

講義

地域における インバウンド対応策について

～岐阜県の取り組み事例から～



講師：岐阜県 観光国際戦略顧問

古田 菜穂子氏

◎Profile

岐阜市生まれ。大学卒業後、新聞記者、TVディレクター、ライター、映画プロデューサーなどとして活動、その後岐阜と東京を中心にアートによる地域活性化を目指した各種イベントの企画制作などに携わる。2009年4月、新設された岐阜県観光交流推進局長に就任し、人材育成、地域資源の再発見・ブラッシュアップなどを行うとともに、岐阜県の観光・食・モノ・人を一体化した独自のパッケージブランド戦略と、戦略的かつきめ細かなパーソナル・リーチ型スタイルでのプロモーションを実施。2013年からは、非常勤の岐阜県・観光交流推進局顧問として、観光プロデュースなどに従事。2013年12月より山形県ASEAN戦略アドバイザー、2014年4月より公益財団法人岐阜県教育文化財団総括アドバイザーを兼任。

岐阜県では、2009年（平成21年）から外客戦略プロジェクトに力を入れています。インバウンド旅行者の誘致に際しては、プロモーションを行うだけでなく、部局間の連携をしっかりと行うことにより、観光資源の見直しや人材育成も同時に推進しています。また、民間組織との連携も充実させ、役割分担を明確にしています。本講義では、岐阜県の外客戦略プロジェクトの考え方やこれまでの取り組み内容、課題などを中心に、お話しいただきました。

県庁内を横断的につなぐ新部局の局長に

私は岐阜県出身で、2009年(平成21年)まではフリーランスでプロデューサーの仕事をしていました。故郷の岐阜をこよなく愛し、フリー時代は岐阜の仕事も一部していましたが、多くは東京などの県外や海外での仕事でした。私は、岐阜は自分のふるさとであり大好きな場所なので、東京などで得たものを返す場所だという気持ちがあり、ふるさとの魅力を見つけ、発信することで岐阜にお返ししたいと思っていましたが、それをビジネスにしようとはあまり考えていませんでした。

そんな中、2009年、岐阜県で今3期目の古田肇知事が2期目の当選を果たした翌月の2月初め、知事から私のところに「岐阜県庁に来てくれないか」という電話がかかってきました。私はそれまでも古田知事の仕事を時々していたので、打ち合わせに来てほしいということかと思い「来週くらいなら」と答えたところ、そうではなくて「県庁で働いてほしい」という意味だったのです。

岐阜県には飛騨高山や白川郷など有名な観光地はありましたが、それぞれが点として存在しているだけで、例えば白川郷は世界遺産に登録されながらも、観光誘客面では地域にお金が落ちない、日帰り観光客が主体であるなど課題が多く、まずは岐阜県の魅力を見直し、ブランディングをやり直したいということで、県庁内に観光交流推進局という新しい部署を作り、その局長にならないかと民間人である私に声が掛かったのです。

私はそれまでやってきた仕事を全て辞めて100%公務員になることも不安でしたし、そもそも毎朝8時30分に県庁に行けるかどうか不安で、無理だと思うとお話ししました。しかし知事は経済産業省出身で、ネゴシエーターとして国内外で手腕を発揮した方です。2回3回断られるのは当たり前ということで、結果的には私もその交渉術に陥落しました。

最後に知事が言ってくれたのが「あなたが県で初めて新設される局の初代局長になったら、どれだけ多くの岐阜県の女性が励まされるか想像してくれ」という言葉です。もう一つ私の心が動いた理由は、プロデューサーという仕事はあまり表に名前が出ないので

すが、知事は私が今までいろいろやっていたことをほぼ調べ上げ、「あなたがやってきたことは知っている。新しいフェーズでパワーアップして県庁で仕事をしたらいい。パワーアップした人たちとつながり合うことで、あなたが大好きな岐阜県に対してもっとできることがあるはずだ」と言われたことです。散々迷って受けることに決めました。

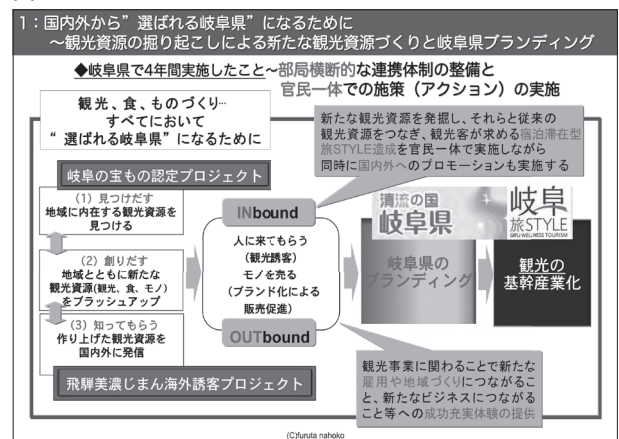
最初は駄目だったら辞めれば良いとも思っていたが、結果的には2013年(平成25年)まで公務員任期の4年間を全部務めました。現在は、こちらも県として初めて作っていただいたポジションですが、岐阜県の観光国際戦略顧問として、インバウンドとアウトバウンドを循環させて岐阜県を売っていく海外戦略全般を担当しています。

「部局横断的な連携体制の整備」と「官民一体での施策の実施」を柱とする取り組み

私が岐阜県で4年間実施したことは、大きく分けて「部局横断的な連携体制の整備」と「官民一体での施策の実施」の2つです(図1)。県庁内では観光は観光部局、食は農政部、ものづくりは商工労働部など縦割りです。これらを横断的に連携させてプロデュースするのが私の仕事でした。

そして、観光するなら岐阜県、肉を食べるなら飛騨牛、ものづくりなら美濃和紙や美濃焼といったように、観光・食・ものづくりなど全てのコンテンツにおいて“選ばれる岐阜県”になろうという目標を掲げました。

