

# 呉市観光振興計画(案)

～私たち呉市民が豊かで幸せに暮らし続けられるまちを目指して～

## 目次

はじめに ～この計画が一番伝えたいこと～	1
第1章 観光振興計画策定の背景と目的	
1 私たち呉市民が観光に取り組む理由	2
（1）人口減少社会の到来	2
（2）国の観光に対する取組	3
（3）観光がもたらす経済効果	5
2 呉市における人口減少などによる個人消費の影響	6
（1）呉市における人口減少の見通し	6
（2）人口減少に伴う個人消費と民間住宅投資の減少の見通し	6
3 計画策定の目的	8
第2章 呉市の観光の現状と課題	
1 観光客数の推移	10
（1）呉市の総観光客数の推移	10
（2）大和ミュージアムの開館に伴う観光客の変化	11
2 観光消費額の推移	12
3 呉市観光客の傾向	13
4 呉市の観光振興における課題	16
第3章 私たち呉市民の目指すべき姿	
1 私たち呉市民の使命と将来の姿，行動指針	17
（1）使命（ミッション）と目指すべき将来の姿（ビジョン）	17
（2）将来に向けた行動指針（バリュー）	19
2 計画期間	22
3 計画期間中における数値目標	23
（1）数値目標	23
（2）数値目標の考え方	25
第4章 具体的な取組	
1 将来の姿（ビジョン）を目指すための取組の全体像	27
2 取組方針	28
第5章 新たな観光推進体制	
1 新たな観光推進体制の構築	31
2 計画のスケジュール	33

はじめに ～この計画が一番伝えたいこと～

呉市が活気にあふれ

私たちが豊かで幸せに暮らし続けていくためには  
観光客に使ってもらうお金を

現在の  
約3倍！

**年間800億円** にすることが必要です!!

雇用創出！

郷土愛！

にぎわい！

所得UP！

移住定住！

私たち呉市民が、呉を訪れる全ての観光客に満足してもらおうという気持ちを持つことは、呉で使ってもらうお金（観光消費額）を増加させることにつながります。

この観光消費額を、1年ごとに17億円増やして、将来的に令和元年の約3倍である年間800億円にすることができれば、所得の増加、新たな雇用やにぎわいの創出、移住定住促進、さらには郷土愛の高まりにつながるなど、私たちの生活の中に様々な効果もたらされます。

この計画は、観光産業の発展により、私たちの生活が豊かになり、まちに幸せと誇りを実感し続けられるように、市民・事業者・行政など観光に関わる全ての人が、共通の認識を持って観光産業を推進していくための方向性を示しています。

# 第1章 観光振興計画策定の背景と目的

## 1 私たち呉市民が観光に取り組む理由

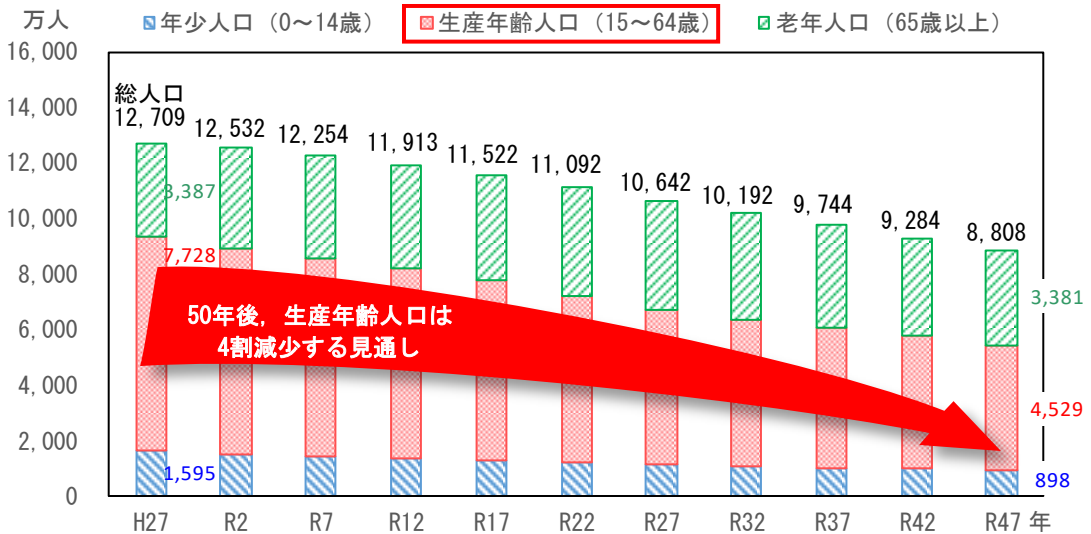
### (1) 人口減少社会の到来

我が国では、人口減少と少子高齢化が急速に進展しています。国立社会保障・人口問題研究所の将来推計人口によると、平成27年時点で約1億2,700万人の人口は、50年後の令和47年には約8,800万人となり、このうち生産年齢人口（15～64歳）は、約4割の約3,200万人が減少すると推計されています。

こうした人口減少、特に生産年齢人口の減少は、社会保障の問題にとどまらず、地域社会の活力や労働力の確保に大きな影響を与えるなど、地域経済を脅かす要因となります。

そのため、今後は、地域活力の維持・向上を図るために、雇用の確保や地域を担う人材の確保など、本市の定住人口を増やす取組だけでなく、市外から呉市へ訪れてもらい、関係人口<sup>(注)</sup>を拡大していくなど、地域活性化の取組が重要となります。

【図表1 我が国の将来推計人口】



(注) 関係人口…特定の地域に継続的に多様な形で関わる人のこと。「観光以上、移住未満」と例えられることが多く、祭りやイベントへの参画、ワーケーション、ふるさと納税などの形で、地域との関係を持つことを表す。

## (2) 国の観光に対する取組

国は、今後の人口減少社会が見込まれる中で、観光が地域経済の活性化・雇用機会の増大など、国民経済のあらゆる領域にわたってその発展に寄与するものであり、同時に国民生活の安定向上に貢献するものであるとして、平成19年1月に観光立国推進基本法（平成18年法律第117号）を施行し、観光立国の実現を目指すため、観光庁の設置、ビザの戦略的な緩和、免税制度の拡充、出入国管理体制の充実、航空ネットワークの拡大など、大胆な改革に取り組んできました。

【図表2 観光立国実現に向けた国の取組】

年	施策概要
平成15年	観光立国懇談会開催 ビジット・ジャパン事業開始
平成18年	観光立国推進基本法成立
平成19年	観光立国推進基本法施行 観光立国推進基本計画閣議決定
平成20年	観光庁設置
平成21年	中国個人観光ビザ発給開始
平成25年	観光立国実現に向けたアクション・プログラム決定開始（毎年）
平成28年	明日の日本を支える観光ビジョン策定

（資料）観光庁ホームページより作成

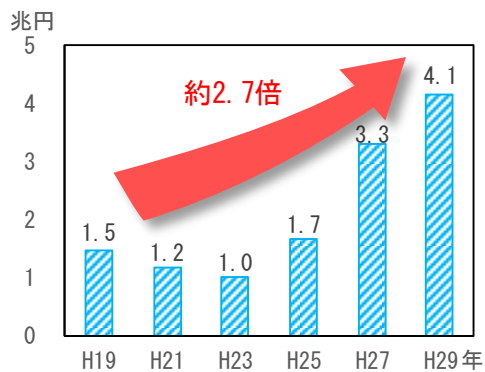
その結果、平成29年には、訪日外国人旅行者数が観光立国推進基本法を施行した平成19年の約3.4倍の2,869万人に達し、その消費額も約2.7倍の4.1兆円となり、自動車部品（3.9兆円）の輸出額を上回る規模となりました。

【図表3 訪日外国人旅行者数の推移】



（資料）日本政府観光局ホームページ

【図表4 訪日外国人観光消費額の推移】



（資料）観光庁「旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究」

こうした観光をめぐる情勢を踏まえ、国は観光が成長戦略の柱、地方創生の切り札であるという認識の下、拡大する世界の観光需要を取り込み、世界が訪れたいくなる「観光先進国・日本」への飛躍を図ることを目的に、平成28年3月、「明日の日本を支える観光ビジョン」を策定しました。このビジョンでは、令和12年までの数値目標を立て、観光産業を我が国の基幹産業へと成長させていくことを目指しています。

また、令和2年1月以降の新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、国内外の観光需要は大幅に減少しているものの、国は観光立国としての目標を達成するため、感染拡大防止策を最重要としながら、安全安心な旅行環境の整備など、観光需要の回復を図るための様々な政策プランを打ち出しています。

【図表5 観光庁「明日の日本を支える観光ビジョン」における国の目標値】

新たな目標への挑戦！	
訪日外国人旅行者数	令和12年： <u>6,000万人</u> (平成27年の約3倍)
訪日外国人旅行消費額	令和12年： <u>15兆円</u> (平成27年の4倍超)
地方部での外国人延べ宿泊者数	令和12年： <u>1億3,000万人泊</u> (平成27年の5倍超)
外国人リピーター数	令和12年： <u>3,600万人</u> (平成27年の約3倍)
日本人国内旅行消費額	令和12年： <u>22兆円</u> (平成23年～27年の平均から約10%増)

(資料) 観光庁「明日の日本を支える観光ビジョン」(平成28年3月策定)

### (3) 観光がもたらす経済効果

国が、将来の人口減少社会に向けて、観光を成長戦略の柱、地方創生の切り札と位置付け、「観光先進国・日本」への飛躍を目指している背景として、観光産業が発展することによってもたらされる経済効果が大きいということがいえます。

