



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

2025.03.31  
(第2版)

松本・高山 高付加価値な観光地づくり推進協議会

# 第2版の改訂箇所およびポイント

## 第1版→第2版における改訂のポイント

令和6年度実施した取組において、第1版で規定したコアバリューの平明化・具体化を核に、メッセージ/クリエイティブやツアー・コンテンツの造成等の事業を推進し、特に規定したコアバリューやクリエイティブ化については一定の評価を得た。一方、事業を具体化する中で、“ウリ・ヤド・ヒト・コネ・アシ”に係る施策および“マネジメント”に係る施策で、より現実的な課題やそれに対する方策が明確化したため、以下のポイントを基に改定を行うものとする。

### 【改訂のポイント】

- ①規定したコアバリューの有効性は確認できた一方、それらを対外的に表現していくことが必要
- ②コアバリューの魅力を伝えるためのヒトの育成が最重要であるが、特にガイドは組織、目的、スキル等が様々で現状既に増えつつある訪日客受入対応も並行するため、短期的にコアバリューを理解した高付加価値ガイドの育成と中長期的なガイド人材の底上げの仕組みづくりを両立させることが必要
- ③マーケットイン視点でのウリの磨き上げにおいて、必ずしも松本～高山を一気通貫で通り抜けるツアー開発に固執せず、コアバリューの根幹である山岳域をハブとしながら松本・高山両エリアと連携した取組の粒度を上げることで即効性のある販売実績に可能性を考慮。また、販売実績の構築における「地域ランドオペレーター」の組成・機能化を具体的に促進していく必要もある。
- ④高付加価値層を迎え入れるための滞在拠点（ヤド）の磨き上げにおいて、コアバリュー理解と合わせたマーケティング戦略の立案をより具体化していくことが必要
- ⑤高付加価値旅行者誘致による持続可能な観光地への発展を見据えた地域経営主体の構築について、成果目標（KPI/KGI）・マーケティング戦略・インナーブランディング等を具体化し、その主たる体制を明確化することで、誘客だけでなく地域内ステークホルダーの理解と巻き込みを加速させ、一体的な取組に昇華させていく必要
- ⑥地域の将来像と成果目標について、「持続可能な発展に向けた地域の未来」と「エンジンとなる観光産業の未来」の2つの視点からさらなる検討を行い、現実的にデータ採取が可能かどうか？という観点も含めた指標化が必要

### ＜具体的な改訂箇所＞ ※修正・加筆箇所は各ページ赤字にて記載

- P10.マスタートプラン策定主体・・・推進体制構造を追記
- P24.コアコンセプト（イメージ）・・・令和6年度作成したKey Creativeに変更
- P29,30.ウリ：現状の課題と取組方針・・・令和6年度事業を通じて顕在化した課題・方策を追記
- P32.ヒト：現状の課題と取組方針・・・令和6年度事業を通じて顕在化した課題・方策を追記
- P35,36.ヤド：現状の課題と取組方針・・・令和6年度事業を通じて顕在化した課題・方策を追記
- P38.アシ：現状の課題と取組方針・・・令和6年度事業を通じて顕在化した課題・方策を追記
- P40,41.コネ：現状の課題と取組方針・・・令和6年度事業を通じて顕在化した課題・方策を追記
- P42～44.地域の将来像と成果目標・・・令和6年度事業で実施した調査結果を反映

# 目次

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| I. マスタープラン策定方針                  | 3  |
| II. 松本・高山の地域価値整理                | 11 |
| III. 松本・高山におけるディスティネーションブランディング | 17 |
| IV. ブランディングを実行していくための課題および取組方針  | 25 |
| V. 地域の将来像と成果目標                  | 41 |
| VI. 推進体制（地域経営主体）の将来構想           | 48 |
| VII. 中期ロードマップ（2024～2030）        | 51 |

# I. マスタープラン策定方針

# はじめに

中部山岳国立公園南部地域を間に挟む松本～高山間は、明治初期には「筑摩県」として長野県南部から飛騨地方を含む1つの県でした。県庁は松本城に置かれ、支庁が高山陣屋に設置されましたが、その歩みはわずか5年程で第2次府県統合により長野・岐阜両県に分かれていきました。

しかしながら、松本～高山間には、野麦街道やブリ街道など、人と物資の交流は頻繁にあり、昭和28年に国道158号として施行されより人々の往来がしやすい環境が整備されていきました。

そのような背景の中、昭和46年には、中部山岳国立公園を絆に相互繁栄を誓い、松本・高山両市が姉妹都市提携の盟約を結び、今日に至っています。

そして、令和3年度には姉妹都市提携50周年の節目を迎え、両市民のさらなる交流の促進や、「**松本高山Big Bridge構想実現プロジェクト**」の推進により、国内外から選ばれ続ける持続可能な観光エリアとして手を携えながら取り組んでいくことについて共同宣言を行いました。

## 松本高山Big Bridge構想実現プロジェクト

中部山岳国立公園南部地域を中心に、松本市街地と高山市街地を繋ぐ行政区分にとらわれない横断的な地域を一つの観光圏として捉え、**多彩で上質な体験と滞在ができる魅力的な観光地経営**を地域関係者で組成するプロジェクトチームのメンバーで磨き上げていく構想。

エリア名称を【Kita Alps Traverse Route】と名付け  
一体的な旅作りとプロモーションを実施

### Kita Alps Traverse Route



### Kita Alps Traverse Route

#### 名称に込められた想い

国内では確立した「Kita Alps (北アルプス)」という固有名詞が世界に広がってほしい。そして、“山岳を横断する”という意味の「Traverse (トラバース)」というワードから、**3,000m級の山岳と80km圏内にある2つの都市圏を訪問するという特別感と特異性を感じてほしい。**

今後、プロモーションと具体的な商品造成に取り組んでいくため  
ロゴマーク決定

### Kita Alps Traverse Route

### Kita Alps Traverse Route

# 地域全体の高付加価値化に向けたこれまでの取り組み

地域の想いから立ち上げたプロジェクトの機運が高まる中、令和4年には松本市・高山市、観光団体、金融機関、交通事業者、医療機関等の多様な主体が参画して「松本高山 高付加価値な観光地づくり推進協議会」が設立し、プロジェクトの実現性を高めるとともに、

**特にインバウンドを中心とした地域全体の高付加価値化への取組がスタート。**

(松本・高山 観光が抱えていた課題)

もっと利用者呼び込みたい

客単価を上げたい

地域全体を高付加価値化したい

利用を平準化したい

etc…

2021年

**松本高山Big Bridge構想実現プロジェクト**

→PJチーム発足、取組や検討を進める

2022年

**松本高山 高付加価値な観光地づくり推進協議会**

→松本市・高山市、観光団体、金融機関、交通事業者、  
医療機関等の多様な主体が参画

**松本・高山 高付加価値な観光地づくり推進協議会 事業運営部会**

松本市・高山市・松本観光コンベンション協会・松本市アルプス山岳郷・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・アルピコホールディングス・名古屋鉄道・濃飛乗合自動車・信州未来づくりカンパニー・  
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

