

観光庁参事官（観光人材政策）付 御中

インバウンド富裕層対応能力の強化に向けた専門家派遣及び調査等事業
業務実施報告書

2021年3月

 株式会社三菱総合研究所

目次

1	宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援	3
	(1) 専門家派遣事業の全体像	3
	(2) 施設の選定	5
	(3) 研修の実施	7
	(4) 研修の成果	29
	(5) 今後の課題	33
2	調査の実施	35
	(1) 国内プレーヤー調査	35
	(2) 海外先進事例調査	52
	(3) 産学官地域のコンソーシアム形成について	62
3	インバウンド富裕層の訪日促進に向けた官民の検討体制の運営	66
	(1) 官民検討体制の設置趣旨	66
	(2) 開催概要	68
	(3) 各回の発表と総括	69
4	上質なインバウンド観光サービス創出に向けた地域へのトラベルデザイナー派遣事業	88
	(1) 事業の設置趣旨	88
	(2) 事業の実施結果	89
	(3) 事業の実施効果	91
	(4) トラベルデザイナー派遣事業の総括	92

1 宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援

(1) 専門家派遣事業の全体像 1) 研修の概要

- 世界中のラグジュアリーホテルのサービスについての豊富な知見と研修実績を有するForbes Travel Guideにより、以下に示すプログラムで構成される研修を実施した
- 品質評価の結果に基づいて施設研修の実施を行うため、施設ごとのカスタマイズが可能となる
- ワークショップおよび施設研修は、実地での開催を予定していたが、コロナウイルス感染拡大の状況を踏まえ、オンラインでの実施となった

	プログラム	概要	日程	実施方法
1	ラグジュアリー ホスピタリティ ワークショップ 	世界のラグジュアリーホスピタリティ水準について、研修参加する <u>全施設が同時に受講。</u>	2020年11月24日 10:00-17:00	Zoomによる オンライン会議
2	オンライン講座 “Forbes Luxury Hospitality Training” 	ラグジュアリーホスピタリティ全般につき、13部門の講義を参加者の90%が各自 <u>オンラインで受講。</u> 受講者単位で進捗を管理。	2020年12月半ば ～2021年2月	LobsterInk社のオンラインラーニングシステム
3	品質評価 	ホテル格付のインスペクションと同様の方法で、 <u>検査員が覆面でホテルを訪問・滞在。</u> <u>15部門550項目で、詳細に点検を実施。</u> 後日、日本語評価レポートを送付。	2020年11月 ～ 2021年2月	各施設に覆面調査員が訪問して実施
4	コンサルテーション 	各施設でのプログラム内容について、事前に講師から施設へのプランニングコールを行い、責任者との話し合いのもと詳細な内容を決定。	2020年11月 ～ 2021年2月	Zoom等による電話会議
5	施設研修 	評価レポート・コンサルテーションを踏まえ、各施設ごとに各施設において <u>カスタマイズされた研修(2日間)を実施。</u>	2021年2月	Zoomによる オンライン会議

1 宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援

(1) 専門家派遣事業の全体像 2) プログラム提供者

- 当事業における宿泊施設に対するプログラム提供・専門家派遣は、毎年宿泊施設を含むラグジュアリー施設の格付けを行いラグジュアリーホスピタリティに関する世界的権威のForbes Travel Guideと連携して実施した
- Forbes Travel Guideによる研修プログラムの講師は、ラグジュアリーホスピタリティ業界において経験を持つプロフェッショナルである認定トレーナー（Angelina Phua氏）によって実施された

【Forbes Travel Guide 組織概要】

- Forbes Travel Guideは、ホテル・レストラン・スパなど、ラグジュアリーホスピタリティを対象として格付けを行う、唯一の独立したグローバルな評価機関
- 1958年に、米国の運転手向けのガイドブックMobil Travel Guideとして開始
- 業界最高水準のサービスや施設の評価を行っており、毎年五つ星、四つ星等の格付けシステムを発表し世界中で参照される（日本は、五つ星6施設、四つ星22施設、推薦8施設）
- ラグジュアリーホスピタリティ業界での経験を有するプロフェッショナルによって構成され、彼らが公認トレーナーとして世界のラグジュアリー業界のベストプラクティスに基づく研修、コンサルティングを手掛ける

1 宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援

(2) 施設の選定

- 研修参加施設の選定にあたっては「上質なサービス提供に向けた宿泊施設への専門家派遣」事業として、公募を行い、16施設からの応募があった
- 選定基準として、既にフォーブストラベルガイドにて格付けを獲得しているホテル、研修制度が充実している国際的なホテルブランドに所属している宿泊施設は対象外とすること、また、インバウンド富裕層向けの上質なサービス提供を行う宿泊施設を条件とするため、客室構成がインバウンドを想定したものであり、客室単価7万円以上でインバウンドの受入れ実績があること、施設の支配人等の幹部クラスで少なくとも1名以上英語での接客対応ができることとした。また、地方部における訪日外国人旅行者の宿泊数を拡大する観点から、地方部に所在する宿泊施設を対象とした
- 申請書記載事項は以下のとおりとした

申請書記載事項

1. 申請者	(1) 申請者名	2. 宿泊施設の 取組につい て	(1) 上質なサービスを求めるインバウンドの受入れを想定した客室の構成について ・インバウンド取込みに向けた取組、今後の施設改修や取組の予定 ・40㎡/80㎡/100㎡以上の客室数(室)
	(2) 代表者名		
	(3) 所在地 (都道府県から)		
	(4) 担当者名		
	(5) 電話番号		
	(6) 携帯番号		
	(7) FAX番号	アンケート 項目	(2) 上質なサービス提供に向けた人材育成の取組
	(8) メールアドレス		(3) 新しい生活様式(感染症拡大防止策等)を踏まえた施設運営体制について
	(9) ウェブサイト		(4) SDGsに関する取組
	(10) 対象とする宿泊施設の施設名、所在地、客室数、延宿泊者数(人拍)、うち外国人宿泊者数		1) 利用しているOTA等 2) ILTMなどの富裕旅行関連展示会への出展経験 3) 上質なサービスを求めるインバウンドの受入れに関し、対応が難しいと感じていること
	(11) 対象とする施設の従業員数、うち英語対応可能者数(正社員・幹部/一般、パート・アルバイト)		4) 上質なサービスを求めるインバウンドの受入れのために連携している組織や団体等 5) 人材育成・確保に関する課題

1 宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援

(2) 施設の選定

- 前頁における選定基準に基づき、専門家2名による評価を行った結果、以下の8施設（ホテル4施設、旅館4施設）を当事業の対象とした

選定施設

	施設名称	運営会社	所在地
1	しこつ湖鶴雅別荘 碧の座	鶴雅観光開発株式会社	北海道千歳市支笏湖温泉番外地
2	ムアースホテル MEMU EARTH HOTEL	株式会社ムアースホテル	北海道広尾郡大樹町字芽武158-1
3	別邸仙寿庵	株式会社旅館たにがわ	群馬県利根郡みなかみ町谷川614
4	ザ・カハラ・ホテル&リゾート横浜	ザ・カハラ・ホテル&リゾート横浜	神奈川県横浜市西区みなとみらい1-1-3
5	能登九十九湾 百楽荘	能登九十九湾 百楽荘	石川県鳳珠郡能登町越坂11-34
6	扉温泉明神館	株式会社明神館	長野県松本市入山辺
7	城崎温泉 西村屋本館	西村屋本館	兵庫県豊岡市城崎町湯島469
8	THE HIRAMATSU HOTELS & RESORTS 宜野座	株式会社ひらまつ	沖縄県国頭郡宜野座村字松田1425番

1 宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援

(3) 研修の実施 1)ラグジュアリーホスピタリティワークショップ

- 事業趣旨説明および世界のラグジュアリーホスピタリティ水準を知ること、各施設の交流を目的に、全施設が参加して合同開催。コロナウイルス感染拡大の状況を踏まえ、Zoomを用いたオンラインでの開催となった
- 講師はForbes Travel Guideの学習・開発担当部署の2名、パートナーサービス部の責任者1名の計3名で実施した
- オンラインワークショップの参加者は計32名であった。全施設より支配人あるいは代表取締役が出席した他、各部門からの参加もみられた

LEARNING & DEVELOPMENT部

Guest Speaker

ゲストスピーカー



Jeff Wielgoplan

SENIOR VICE PRESIDENT OF
LEARNING &
DEVELOPMENT
Based in Houston, Texas

LEAD TRAINER

講師



Angelina Phua

DIRECTOR OF LEARNING &
DEVELOPMENT, ASIA PACIFIC
Based in Singapore

PARTNER SERVICES部



Jessie Law

VICE PRESIDENT, PARTNER
SERVICES, ASIA PACIFIC
Based in Hong Kong

1 宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援

(3) 研修の実施 1) ラグジュアリーホスピタリティワークショップ

- ラグジュアリーホスピタリティワークショップでは、世界のラグジュアリーホスピタリティ水準を伝えるために、Forbes Travel Guideが定義したベストプラクティスや、世界中のホスピタリティ業界での経験から収集した具体的事例に基づいて紹介された
- ラグジュアリーホスピタリティワークショップの時間割は以下のとおりである

時間割	プログラム	発表者
10:00am – 10:10am	開会の挨拶	観光庁 参事官（観光人材政策） 町田 倫代
10:10 a.m. – 10:30 a.m.	アイスブレイク： 参加全施設に対する各施設の自己紹介を通じたアイスブレイク	学習・開発担当ディレクター アンジェリーナ・プア氏
10:30 a.m. – 11:30 a.m.	ラグジュアリー・ホスピタリティ・プログラムの紹介： Forbes Travel Guideおよびプログラムの進め方についての説明 1. Forbes Travel Guideの紹介 2. プログラムの流れ 3. Forbes Travel Guideオンライン研修について 4. 品質評価について（2020年11月～12月） 5. 実地研修について（2021年1月～2月）	パートナーサービス担当副社長 ジェシー・ロー氏
11:30am – 11:45am	Break 休憩	
11:45am - 1:00pm	各宿泊施設の個性についてのプレゼンテーション： 自施設のユニークな点（Sense of Place）がどのように独特のラグジュアリー感を与えることができるかに焦点を当て、世界最高のホテル、レストラン、スパの写真とストーリーを用いながら自施設のユニークな点の作り方、また自施設のストーリーの伝え方について考える	学習・開発担当上級副社長 ジェフ・ヴィエルゴポラン氏
1:00pm – 2:00pm	Lunch ランチ	
2:00pm – 5:00pm	エグゼクティブ・ワークショップ： 特定のサービス基準の背景にある理由や意図を深く掘り下げ、その「なぜ」を理解することで、様々なゲストの状況に基づき、基準を達成するための複数の方法について議論する 1. 基準と分類に関する情報 2. サービスを受けたゲストの感情の尺度を理解する 3. 基準の背景にある「なぜ」を理解する 4. ニューノーマル下での体験づくり	学習・開発担当ディレクター アンジェリーナ・プア氏

1 宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援

(3) 研修の実施 1) ラグジュアリーホスピタリティワークショップ 受講者の評価

- 学びがあった講義として最も多く挙げられたのは「各宿泊施設の個性についてのプレゼンテーション」であった
- いずれの講義においても、背景にある考え方と具体的な事例や実行方法を紹介したことが評価された

プログラム別・受講者に評価された点

プログラム	受講者に評価された点
アイスブレイク： 参加全施設に対する各施設の自己紹介を通じたアイスブレイク	<ul style="list-style-type: none">• 自社やデスティネーションの魅力や特徴を改めて考え、ユニークさをどのように分かりやすくインパクトがある形で表現するかを見直せた• 他施設の魅力を知り、参加者の反応により他施設との比較ができた
ラグジュアリー・ホスピタリティ・プログラムの紹介： Forbes Travel Guideおよびプログラムの進め方についての説明 1. Forbes Travel Guideの紹介 2. プログラムの流れ 3. Forbes Travel Guideオンライン研修について 4. 品質評価について（2020年11月～12月） 5. 実地研修 について（2021年1月～2月）	<ul style="list-style-type: none">• Forbes Travel Guideの評価項目を通じて、品質評価のために重視される点を知ることができた• 自社のみで求められる水準を提供できるような、持続可能なサービス文化を構築するためのヒントを、その背景にある考え方から学ぶことができた
各宿泊施設の個性についてのプレゼンテーション： 自施設のユニークな点（Sense of Place）がどのように独特のラグジュアリー感を与えることができるかに焦点を当て、世界最高のホテル、レストラン、スパの写真とストーリーを用いながら自施設のユニークな点の作り方、また自施設のストーリーの伝え方について考える	<ul style="list-style-type: none">• お客様の旅行開始の予約から到着、そして帰路までの間全てにおいて、如何にして各施設の魅力と共にサービスをご提供していくかを学べた• 世界中の事例を通して、各ホテルの一貫して統一された世界観が、忘れられない記憶に残る思い出を作り出していることが分かった• ホテルスタッフのちょっとした心遣い・遊び心により、ゲストの快適性や満足度を更に上げることが出来ることが分かった• 比較できる対象を知らなかったが、一般的に良いホテルとされるものの基準をロジカルに感情的に知ることができた
エグゼクティブ・ワークショップ： 特定のサービス基準の背景にある理由や意図を深く掘り下げ、その「なぜ」を理解することで、様々なゲストの状況に基づき、基準を達成するための複数の方法について議論する 1. 基準（Standards）と分類（Classifications）に関する情報 2. サービスを受けたゲストの感情の尺度を理解する 3. 基準の背景にある「なぜ」を理解する 4. ニューノーマル下での体験づくり	<ul style="list-style-type: none">• 世界のラグジュアリーホテルの必要要件やサービス水準を知ることができた• 世界で健闘するアジアの競合国に対し、日本の位置づけについて危機感を持った• 「ゲストの仕事をゼロにする」という発想のもとで、どのように実践すればよいか具体例とともに学べた• ゲストの名前を呼ぶ大切さ、会話の流れで質問しながら情報を引き出す事、ゲストが訪ねてきたこと以上の情報を提供することの大切さを学んだ• ゲスト名の発音がわからない時のアプローチ方法や、丁寧な言い回しなど、実践的な練習ができた

1 宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援

(3) 研修の実施 1) ラグジュアリーホスピタリティワークショップ 受講者の評価

- 今回のワークショップは参加対象をマネージャークラス以上を必須としたが、スタッフを含むより広くの参加者を対象として参加させたいとの意見が多くみられた

参加対象をマネージャークラスとしたことに対する意見（回答者の役職）

- 全社員に聞かせたかった（社長）
- 現場のマネージャークラスやマネージャーを目指す者がふさわしいのではないかと（常務取締役総支配人）
- 社員全員に聞いてほしいなと思いました（女将）
- 一般社員を含んでも良いと思う。アイテムを使って、自分の宿を紹介するなど、何度でもやらせてみたい（支配人）
- 各部署の責任者も参加できるとさらに良い（支配人）
- 参加する施設の数が少し多かった。3～5施設までで10名前後が望ましい（副室長・副支配人）
- 現場スタッフに参考になる話も多く、参加者は多ければ多い方が良いと感じた（経営企画マネージャー）
- 全スタッフ対象にしてほしい（フロントマネージャー）
- 管理職向けとスタッフレベルと内容を分けて学ぶ機会が欲しい（シニアマネージャー）
- なるべく大人数のスタッフに、このような研修を受けさせたいと思いますが、独立形で一人一人が自由にオンラインなどで出来たらいいかもしれません（海外戦略担当）
- とても魅力的なお話ばかりだったので幹部だけでなく、社員全員で共有したい内容でした（教育係）

1 宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援

(3) 研修の実施 1)ラグジュアリーホスピタリティワークショップ 受講者の評価

- テレビ会議システム（ズーム）の利用については、おおむね評価された

テレビ会議システムの活用（回答者の役職）

- ズーム会議により大変有意義な時間を過ごせました（社長）
- 選ばれた施設全体の横の繋がりが持てるような時間や方法を設けていただけるとありがたい（代表取締役）
- ズーム会議は良い（常務取締役総支配人）
- ズームテレビ会議はうまくいきました。次回は施設の特徴を出すために背景をパーソナライズすることを許可していただきたい（総支配人／品質管理アシスタント）
- 現代に即した手法だと思う。密になる不安もなく、使いやすくスムーズでした（支配人）
- 通信環境の状況によりますが、今回はほぼ問題なくクリアーで接続できました（海外戦略担当）
- もちろんリアルに対面が理想ですが、zoomでもスムーズに参加できました（PR担当）
- 十分に有効でした（シニアマネージャー）
- スムーズに進んでよかった（ルーム長）
- 参加型のワークショップも、全員楽しく参加ができるテンポで進められていてよかった（マネージャー）
- 座学のみではなくエクササイズも組み込まれていたのはとても刺激的で良かったです（サービス・フロント課リーダー）
- ズームでも十分に実施可能のように思いました（セールス/サービス）
- わかりやすい資料を作成していただいたので、Zoomでも不明点等もなくスムーズに研修が受けられました（教育係）
- 対面の方が個人的には好きだが、現状と内容を考慮すると止む無し（スタッフ）

1 宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援

(3) 研修の実施 1) ラグジュアリーホスピタリティワークショップ 受講者の評価

- 逐次通訳の活用は、理解を促進する意味でも大変評価された。加えて、説明が中心の内容は時間短縮の観点から字幕を要望する意見もみられた

逐次通訳の活用（回答者の役職）

- とても助かりました（代表取締役）
- すぐに通訳してくださり円滑に会議を進められました（社長）
- 説明が中心の内容については字幕付きの動画にして時短を図っていただけると有難い（特に忙しいマネージャークラスが対象の為）（常務取締役）
- 通訳の活用は良い（常務取締役総支配人）
- 通訳者の利用は重要で、彼らは良い仕事をしてくれました。私たちの宿泊施設での出席者は2人とも英語を話す人でした（総支配人／品質管理アシスタント）
- 通訳の方が間の取り方が気になった（総支配人）
- とてもわかりやすく、通訳いただいた（支配人）
- 大変良かった。英会話が弱いので今後も有ると助かる（支配人）
- とても分かりやすかったです（支配人）
- とてもありがたいです。また、瞬時に言い回しの訳が分かるので、英語の上達にも繋がると感じた（経営企画マネージャー）
- 十分に有効でした（シニアマネージャー）
- とてもわかりやすかった（マネージャー）
- 完璧でした（海外戦略担当）
- 通訳の方はおふたりとも、話し方が滑らかで聞き取りやすく、通訳内容も多くを割愛することなく丁寧でした。通訳を入れる分時間はかかりますが、大きな支障にはなっていないかと思います（PR担当）
- 分かりやすくて、私たちの日本語を英語に通訳してくれるのが、言い方などの勉強になった（ルーム長）
- 全てすぐに翻訳して下さり、英語が苦手な私達でも置いて行かれる事なく積極的に参加出来ました（教育係）
- 通訳も聞き取りやすかった（アシスタント）
- 通訳を介した方が細部までより理解が進みました（セールス/サービス）
- 大まかな意味はわかっても、細かい部分が聞き取れなかったりするので非常に助かりました（スタッフ）
- ものすごく助かりました・・・（スタッフ）
- 不便はなかったです（スタッフ）

1 宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援

(3) 研修の実施 1) ラグジュアリーホスピタリティワークショップ 受講者の評価

- 全体の時間配分についても、エクササイズと座学の組合せにより適正であったとの評価を得た。一方、エクササイズを省略して短縮を望む意見もみられた

時間配分（座学、エクササイズ等）（回答者の役職）

- 楽しく有意義に過ごすことが出来ました（代表取締役）
- 終わってみるとあっという間のプログラムでした（社長）
- 今回のエクササイズはあまり必要無いと思う（常務取締役総支配人）
- セッションは少しオーバーしたが、ペースは良かったです。1回の長いセッションではなく、2回に分けて利用できるのもいいかもしれません（総支配人／品質管理アシスタント）
- 何も気になる点なくスムーズで集中して研修を受ける事ができました（女将）
- 全体を通してかなり内容の濃いワークショップでありましたが、少し時間が長い気がいたしました。マネージャー向けであればこの内容で、チームへのワークショップであればもう少し簡素化したものを希望いたします（支配人）
- 講師からの話だけではなく、参加型スタイルだったので、とてもよい（支配人）
- 座学とエクササイズのバランスが良かった（支配人）
- 丁度良かったです（支配人）
- 2時間～3時間程度が望ましい（副室長・副支配人）
- バランスもよく問題ないと考えています（シニアマネージャー）
- エクササイズがやるべきと思いますが、全参加者で全てのエクササイズをやると時間が中々長くなってしまいます（海外戦略担当）
- 15分と長めのブレイクが2回がもうけられ、メリハリがありよかったです（PR担当）
- 眠くならず、集中して出来て良かった（ルーム長）
- 実際に受けてみるとあっという間の時間でした。エクササイズも丁度良い時間配分で飽きることなく参加出来ました（教育係）
- 座学とエクササイズちょうど良いバランスであったと思います（セールス/サービス）
- 日英通訳がある為全体的に長く感じる部分が多かった（スタッフ）

1 宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援

(3) 研修の実施 1)ラグジュアリーホスピタリティワークショップ 受講者の評価

- 講師についても、おおむね、親しみやすく分かりやすかった、加えて経験に基づく事例紹介が評価された

ワークショップの講師（回答者の役職）

- 丁寧な説明で、分かりやすかったです（代表取締役）
- 高いホスピタリティの講師の方々に、実際のロールプレイングもしていただき日々の業務に大変参考になりました（社長）
- 日本の旅館を理解している講師の方が、的を得た提案をいただけるのではないかと（常務取締役総支配人）
- 講師講師の方は話し方が上手で、講座に関連した情報が用意されていました（総支配人／品質管理アシスタント）
- わかりやすく良かった（総支配人）
- とても分かりやすかったです（女将）
- ポイントをつかんだ説明でわかりやすい（支配人）
- 非常に好印象で、解りやすかった（支配人）
- 大変理解し易い講義でした（支配人）
- 経験に基づく的確な内容で満足できました（シニアマネージャー）
- 否定せず良い所を褒めてくれるので発言しやすい雰囲気と感じた（マネージャー）
- プロフェッショナルで、例をあげて説明する方法が特によかったと思います（海外戦略担当）
- 聞き取りやすい英語で、わかりやすい内容でした（PR担当）
- とても親しみやすく、説明も分かりやすかったです（セールス/サービス）
- 経験されたことをわかりやすく説明していただきとても役に立ちました（フロントマネージャー）
- 冗談を交えながら笑顔で話してくれたことでこちらも緊張感が解けました。例題等もあげていただきながらお話していただけてとても分かりやすく為になるお話ばかりでした（教育係）
- わかりやすく、為になる話が沢山聞いて良かった。感じが良くて発言しやすかった（ルーム長）
- Zoomでも表情が明るく、わかり易い説明だった（アシスタント）
- 一流のサービス方法だけでなく、実際に受けた世界中のホテルのサービスを交えて話して下さったのでとても面白く勉強になりました（スタッフ）
- 良かったと思います（スタッフ）

1 宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援

(3) 研修の実施 1) ラグジュアリーホスピタリティワークショップ 受講者の評価

- ワorkshop全体について概ね高い評価を得た一方、旅館への適用や、時間短縮、参加者全員の発言機会などについて指摘があった

ワークショップ全体に対する評価

- 次回に向けて、モチベーションを高く保ち、終わることが出来ました。また、今までの自社のサービスやコミュニケーションの在り方を見直すいい機会となりました（代表取締役）
- 研修全てを録画しておいて全社員に見せたいくらい充実した研修内容でした（社長）
- 現在5つ星の施設がそうである理由を具体的に教えていただけるとより参考になった（常務取締役）
- 全体的に、受講する価値のあるコースでした（総支配人/品質管理アシスタント）
- 丁度良かったです（女将）
- やはり全体的にホテルによって、旅館という日本独自のスタイルに落とし込むのは難しいと感じる物もあったが、逆に強みに出来る物があれば化けると感じました（支配人）
- 集中して取り組むことが出来るよう、構成や内容が考えられていると感じました。参加することができ、とても良かったです（支配人）
- 内容については有意義なものが多く、改めて当社に不足している要素などを確認できました（シニアマネージャー）
- スムーズな流れでわかりやすかった（フロントマネージャー）
- ハイレベルの知識に加え、実践できるサービスも沢山あり、とても参考になってよかったです（マネージャー）
- もう少し短縮した時間でほぼ同じ内容を伝えワークショップできたかもしれませんが、とても良いワークショップでした（海外戦略担当）
- ZOOMの難しさだと思いますが、参加者の半分以上は聞いているだけの状態でしたので、参加者全員に何かしら発言の機会があれば更に良かったです。色々学ぶことができたセミナーでした。ありがとうございました（PR担当）
- ゴールデンナゲット*を集めるエクササイズはすごくためになった。他の施設の個性を紹介してくれてどの施設も面白かったので、自分の旅館の個性を見つめなおすいい機会になった（ルーム長）
- 世界のトップクラスの方々をお話することで改めて身が引き締まる思いでした。貴重な経験をさせていただき皆様に感謝致します（教育係）
- 一方的に聞くだけでなく、自らの施設に当てはめて考えたり、エクササイズが所々にありましたので学びが深まったように思います（セールス/サービス）
- とても興味深いお話でした（サービス・フロント課リーダー）
- 何を目的・意図としたものか伝わりにくかった。目指す所と参加者の質の違いなのか、探り探りな感じがあまり意味を持っていなかったような気がする（スタッフ）