観光客は、ご当地グルメを食べたり、お土産を購入したり、宿泊したり、移動したり、アクティビティを体験するなど、多種多様な消費活動を行います（直接効果）。

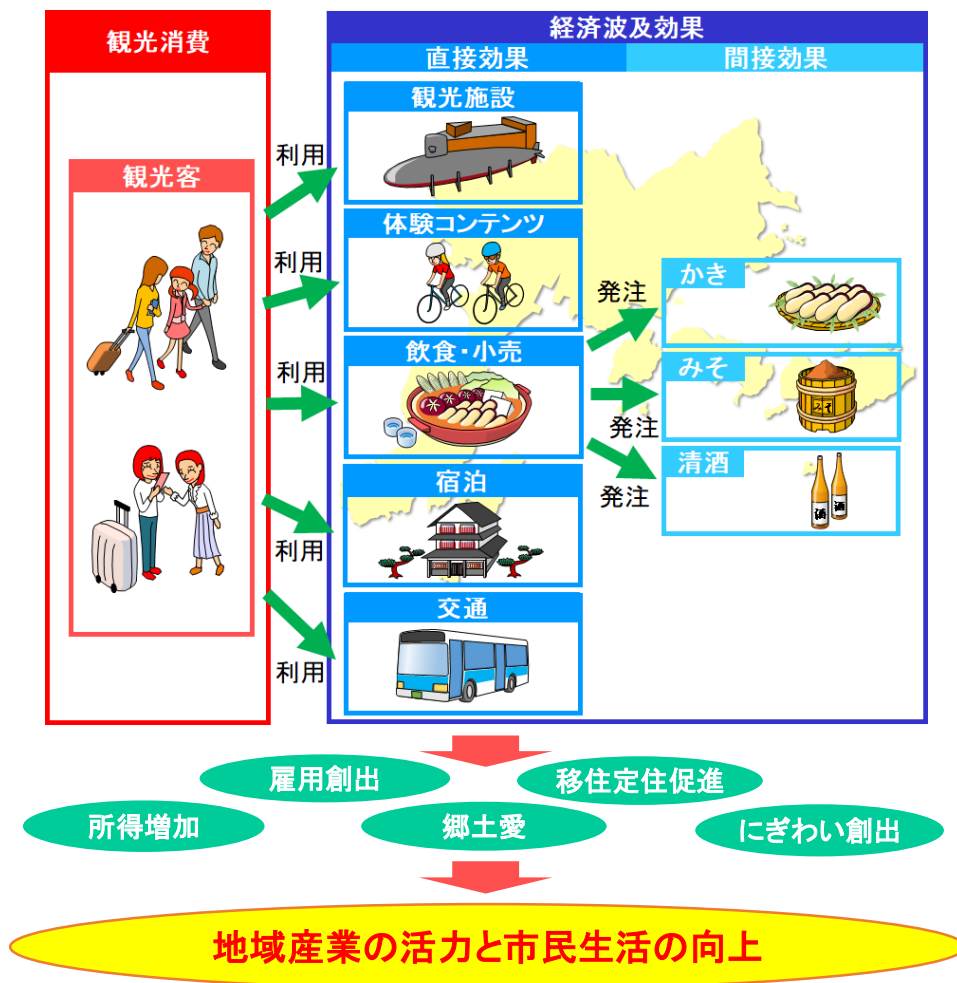
このような消費活動に伴い、飲食業や小売業などは原材料の発注を行うため、農業や水産業、製造業などにも観光客の消費活動の効果は波及します（間接効果）。

このように、観光客の消費によって、直接効果と間接効果を合わせた「経済波及効果」は拡大します。

この経済波及効果は、市内事業者の仕事量の総額に当たるため、所得の増加、新たな雇用やにぎわいの創出、移住定住促進や市民の郷土愛の高まりにつながるなど、地域産業の活力と市民生活の向上を図ることが可能になります。

つまり観光は、地域全体に幅広い経済効果をもたらす裾野の広い総合産業といえます。

【図表6 観光がもたらす経済効果】

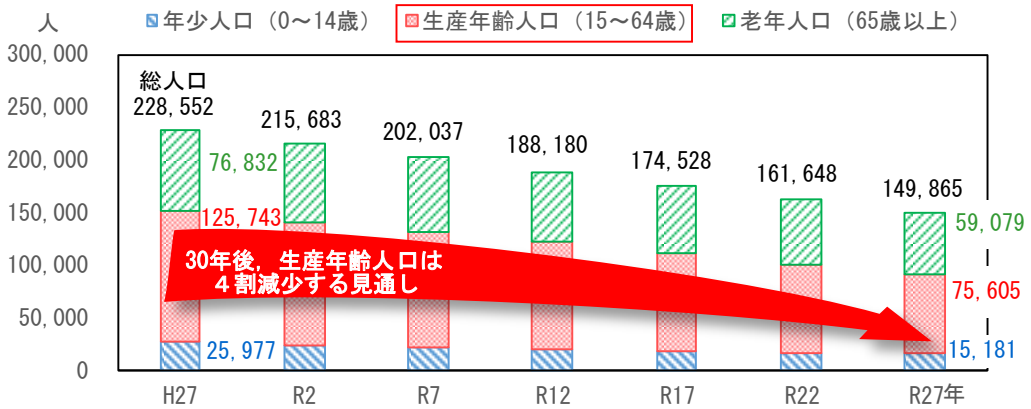


## 2 呉市における人口減少などによる個人消費の影響

### (1) 呉市における人口減少の見通し

呉市の人口は、国と同様に少子高齢化が進展し、人口減少が加速しています。国立社会保障・人口問題研究所の将来推計人口によると、平成27年時点で228,552人の人口は、30年後の令和27年には149,865人となり、このうち生産年齢人口（15～64歳）は約4割減少し、75,605人になると推計されています。

【図表7 呉市の将来推計人口】

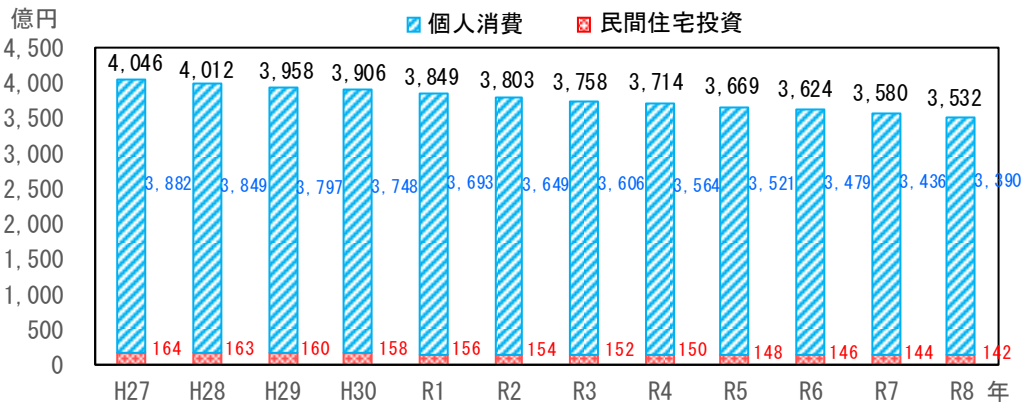


(注) 各年10月1日時点の人口  
(資料) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成30年推計）」

### (2) 人口減少に伴う個人消費と民間住宅投資の減少の見通し

生産年齢人口が減少するということは、それだけ消費を行う比率の高い人口が減ることになります。そこで、人口が減少することにより家計の支出がどの程度減少するのか推計するため、家計の代表的な支出である個人消費（注1）と民間住宅投資（注2）の減少額を推計したところ、平成27年時点で4,046億円の合計額は、令和8年には3,532億円となり、毎年約45億円ずつ減少する見通しです。

【図表8 呉市の個人消費と民間住宅投資の見通し】



(資料) 総務省「国勢調査」, 「家計調査」, 国立社会保障・人口問題研究所「将来推計人口」, (株)価値総合研究所「地域経済循環分析データ」, (公社)日本経済研究センター「中期経済予測」等

(注1) 個人消費…呉市産業連関表の民間消費支出から、「対家計民間非営利団体消費支出」（私立学校等による支出）と「帰属家賃」（持ち家の所有者が自身の住宅に住んでいる便益を金額で評価した金額）を控除した金額とした。

(注2) 民間住宅投資…住宅投資のうち公的住宅投資を除いた金額



その他の  
影響



## 新型コロナウイルス感染症と 日本製鉄(株)瀬戸内製鉄所呉地区の休止方針の影響

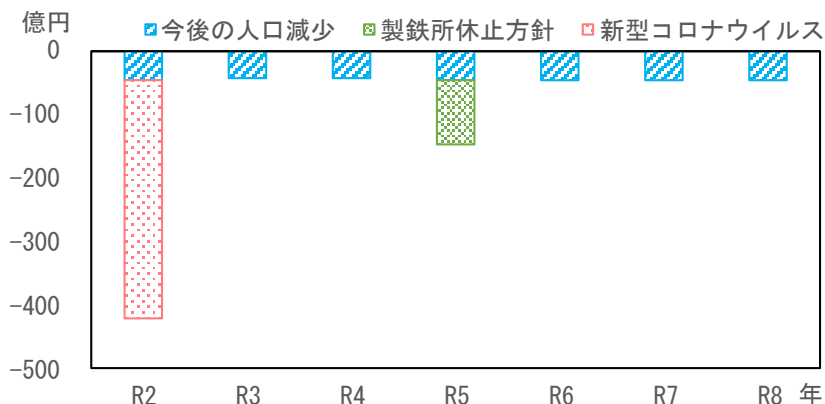
新型コロナウイルス感染症の流行が呉市に与えた令和2年の影響額は、約377億円になる見通しです。(注1)

また、日本製鉄(株)瀬戸内製鉄所呉地区は、令和5年9月末をめどに休止することが発表されています。

同事業所の休止に伴い、協力会社の生産活動も縮小することから、働く人々の賃金や呉市内で使われる個人消費も減少します。

この個人消費の減少額は、約103億円になる見通しです。(注2)

【図表9 呉市に与える影響額の見通し】



【図表10 呉市に与える影響額の見通し】

(単位：億円)

	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
今後の人口減少	-46	-45	-45	-45	-45	-45	-47
製鉄所休止方針				-103			
新型コロナウイルス	-377						
合計	-423	-45	-45	-148	-45	-45	-47

(資料) 日本経済研究センター「短期経済予測」、内閣府「国民経済計算年次推計」、広島県「市町民経済計算」、呉市提供資料

(注1) (公財)日本経済研究センターの「短期経済予測」(令和3年3月10日公表)等により、令和2年のみ推計

(注2) 瀬戸内製鉄所呉地区の生産額は、令和5年に向けて段階的に減少していくとみられるが、本推計では令和5年の1年間だけで生産が停止すると仮定し、影響額を算出。ここでは、製鉄所と協力会社等の生産額の減少額は推計の対象から除外し、製鉄所と協力会社等で働く従業員の給料の減少による影響額だけを算出

### 3 計画策定の目的

このように、人口減少や高齢化によって個人消費が減少することが予測されており、今後の地域経済を脅かすことはもちろん、今あるコミュニティの崩壊や産業の衰退、文化の消滅などが懸念されることから、観光という総合産業を新たな基幹産業へ成長させることによって、地域産業の活力と市民生活の質を維持・向上させていく必要があります。

