

# 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（全体版）

---

やまがたインバウンド協議会

# 目次

1. はじめに
2. 山形県におけるインバウンドの概況
3. デスティネーションブランディングの考え方・方向性
4. 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
5. 「高付加価値なインバウンド観光地づくり」の実施体制と将来構想
6. 今後のロードマップ

## 山形県が目指すべき姿

### ■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を達成する
- 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



## 山形県が目指すべき姿に対する取組み

### ■山形県が目指すべき姿に対するこれまでの取組み

#### 観光立県としての指針（自治立法）

##### おもてなし観光条例（平成26年3月～）

おもてなしの心と郷土愛にあふれる県民の総参加と全産業の参加によって観光立県を実現し、県民生活の向上を図るため、本条例を制定。

#### アクションプラン

##### おもてなし観光計画（計画期間：平成27年度～平成31年度）

##### 第2次おもてなし観光計画～beyond2020～（計画期間：令和2年度～令和6年度）

「県民の総参加と全産業の参加による観光振興施策の実施を通して、観光による交流人口の拡大を図り、本県経済を持続的に発展させるとともに、魅力ある活力に満ちた地域社会を築くことによって、『「観光立県山形」の確立』を目指す」を基本目標に掲げるとともに、「魅力的な観光地域づくり」「効果的な情報発信（情報でのおもてなし）」「観光交流人口の拡大」「観光産業の成長促進による地域活性化」の4つを施策の柱に設定し、観光振興施策に重層的に取り組んできた。

##### 「第3次おもてなし山形県観光計画」（計画期間：令和7年度～）※予定

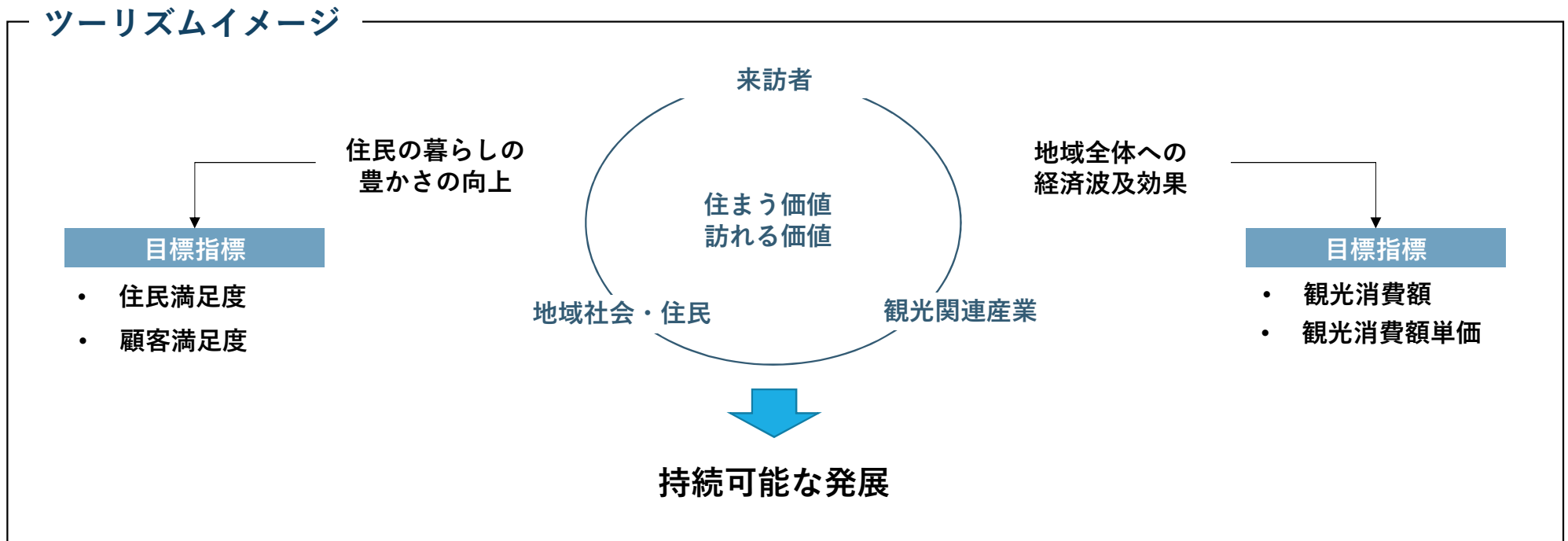
人口減少に伴う国内観光需要の縮小が見込まれる中、観光産業が持続可能な成長・発展を遂げるためには、これまでの「人数」が視点の中心となった誘客対策では不十分であり、観光産業における金額ベースの収入を視点の中心にした観光消費額を増やすこと、特に旅行者1人当たりの消費額となる観光消費額「単価」を高めるための観光振興施策が重要だという考えのもと、本県が誇る多様な観光資源を、単価の高い外国人旅行者の興味関心を満たす「本物の価値」を持った観光コンテンツや旅行商品として造成・販売するほか、**海外の高付加価値旅行者層などに確実に届けるためのプロモーションの展開や、質の高い受入環境の整備等、稼ぐ力を向上するための取組みを進めていく。**

▶ 本マスタープランは「第3次おもてなし山形県観光計画」を推進させるものとして位置付けられる。

# 地域の将来像

## ■山形県が目指すべき将来像

ツーリズムとは、来訪者と地域の各主体との関係性や、そこから生じる相互作用全体を指すものである。この関係がバランスよく保たれることにより、地域の文化や自然環境を含む持続可能な発展が期待できる。本県においても、需要側の視点に限らず、関連事業者や来訪者を受け入れる地域社会の状況に対応しながら、「住まう価値」と「訪れる価値」を維持・強化することを目指す。



## マスタープランの意義・役割

### ■マスタープラン策定の背景（政府の方針）

- 政府は新型コロナウイルス感染症による落ち込んだ観光需要を観光立国の持続可能な形での復活に向け、観光の質的向上を象徴する「持続可能な観光」「消費額拡大」「地方誘客促進」の3つをキーワードに、持続可能な観光地域づくり、インバウンド回復、国内交流拡大の3つの戦略に取り組むこととしている。
- このなかで、2030年に訪日外国人旅行者数を6,000万人、観光消費額を15兆円とする目標を掲げているが、インバウンドは三大都市圏に集中していることから、いかに地方への誘客を進めていくかが求められている。
- コロナ禍を経て、インバウンド市場はいわゆる「爆買い」が牽引してきた「モノ消費」から、特に日本特有の体験や文化に触れる「コト消費」へのニーズが変化してきている。こうしたコト消費に関心があるインバウンドを地方へ誘客し、観光消費額の拡大を図るためには、本物の価値に共感し体感することに消費を惜しまない高付加価値旅行者層を取り込んでいくことが重要である。

### ■日本のインバウンド高付加価値旅行者層の現状と課題

- 高付加価値旅行者は、訪日旅行1回あたりの総消費額が1人100万円以上の旅行者として定義される。観光庁のデータによれば、高付加価値旅行者は訪日旅行者全体の約1%（約32万人）に過ぎないものの、消費額は全体の約14%（約6,700億円）を占めており、量から質への転換を図る上で極めて重要な存在であるといえる。
- しかし、世界の高付加価値旅行市場における日本のシェアは依然として低水準にとどまっている（市場側の状況）。また、国内での高付加価値旅行者の訪問先は、インバウンド全体の傾向と同様に大都市圏に集中している（受入れ側の状況）。こうした状況を踏まえ、積極的な誘客施策と受入れ環境の整備を両輪として、効果的な対策を講じることが求められる。

#### 高付加価値旅行者の定義

訪日旅行1回当たりの  
着地総消費額100万円以上／人の旅行者と定義

#### 高付加価値旅行者の消費額

高付加価値旅行者数は訪日旅行者全体の1%（32万人）  
消費額は訪日旅行者全体の14%（6,700億円）

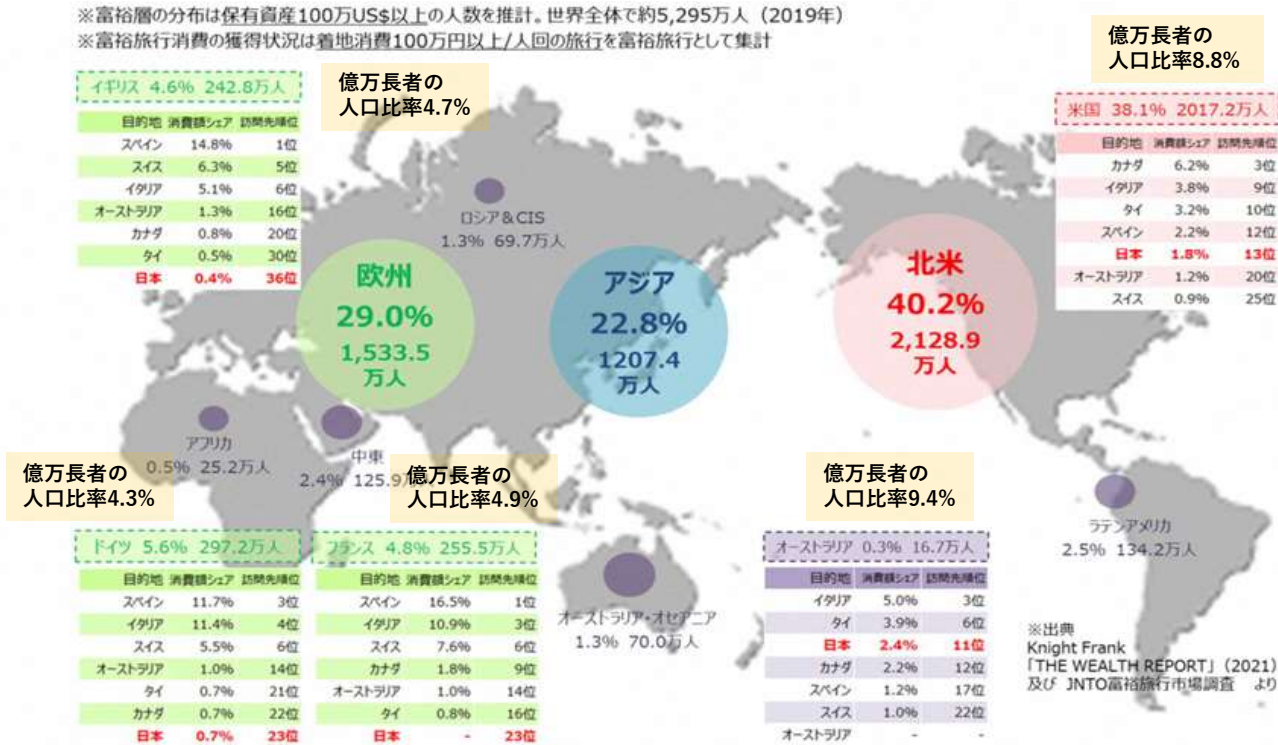
# 第1章 はじめに

## マスタープランの意義・役割

世界の高付加価値旅行市場における日本のシェアは依然として低水準にとどまっている。

	米	英	独	仏	豪
欧米豪5ヶ国の高付加価値旅行者の海外旅行消費額に占める日本の順位	13位	36位	23位	23位	11位

億万長者の人口比率は2020年時点のもの（出典：原忠之. インバウンド富裕層向け観光商品開発. 観光地経営でめざす地方創生(株)柴田書店, 2024年, p.165. クレディスイス銀行レポートを参照したデータ）



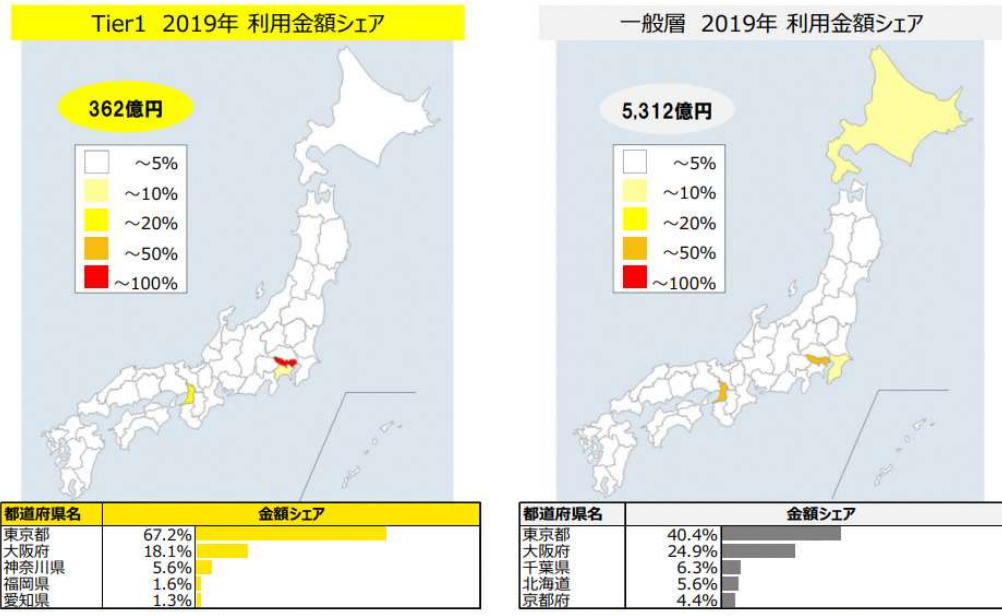
出典：「地方における高付加価値なインバウンド観光地づくりに向けたアクションプラン」, 観光庁, 2022/05

# 第1章 はじめに

## マスタープランの意義・役割

国内での高付加価値旅行者の訪問先は、インバウンド全体の傾向と同様に大都市圏に集中している。

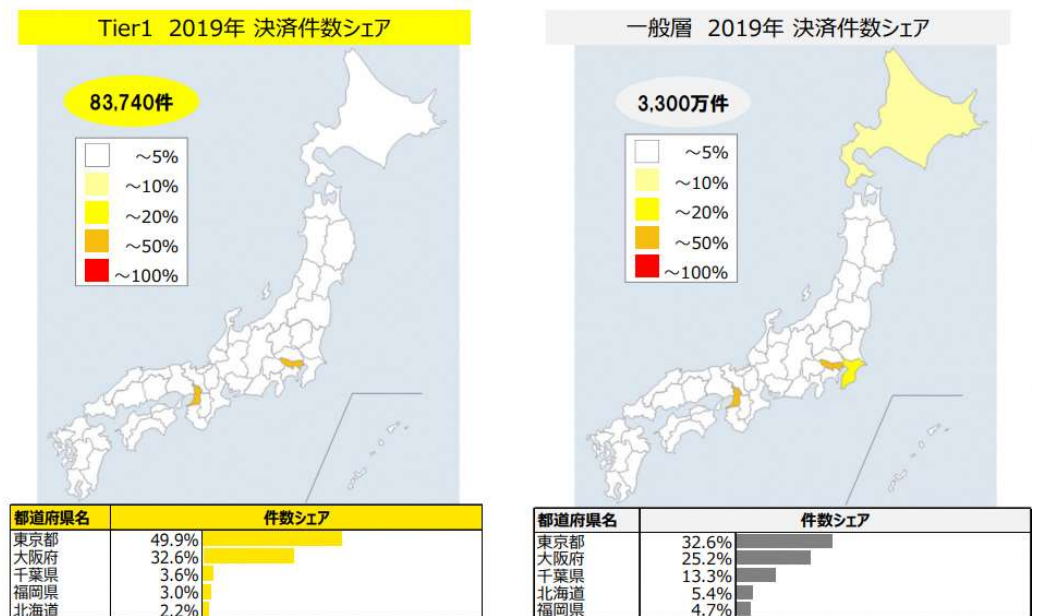
### ■高付加価値訪日旅行者（Tier1）と一般訪日旅行者のクレジットカード決済金額シェア分布