図1



それぞれの分野には民間の方がいます。例えば飛騨牛なら牛を育てる人、ものづくりなら和紙職人や卸問屋などです。岐阜県の場合、それまでは飛騨牛を売っている方が肉を提供しているホテルと一緒にプロモーションしたり、美濃和紙を売る人が飛騨牛を売る人たちと一緒にプロモーションすることは、ほとんどありませんでした。こういうことを海外に向けて一緒にやろうということで、連携プロジェクトを立ち上げました。それが「飛騨美濃じまん海外誘客プロジェクト」です。

その前にもう一度、岐阜県の観光資源になる地域資源を見直そうということで、「岐阜の宝もの認定プロジェクト」に取り組みました。これは、地域に内在する資源をもう一度見つめ直し、その資源を地域の方と一緒に、観光資源としていくためのブラッシュアッププログラムで、インバウンドだけではなく、国内誘客や移住定住にも結びつけることを目指し、今まで連携したことのない県庁内のいろいろな部局が関わりました。最初は、全員一緒に会議室に集めた時に「何でここに自分があるのか」と思っている人もたくさんいましたが、今は皆一緒になってこのプロジェクトを推進しています。

海外から観光に来ていただくには、岐阜のイメージを明快にする必要があります。これがつまり、ブランディングですね。そうして、岐阜と言えば何がルーツなのか考えていく中で、やはり「清流である」という結論になりました。

岐阜は海拔0mから上は3,000m級を誇る急峻な地形が特徴です。海外の旅行博などで「なるほど」とよく納得されるのが、「急峻な地形を勢いよく流れるから岐阜の水はきれいなのです。そういうきれいな水で育った飛騨牛やお茶は安全安心です」という説明です。

そういう形で、全て清流つながりで語ろうということで、清流という言葉に基づいてブランディングしていきました。そうして生まれたのが「清流の国ぎふ」というキャッチコピーです。きれいな清流がある地域は国内では他にもありますが、岐阜県はいち早くこの言葉を使い、商標登録も取りました。

これらのことを行った上で、知事がマニフェストに掲げた観光の基幹産業化を目指そうと、市町村や民間の方と一緒に4年かけて一つ一つ成功体験を積み上

げ、インバウンドや国内の誘客プロジェクトにつなげていきました。

観光資源を見つけて磨く 「岐阜の宝もの認定プロジェクト」

せっかく外国人に岐阜に来ていただいても、日帰りで通過されてしまうのでは意味がありません。滞在したくなる場所になるために、新しい観光資源を見つける必要があります。

「岐阜の宝もの認定プロジェクト」では、「飛騨高山、白川郷、関ヶ原などの有名観光地以外で、あなたが岐阜県内でこれから国内外に通用する有名観光地になりそうだと思うところを自慢してください」と県民から募集しました。この事業には県庁に着任する2年前の2007年(平成19年)から私がディレクターとして関わっており、合計1,811件もの応募がありました。

その中から今後の観光資源になりそうな「じまんの原石」を選び、寄せられた資源は全てチェックしました。審査員も東京の女性誌の編集長を呼ぶなど、地域にしがらみがない人を新しい視点から選び、審査基準もきっちり決めました。

応募の中には「うちの2階から見る夕日」「うちのおばあちゃんが作る伝統野菜」など面白いものもいろいろありましたが、観光客がたくさん来たら対応できないものは落としていきました。そうやって整理し、頑張れば観光資源になりそうな「じまんの原石」を56件選びました。

その全てについて応募者にプレゼンテーションしてもらい、実際に全部の資源を見ました。その中からすぐに観光資源になりそうな5件を「岐阜の宝もの」、もう少し頑張れば観光資源になりそうな11件を「明日の宝もの」に認定しました(図2)。

事例1) 天生県立自然公園と三湿原回廊

この事業では、当然ですが、選びっ放しではなく、選んだ宝ものに対して県は優先的にお金を投下し、観光資源にするためのブラッシュアップのお手伝いをします。「岐阜の宝もの」の一つに選ばれた「天生県立自然公園と三湿原回廊」は、最初は「じまんの原石」

図2

1: 国内外から”選ばれる岐阜県”になるために
～地域資源を発掘、磨き上げ、観光資源化し、滞在型観光地を目指す

岐阜の宝もの認定プロジェクト

① 将来、国内外に通用する観光資源の発掘・認定
② 地域が主体となった地域資源の魅力向上に向けた取組の支援
③ 雇用創出と地域の魅力づくりを一体的に推進する事業の展開

岐阜の宝もの
小坂の滝廻り
東濃地方の地歌舞伎と芝居小屋
乗鞍山麓五色ヶ原の森
天生県立自然公園と三湿原回廊
中山道ぎら-17番

・県内外から寄せられた1811件の「じまん」の中から今後の観光振興に資する「じまんの原石」を56件選定
・その中から全国に通用する観光資源になることが期待される「岐阜の宝もの」を5件、それに次ぐ「明日の宝もの」を11件認定

(C)Junta nahiko

に選ばれた資源です。原石に対しても県から補助は出ますが、その率は宝ものに比べて下がります。ここは白川郷に近いので、立ち寄り場所としてぜひ宝ものに認定したかったのですが、当時は二次交通がありませんでした。

でも地元の人たちが頑張ってバスを白川郷から走らせてくれました。最初の2年間はプロジェクトの補助金を使い、3年目からは自立してバス会社が運行するようになったのです。最初の年にバスを走らせたなら、地域のおばあちゃんたちが「私たちは見捨てられてなかったのだ」と泣いて喜びました。もともとは観光のための事業ですが、改めて地域を見直してもらうことで、過疎地の地域振興につながることも実感しました。そういう地元の努力によって、最終的にこの「天生県立自然公園と三湿原回廊」は「岐阜の宝もの」に選ばれていったという経緯があります。

事例2) 小坂の滝めぐり (図3)

