

# 第3回 観光DX推進のあり方に関する検討会

---

令和4年10月31日(月)

事務局説明資料

# 1. 前回会合における主な意見

# 観光分野におけるデジタル実装

- 人口減少が進む我が国において、国内外との交流を生み出す観光は、地方創生の切り札。
- 観光分野のデジタル実装を進め、消費拡大、再来訪促進等を図るとともに、これを支える人材を育成し、稼ぐ地域を創出。
- 分野間のデジタル連携の強化により地域全体の収益最大化を図ることで、地域活性化・持続可能な経済社会を実現。

### 旅行者の利便性向上 周遊促進

- デジタルサイネージ等による、リアルタイム性の高い情報発信
- 観光アプリを活用した、混雑回避・人流分散による消費拡大

(出典:奥京都MaaS)

「奥京都MaaS」「観光快適度マップ」GPSデータ等を活用し、人流を把握 → 混雑状況を見える化

(出典:京都観光Navi)

### 観光地経営の高度化

- 旅行者のキャッシュレス決済データ等を用いたマーケティング (CRM)による、再来訪促進、消費拡大

プッシュ型で旬な情報を伝える、ダイレクトマーケティング

(出典:気仙沼クーポンカードアプリ)

- DMP (データマネジメントプラットフォーム)の構築によるマーケティングの強化

### 観光産業の生産性向上

- 顧客予約管理システム (PMS) による、情報管理の高度化、人員配置の効率化

(出典:旅館陣屋)

- 非接触チェックイン・システム (感染防止対策にも貢献)

(出典:sequence)

### 観光デジタル人材の育成・活用

- 観光地域づくり法人 (DMO) を中核に、デジタル人材を登用・育成

- デジタル人材が、観光地域のデジタル化やマーケティング、観光産業経営におけるデータ活用等を主導



## 旅行者の利便性向上・周遊促進

- ① 将来ビジョンでは、旅行者の満足度と旅行の価値の向上により、旅行需要が増加していくことについて言及する必要がある。
- ② 旅行者への情報のレコメンドは、「タイムリー」「正確」「魅力的」「予約可能」である必要がある。
- ③ 二次交通の空白地域や空白時間等を可視化して、早めにナビゲーションをしてあげることも大切。
- ④ 情報を掲載するウェブサイト等が複数存在する場合、事業者が一つずつ更新し続けるのは手間がかかるため、一つのウェブサイトを更新すれば、その他のウェブサイトの情報も全て更新されるような仕組みが必要。
- ⑤ キャッシュレス決済を例にとると、訪日外国人は、日本のQR決済は利用せず、グローバルな決済手段や自国で利用している決済手段を利用する。デジタルツールの導入の際には、インバウンドに対する視点を持つことも重要。
- ⑥ 日本は小規模事業者が多いため、相対的にデジタル投資が進みにくい面がある。そのため、事業者同士で連携し合うことで規模を作り出さないと、デジタルに対する投資が進まない。
- ⑦ 現場のスタッフ等のITリテラシーを鑑みた上で、取組のレベル感を意識しつつ、段階的に何から取組を進めていくのかを地域が明確に示していく必要がある。
- ⑧ OTA等の情報掲載においては、人気のある施設等が掲載内容の密度や更新性を保った上で掲載されていることが大切。また、地域における主要な観光施設や交通機関にオンライン予約ができる状態が望ましい。

## 観光地経営の高度化

- ① 地域が定める**戦略**は、多くの関係者と調整の結果、総花的になりすぎており、何をどうするべきかが明確になっていないことがある。デジタルをどのように経営に生かしていくかにフォーカスした地域計画・戦略を練ることが重要。
- ② 観光地側で収集できるデータ項目や収集した上で判断を下す基準などについて仮説があると、認知・理解が進みやすくなる。
- ③ DMO組織内の経営力を上げることと、事業者に対する支援により地域全体の経営力を上げていくことが重要。前者は、現状の可視化、打ち手の実施、効果検証を繰り返すことが持続可能な経営に繋がる。後者は、例えばキャッシュレスの推進、会計業務のデジタル化等、裏方業務を省力化し、他の業務に時間を使えるようにすべき。
- ④ 観光地経営を定義することが重要。何を目指して、どう収益を上げていくのかを定義せずに取り組むことは望ましくない。
- ⑤ 事業者同士でのデータ連携する際は、産業全体のパイが増えるという共通の認識を確立し、お互いの信頼関係を構築する他ない。そのためには、全体を見渡せ、大義を掲げ、この人なら付いていこうと思わせるキーマンが必要。
- ⑥ DMOのレベルに合わせた支援制度等を用意し、モデルケースとなる事例を創出することが重要。創出した事例については、他の地域に向けてしっかりと情報発信を行うことで、取組の拡大を図っていくことが大事。
- ⑦ 観光地経営のDX度合いをレベル分けし、模範的な事例の創出やレベルに応じた支援により、小さな成功体験や事例を創出し、効率的かつ効果的なレベルアップを促すのがよい。

