

# ウリ、ヤド、ヒト、コネに関する 課題と施策の方向性について

観光庁

令和4年3月

# 高付加価値旅行者誘致の意義について

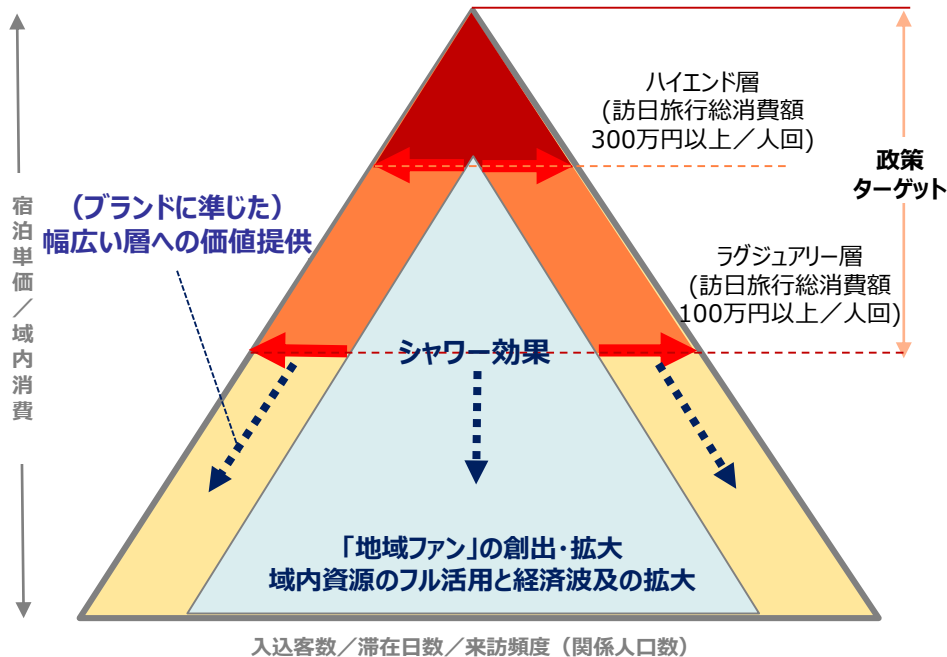
## 高付加価値旅行者誘致の意義

これまで我が国が誘致しきれていない高付加価値旅行者を開拓することにより、

- ・ 旺盛な旅行消費を通じ、地域の観光産業の成長のみならず、多様な産業にも経済波及し、地域経済が活性化する。
- ・ 旺盛な知的好奇心を伴う文化消費を通じ、地域の伝統、文化、歴史等が支えられ、持続可能な地域が実現される。
- ・ 提供サービスの価値の向上を通じて、地域の雇用・所得の増加に寄与する。
- ・ 観光地としての提供価値やブランド力が向上することで、高付加価値旅行者以外の幅広い旅行者の誘客拡大にもつながる。
- ・ インフルエンサーである高付加価値旅行者による発信を通じて、日本のソフトパワーが向上する。

⇒ 「高付加価値旅行者」= 地域の伝統、文化等の体験を通じた地域経済の活性化、文化・伝統の未来への継承という観光の本質を体現してくれる人々

## 最終的に目指すべき姿



### 高付加価値なインバウンド観光地づくり

- 将来的には、**ハイエンド層（訪日旅行1回あたりの総消費額(※) 300万円以上/人）も呼び込める地域を目指す**ことを念頭に、政策ターゲットとしては、まずは**ラグジュアリー層（訪日旅行1回あたりの総消費額100万円以上/人）以上の誘客拡大**に向けて、**ウリ、ヤド、ヒト、コネの4分野**で総合的な施策を実施。
- このため、**地方部において、こうした取組を進める地域を、モデル観光地として10か所程度選定。**

シャワー効果による幅広い層への波及  
(提供価値の向上、地域のブランド力の向上)

