# 2026

## ビジョン実現に向けての基盤構築と現状把握

**受入環境の課題整理と体験資源の棚卸し**

宿泊施設・飲食店・二次交通・ガイド人材・通訳など受入環境の現状と課題を網羅的に把握している。支所地域を含む地域全体から「古い町並と飛騨牛」に留まらない体験資源がリストアップされ、高山の観光ポテンシャルの全容が可視化されている。五色ケ原の森、地元食材を活かした調理体験、伝統工芸のワークショップなど、「エクスペリエンス」と「アクティビティ」を区別して言語化する試みが始まっている。

**冬季・閑散期コンテンツの開発着手**

高山の閑散期を埋める体験価値の高いコンテンツ開発に着手している。上高地のスノーシュー・トレッキングが外国人に好評であるように、雪景色を目的とする来訪者に焦点を当てたプログラムが育成されている。インスタ映え目的の来訪を「次のレベル」に引き上げ、繰り返し訪れたくなる深度ある冬の体験を設計することがDMOの役割として位置づけられている。

**宿泊供給の制御と民泊・ゲストハウス規制の方針策定**

宿泊供給を無制限に拡大するのではなく、質と量の両面で制御する方針が定まりつつある。民泊やゲストハウスに関する騒音・防災・防犯の課題に対し、保健所の権限では限界があるため消防法を活用した規制の可能性が検討されている。制限を強めると大手資本が有利になり地域事業者が不利になるという懸念も整理され、高付加価値宿泊施設の増加によるブランド向上との両立が方針の軸に据えられている。

**二次交通・移動環境の課題把握と改善設計**

観光客の移動手段としてバス・タクシーの不足が深刻な課題として把握されている。タクシーのアプリ配車導入によりGoogleマップでの可視化は進んだものの、運転手不足や高齢市民との利用競合、ダイナミックプライシングのリスクが整理されている。日本版ライドシェア導入に向けた課題整理や、自動運転の実証実験の可能性、ラグジュアリー層向けのプライベート移動環境の整備（専用ドライバーの教育、ホスピタリティー向上）も含めた二次交通の全体設計が始まっている。

**観光と福祉・医療・労働力の交差点の認識**

観光産業の拡大が福祉・医療分野に与える影響が課題として把握されている。域外資本の参入に伴う観光関連分野の賃金水準の上昇による介護人材の流出、観光客の医療受診による医療スタッフへの負荷など、観光と生活基盤の交差点にある問題が可視化されている。シニア向け住宅と民泊の組み合わせ、デイケアと清掃の兼業など、観光と福祉を結びつける新たな仕組みの可能性が検討されはじめている。外国人労働者の住居確保を含む労働力施策がDMOの役割として浮上している。

**高山のポジショニング戦略の確定**

東京と京都の間にある「田舎と自然」を体験できる場所として、高山のポジショニングが明確に定義されている。「古い町並と飛騨牛だけではもう持たない」という認識のもと、「山の田舎ポジション」に加え「居心地の良さ」を中核に据える方針が固まっている。ちょうどいい田舎、暮らすように旅する雰囲気、市民のホスピタリティーなど、これらを統合した「選ばれ続ける理由」が言語化されている。

**若年層の認知度課題と新たなアプローチの設計**

国内若年層の高山認知度がほぼゼロに近いという課題が明確になり、対策の方向性が定まっている。伊勢神宮での食べ歩きのようなイメージを持つ若年層に対し、意外にも自然体験で訪れる層がいるというデータが活用され、従来の観光地イメージとは異なる情報提供を通じた認知拡大の道筋が設計されている。将来のリピーター獲得と需要創出のための布石として、既存のマスプロモーションとは異なる手法が選択されている。

**訪日客増加による価格高騰に伴う国内客離れと「京都化」リスクの認識**

インバウンド増加に伴う宿泊・飲食の価格高騰により、「高山に行きたいが値段が高く断念する」「訪れるが消費はしない」という国内客の行動変化が把握されている。国内客が減りインバウンドに依存する「京都化」の構造に近づいているというリスクが地域内で共有され、国内需要を維持するための価格帯の多様性と閑散期活用の重要性が認識されている。

**マス観光の再定義と共存の方針策定**

マス観光を一律に「質が低い」と切り捨てるのではなく、その利点と課題を整理した上で共存の方針が定まっている。バス1台で多数を輸送する環境効率、初回訪問者の心理的ハードルの低下、大規模旅館文化の維持といった側面が評価される一方で、消費額の限定性、特定エリアへの集中、市民感情への影響が課題として認識されている。従来型の観光と新しい高付加価値型観光をどう共存させるかが、ビジョン形成の核心課題として位置づけられている。

**CRM構想と関係人口の概念整理**

現時点では未導入の観光客とのコミュニケーションプラットフォーム（CRM）の必要性が明確になり、構築に向けた設計が動いている。「あの人に会いに行く」という個人的な繋がりに起因する来訪が存在するという認識のもと、ふるさと納税・ニュースレター・LINEなど多様な接点による関係性構築の方針が定まっている。メールアドレス収集に依存しない、来訪者との自然な関係の築き方が構想されている。

**「高山でなければならない絶対的な魅力」の探求**

相対的な強み（立地・利便性・東京と京都のセット販売のしやすさ）だけでなく、「絶対的に高山でなければならない魅力」の言語化に着手している。3000m級の山々に囲まれた独自の地理条件、都市圏から離れた距離が生む非日常性、「山の奥に都市がある」という特異性、作り込みすぎず自然体である空気感。これらを「advanced nature living（自然と共に暮らす先進的な地域モデル）」として概念化する試みが始まっている。飛騨の匠の木材知識、山菜採りの知恵、自然を読む力といった、市民に内在する知恵そのものが高山の絶対的な価値として再発見されつつある。

