

How to Attract Foreign Luxury Travelers ➔

高付加価値なインバウンド
観光地づくりガイドブック

Ver.1.0 2025年 3月版



観光庁
Japan Tourism Agency

はじめに

人口減少が進む我が国にとって観光は成長戦略の柱、地方創生の切り札です。昨今は訪日需要の高まりや、円安などの影響もあり、観光は力強い成長軌道に乗っています。一方でインバウンドの訪問先はゴールデンルートを中心とした一部地域への偏在傾向が見られ、地方誘客の取組が求められています。

特に、訪日旅行における消費単価が高い高付加価値旅行者*の地方誘客による経済効果は極めて高く、地域経済の活性化につながることを期待されます。

観光庁は、令和4年5月に高付加価値旅行者の地方への誘客における課題や必要な取組を、「地方における高付加価値なインバウンド観光地づくりアクションプラン」として策定しました。その後、アクションプランに基づき、高付加価値旅行者の誘客に取り組む、モデル観光地14エリアを選定し、取組を実施してきました。

本ガイドブックは、高付加価値旅行者の誘客にこれから取り組みたいと考える地域の観光地域づくり法人（DMO）や自治体職員、観光・非観光産業問わず地域づくりに関わる企業の担当者に向けて作成されました。モデル観光地の取組でこれまでに得た成果や知見を踏まえ、モデル観光地以外の読者にも参考になるようなポイントを紹介しています。

高付加価値旅行者の誘客への取組はまだ始まったばかりであり、本ガイドブックは今後得られた成果をもとに更新する予定です。一人でも多くの皆様が地域の活性化に向けた最初の一步を踏み出してくださることを願っています。

* 高付加価値旅行者：着地消費100万円以上 / 人の訪日外国人旅行者

高付加価値旅行者を誘客するために

このガイドブックを手にとったあなたは、あなたの地域に高付加価値旅行者を誘客して、地域経済の活性化を実現したいと思っているはずです。

さて、そんなあなたに質問です。

あなたの地域には、高付加価値旅行者が満足する
ウリはありますか？

あなたの地域には、高付加価値旅行者に選ばれる
ヤドはありますか？

あなたの地域には、高付加価値旅行マーケットとの
コネはありますか？

これらは、高付加価値旅行者を誘客するために最低限求められる要件の一部です。

さあ、ガイドブックを読んであなたの地域に高付加価値旅行者を呼び寄せるためのノウハウを学びましょう。

取組の全体像

高付加価値旅行者を誘客するにあたっては、個別の事業者がコンテンツを造成し宣伝するだけでは難しく、その地域にしかない価値とは何かの整理、それに紐づく体験・コンテンツや宿泊施設の開発、ガイド・ホスピタリティ人材の確保や育成、移動手段の整備、旅行者に対する地域の売り込みなどに、地域一丸となって取り組む必要があります。

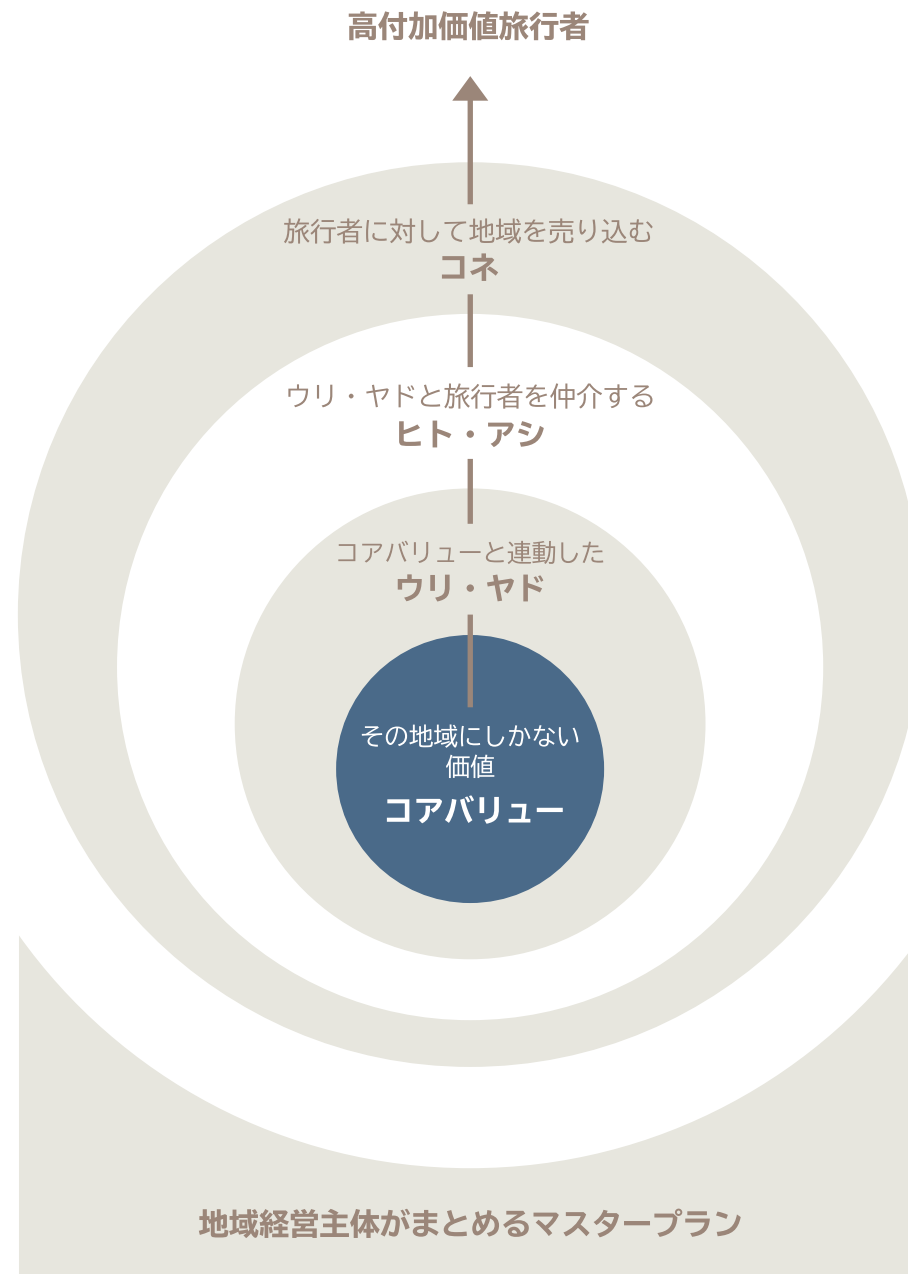
本ガイドブックでは高付加価値旅行者の誘客に必要なこれらの観点を、「コアバリュー」「ウリ」「ヤド」「ヒト」「コネ」「アシ」などの呼称で説明します。

これらの要素を踏まえた、誘客のための全体計画を「マスタープラン」と呼んでいます。マスタープランを描くのは、高付加価値旅行者を誘客する取組を総合的に推進する「地域経営主体」、すなわち本ガイドブックを読んでいる皆様が関係者とともに作りあげる体制です。

本ガイドブックでは、第一章で高付加価値旅行者について、第二章でコアバリューの見つけ方、第三章でマスタープランのつくり方、そして第四章で地域経営主体をはじめとする体制のつくり方を紹介します。

用語の整理

- ・ **地域経営主体**：高付加価値旅行者を誘客する取組を総合的に推進し、観光地経営を行う体制の総称
- ・ **マスタープラン**：地域が目指す将来像を踏まえた高付加価値旅行者向けのブランディング戦略、具体的なアクションプランをまとめた全体計画
- ・ **コアバリュー**：その地域にしかない価値
- ・ **ウリ**：高付加価値旅行者のニーズを満たす潜在価値（体験やコンテンツ）
- ・ **ヤド**：上質かつ地域のストーリーを感じられる宿泊施設
- ・ **ヒト**：高付加価値旅行者を地域に送客する人材や、質の高いサービスを提供するガイド・ホスピタリティ人材
- ・ **コネ**：高付加価値旅行者に地域を認知してもらうための情報発信や売り込み
- ・ **アシ**：利用者個人の都合や嗜好などに合わせたシームレスな移動環境



INDEX

1. 高付加価値旅行者を知る

1-1. そもそも、「高付加価値旅行者」とは？	10
1-2. 高付加価値旅行者は、どんな旅をしている？	12
1-3. 高付加価値旅行者を誘客するメリットとは？	16
1 章のまとめ	18

2. コアバリューの見つけ方

2-1. コアバリューとは何か	20
2-2. 誰とコアバリューを考えるのか	22
2-3. コアバリュー策定の事例①：伊勢志摩及び周辺地域エリア	24
2-4. コアバリュー策定の事例②：松本・高山エリア	28
2 章のまとめ	32

3. マスタープランのつくり方

3-1. マスタープランとは何か	34
3-2. 地域が目指す将来像と成果目標	36
3-3. 高付加価値旅行者向けのブランディング戦略	38
3-4. ウリ・ヤド・ヒト・コネ・アシ整備のアクションプラン	41
3-5. 推進体制及び中長期的な工程表	46
3 章のまとめ	48

4. 体制のつくり方

4-1. 高付加価値旅行者の誘客を推進するための体制づくり	50
4-2. 重要な機能①：地域開発	52
4-3. 重要な機能②：資金調達	54
4-4. 重要な機能③：プロモーション	56
4-5. 体制づくりの事例①：伊勢志摩及び周辺地域エリア	58
4-6. 体制づくりの事例②：松本・高山エリア	60
4 章のまとめ	62

1

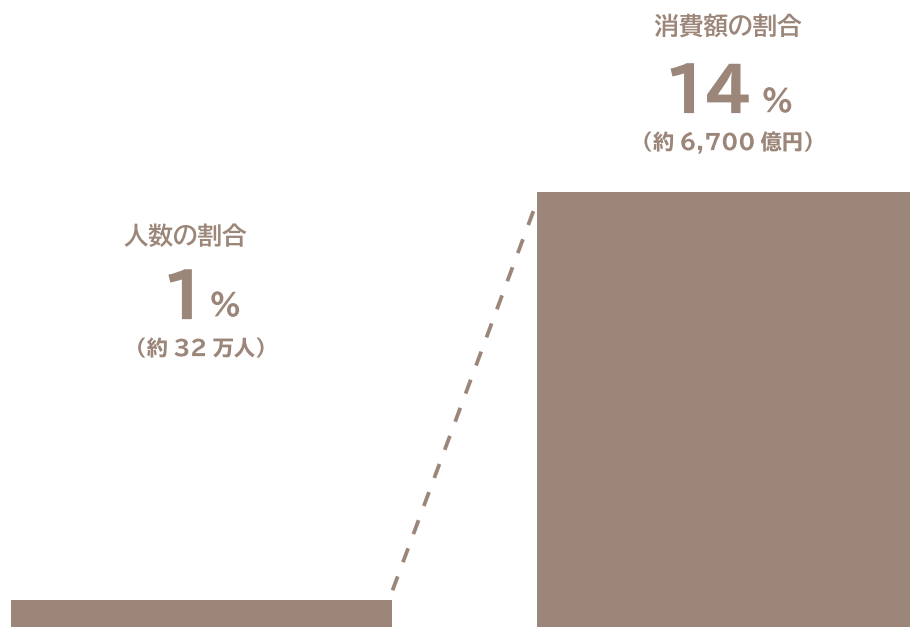
高付加価値旅行者を知る



1-1. そもそも、「高付加価値旅行者」とは？

ここで指す「高付加価値旅行者」とは、着地消費 100 万円以上 / 人の訪日外国人旅行者のことです。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、自然など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ることを重視する傾向にあります。

その高付加価値旅行者の中でも、着地消費 300 万円以上 / 人と特に消費額の大きい「ハイエンド層」まで呼び込むことができれば、波及効果も含めて得られる効果はより一層大きいものになります。余力のある地域はハイエンド層の誘客まで見据えて取り組んでみましょう。



訪日外国人旅行者全体のうち、高付加価値旅行者は
1.0% (約 32 万人) でありながら、
消費額は 14.0% (約 6,700 億円) と多くの割合を占める。

出典：日本政府観光局「訪日市場調査及び富裕旅行市場調査」(2022 年)

高付加価値旅行者の志向には、クラシックラグジュアリー志向（従来型）とモダンラグジュアリー志向（新型）の 2 つが存在します。

クラシックラグジュアリー志向の旅行者は、富や権力を重要視する価値観を持ち、旅行においては「高い快適性」「サービスの質の高さ」「ステータスシンボル」などを求める傾向があります。一方、若い層を中心に増えているモダンラグジュアリー志向の旅行者は、文化や独自性を重視する価値観を持ち、自分が興味・関心を持つものには徹底的にお金を使うものの、価値を見出していないものにはお金を使わない傾向があります。旅行においては、「本物の体験」「エコツーリズム」「サステナビリティ」などを求める傾向があり、クラシックラグジュアリー志向の旅行者と大きな違いがみられます。

クラシックラグジュアリー

- ・ 50 ～ 60 代が多い傾向
- ・ 富や権力を重視する価値観
- ・ 目新しいものより慣れ親しんだものを好む
- ・ 旅行に求めるもの：高い快適性、サービスの質の高さ、ステータスシンボル

モダンラグジュアリー

- ・ 20 ～ 30 代が多い傾向
- ・ 文化や独自性を重視する価値観
- ・ 新しい体験にも積極的に挑戦する
- ・ 旅行に求めるもの：本物の体験、エコツーリズム、サステナビリティ

出典：日本政府観光局「富裕旅行市場の分析とコンテンツづくりのポイント」
<https://www.jnto.go.jp/projects/regional-support/news/2129.html>

