

“古くて新しいまち江差”観光戦略書

平成 29 年 3 月

江差町

－“古くて新しいまち江差”を目指して－



江差町は、北海道内でも早くに開港した港町で、北前船交易にもたらされた生活文化や伝統芸能が数多く伝承されております。

しかし、人口は年々減少が続いており、その多くは若者を中心とした生産年齢の世代となっており、現在は「過疎地域」の指定を受け、ピーク時の半分近くまで人口減少が進んでおります。

平成 27 年度に策定された『江差町まち・ひと・しごと創生総合戦略』において、地域経済を支えるための外貨を獲得できる基盤産業の再構築が急務であるとされ、現在は観光マネジメント体制が構築されておらず、ただ見せるだけの通過型観光により観光客が大幅に減少していることから、とくに江差町版DMOの形成・確立が具体的な施策として掲げられております。

北海道新幹線の開業後 1 年が経ちました。本町においても主要観光施設の入館者数が増加するなど、一定の開業効果はみられたものの、本当の意味での地域の力が試されるのはこれからだと思われます。そのため、北海道教育大学函館校と連携し、「江差を磨く」「江差を発信する」「江差に誘う」「江差で憩う」「江差を経営する」といった 5 本の柱による「“古くて新しいまち江差”観光戦略書」を策定しました。

今後はこの「“古くて新しいまち江差”観光戦略書」をもとに「地域で稼ぐ・儲ける」仕組みを構築するなど、質の高い観光地づくりに向けた取り組みを推進してまいりたいと考えております。

平成 29 年 3 月

江差町長 照井 誉之介

【目 次】

1. 観光戦略書策定の背景.....	1
1.1. 江差町の観光と取り巻く環境.....	1
1.2. ワーキング会議と戦略策定会議.....	7
1.3. 戦略的取組みの前提.....	8
1.4. 検討プロセスと概念図.....	9
2. 各戦略の方向性.....	10
2.1. 「Ⅰ 江差を磨く」～地域資源の掘り起こし・磨き上げ・そして保全.....	11
2.1.1. 戦略の導出.....	11
2.1.2. 戦略の構成.....	14
2.2. 「Ⅱ 江差を発信する」～コンテンツを利用した集客を促進するPR活動.....	17
2.2.1. 戦略の導出.....	17
2.2.2. 戦略の構成.....	20
2.3. 「Ⅲ 江差に誘う」～地域動線の形成と広域連携の推進による観光誘客の増加.....	22
2.3.1. 戦略の導出.....	22
2.3.2. 戦略の構成.....	24
2.4. 「Ⅳ 江差で憩う」～観光客の長期滞在化の促進.....	27
2.4.1. 戦略の導出.....	27
2.4.2. 戦略の構成.....	30
2.5. 「Ⅴ 江差を経営する」～KPI・PDCAサイクルによるマネジメントとDMO推進体制の構築.....	33
2.5.1. 戦略の導出.....	33
2.5.2. 戦略の構成.....	36
3. 戦略展開の取組み.....	39
3.1. 本戦略の目指すべき目標像.....	39
3.2. 目標像の実現に向けた道程.....	40
3.3. 本戦略の展開イメージ.....	41

【図表目次】

図表 1	江差町観光客数推移	2
図表 2	2015 年の江差町月別観光入込客数	2
図表 3	検討プロセスと体制図	9
図表 4	「タビマエ」・「タビナカ」・「タビアト」の関係図	10
図表 5	地域資源（＝宝）の活用段階.....	11
図表 6	資源・サービスを生み出すための連携のあり方	12
図表 7	オーバーユース問題に対応する資源保全のあり方	13
図表 8	地域振興・観光振興・地域保全の関係と概略	13
図表 9	地域資源の掘り出しの手順.....	15
図表 10	「江差町」の検索推移	17
図表 11	若者の旅行情報の収集経路.....	18
図表 12	女性における国内旅行でインターネットを利用する目的	18
図表 13	体系的な手順の整備	20
図表 14	函館市の道内／道外観光客数の推移	22
図表 15	地域連携のあり方の一例.....	23
図表 16	USP のポイント.....	25
図表 17	旅館業法による規制のまとめ	27
図表 18	民泊型修学旅行の例（長崎県南島原市）	28
図表 19	DIY でやってみたいと思うこと	29
図表 20	長期滞在者の滞在特徴	29
図表 21	移住定住の際のポイント.....	31
図表 22	DMO 概念図	33
図表 23	日本版 DMO の役割	34
図表 24	日本版 DMO 法人の具体例.....	35
図表 25	DMO 設立の手順・段取り	37
図表 26	江差町将来人口シミュレーション	39
図表 27	戦略展開のイメージ図	41

1. 観光戦略書策定の背景

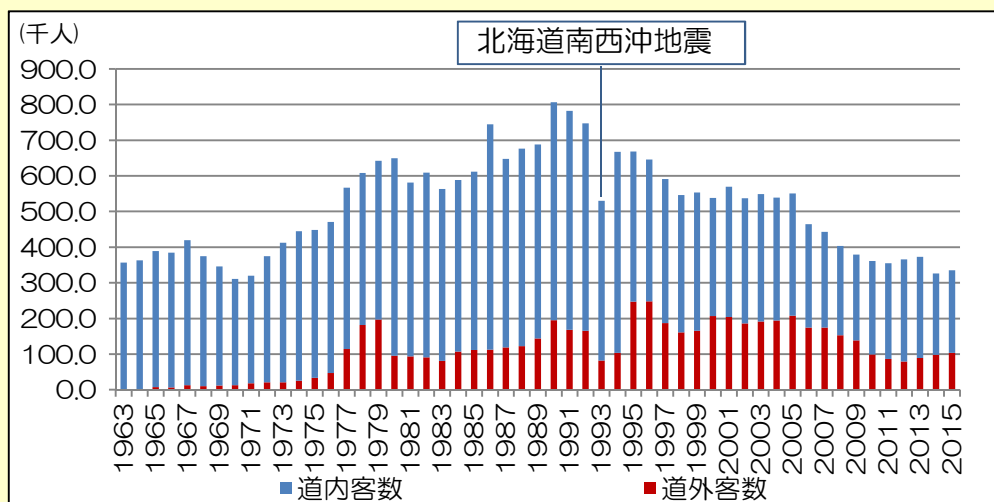
1.1. 江差町の観光と取り巻く環境

『第5次江差町総合計画』及び『江差町まち・ひと・しごと創生総合戦略』等から整理される江差町を取り巻く観光の現状と課題は、次のとおりである。

(1) 現状

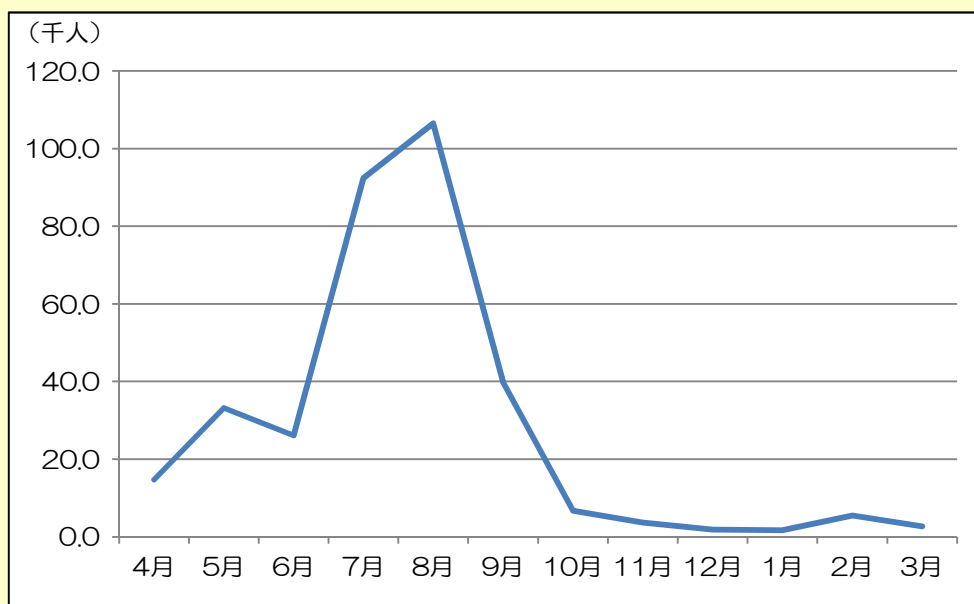
- 江差町には江差追分をはじめ、数多くの国及び道指定の有形無形文化財、開陽丸青少年センター等の観光資源があり、「江差追分と観光の町」として定着している。
- かつて「江差の五月は江戸にもない」と表現されたほど、近世の港町・江差はニシンや木材をはじめとした北の農林水産物の集積地であり、交易拠点として繁栄をみた。
- その際に生み出された国や、北海道の指定文化財でもある歴史的建造物や歴史的街並みなどの文化遺産が数多く残されている。
- とくに夏には、370 有余年前から行われている、北海道最古の祭りといわれる「姥神大神宮渡御祭」が開催され、武者人形、能楽人形、文楽人形、歌舞伎人形などを配した豪華な 13 台の山車が祇園祭囃子の調べにのって町内を練り歩き、開催期間中は道外からも多くの観光客が訪れている。
- 江差追分については、平成 2 年度の世界追分祭開催を皮切りに外国や国内公演を通じてその普及に努め、「追分のまち」を広く発信している。普及活動の集大成ともいえる江差追分全国大会をはじめ、江差追分熟年全国大会、江差追分少年全国大会も開催されている。
- 歴史的資源については、幕末の軍艦「開陽丸」の復元をはじめ、道の前長期総合計画の戦略プロジェクトのひとつである「歴史を生かしたまちづくり事業」を通じて、骨格となる歴史的街並みを再形成しており、江差町の重要な観光資源となっている。
- 歴まち街道拠点整備の一貫として、道内に唯一現存する道文化財「旧檜山爾志郡役所」を復元したほか、平成 22 年 4 月には「江差山車会館」がオープンし、観光客増加が期待されている。
- 開陽丸の復元船については、甲板部分等が老朽化し危険な状態であったが、平成 22 年度に耐久性の高い素材を活用し改修工事を実施した。
- 観光客の入込数は 1990 年（平成 2 年）の 80 万 6 千人をピークに、2015 年度（平成 27 年度）は約 35 万 5 千人まで落ち込んでおり（図表 1）、時期も 4～9 月に集中し、多くが日帰り客であるという従来同様の「春夏通過型」から脱却していない（図表 2）。各観光施設の入館者等についても減少傾向にあり、当町の観光産業は非常に厳しい状況にある。
- 宿泊施設については、平成 21 年にかもめ島入口に温泉宿泊施設がオープンしたが、旅館タイプの宿泊施設は、経営不振から 2 館閉鎖になった。年間の宿泊客数は、平成 21 年度は 25,875 人で、町内の宿泊収容可能人数は 350 人/日となっている。

図表 1 江差町観光客数推移



出典：北海道観光局,「昭和 38 年度～平成 27 年度 北海道観光入込客数調査報告書」.

図表 2 2015 年の江差町月別観光入込客数



出典：北海道観光局,「平成 27 年度 北海道観光入込客数調査報告書」.

(2) 構造的な問題点

① 散在している在りし日の港町・江差の文化遺産

- 当町に散在している文化資産の国内外での知名度は、決して高くはない状況にある。その理由としては、従来から続く、ありもので適当に詰め込むためにありふれてしまう「幕の内弁当型」の観光スタイルが行われてきており、江差の特徴を十分に活かしたのではなく「江差」を強く印象づけるストーリーやブランドが不明瞭であることが挙げられる。
- そもそも港町機能や交易機能が衰退した現代の江差では、何らかの斬新な発想に基づく仕掛けや仕組みもないままでは、在りし日をイメージしたり感じたりすることは極めて困難である。
- また、在りし日の海運に代わる交通手段が貧弱であり、自動車を利用するにしても、函館から一般道を峠越えし、1 時間半程度かけて走る必要がある。また、路線バス等の公共交通機関で訪れた人々は、町内を周遊・連絡するバス等の移動の足がないため、数少ないバス停を降りると、町内の各所を自力で回る必要があるなど二次交通手段の整備が喫緊の課題である。

② 個別に専有される地域の情報や資源

- 町内の様々な団体が企画、運営するイベントが数多くあるが、なかには開催意義が不明瞭となったものも少なくない。
- 町内の文化・観光施設、あるいは地場産業施設等が個別の団体や行政の担当部局により運営されているため、イベントを統合する運営方針や情報の共有化の動きが見られない。
- 町内の宿泊施設や観光関連施設は、個々に集客や予約受付、顧客サービスを行っており、江差に訪れた観光客に対する地域全体としての関係づくりがほとんど行われていない。

③ 滞在に関するコンテンツや施設等のバリエーションの貧弱さ

- 近年の観光動向は、多人数から少人数へ、団体旅行から個人旅行へと変わりつつあり、今まで以上に个性的で、特色ある観光地づくりが必要になっている。そのため、既存の観光施設や宿泊施設についても、新たな観光スタイルに対応していくことが求められている。
- 宿泊施設はいずれも 30～50 人が定員で、町内全体の宿泊収容可能数は 350 名/日と多くない。そのため、修学旅行などの大人数の団体にも対応できず、また、宿泊施設のタイプとしては、ほとんどがビジネスホテルか小規模旅館である。
- 従って滞在型観光スタイルを促進していくためには、宿泊施設が多様な滞在スタイルに柔軟に対応するとともに、適切なキャパシティを確保できることが求められる。
- 民泊事業については検討されているものの、現状把握や関係者間の調整に時間を要している状況にある。
- 施設だけでなく、荒波立つ海、海から吹く激しい風、風景が美しい坂道、日本海とかもめ島と夕日のコントラストなどは町外者にとって非日常的な要素であり、稀有な観光価値を有しているといえる。隠れた観光資源の掘り起こしとともに、町内に点在する可能性ある地域資源をつなぎ、楽しんでもらえるようなソフト事業を、官・民連携で推進していくことが必要となる。

- 函館、大沼を中心とした道南圏の観光客を江差に呼び込むためには、松前町や上ノ国町と連携した取り組みや、その他自治体との広域的な連携が必要であり、地域の特色を活かした体験型観光の開発や歴史スポットの拡大などが必須となる。
- 観光客の域内滞在時間が短く、そのために観光客の消費に繋がるような施設が少ない。また、江差に観光客を呼び込むために、象徴的で分かりやすいコンテンツが不足しているという弱点がある。
- さらに、冬の観光客が極端に少ないため、冬の観光を盛り上げるためのコンテンツ開発を行う必要がある。

