

山形県における高付加価値なインバウンド観光地づくり マスタープラン（概要版）

やまがたインバウンド協議会

マスタープランの意義・役割

山形県が目指すべき姿／本マスタープランの意義・役割／策定主体

■山形県が目指すべき姿 本マスタープランは、以下に示す山形県が目指すべき姿、そのために観光産業が目指すべき姿、これらの実現に向けた取組みの方向性を示すものである。

地域が目指すべき姿

観光産業の高付加価値化を通じた経済効果を地域全体へ波及させるとともに、多様な交流と地域資源の継承により、住民の暮らしの向上と持続可能な観光地域の確立を目指す。

観光産業が目指すべき姿

- 国内外の旅行者が山形県を訪れ、身体的にも精神的にも特別な満足感を感じ、適正な対価を支払っている状態
- 県内観光事業者やDMO等の関係団体が互いに連携しながら自らの強みを活かして収益を上げ、旅行者のサービス向上、従業員への還元、自身への投資に回し続けられる好循環が形成されていること
- 観光従事者が自身の仕事にやりがいを感じるとともに、観光産業を担う人材に対して時代の潮流に合わせたスキルアップがなされていること
- 事業者や地域住民が本県のアイデンティティを理解し、誇りを持って地域資源を発信するとともに、それらの資源を保護し次世代へ継承する取組みがなされていること



■マスタープランの意義と役割、策定主体 本マスタープランでは高付加価値なインバウンド層の取込みに対して実効的な戦略策定とそれを実行できる体制づくりを実施していく

マスタープランの意義

本マスタープランに基づく施策を推進することにより、県内観光産業の高付加価値化を進め、生み出した経済効果を地域全体に波及させるとともに、多様な交流と地域資源の継承により、住民の暮らしの向上と地域の持続的な発展を目指す。

本プランの策定により、地域及び観光事業者等と目指す姿・プランディングの認識を共有し、関係者に事業進捗のロードマップを示す。

本マスタープランの役割

県内の関係者が
同じ目標に
向かうための指針

本県の本物の価値の
可視化と共有
&
世界における
山形ブランドの構築

観光の波及効果を
高めるための基盤作り

マスタープランの策定主体

やまがたインバウンド協議会、および
山形県における高付加価値なインバウンド観光地づくりマスタープラン策定委員会

インバウンドの概況

山形県におけるインバウンドの概況

■山形県の観光産業の概況とインバウンドへの期待 本県の観光産業の維持・発展のためには外国人旅行者、且つ、高単価客の呼び込みが急務

- ✓ 県内人口縮小を補填するために観光需要獲得（外貨獲得）が期待される
- ✓ 県内人口は今後10年で約12万人減少
- ✓ 今後もこのトレンドは避けられない

- ✓ 国内の観光需要は中長期的に縮小傾向
- ✓ 今後の国内人口の縮小により国内観光需要の縮小は避けられない

- ✓ インバウンド観光は中長期的に成長見込み
- ✓ 中長期的に成長トレンド
- ✓ コロナ禍からの回復も確認される

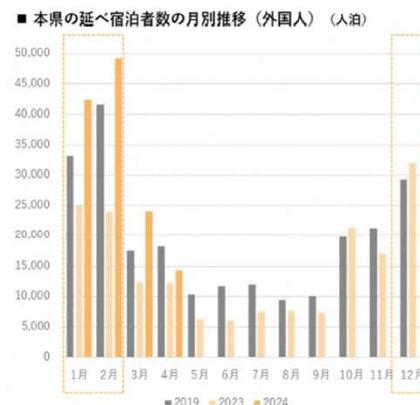
- ✓ 外国人旅行者に期待される
- ✓ 外国人旅行者は国内と比較して高消費単価（国内宿泊旅行者の約2.9倍）