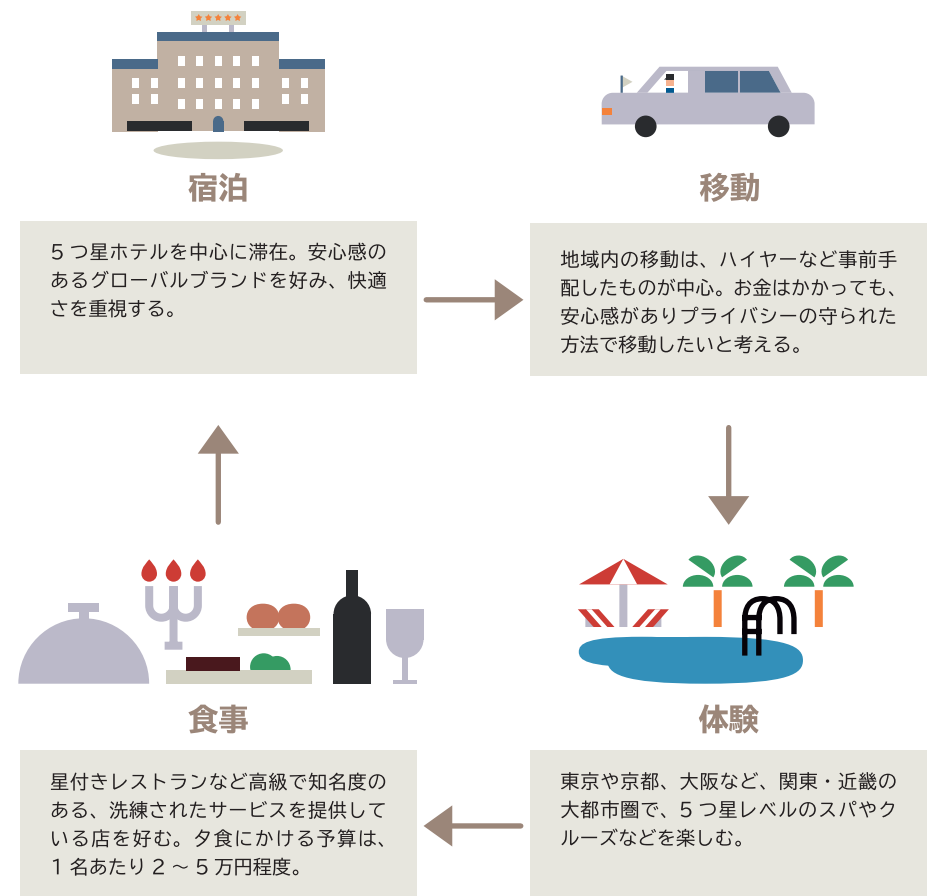
1-2. 高付加価値旅行者は、どんな旅をしている？

では、実際に高付加価値旅行者はどんな旅をしているのでしょうか。クラシックラグジュアリー志向の旅行者は、高い快適性と、質の高いサービスを求めています。



クラシックラグジュアリー志向
アメリカ人シニア夫婦の場合

旅先での宿泊、移動、体験、食事は、現地の DMC* を通じて、すべて事前手配済みです。情報収集には、旅行会社やコンシェルジュなどのおすすめや、知人の口コミ、ラグジュアリー層向けのメディアなどを活用します。ここで、クラシックラグジュアリー志向のアメリカ人シニア夫婦の典型的な旅のスタイルを紹介します。



* DMC : Destination Management Company (デスティネーション・マネージメント・カンパニー) の略

1-2. 高付加価値旅行者は、どんな旅をしている？

一方、モダンラグジュアリー志向の旅行者は、快適性や質の高さばかりではなく、「その地域でしかできない体験」をより重視する傾向があります。



現地の DMC を通じてすべてを事前手配するのではなく、興味・関心に合ったコンテンツを個別に OTA* や施設のウェブサイトで予約するなど、必要に応じて組み合わせます。情報収集には、SNS やインターネット検索などを駆使する人もいます。ここで、モダンラグジュアリー志向のイギリス人ファミリーの典型的な旅のスタイルを紹介します。



* OTA : Online Travel Agent の略。Tripadvisor など、オンライン上だけで取引を行う旅行会社のこと

1-3. 高付加価値旅行者を誘客するメリットとは？

実際のところ、地域が高付加価値旅行者の誘客に取り組む意義はどこにあるのか？ この問いに対する答えを、いくつかの側面から提示します。

①地域が陥りがちな「悪循環」の解決

日本の各地域が陥りがちな課題として、人口減少により地域全体の収益が減少し、住民の暮らしの質が低下する、これにより、さらなる人口流出が進み、人口が減少するという「悪循環」があります。観光による地域の収益増加を目指すことは、住民の暮らしの質を上げ、人口流出に歯止めをかけることにつながります。

②オーバーツーリズムを回避し「好循環」を生み出す

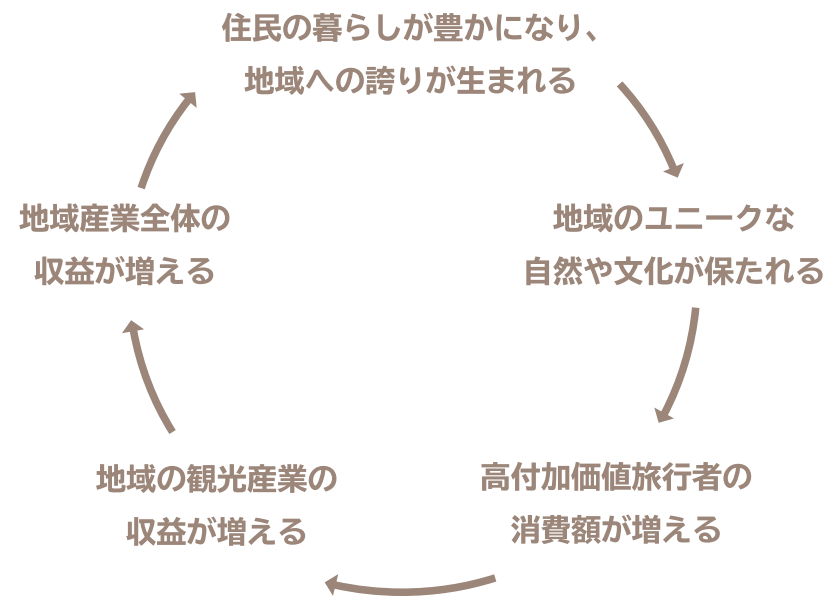
観光客が増加しすぎることにより起こる、過度な混雑やマナー違反などの「オーバーツーリズム」を未然に防止・抑制することもまた、昨今の取組となっています。オーバーツーリズムが起これば、地域の観光産業の収益は増加しますが、住民の暮らしの質は低下し、地域の自然や文化財への負担増加・価値毀損にもつながります。

一方、着地消費額が高い高付加価値旅行者を対象を絞って誘客することができれば、旅行者の数を管理しながら、消費額を増加させる効果が見込めます。また、高付加価値旅行者は、地域の歴史や文化に根差した価値の体験を重視する傾向にあるため、高付加価値旅行者に求められる地域づくりを目指すことで、農林水産業や製造業など観光以外の地域産業の収益増加や、地域への誇りの醸成、地域の自然や文化の保全にもつながり、右ページ上の図のような「好循環」を生み出すことが可能です。

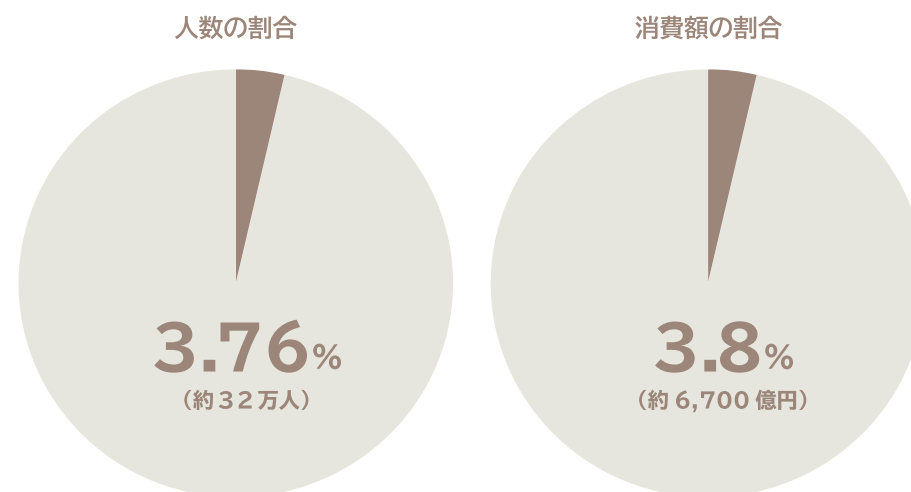
③期待できる伸び代が大きい

右ページ下の2つのグラフは、日本を訪れたことのある高付加価値旅行者の割合と高付加価値旅行市場全体の消費額における日本の獲得シェアを示したもので、人数・消費額ともに日本の獲得シェアが低いことがわかります。また、ゴールデンルートへの訪問が多数を占め、それ以外の地域を訪れる高付加価値旅行者は極めて少ないのが現状です。したがって、高付加価値旅行者を対象を絞って誘客を進めることによる伸び代は大きいといえます。

高付加価値旅行者の誘客によって実現が見込まれる「地域の好循環」



高付加価値旅行者市場における日本の獲得シェア



出典：日本政府観光局「高付加価値旅行市場分析事業」（2022年、調査データは2019年）

1 章のまとめ

- 1 本ガイドブックで扱う高付加価値旅行者とは、着地消費100万円以上／人の訪日外国人旅行者のこと。知的好奇心や探究心が高く、「その地域でしかできない体験」をすることに価値を見出す傾向がある。
- 2 訪日旅行者全体のうち、高付加価値旅行者は約1%（約32万人）に留まるものの、消費額は約14.0%（約6,700億円）にも上る。
- 3 高付加価値旅行者の志向には、従来型のクラシックラグジュアリー志向と、新型のモダンラグジュアリー志向の2つが存在する。
- 4 高付加価値旅行者の誘客に取り組むことは、観光産業の収益を増加させるだけでなく、経済効果が地域全体に波及する好循環を生み出し、持続可能な観光地づくりに寄与する。

高付加価値旅行者の誘客は、持続的な地域活性化に向けた重要な一手となりえます。地域一丸となって積極的に取り組みましょう。続く2章で、高付加価値旅行者を誘客するためのカギとなるコアバリューについて解説します。

2

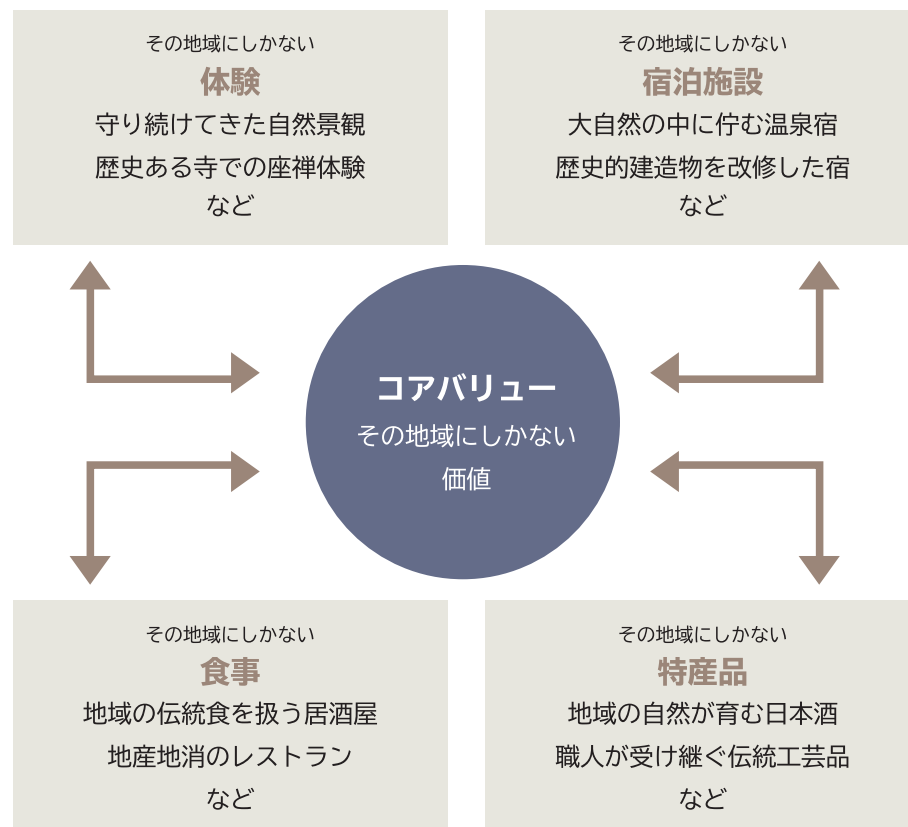
コアバリューの見つけ方



2-1. コアバリューとは何か

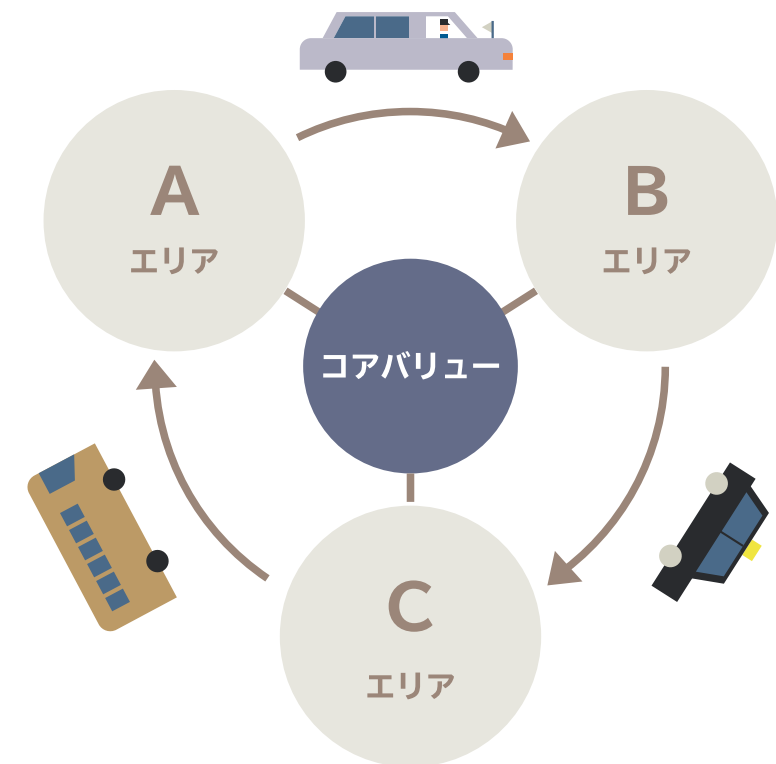
高付加価値旅行者は、その知的好奇心から、世界の様々な土地を訪れ、その文化に触れてきた経験を豊富に持っている傾向があります。だからこそ旅先では、その地域にしかない希少な価値のあるものを強く求めます。

