2024 年 2 月 16 日

ANA グループが地域創生に取り組む意義

主席研究員
松橋　慶典

【要旨】

現在、我が国は人口減少に晒され、東京一極集中が進み、地方都市の消滅が危惧されている。地方都市の現状は、少子高齢化、若年齢層の首都圏への流出、経済の停滞と、克服すべき課題はあまりにも多い。今後は、インバウンド（観光）、外国人労働者により、この国の経済は支えられざるを得ないと想定される。こうした環境下で、ANA グループが地域創生に取り組む意義について考察する。

＜目次＞

1　地方消滅 2
2　我が国の地域創生事業 3
3　地域活性化の取り組みの現状と今後の方向性 6
4　地域創生の難しさと様々な事例 9
5　地域のブランド構築の重要性 10
6　インバウンド復活と ANA グループの対応 11
7　実効性ある地域再生の実現に向けて 17
8　補記 19

本稿中に記載したデータ・数値等は、筆者が信頼できると判断した各種データに基づき作成・加工したものですが、その正確性・確実性を保証するものではありません。

1　地方消滅

ANA グループが地域創生に取り組む意義について考察するにあたり、地方消滅の危機を指摘した一つのレポートと一冊の著書について触れるところから始めたい。まず、嘗て岩手県知事、総務大臣等を歴任した増田寛也氏[1]が座長を務めた日本創成会議が、2014 年に中央公論に地方の人口減少について問題提起した、通称「増田レポート」。この増田レポートでは、2040 年までに日本全体の 49.8%にあたる 896 の自治体を消滅する恐れがある「消滅可能性都市」であると位置づけ、その上で、「東京一極集中の解消」と「少子化対策」の必要性を訴えた。(「関係人口の社会学 ―人口減少時代の地域再生」田中輝美[2]著)

続いて増田氏は、「地方消滅 ―東京一極集中が招く人口急減」[3]と題する著書を発表し、更に詳細に人口急減への危惧について解説している。ここでは、この増田氏の著書から特に重要と考えられる部分を 3 点抜粋する。

① 人口急減社会への警鐘

国の将来ビジョンを描く際、まず把握しておかなければならないのは人口動態である。あらゆる政策は将来人口によって大きく左右される。日本は 2008 年をピークに人口減少に転じ、本格的な人口減少社会に突入する。2010 年に 1 億 2,806 万人であった日本の総人口は、2050 年には 9,708 万人となり、今世紀末の 2100 年には 4,959 万人と、僅か 100 年足らずで約 40%、明治時代の水準まで急減すると推計されている（いずれも国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」2012 年 1 月の中位推計)。

② 若者を呼び込む街にするために

地方と大都市の間を人が移動する機会は、「大学や専門学校などへの入学」「最初の就職」「40 歳代頃の転職・再出発」「定年」の四つとされている。若者が大都市に流入している最大の背景には、若者にとって魅力のある雇用機会が地方に少ないことがあげられる。

ここで、各都道府県別に実際どれほど大学の数に差異があるのか、文部科学省学校基本調査（2020 年度）大学設置数上位 5 都道府県、並びに下位 5 県を見てみよう。

---

[1] 増田寛也（ますだ・ひろや）東京大学法学部卒業。岩手県知事。総務大臣。2020 年日本郵政株式会社社長就任。

[2] 田中輝美（たなか・てるみ）地域に暮らしながら、地域を記録、発信する、ローカルジャーナリスト。1999 年大阪大学卒業。山陰中央新報社入社。2014 年、山陰中央新報社退社し、独立。

[3] 減少を続ける若年女性人口から 896 の自治体消滅を予測し、若者が東京圏へ移動し続けた結果として日本は人口減少社会に突入したと指摘した。第 8 回新書大賞受賞作。

（図表 1）2020 年度　文部科学省学校基本調査 – 都道府県別大学数ランキング

上位5県		
順位	都道府県	大学数
1	東京都	143
2	大阪府	55
3	愛知県	51
4	北海道	37
5	兵庫県	36

下位5県		
順位	都道府県	大学数
34	岩手県	6
34	山形県	6
34	福井県	6
34	鹿児島県	6
38	富山県	5
38	愛媛県	5
38	高知県	5
42	和歌山県	4
42	徳島県	4
42	香川県	4
45	鳥取県	3
46	島根県	2
46	佐賀県	2

1 位の東京都には大学が 143 校あり、2 位の大阪府の 3 倍近くに達している。大学の数の面でも、東京一極集中は明らかである。また、下位に位置する県の大学数の少なさには、驚くばかりである。自分の住む県に自分が行きたい大学が無く、首都圏の大学へ進学し、たまに帰省する以外は自分の出身地にはほとんど戻らないという話を耳にする。魅力のある雇用機会が地方に少ないのも事実であろうが、それ以前に、大学入学の時点で若年齢層の地方からの流出は既に始まっているのである。

③　東京一極集中の危機

最悪のシナリオは、地方から東京への人口流出に歯止めがかからず、地方都市が「消滅」する一方、東京が超過密都市として残る「極点社会」になることである。そうならないために、地方は流出を止める「ダム機能」を持たなければならない。具体的には、地域に魅力有る拠点都市を設け、そこに人口をつなぎとめることが重要である。政府は 50 年後の人口 1 億人を目標に掲げている (2014 年時点)。大事なのは、人口が減少して、その数が 1 億なのか 8,000 万なのかではなく、若年人口が減りすぎて高齢者だけが残るという年齢バランスの崩れ、地方が消滅して東京だけが極点社会として残るという国土構造のバランスの崩れが問題なのである。

2　我が国の地域創生事業

増田レポートと時代を同じくして、2014 年 9 月に発足した第二次安倍改造内閣の閣議決定により、まち・ひと・しごと創生本部が設置され、11 月に「まち・ひと・しごと創生法」が公布された。

