
高山市経営戦略立案に係る有識者会議

提言書

平成 26 年 3 月

高山市経営戦略立案に係る有識者会議

目 次

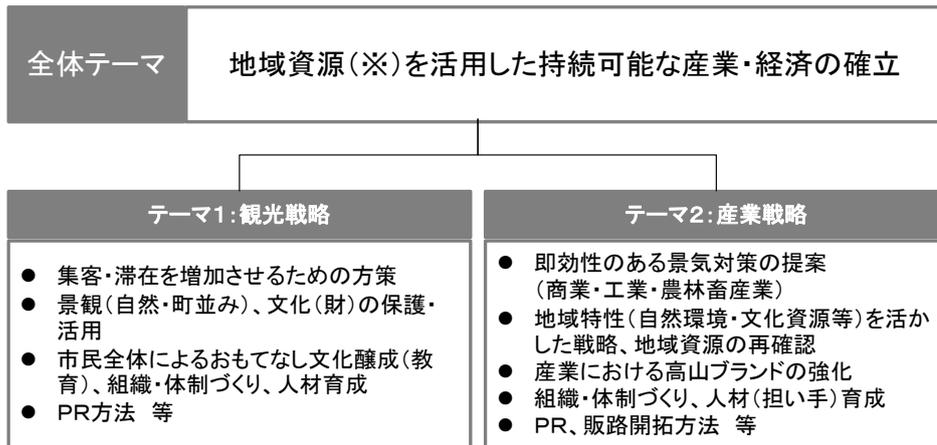
1. 有識者会議の開催概要.....	1
1-1. 有識者会議の目的.....	1
1-2. 委員名簿.....	1
1-3. 有識者会議の開催概要.....	2
2. 有識者会議からの提言.....	3
2-1. 基本とする考え方.....	4
2-2. 全体戦略.....	5
(1) ターゲット.....	5
(2) 高山ファン拡大のシナリオ.....	6
(3) 人材に対する教育.....	7
2-3. 分野別の具体的な施策.....	9
(1) 観光戦略に係る施策.....	9
(2) 産業戦略に係る施策.....	12

1. 有識者会議の開催概要

1-1. 有識者会議の目的

岐阜県高山市では、第八次総合計画（平成 27 年度～）の策定にあたり、各分野の有識者から専門的見地の意見、提案を得ることを目的とする「経営戦略立案に係る有識者会議」を設置した。この有識者会議では下図の通り全体テーマを「地域資源を活用した持続可能な産業・経済の確立」とし、「観光戦略」と「産業戦略」について有識者による議論を行った。

図表 会議のテーマ



※地域資源:自然、エネルギー、文化・伝統、風土、景観など市の有する様々な資源を指す。

1-2. 委員名簿

(テーマ1:観光戦略)

いまむら
今村 まゆみ 街づくりカウンセラー

ちょうの あきら
丁野 朗 公益社団法人日本観光振興協会 常務理事・総合研究所長

やがさき のりこ
矢ヶ崎 紀子 株式会社日本総合研究所 総合研究部門上席主任研究員

(テーマ2:産業戦略)

うすい じゅんこ
臼井 純子 株式会社富士通総研 エグゼクティブコンサルタント

やじま りか
矢島 里佳 株式会社和える 代表取締役

よしざわ やすゆき
吉澤 保幸 場所文化フォーラム 代表幹事

(五十音順、敬称略)