※訪日外国人旅行者のカード決済データを①一般層（100万円未満）、②富裕旅行者Tier1（300万円以上）のセグメントに分解・分析している

出所：三井住友カード株式会社（上質なインバウンド観光サービス創出に向けた観光戦略検討委員会 2021年6月報告書）

### ■高付加価値訪日旅行者（Tier1）と一般訪日旅行者のクレジットカード決済件数シェア分布



※訪日外国人旅行者のカード決済データを①一般層（100万円未満）、②富裕旅行者Tier1（300万円以上）のセグメントに分解・分析している

出所：三井住友カード株式会社（上質なインバウンド観光サービス創出に向けた観光戦略検討委員会 2021年6月報告書）

出典：「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」,観光庁, 2022/05



## マスタープランの意義・役割

### ■高付加価値旅行者誘致の意義

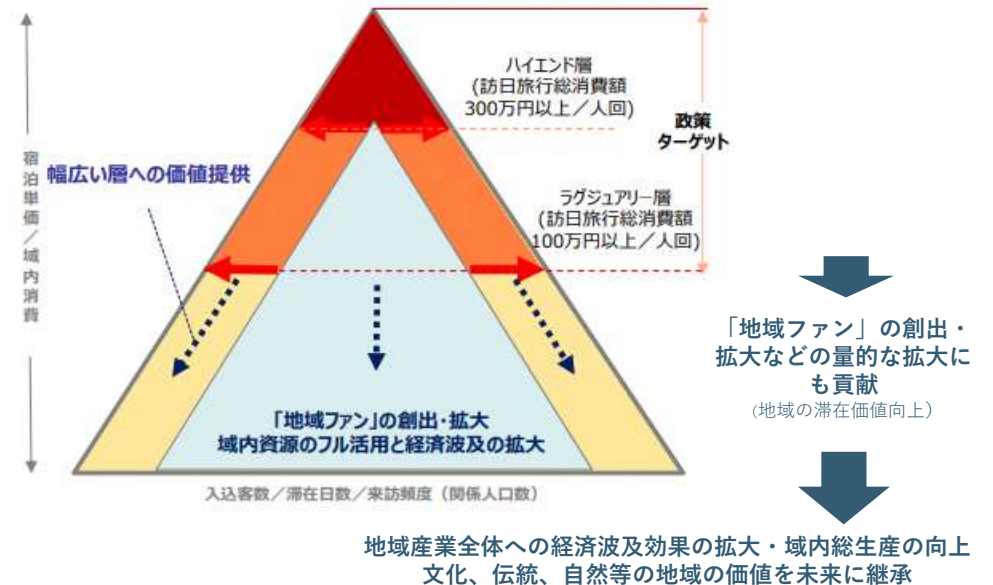
- これまで誘致しきれていなかった高付加価値旅行者を、地域の経済や社会・コミュニティ、環境・文化の持続可能性向上への寄与を意識しながら誘致していくことによって、以下に示すような効果が期待される。

#### 高付加価値旅行者誘致により期待される効果

(観光庁による言及)

- 高付加価値旅行者の旺盛な知的好奇心と旅行消費を通じて
  - 多様な産業への経済波及効果が期待される
  - 自然、文化、産業等への寄与が期待される
- 高付加価値旅行者を受け入れるための取組みを通じて
  - 質の高いサービスを共通項とする受入れ体制や環境が整う
  - 地域の雇用や所得向上への寄与が期待される
  - 結果的に地域内循環率の向上が図られる
- 高付加価値旅行者の訪問を通じて
  - 地域の滞在価値の対外的な根拠や露出に繋がる

出典：「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」,観光庁, 2022/05 を参考に記載



▶ 高付加価値旅行者を戦略的に取り込んでいくことは山形県が目指すべき姿の具現化に寄与する

## マスタープランの意義・役割

### ■マスタープラン策定の背景

#### 背景

#### 山形県のポテンシャルとインバウンド観光の現況と課題

山形県は雄大な自然と出羽三山をはじめとする精神文化、山岳信仰が息づく地域であり、これまでも日本遺産に認定された出羽三山を巡る旅や食文化の紹介等による地域ブランド力の向上に取り組んでいるほか、グローバルな認知度向上やインバウンドの取り込みに積極的に取り組んできた。  
(「世界の蔵王」プロジェクトや樹氷や銀山温泉のプロモーション、山岳信仰をはじめとした精神文化を軸とした取組等)  
その結果、台湾を中心とした多くのインバウンドの取り込みには成功したと言える。  
一方で、来訪スポットや来訪シーズンの局所的な集中に起因する混雑や受入体制の側面での課題が顕在化している。

#### これからの取組みについて

今後の山形県ひいては全国的な人口の減少とそれによる国内消費需要の縮小の状況を鑑みると、外国人旅行者、なかでも高消費単価が期待される層を呼び込み、県内の観光関連産業の活性化を図り、地域の持続可能性の向上に繋げていくことが求められる。

#### 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り込みに対して  
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・役割

### ■マスタープランの意義と役割、策定主体

#### 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、活力に満ちた地域社会を構築し、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・ブ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



#### 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

## 第1章 はじめに

# マスタープランの意義・役割

### ■マスタープランの意義と役割、策定主体

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 名簿 順不同

- 山形県
- (公社) 山形県観光物産協会
- ほほえみの宿 滝の湯
- KAMEYA HOTEL
- 山寺観光協会 Yamaderans
- 鶴岡通訳案内士の会 CHAT CHAT
- (株) ヤマコー
- (株) 庄交コーポレーション
- The Hidden Japan合同会社
- (株) DMC蔵王温泉ツーリズムコミッティ
- 最上峡芭蕉ライン観光(株)
- (一財) 酒田DMO
- プラットヨネザワ(株)
- (株) SHONAI
- (株) めぐるん
- (一社) DEGAM鶴岡ツーリズムビューロー
- 羽黒町観光協会
- 鶴岡join
- (一社) やまがたアルカディア観光局
- 山形市
- 鶴岡市
- 寒河江市
- 西川町
- やまがた広域観光協議会
- 最上地域観光協議会
- 山形おきたま観光協議会
- 庄内観光コンベンション協会
- (株) 山形銀行
- (株) 庄内銀行
- (株) きらやか銀行
- 鶴岡信用金庫

# 目次

1. はじめに
2. 山形県におけるインバウンドの概況
3. デスティネーションブランディングの考え方・方向性
4. 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
5. 「高付加価値なインバウンド観光地づくり」の実施体制と将来構想
6. 今後のロードマップ

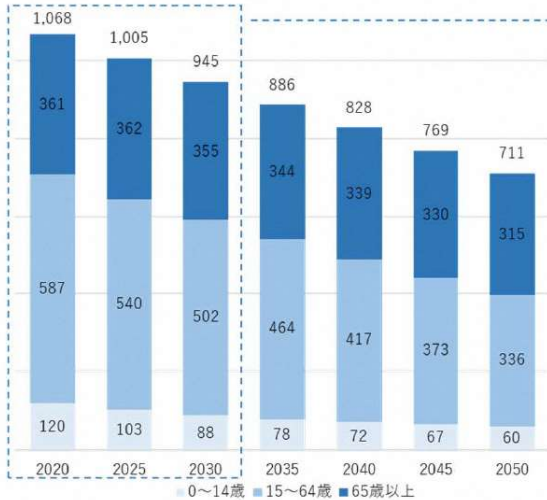
## 2章 山形県におけるインバウンドの状況

# 県内観光産業の維持発展には高付加価値なインバウンド層の取り込みが急務

2030年までに山形県の人口は約12万3千人減少（推計）。この人口減少分の年間消費額を観光消費で補うと想定した場合、最も高単価の外国人旅行者でも約100万人分に相当。国内観光の需要が縮小する中、本県観光産業の維持・発展のためには消費単価の高い客層の呼び込みが急務とされる。

### 山形県の将来推計人口と旅行者による寄与

■ 山形県の将来推計人口（千人）



（出典）国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（2023年度推計）」

2020年～2030年（10年間）で  
県内人口が**約12万3千人減少**する  
推計

人口減少分の年間消費額  
（1人あたり130万円）を  
観光客で補うには…

- ✓ 外国人旅行者 **98万4千人分**
- ✓ 国内旅行者（宿泊） **282万9千人分**
- ✓ 国内旅行者（日帰り） **922万5千人分**

※ 観光庁「観光交流人口増大の経済効果（2019年）」に基づき、定住人口1人あたり年間消費額（130万円）を、外国人旅行者8人分、国内旅行者（宿泊）23人分、国内旅行者（日帰り）75人分と仮定して試算

- ✓ **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も重な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一方で来訪時期や場所の平準化も必要**
  - ✓ 外国人旅行者は国内と比較して高消費単価
  - ✓ 本県では一定の呼び込みは達成しているものの場所や時期の局所集中の現状もあり

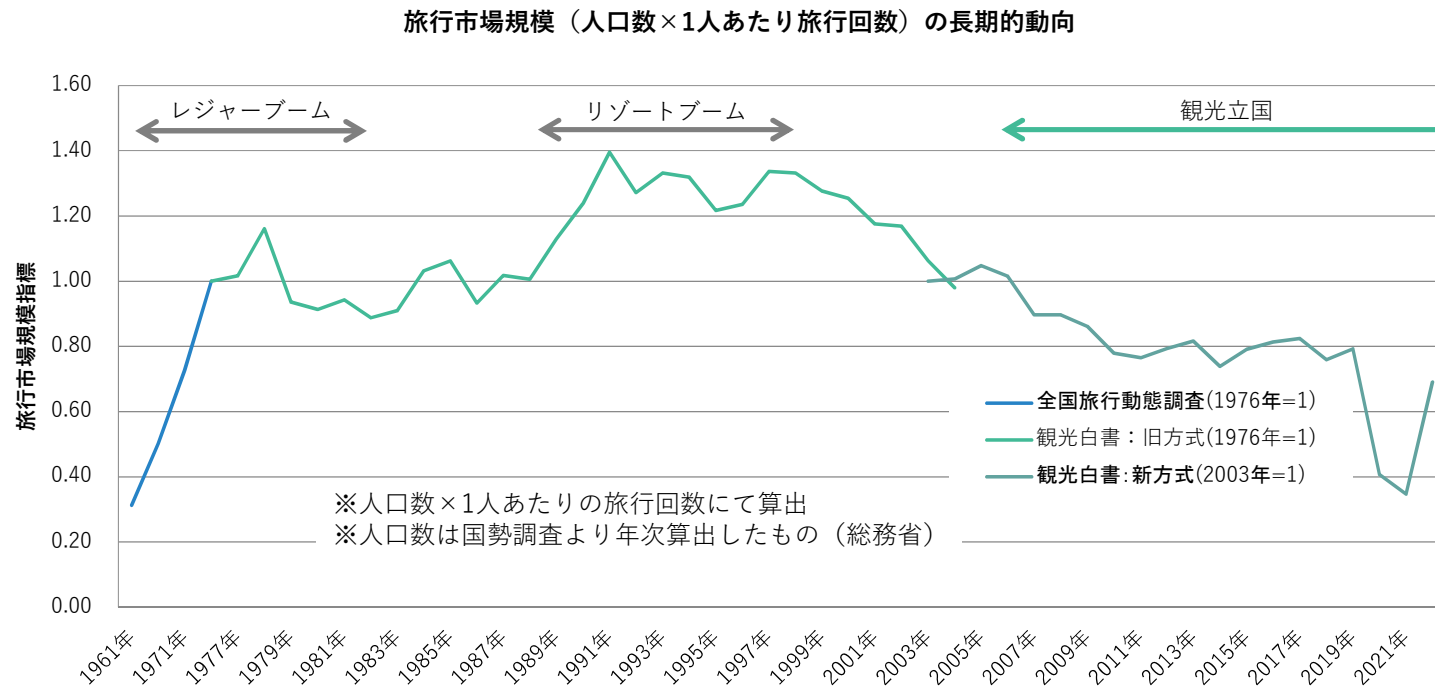
本県の観光産業の維持・発展のためには外国人旅行者、且つ、高単価客の呼び込みが急務

## 2章 山形県におけるインバウンドの状況

### 国内の旅行市場は中長期的に縮小トレンド

国内旅行市場は中長期的に縮小傾向。今後の人口縮小も鑑みるとこの傾向は避けられないと考えられる。

#### (参考) 国内旅行市場の中長期トレンド



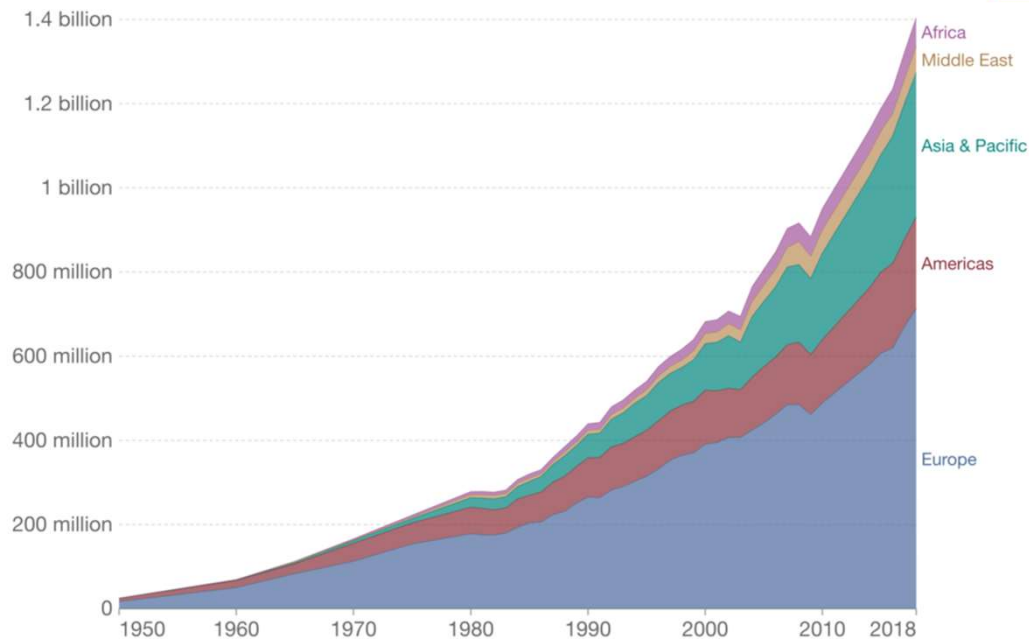
## 2章 山形県におけるインバウンドの状況

# 国際旅行市場は中長期的に成長トレンド

国際観光旅行の伸びしろは著しい。新型コロナウイルス感染症拡大によるパンデミック後（コロナ禍後）の回復も見られる（2024年5月時点で2019年比約98%まで回復）。