また、観光を新たな基幹産業へ成長させるためには『観光が自分たちのまちにとって大切な産業である』という意識をより一層高めていくことが重要です。

そのため、観光を基幹産業に成長させるための今後の方向性を明確にし、市民・事業者・行政など、観光に関わる全ての人々が共通の認識の下、観光産業を推進していくための「呉市観光振興計画」を策定するものです。



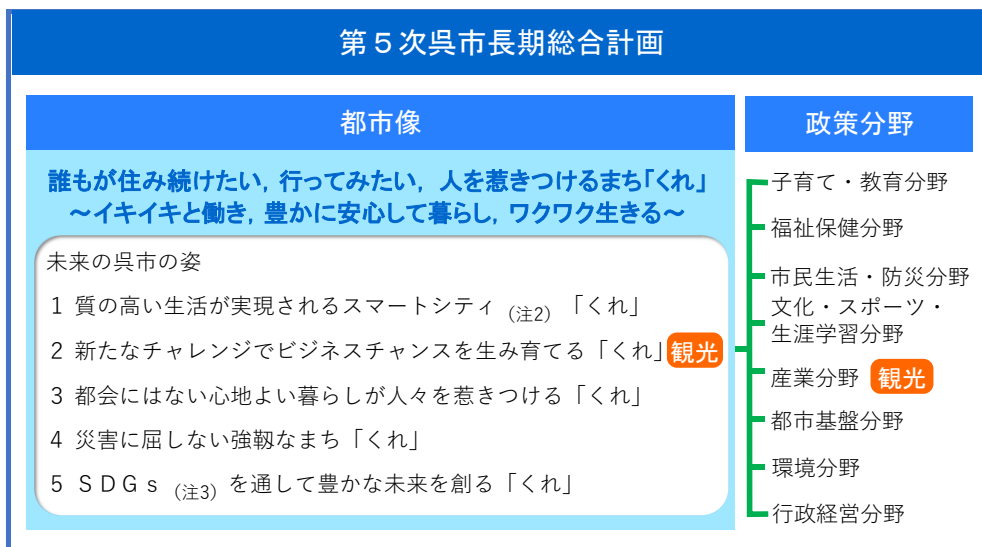
### 【参考】長期総合計画における観光の位置付け

第5次呉市長期総合計画<sup>(注1)</sup>では、令和12年度末における「未来の呉市の姿」の一つとして『新たなチャレンジでビジネスチャンスを生み育てる「くれ」』が掲げられ、観光を基幹産業の一つとするとしています。

また、産業分野における「目指すべき姿」として、観光客のニーズを重視した付加価値が高いサービスの提供、観光客が繰り返し訪れたいくなるまちづくりなどが掲げられています。

このように長期総合計画において、観光は、呉市経済をけん引する基幹産業に育成すべき重要な産業として位置付けられています。

【図表11 第5次呉市長期総合計画における観光の位置付け】



【図表12 「未来の呉市の姿」及び「目指すべき姿（産業分野）」における観光の方向性】

項目	記載内容（一部抜粋）
未来の呉市の姿	<p>【新たなチャレンジでビジネスチャンスを生み育てる「くれ」】</p> <p>観光が基幹産業のひとつとなり、重厚長大な産業だけに頼らない強靱な産業構造が築かれています。ここでは、呉市が誇る歴史や、島、海、山などの自然の魅力が最大限に引き出されて、ニーズを重視した付加価値の高いサービスが提供され、市民の間には観光客の受入れ意識が醸成されることと相まって、満足度が向上した観光客が呉市を繰り返し訪れ、地域内消費の循環が向上して生業と雇用が創出されています。</p>
目指すべき姿（産業分野）	<p>【誰もがチャレンジでき、時代を先取る産業を創造できるまち】</p> <p>朝鮮通信使との交流や北前船、鎮守府などの多様な歴史と瀬戸内の美しい景観などの魅力を体感してもらうことなど、観光客のニーズを重視した、付加価値が高く、継続的に質が向上するサービスが提供されることで、観光客が繰り返し訪れたいくなるまちをつくっていきます。これにより、生業と雇用を生み出し、観光を新たな基幹産業のひとつとしていきます。</p>

(注1) 長期総合計画…令和3年度から令和12年度までの10年間における呉市の最上位計画。長期的かつ総合的な市政の計画的運営の指針として、令和2年度に策定

(注2) スマートシティ…地域の様々な課題に対して、AIなどの新技術によりマネジメントを行う持続可能な都市・地区

(注3) SDGs（エス・ディー・ジーズ）…Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）の略。2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された2030年までの国際目標

## 第2章 呉市の観光の現状と課題

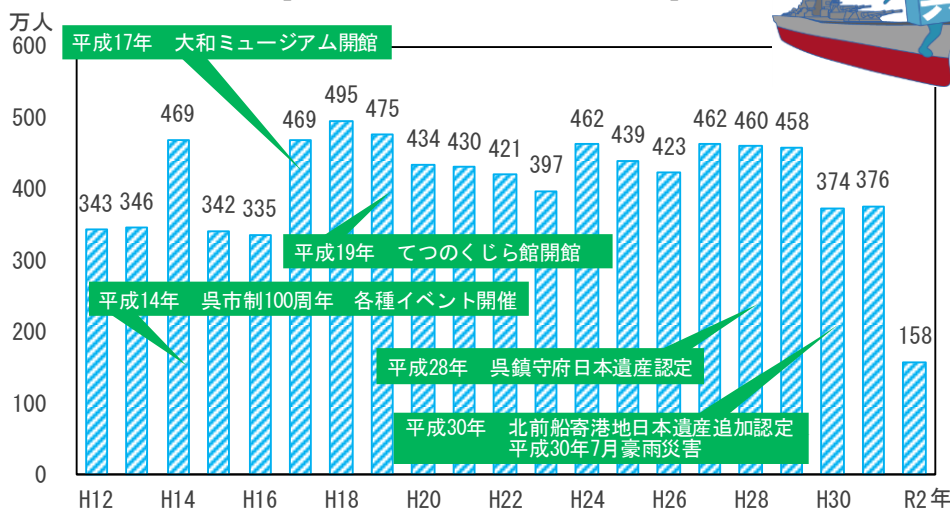
### 1 観光客数の推移

#### (1) 呉市の総観光客数の推移

呉市は、平成15年から平成17年にかけての近隣8町との合併による観光資源の拡大や、平成17年の呉市海事歴史科学館（以下「大和ミュージアム」といいます。）の開館により、平成18年に総観光客数が495万人に達しました。その後、平成19年に海上自衛隊呉史料館（以下「てつのくじら館」といいます。）が開館、平成28年に「鎮守府 横須賀・呉・佐世保・舞鶴～日本近代化の躍動を体感できるまち～」として日本遺産に認定されたことなどから、総観光客数<sup>(注)</sup>は400万人台を維持してきました。

しかしながら、平成30年7月豪雨による甚大な被害から総観光客数は減少し、その後は回復傾向にありましたが、令和2年は新型コロナウイルス感染症の影響により、総観光客数は158万人へと激減しています。

【図表13 呉市の総観光客数の推移】



(資料) 広島県「広島県観光客数の動向」



呉市海事歴史科学館（大和ミュージアム）



御手洗常盤町通り（豊町）

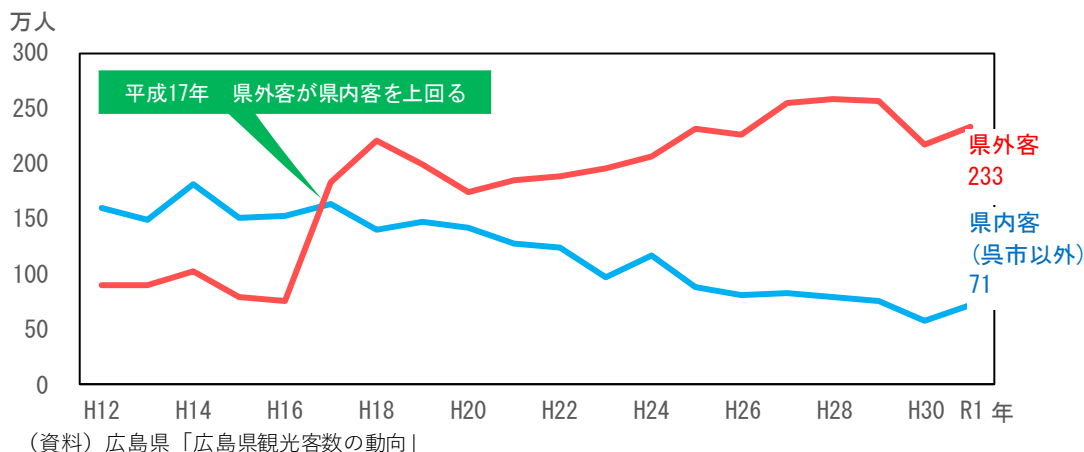
(注) 総観光客数…市内観光客と市外観光客を合わせた数

## (2) 大和ミュージアムの開館に伴う観光客の変化

観光客を発地別に見ると、大和ミュージアムが開館した平成17年に、県外客数が県内容数（呉市以外）を上回りました。

呉市は、大和ミュージアムが開館したことによって、県外からの観光客が多く訪れるまちへと変化しました。

【図表14 呉市の県内容と県外客の推移】

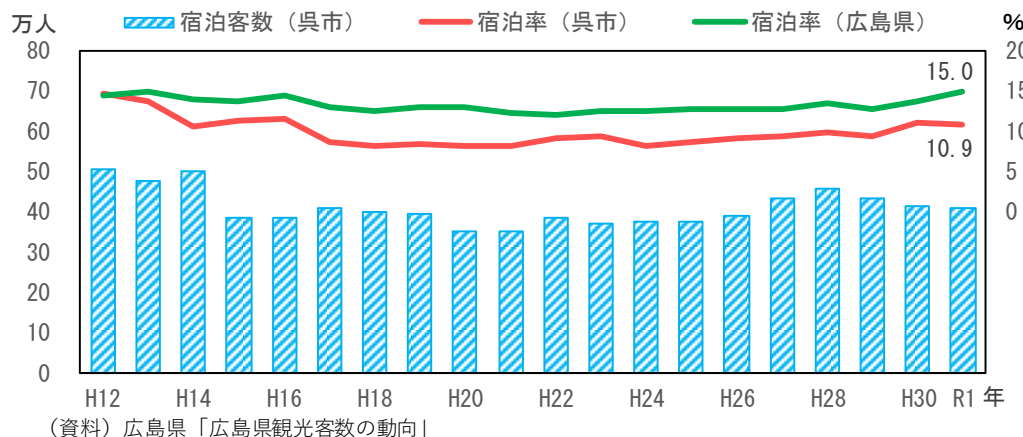


しかしながら、宿泊客数に関しては、平成17年の大和ミュージアム開館以降も大きな変化は見られず、40万人前後の水準にとどまっています。

また、呉市の宿泊率は、平成13年以降、広島県の宿泊率を下回った状態が続いています。

つまり、呉市は大和ミュージアムの開館以降、県外観光客は増加したものの、その観光客の大半は呉市内で宿泊はしておらず、大和ミュージアムを訪問した後は他市へ移動していると考えられます。

