

「地方における高付加価値なインバウンド観光地づくり」

# 山陰（鳥取・島根）エリア マスタープラン

---

2025年1月31日

SAN'IN観光ビジネス推進企業体

# 目次（マスタープランの構成）

<b>1 : マスタープランの意義・目的について</b> —具体的な観光地域づくりの指針	P.3
<b>2 : 策定主体</b>	P.5
<b>3 : 地域の将来像と成果目標</b> —山陰が目指す姿 —成果目標	P.8
<b>4 : 戦略ターゲット</b> —高付加価値市場 —山陰コアバリューとSILとの親和性	P.16
<b>5 : 地域のディスティネーションブランディング</b>	P.26
5-1 : コアバリュー仮説 —山陰エリアの戦略素材 —地域のコアバリュー	P.27
5-2 : コアバリュー —タグライン、ステートメント —ブランドブック	P.31
<b>6 : 地域の課題と解決方針</b> —ウリ・ヤド・ヒト・アシ・コネごとの調査結果から導き出させるカテゴリごとの課題表示	P.36
<b>7 : 推進体制（地域経営主体）の将来構想</b>	P.42
<b>8 : 来期事業計画</b>	P.50

# 1 . マスタープランの意義・目的について

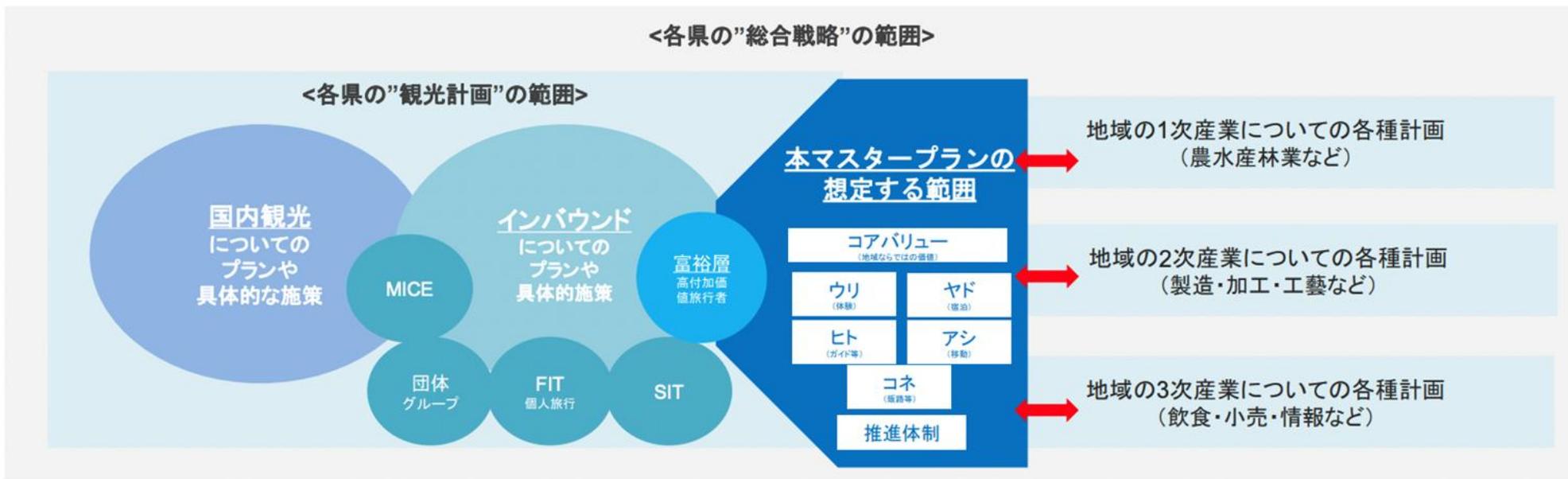
---

具体的な観光地域づくりの指針

# マスタープランの意義・目的について

本マスタープランは、山陰エリアの観光産業の生産性向上のみならず、地域社会が協力関係を保ちながら、高付加価値化を進めることによって地域社会の経済循環を維持拡大し、持続性を高めるための基本指針である。

- ①本マスタープランは、訪日インバウンド観光における高付加価値旅行者層・高付加価値旅行者層の地方への誘客を促進を起点としている。
- ②高付加価値旅行者層に価値を提供するためには、観光業のみならず地域の暮らしと文化と経済を支える1次～3次産業との連携と推進体制が不可欠であり、その意味において、本マスタープランは、観光とその他の地域の産業をつなげる指針である。
- ③同時に、本マスタープランは高付加価値旅行者層を受け入れに必要な要素を複数年かけて開発・整備・育成等を進めていくためのウリ（体験）・ヤド（宿泊）・ヒト（ガイド等）・アシ（移動）・コネ（販路）の整備計画である。



# 2 . 策定主体

---

とっとり観光未来共創会議

山陰観光共同企業体設立準備協議会

## 【山陰の高付加価値化に向けた三位一体となった組織の設立】(運営管理組織)

「高付加価値なインバウンド観光地づくり」事業エリア:鳥取・島根全域

**SAN'IN観光ビジネス推進企業体**

(事業役割:ウリの開発・商品化、ヤドの整備、食の高付加価値化、人材育成+アシ)

### 【協議会の特徴】

- ・民間主導組織であること
- ・山陰内の垣根を超えた一体的な高付加価値観光地づくりの取り組みを推進すること
- ・民間、地方行政、各DMOとの役割分担を明確にし官民が一体となって取り組むこと
- ・地域DMCを目指すとともに地域の事業投資をする民間事業者の中間支援組織であること

会 長 :山陰酸素グループ 会長 並河 元 氏

副 会 長 :公益社団法人 鳥取県観光連盟 会長 小谷文夫 氏

専務理事 : (一社)山陰インバウンド機構 代表理事 野浪健 氏

事業統括 : (一社)Expe 代表理事 広瀬徹 氏  
有限会社望湖楼 代表取締役社長 中島伸之 氏

委 員 :地銀、DBJ、他民間事業者  
〈当該事業実施母体に参画する民間事業者(各部会も組織する)〉

パートナー

政策支援

鳥取県・島根県

参画有識者

(株)wondertrunk&co. 岡本氏(ウリ)

日本通訳案内士団体連合会 米原氏(ヒト)

(株)narrative 大久保氏(ファイブ・ヤド・食)

(株)トパラテジー 木村氏(組織)

協業

地域連携DMO、地域DMO

一社 山陰インバウンド機構

(事業役割:誘客、販売プロモーション、人材育成)

地域の高付加価値化に向けた組織等の組成・各事業の意思決定を行う主体は「新協議会」とし、組織形成は組織・ファンド組成コア会議として検討し、マスタープランの更新や各事業施策についてはウリ・ヤド・ヒト・アシごとのワーキング会議で検討。

## SAN' IN観光ビジネス推進企業体

高付加価値化地域づくり事業全体の意思決定

### 体験コンテンツ ワーキング会議(R7~)

- ・主にウリ・コンテンツの領域を議論・事業開発を推進
- ・メンバー：山陰インバウンド機構、地域連携DMO、地域DMO、観光コンテンツ関係者、Expe、鳥取県、島根県

### 宿泊高付加価値化 ワーキング会議(R7~)

- ・主にウリ・コンテンツの領域を議論・事業開発を推進
- ・メンバー：山陰インバウンド機構、地域連携DMO、地域DMO、宿泊事業者、Expe、鳥取県、島根県

### 人材育成ワーキング会議(R7~)

- ・主にヒトの領域を議論・人材育成を推進
- ・メンバー：山陰インバウンド機構、地域連携DMO、地域DMO、通訳ガイド、現地ガイド、Expe、鳥取県、島根県

### アシ改善ワーキング・グループ会議(R7~)

- ・主にアシの領域を議論・移動整備を推進
- ・メンバー：山陰インバウンド機構、地域連携DMO、地域DMO、交通事業者、Expe、鳥取県、島根県

### 法人化・ファンド組成コア会議(R6~)

- ・主に新たに設立する企業体及びファンドについて議論・設立を推進
- ・メンバー：山陰インバウンド機構、山陰酸素グループ、山陰合同銀行、島根銀行、鳥取銀行、日本政策投資銀行、Expe
- ・オブザーバー：鳥取県、島根県、地域連携DMO

\*各ワーキング及びコア会議には専門家が参画予定

# 3 . 地域の将来像と成果目標

---

- 山陰が目指す姿
- 成果目標

# 山陰全体の地域価値評価（SWOT）

山陰地方は神話文化や豊かな自然環境を強みとし、インバウンド需要の回復機会を有する一方で、デスティネーションブランドの未確立や観光人材不足という弱みと、競合地域との競争激化や人口減少という脅威に直面している。

## 強み

- 豊富な観光資源:**日本海形成に関わる貴重な地形・地質遺産（隠岐ユネスコ世界ジオパーク、山陰海岸ジオパーク、鳥取砂丘等）伝統ある神話文化と歴史（出雲大社、修験道文化等）豊かな自然環境と景観（大山、三徳山等）独自の伝統工芸・民藝文化（たたら製鉄、出雲民藝、因州和紙等）良質な食材と食文化（松葉がに、和牛等）世界一のラドン泉を有する温泉文化（三朝温泉）
- 「新しい潮流」への対応可能性:**世界的なツーリズムの潮流として持続可能性、SDGsへの意識の高まりは、山陰地域の強みと合致する。大山入山協力金制度や松江市のカーボンニュートラル観光など、持続可能な観光地域としてのブランドイメージを強化できる。
- 広域連携DMOによる面的戦略的な取り組み:**山陰インバウンド機構は、鳥取県と島根県を網羅する広域連携DMOとして、インバウンド誘致を山陰において面的、戦略的に推進している。

## 弱み

- デスティネーションブランドの未確立（ウリ）:**欧米豪における山陰地域の認知度は低い。特に、鳥取、松江/出雲/石見は、香港や台湾では認知度、訪問意向が高い一方、欧米豪では低い。
- アクセスと周遊性の課題（アシ）:**山陰地方は、東西に長く、主要都市からのアクセスが課題。またFIT層が利用する二次交通の整備も遅れているため地域内の移動手段の充実が求められる。
- 富裕層向けの高級宿泊施設、言語対応の不足（ヤド）:**ラグジュアリーニーズを充足できる宿泊施設の不足、人材不足によるホスピタリティの不足等
- 観光人材の不足（ヒト）:**人口減少、高齢化が進む中、観光産業における人材不足は深刻な問題である。特に、多言語対応や多様なニーズに対応できる人材の育成・確保が急務である。
- SIT富裕層への販売ルートの未確立（コネ）:**山陰をターゲット富裕層に販売実施している事業者が不十分でありチャンネル形成の必要性。

●**訪日外国人旅行者数の回復と増加:**世界的な旅行需要の回復に伴い、訪日外国人旅行者数は増加傾向にある。特に、欧米ではコロナ禍以前の水準に回復しており、山陰地方においても、更なる誘客増加の機会が期待できる。

●**訪日外国人来訪者数の地方部への進出**が期待される。

●**訪日外国人観光客のFIT化により来訪エリアの多様化**が進んでいる。

●**新規航空便・船便の就航:**韓国・香港との航空定期便の再開、新規航路の開設など、アクセス改善が進んでいる。東アジア・東南アジアからの直行便の増加は、山陰地方への誘客を促進する大きな機会となる。

●**競合地域との競争激化:**山陰地域と同様の観光資源を持つ競合地域との競争が激化する可能性。

●**国際情勢のリスク:**他国の政治情勢等による影響。

●**為替変動:**急激な円安リスクによる日本旅行の割高感。

●**感染症の流行:**今後の感染症流行リスクも考慮し、来訪国のポートフォリオの平均化等の対策を講じる必要性。

●**自然災害:**気候変動や地震リスク等の自然災害と外国人旅行者向け緊急対応などの安全性確保施策の必要性。

●**人口減少:**人口減少が著しい山陰地方における観光の担い手の不足。

## 機会

## 脅威

# 山陰全体のSTP戦略方針

欧米高付加価値旅行者をセグメントとし、特に特別な体験を重視するSpecial Interest Luxury層（全層の23%）をターゲットに、神話と自然が織りなす日本の精神性と文化を体現する希少な地域としてポジショニングを図る。

## Segmentation

### 欧米を中心とする高消費単価層インバウンド

- 山陰来訪率が現時点で低いが滞在期間と消費単価が高く生産性の高い欧米系高付加価値層インバウンドセグメント
- 山陰の持つ資源特性（Authenticity）へ反応性の高い「意味のある旅」を求めるインサイト。
- 高付加価値層はClassical Rich層（全旅程に5 Starを求めるALL高付加価値層）とModern Luxury層（特別な体験を優先するSelect高付加価値層）に分けられそれぞれにサブカテゴリが存在。

## Targeting

### 特別な体験を好み、山陰の資源を評価する欧米SIL層

- 特別な体験を探し優先するインサイトを持つModern Luxury層の中でも特定の趣味・関心を旅の主目的とした精神性の高い旅を好むSpecial Interest Luxury（SIL）層（全層の23%）。

