

中間取りまとめ（案）

令和4年12月6日
観光DX推進のあり方に関する検討会

はじめに

- 観光は、人口減少を迎えている我が国において、成長戦略の柱、地方創生の切り札である。そのため、現在、新型コロナウイルス感染症の影響により非常に厳しい状況が続いている観光地や観光産業を支えるため、国内の観光需要増加を目指した全国旅行支援等の様々な施策を実施している。また、インバウンドについても、感染症対策に係る水際措置の緩和を受け、本格的な回復に向けた政策パッケージを実施し、インバウンド消費 5 兆円超の速やかな達成を目指すこととしている。このような状況から、観光立国の復活に向けて、観光地が抱える課題の解決等、更なる対策が必要となっている。
- 感染症の影響が長期化したことで、デジタルツールの利用環境やネットワーク環境の整備が進むとともに、国民の意識や行動の変化等が生じ、観光地においてもデジタル技術を活用する機運が、これまで以上に高まっている。そこで、観光庁は2021年度から、デジタルトランスフォーメーション（以下、「DX」という。）の推進が観光地における課題の解決につながると考え、先進事例の創出のための実証事業等の取組を行ってきた。しかしながら、未だ観光分野においてDXを推進するためには、ツールの導入、データの利活用、デジタル人材の育成・活用等多岐にわたる課題が残っている。
- そこで、こうした課題の解決の方向性を示すため、「観光DX推進のあり方に関する検討会」を本年9月に設置し、観光産業における現状と課題を整理するとともに、課題の解決策や将来ビジョンについて、これまで3回にわたり議論を行ってきた。
- 今般、これまでの討議結果を踏まえ、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、解決の方向性について、次ページ以降のとおり中間とりまとめを行うこととする。

検討の柱と将来ビジョン

- ウェブサイトやSNS等のオンライン上に多くの情報が流通し、人々の趣味・嗜好が多様化している現代では、地域を訪れる旅行者も多様な嗜好性を持ち様々な体験を求めており、旅行形態も旧来型の団体旅行・パック旅行からFIT（個人旅行）・SIT（特定の興味や目的に絞った旅行）へと変化してきている。また、日常生活にデジタル技術を活用したサービスが浸透してきており、旅行においてもオンラインサービスの利用が拡大しているが、旅行者の期待に応えるサービスを提供できている事例は少ない。
- また、他の産業においては、デジタル技術やデータを経営に活用し、データに基づいた経営戦略の策定、マーケティング、効果検証等に取り組んでいるが、観光地・観光産業における取組は遅れている。加えて、観光地においては地域ごとに観光アプリ等の独自サービスを開発し、宿泊事業者等においてはPMS等を独自にカスタマイズする等、地域間・事業者間での連携が困難な状況になっている。
- このような状況を鑑みて、各地域・各事業者の個別最適の流れから、観光地・観光産業全体の最適化への転換を図るため、旅行者、観光地域づくり法人（以下、「DMO」という）等、宿泊事業者等、観光分野に関わる人材の4つの柱ごとに将来ビジョンを設定し、課題を整理するとともに、課題解決の方向性を討議した。

検討の柱	将来ビジョン
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の解消やタイムリーなレコメンド等により、旅行者の利便性向上や周遊促進を促すことで、旅の満足度向上や消費額増大が図られている
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
III. 観光産業の生産性向上	観光産業における低い生産性、低い収益性、低い賃金水準かつ人手不足という負のスパイラルから脱却するため、DXによる生産性向上を通じて、収益力強化、従業員の労働環境・待遇の改善を図り、優れた人材がさらなる生産性向上の取組を推進するなどの正のスパイラルへの転換が図られている
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

I. 旅行者の利便性向上・周遊促進

I. 旅行者の利便性向上・周遊促進

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の解消やタイムリーなレコメンド等により、旅行者の利便性向上や周遊促進を促すことで、旅の満足度向上や消費額増大が図られている

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

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

解決に
寄与する
ツールと
導入時・
活用時の
阻害要因

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、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・ノウハウやリソースが足りない
ウェブサイト上に情報掲載する手法を知らない。情報掲載をする人員や費用が足りない。掲載情報を、鮮度高く、最新状態に維持し続けるのが困難。

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：手数料がかかるため、小規模店舗の売上に対する影響が大きい。
・入金タイムラグ：現金と違い、決済代行会社からの入金が増月/翌々月になるため、経営に対する影響が大きい。

レコメンドを発信するツール

デジタルサイネージ
・設置場所の制約がある
・情報の鮮度の低さ
その時・その場所の鮮度の高い情報でないと、旅行者に興味を示さない。

デジタルマップ
・旅行者に利用されない：利用者の多いサービスや他のメリットのある機能と組み合わせなければ、利用が進まない。

観光アプリ
・利用シーンが限定的である：地域が作成する観光アプリでは、当該観光地に関する情報が提供されず、利用シーンが限定的であり普及が進みにくいこととあわせて、近隣地域への周遊や滞在日数の増加につながらない。
・旅行者に利用されない：ダウンロードの障壁が高く、自治体で開発するケースでは、訪問地ごとにダウンロードが必要になり、普及が進みにくい。

解決の
STEP

STEP 1

I 1a. 情報提供者主導で、オフライン（チラシ等）のみで自社・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・現金決済のみが行われている

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. 地域において、宿泊、交通（二次交通含む）、飲食、観光施設・アクティビティ等に関する情報発信や予約・決済機能の提供をシームレスに行うとともに、地域のブランドに適した一体感のあるサイトが構築されている

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、移動・宿泊・食事・体験の間でシームレスかつワンストップに行われている

