



青森県津軽圏域 14 市町村



津軽地域観光地経営戦略

2026（令和8）年3月策定



一般社団法人
Clan PEONY 津軽

1. 津軽地域観光地経営戦略について	…p.3
2. 津軽地域の観光に関する環境分析	…p.4
3. 津軽地域のSTP分析	…p.9
4. 津軽地域の4P戦略	…p.10
5. 津軽地域の観光コンセプト	…p.13
6. 持続可能な観光地化に向けた各種方針	…p.16
7-1. 戦略の実行期間・目標設定	…p.22
7-2. 目標達成に向けて取り組む施策	…p.23
8. 戦略の推進体制	…p.31

津軽地域観光地経営戦略とは？

津軽地域（弘前市・黒石市・五所川原市・つがる市・平川市・鰺ヶ沢町・深浦町・西目屋村・藤崎町・大鰐町・田舎館村・板柳町・鶴田町・中泊町）**の観光客増加と観光業の収益拡大**を目指し、地域の観光の課題とその要因を科学的に分析して、当法人と地域事業者、行政等が課題解決のために地域として重点的に取り組むべきことを整理。

なぜ津軽地域に観光戦略が必要？

- 青森県では今後、人口減少が急速に進み、地域の活力の低下が懸念されています。
- 地域活力の維持・発展には、観光を通じた交流人口・関係人口の拡大が必要です。
- 地域に観光客を呼び込み、観光を「稼げる」産業にするためには、**地域住民にも観光客にも観光業界で働く人にも魅力的な観光地**になる必要があります。
- 地域を魅力的な観光地にするには、『経済成長』『社会的包摂』『環境保護』の3要素を取り入れた「持続可能な観光」にしていけることが大切です。
- 「持続可能な観光」にするためには、環境面のみならず、観光客の増加と観光業の収益拡大につなげられるよう、「観光地を経営する」視点で地域の観光をマネジメントすることが重要です。

観光戦略策定の下準備として、まずは津軽地域の観光の現状を分析

津軽地域の観光の現状について、観光庁の示す以下の手法で分析

外部環境分析

地域の外部を取り巻く環境を整理し、地域が今置かれている状況进行评估

- (1) PEST分析：自地域に間接的に影響を与えるマクロ環境要因を分析
- (2) 5 Forces分析：自地域に直接的に影響を与えるミクロ外部環境を分析



内部環境分析

地域の内部に存在する資源を複数の観点から分析し、地域の観光資源のポテンシャルや観光客に提供できる価値を、『顧客』『商品・サービス』『人財・組織』『財務』の4要素で客観的に分析



内外環境統合分析

外部環境分析や内部環境分析で見えてきた津軽地域の現状を整理し、津軽観光の課題解決のために重点的に取り組むべきことを見出す

- (1) 3C+C分析：内部環境や外部環境から、事業の重要成功要因（KSF）を導出
- (2) SWOT分析：自地域にとってのプラス要因とマイナス要因を整理
- (3) クロスSWOT分析：津軽地域の観光を盛り上げるために重点的に取り組むべきポイントを導出

内外環境統合分析

(1) 3C+C分析：内部環境や外部環境から、事業の重要成功要因（KSF）を導出

<自地域 Company>

- 冬季（12-3月）は来訪・宿泊ともに少ない
- 来県ハブである新青森駅及び青森空港と鉄道・バスでつながっているため、津軽地域への誘客が狙える
- 青森市に訪れているインバウンドを津軽地域に十分に誘引できていない
- 山海の幸や郷土料理、四季の自然・祭り、歴史的建造物、伝統文化など多種多様な観光資源を有しており、観光客を観光資源にうまく結びつける必要がある
- DMO公式サイトの誘引力が弱く、もっと多数の目に触れる仕組み化が必要となる。
- DMO公式サイトの掲載内容として、観光モデルルートや写真、多言語情報などが不足しており、情報発信プラットフォームのとしての機能が発揮しきれていない
- 観光スポットや体験商品が地域内に点在しており、周遊できる二次交通網が少ないため、特に冬季は観光客が移動しづらい

<顧客 Customer>

- 国内客は、北東北・宮城県在住者、関東在住者の順に来訪・宿泊者数が多い。繁忙期（4-5月、8-11月）は関東在住者が、閑散期（6-7月、12-3月）は北東北・宮城県在住者が最も多い
- 性年代別では30-50代男女が最も多く来訪しているが、旅行消費は60代以上男女が最も多い
- 3年以内リピーター率が60%超となっている
- 日本全体では訪日客が過去最高を記録しているが、津軽地域は全国平均と比較してインバウンドの来訪が少なく、インバウンドの誘客促進による観光消費額の増加を十分に狙える余地がある
- 国籍別では台湾客が最も多く、青森空港を含め近県にも台湾からの直行便が多数就航している
- 来県する台湾客は仙台空港や成田空港から入国するが、来県する韓国客は青森空港からの入国が最も多い

<競合地域 Competitor>

- 競合地域には自地域と共通する観光資源が多く存在するため、競合地域との広域周遊が狙える

<協業者 Co-Operator>

- 一次交通事業者や旅行業者は、東北地域への貢献として行政やDMOなどと地域課題の解決に取り組んでいる

内外環境統合分析

(2) SWOT分析：自地域にとってのプラス要因とマイナス要因を整理

		プラス要因	マイナス要因
内部環境	＜強み Strengths＞	● りんごの生産量日本一であり、域内にりんご園やりんごに関連する施設、アップルパイ店舗などが多く存在する。 ● 域内各地でねぶた/ねぶたという特徴的な地域伝統行事があり、地域住民主体の祭りの盛り上がりが見られ、観光客にとって魅力的に感じる。 ● 山海の幸や津軽平野で採れる農産物など、多種多様で豊富な食資源を提供できるほか、農産物の収穫体験等を観光資源化できる。 ● 北国独特の食文化や風習、方言、人の気質などが他地域の人々にとって新鮮に感じられる。 ● 近隣地域である東北在住来訪者の土産代と飲食代の消費が他地域より多い。 ● 弘南鉄道と津軽鉄道というローカル鉄道が地域内を走り、鉄道ファンに人気の旧型車両を保有している。 ● 世界自然遺産 白神山地を始め、森林資源や海洋資源など豊かな自然がある。 ● 世界文化遺産 北海道・北東北の縄文遺跡群や日本遺産北前船寄港地、城跡や寺社仏閣、モダニズム建築など、歴史的文化資源が各地に残存する。 ● 山里文化やマタギ文化がある。 ● 温泉資源が豊富で公衆浴場が平地にも多く存在し、地域住民に朝風呂文化がある。	＜弱み Weaknesses＞
			● 観光施設の老朽化が進んでいるが、修繕する費用を確保できない。 ● 季節等によって観光需要の差が激しい。（特に夜間や冬季） ● 観光コンテンツの価格が低いため、収益が少ない。 ● 東京からの距離が長く移動に時間と費用がかかる。 ● 観光資源間を結ぶ二次交通が不便なため、観光地を周遊し案内することが難しい。（便数、ユニバーサルデザインなど） ● 私鉄の利用者減少による路線休止や鉄道設備の老朽化が進んでいる。 ● 人口減少や少子高齢化により観光関連業界の担い手（プレーヤー、従業員）が不足している。 ● 飲食店や宿泊施設に小規模施設が多く、一度に多くの人数を受け入れられない。 ● 多言語情報などインバウンド向け受入体制が整備しきれていない。

