

自然と文化の循環が調和するInclusive Circular System

松本・高山 高付加価値化マスタープラン 【概要版】

2024.02.29（第1版）

松本・高山 高付加価値な観光地づくり推進協議会

観光地の高付加価値化によって持続可能な観光地へ

高付加価値旅行者は、単に一旅行当たりの消費額が大きいのみならず、一般的に知的好奇心や探究心が強く、旅行による様々な体験を通じて地域の伝統・文化、自然等に触れることで、自身の知識を深め、インスピレーションを得られることを重視する傾向にある。

期待されること

高付加価値旅行者を誘致し、訪問先に選ばれることで…



出典：観光庁「地方における高付加価値なインバウンド観光地づくりに向けたアクションプラン」（令和4年5月）

松本高山における高付加価値化の考え方

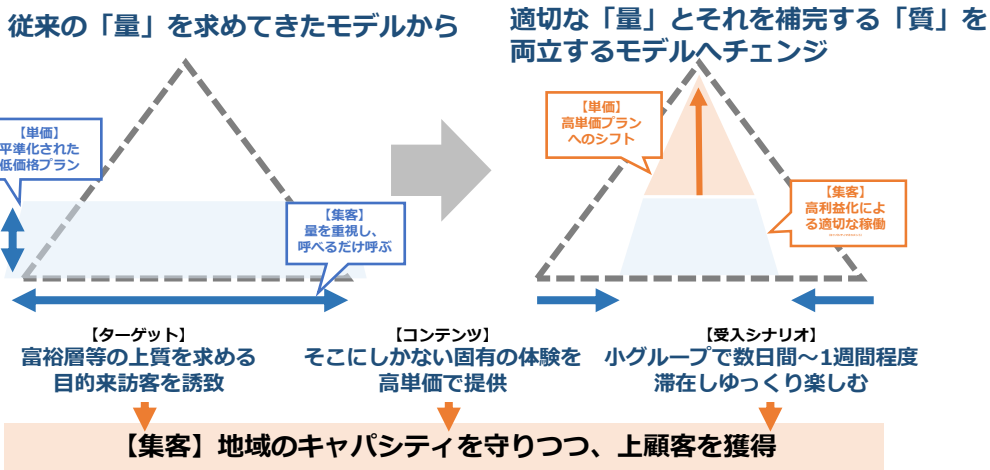
地域全体で、地域の高付加価値化に取り組むことで、観光関連産業全体の「量と質のバランス」を底上げしていく。

松本・高山にしかない
体験価値により高利益の実現

高単価客の誘致による
適切な稼働の実現

独自性が高く目的来訪される
ことによるリピーター獲得

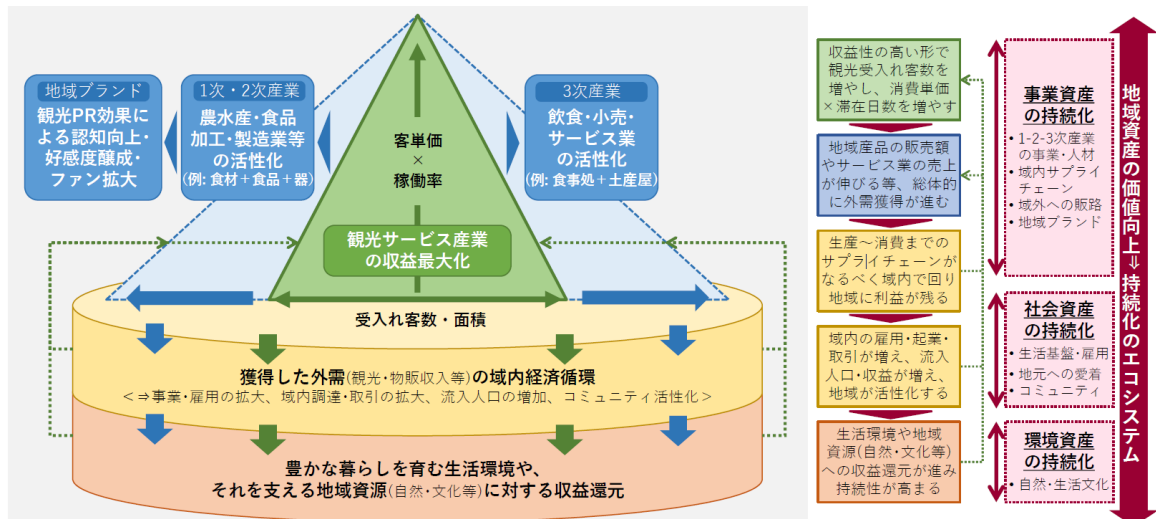
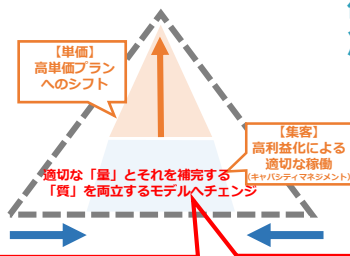
個社で取り組むだけではなく、地域全体で取り組むことで
全体の「量と質のバランス」を底上げしていく