I. 旅行者の利便性向上・周遊促進

将来ビジョン

旅行者の情報収集や予約等における不満の解消やタイムリーなレコメンド等により、旅行者の利便性向上や周遊促進を促すことで、旅の満足度向上や消費額増大が図られている

現状・課題

情報収集や予約等における不満

➤ オンライン上で欲しい情報が見つからない

- 多くの地域や事業者において、ウェブサイトの開設やSNS等を通じた情報発信を実施しているものの、旅行者が検索しても見つからないことが多く、旅行者に情報が届いていない。（小規模事業者においては、オンライン上で情報発信できておらず、オフライン（チラシ等）のみでの情報発信となっているケースも散見。）
- ウェブサイトで掲載されている情報やSNS等で情報発信する内容が、自地域・自施設の概要、アクセス、見どころ等の基本的な情報のみとなっており、多様な嗜好を持つ旅行者が求める情報と合致していない。また、情報の更新頻度が低く、コロナ禍において営業日や営業時間等が頻繁に変わる近年では、情報が更新されていないことが旅行者の満足度低下に大きく影響してしまう。（国内旅行者向けのウェブサイトと比べ、インバウンド向けの外国語サイトの更新頻度はより低い。）

➤ オンライン上で予約・決済ができない

- 地域や事業者が運営するウェブサイト等において、予約機能や決済機能を導入しておらず、利用者が情報閲覧から予約・購入にシームレスに移行できない状況となっている。その結果、旅行者が旅マエ・旅ナカに係る手続を一度で完結できず、利便性が低い状態となっており、地域・事業者にとっては顧客獲得の機会を損失してしまっている。
- 特に、中小規模のアクティビティ事業者等においてはオンラインでの予約・決済が進んでおらず、公的な施設である水族館や美術館等においても、一部予約・決済ができていない施設もある。
- また、決済機能を導入していたとしても、対応するクレジットカードブランド等によっては、インバウンド旅行者等の一部の旅行者において利用できないという課題がある。

I. 旅行者の利便性向上・周遊促進

現状・課題

周遊・消費のレコメンド不足

➤ 自らの居場所や嗜好性にあったタイムリーなレコメンドが得られない

- 観光地では、旅行者の居場所や嗜好性に応じたレコメンドを行うことで、旅行者の行動を変えることができると考えられるものの、地域や事業者は各旅行者の居場所や嗜好性を把握できておらず、旅行者に適した情報発信やレコメンドが行えていない。その結果、マーケットインの目線が欠けてしまい、どの旅行者に対しても同じ情報が届くため、その時・その場所・その人に適した新しい発見や隠れた魅力に出会うことが難しく、旅の満足度向上や行動変容の誘起につなげていない。
- コロナ禍において、旅行者は、地域や施設の混雑状況の見える化や密を避けた観光ルート等を求めているものの、旅行者の居場所に基づいた混雑状況や観光ルートの提供がなされておらず、周遊促進につなげていない。
- 地方部においては、2次交通を含む交通手段が不足している地域もあるため、旅行者の居場所に適したタイムリーな交通案内等が必要となってくる。
- 旅行者の嗜好性によっては、1拠点・1地域だけでなく、複数拠点・広域での旅を求めるケースも想定される。その場合、地域や事業者において、自地域の情報だけでなく、周辺地域等と連携をした広域の情報発信が必要となってくるが、現状、そのような取組ができていない地域や事業者は限られており、旅行者の周遊促進につなげていない。

その他

- 地域が保有する観光資源の中には、劣化・風化等を避けるために常時公開することが難しいもの（文化財等）や、立ち入りが難しい場所に存在するもの等、必ずしも誘客や周遊促進のために生かし切れていない観光資源がある。また、屋外の観光資源については、天候や訪問するタイミングによっては、本来持っている魅力を十分に伝えられず、旅行者の満足度低下につながるケースがある。

I. 旅行者の利便性向上・周遊促進

解決に寄与するツールと導入時・活用時の阻害要因

情報収集や予約等における不満

➤ オンライン上で欲しい情報が見つからない

① 旅行者に広く情報を発信することが可能なGoogleビジネスプロフィール、OTA、SNS等の事業者が運営するウェブサイト

- 旅行者に広く情報を発信するべく、旅行者の頻繁に利用するGoogleビジネスプロフィール、OTA、SNS等のウェブサイト上に情報を掲載・発信することが効果的である。
- 一方、上述のウェブサイトへの情報掲載手法が分からない事業者や情報掲載に係る作業人員やコストを捻出することが困難な事業者等が一定数存在することが、ウェブサイト上に情報を掲載する際の阻害要因として挙げられる。
- また、情報を一度掲載すれば終わりではなく、鮮度と信憑性の高い情報を発信し続けることが旅行者の満足度向上につながるため、定期的な情報更新が必要となる。さらに、掲載するウェブサイトが増えるたびに、更新作業に係る負担も増えていくことが、活用時の阻害要因として挙げられる。

② 地域独自の魅力あふれる情報の発信が可能な地域OTA、ECサイト等の地域が運営するウェブサイト

- 地域において、そのブランドに適した地域OTA、ECサイト等のウェブサイトを構築して地域一体となった情報発信を行うことは、有効な課題解決策の一つである。特に、上述の情報掲載手法が分からない事業者や情報掲載に係る作業人員やコストを捻出することが困難な事業者の多い地域においては、有効な取組と考えられる。
- 一方、旅行者が頻繁に利用するOTAやSNS等と違い、地域が運営するウェブサイトは、構築直後は発信する情報が旅行者に届きづらいという点が活用時の阻害要因として挙げられる。

解決に寄与するツールと導入時・活用時の阻害要因

➤ オンライン上で予約・決済ができない

オンライン予約・決済システム

- 旅行者の旅マエ・旅ナカにおける予約・決済等の手続を一度で完結させるためには、オンライン予約・決済システムの導入が有効。特に地域が運営するウェブサイトにおいては、オンライン予約・決済システムを導入し、情報閲覧から予約・決済までをシームレスに繋ぐことで、サイト訪問者の購買率を高める事が可能である。
- 一方で、近年、クレジットカード決済に加え、QRコード決済の台頭もあり、オンライン決済手段が多様化している。それぞれのメリット・デメリットや導入手法等の理解が不足していることが、地域や事業者においてオンライン予約・決済システムを導入する際の阻害要因になっている。
- また、決済手数料が地域や事業者の負担となることや現金と違い決済代行会社からの入金が翌月/翌々月になることなど、経営に対する影響が大きいことも阻害要因として挙げられる。

