

参考資料

1. 観光産業・観光地の現状	
(1)観光産業の現状	…P2
(2)観光地域づくり法人（DMO）におけるデジタル化・DXの現状	…P9
2. 本検討会における主な委員意見	…P15
3. DMO、観光関係事業者等へのヒアリング結果	…P24

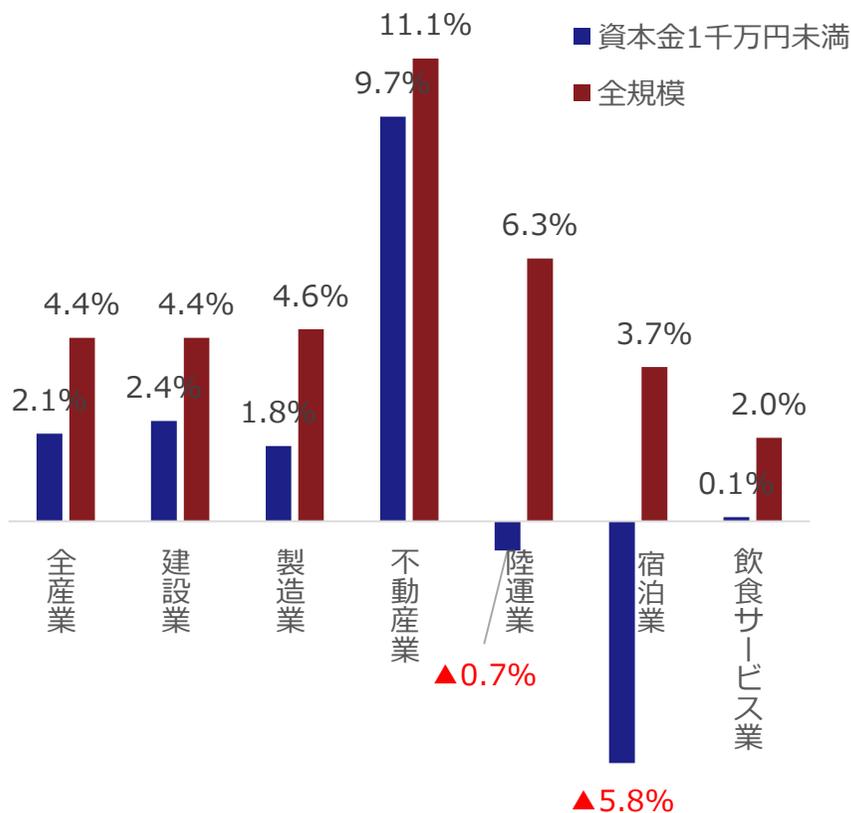
1. 観光産業・観光地の現状

(1) 観光産業の現状

観光産業の利益率

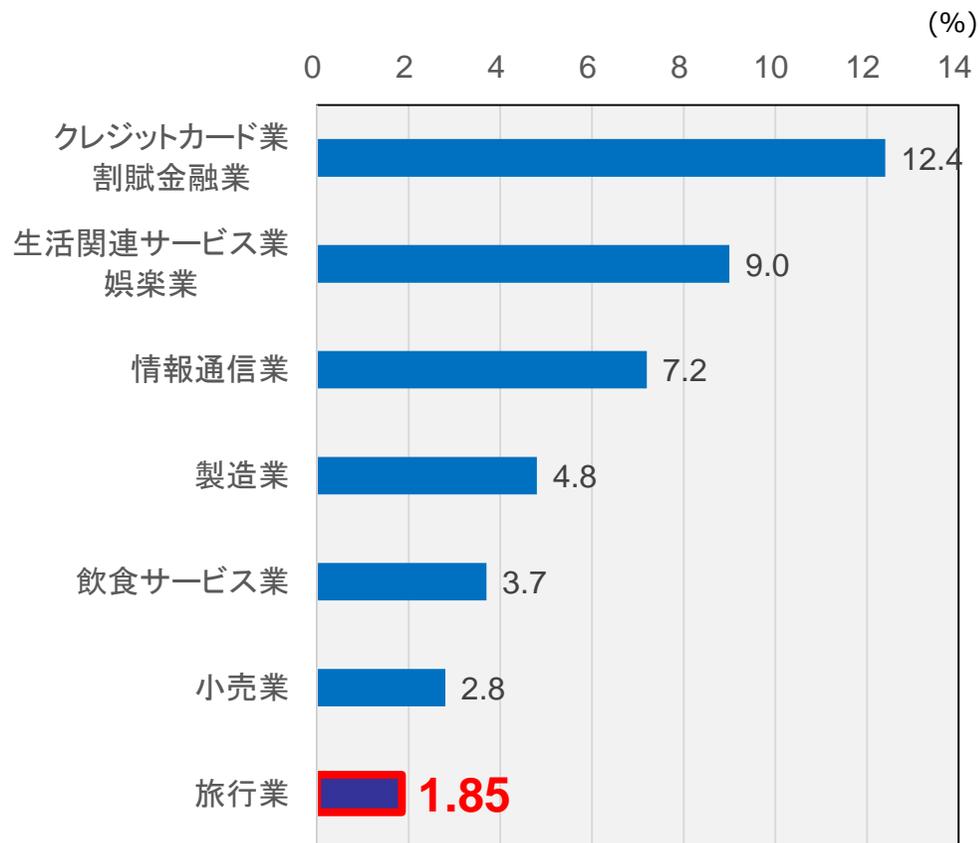
○ 宿泊業の小規模事業者においては、家業として経営を受け継ぐ旅館が多く、経営手法を長年の経験や勘に依存しているなど低収益な事業体質の改善・経営改善が喫緊の課題。旅行業の営業利益率も他産業と比較して極めて低い。

