



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

2026.01.30
(第3版)

松本・高山 高付加価値な観光地づくり推進協議会

第3版の改訂箇所およびポイント

第2版→第3版における改訂のポイント

令和7年度実施した取組において、第2版で規定したコアバリューを核に地域のコンセプトの深堀やターゲットの精緻化、メッセージ/クリエイティブの修正やツアー・コンテンツの造成等の事業を推進した。
高付加価値層に向けた販売にあたって“ウリ・ヤド・ヒト・コネ・アシ”に係る各施策および“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を前提にした各地域のコンセプトの策定。
- ②ターゲットであるSelective Luxury層のさらなる深堀りと地域別・地域共通のターゲットタイプの設定。
- ③マーケットインの視点に基づきウリの磨き上げを行い、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地域をハブとしながら、滞在拠点となる松本・高山両エリアと連携したツアー設計を前提に取り組む必要性を確認した。
あわせて、ヤド・アシ・ヒト等の関連事業と連動しながらウリの磨き上げを継続するとともに、コネにあたる販売実績の構築に向けて地域ランドオペレーター機能を整備し、地域内プレイヤーの役割を明確化することで販売体制の強化を図る。
- 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、今年度認識を合わせた松本・高山における宿の基本概念を念頭に既存の宿泊施設を巻き込みによってさらなる高付加価値な宿の整備を拡充しながら、必要に応じて新規宿泊施設の誘致を行っていくことが必要。
- ⑤アシについては、二次交通を中心にハイヤー等による質的サービスの強化を優先的に進める必要性を確認、ヘリコプターやプライベートジェット等の検討は、現状の顧客ニーズや環境影響などを踏まえ、優先度を劣後させる方針。
- ⑥高付加価値旅行者への販売にあたってのコネの強化では国内DMCや海外旅行会社に対して戦略的に関係構築を図り、地域に観光による収益が裨益するビジネスシステムを念頭に、取り組みを強化していくことが必要。
- ⑦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、マネジメント・マーケティング機能と実行機能の各機能について本事業終了後の自走を見据えた実施主体の検討を推進。
- ⑧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つの視点からデータ採取が可能な数値について、地域の観光計画とも連携しながらモニタリングを継続。

第3版の改訂箇所およびポイント

＜具体的な改訂箇所＞ ※既存ページへの**部分修正・加筆箇所は各ページ赤字にて記載**

- P20.旅行者ヒアリングで導出された顧客の声を反映
- P24.コアバリューに基づいた誘客のためのコンセプト・・・新規追加
- P25.コアバリューに基づいた戦略素材・・・今年度磨き上げた戦略素材を追加
- P26.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）・・・ブランドブックビジュアルを差し替え（2025年度版）
- P27.ターゲット像・・・令和7年度事業を通じて精緻化したターゲット像を更新
- P28.各地域のターゲットタイプ・・・新規追加
- P32.ウリ：現状の課題と取組方針・・・令和7年度事業を通じて顕在化した課題・方策へ更新
- P34.ヒト：現状の課題と取組方針・・・令和7年度事業を通じて顕在化した課題・方策へ更新
- P36-37.ヤド開発における松本・高山共通の基本概念・・・新規追加
- P38.ヤド：現状の課題と取組方針・・・令和7年度事業を通じて顕在化した課題・方策へ更新
- P40.アシ：現状の課題と取組方針・・・令和7年度事業を通じて顕在化した課題・方策へ更新
- P42.コネ：現状の課題と取組方針・・・令和7年度事業を通じて顕在化した課題・方策へ更新
- P43.コネ：現状の課題と取組方針・・・松本・高山における販売体制を新規追加
- P46.地域の成果指標（KPI）・・・令和7年度事業で実施した調査結果を反映
- P47.観光産業の成果指標（KPI）・・・令和7年度事業で実施した調査結果を反映
- P49.地域経営主体の将来構想・・・令和7年度事業にて検討した将来構想を追記
- P52.中期ロードマップ（2024～2030）・・・令和7年度事業を通じた令和7年度以降ロードマップの更新

目次

I. マスタープラン策定方針	4
II. 松本・高山の地域価値整理	12
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	18
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	29
V. 地域の将来像と成果目標	44
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