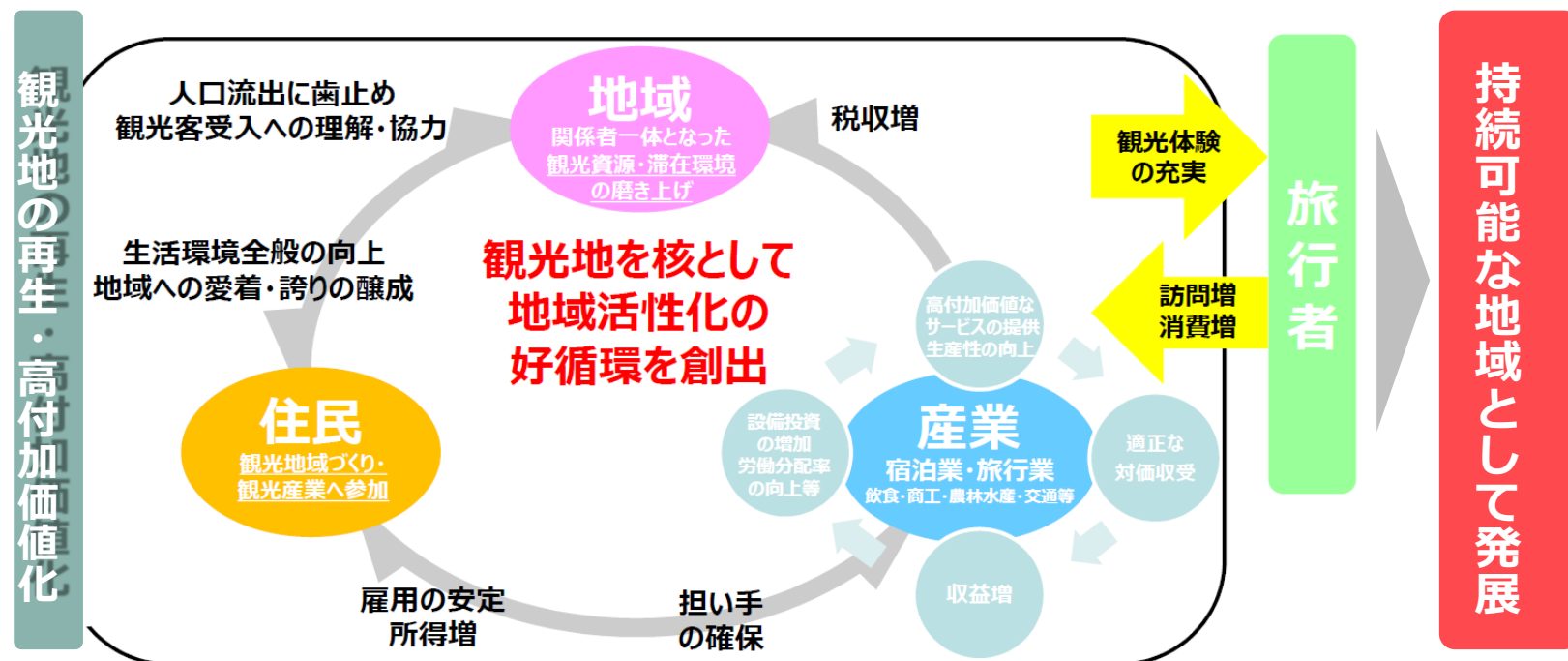
# 観光地の高付加価値化によって持続可能な観光地へ

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

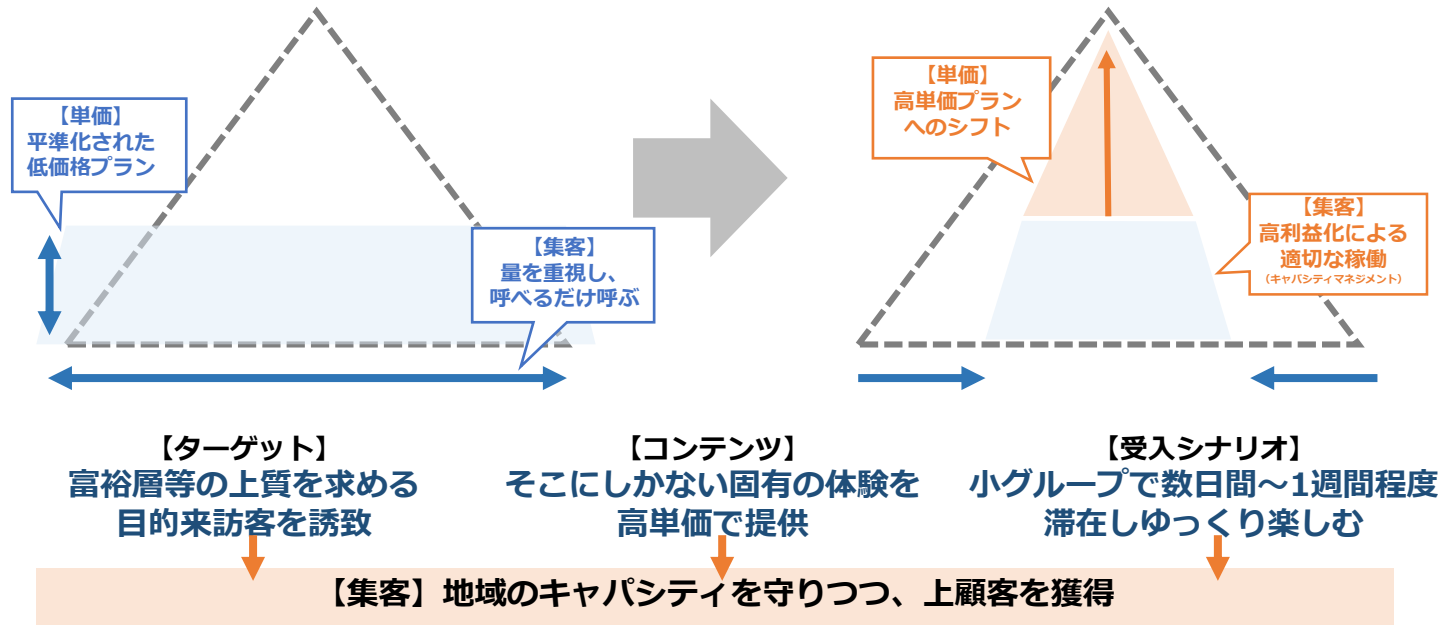
高単価客の誘致による  
適切な稼働の実現

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

従来の「量」を求めてきたモデルから

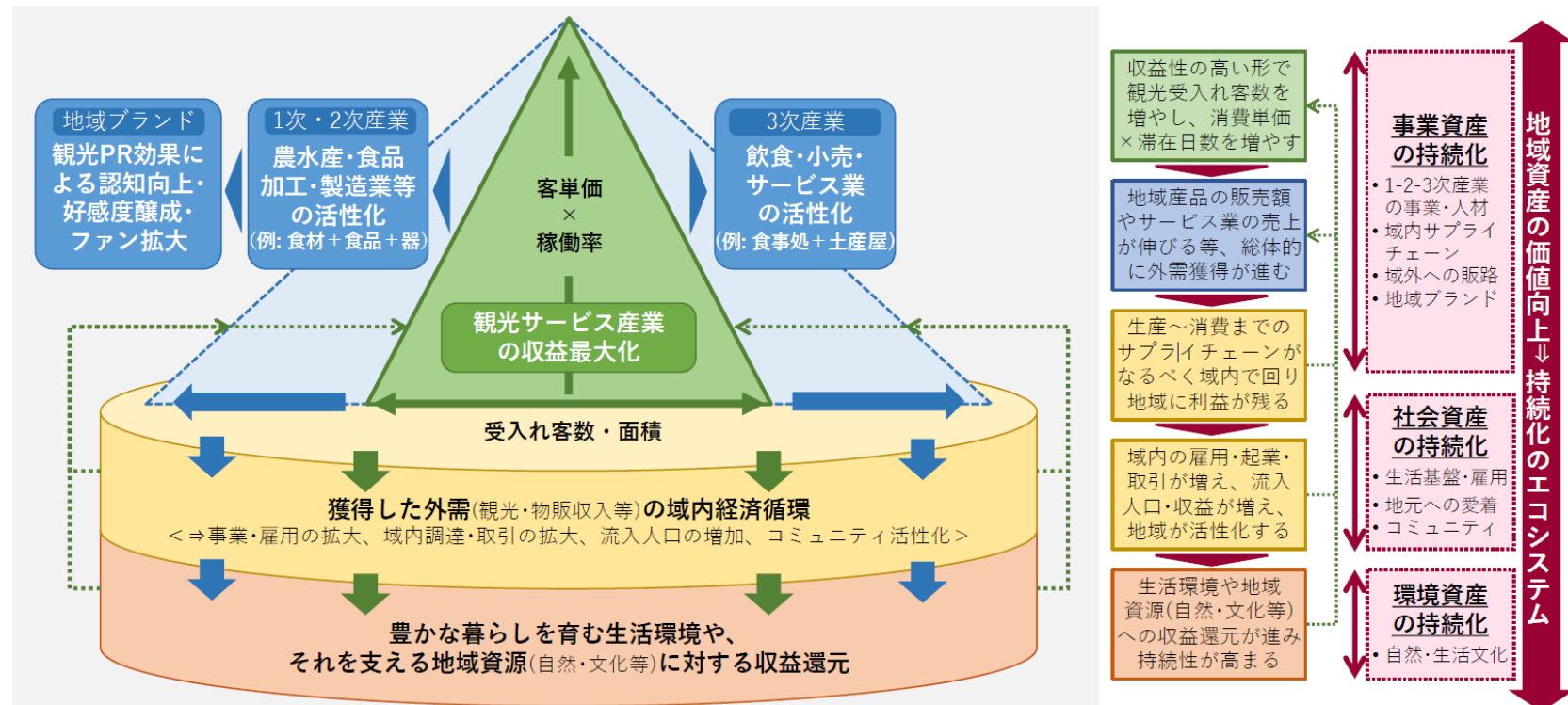
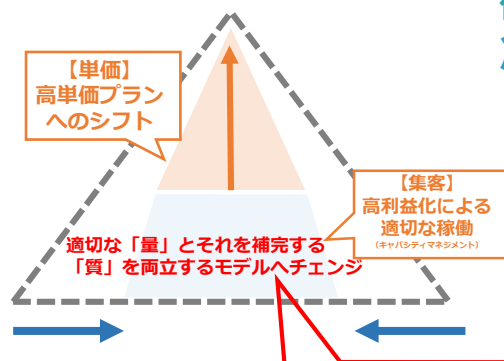
適切な「量」とそれを補完する「質」を  
両立するモデルへチェンジ



# 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：株式会社いげじま企画「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)



継続的なブラッシュアップ

＜マスタープランの骨子＞

見直して固める

見直して固める

見直して固める

#### 「目的」 の設計

##### ＜目指す最終ゴール＞

世界から選ばれる、  
誇りある持続可能な観光地  
Before/Afterの  
成果目標値の設定  
・ブランド価値向上  
・経済波及効果  
・人材/設備投資等の  
循環サイクル

#### 「価値」 の設計

(まずは5か年にて)

＜設計する価値基準＞  
地域で共通認識となるよう  
な観光事業化できる価値  
バリュー  
住まう価値  
×  
ベネフィット  
訪れる価値

#### 「サービス事業」 の設計

(まずは5か年にて)

＜設計する事業＞  
小規模滞在拠点・これと連  
携するツアー事業やサービ  
ス業態の設立・  
高度化プラン

サービス事業化、その広域ネットワーク化を  
実現するためのウリ・ヤド・ヒト・コネ・アシの  
要件整理⇒事業計画

#### 「成長プラン」 の設計

＜設計する成長プラン＞  
拠点・業態・サービスの拡  
張プラン、他産業への波及  
効果・経済循環サイクルの  
創出プラン

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】8社（行政・民間企業）

#### 【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
- 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
- 扉ホールディングス
- アルピコ交通
- 名古屋鉄道
- 濃飛乗合自動車
- 奥飛観光開発
- 信州未来づくりカンパニー
- wonfertrunk&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

### 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・進捗報告

### 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

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

## Ⅱ. 松本・高山の地域価値整理

# 歴史・文化等のファクトから見る価値（訪れる価値の原石）

## 松本・高山エリアの地域価値（コアバリューにつながる要素）

### 松本～高山のつながり

- 筑摩県
  - ・松本・高山は一時期（明治4年～9年）一つの行政区画
- 教育
  - ・長野の方は教育が熱心で高山に煥章学校ができる等教育の影響を多分に受けた
- 街道による松本～高山のつながり
  - ・飛騨から長野信州へ通ずる街道が三本
  - ・松本方面へは安房峠・野麦峠、安房峠は武田が入ってきた後は経済の道
  - ・江戸時代は魚と薬が流通（富山の薬：高山の間屋に入り松本方面へ出す）
  - ・江戸時代に主に通ったのは野麦峠
- 年取り魚／共通の文化圏（ぶり）
  - ・松本・高山はブリ。松本以北の信州は鮭。
  - ・高山市・松本市と富山市とのつながり
  - ・飛騨ブリ（経由地の名前を冠した魚）
- 道祖神信仰
  - ・松本の街の中に道祖神が建立されている／松本平、松本安曇野が質量ともに一番
  - ・集落境の塞ノ神
  - ・集落で伝染病などを止める役割の道祖神

### 高山

#### 高山市の特徴

- 飛騨山脈・白山連峰・北と南は崖で遮られた地形
  - ・飛鳥時代から飛騨の国として栄えた
  - ・吉城郡・大野郡・益田郡で構成／降雪量や雪質が異なる
  - 3種類の気候によって文化や生業が生まれた
- 高山祭
  - ・高山盆地の商人町の区域
- 道祖神信仰

#### 飛騨家具/飛騨の匠

- 木材（ナラ材など）の特徴
  - ・年輪が細かいのと黒と白い層の中で素晴らしい
  - ・飛騨の気候・風土と関係がある／寒暖の差があり冬場が長い
- 飛騨の匠
  - ・木目を見せること／素晴らしい木目が見えるように木どりをすること
  - ・匠としては木目を見せる・柱を少なくする／細かい柱はなくて気持ちのよい空間・大空間を作る
- 大工だけでなく分業でそれぞれ木に関わる職人が存在
  - ・江戸時代から分業
  - ・木を育てる人／枝打ちや木を切る人／山から川／土場へ出す人／川筏で流す人

### 北アルプス

#### 北アルプスの恵み

- 山の豊富な森林資源
- 乗鞍岳／乗鞍は信仰の山・霊山
  - ・近代以降、観光的なものも含めて人々が山に入る
- 鉄道もでき発展をして多くの人が山へ足を運ぶことになり経済的恩恵を受けることに
- 山に入った人がアルプスや上高地を宣伝（ウェストン等）
  - ・その結果、松本に多くの人が入るようになった
- 「木の神様」を祀る神社、伊太祁曽神社が12社
  - ・祭神は五十猛という木材の神様

