

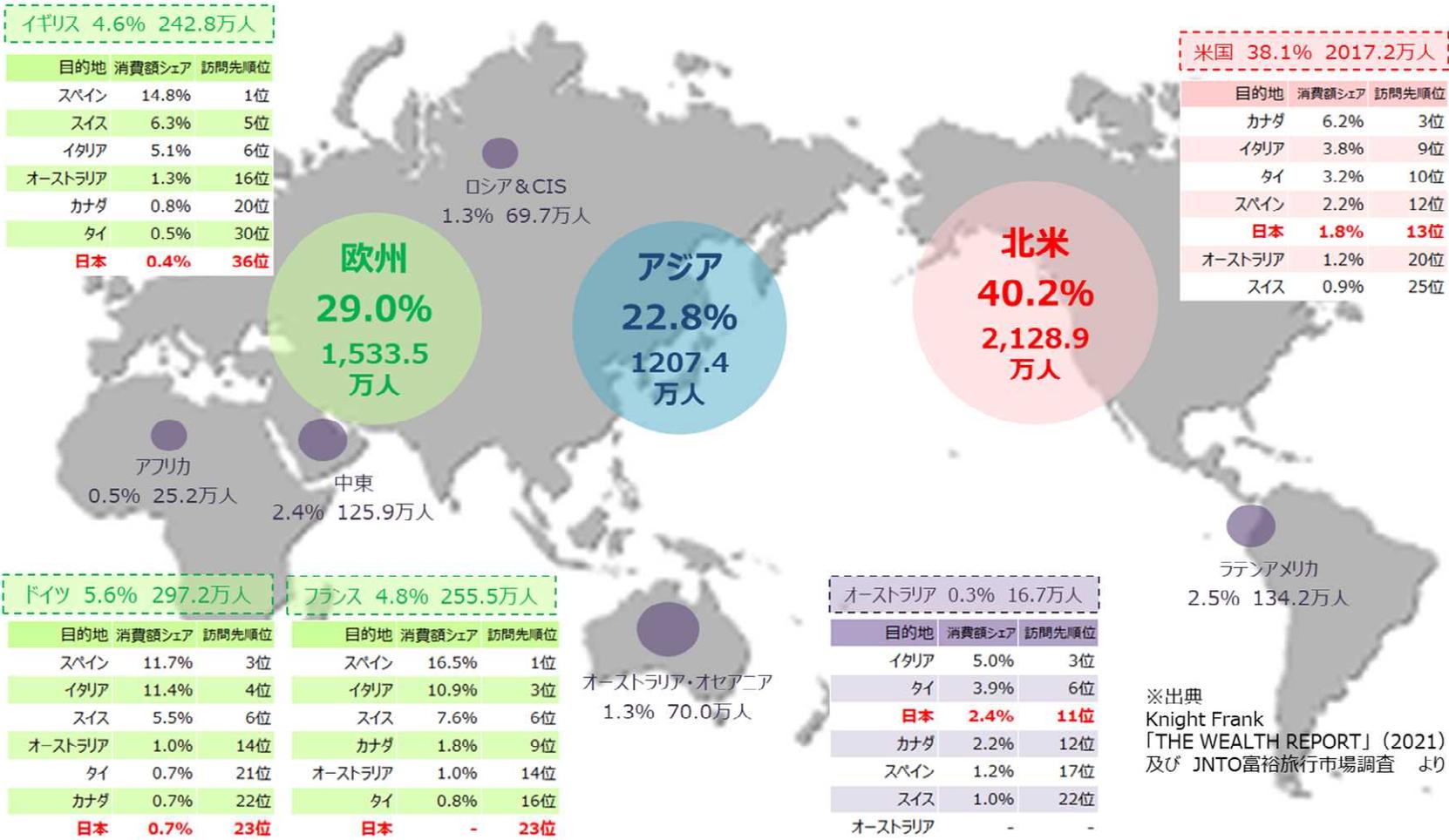
# 地方における高付加価値な インバウンド観光地づくりに向けた アクションプラン 参考資料

観光庁  
令和4年 月

# 欧米豪5市場の高付加価値旅行市場と日本獲得シェア

## 高付加価値旅行市場と日本獲得シェア

※富裕層の分布は保有資産100万US\$以上の人数を推計。世界全体で約5,295万人（2019年）  
 ※富裕旅行消費の獲得状況は着地消費100万円以上/人回の旅行を富裕旅行として集計



※出典  
 Knight Frank  
 「THE WEALTH REPORT」(2021)  
 及び JNTO富裕旅行市場調査 より

我が国は、他国と比べ、高付加価値旅行市場の獲得シェアが低い水準にとどまっている。

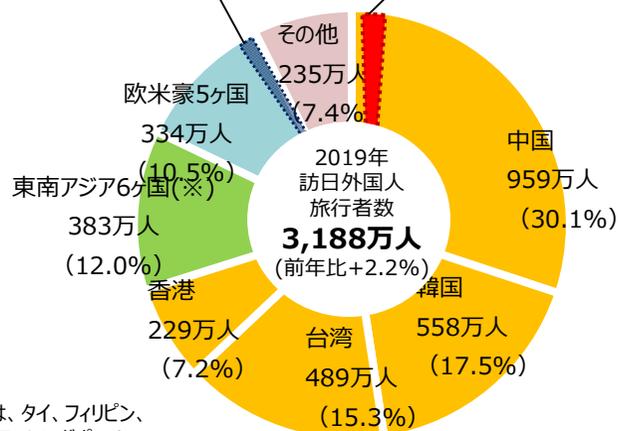
# 高付加価値旅行者の人数と消費額の割合

着地消費額100万円／人以上の旅行者は、欧米豪5ヶ国と中国だけでも、全体の1.0%の旅行者で消費額全体の11.5%を占める。しかし、世界の高付加価値旅行者の旅行先において、日本の順位は高くない。(11位～36位)

## 訪日した高付加価値旅行者数

欧米豪5ヶ国から**8.0万人**  
5ヶ国全体の**2.4%**  
訪日客全体の**0.3%**

中国から**20.7万人**  
中国全体の**2.2%**  
訪日客全体の**0.7%**

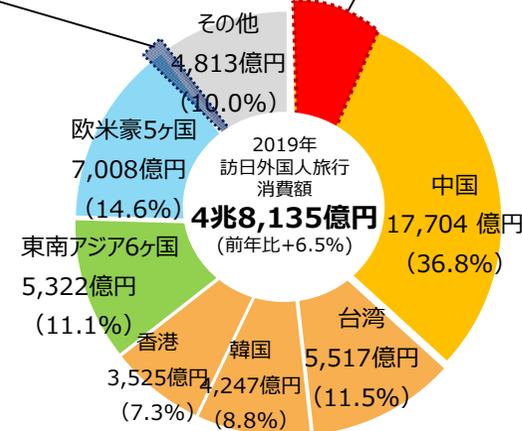


※ 東南アジア6ヶ国は、タイ、フィリピン、ベトナム、マレーシア、シンガポール、インドネシア

## 高付加価値旅行者の消費額

欧米豪5ヶ国から**1,095億円**  
5ヶ国全体の**15.6%**  
訪日客全体の**2.3%**

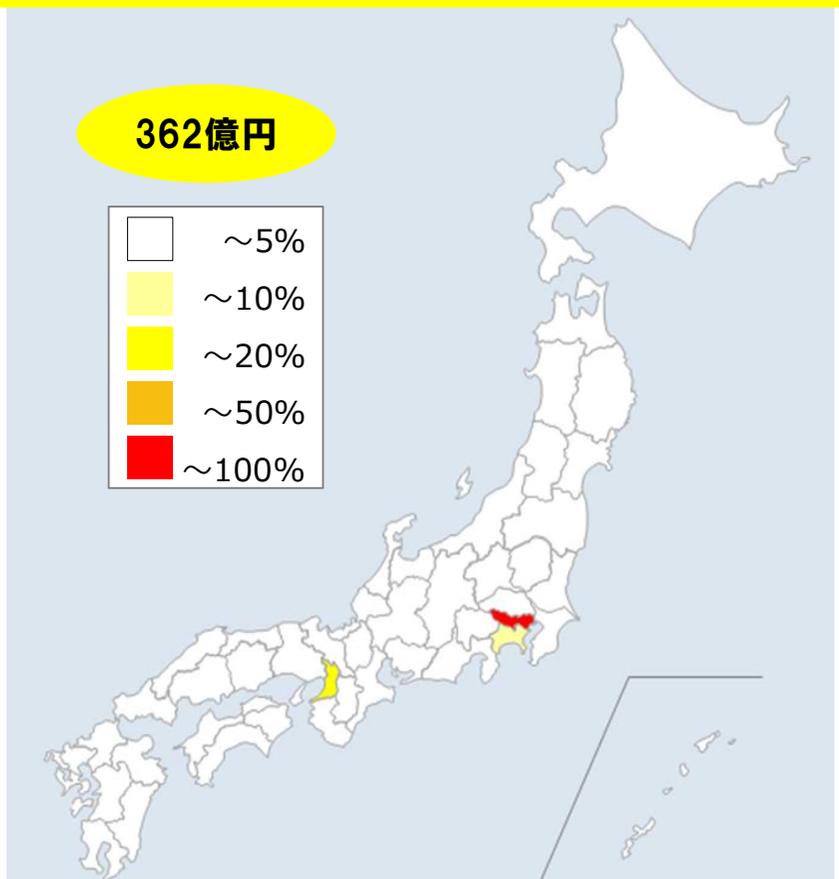
中国から**4,428億円**  
中国全体の**25.0%**  
訪日客全体の**9.2%**



