

# インバウンドにおけるラグジュアリーツーリズムの 必要性と対応の方向性

株式会社 野村総合研究所 社会システムコンサルティング部  
上級コンサルタント 神山 裕之



## 1 はじめに

政府は、2020年には、インバウンドの数を4,000万人まで高める目標を掲げ、実際にその数は堅調に増加している。その一方で、近年においては、急速な訪日観光客の量的増加がわが国に及ぼすさまざまな課題も顕在化するようになってきており、いわゆる観光客の「量から質へ」の転換が議論されるようになってきている。

このコンテキストの中で、近年注目されているのがラグジュアリーツーリズムである。しかしながら、ラグジュアリーツーリズムを巡る議論においては、いわゆる五つ星級の外資ホテルの誘致や、中国人富裕層のニーズへの対応といった、断片的なテーマ対応に議論が終始しがちであり、根本的な課題に関する俯瞰（ふかん）的な議論があまりなされてこなかった。

本論においては、そもそもなぜラグジュアリーツーリズムが必要なのかといったことを整理した上で、わが国が抱える課題や、海外事例を踏まえつつ、今後のあるべき姿について検討する。

## 2 ラグジュアリーツーリズムへの対応が

### なぜ必要なのか

#### 1) 世界的な富裕層の増加

新興国を中心とする経済発展に伴い、世界の富裕層の人数は増加傾向にある。特に、わが国から距離的に近いアジア大洋州においては、その量・伸びと

もに著しく、今後も富裕層の人数はますます増えていくと考えられる。こうした富裕層は、不動産や耐久消費財の購入といった経済的発展ならびに社会的成熟段階を既に経てきており、今後その経済支出行動はサービス需要に軸足を移していくことが考えられる（図表1）。

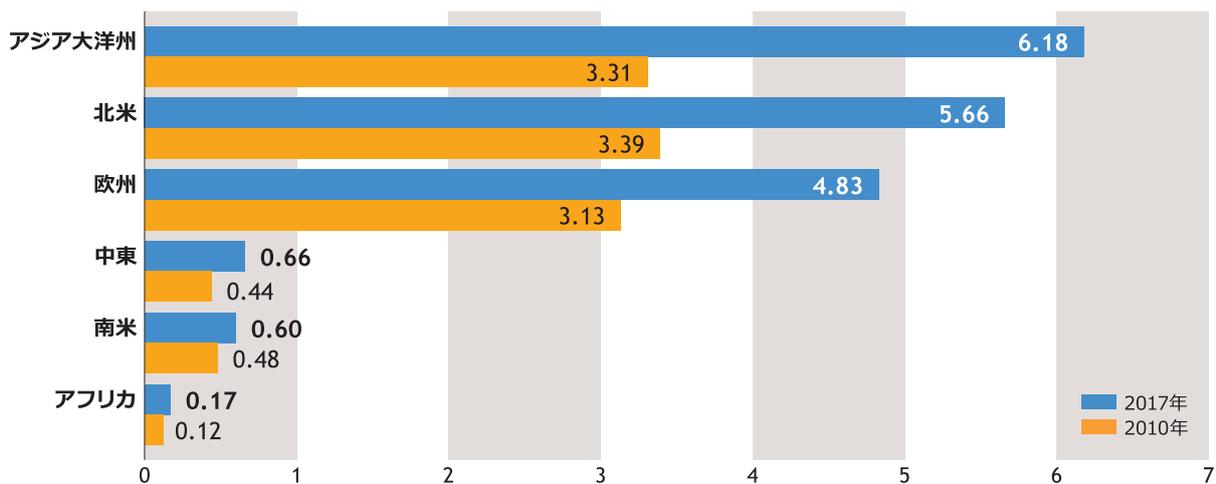
その代表的なものが観光である。富裕層の観光需要の取り込みは世界中で積極的に試みられているが、成長著しいアジア大洋州から地理的に近いわが国においては、その分有利な環境にある。このため、積極的にこれらアジア大洋州の富裕層を取り込んでいくことが、単なる観光客の増加にとどまらず、1人当たりの観光消費額単価の向上につながり、「量から質へ」の転換にもつながると考えられる。