## Positioning

### 神話と自然が織りなす本質的な日本の精神性と文化

- 神話と自然が織りなす本質的な日本の精神性と文化を、現代においても体験できる希少な地域としてポジショニング。特に、スピリチュアルな体験や本物の工芸に関心の高いSpecial Interest Luxury層に対して、混雑した観光地では得られない深い文化的没入体験を提供する地域として差別化を図る。
- 京都や奈良等の歴史文化都市と異なり、神話時代からの日本の精神文化を体現
- 観光地化による商業主義を感じさせない素朴さと本物性の維持
- 自然、神話、工芸、暮らしが有機的に結びついた体験の提供

# 山陰が目指す姿【統合フレームワーク】

## 山陰地方の地域観光経営ミッション

地域の価値を高め、地域住民・企業が活躍できる持続可能な観光地域づくり

ありたき姿

### 現況 (SWOT)

山陰地方は神話文化や豊かな自然環境を強みとし、インバウンド需要の回復機会を有する一方、デスティネーションブランドの未確立や観光人材不足という弱みと競合地域との競争激化や人口減少という脅威に直面。

### 地域価値/コアバリュー

神話・自然・文化が織りなす日本精神の本質的価値

### 観光戦略 (STP)

- ターゲット：欧米を中心とする高消費単価富裕層インバウンド (SIL層)
- 独自性：神話と自然が織りなす本質的な日本の精神性と文化体験の提供
- 差別化：混雑した観光地では得られない深い文化的没入体験の実現

3つの戦略軸と実現手法

### 観光産業の高付加価値化

- 宿泊施設の整備と質の向上 (小規模でも質の高い宿)
- 食の高付加価値化 (付加価値の高い食材の収集・流通)
  - スルーガイド育成による質の高い観光案内
  - 質の高いサービス従事者の育成

### 地域経済の好循環創出

- 域内調達率の向上 (食材、人材等)
- 地場産業との連携による高付加価値化
  - 伝統産業の承継と活性化支援
  - 観光業の生産性向上と賃金改善

### 地域社会の持続的発展

- 地域住民の地域価値への理解促進
- 神話や伝統文化の継承と発展
- 環境に配慮したまち中二次交通の整備
  - 自然環境と地域資源の保全

## 実現のための統合的アプローチ

### 地域一体での経営改善

- 民間主導の経営組織の設立
- 観光サービス産業の収益最大化
- 地域内経済循環の確立

### 受入環境の整備

- 宿泊・移動手段・人材の質的向上
- 多様な産業の連携体制構築
- 富裕層向け販路の開拓

### 広域連携の推進

- 山陰インバウンド機構との連携
- 中海・宍道湖・大山圏域の活用
- 周遊促進の動線づくり

## 期待される成果

- 高付加価値な旅行者に評価されるデスティネーションブランドの確立
- 経済、環境、社会の好循環による地域全体の持続的発展
- 内外との共創による新たな価値創造

アウトカムKPI

4 WAYS KPIモニタリング実施

### 高付加価値化KPI

山陰のインバウンド富裕層消費額 = 計測可能なヤド・ヒト・アシ・ウリを合計した年間観光消費額

### 地域経済KPI

インバウンド富裕層の直接消費に地域の間接経済効果を加えた総経済効果額

### 持続可能性KPI

本年度調査における住民満足度や文化維持貢献評価に加えて環境負荷度調査を実施し定量

# 高付加価値化KPI - 直接経済効果

## 高付加価値旅行者消費額 KPIシュミレーション

- ・ 2024年高付加価値旅行者対象客室(48室)のインバウンド率・稼働率を考慮した推計売上を算出(2024年は1.1億円)
- ・ 対象ヤドの売上を今後継続して測定していくベンチマークに置く
- ・ 今後高付加価値旅行者がウリヤドヒトアシをセットにしたパッケージを購入すると仮定した場合の係数設定
- ・ 今後磨き上げや受入体制整備・開発を行うものとし、2030年KPIとして高付加価値旅行者消費額**12.9億**とする

年	ヤド売上	客室単価	客室単価増減率	室数	室数増減率	宿泊人数	宿泊人数増減率	高付加価値係数	想定消費額
2024	¥111,398,000	¥52,857	-	48	-	120	-	-	-
2025	¥167,097,000	¥52,857	0.00%	48	0.00%	180	50.00%	-	-
2026	¥250,645,500	¥75,000	41.90%	48	0.00%	270	50.00%	2.7	¥676,742,850
2027	¥375,968,250	¥80,000	6.70%	55	14.60%	405	50.00%	2.6	¥977,517,450
2030	¥563,952,375	¥90,000	12.50%	65	18.20%	607	50.00%	2.3	¥1,297,090,463

### Phase1 ウリ販売開始 ×1.5 UP

2025年Tariffでのパッケージ販売のプロモーション開始を想定し、継続的な入込数増加 incrementally ×1.5/yr

### Phase2 客室単価UP

2026年パッケージ販売増加に応じて平均客室単価UPと想定（以降、継続的増加）

### Phase3 客室数UP

2027年ヤド開発及びマリアウト開業に伴う全体的な平均客室単価UPと想定（以降、継続的増加）

※高付加価値消費額係数：パッケージ料金÷宿泊費

※今年度作成したTariffの平均値でパッケージ料金を算出、1グループ平均2.5人と想定した場合の消費額内訳

#### SBNR 1グループあたりの消費額 ¥1,875,000

ヤド	Accommodation ¥150,000 / 3 days
ヒト	Guide ¥80,000 / 3 days (consider 2.5ppl/group)
アシ	Vehicle ¥100,000 / 3 days (consider 2.5ppl/group)
	Meals ¥50,000 / 3 days
飲食・体験	Experience ¥270,000 / 3 days
	TOTAL ¥750,000 / 3 days / person

#### Art Lover 1グループあたりの消費額 ¥1,250,000

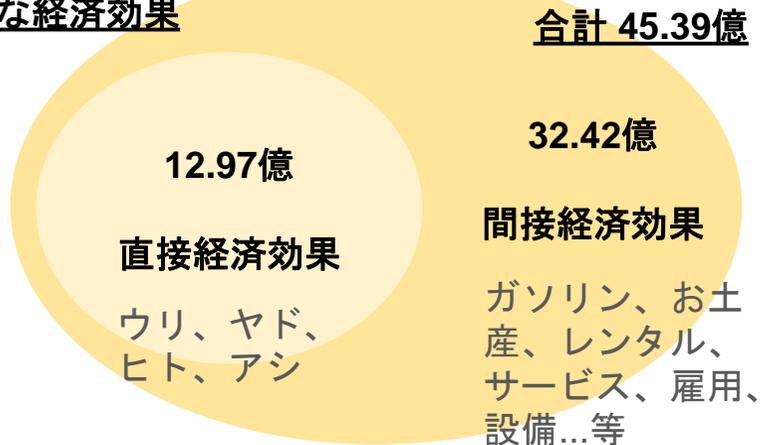
	Accommodation ¥150,000 / 3 days
	Guide ¥80,000 / 3 days
	Vehicle ¥100,000 / 3 days
	Meals ¥50,000 / 3 days
	Experience ¥120,000 / 3 days
	TOTAL ¥500,000 / 3 days / person

# 地域経済KPI - 間接経済効果

## 高付加価値旅行者 12.97億円を達成した場合の間接的な経済効果は32.42億円

観光支出が直接的に観光業の売上に反映された後、その支出がどのように地域内の他の業界に波及するかを反映させるが、この波及効果を計算するためには、通常、地域経済の乗数効果が必要。観光支出がどれだけ他の業界に影響を与えるかを示すもので、一般的に2.5倍程度の乗数が使用され、以下が経済波及効果として挙げられる項目  
 →実際に全てをモニタリングはしないが、2030年のKPIを達成した場合の波及効果として想定

### 2030年KPI達成した場合の全体的な経済効果



	2026年	2027年	2030年
インバウンド高付加価値旅行者層受入した場合の直接経済効果	676	977	1,297
間接経済効果	1,690	2,442	3,242
合計（百万円）	2,366	3,419	4,539

01

### 交通費・物品購入費

ガソリン代：レンタカーを利用した際に支払うガソリン代。

公共交通機関の利用費：バス、電車、タクシーなどの交通機関を利用するための支出。

地元の食品購入：地元のスーパーマーケットや市場で地元食品、地域の特産品、手工芸品を購入する費用。

土産物の購入：観光地でのお土産や地元の商品購入費。

02

### レンタル・地域サービス費

レンタカーやレンタルバイク：レンタカー、バイク、サイクリングスポーツ機器のレンタル：スキーやスノーボード、ダイビング器具などのスポーツ器具レンタル

美容院や理髪店の利用：ヘアカットや美容サービスを利用した場合

医療や緊急サービス：観光客が事故や病気で医療を受けた場合

03

### その他

広告・宣伝費：地域の観光業者の広告宣伝やマーケティング活動の予算

雇用の創出と賃金支出：観光業者が新たに雇用したスタッフの賃金や、観光産業全体での賃金支出。

設備投資費：観光業のためのインフラ（観光案内所、道路整備、観光案内システムなど）や施設の整備投資が間接的に経済効果を生む。

# 持続可能性KPI

## 住民満足度：

定期的に住民の観光に対する満足度調査を実施

Ref) 今年度の調査 あなたがお住まいの地域は観光地だと感じますか？ yes 45.1% (今年度の住民満足度調査より)

## 文化継承度：

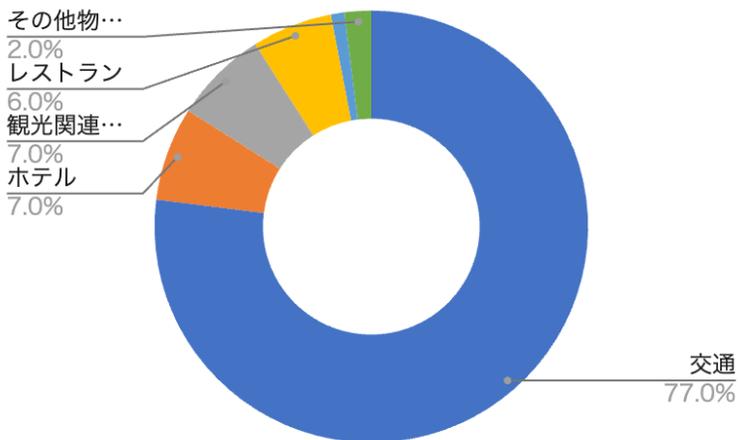
定期的に住民の文化継承印象調査を実施

Ref) 今年度の調査 観光が地域活性や文化維持に貢献すると思いますか yes 58% (今年度の住民満足度調査より)

## 環境負荷度：

該当施設の環境負荷指数を設定し、調査を実施。Ref) CO2排出量の内訳は、交通→ホテル→物品購入の順。

## 観光部門のGHGバランスシート：排出源別内訳



Ref) ADEME, 2021

	2025	2026	2027	2030
住民満足度	45%	50%	55%	60%
文化継承度	58%	65%	65%	70%
環境負荷度 ※スコア要検討	-	-	-	-

・EVなど車の種類についての評価

### 02 宿泊費のCO2排出量低減策

- ・ 室数あたりの水光熱費 / 食事内容 (肉/魚/野菜)

### 03 物品購入費のCO2排出量低減策

- ・ プロダクトの現地調達率 / 移動費 / 施設水光熱費



## 4 WAYS

### KPIモニタリング

#### 2025年度からのKPIモニタリングとして必要な調査について

- ・高付加価値KPI＝ヤド・ヒト・アシにて高付加価値旅行者層受入意欲のある施設を指定し、継続したデータ提供体制を整う。今後新法人が体験コンテンツも合わせてパッケージセールスを行う場合は、新法人がトラッキングを実施し、統合して高付加価値KPI（売上）をトラッキング。
- ・地域経済KPI＝間接経済効果を副次的なオプションとして概要を確認。
- ・持続可能性KPI＝住民満足度・外国人観光客調査などから質的なスコアリング数値をモニタリング。

01

**ヤド**  
対象施設からの  
データ提供

稼働率  
インバウンド率  
インバウンド富裕層対象  
室のターゲット利用率等  
顧客情報  
協力元7施設：令和6年度  
での協力元施設

02

**ヒト**  
対象人材との関  
係構築

稼働件数  
インバウンド富裕層件数  
稼働日数  
顧客情報  
協力元：令和6年スルー  
ガイド研修に参加した17  
名（英語15名・中国語2  
名）