しかし、そこから遡ること約 30 年前の竹下内閣時に、既に地域創生事業は実施されている。1988 年から 1989 年、当時の竹下内閣の看板政策であった「ふるさと創生」の名のもと打ち出された「ふるさと創生一億円事業」（正式名称「自ら考え自ら行う地域づくり事業」）

である。具体的には、各市町村が主体的に知恵を出し、魅力的で個性的な地域づくりをするための必要経費として、一律一億円を交付するという内容であった。使用目的を市町村に丸投げした単なるバラマキ施策だという強い批判も起きた一方で、各自治体が自発的に地域創生について考える契機となったとも言える。

第二次安倍改造内閣の地方創生事業では、2015 年を初年度として、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」が策定され、2019 年までが第 1 期地方創生と位置づけられた。

国の考える地方創生は「まち・ひと・しごと創生法」に以下のように明記されている（「地域づくりのヒント」牧瀬稔[4]著より）。

・まち　国民一人一人が夢や希望を持ち、潤いのある豊かな生活を安心して営める地域社会の形成
・ひと　地域社会を担う個性豊かで多様な人材の確保
・しごと　地域における魅力ある多様な就業の機会の創出

この「地域づくりのヒント」では、地方創生のポイントとして、「人口減少の克服」と、「地域経済の活性化」の二つを挙げている。併せて、第 1 期地方創生の成果について総括を行っている。「人口減少の克服」という点では、総人口の減少、合計特殊出生率[5]の低下、出生数の減少と、何れも良い成果が出ているとは言い難く、東京圏への転入超過も大幅増加となっていると報告している。

一方、「地域経済の活性化」の面では、完全失業率と完全失業者数は改善が見られたが、中身を確認すると、不安定な非正規雇用者の増加が中心であると分析している。(2019 年の非正規の職員数・従業員数は 2,165 万人と過去最大)。東京圏からの転出企業の多くも関東圏に位置しており、東京から離れても東京に近い場所に留まっていると記述している。この時点では、インバウンド需要の恩恵で観光を中心とした数字は良かったが、加熱気味であったインバウンド需要は新型コロナウイルス感染症の影響により冷や水を浴びせかけられることとなる。

第 1 期地方創生に対する評価は芳しいものではなく、この現状をどのように克服していくかが第 2 期地方創生に突きつけられた課題であるとするのが著者の見解である。

---

4 牧瀬稔（まきせ・みのる）関東学院大学法学部地域創生学科准教授。専門は自治体政策学、地域政策、地域創生、行政学。
5 一人の女性が一生の間に生む子どもの数に相当する数。

（図表 2）第 1 期地方創生の成果

区分	指標	2015年	2019年
人口減少の克服	総人口	1億2822万6483人	1億2744万3563人
	合計特殊出生率	1.45	1.36
	出生数	100万5,677人	86万5234人
	平均寿命・男	80.75歳	81.25歳(2018)
	平均寿命・女	86.99歳	87.32歳(2018)
	東京圏への転入超過	11万9,357人	14万8,783人
	外国人雇用状況	90万7,896人	165万8,804人

区分	指標	2015年	2019年
地域経済の活性化	名目国内総生産	532.8兆円	552.1兆円
	東京圏への転入企業	310社(2016)	312社
	東京圏から転出企業	217社(2016)	246社
	完全失業率	3.4%	2.4%
	完全失業者数	222万人	162万人
	訪日外国人	1,973万7,000人	3,188万2,100人
	訪日外国人旅行消費額	約3.4兆円	約4.8兆円

図表 2 の数値を参照する限り、第 1 期地方創生の結果は明らかに後退している。この項の最後に、厚生労働省人口動態統計、総務省統計局人口推計の直近の数値を確認した上で、次項では、今後講じられるべき対策や地域で取り組まれている活動について述べたい。

（図表 3）厚生労働省人口動態統計

発表：令和4年9月16日

令和3年（2021年）		
出生数	811, 622人	過去最少：前年から、29,213人減少
合計特殊出生率	1.30	低下
死亡数	1,439,856人	増加・戦後最多
自然増減数	△628,234人	15年連続減少

発表：令和5年9月15日

令和4年（2022年）			
出生数	770, 759人	過去最少（7年連続減少）	対前年：40,863人減少
合計特殊出生率	1.26	低下	対前年：0.05ポイント低下
死亡数	1,569,050人	増加・戦後最多	対前年：129,194人増加
自然増減数	△798,291人	16年連続減少	対前年：170,057人減少

人口動態統計に関しては、何れの項目も前年より悪化しており、出生数：過去最少、合計特殊出生率：過去最低と非常に厳しい数字となっている。

総務省統計局人口推計（2022 年）10 月 1 日現在

① 総人口は 1 億 2,494 万 7 千人で、前年に比べ 55 万 6 千人（-0.44%）の減少となり、12 年連続の減少。日本人人口は 1 億 2,203 万 1 千人で、前年に比べ 75 万人（-0.61%）の減少となり、11 年連続で減少幅が拡大。

② 人口自然増減[6]は 73 万 1 千人の減少で、16 年連続の自然減少となり、減少幅は拡大。

③ 人口社会増減[7]は 17 万 5 千人の増加で、2 年ぶりの増加。日本人は 1 万 6 千人の減少で、2 年連続の社会減少。外国人は 19 万 1 千人の増加で、2 年ぶりの社会増加。

④ 65 歳以上人口は 3,623 万 6 千人で、前年比 2 万 2 千人の増加となり、割合は 0.1%上昇の 29.0%で過去最高。75 歳以上人口は 1,936 万 4 千人で、前年比 69 万 1 千人の増加となり、割合は 0.6%上昇の 15.5%で過去最高となっている。