#### 暮らし・精神性に密接する乗鞍岳

- 岐阜県側・長野県側で表情が異なる
  - ・岐阜県側は険しい壁
  - ・長野県側は裾が広くて一の瀬園地のような広い牧場
- 信仰の山として乗鞍は崇められた歴史
  - ・信仰だった山の時代があり、明治時代には岐阜県側からたくさんの方が乗鞍へ登った
  - ・長野県側と岐阜県側と両側に神社
  - ・ウェストンもイギリスの登山家も登っている
  - ・明治時代から乗鞍はいろんな方に崇められて現在がある
- 高山植物の宝庫／植生の垂直分布
  - ・松本と高山市は標高が似ていて500mから3,000mのところまで簡単に登れる
  - ・木や植物の数の多さが特徴
  - ・丘陵帯から山地帯、高山帯と1時間半ほどで目眩しく変わる植生がある

### 松本

#### 松本市の特徴

- 城下町／善光寺街道
  - ・善光寺の信仰の道として栄えた城下町
  - ・沿線ガイドブックが存在
- 四通八達の地
  - ・外から多くの人が来訪／古くから東西の交易が発達
- 学都
  - ・廃仏毀釈で廃寺となった建物を校舎に活用

#### 豊富な湧き水

- 湧き水が豊富な「水の都」
  - ・「ここが美味しい、あそこが美味しい」とファンが付いている
  - ・伝承井戸も存在
  - ・水路の確保も含めた城下町の設計
- 水が豊富で酒造りが盛ん

Sources: Esri, HERE, DeLorme, Intermap, increment P Corp., GEBCO, USGS, FAO, NPS, MRCAN, GeoBase, IGN, Kadaster NL, Ordnance Survey, Esri Japan, METI, Esri China (Hong Kong), swisstopo, MapmyIndia, © OpenStreetMap contributors, and the GIS User Community

# 歴史・文化等のファクトから見る価値（訪れる価値の原石）

## ポイント整理

- 善光寺街道で栄えた城下町・松本
  - 富山～高山～松本に至る複数のルート
  - 人の往来も多かった四通八達の地。道祖神の信仰も盛んに
    - 福を招き入れる側面（来客歓迎）と災いを防ぐ側面（地域を守る）
  - 北アルプスの恵：森林・木材
  - 幕府御用林（御用材）として保護された飛騨の森林
    - 分業化・専門化が進んだ（育てる～加工まで）
    - 木材を生かす技術（匠の技）：木材の特徴・個性を生かす
      - 目が詰まっている特徴を生かし、木目も見せる
  - 北アルプスの恵：水
  - その土地の特徴・個性を抽出物（エッセンス）である「水」
    - 土地土地で水の味わいが異なり、湧き水が豊富な松本では、それぞれの湧き水にファンが付くほどに
    - お酒の個性化に、その土地の水の味わいが影響（その土地でないと、その土地の地酒は生まれない）
    - 「日本酒の味わいは水で決まる」（大信州酒造ヒアリング）
  - 北アルプス（乗鞍）の特徴：信仰の対象でありながら、多様・多彩な面で人を惹きつける
    - 松本側と高山側で異なる顔を見せる →高山植物の宝庫／植生の垂直分布
- （循環の視点）
- 松本～高山をつなぐ街道
  - 北アルプス～木材（～高山）
  - 北アルプス（豊かな川の流れ）～水～酒という循環
  - 過去・歴史～現在～未来（文化の継承・発展・洗練化）文化と歴史を未来に継承する人がいる（前田大作氏、大信州酒造）

# 地域の事業者から見る価値（住まう価値の原石）

## 松本・高山エリアの地域価値（コアバリューにつながる要素）

### 来訪者を惹きつける価値

|             | 内容                                                                                                                  | 件数（※） |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 自然環境／季節     | 自然、自然環境                                                                                                             | 44    |
|             | アルプス山脈、北アルプス、上高地などの山々や景観                                                                                            | 44    |
|             | 温泉                                                                                                                  | 17    |
|             | 四季折々の風景など、四季を感じられる（雪景色など）                                                                                           | 6     |
|             | 人の手が入っていない、手つかずの自然                                                                                                  | 5     |
|             | 空気、水がきれい                                                                                                            | 2     |
|             | 清流や湧水が豊富                                                                                                            | 2     |
|             | サステナビリティ                                                                                                            | 2     |
|             | 環境保護、環境整備                                                                                                           | 1     |
|             | 動植物（ライチョウなど）                                                                                                        | 1     |
| 山岳          | 日本最高峰、世界に誇れる山脈                                                                                                      | 2     |
|             | 中部山岳国立公園という財産、中部山岳国立公園がある                                                                                           | 3     |
|             | 山岳都市                                                                                                                | 1     |
| アクティビティ     | アウトドアアクティビティ（スキー、サイクリング、フィッシングなど）                                                                                   | 12    |
|             | 登山、ハイキング                                                                                                            | 11    |
| 観光スポット      | 観光スポット（上高地ロープウェイ、新穂高ロープウェイ、乗鞍スカイライン、山岳リゾート、白馬など）                                                                    | 3     |
|             | 酒蔵                                                                                                                  | 2     |
| 文化・歴史       | 地域の文化や地域色、伝統文化                                                                                                      | 21    |
|             | 歴史的建造物、史跡、神社仏閣、社寺（松本城など）                                                                                            | 19    |
|             | 街並み、城下町                                                                                                             | 18    |
|             | 地域の歴史、歴史文化                                                                                                          | 8     |
|             | 地域の祭りや郷土芸能（高山祭りなど）                                                                                                  | 7     |
|             | 山岳文化、登山文化                                                                                                           | 3     |
| 特産品         | 食、食べ物                                                                                                               | 9     |
|             | 地元産の食材や特産品                                                                                                          | 8     |
|             | 飛騨牛、信州牛                                                                                                             | 4     |
|             | 伝統工芸品                                                                                                               | 4     |
|             | 日本酒                                                                                                                 | 1     |
| 食文化／ガストロノミー | 地域の食文化（ガストロノミーなど）                                                                                                   | 9     |
| 生活文化        | 地域の暮らしや生活文化（里山の暮らし、田舎の暮らし、いろいろのある暮らし、薪ストーブなど）                                                                       | 6     |
| 知名度         | 有名、知名度がある                                                                                                           | 4     |
| 周知や広報、情報提供  | イベントなどの告知、知名度アップのための広報、情報提供についての意見や要望                                                                               | 7     |
| 暮らしやすさ      | 交通の便や立地条件が良い、コンパクト                                                                                                  | 5     |
| 交通インフラ      | 交通手段やアクセス向上についての意見や要望                                                                                               | 3     |
| 新たな観光資源     | 新たな観光資源の開発についての意見や要望                                                                                                | 6     |
| ひと          | 地域住民の人柄、親しみやすさ、おもてなし                                                                                                | 4     |
| 癒し、やすらぎ     | 憩い、癒し、やすらぎ                                                                                                          | 2     |
| その他         | その他（日本の自然体験の再考、ミシュラン掲載店を増やす、クラフトイベントの常時開催、電線地中化等の景観などについての要望、谷、河川、里山の環境整備は必須、人材不足、高度なDX、IT環境の整備、キャッシュレス決済などのインフラ整備） | 9     |

（※）件数：地域内事業者アンケートにおける回答件数（2023年協議会実施調査・N=180）

# 地域の事業者から見る価値（住まう価値の原石）

## 松本・高山エリアの地域価値（コアバリューにつながる要素）

### エリアの魅力

|                | 内容                                                                                                                          | 件数（※） |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 自然環境／季節        | 自然、自然環境、自然が豊か                                                                                                               | 49    |
|                | アルプス山脈、北アルプスなどの山々や景観                                                                                                        | 32    |
|                | 温泉                                                                                                                          | 14    |
|                | 春の桜、夏の新緑、秋の紅葉、冬の雪といった四季折々の風景など、四季を感じられる                                                                                     | 9     |
|                | 気候（夏でも冷涼な気候）                                                                                                                | 7     |
|                | 空気、水がきれい                                                                                                                    | 7     |
|                | （観光地などの）環境整備                                                                                                                | 5     |
|                | 自然との共生、自然と共存                                                                                                                | 4     |
|                | 日本の原風景                                                                                                                      | 2     |
|                | 田園や農村の風景                                                                                                                    | 2     |
|                | 秘境                                                                                                                          | 2     |
|                | 清流や湧水が豊富                                                                                                                    | 2     |
| 観光スポット／アクティビティ | 登山やアウトドアスポーツが楽しめるアクティビティ                                                                                                    | 4     |
|                | （豊富な）観光資源、観光スポット（上高地ロープウェイ、新穂高ロープウェイ、乗鞍スカイラインなど）                                                                            | 3     |
| 文化・歴史          | 地域の文化や地域色、伝統文化                                                                                                              | 18    |
|                | 歴史的建造物、史跡、神社仏閣、社寺                                                                                                           | 13    |
|                | 街並み                                                                                                                         | 12    |
|                | 地域の歴史、歴史文化                                                                                                                  | 9     |
|                | 地域の祭りや郷土芸能                                                                                                                  | 7     |
|                | 山岳信仰や登山文化                                                                                                                   | 2     |
| 食文化／特産品        | 地元産の食材や特産品、伝統工芸品等                                                                                                           | 17    |
|                | 地域の食文化（ガストロノミーなど）                                                                                                           | 8     |
| 暮らしやすさ         | 交通の便や立地条件が良い                                                                                                                | 4     |
|                | コンパクト、暮らしやすい                                                                                                                | 3     |
| 温かいおもてなし       | 地域住民の温かいおもてなしや親しみやすさ                                                                                                        | 7     |
| 交通インフラ         | 交通手段やアクセス向上についての意見や要望                                                                                                       | 5     |
| 新たな観光資源の開発     | 新たな観光資源やアクティビティの開発についての意見や要望                                                                                                | 3     |
| その他            | その他（賑わい、知名度、非日常体験、住みやすい街づくりの提案、若者の意見や活性化につながる意見の聴取、公共機関のコミュニティ保護、自然環境保護、エネルギー開発や大規模開発による自然破壊の抑制、安全性、憩い、癒し、インバウンド客の推進、街の賑わい） | 13    |