#### 2) オーバーツーリズムによる観光地の疲弊

最近、世界的な観光需要の高まりにおいて、顕在化してきているもっとも大きな課題のひとつがオーバーツーリズムである。すなわち、観光地の受け入れ能力に対して観光客数が過剰となり、地域の環境や生活はもちろん、観光資源や観光施設自体にも負の影響を与えてしまうという現象である。特に、観光地で消費を行わない観光客が多くなると、インフラ維持等の観点からいわゆるフリーライダーの問題が発生して、観光客増加による経済効果が、その受け入れ費用を下回ってしまう。

多くの人々にその土地の文化や歴史の認識を深め

図表 1 世界の純資産額 1 億ドル以上の富裕層の人口の推移 (百万人)



出所) Statistaのデータを基にNRI作成

楽しんでもらうという観点からは、経済的支出をする観光客ばかりを誘致することは困難であるが、その一方でトータルとしての地域に負担以上の経済的メリットがもたらされるようにしないと、観光地としての持続性は維持できない。そういった視点からも、1人当たりの消費額が大きい富裕層を少しでも誘致することで、オーバーツーリズムを回避できる可能性が高い。

### 3) 富裕層による情報発信のマーケティング効果

「インスタ映え」という言葉が定着して久しいが、ガイドブック等、プロが発行する媒体を唯一の頼りに観光した時代は過ぎ去り、近年ではアマチュアのSNS等が観光のきっかけや行き先選定の参考にされることが多い。とりわけ、インフルエンサーと称される情報発信力に秀でた個人や、有名人、富裕層が発信する情報は、そのコンテンツの面白さ、非日常性といった点で視聴者に対する影響が大きい。特に富裕層が発信する情報は、一般的に非日常的な風景や宿泊施設等の情報が多く、そこへ行ってみたいと思わせる効果はもとより、「ハレ」の場としての観光に一般的な観光客も行ってみたいくなるような需要

喚起効果もある。

こうした効果はラグジュアリーツーリズムの担い手を富裕層だけにとどめることなく、実際に一般的な観光客が、少し背伸びをしても同様の行動を取ることにより、より広くラグジュアリーツーリズムが浸透することを促進する。少しでも観光消費額を伸ばすという視点においてはこうした情報発信を誰に頼まれるともなく実行してくれる富裕層等の存在はありがたいのである。

## 3 多様なラグジュアリーツーリズムの担い手

### 1) 文字通りの富裕層と、

#### 憧れ・背伸び・ご褒美需要層

ラグジュアリーツーリズムの主体というとまず想起されるのが富裕層である。特に統計上は所得階層別データが多く出回っているということもあり、所得の切り口で観光消費性向も分析されることが多い。しかしながら、富裕層であれば観光支出が多く、そうでない層が低いとは一概にはいえない。例えば、富裕層でもそもそも観光に関心がない人たちもいれば、質素な観光を好む人たちもいる。逆に、富裕層

ではなくとも、新婚旅行のような大きなイベントや、年に1回の「自分へのご褒美」といった名目で、大きな観光消費を行う層も多い。すなわちラグジュアリーツーリズムの担い手は絶対的な資産額ではなく、観光消費額が高い、もしくは観光消費性向が高い層ということになる。

ここで、留意する必要があるのは、同じような高い観光消費性向があっても、もともとの富裕層とそうでない層においては、ニーズが異なるということである。例えば、高級宿泊施設に宿泊することは、富裕層にとっては日常生活の延長線と考えられるが、そうでない人たちにとっては「ハレ」の場の体験となる。したがって、結果として同じ消費性向でも、これらの層ごとにターゲット設定としては分けて検討する必要がある。

