

第3次小樽市観光基本計画に関する提言について

小樽市観光基本計画策定委員会

令和8（2026）年10月

～ 第3次小樽市観光基本計画に関する提言について ～

小樽市は、明治初期に北前船の寄港地として発展し、港湾と鉄道を基盤とする商工港湾都市として歴史を刻んできました。情緒あふれる運河や歴史的建造物、文化芸術の蓄積は、このまちの個性を形づくる無二の財産です。

平成29(2017)年策定の「第2次小樽市観光基本計画」では、滞在型観光の推進等に一定の成果を収めました。しかし、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。

旅行者の行動は「体験・価値」重視へ移り、情報接触の主軸もSNSへと移行しています。また、未曾有のコロナ禍は観光の脆弱性を浮き彫りにした一方で、安心・安全の重要性を改めて明らかにしました。さらに、将来的に予定されている北海道新幹線の札幌延伸は、人の流れを構造的に変える歴史的な転換点となる可能性があります。

現在、国の基本計画は「誘客と住民生活の両立」を掲げ、道は「観光立国北海道」をめざしています。小樽市においても、混雑やマナー等への対応を含め、観光の推進を市民生活の質の確保と両立させる観点が一層重要となっています。こうした中、令和8(2026)年度から導入された宿泊税は、観光地経営を支える安定財源として重要な役割を担います。また、国の観光地域づくり法人(DMO)登録制度の見直しに伴い、DMOに求められる観光地域づくりの司令塔としての役割がより明確になりました。小樽市においても、市が観光振興の方向性を示し、DMOがその実現に向けた戦略の立案と実行を担う役割分担を明確にし、機動的かつ戦略的な観光施策を推進していくことが求められています。

「第3次小樽市観光基本計画」は、観光を地域の基幹産業として持続可能に発展させるため、満足度向上のみならず、収益を原資に雇用や投資を生む「稼ぐ観光」の視点と、その恩恵が地域に循環し、市民が価値を実感できる好循環の実現に向けた指針となる必要があります。

以上のような背景を踏まえ、小樽市観光基本計画策定委員会における議論を整理し、ここに提言をいたします。

小樽市観光基本計画策定委員会



第3次小樽市観光基本計画 (小樽市観光基本計画策定委員会案)

目次

I.	はじめに	5
II.	第3次小樽市観光基本計画の位置付け	6
1.	第3次小樽市観光基本計画の策定の目的と背景	6
2.	小樽市観光基本計画策定に係る経過	6
3.	小樽市観光基本計画の位置付け	6
4.	推進体制と各ステークホルダーの役割	7
5.	国の基準改定を踏まえたDMOとの協働体制と計画の連動	9
6.	第3次小樽市観光基本計画の期間	11
III.	第2次小樽市観光基本計画の概要と評価	12
1.	第2次小樽市観光基本計画概要	12
2.	第2次小樽市観光基本計画の主な取組と具体的な取組内容（実績概要）	13
IV.	小樽と国内・道内の観光の現状	15
1.	国内の観光動向	15
2.	北海道の観光動向	18
3.	小樽市の観光動向	21
4.	小樽市の観光の課題	29
V.	小樽観光の目指すべき姿	31
1.	小樽市の目指すべき姿	31
2.	成果指標（KGI）の設定	33
VI.	小樽観光の方向性	34
1.	小樽の「真価」を磨き上げる。（滞在価値の向上・付加価値創出）	34
2.	小樽の「舞台」を広げる。（回遊性の向上・広域観光）	36
3.	小樽の「日常」と調和する。（市民生活との調和・持続可能な観光）	37
VII.	進捗管理	38
VIII.	参考資料	39
1.	小樽市観光基本計画策定委員会	39
(1)	小樽市観光基本計画策定委員会設置要綱	39
(2)	小樽市観光基本計画策定委員会 委員名簿（敬称略 50 音順）	41
(3)	小樽市観光基本計画策定委員会開催状況	42
(4)	各策定委員会の主な議論と意見	42
2.	第2次小樽市観光基本計画の主な取組と具体的な取組内容（実績）	46
(1)	小樽の魅力を深める	46
(2)	小樽の魅力を広げる	52
(3)	小樽の魅力を共有する	54
3.	小樽市市民ワークショップ開催概要	57
(1)	開催概要	57

(2)	ワークショップまとめ	59
(3)	ワークショップで出た意見の分析	61
(4)	参加者アンケート結果	63
(5)	まとめ	67
4.	KGI (Key Goal Indicator 【重要目標達成指標】) の根拠	68

I. はじめに

本章は、第3次小樽市観光基本計画の策定時において、小樽市による冒頭文等が掲載されることを想定した項目であり、計画全体の構成を示す観点から設けています。

II. 第3次小樽市観光基本計画の位置付け

1. 第3次小樽市観光基本計画の策定の目的と背景

小樽市では、これまで第1次・第2次の観光基本計画に基づき、観光振興に取り組んできました。第2次観光基本計画が令和8(2026)年度末に終了することを受け、今後10年間における観光振興の方向性を示すため、新たに「第3次小樽市観光基本計画(以下、本計画)」を策定します。

本計画は、これまでの取組を踏まえつつ、社会情勢の変化や新たな観光ニーズに対応し、小樽市が目指すべき姿(ビジョン)や観光振興の方向性を示す長期的な指針です。

2. 小樽市観光基本計画策定に係る経過

本計画の策定に当たっては、各種統計データ等を基に国内外及び小樽市の観光動向を把握するとともに、市民ワークショップの開催や市内事業者等へのヒアリングを通じて、多角的な意見の収集を行いました。これらの調査結果及び意見を踏まえ、小樽市観光基本計画策定委員会での議論を経て、本計画を策定しました。

3. 小樽市観光基本計画の位置付け

本計画は、小樽市の最上位計画である「小樽市総合計画(第7次小樽市総合計画：令和元(2019)年度～令和10(2028)年度)ⁱ」の観光分野における基本計画として位置付けられます。

本計画の推進に当たっては、観光資源の根幹を成す歴史文化資源の保存活用や、自然環境との調和、観光開発に係る基準整理等、関連計画との整合を図ります。具体的には、次の計画をはじめとする関連計画の役割を十分に踏まえ、それぞれが密接に連携することで、施策の重複や空白が生じないよう適切な運用を図ります。

■ 小樽市歴史文化基本構想(策定期限：平成31(2019)年3月)ⁱⁱ

運河や歴史的建造物、まちなみ、伝統的活動などの多様な文化遺産について、市民とともに保存活用に取り組むための「文化財保護の長期的マスタープラン」であり、文化遺産の適切な保護を目的とする。

本構想に基づく文化遺産の保存・活用を通じて、市民のふるさとへの愛着や誇りの醸成を図るとともに、小樽らしい魅力ある観光資源の継承と活用を推進する。

■ 小樽市歴史的風致維持向上計画(策定期限：令和7(2025)年7月)ⁱⁱⁱ

「地域における歴史的風致の維持及び向上に関する法律」(歴史まちづくり法)に基づき策定したものであり、北海道で初めて国の認定を受けた歴史的風致維持向上計画。

歴史的環境を生かしたまちづくりに関する理念及び方針を市民や多様な主体と共有し、協働による取組の促進とともに、これらに資する事業を推進することで、小樽市全体の歴史的価値及び魅力の向上を図り、小樽市固有の歴史的風致を後世に継承することを目的とする。

歴史と文化が息づくまちなみの保全と活用を通じて、小樽市固有の歴史的風致の継承と地域の魅力向上を図る。

■ 第2次小樽市環境基本計画（策定時期：令和7（2025）年1月）

小樽市環境基本条例に基づく環境行政のマスタープランであり、「みんなで学ぶ 豊かな自然と歴史と文化 未来につなぐ 地球にやさしい美しいまち 小樽」を望ましい環境像として掲げ、環境の保全及び創造に関する施策を総合的かつ計画的に推進することを目的とする。気候変動への適応や脱炭素の推進、豊かな自然や歴史・文化の保全、循環型社会の形成などを通じて、環境・経済・社会の調和が図られた持続可能なまちづくりを推進し、小樽市の魅力向上を図る。

■ 小樽市観光開発計画（策定時期：令和8（2026）年8月）

優れた景観や眺望などを有する天狗山及び祝津地区において、市街化調整区域内で観光資源を生かした開発行為を可能とし、自然景観と調和のとれた開発を誘導するため、開発可能なエリアや建築用途等の基準を定めることを目的とする。

自然景観と調和した観光開発を誘導することにより、観光資源の保全と活用の両立を図り、地域の活性化を推進する。

4. 推進体制と各ステークホルダー^{iv}の役割

小樽市が本計画を通じて示すビジョンの実現に向け、社会情勢の変化にも柔軟に対応できる持続的な観光振興の推進体制を構築します。

推進体制の中核を担う組織として、DMO^vである一般社団法人小樽観光協会（以下、小樽観光協会）を「観光地域づくりの司令塔」として明確に位置付けます。行政（小樽市）は部局横断的な調整や関係機関との連携を図るとともに、制度、財源、インフラ等の観光を支える環境整備を担い、司令塔であるDMO（小樽観光協会）はビジョンに基づき、データ分析を踏まえた戦略の立案・実行を牽引するとともに、多様な関係者との連携促進や合意形成を図りながら、地域が一体となった観光振興を推進します。

令和8（2026）年4月に導入した宿泊税は、観光資源の魅力向上や旅行者の受入環境の充実など、持続可能な観光地域づくりを推進するための重要な財源として活用します。

また、宿泊税の効果を最大限に発揮するため、観光地域づくりの司令塔であるDMOの機能強化を図るとともに、観光振興施策を推進します。宿泊税を活用した取組については、用途の透明性を確保し、成果を適切に検証・公表するため、行政及びDMOが事業内容や成果に関する情報を積極的に開示し、市民や観光関連事業者等への丁寧な説明に努めます。

こうした推進体制の下、行政、DMO、民間事業者及び市民がそれぞれの役割を果たしながら連携し、観光が市民生活と調和して発展する持続可能な観光地域づくりを目指します。

各ステークホルダーの役割

◆ 行政（小樽市）：【ビジョンの提示と観光地を支える環境の整備】

目指すべき姿（ビジョン）や観光振興の方向性を示し、庁内各部局や近隣自治体との連携、関連計画との整合を図る。本計画において最上位目標となるKGI^{vi}を設定した上で、その実行役となるDMOが司令塔として効果的に機能するよう、必要な支援及び連携を行う。また、宿泊税の適切な管理・運用を行うとともに、受入環境に関わる公共・交通インフラの整備を推進する。

◆ DMO（小樽観光協会）：【戦略策定と実行の司令塔】

目指すべき姿（ビジョン）を実現に導くための司令塔として、戦略の立案から実行までを統括する。データ分析に基づくマーケティング戦略を構築してKPI^{vii}の設定及び進捗管理を担うとともに、行政・民間・市民をつなぐ要として関係者間の連携促進と合意形成を図り、長期滞在の促進や夜の魅力づくりなど、戦略に基づく取組を推進し、その実現を牽引する。

◆ 民間事業者・団体：【価値の創造と経済循環】

DMOが掲げる戦略と連動し、多様な観光客のニーズに応える高品質なサービスやコンテンツを開発・提供する。積極的な民間投資により適正な収益と雇用を生み出し、地元調達等を通じて地域内に経済を循環させる重要な担い手となる。

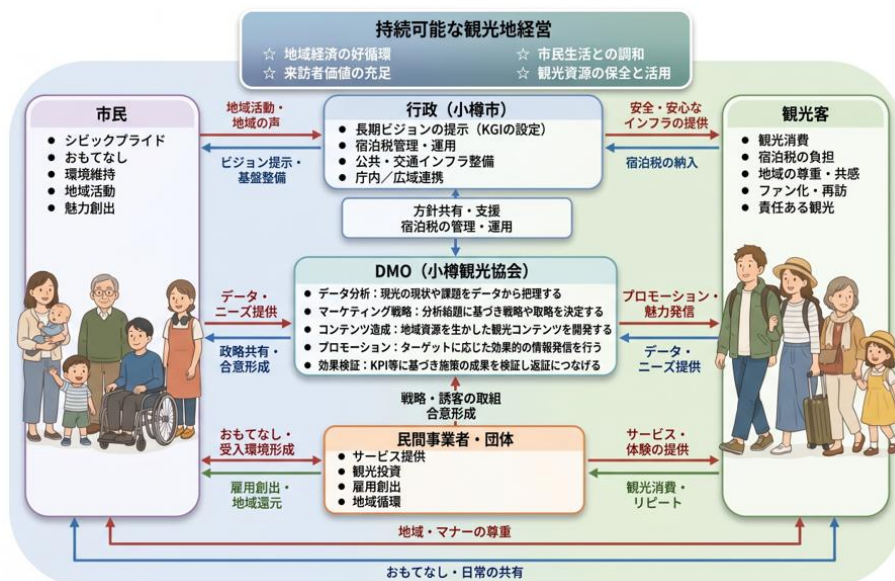
◆ 市民：【地域への誇りとおもてなし】

小樽の歴史や文化に誇り（シビックプライド）を持ち、温かいおもてなしの心で来訪者を迎える。地域の美化活動や日常の景観維持など、観光都市の基盤を支える重要な役割を担う。

◆ 観光客：【地域との共生と活力向上】

小樽の情緒あふれるまちなみや、そこに息づく人々の営みに敬意を払い、地域のルールやマナーを理解した行動を通じて、市民生活との調和に貢献する。また、地域の魅力を深く体験してその価値を感じ取り、地域ならではの商品やサービスの利用、再訪や情報発信を通じて小樽のファンとして関係を継続することで、地域の活力向上に寄与する。

各ステークホルダーと観光客の連携体制



5. 国の基準改定を踏まえたDMOとの協働体制と計画の連動

小樽観光協会は令和4(2022)年10月に「観光地域づくり法人(DMO)」として正式に登録されており、小樽市における地域DMOとして活動しています。

令和7(2025)年3月に観光庁の「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン^{viii}」が改定され、DMOには多様な関係者を巻き込みながら地域の「稼ぐ力」を引き出す観光地域づくりの司令塔としての役割が一層求められています。

「稼ぐ力」とは、観光を通じて付加価値と収益を生み出す力を指します。観光による受益を広く地域に行き渡らせ、地域経済の持続的発展と市民生活の向上につなげるためには、「観光地経営」の視点に立った取組が重要であり、DMOにはその中核を担う役割が期待されています。

また、近年は旅行者ニーズや市場環境が急速に変化する中、迅速で柔軟な対応が求められていますが、行政には制度や予算面での制約があります。一方でDMOは、マーケティングに基づく意思決定や民間連携を通じて、機動的な施策展開が可能です。

このような状況を踏まえ、本計画では行政(小樽市)とDMO(小樽観光協会)の役割を整理し、相互に連携した推進体制を構築します。

行政はビジョンや観光振興の方向性を示すとともに制度、財源、インフラ等の観光を支える環境整備を担い、DMOはビジョンの実現に向けた司令塔として、民間事業者や市民と連携しながら実務を機動的に推進します。

行政とDMOが相互に連携しながら観光施策を推進することで、地域の「稼ぐ力」を高め、持続可能な観光地域づくりの実現を図ります。

■ 「観光基本計画」と「観光地経営戦略」の役割分担

小樽市の観光振興においては、「観光基本計画」とDMOが策定する「観光地経営戦略」とが、それぞれ異なる役割を担いながら、相互に連動して機能する。

本計画は、今後10年間の長期的な目指すべき姿(ビジョン)や観光振興の方向性を示すとともに、目指すべき最上位目標(KGI)を明らかにするものである。

これに対し、DMOが策定する「観光地経営戦略」は、本計画で示したビジョンと方向性を具体的な事業推進へとつなげる中期的な戦略として位置付ける。戦略期間は3～5年程度を想定し、ターゲット設定、KPIの設定、施策の優先順位付け、マーケティング方針などを定め、実行段階においては社会情勢や旅行者ニーズ、市場環境の変化を踏まえながら、柔軟に見直しを行う。

このように、本計画が「ビジョンと方向性」を示し、観光地経営戦略が「実現に向けた具体的な戦略」を担うことで、長期的な一貫性と中期的な機動性を両立させる。小樽市とDMOがそれぞれの役割を明確にし、両計画を相互に連動させることで、変化に的確に対応しながら着実な目標達成を図る。

■ 観光地経営におけるDMOの役割

DMOは、小樽観光に関わる多様な主体をつなぎ、地域全体の方向性を共有しながら、観光地経営を実務面から推進する役割を担う。

観光を取り巻く環境は、旅行者ニーズの多様化、消費行動の変化、社会情勢の変動などにより、常に変化している。こうした中で、DMOには市場動向や来訪者データ等を把握・分析し、その結果を踏まえてターゲット設定、誘客施策、プロモーション、受入環境の改善などを総合的に企画・調整する機能が求められている。

また、DMOは単に施策を実施するだけでなく、行政、観光関連事業者、地域団体などの関係者間の連携を促進し、地域として一体的に取り組むための調整役も果たす必要がある。さらに、戦略に基づく事業の進捗や成果をKPI等により検証し、必要に応じて施策の見直しや資源配分の調整を行うことで、変化に強い観光地経営を実現する。

このように、DMOは「戦略を立てる主体」であると同時に、「地域をつなぎ、データに基づいて施策を動かし、改善を重ねる主体」として、小樽の観光地経営を牽引する中核的な存在となる。

■ 観光地経営を支える安定財源「宿泊税」の戦略的活用

DMOを中心とした観光地経営体制を持続的に推進するための不可欠な安定財源として、令和8(2026)年度に導入した「宿泊税」を活用する。機動的な施策展開やKPIの達成に直結する取組へ重点的に財源を充当することで投資対効果の最大化を図り、「稼ぐ観光」の好循環を創出する。

また、導入後の社会情勢の変化や施策の効果を踏まえ、一定期間（5年程度）ごとに制度の点検・評価を行い、必要に応じて柔軟な見直しを検討する運用体制を確立する。

小樽市観光基本計画とDMO観光地経営戦略との関係性



6. 第3次小樽市観光基本計画の期間

10年間（令和9（2027）年度～令和18（2036）年度）

III. 第2次小樽市観光基本計画の概要と評価

1. 第2次小樽市観光基本計画概要

■ 計画策定の背景

- (1) 小樽は明治期以降、港湾・鉄道・石炭輸送を基盤に国内有数の商工港湾都市として発展したが、エネルギー政策転換や物流変化、札幌への一極集中等により衰退期を経験。
- (2) 交通渋滞対策としての運河埋立計画を巡る「運河論争」を経て、昭和61(1986)年の小樽運河再開発を契機に観光都市として成長し、観光が基幹産業の一つとなった。
- (3) 第1次計画（平成18(2006)年策定）から10年が経過し、観光を取り巻く環境や旅行者ニーズが変化する中、持続可能な観光都市の実現に向けた新たな指針として策定。

■ 小樽市の目指すべき姿：ホンモノの小樽とふれあう

- － 観光客と市民がふれあい、新しい発見があり、また来たいと思える街 －

■ 目指すべき姿（ビジョン）

- (1) 基本軸は「ホンモノの小樽」＝小樽独自の歴史・文化に裏打ちされた奥深さ。
- (2) 観光客と市民の交流を重視し、歴史のストーリー理解と追体験を通じ「また来たい」と思える街を目指す。
- (3) 海・港だけでなく「山」の潜在力、四季（特に弱みとされがちな冬を強みに転換）を生かし、観光需要を掘り起こす。
- (4) 需要把握と的確な情報提供を推進し、効果的な観光振興を下支えする。

■ 方向性（3本柱）

- 方針1. 小樽の魅力を深める：未発見資源の掘り起こしと磨き上げ、体験型観光へ転換。
- 方針2. 小樽の魅力を広げる：点在資源を“面”で活用し、広域連携を推進。地域DMO構築を視野。
- 方針3. 小樽の魅力を共有する：市民の意識改革と参加促進。市民と観光客の相互理解・交流を重視。

2. 第2次小樽市観光基本計画の主な取組と具体的な取組内容（実績概要）

第2次小樽市観光基本計画（平成29(2017)年度～令和8(2026)年度）では、「小樽の魅力を深める」、「小樽の魅力を広げる」、「小樽の魅力を共有する」の3つの方向性に基づき観光振興施策を総合的に展開してきました。

計画期間中には、新型コロナウイルス感染症により大きな影響を受けたものの、観光入込客数については令和6(2024)年度に800万人を超える水準まで持ち直すなど、観光需要は着実に回復・拡大しているほか、宿泊客延数及び外国人宿泊客延数がいずれも過去最多を記録するなど、従来の通過型観光から滞在型観光への移行も進みつつあり、滞在時間の延長や観光消費の拡大など、観光の質的な転換が見られます。

（1）「小樽の魅力を深める」

歴史・文化資源の磨き上げや滞在型観光の推進に取り組み、日本遺産「北前船^{ix}」、「炭鉄港^x」、「北海道の『心臓』と呼ばれたまち・小樽^{xi}」の認定を受けるなど、歴史・文化資源の価値と発信力が大きく高まりました。また、「歴史文化基本構想」や「歴史的風致維持向上計画（歴まち計画）」の策定により、歴史・文化を生かしたまちづくりの方向性が整理されるとともに、北海製罐小樽工場第3倉庫の取得や利活用の検討が進められるなど、地域資源を生かした観光まちづくりの基盤が形成されました。さらに、小樽港第3号ふ頭及び周辺再開発により港を核としたにぎわいづくりが進展し、観光地としての受入機能と魅力の強化が図られてきました。近年は、宿泊施設の新設が進むなど、民間投資も活発化しており、小樽は投資対象としても選ばれるまちとなりつつあります。

こうした成果が得られたものの、引き続き観光客の滞在時間の延長や一人当たりの消費額向上に向けた取組の充実が求められています。また、歴史的建造物や自然資源など、観光資源のさらなる磨き上げや、それらを活用した滞在価値・体験価値の向上による高付加価値化も今後の課題となっています。

(2) 小樽の魅力を広げる

日本遺産を活用した観光ルートづくりや他地域との連携事業などを通じて、広域周遊観光の取組が進められました。また、令和4(2022)年10月には小樽観光協会が地域DMOとして登録され、データに基づく観光地経営の推進体制強化も図られました。

一方で、観光客の多くは依然として運河周辺の限定的なエリアに集中しており、市内各地域への回遊は十分とは言えません。祝津、天狗山、朝里川温泉など、市内各地域が有する魅力を面的に結び付ける仕組みづくりや周遊の強化が課題となっています。

(3) 小樽の魅力を共有する

日本遺産関連事業や「おたる案内人」制度、ガイド活動等を通じて、市民が小樽の歴史・文化を学び、観光に参画する機会の充実が図られたほか、「小樽おもてなし認証制度」の創設により、観光事業者等のおもてなし意識の醸成が継続的に図られてきました。