2. 津軽地域の観光に関する環境分析



一般社団法人

Clan PEONY 津軽

内外環境統合分析

(2) SWOT分析：自地域にとってのプラス要因とマイナス要因を整理

		プラス要因	マイナス要因
外部環境	機会	<機会 Opportunity> ● 訪日客数が過去最高を更新するなど、海外客の日本への観光需要が急激に高まっている。 ● 個人旅行の増加により大規模宿泊施設でなくても観光客に利用されるようになった。 ● 青森と台湾、韓国を結ぶ国際定期便の運航が再開した。 ● 台中市・台南市との友好都市交流の深化などにより、台湾人旅行者が増加している。 ● インバウンドの脱ゴールデンルート傾向により、地方に訪れる観光客が増加している。 ● 青森港に寄港するクルーズ船の増加により、乗客が日帰り観光に訪れる。 ● 弘前城石垣改修工事の終了に伴う弘前城曳家の実施（2026年）。 ● 立佞武多の館リニューアルオープン（2026年）。 ● 鶴の舞橋大規模改修工事完了（2026年）。 ● 五能線開通90周年（2026年）。 ● 北海道新幹線の札幌延伸による北海道からのアクセス性向上。	<脅威 Threat> ● 国内の人口減少による国内客の減少、構成市町村の税収減 ● 域内各地で行っているねぶた／ねぶたより青森ねぶたの人気・知名度が高いため、観光客が青森ねぶたに流れる。 ● 競合地域と津軽地域で観光資源が重複しているものが多い。 ● 物価高騰により観光施設等の運営費用が増大している。 ● 世界的な気候変動により農林水産資源の維持保全に悪影響が生じている。 ● 競合地域で観光・宿泊施設やインバウンド受入環境への投資が進んでいる。 ● 旅行形態の変化により団体客が減少しており、大規模宿泊施設で宿泊者を安定して確保しづらくなった。 ● 盛岡市がニューヨーク・タイムズ紙の「2023年に行くべき52ヶ所」の第2位に選ばれたことにより、インバウンドの注目が盛岡市に集まる。 ● 他地域での観光キャンペーン等の実施
	脅威		

2. 津軽地域の観光に関する環境分析



一般社団法人

Clan PEONY 津軽

内外環境統合分析

(3) クロスSWOT分析：津軽地域の観光を盛り上げるために重点的に取り組むべきポイントを導出

外部環境	
内部環境	<S×O 積極的攻勢> 強みと機会を活用して何ができるか？ ● 来訪・宿泊の多い桜、ねぶた／ねぶた、紅葉の祭りを活かし、体験・ガイド商品の造成による旅行消費を拡大。 ● 弘前城曳家や立佞武多の館リニューアルをきっかけとした津軽地域への興味関心の醸成及び誘客促進。 ● 津軽地域独特の食や歴史・文化、伝統工芸などを活用して旅行消費を拡大
	<S×T 差別的戦略> 強みを生かして、脅威を乗り越える方法は？ ● 日本一のりんご名産地のブランディングにより地域との差別化を図る。 ● 近隣地域に訪れる観光客を津軽地域にも周遊させる。 ● ヘビーリピーター増加を目指した津軽ファンの育成。
	<W×O 弱点強化> 機会を逃さないために弱みをどのようにして克服するか？ ● 効果的な情報発信を行うためのきめ細やかな観光情報の整備。 ● 観光産業の経営安定化による津軽地域の観光への新規投資を促すため、閑散期の来訪が多い台湾客・韓国客の誘客を強化。 ● クルーズ船寄港の増加を好機と捉え、受入体制や情報発信の弱点を補強し、日帰り観光客の満足度向上を図る。
	<W×T 防衛／撤退> 弱みと脅威が重なったときに、どのようにして危機を乗り越えるか？ ● 閑散期（特に冬季）の来訪・宿泊を増やすため、雪道の運転が平気な北東北・宮城県からの誘客・域内周遊を強化。 ● 国内客の減少を補うため、体験・ガイド商品の造成や旅アト消費施策により旅行消費額単価を向上。 ● 人口減少による構成市町村の税収減を補うため、来訪客の地域へのふるさと納税額を増加。

3. 津軽地域のSTP分析



一般社団法人

Clan PEONY 津軽

P：ポジショニング＝他地域との差別化

他地域との差別化を図れる要素

- 地域共通の資源「りんご」は生産量日本一
- 多種多様で豊富な農林水産資源
- 二つの世界遺産（白神山地、北海道・北東北の縄文遺跡群）
- 都会では出会えないグルメ、食文化
- 津軽弁、津軽の優しく情に厚い人柄



津軽地域のブランディング

世界に誇る名産品「りんご」に囲まれ、北国の厳しい冬が育んだ美しい自然と都会では出会えないグルメ、「ねぶた／ねぶた」や「津軽三味線」など先人たちが積み上げてきた他にはない歴史・文化、津軽の優しく情に厚い人柄に包まれる、地元民の日常に浸がる（つがる）非日常な旅先

S：セグメンテーション＝市場の細分化（整理軸）

T：ターゲティング＝津軽地域が狙っていくべき市場

アウトドア派（自然、祭り、レジャー体験）

＜観光目的＞
ゴルフ、スキー、鉄道旅
＜ターゲット＞
北東北・宮城県、関東、韓国
＜提供＞
ニッチ向け高付加価値体験

＜観光目的＞
桜、ねぶた／ねぶた、紅葉
＜ターゲット＞
関東、台湾、韓国、クルーズ船青森港寄港客
＜提供＞
マス向け観光資源

閑散期

繁忙期

＜観光目的＞
グルメ、伝統工芸、歴史的建造物
＜ターゲット＞
北東北・宮城県、関東、台湾、韓国
＜提供＞
ニッチ向け高付加価値体験

インドア派（文化体験、グルメ）

4. 津軽地域の4P戦略



一般社団法人

Clan PEONY 津軽

4つのマーケティング要素（商品Product・価格Price・販路Place・プロモーションPromotion）から構成される戦略検討フレームワークを実施することで、STPで定めた津軽地域が狙うべき市場（＝観光客）が津軽地域の観光に興味を持つフックとなる商品・サービスのコンセプトを具体的に決定します。