こうした志向を持つ高付加価値旅行者に選ばれ、彼らを満足させることができる旅先となるためには、「この地域にしかない価値とは何か？」を検討し、それに沿ってウリやヤドなどの具体的な体験や施設を整備することで、一貫したコンセプトに基づく地域ブランディングを行う必要があります。このような「その地域にしかない価値」を、「コアバリュー」と呼びます。



コアバリューは、行政区ごとに考える必要はありません。地理的、歴史的、文化的に共通する価値を持っている範囲を一つの圏域としてとらえ、その圏域のコアバリューを検討してみてください。

なぜなら、地域を訪れる旅行者にとって、行政区は関係ありません。自分にとって興味深い体験ができると知れば、県や市をまたいで周遊します。広域にまたがって一つのコアバリューに基づき観光地づくりを進めることで、滞在日数の長期化、域内消費額の増加につながります。

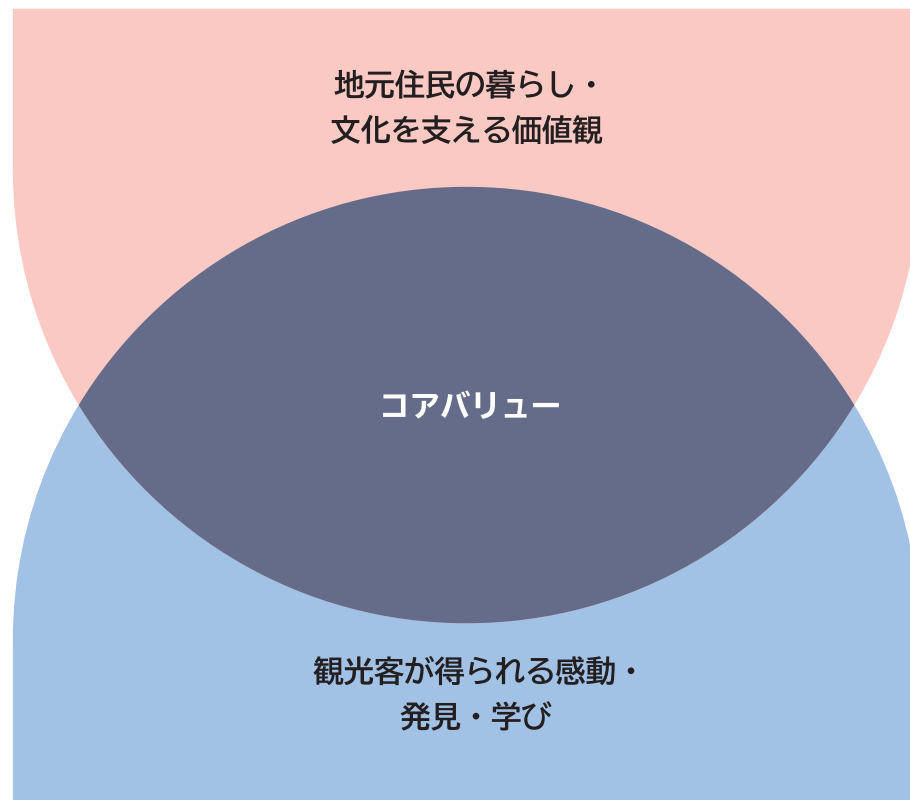


広域にまたがり一つのコアバリューに基づく観光地づくりを進めることで、旅行者の周遊をうながすことができる。

2-2. 誰とコアバリューを考えるのか

コアバリュー、すなわち「その地域にしかない価値」は、長い歴史の中で築かれてきた地域住民の暮らしや文化の中にあります。地域住民の暮らしや文化を根底から支える価値観を、観光客が地域で得られる感動や発見、学びという観点から見つめ直し、観光客にとって魅力的なストーリーへと昇華していきましょう。

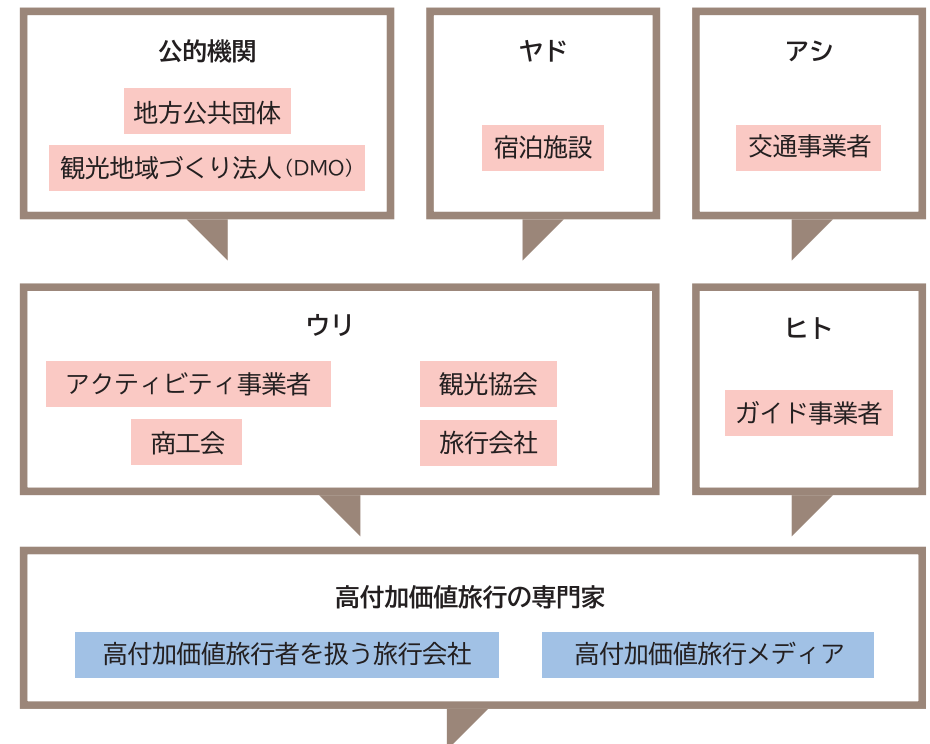
モデル観光地では、学芸員など地域に精通した専門家へのヒアリングや、地域の主要産業の事業者を招いたワークショップなどを行うことで、地域住民の暮らし・文化を支える価値観をあらためて整理しました。加えて、高付加価値旅行に知見を持つ旅行会社や、海外の旅行事業者などへのヒアリング調査などから得た高付加価値旅行者の視点もコアバリューの検討に活かしました。



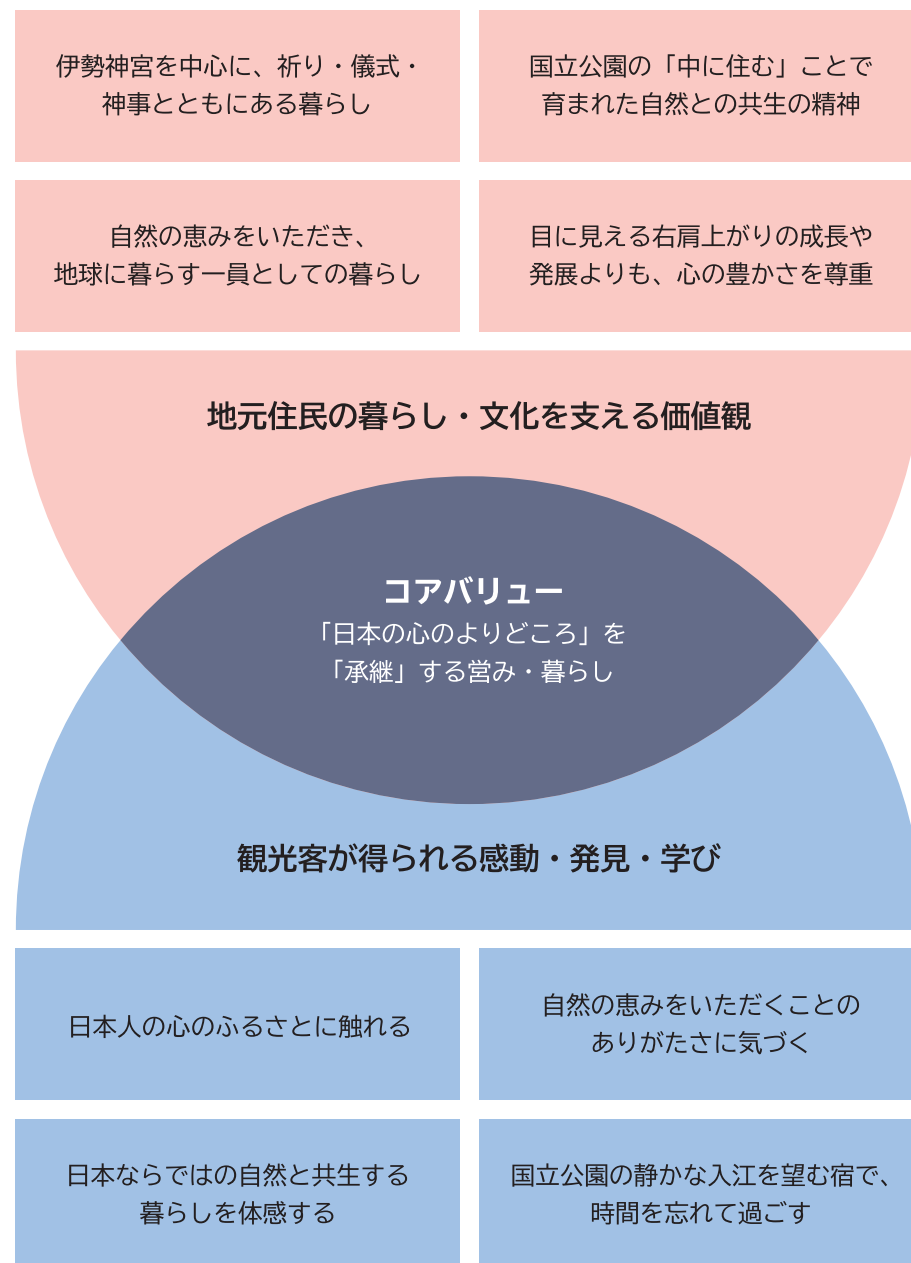
コアバリューは、当該地域における高付加価値旅行者を誘客するための核となる大切なものです。コアバリューを中心に、ウリ・ヤド・ヒト・コネ・アシの整備を行うことになるため、コアバリューを検討する段階から、それぞれに対応する視点を持った事業者などが参加していることが望ましいです。

一方で、あまりに多くの関係者を集めると意思決定に時間がかかり、迅速に対応できない組織になるというデメリットもあります。そのため、コアバリューを検討する段階では、多様な視点からの意見をカバーすること、迅速な意思決定をするために適した組織構成の2点のバランスを取りながらメンバーを集めることが大切です。

モデル観光地でコアバリュー策定に参加した主な事業者などの例



2-3. コアバリュー策定の事例①: 伊勢志摩及び周辺地域エリア



モデル観光地の一つである伊勢志摩及び周辺地域エリアでは、コアバリューの検討にあたり、地域の事業者と海外のトラベルコンサルタントやライターを招いたワークショップや招請ツアー*などを実施しました。こうした取組を通じて、伊勢志摩及び周辺エリアには日本古来の神道の考えをベースとした自然と共生する暮らしが根付いており、それを承継していく活動が見られることがわかりました。それらをまとめて、最終的にコアバリューを『日本の心のよりどころ』を『承継』する営み・暮らし」と定義しました。

コアバリューを表すウリ・ヤドの例

① 伊勢神宮



② 伊勢志摩国立公園の景観



③ 海女小屋体験



④ コアバリューを体感できる宿



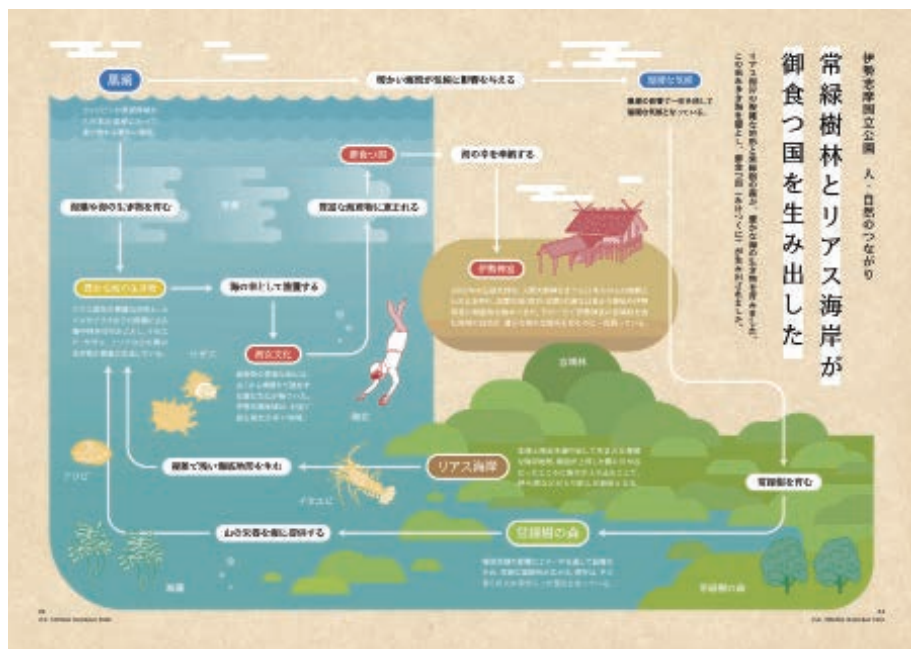
* 招請ツアー：高付加価値旅行者向けのメディア・旅行会社など関係者を招請し、地域のコンテンツや宿泊施設を体験してもらう視察ツアー