**来訪者の実態把握とデータ収集の開始**

日帰りインバウンドを含む来訪者の属性・行動・消費傾向を体系的に把握するデータ収集が始まっている。以前は軽視されていた日帰り客の存在がバスのアンケート等で相当数判明したように、正確な実態把握こそがマーケティングの最初の素材であるという共通認識が地域に浸透している。高山市（宿泊税）との宿泊データ共同集積、人流分析カメラ、電子地域通貨の決済情報など、散在するデータを結びつける設計が進んでいる。

**DX基盤の設計 — デジタルマップ・ローカルOTA・データ集積**

飲食店や宿泊の予約状況、AIカメラの人流データ、駐車場利用実績、ETC2.0プローブデータなど、多様なデータソースを一元的に集積し、AIに学習させる構想が具体化している。デジタルマップとローカルOTA（旅行代理店）機能を組み合わせた地域主導のプラットフォーム設計が進み、既存OTAの手数料を抑えながら顧客情報を地域側で保持できる仕組みが検討されている。「不可欠な基盤として優先的に取り組む」という認識のもと、陳腐化リスクを承知の上で現段階での挑戦が合意されている。

**「高付加価値」の定義共有と新たな顧客層の認識**

「高付加価値層」は単に消費単価の大きい富裕層ではなく、地域の本物の文化や伝統をリスペクトし、市民のシビックプライドを刺激する旅行者であるという定義を地域全体で共有する取組が開始されている。新たな高付加価値層向け宿泊施設の開業を契機に従来とは異なる顧客層が高山を訪れ始めていること、この層が古い町並の事業者にはまだ十分認識されていないことが課題として把握されている。

**担い手エコシステムの設計と人材育成の着手**

観光人材の参入・育成・継承を支えるエコシステムの設計が動いている。高付加価値層の関心に応える通訳案内士やインタープリターの養成と組織化が構想され、地元ランドオペレーターの事業化に向けた準備が進んでいる。トップブランドのホテルに求められるサービスレベルを地域で揃えることの難しさが認識され、ソフト面（ガイド・サービス）の充実が「飽きられない」ための核心として位置づけられている。

**食文化の多様化と地元食材の戦略的活用**

飛騨牛だけに頼らない食文化の多様化と、地元食材の戦略的活用が方針として定まっている。高山ラーメンのように輸入された食文化が名物化した事例を踏まえ、ピザやハンバーガー、パン、酒のような新たな食のブランド化の可能性が検討されている。一方で地元食材を使わず外部依存になると地域との接続が弱まるリスクが認識され、地元食材を活かした有名店の誘致や、伝統野菜・オーガニック農業との連携が構想されている。個人の志向で生まれた店が結果的に観光資源となる事例が高山の食文化の強みとして認識されている。

**エリアの課題把握と方針策定**

古い町並の不動産高騰によりマスツーリズム寄りのテナントが増加し、訪日外国人観光客向けの特定の業種店舗が並ぶような商業的陳腐化が進行している現状が課題として把握されている。一方で下町エリアには質の高い店舗が出始め、空町エリアが最後のフロンティアとして認識されている。市場原理に任せるのではなく、地域としてあるべき姿に不動産を紐付ける介入の必要性について、行政・DMO間で検討が始まっている。

**域外資本と域内資本の関係整理**

「域外＝悪」「域内＝善」という単純な構図ではなく、実態に即した整理が行われている。外資系ホテルは雇用を生むが利益は本社に流れ高所得層の企画職は地元で生まれにくいという構造、地元資本でも短期的経済合理性を優先しビジョンを逸脱する例があるという現実、不動産業者の存在が域外資本流入を促進しているという根源的課題など、これらが感情論ではなくファクトとして整理されている。DMOが地域不動産情報のハブとなり外部との調整役を担う可能性が検討されている。

**重点市場の評価とリスク分散型の市場戦略**

韓国市場の急伸に対するリスク評価が行われ、政治情勢に左右されにくい多角的な市場アプローチが方針として確定している。金沢がヨーロッパに特化する戦略を取る一方、高山は様々な協議会参加を通じて特定の国に偏らない体制を維持している。アラブ・インド・アフリカ等の新規市場に対しては攻めのプロモーションではなく、受入インフラの整備を通じて自然に対応できる環境づくりを優先する方針が明確である。

**多様な来訪者が直面するバリアの体系的な整理**

身体的条件・宗教的背景・性的指向と性自認・文化的慣習・年齢・国籍など、多様な来訪者が直面しうるバリアを体系的に洗い出している。フードバリアフリーやハラル対応、礼拝所の整備、多言語案内の充実など、基礎的な課題が可視化され、攻めのプロモーションではなくインフラ整備としてのアプローチが方針として定まっている。長期的なリピーター獲得の観点から、現在訪れている高齢者層が将来旅行しにくくなった際にも「高山なら行ける」と思ってもらえるバリアフリー対応も視野に入っている。

**サステナビリティの基盤整備と国際認証の活用**

高山市の脱炭素先行地域としての取り組みやグリーン・デスティネーションズ シルバーアワードの受賞を、市民の誇りの醸成と国際的な信頼性向上の両面で活用する方針が定まっている。JSTS-Dに基づく持続可能な観光の指標を地域運営の基盤に組み込むことで、特に欧米系インバウンドの誘客に寄与するだけでなく、地域としての持続可能性を客観的に検証する仕組みが整えられている。

