

第三次小樽市観光基本計画策定委員会（第5回）議事概要

1. 会議概要

- ・ 日時：2026年6月12日（金）13:00～15:00
- ・ 場所：小樽市保健所講堂
- ・ 目的：第三次小樽市観光基本計画および提案書案について

2. 議事

(1) 第4回委員会の振り返り【資料1】

- 事務局より前回議事の概要について説明。
- 第5次観光立国推進基本計画・第6期北海道観光のくにづくり行動計画の要点の取りまとめや、現計画の振り返りに関して委員から出された意見を含め報告。
- 質疑なし。

(2) 市長への提案書案について【資料2】

- 事務局より第三次小樽市観光基本計画提言書案の要点をまとめたうえで説明。
- 質疑なし。

(3) 第二次小樽市観光基本計画（現計画）の施策振り返り（取組内容・実績）【資料3】

- 事務局より、現計画における各施策のこれまでの取組内容や実績の要点について説明。

(4) 第三次小樽市観光基本計画の内容に関する意見交換（主な論点）

① 推進体制について

- 推進体制の図において、観光地の最重要ステークホルダーである観光客が含まれていないため、追記すべきとの意見があった。
- 市とDMOのKGI・KPIの棲み分けについて質問があり、事務局より「2025年改正のDMOガイドラインに基づき方向性を一致させており、2026～2027年にかけてDMOが観光地経営戦略を策定し、本計画のKGIに基づくKPIを設定する予定」と説明。

② 小樽観光の目指すべき姿・スローガンについて

- スローガンに用いられている「真価」という言葉の意味が曖昧であるとの指摘が複数委員からあり、小樽独自の価値（歴史的建造物・港町景観など）を他の港町と比較したうえで具体的に言語化すべき。
- 「選ばれるまち」の表現に関し、観光客のみならず市民・移住希望者・クリエイターも含めた「関わりたくなるまち」という視点を盛り込むべき。
- DMOガイドラインの「選択と集中」の観点から、来てほしい来訪者に向けてリソースを集中するという能動的な姿勢を計画に反映すべき。
- 観光消費額の増加にとどまらず、地域内経済循環を重視する視点、および観光ファン・関係人口の増加から移住・投資へとつなげる流れを意識した計画とすべき。

KGI（Key Goal Indicator【重要目標達成指標】）の根拠

① 年間観光消費額（稼ぐ力の最大化）

【目標案】1,400 億円

第三次小樽市観光基本計画における令和 18 年度の「観光消費額」の KGI（重要目標達成指標）は、第 7 次小樽市総合計画における令和 10 年度の目標値（1,228 億円）を最低限達成すべき水準としたうえで、近年の観光需要の回復や、小樽市における新たな観光開発の動きも見込み、令和 5～6 年度の年間観光消費額 1,062 億円から約 32%増となる 1,400 億円を目指します。