*ゴールデンナゲットとは：ゲストとの接客コミュニケーションの中で判明した、旅行の目的、同伴者の構成、滞在に期待すること、趣味・関心等、ゲストについての重要な情報。

1 宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援

(3) 研修の実施 1)ラグジュアリーホスピタリティワークショップ 受講者の評価

- 横のつながりをつくるための時間設定、復習のための資料提供などについて改善意見があった

その他

- 他社施設との横のつながり（情報交換や取り組みなどをもっと知る）の時間を頂けるとありがたいです（代表取締役）
- 5つ星の取得・維持による収益面への効果についても可能であればおうかがいしたい（常務取締役）
- トレーニングにどこまで時間が割くことができるか課題です（総支配人）
- 貴重なお話ありがとうございました。勉強になりました（女将）
- パワポを見直した時に復習しづらい事が難点（支配人）
- ホテルマナー等すごく勉強になるところがあるが、正直目指すところが違うと思うので今後どのような形でコミットしていくのかが見えない（スタッフ）

1 宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援

(3) 研修の実施 1)ラグジュアリーホスピタリティワークショップ 終了後にはじめた取組

- ワークショップ後にはじめた取組としては、①新たな改革チームの設置、②コンシェルジュ職設置の検討から、③ワークショップで紹介された複数の取組を具体的に取り入れるまで、様々な取組みがみられた

WS後にはじめた取組（回答者の役職）

新たな改革チームの設置

- 新たな改革プロジェクトを結成し、今の時代に合ったサービスを行えるように日々ミーティングを重ねています（社長）
- お客様に満足して頂くために何が出来るかを全体で共有しサービス向上を目指して新たなチームを作った。今後会議を重ね私達にしかできないおもてなしをしっかりとものにしていきたいと思います（女将）
- 改革チームを作り今回の研修についてフィードバックできるよう取り組んでいます（フロントマネージャー）

コンシェルジュ職設置の検討

- お客様対応の一貫性やサービス向上のためのコンシェルジュ職（もしくは似たような役割）の検討。体験価値向上のためには情報の円滑な共有が必要であるとワークショップを通じて認識しました（セールス/サービス）

ワークショップで紹介された複数の取組みの取り入れ

- 「ゲストの仕事はゼロ」にを、自館で出来ているか確認して、ゼロにするような仕組みを作り上げていく準備を始める（常務取締役総支配人）
- フードロスへの意識や取組みには一定の自負があったものの、施設全体としてのサステナビリティについてはまだまだ弱く、特にアメニティについてはペニンシュラ等の取組みを拝見し、見直しを図りたいと感じた（常務取締役）
- より先を見越したサービスや「ノー」と言わないこと、お客様の期待に応える、あるいはそれを超えるような代替案を提供することなど、お客様により良い準備をしていく方法を検討しています（総支配人/品質管理アシスタント）
- ホテル目線でのサービスではなく、お客様視点からのサービス構築を検討したいと思っています。例えば、スパが当施設にはない為に、他店をご案内するが行かれる際の交通手段（タクシー代負担）や、ご帰館後のドリンクサービス提供などいくらかでもお客様がWowといただけるサービスは開発できるように思います。まずはそれを実施できるマネジメント体制を今から整えておくことも重要に思います（支配人）
- 1.ゲストを名前でお声掛けをする。2.ゲストへの距離感を持った対応・先を読み切る思考（支配人）
- 朝礼時の英語レクチャーを、今回のワークショップ内容を参考にしていこうと思っています（マネージャー）
- Guest nameの呼び方や社内の英語研修（Hospitality English）に取り入れたいと思います（海外戦略担当）
- ルーレットでカジュアル英語をプロフェッショナルなものに言い換えるというのは、短時間でも出来るので、まずは簡単なワードから社員の英語教育として取り組んでいきたいと思いました（サービス・フロント課リーダー）
- 「ウェルカムカードや」「サンキューカード」は現時点では行えていないが、実体験を聞く限りなかなかインパクトがあり、施設ごとで個性も出せそうなので取組みを検討したい（サービス・フロント課リーダー）
- 客室アメニティの再検討(自然と共に成り立っている宿なので、自然を守る、自然に還るアメニティ等に変更したいとの意見がありました)（教育係）

1 宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援

(3)研修の実施 2) オンライン講座”Forbes Luxury Hospitality Training”

- ラグジュアリーホスピタリティワークショップ受講から施設研修までの間に、参加施設のスタッフは各自のデバイス（PC/スマートフォン）で空いた時間に受講することができるオンライン講座(Forbes Luxury Hospitality Training)を受講した
- 当講座は、Forbes Travel Guideとオンライン研修プログラムプラットフォームのLobster Inkの提携で開発されたオンラインプログラムで、受講者にはForbes Travel Guideの「ラグジュアリースタンダード」の認定が付与される
- 講座は、13部門、43の動画教材、16のレッスンで構成されている
- すべての動画・テキストを日本語翻訳し、日本語・英語での受講を可能とした
- 各施設10名を上限として設定し、8施設計64名が受講した
- 未修了の22名についても、施設研修後も継続した受講による復習素材としての活用が見込まれる

受講する13部門（プログラムは次頁詳述）

部門
1. ラグジュアリーホスピタリティ評価基準
2. コンシェルジュ
3. 予約サービス評価基準
4. 到着サービス評価基準
5. 出発サービス評価基準
6. ハウスキーピング：序論
7. ハウスキーピング：日常のサービス
8. ハウスキーピング：ターンダウンサービス
9. ホテルでの食事
10. 「バー／ラウンジ」評価基準
11. ルームサービス評価基準
12. カジノ評価基準
13. 「プール／ビーチ」評価基準

1 宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援

(3)研修の実施 2) オンライン講座”Forbes Luxury Hospitality Training”

部門	レッスン数	内容
1. ラグジュアリーホスピタリティ評価基準の紹介	14	ラグジュアリーとは何か、Forbes Travel Guideの内容と概要、およびForbes Travel Guideの基準の重要性について説明する。加えて、これらの基準を整理するために使用される9つの分類と、各分類内の基準について説明する。
2. コンシェルジュ	2	コンシェルジュは、様々なニーズに適したアドバイス、現地の知識、推奨事項を提供し、ゲストの満足度を高める上で重要な役割を果たしており、コンシェルジュ機能の主な役割を紹介し、期待される個別のサービスを概説する。
3. 予約サービス評価基準	3	ホテルを予約する際のラグジュアリーゲストの期待を定義する。基本的な電話のマナーを理解し、具体的な予約基準や要望について詳しく学ぶ。
4. 到着サービス評価基準	4	ゲストの到着は、彼らの滞在中の雰囲気を決めつけるが故に重要である。宿泊施設に到着したときのラグジュアリーゲストの期待値を定義し、ゲストの到着に関する基準を紹介する。
5. 出発サービス評価基準	3	真にラグジュアリーな体験を提供するためにチェックインと同等に重要であるチェックアウトについて、ゲストの出発に関する基準を学ぶ。
6. ハウスキーピング：序論	3	ゲストが部屋に到着した際の期待値と、ハウスキーパーへの期待を定義する。清潔さと状態分類に焦点を当て、ゲストの到着に関連するすべての基準をカバーする。
7. ハウスキーピング：日常サービス	4	ハウスキーピングはすべてのゲストの経験に不可欠な要素であり、チーム全体で最高水準の方法を理解することが重要である。快適さと利便性の分類に重点を置き、様々な日常のサービス基準について説明する。
8. ハウスキーピング：ターンダウンサービス	3	日常的なサービス基準を確認し、ターンダウンサービスに適用される特定の基準について説明する。それぞれの標準を深く理解することで、ゲストの期待を超えることができる。
9. ホテルでの食事	8	レストランにおけるホテルダイニングとサービスに対する、ラグジュアリーゲストの期待を定義する。ホテルのレストランのサービス、タイミングの要件、および一貫した食品・飲料の品質に関する基準へのチームの理解を深める。
10. 「バー／ラウンジ」評価基準	4	バー・ラウンジにおけるサービスを含め、バー・ラウンジに対するゲストの期待を探る。また、ゲストに素晴らしい体験を提供するために、一貫性と細部への注意が不可欠である理由を説明する。
11. ルームサービス評価基準	4	室内での食事と室内での食事サービスに関連する基準について理解を深める。
12. カジノ評価基準	2	Forbes Travel Guideの最高の評価を得るには、カジノおよびカジノサービスに適用される基準を満たす必要がある。カジノにおける食品および飲料の品質、タイミングの要件、および清潔さについて理解することができる。
13. 「プール／ビーチ」評価基準	3	プールとビーチがラグジュアリーゲストの期待と、その体験に与える影響を定義する。具体的には、食品および飲料の品質とサービス、タイミングの要件、清潔さと設備に適用される全ての基準を確認する。

1 宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援

(3)研修の実施 2) オンライン講座”Forbes Luxury Hospitality Training”

- オンライン講座”Forbes Luxury Hospitality Training”の各講座について、研修修了後に「あった方がよい」と回答されなかった講座は「カジノ評価基準（2施設／8施設）」、「『プール／ビーチ』評価基準（5施設／8施設）」、「ルームサービス評価基準（6施設／8施設）」、「『バー／ラウンジ』評価基準（7施設／8施設）」となった。
- 特にカジノ・プールとビーチ・バーとラウンジについては、施設として保有していない場合について「あった方がよい」と回答されなかった

各コースの必要性にかかる受講者評価（施設研修実施後）

コース名	「あった方がよい」と回答した施設数
1. ラグジュアリーホスピタリティ評価基準の紹介	8施設／8施設
2. コンシェルジュ	8施設／8施設
3. 予約サービス評価基準	8施設／8施設
4. 到着サービス評価基準	8施設／8施設
5. 出発サービス評価基準	8施設／8施設
6. ハウスキーピング：序論	8施設／8施設
7. ハウスキーピング：日常サービス	8施設／8施設
8. ハウスキーピング：ターンダウンサービス	8施設／8施設
9. ホテルでの食事	8施設／8施設
10. 「バー／ラウンジ」評価基準	7施設／8施設
11. ルームサービス評価基準	6施設／8施設
12. カジノ評価基準	2施設／8施設
13. 「プール／ビーチ」評価基準	5施設／8施設

1 宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援

(3)研修の実施 3) 品質評価

- 各施設の品質評価は500項目にわたるForbes Travel Guide基準に基づき、すべての項目においてサービス提供者や、評価の根拠（写真も含む）が記されており、客観的評価が行われた
- 調査はForbes Travel Guideの認定検査官によって各施設で2泊にわたって完全覆面で実施され、終了後、日本語でレポートが送付された
- 2020年11月から2021年2月にわたって品質評価調査は実施された

■ 品質評価レポートの内容

品質評価レポートには以下の内容が含まれる。

- 詳細な観察と写真
- 運用上の強みや機会を特定するためのデータ
- 結果を追跡・分析するシステムツール

■ レポートの特徴

- **説明責任ツール**
基準を満たしていない場合に、対応が必要な問題を管理者が追跡できる
- **基本規格**
スタッフの外見、礼儀などの主要なサービスの基本を即座に把握できる
- **支配的な感情**
覆面調査における全体を通じたサービスのやりとりでの評価者の主な感情を明らかにする
- **ブランドと点数の標準化**
スコアが星評価の平均やグローバルブランドのパフォーマンスとどのように比較されるかを追跡
- **スタースタッフ**
思い出に残るサービスを提供したスタッフを称える証明書を発行

1 宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援

(3)研修の実施 3) 品質評価

- 8施設において概ね施設の清潔さやスタッフの礼儀正しさは評価された一方で、ゲストニーズをさらに把握し、プラスワンサービスを提供することが不十分であったと評価された。

	評価された点	改善が必要な点
予約サービス	<ul style="list-style-type: none"> 予約システムの整備が十分であった 明瞭で明確な受け答えがあった 	<ul style="list-style-type: none"> ゲストニーズをさらに把握するための設問や、プラスワンの案内がなかった ゲストへの気遣いと関心を十分に示さなかった
到着サービス	<ul style="list-style-type: none"> スタッフは礼儀正しく、清潔で、的確な説明を行った 	<ul style="list-style-type: none"> 荷物が便利な場所に置かれていなかった 到着時の新聞案内がなかった
出発サービス	<ul style="list-style-type: none"> スタッフは礼儀正しく、清潔で、的確な説明を行った 	<ul style="list-style-type: none"> 出発時の際立った気遣いがみられなかった 認証の証として、ゲストの名前を呼ばなかった ゲストへの気遣いと関心を十分に示さなかった
公共エリア	<ul style="list-style-type: none"> スタッフは礼儀正しく、清潔で、的確な説明を行った 施設デザインが優れていた 	<ul style="list-style-type: none"> ゲストへの気遣いと関心を十分に示さなかった 認証の証として、ゲストの名前を呼ばなかった
客室	<ul style="list-style-type: none"> リネン類が清潔に保たれていた 客室デザインが優れていた 	<ul style="list-style-type: none"> ミニバーの用意は特筆に値するものはなかった 印刷された資料や読み物の状態が十分でなかった 高品質でエレガントな文房具等が十分に設置されていなかった
ルームサービス	<ul style="list-style-type: none"> スタッフは礼儀正しく、清潔で、的確な説明を行った 遅れることなくサービスが提供された カトラリー・皿類が清潔に保たれていた 	<ul style="list-style-type: none"> ゲストへの気遣いと関心を十分に示さなかった 装飾品が十分でなかった 待ち時間が正確に告げられなかった
ホテルの食事	<ul style="list-style-type: none"> スタッフは礼儀正しく、清潔で、的確な説明を行った 遅れることなくサービスが提供された メニュー・食事が十分に魅力的であった 	<ul style="list-style-type: none"> お替わりの提供タイミングやビュッフェの量が適切でなかった 認証の証として、ゲストの名前を呼ばなかった
フィットネスセンター	<ul style="list-style-type: none"> リネン類・アメニティが清潔に十分に備わっていた 施設は清潔に保たれ、快適に利用できた 	<ul style="list-style-type: none"> フィットネス機具の機能が十分でなく、動作が不十であった スタッフの巡回が十分でなかった
ハウスキーピング：日常のサービス	<ul style="list-style-type: none"> スタッフは礼儀正しく、清潔で、的確なサービスを提供した 十分な水準のサービスが提供されていた 	<ul style="list-style-type: none"> アメニティの補充や洗面台化粧品のしつらえが十分でなかった
ハウスキーピング：ターンダウン	<ul style="list-style-type: none"> スタッフは礼儀正しく、清潔で、的確なサービスを提供した 	<ul style="list-style-type: none"> アメニティの補充や洗面台化粧品のしつらえが十分でなかった 持ち物・アメニティの整頓が十分でなかった
「バー／ラウンジ」サービス	<ul style="list-style-type: none"> スタッフは礼儀正しく、清潔で、的確なサービスを提供した カトラリー、食器は清潔であった 十分な水準のサービスが提供されていた 	<ul style="list-style-type: none"> スナックのしつらえ、ドリンクの見た目が特筆するものでなかった ゲストへの気遣いと関心を十分に示さなかった
デジタルサービス	<ul style="list-style-type: none"> ウェブサイトはデザインが優れていて使いやすかった 	<ul style="list-style-type: none"> Eメールにおいて施設および／またはブランドを正確に反映していなかった
ゲストサービスデスク	<ul style="list-style-type: none"> スタッフは礼儀正しく、清潔で、的確なサービスを提供した 遅れることなくサービスが提供された 	<ul style="list-style-type: none"> ゲストへの気遣いと関心を十分に示さなかった 認証の証として、ゲストの名前を呼ばなかった
ゲストサービス	<ul style="list-style-type: none"> スタッフは礼儀正しく、清潔で、的確なサービスを提供した 遅れることなくサービスが提供された 	<ul style="list-style-type: none"> ゲストのニーズにぴったり合った提案をできなかった ゲストニーズをさらに把握するための設問や、プラスワンの案内がなかった 認証の証として、ゲストの名前を呼ばなかった ゲストへの気遣いと関心を十分に示さなかった

1 宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援

(3)研修の実施 4) コンサルテーション

- 施設研修の実施に先立ち、各施設に対してForbes Travel Guideの専任講師がプランニングコールを行い、施設研修内容のカスタマイズを行った
- Forbes Travel Guideでは、以下に示す13セッションで構成される「標準プログラム」と3セッションで構成される「オプション」があるが、覆面調査結果および各施設の保有・提供状況、受講希望を通じて施設研修の構成を確定した

	No.	セッション	施設研修で実施するセッション
標準プログラム	1	全体概要の説明	覆面調査結果および各施設の保有・提供状況、受講希望を踏まえ施設ごとのセッションの実施が決定した
	2	ハウスキーピング	
	3	予約受付	
	4	ルームサービス（室内ダイニング）	
	5	ダイニング①	
	6	到着対応（受付等）	
	7	ターンダウンサービス	
	8	出発対応	
	9	ダイニング②	
	10	コンシェルジュ	
	11	ゲストサービス	
	12	バー・ラウンジ	
	13	まとめ	
オプション	-	スパ	
	-	お土産ショップ	
	-	プール・フィットネス	

1 宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援

(3)研修の実施 5) 施設研修

- 施設研修では、チームのやる気を引き出す経験豊富なサービスプロフェッショナルであるForbesの認定トレーナーであり、複数のラグジュアリーホテル、およびコンサルタントとして豊富な経験を有するAngelina Phua氏を講師とする
- 施設研修では、Forbes Travel Guideで定義された、世界中のホスピタリティ業界での経験から得られたベストプラクティスに基づく具体的で幅広い知識が提供される
- コンサルテーションに基づく、計2日間のプログラムで、覆面調査結果を用い、具体的な施設の強み・弱みを反映させたプログラム内容とした
- 当初は各施設での実施を予定していたが、コロナウイルス感染拡大の状況を受け、講師の訪日が困難となったため、全施設オンラインでの実施となった

施設研修のポイント

施設研修の内容

プログラムの特徴

- 覆面調査結果を受けた各施設の強み・弱みに関する客観的評価に基づいたプログラム
- 世界中のホスピタリティ業界での経験から得られたベストプラクティスに基づく
- 日英の逐次通訳を配した、参加者との質疑応答を重視したインタラクティブな進行

参加者

- 参加者は、担当者から施設責任者まで幅広い内容とする
- セッションごとに、受講する参加者を変えて実施（予約部門、料飲部門、清掃部門など）

講師：Angelina Phua氏

- Forbes Travel Guide Teamのメンバー
- 学習・開発部門 アジア太平洋部門 ディレクター
- Swissôtel、Marriott、Sheraton、St. Regisなどの、幅広いフルサービスブランドやラグジュアリーブランドホテルにおいて、運営・アセットマネジメントの経験を有する
- シンガポール及びアメリカのStarwood、Marriot勤務後、ホテルIQに加わり、ホテル管理チームを率いてサービスを改善した
- 飲食、部屋、会議サービスと販売、マーケティングなど、ホテルの様々な部門での勤務経験がある
- コンサルタントとしても、多くのホテルを指導し、インパクトのあるトレーニング、スタッフ配置、評価の実施を通じて高い評価を受ける



1 宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援

(3)研修の実施 5) 施設研修

- 施設研修は、2月1日から2月26日までの間で各施設2日計16日間にわたって、オンライン会議システムのZoomを活用して実施した
- 各施設の実施日、のべ参加人数については以下に示すとおりである。施設責任者から各部門責任者・スタッフにいたるまで幅広い参加がみられた

施設研修の実施日・のべ参加人数

番号	施設名	実施日	受講人数（最大）
1	しこつ湖鶴雅別荘 碧の座	2021年2月18,19日	5名
2	メムアースホテル MEMU EARTH HOTEL	2021年2月22,23日	4名
3	別邸仙寿庵	2021年2月1,2日	7名
4	ザ・カハラ・ホテル&リゾート横浜	2021年2月15,16日	21名
5	能登九十九湾 百楽荘	2021年2月25,26日	7名
6	扉温泉明神館	2021年2月4,5日	10名
7	城崎温泉 西村屋本館	2021年2月11,12日	7名
8	THE HIRAMATSU HOTELS & RESORTS 宜野座	2021年2月8,9日	27名

1 宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援

(3)研修の実施 5) 施設研修

- 施設研修のセッションごとの受講施設数と評価をみると、標準プログラムの中で全施設が参加したのは、予約受付、ダイニング、到着対応、出発対応、ゲストサービスでいずれも高い評価を得ている。具体的な学びは以下のとおり

施設研修における各セッションの受講者評価

	No.	セッション	評価	学びのあった点
標準プログラム	1	全体概要の説明	対象：6施設 評価：4施設	<ul style="list-style-type: none"> リーダーの役割、褒めることの重要性 仕事に来るのが楽しい職場づくり
	2	ハウスキーピング	対象：7施設 評価：7施設	<ul style="list-style-type: none"> 部屋全体・ゲストの洋服・靴・小銭等の直し方、残飯取り扱い（どこまで触れて整えるべきかケースごとに解説） ゲスト在室時の声掛け方法 ゲストに応じたパーソナライズサービスの提供方法・伝え方 連泊のお客様に対して配慮すべき点 海外のお客様に対する対応基準、調整
	3	予約受付	対象：8施設 評価：7施設	<ul style="list-style-type: none"> ゲストへの選択肢提示のありかた、提供内容、適切な情報量 事前に情報収集しておくべき範囲（エリア近郊の案内、ホテル内案内を密にすること） ゲストの期待水準と、ニーズを深く把握するための設問 電話保留時の接客方法（抑揚、適切な電話の切り方）
	4	ルームサービス (室内ダイニング)	対象：4施設 評価：2施設	<ul style="list-style-type: none"> 朝食・昼食の際の声掛け、ゲスト名の呼びかけの方法 ルームサービスにおけるプラスワンサービスの実践 サービス提供水準（盛り付け、提供時間、応対方法） 料理、ドリンクの適切な説明方法
	5	ダイニング①	対象：8施設 評価：7施設	<ul style="list-style-type: none"> 声掛け時の留意点（①笑顔、②アイコンタクト、③声のトーン） 料理（メニュー、特徴、調理方法）の説明の具体例、情報量 ゲストに応じた応対方法（記念日、アレルギー） スマートなゲストの確認方法 どのように特別感を持って料理を提供するか
	6	到着対応 (チェックイン)	対象：8施設 評価：7施設	<ul style="list-style-type: none"> ウェルカムドリンクの提供工夫 チェックイン時のゲストへの声掛け方法（声掛け方法、ゲストの特性に応じた対応） ゲストから得た情報をいかに館内で共有するか 到着時の受付の説明（重要事項の説明、部屋案内） 荷物の形状・個数による部屋の置き場所の統一

1 宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援

(3)研修の実施 5) 施設研修

施設研修における各セッションの受講者評価

	No.	セッション	評価	学びのあった点
標準プログラム	7	ターンダウンサービス	対象：6施設 評価：3施設	<ul style="list-style-type: none"> ターンダウンの基本的なルール 旅館でラグジュアリーホテル水準の対応を行うことの重要性と課題意識
	8	出発対応 (チェックアウト)	対象：8施設 評価：7施設	<ul style="list-style-type: none"> 出発対応がいかに関客の滞在の印象に影響づけるか ゲストに応じた出発時の適切な挨拶・心に残る一言・声掛けのバリエーションとその考え方 ゲストから得た情報の活かし方
	9	ダイニング②	対象：5施設 評価：5施設	<ul style="list-style-type: none"> ルームサービスでのゲスト対応時の基準となる準備やサービス時間 提供時間に対する具体性と厳格さの重要性 お客様に関心があることを示すことの重要性 料理説明方法（ポイントをおさえ簡潔に分かりやすく、分かりやすく話す） 記念日のゲストへのお祝い方法
	10	コンシェルジュ	対象：7施設 評価：7施設	<ul style="list-style-type: none"> 海外ゲストの求める水準（心配りを伴う質問、期待を上回る提案） 外国のお客様への対応方法と多様化するニーズ ゲストの多様なリクエストの迅速・正確に応えるための体制づくり 食事処・観光地案内の実施方法・案内内容 ゲストを名前で呼ぶこと
	11	ゲストサービス	対象：8施設 評価：8施設	<ul style="list-style-type: none"> ゲストを先読みしたプラスワンサービスの具体例（ニーズの先読み、提案前の行動） ゲストを待たせるときの適切な方法（声かけ、時間提示） 電話対応（30秒間）の流れ
	12	バー・ラウンジ	対象：4施設 評価：2施設	<ul style="list-style-type: none"> 演出方法
	13	まとめ	対象：2施設 評価：2施設	<ul style="list-style-type: none"> 覆面調査結果からの課題改善

1 宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援

(3)研修の実施 5) 施設研修

- 施設研修のセッションごとに受講者評価をみると、オプション中で受講施設が多いのはスパ、研修まとめに参加したのは4施設であった。お土産ショップ、プール・フィットネスについては、設備のない施設が多く受講した施設が限られた