また、近年は、特定エリアへの観光客の集中やマナー問題など、いわゆるオーバーツーリズムに関する課題の顕在化を受け、オーバーツーリズム対策や市民の観光理解促進に向けた取組を進めるなど、観光による効果を市民と共有しながら、市民生活との調和を図る持続可能な観光地域づくりが求められています。

※具体的な取組の詳細は資料編を参照

IV. 小樽と国内・道内の観光の現状

観光庁の発表によれば、訪日外国人旅行者数はコロナ禍による停滞を完全に脱し、過去最高水準へと回復を遂げました。また、国によるDMO登録制度の見直しに伴い、DMOの観光地域づくりの司令塔としての役割がより明確化されたことに加え、小樽市においても、令和8(2026)年4月から導入した宿泊税という新たな財源が確保されるなど、観光を取り巻く環境は構造的な転換点を迎えています。こうした社会情勢の変化や、SNSの普及に伴う旅行者ニーズの多様化を的確に捉え、行政とDMO、民間が一体となった戦略的かつ機動的な観光振興を実践していく必要があります。本計画では、今後の観光施策の方向性を定めるに当たって、国内・道内、そして小樽の最新の観光動向を整理しました。

1. 国内の観光動向

(1) 観光立国推進基本計画（第5次）

令和8(2026)年3月27日に閣議決定された「観光立国推進基本計画（第5次）」は、令和8(2026)年度から令和12(2030)年度までの5か年を計画期間とする国の観光施策の基本方針であり、同計画では観光産業を地域経済・日本経済の発展をリードする戦略産業として位置付けています。

観光はWell-being（幸福度）の向上や交流・関係人口の拡大、国際相互理解に寄与する一方で、過度の混雑やマナー違反による住民生活への影響が顕在化しています。また、宿泊業等における生産性・収益力の向上や人材確保、待遇改善が喫緊の課題とされており、地方誘客・需要分散と交通・まちづくり等と連携した基盤整備により、観光の効果を全国に波及させることが示されています。

また、施策の効果的な実施に向けては、「地方公共団体としての総合力の発揮」が重要とされており、本計画の推進に当たっては、観光の意義を部署の枠を越えて庁内で共有し、関係部局間の緊密な連携を図る必要があります。

基本方針

観光立国推進基本計画は以下の3つの柱を掲げています。

① インバウンドの戦略的誘客と住民生活の質の確保の両立

オーバーツーリズムの未然防止・抑制を図りながら、地方への誘客や地域周遊、長期滞在、消費拡大を促進するとともに、DMOを中心とした持続可能な観光地域づくりを推進する。

② 国内交流・アウトバウンドの拡大

休暇の分散・旅行需要の平準化（ワーケーション、ラーケーション等）を図るとともに、ライフステージ別ニーズへの対応や関係人口・二地域居住の促進、アウトバウンドの拡大を進める。

③ 観光地・観光産業の強靱化

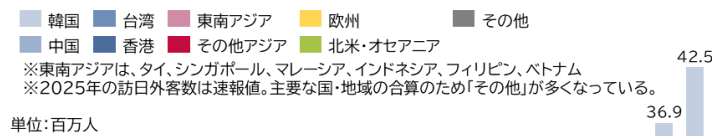
バリアフリー・ユニバーサルツーリズムの推進、観光DX・地域交通DXによる生産性向上、人材確保・待遇改善、災害・感染症等に備えた危機管理体制の強化を図る。

(2) 国の観光動向調査

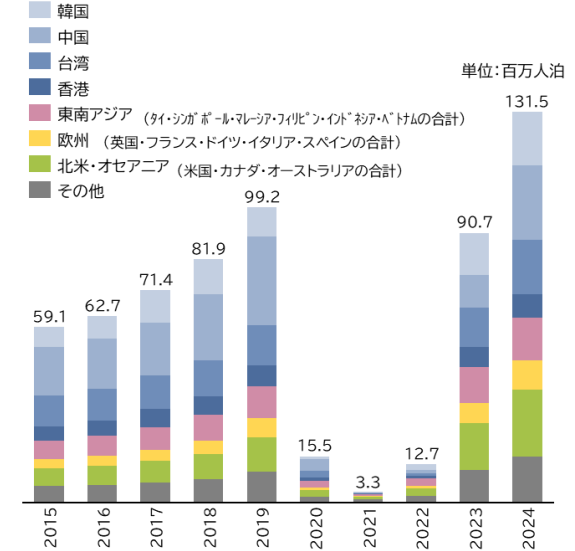
訪日外国人客数は、令和6(2024)年から令和7(2025)年度にかけてコロナ前を上回る大幅な成長を見せ、令和7(2025)年には過去最高となる4,250万人に達しました。市場別では、訪日外国人客の約3分の2を東アジアが占めていますが、東南アジアや欧米豪の市場も急伸しています(図1)。

(図1) 訪日外客数・のべ宿泊者数の推移

市場別 訪日外客数



国・地域別のべ宿泊者数(従業員10人以上の宿泊施設)



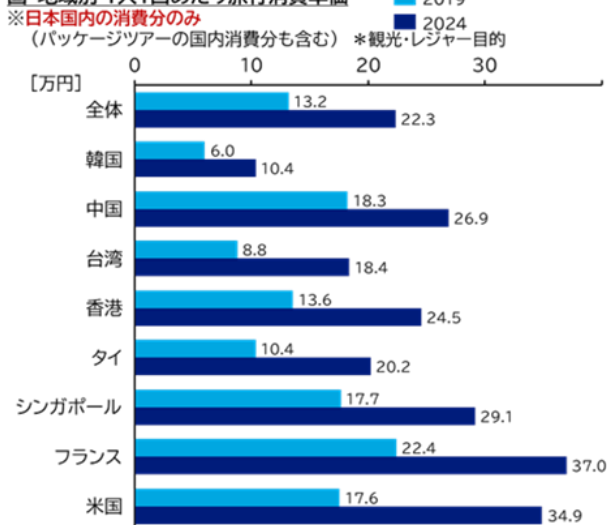
出典: 日本政府観光局 (JNTO)「訪日外客数」2025 年

出典: 観光庁「宿泊旅行統計調査」2025 年

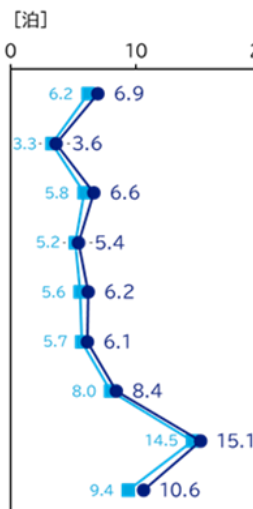
特に欧米豪市場は日本での宿泊日数が長いことから、1人当たりの旅行消費単価が高い傾向にあります。また、台湾や香港では訪日回数10回以上のヘビーリピーターが増加している一方、急伸する欧米豪市場では約3分の2が初来日という特徴がみられます(図2)。

(図2) 訪日外客の市場別消費・滞在日数

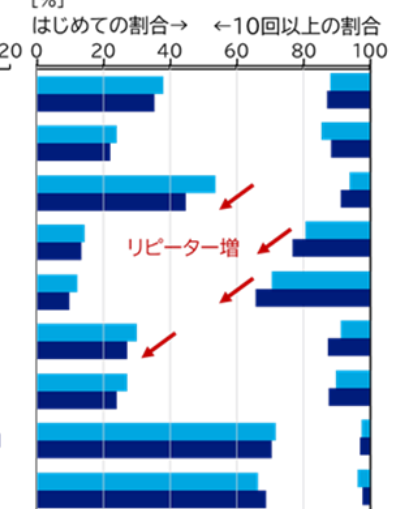
国・地域別 1人1回あたり旅行消費単価



国・地域別 平均泊数



国・地域別 これまでの訪日回数別の割合

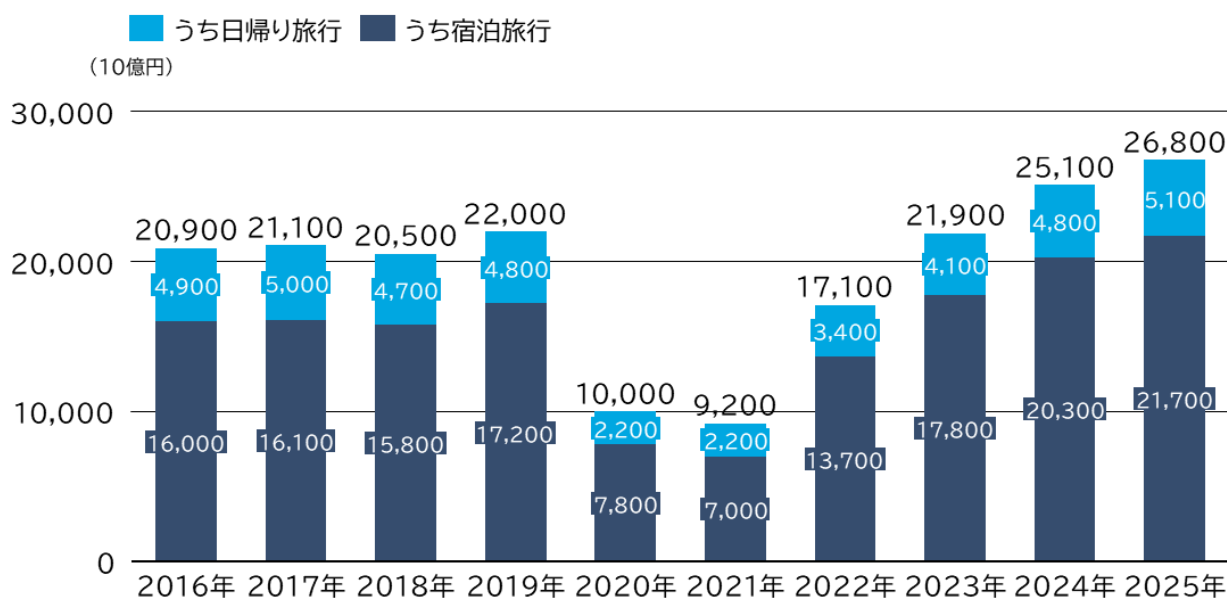


出典: 観光庁「インバウンド消費動向調査」2025 年

人口減少に伴い国内旅行市場の長期的縮小が懸念され、インバウンド消費への期待が高まる一方、令和7(2025)年の日本人国内旅行消費額は26.8兆円と過去最高を記録しました(図3)。

国内の宿泊旅行(図4)と日帰り旅行(図5)の内訳を比較すると、宿泊旅行において宿泊費の割合が増加傾向にあり、消費額自体も大きいことがわかります。このことから、観光収益の拡大には、宿泊の促進や滞在日数の延長が重要な鍵となります。

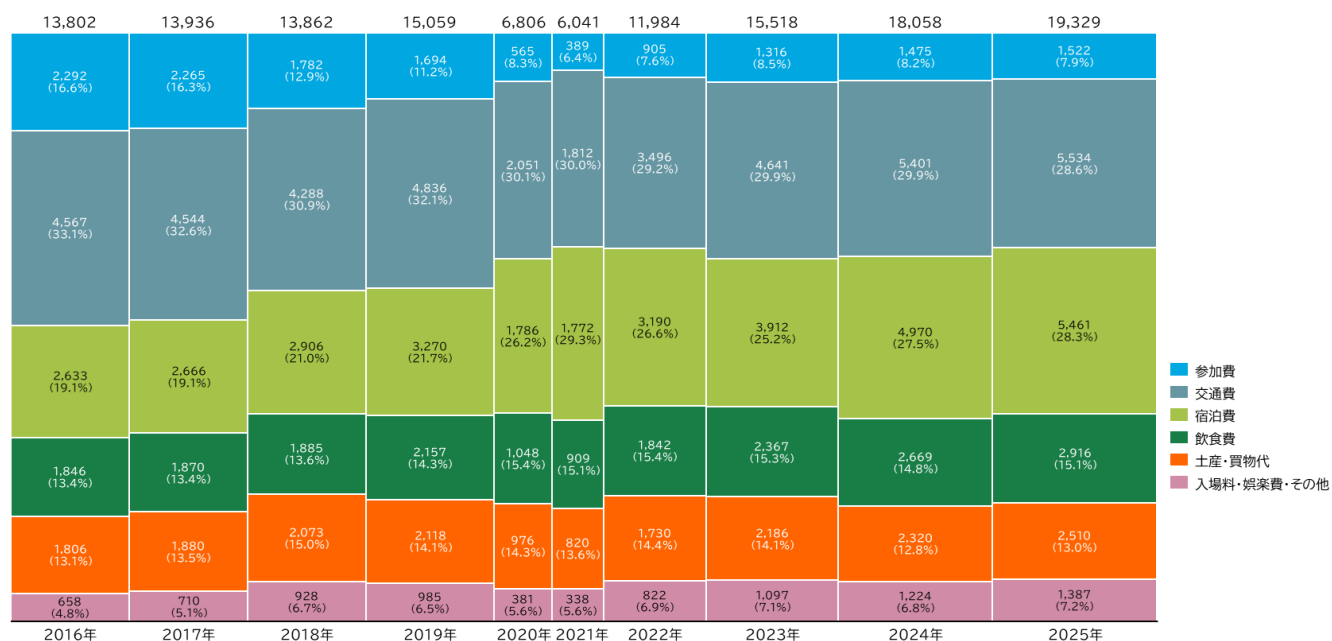
(図3) 日本人国内旅行消費額の推移



出典：観光庁「旅行・観光消費動向調査」2025年

(図4) 宿泊を伴う国内旅行中における消費額内訳の推移

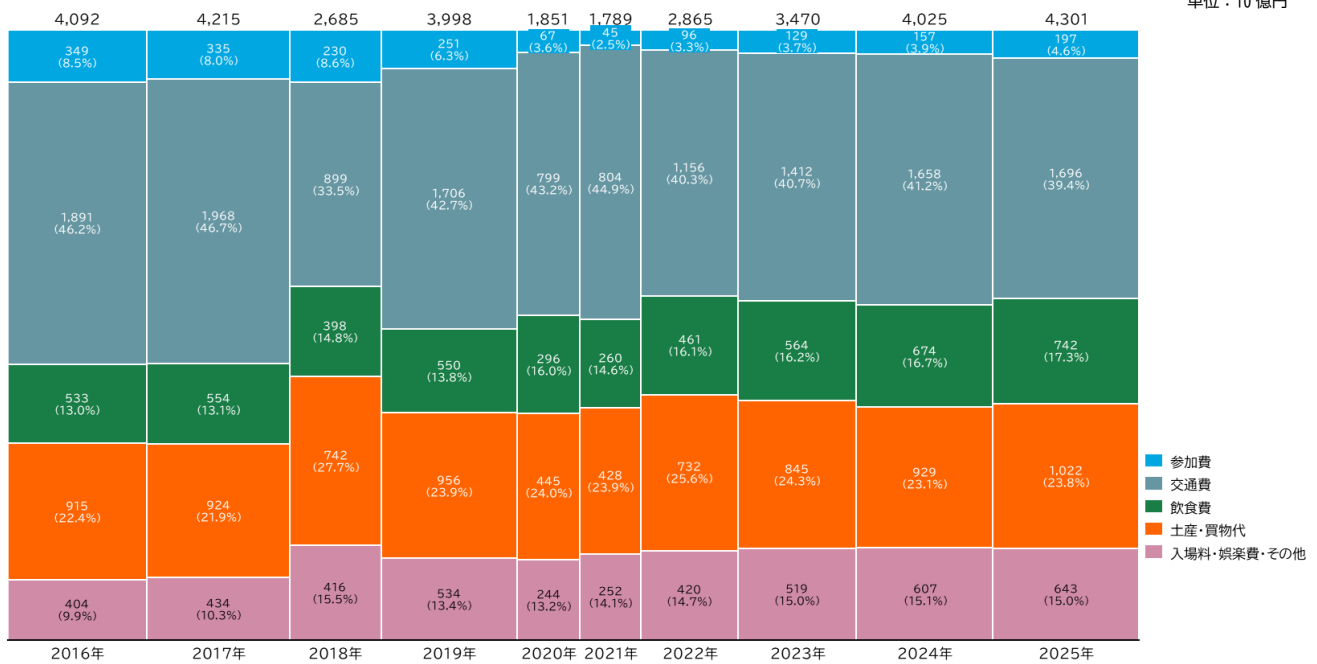
単位：10億円



出典：観光庁「旅行・観光消費動向調査」2025年

（図 5）日帰りの国内旅行中における消費額内訳の推移

単位：10 億円



出典：観光庁「旅行・観光消費動向調査」2025 年

2. 北海道の観光動向

(1) 第6期「北海道観光のくにづくり行動計画」

令和8（2026）年4月に策定された第6期「北海道観光のくにづくり行動計画」は、令和8（2026）年度から令和12（2030）年度までの5か年を計画期間とする北海道観光のめざす姿と施策の方向性を示す計画です。国の観光立国推進基本計画（第5次）との整合を図りつつ、「北海道総合計画」に沿う特定分野別計画として位置付けられています。

施策体系

以下の5つの柱のもと、施策の体系的な推進について示されています。

① 観光コンテンツ

観光マーケティングの強化、高付加価値化（自然・食・歴史文化等）、アドベンチャートラベル（AT）推進、広域滞在エリアの形成

② 観光サービス基盤

DX 推進（AI 案内・自動チェックイン等）、ユニバーサル対応、サステナブル・ツーリズムの推進

③ 観光インフラ

人材育成・確保、空港機能強化・航空ネットワーク、二次交通の充実、交通機関のシームレス化

④ 安全・安心と共生

災害時の多言語情報発信・医療体制整備、混雑分散・マナー啓発、危機対応力の強化

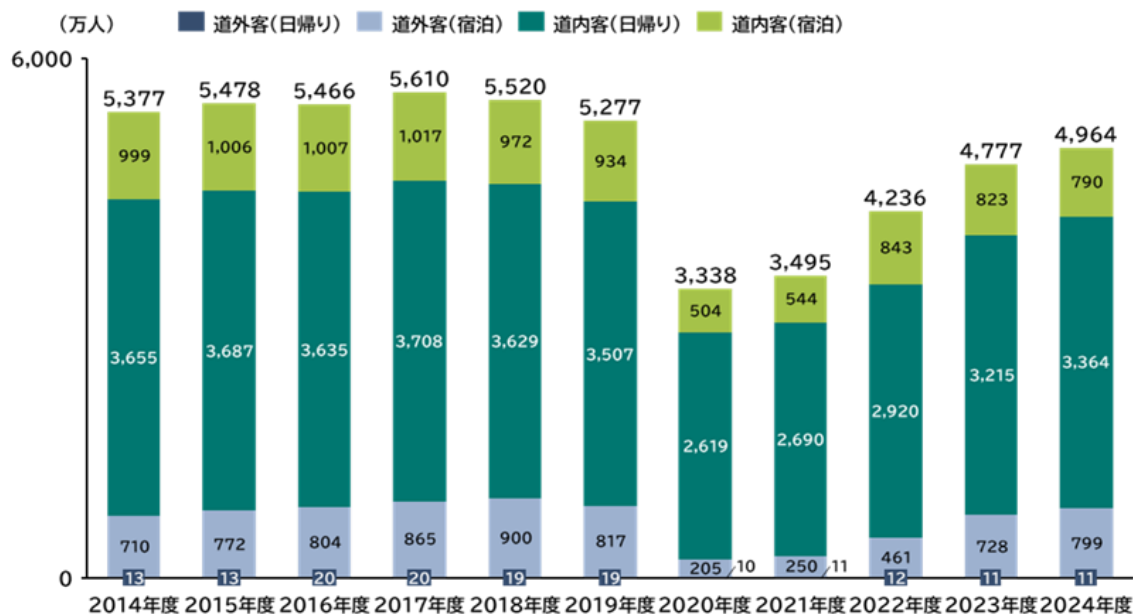
⑤ 誘客活動と情報発信

ターゲット別戦略的プロモーション（インバウンド・富裕層等）、デジタルマーケティング・SNS 活用、北海道ブランドの発信、MICE 誘致

(2) 北海道の観光動向調査

道内全体の動向としては、観光入込客数において道内客（道民）の比率が非常に高く、日帰り・宿泊ともに半数以上を占めています（図6）。

（図6）道内全体の観光入込客数

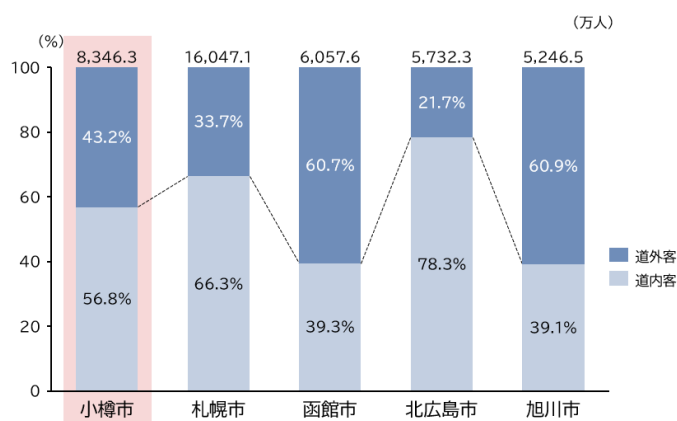


出典：北海道観光局観光振興課「北海道観光入込客数の推移」2025 年

令和 7（2025）年度道内観光入込客数上位 5 市（札幌市、小樽市、函館市、北広島市、旭川市）の地域別観光入込客数に占める道内外客の客数は道内客の割合が 6 割近くと高い特徴があります（図 7）。

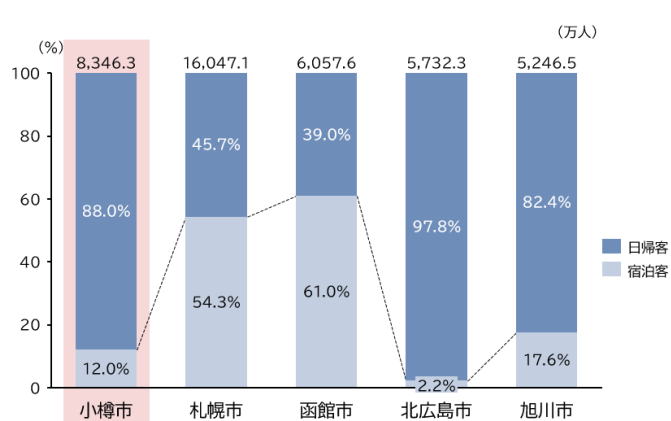
一方、観光入込客数に占める宿泊客数の比率において小樽は 12.0%と、低い傾向にあります（図 8）。