⑤ 都道府県別人口では、人口増加は東京都のみで、人口増加率は 0.20%と、前年の減少から増加に転じた。沖縄県は 1972 年の日本復帰以降、初めての人口減少。人口減少率が前年比で拡大したのは 23 道県で、岩手県、福井県、和歌山県（対前年差 0.16 ポイント）が最も拡大している。

人口推計については、出生数：減少、総人口：減少、日本人人口：減少、と第 2 期に入っても地方創生の明るい展望は見られていない。都道府県別で人口が増加しているのも、依然として東京のみで、人口増加（全体）は外国人などの流入による社会増加のみである。この状況を打開するのは、正に至難の業である。

3　地域活性化の取り組みの現状と今後の方向性

この項で第 2 期地方創生の展望について述べるにあたり、前出の「地域づくりのヒント」に記載されていた地方創生のキーワードのひとつ「産学官金労言士」を抜粋して押さえておきたい。

・産：産業界
・学：学界

6 死亡数と出生数の差による人口変動のこと。
7 流出数と流入数の差による人口変動のこと。

・官：行政
・金：金融界
・労：労働界
・言：言論界
・士：士業（弁護士、中小企業診断士等）

そして、これらが一体となった取り組み（＝共創）が求められるとしている。

共創とは、「自治体が地域住民や、民間企業、NPO 法人、大学等の自治体外と『共』に活動して、イノベーションの『創』出につなげることである。しかし、現時点において日本全体としての人口は増加していない。よって、自らの自治体の人口を増やそうとすると、他の自治体から人口を奪うことになる。その結果、自治体間競争が起きることになる。ここが地方創生の大きな問題なのである」（「地域づくりのヒント」より）。

一方で、単なる人口増に異論を唱える著書も存在したことに触れておきたい。

「地方消滅論」が出てきたことで、地域衰退の問題の多くが、何でもかんでも「人口」が原因のように語られる。人口さえ増えれば、地域の抱える何もかもが解決するかのような幻想を抱く人がいる。人口減少は結果であって、原因ではない。そもそも何故人口が減ったのかを考えないと、問題は解決しない。その地域から人がいなくなる原因は、適切な報酬の仕事がないこと。だからこそ、地域活性化で目指すべきは「所得向上」。そう考えれば、人口減少がプラスになる可能性もある（「地方創生大全」木下斉[8]著より）。

上記は、的確な指摘であるとは思うが、私の個人的な見解としては、やはり地方が衰退していく現状を打破するためには、ある程度人口が増えて、町の活性化に繋がる必要があると考える。そのためには、その町に住む人たちが、職を得て生活が成り立つということが必然である。しかしながら、衰退する地方に企業を誘致することは容易なことではない。では、何から手を付けるのか。広い意味での人の流動を増やすこと、つまり観光客の誘致に地道に取り組むということが第一歩ではないだろうか。更に言えば、コロナ禍を脱して、堅調な伸びが見られる海外マーケットからの観光客誘致が鍵となるのである。

2015 年に「新・観光立国論」を著した、イギリス人アナリスト、デービッド・アトキンソ

[8] 木下斉（きのした・ひとし）社会起業家、まちづくり専門家。一般社団法人エリア・イノベーション・アライナンス代表理事。内閣官房地域活性化伝道師、北九州市アドバイザー。

ン氏[9]の 2017 年の著書、「新・観光立国論【実践編】世界一訪れたい日本のつくりかた」には、日本の観光業にはとてつもないポテンシャルがあると記されている。また、アトキンソン氏は、観光大国になる 4 条件として「自然・気候・文化・食」が挙げられていると述べ、この 4 条件を満たす国は世界でも指折り数えるほどしか無いが、日本はこの 4 条件を総て満たしている国だとしている。

アトキンソン氏の見解は的を射ているが、氏の書籍が発表されてから 7 年を経た今、私は更にこの 4 条件に誘客力ある宿泊施設と買い物という 2 つの要素を付け加えたい。この 2 点についても、おもてなしの心に富み繊細で高い技術力を持つ我が国にとっては、充分誇れる素材であると考えるからである。

ただ、どの地方都市も同じ手法で地域創生に取り組めば成功するのかといえば、そうではないだろう。ここで、前出の牧瀬・木下両氏が指摘している、こうした地方の取り組みの現状に対する見解を見てみたい。

> 地方創生の「地方」とは、行政の世界では「地方自治体」を意味する。「創生」の意味は、「作り出すこと。初めて生み出すこと。」「初めて作ること。」すなわち地方創生とは「地方自治体が、従前と違う初めてのことを実施していく。或いは、他自治体と違うことに取り組んで行く。」と定義できる。地方創生は、自治体が新しい取り組みを継続的に進めることにより、自治体に新機軸を起こしていく能動的な活動。現在の地方創生を観察すると、多くのケースは「地方踏襲」「地方模倣」にすぎない（「地域づくりのヒント」牧瀬稔著より）。

> 地域活性化とは「どこでもやっていることに取り組むこと」ではなく、「他でやっていない、しかし自分たちの地域だけでできることに取り組むこと。」地域活性化で「何に取り組むのか」を決めるときに重要なのは、「何が自分たちの地域の課題なのか」を認識し、「何から取り組み始めるのか」という視点で案件を選ぶこと。他の成功事例を見る前に、「自分たちの地域の課題は何か」を認識し、「どの程度労力を割けるのか」「いくらずつこの事業に資金を出せるのか」という話を詰めなければならない（「地方創生大全」木下斉著より）。

つまり、その地域を訪れる人々の視点で、地域ならではの価値を見出し、特徴を活かす取り組みが必要なのである。第 2 期地方創生の成功に向けて、我々ANA グループが貢献でき