## 観光産業の生産性向上 (宿泊、アクティビティ事業者等)

- ① デジタル化を推進する領域と、アナログにより価値を発揮する領域を分けて考えるべき。予約・在庫管理やデータ連携等の人が介在する必要がない領域はデジタル化を進め、顧客と接点がある領域は人を介し、付加価値の高いサービスを提供すべき。
- ② バックヤード業務については、効率化のためにIT化を推進するべき。一方で、地域や事業者により、バックヤード業務の運用方法が異なるため、具体的な対応策については、地域や事業者が考えていくべき。
- ③ PMS等のデジタルツールの中には、データ抽出ができないものが相当数存在し、データ連携の障害となっている。まずは、各ツールにおいて、データ抽出が可能な状態を作ることが重要である。その上で、抽出したデータの形式を合わせ、API連携により自動化していくことが重要。
- ④ 業務の効率化を通じて、空いた時間に新しい付加価値を生み出すこと等をビジョンに取り込んでいくべき。
- ⑤ 非接触チェックイン等のツールについては、レジャー系の事業者か、ビジネストラベル系の事業者か、ホテル・旅館系の事業者かによって導入の実態や必要性等が異なる。自社の経営の中で必要となるツールを適切に選択できるようになることが重要である。
- ⑥ 「生産性」という言葉は、分母と分子を同時に想起できるが、効率化（分母）に意識や取組が偏っている。効率化だけでなく、付加価値（分子）を高めて事業者の利益を上げていくためには、どのようにDXを進めるべきか伝えることが重要。

## 観光デジタル人材の育成・活用

- ① マーケティング等は、外部の専門人材や外部企業を活用する方が**費用対効果が高い**ケースが多く、宿の運営やオペレーション等は、自社・地域のスタッフを底上げしていくことが**重要**。
- ② ITリテラシーに応じた「クラス分け」を行い、各々に合わせた教育プログラムを提供することが**重要**。ITリテラシーの低い人に合わせた教育プログラムの設計だけでなく、能力や学ぶ意欲が高い人にも提供する。
- ③ 人材調達や人材育成を行う場合、どのような能力を有する人材が必要なのかについて整理が必要。特に出向者を受け入れる際には、出向者に求める条件を明確化することが**重要**である。例えばデータ活用を担う人材の場合、事業開発・経営企画の経験等が求められる。
- ④ 一人一人がデジタルに対して前向きな意識を持てるようにすべき。必要なデジタル人材を適材適所で当てはめることができる人材も必要。
- ⑤ デジタルに対するリテラシーは人により大きく異なる。デジタルが苦手な人は、DX推進に反対するのではなく、理解できる範囲で取り組むべきである。教育プログラムに関しては、観光産業における業務プロセスを把握したうえで、時間の創出方法や人材のローテーションの方法等も含めたうえで構築すべき。
- ⑥ 外注については、地元の企業や人材に委託できないか検討する必要がある。
- ⑦ デジタルツールの導入にあたり、経営者層の理解が必要であるため、経営者に対するデジタル教育が不可欠。