施設研修における各セッションの受講者評価

	No.	セッション	評価	学びのあった点
オプション	1	スパ	対象：4施設 評価：3施設	<ul style="list-style-type: none">ゲストへの配慮・言葉づかいの実践例ゲストの期待感の高め方電話予約の取り方トリートメントのお勧めの仕方SPAレセプションでのゲストのお迎えの仕方とレセプションニストの重要性
	2	お土産ショップ	対象：1施設 評価：1施設	<ul style="list-style-type: none">サービス提供お客様のニーズをとらえること「ありがとう+お客様の名前+一言」を言うこと先回りのサービス
	3	プール ・フィットネス	対象：2施設 評価：2施設	<ul style="list-style-type: none">ゲストへの接し方（真摯な関心、質問、ニーズへの対応、会話の具体例）プラスワンサービスの提供の具体例
研修まとめ・質疑応答			対象：4施設 評価：1施設	<ul style="list-style-type: none">フォーブスの星の評価基準

1 宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援

(4)研修の成果 1)ワークショップ後にはじめた取り組み

- ワークショップ後にはじめた取組としては、新たな改革チームの設置、コンシェルジュ職設置の検討から、ワークショップで紹介された複数の取組を具体的に取り入れるまで、変革のための意識づけが行われた

ワークショップ(11/24)後にはじめた取組（ワークショップ修了後）

1. 新たな改革チームの設置

- 新たな改革プロジェクトを結成し、日々ミーティングを重ねている
- 改革チームを作り今回の研修についてフィードバックできるよう取り組む
- サービス向上を目指して新たなチームを作った。今後会議を重ね私達にはできないおもてなしをしっかりとものにしていく

2. コンシェルジュ職の設置検討

- お客様対応の一貫性やサービス向上のためのコンシェルジュ職（もしくは似たような役割）の検討

3. ワークショップで紹介された複数の取り組みを具体的に取り入れる

- ゲストを名前でお声掛けをする
- ゲストへの適度に距離感を持った対応
- 先を読み切る思考
- お客様の期待に応える、あるいはそれを超えるような代替案を提供すること
- ゲストの仕事をゼロにするような仕組みを作り上げていく準備を始める
- 持続可能性を考慮したアメニティの見直し
- 客室アメニティの再検討(自然を守る、自然に還るアメニティ等に変更したいとの意見が出た)
- ホテル目線でのサービスではなく、お客様視点からのサービス構築
- より先を見越したサービスや「ノー」と言わないこと
- Guest nameの呼び方や社内の英語研修（Hospitality English）に取り入れる
- ルーレットでカジュアル英語をプロフェッショナルなものに言い換える/朝礼時の英語レクチャー
- 「ウェルカムカードや」「サンキューカード」の取り組みを検討

1 宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援

(4)研修の成果 2) ワークショップやオンライン講座をきっかけに開始した取り組み

- 施設研修実施時点で、ワークショップやオンライン講座をきっかけとして開始した取り組みは、コミュニケーションの見直し、オペレーションの改善、受講スタッフによる他スタッフへの教育など、具体的な取り組みにつながっている

ワークショップ（11/24）やオンライン講座をきっかけに開始した取り組み （施設研修時点（2021年2月））

- 接客時のコミュニケーションの見直し
 - お客様の名前を自信を持って呼ぶ（SOP（業務手順を示した指示書）への組み込み）
 - 予約時点でゲストの旅の目的や要望をより深く聞いて知るようフロントスタッフへの意識付け）
 - 予約案内方法の見直し（時間短縮、見込時間を伝えること）
- オペレーション：
 - お客様情報の共有、引継ぎの再徹底
 - 最後のお見送りは、最大限の感謝と名前と一言を必ず添える
 - 料理や食材の特徴をできる限り詳しく説明する
- スタッフ教育：
 - 部署内での教育担当を配置（施術に加えホスピタリティ面の底上げ）
 - 研修受講スタッフによる、他スタッフへのトレーニング（ステイメイクスタンダードの基準の見直し、ケーススタディー等）
 - 常にさらに何ができるか考える習慣を植え付けること
- 遊び心（ぬいぐるみを使用して掃除を行うなど）が必要と感じ、近くで見られる動物のぬいぐるみを管内で採用したり、SNSでも発信しゲストがほっとする空間づくりに取む

1 宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援

(4)研修の成果 3) 既存の取り組みの改善（施設研修後）

- 施設研修後の既存取組の見直しでは、マネジメント層を中心に、マニュアル・SOPの作成、スタッフ教育について意識改革がみられた。また、コミュニケーション・プラスワンサービスの心がけや、オペレーションの見直しについては各部署から具体的な取り組み案が挙げられた

既存の取り組みの改善（施設研修後）

- マニュアル・SOPの作成
 - 各部署のプラスワンサービスの声掛けマニュアル
 - サービスSOPの修正・スタッフへの周知
- スタッフ教育：
 - 日本の文化に置き換えてフィードバックを実施し、海外からのお客様をお迎えするにあたっての指導を実施
 - 社員向けの英語研修において、単なる接客英語でなくラグジュアリー要素を取り入れる
 - 掃除部門のパートスタッフへの意識教育
- コミュニケーション：
 - 予約時の言葉遣いと配慮
 - お客様一人ひとりを「お名前」で呼ぶこと
 - 検温にご協力頂いた場合は何度であったかをお伝えして安心させる点
- プラスワンサービス：
 - ゴールデンナゲットの共有とそれをもとにしたサプライズの提供
 - 今までは手紙などを用意したときも、手紙をテーブルの上に添えるだけだったが、今後はそのぬいぐるみやゲストの好きなものを利用し、手紙を立てかけたりする予定
- オペレーション：
 - チェックイン時間の短縮
 - お待ちいただく際に、事前の了承と共に具体的な目安時間を伝える
 - チェックアウト時に滞在に関するお客様の感想をお伺いすることのルーティン化
 - 清掃の強化
 - ターンダウンの強化(天気予報や温度など)
 - パントリー設置のモニターに配信している情報の内容や更新頻度を見直す
 - ラゲージラック設置の検討
 - オーダーテイク前にアレルギーの有無を確認し反映
 - メニュー説明簡素化、演出の見直し
 - お品書きやメニューの改めでの読み込み

1 宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援

(4)研修の成果 4) 新たにはじめる取り組み（施設研修後）

- 施設研修後に新たに始める取組では、マネジメント層を中心に、新入社員に向けた新たなマニュアル・SOPの作成、定期的な研修機会の創出など具体的な取り組みが検討されている。また、コミュニケーション・オペレーションについても各部署から具体的な取り組み案が挙げられた。プラスワンサービスの創出のための工夫もみられている

新たにはじめる取組（施設研修後）

- マニュアル・SOPの作成
 - 各部署におけるプラスワンサービスの声掛けマニュアル作成
 - 新入および異動者研修に繰り返し使用するよう既存の訓練マニュアルに取り込む
 - さらなるSOPの見直しをはかり、例えば水の注ぎ方、クロッシュの開け方に至るまで、細かなレストランとしての統一の動きを行う事で、サービスレベルの底上げを行う
- スタッフ教育：
 - 新入社員向けの新たなマニュアル作り
 - 定期的なロールプレイ研修（電話）を実施予定
 - 競合ホテルへの訪問(時期：1か月に1回、数か所を検討)
 - 出来る限り褒めることを増やし、なぜ褒めたか伝える
- コミュニケーション：
 - ゲスト名での呼びかけ
 - ゲストの話す事に対して関心を示す、共感の言葉を掛ける
 - 店舗名をお伝えし、来店の感謝を伝えるという順序を踏まえる
 - お客様との会話の中で複数の選択肢や代替案をご提案できるようにする
 - ニーズの先読み
 - お客様との会話からゴールデンナゲットを得て、おもてなしやプラスワンサービスに反映
- プラスワンサービス：
 - プラスワンサービスを考える習慣をデイリーのミーティングを通じテーマを設け話す
 - スタッフ一人一人に予算を与え、スタッフの判断で、お客様がより満足するようなサービスを滞在中に提供することでプラスワンサービスを起こしやすい環境づくりを行う
 - お客様に心配りを感じていただける清掃方法やおもてなしの検討
 - 特別なゲストには手紙を置くこと、ウェルカムドリンクを季節に沿ったドリンクを取り入れること、エステの使用しているオイルの見せ方を変えること
 - 高齢のお客様向けに館内エレベーターの新設を検討
- オペレーション：
 - ターンダウンの見せ方(天気予報や温度など)
 - お客様から依頼の多い項目やレンタル品のリスト作成
 - 満足度をチェックアウト時に伺うようにしたこと

1 宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援

(5)今後の課題 1) 日本で国際的なラグジュアリーホスピタリティ水準の研修を実施する上での課題

- 研修実施後、Forbes Travel Guide講師が、日本で国際的なラグジュアリーホスピタリティ水準の研修を実施するにあたって改善・対応が必要な事項を整理した
- 具体的には、ベーシック・スタンダードの共有、旅館向けカスタムスタンダードの作成、宿泊施設のマネージャーがスタッフ評価に用いる自己監査チェックリストの配布が挙げられた

1) 富裕旅行業界人材向けベーシック・スタンダードの共有：

国際的なラグジュアリーホスピタリティ水準のサービス要素は、日本のホテルにも大いに当てはまる。例えば、「スタッフがゲストに対して純粋な興味と関心を示す」という項目は、その要件を満たすためにスタッフがどのように行動すべきかという具体的な方法を義務付けているわけではない。真の関心は、人が他人に感じさせることのできる感情である。すべてのスタッフに期待する事項を「ベーシック・スタンダード」として、施設と共有する必要がある。

2) 旅館向けカスタムスタンダードの作成：

旅館に特化したカスタムスタンダードを作成することが有益。旅館が提供するサービスや設備に焦点を当て、旅館の環境に合ったスタンダードを設けることで、客層に合わせた対応ができるようになる。

3) ホテル向け自己監査チェックリスト：

マネージャーにとって、スタッフが規格要求を満たすために何をしなければならないかを理解するための大きな指針となる自己監査チェックリストの開発が必要。経営陣がメッセージを継続するためのツールとして活用が可能となる。モバイル機器やハードコピーで自己監査の実施が可能なものが望ましい。

1 宿泊施設に対する専門家派遣の総合的な運営支援

(5)今後の課題 2) 国際的なラグジュアリーホスピタリティサービス実践にあたった課題

- 研修修了後の受講者アンケート結果から、「国際的なラグジュアリーホスピタリティ水準」に見合ったサービスを実践するにあたって各施設が抱える課題をみると、スタッフの配置人数・スキル不足を中心に人材面での課題が多く挙げられた。また、日本での適用が難しい点には、グローバルスタンダードの日本人ゲストへの適用と、ゲストの私物に対する取り扱いが多く挙げられた

施設が抱える課題

【人材面】

- 配置人数不足（ウェイティングの発生）
- 部署間連携（社員中心の部署とパート・アルバイト中心の部署、部署を超えたゲスト情報共有）
- スタッフのスキル不足（英語、自然な会話・コミュニケーション、スピード）
- スタッフの理解促進（細かなパーソナルサービス）
- ホテル業界経験者の不足
- スタッフのマインドセット（受け身になりがち）

【ハード面】

- 施設が狭い（店舗、リラクゼーションスペース、ラウンジ、玄関）
- 予約受けの電話時に背後で鳴る電話音や他スタッフの会話等のノイズ対策（ヘッドセットやパーティション等の設備が必要）

【ソフト面】

- サービススタンダードの確立
- アナログな伝達手段
- 国際的なラグジュアリーホスピタリティ水準を満たしつつ、日本のおもてなしの特徴を失わない事
- 日本人が持つ「私物への警戒心」が高いことへの判断

日本での適用が難しい点

- グローバルスタンダードの日本人ゲストへの適用
 - ファーストネームの使用
 - ゲストが持ち込まれた食べ物の処分（クレームに発展するケースも）
 - ゲストの私物に対する扱い
- 旅館は、出迎から見送りまで一連の流れで同一スタッフが対応することが多く、良いときはスタッフの高評価になるが、ダメな時にスタッフを変えたとしても旅館のシステム上食事処には必ず当該スタッフがおり、気持ちの切り替えが難しいこと
- 私物にあまり触れてほしくないお客様の見分け・さじ加減
- 滞在客室清掃時のコイン並べ・服をたたむ事
(客室のお金やお客様がお持ち込みになった化粧品や衣類の取り扱いに関しては、今はまだクレームになる可能性が高い)
- 「空気を読んだサービス」：お客様一人ひとりに合わせた柔軟な対応

2 調査の実施

(1) 国内プレイヤー調査 1) 国内プレイヤーヒアリング調査 ①調査概要

- 国内プレイヤー調査は、オンラインによるヒアリング32件を実施した
- ヒアリング対象の選定にあたっては、①ILTM等のラグジュアリートラベルの商談会出展企業、②Virtuoso・Traveller Made等のコンソーシアム加盟企業、③プレイヤー推薦（海外の富裕層旅行者を送客する旅行会社取引先企業、国内の富裕旅行業界のプレイヤーの取引先企業）に該当するものを選定した

調査概要

対象：インバウンド富裕層向け旅行の国内プレイヤー

回答：32社

実施方法：オンラインによるヒアリング

調査時期：2020年11月～2021年2月

調査項目：顧客属性、サービスニーズの特徴・ボトルネック、人材育成・確保に関する課題等

ヒアリング対象の選定方法

リストアップ方法		リストアップされる主な業種	内容
①ラグジュアリートラベル商談会出展企業		DMC・トラベルデザイナー、ホテル、交通会社、コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> 世界で実施されているラグジュアリートラベル商談会 (ILTM, PURE, Connections, Luxperience 等) の出展者
②コンソーシアム加盟企業		DMC・トラベルデザイナー、ホテル	<ul style="list-style-type: none"> コンソーシアム加盟企業 (Virtuoto, Traveller Made, Signature Travel Network等) ホテルコンソーシアム加盟ホテル (ルレエシャトー、Small Luxury Hotels of the World、The Luxury Collection)
③プレイヤー推薦	海外の旅行会社の取引先企業	DMC・トラベルデザイナー、コンテンツ販売	<ul style="list-style-type: none"> トップトラベルデザイナーとの取引が確認できている会社 トップトラベルデザイナーとビジネスを行っている旅行会社
	国内プレイヤーの取引先企業	コンテンツ販売、ホテル、アクティビティ、交通会社	

2 調査の実施

(1) 国内プレーヤー調査 1) 国内プレイヤーヒアリング調査 ②ヒアリング対象

- 国内プレイヤーのカテゴリーごとに、以下に示す計32社のヒアリングを実施した
- 新型コロナウイルスの感染拡大の状況を踏まえ、すべてオンラインにより実施した

プレイヤー調査のヒアリング対象

No.	Tier	種別	組織名	主な対象市場
1	Tier1:宿泊・コンテンツ企画	DMC/トラベルデザイナー	Ayabex	ロシア/中東など
2		DMC/トラベルデザイナー	Eighty Days Japan	欧米豪
3		DMC/トラベルデザイナー	JAPAN PRIVATE TOUR	東南アジア
4		DMC/トラベルデザイナー	Regency Group	欧米豪
5		DMC/トラベルデザイナー	Tokyo Way	欧米豪
6		DMC/トラベルデザイナー	Windows to Japan	欧米豪
7		DMC/トラベルデザイナー	千遊 Senyu Travel	中華圏
8		DMC/トラベルデザイナー	CRIL Privee & Cie.	欧米豪
9		DMC/トラベルデザイナー	Hitotoki	中東/ 欧米豪
10		DMC/トラベルデザイナー	KIZUNA Travel	欧米豪
11		DMC/トラベルデザイナー	People make Places	欧米豪
12		DMC/トラベルデザイナー	欧州金融系ファミリーオフィス	欧米豪
13		DMC(地域限定)	GOTOKU	欧米豪
14		コンテンツ販売	TOKI	欧米豪
15		コンテンツ販売	エキスペリサス	欧米豪

2 調査の実施

- (1) 国内プレイヤー調査 1) 国内プレイヤーヒアリング調査 ②ヒアリング対象プレイヤー調査のヒアリング対象 (つづき)

No.	Tier	種別	組織名	主な対象市場
16	Tier2:宿泊提供・コンテンツ紹介	大手ホテル	Four Seasons Kyoto	欧米豪
17		大手ホテル	Mandarin Oriental Tokyo	ロシア/中東など
18		大手ホテル	Palace Hotel Tokyo	欧米豪
19		大手ホテル	The Peninsula Tokyo	中華圏
20		ホテル・旅館	ベネッセハウス(直島)	欧米豪
21		ホテル・旅館	Amanemu(伊勢志摩)	欧米豪
22		ホテル・旅館	サンカラホテル(屋久島)	欧米豪
23		ホテル・旅館	料亭旅館 浅田屋	欧米豪
24		ホテル・旅館	伽藍下鴨(京都)	欧米豪
25		Tier3:コンテンツ・サービス提供	レストラン	CÉ LA VI TOKYO/ XEX森本
26	交通会社 (ハイヤー等)		MKハイヤー	ロシア/中東など
27	交通会社 (ハイヤー等)		The Luxury Fleet	東南アジア
28	交通会社 (ハイヤー等)		ユニバーサル・アピエーション	欧米アジア
29	アクティビティ/コンテンツ		薩摩秘剣示現流演武/仙巖園	欧米豪
30	アクティビティ/コンテンツ		虎屋	欧米豪
31	アクティビティ/コンテンツ		KAMU kanazawa	欧米豪・中華圏
32	アクティビティ/コンテンツ		高台寺岡林院	欧米豪・中華圏

2 調査の実施

(1) 国内プレーヤー調査 1) 国内プレイヤーヒアリング調査 ③実施体制

- ・ ヒアリングの実施にあたっては、国内外の富裕旅行業界において深く幅広いネットワークを有し、我が国で初めてVirtuosoのメンバーとして加盟した株式会社クリル・プリヴェ高野雅臣氏との連携により行った



株式会社クリル・プリヴェ
高野 雅臣プロフィール

株式会社クリル・プリヴェ

富裕層顧客を主に、プライベートかつ完全テラーメイドの旅を可能にするトラベル・デザイナーとして発足。商談・コンサルティングは、完全予約制。2016年 Traveller Made会員、2017年世界的に最も権威あるラグジュアリートラベル・ネットワーク「VIRTUOSO ヴァーチュオソ(米)」に加盟。

日本初で唯一加盟メンバー。

同様に日本初・唯一のThe Four Seasons Preferred Partner,

Ritz Carlton Stars, The Peninsula Pen ClubなどLuxury Hotel Chainから 特別パートナー認定

上記認定には、ホテルHQ幹部推薦をもとに送客実績、ブランド認知、顧客満足度など多数の厳しい審査項目を全てクリアしなければならない。

株式会社クリル・プリヴェ Founder & CEO

日系大手ホテルでの要職歴任の後、代議士秘書へ、その後ホテル業界に戻り、Preferred Hotel Group日本代表として世界各国ラグジュアリーホテルオーナー、総支配人、富裕層顧客とのネットワークを築く。これらの経験を踏まえヘッドハンティングによりホテル開発会社へ転職。ラグジュアリーリゾート立ち上げ、総支配人、ホテルマネジメント、Benoit Tokyo by アラン・デュカス ディレクターなどホスピタリティマネジメント全般に深く関り、11年に株式会社クリルマネジメント創業、16年株式会社クリル・プリヴェを創設。プライベートコンシェルジュサービスやホテル・旅館ブランディングなどホスピタリティコンサルティングを手掛ける。

委員・アドバイザー

- ・ 観光庁インバウンド富裕層滞在促進タスクフォースメンバー
- ・ 観光庁高級宿泊施設検討勉強会メンバー
- ・ 観光庁富裕旅行プロモーションに関する勉強会メンバー
- ・ 東京観光財団富裕層観光促進アドバイザー
- ・ 日本財団いろはプロジェクト有識者および新規案件アドバイザー

講演実績

- ・ ツーリズムEXPO「ラグジュアリー・トラベル・マーケット・シンポジウム」
- ・ 国土交通省九州運輸局「熊本インバウンドシンポジウム2020」
- ・ 経済産業省四国経済産業局「Shikoku Adventure Island プロジェクト協議会」
- ・ 広島県商工労働局観光課「インバウンドシンポジウム2020」
- ・ 東京都公立大学都市課題戦略機構 観光戦略プロジェクト「観光戦略研究会」など

2 調査の実施

(1) 国内プレーヤー調査 1) 国内プレイヤーヒアリング調査 ④ヒアリング項目

- ・ 訪日富裕旅行客の特徴、サービスニーズ・レベル、人材育成・確保に関する課題ごとに設定するため、ヒアリング項目を以下のように設定した

ヒアリング項目

▶ 訪日富裕旅行客の特徴

- ・ 属性（年代・職業）
- ・ 旅行スタイル（同行者・旅行費用・滞在日数）
- ・ 認知経路
- ・ 問合せ元（旅行会社/ホテル/直接）
- ・ 人気の増えた内容

▶ 訪日富裕旅行客の求めるサービスニーズ・レベル

- ・ 自社が提供するサービスへのニーズ（正確性、迅速性、柔軟性、独創性）
- ・ 自社以外の取引先が提供するサービスへのニーズ
- ・ 求めるニーズに応えられなかったケース
- ・ サービスの改善向上にあたったボトルネック
- ・ コロナウイルス感染拡大後のサービスニーズ（水準/内容）の変化

※安全・安心を確保するための要求水準

▶ 人材育成・確保に関する課題

- ・ 人材育成にあたった課題（機械提供、情報提供）
- ・ 人材確保・雇用にあたった課題（流動性、求める人材像）
- ・ 他の富裕層受入れ先進国との比較

▶ 国・政府観光局に対する要望

2 調査の実施

(1) 国内プレーヤー調査 2) コンシェルジュ対象アンケート

- ホテルコンシェルジュのニーズ課題を把握するため、ホテルコンシェルジュの会員組織「ルクレドール」に加盟するコンシェルジュを対象にWebアンケートを実施し、計23名からの回答を得た

調査概要

ホテルコンシェルジュ調査

対 象：レ・クレドール加盟コンシェルジュ

回 答：23名

調査方法：Webアンケート

調査時期：2020年11月11日～20日

調査項目：顧客属性、手配内容の特徴・ボトルネック、自己啓発方法 等

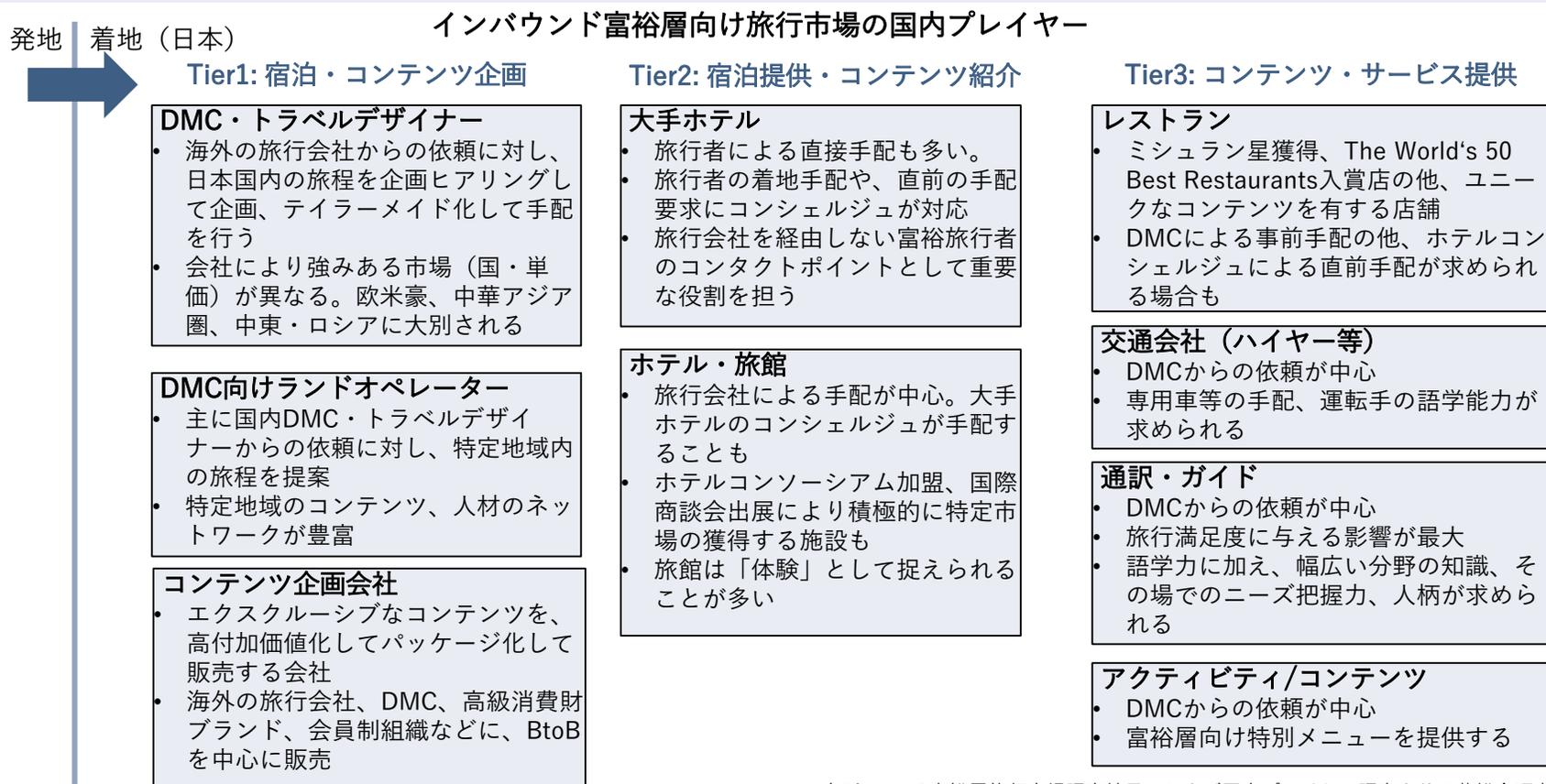
アンケート項目

No.	設問
1	依頼が多くある主体上位3項目
2	よく対応されるインバウンド富裕層の特徴
3	対応されるインバウンド富裕層の特徴（国籍、同伴者など）
4	対応されるインバウンド富裕層の訪日目的
5	インバウンド富裕層の手配において、特に依頼の多い（平均月に3回以上）もの
6	インバウンド富裕層の手配において、対応が困難なもの
7	インバウンド富裕層に特徴的な手配内容や依頼の仕方
8	インバウンド富裕層ならではの、と思う要望
9	インバウンド富裕層に特徴的な手配内容や依頼のうち、対応が難しいもの
10	上記が困難となる理由をお答えください。（複数選択可）
11	最も困難であった手配の3件について、対応内容例・困難であった理由
12	新たな手配先を手配する際の対応方法
13	コンシェルジュとしての啓発で特に重点を置いていること
14	コンシェルジュとしての啓発で行っていること
15	コンシェルジュとして必要だが、十分に取組めていないもの
16	インバウンド富裕層のサービスニーズに応じた対応をするために、重要だと思う組織体・支援
17	コンシェルジュ業務を行う上で導入したい技術やサービス
18	Withコロナの状況でインバウンド回復後、需要が伸びると予想される手配内容