## 2) 世間的に価値が高いとされているものを

### 求める層と、自分が好きなものを求める層

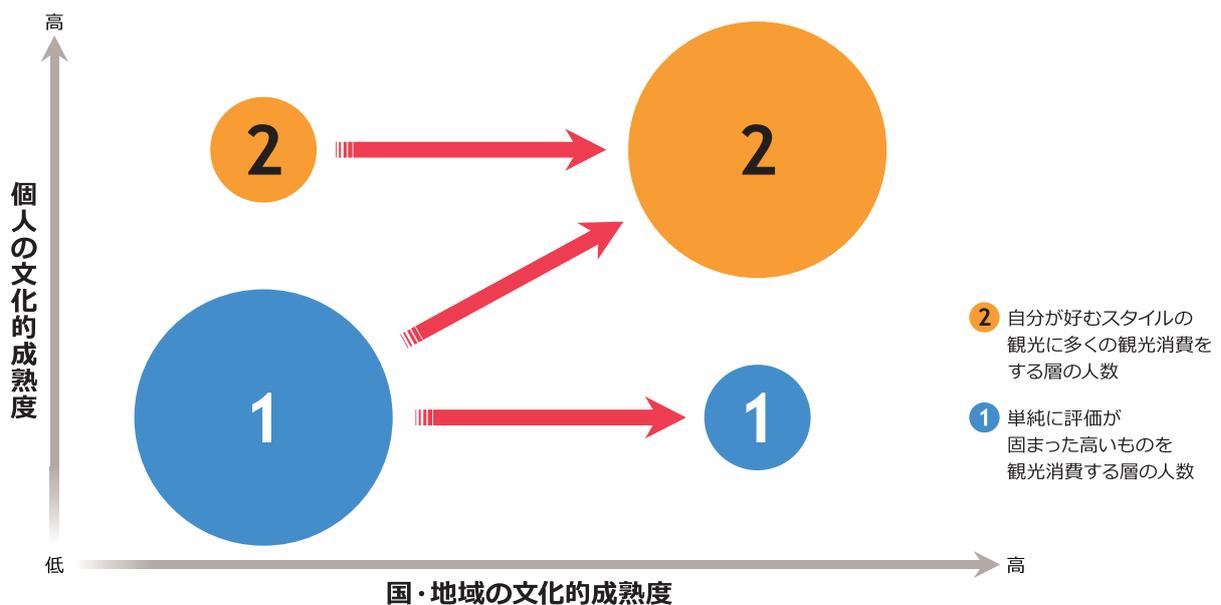
「高い」財・サービスを求め、体験することが自分の満足感を高め、充足させる層は観光でも存在す

る。例えば、ホテルに泊まるのであれば五つ星、食事をするのであればミシュランの三つ星レストランといった層はこれに該当するであろう。

一方、自分が純粹に好きなものや関心があるもの、体験に高額な消費を行う層も観光では多く存在する。例えば、古城マニアや離島マニアが、交通が不便な場所に費用をかけて交通手段をチャーターし周遊するといったケースがこれに該当する。これらの人たちは必ずしも富裕層ではなくとも、特定の観光分野においては、金額面において富裕層と並ぶような消費行動をすることも多いし、富裕層であればなおさらお金をかけて嗜好（しこう）性の高い観光をする。

経済的発展の後に文化的発展がみられるのが世界史の潮流であるが、経済的発展途上にある地域や共同体においては、まずは世間的に価値が高いと評価されるモノの体験が選好されることが多い。そのため、経済発展が著しい地域からの観光客が富裕層も含めてある程度絞切り型の観光消費を行っているのが目に付きやすく、ひとくくりに居住地や国籍ごとにターゲットが類型化されるきらいがある。しかし

図表 2 文化的成熟度と観光消費のあり方の変化



出所) NRI作成

ながら、成熟社会においては、特に富裕層から段階的に自分が好きなもの本位の観光消費にシフトしていく可能性が高く、結果として、①単純に評価が固まった高いものを観光消費する層、と、②自分が好むスタイルの観光に多くの観光消費をする層、という2種類のラグジュアリーツーリズムの担い手が発生する。