03

**アシ**  
対象交通業者か  
らのデータ提供

車種、台数  
稼働件数  
インバウンド富裕層件数  
顧客情報  
協力元6社：令和6年度での  
協力元施設

04

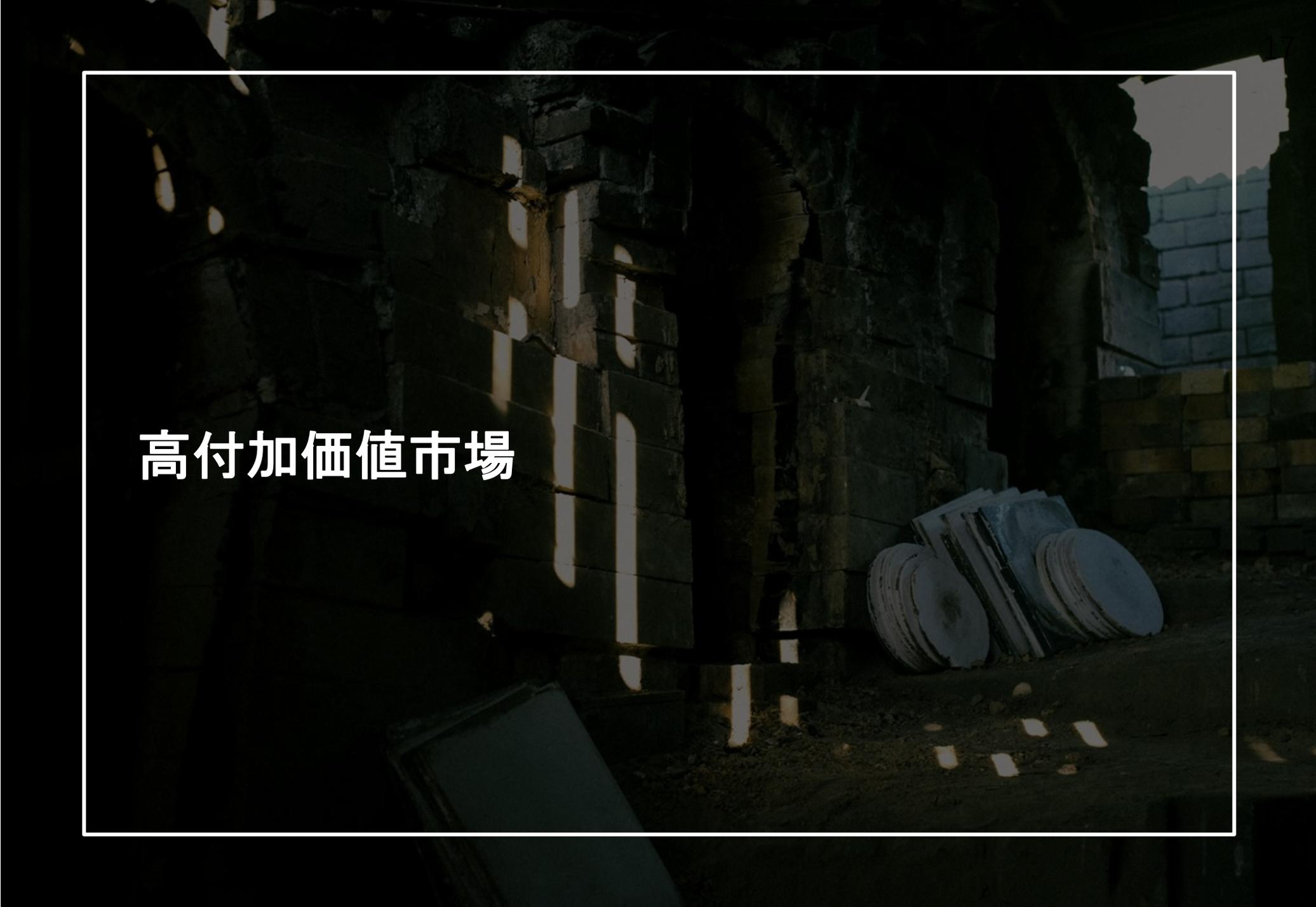
**ウリ**  
住民満足度調査  
外国人観光客調査

旅行者満足度調査  
住民満足度調査  
顧客情報  
高付加価値体験、理解  
想定ターゲットとの親和  
性  
※オンライン調査のみ

# 4 . 戦略ターゲット

---

- 高付加価値市場
- 山陰コアバリューとSILとの親和性

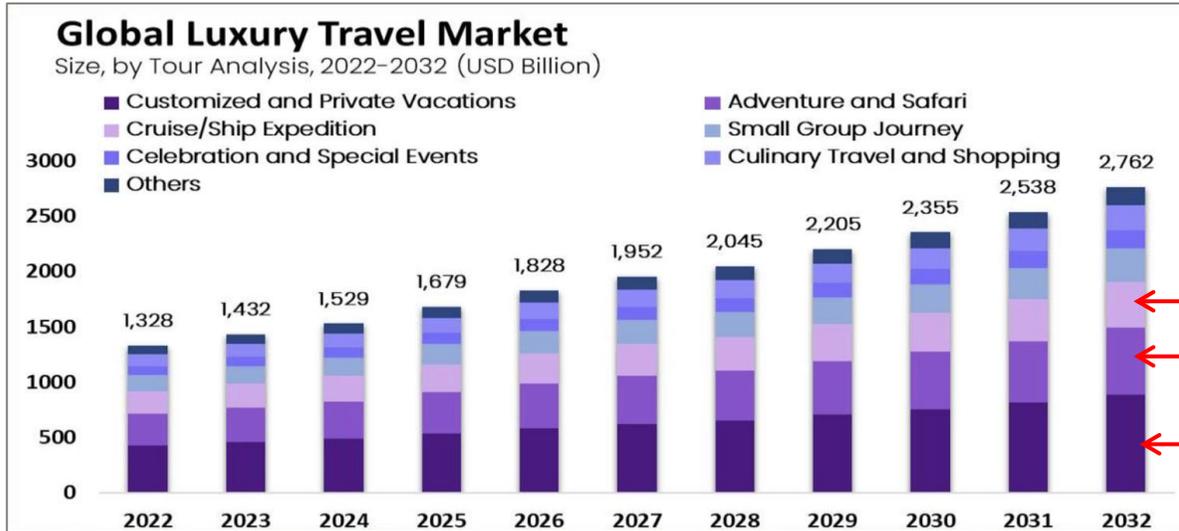
A dark, industrial interior with stone walls and stacks of white circular objects. The scene is dimly lit, with light filtering through openings in the walls, creating vertical streaks of light. In the foreground, there are stacks of white, circular objects, possibly tiles or discs, leaning against the wall. The overall atmosphere is gritty and industrial.

# 高付加価値市場

# 高付加価値旅行の市場規模と今後の成長

市場規模は2032年までに約2兆7,620億米ドルを超え、2023年から2032年までのCAGRは7.8%に達する見込み。

\*CAGR = 年平均成長率



Ref: Market.us (2023)

クルーズ/船  
アドベンチャー/サファリ  
カスタマイズ型の旅行

## 高付加価値旅行における重要な要素

アドベンチャー・  
トラベル

グローバル市場は、パーソナライズされた体験重視のホリデーに対する消費者需要の高まりにより、**年率12%成長**予測。

ウェルネス・  
ツーリズム

2027年までに1兆2,000億ドルに達し、**年平均成長率7.5%**で成長すると予測。

パーソナライズ  
体験型旅行

プレミアムツアー、プライベートジェット、など、オーダーメイドのハイエンドな旅行体験に対する需要も伸びている。

## ハイライト

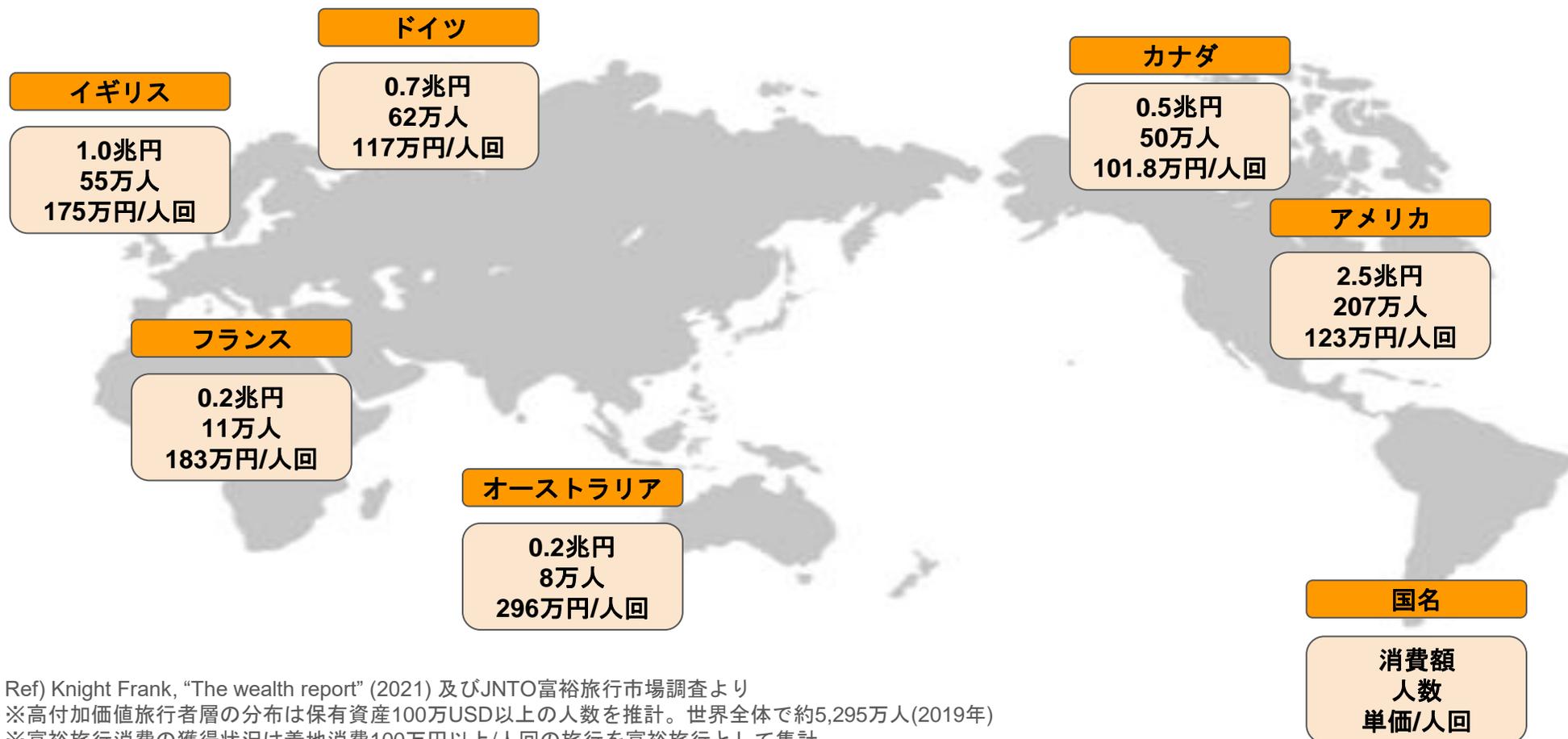
この業界を牽引しているのは、新しい目的地、本物の体験をしたいと思う高付加価値旅行の市場規模は増加。リラクゼーションとエンターテインメントの両方を提供できるフレキシブルな旅程、唯一無二の体験が鍵となる。

## 世界の高付加価値旅行者層 - 市場規模

世界の高付加価値旅行者層人口：世界には2200万人以上の高付加価値旅行者層（資産100万ドル以上）があり、超高付加価値旅行者層（資産3000万ドル以上）の人口は世界で20万人を超える。

# 高付加価値旅行者の分布状況

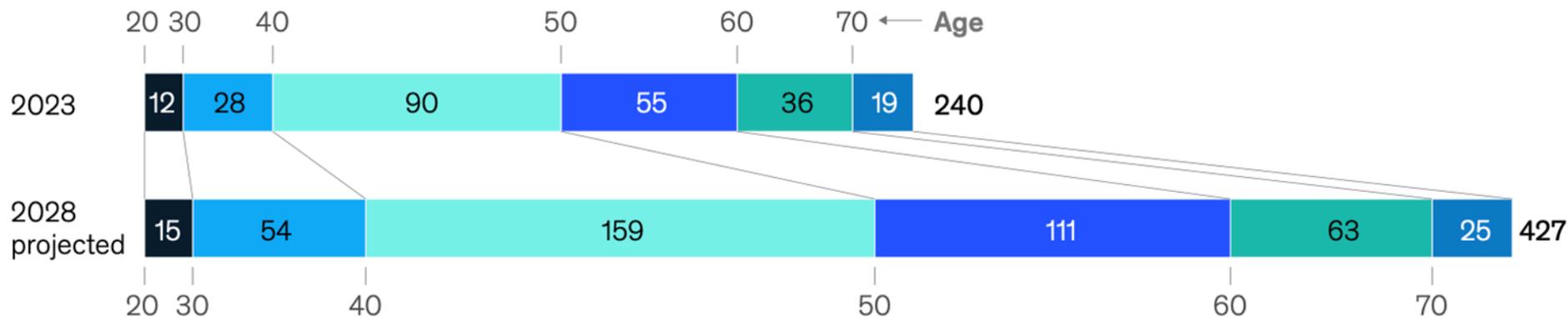
欧米豪6市場の高付加価値旅行消費額の規模を確認すると、一回の旅行で消費する単価は165万円/人回と訪日旅行全体平均の約9倍。平均単価で見るとオーストラリアが最も高く(296万円/人回)、国別で見ると米国が最大(2.5兆円)



# 高付加価値旅行者の内訳（年代）

高付加価値旅行は、団塊の世代が贅沢品消費の大部分を占めるとはいえ、80%は60歳未満で占められている。消費額は40歳から60歳の間にピークだが、若年層がラグジュアリー旅行に対する意欲が高まっていることがわかる。