2 調査の実施

(1) 国内プレイヤー調査 3)調査結果 ①国内プレイヤーの特徴

- 既存調査およびヒアリング調査結果から、我が国におけるインバウンド富裕層向け旅行市場のプレイヤーを、有する機能によって以下のとおり整理した
- ① Tier 1：海外の旅行会社に対し宿泊・コンテンツの企画を行うDMC・トラベルデザイナー・コンテンツ企画会社
- ② Tier 2：宿泊サービスを提供・コンテンツ紹介を行う大手ホテルや独立系のホテル・旅館
- ③ Tier 3：主にDMCから依頼を受け、コンテンツ・サービス提供を行うレストラン、交通会社、通訳・ガイド、アクティビティ・コンテンツ提供会社



出所：JNTO富裕層旅行市場調査結果、および国内プレイヤー調査より三菱総合研究所作成

注：上図は手配の流れを示したものであるが、必ずしもすべてのTierを経ない（トラベルエージェントや旅行者が、直接Tier2, Tier3とコンタクト・手配する場合もある）

2 調査の実施

(1) 国内プレーヤー調査 3)調査結果 ②富裕層のサービスニーズ

- 国内プレイヤーヒアリングおよびコンシェルジュアンケートから、インバウンド富裕層のサービスニーズとしては、以下の5点が挙げられた
- 人材関連では、質の高いガイドによる解説がより一層求められるようになってきていること、細やかな対応ができる業界人材が求められることが挙げられた
- 交通・インフラ関連では、シームレスで快適な移動、人気コンテンツの直前手配・柔軟な対応、見やすく分かりやすい情報提供が求められている

人材 関連	<p>①質の高いガイドによる解説</p> <ul style="list-style-type: none">特定分野・地域のプロフェッショナルによる解説を望む傾向が年々高まる富裕層個人のライフスタイルを理解し、関心と紐づけた説明が求められる <p>②細やかな対応ができる業界人材</p> <ul style="list-style-type: none">独創性・迅速性・正確性・柔軟性をもつ人材による対応
交通・ インフラ 関連	<p>③シームレスで快適な移動</p> <ul style="list-style-type: none">時間に無駄がなく、ストレスのないシームレスな移動 <p>④人気コンテンツの直前手配・柔軟な対応</p> <ul style="list-style-type: none">人気店の手配、直前依頼、変更・キャンセル対応貸し切り、飲食の持ち込み等の柔軟な対応ユニークなコンテンツの案内 <p>⑤見やすく分かりやすい情報提供</p> <ul style="list-style-type: none">変更に対応しやすく、分かりやすい旅程情報提供

2 調査の実施

(1) 国内プレーヤー調査 3)調査結果 ③サービス供給面での課題

- 先に示すインバウンド富裕層のサービスニーズに対応する、サービス供給面での課題を以下のとおり整理した

	インバウンド富裕層のサービスニーズ		サービス供給面での課題
人材関連	①質の高いガイドによる解説 <ul style="list-style-type: none"> 特定分野・地域のプロフェッショナルによる解説を望む傾向が年々高まる 富裕層個人のライフスタイルを理解し、関心と紐づけた説明 	⇔	<ul style="list-style-type: none"> 十分な知識を持ち関心に沿った説明のできるガイドが不足・偏在している ガイドを生業としない特定分野の専門家を、探し出し依頼する労力を要する 各地域に明るく富裕層対応可能なローカルガイドが限られ、手配が困難である
	②細やかな対応ができる業界人材 <ul style="list-style-type: none"> 独創性・迅速性・正確性・柔軟性をもつ人材による対応 	⇔	<ul style="list-style-type: none"> 「富裕層向け旅行業界」というキャリアパスの認知が低く、人材の獲得・育成がしづらい VIPの細やかな要望に対応できるコンシェルジュの数が不足している コロナ禍によりインバウンド富裕層特化DMCが継続危機の状況へ
交通・インフラ関連	③シームレスで快適な移動 <ul style="list-style-type: none"> 時間に無駄がなく、ストレスのないシームレスな移動 	⇔	<ul style="list-style-type: none"> ハイヤー業における発地・着地のいずれもが営業区域外にある旅客運送の禁止 プライベートジェット機の利用許可規制が厳しい 着陸後の手続き・設備不足により、シームレスな移動が困難である 地方部における富裕層向け交通手段が不足している
	④人気コンテンツの直前手配・柔軟な対応 <ul style="list-style-type: none"> 人気店の手配、直前依頼、変更・キャンセル対応 貸し切り、飲食の持ち込み等の柔軟な対応 ユニークなコンテンツの案内 	⇔	<ul style="list-style-type: none"> ホテルコンシェルジュへの依頼の中心となる食事手配は、人気店手配・直前依頼・柔軟な対応などが求められ、手配先との関係性が前提となる 予約時点でのデポジットをとる慣習が普及していない 超富裕層向けの対応窓口が設けられていない
	⑤見やすく分かりやすい情報提供 <ul style="list-style-type: none"> 変更に対応しやすく、分かりやすい旅程情報提供 	⇔	<ul style="list-style-type: none"> 予約と旅程管理のデジタル化が進んでいない

2 調査の実施

(1) 国内プレーヤー調査 3)調査結果 ③サービス供給面での課題（人材関連の課題）

- 人材関連の課題では、「①質の高いガイドによる解説」へのニーズ対応として、十分な知識を持ち関心に沿った説明のできるガイド、ガイドを生業としない特定分野の専門家、富裕層対応可能なローカルガイドの不足が挙げられた

・ 十分な知識を持ち関心に沿った説明のできるガイドが不足・偏在している

- 旅行の満足度を最も左右するのがガイド。クレームが最も多いのもガイドについて（DMC）
- 優秀なガイドに予約が集中し、かなり前からの予約をする必要（DMC）
- ガイドの要件には、①語学力、②知識、③説明力があるが、特に②③を満たすガイドが圧倒的に不足。③について、ガイドが話したい内容ではなく、話してほしい内容を話すべき（DMC）
- 事実をすべて話すのではなく、関心に沿って話すべき。魅力的に伝える技量を学ぶ必要（DMC）
- ガイドの役割が理解を促したり、全体をコーディネートする役割まで広がっている（DMC）
- 通訳案内士資格の有無は要件を示すものとしても有効でない（DMC）
- コロナ禍において自社でガイド教育に手掛けは始めている（DMC）

・ ガイドを生業としない特定分野の専門家を、探し出し依頼する労力を要する

- 自ら体験をするよりも、特定分野の専門家による説明・会話を求められることが増えた（DMC）
- 訪問先も、自分の言葉で表現できる文化継承者、職人、芸術家などを優先的に探す（DMC）
- 海外ゲストの要求が多い各分野の、信頼性のある専門家リストがほしい（たとえば、自らが語ることができる建築家・美術家・伝統文化工芸士、写真家など）（ホテル）
- コンシェルジュに専門ガイドの手配を求められることが多いが、手配が困難（ホテル）

・ 各地域に明るく富裕層対応可能なローカルガイドに限られ、手配が困難である

- 各々の土地に応じた知識や変更対応が必要であり、スルーガイドではなくローカルガイドを手配することが多いが、地方部では手配が困難（DMC）
- ホテルで別地域の手配を求められるが、地方部におけるガイドリストがなく手配が困難（ホテル）

2 調査の実施

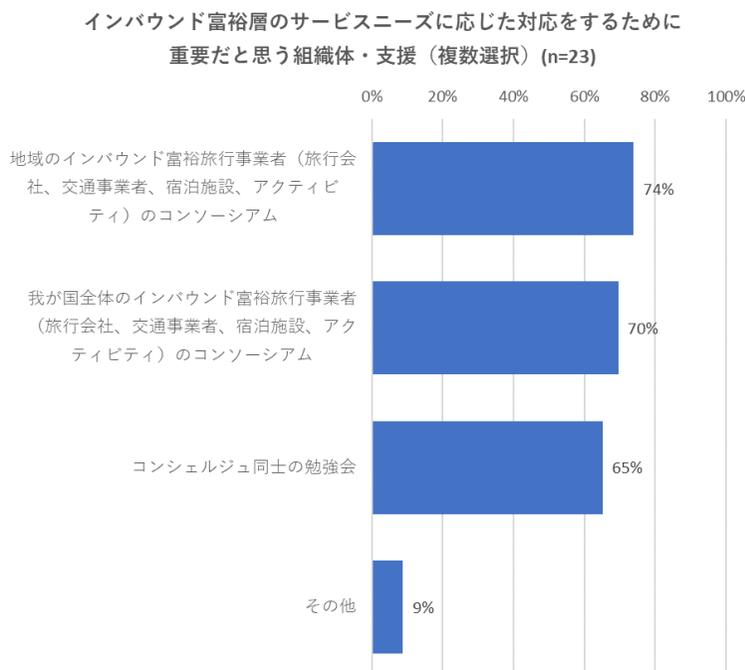
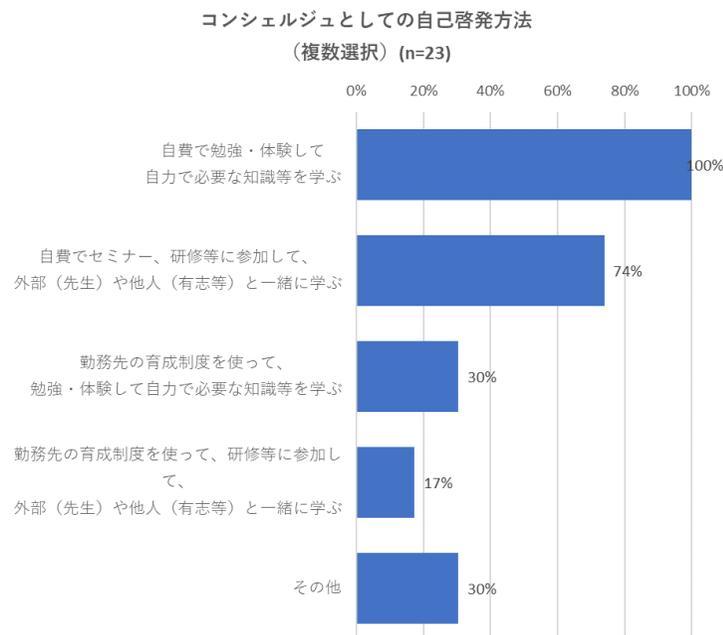
(1) 国内プレーヤー調査 3)調査結果 ③サービス供給面での課題（人材関連の課題）

- 人材関連の課題では、「②細やかな対応ができる業界人材」へのニーズ対応として、「富裕層向け旅行業界」における人材獲得・育成がしづらいこと、VIPの細やかな要望に対応できるコンシェルジュ数が不足していることに加え、コロナ禍によりインバウンド富裕層特化DMCが経営危機の状況に陥っていることが挙げられた
- **「富裕層向け旅行業界」というキャリアパスの認知が低く、人材の獲得・育成がしづらい**
 - 富裕層向け旅行業界は、1つ1つの旅行を細かくデザインできる非常にクリエイティブな仕事であり、起業家的なキャリアパスをたどるもの。「富裕層旅行業界」を一つのセグメントとして明確に分け、キャリアパスを提示して認知をあげる必要。DMCからホテル業界に移るなど、富裕旅行業界内でのキャリアパスがあってもよい。また、そうした中で、富裕旅行マーケットに特化した人材の育成が可能となる（DMC）
 - インバウンド富裕層に求められるのは、マニュアル化されたホスピタリティではなく、マニュアル化されていないホスピタリティであり、実践を通じた育成が必要である（DMC）
- **VIPの細やかな要望に対応できるコンシェルジュの数が不足している**
 - 諸外国ではエッジが効いたコンテンツ案内や細かい対応にもコンシェルジュが対応しているが、同等の対応ができるコンシェルジュは日本に数名程度。そうした対応を求めるVIPは、DMCなどに依頼している（DMC）
- **コロナ禍によりインバウンド富裕層特化DMCが継続危機の状況へ**
 - コロナ禍により2020年2月よりビジネスがほぼ止まった状況で複数社が解散、休業に追い込まれている（DMC）
 - GoToトラベルについては、インバウンド富裕層特化DMCへの事業継続支援効果は全くない（DMC）
 - オリパラ開催やインバウンド回復の際には、富裕層旅行マーケットに特化した会社・人材が消滅危機へ（DMC）

2 調査の実施

(1) 国内プレーヤー調査 3)調査結果 ③サービス供給面での課題（人材関連の課題）

- 人材関連の課題では、「②細やかな対応ができる業界人材」へのニーズ対応として、コンシェルジュの自己啓発機会が限られていることも、コンシェルジュアンケートにより明らかになった
- コンシェルジュによる自費での自己啓発など、業界内のネットワーク形成機会が限られている**
 - コンシェルジュとしての自己啓発は、セミナーや研修参加など、主にコンシェルジュの「自費」でのネットワーク形成が中心
 - 訪日富裕層の対応のために重要だと思う組織体・支援として、「地域のインバウンド富裕層旅行事業者(旅行会社、交通事業者、宿泊施設、アクティビティ)のコンソーシアム」が最も多く挙げられており、富裕旅行業界関連事業者によるコンソーシアムが支持されている
 - 地域情報やレストラン、タビナカ体験に関する情報共有や、DMOとの連携も必要（DMC）
 - お客様から「自分で確かめたか」を問われることが多い中で、FAMトリップは機会は貴重（DMC）



2 調査の実施

(1) 国内プレーヤー調査 3)調査結果 ③サービス供給面での課題（交通・インフラ関連の課題）

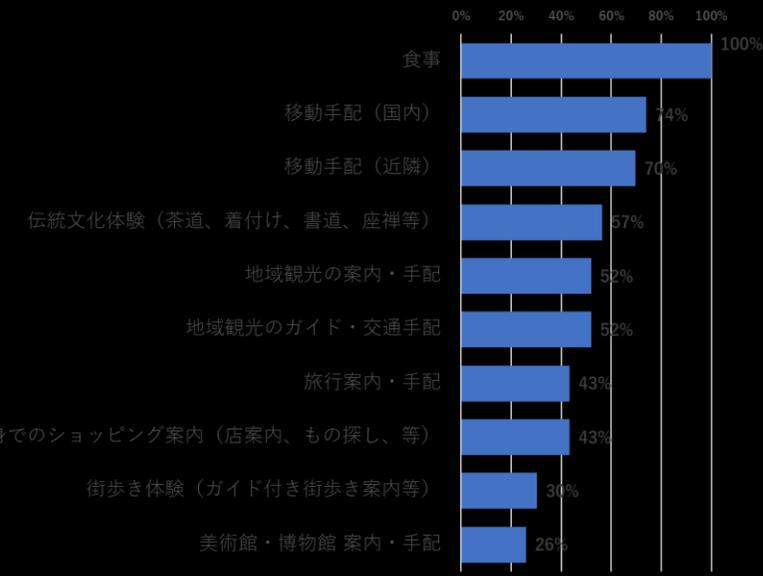
- 交通・インフラ関連の課題では、「③シームレスで快適な移動」へのニーズ対応として、ハイヤー業における営業区域規制、プライベートジェット機の利用許可規制の厳しさ、着陸後の煩雑な手続き・設備不足、地方部における交通手段不足が指摘された
- ハイヤー業における発地・着地のいずれもが営業区域外にある旅客運送の禁止**
 - ハイヤーの手配に関して発地・着地のいずれもが営業区域外にある場合、旅客運送ができない。例えば成田空港から東京ディズニーランドに移動する場合、普段依頼している東京都登録の優秀なドライバーや車両が使えない。また、事情を理解してもらうことが難しい（DMC・ハイヤー会社）
- プライベートジェット機の利用許可規制が厳しい**
 - プライベートジェット機の入力が、間際まで許可が下りないことがままある（DMC）
 - プライベートジェット機材によっては、地方空港の滑走路が短いため成田・羽田空港に到着せざるを得ないが、さらに乗り換えの手続き不備さ、日系航空会社の荷物個数制限(海外は重量)がストレス(DMC)
 - 滑走路のエプロン規程90メートル確保のルールが厳しい。滑走路規程の緩和検討を（DMC）
- 着陸後の手続き・設備不足により、シームレスな移動が困難である**
 - ジェット機ターミナルからCIQまで距離があり、着陸後の移動に時間がかかる。数も多くなり時間も予測できるため、入国係官による機内手続きができればストレスなくお迎えできる（DMC）
 - 空港において、乗換時のカートが足りず、待ったり歩かせてしまうケースも。シンガポールではもっと多くのカートがあり、比較されるとかなりの劣後（DMC、ハイヤー会社）
- 地方部における富裕層向け交通手段が不足している**
 - 地方部においては、ハイヤー台数が少なく予約が難しい、更に高級車が限られ、年式が古い（DMC・ハイヤー会社）
 - 英語対応ドライバーが、ほぼいないのでガイド手配も必要なケースがあり無駄なコスト高(DMC)
 - 地方部のヘリポートは、医療目的で使われていないときでも、常に空けておくために使えないことが多い（DMC）
 - 新幹線移動時荷物スペース問題（DMC）

2 調査の実施

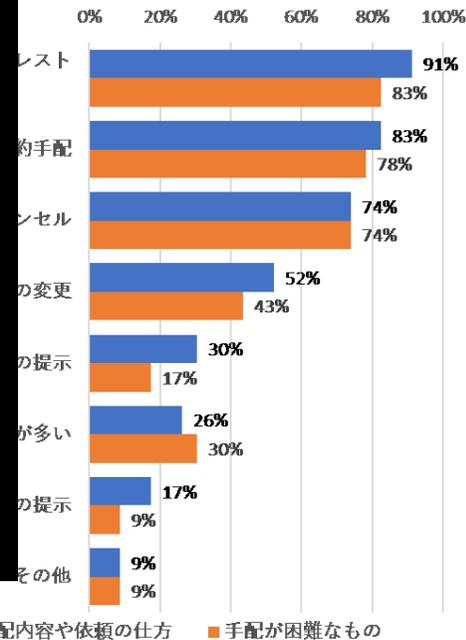
(1) 国内プレーヤー調査 3) 調査結果 ③ サービス供給面での課題（交通・インフラ関連の課題）

- 交通・インフラ関連の課題では、「④人気コンテンツの直前手配・柔軟な対応」へのニーズ対応として、富裕層の高い要求水準に応えるための手配先の関係構築が課題として挙げられた
- ホテルコンシェルジュへの依頼の中心となる食事手配は、人気店手配・直前依頼・柔軟な対応などが求められ、手配先との関係性が前提となる
 - インバウンド富裕層の特に依頼の多い手配依頼分野として、全ての回答者で「食事」が回答されている
 - 手配の難しい依頼として、人気店への予約、直前の予約、予約キャンセル・変更が挙げられた
 - 大人数での予約、貸し切り対応、飲食の持ち込み等の柔軟な対応も求められ、手配先との関係性が前提となる

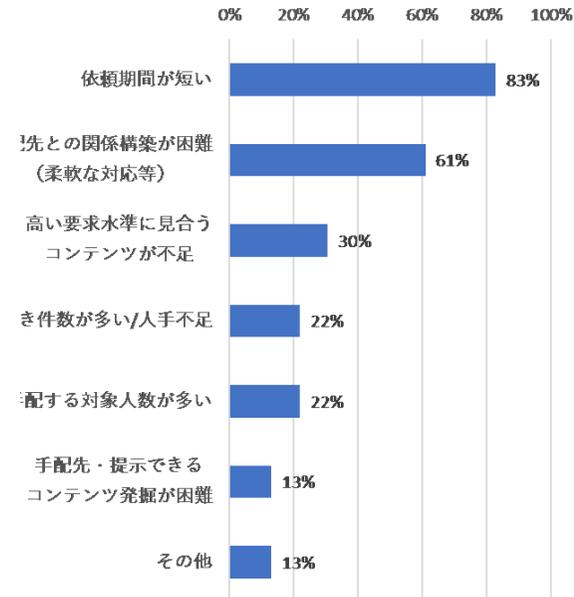
インバウンド富裕層の手配で特に依頼の多いもの（平均月に3回以上）
上位10項目（複数選択）（n=23）



インバウンド富裕層に特徴的な手配内容や依頼の仕方が難しいもの（複数選択）（n=23）



手配が困難となる理由（複数選択）（n=23）



出所：ホテルコンシェルジュ調査

2 調査の実施

(1) 国内プレーヤー調査 3)調査結果 ③サービス供給面での課題（交通・インフラ関連の課題）

- 交通・インフラ関連の課題では、「④人気コンテンツの直前手配・柔軟な対応」へのニーズ対応として、予約時点でのデポジット慣習が普及していないことや、超富裕層向窓口の不在が挙げられた
- **予約時点でのデポジットをとる慣習が普及していない**
 - インバウンド富裕層に、キャンセル料の支払いを断られるケースも存在（ホテル・DMC）
 - キャンセル料をコンシェルジュが代行する場合もある（ホテル）
 - 日本は諸外国と比較してキャンセルポリシーがゆるく、予約時点でデポジットをとる慣習も普及していないため、かなり日が近づいてからのキャンセルも対応することが多い（DMC）
 - キャンセル料を支払っても、信頼関係を重視するためレストラン側が納得しないケースもみられる（DMC）
- **超富裕層向けの対応窓口が設けられていない**
 - 他国と異なり、お金を払ってもどうにもならないケースが多い（DMC）
 - レストランでは、販売開始前でも貸し切り対応を渋るケースがみられる（DMC）
 - 豪華列車は1ヶ月前予約受付制であり、6ヶ月前など旅行の工程を組む欧米豪訪日客には不便で、VIP予約窓口のような優遇システムがなく分かりづらい（DMC）

2 調査の実施

(1) 国内プレーヤー調査 3)調査結果 ③サービス供給面での課題（交通・インフラ関連の課題）

- 交通・インフラ関連の課題では、「⑤見やすく分かりやすい情報提供」へのニーズ対応として、日本の富裕旅行業界におけるデジタル化が進んでいないことが挙げられた。海外で普及している事例としてAxus Travel Appがあり、こうしたツール導入により効率化とともに高品質なサービス提供のインフラづくりを進めていく必要がある

・ 予約と旅程管理のデジタル化が進んでいない

- 海外では富裕旅行者向けに予約情報と紐づいたデジタルの行程表を案内するが、日本では依然として紙で配っている。海外のエージェントでよく使われている予約・旅程管理のアプリがあるが、日本では普及しておらず、顧客への分かりやすい情報提供という観点からも不便が生じている（DMC）
- ILTMやConnectionsのアプリのようなものがJapan Luxury Showcase等でも実現できないか（DMC）
- 地方部における手配は、東京よりも数倍の時間がかかるといわれる。地域単位のBtoBサイトで、お客様の代行で予約できるシステムがあるとよい（DMC）
- 24時間対応可能な簡易な各種予約システムが欲しい（ホテル）

参考事例：“Axus Travel App”

- Axus Travel Appは予約・旅程管理を行うことができるアプリ
- 登録済の宿泊施設やアクティビティを使えば、行程作成から各スポットの地図上での確認、基礎情報などが得られる
- 事業者のネットワーキング機能も有し、最新情報の発信・収集、特定テーマの掲示板、チャットボットでのやりとりをすることができる
- ILTMやConnectionsなどのラグジュアリートラベルの商談会も同様のアプリが利用されている
- 海外のトラベルエージェントでは導入が進んでおり、旅行者にも同様アプリを用いた行程情報共有が多い

2 調査の実施

(1) 国内プレーヤー調査 3)調査結果 ④国内関連プレーヤーリスト

- ①商談会出展企業、②コンソーシアム加盟企業、③プレーヤー推薦（トップエージェントとの取引が確認できたもの）を選定理由として、以下70件を国内関連プレーヤーリストとして作成した