【宿泊業】産業別売上高営業利益率



出典：財務総合政策研究所「法人企業統計調査」（2019年9月）

【旅行業】産業別売上高営業利益率

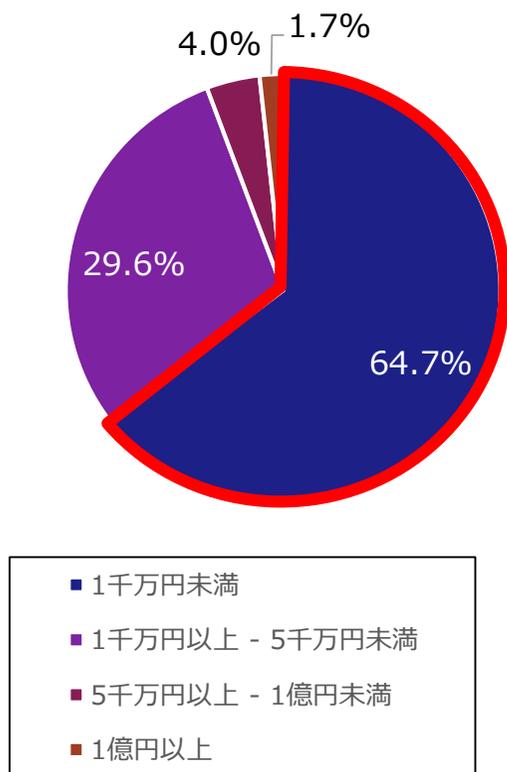


出典：経済産業省企業活動基本調査より
（2019年企業活動基本調査確報-平成30年度実績-）

宿泊業の企業構成と労働生産性

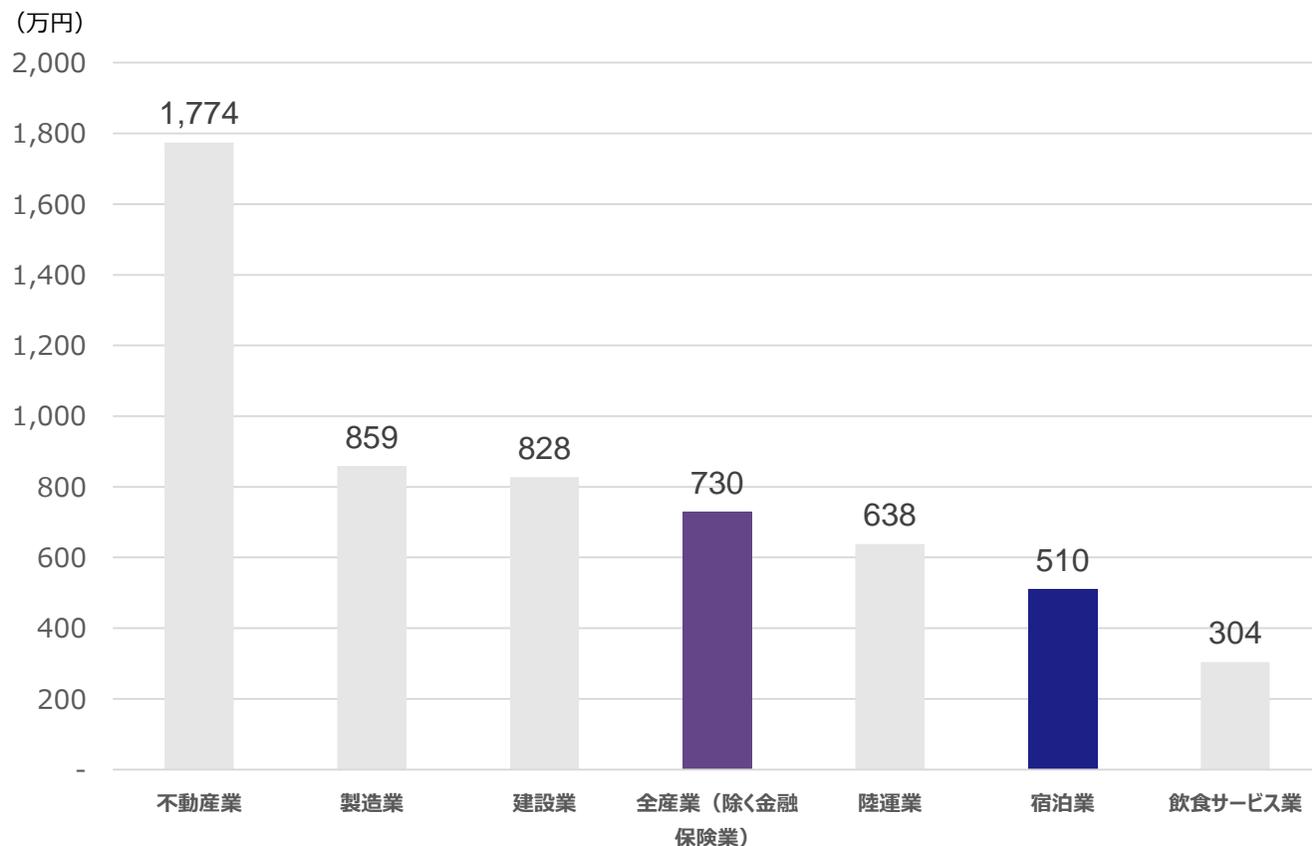
- 宿泊業の6割以上を資本金1千万円未満の小規模事業者が占めているとともに、労働生産性は他産業と比べて低い水準にあることから、業務効率化や人員配置の最適化等による改善が必要と考えられる。

