

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】

2025.01.31（第2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

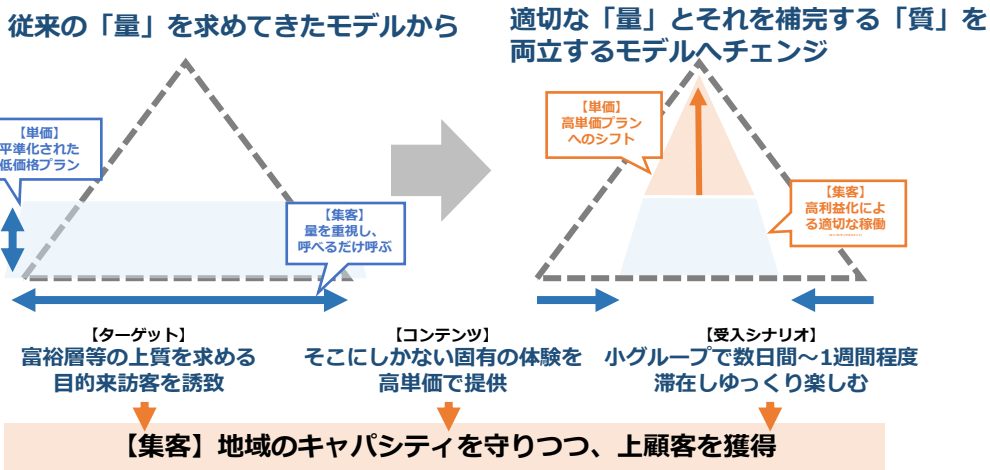
地域全体で、地域の高付加価値化に取り組むことで、観光関連産業全体の「量と質のバランス」を底上げしていく。

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

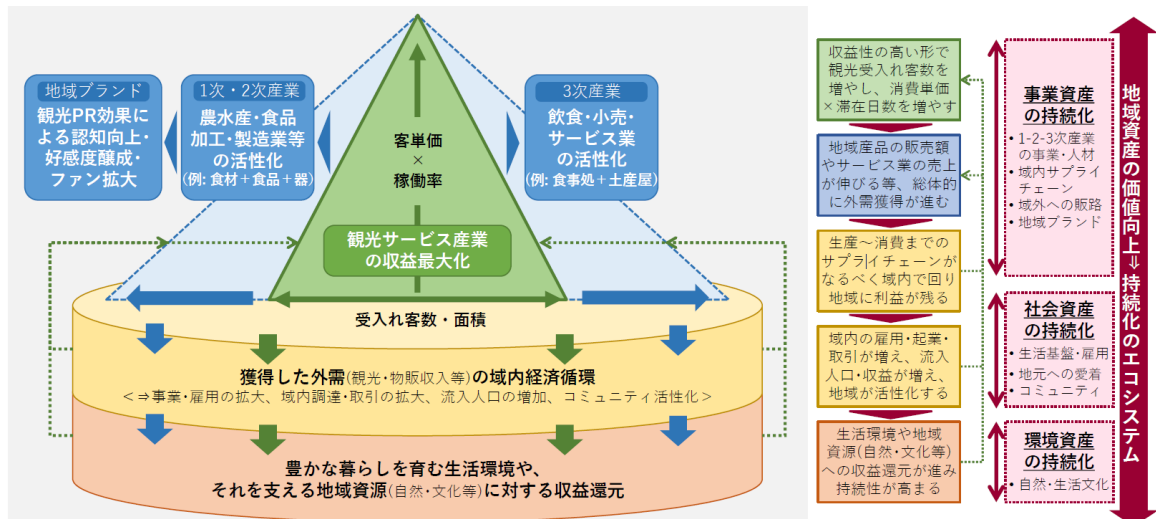
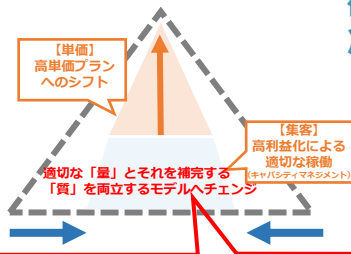
個社で取り組むだけではなく、地域全体で取り組むことで
全体の「量と質のバランス」を底上げしていく



