

第2回 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
議事概要

1. 日時：令和4年3月2日（水）10:00-12:00
2. 場所：中央合同庁舎2号館1階共用会議室3A・3B及びオンライン
3. 有識者（五十音順）

検討会委員：

阿部委員、アトキンソン委員、梅澤座長、高野委員、近衛委員、鈴木委員、友井委員、松嶋委員、山田委員、涌井委員

4. 議題

(1) 実行チーム及び顧客価値創造分科会の議論の報告

- ① これまでの議論の経過について
- ② ウリ、ヤド、ヒト、コネに関する課題と施策の方向性について
- ③ モデル観光地となり得る可能性のある地域の基本的考え方（イメージ）について

(2) その他

5. 議事概要

三輪田課長挨拶後、観光庁より（1）①～③について資料にそって説明。その後、委員による意見交換を実施。

（各委員の主な発言は以下のとおり）

- ・ 顧客価値創造分科会は今年度4回開催され先日終了した。分科会の議論を取りまとめた内容は観光庁の報告のとおりである。政策ターゲットとしては資料2にある通り、訪日客1人当たりの総消費額300万円以上のハイエンド層も地域によっては念頭におきつつ、まずは100万円以上のラグジュアリー層とおくことを取りまとめた。
- ・ 資料3のモデル観光地の条件である「地域資源が存在すること」という点について、再度検討すべきである。地域資源の有無ではなく、作る価値や作る環境の有無が重要である。例えば、バリ島は美しい自然はあったが泊まる場所がなく、宿泊施設を加えることによって観光地となった。ディズニーランドは資源があっただけではなく、土地とアクセスの利便性があってできた。一定以上の潜在能力があれば資源の有無によらず観光地をつくれるはずである。
 - 売れるものがあれば既に売っているはずである。今現在、何らかの素材があって、それをどのようにして売ろうとしているのかを評価のメインとすべきではないか。2番目につながる話ではあるが、包含せずにその地域のウリを創るプランを明確にしたほうがよいだろう。

- 岐阜県では鶺籠や鶺飼舟を作る人材が減っている。地域資源は市場がなければ消えてしまう。また、市場が限定的であると職能に見合う賃金が払われないために後継者ができない。存在する地域資源をどのようにプロモーションしていくかが重要であるため、その点を1番目の条件に含めるとよいのではないか。
- 昨年トラベルデザイナーを地域に派遣する事業に関わったが、地域のDMOがウリだと考えているものが、トラベルデザイナーが実際に体験してみると、同じような体験は他でもできるため、DESTINATIONにならないという意見が多かった。例えば、吉野町では『山守』7代目で地域のリーダーが町長を担っている。500年続く吉野林業の歴史、こだわりをストーリー化して商品化すれば、高付加価値旅行者の琴線にも触れ、旅の目的地となり、パトロンとして支援する可能性もあるのではないか。1番目と2番目にそのような点も盛り込んだらよいのではないか。
- ・ 資料2の1頁目に「文化消費を通じ、地域の伝統、文化、歴史等が支えられ、持続可能な地域が実現される」という点について、全面的に出す必要があるのか疑問である。歴史も文化も物理的なものがないと架空の世界となり、観光ではない。また、富裕層は文化に関する消費が高いかもしれないが、3割を超えることはない。パーツに過ぎないものに対して、伝統・文化・歴史を支えてくれると日本が勝手に期待しているだけで、観光客にそれを理解してもらおうとすると訪日客数800万人の時代に戻るだろう。奈良の歴史文化は京都より深いにもかかわらず、1人当たりの消費単価は京都が圧倒的に高い。文化・歴史が消費単価に結び付かないということである。
- ・ 資料2の1頁目の「高付加価値旅行者以外の幅広い旅行者の誘客拡大につながる」という点について、これまでの観光戦略の中で議論されたことはなく、UNWTOの資料にもエビデンスがないため、検証する必要がある。一般論として、大量の人が来るところには高付加価値旅行者は行きたがらないのではないか。「インフルエンサーである高付加価値旅行者」という表現についても懐疑的である。一般論として、バックパッカーが観光地を作り上げて、次第に高付加価値につながっていくことの方が多く、ハイエンド層がインフルエンサーではないと思う。
- ・ 資料2の3頁目の「潜在価値（ブランド）」について、潜在価値を確立することは理解できるが、観光地でどこまでブランドを確立できるのか、疑問に思っている。また、シャワー効果について、高付加価値旅行者から一般の誘客につながるという点も通常は逆であるため、エビデンスが必要である。
- ・ 資料2の4頁目の「⑤ヤド等における、地域資源（食材や食文化、食器、工芸品、木材など）の高付加価値活用」について、例えば、着物は90%が海外製品である。絹糸も国産は減少し、国産の漆を使っている漆器は1%に満たない。地域で作ってもらおうとしても供給がないのが現実である。そのため、「強化する方向」といった表現に変えた方がよいのではないか。
- ・ 資料2の7頁目の「ヒトの課題と施策の方向性」については異論がないが、賃金につ