名称に込められた思い

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

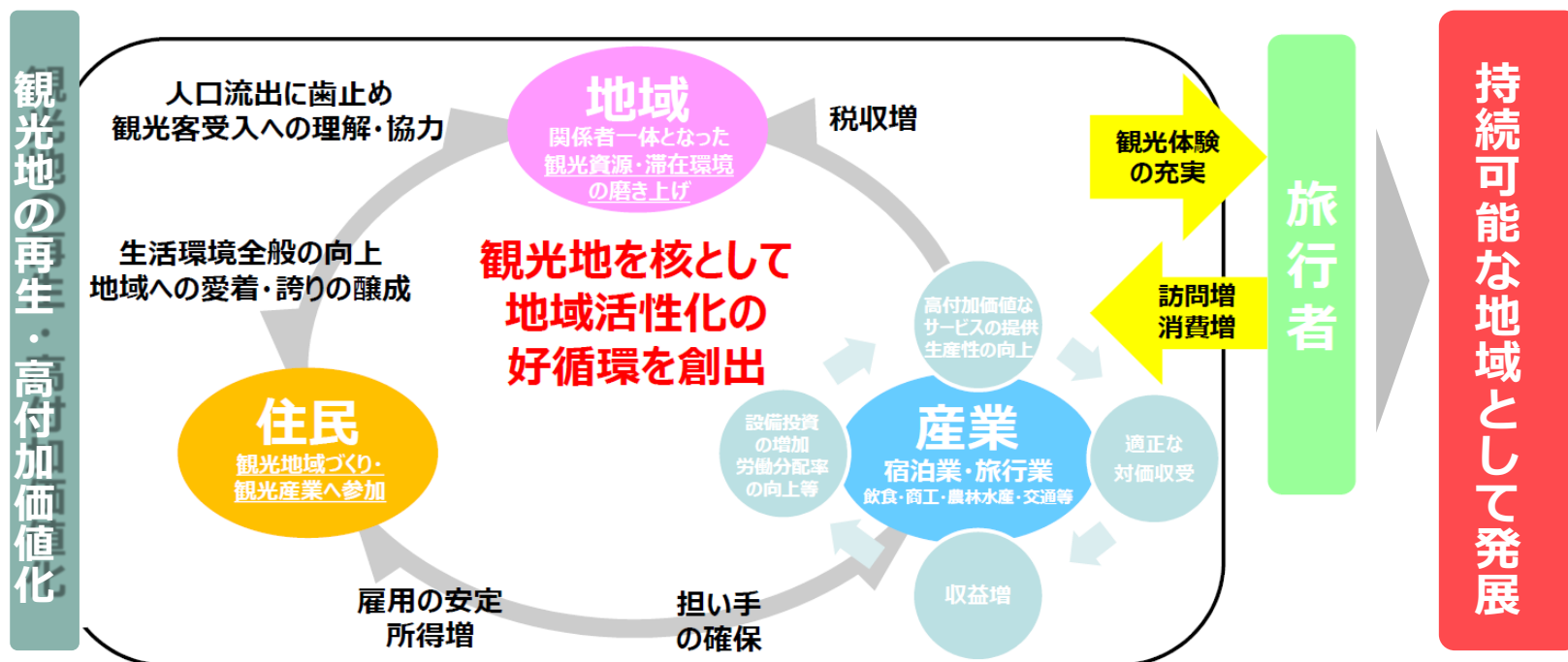
観光地の高付加価値化によって持続可能な観光地へ

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

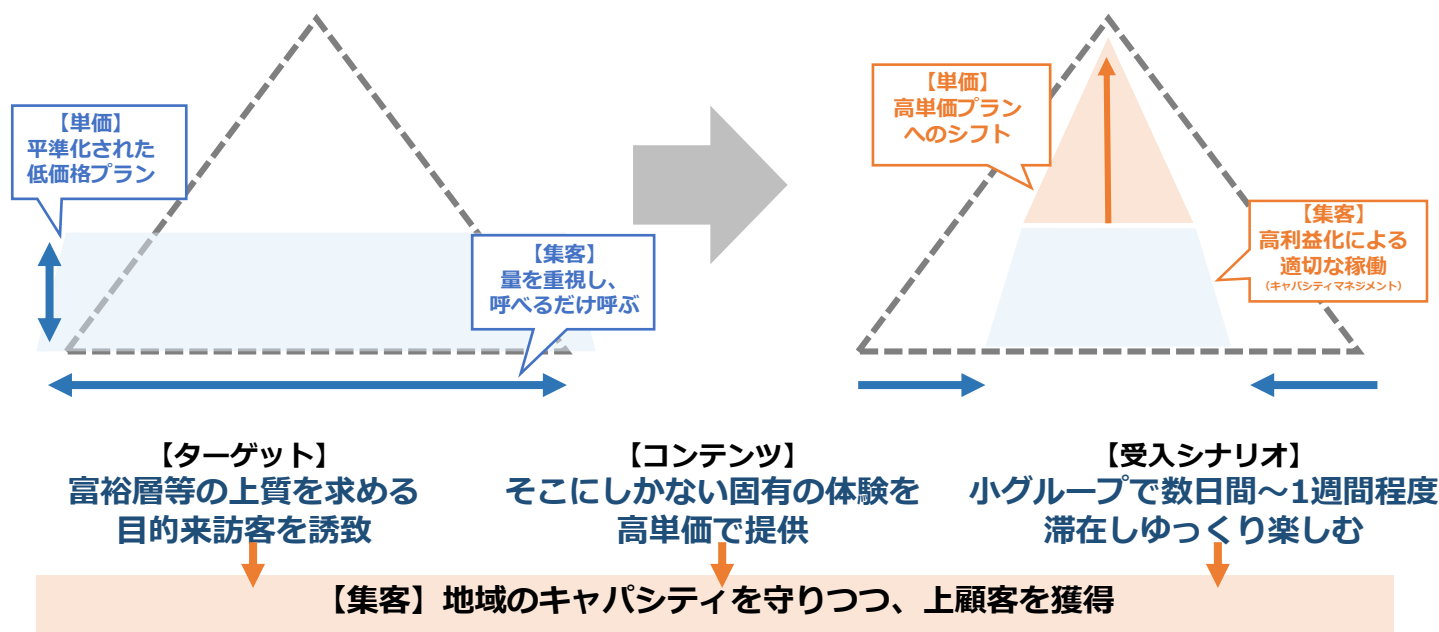
高単価客の誘致による
適切な稼働の実現

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

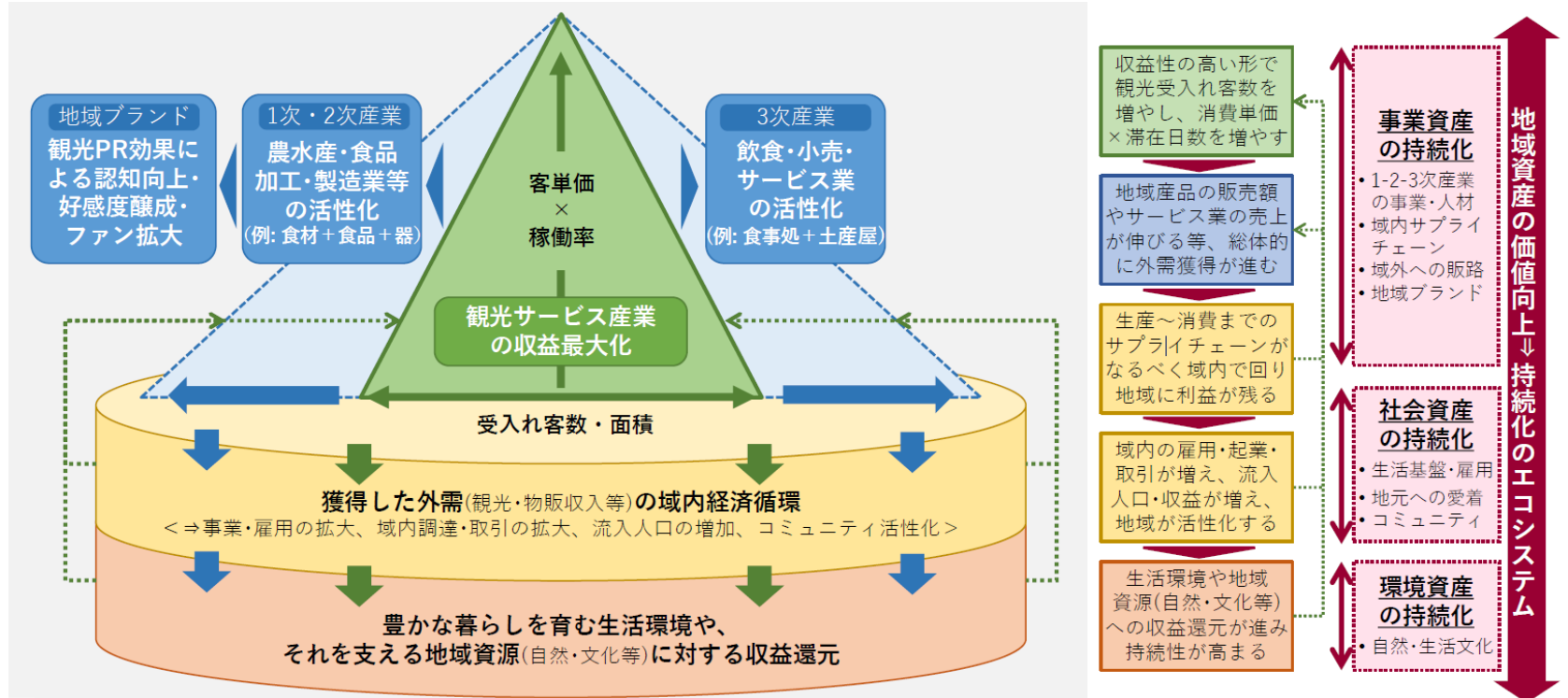
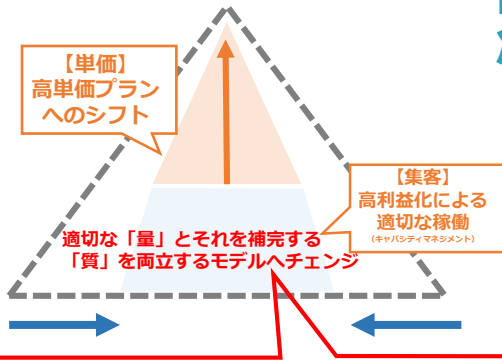
適切な「量」とそれを補完する「質」を
両立するモデルへチェンジ



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】7社（行政・民間企業）

幹事会

幹事長：高山市飛騨高山プロモーション戦略部部长
 【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）

企画運営部会

企画運営部会長：一般社団法人飛騨・高山観光コンベンション協会 専務理事
 構成員：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）・**扉ホールディングス（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

構成員：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・中部運輸局・北陸信越運輸局・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

- | | |
|---|---|
| <p>【会員】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●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 ●奥飛騨観光開発 ●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 ●信飛トレイルクラブ | <p>【オブザーバー】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●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）

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木
 - ・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れるように木どりをすることだわり
 - ・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良い空間・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々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
 - ・外から多くの人々が来訪／古くから東西の交易が発
- 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

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
	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
特産品	山岳文化、登山文化	3
	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
食文化／ガストロノミー	日本酒	1
	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
食文化／特産品	山岳信仰や登山文化	2
	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）
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
	松本ほんぼん	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
	動植物	2
	地域の歴史／歴史的な建造物	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）
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）
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 ディスティ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
藩の御用杣・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しい食材
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

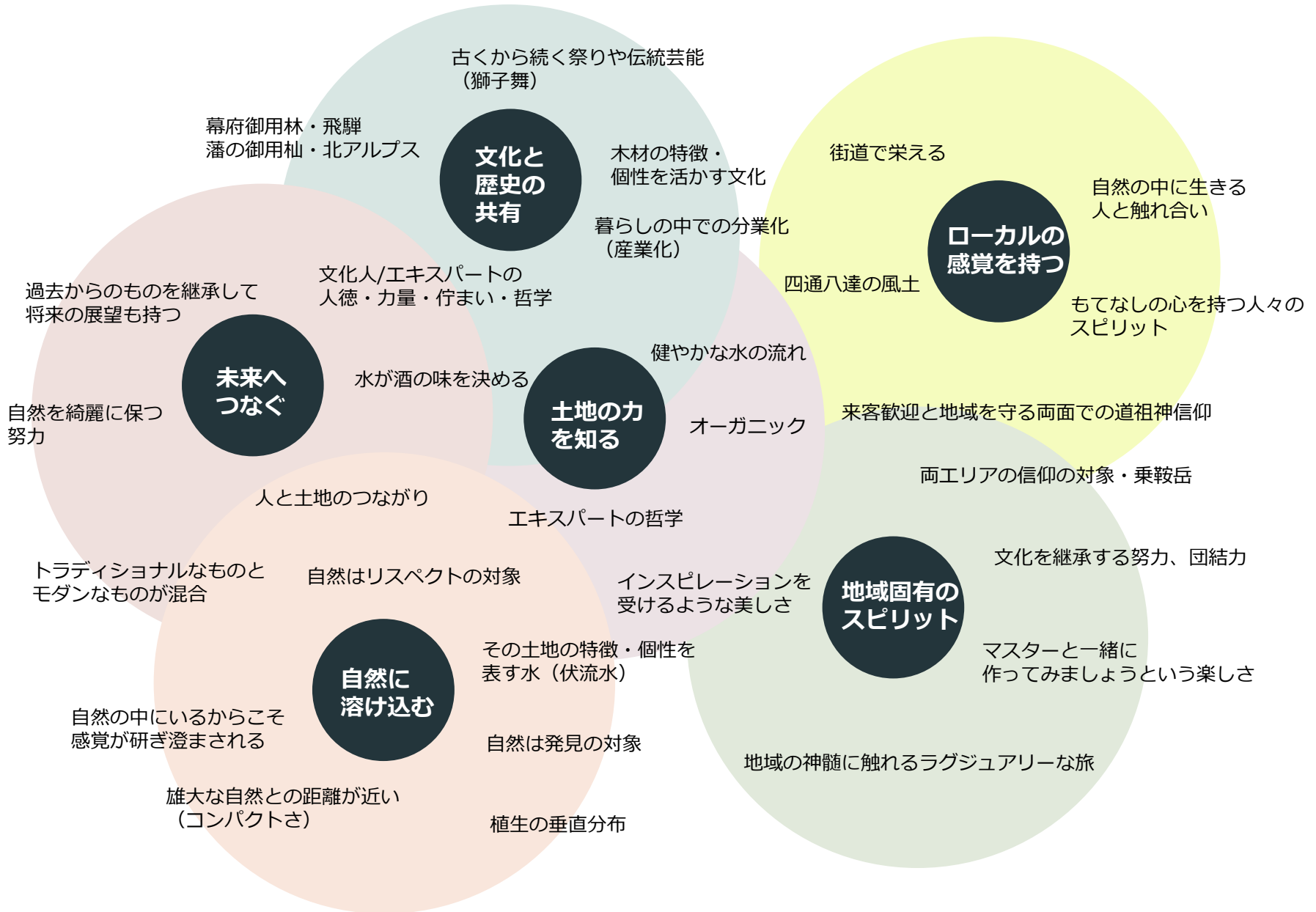
<訪れる価値> 外部専門家 + **旅行者ヒアリング**より

自然は発見の対象
Crisp Vibes
とてもきれいな空気
東京から簡単に旅と旅の間に寄りやすいアクセス性
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
都市からちょうど良い距離に高品質な宿がある
都市と自然が調和した景観