選ばれた資源をブラッシュアップする際には、国内誘客だけでなく、最初からインバウンド誘致も視野に入れました。「岐阜の宝もの」第1号に選ばれた「小坂の滝めぐり」は、自然資源を観光資源化した事例です。小坂の滝は下呂温泉から車で30分ほどの場所にあります。調査に行ってみると200もの滝があることを知って驚愕でした。地域では、定年を迎えた自然愛好家のおじさんたちがNPOを設立して遊歩道を作ったり、周遊コースを一生懸命作っていました。

その頃の来訪者は自然が好きな年配の方が中心でしたが、観光地にするためには、女性が来て喜ぶ場所

図3

1: 国内外から”選ばれる岐阜県”になるために
～まちづくり機運の高まりと新たな国内外向け観光商品の誕生

岐阜の宝もの第1号：小坂の滝めぐり

自然資源を観光資源へ
・自然資源のハード、ソフトインフラを地域とともに充実、整備
・地域に還元できる「国内外向け観光資源化＝観光商品化」の実現

ガイド養成講座の実施
体験メニューの多様化
新たなターゲット層の開拓
地域の体験学習
小坂の滝めぐり (下呂市小坂町)

(C)Junta nahiko

にしようということで、体験メニューの多様化を図りました。例えば、この滝は冬になると凍ってしまうので、冬は地元の人たちも訪れていなかったのですが、国内外に通用するには四季折々の魅力を見せることが必要で、凍った滝を見せる観光プログラムも開発しました。地元のおじさんたちと一緒にかんじきを作り、できたかんじきを履いて凍った滝を巡るというものです。アウトドアの専門家にも入っていただき、安全性を担保した仕組みを作りました。

プロのガイドを養成する仕組みも作りました。今まで若いガイドは皆無でしたが、外国語ができる20代後半のプロガイドを養成しました。この人はその後この地域で結婚し、子供も生まれています。

小坂の滝は、ちょうど飛騨高山と下呂温泉の間くらいに位置します。高山と下呂はどちらも岐阜を代表する有名観光地ですが、一緒にプロモーションしたり、両者をつなげて旅行商品化したりすることはありませんでしたが、小坂の滝にお客さんが来るようになり、高山と下呂をつなぐバスルートが新しくできたので、そのルートを海外にプロモーションして、地域活性化にもつなげていきました。

事例3) 東濃地方の地歌舞伎と芝居小屋 (図4)

岐阜県は、地歌舞伎の芝居小屋が日本一残っているエリアです。そういった文化資源を国内外に向けた観光資源にしようということで、「岐阜の宝もの」に選ばれたのが「東濃地方の地歌舞伎と芝居小屋」です。芝居小屋ガイドを作ったり、奈落の操作体験をできるようにしたり、外国人のFIT(個人客)にも絶対に人気

図4



が出ると思ったので、英語解説ができるガイドを養成しました。

県が支援し旅行会社と組む形で、「地歌舞伎役者体験ツアー」というのも作りました。そんなに料金は安くはないのですが、定番商品になっています。申し込むと出発前に台本が送られてきて、参加者はセリフを覚えた上で参加します。現地に行くと師匠が振り付けをしてきて、夜は温泉に泊まってゆっくりし、最終日に実際に演目をやってみるというものです。外国人向けや、夏休みには子供向けのツアーも作っています。

地歌舞伎をやっている人たちはプロではなく、普段は地域で仕事をしている人たちです。誘客事業につなげるには、こうした地域の人々が外国人のお客さんに慣れてもらう必要があります。最初、私が観光資源にしたいと言ったら「自分たちは好きでやっているだけだから」と言われましたが、観光資源にすることで注目され、伝統を継続していけるのだと話し、また国内外の各種のプロモーションに参加していただくことで、彼らの意識も次第に変化していきました。

2014年（平成26年）2月には初めてフランスの旅行博に参加したのですが、そのプロモーションの一環として、地歌舞伎の役者さんたちにフランスにも同行してもらいました（図5）。フランス語の字幕入りで演目を上演し、岐阜という名前を覚えてもらうため、見栄を切ったところにフランス人に「ギフー！」と掛け声を掛けてもらったりもしました。地歌舞伎の役者さんたちには、シンガポールの旅行博や上海万博にも同行してもらいました。

こうして人前でやることの意味や自分たちがやって

図5



いることの意義について納得し、協力してくださるようになりました。

事例4) 中山道ぎふ17宿 (図6)

岐阜県には中山道の宿場が17宿あります。一番西が馬籠宿^{まごめ}で、東には関ヶ原宿があり、県的美濃地方を東西に横断しています。2012年（平成24年）から準備を始め、この宿場のある全地域で必ず何か地域体験を作ってもらいたいと、2013年（平成25年）に17地区を全部つなぐ「歩き旅」というイベントを行いました。

単にイベントを一度やって終わりではなく、将来インバウンドのFITのお客さんが来た時、できるだけ長い時間とどまってもらえるように着地型の体験を作っておくというのが狙いです。既に馬籠は外国人にとっても人気がありますが、その先にも面白そうなものがある、だったらもう少し歩いてみよう、との考え方で、東西ラインに目を向けて、国内外のリピーターにまた来たいと思ってもらえるような仕込みを行ってきました。

例えば、御嶽宿という地域では、地元で「華ずし」という断面が花のようなきれいな巻き寿司を開発し、作る体験をプログラム化しました。このおばあちゃんたちは今では片言英語が話せます。自費でフランスの旅行博にも来てくれて、プロモーションしてくれました。

そうやって慣れておくことで、自分のところに外国人が来た時もおどおどせずに受け入れできるようになります。関ヶ原宿のエリアでは、世界三大古戦場つながりということで、アメリカの南北戦争の舞台となったゲティスバーグと協定を結ぶなど、新しい取り組みも進めています。