ターゲット	<時期> 繁忙期 <観光目的> 桜、ねぶた／ねぶた、紅葉 <居住地> 関東、台湾、韓国、クルーズ船青森港寄港客 <提供> マス向け観光資源
商品 Product	①桜、②ねぶた／ねぶた、③紅葉
価格 Price	祭りは基本的に観覧無料 ①弘前さくらまつり：手ぶらで観桜会44,000円／人、観光舟遊覧ツアー2,000円／人、ボート貸出1,500円／艘 金木桜まつり：なし ⇒五所川原で体験・ガイド商品を造成 ②弘前ねぶたまつり：有料観覧席3,000円／人、特別観覧席200,000円／組（4人席） 黒石ねぶたまつり：プレミアム体験プログラム200,000円／人 五所川原立佞武多：有料観覧席3,300～5,000円／人、プレミアム有料観覧席7,000円／人 ⇒快適度や非日常性を高めた観覧席・体験プログラムに磨き上げて価格を向上 ③菊と紅葉祭り：観光舟遊覧ツアー1,000円／人、ボート貸出1,500円／艘 中野もみじ山：なし ⇒黒石で体験・ガイド商品を造成
販路 Place	①②③一次交通事業者、旅行業者、ランドオペレーター
プロモーション Promotion	<県外客・海外客向け> ● 一次交通事業者や旅行業者と観光キャンペーン等を共催 ● 旅行業者に対して自地域の商品・サービスを売り込み ● 青森県観光サイト等へのDMOサイトリンクや特集記事の掲載 <リピーター・青森県出身県外客向け> ● SNSによるファン囲い込み ● 体験・ガイド商品利用者へのニーズ調査、新商品やキャンペーン情報の提供 <県内客向け> ● 県内メディアへのプレスリリース、テレビ・ラジオへの番組出演

4. 津軽地域の4P戦略



一般社団法人

Clan PEONY 津軽

4つのマーケティング要素（商品Product・価格Price・販路Place・プロモーションPromotion）から構成される戦略検討フレームワークを実施することで、STPで定めた津軽地域が狙うべき市場（＝観光客）が津軽地域の観光に興味を持つフックとなる商品・サービスのコンセプトを具体的に決定します。

ターゲット	<時期>閑散期 <観光目的>ゴルフ、スキー、鉄道旅 <居住地>北東北・宮城県、関東、韓国 <提供>ニッチ向け高付加価値体験
商品 Product	①ゴルフ、②スキー、③鉄道旅
価格 Price	①千歳（北海道）や安比高原（岩手県）、松島（宮城県）のゴルフ場と比べて1ラウンド料金が2,000～3,000円安い ⇒他地域より安くプレーできるゴルフ場としてアピールし、利用者を増加 空いている時間帯を大学ゴルフ部の合宿向けに安く貸し出し利用者を増加 ②八甲田や安比高原のスキー場と比べて1日券が2,000～3,000円高いスキー場 ⇒日本代表選手もトレーニングする本格的コースのブランディングを高めて価格を向上 八甲田や安比高原のスキー場と比べて1日券が2,000～3,000円安いスキー場 ⇒スキー初心者向けに安く練習できるスキー場として、大学スキー部合宿の誘致を行い利用者を増加 ③リゾートしらかみ：他地域のリゾート列車と比べてグリーン車やグルメの提供プランがない分価格が安い ⇒グルメ付き列車の造成や体験・ガイド商品のセット販売で高付加価値化を図り価格を向上
販路 Place	①ゴルフ場・宿泊施設と共同の販売体制構築、一次交通事業者、旅行業者 ②スキー場・宿泊施設と共同の販売体制構築、一次交通事業者、旅行業者 ③宿泊施設と共同の販売体制構築、一次交通事業者、旅行業者
プロモーション Promotion	<県外客・海外客向け> ● 一次交通事業者や旅行業者と観光キャンペーン等を共催 ● 旅行業者に対して自地域の商品・サービスを売り込み ● 青森県観光サイト等へのDMOサイトリンクや特集記事の掲載 ● 鉄道系メディア等への掲載 ● 大学ゴルフ部・スキー部に向けたDM <リピーター・青森県出身県外客向け> ● SNSによるファン囲い込み ● 体験・ガイド商品利用者へのニーズ調査、新商品やキャンペーン情報の提供 <県内客向け> ● 県内メディアへのプレスリリース、テレビ・ラジオへの番組出演

4. 津軽地域の4P戦略



一般社団法人

Clan PEONY 津軽

4つのマーケティング要素（商品Product・価格Price・販路Place・プロモーションPromotion）から構成される戦略検討フレームワークを実施することで、STPで定めた津軽地域が狙うべき市場（＝観光客）が津軽地域の観光に興味を持つフックとなる商品・サービスのコンセプトを具体的に決定します。

ターゲット	<時期>閑散期 <観光目的>グルメ、伝統工芸、歴史的建造物 <居住地>北東北・宮城県、関東、台湾、韓国 <提供>ニッチ向け高付加価値体験
商品 Product	①グルメ、②伝統工芸、③歴史的建造物
価格 Price	①グルメ全般：北海道や宮城県と比べて価格は安い ⇒ブランディング強化により興味関心を高め、購入者を増加 ②伝統工芸品を学ぶ・体験するツアー：輪島塗や美濃焼の制作体験などと比べて価格はほぼ同額 ⇒伝統工芸の学びの要素を高めることで製品の価値認識を高め、価格を向上 ③歴史的建造物を巡るツアー：角館などと比べて4,000円高い ⇒歴史的建造物が多く残存する地域としてのブランディング強化により興味関心を高め、利用者を増加
販路 Place	①旅行業者、アンテナショップ、ECサイト ②旅行業者、アンテナショップ、ECサイト ③旅行業者
プロモーション Promotion	<県外客・海外客向け> ● 一次交通事業者や旅行業者と観光キャンペーン等を共催 ● 旅行業者に対して自地域の商品・サービスを売り込み ● 青森県観光サイト等へのDMOサイトリンクや特集記事の掲載 ● アンテナショップでのイベント情報発信 ● 日本の伝統工芸紹介サイトや建築系メディア等への掲載 <リピーター・青森県出身県外客向け> ● SNSによるファン囲い込み ● 体験・ガイド商品利用者へのニーズ調査、新商品やキャンペーン情報の提供 <県内客向け> ● 県内メディアへのプレスリリース、テレビ・ラジオへの番組出演