（図 7）道内観光入込客数上位 5 市の地域別観光入込客数に占める道内外客



出典：北海道「北海道観光入込客数調査」2025 年

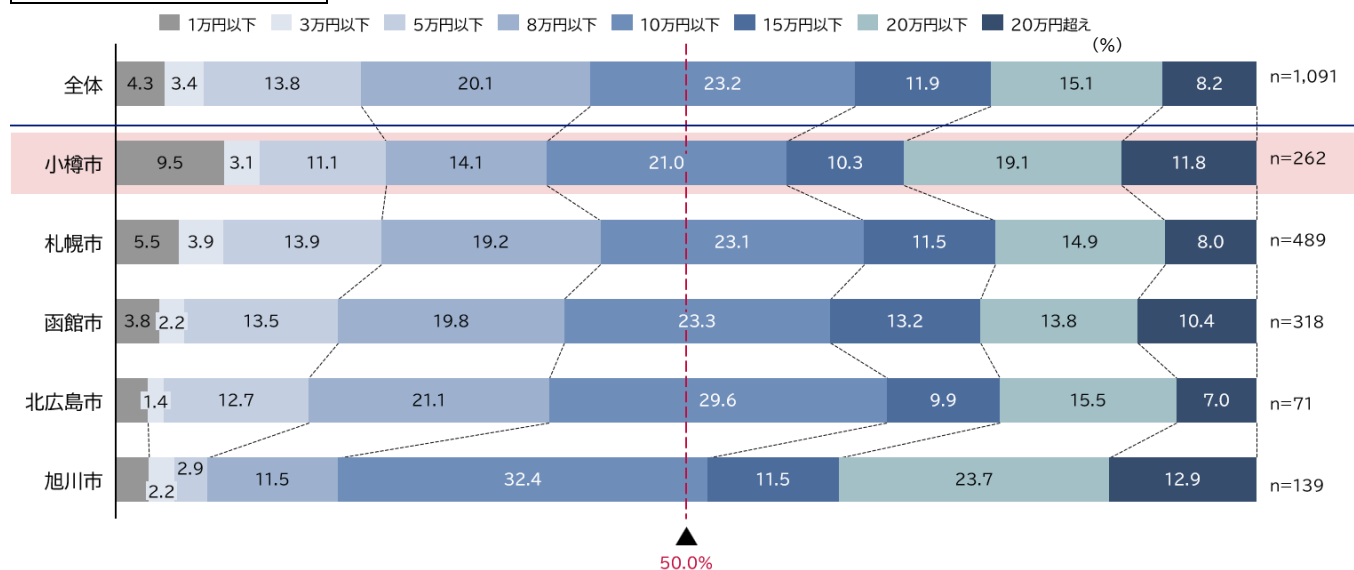
（図 8）道内観光入込客数上位 5 市の地域別入込客数に占める日帰・宿泊の割合



出典：北海道「北海道観光入込客数調査」2025 年

旅行予算に関しては、小樽を訪れる道外客の約4割が10万円以上の予算で、平均予算額は約11万円と推計できます（図9）。

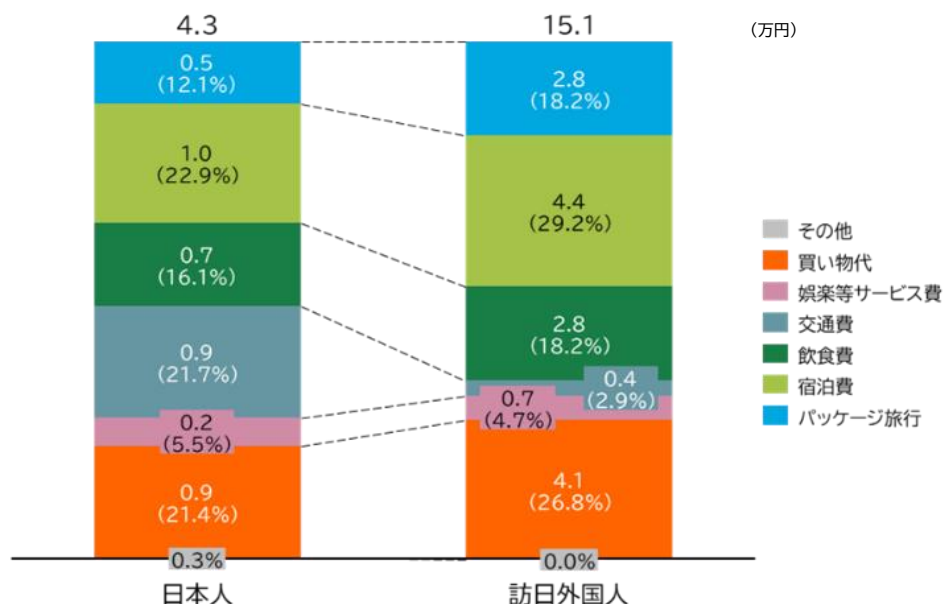
（図9）地域別旅行予算



出典：北海道観光機構「令和7年度北海道来訪者満足度調査」2025年

また、令和6（2024）年の北海道における1人1回あたりの旅行・観光消費単価の平均は日本人が約4.3万円、訪日外国人は約15.1万円と日本人の3倍以上であり、特に宿泊費と買い物代の占める割合が高いというデータが示されています（図10）。

（図10）北海道における品目別消費単価と割合



出典：観光庁「旅行・観光消費動向調査（日本人）」2025年、
観光庁「インバウンド消費動向調査（訪日外国人）」2025年

3. 小樽市の観光動向

(1) 第7次小樽市総合計画

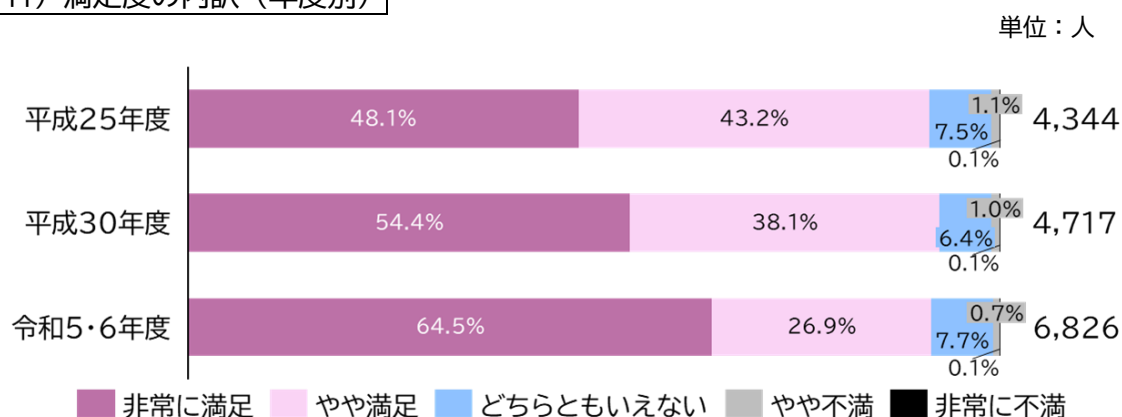
小樽市の最上位計画である「第7次小樽市総合計画」において、小樽市が観光都市としてさらに発展し、持続可能な観光地域づくりを推進するため、歴史的建造物の保全・活用をはじめ、本市特有の都市景観の維持に努め、観光客が豊かな自然、歴史、文化、食などの多彩で奥深い魅力を体感し、「何度でも訪れたいと思えるまち」を目指すことを示しています。

その実現に向けて、観光資源の掘り起こしや体験プログラムの充実、インバウンド誘致の強化、施設整備や魅力発信などにより「小樽の魅力を深める」とともに、後志圏域や日本遺産認定のストーリーと連携した広域連携によって「小樽の魅力を広げる」ほか、市民と観光客の相互理解や交流の促進を通じて「小樽の魅力を共有する」こととしています。

(2) 小樽市の観光動向調査

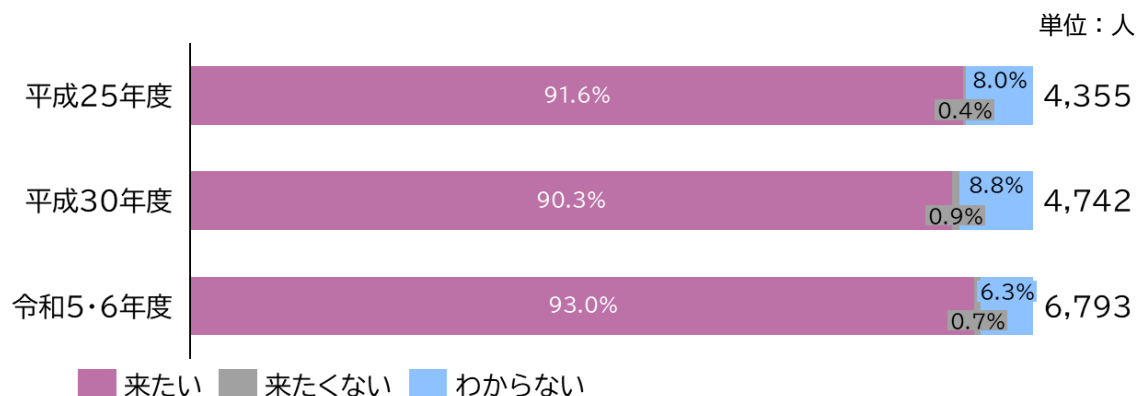
小樽市を訪れる観光客の満足度及び再訪意向は極めて高く、いずれも9割を超える水準を維持しています。

(図 11) 満足度の内訳 (年度別)



出典：小樽市「令和5・6年度 小樽市観光客動態調査報告書」2025年

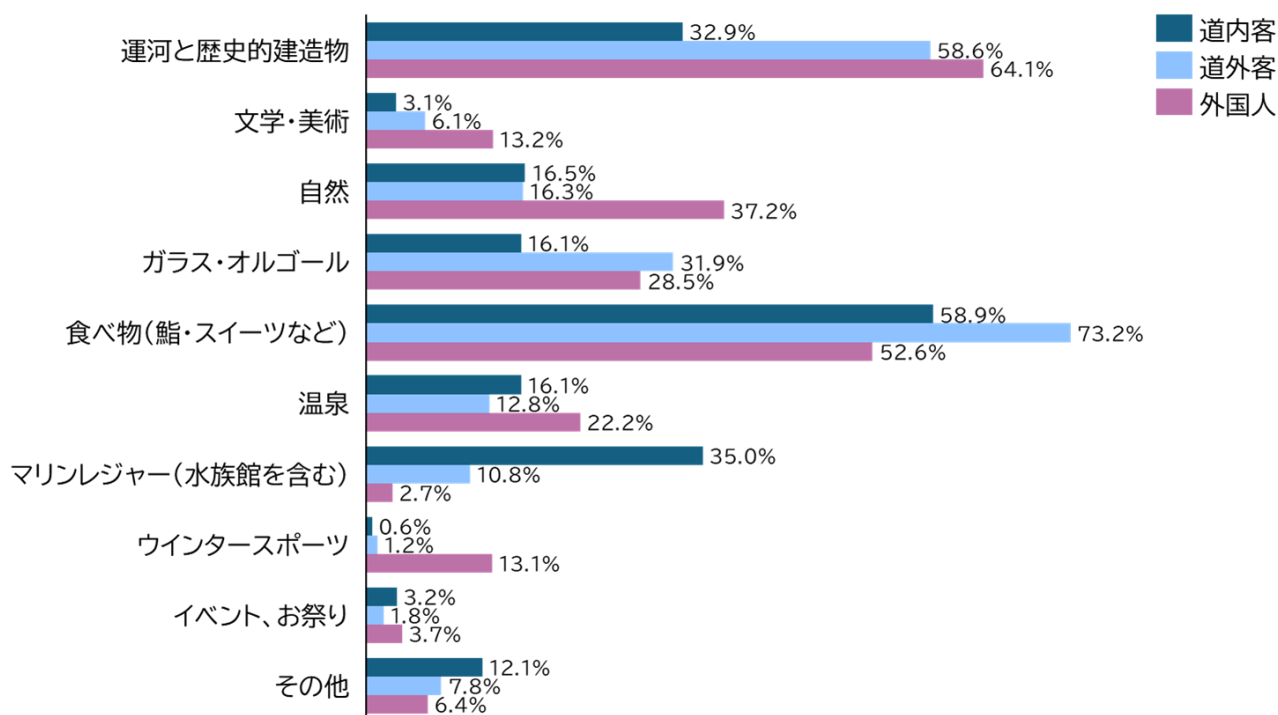
(図 12) 小樽再訪の意思 (年度別)



出典：小樽市「令和5・6年度 小樽市観光客動態調査報告書」2025年

来訪目的としては、道内・道外客はともに「食（寿司・スイーツなど）」が最多である一方、外国人客は「運河と歴史的建造物」や「自然」への関心が国内客よりも高く、ターゲットごとに異なる観光ニーズを有していることが示されています（図13）。

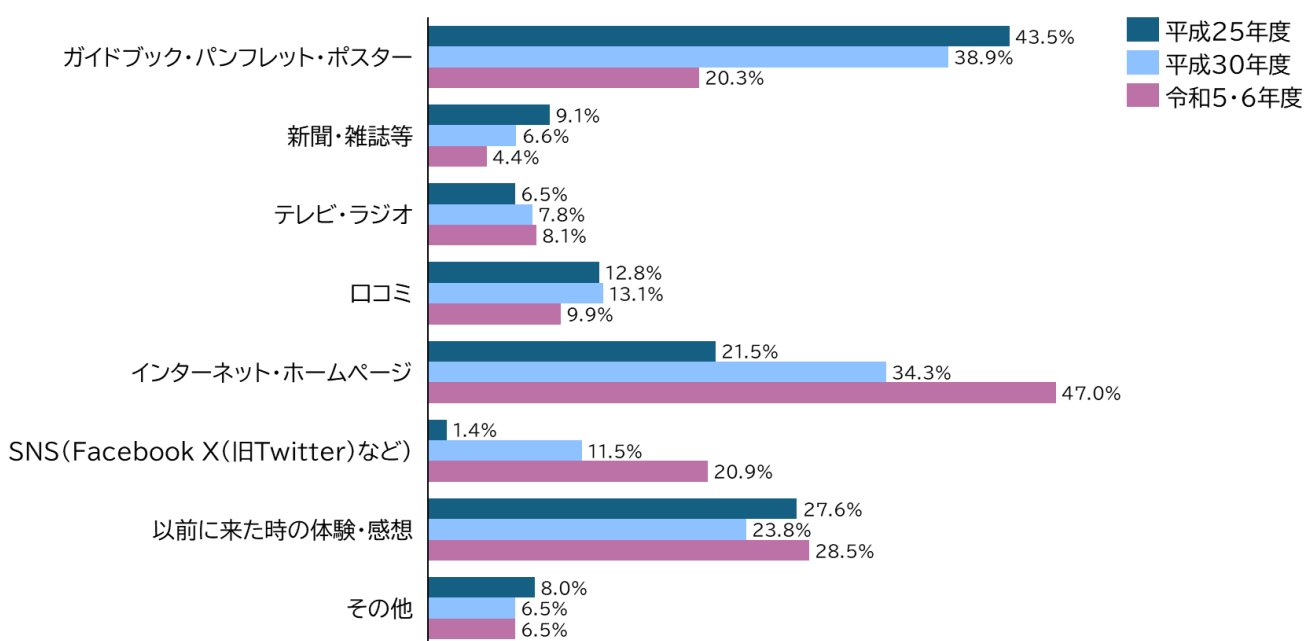
（図13）来樽目的（居住地別）※令和5・6年度調査



出典：小樽市「令和5・6年度 小樽市観光客動態調査報告書」2025年

また、小樽を訪れるきっかけとして「インターネット・ホームページ」や「SNS」を挙げる割合が年々増加しており、デジタル媒体を活用した情報収集が主流となっています（図14）。

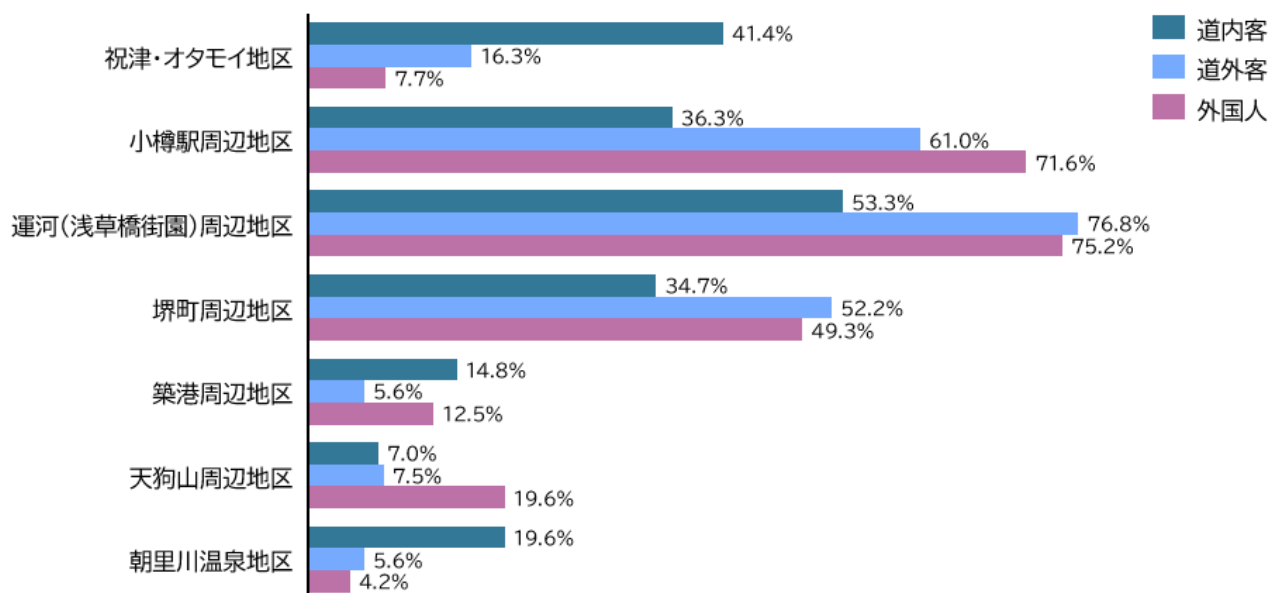
（図14）小樽を選んだきっかけ（年度別）



出典：小樽市「令和5・6年度 小樽市観光客動態調査報告書」2025年

観光エリアとしては「運河周辺地区」や「小樽駅周辺地区」、「堺町周辺地区」に人気集中しており、これらのエリアには歴史的建造物や運河などの観光資源が集積し、公共交通からのアクセスも良好であることが、高い来訪割合につながっていると考えられます（図 15）。

（図 15）観光ゾーン（居住地別）※令和 5・6 年度調査



出典：小樽市「令和 5・6 年度 小樽市観光客動態調査報告書」2025 年

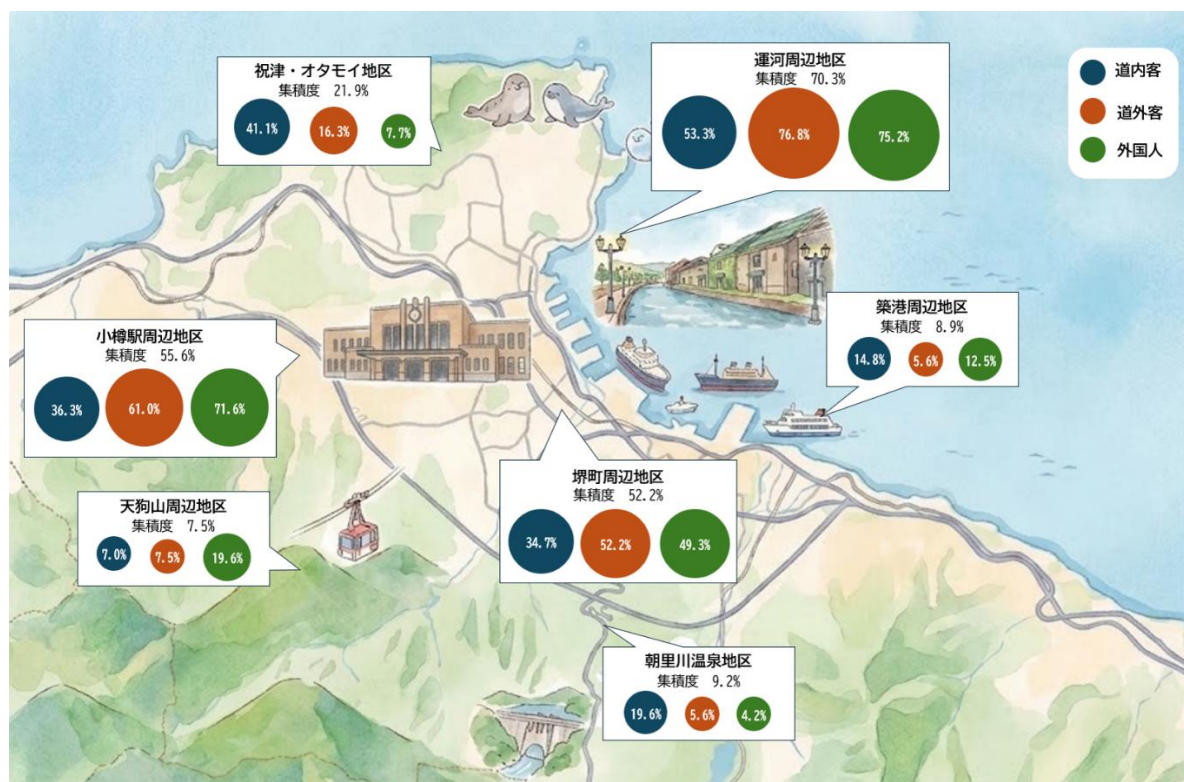
(3) その他、小樽市の動向調査

小樽市の構造的課題や直面している課題について調査を行いました。

① 観光客の小樽市周遊観光ゾーン

観光客の市内周遊観光ゾーンを分析したところ、道外客は「祝津・オタモイ地区」や「朝里川温泉地区」への来訪割合が比較的高い一方、道内客と外国人客は「小樽駅周辺地区」、「運河周辺地区」への来訪割合が高く、来訪エリアの傾向に違いが見られます（図16）。