【図表15 宿泊客数と宿泊率の推移】

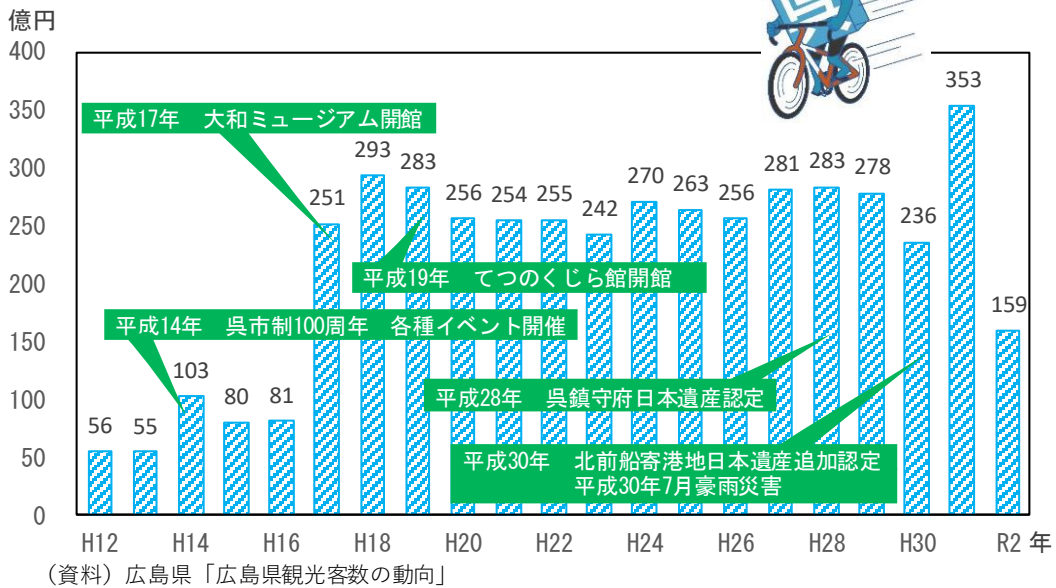


## 2 観光消費額の推移

呉市の観光消費額は、前述した観光客数とほぼ同様の推移を示しており、近隣8町との合併による観光資源の拡大や大和ミュージアムの開館により、平成17年の観光消費額は前年比約3.1倍の251億円へと大幅に増加しました。

その後は、250億円前後を維持し、令和元年に観光消費額の算出方法を県内で統一した結果、353億円に増加しましたが、令和2年は新型コロナウイルス感染症の影響により、観光消費額は159億円へと激減しています。

【図表16 呉市の観光消費額の推移】



呉湾艦船巡り (呉港)



かきの水揚げ見学とかき打ち体験 (安浦町)

### 3 呉市観光客の傾向

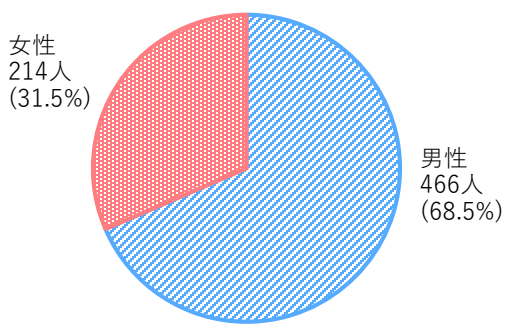
呉市では、観光客の傾向を把握するため、呉市に訪問経験がある方を対象にしたアンケート調査を実施しました。

**【アンケート概要】**  
 実施方法 インターネット調査  
 実施時期 令和2年1～3月  
 回答者数 全国のアンケート登録モニター37,215人（日本人）のうち、「1年以内に広島県又は呉市を訪問した経験がある方」1,039人にアンケートを実施。うち呉市への訪問経験者680人の回答を抽出

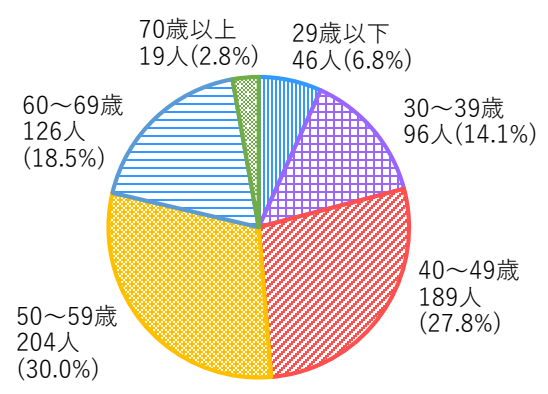
#### (1) 回答者の属性

回答者680人のうち、性別においては「男性」が7割弱（466人，68.5%），年齢別では40歳以上が8割弱（538人，79.1%）を占めており、呉市への観光客は、40～69歳までの男性客が中心となっています。

【図表17 回答者の性別】



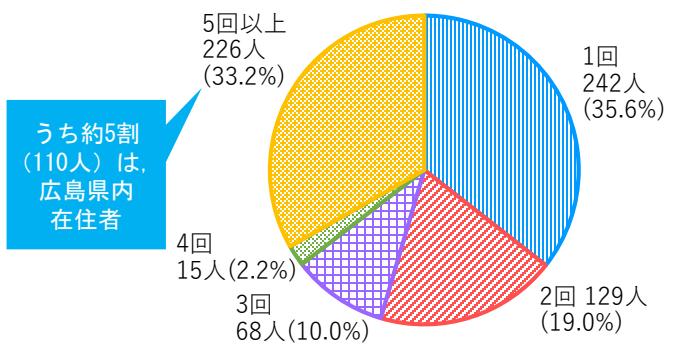
【図表18 回答者の年齢】



【図表19 呉市への訪問回数】

#### (2) 回答者の呉市への訪問回数

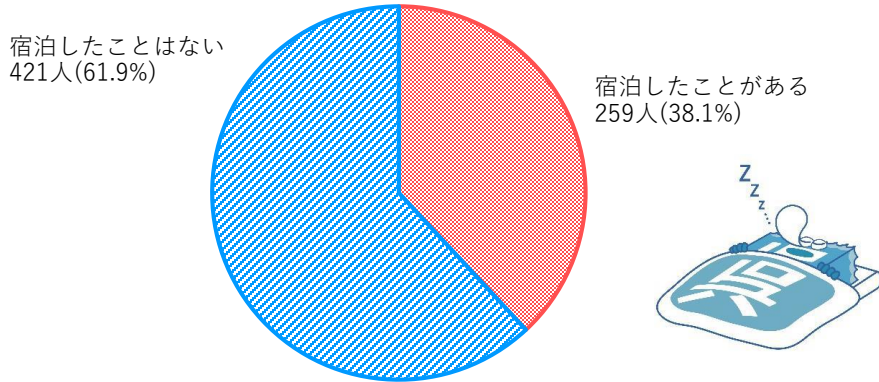
これまでの呉市への訪問回数については、「1回」が242人（35.6%）と最も多く、次いで「5回以上」（226人，33.2%）でした。また、「5回以上」と回答した方の約5割（110人）は広島県内在住でした。



### (3) 回答者の宿泊経験の有無

呉市に宿泊した経験の有無については、「宿泊したことはない」が421人（61.9%）と過半数を占めており、呉市へ訪問しても、日帰り又は市外で宿泊している方が多いという特徴が見られました。

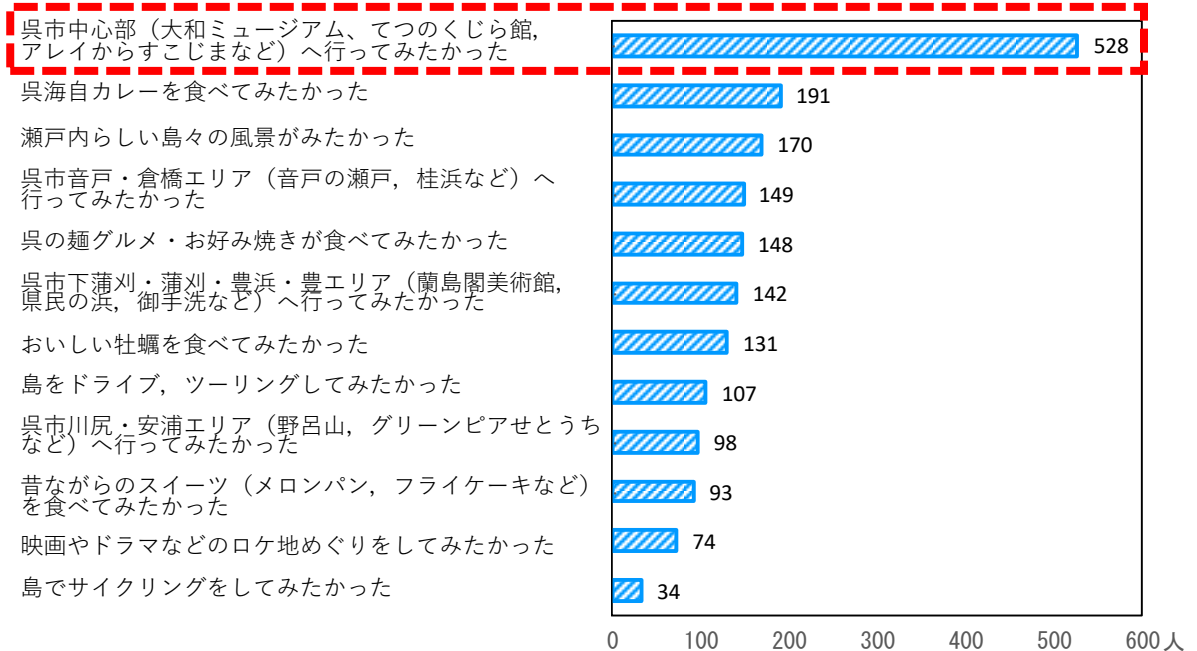
【図表20 呉市を訪問した際に、呉市内で宿泊をした経験】



### (4) 回答者が呉市を訪問する決め手になったこと

呉市を訪問した決め手については、「呉市中心部（大和ミュージアム、てつのかじら館、アレイからすこじまなど）へ行ってみたかった」（528人、77.6%）に回答が集中しています。