I. 旅行者の利便性向上・周遊促進

解決に寄与するツールと導入時・活用時の阻害要因

周遊・消費のレコメンド不足

➤ 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

① デジタルサイネージ

- 特定の場所において旅行者に情報を提供する際は、デジタルサイネージが課題解決に寄与する。
- 一方、人流がある程度見込める立地と導入費用・運用費用を賄えるビジネスモデルが必要であることが阻害要因として挙げられる。また、活用時においては、旅行者が興味を示すようなその時・その場所の鮮度の高い情報を発信する必要があり、そのような情報を準備する手間・費用や更新作業の手間・費用が阻害要因として挙げられる。

② デジタルマップ

- 旅行者の現在地情報を把握し、その位置情報に基づいた情報発信をする際は、デジタルマップが有効である。
- 一方、地域や事業者が独自に開発したデジタルマップは、旅行者への普及が進まないことと、開発・運用に多額のコストが掛かってしまうことが阻害要因として挙げられる。そのため、導入・活用する際には、利用者の多いサービス（GoogleMap等）との連携が重要。

➤ 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

観光アプリ

- 旅行者の嗜好性を把握し、嗜好性に基づいた情報発信を行うことが可能な観光アプリが課題解決に大きく寄与する。
- 一方、上述のデジタルマップ同様に、1地域の観光情報のみ提供するようなアプリは、旅行者のニーズに合致しておらず普及促進が困難であることが大きな阻害要因となっている。
- 旅行者の行動形態に合わせて、1地域だけでなく周辺地域の情報を提供することや観光だけでなく交通や飲食等の機能と組み合わせる等の工夫が必要である。

解決に寄与するツールと導入時・活用時の阻害要因

➤ その他

VR/AR

- 常時公開することが難しい観光資源（文化財等）や、立ち入りが難しい場所に存在する観光資源等を臨場感を持って体験することが可能なVR/ARは、旅行者の満足度向上や地域における収益向上を図るために有効である。
- 一方、VR/ARに関する設備導入、コンテンツ制作等に一定の費用がかかるにもかかわらず、現状、旅行者一人当たりから徴収できる費用が限定的であることが阻害要因となっている。

解決の方向性

「情報収集や予約等の不満解消」では、適切なウェブサイトへの情報掲載、シームレスな予約・決済が可能な地域サイトの構築という2つの取組が重要。

<適切なウェブサイトへの情報掲載>

- 旅行者の利便性向上を図るため、地域・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。特に、オンライン予約が進んでいないアクティビティ事業者や公的な施設を管理する事業者等においては、予約機能を有する大手OTA等への情報掲載を徹底する。（旅行者に対する情報提供をすべてオンラインで実施するわけではなく、必要に応じてオフラインのチラシや冊子等による情報提供と組み合わせることは差し支えない。）

<シームレスな予約・決済が可能な地域サイトの構築>

- 地域においては、宿泊、交通（二次交通含む）、飲食、観光施設・アクティビティ等に関する**情報発信や予約・決済機能の提供をシームレスに行うとともに、地域のブランドに適した一体感のあるサイトの構築**に取り組むことが重要。なお、サイトの運営においては、既存のOTAやSNS等との差別化を図り、多くの旅行者にアクセスしてもらえるよう、地域独自のブランド化を図ることや地域特性や季節に適した魅力溢れる情報を提供するなどの工夫が大切。

→ 補助事業においては、**情報発信や予約・決済機能の提供をシームレスに行うとともに、地域のブランドに適した一体感のあるサイトの整備に対して優先的に支援することが必要。**

- また、地域のブランドに適した一体感のあるサイトの構築にあたっては、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とともに、小規模な事業者等に対する情報掲載のサポート等に取り組むことが重要。
- さらに、旅行者が頻繁に利用するウェブサイトや地域のブランドに適した一体感のあるサイト等情報掲載する媒体が増加すると、更新作業に係る手間も増えていくため、**情報を一元化して管理・更新・配信できる仕組み作りの検討が必要。**
- 地域のブランド・魅力の磨き上げや地域内での連携を図ることで、クレジットカード決済や非接触決済等を導入する際、決済手数料等の交渉力向上に繋がる場合がある。なお、クレジットカード決済や非接触決済を導入する際には、地域を訪れる旅行者のニーズに合った決済手段を選定することが重要。

I. 旅行者の利便性向上・周遊促進

解決の方向性

「周遊・消費のレコメンド不足」では、その時・その場所・その人に応じたレコメンドを複数事業者で連携して提供することが重要。

<その時・その場所・その人に応じたレコメンド>

- 旅の満足度向上や消費額増大が図られるためには、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、周辺の情報を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。
- 補助事業において、上記の機能を有する利便性の高いツールや他のツールと連携可能な互換性の高い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。
- 旅行者の居場所や嗜好に加え、これまでの来訪実績や購買実績等を把握し、One to Oneマーケティングを通じて、旅行者の満足度をより高め、ロイヤルカスタマーに育成していくことも一案。

<その他>

- VR/AR体験のニーズは一定数存在するものの、ストーリー性や臨場感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。地域・事業者が自走するにあたり、集客や収益化における課題が多いため、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。

➡ KPI：登録DMOのうち、地域全体を包括する情報発信・予約・決済機能を有するサイトを保有しているDMOの割合

II. 観光地経営の高度化

II. 観光地経営の高度化

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等の観光地経営を担う者が、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