（図16）令和5(2023)・6(2024)年度の道内外・外国人別周遊観光ゾーンの内訳



出典：小樽市「令和5・6年度 小樽市観光客動態調査報告書」2025年を基に作成

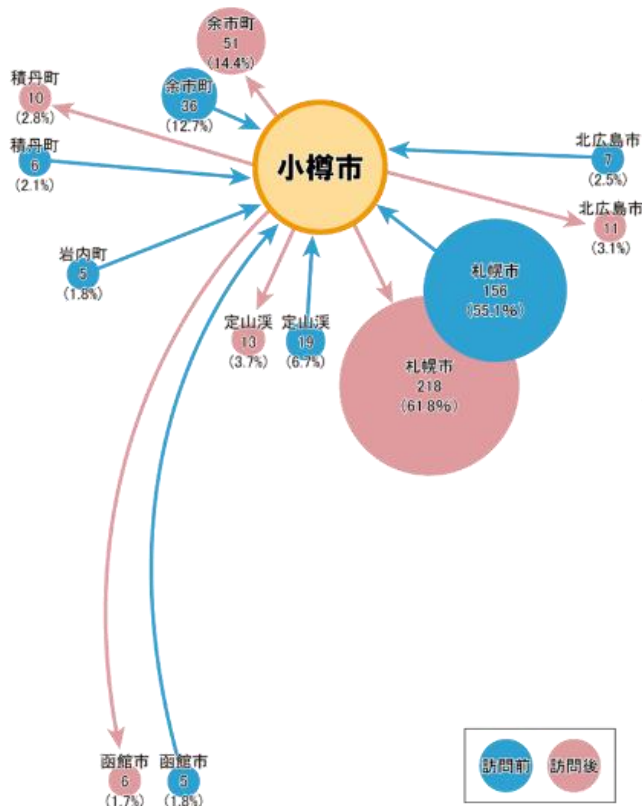
② 小樽訪問前後の立ち寄り観光地

小樽市への来訪元及び来訪後の移動先について、道内客、道外客及び外国人客を比較しました。

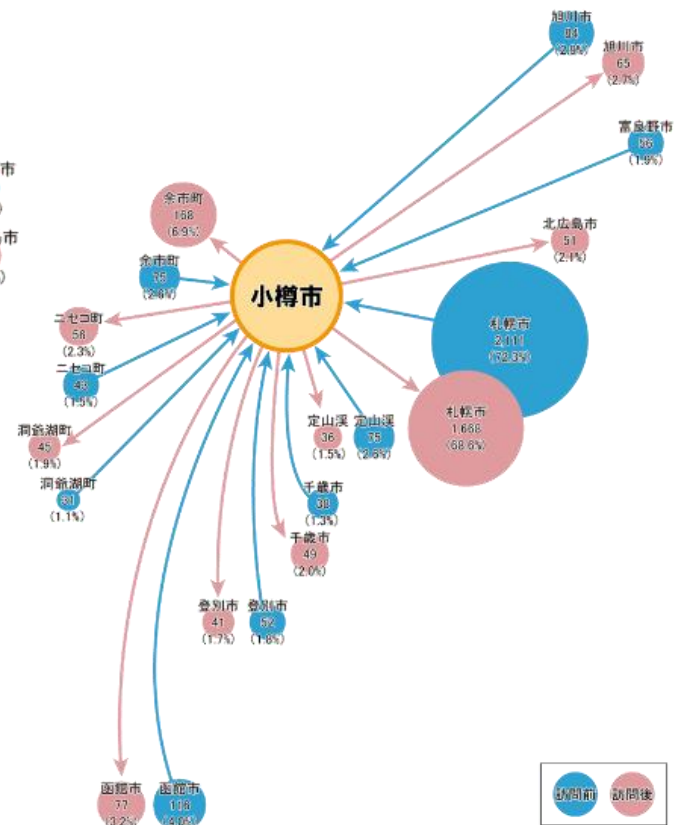
その結果、道内客、道外客及び外国人客のいずれも、札幌市との往来が最も多いことが分かります。道内客は約 55%が札幌市から来訪し、約 14%が余市町へ移動しています。また、道外客は7割以上が札幌市から来訪し、約 7%が余市町へ移動していることから、一部では札幌市、小樽市及び余市町を結ぶ周遊行動が見られます。他方、外国人客の札幌市への往来は7割未満にとどまり、函館市やニセコ町など広域にわたる周遊傾向が見られます（図 17）。

(図 17) 小樽訪問前後の立ち寄り状況図

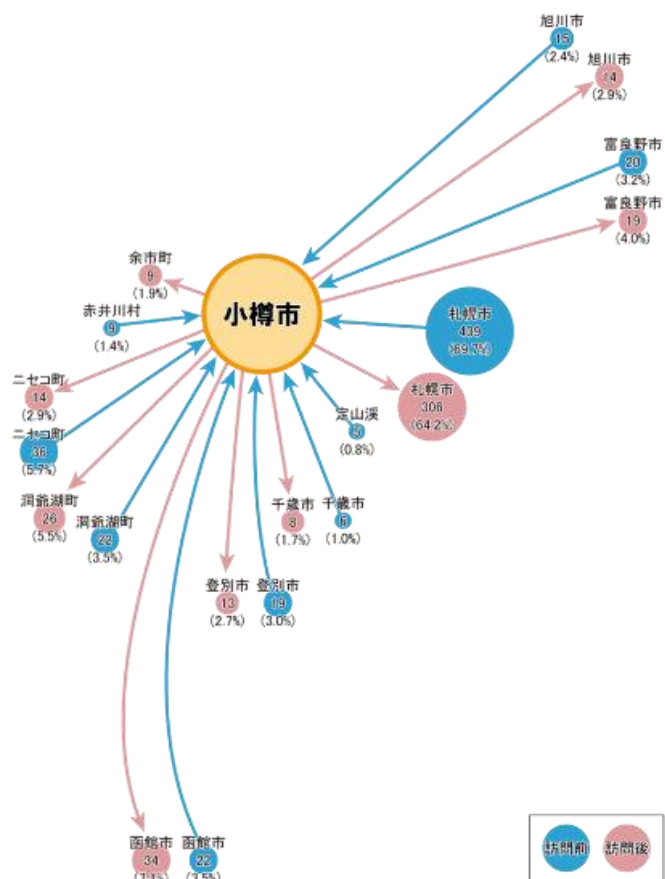
(道内客)



(道外客)



(外国人客)



出典：小樽市「令和5・6年度 小樽市観光客動態調査報告書」2025年

③ 令和 7(2025)年度の小樽市への観光入込客数等

小樽市への来訪者を地域別にみると、国内客では札幌市からの来訪が最も多く、東京都からの来訪を大きく上回る約9倍となっています。外国人客についても、アジア圏からの来訪が上位を占めており、特定地域への依存度が高い状況にあります。このことから、市場環境や外的要因の変化による影響を受けやすい側面があると考えられます（図 18）。

（図 18）令和 7(2025)年度の観光入込客数と内訳

（図 18-1）小樽市観光入込客数（居住地別）



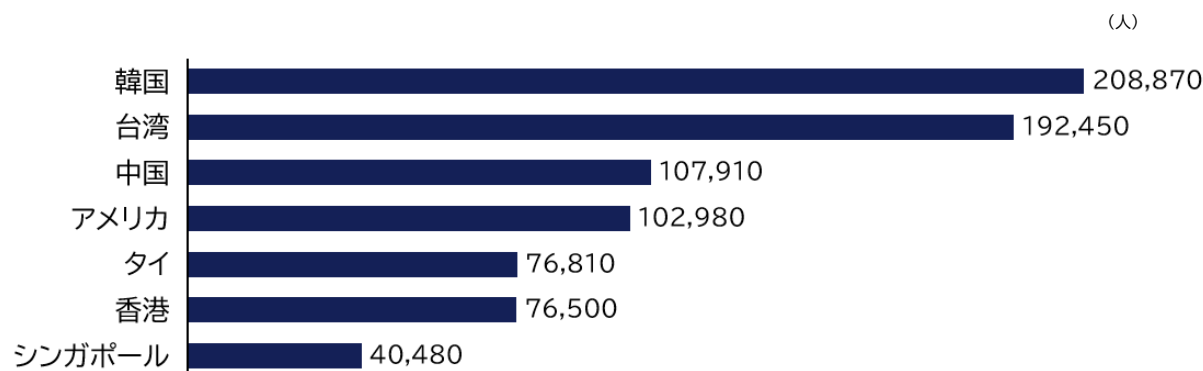
出典：小樽市「令和 5・6 年度 小樽市観光客動態調査報告書」2025 年

（図 18-2）小樽市観光入込客数（札幌市と北海道外上位 4 地域）



出典：小樽市「令和 5・6 年度 小樽市観光客動態調査報告書」2025 年

（図 18-3）小樽市観光入込客数（外国人上位 7 か国）

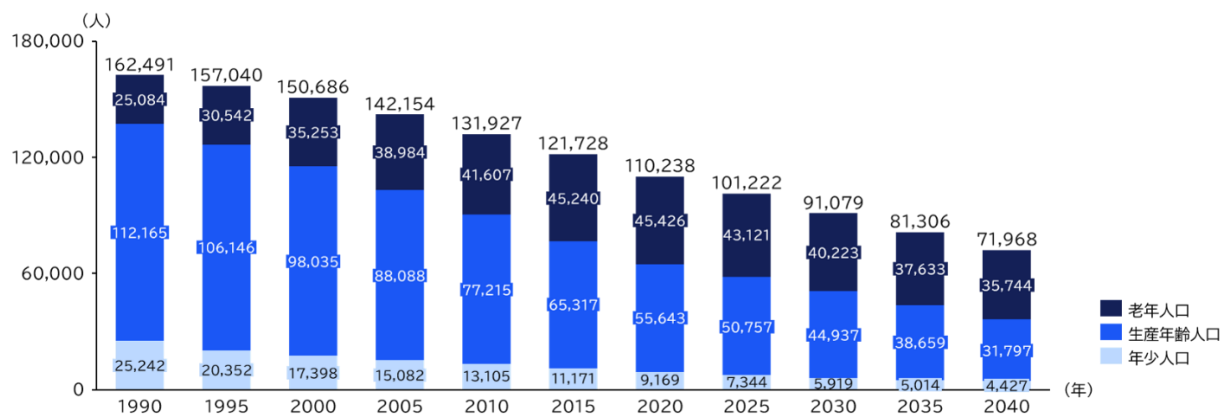


出典：小樽市「小樽市デジタル技術活用観光入込客数調査分析結果（令和 7 年度総括版）」2026 年

④ 小樽市の人口と従業員数の推移

小樽市は、今後、少子高齢化の進行に伴い、観光業のみならず、多方面の産業で人手不足が懸念されます（図 19）。

（図 19）小樽市の人口推計

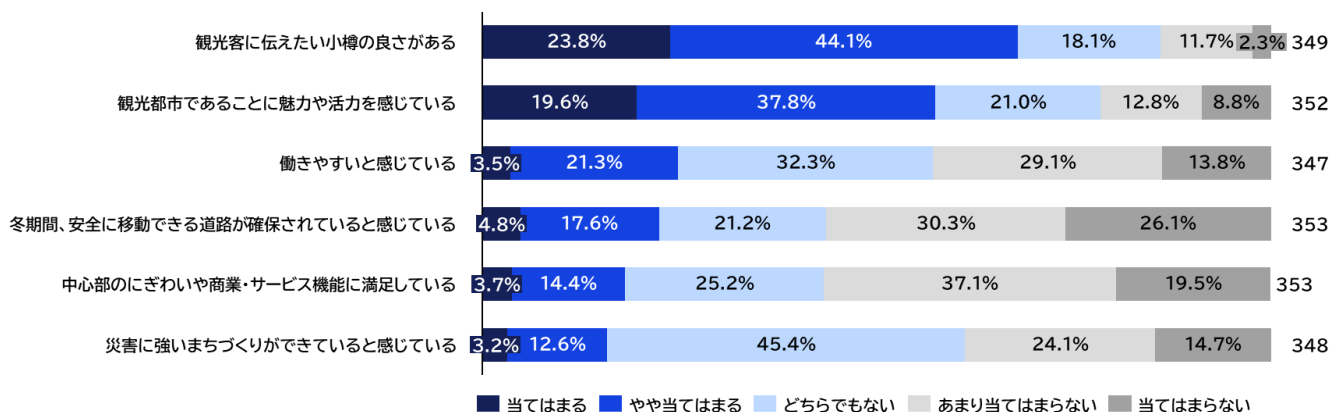


出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口 令和5(2023)年推計」2024 年

⑤ 市民調査

「令和7年度第7次小樽市総合計画進捗管理のための市民アンケート」によると、観光都市であることへの一定の評価はある一方、生活インフラなどに対しては改善の余地が見られます（図 20）。市民から指摘されている生活インフラ等の課題は、市民生活だけでなく、観光客の利便性や滞在満足度にも影響します。

（図 20）令和7年度第7次総合計画進捗のための市民アンケート結果 抜粋



出典：小樽市「令和7年度第7次小樽市総合計画進捗管理のための市民アンケート」2026 年

4. 小樽市の観光の課題

(1) 観光客と観光動線の「偏在」

小樽市内には、祝津や朝里川温泉、天狗山など、それぞれ異なる魅力や特性を有する観光資源が各地に点在しています。しかし、現在の小樽観光においては、観光客の来訪や周遊が小樽運河周辺から堺町通り商店街を中心としたエリアに集中しており、市内各地の観光資源が十分に活用されていない状況が見られます。

小樽市観光客動態調査によると、約8割の観光客が運河周辺を主目的としており、その他の魅力的なエリアへの周遊は限定的となっています。この観光動線の偏在は、一部エリアにおける混雑につながるとともに、観光による経済効果や賑わいが市内全域へ十分に波及しない要因となっています。

このため、市内に点在する観光資源を面的につなぐ周遊ルートの形成や、各エリアの魅力やストーリーを効果的に伝える情報発信、誘導施策の充実を図り、観光客の周遊促進につなげていくことが課題となっています。

(2) 滞在型観光への転換と「稼ぐ観光」の推進の必要性

近年、小樽市の宿泊客数は増加傾向にあり、滞在型観光への移行が進みつつあります。

滞在型観光をさらに推進するためには、早朝の時間帯における過ごし方の提案や、夜間における観光コンテンツ（ナイトタイム・エコノミー）のさらなる拡充も求められています。特に夜間の飲食に関しては、中心部エリアなどで営業している店舗が数多くあるものの、観光客への効果的な情報発信や店舗への誘導が十分とは言えません。その結果、「夕食の選択肢が限られている」「夜間に楽しめる場所が少ない」といった印象につながる可能性があります。

また、高単価な「コト消費」を生み出す体験プログラムや、多様なニーズに対応した高付加価値なコンテンツについても、さらなる充実が求められており、今後は市内での滞在時間の延伸と観光消費額の向上を図り、観光を通じた地域の「稼ぐ力」を高めていくための仕組みづくりが必要です。

(3) 市民生活との調和と市民理解の促進

観光客の増加に伴い、一部エリアや時期において、市民の日常生活に影響を及ぼす事例が生じています。また、マナー問題などへの対応も含め、観光の推進が市民のQOL（生活の質）を損なうことのないよう、来訪者に対して地域の文化や暮らしを尊重する行動を促す「レスポンシブル・ツーリズム（責任ある観光）」の啓発など、観光と日常が調和する環境づくりが必要です。

一方で、市民による自発的な地域の美化活動などが観光地としての魅力を支えている側面もあります。このため、観光を「まちづくり」の一環として捉え、市民が観光への理解を深めるとともに、地域への誇りや愛着を基盤とした「おもてなし」の意識を醸成していくことが重要です。

(4) 受入環境の整備

人口減少や少子高齢化の進行により、小樽市においても労働力人口の減少が見込まれており、観光産業を支える人材の確保が課題となっています。また、来訪者の満足度向上に向けて、サービスの質の維持・向上や受入環境の充実を図る必要があります。

加えて、観光拠点間の移動については、二次交通や冬期の歩行環境などを踏まえ、回遊性や快適性の向上に取り組む必要があります。

さらに、多様な来訪者が安心して滞在できる環境づくりや、災害・感染症発生時における適切な情報提供・避難誘導など、観光危機管理体制の強化も重要な課題となっています。

V. 小樽観光の目指すべき姿

1. 小樽市の目指すべき姿

小樽市は、引き続き多くの来訪者に選ばれる観光地としての魅力向上に取り組むとともに、

- 地域の価値を未来へ受け継ぐ
- 観光を通じて経済と市民生活の豊かさを高める

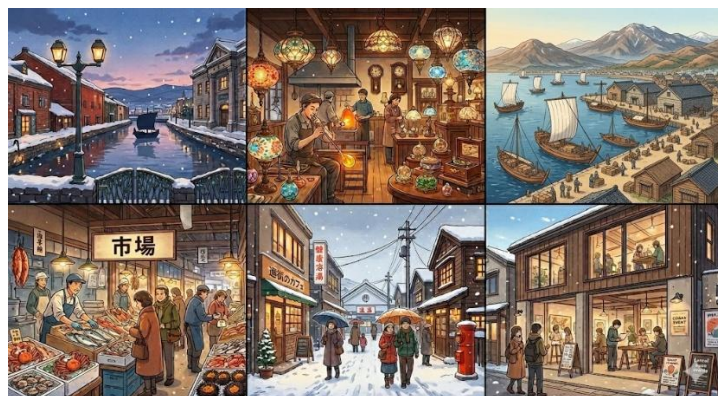
これらの視点を踏まえ、持続可能な観光都市へ進化していく重要な時期を迎えています。

かつてニシン漁で沸いた日本海沿岸の漁場は、小樽の繁栄の礎を築きました。やがて北海道内陸部で石炭の採掘が本格化すると、小樽はその積み出し港として急速に発展します。「炭鉄港」に象徴される北海道近代化の時代には、北海道の産業と物流を支える大動脈として機能し、金融・商業の拠点としても隆盛を極めました。こうして小樽は、日本の他の港町とは異なる独自の発展を遂げ、北海道開拓を支える拠点となるとともに、日本の近代化の一翼を担う重要な役割を果たしました。この重厚な歴史的建造物群や運河の風景に加え、そこを舞台に文化を育み、新たな挑戦を続けてきた人々の力、そして小樽らしい暮らしの息づかいが、他にはない小樽の魅力を形づくっています。

小樽の魅力は、歴史や景観そのものだけでなく、そうした価値を受け継ぎ、更新してきた人々の挑戦によって成り立っているといえます。小樽市が認定を受けた3つの日本遺産（「北前船」、「炭鉄港」、「北海道の『心臓』と呼ばれたまち・小樽」）は、まさにこうした歴史の重なりを今に伝える証といえます。

本計画では、こうした歴史や景観、人々の営み、そしてそこから生まれる新たな挑戦を一体として捉え、小樽固有の本質的な価値を「真価」と捉えます。

この長い歴史の中で育まれてきた「ホンモノの小樽」の魅力、すなわち小樽の「真価」を、単に保存すべき過去の遺産として捉えるのではなく、次の時代へ受け継ぎながら新たな価値へと丁寧に編み直し、観光を通じて地域の未来を支える力へ転換していきます。そのためには、歴史や景観だけでなく、地域を牽引する多様な人材や、そこから生まれる新たな挑戦にも光を当てていくことが重要です。



小樽の「真価」

- ◆ 歴史
- ◆ 文化
- ◆ 食
- ◆ 景観
- ◆ 民の力
- ◆ 人々の営み・暮らし
- ◆ 挑戦力 など

小樽らしいさ

また、これからの観光地域づくりにおいては、多くの来訪者に選ばれる観光地であり続けるとともに、小樽の歴史や文化、地域の暮らしの魅力を伝え、その価値への理解や共感を深めながら、観光による受益を広く地域へ行き渡らせる視点が重要です。

小樽にしかない「真価」を磨き上げ、発信し続けることが、小樽のファンを増やし、多くの人々から「選ばれるまち」であり続けるための強固な基盤となります。

小樽市が目指す「選ばれるまち」とは、観光客、市民、事業者にとどまらず、小樽の文化や風土に惹かれ、多様な形でこのまちと関わりたいと願う人々からも支持される都市です。

本計画では、次の3つの視点から、その実現を目指します。

【観光客に選ばれるまち】

小樽ならではの魅力をより深く体感できる観光地として、「何度でも訪れたい」と思う人を増やすとともに、「小樽と継続的に関わりたい」「このまちに住んでみたい」と願う人々とのつながりを育むまちを目指します。

【市民に選ばれるまち】

「稼ぐ観光」と「市民生活の向上」を両輪として捉え、観光の力を地域経済の循環や利便性の向上につなげるとともに、観光が地域にもたらす効果や価値を市民に分かりやすく共有することで、「小樽に住んでいること」に誇りを持てるまちを目指します。

【事業者に選ばれるまち】

持続的な成長と適正な収益が生まれ、新たな投資を呼び込むとともに、人口減少社会においても働き手や次世代から「ここで働きたい」「挑戦したい」と選ばれる、将来にわたって活力あるまちを目指します。

こうした考えのもと、小樽観光の目指すべき姿を次のとおり定めます。

小樽が紡いできた「真価」を、未来の活力へ。

～世界を魅了する観光と豊かな日常が調和し、すべての人に選ばれ続けるまち～

2. 成果指標（KGI）の設定

観光振興による地域経済の活性化と市民の暮らしの質の両立を図るため、本計画では、以下の2つの指標を最上位の成果指標（KGI）として設定します。これらの KGI の達成に向けて、実務を担う DMO は「観光地経営戦略」において具体的な行動指標（KPI）を定め、機動的に管理・推進します。

① 年間観光消費額

【目標案】1,400 億円

令和 5 (2023)～令和 6 (2024)年度の年間観光消費額 1,062 億円を基準に、令和 18(2036)年度に 1,400 億円を目指す設定です。

国内旅行市場の大幅な伸びが見込みにくい中でも、インバウンド拡大や物価上昇、名目経済成長に加え、小樽ならではの取組によって年率 2.8%成長を目指す、意欲的な目標です。

引き続き多くの来訪者に選ばれる観光地であり続けるとともに、滞在価値の向上や高付加価値化により 1 人当たり消費額を着実に伸ばしていく努力が必要です。

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 7 年度に実施した市民アンケート結果によると、小樽への愛着や魅力認識は高い一方で、「観光都市としての魅力・活力」の実感率は 57.4%であり、60%未満にとどまっています。

そこで、観光が地域にもたらす効果や価値を市民が実感できるようにし、令和 18(2036)年度に 70%を目指すものです。

「真価を磨く」「舞台を広げる」「日常と調和する」取組を通じて、観光による効果が地域経済や市民生活の向上につながることを目指します。

※成果指標の設定根拠は資料編を参照

VI. 小樽観光の方向性

本計画の10年間は、引き続き多くの来訪者に選ばれる観光地としての魅力を高めるとともに、小樽の固有の価値を再定義し、経済的な豊かさと市民の生活の質がともに向上する「持続可能な観光都市」へと進化するための期間です。