インバウンド富裕層向け旅行市場の国内関連プレーヤーリスト

No.	Tier	種別	会社名	No.	Tier	種別	会社名	No.	Tier	種別	会社名
1	Tier1:宿泊・コンテンツ企画	DMC/トラベルデザイナー	千遊 Senyu Travel	31	Tier2:宿泊提供・コンテンツ紹介	大手ホテル	Palace Hotel Tokyo	57	Tier3:コンテンツ・サービス提供	レストラン	CÉ LA VI TOKYO/ XEX森本
2		DMC/トラベルデザイナー	Ayabex	32		大手ホテル	AMAN TOKYO	58		交通会社（ハイヤー等）	MKハイヤー
3		DMC/トラベルデザイナー	Bespoke Travel Japan	33		大手ホテル	Kimpton Shinjuku Tokyo	59		交通会社（ハイヤー等）	The Luxury Fleet
4		DMC/トラベルデザイナー	Boutique JTB	34		大手ホテル	リッツカールトン東京・京都・大阪	60		交通会社（航空機チャーター）	ユニバーサル・アビエーション
5		DMC/トラベルデザイナー	CRIL Privee & Cie.	35		大手ホテル	AMAN KYOTO	61		交通会社（航空機チャーター）	SKYTREK
6		DMC/トラベルデザイナー	Denab(Atelier Lapaz)	36		大手ホテル	Amanemu	62		交通会社（航空機チャーター）	AirX
7		DMC/トラベルデザイナー	Destination Asia	37		大手ホテル	Andaz東京	63		交通会社（列車・クルーズ）	Train Suite Shiki-Shima
8		DMC/トラベルデザイナー	Eighty Days Japan	38		大手ホテル	コンラッド大阪	64		交通会社（列車・クルーズ）	JR九州ななつ星
9		DMC/トラベルデザイナー	EXO Travel	39		大手ホテル	フォーシーズンズ東京大手町	65		交通会社（列車・クルーズ）	guntu
10		DMC/トラベルデザイナー	HITOTOKI	40		大手ホテル	フォーシーズンズ京都	66		アクティビティ/コンテンツ	仙巖園
11		DMC/トラベルデザイナー	Into Japan Specialist Tours	41		大手ホテル	パークハイアット東京	67		アクティビティ/コンテンツ	高台寺岡林院
12		DMC/トラベルデザイナー	JAPAN PRIVATE TOUR/The Luxury Fleet	42		大手ホテル	マンダリンオリエンタル東京	68		アクティビティ/コンテンツ	KAMU KANAZAWA
13		DMC/トラベルデザイナー	JapanQuest Journeys	43		大手ホテル	パレスホテル東京	69		アクティビティ/コンテンツ	Simplicity
14		DMC/トラベルデザイナー	Kizuna Travel	44		大手ホテル	パークハイアットニセコ・東京・京都	70		アクティビティ/コンテンツ	teamLab MORI DIGITAL ART MUSEUM
15		DMC/トラベルデザイナー	KODO Travel	45		大手ホテル	ベニンシュラ東京				
16		DMC/トラベルデザイナー	KRO Travel Engineering	46		大手ホテル	キャピトルホテル東急				
17		DMC/トラベルデザイナー	LUXURIQUE	47		大手ホテル	ハレクラニ沖縄				
18		DMC/トラベルデザイナー	Magellan Resorts&Trust	48		大手ホテル	Hotel The Mitsui				
19		DMC/トラベルデザイナー	Oku Japan	49		ホテル・旅館	旅館くらしぎ				
20		DMC/トラベルデザイナー	OKUNI	50		ホテル・旅館	ささゆり庵				
21		DMC/トラベルデザイナー	People Make Places	51		ホテル・旅館	天空の森				
22		DMC/トラベルデザイナー	Regency Group	52		ホテル・旅館	明神館				
23		DMC/トラベルデザイナー	Tokyo Way	53		ホテル・旅館	西村屋本館				
24		DMC/トラベルデザイナー	Windows To Japan	54		ホテル・旅館	サンカラホテル&スパ				
25		DMC/トラベルデザイナー	KYOTO CONCIERGE SERVICE	55		ホテル・旅館	浅田屋金沢				
26		DMC/トラベルデザイナー	INTRO	56		ホテル・旅館	ベネッセハウス直島				
27			DMC(地域限定)	GOTOKU							
28			コンテンツ販売	TOKI							
29			コンテンツ販売	XPERISUS							
30			コンテンツ販売	My Taiken							

2 調査の実施

(2) 海外先進事例調査 1) 調査概要

- 我が国における富裕旅行について、委員会およびヒアリングでの意見を参考に、特に業界振興・人材育成の観点から振興施策を検討するため、海外先進事例調査を行った
- 調査対象地域は、富裕旅行業界振興および人材育成に関する取り組みが先進的である**オーストラリア・ニュージーランド・アイスランド**およびラグジュアリーホスピタリティスクールが複数所在し富裕旅行の受入れが進む**欧州**とした
- 欧州は教育機関へのヒアリング、その他は文献調査によって実施した

海外先進事例調査 調査概要

比較対象国	選定理由	調査手法
オーストラリア	<ul style="list-style-type: none">政府観光局の方針に合致する独立系事業者の加盟組織を支援する仕組み（Signature Experiences Australia）が、我が国における人材育成・事業者支援の在り方の参考となる	文献調査
ニュージーランド	<ul style="list-style-type: none">富裕層誘致に特化した観光戦略において、流動資産US\$3,000万超をターゲットを設定し効率的なアプローチを行っている点が先進的である観光事業者向けの認証制度“TNZ Specialist Training Program”を実施している点も品質確保において参考となる	文献調査
アイスランド	<ul style="list-style-type: none">富裕層に特化してプロモーションを行う民間団体「Iceland Luxury」の取り組みおよび役割分担が富裕旅行業界におけるコンソーシアム事例として参考になる	文献調査
欧州	<ul style="list-style-type: none">欧州におけるホスピタリティ業界の官民連携の在り方が参考となる	教育機関への オンラインヒアリング

2 調査の実施

(2) 海外先進事例調査 2) 調査結果 ①オーストラリア

- オーストラリア政府観光局は、現在富裕旅行振興を図る最も有益な施策として位置づけている **Signature Experiences of Australia (SEA)** を2011年に発足。Luxury Lodges of Australiaをはじめとして、独立系観光事業者で構成され、富裕旅行振興・マーケティングの観点から観光局の方針に合致する加盟組織を対象に、事業活動を支援する仕組み
- 現在サファリ、アート・文化、先住民族体験、フィッシング、ゴルフ、観光、宿泊施設、ワイナリーの計8加盟組織が対象

Signature Experiences of Australia (SEA)

- オーストラリア政府観光局 (Tourism Australia) は米国、英国、中国のラグジュアリー市場を対象とした戦略“premium strategy”を策定しており、同戦略における重要な施策の一つとしてSEAを位置付けている
- 国内の業界組織の活動を補助することにより、独立系事業者のリソースを集約し、総合的なマーケティングを行うことを支援
 - 例えば、Luxury Lodges of Australiaは、小規模かつ独立系のラグジュアリー宿泊施設が有志で集まって作った組織であり、加盟団体の活動を支援している。海外市場へのプロモーションなど特にマーケティングにおいて効果がみられる
 - ゴルフやハイキングから、先住民族体験事業者までこういった業界加盟組織が存在 (下図参照)

Signature Experiences of Australia (SEA)

Australian Wildlife Journeys	CULTURAL ATTRACTIONS OF AUSTRALIA	DISCOVER ABORIGINAL EXPERIENCES	GREAT FISHING ADVENTURES OF AUSTRALIA	GREAT GOLF COURSES OF AUSTRALIA	GREAT WALKS of Australia	LUXURY LODGES OF AUSTRALIA	ULTIMATE WINERY EXPERIENCES AUSTRALIA
内容：サファリ関連のツアー 加盟団体数：10	内容：アート、文化遺産 加盟団体数：18	内容：先住民族体験事業者 加盟団体数：45	内容：釣り観光 加盟団体数：26	内容：ゴルフ観光 加盟団体数：28	内容：ハイキングツアー 加盟団体数：12	内容：独立系ラグジュアリー宿泊施設 加盟団体数：19	内容：ワイナリー体験 加盟団体数：25

出所) (1) (2020) “Tourism Australia Annual Report 2019-20” Tourism Australia

(2) Tourism Australia “SIGNATURE EXPERIENCES OF AUSTRALIA” (2021/3/5閲覧)

<https://www.tourism.australia.com/en/about/our-programs/signature-experiences-of-australia.html>

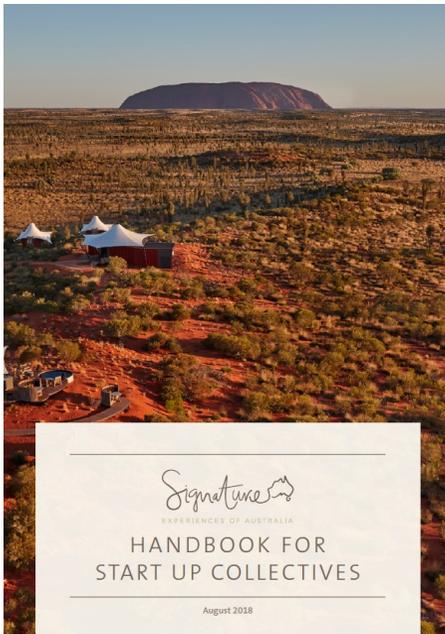
2 調査の実施

(2) 海外先進事例調査 2) 調査結果 ①オーストラリア

- SEAによる支援は、資金支援に加え、新規加盟組織の立上げハンドブックをはじめとした設立・運営も含む
- 効果的なマーケティング活動を行っていること、オーストラリア独自の富裕旅行コンテンツをテーマとすることが選定条件

Signature Experiences of Australia (SEA) (続き)

- SEAは、マーケティング能力がありかつオーストラリア政府観光局の方針に合致する加盟組織を支援している
- SEAは、2011年に“Best of Australia”という名目で実証事業として開始。徐々に対象加盟組織を増やし、2017年に“Signature Experiences of Australia”としてリブランディングされた
- 資金支援以外にも、「加盟組織のスタートアップ手引き」(*Handbook for Startup Collectives*)の出版等立上げ・運営の支援も提供しており、既存の加盟組織に留まらない新たな加盟組織の創出に注力している
- 加盟組織の選定・審査において、地方分散、長期滞在、質の向上といった効果だけでなく、オーストラリアとしての差別化要因につながるような内容を重視している
- 富裕旅行者にとっての利点には、ワンストップで複数のコンテンツを認知できることが挙げられる



左：「手引き」の表紙 下：目次構成

1. オーストラリア政府観光局の役割を理解する
2. カテゴリーの定義とニーズの確保
3. ガバナンス、ビジネスモデル、ネーミング、ブランディング、事業登録
4. ステークホルダー、株主および/または取締役の定義
5. 執行役員 (EO) の任命
6. 会員を集めること、基準の定義、資金調達、料金の設定
7. データの共有と報告
8. オーストラリア政府観光局との連携
9. 連絡先
10. チェックリスト
11. 戦略計画の例

出所)

(1) Powell (2018) "Tourism Australia Targets High-Spending Consumers With New Premium Strategy" Skift <https://skift.com/2018/05/08/tourism-australia-targets-high-spending-consumers-with-new-premium-strategy/>

(2) Tourism Australia "SIGNATURE EXPERIENCES OF AUSTRALIA" (2021/3/5閲覧)

<https://www.tourism.australia.com/en/about/our-programs/signature-experiences-of-australia.html>

(3) (2018) "Handbook for Startup Collectives" Tourism Australia

2 調査の実施

(2) 海外先進事例調査 2) 調査結果 ①オーストラリア

- SEAによる取組効果としては、**地方部における8,000以上の事業者への間接的な波及効果がみられる**（加盟組織の9割が地方に所在）

Signature Experiences of Australia（SEA）の波及効果

- 2020年にSEAの波及効果を整理したレポートが発表された
- レポートによると、加盟事業者数が183に対し、間接的な波及効果のある事業者数は全国で8000事業者を超えている

表：Signature Experiences Australia（SEA）の加盟組織別

加盟組織	内容	加盟事業者数	FIT向け体験商品数	間接的な波及効果のある事業者数
Australian Wildlife Journeys	サファリ関連のツアーオペレーター	10	54	285
Cultural Attractions of Australia	オーストラリアのアート、文化遺産	18	60	236
Discover Aboriginal Experiences	先住民族体験事業者	45	170	1818
Great Fishing Adventures of Australia	釣り観光	26	26	151
Great Golf Courses of Australia	ゴルフ観光	28	37	1142
Great Walks of Australia	ハイキングツアー	12	12	634
Luxury Lodges of Australia	独立系ラグジュアリー宿泊施設	19	250	1736
Ultimate Winery Experiences Australia	ワイナリー体験	25	101	2000
合計		183	710	8002

出所）（1）（2020）“Tourism Australia Annual Report 2019-20” Tourism Australia

2 調査の実施

(2) 海外先進事例調査 2) 調査結果 ②ニュージーランド

- ニュージーランド政府観光局では、2013年より、**富裕旅行市場を対象とした観光戦略（富裕旅行戦略）**を策定
- **US\$3,000万超の超高富裕層（VHNWI/UHNWI）**をターゲットとし優先するマーケットを定めた上で、効率的なプロモーション活動を実施している

ニュージーランド政府観光局の「プレミアムセクター戦略」実施までの流れ

- 2013年に高付加価値セクターを具体的に発展させるための追加資金が決定
- 富裕層/高純資産者(HNWI)とエージェントをターゲットとし、2016-2017年度の戦略的アプローチを開始
- 具体的には、①「ラグジュアリーな旅行先」である**イメージの強化**と、②**目的地の意思決定プロセス**で富裕層に大きな影響を与える**エージェントとの強力なパートナーシップ**の開発・活用を目指した

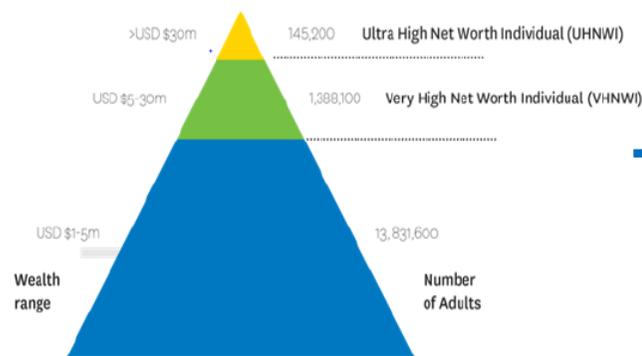
具体的なターゲット

- 世界のHNWIの上位10%に最大の成長機会が存在すると考え、富裕層の中でも**流動資産US\$3,000万超をターゲット**と設定
- 設定したターゲット層は、1回の旅行でUS\$50,000~100,000以上を消費する（出典：2013 World Wealth Report）
- 消費者およびインフルエンサーを対象とする

マーケティング手法

- **トレード・マーケティング**：富裕旅行商談会、合併事業、戦略的貿易パートナーシップ、研修とFAMトリップ、販売ツールの開発
- **メディア・PR**：国際メディアプログラム（IMP）
- **消費者マーケティング**：大規模なデジタルマーケティングキャンペーンとキャンペーンワークを通じて提供

Composition of Global HNWI Population, 2016



Source: Capgemini Financial Service Analysis, 2016

ニュージーランド政府観光局がターゲットとする層：
UHNWI
VHNWI

特に優先するマーケット

北アメリカ：ニューヨーク、ロサンゼルス
ヨーロッパ：ロンドン、パリ、ミュンヘン
アジア太平洋：シドニー、メルボルン、シンガポール、香港

2 調査の実施

(2) 海外先進事例調査 2) 調査結果 ②ニュージーランド

- ニュージーランド政府観光局では、観光事業者を対象に“**TNZ Specialist Training Program**”を展開している
- 人材育成の内容は、**研修、各国で開催する政府観光局イベントへの出席、FAMトリップへの参加等**であり、これらを通じてニュージーランドの富裕旅行コンテンツに関する知識を醸成しているほか、ランキングに応じた**認証制度も設置**
- 海外事業者の認知向上のため、Luxury Lodges of New Zealand等とともにPremium Strategyの策定から見本市への出展を行っている

人材育成の仕組み

【人材育成の取組】

- 人材育成策としては、供給側への知識習得のための取り組みを行っている
- 供給側・需要側の良質なつながりの確保、ニュージーランドの様々な場所におけるパーソナライズ化された体験の提供を目的に、“TNZ Specialist Training Program”（スペシャリストプログラム）を展開している
- プログラム内容は、研修、各国で開催するTNZイベントへの出席、FAMトリップへの参加等がある
- 参加したトラベルエージェントに対し、ランキング別の認証制度も設置している（“GOLD”ランキング等）

【サービス・品質向上に向けた政府のサポート内容】

- 既存の取組は、富裕旅行見本市、航空会社やLuxury Lodges of New Zealandとの合弁事業（下記）、富裕旅行のエージェントコンソーシアム（Virtuoso、Traveller Made等）とのパートナーシップ、研修、セールスキットの用意等
- トラベルエージェントからのフィードバックをもとに、ニュージーランドの富裕旅行コンテンツに対する理解度とともに旅程のパーソナライズ化を図るセールスツールを開発している
- 観光事業者向けのトレーニングプラットフォーム（FAMトリップ含む）を開発している

【産官学地域の連携】

- ニュージーランドの32件の独立系ラグジュアリー宿泊施設から成る加盟組織Luxury Lodges of New Zealandをはじめ、富裕旅行コンテンツを提供するDMC・ランドオペレーターと連携している
- 連携のもとに行う活動としては、富裕旅行戦略「Premium Strategy」の策定、商談会出展、WEBサイトでのプロモーション等があげられている

2 調査の実施

(2) 海外先進事例調査 2) 調査結果 ②ニュージーランド

- 富裕旅行コンテンツでは、**自然・景観・宿泊施設**といった資源に加え、それら良さを引き出せる**ガイドのサービス水準や人材像に焦点**を充てている
- また、プライバシー、パーソナライズ、特別感を富裕旅行者のサービスニーズとして特定している
- 「ガイド」となる人達は、パーソナライズ化できる能力の他、個々人を真摯に対応できる地元民を想定している

先進国のサービス水準

【提供されるコンテンツ】

- ラグジュアリーマーケット向けに提供されるコンテンツとしては、自然（“Your Natural Playground”）、および種類豊富な景観（Diverse Landscapes）・種類豊富な宿泊施設（Diverse Lodges）に焦点を充てている
- 種類豊富な景観・宿泊施設（Diverse Landscapes、Diverse Lodges）では、所在地の特徴が宿泊施設の設備および提供されるアクティビティに反映されている
- 自然コンテンツ（“Your Natural Playground”）では、プライバシー（“Private”）、パーソナライズ（“personal”）、原生のまま（“untouched”）等の要素に焦点を充てており、旅行者にとっては自分だけのためのもの（“yours”）と感じさせるようにしている。（例：アクティビティが野生動物の観察・ハイキング・遊覧船、舞台が国立公園、ビーチ、地熱地帯等）

【サービス水準】

- 上記の提供コンテンツに合わせて、「場所・体験の素晴らしい多様性」および「それら場所・体験の良さをさらに引き出すガイド」を重要要素としており、観光資源のみならず、知識・スキルの高いガイドが必要であると明記している
 - ‘An amazing contrast of places and experiences made richer with guides who get you closer, so you can discover more’.

【必要な人材像】

- TNZは「温かい人達（“Embracing People”）」を理想の人材像としている
- 具体的には「個々の旅行者にサービスをパーソナライズできるガイド」「ニュージーランドの良さを見せてくれる真摯な地元民」としている

2 調査の実施

(2) 海外先進事例調査 2) 調査結果 ③アイスランド

- アイスランドでは観光客に占める富裕層旅行者は全体の約40%を占めている
- プロモーションについては、独立の民間組織（Iceland Luxury）が富裕層旅行に特化しており、政府組織は、一般層～準富裕層へのアプローチを行っている

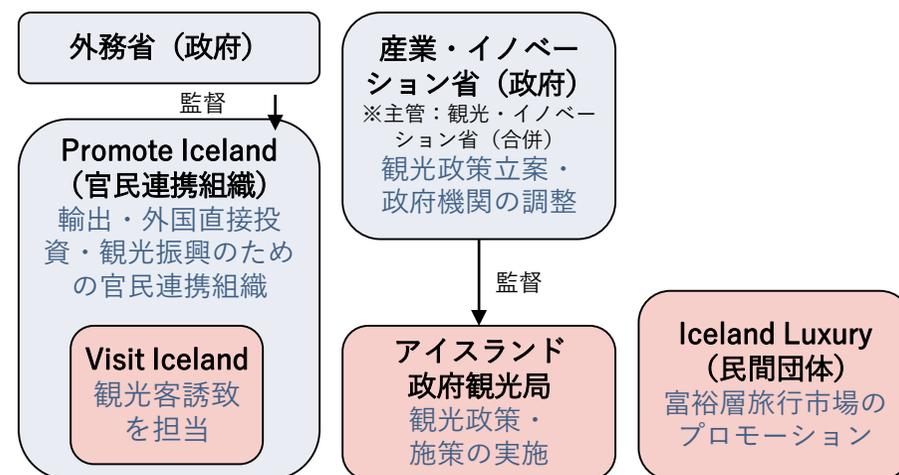
アイスランドの観光市場

- 2017年の外国人旅行者数約230万人
- 2012年～2018年の6年間で、年間の外国人旅行者数が4倍超に増加
特に2016年は、訪日外国人旅行者数が前年比で約40%増加
- 若年層の旅行者の割合が高く、全旅行者の40%が富裕層
(2015年10月～2016年8月に行われたインターネット調査による。サンプル数：9,286人)

観光振興の推進体制

- アイスランドでは観光振興において、一般旅行市場・富裕層旅行市場に対して以下のように政府観光局と民間団体で棲み分けされている
 - Promote Iceland（官民連携組織）：アイスランドへの企業誘致・観光振興を目的に、デスティネーションとしてのイメージを強化
 - 産業・イノベーション省：観光政策立案・政府機関調整
 - アイスランド政府観光局：海外でのアイスランド文化のプロモーション等の観光業務実施。一般層および富裕層旅行市場が対象
 - Iceland Luxury（民間団体）：富裕層旅行に特化したマーケティングプラットフォーム。プロモーションのほかマッチングを行う *※次ページ詳述*

アイスランドの観光振興推進体制



2 調査の実施

(2) 海外先進事例調査 2) 調査結果 ③アイスランド

- Iceland Luxuryは海外旅行会社とアイスランドの富裕層市場を担う事業者と連携したプロモーションを行うことで、海外旅行会社と国内のサプライヤー・DMCをつなぐ役割
- 参加に観光関連企業を多く有する航空会社、コンテンツ会社、金融機関を創設メンバーとして2014年設立
- **富裕層旅行市場のプレイヤーによるコンソーシアムであり、民間主導の取り組みとして参考になる**

役割

- 富裕層旅行市場向けのコンテンツや旅程を海外エージェントに提供し、サプライヤー/DMCとのコネクターとして機能
- アイスランドのラグジュアリーマーケットで活動している専門家のパートナーを独占的に紹介
- 旅行者向けの旅行を企画はせず、各事業者の連携や情報提供に努める

主要な対象市場

- 北アメリカ（アメリカとカナダ）・北ヨーロッパ・中東・インド・オーストラリア・中国や東南アジア（ILTMカンヌ、アメリカ、アジア・パシフィック（東南アジアとオーストラリアが中心）、上海等に出展）

Iceland Luxuryの創設メンバー

- Iceland Air Group：国際航空と観光サービスを手掛けており、航空便に加え、ホテルや旅行代理店等の子事業にも取り組む。9つの子会社もメンバーに含まれる
- Blue Lagoon（地熱スパ）：アイスランドで最も訪問者数の多いアトラクションの一つで、スパ、ホテル、高級レストランを運営
- Landsbanki：個人、法人、機関投資家向けに一般のおよび専門的な金融サービスを提供する主要銀行であり、アイスランドで最も多い支店数を誇る

ICELAND LUXURYのホームページ



出所) Iceland Luxury HP, <https://icelandluxury.com/>, 閲覧日：2021年3月19日

2 調査の実施

(2) 海外先進事例調査 2) 調査結果 ④欧州

- 欧州では、ラグジュアリー業界は長い歴史を持ち文化に根付いているため、欧州のラグジュアリーホスピタリティの教育機関は同分野の世界最先端に立つ。**学士号・修士号の付与、社会人研修等、教育プログラムが盛ん**である
- 産業・教育機関ともに成立しているため、**政府主導の業界人材育成プログラムなどはあまり見られない**
- 連携の在り方としては、官・地域というよりは、**ラグジュアリーホテルの有名ブランドからブティックホテル至る民間企業が教育機関との連携によるインターンシップが盛ん**。これが卒業後の採用につながっており、**エコシステムが存在**

ヒアリング結果の概要

Glion / Les Roches (GLR)

【ホスピタリティ教育の状況】

- 学士号・修士号の付与、社会人研修等、教育プログラムが盛ん
- 学士号はスペシャリゼーション（専門分野）、修士号においては、産業界で話題性の高いテーマにも対応している（例、ラグジュアリー、テクノロジー・イノベーション等）