<p>・人材が不足している 地域において適切な経営戦略や事業計画を作成で終わることなく、定期的計画見直し・改善ができる人材が不足している。 ・地域内の合意形成が困難 経営戦略や事業計画に対する合意形成やステークホルダーとの調整が難しい。 注：デジタルツールの阻害要因ではなく、課題解決の阻害要因を記載。</p>	<p>・人材が不足している 地域においてデータに基づいた経営戦略やそれに必要な材料を判断できる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 自分たちの地域に適した事例がなく、ノウハウが不足。活用するべきデータ項目がわからない。 注：デジタルツールの阻害要因ではなく、課題解決の阻害要因を記載。</p>	<p>DMP ・データ量が少ない：外部データの購入に多額の費用や制限がかかる。ツール上で個人に紐づくデータを取得する際に、旅行者から同意が得られないことや利用の制約等がある。地域においてデータ収集のためのツール導入が遅れている。 ・地域事業者に対するメリットが明確でない</p>	<p>CRM ・マーケティングまで繋がっていない データは取得しているものの、マーケティングができておらず、再来訪・消費拡大に繋がっていない。</p>
--	--	---	--

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、意思決定がされている</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>
--	--	--	---

STEP 3以降

<p>II 3a-d. DMO等の観光地経営を担う者が主導し、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>			

II. 観光地経営の高度化

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

現状・課題

【経営戦略・事業計画の検討】DMO等の観光地経営を行うべき者が、当該観光地への誘客や消費の最大化に向けて、観光地経営に関する方針を立てられていない

- DMO等の観光地経営を行うべき者は、観光経営の戦略を策定するにあたり、誘客や消費の最大化等の地域が目指す姿を明確化することに加え、地域の現状（事業者、収益、コスト、観光資源等）や周辺地域・同様の観光資源を有する地域等の状況を把握するとともに、デジタル技術をどのように経営に活かしていくのかについても短期・中期的な視点で検討することが重要である。
- しかし、DMO等が策定する観光地経営の戦略は、地域内の多くの関係者との調整の結果、総花的になりすぎており、何を優先・重視すべきかが明確になっていないことが多く、DXの推進やそのためのデジタルツールの整備・導入に向けた方針が盛り込まれている地域は少ない。
- その要因として、地域において市場トレンドや地域を訪れる旅行者のデータから経営戦略を策定可能な人材が不足していること、デジタル化やDXにより観光地経営を高度化した優良事例が少ないこと等が挙げられる。

II. 観光地経営の高度化

現状・課題

【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

➤ 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

- 観光地経営を行うにあたり、ウェブの閲覧・予約・宿泊・消費・移動・満足度等の旅行者に関するデータから経営状況を把握することは大切であるが、各地域の経営戦略、規模、特性に応じて、必要なデータの種類、量、分析方法を認知・理解し、データの取捨選択を効果的に行うことができている地域は少ない。

➤ 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

- 上述の観光地の経営状況を判断するためのデータの蓄積に必要な仕組みが確立されていない地域が多い。また、持続可能な観光地経営を実現するためには、定期的に経営状況を見直し、経営戦略を改善することが必要であるため、継続的なデータの蓄積が可能な仕組み・体制が必要であるものの、取り組んでいる地域は少ない。
- また、データ収集において、大手企業等が保有するビッグデータを購入する地域も多いが、データの分析方法が定まっていない場合や高額なデータ購入が継続的に行えず、継続的なデータ比較ができない場合もある。
- さらに、地域内の関係者を巻き込み、データを集約する方法もあるが、関係者に取組の意義やメリットが伝わらずに合意形成が図れない場合や合意形成に時間を要する場合もある。

【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

- データを活用することで、旅行者のニーズ・動向に合致した施策を講じることが可能であり、成果創出の確度を高めることができるため、データを活用した施策を行う地域を増やすことが重要である。しかしながら、誘客や消費の増加等に資する施策を行っている地域は多いものの、上述の蓄積したデータを活用し、旅行者の特性や実態に合わせた施策を行えている地域は少ない。
- データを活用した施策が行えていない要因として、データは蓄積してあるものの分析や傾向を把握するためのノウハウや人材が不足していることやデータを活用した施策の優良な先進事例に関する情報やナレッジ等が不足していることが挙げられる。

II. 観光地経営の高度化

解決に寄与するツールと導入時・活用時の阻害要因

【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

DMP (Data Management Platform)

- 観光地の経営状況に関するデータ等を蓄積するためには、DMPの構築が有効。DMPを構築し、継続的にデータを蓄積することで経年比較等が可能となるため、経営戦略の見直し・改善する際においてもデータを有効活用することが可能となる。
- しかしながら、DMO等におけるDMPの導入は進んでいない。導入の阻害要因として、DMPの導入費・運用費の捻出が挙げられる。公的な資金に頼るのも一案ではあるが、持続可能性を考慮すると、DMO等の観光地経営を担う者が、地域の事情に応じて、自ら収益をあげる仕組みや関係者から運用費を徴収する仕組みを構築することが望ましい。一方、関係者に取組の意義やメリットが伝わらないことも多く、関係者から運用費を徴収する仕組みを構築しづらい状況となっている。
- また、DMPは構築しただけで効果が出るわけではなく、データを蓄積・可視化し、CRM等の取組みにつなげることで効果を発揮するものであるが、データ量の確保に費用や手間が掛かりすぎることがDMPの活用における阻害要因となっている。データ量が少ないと、経年比較や属性比較が出来ず、有用な仮説立てや施策立案につながらない。データ量の確保が困難な要因として、大手企業からのデータ購入費が高額であることや地域独自でデータを収集するためのツール導入が遅れていること等が挙げられる。
- 地域内の関係者を巻き込み、データを集約し、データ量を増やす方法もあるが、関係者に取組の意義やメリットが伝わらずに合意形成が図られない場合や合意形成に時間を要するケースが多く、関係者の巻き込みが困難な点も阻害要因の一つとなっている。

【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

CRM (Customer Relationship Management)

- 誘客や旅行消費の増加等に向けた施策を行っている地域は多いものの、上述の蓄積したデータを活用し、旅行者の特性や実態に合わせたマーケティング、いわゆる「CRM」を構築できているDMO等は少ない。CRMの導入や活用が進んでいない要因として、データは蓄積しているものの分析するためのノウハウや人材が不足していること、データを活用した施策の優良な先進事例に関する情報やナレッジが不足していること等が挙げられる。