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

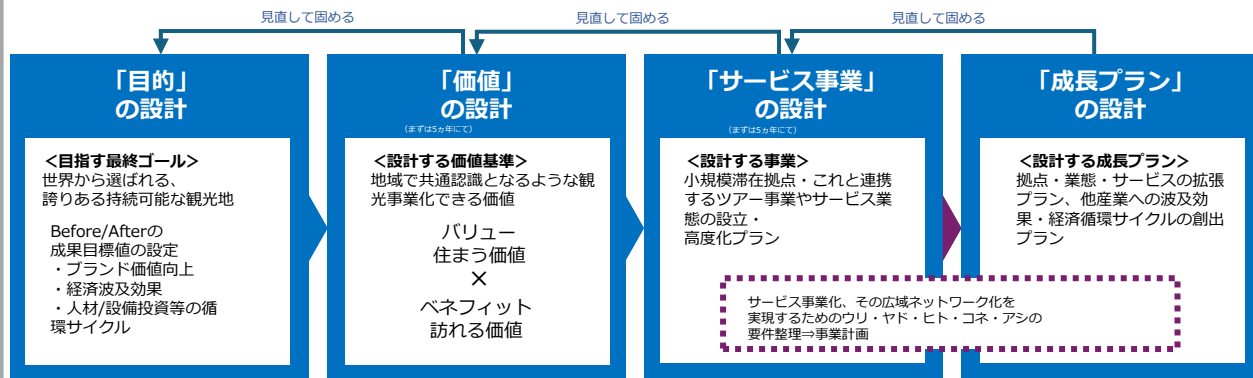
マスタープランは、先に示した「松本・高山で高付加価値化に取り組んだ先の目指す姿」を地域で共有化するための指針となるもの。

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】24者（行政・観光団体・民間企業・金融機関）
【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・アルピ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

【会員】

- 松本市
- 高山市
- 松本市アルプス山岳郷
- 松本観光コンベンション協会
- 奥飛騨温泉郷観光協会
- 飛騨乗鞍観光協会
- 飛騨・高山観光コンベンション協会
- 飛騨トレイル事務委員会
- 松本市商工会議所
- 高山商工会議所
- アルピコホールディングス
- 那ホールディングス
- アルピコ交通
- 名古屋鉄道
- 濃飛乗合自動車
- 奥飛騨観光開発
- 信州未来づくりカンパニー
- wondertrunk&co.
- JTB長野支店
- 八十二銀行
- 長野銀行
- 松本信用金庫
- 十六フィナンシャル・グループ
- 高山信用金庫
- 飛騨信用組合

【オブザーバー】

- 環境省
中部山岳国立公園管理事務所
- 国土交通省 中部運輸局
- 国土交通省 北陸信越運輸局
- 長野県
- 岐阜県
- 中日本高速道路
- 日本赤十字社 高山赤十字病院
- JA岐阜厚生連
飛騨医療センター久美愛厚生病院

