

岐阜県主要観光地3地域(高山・下呂・長良川)の状況と、それぞれのDMOが果たす役割

十六総合研究所 飛騨国サテライト 主任研究員 田代 達生

はじめに

岐阜県の2016年の観光入込客数は、前年比1%増加の7,212万人となり、現在の統計方式となった2011年以降で最多を更新し、引き続き好調を維持している。その傾向の主因は外国人観光客の増加である。一方で、我が国はすでに人口減少へと転じており、日本人観光客は、全国的にみても横ばいあるいは微減傾向となっている。

本特集は、岐阜県を代表する宿泊観光地である「長良川温泉」「下呂」「高山」の3つの地域の宿泊者数等の推移を、全国、あるいは岐阜県全体との比較により確認し、その後、それぞれの地域の取り組みの戦略を整理していきたい。

最初に3地域の「全宿泊者数推移」(表1)*1、同じく3地域の「外国人宿泊者数推移(表2)、そして、表1から表2の外国人を除いた「日本人宿泊者数推移」(表3)を並べて見ることとする。

■表1：高山・下呂・長良川温泉の宿泊者数推移(外国人を含む。延べ宿泊者数)

	高山市		下呂市		長良川温泉		岐阜県		全国	
	(千人)	前年比	(千人)	前年比	(千人)	前年比	(千人)	前年比	(千人)	前年比
2012	1,961	—	1,015	—	278	—	5,830	—	439,495	—
2013	1,981	101.0%	1,018	100.3%	278	100.0%	6,042	103.6%	465,893	106.0%
2014	2,001	101.0%	985	96.7%	300	107.7%	6,099	100.9%	473,502	101.6%
2015	2,071	103.5%	1,043	105.9%	323	107.6%	6,778	111.1%	504,078	106.5%
2016	2,194	105.9%	1,048	100.5%	313	97.0%	6,384	94.2%	492,485	97.7%

■表2：高山・下呂・長良川温泉の外国人宿泊者数推移

	高山市		下呂市		長良川温泉		岐阜県		全国	
	(千人)	前年比	(千人)	前年比	(千人)	前年比	(千人)	前年比	(千人)	前年比
2012	151	—	14	—	13	—	260	—	26,314	—
2013	225	149.0%	29	207.8%	23	174.0%	417	160.2%	33,496	127.3%
2014	280	124.4%	41	140.1%	34	149.4%	598	143.4%	44,825	133.8%
2015	364	130.0%	95	230.7%	49	144.2%	931	155.7%	65,615	146.4%
2016	461	126.6%	89	94.1%	47	95.7%	1,013	108.9%	69,389	105.8%

■表3：高山・下呂・長良川温泉の日本人宿泊者数推移

	高山市		下呂市		長良川温泉		岐阜県		全国	
	(千人)	前年比	(千人)	前年比	(千人)	前年比	(千人)	前年比	(千人)	前年比
2012	1,810	—	1,001	—	265	—	5,570	—	413,181	—
2013	1,756	97.0%	989	98.7%	256	96.4%	5,626	101.0%	432,398	104.7%
2014	1,721	98.0%	943	95.4%	266	104.0%	5,501	97.8%	428,677	99.1%
2015	1,707	99.2%	948	100.5%	274	103.0%	5,847	106.3%	438,464	102.3%
2016	1,733	101.5%	959	101.2%	266	97.3%	5,371	91.9%	423,096	96.5%

*1：表1～3のデータについて、下呂市は年度ベース、それ以外は暦年ベース。指数は2012年を100とした伸び率。(データ出所)高山市:高山市役所「観光統計」、下呂市:下呂市役所よりデータ提供、長良川温泉:長良川温泉協同組合よりデータ提供、岐阜県:全国:観光庁「宿泊旅行統計調査」



写真提供:十八楼



写真提供:下呂温泉観光協会

■長良川温泉

長良川温泉は、1300年の歴史を誇る長良川鶴飼(毎年5/11～10/15開催)で名高い温泉地である。鉄分やラドンを多く含む鉄泉で、赤銅色のにごり湯が特徴である。温泉旅館組合を構成する旅館数は7施設と大きくはないが、清流長良川、金華山の緑に囲まれた自然の恵みと、名古屋から40分という抜群の交通アクセスの良さが高く評価されている。