II. 観光地経営の高度化

解決の方向性

「データに基づく観光地経営」では、データに基づいた戦略策定、CRM等の打ち手、経営状況に関するデータのモニタリングという3つの取組が重要。

<データに基づいた戦略策定>

- まずは、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、**旅行者の来訪状況、属性、消費額等のデータ等に基づいて策定された戦略により、何を優先・重視するべきか明確にして観光地経営を行うことが重要。**
- 経営戦略の策定に加え、事業計画を立てることも必要。短期的な視点（直近3年程度）では、デジタルツール導入のための投資やそのツールを活用した施策等の計画を練ることが大切。中期的な視点では、デジタル技術の進化や旅行者のニーズの変化が予想されることから、それらを想定した上で地域としての目指すべき姿を実現するための道筋を立てておくことが望ましい。
- DMO等にとって参考となるような指針等を作成し、観光地経営の戦略に**デジタル化やDXに係る要素を盛り込んだり、経営状況の判断に必要なデータの取得の容易化を図ることが必要。**また、**デジタル化やDXに係る要素が盛り込まれた経営戦略及び事業計画を策定したDMOを補助事業において優先的に支援する。**

<CRM等の打ち手>

- 経営戦略に基づき、まずはデジタルに関する取組が先行しているDMO・事業者を中心に、**CRMやDMPの導入・活用に取り組むことが重要。**その際、地域の経営戦略、規模、特性に応じて、**連携するステークホルダーをある程度限定するとともに、取得・蓄積が必要なデータの種類、量、分析方法を定めた上で、取り組むことが大切。**
- CRMやDMP等の導入に関する補助事業等において、**観光地経営の戦略策定及び関係者とデータを共有・分析できる体制を構築しているDMO等や事業者を優先的に支援する。**
- CRMやDMP等を活用した施策の成果や取得したデータ等は、地域内の事業者にも共有し、デジタル化・DX推進の意義やメリットを理解してもらうことが大切。また、地域内だけでなく、地域外の企業等にもデータを共有可能な形で整理をしておくことで、新たな投資や企業等の誘致につながることもあるため、取り組む際には意識をしておくことが大切。

II. 観光地経営の高度化

解決の方向性

<経営状況に関するデータのモニタリング>

- 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を検証するとともに、**定期的に観光地経営の状況の可視化・分析と経営戦略の見直し**を行うことが重要。
- 蓄積するデータにおいては、オープンデータ等も含め、幅広く検討することが重要。
- **実証事業等において、CRMやDMPを活用したマーケティングが継続的に実施可能な外部人材・企業との連携体制が既に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、優良な先進事例を早急に創出することが必要。さらに、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。**
- 継続的に経営状況の可視化や経営戦略の見直しができる体制が構築できた後は、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を既存の経営戦略に加え、持続可能な形での観光地経営の実現を目指すことが望ましい。あわせて、観光地経営を担う者の事業内容に応じて、再来訪に向けた施策、収益拡大に向けた商品の高単価化及びオプションメニュー造成、地域単位でのレベニューマネジメントによる生産性向上等の地域における誘客や消費の最大化につながる計画を策定し取り組むことが大切。
- なお、さらなる地域関係者の巻き込みにおいては、成果やデータ等を共有するだけでなく、小規模なデータ分析等を一緒に取り組むことを通じて、小さな成功体験を積み重ねる等地域関係者の理解や自立性を醸成し、デジタル化やDXの取組を地域全体に広げていくことが重要。

➡ KPI：経営戦略に加えて、デジタル化やDXを推進するための要素が盛り込まれた戦略の策定率

III. 観光産業の生産性向上

III. 観光産業の生産性向上

III. 観光産業の生産性向上

観光産業における低い生産性、低い収益性、低い賃金水準かつ人手不足という負のスパイラルから脱却するため、DXによる生産性向上を通じて、収益力強化、従業員の労働環境・待遇の改善を図り、優れた人材がさらなる生産性向上の取組を推進するなどの正のスパイラルへの転換が図られている

将来
ビジョン

実現に
向けた
課題

各事業者における
売上とコストの管理が不十分

従業員の業務効率化が不十分

予約・在庫管理の効率化が不十分

地域単位での
事業者間連携ができていない

解決に
寄与する
ツールと
導入時・
活用時の
阻害要因

売上・コスト管理ツール

- 人材が不足している：地域の事業者においてデータに基づいた生産性向上の余地を判断できる人材やそれを改善するための取組を検討できる人材が不足している。
- 事例が不足している：データに基づいた生産性向上の事例が少なく、取組方針等のノウハウが不足。

非接触チェックイン

- 生産性向上に繋がらない：人による対応で付加価値を提供する事業者は導入に至りにくい。旅館業法の上乗せ条例により対面での受付を義務づけているケースがある。

ビジネスチャット

- (LINEWORKS等)
- オペレーション変更のハードルが高い：電話やメール等の既存ツールからの変更に抵抗感がある。

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：収益向上につなげるためには、地域内の事業者の予約状況や価格等を踏まえ、最適な価格で販売を行うことが有効と考えられるが、同一地域内で異なるPMSが導入されているケースが多く、連携が困難。
- カスタマイズにかかるコストが高い：自分たちの業務に合わせた機能を要望すると、カスタマイズにコストがかかり費用対効果が低い。

データ連携/API

- ツール毎にデータの入出力方法が異なる：ツール毎にAPI形式など出入力方法が異なる。
- 連携にかかるデータ仕様が統一されていない：ツール間で連携するデータについて、項目・粒度・形式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. 売上とコストがデータで管理できる仕組みが導入されている

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. 売上とコストが部署毎にデータで明確に管理されている

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

STEP 3以降

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

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

- 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

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

III. 観光産業の生産性向上

将来ビジョン

観光産業における低い生産性、低い収益性、低い賃金水準かつ人手不足という負のスパイラルから脱却するため、DXによる生産性向上を通じて、収益力強化、従業員の労働環境・待遇の改善を図り、優れた人材がさらなる生産性向上の取組を推進するなどの正のスパイラルへの転換が図られている