[9] デービッド・アトキンソン。1965 年イギリス生まれ。1992 年オックスフォード大学「日本学」専攻。1992 年ゴールドマン・サックス社入社。現在は小西身術工藝社代表取締役社長。

る道筋をしっかりと見定めなければいけない。

4　地域創生の難しさと様々な事例

地域創生に期待した結果に終わらないケースが多いのは、そもそも日本全体の人口が減少しているなかで、自治体の人口を増加・維持させること自体容易ではないからだ。先日も、ある東北地方の町に出掛けた際に、駅前一帯の商店街がシャッター街化し、開店しているのは飲食店と美容室が一軒ずつということがあった。更には、「産業会館」と銘打たれた現在は空き家状態の建物が、以前使用されていたと思しき家具などが室内に放置されたままの状態で残されていた。周辺に人通りは無い。このような地域が増えていく状況だけは食い止めなければならないであろう。

各自治体の取り組みの中でも、まだ難局に直面している市町村の方が多いのであろうが、誘客に成功し、賑わいを見せる地域も見られる。ここでは、期待通りの成果が得られなかった事例と成功した事例の 2 つの具体例に目を向けてみることにする（以下、WEB サイトの「自治体通信オンライン : 地方創生のリアルな現状！地域活性化事業の成功例・失敗例を紹介【自治体事例の教科書】」より引用）。

＜期待通りの成果が得られなかった事例＞
ある都市では、今後の人口減少を見据えてコンパクトシティ化を推進するために、商業ビルを開業した。その都市は、中心市街の活性化と郊外開発の抑制を行い、市街地をコンパクトに保つ、コンパクトシティ政策を実行しており、その中核として期待された施設が、その商業ビルであった。地下 1 階地上 9 階建てで、低層階部分にはレストランやアパレル等の商業テナント、高層階部分には図書館などの公共施設が入り、約 185 億円を投じて作られたものである。しかし、開業初年度の売り上げ目標が 52 億円のところ、半分以下の 23 億円にとどまった。再生計画の見直しが進められたが、状況は改善せず、約 24 億円の債務超過に陥った。自治体は、商業ビルの立て直しを断念し、その後は建物に別な機能を持たせる形で再出発している。

＜成功した例＞福井県鯖江市
少子高齢化と自然減の拡大に備え、鯖江市は 2015 年 10 月に「鯖江市まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定し、世界にはばたく地域ブランド「めがねのまちさばえ」を総合戦略のコンセプトとして地域創生の取り組みを開始した。具体的には、国内生産シェア 9 割を占めるメガネフレーム産地であることを活かし、メガネを前面に打ち出すブランド戦略の推進に舵を切ったのである。「めがねのまちさばえ」

を国内外に PR することでの人口増加策である。プロモーション効果もあり、2016 年に実施された民間調査期間の WEB アンケートにおいて鯖江市の認知度は約 7 割と高水準であった。2014 年からの 2 年間で 7%以上向上。メガネ産地としての認知度も約 4 割あり、2008 年から 15%以上向上した。このように、福井県鯖江市では「めがねのまちさばえ」としてブランドを確立し、地域活性を図っている。

鯖江市の成功が、他の地域が簡単には持つことができないブランドの推進に注力した点であることに着目し、次項では地域が備えるべきブランドの重要性について分析する。

5　地域のブランド構築の重要性

前項では、現在の地域創生の多くのケースは「地方踏襲」「地方模倣」であるとの有識者の指摘を取り上げた。この項では、「他者との違い」を明確化する重点項目である「ブランド」に焦点を当て、ブランドの効能について確認したい。ブランドは、まず他者との差別化を図ることができるものだということ。また、消費者に他社ではなく自社の商品を購入してもらうことができる。更には、価格が他社より高くても買ってもらうことができる。そして、長きに亘って買い続けてもらうことができる。強いブランド力を身につけることは、これだけの利点を得ることができるというのが、一般的なブランドの持つ効能の定義である。これまで、ブランドは、アパレル、自動車、食品等、物品や企業そのものが備えるものとして語られてきた。しかし、2016 年に東洋大学の宮崎裕二准教授[10]によって、「プレイス・ブランディング」という概念が提唱されたことで、デスティネーション（地方・地域）もブランド力を身につけるべきだという考え方が徐々に浸透しつつある。「DMO のプレイス・ブランディングー観光デスティネーションのつくり方」（宮崎裕二編著）によれば、国連世界観光機関（UNWTO）のハンドブックの中で、デスティネーション・ブランドとは「その場所の持つ競争力のある独自性」と定義され、あるデスティネーションを他のデスティネーションから際立たせ、人の記憶に残るものであるべきとされている。

その地域のブランド力が強くなると、訪れる人々（観光客）は多くなる。そのことは、「流動人口[11]」が増加することを意味する。また、観光でそのデスティネーションの良さに触れると、ワーケーション、ブレジャーといった形に発展し、「関係人口[12]」の増加に繋がる可能性が考えられる。最終的には「定住人口[13]」として、その地域で暮らしてもらうことが最も

10 宮崎裕二（みやざき・ゆうじ）東洋大学国際観光学部国際観光学科准教授。国際観光マーケティング、デスティネーション・ブランド、DMO 戦略論専門。
11 観光でその地方・地域を訪れる人々のこと。
12 その都市に住む人でもなく、観光で訪れる交流人口でもない、地域や地域の人々と多様に関わる人々のこと。
13 移住してその町で暮らす人々のこと。

望ましいことではないかと思料する。このプロセスは、正に、地方自治体が強いブランド力を持つことにより人口が増加するという理想的な流れと言えるのではないだろうか。

では、地方自治体のブランド力とは、どのような要素で構成されるのだろうか。以下にカナダのネクスト・ファクター社[14]が開発したツール「デスティネーション・ネクスト[15]」の設問の一部を紹介する。