**移住促進と観光の接続設計**

観光産業の存在とリモートワークの普及が移住動向に影響しているという認識のもと、観光と移住の接続設計が始まっている。若い人材が観光関連で移住してくる事例や、まちに価値を見出して開業する事業者が増えている現状が把握されている。都会的利便性を持ったマンションの需要、「移住してまで通わせたい学校」の存在が移住促進の鍵になるという議論が進み、居住環境としての価値と観光地としての魅力の相乗効果が設計課題として認識されている。

**市民への観光経済インパクトの正確な伝達**

行政予算の0.5%の観光振興費が外貨獲得額の45%に相当する産業波及を生む構造が当地にはある。この事実を市民に正確に伝え、「観光ばかりに金をつかう」という誤解を解消する取り組みが始まっている。様々な機会と媒体を通じた情報発信により、観光産業の裾野の広さと地域経済への貢献度が市民の共通理解になりつつある。

**市民へのコミュニケーション戦略の設計**

政策を伝える際に「市民にとってのメリット」を明確化し、年代や層に応じた情報発信チャネル（LINE・SNS・新聞等）を設計する方針が定まっている。言葉だけのスローガンではなく、ゴミ対策や交通マナー改善策など目に見える具体的施策を先行させ、「本気で取り組んでいる」と受け止められる状態をつくった上でビジョンを発信する段取りが設計されている。DMO・行政の自己満足にならず、市民の期待感を喚起する発信が組織的な課題として共有されている。

**観光教育の萌芽と次世代へのアプローチ**

小中高校生が観光を通じた世界との接続を体験する機会が創出されている。高山高校がインバウンドへのインタビューを踏まえたSNS発信に挑戦した事例のように、若い世代が地域の魅力を自ら発信する活動が広がりはじめている。観光に批判的な高齢者層に対しては、孫世代が観光を通じて喜ぶ姿をきっかけに肯定的な認識を広げるアプローチが設計されている。例えば、宿泊税を財源として子どもたちにパスポート取得率を上げ、海外体験の機会を創出するなどの施策案が、20〜30年後の地域の国際性を見据えた長期的な投資として位置づけられている。

**オーバーツーリズムの受容限界の測定設計**

年間70〜80万人のインバウンドを受け入れたなかで「限界ではないか」という議論が生まれている。医療現場の受入体制、交通渋滞、飲食店の余裕度、市民のストレス反応など、複数の指標を用いて受容可能性を継続的に測定する仕組みの設計が始まっている。許容量を超えると「外国人を見るだけでストレスを感じる」という拒否反応が強まる恐れがあり、感情の閾値を超える前に介入できるモニタリング体制の構築が急務として認識されている。

**DMOの意思決定基盤と戦略運用体制の構築**

意思決定基準の提供と優先順位付け、ビジョンから戦略・戦術・アクションへのPDCA運用、AI前提のデータ基盤と人材確保に着手している。飛騨高山観光マーケティング委員会を四半期に1回は開催する体制が整い、前例踏襲を避けてデータと仮説に基づく施策選択を行う組織文化の土壌がつくられている。

**価値規範の言語化とブランド行動基準の設計**

市民と来訪者が共通に理解できる価値観を「civic pride / visitors pride」として言語化し、ブランド行動基準として地域全体で共有する準備が進んでいる。「Sense of Takayama」「with Respect」といったメッセージの核が定義され、飛騨高山ロゴや高山祭の画像等を含むブランドガイドラインの策定が始まっている。

# 2027

## 様々な施策の実行と検証

**受入環境の拡充 — 宿泊・飲食・交通の選択肢の整備**

カジュアルからラグジュアリーまで多様な宿泊施設の選択肢が揃い、地域内外への二次交通がハブ化の方向で改善されている。受入側の対応力と対応容量が人材教育と人手不足対策を通じて向上している。夕食難民の課題に対しては飲食事業者の実態調査に基づく周遊施策が動き、ピーク時にもストレスのない食体験が提供できる体制に近づいている。

**地域資源を活用した体験コンテンツの充実と滞在型観光への転換**

自然・文化・食・農林業などの体験型・着地型商品の造成が進み、特に支所地域のメニューが深堀りされている。「泊まって・食べて・体験する」滞在型観光への転換が具体的に始まり、日帰り通過型から反復型・滞在型への移行が体験予約数や平均滞在日数のデータとして現れはじめている。冬季コンテンツも定着し、閑散期の誘客が実績として確認できる段階にある。

**MICE誘致とオフピーク活用の本格化**

閑散期の集客手段としてMICEの誘致が本格化し、環境フォーラム・国際会議・産業団体会合・ネイチャードキュメンタリー映画祭など、高山のビジョンと整合する分野の催事が開催されている。2026年に開設した8千人収容施設を活かし、観光を組み合わせたアフターコンベンションの魅力が訴求されている。MICEは「施設を埋めるため」ではなく、ビジョン実現と繁閑平準化の手段として位置づけられている。文化会館をはじめとする大型公共施設の稼働率向上も課題として認識され、MICE誘致と地域催事の組み合わせによる通年活用の設計が進んでいる。

**二次交通の改善とハブ機能の強化**

高山を拠点とした周辺観光地（白川郷・上高地・金沢・富山・松本・永平寺）へのアクセスが改善され、ワンデイトリップルートの選択肢が充実している。福井方面・妻籠馬籠方面の高速バス路線整備が進み、公共交通の利便性向上が滞在日数の延長に寄与しはじめている。タクシー・配車サービスの質と量が改善し、ラグジュアリー層向けの移動環境（ホスピタリティーの高い専用ドライバー等）も選択肢として整いつつある。