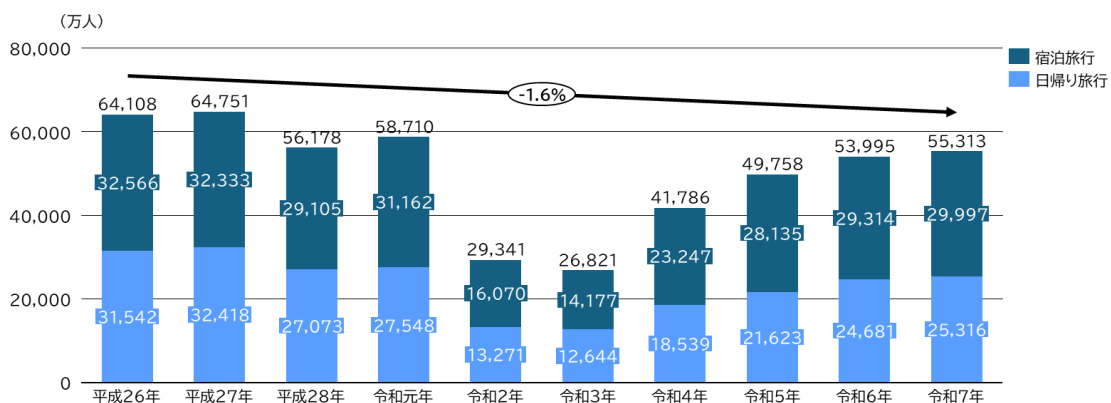
目標設定の根拠

1. 令和 7 年度以降の全国旅行市場の見通し

足もとの国内旅行市場は弱含み

- 観光庁「宿泊旅行統計調査」によると、日本人国内延べ宿泊者数は、コロナ禍後、令和 6 年の 53,955 万人から令和 7 年の 55,313 万人へと増加しており、足もとでは回復基調がみられる一方で、その水準は平成 26 年の 64,108 万人、平成 27 年の 64,751 万人にはまだ届いていません。
- このため、国内旅行市場は回復の動きが続いているものの、長期的にみれば力強さを欠いており、弱含みで推移していると捉えられます。

日本人国内延べ旅行者数（確報）



出典：観光庁「宿泊旅行統計調査」

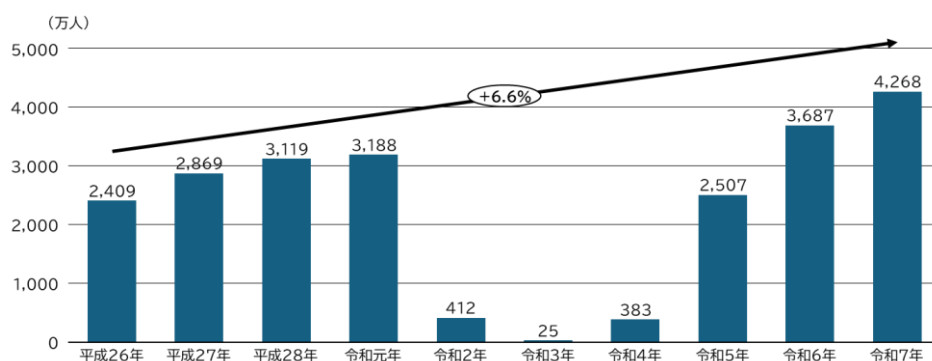
インバウンドは引き続き好調

- 一方、インバウンド需要は引き続き好調に推移していて、日本政府観光局（JNTO）「訪日外客数」によると、平成 7 年の外訪日外国人客数は 4,000 万人を突破し、平成 26 年からコロナ禍を除くと増加傾向にあります。
- UN Tourism (<https://www.untourism.int/>) によると、世界全体の国際旅行者数も増加しており、2025 年上半期は前年同期比で約 5%増となっています。