① その土地特有の誘客要素（ブランド力を形成する他の自治体には無い特徴）
② 宿泊施設が充分にあるか。また、人気のある温泉旅館、ホテルはあるか。
③ 公園やテーマパーク、自然に恵まれた公園、寺社・仏閣などの施設があるか
④ MICE に対応できるか。大人数を収容できる会議施設はあるか。
⑤ コンサート、美術展など様々なイベントの開催は可能か。
⑥ 各種スポーツが開催される会場があるか。レクリエーション施設の存在は。
⑦ インターネット環境は充分に整っていると言えるか。
⑧ 地域内の目的地（名所等）までの移動はスムーズにできるか。
⑨ 空港から乗り継ぎ駅や目的地へのアクセスは便利か。
⑩ 外国人観光客の受入体制は充分か。多言語対応等への準備は整っているか。

当ツールは地域活性化の度合いを診断するために開発されたものであるが、同時に、これらの要素を多く兼ね備えている地域はブランド力があると言って差し支えないだろう。今後、地域創生に取り組み活性化を実現していく上では、デスティネーション・ブランドが核となっていくと考えられる。

6 インバウンド復活と ANA グループの対応

さて、現在日本の各地域は、新型コロナウイルス感染症影響を脱し、再び観光流動活性化の流れに乗ろうとする局面に差し掛かっている。ここで、日本人・外国人別の宿泊者数の直近の動向について見てみたい。

14 カナダの観光地域コンサルティング会社。観光地域診断ツールを開発し、観光地としての方向性をサポートしている。
15 カナダのネクスト・ファクター社が開発した地域診断ツール。地域の強み、弱みなどを分析し、観光地の今後の活性化をサポートするシステム。

2023 年 12 月 26 日付の観光庁・宿泊旅行統計調査によれば、

・日本人延べ宿泊者数（10 月／第 2 次速報）：4,152 万人泊、2019 年同月比：+4.3%
前年同月比：-1.1%
（11 月／第 1 次速報）：4,196 万人泊、2019 年同月比：+3.4%
前年同月比：-0.1%
・外国人延べ宿泊者数（10 月／第 2 次速報）：1,226 万人泊、2019 年同月比：+19.5%
前年同月比：+485.4%
（11 月／第 1 次速報）：1,160 万人泊、2019 年同月比：+28.0%
前年同月比：+205.9%

この通り、日本人観光客の回復傾向も見て取れるが、やはり外国人の伸びが顕著である。

日本政府観光局（JNTO）の訪日外客数推計値によると、2023 年 11 月の訪日客数は、新型コロナウイルス感染症の流行前となる 2019 年同月とほぼ同等の、244 万 800 人で、6 ヶ月連続で 200 万人を上回った。12 月 20 日付の日本経済新聞によれば、同じく JNTO 推計値として、11 月までで累計訪日外客数は 2,233 万人に上り、通年では 2,500 万人ほどに達するとの見通しであると予測されている。また、2024 年には更なる増加が見込まれ、過去最高だった 2019 年を上回るとの見方もあるとしている。ただし、中国人旅客については、戻りが鈍いとの見通しが示されている。

同じく、12 月 20 日付の日本経済新聞によれば、JTB 社の予測として、2024 年の訪日外客数は、2019 年を 4%上回る 3,310 万人となり、1981 年の調査開始以来過去最高となる見通しであるとの報道がなされた。

「乗り遅れるな！2023 年からインバウンド・バブル復活」（インバウンド アドバタイジング＆マーケティング[16]編著）によれば、アメリカの著名経営者イーロン・マスク氏[17]が、自身のツイッター（現 X）上で、「出生率が死亡率を上回るような変化がない限り、日本はいずれ消滅するだろう」と投稿し、世間の関心を集めたとのことである。同氏が反応したのは、総務省発表の 2021 年 10 月 1 日時点の人口推計の日本の総人口が過去最大の下げ幅を記録したとのニュースに対してである。

本レポートの 6 ページに、2022 年総務省人口推計の数値を記載したが、前年より更に人

16 インバウンドビジネス特化型マーケティング企業として、発足されたプロジェクト。ボードメンバーには国土交通省管轄の DMO 理事、日本マーケティング学会メンバーなどで構成される。
17 イーロン・マスク。南アフリカ共和国出身。自動車メーカー、テスラの CEO。X Corp.執行会長兼 CTO を務めている。

口は減少していた。前出の「乗り遅れるな！2023 年からインバウンド・バブル復活」では、日本の人口減少は、急激な少子高齢化によるものであるとし、人口減少で国内市場が縮小する中、高齢化する日本人に更なる消費拡大を期待することは困難であると述べている。更に、日本経済は、海外からのインバウンドと移民に依存せざるを得ないのが現実だと解説している。

ここで、ANA グループとしてのインバウンド旅客確保の必要性と地方への誘客について考えてみたい。今後もインバウンド需要が伸びるとの予測からしても、このチャネルへの積極的な取り組みは不可欠であろう。

2023 年 12 月 20 日には、観光庁の高橋長官の会見があり、「地方部への誘客が課題である」と述べている。観光庁が同年 11 月末に発表した「宿泊旅行統計調査 9 月 2 次速報」2023 年 9 月の都道府県別延べ宿泊者数の 2019 年同月比では、東京+24.4%、大阪+12.4%、愛知+3.9%、福岡+3.5%など都市部が飛躍するなか、地方部は最大で-27.8%を記録するなど、回復状況に大きく差が出ている。来年の取り組みについて高橋長官は、「まず地方部への誘客を強力に進めていきたい」と述べ、「まだ見出されていない観光資源の発掘も含め、コンテンツの磨き上げを行いインバウンド誘客に結びつけたい」と続けた。その他、人材不足については「本質的には、待遇面、働き方を含めて魅力ある産業とすることで、貴重な人材を確保していく」とのことであった。