長良川温泉の宿泊者数は、2013年まで長良川鶴飼(5月11日～10月15日)の乗船客数と連動し、おおむね横ばい傾向にあったが、2014年よりはっきりとした増加基調に転じた。2014年からは30万人の大台を超える推移が続いている(2016年は313,267人)。2016年の宿泊者数を2012年対比でみると、外国人観光客による寄与分が全体の増加基調の多くを占めているが、日本人観光客だけを取り出してみても増加傾向にあることが確認できる。

観光経済新聞社「にっぽんの温泉100選」ランキングでは、長良川温泉は2010年まで圏外であったが、2011年、56位に初登場して以来、毎年ランキング上位に顔を出しており、全国的な知名度を増しつつある。

■下呂市(下呂温泉)

岐阜県下呂市は、飛騨川の流域に湧く下呂温泉が有馬温泉・草津温泉と並ぶ日本3名泉の一つとして知られる。古くは平安時代の中頃に湯ヶ峰山中で発見されたのが始まりといわれ、鎌倉時代に現在の温泉中心街に湧出地が移動し、温泉利用が便利に

なった。昭和初期には、高山本線下呂駅開業(昭和5年)があり、名古屋財界の後押しもあって開発が進み、温泉旅館が集積、現在、下呂温泉旅館協同組合は45者で構成されている。またその周辺には、滝めぐりや炭酸泉で有名な小坂(おさか)地区、江戸幕府の直轄領(天領)である飛騨街道「萩原宿」のある萩原地区、全国の釣りファンが憧れる馬瀬川と緑あふれる水源の山々を有する馬瀬地区、「金山巨石群」や路地裏探検「筋骨(きんこつ)めぐり」で有名な金山地区と、自然豊かな体験型観光資源が点在しており、周遊・滞在型観光の拠点にもなっている。

下呂温泉の2016年度の宿泊者数は1,048,243人。2014年に、御岳噴火による観光客数の落ち込みが影響したものの、その後ふたたび回復軌道に乗っており、2017年度宿泊者数は110万人に届く可能性がある。全国各地の伝統的な温泉郷が、軒並み旅館の数や宿泊者数の減少と衰退傾向に歯止めがかからない状況にあるのとは対照的に、下呂温泉の宿泊者数が力強く回復基調にあることは特筆すべき事項である。

■高山市

岐阜県高山市は、中心市街地に江戸時代以来の城下町・商家町の姿が保全されており、国内に唯一現存する高山陣屋など、市内には様々な歴史的建造物が残るその景観から「飛騨の小京都」と呼ばれ、全国各地から多くの人が観光に訪れる。北アルプスの山々をめぐる登山やウィンタースポーツを目的とした行楽客も多い。京都市の祇園祭、埼玉県秩父市

の秩父夜祭と並んで日本三大曳山祭の1つに数えられる、春・秋の「高山祭」の屋台行事は2016年にユネスコ無形文化遺産に登録された。

また高山市は日本の原風景を残す国際観光都市として、海外からの外国人旅行者の誘客に長年注力している。その誘客プロモーション活動の歴史は三十数年前に遡る。仏ミシュランの実用旅行ガイド「ミシュラン・グリーンガイド」において3ツ星を獲得している。中部圏域が広域で推進している、名古屋から岐阜を経由して北陸に抜ける周遊ルート、いわゆる「昇龍道」の屋台骨を構成する、インバウンド観光の先進都市である。

また、高山市は2005年に周辺9町村を編入合併したことにより合併前の15倍以上の広大な市域となり、市町村面積が全国で最も広い市となった。中心市街



写真は高山市フォトライブラリーより

地のみならず、長野県との県境に位置する奥飛騨温泉郷(平湯・福地・新平湯・栃尾・新穂高の5秘湯の総称)などの観光資源を有するほか、1995年にユネスコ世界遺産(文化遺産)に登録された白川郷の合掌造り集落にも高速道路で45分程と抜群のアクセスを誇る。高山市は、人口減少に比例して減っていくことが見込まれる消費を交流人口によって補う「観光で稼ぐ地域づくり」方針を明確にしている。