ラグジュアリーツーリズムのターゲティングを行う際には、この2種類の層が、同時に存在することはもとより、経済・文化の発展、あるいは個人の経験の成熟に伴って、個々人の中でも先述の①の層から②の層へと変化するということを認識しておく必要がある。すなわち、「中国人富裕層ニーズ」といった類いの分析は、時間と共に上記のような変化をするため、一概にステレオタイプな行動をするとは限らないため注意を要する。むしろ、消費額が多い観光客の行動分析を行い、そのニーズをより深く分析することによってターゲット設定を行うことが必要である（図表2）。

## 4 日本の観光産業における課題

### 1) 点と点しか対応していないサービス

日本においては、個々には素晴らしい施設やサービスがあるのに、ラグジュアリーツーリズムに対応した連続性が確保されていないという指摘を観光分野においてしばしば受けている。例えば、高級宿泊施設であっても、駅からのアクセス手段が施設保有のマイクロバスや通常のタクシーしかなかったり、空港に入出国時のファーストレーンやプライベートジェット用の待合施設がなかったり、駅にグリーン車専用の待合室がなかったり、といった点である。特に本来の富裕層は、上質な日常生活の延長線としての「残念なところがない」、一気通貫した上質な

サービスを求める傾向にある。この一気通貫には、民間事業者同士はもとより、行政を巻き込んだ連携が必要であるが、行政は基本的に、社会的必要性の観点から事業や規制を実施せざるを得ないため、どうしてもラグジュアリーツーリズムという視点での対応は後手に回りがちなのが現状である。しかしながら、地域に高い経済効果を見込めるラグジュアリーツーリズムの対策をすることは、地域社会や住民にとっても最終的にはプラスに働くのである。

### 2) カスタマイズ性に欠けるサービス

費用が相対的に高いラグジュアリーツーリズムにおいては、それだけ期待値も高くなり、自分がより満足できる環境やサービスを期待しがちである。とりわけ、同調志向が比較的強い日本人ではなく、訪日外国人の場合はより一層その傾向が高いことが予想される。

他方、しばしば引き合いに出される日本の旅館サービスのよう、価格は高くてもカスタマイズ性が極めて乏しいサービスも少なくない。一般的に日本の旅館は夕食が17時から19時くらいの開始時間に設定されているが、例えばフランスではレストランの夕食は20時以降、スペインの場合は21時以降が開始となり、日本基準の夕食時間はこうした観光客のニーズには合っていない。しかしながら、追加料金を払ってでも夕食時間を変更するといった要望には多くの施設で対応ができず、こうした「小さな」問題の積み重ねが結果として大きな不満につながっているのである。

### 3) 「おもてなし」と本当に求められている

#### ニーズのズレ

「おもてなし」はわが国の観光にとって最大のコンテンツのひとつとして認識されているが、善かれ

とやってやっている「おもてなし」が本当にニーズに合致しているかは検証の必要がある。例えば、姿が見えなくなるまでスタッフ総出でお見送りしてくれるといった「おもてなし」は、あまり人目に煩わされたくない富裕層にとっては、必ずしもうれしいサービスとは限らない。一般的に日本のサービスは、相手がしてほしいことを事前に想定してサービスすることに重きを置いており、それ自体は悪いことではないのだが、その想定が実際のニーズと異なっていた場合、弾力的にサービスを変更することが必ずしも得意でないことが多い。必要なときに必要なサービスの提供をしてもらうことをそれなりの対価を払うことによって得られると思っている訪日外国人観光客からすると、こうした「お仕着せ」の「おもてなし」はかえって印象を悪くすることにもなりかねないのである。

