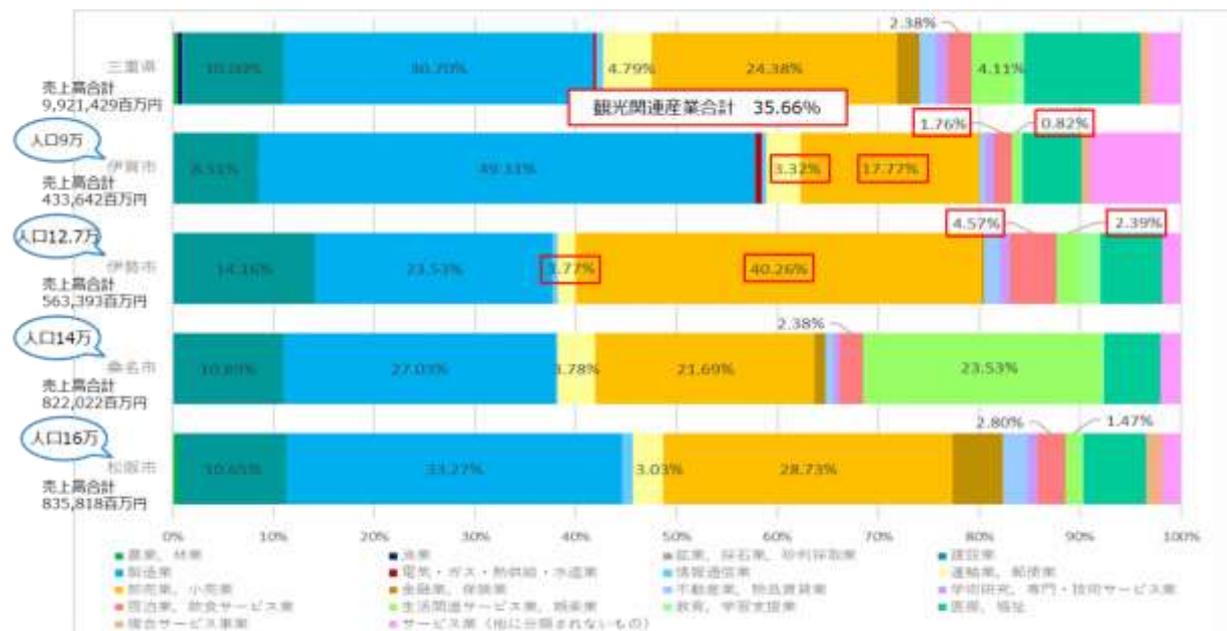


① 産業大分類別に見た売上高割合

伊賀市の「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。

製造業の割合が伊賀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2-3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、全従業者数の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2-4 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、伊賀市においてはそれが顕著であるといえます。

また、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・雇用があることが分かります。



(出典：経済産業省「2016年経済センサス活動調査」)

図 2-5 産業大分類別に見た事業者数割合

(3) まとめ

経済軸でみると伊賀市では、観光関連産業の寄与率は高くない※といえます。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が、伊賀市においては、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。**

2.1.3. 伊賀市観光の可能性（ポテンシャル）

立地としては、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、鉄道や高速道路が整備されており、約1時間30分～2時間程度で到着することが可能である。また、訪日外国人観光客対応として、中部国際空港や関西空港からのアクセスも良好であるといえます。

伊賀市には、伊賀流忍者をはじめ、俳聖松尾芭蕉、横光利一など多数の文化人、伊賀焼、伊賀組紐などの伝統工芸品、伊賀米、伊賀牛などの農林産物、城下町や田園の景観など個性的で魅力的な資源が数多くあります。

当市は、総面積が558平方キロと広大で、田畑山林の面積割合が80%を超えています。今後、SDGsの浸透や旅行者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

2. 伊賀市における観光振興の将来像～Future2031～

り一層注目される可能性も考えられ、これらが当市の強みとなる可能性があります。

2.1.4. 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。

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	100.0%	N値	845	100.0%

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以下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。

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		
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		未来志向のデザイン
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）	
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）	インナープロモーション 推進
住んでよしの伊賀の良さが伝わることが重要	観光地としての最適なブ ランディング

2.2. 伊賀市観光が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。

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（資料は4.2.4.参照）

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

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。
- 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。
- 観光を通じて空家問題を解消したい。壊して立て直すことより、面白いもの（コスト掛けず、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、将来的な移住に繋げられるような「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