【図表21 呉市を訪問する決め手となったこと（複数回答）】

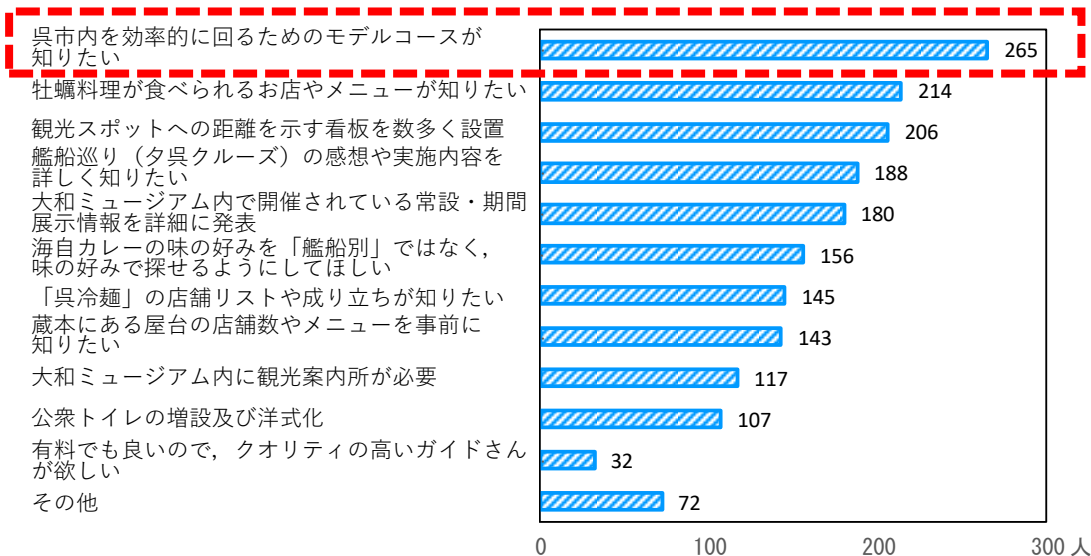




### (5) 回答者の呉市観光に対する改善事項

呉市観光に対する改善事項については、「呉市内を効率的に回るためのモデルコースが知りたい」(265人, 39.0%), 「牡蠣料理が食べられるお店やメニューが知りたい」(214人, 31.5%) など、観光客のニーズに沿った情報の提供に関する項目が上位を占めました。

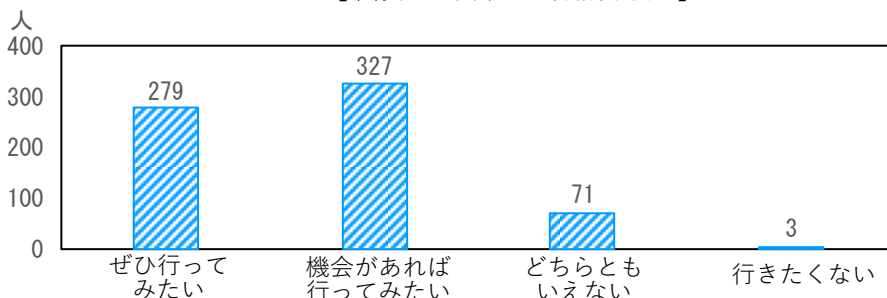
【図表22 呉市を訪問し、もう少しこうしたら良いと思われるもの(複数回答)】



### (6) 回答者の呉市への再訪問意向

呉市への再訪問の意向については、「ぜひ行ってみたい」(279人, 41.0%), 「機会があれば行ってみたい」(327人, 48.1%) と再訪に前向きな回答が多くなっています。

【図表23 呉市への再訪問意向】



### (7) アンケート調査のまとめ

本アンケート調査の結果から、呉市の観光客は40歳代から60歳代の男性が大半を占め、呉市内で宿泊する人が少なく、大和ミュージアムなど中心部への訪問のみに集中している傾向があります。

一方で、呉市の観光に対する改善事項において、モデルコースを知りたいという意見が多かったこと、再訪問に前向きな人も約9割を占めていることから、ニーズに基づいた取組を充実させていくことで、満足度が向上し、更なるリピーターの獲得につながります。

## 4 呉市の観光振興における課題

第1章では、観光を呉の基幹産業に成長させる必要性について、第2章では、本市観光の現状と傾向について述べてきました。第3章以降で、観光を呉の基幹産業に成長させていくための目指すべき姿と取組方針を示すに当たり、呉市の現在の課題を整理すると、次の5項目にまとめられます。

### (1) 観光消費額の維持・拡大

人口減少社会の中で、地域産業の活力や市民生活の向上を図るためには、呉市を訪れた観光客に消費活動をたくさんしてもらおうこと、つまり観光消費額を維持・拡大することが重要です。

そのために呉の特色ある歴史や文化、自然、農水産物などの観光資源を付加価値<sup>(注1)</sup>の高い商品やサービスに磨き上げることにより、観光消費額の単価を上昇させる取組が必要です。

### (2) ターゲットとニーズの把握方法の確立

観光消費額の維持・拡大を図るためには、『誰が顧客なのか』というターゲットと、『観光客は何を求めているのか』というニーズを把握することが重要ですが、現時点では顧客情報を把握する仕組みがありません。そのため、観光客一人一人の情報を収集・分析し、ターゲットとニーズを把握した上で戦略を立てて実践するマーケティングの視点を取り入れ、地域で稼いでいくための仕組みを作ることが必要です。

### (3) ニーズに基づいた呉ならではの観光プロダクト<sup>(注2)</sup>の充実

大和ミュージアムの開館は、呉市の観光客数の増加に寄与しているものの、観光客の大半は市内に宿泊しておらず、滞在時間が短いことから、市内への経済効果は限定的になっています。

滞在時間の延長や繰り返し呉を訪れてもらうためには、マーケティングにより観光客のニーズを見極め、大和ミュージアムだけではなく島しょ部を含めた魅力的な観光プロダクトの充実と、その効果的なプロモーションにより、観光客の満足度や来訪意欲を高めていく必要があります。

### (4) 受入体制の充実

観光客に繰り返し訪れてもらうためには、ストレスなく呉の観光を楽しんでもらえるためのニーズに基づいた受入環境を継続的に改善していくことが必要です。

また、全ての市民が「観光が自分たちの生活を支える大切な産業である」という意識を持ち、観光客を歓迎する機運を高めることが大切です。

### (5) 地域内の連携

今後、観光を呉市の基幹産業へ発展させるためには、(1)～(4)の課題に対して市民・事業者・行政などが一体となって戦略を立て、実行していくための新たな観光推進体制の構築が必要です。

呉市全体で同じ目標に向かって実行していく意識を持つことで、産業間の連携による地域経済循環の向上を図ることが可能になります。

(注1) 付加価値…ある素材を生産によって加工することで、新たに加えられた価値

(注2) 観光プロダクト…観光商品や観光サービス、地域産品等をいう。また、観光客が呉市に来てから帰るまでの、全ての体験のことともいえる。

## 第3章 私たち呉市民の目指すべき姿

### 1 私たち呉市民の使命と将来の姿，行動指針

#### (1) 使命（ミッション）と目指すべき将来の姿（ビジョン）

呉市が今後，観光を基幹産業としていくためには，明確な将来の姿を描き，呉市全体でその将来像に向かっていくことが必要です。

そこで，将来，私たち呉市民が「観光産業が呉市の基幹産業になっている」と体感できるようになるための使命（ミッション）と，将来の姿（ビジョン）を次のとおり示します。

#### 使命（ミッション）

観光客に使ってもらうお金を  
**年間800億円** にすること！

#### 将来の姿（ビジョン）

私たち呉市民が豊かで幸せに暮らし続けられるまち



みんなで  
目指そう！



### 観光客に使ってもらうお金を将来的に 「年間800億円」とする考え方

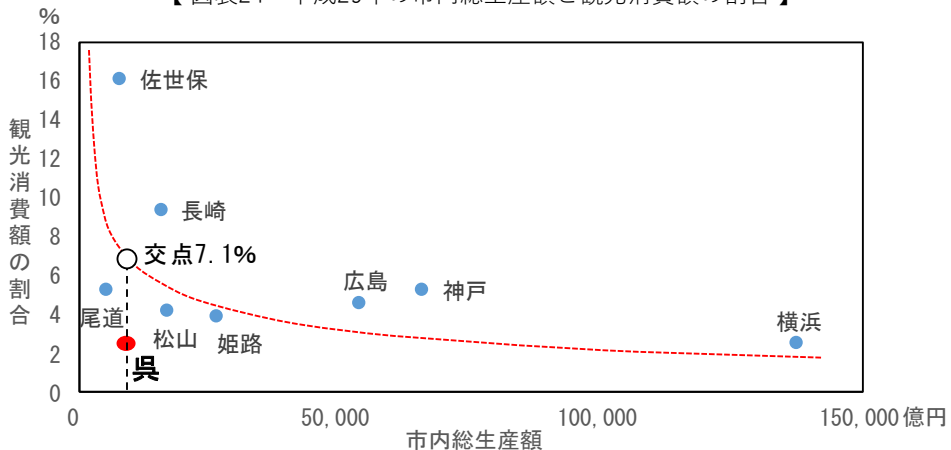
ある地域において「観光が基幹産業となっている」ことを確認するための一般的な基準はありません。

そこで、全国的に有名な観光都市の中から呉市と同様に重化学工業が盛んな都市を抽出し、横軸に市内総生産額、縦軸に市内総生産額に対する観光消費額の割合を配置した散布図を作成し、その平均値を表す曲線を、“「観光が呉市の基幹産業になっている」と体感できる数値”と考えました。(図表24)

この曲線上に呉市が到達するための市内総生産額(平成29年度1兆1,191億円)を当てはめると、観光消費額の割合は7.1%となり、市内総生産ベースの金額に換算すると約800億円(≒1兆1,191億円×7.1%)となります。