「地域ファン」の創出・拡大など量的な拡大にも貢献

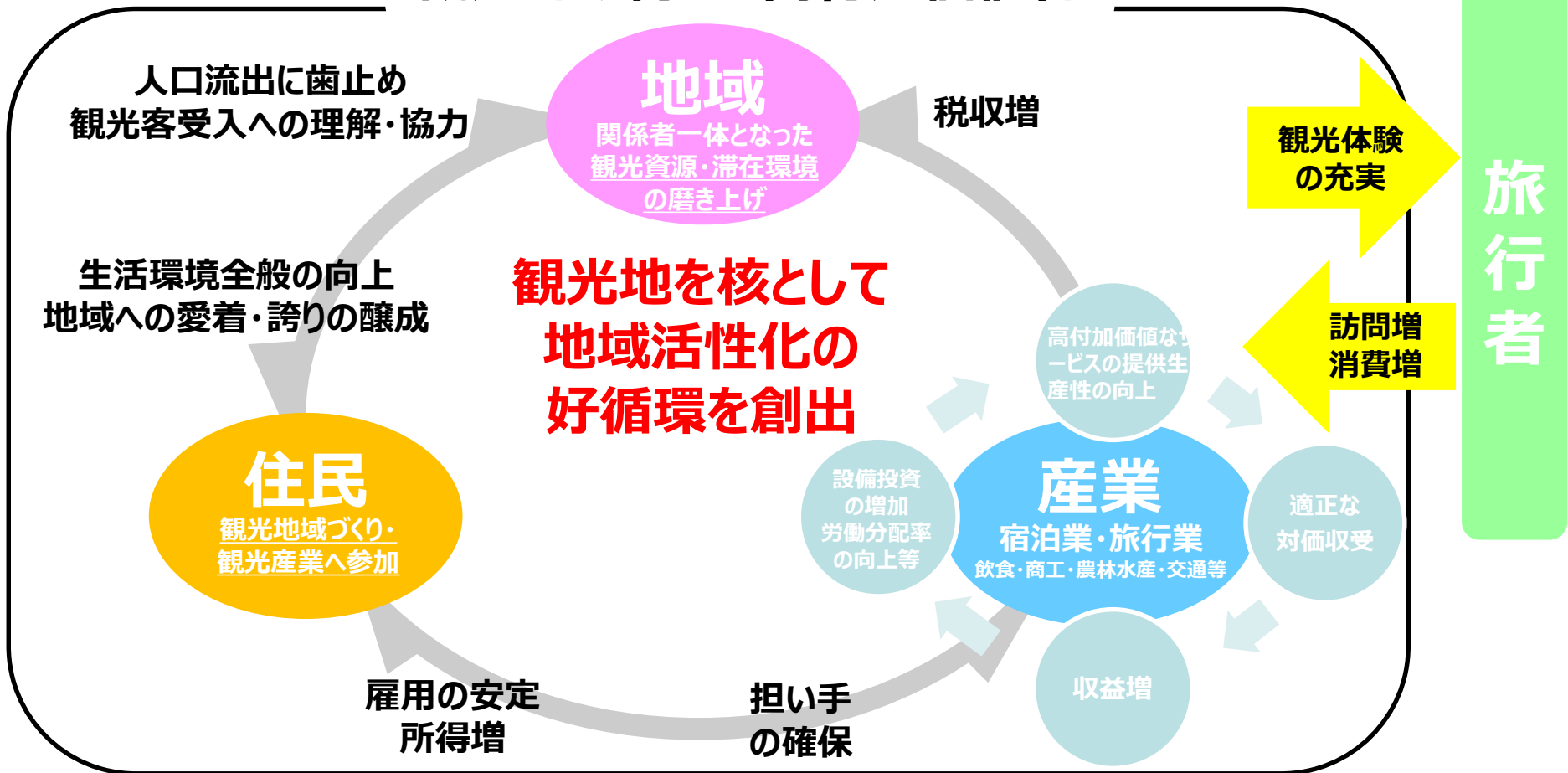
**地域産業全体への経済波及の拡大・域内生産額の向上**  
**文化、伝統、自然等の地域の価値を未来に継承**

※ 訪日旅行1回あたりの消費額のうち、航空便等の代金を除く着地での消費額の合計を指す。

# 観光地の高付加価値化に向けたプロセス

## 高付加価値化に向けたプロセス

## 観光地の再生・高付加価値化



## 基本的な考え方

目指すべき姿の実現に向け、産業の循環を創出し、地域全体の再生・高付加価値化を推進していくことが不可欠。また、今後、実施する施策について効果検証を行いながら、必要な施策の見直しを継続的に行っていくことが必要。

# <ウリ> の課題と施策の方向性 (1 / 2)

- 高付加価値旅行者の滞在満足を満たす滞在価値（ブランド）を確立することにより、そのシャワー効果を生かした地域ファンの創出・拡大等を通じ、地域経済波及を拡大しつつ域内生産額の向上につながるようにすべき。
- 文化、伝統、自然等の地域資源を誇りあるものとして未来に継承できるよう、その価値と持続可能性を高めることに留意すべき。