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やすい
美しい
歩いて回れるウォークアブルな街文化

自然に溶け込めた食事
マスターと一緒に作ってみたいという楽しさ
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
北アルプスと共に営む人々の丁寧な暮らし
北アルプスという存在

概念のカテゴリライズ／キーワード抽出



中部山岳国立公園を起源とした“Japanese Alpine Circular System”共創

＜仮説＞ 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でできる。

+

+

＜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：文化人工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

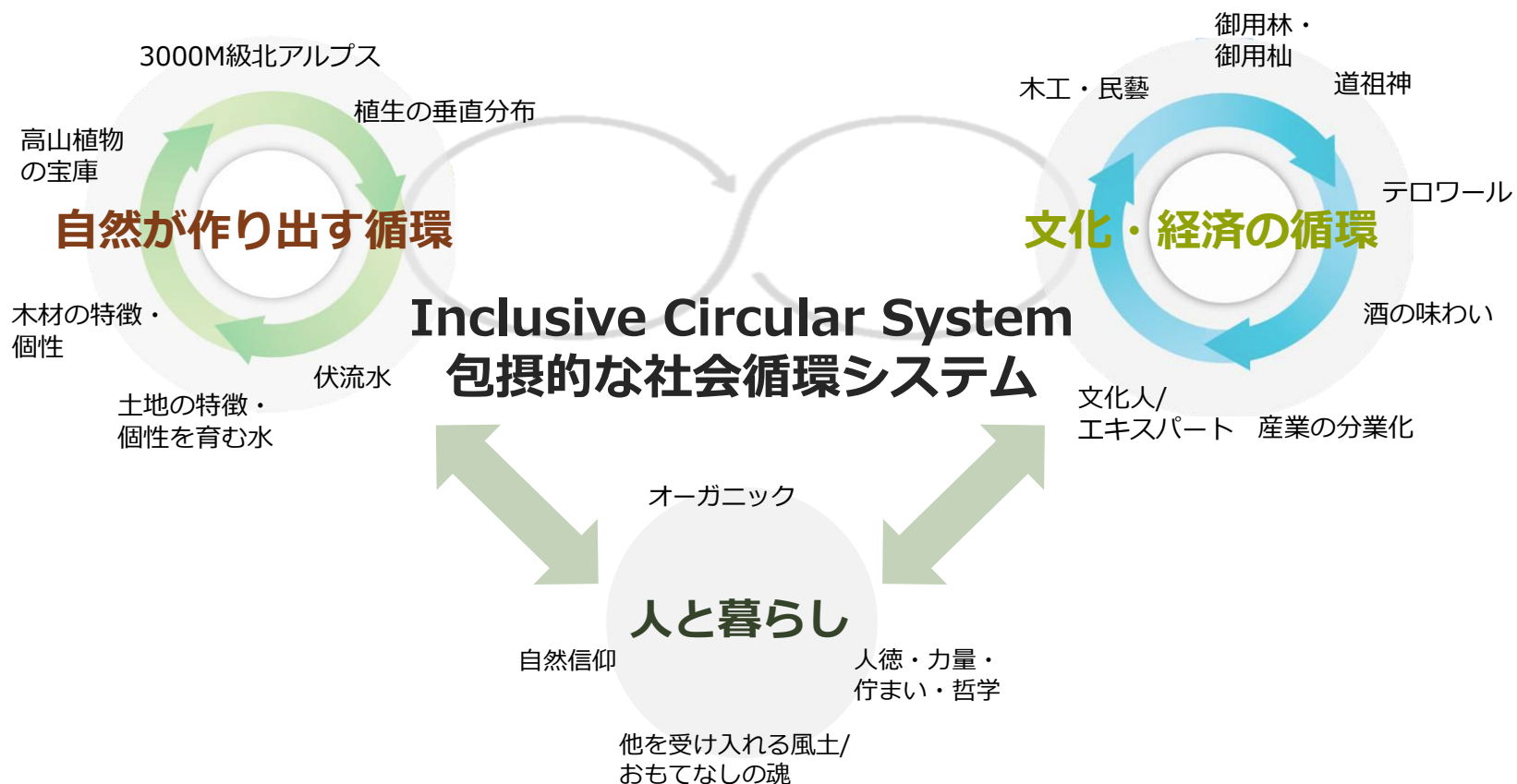
自然が作り出す循環（エコシステム）と

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

Inclusive Circular System 包摂的な社会循環システム

コアバリューをもとに各地域の
コンセプト=4Pの設計図を策定

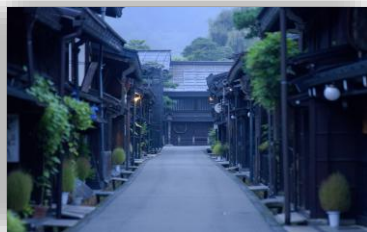
山岳の自然に触れて培う



先人が守ってきた北アルプスの自然で遊ぶ
ことで、それまで気づかなかった自然美に
癒され、新たな気づきが生まれる

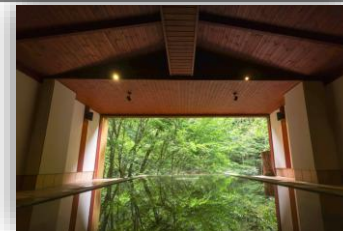
- 北アルプスで
- ・ 明日への活力を得る
 - ・ 知的好奇心が充足する

高山の歴史・文化で学ぶ



山の恵みで成り立ってきた歴史ある建築物・木
工文化などが日常の暮らしに溶け込んでいるの
ことに触れ、知性が刺激される

松本の景観で調律する



北アルプスの稜線と都市が調和した松本に
旅の間に訪れることで心身が調律し自分の
リズムを整える活力が生まれる

コアバリューに基づいた戦略素材

自然が作り出す循環



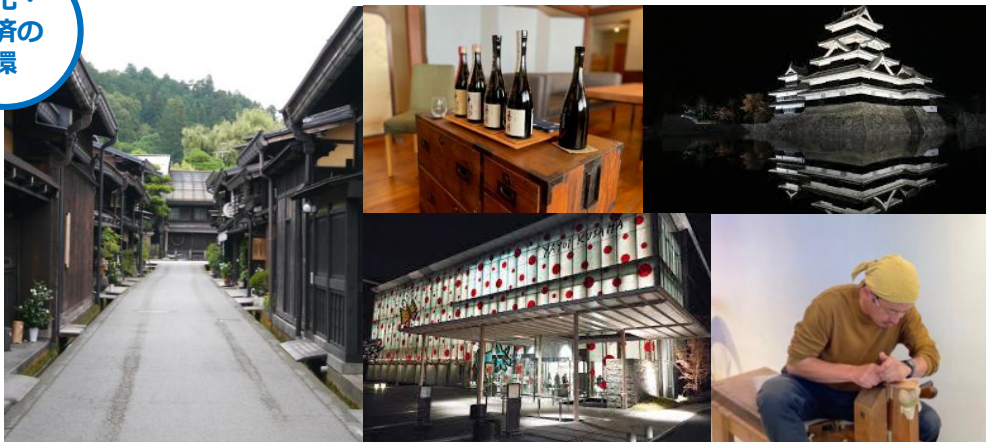
- 3000m級の山岳景観
- 北アルプスの恵み（森林・木材）
- 北アルプスの山々がもたらす伏流水
- 豊富な温泉
- 高山植物の宝庫（生物多様性）
- 雪の魅力
- 星空の美しさ
- 森と水と伝統文化とのつながり

人と暮らし



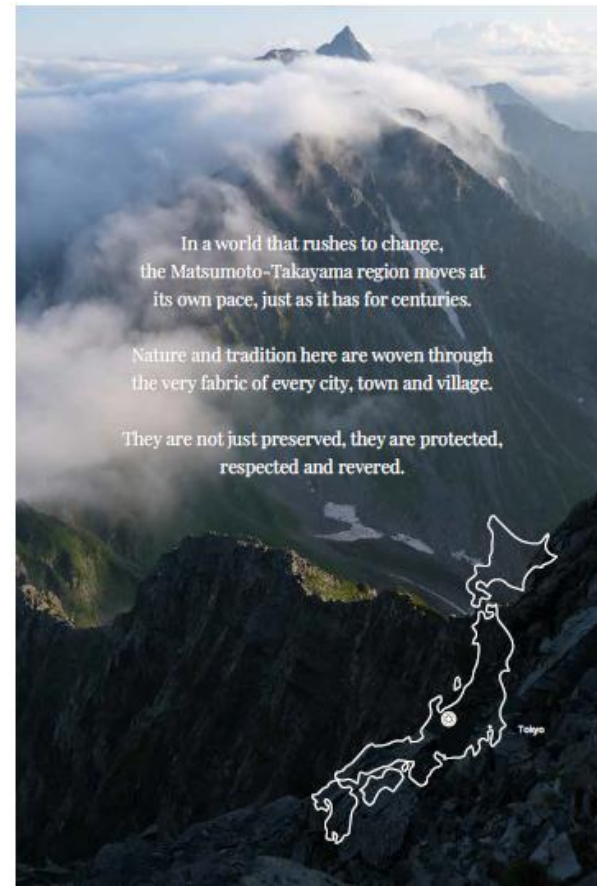
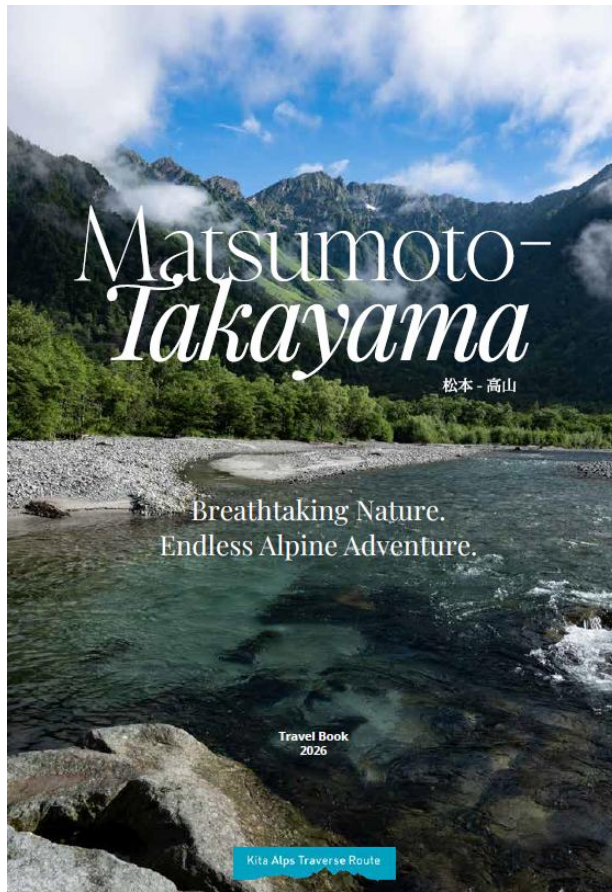
- 古くから続く祭りや伝統芸能
- 自然への信仰（乗鞍岳・槍ヶ岳等）
- 盆踊り・民謡
- 野麦街道
- 高山祭
- 里山文化