1－3. 有識者会議の開催概要

第1回 高山市経営戦略立案に係る有識者会議

○場 所 : 高山市役所本庁舎 2階 201、202 会議室

○日 時 : 平成 25 年 12 月 20 日 (金) 13:00～15:00

第2回 高山市経営戦略立案に係る有識者会議【観光戦略】

○場 所 : 富士通総研 5 階中会議室

○日 時 : 平成 26 年 1 月 17 日 (金) 14:00～16:00

第2回 高山市経営戦略立案に係る有識者会議【産業戦略】

○場 所 : 富士通総研 5 階中会議室

○日 時 : 平成 26 年 1 月 28 日 (火) 14:00～16:00

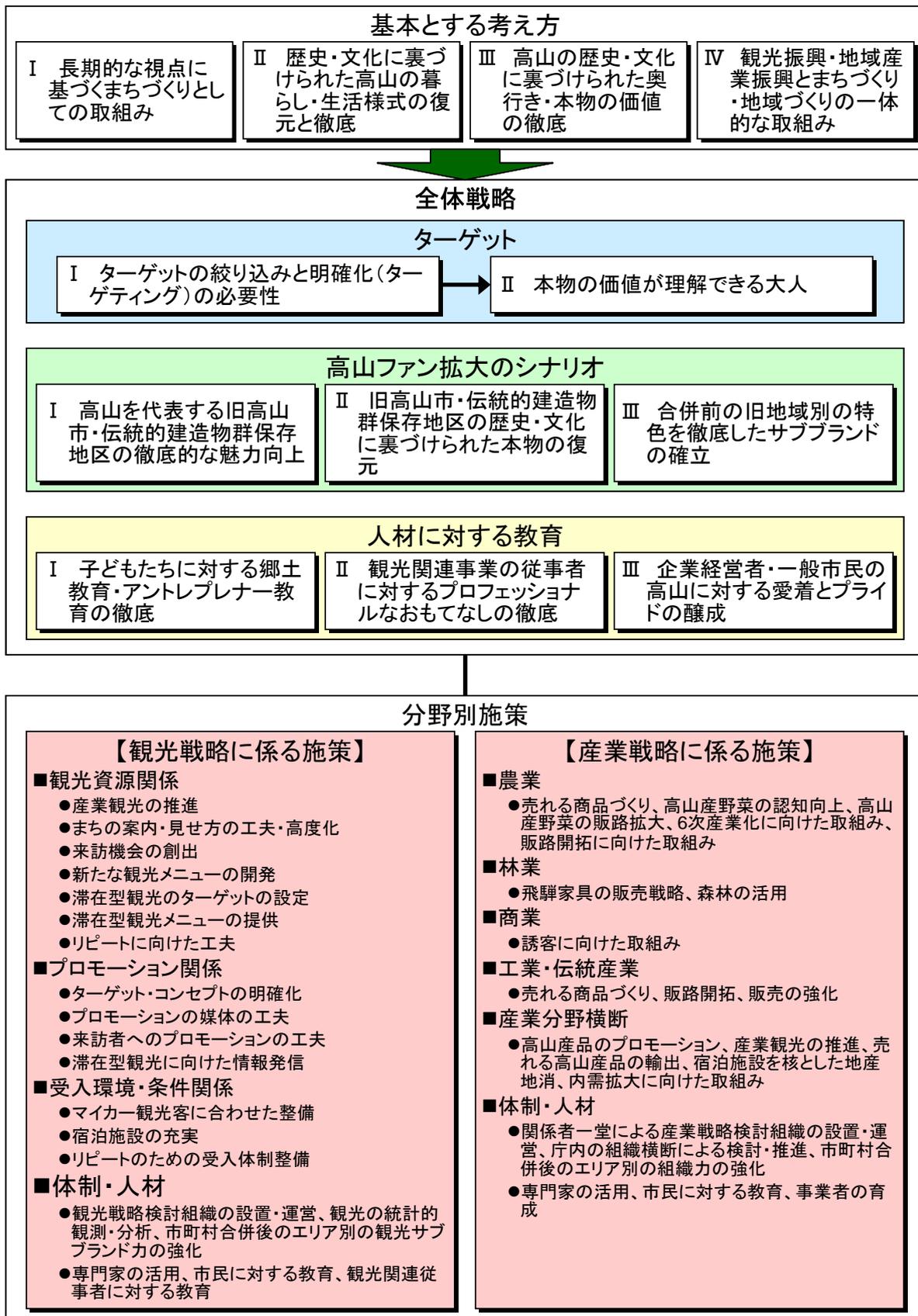
第3回 高山市経営戦略立案に係る有識者会議

○場 所 : 富士通総研 5 階中会議室

○日 時 : 平成 26 年 2 月 17 日 (月) 13:30～15:30

2. 有識者会議からの提言

図表 高山市経営戦略に対する提言の全体構成



2-1. 基本とする考え方

I 長期的な視点に基づくまちづくりとしての取組み

- 本格的な少子高齢化や人口減少時代を迎え、10年後・20年後・50年後・100年後と営まれる高山市の暮らし方をどうやって将来の世代に伝えていくのが重要である。その高山市にしかない暮らし方が、外の人たちから見た高山市の魅力の根源である。
- よって、市民が自分たちの暮らしを徹底的に磨き上げなければ、高山市の観光や地域産業の将来に向けた発展は難しい。また、高山市が地域としてどの様に生き残ろうとするのかの観点から、観光戦略・産業戦略を考えていくべきである
- 例えば、次の100年のために景観をどの様に作り、守り、伝えていくのかということは、将来を担う子どもたちが高山をどの様に魅力あるものとして捉えられるかに関わってくる。

II 歴史・文化に裏づけられた高山の暮らし・生活様式の復元と徹底

- 90歳くらいの高齢者から今はなくなってしまったことも含めた昔の懐かしい暮らしをヒアリングすることで、200年くらい前からの高山の暮らしを明らかにすることができる。そこから、10年後20年後の未来の暮らしのヒントをもらう。地元の方は、それらを忘れており、次の世代に引き継がれない場合が多い。
- 単に本から読み解くのではなくて、生の話から、手仕事の魅力や祭りの極意などを読み解くことが地域づくりであり、結果的には産業づくりであり、観光づくりである。
- 江戸しぐさという言葉があるように「飛騨しぐさ」（あるいは、「高山しぐさ」）があっても良い。地域の皆さんがあまり気がついていないのかもしれないが、季節や節々を大切にす文化が暮らしの中に根付いていて、それらの一つ一つが「飛騨しぐさ」と言えるものとする。

III 高山の歴史・文化に裏づけられた奥行き・本物の価値の徹底

- 一級品の地域資源を持つ高山市は、観光振興のフェーズでいうと第2フェーズに入ったところである。国内の競合地域も、旧高山市・伝統的建造物群保存地区と同様の歴史的な町並みを整備し、観光客の集客に取り組んでいることから、単に景観だけで集客競争に勝てる段階ではなくなっている。
- 今後は、歴史・文化に裏づけられた一級品の地域資源を有する高山市だからこそ、町並みの背景にある高山の文化や歴史などの奥行きをいかに観光客に伝えて、リピーターに繋げていくのかを考える段階である。

IV 観光振興・地域産業振興とまちづくり・地域づくりの一体的な取組み

- 産業や観光を縦軸に、まちづくりや地域づくりを横軸に置きしっかりと組み込まない限り、観光は観光業者が行うものという市民の根深い思い込みは変わらない。また、産業関係者もいきなり

観光といわれてもピンとこない。「地域づくり」に関わっている人達が、「観光」という軸にもし
っかり目が向けられていなければならない。

- 人々が観光に求める主な要素は、「見たい」「買いたい」「食べたい」「知りたい」「触れあいたい」「体験したい」「つぶやきたい」の7要素である。このうち、「買いたい」「食べたい」「知りたい」「触れあいたい」「体験したい」「つぶやきたい」に関しては、主に産業が果たす役割が大きい。消費者の行動は、産業と観光がリンクしていることから、産業と観光は併せて議論していくことが、集客数を増やすことにつながる。

2-2. 全体戦略

(1) ターゲット

I ターゲットの絞り込みと明確化（ターゲティング）

- お客様を選ぶことが大切である。多様化が進む中で、今までのように多種多様な方に来て頂く観光ではなく、誰に来て欲しいのかのセグメント化が必要である。
- 高山市の観光資源の持つ魅力が分かるターゲットはどういった方なのかを徹底的に考え、そのターゲットに合わせた観光施策に取り組むことが重要である。どのようなお客様に何をみていただきたいのかは、ターゲティング、マーケティングであり、重要である。
- ターゲットはファミリー層かリタイア層か、その人たちの年収、興味、どのような深味を知りたいのか、などについて組織横断で話し合い、どのような観光客に来て欲しいかを明確にすると、施策に迷うときの指針となる。