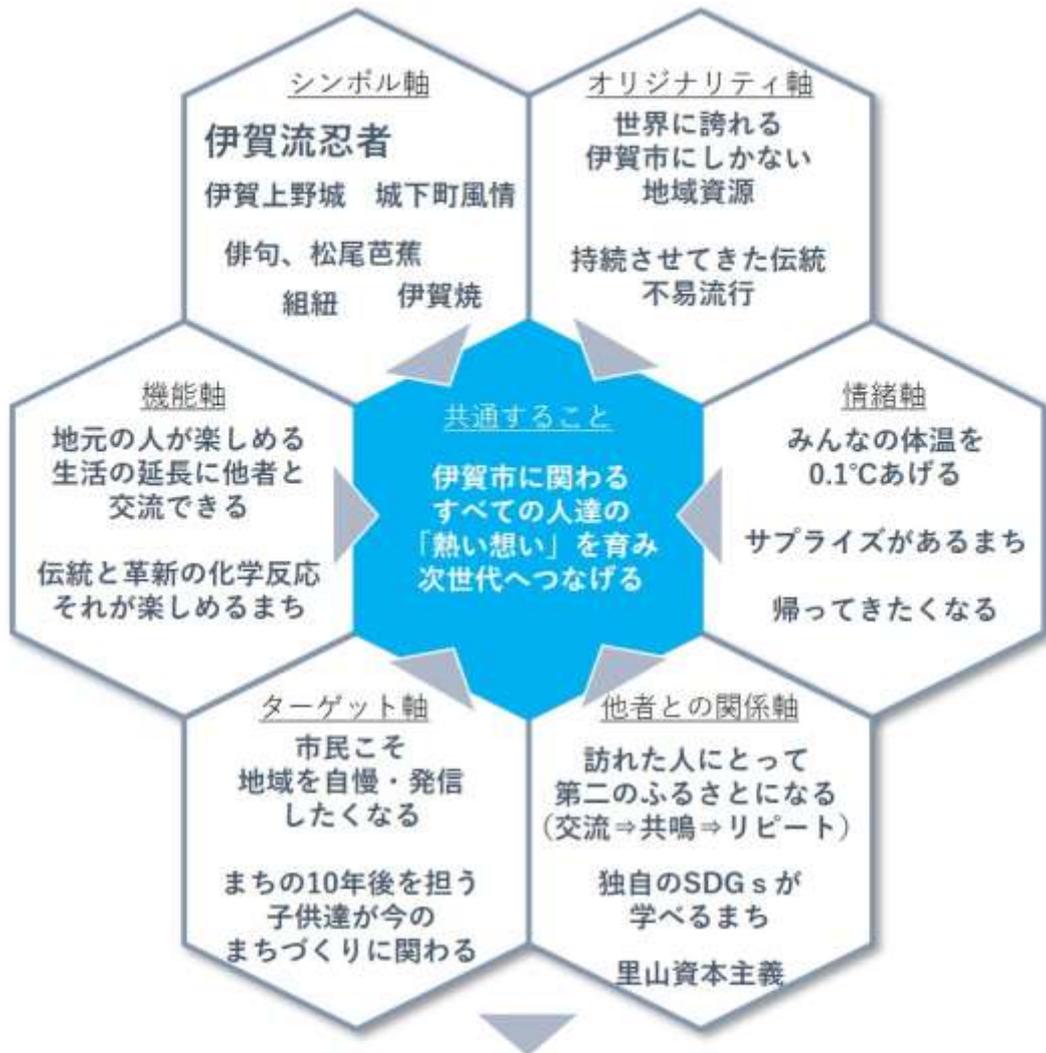
③ そのために必要な取組

- “伊賀の良い場所・良いもの”に地元の方々が興味を持って、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、生産量を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。

(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、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 外のひと

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向け、自分自身で考え取り組んでいくことが必要。

伊賀市観光推進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。

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」の広がり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。

② 旅住包摂

新型コロナウイルス対応も相まった社会の価値観の変容に伴い、ワーケーションや二域居住などを選択する人も増えており、「旅をするように住む」「住むような旅をする」生活スタイルも提唱されるなど、定住者と旅行者の境界線が曖昧になっています。

また、人口減少に伴い定住者だけで地域を維持することが困難になっている背景も踏まえると、来訪者を区別するのではなく、地域として包摂するような新たな考え方へ転換することが大切です。そのためには、交流人口（旅行者）、関係人口、定住人口を「地域との関わりの深さ」と「滞在時間・頻度」の二つの軸によって捉える必要があります。

