

第2回 高山市経営戦略立案に係る有識者会議【観光戦略】 議事要旨

- 場 所 : 富士通総研5階中会議室
○日 時 : 2014年1月17日(金)14:00~16:00
○出席者 : 委員: 今村まゆみ委員、丁野朗委員、矢ヶ崎紀子委員
高山市: 清水商工観光部長、寺境企画管理部長、高原観光課長、西永都市整備課長、川上政策アドバイザー
事務局: (高山市) 荒城総合計画策定室長、清水
委託事業者(富士通総研): 佐々木、池田、渡名喜 (敬称略)
○配布資料: 資料1 高山市経営戦略立案に係る有識者会議 委員名簿
資料2 第2回高山市経営戦略立案に係る有識者会議(観光戦略)座席表
資料3 第1回高山市経営戦略立案に係る有識者会議 議事要旨
資料4 現地視察の様子(第1回高山市経営戦略立案に係る有識者会議)
資料5 事前配布シート(今村委員、丁野委員)

(発言者の敬称略)

1 開会

2 委員紹介(矢ヶ崎委員)

(佐々木) 前回欠席された矢ヶ崎さんに、高山に関する感想等をお願いして宜しいでしょうか。

(矢ヶ崎) 日本総合研究所の矢ヶ崎です。高山市様とは古いお付き合いです。30年前ほど、役所が国土庁時代に高山市さんが小さい世界都市という国際会議を開催し、地方都市は海外に直接拓く国際地方都市でなければならないということに高山市さんが精力的に取り組んでいた、その高山市様の取組みのお手伝いをさせていただいた。高山市様は国際観光都市としてデビューするにはどうすればよいか、その当時は言語表記や案内板表示などに関する議題がメインになっていたが、この20年間の市場環境の変化に伴い、高山市様の観光資源の磨き方がどのように変化しているか、資源の親和性。観光は強かな市場への組み込み方が重要である。持っている資源をただ伝えるのではなく、いかに良く伝えるか、お化粧品や翻訳を施したりすることが必要である。20年程までは海外から来ていただいているという意識が強かったため、ターゲットを絞り込まなくてよかった。来ていただいているだけでよかったが、今では高山市さまはどのようなお客様をターゲットとして絞り込んでいくのかをそろそろ明確にするべきである。このような私の知見が少しでもお役に立てればと思います。どうぞ宜しくお願いします。

(佐々木) このように委員を少人数に絞り込んで会議をしているのは、市が気付いていない部分に本音で意見を呈することが目的であり、刃に衣を着せずにご発言をして頂ければと思う。

3 議事

(1) 現地視察の振り返り

(佐々木) 現地視察の振り返りということで、「～に行きました」というような視察先施設の単なる振り返りではなく、この施設や場所がどうだった等のお気づきの点や意見を伺っていきたい。矢ヶ崎委員は前回の視察には動向していないためご存知の範囲でご発言頂ければと思う。

まず1日目19日午後から、市政記念館、酒蔵、屋台蔵を皆様には城下町散策として視察して頂いている。具体的には酒蔵で利き酒等をしている。高山はやはり城下町が有名ということで。次に町家建築指定重要文化財を見ていただいた後で、秋の高山祭に曳きだされる屋台展示を観覧されている。次に、飛騨春慶の製造販売の工房を見学している。次に、一位一刀彫の製造販売の見学である。19日夜の懇親会では洲さきで、これら春慶塗の器を使用した精進料理を出していただいている。20日2日目の午前中は、観光戦略と産業戦略とに分かれて市内視察を行っている。観光戦略では、東山寺院群をみて、高山陣屋、飛騨の里を巡り、最後に商店街へと。歴史的建造物ではなく一般的な商店街区域で。一般的な地方都市の商店街と同様に高山市の商店街も下降状況である。地理的には古い町並の地区から徒歩5～10分程ではあるが、歩行者や車両の通行量は比較的差が出ている。

このような視察を経て、実際に午後に委員会を開催したが、委員会の中でご発言頂いた内容の確認に入っても宜しいだろうか。特に視察に関してご意見やご苦言等あれば。

(佐々木) 高山市には20年前から変わらない観光資源があるのでは。

(2) 高山市の観光に係る今後の取り組みに向けた意見交換

(佐々木) 続いて、(2) 高山市の今後に向けた意見交換に入る。第1回有識者会議議事録(案)をただ追っていただくだけでは分かりづらいため、資料5として、弊社でワークシートを作成し委員の方に送付・ご記入して頂いている。その中での赤字で追記している部分が新たに委員が追加したご意見である。