II 本物の価値が理解できる大人

- 「大人になって、ようやくわかる価値」がコンセプトであり、ターゲットは、「教養のある成熟した大人」である。
- 高山市らしい価値観を見だし、憧れの地・高山として、大人に分かってもらえる、品格のある方に分かってもらえることが重要である。誰にでも来てもらおうと欲張らずに、ターゲットをしっかりと絞って、そのターゲットに来てもらうためにどうしたらいいのか、ということをしっかり考える必要がある。
- 特にお客様として高山に来ていただきたい方は、高山のもつ懐の深い文化的歴史的素養の高さ、品格のレベルを理解して頂ける素養・教養・人生経験を有する方である。そして、高山の持つ懐の深い文化的歴史的価値の高いものを買うことができるお金を持っている方に高山に来て頂き、高山の持っている魅力を良く理解し、多くのみやげ物を買って頂き、地元に戻った際に高山は良かったと色々な方に言って頂いて、仕事の中でも高山を優先する、そういう方が高山にとって良いお客様である。

(2) 高山ファン拡大のシナリオ

I 高山を代表する旧高山市・伝統的建造物群保存地区の徹底的な魅力向上

- まずは、町並みや景観を切り口にどう観光客を呼び込むかを考えることが重要である。
- 高山は、旧高山市・伝統的建造物群保存地区がフロントとしての高い魅力を持っているので、これをさらに磨いていくことで、初めて訪れる人たちを増やすことが重要。

II 旧高山市・伝統的建造物群保存地区の歴史・文化に裏づけられた本物の復元

- 生活文化や懐の深さというのは、来て初めてわかる魅力であるが、プロモーションの段階から言ってもわからない。よって、一回でも来ていただいた方に確実にその魅力を理解して頂けるように、準備しておくことが必要である。小さく光る魅力は来ていただいて初めて分かることであり、実際に来訪した際に伝えられるよう仕込んでおく。
- お土産というものは旅行と旅行の間に高山を忘れないようにするものであり、物の力は非常に大きいので、そのようなお土産を前面に出していく。高山の場合は春慶などが良いが、高山を想起してもらえるものをいまどきのセンスで前面に出していくように考えれば、逆に今どこが足りないかが見えてくる。
- 高山駅に入るとまず初級編がはじまって、高山全体が見られる場所が旧高山市・伝統的建造物群保存地区高山の中心市街である。道中で、例えば春慶塗などの伝統工芸品や地場製品に関心を持った人が中級編に進み、春慶塗の製造工程が見られる工房を訪ねてみようとなる。
- 高山駅を、様々な興味を持った人々が中級編の入り口として情報収集などができる場所にした方が良い。興味を持ったときにどうやったらその場所にいけるのか、そのアクションのとり方も初級編の地域内の高山駅で観光客がわかる必要がある。初級編でまず高山の概略や魅力を簡単に知ってもらい興味を持っていただき、中級編でその奥深さを堪能して頂きたい。

III 合併前の旧地域別の特色を徹底したサブブランドの確立

- 観光客は広域で動いているため、そういう広域の中で高山をどう位置付けていくかというところの戦略が必要である。
- 街並みや景観というフロントの魅力から成り立つ現在の「高山ブランド」と、合併前の旧周辺地域が持つ地域資源の親和性のバランスを図る必要が出てくる。レベルの高い高山ブランドでも、ブランドはインナーから壊れてくる。そういうリスクを考えると、合併で広いエリアとなった現在、今ある高山ブランドとの親和性の高い他の観光資源はどこかが重要である。
- 現高山市は広い地域になってしまったが、最初の段階ではいくつかのブランドに分け、それぞれが成熟し1つのブランドとして確立し始めたら、大きく飛騨高山、飛騨という網をかぶせていく方法が良い。メインブランドとサブブランドの重層構造にしていく方向性で今後の戦略を考えた方が良い。
- 高山は、エリアそれぞれの特色がより見えたほうが面白みがある。恐らく奥飛騨に来ている人、

下呂に来ている人、街中に来ている人は、それぞれ目的が違うのに、供給側の目線で観光客に各地域を周遊させようとする、初期段階では無理である。まずはそれぞれの地域が各地域に訪れている観光客をしっかり築いて、次の段階で来ていただいている観光客にその他の地域を周遊してくれるような戦略が良い。

(3) 人材に対する教育

I 子どもたちに対する郷土教育・アントレプレナー教育の徹底

- 何を教育したいのか、何を受け継いでいきたいのかという観点から教育を考えることが凄く大事で、そこを明確にするべきである。高山が受け継いでいくべき価値、価値観は、「飛騨しぐさ」であり、子供達にも生活の中で伝えていける。
- また、大事なものは非文字の文化だと思う。伝承や、お年寄りの背中を見ながら学ぶ暮らし方、そういう本当の意味でのフィールドワークの教育がどれほど現在の高山で根付いているのか重要である。非文字文化をどうやって深く伝承できるかによって、付加価値を持った本当の暮らし方が次世代に伝えられる。
- 学校での郷土教育に、高山は率先して取り組むべきである。そうしないと本当に高山のブランドとなる高山の歴史・文化が次世代の担い手に受け継がれない。
- 高山祭りが子供達を育てるようなツールになっているとしたら、絶対になくしてはいけない教育の場であり文化である。
- 地元で過ごした多感な時期に、高山の素晴らしさをたくさん作ってもらおうというのは、非常に重要な事である。その人たちが起業家精神を持っていればなおさら良い。地元で起業しようという意識があれば、地元では就職先がないから都市にそのまま出て行ってしまうということも少なくなるだろう。そうすると、地域のことを幼少期にきちんと伝えてあげることが重要である。
- もう一度地域の誇りや、伝統工芸の面白さや奥ゆかしさ、深みについて小学校・中学校までに子どもたちに叩き込めれば、仮にその子供たちが進学や就職を機に東京に出てきたとしても、実は高山はこういうことをやっていたのだと実感できる。