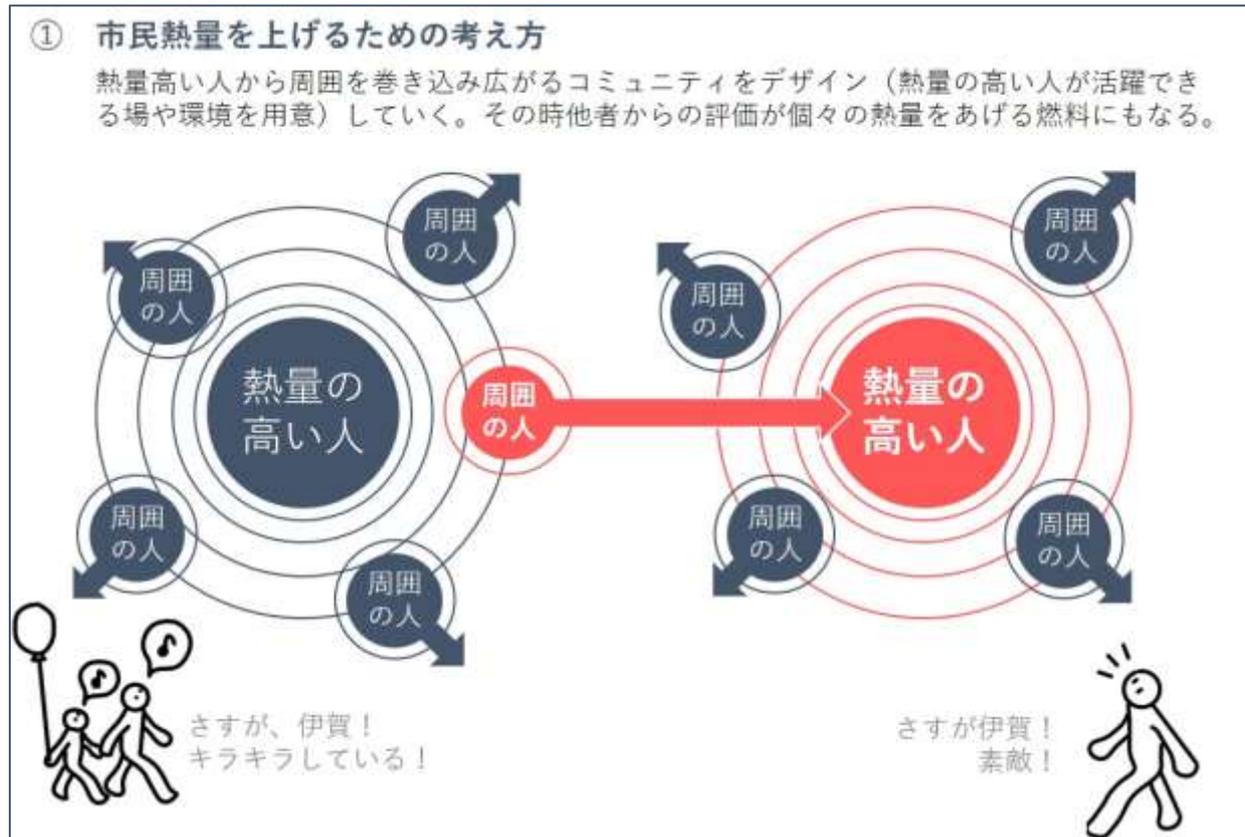


図 2-6 熱量人口の広がりをもたらす交流（観光）人口・関係人口・定住人口の関係

2.2.3. Future2031のテーマ（取組方針）

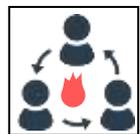
(1) 市民熱量の拡大 ～それぞれの思いの量×関わる人の数～

地域の熱量人口とは、個々（それぞれの思いの量）と数（関わる人の数）の総量です。やかんの水の温度が上がるように、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。そのためには、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）の取組が必要です。



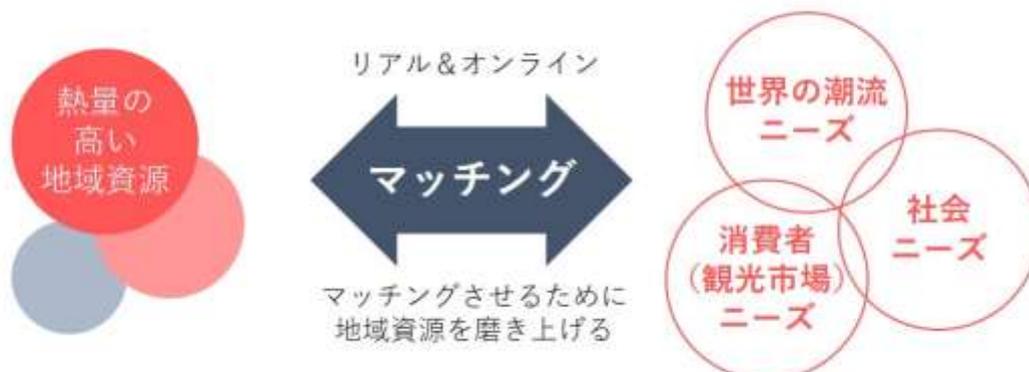
(2) 交流・関係人口の拡大 ～世界中のファンづくり～

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。また、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は、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が必須となります。