このように、今後の日本の観光市場は、国内旅行の大幅な伸びを見にくい一方で、インバ

ウインド需要の拡大が観光市場を下支えする構図になると考えられます。

訪日外国人旅行者数の推移



出典：JNTTO「訪日外客数」

2. 経済の中長期的な展望

内閣府「中長期の経済財政に関する試算（2026年1月）」

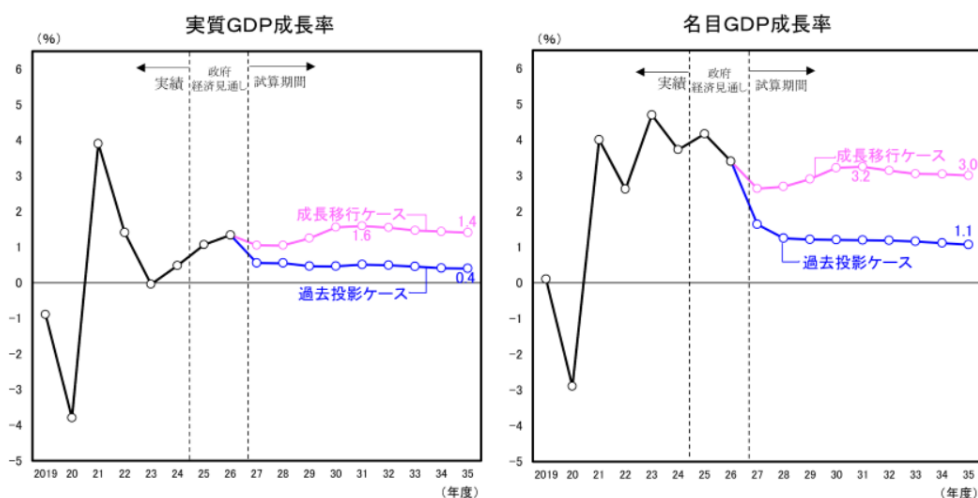
(<https://www5.cao.go.jp/keizai2/keizai-syakai/shisan.html>) では、日本の名目 GDP 成長率について、次の2つのシナリオが示されています。

1. 成長移行ケース

賃上げや投資拡大を背景として、生産性向上が進み、日本経済が成長型経済へ移行した場合のシナリオ：全要素生産性（TFP）上昇率は過去40年平均並みの1.1%程度まで高まり、実質 GDP 成長率は1%を安定的に上回る。この結果、名目 GDP 成長率は中長期的に3%程度で推移すると見込まれています。

2. 過去投影ケース（現状維持の保守的な姿）

生産性の伸びが足もとの平均的な水準にとどまり、経済が大きく加速しないまま推移した場合のシナリオ：全要素生産性（TFP）上昇率は0.6%程度で推移し、実質 GDP 成長率は中長期的に0%台半ば、名目 GDP 成長率は1%程度にとどまると見込まれています。



- ・ 観光消費額は物価変動を含む名目値で把握される指標であることから、将来推計に用いる経済成長率についても、実質 GDP ではなく名目 GDP を基準とするのが妥当であると考えます。

3. 経済の中長期的な展望

以上を踏まえると、全国的には、

- 国内旅行市場は回復途上であり、大きな伸びは見込みにくい
- 名目経済成長が今後も続くと見込まれる
- 物価上昇に伴い、観光消費単価の上昇が見込まれる
- インバウンド需要の拡大が続くと考えられる

ことを踏まえ、観光消費額は「年率 2.0%程度」で堅実な伸びでいくと想定されます。

これは 10 年間でみると約 22%増に相当します。

小樽市の目標設定の考え方

小樽市においては、全国的な名目成長や観光消費単価の上昇を基調としつつ、これに加え、小樽ならではの上乘せ要因を見込みます。

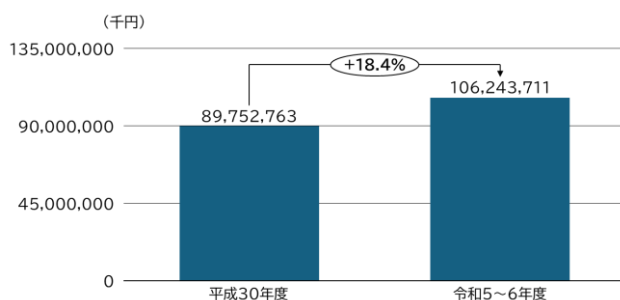
具体的には、観光地経営戦略の司令塔を DM0 が担うことにより、次のような効果が期待されます。

- 観光客の滞在時間の延長
- クルーズの誘致や寄港の増加
- 情報発信等の強化による来訪者の増加
- 高付加価値層の取り込み
- 広域回遊の促進による来訪機会の拡大
- 物価上昇に応じた市内事業者の適正価格設定の後押し

このため、小樽市の年間観光消費額については、全国的な「年率 2.0%程度」の伸びを基本としながら、来訪者数の増加と 1 人当たり消費額の向上を通じて、これを上回る「年率 2.8%」の成長を目標とします。