（※）件数：地域内事業者アンケートにおける回答件数（2023年協議会実施調査・N=180）

# 地域の事業者から見る価値（住まう価値の原石）

## 松本・高山エリアの地域価値（コアバリューにつながる要素）

### 地域におけるコアバリューを形成しているもの

|         | 内容                                            | 件数（※） |
|---------|-----------------------------------------------|-------|
| 観光スポット  | 上高地                                           | 18    |
|         | 北アルプス                                         | 16    |
|         | 温泉、温泉旅館（乗鞍温泉、奥飛騨温泉、浅間温泉）                      | 13    |
|         | 松本城                                           | 11    |
|         | 乗鞍岳                                           | 7     |
|         | 滝、湧水（宇津江四十八）                                  | 6     |
|         | 乗鞍スカイライン                                      | 2     |
|         | 美術館、博物館                                       | 2     |
|         | スキー場                                          | 2     |
|         | 街道（鎌倉街道・ぶり街道、位山街道）                            | 2     |
|         | 旧開智小学校                                        | 2     |
|         | 道の駅                                           | 2     |
| アクティビティ | 登山、トレッキング（山岳スポーツ）                             | 7     |
|         | サイクリング、ヒルクライム、ガッタンゴー（乗鞍高原のサイクリング）             | 3     |
|         | 大自然の散策、ウォーキング（里山ウォーキング）                       | 3     |
|         | 地域のアクティビティ                                    | 3     |
|         | ラフティング                                        | 2     |
| 文化／伝統   | 高山祭                                           | 24    |
|         | 祭り（神岡祭り、古川祭、のんべい、播隆祭、かまくら祭り、桜祭り、播隆祭、青山様、そば祭り） | 17    |
|         | 古い街並み                                         | 13    |
|         | 木工、飛騨木工                                       | 8     |
|         | 伝統工芸品                                         | 7     |
|         | 松本民芸家具                                        | 6     |
|         | 民話、神話、古代史                                     | 6     |
|         | 獅子舞（へんべとり）                                    | 6     |
|         | 音楽、オーケストラ                                     | 5     |
|         | 伝統・郷土芸能                                       | 4     |
|         | あめ市                                           | 4     |
|         | 松本ぼんぼん                                        | 4     |
|         | 日本のアルピニズム発祥                                   | 4     |
|         | 飛騨家具                                          | 3     |
|         | 朝市                                            | 3     |
|         | 伝統の継承                                         | 3     |
|         | 地域の文化、風習                                      | 2     |
|         | 鶏芸                                            | 2     |
|         | 信仰（日抱き信仰、秋葉様）                                 | 2     |

|               | 内容                                                             | 件数（※） |
|---------------|----------------------------------------------------------------|-------|
| 自然／景観         | 自然、大自然                                                         | 8     |
|               | 北アルプスの自然、景観                                                    | 4     |
|               | 自然景観                                                           | 4     |
|               | 登山文化、山文化                                                       | 4     |
|               | 山、山岳域                                                          | 3     |
|               | 田舎、田園の風景や景観                                                    | 3     |
|               | 星空                                                             | 2     |
|               | 水や空気                                                           | 2     |
| 地域の歴史／歴史的な建造物 | 動植物                                                            | 2     |
|               | 神社仏閣、社寺（千光寺、高山神社、村上神社、日枝神社、桜山八幡宮）                              | 9     |
|               | 地域の歴史                                                          | 4     |
|               | 化石                                                             | 3     |
|               | 城下町、町屋                                                         | 2     |
|               | 金森長近                                                           | 2     |
|               | 文化遺産                                                           | 2     |
| 食文化／特産品       | 特産品（味噌、味噌蔵、飛騨牛、漬物、高山ラーメン）                                      | 5     |
|               | 地域の食文化                                                         | 4     |
|               | 地酒                                                             | 3     |
|               | 蕎麦                                                             | 3     |
|               | 地域の食材                                                          | 2     |
| コミュニティ／イベント   | 地域住民の人柄、親しみやすさ、おもてなし                                           | 7     |
|               | 地域のイベント（クラフトフェア、あつ鍋イベント、年中行事）                                  | 4     |
|               | 祭りに関与する人々                                                      | 2     |
| その他           | その他（砂防施設等の社会資本との相乗効果、10年先、ロケ地やメディアの舞台、地元の商店街のシャッター街を高山らしい町並みに） | 4     |

（※）件数：地域内事業者アンケートにおける回答件数（2023年協議会実施調査・N=180）

### Ⅲ. 松本・高山における ディステイネーションブランディング

---

# 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の整理

## <価値のファクト> 専門家ヒアリングより

街道で栄える  
四通八達の風土  
道祖神信仰

来客歓迎と地域を守る両面での信仰

### 北アルプスの恵み（森林・木材）

木材の特徴・個性を活かす文化  
暮らしの中での分業化（産業化）  
幕府御用林・飛騨  
藩の御用杉・北アルプス

### 北アルプスの恵み（水）

その土地の特徴・個性を表す水（伏流水）  
日本酒の味わいは水で決まる  
飛騨・松本両エリアの信仰の対象・乗鞍岳  
高山植物の宝庫  
植生の垂直分布

## <住まう価値> 事業者アンケート/WSより

自然はリスペクトの対象  
雄大な自然との距離が近い  
（コンパクトさ）  
美しい水と育まれた美味な食材  
夏の冷涼さ  
冬の雪  
四季折々で変化する風景

暮らしを作るという楽しみ  
松本城・高山祭等の文化遺産  
古くから続く祭りや伝統芸能  
（獅子舞）  
歴史ある小規模な街並み  
登山文化が根ざしている  
温泉が豊富にある  
再生可能エネルギー設備の充実

おもてなしの心  
文化を継承する努力、団結力  
住民の温かさ  
自然を綺麗に保つ努力

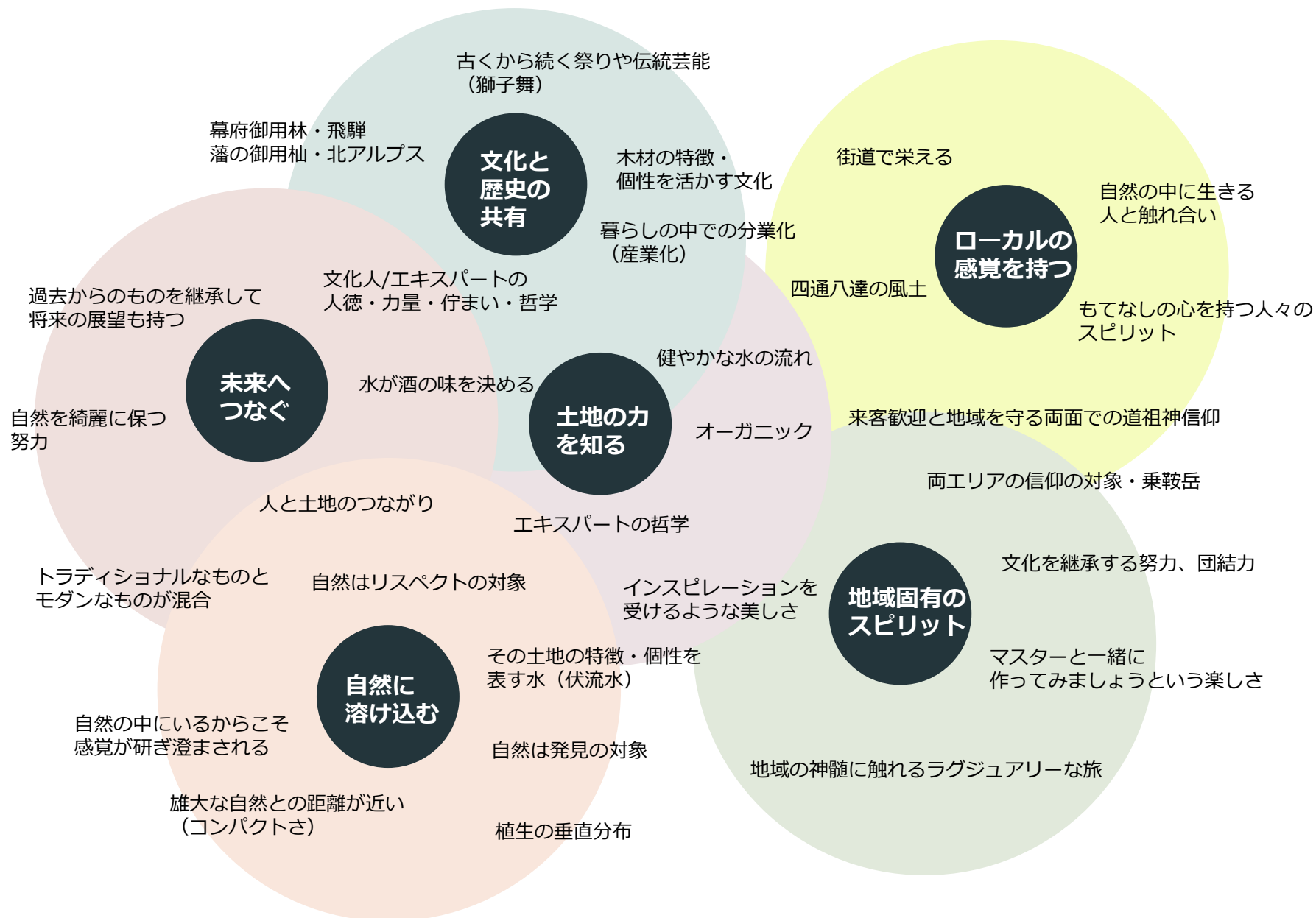
## <訪れる価値> 外部専門家より

自然は発見の対象  
Crisp Vibes  
とてもきれいな空気  
東京からの簡単なアクセス（松本）  
オーガニック  
健やかな水の流れ  
ローカルな感覚を得る  
現地の人々とも接する体験

高価・超高級ではない、地域の神髄に触れるラグジュアリーな旅  
文化人/エキスパートの人徳・力量・佇まい・哲学  
過去からのものを継承して将来の展望も持つ  
トラディショナルなものとモダンなものが混合  
インスピレーションを受けるような美しさ

自然に溶け込めた食事  
マスターと一緒に作ってみましょうという楽しさ  
Rustic / Holistic / Local  
Exclusive access to rural Japan  
Inspirational  
もてなしの心を持つ人々のスピリット  
自然の中に生きる人と触れ合い  
登山文化、山岳文化の歴史の共有  
自然の中にいるからこそ感覚が研ぎ澄まされる人と土地のつながり

# 概念のカテゴライズ／キーワード抽出



＜仮説＞ 中部山岳国立公園を起源とした“Japanese Alpine Circular System”共創  
日本の尾根が抱く森、雪、溢れる水と共にある生活  
～街道、城下町などが育んだ包摂性の高い社会、文化、歴史的景観～

## ＜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た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杉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・個性を水が育んできた。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当たりにできる。