＜津軽地域の観光地ビジョン＞

- 津軽地域の日常生活に溶け込んでいる自然、食、歴史・文化を観光資源と捉え、その資源を最大限に生かし、観光と接点のある事業者・従事者が増え、観光産業が地域の基幹産業となっている状態
- 津軽地域の人・まちの雰囲気を楽しみ、自ら周りにPRする住民・観光客が多く存在する状態

＜津軽地域の観光地ビジョンに基づくDMOの使命＞

域内の幅広い業種の事業者の収益拡大・安定化に寄与できるよう、地域課題を分析し、地域資源の観光収益化や観光客の不満点の解消、誘客・周遊プロモーション、域内調達体制の構築等を主導する。

また、観光の取り組みや郷土文化等に対する地域住民の意識や知識を醸成し、地域住民が地域の祭りやイベント、観光ガイドやボランティアなどに積極的にかかわる土壌を作る。

＜ブランドメッセージ＞

「津軽時間旅行」 Tsugaru-Time-Trip ～岩木山の恵みに触れる旅づくり～

＜環境分析で明らかとなった課題点＞

- ① 繁忙期と閑散期で観光客の多寡が極端となっている。
- ② 近隣地域と観光資源が重複するものが多く、近隣地域では観光・宿泊施設やインバウンド受入環境への投資が進んでいるなど、競合の競争力が高まっている。
- ③ 二次交通や情報提供などの受入体制の整備が不足している。
- ④ 宿泊施設や観光施設、鉄道路線などの施設・設備が老朽化している。

＜環境分析で導出された戦略の方向性＞

- ① 日本一のりんご名産地という強みを活かしたイベント・コンテンツ造成やブランディング強化により、近隣地域との競争力を高める。
- ② 観光ルートや交通の運行情報など情報提供の強化や質の高い観光ガイドの育成、新技術・新制度を利用した二次交通の強化に取り組むことで、来訪満足度を高める。
- ③ 繁閑関係なく頻繁に来訪する津軽地域のヘビーリピーターを増やすことで、近隣地域との競争力を高める。
- ④ 繁閑差を平準化させることで、観光事業者が通年で安定した事業運営をできるようにし、将来的に地域の観光への投資を活発化させる。



<ターゲット>

観光カテゴリ：自然・景観、グルメ、歴史・文化に興味のある観光客

発地：北東北・宮城県、関東在住の観光客、台湾人・韓国人観光客

- 繁忙期（4-5月、8-11月）

関東在住の観光客（桜、ねぶた／ねぶた、紅葉需要）

青森県や近隣県を訪れる台湾客（桜、紅葉需要）

青森県や近隣県を訪れる韓国客（ねぶた／ねぶた需要）

クルーズ船青森港寄港客（桜、ねぶた／ねぶた、紅葉需要）

- 閑散期（6-7月）

関東在住の観光客（白神観光など自然・景観需要）

北東北・宮城県在住の観光客（週末プチ旅行需要）

青森県や近隣県を訪れる韓国客（ゴルフ需要）

閑散期（12-3月）

北東北・宮城県在住の、雪道の運転に慣れている観光客（週末プチ旅行需要）

12-1月：旬のりんごやアップルパイを軸とした誘客

12-3月：温泉巡りを軸とした誘客

関東在住の観光客（グルメ、鉄道旅需要）

12-1月：旬のりんごやアップルパイを軸とした誘客

2-3月：冬の鉄道旅（リゾートしらかみ・ストーブ列車など）

青森県や近隣県を訪れる台湾客（春節）・韓国客（旧正月・スキー需要）

<ターゲットのニーズと悩み>

【国内客ターゲット】

<津軽地域での主な観光目的別消費額比較>

- 自然・景観が目的の来訪者は、土産代と飲食代の消費が少ない
- グルメが目的の来訪者は、全般的に消費が多い
- 温泉が目的の来訪者は、飲食代と入館料・体験料の消費が少ない
- 歴史・文化が目的の来訪者は、土産代と飲食代、入館料・体験料の消費が多いが、宿泊費の消費が少ない
- 鉄道旅が目的の来訪者は、交通費と飲食代の消費は高いが、入館料・体験料の消費が少ない

<発地別消費額比較>

- 関東在住者は、全般的に消費が多いが、土産代の消費が少ない

【海外客ターゲット】

<台湾客>

- 買物（伝統工芸含む）・食等や歴史・文化に興味関心が高い
- 青森に来訪する台湾客は、紅葉や雪景色といった自然・景観や海鮮・アップルパイなどのグルメが人気となっている
- 青森に来訪する台湾客は、仙台空港や成田空港から入国する人が多い

<韓国客>

- ゴルフやスキーなどスポーツを目的とした来訪が多い
- 青森に来訪する韓国客は、青森空港から入国する人が多い

<クルーズ船青森港寄港客>

- 青森港に寄港するクルーズ船客は、滞在時間が短く、選択できるツアーが限定されている。
- 歴史・文化、伝統工芸、地域の食文化などの体験型コンテンツへの関心が高い。

<地域のポジション／ターゲットへの提供価値>

- 生産量日本一のりんごや多様な農林水産資源、津軽の人柄等を前面に出し他地域と差別化する。
- 繁忙期（4-5月、8-11月）には、桜やねぶた／ねぶた、紅葉といった大人数を受け入れられる観光資源をフックに津軽地域への誘客を強化し、来訪客に多くの観光スポットを周遊させることで旅行消費を増加させる。
- 閑散期（6-7月、12-3月）には、鉄道旅や伝統工芸などニッチな需要を捉えて津軽地域への誘客を図り、密度の濃い体験を提供することでリピーターにつなげていく。

(マネジメント区域における受入環境整備の方針) 基礎的なインバウンド受入環境整備の方針

現状と課題

2025年の津軽地域外国人旅行者延べ宿泊者数の割合が全体の8%超を占める（コロナ禍前の2019年は5.7%）など、津軽地域を訪れるインバウンドは年々増加しています。

さらには、全国的な訪日客の増加に加え、台湾・韓国からの青森空港直行便の増便や青森港へのクルーズ船寄港数の増加などにより、今後ますますインバウンドが青森県を訪れる機会が増える見通しです。

一方で、観光・物産施設等の多言語案内の整備や域内交通手段の周知、フリーWi-fi環境やキャッシュレス環境の整備、おすすめ観光スポット情報など、インバウンドに対する情報提供体制のさらなる充実が課題となっています。