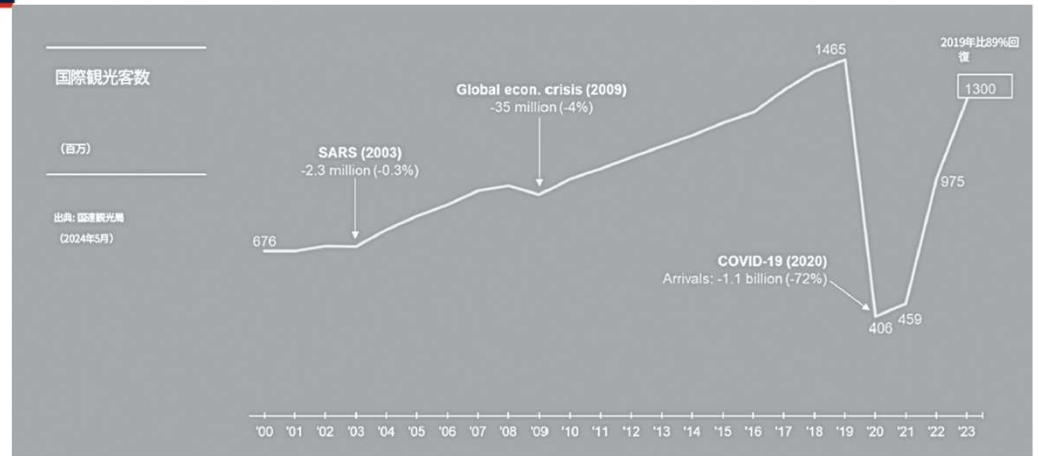
### （参考）国際観光客数の中長期トレンド

International tourist arrivals per year by region



出典：UNWTO, World Tourism Barometer, 2019

Our World in Data



出典：UN tourism, World Tourism Barometer, vol.22, Issue2, May 2024

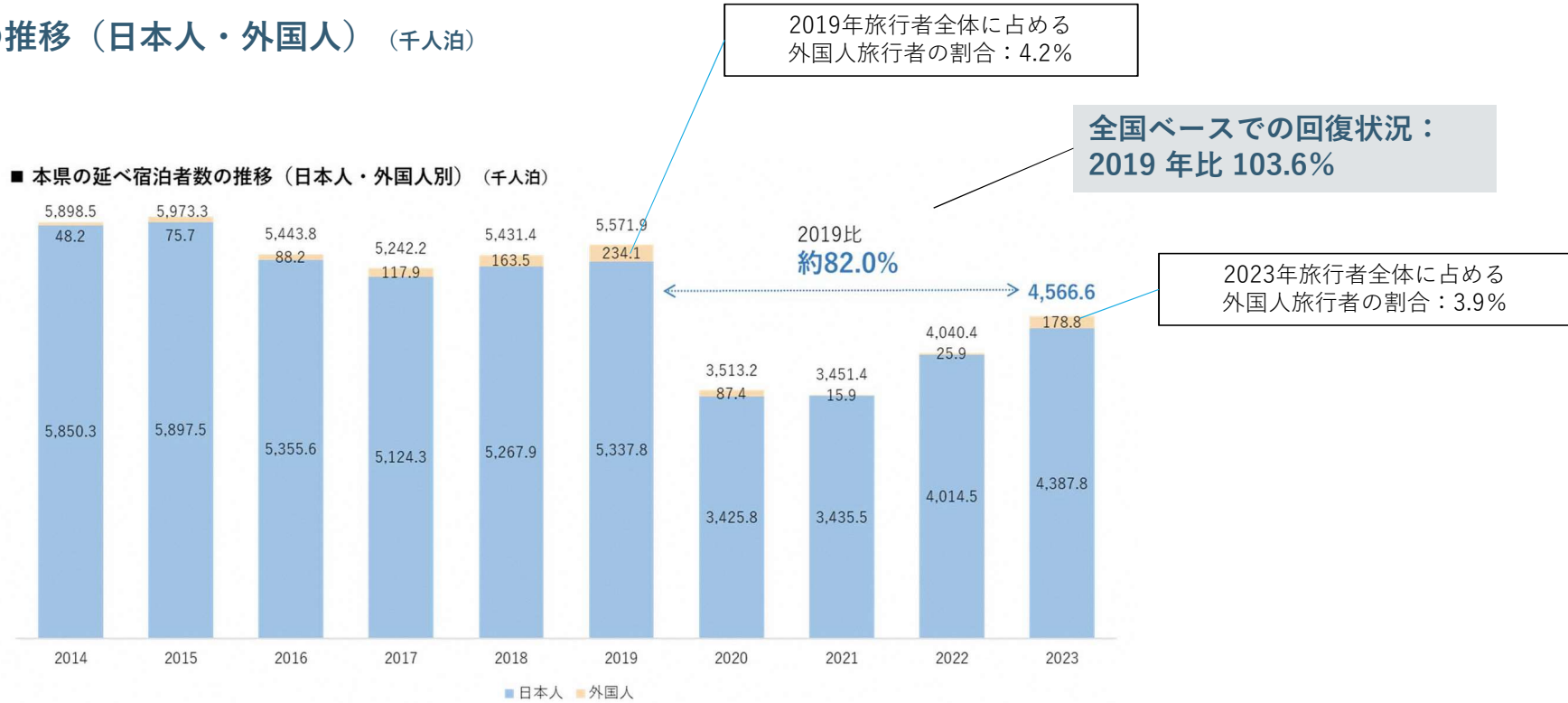


## 2章 山形県におけるインバウンドの状況

### 県内の外国人宿泊者数は全体の5%未満にとどまる

直近10年の県内宿泊者数はほぼ横ばい、コロナ禍後の回復もみられるものの全国ベースでの回復と比較すると回復速度は遅れている。インバウンドのシェア率も増加しているものの2023年時点で3.9%。このことから国内の観光需要が縮小するなかで、全国的には拡大基調となっているインバウンドの観光需要を取り込むことの重要性がうかがえる。

#### 本県の延べ宿泊者数の推移（日本人・外国人）（千人泊）



(出典) 観光庁「宿泊旅行統計調査」

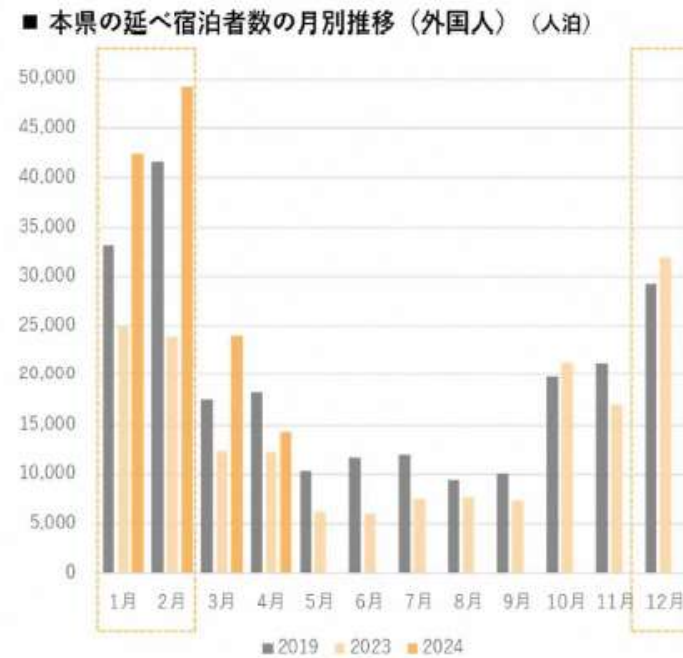
出典：第3次おもてなし山形県観光計画（仮称・中間案），2024/1/31

## 第2章 山形県におけるインバウンドの概況

### 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日本人は5月～10月にかけての夏季の需要が多い一方で、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である。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。

#### 本県の延べ宿泊者数の月別推移（日本人・外国人）（人泊）



（出典）観光庁「宿泊旅行統計調査」  
※2024年は速報値

## 第2章 山形県におけるインバウンドの概況

### 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であることがうかがえる。

#### 外国人旅行者の山形県内のスポット別訪問状況（全国籍）（人）



（参考）主なスポットの状況

地点名	2019年	2023年	2023年-2019年
蔵王温泉（樹氷高原周辺）	39,167	45,757	6,590
銀山新畑（銀山温泉）	35,072	58,023	22,951
山形駅東口	34,463	49,830	15,367
最上峡芭蕉ライン周辺	712	861	149
米沢城跡（上杉神社、上杉博物館等）	879	1,595	716
山居倉庫周辺	576	1,110	534
（参考）仙台駅前西側	63,644	82,015	18,371

（出典）東北観光推進機構「東北観光DMP」

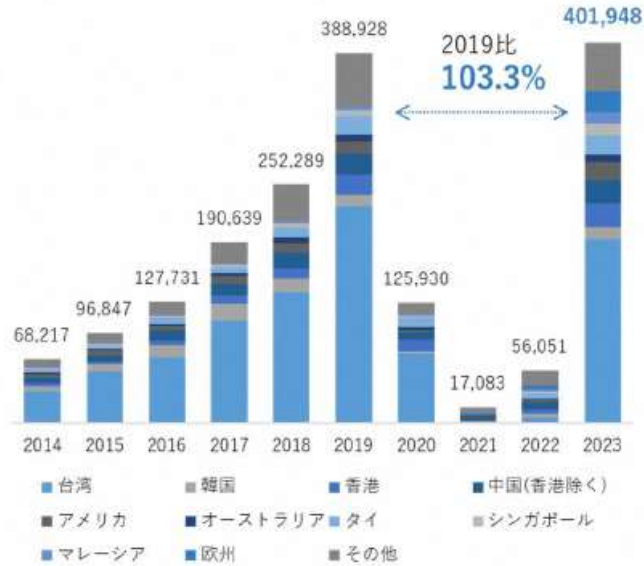
## 第2章 山形県におけるインバウンドの概況

### 外国人旅行者の多くは台湾だが他市場の成長も見られる

2023年度における県内の外国人受入実績は台湾市場によって牽引されてきた。コロナ禍後の回復はやや鈍化するものの依然として台湾市場が大半を占めている。他方、台湾以外の市場についてはコロナ禍後の成長がみられ、高付加価値旅行者数が相対的に多いとされる欧米豪からの旅行者に関しても令和元年度比100%以上の成長をみせている。※欧州に関してはR3年より以前は「その他」分類に含まれていたためR1年データでは欧州データなし。

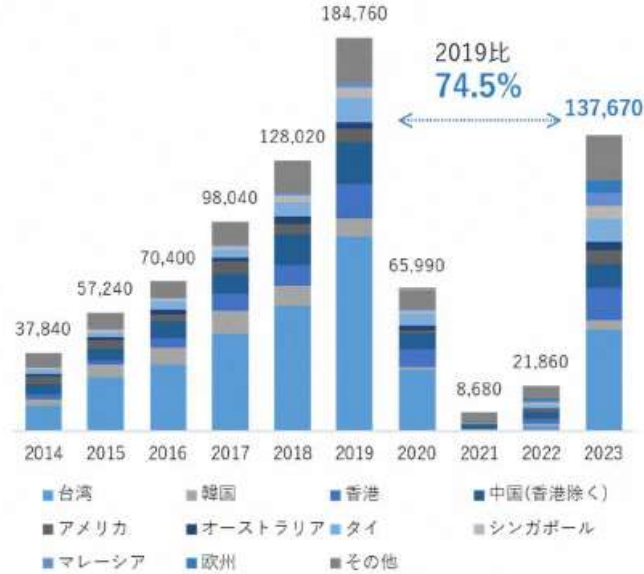
#### 外国人旅行者受入実績の推移（国籍別）

■ 外国人旅行者県内受入実績の推移（地域別）（人）



（出典）山形県「令和5年外国人旅行者県内受入実績調査」、観光庁「宿泊旅行統計調査」

■ 本県の外国人延べ宿泊者数の推移（地域別）（人泊）



（出典）観光庁「宿泊旅行統計調査」

■ R5年外国人旅行者受入実績（国籍別、構成比、前年度比等）

市場	構成比	R1年受入延人数（人）	R5年受入延人数（人）	R1年比（%）	R5-R1増減人数（人）	2023順位
台湾	47.80%	226,471	192,187	84.86%	-34,284	1
韓国	3.20%	11,824	12,732	%	908	7
香港	6.10%	21,944	24,674	112.44%	2,730	3
中国	6.20%	24,912	24,912	100.00%	0	2
米国	4.50%	12,517	18,094	144.56%	5,577	6
豪州	2.10%	7,466	8,376	112.19%	910	10
タイ	4.90%	19,177	19,785	103.17%	608	5
シンガポール	3.00%	6,498	12,220	188.06%	5,722	9
マレーシア	3.10%	3,312	12,571	379.56%	9,259	8
欧州	5.30%	—	21,440	—	—	4

出典：外国人旅行者受入実績調査，山形県，2024年10月3日

# 目次

1. はじめに
2. 山形県におけるインバウンドの概況
3. **デスティネーションブランディング  
の考え方・方向性**
4. 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
5. 「高付加価値なインバウンド観光地づくり」の実施体制と将来構想
6. 今後のロードマップ

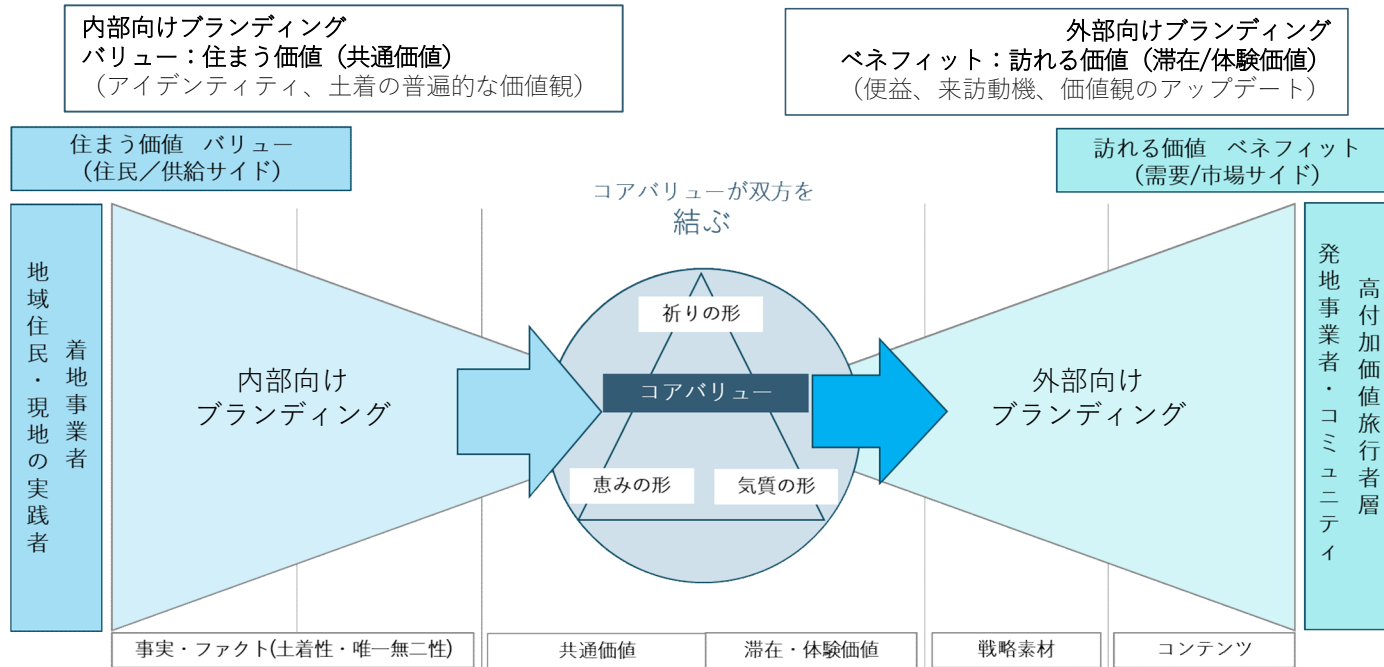
## コアバリューと戦略素材

コアバリューの考え方・構築フロー

コアバリュー（観光庁の定義）：滞在価値を牽引する世界的価値 ターゲット：高付加価値旅行者層 着地消費額100万円以上/人

コアバリューを考えるにあたっては、まずは地域で守り育んできた価値観「住まう価値（共通価値・バリュー）」を可視化し、内部で深く認識し、共有する「内部向けのブランディング」が必要。その共通価値をもとに、ターゲット層の嗜好や価値観などを踏まえながら「訪れる価値（滞在/体験価値・ベネフィット）」に変換し、来訪意欲を喚起する表現やコンテンツを通じて価値提供していく「外部向けのブランディング」を展開していく。