本目標は、全国的な伸びを上回る積極的な設定であり、特に 1 人当たり消費額の継続的な引上げを実現する必要がある点において、意欲的な目標です。

小樽市の年間観光総消費額の推計の推移



出典：第 7 次小樽市総合計画の進捗状況および行政評価

目標額 1,400 億円の考え方

令和 5～6 年度の年間観光消費額：1,062 億円→目標値：1,400 億円

- 増加額：338 億円（現状値：1,400 億円-目標値：1,062 億円）
- 増加率：約 31.8%（現状値：1,400 億円÷目標値：1,062 億円）
- 年率（年平均成長率）：約 2.8 %

増加率 31.8%を達成するために

- 来訪者数 +7.2% （年率約+0.7%）
- 1人当たり消費額 +23% （年率約+2.1%）

を目指す。

- 来訪者増加率 1.072 × 1人当たり消費額増加率 1.23 = 1.318（増加率 +31.8%）

来訪者数については、他自治体に見られるような強気の拡大目標とは一線を画し、市民感情や受入環境整備とのバランスを踏まえた抑制的な設定としています。

他方で、年間観光消費額の目標達成に向けては、「稼ぐ観光」を目指し、滞在の質の向上や高付加価値化を通じた1人当たり消費額の拡大が重要となるため、この点は相応に意欲的な設定としています。

② 観光都市であることに魅力や活力を感じている市民の割合

【目標案】70%

令和18年度（2035年度）のKGI「観光都市であることに魅力や活力を感じている市民の割合」は、令和元年度の基準値49.4%から70.0%へ引き上げて設定します（市政アンケートの「当てはまる」「やや当てはまる」の合計）。

小樽市の令和7年度 第1回市政アンケートでは多くの市民が小樽の魅力を既に肯定的に捉えており、

- 観光客に伝えたい小樽の良さがある → 67.9%
- 小樽のまちなみに愛着を持っている → 79.3%
- 小樽の海や山などの自然景観に愛着を持っている → 88.4%

と高い水準にあります。

これは、市民の側に「小樽の価値を誇りに思う」「来訪者と分かち合いたい」という肯定意識の土台が形成されていると考えられます。

一方で、第7次小樽市総合計画の進捗状況および行政評価の調査では

- 観光都市であることに魅力や活力を感じている

は肯定的意見は50%未満で推移しています。

このギャップは、観光資源そのものへの評価が低いのではなく、観光の効果が市民にとって「まちの活力」や「暮らしの質の向上」として実感されにくい構造にあることを示唆しています。

これらのことから、第三次小樽市観光基本計画では、単に観光客の増加を目的化するのではなく、市民が既に認識している「小樽の良さ」を、観光都市としての価値実感（魅力・活力）へと転換し、約7割の市民が肯定できる状態をつくることを目指します。