## 世界の年代別高付加価値旅行消費額 (/10億ドル)



Ref: Capgemini; Credit Suisse; Knight Frank; Wealth-X; McKinsey analysis

**ベビーブーマー（58～76歳）**：団塊世代、特に高付加価値旅行者層は、ガイド付きツアー、プライベート・クルーズ、ウェルネス・リトリートなど、ハイエンドのラグジュアリー・トラベルの主要な消費者である。

**ミレニアル世代（25～40歳）**：この世代は旅行体験、特にラグジュアリー・アドベンチャー・ツーリズムやウェルネス・ツーリズムに多額の支出をしている。

**Z世代（18～24歳）**：若い旅行者は、体験型ラグジュアリー、アドベンチャー・ツーリズム、インスタ映えするユニークな体験にも関心を示している。

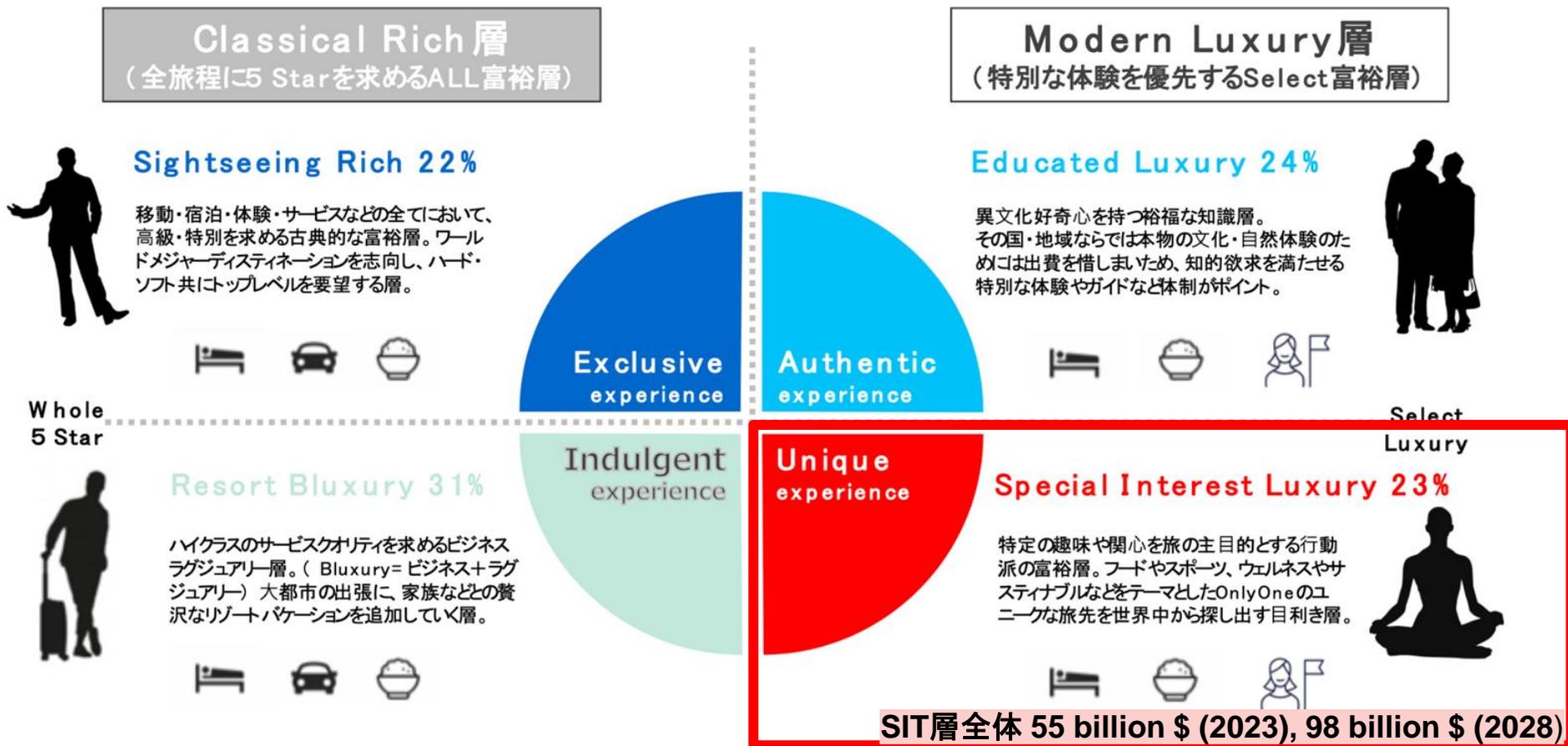
**女性旅行者**：高付加価値旅行に参加する女性が増えており、特にウェルネスやアドベンチャー分野で女性中心のラグジュアリー旅行体験が増加している。

A scenic view of a river at sunset. The sun is low on the horizon, casting a warm, golden glow over the water and the sky. In the background, there are traditional Japanese buildings with dark roofs and light-colored walls. The water in the foreground is calm, reflecting the light from the sky. The overall atmosphere is peaceful and serene.

# 山陰のコアバリューとSILとの親和性

# ターゲット/セグメントの仮説について

コアバリューの相性が良い **Special Interest Luxury層** をターゲットを念頭に置き  
「どのような旅人に来てもらい、どのような地域にしていきたいか？」  
という地域の暮らし目線でターゲット像を精緻化



スペシャル・インタレスト・ツーリズム市場は2034年までに年平均成長率14.70%で18兆8,436億9,000万米ドルに達すると予測

*Impressive Growth for Special Interest Tourism Market Projected to Reach USD 18,843.69 Billion by 2034 at a 14.70% CAGR | Future Market Insights, Inc.*



## ・目覚ましい市場成長

特別関心観光市場は、体験型旅行やカスタマイズ型旅行への移行に牽引され、2034年まで14.7%という堅調なCAGRで大幅に成長すると予測されています。

## ・本物で持続可能な体験への高い需要

旅行者は、環境価値に合致した有意義で責任ある旅行オプションを求める傾向が高まっており、その結果、観光における本物で持続可能な体験への強い需要が生じています。

## ・ソーシャルメディアの影響

SNSにより、旅行者にユニークな目的地や特別な関心のあるアクティビティの探索を促し、市場の成長をさらに促進する強力なツールとなっています。

## ・ミレニアル世代とZ世代は体験を好みます。

若い世代、特にミレニアル世代とZ世代は、物質的な所有物よりも体験を優先しており、パーソナライズされた没入型の冒険を提供する特別興味観光の需要が高まっています。

## ・リモートワークの影響

リモートワークの増加により、従来の休暇スケジュールを超えて旅行の機会が拡大し、個人が興味に基づいた長期旅行へのシフトが容易に。

## Special Interest Luxury層 (SBNR) : セグメント (嗜好性等)



項目	内容
市場規模	約480億ドル-720億ドル(2023) 今後数年間は力強い成長が見込まれる。
旅行者属性	年代：30-50代中心 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。
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ツーリズムの一部として捉えられる
旅行単価	\$4,000 ~ \$10,000 (1回旅行あたり)
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。
山陰で提供でき	・三徳山での修験道体験

Source: Statista – Global Luxury Travel Market Size (2023).

GlobalData – Luxury Travel Market Insights (2023).

## Special Interest Luxury層 (Art Lover) : セグメント (嗜好性等)



Sources: GlobalData – *Global Luxury Travel Market Report* (2023). Statista – *Art Tourism and Luxury Travel Trends* (2023). UNESCO – *Cultural Tourism and Art Tourism Reports* (2020). Art Basel & UBS – *The Art Market Report* (2023).

項目	内容
市場規模	約240億ドルから540億ドル規模(2023)
旅行者属性	主に芸術や文化体験に没頭できる余裕のある <b>35～65歳</b> または、可処分所得の高い <b>ミレニアル世代</b> (25～35歳) は(特にモダンアート、デザインに関心あり)
旅行者価値観・嗜好性	プライベート・ギャラリーツアー、作家によるアートツアーなど没入型のパーソナライズ旅行を好む。
旅行形態や内容	Cultural Seekers, Collectors, Aesthetic Appreciation (美的鑑賞) に大別される。FITがほとんど。
旅行単価	<b>\$5,000 ~ \$10,000</b> (1回旅行あたり)
国籍分布	<b>米国、英国、フランス、ドイツ中心</b>
山陰で提供できる体験	<ul style="list-style-type: none"> <li>・山陰民藝 (出西窯、牛ノ戸焼等)</li> <li>・たたら製鉄</li> </ul>

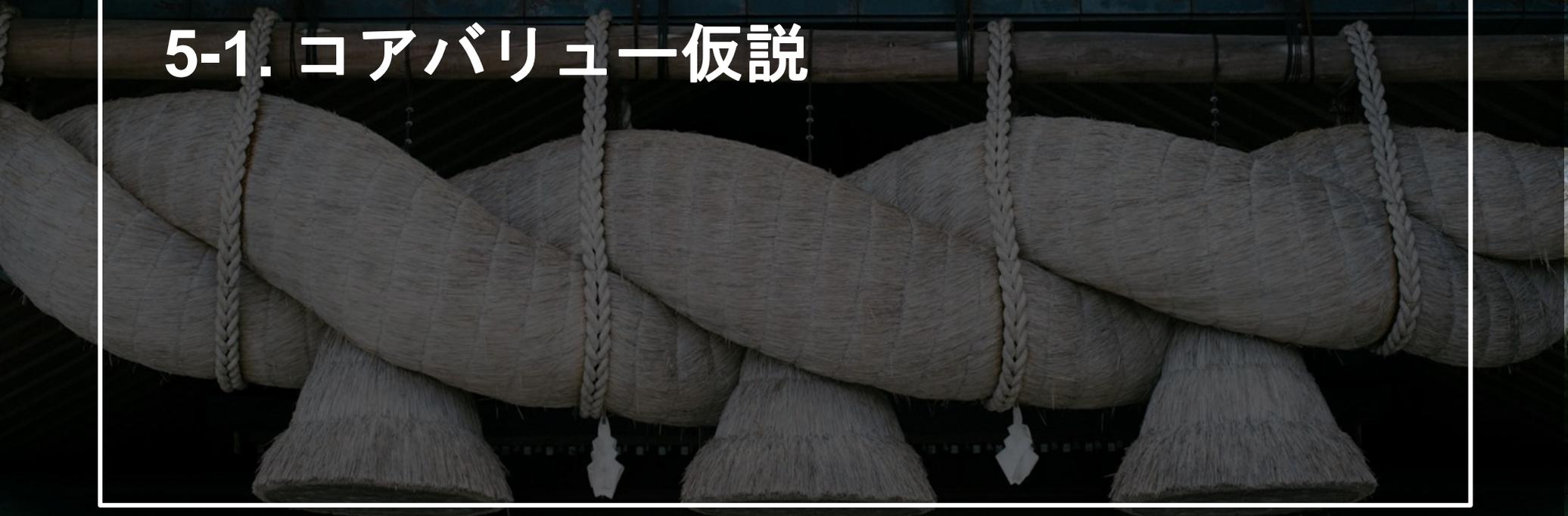
# 5 地域のディスティネーション ブランディング

---

5-1. コアバリュー仮説

5-2. コアバリュー

## 5-1. コアバリュー仮説



# 山陰エリアの戦略素材

コンテンツ案	イメージ	エリア	SBNR との相性	ART /Craft との相性
三徳山 修験道体験	Shugendo	鳥取中部	☆☆☆	
大山ブナ森ウォーク	Eco system	鳥取西部	☆☆	
大山シャワークライミング (新しい修験道)	Purifying	鳥取西部	☆☆	
植田正治写真美術館	Avantgarde	鳥取西部		☆☆☆
大山阿弥陀堂座禅体験	Meditation	鳥取西部	☆☆	
民藝（工房見学・鳥取たくみ・民藝館）ガイドツアー	Artisanale	鳥取東部		☆☆☆
三朝温泉での旅館体験	Relaxation	鳥取中部	☆☆	☆
本池美術館	Modernart	鳥取西部		☆☆
山楽荘で精進料理体験	Vegetarian	鳥取西部	☆☆	☆
倉吉白壁土蔵群	Old town	鳥取中部		☆☆

コンテンツ案	イメージ	エリア	SBNR との相性	ART /Craft との相性
小泉八雲記念館	Japanese spirit	島根東部	☆☆	☆
出西窯ガイドツアー	Artisanale	島根東部		☆☆☆
たたら製鉄ガイドツアー	Crafts	島根東部	☆☆	☆
足立美術館	Museum	島根東部		☆☆☆
一畑薬師座禅体験	Meditation	島根東部	☆☆	
美保神社ガイドツアー	Myth	島根東部	☆☆☆	
旭日酒造イタリアンランチ	Gastronoy	島根東部		☆☆
日御碕神社	Myth	島根東部	☆☆	
隠岐ガイドツアー	Geo park	島根東部	☆☆	
宍道湖温泉での宿泊体験	Relaxation	島根東部	☆	☆☆
出雲大社	Myth	島根東部	☆☆	
玉造温泉での旅館体験	Relaxation	島根東部	☆	☆☆
神楽体験	Myth	島根全域	☆☆	☆☆