	米	英	独	仏	豪
欧米豪5ヶ国の高付加価値旅行者の海外旅行消費額に占める日本の順位	13位	36位	23位	23位	11位

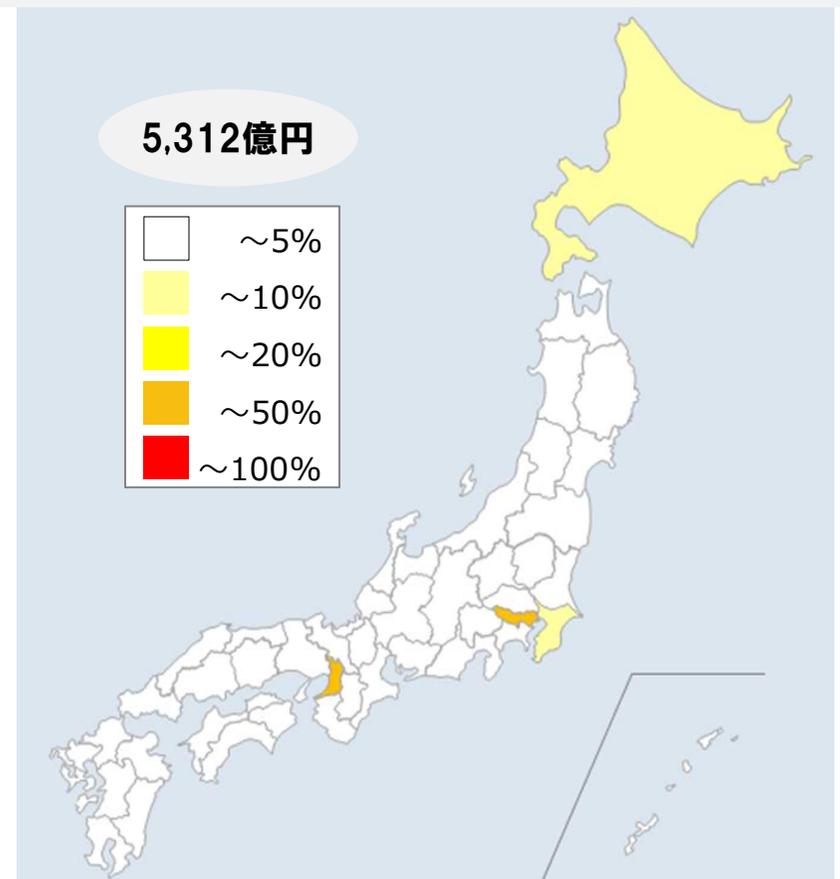
# Tier1・一般層のエリア別分布(利用金額)

Tier1 2019年 利用金額シェア



都道府県名	金額シェア	
東京都	67.2%	<div style="width: 67.2%;"></div>
大阪府	18.1%	<div style="width: 18.1%;"></div>
神奈川県	5.6%	<div style="width: 5.6%;"></div>
福岡県	1.6%	<div style="width: 1.6%;"></div>
愛知県	1.3%	<div style="width: 1.3%;"></div>

一般層 2019年 利用金額シェア

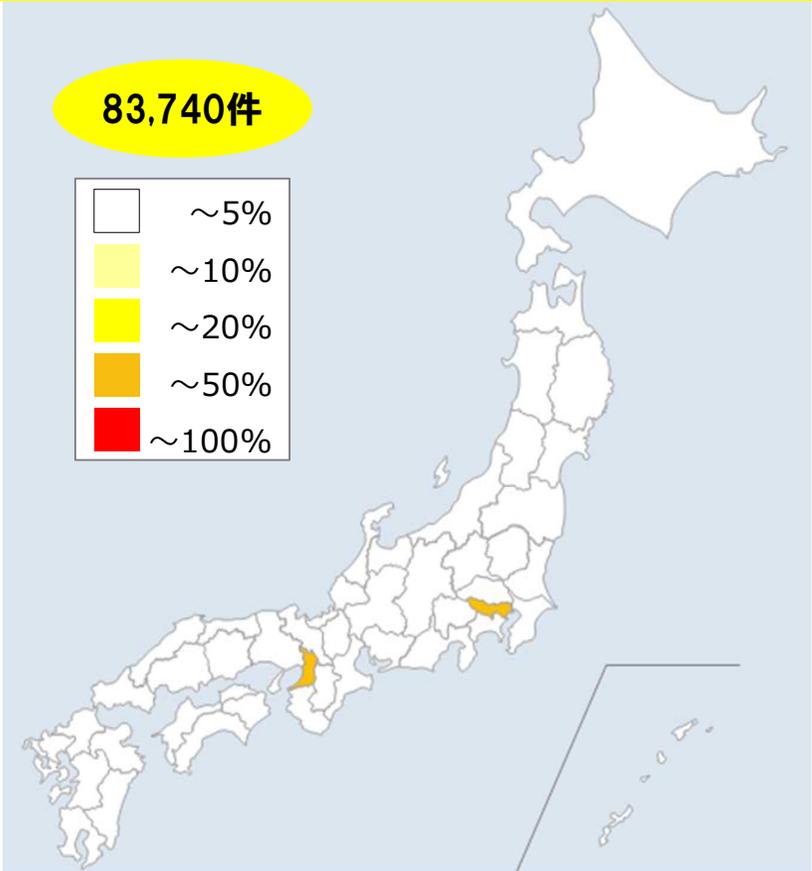


都道府県名	金額シェア	
東京都	40.4%	<div style="width: 40.4%;"></div>
大阪府	24.9%	<div style="width: 24.9%;"></div>
千葉県	6.3%	<div style="width: 6.3%;"></div>
北海道	5.6%	<div style="width: 5.6%;"></div>
京都府	4.4%	<div style="width: 4.4%;"></div>

※訪日外国人旅行者のカード決済データを①一般層（100万円未満）、②富裕旅行者Tier 1（300万円以上）のセグメントに分解・分析している

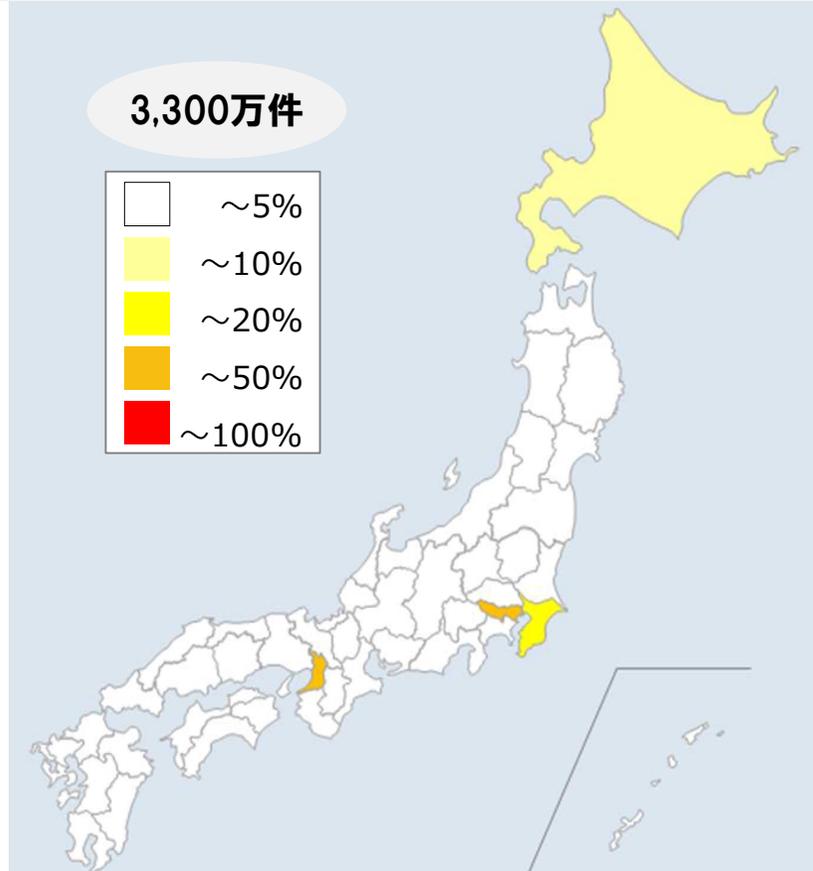
# Tier1・一般層のエリア別分析(決済件数)