いての言及がない。高付加価値ガイドを育成し、地方の賃金体系より高い別の価格帯を持ち込むことで、地元にお金が落ちるといった視点を明確にしてほしい。中には、ホテル分野において海外ブランドの価格帯であるにもかかわらず、低賃金で雇用する事例もある。高付加価値なサービスに相当する賃金を払うことを明確にしないと、人材育成したところで実現できないだろう。戦略のメインにしてもよいのではないか。

- ・ 観光地がどのような集客を望んでいるかによって議論が分かれるのではないか。高付加価値旅行者が来ることによりマス層の誘客を狙っているのか、高付加価値旅行者中心の誘客を狙っているのか、各地域のDMOがどのようなビジョンを持っているのかが大切だと思う。包括的に施策を考えていくうえでは、全体的な表記になってしまうが、実際は細かな棲み分けがあるのではないか。念頭に置かなければならないのは、それぞれのターゲットに対してアプローチが変わることである。個人的には高付加価値旅行者が来ることでお墨付きを得られると考えている。
- ・ 資料2の4頁目の③に「資本性資金の供給や融資リスクの軽減への支援などをしてはどうか」という点について、業界によっては有効に働く場合もあるが、資本性資金には優先株や劣後ローンも含まれるが、事業者にとって返済や償還が必要な点では融資と同じである。リスク階層を分けたとしても資金調達自体が前に進まないことが多いと思う。融資を引き出す観点からどうすべきか、慎重に考えたほうがよいだろう。ここでの思いつきに過ぎないが、例えば、高付加価値施設は稼働率が上がるまで時間がかかるため、立ち上げ支援で返済義務のない補助金を投入することと、集客方法、運営方法、パートナーシップ等「勝ちパターン」を整理して、パーツが揃っているかを見るのが地域のために必要ではないか。6頁目の「④資金調達が困難」な点について、前例のない出資・融資案件に慎重なのは、事業性の判断が難しいためではないか。リゾート施設や宿泊施設は転用が利かず、失敗すると雇用が一気に失われるため、投資回収できるかを判断することは必要なことである。事業性のない施設は公的資金を投入しても補えないため、やるべきではないという議論が正しいと思われる。
 - 公的資金や資本性資金の投入によりうまくいったのではなく、元々事業性があるところにストラクチャー上の工夫がなされたに過ぎないと考えている。「勝ちパターン」を作ることや立ち上げ支援をすることも含めて慎重に議論したい。
 - 「勝ちパターン」は高付加価値宿泊施設の事業性判断の指標を言い換えたものであるが、それが共有され、材料を整理するために必要なノウハウをまとめるべきである。事業性を確保することは30年前と同じ轍を踏まないために必要なことである。
 - 地方の中小規模のラグジュアリーホテルはそもそも事例自体がまだ少ないため、「勝ちパターン」と言えるものも見えていない。勝ちパターンがないということで、事業者の側でも検討が進みづらい可能性がある。
 - リゾート系の施設は各社とも情報開示していない。10か所程度の事例を作るとな