方針と施策

こうした課題を踏まえ、インバウンドの津軽地域への来訪を増やすためには、津軽地域の認知・興味関心の向上や、初めて津軽を来訪するハードルを下げる必要があります。

ア) 専門家を招聘した受入環境調査を通じた改善点の洗い出し及び整備の実施

自治体や地域事業者を対象に、専門家を招聘して、受入環境整備のポイントに関するセミナー及び観光地での観光客受入環境の実地調査を行い、改善点のアドバイスをいただきます。

そのアドバイスを踏まえて、行政や地域関係者、当法人が一体となって改善につなげます。

イ) インバウンド向け旅行コンテンツ販売網の強化

旅行会社等との連携強化を通じた津軽旅行プランの造成・販売促進や、インバウンド向けに磨き上げたコンテンツの海外OTAへの掲載強化などにより、インバウンドの来訪やコンテンツの購入につながる窓口を増やします。

ウ) インバウンド向け情報発信体制の強化

旅のテーマに応じた観光モデルコースや特集記事の作成・発信や、トリプルメディアを活用した情報発信の実施などにより、津軽地域の魅力や交通情報などの発信に取り組みます。

(マネジメント区域における受入環境整備の方針) 二次交通の課題解決及び確保の方針

現状と課題

ア) 交通業界の深刻な担い手不足

鉄道・バス・タクシー業界は高齢化・担い手不足が深刻化しており、運転士・運転手の十分な人員の確保が難しいことから、鉄道・バス路線の見直しを余儀なくされています。

イ) 設備の老朽化

開業100年が間近にせまる津軽鉄道をはじめ、長い間津軽地域の交通を支えてきた事業者が直面しているのは、老朽化した設備の更新費用の負担です。人口減少により利用者が年々減少する中で、莫大な更新費用をどのように捻出するかが大きな課題となっています。

ウ) 生活交通と観光の足

二次交通路線は、地域住民の日々の生活を支える生活交通としての側面が大きい一方で、観光客が地域を周遊する際の移動手段として、または乗車自体を旅行コンテンツとして収益につなげるなど、観光産業にとっても重要です。

上述のとおり深刻な人員不足により既存路線の見直しを余儀なくされている現状、生活交通としての役割を最大限残しつつ、観光の足としての機能をどれだけ残せるかが課題となっています。

方針と施策

こうした課題を踏まえ、津軽地域全体として持続可能な交通インフラの整備を目指し、観光客・住民双方の満足度向上につながる二次交通体系の構築を、事業者や行政とともに進めます。

ア) 路線維持に向けた設備投資や担い手確保の支援

行政が中心となり、交通事業者に対する設備投資や生産性の向上、省力化の支援、退役自衛官の転職先としてのあっせんなどを行うことで、交通業界の担い手確保や路線維持につなげていきます。

イ) 交通事業者の収益化につながる旅行コンテンツの造成

人口減少により利用者が年々減少する中で、交通事業者の経営を支える収益源の一つとして、観光客をターゲットに二次交通路線を絡めた旅行コンテンツの造成を進めます。

ウ) デジタル技術を活用した二次交通の利用促進

二次交通の利便性向上や利用者増加策として、AI技術を活用したオンデマンド交通や津軽フリーパスの促進、EVバスの拡大など、デジタル技術を駆使した新しい交通の姿を検討していきます。

(マネジメント区域における受入環境整備の方針) ガイドの確保及び育成の方針

現状と課題

津軽地域の観光資源の魅力を最大限に伝えるためには、単なる案内にとどまらず、地域の歴史・文化・暮らしを語ることができる観光人材を育成することが不可欠です。特に今後増加が見込まれる外国人観光客への対応においては、外国語での確かつ魅力的に地域を紹介できるガイド人材の育成・確保が喫緊の課題です。

方針と施策

地域の魅力を伝える観光人材として、訪日観光の拡大に対応できる多言語・高品質なガイドの育成体制を構築します。将来的には、ガイドが観光体験の価値を高め、津軽ブランドの確立に寄与する地域の顔として定着するよう戦略的な人材育成を進めます。

ア) 観光ホスピタリティを備えた多様なガイド人材の育成

語学力だけでなく、接遇マナー、異文化コミュニケーションなどを体系的に指導する育成プログラムを整備し、観光ホスピタリティを備えたガイドを育成します。ガイド人材の裾野を広げるため、すでに活動しているガイドだけでなく、観光に関心のある住民や地域の大学生等に対して、習熟度に応じたガイド養成講座やフィールドワーク研修を実施し、段階的にスキルを習得できる機会を提供します。

イ) ガイドの品質基準の確保

ガイドの品質基準を確保するため、語学レベルや技術力に応じた認定制度を導入し、幅広い人材を確保します。

ウ) デジタルガイドとの連携と柔軟な人員配置

ガイド不足の地域では、AI技術を活用した観光案内やAR・QR連携のデジタルガイド等を導入することで、外国人観光客への最低限の案内品質を確保します。また、ガイドをイベント等に合わせて広域で機動的に派遣できるネットワークを構築します。

誘客・周遊の方針

県内客

津軽地域内の住民も含めた県内客は、津軽地域の観光の屋台骨を支えるボリューム層です。

県内客が興味関心を持つ事業の実施や情報発信を行い、津軽地域に来訪する人数と頻度の向上、域内周遊の促進に取り組めます。

県外客

主に関東や北東北・宮城県在住の方をターゲットに、津軽地域の観光の中心地である弘前や宿泊拠点である五所川原・西津軽に誘客し、弘前・五所川原・西津軽を起点とした周辺市町村への周遊を促進します。

また、青森市や奥入瀬、函館、秋田県北を目的に来訪する県外客に対して、広域連携の強化により津軽地域も含めた広域周遊の促進に取り組めます。

インバウンド

主に青森空港から入国する訪日客や青森港に寄港するクルーズ船客をターゲットに、津軽地域の観光の中心地である弘前や宿泊拠点である五所川原・西津軽に誘客し、弘前・五所川原・西津軽を起点とした周辺市町村への周遊を促進します。

また、北東北・宮城県に訪れる訪日客に対して、広域連携の強化により津軽地域も含めた広域周遊の促進に取り組めます。

顧客管理の方針

顧客満足度の向上

観光客の津軽地域に対する満足度については、観光・宿泊施設でのWEBアンケートによる津軽地域観光客満足度調査を継続して実施するほか、体験コンテンツ購入者への体験後アンケートをはじめ各種事業実施後に顧客に対するアンケートや、市町村で実施するアンケートを通じて、不満点の洗い出しと改善、満足度が高い要素の抽出と他事業への活用等につなげていきます。

顧客との継続的な関係の構築（CRM）

体験コンテンツをはじめDMOで販売したコンテンツの購入者情報を活用し、アフターキャンペーンの実施などを通じてリピーターの獲得や地場産品の購入促進などに取り組んでいく。