ここで、ANA の就航地において、既に訪日外国人が訪れている地方、または今後期待が持てる地方についてケース別に挙げてみたい。

① 既に際内接続でインバウンド旅客が現地を訪問していると考えられるケース

＜ニセコ町＞北海道
雪質が豪州と似通っていることから、オーストラリアを始めとする外国人が大挙して訪れ、日本人観光客がスキーをするのが難しくなっているとも言われる、北海道虻田郡の町。昨今では、物価も異常な高騰を見せているとされている。

＜安芸の宮島＞広島県
実際に私も訪問したが、これほどの外国人観光客が訪れているのかと、愕然とした。日本三景の中でも、最も素晴らしい景観を誇り、穴子や牡蠣などの食も高品質であるということが、多くの外国人に知れ渡っていると見るべきだろう。本年 10 月からは、訪問税の徴収を開始した。

② 今後の新幹線の開業により、国際線から新幹線（二次交通）接続で新たにインバウンド旅客が訪れる可能性があるケース

＜福井県＞
これまで、インバウンド旅客の誘致で遅れを取っていた同県だが、2024 年春には、北陸新幹線が福井・敦賀まで開業されることで、金沢から京都や高山に抜けていた人流を福井に持って来るチャンスが到来すると言われている。国際線で到着した外国人旅客を、新幹線という二次交通で福井まで運ぶことも可能になる。

③ 首都圏の都市と地方都市の連携で、地方都市に外国人観光客が訪れることが期待されるケース

＜東京都渋谷区と秋田県大館市の繋がり＞
先日開催された株式会社 BRIDGE MULTILINGUAL SOLUTIONS[18]主催の第 13 回インバウンドビジネスセミナーで、秋田県大館市の福原市長と渋谷区観光協会の小池理事が登壇し、それぞれ観光戦略について語った。ポイントとなるのは、渋谷の忠犬ハチ公像が秋田犬だということである。渋谷では、ハチ公をモチーフにした「HACHI」という名の公式キャラクターを渋谷の魅力発信のツールのひとつとしてアピールしている。一方、大館市では、秋田犬の発祥の地として、渋谷のハチ公のふるさとであるという点を利用し、秋田犬を積極的に宣伝し観光客誘致を図っている。秋田犬をフックにした二つの地域の繋がりである。

秋田犬を素材にした観光客の流動について、兼業で大館市に移住している ANA の客室乗務員に話を聞く機会を得た。それによると、渋谷のハチ公をきっかけに、本物の秋田犬を見るために大館を訪れる観光客が既に増えてきているとのことであった。また、若干古い話にはなるが、秋田犬を欲しがったロシアの元フィギアスケーターのザキトワ選手の例のとおり、秋田犬は海外でも人気がある。しかし、訪日観光という面では、渋谷が東京の主要都市として世界的にも相当な知名度がある一方で、大館市はインバウンド受入に関してはまだ伸び代があるというのが現状ではないか。ANA 便で海外から来日した外国人が、東京では渋谷を堪能し、本物の秋田犬を見るために国内線で大館も訪問する。近い将来、このような流れが期待できるのではないだろうか。

[18] 通訳・翻訳業務の販売・運営、多言語コンタクトセンター運営、AI を利用した技術、ソフトウェア及びアプリケーションの研究開発及び流通を営んでいる。

次に、インバウンド旅客の取り込みを、更に増やすための方策について考えてみたい。地方への誘客にはまだ課題があるとして、着実に伸びつつあるインバウンド需要を ANA グループとして更に増やしていくためには、どのような対策が必要になるだろうか。前出の「乗り遅れるな！2023 年からインバウンド・バブル復活」等やグループ各社の地域創生関係者へのインタビューなどから、ポイントを列挙する。

① 同一国内であっても、居住地域によってビザ取得の難易度が異なるとされる。例えば中国では、北京、上海、広州等の都市部や沿岸地域では、ビザは取得しやすく、個人でもビザ取得が可能。一方、北部や地方では取得が難しいとするのが通説である。ビザを取得しづらい地方に住む中国人は旅行会社のツアーに参加して、団体で訪日する。そのため、都市部の中国人には個人向けプロモーションが、地方の中国人には、旅行会社を介したプロモーションが効果的とされる。このような点を念頭に置きながら、集客に繋げていくことができるのではないか。

② 訪日外国人が重視する、旅行前の情報収集手段としては、親族や知人の口コミ（33.1%）SNS（24.6%）、個人のブログ（24.4%）が上位にランクインしている（観光庁「2019 年訪日外国人消費動向調査」）。
リアルでもネット上でも、訪日客に口コミが伝わるかが重要であることを意識して、最も有効な情報発信（提供）手段を用いることで、日本の各県、市町村の観光資源や、食、買い物などについて、着実に外国人に伝えていくことではないか。

③ 日本の観光地は、インバウンドと日本人という二軸を呼び込める箇所、インバウンドだけを集める箇所、日本人だけに人気の箇所の 3 つに分類されるとのことだ。インバウンドと日本人どちらも呼び込めるのが望ましいが、人気のスポットが外国人と日本人とで異なるケースは多い。ナビタイムジャパンが発表した「2019 年のスポット検索ランキング」によると、
・外国人： 1 位　大阪城、 2 位　金閣寺、 3 位　奈良公園
・日本人：65 位　大阪城、59 位　金閣寺、37 位　奈良公園
このように、人気のスポットが異なっている。これからの観光地は、日本人と外国人双方にとって魅力的な場所となるようなマーケティングが必要になると指摘されている。日本人としての感覚だけで物事を捉えるのはなく、外国人旅客の特性について知悉していくことが求められる。