II 観光関連事業の従事者に対するプロフェッショナルなおもてなしの徹底

- 駅を降りたばかりの観光客からすると、観光案内所は最初のよりどころである。観光案内所を始め、宿泊施設、飲食施設、交通事業者、商店など、少なくとも観光関連事業に従事する人たちは、すべてプロフェッショナルとしてのおもてなしが実践できなければならない。
- また、外部から来た人間は、歴史・文化に裏づけられた生活様式などの「飛騨しぐさ」についてあまり分からないため、まず観光客が最初に飛騨しぐさは凄いと思える接点があることが必要である。その接点として、最初に頑張る必要のある人たちを明確にすべきである。タクシーの運転手や、お食事をする場所などが挙げられる。

Ⅲ 企業経営者・一般市民の高山に対する愛着とプライドの醸成

- 高山ファンを作れるのは、高山を誇れる人である。その様な人たちが地域にどれだけ居るのか、自分の手仕事や自分の暮らしをどれだけお洒落に見せられるかが重要である。
- 市民が、自分たちの町にプライドを持つようにならない。観光に直接関係していない事業所の経営者から一般市民までが、高山市にプライドを持ち、自らが知り合いを高山に招待しおもてなしをすることで、高山ファンを増やすことができる。それは、高山に愛着と誇りを持っている市民がどれだけ多いのかにかかっており、その様な人たちを増やすことが重要である。

2-3. 分野別の具体的な施策

(1) 観光戦略に係る施策

	来訪	滞在	再来訪(リピート)
観光資源	<p>《産業観光の推進》</p> <p>①観光の視点による産業の棚卸しと観光資源化</p> <ul style="list-style-type: none"> 観光の視点から市内の産業の魅力や面白さを棚卸しし、産業と観光を融合させることで、観光客が産業を知り、単に遊びに来たという感覚だけではない産業の観光資源化への取組が望ましい。 <p>②伝統産業を観光資源として活用</p> <ul style="list-style-type: none"> 観光を城下町内に狭めず伝統産業の中での広がり等、観光としての広がりを作ることが必要。 春慶塗の分業による工房や割り箸作り等職人の作る工程や工場を見せると面白いのではないか。従来型の産業観光を脱却した「ファクトリーパーク」「まちの中の製販一体」の新たなビジネスモデルの構築が重要。 朝市等を通して地域の生業を活かした観光に取り組むとよいのではないか。観光振興だけではなく、地元の産業とのつながりを持たせながら、地域外から資金を地域内に流入させて地域経済の循環をさせるような仕掛けが必要である。 <p>②外国人観光客をターゲットとした産業観光</p> <ul style="list-style-type: none"> 高山市は「ものづくり立国中京圏」の奥座敷として、MICEのビジネス事業のユニークベニューになる。名古屋にいる国際会議の参加者に、日本の伝統文化、日本の中小企業の底力を見せるという意味で、春慶塗等、匠の技を見せたりするとよいのではないか。 高山市の製販一体の芸芸工房と店舗は、国際的な富裕層をターゲットとした際にはずしてはいけない、「Experience(体験)」と「Authentic(正統性)」を押さえられているものである。 <p>《まちの案内・見せ方》</p> <p>①まちの博物館の活用</p> <ul style="list-style-type: none"> まちの博物館の案内板の説明が浅くて雑な印象を受ける。高山への理解度が浅い人にとっては魅力や面白さが伝わりにくい。特に城下町としての価値や区割りについては、あの施設での説明が肝心。 まちの博物館を地域と連携させ、学芸員等がガイドとなりまちを説明する等、開かれた博物館として機能させれば取り組みが注目を集めるのではないか。 <p>②観光資源の説明</p> <ul style="list-style-type: none"> 屋台会館の屋台蔵には一つ一つにストーリーがあり、からくり人形の動かし方等、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ため、これらの情報の提示が有効。 <p>《来訪機会の創出に向けた取り組み》</p> <p>①高山の朝食セットの宅配販売</p> <ul style="list-style-type: none"> 高山グルメは、セットにして「高山のとおき朝食セット」として宅配できるだけの価値がある。まるっとプラザなどで販売して、ファンを増やす仕掛けがほしい。 <p>《新たな観光メニューの開発》</p> <p>①まち歩きのメニュー開発</p> <ul style="list-style-type: none"> 「長崎さるく」のような、マップ片手の「遊さるく」、ガイドをつけた「学さるく」、ディープな高山を体験する「通さるく」などの体系化を図る。特に夜のまち歩きはポイントで「ナイトさるく」のような夜の食べ歩きも有効。 	<p>《滞在型観光のターゲット設定》</p> <p>①団塊シニア・関東圏の方をターゲットとして設定</p> <ul style="list-style-type: none"> 滞在型観光は団塊シニア等がターゲットとなる。また、中京圏の方は、日帰りとなるため、関東圏の方が主なターゲットとなるだろう。 <p>《滞在型観光のメニューの提供》</p> <p>①城下町以外の地域への回遊</p> <ul style="list-style-type: none"> 城下町だけを見るコンパクトな観光ではなく、久々野や国府等も回遊させて連泊させていく提案が必要。 <p>②地域コミュニティとの交流</p> <ul style="list-style-type: none"> 滞在型観光で高山暮らしを可能にするためには、情報だけでなく、滞在客と地域コミュニティとの交流環境の創出が不可欠。 <p>③テーマ別の滞在型観光のメニュー化</p> <ul style="list-style-type: none"> テーマをもって高山を訪れる客(テーマ客＝歴史・建築・スポーツ…)の交流・コミュニケーションが促進できるような新たな泊の形態の創出。 	<p>《リピートに向けた工夫》</p> <p>①街並みの後ろにある高山の文化・歴史などの奥行き体験</p> <ul style="list-style-type: none"> 景観としての城下町は全国に増えており、見飽きてきている。街並みの後ろにある高山の文化・歴史に裏づけられた生業や産業などを観光客に伝えることで、再来訪につなげていくべき段階である。 伝統的建造物群保存地区の魅力を高めるためにも、面的な街並みから一歩中に入ってもらって、住民の暮らしとしての生活文化や伝統工芸産業などの技術文化の奥深さを見てもらう必要がある。 <p>②現地における情報発信</p> <ul style="list-style-type: none"> 最初の来訪時にいかに感動を与えることができるかが、リピートにつながる。知らなかったものとのふれ合いによる感動等、現地での情報発信によって予定外の状況を作り出すことが必要。 <p>③高山文化の奥深さの提示</p> <ul style="list-style-type: none"> 城、寺院群、武士、商人という城から城下町までを立体的な形で奥深さを堪能してもらえればリピートもしてくれるのではないか。 寺院群などは通好みなので魅力を再発掘し、観光資源としての加工を行うと魅力がアップする(来世を占う石碑等、各寺院の見世物)。 <p>④来訪頻度別の観光メニューの提供</p> <ul style="list-style-type: none"> 豊富な観光資源から来訪頻度や興味別のルート提案が必要。