## **2. 前回会合を踏まえた 将来ビジョンと課題解決策について**



# 「将来ビジョン」と課題に対する解決策

将来ビジョン	I. 旅行者の利便性向上・周遊促進	II. 観光地経営の高度化	III. 観光産業の生産性向上	IV. 観光デジタル人材の育成・活用
	旅行者の情報収集や予約等における不満を解消するとともに、タイムリーなレコメンドにより周遊促進を促すことで、旅行者の満足度と旅の価値が向上する	収益等のデータに基づき、観光地が優先（重視）して取り組む事項が盛り込まれた経営戦略を策定した上で、持続可能な形で観光地経営が行われている	各事業者がデータに基づく経営を行うことで、生産性が向上するとともに、業務効率化により創出した時間を活用して提供するサービスの付加価値の向上が図られる	関係者のデジタルリテラシーが高いことに加え、仮説とデータ分析に基づいて意思決定できる人材を確保できている

実現に向けた課題	情報収集や予約等における不満		周遊・消費のレコメンド不足		【経営戦略・事業計画の検討】観光地「経営」をするための判断材料が、意思決定者に集約・整理されていない	【判断材料を活用した経営】整理・集約された情報を判断材料として活用し「経営」することが出来ない	生産性の向上に資する取組ができていない		各事業者で売上とコストの管理ができていない		外部人材の活用が十分されていない（観光地経営人材、観光デジタル人材他）		観光デジタル人材の育成が進んでいない
	オンライン上で欲しい情報が見つからない	オンライン上で予約・決済ができない	【即地的】自らの居場所にあったタイムリーなレコメンドが得られない	【個別的】自らの嗜好性にあったタイムリーなレコメンドが得られない	経営するのに必要な判断材料が何か、認知・理解されていない	判断材料が蓄積される仕組みが確立していない/関係者の巻き込みが困難	従業員の業務効率化ができていない	予約・在庫管理が効率的にできていない	多様なツールがあり、規格の違い等によりツール間の連携が効率よくできていない				

解決に寄与するツールと導入時・活用時の阻害要因	① 事業者が施設情報を掲載するウェブサイト	② 地域が情報を掲載するウェブサイト	オンライン予約・決済システム： ・多様な決済手段・ツールが存在し、導入が困難 ・手数料がかかる ・入金タイムラグ	レコメンドを発信するツール デジタルサインボード： ・設置場所の制約がある ・情報鮮度の低さ	観光アプリ： ・利用シーンが限定的である ・旅行者に利用されない	・人材が不足している ・地域内の合意形成が困難	・人材が不足している ・データに基づいた観光地経営の事例が不足している	DMP： ・データ量が少ない ・地域事業者に対するアプローチが明確でない	CRM： ・マーケティングまで繋がっていない	売上・コスト管理ツール： ・人材が不足している ・事例が不足している	非接触チェックイン： ・生産性向上に繋がらない	ビジネスチャット： ・オペレーション変更のハードルが高い	PMS/サイトコントローラー： ・活用によるメリットを感じない ・カスタマイズにかかるコストが高い	データ連携/API： ・ツール毎のデータ入出力方法が異なる ・連携にかかるデータ仕様が統一されていない ・事業者間で必要なデータが連携されていない	・人材に投資できる資金が限られている ・地域における人材の確保・育成が難しい	・講義・セミナー等の不足（オンライン含む） ・育成方針が定まっていない ・人材育成に必要な業務を把握できていない
-------------------------	-----------------------	--------------------	---	---	--	----------------------------	--	--	---------------------------	--	----------------------------	---------------------------------	---	--	---	--