現状・課題

生産性の低い経営

➤ 各事業者における売上とコストの管理が不十分

- コロナ禍等により状況の変化が激しい近年では、観光産業に従事する宿泊事業者においても、売上とコストのデータをデジタルで管理し、販売プランや人員配置等の定期的な見直し・改善を通じた安定的な経営が求められるが、売上とコストのデータを紙台帳で管理している等旧来型の経営に係る業務を行っている事業者が多い。
- このような場合、売上・コスト等の可視化が難しく、経営状況の把握がしづらいため、競合他社と競争する際に経営状況を鑑みずに安売りをしてしまい、その結果、利益の圧迫や従業員の給与の引き下げ等の悪影響を及ぼすこともある。
- 資金を調達し、費用をかけて宿や商品等の資産の磨き上げを図り、利益を最大化する、いわゆる「高付加価値な経営」への転換が求められている。

➤ 予約・在庫管理の効率化が不十分

- 日々、予約やキャンセル等の連絡が入ってくる宿泊事業者においては、効率的な予約・在庫管理を行うことが望ましいが、いまだ紙台帳等で予約管理を行っており効率が悪い事業者やデジタルツールを導入しているものの使いこなせていない事業者が多い。
- また、単に予約・在庫管理を効率的に行うだけでなく、商品・プランが購入されたタイミングや販売価格、購入に至らなかった商品・プラン等のデータを蓄積・分析することで、さらなる収益向上に繋がるが、このような取組まで行えている事業者はごく僅かである。
- さらに、販売チャネル・流通経路を増やすことが収益拡大に繋がるものの、販売チャネルの増加に伴う在庫管理の負担が課題となり、取組が進んでいない。

III. 観光産業の生産性向上

現状・課題

▶ 地域単位での事業者間連携ができていない

- サービス提供にかかる業務プロセスが細分化している近年において、効率化や高付加価値化を図るためのデジタルツールが多く存在する。観光産業に関して、大手ベンダーからスタートアップまで多くの企業が多様なデジタルツールを提供しており、宿泊事業者等においても複数のデジタルツールが導入されつつある。
- その一方で、汎用性や互換性が低いデジタルツールも存在しており、導入したとしても他業務で使用している既存のデジタルツールと入出力の規格が異なること、データの項目名や半角/全角といったデータの規格が異なること等からツール間の連携ができないことにより、業務効率の最適化まで至らないケースがある。

投資余力が乏しい

- 観光産業の生産性向上を実現するためには、DXのための設備投資や、「人材・従業員」への投資が必要となるが、宿泊事業者等においては、収益力が低く投資余力が乏しいこと、経営者の投資意識が低いこと等に起因して、十分な投資が行われていない。

従業員の業務効率化ができておらず、労働環境・待遇が悪い

- 労働集約型産業である観光産業において、経営資源の中で特に重要なのが「人材・従業員」である。限られた人的資源を有効活用するべく、効率化可能な業務は見直しを行い、付加価値の向上に資する業務に人的資源を投下し、企業に利益をもたらすことが重要である。
- しかし、現状、多くの観光関係事業者においては、サービス提供の過程における従業員の作業時間の把握等が出来ておらず、十分な業務効率化が図れていない。そのため、接客等の付加価値向上に資する業務や新商品開発等の収益向上に資する業務に人的資源を投下することが出来ていない。

解決に寄与するツールと導入時・活用時の阻害要因

各事業者における売上とコストの管理が不十分**売上・コスト管理ツール**

- 売上・コストの管理と販売プランや人員配置等の定期的な見直し・改善を通じた安定的な経営を図るうえで、売上・コスト管理ツールの導入・活用は効果的であるが、宿泊事業者等に対して導入のメリットが伝わっておらず、普及が進んでいないことが課題となっている。

従業員の業務効率化が不十分**① 非接触チェックイン**

- 部屋数の多い旅館・宿で、カウンター業務に複数名の従業員を配置している宿泊事業者においては、非接触チェックインの導入が従業員の業務効率化に有効である。
- また、地域によっては旅館業法の上乗せ条例により、従業員によるチェックイン業務が義務付けられている場合もある。

② ビジネスチャット（LINEWORKS等）

- ビジネスチャット等はコミュニケーションの円滑化や問合せやトラブルに対する即時対応・解決に寄与し、従業員の業務効率化を図る際の有効な手段の一つである。
- 一方で、導入においては、既存の業務プロセスに導入しているコミュニケーションツール（メールや電話等）の利用状況や従業員の使い勝手を考慮しなければ、新たなツールに対して抵抗感が生まれてしまい、導入・活用の阻害要因となってしまう。

III. 観光産業の生産性向上

解決に寄与するツールと導入時・活用時の阻害要因

予約・在庫管理の効率化が不十分

PMS/サイトコントローラー

- 日々、予約やキャンセル等の連絡が入ってくる宿泊事業者において、効率的に予約・在庫管理業務を行うためには、PMS（Property Management System）の導入が効果的である。
- また、サイトコントローラーと組み合わせることで、複数の販売チャンネルにおける適切な在庫管理やレベニューマネジメント（宿泊価格設定）が図れるため、在庫管理の負担削減と収益安定化に寄与する。
- 一方で、PMSにおいては、導入のメリットへの理解不足等が導入時の阻害要因としてあげられる。
- なお、各宿泊事業者の業務プロセスに合わせ、PMSをカスタマイズして業務効率を更に向上させる方法も一案ではあるが、過剰なカスタマイズにより、開発費・運用費の増加や他システムとの連携における柔軟性の低下等に繋がり、活用時・発展時の阻害要因になることも予想されるため、カスタマイズを図る際は、将来的な他のサービスや他の事業者との連携を想定の上、検討する必要がある。
- また、地域単位での生産性向上を図るためには、宿泊事業者間で予約状況や宿泊価格等を共有し、地域内の受入可能状況にあわせたプロモーションや最適な価格での販売等が有効であるが、各宿泊事業者に対してその必要性やメリットを示せていないことや各宿泊事業者が導入しているPMSが異なること等から、連携に向けた取組が進んでいない。