2-3.コアバリュー策定の事例①：伊勢志摩及び周辺地域エリア

ワークショップ①：伊勢志摩の「価値生態系マップ」をつくる

地域からの参加者は、伊勢志摩国立公園管理事務所、旅行会社、水産事業者、県や市などから14名。これに加え、海外のトラベルコンサルタント、ライターなど高付加価値旅行者の視点を熟知した専門家3名が参加しました。

環境省の国立公園公式サイト内、伊勢志摩国立公園のページに掲載されている下記の図は、伊勢志摩エリアの自然と代表的な文化の関係性を示しています。ワークショップでは、下図において網羅されていない文化や歴史、産業、暮らしなども含めた伊勢志摩の地域資源を棚卸しし、あらためて関係性を構造化するワークを行いました。観光関連事業者だけでなく、様々な事業者が一堂に会することで、地域を挙げての高付加価値旅行者の誘客に向けて理解が促進するとともに、機運が醸成されました。



出典：環境省ウェブサイト「国立公園に、行ってみよう！」
右記のQRコードより参照いただけます。



海外の専門家3名を招いた招請ツアー

高付加価値旅行者の視点からコアバリューを検討するため、海外の専門家3名を招いて招請ツアーを開催しました。ツアーでは、伊勢神宮の訪問やフラッグシップとなる宿泊施設「COVA KAKUDA」への宿泊のほか、海女さんとの交流や真珠取り出し体験、英虞湾クルーズなどを行いました。

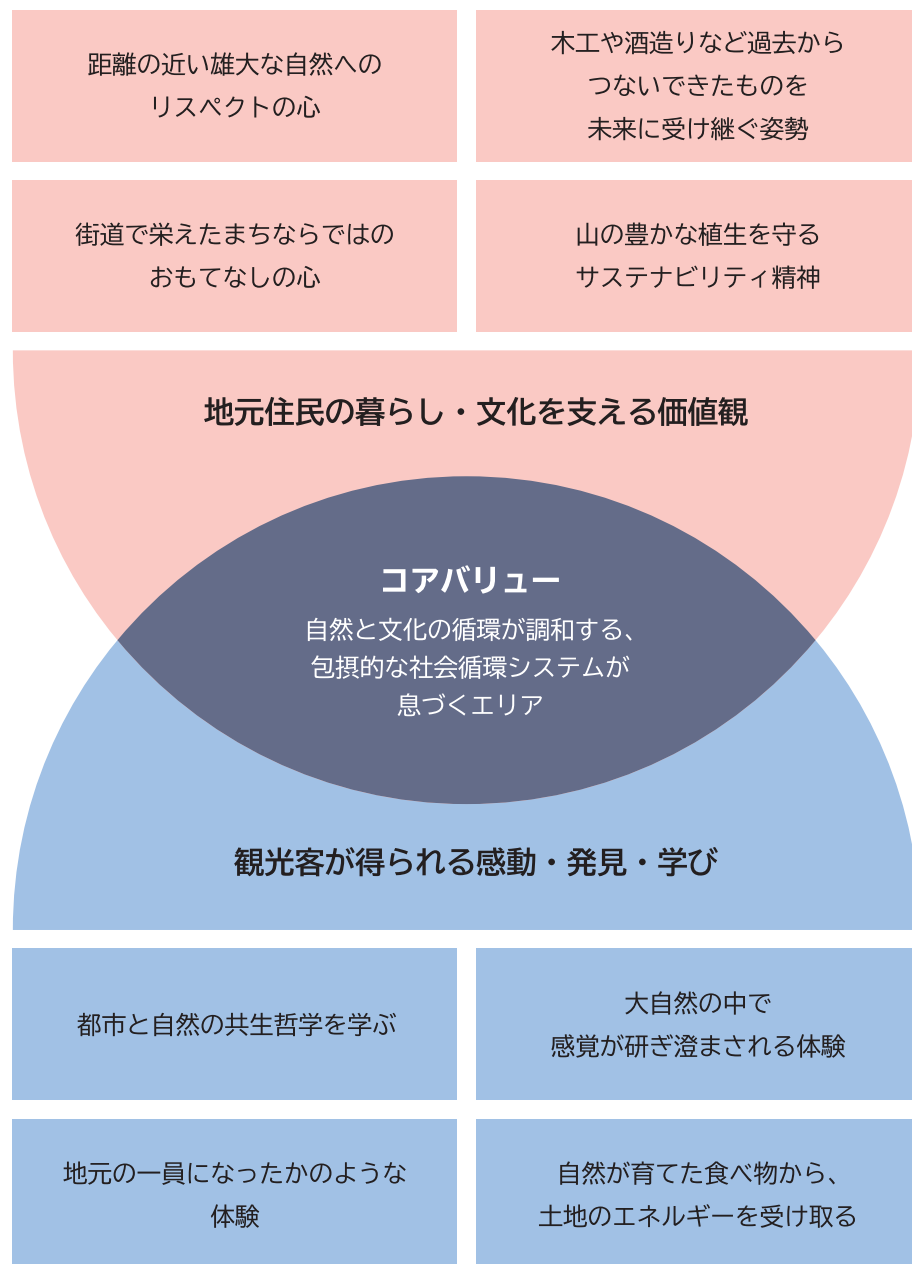


ワークショップ②：招請ツアーの体験共有

招請ツアー後に実施したワークショップには、ワークショップ①と同一の参加者が参集。ツアー参加者3名が体験を共有しました。当ワークショップは、地域の人々が、高付加価値旅行者から見た伊勢志摩の姿を生々の声を通じて知る貴重な機会となりました。



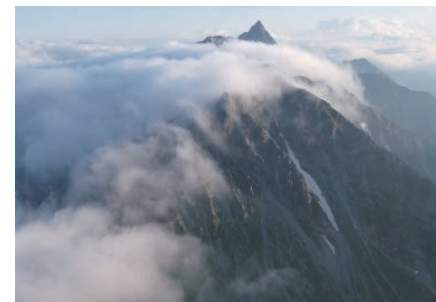
2-4. コアバリュー策定の事例②：松本・高山エリア



同じくモデル観光地の一つである松本・高山エリアでは、コアバリューの検討にあたり、地域の主要産業の事業者や学芸員などの有識者を対象とした調査や、海外のトラベルコンサルタント・ライターなどを招いた招請ツアー、ツアー参加者と地域の事業者とを招いたワークショップなどを実施しました。こうした取組を通じて、松本・高山エリアではアルプスの伏流水や高山植物などの自然が地域の文化・経済と紐づいて循環しており、自然との共生哲学を学べるエリアであることがわかりました。これらのことから、最終的にコアバリューを「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エリア」と定義しました。

コアバリューを表すウリ・ヤドの例

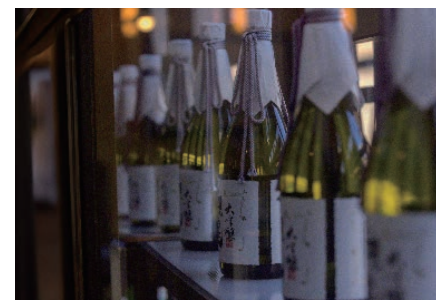
① 3,000m 級の山岳景観



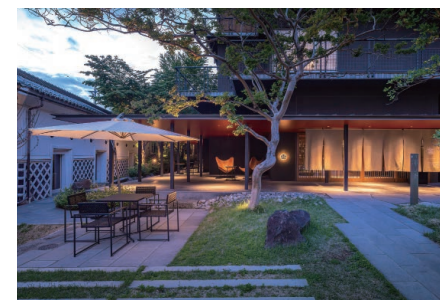
② 飛騨高山の古い町並み



③ 伏流水が育んだ美味しい酒



④ コアバリューを体感できる宿



2-4. コアバリュー策定の事例②：松本・高山エリア

有識者・地域の事業者への調査

まずはエリア内の地域資源を棚卸しするため、エリアの自然・地理や文化、歴史に関するデスクリサーチ*を実施。さらにその内容の子細に検討するため、エリア内の自然、歴史、文化に知見のある学芸員、ガイドの3名を対象に座談会形式でヒアリング調査を行いました。

また、住民視点でのエリアの価値を把握するために地域の事業者へのアンケート調査も実施し、得た結果からコアバリューにつながる要素を抽出しました。地域の事業者へのアンケート調査は、高付加価値旅行者の誘客についての理解促進という副次的な効果ももたらしました。

海外の専門家3名を招いた招請ツアー

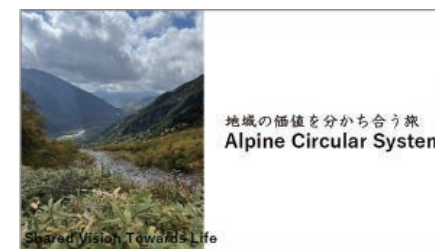
一方、高付加価値旅行者の視点からもコアバリューを検討するため、トラベルコンサルタントやライター、写真家などとして活躍する海外の専門家3名を招いた招請ツアーを開催しました。ツアーでは、木工作家のギャラリー見学、酒蔵見学のほか、MTBやE-BIKE、サウナ、トレッキングなどの体験を行いました。



* デスクリサーチ：文献や官公庁の資料、インターネット上の情報源などを活用して、既存の統計や調査のデータを収集・分析するリサーチ方法

「トラベルストーリーづくり」ワークショップ

招請ツアーの実施後、ツアーに参加した海外の専門家3名に加え、交通事業者、宿泊事業者、ガイド事業者、工芸品の製造事業者、酒蔵の担当者、そして松本市・高山市の行政関係者など17名を招いたワークショップを実施しました。ワークショップでは、まずツアー参加者が、ツアーの中で印象に残ったポイントを写真とともに共有。その写真を用いてグループごとに議論しながら、コアバリューを旅行者にとって魅力的な「トラベルストーリー」の形式で表現し、発表しました。以下は、ワークショップ当日、参加者が作成した「トラベルストーリー」の例です。



2 章のまとめ

- 1 「コアバリュー」とは、「その地域にしかない価値」のこと。コアバリューに沿ってウリやヤドなどの具体的な体験・施設を整備することで、一貫したコンセプトに基づく地域ブランディングを行う必要がある。
- 2 コアバリューは、行政区ごとに考えるべきではない。地理的、歴史的、文化的に共通する価値を持っている地域の範囲を一つの圏域としてとらえ、その圏域のコアバリューを検討する。
- 3 コアバリューは、「地域住民の暮らし・文化を支える価値観」「観光客が得られる感動・発見・学び」の2つの側面から検討する。
- 4 伊勢志摩及び周辺地域エリアでは、コアバリュー策定にあたり、地域の事業者と海外のトラベルコンサルタントやジャーナリストを招いたワークショップなどを行った。
- 5 松本・高山エリアでは、コアバリュー策定にあたり、地域の事業者・有識者を対象としたアンケート・ヒアリング調査や、海外のトラベルコンサルタント・ジャーナリストなどを招いた招請ツアー、ツアー参加者と地域の事業者とを招いたワークショップなどを実施した。

コアバリューは、当該地域において高付加価値旅行者を誘客するための核となる大切なものです。関係者や海外の専門家の意見などを過不足なく集めて検討しましょう。続く3章では、コアバリューを含む高付加価値旅行者を誘客するための全体計画をまとめた「マスタープラン」の作り方について解説します。

3

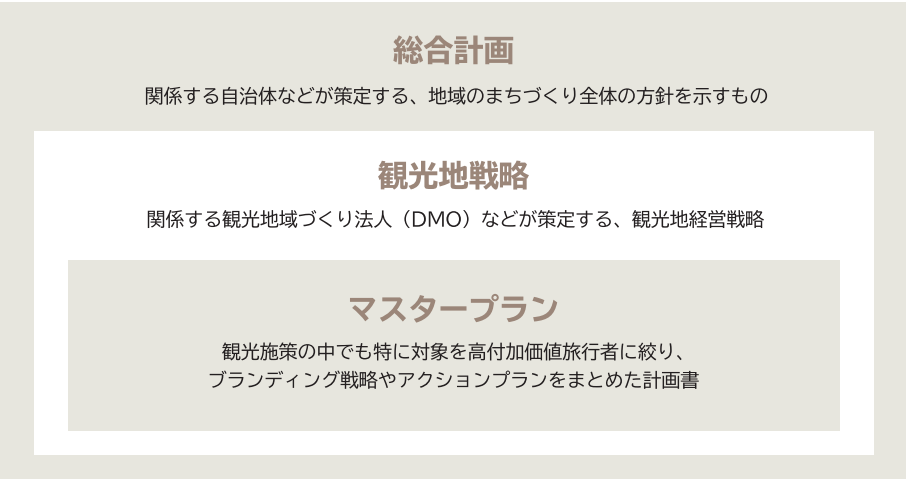
マスタープランの作り方



3-1. マスタープランとは何か

マスタープランとは、地域が目指す将来像を踏まえ、それを実現するための高付加価値旅行者の誘客に向けたブランディング戦略や、具体的なアクションプランをまとめた全体計画です。2 章で解説した「コアバリュー」は、上述の「ブランディング戦略」に含まれるものです。

マスタープランは、観光産業を活性化させるだけでなく、その経済効果を地域全体に波及させ、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、関係者が共通の指針とする大切なものです。観光地域づくり法人（DMO）が定める観光地経営戦略に加え、自治体が定める地域の総合計画とも必要に応じて整合性をとり策定しましょう。



