

高山の観光マーケティング戦略

大 崎 孝 徳

1. はじめに
2. 高山を訪れる外国人観光客
3. 高山の観光を支える組織・戦略・DNA
4. 高山の今後の課題

1. はじめに

岐阜県の山間部に位置する高山。東京から新幹線と特急を乗り継いで4時間以上、名古屋からでも特急で2時間半と、決してアクセスがよいとは言えないこの地に国内外から多くの観光客が押し寄せている。

近年、日本への外国人観光客の激増はよく話題になるが（山崎・久保 2015 ほか）、目立っているのは東京や大阪などへの爆買ツアーなどである。しかし、高山に爆買に来る外国人観光客はいない。しかも、中国を中心とするアジア人に限定されず、欧米人が大きな割合を占めている。

確かに、高山は日本の原風景が残る山間の小さな美しい集落であり、陣屋、古い街並み、川沿いの朝市に加え、周囲には合掌造りで有名な世界遺産である白川郷・五箇山、奥飛騨温泉郷など、恵まれた観光資源があることは事実である。また、もともと高山の人々の中には「よくぞ山深い、こんな辺鄙なところまで来てくださった」といった、今で言う“おもてなしDNA”のようなものが強くあり、こうしたことも観光地としての魅力を高めていることだろう。

しかしながら、東京～大阪のゴールデンルートに位置する箱根や京都のような便利な立地で

ないにもかかわらず、外国人観光客が急増しているのには恵まれた観光資源の他にも、様々な要素があるのではないか？

高山市へのフィールドワーク及び高山市役所ブランド・海外戦略部・海外戦略課マネージャー林秀和氏への個別訪問面接調査を踏まえ、解明していく。

2. 高山を訪れる外国人観光客

2.1. 高山を訪れる外国人観光客の実態

毎年、高山には国内外から400万人を超える観光客が来訪し、200万人が宿泊している。このうち外国人の宿泊者数は36万人であり、全宿泊者の2割を外国人が占めている（高山市海外戦略課 2016a）。

外国人宿泊者の地域に注目すると、全国平均ではアジアからが83%を占めるものの、高山では56%にとどまり、欧米を中心に多様な地域から来訪している。具体的には、欧州19%、北米6%、オセアニア5%、中東2%、中南米1%となっている。国別に注目すると、台湾25%、香港13%、タイ10%、中国、アメリカ、オーストラリア6%、スペイン5%、シンガポール、マレーシア、イギリス、フランス4%となっている。

2.2. 多様な地域から来訪する外国人観光客

日本の主だった観光地においては、中国や韓国といった特定の国からの外国人観光客が多数を占めている。一方、高山においては多様な地域から観光客が押し寄せており、こうした多様性は以下の通り、高山に大きな恩恵をもたらしている。

一般に観光地においては、多くの人が押し寄せるオンシーズンと閑散期のオフシーズンがある。高山の場合、春（4月）と秋（10月）の高山祭にはそれぞれ2日間で20万人が押し寄せている。また、大型連休のある5月や8月は日本人観光客が増加する。一方、12-3月は雪が多く、観光客が減少する時期である。日本人観光客のみを対象とすると冬場のオフシーズンの問題を解消する策は見出しにくい。

しかしながら、外国人観光客に目を向けると、シンガポールやマレーシアでは12月に長期の休暇、また南半球のオーストラリアでは1月に夏休みが設定される場合が多い。また、こうした外国人観光客にとって雪という存在は目新しい貴重な観光資源となる場合がある。実際、冬のオフシーズンには多くの外国人観光客が高山を訪れている。その他、中国における2月の春節、イスラエルにおける4月の長期休暇、欧米における7、8月の長期休暇など、日本人観光客だけでは大きくなるオン、オフのシーズンの差が外国人観光客により、大幅に是正され、地域経済に大きな恩恵をもたらしている。

さらに、観光を盛り上げるためには、地元の住民を中心とする地域社会の協力が重要となるわけであるが、こうした地元住民の協力を得るうえでも、外国人観光客の多様さはプラスに働いている。なぜなら、アジアからの観光客の場合、見た目では日本人と区別がつかない場合も少なくはないが、欧米からやってくる白人の場合、海外から観光客が来ていると、一目瞭然で

ある。つまり、彼らの街中での回遊、買い物などを行っている姿は観光に関連する産業に携わる人にはもちろんのこと、地元の住民に対しても外国人観光客がいかに地域経済に貢献しているかを明確に伝えることになる。こうした効果は、例えば、飲食店のメニューの外国語対応や、街中の外国語標示の看板ほか、高山市が行う外国人観光客増に向けた取り組みに対しても、地域住民から協力を得やすい体制の構築につながっている。