④ 活かしきれていない観光の波及効果

- 江差ならではの土産や特産品の開発が遅れており、観光消費の機会損失が大きい。
- 観光の重要な要素である「食」について、資源としての食材は多様であるものの、江差ならではの食事メニューや土産等の商品、あるいは体験型観光プログラムがない。また、新地等に散見される小料理屋をはじめとした飲食店街を活かした取り組みも見られない。
- かつて花街でもあったことから、江差追分等の民謡、三味線や尺八等の邦楽器演奏、お座敷遊び等が江差町の一般市民にも浸透しているが、観光での活用は、公的な文化施設での体験等を除いてはほとんど実例がない。
- 港町・江差の特徴のひとつである「ものづくり」について、土産等の商品、あるいは体験型観光プログラムにほとんど生かされていない。そうした中で、江差いにしえ資源研究会が皐月蔵や木どりやカンナツキ等において、江差職人文化の再生に取り組んでいる。
- 観光ガイドの養成、土産の開発、江差産の食材を使った観光客に喜ばれる地場料理の提供、観光客に対する接遇の徹底、ホスピタリティ精神の発揮など、観光目的地としての基本的な受入に関する意識やスキル、体制が貧弱である。

⑤ 孤軍奮闘する人やグループ

- 町民全般における観光を活用した地域経済の活性化等への取り組み意識が低く、将来の江差町観光を盛り上げる担い手や若者が不足している。
- 江差町歴まち商店街組合による江差・百人の語り部や江差観光ガイド協会をはじめ、訪問者をもてなし、江差を伝える人や仕組みがあるが、人数が限られているとともに、江差がもつ多様なストーリーを伝えるのには十分とは言えない。さらに、人によって知識の量、内容の深さ、伝えるためのスキル等に差があり、必ずしも十分な質を確保できるとは言い難い。
- 江差観光コンベンション協会の事務局が町役場の追分観光課が兼務しており、思い切った戦略を取ることや、民間事業者等の収益活動に直接関与することが難しいため、主な役割が従来からのプロモーションやイベントの実施に留まっている。また、実際の活動については、ほとんどが協会役員と役場職員の尽力に依存している状態にある。

⑥ 効率的かつ効果的な観光地経営を担う組織体制の不備

- これまで個別的な観光施策は実施されてきているものの、適宜適切にニーズを把握するマーケティングと、様々な地域資源の効率的なマネジメントの視点を持った観光地経営の組織的取り組みがなされていないため、結果として効果的な成果が得られていない。

(3) 課題解決に向けた基本方針

① ありモノを活かす

- 散在する文化遺産が持つ本質的な価値を生かし、訪問者にとって豊かで満足のいく体験型・着地型観光プログラム等といった滞在に関するコンテンツを開発する。
- 江差の持つ魅力を十分に理解してもらい、再び訪れたい、江差のファンになる、なかには江差に移住したいという人々を生み出すため、従来の通過型の日帰り観光から、宿泊を伴う体験型観光、少人数型観光への転換を図る。
- 江差の食のブランディングを図るとともに、江差の人々の暮らしを理解し、江差での暮らしにあこがれをもってもらうために、食文化を活かした観光を推進する。

② 人を活かす

- 江差に受け継がれ、培われてきた文化や価値観、生活スタイルなどを、訪問者がそれらを直接的に知り、また体験をしてもらうために、江差町個人やグループが観光のあらゆる局面に参画できる仕組みを構築する。
- これまで江差において、特徴的な活動をしてきた多様なグループや組織をゆるやかにつなぎ、さらに活躍してもらうための仕組みや環境を構築する。
- 江差独特の人間の気質やおもてなしの精神を活かし、江差ならではの心を伝えることができる仕組みや環境を構築する。

③ シェアをする

- かもめ島をはじめ点在する観光のポイントをつなぎ、地区間を周遊する仕組みを構築することでさらなる魅力向上を図る。
- 数多く発生している空き家や空き地をはじめ、遊休資産となりがちな不動産にリノベーションを施し、それらをシェアによって活かす方向性を検討する。
- 江差町と函館等近隣都市とをつなぐ脆弱な二次交通について、乗り合いや貨客混載といった新たなシェアの取組みによって充実化する。
- 周辺自治体等と連携し、各地域の資源や交通手段、情報をシェアすることで、広域的な観光振興を図る。

④ 稼ぐ

- 滞在型の観光スタイルに転換し、飲食や宿泊、物販に関する新たな取り組みを仕掛けることで地域内での訪問者の消費額を上げる。
- 地域資源を活かした体験型・着地型観光プログラムを開発、提供することで稼ぐ。さらに着地型観光プログラムのガイドや体験プログラムの講師の提供、あるいは施設利用、飲食や物販にあたっては、江差町の人々や事業者を巻き込むことを基本的要件とし、多くの人々が稼ぐ仕組みを構築する。
- 地場製品の活用により、宿泊・飲食・体験型プログラムなどの観光の質を向上させ、地域内で循環させることで稼ぐ。
- 観光を通して地域ブランド、あるいは地場製品のブランド価値を向上させることで、観光に直接関連しない第一次・第二次産業等への波及効果を生み出す。
- 訪問者の利用により、脆弱な二次交通が活性化すると同時に、地域生活に関する物販施設が繁盛し、あるいは維持管理に課題のある文化施設等が賑わい、それらのさらなる発展を可能とする。
- 観光の利活用により、自然・文化遺産を構成要素とした新たな江差における暮らしの仕組みを構築する。

(4) 具体的な施策(『第5次江差町総合計画(第2期3か年 平成26年度～平成28年度)』から抜粋)

新たな観光要素の充実	・ 町外者が魅力や関心を抱く観光要素の発掘 ・ ご当地グルメ、郷土食のメニュー化 ・ 体験型観光の推進 ・ 観光客への土産品の開発と販売推進 ・ (財)民間都市開発推進機構(MINTO)の資金活用による開陽丸ファンドの活用(開陽丸管理棟での特産品等販売場所整備、上町、下町の交流の促進など)による集客力の向上
観光イベントの充実	・ イベント時の宿泊所や飲食店、スケジュール等の相談体制の充実 ・ 更なる活性化に向けたイベントの充実、見直し
観光施設の整備	・ 観光案内看板等の整備 ・ 外国人観光客に対応した環境整備 ・ 道の駅の活用、充実 ・ 開陽丸、かもめ島を一体とした港エリア環境整備
滞在時間を延ばす観光ルートの開発	・ 街中フットパスコースの開発 ・ かもめ島フットパスコース整備による周遊マップの作成 ・ 風景を楽しんでもらえる場の充実(休憩場の設置など)
もてなしの心の向上	・ 観光に関する情報の充実(ホームページ、広報媒体の充実) ・ 観光ボランティアガイドの養成 ・ 住民それぞれの立場でのもてなしの意識の向上
広域的な連携による観光の振興	・ 新幹線新函館駅からの観光客誘致対策の推進 ・ 江差、上ノ国、松前の3町と渡島半島南西広域観光ルートの開発 ・ 共同キャンペーン等の広域連携による観光客誘導 ・ インターネットを使った新しいPR ・ みなみ北海道観光推進協議会との連携による観光客誘致対策の推進 ・ どうなん・追分シーニックバイウェイの認定による広域連携の促進(シーニックバイウェイ北海道)

1.2. ワーキング会議と戦略策定会議

観光戦略書を策定するにあたり、町役場や地域の関係者が集い、多様な視座から自由に議論を行って観光戦略の素案を作成する、タスクフォース型の「ワーキング会議」を設置し、検討体制を整えた。

その上で、「ワーキング会議」での検討結果を踏まえ、具体的な観光戦略の素案を策定人材育成のプログラムにおいて、町役場における政策立案の意思決定プロセスに載せるための取りまとめを行う「戦略策定会議」を設置した。

具体的には、「ワーキング会議」、「戦略策定会議」を以下のとおり開催することとした。

■ ワーキング会議

主たる議題	概 要
第1回 平成28年12月20日	10:00-12:00（第二会議室）
◆江差町の観光に関する現状と課題について	・ 各種データを基にした基礎調査の分析結果を踏まえ、分かりやすい観光等に関するデータの提供による江差町の弱みと強みの把握を行い、観光戦略の今後の方向性につながるキーワードの抽出を試みる
第2回 平成29年 1月7日	10:00-12:00（第二委員会室）
◆江差観光戦略書（案）について	・ 多角的な観点から、戦略書案の骨子について検討を行う <議論の視点> ▶ 観光資源の利活用、広域連携の可能性、特産品の開発、若者の起業支援、DMOのデザイン、地域経営人材の育成 等
第3回 平成29年 3月16日	10:00-12:00
◆観光戦略書案について	・ 関係者等の視点も踏まえ戦略書案について最終的な検討を行う

■ 戦略策定会議

主たる議題	概 要
第1回 平成28年12月20日	13:00-15:00（第二委員会室）
◆わが国や道の観光動向の整理について ◆江差町の観光に関する現状と課題について	・ 国などの動向を踏まえつつ、各種データを基にした江差町の現状と課題の整理を行う
第2回 平成29年 1月7日	13:00-15:00（第二委員会室）
◆江差観光戦略書（案）について ◆日本版 DMO について	・ ワーキング会議での検討結果を踏まえ、具体的な戦略案の方向性を検討する ・ DMOの先進事例を踏まえた江差版 DMOの可能性を検討する
第3回 平成29年 3月16日	13:00-15:00
◆観光戦略書の策定について	・ ワーキング会議の検討結果を受けて、戦略書案について最終的な決定を行う

1.3. 戦略的取組みの前提

「ワーキング会議」及び「戦略策定会議」での検討結果等を踏まえ、観光戦略を策定するにあたり、以下の諸点について、重点的に取り組むこととする。

（１） 町民の参画意識の醸成

観光は特定の事業者のみが関わるのではなく、訪れる人びとをもてなし交流することこそが観光の本義であり、町のあらゆる事業者、そして町民が関係する「まちづくり」そのものである。

町の誰もが「エエ町、江差。」として、シビックプライド（まちに対する市民の誇り意識）を醸成し、江差町の素晴らしさを体感し伝えたいと思えるよう、あらゆる機会を通じて、自発的に参加し行動することができる環境を創り出すことが重要となる。

その第一歩として、町の様々なイベントを整理・統合し、観光に来る人たちの目線で楽しめる内容に充実化するために、ユニークな体験型の観光プログラムをデザインするなどの取組みを積極的に推進していく。

（２） 適切な情報マネジメント

江差町には年間相当数のイベントがあるが、その実態を正確に把握する機能を担う組織がないのが実態である。その実態把握こそが観光地経営を行うためのマーケティングの第一歩であり、そのためにはあらゆる観光に関する情報を、共通するプラットフォームで一元的に集約、管理し活用することが重要となる。

すでに行政で実施しているイベントの実態状況調査を拡大、継続することから始め、DMO 推進員を中心としたチームにおいて、重要情報のデータベース化と管理を試行的に実施すると同時に、運用ノウハウの体得を図ることとする。

（３） 新しい指標による観光振興のモニタリング

観光振興の進展を把握するためには、観光消費額とそれに関連する指標の動きを継続的に把握し、それらの集計結果を分析することが重要となる。

その上、観光はまちづくりそのものであることから、経済、教育、文化など地域の色々な側面に効果的な影響を及ぼすことが期待される。

そこで、北海道教育大学等と連携することで、そうした波及効果を把握する江差町独自の指標を開発し、より大きな視野から町民自らが把握し認識できるような政策管理の取組みにチャレンジしていく。

（４） 多様な機能を担う江差版 DMO の立ち上げ

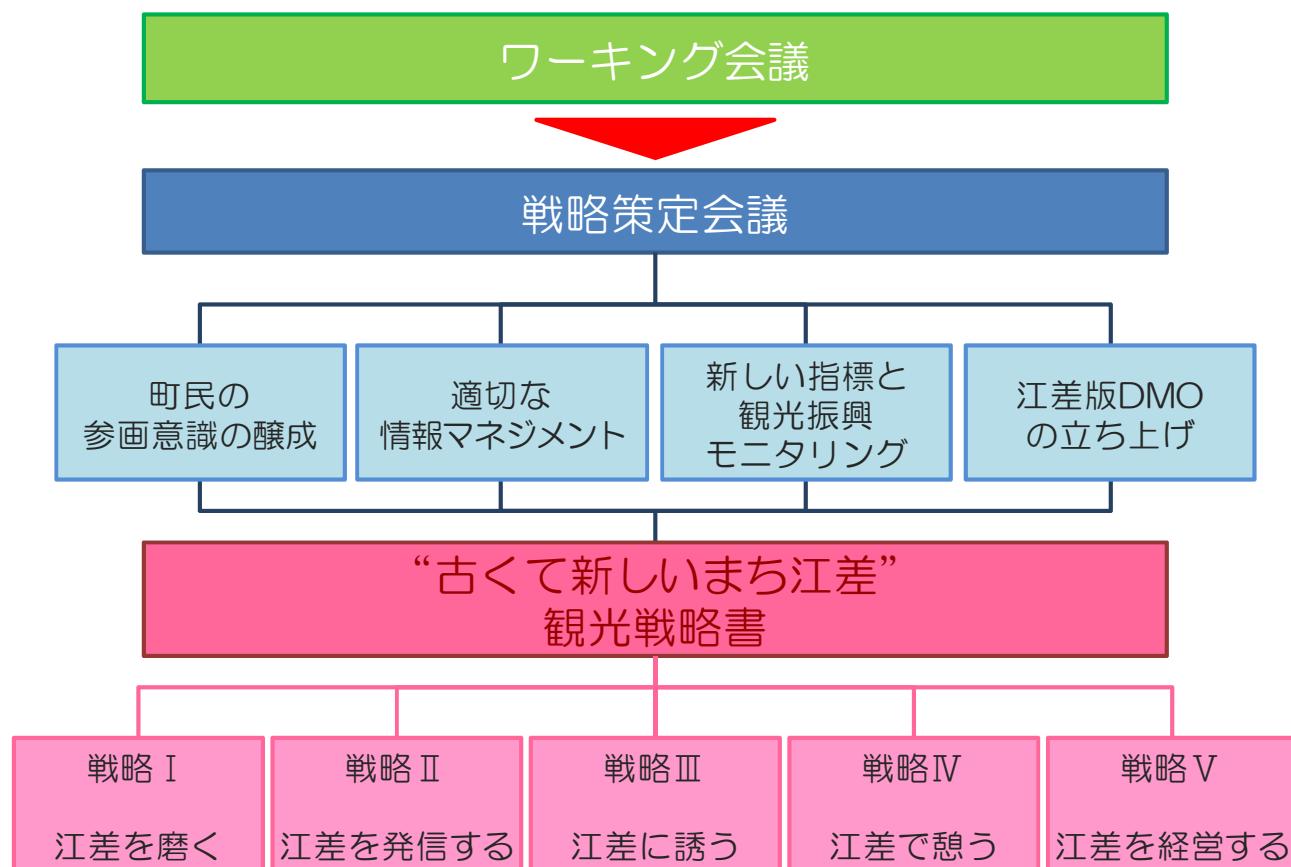
江差町の新しい魅力を生み出す特産品開発とそのプロモーション、若い年代の人たちなど新しい観光客を招くための着地型観光の造成、そして長期滞在を可能にする空き家活用などの不動産管理を行うためには、民間の専門的知見を活用しつつ機能的に活動することのできる DMO、とりわけ江差町の実情に適した「江差版 DMO」のデザインが急がれる。