宿泊業者の資本金（2018年度）



出典：財務総合政策研究所「法人企業統計調査」（2019年9月）

業種別労働生産性（従業員一人当付加価値）の比較（2018年度）

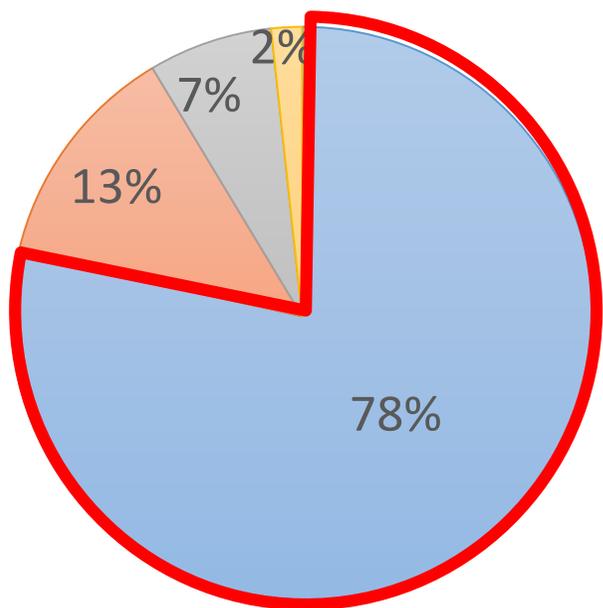


出典：財務総合政策研究所「法人企業統計調査」（2018年度）

宿泊施設における従業員数

○ 宿泊施設あたりの従業員数が10名以下の施設が78%をしめており、大多数の施設が小人数で運営されている。

宿泊施設における従業員割合



■ 0-9人 ■ 10-29人 ■ 30-99人 ■ 100人以上

従業員別の宿泊施設数

従業員数	施設数
0-9人	48,555
10-29人	7,987
30-99人	4,268