このように、重化学工業が盛んで全国的に有名な観光都市であると認識されるための観光消費額は、約800億円と推計できることから、「観光を呉市の基幹産業とする」という数値目標の一つとして、将来的に「観光消費額年間800億円」を目指していきます。この金額の規模は、平成29年度呉市産業別の市内総生産額で、最も高かった製造業5,071億円の約15%に当たります。

【図表24 平成29年の市内総生産額と観光消費額の割合】



(注) 姫路市は「中播磨地域」(姫路市、神河町、市川町、福崎町)の実績  
(資料) 各市及び所在県ホームページ等

## (2) 将来に向けた行動指針（バリュー）

前述した使命（ミッション）を達成し、将来の姿（ビジョン）を実現するために、私たち呉市民がどのような気持ちを持って行動していくべきかを示す、共通の行動指針（バリュー）を明確にします。

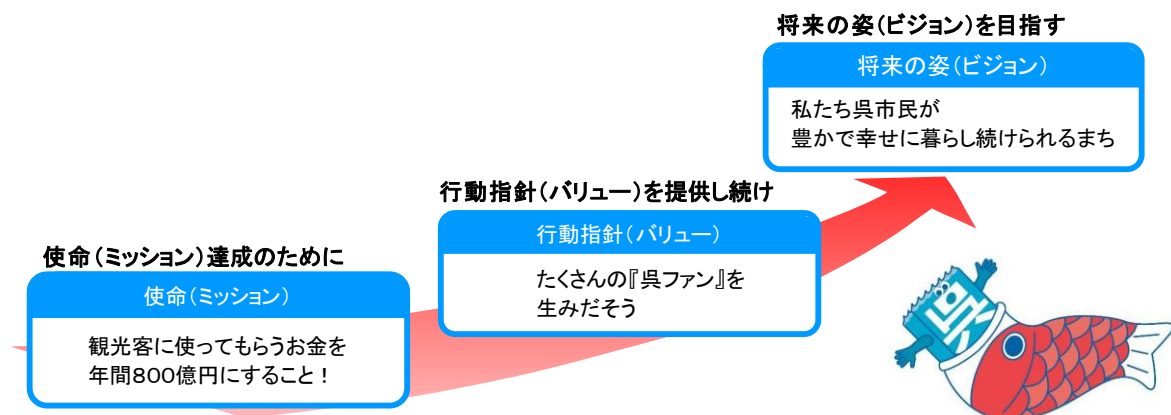


私たち呉市民の使命（ミッション）は、観光客に使ってもらうお金を年間800億円にすることです。

その使命を達成するためには、私たち呉市民が「呉市を訪れる全ての観光客に満足してもらおう」という意識を持って観光客と積極的に交流すること、呉でしか味わうことのできない日常、歴史、文化、自然、食などを活かした付加価値の高いサービスや体験等を観光客に提供することによって、呉のことが大好きな『呉ファン』を生み出し続けることが大切です。

たくさんの『呉ファン』は、将来の姿（ビジョン）である、「私たち呉市民が豊かで幸せに暮らし続けられるまち」を実現するためにはなくてはならない存在です。

【図表25 使命・将来の姿・行動指針の関係】





第3章

私たちの  
目指すべき姿

## 呉市の『将来の姿』

観光産業に携わる様々な人が協力し合いながら、呉でしか味わうことができない日常や体験を提供しています。観光客は「また呉に行きたい」「呉にいるあの人にまた会いたい」と感じ、何度も呉を訪れるようになっていきます。観光客と市民の間には交流が生まれ、市民は呉市のことを誇りに感じています。たくさんの観光客が訪れる呉市は、経済的に潤い、多くの若者が今あるものを守りながら新しいサービスや商品などの開発にチャレンジし、生業と雇用が生まれ、多くの市民が幸せを感じています。観光を呉市の基幹産業にしていくためには、このような将来の姿を目指す必要があります。



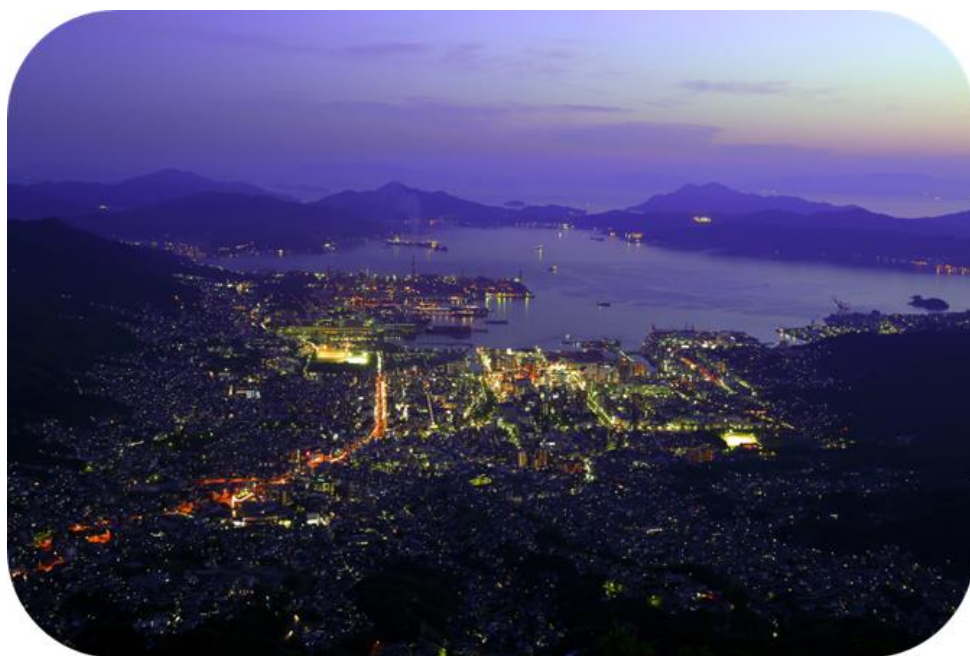
## 2 計画期間

### (1) 計画期間

本計画期間は、将来の姿（ビジョン）の実現に向けた大切な土台を作る期間として、令和4年度から令和8年度の5年間とします。

【図表26 計画期間】

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	
長期総合計画	第5次長期総合計画										
観光振興計画		観光振興計画									



灰ヶ峰山頂からの眺望



### 3 計画期間中における数値目標

#### (1) 数値目標

将来的な目標値は「観光消費額年間 800億円」ですが、本計画の期間（令和4年度～令和8年度）においては、次のとおり数値目標を設定します。

【図表27 数値目標】

	基準値 (令和元年)	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年	令和8年	備考	将来の 目標
観光消費額	249億円	249億円	266億円	283億円	300億円	317億円	毎年 17億円増	観光 消費額 800億円
一人当たりの 観光消費額	8,300円	8,300円	8,800円	9,300円	9,800円	10,300円	毎年 500円増	
延べ宿泊者数	40.8万人	40.8万人	41.2万人	41.6万人	42.1万人	42.5万人	前年比 1%増	
リピート率	-	今後の調査により設定						

基準値の  
約3倍!!

新型コロナウイルス感染症の拡大により、令和2年の観光客数が激減したため、本計画においては令和元年の数値を基準値とし、「令和4年に令和元年の数値に回復している」という想定の下で数値を設定しています。

このため、計画期間中の数値目標については、今後の新型コロナウイルス感染症の影響を鑑みながら再検討していく必要があります。

なお、基準値である令和元年の「観光消費額」及び「一人当たりの観光消費額」については、より精度の高い方法により算出（注）を行ったため、「平成31年（令和元年・2019年）広島県観光客の動向」（本書P.12「2 観光消費額の推移」）に掲載の値と値が異なります。



（注）広島県観光客の動向で公表している令和元年の「観光消費額(353億円)」は、「観光施設入館者数」と「市内イベント参加者数」の合計を「一人当たりの観光消費額」に掛けて算出しているが、上記記載の基準値「観光消費額(249億円)」は、人数を一人単位で把握している「観光施設入館者数」のみを用いて再計算した。なお、上記記載の基準値「一人当たりの観光消費額(8,300円)」は、公表値の他に、呉市独自で実施したWEBアンケート調査の結果も含めて再計算した。

ここが  
ポイント！



### なぜ観光消費額を毎年17億円ずつ増加させるのか

第1章で述べたとおり、今後の呉市の個人消費と民間住宅投資は、毎年約45億円減少する見込みです。

個人消費と民間住宅投資が約45億円減少すると、市内の経済波及効果は約18億円減少します。（図表28）

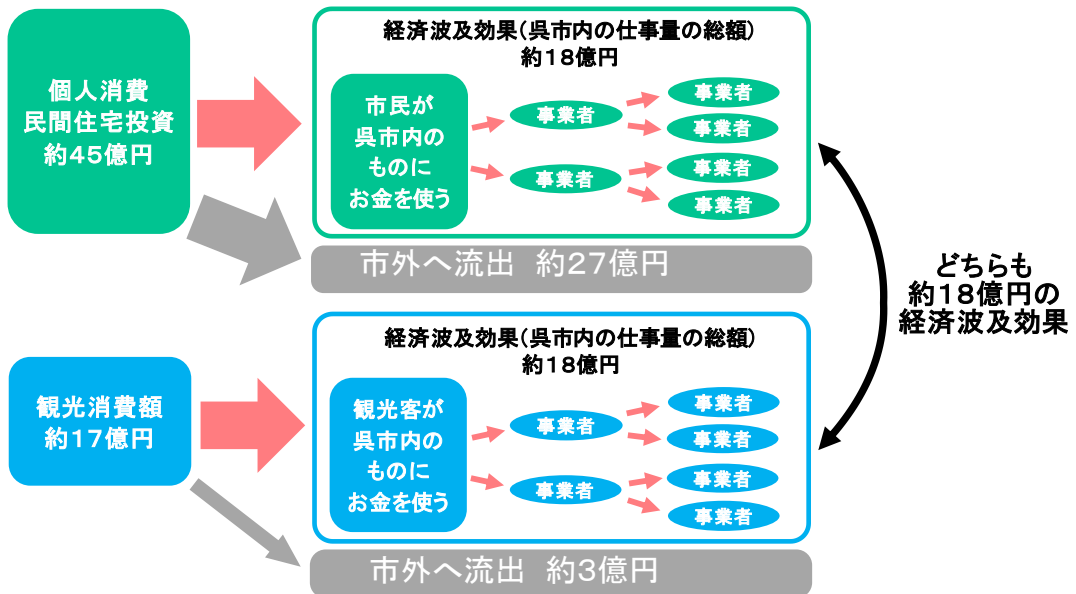
この約18億円の減少額は、観光消費額を約17億円増加させることで補うことができます。