「持続可能な観光都市」の実現に向けては、行政（小樽市）は長期的なビジョンと観光を支える環境の整備（制度・インフラ・財源など）を担い、具体的かつ機動的な施策の実行については専門性を有するDMOが担うことにより、明確な役割分担のもとで観光振興を推進します。

また、その推進に当たっては、ICTやデジタル技術を活用したデータの収集・分析により、観光客の動向やニーズ、市民生活への影響等を的確に把握し、その結果を踏まえて施策の立案、実施、検証及び改善を行うとともに、観光消費額や雇用の創出をはじめとする地域経済への波及効果等を分かりやすく可視化・共有します。

こうした推進体制とデータ活用のもと、「持続可能な観光都市」の実現に向け、以下の3つの方向性と取組方針を示します。

1. 小樽の「真価」を磨き上げる。（滞在価値の向上・付加価値創出）

小樽市が誇る歴史文化資源や季節ごとの多様な魅力を基盤とし、夜間や早朝を含めた時間帯ごとに異なる価値を提供することで、滞在体験の質を高め、多様なニーズに応える付加価値を創出し、地域経済を力強く牽引する「稼ぐ観光」を目指します。

取組方針

① 多様なニーズに対応した観光の推進

札幌圏からの既存の日帰り客など従来の顧客層を大切にするとともに、富裕層などの新規顧客層の開拓を戦略的に進め、来訪者の多層化を図る。乳幼児や家族連れ、教育旅行、高齢者、障害のある方など、国内外の多様な来訪者のニーズに対応した観光サービスや受入環境の充実を図り、誰もが快適に滞在できる観光地の形成を目指す。

② 歴史・文化を生かした滞在価値・体験価値の向上

歴史的建造物等の景観や日本遺産を含む歴史文化資源の背景にあるストーリーを生かし、地域ならではの体験価値を高めるコンテンツの充実を図る。

③ 食文化の魅力向上

小樽の食は、港町として栄えた歴史や人々の暮らし、多様な文化の交流によって育まれてきた地域の財産であり、小樽の魅力を支える重要な要素となっている。その背景にある物語や生産者・地域とのつながりを感じられる食体験の充実を図る。また、小樽や後志エリアの水産物や農産物、スイーツ、日本酒、ワインなどの豊かな食資源を生かし、地域ならではの味覚や食文化を楽しめる環境づくりを進めるとともに、新たな食の価値や楽しみ方の創出を通じて、食の高付加価値化を図る。

④ 時間帯ごとの魅力創出（夜間・早朝の価値向上）

昼間の滞在の魅力向上を図りつつ、夜間景観の演出や夜間・早朝コンテンツの拡充を推進し、昼夜を通じた滞在価値の向上を図る。あわせて、夜の飲食環境の充実や食体験の造成を進めることで、時間帯ごとに異なる魅力を楽しめる環境を整え、滞在時間の延長や宿泊需要の創出につなげる。

⑤ 季節の魅力を生かした観光の推進と滞在機会の創出

四季折々の自然や風土を生かした多様な魅力の発信を強化し、通年で楽しめる観光地の形成を図る。特に冬は「雪」の魅力を最大限に生かし、「海を見ながらスキーができる場所」など小樽独自の強みを積極的に発信することで、冬期における滞在機会の創出につなげる。

⑥ イベントや映像を通じた魅力の創出・発信

小樽の自然、歴史、文化、食、景観などを生かしたイベントの充実を図り、市民や事業者等との連携によるにぎわいと交流の機会を創出する。また、映像作品等の撮影促進を通じ、小樽の多彩な魅力を国内外に発信するとともに、ロケ地を生かした誘客の促進につなげる。

⑦ 付加価値創出と「稼ぐ観光」の推進

滞在価値・体験価値の向上により付加価値を高めるとともに、小樽市内での域内調達率^{xii}の向上を図り、観光消費を市内で循環させることで、市内事業者の収益や雇用、所得の向上につなげ、持続可能な観光地域づくりを進める。さらに、地域のブランド価値を高め、国内外からの新たな事業や施設整備などを力強く呼び込む「魅力的な投資対象として選ばれるまち」の実現を目指す。

2. 小樽の「舞台」を広げる。(回遊性の向上・広域観光)

運河周辺などの中心部に加え、北運河や祝津、天狗山、朝里川温泉、銭函など、市内各エリアが持つ個性を生かし、観光の舞台を市内全域へと広げるとともに、北海道新幹線新小樽（仮称）駅の開業を見据え、後志地域や札幌をはじめとする広域連携を強化し、周遊観光を推進することで、回遊性の向上と滞在時間の延長を目指します。

取組方針

① 市内各エリアの魅力の磨き上げと発信

北運河や祝津、天狗山、朝里川温泉、銭函など、市内各エリアが持つ歴史、自然、文化などのテーマや強みを明確化し、各エリアへと自然に足を延ばしたくなるよう、ストーリー性を持った周遊ルートの構築や情報発信の強化を図り、市内における回遊性の向上につなげる。

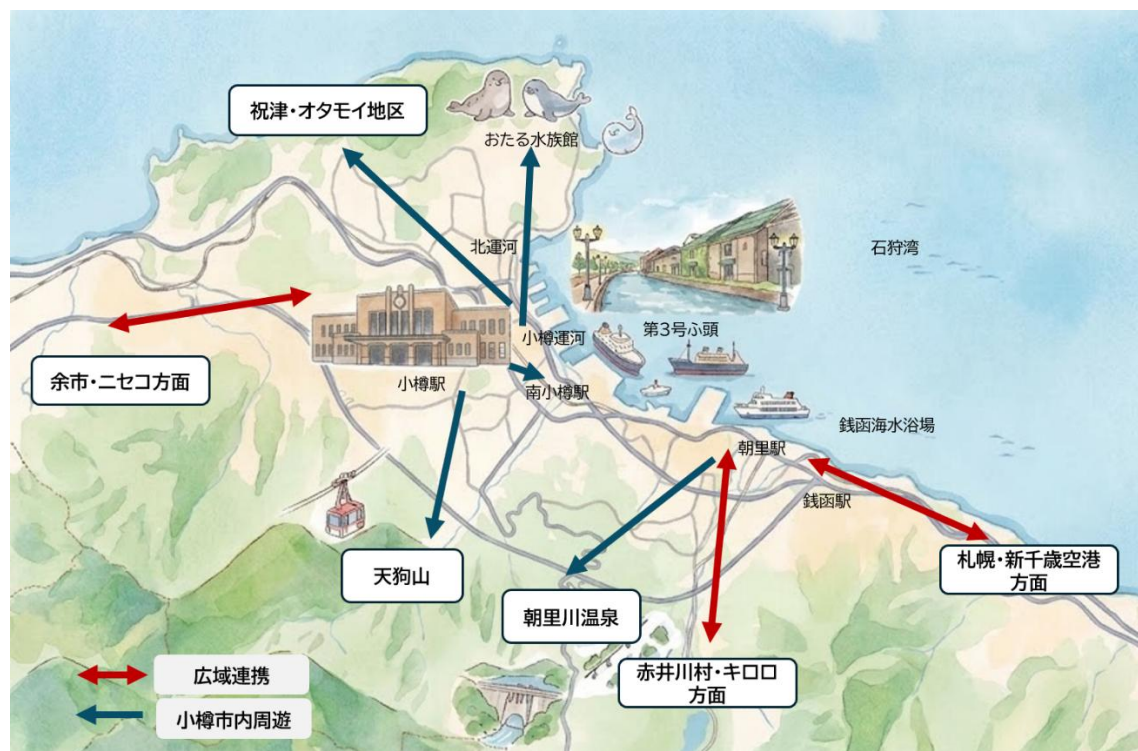
② 「海・港」を生かした観光空間の創出と回遊促進

鯨漁や北前船の歴史を育んだ「海」や「港」を生かし、港湾空間の活用やクルーズ船寄港時の受入に加え、マリーナや水族館などの親水空間の魅力向上・連携強化を通じて周辺エリアへの周遊を促進するとともに、小樽港第3号ふ頭及び周辺の活用を含めた「みなと観光」及び海に親しむ観光の推進により、回遊・滞在・消費の拡大につなげる。

③ 広域連携による周遊観光の推進と拠点機能の強化

後志地域との観光分野の連携を強化し、小樽市を観光の拠点として位置付けた周遊の促進を図るとともに、札幌市や新千歳空港等のインフラ機能との広域的な連携を深め、周辺地域との相互補完による魅力の向上を図り、滞在時間の延長につなげる。

また、札幌市をはじめとする自治体や関係機関と連携し、MICE の開催に伴う来訪機会の活用やユニークベニユーの利用促進を通じて、小樽市及び後志地域への周遊・滞在の促進を図る。



3. 小樽の「日常」と調和する。(市民生活との調和・持続可能な観光)

世界を魅了する観光地としての魅力と、市民の豊かな日常の両立を図り、来訪者と市民が心地よく共存できる観光都市の実現に向け、地域資源の価値や背景への理解を促す情報発信や、観光が生み出す価値を地域経済や市民生活の向上につなげる取組、観光が地域にもたらす効果や価値を分かりやすく市民へ示す取組を通じて、市民の理解と誇り（シビックプライド）の醸成を図り、持続可能な観光地域づくりを目指します。

取組方針

① 「おもてなし」と受入れ意識の醸成

観光関係者のみならず市民一人ひとりが来訪者を温かく迎える意識を育むとともに、地域全体でおもてなしの機運を醸成し、来訪者と市民が心地よく共存できる環境づくりにつなげる。

② 観光の効果の共有と市民理解の促進

観光が生み出す価値が地域経済や雇用、市民生活の向上に適切に波及する環境づくりを進めるとともに、観光消費額や雇用の創出をはじめとする、観光が地域にもたらす効果や価値を分かりやすく可視化・共有することで、市民の観光に対する理解と共感の醸成につなげる。

③ 「シビックプライド」の醸成

日本遺産をはじめとする地域の歴史・文化や自然、景観などの魅力への理解を深め、市民が自らのまちに誇りと愛着を持ち、その魅力を来訪者と分かち合う意識の醸成につなげる。

④ 観光を支える受入環境と運営基盤の強化

観光と市民生活が調和した環境を維持するため、観光を支える基盤の充実を図る。特に、観光産業を牽引する多様な人材の育成・定着や働きやすい環境づくりを進めるとともに、観光客に対して地域の文化や暮らしを尊重する行動を促す啓発、観光危機管理体制の強化、環境に配慮した持続可能な観光地域づくりを推進し、安全・安心で質の高い観光を支える体制の確立を目指す。

VII. 進捗管理

本計画に掲げる施策を着実に推進し、環境変化に応じて機動的に改善していくため、成果を把握する枠組み（指標・評価・公表）を体系的に整備します。

その中核として、本計画では10年間の計画期間を見据え、観光施策の成果を端的に捉える最上位の成果指標（KGI）を位置付けます。

これを受け、実務を担うDMOが策定する「観光地経営戦略」においても、市が据えた10年後の長期的なKGIに基づき、DMOはそれを達成するための中長期的なKGIを設定するとともに、その達成に向けた具体的な行動指標（KPI）、算定方法、目標水準、及び施策の優先順位を戦略内に位置付け、社会情勢や旅行者ニーズの変化を踏まえて適宜見直しを行います。

区分	位置付け	具体的な指標	責任主体
KGI (重要目標指標)	観光基本計画 (理念・基本方針)	- 年間観光消費額 - 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	小樽市
KPI (重要業績指標)	観光地経営戦略 (戦略・実行計画)	1人当たり旅行消費額 - 延べ宿泊者数 - 来訪者満足度 - 住民満足度 など	DMO (実行部隊)

市とDMOは各指標の点検・評価を行い、その結果を市民・事業者に分かりやすく公表します。

市は、本計画が10年間の長期計画であることを踏まえ、計画期間の中間時点を目安にKGIの達成状況や前提条件を点検し、DMOの進捗管理と連携しながら必要な見直しを行います。これにより、両者の役割分担のもとで「計画(市)→戦略(DMO)→実行→評価→改善」のサイクルが機能し、持続可能な観光地域づくりを目指します。



VIII. 参考資料

1. 小樽市観光基本計画策定委員会

(1) 小樽市観光基本計画策定委員会設置要綱

(設 置)

第1条 小樽市第三次観光基本計画（以下「基本計画」という。）策定のため、小樽市観光基本計画策定委員会（以下「策定委員会」という。）を設置する。

(所管事務)

第2条 策定委員会は基本計画について審議し、市長に対し提言する。

(組織等)

第3条 策定委員会は、委員 25 名以内で構成し、次の各号に掲げる者から市長が委嘱する。

- (1) 学識経験者
- (2) 観光関係団体等諸団体からの推薦者
- (3) 関係行政機関の職員
- (4) その他市長が必要と認める者

2 策定委員会の委員の任期は、市長が委嘱した日から前条に規定する所管事務が完了するまでとする。

(委員長及び副委員長)

第4条 策定委員会に次の役員を置く。

- (1) 委員長 1 名
- (2) 副委員長 2 名

2 委員長は、委員の互選により選出する。

3 副委員長は、委員長の推薦により委員の承認を得て選出する。

(役員の任務)

第5条 委員長は、策定委員会を代表し会務を総理する。

2 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故等の事情が生じたときは、その職務を代理する。

(会 議)

第6条 策定委員会の会議は、委員長が召集する。

2 策定委員会の議長は、委員長が務める。

3 委員は、やむを得ない事情により会議に出席できないときは、代理者を出席させることができる。ただし、公募又は小樽まちづくりエントリー制度により委員となった者は、この限りでない。

4 前項の代理者は、委員とみなす。

5 委員長は、必要と認められるときは、委員以外の者を会議に出席させ、説明又は意見を聞くことができる。

（事務局）

第7条 策定委員会の事務局は、産業港湾部観光振興室に置く。

（委 任）

第8条 この要綱に定めるもののほか、策定委員会の運営に関し必要な事項は、委員長が別に定める。

附則

この要綱は、令和7年9月12日から施行する。

(2) 小樽市観光基本計画策定委員会 委員名簿（敬称略 50 音順）

団体名等	職名等	氏名
国立大学法人 小樽商科大学	教授	王 力勇(委員長)
一般社団法人 小樽観光協会	副会長	久末 智章(副委員長)
小樽商工会議所	国際・観光委員会委員長	米山 幸宏(副委員長)
小樽市総連合町会	常任理事・事務局長 (R8.4.1～)	相内 昌幸
おたる案内人ボランティアガイドの会	会長	伊東 直人
一般社団法人 小樽観光協会	副会長	井上 晃
小樽ホテル・旅館組合	組合長	上谷 征男
小樽観光ガイドクラブ	副会長	江藤 仁教
一般公募委員(小樽まちづくりエントリー制度)	－	北寄 亜紀
北海道運輸局	観光部観光地域振興課長 (R8.4.1～)	加茂 聖和
一般社団法人 小樽青年会議所	専務理事(～R7.12.31) 副理事長(R8.1.1～)	小久保 貴章
一般社団法人 北海道中小企業家同友会 しりべし・小樽支部	幹事	西條 公敏
一般社団法人 小樽物産協会	副会長	齋藤 哲治
小樽ホテルミーティング	代表	斎藤 英伸
北海道運輸局	観光部観光地域振興課長 (～R8.3.31)	酒井 啓友
小樽堺町通り商店街振興組合	事務局長	坂口 武
学校法人 北海道科学大学	教授	谷口 尚弘
NPO法人 OTARU CREATIVE PLUS	地域おこし協力隊	鳥井 麻祐
公益社団法人 北海道観光機構	事業企画部副本部長	生川 幸伸
小樽おもてなしボランティアの会	事務局長	野澤 和男
小樽朝里川温泉組合	副組合長	橋本 喜生子
小樽市総連合町会	常任理事・事務局長 (～R8.3.31)	藤井 秀喜
北海道後志総合振興局	産業振興部商工労働観光課 観光戦略室長	彌永 幸子

事務局：小樽市、小樽商工会議所、一社）小樽観光協会

事務局（受託事業者）：株式会社JTB総合研究所、株式会社JTB北海道事業部

(3) 小樽市観光基本計画策定委員会開催状況

回数	開催日	主な議事
第1回	令和7(2025)年 11月28日	・ 第3次小樽市観光基本計画の位置付けと役割 ・ 策定に関わるスケジュール
第2回	令和8(2026)年 1月13日	・ 市民ワークショップ実施報告、小樽市事業者ヒアリング実施報告、来訪者調査報告を踏まえた議論
第3回	令和8(2026)年 3月3日	・ 国、道の観光動向調査、小樽市の観光動向調査を踏まえた今後のターゲットや方向性に関する議論
第4回	令和8(2026)年 5月8日	・ 第2次小樽市観光基本計画(現計画)の施策振返りと、これまでの議論を踏まえた第3次小樽市観光基本計画の方向性に関する議論
第5回	令和8(2026)年 6月12日	・ 第3次小樽市観光基本計画(案)の構成及び方向性に関する議論
第6回	令和8(2026)年 7月10日	・ 第5回委員会を踏まえた、第3次小樽市観光基本計画(案)に関する議論
第7回	令和8(2026)年 9月18日	・ 第6回委員会を踏まえた、第3次小樽市観光基本計画(案)に関する議論
第8回	令和8(2026)年 10月16日	・ 第3次小樽市観光基本計画(案)及び小樽市への提言書の検討委員承認

(4) 各策定委員会の主な議論と意見

第1回策定委員会

第3次小樽市観光基本計画の位置付けや策定方針について議論を行った。

委員からは、第3次観光基本計画は今後10年間の観光振興の方向性を示す基本計画として位置付けるべきであり、個別具体的な事業についてはDMOが策定する観光地経営戦略の中で柔軟に対応できる構成とすべきとの意見があった。

また、第2次観光基本計画の成果と課題について十分な検証を行い、継続すべき取組と見直すべき取組を整理した上で次期計画を策定する必要があるとの認識が共有された。

さらに、宿泊税導入やDMO制度の見直しなど観光を取り巻く環境が大きく変化していることから、これらの動向も踏まえた計画とすべきとの意見があった。

第2回策定委員会

市民ワークショップや事業者ヒアリングの結果を踏まえ、小樽観光の強みと課題、今後の方向性について議論を行った。

委員からは、小樽最大の強みは運河や歴史的建造物、日本遺産などに代表される歴史・文化・景観資源であり、それらをさらに磨き上げながら活用していく必要があるとの意見があった。

一方で、観光施策や宿泊税の効果が市民に十分伝わっていないことが課題として挙げられ、観光の経済効果や地域への波及効果を分かりやすく可視化し、市民の理解促進を図るべきとの意見があっ

た。

また、ナイトタイムコンテンツの不足、観光産業における人材不足、二次交通の課題などについても多くの意見が出され、受入環境の充実が今後の重要なテーマとして認識された。

さらに、感染症や自然災害など不測の事態に備えた観光危機管理体制の必要性や、来訪者数だけではなく観光消費額などの指標を重視した観光振興の方向性についても議論された。

第3回策定委員会

国・北海道・小樽市の観光動向調査を踏まえ、将来のターゲットや観光振興の方向性について議論を行った。

委員からは、小樽観光は札幌市を起点とした日帰り利用が多く、「通過型観光」から「滞在型観光」への転換が重要であるとの意見が多く示された。特に、宿泊者数や滞在時間の増加を通じた観光消費額の向上を目指すべきとの考え方が共有された。

また、小樽単独ではなく、後志地域との連携を強化し、小樽を拠点とした広域周遊観光を推進する必要性が指摘された。

観光DXや生成AIの活用についても議論され、旅行者の属性やニーズに応じたきめ細かな情報提供やマーケティングの重要性が示された。

一方で、オーバーツーリズムへの懸念から、観光客数の増加のみを追うのではなく、「量から質への転換」を図るべきとの意見があったほか、受入環境の整備や市民によるおもてなしの充実が重要であるとの意見もあった。

さらに、夜間観光や体験型観光の充実、富裕層や長期滞在客など多様な市場への対応についても議論された。

第4回策定委員会

第2次小樽市観光基本計画の施策や成果の振り返りを行うとともに、第3次計画における基本的な方向性について議論を行った。

委員からは、通過型観光から滞在型観光への転換をさらに進めるとともに、地域内経済循環を意識した「稼ぐ観光」を推進すべきとの意見があった。特に、宿泊施設の増加に対応した夜間観光や飲食環境の充実、地域内消費を促す仕組みづくりの必要性が指摘された。

また、運河周辺への観光客の偏在を改善するため、祝津・天狗山・朝里川温泉など市内各地域の観光資源を面的に結び付け、回遊を促進することが重要との意見があった。

受入環境の面では、二次交通の充実やトイレ整備、冬季の移動環境改善など、観光客と市民双方にとって快適な環境整備の必要性が指摘されたほか、災害時や北海道新幹線開業を見据えた視点も求められた。

さらに、日本遺産や歴史的風致維持向上計画を活用した歴史文化資源の磨き上げ、市民理解の促進、市民参加の仕組みづくり、DXを活用した情報発信やマーケティングの強化などについて活発な議論が行われた。

第5回策定委員会

第3次小樽市観光基本計画の骨子や提言書案(第1版)を基に、目指すべき姿や成果指標、観光振興の方向性について議論を行った。

委員からは、「小樽が有する歴史・文化・景観などの本質的な価値をどのように表現するかが重要」であり、「真価」というキーワードについては、その内容をより具体的に示す必要があるとの意見があった。

また、小樽を「観光客に選ばれるまち」にとどまらず、市民、移住希望者、働く人、挑戦する人など、多様な人材や関係人口から選ばれるまちとして捉えるべきとの意見が出された。

成果指標については、観光消費額を最も重要な成果指標の一つとして位置付けるべきとの意見があったほか、市民満足度や観光従事者の継続就業意向などの指標も検討すべきとの提案があった。

観光の方向性については、多様な来訪者への対応、日本遺産の活用、冬季観光や高付加価値観光の推進、投資対象として選ばれる観光地づくりを目指すべきとの意見が出された。

さらに、宿泊税の活用にあたっては観光客の利便性向上だけではなく、市民への還元が実感できる仕組みづくりが重要であることや、市民生活との調和、観光危機管理、環境への配慮などを踏まえた持続可能な観光地域づくりを進めるべきとの意見があった。

第6回策定委員会

KGI(重要目標達成指標)の考え方や目標値の妥当性、並びに第3次小樽市観光基本計画提言書案(第2版)の内容について議論を行った。

KGIについては、観光消費額を最上位指標とする方向性について了承された一方で、10年間の長期計画であることから、社会情勢の変化に応じて進捗確認や中間見直しを行う必要があるとの意見があった。