地域単位での事業者間連携ができていない

データ連携/API

- 経営や業務をより効率化・高度化するとともに、付加価値の高いサービスを提供していくためには、デジタルツール同士のデータ連携（API連携）が必要不可欠である。
- しかしその一方で、汎用性や互換性が低いデジタルツールも存在し、導入したとしても他業務で使用している既存のデジタルツールと入出力の規格が異なること、データの項目名やデータの規格が異なること等からツール間のデータ連携を阻害している。
- このため、手動でのデータの変換や変換ツールの開発が必要となってしまう、業務効率化によるコスト削減を実現するために追加業務や開発費が発生してしまい、生産性向上に反する形となってしまう。

III. 観光産業の生産性向上

解決の方向性

「観光産業の生産性向上」では、経営資源の見える化と業務効率化、業務効率化により創出された資源の活用、地域単位での事業者間連携という3つの取組が重要。

→ **高付加価値化のための経営ガイドラインを策定し、宿泊業の高付加価値化に向けた経営の実践を促す。**

<経営資源の見える化と業務効率化>

- 各事業者において、売上・コスト等の財務状況と各業務に費やしている時間・人数・費用等のコストの見える化を図り、経営の現状を把握したうえで、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、経営資源の適正な管理**を図る（コスト面の改善）ことが大切。

→ **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加速化させる。**

- また、デジタルツールの導入、データに基づいた経営、データ連携による業務効率化に関しては、事業者の経営者が理解するとともに、関係する従業員等にも理解や納得感を醸成することが、デジタルツールの積極的な活用につながる。そのため、社内での勉強会開催やツール管理者へ若手従業員を抜擢する等の工夫が大切。

<業務効率化により創出された資源の活用>

- PMSの導入により、宿泊事業者の予約・在庫等のデータの利活用が可能になった後は、蓄積されたデータの分析とサイトコントローラーの活用を通じ、複数の販売チャネルにおける適切な在庫管理やレベニューマネジメント（収益面の改善）に取り組み、不当な安売りの防止による投資余力の向上を図ることも一案。
- 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ことが望ましい。また、業務効率化等により創出された予算は、デジタル投資等に活用し、より付加価値の高いサービス提供を目指すことが重要。加えて、給与・労働時間等従業員の待遇改善や働き方改革などにつなげ、労働環境としての魅力向上を図ることも重要。

解決の方向性

<地域単位での事業者間連携>

- 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、**複数の事業者を巻き込んだ地域単位での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単位での活用・連携が重要**。
- **他のPMSと連携するためのデータ出入力機能が無いPMS等、地域単位での連携に支障となるPMSを補助事業の対象から除外することが望ましい。**また、観光地経営の戦略に基づき、当面は、**地域単位で①同一のPMSの導入、②異なるPMS間におけるデータ変換ツールの開発**のいずれかの対策によりデータ連携を進めることとなるが、将来的には、主要なPMSベンダーやOTA事業者等を巻き込み、海外の動向も意識しつつ、**③異なるPMS間においてAPI連携の推進を図るためのデータ仕様の統一化を実現すべき。**
- デジタルツールのカスタマイズを検討する場合には、将来的に他のサービスや他の事業者と連携することを想定した上で、慎重に検討を進めることが大切。
- さらに、データ連携による観光地経営の高度化を図るにあたっては、地域の経営戦略、規模、特性に応じて、連携するステークホルダーや先導してもらう事業者を選び、その事業者等を中心に取組を進めていくことが大切。そこで創出した成果やデータ等をもって、地域内の他事業者等を巻き込み、取り組みを拡大させていくことが必要。

 KPI：複数の事業者を巻き込んだ地域単位でのレベニューマネジメント実施数

IV. 観光デジタル人材の育成・活用

IV. 観光デジタル人材の育成・活用

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

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

解決に
寄与する
ツールと
導入時・
活用時の
阻害要因

- ・人材に投資できる資金が限られている
観光業界では労働生産性が低いがゆえに、給与水準が低いため、豊富な人材を雇用することが困難。
- ・地域におけるノウハウの蓄積が難しい
- ・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。

注：デジタルツールの阻害要因ではなく、課題解決の阻害要因を記載。

- ・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。座学だけでなく、実際に身を持って学ぶ場が不足している。
- ・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：地域や企業において経営戦略やDX戦略が定められておらず、人材育成をする上で、具体的な改善点（業務）を把握できていない。

注：デジタルツールの阻害要因ではなく、課題解決の阻害要因を記載。

STEP 1

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

STEP 2

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。

STEP 3以降

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・継続的に関与できている、提供するスキルに見合った待遇が実現できている

IV. 観光デジタル人材の育成・活用

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

現状・課題

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）

①デジタル人材活用に必要な知識・理解が不十分

- 観光地経営や観光地・観光産業のデジタル化に向けて、どのような人材が必要なのか等、デジタル人材活用に必要な知識・理解が不足している。

②人材に投資できる資金が限られている

- 観光地経営や観光産業に従事する企業において、デジタル化・DXの推進を図るにあたり、取り組む事項は経営戦略の策定（もしくは改訂）から始まり、デジタルツールの選定・導入、各種業務での活用、社内・関係者への普及活動、効果検証等多岐に渡るため、知見やスキルを有し、先導もしくは伴走してくれる人材は必要不可欠である。
- しかし、地域内・企業内で、このようなスキルを有する人材を育成することは、短期的には困難であるため、外部の人材や企業を頼り、経営やデジタル化・DX推進の先導・伴走をしてもらう必要があるが、経営やデジタルの知識を有する人材等への外部委託に投資可能な資金が限られており、外部人材の待遇や外部企業の相場に見合わず、取組が進んでいない。
- また、外部発注の際に投資金額が高騰する要因として、地域・企業において発注内容を明確化できないことが挙げられる。地域・企業の経営者において、経営やデジタルの知識が不足しているため、外部委託により効果が得られる業務、生産性向上に大きく寄与する業務、デジタルツールの導入により効率化が図られる業務等に対する理解進んでおらず、外部委託をする際に「丸投げ」していることから、委託費が増加していると考えられる。経営者・経営層の理解醸成をすることで、投資可能な予算額の中で、適正な業務に対する適正な価格での外部委託が可能となる。