図6

1: 国内外から”選ばれる岐阜県”になるために
～地域資源を新たな国内外向け観光資源へ！インバウンドへの挑戦も

岐阜旅STYLE

岐阜の新しい旅のご提案
宝ものの
ブランド化

岐阜の宝もの
外国人
観光客にも
大好評！

岐阜の宝もの第4号：中山道17宿

文化・歴史資源を観光資源へ
・街道観光の新しいあり方として、地元主導型、
着地型、海外個人旅行者にも対応できる観光商品
の開発
・宿場をつなぎ岐阜県を横断する、新たな観光
ルートのハード、ソフトインフラを地域とともに
開発、整備

2日(土)～11月

岐阜県内中山道17宿と周辺で一斉開催

歩き旅
中山道ぎふ17宿 歩き旅2013

この秋は、じっくり歩いて中山道を満喫！

約120の
体験イベント

図7

1: 国内外から”選ばれる岐阜県”になるために
～地域資源を新たな国内外向け観光資源へ！インバウンドへの挑戦も

岐阜旅STYLE

岐阜の宝もの認定プロジェクト

飛騨美濃じまん海外誘客プロジェクト

＜岐阜県観光資源分布図の変遷＞

県内をつなぎ
面にする

2009年以前

What's NEW?
に
え
ら
れ
る
よ
う
に
!

2015年現在

これまで、岐阜県内の観光資源はそれぞれ点として存在していましたが、「岐阜の宝もの認定プロジェクト」を行うことで観光資源が増え、県内がつながっていろいろな周遊コースが作れるようになりました(図7)。

「飛騨美濃じまん海外誘客プロジェクト」では、こうしてブラッシュアップした観光資源を点ではなく面として売っています。海外博に出た時などには、海外の旅行会社に「What's NEW?(何か新しいことはないか)」と必ず聞かれます。そういう時に、「こういうルートがある」と言えるようにしておくことが大事だと思います。

「アウェイ」の人に 「ホーム」の良さを語ってもらう

国内外のプロモーションで大事にしてきたのは、ブランディングをしっかりと行うということです。岐阜県について明確にイメージできるよう、パンフレット類のマナー・トーンの統一を重視しました。マナー・トーン

図8

2: 国内外へのプロモーション展開
～ブランディングをふまえたメディア戦略

- ターゲットとブランディングに合致した国内外メディアへの徹底的なアプローチ
- 岐阜県紹介パンフレット類の写真、デザインのマナー・トーンの統一

＜例＞メディアや旅行会社が使用可能な高品質の写真集(写真サイト)の開設

岐阜
ポートフォリオ

清流百景

岐阜ポートフォリオ集(写真と情報) ウェブサイト
<http://www.kankou-gifu.jp/kr/portfolio/>

英語併記写真集：清流百景

とは、写真やデザインのクオリティや色み、雰囲気です。例えば、農政部で出す飛騨牛の写真はすごく生々しかったりするのでそのまま使わず、食欲をそそるような写真を撮り直すといった作業をしました。

「清流百景」という英語併記の写真集を作った時は、小学館発行の雑誌『和楽』で仕事をしているカメラマンを起用しました。在任中毎年1回、『和楽』で岐阜の特集のページを作っていただき、その時に仕事をしたカメラマンに岐阜のファンになってもらい、撮っていただきました(図8)。

そして、ウェブサイト上には旅行会社やメディアが無料で使える岐阜県の関係写真のポートフォリオ集を開設しました。こちらマナー・トーンを統一した高品質な写真を掲示しており、例えば「郡上鮎」という項目をクリックしたら、鮎そのものの写真だけでなく、鮎が取れる清流などの関連写真が連鎖して見られるといった具合です。

旅行博については、2009年(平成21年)からタイ

図9

2: 国内外へのプロモーション展開
～ブランディングをふまえたメディア・販売(プロモーション)戦略

- 新しいスタイルでの観光セミナーの開催
＜例＞カフェスタイルの観光セミナー、
ソーシャルネットワークを活用した
観光セミナー
- 海外旅行博への継続出展と統一したデザイン
イメージによるブランド化
＜例＞ロゴマークやキャッチフレーズ、
ブランディングイメージの固定化

FEEL GIFU

図10



やシンガポールに連続して出展し、清流をデザインした「FEEL GIFU JAPAN」というロゴをずっと使っています(図9)。ブランディングを統一および固定化することで、イメージを定着させることを重視しています。

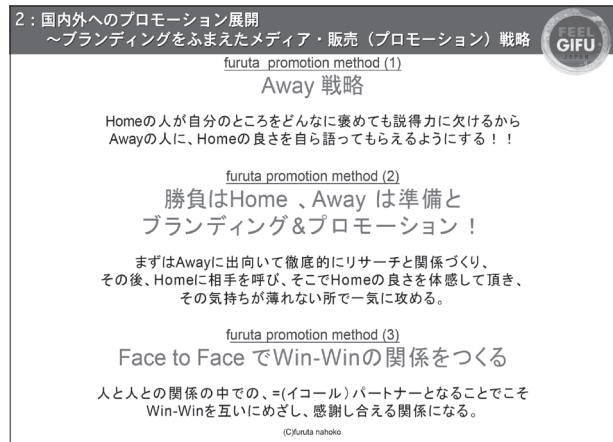
パンフレットやポスター、ウェブの多言語化にあたっては、単に言語を変えるだけではなく、写真もその国の好みに合わせた形でそれぞれ変えています(図10)。例えば、フランス人はアーツ&クラフトが好きなので岐阜提灯の写真を表紙にし、インドネシアなど東南アジアの人は雪が好きなので、白川郷の雪の風景を使うといった形です。

海外で行う観光セミナーも、ターゲットを明確にしました。例えば、中国では旅行会社にはプロモーションせず、メディア向けに絞りました。メディアの中でも日本の『家庭画報』あたりに匹敵する少しランクが上の女性誌を対象にし、セミナーに中国版『ハーバース・バザー』の編集長を呼んだりしました。彼女たちにアピールするために、おしゃれなカフェでの開催や、ソーシャルネットワークを活用するなどの工夫もしました。こういうことを続けていく中で、私がインバウンド戦略で最も大事だと感じたことは、以下の3点です(図11)。