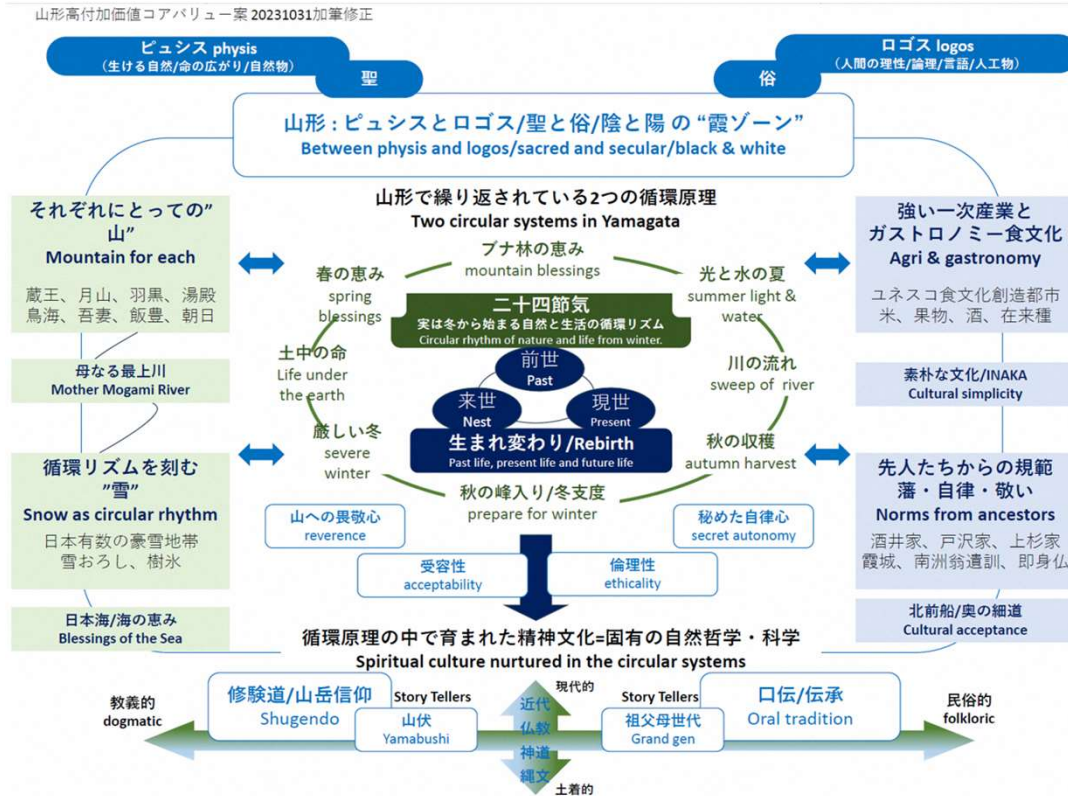
その住まう価値（供給サイド）と訪れる価値（需要サイド）を結ぶ価値を「コアバリュー」と位置付ける。地域と市場を共感で結ぶコアバリューをデスティネーションブランドの核に、戦略素材やコンテンツを具現化し、ターゲット層を呼び込む。



Step 0 住まう価値 ファクトの整理

選定テーマ：「雄大な自然と山岳信仰に由来する固有の精神文化」を踏まえて、山形県や地域の歴史等の事実（文献、資料/史料、伝承、先人の声等）を紐解きながら、2023年度のワークショップで整理した言葉や素材を改めて検証・整理。

【申請テーマ】 雄大な自然と日本を代表する精神文化の聖地「出羽三山」を中心とした山形県エリア  
 ~Japan's Sacred Place For Retreats~





# Step 1 住まう価値 ファクトの整理・可視化（ビジュアル化）

## 雪の山から始まる、水と生命の循環（生まれ変わり）

生まれ変わり≡あの世とこの世の二つの世界の循環・共存、霊（魂・精神）の永劫回帰

今後、コアバリューや戦略素材、コアゾーン等、決定した内容をイラストに追記していく。

### 【山形県の地形の特徴】

日本海（大陸からの季節風）

雪

山（祖霊≡神仏 水神・作神、修験の山）

・出羽三山と1000m以上の8つの高い山（深山/ミヤマ）

鳥海山、神室山、御所山（船頭山）、蔵王山、吾妻山、飯豊山、朝日岳、摩耶山

・人里に近い姿の美しい中小の山（端山/ハヤマ）

代表的な端山：羽黒山、山寺、千歳山、葉山（村山、上山、長井、由良）、羽山（米沢）

雲海（水蒸気・雲・雨）

雪解け水（他界からの恵みという考え方）

ブナ林

最上川（源流は西吾妻山 アイヌ語で静かなる神）

盆地、川霧（朝霧 寒暖差）

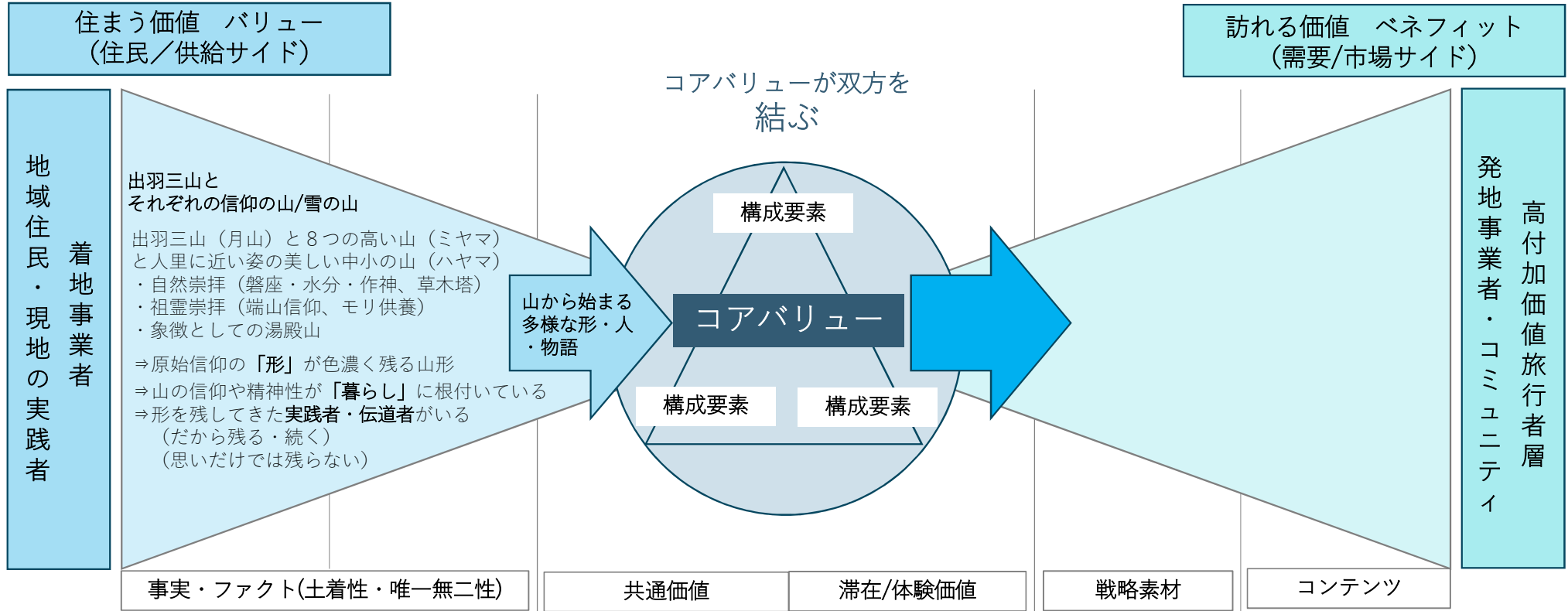
### 「信仰・精神文化の象徴」

出羽三山（羽黒山・月山・湯殿山/総奥の院）とミヤマ・ハヤマ、即身仏、山寺、草木塔



Step2 ファクトを踏まえた住まう価値の言語化

出羽三山を中心としたそれぞれの山の信仰が暮らしに根付いている。山・自然の恵みへの感謝・畏怖を祈りとして形にし、その精神性や風土が県民の気質・価値観/人生観を育み、食文化やものづくりに形として今も息づいている。  
 住まう価値（共通価値）の言語化（案）：（雪の）山から始まる多様な形・人・物語（または精神性）



## Step3 住まう価値を踏まえたコアバリューの言語化

コアバリュー（案）：山が私たちの心と体を形づくる -山から始まる多様な形・人・物語-

構成要素（案）：祈りの形・恵みの形・気質の形

### 形（カタチ）の語義 ※諸説あり

カタ：象・容・態・型など

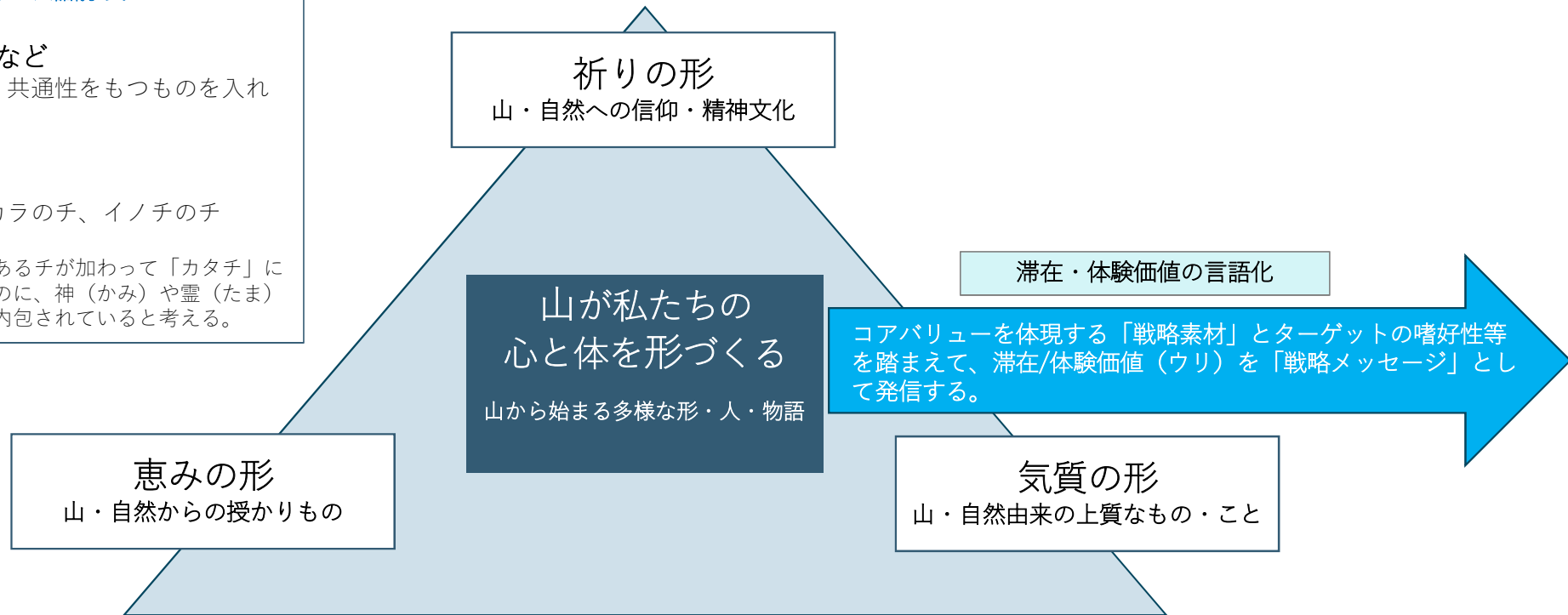
存在するものではなくて、共通性をもつものを入れる外側の縁や外輪

チ：血・乳・霊など

生命の根源的なもの、チカラのチ、イノチのチ

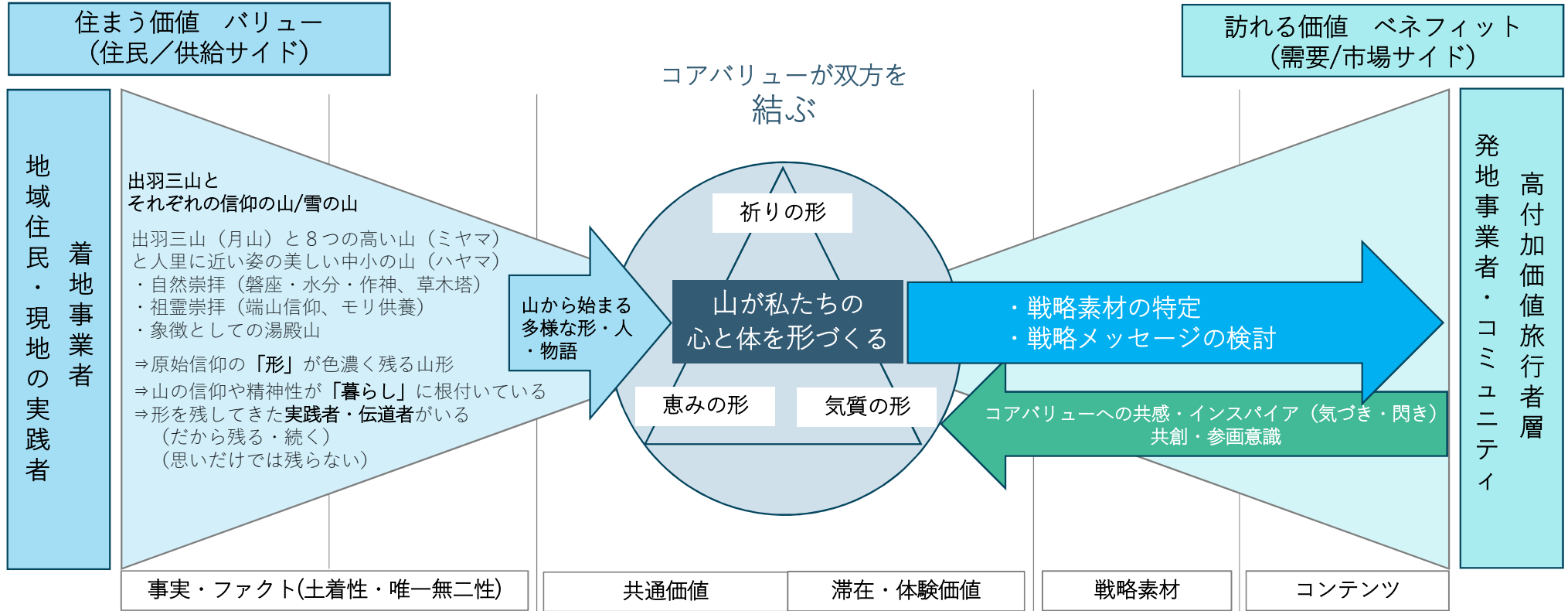
カタに生命的なエネルギーであるチが加わって「カタチ」になる。形式形態、様式的なものに、神（かみ）や霊（たま）のような霊的なものの意味が内包されていると考える。

引用元（一部抜粋）：  
山の形をした魂（千歳栄）  
カタチ論（川添登）



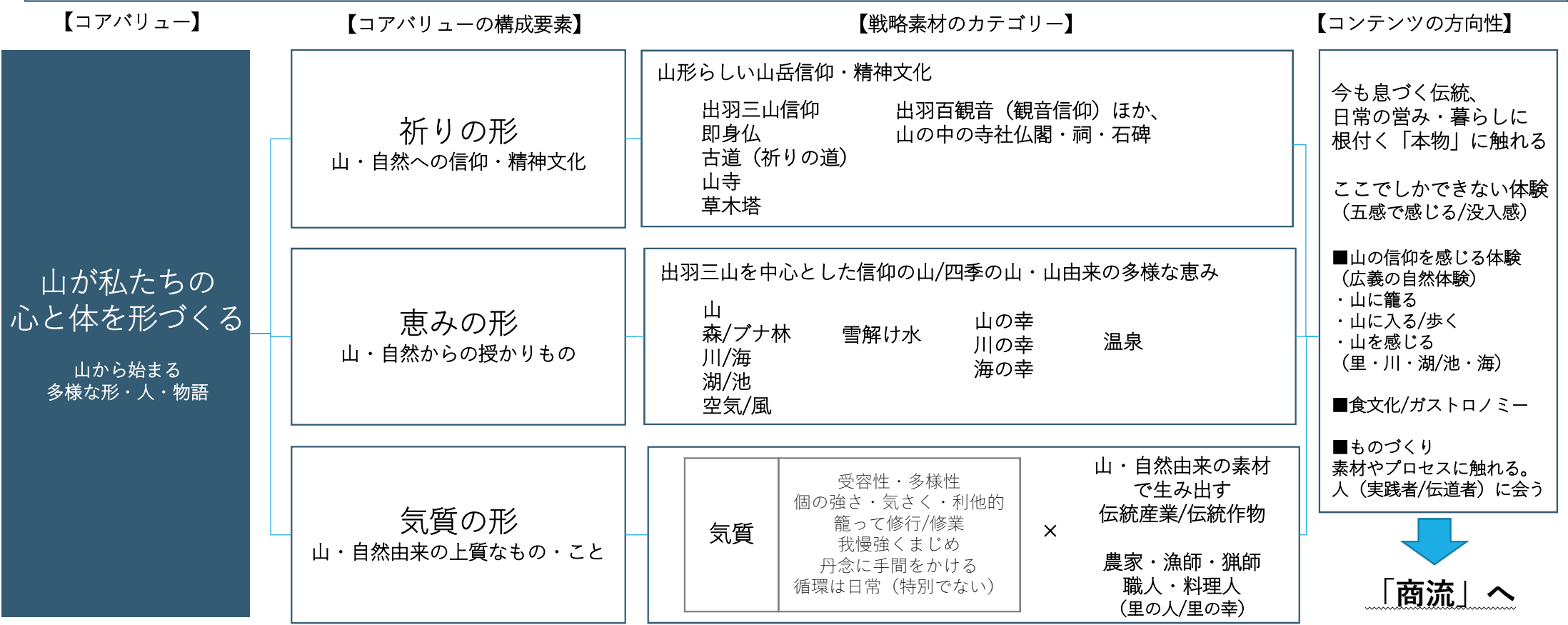
Step4 訪れる価値の言語化について（戦略素材の特定、戦略メッセージの検討）

地域の共通価値をターゲットの訪れる（滞在/体験）価値へ転換するため、ターゲットの価値観や嗜好性を踏まえ、戦略素材の特定及び戦略メッセージ（キャッチコピー等）を検討していく。