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）
- 山小屋という文化
- 酒文化(特に日本酒)
- 松本城
- 芸術を感じる美術館

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.

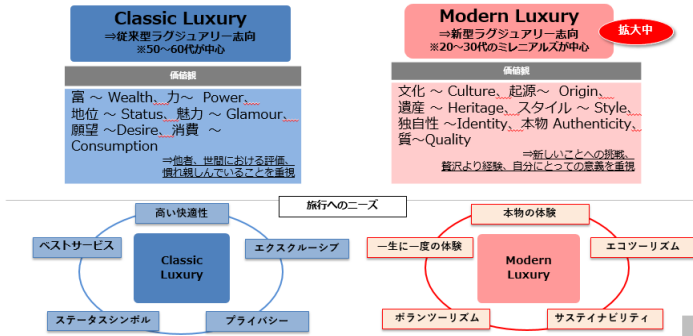
ターゲット像

“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）

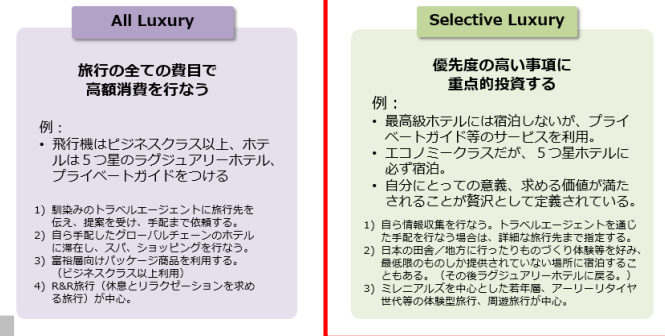
高付加価値旅行者の志向（マインドセット）

「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。



●本事業で掲げるコアバリューは、北アルプスの自然を起点に、都市・文化・暮らしが近接しながら成り立つ、この地域ならではの滞在価値を示すものである。今年度実施したFAMツアーや旅行者ヒアリングにおいては、このコアバリューに基づく松本・高山の自然と文化に触れながら心身を整える体験が、リラックスや内省、自己変容を求める「Modern Luxury層」かつ「Selective Luxury層」と高い親和性を持つことが確認された。

●また、本地域の高付加価値化における主要ターゲットとしてきた北米・欧州市場は、今年度の取組においても引き続き有効であることが確認されている。あわせて、価値観や滞在ニーズが近い市場として、香港・台湾・シンガポール等の東・東南アジアにおいても、上質な宿での癒しを求める声が挙がっており本地域との親和性が高い可能性がある。複数来訪が期待でき、1拠点に比較的長期で滞在することもあることから今後のターゲットとして位置づけていくことが有効である。

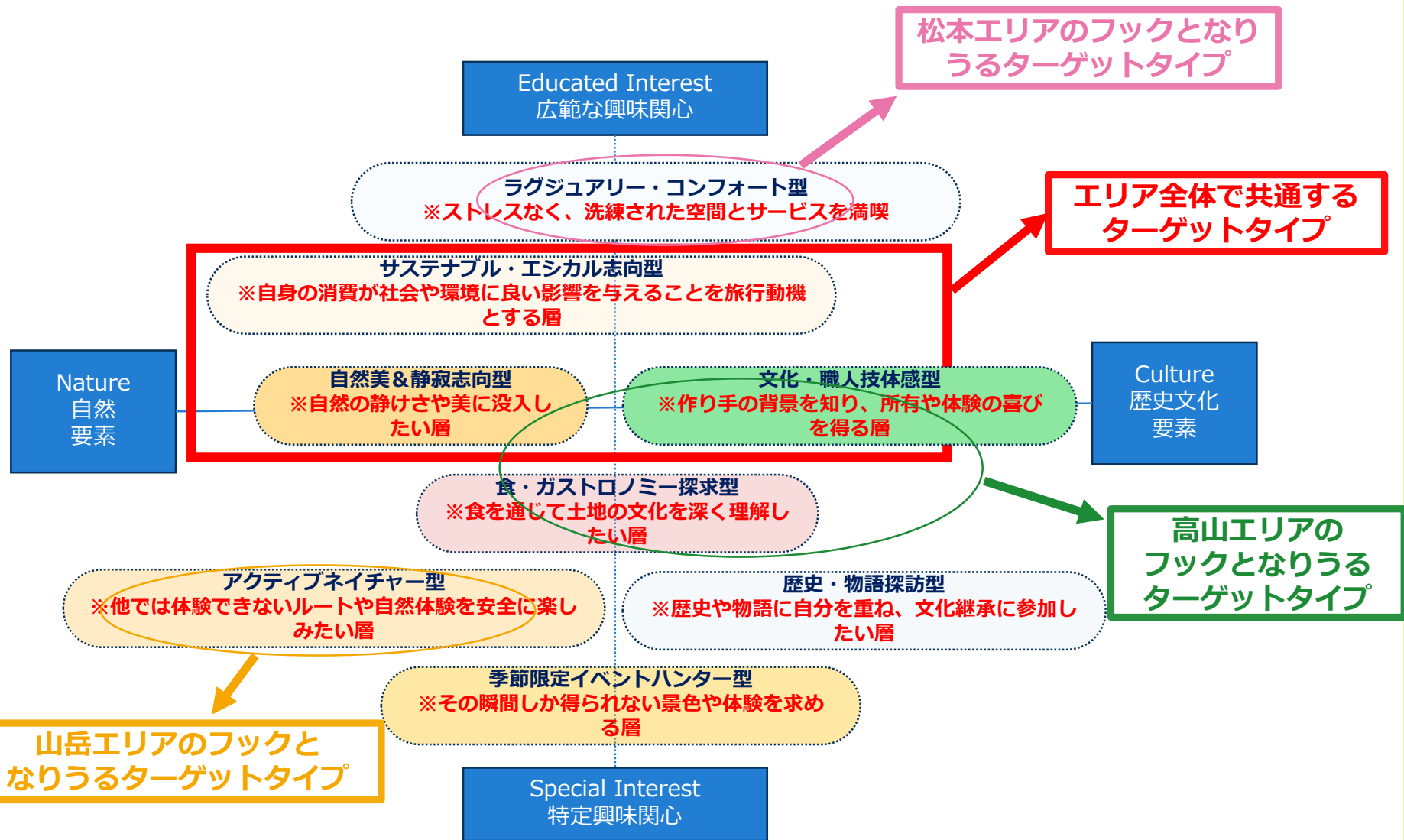
※中東・インド市場については、高い潜在力を有する一方で、現時点では滞在動線や商品造成、受入体制との適合性に課題があることから、優先度を下げ、北米・欧州および東・東南アジア市場をターゲットとする。

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**リピート**が期待できる**東・東南アジア**の**ミレニアル層**＋**アーリーリタイア**や**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シブな滞在**意欲が高い層