また、青森県が運用する青森ファンプラットフォーム「あおもりびいき」を活用することで、津軽地域のファンとのやり取りを通じてファンの津軽愛を醸成し、親和性の強い観光スポット・コンテンツや地場産品の紹介などを行うことで、来訪地点・頻度の増加や新たな観光消費につなげていきます。

6. 持続可能な観光地化に向けた各種方針



一般社団法人

Clan PEONY 津軽

観光による受益を広く地域に行き渡らせる方針

観光事業者・他業種への経済波及

津軽地域の観光産業の経済波及効果を測定することで、観光産業が地域経済にもたらす富の規模の見える化を図ります。

また、経済波及効果の増加を本戦略のKGI（最終的な数値目標）の一つに定め、地域の観光消費額を増加させることで観光事業者の収益向上につなげるほか、域内調達の推進等による他業種への波及増大も図っていきます。

観光従事者への波及

観光業界では全国的に担い手不足が問題になっていますが、津軽地域も同様に担い手不足に陥っています。

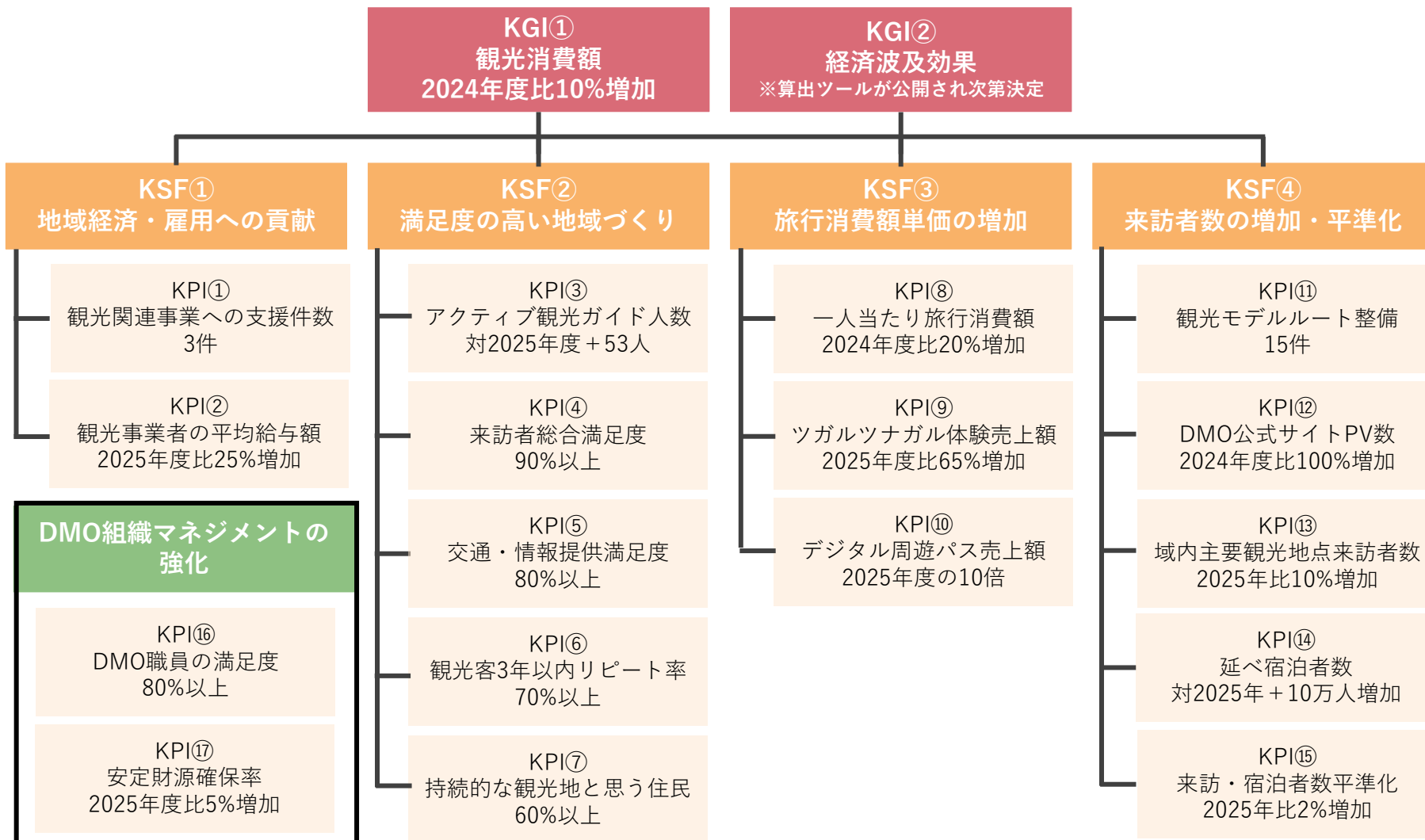
行政や金融機関等と連携して、観光事業者に対する設備投資補助など生産性の向上や省力化の支援を行うことで、観光業界の担い手不足解消の一助となることを目指します。

地域住民への波及

観光が地域に与えるメリットを地域住民に伝えることで、観光振興の取り組みに対して好意的な住民を増やすほか、地域の祭りや観光ガイドなどに積極的にかかわる住民を増やします。

また、津軽地域は現状ではオーバーツーリズムに陥っていませんが、今後もオーバーツーリズムにならないよう、地域住民の観光に対する評価の吸い上げを継続していきます。

戦略の実行期間：2026（令和8）年度～2029（令和11）年度の4年間



※KGI：最終的な数値目標（⇔自治体・DMOが策定する観光計画と連動）

※KSF：KGI達成のために鍵となる要因（⇔観光地域マーケティング戦略と連動）

※KPI：KSFを定量化した数値目標（⇔観光地域マーケティング戦略に基づく個別施策と連動）

施策1. 観光産業の地域経済への貢献の強化

対地域

津軽地域の経済にとって観光産業がどれくらい貢献しているかを可視化し、その貢献度合いをさらに高めるべく、地域の観光産業へのさらなる投資を促すため、行政や金融機関と連携して地域事業者の観光産業への新規参入や事業拡大の支援を行います。

<KPI>

- ①観光関連事業への支援件数：3件
- ②観光事業者の平均給与額：2025年度比25%増加

<主な事業>

一. 観光関連事業チャレンジへのサポート

観光関連事業にチャレンジする地域事業者を募り、Clan PEONY 津軽が保有するマーケティングデータを活用して、行政・金融機関と連携して、観光関連事業の立ち上げや金融機関からの融資獲得などをサポートします。