ワークシートの簡単な説明をするが、横軸左側から「来訪」、「滞在」、「リピート」という流れで、観光客をこのような順番で発展させていきたい。縦軸は上から「観光資源」、「プロモーション」、「受入態勢」となっている。これらの項目を実現するにあたり必要な「体制」と「人材」もご記入いただいている。

このように、ワークシートではそれぞれの項目毎に第1回目会議の委員の意見をまとめているが、各委員からの追加のご意見の説明をこれからして頂きたい。まずは今村委員からどうぞ。

(今村) 「来訪」について。城下町全体の町割りを伝える必要があるのではないかと。その発信拠点を「まちの博物館」とし、城下町の全貌を伝えられると良いと思う。今回の視察では博物館はザッとしか見なかったが、お城や寺院群、古い町並、商人居住地区などの町割りを見たかったが、町全体の模型があるだけで、詳細な説明はなく、初めて行った人には全然わからない。予算的に難しいかもしれないが、案内するガイドさんなどが横に居た方が良い。館内全体が説明不足であり、ただの陳列になっている。飛騨高山を良く知らない人への翻訳がなされていない。古い町並をただ歩いて、ただお土産を購入するようなコースではなく、「まち博物館」にまず足を運んでみて、街の概要を知ってから街を歩いてほしい。

「観光資源」について。前回の第1回有識者会議ではたくさんのお土産を頂いた。あんなに

多くのお土産を、しかも1品1品の解説資料付きでいただくことは珍しい。実家に持ち帰り、飛騨高山の朝ごはんセットとして、飛騨産のご飯・飛騨牛と牛蒡のしぐれ煮・朝市で購入した漬物3種・トマトジュースを朝の食卓に並べ、両親に食べてもらったら、非常に喜んでいました。

まるっとプラザで購入できるそれらの商品を「飛騨高山のとおき朝食セット」として詰合せて売れば、一つの目玉になるのではないかと？まるっとプラザのネットショッピングにもそのようなセットはまだ無いのではないかと思う。飛騨高山のものをまるっと食せるような詰め合わせセットがあると良い。

臼井委員に薦められて購入した、味付けした油揚げの「揚げ漬け」も、この土地ならではの商品だと思う。関東のスーパーにはない。朝食にもピッタリで、非常に美味しかった。

(矢ヶ崎) あれは美味しいですね。何回か高山に行って地元の人に教えて貰った。

(今村) そうですね。ただ焼くだけなので、美味しい手抜き料理として重宝する。人に贈るにも自分用としても、魅力的なお土産だと思う。

「プロモーション」について。飛騨高山は修学旅行時代に訪れた際には、正直それ程ときめかず、その記憶だけでなんとなく知った気になっていたが、大人になって物事の価値が分かるようになり、今回改めて拝見すると、高山の素晴らしさがわかった。高山にはターゲットの掘り起しが今一度必要ではないだろうか。観光協会や市役所のHPを見ると、多くの大抵は町がキャッチフレーズを用意している。例えば、「小江戸川越」「白虎隊の街・会津若松」「うどん県・香川県」など。高山の場合はそれらしきものがない。A級品が多すぎて何をメインにキャッチフレーズにすればよいか選びきれないのではないだろうか。昨今、日本中の各エリアが観光地になろうと競争が激化している中、このままでは厳しい。コンセプトを表すようなキャッチフレーズがほしい。

飛騨高山は名古屋など東海圏には認知度が高いが、関東圏では合掌造りや雪のイメージしかない。特に中高年以上の人や日本文化が好きな若い方にも分かりやすいコンセプトを伝えていければと思う。

春慶塗が良いとか飛騨牛が良いとかではなく、奥深い価値観があるのが魅力。そんな価値観が伝わるようなキャッチフレーズができればいいなと思う。

高山は広いのでできれば2泊3日で滞在してほしい場所である。ライトアップなども盛んなので、夜の飛騨高山の魅力を訴求し宿泊への誘導を図ってはどうか。

「滞在」について。東海エリアの人は城下町を歩くだけの日帰りになりがちであるため、回遊するような楽しみ方を提案できればいいと思う。

滞在に関しては、特に関東圏をターゲットにすると良いと思う。江戸と京都の融合というコンセプトは面白い。

「リピート」について。マーケティングの世界では、アンケート調査で4の「満足した」に○を付ける人はリピートせず、5の「大変満足している」に○をつけた人はリピートす

ることとされている。シャンプーなどの日用品でも物凄く満足しないとリピートせずに違うものを購入する。旅行で大満足させるためには、現地での情報発信によって、来訪者が予定していなかった場所に行ったり、体験をしたり、旬のグルメに出会って良い思いをすることが重要だという調査もある。