STEP 1	I 1a. 情報提供者主導でオフライン（チラシ等）で自社・自地域の情報が発信されている	I 1b. 商品・サービス提供者主導で、電話予約が行われている	I 1c-d. 観光案内所等で旅行者に周遊先等の情報提供が行われている		II 1a. 観光地を取り巻く現状を把握し、経営の方向性について仮説が立てられている	II 1b. 左記に必要な判断材料（データ）を把握できている	II 1c. 左記に必要な判断材料（データ）を蓄積するため、地域内の主要な関係者を巻き込み、合意形成がされている	II 1d. 左記に蓄積されたデータを活用した取組が検討されている	III 1a. 売上とコストが紙台帳で管理されている	III 1b-c. 各業務に費やしている時間・人数・費用等が可視化されている	III 1d. データ連携の意義を理解されている ※ III 2a、III 4b-cの後に取り組みべき事項	IV 1a. 「外部委託することで、生産性向上に寄与する業務」 「委託すると期待できる効果」 について、経営に係る社員・役員全員の理解を得られている	IV 2a. 観光デジタル人材として求められる知識・技能等の内容が可視化されている
STEP 2	I 2a. 情報提供者主導でオンライン上で自社・自地域の情報が発信されている	I 2b. 商品・サービス提供者主導で、オンライン上で予約・キャッシュレス決済が整備されている	I 2c-d. 旅行者に情報提供可能なツールが整備されている		II 2a. 観光地が優先（重視）すべき取組が明確に示された経営戦略がデータに基づき策定されている	II 2b. 左記に必要な判断材料（データ）を定義し、その利活用方法が確立している	II 2c. 左記に必要な判断材料（データ）を蓄積可能な仕組みが整備されている	II 2d. 左記で蓄積したデータを活用し、旅行者の誘客等に関する取組が行われている（地域事業者の業務支援含む）	III 2a. 売上とコストがデータで管理されている	III 2b-c. 従業員間のコミュニケーションや予約・在庫管理等の業務を効率的に実施するための適切なツールが導入されている	III 2d. データを入出力できる手法が整備されている	IV 2a. どの外部人材・企業が、受けてくれるのか、把握できている（地域内の事業者へ委託することも検討）	IV 2b. 求められる知識・技能を身に付ける教育プログラムが用意されている。
STEP 3以降	I 3a. 旅行者が頻繁に利用するウェブサイトやSNSにおいて、旅行者の求める情報が発信されている	I 3b. 旅行者が頻繁に利用する決済手段を理解しており、それに基づいた決済手段が整備されている	I 3c. 旅行者の居場所に応じたレコメンドが行われている	I 3d. 旅行者の属性（性別や年齢）に基づいたレコメンドが行われている	II 3a-d. DMO等の観光地をとりまとめる者が主導し、上記にて策定した経営戦略に基づき、データの蓄積や活用が行われていると同時に、定期的な改善が図られている	II 4a-b. 既存の経営戦略にさらなる地域関係者の巻き込みや旅行者の再来訪等の方針が加えられており、収益拡大が図られている	II 4c-d. 地域関係者に対し、小規模なデータ分析等を行い、小さな成功体験を積み重ねることで理解や自律性を醸成している	III 3b-c. 需要予測を踏まえた、適切な販売計画（価格など）が立てられている	III 3d. データ連携手法が整っている ① 同一のツールが導入されている ② 異なるツールの出力データが自動変換できる手法が確立されている	III 4b-c. 生産性における効率化が進み、自社内における、サービスの高付加価値化に繋がっている	IV 3a. 上記業務について、費用対効果に見合った企業への委託や外部人材の登用が実現できている IV 3b. 各地域において観光デジタル人材育成の環境が整備され、関係者が教育プログラムを広く受講している	IV 4a-c. 経営関連業務における高い成果を創出する人材が定期的・継続的に輩出・継続的に関与でき、提供するスキルに見合った待遇が実現できている	
	I 5a-b. 発信している情報が、複数の媒体において整合が取れており、鮮度の高い状態で維持されている	I 5c-d. One to Oneマーケティングが実施され、個々の旅行者が有する嗜好・居場所・これまでの来訪実績等を踏まえたレコメンドが行われている		II 5a-d. III 5a-d. 事業者間・地域間でのデータ連携により、地域一体となった面的なレベニューマネジメントや複数									