そのためには、北海道教育大学等の知見を活用した知識の習得と実践経験の体得による人材育成及び組織体制の整備を推進していく。

1.4. 検討プロセスと概念図

「ワーキング会議」及び「戦略策定会議」での検討結果等、及び観光戦略策定までの検討プロセスと体制を示したものを、図表3に示す。

図表 3 検討プロセスと体制図



2. 各戦略の方向性

各戦略は、以下の構成をもって実現に向けた取組みを展開していくこととする。

(1) 戦略的方向性

戦略を展開していくための基本となる方向性を明示する。

(2) 旅行者目線での観光フェーズ

「タビマエ」・「タビナカ」・「タビアト」といった旅行者の目線を入れて、当該戦略の施策がどの段階に関わるものであるかを示し、より効果的な取組みへの参考とする（図表4）。

図表 4 「タビマエ」・「タビナカ」・「タビアト」の関係図



(3) 具体的な取組みのポイント

戦略を実現するために押さえておくべきポイントを整理し、個別施策の立案と実施に向けての方向性を提示する。

(4) 役割・機能分担

町民、事業者、行政、大学、DMO 等の関係する諸機関・団体が戦略実現においてそれぞれの役割を整理する。

(5) 個別施策のデザイン

関連する事業や施策を取り上げ、効率的に実施するとともに、その成果を適切に評価しつつ、改善等にも柔軟に取り組んでいく。

2.1. 「I 江差を磨く」～地域資源の掘り起こし・磨き上げ・そして保全

2.1.1. 戦略の導出

現在、江差町には、日本の江戸時代から明治時代の変動期に活躍した開陽丸や民謡である江差追分、ニシン漁を支えた旧中村家住宅や北海道最古の祭である姥神大神宮渡御祭といった歴史的・文化的な資源に恵まれている。また、観光に欠かせない食に関しても紅ズワイガニやニシンそば、郷土食のけいらんといった食材が豊富であるなど恵まれた地域資源を有しているといえる。

しかしながら、それらを最大限に生かし観光資源化して十分に活用しているとは言えない状況である。そこで豊富な地域資源の磨き上げを行い、既存の資源と新たなコンテンツとの組み合わせによるこれまでにない魅力の創出や、日常に埋もれた資源を発掘し、新しい目玉となる観光資源を生み出すことが必要となっている。

そこで、地域資源の活用段階（図表5）を見ると、江差町の資源発掘の状況は、まさに「宝を磨く」の段階にある。

この段階では住民が地域にどのような資源があるのかを改めて認識している段階であり、資源の価値を見いだしていく段階でもある。その際、地域外に資源を発信していくことに注目するあまり、資源を外部のニーズに合わせがちになることがある。その結果、住民不在の観光振興となり、地域住民の協力を得られない、持続性のないまちづくりになりかねないことになる。加えて地域社会の状況や意図を尊重しないことにより、新たな混乱が生じたり、対象となる地域資源の観光利用が難しくなってしまう恐れがある。そのため、発掘してきた地域資源の価値を地域住民が理解をし、価値認識を共有する段階を経なければいけない。

そうすることで、外部に向けて自信を持って地域資源を発信し、それらを観光産業に結びつけていくことができるのである。

図表 5 地域資源（＝宝）の活用段階

段階	内容
探 宝を探す	● 地域固有の自然、歴史、文化、産業、人などの資源を地域住民自身が発掘・再発見する ● 一人ひとりの住民が、宝を発見し、自分と地域とのつながりを改めて感じる作業
磨 宝を磨く	● 発掘・再発見された宝を保存・伝承・発展させるための活動 ● 地域の人々の間で、宝をどう活用し、どう楽しむか、あるいは保全、修復、復元するかといった、宝の価値を認識していく段階 ● 外部の専門家による科学的な視点で宝の価値評価を行い、新たな価値を知る段階
誇 宝を誇る	● 宝の価値を認識し、地域の中で価値認識を共有するための活動 ● 宝を集めて解説した「冊子」や宝の場所を住民が知ることができる「マップ」や「フェノロジー・カレンダー」の作成、あるいは宝について学ぶための「宝講座」や宝をめぐる宝ツアーなど、地域住民が地域の価値を知る機会づくり
伝 宝を伝える	● 地域の外に向かって、宝の魅力を情報発信していくための活動 ● 地域の外にいる人との交流を通じ、共有から共感へと発展させる ● 地域の宝自慢を発信するイベント事業をはじめ、エコツアー、自然観察会、ワークショップ、農作業体験、山村留学、体験交流などの形がある
興 宝を興す	● 宝を活用して産業に結び付けるための活動 ● 「地域固有のブランド商品開発」など、発見されたお宝をベースとした新商品を経済的な事業活動へと結びつけ、外部の人を引き付ける仕掛けづくり

出典：真坂昭夫，2016，『地域の誇りで飯を食う！“何もないまち”を変えた奇跡の物語』旬報社。

次の段階では、新たな資源を発掘し、サービスを生み出していくことが必要となる。

そのためには地域に存在する資源をばらばらにしておくのではなく、それらを連携させネットワーク化することで、相乗効果を高めることも考慮に入れるべきである。

地域資源に対しては地域の内外といった位置関係や、個々の性質といった様々な比較の視点を持つことが重要となる。地域特有の資源を生かすことは言うまでもないことであるが、その資源に付加価値を持たせるために、差別化だけではなく連携という点に注目することも必要となる。

そこで、同一地域における多様な事業者間の連携、同業種の事業者による地域を超えた連携、そして地域や業種に関係なく製品やサービスの創出に必要な機能を補完し、新たな付加価値を高める役割としての連携など、柔軟な組み合わせによって地域資源の価値と魅力を高めていく必要性がある。

図表 6 資源・サービスを生み出すための連携のあり方

同地域・他業種連携

- ひとつの地域における産業間の連携
- 例えば、観光客を呼び込むため、地元の食材を提供する食産業、地域に受け継がれてきた伝統や技能を活用したものづくり産業、さらに宿泊業や運輸業などが協業するように、ある目的を実現するためにひとつの地域で複数の産業が連携する取り組み
- 業種の隔たりを無くすことが必要であり、地域の伝統や文化、歴史、風習、地理など各業種に共通の特性があれば成立しにくい

他地域・同業種連携

- 同業種の事業者による地域を超えた連携
- 例えば、繊維産業における「産地間連携」が挙げられ、製品のみならず、企画・生産のプロセスなどを産地同士で交換したり、組み合わせたりすることで、新たなものづくりをする取り組み
- 地域を超えた連携のため、製品や企業の情報は当然ながら、産地の歴史や背景をお互いが理解し、共通の目的・目標、メリット・デメリットを明らかにしなければ成立しにくい

役割としての連携

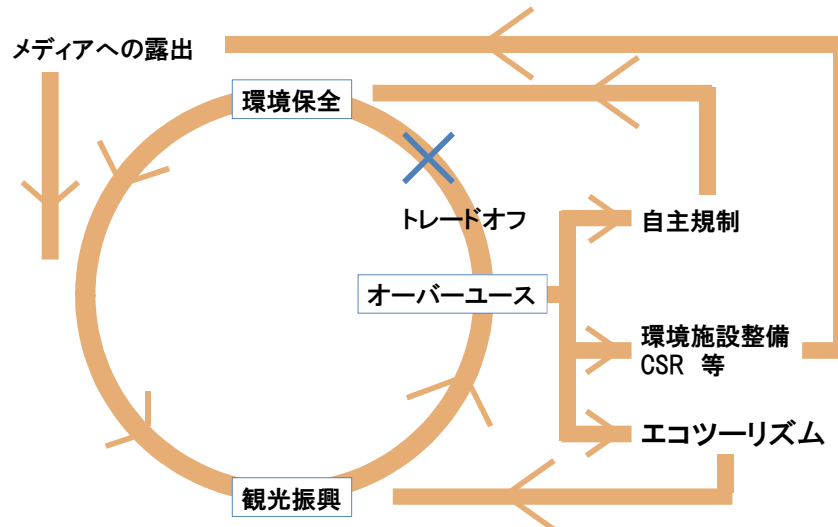
- 地域や業種などにとらわれず、製品やサービスの創出に必要な機能を補完し、製品の付加価値向上を進め、適正な市場に販売していくための連携
- 例えば、伝統工芸品の場合、職人が製品を作れば売れるわけではなく、製品を売るために必要なデザイナーやマーケターなどが持つ機能を事業の中に取り込む必要がある
- 最近ではプロデューサーの介在によって事業成果を高めた事例も見られている

出典：坂口剛，2014，「地域資源を磨くプロデューサー人材の活用可能性について—行政に期待される役割と取り組みの方向性—」『NRI パブリックマネジメントレビュー』133: pp.1-8.

このように資源を磨き上げ商品化することで、観光地の持続的な発展が望める。しかし、資源をそのまま使い続けていけば劣化が生じ、最悪の場合には、二度と使うことのできない資源に変わってしまう恐れもある（図表7）。

そのために、磨き上げた資源をいかに維持していくかといった資源の保全の考え方も重要となるのである。今後は、地域資源について過度な自主規制をせずに、観光資源として持続的に活用することが必要となるが、特に自然環境などの資源の磨耗につながるオーバーユース（使いすぎ）について意識を持たなければならない。そこで、例えば、エコツーリズムは資源のオーバーユースを回避することができる有効な観光施策となる。

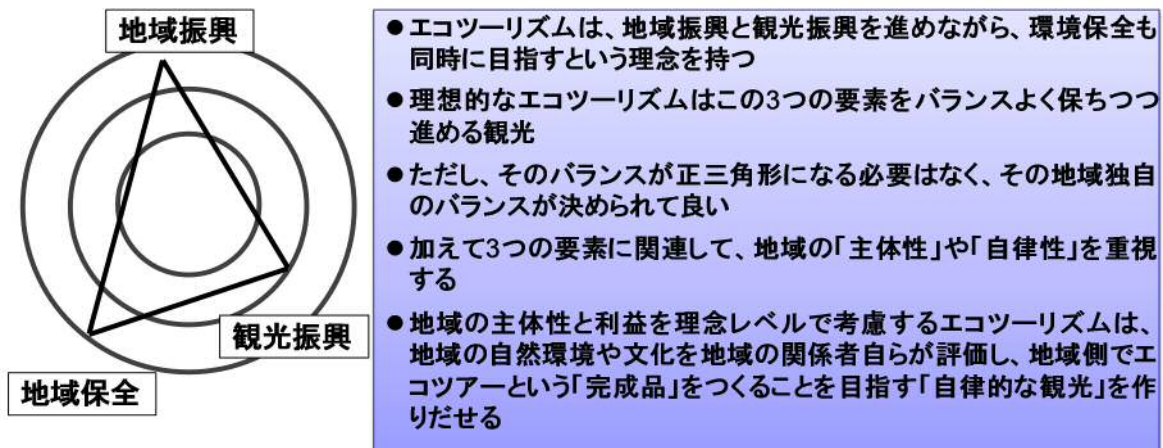
図表 7 オーバーユース問題に対応する資源保全のあり方



丸上雄哉・出口敦, 2015, 「観光地におけるイメージ形成と資源保全プロセスに関する比較研究」『日本建築学会計画系論文集』80 (708): pp.351-360.

エコツーリズムは自然環境への負荷を最小限にしながら、それを体験・学習し、目的地である地域に対して何らかの利益や貢献のある旅行であり、環境に配慮した旅行であるエコツアーを作るという考え方と、それを生み出す仕組みの2つの意味を併せ持つものである。地域資源の価値を高め、商品化し、その収益から保全費用を賄うといった循環構造を作り出すことで、持続可能な観光地経営が望める有効な取り組みでもある。

図表 8 地域振興・観光振興・地域保全の関係と概略



出典: 敷田麻実, 2008, 「エコツーリズムとは何か——不透明な選択肢から地域自律への選択」『市民政策』58: pp.4-13.

以上のことから、観光振興による地域経済の発展及び「エエ町、江差。」を実現していくためにも、地域資源のブランド化、資源の保全を念頭に入れた観光地経営が求められることとなる。

したがって江差の資源を活かし、観光振興に活かすために丁寧に「江差を磨く」ことを目指していく必要がある。

2.1.2. 戦略の構成

◆キーワード

開陽丸、江差追分、いにしえ街道、壱番蔵、ぷらっと江差、かもめ島、姥神大神宮、北前船、にしんそば、道の駅、五勝手屋羊羹、一次産品、二次産品、漁師町、江差三大祭り、歴まち、日本遺産、歴史無形民俗文化財

(1) 戦略的方向性

	2017	2018	2019	2020ー
I-1 地域資源の再評価・保全のための施策・プランの策定				
I-2 住民のコンセンサス形成、参画意識の醸成				
I-3 資源を有効活用した「コト」型観光プログラム化の推進				

(2) 旅行者目線での観光フェーズ

タビマエ	タビナカ	タビアト
------	------	------

(3) 具体的な取組みのポイント

■ 内部環境から見た観光の強み

- 有形、無形の歴史・文化資源に恵まれていること（道内最古の祭りである姥神大神宮渡御祭や民謡の江差追分など）
- 江差町歴まち商店街協同組合などによる、「古さの中に新しい息吹を感じるまちづくり」活動が盛んであること
- 紅ズワイガニ等、今後売り出しが期待できる食資源が存在していること（まだあまり知られていない江差の食コンテンツ）
- 江差港マリーナのマリンスポーツ拠点化をはじめとした「北の江の島構想」が着想されていること
- レンタル着物による街散策などの観光コンテンツが用意されていること
- 手ほどき工芸館での機織り、ハンコづくりなどの体験プログラムが用意されていること
- 江差百人の語り部という、町民の中から観光客へのガイドの仕組みが形成されていること

■ 外部環境の好機

- 地域の文化財群を活用して観光客の誘致や魅力ある地域づくりをはかる文化庁「日本遺産」において、2020年までに約100件が認定される見込みであり、江差町も認定を目指していること
- 美しい景観や素晴らしい地域資源を持つ町村・地域でつくる「日本で最も美しい村」連合に2015年江差町が承認されていること
- 北海道新幹線によるアクセス改善効果が部分的に江差町にも見られていること
- 江差町でも可能性のあるクラフト、食づくりなどの「体験観光」が各地で人気を集めて拡大していること
- インバウンド好調が続き、特にFIT（Foreign Independent Tour）などリピーターによる新たな観光地めぐりも進展していること
- 地方の伝統工芸を活かし、他の要素を取り入れたコラボレーションによる新しいデザイン創作の動きが出始めていること
- ネット環境の進化、SNS ユーザー増大による口コミ情報による個人レベルでの情報発信や映像の活用による新しい観光スタイルが進展していること



- 既存の資源を、外部者の目線で磨き直しを行うと同時に、外部目線での新たな資源の掘り起こしを、連携する大学等の知見を取り入れつつ、官民協働で実施する体制の構築を図る。同時に資源の動態保全、積極的な利活用を図り、将来世代へ引き継げる価値を担保、創造する。
- 他方、地域の暮らし目線での資源の磨き直しも必要であり、現在、江差町で策定されている「歴史文化基本構想」を基にした江差ごよみ（仮称）（フェノロジーカレンダー：江差町の年間の暦を季節・気候・行事・生業・植物等にまとめ分けたカレンダー）やエエ町江差マップ（仮称）を住民参加型で作成する。
- 散在する各資源の価値を物語るストーリーによってネットワーク化を図り、新たなコンテンツを生み出すとともに、それらを生かした体験型プログラム、着地型旅行プログラムの開発等に取り組む。