**情報流通の最適化と適切なターゲットへの発信**

適切なターゲットへの効果的な情報発信が機能し、高山のポジショニング「居心地のいい、ちょうどいい田舎」が国内外のメディアやSNSを通じて浸透しはじめている。若年層に対しては自然体験を軸とした情報発信が新たな認知を生み、高付加価値層に対しては本物の文化や伝統を紹介する多言語コンテンツが関心を引いている。AIなどの情報社会で「選ばれる地域」になるための情報設計が意識されている。

**マス観光と高付加価値観光の共存モデルの運用**

従来型のマス観光（団体ツアー）と高付加価値型の個人観光が、時間帯・エリア・季節を分けて共存するモデルが運用されている。初回はツアーで訪れた来訪者が2回目以降は個人で再訪するという導線が設計され、バスツアーを支所地域に展開して市街地集中を緩和する施策も動いている。団体旅行文化の維持と高付加価値化の両立が、地域の経営判断として成立している。

**CRMの稼働と旅前・旅中・旅後の情報接続**

来訪客のデータが整理され、旅前の期待醸成から滞在中の体験案内、来訪後のフォローアップまでを通じて継続的に情報を届けられるCRM基盤が稼働している。観光ダッシュボードアプリやWebサイトを通じて、交通・イベント・飲食の混雑状況・体験予約が一元的にアクセス可能となり、来訪者にとっての「高山の入口」が確立されている。エージェントとの連携も強化され、高山を繰り返し提案する旅行会社やメディアとの関係が持続的に育っている。

**エリアマネジメントの実行と事業者構成の誘導**

行政とDMOが連携して不動産情報を集中管理し、地域としてあるべき事業者と結びつけるエリアマネジメントが実行されている。古い町並のマスツーリズム化に歯止めをかけつつ、下町エリアでは質の高い店舗の集積が進み、空町エリアへの展開が具体化している。地域住民にとっても恩恵となるスペインバルや各国料理店など、多様な飲食の選択肢が生まれはじめ、抹茶カフェ・牛串・飛騨牛寿司など観光向けのニーズに偏っていたテナント構成の改善が進んでいる。

**高付加価値対応の機能と意識の地域内への定着**

宿・ガイド・移動・食・生産加工・小売・文化コンテンツ・ランドオペレーター・通訳・清掃にいたるまで、サービスチェーン全体で高付加価値層に対応できる機能と意識が地域内に備わっている。オーダーメイドな依頼に対して当地のベストな提案を返せる地元ランドオペレーターが事業化され、当地の文化や伝統を深く理解する通訳案内士やインタープリターが組織的に活動している。街中全体で新しい顧客層の存在が認識され、事業者間の連携が深まっている。

**食文化の深化と地域経済への接続**

地元食材を活かした質の高い飲食店が増え、飛騨牛に加えて伝統野菜・オーガニック農業・地酒・パンなど多様な食のブランドが育ちはじめている。観光客の消費が地域の農業・畜産・加工業に還元される循環構造が具体化し、「動物福祉」「スローフード」といったグローバル基準にも対応する方向で食文化が進化している。観光があるからこそ成り立つ個人事業や飲食店の存在が、市民にとっても質の高い食体験に触れる機会となっている。

**包摂的な受入環境の段階的な整備**

言語・食・慣習・宗教・障害といった幅広い領域でのトータルバリアフリー対応が、個別施策ではなく地域の受入品質の基盤として整備されている。この対応により、特定の国やターゲットに絞り込まなくても中東・アフリカを含む多様な市場からの来訪者を自然に受け入れられる体制が形成されている。車椅子利用者や高齢者にとっての物理的なバリアだけでなく、文化的・精神的な「居心地」まで含めた環境整備が進んでいる。

**ウェルビーイングとサステナビリティの統合**

SDGsからSWGs（Sustainable Well-being Goals）への潮流を踏まえ、「サステナブル」と「ウェルビーイング」を統合した観光のあり方が地域の方針に組み込まれている。GSTCの認証を視野に入れた取り組みが進み、脱炭素先行地域としての小水力発電モデルや上下水道の持続性が国内外から注目されはじめている。住民の幸福度向上と訪問者の体験価値の両立が、数値と実感の両面で検証される仕組みが動いている。

**文化・工芸のハブ機能の構築**

高山を拠点として周辺の工芸品（美濃焼・輪島塗・鯖江のメガネ等）を紹介し、「ジャパンクラフト」の集積地としての機能が形成されはじめている。若手クリエイターや新しい工芸の紹介拠点となることで、市民にとっても買い物や鑑賞の機会が増え生活満足度の向上に繋がっている。地元事業者との競合や緊張関係を調整しながら、広域的な文化発信の拠点としての価値が認知されはじめている。

**移住・開業環境の整備と「住んでよし」の実質化**

まちに価値を見出して移住・開業する事業者や飲食店が増えはじめ、居住環境としての高山の魅力が可視化されている。都会的利便性を持ったマンションの供給や、リモートワーク対応の滞在施設など、移住者のニーズに応える選択肢が整備されつつある。「住んでよしを磨くことが最終的に訪れてよしに繋がる」という認識が地域に浸透し、宿泊税の有効活用や、交通インフラの改善、公共Wi-Fiなど住民と観光客双方にメリットがあるインフラ整備も進んでいる。

**オーバーツーリズム対策の実行と負荷の可視化**

受容限界を測定する複数指標が継続運用され、混雑の時間的・空間的な平準化が定量データとして検証できる段階にある。バス駐車場の乗り入れ制限の効果検証、市長参加のマナー啓発動画の効果測定、ICTゴミ箱設置など目に見えるアクションが実行され、市民に「具体的に動いている」と実感されている。ネガティブコメントの増加傾向に対して、誤解と実態のギャップ（渋滞の原因が実は日本人客である等）を正確に伝える情報発信が機能している。