れば、情報開示の枠組みを作ったうえで「勝ちパターン」を共有する必要がある。
現状ではハードルが高いと思う。

- ・ ヤドについて、現在一棟貸しが増えているが、様々な問題が起きている。今後地域に富裕層向けの宿を作るときにも集合宿泊施設だけではなく、一棟貸しや民家も含まれると思うが、カテゴライズし、それぞれのスタンダードを具体的に考えたほうがよい。これだったら富裕層のお客様を送れるという基準を示すべきではないか。お客様を送れないような建物が増えている。例えば、古民家と言ってもただの古い民家で、寒くてお客様に叱られそうな施設もあるが、そういった施設が増えればお客様はウェブではわからずに選んでしまわれるかもしれない。宿は箱物として残ってしまい、あとから変えるのは難しいため、地域が参考にできるような、目指すべき姿のスタンダードを早い時期に示したほうが無駄もまちがいないだろう。スタンダードは、規制を作るためではなく、目指すべき具体的な方向を示すためのものである。宿泊施設だけでなく、モデル観光地についても当てはまることである。
- ・ 最終的には民間で事業を進めていくため、はじめから公的資金に頼られては困る。お金を出す人である企業のトップに対する教育を盛り込むべきである。観光立国を作るのは、自分のホテルが儲けるためだけだと思っていて、観光を活性化する理由や人材育成の大切さを理解していない人がまだまだ多い。企業が施設、人材育成、賃金にお金を使ってくれるよう、国から発信することを考えるべきではないか。また、地方の信金には、お金を出すだけでなく、一緒に事業に関わる場所もあり、そのようなところにモデルがあるのではないか。
- ・ 高い専門性のある人材は育成自体が難しい。ハブでつながれば人数は必要ないし、必要な人が必要な人につながるルートを作ればそれでよく、早急に数を増やすべきなのはホスピタリティ人材である。ジュニアを育てられる人を育てる仕組みづくりが必要である。宿泊施設や観光施設で働く人の数はガイドの数より圧倒的に多く、時々行われる研修に気持ちとお金と時間がある人だけが参加するというレベルでは絶対にできない。トップマネジメント層がそのことを理解すれば難しいことではない。観光にお金を出す可能性がある人がいれば、観光業の人でなくてもよい。学校の場所や箱は必要ないが、マネジメントする必要があるため、学校の仕組みになるのかもしれない。
- ・ デジタルに関する記述がない。現在日本のホスピタリティ業界ではデジタル化とデジタルイノベーションが混在して使われているが、デジタル化さえできていない地方の旅館では、デジタルイノベーションのことを言われても分からない方も多い。デジタル化するための人材を育成するのではなく、企業トップは、デジタルとどう付き合うのか、観光にどう生かすのかを知っている必要がある。どこかに盛り込むべきではないか。
 - 情報処理をすべきではないか。高付加価値旅行者は自分で宿泊施設の予約は行わないが、間に入るトラベルエージェントや海外エージェントはウェブにアクセスするので、信頼できる情報システムが必要だろう。また、英語の問題もある。ホス

ピタリティ現場では、エコノミーな施設ではさらなるデジタル化を進めることでスタッフを減らし、高付加価値旅行者に対するサービスは、スタッフの賃金をあげつつ、人を厚くして差別化を図るべきである。エンジニアがシステムを作る以前に、現場で何があればよいかを一緒に考えていけるようなデジタル化の仕組みを考えてほしい。最低、プロが使う集約された情報は必要。

- 日本ではデスティネーションとしての情報発信が紙中心でデジタル化されていないケースが多々あり、その点は本施策でカバーする必要がある。観光 DX ということで VR や音声 AR など様々な実験がなされているが、観光地の情報発信で最も重要な基盤であるウェブサイト・モバイルサイトで必要な情報と価値を伝えられていなければ、何をやっても無駄である。
- デスティネーションのデジタル化は整理しないと、どれを使っていいのかわからなくなり、JNTO の情報が一番確かということになる。しかし、お客様はブログを見に行く。プロが使うものとして確かな情報を収録したものがあるとよい。
- ・ 地域のガイドをどうやって見つけるのか、誰が頼むのかという仕組みまでを考える必要がある。地域のエージェントと大手エージェントの関係が逆転することを望んでいる。大手エージェントに地域のエージェントがコミッションを払うのではなく、大手エージェントが地域のエージェントに料金を払い、地域のガイドや体験の手配をする仕組みにすべきである。国はガイドの育成にお金をかけているが、今は観光客が少ないこともあり、ガイドがどの程度育ったのかは疑問が残る。地域のガイドと中央のガイドの棲み分けをしたほうがよいだろう。まずは、地域ガイドの質があがることである。例えば、JNTO は地域のガイドまで把握することはできないため、地域のエージェントや DMO がハブとして、情報を把握し、観光客に適したガイドを見つけられる体制づくりをする必要がある。
- ・ JNTO がネットワークのハブになるのはありがたいが、集まった膨大な情報を JNTO がどのように整理するのかを考えないと、コンシェルジュやトラベルデザイナーが使えるハブにはならないのではないかと。高い専門性のある人材にどうつないでいくのかを考えなければならない。
 - 地域のハブが人をオーガナイズできているかという点について、素材を資源にできるかという点にも関わってくると思う。どのようなプランを持っているか、どのような体制を作っているかは、モデル観光地選定の要件として検討すべきである。
 - 分科会では、JNTO や観光庁と意見交換してきたが、JNTO は 2 月に高付加価値旅行推進室を創設した。海外のトラベルデザイナーから JNTO の海外事務所宛に DMC の紹介依頼があり、10 社ほど紹介する取組を始めた。まずはトラベルデザイナーと地域の DMC・DMO とワンショットでつながる戦略を進めていくと聞いている。
- ・ 資料 2 の 1 頁目の三角の図形について、本来であればハイエンドマーケットとラグジ