+

+

## ＜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

仮説の大きな方向性についての裏付けができた上で・・・

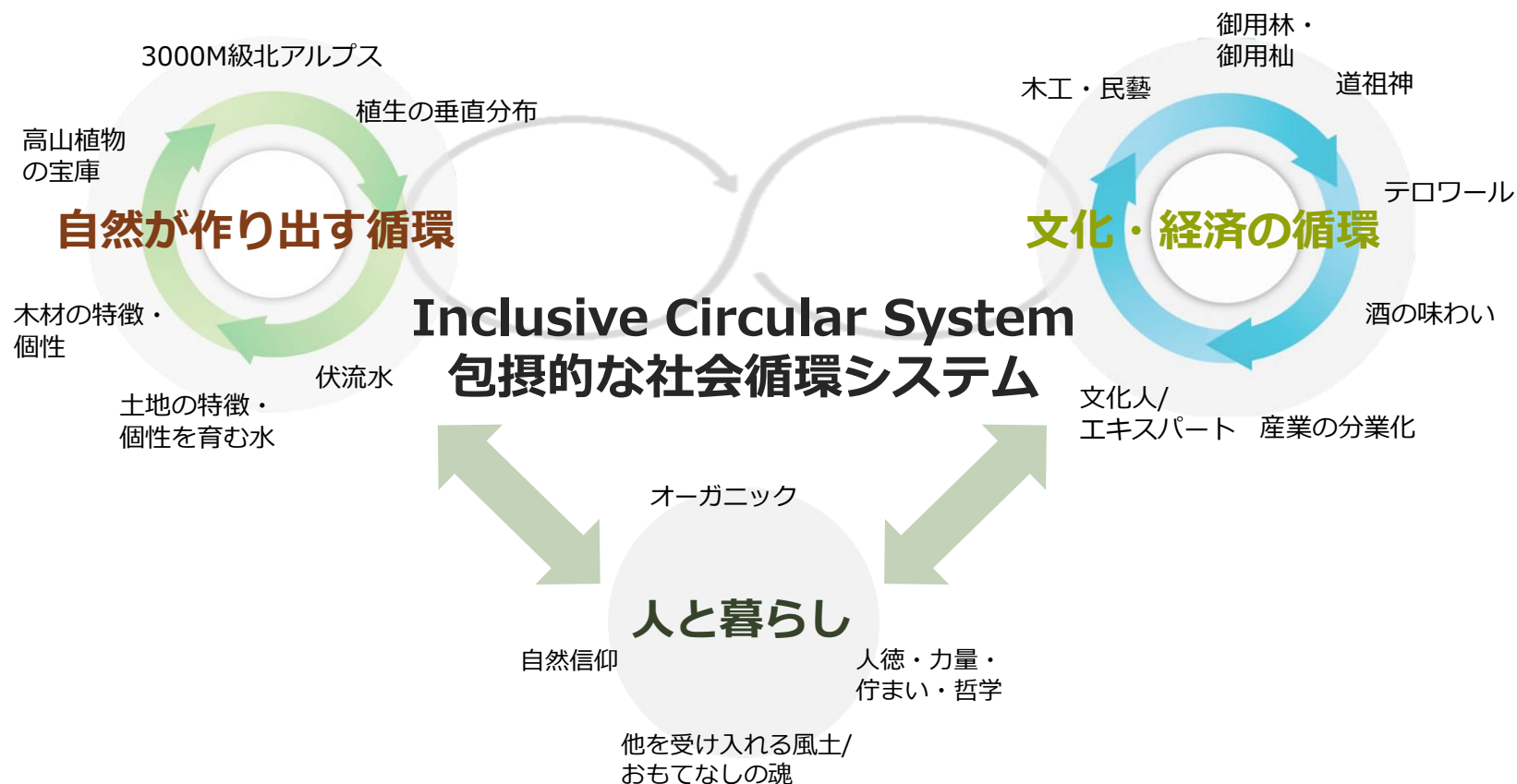
## “Japanese Alpine Circular System”

をさらに言語化すると

**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。



**➡ 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."

とは、直訳するなら「息をのむような自然。終わりのなきアルプスの冒険。」

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.

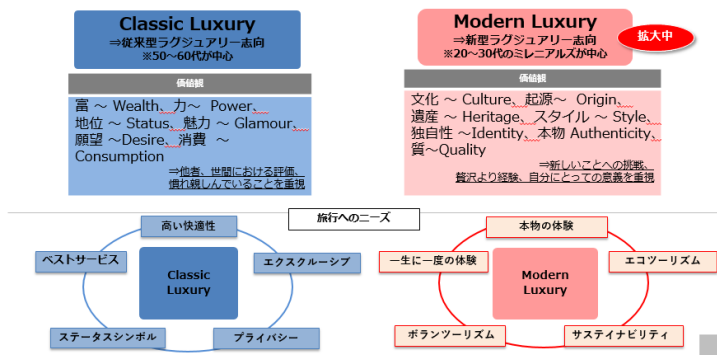
# ターゲット像

## “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基本ターゲットを規定

＜高付加価値旅行者のインサイト＞（JNTO:2020富裕旅行市場調査より）

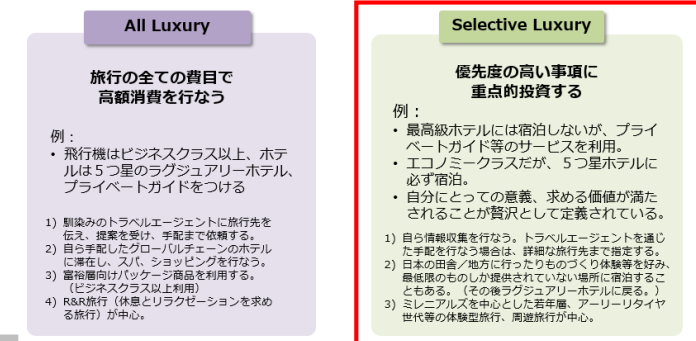
### 高付加価値旅行者の志向（マインドセット）

「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。



### 高付加価値旅行者の消費性向（旅行タイプ）

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、山や森を経済資源と捉えてきた欧米的価値観とは一線を画したこの地域独自のものであり、サステナビリティや地域還元への意識が高い「Modern Luxury層」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、現状の松本・高山両市街地に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ジブな体験として成立させることで、ロングステイや消費単価の底上げに寄与できる「Selective Luxury層」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もつ。

（※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）

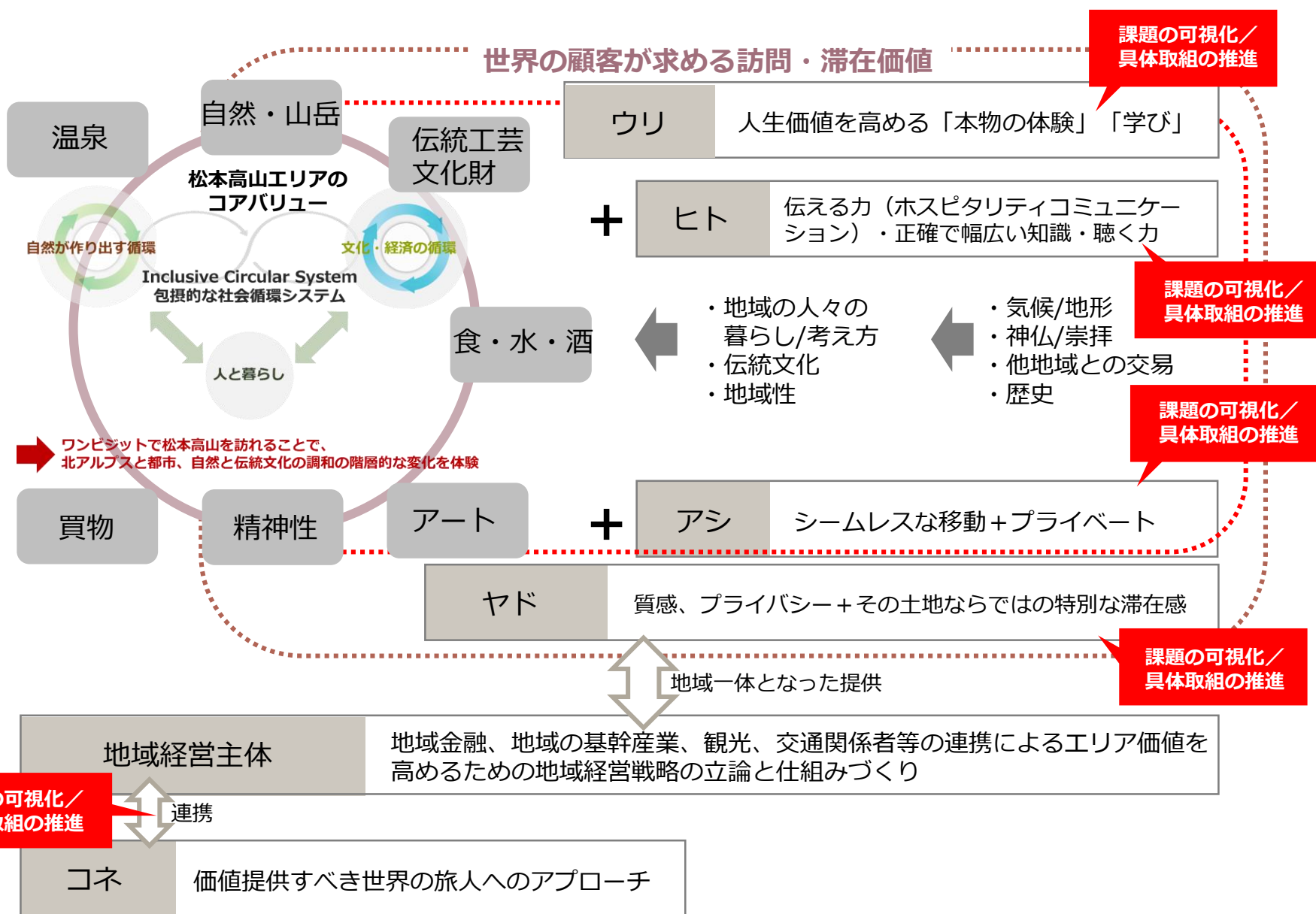
## 松本・高山エリアにおけるターゲット像

- 「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の意識、③その土地ならではの & 自分ならではのエクスクルージブな滞在意欲が高い層

## IV. ブランディングを実行していくための 課題および取組方針

---

# コアバリューを軸とした具体取組の推進



# ウリ

## 現状の課題と取組方針

# ウリ：現状の課題と取組方針

## 「ウリ」の“磨き上げ”にかかる課題からの方策および具体施策

| 課題                      |                                         | 方策                                 | 具体施策（案）                                                                       |
|-------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 高付加価値既存コンテンツの磨き上げにかかる課題 | インバウンドニーズを意識したコンテンツの精緻化                 | ①インバウンドも含めた観光ニーズの全体把握              | ●協議会等の横断組織によるインバウンドのニーズ把握・分析調査の継続実施                                           |
|                         | コンテンツの体験価値をさらに深堀し、参加者へ伝えていくこと           | 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 | ●既存コンテンツにおける参加者アンケートの実施推奨および情報共有<br>→情報共有のための継続的なコンテンツ事業者による分科会の実施            |
|                         | 他のコンテンツや地域を意識したつながりやストーリー化              | ③来訪者／エージェントへの一元的な情報発信              | ●各地域および松本高山エリアにおけるインタープリター計画の策定                                               |
|                         |                                         | ④既存コンテンツの継続的な評価・検証実施               | ●コンテンツ情報の一元化・問い合わせおよび販売窓口の設置<br>→地域ランドオペレーション機能                               |
|                         |                                         | ⑤移動手段も含めた新規コンテンツの開発                | ●Kita Alps Traverse Routeサイトの拡充・情報発信                                          |
|                         | コアバリューに基づいた滞在体験の魅力表現<br>（コミュニケーションデザイン） | ⑥マーケットイン視点でのクリエイティブ開発              | ●モニターツアー/FAMトリップ等による商品検証（インスペクション）の実施<br>●具体ツアー商品・タリフに合わせたコミュニケーションクリエイティブの開発 |