ここは地域資源が豊富なため、興味別コースを作ったり、初級者・中級者・上級者コースなどを設定するのも有効だと思う。

寺院群についても、最初は特徴がなさそうで何とも思わなかったが、歩いているうちにその独自性に気づき、大変興味深かった。関係者の皆さんは、住職も不在で人通りもなく、なかなか観光資源になりにくいと仰っていたが、来世を占う石碑があるなど、各寺院で実は独自の見所がありそう。集客が望める特定のシーズンだけは住職に来てもらい、本堂の中で特別展示をするなどの工夫も検討できるのではないだろうか。

また、A級観光資源に関して、知らない人に分かり易く伝えていない点が一番の問題である。もっと丁寧な情報提示が必要ではないか。例えば屋台蔵の展示では、屋台一つ一つに名前がついていて、ストーリーがあるのに、そのような話や解説がない。なぜ、からくり人形が使われているのか、あれはどのように動かしているのかなども知らずに帰ってしまう。このよううんちくを知りたがるのが最近の観光客のニーズである。掘り起こしてもたいしたものが出てこない観光地もあるが、高山市は掘り起こすとさらに深い文化や歴史が出てくる。

(佐々木) ワークシートの文章だけでは意図しているものが伝わりにくいので良かったです。続いて丁野委員をお願いします。

(丁野) 街に対する感想は、皆様がおっしゃっていることと同じようなことを感じている。キーワードとして「大人になったら分かる」というのは凄く響く。20年前に何も分からずただ見過ごしていたものが、(大人になるにつれ)意味変化をしている。そういう点で、団塊シニア世代が会社勤めから解放され自由に動ける現在が良い機会である。団塊シニアなど長い滞在をする人が増えてきている。1週間高山に滞在して頂いて高山で何に感動して頂くか、10年後の高山をどう見据えるかというのが今回の委員会のテーマでもあるため、しっかり議論していきたい。

その入り口の1つが春慶である。私の春慶のイメージは、名古屋や中京にいくと必ず貰うものであり、高価だがどうやって使用するのかとなってしまう。

街の中の中小や伝統工芸をどうやって取り入れるのかを考えながら私は観光産業に取り組んでいる。市役所の応対室に展示されている春慶塗のバイオリンを見ていて、1つの答えをもらった。春慶塗の技術はいろいろなものに応用できる。伝統の技を新しい産業にコンバージョンしていくと。これが高山の持っている底力なのではないかと大変強く感じた。そういうことをするためにはある程度の投資が必要である。伝統の技をご覧いただくため

にどういう場を作るか、どういう見せ方をするかを考えると、やはり投資が必要になってくる。投資をして回収をして継続させてというビジネスの流れを作っていかなければならない。このように産業化することが非常に大きな課題である。

「滞在」2点目は、新しい宿泊形態をどうするか（を考えるに当たり）、外からお見えになった際に、だれがどんな宿に泊まりたいかが重要なポイントとなってくる。滞在客となるとそこに暮らしがほしい。普通の旅館やホテルではなくて、滞在型拠点してほしい。ホテルを連泊するとディスカウントするという今のホテルの現状には限界がある。団塊シニアや海外の方が10泊できるような滞在拠点が、10年後を目標にどういう形で開拓していけるか。このような仕組みづくりを今から10年かけてするとやっとなに合うのでは。その街に留まってみたいと、郊外に出てみたいと思った時にふさわしい滞在拠点の存在が課題となるだろう。言い忘れていたが、本膳、これには大変感動した。宮城県の栗原市では、高松田の千葉産、150年前のレシピが発見され、そのレシピに基づいて料理を再現している。また料理を仕出しする順番などこのような食の作法も記述されており、食の作法も非常に大事なのではと感じている。食の作法や食の文化をセットで提供できるとより一層深みが出るのではないだろうか。

「受入態勢」3点目は、モータブルマネジメント車の流れをどうするのか。観光地では日本はなかなか手につけていない課題である。横断マネジメントとして対応しなければならない。高山でどのように着手すればよいか。連携エリアというのは、どこかでプール作って、駐車場から人の流れをどう作るか。富岡市がそうなんです。小学校に駐車場を作り商店街に人を流す。駐車場と商店街までの人の流れをどう作るかにより、都市のにぎやかさに。

「プロモーション」4点目に、ちよい飲みちよい食べ、1軒でどっぷり食べ歩きするのではなく、各店の良い1品を食べ歩きするなど、夜のナイトサルで行っている。夜って少し歩いてみたいけど場所を知らないこともあり、街バルのガイド付きみたいなもので体験してみたい。夜の動線づくりが必要である。

若者にとって高山ってどういうものなのか。若者の（高山への）入口を作ってみて、街の中で若者に高山の魅力を体験してもらおう。その入り口をどう作っていくのが課題である。