高付加価値化に取り組んだ先の目指す姿

観光産業をエンジンとして、地域社会の持続性を高め、
次世代へ繋ぐ「エコシステム」を定着させることが最終ゴール

観光産業の生産性向上のみならず、それを通じて地域経済全体に構造変革がもたらされ、地域社会における様々な共有資産が最適な形で活用・運用され、地域の事業者・住民の全てに裨益するような経済循環が維持され、持続化への協力・分配サイクルが構築される必要がある。



出典：株式会社いけじま企画「持続可能な観光地域づくりの進め方（マスタープラン策定に向けて）」

本マスタープランの意義・役割

マスタープランの意義・役割

観光産業の高付加価値化を通じた、地域全体への経済波及効果、住民の暮らしの向上、持続可能な地域の実現を目指すため、地域全体で目指す姿、地域固有の価値、観光産業の高付加価値化のための課題と解決方針について関係者が共通の理解をもち、今後の具体的な観光地域づくりの事業（ウリ・ヤド・ヒト・コネ・アシ）を検討・実施していく上での指針として策定

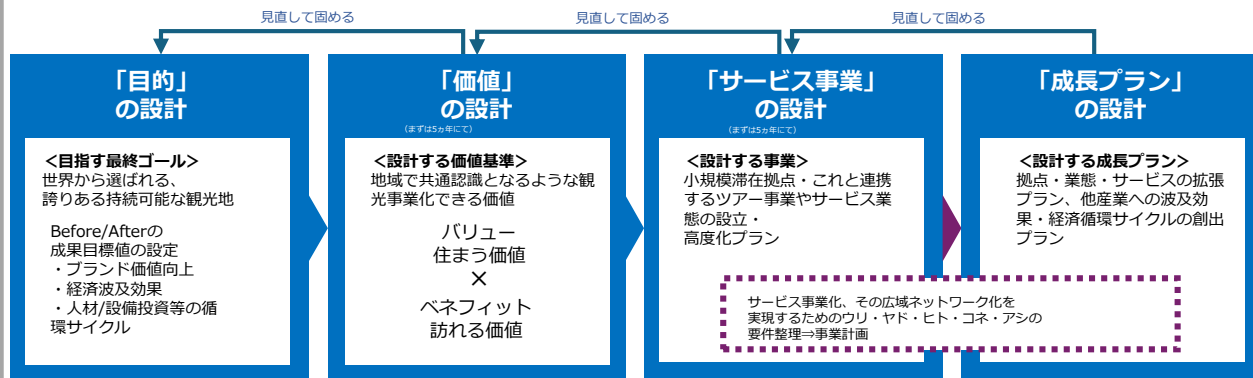
マスタープランは、先に示した「松本・高山で高付加価値化に取り組んだ先の目指す姿」を地域で共有化するための指針となるもの。

初期マスタープランの策定

事業計画の策定・実行(ウリ・ヤド・ヒト・コネ・アシ)

＜マスタープランの骨子＞

継続的なブラッシュアップ



出典：観光庁「地方における高付加価値なインバウンド観光地づくりに向けたアクションプラン」より抜粋（令和4年5月）

本マスタープラン策定主体

本マスタープランは「松本・高山 高付加価値な観光地づくり推進協議会」が主体となり、地域関係者との協議・意見照会等を行って策定した。

松本・高山 高付加価値な観光地づくり推進協議会

中部山岳国立公園を中心とした松本市・高山市並びに周辺エリアの活性化に向けた高付加価値な観光地づくりを目的に2022年10月に設立。

総会

会長：松本市長／副会長：高山市長
【会員】23者（行政・観光団体・民間企業・金融機関）
【アドバイザー】1社【オブザーバー】7社（行政・民間企業）

事務局

名古屋鉄道（株）

運営部会

松本市・高山市・（一社）松本観光コンベンション協会・（一社）松本市アルプス山岳郷・（一社）奥飛騨温泉郷観光協会・飛騨乗鞍観光協会・（一社）飛騨・高山観光コンベンション協会・アルビコホールディングス（株）・名古屋鉄道（株）・濃飛乗合自動車（株）・（株）信州未来づくりカンパニー・環境省・中部運輸局・北陸信越運輸局

提言

推進チーム

松本市・高山市・名古屋鉄道（株）・（株）信州未来づくりカンパニー・環境省

・事業内容の立案
・スケジュール策定
・分科会の取りまとめ、管理

調査会社（委託）

マスタープラン策定にフィードバックするための各種調査の実施

- デスクリサーチ + web調査（経済循環率・観光消費額等）
- 事業者アンケート
- モニターツアーWSの実施
- 分科会ワークショップの実施
- DMC/DMO設立に関する調査
- マスタープランの立案