# ウリ：現状の課題と取組方針

## 「ウリ」の“開発”にかかる課題からの方策および具体施策

| 課題                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 方策                                                                                                                                                                                                                                                                                | 具体施策（案）                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div data-bbox="67 475 106 1143">ポテンシャル素材をコンテンツ開発するための課題</div> <div data-bbox="160 368 533 465">コンテンツの体験価値を可視化し、周辺事業者同士で連携して取り組むこと</div> <div data-bbox="160 608 571 736">コンテンツの魅力を伝えるため、元となる要素（地域資源）とのつながりを感じさせる＝体感・体験の開発・情報発信</div> <div data-bbox="160 898 533 961">コンテンツを実施するための仕組み・協力関係の醸成</div> <div data-bbox="160 1169 504 1199">コアバリューの理解・浸透</div> | <div data-bbox="678 398 1097 468">①コンテンツの体験価値を地域で理解・共有する仕組み</div> <div data-bbox="678 559 1097 666">②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</div> <div data-bbox="678 731 1097 876">③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</div> <div data-bbox="678 926 1097 996">④外貨獲得による地域還元の仕組みづくり</div> | <div data-bbox="1172 385 1802 454">●事業者連携による相互コンテンツ体験会・コンテンツ勉強会・意見交換会</div> <div data-bbox="1172 524 1779 666">●コンテンツの魅力を追体験できるコンテンツの提供<br/>→ツアー展開しているものであれば、伝え過ぎない工夫も必要</div> <div data-bbox="1172 711 1779 853">●地域の現状に即したランドオペレーター組織の組成およびガイドとの連携<br/>→高付加価値層を迎え入れるための持続可能な観光地づくりの取組</div> |

# ヒト

## 現状の課題と取組方針

# ヒト：現状の課題と取組方針

## 「ヒト」の磨き上げ・育成にかかる課題からの方策および具体施策

| 課題                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 方策                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 具体施策（案）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div data-bbox="57 301 127 1312">高付加価値既存コンテンツ提供するためのヒト・仕組みに関わる課題</div> <div data-bbox="144 301 589 544">人材の不足・育成・専門性の底上げ</div> <div data-bbox="144 558 589 801">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</div> <div data-bbox="144 815 589 1058">地域における仕組み・ルール整備／円滑に進めるために必要な要件</div> <div data-bbox="144 1072 589 1312">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</div> | <div data-bbox="672 396 1101 472">① 既存ガイドの地域理解促進のための情報一元化</div> <div data-bbox="672 486 1101 601">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</div> <div data-bbox="672 615 1101 808">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</div> <div data-bbox="672 822 1101 898">④ スポットガイドとして地域住民・事業者の巻き込み</div> <div data-bbox="672 912 1101 988">⑤ コアバリューを理解した即戦力ガイド強化</div> <div data-bbox="672 1002 1101 1078">⑥ 中長期的なガイド人材の底上げを図る仕組みづくり</div> | <div data-bbox="1188 339 1821 1258"><ul style="list-style-type: none"><li>● ガイド育成事業とランドオペレーターが連携した高付加価値化ツアー造成／適切なキャパシティコントロールの実施</li><li>● 既存ガイドへの定期的な情報提供の仕組みの構築と公認ガイド制度への着手検討</li><li>● 北アルプストラバースガイド協会（仮称）の設立準備</li><li>● 実践的ガイド育成研修の実施</li><li>● ガイド団体/地域住民の相互研修・相互理解および参画促進を目的としたコンテンツ体験相互研修イベントの実施（地域理解の促進）</li><li>● スルーガイドの確保と育成協力</li><li>● OJTシステムによるガイドデビューの機会創出</li><li>● 有用な外部研修と当該地域のアクティビティ技術向上の実践訓練をリスト化</li><li>● 他国の高付加価値化ツアーまたはアドベンチャーツーリズム、SIT等を経験した地域ガイドの増加</li><li>● 高付加価値ツアー企画・開発・運用</li></ul></div> |

# ヤド 現状の課題と取組方針

# ヤド：現状の課題と取組方針

## 松本・高山エリアを牽引する理想のヤドの構成要素を抽出

環境省「国立公園における滞在体験の魅力向上のための  
先端モデル事業」と連携（事業の解説は参考資料に掲載）

収益性の高い形で観光受入れ客数を増やし、消費単価×滞在日数を増やす

地域産品の販売額やサービス業の売上が伸びる等、総体的に外需獲得が進む

生産～消費までのサプライチェーンがなるべく域内で回り地域に利益が残る

域内の雇用・企業・取引が増え、流入人口・収益が増え、地域が活性化する

生活や地域資源（自然・文化等）への収益還元が進み持続性が高まる

### 松本・高山エリアならではの魅力・特徴を活かし、そこに訪れた旅行者だけに特別な体験を提供する

→ **3,000m級の山岳景観**（登山者のみが見ることができる絶景、視点場からの眺望・景観美、市街地からの山々の眺め）、北アルプスの恵み（森林、木材）、木工・民藝、北アルプスの山々がもたらす伏流水（湧水、日本酒をはじめとした酒文化）、古くから続く祭りや伝統芸能、森と水と伝統文化とのつながり、歴史ある街並み、豊富な温泉と湯治の歴史・文化、高山植物の宝庫（生物多様性）、登山文化（日本アルピニズム発祥の地、山小屋文化）、自然への信仰等

### その人自身の価値観や自己の内面に変化をもたらす宿泊体験を提供する

→ **本物に触れることで五感が活性化されること**（歴史的建造物への宿泊、山小屋を拠点とした登山・宿泊体験、民芸品や伝統工芸そのもののや過程に触れる、祭りや伝統芸能とアートのコラボレーション、自然から得るインスピレーション等）  
→ 自己の再発見につながる時間の過ごし方（本屋への宿泊、哲学カフェ、アートの活用等）

### 北アルプスの森や水の恵みを活かした一貫したコンセプトのもと、ヤドの建築や設え、調度品等で特別感のある滞在空間を演出する【ハード】

→ 国立公園の雄大な自然を感じられる客室、建築資材に地場産材を使用（認証制度）、アートとしての木工・民藝等を活かした空間演出、調度品は飛騨職人による工芸品など、**ハードの地産地消**

### 地域ならではの食文化（季節特有の食材、固有の食文化等）を味わい、楽しめるようにする【ソフト】

→ 飲食やお土産に地元食材を活用する（背景やこだわりを伝える）、ローカルガストロノミー、ソムリエによる酒造巡り、ペアリングで地元食材と酒の魅力を伝えるなど、**ソフトの地産地消**

### 地域の語り部として、地域固有の自然・文化の魅力を旅行者に伝える

→ 自然・文化を背景とした場や宿の歴史・価値を宿泊者に伝える **インタープリテーション**（氷壁の宿、共同湯の文化体験、温泉文化等）  
地域の特性を熟知した **コンシェルジュサービス**（ガイドや飲食店手配など）で旅行者の興味関心やニーズに柔軟に対応する

### 地域の自然環境や文化を継承する作り手、伝え手、場所とつながり、旅行者に本物の交流や体験を提供する

→ プロの山岳ガイドによる旅行者のレベルに応じた案内、宮大工の技巧見学等の宿泊者限定ツアー、五色ヶ原の森での少人数限定ガイドツアー等など、**地域が持つ本物の体験の提供**

### 産業の継承・活性化、後継者の育成、新たな雇用創出等を通じて、地域課題を解決し、地域社会の持続性に貢献する

→ 持続的な農業に資する価格での買い取りや地域資源のブランディングによる付加価値向上（地域材の認証制度等）、ヤドで使用しているモノを宿泊者が購入できる仕組み（飛騨家具をヤド経由で注文、ヤドで提供している食材の加工品や酒類の販売等）、伝統工芸の後継者の育成・確保（ヤドを通じた伝統工芸等の普及・継承）、ヤドのコンセプトに合わせた新規商品開発（アメニティ、お土産等）を通じた雇用創出など、**地域産業の持続性につなげる仕組みの提供**

### 環境配慮の取組を推進し、サステナブルな観光地づくりに貢献する

→ 再エネの活用（温泉熱、小水力）、脱炭素（川の水を利用した館内冷房等）、脱プラ（使い捨て容器の廃止）、マイカー規制、地域材の薪ストーブ、持続的な木材利用、滞在を通じて **環境保全に対する新たな気付きを与える仕組み等**

### 事業費あるいは旅行者から協力金を徴収し、滞在体験の基盤となる地域固有の自然環境や文化の保全・継承や持続可能な利用に還元する

→ 北アルプストレイルプログラム、乗鞍高原トレイルズ、寄付型商品など、**地域への経済的還元につながる仕組みの提供**

### 宿泊施設を中心に周辺地域で面的な魅力の向上を図り、地域社会の維持・継承に寄与

→ ヤド滞在与合わせて地域を周遊する拠点の整備、ヤドの新規開業やリニューアルを契機に他事業者による飲食・物販等の新規進出が進むことで **面的魅力向上・地域経済活性化につながる**

# ヤド：現状の課題と取組方針

環境省「国立公園における滞在体験の魅力向上のための  
先端モデル事業」と連携（事業の解説は参考資料に掲載）

## 理想のヤドを実現するための課題と具体的な方策

| テーマ                       | 課題                        | 方策（取組方針）                                       |
|---------------------------|---------------------------|------------------------------------------------|
| 3,000m級の山岳景観              | ・ 3,000m級の山岳景観を一望できる場づくり  | ・ 持続可能なエリア開発となるような戦略・組織                        |
|                           | ・ 松本～高山間の移動にかかる時間の解消      | ・ 移動手段の多様化／中間コンテンツの磨き上げ／周遊につながるスポットを増やす        |
| 北アルプスの恵み（森林、木材）／<br>木工・民藝 | ・ 現地木材（工事での発生林・伐採木・流木）の活用 | ・ 現地調達にかかるマネジメントの仕組み<br>国立公園統一デザイン等の現地木材のブランド化 |
| 北アルプスの山々がもたらす伏流水          | ・ 集落の上水など水の価値を伝える         | ・ 水の価値を理解してもらうための価値の掘り下げ                       |
| 古くから続く祭りや伝統芸能             | ・ 集落の祭りや伝統芸能の保存と観光客へ向けた発信 | ・ 域外の方の協力で継承、外国人の日本文化に対する理解度をふまえた発信の工夫         |
| 森と水と伝統文化とのつながり            | ・ 特にインバウンドへの伝え方           | ・ 酒の違いを食事とのペアリングで伝えるなどの工夫                      |
| 豊富な温泉                     | ・ 温泉や温泉熱の活用               | ・ 広域での利活用、地域の合意形成、他の温泉地との差別化                   |

