

基調講演

「地方都市のインバウンドへの挑戦」

岐阜県高山市長 國島^{みちひろ}芳明 氏

高山市の現状

皆さん、こんにちは。岐阜県高山市長の國島です。本日は、歴史ある日本公庫シンポジウムにお招きいただき、たいへん感謝しております。高山市は人口9万人に満たない地方都市ですが、インバウンドについては多少の経験と実績があります。

わたしは、生まれも育ちも高山市です。大学を卒業してから高山市役所に勤務し、平成22年(2010年)に市長に就任しました。本日は、わたしが長年行政に携わるなかで得た経験や、取り組んできた政策についてお話します(スライド1・2)。

先ほど田中総裁からお話がありましたように、地方の自治体は今、生き残りをかけてたいへんな思いで行政を行っています。住民の皆さんの生活がかかっているからです。官民一体となって取り組みを進めなければいけないのが、地方自治体の現状です。

高山市についても同様の状況です。人口は9万人弱、東京から4時間半もかかる小さな地方都市では、人口減少と少子高齢化、それに伴う経済活力の低減が問題となっています(スライド3・4)。従来の社会の仕組みそのものが、成り立たなくなっているのです。

高山市は平成17年(2005年)に1市9町村で合併しました。高山市のなかだけでみても、住民は中核となる旧高山市にどんどん集まり、周辺の合併した町村では過疎化が急激に進んでいます。日本の縮図のような状況です。そこで生き延びていくために、

何をしなければならないのかを考え続けてきました。合併して14年経った今も、それは変わりません。

生き残りのためには、わたしたちは地域特有のブランド戦略が必要だと考えています。日本のなかで、あるいは世界のなかで光る何かを見つけ、ブランドとして確立することが、地域を将来にわたって持続可能とするために必要なことなのです。

高山市は広く、東西に81キロメートル、南北に55キロメートルあります(スライド5・6)。東京都とほぼ同じ面積で、全国に類をみない大きさです。たくさんの猿やイノシシに鹿、ときどき熊までいるような、自然豊かな環境です。

続いて、国勢調査の結果から高山市の人口をみると、現在は約8万9,000人です(スライド7)。しかし、これが2045年には3割くらい減るだろうと推計されています。人口が3割減れば、家も3軒に1軒は空き家になってしまうでしょう。高山市だけでなく、全国も同じような状況だと聞いています。

さらに、高山市の産業構造をみると、市内総生産は約3,500億円です(スライド8)。そのうち、第1次産業の総生産は約3%です。一方、従事する人数をみると、第1次産業は約10%です。10%の人が3%しか生産していないのですから、効率が非常に悪いということです。地方では、全体的にこのような傾向があります。

これからの課題は、農業、林業、畜産業といった第1次産業をどう立て直していくのか、10%の人が

10%、できれば 15%を生産できる社会をつくらなければならないと考えています。そのために、観光、そしてインバウンドという分野を生かしていく必要があるのです。

高山市がもつ資産が何かといえば、やはり自然環境や伝統文化などの観光資源です(スライド 9・10)。例えば、春の高山祭、秋の高山祭は、ユネスコの無形文化遺産の指定を受けています。それから食文化も豊かです。飛騨牛に加え、生産量が日本一のホウレンソウ、それにトマトもあります(スライド 11)。飛騨の^{たくみ}匠といわれる、1,300 年前に奈良の都をつくった職人の技術を受け継いだ産業なども残っています。こうした資源があることから、わたしたちは生きる道を観光という分野に特化したのです。

高山市の観光客の推移をみると、今から 20 年前の平成 11 年(1999 年)は約 270 万人でしたが、平成 30 年(2018 年)には、444 万人に増えています(スライド 12)。そのうち、宿泊客は 221 万人です。宿泊客と日帰り客の比率はほぼ 1 対 1 で、これは現在まであまり変化はありません。

続いて、高山市の外国人宿泊者数の推移をみてみましょう(スライド 13)。注目いただきたいのは、わたしが市長に就任した直後であり、東日本大震災が発生した平成 23 年(2011 年)です。このときは、日本全体がそうでしたが、外国人観光客が大きく減少しました。そこからはずっと伸びています。日本国内全体の外国人観光客も同様に年々増えています。