二. 域内連携、域内調達の推進

市町村の垣根を超え、域内の事業者同士を結び付けて新たな事業やコンテンツ開発等につなげるほか、観光事業における商品や人材の域内調達を推進します。

三. 観光産業による地域への経済波及効果及び観光事業者の平均給与額の可視化

津軽地域の観光産業の経済波及効果を、国・都道府県が発表する産業連関表を用いて算出し、地域に流れる利益の全体像を確認します。
また、観光事業者の平均給与額を把握し、当該戦略に基づく事業が平均給与額の増加にどれくらいの影響を与えるか確認します。



施策2. 観光客受入体制の整備

対旅行者

対地域

観光客から不満の多い点の改善策として、行政や事業者の情報提供体制整備や交通拠点から観光スポットへのアクセス性向上、地域のガイド人材の育成やガイド利用の増加を目指した施策を実施します。

<KPI>

③アクティブな観光ガイド人数：対2025年度+53人

⑤来訪者「交通」「情報提供」満足度：80%以上の維持

<主な事業>

一. 受入環境整備を目的とした現地調査

専門家を招聘して行政や地域事業者の観光客受入環境の現状評価を受けることで、改善の方策を決定します。

二. 観光ホスピタリティを備えた多様なガイド人材の育成

質の高い観光ガイドの提供を目指して、地域で活動する観光ガイドの育成を行うほか、観光客と観光ガイドのマッチング強化やデジタルガイドとの連携を図ることで、観光ガイドの利便性を高めます。

三. 地域交通事業者と連携した二次交通・情報提供の強化

交通案内の利便性向上や、交通事業者と連携した域内周遊観光ツアーの造成など、二次交通の課題解決に向けた取り組みを行います。



施策3. 旅行消費額単価の増加

対旅行者

対地域

津軽地域に来訪する観光客の域内消費額を増加させるため、域内宿泊や旅アト消費の促進を目指すほか、体験型商品等の造成・販売も強化します。

<KPI>

- ⑧一人当たり旅行消費額：2024年度比20%増加
- ⑨ツガルツナガル体験売上：2024年度比65%増加
- ⑩デジタル周遊パス売上：2025年度の10倍

<主な事業>

一. 地域の強みを活かした旅行コンテンツの開発・販売

地域特有の文化である「ねぶた／ねぶた」「津軽三味線」等や、「津軽塗」等の伝統工芸など、地域の強みを活かしたコンテンツ開発・販売を通じて、地域での消費拡大を実施します。

二. デジタル周遊パスシステムの運営・販売

観光施設や温泉施設を対象としたデジタル周遊パスシステムの運営を継続して行うほか、対象施設の追加交渉を行い、チケットの利便性をさらに向上します。

三. 観光施設の競争力向上による利用向上

現行の観光施設について、地域の強みを活かしたレイアウト変更や情報発信体制の見直しを図ることで、観光施設の利用や土産品購入を増やし、消費拡大を実施します。



施策4. 津軽観光リピーターの増加

対旅行者

観光コンテンツごとに参加者アンケートなどを実施して観光客の詳細なデータを収集し、収集したデータをもとに提供サービスの改善につなげ、より満足度の高いサービス提供によるリピーター増加を狙います。

<KPI>

⑥観光客3年以内リピート率70%の維持

④来訪者総合満足度90%の維持

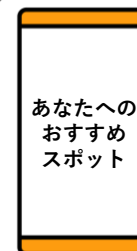
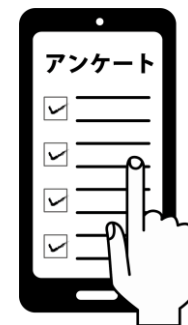
<主な事業>

一. 観光客満足度調査及びDMO販売商品利用者等アンケートの実施

域内観光施設等の来訪者に向けた満足度アンケートや、DMOが販売する体験商品や周遊パスの購入者に対する商品アンケート、SNSフォロワーアンケートを収集し、商品や情報提供等の改善を行うことで、満足度の向上につなげます。

二. 旅アト消費アンケート及びリピートプロモーションの実施

DMOが販売する体験商品や周遊パスの購入者に対して、来訪1年後に津軽の商品購入や再来訪に関するアンケートを実施するほか、津軽観光のおすすめ情報やお得なサービス等の情報を提供することで、再来訪につなげます。



施策5. 来訪・宿泊者数の増加・平準化

対旅行者

誘客や周遊観光の促進により来訪者数の増加を目指すほか、閑散期（6-7月、12-3月）の誘客を促進することで、観光需要の安定化や地域の観光産業への投資拡大につなげます。

<KPI>

- ⑫観光モデルルートの整備・情報掲載：15件
- ⑬DMO公式サイトプレビュー数：2024年度比+100%
- ⑭域内主要観光スポットへの来訪者数：2025年比10%増加
- ⑮延べ宿泊者数：対2025年+10万人
- ⑯月別来訪・宿泊者数平準化（1-3月の年間に占める割合）：2025年比2%増加

<主な事業>

一. 日本一のりんご名産地のブランディング強化による誘客

地域に共通する資源「りんご」を活かしたイベント・コンテンツ開発や観光施設の強化、プロモーションの実施を通じて、冬季の誘客を促進します。

二. 一次交通事業者・旅行会社等と連携した観光プロモーションの実施

観光キャンペーン等の共催や会員向け旅行企画の造成などを通じて、誘客を促進します。

三. 青森空港直行便就航国やクルーズ船客からの誘客強化

国内客の閑散期に来訪が多くなる台湾客・韓国客や青森港に寄港するクルーズ船客からの誘客を促進すべく、商談会参加やランドオペレーターへの売り込み等を実施します。

四. 拠点行動型周遊観光モデルルートの整備・発信

津軽地域での周遊促進を目指し、季節ごと・観光カテゴリごと・交通手段ごとに観光モデルルートを整備し情報発信します。



施策 6. 持続可能な観光地化の促進

対地域

津軽地域が持続可能な観光地となるために、地域住民が観光産業のメリットを正しく認識し、観光客のもてなしや観光ボランティアへの参加など、観光に積極的に関わりを持つ住民を増やしていきます。

<KPI>

⑦津軽地域が持続可能な観光地として満足のいく地域だと思う割合：60%まで増加

<主な事業>

一. 住民観光意識調査の実施

地域住民の観光施策や観光客に対する考えや、津軽地域の持続可能な観光地化状況の把握を目的とした調査を実施します。

二. 地域住民向け観光セミナーの実施

観光産業が地域にもたらすメリットを地域住民に認知してもらうことを目的に、地域住民向けの観光セミナーを開催することで、地域住民の観光に対する意識の変容と観光への積極参加を促します。