人材育成で、「飛騨高山観光大学」を書かせて頂いたが、単発な取組みではなく通年のカリキュラムで、より目的を絞り込んで、恒常的な学びの場をつくっていければいいと思う。飛騨高山観光大学の歴史は古く、早く着手して着工された大学である。ただ1回毎の講座になっているのではないだろうか？

（商工観光部長）はい、観光大学＋観光ゼミみたいな講座が運営できればと現在検討中である。

（丁野）街の中で実際に動いてくれる人のための実践講座、技を実際に提供できるような場になればいいと思う。

（佐々木）前は欠席されていたため、またコンサルタントということで、辛口なお言葉でも結構です。矢ヶ崎さん、ご発言頂ければと思います。

(矢ヶ崎) 最終的なゴールは「リピート」である。ワークシートの「来訪」、「滞在」、「リピート」という基本のフレームは絶対外せないものだと感じた。お二人の委員からキーワードがたくさんでていて、特に刺さったものはA級の観光資源があるのにそれが眠っている。持っているA級品をきちんと活用できているか、もしくは眠らせたままにしているかと2極分化している。果たして高山はどちらなのだろうか、高山は分岐点に立っている。確かに昔は百貨店で物産展を行っても、北海道、高山、京都、と自治体として伊勢丹で物産展を行えるのはこの3カ所だけだった。昔は遠かったゆえに、季節の良い時に飛騨高山は1泊2泊するような場所であったが、今はどちらかという点になりつつある。A級の街並みを作ったがゆえに、歩いて通過すればよいというイメージがかえって強くなってきている。小江戸と呼ばれる全国の観光地と比べて高山はどう違うのかというのを伝えきれていないことが残念である。高山は東西の文化が上手く融合された地であり、山しかないという地理的条件を背景とした伝統工芸の技術が蓄積されている。高山はスイスのようなイメージがある。傭兵でしか食べていけない、成年男子の身体自体が輸出品となっているような、高山はそこまでではないが、匠が生まれ出稼をし(工芸品を売り出し)深い文化を山の中で醸成してきた。だがどうしてこんなに伝え方が下手なのだろう。ターゲットは一体どこか、という点を一度絞らなければ、ターゲットを絞るというのは他を切り捨てるということではなく優先順位をつけるということである。最初はここに取り組んで、次にここに取り組むというような、大きな視点でターゲット戦略を作る。

高山の最終ゴールは、「大人に分かってもらう」。観光客数より高山ファンをどれくらい創出するか。それらの人々が自宅に戻り両親に(先ほどの)朝食セットを食べさせてみる深い動きをするファンもいれば、安かろう悪かろうで滞在するファンもいて、どういうファンを高山に呼び入れてその人を外に戻すかという点で、ファンの「数」よりファンの「質」の議論をしていく必要性を感じる。そういう意味で大人の宿泊客をどう増やしていくことが重要である。その際にターゲットを決めるのがややこしい。中京圏の人は飛騨高山をよく知っている。旅行者の居住地と観光地との距離が長ければ長いほど情報量は少なくなることを考えると、近場の人の高山への流動を本気でもう一度見直してみてもうどうだろうか。高山は日本の真ん中ということで地の利が良かったため、中京圏はもちろんのこと、頑張れば関西圏、さらには首都圏も取り込める。それぞれの地域にみせる高山の顔は違うし、それぞれの地域が受け取る高山のイメージの醸成のされ方も異なるため、情報発信の仕方も異なる。近場にいる人だと飛騨高山のイメージを既に持っており、そのイメージに+新たな高山のイメージを持てるような戦略が必要である。首都圏の人はただあるものを情報発信するだけではなかなか受信してくれない。そのため、香川のうどん県のような、刺さる何かを首都圏の人に発信する際にはほしい。そして一度高山に連れてきて、高山の魅力を知らしめるといったことを行わなければならない。ターゲットはどういう人かと考えてみると、ある程度お金を持って、教養があり、高山の深さを分かりそうな人で宿泊してくれる

人、大人の人ではないか、ではそういう大人をどこからとるか、つまり中京圏か、関西圏か、首都圏かという話になってくる。

まずそれで回してみた上で、次に若者、つまり将来のお客様を今のうちにネタに仕込んでおくことも大切である。飛騨高山観光大学等でキーパーソンをひっかけておいてみたり。他の委員から指摘がされていない箇所、高山はものづくり立国中京圏の奥座敷であるため、MICEのビジネス事業のユニークベニューの場になる。MICEは非常に重要な取り組みだが日本は資本の開拓ができていない。日本の大手の海外旅行会社も海外の旅行会社に比較して非常に取り組み方が弱い。観光と近いビジネスのインバウンド事業で国際会議を誘致するという事は大切だが、名古屋にいるその国際会議の参加者に、本当の日本の伝統文化、日本の中小企業の底力をみせてやるという気持ちで、高山に呼んで春慶塗や匠の技をしっかりと見せる。しっかりとという意味は、一般の人では見られないような場所で、通常では説明を受けられないような人から説明を直接受けられるというようなユニークベニューがあれば色々なビジネスが呼び込める。高山市の観光資源の開拓の余地があるのではないか。