さらに、国別に宿泊者数をみると、台湾、香港、中国の順に多くなっています(スライド 14)。中国はかつて 10 位以下でしたが、この 2、3 年で急激に増えています。地域構成比は、高山市は全国と少し違いがあります。アジアの割合が若干低く、欧米豪の割合が高くなっています。欧米豪の観光客に好まれている地域といえます。高山市が所有する公共施設の現況については、ここでは省略いたします(スライド 15・16)。

高山市を取り巻く主な課題

人口減少や少子高齢化、行政経営など、高山市には多くの課題があるなかで、まちの活性化をしていかなければなりません(スライド 17・18・19)。現在、わたしたちは「経済・雇用」「環境・エネルギー」「文化・人づくり」という三つの重点プロジェクトを進めています(スライド 20)。さらに、そのベースとして、協働のまちづくりを掲げています。行政だけでも、民間だけでも、まちづくりはできません。官民が一体となって取り組む必要があるのです。

現在、国内の動向やグローバル化の進展、市内の現状を考えると、観光における今後のターゲットはやはり海外に求めていく必要があります(スライド 21)。訪日外国人観光客をどのように取り込んでいくのか、官と民が一緒になって取り組みましょうというのが、高山市のスタイルです。

ほかの地域も同じだと思いますが、高山市には資金の域外流出という非常に大きな問題があります。現在、高山市では人口が毎年約 700 人減少しています(スライド 22)。ほとんどは大学へ進学する学生で、高山市を離れていきます。総務省の調査によれば、その地域に住む人の年間消費額は 1 人当たり 125 万円といわれています。125 万円を消費している人が毎年 700 人ずつ少なくなっていくわけですから、毎年 9 億円ほどの消費が減少してしまうこととなります。年商 3,000 万円くらいの商店が、毎年何十軒も倒産してしまうほどの金額です。

この消費の落ち込みを、何かでカバーしなければいけません。そのためには、高山市に来ていただいでお金を落としていただく、あるいは高山市でつくったものを外で売ってお金を得ることが必要です(スライド 23)。

わたしたちがアンケート調査したところ、高山市では、外国人宿泊客は、1 人当たり約 3 万 1,000 円のお金を使っています(スライド 24)。したがって、125 万円という住民 1 人当たりの年間消費額をカ

バーするには、41人分が必要となります。年間で約2万9,000人の外国人宿泊客を呼び込めれば、9億円の落ち込みを補える計算です。

実際には、年間約55万人が宿泊するので、外国人宿泊客の消費額は、1年間で約172億円となります。さらに、観光事業の経済波及効果は非常に高いです。農産物の販売に加え、クリーニング、部屋の清掃、タクシーの利用などのさまざまなサービス業にも効果が波及します。観光事業は2.12倍の波及効果があるとわたしたちは試算しているので、年間で約365億円の経済効果があることとなります。年間3,500億円の市内総生産の約1割を、インバウンドで生み出しているといっても過言ではありません。

現在、外国人観光客の消費額は、観光消費額全体の2割を占めています。これを3割以上にしたいと思っています。そのためには、飛騨高山という地域をどのようにブランド化し、どのようにお金を落としてもらおうかが課題となります(スライド25・26)。

海外戦略の取り組み

その課題に対する戦略をご紹介します。高山市では、30年くらい前から本格的にインバウンド政策に取り組んできました(スライド27・28)。ようやくその果実が実りつつあります。

最近、驚くことがありました。昭和12年(1937年)に観光協会がつくった英文のパンフレットが発見されたのです(スライド29)。高山市は、戦前から外国に目を向けていたのです。この頃の外国人観光客は、年に数百人、あるいはそれ以下だったかもしれません。そのような時代に、観光案内パンフレットをつくり、海外へ向かっていく姿勢がすでにあったのです。

わたしは海外施策を推進するに当たり、海外戦略の専門部署を設置しました。それまでは、お客さまを呼ぶセクション、ものを海外に売るセクション、人事や文化の交流をする国際交流のセクションと、