図表 9 地域資源の掘り出しの手順

＜原石→研磨→魅力、原石を見いだす目利き力＞	
◆	特産品の有無・生産者
◆	匠の技（業師）の有無
◆	まちが伝承してきた民話や文化・歴史
◆	癒しのスポットやまちで自慢できる場所
◆	まちづくりの人や団体の有無、交流
◆	子育てを支援している団体や場
◆	安全な場所または危険な場所
◆	他地域との交流や連携行事
◆	インターネットや情報誌などによる地域情報のチェック
◆	行政サービスで最も力を入れている点
◆	地域の定住促進策
◆	特定の業種しか知りえないようなスポット・料理の洗い出し
◆	飲食店や流通バイヤー等との商談

（４）役割・機能分担

◆ 民間	既存資源の磨き直し・新しい資源の発掘のためのコミッション組成
◆ 大学	資源の価値評価、保全に向けたスキーム構築
◆ 行政	資源洗い出し作業の支援
◆ DMO	体験型・着地型旅行プログラムの開発及び支援、地元産品の商品化・ブラッシュアップ支援、流通・販売・飲食のための経路開発、運営

(5) 個別施策のデザイン

I-1 地域資源の再評価・保全のための施策・プランの策定			
	I-1-①	地域資源の再評価（江差町資源マップなど）の作成	江差ごよみ（仮称）（フェノロジーカレンダー）・エエ町江差マップ（仮称）の作成 歴史文化基本構想を基本として、さらに地域の暮らし目線で、ストーリーをつけた形で資源を洗い出す。（住民の誇りと思っている場所・経験の提供）
	I-1-②	大学との連携による地域に関する基礎調査・研究の実施	建築物等の地域資源の活用に向けた調査研究、江差エコシステムの構築のための基礎調査を実施する。
	I-1-③	都市計画マスタープラン・緑のマスタープランの策定	観光振興を契機とした関連する計画類の策定や修正等を進める。
	I-1-④	北の江の島構想事業（かもめ島周辺）の推進	多くのヨットが保管されている江差港マリーナの活用を図り、マリーナをヨットやプレジャーボートなどで海と親しむマリンスポーツの拠点にすると同時に、かもめ島やその周辺の資源を利用した滞在化型プログラムを開発する。
	I-1-⑤	「開陽丸」の付加価値化～学び、遊び、体験する「明治維新」の歴史	単に「開陽丸」の見学だけではなく、「開陽丸」の歴史的な位置づけ、関連する歴史的事象から逸話まで同時代的背景等に関する情報を整理し、新たな価値を付与し、国内外で関心の高い「明治維新时期」の激動する歴史を体験型で学べるプログラムを開発する。
	I-1-⑥	新たなターゲット層を対象とした特産品のプロモーションの展開	誘客を図る対象をマーケティングの手法で明確化し、現在開発している特産品等を活用したPR活動を推進する。
I-2 住民のコンセンサス形成、参画意識の醸成			
	I-2-①	住民対象のメジャーゲストスピーカーを招聘した観光振興シンポジウムの開催	地域活性化で活躍する外部人材による講演やパネルディスカッションなどを開催し、住民の観光振興に対する意識を高めていく。
	I-2-②	マリンスポーツ大会の誘致	北の江の島構想事業と連動し、ヨット・ダイビング・水上スキーなどの大会を誘致する。
I-3 資源を有効活用した「コト」型観光プログラム化の推進			
	I-3-①	プチ江差追分体験～江差追分のライト体験～	—
	I-3-②	マジカル夕日＆朝日体験	—
	I-3-③	MY 家印づくり体験	—
	I-3-④	とんちのしげっちライブショー	—
	I-3-⑤	旧中村家での無形民俗文化財見学／体験～5つの民俗文化財～	—
	I-3-⑥	奥尻との連携による北前船体験ツアーの実施	—
	I-3-⑦	絶品紅ズワイガニ堪能プランの造成	—

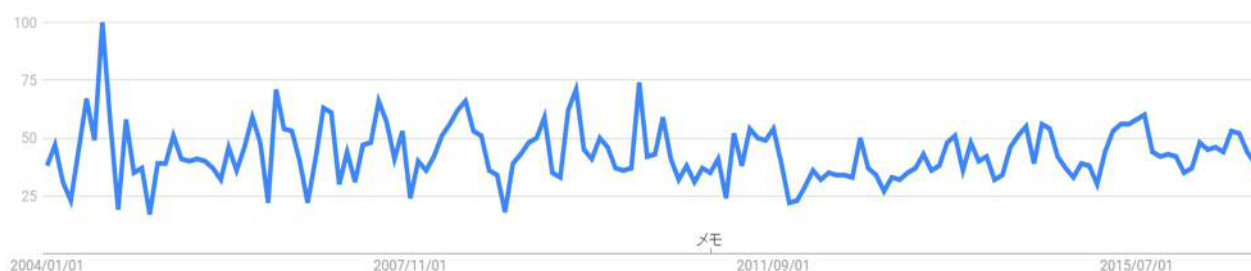
2.2. 「Ⅱ 江差を発信する」～コンテンツを利用した集客を促進する PR 活動

2.2.1. 戦略の導出

江差の観光情報の発信源は、江差町ホームページ・江差観光コンベンション協会が主だったものとなっている。特に江差町ホームページでは観光施設や名所など網羅的に紹介している。しかしながら、紹介されている観光施設・名所の情報は、全国的にどれだけ流通しているのかという視点に欠けている。

「江差町」というキーワードがどれだけ検索されているかについての推移をみると、「江差町」という語は検索が途切れることなく続いている（図表 10）。また、「江差町」という語は多くが北海道から検索がなされており、道外からの検索頻度が非常に少なく、他の自治体へ向けての情報発信・流通がうまく進んでいないといった現状がある。さらに、「江差町」だけではなく、江差町ホームページに記載されている施設・名所においても、ほとんど検索がなされていないのが現状である。

図表 10 「江差町」の検索推移

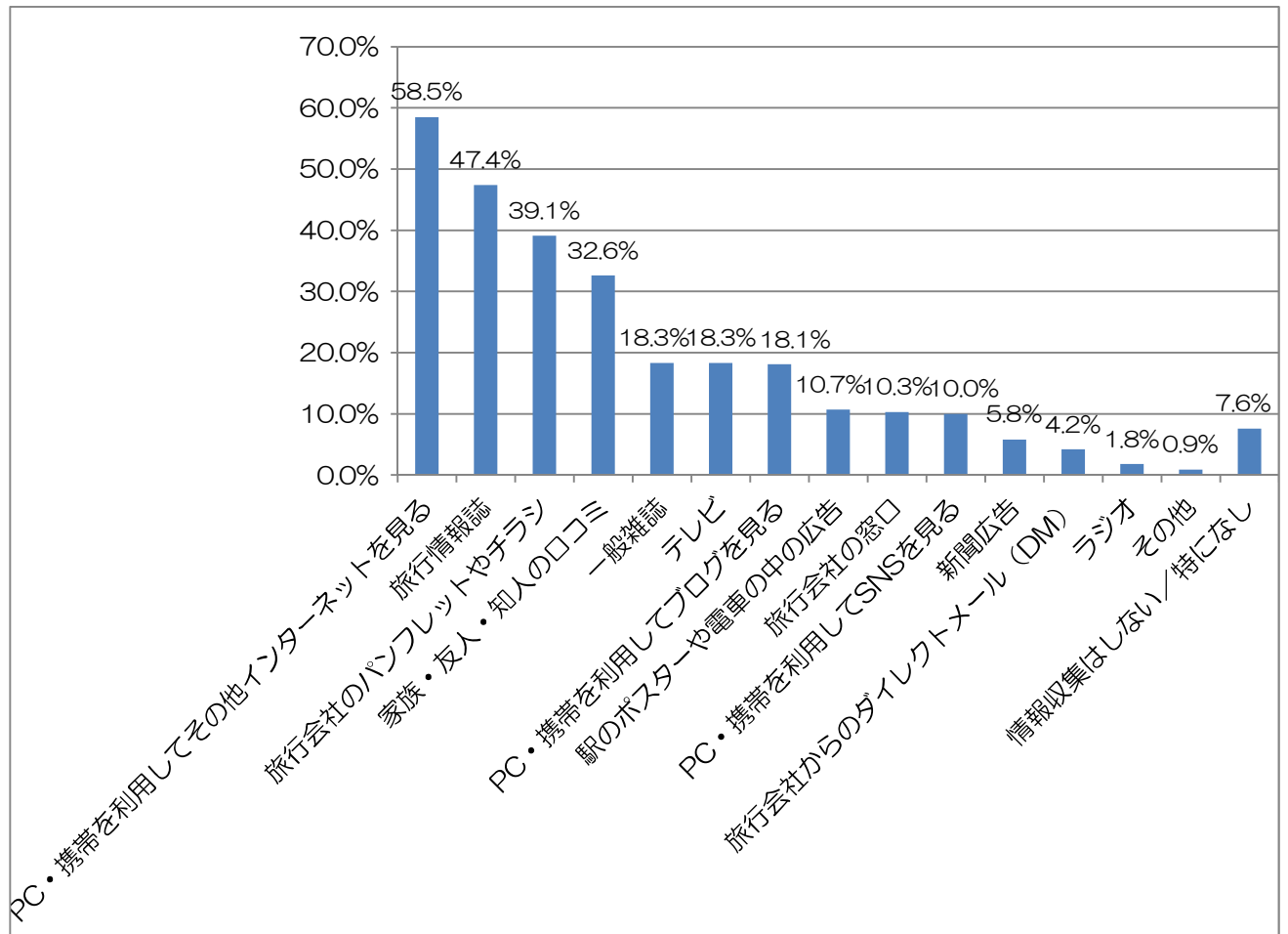


出典：Google Trends（グーグルトレンド）

その要因の 1 つとして、情報鮮度の低さが挙げられる。江差町に旅行に訪れようと江差の情報を探しても、既存の情報しかなく、現在、江差町でどのようなイベントが行われているのか、リアルタイムで把握しにくい状況だとしたならば、なかなか訪問の動機を喚起することは難しいといえる。少なくとも、再び新しいものを体験・見学しようというリピーターの獲得が困難になることは明白である。

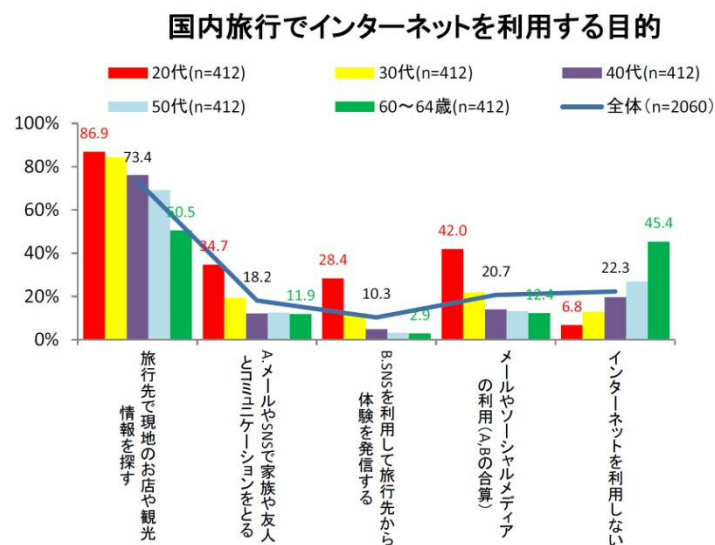
特に若者の旅行者においては、旅行の際の情報収集経路としてインターネットを使う割合が 58.5%もあり、旅行情報誌を上回る回答率となっている（図 11）。また、最近の若い世代では「モノ」より体験「(コト)」に価値を置いており、ブログやツイッターで影響力のある人のお勧めの場所に行きたい、ご飯を食べたいと思ったり、私だけのユニークな体験を皆でシェアするといった傾向がある。加えて一本化された情報を行政や観光協会が発信し、コンテンツに訪れさせるスタイルから、一般の人々が発信・交流することで情報が多様に流通し、観光のコンテンツをめぐる情報は無限大に増殖していくこととなる。事実、20 代女性の約 3 割は、旅先から SNS を利用して体験を発信するとされており（図 12）、これからは「女子力」にも注目した情報発信の仕組みが重要となる。

図表 11 若者の旅行情報の収集経路



出典：国土交通省観光庁，2011，「若年層の旅行性向・意識に関する調査・分析 報告書」。

図表 12 女性における国内旅行でインターネットを利用する目的



出典：JTB 総合研究所，2014，「女性の旅行と情報収集についての調査」。

そこで、一般のアマチュアの人々に情報を発信・交流をしてもらうための環境とはどのようなものがあるのだろうか。

その 1 つとして、従来の発想の枠組みを超えた柔軟な取り組みが必要となる。例えば秋田県湯沢市は、YouTube で副市長のラップに対して鹿児島県長島町の副町長がラップで応答するという地元 PR の手法を取っている。この事例では、従来の行政 PR にはないラップという方法で自治体を PR すること、そして SNS を活用することで、同じラップを愛好する全く異なる地域の視聴者との双方向の交流が生まれたという点に発展性がある。また、行政のイメージとはかけ離れる、ラップを用いた地域発信を行うことで、おもしろさを感じたアマチュアの人々による情報発信がなされたという点も、既存の情報発信の仕方にとらわれない、柔軟なあり方だと言えることができるだろう。

江差町の情報発信は行政だけが担うものではない。また、江差町を訪れた旅行者だけが発信するものでもない。重要な存在として江差町に住む住民からの発信もまた、極めて大きな要素となる。

地域住民が積極的に地域の観光情報を発信していくためには、我が町・江差の地域資源に自信を持ち、その価値を住民同士が共有することが大切となる。

したがって、町の人達が江差を誇り、楽しくタイムリーに紹介できる環境を整え、「江差を発信する」ことを追求していく。

2.2.2. 戦略の構成

◆キーワード

ホームページ、YouTuber、カリスマブロガー、SNS、マーケティング、地域ブランド、DMS、観光マップ、観光ルート

(1) 戦略的方向性

	2017	2018	2019	2020-
Ⅱ-1 各種メディアを組成した体系的な江差町のブランド力向上				
Ⅱ-2 住民・観光客が主体となった観光情報の発信				
Ⅱ-3 コンテンツ・マネジメントの仕組みの確立				