100人以上	1,057
合計	61,867

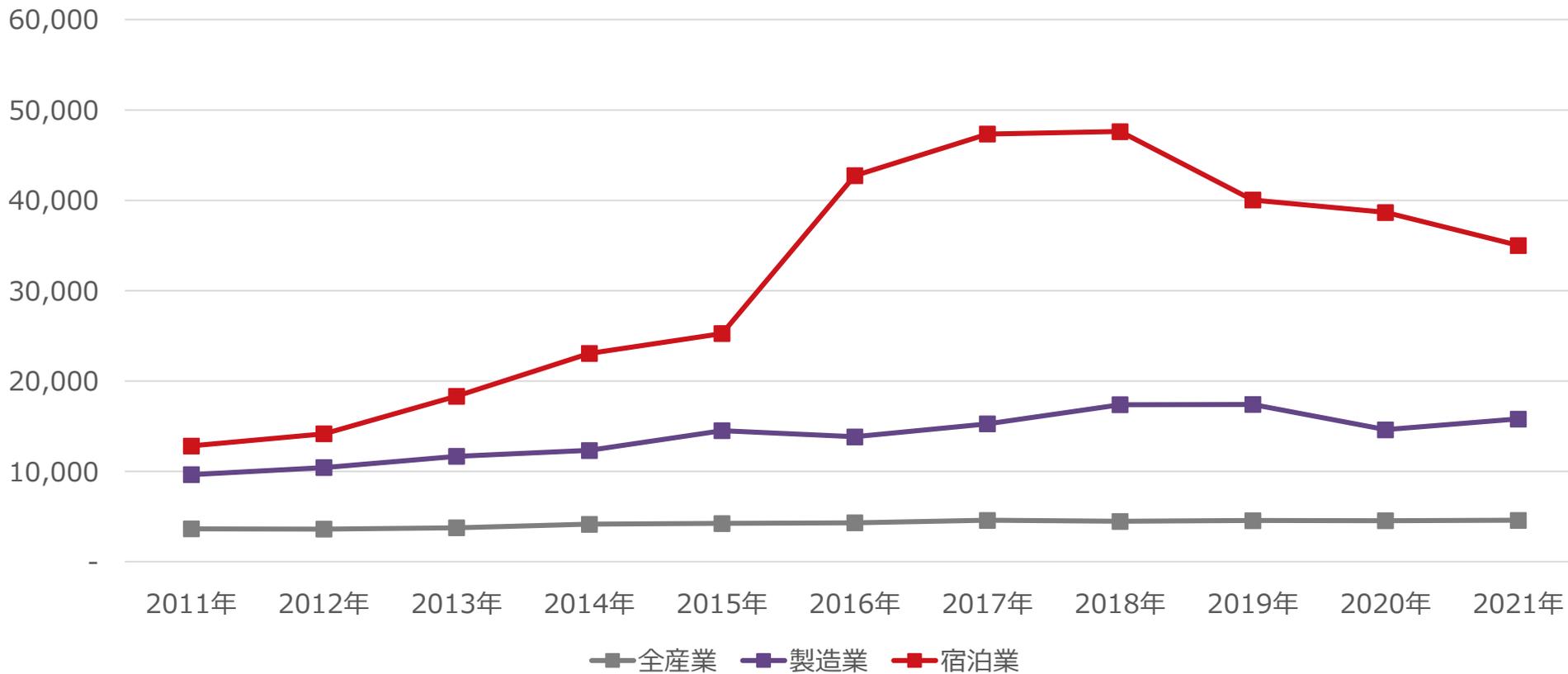
宿泊業の工事費予定額

○ 宿泊業は装置産業であり、1棟あたりの投資金額が他産業と比べ極めて高い。

建築物の数あたり工事費予定額

【単位：万円】

※工事費予定額（万円）を建築物の数（棟）で除した数

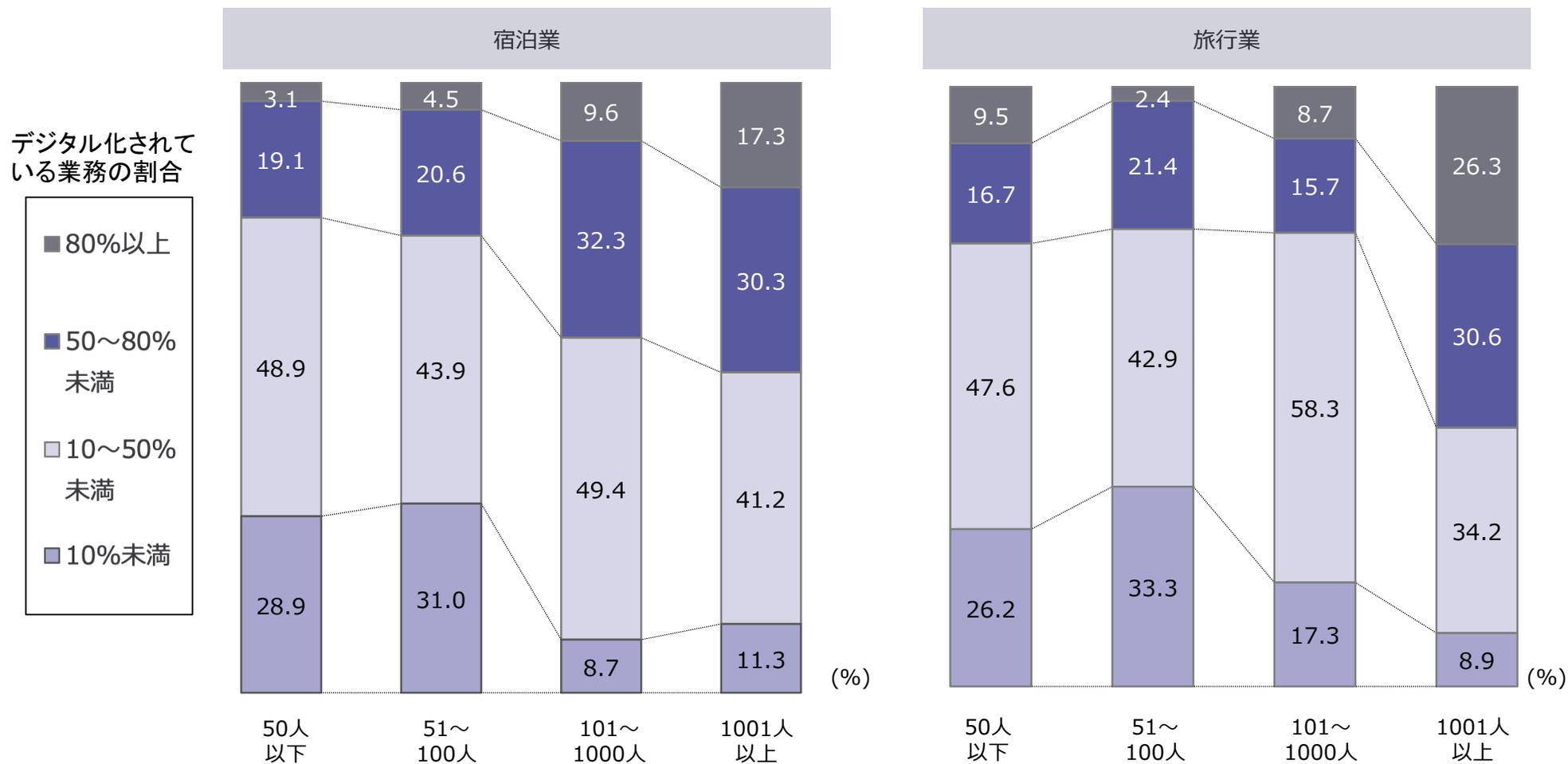


出典：国土交通省「建築着工統計調査 令和3年計」（2022年1月公表）

宿泊業・旅行業のデジタル化の現状

○ デジタル化されている業務の割合：企業規模別（従業員別）

宿泊業においては、従業員規模が大きい企業ほどデジタル化されている業務の割合が多く、中小・零細企業ほどデジタル化が遅れている。旅行業においても概ね同様の傾向。