Tier1 2019年 決済件数シェア



都道府県名	件数シェア	
東京都	49.9%	<div style="width: 49.9%;"></div>
大阪府	32.6%	<div style="width: 32.6%;"></div>
千葉県	3.6%	<div style="width: 3.6%;"></div>
福岡県	3.0%	<div style="width: 3.0%;"></div>
北海道	2.2%	<div style="width: 2.2%;"></div>

一般層 2019年 決済件数シェア



都道府県名	件数シェア	
東京都	32.6%	<div style="width: 32.6%;"></div>
大阪府	25.2%	<div style="width: 25.2%;"></div>
千葉県	13.3%	<div style="width: 13.3%;"></div>
北海道	5.4%	<div style="width: 5.4%;"></div>
福岡県	4.7%	<div style="width: 4.7%;"></div>

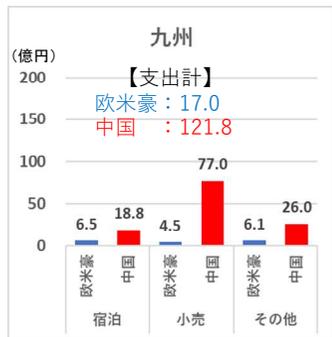
※訪日外国人旅行者のカード決済データを①一般層（100万円未満）、②富裕旅行者Tier1（300万円以上）のセグメントに分解・分析している

# 地域ブロック別高付加価値旅行消費額

- 本資料は、JNTO調査（H29年・R1年）の結果から、中国と欧米豪5市場（英独仏米豪）の高付加価値旅行者（訪日旅行1回あたりの総消費額100万円以上/人）の消費額を地方ブロック別で示したものです。
- 全国（支出額計）では、中国が3,864億円、欧米豪が618億円。中国の消費額の6割、欧米豪の消費額の7割が関東で消費されている。
- 中国の買い物（小売）支出額は、関東・近畿・中部・九州・北海道で全体の約97%、欧米豪は関東が特に高く約76%を占める。
- 欧米豪の宿泊支出額は、関東が特に高く、近畿・沖縄がそれに続く。中国は関東が特に高いのは欧米豪と同様だが、近畿・中部・北海道がそれに続く。

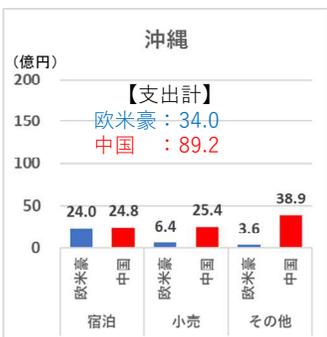


## 消費支出先区分：宿泊、小売、その他 (飲食、交通、娯楽等)



## 地方ブロックの平均

欧米豪：61.8億円  
中国：386.4億円

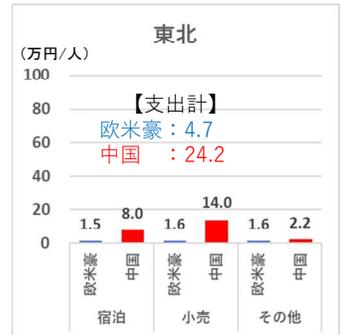
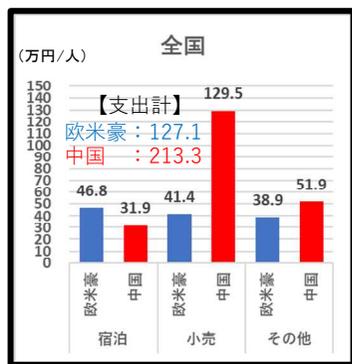


※関東・近畿のみ縦軸が異なることに注意

出所) JNTO調査（クレジットカードデータを活用した推計：欧米豪は2016年値、中国は2018年値）より観光庁作成

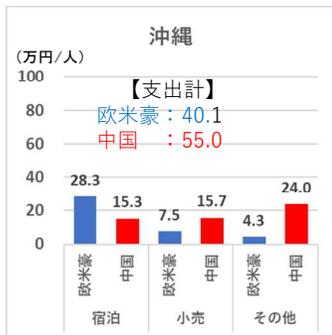
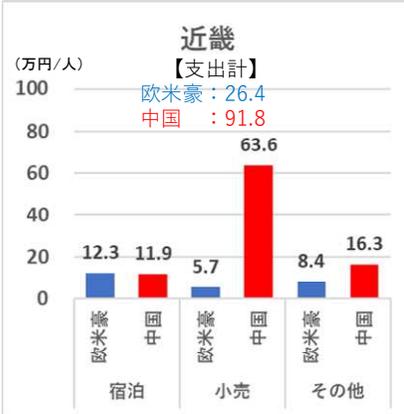
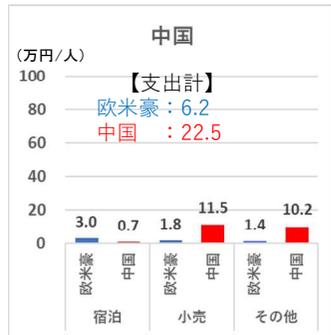
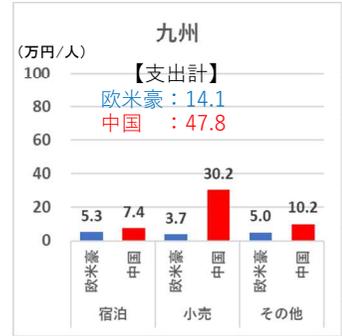
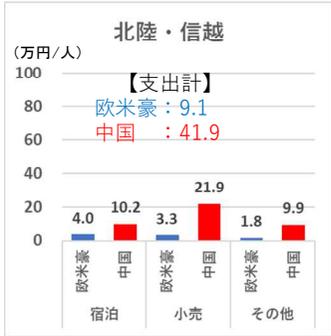
# 地域ブロック別高付加価値旅行消費額単価

- 本資料は、JNTO調査（H29年・R1年）の結果から、中国と欧米豪5市場（英独仏米豪）の高付加価値旅行者（訪日旅行1回あたりの総消費額100万円以上/人）の消費額を地方ブロック別で示したものの。
- 高付加価値旅行者1人の誘客が地方ブロックにもたらす効果としては、地方ブロック平均（支出計）では、中国が60.5万円/人、欧米豪が23.0万円/人。
- 宿泊支出額は欧米豪の方が高く、沖縄・関東での支出が特に高い（中国は関東が最も高く、北海道・沖縄・中部・四国・近畿・北陸信越でも10万円/人以上の支出がある）。
- 買い物（小売）支出額は中国の方が圧倒的に高く、特に関東・近畿での支出が突出して高い（欧米豪は関東が特に高いが、次点の沖縄でも10万円/人未満である）。