(2) 旅行者目線での観光フェーズ

タビマエ	タビナカ	タビアト
------	------	------

(3) 具体的な取り組みのポイント

- 江差町に対する検索は途切れることなく続いているが、多くは北海道からの検索であり、他の市町村へ向けての情報発信・流通がうまくいっていないものとする。
- 江差町と広域での比較をした場合、せたな町とは検索頻度の動きもある程度連動しているように思われることから、奥尻町と共同で北前船文化を用いた連携の可能性がある。
- また、観光地についても江差町 HP が観光地として挙げている 19 か所のうち 4 か所しか、グーグルトレンドにてデータが表示されない。そのため江差町の情報発信による人々の関心を喚起できていない様子がうかがえる。
- 「江差町」と同程度検索されているのは「にしんそば」であり、その他の江差に関する検索ワードは「江差町」を安定的に超えて検索されていない。すなわち江差町という言葉以上に有名な特産物・観光地が存在しておらず、情報の流通がなされていない。
- 情報発信にあたり、江差町に現存する建築物の地域資源活用に向けた江差調査研究や、江差エコシステム構築のための基礎調査等の事前調査が求められる。
- その上で体系的な情報発信の施策を策定し、民間と連携、民間主導の仕組みを構築する。

図表 13 体系的な手順の整備

- テーマやターゲットを絞る
- ホームページの質の向上
- クロスメディアの推進
- ソーシャルネットワーキングサービスの活用
- 動画配信の活用
- デジタルサイネージの活用
- マスコミの活用
- 地方情報誌の活用
- 情報の多言語発信
- VR や 360 度カメラなどの最新技術を利用した発信

(4) 役割・機能分担

◆ 民間	自発的な民間レベルでの多様な形態での情報発信
◆ 行政	あらゆる発信源を統合する情報プラットフォームの構築、DMS の構築
◆ DMO	コンテンツ・マネジメント、情報プラットフォームの構築協力、DMS の構築協力及び運営、地域情報の収集

(5) 個別施策のデザイン

Ⅱ-1 各種メディアを組成した体系的な江差町のブランド力向上			
	Ⅱ-1-①	スーパーブロガーやユーチューバーを招いてのモニターツアーの作成	フォロワーの多いスーパーブロガーやユーチューバー等の情報発信・拡散の高い能力を活用し、効果的に江差町の周知を図るべく江差町の風土、文化、食事等について肌を感じて理解してもらえるよう、ツアーを開催する。
	Ⅱ-1-②	特撮・アニメコンテンツを活用した江差町の訴求作戦	確実な市場として成立している特撮等のキャラクターコンテンツ等を活用し、その人気にあやかり町の周知を図る。
	Ⅱ-1-③	姥神大神宮渡御祭の動画配信による江差 PR 作戦	—
	Ⅱ-1-④	交流メディア（サイト）の充実	町内外の情報交流を活発化させるためのプラットフォームを構築する。
	Ⅱ-1-⑤	ポスター・パンフレットの製作及び都市部等への掲出	道内（函館、札幌）、首都圏、中部、近畿などの大都市への情報進出を進める。
	Ⅱ-1-⑥	日本遺産関連事業のプロモーション	日本遺産 PR イベントの開催、ご当地検定の実施、ストーリーの理解に有効なガイダンス機能の強化などを推進する。
Ⅱ-2 住民・観光客が主体となった観光情報の発信			
	Ⅱ-2-①	全国の若者（高校生、大学生）を対象とした江差町アピール（仮）コンテスト	—
	Ⅱ-2-②	Instagram等を活用したSNSの写真コンテストの開催	—
	Ⅱ-2-③	カワイイスポットの創出	—
	Ⅱ-2-④	旧江光ビル跡地再生事業の推進	—
	Ⅱ-2-⑤	地元情報誌・情報サイトの開設	地域住民が主体的に情報を収集、共有、発信できるメディアとして雑誌やサイトの開設を進める。
Ⅱ-3 コンテンツ・マネジメントの仕組みの確立			
	Ⅱ-3-①	江差に関するデジタルデータの適切な管理・運営	江差に関するテキスト、映像、画像等のコンテンツを適宜適切に管理し、効率的に活用できるシステムを構築する。

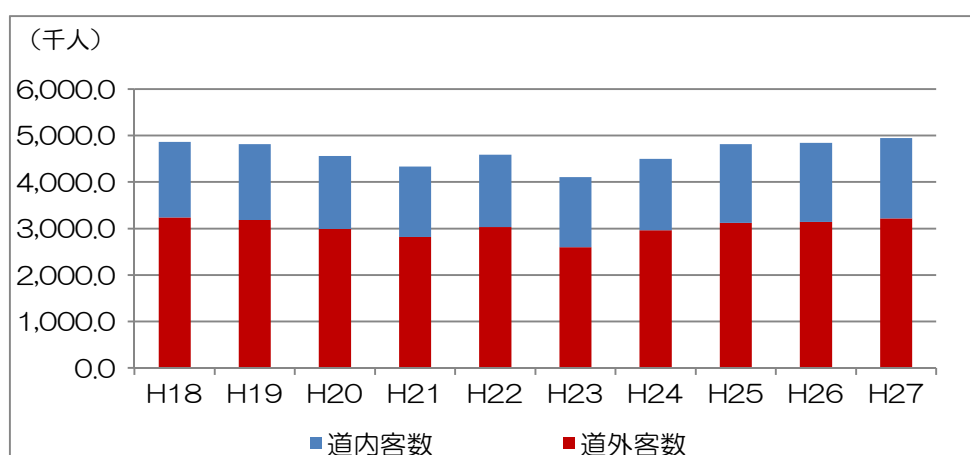
2.3. 「Ⅲ 江差に誘う」～地域動線の形成と広域連携の推進による観光誘客の増加

2.3.1. 戦略の導出

現状の観光施策でどれだけの人々が江差町に来ているのだろうか。図表 1 で示したように、統計開始から 1990 年にかけて観光客数は増加してきたが、1990 年以降観光客数は減少の一途である。近年においては 30 万人前半で観光客数は推移している。また、道内観光客数が多く、近年においても、道内観光客数は道外観光客数の約 2 倍近い。江差町への観光誘客のターゲットとして、道内観光客も候補の 1 つに挙げることができるといえる。

一方で、道南地域において最大の観光地となっているのは函館市である。直近の観光客数の推移をみても、観光客数は江差町の約 15 倍となっている（図表 14）。しかしながら、観光客の内訳をみると道内観光客よりも道外観光客が多いという状況である。そのため、函館市にきた道外観光客を江差町へ誘導することで、さらなる観光振興の可能性を展望できるのである。

図表 14 函館市の道内／道外観光客数の推移



出典：北海道観光局、「平成 18 年度～平成 27 年度 北海道観光入込客数調査報告書」。

そこで江差町の力だけではなく、道南エリアに広げて観光振興の視点を持つことも重要となる。

それでは、どのような連携のあり方が考えられるだろうか。

1 つは地理的連携である。例えば兵庫県・岡山県・広島県・山口県・徳島県・香川県・愛媛県の 7 県で形成される「せとうち観光推進機構」では、瀬戸内海に面していることを共通項に広域連携がなされている。瀬戸内に関する写真や記事の発信、商品のブランド化を実施している。江差町においては、乙部町・厚沢部町・上ノ国町との陸の連携や、奥尻町との海の連携が想定される。

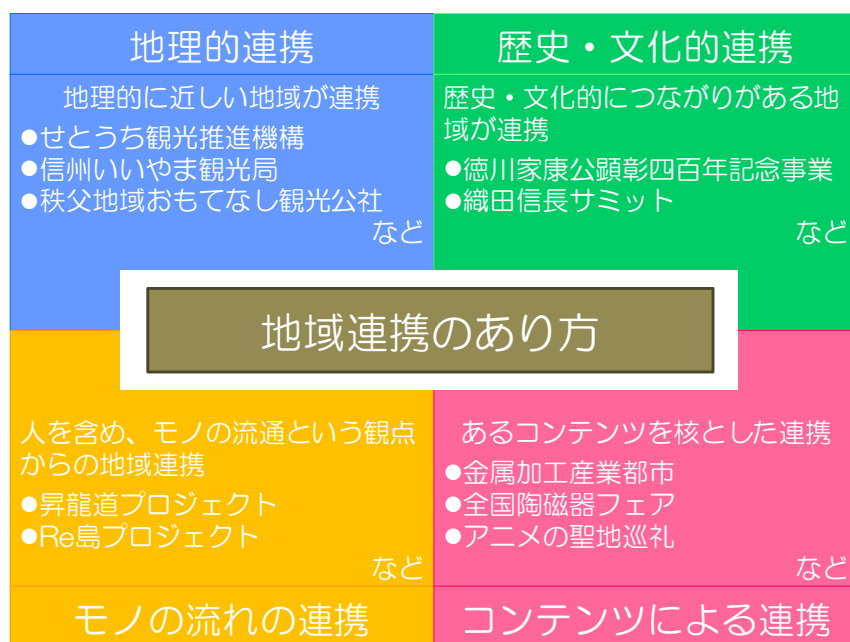
2 つ目に歴史・文化的連携である。具体例としては徳川家康の生誕 400 年を記念する「徳川家康公顕彰四百年記念事業」では、生誕の地である岡崎市、29 歳から 45 歳までを過ごした浜松城を抱える浜松市、浜松城の後の居城となった駿府城を抱える静岡市の 3 市が連携している。1 年間にわたり様々なイベントが行われ、盛況を博した。江差町においては、北前船の文化から寄港地である十三湊・能代・坂田・新潟などとの連携や幕末動乱期における開陽丸との関わりのある松前町や函館市との連携も考えられる。

3 つ目に人とモノの流れの連携が考えられる。例えば「昇龍道プロジェクト」では、2012 年の辰年に、中部と北陸地域の知名度向上のため、能登半島を龍の頭に、南北を胴体として見立て、観光振興を

しようとするプロジェクトである。江差町においては、奥尻島へのフェリー就航地であるせたな町や北海道新幹線による観光客誘致として函館市との連携といったことが考えられる。

4つ目に、コンテンツによる連携が考えられる。例えば、三条市・越前市・関市・三木市の4市が刃物産業などの金属加工産業都市として連携を図っている。江差町では「にしんそば」というコンテンツから京都との繋がりを持つことも考えられる。

図表 15 地域連携のあり方の一例



従って、道南エリアの広域的な連携を主眼に置きながらも、多様な見方で動線を引き、人々が訪れるようにするため「江差に誘う」取組みを積極的に進めていく。

2.3.2. 戦略の構成

◆キーワード

にしんそば、一次産品、二次産品、漁師飯、五勝手屋羊羹、開陽丸、江差三大祭り、江差追分、かもめ島、二次交通、ぶらっと江差、産直、奥尻へのフェリー、夕陽百選

(1) 戦略的方向性

	2017	2018	2019	2020-
Ⅲ-1 地域動線の形成による回遊性の向上				
Ⅲ-2 広域連携による観光誘客の推進				
Ⅲ-3 地域ブランディングを促進する観光アイテムの開発				

(2) 旅行者目線での観光フェーズ

タビマエ	タビナカ	タビアト
------	------	------

(3) 具体的な取組みのポイント

■ 江差町が抱える弱み

資源やそれを活かす社会インフラが町内に限られており、観光客を受け入れる体制が充分ではない

- JR 江差線廃止による江差町までの交通アクセスが脆弱であること
- 観光客の入込が8月に特化しており、秋冬の需要が極めて少ないこと
- 既往のお祭り以外の、とりわけ秋から冬にかけて家族連れを対象とした行事・イベントが不足していること
- 町内の宿泊施設が少なく、若い女性やインバウンド向けの対応も整っていないこと
- 様々な海産物、農作物の食資源に恵まれているものの、定期的な一定量の確保が困難であり、安定出荷を保証できないこと
- 現状では「江差の産品」として代表的なものや著名なものが特にないこと



■ 江差町単独での観光誘客を図り、江差町だけで完結するのではなく、函館を中心とした道南エリアでの陸路による連携や、奥尻町など北前ルートをつないだ海路による連携など、より広域的な視点での観光地経営の仕組みを検討する。

■ また、モビリティ・マネジメント（観光と二次交通と生活交通とを連携した地域周遊バスの計画、カーシェアリング・カープール・Uber等の検討）や地域内交通拠点の創出、地域内サインの構想など、地域動線形成やサイン形成の検討をする。

■ 道南地域における江差町という枠組みだけでなく、北海道の「枝幸町」といった同名自治体という枠組みでの連携も検討する。

- 連携する各地域の「個」が力を発揮する事が広域連携の要諦であるが、単に協定等を結んで済ますのではなく、連携する自治体同士で USP（Unique Selling Proposition）＝自分だけが約束できる価値の提案を行うこととする。
- 個々の観光地での取組みだけでなく、観光地間が連携し、お互いに不足している観光資源を補いながら魅力アップを図ることで、各地域での滞在時間（滞在力）の向上を図る。

図表 16 USP のポイント

- 連携する組織や団体間での役割分担を明確化すること
- 各地域の特徴を活かして相乗効果を発揮すること
- 長期的な視点や成功事例の提示による理解を促進すること
- 各地域ならではのユニークな個性を提示すること
- 地域に存在する複数の資源やアイデアを掛け合わせること
- ニッチな市場をターゲットとし、ニッチ分野での専門性を売りにすること
- 敢えて全てに喜ばれようとしないこと（漫然としないこと）

（４） 役割・機能分担

◆ 民間	差別化できる観光プロモーションのデザイン、商品のブラッシュアップ、観光を触媒とした６次産業化への協力、モビリティ・マネジメントへの協力
◆ 行政	行政間の連携・調整、江差町内の関係者間の調整、他地域との連携
◆ 大学	長期滞在のための各種教育プログラムの提供、新たな事業取組みの評価
◆ DMO	モビリティ・マネジメントの仕組みの運営、情報・交通・流通・販売等を通じた地域内外の多様な主体の連携体制の確立、差別化できる観光プロモーションのデザイン

(5) 個別施策のデザイン

Ⅲ－１ 地域動線の形成による回遊性の向上			
	Ⅲ－１－①	公共交通機関と連携した二次交通の整備	ダイヤの調整や新ルートの設定など、バス、タクシー等と連携して市内回遊を推進する。
	Ⅲ－１－②	かもめ島散策の充実化	－
	Ⅲ－１－③	地域動線形成及びサイン計画の策定	モビリティ・マネジメント計画（観光二次交通と生活交通と連携した地域周遊バスの計画、カーシェアリング・カープール・Uber 等の検討）、地域内交通拠点の構想、地域内サイン計画の策定を進める。
	Ⅲ－１－④	旅行代理店とタイアップした動線を形成するツアー商品の構築	旅行代理店等のネットワークや情報交換の場を設定しツアー造成の効率化を図る。
Ⅲ－２ 広域連携による観光誘客の推進			
	Ⅲ－２－①	フェリー等海路による広域連携ネットワークの整備	フェリー会社と連携した新たな航路の設定や、広域の誘客を推進する。
	Ⅲ－２－②	奥尻航路活性化協議会の活用	北前船文化を応用した奥尻との体験イベントの連携等を効率的に推進する。
	Ⅲ－２－③	日本で最も美しい村連合の取り組みの推進	フォトコンテストやフェスティバルに積極的に参加するなど取り組みを強化し、江差町のプレゼンスを向上させる。
	Ⅲ－２－④	えさし同名自治体連携の推進	北海道の「枝幸町」といった同名の自治体と協働したツアー造成や各種イベントを開催する。
	Ⅲ－２－⑤	食をモチーフとした広域プロジェクトの立ち上げ～食育、健康、グルメ	関連する自治体との連携を図り、各地域の食の資源を活かした各種プロジェクトを立ち上げる。
Ⅲ－３ 地域ブランディングを促進する観光アイテムの開発			
	Ⅲ－３－①	新たな特産品の開発と地域商品のブランド化推進	新たな特産品をはじめとした地域商品を活用した地域ブランドの立ち上げと推進を図る。
	Ⅲ－３－②	道の駅、ぷらっと江差等と連動した販売網の整備と品揃えの見直し	地域内回遊の流れに即して、観光客に負担感なく買い物ができる販売ポイントを見直す。
	Ⅲ－３－③	１・２・３次産業のブラッシュアップ	物産フェア、飲食店・流通バイヤー等との商談を実施する。