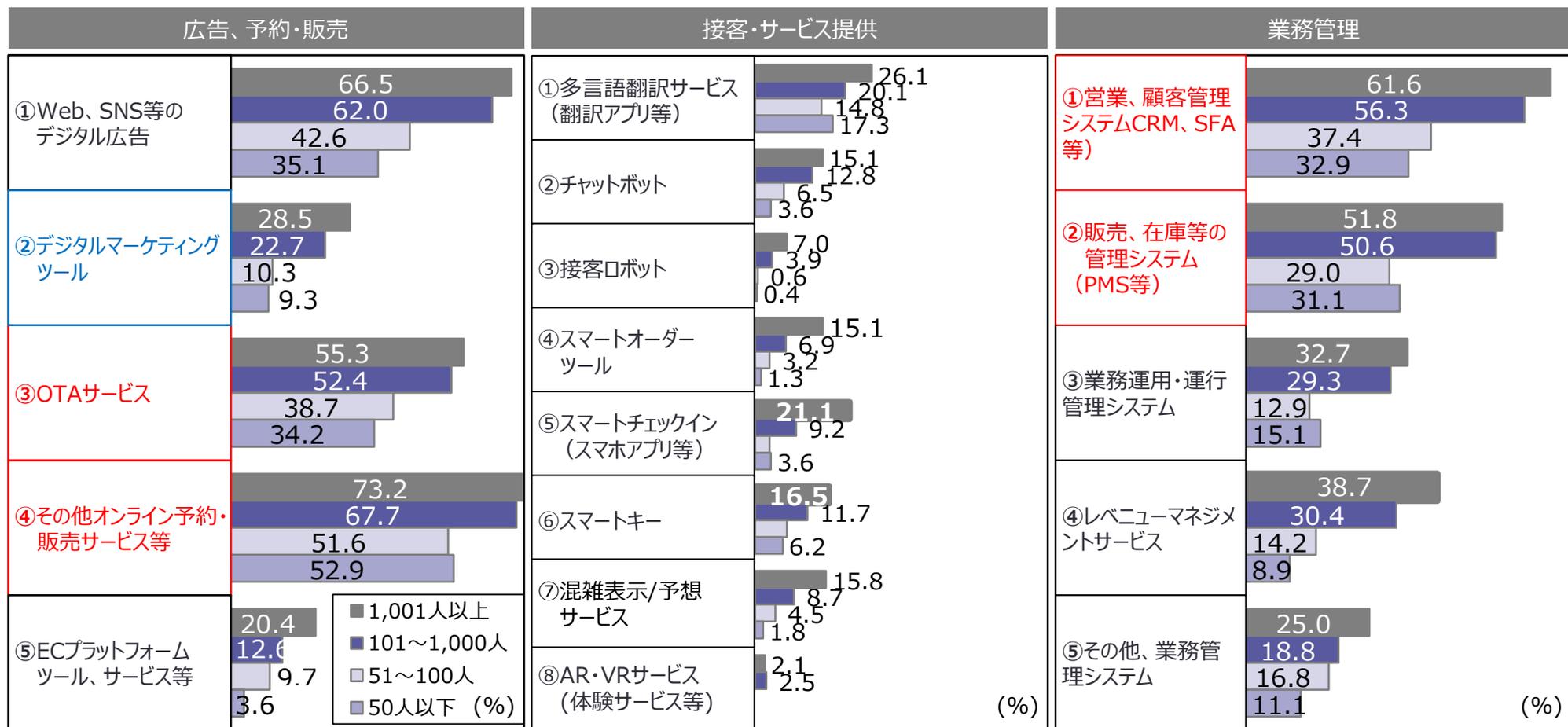


出典：観光庁調査

宿泊業のデジタル化・DXの現状

○ 導入されているデジタルツール：宿泊業の企業規模別（従業員数別）

いずれのツールにおいても大規模な企業ほど導入率が高く、小規模・零細事業者においては導入が進んでいない。ツール別に見ると、OTAサービス及びオンライン予約・販売サービスの導入や、業務管理に係るCRMやPMS等の導入が進んでいる一方、デジタルマーケティングツールや接客・サービス提供に関するツールの導入は限定的。（PMSについては、ビジネスホテル・リゾートホテルでの導入が進んでいるが、旅館での導入は遅れている。）