(佐々木) 分かり易く伝えるのがこの会議の大切なポイントなので、オブラートに包まずにご発言頂いて大丈夫です。

(丁野) そういう点では、街のミュージアムをもう少し機能させなければならない。日本のミュージアムは閉じており、街中にデリバリーしない。久谷？ではミュージアムの中で講座を持っており、バスを30分ほど循環させ、学芸員がガイドとなり説明するという開かれたミュージアムがある。大人の高山を作る際に、このミュージアムが大きな役割を果たすと考えており、日本はミュージアムが閉じており地域と連携していないため、ぜひ開かれたミュージアムとして取り組んでいけば、日本の第一号として高山の取組みが注目される。

(矢ヶ崎) 持っている物は古くて素晴らしいものが多いがやり方が革新的である方が良い。旅館の宿泊も良いが、京都のように町家に宿泊させるなど。私の知り合いのベンチャーが行っている「とまり一な」というサイトでは、ご自宅、寺、学校の空き教室等に宿泊させるというマッチング業務を行っている。従来の旅館業務との違いは、部屋の提供者はお客様を選べるということである。有料の宿泊施設に限らず、このような無料の宿泊施設の提供も考えてみれば良いのではないだろうか。宿泊のユニークベニューを開発してみて。

(丁野) まさにお寺ですね。

(今村) あそこはまさに宿泊したい空間ですね。

(佐々木) 高山市の取組状況に対して矢島委員から回答がきている。高山市はいろいろな取組をやっているが、やっているだけになっており、その結果、何がどう変わったのかについて何も説明がない。展示していますよ、模型を置きましたよ、とやったことを羅列しているだけで、やったこと、置いたことが目的ではなくそれによって何を伝えたいのか、観ている人にどう影響したのか、何が変わったのかまで意識しなければならない。いろいろなことに取り組み

すぎているがゆえに、それに忙殺されている。大きなコンセプト・戦略に基づいて色々な取り組みを行わなければならない。

(今村) 待っていても観光客が来てくれるエリアはそうなりがちではないだろうか。

(矢ヶ崎) そうですね、成功体験がそうさせるのではないだろうか。待っていてもお客様が来てくれる時代は特にターゲットを決める必要はなかった。反って昔からの観光地ほど、ターゲットの絞り込みやビジョン、構想を作ったりすることに慣れていないのではないだろうか。

(今村) 絞り込むと、観光客が減るのではないかという不安もあるのだろう。この古い町並を表現するときに、高山市は古い町並という言葉以外を使っていない。そこが非常にネックだと感じる。古い町並は全国どこにでもあるので、それをどう表現するのかという点で高山市は遅れている。

(丁野) 現地視察の際に、普段使いの買い物はされましたか？私は春慶ばかり注目していましたが。

(今村) お味噌を買いました。坂井田というお店で、大学ノートに記載されている関東からのお客様のリストを見せてくれて。入店したらすぐにお店の方が店奥から出てきて試食もたくさんさせてくれた。おいしいお味噌なのです。

(丁野) 表の店舗の裏は酒蔵だった。裏で作り表で売るというのは、今ではなかなか無い光景である。味噌もそうなのでは。非常に懸念するのは、——（地域名）は三年以内にダメになりますよ、完全にワンパターンの土産物屋です。どこで作りどこから持ってきたのか分からない。そのため、製販一体になって街の中で生きたものを見せる、というのは高山の一番の強みになる。土産物屋の連軒地区にしてはいけない。

(矢ヶ崎) 国際的な富裕層向けのマーケットを考える際によく押さえておかなければならないポイントが2つあり、“Experience（体験）”と“オーセンティック”（正統性）“その場所で生まれた正統のものであるという意味もあり、この2つのポイントは国際的富裕層に売り込むときに必要不可欠の項目である。そういう点では製販一体というのは、この2つのポイントを押さえているのではないだろうか。

(今村) 一刀彫のお店も外国人のお客様が購入している。実はオーダーで注文することが出来るのですね。お店でお買い求めの方はオーダーメイドで注文する方が多いようだ。陳列された商品をもとに、アレンジしてもらったり、オリジナルサイズにってもらったり。本来それが強みであるはずだが、店内にオーダー可能とは書いていなかったため、店員に聞かない限り、一般客がそれを知ることはない。