さらに、アジアよりもはるか遠方である欧米から多くの観光客がやってきている光景は日本人観光客をも刺激し、「高山は欧米からの外国人観光客であふれている」といった口コミを促進し、観光地としての高山の価値を向上させている。もちろん、高山を訪れた外国人観光客自身もSNSなどに多くの投稿を行い、世界中に高山の口コミが広がっている。

3. 高山の観光を支える組織・戦略・DNA

確かに、高山には豊富な観光資源に恵まれているというメリットはあるものの、現地までのアクセスなど、不利な面も存在している。こうしたデメリットを克服し、現在のように多様な地域から外国人観光客が押し寄せるようになった要因を解明すべく、現地調査を行った。

3.1. 高山市ブランド海外戦略部

ブランド海外戦略部は現市長である國島芳明氏の主導のもと、高山や飛騨をブランドとして捉え、海外からの観光客の誘致や高山産の農畜産品、木工製品、医薬品、精密機器などの輸出に戦略的に取り組むことを目的に立ち上げられた。

この部の仕事ぶりは、行政というよりも民間企業に近い、もしくはそれ以上のようにも感じられた。まず、冒頭で述べた外国人宿泊者の

データは高山市役所ブランド・海外戦略部へのヒアリングから得たものであるが、この他にも、海外旅行者の同行人数、旅行形態、訪問回数、滞在期間、消費額などの情報が国別に整理されていた（高山市海外戦略課 2016b）。こうした情報は単に宿泊施設に問い合わせるだけでは入手することができず、直接、消費者に確認するしか手段はない。そこで、高山市では、外国人観光客の利便性アップに向けて取り組んでいる無料 WIFI を活用し、登録時に入手した外国人観光客のメールアドレスを通じたアンケート調査を実施している。また宿泊施設の協力を得た紙ベースでのアンケートも実施し、平成 27 年の調査においては、それぞれ 500 サンプル、計 1,000 サンプルのデータが収集できている。ちなみに、WIFI 登録時に入手した外国人観光客のメールアドレスは緊急災害情報の連絡などにも活用されている。

外国人観光客を対象としたアンケート調査からは様々なことがわかる。例えば、アジアからの観光客、とりわけ台湾からのリピート率は極めて高い。中国や韓国からは日本での滞在期間が短くても高山を訪れるが、欧米からの場合、2 週間以上の日本滞在でないと高山まで足を延ばさない。韓国からの観光目的においては登山などが目立つといったことが明らかとなり、こうしたデータに基づき、戦略的な観光 PR が可能になっている。

具体的には、他の日本の観光地においては、現在、多くの観光客が来てくれているアジアを中心に PR を展開しているが、高山では現在主流となっているアジアに加え、今後、多くの観光客が訪れてくれそうな地域に向けても PR を行っている。しかも、欧州地域といった大括りではなく、それぞれに国にあった提案内容および方法で実践している。

また、費用対効果という側面も強く意識している。例えば、一般に広く行われている、ファ

ムトリップ（観光地などの誘客促進のため、旅行事業者を対象に現地視察をしてもらう取り組み）に対して、高山市は積極的には行っていない。なぜなら海外から旅行事業者を招くとすると、あまりに高額な費用となってしまう、一方、成果に注目すれば極めて不透明であると判断しているからである。よって、海外から呼び寄せるのではなく、相手側から訪問したいといった要望があれば高山までの交通費は相手側負担、高山内における移動や食事やガイドなどに関わる費用は高山側で負担することを条件として積極的に受け入れ、PR するという方針となっている。さらには、観光客誘致に関して、相手側を呼ぶよりも、自らが積極的に可能性のある国を訪問した方が費用対効果の面でも優れているとの考えのもと、例えば、今年度は今後有望になると見込まれるカナダのモントリオールで開催される観光展への出展などが行われている。

3.2. 飛騨高山国際誘客協議会（高山版 DMO）

こうした観光の誘致には当然のことながら、実施するための費用が発生する。しかしながら、行政の支援のみでは資金的に限界がある。また、急な海外の旅行事業者からの視察依頼、海外の観光展への出展など、事前に予算が計上できない支出も発生するが、行政から支援される資金は極めて柔軟性に乏しく、対応できない状況であった。こうした問題を踏まえ、高山においては、飛騨高山国際誘客協議会（高山版 DMO：Destination Marketing Organization：目的地をマーケティングする組織）が立ち上げられている。活動内容は海外誘客に関するプロモーションに加え、外国人旅行者へのアンケート、さらには外国語マップやパンフレットなどの作成も行っている。こうした取り組みは高く評価され、今年行われた第 2 回ジャパン・ツーリズム・アワードで大賞に輝いている。