# 「将来ビジョン」と課題に対する解決策 (1/4)

## I. 旅行者の利便性向上・周遊促進

旅行者の情報収集や予約等における不満を解消するとともに、タイムリーなレコメンドにより周遊促進を促すことで、**旅行者の満足度と旅の価値が向上する**

将来ビジョン				
実現に向けた課題	情報収集や予約等における不満		周遊・消費のレコメンド不足	
解決に寄与するツールと導入時・活用時の阻害要因	オンライン上で欲しい情報が見つからない	オンライン上で予約・決済ができない	【即地的】 自らの居場所にあったタイムリーなレコメンドが得られない	【個別的】 自らの嗜好性にあったタイムリーなレコメンドが得られない
解決の方向性	<b>① Googleビジネスプロフィール、OTA、SNS等事業者が施設情報を掲載するウェブサイト</b> <b>② 地域OTA、ECサイト等、地域が情報を掲載するウェブサイト</b>		レコメンドを発信するツール <b>デジタルサイネージ：</b> ・設置場所の制約がある ・情報の鮮度の低さ <b>デジタルマップ：</b> ・旅行者に利用されない <b>観光アプリ：</b> ・利用シーンが限定的である ・旅行者に利用されない	
	STEP 1 I 1a. 情報提供者主導で、オフライン（チラシ等）で自社・自地域の情報が発信されている	I 1b. 商品・サービス提供者主導で、電話予約・現金決済が行われている	I 1c-d. 観光案内所等で旅行者に周遊先等の情報提供が行われている	
	STEP 2 I 2a. 情報提供者主導で、オンライン上で自社・自地域の情報が発信されている	I 2b. 商品・サービス提供者主導で、オンライン上で予約・キャッシュレス決済が整備されている	I 2c-d. 旅行者に情報提供可能なツールが整備されている	
	STEP 3以降 I 3a. 旅行者が頻繁に利用するウェブサイトやSNSにおいて、旅行者の求める情報が発信されている	I 3b. 旅行者が頻繁に利用する決済手段を理解しており、それに基づいた決済手段が整備されている	I 3c. 旅行者の居場所に応じたレコメンドが行われている	I 3d. 旅行者の属性（性別や年齢）に基づいたレコメンドが行われている
	I 4a-b. 地域における情報集約サイトやOTA等を通じて、地域のブランドに適した一体感のある情報発信と同一サイト内での予約ができる状態		I 4c. 各施設における混雑情報等を含めた、タイムリーなレコメンドが行われている	I 4d. 旅行者の購買や移動等に応じたタイムリーなレコメンドが行われている
I 5a-b. 発信している情報が、複数の媒体において統合が取れており、鮮度の高い状態で維持されている		I 5c-d. One to Oneマーケティングが実施され、個々の旅行者が有する嗜好・居場所・これまでの来訪実績等を踏まえたレコメンドが行われている		

## 将来ビジョン

旅行者の情報収集や予約等における不満を解消するとともに、タイムリーなレコメンドにより周遊促進を促すことで、**旅行者の満足度と旅の価値が向上する**

### 中間取りまとめで打ち出すべき方向性

- 旅行者の利便性向上を図るため、観光関係事業者は、**旅行者が頻繁に利用するウェブサイト（Googleビジネスプロフィール・OTA）等への情報掲載を徹底**する。
- 地域においては、そのブランドに適した一体感のある情報発信・予約・決済サイトを構築できるよう取り組むことが重要。**
  - **このような取組を促進するためには、DMO等が主体となり、観光関係事業者等に対する合意形成を図ることが重要。補助事業においては、施策促進のため、一体感のある情報発信・予約・決済サイトの整備に対してインセンティブが必要。**
- 周遊促進・消費拡大を図るためには、地域の混雑状況、快適に周遊できるルート、隠れた魅力等の**その時・その場所・その人に応じた情報のレコメンド**が重要。
- レコメンドのためには、観光アプリ等のデジタルツールを用いて**旅行者の居場所や嗜好を把握することが必要**であるが、このようなツールを作成する際には、**複数のステークホルダーと連携**し、周辺の情報発信する機能や旅行者にとって**メリットのある予約・決済、交通、チケット、マップ等の機能と組み合わせることが必要。**
  - **このような取組を推進するためには、補助事業において、複数のステークホルダーと連携して開発したツールを優先的に支援する。また、実証事業においては、旅行者にメリットのある新たな技術やツール等を保有する企業や大学等と連携している等社会実装に向けた確度の高い計画を有する取組を優先的に支援し、先進事例を創出することも必要。**
- 臨場感やストーリー性を感じることができるVR/AR等が体験可能な施設・地域が少ない。VR/AR体験ニーズは一定数存在するが、地域・事業者が自走するにあたり、課題が多いため、普及・推進にあたっては事業ごとに自走化の可能性や宣伝効果等を見極めることが必要。