② 交流人口を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。



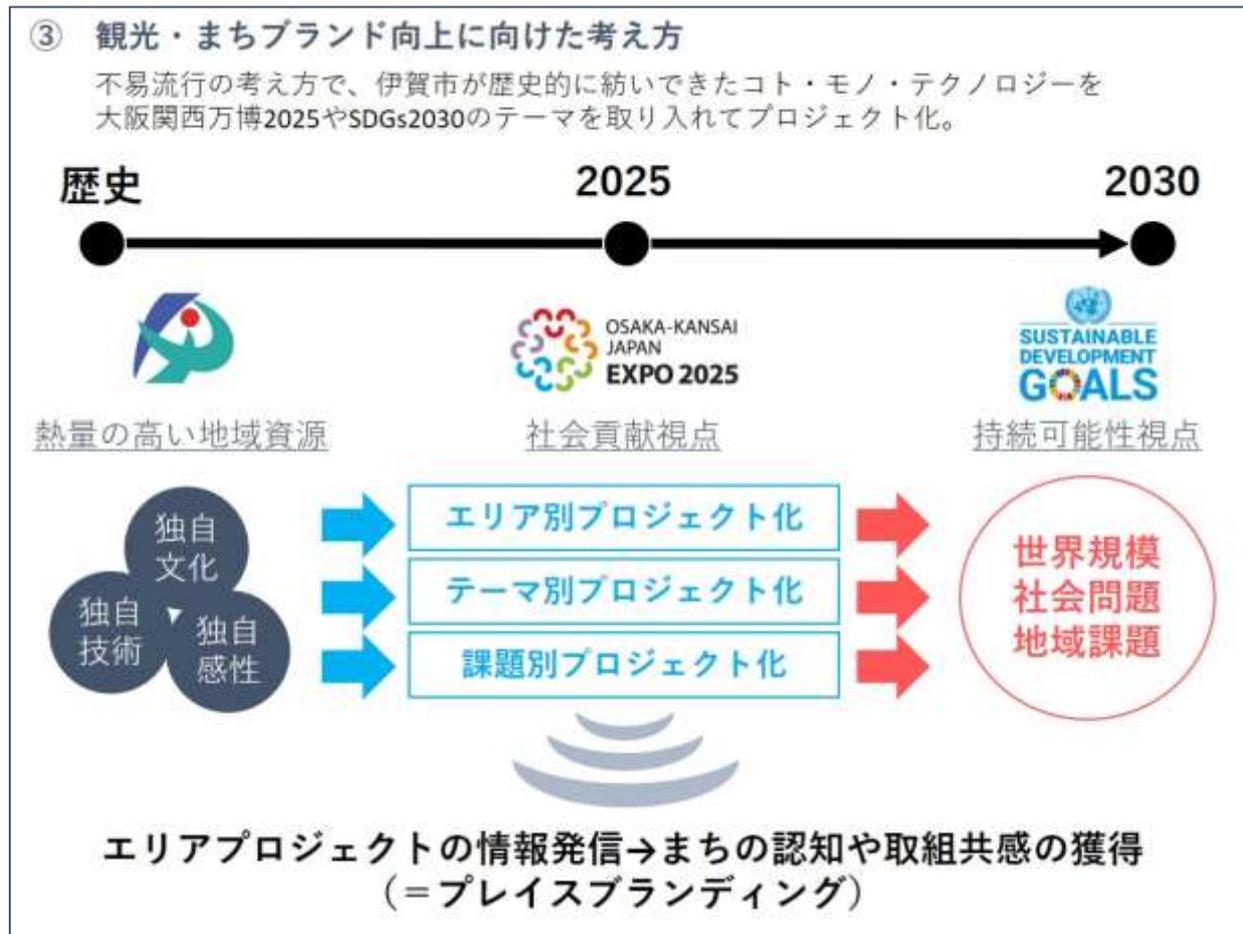
(3) 観光・まちブランド向上 ～魅力度の向上とイメージづくり～

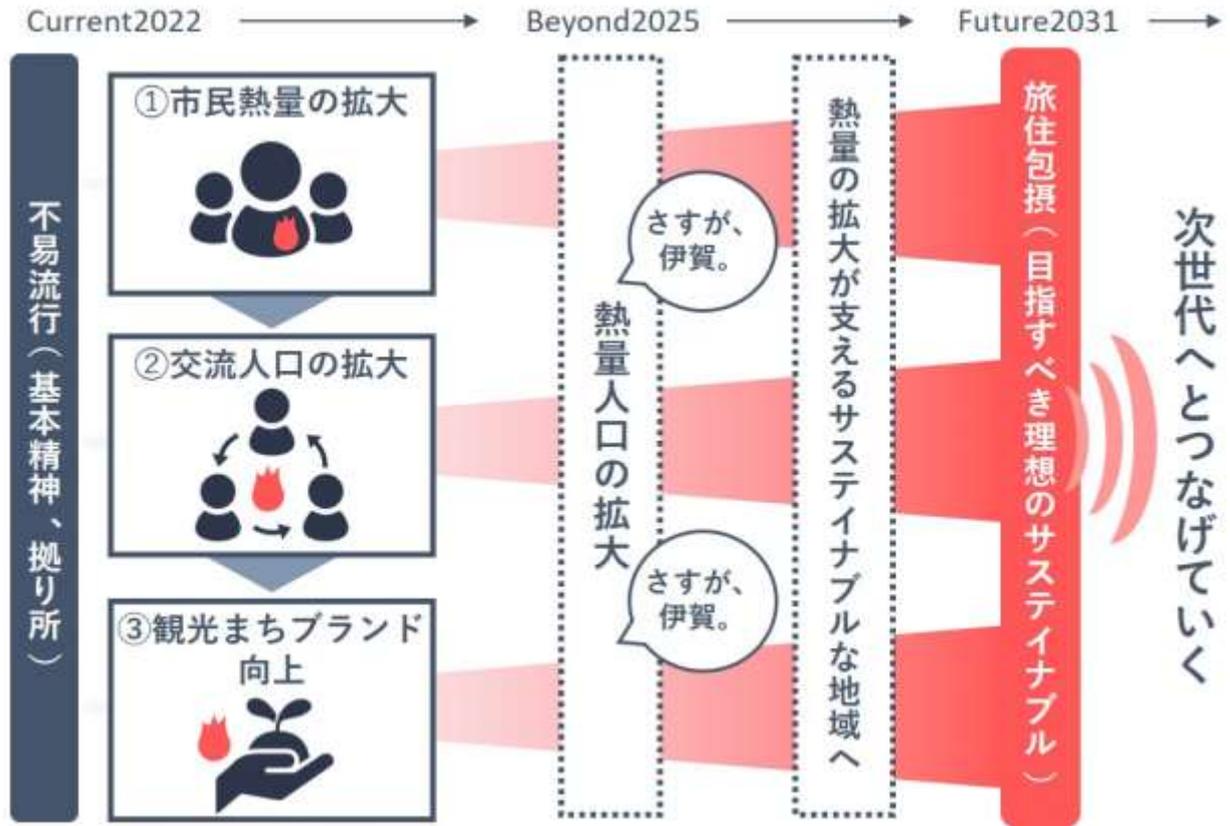


単一の「地域」視点ではなく、柔軟な単位で場所を設定する「プレイス（場所）」視点で、民間企業、行政、市民が一体となって、持続的にブランディングしていく

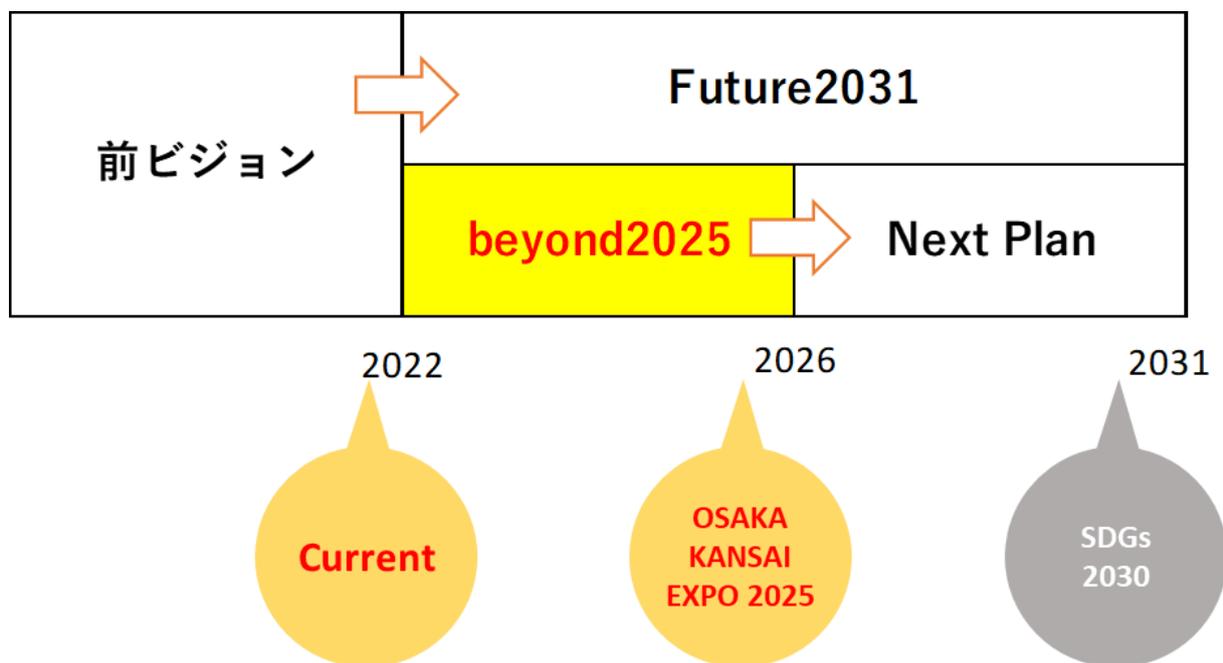
「プレイス・ブランディング」いう考え方を取り入れながら、地域資源や地域文化を地球のために役立てるSDGsプロジェクトなどを通じたまちのブランディングを進めます。