【ラグジュアリーホスピタリティ業界の人材育成・雇用状況】

- 業界内の企業は教育機関との連携に積極的で、多くのインターンシップ機会を提供しており、学生にも好評である
- 名だたるホテルブランド（リッツカールト、シャングリラ、ペニンシュラ）に加えて、地方部の宿泊施設への就業希望者（例、家族経営の小規模な施設出身者等）にはブティックホテル等多様なインターンシップ先がある
- 多くのインターンシップは雇用につながっており、特にグローバルなホテルブランドの場合、世界中に異動する場合もある

【産官学地域の連携】

- 産業・教育機関が強固な関係を持つことから、連携の形態として民間連携が盛んであり、政府主催の人材育成プログラムは見られない

École hôtelière de Lausanne (EHL)

【ホスピタリティ教育の状況】

- EHLはホスピタリティ文化を学生の間で醸成することに主眼を置いており、社会人研修でも一部はローザンヌキャンパスでの受講を必須としている
- キャンパス内に宿泊施設を構えていないが、キャンパス全体を実践の場としており、例えば学生寮の部屋を対象に客室清掃の演習を行う、ミシュラン一つ星獲得の食堂でのフィールドワークなどを特徴としている
- EHLの海外展開例には、多くの社会人研修プログラムの開発・提供・認証のほか、海外での学校開設も行っている

【ラグジュアリーホスピタリティ業界の人材育成・雇用状況】

- EHLでは、とくにホスピタリティ業界への就職に力を入れており、ホスピタリティの教育機関に所属している間でも、多くの学生がそのままホスピタリティの仕事に就く
- 教授は必ず業界経験を持っている

【産官学地域の連携】

- 教授をはじめ、学校全体が産業と多くのつながりを持っており、強固な連携が図れている
- 一方、海外プログラム・学校の開発・展開では政府主催が少ない

2 調査の実施

(3)産学官地域のコンソーシアム形成について 1) 検討内容

- 産官学地域のコンソーシアムを検討するにあたり、国内プレイヤー調査および委員会、海外プレイヤーのニーズを踏まえたコンソーシアム形成について検討した

【調査仮説】

- 地域・業界全体の富裕層対応能力向上に向けて、地域、教育機関、公的機関が連携して、産学官地域のコンソーシアム形成が有効

【国内プレイヤー調査、委員会】

- インバウンド富裕層向け旅行市場を包括的にカバーする「富裕層旅行業界」という一つの産業体を考えた場合、富裕層旅行業界は小規模であるため、横向きに広げたプラットフォームを作るべきという話になる。それを、例えば国が作るか、核を民間でまず作るかなど、いくつかのシミュレーションを行った後、意見交換・合意形成をするのが良いのではないか。インバウンド富裕層の需要が回復する前に、何らかのプラットフォームを一つ作ることができないか。 → **業界全体**
- コンシェルジュがYesと迷わず言えるネットワーク、融通性ができれば日本全体の力になる。ネットワークは既にたくさんあるが、参加施設数・スキル・知識・情報が足りていない。小さいグループ同士のお付き合い程度になっている → **ホテル**
- 地元で様々なコンテンツを磨き上げて造成するコーディネーターの会社も育ちつつある。コーディネーターへの支援をし、横のつながりを作ってビジネスとして一定の数にすべきではないか → **DMC向けランドオペレーター**
- 様々な職能を持つ「Go To パーソン」のネットワークを作ること、アクセスが難しいコンテンツも提供できるようになり、観光収入・顧客満足度の大幅な向上につながる。特定の施設や人物が独占するものではなく、富裕観光に関わる公共財として作っていくこと。 → **Go To パーソン**
- 新産業創造の核となる中核組織のあり方をGo Toパーソンと接続させて検討することが必要 → **業界全体**

【海外プレイヤーのニーズ】

- 富裕旅行者への対応ができるガイドが少ない、見つからない → **ガイド**
- アート分野等、富裕層の関心が高い領域の専門知識を持ったガイドが少なく手が付けが難しい → **Go To パーソン**
- ハイヤーの運転手のスキル不足 → **交通会社**
- 特に地方エリアで富裕層向け宿泊施設、レストラン等が少なく、予約の確保が難しい。ホテル・レストラン等での要求への対応の柔軟性の不足 → **ホテル・レストラン**
- ホテルコンシェルジュ・ホテルスタッフのスキル向上が必要 → **ホテル**
- 日本は、販売手数料が低い上に稼働率も低くトラベルエージェント・デザイナーにとってセールスメリットが少ない旅行先となっている → **業界全体**
- 直接ホテル等と関係性を築きたいと考えるエージェントは多いが、言葉の壁によりDMCを利用せざるを得ない → **ホテル**

コンソーシアム案（次頁に詳述）

2 調査の実施

(3)産学官地域のコンソーシアム形成について 2) コンソーシアム案

- わが国における富裕旅行市場対応業界育成の核となる組織を組成・設立するため、国内プレイヤー調査によって整理した富裕旅行業界の全体像を踏まえ、観光庁・自治体、DMO、民間プレイヤーなどを含むスキームを検討した
- 富裕旅行者の受入れ拡大へのステップとして、はじめに、中核組織として海外からの主な窓口となりTier 2・Tier 3プレイヤーとの起点となりうるTier 1のプレイヤーを主な対象としたプラットフォーム案を作成し、当該プラットフォームと他プレイヤーとの連携により業界全体に広がるスキームを検討した

発地 → 着地（日本）



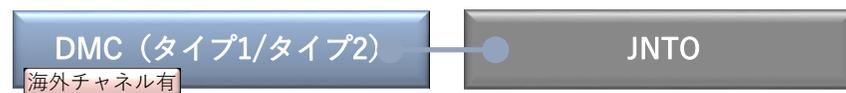
2 調査の実施

(3)産学官地域のコンソーシアム形成について 2) プラットフォームの組織機能・対象プレイヤー

- 起点は海外旅行会社（あるいは旅行者個人）、このリクエストをチャネルを持つDMCが受け、自らが（タイプ1）あるいはランドオペレータを通じて（タイプ2）、旅行を造成する。DMC(タイプ1)及びランドオペレータは、リクエストに対応できる宿泊施設、レストラン等のコンテンツ、またガイドを手配する
- 上記のバリューチェーンの強化（販路また仕入先の複線化など）する仕組みとするため、プラットフォームの組織機能として、①国内と海外の富裕旅行市場プレイヤーを結ぶ機能、②国内の富裕旅行市場対応プレイヤーの連携による商流拡大機能、③プレイヤー育成・拡大機能、④品質保証機能などを設けた

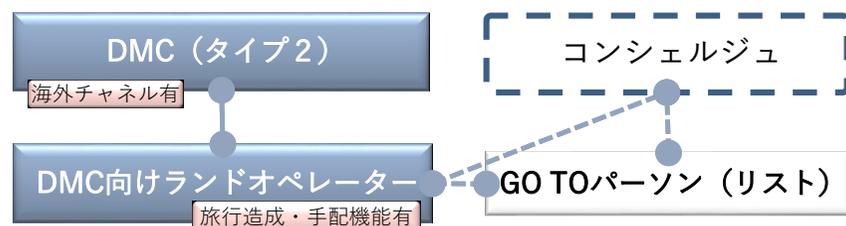
組織機能1：国内と海外の富裕旅行市場プレイヤーを結ぶ機能

これまでDMC各社が別個に行ってきた『目的地としての「日本」のセールスコール』を、プラットフォームとJNTOとの連携により実施する。



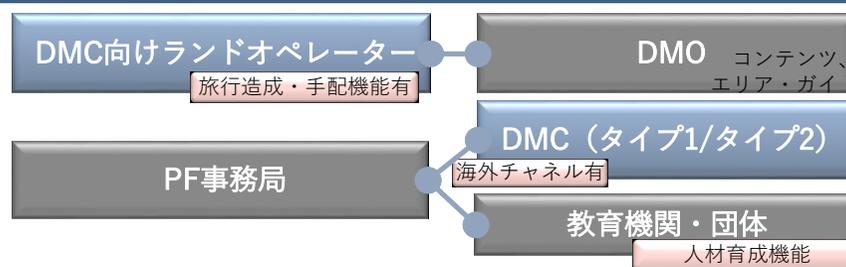
組織機能2：国内の富裕旅行業界プレイヤーの連携による商流拡大機能

海外チャネルを有するDMCと、地域のコンテンツ・ガイド等のネットワークを有するDMC向けランドオペレーターが連携し、リクエストに対応できるコンテンツ・ガイドを発掘、拡充する仕組みとする。
(発掘・各自されたコンテンツ・ガイドに加え、リスト化されたG O T O パーソンなどの仕組みをコンシェルジュと接続できるようにする。)



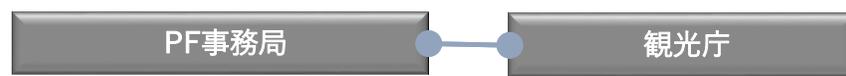
組織機能3：国内の富裕旅行業界プレイヤー育成・拡大機能

DMC向けランドオペレーターとDMOの連携により情報共有を効率的に行ったり、旅行者ニーズを熟知するDMCや教育機関等と第三者であるプラットフォーム事務局との連携により教育機会を提供し、DMC向けランドオペレーターの育成を行い、受入れ拡大を実現する。



組織機能4：品質保証機能

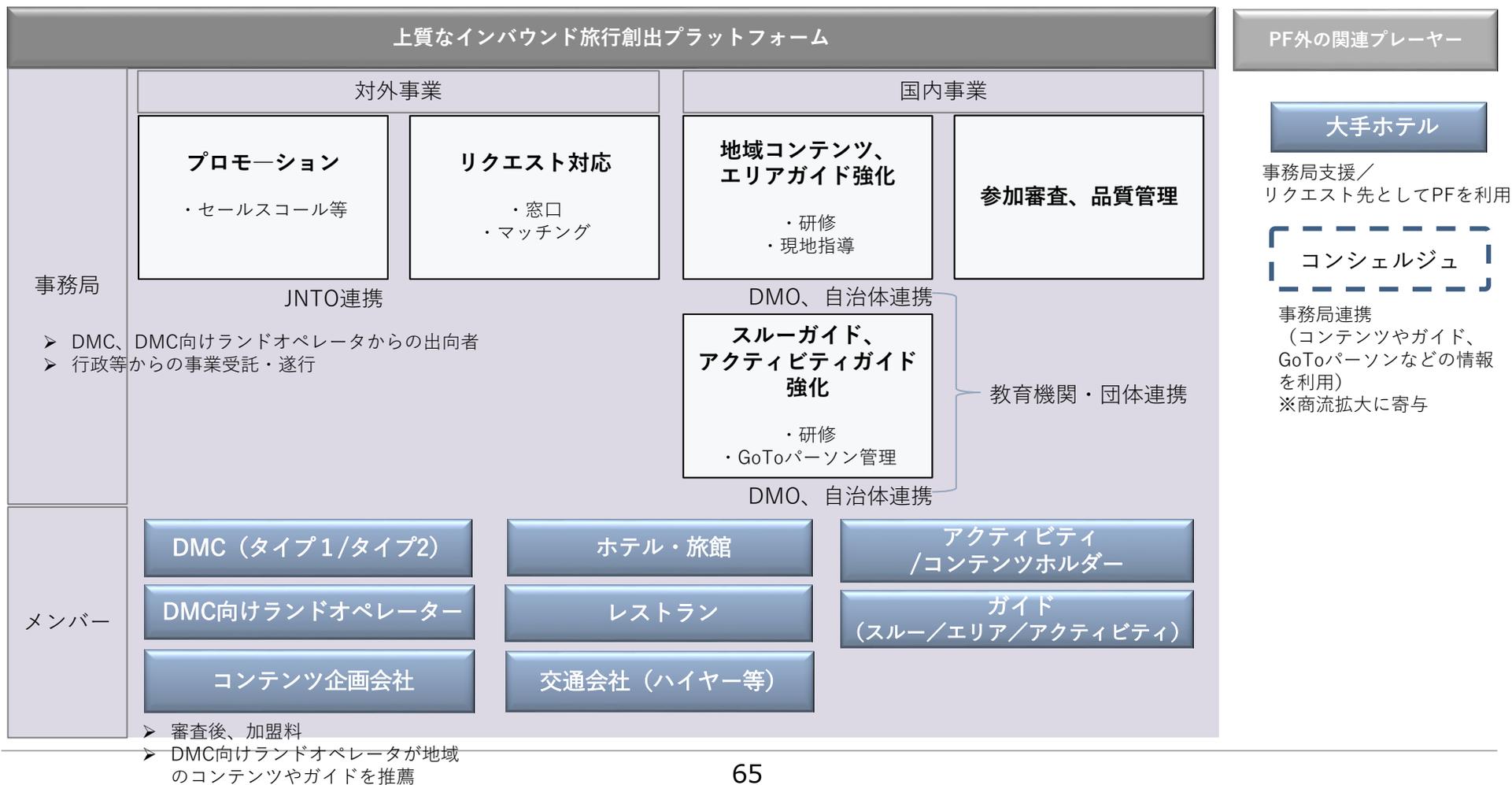
バリューチェーンに乗った商材の品質保証を行う仕組みを構築する。



2 調査の実施

(3)産学官地域のコンソーシアム形成について 3)プラットフォームの組成・構築に向けた方向性

- ・ 関連プレーヤーの能力を活用しつつ、プラットフォーム（事務局）を構成、参加するプレーヤーのビジネス拡大を実現する
- ・ プラットフォームの構築にあたっては、（経産省事業なども参考に）実証事業の方式で取り掛かることも検討が必要である
- ・ 今後、相互の関係性（メリット、義務等）を洗い出し、既存組織の例なども踏まえて「規約骨子」を作成する、構築に向けたステップ（利用可能な事業など）を検討する必要がある



3 インバウンド富裕層の訪日促進に向けた官民の検討体制の運営

(1)官民検討体制の設置趣旨 1)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

- 世界中の旅行者を惹きつける上質な観光体験を実現するための一体的な取り組みを検討するため、「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」および委員会に「上質な観光地整備実行チーム」を設置した。検討内容、委員は以下のとおり

設置趣旨

訪日旅行者の長期滞在と消費拡大に向け、これまでわが国が誘致しきれていない富裕層など上質な観光サービスを求め、これに相応の対価を支払う旅行者の訪日、滞在の促進を図るための環境整備が急務である。

このため、世界レベルの上質な宿泊施設の整備やコンテンツの磨き上げを中心に、サービスを支える人材の確保・育成や効果的なプロモーションを含め、世界中の旅行者を惹きつける上質な観光体験を実現するための一体的な取り組みを官民挙げて迅速かつ強力に推進することが必要。

これにより我が国観光産業のサービスの多様化と付加価値向上とともに、地方創生にも大きく寄与することも期待される。

検討内容

- (1)上質なインバウンド観光サービスを求める
旅行者ニーズの把握と誘致の方向性
- (2)世界レベルの宿泊施設の誘致、整備促進
- (3)上質な観光コンテンツの造成
- (4)上質な旅行環境を一貫して提供するための施策
(人材確保・育成、快適な移動環境等)
- (5)マスタープランについて

上質な観光地整備実行チーム

委員会に、「上質な観光地整備実行チーム」を置き、世界レベルの宿泊施設の誘致、整備や地域との連携に関する支援を行うこととする。

<委員：五十音順>

デービッド・アトキンソン	(株)小西美術工藝社 代表取締役社長
阿部 佳	レ・クレドール インターナショナル 名誉会員 /明海大学 教授
梅澤 高明	A.T.カーニー 日本法人会長/ CIC 1 Japan 会長
高野 雅臣	(株)クリル・プリヴェ Founder & CEO
近衛 忠大	(株)curioswitch代表取締役CEO
鈴木 昭久	(公社)日本観光振興協会 副理事長
田中 辰明	(一社)不動産協会 リゾート事業委員会委員長 東急不動産(株) 取締役常務執行役員 ウエルネス事業ユニット長
田中 雄司	マリオット・インターナショナル ラグジュアリー部門 日本統括副社長 兼 ザ・リッツ・カールトン東京 総支配人 (株)日本政策投資銀行 常務執行役員
松嶋 一重	東京女子大学 教授
矢ヶ崎 紀子	Urban Cabin Institute ラグジュアリー・ブランディング・プロデューサー
山田 理絵	東京都市大学環境学部 特別教授
涌井 史郎	(株)パレスホテル専務取締役/パレスホテル東京 総支配人
渡部 勝	

<関係機関> 日本政府観光局 (JNTO)

<オブザーバー> 関係省庁

<事務局> 観光庁

3 インバウンド富裕層の訪日促進に向けた官民の検討体制の運営

(1)官民検討体制の設置趣旨 2)上質な観光地整備実行チーム

- 「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」において、上質な宿泊施設整備に向けた取組を進める「上質な観光地整備実行チーム」が設置された。実施内容、委員は以下のとおりである

設置趣旨

上質な観光サービスを求める旅行者の訪日や滞在の促進に向けて、特に、地方部を中心に上質な宿泊施設の整備が重要な要素である。このため、本実行チームにおいて、具体的な宿泊施設の整備ニーズや内外のホテル事業者等の意向、地域での誘致の取組等を調査するとともに、関係者のマッチングの促進や整備に向けた課題の検討等を通じ、上質な宿泊施設整備に向けた取組を進める。

実施内容

○各拠点における上質な宿泊施設の整備ニーズに関する調査

地方部における旅の目的となる自然やアート、美食などの拠点に関し、それぞれの拠点付近の宿泊施設の状況を調査し、上質な宿泊施設のニーズやこれに対応した施設整備の可能性について検討する。

○内外のホテル事業者、デベロッパーへのヒアリング

今後のプロジェクトに関し、内外のホテル事業者及びデベロッパーに幅広くヒアリングを実施。

○地域とホテルのマッチング、協議の促進

地域と事業者をマッチングし、具体化に向けた協議を促進する。

上質な宿泊施設の誘致に取り組む地域の事例も併せて調査する。

○課題の検討、解決に向けた支援

地域と事業者の協議の状況を踏まえ、個別プロジェクトに伴う規制や支援などの具体的な課題について議論を行うとともに、地域とホテルの共創を通じた観光地の上質化、高付加価値化に向けた取組を支援する。

<実行チーム委員：五十音順>

デービッド・アトキンソン	(株)小西美術工藝社 代表取締役社長
梅澤 高明	A.T.カーニー 日本法人会長/ CIC 1 Japan 会長
高野 雅臣	(株)クリル・プリヴェ Founder & CEO
鴉田 隆司	(一社)不動産協会 リゾート事業委員会委員 三井不動産(株) ホテル・リゾート本部 ホテル・リゾート事業二部長
永原 聡子	アトリエラバズ(株) 代表取締役
松嶋 一重	(株)日本政策投資銀行 常務執行役員
矢ヶ崎 紀子	東京女子大学 教授
涌井 史郎	東京都市大学環境学部 特別教授
関係省庁	(国交省関係局、環境省等)

3 インバウンド富裕層の訪日促進に向けた官民の検討体制の運営

(2) 開催概要

- 計5回の「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」、計3回の「上質な観光地整備実行チーム」を運営した。各回の開催日時、場所、議題は以下のとおりである。

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 開催概要

	日時	場所	議題
第1回	令和2年10月5日(月) 13:00~15:00	中央合同庁舎第4号館1F 全省庁共用108会議室	1. 検討の趣旨、日本政府観光局(JNTO)における取組について 2. 上質な宿泊施設の誘致について
第2回	令和2年11月18日(水) 10:30~12:30	中央合同庁舎第7号館西館 13階 1320 共用会議室	上質なコンテンツについて
第3回	令和2年12月24日(木) 13:00~15:00	三田共用会議所 第4特別会議室	上質な旅行環境を一貫して提供するための施策について
第4回	令和3年1月27日(水) 10:00~12:00	オンライン開催	上質なサービスを求める旅行者に関する調査について
第5回	令和3年3月11日(木) 10:00~12:00	オンライン開催	今年度の議論のまとめ

上質な観光地整備実行チーム開催概要

	日時	場所	議題
第1回	令和2年10月5日(月) 13:00~15:00	中央合同庁舎第4号館1F 全省庁共用108会議室	(第1回委員会と合同開催)
第2回	令和2年11月27日(金) 13:00~15:00	農水省三番町共用会議所 A 会議室	1. 実地調査について 2. ホテル運営会社・ディベロッパーへのヒアリングについて
第3回	令和3年3月4日(木) 10:00~12:00	オンライン開催	1. 実地調査の進捗について 2. ホテル運営会社・ディベロッパーへのヒアリングの結果について

3 インバウンド富裕層の訪日促進に向けた官民の検討体制の運営

(3)各回の発表と総括 1) 第1回委員会および第1回実行チーム（合同開催）

- 第1回は委員会と実行チームの合同開催とし、開催概要の説明とともに観光庁（観光戦略課、観光産業課）・JNTO・環境省・京都市からそれぞれ発表があった
- 富裕層観光の意義やターゲット設定、精度の高いニーズ把握、面的開発のモデルケースの必要性が議論された

配布資料	発表者
「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」開催要綱	観光庁参事官（観光人材政策） 町田倫代
<ul style="list-style-type: none"> 資料1 「検討の趣旨及び委員会の進め方について」 ➢ 委員会における検討内容 <ol style="list-style-type: none"> ①上質なインバウンド観光サービスを求める旅行者ニーズの把握と誘致の方向性 ②世界レベルの宿泊施設の誘致、整備促進 ③上質な観光コンテンツの造成、 ④上質な旅行環境を一貫して提供するための施策 ⑤マスタープランについて 	観光庁参事官（観光人材政策） 町田倫代
<ul style="list-style-type: none"> 資料2 「訪日外国人旅行消費の増加に向けて」 ➢ ①インバウンドの現状（消費額、宿泊者数）、②富裕旅行者の現状（旅行者数、消費額、市場別） ③上質な宿泊施設の整備による地方誘客、④コロナ禍以降の富裕層旅行需要の回復見込み 	観光庁 観光戦略課長 小林 太郎
<ul style="list-style-type: none"> 資料3 「富裕旅行市場に向けた取組について」 ➢ ①富裕旅行市場調査結果（旅行者の特徴） ②JNTOにおける富裕層事業の概要 ③富裕層市場におけるコンテンツ・受入態勢に関する課題 	(独)国際観光振興機構 市場横断プロモーション部長 伊東 和宏氏
<ul style="list-style-type: none"> 資料4 「上質なインバウンド観光サービス創出に向けた我が国の強み、課題」 ➢ 強み：①独自性、②生活文化への関心、③関心の高いコンテンツ（スキー、文化財） 課題：①更なるコンテンツの開発、②受入態勢、③案内者の育成 ④コンシェルジュ・ランドオペレーターの育成、⑤宿泊施設 	観光庁参事官（観光人材政策） 町田倫代
<ul style="list-style-type: none"> 資料5 「上質な宿泊施設の整備について」 ➢ 地域への誘客力を備えた世界レベルの宿泊施設整備の促進にかかる課題と対応策 	観光庁観光産業課長 多田 浩人
<ul style="list-style-type: none"> 資料6 「国立公園における最近の取組状況」 ➢ ①国内の国立公園の現状、②近年の施策の特徴、③富裕層誘致に向けた取組の現状 	環境省 自然環境局 国立公園課 国立公園官民連携企画 松本浩氏
<ul style="list-style-type: none"> 資料7 「京都市における上質な宿泊施設の誘致について」 ➢ ①京都市の観光政策、②宿泊施設の概況 ③富裕層誘致に向けた取組、④上質な宿泊施設の誘致による効果 	京都市産業観光局観光 MICE 推進室 観光戦略課長 西松 卓哉氏

3 インバウンド富裕層の訪日促進に向けた官民の検討体制の運営

(3)各回の発表と総括 1) 第1回委員会および第1回実行チーム（合同開催）

議座総括

議論に盛り込むべき点として4点挙げられた。

1. 富裕層観光の意義を明確にすること。
2. ターゲットをハイエンドかその下の層なのか、あるいはClassic LuxuryかModern Luxuryのどちらを重点にするか議論が必要。
3. 顧客ニーズを精度をあげて理解をする必要がある。
4. 面的な開発は必要だが、宿泊施設だけでなく、周辺の目的地・コンテンツ、その磨き上げ、動線のつなぎ方、それらを支える人材などをセットで考えること。面的開発においても宿泊施設の開発においても、地域によってサイズもタイプも異なる。パターン分けをしモデルケースを見せられれば全国への参考になる。実行チームにおいても典型的なパターンでモデルケースを作るための議論ができれば。

議事概要

【資料1について】

- ✓ 富裕層観光は経済効果だけでなく、外交的な意味合いも有する重要事項であるため、国として短中期的なビジョンを整理すべき。
- ✓ インバウンドについては、観光客数だけでなく全体としての消費額を検討することが重要。

【資料2について】

- ✓ 国の目標として、観光客の質に注目することは意義がある。
- ✓ 上質な宿泊施設が少ない背景には、法律の関係上、短期的事業性が高く整備しやすい宿泊施設の立地が多いことがあるため、幅広い宿泊施設を整備できる開発指導方針が各都市に整備されるべき。

【資料3について】

- ✓ 富裕層内での種別（Classic Luxury、Modern Luxury等）については、旅行者数・消費額の内訳を今後算出するとともに、ハイエンドとアップミドルのどちらに優先的に対応するかを検討すべき。
- ✓ サプライヤー側は富裕層向けの窓口を作るべきであり、また地方自治体やDMOの受託事業者は持続性のある事業を推進すべき。
- ✓ 富裕層内での種別を明示したことは意義があるが、消費額によって富裕層を定義する場合は、その基準額や行動パターンを慎重に議論すべき。