2.4. 「Ⅳ 江差で憩う」～観光客の長期滞在化の促進

2.4.1. 戦略の導出

観光客の動向を把握するとともに、現状の江差町における観光消費額を捉えることが重要となる。

この観光消費額をさらに増やすためには、江差町での滞在時間を延長させ、より消費活動を高める必要がある^{※1}。

そこで、観光による長期滞在化を可能とするための取組みとしては、ホテルや旅館、民宿などとは異なり、個人の住宅に、料金を収受して旅行者を宿泊させる民泊が挙げられる。特に江差町においては、歴史文化資産が豊富であり、生業としての漁業も活発であることから、民泊型の修学（学習）旅行の可能性が展望できる。

図表 17 旅館業法による規制のまとめ

	ホテル営業	旅館営業	簡易宿所営業	農家民宿	国家戦略特区
概要	洋式の構造及び設備を主とする施設を設け、宿泊料を受けて、人を宿泊させる営業	和式の構造及び設備を主とする施設を設け、宿泊料を受けて、人を宿泊させる営業	宿泊する場所を多数人で共用する構造及び設備を主とする施設を設け、宿泊料を受けて、人を宿泊させる営業	農山漁村余暇法に基づく農林漁業体験民宿行のうち、農林漁業者が営むもの	一定の要件を満たす特区内の施設を、地位貸借契約に基づき情勢で定めた機関（7日～10日）以上、外国人旅客に提供するもの
旅館業法との関係	適用あり	適用あり	適用あり	適用あり	適用除外
客室数	10室以上	5室以上	規制なし	規制なし	規制なし
客室床面積	9㎡以上／室	7㎡以上／室	延床面積 33㎡以上	規制なし	25㎡以上／室（特区法に基づく規制）
入浴設備	宿泊者の需要を満たすことができる適当な数の洋式浴室又はシャワー室を有すること	当該施設に近接して公衆浴場がある等入浴に支障をきたさないと認められる場合を除き、宿泊者の需要を満たすことができる適当な規模の入浴設備を有すること	同左	同左	浴室を有すること（特区法に基づく規制）
その他	都道府県（保健所を設置する市又は特別区にあっては、市又は特別区）が条例で定める構造設備の基準に適合すること	同左	同左	同左	滞在日数は7日から10日までの範囲内において条例で定める期間以上であること（特区法に基づく規制）

出典：厚生労働省、2015、「資料4－1 旅館業法に関する規制について」、「民泊サービス」のあり方に関する検討会第1回資料。

※1 現時点では系統的な統計データ等が蓄積されておらず、正確な推計は未発達の段階にある。観光庁の「全国観光入込客統計の取りまとめ状況【年間値：平成27年】」と北海道の「平成27年度市町村別・月別観光入れ込み客数」より推計すると、平成27年度の江差町における観光消費総額は約40.4億円と推計される。平成27年度における江差町の道内観光客と道外観光客の比率は約2:1である。これを基に日帰り観光客数と宿泊観光客数の内訳を求めると、日帰り観光客（道内客：209,000人、道外客：104,500人）、宿泊観光客（道内客：14,200人、道外客：7,100人）となる。それぞれに北海道における観光消費額単価を乗算すると、合計40.4億円となる。

民泊型修学旅行の成功事例として、長崎県の南島原市が挙げられる。この地域では単に学生の受け入れだけではなく、受入家庭の質の向上を目的とした積極的な情報共有や意見交換を行っている。単に外部のニーズに合わせ、民泊の良さをアピールするだけではなく、民泊の活動により地域がどのように利潤を獲得できるのかといった点まで考慮して計画が練られていなければ、受入家庭のモチベーションが上がらず、活動は長続きしないこととなる。また、民泊に取り組む意義は地域住民を巻き込むことで、一人ひとりがまちづくりの主人公となるだけではなく、サービスの内容についても固定のパッケージしかない観光振興ではなく、個人個人が十人十色の観光サービスを提供することができ、常に新しい観光資源やコンテンツの提供につながる点にメリットがあり、リピーターの獲得にもつながる。

図表 18 民泊型修学旅行の例（長崎県南島原市）

民泊のスケジュール			
日	時間	場所	行動内容
1日目	14:00	指定場所	待ち合わせ
	14:30	民泊先	宿泊する民家へ移動
	15:00		各種体験
	17:30		夕食作り、夕食、後片付け
	20:00		入浴、だんらん
	22:00		終身
2日目	6:30	民泊先	起床、朝食作り、朝食、後片付け
	8:00		宿泊先の民家を出発



現状

- 調査当時で、153戸が年間約10,000人を受け入れている
- どの家庭も初対面の生徒を家族の一員のように温かく受け入れている
→生徒との交流を楽しむこと
- 体験と宿泊とを同じ家庭が実施していることで、体験と宿泊がまとまった収入となり、また、生徒と寝食を共にする交流が大きな感動を生む
→収入と感動が農家の継続の力となる
- 継続のための施策を実施し、民泊修学旅行の仕組みを維持している

出典：渡部恭久，2015，「民泊を核とした修学旅行誘致～南島原市農林漁業体験型民泊事業の事例から～」『ECRP』1: pp.56-62.

写真出典：一般社団法人 南島原ひまわり観光協会ブログ（<http://hkankou.exblog.jp/i9/>）

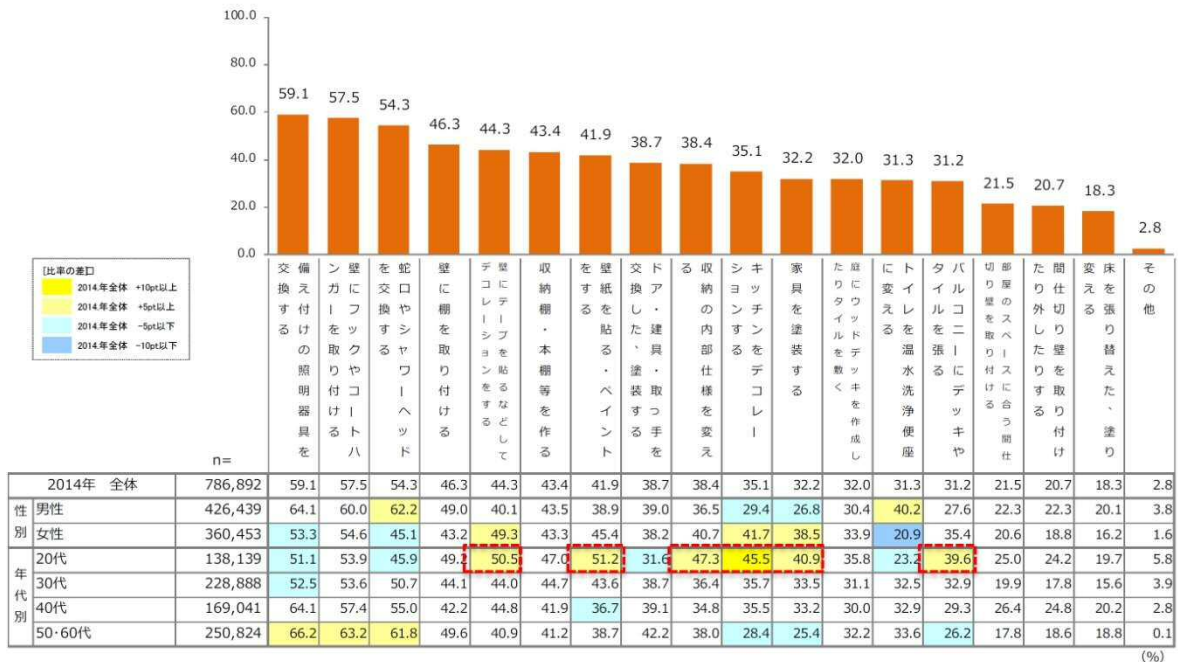
もちろん、学習型の旅行はパッケージとしても提供できる可能性がある。例えば、最近では女性の間において DIY が流行となっている。特に「自分好みの家具や雑貨が作りたい」といったことに関心が高く、女性のオリジナルな家具・道具作りが注目されていることがうかがえる（図表 19）。江差町ではニシン漁をはじめ、漁業を中心に発展してきた地域である。漁の性質上、網や船の整備など、細かなモノづくりに親しんできた地域ともいえる。生業だけでなく、その周縁の技術を教えること、なかなか触れることのない漁業体験と同時に、日常生活にも生かす技術を学ぶといった取組みにもつながる可能性がある。

図表 19 DIY でやってみたいと思うこと

■「DIY」の意向

(「DIY」に関心あり/複数回答のうち「自分でやってみたいと思う」の回答割合)

※各項目に「自分でやってみたいと思う」と回答した値

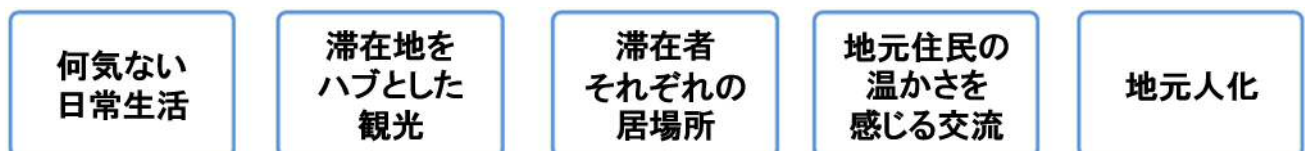


出典：キリン食生活文化研究所，2015，「キリン食生活文化研究所レポート vol.53 DIY (Do It Yourself)」。

そこで、どのような要素が、滞在時間の延長や長期観光につながるのだろうか。

図表 20 にあるとおり、一般的な観光の長期化の要素は、何気ない日常生活に和むこと、核となる滞在場所を確保したうえで観光の範囲を広げていくこと（滞在地をハブとした観光）、そして非日常的な経験の提供だけでなく、それぞれが居場所を得て住民の温かさ（例えば長期滞在者に対する料理の差し入れなど）を感じられるような交流を含めた観光提供によって、地元へ溶け込む（地元人化）といったところにある。

図表 20 長期滞在者の滞在特徴



出典：千葉里美，2015，「地方自治体における長期滞在から移住へのプロセス研究～上土幌町の体験移住日誌から～」地域・観光チャレンジ・フォーラム（第17回）。

従って、訪れた人々がより長く滞在し、江差の魅力を満喫しながら、観光消費も伸ばしてくための「江差で憩う」ことを推進していかなければならない。

2.4.2. 戦略の構成

◆キーワード

ホスピタリティ、一次産品、Wi-Fi、DMS、民泊、民宿、お土産、ユニバーサルデザイン／ユニバーサルツーリズム

(1) 戦略的方向性

	2017	2018	2019	2020ー
Ⅳー1 着地型観光を推進する DMS のデザイン				
Ⅳー2 滞在効果（収益性・異文化交流）の最大化				
Ⅳー3 おすそわけ・おもてなしの向上				

(2) 旅行者目線での観光フェーズ

タビマエ	タビナカ	タビアト
------	------	------

(3) 具体的な取組みのポイント

■ 北海道を取り巻く観光動向

- 道外から北海道観光に求めるものは「食」と「自然」であり、「歴史」は高くないこと（歴史を求めると、京都などがノミネートされやすくなる）
- 本州から北海道への遠さに起因する旅費の高さと日程の長さから、意識的距離感が強く北海道（さらに道内周遊）を敬遠する人が少なくないこと
- ひがし北海道、きた北海道など、道東・道北エリアの広域観光ルート振興の取組みが活発化しており、誘客を巡り道内での競争が高まっていること
- ペットや介護など家を空けられないなどの理由で国内観光旅行のボリュームターゲット層である、シニア女性の旅行実施率が年々減少傾向していること

- ◆ 江差町に観光客を誘い長期間滞在してもらうためには、ターゲットを明確にした資源の集中と、環境の整備を進める必要がある。
- ◆ 具体的には、家族連れや地方での新たな生活を求める若い年代層、団塊の世代層などターゲットを明確にした誘致のための条件整備を行う。
- ◆ 一度体験してしまえば、満足してしまうような一過性のものだけではなく、「また江差町に来たい」とリピーターを獲得できるような体験の提示を行う。
 - 江差でしか体験できない固有のものを保持すること
 - 一つひとつは普遍的なものでも、江差でしか組み合わせられないコンテンツを創出すること
 - ストーリーと組み合わせたユニークコンテンツを作り上げること
 - 誰もが快適に豊かな江差の時間を過ごすことができるユニバーサルデザインの考え方を、観光に関わるすべての取組みに導入し、江差町ならではのユニバーサルツーリズムを目指すこと
- ◆ 「Ⅱ 江差を発信する」とも関連し、ターゲットを定めた発信が、地域住民の理解を得られないまま行われると、観光に携わる者とそうでない者の温度差が生じ、住民が何もアピールすることのできない観光施策となる可能性がある。そのためにも、地域産品の地域内流通という、江差町住民がアピールするものを身近に感じることでできる環境づくりも検討する。

図表 21 移住定住の際のポイント

- 地域独自の資源
自然環境：都市的機能を享受しながらも豊かな自然、街の緑などを体感できるか
文化資源：地域固有の文化、若い担い手がいる文化、豊かな食文化はあるか
- 人的資源
キーパーソンが存在：内外に幅広い人的ネットワークを持ったキーパーソンがいるか
文化芸術を支える住民層：良いモノの価値を理解する活動的で寛容な地域住民の層は厚いか
- 地域への愛着心・誇り：地元中学・高校のクラブが県大会、全国大会で活躍しているか、地元高校卒業生（域外進学）のＵターン就職率は高いか、東京等で地元出身者の組織が活発に活動しているか、その街を連想させるアイデンティティ・シンボルがあるか
- コミュニケーションの場
コミュニティ・交流の場：地域コミュニティは閉鎖的でなく、多様な人々が活発に交流しているか、地域に内外の創造的人材が集うサロンのような場はあるか、自治会、町内会以外の NPO 等の多様なコミュニティがあるか、若者やよそ者も参加し、子供たちが憧れる祭りがあるか
街のにぎわい：商店街や公園など人々が集う場は活気づいているか
宿泊施設、レストラン：外部から地域を訪れる創造的人材が心地よく滞在できる環境があるか
- 創造的活動の支援環境
行政の取組：自治体に現状停滞への危機感があり、創造的活動の支援に積極的か
企業の取組：その地域の文化芸術の振興に地元企業等が貢献しているか
大学等の取組：人材や取組みの受け皿となる大学等の機関があり、積極的に活動しているか
活動の場：クリエイティブな人材が活躍できる場が存在しているか
- 利便性・安心感
交通・通信の利便性：大都市圏から日帰り可能など交通が便利で、通信環境も遜色ないか
安心・安全：安心して住める環境か、急に病気になっても大丈夫か