## 5 海外におけるラグジュアリーツーリズムの実態

### 1) 富裕層にとってシームレスな快適性の実現

シームレスな快適性を実現するためには、設備だけでなくサービスの質の連続性も重要であるため、総合的な企画や調整が必要であり、高度なノウ

ハウを要する。

例えば、モナコを本拠地とする Monte-Carlo Société des Bains de Mer 社は、傘下にホテル、レストラン、カジノといった各施設を有しているが、それらを利用する客が常に同社が提供する一定水準以上のサービスを楽しみ、サービスのエアポケット的な盲点がないような工夫をしている。ホテルだけでも、都市型、リゾート型、ファミリー型といったタイプの異なる施設を有し、例えば都市型ホテルに宿泊する客が日中にリゾート気分を味わいたいときはリゾート型のホテルに送客し、そこで同じような水準で異なったサービスを受けられるようにしている。これら異なる施設を往来するには専用のリムジンサービスが提供され、外部の事業者を利用することによるサービス低下を回避している（図表3）。

また、アンティグア・バーブーダの複合リゾート施設 Jumby Bay Island では、利用客が飛行機を降りたところから空港のVIPサービスと提携し、優先レーンによる入国管理、スタッフによる荷物のピックアップ、専用車と専用船による施設までの送迎といったサービスを実施しており、個人客にとって複雑で煩わしいアクセスを排除している。ラグジュア

図表3 Monte-Carlo Société des Bains de Mer 社の施設  
(左は Monte-Carlo Beach ホテル、右は Casino de Monte-Carlo)



出所) 著者撮影

リゾートリズムへの対応のために、官民が連携してシームレスな動線・サービスを提供するという意欲の高さがうかがえる。

## 2) 好みに応じたカスタマイズ性の徹底

日本には五つ星ホテルが少ないといわれるが、その原因のひとつとして24時間対応のルームサービスの提供がなされていないことが挙げられる。顧客が何かを求めた際にすぐに対応できる体制が整っているのかという点が国際的には「高級宿泊施設」に求められる要件であり、ルームサービスの提供はその代表的なものとして認識されている。いくら施設や食事を豪華にしても、臨機応変な対応が24時間取れる体制が整っていないということは、その時点でラグジュアリーリゾート向けの施設としてはふさわしくないと判断されてしまう。欧米の特にチェーン系のホテルでは、一定以上のクラスのホテルにおいて24時間ルームサービスを提供しているのはこうした理由による。

同じ場所や宿泊施設でも観光客個人にとっては、行く目的やニーズが異なる。フランスに本拠地を置く高級ホテル・レストランが加盟するルレ・エ・シャトーでは、顧客のニーズを聞いて、コンシェルジュが加盟店同士を連携させ、その顧客だけのための旅行商品を造成している。例えば、地中海の魅力と美食を楽しみたいといった顧客に対しては、その顧客のニーズ、予算等に応じて、そのテーマにふさわしい加盟店を周遊するといった商品を提供している。また周遊する際の交通手段として、高級車メーカーと提携し、レンタカーであっても客層にふさわしい車を提供するといった各種手配も行っている。異なる事業者・施設が、バラバラに対応してもあらゆるニーズに応えるには限界がある。ルレ・エ・シャトーは加盟店が相互に補完することによって、あら

ゆるニーズのカスタマイズ性を高めるサービスを提供しているといえる。

## 6 ラグジュアリーリゾートを成功させるための方策

### 1) ターゲットごとのニーズに即したサービスの提供

ラグジュアリーリゾートには、普段から同様の生活をしている富裕層の延長線上の観光と、たまの観光だからこそ少し背伸びをして楽しみたいという層のハレの場としての観光の2種類がある。こうした、二つの層のニーズはおのずと異なる。したがって同じ施設でも異なった層に対しては異なった対応が必要になる。