高山市は宿泊のみならず日帰り客も多い。高山市の2016年の観光客入込み者数は前年比3.9%増の4,511千人。つまり1日平均1万人を超える。一方、高山市の人口は現在約9万人。単純計算であるが、町で目にする人の10人に1人以上は旅行者である。

以下、3地域同士の比較を容易にするため、宿泊者数を計数に用いて説明する。

高山市の2016年の宿泊者数は2,194千人。東日本大震災の影響で落ち込んだ2011年以降、増加傾向を維持している。とりわけ外国人観光客宿泊者数の伸びは著しく、2016年は461千人^{※2}と、宿泊者の5人に1人は外国人という状況である。

外国人観光客の増加を消費に結びつけるため、高山本町三丁目商店街では、百貨店など大型商業施設と連携しない、商店街単独で設置する全国初の免税手続きカウンター^{※3}が2016年1月に設置されている。

DMO (Destination Management/Marketing Organization)

長良川温泉、下呂、高山の3地域では、観光振興の稼ぐ力を高めるための司令塔となる「DMO」がそれぞれ独自のカラーを持ち特色ある役割を担っていることを紹介したい。

DMO(日本版DMO)とは、観光地全体をひとつの企業に見立て、観光地経営の観点からマーケティング・マネジメントを行う組織である。

地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに、地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協働しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人である。「日本版DMO」の形成・確立の取組みについて

※2：統計数値は高山市観光統計に基づく。ただし統計にはゲストハウス(アメニティサービスなどを省いた素泊まりの宿でバックパッカーに多く利用される)や、民泊(一般個人住宅やマンション、空き別荘で宿泊サービスを提供すること。Airbnbなどのインターネット仲介サイトの出現によりビジネスとして営むケースが増えている)の多くが含まれない。実際の宿泊者数は、公表値よりさらに多いと推測される。高山市におけるゲストハウスや民泊は増え続けているが、統計として部屋数等を捕捉しているものは筆者の知る限り存在しない。

※3：税務署の許可を受けた消費税免税店(輸出物品販売場)を営む事業者が、外国人旅行者等の同一の非居住者に対して、一定の方法で販売する場合には、消費税が免税される制度(消費税免税制度)。2014年10月からすべての品目が免税対象となっている。物品種類により免税対象金額に下限・上限がある。

は「『日本再興戦略』改訂2015」(平成27年6月30日閣議決定)及び「観光立国実現に向けたアクションプログラム2015」(平成27年6月観光立国推進閣僚会議決定)において、観光振興施策の重要な柱として明確に位置づけられ、観光庁を登録主体として、「日本版DMO」の候補となり得る法人の登録^{※4}を行っている。

岐阜県では、2016年4月に3法人(NPO法人ORGAN(長良川DMO、対象市:岐阜市、関市、美濃市、郡上市)、(一社)飛騨・高山観光コンベンション協会(飛騨高山DMO)、(一社)下呂温泉観光協会(下呂DMO))が登録された^{※5}。

観光庁は、DMOの果たすべき役割について以下の4項目を挙げている^{※6}。

- ① 観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成
- ② 各種データ等の継続的な収集・分析、明確なコンセプトに基づいた戦略の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立
- ③ 関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組み作り、プロモーション
- ④ 観光地域づくりの一主体として実施する個別事業(例)着地型旅行^{※7}商品の造成・販売、ランドオペレーター業務の実施等

高山市・下呂市・長良川温泉の各DMOが行う取り組みにはそれぞれ独自の特色があらわれており、観光庁の示す役割①～④それぞれの特徴的なケース(事例)となっている。以下、観光庁4項目の類型に照らして各DMOの役割や展望を紹介することで、DMOの機能やあり方について考えたい。

■長良川DMO(NPO法人ORGAN)