③地域におけるノウハウの蓄積が難しい

- 単なる外部の人材や企業への委託で終わらず、先導・伴走の委託業務から得たノウハウを地域内・企業内で蓄積することが大切であるが、そのような体制を構築できている地域は限られる。
- 特に、DMOにおいては、自治体や民間企業等からの出向者が多く、人材が頻繁に入れ替わるためノウハウを蓄積しづらい状況となっており、取組が進まない大きな要因となっている。

現状・課題

観光デジタル人材の育成が進んでいない①経営者の積極的な人材育成への意識の不足、②人材育成のために提供されているプログラムの内容が現場のニーズと合致していない、③教育を受けた人材の処遇の改善が不十分

- 観光デジタル人材の育成に向けては、まずは経営者が人材育成に積極的に取り組む意識を持つことが必要となるが、リカレント教育を受けさせても離職してしまう、業務多忙によりリカレント教育のために人を割けない等、人材育成に後ろ向きな経営者も多い。
- 外部委託に頼らず、地域・企業に属する人材が率先して経営や業務に取り組むことは、持続可能性の高い観光地経営・企業経営の実現において欠かせない要素であるため、中長期的視点での人材育成ができる環境や学びの場の整備が重要である。しかし、現在は、そのような環境が用意できている地域は限られる。
- また、経営者による積極的な人材育成を促すためにも、単なる人材育成ができる環境や学びの場の提供だけでなく、観光産業やデジタル分野において学ぶべき事項が体系的に整理され、現場のニーズと合致した教育プログラムや教材が用意され、都市部と遜色ない教育を日本中どこでも受講できる環境が必要であるが、このような取組が進んでいる地域は限られる。
- その要因として、地域や企業の経営やデジタル業務を牽引する人材に必要な知識・技能が特定されていないことと、地域や企業が人材育成の目標・目的及び育成後に担ってほしい業務を特定できていないことが挙げられる。そのため、受講者・講師ともに、目的を見出せず、効果の薄い学びとなってしまう。
- さらに、リカレント教育を受けた人材が、地域・企業に戻った際に、処遇改善につながっておらず、地域・企業に属する人材においても、リカレント教育を受けることへの意欲が高いとは言い難い。

IV. 観光デジタル人材の育成・活用

解決の方向性

「デジタル人材の育成・活用」では、外部専門家の登用及びプロパー人材の採用強化、産学連携の抜本強化によるリカレント教育の推進という2つの取組が重要。

<外部専門家の登用及びプロパー人材の採用強化>

- 観光地・観光産業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に対する理解が進んでいることが重要。
- 単なる外部の人材や企業への委託で終わらず、経営・業務の先導・伴走で得たノウハウを地域内・企業内で蓄積することが大切である。データアナリスト等の専門性の高い業務等においては、継続的に外部委託することは考えられるが、全ての業務を外部委託することは費用面の観点から現実的ではないため、地域・企業で自走化する想定で外部委託をすることが大切。

- DMO等においては、**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獲得**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。

→ **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。出向人材を受け入れる際には、状況に応じて、DX推進の知見等必要なスキルを有する人材を派遣してもらえるよう働きかけることが必要。

<産学連携の抜本強化によるリカレント教育の推進>

- 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、教材開発等の支援が行われている**ことが重要。

→ **観光関係者のデジタルリテラシー向上に向けて、大学院・大学のみならず、民間の教育機関も活用した幅広いリカレント教育の展開を実現し、受講の一層の促進を図る**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。

将来ビジョンと課題に対する解決の方向性

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
将来ビジョン	旅行者の情報収集や予約等における不満の解消やタイムリーな口コミ等により、旅行者の利便性向上や周遊促進を促すことで、旅の満足度向上や消費額増大が図られる	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	観光産業における低い生産性、低い収益性、低い賃金水準かつ人手不足という負のスパイラルから脱却するため、DXによる生産性向上を通じて、収益力強化、従業員の労働環境・待遇の改善を図り、優れた人材がさらなる生産性向上の取組を推進するなどの正のスパイラルへの転換が図られている	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	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			
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】DMO等の観光地経営を担う者が、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	【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	【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	各事業者における売上とコストの管理が不十分	従業員業務効率化が不十分	予約・在庫管理の効率化が不十分	地域単位での事業者間連携ができていない	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

解決に寄与するツールと導入時の阻害要因	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			
解決に寄与するツールと導入時の阻害要因	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 ・リソースやノウハウが足りない	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 ・入金のタイムラグ	レコメンドを発信するツール デジタルサイネージ デジタルマップ ・設置場所の制約がある ・情報鮮度の低さ	観光アプリ ・利用シーンが限定されている ・旅行者に利用されない	DMP ・データ量が少ない ・地域事業者に対するメリットが明確でない	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	PMS/サイトコントロール ・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 ・地域におけるノウハウの蓄積が難しい ・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. 観光地情報提供が充実している	I 1b. 商品・サービス提供が充実している	I 1c-d. 観光案内所等で旅行者に体験や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、意思決定がされている	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 1b-c. 損益分岐点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	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. 情報提供が充実している	I 2b. 商品・サービス提供が充実している	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）を定義できている	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. 左記に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）	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. 旅行者が頻り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. 旅行者が頻りに利用する決済手段を含め、それに基づいた決済手段が整備されている	I 3c. 旅行者の居場所に合わせ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等の観光地経営を担う者が主導し、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	III 3b-c. 需要予測を踏まえた、適切な販売計画（価格など）と人員配置計画が立てられている	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	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。	
	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のサイト内での予約が可能となっている	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	II 5a-d, III 5a-d. 事業者間・地域間でのデータ連携により、複数の事業者を巻き込んだ地域一体でのレバ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		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	III 4d. データ連携の推進を図るためのデータ仕様の統一化	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				