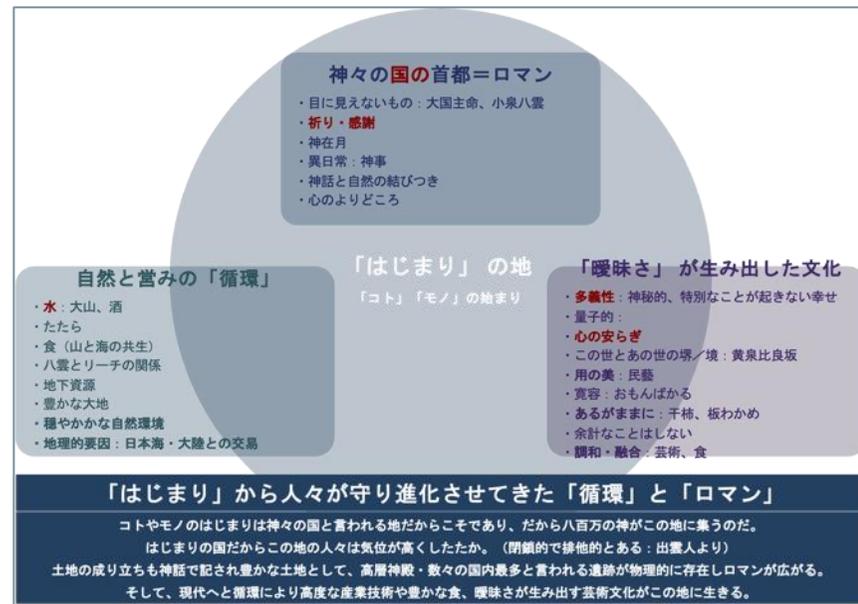
※R6年度に実施したモニターツアー等、参加者の意見を反映

# 地域のコアバリュー：価値の整理のポイント

## 鳥取のコアバリュー仮説（R5時点）



## 島根のコアバリュー仮説（R5時点）



エクスカーションツアー・ワークショップ等を経て紡がれた山陰エリア全体のキーワード

Respect Nature

Myth

Lands of Legends

日本のはじまり

Craftmanship

調和

Visually Refreshing

Connection to Elements

土・山・水・風・火・木

Earthy

Meet Artisans

美意識

美しい暮らし

Land of GODs

Untouched Area

見えるもの見えないもの

陰影

Balance of Humanity and Nature

## 地域のコアバリュー（地域視点×海外視点）

### ワークショップに参加いただいた地域事業者

一般財団法人鳥取県観光事業団	山陰インバウンド機構	米子市観光課
一般社団法人 大山観光局	株式会社山陰合同銀行	大山町
鳥取県商工会連合会西部商工会産業支援センター	三朝温泉旅館協同組合	やど紫苑亭株式会社
一般社団法人麒麟のまち観光局	株式会社日本旅行米子支店	ゲストハウス 縁庵
一般社団法人中海・宍道湖・大山圏域観光局	一般社団法人Bisui Daisen	吉岡温泉会館一ノ湯
株式会社鳥取銀行 地域戦略部地方創生グループ	有限会社サービスタクシー	三朝温泉観光協会

### ExcursionとTravel Talk ワークショップ参加者

山陰インバウンド機構	三朝温泉旅館協同組合	チロル観光	TCB
島根県観光振興課	三朝温泉観光協会	浅利観光株式会社	メルキュール大山
松江市国際観光課	大山町	倉吉観光MICE協会	燕趙園
雲南市役所観光振興課	江府町	株式会社彩雲堂	かにっこ館
倉吉市観光交流課	三朝町	ゲストハウス縁庵	Skyer
米子市観光課	山陰合同銀行	一般社団法人Bisui Daisen	Matsue-Works
公益社団法人島根県観光連盟	鳥取銀行	TOMONARI 株式会社	鈴木 京花（民泊運営）
鳥取県観光事業団	島根銀行	（公財）鳥取民藝美術館	株式会社エートス
鳥取県商工会連合会西部商工会	日本旅行米子支店	株式会社テクノプロジェクト	有限会社中村茶舗
一般社団法人麒麟のまち観光局	JTB鳥取支店	株式会社味屋コーポレーション	流通株式会社
一般社団法人中海・宍道湖・大山圏域観光局	日本航空株式会社		
（株）日本政策投資銀行松江事務所	新日本海新聞社		

### 海外高付加価値旅行者層視点のクリエイティブ制作

Danielle Demetriou  
Creative Director Copywriter / Journalist

中臺 隆平  
Creative Director / Art Director / Designer

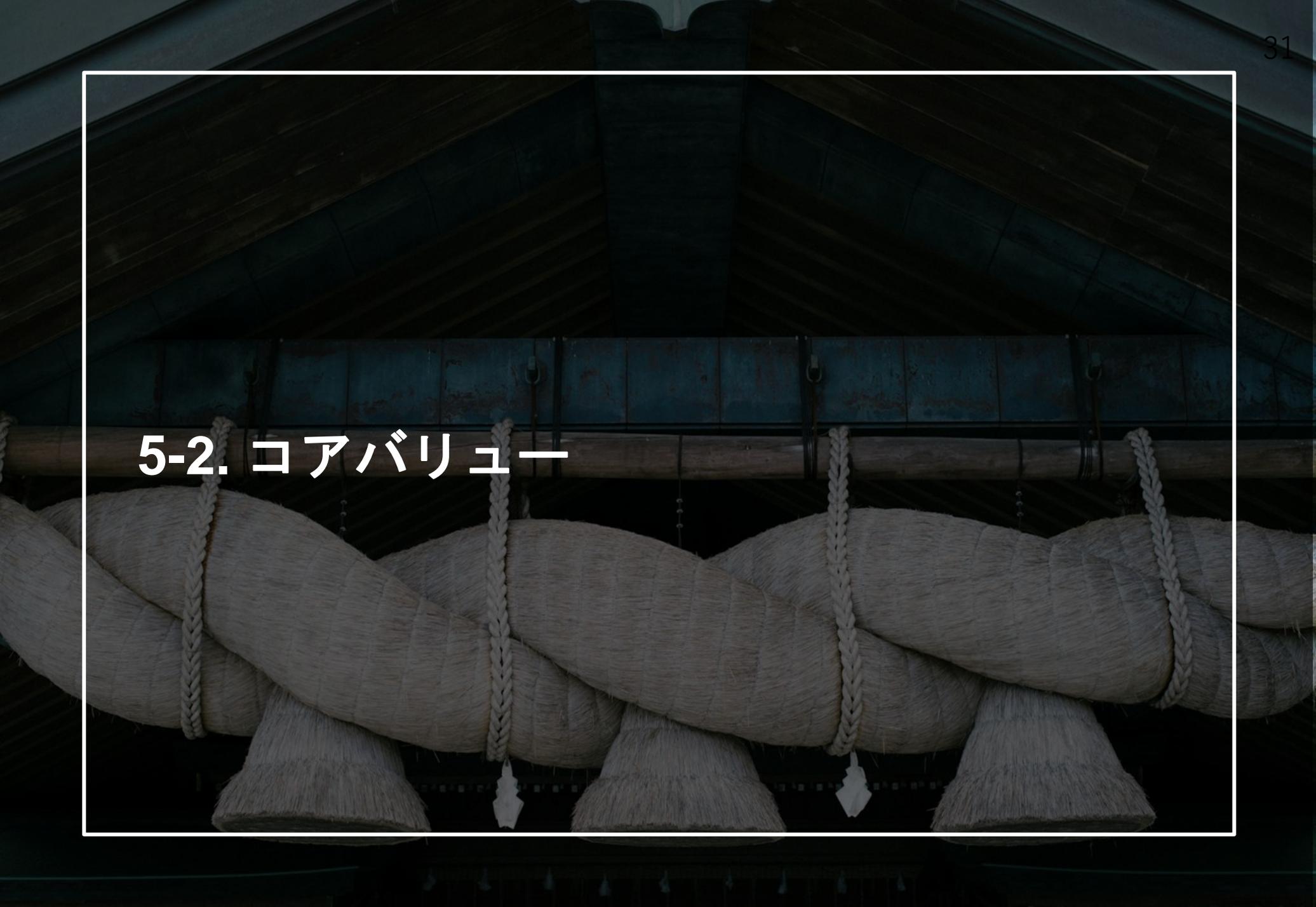
岡本 岳大  
Creative Director / Destination Producer

William Goodan  
Photographer

Shannon Walker  
Adventure Travel Producer / Kodo Travel

Tom Roseveare, Davide Cinili  
Travel Developer / Japan Travel

# 5-2. コアバリュー



Made by Myths.  
Crafted by Nature.  
SAN'IN

（神話によって創られ、自然によって育まれた。山陰。）

Where Japan Begins  
A region crafted by  
myths and nature.

（日本のはじまり、神話によって創られ、自然によって育まれた地域。）

## 地域のコアバリュー（ステートメント）

It all begins (and ends) with nature. San'in, a southwestern region flowing alongside the Sea of Japan, is defined by an elemental connection between the natural world and the people who live there. Its pure landscape – mountains, mirrored seas, sculptural coastlines, fresh streams, ancient sand dunes – has fuelled millennia of myths, ancient temples and hidden shrines tethered to the origins of Japan. Hand in hand with this is a culture of craftsmanship, from clay to ironware, rooted deeply in the power of the landscape – reflecting San'in's timeless circular harmony between humans and nature.

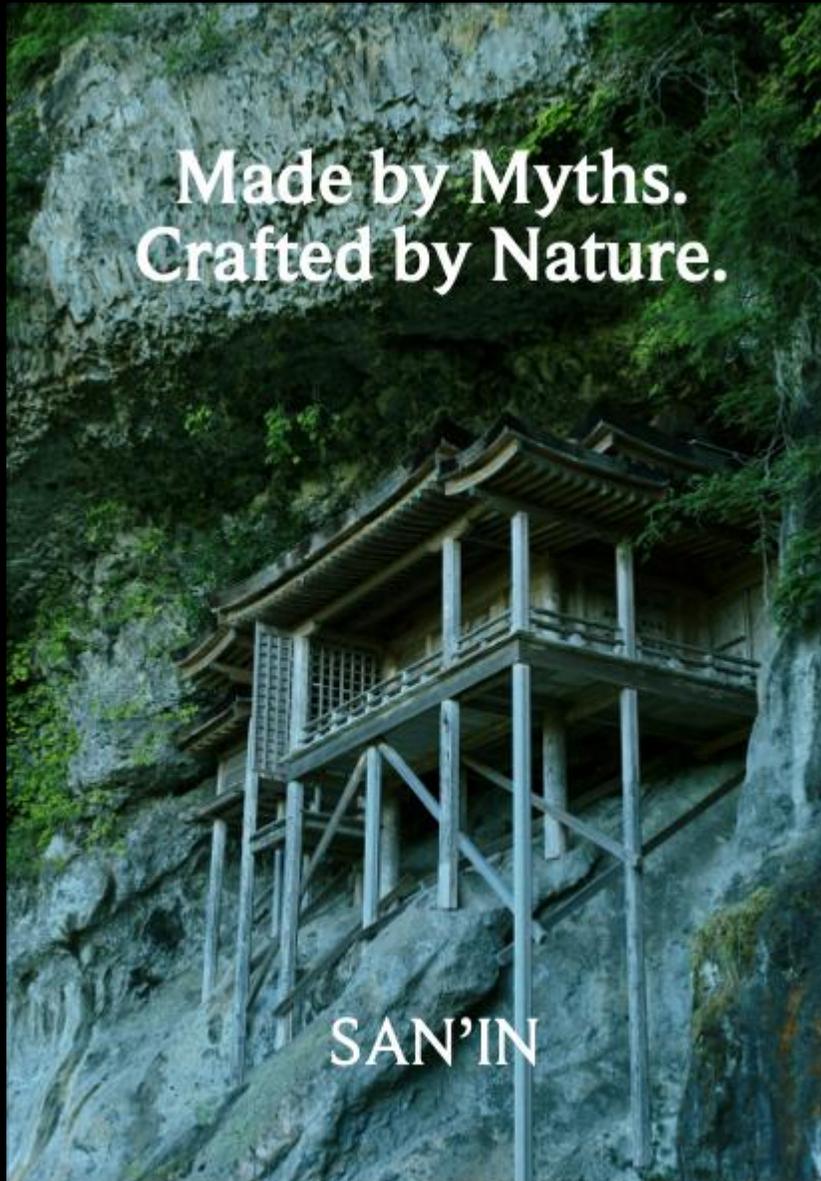
### 【日本語概訳】

すべては自然から始まり、そして終わる。

山陰は日本海に沿って流れる南西部の地域で、自然界とそこに住む人々との間の本質的なつながりによって定義されている。山々、鏡のような海、彫刻のような海岸線、清流、太古の砂丘など、その清らかな風景は、日本の起源にまつわる数千年にわたる神話、隠された寺院、伝説の神社を生み出してきた。

山陰には、粘土から鉄器にいたるまで、景観の力に深く根ざした職人文化があり、人間と自然が時を超えて調和していることを反映している。

地域のコアバリュー（ブランドブック）



# 地域のコアバリュー（ブランドブック）



SAN'IN

## Where Japan Begins

A region crafted by myths and nature.

**N**ature, humans, myths — coexisting in timeless harmony.

San'in is a unique region in western Japan, flowing between seas and mountains across Tottori and Shimane Prefectures.

Scenic, peaceful and deeply connected to nature, it's home to ancient sand dunes, legendary shrines, pure springs, hidden temples, wild mountain peaks, healing hot springs and a rich craftsmanship heritage — all tied to millennia of myths.