(佐々木) まさに待ちですね。売るのが本気にならないと。

(矢ヶ崎) 昔からの観光地のお店の方は客あしらいに慣れていて、一期一会のお客様のことをさらっと対応して流してしまいがちである。それは高山だけにみられることではないが、また来訪するお客様として特別踏み込んだ接し方をしていないように見受けられる。

(丁野) あるお店ではオーダーが入りそれが売上げの半分を占める。サービス分野ではそれが遅れている。オーダー型のそういうものができるプログラムが作れると面白い。

(矢ヶ崎) 先ほど今村委員が言っていたお店の方がメモしている顧客情報は、そのお店の中だけで収まっているため非常にもったいない。そういう顧客情報を提供してもらいなりして、年に3～4回季節の便りで高山の季節を紹介して、高山にもう一度来てもらえればいいのではないだろうか。そういうのを1店舗だけではなく何店舗かで取り組んでも良い。

(今村) お味噌にこだわる人は調味料にもこだわるので、発酵という括りでお醤油やお酒などの御店とも連携し合うのも良いのではないだろうか。

(矢ヶ崎) 訪問しなければ味わえないものを提供してみたり。地道な活動を通してどのようにリピーターを作るのかを地域全体で気持ちを一体にして体験していかないといけない。

(丁野) 市長がおっしゃったキーワードで、「地域の生業」が新しいものを生み出していく。生きた産業、観光と一体化している。小田原も海産物とか梅とか、細々と、地元の魚を鰹節にして加工して販売するという風になっている。高山も朝市など街の賑わいを利用して、地域の成り合いを元気にするという取り組みも必要になるのではないかと。10年でこの成り合いをどうするのか。市長も10年後の高山はこのままではないはずだという思いも強いが、何が残るかというところのような地域の成り合いが地域に定着しているようにしたい。

(矢ヶ崎) 高山市のような一級観光地では観光振興だけをしてはだめ。観光は何かを成し遂げるツールであるため、どういう人をどう高山にもってくるか、地元の産業にどうもってくるのか、地域外からの資金をどう地域内に流入させ地域の経済循環をどうするのか、という高尚な仕掛けである。この仕掛けをどう仕掛けるのかが重要である。

(佐々木) 地元の人たちに、今後10年でしっかり自分たちで展開していってもらいにはどうすればよいのか。

(丁野) 地元の人材は元気なもので、収益とか結果が見える環境を作らなければならない。具体的に事業が出来るという誘致が十分に開けていない。地元の山野さんという古着屋さんの女性が着付けをしてもらって、お茶や蕎麦屋さんを集めて継続的に事業をしていきたいと思いますというコンソーシアムが形になってきている。観光でお客様が服を着て歩いてもらって地元の商品が売れる。目に見える成果が積み上げられることがポイント。

(佐々木) 高山の本物を作っている地元のお店の方を巻き込んで、お金が落ちるようなシステムに取り組まなければならない。ただ古い町並に人を呼び込むだけの誘導策では、地域の人が主体的にやっというふうにならない。

(丁野) ちょい飲みちょい食べでも、少しでも出してあげると。パン屋でもそう。

(今村) それは突破口になりそう。高山の方は高知の人くらいお酒をよく飲まれる。昔は高山には酒蔵がもっとあり消費量の半分以上が地元であったと聞いている。夜のライトアップも良いが、お酒を楽しむ夜の高山を売り込むのも良いかもしれない。既存の夜の取組みに加え、ちょい飲みが加われば、年配の方も若い店主も巻き込めるし良い発想である。

(丁野) 食文化は地域で根付くものである。私は高知出身であるが、高知県は一次生産額は全国5位に入るが食品加工や出荷額になると下から2番目になる。高知の食材が良いだけではな

く、みなが集まって飲み食いする食文化がそうさせるのではないだろうか。そういう食文化が魅力的である。洲さきで食事をするなど、食文化の原点が街中でも体験できるようなことは良い。

(矢ヶ崎) 食文化の原点は飛騨牛ではないように感じる。日本中に松坂牛や米沢牛などもあり、受け手側からすると、和牛という分野で飛騨牛のエッジが利きづらいのではないだろうか。地元の食文化に根付いたもの。山形が面白いのは、牛肉や里芋が芋煮という地元の食で牛肉や里芋があったり、芋煮セットというものを地元のお店で貸し出してきて、そのままみなで河原で食べてという体験のシステムがあり、それを観光客が利用している。芋煮は芋煮でも牛を使うエリアと豚肉を使用するエリアもある。地域に入るとその地域を持つストーリーを芋づる式に体験できる。このように、気が付いたら地域の暮らしぶりにどっぷり浸かることができるような奥深さが高山にもあれば、和牛という分野で飛騨牛をアピールできるかもしれない。