ばらばらで仕事をしていたのを、一つのセクションにまとめたのです(スライド30)。

そして、海外戦略に向け、まずは一番の目標を決めました(スライド31)。それは「風土と人々の暮らしが生み出す『本物』を示す」ことです。本物は最後まで光り続けることができる、にせものは世の中に絶対に出さない、というコンセプトです。そのうえで、取り組みの方向性を四つにまとめ、市役所全体、さらに民間とも共有し、歩みを進めています。

次に、戦略の中身について説明します。わたしたち高山市役所は800人ほどの小さな組織ですが、積極的に海外に職員を派遣しています(スライド32)。知らないところに人は行きません。まずは、高山市を知ってもらう必要があります。派遣先は、フランスのパリ、中国の北京、ベトナムのハノイ、そして米国のデンバーなどです。また、観光庁など国家戦略の中核にも職員を派遣しています。ときどき、市議会から「人が足りないのにそんなに派遣して大丈夫か」と言われることもありますが、人材を育てるために必要なことだと思います。職員には、現地ですっかりと勉強してこいと言っています。

また、わたしが積極的にトップセールスも行っています(スライド33)。世の中ではトップセールスというと、トップが営業することで何か成果を得るものととらえられがちですが、わたしはそうに思っていない。トップはドアをノックする係です。

ドアをコンコンとノックし、「来ました」と言えば、相手は開けてくれます。そして、ドアの後ろにいる民間の方々ですと入り込んでもらうのです。なぜわたしがやるのかといえば、ノックする人によって、相手側の出てくる人のランクも変わるからです。知事が行けば、知事クラスの方が対応されますし、首相が行けば、首相クラスの方が対応されます。わたしが行けば、相手側もしかるべき権限のある方に対応していただけます。あとは民間の方々に入ってもらえばよいのです。

それから、インバウンドを推進するうえで、大きな課題となるのが、情報発信の方法です。観光分野のホームページや観光パンフレットを 11 言語に対応させたり、Wi-Fi などのインターネット環境を整備したりしています（スライド 34）。また、観光案内所の機能強化や、外国人観光客をしっかり案内できるガイドの養成なども行っています（スライド 35・36）。最近、インバウンドガイド協会という組織が立ち上がったので、そこにも参加しています。民間事業者が誘致に取り組みやすくなるよう、補助金も用意しています。

さらには、外国観光客のニーズに合った誘客策が重要です。アンケートやヒアリングなどいろいろな手法を使いながら、必要な情報を吸い上げ、民間事業者と一緒に、効果的なマーケティングを行うようにしています（スライド 37）。

また、高山市では、いろいろな地域と連携しています（スライド 38・39）。世界のなかで、飛騨高山という場所は、針の先でつついてもみえないくらいのポイントです。ですから、まずは日本に、次に中部エリアに来てもらうことを考え、そしてそのルートの中なかで高山市にも立ち寄ってもらう、あるいは通過するだけでいいので知ってもらう、この 3 段階で進めています。こうしたなかで、日本における高山市という場所にも注目してほしいと考えています。

民間企業とも連携しています。京王グループや中

部国際空港と連携して誘客を図っています（スライド 40）。併せて、世界中にある姉妹友好都市などとも国際交流を推進しています（スライド 41）。

人口の 6 倍以上の外国人観光客が宿泊するわけ

高山市に人口の 6 倍以上の外国人が来る理由ですが、意欲ある民間事業者を積極的に後押ししていることが大きなポイントです（スライド 42・43）。通常、行政というものは、「みんな平等に」という考え方です。ところが、観光振興事業はそれでは絶対に成り立ちません。消費者に選ばれ続けなければならぬからです。ですから、公平性の呪縛にとらわれることなく、頑張る事業者にはわたしたちも頑張つて支援します。そうすることで、最終的には公共の利益にかなうのではないのでしょうか。