地域内の事業者と組成

コアコンテンツ検討会（ウリヒト分科会）

滞在・周遊環境検討会（ヤドアシ分科会）

販路形成検討チーム（コネ検討会）

エリアブランディングのコアゾーン

山岳と都市のつながりをワンビジットで表現するゾーニング

コアゾーン：松本市街地、高山市街地、山岳エリア



松本高山を通底する価値整理

<価値のファクト>

<四通八達>

街道で栄え人やモノの往来が盛んだっからこそ育まれた風土。道祖神に象徴されるように、コミュニティを守りながら他を受け入れる文化の定着。

<北アルプスの恵み(森林・木材)>

幕府の御用林や松本藩の御用林だったからこそ暮らしの中で木や森と関わる仕事が産業化し、さらに木材の特徴・個性を活かす文化が根付いた。

<北アルプスの恵み(水)>

乗鞍岳や北アルプス、また周辺の山々の伏流水が豊富だからこそ、土地の特徴・個性を水が育ててきた。特に酒の味わいはこの個性が凝縮。

<北アルプスの特徴>

3000M級の山々が連なる山岳地域だからこそ、高山植物の宝庫であり、植生の垂直分布が目に見える。

<住まう・訪れる>

<土地の力を知る>

住まう価値：自然や水の恵みに生かされる

訪れる価値：オーガニック/土地固有の味わいにふれる

<文化と歴史の共有>

住まう価値：文化歴史を通じた人徳・力量・佇まい・哲学

訪れる価値：文化人エキスパートとの出会い/文化の特性

<ローカルの感覚を持つ>

住まう価値：他を受け入れる風土/おもてなしの魂

訪れる価値：自然の中に生きる人との出会い

<地域固有のスピリット>

住まう価値：信仰の対象・シビックプライド

訪れる価値：インスピレーションな出会い

<自然に溶け込む>

住まう価値：自然はリスペクトの対象・自然との距離が近い

訪れる価値：自然は発見の対象・感覚が研ぎすまされる

<未来へつなぐ>

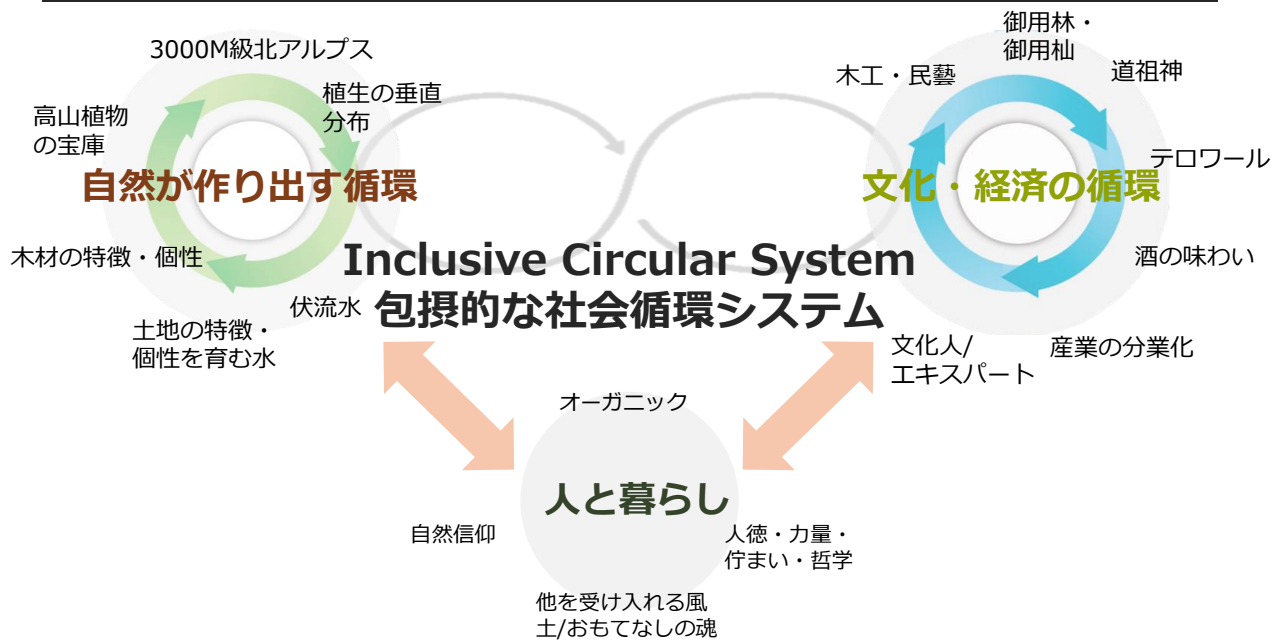
住まう価値：過去の継承・未来への承継

訪れる価値：将来の展望を持つ

自然が作り出す循環（エコシステム）と
人が作り出す文化・経済の循環（バリューシステム）の調和
＝インクルーシブ（包摂性のある）な循環システムが構成されている

松本・高山エリアにおけるコアバリュー

自然と文化の循環が調和する、包摂的な社会循環システムが息づく“松本・高山”。
都市と自然がコンパクトに集結するエリアだからこそ存在する、自然との共生哲学を学ぶ旅。