1. Away戦略

「アウェイ」とはターゲットとなる国のことで、対する「ホーム」は岐阜です。ホームに住む自分たちが海外に行って、どんなに岐阜がいいところだと言っても説得力に欠けてしまうので、アウェイの人にホームの良さを語ってもらえるような戦術をとろうということです。

図11



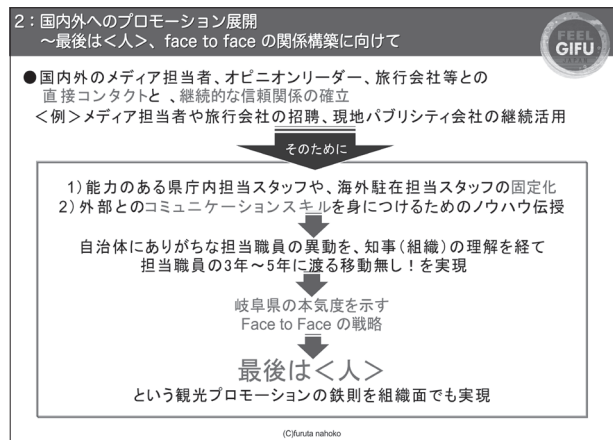
2. 勝負はHome、Awayは準備とブランディング&プロモーション

まずはターゲットとなる国に行って徹底的にリサーチし、その中で現地の方と仲良くなっていろいろ情報をもらえるようにします。その後、仲良くなった現地の人たちをファムツアーなどでホームである岐阜に呼び、岐阜の良さを体感してもらいます。「勝負はホーム」という意味は、次のプロモーションや戦略については岐阜で話をするということです。例えば、「チャーター便を飛ばしませんか」といった話ですね。ホームで一気に攻めるとするのは非常に重要です。

3. Face to FaceでWin-Winの関係をつくる

「Win-Win」とは、いつもお願いばかりしたり「お金を払うからやって」と言ったりすることではなく、お互いにイコールパートナーとなり、その中でお互いに「こういうことができよかったね、ありがとう」と言い合える関係性になるということです。

図12





そのために我々は、国内外の旅行関係者やオピニオンリーダーと直接コンタクトをとって継続的な信頼関係を確立し、また能力のある県庁内スタッフや海外駐在スタッフをできるだけ固定化するようにしました(図12)。

通常、自治体の人事では担当職員が2年ほどで変わりますが、これが海外の人たちにとって最も評判が悪いのです。そのため岐阜県では、よい担当者であれば3~5年間は異動させないことで、我々の本気度を示し、「顔」で仕事をしてもらおう形にしました。「結局最後は人だよ」というプロモーションの鉄則を組織の運営にも反映させています。その基本姿勢は今も、引き継がれています。

「選択と集中」でターゲット国を絞り込む

私はフリー時代にインディペンデント映画を作っていたのですが、知事から局長就任時に「そういう映画を作っていたのなら、安い予算でやるのは得意でしょ」と言われました。少ない予算でいかに効率よく、みんなをやる気にさせるかということで、まず行ったのが「選択と集中」でした。

初年度の2009年(平成21年)は、アジアにターゲッ

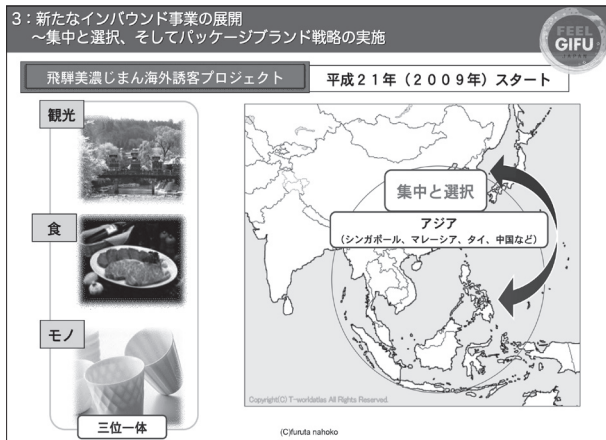
トを絞り、中でもシンガポールに注力しようと決めました。フリー時代の2005年(平成17年)頃、美濃和紙を売るためにタイの方と仕事をしていた時、「息子のテニスシューズを買いに週末にシンガポールに行く」という話を聞きました。タイにもお店があるのにわざわざシンガポールへ行くというのは、シンガポールに対するタイの人たちの憧れの強さを表しています。

これはインドネシア、マレーシアの人たちにも共通していると思い、シンガポールで岐阜の人気を獲得すれば、タイなどの他の東南アジアの国にも必ず波及すると考えました。また、シンガポールは小さい国なので成功体験が比較的作りやすく、それが実感できれば民間の人たちの理解も進むと思いました。そこで、知事のトップセールスも、シンガポールでは毎年必ず行いました。

シンガポールでは最初の頃、日本から旅行博に参加する自治体は少なく、岐阜と北海道くらいでした。今は出展する自治体が増えています。私たちは他の国にも出展しているので、あまりお金がかけられないのですが、近年の旅行博では私たちがブースに立たなくても、岐阜に遊びに来てくれたシンガポール人がボランティアでブースに入ってくれるようにもなりました。

アジアでは、インフルエンサーになりたい人が多く、

図13



自分の行ったこの場所が良かったと直接来場者に伝えてくれるわけです。まさに先ほどお話した「アウェイの人にホームの良さを語ってもらう」で、その効果は絶大です。シンガポールの旅行者はどんどんFIT化が進み、個人的な情報を欲しているのが、実際に行った方がその経験を話してくださるのが一番有効です。