上述のような役割を過不足なく果たすために、マスタープランには以下の 5 項目を含めて作成しましょう。各項目について、本章で説明を行います。

- ① 地域が目指す将来像と成果目標
- ② 高付加価値旅行者向けのブランディング戦略
- ③ ウリ・ヤド・ヒト・コネ・アシ整備のアクションプラン
- ④ 推進体制
- ⑤ 中長期的な工程表

漠然とした理想だけでは、前述の①～⑤を踏まえた実現性のあるマスタープランをつくることはできません。高付加価値旅行者という市場や顧客、自地域の現状、競合の状況などを正確に把握したうえで、取組の戦略を立案する必要があります。

この「市場や顧客」「自地域（自社）」「競合」の 3 つを理解する、というのは、一般企業で活用されている一般的なマーケティングのフレームワーク「3C 分析」に基づく考え方です。3C とは、「Customer（市場・顧客）」「Company（自社）」「Competitor（競合）」の頭文字です。地域が取り組む観光地づくりも、一般企業が取り組む商品やサービスづくりと本質は変わりません。「3 つの C」それぞれを、高付加価値旅行者の誘客に置き換えたときの具体的な方法を以下の表にまとめました。

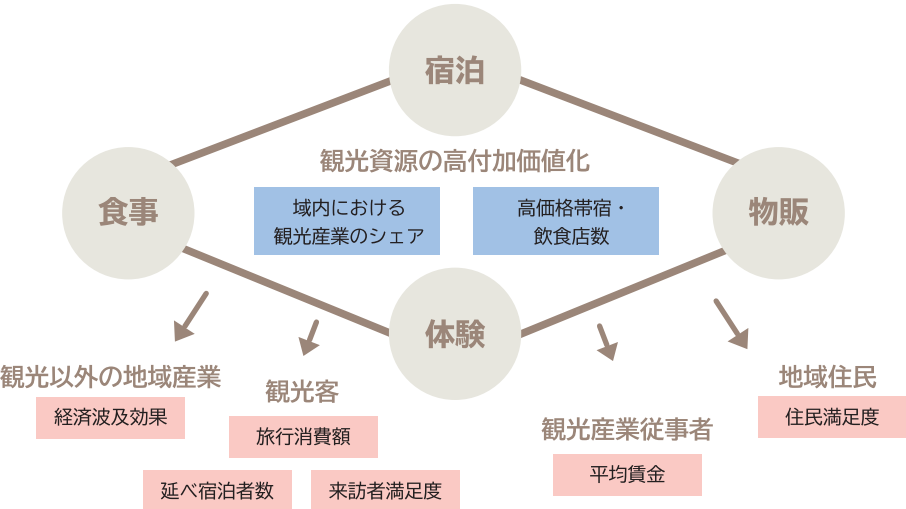
	定量的調査	定性的調査
「市場や顧客」 Customer 高付加価値旅行者のニーズや実態を把握する	デスクリサーチ UN Tourism（国連世界観光機関）、観光庁・日本政府観光局、調査機関などによる調査をリサーチ	ヒアリング調査 国内・海外の高付加価値旅行者向け旅行会社、高付加価値旅行者を読者として抱えるメディアなどへのヒアリング インタビュー 地域を訪れた高付加価値旅行者へのインタビュー
「自地域」 Company 自地域における高付加価値旅行者の受入状況を把握する	デスクリサーチ 観光庁「宿泊旅行統計調査」「インバウンド消費動向調査」、クレジットカード会社による調査などをリサーチ 顧客調査 宿泊施設で宿泊者アンケートを実施するなど	ヒアリング調査 自地域の DMC などへのヒアリング 地域事業者調査 高付加価値旅行者に対応している宿泊施設やガイド事業者などへのアンケートなど
「競合」 Competitor 先進地域の取組を把握する	デスクリサーチ 観光庁・日本政府観光局などによるレポートをリサーチ	ヒアリング調査 国内・海外の高付加価値旅行者向け旅行会社、高付加価値旅行者を読者として抱えるメディアなどへのヒアリング 先進地域の視察

3-2. 地域が目指す将来像と成果目標

高付加価値旅行者の誘客は、短期的な観光収入の増加ではなく、持続可能な地域づくりのために行うものです。そのためマスタープランでは、必要に応じて観光地域づくり法人（DMO）による観光地経営戦略とも整合性をとり、「地域が目指す将来像」に対して高付加価値旅行者の誘客がどのように寄与していくべきかを、明確でわかりやすい言葉で定義しておきましょう。また、その将来像の実現に向けての進捗を定量的に測る成果指標と目標を設定しましょう。成果指標の設定にあたっては、観光地経営戦略に定められた「旅行消費額」「地域経済への波及効果」「住民満足度」などに加え、高付加価値旅行者に特化した指標として「高付加価値旅行者に対応した宿や飲食店の数」「高付加価値旅行者の訪問者数・消費額」などが考えられます。

地域が目指す将来像の例（せとうちエリア）

令和 5 年度にせとうちエリアが策定したマスタープランでは、高付加価値旅行者の誘客を通じて目指す地域の姿として、「観光による受益が広く地域社会及び経済にいきわたり、経済・環境・社会の好循環が生み出されている状態」が掲げられています。以下の図のように、それぞれの効果を定量的に測るための指標が設定されています。



……観光地経営戦略における設定が推奨されている指標 ……高付加価値旅行者に特化した指標

成果目標の例（せとうちエリア）

成果指標として、せとうちエリアでは以下の 8 項目を設定しました。そして、まず令和 12 年時点の目標を設定し、ここから 1 年ごとの目標数値を設定しています。令和 7 年までは、せとうちエリアの観光地経営戦略である「せとうち観光成長戦略 2023-2025」にて目標設定済みの数値をそのまま活用しました（「経済波及効果」以外）。

令和 12 年時点の目標設定にあたっては、国が令和 12 年までの訪日外国人旅行者数・消費額目標などを定めた「明日の日本を支える観光ビジョン」などを参考にしました。左ページの図に記載した指標のうち、観光資源の高付加価値化を測る「高価格帯の宿や飲食店の数」などの指標は、次年度に調査を実施するなどして検討することとしました。

	令和 4 年(実績)	令和 6 年	令和 8 年	令和 10 年	令和 12 年
来訪者満足度 (対象 5 か国)	61.8%	70.0%	76.0%	78.0%	80.0%
再訪意向度 (対象 5 か国)	61.5%	70.0%	76.5%	79.5%	83.0%
住民満足度	45.8%	55.0%	61.0%	63.0%	65.0%
経済波及効果 (外国人旅行消費分)	73 億円	740 億円	1,200 億円	1,620 億円	2,030 億円
延べ宿泊者数 (外国)	35 万人泊	323 万人泊	576 万人泊	888 万人泊	1,200 万人泊
延べ宿泊者数 (対象 5 か国)	9 万人泊	64 万人泊	106 万人泊	158 万人泊	210 万人泊
旅行消費額 (外国)	62 億円	627 億円	1,026 億円	1,378 億円	1,730 億円
旅行消費額 (対象 5 か国)	15 億円	115 億円	170 億円	210 億円	250 億円

出典：「せとうちエリア」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
<https://setouchitourism.or.jp/ja/info/press-release-20240405/>
※マスタープラン本編では、1 年ごとに目標を記載
※「対象 5 か国」とは、せとうちエリアがマスタープランの中で調査などを踏まえてターゲット国として設定した英・仏・独・米・豪を指す

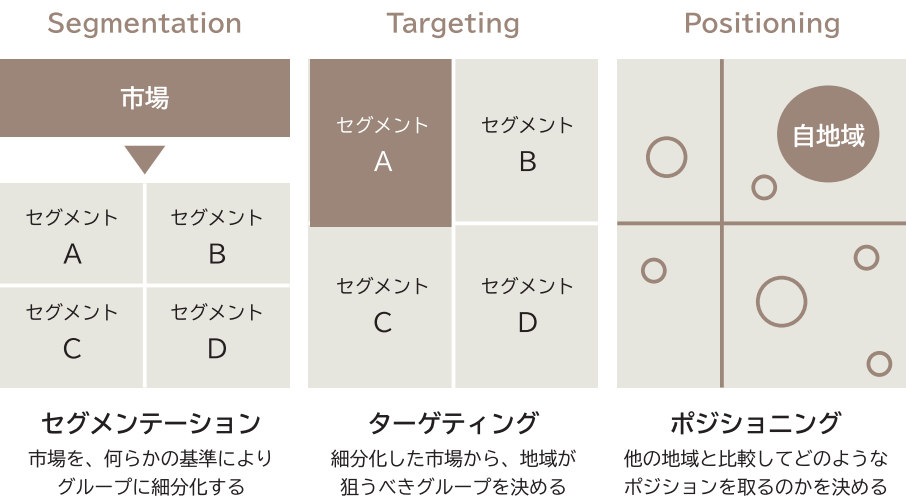
3-3. 高付加価値旅行者向けのブランディング戦略

高付加価値旅行者の誘客を通じて地域が目指す将来像を実現する、というゴールに向け、具体的なアクションプランを検討する前に、どのようなターゲットに向けてどのように地域をブランディングしていくか、戦略の立案が必要です。戦略に基づいてアクションプランを設定しなければ、アクションプランごとの目的や方向性に齟齬が生じ、最終的に地域が目指す将来像の実現につながらない恐れがあるためです。ブランディング戦略を立案するにあたり、主な検討事項は以下の3点です。

ブランディング戦略の検討ポイント

- ①コアバリュー
- ②地域の戦略素材
- ③ターゲット層の設定とポジショニング

①コアバリューの考え方は、2章で示した通りです。②地域の戦略素材は、コアバリューと最も深く結びついている地域の宿泊施設、体験などの中から、5つ程度挙げてみましょう。③ターゲット層の設定とポジショニングについては、マーケティングフレームワークの一つである「STP分析」を行うことがおすすめです。



セグメンテーション・ターゲティング

高付加価値旅行者のセグメンテーションの例として、1-1では「クラシックラグジュアリー」「モダンラグジュアリー」の2タイプに分ける方法を紹介しました。これは旅行者の嗜好や価値観によってセグメントした例ですが、これ以外にも、資産や年齢、属性（カップル・ファミリーなど）、旅の予算、情報収集の仕方など、様々な分け方でセグメントが可能です。また、「クラシックラグジュアリー」「モダンラグジュアリー」も、より具体的な興味・関心によってさらに細分化することが可能です。自地域の特性に合ったセグメンテーション・ターゲティング方法を検討してみましょう。

例えば、調査会社「Wealth-X」のレポートでは以下の表のように、個人総資産の額によって4つのセグメントに分類しています。HNW（High Net Worth）の旅行消費額が10,000ドル（約100万円）のため、4つのセグメントすべてが、本ガイドブックで解説している「高付加価値旅行者」に相当するといえます。

セグメント	定義 個人総資産 (ドル)	人口 世界全体 2018年(人)	国別分布 人数トップ5 2018年	旅行 平均消費 (ドル)	旅行に対する 価値観・選択	消費・生活に 対する価値
Billionaire	10億~	2,604	米、中、独、露、スイス	情報なし	情報なし	慈善活動への 関心高い
UHNW (Ultra High Net Worth)	3,000万~ 10億	約 27万	米、中、日、独、加	60,000	フライト：プライベート ジェットまたはファースト クラス ホテル：ヴィラ貸切	慈善活動への 関心高い
VHNW (Very High Net Worth)	500万~ 3,000万	約 240万	米、中、日、独、仏	18,000	フライト：ファーストク ラス ホテル：ジュニアスイート	スポーツへの 関心高い
HNW (High Net Worth)	100万~ 500万	約 2,000万	米、日、独、中、英	10,000	フライト：ビジネスクラス ホテル：デラックスルーム	スポーツ、 テクノロジー への 関心高い

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（2021年）図表I-1
Wealth-Xに準拠したセグメント分類をベースに作成

3-3. 高付加価値旅行者向けのブランディング戦略

ポジショニング

ポジショニングを検討するにあたっては、自地域の独自性を他地域と比較する必要があります。この過程を通じて、自地域の独自性をより精緻に言語化することができ、ターゲットに対するより効果的な訴求が可能になります。

どのような地域を比較対象とするかは、様々な可能性が考えられます。複数の地域と比較することによって、自地域の独自性や強みについてより理解が深まります。以下に考え方の例をまとめました。

ポジショニング検討において比較対象となりうる地域

- ・ 東京や京都など、日本の中で高付加価値旅行者によく知られている地域
- ・ 国内外問わず、すでに顕在的に自地域の競合となっている地域
- ・ 国内外問わず、地理・歴史・文化や観光資源が似ている地域

ポジショニングの例（伊勢志摩及び周辺地域エリア）

伊勢志摩及び周辺地域エリアでは、ターゲットである西欧の高付加価値旅行者に訴求するため、地域が提供できる、西欧の旅先とは異なる価値を言語化しました。

西欧文化	伊勢志摩の価値・文化
文明的＝物質的豊かさ重視	文化的＝心の豊かさ重視
中心がある文化	調和する文化（自然と人間の調和も含む）
保全と保護の文化（例：石の文化）	変わらないために生まれ変わる文化（例：木の文化、遷宮）
成長・効率化の重視	細く長く、循環・承継することを重視
人の手が入った自然の美しさ	自然を畏れる・信仰する美しさ