例えば、欧州の高級ホテルの飲食施設では、コースメニューの他にアラカルトも用意されていることが多い。たまにこうした施設を利用する層にとっては、高級食材をふんだんに使ってさまざまな種類の料理から構成されるディナーを楽しむことが望まれているのに対し、高級ホテルに泊まり慣れているような層では、その時々で気分が好みのものを食べたというニーズが強い。ラグジュアリーリゾートの担い手は必ずしも高級なものを求めているというわけではないため、多様なニーズに弾力的に応えることが大切な要素である。

### 2) データや口コミの適切な分析による

#### マーケティング戦略の立案

データや口コミといった各種情報はサービス提供にあたって有用であるが、ラグジュアリーリゾートのようにマスマジネスとは性格が異なるサービスの提供の場合は、その活用に注意が必要である。例えば、定量データはどうしても国籍、性別、年齢、消費額といったあらかじめ集計上区切られたデータ

の分析になりがちであるが、こうしたデータが表す結果は観光客の側面の一部にすぎない。中国人を対象としたある調査では「中国人向けのサービスは利用したくない。日本人と同じサービスを受けたい」といった意見が非常に多かった。これは、同じ中国人でも個々人でニーズに差があるためである。

むしろ、個人の嗜好別のニーズを把握し、それに即したサービスを提供することが効果的である。例えば、「できるだけ多くのもを見たい派」と「1カ所をじっくりと楽しみたい派」といったニーズや、歴史・芸術・ガストロノミー（食道楽・美食）といった特定の分野やコンテンツへの関心を持った層のニーズを把握し、対応するサービスを提供する方がラグジュアリーツーリズムには適している。こうしたニーズは定量的には把握しにくいものであるが、観光客の行動分析、特定分野のインフルエンサーのSNSの分析といったことからある程度はうかがい知ることが可能である。また、ユニークIDごとに、決済履歴や滞在場所等のデータを収集し分析すれば、どのような属性の人がどのような嗜好を持っているのかが把握できるとともに、特定の嗜好を持った人の行動パターンをある程度把握できるようになる。例えば、海外で高級レストランにおける決済が多い人は、ガストロノミーツーリズムに関心が高い層である可能性が高く、そうした人たちが宿泊するホテルはどのようなホテルか、他に体験しているアクティビティは何かといったことが分析できるようになる。

### 3) ラグジュアリーツーリズムの特性を適切に

#### 理解している組織や専門家の活用・育成

ラグジュアリーツーリズムは、一般的なマス向けの観光と異なり、嗜好性が強く、限られた客層に向けたサービスである。そのため、高度な専門性や能

力だけではなく、顧客が望む世界観を理解する感性といったものが必要であるが、現実問題として、必ずしもその対応に適した担当者が担っているとは限らないのが現状である。その特性上、ある程度は研修や自己研さん等により理解することができても、誰もが十分に理解し対応する能力を身につけることができるとは限らない分野である。そのため、単純にお金がかかっていたり、世の中で既に高評価が固まっていたりするコンテンツを提供するといった誤りが生じがちである。