ワンビジットで松本高山を訪れることで、北アルプスと都市、自然と伝統文化の調和の階層的な変化を体験

コアバリューに基づいた戦略素材

自然が作り出す循環



- 3000m級の山岳景観
- 北アルプスの恵み（森林・木材）
- 北アルプスの山々がもたらす伏流水
- 豊富な温泉
- 高山植物の宝庫（生物多様性）
- 雪の魅力
- 星空の美しさ
- 森と水と伝統文化とのつながり

文化・経済の循環



- 木工・民藝
- 歴史ある街並み
- 登山文化（日本アルピニズム発祥の地）
- ダムの歴史
- 山小屋という文化
- 酒文化(特に日本酒)

人と暮らし



- 古くから続く祭りや伝統芸能
- 自然への信仰（乗鞍岳・槍ヶ岳等）
- 盆踊り・民謡
- 野麦街道

ターゲット像・戦略

“高付加価値旅行者”のインサイトや属性、世界の競合戦略を捉えたターゲット規定をおこなう

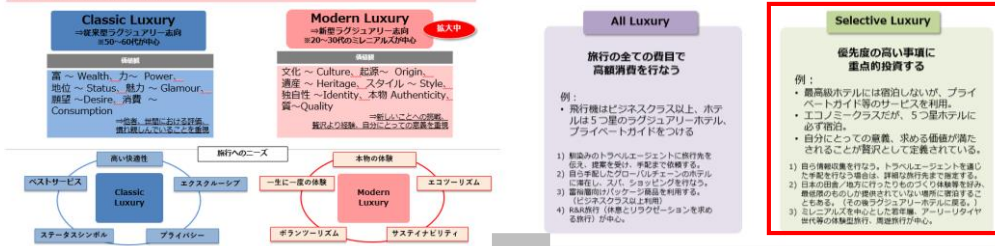
＜高付加価値旅行者の特徴＞（JNTO:2020富裕旅行市場調査より）

高付加価値旅行者の志向（マインドセット）

高付加価値旅行者の消費性向（旅行タイプ）

「ラグジュアリー」の定義・価値観は変化・多様化しており、大きく分けるとClassic Luxury志向(従来型)とModern Luxury志向(新型)のマインドセットが存在。特にModern Luxury志向(新型)が拡大を続けている。

志向の特徴と同様に、富裕旅行者の消費性向（旅行タイプ）にも多様化がみられ、以下の2つの旅行タイプを分けて捉えることが重要。



●本事業で規定したコアバリュー「Inclusive Circular System包摂的な社会循環システム」は“北アルプスの山と木と水を中心とした循環のストーリー（自然と都市と文化と暮らし）”は、山や水を経済資源と捉えてきた欧米の価値観とは一線を画したこの地域独自の意義であり、サステナビリティや地域還元への意識が高い「Modern Luxury」にとどめて、新たなインスピレーションを与える可能性があり、自分にとっての意義・求める価値を満たす可能性がある。

●また、現状の核心・高山両市街地から来ているインバウンド旅行者は、ほとんどが日帰り～2泊程度の滞在に留まっており（※1）、消費単価も平均して6万円前後（※2）となっており、特に松本エリアでは高山エリアと比較しても滞在日数・消費単価ともに低いため、コアバリューを実際に教育的要素も含めたエクスクルーシブな体験として成立させると、ロングステイや消費単価の底上げに寄与できる「Selective Luxury」を誘客すること、地域事業者自身の意識や観光の構造自体も量から質へと大きく転換できる可能性を。