ウリ・ヤド・ヒト・コネ・アシの磨き上げ

＜エリア毎の取組＞
松本エリア・山岳エリア・高山エリア
ランドオペレーター

＜一体的な取組＞
ヤド・アシ・ヒトの磨き上げ
ウリを核としたコネの確保・情報発信

マネジメント検討

・成果指標の精査/精緻化/経年調査
・地域経営主体の在り方検討
・地域内情報発信/機運醸成

エリアブランディングのコアゾーン

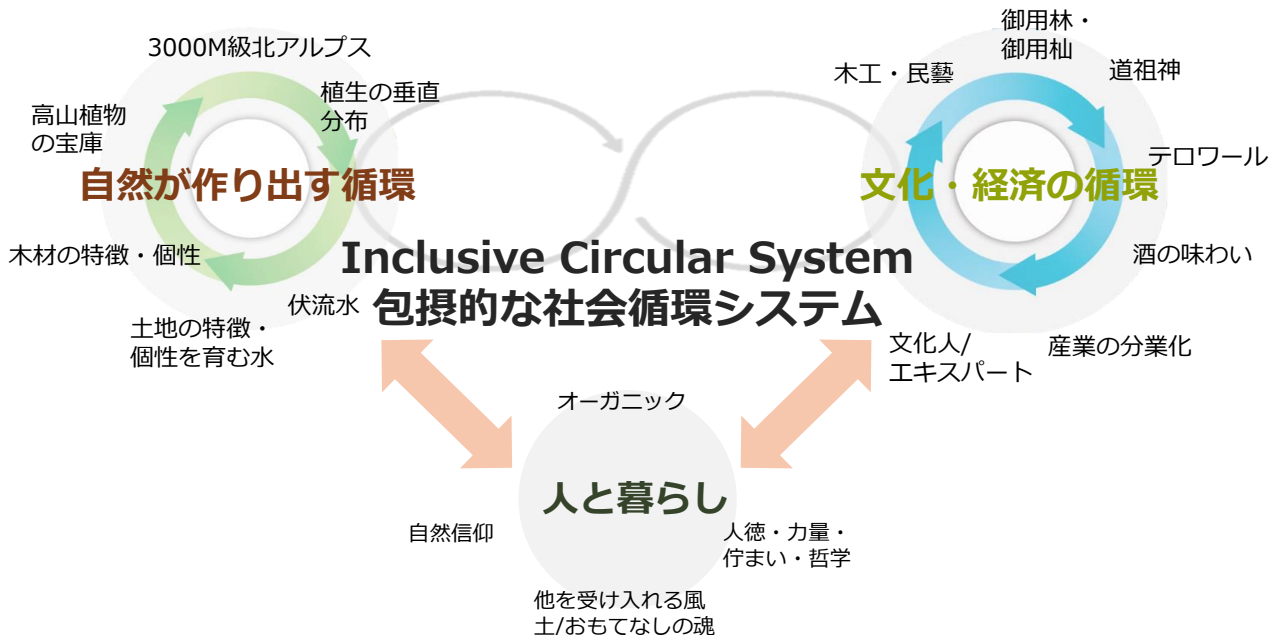
山岳と都市のつながりをワンビジットで表現するゾーニング

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

コアバリューの可視化（高付加価値インバウンド層への訴求）

Breathtaking Nature. Endless Alpine Adventure.

EXPERIENCE THE FUSION OF JAPANESE ALPINE BEAUTY
AND CULTURAL HERITAGE IN MATSUMOTO-TAKAYAMA

"Breathtaking Nature. Endless Alpine Adventure."

とは、直訳するなら「息をのむような自然。終わりのないアルプスの冒険。」

松本高山が提供するダイナミックな体験を象徴しており、壮大な自然の美しさと無限の冒険の機会を強調。

参考：Key Elements（海外クリエイターが抽出した表現の要素）：

Breathtaking Nature: This part of the tagline underscores the awe-inspiring natural beauty that defines Matsumoto-Takayama. The phrase evokes images of majestic alpine peaks, serene lakes, lush forests, and panoramic views that captivate and inspire. It conveys the sense of wonder and admiration that visitors feel when immersed in the pristine and dramatic landscapes of the region.

Endless Alpine Adventure: This phrase highlights the limitless possibilities for exploration and excitement in the Japanese Alps. From exhilarating ski slopes and scenic mountain hikes to thrilling outdoor activities, the region offers an unending array of adventures for every type of traveler. It reflects the region's commitment to providing continuous, diverse experiences that cater to adventure seekers of all kinds.

"Endless Alpine Adventure. Breathtaking Nature." effectively communicates the dual appeal of Matsumoto-Takayama: the perpetual excitement of alpine adventures and the unparalleled beauty of its natural surroundings. It invites travelers to experience a destination where adventure and nature harmoniously intertwine, promising an unforgettable journey.

ターゲット像

“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

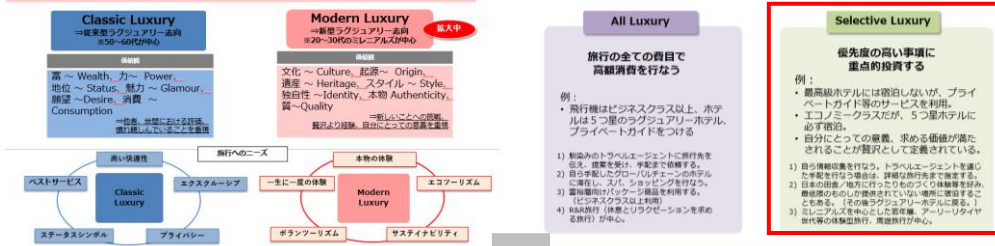
＜高付加価値旅行者の特徴＞（JNTO:2020富裕旅行市場調査より）

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」＝「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させたい欧米の価値観と一線を描いたこの地域独自の意義とあり、サステナビリティや地域還元への意欲が高い「Modern Luxury」にとって、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・高山両市街地から起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）、消費水準も平均して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・消費水準ともに低いため、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も。