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。





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（EXPO2025）

2025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Society5.0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は、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く必要があります。



3.1.2. にぎわい忍者回廊整備（忍者体験施設等整備）事業

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、PFI（Private Finance Initiative）手法を用いたエリアマネジメントの視点で検討し、施設単体ではなく面で包括的に取り組んでいます。



【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

当該事業では、伊賀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。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 3-1 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、SPCを含む観光ステークホルダー(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。



(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 3-2 旧上野市庁舎改修整備事業 コンセプトイメージ図



(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 3-3 上野市庁舎改修整備事業 観光まちづくり拠点コンセプトイメージ図

この機能集約拠点を、伊賀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。

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。第 1 章でも触れたように、「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」、これらは今までの伊賀市における観光推進にはなかった新しい視点や取組になることから、従来型の考え方や取組方法を「Re-Design」していく必要があります。特に、これまでの座組の形骸化が中心になりがちであった公民連携の在り方を再定義し、より熱量人口拡大に資する推進に向けて「Re-Design」していくことが重要です。そのため、マイルストーンとして位置付ける 2025 年に向け、「Re-Design」を重要な視点として取り組んでいきます。



3.2.2. 「Re-Design」の方向性

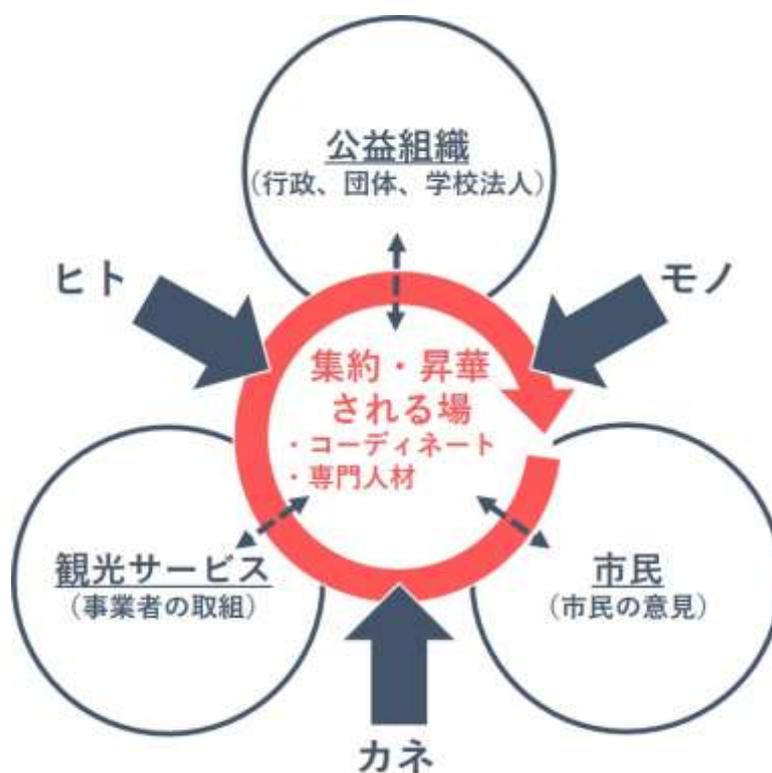
(1) 体制・しくみの「Re-Design」

これからの社会、市場や人の価値観変容の過渡期といった社会全体における視点、または伊賀市のこれからの観光に対する期待感や課題感といった伊賀市の市民視点といった様々な視点の中にも様々な考え方、意見、価値観が存在します。これら様々な状態に対して多様性として認め合うことは勿論のこと、伊賀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。

この多様な状態を包摂していくためには、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。これからの伊賀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をデザインしていくことを大事な視点として取り組みます。