観光消費額は観光客が呉市で使うお金のことなので、市外流出（市民が市外で作られた商品を購入したり、市外へ出かけて商品やサービスを購入すること）はほとんどありません。

そのため、観光消費額を約17億円増加させると、市内の経済波及効果は約18億円となります。

私たち呉市民が力を合わせて観光消費額を毎年17億円ずつ増やしていけば、呉市内の仕事量の総額である経済波及効果を維持することができるため、呉市の人口減少による毎年の個人消費の減少額約45億円を補えるということになります。

【図表28 観光消費額を数値目標とする考え方と数値例】



## (2) 数値目標の考え方

### ① 観光消費額・一人当たりの観光消費額

今後の人口減少によって呉市民の個人消費の減少が予測されている中で、地域産業の活力と市民生活の維持・向上を図るためには、第1章で述べたとおり、経済波及効果の大きい観光客の消費活動に着目することが重要になります。

そのため、最も重要な目標達成の数値として、「観光消費額」を設定します。

この観光消費額は、一人当たりの観光消費額と観光客数を掛け合わせることで求められます。

$$\text{観光消費額} = \text{一人当たりの観光消費額} \times \text{観光客数}$$

観光消費額を増加させるためには、呉でしか味わうことのできない「高付加価値」の観点によるサービスや体験などを観光客に提供することによって、今よりも多くの消費をしてもらうことが重要であるため、一人当たりの観光消費額を増加させることを数値目標に設定します。

### ② 延べ宿泊者数

観光客数は、宿泊客と日帰り客に分けることができますが、このうち、消費活動をたくさん行うのは、長時間呉市に滞在する宿泊客となります。

そのため、日帰り客を宿泊客にシフトさせていくなど、総観光客数のうち、特に宿泊者数を増加させることを数値目標に設定します。

### ③ リピート率

観光消費額を増加させるためには、一人当たりの観光消費額の増加はもちろんですが、観光客にリピーターになってもらう「顧客獲得」の観点が必要です。

リピーターの増加は、新たな「呉ファン」を獲得することにもつながり、ひいては一人当たりの観光消費額の増加に寄与するため、リピート率を増加させることを数値目標に設定します。

なお、リピート率については、本計画期間において新たに調査を実施するものであるため、今後調査方法などについて検討を行う必要があります。

さらに  
大切なこと  
その1



### 呉市民が呉市の商品やサービスを消費することによる経済波及効果

観光客にたくさん消費してもらおうという観点も重要ですが、私たち呉市民が、呉市内の商品やサービスを少しでも多く消費するという意識を持つことも、これからの少子高齢化による市内総生産額の減少額を補うために重要な視点となります。

全ての呉市民が年間消費支出額の1%弱に相当する「1万円」を、呉市内で生産・提供されている商品やサービスに支出した場合でも、大きな経済効果が期待できます。

さらに  
大切なこと  
その2



### 市内事業者が協力することで生まれる観光消費の好循環

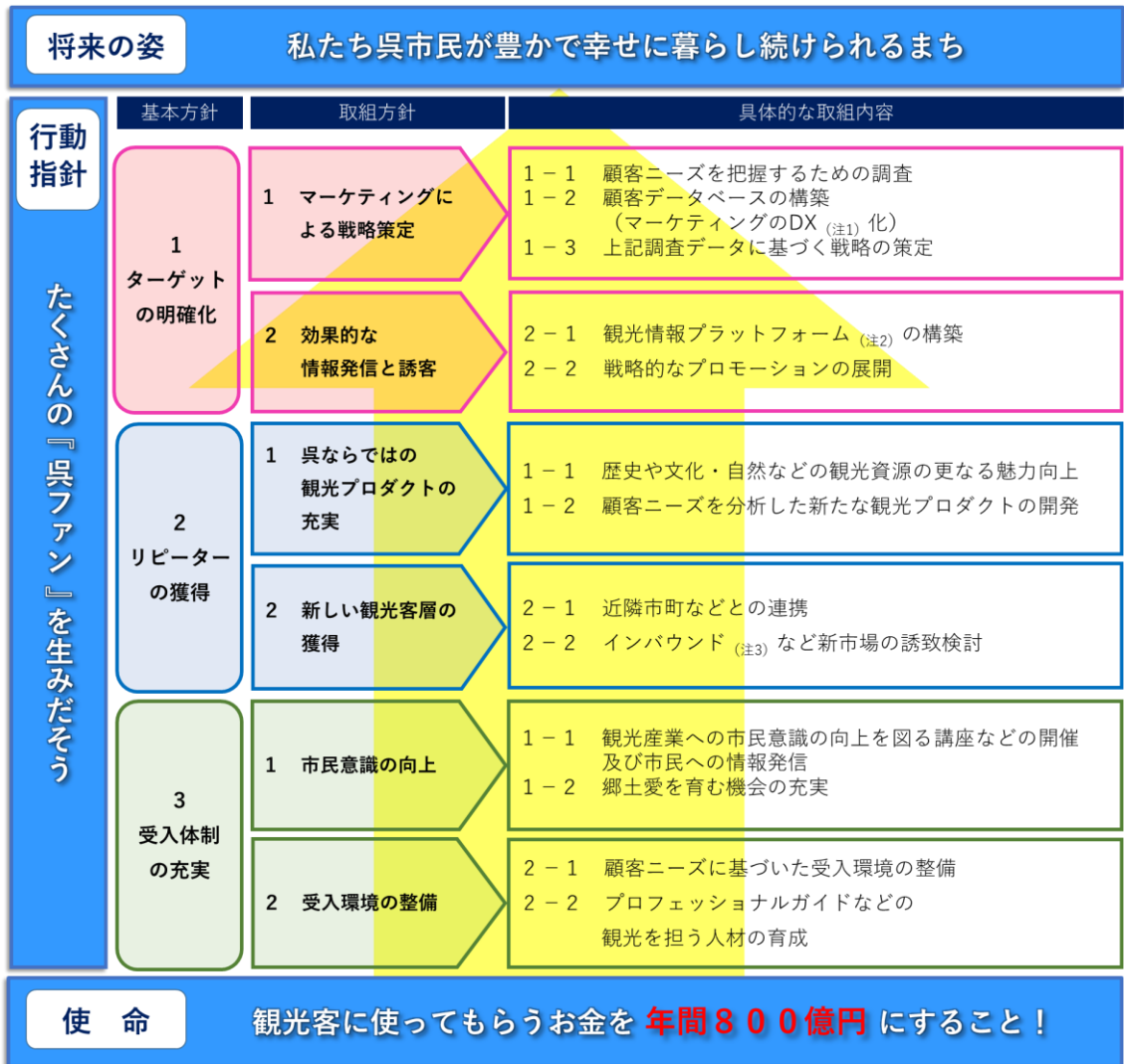
観光客が呉市で食事をしたりお土産などを購入しても、その原材料が市外の生産者から仕入れたものだった場合、売上の一部は市外へ流出してしまうことになり、観光消費による呉市の経済効果は少なくなってしまう。

商品やサービスを提供する市内の事業者が、原材料として呉市で生産されている農水産品などを使うことができれば、市外へのお金の流出を防ぐことができ、呉市内にお金の循環が生まれ、更なる地域経済の活性化につながっていきます。

# 第4章 具体的な取組

## 1 将来の姿（ビジョン）を目指すための取組の全体像

将来の姿（ビジョン）を目指すための計画期間における取組の全体像を次のとおり示します。



(注1) DX（デジタルトランスフォーメーション）…企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。

(注2) 観光情報プラットフォーム…観光に関連する全ての情報を集積する共通の情報システム基盤

(注3) インバウンド…外国人が訪れてくる旅行のこと。

## 2 取組方針

今後の観光施策は、行動指針（バリュー）を提供し続けることを念頭に、観光客に繰り返し訪れてもらうことはもちろん、より多くの消費をしてもらう（観光消費額を増加させる）ための取組を実施していく必要があります。

行動指針を念頭に置いた具体的な取組方針を次のとおり示します。

### 基本方針1 ターゲットの明確化

#### 1 マーケティングによる戦略策定

呉市を訪れた観光客に、より多くの消費をしてもらうためには、自分達が売りたいと思うモノ・コトを提供するのではなく、国内外からの観光客のニーズをよく見極めて、そのニーズに基づくサービスや商品などを提供していく必要があります。

現在、呉市では、このような顧客情報を把握できていないため、デジタル技術などを活用した顧客データベースを構築し、観光客の消費行動などを分析した上で、戦略策定を行っていきます。

##### 具体的な取組内容

- 1-1 顧客ニーズを把握するための調査
- 1-2 顧客データベースの構築（マーケティングのDX化）
- 1-3 上記調査データに基づく戦略の策定

#### 2 効果的な情報発信と誘客

人々の観光地選択や観光地における食事や買い物といった行動の選択は、行政や民間事業者からの一方的な情報発信だけではなく、SNSによる口コミや、観光地に暮らす市民とのコミュニケーションによって選ばれるなど多様化しているため、市民からの情報収集や自発的な情報発信の促進に取り組みます。

今後は、顧客データベースを活用した効果的な情報発信を行うとともに、呉市の観光情報を一元化する観光情報プラットフォームを構築し、呉市全体で顧客のニーズに即した戦略的なプロモーションを行っていきます。

##### 具体的な取組内容

- 2-1 観光情報プラットフォームの構築
- 2-2 戦略的なプロモーションの展開

## 基本方針2 リピーターの獲得

### 1 呉ならではの観光プロダクトの充実

大和ミュージアムの開館を機に、呉市は全国各地から観光客が訪れるまちへと変化しましたが、滞在時間が短く、宿泊につながっていないことが課題となっています。

全国各地から訪れる観光客に、呉にしかない日常や体験、価値を数多く提供することは、観光客の滞在時間の延長や宿泊のきっかけになり、また呉にきたいというリピーターの増加につながっていきます。

今後は、顧客データベースや調査により、顧客ニーズを把握した上で、既存の観光資源の磨き上げや、満足度の高い新たな観光プロダクトの開発を行い、リピーターとなる『呉ファン』を増加させていきます。