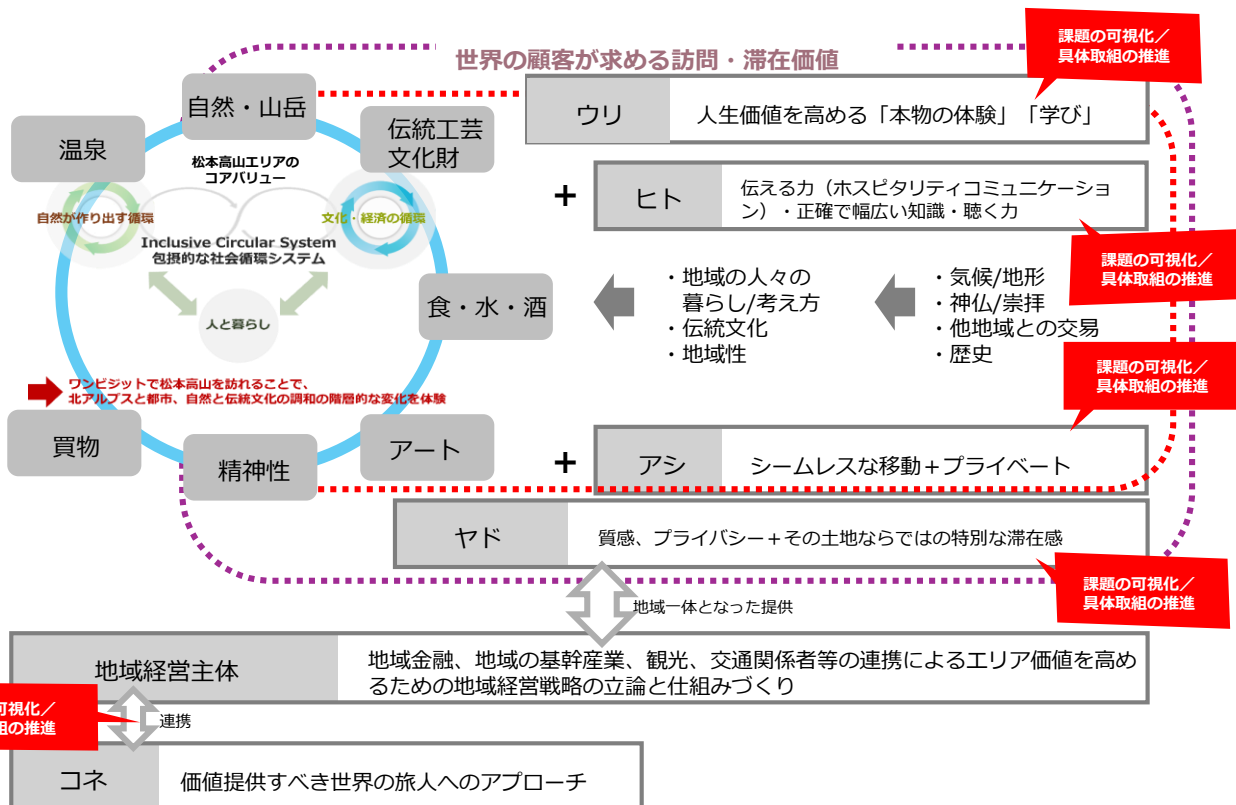
(※1) 松本エリア：訪日外国人の75.7%が日帰りまたは1泊／高山エリア：訪日外国人の74.4%が1泊または2泊（2023年協議会独自調査）

(※2) 松本エリア：訪日外国人の消費額平均合計37,486円／高山エリア：訪日外国人の消費額平均合計87,469円（2023年協議会独自調査）

松本・高山エリアにおけるターゲット像・戦略

- 「その土地ならではの上質かつ特別な体験」を重視するSelective Luxury層
- 北米・欧州を中心に中東・インド等の長期滞在が期待できる、ミレニアル層+アーリーリタイア世代が中心
- 都市/リゾート嗜好のClassic Luxury層に比べて、①教育的要素も含めた自然体験への関心、②サステナビリティや地域還元を意識、③その土地ならではの & 自分ならではのエクスクルーシブな滞在意欲が高い層