出典：総務省、「創造的人材の定住・交流の促進にむけた事例調査～定住自立圏の形成を目指して～」，平成 24 年 3 月，pp.161-174 を基に作成。

（４）役割・機能

◆ 民間	ガイド・語り部・体験プログラム講師としての参加
◆ 行政	江差学検定・ガイド資格認定制度の策定
◆ 大学	体験プログラム講師としての参加、江差学検定の策定・更新への協力
◆ DMO	民泊等システム「ええ宿江差（仮称）」の運営、江差学検定・ガイド資格認定制度の運営、体験型・着地型旅行プログラムの提供

(5) 個別施策のデザイン

Ⅳ－１ 着地型観光を推進する DMS のデザイン			
	Ⅳ－１－①	着地型観光を促進する機動的な DMS の構築	エエ宿江差構想（仮称）の策定及びシステム（DMS）を構築し、DMO が江差観光の全ての窓口となり、宿泊システムの運用も行う。
	Ⅳ－１－②	情報環境・通信機能の充実化	宿泊施設及びいにしえ街道での無料 Wi-Fi 整備、ネットショッピングサイトを構築し、江差産品の知名度を向上させる。 町 HP の文化財サイトの多言語化、看板・のぼり等の作成（産品となりうるものの情報、ブランド化した商品、運用のためのコスト算定）を進める。
Ⅳ－２ 滞在効果（収益性・異文化交流）の最大化			
	Ⅳ－２－①	空き家再生による民泊化の推進	空き家に関する法律、空き家転貸、設備、空き家の構造にかかる課題を整理、検討し、宿泊機能の充実を図る。
	Ⅳ－２－②	DIY 講座「ニシン小屋」開講による若者の長期滞在の推進	若い女性などターゲットを明確にした上で、DIY 講座を開設し、合わせて長期滞在化を進める。
	Ⅳ－２－③	着物でいにしえ街道散策	－
	Ⅳ－２－④	江差名物けいらん作り	－
	Ⅳ－２－⑤	町内回遊の自転車シェアリングの整備	自転車のシェアリングによる町内回遊を推進するため、協業する民間事業者等の選定や、事業モデルの設計を進める。
Ⅳ－３ おすそわけ・おもてなしの向上			
	Ⅳ－３－①	江差流おすそわけ・おもてなしのライセンス化と PR	－
	Ⅳ－３－②	おもてなし規格認証の取得	事業者を中心とした取組み活動を展開する。

2.5. 「V 江差を経営する」～KPI・PDCA サイクルによるマネジメントと DMO 推進体制の構築

2.5.1. 戦略の導出

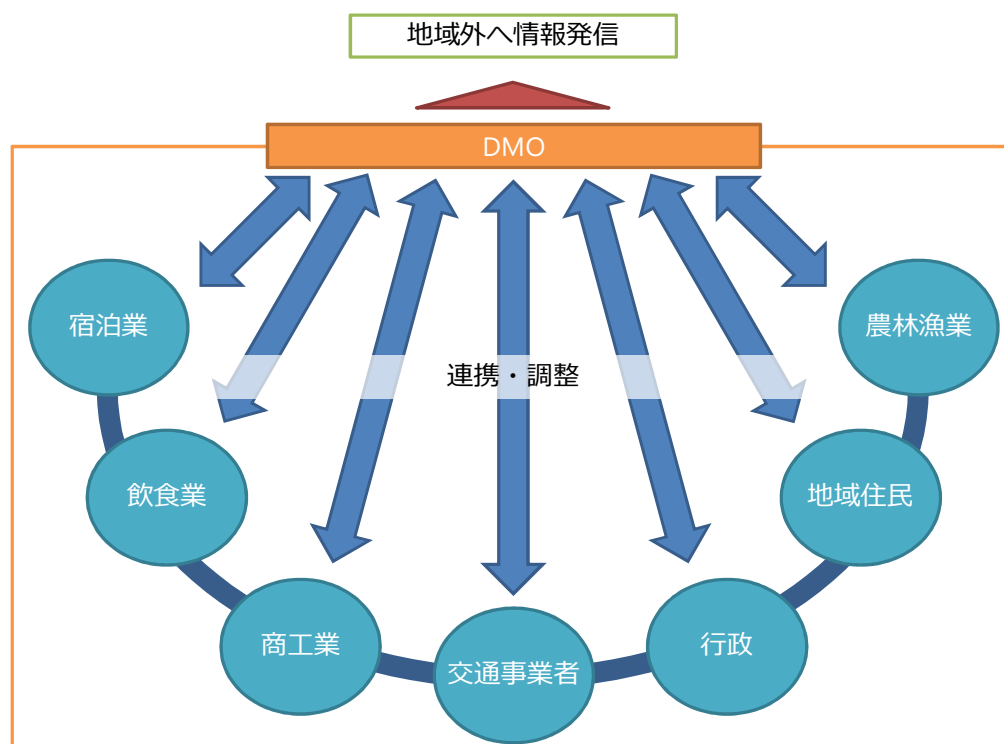
これまで「江差を磨き」、「江差を発信し」、人々を「江差に誘い」、「江差で憩う」という一連の流れから観光振興を捉えることを展望してきた。

しかしながら、これらの戦略は個別に展開するのではなく、有機的に相互に連携させていくことが必要となる。そのためには観光戦略を具現化するための統一的な組織による効率的な取組みが重要となる。

例えば、江差町に観光で訪れようとしたとき、こういったメニューがあり、どこに滞在しどのような体験ができ、そして、その情報の窓口はどこにあるのであろうか。さらにツアーで得られた参加者の意見は誰が生かし、地域に還元するのであろうか。そうした地域観光の前面で先導していく組織が DMO (Destination Management/ Marketing Organization) である。

そもそも DMO は、「地域の「稼ぐ力」を引きだすとともに、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かじ取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を作成するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人」であるとされている^{※2}。全体としての地域経営を行う主体とし、企業のようにマネジメントをしていく存在なのである(図表 22)。

図表 22 DMO 概念図



※2 観光庁、2015、「日本版 DMO とは？」、観光庁ホームページ、(2017 年 2 月 17 日取得、http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000048.html)。

DMO が果たす役割は主に 3 つある（図 23）。

第一にマネジメントと合意形成である。観光地域づくりを行う上で、観光客を楽しませるための資源の提供に関わる歴史文化施設やアミューズメント施設、観光客を資源の元へ移動させる交通事業者、観光客に美味しい地域の食べ物を提供する飲食店など、多様な関係者が存在する。そこで町の観光戦略のコンセプトに即して、DMO は多様な関係者との調整・合意形成を図る役割を果たす。

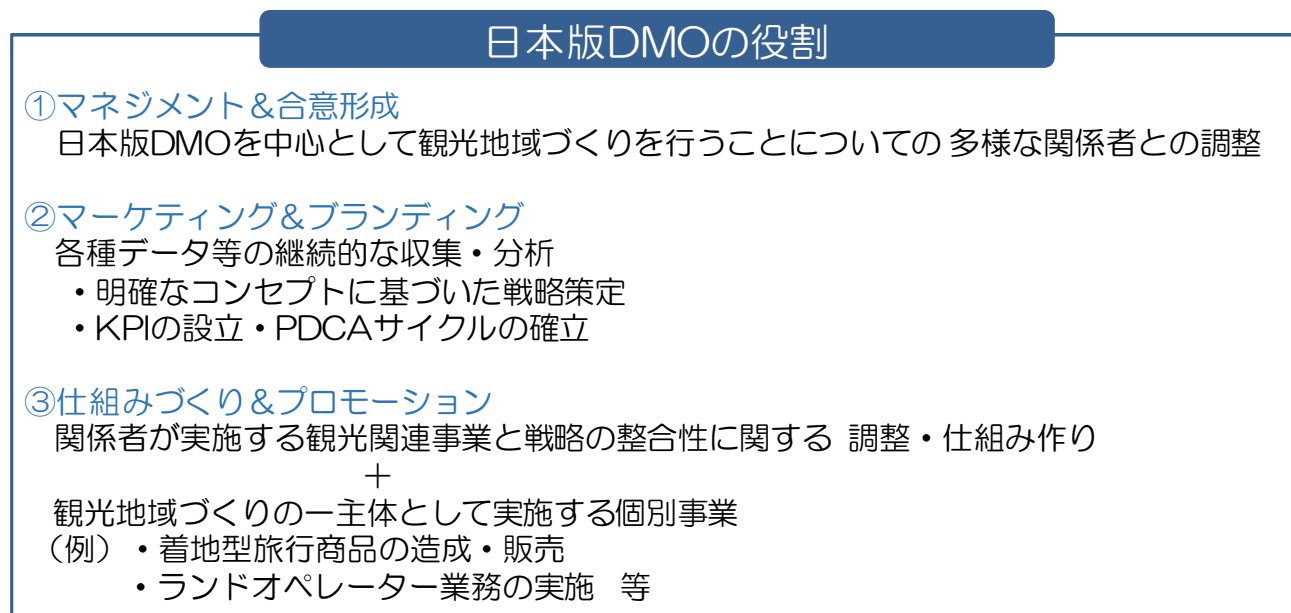
第二にマーケティングとブランディングである。どの年齢層の観光客がどういうことに関心を持っているのか、その関心にどの資源が適しているのかといったニーズの把握も重要となってくる。そのような各種データの継続的収集や分析により、タイムリーな施策をアレンジしていかなければならない。また、各戦略に基づく施策の達成状況や方向性の軌道修正などの柔軟な対応と調整も必要となってくる。そうした舵取りを担うのが DMO である。

第三に仕組みづくりとプロモーションである。各戦略に対して、どの資源を配分しどの関係者が携わるべきかといった調整やそのための仕組みづくりが重要となる。加えて観光地域づくりの一主体として、新しい旅行商品の造成やランドオペレーター業務の実施を担うことも DMO の役割となる。

先行例として、例えば、長野県北部を中心とした DMO である信州いいやま観光局は、DMO 自体が第 2 種旅行業の登録を受けており、自らツアー造成及び旅行契約を結ぶといった活動をしている。そのため多くが自主財源で DMO を運営しており、上手く地域の「稼ぐ力」を引きだしている。

また、墨田区観光協会は、東京都墨田区をエリアとする地域 DMO であり、江戸の文化と東京スカイツリーといった近代産業の交わりを生かし、数多くの民間事業者と連携しながら組織運営を図っている。

図表 23 日本版 DMO の役割



出典：観光庁ホームページ及び「日本版 DMO 形成・確立に係る手引き」をもとに作成。

図表 24 日本版 DMO 法人の具体例

信州いいやま観光局(地域連携DMO)	
推進主体	一般社団法人 信州いいやま観光局
対象エリア	中野市、飯山市、山之内町、信濃町、飯綱町、木島平村、野沢温泉村、栄村、妙高市
官民の連携	長野県、エリア内市町村、観光団体、商工団体、農業団体、交通事業者
コンセプト	・千年風土の豊穡の地 豪雪地帯の歴史・文化を観光資源とした観光開発・情報発信を推進
財源	・旅行商品の造成、販売、宿泊手配等手数料 ・観光案内所、アクティビティセンターでの商品販売・レンタル収入 ・県、エリア内市町村の支援

墨田区観光協会(地域DMO)	
推進主体	一般社団法人 墨田区観光協会
対象エリア	墨田区全域
官民の連携	墨田区、JTB、東武トップツアーズ、JR東日本、すみだ地域ブランド推進協議会、地元及び、近隣区の舟運事業者
コンセプト	・愛着と誇りの持てるわが街すみだづくりの牽引力の獲得 ・ビジターズインダストリー(観光視点を活かした幅広い産業群)創出のための推進機能獲得 ・観光振興に向けて総力を結集するプラットフォームの中核的役割の実現
財源	・すみだモダン商品、江戸文化商品の開発と開発と販売 ・工房体験、平和学習、文化施設ラウンドバスケット開発と販売 ・書籍、地区マップの制作と販売 ・観光案内所の委託運営

出典：観光庁 HP 各団体の形成・確立計画。

このように DMO という行政とは異なる柔軟な組織を立ち上げることで、4 つの戦略的方向性の整合を図りつつ、より効率的かつ効果的に観光振興を展開し、江差町全体のまちづくりにつなげていくことができるのである。

従って、「エエ町、江差。」を実現するためにも、DMO 機能を整備し、「江差を経営する」ことが肝要となるのである。

2.5.2. 戦略の構成

◆キーワード

江差観光コンベンション協会、DMS、組織形態、マネジメント、マーケティング、一次交通、二次交通、6次産業、商店街、漁協、農協、江差地域活性化協力隊、開陽丸

(1) 戦略的方向性

	2017	2018	2019	2020ー
V-1 DMO 機能を担う組織体制				
V-2 DMO を担う人材の育成				

(2) 旅行者目線での観光フェーズ

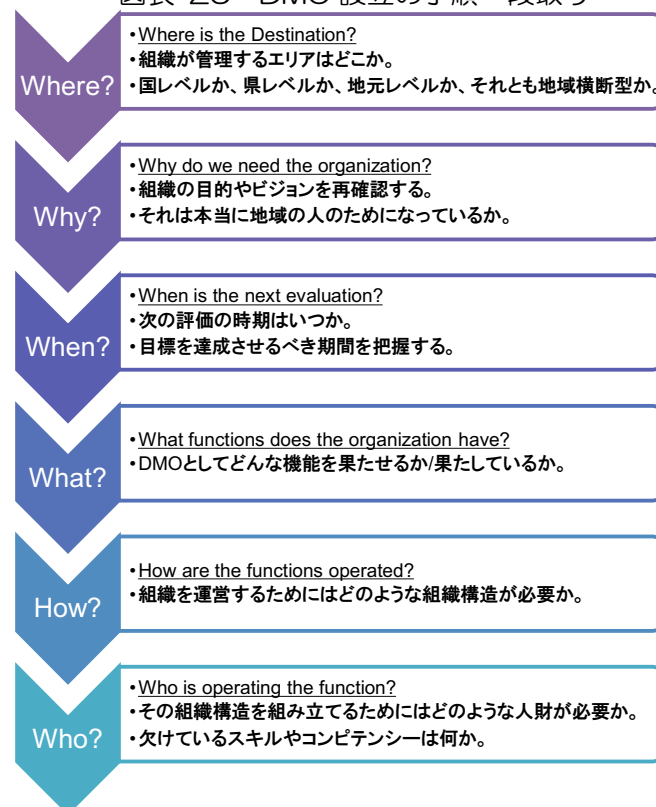
タビマエ	タビナカ	タビアト
------	------	------

(3) 具体的な取組みのポイント

- 「重要業績評価指標」(KPI; Key Performance Indicator) とは、目標達成のための尺度を計る指標であり、業績評価指標 (performance indicators) の中で特に重要な事業戦略のポイントとなるものを KPI として設定する。
- KPI を設定することによって、そこで得られた成果 (数値) の推移を的確に把握、評価し、その結果をアクションプランの進捗に適宜反映させていくことが重要となる。
- そこで KPI によるマネジメントの実効性を担保するために、PDCA サイクルによる評価の仕組みが必要となる。
 - PDCA サイクルの仕組みは、もともと 1980 年代後半以降、全国の地方自治体においてニュー・パブリック・マネジメントの潮流の下で行財政改革が進展し、その有効な手段であった行政評価のシステムとして取り入れて来たという経緯がある。行政評価では Plan (計画)、Do (実践)、See (評価) と循環する行政サイクルの中に位置づけられているが、このマネジメント・サイクルのベースは、See (評価) における施策の改善をより強調して、計画 (Plan)、実践 (Do)、評価 (Check)、そして改善 (Action)、すなわち PDCA サイクルといわれる品質管理の仕組みとして広く知られており、その後、個別分野の政策評価や事業評価にも適用されている。
- 一般的な DMO は、観光地のマーケティング、Web や SNS 等を活用した情報発信・プロモーション、ブランディングのほか、品質管理、安全管理、資源管理などを担う観光マーケティングの専門組織 (機関) である。
- しかしながら、実際には都市の規模や地勢、都市間連携など多様な取組みが考えられるため、画一的な理念型モデルでは、その地域の特性に応じた DMO の設計を行うことは困難となる。