組織構成においては、高山市や観光協会に加え、宿泊施設、観光施設、特産品販売事業者なども会員となり、10万円/口の会費を納めている。飛騨高山国際誘客協議会の源流を辿れば、昭和57年に設立された飛騨高山観光協会となる。設立に際して、当時の会長は「行政に頼るだけではなく、観光を生業にするなら、事業者自らが金を出さなければならない」と考え、尽力されたようであるが、こうした精神がDNAのように現在にまで受け継がれている。事務局を務める高山市海外戦略課によると、飛騨高山国際誘客協議会は直接利益を上げる組織ではないため、「事業費をいかに大きくできるか」をKPI（Key Performance Indicators：重要業績評価指標）と捉えているとのことであった。事業費が大きくなるということは協議会の取り組みが多くの人に認められ、会員および会費が増加し、結果として事業費が拡大するという流れが実現していることになるからである。分配された資金を遣うという行政的な受け身の姿勢とは対極にあるといえる。

4. 高山の今後の課題

今後の課題として、大きく3点があげられる。まず、キャパシティに関する問題が挙げられる。外国人宿泊者に関して、オフシーズンと比較し、オンシーズンの前年比が伸び悩んでいる。これは外国人観光客のニーズの鈍化ではなく、宿泊施設の問題に起因している。つまり、外国人観光客の来訪意向は強いものの宿泊できる部屋がないという問題である。この問題に対して、宿泊施設を増やすという策はあるものの、同時に外国人観光客の質の転換も注目されている。例えば、有料施設への来場割合において、欧米やイスラエルなどからの観光客は極めて高い数字となっている。よって、単なる外国人観光客増加という“量”に注目したステー

ジから、より支出してくれる外国人観光客の割合を増やすという“質”を重視する戦略が重要になってきている。例えば、イスラエルに対しては、多くのユダヤ人の命を救った外交官である杉原千畝の出身地である八百津町や金沢市や敦賀市などと連携した周遊ルートをPRし、大きな効果を上げている。

2つ目には外国人観光客を案内するガイド不足という問題がある。外国人に付き添い、外国語を用いて、有償で旅行に関する案内を業として行うには通訳案内士という国家資格が必要となる。しかしながら、高山地域に在住する通訳案内士は英語・中国語、それぞれ3名程度と全く数が足りていない。既に高山市では国家資格がなくとも外国人観光客の案内が可能となる特例ガイドが許される特区の承認を得ており、特例ガイドの数は25名となっている。この点に関しては、言葉が通じずとも、ボディランゲージで地元の人と交流が深まるといった指摘もあるかもしれないが、とりわけ欧米からの観光客は“知りたがり”傾向が強いようで、歴史的施設の見学においても、設立の経緯や当時の役割など、詳細な説明が求められるようである。

最後の課題として、新たなサービスの開発をあげることができるだろう。ここでいう新サービスとは何か全く新しいものを作り出すという意味ではなく、地元の人では当たり前すぎて価値に気づくことができないが、外国人観光客にとっては魅力となるサービスの開発である。例えば、高山には豊かな水田が広がる地域があるものの、そうした場所が観光地になるとは誰も思っていなかった。しかしながら、現在、レンタルサイクルを利用し、水田に行くことが欧米からの旅行者の間で人気のアクティビティとなっている。水田を訪れ、「ここで日本酒の原料が育まれているのか」と感動する観光客も多いようである。つまり、日本人がワイナリーのブドウ畑を訪れて、喜ぶことと同様の現象が生

じているわけである。となると、例えば広大な水田のど真ん中に日本酒の醸造所を造るというのも、面白い取り組みとなるかもしれない。

謝辞

個別訪問面接調査においては、高山市役所ブランド・海外戦略部・海外戦略課マネージャー林秀和氏から長時間にわたるインタビューおよび資料提供などで多大なるご協力を頂戴した。ここに記して感謝の意を表したい。当然のこと

ながら、あり得べき誤謬はすべて筆者に帰するものである。

参考文献

- 山崎朗・久保隆行（2015）『インバウンド地方創生 真・観光立国へのシナリオ』ディスカヴァー・トゥエンティワン。
- 高山市海外戦略課（2016a）『高山市外国人観光客宿泊統計』。
- 高山市海外戦略課（2016b）『高山市外国人旅行者アンケート調査』。