課題	施策の方向性
<p><b>1. コアバリュー（滞在価値（ブランド）を牽引する世界的価値）の創造</b></p> <p>&lt;散見される課題&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ マーケットイン目線や高付加価値旅行者層理解の欠如(地域が思う価値の押し売り)</li> <li>✓ 観光地のコンセプトが、当該地域固有の自然、文化等に根差していない。精神性の高い商材やコンテンツと十分に連携していない。</li> <li>✓ 地域固有の商材・コンテンツはあるものの、世界的評価を確立するには至っていない（例えば、アート、伝統工芸品、服飾、酒、ワイン、食・素材など）</li> </ul>	<p>① <b>既存の高付加価値旅行者の来訪動機、観光行動、属性等のクラスタ分析を通じた、潜在価値の掘り起こし（階層別顧客関心の把握、マーケットインの徹底）</b></p> <p>⇒ 専門性のある人材の派遣支援、諸外国の事例を含む優れたノウハウ共有などをしてはどうか。</p> <p>② <b>コアバリューとなる可能性の高い地域商材、自然、文化・芸術等の地域資源の世界的評価を高める</b></p> <p>⇒ 国際市場や流通チャンネルづくり（関係省庁等と連携）などをしてはどうか。</p>

# <ウリ> の課題と施策の方向性 (2 / 2)

課題	施策の方向性
<p><b>2. コアバリューを生かした持続可能な地域の経営体制や機能の確保</b></p> <p>&lt;散見される課題&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ どういう層を主たるターゲットとし、どういう価値体験を提供するのか、明確化されていない。</li> <li>✓ 地域の経営に関する問題意識や役割分担について、地域の広範なステークホルダーと共有・整理されていない。</li> <li>✓ 事業計画を企画・実施できる主体がなく、事業資金や人的リソースが不足。</li> <li>✓ 希少性の高い高付加価値体験の造成が不十分。クオリティの確保された信頼できる送客先が十分整備されていない。</li> </ul>	<p>① <b>マスタープランの策定（ビジョン、滞在地の価値や顧客対象の設定・明確化）、地域の広範なステークホルダーとの共有（自治体、地域金融、地場産業、観光交通事業者などとの役割分担等の具体化）</b>  ⇒ 専門性のある人材派遣支援、諸外国の事例を含む優れたノウハウ共有などをしてはどうか。</p> <p>② <b>マスタープランに基づく具体的な事業計画の策定とその遂行に必要な体制の構築</b>  ⇒ 専門性のある人材派遣等による計画立案支援、計画を実行する人材確保のための資金の確保への支援などをしてはどうか。</p> <p>③ <b>事業実施（ヤドを含めたまちづくり）のために必要な資金の確保</b>  ⇒ 資本性資金の供給や融資リスクの軽減への支援などをしてはどうか。</p> <p>④ <b>コンテンツやマチ滞在環境の造成と、それらのクオリティコントロールの実施</b>  ⇒ 専門性のある人材の派遣支援、諸外国の事例を含む優れたノウハウ共有などをしてはどうか。</p> <p>⑤ <b>ヤド等における、地域資源（食材や食文化、食器、工芸品、木材など）の高付加価値活用</b>  ⇒ 例えば、現地調達率に応じた支援など、関係省庁と連携して取組みを進めてはどうか。</p>

# 開発計画フェーズ分け “ウリの発掘と磨き上げ、世界的価値の創出”

## フェーズ1 (1-2年程度)

**ウリの特定と磨き上げ  
(基本構想の策定)**

- 既存顧客の観光行動や顧客像や特性等のマーケティング調査や戦略分析。
- コアバリューとなり得る原資の特定。世界的価値への磨き上げ。
- 海外高付加価値旅行者層を既に顧客に持つパートナーとの関係づくり。
- 滞在地固有の価値設定とターゲット特定。

- 開発計画の設計
- 資本・体制・機能の造成

## フェーズ2 (5年程度)

**高付加価値旅行者層への直接発信、  
事業化計画の策定と事業化  
(小さな拠点づくり)**

- (海外パートナーとの提携による) 高付加価値旅行者層を持つ海外拠点での提供・販売。(例: 海外高付加価値レストラン・ホテル、ギャラリーへの提供など)
- (同上) 国内での小規模滞在拠点の整備。運営、販売等の体制確立と送客開始。
- 滞在地の面的整備着手
- 高付加価値旅行者や世界的インフルエンサーによる潜在価値顕在化、高付加価値旅行者コミュニティへの発信。