また、観光消費額の目標達成に向けては宿泊者数の増加や滞在型観光の推進が重要であり、KGIに加え、DMOが策定する観光地経営戦略において、宿泊者数や来訪者数などの具体的な指標を管理し、投資判断や具体的な行動につなげるため、KGI達成に必要な水準や考え方を示すべきとの意見があった。

市民満足度の指標については、市民が観光による恩恵を実感できることが重要であり、観光によって生み出された効果が交通や除雪、公共空間など市民生活の向上につながるということが求められるとの意見があった。また、市民満足度の目標値については、設定根拠となる調査データやサンプル数を明示すべきとの指摘があった。

提言書案に示された推進体制については、市民と観光客を観光地域づくりの中心に位置付け、それを行政やDMOが支える構図とすべきとの意見があった。一方で、小樽市が策定する基本計画である以上、行政がリーダーシップを発揮する役割も明確にすべきとの意見があり、行政・DMO・市民・観光客それぞれの役割の整理について議論が行われた。

観光の目指すべき姿に関しては、「真価」という概念について、歴史や景観のみならず、小樽が物流や北海道開拓を支えてきた歴史や、それらを担った「民の力」、さらに現在まで継承されてきた文化や挑戦の精神を含めて表現することが重要との意見があった。また、市民と観光客の交流を過度に強調するのではなく、市民生活との調和や共生を重視する表現とすべきとの意見があった。

「稼ぐ力」や「稼ぐ観光」という表現については、観光分野以外から見ると直接的で商業的な印象を与え

るとの意見があった一方で、国の観光政策やDMOの考え方において広く使用されている用語であることから、その趣旨を踏まえながら市の計画として適切な表現を検討すべきとの意見があった。さらに、観光施策の推進に当たっては、市民を巻き込みながら地域への誇りや愛着を醸成することが重要であり、行政には部局横断的な調整や基盤整備に加え、地域全体を牽引する旗振り役としての役割を明確に位置付けるべきとの意見があった。

加えて、計画全体の表現については誤解を招かないよう留意するとともに、基本計画としての方向性とDMOが担う実務戦略との役割分担を踏まえ、具体性と柔軟性のバランスを確保すべきとの意見があった。

第7回策定委員会

第6回策定委員会での議論等を踏まえて修正した、第3次小樽市観光基本計画提言書案(第3版)について議論を行った。

委員からは、宿泊税の使途や成果を分かりやすく示し、透明性を確保する必要があるとの意見があった。また、観光が地域にもたらす効果や価値を市民に丁寧に伝え、観光振興と市民生活との調和を図る視点が重要との意見があった。

食文化については、小樽を代表する食に加え、後志地域の農産物を生かすとともに、新たな食の開発や、それを担う人材の育成を進める必要があるとの意見があった。また、フェスティバル等によるにぎわいの創出や、フィルムコミッションを通じた魅力発信を取組方針に位置付けるべきとの意見があった。

さらに、域内調達率の意味や対象範囲を明確にし、その向上が観光消費の地域内循環につながることを分かりやすく示す必要があるとの意見があった。このほか、図やイラストの修正、表記や体裁の統一、本計画と具体的な施策との関係の明確化などについて意見があった。

第8回策定委員会

第7回策定委員会の振り返りを行ったうえで、第3次小樽市観光基本計画提言書案(第4版)の変更点について確認し、最終確定版として承認された。

また、全8回の委員会を振り返り、各委員が感想や今後の小樽観光への期待を述べた。委員からは、運河や歴史的建造物、景観、歴史・文化を次の世代へ引き継ぐために、何を残し・何を变えるかという視点が重要との意見があった。また、観光客の増加は必ずしも市民の幸福に結びつかないことから、市民の声を吸い上げ、観光への理解と関心を高めることが重要との意見があった。

さらに、行政が旗振り役となって庁内横断的に取り組むことや、市民への周知・広報を通じて、KGI②「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」の目標値 70%を達成することへの期待が示された。

このほか、後志地域との連携による広域周遊、地産地消の食事や土産物の充実、計画の実効性ある推進などについて意見があった。

2. 第2次小樽市観光基本計画の主な取組と具体的な取組内容(実績)

(1) 小樽の魅力を深める

① 独自性を生かした魅力発掘で、多様化するニーズに対応する取組——

キャンペーン等各種情報発信の強化

輸送機関や広告媒体等を利用してのキャンペーンを積極的に仕掛けてます。旅行者のニーズに合わせた戦略的なプロモーション活動をより一層積極的に展開し、小樽の存在感を幅広くアピールします。

主な取組	具体的な取組内容（実績）	実施主体
ポスターやパンフレット、旅行雑誌のほかテレビやインターネットなどを活用した誘致宣伝活動	✓ 広報・パブリシティ活動の推進	市、観光協会
	✓ 観光ポスター、ポスター同柄クリアファイル、ポストカードの制作	市
	✓ 観光ガイドマップ(多言語対応)の制作・Web 展開	観光協会
	✓ ホームページ・各種 SNS を活用した情報発信	観光協会
	✓ Web マガジンの制作・配信(SNS でのプッシュ配信)	観光協会
	✓ 道内客向けメディア活用プロモーション	観光協会
	✓ 教育旅行受入対応及びコーディネート	観光協会
	✓ 小樽フィルムコミッションによる小樽市内での撮影支援、ロケ地マップの制作	関係団体
	✓ 情報誌への日本遺産ストーリー記事の掲載	関係団体
海外キャンペーンへの参加や海外メディアに対する取材協力	✓ 海外市場向けセールスコール及びFAMトリップの実施	市
	✓ 海外ランドオペレーターの招請	市
	✓ 海外旅行博におけるPR	市
	✓ 海外旅行事業者向け商談会への出展及び商談	観光協会
	✓ スキー観光プロモーション(フリーペーパー出稿、観光情報サイト掲載)	観光協会
	✓ 海外観光関係者との関係構築及び招聘事業の実施	観光協会
国内主要都市でのキャンペーン活動、観光物産展への参加、旅行会社への情報提供	✓ 首都圏における姉妹都市連携プロモーション	観光協会
	✓ 国内旅行博への出展	観光協会
	✓ 地方都市との相互送客連携の推進	観光協会
	✓ 国内物産展における PR	観光協会
	✓ 朝活・フェリー航路活用事業	観光協会

	✓ 「小樽港クルーズ・プロモーション」の開催	関係団体
交通や宿泊、イベント等、観光情報の収集と提供	✓ ホームページによる情報発信	市、観光協会
インセンティブツアーなど小樽の魅力を生かした MICE の推進	✓ MICE 広域連携協力推進会議への参画	市
	✓ MICE 関係機関との連携強化	市
	✓ ユニークバニユーの情報発信・PR 強化	市
小樽ふれあい観光大使による魅力発信	✓ 小樽ふれあい観光大使運営協議会による大使の任命	関係団体

② 小樽の“四季”の魅力発信

観光客が多く訪れる夏季だけでなく、外国人観光客に人気の高い冬季など、季節ごとに豊かな表情を見せる、小樽の“四季”の魅力を情報発信するほか、メリハリの効いた春夏秋冬それぞれの魅力をニーズに合わせた的確に訴求します。

主な取組	具体的な取組内容（実績）	実施主体
食材の旬や花の見頃など小樽の“四季”が折りなす魅力の情報収集と提供	✓ ホームページによる情報発信	市、観光協会
	✓ Web マガジンの制作・配信(SNS でのプッシュ配信)	観光協会
おたる潮まつりや小樽雪あかりの路などのほか、小樽の“四季”の魅力を生かした新たなイベントの創出	✓ 「小樽雪あかりの路」の開催	関係団体
	✓ 「おたる潮まつり」の開催	関係団体
	✓ 「北運河ナイトマーケット Yummy 市」の開催	民間団体
海水浴をはじめとするマリレジャーやスキー、スノーボードなどの季節に応じた魅力の発信	✓ ホームページによる情報発信	市、観光協会
	✓ スキー観光プロモーション(フリーペーパー出稿、観光情報サイト掲載)	観光協会

③ 歴史・文化・芸術の体験プログラムの構築

「小樽は屋根のない博物館」と言われています。現存する著名な歴史的建造物、防波堤や鉄道などの産業遺産としての価値に景観美、食資源、この地にしかないバックグラウンドなど、それぞれをより身近に体感できるプログラムを構築します。

主な取組	具体的な取組内容（実績）	実施主体
地域の特性や小樽らしさを生かした体験メニュー及び新鮮	✓ 体験型コンテンツの造成	観光協会
	✓ ナイトタイムコンテンツの造成	観光協会

な素材を活用した食の充実などの魅力づくり	✓ インバウンド体験ツアーの造成と実施	商工会議所
	✓ 「おタテ」ブランド化推進プロジェクトの実施	関係団体
	✓ 「小樽あんかけ焼そば」の100年フード(文化庁)認定	民間団体
	✓ おたる祝津にしん・おタテ祭り開催	民間団体
	✓ 「北運河ナイトマーケット Yummy 市」の開催	民間団体
各種団体、市民等と連携した体験メニューや学習プログラムの充実	✓ 小樽市日本遺産地域プロデューサー育成事業	関係団体
	✓ 小樽市日本遺産インタープリター育成事業	関係団体
小樽市内の歴史・文化・芸術について、事業者に対して学ぶ機会の提供	✓ 市内観光事業者向け研修会の開催	市
	✓ 市内観光事業者向け日本遺産ガイド研修の実施	関係団体
	✓ 小樽市日本遺産地域プロデューサー育成事業	関係団体
	✓ 小樽市日本遺産インタープリター育成事業	関係団体
体験プログラムの情報共有や実施する市民団体、事業者などの人材の確保・育成	✓ ガイド向けワークショップ・研修の実施	観光協会
	✓ 小樽・青の洞窟協議会による安全研修の実施	関係団体
	✓ 小樽市日本遺産地域プロデューサー育成事業	関係団体
	✓ 小樽市日本遺産インタープリター育成事業	関係団体

④ 小樽に点在する観光資源のニーズを捉えた磨き上げと発掘

豊かな自然や歴史的建造物など、市内各地域別に点在する特色ある観光資源を、それぞれの観光客のニーズを捉えた効果的な磨き上げを行うほか、潜在する観光資源の発掘を行い、小樽観光の奥深さを訴求します。

主な取組	具体的な取組内容（実績）	実施主体
運河や堺町通り、朝里川温泉など既存の資源のほか、海や港、旧国鉄手宮線などの観光資源としての磨き上げ	✓ 旧国鉄手宮線を活用した夜間景観の演出	市
	✓ 旧北海製罐第3倉庫の利活用推進	関係団体
	✓ 北運河エリアの魅力向上と交流促進	関係団体
	✓ 朝里川温泉「元気力アップ」プロジェクトの推進	民間団体
	✓ 鉄道遺産を活用した「レールカーニバル」の開催	民間団体
潜在する新たな観光資源の調査発掘	✓ 「小樽2.0」プロジェクトの推進(観光庁高付加価値化事業)	市
	✓ 体験型観光ガイドの育成	観光協会
	✓ 早朝観光コンテンツの造成	観光協会

	✓ ナイトタイムエコノミーの創出	観光協会
	✓ モバイル空間統計による外国人入込数の把握	商工会議所
	✓ 日本遺産磨き上げ推進事業	関係団体
小樽の観光資源に対するニーズ調査、マーケティング分析	✓ デジタル技術活用(観光入込調査、マーケティング分析)	市、観光協会
	✓ 「小樽市観光客動態調査」の実施	市
	✓ インバウンド受入調査の実施	観光協会
	✓ 来訪者アンケート調査の実施	観光協会
歴史的建造物等を活用する新たな取組への支援	✓ 小樽市登録・指定歴史的建造物の保全支援	市
	✓ 音声合成キャラクター「小樽潮風高校 Project」の推進	観光協会
魅力あるまちなみ景観の構成要素となっている歴史的建造物の保全	✓ 小樽市登録・指定歴史的建造物の保全支援	市
	✓ 小樽市指定歴史的建造物の表示板等整備	市
	✓ 市民向け歴史的建造物めぐりを通じた保全意識の醸成	市
	✓ 旧北海製罐第3倉庫の取得・保全	市

⑤ 観光客が快適に過ごせる環境整備

小樽を訪れた様々な観光客がストレスなく滞在時間を快適に過ごすことができるよう、交通アクセスについての情報提供のほか、トイレや駐車場などの受入施設の整備などの環境整備を行います。

主な取組	具体的な取組内容（実績）	実施主体
交通アクセスや駐車場の充実と関連情報の提供	✓ 観光バス駐車場の運営・待機場所確保	市
観光客が自由に使えるトイレの充実と情報提供	✓ トイレ洋式化等整備に係る年次計画の策定及び推進	市
	✓ 小樽港観光船ターミナルトイレの24時間開放	市
	✓ 「小樽バリアフリーマップ」による情報発信	市
	✓ バリアフリーガイドマップ「ふらっとおたる」による情報発信	観光協会
	✓ Webサイト「小樽バリアフリーガイド」による情報発信	観光協会
客引きや看板広告への対応など質の高い観光地の維持	✓ 小樽市屋外広告物条例の運用	市
	✓ 悪質な客引きに対する注意喚起・苦情対応	市

	✓ 「小樽おもてなし認証」の創設及び推進	関係団体
災害時における観光客の安全・安心のための情報提供	✓ 小樽市観光客等の災害時対応マニュアルの策定	市
	✓ 音声合成キャラクター「小樽潮風高校 Project」の推進	観光協会
外国人対応を意識した観光案内所の機能や観光案内板・Wi-Fi 環境などの拡充	✓ 日本遺産看板の設置及び多言語対応	市
	✓ 観光案内板の多言語対応	市
	✓ 観光案内所における多言語対応	観光協会
ユニバーサルツーリズムへの対応の検討	✓ 小樽国際インフォメーションセンターにおける車椅子の無料貸出	観光協会
	✓ 「小樽バリアフリーマップ」による情報発信	市
	✓ バリアフリーガイドマップ「ふらっとおたる」による情報発信	観光協会
	✓ Webサイト「小樽バリアフリーガイド」による情報発信	観光協会
民泊利用の可能性の検討	✓ 民泊・簡易宿所の開業による宿泊機能の充実	民間事業者

⑥ 日本遺産認定に向けた活動の推進

小樽のブランド力向上や地域活性化を目指し、港や銀行街、鉄道施設など数々の遺産を生みだした小樽の歴史・文化のストーリーをまとめあげ、観光振興に生かしていきます。

主な取組	具体的な取組内容（実績）	実施主体
「歴史文化基本構想」策定	✓ 「小樽市歴史文化基本構想」の策定	市
小樽の歴史・文化を背景とした日本遺産認定のための取組	✓ 日本遺産「荒波を越えた男たちの夢が紡いだ異空間～北前船寄港地・船主集落～」認定	関係団体
	✓ 日本遺産「本邦国策を北海道に観よ！～北の産業革命『炭鉄港』～」認定	関係団体
	✓ 日本遺産「北海道の『心臓』と呼ばれたまち・小樽 ～「民の力」で創られ蘇った北の商都～」認定	関係団体

⑦ 滞在型観光に向けたプランの拡充

観光資源を組み合わせた魅力あるプログラムの開発、ナイトツーリズムの確立を通じて、小樽を起点とした観光行動促進への取組を加速させます。

主な取組	具体的な取組内容（実績）	実施主体
夜の回遊・散策ルートの企画と提供	✓ 「小樽ゆき物語」・「余市ゆき物語」の開催	観光協会
	✓ 運河ライトアップ「青の運河」の実施	観光協会

	✓ 「OTARU HAPPY HOUR」の実証	観光協会
	✓ 「おたるナイトマップ」の制作	観光協会
	✓ Web サイト「ON-Otaru Night-」による情報発信	観光協会
	✓ 「小樽雪あかりの路」の開催	関係団体
	✓ 「北運河ナイトマーケット Yummy 市」の開催	民間団体
携帯端末等を利用した案内システムの導入	✓ Web サイト「おたるあそび」による情報発信	商工会議所

⑧ ロケ地誘致活動の推進

人気の衰えを知らない、小樽が舞台の映像コンテンツ。訴求力のある小樽の価値を、新たな映像コンテンツの素材として、より積極的なプロモーション活動を行います。

主な取組	具体的な取組内容（実績）	実施主体
小樽フィルムコミッションによる映画やドラマ、コマーシャルなどのロケ誘致の促進や小樽	✓ 小樽フィルムコミッションによる小樽市内での撮影支援、ロケ地マップの制作	関係団体
ふれあい観光大使を活用したPR	✓ 小樽ふれあい観光大使運営協議会による大使の任命	関係団体

⑨ 小樽の“山”の知られざる魅力の発信

緑、空気、山から望む海のロケーションなど、小樽の山々が有する、未だ知られていない魅力についての発信強化を図ります。

主な取組	具体的な取組内容（実績）	実施主体
祝津、赤岩、天狗山などの遊歩道の整備及びPRほか、その他の山の魅力の検証と新たな企画立案	✓ 小樽祝津地区ワーケーションプログラムによる新たな観光コンテンツの創出	市
	✓ 朝里川温泉「元気力アップ」プロジェクトの推進	民間団体

⑩ 水辺を生かした誘客活動の推進

商工港湾都市の発祥の基点となる水辺を魅力ある交流の場として活用促進を図るほか、クルーズ客船の寄港促進と寄港時対応の充実などにより誘客を推進します。

主な取組	具体的な取組内容（実績）	実施主体
歴史や文化、水辺を生かした魅力ある交流の場としての活	✓ 自然観光資源の整備・活用による新たな観光コンテンツの創出	市
	✓ 小樽港第3号ふ頭及び周辺再開発	市

用促進と、まちづくりと連携した港湾空間の形成	✓ 「みなとオアシス小樽」の登録(第3号ふ頭及び周辺)	市
	✓ 「小樽港観光船ターミナル」の供用開始	市
	✓ 「おたるポートスクエア」の供用開始	市
	✓ 「ポート・オブ・ザ・イヤー2024」受賞	市
	✓ みなとオアシス登録に向けたシンポジウムの開催	商工会議所
	✓ フェリー乗船客への市内周遊団体、個人旅行プランの開発、販売	関係団体
	✓ フェリー寄港地メディアとタイアップした市内観光のPR	関係団体
	✓ フェリー乗船客向け観光ガイドブック制作、配布	関係団体
国内外のクルーズ船の寄港促進	✓ 大型クルーズ船対応岸壁及び「小樽港クルーズターミナル」の供用開始	市
	✓ 「小樽港クルーズ・プロモーション」の開催	関係団体
	✓ 「クルーズ・オブ・ザ・イヤー2024」特別賞の受賞	関係団体
	✓ 国際クルーズ見本市への出展	関係団体
	✓ 環日本海クルーズ推進協議会、北海道クルーズ振興協議会等複数港連携による海外クルーズ船社招請事業への参画	関係団体
	✓ 国内外船社訪問、国内船舶代理店及び旅行代理店訪問	関係団体
	✓ 海外クルーズ船向けの多言語マップ作成	関係団体
	✓ 地域団体や学校と連携したクルーズ船客への観光案内及び歓送迎の充実	関係団体

(2) 小樽の魅力を広げる

点在する資源を“面”として活用する、広域連携による取組――

① 地域DMO構築を視野に入れたアプローチ

小樽が後志地域や札幌などとともに、今後繁栄していくためには近隣自治体と広域的な連携を図り戦略的な観光施策を展開することが求められます。地域DMO構築を視野に、広域での連携を強化していきます。

主な取組	具体的な取組内容（実績）	実施主体
地域 DMO の構築及び有償ガイドを含む着地型ツアー等収益事業の確保	✓ 一般社団法人小樽観光協会が地域 DMO に登録	観光協会
	✓ 体験型コンテンツ開発のため地域おこし協力隊員を配置	観光協会

	✓ 体験型コンテンツ造成事業	観光協会
PR 事業などについて、関係市町村との広域連携強化	✓ 札幌コンベンションビューローとの連携、MICE 情報の掲載	市
地域 DMO と後志圏域等との広域連携	✓ 余市観光協会との連携、冬季イベントを開催	観光協会
	✓ 赤井川村 DMO との連携、ナイトタイムコンテンツ開発	観光協会

② 広域的な観光圏の形成

観光の広域化の推進力になり得る、歴史・文化・伝統などのストーリーと、後志ブランドの核である「食」をテーマとした観光ルートの確立を目指します。広域での情報発信や、後志製品の活用のほか、多彩な一次産品を生かし、付加価値の高い加工品の開発などを含めた多面的な取組を行います。

主な取組	具体的な取組内容（実績）	実施主体
歴史や文化、伝統、食などを活用したテーマやストーリー性のある回遊・散策ルートの企画と提供	✓ 小樽市日本遺産インタープリターを活用したモニターツアーの実施	関係団体
	✓ 日本遺産磨き上げ推進事業「小樽の食文化」	関係団体
	✓ 日本遺産パンフレット「たるたび」制作、ルート紹介	関係団体
共通パンフレットの作成や合同キャンペーンの実施などにより、広域的情報発信	✓ グルメイベントへの参加・出店	市、観光協会
	✓ さっぽろ連携中枢都市圏への参画、広域周遊ツアー商品造成及び海外旅行博への出展	市
	✓ 東日本連携・創成フォーラムへの参画、情報発信やデジタルイベント等への参加	市
	✓ 後志観光連盟への参画、マップ制作、イベント実施、会議等への参加	市
	✓ 余市観光協会との連携、イベントの開催(YOI-TARU)	観光協会
	✓ 日本遺産「炭鉄港」の関係市町との連携、日本遺産フェスティバルへの出展	関係団体
	✓ 日本遺産関係市町との連携、北海道遺産・日本遺産 PR イベントへの出展	関係団体
	✓ 「小樽港クルーズ・プロモーション」の開催	関係団体
日本遺産認定のストーリーと連携した観光ルートの創出	✓ 日本遺産を活用したガイドツアー及び研修会の開催	関係団体
	✓ 小樽市日本遺産インタープリターを活用したモニターツアーの実施	関係団体
	✓ 日本遺産パンフレット「たるたび」制作、ルート紹介	関係団体

地場産品の新規開発やブランド化との連携	✓ 「おタテ」ブランド化推進プロジェクトの実施	関係団体
	✓ 小樽美人スイーツの開発と普及・PR	商工会議所
	✓ 「しりべしコトリアード」の普及・PR	関係団体
小樽や後志地域の農水産物、酒などの利用促進	✓ 後志観光連盟への参画、食を活用した広域観光の推進	市
	✓ 小樽国際インフォメーションセンター内の物販店に小樽・後志地域の地酒コーナーを設置	観光協会
	✓ 「知産志食しりべし」を通じた後志産食材の普及・啓発	商工会議所
	✓ 日本遺産認定記念ラベル日本酒の販売	民間事業者