(佐々木) 10年先を見据えていくという時間軸の話で、色々な取組をする際に限られた財源で特に少ない職員数という人的資源や削減されていく財政資源の範囲で行うことを考えれば、集中的に何をしなければならないのかを優先順位をつけ捨てる勇気も必要である。古い町並、飛騨高山といったときにコンセプトは何かと言われれば特に思いつかない。それを変えていくには、あえて何でも取り組むのではなく絞り込みが重要ではないだろうか。

(矢ヶ崎) 絞り込めば役割分担が見えてくる。税金使ってみんなの為にやるのはここだが、それじゃないものは誰もやらないのではなく、民間がやりましょうか、行政がやりましょうか、地場がやりましょうかという話になりきっかけになる。市が全部すると、受益する側の商工業者が一番頑張らないといけないものが、当事者意識を持たずビジネスとしてのリスクを担わないままとなり、自主的に取り組む態勢が育たない。絞り込む作業で議論がたくさん出てくると思うがそれを歓迎する環境づくりを行い、そこで意識啓発がかなり行われる。

(今村) 市役所と地域のキーマン、商工業者との懇談会などはあるのか？

(商工観光部長) 公式的なものはないが、市の事業にご協力頂いている民間の方や外部の方との接触というのは非常に多い。

(佐々木) それは市として一体的に取り組んでいるのか、それともバラバラで取り組んでいるのか？

(商工観光部長) それは商工観光部であったり観光協会であったり、市内全域なら高山市観光連絡協議会であったりする。

(企画管理部長) 体系的にそういう場が設けられているかというところでもなく、場当たりに開催していることが多い。

(今村) 10年後先を見据えた時に、今とるべき戦略は何かを話し合う場が必要なのではないだろうか。その時、外部の人も加えると、彼らが地域を説得してくれる応援団になってくれるはず。そういう視線もいれながら話し合う方が良い。

(商工観光部長) 前回、視察したときは時間が限られていたが、街の中の問題が見てもらえたかと思う。

一番問題として挙げられるのが、奥飛騨温泉郷。高山市中は年間 220~230 万人ほどの観光客に宿泊して頂いているが、奥飛騨温泉郷は一日 8000 人くらいのキャパがありながら 65 万人ほどである。市長の約束にある観光客数のハードルをクリアするためにも、飛騨温泉郷の抜本的な対策が必要になる。満足度は非常に大切で、じゃらんの全国温泉地アンケート調査で奥飛騨温泉は日本一をもらっている。日本一をもらっていながらお客様が減っているということは大事なところがまずいのではないだろうか。満足日本一の調査内容を聞いたが、満足した、大変満足したという人の割合、奥飛騨温泉郷は大変満足したという人が多い。でも何に満足しているのかが分からない。その理由はサービスや施設ということとはほとんどなく、露天風呂や泉質、ロケーションなどが大半である。JTBさんの調査結果より、温泉地を決める一番の理由が、距離、次に露天風呂である。もともと奥飛騨温泉郷は日本一露天風呂があることが売りにしている。満足した人がリピーターとして帰ってきていない点がある。それを何とかしたい。

(佐々木) リピーターが来ていないという数値が実際に出ているのか？距離圏内のもともとの人口の減少が距離圏内のリピーターの減少に繋がっているなどが考えられるのではないか。または他の強豪の温泉地にとられつつあるのか？その分析をしていないと、いくらアイデアベースで議論しても、当たっているかどうかさえも分からない。じゃらんのデータも貴重なデータではあるが、今着ている人がどれだけリピートしているのか、満足してリピートしていないのか、満足してなくてリピートしていないのか、では何に満足していないのかという実態をきちんと分析しないと、有効な対策は出てこない。

(今村) 満足しているから同じ人がリピートしているのかもしれない。認知されていないから、新規顧客を取り込めていないという可能性もある。昔は温泉と言えば奥飛騨温泉郷だったかもしれないが、今のじゃらんの読者層にとって奥飛騨温泉郷が温泉の第一選択肢になっていないかもしれない。東海エリアの人たちばかりがリピートしているのかも。

(川上) (毎回異なる宿泊地で宿泊する人は) 宿泊する基準が極端に幅広いのではないだろうか。私の場合は福地というエリアにしか宿泊しない。ある特定のエリアにのみ宿泊する観光客の口コミはその特定エリアの宿泊施設のことが中心になるため、結果的に人気はその特定の宿泊施設に集中しやすい。