Nature — and its harmony with the people who live there — is an elemental characteristic of the region, which is about 500km west of Tokyo and easily accessible by plane or train.

Lined by the Sea of Japan on one side and the misty peaks of the Chugoku Mountains on the other, San'in is a region whose existence has long been tethered to the natural world.

This is reflected in its craftsmanship — from earthy *mingei* folk craft ceramics shaped from local soil to more than 1,000 years of powerful fire-blasting iron-making techniques.

The main protagonists, however, are the gods. San'in is the mythical birthplace of countless ancient deities, many connected to the story of Japan's creation.

This connection between humans and storytelling still imbues daily life in San'in, which is home to some of Japan's oldest and most important



shrines and temples, scattered among remote mountains, scenic shores and peaceful towns.

Among them? Izumo Taisha Grand Shirine, an exquisitely crafted (and deeply significant) shrine, long renowned as a place where all the nation's gods travel across the country to gather for a holiday once a year.

Perhaps San'in's biggest charms lie in the depth and diversity of the experiences it offers. Temple stays, visits to local potters, scenic hot spring bathing, mountain hikes to sacred sites, lessons in iron-making, cycling through beech forests, waterfall climbing — all typically with minimal tourist crowds, making it as peaceful as it is adventurous and unique.

# 6 地域の課題と解決方針

---

ウリ・ヤド・ヒト・アシ・コネごとの調査結果から導き出されるカテゴリごとの課題提示

# 【ウリ】現状・課題・取組の方向性

## 現状

- ・ワークショップ：地域内でコアバリューに紐づく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の話し合いを行ってきたが、その要件や磨き上げの方向性の共有が不足している。
- ・調査：インバウンド旅行者満足度調査を行った結果、訪日リピーター長期旅行欧米層がみられ、友人へ推奨意向は90%、再訪問意向85%と満足度は高かったが、SIL層(SBNR/Art lover)と親和性が高いと思われるコンテンツの選択は見られなかった。(コンテンツ認知度薄い)
- ・地域の魅力を発信するツール作成：高付加価値旅行者の誘致にあたり、ILTM等の商談会等で高付加価値旅行者、海外の旅行会社等を対象に本地域の魅力を発信するブランドブック、タリフ、動画を作成した。
- ・ILTMやJNTO主催のネットワーキング事業にて、山陰に興味関心を持っている海外旅行者や国内DMCと繋がりコネクションができた

## 課題

- ・ターゲットや高付加価値旅行者に関する情報やコアバリューなど地域のブランディング及び戦略素材が地域内の関係者間で共有されていない。理解促進・浸透が不十分である。
- ・専門家からのフィードバックではコアバリュー・地域素材については高評価を得たものの、提供方法の改善が必要であると指摘があった。専門性の高いコンテンツについては説明のパートが多くなればなるほどゲストの低評価に繋がった。
- ・ゲストとホストの親密度の向上を図り、フラットな会話を促すことで緊張感を減らし「説明っぼさ」を取り除くことで、よりコアバリューに没入できる体験コンテンツになると考え、改善、磨き上げをした。
- ・コンテンツを提供するにあたり、属人性の高いコンテンツが多く、受け入れ条件が狭くなる。対応できるスルーガイドも限られているため、全員のスケジュールの合わないコンテンツが成立しないなど、受け入れ可能日が少なくなる。
- ・根本的な課題として体験満足度を高めるためには依然としてゲストのコアバリューに対する関心の度合いや専門知識の有無に依存する形になっている。
- ・ホストが観光事業者ではない場合、本業の手を止めてでもコンテンツを提供したいと思っていただけるメリット(収益としての対価、産品や地域への理解促進ひいてはファン、パトロン創出等)と同時にゲストの体験欲求を満たす内容である必要がある ※本質を伝えたいと思えば思うほどプロダクトアウト的な発想になり、マーケットイン目線とは何か確信が持てない。
- ・ホスト側のサービスやモチベーション向上のためにも早期の送客実績が必要 ※送客実績が増えれば参画希望する事業者も増える
- ・ツアーをより楽しく分かりやすく提供するためにはスルーガイド自身の専門知識習得とホスピタリティやファシリテート能力の向上が必要。
- ・体験コンテンツの数、バリエーションが少ない
- ・マニュアル有りきでフレキシブルな対応ができない
- ・民藝、玉鋼についてはプロダクトとしては誇れるものであるが、高付加価値化には至っていない。

## 取組の方向性

- ・ブランドブックに従い、SBNR、Art loverそれぞれSIL高付加価値旅行者層のニーズに応えるような商品の磨き上げ、造成を「シンボル型（三徳山の修行体験、山陰の民藝(承継/地域の営み)ツアーなどシンボルとなるコンテンツ)」「組み合わせ型（ガイドツアーなど来訪者満足度向上のために組み合わせるもの)」「山陰ならではの日本人の精神性を体感するコンテンツ」の3つのタイプで進めていく。
- ・SIL層を実際獲得していくためには、瀬戸内エリアなど広域エリアでの連携が必須。そのためにはコアバリューとなる山陰ならではの自然と暮らす人との調和、神話が根づく土地など強みを考慮することが必要である。
- ・本物かつ感動する体験とは何か、引き続き地域事業者、専門家を交えて議論しコンテンツとして具現化する。※仮説として、説明パートをなくし、五感を使ってコアバリューに没入できる体験を造成する。また特別感を持たせつつも受け入れが限定的にならないよう心掛ける。
- ・ブランドブックや動画の活用やストーリーの明文化を行い地域内の理解を深め共有する
- ・コンテンツの造成・提供における事業者間での連携体制を構築し、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、情報交換や連携の機会作りが求められる。
- ・ランドオペレーター機能を構築し、シームレスな受皿作りと早期誘客の実現に向け、旅行会社やDMCに対する発信をする。地域ブランディング、コアバリュー、コンテンツタリフや滞在イメージを掲載したHPを作成し活用する。
- ・ブランドデザイナーにコアバリュー(玉鋼や民藝等の地域資源や質の高いものづくり等)の可能性について検証するとともに地域の魅力を現地にて拡散していただく。※将来的に世界ブランドとのプロダクトプロジェクトが実現すれば、コアバリューの付加価値向上と合わせて定期的な来訪機会に結びつく

# 【ヤド】現状・課題・取組の方向性

## 現状

- ・今年度行った調査によると、当エリアでインバウンド高付加価値旅行者層受入意欲がある施設は7施設、受入可能な部屋は合計48部屋。宿泊単価は、4万円～8万円が相場。現状では、1.28億円規模。対象施設は欧米高付加価値旅行者層を狙っている施設が多かった。
- ・以下高付加価値旅行者層のニーズを全て満たす施設は現状存在しない。
  - 1) 全体面一広さ（目安：50㎡以上/2人 コネクティングルーム/家族）・価格感（ADR目安：ホテル15万以上、旅館であれば7万以上）・グローバル評価（ブランド、SLH、Relais & Châteauxなど）
  - 2) ハード面一プライベート感・インテリア質感・デザイン・地元カルチャー感・個室温泉/露天風呂・パーソナルな動線・ロケーション
  - 3) ソフト面一英語スタッフ対応・コンシェルジュ対応・パーソナライゼーション・エクスクルーシブ感・食事のカスタマイズやクオリティ

## 課題

- ・ソフト面（言語面、サービス面ともにヒトの教育、獲得）やアシ（二次交通）の課題解決が求められる
- ・ヤドに高付加価値旅行者の対応ができる外国語対応人材が必要だが、高付加価値旅行者の利用頻度が少ないため、正規に雇用するにはリスクが生じる。
- ・アップセルを図るための旅ナカパッケージ提案、スルーガイドなどの開発、観光素材の磨き上げがニーズとしてある。
- ・KPI達成の為には既存施設だけでは、受入施設が不足している。

## 取組の方向性

### 既存施設の磨き上げ

- ・調査によって明らかになったインバウンド高付加価値旅行者層受入意欲がある対象施設との連携を深める
- ・既存施設における付加価値を高めた売り方の実証(例、一棟貸、フロア貸切、食・コンテンツ・アシとのコラボ等)
- ・インバウンド高付加価値旅行者層に対応できる他言語だけでなく、必要な気配りやおもてなし等を学ぶホスピタリティ人材の確保及び育成研修

### 新規開発

- ・候補地毎のヤドの開発主体者・候補者や地域住民に対して開発に関する具体的な調査を行い支援内容を検討するとともに独自投資開発を見据えて方向性を導き出す
- ・環境省の国立公園における滞在体験魅力向上のための先端モデル事業による宿泊施設の誘致に向け大山隠岐国立公園管理事務所と連携
- ・開業予定のマリオットホテルとの連携

## 【ヒト】現状・課題・取組の方向性

### 現状

- ・旅マエ・ナカをワンストップで手配する機能の構築に向けた地域コーディネーター育成研修の実施（座学/実地）
- ・今年度の調査の結果(回答者32人)、78%の通訳案内士(約25名)がインバウンド高付加価値旅行者層受入に対して意欲がある。実態としては、英語ガイドが全体の78%、実態としてはクルーズを含めても平均して月1回程度での稼働、週に1-2回での対応可能日数でありほとんどが兼業で行っている。カテゴリーに関しては、文化ガイドがほとんどでアドベンチャーガイドは全体の28%にすぎない。DMOからの依頼：旅行会社：クルーズ=1:1:1の割合。
- ・一方、地域のエキスパート人材に関しては各分野において存在するが言語対応が可能な方が限られている。
- ・地域DMCでトラベルデザイナーなど、さまざまな事業を遂行する人材が不足している。
- ・首都圏、関西圏、ゴールデンルートから山陰方面を案内、ガイドができる全国通訳案内士を把握できていない。

### 課題

- ・現状では、「地域のエキスパート人材」「通訳案内士」ともにターゲットであるSpecial Interest Luxury高付加価値旅行者層のニーズに完全に答えられる人材は数名に限られている。
- ・宿泊施設のおもてなし人材、ドライバー、スルーガイドの教育、さらには雇用が困難である
- ・地域DMCやトラベルデザイナーの成り手を確保し、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、信頼関係を構築する必要がある。
- ・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上で、宿泊施設の人材とあわせて求められる人物像を明確にすること、具体的な計画を立てられていない。

### 取組の方向性

- ・宿のアテンドスタッフのプラットフォームの構築。外国語対応人材はスルーガイドや通訳以外の活躍の場を創出することでより安定した収入の確保に繋がる。ヤドとしては必要なときに外国語対応人材を活用することで雇用リスクが減るため双方にとってメリットが生じる。
- ・モニターツアー実施時には取組意欲のある事業者を募り、事前にサービスのクオリティチェックを行う
- ・既存の高付加価値旅行者層受入意欲のある「地域のエキスパート人材」及び「通訳案内士」の本事業への関与を増やし、人材の育成及び強化を推進する。
- ・地域DMCで、さまざまな事業を遂行するコーディネーターを確保または育成し、マーケティングやセールスが行える事業者チームの構築
- ・本エリアに適したホスピタリティのあり方を検討し、宿泊施設のアテンドスタッフやドライバーガイドなど人材に関する取組とあわせて研修やネットワーキングなど取組を行っていく。
- ・地域のストーリーを語れるガイドを育成するため、令和6年度に参加した方などを中心に連続した内容の事業を実施する。
- ・多方面からガイド人材の発掘・育成を実施する。

## 【アシ】現状・課題・取組の方向性

### 現状

- ・今年度の調査の結果、高付加価値旅行者層に対応できる車両は11台であることがわかった。（アルファード、ハイエース グランドキャビン、クラウンマジェスタ）。
- ・高付加価値旅行者層の利用は低いため(9.4%)、今後の受入意欲については、22.6%に止まる。
- ・ビジネスジェットを活用した旅行商品の造成に向けたモニターツアー 8/1～8/3 ビジネスジェットを活用した旅行商品造成を前提とした視点で検証を行い、実際の送客を想定し、空港でハイヤーをエプロン側に横付けするなどシームレスな移動の検証を行った。  
【行程】 1日 羽田→鳥取空港 牛ノ戸焼窯元、三朝温泉 2日 三徳山、皆生温泉 3日 大山トレッキング、座禅体験

### 課題

- ・当エリアの交通事業者は高付加価値旅行者層の受入にはやや消極的。
- ・外国語/ガイド対応出来る運転手スタッフは無。通訳案内士/添乗員なしでの車輛移動は成立しない。
- ・ヤド調査では二次交通が課題だとあげる宿泊施設が多く、高付加価値旅行者層相手としてのヤド・アシ連携関係が不足している。
- ・ビジネスジェットやヘリを活用したトライアルツアーの実施を行い、一部商品化への動きも見られたが実現には至っていない（ヤドのヒアリングにより）。
- ・KPI達成の為には既存車両だけでは台数が不足している。高付加価値旅行者層への取組意欲をもつ事業者を増やし、車両数を増やす為にも早期誘客を実現し、需要を増やすことが重要

### 取組の方向性

- ・意欲ある交通事業者と交通の高付加価値化に向けた検討会議を組織する
- ・ターゲットであるSpecial Interest Luxury高付加価値旅行者層のニーズに完全に応えられる事業者は少ないため、まずは現状対応できる交通事業者と外国語対応人材との連携を進め、徐々に受皿を増やす体制の構築を図る。
- ・アシのプレーヤーで受入意欲のある事業者を対象に、若手人材、外国語対応人材など、可能性のある人材がいた場合に育成を支援する（ホスピタリティ研修などについては、ヒト・ヤドなどとセット）。
- ・ビジネスジェットやヘリを活用なども含み、他地域との連携を検討する。