# ヤド：現状の課題と取組方針

環境省「国立公園における滞在体験の魅力向上のための  
先端モデル事業」と連携（事業の解説は参考資料に掲載）

## 理想のヤドを実現するための課題と具体的な方策

| テーマ | 課題                             | 方策（取組方針）                                                                    |
|-----|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| その他 | ・ 松本高山の旅をつなぐ仕組み                | ・ エリアごとに地域のコンテンツに精通したコンシェルジュの配置／<br>ワンストップ窓口等の価値を伝えられる人につなぐ仕組みなど            |
|     | ・ 松本高山の価値の共有・<br>一体的なエリアとしてのPR | ・ ヤドと他業種をつなぐ専門者が必要／ 共通の目標・ターゲットを設定した上でそれぞれが高付加価値化を目指す／お互いを知るための勉強会・交流会から始める |
|     | ・ 生産性向上と高付加価値化の両立              | ・ 地域全体でのスタッフ育成／<br>デジタル技術活用国内外からの人財誘致（各分野のエキスパートが必要）                        |
|     | ・ 高付加価値への転換への不安                | ・ 過去の成功体験からの脱却<br>（リピーターが離れることへの不安をもつ事業者の巻き込む）                              |
|     | ・ アートの活用や歴史・技術の伝承              | ・ アートを活用した企画をすることで<br>芸術家とつながる／テーマ設定のもと松本・高山の職人や芸術家をつなぐ／モノをつくる過程や人を見せる      |

# アシ 現状の課題と取組方針

# アシ：現状の課題と取組方針

## 課題

- 一次交通：新幹線、特急列車について、外国人有識者ヒアリングでは、特に不満の声も聞かれず、評価されていたものの、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、詳細を確認する必要がある。
- 二次交通：タクシーについては、高付加価値層に対する対応力として域内ラグジュアリータクシーの活用が現状においては最も有効。  
→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
- 域内移動手段が限定され、二次交通（域内交通）の拡充が必要  
→ヤド・アシ分科会参加者から、域内移動手段が、ほぼタクシー、ハイヤーに限定されるとの声

## 取組方針 方策

- 一次交通：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  
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調査
- 二次交通：タクシー会社等地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。  
→（把握する内容）車両の台数、機能、ドライバーの対応力等
- ドライバー人材の確保・育成の検討
- シームレスな移動の可能性検証：計画されているバスの新路線についての実証実験  
計画しているバスの新路線について、詳細検討をおこなう際に実証実験等が必要になる  
・エリア内の想定路線（ルート）を周遊ルートとして試験的に運行することで、その可能性を探る。
- 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  
上高地等の山岳域におけるプライベートジェット、ヘリコプター活用の可能性についての検討  
移動手段も含めた新規コンテンツの開発

# コネ 現状の課題と取組方針

# コネ：現状の課題

## 課題

- 高付加価値旅行者を顧客にもつ旅行会社に対して、コアバリューを踏まえて試験的に造成したツアーを実際に体験してもらいその評価をもらった結果、コアバリューの概念自体は旅を通じて感じるができる一方、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」には課題がある。
- また、エージェントを通じて訪日観光を楽しむ高付加価値旅行者は、ファーストビジットではほとんどが東京～金沢～京都へ抜けていくゴールデンルートを選択するため、そのルート上に松本-高山をどのように組み込んでいくかは課題。セカンド・サードの訪日客へのアプローチも考慮していく必要がある。
- 国内DMC/海外エージェントにとって、体験内容が魅力的であってもまず手配を求めるのが滞在拠点であり、その拠点を軸にお客様のニーズに沿ってどのような体験やストーリーを提案できるかが重要である。松本-高山エリアにおいては、「滞在拠点」を核としたツアー・コンテンツの磨き上げをしていく必要もある
- 実際の販路形成において、エリアごとの地域ランドオペレーターを核としながら、実際に“誰が”国内DMC/エージェントと相対していくのか等の機能的な組織体制の検討が必要。

## 取組方針 方策

- 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
- 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
- 国内DMC/海外エージェントとよりリアル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。

## 具体 施策 案

- 高付加価値旅行者を顧客にもつ旅行会社との関係構築および実販売に繋げるためのインスパクションツアー・FAMツアー等の実施
- 令和6年度作成したブランドブックの磨き上げおよび個別タリフの磨き上げ  
→メッセージング/クリエイティブのブラッシュアップ
- 海外高付加価値層へのダイレクトプロモーション等の検討・実施
- 地域ランドオペレーターを含めた販促活動・販売にかかる体制の検討・ロールプレイの実施

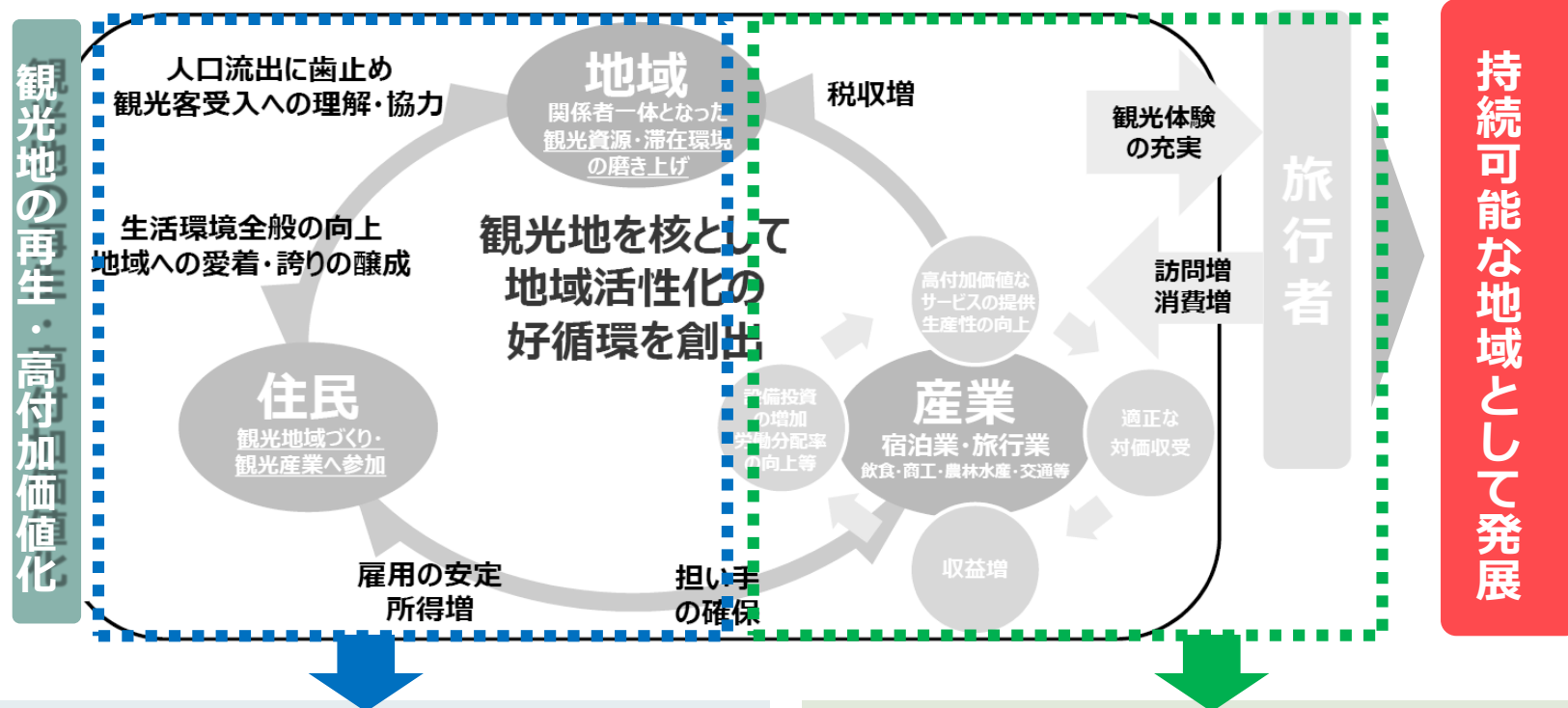
## V. 地域の将来像と成果目標

---

# 地域・観光産業の将来像

## 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。



## 持続可能な発展に向けた地域の未来

## 地域の成果指標（KPI）

**<地域>**

関係者一体となった観光資源・滞在環境の磨き上げにより

- 雇用の安定 ●所得増 ●税収増 ●移住者の増加  
●域内調達・消費の増加 等が期待できる

## <住民>

地域の活性化および観光地域づくり・観光産業への参加により

- 地域への愛着・誇りの醸成 ●生活環境全般の向上  
●流出人口の減少 ●観光客受入への理解促進 等が期待できる

## エンジンとなる観光産業の未来

## 観光産業の成果指標（KPI）

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

- 適性な対価収受●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）※2024年度時点の指標であり、より実態に沿った指標を継続検討する

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。  
※第1版で示した成果指標「地域経済循環率」については、継続的な計測が困難であることが判明したため、本マスタープランへの記載を取りやめ、継続的な計測が可能な以下項目②～④を新たに追加。

## 成果指標項目① 人口（住民）流出入

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

## 成果指標項目② 経済波及効果

|     | 基準値（2024年度） | 成果指標（2028年度）   |
|-----|-------------|----------------|
| 松本市 | 320.48億円※1  | +10%<br>350億円  |
| 高山市 | 932.08億円※1  | +10%<br>1025億円 |

※1）2024年度に協議会独自に調査した結果をもとに算出。算出に活用するデータのうち、観光客数については、2023年推計値を活用、消費額は2024年度の調査結果（外国人旅行者消費額）を活用。

## 成果指標項目③ 観光地域への愛着・誇り

|     | 基準値（実績値）                                                   | 成果指標（2028年度）  |
|-----|------------------------------------------------------------|---------------|
| 松本市 | Q：松本市が観光に関して評価されることを誇りに思いますか。<br>そう思う計※2：88.7%<br>(2024年度) | +10%<br>98.0% |
| 高山市 | Q：高山市が観光に関して評価されることを誇りに感じますか<br>そう思う計※3：76.8%<br>(2023年度)  | +10%<br>85.0% |

※2）松本市による令和6年度松本市観光における市民意識調査結果調査のデータを引用、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」を合計したもの。  
※3）高山市による令和5年高山市の観光に関する意識調査のデータを引用、「とてもそう思う」「そう思う」を合計したもの。