Step4-① 商流の形成に向けた戦略素材の調査・整理

「戦略素材のカテゴリー」から、「戦略素材」を調査・整理し、商流の形成に向けて、テストマーケティングを行い、ターゲットの来訪目的となるシンボル商品となるよう磨き上げる。



Step4-② 商流の形成に向けた戦略メッセージの検討

ターゲットニーズを徹底的に検証し、ペルソナごとに戦略素材を選定・造成する。併せて誘客を喚起し、販売促進につながる戦略メッセージ（キャッチコピー等）を考案する。ウリとして一体的に売り込み、コネクションと販路を形成する。



## コアゾーンの考え方

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

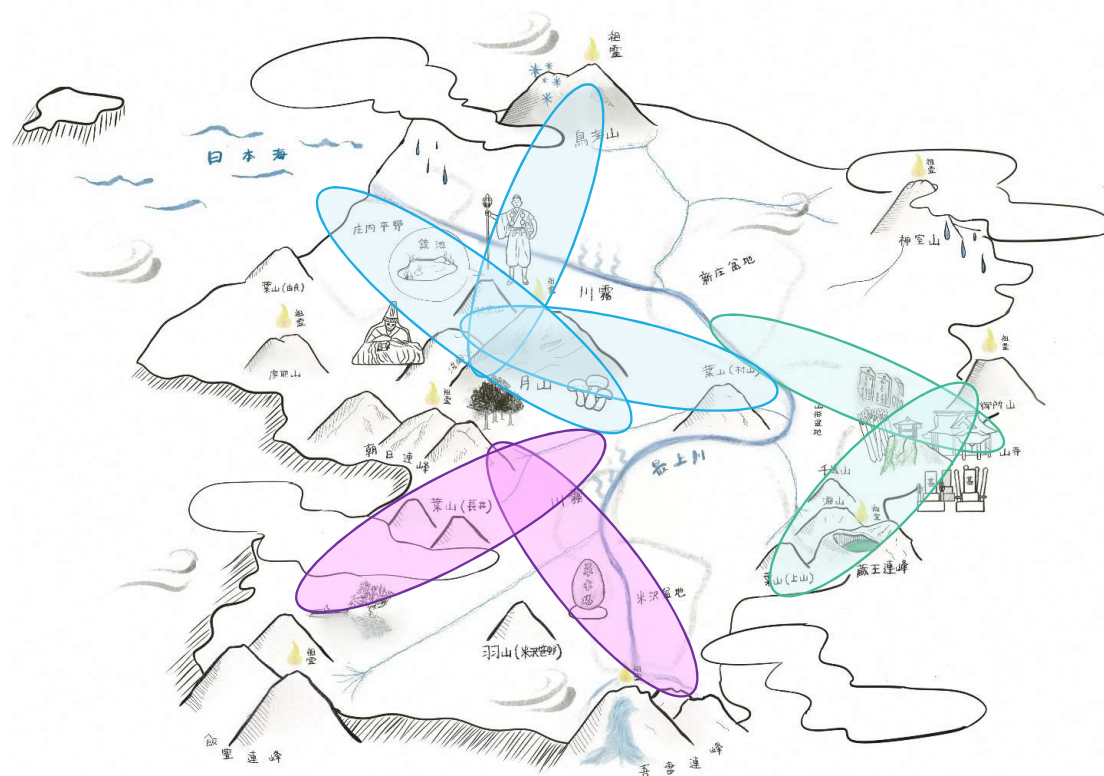
滞在中核拠点（候補）：

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



## 山形県におけるターゲット設定



## 山形県の実力ターゲット設定：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。

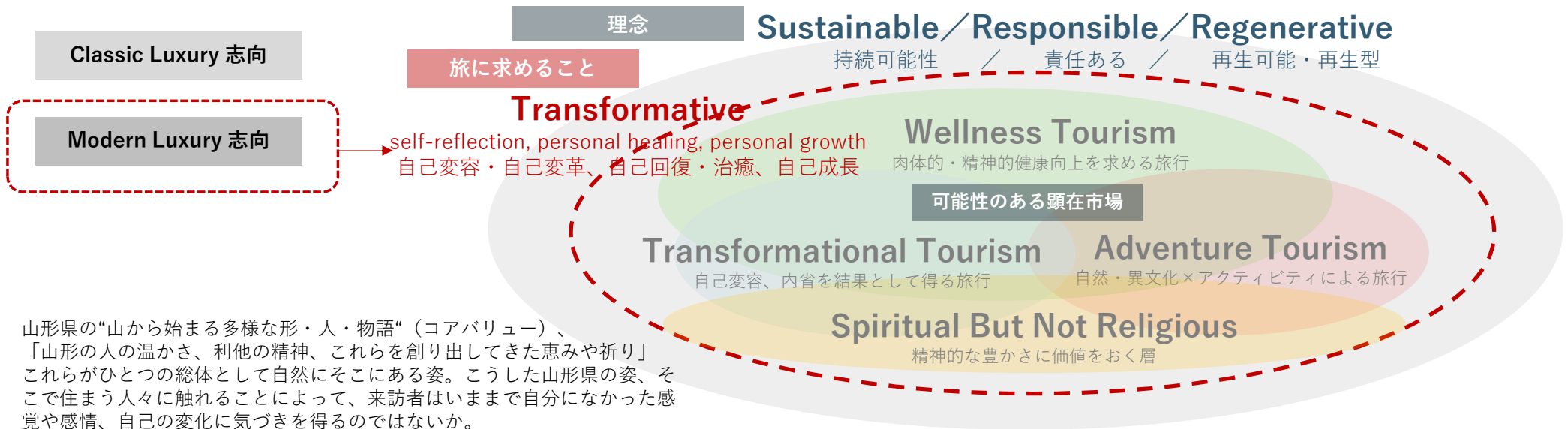
## 山形県の有力ターゲット層の設定プロセス I

現在の山形県のコアバリューとLuxury Travel市場の動向（参考資料を参照）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。こういった層は欧米市場に多いと仮定されるが、アジア等他市場も排除することなく、仮説的ターゲットを設定し、仮説の検証、ターゲットの具体化、アプローチ戦略づくりを行っていく。

### 山形県の有力ターゲット市場の方向性（仮説）

ターゲット像を特定をしていくために、既に顕在化している市場やコミュニティを活用する(※)という考えから以下のセグメントを捉えている。

(※)既に顕在化している市場やコミュニティで流通している情報やサービスの特徴から顧客の特徴や体験価値を把握していくという考え。

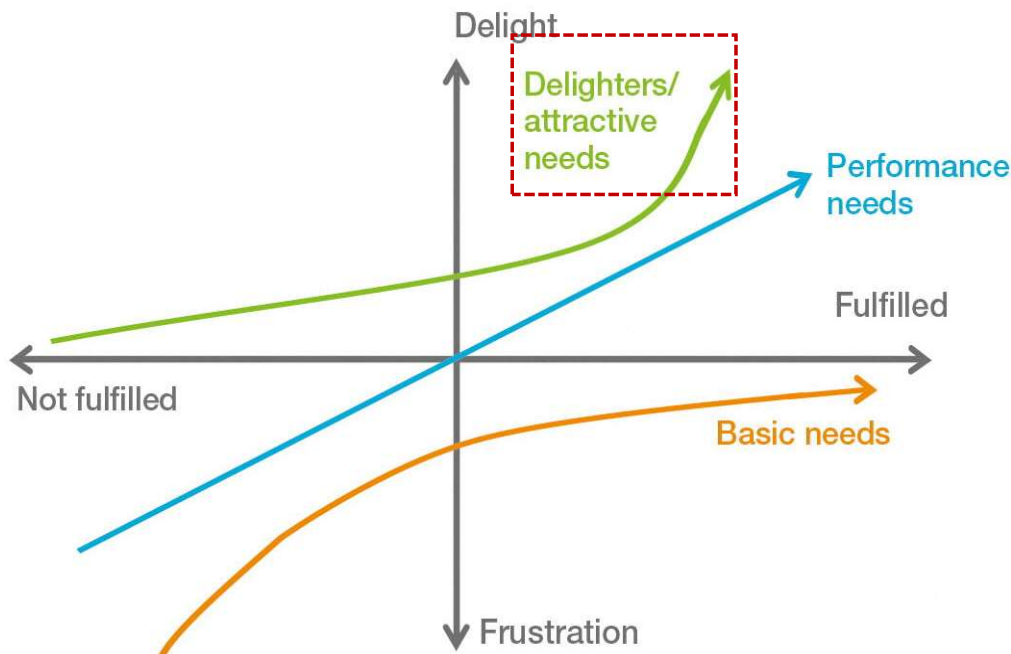


山形県の“山から始まる多様な形・人・物語“（コアバリュー）、  
「山形の人の温かさ、利他の精神、これらを創り出してきた恵みや祈り」  
これらがひとつの総体として自然にそこにある姿。こうした山形県の姿、そ  
こで住まう人々に触れることによって、来訪者はいままで自分になかった感  
覚や感情、自己の変化に気づきを得るのではないか。

## 山形県の有力ターゲット層の設定プロセスII

有力ターゲットの選定においては、ターゲット層に対する”**Delighters**”（≡引き寄せ要素）を見出すことが有効だと考えられる。

### 顧客提供価値の分類と引き寄せ要素への着目



1. 顧客のDelightersは何か
2. 山形県コアバリューとの整合性、固有性や独自性創出（≡競争力）可能性はあるか

#### ◆DELIGHTERS

【魅力的要素】 無くても不満は呼び込まないが、これがあることが、地域の特徴をつくり、地域魅力を大きく加点する要素。

▶ それぞれの嗜好や価値観にあった要素：パーソナライゼーション 等

パーソナライズ、期待値を超えるサービス

#### ◆PERFORMANCE NEEDS

【性能要素】 その整備の度合いが、魅力の加点・減点に直線的に関係していく要素。

▶ ストレスなく過ごせる環境：きめ細やかな徹底的サービス、本物 等

快適、期待に応えるサービス

#### ◆BASIC NEEDS

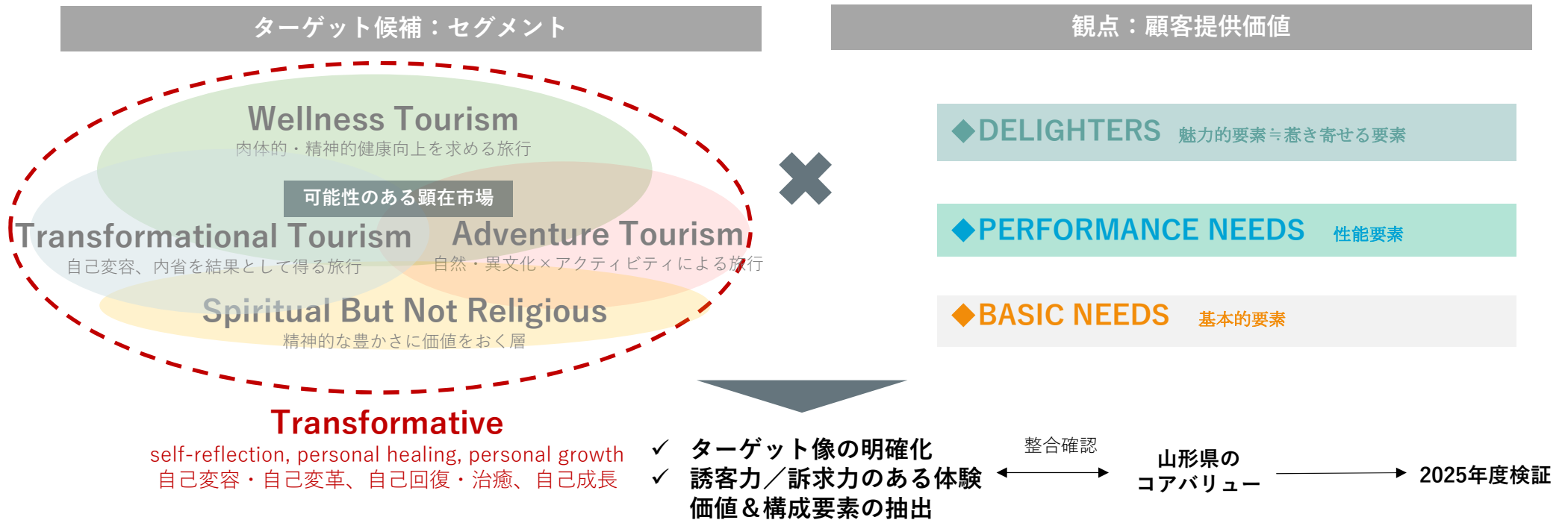
【基本的要素】 存在しないと大きな不満を発生させるが、過度に整備しても満足度を高めることは無い要素。

▶ 最低限整備しておくべき環境条件：信頼できる旅行保護者、サービス品質 等

## 山形県の有力ターゲット層の設定プロセスIII

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。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、今年度は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”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、次年度の取組みにおいて仮説の検証を行う。※実際には仮説検証とともに実質的なコネクションづくりを行っていく。

### 山形県の有力ターゲット市場の具体化のプロセス



(参考) ターゲットセグメント候補

Wellness Tourism



Source: Virtuoso

項目	内容
市場動向	2023年に999.5億米ドルと評価される。2032年までに2.6兆ドルに成長すると予測されており12.4%の年平均成長率（CAGR）を示す
旅行者属性	年齢：30~50代が中心 性別：女性がやや多い 顧客層は幅広いが富裕層にも多く存在
旅行者価値観・嗜好性	身体的、精神的な健康を向上させる体験を優先 海外ウェルネストラベルを実施する層はパーソナライズされたプログラムやサービスを嗜好（そのためにはお金を惜しまない傾向）
旅行形態や内容	リトリート、ヨガ、専門的治療等
旅行単価	海外ウェルネストラベルを行う層は典型的な観光客よりも53%多く支出し、平均旅行費用は約1,764ドル
国籍分布	北米が最も多く（39.7%）、ついでヨーロッパ、アジア太平洋
業界組織／コミュニティ	Wellness Tourism Association (WTA) Wellness Travel Specialists by Virtuoso

(参考) ターゲットセグメント候補

### Transformational Tourism



Source:Transformational Travel Council

項目	内容
市場動向	2023年に999.5億米ドルと評価される。2032年までに2.6兆ドルに成長すると予測されており12.4%の年平均成長率（CAGR）を示す
旅行者属性	ミレニアルやZ世代で拡大 高学歴・高所得者層に多い傾向
旅行者価値観・嗜好性	自己成長や自己変革、内省
旅行形態や内容	没入型の文化体験や自己を見つめ直す機会を求める
旅行単価	典型的な観光客よりも50-60%高いと言われている
国籍分布	北米が最も多く（39.7%）、イギリス、オーストラリアと続く
業界組織／コミュニティ	Transformational Travel Council (TTC)