(3) 小樽の魅力を共有する

市民の意識改革を図り、市民が積極的に参加する取組——

① 外国人観光客との相互理解

外国人観光客に対して、的確かつ丁寧な対応ができるよう事業者や市民に対して情報提供等を行うほか、外国人観光客に対しても日本のマナーやルールの周知を行い市民と外国人観光客の相互理解を深めます。

主な取組	具体的な取組内容（実績）	実施主体
市民に向けて外国人旅行者の国別の文化や習慣の違いについての情報提供	✓ 市民向け観光理解促進リーフレットの発行	市
観光事業者向けに、ハラルなど外国人対応等の情報提供及び講習会等の実施	✓ 北海道観光振興機構との連携、研修会の開催	観光協会
	✓ 「小樽おもてなし英会話」フレーズ集の制作及び発信	観光協会
外国人観光客に向けた日本のマナーやルールの情報提供	✓ 外国人向けマナー啓発・注意喚起事業の実施	関係団体
マップ作成など外国人観光客が小樽への理解を深める取組の推進	✓ 日本遺産の英語解説文整備	市
	✓ 観光ガイドマップ(多言語対応)の制作・Web 展開	観光協会

② 観光への意識を高める活動の推進

市民一人ひとりがそれぞれの小樽の歴史的価値のある資源を再認識し、ホスピタリティの啓発事業などを通じて、観光地として小樽はどう在るべきか、どのように広域連携すべきか、また、市民は何をすべきかなど、観光への意識を高める取組を行います。

主な取組	具体的な取組内容（実績）	実施主体
小樽市内の歴史・文化・芸術について、市民に対して学ぶ機会の提供	✓ 小樽市日本遺産インタープリター育成事業	関係団体
	✓ 小樽市日本遺産地域プロデューサー育成事業	関係団体
	✓ 日本遺産ストーリー動画の制作及び発信	関係団体
	✓ 日本遺産をテーマとしたカルタの制作、市内小学校等へ配布	関係団体
	✓ 日本遺産ストーリーをテーマとした高校生による朗読劇の実施	関係団体
	✓ 「おたる案内人」制度の運用	関係団体
全市的なホスピタリティの啓発と観光ボランティア団体の支援	✓ 経産省「おもてなし認証」の紺認証取得（自治体初）	市
	✓ 「小樽おもてなし認証」の創設及び推進	関係団体
市民や団体などを対象とした各種講演会やワークショップなど、「観光」を考える場の提供	✓ 日本遺産記念フォーラム、日本遺産ガイドツアーの開催	関係団体
	✓ 小樽おもてなし認証式及び講演会を開催	関係団体
経済界、小・中・高・大学校や関係団体などとの情報共有と連携強化の推進	✓ 小樽市日本遺産学生インタープリター育成事業	関係団体
	✓ 小樽商科大学との共同研究「小樽市歴史資源の観光・教育への活用」の実施	市、民間事業者
	✓ 市内高校において日本遺産ワークショップを開催	関係団体

③ 教育カリキュラム編成に向けた提案

観光地・小樽ならではの強みを、次世代を担う子供の教育の視点から波及させます。観光資源の奥深さの追求、異文化とのコミュニケーションを実践するための教育カリキュラム編成に向けた提案を行います。

主な取組	具体的な取組内容（実績）	実施主体
小樽観光大学校と連携した「おたる案内人ジュニア育成プログラム」など、子供向けホスピタリティ向上のためのメニューの検討	✓ 市内小学校において「おたる案内人ジュニアガイド」事業を実施	民間団体

小樽イングリッシュキャンプとの連携の検討	✓ イングリッシュキャンプでの外国人への観光案内体験の実施	関係団体、民間団体
学校教材を活用した小樽の歴史・文化を学ぶ機会の提供	✓ 小樽商科大学との共同研究「小樽市歴史資源の観光・教育への活用」の実施	市、民間事業者

④ 市民が観光客とふれあう機会の提供

市民が観光客へ接する機会を提供できるカリキュラムの実施や次世代のリーダー育成を行い、観光ボランティアの底上げを図ります。

主な取組	具体的な取組内容（実績）	実施主体
小樽観光大学校と連携し、市民が観光ガイドを行う機会の提供	✓ 小樽市日本遺産インタープリター育成事業	関係団体
	✓ 「おたる案内人」制度の運用 ※R8.4月現在 1,557名(マイスター:68名、1級:685名、2級:804名)	関係団体
観光関連団体等と連携した、次世代のリーダー育成	✓ 「おたる案内人」制度の運用 ※R8.4月現在 1,557名(マイスター:68名、1級:685名、2級:804名)	関係団体
	✓ 小樽商科大学による「観光産業の中核を担う経営人材育成講座」の実施	民間事業者
市場や商店街など市民生活エリアの情報提供や生活体験型観光の検討などによる市民と観光客の交流機会の創出	✓ 地域観光資源を活用したまち歩きツアーの実施	関係団体
市民が創出し自主的に実施するイベント等への支援	✓ 補助金の交付及び実行委員会への参画	市

3. 小樽市市民ワークショップ開催概要

(1) 開催概要

実施目的:

観光振興に対する理解やマナー問題による市民生活への影響など、基本計画策定に向けた市民の意向を把握するために、実施する。また、ワークショップにおいて、「おたる案内人ボランティアガイド」と街を歩くことで、小樽市の取り組みや現状について市民にも観光に関する理解を深めてもらうことも狙いの一つである。

開催日時：令和7年(2025)年9月2日(火) 13:00～16:30

開催場所：市立小樽文学館・美術館研修室

申込者数：19名

参加者数：12名 + ガイド参加者5名(計4グループ)

実施スケジュール：下表のとおり

時間	内容
12:45～13:00	・ 受付開始
13:00～13:05	・ 開会挨拶(小樽市)
13:05～13:10	・ ワークショップの進め方の説明 ・ おたる案内人ボランティアガイド紹介
13:15～13:30	・ グループごとに自己紹介 ・ グループごとにガイドよりコース説明
13:30～14:40	・ まち歩き 出発
14:40～14:50	・ 帰着／休憩
14:50～15:20	・ ワークショップ①
15:20～15:50	・ ワークショップ②
15:50～16:15	・ 各グループより発表
16:15～16:25	・ 閉会挨拶
16:25～16:28	・ アンケート
16:28～16:30	・ 終了

開催内容

まち歩き

■実施概要

- ・ 13:30 から 14:40 の計 70 分にて実施した。
- ・ まち歩きのコースは、おたる案内人のガイドの方が実施されている「色内銀行街 1 時間コース」のルートにて実施した。

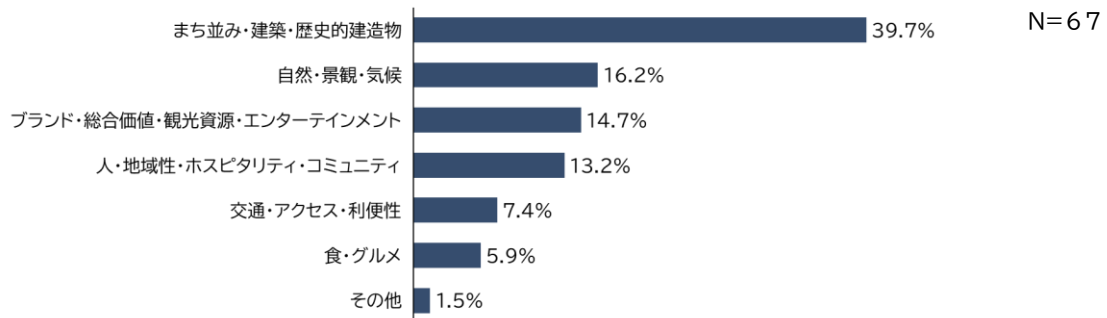
■ワークショップ実施概要

- ・ グループごとにワークショップ①、②を実施し、各グループより話合いの内容を発表いただいた。
- ・ ワークショップ①では、まち歩きで発見した「小樽の魅力」、まち歩きや普段の生活で気づいた「小樽の魅力」、「小樽の課題」、小樽は「もっとこうなったらもっといい！（提案）」について議論いただいた。
- ・ ワークショップ②では、ワークショップ①を踏まえた上で、「私たちの小樽観光改革案」～これからの小樽観光で取り組むべきことや実現したいこと～について議論いただいた。
- ・ グループワークは付箋を利用して、模造紙に各自の意見を貼り付けながらディスカッションを進めた。
- ・ 模造紙の使用方法是、下図のとおり。模造紙の左半分は、「小樽の魅力」、「小樽の課題」、「もっとこうなったらいい！（提案）」という項目について、付箋を貼り付けていただき、右半分には、「私たちの小樽観光改革案」を記載いただいた。

(2) ワークショップまとめ

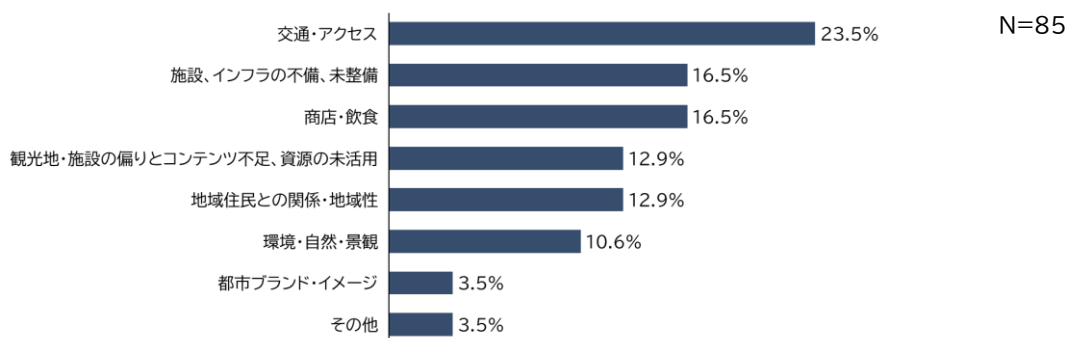
ワークショップで出された意見のまとめ

《魅力》



- ・ 「まちなみ・建築・歴史的建造物」については、色内などの旧銀行建築群や旧手宮線について多く言及されているほか、古い建物を再生・利活用している取り組みや建物の内部構造の美しさ、まちの成り立ち自体が持つ歴史的価値が魅力として挙げられた。
- ・ 「自然・景観・気候」は、運河の風景や水辺、海に関することで、小樽の美しい夜景や涼しい気候を魅力と感じる意見があった。
- ・ 「ブランド・総合価値・観光資源・エンターテインメント」は小樽が持つ総合的な観光に関するポテンシャルの高さや「小樽」というネームバリューそのものが挙げられた。
- ・ 「人・地域性・ホスピタリティ・コミュニティ」では、小樽市民の地元愛や祭りやイベントなどの地域特性の魅力が評価されていた。
- ・ 「食・グルメ」は海鮮とスイーツが小樽の代表的な魅力として挙がっていた。
- ・ 「交通・アクセス・利便性」は観光エリアがコンパクトにまとまっていることが挙げられていた。

《課題》

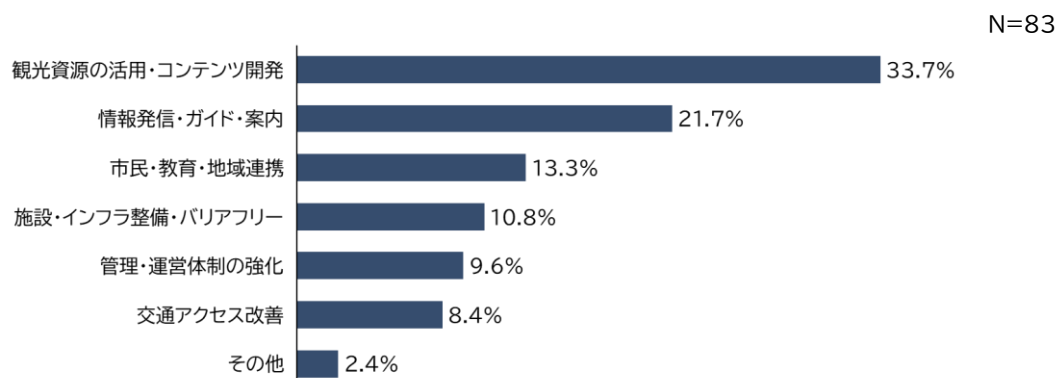


- ・ 「交通・アクセス」に関しては、札幌が近く宿泊需要がないことや、観光ポイントが離れているため広範囲での移動が困難であること、滞在時間の問題や、公共交通機関が不便で観光地が繋がられていないこと、また公共交通機関の不足といった声が上がった。また、観光客のレンタカーやバスのマナーの悪さ、駐車場料金の高さなども課題としてみられた。
- ・ 「施設、インフラの不備、未整備」は、休憩スペースの不足やトイレ、ゴミ箱の未整備とい

った声の他、ネット環境の不備、カード決済への対応不足、空調設備の問題、足場の悪さなどが挙げられている。

- ・ 「商店・飲食」飲食店等の営業時間が短く、ナイトタイムに営業している店舗が少ないことが大きな課題として指摘された。また、商店街や通りの活気のなさも課題として挙げられた一方で、飲食店や商店、民泊の営業のあり方自体が課題という声もあった。
- ・ 「観光地・施設の偏りとコンテンツ不足、資源の未活用」では、観光客の一極集中、観光施設の不足、歴史的建造物の未活用が主な課題として挙げられた。
- ・ 「地域住民との関係・地域性」においては、市民の観光への関心や関与の低さや地域住民に迷惑をかける観光客の存在が問題となった。
- ・ 「環境・自然・景観」は細かい意見が多く、雪道の問題、ライトアップ時間の課題、ドラッグストア出店による景観への影響などであった。
- ・ 「都市ブランド・イメージ」については、「小樽」というネームバリューに対して期待値が低いことや、「当たり前にある観光地」になってしまっているといった意見があった。

《提案》



- ・ 「観光資源の活用・コンテンツ開発」に関しては、運河周辺の開発、新たな観光ハード施設の創設、歴史的建物の復元・活用、写真スポットや観光スポットの創設といったハード面に関する事及びスタンプラリーやビアガーデンフェア、自転車で巡る運河ツアーといったイベントや催し、ツアーの造成などのソフト面に関するアイデアが多く挙げられていた。
- ・ 「情報発信・ガイド・案内」は、小樽の歴史やアクセス情報、店舗紹介など小樽の魅力の多様な情報の発信が挙げられた。発信方法として、案内板やマップの活用、ボランティアガイドなど人による案内の他、まち歩きアプリの開発やインターネットでの情報提供といったデジタルを活用した発信方法についても言及されていた。
- ・ 「市民・教育・地域連携」は、市民を巻き込むこと、地域内外との連携について言及する意見があり、具体的には小樽商科大学や商店街、余市町・仁木町・積丹町などの北後志地域との連携も挙げられた。
- ・ 「施設・インフラ整備・バリアフリー」は多様な意見が挙がり、荷物を預けるスペースの確保、休憩場所・施設の確保、道路整備の他、住宅整備といった意見もあった。
- ・ 「管理・運営体制の強化」も同様に様々な意見が挙がり、職員による見回りや整備、サービ

スの拡充や規制、景観への配慮などのほか、「観光客心得」といった新たな体制・仕組みについてのアイデアが挙がった。

- ・ 「交通アクセス改善」は、北運河へのアクセス向上や堺町以外のアクセスポイントをつなげることなど、二次交通の課題に対し、周遊バスやシェア電気自動車、スクーターといったアイデアが提案された。

(3) ワークショップで出た意見の分析

《総合分析》

市民ワークショップの結果から、小樽の魅力は「歴史的建造物やまちなみ」、「自然景観」、そして「小樽」というブランド価値に強く支えられていることが明らかとなった。

一方で、課題としては「観光資源の未活用」と「コンテンツ不足」、「施設・インフラの脆弱さ」、及び「市民と観光の関係性」に関する懸念が目立つ。

提案においては、「観光資源の活用・コンテンツ開発」、「情報発信の強化」、「市民・地域連携」が特に多く挙げられており、既存の強みをどう深化させ、市民や地域を巻き込みながら持続可能な観光地域づくりを進めていくかが重要である。

《主要課題と方向性》

1. 観光資源の偏在と活用不足

- ✓ 歴史的建造物や旧手宮線などのポテンシャルが十分に生かされていない。
- ✓ 観光が運河・堺町通り周辺に一極集中しており、滞在時間や回遊性が限定されている。

2. 施設・インフラ・環境整備の遅れ

- ✓ トイレや休憩所、Wi-Fi、キャッシュレス対応などの基本インフラ不足が観光体験を損ねている。
- ✓ 雪道対策や景観配慮、夜間営業の不足など、観光地としての利便性・快適性に課題。

3. 交通アクセスと滞在型観光の不足

- ✓ 札幌からの近さが宿泊需要を阻害。
- ✓ 公共交通機関や二次交通の不便さにより、広域的な観光が制限されている。

4. 市民との関係性・地域連携の不足

- ✓ 観光への市民参加や理解が十分でなく、生活と観光の調和が課題。
- ✓ 近隣市町村との広域連携も弱く、魅力を面的に展開できていない。

《市民ワークショップによる観光基本計画への示唆》

1. 観光資源の活用とコンテンツ開発

- 歴史的建造物の復元・再活用：旧銀行建築群や旧手宮線を文化拠点や体験型施設として活用。
- 滞在型コンテンツの充実：ナイトプログラム（ライトアップ、夜市、音楽イベント）、四季を感じる体験（雪道散策、海辺アクティビティ）。
- 新たな回遊ルート創出：堺町、運河周辺以外のエリア（色内、北運河、手宮エリアなど）を

つなぐ観光モデルコースの整備。

2. 情報発信・案内体制の強化

- 多言語対応のデジタルツール：アプリや Web での案内、マップ・AR 体験など。
- 人によるガイド体制：ボランティアガイドや学生参加による「まち歩きガイド」制度。
- ブランド強化：「小樽＝歴史・海・街並み」の魅力を一貫したストーリーで発信。
- 観光客へのマナー啓発：観光客に対して、「観光の心得」のようなマナー呼びかけ及び啓発を促す情報発信を行うことでレスポンスブル・ツーリズムにつなげる。

3. 市民参加と地域連携

- 市民参加型イベント：市民が主体となる祭り・市民ガイド・マルシェを観光と接続。
- 教育機関との連携：小樽商科大学などと協働した観光研究・人材育成。
- 後志広域連携：余市・積丹などとの周遊ルート化で広域観光圏を形成。

4. 施設・インフラ整備

- 快適性・利便性の強化：休憩所、コインロッカー、公共トイレ、フリーWi-Fi の整備。
- バリアフリー化：高齢者・障害者も回遊しやすい道路・施設改修。
- 環境・景観配慮：看板・建物デザインのガイドライン策定、夜間景観の整備。

5. 交通アクセス改善

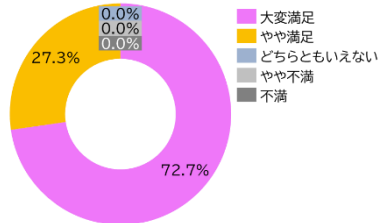
- 二次交通の整備：周遊バス、シェアモビリティ（電動自転車・電動スクーター・EVカーシェア）導入。
- 広域交通との連携：札幌・新千歳空港からの直通アクセス強化、宿泊と結びつけた交通パッケージ開発。
- 観光と生活の両立：駐車場整備や観光客マナー啓発による地域負担軽減。

(4) 参加者アンケート結果

参加者に向けてアンケートを実施した。アンケート結果は以下の通り。(回答数 11)

1. 本日のワークショップ全体の満足度について教えてください。

- ・ 「大変満足」「やや満足」で 100%。

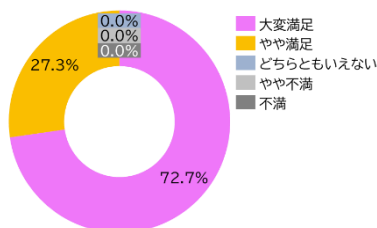


2. 上記の通り回答した理由を教えてください。

- ・ 「気付きがあった」という声とともに「難しかった」も。
- 和気あいあいとした雰囲気づくりが、うまかった。
- もう少し中身をつめたかった
- 改めて、課題の再発見をできました
- 短い時間でしたが、改めて気づきがありました
- 小樽の知らなかったことを多角的な面から知ることができた。
- 様々な意見、楽しかったです。
- むずかしかった。

3. 本日のまち歩き体験の満足度について教えてください。

- ・ 「大変満足」「やや満足」で 100%。

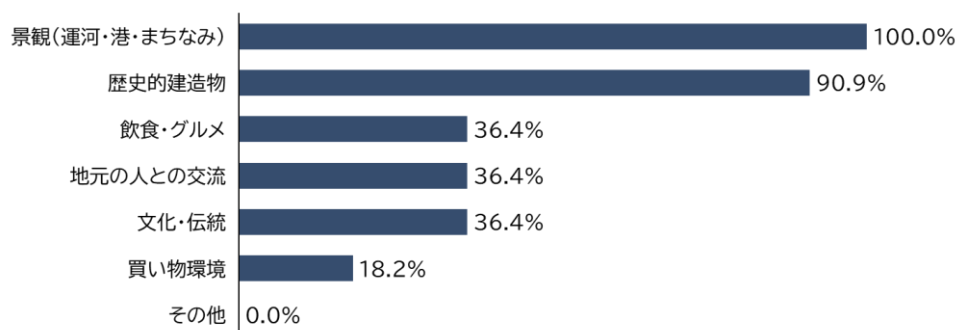


4. 上記の通り回答した理由を教えてください。

- ・ ガイドと歩いたことで新たな気付きを得られたよう。
- 魅力的なお話が素敵でした。
- 知らないことが意外とありました。
- 建物の内部の写真が良かった。
- 知らない体験があった。

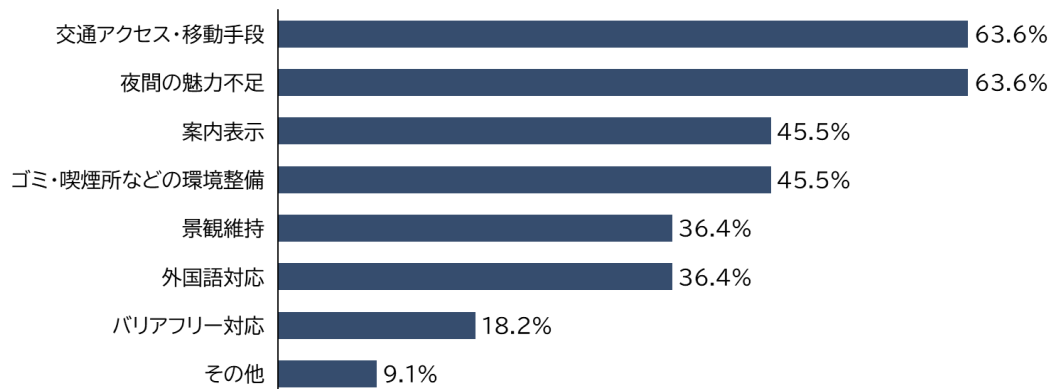
5. 本日のまち歩き、または普段「小樽らしい魅力」と感じた要素として、当てはまるものを全てお選びください。