## 【コネ】現状・課題・取組の方向性

### 現状

- ・現状で、当地域への高付加価値旅行者層送客を行っているプレイヤーはほぼ存在しない。ただし、マスタープラン作成、コンテンツ造成、モニターツアー参加などで協力する県外/海外の事業者は存在する。
- ・ターゲットとする高付加価値旅行SIL (SBNR, Art Lover) 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がおらず、コネクションを築くための機会が限られている。（今年度はILTMに参加）
- ・高付加価値旅行市場のなかでのターゲット層が決まりつつあるものの、地域内での共通認識が取れておらず市場構造のなかでどのプレイヤーに対して、どういった方法でコネクションを築くべきなどといったスキルやプランが不十分。

### 課題

- ・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を具体的にプランニングし、定量的にも定性的にもネットワーキングの機会を上げていく必要がある。
- ・高付加価値旅行市場に特化したワーキンググループ内で地域ブランディングや方向性を共有する。
- ・必要とされる言語力や営業力を有する人材の確保

### 取組の方向性

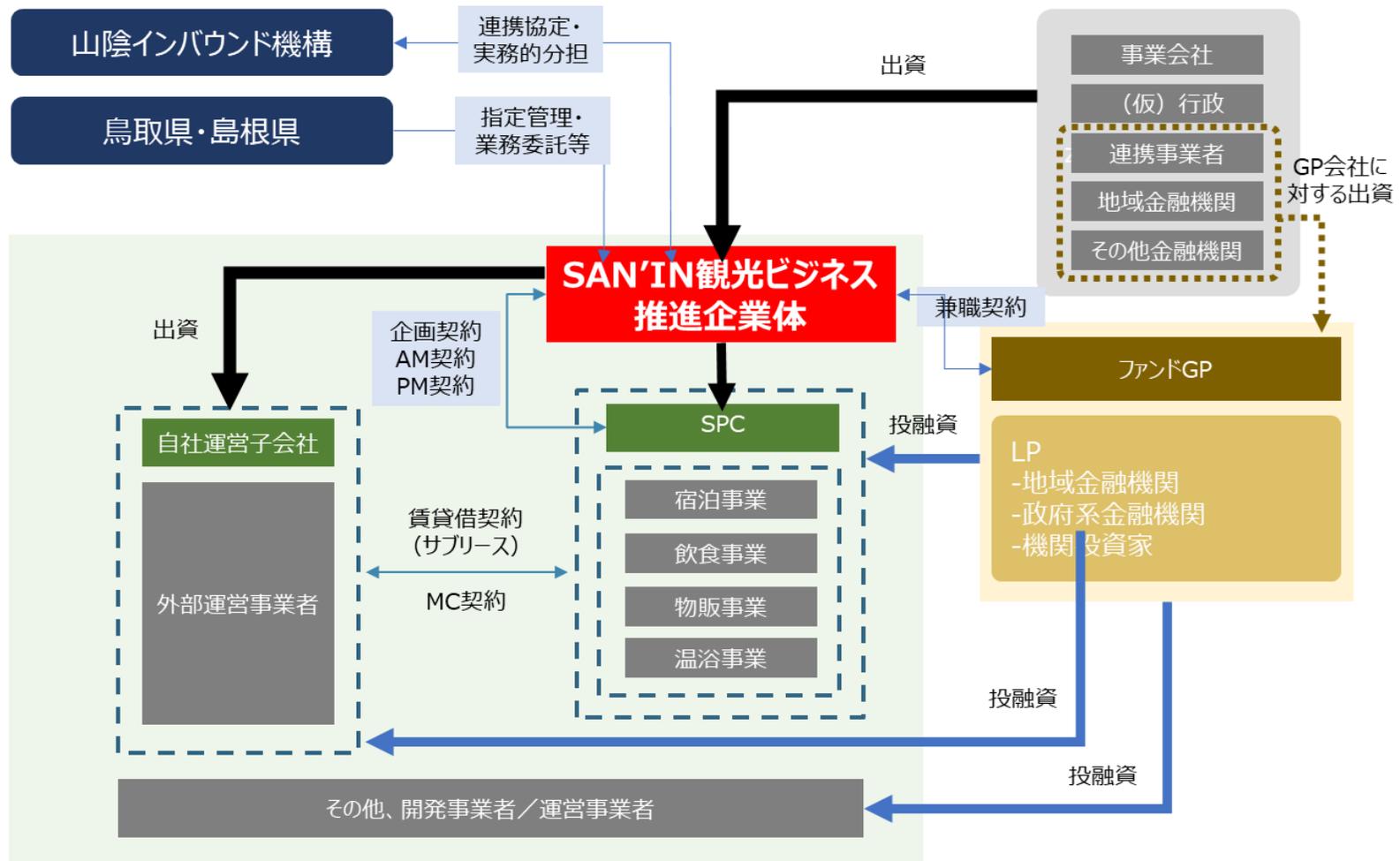
- ・山陰DMOと連携・役割分担を図り共同によるランドオペレーターの体制を確立させる。
- ・また、地域の受皿及び手配体制の整備、ネットワーキングの機会を増やす。
- ・地域の滞在価値を高めると同時にターゲット層を意識した招聘事業や販促活動を通して、早期誘客を目指す。また、マーケティングやセールスにおける取り組み課題を抽出する。
- ・独自の努力のコネによる地域のコアバリューを活かした継続的な高付加価値旅行者層の来訪機会を創出する。
- ・地域のコアバリューを核としたプロダクトプロジェクト等の可能性を検討、高付加価値旅行者層の来訪機会を創出する。
- ・設定したターゲット層に訴求する情報の内容やチャネルの検証。

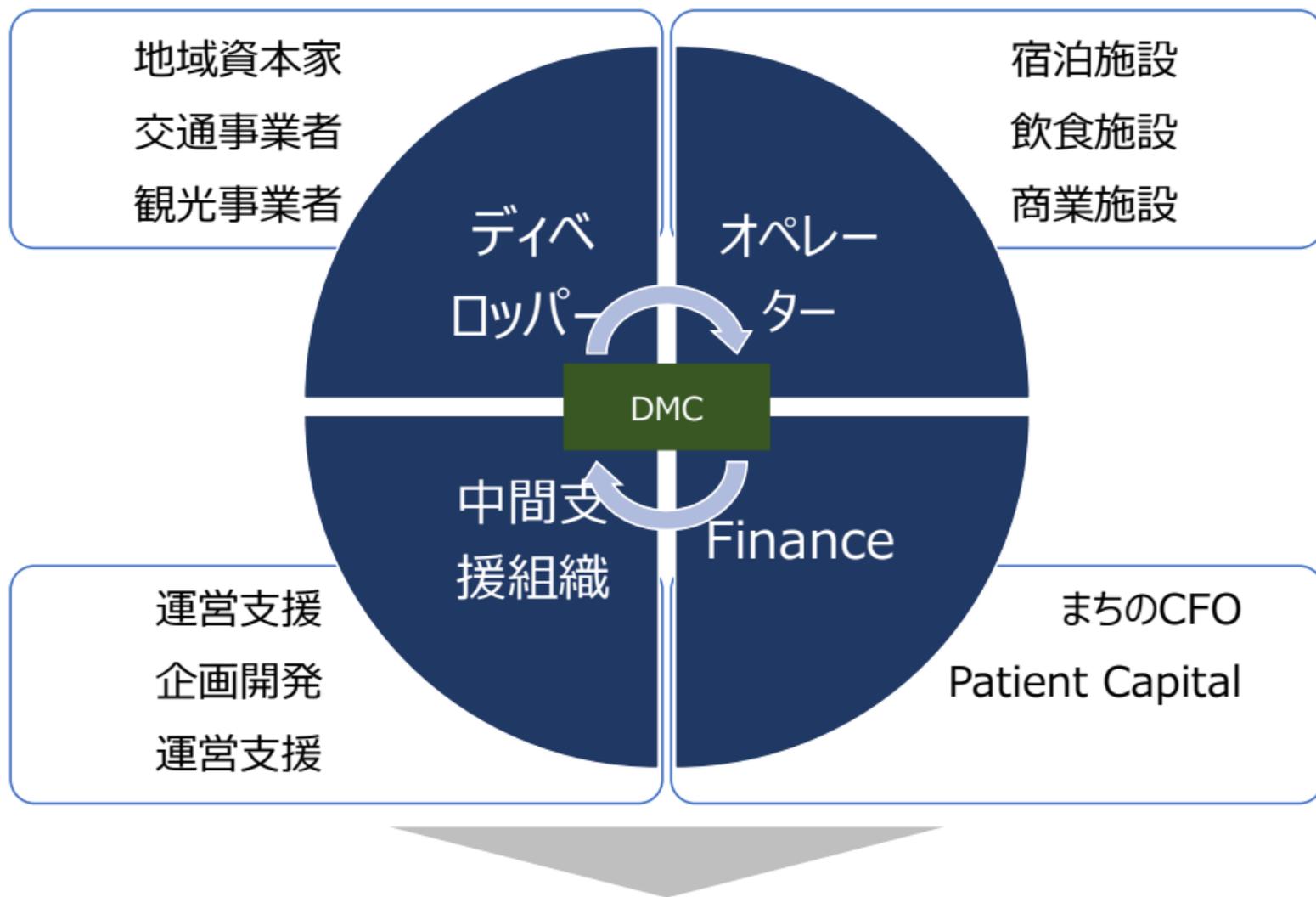
# 7 . 推進体制（地域経営主体）の将来構想

---

# 事業スキーム

- ・ SAN'IN観光ビジネス推進企業体は民間の観光地域開発企業として地域の事業者への資金的・ノウハウ的中间支援組織であるとともに自社での高付加価値モデルづくり事業も推進する。
- ・ 面的なプロモーションや誘客などは山陰インバウンド機構と連携し、両社が一体となって活動することで地域観光経営を実践的に進める。





- 持続可能な観光地経営のため、上記の4つの機能を有機的に構築していくことが求められているものと思料。

## 1 企画・開発

- ✓ 事業の企画／開発段階で、Projection Management費／企画費等で収益を得るアプローチ。不確実性が高く、かつ、ボラタイルな収益モデルのため、毎月安定した売上／入金が見込めるものではない点に留意が必要。
- ✓ 地域の経営資源を抑えていれば、毎年、一定割合での収益計上が可能。かつ、既存商圈エリアであれば、運営事業者も見つかりやすい。

## 2 施設運営

- ✓ DMC又はDMC運営子会社にて、宿泊・飲食施設等を運営するもの。
- ✓ 最終的には、DMCとして取り組みたい領域だが、事業／資金／組織ともに最も暴れる事業のため、開業のタイミングについては要検討。

## 3 投融資（ファンド）

- ✓ 投資プロフェッショナル及び地域金融機関との連携の上、鳥取・島根エリアにおける観光開発・再生案件に対するリスクマネー供給を行う（基本的には、メザニンファイナンス又はエクイティファイナンス）。
- ✓ 案件ソーシング、並びに事業開発／投資先との交渉を含むストラクチャリング及びオリジネーション能力が必要となる。
- ✓ 管理報酬の計上により、設立5年間の安定収益として見込まれる。

## 事業形態の検討 1/2

フロー収益		資格	おススメ	DMO適性	DMC適性
企画	プロジェクト事業企画	-	△		○
	観光コンテンツ造成	-	○		○
設計監理		建築士	△		
コンサルティング	マーケティング	-	△		
	WEBマーケティング	-	△		
請負	HP制作	-	×		
教育	オンラインアカデミー	-	△		
	オンラインサイン	-	△		
	会員プログラム	-	○?		○
行政業務代行/受託	ふるさと納税事務代行	-	○		○
	指定管理	-	△		
	戦略策定、計画策定	-	○	○	
	データに基づく観光戦略立案	-	○	○	
旅行業	エージェン	旅行業務取扱管理者	○	△	△
	ランドオペレーター	-	△		○
人材紹介業		-	△		○
宅建業	売買仲介	宅建業主任者	○		○
	賃貸仲介	宅建業主任者	○		○
広告	メディア	-	△	○	
	アフィリエイト	-	×		
販売代理店	事務用品、IT	-	?		
ストック収益		資格	おススメ	DMO適性	DMC適性
不動産開発 リース	ディベロッパー	-	○		
		(必要時応じ) 貸金業取扱主任者	×		

## 事業形態の検討 2/2

リカーリング（販売後も継続的な取引が期待できるサービス／製品		資格	おススメ	DMO適性	DMC適性
BPO	経理・総務	-	○		○
	経営管理	-	○		
	マーケティング支援	-	△		
	福利厚生代行	-	△		
	コールセンター／予約代行	-	○		○
Asset Management		-	○		○
Property Management		-	○		○
不動産管理		-	○		○
体験アクティビティプラットフォーム JTB Bokun		-	△		△
ECモール	モール型ECサイト	-	×		
ECサイト	キュレーションサイト	-	×		
地域商社		-	×		
地域宿泊予約サイト	OTA	-	×		
キャッシュレスシステム		-	×		
ファンドGP業務		(必要時応じ) 貸金業取扱主任者	△		○
DX支援			△		
実業			おススメ	DMO適性	DMC適性
宿泊施設	ホテル・旅館業、民泊	ホテル・旅館業	○		
飲食施設	レストラン、カフェ	飲食業	○		
物販	酒販店（酒屋）、物販	酒販	×		
アクティビティ		(必須ではないが) 通訳案内士	△		
レンタルスペース			△		
運営代行	民泊	住宅宿泊管理業者	△		