## 消費支出先区分：宿泊、小売、その他 (飲食、交通、娯楽等)

地方ブロックの平均  
欧米豪：23.0万円/人  
中国：60.5万円/人



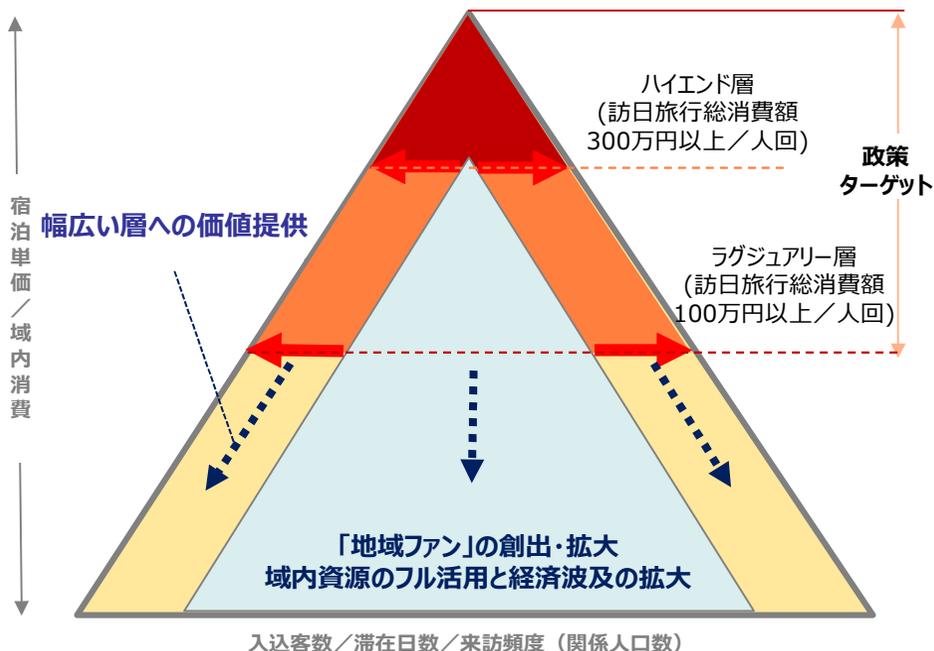
# 高付加価値旅行者誘致の意義について

## 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、以下のような効果が期待される。

- ・ 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効果が波及することで、地域経済の活性化に寄与する。
- ・ 旺盛な知的好奇心を伴う自然体験・文化消費等を通じ、地域の自然、文化・産業等の維持・発展に貢献することで、持続可能な地域の実現に寄与する。
- ・ 提供サービスの価値の向上を通じて、地域の雇用の確保・所得の増加に寄与する。
- ・ 観光地としての地域の滞在価値が向上し、「地域ファン」の創出・拡大に寄与する。
- ・ 「地域ファン」となった高付加価値旅行者による口コミ等の発信を通じて、国のソフトパワーの向上に寄与する。

## 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。**

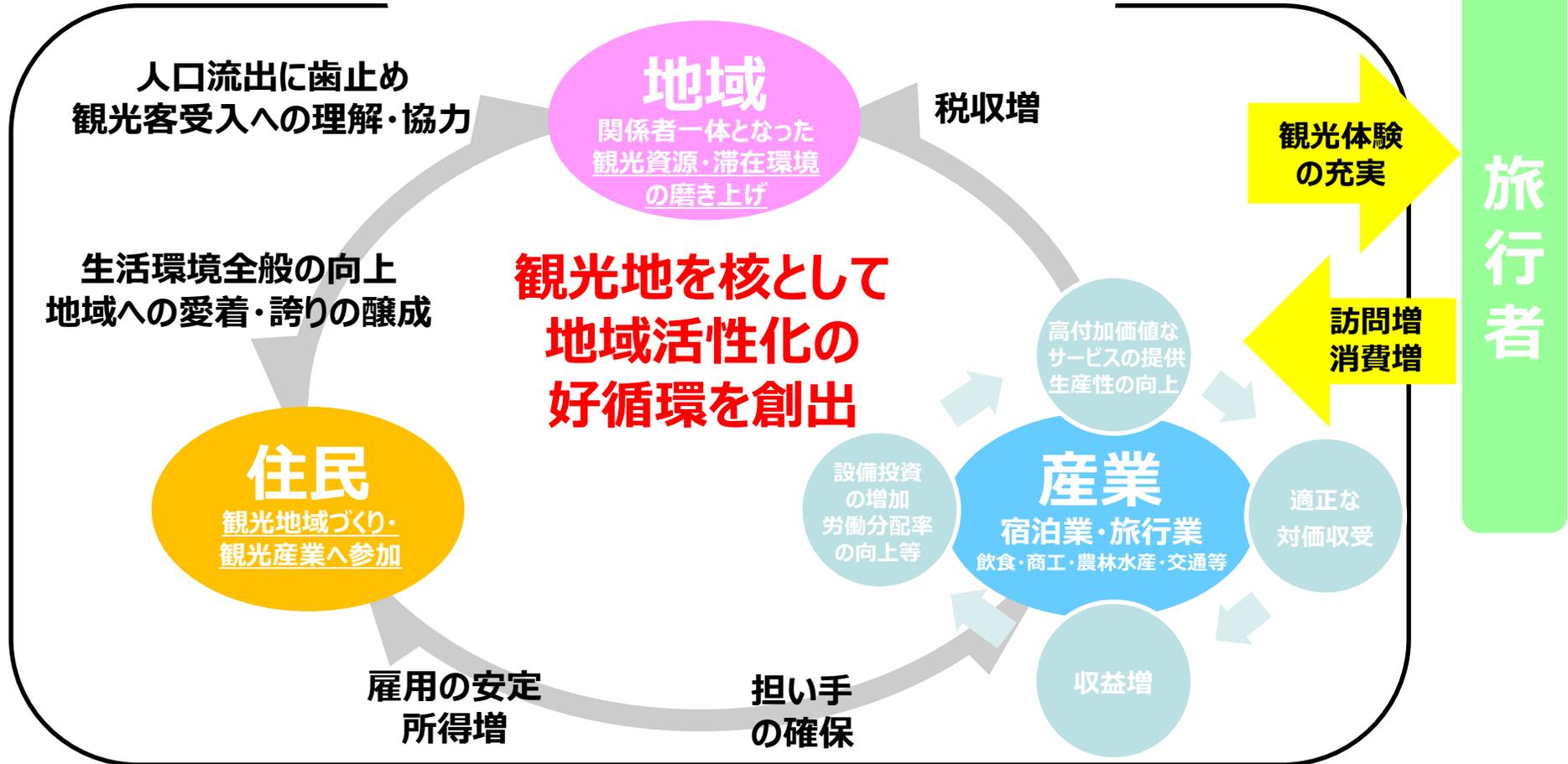
「地域ファン」の創出・拡大など量的な拡大にも貢献  
(地域の滞在価値向上)

地域産業全体への経済波及効果の拡大・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。

## 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。

## 地域事例調査の実施

### 地域事例調査結果 事例①：石川県金沢市

#### これまでの取組

- まちづくり視点で魅力の磨き上げに時間をかけてきた結果、「街並みと生活・文化・歴史」が一体である点が、海外でも高く評価されている（Travel+Leisure・LonelyPlanet・ミシュランなど）。
- 台湾、欧米豪をターゲット設定し、データ活用（WEB解析・兼六園での国籍聴取など）、事業者横断「マーケティング会議」で計画を推進。2021年よりCMOも起用。
- 高付加価値旅行者層専門は少ないが、旅館10社を中心にILTM出展、高付加価値旅行者層専門旅行会社などがセールスを実施。
- 旦那衆・よその会（移住者）・非観光事業者（作家・農家など）などの新しい連携もはじまっている。

#### 現在の主な課題

- 観光資源が多様で、関係者も多岐にわたるため、各主体による取り組みが散発的に行われる傾向にある。コアバリューの絞り込み・特定が十分でない。
- Tier 1 を含めた高付加価値観光地としてのコンセプトや顧客対象・価値の設定が十分なされていない。
- 高付加価値な宿泊施設等の面的造成（小さな拠点のネットワーク開発など）が進んでいない。

- 参考）一般社団法人金沢市観光協会（金沢DMO） ヒアリング結果



金沢の工芸作家の工房訪問体験  
（1日の消費額平均10万円/人の高付加価値旅行者層向け）  
<https://www.wondertrunk.co/ishikawa>

## 地域事例調査の実施

### 地域事例調査結果 事例②：瀬戸内（主に広島県/香川県/愛媛県）

#### これまでの取組

- 2016年のDMO設立で、「瀬戸内らしい多島美」を中心とした広域インバウンド受入の意識が高まる。
- 欧米豪など海外の幅広い高付加価値旅行者層を対象にマーケティングを実施。2019年New York Timesの「52 Places to Go in 2019」に日本で唯一選出（7位）。また直島や豊島を中心に瀬戸内国際芸術祭などアートデスティネーションとしての認知も拡大している。
- DMO内に、100億円規模の観光ファンド設置。高付加価値旅行者層向けに、古民家を活用した旅館や瀬戸内海をめぐるクルーズ船など高品質な滞在拠点等を整備。



New York Times  
 “52 Places to Go in 2019”  
<https://www.nytimes.com/interactive/2019/travel/places-to-visit.html>