ュアリーマーケットを分けて議論したほうがよい。着地消費額は両者で1桁違いがあり、意識や様々なものが違う。例えば、スーパーヨットで言えば2~3か月滞在し、1日150万円の消費がある。ラグジュアリー層は1日15~20万円、中国は滞在期間が短い、欧米は10日以上滞在する。旅行消費額を増やすためには、長期滞在を促し、リピーターを獲得すべきである。上質な旅行者を取り込みたい理由には、オーバーツーリズムの問題もあるだろう。日本は様々なアンケートでアフターコロナに旅行したい国のナンバーワンに選ばれている。日本の価値を見出してお金を落としてくれる人を取り込んでいこうというのが本委員会の目的であると理解している。デジタル化については、プログラマー等ノマドワーカーの長期滞在も考えられるため、インフラを整備することでノマド層を呼び込めるのではないかと。また、日本は無償でサービスする意識が根付いているため、人がサービスすることに対して対価を得るという意識付けが必要ではないか。観光庁としては、生活の中に旅を位置付けるベースになる部分を長期的な視点で行っていくべきである。欧米では旅をすることがライフスタイルそのものになっている。旅をすることで旅行者の感覚がわかり、観光業に従事したり、旅行者に対して嫌悪感を持ったりしないということに繋がっていくのではないかと。

- ・ 現在はコロナ禍で旅をすることが非難される状況にあり、基礎ベースとして旅の重要性や動きやすい環境づくりに取り組んでいく必要があると考えている。モデル観光地の選定は、自治体等の受入側がどの程度理解しているのか懸念している。キーワードとして高付加価値の富裕層の誘致・欧米豪の誘客を掲げる自治体も多い。モデル観光地を選定する際は、地域関係者に理解できるように趣旨を示してほしい。我々も地域への浸透や普及啓発を行っていききたい。
- ・ 満足度の高い滞在期間にするためには、魅力あるコト消費と時間消費のメニューが重要である。関係省庁と連携という記載が見られるが、精査して具体的に書いたほうがよいのではないかと。例えば、国土交通省都市局の公園緑地・景観課の「歴史まちづくり法」、文化庁の史跡名勝、環境省自然局の国立公園等である。また、既成観光地では、女将が主役でご主人が暇なために政治に出ている。その結果、既得権にしがみついてなかなか新しい改革が生まれにくい。アドバイザー派遣はそのようなものをブレイクスルーするために有効である。環境省の国立公園行政では、国立公園事務所に3-5年の任期付き利用企画官を置いた。このような制度を設けて、アドバイザーよりさらに中に踏み込んだ形での人材登用があるとよい。こうした人材が将来質の高いガイドやインストラクターになる可能性がある。
- ・ 各地域が目指すべき目標を設定するという点について、日本という国としてどういうところを見せたいかという視点が必要である。スイスは、国がブランディングをし、国やビジュアルの定義を決め、国旗の使い方にも細かい規定がある。その流れで地域の観光を推している。例えば、山でど田舎というスイスのアイデンティの一つを逆手に取ったキャンペーンを行った。地域が目指すべきものが何かをコーチングするにはガイド

ラインを持つべきである。外務省 Web サイトにジャパnbrランドの Instagram はあるが、これではないと感じる。日本という国のブランドガイドラインがあり、見せたい日本を提示した上で、それぞれの地方に当てはまるものが何かを探すという視点があると指標としてよいと思う。国として作ろうとするとセンシティブな問題が絡むため、参考資料のようなものでもよい。私ならフランスのマーケティング会社にアウトソーシングするだろう。

- 日本はセンスのいい人がキュレーションすれば魅力的なものを作れるコンテンツがあるが、様々なステイクホルダーの意見を聞かなければいけない国がキュレーションをするのは現実問題として難しい。デスティネーション単位でブランドを作りこむことをモデル観光地の要件としても良い。
- 日本のブランドアトリビュートが5~6個あり、それを一つのブランディングにまとめようとしたときに、様々なものを捨てなければならなくなる。もしくは、捨てずに全て統合しようとするとう何を言っているのか分からなくなる。複数あるブランドアトリビュートを一個一個なるべくエッジを立てて、別々のターゲットに対して別のチャンネルで出していく作業を丁寧に続けることが大切である。
- 多数のブランドを持ち、それぞれセグメントにどのブランドが当てはまるかという考え方でよいのではないか。高付加価値旅行の枠組みの中では、どこを見せたいのか、どこがその居場所なのかというところは作りやすい。購買層が広い他のブランドは作る必要はない。ハイエンドの譲れない部分はイメージしておいたほうがよい。地域にも元々は何々藩だったというような過去のブランディングの爪痕があるはずである。ブランディングする行為を、各地域でもアプローチの1つとして再利用できるのではないか。