④ 訪日外国人が滞在したくなる「着地型商品」の造成も今後のポイントである。一般的に旅行商品は、行き先の商品を出発地で造成するのが常であるが、訪日外国人が

現地に到着してから、より現地のことに詳しい人間が造成する所謂オプショナル・ツアーに近い存在として、酒蔵ツーリズム等を切り口とした「着地型商品」が重要視されている（「インバウンド対応実践講座」村山慶軸[19]著より）。地方支店がリードする形での着地型商品造成による外国人旅客誘導は、今後の鍵となるだろう。

それでは、この項の最後に、インバウンドの増加によって地方や地方の空港でどのような問題が起こり得るかについて考えてみたい。

外国人の数が増えれば、市中でも空港でも、オーバーツーリズム的な現象は起こると予想される。単に、数多くの外国人が押し寄せるだけでも、様々な場所が混雑することで入室できない、或いは、乗り物の混雑で、乗車できない、長時間待たなければいけない、といった現象は起きる。空港だけに限定しても、チェックイン・マシンやカウンター、セキュリティーレーンに長蛇の列ができることなどは容易に想像がつく。また、到着時に、混雑で接続バスに全員が乗り切れないといったことも考えられるのではないか。

オーバーツーリズムは、文化の違いによって、日本人は普通しないことを外国人がすることで、日本人が迷惑を被るということでもあり、既にこうしたことは起きている。ゴミ箱でない場所にゴミを捨てる、夜遅くまで大きな声で騒ぐ、といったことも指摘されている。このような事象も、今以上に発生する懸念はある。

地方空港は、必ずしもその空港に乗り入れている航空会社の国籍の言語のみの対応で済むというわけでもない。首都圏空港からの接続旅客の来訪も考慮する必要が有る。つまり多言語対応の拡大が予想されるのである。多言語対応も、単に、ボードに表記するだけで済めば良いが、外国人のお客様と直接会話しないといけないケースにも対応しなければならない。また、外国人のお客様が増えれば、対応するスタッフの数も当然増やす必要が生じるであろう。空港係員の人数が不足しているという事実は、首都圏の空港でも指摘されていることであり、地方の空港では、人員の採用に関しては、首都圏以上に苦労する可能性が考えられる。ましてや、外国語が話せる人員となると、余計に困難を極めるであろう。

その他、前出の「インバウンド対応実践講座」からの引用だが、多様な決済手段対応、通信環境の整備、両替機の設置、2 次交通網の整備宿泊施設の手配等も必要になることを想定しておくべきだろう。

---

19 インバウンドビジネスコンサルタント。株式会社やまとごころ代表取締役。

7　実効性ある地域再生の実現に向けて

このレポートが、終章に近づいたタイミングで、大きな動きがあった。我が国の人口の急減に対して、有識者グループが新たな提言を岸田内閣総理大臣に手渡したのである。最新の国の研究所の人口推計では、2100 年の人口はおよそ 6,300 万人とされている。今回の提言では、2100 年の人口規模を 8,000 万人で食い止めるべきだとしたのである。有識者グループ「人口戦略会議」議長の三村明夫氏（日本商工会議所前会頭）、また、副議長の増田寛也氏（日本郵政社長）は、人口 8,000 万人で安定する社会が維持できなければ、社会保障も破綻し、地域インフラの維持も困難になると述べている。

外務省によると、世界の国の数は、196 カ国とされる。先進国の中でも、人口が減っている国もあれば、都心部の外れにスラム街がある国も存在する。発展途上国（後進国）の貧しい暮らしの様子を、テレビのドキュメンタリーでしばしば目にしたりもする。しかし、今の我が国のように、少子高齢化、出生数低下、人口減、若年齢層の地方から首都圏への流出、地方経済の停滞、東京一極集中、とこれだけの難局に直面している国は他には存在しないのではないか。我が国の危機を深刻に捉え、政府が地域創生に今以上に注力して行くことを期待したい。

こうした最中で、多くの企業が、地域創生に取り組んでいるのも事実である。ここでは、直接話を聞く機会があった、株式会社リクルートのじゃらんリサーチセンターの活動について、先進的な取り組みであると感じた点をいくつか列挙したい。同センターは、国内旅行に関する調査・研究と地域誘客支援をする組織で、観光・地域活性の最新事例や研究・調査ノウハウと、膨大なマーケットデータを活用し、地域の様々な組織と密接に繋がり、目に見える成果を出すことを目的とした組織であり、活動の幅は日本全域に亘る。

・エリア・プロデューサーの配置
各府県に自治体や、DMO 等関係する機関を担当する人員が配置され、通常は東京に常駐しているバックアップ対応をするスタッフと連携し、上述した、じゃらんリサーチセンターの持つノウハウやデータを活用しながら、地域に貢献する役割を果たし、自治体・リクルート社双方がメリットを得られるような活動を行っている。

・セミナー開催、研究冊子の発行
観光親交セミナーなどの全国セミナーの他に、地域ごとのセミナー勉強会なども実施している。「とーりまかし」という名称の、観光マーケット活性化のための独自の調査・研究・取材等を通して考察・提案を行う研究冊子を、3、6、9、12 月の年 4 回発行し、各関係機関と、パイプを繋ぐ役割を果たしている。また、この季刊誌の他に、年 1 回研究論文集も発行している。

リクルート社は、使い古された表現だが、地方自治体と「Win – Win」で地域創生事業に取り組めている。今回、私がリクルート社から ANA グループについて指摘されたのは、様々なグループ企業がそれぞれの案件を携えて地方を訪れており、地方自治体からすると「どの会社がどの分野の仕事を担当しているのか分かりにくい」という声をよく耳にする、ということであった。ワンストップで対応する場合と、複数のグループ企業が分散して接触する場合とで自治体側の受け止めがどう異なるか、考えてみる必要があると感じた。