#### 現在の主な課題（所見）

- 大手企業による独自開発は進んだが、その他の地域企業等の参画は限られるなど、広範なステークホルダーによる地域連携が不足しているため、滞在地としての裾野の拡大、経済波及の拡大等の面で、将来さらなる課題を生む可能性がある。
- DMOにおいて、任期の短い出向者が多く、知見の蓄積等が効果的に進まず、中長期的視点での高度マネジメントや事業企画を行う人材が育ちにくい。エリアが広くや関係者が多岐にわたるため、迅速な意思決定や合意形成に課題。



瀬戸内で開発された高品質な滞在拠点  
 （左：guntû、右：Azumi Setoda）  
<https://setouchitrip.com/relaxing-stay/7912>  
<https://azumi.co/setoda/>

- 参考）一般社団法人金沢市観光協会（金沢DMO） ヒアリング結果

## 地域事例調査の実施

### 地域事例調査結果 事例③：富山県西部

#### これまでの取組

- 富山県西部 6 市と約80の企業により設立（若鶴酒造/北陸コカ・コーラ稲垣氏が主導）、2021年登録DMOに認定。
- 「土徳（民藝運動の柳宗悦が提唱した精神文化価値）」を地域のコアバリューとし、データ解析をもとに、戦略ターゲットを国内外のクリエイティブクラスと高付加価値旅行者層に設定。
- 高付加価値ツアー開発、地域製品のEコマース、高付加価値旅行者層と企業研修向けの2つの宿泊施設を開発している。DMO主導の開発以外にも、伝統工芸を活かした高付加価値の小規模宿泊施設、世界的に知名度の高いシェフのデスティネーション・レストラン、世界的シャンパン醸造家による酒造など、小型・分散型の新たな高付加価値滞在の取り組みが進んでいる。



水と匠が開発するアートホテル楽土庵  
（2022年秋開業・砺波市の散居村エリア）  
水と匠提供資料より

#### 現在の主な課題（所見）

- 人々の暮らしやものづくりなどの基礎となる「土徳」について、精神文化価値を訴求するための効果的な発信するための手法（例えば、文化や宗教が異なる顧客向けの価値の言語化・構造化、地域価値をけん引する商材の開発と適切な価値提供など）が未確立。
- 高度なマネジメント人材を雇用し、効果的な戦略を立案し、エリアの開発投資等をリードするための資本力の不足、地域金融機関の協力が不足。
- 県内連携のほか、金沢、能登など石川県との連携が十分に進んでいない。



Japan Times “Destination Restaurant of the Year 2021” 選出のL'évo（南砺市利賀村）  
<https://levo.toyama.jp/restaurant/>

- 参考）一般社団法人 富山県西部観光社水と匠 ヒアリング結果

## 地域事例調査の実施

### 地域事例調査結果 事例④：奈良

#### これまでの取組

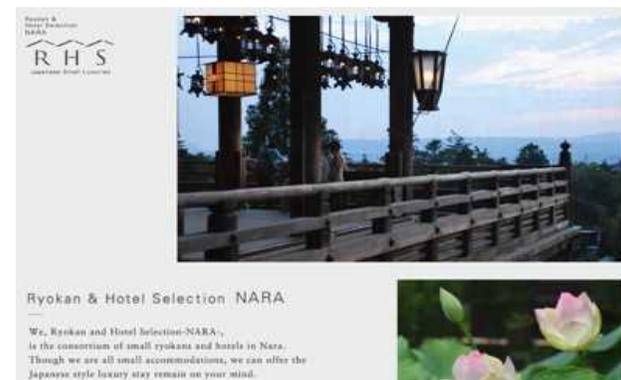
- 旅行会社と地域商社の機能を実装したDMO（重点支援DMO）。戦略として高付加価値旅行者層をターゲットと設定している。
- 「神社仏閣を中心とする文化」が奈良のコアバリューであり、伝統産業、物づくり、第一次産業までが紐づいた独特の仕組みで精神性の高い文化価値を形成している。
- 高付加価値旅行者層向けの宿泊施設開発、オペレーターやバトラーの人材開発、山守など非観光事業者と連携したコンテンツ開発、紀伊半島との広域連携構想などを進めている。
- 海外に向けた高付加価値旅行者層BtoBセールス、デジタル販売プラットフォームを活用したBtoCセールスにも取り組んでいる。

#### 現在の主な課題（所見）

- 資本金や地域の戦略投資を行う権限などが付与されておらず、効果的なエリア開発やマネジメントが行いにくい。
- 出向者などが多く、中長期でコミットする人材の確保・育成に課題。
- コアバリュー（精神文化、歴史的価値、自然との共生などが長年根付く社会の仕組み自体）の絞り込み・特定ができておらず、無形財を含め効果的に価値訴求するに至っていない。



奈良県の高付加価値旅行者層向けページ  
（テイルーメイドでの高付加価値旅行者層向け体験を提供）  
<https://nara-sightseeing.com/>



ILTMに出展する奈良の6つの小規模旅館・ホテルが共同で設立したコンソーシアム  
<http://japanese-small-luxury.com/>

参考）一般財団法人 奈良県デジタルズビューロー ヒアリング結果

## 地域事例調査の実施

### 地域事例調査結果 事例⑤：長野県志賀高原

#### これまでの取組

- 上信越高原国立公園およびユネスコエコパーク認定された自然資源が豊かな地域。戦前に当時の高付加価値旅行者層やインバウンド層を受け入れるために開発されたルーツをもつ。
- 温泉・スキー観光地として宿泊施設の大型化が進んでいったが、スキー人口の減少や施設の老朽化により、高付加価値化を進め持続可能な地域開発に取り組んでいる。
- 地主400人以上が参加する「和合会」が土地の権利を保有管理。一部で規制緩和で外部資本の参画もはじまっているが、行政・観光協会および地区の会員・和合会の会員が中心となった合意形成が特徴的である。

#### 現在の課題

- スキー人口減少、アクセス改善などで、観光客が減少、日帰り割合が増加する中で、大量送客を想定した大型宿泊施設の老朽化、廃業などが進み、その再生・転換が課題。
- 四季を通じた自然資源と共生の生活文化という価値を持ちつつも、世界の高付加価値顧客の視点から、この土地ならではの滞在価値、市場ポジションを明確に設定するに至っていない。
- 外部資本に過度に依存せず、また地域の富を漏らさずに、効果的に投資循環させる機能・仕組みづくりが必要。



#### Shiga Highland Biosphere Reserve, Japan



Shiga Highland Biosphere Reserve is located in the central part of Honshu in Japan, spreading over 5 municipalities in 2 prefectures, namely Yamashiro Town and Takayama Village of Nagano Prefecture and Nakanojo Town (former Kuro Village), Kusatsu Town and Tsuzugai Village of Guma Prefecture. The Core Area and Buffer Zone overlap Jomon-Neolithic National Park. The volcanic lake of Mt. Shirane is reputed to be the most acid lake in the world with a pH of 0.5.

ユネスコエコパークでの認定  
 (日本では昭和55年に最初に登録された1つ)  
<https://en.unesco.org/biosphere/aspac/shiga-highland>



旧志: 賀高原ホテル (現: 志賀高原歴史資料館)  
 (戦前のインバウンド高付加価値旅行者層を受け入れていた拠点)  
<https://shigakogen.co.jp/archives/6793>

- 参考) 志賀高原観光協会 および 一般財団法人和合会 ヒアリング結果

## 地域事例調査の実施

### 地域事例調査結果 事例⑥：愛媛県大洲

#### これまでの取組

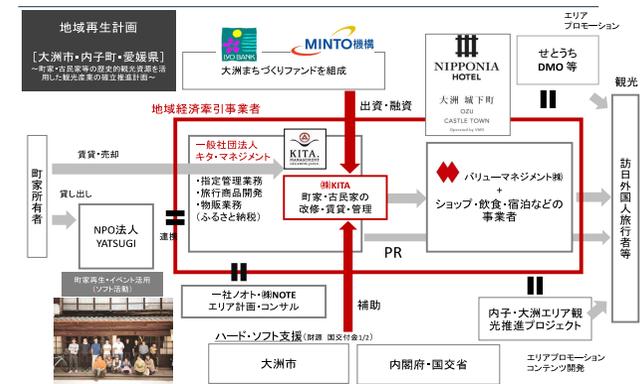
- 2017年より古民家再生が始まり、2018年には大洲市、伊予銀行、NOTE、VALUE MANAGEMENTの4者で「歴史的資源を活用した観光まちづくり協定」が締結。その後、地域側での旅行/物販事業を担う（一社）キタ・マネジメント、町家の管理を行う（株）KITAも設立され、地域開発・管理体制を充実させてきた。
- 2020年には伊予銀行と民都機構が中心となり「大洲まちづくりファンド」を創設。町づくりに取り組む多くの地域が直面している資金調達の課題についても、一定の道筋をつけている。
- NIPPONIAホテル、大洲城キャッスルステイなど、滞在拠点に加えて、城下町でのオフィスやショップの開発も拡大している。