**社会受容マネジメントと負荷の計測・制御**

市民合意形成・観光教育・対話の場づくりを通じた社会受容マネジメントが機能している。観光負荷の計測と抑制の仕組みが稼働し、時間と空間の両面での平準化が数値として検証できる段階にある。観光集中が市民の日常に限度を超えるストレスを与えると判断される場合には、プロモーション調整等によるキャパシティコントロールが実行できる体制が整っている。

**市民の参加拡大と観光への関わりの日常化**

観光活動への市民の参加が増え、来訪者との接触機会が日常的なものになっている。観光産業からの直接・間接的な収入を得る市民が増加し、SNSや大学との交流を通じて地域の魅力を発信する若年層も育っている。地元住民が地域の魅力を自ら体験する機会が創出され、住民自身がプロモーターとなる土壌がつくられている。

**大学連携・教育プログラムの仕組み化**

全国の大学からフィールドワークの場として選ばれ、単位取得可能なインターンシッププログラムが整備されている。「体験するだけ」ではなく地域にもメリットが残る厳しい基準が設けられ、学生の流入が関係人口の増加と将来的な人材確保に繋がっている。地域の外国語教育、観光ビジネス学科の充実とも連動し、20〜30年後の地域環境変化を見据えた長期的な人材育成の布石として機能している。

**ブランド行動基準の運用と価値観の地域内浸透**

「Sense of Takayama」「With Respect」というメッセージが事業者や市民に浸透し、来訪者への接遇や情報発信に一貫性が生まれている。ブランドガイドラインが実運用され、プロモーション素材やメディア対応に統一感がある。プレイスブランディングの核心「訪問したくなる、暮らしたくなる、働きたくなる、ビジネスしたくなる」が地域の共通認識として根付きはじめている。

**5つの転換の始動**

観光振興の成果を地域の価値向上へ転換する5つの軸（需要・消費・分配・分散・便益）が具体的に稼働している。需要転換として高付加価値層の長期滞在と再訪が増加し、消費転換として域内で落ちる支出比率が向上している。分配転換として地域内調達率と地元関与率が改善し、分散転換として混雑や交通負荷が抑制されている。便益転換として観光収益が生活利便の向上として住民に還元される仕組みが動きはじめている。宿泊税の使途と還元効果が市民に可視化され、「駐車場は市民なら半額」のような具体的で分かりやすい還元策が実行されている。

**DXプラットフォームの稼働と市民・事業者への還元**

デジタルマップ・ローカルOTA・体験予約・クーポン機能・観光施設横断パスを統合した観光ダッシュボードなどが稼働し、来訪者にとっての「高山の入口」として認知されている。さるぼぼコインの観光活用と住民優遇（駐車場割引等）が連動し、市民にも目に見える形でデジタル化の恩恵が届いている。顧客情報が地域側に蓄積され、擬似CRM的なターゲティング広告配信やAIによる需要予測が始動している。観光庁が求めるシェアリング機能も実装され、宿泊・体験・移動の空き情報がリアルタイムで共有される仕組みが整っている。

# 2028

## 成果の定着化とビジョンへの収束

**深度ある滞在価値の確立 — 「代えがたい魅力」の持続**

従来型の観光資源に加え、自然・文化・食・暮らしを複合した深度ある体験が選べる環境が確立している。来訪者が「飽きる」のではなく「もっと知りたい」と感じるコンテンツの深さがあり、「代えがたい魅力の持続」「また訪れたい（リピーター獲得）」「高い滞在価値（単価・期間の向上）」が同時に実現している。エリアごとの色分けが明確になり、「コンパクトに高山らしさを経験したい人は上町へ行く」「本物を知る人は下町へ行く」というような体験の奥行きが来訪者に伝わっている。

**ハブ都市としての滞在拠点の確立**

高山を拠点として周辺の自然・文化・工芸を多日程で楽しむ滞在型観光のスタイルが定着している。松本・高山Big Bridge構想が提示する世界水準の山岳リゾートエリアの一角として高山が機能し、ワンデイトリップルートの充実と二次交通の改善が滞在日数の延長として成果に現れている。文化・工芸のハブとしての発信力が国内外に認知され、「高山に泊まれば飛騨も北陸も日本アルプスも味わえる」というポジションが確立している。

**関係人口の可視化とエンゲージメントの深化**

CRMを通じた顧客関係が単なるリピーター獲得を超え、関係人口として可視化されている。来訪者が市民権を持たずとも高山への誇りを共有する「スピーカー」として周囲に魅力を伝え、プロモーションに依存しない口コミの好循環が確認できる段階にある。旅の前後にも高山との繋がりを実感する人々のネットワークが、需要の平準化と消費額の底上げに寄与している。

**地域内調達率の向上と高付加価値型の産業構造**

地域の食材・職人技・文化資源がサービスの中核に組み込まれ、域内調達率が高い状態が実現している。質の高い体験やプロダクトを提供するほうが経済合理的であるという認識が事業者に浸透し、高付加価値なサービスへの自発的なシフトが進んでいる。高付加価値層への対応が可能な産業構造として、サービスチェーン全体の質が底上げされている。