「Re-Design」①

観光に関わる「ヒト・モノ・カネ・情報」が集約され、熱量を生む市民・市内事業者との対話とコミュニケーションを取組に反映させるしくみをつくる。



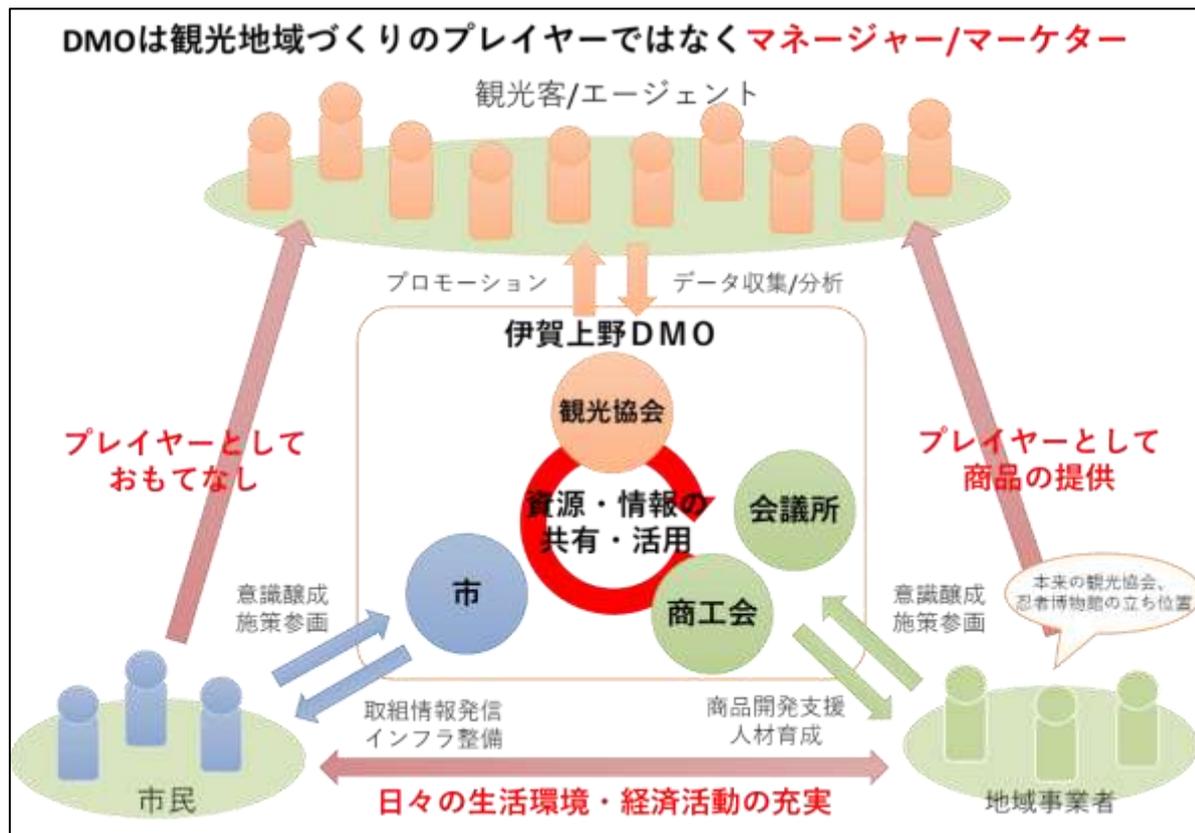
(2) 役割の「Re-Design」

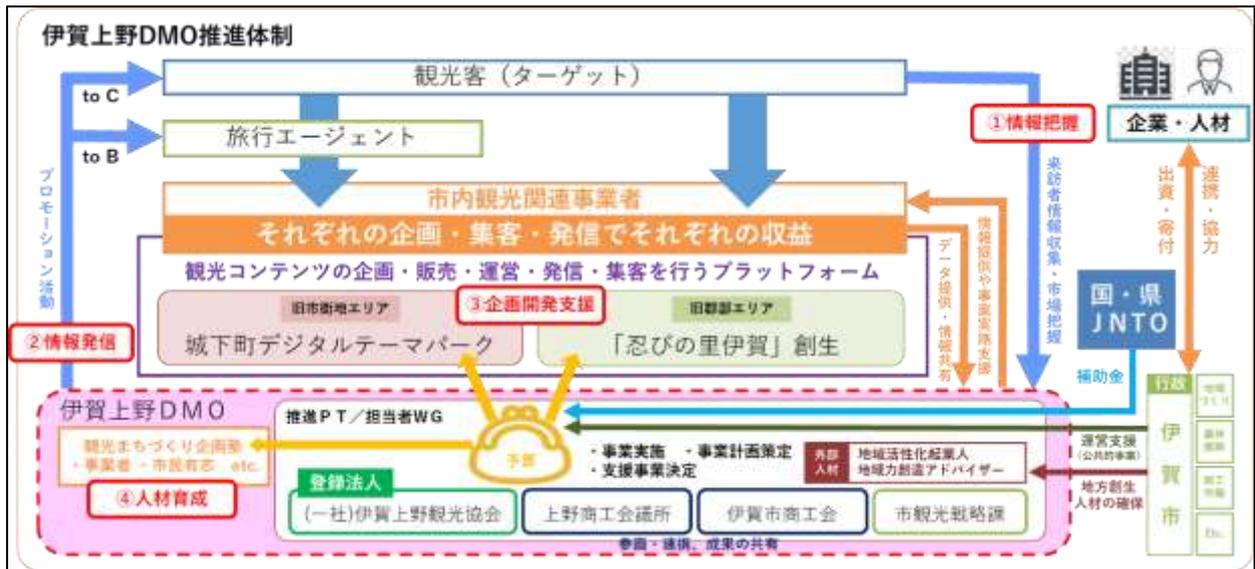
一般社団法人伊賀上野観光協会DMO（以下、伊賀上野DMO）は、2017（平成29）年12月に、観光庁の「日本版DMO候補法人」に登録され、その後、2020（令和2）3月に「観光地域づくり法人（地域DMO）」の認定を受けました。

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、それにより、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。

「Re-Design」②

伊賀上野DMOによる観光振興における中心的コーディネート機能を実装し、行政は、行政しかできない領域の事業に専念し、その他はDMOを中心とした公民連携による取組の後方支援を行う。





伊賀上野 DMO 推進体制（2022（令和4）年 1 月時点）

(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、フレームワークやツールを組み合わせる具体的な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。

「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。



3.3. 具体的な取組

3.3.1. 旗艦プロジェクトの立ち上げ

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、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。

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

（仮称）beyond2025プロジェクトのコンセプトと方向性

- ① 未来を創造するための戦略・立案
- ② 既存プロジェクト（既存事業や継続中の事業等）をRe-Design
- ③ 旗艦プロジェクトそのものをブランディング（プロジェクトブランディング）



（仮称）beyond2025 プロジェクトのコンセプトイメージ（仮）

(2) (仮称) beyond2025プロジェクトの取組概要

① コミュニケーションLaboの立ち上げと運営

- 伊賀上野 DMO を中心とした (仮称) beyond2025 プロジェクト推進体制の立ち上げと定期ワークショップ／協議会の開催。
- 継続できる仕組みづくりと事業立案や公募。既存プロジェクトの Re-Design 企画立案。Labo 活動のブランディング。