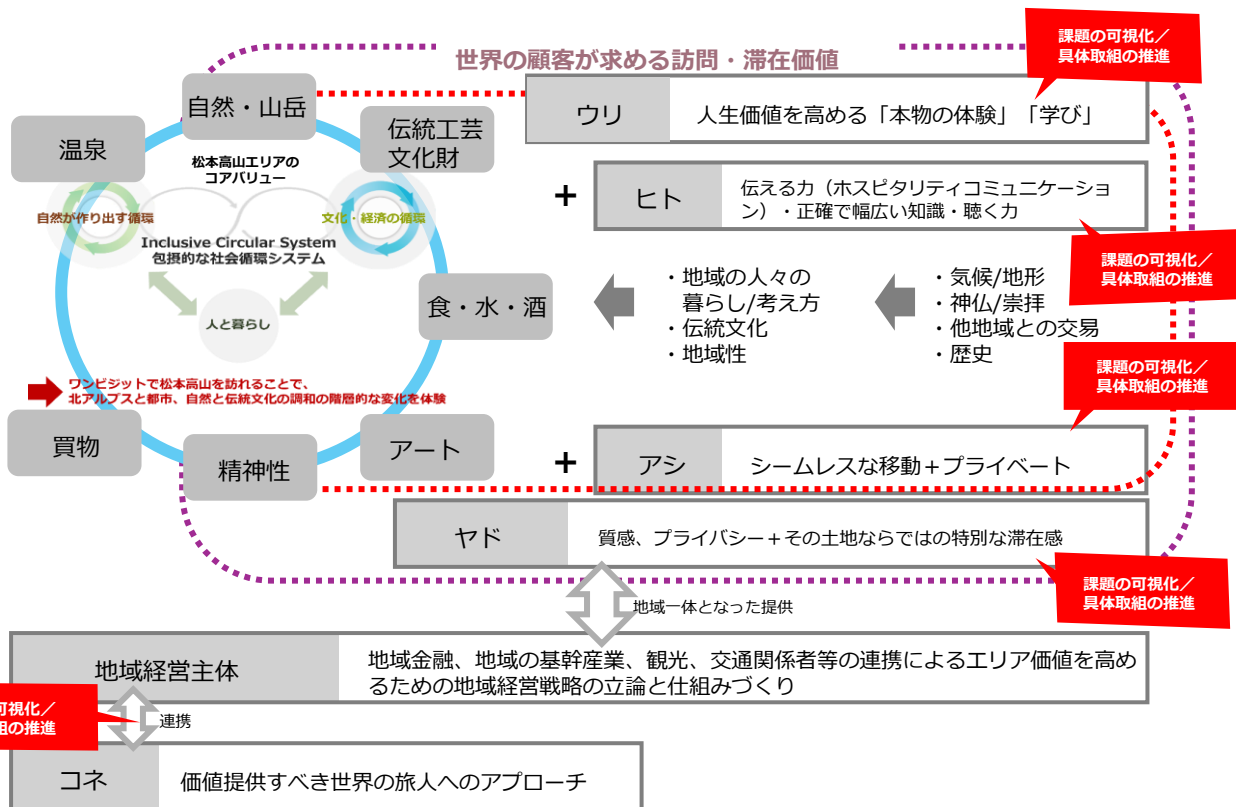
(※1) 松本エリア：訪日外国人の75.7%が日帰りまたは1泊／高山エリア：訪日外国人の74.4%が1泊または2泊（2023年協議会独自調査）