(参考) ターゲットセグメント候補

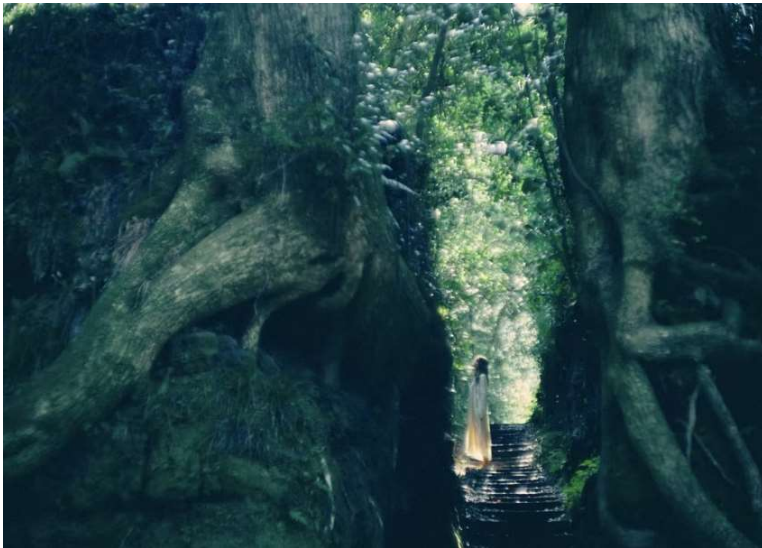
Adventure Tourism



項目	内容
市場動向	2023年に6,080億米ドルと評価される。2032年までに1兆6,822億8千万米ドルに成長すると予測されており、予測期間中に9.66%の年平均成長率（CAGR）を示す
旅行者属性・形態	年齢層: 41～50歳が25%、51～60歳が24%と41歳～60歳が旅行者の約半数を占める 性別: 女性53%、男性46% 旅行形態: 夫婦・カップル（36%）、グループ（24%）、家族（21%）、ひとり（17%）の順で多く、特に夫婦・カップルでの旅行が主流
旅行者価値観・嗜好性	「Transformation：自己変革」、「Expanded Worldview：視野の拡大」「Lerning：学び」等を旅行のモチベーションとして持つ。 環境配慮や地域社会・コミュニティへの貢献に対する意識が高い。
旅行内容	エクストリーム体験から歴史文化や食事に重きをおくようなsoft, cultural系も増加傾向
旅行単価	平均宿泊数が8泊、1人あたりの航空券を除いたツアー価格は平均2,813ドル（約44万5,000円）
国籍分布	北米（56%）が圧倒的に大きく、次いでフランス、ドイツ、イギリス（いずれも6%）
業界組織／コミュニティ	Adventure Travel Trade Association (ATTA)

(参考) ターゲットセグメント候補

SBNR(Spiritual But Not Religious)



Source: Hakuodo

項目	内容
市場動向	—
旅行者属性	年齢：30~50代が中心 性別：女性がやや多い 所得は一般的な層よりも高め
旅行者価値観・嗜好性	精神的な豊かさを大切にする。「こころ・からだ・しぜん・つながり」の調和を重視。お金よりも人との縁、学歴よりも運命、AIよりも直感を信じる、というような傾向
旅行形態や内容	ウェルネスツーリズムやトランスフォーメーションナルツーリズムの一部として捉えられる
旅行単価	—
国籍分布	欧米を中心に増加。日本やアジアでも増加傾向にある。
業界組織／コミュニティ	—



## 送客事業者／受入事業者へのヒアリング概要

本稿プランでターゲットと想定される顧客層を実際に送客／受入（国内DMC等）を行っている事業者に対してヒアリングを実施した。そのなかでも特にターゲット設定に関する内容を抽出して要旨を以下に掲載する。

## 県内送客／受入事業者A

- 顧客層はアジア圏が主で、特に台湾やシンガポール、タイなどからの関心も高まっている。
- 精神文化やネイチャー体験を求めているケースが多い。ニッチコアな顧客層よりも比較的ライトな層。
- 台湾は文化的背景の親和性や親日感情の強さも大きく働いていると考えられる。
- 特に高付加価値層に関しては特別な対応が重要。体験を通じた地域の一員になるという感覚が顧客体験価値となっているとも考えられる。

## 県内送客／受入事業者B

- 顧客はアメリカ、イタリア、イギリス、フランス、ドイツが主な国籍。最近ではオーストラリアからの参加者も増加。
- 滞在期間を延ばすニーズもある。プログラム外で延泊を決め、その後も地域に滞在する方が、コロナ後からこれまでも10人程度はいる。
- 客層にはバリエーションがある。スピリチュアルを重視する人や、ビジネスエグゼクティブのような方々が多く、特にスピリチュアルに興味がある層とビジネスで成功した方々が目立つ。
- 滞在中は研究論文を書いたり、次のステージに向けた考えをまとめたりするなど、自身の再発見を求めて来る顧客が多い印象。
- 顧客から自社へアクセスするきっかけは、顧客自身が調べたか、他の顧客からの紹介のどちらかの印象である。

## 送客事業者／受入事業者へのヒアリング概要

## 県内送客／受入事業者C

- 顧客の多くは米国の個人や家族層。旅行経験が豊富なミドルラグジュアリー層が中心。
- コロナ前は欧米豪が90~95%。近年は、英語を話すアジア圏の顧客も増加、主な国籍はシンガポールや台湾、マレーシア等。こうした顧客は旅行経験も豊富で体験を重視する傾向。
- 精神文化や山岳信仰などに興味をもつ方はヨーロッパの方に多い。
- 子供の教育を目的のひとつとして来る家族層もいる。座禅体験や住職との対話、宿坊での体験を通じた学び等、学びのなかでも特に地域の人々との交流を重視している。
- 山形に来られる方は、地域の文化や人々をリスペクトしてくれる方が多く、そのため現地のマナーを守る意識が高い。一方で、こうしたお客様の意識が東北、山形に来ることが怖いという気持ちにもつながっている。つまり、現地の情報がないために、失礼をしてしまったら、という気持ちである。
- 山形市内で3~4泊される方もいるが、全県を巡る方も増えている。庄内エリアから入る方も増えている。

## 県内受入事業者D

- 顧客は50代以上の裕福な夫婦が多い。予算は1人1日10万~20万円、4~5泊で東北のいったことない場所に行く旅行を希望され、移動はアルファードを使うことが多い。複数家族での旅行ではトータルで100万円ほどかかることもある。40代の家族連れもいるが、若い層は比較的少ない。
- 価格よりもコンテンツや行く先々に価値を見出していることが多い。地元の農家との交流など、観光客が少ない環境で地元の人と交流する過ごし方を気に入ってきてくれる。
- 顧客の国籍によってラグジュアリーへの志向性の違いはあるが、最終的には個人によるところが大きい。
- 欧米系のお客様の多くは夫婦で、旅行会社経由で来ることが多い。地域の人に会いたい／ウェブサイトで見つからない体験をしたい／他の人が行かない場所に行きたいというリクエストが多い。
- 旅行会社経由の顧客は何回も日本に来ている方で、仙台や函館など他の都市と組み合わせたことが多い。山伏修行に来る方々は、日本が初めての方も結構いる。

## 送客事業者／受入事業者へのヒアリング概要

## 国内送客／受入事業者E

- すべてパーソナライズされた旅行を手配するため典型的なプランというものはない。
- 顧客層はカップルや家族が多く、2組のカップルで1グループというケースもある。
- 国籍は80%近くがアメリカ、その他20%がイギリスやオーストラリア、シンガポール等。企業経営者やいわゆるVIP層が多い。旅行の手配依頼は発地側のエージェンツ経由がほとんど。
- 日本への滞在期間は2週間程度が多く、東京や京都+その他エリアという行程が多い。滞在中の旅行消費額は1,000万円程度、なかには1億円程度使う方もいる。
- 山形県への送客実績もあり。2週間程度の日本滞在のうち2~4泊程度。東京からのアクセスを鑑みても1泊のみでは行かない。
- 山形での顧客体験においては、宿、言語、ガイドのサポートが課題と感じる。最も重要なことは柔軟な対応であり、そうした意味でも、現地に信頼できるランドオペレーターがいることが理想。山形のコンテンツも人もとても良いが、現地のランドオペレーターが見つけられていない。
- 提案されている山形県のコアバリューにはAgree。精神性、Transformative等は特に山形が競争力を有する点だといえる。国内の類似デスティネーションは、九州の霧島エリアや雲仙エリア、鳥取の大仙エリアだと思うが、精神文化という側面では大仙エリアの方が類似性は高い。

## 送客事業者／受入事業者へのヒアリング概要

## 国内受入事業者F

- 顧客の9割はアメリカ、基本的には英語圏。
- 初めての日本来訪の場合はほぼ必ず東京・京都は行程に入る。10~12日間程度の滞在で、東京と京都でそれぞれ2泊程度、その他の日を他のエリアで組む。東海道新幹線を活用した中央日本の提案を進めている。あるいは北陸新幹線を活用した長野や新潟、金沢等の比較的まだ知られていない地域への誘導を目指している。西日本エリアだと岡山や広島が人気。
- 顧客が「自分だけの体験」を求める傾向にあるなかで、東京や京都以外の地方エリアは重要となると考えている。観光客が少なく、地元の温かさや独自性を感じられる、そうしたことを通じて特別な経験を提供できると感じている。
- このように、地方への誘導を目指しているが全体の旅程との兼ね合い、交通アクセス、文化的な理解や情報へのアクセスが課題。
- 地方のコンテンツが優れていても特定の地域だけにフォーカスするのでは旅行全体の行程に組み込むことが難しく、販売にも課題が残る。旅行全体でのストーリー性が重要。つまり地方の入口と出口をどのように繋げるかが重要となる。
- 自己変革や新しい経験を求める層は一定数存在する。コンフォートゾーンからはみ出るということがキーとなる。
- アドベンチャートラベルのなかでもソフトアドベンチャーは特別なスキルを必要とせず大自然のなかでその土地ならではの体験を提供する。日本の場合、自然の背景にある歴史文化が欧米の顧客には非常に魅力的。「塩の道」もその一例。
- 「長く幸福に生きる秘訣とはなにか」という問いに対するヒントを日本に注目する海外の方々が尊敬の念を持ちながら探しているように感じる。山伏や修験道に興味をもつのもその現れ。
- 特に西欧文化圏ではむかしながらの行事や職人文化が現代社会のなかで失われつつあるなかで、日本にはそうした伝統や技術がいまなお大切にされており、そのことが欧米の顧客にとって非常に魅力的なものとなる。

## ペルソナの仮定

次年度以降、実施するターゲット層の精緻化のプロセスを講じやすくするために、ターゲットとなり得るペルソナを仮定する。前頁までで示した4つのターゲットセグメント候補が重複する層として、デスク調査やヒアリング調査の結果を踏まえ、4つのペルソナを仮定した。

### ペルソナ1：30~40代カップル・夫婦 ～心身のリフレッシュ, 感受性の取り戻し～

- **年齢/性別:** 40代夫婦
- **国籍:** イギリス
- **日本への来訪経験:** 3回目（東京と京都を訪問済み）
- **所得レベル:** 年収 5,000万円以上
- **旅行目的:** 自然と伝統文化が融合した良質なエッセンスの享受、感受性を高める過ごし方
- **嗜好性:**
  - 都市とは異なる地域の固有文化への特別なアクセス, そうした文化を生み出す人々との出会い
  - 没入感のある山・自然への信仰・精神文化への没入体験
  - 暮らしのなかでの自然・文化の美しさ

- ✓ 英国からの訪日客数は欧州のなかではトップ（2024年）（出典：JNTO訪日外客数）
- ✓ 学校教育からの礎でエシカル/サステナブルな概念が社会的に定着している（出典：JNTO訪日インバウンド市場別動向）
- ✓ 日本酒への興味や日本の伝統的な舞台・音楽をはじめとした日本の歴史・文化への関心が高い。（出典：JNTO訪日インバウンド市場別動向）
- ✓ 消費活動における持続可能性やウェルネス等といった嗜好性が広く浸透しており、Transformativeとの親和性が高いと考えられる国籍のひとつである。

### ペルソナ2：30代~40代 女性 ～心身へのインパクトを与える高品質且つ特別な体験～

- **年齢/性別:** 30代~40代 女性
- **国籍:** アメリカ
- **日本への来訪経験:** 初訪問
- **所得レベル:** 年収 4,000万円以上
- **旅行目的:** 冒険的な体験、異文化への接触による心身への良質なインパクト
- **嗜好性:**
  - これまでの人生では接点のなかった冒険的な体験への自己投下
  - アドベンチャー/エクストリームな身体的体験のみではなくリトリート、自然や文化、精神性への出会いを求める

- ✓ 米国はWellness Travel, Adventure Travel, Transformative Travel, SNBRのいずれの市場においても最も多くの顧客層が分布しているといわれている。（出典：Adventure Travel Industry Snapshot: state of adventure Travel Industry, Adventure Travel Trade Association, 2024/05）
- ✓ Adventure Travel市場におけるsolo Travelerの割合は女性(55%)>男性(38%)（顧客全体の比率も女性>男性）。エージェントが重視する顧客セグメントはファミリー層に次いで女性。（出典：Adventure Travel Industry Snapshot: state of adventure Travel Industry, Adventure Travel Trade Association, 2024/05）
- ✓ 女性の冒険的な一人旅はVirtuosoによる2025年のトレンドとして予測されている。（出典：Luxury Travel Trends 2025: Virtuoso & Globetrender - The Rooms Collection Magazine, 2024）

## ペルソナの仮定

### ペルソナ3：ファミリー層 ～良質な教育、家族の豊かな時間～

- **年齢/性別:** 40代の両親と子ども（14歳の女の子と10歳の男の子）
- **国籍:** アメリカ
- **日本への来訪経験:** 両親は3回目、子どもは初訪問
- **所得レベル:** 年収 6,000万円以上
- **旅行目的:** 子どもの教育に良質な体験、家族全員での時間
- **嗜好性:**
  - 都市とは異なる地域の固有文化への特別なアクセス, そうした文化を生み出す人々との出会い
  - 暮らしのなかでの自然・文化の美しさ
  - それらから得られる学び

- ✓ 海外富裕旅行者の行動タイプのひとつとして「Discovery seeking moments(旅行先の国・地域の伝統や儀式の真髄を知り、浸るとともに、家族や友人との貴重な時間の共有を求める新たな発見・体験の追求)」の今後の成長が見込まれている (出典: 観光庁『上質なインバウンド観光サービス創出に向けた観光戦略検討委員会』報告書)
- ✓ 実際に子どもの教育をひとつの目的とした富裕者層の山形県への来訪あり (出典: 事業者ヒアリング)

### ペルソナ4：50代夫婦 ～自然文化を通じた精神的な豊かさ～

- **年齢/性別:** 50代夫婦
- **国籍:** フランス
- **日本への来訪経験:** 4回目（東京、京都、奈良を訪問済み）
- **所得レベル:** 年収 6,000万円以上
- **旅行目的:** 自然と文化が織りなす暮らし、その体感を通じた精神的な豊かさ
- **嗜好性:**
  - 都市とは異なる地域の固有文化への特別なアクセス, そうした文化を生み出す人々との出会い
  - 暮らしのなかでの自然・文化の美しさ、そこから生み出される、ものづくり、酒や食事の享受
  - 知的好奇心を満たす体験
  - 精神的な豊かさを夫婦で共有・共感できる滞在

- ✓ 仏国からの訪日客数は欧州のなかでは英国に次いで次点（2024年） (出典: JNTO訪日外客数)
- ✓ 観光地化されていない場所で地元の人々と交流し、訪れる土地の魅力を再発見しようとする傾向がフランス国内で一般的に増加 (出典: JNTO訪日インバウンド市場別動向)
- ✓ 「観光客がいない所に行きたい」、「本物の日本が見たい」という要望が強い。ゴールデンルートに加え「日本アルプス」を周遊できるルートとして人気のある石川県や岐阜県を訪れる人が増加。 (出典: JNTO訪日インバウンド市場別動向)