#### 具体的な取組内容

- 1-1 歴史や文化・自然などの観光資源の更なる魅力向上
- 1-2 顧客ニーズを分析した新たな観光プロダクトの開発

### 2 新しい観光客層の獲得

顧客ニーズによる観光プロダクトの開発を前提としながら、呉市の観光の更なる発展のためには、インバウンドなどの新しい観光客層の獲得も大切です。

今後は、近隣市町との更なる連携やユニークベニュー<sup>(注1)</sup>によるMICE<sup>(注2)</sup>の誘致、映画やアニメなどのテーマ別観光の推進などを行うことで、国内外から新たな客層を誘客し、リピーターの獲得につなげていきます。

#### 具体的な取組内容

- 2-1 近隣市町などとの連携
- 2-2 インバウンドなど新市場の誘致検討

(注1) ユニークベニュー…会議・レセプションを歴史的建造物、文化施設や公的空間等で行うこと。

(注2) MICE…企業等の会議(Meeting)、企業等の行う報奨・研修旅行(Incentive Travel)、国際会議(Convention)、展示会・イベント(Exhibition/Event)の頭文字。多くの集客効果が見込まれる行事・催事などの総称

## 基本方針3 受入体制の充実

### 1 市民意識の向上

観光を新たな基幹産業に成長させていくためには、様々な人が観光を産業と捉えチャレンジするとともに、産業間の連携による地域経済循環の向上を図る取組を地域全体で行うことが大切です。

そのため、市民一人一人が「観光は自分たちの生活を支える大切な産業である」という意識を持つことができる講座などを開催するとともに、観光が呉市経済に与える好影響を市民が実感できるよう、市内の優良事例などを効果的に情報発信していくことで、観光産業への参画を促進していきます。

また、観光客は、旅先での全ての体験（飲食・宿泊・アクティビティ・お土産・タクシーなど）を通して旅行の満足度を評価します。

旅行中の体験は、飲食や宿泊などに限らず、例えば、目的地への道案内や、バスの中での会話といった、地域住民との触れ合いもあり、自然体で明るく親切な市民の観光案内は、観光客の満足度を高め、旅先での良い体験として思い出になっていきます。

さらに、こうした交流は、市民の地域への愛着や誇りといった「郷土愛」を育むことにつながっていくため、地域の歴史や文化などについて深く語れる学びの機会を提供していきます。

#### 具体的な取組内容

- 1-1 観光産業への市民意識の向上を図る講座などの開催及び市民への情報発信
- 1-2 郷土愛を育む機会の充実

### 2 受入環境の整備

呉を訪れた観光客に少しでも長く滞在してもらうには、ストレスなく楽しんでもらえる観光地としての受入環境を充実させる必要があります。

今後は、スマートフォンなどの検索機能を活用した地域案内、ニーズに基づいたモデルコースの作成、安全で安心して観光できる環境づくり、プロフェッショナルガイドなどの人材育成等による受入環境を整備し、多様な顧客ニーズに対応していきます。

#### 具体的な取組内容

- 2-1 顧客ニーズに基づいた受入環境の整備
- 2-2 プロフェッショナルガイドなどの観光を担う人材の育成



# 第5章 新たな観光推進体制

## 1 新たな観光推進体制の構築

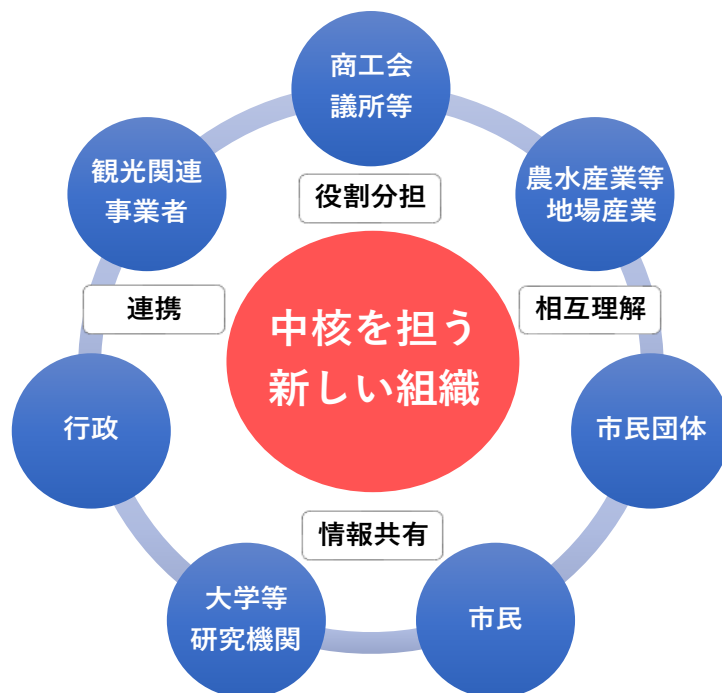
今後、私たちの将来の姿（ビジョン）を目指すためには、第4章で述べた具体的な取組を呉市全体で進めていくことが重要です。

そのためには、市民・事業者・行政などが一体となり、それぞれが役割と責任を担いながら、互いの理解を深め、連携し、情報共有していくことができる新たな観光推進体制の構築が必要となります。

また、地域の稼ぐ力を引き出すとともに、地域内の経済循環を高めるなど、地域経営の視点にたった持続可能な観光地域づくりを推進する中核的な役割を担う、新しい組織の設立も必要となります。

このような体制の下、多様な関係者の合意形成を図り、マーケティングによる戦略を策定・実行していくことで、私たちの将来の姿（ビジョン）を実現していきます。

### 新たな観光推進体制のイメージ





## 宮城県気仙沼市の取組

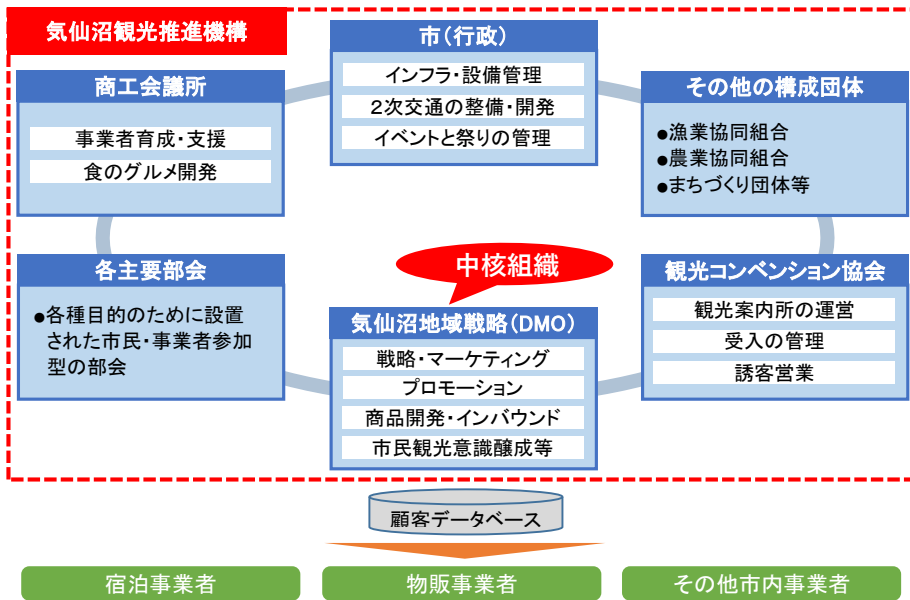
### ～マーケティングを活用した持続可能な観光地域づくり～

気仙沼市は、関係人口の拡大による人口減少の補完と外貨獲得に貢献する観光産業を、水産業と並ぶもう一つの基幹産業として位置付けることに決め、地域が一体となって観光施策の意思決定を行うための組織として「気仙沼観光推進機構」を設立しました。

この気仙沼観光推進機構は、行政や観光関連団体等、地域の主要産業団体が参画しており、その中核組織として気仙沼地域戦略（DMO法人）<sup>(注)</sup>が顧客データベースに基づいた戦略を立てるなど、それぞれの団体が責任と役割を担いながら、オール気仙沼として持続可能な観光地経営に取り組んでいます。

また、市民や事業者が参加する部会を開き、観光マップの制作などを通じて、市民全体の観光産業に対する意識醸成を図っています。

【図表29 気仙沼市における観光推進体制】



さらに、気仙沼観光推進機構では観光産業におけるマーケティングの重要性をいち早く認識し、住民や観光客（気仙沼ファン）など誰もが利用できるアプリとポイントカードを発行しています。

これらを利用する人の属性や、いつどこでどの程度お金を使ったかなど、情報をデータベース化することで、新たな商品やサービスの開発等に活用しています。

コロナ禍におけるプロモーションでは、感染状況を踏まえて対象地域を設定し、顧客データベースから抽出した当該地域の会員に対してアプリのPUSH通知やダイレクトメールの送付などをタイムリーに実施した結果、売上を伸ばすことに成功しています。



ポイントカード  
「気仙沼クルーカード」

(注) DMO…Destination Management Organizationの頭文字

地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協働しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた組織のこと。

## 2 計画のスケジュール

本計画については、次のスケジュールで実施していきます。

基本方針	取組方針・具体的な取組内容	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	
1 ター ゲ ッ ト の 明 確 化	<b>1 マーケティングによる戦略策定</b>						
	1-1 顧客ニーズを把握するための調査	→					
	1-2 顧客データベースの構築 (マーケティングのDX化)	検討・試行	→				導入
	1-3 上記調査データに基づく戦略の策定			→			
	<b>2 効果的な情報発信と誘客</b>						
	2-1 観光情報プラットフォームの構築	検討・試行	→				展開
2-2 戦略的なプロモーションの展開	検討・試行	→				展開	
2 リ ピ ー タ ー の 獲 得	<b>1 呉ならではの観光プロダクトの充実</b>						
	1-1 歴史や文化・自然などの観光資源の 更なる魅力向上	→					
	1-2 顧客ニーズを分析した新たな 観光プロダクトの開発	調査による開発	→				顧客データベースの 分析による開発
	<b>2 新しい観光客層の獲得</b>						
	2-1 近隣市町などとの連携	→					
	2-2 インバウンドなど新市場の誘致検討	→					
3 受 入 体 制 の 充 実	<b>1 市民意識の向上</b>						
	1-1 観光産業への市民意識の向上を図る講座 などの開催及び市民への情報発信	→					
	1-2 郷土愛を育む機会の充実	→					
	<b>2 受入環境の整備</b>						
	2-1 顧客ニーズに基づいた受入環境の整備	→					
	2-2 プロフェッショナルガイドなどの観光を 担う人材の育成	→					
<b>新たな観光推進体制の構築</b>		検討・試行	→				実走