3-4. ウリ・ヤド・ヒト・コネ・アシ整備のアクションプラン

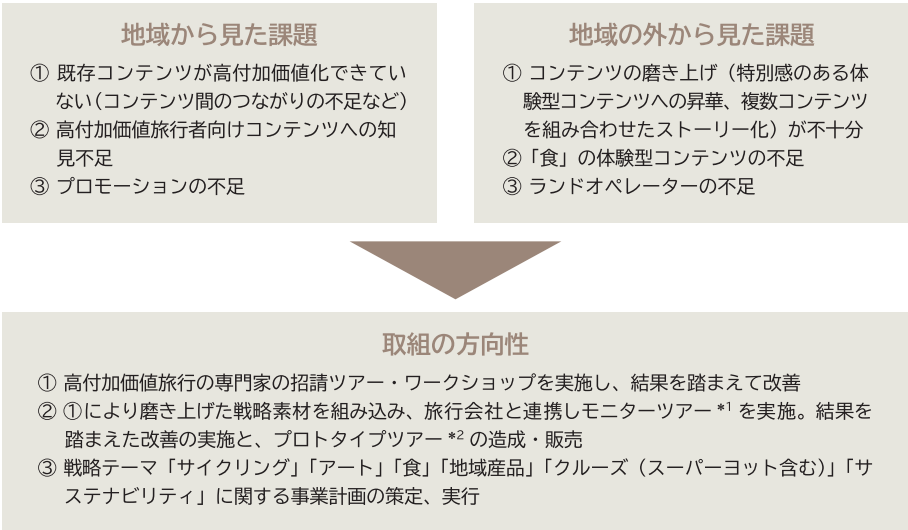
高付加価値旅行者の誘客に向けたポイントとして、「ウリ・ヤド・ヒト・コネ・アシ」の整備があります。いずれも、まずは調査などを行い現状の課題を正確に把握することが大切です。そのうえで、見えた課題への取組の方針を、地域の事業者や専門家とも連携しながら検討し、マスタープランに記載しましょう。

ウリ

高付加価値旅行者に対して訴求力のあるコンテンツの発掘・商品造成にあたっては、各地域で様々な課題が見られます。例えば、需要に応じて観光地づくりを行う姿勢の欠如により一方的な押し売りになっている、コアバリューとの乖離や他のウリとの連携不足により陳腐化しているなどです。地域のブランディング戦略に基づき、ストーリーに沿ったウリの造成・発信を行うことが重要です。

ウリの課題分析の例（せとうちエリア）

せとうちエリアでは、地域から見た現状の課題を、自治体へのアンケートを通じて整理。また、送客側の視点も活かすため、DMC へのヒアリングも実施しました。これをもとに、ウリについての具体的な取組の方向性を規定しました。



*1 モニターツアー：実際に高付加価値旅行者などを招き、コンテンツや宿泊施設の感想を聴取するツアー
*2 プロトタイプツアー：市場での反応を確認するために試験的に販売するツアー

3-4. ウリ・ヤド・ヒト・コネ・アシ整備のアクションプラン

ヤド

ヤドの整備は、地域での消費単価を引き上げることや、地域を象徴する体験を提供するために、極めて重要な取組です。ウリと同様、ターゲットの需要に合わせる姿勢を大切に、ブランディング戦略と合致した上質な宿泊施設を確保する必要があります。しかしながら、特に地方においては、このような上質な宿泊施設が不足している現状です。モデル観光地の現状を総合すると、取組の方向性は以下の通り、5つのパターンに分けられることが見えてきました。

パターン① 既存の宿泊施設の改修や設備の改良を行うとともに、ホスピタリティ改善など、ソフト面の磨き上げも同時に行う	
パターン② 新規開発を行う	②-A 観光地域づくり法人（DMO）などが主導となって行う
	②-B 地域の既存宿泊事業者が新規開発を行う
	②-C 地域の観光以外の事業者が新規参入する
	②-D 首都圏や海外などの外部資本が参入する

ヤドの課題分析の例（伊勢志摩及び周辺地域エリア）

伊勢志摩及び周辺地域エリアでは、現状の宿泊施設について、旅行会社による評価や、来訪した外国人観光客へのヒアリング調査などを実施しました。まずは、英語対応など高付加価値旅行者に向けたサービスの基本を押さえているかという観点から評価した「オペレーション力」の高さから、優先的に施策を実施する施設を絞り込みました。

そのうえで、「その土地にしかない本物の価値を提供しているか」や、サステナビリティやウェルネスなど高付加価値旅行者の価値観を満たしているかという観点から評価した「ソフトパワー」の高さにより、優先的に施策を実施する施設を2グループに分けました。ソフトパワーが高い施設は軽微な改善で高付加価値旅行者を受入可能であり、ソフトパワーが低い施設は、まずソフトパワーの改善・強化を進める必要があると判断し、アクションプランを立案しました。

ヒト

高付加価値旅行者の誘客には、地域のホスピタリティ人材を量的・質的に確保する必要があります。しかしながら、高付加価値旅行者のニーズを満たすハイクオリティなサービスを提供できる人材が不足している地域が多いのが現状です。まずは調査などを通じて地域内の担い手の現状を把握することから始め、人材の発掘や育成に取り組みましょう。

発掘・育成が必要な人材

- ・ランドオペレーター……旅行者のニーズに応じて宿泊や体験を丸ごと手配する
- ・ガイド……現地の専門知識を備え、通訳など体験のサポートを行う
- ・コンシェルジュ……宿泊施設で宿泊客のサポートを行う

ヒトの育成の取組の例（ひがし北海道エリア）

ひがし北海道エリアでは、地域内の宿泊事業者の従業員を集め、一般社団法人ホテルコンシェルジュ協会から講師を招いたセミナー及び研修合宿を実施しました。ラグジュアリーホテルなどでコンシェルジュとして活躍した経験を持ち、現在はホテルコンシェルジュをはじめ観光人材の育成にも携わる講師が、コンシェルジュとしての心構えから、経営者が意識すべきこと、地域内連携の重要性までレクチャーしました。その後、都内ラグジュアリーホテルにて1週間以上の長期にわたる実地研修も行いました。



3-4. ウリ・ヤド・ヒト・コネ・アシ整備のアクションプラン

コネ

ウリの磨き上げやヤド・ヒト・アシなどの受入環境の整備を行った後は、実際に高付加価値旅行者を誘客していきます。誘客にあたっては、適切な情報発信や、積極的な売り込み、情報提供が重要です。しかし、そもそも多言語での情報発信ができていない、予約購入までうながす情報発信が不足している、高付加価値旅行を取り扱う海外旅行会社などとの関係構築ができていないなどの課題があります。

モデル観光地の中には、宿泊施設や移動、体験などをワンストップで手配できるローカル DMC を設立し、このローカル DMC が高付加価値旅行者を顧客に持つ旅行会社などとの関係強化を行うという方針を打ち出している地域が多くあります。

取組が必要となる主な内容

- ・高付加価値旅行者の関心に応じた適切な情報発信
- ・高付加価値旅行を取り扱う海外旅行会社などへのセールス、情報提供

コネ整備の取組の例

日本政府観光局の共同出展団体に参画する形で、那須エリア、松本・高山エリア、鳥取・島根エリアなどの担当者が令和 6 年 12 月にフランス・カンヌにて開催された「ILTM (International Luxury Travel Market) Cannes 2024」に参加しました。ILTM とは、世界中のホテルや旅行会社など高付加価値層旅行業界の関係者が集まる世界最大級の商談会です。中でも ILTM Cannes は最大級の規模を誇り、欧米豪・中東地域の旅行会社が多く参加します。



アシ

高付加価値旅行者は、利便性・快適性の高い移動を求めます。特にクラシックラグジュアリー志向の旅行者は、待ち時間などがなく、快適でプライバシーの守られた移動を好むため、誘客をするためにはハイヤーやプライベートジェットなどの受入環境の整備が必要です。事業者の現状やニーズをヒアリングしながら、関係者、有識者とともに対策を検討しましょう。

取組が必要となる主な内容

- ・ハイヤーやタクシーのサービスの質を高める（英語対応を含む）
- ・プライベートジェットやヘリコプター、スーパーヨットの受入環境整備
- ・快適な移動を担保するためのサービスマニュアルの整備

アシの課題分析の例（松本・高山エリア）

松本・高山エリアでは、海外の有識者へのヒアリングや、旅行会社の招請ツアー、地域の関連事業者を集めたヤド・アシ分科会などを開催し、現状の課題について調査しました。その結果見えてきた課題に対して、以下のようなアクションプランを立案し、実行しています。

新幹線・特急列車について、外国人有識者ヒアリングでは特に不満の声が聞かれなかったものの、実際にスムーズな移動が可能かどうか確認の余地あり



よりシームレスな移動方法について実現の可能性を検証。具体的には、中部国際空港～松本・高山間の、ヘリコプター・プライベートジェットでの移動の実証実験を実施

域内移動の主たる手段となるタクシーについて、高付加価値旅行者への対応力の調査が必要



車両の台数や機能、ドライバーの対応力などについて、タクシー事業者へのヒアリングを実施

域内移動の主たる手段がタクシー・ハイヤーに限定されているため、拡充が必要



松本～高山間のヘリコプターを使った移動の効果検証を実施

3-5. 推進体制及び中長期的な工程表

推進体制

高付加価値旅行者の誘客に向けた取組は、関係者を増やししながら、各事業者などが適切に連携して進めていく必要があります。また、事業が進捗するにつれ、広域で連携を進めること、新たに観光地域づくり法人（DMO）や DMC などを立ち上げることが必要になる場合もあります。体制づくりは事業の推進力・持続力に直結するため、理想的な組織体制を早めに検討し、マスタープランにまとめておきましょう。体制づくりの具体的なポイントについては、4 章で解説します。

中長期的な工程表

高付加価値旅行者を誘客するための施策には、関係者の合意形成や地域開発、人材育成、規制緩和などが含まれ、これらの実現には時間を要します。中長期にわたり目標に向けた進捗状況を把握しつつ事業を進めるために、ウリ・ヤド・ヒト・コネ・アシ整備について、具体的にいつまでに何を行うのか、5 年程度の工程表をつくりましょう。右ページに記載したのは、モデル観光地の一つ、北陸エリアの工程表です。施策を進めるにつれ計画とのずれは生じるため、工程表を含むマスタープラン全体は随時更新しましょう。モデル地域では毎年度更新を行っています。



成果や進捗確認のため、高付加価値旅行者の誘客による効果の検証が必要。
モデル観光地では適切な検証方法、指標について検討中のため、
今後その知見をふまえ本ガイドブックを更新予定。

	令和 6 年度	令和 7 ～ 8 年度	令和 9 年度～
全体	推進体制の構築 マスタープランの磨き上げ・高付加価値旅行者に向けたブランディングの構築 地域内における関係機関との連携・協力、地域に必要な DMO・DMC について検討		
ウリ	マスタープランの検証・改善 フィールドワーク実施・戦略素材の抽出 戦略素材の磨き上げ・コンテンツ造成 招請ツアーの企画立案・実証・改善	マスタープランの磨き上げ プロトタイプツアー造成・販売 招請ツアー実施	販売実績・顧客満足度調査などに基づき改善
ヤド	域内宿泊施設に関する現状調査・課題抽出 宿泊施設の事業計画の検討 ヤド改修・新規施設開発に関する FS 調査*	具体的事業計画を協議 資金調達・事業着手	
ヒト	高付加価値旅行者の受入に対応するランドオペレーターの人材発掘・育成 ガイド・コンシェルジュなどの育成のための専門家派遣（セミナー・研修など） 先行地域、宿泊施設での実地研修	高付加価値旅行者の受入に対応する人材確保・育成 継続的な研修・交流機会の創出 人材育成の体制構築	人材確保・育成の実施・運営
コネ	高付加価値旅行者を顧客に持つ国内エージェントとのコネクションづくり 海外セールス・商談会・旅行博参加	国内外のエージェントと域内 DMC とのコネクション強化	
アシ	域内宿泊施設に関する現状調査・課題抽出 域内交通環境改善計画の検討（二次交通整備・言語対応など） 専門家による助言・実地検証・評価	検討を踏まえた改善	

* FS 調査：Feasibility Study（フィジビリティ・スタディ）の略。新規事業や新商品・新サービス開発などのプロジェクトの実現可能性や採算性を調査するもの

3 章のまとめ

- 1 マスタープランとは、高付加価値旅行者を誘客するための計画書のこと。
①地域が目指す将来像と成果目標、②高付加価値旅行者向けのブランディング戦略、③ウリ・ヤド・ヒト・コネ・アシ整備のアクションプラン、④推進体制、⑤中長期的な工程表の5項目を含めて作成する。
- 2 マスタープラン作成のためには、地域の現状を精度高く把握することが必要。そのために、マーケティングの基本である「3C分析」を行うことがおすすめ。
- 3 マスタープランでは、必要に応じて観光地域づくり法人（DMO）による観光地経営戦略とも整合性をとり、「地域が目指す将来像」に対して高付加価値旅行者の誘客を通じてどのように寄与していくべきかを、明確でわかりやすい言葉で定義しておく。
- 4 ブランディング戦略策定にあたっての主な検討事項は、①コアバリュー、②地域の戦略素材、③ターゲット層の設定とポジショニングの3点。
- 5 高付加価値旅行者を誘客する5つのポイント「ウリ・ヤド・ヒト・コネ・アシ」のいずれも、まずは調査などを行い現状の課題を正確に把握したうえで、その課題に対しどのように取り組むのか方針を検討することが大切。
- 6 高付加価値旅行者を誘客するための体制づくりは、事業の推進力・持続力に直結するため、理想的な組織体制を早めに検討し、マスタープランにまとめておくことが大切。
- 7 ウリ・ヤド・ヒト・コネ・アシの課題を解決する取組について、具体的にいつまでに何を行うのか、5年程度の工程表をつくっておくこと。

マスタープランは、長い時間を要する高付加価値旅行者の誘客推進において、関係者が共通の指針とする大切なものです。一度つくって終わりではなく、進捗により随時アップデートしましょう。続く4章では、マスタープランにも記載する推進体制の作り方について解説します。

4

体制の作り方



4-1. 高付加価値旅行者の誘客を推進するための体制づくり

マスタープランを作成し、計画を実行していく段階では、より多くのプレイヤーを巻き込みながら、有機的に連携し合い必要な施策を推進する「地域経営主体」を組織して取り組んでいく必要があります。

中心となるのは、地域づくりの司令塔であり、マスタープラン策定やマーケティング戦略を企画・立案する機能を有する観光地域づくり法人（DMO）などです。加えて、DMO などが定めた戦略に基づいて、観光地づくりに必要となる具体的施策の実行機能が必要です。司令塔と実行機能が参加し意思決定などを行う包括的な体制により、観光地経営を総合的に推進していきます。