# 「将来ビジョン」と課題に対する解決策 (2/4)

## II. 観光地経営の高度化

収益等のデータに基づき、観光地が優先（重視）して取り組む事項が盛り込まれた経営戦略を策定した上で、持続可能な形で観光地経営が行われている

将来  
ビジョン

実現に  
向けた  
課題

<p>【経営戦略・事業計画の検討】DMO等の観光地をとりまとめる者が、当該観光地への誘客や消費の最大化に向けて、経営に関する方針を立てられていない</p>	<p>【経営の判断材料の集約・整理】 観光地「経営」をするための判断材料が、意思決定者に集約・整理されていない</p>	<p>【判断材料を活用した経営】 整理・集約された情報を判断材料として活用し「経営」することが出来ていない</p>
	<p>経営するのに必要な判断材料が何か、認知・理解されていない</p>	<p>判断材料が蓄積される仕組みが確立していない／関係者の巻き込みが困難</p>

解決に  
寄与する  
ツールと  
導入時・  
活用時の  
阻害要因

<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材が不足している</li> <li>・地域内の合意形成が困難</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材が不足している</li> <li>・データに基づいた観光地経営の事例が不足している</li> </ul>	<p><b>DMP :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・データ量が少ない</li> <li>・地域事業者に対するメリットが明確でない</li> </ul>	<p><b>CRM :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・マーケティングまで繋がっていない</li> </ul>
--	--	---	---

STEP 1

<p>II 1a. 観光地を取り巻く現状を把握し、経営の方向性について仮説が立てられている</p>	<p>II 1b. 左記に必要な判断材料（データ）を把握できている</p>	<p>II 1c. 左記に必要な判断材料（データ）を蓄積するため、地域内の主要な関係者を巻き込み、合意形成がされている</p>	<p>II 1d. 左記にて蓄積されたデータを活用した取組が検討されている</p>
---	---------------------------------------	---	---

STEP 2

<p>II 2a. 観光地が優先（重視）すべき取組が明確に示された経営戦略がデータに基づき策定されている</p>	<p>II 2b. 左記に必要な判断材料（データ）を定義し、その利活用方法が確立している</p>	<p>II 2c. 左記に必要な判断材料（データ）を蓄積可能な仕組みが整備されている</p>	<p>II 2d. 左記にて蓄積されたデータを活用し、旅行者の誘客等に関する取組が行われている（地域事業者への業務支援を含む）</p>
--	--	--	---

解決の  
方向性

STEP 3  
以降

<p>II 3a-d. DMO等の観光地をとりまとめる者が主導し、上記にて策定した経営戦略、それに紐づくデータ蓄積・活用手法が体系的に整理・運用されていると同時に、定期的に改善が行われている</p>			
<p>II 4a-b. 既存の経営戦略にさらなる地域関係者の巻き込みや旅行者の再来訪等の方針が加えられており、収益拡大が図られている</p>	<p>II 4c-d. 地域関係者に対し、小規模なデータ分析等を繰り返し、小さな成功体験を積み重ねることで理解や自律性を醸成している</p>		
<p>II 5a-d、III 5a-d. 事業者間・地域間でのデータ連携により、地域一体となった面的なレベニューマネジメントや複数の地域間での相互送客等に繋がっている</p>			

## 将来ビジョン

収益等のデータに基づき、観光地が優先（重視）して取り組む事項が盛り込まれた経営戦略を策定した上で、持続可能な形で観光地経営が行われている

## 中間取りまとめで打ち出すべき方向性

- 観光地への誘客や消費の最大化及び地域全体の収益最大化等に向けて、**データ等に基づいて優先すべき取組や重視すべき取組が明確に示された観光地経営の戦略を策定**することが重要。
  - **このような取組を促進するためには、DMOにとって参考となるようなデジタル化やDXに係る要素を盛り込むための指針等が必要。施策促進のため、デジタル化やDXに係る要素が盛り込まれた経営戦略の策定に対して、補助事業等のインセンティブが必要。**
- 経営戦略に基づき、まずはデジタルに関する取組が進んでいるDMO等は、DMPやCRMを活用し、再来訪に向けたコミュニケーション戦略、収益拡大に向けた高単価化及びオプションメニュー造成、地域一体となったレベニューマネジメントによる生産性向上等に取り組むことが重要。
  - **このような取組を推進するためには、継続的に仮説立案、施策実施、効果検証を繰り返すことが重要であるため、実証事業等において、DMPやCRMを活用したマーケティングが可能な企業や外部人材等との継続的な実施体制が構築されている取組等を優先的に支援することを通じて、優良な先進事例を創出することが必要。また、DMOの規模や特性に応じたナレッジの横展開を図ることが必要。**
- 収集・蓄積したデータを活用し、実施した観光施策が効果的であったかどうかの検証を通じて、**定期的に観光地経営の戦略の見直し等**を行うことが重要。