3 インバウンド富裕層の訪日促進に向けた官民の検討体制の運営

(3)各回の発表と総括 1) 第1回委員会および第1回実行チーム（合同開催）

議事概要

【資料4について】

- ✓ 課題については優先順位が逆。コンテンツ開発よりもむしろ、上質な宿泊施設の誘致が優先である。
- ✓ 国レベルだけでなく、地域レベルで目標を立てるための計算の方法（泊数・消費額等）を教示するとともに、地域の魅力と旅行者のマッチングが必要。
- ✓ 日本の伝統文化、アート&カルチャーに対する海外の注目度が高いため、観光資源としての活用に関する支援策を国として講じるべき。
- ✓ 世界水準の技術を持つ、地域のアーティストとの連携が重要。
- ✓ 人材育成が特に重要。DMOに限らない「地域のリーダー」の育成や、語学に限らず富裕層対応が可能な専門性の高い人材、
- ✓ 旅行者の嗜好の多様化への対応が必要であるとともに、単価の向上に向けた方策だけでなく、旅行者が満足するための方法についても議論すべき。
- ✓ 付加価値を付けられるブランディングを推進すべき。
- ✓ デジタル技術を用いた情報発信に今後注力すべき。

【資料5について】

- ✓ 地方部の宿泊施設に関しては、国内のホテル・旅館の個性を生かしながらグレードアップを図った上で、海外の大規模なブランドホテルをランドマークとして誘致することが重要。
- ✓ 宿泊施設の営業利益に関しては、都市間で格差がある現状。
- ✓ 多様化する旅行者のニーズに沿うよう、スピード感のある受入体制の整備と多様性に対応するためのプロのネットワーク形成が必要。
- ✓ 上質な宿泊施設に関しては、新設だけでなく既存施設のレベルアップを図るとともに、旅行者の目的に沿った施設のデザインが重要。また、建設にあたっては、富裕層のライフスタイルを肌で実感している人材が関与すべき。

【資料6について】

- ✓ 国立公園の活用等により、観光コンテンツ・経済的な便益を地方分散することが重要。
- ✓ 国立公園における開発の規制緩和は重要事項であり、地方の国定公園も含めて観光に活用できると良い。
- ✓ 国立公園の中でも、自然だけでなく文化的な意義を持つものもあるため、パターンごとに戦略を立てながら取り組むことが重要。

【資料7について】

- ✓ 京都市における観光収入は平成20年から令和元年にかけ、6,325億円から1兆2,367億円に増加したが、消費単価に大きな変化はない。宿泊施設の建設計画については、コロナ禍の影響により開業時期が後ろ倒しになったケースが見られる。

3 インバウンド富裕層の訪日促進に向けた官民の検討体制の運営

(3)各回の発表と総括 2) 第2回委員会

- 第2回委員会では、JNTO・観光庁（観光資源課）・文化庁・農林水産省・環境省・クールジャパン機構からの発表と、ゲストスピーカーとして、東京芸術大学長谷川教授、日本ガストロノミー学会山田代表からの発表があった
- 顧客ニーズ理解で把握すべき事項、観光資源と宿泊施設の接続、「Go Toパーソン*」のネットワーク化、発地側での能動的な誘客の必要について議論された

配布資料	発表者
第1回「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」の指摘事項と その対応	観光庁参事官（観光人材政策） 町田倫代
・資料1 「富裕層旅行コンテンツの磨き上げ、付加価値向上の視点」 ➢ ①富裕層向けコンテンツ磨き上げの視点、②富裕層向けコンテンツの抽出・評価例	(独)国際観光振興機構 市場横断プロモーション部長 伊東 和宏氏
・資料2 「上質な観光コンテンツの造成について」 ➢ ①地域観光資源の多言語解説整備支援、②ナイトタイム等の活用による新たな時間市場の創出 ③城泊・寺泊による歴史的資源の活用	観光庁 観光資源課長 飛田章
・資料3 「文化庁発表資料」 ➢ ①文化資源を活用した環境整備、②文化観光拠点施設を中核とした文化観光の推進事業 ③文化資源の高付加価値化促進事業、④ICT活用・夜間対応・多様な来客に向けた取組	文部科学省 文化庁 政策課長 榎本剛氏
・資料4 「第2回「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」」 ➢ ①富裕層の日本文化への関心：伝統とコンテンポラリー、建築、庭 ②エコツーリズム・ナレッジツーリズム	東京芸術大学大学院国際芸術創造研究科 長谷川祐子教授
・資料5 「日本の伝統文化の継承と課題」 ➢ ①国民による伝統文化の価値や保護の意義に対する理解の重要性、②伝統文化体験の事例	株式会社curioswitch 代表取締役CEO 近衛忠大氏
・資料6 「上質なインバウンド対応に向けた取組状況について」 ➢ ①農泊に関する取組の状況、②食文化に関する取組の状況	農林水産省 農村振興局 都市農村交流課長 荻野 憲一氏
・資料7 「富裕層が求めるもの・こと・ひと」 ➢ ①食・おもてなし・体験のダイバーシティの重要性、②海外プロモーションの重要性	一般社団法人日本ガストロノミー学会代表 山田早輝子氏
・資料8 「国立公園等におけるコンテンツの造成・磨き上げについて」 ➢ ①国立公園のコンテンツ事例、②新規コンテンツ開発に向けた取組	環境省 自然環境局 国立公園課長 熊倉基之氏
・資料9 「クールジャパン機構の取組について」 ➢ ①コンテンツの育成・磨き上げ、②顧客データの分析・ターゲティング ③顧客へのリーチ、④上質な滞在体験	クールジャパン機構 専務取締役COO兼CIO 加藤有治氏

3 インバウンド富裕層の訪日促進に向けた官民の検討体制の運営

(3)各回の発表と総括 2) 第2回委員会

座長総括

1. 富裕層顧客のニーズについて解像度を上げた理解が必要であること。価値観・行動様式までを可視化し、共有していくことが重要。
2. 文化・自然観光の資源と宿泊施設を接続し、観光収入につながる面的な開発をしていくということ。
3. 様々な職能を持つ「Go To パーソン」のネットワークをしっかりと作ることで、アクセスが難しいコンテンツも提供できるようになり、観光収入・顧客満足度の大幅な向上につながる。特定の施設や人物が独占するものではなく、富裕観光に関わる公共財として作っていくこと。
4. 国内のインフラ・体制整備だけでなく、発地側での誘客に能動的に取り組む必要性についての示唆もいただいた。

議事概要

【資料1について】

- ✓ 観光コンテンツに対する富裕層の多様な要望に応えるためにも、コンシェルジュのネットワーク形成による人材の整備が必要。
- ✓ あらゆる分野に専門性があり、コーディネート力を有する人材のネットワークを形成することが課題。
- ✓ 国としてはコーディネーターの支援をし、事業者間同士の横のつながりを形成することが重要。

【資料4について】

- ✓ 芸術や文化に関心のある富裕層には、単純な豪華さを提供するのではなく、文化の背景にある歴史や環境といった総合的な情報・知識を提供することが重要。また、ブランディングにあたっては美術館や大学、行政、ホテルが合同して人材育成をする必要。
- ✓ 富裕層の老舗旅館は部屋面積が狭いため、長期滞在のためには一人当たり150㎡以上の全室スイートルームのホテルがあると良い。食事に関しては、地元のグルメが知っているような穴場、移動に関してはプライベートジェット用のヘリポートの整備が重要。
- ✓ アートに関しては、作品の背景を説明できるようなキュレーターや専門家が必要。
- ✓ 宿泊施設に関しても、背景にあるストーリーを説明することが重要で、それをホテル側が発信していくべき。
- ✓ 高級文化を案内できる専門家のリストや、コンシェルジュとの会合の場はあるものの、規模が小さくスキルや情報も不足している。特定分野に特化した通訳の共有も必要。

【資料5について】

- ✓ 伝統文化の保護には後援者が貢献してきたが、現在は支援が少ない傾向にあるため、国民全体が伝統文化の重要性を認識する必要がある。

3 インバウンド富裕層の訪日促進に向けた官民の検討体制の運営

(3)各回の発表と総括 2) 第2回委員会

議事概要

【資料6について】

- ✓ 日本食の裾野は広いため、海外の富裕層が良いものにアクセスできるようなシステムが求められる。
- ✓ 海外では、食材がとれる地域で食事をするのが重要だと考えられており、レストランが集中する東京において、地方の産物をおもてなしとして富裕層向けに提供することは望ましくない。

【資料7について】

- ✓ 富裕層にとっては、「そこでしかできない特有の体験」へのニーズがあり、そこに学びや持続可能性も必要となる。
- ✓ 日本食に関しては、言語・ダイエタリー・宗教・アレルギーの多様性への対応が不足しており、特にハラル市場は大きいため対応が必要。また、伝統的な日本食と革新的な日本食の双方が求められる。
- ✓ おもてなしの文化については、多様なニーズへの対応が不足しているため、より深いニーズに合わせたプログラムの開発に加え、マニュアルの範囲外のサービス提供や、そのようなホスピタリティを教育する機関が必要。

【その他】

- ✓ 国が主導して富裕層への対応に特化したエリアを作り、その後エリア間の学び合いがあると望ましい。また、ターゲットとしている富裕層と、実際に訪日している富裕層の差を明らかにすることが重要。

3 インバウンド富裕層の訪日促進に向けた官民の検討体制の運営

(3)各回の発表と総括 3) 第2回実行チーム

- 第2回実行チームでは、実地調査を選定する上でのコンテンツリスト、実地調査概要、調査対象地域の選定候補について発表され、具体的な候補地域や対象地域の候補について議論された

配布資料	発表者
<ul style="list-style-type: none">資料1 「コンテンツマップ」<ul style="list-style-type: none">国内各地域のコンテンツリスト	EY・ストラテジー・アンド・コンサルティング 平林知高氏
<ul style="list-style-type: none">資料2 「実地調査について」<ul style="list-style-type: none">①実地調査の目的、②調査チーム編成、③調査時期・日程、④調査の進め方	観光庁参事官（観光人材政策） 町田倫代
<ul style="list-style-type: none">資料3 「実地調査対象地域の選定候補」<ul style="list-style-type: none">①道東、②十和田八幡平、③磐梯朝日、④新潟、⑤石川、⑥日光、⑦鎌倉、⑧和歌山、⑨山陰、⑩阿蘇	観光庁参事官（観光人材政策） 町田倫代
<ul style="list-style-type: none">資料4 「上質な宿泊施設整備に向けたヒアリング案」<ul style="list-style-type: none">①ヒアリング対象、②ヒアリング目的、③ヒアリング内容	EY・ストラテジー・アンド・コンサルティング 平林知高氏

3 インバウンド富裕層の訪日促進に向けた官民の検討体制の運営

(3)各回の発表と総括 3) 第2回実行チーム

議事概要

【資料1について】

- ✓ 要素を羅列するのではなく、それを見せるためのストーリーを重視すべき。
- ✓ 宿泊施設に関しては、新たな誘致は時間がかかるため、既存施設の改修に加え、富裕層とのマッチングに注力できると良い。
- ✓ 既存施設では、真の富裕層への対応が可能な宿泊施設は少ないため、既存施設の改修にあたってはレベルの高いものにする必要がある。国内にこれまでなかったような施設を作ることも重要。また、ブランドそのものではなく、柔軟に対応できるオペレーションが重要。国立公園等の未開発の土地で超富裕層向けのホテルを作るのが良い。
- ✓ ニセコには「そもぎ」というギャラリーレストランがあり、ハード面で富裕層対応が出来ている。
- ✓ 宿泊施設は、スモールラグジュアリーホテルが重要になる。
- ✓ 国内に未進出の富裕層向けホテルのオペレーターの要望を理解することが必要。
- ✓ 改築すればベストロケーションに新たに建設が可能な宿泊施設に注目すべき。

【資料3について】

- ✓ 選定候補地について、アクセスの利便性についても選定基準に盛り込むべき。
- ✓ アドベンチャートラベルワールドサミット等、富裕層を呼び込むためのイベントを考慮すると良い。
- ✓ スノーリゾートでは支笏湖畔、温泉では箱根、アートでは直島や魚沼、金沢、離島では小笠原諸島や与那国島が候補として考えられる。

【資料4について】

- ✓ 観光地の種類に偏りが出ないよう、多様な観点を取り入れることが必要。
- ✓ ブリストル、オトカー、ドーチェスター等のトップホテルブランドにヒアリングできると良い。
- ✓ ヒアリング内容としては、施設規模や稼働率目標、利益水準等を聞くべき。また、どのような客層をどのようなルートで呼び込むかが分かると良い。鉄道会社等、良いロケーションの土地を保有しており活用を望んでいる対象にヒアリングすべき。
- ✓ 地方部では、寺や神社も有望な土地を持っている場合があるため、ヒアリングすべき。

3 インバウンド富裕層の訪日促進に向けた官民の検討体制の運営

(3)各回の発表と総括

4) 第3回委員会

- 第3回委員会では、インバウンド富裕層のサービスニーズ調査結果、復興庁、国土交通省（観光庁、航空局、鉄道局）からの発表、ゲストスピーカーとしてマリオット・インターナショナル田中ラグジュアリー部門日本統括副社長より発表があった
- 人材育成関連では、GoToパーソンとの接続の必要性、芸術家や学生の人材登用、トラベルデザイナーに対する手立ての必要性が議論された。交通・インフラ関連では、地方におけるビジネスジェット拠点空港の必要、スーパーヨット対応のCIQのあり方、ヘリコプターの利便性などについて議論された。

配布資料	発表者
<ul style="list-style-type: none"> 資料1 「インバウンド富裕層のサービスニーズ調査について」 ➢ ①富裕層向け旅行市場の国内プレイヤー ②富裕層のサービスニーズ調査：人材関連、交通・インフラの課題 	(株)三菱総合研究所 研究員 西畠綾
<ul style="list-style-type: none"> 資料2 「東北プレミアムサポーターズクラブ」 ➢ ①問題意識・発足の経緯、②取組内容、③成果 	復興庁 観光班 企画官 三重野真代氏
<ul style="list-style-type: none"> 資料3 「上質なサービスを求めるインバウンド層誘致に向けた人材育成事業」 ➢ ①宿泊施設への専門家派遣、②ガイド育成事業 	観光庁 参事官（観光人材政策）町田倫代
<ul style="list-style-type: none"> 資料4 「インバウンド観光の課題」 ➢ ①ランゲージバリア、②予約アクセス、③交通アクセス、④通信インフラ ⑤決済方法、⑥両替所、⑦飲食業 	マリオット・インターナショナル ラグジュアリー部門 日本統括副社長兼 ザ・リッツ・カールトン東京 総支配人 田中雄司氏
<ul style="list-style-type: none"> 資料5 「ビジネスジェット利用環境の改善について」 ➢ ①ビジネスジェット概要、②ビジネス機の主要国別保有機数、③主要国のビジネス機の発着回数 ④日本におけるビジネス機の発着回数、⑤利用環境改善に向けた取組 	国土交通省 航空局 総務課 政策企画調査室長 二瓶朋史氏
<ul style="list-style-type: none"> 資料6 「新幹線等鉄道の快適な移動環境」 ➢ ①新幹線等における未了Wi-Fi、②新幹線トンネルの電波遮へい対策状況 ③新幹線における大型荷物をお持ちの方へのサービス 	国土交通省 鉄道局 総務課 鉄道サービス政策室長 森高龍平氏

3 インバウンド富裕層の訪日促進に向けた官民の検討体制の運営

(3)各回の発表と総括

4) 第3回委員会

座長総括

- 人材育成関連では、新産業創造の核となる中核組織のあり方をGo Toパーソンと接続させて検討することが必要。その際、観光業界だけでなく、芸術家や学生といった人材登用もサブテーマとして合わせて整理していく。富裕層向けのトラベルデザイナーの持続可能性については、インバウンド需要回復後すぐに活躍が求められることもあり、国としても手立てが必要とされる。
- 交通・インフラ関連では、地方にビジネスジェット拠点空港を配置、スーパーヨット対応のCIQのあり方、ヘリコプターの利便性などについて課題が出た。ぜひ各省庁各局の担当者は、本会委員へのヒアリングなどによって具体的に課題を把握した上で取組を検討してほしい。クレジットカードの事前決済に係る課題についても、今後検討していきたい。

議事概要

【資料1について】

- ✓ 海外の商談会では、日本の富裕層向けコンテンツの価格の不透明性への指摘が多い。コンシェルジュが手配できる範囲を個人の繋がり以上に広げる必要があるとともに、人材育成に関しては海外からのインターン受入といった方法も考えられる。
- ✓ 富裕層にとっては、ガイドが自身と同じ目線・感覚を持っていると良いため、富裕層がガイドを担ったり、アートやデザインを学ぶ学生をガイドにしたりする方法も考えられる。
- ✓ 現状では、富裕層が個人的にガイドをアテンドしているため、組織化・ネットワーク化することが重要。
- ✓ 通訳・ガイドではなく、交渉も含めて旅行全体をコーディネートし、多様なニーズに応えることが可能な「コーディネーター」のような役割が今後求められる。
- ✓ 情報を集約し、地域や専門分野の人材が繋がるネットワークの形成により、多様なニーズに応えていくことが求められる。
- ✓ 冬層旅行業界は小規模であるため、横のつながりを意識したプラットフォームの形成が求められる。コロナ禍以降のインバウンド富裕層の需要回復の前に何らかの取組が出来ると良い。
- ✓ 必要性が指摘されるネットワーク・プラットフォームに関しては、ビジネス目的でないサロンのような形式で、コーディネーターの下、ホテル人材や秘書人材を活用しながら、富裕層が各領域の専門的な解説を学べる場を作るのが望ましい。

3 インバウンド富裕層の訪日促進に向けた官民の検討体制の運営

(3)各回の発表と総括

4) 第3回委員会

議事概要

【資料3について】

- ✓ ホスピタリティ人材やガイド育成に関しては、個々人の能力のみにアプローチするのではなく、その育成の重要性が国内においてより広く認知される必要がある。
- ✓ ソムリエのように、通訳にも何らかの認定制度を設ける必要。「上質なサービス提供に向けた宿泊施設への専門家派遣」事業は、国際基準のサービスを国内に浸透させる点において意義がある。
- ✓ ホテルにおける人材育成は基本的にOJTであり、車内の枠を超えたスキルの育成は望めないため、ホテル業界全体としてノウハウを共有する取組が必要。
- ✓ 富裕層に特化した小規模な事業者の意見の吸い上げを行うべき。また、海外の研修を参考にしながら、日本版のホスピタリティ研修を少しずつ実施していく必要。
- ✓ 富裕層の子弟の日本への留学を通じた人材育成の方策も考えられる。

【資料4について】

- ✓ ホテルや空港、タクシーとにおいてポケットトークの設置を義務化すれば多言語対応が可能。それに加え、ホテルと主要駅の改札間で荷物を運ぶようなサービスが望まれる。
- ✓ 決済に関しては、完全事前決済等の取組をクレジットカード会社との連携により進めることも必要。
- ✓ レストランの予約キャンセルについて、コンシェルジュによって肩代わりしなければならない事例もあるため、富裕層にも日本のマナーを理解してもらう必要。

【資料5について】

- ✓ ヘリコプターの利用に関する規制感が柔軟に検討すべき。
- ✓ プライベートジェットに関しては、地方空港の利用を可能にするとともに、CIQや空港施設の整備も官民連携で行うべき。
- ✓ 地方にプライベートジェットの拠点空港を設置するとともに、入国にあたっての手続きの時間の短縮化も求められる。
- ✓ スーパーヨットに対応したCIQのあり方についても検討する必要。

【資料6について】

- ✓ 富裕層向けのMaaSのあり方についても検討する必要。

3 インバウンド富裕層の訪日促進に向けた官民の検討体制の運営

(3)各回の発表と総括 5) 第4回委員会

- 第4回委員会では、上質なサービスを求める旅行者の訪日促進に向けた政策立案のための調査結果、海外女性富裕層に関するニーズ等調査結果、およびUrban Cabin Institute山田氏からの発表があった
- 幅広い国・価格帯の受入れを進めるボトムアップの戦略、セグメント別・トライブ別ニーズ把握、地方部における消費促進、地域ごとの強みを踏まえた戦略設定について、その必要性が議論された

配布資料	発表者
<ul style="list-style-type: none"> 資料1 「日本が目指すべきは「ハイセンストラベル」」 ➢ ①ハイエンドトラベルに注目する背景、②ハイエンドトラベラーはハイセンストラベラー ③ハイエンドトラベラーにとっての良い旅の要素、④推進のためにすべきこと ⑤具体的施策の提案：Connoisseur Japan 	Urban Cabin Institute ラグジュアリー・ブランディング・プロデューサー 山田 理絵氏
<ul style="list-style-type: none"> 資料2 「上質なサービスを求める旅行者の訪日促進に向けた政策立案のための調査」 ➢ ①富裕層の行動分析、②富裕層の旅行ニーズ分析 ③課題分析－海外トラベルエージェント・デザイナーヒアリング－ 	EY・ストラテジー・アンド・コンサルティング 平林知高氏
<ul style="list-style-type: none"> 資料3 「海外女性富裕層に関するニーズ等調査について」 ➢ ①調査概要：目的・期間・対象国・方法・内容) ②調査の主要ポイント：女性富裕層特有の傾向、富裕層全体の傾向、国別の女性富裕層の特徴 ③調査結果サマリー：女性富裕層の傾向、重視項目、受入人材状況、誘致・受入に向けた施策案 ④参考資料：施策全体像・UAE施策案 	観光庁 参事官（国際関係） 白崎俊介
<ul style="list-style-type: none"> 資料4 「論点」 ➢ ①訪日促進のターゲットとする国について、②ターゲットとする富裕旅行者の対象 ③東京への集中と地方誘客の課題、④富裕旅行業界の育成に向けた推進体制 	観光庁参事官（観光人材政策） 町田倫代

3 インバウンド富裕層の訪日促進に向けた官民の検討体制の運営

(3)各回の発表と総括

5) 第4回委員会

座長総括

- 特定市場ではなく幅広い国から受け入れるとともに、各価格帯の層の消費額を引き上げていく。また、いきなりトップエンドを狙うのではなく、準富裕層・富裕層を受け入れつつ、それぞれの層の体験と消費金額を着実に引き上げていくボトムアップの戦略を進める。
- 国別ということではなく、セグメント別・ドライブ別にニーズが異なる。重要なのは、国・市場に依らず、文化度の高いインフルエンサー層をターゲットとすること。
- 地方部における消費促進に関しては、上質な宿泊施設の整備が必要条件である。
- 上質な時間消費（コト）、伝統工芸（モノ）等、地域ごとに何を強みとするかを踏まえた戦略を組み立てる。地方部でも貴金属、アート、工芸など大きな購買額に繋がるチャンスも存在。

議事概要

【資料1について】

- ✓ 発表にあったハイエンドトラベラーの受入に関する仕組みに賛同するとともに、それをハイエンドに限らず広げることが重要。
- ✓ 観光客にとって、憧れ・希望・夢といった事項は重要な誘因要素となるため、目利きのサロンという提案は、観光地の質的な魅力を高めるという点において重要。
- ✓ 一概に市場別・性別等で富裕層を捉えることは難しいため、「ハイセンス層」という区切りも必要ではないか。
- ✓ 地域への上質なホテル誘致に関しては、トラベルデザイナーの関与も必要であるため、提案内容は興味深い。

【資料2について】

- ✓ 欧州の富裕層に関しては、旅行代金を事前支払いすることも多いため、クレジットカード情報に旅行代理店経由の法人払い等が反映されていない可能性がある。

【資料4（論点1,2）について】

- ✓ 国内の富裕層向け外資系ホテルにおいては、インバウンド富裕層顧客の中心は欧米である。
- ✓ 中国からの富裕層はモノ消費への比重が大きいため、地方周遊を目的とするならば、文化や体験を重視する欧米の富裕層にターゲットिंगすべき。
- ✓ 富裕層向け外資系ホテルに宿泊する場合は、一回の滞在で宿泊費が100万円超となるため、真の富裕層をターゲットとするのであれば、消費単価300万円以上を対象の中心とすべき。また、LGBTの富裕層も多いため、地方においても積極的な対応をすべき。
- ✓ 中国の所得が上昇すれば、消費単価100万円～300万円の層が増加すると考えられるが、この層は民間事業者が中心に対応し、国の施策としては消費単価300万円以上の顧客に重点を置くべき。単価の高い層の誘致は環境整備・誘客に繋がるため、国際空港を拠点として富裕層の行動範囲を広げることが望ましい。