	来訪	滞在	再来訪(リピート)
プロモーション	<p>《ターゲット・コンセプトの設定》</p> <p>①ターゲット・コンセプトの明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> PRしたい高山のコンセプトや、キャッチフレーズ、およびターゲット設定の必要がある(そのためには、魅力の掘り起こしと絞り込みが必要。現状では絞り込みができておらず、関東エリアでは特にブランド力が弱い) <p>②高山文化のターゲット・コンセプト</p> <ul style="list-style-type: none"> 高山市の観光戦略のターゲットとなる人は、「ある程度お金を持っていて、教養があり、高山の深さを分かり、宿泊してくれる“大人の客”」ではないか。「大人の客」の次には、将来のお客様となる「若者」に対する施策も取り組んでいくことが必要。 「江戸」と「京都」の融合というコンセプトは面白い。 御膳、箸、料理全て高山で揃えることができ高山の文化として物語ができる。こうしたことを発信していくことが必要。 飛騨高山のイメージを持っている人には、新たな高山のイメージを持たせるような戦略が必要。 <p>③関東圏へのプロモーション</p> <ul style="list-style-type: none"> 飛騨高山は関西圏への露出は多いが関東圏の露出は少ないためもっとPRが必要。 高山市は「東京都と同じ大きさ」というキーワードは関東圏の人間には身近に感じる良いキーワードでありもっとPRしてよいのではないかと。 関東圏の人には、刺さるキャッチフレーズが必要。 高山の味噌や醤油屋さんの中には、関東圏のお客様を多く持っている店もあり、こうした顧客情報を活かして年に数回季節のお便りを出す等して一度来てもらうようなきっかけをつくってもよいのではないかと。 <p>《プロモーションの媒体》</p> <p>①SNSの活用</p> <ul style="list-style-type: none"> Facebook やブログ等の第三者による情報発信を仕掛けるために若年層を連れてくるような雑誌やネットへのアピールが必要。 <p>②常設ショップによるプロモーション</p> <ul style="list-style-type: none"> 物産展より常設のアンテナショップのような常に情報発信できる場が有効。 <p>《来訪者へのプロモーション》</p> <p>①マイカー観光者への情報発信</p> <ul style="list-style-type: none"> マイカー型の観光に合わせた情報の発信が必要。 <p>②まちあるきへの情報発信</p> <ul style="list-style-type: none"> 城下町を俯瞰できるイラストによるまち歩きマップ(特に醤油屋・味噌屋・地酒)が必要。 	<p>《滞在型観光に向けた情報発信》</p> <p>①暮らしに関する情報発信</p> <ul style="list-style-type: none"> 滞在型観光のためにはこれまでの観光情報ではなく、コインランドリー・薬局等の暮らしの情報が必要でありそうした情報を編集していくことが必要。 <p>②宿泊させるためのメニューづくり・プロモーション</p> <ul style="list-style-type: none"> 関東圏の観光客をターゲットに「夜の飛騨高山」や「朝の魅力」を訴求して(城下町の夜の町歩き、宗和流本膳やお酒の魅力、朝食の良さ、朝市の楽しさ)、滞在を狙うとよいのではないかと。 	
受入環境・条件	<p>《観光客の交通手段に合わせた受入環境整備》</p> <p>①マイカー観光客に合わせた整備</p> <ul style="list-style-type: none"> マイカーでの観光客が増加しているため、まちなかの駐車場・歩行者環境等の整備が必要。 	<p>《宿泊施設の充実》</p> <p>①長期滞在向けの宿泊施設の創出</p> <ul style="list-style-type: none"> 既存の宿泊施設も含めて、連泊・長期滞在型の新しい「泊」の形態の創出が必要。ご自宅やお寺、学校の空き教室、空き町屋等の再生や活用など「泊」の魅力づくりが必要。 <p>②宿泊施設の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> 他地域ではラフティングやサイクリング等をする若者の滞在型観光も増えており、倉庫を改装した宿泊施設やオートキャンプ場の宿泊形態も増えており、そうした受入態勢の整備も必要。 	<p>《リピートのための受入態勢整備》</p> <p>①人との触れ合いの創出</p> <ul style="list-style-type: none"> 滞在・リピートのキーワードは「コミュニティ」。四季毎・毎年訪問する源泉の一つは「人間関係」。 観光客に単に観てもらおうのではなく、心こめてご覧頂くように取り組むことで、意識的に観光客と地元との交流の機会を創出する。 <p>②地元の人々の高山の生活文化の実践</p> <ul style="list-style-type: none"> 地元の人が、高山ならではの生活文化として、食べて着て学ぶことを暮らしの基本としてできていなければ、観光客が来ても楽しめない。高山の生活文化を通じて地域と観光客が融合できる取組みが有効。