➡ KPI：DMOによるデジタル化やDXにかかる要素が盛り込まれた経営戦略の策定率

# 「将来ビジョン」と課題に対する解決策 (3/4)

## III. 観光産業の生産性向上

各事業者がデータに基づく経営を行うことで、生産性が向上するとともに、**業務効率化により創出した時間を活用して提供するサービスの付加価値の向上が図られる**

将来  
ビジョン

実現に  
向けた  
課題

解決に  
寄与する  
ツールと  
導入時・  
活用時の  
阻害要因

解決の  
方向性

生産性の向上に資する取組ができていない

各事業者で売上とコストの管理ができていない

従業員の業務効率化ができていない

予約・在庫管理が効率的にできていない

多様なツールがあり、規格の違い等によりツール間の連携が効率よくできていない

**売上・コスト管理ツール**  
 ・人材が不足している  
 ・事例が不足している

**非接触チェックイン**  
 ・生産性向上に繋がらない

**ビジネスチャット (LINEWORK S等)**  
 ・オペレーション変更のハードルが高い

**PMS/サイトコントローラー：**  
 ・活用によるメリットを感じない  
 ・カスタマイズにかかるコストが高い

**データ連携/API：**  
 ・ツール毎にデータの入出力方法が異なる  
 ・連携にかかるデータ仕様が統一されていない  
 ・事業者間で必要なデータが連携されていない

STEP 1  
 III 1a. 売上とコストが部署ごとに紙台帳で明確に管理されている

III 1b-c. 各業務に費やしている時間・人数・費用等が可視化されている

III 1d. データ連携の意義を理解されている ※ III 2a、III 4b-cの後に取り組むべき事項

STEP 2  
 III 2a. 売上とコストのデータ管理ができる仕組みが導入される

III 2b-c. 従業員間のコミュニケーションや予約・在庫管理等の業務を効率的に実施するための適切なツールが導入されている

III 2d. データを入出力できる手法が整備されている

III 3b. 需要予測を踏まえた、適切な販売計画（価格など）が立てられている

III 3d. データ連携手法が整っている  
 ①同一のツールが導入されている  
 ②異なるツールの出力データが自動変換できる手法が確立されている  
 ③異なるツールの入出力方法とデータ項目が整っている

III 4b-c. 生産性における効率化が進み、自社内における、サービスの高付加価値化に繋がっている

STEP 3以降  
 II 5a-d、III 5a-d. 事業者間・地域間でのデータ連携により、地域一体となった面的なレベニューマネジメントや複数の地域間での相互送客等に繋がっている

## 将来ビジョン

各事業者がデータに基づく経営を行うことで、生産性が向上するとともに、業務効率化により創出した時間を活用して提供するサービスの付加価値の向上が図られる

## 中間取りまとめで打ち出すべき方向性

- 従業員のオペレーションや予約・在庫管理等の業務の効率化によって、人・時間・予算等の経営資源の適正化を図るとともに、予約・在庫等のデータに基づいた販売価格の設定により、安定した経営を実現することが重要。
- このような取組を推進するためには、費用対効果を勘案した上で、予約・在庫管理等の業務の効率化に資するPMS等のデジタルツールの導入を徹底するとともに、企業の経営への転換の促進を図るためのガイドラインを策定し、企業の経営の実践を促す。
- 業務効率化等により創出された人的資源は、顧客と接点がある業務、新たなサービスの企画等の業務に配分するとともに、労働条件の改善等に繋げることが望ましい。また、捻出された予算はデジタル投資等に活用し、付加価値の高いサービスを提供することが重要。
- 個別事業者の取組に加え、地域全体での収益向上を図るためには、地域の宿泊施設のPMSが保有する予約情報や販売価格等のデータを連携させ、地域一体となったレベニューマネジメントを実施することが重要であり、そのためには、PMS/サイトコントローラーの地域一体での面的な連携が重要。
- このような取組を推進するためには、他のPMSと連携するためのデータ入出力する機能が無いPMS等、地域一体での面的な連携に支障となるPMSを補助事業の対象から除外するとともに、経営戦略に基づき、地域として、①地域内で同一のPMSの導入、②異なるPMSから出力されるデータの変換ツールの開発、③異なるPMSのデータを共有化するために入出力方法とデータ仕様の統一化・のいずれかの対策に取り組むことが望ましい。また、更新頻度の高いデータの連携については、標準的な項目・仕様を策定し、APIの策定・普及に取り組むことが必要。