- 江差町においても、観光戦略のアクションプランの推進にあたっては、行政、観光コンベンション協会等といった既存のアクターが個別に取り組んできた既往の体制を踏まえつつ、マーケティングとマネジメントの機能を持った効率的な推進体制（江差版 DMO）の構築が必要となる。
- DMO の整備には DMO を担う中心的な「人材」、具体的な事業を担う「組織」、そして観光客のニーズを的確に適切に誘導するためのマーケティングや関係アクターを目的に向かって取りまとめていくマネジメントといった「ノウハウ」の 3 つの要素が重要となる。そのためにマネジメント体制の基本となる KPI による PDCA サイクルの確立がポイントとなる。
- 加えて、財政的自立性が一定程度確保されており、それを目指した経営戦略の策定が必要となる。
 - 具体的には DMO をはじめとした観光地経営の推進体制の整備にあたっては、組織的枠組みの設計のほか、昨今の ICT の進展により、訪れる観光客の行動をその嗜好レベルからの把握、分析で、効果的な誘客システムを構築することが可能となるなど、従来とは異なるマーケティングが重要となっている。
 - さらにそうした推進体制については、マネジメントの視点から適切な組織管理を行いつつ、関係機関・者との連携を円滑化して観光地経営を担うことのできる専門的人材と、それを補助する支援スタッフの必要性が、これまで以上に高まっている。
 - そこで DMO など新たな観光推進を担う組織体を整備するにあたっては、まず何よりも、江差町に相応しい体制とするべく、地域の特性をつぶさに省察することが重要となる。
 - その上で、具体的に必要となる機能を明確に、地域内外の多様な知見の利活用を図りつつ、既存の取組みの成果を十分に生かせるような組織設計を目指すことが求められる。
- 長期的な展望として、DMO 設立後に DMS を構築し、江差観光の全ての窓口となり宿泊システムの運用も行えるような「エエ宿江差構想（仮称）」の策定及びシステム構築を検討する。

図表 25 DMO 設立の手順・段取り



出典：UNWTO, *A practical guide to Tourism Destination Management*, 2007

(4) 役割・機能分担

◆ 民間	DMO に向けた資源の集約、DMO に向けた資源の提供
◆ 大学	DMO 人材育成ためのカリキュラム整備
◆ 行政	必要に応じた組織改編、データの持続的な収集・管理
◆ DMO	DMO 形成に向けた資源の集約、地域プラットフォームの形成、収益性の確立、利益の再分配の仕組みの確立

(5) 個別施策のデザイン

V-1 DMO 機能を担う組織体制			
	V-1-①	町民の誰もが理解し活用できる観光振興効果を把握できる指標（KPI）の開発	経済波及効果を簡便に把握できる指標や指標の組み合わせを検討する。
	V-1-②	機能整備に即した DMO のデザイン	関連団体等の再編に向けた検討を進めるため、関係者によるワーキンググループを設置する。
	V-1-③	データ管理と PDCA による効率的マネジメント体制の構築	PDCA サイクルに基づく観光地経営の仕組みを構築する。
	V-1-④	まちづくり会社設立に向けた検討	検討を進めるため、関係者によるワーキンググループを設置する。
	V-1-⑤	着地型観光を促進する機動的な DMS の構築（再掲）	エエ宿江差構想（仮称）の策定及びシステム構築（DMS）を構築し、DMO が江差観光の全ての窓口となり、宿泊システムの運用も行う。
V-2 DMO を担う人材の育成			
	V-2-①	継続的な DMO 人材（観光まちづくりマネージャー）の育成プログラムの実施	大学やシンクタンクと連携し、発展状況に即した育成プログラムの開発を進め、過不足に適宜対応できる仕組みを構築する。

3. 戦略展開の取組み

3.1. 本戦略の目指すべき目標像

本戦略を実現するにあたり、文化遺産を地域の貴重な資源として活用しつつ、観光で訪れる人の流れを基盤として、在りし日の港町の活気を彷彿とさせるような多種多様な職業・地区・立場の人たちが江差町に集い、持続的に稼いでいることを目標に据える。

特に、あたかも1つの生命体のごとく作動するヒト・モノ・カネの循環構造としての「江差エコシステム」を生み出し、マネジメントする組織体として、観光地経営の機能を備えた地域総合商社「江差観光まちづくり会社（仮称・江差版 DMO）」が基軸となって機能していることが極めて重要となる。江差版 DMO は、江差人の特性、文化遺産、地場産品、価値が未だ潜在している資源を活かすことで自走できるとともに、シェアの考え方により地域の暮らしや交通といった日常経済と観光振興とを両立させ、新たな地域の総体としての「江差エコシステム」の形成を目指して力強く活動する姿を展望していかなくてはならない。

以上の結果、「地域の稼ぐ力」が体質化され、産業基盤を強化し安定した収入を得られる環境が整備されることとなる。そのことにより、「江差町まち・ひと・しごと創生総合戦略」で設定された人口目標値である「若者世代を中心に 独立行政法人社会保障・人口問題研究所の推計値より年間 60 人の人口減少を防ぐ」ことの達成が、何よりも目指すべき江差の目標像となる。

図表 26 江差町将来人口シミュレーション

		1990	1995	2000	2005	2010	2015	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050	2055	2060
0-14	0-14 社人研	2390	1885	1540	1285	1041	825	663	546	447	375	325	283	241	200	164
	0-14 目標	2390	1885	1540	1285	1041	825	715	647	570	508	493	464	400	319	250
15-64	15-64 社人研	8014	7380	7028	6167	5221	4629	3821	3310	2868	2461	2021	1669	1430	1254	1095
	15-64 目標	8014	7380	7028	6167	5221	4629	4121	3924	3656	3336	3065	2737	2373	2002	1667
65-	65- 社人研・目標値	1830	2036	2391	2679	2742	2790	2891	2770	2595	2393	2244	2046	1796	1524	1275
総人口	総人口 社人研	12234	11301	10959	10131	9004	8244	7375	6626	5910	5229	4590	3998	3467	2978	2534
	総人口 目標	12234	11301	10959	10131	9004	8244	7727	7342	6821	6238	5802	5247	4569	3846	3192

3.2. 目標像の実現に向けた道程

目標像の具体化に向けては、以下の3つのステップを踏まえた展開を進めていくこととする。

ステップ 1	スタートアップ段階：「立ち上がり、模索期」（3 年程度）
事業内容	事業コンセプト・計画の策定、事業体の始動、資金調達・運営基盤の検討、マーケティング調査、DMO 人材の育成等
体制	DMO メンバーが中心となり町役場が支援、強力なリーダーシップの発揮
収益性	先行投資による経常赤字の抑制
期間の目安	2017（H29）年度上半期（DMO 人材の育成を除く）
町全体の動き	「江差観光まちづくり推進協議会（仮称）」設立 - 行政、観光協会、商工会、農業・漁業団体、建設協会等で構成する協議会を設立し、地元金融機関や大学等にもアドバイザーとして戦略に参画してもらう体制を構築する。 - 当該協議会を通じて、地域資源を活用した観光まちづくりを効果的に推進するため、各種データに基づく戦略の策定やプロモーション計画を立案し、新たに形成する DMO を媒介とした地域の「稼ぐ力」を引き出す仕組みを構築するための全庁的な支援体制を整える。
想定される課題	強力なリーダー人材の確保、既存の文化・観光関連組織との関係の整理（発展的解消・統合等を含む）、資金調達、現場人材の育成、チームづくり等

ステップ 2	成長の加速化段階：「自走化、事業内容の確立」（3～5 年程度）
事業内容	事業コンセプト・計画の検証・見直し、取引（仕入れ・流通・販売）チャンネルの確立、運営基盤の確立、DMO 人材の育成等
体制	自走可能な組織（発展的解消・統合等を含め、既存の文化・観光関連組織との関係を整理）
収益性	着実な高収益モデルの基盤確立
期間の目安	2017（H29）年度下半期～2020（H32）年度末
町全体の動き	観光プロモーション機能の強化とシビックプライドの醸成 - IT 等を活用し地域資源をデータ化し、フェノロジーカレンダー（食や体験メニュー等を季節ごとに分類）を作成することで、地域資源の見える化、散在する文化遺産の地域総体として捉える。 - それらを通して、滞在型・着地型観光プログラムの開発はもちろんのこと、地域の情報発信ツールとしても活用し、観光プロモーション活動を強化しながら、新たなファン層の獲得につなげる。さらに地域資源を体験・保存・伝承・磨き上げる活動に積極的に関与したいと考える人々の交流を促進し、シビックプライドの醸成を図る。 滞在型・着地型観光を促進するための受入れ環境整備 - 滞在型・着地型観光を促進するため、空き家や空き店舗等のリノベーション等を通じた『ええ宿江差構想（仮称）』を策定し、江差観光まちづくり会社（仮称・江差版 DMO）を担う人材を中心に、大学や地元建設事業者、関係団体等とも連携したリノベーションスクールを開催し、実践を通しながら町内での普及啓発につなげていく。
想定される課題	江差町内における公益機能の明確化、マネジメント人材の育成、事業計画の拡大（本観光戦略の実現化）、事業全体の効率化・合理化等

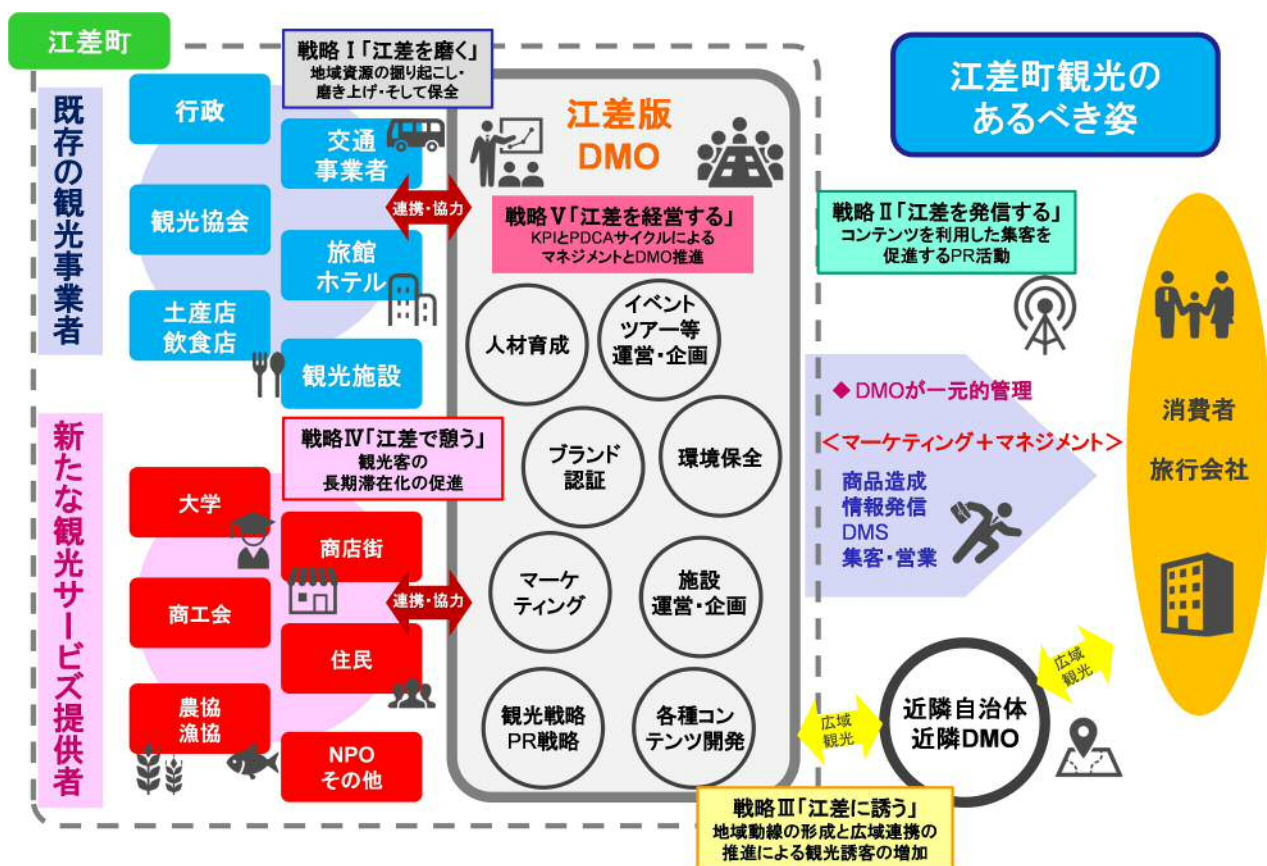
ステップ 3	安定成長段階：「安定的な事業運営、地域からの信頼獲得」（6～10 年程度）
事業内容	事業コンセプト・計画の検証・見直し、取引（仕入れ・流通・販売）の拡大、バランス感覚をもって地域に目配せのできる人材や、財務会計・営業に関する専門人材など地域経営人材の確保等
体制	財務基盤や人的関係等においてバランスの取れた安定的組織
収益性	高収益基盤の拡充等による安定的な収益モデルの確立
期間の目安	2021（H33）年度下半期～2030（H42）年度末
想定される課題	既存事業の整理・見直し、本観光戦略の実現化に関する諸事業の立ち上げ、組織化の促進、新たな技能を持つ人材の獲得等

3.3. 本戦略の展開イメージ

本戦略書を実現するにあたっては、各戦略的方向性を個別に展開するのではなく、相互に関連しながら、効率的かつ効果的に進めていくことが必要となる。

特に「V 江差を経営する」の中心をなす DMO の構築に向けた動きを軸に据えて、下図のとおり、江差町の様々な資源を「選択」と「集中」によって活用し、観光を通じた地域振興につながる取組みを進めていくこととする。

図表 27 戦略展開のイメージ図



以上