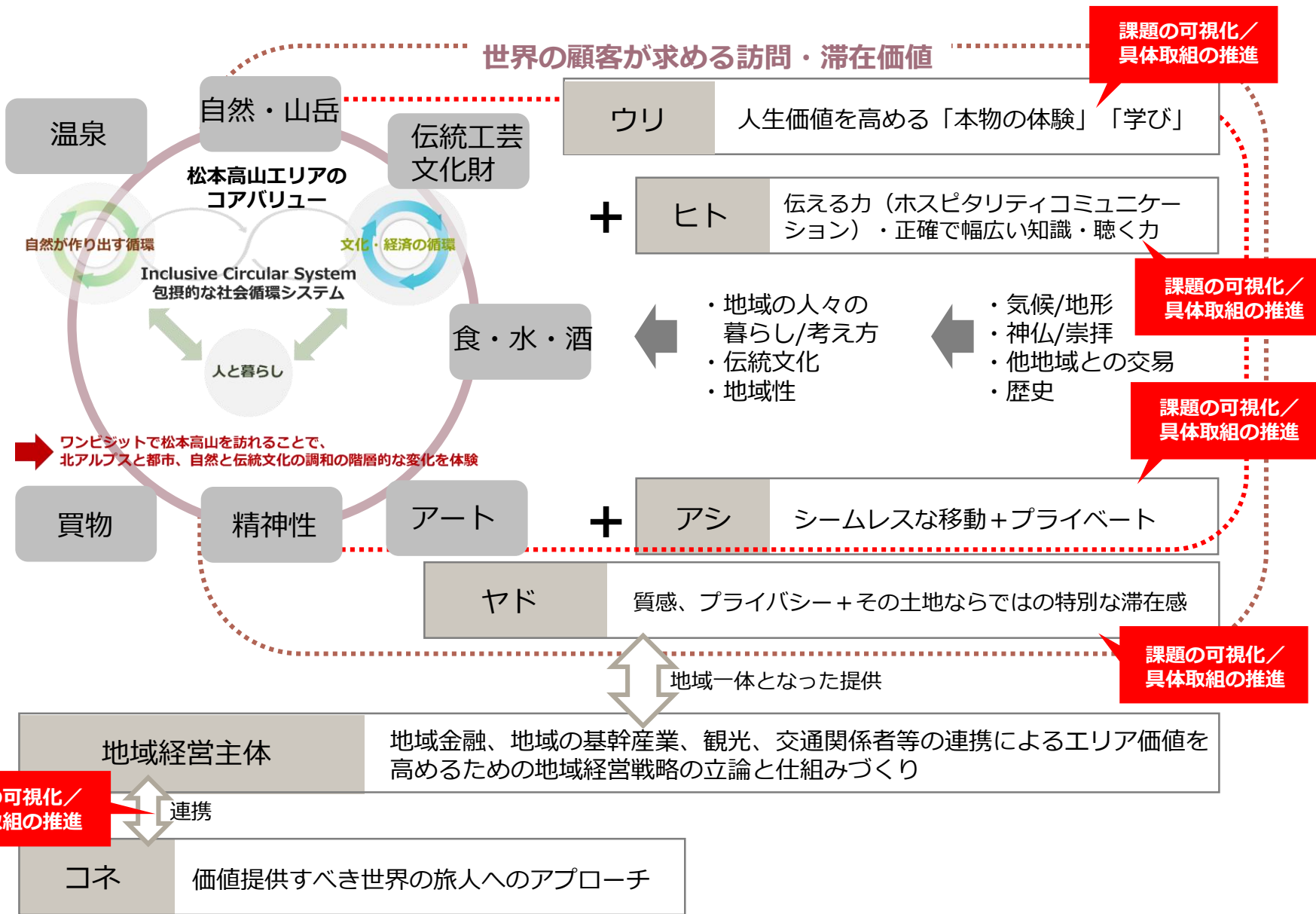
各地域のターゲットタイプ

地域が持っている観光資源と専門家からのFBや顧客のニーズを基に各地域でフックとなるターゲットタイプと共通するターゲットタイプを設定
今後は本ターゲットを念頭にDMCとの連携や販路開拓を実施予定



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」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）
<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">ポテンシャル素材をコンテンツ開発し磨き上げるための課題</p> <p>マーケットイン目線でのコンテンツの磨き上げの不足（マーケットニーズの取得）</p> <p>顧客が求める観光資源のさらなる掘り起こし</p> <p>松本・山岳・高山の各地域を繋ぐストーリー性のあるコンテンツの造成</p> <p>顧客の前後行程（ゴールデンルートからの立ち寄り）への意識の不足</p> <p>高付加価値コンテンツを地域内で開発するノウハウの不足</p> <p>観光資源を適切に伝えられる観光人材の不足</p>	<ol style="list-style-type: none"> ① 専門家・旅行会社・顧客によるテストマーケティング及び販売の実施 ② 実際の販売ツアー後の顧客FBを吸い上げる仕組みの構築（地域内で継続的にコンテンツを磨き上げを行う体制構築含む） ③ 松本・高山の市街地＋山岳訪問のツアーを前提としたウリの素材の磨き込み ④ 顧客の前後行程（ゴールデンルートから立ち寄り）を前提とした旅全体のつながりを感じるコンテンツ造成 ⑤ 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（観光資源の掘り起こしも含む） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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、早期からツアー会社やランドオペレーター・ガイド人材を巻き込んだコンテンツ造成（3地区（松本・高山・山岳）以外の観光資源の棚卸し、連携強化も含む） ● 地域経営主体などの横断組織による観光客のニーズ把握・分析調査・コンテンツ造成ノウハウ継承の実施に向けた体制・機能の検討 ● 松本・高山の市街地＋山岳訪問のツアーを前提としたFAMツアーによるウリの素材の磨き込みと実販売の推進 ● ゴールデンルートからの来訪を前提としたFAMツアーによる前後行程を意識したツアーの磨き上げ

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）
<p style="writing-mode: vertical-rl; position: absolute; left: -40px; top: 50%; transform: translateY(-50%); font-size: small;">高付加価値コンテンツを提供するためのヒト・仕組みに関する課題</p> <p data-bbox="162 318 564 482">高付加価値旅客層に対応でき、複数地域を案内できるスルーガイド人材の不足、地域のコアバリューを理解したガイド人材の不足</p> <p data-bbox="162 548 564 679">ガイド業を始めるにあたってのルールや仕組みの整備／ツアー実施時に円滑に他事業者と事業を進めるために必要な要件整理</p> <p data-bbox="162 779 564 876">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・役割の未整理</p> <p data-bbox="162 976 564 1108">ガイド人材と関係事業者（コンテンツ・宿事業者および地域住民・DMCなど）とのネットワーキング機会の不足</p> <p data-bbox="162 1190 564 1322">既存ガイドの能力や特性、人数を含めた地域が供給できるガイドを把握するための仕組みの未整備</p>	<ol style="list-style-type: none"> ①外部連携も想定した域内における新規ガイドおよびスルーガイドの参画および育成の促進 ②コアバリューを理解した即戦力ガイド育成 ③中長期的なガイド人材の底上げを図る仕組みづくり ④ガイド事業者・ランドオペレーター・地域の各コンテンツ事業者間の連携強化によるガイドビジネスの持続性の強化 ⑤既存ガイドの棚卸や地域間での連携を含めた情報共有の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ●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・ブラッシュアップ ●OJTを活用した実践的なガイド育成研修の継続実施（最低限守るべきルールやマインドの指導、地域のコアバリューの伝達を含む） ●ガイド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 ●既存ガイドへの定期的な情報提供や吸い上げの仕組みの構築（必要に応じて情報提供機能を組織化）、行政と連携した公認ガイド選定制度の検討 ●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） ●ガイド事業者・コンテンツ事業者・国内DMC間のビジネスに繋がるネットワーキング機会の提供

ヤド
現状の課題と取組方針

ヤド開発における松本・高山共通の基本概念

松本・高山の高付加価値な地域づくりに必要な、現状のヤドの改修や新規開発の際には、あるべき上質なヤドの要件にも繋がる、松本・高山に共通した基本概念の認識・理解が重要である。

松本・高山の地域主体や事業者、外部有識者等が参画し、ヤド開発における共通の基本概念を以下の通り策定した。

立地

- 北アルプスの山々を背景とする、あるいはその全容を一望でき、静けさを感じられる立地
- 自然景観あるいは歴史的町並みと融合し、町に近い場合は徒歩圏内で観光、遠方の場合にはヘリや車でのプライベート送迎を完備
- 泊まった人だけが体験できる環境

建築・ 構造・ 材質等

- 松本・高山ならではの歴史的・伝統的な建築の利活用、リノベーションあるいは由緒が残り、知的好奇心を刺激する建築・構造・材質等
- 周囲の（自然や文化的）環境に調和したデザイン
- 宿泊客同士のプライバシーが確保された構造
- 快適性も備えつつ、環境に配慮していること

共用部・ 客室

- どのような立地であっても、一定程度の設備を保有する
- 地域の慣習や景観にあった設備
- 地域の自然や文化を体現できる客室空間
- 小・中程度の規模
- 伝統と革新の融合を体現する

※基本概念の骨子は、観光庁「高付加価値旅行者向けの宿泊施設に関する調査」を参考にし、「立地」「建築・構造・材質等」「共用部・客室」「食事」「独自のサービス、体験コンテンツ（ツアー）」「サステナビリティ」「価格」の切り口で整理した

※今後の実施のヤド開発の過程を踏まえて随時見直ししていくプロセスも重要。

ヤド開発における松本・高山共通の基本概念

食事

- プライベートダイニング、ヴィーガン等バリアフリー、アレルギー対応等の個別対応が可能
- 地域食材、有機食材、伝統的調理法、生産者に配慮した食材の提供
- ルームサービス、屋外ディナー、ピクニック等野外提供、星空の下等、どこでも食べられる工夫
- ミシュランの星等、外部の格付けの利活用

独自サービス体験コンテンツ

- 施設内外の建物や庭園、公園、街並み等を活用した、地域の文化・自然体験を、豊富な数のアクティビティで、地元ガイドによるストーリーテラーによって提供する必要に応じて、客同士が鉢合わせない、専属ガイド、パーソナルコンシェルジュによる対応

サステナビリティ

- 地元農家・職人・アーティスト等のプロダクト販売の機会、雇用機会の提供
- 伝統的な行事等への貢献、財団等への出資、収益還元の仕事
- 動物福祉、野生動物保護、植生回復等、自然や動物への支援の仕事
- 地球環境への貢献

価格

- 価格ありきではなく、当該基本概念を満たす場合、結果的に高単価になる

※基本概念の骨子は、観光庁「高付加価値旅行者向けの宿泊施設に関する調査」を参考にし、「立地」「建築・構造・材質等」「共用部・客室」「食事」「独自のサービス、体験コンテンツ（ツアー）」「サステナビリティ」「価格」の切り口で整理した