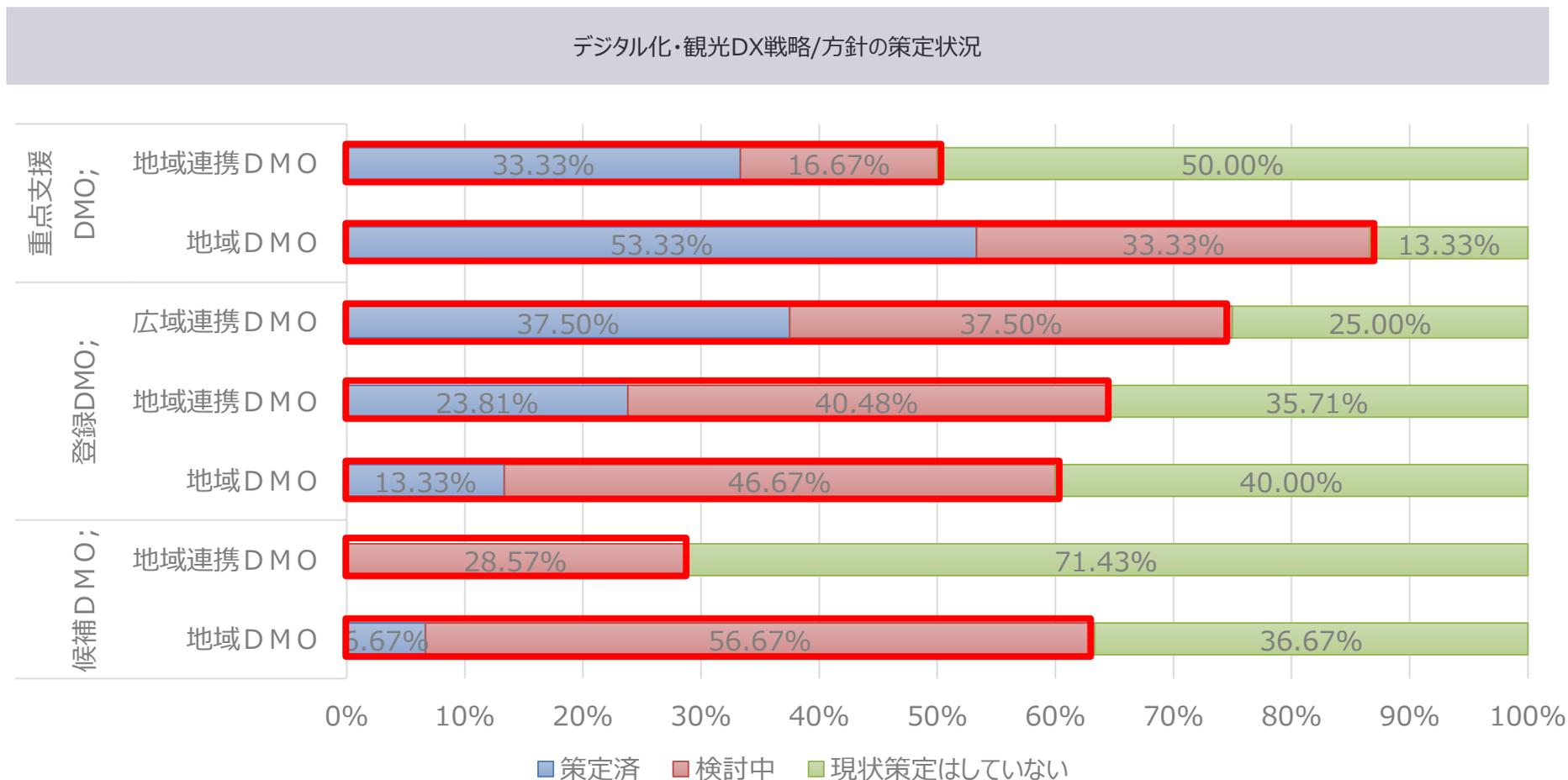
出典：観光庁調査

1. 観光産業・観光地の現状

(2)観光地域づくり法人（DMO）におけるデジタル化・DXの現状

○ DMOのデジタル化・観光DX戦略/方針の策定状況 (DMOの種類別)

半数以上のDMOにおいて戦略策定を行なっている又は検討中であることから、地域におけるデジタル化・DXの意識が高まっていることが分かる。