- 事業者等選定 (開発、資金、設計、オペレーション、プロモーション)
- DMC、SPC等事業体造成

## フェーズ3 (その後)

**滞在価値(ブランド)を牽引する  
世界的価値の確立  
(拠点の広域ネットワーク化)**

- コアバリュー及び滞在価値の発信強化、専門直販OTAの造成、EC強化。
- 小規模滞在施設の面的整備と広域ネットワーク化。
- マネジメント体制の強化、顧客層別サービスの造成、滞在地の面的拡大、属地性マーケティング強化など。
- コト(無形資産)の更なる高質化と持続可能性向上のための環境整備。

- 広域化や裾野拡大のための体制・機能の強化
- 投資・事業計画の再編成

世界に誇るべき高付加価値なインバウンド観光地の創出

**コアバリューの創造**

**モノ**  
(アート、酒・食、伝統工芸等の有形資産)

**コト**  
(自然、文化等の無形資産)

**必要なリソース、体制の実装**

**国による支援の方向性**

✓ 海外パートナーとの販路づくり、販路強化支援

✓ 高度戦略分析、マネジメント人材等の派遣支援  
✓ 基本構想策定、事業化計画等の策定支援

✓ 専門性のある人材の中期的任用、融資リスク軽減等のための資本性資金の供給  
✓ 滞在拠点における地域資源の徹底した高付加価値活用の支援



# <ヤド>の課題と施策の方向性

- 高付加価値旅行者の誘致にあたっては、ハード・ソフトともに上質かつ地域のストーリーを感じられる宿泊施設が必要不可欠。
- しかしながら、我が国、特に地方エリア、においては、こうした上質な宿泊施設が不足している、という課題が内外の高付加価値旅行関係者から指摘されているところ。
- モデル観光地においては、地方自治体が中心的な役割を果たし高付加価値な宿泊施設の整備を行っていくことが必要。その際には、地方自治体の取組に対して国も支援を行う。

課題	施策の方向性
<p>① <b>自治体の準備が整っていない</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>－地域の観光戦略が存在しない</li> <li>－地元関係者間で機運が醸成されていない</li> <li>－宿泊施設候補地の価値を見極めることができない</li> </ul> <p>② <b>自治体が全体構想を練り上げられていない</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>－宿泊施設開発の知見がない</li> <li>－宿泊施設開発に必要な情報を用意できない</li> </ul> <p>③ <b>自治体が適切な事業パートナーが選定できない</b> (事業者に関する知見・ネットワークがない)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自治体が事業者との交渉をうまくできない</li> </ul>	<p>○ (高付加価値宿泊施設の開発実績に携わった経験のある) <u>アドバイザー派遣による伴走支援</u>をしてはどうか。</p>
<p>④ <b>資金調達が困難</b> (金融機関等が事業性の判断にあたって、特に前例のない出資・融資案件については、慎重姿勢を崩さない)</p> <p>⑤ 関連する規制の柔軟な運用や<b>制度活用に向けた協議が難しい</b></p>	<p>○ <u>民間出資・融資の呼び水となる公的資金の投入</u>に取り組んではどうか。</p> <p>○ <u>関係省庁との調整支援</u> (観光庁内における相談窓口の設置等) を行ってはどうか。</p>
<p>⑥ <b>宿泊施設を含め地元関係者の間で高付加価値旅行者が求めるホスピタリティが理解できていない</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ブランドに見合った宿泊施設の従業員の質が確保できない</li> </ul>	<p>○ <u>人材育成支援</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・海外専門教育機関等と連携した研修</li> <li>・都市部の宿泊施設からのスタッフ派遣支援 に取り組んではどうか。</li> </ul>

# <ヒト>の課題と施策の方向性

- 高付加価値な観光地の形成には、**高付加価値旅行者を地域に送客する人材**（トラベルデザイナー、コンシェルジュ等。以下、「トラベルデザイナー等」）や**ガイド**、受け入れる**地域のホスピタリティ人材**が量的・質的に確保されることが必要。
- トラベルデザイナー等やそれに通じる知見・ノウハウを有する幅広い人材の活用や地域との連携**を図ることが必要。
- ガイドについては、行程全体をガイドする全国単位の「**高付加価値ガイド**」と、特定の地域や観光資源のガイドに特化した「**地域ガイド**」、「**スペシャリストガイド**」のそれぞれについて、いずれの人材も量的・質的に不十分であり、**担い手確保と質の向上に向けた取組が必要**。
- ホスピタリティ人材**については、高付加価値旅行者のニーズを満たせる人材が不足しており、**質の向上に向けた取組が必要**。