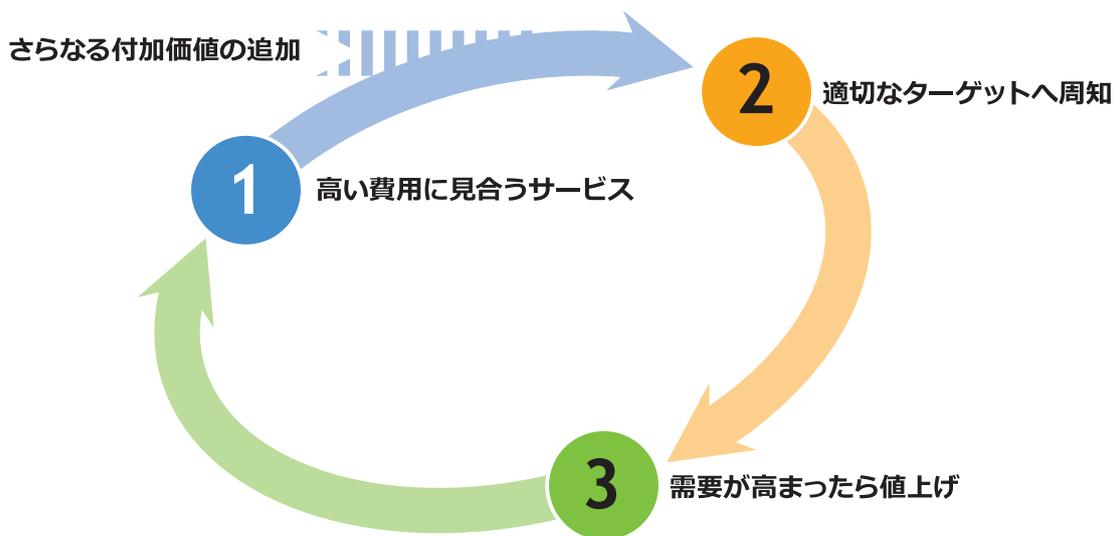
こうしたことを避けるためには、さしあたってはラグジュアリーツーリズムのあり方をよく理解している外部人材の登用、外部のノウハウを有するコンサルタント等の協力といったことが有効であろう。その一方で、ノウハウの蓄積という面においては、自社スタッフ自らにラグジュアリーツーリズムを経験させ、富裕層やハレの場を期待する層の気持ちを自ら追体験する機会を与えるといったことも必要であろう。

### 4) 適切な対価の課金

最後に、もっとも大切なことは、適切な対価の課金である。奇妙なことに、欧米の観光事業者は、ラグジュアリーツーリズムは手間もかかるが見合った収入を得られるので利益率は高いと述べることが多いのに対し、わが国の事業者は、ラグジュアリーツーリズムは特にハイエンドになるほど費用や手間がかかるので、収益性が低いと述べることが多い。これは、わが国の事業者の場合、費用に対して収入が見合っていないということである。

費用に見合う収入を得るためには、①高い費用に見合うだけのサービスを提供すること、②そのようなサービスが存在することを適切なターゲットに十分に周知すること、③需要が供給を上回ったら価格

図表 4 費用に見合うためのサービス提供のあり方



出所) NRI作成

を均衡点まで上げること、の3条件が大切である。特にわが国の場合では、①ができていても、適切なターゲットに十分周知されていなかったり、需要減を恐れて適切な値上げができていなかったりする。ラグジュアリーツーリズムの場合、より高付加価値なサービスに対しては、価格弾力性が低いため、単純な値上げというよりも、なんらかのサービスの付加価値向上を併せて行えば、値上げの理解は得やすく、さらに高い需要を見込むことができる可能性がある(図表4)。

観光施設やサービスの供給が促進され、競争も激しくなることが予想される。その一方で、お金をかけてでもオーバーツーリズムを避けて快適に観光をしたいと思う観光客や、特にリピーターを中心に特定のテーマで観光をしたいといったニーズも増えてくる。さらには、アジア大洋州を中心とした世界的な経済発展によって多くの富裕層や文化的に成熟したニーズを持つ観光客が多くわが国を訪問することが予想される。

こうしたニーズや需要の顕在化を適切に取り入れてラグジュアリーツーリズムとしての受け入れ態勢を整えていくことが、より質の高い観光産業の発展にも寄与することになる。

## 7 おわりに

わが国は、観光資源が豊かで、ホスピタリティーの面においても非常に高い水準にあるといわれている。それにもかかわらず、インバウンド消費単価はドバイのようなもともと観光資源に必ずしも恵まれていない地域と比較しても、相対的に低い水準に甘んじている。

インバウンドが今後増加すると、マス層に対する

- …… 筆者
- 神山 裕之 (かみやま ひろゆき)
- 株式会社 野村総合研究所
- 社会システムコンサルティング部
- 上級コンサルタント
- 専門は、観光を中心とした、戦略策定、
- 経済分析、海外制度調査など
- E-mail: h-kamiyama@nri.co.jp