体 制	<p>(上表を実現するために必要となる体制)</p> <p>①観光戦略検討組織の設置</p> <ul style="list-style-type: none"> 市と地域の商工業者等が一体的に市の戦略を話し合う場が必要である。そこに、外部の専門家を入れて話し合うのが有効。 まち歩き型観光のモデルコースの設計・高度化と、これらの受け皿となるガイド情報編集、まち歩きアプリ制作などを事業として推進する民間母体(長崎さるくコンパルドルのような)の創出と運営。また上記に係らず、観光まちづくりに民間の力をどのように活かしていくのかの体系づくりが不可欠。 <p>②観光の統計的観測・分析</p> <ul style="list-style-type: none"> 既存の観光施設の観光客が減る一方で道の駅やアウトレットモール等では観光客が伸びている。これらを統計的に観測するとともにここでの消費を伸ばしていく取り組みが必要。 <p>③市町村合併後のエリア別の観光サブブランド力の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 広大な市域となった高山では、目的が異なる観光客を前提に、まずは旧市町村毎に異なる観光資源・魅力を磨き上げ、観光客及びリピーターを増加させる。 次の段階で、他の地域への周遊を誘導する戦略が有効。
人 材	<p>(上表を実現するために必要となる人材)</p> <p>《<u>専門家の活用</u>》</p> <p>①地域で不足するノウハウを補う専門家の活用</p> <ul style="list-style-type: none"> 県外のプロデューサー人材を招聘し、県内の専門家と連携して、客観性と専門性で高山市の良さをPRしてくのが有効。 <p>《<u>市民に対する教育</u>》</p> <p>①子どもたちに対する高山の歴史・文化等郷土に関する教育の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域の子供たちに高山に住んでいることが誇れるようなカリキュラムを組み、小学校、中学校の課外授業で実施。 高山に対して「好きで」「誇りを持っている」子供たちが一番の観光大使になる。 高山市にどのような文化や伝統があるのかを知った上で、次の行動に結びつけるようなカリキュラムが必要。 <p>②一市民に対する高山の歴史・文化に関する教育の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 「飛騨高山観光大学」などの人材育成講座を通年のカリキュラムとして運営し、体系的な講座と実習体制を設ける。1期生が2期生以下を指導するような仕組みづくりも重要。 <p>③全市民のおもてなしの醸成と実践</p> <ul style="list-style-type: none"> 子どもの頃から観光客や道に迷っている人を見かけたら、誰もが声をかけることができるおもてなしを醸成するとともに、実践できる教育する。 <p>④子どもたちを中心とした外国語教育の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 外国人を観光客として誘致拡大するのであれば、子どもたちに対して外国語ができるよう英語等の教育を強化する。 <p>《<u>観光関連従事者に対する教育</u>》</p> <p>①プロフェッショナルとしてのおもてなしの徹底</p> <ul style="list-style-type: none"> 宿泊施設、交通、商店などの事業者や観光案内所など、観光に直接関連する事業に従事している社員・職員に対しては、プロフェッショナルとしてのおもてなしの意識と動作を徹底させる。

【取り組みの優先順位】

重点的に取り組むべき事項	<ul style="list-style-type: none"> 「高山とはどんな町か」の言語化(コンセプト、キャッチフレーズ)とターゲット設定。 高山は豊富な歴史と文化伝統という資源をもっているが、これらを時代の価値観に沿ってイノベーションすることが不可欠。特に春慶などの伝統工芸を基盤とする新たな産業創出や若手人材の確保・育成など、持続的な産業基盤＝観光資源の再確立が重要。
取り組みを強化すべき事項	<ul style="list-style-type: none"> A級の観光資源、特産品があるのに、それが伝わるよう伝えていない。各スポットでの案内、情報発信ツール(パンフレット類、HPなど)の質の強化が必要 「よそ者(外国人)」「わか者(新たな観光概念とニーズをもつ人々)」「ばか者(特定の深いテーマをもつ人々)おたく)」に対して、どのようなコンテンツと受入体制が構築できるのか。これまでの観光の体制の総合的なチェック・見直しが必要。
それぞれを組み合わせて取り組むべき事項	<ul style="list-style-type: none"> 観光は地域魅力の総合概念。農林漁業や商工業などの「なりわい」の再生・活性化の課題と不可分の関係にある。「産業創出計画」の中に観光施策・計画を明確に位置づけるような再体系化が必要。また、二次交通や環境・景観計画、文化財の保全と活用施策など、持続的な地域づくりを進めるための施策ミックスも重要。

(2) 産業戦略に係る施策

	生産／加工	流通・販売	
農 業	<p>《売れる商品づくり》</p> <p>①生産過程での顧客訴求要素の掘り起こし</p> <ul style="list-style-type: none"> 生産過程の伝統的な知恵等を掘り起こし、販売の際にこれらを伝えていくことができるのではないか。例えば朝市で高山特有の物語を伝えていく等。 	<p>《高山産野菜の認知向上》</p> <p>①トライアルの場の提供</p> <ul style="list-style-type: none"> 地元の野菜を食べさせる首都圏や中京圏のレストランの運営または提携、そこでの食材の販売などを通じて、高山の野菜の美味しさを広く認知させることも有効である。 まるっとプラザに加工品だけでなく生鮮野菜を置くことで観光客も購入する。 高山野菜の飲食店の利用促進、ホテル等での直売による認知拡大を強化。 高山のお土産として生鮮品(生野菜等)を販売し、高山の食文化と一体で情報発信。 <p>②消費者目線による訴求要素の掘り起こし</p> <ul style="list-style-type: none"> 高山の街を歩いていても高山のトマトやホウレンソウが美味しいという話はなかなか出てこない。 トマトやホウレンソウの特徴に消費者視点のメリットが分からない。A級の素材が揃っているが、消費者メリットを伝えきれていない。 <p>《高山産野菜の販路開拓》</p> <p>①高山産野菜のブランド化</p> <ul style="list-style-type: none"> 飛騨高山のトマト等は他地域の同業者が羨むほど品質が高いのにブランド化されておらず、JAによる系統出荷のみとなっている。ブランド化するのであれば東京をターゲットとして販売するのがよい。 <p>②販路拡大の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 農業ではスーパーとどのような契約になっているかがポイントであり、スーパーのバイヤーは色々なモノを探している。市が支援しながら実例を作っていかなければ系統出荷から抜けることが出来ないだろう。 直接飲食店や小売店などと契約するなど、個人経営農家が少量でも受け入れられるよう、食材にこだわる飲食店や小売店等、新たな販路拡大を行うべきである。また、生産量が少ないことから、都内百貨店に対しては、季節限定など逆手に取った付加価値を売りにすることも有効。 	
	「生産／加工」「流通・販売」一体となった取り組み		
	<p>《6次産業化に向けた取り組み》</p> <p>①農家の連携による取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 6次産業化は、当初は傷物のリンゴでアップルパイ等を作り販売していても、人気が出ると生食で販売する方が利益率の高いものを使うことになり採算が合わなくなってしまう。傷物でアップルパイを製造するならば、農家が共同で組合のようなものを立ち上げ、傷物を集荷して製造・販売する等しなければならない。 <p>《販路開拓に向けた取り組み》</p> <p>①コーディネーターによる販路拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> 農家単独では販路拡大は難しいため、多品種少量の生産をしている農家の野菜等をコーディネーターを介在させて売り出すことが必要。 		
林 業		<p>《飛騨家具の販売戦略》</p> <p>①外国人向け高級マンションをターゲットとした販売</p> <ul style="list-style-type: none"> 東京にある外国人向け高級マンション(法人が借り上げているもの)等に飛騨家具を販売することが考えられるのではないか。 	
	「生産／加工」「流通・販売」一体となった取り組み		
	<p>《森林の活用》</p> <p>①製材・エネルギー資源としての活用の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> 高山式林業の特徴と差別化は何か(建設材加工、木工加工、自然エネルギー利用の3面連携は出来ているのか?) 飛騨産業が持つ杉やヒノキを用いた家具の生産を強化するとともに、間伐材を木質バイオマスや割り箸等に活用することを考えることが必要。 <p>《滞在型観光への活用》</p> <p>①森林を活かした滞在型観光の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> 「レイ・ヴィトンの森」のように、「高山の森」をアピールする取り組みを東京の企業と連携して進めることで、「自然保護」「森林浴」などを組み合わせた滞在型の観光への取り組みの一つとなりえないか。 		
商 業		<p>《誘客に向けた取り組み》</p> <p>①新しい販促活動の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> 地元の名店を巡る「ナイトさるく」のような夜の食べ歩きの開発。 域内飲食店等との連携強化(下呂温泉・奥飛騨温泉等)策の検討・実施。 	