② プロジェクトコンペ (事業企画プレゼン大会) の運営

- Labo 発案の課題やテーマに対して、解決策や発展的事業の提案を募るプレゼンテーション大会を企画～運営。市民や事業者も含めて観光まちづくりへの参画を促進。
- 同時に、優秀者発案による事業を具現化するための仕組みづくり。

③ DMOを中心とした情報(収集／発信)の一元化

- イベントや観光情報の集約、データベース化
- オウンドメディア (HP、SNS) の集約・統合

④ インナー熱量UPプロモーション

- 行政機能も交えながら、Labo 活動の広報やソーシャルリスニング等
- 市民や市内事業者とのコミュニケーションエンゲージメント強化。シビックプライドの醸成

(3) (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。



3.4. 目標指標（KGI／KPI）

具体的な取組のF I X後に検討

4. 参考資料

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

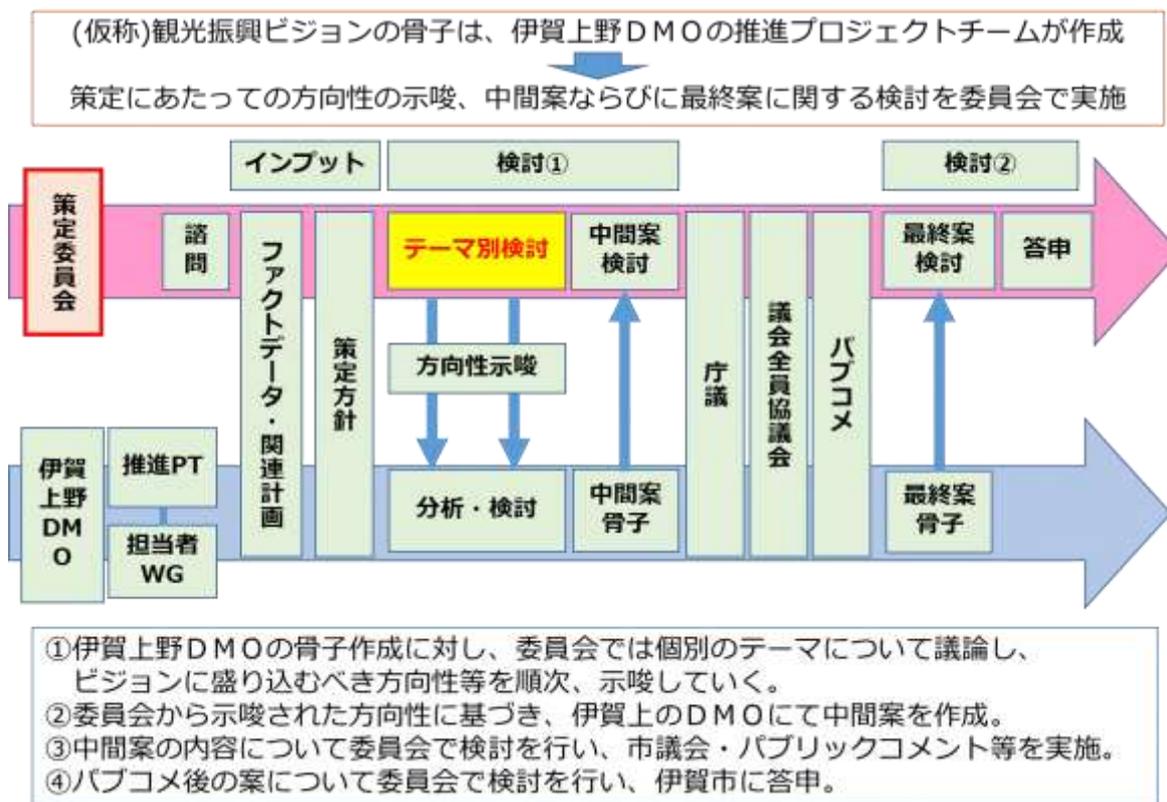


図 4-1 検討委員会の進め方

4.1.2. テーマ別検討の進め方

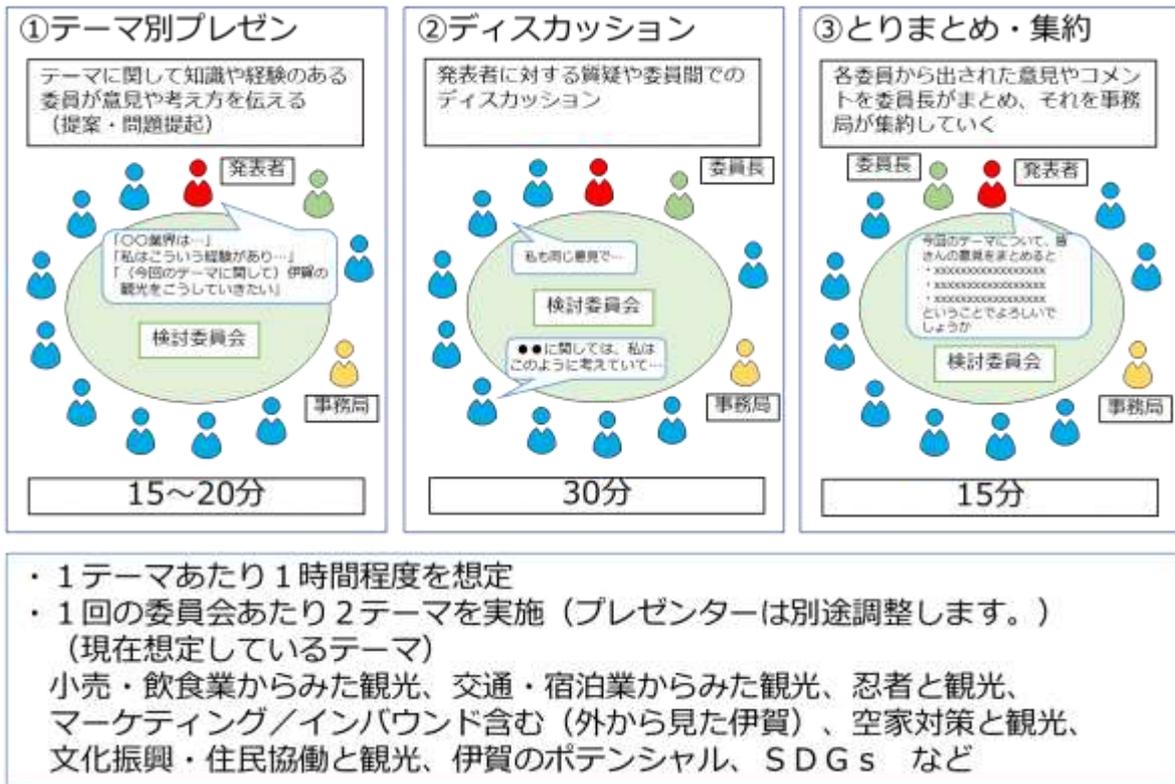


図 4-2 テーマ別検討の進め方

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