**すべての旅行者が安心し、居心地よく滞在できる観光地**

国籍・文化・年齢・身体能力が異なるどんな来訪者にとっても居心地がよい環境が実現し、Inclusive Tourism / Respectful Tourismとしての評価を外部から得ている。高齢者にとっても「高山なら行ける」と感じ、車椅子利用者が不安なく街を楽しめ、初めて日本を訪れる旅行者がストレスなく過ごせる。包摂性そのものが高山を選ぶ理由のひとつになっている。

**「住んでよし」が「訪れてよし」を生む好循環の可視化**

移住者や開業者の増加、食文化の多様化、教育環境の充実など「住んでよし」の実質化が進んだことで、それ自体が来訪者にとっての魅力となる好循環が数値として確認できている。市民の暮らしの心地よさが訪問者の体験価値に直結し、「観光のために作られた空間」ではなく「生活の営みが自然に形成した町」であることが高山の価値として認められている。朝市は出店数が増え、市民が日常の買い物として利用する場に戻りつつある。農家と来訪者が言葉を交わし、地元の食材がその場で手に渡る。観光客だけでなく市民も行きたくなるマルシェとして再生し、「住んでよし」と「訪れてよし」が最も自然に重なる場所になっている。

**オーバーツーリズムの制御と市民生活の保全**

繁閑の平準化、エリア分散、キャパシティコントロールの三つの手法が連動し、観光集中による市民生活への負荷が許容範囲内に制御されている。交通マナー・ゴミ問題・騒音といった具体的な課題に対して目に見える改善が実現し、市民アンケートのネガティブコメント比率が低下傾向にある。「外国人を見るだけでストレスを感じる」という閾値を超えない運営が持続しており、受容限界のモニタリングが平常時のマネジメントとして機能している。

**シビックプライドの醸成と観光との調和**

外部からの高い評価が「この暮らしは守る価値がある特別な日常だ」という地域への誇りとして内面化されている。地域住民の所得向上や経済効果が生活実感として共有され、観光摩擦の低減と住民生活との調和が実現しつつある。観光による恩恵の実感度は8割を維持し、住みやすさを表す数値は向上に向かっている。観光受容意識の向上、外部評価の獲得が市民の自信につながっている。

**「観光を自分事として認識」 — 市民の当事者意識の浸透**

市民が観光を他人事ではなく自分の暮らしに関わる営みとして捉え、誰もが何らかの形で観光に関わっている状態が生まれている。観光教育を受けた世代が社会に出はじめ、地域課題の解決に観光の視点を自然に持ち込むようになっている。広義の観光教育がシビックプライドの醸成と結びつき、長期的に地域の観光受入体制を強化する人材の層が厚くなっている。

**5つの転換の成果可視化とDMOの地域経営組織としての認知**

需要・消費・分配・分散・便益の5つの転換が定量データとして可視化され、市民や事業者がその成果を具体的に実感できている。DMOの活動が「観光協会」の枠を超え、地域経営を担う組織として市民から認知され期待される存在になっている。データと仮説に基づく施策選択が組織文化として根付き、市民がその姿を見て「一生懸命やっている」と感じる信頼関係が醸成されている。

**DX・データ基盤の成熟と予測型マネジメント**

AIによる需要予測が事業者の経営判断に活用され、繁閑に応じた価格調整・人員配置・在庫管理が最適化されている。来訪者の属性・行動・消費のデータが地域に蓄積され、CRMを通じたターゲティングとキャパシティコントロールが連動している。データに基づくPDCAが組織文化として定着し、「勘と経験」に頼る意思決定から「仮説検証」に基づく意思決定への転換が完了している。

# 2029

## ビジョンの実現

### マス観光から
### 高付加価値型観光への転換

「過ごしたいように過ごせる」多様な選択肢が揃い、来訪者は個人の価値観に基づいて高山を選んでいる。古い町並や飛騨牛という既存の魅力と、暮らすように旅する居心地の良さが共存し、東京と京都の間にある「本物の田舎と自然」を体験できる場所として高山のポジションが確立している。短期滞在拠点から長期滞在・反復型の拠点へと転換が完了し、高い滞在価値が単価と期間の両面で実現している。来訪者は高山を深く理解しリスペクトしており、顧客との繋がりが需要の平準化と消費額の底上げを通じて地域経済の安定に貢献している。

### すべての人が安心し、
### 居心地よくいられるまち
### Inclusive Town
### Respectful Town

旅行者だけでなく住民にとっても、多様性が日常として自然に受け入れられるまちになっている。「With Respect」「Sense of Takayama」が地域の共通言語として浸透し、意識の高い旅行者層が幸福価値を求めて来訪する好循環が生まれている。包摂性は観光施策としてではなく、高山というまちの本質的な品格として、住んでよし・訪れてよしの両面を支えている。

### 観光消費の地域内循環が
### 地域経済振興を牽引している

観光で得た収益が地域住民の所得向上と生活環境の改善に直結する経済循環が確立している。地域住民によって生産・加工された商品が売れ、地元食材を活かした質の高いレストランが増え、その収益が地域社会に還元されるビジネスモデルが定着している。観光消費額の増加を入込客数ではなく単価と域内残高で測る経営指標が浸透し、観光産業が地域の持続的な発展を支える経済基盤となっている。

### 市民が観光の主体となり、
### 生活と観光が両立する
### 地域社会

市民が観光資源・プレイヤー・プロモーターとなり、来訪者を温かく迎え入れている。シビックプライドが醸成され、日常的な国際交流が自然に生まれ、地域生活との調和が保たれている。来訪者が市民の日常をリスペクトし、市民がその視線を誇りに感じる「交流のミラー効果」が循環している。ビジターズ・プライド「高山に行ったことがある」「高山を知っている」という誇りが来訪者の側にも生まれ、双方向のプライドが高山というまちの価値を高め続けている。