大洲城キャッスルステイ  
(木造復元天守に泊まる日本初の城泊)  
キタマネジメント提供資料より

#### 現在の課題

- 「城下町」だけではなく、その土地だけの自然環境や風土、精神性も含めた滞在価値の設定、それをけん引する商材やシンボルの特定・発信が不十分。
- 一定のクオリティの宿泊施設が分散型ホテルとして整備されてきているが、今後、よりハイエンドの海外の高付加価値旅行者層向けの上質・重厚な施設の対応と、その規模に見合うファンド運用の仕組みが必要。
- 信頼できる送客パートナーに加え、クオリティの確保された滞在コンテンツ、高付加価値なコンシェルジュ、ガイドなど現地受入態勢の整備が必要。



自治体・DMO・DMC・ファンド・民間事業者が連携した大洲の全体スキーム  
キタマネジメント提供資料より

- 参考) 一般社団法人キタ・マネジメント ヒアリング結果

## 地域事例調査の実施

### 地域事例調査結果 事例⑦：三重県桑名

#### これまでの取組

- 「日本一の山林王」と言われた諸戸ホールディングスが中心となり「林業－日本建築－日本文化（茶道等）」の文化の生態系を守る取り組みを推進。「まちやど桑名宿」の民家再生、諸戸氏庭園や六華苑の管理など、飲食/宿泊業などを展開している。
- 桑名宿では、まちづくりとブランディングの議論を主導し、2022年に桑名エリアマネジメント株式会社を設立。また同じ東海道沿いの関宿でも、大規模な飲食/宿泊施設の開発を進める。
- 本業でつながりのある海外高付加価値旅行者層と、国内旅行者の2つのブランドを想定しており、今後は、高付加価値旅行者層やインバウンド層受け入れのための合意形成を進めていく予定である。

#### 現在の課題

- 広域（三重県や伊勢・関などの周辺地域）も含めた、行政との合意形成と、継続的な協力体制が未構築。
- 事業基盤である林業や伝統文化を含めたこの地域ならではの価値が、世界水準でみた地域のコアバリューとして磨き上げられていない。また、ストーリーとして仕立てられていない。
- 高付加価値層・インバウンド層に対応できる人材育成（宿泊オペレーション、飲食オペレーション、ガイド等）を行う体制がない。



まちやど桑名宿  
（旧東海道沿い宿場町で飲食と宿泊の展開）  
<https://kuwanajuku.com/>



江戸時代からの「諸戸氏庭園」やジョサイア・コンドルが設計した「六華苑」などの運営管理も行う。  
<https://www.rokkaen.com/>

- 参考）株式会社 諸戸ホールディングス ヒアリング結果

# <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地域の滞在価値を確立することにより、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

### 1. コアバリュー（地域の滞在価値を牽引する世界的価値）の創造

<散見される課題>

- ✓ 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)
- ✓ 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。
- ✓ 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)

① 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、磨き上げ（階層別顧客関心の把握、マーケットインの徹底）

⇒ 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。

② 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

⇒ 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。

# <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><u>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）</u></b></p> <p>⇒ 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><u>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</u></b></p> <p>⇒ 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><u>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</u></b></p> <p>⇒ 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><u>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</u></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>⑤ <b><u>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</u></b></p> <p>⇒ 地域資源の活用促進に向けた支援について、関係省庁と連携して取組みを進めてはどうか。</p>

**米国**  
(カリフォルニア・ナパの例)

“コアバリュー” (ワイン) の世界的価値創出から滞在価値の設定、創出へ

- ✓ 豊富なマーケティング/ホスピタリティマネジメント経験を有する経営者の存在
- ✓ 経営財源の確保 (エリア宿泊税の設定、地場産業の収益の一部充当など)
- ✓ 経営戦略の地域統括機能、コアバリューや滞在地の価値設定とサービスの質の管理
- ✓ データ分析と消費額を上げるための戦略的マーケティング
- ✓ 地域観光経済の見える化 (経済関連データの把握、KPI設定など) など
- ✓ 州政府のラグジュアリー観光担当部署による観光地経営の統括マネジメント、継続的なコネクション など

**欧州**  
(スイス・ツェルマットの例)

“コアバリュー” (世界随一の静かで上質な空間) の更なる磨上げ

- (カリフォルニア・ナパとほぼ同様の経営体制の上で、更に)
- ✓ 当地でなければ満足しない富裕層、富豪層ロイヤルカスタマー化づくり、ポジショニング
  - ✓ ONE TO ONE マーケティングの徹底
  - ✓ (属人的なネットワークよりも) 属地的ネットワークの構築
  - ✓ 地元事業者のマネジメントとマーケティングスキルを向上させるための研修等、住民の主体的な地域価値向上の取組み など

⇒ 我が国は、観光資源は豊かなのに、十分なバリューになっていないのはなぜか。価値化を阻んでいる構造的問題は何か。どうアプローチ、克服すればよいか。

## 1. コアバリューは、どうか。

(例)

- ✓ 世界の中で、極めて希少で、高度な体験価値があるか。
- ✓ それは、ホンモノか(“Authenticity”)。観光的な(“Touristic”)体験ではなく、自己探求等のための旅(“Travel”)となっているか。

## 2. 提供のあり方は、どうか。

(例)

- ✓ 顧客関心等に対応できる柔軟性(“Flexibility”)があるか。自分だけのためのアレンジ、体験を用意してくれるか。
- ✓ ホンモノの人(世界的価値のある人)が、本当のコト(“Story”)を直接語ってくれるか。
- ✓ 高いホスピタリティ(関係性マネジメント)が提供されるか。顧客の潜在意識や背景を理解し、それに基づくWantsを引き出し、サプライズや期待以上の満足感をもたらすコミュニケーションが展開されるか(“Serendipity”)。価値相応のサービスクオリティか。

## 3. 商品性(価格設定など)は、どうか。

(例)

- ✓ コンテンツの価値にあった相応の価格か。

⇒ 国内観光地では、未だ全ての面に課題が散見される状況か。

# 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)

地域の滞在価値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

✓ 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

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

# <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>自治体において宿泊施設整備に入る前段階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>－地元関係者間の機運を醸成できていない</li> </ul> <p>② <b>自治体に宿泊施設整備の知見がない</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>－適切な宿泊候補地を選定できない</li> <li>－事業者が求める宿泊施設開発に必要な情報を用意できない</li> <li>－適切な事業パートナーを選定できない (事業者に関する知見・ネットワークがない)</li> <li>－事業者との交渉をうまくできない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ (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。</li> </ul>
<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 <b>関連する規制の柔軟な運用や制度活用に向けた協議が難しい</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <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。</li> <li>○ <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。</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方に送客する人材やガイド、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。また、地域のホスピタリティ人材の担い手確保には、待遇改善の視点が不可欠。
- 高付加価値旅行者を深く理解した上で地方に送客する人材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。