表 4-1 委員名簿

■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	榊 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 創生プロシエ 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		
---	-------	-------------	--	--

(4) 開催概要

表 4-2 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(x) 9:30~	伊賀市役所5階 501会議室
第8回	令和4年xx月xx日(x) x:00~	xxxxxxxxxx

4.2.2. 伊賀上野DMO

(1) 体制

伊賀上野DMO推進プロジェクトチーム

N o.	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		

伊賀上野DMO担当者ワーキンググループ

N o.	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1月28日(金) 15:00~	担当者ワーキンググループ

4.2.3. 検討スケジュール

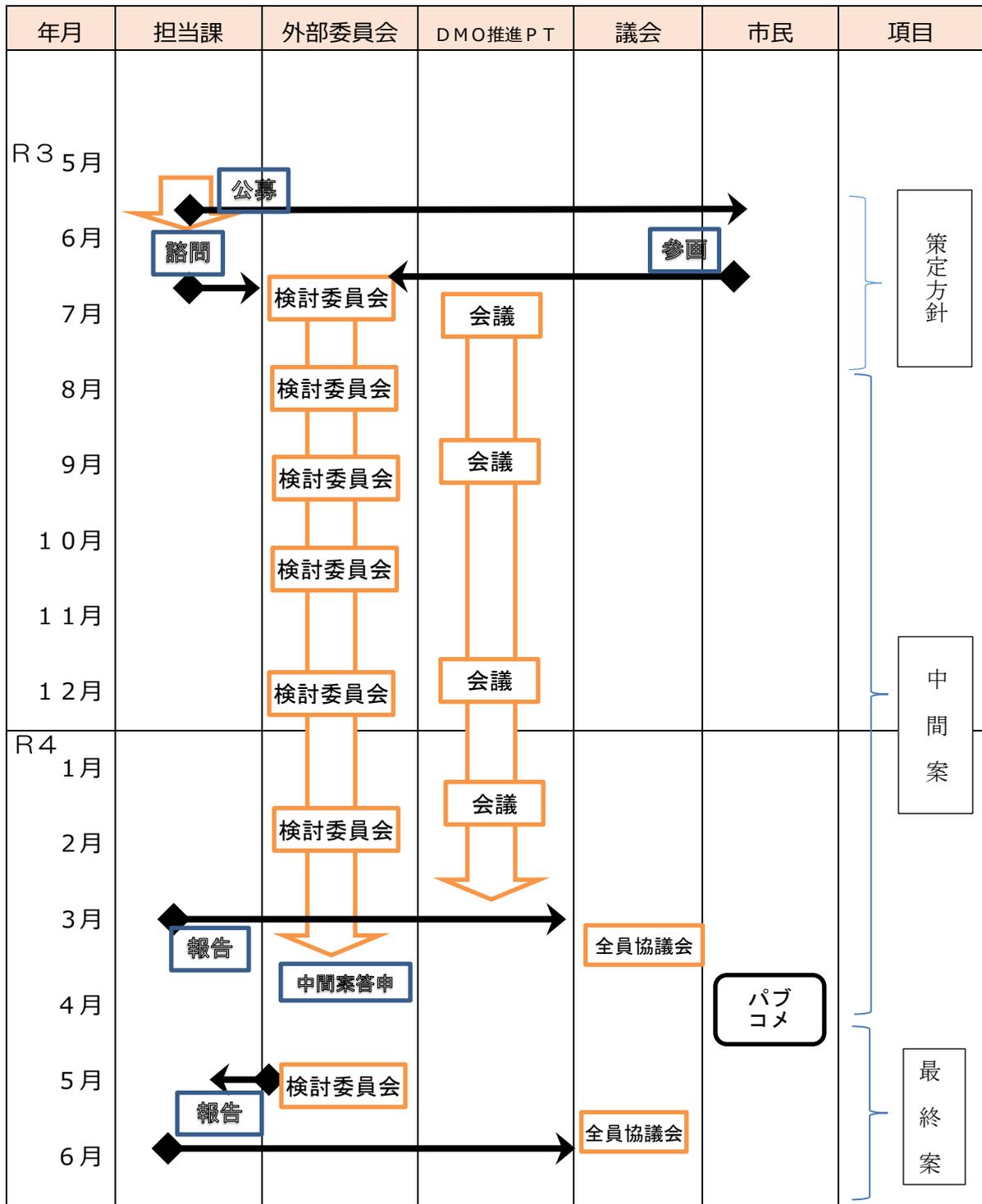


表 4-3 検討スケジュール

4.2.4. 委員提出資料 (拔粹)