また、DMOとしての取組みが進んでいるところは、先行してデジタル化・DXに取り組んでいる。

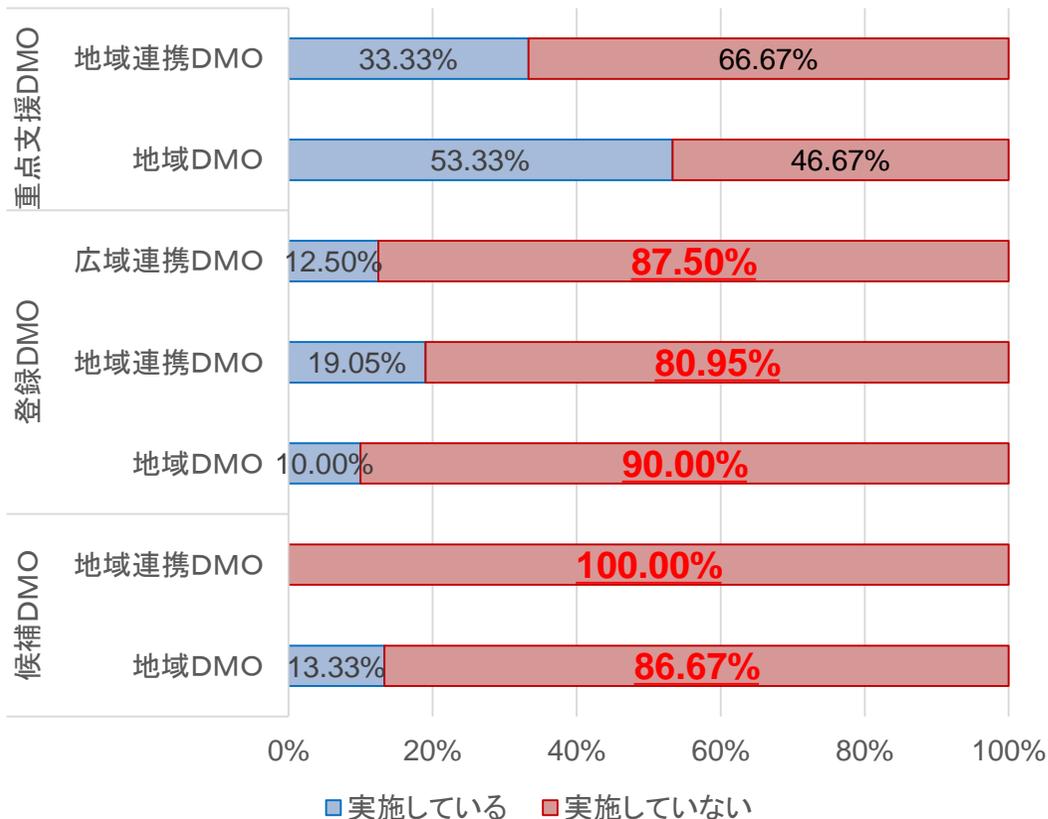


○ DMOのCRM（顧客関係管理）実施状況と活用状況

登録DMO・候補DMOの8割以上はCRMに取り組めていない。また、実施しているDMOにおいても、半数以上が、個人情報の未取得や活用に至っていないなど、利活用に関する課題を抱えていることがわかる。