70%という目標値は、この「潜在的肯定（67.9%）が既に存在する」というデータを踏まえ、施策により「実感の転換」が進めば到達し得る水準として設定しました。

具体的には、第三次小樽市観光基本計画では「持続可能な観光地経営」を軸に、3つの方向性を一体で進め、魅力・活力の実感を押し上げます。

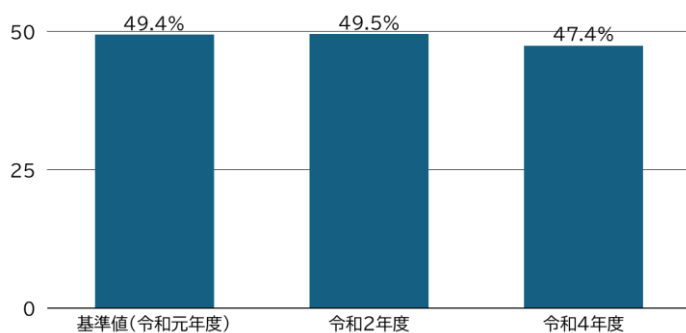
- ① 「真価を磨き上げる」では、体験価値の高度化、夜間・早朝の価値創出、食の高付加価値化、季節分散等により、客数の増加ではなく滞在価値と消費の厚みを高めます。これにより、混雑のピークを過度に増やさずに地域経済への波及を強め、市民が「観光が地域を支えている」と感じやすい状態をつくります。
- ② 「舞台を広げる」では、中心部に偏りがちな観光動線を市内各エリアへ広げ、回遊性を高めます。観光の集中による摩擦を緩和しながら、市内全域での受益機会を増やし、「観光が一部だけの負担になっている」という感覚を減らします。
- ③ 「日常と調和する」では、受入環境整備や観光DX、人材確保等を通じ、観光の成果を市民生活の安全性・快適性（QOL）向上として還元し、その効果を可視化します。観光の恩恵が「除雪体制」「地域交通」「混雑の平準化」「働き手確保」等の改善として

実感できるほど、市民の評価が肯定側に動く構造をつくります。

また、第三次小樽市観光基本計画では行政が長期的ビジョンと基盤整備を担い、DMO が専門性をもって機動的に施策を実行する役割分担を明確化します。

観光の成果を市民生活へ還流させる仕組みを制度として回すことで、単発の取組に留まらず、計画期間を通じて市民の実感を継続的に改善することで 70.0%は実現可能な KGI と考えます。

観光都市であることに魅力や活力を感じている市民の割合の推移



出典：第7次小樽市総合計画の進捗状況

- 人口減少を背景に、従業員（働く人）に選ばれるまちという視点を盛り込むべき。などの意見があった。
- ③ 成果目標（KGI）の設定について
 - 年間観光消費額を KGI の最重要指標とすべき（参考：北海道全体の目標約 1.5 兆円、札幌約 6,900 億円、小樽約 1,000 億円）。
 - 住民満足度（道全体：2024 年度 51.3%、2025 年度 50.1%）について、市民の QOL 向上と観光への市民理解は別個の指標として分解することを検討すべき。
 - 観光従事者の継続就業意向（北海道 KPI 目標：70%以上）や、文化活動への市民参加率・歴史関連施設の稼働率なども指標候補として挙がるのでは？等の意見があった
 - 事務局より、本計画では KGI を設定し、具体的な KPI は DMO の観光地経営戦略にて定める方針を示した。
- ④ 観光の方向性・取組方針について
 - 既存顧客（札幌からの日帰り客等）を大切にしつつ富裕層等の新規顧客を強化し、来訪者を多層化させながら昼間・夜間滞在の両立を図るべき。
 - 日本遺産（3 件）の積極的な活用が「真価」の説明にもなり得るのではないか。
 - 後志の観光資源としての雪（海を見ながらスキーができる世界的に希少な環境）を積極的に PR すべき。
 - 投資対象として選ばれるまちを目指す姿勢を、より力強く記載すべき。
 - 宿泊税について、観光客の利便性向上のみならず市民への還元が実感できる仕組みづくりが重要。などの意見があった。
 - オーバーツーリズムという文言の継続使用については、「市民の理解の促進」「観光客と市民生活の調和」等の代替表現も含め、委員会で引き続き検討することとなった。
- ⑤ その他
 - 「観光地化しすぎない」という価値観を守りつつ、小樽の文化・暮らしを観光の力でつなぐという考え方を計画の基軸とすべき。
 - 感染症・自然災害を含む観光危機管理および環境問題への配慮に関する記載を盛り込むよう求める。
 - ターゲット設定について、量から質への転換の観点から欧米の歴史・文化志向層が有力であり、東南アジアの人口増加を踏まえた市場規模の視点も必要。などという意見があった。
 - 絵画体験プログラムの造成、フィルムコミッション誘致（撮影段階からの市民参加・インフルエンサー活用）、夜間観光の年間を通じた目的意識醸成など、具体的な施策アイデアが複数提案されたが、個々の取組みは観光地経営戦略に委ねる。