	生産／加工	流通・販売
工業・ 伝統産業	<u>《売れる製品づくり》</u> ①消費者目線での新たなデザインによるものづくり <ul style="list-style-type: none"> 消費者の目線で現代の人々の生活に沿った商品開発を行うべき。 生活の中で使うことが出来る等、新たなデザインが必要。その際には外部クリエイター等を活用することが必要。 	<u>《販路開拓》</u> ①販路開拓の強化 <ul style="list-style-type: none"> 新たな販路の開拓に取り組むべき。 販売チャネル、プロモーションの強化をどう進めているかを要検討。 ②産地が主導する伝統工芸品の背景・価値を理解した取引先の開拓 <ul style="list-style-type: none"> 販路開拓の最初の段階において、伝統工芸品等の背景・価値を説明することで、少ない生産量などを理解した上で取り扱ってもらう。 産地が主導権を持って取引先を開拓。
	「生産／加工」「流通・販売」一体となった取り組み	
産業分野横断	<u>《販売の強化》</u> ①製造工程を見せた販売 <ul style="list-style-type: none"> 高山市では工芸品を店内で作って店前で販売することができるのが特徴。 春慶塗などは製造工程をみてもらいそれに感動して買ってもらえることもある。高いものを売るには工程を見せて価値を伝えて買わせる方がよいのではないかな。 <u>《売れる製品づくり》</u> ①製販一体による製品づくり <ul style="list-style-type: none"> 春慶塗等、売る人と作る人を一緒にすることでより売れるものが作れるようになるだろう。 外部プロデューサー人材の活用による売れる製品づくりによって生産者（職人）の意識改革を行う。 ②ターゲットを絞った製品づくり <ul style="list-style-type: none"> 伝統工芸品を高級品から日用品までそれぞれターゲットを絞り、一つ一つのロードマップを作成して取り組むことが必要。 例えば海外向けに春慶塗の弁当箱を開発し販売する等、ターゲットを決めて生産、販売を行っていくことも有効だろう。 	<u>《高山製品のプロモーション》</u> ①関東圏へのプロモーション <ul style="list-style-type: none"> 東京では飛騨高山の名産品はなかなか知られておらずその伝達手段がない。関西圏への露出は多いが関東圏の露出は少ないためもっとPRが必要。 ②常設ショップによるプロモーション <ul style="list-style-type: none"> 物産展より常設のアンテナショップのような常に情報発信できる場が有効。百貨店の隅で一年間物販をするだけでも地元産品を知ってもらう機会となる。 ③販路拡大に向けた取り組み <ul style="list-style-type: none"> 伝統産業や農業等、販路開拓をしっかりとすべきである。販路開拓隊というプロジェクトチームを作り、事業者さんと一緒に直接営業してあげるくらいのことをしなければならない。DVD やポスター掲示だけでなく、マーケットトレーディングショー等、商談の場を活用した取り組みが必要。
	「生産／加工」「流通・販売」一体となった取り組み	
	<u>《産業観光の推進》</u> ①地域産業の担い手が主体となった観光交流の仕組みづくり <ul style="list-style-type: none"> 工業・伝統産業をはじめとする観光には直接関係しない地域産業を支えている人たちが、新しい観光交流の力になれる仕組みづくりが必要（燕三条、大田区、墨田区等の事例参照）。 ②製造工程を観光資源として活用 <ul style="list-style-type: none"> 春慶塗りや一位一刀彫の工房、飛騨の家具工場、割り箸づくりの工程等は、観光客にとって魅力あるもの。他の工業・伝統産業も含めた製造工程の観光資源化に取組み、観光と産業を一体化して推進することが必要。 伝統工芸品等の購入にもつながる。 <u>《売れる高山製品の創出》</u> ①外部専門家の活用 <ul style="list-style-type: none"> 外部クリエイターを取り込み、その力による創発を引き出す ②販売戦略の検討 <ul style="list-style-type: none"> 農業、林業、畜産業、工業・伝統産業独自で展開するものと、横断的に商業が中心になり販売戦略を考えていくべきものなどに分類することが必要。消費者目線での品揃えを考えて展開した方が効率的。 <u>《宿泊施設を核とした地産地消》</u> ①宿泊施設における地域産品の活用の徹底 <ul style="list-style-type: none"> 来訪者が宿泊施設で消費する経済効果は絶大。そのため、宿泊施設で提供する飲食への一次産品、六次産品の使用を徹底する。生産・流通・加工等の関係者が連携し、宿泊施設が必要とする量を供給できる体制を整備する。 春慶塗等の伝統工芸品を使用してもらうことで、宿泊施設が地場産業のショーケースとして重要な役割を果たす。これにより、宿泊施設に集約された外貨が、地域経済に波及していく。 <u>《内需拡大に向けた取り組み》</u> ①健康・医療・介護・福祉等の取り組み <ul style="list-style-type: none"> 地域の内需の拡大の観点から、健康・医療・介護・福祉、教育等の分野での雇用創出、雇用確保を図っていくことが必要。 ②高山の暮らしからみた産業振興策の検討 <ul style="list-style-type: none"> 高山の暮らしを深掘し、伝統的な暮らしを次の100年に伝える際に、伝統産業や文化をどのように活用し、どのように発信するかを考えることが必要。お洒落な暮らし等は、高山の伝統産業がポイントになるだろう。また、森林等の自然資源をエネルギーに変換して売電する等、新たな産業によって地域内のお金の循環や自立に繋がり、新しい高山として発信できるのではないかな。 	