# 目次

1. はじめに
2. 山形県におけるインバウンドの概況
3. デスティネーションブランディングの考え方・方向性
4. **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**
5. 「高付加価値なインバウンド観光地づくり」の実施体制と将来構想
6. 今後のロードマップ

### ウリ・コネの現状・課題・取組みの方向性      ウリの現状・課題

#### 現状

- コアバリューに基づく、且つ、高付加価値旅行者層に訴求し得る／満足させ得るコンテンツがどのようなものか、その要件や磨き上げの方向性が共通認知となっていない。（※コアバリューとターゲット層の検討を同時並行で進めている状況）
- 戦略素材がコアバリューに基づく一連のストーリーとして提供されることによって、その顧客提供価値は点で提供される場合と比較して大きくなると考えられるが、現状としては戦略素材を基にしたコンテンツは複数存在しているもののそれらが点在、個別独立している場合が多い（県内事業者ヒアリングより）。

#### 課題

- コアバリューを起点としたブランディングを進めていくためにも、関係組織や事業者間でコアバリューや高付加価値旅行者層に対する理解を深め共有していくこと、その共通認識と意識のもとでコンテンツの造成と磨き上げを行っていくこと、さらに点ではなく線・面での訴求力を高めていくためにも事業者間の連携強化が求められる。
- コアバリュー及び高付加価値旅行者層のなかでのターゲット層の設定
  - まず第一に、コアバリュー及びターゲット層に関する設定と合意が必要となる。
- 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
  - コアバリューやそれに基づく戦略素材に関して理解し、関係組織・事業者間での共通知としていくことが求められる。
  - 同様に高付加価値旅行者像や旅行に求めるニーズや要素に関して理解し、関係組織・事業者間での共通知としていくことが求められる。
  - そのうえで、共通の理解に基づいたコンテンツ造成を促していくことが求められる。
- コンテンツの磨き上げ
  - 既存コンテンツについて、高付加価値旅行者層のニーズに合致するものなのか検証し、今後の磨き上げの取組課題を見出すことが求められる。
  - コンテンツ化されていない潜在資源（≡戦略素材）について、掘り起こし／深掘りをしながら新規コンテンツの開発に取り組むことが求められる。
- コンテンツの造成・提供における事業者間での連携体制の構築
  - 高付加価値旅行者層に対するコンテンツ造成と意欲のある事業者間での連携が図れるように、事業者間での情報交換や連携の機会づくりが求められる。



### ウリ・コネの現状・課題・取組みの方向性

### コネの現状・課題

#### 現状

- 高付加価値旅行者市場とのコネクションは一部の事業者に残っているが、市場側、供給側の両側面において拡大の余地があるといえる。
  - （市場側）県内にリピートしている高付加価値旅行者層は存在する（県内事業者ヒアリングより）ため、実際に訪れている旅行者と同様・類似市場からの誘客拡大に関して取組みの余地があると見受けられる（送客事業者ヒアリングより）。
  - （供給側）高付加価値旅行市場とのコネクションを築くために必要とされる言語力や営業力を有する人材はいるものの、コネクションを築くための機会が限られていると見受けられる（県内事業者ヒアリングより）。
- 高付加価値旅行市場のなかでのターゲット層に関しては検証段階であり、市場構造のなかでどのプレイヤーに対して、どのような方法でコネクションを築くべきかが不明瞭な状態である。

#### 課題

- ウリの課題と同様に高付加価値旅行者層のなかでの明確なターゲット層の設定が求められる。そのうえで、市場構造の詳細理解、コネクションを築くべき対象の抽出とアプローチ方法の具体化が求められる。
- 設定したターゲット市場において本県が旅行先の選択肢のひとつとなるためにも（市場側の拡大をさせていくためにも）、当該市場における当県のコアバリューに基づく情報発信の強化と認知向上を図る必要がある。
- コンテンツの造成、磨き上げに関してマーケットイン視点が不足している。
- 市場とのコネクションを築き広げていくために、コネクションの機会の質と量を上げていく必要がある。
  - 質：上述したような高付加価値旅行市場とのコネクションを築くために必要とされる言語力や営業力を有する人材による営業機会の創出等
  - 量：コネクションを築く機会を増やす

- コアバリューに基づいた高付加価値旅行者層に訴求するコンテンツに関する調査分析を行い、コンテンツ造成の方向性や要件を具体化したうえで実施計画を策定する。
- 設定したターゲット市場構造の調査分析を進め、情報訴求の内容やチャネル、販路形成のためのアプローチ方法を具体化する。
- 高付加価値旅行者の受け入れに向けた機運醸成と共通理解を形成していく（シンポジウムやセミナーの開催）。
- 事業者によるマーケットイン視点でのコンテンツの開発と磨き上げに対する取組支援を行う。
- コアバリューやコンテンツ造成に対する共通の理解を有する事業者ネットワークを形成し、高付加価値旅行者の受入れ体制の強化に繋げる（コンテンツの点から線・面、柔軟な対応強化）。
- マーケティングやセールスを行っていく事業者チームを立ち上げ（DMC的な機能）、招聘事業や試験販売を通して以降のマーケティングやセールスにおける取組課題を抽出する。
- 海外商談会やイベント等のコネクション形成の機会に関する情報を常時収集しながら、機会の創出を検討していく。
- 設定したターゲット層に訴求すると考えられる情報訴求に関する実施検証を行う（情報の質やチャネルの検証）。

## ヤドの現状・課題・取組みの方向性

### 現状

- 本県における高付加価値旅行者層の受入れに適するヤドの要件がハード／ソフトともに定義されていない（県内事業者ヒアリングより）。

### 課題

- ハード
  - 設定したターゲット層の更なる調査を基に、本県としての宿泊施設のあり方を検討していく必要がある。
  - 宿の開発においては、ファイナンスや経営運営スキームともに専門的な見識が求められることから、そうした人材からの助言も求めていくことが望ましい。
- 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を明らかにし、今後の対応課題を把握する必要がある。

## ヤドの現状・課題・取組みの方向性

取組みの方向性

- ハード・ソフト共通
  - 国内外の先進事例や専門家による助言を参考にしながら宿泊施設に求められる要件を定義する。
  - 高付加価値旅行者層の受入れが可能な県内の既存の宿泊施設について現状把握する。
  - 招聘事業等による実証に基づいた課題の整理及び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を策定する。
- ハード
  - 右図に示されるような複数のパターンを念頭に、あるべき方向性と宿泊施設の要件を定義していく。そのうえで具体的なファイナンススキームや事業スキームを策定する。
- ソフト
  - 国内のトップコンシェルジュ等を招聘し、宿泊施設の受入れ人材に求められる要件と現状のギャップを把握し取組課題を明確にする。さらに必要要件に関するチェックリストなどを作成し、今後の向上につなげていく。
  - 高付加価値旅行者を受け入れていくための人材育成支援として海外研修やトップレベルの宿泊施設へのインターン等を検討する。
  - 優秀な人材を継続的に確保していくためにも働く環境の向上に対する支援を行う。

### 高付加価値旅行者層にむけた宿開発のパターン



図：高付加価値旅行者層にむけた宿開発のパターン  
出典：Wondertrunk&co. 岡本氏資料

## 第4章 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

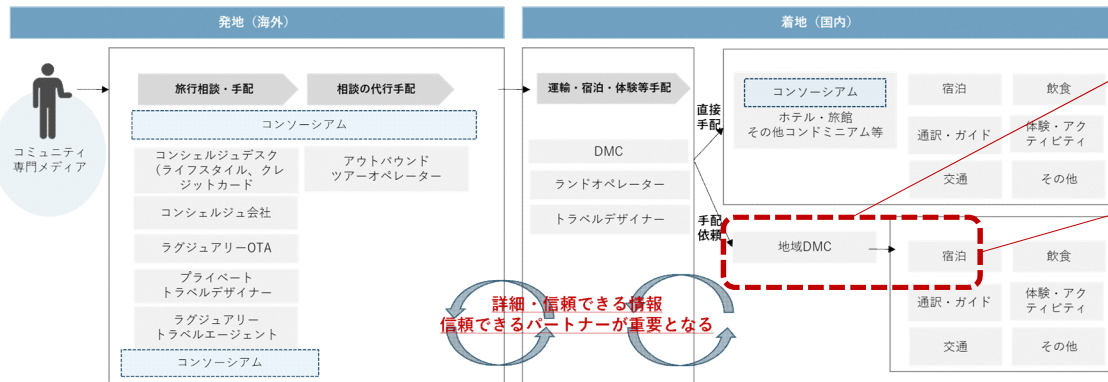
### ヒトの現状・課題・取組みの方向性 地域DMC／地域トラベルデザイナー／コンシェルジュ

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。

#### ■地域DMC／地域トラベルデザイナー／コンシェルジュ

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。本稿プランでは、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。



#### 地域DMC／地域トラベルデザイナー

国内のラグジュアリートラベルデザイナーからの依頼を受け、地域の宿・飲食・体験等を提案・手配

#### コンシェルジュ

高付加価値旅行者が県内に到着後、その要望に沿って、着地における食、体験コンテンツ、移動手段等の提案や手配に対応する。主に滞在拠点である宿泊施設でこうした人材の配置の必要性が高いと考えられる。

図：ラグジュアリートラベルの流通構造（再掲）

#### ■地域DMC／地域トラベルデザイナー／コンシェルジュ

##### 現状

- 高付加価値旅行者の日本全体の旅行手配を行う国内DMC（国内トラベルデザイナー）の立場からは、本県に高付加価値旅行者の受入れに対応可能な地域DMCや地域トラベルデザイナーが不足していると見ており、そのことが送客に繋がらないひとつの要因となっていることが伺える（送客事業者ヒアリングより「信頼関係のあるDMCを見つけることができず、また、そのことによって山形県にどのようなコンテンツがあるかが見えきれていない、そのため安心して顧客を送ることができない」といった言及）。
- コンシェルジュについては、本県に対する高付加価値旅行者層の既存の需要を背景に専属の人材は不在又は非常に少ないことであると見受けられる（現時点での県内の事業者ヒアリング調査によるものであり正確な数調査を行った結果ではない）。

##### 課題

- 既存の地域DMCや地域トラベルデザイナーが、高付加価値旅行者を顧客に持つ海外エージェントや国内DMCと接点を持ち、信頼関係を構築していく機会を創っていく必要がある。
- 新たな需要創出を視野に入れると、高付加価値旅行者層に特化した県内の新たなDMC機能構築の検討、及びその成り手の確保が必要である。
- コンシェルジュについては、需要量と人材リソースを鑑みたうえで、後述の宿泊施設の人材とあわせて求められる人材像を明確にし、その人材の確保や育成に取り組んでいくことが求められる。（コンシェルジュと宿泊施設の人材が重なることも十分にあり得る）

##### 取組みの方向性

- 招聘事業等を通して、県内の地域DMCや地域トラベルデザイナーと海外エージェントや国内DMCとの接点を設けていく。
- 特に高付加価値旅行者層に特化した地域DMCの立ち上げを検討する（＝「ウリ・コネの取組の方向性」で記載したマーケティングやセールスを行っていく事業者チームを立ち上げ（DMC的な機能））
- 本県に適したコンシェルジュのあり方を検討し、後述の宿泊施設の人材に関する取組みとあわせて取組みを行っていく。

### ヒトの現状・課題・取組みの方向性 ガイド

#### ■ガイド

##### 前提

- ガイドは、高付加価値旅行者を受け入れるガイドには高いレベルの知識に加え、事実を伝えるのではなく、裏側にある物語を伝えられるような、いわばストーリー構成力が求められる（R3/12/27観光庁資料より）。  
求められる能力として、高いレベルでの各分野の知識、柔軟性・プロフェッショナリズム、コミュニケーション力（相互理解力、ストーリー構築力）、旅行実務（臨機応変な旅程管理、危機管理等）が挙げられている。

##### 現状

- 高付加価値旅行者に対応できるガイド人材は存在するものの不足している。とくに繁忙期になると需要過多となっている（県内事業者ヒアリングより）。
- 一方で需要の不安定さ等を背景にガイドを専業とすることが難しいことも把握される（県内事業者ヒアリングより）。
- 兼業ガイドの場合は、本業を持っていることから、特に突発的な受入れ対応が難しい場合も生じている（県内事業者ヒアリングより）。
- スポットガイドは各地域に存在しているものの、インバウンドを受入れる観光関連事業者間でも、どこにどのようなガイドがいるのかが見えきれていない状況である（可視化されておらず情報を得ることができていない）（県内事業者ヒアリングより）。
- スポットガイドの育成や受入体制の仕組みとして県内に先進事例（例：Yamaderans）はあるものの、その仕組みの横展開には至っていない。

##### 課題

- 高付加価値旅行者を受入れるガイドが安定的に活躍できる仕組みづくりが求められる。
- 将来的なプロガイドを輩出していくことも見据えながら、兼業ガイドも含めた新たなガイドの確保と育成が求められる。
- 高付加価値旅行者を受入れていく観光関連事業者間でのガイド情報の共有と、連携しやすい体制づくり（高付加価値旅行者に対する理解があり、柔軟な対応が可能、信頼のあるネットワークづくり等）が求められる。

### ヒトの現状・課題・取組みの方向性 ガイド

#### ■ガイド

#### 取組みの方向性

- プロガイド（専業ガイド）が安定的、そして持続的に事業を行っていくために必要なことや仕組み、現場や他事例の調査を通じて把握し、対応策を検討する。
- 兼業ガイドについて、先進事例（例：Yamaderans）等を参考に、その仕組みの横展開を図る（スクリプト制作やガイドコミュニティ・組織化等）。
- 県内のプロガイド及び兼業ガイドを把握するとともに、「ウリ」で記載したような事業者間ネットワークを構築し、コンテンツ造成や招聘事業を通しながら、信頼できる関係性を築いていくとともに、今後の取組課題を把握する。
- 高付加価値旅行者が求めるコンテンツ（県内外含む）をガイド自身が体験しストーリー構成力を向上させる等の支援を行っていく。
- 国内外で高付加価値旅行者の受入れを行っている事業者へのインターンシップや研修支援を検討する。



### ヒトの現状・課題・取組みの方向性 宿泊施設の人材

#### ■宿泊施設の人材

##### 前提

- 宿泊施設の人材は、インバウンド高付加価値旅行者との適切なコミュニケーション能力をもち、顧客の関心や要望を察して柔軟な対応が可能なスキルが求められる（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）。

##### 現状

- 高付加価値旅行者の受入れに十分なスキルと質をもった上述のような人材に関する県内の状況が把握できていない。
- 高付加価値旅行者受入れのために必要な要件が定義、共有されていない。

##### 課題

- 高付加価値旅行者層の受入れに必要な人材像や要件を明らかにする必要がある。
- 県内の人材についての現状調査を行い、今後の取組課題を明確にする必要がある。

##### 取組みの方向性

- 国内のトップコンシェルジュ等を招聘し、宿泊施設の受入れ人材に求められる要件と現状のギャップを把握し取組課題を明確にする。さらに必要要件に関するチェックリストなどを作成し、今後の向上に繋げていく。
- 高付加価値旅行者を受入れていくための人材育成支援として海外研修やトップレベルの宿泊施設へのインターン等を検討する。
- 優秀な人材を継続的に確保していくためにも働く環境の向上に対する支援を行う。

## アシの現状・課題・取組みの方向性

### 現状

#### ■一次交通

- 新幹線：
  - 山形新幹線：米沢駅、高畠駅、赤湯駅、かみのやま温泉駅、山形駅、天童駅、さくらんぼ東根駅、村山駅、大石田駅、新庄駅
  - 上越新幹線：新潟駅～（在来線）～鶴岡駅・酒田駅
- 航空機：山形空港、庄内空港、仙台空港
- その他の多様な交通手段
  - プライベートジェットやヘリ、スーパーヨットなど

#### ■域内交通（二次交通）

- ターゲット層の輸送に見合う車両、及びドライバーともに既存のタクシー事業者においてはほとんど配置されていない。一般利用のタクシー・ハイヤーにおいてもドライバー不足が深刻な状況である。
- 車両の導入においても需要がない状況では導入できないという現状である。