KPI : 面的なレベニューマネジメント実施率

# 「将来ビジョン」と課題に対する解決策 (4/4)

## IV. 観光デジタル人材の育成・活用

関係者のデジタルリテラシーが高いことに加え、仮説とデータ分析に基づいて意思決定できる人材を確保できている

将来  
ビジョン

実現に  
向けた  
課題

解決に  
寄与する  
ツールと  
導入時・  
活用時の  
阻害要因

STEP 1

STEP 2

STEP 3以降

解決の  
方向性

外部人材の活用が十分されていない  
(観光地経営人材、観光デジタル人材他)

観光デジタル人材の育成が進んでいない

- 人材に投資できる資金が限られている
- 地域における人材の確保・育成が難しい
  - ✓ 地域において、観光地経営に資するノウハウなど地域内での人材確保や育成が難しい業務が存在。デジタル分野においても、データアナリスト等の特出した職種においては育成が難しい。DMOにおいては、自治体や民間企業からの出向者が多く、人材が頻繁に入れ替わるため、知見が蓄積しにくい。

- 講義・セミナー等の不足（オンライン含む）：教育機会が少なく、特に地方では、都市と遜色のない教育を受けることが困難。
- 育成方針が定まっていない：育成にはコストと時間がかかるため、どのような業務で成果をあげさせるか、将来の事業展開に関する検討などが必要。
- 人材育成が必要な業務を把握できていない

IV1a. 「外部委託することで、生産性向上に寄与する業務」「委託すると期待できる効果」について、経営に係る社員・役員全般の理解を得られている

IV2a. 観光デジタル人材として求められる知識・技能等の内容が可視化されている

IV2a. どの外部人材・企業が、受けてくれるのか、把握できている（地域内の事業者に委託することも検討）

IV2b. 求められる知識・技能を身に付ける教育プログラムが用意されている。

IV3a. 上記業務について、費用対効果に見合った企業への委託や外部人材の登用が実現できている

IV3b. 各地域において観光デジタル人材育成の環境が整備され、関係者が教育プログラムを広く受講している。

IV4a-c. 経営関連業務における高い成果を創出する人材が定期的に輩出・継続的に関与できしており、提供するスキルに見合った待遇が実現できている



## 将来ビジョン

関係者のデジタルリテラシーが高いことに加え、仮説とデータ分析に基づいて意思決定できる人材を確保できている

## 中間取りまとめで打ち出すべき方向性

- 観光地における人材の育成・活用においては、外部委託により生産性向上に寄与する業務やデジタルツールの導入により効率化が図られる業務の理解が進んでいることが重要。
- **外部の専門家や企業等による伴走等を通じて経営やデジタルに関するノウハウを地域で吸収**するとともに、プロパー人材等の積極的な登用を進めることで、そのノウハウを長期に渡って活用することが望ましい。
  - **このような取組を推進するためには、外部専門人材の登用に加え、プロパー人材の新規採用により観光地の人材確保を促進することが必要。**
- 人材育成においては、**教育プログラムや学びの機会が用意され、教材開発支援等活用の働きが行われていることが重要。**
  - **このような取組を推進するためには、観光関係者のデジタルリテラシー向上に向けて、大学院で実施する観光MBAや全国各地の大学等で実施するリカレント講座の受講を一層促進する必要がある。また、DX対応も含め、観光地域づくりを牽引する人材に必要な知識・技能を特定し、それを踏まえた教育プログラムと教育機会を広く提供していくことが必要。**

➡ KPIは、「ポストコロナ時代を支える観光人材育成に向けた産学連携協議会」において現在検討中であることから、その結果を踏まえて策定する。