3 インバウンド富裕層の訪日促進に向けた官民の検討体制の運営

(3)各回の発表と総括

5) 第4回委員会

議事概要

【資料4（論点1,2）について（続き）】

- ✓ コロナ禍以降にニーズが変化・多様化することを考えると、国別に属性を決め打ちするのは望ましくない。また、消費単価に関しては300万円以上よりも上の層をターゲットとすべきであるとともに、層の厚い準富裕層にもアプローチすべき。そのためには、地域ごとに顧客層を割り当てるポートフォリオを作成するとともに、対応する人材も顧客層ごとにチーム分けすることが必要。また、観光業のカバーする範囲の広さに対する国内の社会的な認知を広げることも重要。
- ✓ 中国においても、高い学歴を有し、文化やアートに関心がある富裕層は存在するため、今後注目すべき。日本のブランド力を高め、口コミ等で周囲に影響を与えられる富裕層については、文化やストーリーを重視した施策・プログラムが必要。また、消費単価については500万円以上とした方がターゲットとしては望ましい。
- ✓ 観光目標を達成するには、消費額の少ない近隣諸国からの旅行者も重要であるため、国別・消費単価別に戦略を立てることが望ましい。中国市場については、貴金属だけでなく小売りや飲食等、地域にも広く消費が行き渡るべき。真のトップエンドに関しては、人材教育も含めた受入側の環境整備が不足している。欧州の顧客が少ない要因としては、欧州系のホテルチェーンが誘致できていないことにも禁止されていると考えられるため、出国地別に宿泊するホテルを検証することには一定の意義がある。
- ✓ 消費単価500万円の顧客のライフスタイルは大きく異なるため、まずは現状の消費単価が100万円の層を300万円に引き上げていく方向が現実的。また、市場別の特徴も捉えるべき。
- ✓ 国として、超富裕層・富裕層・準富裕層の定義をすべき。また、国内各地を富裕層対応とすることは難しいため、現状富裕層が訪れている拠点を中心に面的な受入体制を整備し、徐々に広げていくことが求められる。
- ✓ ターゲット市場は多様化すべきであるとともに、特に情報へのアプローチが少ない欧米を中心にプロモーションすべき。

【資料4（論点3,4）について】

- ✓ 消費単価向上のためには、日帰りとならないよう、地方における上質なホテル誘致が重要。
- ✓ 地方におけるコト消費が出来る仕組みづくりが必要。
- ✓ 富裕層の消費の東京集中が著しいため、富裕層の受入が可能な地域の条件を明確化して誘致すべき。例えば、十分な水準の歴史や文化芸術、購入に繋がる地場産業、上質な宿泊施設が求められる。
- ✓ リゾート地は外部からの人材供給が前提にあるため、長期的に人材が根付くことが難しい。地域全体の観光産業の発展と、定住人口の増加による地域創生をセットで行い、地域人材を確保することが重要。
- ✓ 大都市以外で富裕層コンテンツを提供できるのは、地方でコンテンツ発掘を行っている方々であるため、地域連携・ネットワーク化が重要。
- ✓ 人口の少ない町に高級ホテルを誘致することには疑問があるため、地元のコテンツをケータリングしてイベント形式で実践することで、エクスクルーシブな体験をデザインすることが望ましい。

3 インバウンド富裕層の訪日促進に向けた官民の検討体制の運営

(3)各回の発表と総括 6) 第3回実行チーム

- 第3回実行チームでは、実地調査結果、ホテル運営会社・デベロッパーへのヒアリング結果について発表があった
- 早期に成功事例を作ること、マッチングの強化、スモールホテルの人材キャリアパス形成について議論された

配布資料	発表者
<ul style="list-style-type: none">• 資料1 「実地調査について」<ul style="list-style-type: none">➢ ①実地調査・意見交換の概要②地域の候補・参考用地の視察： 金沢市、八丈島、十和田・八幡平エリア、和歌山県、阿寒・摩周エリア、瀬戸内エリア③地方実地調査 意見交換結果まとめ	EY・ストラテジー・アンド・コンサルティング 平林知高氏
<ul style="list-style-type: none">• 資料2 「ホテル運営会社・デベロッパーへのヒアリングについて」<ul style="list-style-type: none">➢ ①ホテル運営会社・デベロッパーヒアリング：ヒアリング実施概要、ヒアリング結果まとめ②地方エリアの上質な宿泊施設開発における現状課題の整理	EY・ストラテジー・アンド・コンサルティング 平林知高氏

3 インバウンド富裕層の訪日促進に向けた官民の検討体制の運営

(3)各回の発表と総括

6) 第3回実行チーム

座長総括

- 実現可能性のある場所に関しては早期の成功事例を作ることが重要。
- 組織的に対象を広げながら案件情報を入手し、来年度以降マッチングを強化することも必要。
- 人材育成に関しては、スモールホテルのアライアンスの中でノウハウを共有し、キャリアパスを作っていくことも重要。

議事概要

【資料1について】

- ✓ 一度の視察で良い土地を見つけるのは難しいため、市有地の遊休地や国有地に関して開発可能候補を出し、そこを中心に実地調査出来ればより良い。瀬戸田に関しては地域一体型の事例として参考になるため、今後同様の取組が広がると良い。
- ✓ 九州等においては、世界遺産の近隣の土地をはじめとする好立地の場所を提供しても良いという声も聞く。また、ホテル・デベロッパー等へのヒアリング調査においては、気づきやボトルネックについてより具体的な情報を提供していただきたい。
- ✓ 候補地をより広く設定すれば、事業者が保有している私有地・遊休地を発掘することができる。また、デベロッパーやホテルに対し、土地に関する信頼情報を提供できる仕組みがあれば、開発にあたって適切な選択をすることができる。

【資料2について】

- ✓ 大手デベロッパーがリゾート開発に取り組み始めたのは比較的近年であるため、より確実な場所・ホテルブランドと事業を始める傾向にある。また、対象・場所ごとに関わる様々な主体がいるため、マッチングを進めていくことが重要。
- ✓ 投資リスクについては確実な売上が望めるかが重要であるため、ホテルブランドとデベロッパーとのコミュニケーションが必要。地方の有名旅館やホテルの人材不足は課題であり、一館一経営の場合は転勤もないため、勤続のハードルが高い。また、ハイヤーを地域で手配することも難しいため、MaaSを含めた交通の地方展開も課題。
- ✓ 大手事業者がリスクをとれない場所で、地域の方が前面に立ってホテル運営をするのは難しい。ナレッジを地域にも提供することで、持続可能なホテルブランドを地域でも作るようにすることが重要。ホワイトレーベルオペレーターのように、ブランドを出さずにホテル立ち上げの支援を担うオペレーターと組み合わせて考えるのも良い。人材に関しては、人材の交流や交換留学といった、人材のモチベーションとオペレーションレベルをともに上げるような仕組みが必要。

3 インバウンド富裕層の訪日促進に向けた官民の検討体制の運営

(3)各回の発表と総括 7) 第5回委員会

- 第5回委員会では、海外エージェントヒアリング結果、報告書および概要、今後の推進体制について発表があった
- 報告書に盛り込むべき事項についての議論に加え、修正した報告書の委員再確認について同意を得た

配布資料	発表者
<ul style="list-style-type: none">資料1 「海外エージェントヒアリング結果」<ul style="list-style-type: none">①ヒアリングの目的・概要②ヒアリング結果：<ul style="list-style-type: none">日本の魅力・旅行目的日本の課題（プロモーション、受入環境・サービス、観光コンテンツ・宿泊施設、ビジネス環境）	EY・ストラテジー・アンド・コンサルティング 平林知高氏
<ul style="list-style-type: none">資料2 「報告書及びその概要」<ul style="list-style-type: none">①富裕旅行者の消費・行動について、②富裕旅行先としての日本の魅力と課題③今後の施策の方向性（プロモーション、観光コンテンツの高付加価値化、宿泊施設、受入環境・人材育成）	観光庁参事官（観光人材政策） 町田倫代
<ul style="list-style-type: none">資料3 「今後の推進体制」<ul style="list-style-type: none">プロ人材、幅広い産業界、目利き専門家、JNTO・観光庁・地方自治体・DMO・観光協会等の連携	観光庁参事官（観光人材政策） 町田倫代

3 インバウンド富裕層の訪日促進に向けた官民の検討体制の運営

(3)各回の発表と総括 7) 第5回委員会

座長総括

- 再度皆様にご覧いただきブラッシュアップしていきたい
- 5回の委員会にわたって議論を頂いたとともに、高野委員はじめ調査にもご協力いただいたことに感謝申し上げます。
- 今年度の委員会は一旦の区切りとなるが、オリパラを終えた夏以降に富裕層インバウンドの受入を本格化していくこととなるため、引き続きご支援をお願いしたい。

議事概要

【資料1について】

- ✓ 海外に向けて情報発信を分かりやすい形で行えば、コロナ禍以降の受入がスムーズになるとともに、日本独自のマナー・ルールについても理解いただけると考えられる。
- ✓ 日本のサービスは他国に比べ安価な印象があるが、交通に関しては、ドライバースキルやホスピタリティに比して割高という意見が多い。ガイドについても、価格に比してサービスレベルが低いという指摘がある。ガイドが求めるものと富裕層顧客が求める者が合致していないため、顧客ニーズとのマッチングに関する意識改革も必要。

【資料2-②について】

- ✓ 全体として分量が多いため、取り組むべき施策や地域の優先順位を示すことが重要。
- ✓ コロナ禍で状況が厳しい事業者も多いことに加え、格差問題も含め富裕層の受入拡大に懐疑的な人もいらっしゃるため、今後の地方の経済活性化等に向けて富裕層優位への注力が必要であることを丁寧に説明すべき。
- ✓ P.7の課題については、ブランディングのみではなく、特にハイエンドに対する情報のキュレーションと発信が必要。
- ✓ P.8のプロモーションについては、Tier1の富裕層に十分にアプローチが出来ていないため、民間企業による商談会の有用性を検討すべき。
- ✓ 海外に発信できる日本のアンバサダーをネットワーク化することが重要。
- ✓ 海外現地の企画会社を活用しながら効果的なプロモーションを行うことが重要。
- ✓ P.8の富裕旅行者が関心を持つテーマについては、ガストロノミー・アート・建築・工芸・デザイン・マインドフルネスを追加すべき。
- ✓ ナイトタイム・早朝といった時間の使い方も含めたエンターテイメントのプロモーションを追加すべき。
- ✓ 富裕層が求める世界観・コンテンツについては、前段の部分で別項目を立てるべき。
- ✓ p.9の観光コンテンツの高付加価値化については、「文化観光コンテンツの充実、高付加価値化」にアート・建築・デザイン・エンタメ、「国立公園における上質なツーリズムの実現」にスノー、ビーチ、アドベンチャーツーリズム、サイクルツーリズム、「上質な食体験コンテンツの充実」にガストロノミーツーリズム、アグリツーリズムを含めるべき。また、食の多様性やサステナビリティ、医療についてはウェルネスやリトリート、アクティビティというキーワードも含まれると良い。
- ✓ 富裕層向けのプライベートな食事スペースや専用スペースが不足しているスノーリゾートを含めたアクティビティについては、前段で触れるべき。
- ✓ 「高付加価値化」という言葉には顧客目線が欠けているため、コンテンツを語れる人材の育成が高付加価値化に繋がることを明記すべき。また、地域情報を豊富に有したワンストップ窓口がコンテンツの高付加価値化に繋がる。
- ✓ 地域の情報に迅速にリーチでき、現地での滞在をより豊かにする目利き人材のネットワーク化といった項目は盛り込むべき。また、国立公園に関しては、「自然全般」と記載すべき。

3 インバウンド富裕層の訪日促進に向けた官民の検討体制の運営

(3)各回の発表と総括 7) 第5回委員会

議事概要

【資料2-②について】

- ✓ P.10の上質な宿泊施設誘致について、グローバルスタンダードのサービス研修に関しては、人材意向性の項目に含めるべき。また、ホテルスクールの誘致については、海外のノウハウを日本式に変化させながら生かすべき。
- ✓ 自治体・ホテル・デベロッパーのマッチングについては、国内外の投資家やファンド、アセットマネジメント会社といった投資関連のプレーヤーや、地方の金融機関といった融資関連のプレーヤーも含めるべき。
- ✓ 上質な宿泊施設誘致に関しては、外資系ホテルの誘致に偏るのではなく、国内企業のホテルや古民家等を含めた既存の宿泊施設を生かすことも意識すべき。サービス研修については、日本のホスピタリティを生かしながら海外の手法を取り込む形が望ましい。
- ✓ 海外のホテルスクールも日本のホスピタリティに関心があり、日本式のサービスへのカスタマイズに協力する意欲が見られる。
- ✓ 受入環境整備については、プライベートジェットの利便性向上や入国手続きの簡略化に向けた取組を推進するとともに、その内容を発信していくことが重要。
- ✓ スーパーヨットの受入拡大については、環境改善や法整備等、主旨が分かりやすいように表現を修正すべき。
- ✓ 国内観光も視野に入れるのであれば、ヘリコプターの利用環境改善が必要である。また、「ビジネスジェット」ではなく、「プライベートジェット」に表記を統一すべきである。
- ✓ 新幹線の荷物スペースの不足についても記載すべき。また、座席の一括購入のシステムが発展途上であるため、改善が必要。
- ✓ ガイド育成における「プロのネットワークとの連携」については、ガイド育成に限らず、「富裕旅行の専門家と地域の連携強化」も含めて整理すべき。プロのネットワークとの連携が必要なのはガイドに限らない。
- ✓ 日本人に限らず、留学生や日本でMBA取得を目指す人材を、トラベルデザイナーやホテル幹部として活用する旨を加筆すべき。
- ✓ 最先端技術については、電子決済等の最低限の技術活用を前提とした上で、加筆を行うべき。
- ✓ 人材育成に関しても、DXの開発に使用する側の意見を取り入れながら、DXの活かし方を検討すべき。
- ✓ 観光コンテンツ・体験の全体としての上質化を図るという点においては、デザイン人材の育成・登用も含めると良い。
- ✓ 人材に関しては、日本文化を理解した国内の人材が外国人対応をするのが望ましい。
- ✓ 報告書本文に記載がある通り、文化資源や自然資源がある地域が上質な宿泊施設の立地条件となることを明記すべき。
- ✓ とともに取組を進めるDMOの育成も重要。

【資料3について】

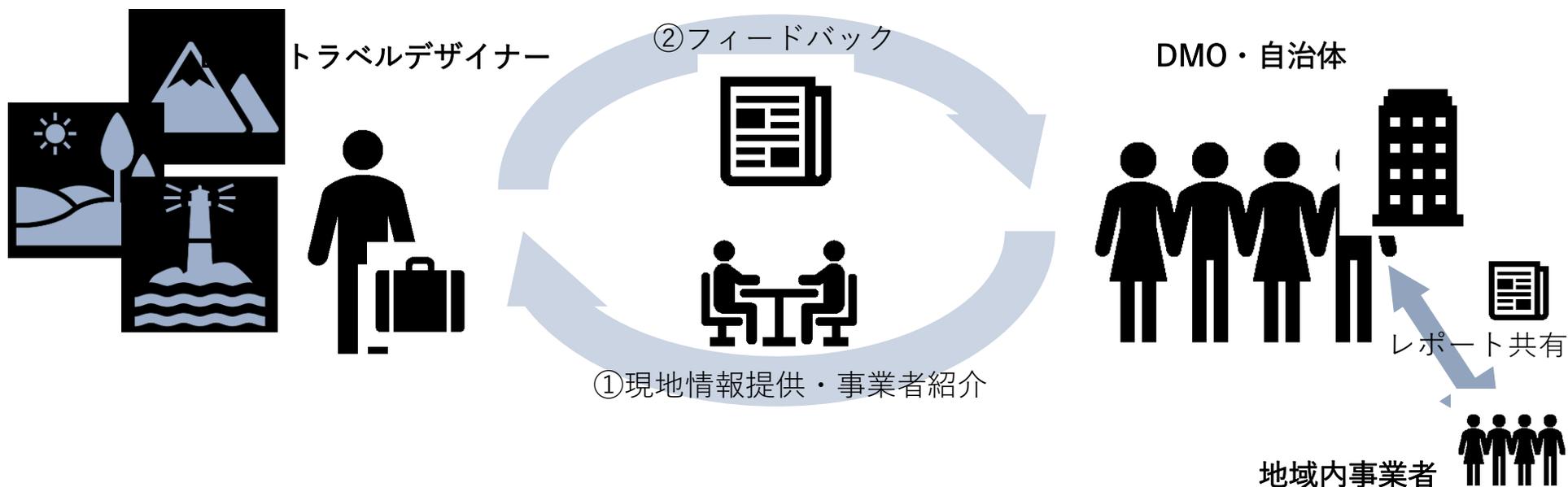
- ✓ 国の役割範囲が不透明であり、かつ民間についてどの主体が主導することが分かりにくいいため、修正すべき。国として観光に限らない分野で富裕層市場を活性化していくのであれば、省庁を横断した富裕層向けの専門部署を組織し、市場把握や民間とのネットワーク化を図ることが重要。
- ✓ 富裕層旅行市場の育成については、オープンなネットワーク・競争的な仕組み・富裕層によるフィードバック・更なる向上のための施策といった4点が必要。
- ✓ 今後の取組を具体的に実践する体制に言及するとともに、省庁横断でメンバーを広げるだけでなく、中核となる主体を設定することも重要。

4 上質なインバウンド観光サービス創出に向けた地域へのトラベルデザイナー派遣事業

(1) 事業の設置趣旨

- 「上質なインバウンド観光サービス創出に向けた地域へのトラベルデザイナー派遣事業」では、国内プレイヤー調査で明らかになった、インバウンド富裕層の受入れを行っているトラベルデザイナーやDMCを地域に派遣し、コンテンツの確認および上質な旅行商品への仕立て等を検討し、各地域にフィードバックするものである
- 地域の受入れは、DMO・自治体に相当する組織とし、トラベルデザイナーやDMCは地域から現地情報の提供や事業者紹介を受け、2泊3日程度の現地視察を実施する。視察の結果を踏まえ、行程表・インバウンド富裕層向けコンテンツに該当するものを報告書として現地にフィードバックを行う

「上質なインバウンド観光サービス創出に向けた地域コンテンツ確認事業」 事業スキーム



4 上質なインバウンド観光サービス創出に向けた地域へのトラベルデザイナー派遣事業

(2)事業の実施結果

- 観光庁が選定したトラベルデザイナー・DMCが仕立てを希望する地域と受け入れ地域とのマッチングを行い、以下のとおり20社・20地域で確認事業を行った
- 各地域において富裕旅行者に対応した行程を作成した

派遣地域とトラベルデザイナー・DMCのマッチング結果

派遣地域		派遣トラベルデザイナー /DMC	受入地域担当	コンテンツ・テーマ
北海道	阿寒・摩周	GOTOKU	弟子屈町役場	アイヌのコンテンツを新たな日本の伝統文化として位置付けた、大自然の中でのスピリチュアルな体験が可能な旅
東北	十和田	TOKYO WAY株式会社	青森県	工芸や食文化、ねぶた祭りをはじめとした、自然豊かな地域に根付く日本文化の奥深さや素朴さに触れる旅
	田沢湖・角館	EXO Travel	田沢湖・角館観光協会 /八幡平DMO	人里離れた里山において、伝統的な日本の文化や工芸品、郷土料理に加え、自然の風景の美しさや温泉を楽しみながら、地域の魅力や暮らしぶりを知る旅
	裏磐梯	地球の歩き方	裏磐梯観光協会	大自然の中での紅葉ハイキングやサーキット場におけるドリフト体験など、福島ならではの体験を満喫する旅
北陸	新潟県	Windows to Japan	新潟県観光協会	四季を通して新潟のアートや文化、また地元野菜の収穫や食事といった、人々の日常生活を体験する旅
	金沢市	KYOTO CONCIERGE SERVICE	金沢市	武家文化の豪華さや繊細さを合わせ持つ独自の伝統工芸を中心に、歴史と文化を組み合わせた特別な体験が可能な旅
関東	八丈島	Luxurique	八丈島観光協会	自然体験や食、アクティビティを通じた、東京でのデトックスを目的とした旅
	北杜市	XPERISUS	八ヶ岳ツーリズムマネジメント	日本最高品質を誇る白州の水によって生み出されたお酒やそれらをはぐくむ自然を満喫する旅
中部	三重県	千遊 Senyu Travel	三重県観光連盟	海女、忍者、真珠文化といった体験型のコンテンツや、伊勢海老・三重牛など地元食材の料理や買い物を堪能できる旅

4 上質なインバウンド観光サービス創出に向けた地域へのトラベルデザイナー派遣事業

(2)事業の実施結果

派遣地域とトラベルデザイナー・DMCのマッチング結果

派遣地域		派遣トラベルデザイナー/DMC	受入地域担当	コンテンツ・テーマ
関西	熊野古道	Kodo Travel	和歌山県	高野山における文化体験、ウォーキングや川舟などの自然体験、勝浦における食体験を堪能できる旅
	奈良県	Bespoke	奈良県ビジターズビューロー	懐かしい日本の原風景を体験できる奈良において、自然や歴史・文化体験を通じて人、モノに出会う旅
	滋賀県甲賀市	Ayabex	びわこビジターズビューロー	彦根城や忍者屋敷の歴史・琵琶湖などの自然・近江牛などの食の豊かさをインバウンドに知ってもらう旅
中国	瀬戸内	OKUNI合同会社	せとうちDMO /瀬戸内ブランドコーポレーション	お茶や禅など、海外の富裕層が求める「本物の日本」を尾道、福山、しまなみ海道地域で体験できる旅
	鳥取県	JAPAN PRIVATE TOUR	麒麟のまち観光局	鳥取砂丘でのアクティビティ、鳥取和牛や松葉ガニといった、鳥取ならではの様々なクオリティの高い景色・体験・食事などを楽しむ旅
	秋吉台国立公園・長門市	Eighty Days	美弥市	豊富な鉱物資源（石灰石、炭鉱、銅など）をテーマに、温泉や自然を体験する旅
四国	徳島県	Regency Group	そらの郷	にし阿波ならではの自然、文化、伝統、農業遺産、体験を通じ、地元の住民と触れ合いながら旅行者のライフスタイルをさらに豊かにする旅
	高知県	Pietrovito Moschetti	高知県コンベンション協会	ソウルフード、自然、ウェルネス、スピリチュアリティ、歴史を五感で感じる旅
九州	国東半島	KIZUNA Travel	豊の国千年ロマン観光圏	インバウンドにとって比較的未知のエリアである国東において、トレッキングや工芸を通して歴史をに触れるとともに、座禅等を通じて旅行者自身の内面を見つめ直す旅
	鹿児島県	一時合同会社	九州観光推進機構	鹿児島でのラグジュアリーな田舎暮らしや、屋久杉等の大自然を楽しむ旅
沖縄	沖縄県	TOKI	沖縄県/沖縄観光コンベンションビューロー	沖縄のならではの伝統的な文化を感じるラグジュアリーな旅

4 上質なインバウンド観光サービス創出に向けた地域へのトラベルデザイナー派遣事業

(3) 事業の実施効果

- 事業を契機とした取組として、提案された行程表の活用に加え、アドバイスを受けたコンテンツの磨き上げ・既存行程の組み入れ事例がみられた。
- 組織内部でも、富裕層向けコンテンツの掘り起こし等の地域事業者との連携、計画策定やガイド育成事業など具体的な取り組みに反映されている。
- さらに、派遣を契機としてトラベルデザイナーの連携を継続するケースも複数みられた。

①提案された報告内容の活用

行程表

- 旅行会社へのモデルコース提示・商品化の検討（新潟県、八丈島、鳥取県、高知県）
- モデルコースのHPでの紹介の検討（田沢湖・角館）
- 提案されたツアー造成の検討（奈良県）

コンテンツ

- 商品化済・既存行程への組込（徳島県、奈良県、熊野古道（那智勝浦））
- 既存コンテンツを含むモニターツアーの実施検討（新潟県）
- 事業者に対する改善策の提案・サポート（八丈島）

②組織内部の変化

地域内事業者との連携

- 富裕層向けコンテンツを有すると思われる事業者との連携強化（新潟県、奈良県）
- 商談会の実施による新たなコンテンツの掘り起こし・商品化の検討（新潟県）
- 勉強会の実施（裏磐梯）

その他

- 広域連携の強化（田沢湖、猪苗代、秋吉台国立公園・長門市）
- 計画の策定検討（裏磐梯、八丈島）
- ガイドの育成強化検討（裏磐梯、秋吉台国立公園・長門市、高知県）

③派遣を契機としたトラベルデザイナーとの連携継続

- トラベルデザイナーとの連携事業の具体化（裏磐梯、北杜市、鳥取県、高知県、国東半島）
- トラベルデザイナーとの連携検討（田沢湖、金沢市、新潟県、八丈島、奈良県）

4 上質なインバウンド観光サービス創出に向けた地域へのトラベルデザイナー派遣事業

(4) トラベルデザイナー派遣事業の総括

- インバウンド富裕層の受け入れ実績が豊富で彼らのニーズを熟知するトラベルデザイナーによるアドバイスは、コンテンツの高付加価値化方策、商品造成方法、販路・プロモーションに至るまで、実際のニーズや実績に基づいた具体的な説得力のある提案であり、報告書内容についておおむね高い評価を得た
- インバウンド富裕層の受け入れを積極的に行っている地域においても、これまで取り扱いの少なかったコンテンツを磨き上げることで組み入れる提案がなされるなど、新たなコンテンツ発掘の機会となった。また、事業後に継続してアドバイスを依頼した地域や、新たなコンテンツ発掘に向けた取り組みをトラベルデザイナーとともに始めた地域もみられた
- トラベルデザイナーは業務で旅行手配をする中で地域内事業者との指導・調整の実績が豊富である。彼らは、インバウンド富裕層のニーズに基づき、地域内事業者に対してコンテンツの磨き上げや対応方法の変更など、具体的で有効なアドバイスをすることができる。このことを鑑みて、地域の受け入れ担当は、地域内事業者への直接コンタクトを持つDMO、観光協会、基礎自治体等が適切である