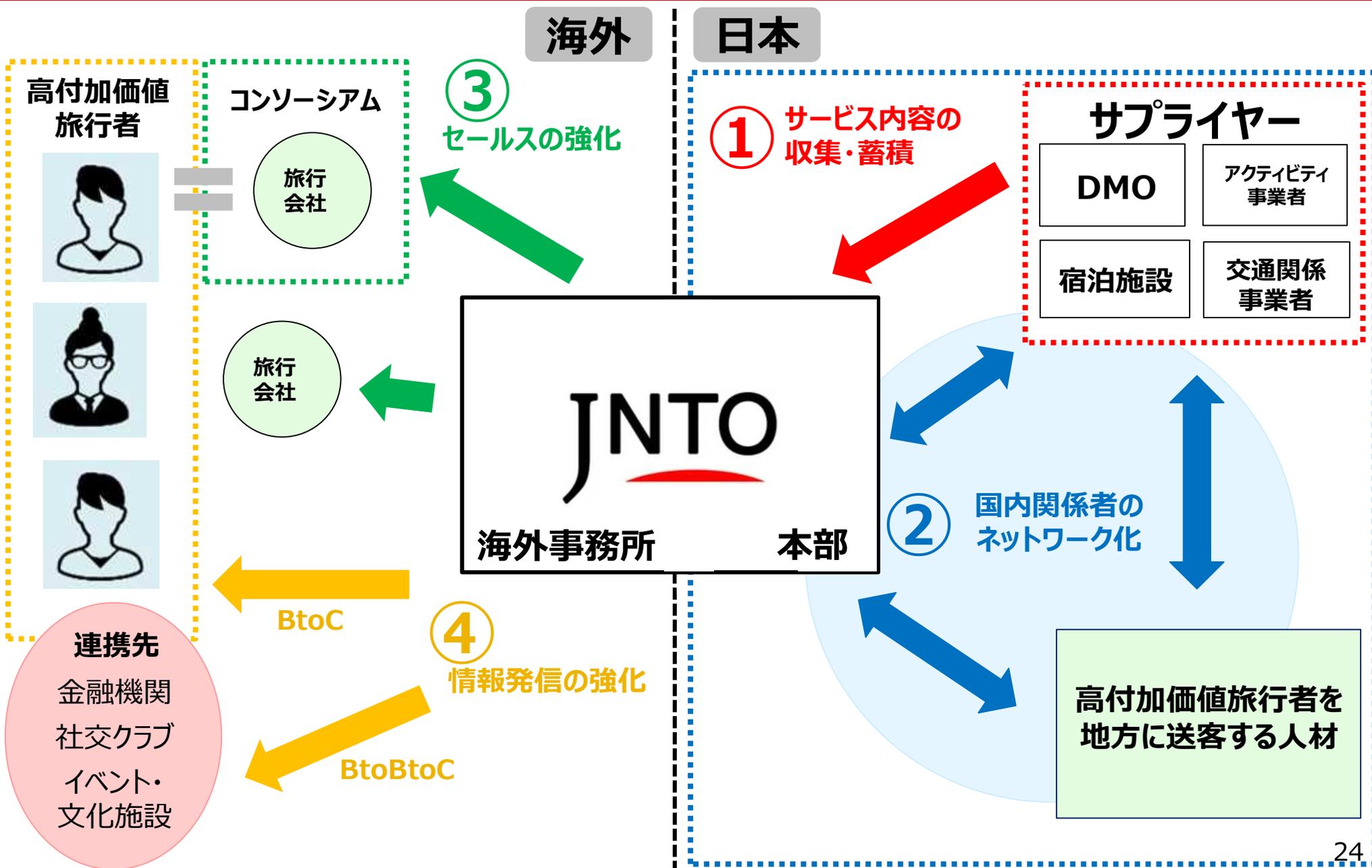
課題	施策の方向性
<p><b>高付加価値旅行者を地方に送客する人材</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高付加価値な観光地づくりや、送客に必要な知見・人的ネットワークを有する人材と地域との連携が不足</li> <li>高付加価値旅行者を地方に送客する人材の担い手が不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○高付加価値旅行者を地方に送客する人材を<u>地域に派遣</u>し、地域に精通した人材を育成するとともに、高付加価値な<u>観光地づくりや地域への送客に当該人材の知見や人的ネットワークを活用</u>してはどうか</li> <li>○高付加価値旅行者を地方に送客する人材に通じる知見やノウハウ等を有する、外国人材も含めた<u>他業種人材（高付加価値旅行者を地方に送客する担い手となる人材）の活用等</u>にも取り組んではどうか。</li> <li>○高付加価値旅行者を地方に送客する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<u>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</u>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<u>知識やスキル等を向上させるための研修を強化</u>するとともに、<u>高付加価値ガイドに係る新たな認定の枠組みを創設</u>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地域ガイド、スペシャリストガイドの担い手確保に向けて、<u>地域の専門人材等の活用の促進</u>を図ってはどうか</li> <li>○<u>ガイドに関する情報検索サービス</u>について、ガイドの得意分野や実績等の情報を追加し<u>利便性を高め、旅行会社等による利用を促進</u>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、<u>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</u>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、<u>従業員の待遇改善に関する取組を評価する仕組み</u>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>○ 旅行手配を行う高付加価値旅行者を地方に送客する人材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、JNTOが国内の高付加価値旅行者を地方に送客する人材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」、「予約・購入」につながるより深い情報の発信</u>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>