海外市場に対しては、観光・食・モノを三位一体でパッケージブランドとして売るように心掛けました。飛騨高山を売る時は必ず飛騨牛もPRし、長良川があるから鮎がいて、その清流の上流で手漉き和紙が作られているといった形で立体的にイメージしてもらえようなブランド戦略を行いました(図13)。

●シンガポールでの海外戦略プロジェクトの具体例(図14)

知事のトップセールス時には官民連携として、観光・食・モノに関連する民間の方も自費で同行してもらいます。その前に我々は何度も現地を訪れ、キーパーソンと調整を行います。民間の方にとっては、普段なかなかコンタクトが取れない方に直接、交渉ができるわけです。これは県内市町村にとっても同様で、首長は、知事のトップセールスに参加することで、普段会えないトップに知事と並んで会い、交渉ができるわけです。その下準備は全て県の我々が行いますから、ある意味、らくちんですよね。ちなみに現在、外国人観光客の倍増で知られる高山市の市長は、知事のトップセールスには必ず同行されます。

また、モノのプロモーションでは、例えばトップセールス時にシンガポールの目抜き通りにあるハイセンスな

図14



ショップで岐阜県的美濃焼の食器などのグッズのフェアを開催し、そこで必ず購入できるようにしておきます。

そのためにはまず、店のオーナーを岐阜に招聘します。来てもらって、岐阜を体験してもらい、美濃焼のお皿を作っている職人やメーカーに会って背景にある物語も知ってもらいます。その上で、「勝負はホームで」ということで、彼らに商品を仕入れるビジネスの仕組みを作ってもらいます。

これをやっておくことで、知事のトップセールスでシンガポールのVIPと話をした時に、「自分が帰国した後もこの店に行けば岐阜県のモノがあります」と言えるようになります。店のオーナーは岐阜でいろいろな体験をしているので、自分の旅の話もしてくれるかもしれません。そういう形で地道な「仕込み」を綿密に行っています。

食についても同様です。飛騨牛や地酒などをトップセールスのパーティ会場ですすだけでなく、現地のランクの高いレストランに提供するようにしておき、知事一行が帰国した後も岐阜の食が味わえるようにします。

この場合も、事前にレストランのシェフを岐阜に招聘して、食だけでなくものづくりも見せています。時には、私たちにとって予想外の食器を購入していき、そういうこともインバウンドの面白さだと思います。こうした循環を確実に作るために、私たちは何度も現地に行って細かいやりとりをしています。

富裕層にターゲットを絞ったB to Cのプロモーションも積極的に行いました。それが「FEEL GIFU JAPAN」というキャンペーンです。シンガポールで観光展や飛騨牛フェア、地酒フェアなど岐阜に関するイベントを市内各地で同時多発的に開催するとともに、その会場や

図15



イベント概要を紹介した小冊子を作って高級マンションに2,500部ポストイングするなど、富裕層のファンへのアピールを行いました。

ラッキーなのは、知事が経済産業省時代に外務省に
出向していたので、在外の日本大使に元部下や同僚が
多いことです。知事代理として私が行くと必ず会って
くださり、「大使公邸を使ってプロモーションしてください」
と言ってくださいました。このため、VIPを対象とした
イベントを様々な国の大使公邸で開催しました(図15)。

私は、日本の売りは高品質なことであり、そのため
には旅行代金も高がついてしまうと思います。ですから、
高い旅館もどんどん売っていくべきだと思うし、お
金を貯めてでも来たいと思ってもらえるようなデステ
ィネーションになることを目指すことが大事ではないか
と思います。

もちろん、日本では買い物たくさんしたいので宿
代は安く上げたいというお客さんも多いことでしょう。
ですが、今、シンガポールはもちろんですが、マレーシ
アやインドネシアにも高い料金を払っても良質な旅行
経験をしたいという富裕層が増えており、最近ではベト
ナムやフィリピンでも増えてきています。そういう人た
ちは、必ずいい宿に泊まりたいと言います。どうい
うお客さんを狙うか、選択と集中で考えていくほうが
いいのではと思います。

海外メディアにいかにか露出するかを考える

私が局長に就任して間もない頃、シンガポールで現
地の旅行パンフレットを見た際、「高山」や「白川郷」

図16



という文字はありましたが、「岐阜」という文字は一つ
も載っていませんでした。そこで、とにかく観光ル
ートを伝えることで岐阜を売ろうと決めました。その結果、
シンガポールでは、売れる・売れないに関わらず、現
地の旅行商品パンフレット全てに「岐阜」という名前
が掲載されるようになりました。

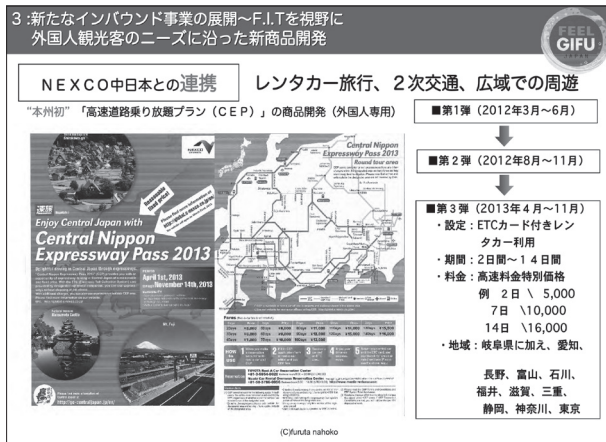
その一方で、FITの誘致に向けても考えようとい
うことになりました。JR東海の調査によると、外国人旅行
者は1カ所に滞在してかなり遠くまで足を延ばす傾向
が見られ、あまり宿泊場所を移動しながらないという
結果が出ています。例えば、名古屋に泊まって高山に
も行けば静岡にも行くということです。

そういうニーズに対応しようということで、JR東海と
連携し、名古屋2泊、高山3泊の宿泊と、京都や伊勢、
富士山にも行ける鉄道パスを組み合わせた商品を作り
ました(図16)。宿泊先は名古屋、高山ともにJR東海
が運営するアソシアを利用し、5万5,000円で販売し
たところ、とても売れました。