(※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

- 「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

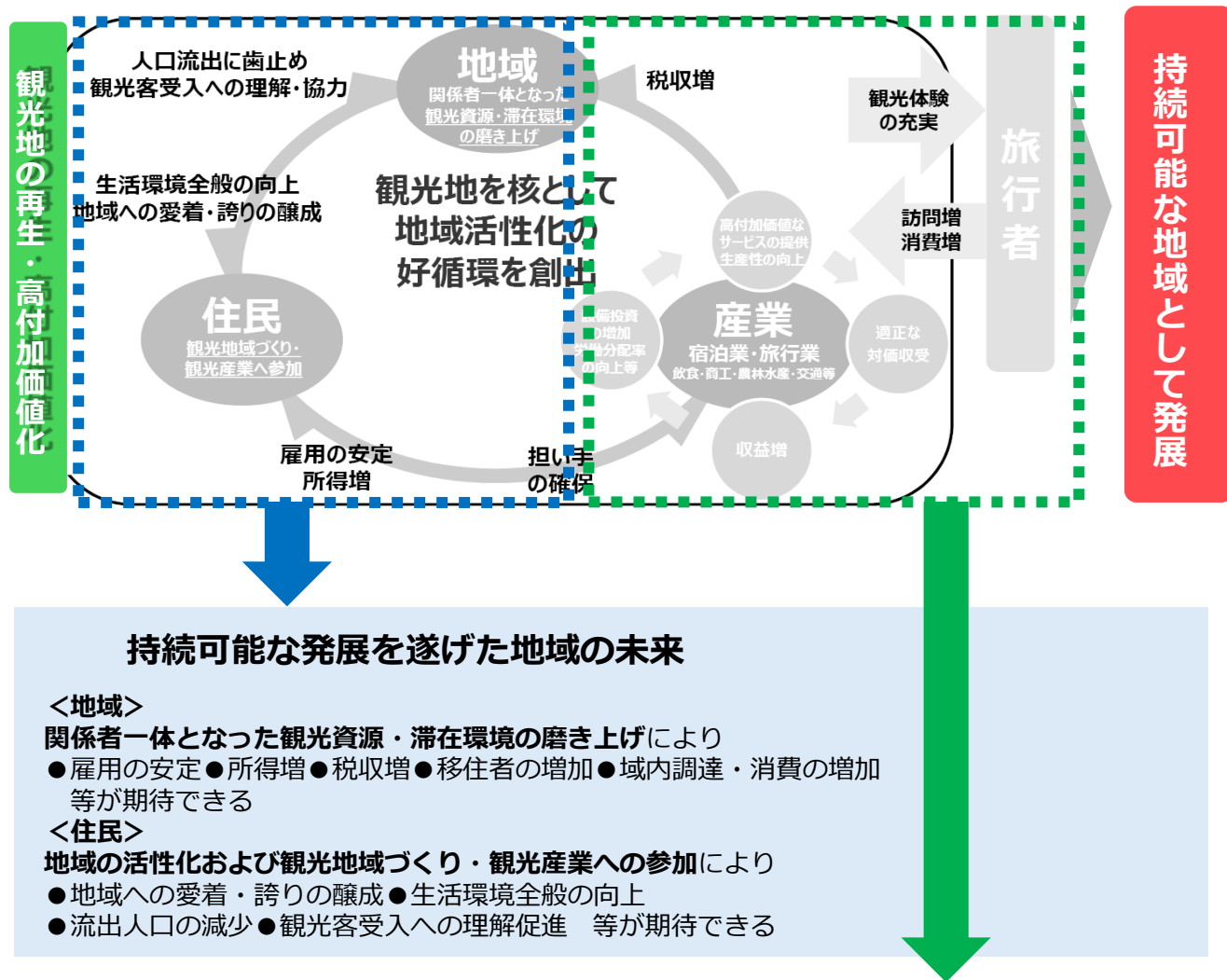


現状の課題と取組方針」

	【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 ●コアバリューに基づいた表現 ●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 ●コアバリューの地域内理解・浸透	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マーケットイン視点でのクリエイティブ開発 ⑦コンテンツの体験価値を地域で理解・共有する仕組み ⑧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 ⑨ガイド・ランドオペレーター・コンテンツホルダーが連携したコンテンツ/ツアー開発 ⑩外貨獲得による地域還元の仕事づくり
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 ●高付加価値化ツアー造成に係るガイド・ランドオペレーター等の機能・役割の棲み分け	①既存ガイドの地域理解促進のための情報一元化 ②外部連携も想定した域内における新規ガイド参画および育成の促進 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 ⑤コアバリューを理解した即戦力ガイド強化 ⑥中長期的なガイド人材の底上げを図る仕組みづくり
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 ●ラグジュアリー車両の台数確保、英語/ホスピタリティ能力に長けたドライバーの確保および育成が必要 ●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タクシー会社等域内交通事業者における高付加価値層に対する対応力把握。 ③ドライバー人材の確保・育成の検討 ④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 ⑤移動手段も含めた新規コンテンツの開発
コネ	●旅行者を惹きつけるための「分かりやすいメッセージやコミュニケーション」 ●ファーストビジットにおけるゴールデンルートと松本高山の組み合わせ/セカンド・サードビジットの取り込み ●「滞在拠点」を核としたツアー・コンテンツの磨き上げおよび販売活動 ●販路形成におけるエリアとしての機能的な組織体制の検討	①組織体制のなかで、「マスタープランの推進に貢献する事業の実行主体」として「地域ランドオペレーター」を据えることを想定し、「高付加価値層を顧客に持つ旅行会社」との連携、関係構築 ②旅行者を惹きつける分かりやすいメッセージングやコミュニケーションの磨き上げ ③国内DMC/海外エージェントとよりリアリティを持った商品造成・販売の実行および関係構築・販路開拓の継続

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。



エンジンとなる観光産業の未来

宿泊業・旅行業 飲食・商工・農林水産・交通等の産業において高付加価値なサービスの提供・生産性の向上により

- 適正な対価收受 ●収益増 ●設備投資の増加 ●労働分配率の向上 ●各産業従事者の確保
- 利用の平準化（＝働き方の改善） 等が期待できる

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	452,500人	（2023年）	588,250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。