長良川温泉の宿泊者数が右肩上がりの好調を維持している理由の一つは、岐阜長良川温泉旅館協同組合などが2011年から始めた長良川流域の文化やグルメの魅力を体験する文化交流イベント「長良川おんぱく^{※8}(長良川温泉博覧会)」の継続的な取り組みである。事務局は、観光庁の地域連携DMO候補法人にも指定されたNPO法人ORGAN(理事長蒲勇介氏)が担う。当団体は、長良川おんぱくの取り組みにとどまらず、地域商社や伝統産業の再生にもその取り組みを広げている。なお、長良川DMOは、県内DMOの中で唯一、観光協会を母体としない民間事業者である。

特に長良川DMOが力を入れるのは、観光庁分類でいう④の着地型観光商品造成である。長良川おんぱくを、着地型観光商品のテストマーケティングの場と位置づけ、参加者に好評だったプログラムを、旅行会社や交通事業者などと連携して自走化していくことを支援している。代表例として、以下のようなプログラムが常設あるいはそれに近い段階にある。

おんぱく手法を観光資源の発掘やテストマーケティングの場として利用する考えは、岐阜県の他地域にも広がっている。岐阜県内では過去に、恵那市、多治見



長良川おんぱく 2017 パンフレット

※4：「日本版DMO」候補法人登録制度は、登録対象としては、地方公共団体と連携して観光地域づくりを担う法人であり、登録の区分は、「広域連携DMO:複数の都道府県に跨る地方ブロックレベルの区域」「地域連携DMO:複数の市町村に跨る区域」「地域DMO:基礎自治体である単独市町村の区域」の3区分である。

※5：その後、大垣、多治見の各観光協会も登録され、2017年11月時点で岐阜県下計5法人が登録されている。

※6：観光庁ホームページ http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000048.html

※7：着地型旅行とは、観光客の受入先が地元ならではのプログラムを企画し、参加者が現地集合、現地解散する形態。従来の「発地型」(出発地の旅行会社が企画して参加者を目的地へ連れて行くもの)と対比的である。

※8：「おんぱく(オンパク)」とは、一定期間内(1ヶ月~2ヶ月程度)間に、小さな体験型イベントを集中的に多数開催する手法。2001年に「別府八湯オンパク(別府八湯温泉博覧会)」が開催されたのが先駆けである。2017年11月現在、開催地は全国約20箇所以上に増加している。オンパクの実施を通じて、地域資源の発掘と、人材の育成、考え方の異なるステークホルダーの連携が図られる点は、地域活性化の観点からきわめて重要な副次的効果である。長良川おんぱく(<http://nagaragawa.onpaku.asia/>)は、2017年秋のプログラム数が166と、全国のオンパクの中でも最大級の催しである。

長良川船遊び (鳳川伎連)	伝統の鵜飼と岐阜の花街文化とが融合し、鵜飼船の上で舞妓や幫間とともに料理とお酒を楽しみながらの宴会を行うプログラム。
漁舟エコツアー (「結の舟」 平工頭太郎)	木造漁舟に乗り込み、川漁師の操舵と季節感あふれるガイドで長良川の魅力に触れるツアー。
地酒タクシーで 酒蔵めぐり (日本タクシー)	ジャンボタクシーで複数の酒蔵を訪ね、酒蔵見学・試飲、買い物を楽しむプログラム。
舞妓列車 (長良川鉄道)	ローカル鉄道、長良川鉄道の豪華列車「ながら」の車両で、華やかな舞妓の踊りと、食事やお茶を楽しめるプログラム。

市、大垣市、養老町等で開催実績がある。2017年度は新たに飛騨市において「飛騨みんなの博覧会」(<http://hidaminpaku.com/>)が進行中である。

長良川DMOは、着地型観光商品づくりだけでなく、観光地域づくりの一主体として、みずから地域商社と小売機能を備えはじめている。同法人は鵜飼乗り場や老舗旅館十八楼のある、伝統的な町並みが保全された川原町地区に立地する。同社はその地を生かして古民家を改装し、2016年4月、長良川ゆかりのセレクトショップ「長良川デパート湊町店」を開いた。これには購入型クラウドファンディングを活用してプロモーションと資金調達を行った。

今後の展望として、同法人は、デパートにおける最大の売れ筋である岐阜市の地域産品である「和傘」に着目し、2018年には、複合テナント施設「長良川手しごと町家CASA(カーサ)」として改装する計画を