もちろん県が直接売るわけではなく、県はその商品
をシンガポールやマレーシアの旅行会社に紹介し、
売ってくださいとPRしました。JR東海は我々と一緒に
旅行博に行き、商品売り込んでくれました。この商
品は大ヒットしましたが、岐阜県のためだけにこの商
品を作ったのではなく、広域を考えて作ったというの
が大事なポイントだと思います。

もう一つFIT向けに作った商品が、レンタカーを使
ったETCカード付きの高速道路乗り放題プランです。外
国人観光客はETCカードを持ってないので、レンタカーで
旅行する際に苦勞されているという話を聞き、NEXCO

図17



中日本とトヨタレンタカーに呼び掛けて実現しました（図17）。北海道にはこうしたレンタカープランはありましたが、本州では初の試みです。本州は囲い込みが難しいので、非常に時間を掛けて苦労して作りました。

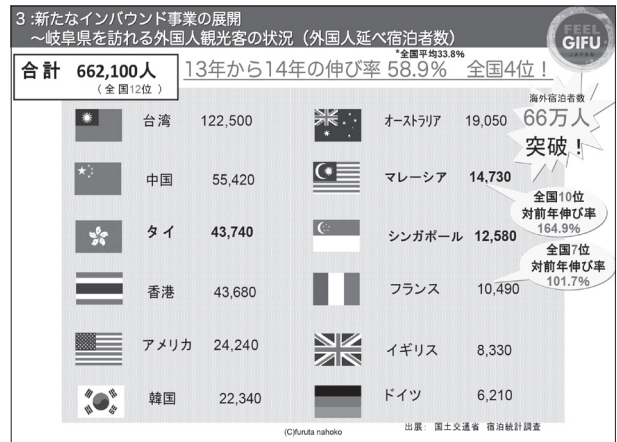
2012年（平成24年）3月に行った第1弾では、セントレア（中部国際空港）でレンタカーを借りて長野や京都まで行けるプランを作りました。借りた人がタイ人なら、タイ語でナビの案内が見られるというサービスも付けました。2013年（平成25年）4月から行った第3弾ではさらに範囲を広げ、羽田空港でもレンタカーが借りられるようにしました。

岐阜県は今、宿泊統計によるインバウンド来訪者数は全国12位です。当初は50万人を目標としていましたが、2014年（平成26年）は66万人に達し、前年からの伸び率では全国4位となりました（図18）。対前年の伸び率が約165%と大きく数を伸ばしたマレーシアの場合、岐阜の商品販売に非常に力を入れてもらったアップルという最大手旅行会社の会長に感謝の盾をお渡しした後に、この数字になりました。このように、インバウンドはFace to Faceで頑張れば、まだまだ伸びしろがあると思います。

2014年からは欧州もターゲットに捉え、初めてフランスでプロモーションを行いました。東部のアルザスで開催された旅行博に出展し、先ほどお話ししたように地歌舞伎のチームに参加してもらい、地歌舞伎の観光商品も紹介し、希望者はその場で申し込めるという形にしました。

また、酒造りをしている人たちにも来てもらい、試飲イベントや地酒の販売も行いました。アルザスは白ワ

図18



インが有名なので、アルザスのワイン街道と飛騨を中心とした日本酒街道との間で協定も結び、これから互いに送客していくという形ができました。パリでは老舗ホテルとの共催で、観光イベントを行いました。

こうした取り組みが功を奏し、フランスは対前年比101.7%増で全国7位と大きく伸びました。私たち自身もびっくりしていますが、このようにやれば成果が出るので、皆さんもぜひ頑張ってくださいと思います。

ちなみに、フランスでのこうした取り組みは地元のメディアに取り上げてもらいました。地域の人たちを連れて行って、日本の新聞に取り上げられて満足している自治体の人はたくさんいます。日本に伝えることも大事ですが、海外の人を呼びたい、海外の人に魅力を伝えたいのだから、やはり海外のメディアに取り上げられないと意味がないと私は思います。

県産品を海外で販売する取り組みの強化も継続して行っており、上海、シンガポール、香港、ジャカルタ、パリ、チューリッヒなどに広がっています。現地の人と一緒にマーケティングを考え、現地に合った形の商品を作るといった動きも始まっています。例えば、欧州ではお皿は大きめが主流で、日本とは全然サイズ感が違うのです。岐阜県の製品を置いてもらうお店のオーナーに岐阜に来てもらい仲良くなる中で、現地のデザイナーに「こう工夫したら」などアドバイスをもらうといったことが行われています。

地域間配慮を捨ててプライオリティを明確に

では最後に、皆さんに2つの質問をしたいと思います。

1. 自分のふるさとや日本に対して、常にポジティブな言葉を使っていますか？

「ここには何も無い」「〇〇さんは、〇〇は何もしてくれない」「〇〇がないから駄目だ」などというネガティブな言葉を使っていませんか？

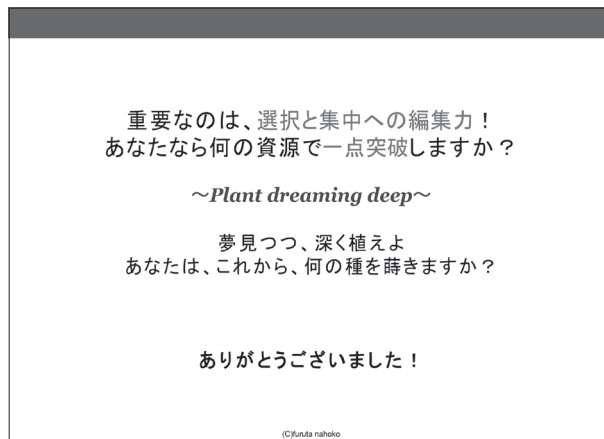
2. 自分のふるさとの「良いところ」「良いコト」「良いモノ」を100の言葉で表現できますか？