■山形県のインバウンドの現状

外国人旅行者の一定の呼び込みは達成しているものの来訪時期や場所の平準化も必要

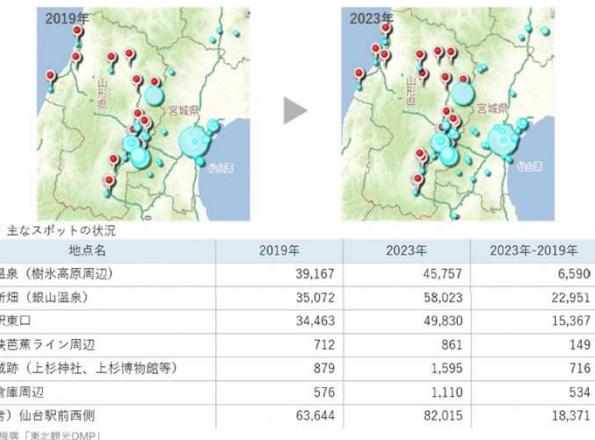
外国人旅行者の来訪シーズンは冬季に集中

本県の延べ宿泊者数の月別推移をみると外国人に関しては樹氷鑑賞や雪景色を求める暖かいアジア地域を中心に、12月～2月に集中している状況。他シーズンにおける需要喚起、及び年間の需要平準化といった課題がうかがえる。



外国人旅行者の来訪は一部エリアに集中

本県への外国人旅行者の訪問は、コロナ禍前後のいずれも、蔵王温泉や銀山温泉等の特定のスポットに集中しており、他のスポット・エリアへの誘導が必要。

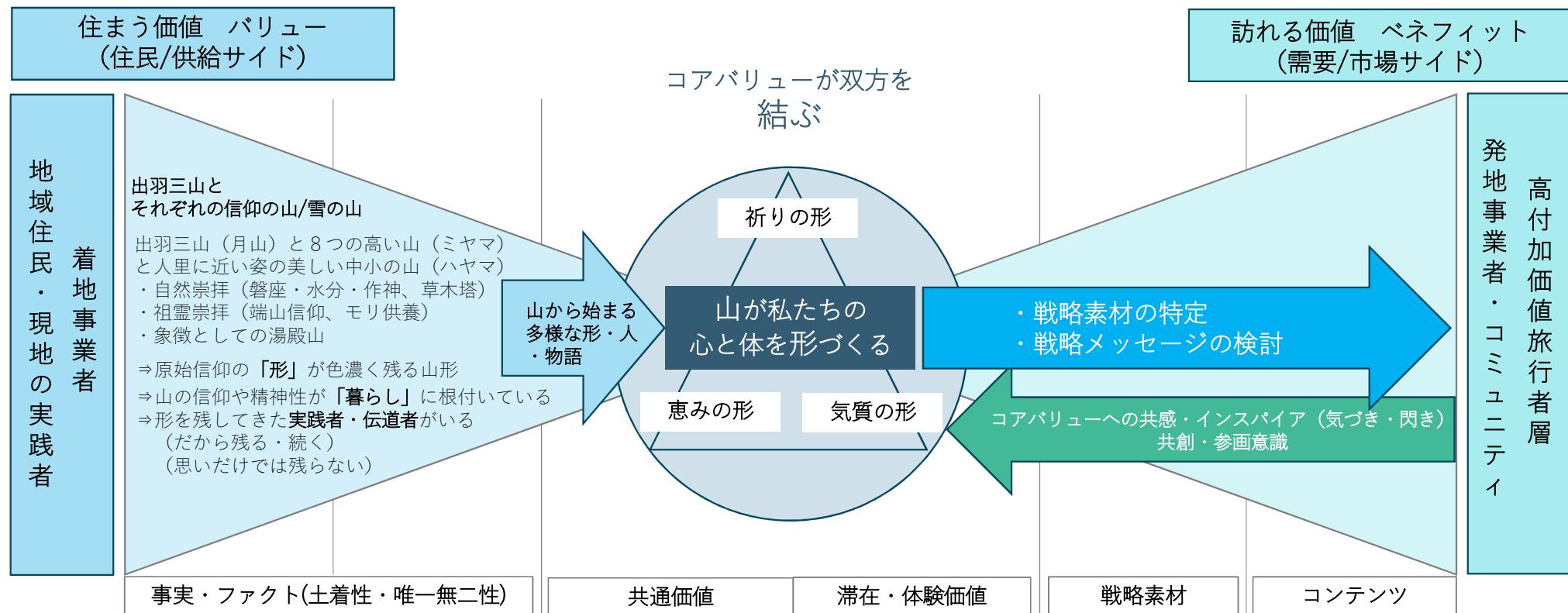


デスティネーションブランディングの考え方・方向性

コアバリューとコアゾーンについて

■ コアバリューについて

住まう価値（供給サイド）と訪れる価値（需要サイド）を結ぶ価値を「コアバリュー」と位置付ける。地域と市場を共感で結ぶコアバリューをデスティネーションブランドの核に、戦略素材やコンテンツを具現化し、戦略メッセージを付してターゲット層を呼び込む。