最後に、このレポートを書き進めるにあたって ANA グループ関係者にインタビューを行った中から、ANA あきんど株式会社の松井岡山支店長と宮崎空港ビル株式会社の木村常務の話を紹介したい。

・ANA あきんど（株）　松井規代　岡山支店長

「自治体は、地域の活性化を手伝って欲しいという思いが強いので、社会貢献というスタンスでアプローチすることも大切です。最初から事業を前面に出して臨むのは難しく、一緒に問題解決していきたいという気持ちで取り組まなければ、なかなか相手先と良好な関係は築けません。」

「ANA グループが地域創生に取り組む意義は、一つは、この 70 年間 ANA グループを支えて下さった、地方の皆様への恩返しということです。もう一つは、その地域が衰退してしまうと、路線を維持していけないので、少しでもその地域が活性化するような取り組みをしなければいけないと思います。」

支店の構成人員僅か三名という中で、信念を持って地域活性化に向き合う様子と地方での創生活動の実情が伝わった。

・宮崎空港ビル（株）　木村剛啓常務取締役

地域貢献・活性化に務め、地元に愛される空港づくりの観点から、以下の地元に密着した取り組みを行っている。

① 「宮崎市から民間避難施設第一号として認定されており、防災拠点として機能強化を図っています。また、南海トラフ巨大地震による津波を想定した空港周辺住民の避難訓練にも積極的に協力しています。」

② 「空港ビルでは宮崎の魅力を伝えるバスツアーを主催しており、県内外から数多くの方に参加していただき、好評を得ています。」

日常のオペレーション業務だけでなく、地域住民に貢献できる取り組みを積極的に行っている好事例であると感じた。

それでは、ANA グループは地域創生をどう進めていくべきなのか。

ここまで書き連ねてきた、人口減少、少子高齢化、若年齢層の首都圏への流出、地方経済の停滞、東京一極集中、これらは地方だけの問題ではなく、日本全体の危機なのである。ANA の国内路線数は 142、国際線は 2019 年 12 月時点（コロナ禍前）の 82 路線に対し回復途上であり、2023 年 3 月時点で 53 路線である（2022 年度アニュアルレポートより）。また、国内外に多数の事業所がある。これらの路線網と拠点を活用し、人流を創出することが出来る。つまり、海外からのインバウンド旅客を、自社のネットワークで国内各地に誘致できるのは、ANA グループの強みなのである。ANA の飛行機で来日した外国人に、地方空港で降りてもらって終わりではなく、リピートしてもらう。或いは、関係人口的な関わりを持ってもらう。移民として、東京ではなく、地方で暮らしてもらい、様々な形で貢献してもらう。そうした流れになるような活動を、地域と一体化して創っていくのは、我々の使命とも言えるだろう。公共輸送機関である航空会社をグループの中核に持つ我々にしかできない貢献を、一つずつ積み重ねて、日本の再生を目指す。それこそが ANA グループが地域創生に取り組む意義なのである。

8　補記

このレポートには、「地域創生」と、「地方創生」という二つの表現が混在している。多少なりとも混乱を来すことを想定して、念のため補足したい。参考文献として引用させて頂いた、牧瀬　稔氏の「地域づくりのヒント」には、以下のように区別されていたので、参考にされたい。

・地方創生：国や地方自治体が実施する創生活動

・地域創生：自治体の区域という地域に於ける創生活動

【参考文献】

・地方消滅
日本郵政株式会社社長　増田寛也
2014 年 8 月
・地域づくりのヒント
社会情報大学院大学特任教授
関東学院大学法学部地域創生学科准教授　牧瀬稔
2021 年 9 月
・人口減少時代における地域政策のヒント
財団法人地域開発研究所研究部研究員　牧瀬稔
2009 年 10 月
・地方創生大全
一般社団法人エリア・イノベーション・アライアンス代表理事　木下斉
2016 年 10 月
・関係人口の社会学－人口減少時代の地域再生
島根県立大学地域政策学部准教授　田中輝美
2021 年 4 月
・インバウンド対応実践講座
株式会社やまとごころ代表取締役　村山慶輔
2020 年 3 月
・乗り遅れるな！2023 年からインバウンド・バブル復活
株式会社インバウンド　アドバタイジング＆マーケティング
2022 年 6 月
・観光再生
株式会社やまとごころ代表取締役　村山慶輔
2020 年 11 月
・新・観光立国論【実践編】世界一訪れたい日本のつくりかた
小西美術工藝社代表取締役　デービッド・アトキンソン
・まちづくり幻想－地域再生はなぜこれほど失敗するのか－
一般社団法人エリア・イノベーション・アライアンス代表理事　木下斉
2021 年 3 月

【参考 Web サイト】
・じゃらんリサーチセンター
https://jrc.jalan.net/
最終アクセス：2024 年 1 月
・総務省　梶山静六自治大臣と「ふるさと創生一億円事業」　岡崎浩巳
https://www.soumu.go.jp/main_content/000562317.pdf
最終アクセス：2024 年 1 月
・自治体通信 ONLINE
自治体通信地方創生のリアルな現状！地域活性化事業の成功例・失敗例を紹介
【自治体事例の教科書】
https://www.jt-tsushin.jp/articles/column/casestudy_tiiki-kasseika
最終アクセス：2024 年 1 月

株式会社ＡＮＡ総合研究所
ANA STRATEGIC RESEARCH INSTITUTE CO.,LTD.

〒105-7140 東京都港区東新橋 1-5-2 汐留シティセンター
mailto　info@ana-ri.co.jp