### 課題

- 需要がなければ車両導入や人材の動員も難しい状況であるため、既存の資源でまずは需要を創っていくことが必要となる。
- 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が一次交通、二次交通ともに把握できていない。

### 取組みの方向性

- 招聘事業や海外旅行エージェント等へのヒアリングを通して、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行う。その重要度や優先度を考慮しながら、供給側の調査や取組課題を明らかにしたうえで実施計画を策定する。
- 既存の資源を活かし、ガイドや宿泊施設による輸送等の宿泊施設・体験と体験をインクルーシブした移動の高付加価値化を検討する。

### 高付加価値旅行の推進基盤について

特に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（≡本マスタープランを管理・実行していくための体制）が未確立である。
  - 2024年度に示す推進体制案をもとに、人材配置とそのため資金計画を具体化する。
  - 必要に応じて本マスタープランの見直しを実施する。
- 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となる。
  - 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っていく。
  - 来訪者データに関しては取得すべき情報や効率的な取得方法を検討していく。

# 目次

1. はじめに
2. 山形県におけるインバウンドの概況
3. デスティネーションブランディングの考え方・方向性
4. 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
5. 「高付加価値なインバウンド観光地づくり」の実施体制と将来構想
6. 今後のロードマップ

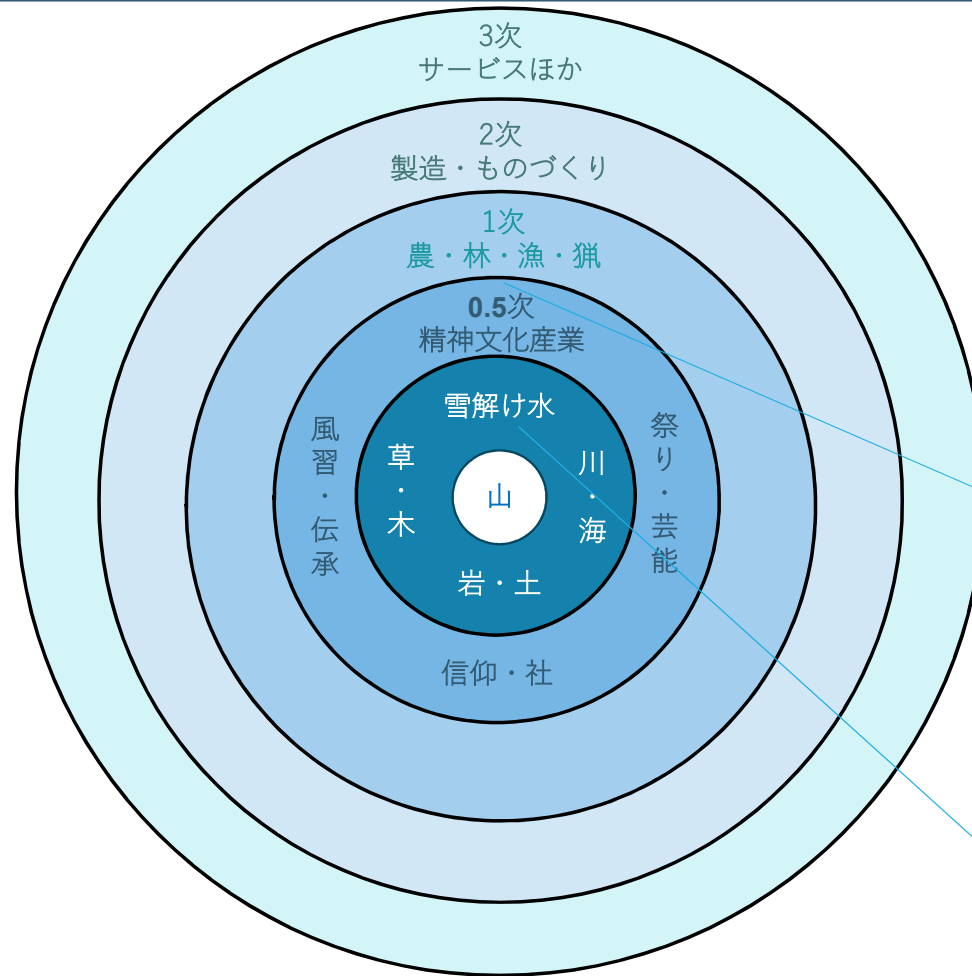
供給構造の考え方

滞在/体験価値を体現するウリとヤドを軸に、ターゲット層とのコネを開発し、一体的かつ持続的に売り込む機能・体制が必要

山岳信仰や精神文化を持続的にウリにしていくためにも、その担い手や資源を「可視化/リスト化」していく必要があると考えます。

自然や精神文化も、その資源は有限であり、放っておけば枯渇・消滅していくという危機意識を持って、精神文化を供給構造に組み込み、対価を払い、売上の利益を還元しながら保全・保護・保存/育成・継承の取組みを同時に進めるべきと考える。

訪れる人たちからも、共感性を持って持続性への関与・貢献をしてもらえるような情報発信と仕組みづくり、商品造成を心がけていくことが肝要。



※精神文化産業の境界はあいまい。ほかの産業・仕事と重複する人もいる

いわば0.5次：精神文化産業

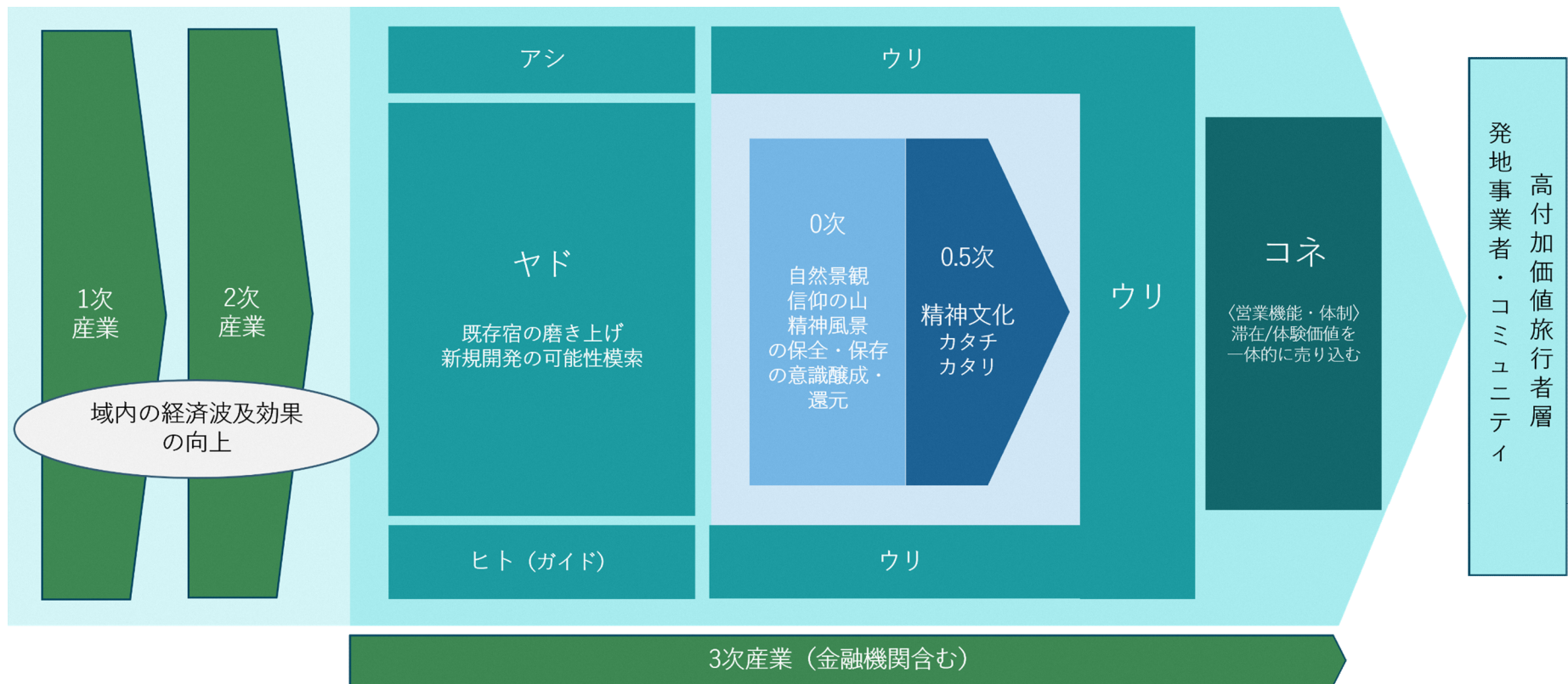
- 祈りの形をつくる・残す人 (カタチ)
- 語る人・伝える人 (カタリ)
  - ⇒ ウリに内包していく
  - ・ 宗教者 (神職・僧侶)
  - ・ 山伏・法印 (半聖/僧 半俗)
  - ・ 別当、集落・コミュニティ
  - ・ 地元の郷土史家・歴史資料館の学芸員
  - ・ 伝統農法の農家・伝統漁法の漁師・マタギ
  - ・ 伝統工芸や織物/染物の職人
  - ・ 郷土料理家
  - ・ 地元のおじいちゃん・おばあちゃんなど

いわば0次：山・自然 (恵み)

- 保全・保護・保存
- サステイナブル・コンサーベーションの視点を組み込む。それがブランディングの要素のひとつにもなる。

供給体制の考え方

滞在/体験価値を体現するウリとヤドを軸に、ターゲット層とのコネを開発し、一体的かつ持続的に売り込む機能・体制が必要



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。当面は下記のような体制を構築し、既存の枠組みを超えて、着地消費額100万円以上/人の実現にチャレンジする。

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
- マスタープラン（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

※参集メンバーや各WGの組み方については今後検討

## 第5章 「高付加価値なインバウンド観光地づくり」の実施体制と将来構想

### 成果指標

#### ■山形県が目指すべき姿に対する目標指標、および目標値

本県の観光全体における目標値は上位計画である「おもてなし観光計画」にて定めている。その目標値と本マスタープランの位置づけを示す。  
 ※別途、本マスタープランの具体的な成果指標の設定は今後検討をしていく。

「おもてなし観光計画」における目標値と本マスタープランの位置づけ				マスタープランの 最終年度	観光計画目標値	
目標値	最新データ	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
訪日外国人 観光消費額	10,245百万円	14,000百万円	18,000百万円	22,000百万円	26,000百万円	30,000百万円
訪日外国人 消費額単価	38,933円	42,940円	46,880円	50,820円	54,760円	58,700円
外国人延べ 宿泊者数	178,790人泊	243,200人泊	307,400人泊	371,600人泊	435,800人泊	500,000人泊
顧客満足度 (観光満足度)	34.6%			P		
住民満足度	-			P		

※上記の他、事業進捗にあたり事業者にとって有用な成果指標を別途設定することを検討



# 目次

1. はじめに
2. 山形県におけるインバウンドの概況
3. デスティネーションブランディングの考え方・方向性
4. 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
5. 「高付加価値なインバウンド観光地づくり」の実施体制と将来構想
6. 今後のロードマップ

# 第6章 2025年度～2027年度のロードマップ

## 工程表

	主な役割	2025年度 (R7) 実証にむけた準備	2026年度 (R8) 実証	2027年度 (R9) 実証
全体	<b>【高付加価値化部会】</b> ・事業全体管理 ・戦略策定 ・ブランディング ・マーケティング ・プロモーション ・ファイナンス等	成果指標及び計測方法の検討・設定 → モニタリングの試行	成果達成具合の進捗管理・継続的なモニタリング	新会議体稼働 ⇒ 継続 ⇒ 継続 ⇒ 確率 ⇒ 継続 ⇒ 確立 ⇒ 継続 ⇒ 継続 MP及び3年間の事業総括 新組織の事業計画策定
		体制構築にむけた調整（事業者間の関係強化に資するフィールドスタディ等含む）	山形ブランド&マーケティング会議の立ち上げ	
		コアバリューの検証・磨き上げ → 表現方法の検討・ブランドブック等の制作 戦略素材の選定	顧客のFBを踏まえたコアバリュー・戦略素材の磨き上げ	
		ブランド形成に資する専門家招請、先進地視察、ワークショップ（WS）等の開催	継続的なブランド形成（プロモーション含む）	
		市場及びターゲットの検証 → ベルソナの検証・カスタマージャーニーの作成	ペルソナ・カスタマージャーニーの検証・見直し	
		マーケティングに資するデータ整備、調査・検証	継続的なマーケティング調査・検証・データ収集	
		地域住民・事業者の機運醸成（シンポジウム等の開催）	継続的な地域住民・事業者の機運醸成	
		MPの見直し	MPの見直し	
コネ	<b>【コネWG】</b> ・コネクション形成 ・戦略素材（ウリ/ヤド/ヒト/アシの総体）の開発・販売 ・顧客ニーズ調査・共有	WGの立ち上げ・WSの開催 → 先進地視察、R8・9年度実施計画策定	全県版DMCの立ち上げに向けた調整	全県版DMC稼働 事業総括・次年度計画策定 本格販売・送客実績の積み上げ 継続的なコネクション・販路形成・関係強化 継続的な人材育成 全県版DMCとの連携 顧客のFBを踏まえたコンテンツの磨き上げ
		顧客ニーズ調査（専門家招請や国内DMC等へヒアリング）	顧客ニーズ調査（海外DMC等へヒアリング）	
		コネクション形成・販路形成、関係強化（商談会への参加等）		
		トラベルデザイナー及びセールsteam等の人材育成		
ウリ	<b>【ウリWG】</b> 顧客ニーズに基づくコンテンツの造成・磨き上げ等	WGの立ち上げ・WSの開催 → 先進地視察、R8・9年度実施計画策定	顧客のフィードバック（FB）を踏まえたコンテンツの磨き上げ・開発	顧客のFBを踏まえたコンテンツの磨き上げ
		コンテンツ現況調査 → 専門家招請・セミナー等	テストマーケティング（FAM等の受入れ）	
		テストマーケティング（FAM等の受入れ） → 課題の整理・解決策の検討	テストマーケティング（FAM等の受入れ）	
ヤド (ハード)	<b>【ヤドWG】</b> 顧客ニーズに基づく宿泊施設の整備（既存施設の磨き上げ、新規開発）等	WGの立ち上げ・WSの開催 → 先進地視察、R8・9年度実施計画策定	顧客のFBを踏まえたコンテンツの磨き上げ・開発	顧客ニーズ及び送客事業者の条件を満たす宿泊施設3施設以上 全県版DMCとの連携 コンテンツ磨き上げ
		コンテンツ現況調査 → 専門家招請・セミナー等	テストマーケティング（FAM等の受入れ）	
		テストマーケティング（FAM等の受入れ） → 課題の整理・解決策の検討	テストマーケティング（FAM等の受入れ）	
ヒト (ガイド・受入全般)	<b>【ヒトWG】</b> 顧客ニーズに基づくガイド・宿泊施設等の人材育成・確保等	WGの立ち上げ・WSの開催 → 先進地視察、R8・9年度実施・育成計画策定	顧客のFBを踏まえたコンテンツの磨き上げ	全県版DMCとの連携 顧客のFBを踏まえたコンテンツの磨き上げ 域内ガイド関係構築・人材育成
		コンテンツ現況調査 → 専門家招請・セミナー等	テストマーケティング（FAM等の受入れ）	
		テストマーケティング（FAM等の受入れ） → 課題の整理・解決策の検討	域内ガイド関係構築・人材育成（ヤド/アシ含む）	
アシ	<b>【アシWG】</b> 顧客ニーズに基づく戦略素材に係る交通手段の整備等	WGの立ち上げ・WSの開催 → 先進地視察、R8・9年度実施計画策定	顧客のFBを踏まえたコンテンツの磨き上げ・開発	全県版DMCとの連携 顧客のFBを踏まえたコンテンツの磨き上げ
		コンテンツ現況調査 → 専門家招請・セミナー等	テストマーケティング（FAM等の受入れ）	
		テストマーケティング（FAM等の受入れ） → 課題の整理・解決策の検討	テストマーケティング（FAM等の受入れ）	