コアバリューを軸とした具体取組の推進

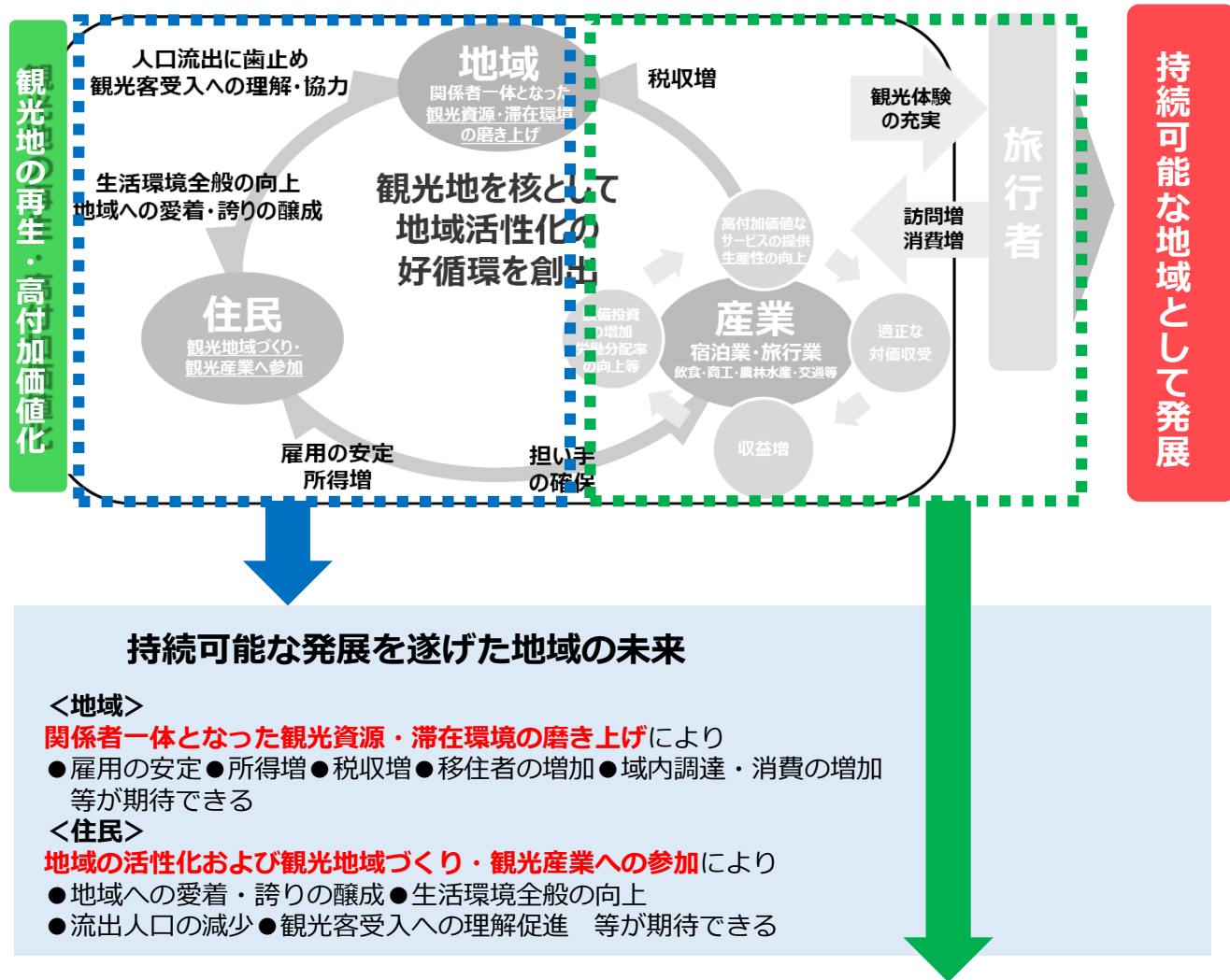


現状の課題と取組方針」

	【現状の課題】	【取組方針】
ウリ	●マーケットイン視点での開発 ●コンテンツの体験価値磨き上げ ●他コンテンツ・地域とのつながり ●体験価値の可視化/周辺事業者同士の連携 ●魅力つながりを共有・発信するための情報整理 ●ルール整備・協力体制の構築	①インバウンドも含めた観光ニーズの全体把握 ②各地域の歴史や伝統文化、コンテンツ価値を共有する仕組み・体制の構築 ③来訪者／エージェントへの一元的な情報発信 ④既存コンテンツの継続的な評価・検証実施 ⑤移動手段も含めた新規コンテンツの開発 ⑥コンテンツの体験価値を地域で理解・共有する仕組み ⑦コンテンツの魅力を追体験できる情報プラットフォーム化
ヒト	●人材不足・育成・専門性の底上げ ●コンテンツ提供事業者および地域住民・関係者のネットワーキング ●地域における仕組み・ルール整備／円滑に進めるための必要要件整理	①既存ガイドの地域理解促進のための情報一元化 ②域内での新規ガイド参画および育成の促進（外部参入障壁整備） ③ガイディング水準を底上げするためスルーガイド、専門ガイド、スポットガイド等それぞれに応じた育成計画の策定 ④スポットガイドとして地域住民・事業者の巻き込み
ヤド	●3000M級の山岳景観を一望できる“滞在”場づくり ●北アルプスの現地木材を活用した“恵み”の具現化 ●集落の上水など伏流水の価値 ●古くから続く祭りや伝統芸能の保存・観光客への発信 ●森・水・伝統文化のつながり ●豊富な温泉や温泉熱の活用 ●松本高山を繋ぐ仕組み ●生産性向上と高付加価値化の両立 ●アートの活用や歴史・技術の伝承	①持続可能なエリア開発となるような戦略・組織の検討 ②移動手段の多様化/中間コンテンツの磨き上げ ③水の価値の理解と掘り下げ ④域外の協力・インバウンドへの情報発信 ⑤酒の違いが分かる食のペアリング ⑥広域での温泉利活用・合意形成 ⑦地域コンシェルジュの配置・フンストップ窓口 ⑧宿と他業種を繋ぐオペレーター・コーディネーター育成 ⑨地域全体でのスタッフの育成/デジタル技術の活用 ⑩アートを活用した企画
アシ	●高付加価値層が一次交通から想定される訪問地・スポットへのスムーズな移動が可能かといった点などの把握 ●タクシー/ハイヤーに関する、高付加価値層に対する対応力車両の台数、機能、ドライバーの対応力等 ●タクシー、ハイヤー以外の域内移動手段の確立	①高付加価値層の利用を想定したシームレスな移動の可能性検証 ②タクシーについては、事業者へのヒアリング等を通じて、高付加価値層に対する対応力について、詳細を把握。 ③域内移動手段が、ほぼタクシー、ハイヤーに限定されるため、既存の移動手段だけに頼らないコンテンツの作り込みを考える ④移動手段も含めた新規コンテンツの開発
コネ	●ツアーに対する評価・改善点 ●ツアーのプログラム内容、宿泊施設、交通（移動手段）、ガイドについて ●ツアー販売における課題 ●想定される販路	①コアバリューに沿った形で造成したツアーの販売に際して必要な体制 ②ツアーの販売に際して留意すべき点 ③オーダーメイドツアーを造成する際に必要な連絡体制や必要な調整内容 ④オーダーメイドツアーを造成する際に求める要件 体験内容、宿泊施設、食事、交通（移動手段）、ガイド等