(矢ヶ崎) 温泉地をどうしていくのかというのは非常に深刻な問題である。それは旅館というものが観光消費の波及のコアになるためである。外から鴨葱でお金をしょって、旅館に彼らの持ってきたお金の 8 割が落ちて、それが地産地消として提供する食材に地場のものを使えば、観光消費は最大で約 2 倍になる。このように外貨を循環させる一番の中核になるのが旅館である。そういう意味で、旅館を生きながらせることが一番の戦略である。奥飛騨温泉のどこがダメでどこが良いのか、エリア分析を行うことと、実際に来ているお客様がどういう気持ちで来ているのかという顧客分析、経営者がどのような経営を行っているかという経営分析など多面的な分析を行わないといけない。長野県の湯田中温泉がダ

メと長野県の人が言っていたが、その奥にあるサルが温泉に入る地獄谷温泉はイギリス人観光客が訪問して儲かっている。市部全体を問題として取り上げるのではなく、市域内を分解してしっかりみると、市部は大丈夫だが、周辺地域の問題となっている場所を次第に絞り込めれば、テコ入れして手入れを加えることが出来る。

(商工観光部長) 行政的にいうと、地域内のここだけと限定的な対策を行うことは難しい。

(佐々木) それを行わないと 10 年後ほぼ同じような状況が続く。職員が削減される中、本当に職員が取り組まなければならないことは、根本的な原因は何かをきちんと考えることではないだろうか。仕事に忙殺されてその大事なことに知恵をかけていけない状況が続くと、永遠に取り組まないで、右肩下がりになる。

(矢ヶ崎) ここにしか宿泊しないという人が大半を占めている温泉地であれば、奥飛騨温泉郷のそのエリアを中核地にして、観光の顔として集客することも手法の一つである。福地は福地で歯を食いしばってやって、それぞれの地域でそれぞれの色を出しその総体で奥飛騨としての色が出てくる。

(丁野) 西村という地域は良いという評判があるが、あの町は温泉町としての評価を高めるための仕組みを入れており、お客様がその西村の何をみて良いと評価しているのかが私には良く分からない。ただ、城崎（地域名）では街全体で温泉街を支えるということをしているため温泉地としての全体の評価は高い。

(矢ヶ崎) 日本全体で有料の宿泊施設に宿泊する市場規模は 4 億 4 千泊であるが、有料宿泊施設の客室稼働率の平均をみると 5 割でありどれだけ供給過剰かどうかが分かる。サービスの質が下がるので大体 8 割くらいが客室稼働率の目安であるが、シティ型ホテルが稼働率を上げているものの、旅館は 4 割程である。つまり旅館の客室が供給過剰になっているというのが実態である。そこで客室を少なくすることも考えていいのではないだろうか。リニューアルを徐々に重ねていき客室を減らしていく。行政側からもそのやり方を提案してみてもどうだろうか、供給過剰の状況下ではそのような観点も必要である。

(今村) 先ほどのじゃらんの調査で、奥飛騨温泉郷の満足度を高める理由としてサービスが挙げられていない？

(商工観光部長) サービスを満足度の理由として挙げている人が少ないということであり、サービスが悪いということではない。

(佐々木) ちょうど 16:00 になりましたので、今回の委員会のご意見と来週 28 日の委員会のご意見を混ぜ合わせて、2 月に全体の有識者会議を開きたいと思う。

(川上) 最後に一言だけ。観光という言葉だけが独り歩きしている。観光のソフト産業化を図り、ハードを見せる時代から中身を見せる時代にしていくことが必要ではないだろうか。例えば先ほどから議題に挙がっている食や文化などである。古い街並みや陣屋などのハードを見せることから、どうやってソフトを見せればよいか。さらに重要なものが、ホスピタリティである。高山祭はもともと地元の人のためのものであり、それぞれの地のお客様をお

招きして、春慶塗の器を用いたお膳立ての宴会をしていた。お招きする心を高山市にいか
に作りこんでいくか、高山市民全員が観光の当事者としてどのように浸透させていくかが
大切である。観光客と地元の人とのコミュニケーションを蓄積していけば、その人たちが
リピートしてくれるという点で、コミュニケーションというソフトの面で観光客をまず取
り込んでいくことも良いかもしれない。小中高の教育などを上手くやっていくようなヒ
ントを今後も考えていければと思う。

5 閉会

(佐々木) 飛騨高山観光大学の人材育成の話として、パートタイムではなく常勤で採用しなければ
ならない。10年後に20代になる人たちが初めからそのような高山の文化に対して高い意
識を持っているという前提のもと、次回第3回目では、今取り組んでいる取組を今後どう
すればよいのか。市には優先順位をつけ長期戦略で取り組んでいくように投げかけたが、
一方で地域の人はその意識や能力をどう高めていけばいいのかを、第3回目では追加で議
論していきたい。