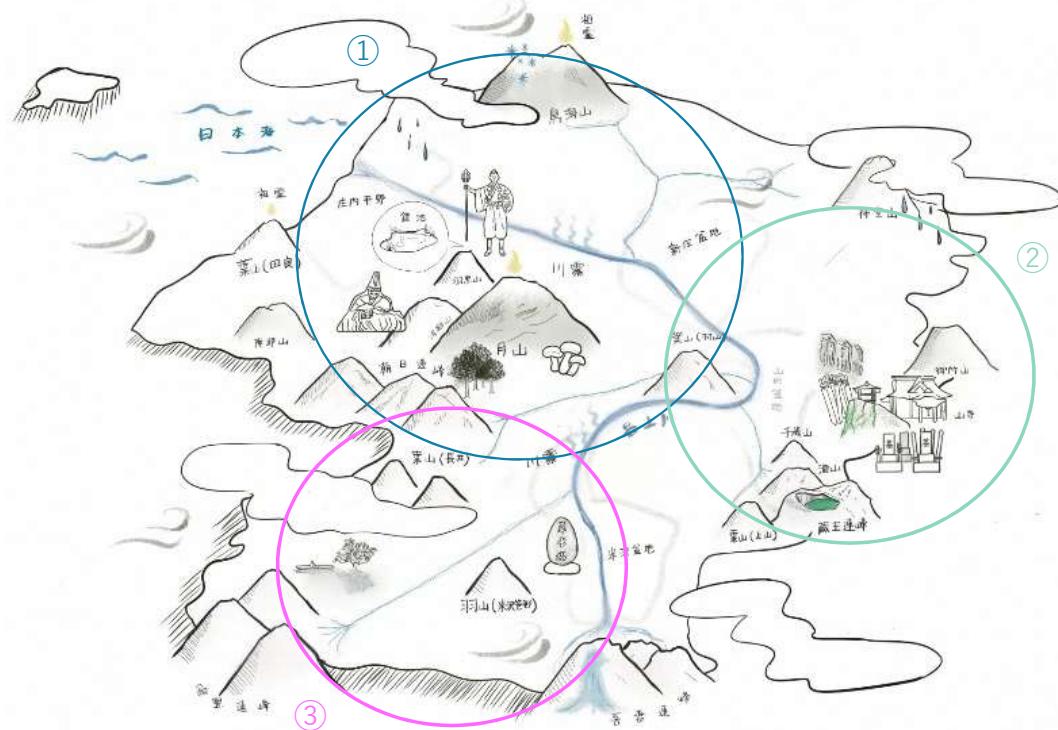


デスティネーションプランディングの考え方・方向性

コアバリューとコアゾーンについて

■コアゾーンについて

山形県全体の価値を面的に向上させていくためにも、まずは強い点を集積する中核的なサイト「コアゾーン」の開発が必要。ヤド（滞在拠点）・ヒト（ガイド・外国語対応）が一定程度整備されているエリアで、事業者が連携し戦略素材を洗い出し、コンテンツやストーリーを組み合わせる。コアゾーンとしての共通のウリをつくる。



①出羽三山ゾーン

滞在中核拠点（候補）：
湯野浜温泉、由良温泉、月山志津温泉、
肘折温泉、手向宿坊街、スイデンテラス等

②山寺・蔵王ゾーン

滞在中核拠点（候補）：
天童温泉、蔵王温泉、上山温泉、
銀山温泉等

③吾妻・飯豊ゾーン

滞在中核拠点（候補）：
赤湯温泉、米沢八湯等

デスティネーションプランディングの考え方・方向性

ターゲット層の設定と具体化のプロセス

■ターゲット設定の基本的な考え方

どのような人に来てもらい、どのような地域にしていきたいか。山形県のコアバリューを共に創り上げていく人であるか。

■山形県の有力ターゲット市場の方向性（仮説）

現在の山形県のコアバリューとLuxury Travel市場の動向との整合性を鑑みると、基礎的な方向性としては、Sustainable/ Responsible/ Regenerativeを理念として持ちながら、旅行を通して、**Transformative**と表現されるような自己との向き合い、精神への影響や自己変革を求める層ではないかと考える。この方向性のなかで仮説的ターゲットを設定し、仮説の検証、ターゲット層の具体化、アプローチ戦略づくりを行っていく。