地域・観光産業の将来像

高付加価値旅行者を誘致し訪問先に選ばれることで、観光を核として地域が活性化する好循環が創出され、持続可能な地域として発展する未来をめざす。



地域の成果指標（KPI）※2023年度時点

地域全体の目指すべき姿の達成・到達度合いを把握するため、以下のように成果指標を定め、定点で観測する。

成果指標のうち、現在、松本市・高山市のいずれかのデータしか揃わないもの、現時点でデータが把握できないものがある。次年度以降、データを揃え、一つのデータとして扱うことを検討する他、現時点で把握できないものについては、調査手法等も含め検討する計画である。

実現に向けて必要なこと

住民 観光地域づくり・ 観光産業へ参加	● 人口流出に歯止め
	● 観光客受入への理解・協力
	● 生活環境全般の向上
	● 地域への愛着・誇りの醸成

地域 関係者一体となっ た 観光資源・滞在環 境の磨き上げ	● 雇用の安定
	● 所得増
	● 税収増
	● 訪問増
	● 消費増（観光客）

実現に向けて必要なこと（課題）

- 流入人口の増大
- 地域経済の拡大
- 交通インフラの整備・拡充
(飛行機、鉄道、長距離バスなどの一次交通)
(地域内のバス、タクシー、自転車などの二次交通)

成果指標項目① 地域経済循環率

	基準値（実績値）		成果指標（2028年度）	
松本市	103.0%	（2018年）	基準値 +10%	110%
高山市	90.9%	（2018年）		100%

※地域経済循環率は、「観光産業の将来像とその成果指標」で採用している指標として採用している宿泊業・飲食サービス業の域内生産額も踏まえて、評価する

成果指標項目② 人口（住民）流出入

	基準値（実績値）		成果指標（2028年度）	
松本市	転入9,742人転出9,161人 501人転入超過（2023年）	+10%		550人の転入超過
高山市	転入2,276人、転出2,659人 383人転出超過（2023年）	-10%		345人の転出超過

※数値については必要に応じて令和6年度中を目途に精緻化
※上記の項目の他、経済波及効果、地域への愛着・誇り、観光客受入への意識について、令和6年度中に指標化の検討、及び必要に応じて、基礎数値の設定を進める

観光産業の成果指標（KPI）※2023年度時点

観光産業の目指すべき姿の達成・到達度合いを把握するため、以下のように成果指標を定め、定点で観測する。

成果指標のうち、現在、松本市・高山市のいずれかのデータしか揃わないもの、現時点でデータが把握できないものがある。次年度以降、データを揃え、一つのデータとして扱うことを検討する他、現時点で把握できないものについては、調査手法等も含め検討する計画である。

実現に向けて必要なこと（課題）

産業 宿泊業・旅行業 飲食・商工・農林水 産・交通等	● 高付加価値なサービスの提供
	● 生産性の向上
	● 設備投資の増加
	● 労働分配率の向上等
	● 収益増
	● 適性な対価収受

実現に向けて必要なこと（課題）

- コンテンツ単価の向上
- 宿泊単価の向上
- 滞在日数の増加
- リピート率の向上

実現に向けて必要なこと（課題）

- 流入人口の増大
- 地域経済の拡大
- 交通インフラの整備・拡充
(飛行機、鉄道、長距離バスなどの一次交通)
(地域内のバス、タクシー、自転車などの二次交通)

成果指標項目① 外国人来訪者数（宿泊）

	基準値（実績値）		成果指標（2028年度）	
松本市	187,959人泊	（2019年）	基準値 +30%	244,000人泊
高山市	40,493人	（2022年）		68,400人
中部山岳国立公園南部地域	461,000人※利用者数	（2019年）		600,000人

成果指標項目② 外国人旅行者消費額

	基準値（実績値）		成果指標（2028年度）	
松本市 （市街地）	33,634円	（2024年）	基準値 +10%	37,000円
高山市 （市街地）	81,139円	（2024年）		89,250円
中部山岳国立公園南部地域	53,548円	（2023年）		58,900円

成果指標項目③ 宿泊業・飲食サービス業の域内生産額

	基準値（実績値）		成果指標（2028年度）	
松本市	1,034億円	（2018年）	基準値 +10%	1,135億円
高山市	614億円	（2018年）		675億円