# 事業内容と展開エリア

- 山陰エリアにおける持続可能な観光地経営を中長期的にコミットする観点、事業内容に求められる職能（コンピテンシー）を補完する観点から、望ましい株主構成を構築する。

投資機会／収益機会	ビジネスモデル					
	①ディベロッパー	②中間支援	③直営	④ファンド	⑤行政関連	⑥その他
地域資源を生かした宿泊施設の開発						
エリアアプローチ						
歴史的景観						
美保関	○		○	○		
雲南・吉田				○		
美保灯台	○	○	○			
絶景						
大山	○			○		
隠岐	○		○			
鳥取砂丘	○	○		○		
ガストロミー						
畑地区			○			
生業的アプローチ						
民藝						
出雲民芸館	○			○		
匠						
安来	○		○			
既存商圏						
松江	○					
大山・伯耆	○			○		
倉吉				○		
出雲	○					
面的アプローチ						
温泉街再生						
出雲湯村温泉	○			○		
三朝温泉	○	○		○		

重伝建地区等、歴史的な景観を有する地域において、ディステーション型の観光まちづくりを行うことを想定。

唯一無二の絶景等、ユニークバリューの特性を生かしたディステーション型まちづくりを想定。

地域の食材・食文化に根差したガストロミー・ツーリズムを実践することを想定。

土着の生業（食・工芸等）を活かした事業構築を想定。

行政案件、その他案件については、対象エリアは未定（今後、地域との関係性を踏まえ案件発掘）。

# 事業内容と展開エリア

## 高付加価値化開発事業のシーズとなり得る現時点での地域とコンテンツ



# 8 . 来期事業計画

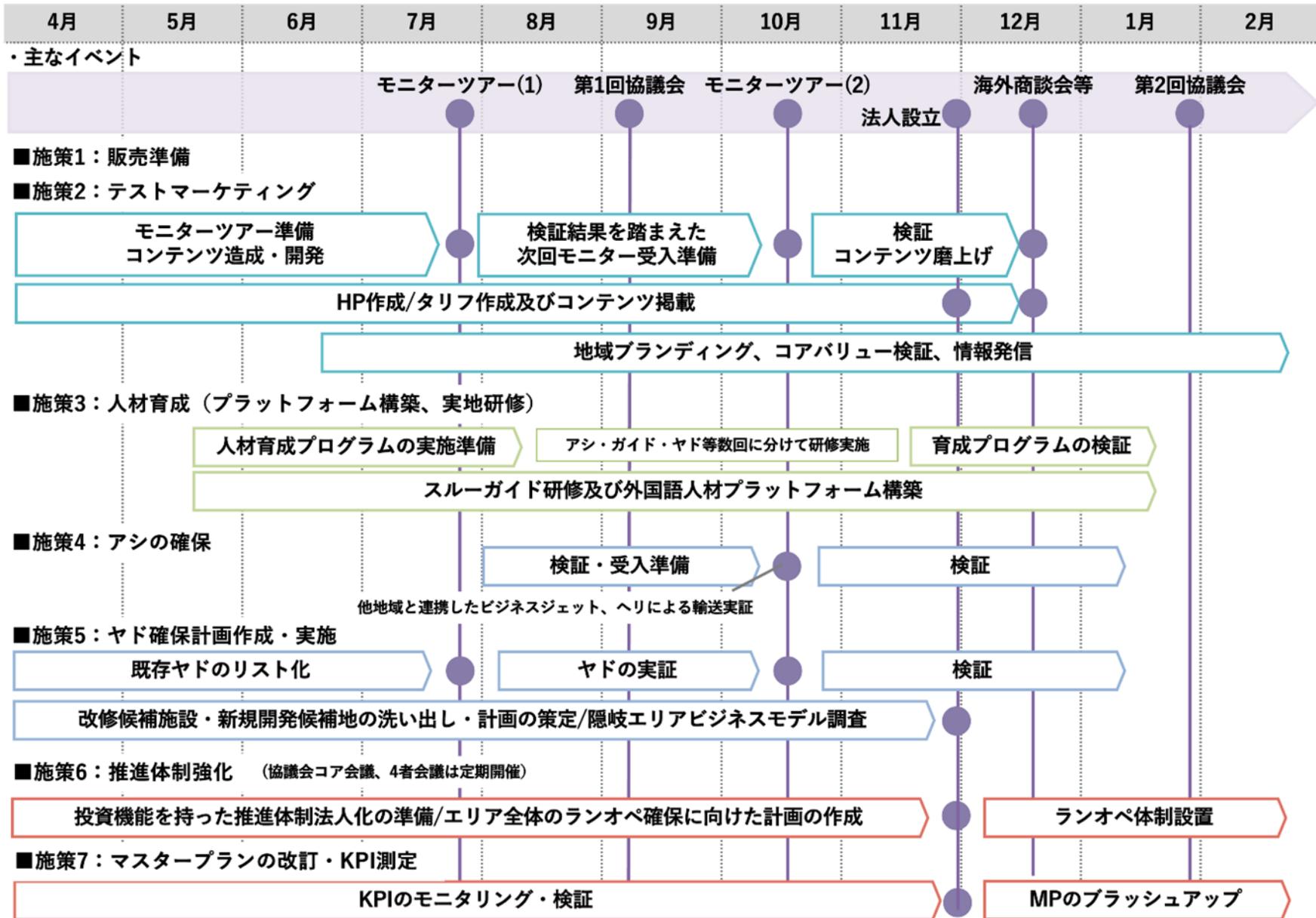
---

# 今後の工程表（R7事業案）

- R6事業で得た情報及びフィードバックを基に「エリアの価値」を体現できるコンテンツを更に磨き上げ、プロトタイプツアーを造成する（民藝・たたら・修験・AT・食などいつでも受け入れ可能な感動コンテンツ）。造成したツアーを商談会にて販売すると共に受け入れ態勢（ランドオペレーター）を整える。
- 新たなヤドの候補地を選定し、ヤドの開発に向けて各地域との合意形成や主体となる開発者とともに計画を策定し、新たなヤドの開発に向けたプロジェクトをスタートする。一方で開発にはある程度の時間を要することもあり、並行して既存ホテル・旅館の高付加価値な販売方法、サービス品質の向上等を図るため仕組みづくり及び教育体制を確立する。
- 質が高くシームレスで安定した移動を提供するための手段や業者間連携、従事者のサービス向上を確立する。
- R6年度に山陰両県が一本化しR7年度の法人化に向けた協議を行う。その中で法人に求められる機能を明確にした上で持続可能な組織にするための事業設計や投融資を行うファイナンス機能の検討など必要事項をコア会議及びWGで協議を重ね山陰両県、山陰インバウンド機構との強固な連携により地域の観光ビジネスを牽引できる法人を設立する。

施策番号	目的	内容	実施期間
1	販売準備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・令和6年度事業を結果を踏まえたよりクオリティの高いコンテンツの磨き上げと開発</li> <li>・地域ブランディング、コアバリューの可能性について検証</li> <li>・販売ツール（タリフ、画像、動画）、HPの作成</li> </ul>	4-12月
2	テストマーケティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・モニターツアー実施</li> <li>・商談会への参加等、国内外のバイヤーへの営業、関係性づくり</li> </ul>	4-2月
3	人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外国語人材活用機会の創出</li> <li>・宿泊施設、ドライバーを対象とした人材研修</li> <li>・スルーガイドを対象とした研修</li> </ul>	4-11月
4	アシの確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネスジェット、ヘリによる輸送の実証(他地域との連携を想定)</li> <li>・高付加価値な交通運営計画の策定(ヒト、車両、仕組み/施策6と連動)</li> </ul>	7-11月
5	ヤド確保計画作成・実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存高付加価値な宿泊施設のリスト化とプライベート空間確保に向けた実証</li> <li>・改修候補施設・新規開発候補地の実現に向けた地域の合意形成及び開発に向けた構想策定</li> <li>※候補地毎のヤドの開発主体者・候補者や地域住民に対して開発に関する具体的な調査を行い支援内容を検討するとともに独自投資開発を見据えて方向性を導き出す</li> <li>・衰退する既存のヤドを活用した新たなビジネスモデルを構築</li> </ul>	4-2月
6	推進体制強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・投資機能を持った推進組織の人事体制・事業実施計画の策定及び法人化</li> <li>・ヤド・アシ・ウリにかかわるプロジェクトの設置</li> <li>・山陰インバウンド機構との連携・協働によりエリア全体のランドオペレーターの体制及びマネタイズの仕組みの構築</li> <li>※鳥取県、島根県、山陰インバウンド機構との4者会議を定期開催するなど、連携を強化し山陰が一枚岩となった運営を実施</li> </ul>	4-1月
7	マスタープラン改定・KPI測定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・KPIのモニタリング、検証</li> <li>・マスタープランのブラッシュアップ</li> <li>・経済波及効果等測定調査</li> </ul>	10-2月

# 鳥取・島根エリア 次期取組の全体像



磨き上げ  
(ウ、ヤド、  
ヒト、アシ)  
販路形成  
(コネ)

人材育成  
(ヒト)

受入環境  
整備  
(ヤド)  
(アシ)

協議会・  
地域経営主  
体の充実

# 今後の工程表

	2023	2024	2025	2026	2027
全体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 価値の整理</li> <li>・ MP策定</li> <li>・ 協議会設立準備協議会、勉強会等による事業周知</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織の格上げ</li> <li>※法人化に向けた準備</li> <li>・ 参画企業の増強</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法人の設立</li> <li>※山陰DMO,鳥取県、島根県と連携)</li> <li>・ ランドオペレーション機能整備</li> <li>・ ファンドの構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 販売・手配体制の確立</li> <li>・ 法人の設立運営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自立した観光地経営</li> <li>・ 法人の設立運営</li> </ul>
ウリ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現状整理</li> <li>・ 地域素材の整理</li> <li>・ コンテンツ磨き上げ</li> <li>・ MP策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 体験コンテンツワーキンググループの形成</li> <li>・ コンテンツ磨き上げ</li> <li>・ ファムツアーの実施による課題抽出と整理</li> <li>・ ブランディングと地域内共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 旅行商品開発</li> <li>・ コンテンツ磨き上げ</li> <li>・ 順次商品販売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 旅行商品開発</li> <li>・ コンテンツ磨き上げ</li> <li>・ 順次商品販売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 旅行商品開発</li> <li>・ コンテンツ磨き上げ</li> <li>・ 順次商品販売</li> </ul>
ヤド	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現状整理</li> <li>・ MP策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 宿高付加価値強化ワーキンググループの形成</li> <li>・ 基礎調査</li> <li>・ 課題整理館</li> <li>・ 新たな宿事業構想策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 既存施設の改善構想策定</li> <li>・ 新たな宿事業計画策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 既存施設の改善計画策定</li> <li>・ 新たな宿事業実施計画策定(地域進捗状況により事業実施)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 既存施設の改善計画策定</li> <li>・ 新たな宿事業実施</li> </ul>
ヒト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現状整理</li> <li>・ MP策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 通訳、ガイド人材等育成研修・交流、本事業への関与UP</li> <li>・ 通訳案内士を活用したガイド、ホスピタリティ人材育成研修及び交流</li> <li>・ ステークホルダーとの関係性構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ガイド、ホスピタリティ人材の発掘、育成事業実施</li> <li>・ 教育機関と高度人材教育についての協議、検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ガイド、ホスピタリティ人材の育成事業実施</li> <li>・ 教育機関と高度人材教育についての計画策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ガイド、ホスピタリティ人材の育成事業実施</li> <li>・ 教育機関と高度人材教育事業の実施</li> </ul>
コネ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現状整理</li> <li>・ MP策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ファムツアー実施による販路開拓</li> <li>・ ニーズ調査</li> <li>・ DMC体制稼働準備(DMO、行政との連携)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国内外のバイヤーとの関係性づくり</li> <li>・ 情報のアップデート</li> <li>・ 商談会参加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 広域での動線づくり</li> <li>・ 国内外のバイヤーとの関係性強化</li> <li>・ 情報のアップデート</li> <li>・ 商談会参加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国内外のバイヤーとの関係性強化及び検証</li> <li>・ 情報のアップデート</li> <li>・ 商談会参加</li> </ul>
アシ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現状整理</li> <li>・ MP策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 交通事業者へのニーズヒアリング</li> <li>・ 人材育成研修</li> <li>・ 基礎調査</li> <li>・ 課題整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 既存交通事業の改善について協議、検討</li> <li>・ 鉄道と航空の新たな活用事業の協議、検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 既存交通事業の改善について計画策定</li> <li>・ 鉄道と航空の新たな活用事業の計画策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 既存交通事業の改善事業実施</li> <li>・ 鉄道と航空の新たな活用事業の実施</li> </ul>