### 自律的な地域経営体制の確立

観光消費を地域の所得と都市の価値向上へ転換する取り組みをDMOが牽引し、地域からの確固たる信頼を獲得している。補助金に依存しない自主財源（不動産・物販・ツアー販売など）も確保し、自律的な組織運営が実現している。メンバーがいきいきと希望を持って働き、外部の人々が「ここのDMOで働きたい」と思える職場になっている。デジタル技術が十分に活用され、高山の取り組みが国の観光政策の先行事例として参照されている。

**バッドシナリオの想定と陳腐化リスクの共有**

手を打たなかった場合の失敗シナリオが地域内で具体的に共有されている。高山も施策を怠り現在のマス観光への依存構造を転換しなければ、2029年以降に求心力を急速に失う可能性がある。人口減少と働き手不足により施策を実行する人材そのものが不足する可能性も含め、「何もしなければどうなるか」という危機感が行動の原動力として地域に浸透している。

# 2034

### 生活の質の向上が
### 定住・移住・来訪の
### すべてを促進している

**市民生活と観光の相乗効果の実現**

観光振興を通じて整備されたインフラ・飲食・交通・国際対応環境が、市民生活の質の向上にも直結している。観光客向けに充実した飲食店や文化施設を市民も日常的に利用し、観光がもたらした多様性がまちの生活利便を押し上げている。「住んでよし」の実質化が進んだ結果、それ自体が「訪れてよし」の誘因として機能する構造が定着している。

**国内外からの移住者の増加と定住促進**

「高山に住みたい」という意向が具体的な移住行動に転換している。都会的な利便性を備えた住居の供給、リモートワーク対応環境の整備、教育環境の充実が進み、移住先としての競争力が向上している。観光を契機に高山を知り、再訪を重ね、最終的に移住・開業する人材が継続的に流入しており、人口動態の改善に寄与している。海外からのデジタルノマドや長期滞在者の受入体制も整い、国際的な居住地としての認知が広がっている。

**観光産業を起点とした産業の多角化**

観光振興の過程で蓄積されたデータ基盤、国際的なネットワーク、多言語人材、サステナビリティの実績が、新たな産業の立地を促している。地元食材と発酵技術に着目したフードテック・スタートアップ、飛騨の森林資源を活用したバイオマテリアル研究、観光DXで培われたデータ分析技術の農業・林業への応用など、観光を母体とした産業の多角化が始まっている。

**次世代型の教育投資と人材の社会参画**

宿泊税を財源としたパスポート取得率向上のプログラムにより海外経験を積んだ世代が社会に参画しはじめ、国際感覚と地域への帰属意識を両立した人材層が形成されている。域内の観光消費が安定的に循環し、その収益が教育・福祉・インフラ維持に再投資される構造が確立している。

**次世代ラグジュアリーの提供**

高山が提供する高付加価値体験は、施設の豪華さではなく、当地でしか成立しない体験の深さに基づいている。地域資源と人材を最大限に活用した体験プログラムが世界のラグジュアリートラベル市場で評価を獲得しはじめ、「次世代ラグジュアリー」の先駆的事例として注目されている。

**人口減少を前提とした地域設計**

日本全体の人口減少が加速するなかで、高山は「規模の拡大」ではなく「一人あたりの豊かさの向上」を地域経営の基本方針としている。観光消費の域内循環、移住者の継続的な流入、テクノロジーによる労働力の補完が、人口減少下でも市民の生活水準を維持・向上させる構造を支えている。コンパクトシティの考え方と支所地域の機能維持を両立させた都市設計が、同規模の地方都市から参照されはじめている。

# 2039

### サステナビリティの実装が
### 国際的評価を獲得し、
### 多様な産業と人材が集積している

**自然共生型の先進地域としての確立**

高山は自然環境の健全性を都市経営の中核指標に据え、生態系サービスの維持・拡充と先端テクノロジーの実装を両立させた自然共生型の先進地域として確立している。森林の蓄積量、河川の水質、生物多様性指数が経済指標と同等の重みで行政計画に組み込まれ、自然環境の劣化を伴わない経済成長モデルが実証されている。世界の研究機関や自治体が高山モデルを参照し、自然環境が豊富な地方都市だからこそ実現できるイノベーションの実例として国際的に評価されている。

**サステナビリティの実装による国際的信頼の獲得**

脱炭素の達成を経て、高山はリジェネラティブ（再生型）の段階に移行している。地域の経済活動が自然環境を消費するのではなく再生に寄与する構造が実現し、サーキュラーエコノミーが域内経済の基本原則として定着している。廃棄物の資源化率、エネルギー自給率、食料の域内調達率のいずれもが国内自治体の最高水準に達している。高山はサステナビリティを標榜するのではなく実装している自治体として評価され、GSTC基準を高い水準で維持している。この実績が観光産業を超えた国際的信頼の基盤となり、企業誘致や人材獲得における優位性を生んでいる。

**研究・教育・MICE機能の集積**

環境フォーラム、国際学会、ネイチャードキュメンタリー映画祭などの定期開催に加え、バイオ・製薬企業の研究施設が立地しはじめている。全国の大学がフィールドワークの拠点として高山を選定し、ここで学んだ人材がそのまま就職・起業・定住する流れが定着している。MICEは繁閑平準化の手段を超え、高山の知見を世界に発信する機能を果たしている。