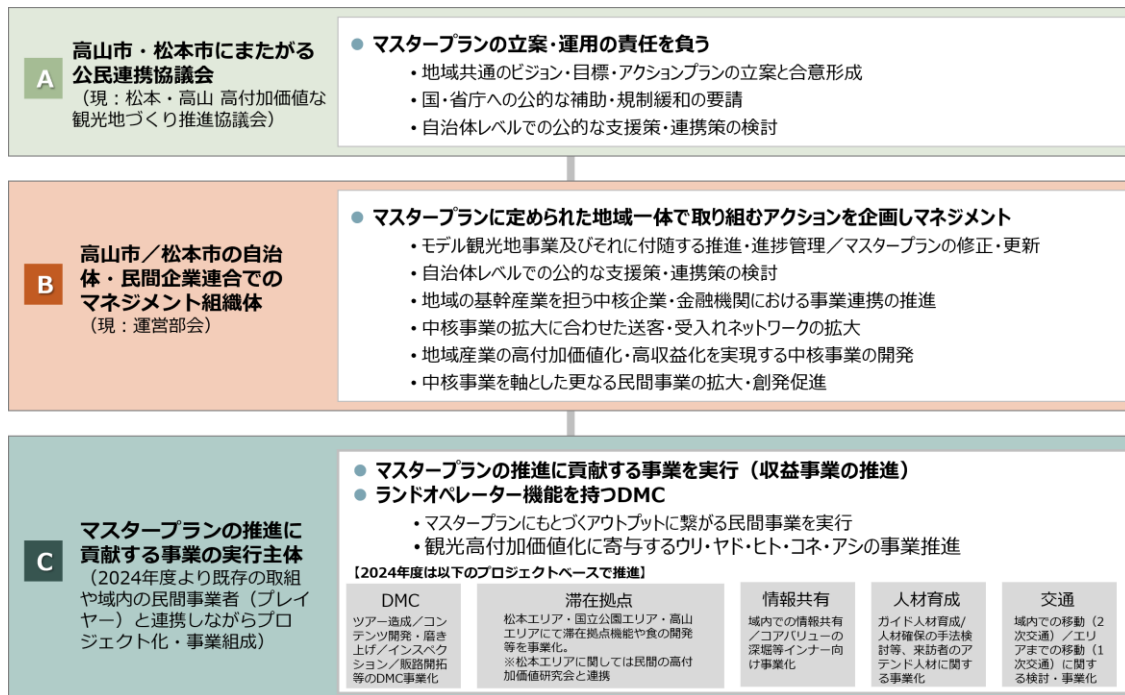
成果指標項目④ 宿泊業・飲食サービス業の雇用者数

	基準値（実績値）		成果指標（2028年度）	
松本市	11,973人	（2021年）	基準値 +10%	12,570人
高山市	6,141人	（2021年）		6,450人

※数値については必要に応じて令和6年度中を目途に精緻化

地域経営主体の将来構想

マスタープランに沿った地域経営のマネジメント・実行体制の将来構想として、以下の体制を構築できるように検討を進めていく。マスタープランの推進に貢献する事業の実行主体については、ウリ・ヤド・ヒト・アシの事業を主体的に実施していくため、既存の取組や域内の民間事業者（プレイヤー）と連携しながらプロジェクト化・事業組成を推進する。



中期ロードマップ（2024～2030）

	2024年度（R6年度）	2025年度（R7年度）	2026年度（R8年度）	2027年度（R9年度）	2028年度（R10年度）以降
全体	●MPの見直し・更新				
	●MP推進に貢献する事業の実行主体（DMC）組織・戦略検討		●MP推進に貢献する事業の実行主体（DMC）戦略に基づく事業の実施（戦略のブラッシュアップ）		
ウリ	●協議会の安定運営 ●地域全体の成果指標の追加 ●情報共有・一元化プラットフォーム検討	●協議会の安定運営 ●順次成果の把握・公表	●協議会の安定運営 ●順次成果の把握・公表	●協議会の安定運営 ●順次成果の把握・公表	●協議会の安定運営 ●順次成果の把握・公表
	●分科会実施・計画策定	●戦略素材の商品化、消費拡大	●分科会実施（各事業・取組との連携検討）	●分科会実施（各事業・取組との連携検討）	●分科会実施（各事業・取組との連携検討）
ヒト	●ターゲット層を想定した招請ツアー・ワークショップの実施 ●既存コンテンツの磨き上げ/プロトタイプツアーの造成・販売・検証	●戦略素材の商品化、消費拡大	●戦略素材の商品化、消費拡大	●戦略素材の商品化、消費拡大	●戦略素材の商品化、消費拡大
	●分科会実施・計画策定	●ガイド人材/スタッフ人材育成計画策定	●分科会実施（各事業・取組との連携検討）	●分科会実施（各事業・取組との連携検討）	●分科会実施（各事業・取組との連携検討）
ヤド	●分科会実施・計画策定 ●中核滞在拠点計画策定	●分科会実施（各事業・取組との連携検討）	●分科会実施（各事業・取組との連携検討）	●分科会実施（各事業・取組との連携検討）	●分科会実施（各事業・取組との連携検討）
	●一次：ターゲット層向けシームレスな移動の可能性検証 ●二次：タクシー会社への事業者へのヒアリング等による対応力確認	●地域の交通事業者の実証実験	●分科会実施（各事業・取組との連携検討）	●分科会実施（各事業・取組との連携検討）	●分科会実施（各事業・取組との連携検討）
コネ	●高付加価値層を顧客に持つ旅行会社との連携・関係構築	●高付加価値層を顧客に持つ旅行会社との本格的な事業連携	●高付加価値層を顧客に持つ旅行会社との本格的な事業連携	●高付加価値層を顧客に持つ旅行会社との本格的な事業連携	●高付加価値層を顧客に持つ旅行会社との本格的な事業連携
	●ランドオペレーターと海外マーケットとのネットワーク充実化				