必ずやってみてほしいのが、2番です。これは私が局長になってから、職員にずっと言ってきたことで、観光に携わる人にとっては絶対必要なことだと思います。次の10のチェックポイントは、いずれも私がずっと大事にしていることです。

1. 地域ならではの旅STYLEがどう作れるか？
2. 何を重点にアピールするのか？
3. 地域の人、コト、モノの顔がイメージできているか？ ゆるキャラじゃなくて。
4. 地域資源の原石や輝きを見直したことはあるか？
5. 地域の魅力のプライオリティについてしっかり見直したことがあるか？
6. その際、過去のしがらみや地域間配慮を捨ててまっさらな気持ちで向き合っているか？
7. 海外プロモーションでの、日本の中での地域の立ち位置（観光観点での）、キャラクター（顔）の造成、ブランディング、何を売るのか、誰に向けて発信するのか、どことつながるかなどについて考えているか？
8. 国内外、それぞれの文化や習慣の異なった旅行者の立場での観光施策や観光資源作り、旅行プランを立てているか？
9. 売りたい観光資源だけを押し売りしてないか？
10. 継続的に本気の観光プロモーションがし続けられる、組織の仕組みは存在するか？

地域ならではの旅のスタイルをどう作れるか、何を重点的にアピールするかを考えます。そして地域資源を見直してプライオリティを決め、圧倒的なえこひいきをする。これは違うなと思ったら、別の原石を選び直してもいいのです。

図19



プライオリティを決める際にはエゴを排除し、過去のしがらみや地域間配慮を捨てる必要があります。自分が見せたいものを見せるのではなく、訪れる外国人あるいは日本人の観光客の姿をイメージして、この人たちは何を見たいのか考えていただければと思います。

日本の中での自分たちの地域の立ち位置も見直していただきたいと思います。例えば、岐阜県は日本の真ん中にあり、東にも西にも行けます。東京から2時間、京都から40分という言い方をしていますが、そういう形で自分の地域について考えるということです。

重要なのは「選択と集中」、そのための「編集力」です。

『夢見つつ、深く植えよ』という、私が好きなメイ・サートンという作家の著書名をご紹介しましたが、観光は夢が非常に大事な産業ですが、その陰では地道に足を運び、直接相手と顔を合わせる作業と深い思いが必要だと思います(図19)。

最後に「あなたはこれから、何の種を蒔きますか？」という問い掛けで、この講義を終わりたいと思います。

質疑応答

会場 海外の旅行博に出展して現地メディアに取り上げられることが大事というお話でしたが、そのために工夫されていることはありますか。

古田 メディアは国によってタイプがかなり違います。中国やベトナムがそうですが、シンガポールも国がメディアをコントロールしています。そうすると、どこにターゲティングして誰に言えば記事が出せるのかが見

えてくるので、そこに必死でアプローチしていく。やはりトップダウンが一番早いので、知事がトップセールスで行く時に「キーマンに会わせてほしい」とお願いしたりします。

ただ、もちろん会っただけでは書いてくれないので、現地の方が興味を持ってくれそうなコンテンツを作ることとても重要です。「What's NEW」の話題を用意しておくことや、「ファムツアーで日本に招聘するので書いてね」とお願いするやり方もあると思います。

会場 地域のしがらみを捨てて魅力のプライオリティを見直すというお話でしたが、とはいえ拒否反応を示されるケースもあると思います。どうやって乗り越えてきたのでしょうか。

古田 批判にはひたすら耐えます。というより、まず成功事例を作ることです。シンガポールを選んだ理由もそこにあります。旅館でもホテルでもやる気がある民間の方を引き入れ、そこに外国人が多く来る状況を作ると、今まで「何でシンガポールなの」と言っていた人たちが、「あそこは賑わっているからいい」とか「シンガポール戦略は成功だ」と言うようになります。

そういう観点からすると、日本のメディアに記事を書いてもらうことも重要です。あとはとにかく信念を持って頑張るということで、いろいろ言われても、「まずは信じてやってほしい」とお願いし続けました。

会場 ヨーロッパを対象としたプロモーションで、フランスを選ばれた理由を教えてください。

古田 これからFITを誘致していくにあたって、フランスとイギリスは2大巨頭というイメージでした。まずフランスを先にしたのは、知事がフランス語を話せることと、岐阜県とフランスの交流プログラムもあったからです。

また、フランスの人たちはトレンドリーダーだと自負している方も多いので、いいところをいち早く見つけたいという気持ちを活用して、「ぜひあなたたちに来てもらって岐阜の良さを発見してほしいのです」という戦略をとりました。

今年はフランスに加えて、イギリスにもプロモーションに行きます。英語圏を攻めるにはイギリスからというのが効果的で、オーストラリアやアメリカなどに情報が必ず波及すると思っています。

会場 パンフレットやウェブに使う写真を選ぶ場合、それぞれの国に合わせるという話でしたが、何か参考にされているものはありますか。

古田 対象とする国のメディアやウェブ、基本的には女性がターゲットだと思っているので、特に女性誌をかなり見ます。あとは現地のファッションリーダーなどの意見を聞きます。現地の日本大使館の広報、日本政府観光局(JNTO)や日本貿易振興機構(JETRO)からもヒアリングします。こういう機関には結構情報が集まっていて、要求すれば必要な情報が開示されますので、どんどん活用されるといいと思います。

とはいえ、一番確実なのは自分たちがターゲットとする人たちに近い人のリアルな声です。フェイスブックなどで呼び掛けるなどして、リアルな情報を集めることが重要だと思います。一番いいのは友達を作ることですね。なので、ぜひ現地に行ってください。旅行博などに参加するとそういう人たちに会えますし、現地に行った時は一番話題の商業スペースに行くと、どんな店が現地の人に人気なのか、地元の人たちの服装や食べているものなども見てくるとよいと思います。こうしたことも、海外誘客にはすごく重要だと思います。