課題	施策の方向性
<p><b>トラベルデザイナー等</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・高付加価値な観光地づくりや、送客に必要な知見・人的ネットワークを有するトラベルデザイナー等と地域との連携が不足</li> <li>・トラベルデザイナー等の担い手が不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○トラベルデザイナー等を<b>地域に派遣</b>し、地域に精通した人材を育成するとともに、高付加価値な<b>観光地づくりや地域への送客にトラベルデザイナー等の知見や人的ネットワークを活用</b>してはどうか</li> <li>○トラベルデザイナー等に通じる知見やノウハウ等を有する、外国人材も含めた<b>他業種人材（トラベルデザイナー等の担い手となる人材）の活用等</b>にも取り組んではどうか。</li> <li>○トラベルデザイナー等の担い手となる人材に対して、海外の専門教育機関等も活用し、世界の<b>高付加価値旅行市場に関する専門的知識やノウハウの習得</b>を図ってはどうか</li> </ul>
<p><b>ガイド</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・高付加価値旅行者の満足度を向上させる優れたガイドが不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○高付加価値旅行者対応に求められるガイドの<b>知識やスキル等を向上させるための研修を強化</b>するとともに、<b>高付加価値ガイドに係る新たな認定の枠組みを創設</b>してはどうか</li> <li>○特定の地域や観光資源のガイドに特化した<b>地域ガイド、スペシャリストガイドの担い手確保</b>に向けて、<b>地域の専門人材等の活用の促進</b>を図ってはどうか</li> <li>○<b>ガイドに関する情報検索サービス</b>について、ガイドの得意分野や実績等の情報を追加し<b>利便性を高め、旅行会社等による利用を促進</b>してはどうか</li> </ul>
<p><b>ホスピタリティ人材</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・高付加価値旅行者のニーズを満たせる質の高い人材が不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○地域のホスピタリティ人材の質向上に向けて、<b>都市部の高付加価値宿泊施設等から地方部へのスタッフ派遣、海外の専門教育機関・ホテル等の研修実施</b>を支援してはどうか</li> <li>○モデル観光地への支援に際して、<b>従業員の待遇改善に関する取組を評価する仕組み</b>を検討してはどうか</li> </ul>



# <コネ> の課題と施策の方向性

- 高付加価値旅行者の誘致に当たっては、世界的な高付加価値旅行コンソーシアムなどの有力なネットワークを通じたアプローチの強化が必要。
- 現在は、国内に関係者が点在し、個々にセールスを行っており、効果的な仕組みになっていない状況。
- 日本政府観光局（JNTO）がハブとなり、ラグジュアリー層の獲得の拡大に加え、ハイエンド層も含めた訪日高付加価値旅行市場の拡大に向け、国内関係者のネットワーク化を促進し、強固なセールス体制を構築することが必要。

課題	施策の方向性
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 高付加価値旅行者の<u>多様な需要に柔軟に対応えられる観光メニュー・サービスの発掘、一元的な把握が不十分</u>。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>JNTO本部に専門組織を設置し</u>、サプライヤーが提供する高付加価値旅行者向けの<u>観光メニュー・サービスの収集・蓄積</u>に取り組んではどうか。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 旅行手配を行うトラベルデザイナーやサプライヤー等の<u>国内の関係者が点在し、連携が不足。業界全体の推進力が不在</u>。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>JNTO本部に専門組織を設置し、国内関係者を巻き込む新たな枠組みを構築することで</u>、<u>JNTOが国内のトラベルデザイナーやサプライヤー等とのネットワークを形成</u>してはどうか。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 高付加価値旅行を取り扱う海外旅行会社等への<u>積極的なセールスや手厚い情報提供ができる体制・専門人材が不足</u>。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>JNTO海外事務所に専門職員を配置し、海外旅行会社との代表窓口として、国内関係者とのマッチングや個別コンサルティングを強化</u>してはどうか。</li> <li>○ <u>コンソーシアムとの協定の締結や加盟旅行会社への積極的なセールス活動等、海外セールスの強化</u>に取り組んではどうか。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 旅行者の認知・興味関心の喚起のみならず<u>予約購入へつながるピンポイントな情報発信、ターゲットに応じたアプローチが不足</u>。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ デジタル広告の配信結果分析を活用し、「<u>比較・検討</u>」、「<u>予約・購入</u>」につながるより深い情報の発信を実施してはどうか。</li> <li>○ 高付加価値旅行者が参加するイベントや会員組織との共同イベント等、<u>旅行者への多様かつ直接的なアプローチを強化</u>してはどうか。</li> </ul>

# <コネ> の課題と施策の方向性 取組イメージ