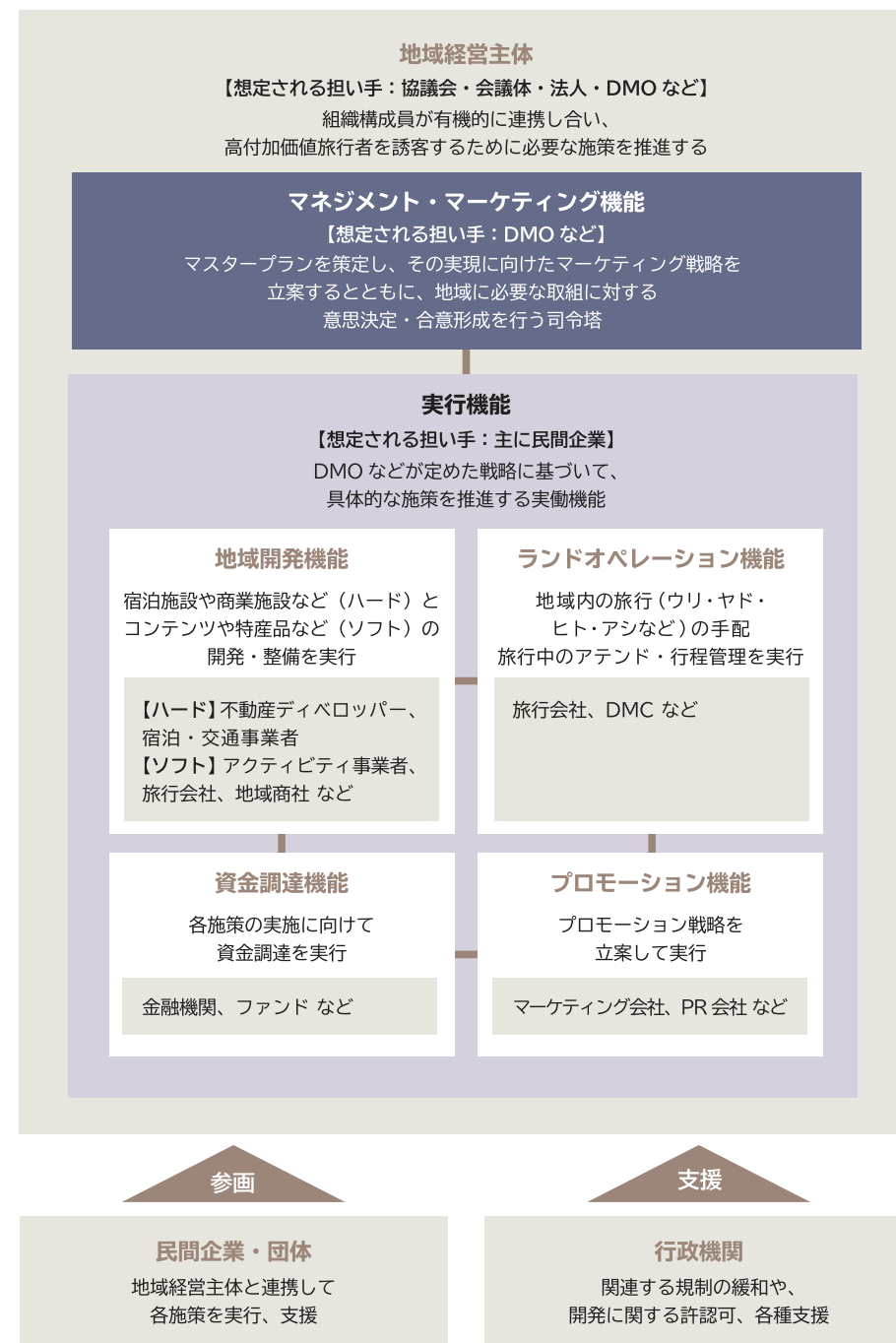
実行機能として、特に高付加価値旅行者の誘客のために重要となるのは、以下の4つの機能です。実行機能の担い手として想定されるのは、専門的なノウハウを持つ民間企業ですが、DMO で内製化することも可能です。

高付加価値旅行者の誘客を推進する体制において重要な機能 4 点

- ① 宿泊施設を主とした地域開発機能
- ② 開発に要する資金調達機能
- ③ 需要創出のためのプロモーション機能
- ④ 旅行手配をワンストップで行うランドオペレーション機能

本章では、この4つの実行機能のうち、「①地域開発機能」「②資金調達機能」「③プロモーション機能」が、高付加価値旅行者の誘客推進において重要な理由を説明します。また、地域経営主体のつくり方に正解はありませんが、モデル観光地がどのように体制づくりに取り組んできたのか、その具体例をいくつか紹介します。

すべてを備えた体制をいきなり目指すのではなく、必要な機能を充足して、徐々に体制を広げて取組を推進していきましょう。例えば、地域または広域に適切なDMO がない場合は、高付加価値旅行者の誘客を主題に掲げた、既存の行政の枠や官民の枠を越えた協議会をつくることも方策の一つです。また、過去に別の取組のために立ち上げた組織や会議体を活用するところからスタートした地域もあります。それぞれの地域の特性や事情に則した体制づくりを目指しましょう。



4-2. 重要な機能①：地域開発

高付加価値旅行者を誘客するために必要な宿泊施設や商業施設、二次交通の整備などを行うハード開発、そしてアクティビティや特産品などの造成を行うソフト開発、これらをまとめて地域開発と呼びます。ソフト開発も重要ですが、高付加価値旅行者を誘客するためには受入環境の整備は必須であるため、特にハード開発に注力する必要があります。

地域開発に含まれるもの

ハード開発	ソフト開発
・ 宿泊施設 ・ 二次交通	・ アクティビティ ・ 特産品
・ 商業施設 など	など

地域開発の進め方には、大きく分けて以下の 5 パターンがあります。

パターン① 既存の施設の設備やコンテンツの内容を改良するとともに、ホスピタリティ改善などソフト面の磨き上げも同時に行う	
パターン② 新規開発を行う	②-A 観光地域づくり法人（DMO）などが主導となって行う ②-B 地域の宿泊事業者、交通事業者、アクティビティ事業者など、開発しようとしている施設・コンテンツをもともと提供している専門事業者が、新規開発を行う ②-C 地域の専門外の事業者が新規参入する ②-D 首都圏や海外などの外部資本が参入する

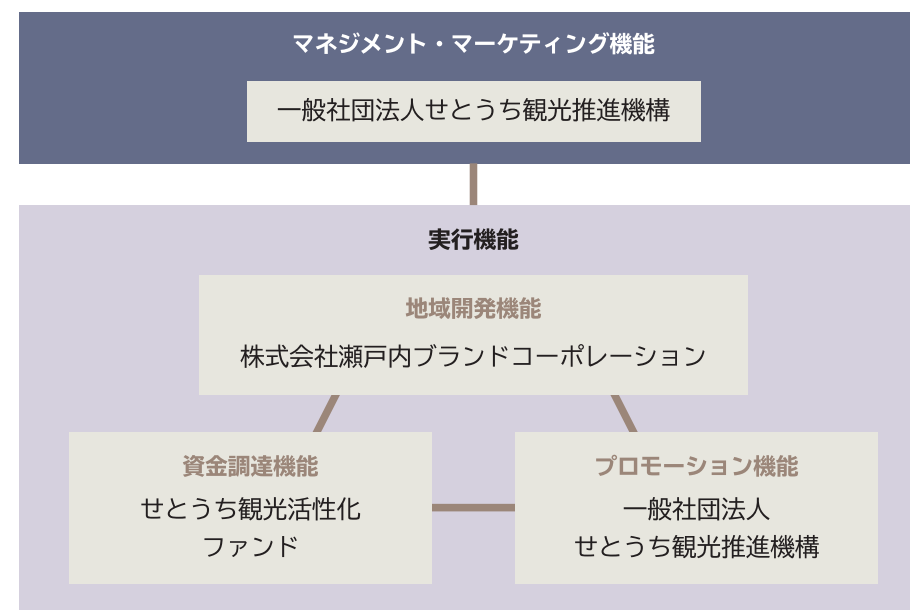
「3-4. ウリ・ヤド・ヒト・コネ・アシ整備のアクションプラン」の「ヤド」に関する説明の中で紹介した考え方は、上記の 5 パターンをヤドに特化して表現したものであり、ヤド以外の施設・コンテンツであっても基本的な考えは同じです。まずは地域の現状を把握し、自地域に合った方法で取り組みましょう。

宿泊施設に特化して、より詳しい開発手法を知りたい方は『地方における上質な宿泊施設の開発に向けた手引書』をご参照ください。右記の QR コードよりご覧いただけます。



事例：せとうちエリア「ヒルトン広島」

せとうちエリアでは、瀬戸内海を囲む 7 県が合同して創設した「せとうち DMO」が主体となって高付加価値旅行者の誘客を進めています。せとうち DMO は、マーケティング・PR 戦略を策定・実行する一般社団法人せとうち観光推進機構と、「せとうち観光活性化ファンド」を活用しながらプロダクト開発支援を行う株式会社瀬戸内ブランドコーポレーションで構成されています。



広島県・広島市にある「ヒルトン広島」は、瀬戸内ブランドコーポレーションがホテルの誘致を目的に県有地を取得し、開発を推進しました。左ページに示した 5 パターンのうち、②-A にあたる開発方法です。公募の結果、連携するオペレーターはヒルトンに決定。ヒルトン広島の所有は瀬戸内ブランドコーポレーションが設立した富士見町開発合同会社、経営は瀬戸内ブランドコーポレーションの子会社である株式会社瀬戸内ホテルズが担っています。瀬戸内ホテルズがヒルトンとマネジメントコントラクト* 契約を締結し、ヒルトンに運営業務を委託しています。

* マネジメントコントラクト：宿泊施設の経営者が宿泊施設の運営を専門の企業（ホテルチェーンなど）に委託すること

4-3. 重要な機能②：資金調達

地域開発のうち、特に宿泊施設や商業施設、二次交通の整備などを行うハード開発の実施にあたっては、大規模な資金調達が必要とされます。したがって、地域経営主体は、地銀・信用組合・ファンドなどの金融機関と協力し、資金調達の機能を備えることが重要です。

資金調達手法としては、主に民間資金を活用することになりますが、特例として公的資金を活用できる場合もあります。それぞれの特性を踏まえたうえで、これらを組み合わせて資金を確保することが理想的です。ここでは、観光地づくりにおいて比較的好く活用される資金調達手法である「地域金融機関からの融資」「ファンド活用」「制度融資」「補助金・交付金」について、概要を表にまとめました。

主な資金調達手法

手法		概要
民間資金	地域金融機関からの融資	・ 地方銀行、信用金庫、信用組合など地域金融機関からの事業資金の借入。 ・ 地域金融機関は、地域に密着した経営を行っており、地域経済の発展のために資金を供給している。
	ファンド活用	・ 地域金融機関が出資するファンドや、公的機関や大手金融機関が組成している全国規模のファンドからの投融資。 ・ 公的機関とともに新たな官民ファンドを設立して資金を供給する手法もある。
	制度融資	・ 自治体が中小企業、小規模事業者を支援することを目的として設けている制度。 ・ 取扱金融機関として指定を受けた地域金融機関の審査を受け、その金融機関から融資を受ける仕組み。
公的資金	補助金・交付金	・ 自治体から、政策上必要と認める事業などに対して交付される資金。

資金調達の手法について、より詳しい情報を知りたい方は『高付加価値な観光地づくりに関する資金調達のポイント集』をご参照ください。右記のQRコードよりご覧いただけます。

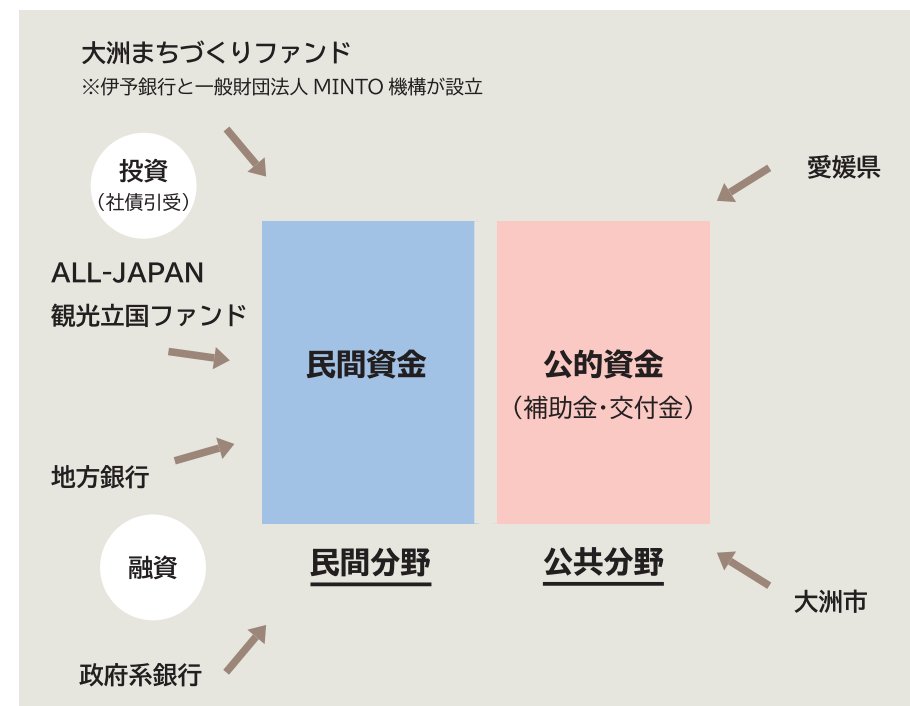


事例：愛媛県大洲市「NIPPONIA HOTEL 大洲 城下町」

「NIPPONIA HOTEL 大洲 城下町」は、大洲のまち全体を一つのホテルと見立て、客室やフロント、レストランをまちに点在させた日本最大級の分散型ホテルです。開発プロジェクトに必要とした資金は12億円程度となり、そのうち半分を公的資金、残り半分を民間資金で確保しました。