## 成果指標項目④ 観光客受入への意識

|     | 基準値（実績値）                                                                  | 成果指標（2028年度） |
|-----|---------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 松本市 | Q：日本全国で外国人旅行者が増加していますが、外国人旅行者受け入れについてどう思いますか。<br>来て欲しい計：63.2%<br>(2024年度) | 75%          |
| 高山市 | Q：あなたは高山市に観光客が来訪することについてどう思いますか<br>来て欲しい計：65.4%<br>(2023年度)               | 75%          |

※2）松本市による令和6年度松本市観光における市民意識調査結果調査のデータを引用、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」を合計したもの。  
※3）高山市による令和5年高山市の観光に関する意識調査のデータを引用、「ぜひ来てほしい」「来てほしい」を合計したもの。

エンジンとなる観光産業の未来への達成・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。

※第1版で示した成果指標「宿泊業・飲食サービス業の域内生産額」および「宿泊業・飲食サービス業の雇用者数」については、継続的な計測が困難であることが判明したため、本マスタープランへの記載を取りやめ、継続的な計測が可能な以下項目②、③を新たに追加した。

成果指標項目①

訪日外国人旅行者（人数・宿泊数）

|     | 基準値（2023年） |
|-----|------------|
| 松本市 | 232,449人泊  |
| 高山市 | 452,500人   |

→今後、受入のキャパシティと消費額のバランスを鑑み適正な成果を検討

成果指標項目②

訪日外国人旅行者消費額

|              | 基準値（2024年度） | 成果指標（2028年度） |
|--------------|-------------|--------------|
| 松本市<br>（市街地） | 40,304円※1   | 44,000円      |
| 高山市<br>（市街地） | 73,740円※1   | 81,000円      |

※1）2024年度に協議会独自に調査した結果をもとに算出。松本市・高山市内の宿泊施設、観光施設等にアンケート用紙を設置し、QRコードを読み取りwebアンケートに回答頂いた結果から算出。  
回収数：松本市 133件／高山市 328件）

成果指標項目③

訪日外国人旅行者 宿泊金額  
（1人・1泊あたり）

|     | 基準値（2024年度） | 成果指標（2028年度） |
|-----|-------------|--------------|
| 最高値 | 86,294円※2   | 95,000円      |
| 平均値 | 18,673円※2   | 21,000円      |

※2）2024年度に協議会独自に調査した結果をもとに算出。松本市・高山市内の宿泊施設を対象に、訪日外国人の宿泊金額等についてアンケートを実施。  
回収数：107件（松本市：51件／高山市：48件）このうち有効な84件から算出  
最高値：宿泊実績1人1泊あたり5万円以上（17件）の平均を算出  
平均値：全84件の平均値

③に係る参考指標

訪日外国人旅行者向け客室設定金額  
（1室・1泊あたり）

|     | 基準値（2024年度） |
|-----|-------------|
| 最高値 | 167,468円※3  |
| 平均値 | 25,787※3    |

→設定金額を2028年度時点で10%以上の向上を目指す

※3）2024年度に協議会独自に調査した結果をもとに算出。松本市・高山市内の宿泊施設を対象に、訪日外国人の宿泊金額等についてアンケートを実施。  
回収数：107件（松本市：51件／高山市：48件）このうち有効な84件から算出  
最高値：宿泊設定金額1室1泊あたり10万円以上（9件）の平均を算出  
平均値：全84件の平均値

## VI. 推進体制（地域経営主体）の将来構想

---

# 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。

A

## 高山市・松本市にまたがる 公民連携協議会

（現：松本・高山 高付加価値な  
観光地づくり推進協議会）

### ● マスタープランの立案・運用の責任を負う

- ・地域共通のビジョン・目標・アクションプランの立案と合意形成
- ・国・省庁への公的な補助・規制緩和の要請
- ・自治体レベルでの公的な支援策・連携策の検討

B

## 高山市／松本市の自治 体・民間企業連合での マネジメント組織体

（現：運営部会）

### ● マスタープランに定められた地域一体で取り組むアクションを企画しマネジメント

- ・モデル観光地事業及びそれに付随する推進・進捗管理／マスタープランの修正・更新
- ・自治体レベルでの公的な支援策・連携策の検討
- ・地域の基幹産業を担う中核企業・金融機関における事業連携の推進
- ・中核事業の拡大に合わせた送客・受入れネットワークの拡大
- ・地域産業の高付加価値化・高収益化を実現する中核事業の開発
- ・中核事業を軸とした更なる民間事業の拡大・創発促進

C

## マスタープランの推進に 貢献する事業の実行主体

（2024年度より既存の取組  
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）

### ● マスタープランの推進に貢献する事業を実行（収益事業の推進）

### ● ランドオペレーター機能を持つDMC

- ・マスタープランにもとづくアウトプットに繋がる民間事業を実行
- ・観光高付加価値化に寄与するウリ・ヤド・ヒト・コネ・アシの事業推進

【2024年度は以下のプロジェクトベースで推進】

#### DMC

ツアー造成／コン  
テンツ開発・磨き  
上げ／インスペク  
ション／販路開拓  
等のDMC事業化

#### 滞在拠点

松本エリア・国立公園エリア・高山  
エリアにて滞在拠点機能や食の開発  
等を事業化。  
※松本エリアに関しては民間の高付  
加価値研究会と連携

#### 情報共有

域内での情報共有  
／コアバリューの  
深堀等インナー向  
け事業化

#### 人材育成

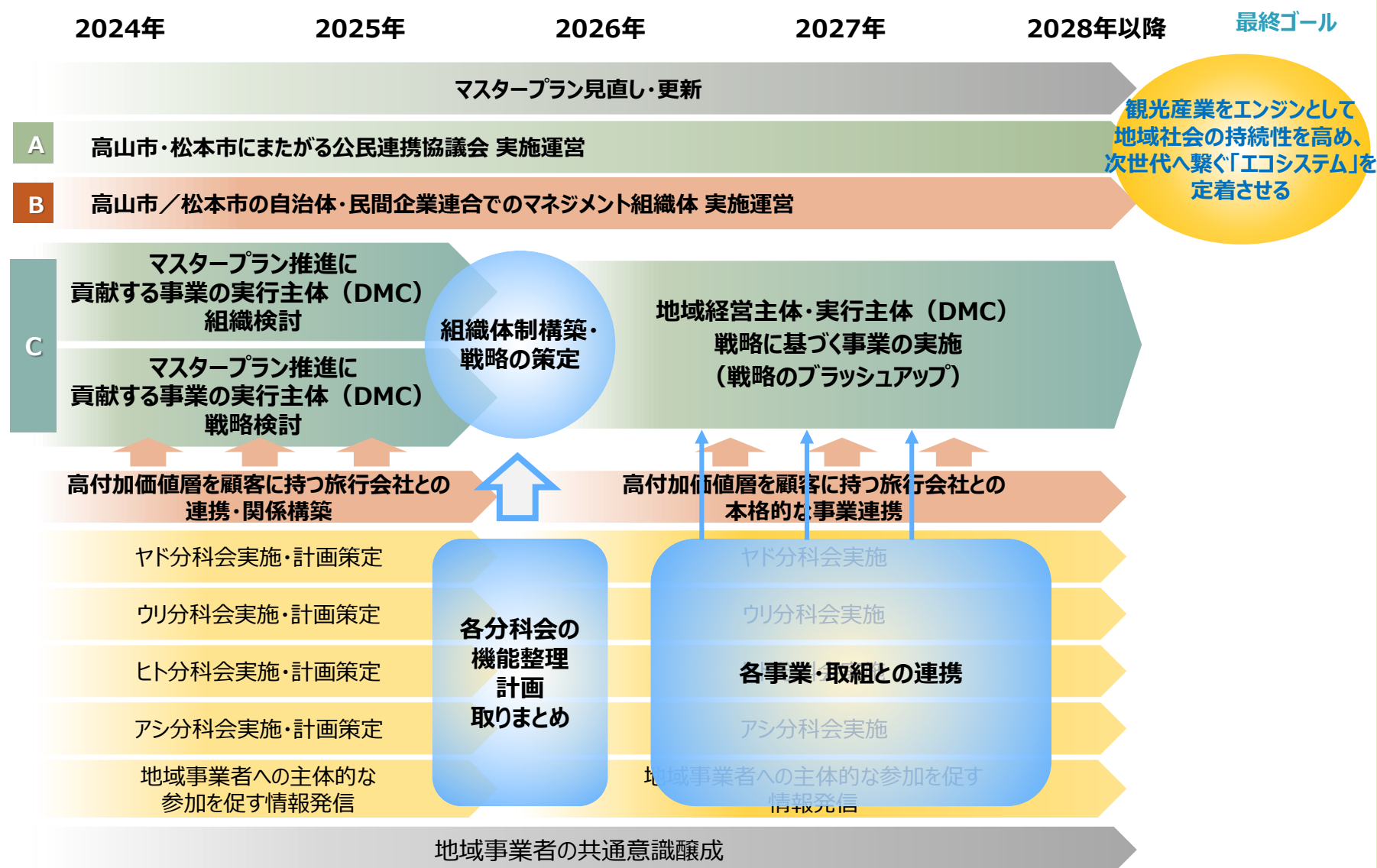
ガイド人材育成/  
人材確保の手法検  
討等、来訪者のア  
デンド人材に関す  
る事業化

#### 交通

域内での移動（2  
次交通）／エリ  
アまでの移動（1  
次交通）に関す  
る検討・事業化

# 地域経営主体の将来構想の具体化に向けて

2024年度以降、以下の流れでマスタープランに基づき事業を実行する地域経営主体の構築を進める。



## Ⅶ. 中期ロードマップ（2024～2030）

---

# 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） |                          |                          |
|    | ●協議会の安定運営<br>●地域全体の成果指標の追加<br>●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<br>●順次成果の把握・公表 | ●協議会の安定運営<br>●順次成果の把握・公表                       | ●協議会の安定運営<br>●順次成果の把握・公表 | ●協議会の安定運営<br>●順次成果の把握・公表 |
| ウリ | ●分科会実施・計画策定                                                      |                          | ●分科会実施（各事業・取組との連携検討）                           |                          |                          |
|    | ●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<br>●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           |
| ヒト | ●分科会実施・計画策定                                                      |                          | ●分科会実施（各事業・取組との連携検討）                           |                          |                          |
|    | ●ガイド人材/スタッフ人材育成計画策定                                              |                          |                                                |                          |                          |
| ヤド | ●分科会実施・計画策定                                                      |                          | ●分科会実施（各事業・取組との連携検討）                           |                          |                          |
|    | ●中核滞在拠点計画策定                                                      |                          |                                                |                          |                          |
| アシ | ●一次：ターゲット層向けシームレスな移動の可能性検証<br>●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    |                          | ●分科会実施（各事業・取組との連携検討）                           |                          |                          |
|    |                                                                  | ●地域の交通事業者の実証実験           |                                                |                          |                          |
| 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                    |                          |                          |
|    | ●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                                    |                          |                                                |                          |                          |