何より、市民の底力が必要です（スライド 44）。インバウンドは決して楽な取り組みではありません。何十年も別の土地で生き、言葉、文化的背景、宗教、商習慣などが異なる人たちと接することは、とてもたいへんです。そのような手間がかかっても、わざわざ来てくれたことに喜びを感じる人々がたくさんいなければ、インバウンドは成り立ちません。いかにサービスが良くて、いかに準備ができていて、いかにハードがそろっていたとしても、直接その方々と触れ合う市民に、「よう来てくれんさった」「ようお越しいただきました」「あなたと私はもう友達ですよね」という気持ちがなければ、持続可能なインバウンド政策はできないのです。やりがいや喜びを感じてくれる人々と一緒になって、活動を支援していきたいと思います。

例を挙げると、一番右の写真に写っている本陣平野屋のおかみさんは、「旅館は究極の日本体験だ」とおっしゃっています（再掲スライド 44）。これは、畳の客室があるからとか、布団で寝られるからとか、お風呂に入れるからという話ではありません。玄関でお迎えする方、お部屋へ案内する方、お布団を敷

くときに声をかける方、料理を出すときに料理の説明をする方、そういった日本人がもつ特有のおもてなしの精神を感じられるのが、日本旅館であると。そのおかみさんは、「日本旅館を経営している以上、わたしは日本そのものを紹介するつもりで接しております」と話していました。わたしは、それがまさしく「本物を示す」ことだと思います。

写真の真ん中の女性は、飲食店を経営しています。彼女は70歳を超えていますが、外国のお客さまに、「『おはよう』は何て書くの」とか、「『ありがとう』は何て言うの」と尋ね、それを新聞広告の裏に片仮名で書いたメモをつくってお話するのです。すでに30カ国語のメモがあるそうです。こうした触れ合いや市民の気持ちこそが、お客さまにとって素晴らしい体験になるのです。

インバウンドが波及する先

ここが今日の一番のポイントです。高山は特別な土地ではありません。東京や大阪、京都などに比べれば、非常に小さな、田舎の、どこにでもあるようなまちです。そこに、なぜ人口の6倍もの外国人観光客が来るのかといえば、本物の日本が残っているからだとなしは思っています。「日本を見なければ高山へおいで」とわたしは言っていますが、日本の原点が高山にはあります。そして、これは地方都市のどこにでもある原点です。地方の人は気づいていないだけなのです。外国人の方たちと話をしていると「ありのままの暮らしが残っている地域に行きたい」とおっしゃいます。ありのままの生活を見せることができるシステムや環境をつくれるかが問われていると思っています（スライド 45・46）。何気ない稲穂の田んぼ、その風景が外国人にもものすごい感動を与えます。3~4時間、自転車で田んぼのあぜ道を回り、紹介するというだけでも、7,000円をとれるビジネスが成り立つのです。

また、インバウンドにおける免税店は、何も難し



い話ではありません。わたしたちは全国で初めて、商店街の9店舗に免税手続きを一括で行えるカウンターを設置しました（スライド 47）。すると、商店街の商品が外国人の方にどんどん売れるようになりました。特別な免税コーナーをどこかにつくる必要はなく、商店街のなかで、「あなたの店のレジの横で免税手続きをやってくれないか」と頼めばいいのです。すると、意外なものが売れ、売り上げが年間4,000万円にもなることがあるのです。特別に、特産品を売りましょうという話ではないと実感しています。

本日も、若い経営者の方がパネリストとしてお越しになっているようですが、そのように、外国人観光客を相手にする新しいビジネスがどんどん生まれてきます（スライド 48）。高山市でも、延べ床面積が1,000平方メートルを超える宿泊施設が12件ほど建つ予定です（スライド 49）。さらに、インバウンド振興につなげられるような、技術革新を生かしたビジネスも出てくるのではないかと考えています（スライド 50）。

わたしたちは、自力でできることと、他者に力を借りて行うことに分けたうえで、「知る」「調べる」「体感する」の3段階で計画を立てています（スライド 51）。ここで一番大事なのは、自らの地域を、自らが自信と誇りをもって紹介したり、住んでいることに喜びを感じたりできることです。これをインナーブランディングと呼び、わたしたちは最も重要

視しています（スライド 52）。外部への情報発信のようなアウトブランディングが重要視される傾向がありますが、わたしたちはそれよりもっと前の段階で、自らの地域を考える必要があると思っています。