公的資金としては、愛媛県・大洲市の補助金・交付金を活用。民間資金の大半は、発行した社債をファンドが引き受ける形での投資、もしくは政府系銀行・地方銀行からのプロパー融資です。つまり、左の表で示したうち、「地域金融機関からの融資」「ファンド活用」「補助金・交付金」を活用しました。返済が必要な資金の返済期間は15年間で、宿泊施設の開業翌月から返済を開始し、2038年には完済予定です。

NIPPONIA HOTEL 大洲 城下町の開発の際に活用した資金調達手法

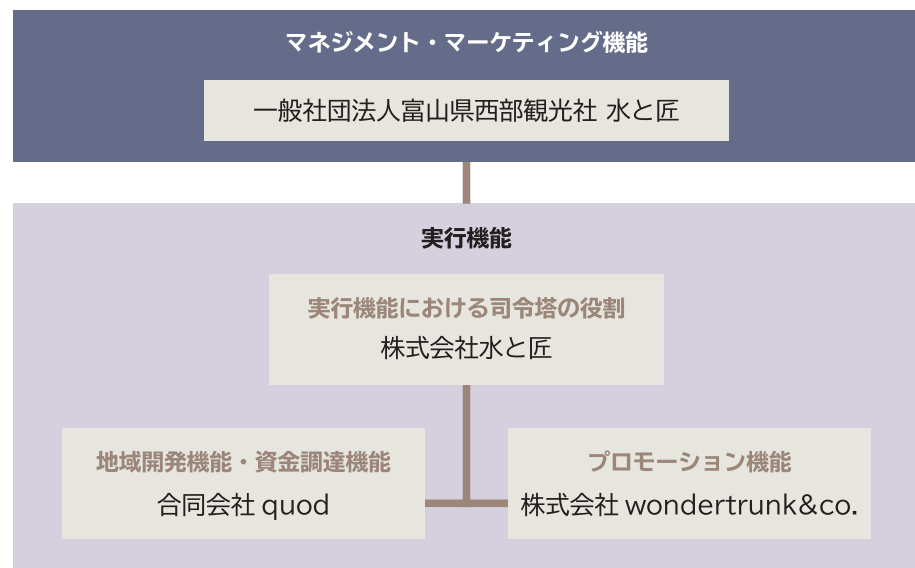


4-4. 重要な機能③：プロモーション

一口に高付加価値旅行者と言っても、住む地域や世代などによってその嗜好はまったく異なります。ターゲットの解像度を上げてプロモーション戦略を策定・実施する必要があります。そのためには、高付加価値旅行者に対する知見が豊富なマーケティング・PR 会社との連携が不可欠ですが、「せとうち DMO」など規模の大きな事業主体の場合、プロモーション機能を内製して取り組んでいるケースもあります。ここでは、富山県西部の観光地域づくり法人（DMO）である一般社団法人富山県西部観光社 水と匠が、宿泊施設「楽土庵」の開発・プロモーションにあたり実施した施策を紹介します。

事例：富山県「楽土庵」

富山県西部観光社 水と匠は、モダンラグジュアリー志向の高付加価値旅行者へ向けた宿泊施設「楽土庵」の商品開発・運営のため、株式会社水と匠を設立しました。開発マネジメント・資金調達サポートを合同会社 quod が、マーケティング・PR を株式会社 wondertrunk&co. が担当しています。楽土庵のマーケティング・PR 戦略の策定、実行にあたっては、株式会社水と匠と wondertrunk&co. が協働して取り組みました。



「楽土庵」が実施したマーケティング施策

一般的に広く用いられているマーケティングフレームワークの一つ「4P 分析」を用いて、楽土庵という宿泊施設をターゲットに届けるために重要な「4 つの P」の観点から戦略を立案・実施しました。

Product（商品戦略）

どのような特長を備えた商品にするか？

- ・富山県西部特有の、田畑の中に農家が点在する「散居村」にある宿
- ・「アズマダチ」と呼ばれる富山県の伝統的な民家を活かした、1 日 3 組限定の客室
- ・地元の酒米や米粉、小麦粉を使った食事を提供

Price（価格戦略）

いかに「ちょうどよい価格」に設定するか？

「原価」「近隣の宿泊施設の価格」「ターゲットとなる高付加価値旅行者が宿泊施設にかけるとする予算」の 3 つの観点から検討

Place（流通戦略）

どのような販路で商品売るか？

居住地域や年齢・興味関心で配信先を細かくセグメントできる Instagram 広告と、海外の高付加価値旅行者専門旅行会社、OTA の 3 チャンネルを中心に販売

Promotion（販促戦略）

誰に対して、どのように売り込むか？

- ・豊かな自然と食、伝統文化など楽土庵の商品特性と相性のよい英国市場を最初のターゲットに設定
- ・富山県の観光担当部署も巻き込み、ロンドンでのイベント実施や、メディアを招いた FAM ツアーの開催などを通じてターゲットにアプローチ

令和 4 年 10 月の楽土庵オープンから
令和 5 年 1 月末までの間に、国内外 182 のメディアに掲載

日本政府観光局のウェブサイト
「2023 年の訪れるべきデスティネーション」に選出

富山県は、令和 5 年度の都道府県別英国人来訪増加率で 1 位に

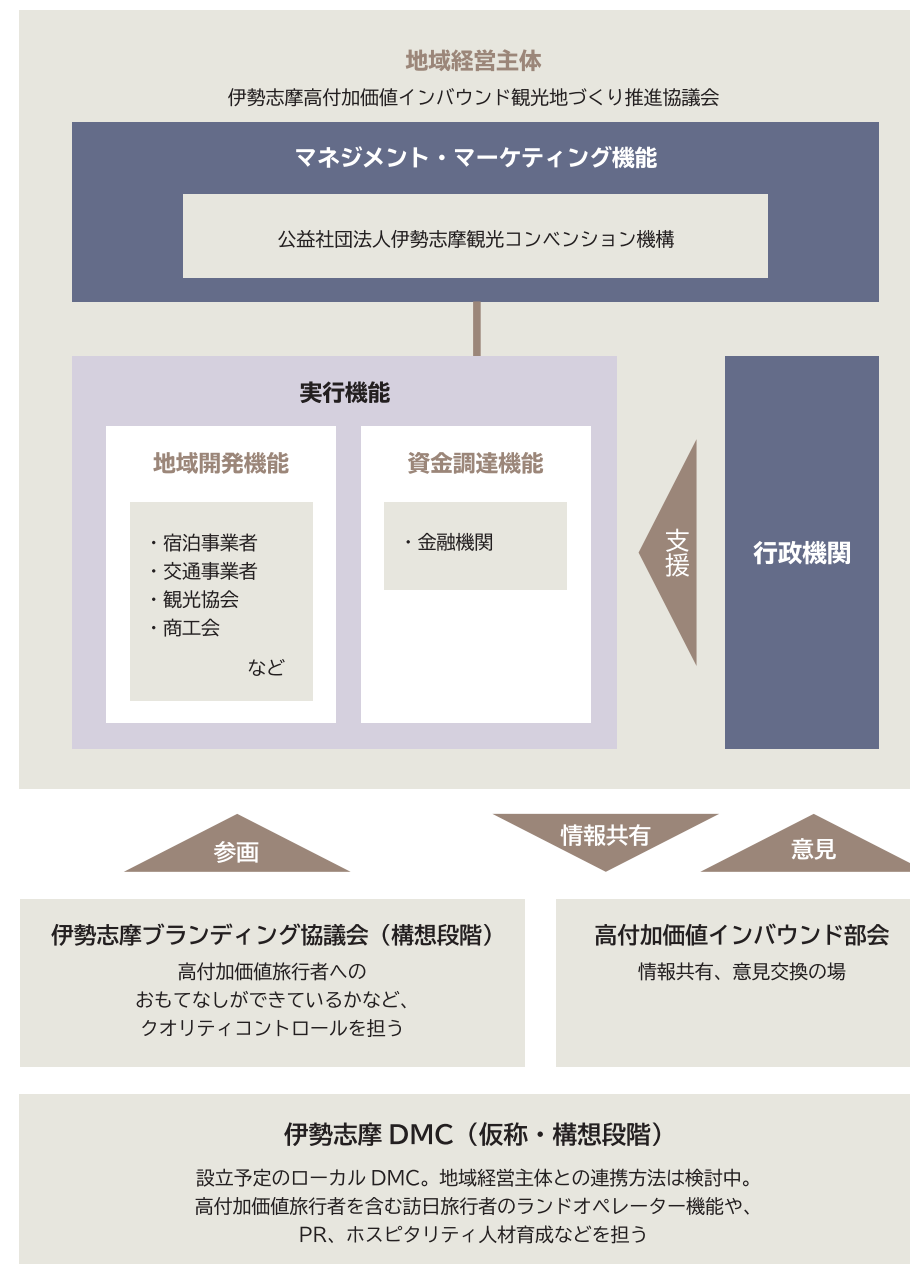
4-5. 体制づくりの事例①：伊勢志摩及び周辺地域エリア

令和 5 年 3 月にモデル観光地として選定された伊勢志摩及び周辺地域エリアでは、観光地域づくり法人(DMO)「伊勢志摩観光コンベンション機構」が中心となり、高付加価値旅行者の誘客を推進するための意思決定機関として「高付加価値インバウンド観光地づくり推進協議会」を発足しました。

同年 8 月に開催された第 1 回総会には 24 団体が参加。この参加者を中心としてコアバリューの整理やマスタープランの作成を行いました。24 団体の中には、地域開発機能を担う宿泊事業者や交通事業者、資金調達機能を担う金融機関、そして行政機関が含まれています。資金調達機能についてはまだ具体化しておらず、構想中の段階です。

また、情報共有や意見交換の場として「高付加価値インバウンド部会」も設立。マスタープランの推進に向けてより多くの地域の事業者と協働を進めるべく、同部会のメンバーは 8 月時点の 29 社から増加を続けています。令和 7 年 2 月現在で、娯楽業や小売業、飲食業、運輸業、旅行業、金融業、宿泊業、行政などを含む 53 の事業者・組織が参画しています。同部会で出された意見をもとに、マスタープランは更新され続けています。また、同部会のメンバーは、オブザーバーとして協議会に参加することが可能です。

将来的には、高付加価値旅行者を顧客に持つ旅行会社などとの関係強化を見据え、伊勢志摩 DMC の設立を構想しています。伊勢志摩 DMC では、高付加価値旅行者を含む訪日旅行者のランドオペレーター機能や、PR、ホスピタリティ人材育成などを担う予定です。



4-6. 体制づくりの事例②：松本・高山エリア

中部山岳国立公園南部地域をまたぐ松本・高山エリアは、明治時代初期には「筑摩県」という一つの県の一部であり、県庁は松本城、支庁が高山陣屋に設置されていました。その後わずか5年ほどで、第2次府県統合により長野・岐阜両県に分かれていったものの、松本～高山間には人と物資の交流が頻繁にあり続けました。

そのような背景の中、昭和46年には松本・高山両市が姉妹都市提携を締結。令和3年度に姉妹都市提携50周年を迎えたことを機に、「松本高山 Big Bridge 構想実現プロジェクト」が立ち上がりました。これは、松本市街地と高山市街地をつなぐ、中部山岳国立公園南部地域を中心とした地域を一つの観光圏としてとらえたうえで、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により磨き上げていくという構想です。

これを受け令和4年には、交通事業者、金融機関、医療機関、観光団体、松本市・高山市などの多様な主体が参画し、「松本・高山 高付加価値な観光地づくり推進協議会」を設立。プロジェクトの実現性を高めるとともに、高付加価値旅行者の誘客を目指す取組がスタートしました。

「松本・高山 高付加価値な観光地づくり推進協議会」は、公民連携の協議会であり、マスタープランの立案・運用の責任を負う組織です。総会では、地域の事業者への方針共有を行います。その下に設けられた運営部会が、マスタープランに定められたアクションプランを実行するためのマネジメントを担います。さらにその下に設けられた推進チームが、アクションプランに基づく民間事業を実行しています。

「コアコンテンツ検討会（ウリ・ヒト分科会）」「滞在・周遊環境検討会（ヤド・アシ分科会）」「販路形成検討チーム（コネ分科会）」は、推進チームが事業を推進するにあたっての相談役となります。マスタープラン策定のための各種調査の実施は、推進チーム・検討会より外部の調査会社に委託しています。



4 章のまとめ

- 1 高付加価値旅行者の誘客を推進する主体である「地域経営主体」を組織するにあたっては、「地域開発機能」「資金調達機能」「プロモーション機能」「ランドオペレーション機能」という 4 つの重要な機能を備えることが重要である。
- 2 地域開発機能には、宿泊施設や二次交通の整備などのハード開発と、アクティビティや特産品造成などのソフト開発が含まれる。
- 3 地域開発の進め方にはおおよそ 5 つのパターンがある。まずは地域の現状を把握し、自地域に合った方法で取り組むことが大切。
- 4 資金調達機能は、宿泊施設や観光施設、二次交通の整備など、大規模なハード開発を行うために重要である。
- 5 資金調達手法としては、主に民間資金を活用することになる。融資やファンド活用などを、それぞれの特性を踏まえたうえで組み合わせ、開発に必要な資金を確保することが必要である。
- 6 プロモーション機能は、ターゲットとなる高付加価値旅行者の解像度を上げて取組戦略を策定し、高付加価値旅行者を顧客に抱える旅行会社やメディアとの関係強化によって市場参入していくために重要である。

高付加価値旅行者の誘客を推進する地域経営主体のあり方に正解はなく、それぞれのモデル観光地が試行錯誤しながら取り組んでいます。大切なことは、足りない機能を見極め、それを補完しながらそれぞれの地域の特性に合った体制をつくりあげていくことです。



発行月：令和7年3月

お問合せ先：観光庁 観光地域振興部 観光地域振興課

〒100-8918 東京都千代田区霞が関2-1-2 中央合同庁舎2号館15階

Tel.03-5253-8327

<http://www.mlit.go.jp/kankocho>