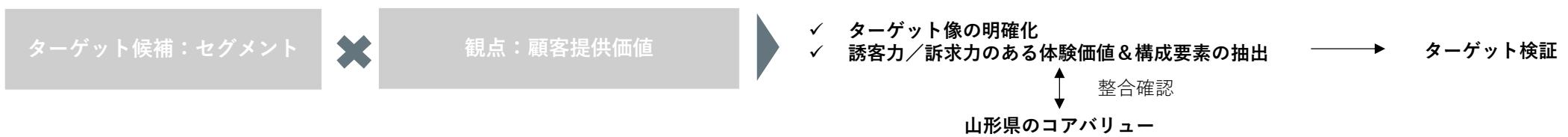


山形県の“山から始まる多様な形・人・物語”（コアバリュー）、
「山形の人の温かさ、利他の精神、これらを創り出してきた恵み
や祈り」

これらがひとつの総体として自然にそこにある姿。こうした山形
県の姿、そこで住まう人々に触れることによって、来訪者はいま
まで自分になかった感覚や感情、自己の変化に気づきを得るので
はないか。

■山形県の有力ターゲット市場の具体化のプロセス

現時点ではTransformativeといったものを旅に求める層をターゲット選定の範囲として設定。次年度の取組において、その中に顕在していると考えられるセグメントを手がかりに、送客事業者へのヒアリング等を通して、それぞれのターゲット像や”Delighters”（≒引き寄せる要素）の解像度を上げるとともに、山形県のコアバリューとの整合性の確認を行う。そのうえで仮説の検証を行う。



高付加価値インバウンド旅行者受入れ・誘客における課題と取組みの方向性

ウリ・コネ、ヤドの課題と取組みの方向性

■ウリ・コネの課題と取組みの方向性

課題

【ウリ】

- ・ターゲット層の設定：コアバリュー及びターゲット層の設定と合意
- ・コアバリューや高付加価値旅行者層に関する理解促進・浸透：コアバリューや戦略素材、高付加価値旅行者像やニーズを関係組織・事業者間で共有し、共通認識に基づいたコンテンツ造成
- ・コンテンツの磨き上げ：既存コンテンツの検証と取組課題の抽出／潜在資源の掘り起こしと新規コンテンツの開発
- ・事業者間での連携体制の構築：情報交換や連携機会の創出による連携強化

課題

【コネ】

- ・情報発信の強化と認知向上：ターゲット市場でコアバリューに基づく情報発信を強化し、認知度を向上
- ・コネクションの構築と拡大：言語力・営業力を備えた人材による質の高い営業機会の創出と、コネクション形成の機会を増やす

取組みの方向性

【ウリ】【コネ】

- ・コンテンツ造成とターゲット市場調査：コアバリューに基づき、高付加価値旅行者層向けコンテンツの方向性や要件の具体化、実施計画を策定
- ・ターゲット市場の情報訴求内容やチャネル、販路形成のアプローチ方法を具体化
- ・機運醸成と共通理解の形成：シンポジウムやセミナーを通じた高付加価値旅行者受入れの機運醸成と共通理解の構築
- ・事業者ネットワークと受入れ体制強化：共通理解に基づく事業者ネットワーク形成と点から線・面への対応強化
- ・マーケティングとセールス支援：DMC的機能を持つ事業者チーム設立による取組課題の抽出と海外商談会やイベントでのコネクション機会の創出
- ・情報訴求の検証：ターゲット層向け情報の質やチャネルの実施検証

■ヤドの課題と取組みの方向性

課題

- ・ハード：設定したターゲット層の更なる調査を基にした宿泊施設のあり方の検討（宿泊施設のファイナンスや経営運営スキームに関して専門的な見識を有する人材からの助言も求める）
- ・ソフト：高付加価値旅行者層の受入れに必要な人材像や要件の明確化と今後の対応課題の把握