DMO組織マネジメントの強化

対組織

津軽地域の持続可能な観光地化を支えるDMO組織を持続可能化するため、DMOの経営安定化を図るほか、DMOで働く職員がより意欲的に業務に取り組めるように職員の満足度を高める取り組みを行います。

< KPI >

⑯DMO職員の満足度：80%の維持

⑰安定財源確保率：2025年度比5%増加

7-2. 目標達成に向けて取り組む施策



一般社団法人

Clan PEONY 津軽

事業実行スケジュール

2026（R8）年度		2027（R9）年度		2028（R10）年度		2029（R11）年度	
			【施策１】一．観光関連事業チャレンジへのサポート				
					【施策１】二．域内連携、域内調達の推進		
	【施策１】三．地域の経済波及効果及び観光事業者の平均給与額の可視化						
【施策２】一．受入環境整備を目的とした現地調査							
【施策２】二．観光ホスピタリティを備えた多様なガイド人材の育成							
		【施策２】三．地域交通事業者と連携した二次交通・情報提供の強化					
【施策３】一．地域の強みを活かした旅行消費額拡大							
【施策３】二．デジタル周遊パスシステムの運営・販売							
	【施策３】三．観光施設の競争力強化による旅行消費額拡大						
【施策４】一．観光客満足度調査及びDMO販売商品利用者等アンケートの実施							
【施策４】二．旅アト消費アンケート及びリピートプロモーションの実施							
	【施策５】一．日本一のりんご名産地のブランディング強化による誘客						
【施策５】二．一次交通事業者・旅行会社等と連携した観光プロモーションの実施							
【施策５】三．青森空港直行便就航国からの誘客強化							
【施策５】四．拠点行動型周遊 観光モデルルートの整備							
【施策６】一．住民観光意識調査の実施							
		【施策６】二．地域住民向け観光セミナーの実施					

役割分担方針

組織名	役割
DMO	● 津軽観光のマーケット分析や戦略的な観光振興策を提示 ● コンテンツやサービスを観光関連事業者や観光・物産協会と共同開発 ● コンテンツ販売やプロモーションを通じて観光関連事業者や構成市町村、地域住民の利益を生み出す
観光関連事業者	● コンテンツやサービスの開発・運営主体 ● 物産商品の開発・製造主体 ● 実績、顧客の属性、職員の平均給与額等のデータをDMOに提供
観光・物産協会	● コンテンツやサービスの運営主体 ● 物産販売・物産展開催主体
金融機関	● 観光関連事業への融資
構成市町村	● DMOの運営資金を拠出 ● DMOや青森県が策定した観光戦略と整合化された市町村の観光振興を実施 ● 観光関連事業者の事業を支援 ● 観光関連データ、イベント情報をDMOに提供
青森県	● 県全体の観光戦略を策定 ● 青森県への誘客プロモーション実施主体 ● 青森空港直行便誘致主体 ● コンテンツ開発等の助成
地域住民	● 観光客のもてなし ● 観光振興策に関する意見の発出

8. 戦略の推進体制



一般社団法人

Clan PEONY 津軽

データの取得方針

観光地の経営状況を判断するために必要なデータ		取得主体				取得方法
		地方自治体	DMO	政府機関等	地域事業者	
対旅行者に関するデータ	延べ宿泊者数		○	○	○	統計調査 宿泊データ分析システム
	旅行消費額		○	○		アンケート
	来訪者満足度		○			アンケート
	旅行者のリピーター率		○			アンケート
	DMOサイトのアクセス数		○			Google Analytics
	来訪者の基本属性（年代、性別、居住地）	○	○			アンケート 東北観光DMP
	旅行者の目的・趣味趣向（ライフスタイル）等	○	○			アンケート 東北観光DMP
	滞在日数・宿泊日数		○		○	統計調査
	再来訪意向			○		アンケート
	Web検索キーワード			○		Googleトレンド
	DMOサイトの閲覧者属性（年代、性別）			○		Google Analytics
	訪問観光地、人流（GPS、Wi-Fi、基地局）		○			東北観光DMP
	SNS投稿データ		○	○		SNS分析 東北観光DMP
	地点別の消費額		○			東北観光DMP
	旅行者一人当たりの消費額		○			アンケート
対地域に関するデータ	住民満足度		○			アンケート
	経済波及効果		○			産業連関表等から算出
	宿・ホテル等の部屋数				○	地域事業者から取得
	宿・ホテル等の稼働率		○	○	○	統計調査 宿泊データ分析システム
	宿・ホテル等の客室単価		○	○	○	統計調査 宿泊データ分析システム
	交通の輸送可能量と利用者数			○	○	統計調査 地域事業者から取得
	観光分野の事業者数	○				統計調査

施策の効果検証方針

No.	効果検証対象名	効果検証方法
KGI①	観光消費額	観光入込客数、延べ宿泊者数、観光消費額単価、平均訪問地点数を用いて算出
KGI②	経済波及効果	産業連関表を用いて算出
KPI①	観光関連事業への支援件数	制度運用を通じてカウント
KPI②	観光事業者の平均給与額	観光事業者からヒアリング
KPI③	アクティブ観光ガイド人数	既存観光ガイド及び弘前ガイド学校修了生にヒアリング
KPI④	来訪者総合満足度	観光客満足度調査により取得
KPI⑤	交通・情報提供満足度	観光客満足度調査により取得
KPI⑥	観光客3年以内リピート率	観光客満足度調査により取得
KPI⑦	持続的な観光地と思う住民	住民観光意識調査により取得
KPI⑧	一人当たり旅行消費額	観光客満足度調査により取得
KPI⑨	ツガルツナガル体験売上	システム運用を通じてカウント
KPI⑩	デジタル周遊パス売上	システム運用を通じてカウント
KPI⑪	観光モデルルート整備	DMO公式ホームページ掲載数をカウント
KPI⑫	DMO公式サイトPV数	Google Analyticsから取得
KPI⑬	域内主要観光地点来訪者数	統計調査及び東北観光DMPから取得
KPI⑭	延べ宿泊者数	統計調査により取得
KPI⑮	月別来訪・宿泊者数平準化率	統計調査及び東北観光DMPを用いて算出

戦略の推進状況についてのチェック機能として、行政、観光・宿泊・交通事業者が出席する（一社）Clan PEONY 津軽理事会の場で、推進状況を毎年審議し、審議結果を公表します。



一般社団法人

Clan PEONY 津軽

発行元：一般社団法人Clan PEONY 津軽

住所：青森県弘前市大字下白銀町 2 - 1

TEL：0 1 7 2 - 8 8 - 6 0 9 0

FAX：0 1 7 2 - 8 8 - 6 0 9 1

Mail：cptsugaru@gmail.com