※今後の実施のヤド開発の過程を踏まえて随時見直ししていくプロセスも重要。

ヤド：現状の課題と取組方針

理想のヤドを実現するための課題と具体的な方策

	課題	方策	具体施策（案）
高付加価値ヤドの整備に関わる課題	事業者への高付加価値事業への理解浸透と参画の促進	<ol style="list-style-type: none"> ① 既存宿と当地域にとっての“高付加価値な宿”の認識合わせと高付加価値化に向けたきっかけづくり機会の創出 ② ガイド育成事業と連携した人材育成の実施 ③ 宿のコンセプトに沿った滞在体験設計、適切な価格設定（温泉資源のPR方法含む） ④ 既存の開発計画や、需要と供給のバランスを考慮した新規開発の誘致と参画事業者への適切な情報提供の仕組みづくり 	<ul style="list-style-type: none"> ● 本マスタープラン及び宿基本概念の事業者説明、希望事業者への支援等を通じた高付加価値事業への巻き込み ● 宿事業者と連携したガイド・DMCとのコンテンツ開発 ● FAMツアーでのFBと改善の継続、ネットワークイベントや勉強会の開催 ● 投資計画の策定やコンセプトドリブンな滞在設計、コンシェルジュ教育に係る専門家派遣 ● 高付加価値旅行者数・満足度・宿の稼働率調査を継続的に行う仕組みの検討 ● 不動産情報（開発計画・土地・空き家等）の集約と開発希望者の相談窓口機能の具備に向けた地域経営体制の検討
	高付加価値な顧客に対するサービスの向上（コンシェルジュ機能含む）及び人材の育成		
	既存顧客と摩擦を考慮した単価調整やサービス設計、事業者の不安の解消		
	山岳エリアにおける温泉の魅力の伝達や活用方法		
	北アルプスの森や水の恵みを活かした建築や設え、調度品等で特別感のある滞在空間を演出したヤドの整備		
地域の課題	宿泊業従事者の慢性的な人手不足	<ol style="list-style-type: none"> ⑤ 原価・人件費をかけずに情緒価値を高めた滞在設計を行うことによる高収益宿の増加 ⑥ 地域全体で顧客ニーズや需要を把握する仕組みづくり 	<ul style="list-style-type: none"> ● 高付加価値化へのシフトを希望する宿への上記施策を含めた適切な連携メニューの整備 ● 高付加価値旅行者数・満足度・宿の稼働率調査を継続的に行う仕組みの検討
	人件費・食材費等の高騰による営業利益の圧迫		
	需給の正確な把握や顧客ニーズの理解		

アシ
現状の課題と取組方針

アシ：現状の課題と取組方針

“点の移送”ではなく“面の体験”として「アシ」を強化するための課題・方策・具体施策

課題	方策	具体施策（案）
<p style="writing-mode: vertical-rl; position: absolute; left: -40px; top: 50%; transform: translateY(-50%);">移動体験を「点の移送」から「面の体験」へと昇華させるための課題</p> <div style="background-color: #e0e0e0; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> <p>一次・二次交通ともに移動体験への不満の声は少ないが、二次交通の手配トラブルや移動中のサービスは発生</p> </div> <div style="background-color: #e0e0e0; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> <p>松本～山岳～高山を横断するシームレスな移動手段（ラグジュアリー対応）の整備・発信</p> </div> <div style="background-color: #e0e0e0; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> <p>地域交通事業者のホスピタリティ向上（外国語・サービスマナー・高いサービスレベルのドライバー育成、人材確保）</p> </div> <div style="background-color: #e0e0e0; padding: 10px;"> <p>目的や体験価値に合わせた最適なアシの組み合わせによる総合的な満足度の向上</p> </div>	<ol style="list-style-type: none"> ① 高付加価値な旅行者への対応力を備えたドライバーの確保・育成に向けた研修や認定制度の運用 ② 広域エリアにおける交通事業者間の連携により、松本～山岳～高山を結ぶ高付加価値旅行者のシームレスな移動導線の強化 ③ ウリとの連携強化を行い、商品造成やツアー行程において求められる移動の理解を深度化 ④ 広域からの高付加価値旅行者の誘客拡大に向け、プライベートジェットやヘリコプター等による移動体験を組み込んだ新規コンテンツの開発 <p>※ 既存二次交通手段の施策を主軸としつつ、今後の需要・地域のコンセンサス形成を含めて中長期的に検討を継続</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ドライバー向けの言語およびホスピタリティ研修の実施 インバウンド高付加価値層が関心を持つ、公式情報では得られないローカル情報の提供や、言語面を含めたおもてなし力の向上を通じた、移動体験の高付加価値化の推進 ● 高付加価値なサービスを提供するドライバーの定義、認定制度などの検討 多様なシチュエーションにも対応できる、高付加価値旅行者へのホスピタリティを備えたあるべき人材を定義し、ドライバーのスキル向上の意欲醸成と顧客への安心感を提供 ● ウリとの連携強化 FAMツアーへの参加やコンテンツ造成に積極的に連携 ● 事業者間広域連携の役割分担、受け皿整備 高付加価値旅行者の広域・長距離移動の体制整備をに向けた必要な機能や役割を整理し、エリアを跨いだ事業者間での協力を通して、松本・高山エリアの一気通関での移動できる体制を整備

コネ
現状の課題と取組方針

コネ：現状の課題と取組方針

高付加価値層を惹きつける「コネ」を強化するための課題・方策・具体施策

課題	方策	具体施策（案）
<p style="writing-mode: vertical-rl; position: absolute; left: -40px; top: 50%; transform: translateY(-50%);">高付加価値層を惹きつける「コネ」を強化するための課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ● コアバリューを踏まえたツアー体験自体の評価は高いが、高付加価値層を惹きつける「分かりやすいメッセージやコミュニケーション」に課題 ● 地域ランドオペレーターを核としながら、“誰が”国内DMC/エージェントと対峙していくのか等、機能的な組織体制の作成 ● KNT-CTと各地域ランオペの情報連携やトラブル対応など実販売にあたってのオペレーション設計 ● 地域に利益を残すことを念頭に効率的にエージェント・国内DMCを活用する仕組みの構築 ● 旅行会社に頼らないBtoCの商流の強化 	<ol style="list-style-type: none"> ① 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 ② 狙いたいターゲットを顧客に有しており当地にコミットする意向を持つ国内DMC/海外エージェントへの継続した商品造成・販売の実行および関係構築・販路開拓の継続 ③ 実販売でのFBの早期連携やオペレーション改善の実行によるエージェントからの信頼の構築 ④ 地域ランドオペレーターを主体とした推進体制の構築 ⑤ 地域ランドオペレーター及び地域経営主体による海外エージェントや海外旅行者への直接の販売の継続的な検討 	<ul style="list-style-type: none"> ● FAMツアーや商談会等でのフィードバックやコンテンツ造成を踏まえたタリフの磨き上げ・ウェブサイトのブラッシュアップ ● 松本・高山⇔山岳を繋ぐ回遊型の需要顧客への訴求力が強く、当地が狙うターゲットを保有する国内DMCのリストアップと連携の強化 ● KNT-CTによる松本・高山エリアの海外エージェントへの販売強化、商談会等への継続的な参加 ● KNT-CTと各エリアランドオペレーター連携の強化（情報連携・対応スピード向上）と地域経営主体の検討の深化