取組みの方向性

- ・ハード・ソフト共通：国内外の事例や専門家助言を参考に、宿泊施設の要件を定義し、既存宿の現状把握や招聘事業を通じた課題整理を実施
- ・国際級ホテルなどの上質な宿泊施設の本県への誘致の推進や既存の施設改修の促進に向けた実施計画の策定
- ・ハード：複数パターンを基に宿の方向性と要件を策定し、具体的なファイナンス・事業スキームを構築
- ・ソフト：求められる人材要件と課題把握／スキル・質向上のための具体的な施策／人材育成機会創出支援／働く環境向上による人材確保支援等

高付加価値インバウンド旅行者受入れ・誘客における課題と取組みの方向性

ヒトの課題と取組みの方向性

観光庁では高付加価値なインバウンド観光地づくりを支える人材として、トラベルデザイナー・コンシェルジュ、ガイド、宿泊施設の人材を挙げている（地方における高付加価値なインバウンド観光地づくり検討委員会顧客価値創造分科会第2回委員会資料（R3/12/27開催））。本項でもトラベルデザイナー・コンシェルジュ、ガイド、宿泊施設の人材を取り上げる。

■ヒト【地域DMC／地域トラベルデザイナー／コンシェルジュ】の課題と取組みの方向性

前提

- ・ **トラベルデザイナー**は、発地側からの依頼に対し、顧客ニーズを踏まえて、日本国内の旅程を企画・手配。顧客である高付加価値旅行者の要望に的確に応える旅行内容をアレンジする人材とされる（R3/12/27観光庁資料より）。一般的に、DMCに所属する場合や個人・少人数経営で活動するケースが多いとされる。発地側から日本全体の旅程を企画・手配する国内トラベルデザイナーに加え、地域ごとの宿泊施設、飲食、体験コンテンツなどを提案・手配する役割を担う、地域に精通したトラベルデザイナーの必要性も指摘されている（送客事業者ヒアリングより）。こうした人材は、地域特有の魅力を最大限に活用し、国内外の高付加価値旅行者層に対応するうえで重要な存在となる。本プランでは、全国規模で活動する国内トラベルデザイナーと区別するため、地域に特化したトラベルデザイナーを**地域DMC**（地域DMCが果たすべき機能とも重複するため）、または地域トラベルデザイナーと便宜的に呼ぶ。
- ・ **コンシェルジュ**は一般的にラグジュアリーホテルに所属し、高付加価値旅行者が目的地に到着した後、その要望に応じて食事、体験型コンテンツ、移動手段などの手配を行う専門職である。その際、手配先との信頼関係を活用し、顧客の多様なニーズに対して柔軟かつ的確に対応することが求められる（R3/12/27観光庁資料より）。日本ではコンシェルジュが大都市圏に偏在していると指摘されているが、本県においても、専属に限らずコンシェルジュに類する役割を整備することは、高付加価値旅行者層の送客先としての競争力を強化する重要な要素となり得る。

課題

- ・ **既存DMCやトラベルデザイナーの役割強化**：既存の地域DMCやトラベルデザイナーと高付加価値旅行者を顧客とする海外エージェントや国内DMCとの接点、及び信頼関係の構築
- ・ **新たなDMC機能の構築と担い手確保**：高付加価値旅行者層に特化した新たなDMC機能の構築とその担い手の確保を検討
- ・ **コンシェルジュと宿泊施設人材の確保・育成**：需要量とリソースを鑑みたうえでの必要な人材像の明確化、確保と育成の推進（コンシェルジュと宿泊施設人材の兼任可能性を考慮）

課題

■ヒト【ガイド】の課題と取組みの方向性

- ・ **ガイド活躍の仕組みづくり**：高付加価値旅行者を受け入れるガイドが安定的に活躍できる仕組みを構築
- ・ **ガイドの確保と育成**：プロガイドの輩出を視野に、兼業ガイドを含む新たなガイドの確保と育成を推進
- ・ **ガイド情報の共有と連携体制強化**：高付加価値旅行者に対応可能なガイド情報を共有し、柔軟で信頼性のあるネットワーク体制を構築

取組みの方向性

- ・ **DMCとエージェントの接点創出**：招聘事業等を通じ、地域DMCやトラベルデザイナーと海外エージェントや国内DMCとの接点を創出
- ・ **高付加価値旅行者層向けDMCの立ち上げ**：マーケティングやセールスを担う高付加価値旅行者層に特化した地域DMCの設立を検討
- ・ **コンシェルジュのあり方と宿泊人材連携**：県に適したコンシェルジュの役割を検討し、宿泊施設人材に関する取組みと連携して推進