進めている。和傘を中心に伝統産業に関わる3、4事業者に貸し出し、和傘の小売店やショールームに活用、観光客向けに和傘づくり体験サービスなどを提供することで観光資源化すると同時に、高齢化が進む和傘の製造工程のサプライチェーンを施設内にとりまとめることで技術伝承と職人育成を図る考えである。

■下呂市DMO(下呂温泉観光協会)

回復基調を支える下呂温泉の司令塔は、下呂市DMOの主体である下呂温泉観光協会(会長:瀧康洋氏)である。同協会の活動の特色は、徹底的なデータ収集・分析と、データに基づく明確なコンセプトに基づいたブランディング戦略である。観光庁の分類に従えば、下呂市DMOは②のデータ収集・分析において他のDMOに比べてより高い解像度で分析し、狙うべき顧客ターゲットを明確化している。

- 同協会は、下呂温泉に来る宿泊者数について、
- ・男女別
 - ・申込形態別(団体旅行、インターネットエージェント、自社ホームページ、直接申込等)
 - ・発地方面の都道府県別・国別
 - ・交通手段別(鉄道、観光バス、自家用車等)

に分けた宿泊者数データを月単位で捕捉している。どの客層がどの地域から多く来ているあるいは来ていないという情報をつねに把握し、このデータに基づいて、誘客プロモーションの重点な対象地域や客層

を決めている。こうしたデータの蓄積によって達成された成果の一つが、「稼働率の平準化」である。

以下は下呂温泉の客室稼働率データである^{※9}。平成26年度と28年度を対比してみると、平成26年度には大きく凹んでいた6~7月、12月~2月の稼働率が平成28年度には大きく上昇し、グラフの曲線が上方にシフトすると同時に、フラットになっている。これは、「稼働率の平準化」をはかるためのDMOのオフシーズン対策、具体的には1~2月は中国の大型連休である「春節」にあわせた誘客を行うといった取り組みが効いているものと推測される。

もう一点紹介したい下呂市DMOの取り組みは、観光庁の分類に従えば、①多様な関係者との合意形成、具体的には中津川市との連携である。2027年、リニア中央新幹線開業時に、岐阜県の東の新しい玄関口となる「リニア岐阜県駅」が中津川市に設置される。中津川市と下呂市は国道257号で結ばれており、リニアが開通すると新しい動線が現れる。2017年8月、下呂市DMOは宿泊施設のチェックイン後でも下呂市・中津川市の魅力的な体験プログラムを予約できる体制を整備した。6事業者が新たに体験プログラムの提供を開始する取り組みとなっている。リニア開通に先駆けて国道257号の魅力を高め、中津川市と下呂市の周遊型ルートづくりに着手している。



下呂・中津川体験プログラム、下呂温泉観光協会ホームページ

需要の平準化について

観光は、大きく「旅館やホテルなどの宿泊業」「飲食業」「お土産などの物販業」「交通業」の4業種で構成され、いずれも、大分類は「サービス業」である。サービスはものづくりと異なり、「作りだめできない」^{※10}ことが特徴である。大量の観光客が一度に押し寄せるようないわば“瞬間風速”が吹いても、事業者のキャパシティ(旅館であれば部屋数あるいは仲居の数)を超えて稼ぐことはできない。とりわけ、観光産業はそのサービスの提供につねに人手を必要とするため、昨今の人手不足の影響による供給制約を考慮しなくてはならない。観光地経営の立場に立つと、グロスの宿泊者数を伸ばす“数の関数”の勝負よりも、顧客が来訪するペースをいかに均等化させるか(稼働率の平準化)こそが、観光産業における稼ぐ力を最大化する戦略であると考えられる。下呂DMOの取り組みはその先行事例といえる。



◎手しごと町家CASAのイメージパース



※9：客室稼働率を把握するためには、各旅館・ホテルからのデータ提供が必要である。客室稼働率データを有するDMOは、本調査の対象とした3地域の中でも下呂のみである。