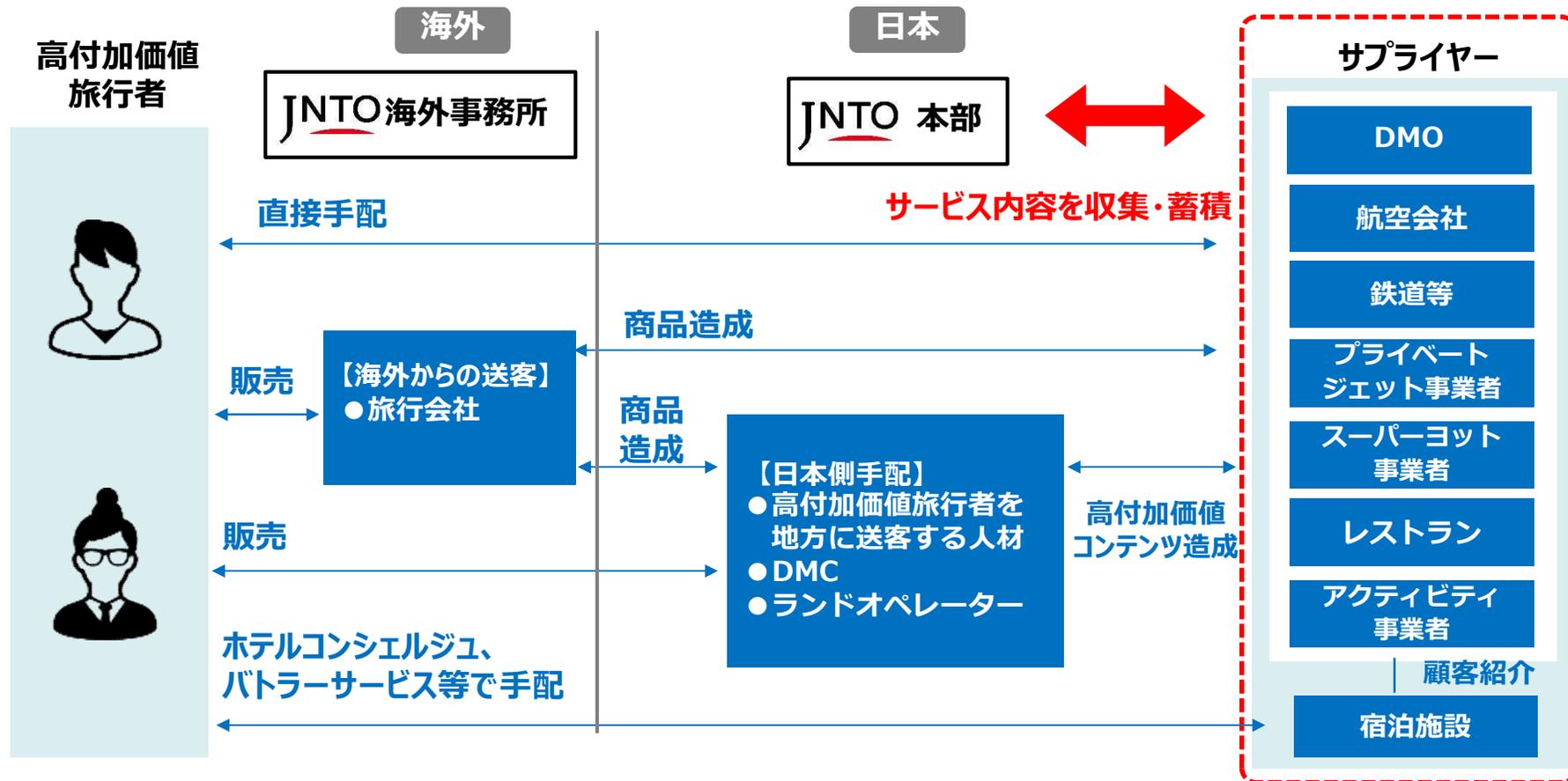
# <コネ>の課題と施策の方向性 取組イメージ



# 取組案イメージ①

## 高付加価値旅行向けサービス内容の収集・蓄積

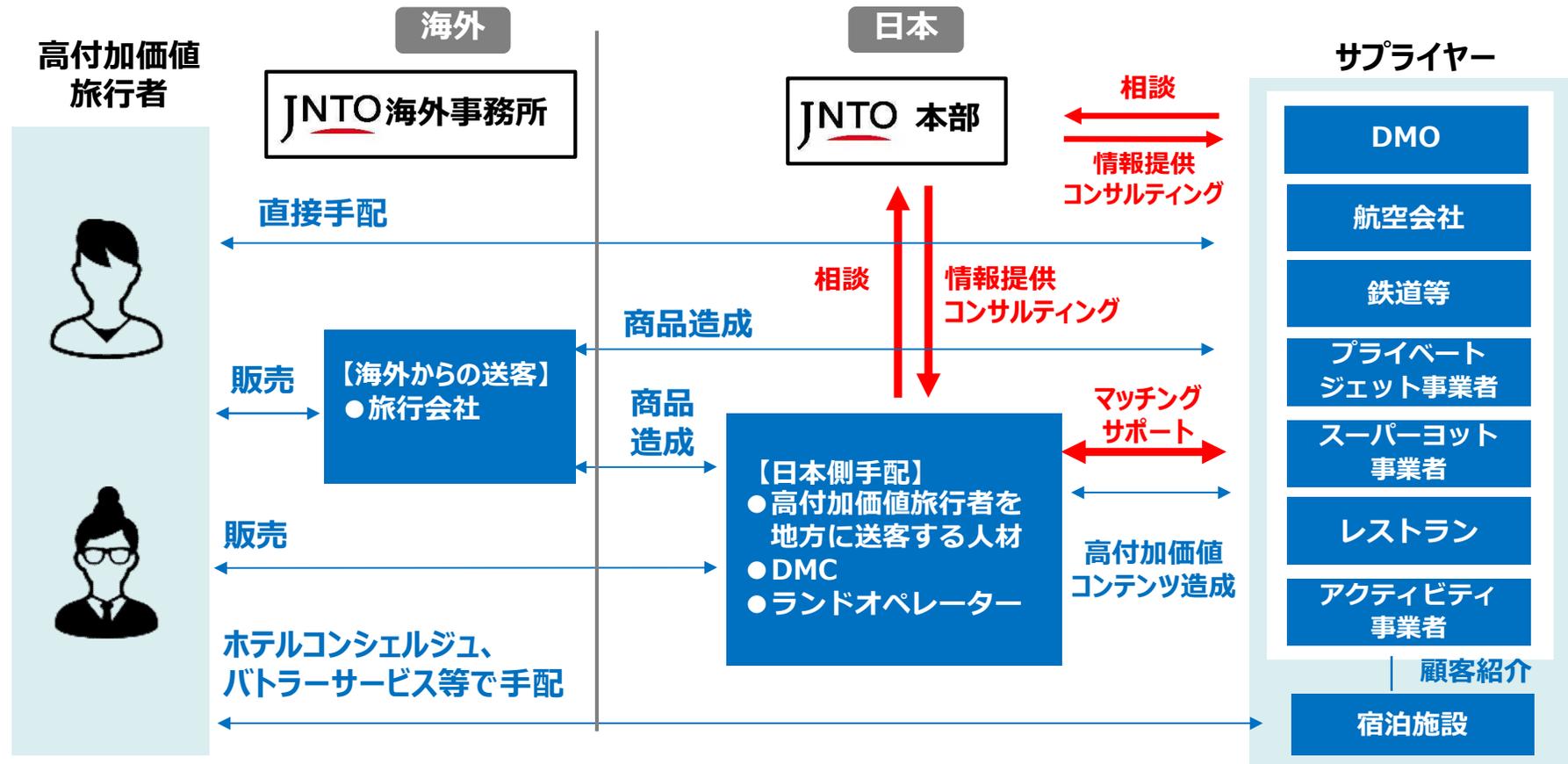
- ・本部に専門組織を設置し、サプライヤーが提供するサービス内容を高付加価値旅行者の需要に対応できる形で収集・蓄積。
- ・特に地方に眠るコンテンツを高付加価値市場の商流に乗せ、販売に繋げることを強く意識。



# 取組案イメージ②

## 日本国内関係者を巻き込む枠組み作り

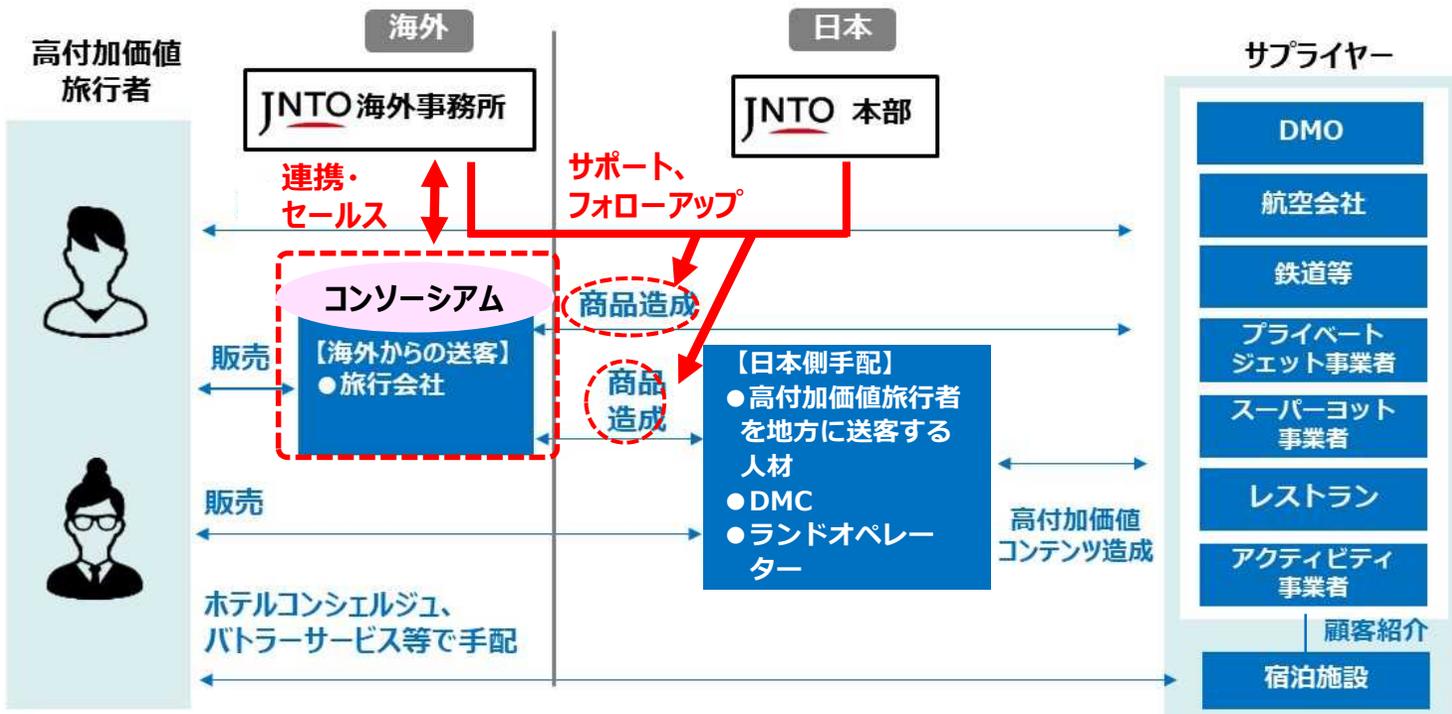
- ・本部に専門組織を設置し、国内関係者を巻き込む新たな枠組みを構築。
- ・JNTOが観光庁と連携し、国内のDMC等とサプライヤーとのハブとして、訪日高付加価値旅行市場の拡大に取り組む。



# 取組案イメージ③

## 海外旅行会社とのネットワーク拡充（BtoB）

- ・海外事務所に専門職員を配置し、海外旅行会社との訪日高付加価値旅行市場の代表窓口として、国内関係者とのマッチング、個別コンサルを実施。
- ・高付加価値旅行市場に特化したコンソーシアム（旅行会社とサプライヤーで構成される企業連合体）とのマーケティング協定の締結や加盟旅行会社への積極的なセールス活動を強化。



### ▼コンソーシアム連携・セールス活動のメリット

- ターゲットに応じた情報発信が可能となる
- ハイエンド層を取り扱う旅行会社とのネットワークが構築できる

顧客ターゲットに合った事業の実現により、高付加価値旅行者の

日本への送客に繋がる

# 取組案イメージ④

## より効果的な情報発信・アプローチの実践・強化 (BtoBtoC、BtoC)

- ・デジタル広告の配信結果分析を活用し、「比較・検討」「予約・購入」に繋がるより深い情報の発信を実施。
- ・多様なタッチポイントにおける直接的なアプローチにより、オフラインでもリーチを拡大。

★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、リーチを拡大

☆デジタル広告の配信結果分析を行い、効果的な情報発信を実施