体 制	<p>(上表を実現するために必要となる体制)</p> <p>①関係者一堂による産業戦略検討組織の設置・運営</p> <ul style="list-style-type: none">高山市が10～20年後にどのような街になってほしいのか、どのような地域資源で何をしたいのか行政・民間事業者などが一堂に会して議論すべき。突拍子もないことを発言できる協議の場を設けた方が良い。とりわけ、若い世代の人たちを集めて、10年後、20年後の高山のまちづくりについても議論をした方が良い。次世代を担う若者に、高山のまちの将来を自分自身の問題として捉え、考えてもらうことが大事である。子供たち、孫たちの時代まで高山が高山らしく継承していくために自分たちが何をしなければいけないか、を考える時期に来ている。 <p>②庁内の組織横断による検討・推進</p> <ul style="list-style-type: none">市内部が各分野で組織別に取り組むだけでなく、組織横断型のタスクフォースを設置し一体となって推進することが必要。このタスクフォースには、明確なミッションを与え、永続的に続けるものでなく時限的なものとし、縦割り行政をできるだけ横串をさす機能を持たせ、市長直轄で取り組む必要がある。 <p>③市町村合併後のエリア別の組織力の強化</p> <ul style="list-style-type: none">各行政区(合併市町村)の中で、新たな町衆を形成し、それらの連携を図っていくべき。
人 材	<p>(上表を実現するために必要となる人材)</p> <p>《<u>専門家の活用</u>》</p> <p>①地域で不足するノウハウを補う専門家の活用</p> <ul style="list-style-type: none">県外のプロデューサー人材を招聘し、県内の専門家と連携して、客観性と専門性で高山市の良さをPRしていくのが有効。これら専門家集団は、依存関係ができないよう期間限定で任命によって取り組むことが有効。アートイベントの開催等を通じて、外部クリエイター等の流入を加速させる <p>《<u>市民に対する教育</u>》</p> <p>①子どもたちに対するアントレプレナー教育の推進</p> <ul style="list-style-type: none">高山の子どもたちが外に出て行った際に、観光大使として、高山のトマトやホウレンソウの美味しさ、春慶塗等、高山の魅力を語る事が出来る人材になるような教育が必要。企業家精神を育む教育を小学校、中学校、高校にて実施すべき。郷土教育で高山のことを理解した上で、トマト等、高山の特産品を用いて、具体的にマーケティング・ビジネスプラン作成・営業・販売などの実践的な教育が望ましい。ものづくりの現場、家業の暮らし方等を小中学校の子ども達にフィールドワークで体験させるカリキュラムを織り込む。 <p>《<u>事業者の育成</u>》</p> <p>①後継者の確保</p> <ul style="list-style-type: none">工場や工房等ものづくりの場を見せることで後継者が全国から集まることもある。職人が一同に会する工房を作って観光で来た若者が木工等に興味を持ち、弟子入りするようなこともあるのではないかな。

【取り組みの優先順位】

重点的に取り組むべき事項	<ul style="list-style-type: none">各産業で取り組むべき課題を整理し、優先順位をつけたら、アクションプランを作成し、その実行部隊を市長直轄の組織にして期間限定で任命活動するような、迅速な取り組みが必要。その中でも、重点事項として、各分野の中で、すぐに結果のでるものを優先すべき。どの産業分野においても、販路をしっかりと持った県外プロデューサーと組み、積極的に打ち出していくべき。地産地消の徹底、小さな雇用の創出、各地域・各事業の連環強化、縦割り行政による弊害の解消、地域内資金の活用による起業支援(行政、地域金融機関、市民がともに考えて取り組む)。
取り組みを強化すべき事項	<ul style="list-style-type: none">地域産品のブランド化を、地方に注目が集まっている現在のタイミングで行うべきと考える。首都圏、中京圏への露出度の増加により認知度の向上を目指すこと。地産地消を徹底するために、地域内での地域産品の良さを認識してもらう取り組みもあわせて進めるべき。特に宿泊施設を核とした地産地消の徹底と地域特産品のPR効果の拡大が急務。販路拡大については、高山産品の良さを知っている市が「売るもの」を決めてプロジェクトを立ち上げ早急に実施すべき。市が商談会等を仕掛けて行うことで、消費者のニーズの把握が肌感覚でできるようになり、実感のこもった生産者へのフィードバックが可能となり、より市民に近い行政、信頼できる行政として位置づけも高まると思われる。今までは民間事業者の領域であった販路拡大のような施策も市が中心になって取り組むことで、民間事業者、市民の行政に対する意識が向上する、ただし、行政に「おんぶにだっこ」とならないためにも、期間限定、各々の役割分担を始めに明確にしておくことが必要と考える。そのためにも、市民、民間事業者と一緒に「高山の未来」について論議する場・機会を数多く設け、いかに市民、民間事業者を巻き込み、一丸となって進められるかを考えていくことが重要。次世代の地域を担う子どもたちに対する郷土教育とそれを踏まえたアントレプレナー教育の強化。介護・福祉・医療連携の強化。