**企業の本社・研究拠点の誘致**

圧倒的な自然環境、国際的なサステナビリティの信頼性、多言語対応のインフラ、質の高い生活環境が複合的な立地優位性となり、本社機能や研究拠点を高山に移す企業が出現している。バイオテクノロジー、製薬、フードサイエンス、環境コンサルティング、クリエイティブ産業など、自然環境と親和性の高い分野の集積が進み、観光が整備した国際的認知度と都市インフラが産業誘致の基盤として機能している。人口10万人未満の都市規模は、新技術の社会実装における実証フィールドとして最適であり、自動運転、遠隔医療、スマートグリッド、精密農業などの技術が高山で先行的に導入・検証され、その成果が他地域に展開されるモデルが確立している。

**世界水準の自然アクティビティの通年提供**

松本・高山Big Bridge構想が描いた世界水準の山岳観光回廊が実現し、乗鞍・上高地・五色ヶ原・北アルプスを舞台にしたアクティビティが四季を通じて提供されている。すべてのプログラムに国際基準のガイドとインフラが整備され、自然体験の質において高山は国内トップクラスのデスティネーションの地位を確立している。自動運転による支所地域と市街地の接続が実現し、山間部の地理的条件が滞在価値の源泉に転換している。

**広域連携による周辺地域への経済波及**

高山を拠点に飛騨古川、白川郷、郡上八幡、下呂、富山、金沢、松本、福井へと周遊する来訪者が増加し、周辺地域の宿泊数と消費額が連動して向上している。高山のDMOが構築した広域連携モデル「共通パス、周遊ルート設計、データの相互活用」が周辺自治体に展開され、「飛騨・北陸・信州アルプスルート」として一体的な国際プロモーションが実施されている。

**文化のハブ機能の国際的認知**

飛騨の匠の伝統に加え、美濃焼、輪島塗、鯖江のメガネ、五箇山の和紙など周辺地域の工芸品を紹介する「ジャパンクラフト」の集積地として国際的に認知されている。食文化においても、飛騨牛に加え伝統野菜・発酵食品・地酒・オーガニック農産物が「高山の食」として世界に発信され、ガストロノミー・ツーリズムの目的地としての評価を確立している。

**市民の生活満足度の継続的向上**

市民意識調査の「住みやすさ」は2029年時点の改善傾向を超え、全国の地方都市の中でも上位水準に達している。観光振興が媒介となり、まちが自らの生活の質を継続的に高めてきた成果が数値として表れている。

# 2044

### 観光を起点とした地域経営が、
### 世界から参照される
### 都市モデルを実現している

**来訪者と市民の関係性の成熟**

高山を訪れる人は一時的な消費者ではなく、地域の日常を共有し、地域経済に参画する存在として位置づけられている。市民の暮らしの知恵、祭り、食文化、自然との関わり方——これらの地域固有の資源が体験として提供され、世界のどの都市とも代替不可能な価値を形成している。

**市民の幸福度を最上位の成果指標とする地域経営**

この20年で高山が実証したのは、地域の持続的な発展を測る最も重要な指標は入込客数や消費額ではなく、そこに暮らす市民の幸福度であるということである。市民が自らの暮らしに誇りを持ち、来訪者がその暮らしに敬意を払い、双方の間に持続的な関係が構築されている。地域経営の意思決定には市民・事業者・来訪者の声がデータとして反映され、将来世代の利益を代弁するフューチャーデザイン委員会が制度として組み込まれている。現世代の短期的利益だけでなく、30年後・50年後の高山を見据えた政策判断が行われる自治体ガバナンスが確立している。

**「世界で最も洗練された地方都市」**
**としての国際的評価**

かつて「古い町並と飛騨牛」で認知されていた高山は、「自然・文化・産業・生活が最も高い水準で共存する地方都市」として国際的に評価されている。観光振興を起点として、都市計画・産業政策・教育・福祉・環境政策を統合的に推進した地域経営のアプローチ自体が、世界の地方都市から参照されるモデルになっている。「高山を起点とした広域観光圏「飛騨・北陸・信州アルプスルート」はゴールデンルートに並ぶ日本の代表的観光回廊として定着し、圏域全体の国際競争力を牽引している。」

**多様な産業の生態系の確立**

観光産業が整備した国際的認知度、サステナビリティの実績、多言語環境、データインフラ、質の高い生活基盤の上に、バイオ・製薬・環境テクノロジー・フードサイエンス・クリエイティブ産業が定着している。高山で創業した企業が世界市場で事業を展開し、その実績がさらに新たな人材と投資を引き寄せている。観光は高山の唯一の産業ではなくなったが、すべての産業の基盤をつくった起点としてまちの発展の中核に位置づけられている。

**次世代ラグジュアリーの国際基準**

高山が体現する「次世代のラグジュアリー」が、世界のラグジュアリートラベル業界における一つの基準になっている。それは施設の豪華さではなく、「地域の日常に深く参画する体験」「自然と人間の関係を実感する滞在」「市民との対等な交流から得られる知見」を指す。高山が先駆的に開発した体験プログラムの手法が世界各地で参照されている。世界の観光地が高山の手法を参照し、「Takayama-way」という表現が業界の共通語として使われている。

**シビックプライドの定着**

高山で生まれ育った世代が、このまちで子育てをし、事業を営み、祭りを継承し、来訪者を受け入れている。観光は特定の産業ではなく市民の生活の一部として定着しており、地域への誇りと愛着は特別に意識されるものではなく、日常の行動として自然に表出している。

**ビジターズ・プライドの国際的浸透**

ビジターズ・プライド「高山を知っている」「高山を訪れたことがある」という来訪者側の誇りが、世界の旅行者の間で定着している。これはプロモーション施策の成果ではなく、来訪者一人ひとりが持ち帰った体験の質に起因する口コミの蓄積である。