取組みの方向性

- ・ **プロガイドの安定運営と仕組み構築**：現場や他事例の調査を通じて、専業ガイドの安定的・持続的な事業運営に必要な対応策を検討
- ・ **兼業ガイドの仕組み展開**：先進事例を参考に、有償ガイド提供の仕組み化やガイドコミュニティの組織化を推進
- ・ **信頼できる関係性の構築**：コンテンツ造成や招聘事業等を通じて事業者間で信頼できる関係性を構築し、取組課題を把握
- ・ **ストーリー構成力の向上**：ガイド自身が高付加価値旅行者向けコンテンツを体験することを通じ構成力を高める支援を実施
- ・ **研修等の支援**：実際の旅行者受入れを通した育成や研修支援を検討

高付加価値インバウンド旅行者受入れ・誘客における課題と取組みの方向性

ヒト、アシの課題と取組みの方向性、推進基盤の取組みの方向性

■ヒト【宿泊施設の人材】の課題と取組みの方向性

課題

- **求められる人材像の明確化**：高付加価値旅行者層の受入れに必要な人材像や要件の明確化
- **現状把握と取組課題の抽出**：県内の宿泊施設人材についての現状調査を行い、今後の取組課題を明確化

取組みの方向性

宿泊人材の要件把握と課題明確化：トップコンシェルジュ招聘等を通して宿の受入人材に求められる要件と現状のギャップを把握、課題を明確化

人材スキルの向上策：必要要件のチェックリスト作成等により、人材スキル向上を推進

人材育成支援：研修や実践を通じた高付加価値旅行者受入れの人材育成を検討

働く環境の向上：優秀な人材を確保するため、働きやすい環境づくりを支援

■アシの課題と取組みの方向性

課題

- **需要の創出**：需要の創出と、それに必要なアシ（質・量）の見出し
- **現状の把握**：本県における高付加価値旅行者層に提供できる具体的な移動手段の現状把握

取組みの方向性

移動手段の実態調査：招聘事業や海外エージェントへのヒアリング等を通じ、高級ワンボックス等によるチャータータクシーやプライベートジェットといった高付加価値旅行者層の移動手段に関する実態調査を実施し、重要度や優先度を踏まえた取組課題を明確化したうえで実施計画を策定

移動の高付加価値化：既存資源を活用し、ガイドや宿泊施設による輸送を含むインクルーシブな移動の高付加価値化を検討

望ましい輸送体制の課題整理：招聘事業等での実施検証を通じ、望ましい輸送体制構築に向けた課題を整理

■推進基盤の取組みの方向性

インバウンド高付加価値旅行に関する推進基盤は、これから構築していくものであるため、今後の取組みの方向性について記載する。

取組みの方向性

- **推進体制について**
 - インバウンド高付加価値層をターゲットとした推進体制（≒本マスターplanを管理・実行していくための体制）が未確立
 - 2024年度に示す推進体制案をもとに、人材配置とそのための資金計画を具体化
- **情報やデータ基盤について**
 - インバウンド高付加価値層に関する情報が不十分な状態であり、効果的なマーケティングを行っていくためにも、そのデータの整備は必要
 - 市場データの収集と整備を継続的に行っていくとともに、来訪者データの蓄積を図る
 - 来訪者データに関しては取得するべき情報や効率的な取得方法を検討

高付加価値インバウンド旅行者受入れ・誘客における課題と取組みの方向性

実施・推進体制

当該事業終了後も地域として自走できるよう「出口戦略（自走）」を見据え、体制・組織を検討していく。

やまがたインバウンド協議会

最終意思決定機関

総会

年1～2回程度
開催

承認機関

幹事会

年1～2回程度
開催

専門承認機関（新設）

高付加価値化部会

高付加価値化事業運営事務局

- 事業全体管理・実施方針の提示 ※司令塔
- ブランド形成（ファクトチェック含む）
- マーケティング調査・分析（仮説検証、データ提供等）
- ファイナンススキームの検討
- 推進体制の構築・強化
- マスターplan(MP)の見直し・磨き上げ

コネWG

- コネクション形成
- 販路形成
- 戦略素材開発・販売
- 市場ニーズの共有

ウリ・ヤド・ヒト・アシWG

- コンテンツの造成・磨き上げ
- コンテンツの供給
- 人材育成・登用

※参考メンバーや各WGの組み方については今後検討