※10：サービス業の生産性向上の文脈では、これを「生産と消費の同時性」という。

■飛騨高山DMO

(飛騨・高山観光コンベンション協会、高山市)

飛騨高山DMOの先進的な取り組みの特徴は、観光庁の分類でいえば③プロモーションである。「外国人観光客が安心して一人歩きできるまちづくり」を掲げ、高山市と飛騨・高山観光コンベンション協会(会長:堀泰則氏)が官民一体となった誘客活動の推進である。国際的な観光見本市の出展を毎年行っているほか、高山市ホームページの観光情報は現在11言語に対応^{※11}し、散策マップは11言語、観光パンフレットは6言語に対応する。このような取り組みの結果、2016年に飛騨高山国際誘客協議会は「第2回ジャパン・ツーリズム・アワード」(主催:日本観光振興協会、日本旅行業協会)の大賞を受賞している。

一方、外国人観光客の伸びが著しい一方で、日本人宿泊者数の推移は一進一退で横ばい推移している。我が国の人口の総数はすでに減り始めており、日本人の宿泊を伸ばすためには、マスではなく伸びるニッチを対象を絞った戦略が必要である。高山市と飛騨・高山観光コンベンション協会は、高齢者や障がい者にターゲットを絞った「バリアフリー観光」や、高山市が舞台・モデルとなったテレビアニメ「氷菓」の

“聖地巡礼”観光客を取り込むアニメツーリズムにも取り組んでいる。

もう一つ特筆すべき取り組みは観光庁分類によると①に該当する、飛騨国3市1村(高山市・飛騨市・下呂市・白川村)の自治体が協働する「広域連携」である。旅行者は、旅を楽しみ、周遊するためには、市町村の境界線を越えた情報収集を望むであろう。飛騨国3市1村は、

- ・飛騨地域観光協議会:主に誘客プロモーション
- ・飛騨地域創生連携協議会:主に外国人観光客の受入態勢強化^{※12}
- ・飛騨観光宣伝協議会:JR東海と連携し、JR高山線を使った誘客キャンペーン等

等、複数の協議会を形成し、旅行者の目線から広域・周遊・滞在型の観光地を再設計しはじめている。

DMOは国策的に主導された枠組みであるものの、定義に戻ってみると、DMOは観光地全体をひとつの企業に見立て、観光地経営を行うことにある。経営とは、つまるところ差別化であり、他社との違いをやることである。そう考えると、各DMOが採る戦略、取り組みの内容や優先順位のつけ方は、観光地が持つ地域特性、プレイヤーの能力、課題設定によって異なるのが正しい。先行事例の模倣や踏襲には経営上の答えはない。この文脈において、長良川、下呂市、飛騨高山の3DMOの取り組みにそれぞれの独自性が色濃く現れていることは、岐阜県の観光の未来を明るくするものと考えられる。



高山市英語ホームページのスクリーンショット:
<http://www.hida.jp/english/>

【参考文献】

- 観光庁ホームページ
<http://www.mlit.go.jp/kankocho/> 最終閲覧 平成29年11月
- 下呂温泉観光協会ホームページ
<https://area-gate.biz/gerospa/> 最終閲覧 平成29年11月
- 高山市ホームページ
<http://kankou.city.takayama.lg.jp/>, <http://www.hida.jp/english/>,
<http://www.city.takayama.lg.jp/> 最終閲覧 平成29年11月
- 長良川おんぱくホームページ
<http://nagaragawa.onpaku.asia/> 最終閲覧 平成29年11月
- 森川正之(2016)『サービス立国論—成熟経済を活性化させるフロンティア』,日本経済新聞出版社

【参考資料】

- 観光庁「宿泊旅行統計調査」、下呂市役所「観光統計」、高山市役所「観光統計」

※11：<http://kankou.city.takayama.lg.jp/> 最終閲覧:平成29年11月。

※12：平成29年には、飛騨地域を訪問する外国人観光客の動向を把握・分析し、広域連携による観光振興を検討するための基礎資料とするため、外国人観光客の動態調査事業を実施している。調査結果は高山市ホームページに掲載。
<http://www.city.takayama.lg.jp/shisei/1005322/1008653.html>