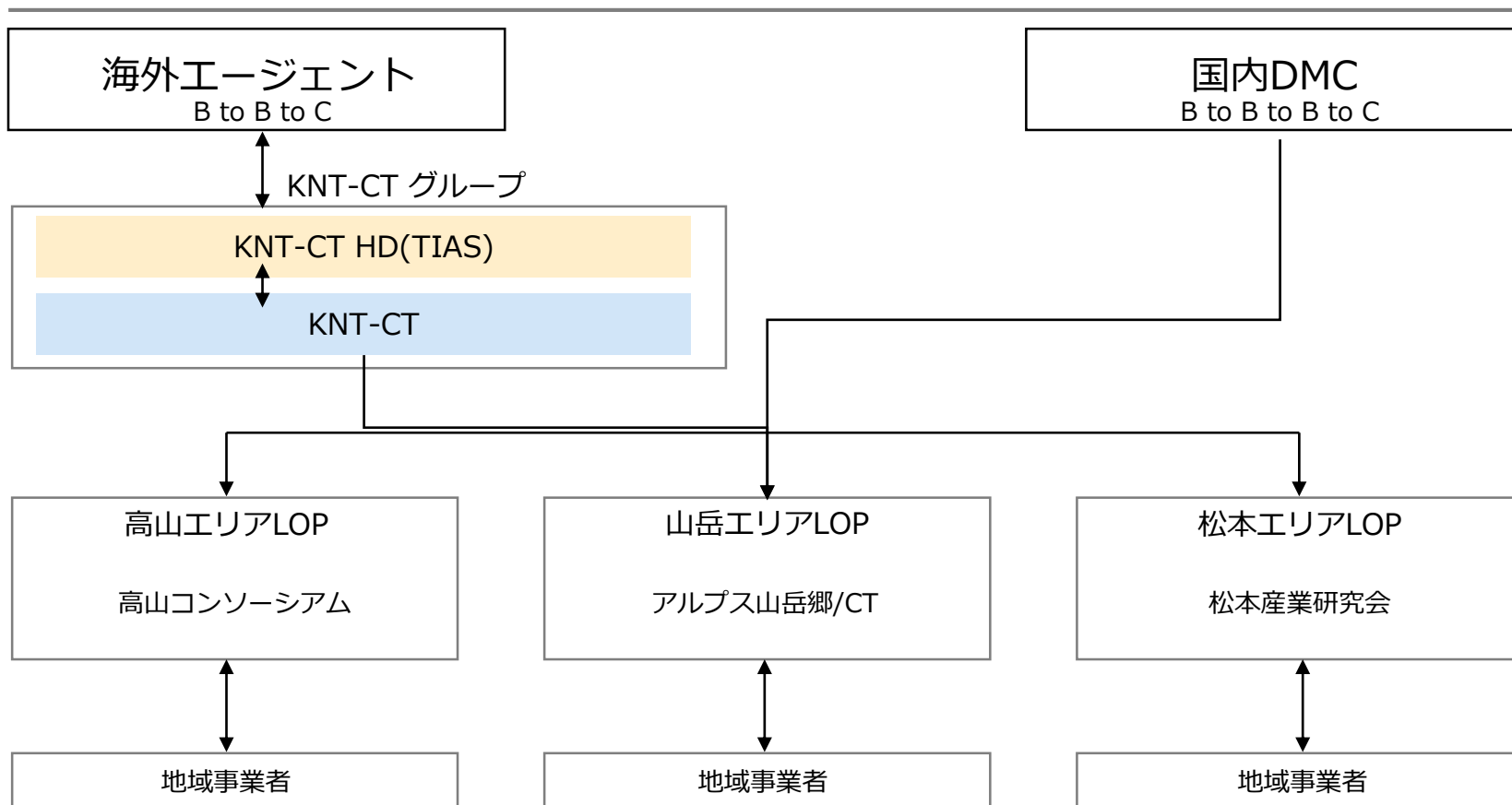
コネ：現状の課題と取組方針

来年度以降、海外エージェントに対してはKNT-CTが地域窓口として営業・交渉を行い各地域のランドオペレーターと連携して販売を行う

国内DMCに対しては各地域のランドオペレーターが直接販売を行い強化を行う

なお、中長期的には地域のランドオペレーターが海外エージェントや海外富裕層から直接旅行商品を受注し、当地域に利益が残りやすい商流が増加することを目指す

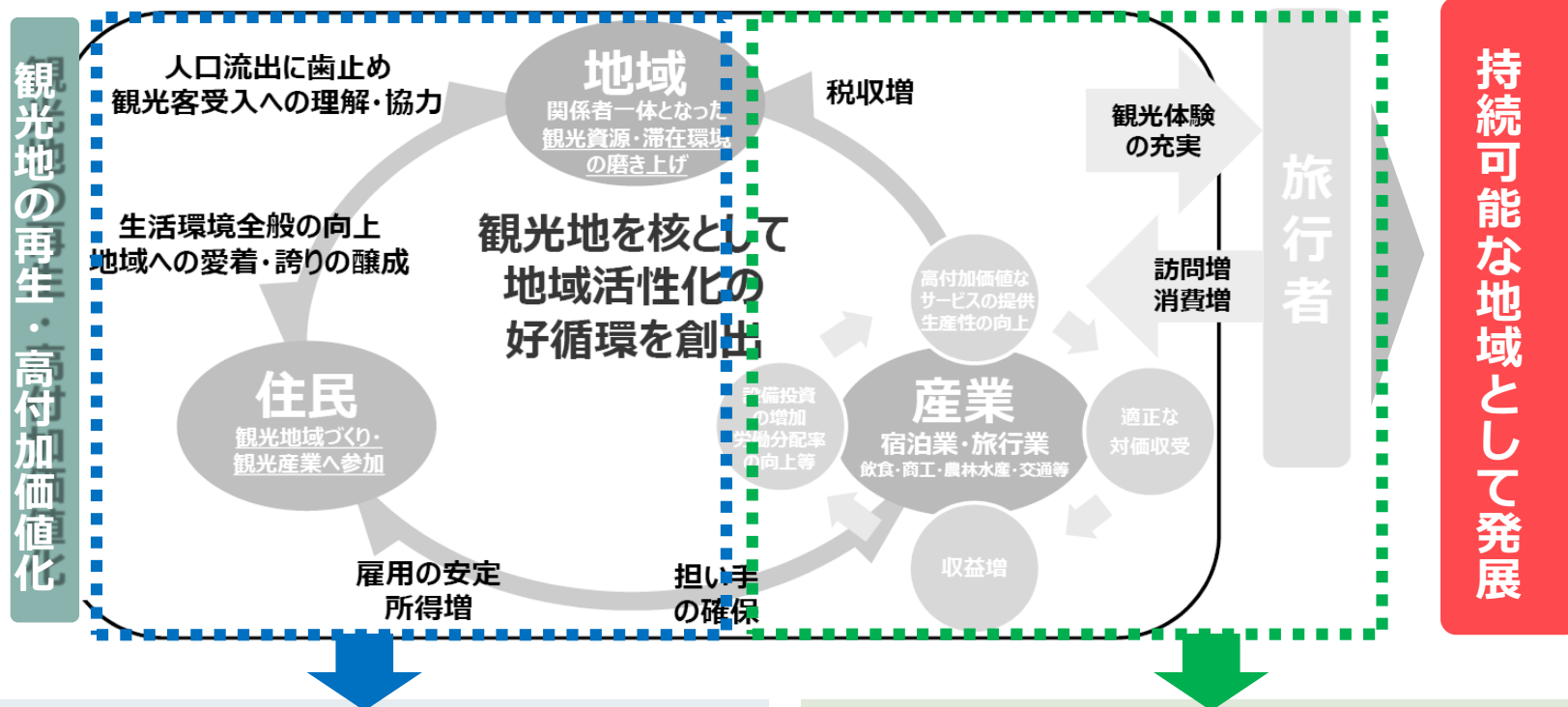
松本・高山における販売体制



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 ●税金増 ●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）

※2025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2版で示した指標を継続するとともに、成果指標項目②経済波及効果については、観光庁「高付加価値旅行者による経済効果等関連指標計測に関する手引書」に則り、地域内の宿泊施設へのアンケート調査による集計・分析手法に変更。

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 501人転入超過	+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	-10%	345人の転出超過

成果指標項目② インバウンド高付加価値旅行者による経済波及効果（生産誘発額）

	基準値（2024年）
松本高山	44.7億円※1

- ※1) 2025年度に松本高山にてインバウンド高付加価値旅行者受入宿泊施設に調査したアンケート結果（2024年実績）をもとに、長野県 経済波及効果分析ツール（平成27年表版）観光特化版（令和4年9月12日更新）を活用し算出。
- ※2) インバウンド高付加価値旅行者受入宿泊施設の回答数により指標は変化すると慮され、今年度は参考数値とし、今後の回答数増加を目指す。

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。		
	そう思う計※2 : 88.7% (2024年度)	+10%	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		
	そう思う計※3 : 76.8% (2023年度)	+10%	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。		
	来て欲しい計 : 63.2% (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		
	来て欲しい計 : 65.4% (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。

観光産業の成果指標（KPI）

※2025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

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。

※松本・高山市街地を拠点とした滞在の充実（山岳連携を含む）を強化する中で、滞在日数の増減を把握することは地域の面的な魅力度の指標となるため下項目③を、松本・高山市の観光ビジョンにも掲載のある滞在の質的な魅力向上の推移を把握するため下項目⑤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）

	訪日外国人旅行者（2024年度）
松本市	324,483人泊
高山市	769,743人泊

→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 （市街地）	40,304円※2	+10% 44,000円
高山市 （市街地）	73,740円※2	→ 81,000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、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 訪日外国人平均宿泊日数 （延べ宿泊者数/実宿泊者数）

	基準値（2024年度）	成果指標（2028年度）
松本市 （市街地）※4	1.19泊	2.0泊
高山市 （市街地）※4	1.27泊	2.0泊

※4）観光庁 宿泊旅行統計調査（2024年）数値より算出

成果指標項目④ 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※1	+10% 95,000円
平均値	18,673円※1	→ 21,000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

④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円※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

成果指標項目⑤ 訪日外国人旅行者満足度（100%評価）

	基準値（2024年度）	成果指標（2028年度）
松本市 （市街地）※5	89.0%	92.0%
高山市 （市街地）※6	96.0%	98.8%

※5）出典：R6年度～R10年度松本市観光ビジョン（2024年3月策定） 訪日外国人旅行者

※6）基準値出典：高山市役所 令和6年度旅行者アンケート（対面調査）分析

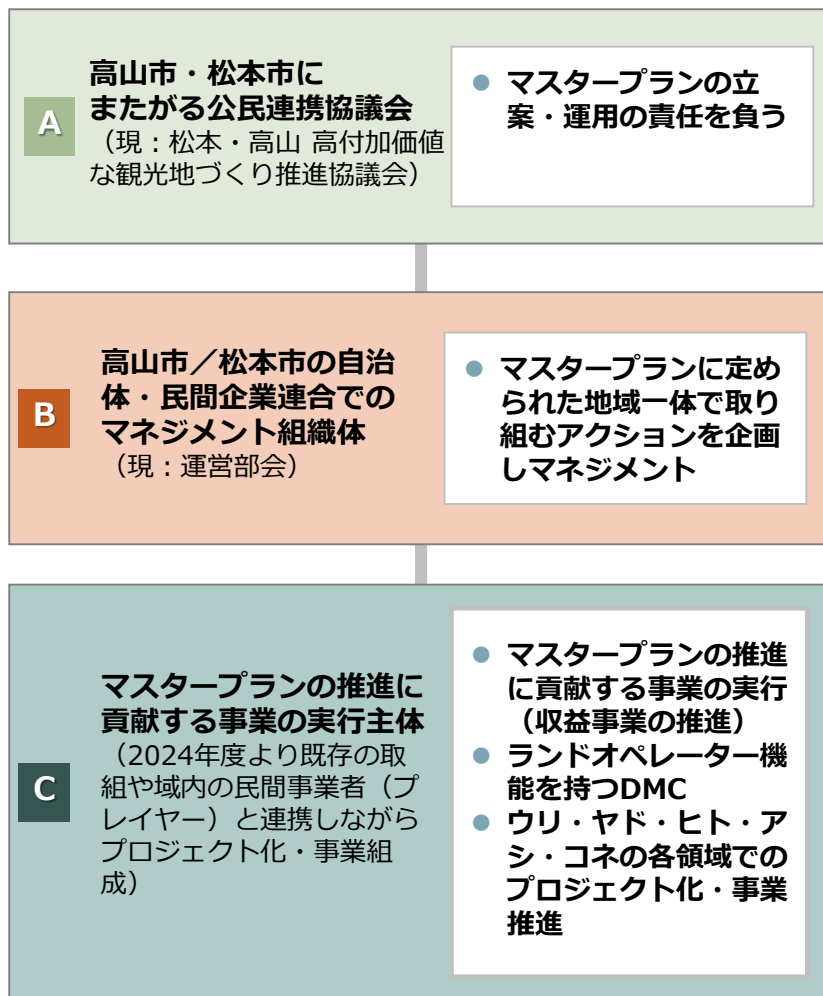
成果指標出典：飛騨高山観光ビジョン2025～2029（2024年12月策定、2025年9月更新）