先ほども申し上げたように、インバウンド戦略は決して楽なものではありません（スライド 53）。しかし、いったん成果をあげはじめれば、広い範囲に、広い分野に、いろいろな企業に必ずプラスの影響が出てきます。ビジネスチャンスも生まれてきます。地域の皆さんには、わざわざ何十万円もかけて外国から来ていただいた方と一緒に時間を過ごし、一緒に空気を吸い、それに喜びを感じたうえで、そこまでして来てもらえる土地なのだという自覚をもってもらうことが必要だと思います。インナーブランディングで重要なことは、本物を売り出すことです。本物をさらに磨きをかけてつくり上げる努力を皆でしましょうということです。

そのために、高山市を共通の言葉で表現しようと、「飛騨高山の風土と飛騨人の暮らしが生み出す本物」というブランドコンセプトを掲げました。さらに、「伝統」「癒し」「人情」「匠」という魅力や価値を表現するキーワードも設定しました。そのうえで、ブランド戦略課というものをつくり、動いています（スライド 54・55・56）。

わたしは、インバウンド政策では大きく二つ、目指すものがあると思います。一つは、経済的な価値を生み出すことです。そのために、インバウンドを積極的に進める必要があります。しかし、今の日本は、この段階で止まってしまっています。

もう一つは、受け入れた外国のお客さまをどう活用するかということです。今までは日本を知ってもらおう、日本の文化を味わってもらおうと、お客さまに対して日本を、地元を、ものを紹介する、いわゆる「おもてなし」という言葉で、外国の方に喜んでもらえることを一生懸命考えてきました。しかし、

これからのインバウンドはそれだけではなく、来た人からお金以外に何が得られるのか、その得たものを地域の活性化のためにどう使うことができるのかを考える必要があると思います。言葉も、文化も、習慣も違う人たちに、せっかくお金をかけて来てもらったのですから、その人がもっている文化や言葉など、お金以外のものを落としていただく。わたしたちが今まで、これはどうですかと提供し続けてきたものを、逆に今度は向こうが与えてくれるようなシステムをつくる必要があると考えています。高山市では今、それを狙っています。

例えば、外国語教室を外国のお客さまに開いてもらう、海外の国々の家庭料理を教えてもらおう、といったことです。今度はお金だけではなく、文化の知識や生活の知恵を住民に分けていただく。それを、地域の人に対してだけではなく、こういうことができる場所ですよとPRして、周りから新たに人を呼ぶ。そのようなことをやっていきたいと思っています。インナーブランディングとは、常にこうしたことを考えることではないでしょうか。

おわりに

最後になります。なぜわたしがこういう話ばかり申し上げるのかというと、せっかく日本に生まれ、日本人として生活しているのですから、その誇りや自信を捨てたくありませんし、子どもたちにそれを受け継いでほしいと思っているからです（スライド 57・58）。そのために、インバウンドは非常に有効な手段です。違いがわかる、理解し合う、これらは自らをみつめ直すことでもあります。ですから、外国の方と接することで、日本人であることを自覚し、その良さを再認識できます。わたしが目指すインバウンドの未来とは、お互いの違いを認め、文化的な交流を深め、市民と外国人との障壁がなくなる世界です。

そして、未来の人たちのために残していく、つく

り上げていく努力を今やしましょう、果実を収穫するだけではなく、さらに木を植えていきたいと思いますというのがわたしの考えです。

昭和12年（1937年）に英語のパフレットをつくるくらいの心をもった人々の歴史、伝統、心意気をしっかり守り伝え、残していきたい（スライド59）。一方で、残すために何を変えなくてはいけないのかということも、併せて考えていきたいと思います。

今日は中小企業の経営者の方、さまざまな関係団

体の方々がいらっしゃっています。全国各地にビジネスチャンスは散らばっています。ぜひ、そこへ足を運んでいただいて、いろいろな地域の方と連携していただきたいと思います。地方は情報に飢えています。インバウンドは、お金が得られるだけではなく、ほかのビジネスも生まれてきます。それを含めて、検討していただければと思います。少しでも、お役に立てれば幸いです。ご清聴ありがとうございました。