- ・ 「景観（運河・港・まちなみ）」は全員が回答。次いで、「歴史的建造物」。



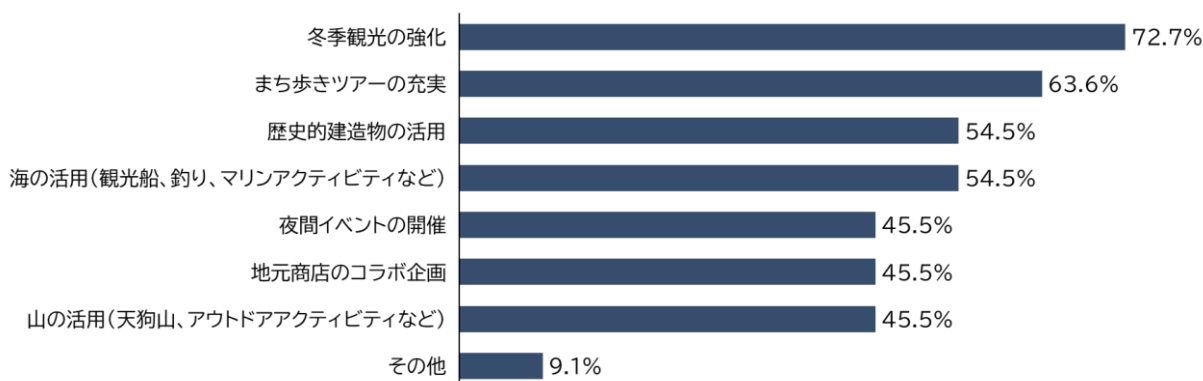
6. 本日のまち歩き、または普段「改善が必要」と感じた要素として、当てはまるものを全てお選びください。

- ・ 「交通アクセス・移動手段」、「夜間の魅力不足」が6割以上。



7. 小樽市に期待する、観光に関する施策について、全てお選びください。

- ・ 「冬季観光の強化」が7割以上。



8. 小樽の観光を持続・発展させるために必要だと思うことをご記入ください。

- ・ 「市民」というキーワードが多く出ている。
 - 小樽市民の意識向上
 - 市民の理解

- 将来を担う若い市民がどんなことでも良いが、小樽愛を伝えることができる取組を最も充実しないと小樽観光はまた廃れる
- 若い人財の育成、定着化
- 交通
- 市民の民意
- 駐車場、交通機関、飲食の充実を
- 文化遺産の価値を市民に知らせること

9. 市民と観光客が共に楽しめるまちにするために必要と思うことをご記入ください。

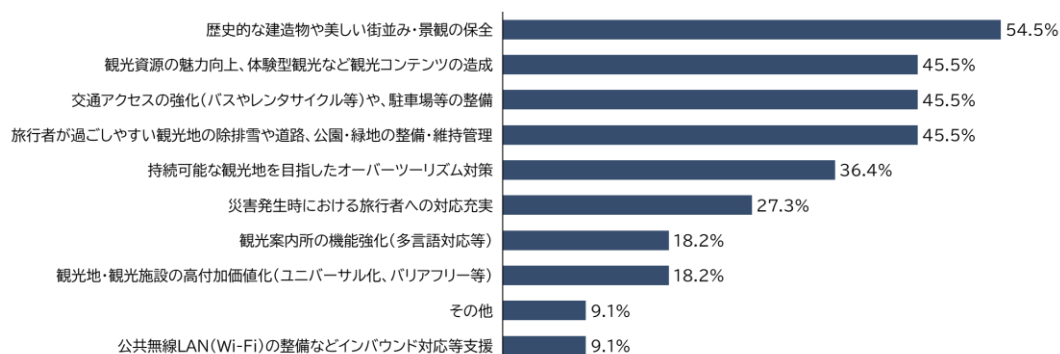
- ・ 「市民」がここでもキーワードとなっている。
 - 市民に向けた観光情報の精選
 - 気軽に歩けるコースメニュー（予算別、エリア別）
 - 相互理解
 - 市民との交流
 - むずかしい。

10. 本日の市民ワークショップについてご意見やご感想をご記入ください。

- ・ 季節を変えて開催を期待する声もある。
 - 厳寒期に開催してほしい
 - 身になりました
 - 市民ワークショップに次の世代を担う若い学生の意見や感想が欲しかった
 - 非常に有意義な会となりました。ありがとうございました。
 - 観光ガイドさんのお話が聞けて大変良かったです。道外から駆け付けた方たちが沢山いらっしゃって、小樽愛をさらに感じて胸がいっぱいになりました。
 - 市 観光振興室、観光協会 職員が一日、午前、午後、定点観察で観光の流れ 見廻り。
 - 色々考えるチャンスをいただきありがとうございました。

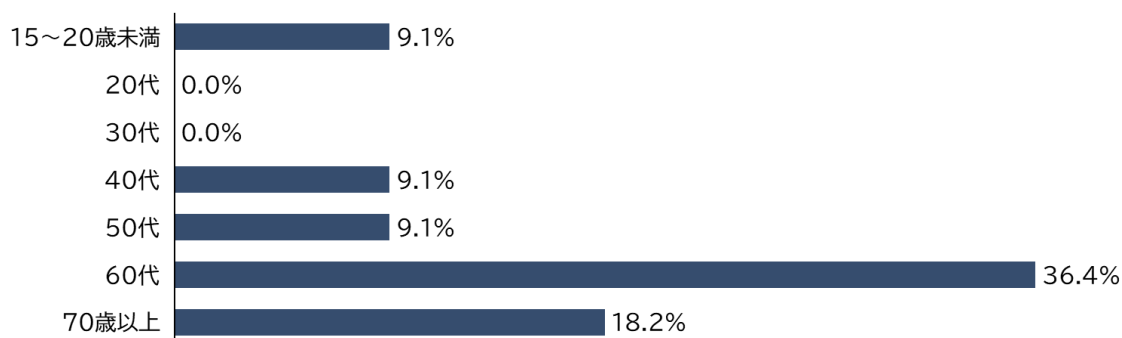
11. 小樽市では令和8(2026)年4月から宿泊税を導入して、宿泊者1人1泊につき200円を徴収する予定です。宿泊税を活用して実施すべきと考える施策について全てお選びください。

- ・ 最も多いのは、「歴史的な建造物や美しい街並み・景観の保全」で半数以上。



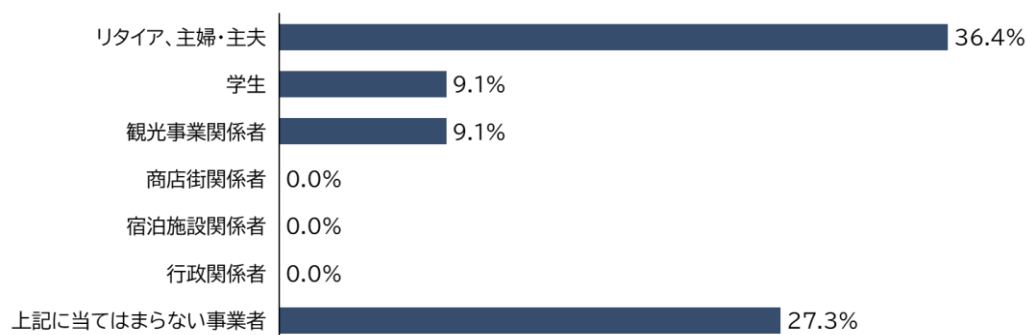
12. あなたの年齢について教えてください。

- ・ 60代以上が多く、子育て世代などが少ない。



13. あなたの職業や所属について教えてください。

- ・ 「リタイア、主婦・主夫」が最も多かった。



《アンケート考察》

● 強みの再確認

「景観×歴史」はほぼ全員が魅力と回答。これまでのワークショップで挙げた「まちなみ・歴史資産」の評価とも整合し、小樽ブランドの核であることが裏付けられた。

● 体験設計の重点は「移動」と「夜」

「交通アクセス・移動」と「夜間の魅力不足」が同率最多。二次交通の改善（周遊・回遊性）と、ナイトタイム・プログラムの造成が、満足度の底上げと滞在時間の延伸に直結すると考えられている。

● 冬も強い＝通年化のカギ

最も支持の高い施策は「冬季観光の強化」。除排雪・歩行環境整備やライトアップ・夜間イベントといったハード×ソフトのパッケージ化が有効という示唆も得られた。

また、宿泊税の使途としても除排雪・交通・保全が上位で、投資の受容性が高いといえる。

● 歴史資産の「中身」を見せる

建物内部の価値やストーリーへの言及が散見。内部公開・期間限定開扉・ガイドツアーなど“インサイド体験”は満足度を押し上げ、夜間・冬季プログラムとも親和性が高い領域です。

今回の参加者は60代が中心で、若年層は少数であった。

今後、学生や若手事業者などから意見をもらうことで、ナイトタイムやデジタル施策に関する多様な意見を取り入れられる可能性が高い。

(5) まとめ

今回の市民ワークショップを通じて、小樽市の観光に関する「強み」と「課題」が改めて明らかになった。

市民からの意見では、歴史的建造物やまちなみ、運河や自然景観といった資産が小樽ブランドの核であることが改めて確認された一方で、観光資源の一極集中、未活用施設、夜間や冬季の魅力不足、交通・インフラの脆弱さといった課題が顕在化した。

ワークショップでは、こうした課題に対し、歴史的建造物の復元・再活用や、ナイトタイム・冬季観光の充実、二次交通の整備、市民参加型イベントや広域連携の推進など、具体的かつ実現性の高い提案が数多く挙げられた。また、観光と市民生活の調和や、観光の経済的価値を市民に分かりやすく伝えることの重要性も指摘された。

提案においては、歴史資産を生かした新たなコンテンツ開発、デジタルを含めた情報発信、市民や周辺地域との連携、二次交通の改善が多数挙げられ、観光の持続可能性と市民生活の調和が求められている。改善策として、観光客に対しても「観光する上でのマナー」を呼びかける声や「マナーブックの作成」などもあり、今後の小樽における責任ある観光（レスポンシブルツーリズム）を進める上でも大きな示唆ともなった。

特に、アンケート結果からも

- ✓ 「交通アクセス・移動」
- ✓ 「夜間の魅力不足」
- ✓ 「冬季観光の強化」
- ✓ 「市民と観光客の調和」

が重点テーマであることが確認されており、宿泊税の活用を含めた戦略的な投資の方向性も明確になった。

今後の第3次観光基本計画の策定においては、

1. 小樽ブランドの核である「景観×歴史」を守り・魅せる
2. 回遊性・滞在性を高める「交通と夜間・冬季コンテンツ」の整備
3. 市民愛と地域連携を基盤とした「開かれた観光まちづくり」

この三点を柱とすることで、観光客にとっても、市民にとっても誇れる「持続可能な観光都市・小樽」の実現が期待されるという示唆が得られた。

4. KGI (Key Goal Indicator【重要目標達成指標】) の根拠

① 年間観光消費額

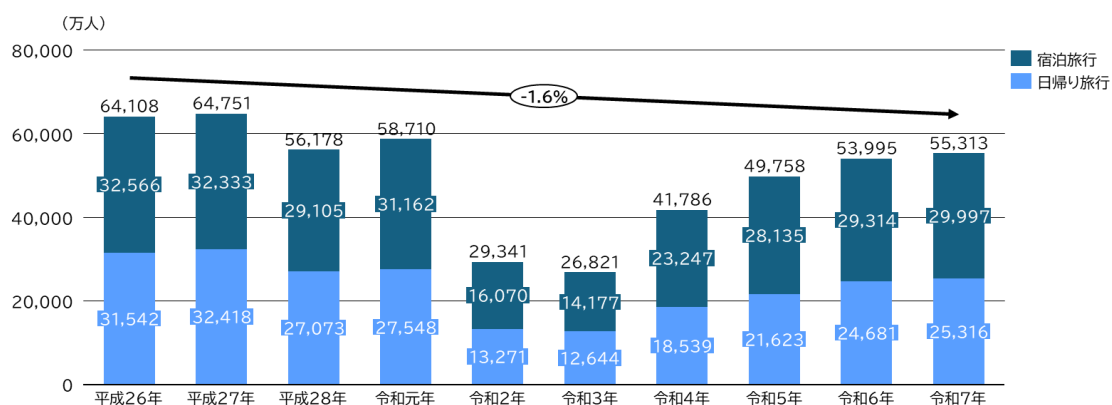
【目標値】1,400 億円

令和 5 (2023)～令和 6 (2024)年度の 1,062 億円から、令和 18(2036)年度に 1,400 億円 (約 31.8%増、増加額 338 億円、年率約 2.8%) を目指す。なお、第 7 次小樽市総合計画における令和 10(2028)年度目標値 1,228 億円を、最低限達成すべき水準として踏まえる。

この目標値が妥当である根拠として全国の観光市場は、名目で年率 2.0%程度の堅実な伸びが見込まれる。

国内旅行市場は回復途上にあるものの、日本人国内延べ宿泊者数は令和 7 (2025)年で 5 億 5,313 万人と、平成 27(2015)年の 6 億 4,751 万人には届いておらず、大きな伸びは見込みにくい状況である。

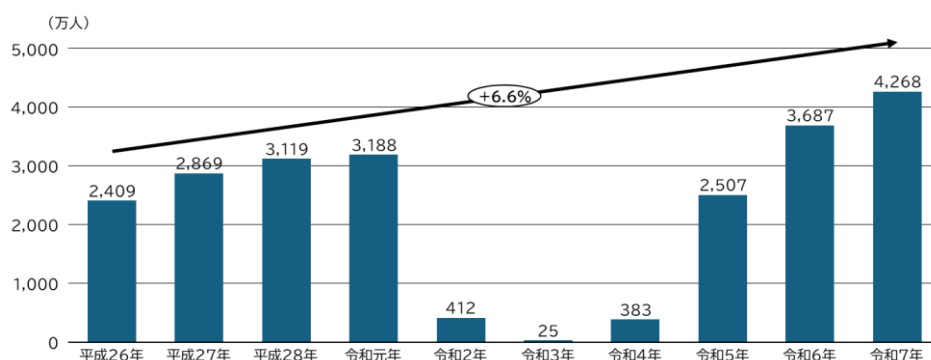
日本人国内延べ旅行者数 (確報)



出典：観光庁「宿泊旅行統計調査」2026 年

一方、インバウンドは好調で、令和 7 (2025)年の訪日外国人客数は 4,000 万人を突破し、世界全体の国際旅行者数も令和 7 年(2025)上半期に前年同期比約 5 %増となっている。

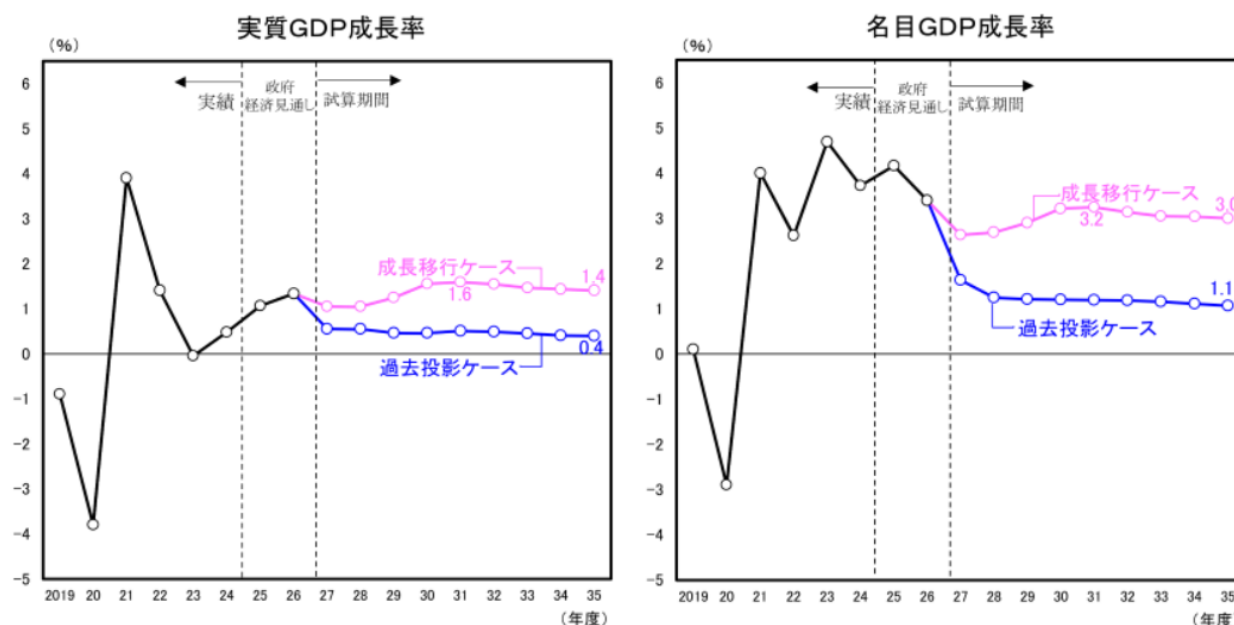
訪日外国人旅行者数の推移



出典：JNTO「訪日外客数」2026 年

内閣府「中長期の経済財政に関する試算（令和8（2026）年1月）」では、名目GDP成長率が1～3%程度と見込まれ、観光消費額は物価を含む名目値であるため、名目成長と消費単価の上昇が下支えとなる。

中長期の経済財政に関する試算（令和8（2026）年1月）



出典：内閣府「中長期の経済財政に関する試算」（2026年1月）

以上から、全国的には年率2.0%程度（株式会社JTB総合研究所による分析）が想定されるが、小樽が有する歴史的建造物・港町景観などの観光資源のポテンシャルを前提に、全国のマクロ水準を上回る成長を目指し、小樽市は年率2.8%という意欲的な目標として設定する。この差分をどのような来訪者数・消費単価の組み合わせと手段によって実現するかは、DMOが観光地経営戦略においてKPIとして設計・実行していく。

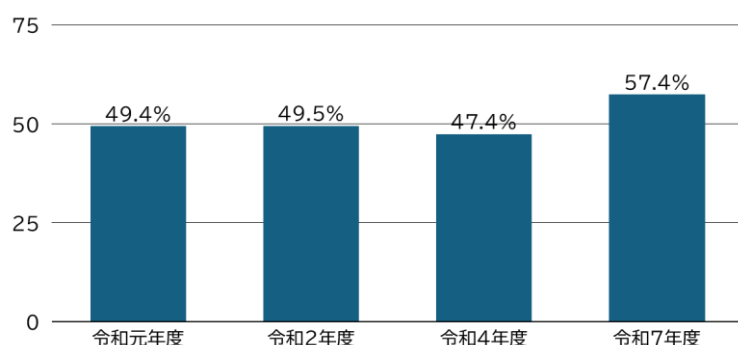
② 「観光都市であることに魅力や活力を感じている」市民の割合

【目標案】70%

「令和7年度第7次小樽市総合計画進捗管理のための市民アンケート」における「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 57.4%を基準値とし、令和18(2036)年度には70.0%を目指す（市政アンケートで「当てはまる」「やや当てはまる」と回答した割合の合計）。

この項目は、令和元(2019)年度 49.4%、令和2(2020)年度 49.5%、令和4(2022)年度 47.4%と、おおむね 50%前後で推移してきたが、令和7(2025)年度には 57.4%となり、令和4(2022)年度比で 10.0 ポイント上昇した。

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 及び小樽市「令和7年度 第1回市政アンケート」2026年

このことは、市民の観光に対する評価が固定的なものではなく、取組や環境の変化によって改善し得ることを示している。

また、同アンケートでは、以下の通り小樽の魅力や自然に対する愛着が高い水準で示されている。

- 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%

出典：小樽市「令和7年度 第1回市政アンケート」2026年

これらに対し、「観光都市であることに魅力や活力を感じている」との回答割合（57.4%）は相対的に低い水準にとどまっている。この差は、観光資源そのものに対する市民の評価が低いことを示すのではなく、観光の効果を「まちの活力」や「暮らしの質の向上」として市民に十分に伝えることができていない可能性を示している。

今後、観光地経営の取組を通じて、観光が生み出す価値が地域経済の循環や市民生活の向上につながっていることへの理解が広がり、市民がその効果をより実感できるようになることで、観光都市としての価値実感へとさらに結びついていくことが期待される。

こうした点を踏まえれば、令和18(2036)年度に70.0%を目指すことは、一定の挑戦性を有しつつも、十分に到達可能な水準であると考えられる。

脚注

-
- i 小樽市総合計画（第7次小樽市総合計画：令和元(2019)年度～令和 10(2028)年度）
https://www.city.otaru.lg.jp/docs/2020120400878/file_contents/zentai.pdf
- ii 小樽市歴史文化基本構想 <https://www.city.otaru.lg.jp/docs/2020101500085/>
- iii 歴史的風致維持向上計画 <https://www.city.otaru.lg.jp/docs/2025070800020/>
- iv ステークホルダー：共に進め、影響し合う当事者たち（市民、行政、事業者など）を指します。
- v DMO (Destination Management Organization：デスティネーション・マネジメント・オーガニゼーション)：「観光地域づくり法人」と呼ばれる組織
- vi KGI (Key Goal Indicator：キー・ゴール・インジケーター)：重要目標達成指標。計画やプロジェクトが最終的に目指すゴールの一番大きな数字
- vii KPI (Key Performance Indicator：キー・パフォーマンス・インジケーター)：重要業績評価指標。最終的なゴールに向かって、今どれくらい順調に進んでいるかを測るための中間目標となる数字
- viii 観光庁：観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン～観光地域づくり法人を核とする観光地域づくりに向けて～令和7(2025)年3月
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/002002215.pdf>
- ix 「荒波を越えた男たちの夢が紡いだ異空間～北前船寄港地・船主集落～」(平成 30 (2018) 年 5 月 24 日認定)
- x 「本邦国策を北海道に観よ！～北の産業革命「炭鉄港」～」(令和元 (2019) 年 5 月 20 日認定)
- xi 「北海道の『心臓』と呼ばれたまち・小樽～「民の力」で創られ蘇った北の商都～」(令和 7 (2025) 年 2 月 4 日認定)
- xii 観光関連事業者等が調達する食材、商品、サービス等のうち、地域から調達する割合