VI. 推進体制（地域経営主体）の将来構想

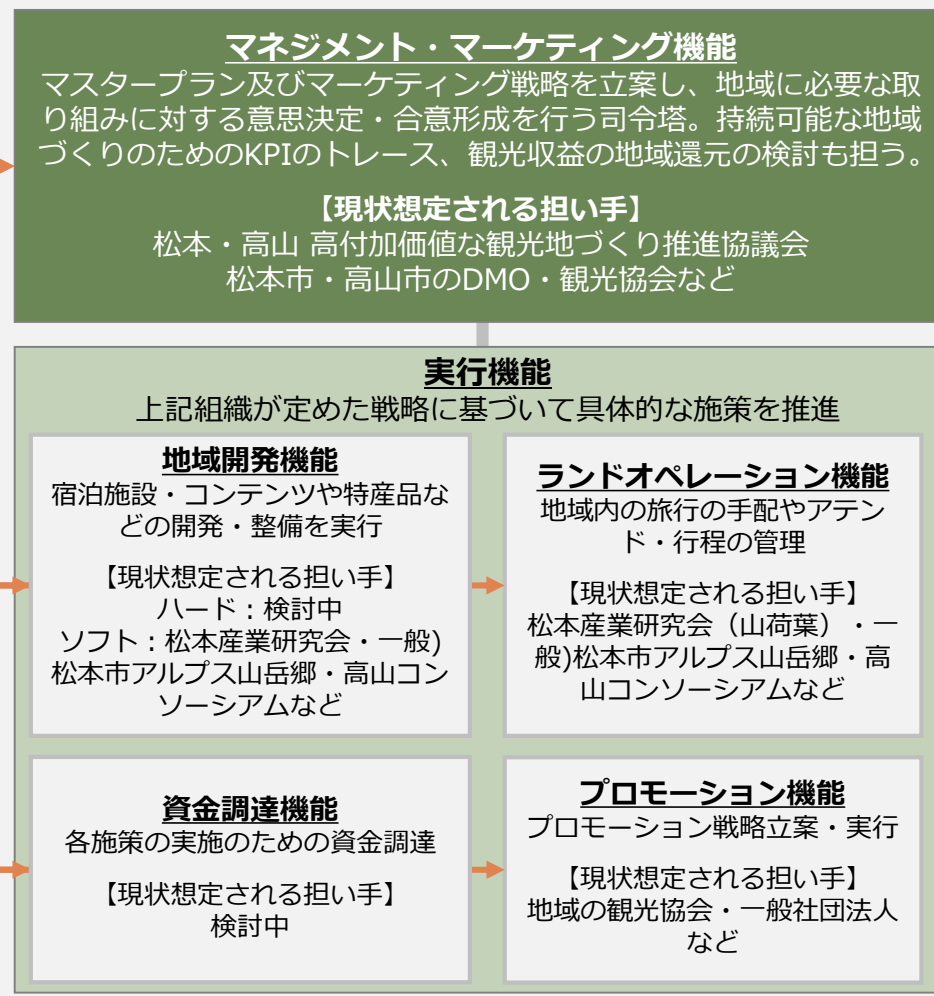
地域経営主体の将来構想

地域経営体制の将来構想として、現状の運営体制を基に充足している機能と不足している機能の洗い出しを行い、持続的な観光地づくりの推進主体の在り方の検討を進めている。

現状の体制



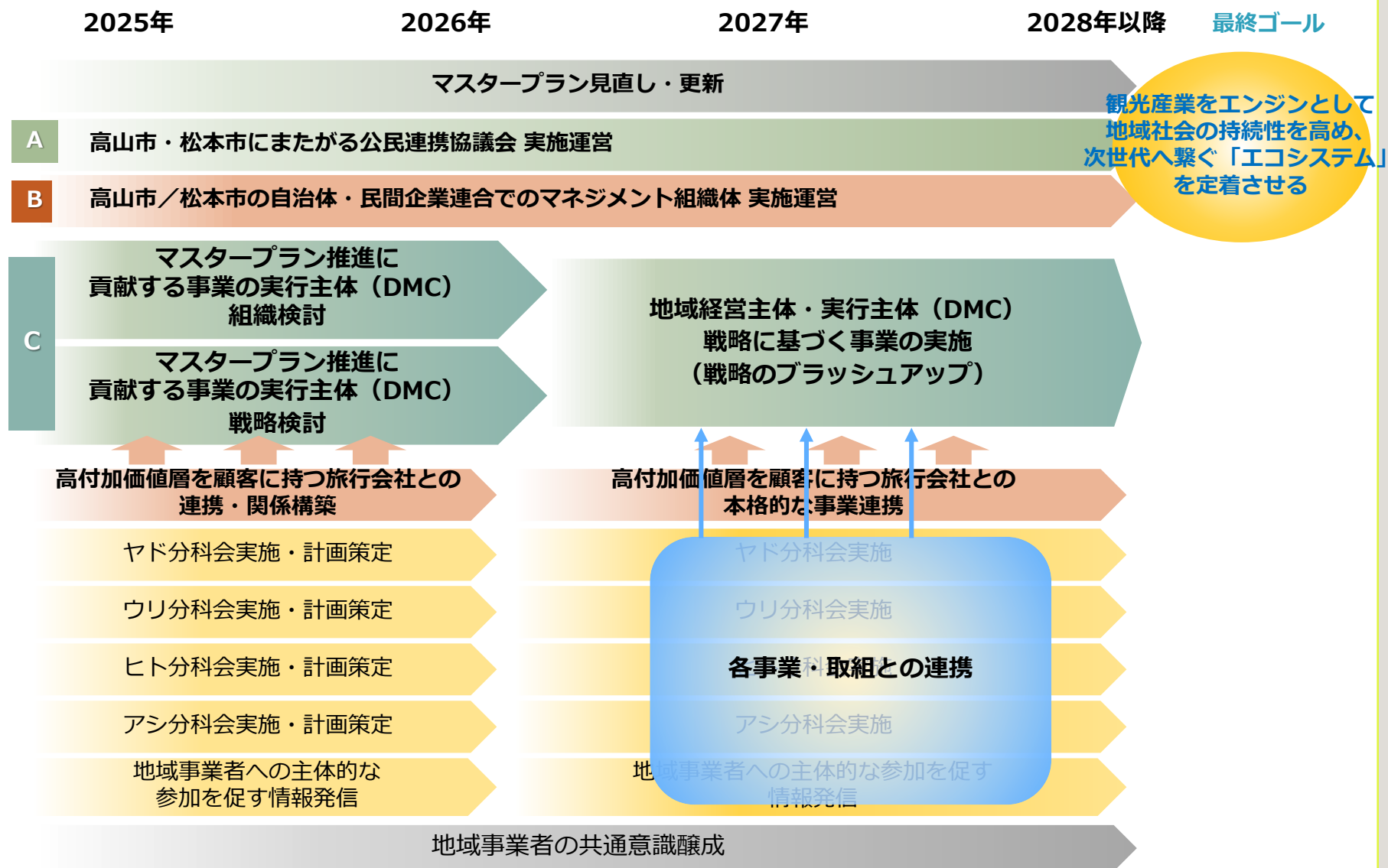
検討中の将来構想



※観光庁 高付加価値なインバウンド観光地づくりガイドブックを参考に作成

地域経営主体の将来構想の具体化に向けて

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)		
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 ●地域経営体制の検討	●協議会の安定運営 ●順次成果の把握・公表 ●地域経営体制の構築	●協議会の安定運営 ●順次成果の把握・公表 ●地域経営体制の構築	●協議会の安定運営 ●順次成果の把握・公表 ●地域経営体制の自走
	●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)		
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 ●新規コンテンツの造成 ●既存コンテンツの磨き上げ	●戦略素材の商品化、消費拡大 ●顧客や専門家のFBを踏まえたコンテンツの磨き上げの継続	●戦略素材の商品化、消費拡大 ●顧客や専門家のFBを踏まえたコンテンツの磨き上げの継続	●地域のウリの確立
	●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)		
マド	●ガイド人材/スタッフ人材育成計画策定	●ガイド人材の役割分担の整理 ●OJT研修の実施	●ガイド人材の育成計画の策定 ●育成プログラムの実施	●ガイド人材の育成計画の策定 ●育成プログラムの実施	●高付加価値旅行者に対応できるガイドが量的・質的に揃った状態
	●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)		
アシ	●中核滞在拠点計画策定	●ヤド開発に係る共通概念策定	●既存宿との連携強化、量・質の担保	●既存宿との連携強化、量・質の担保	●高付加価値宿泊施設の増加
	●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		●分科会実施 (各事業・取組との連携検討)		
コネ	●質的サービス向上に向けた研修の実施	●研修の継続実施 ●松本-高山間のシームレスな移動に向けた事業者連携強化	●研修の継続実施 ●松本-高山間のシームレスな移動に向けた事業者連携強化	●松本~山岳~高山のシームレスな移動の実現	
	●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		
コネ	●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	●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	●戦略的なコネの強化と販売実績の積み上げ	●戦略的なコネの強化と販売実績の積み上げ	●戦略的なコネの強化と販売実績の積み上げ
	●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		●戦略的なコネの強化と販売実績の積み上げ		