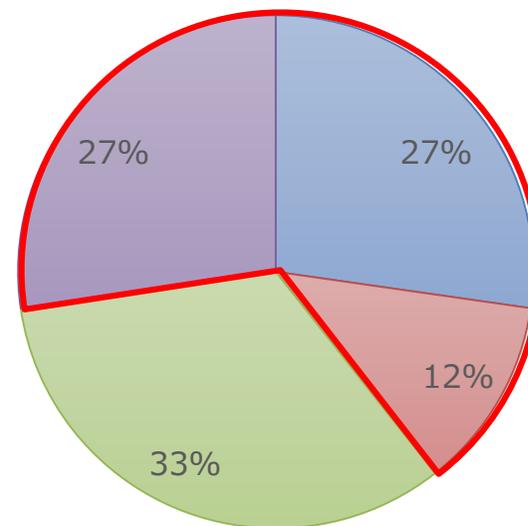
CRMの実施状況

n = 180



出典：観光庁調査

左図で「実施している」と答えたDMOにおけるCRMの活用状況



- 導入はしたものの、活用には至っていない
- 個人情報は取得していない (属性データやIDのみ取得) がOne to Oneマーケティングに取り組んでいる
- 個人情報の取得によりOne to Oneマーケティングに取り組んでいる
- その他 (導入直後のためデータ収集段階など)

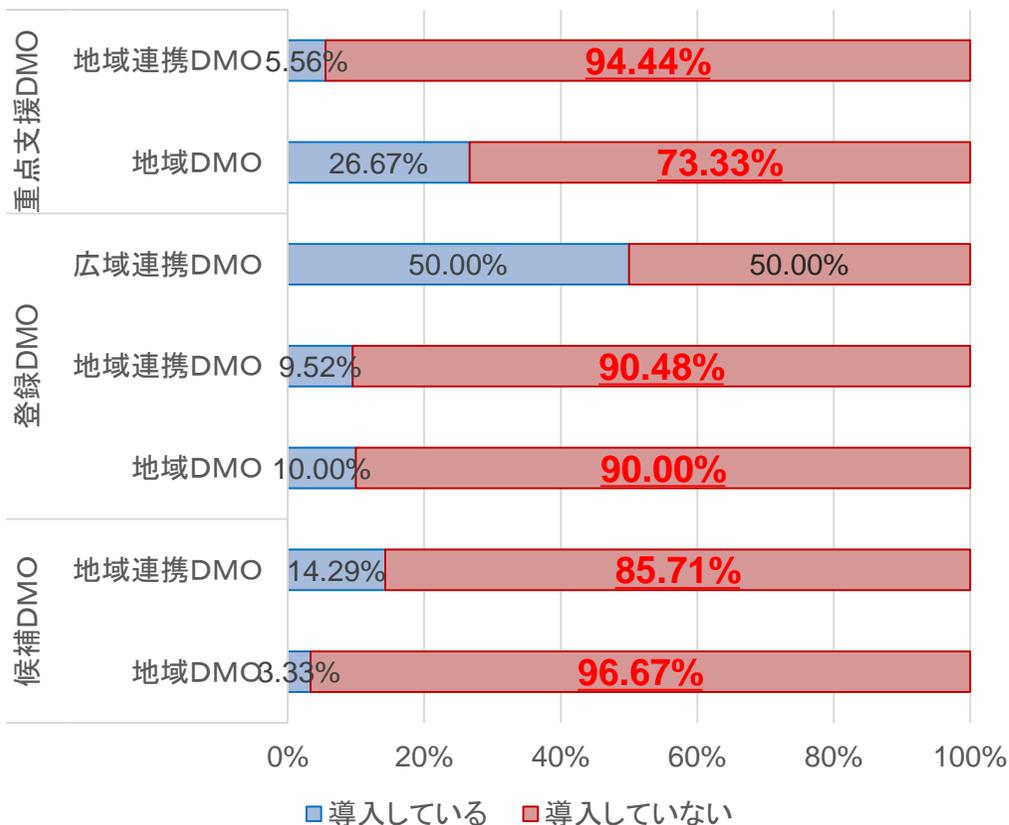
出典：観光庁調査

○ DMOのDMP (Data Management Platform) 導入状況と活用状況

DMPの導入状況は全体的に低い。また、導入しているDMOにおいても、マーケティングや戦略策定に活用できているDMOは限定的であり、利活用に関する課題を抱えていることがわかる。

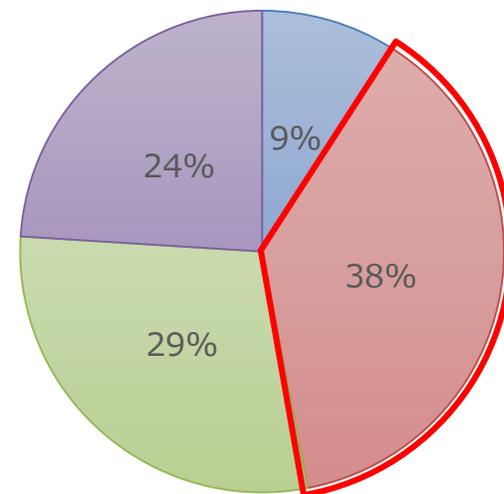
DMPの導入状況

n = 180



出典：観光庁調査

左図で「導入している」と答えたDMOにおけるDMPの活用状況



- その他
- 観光地域マーケティングの戦略策定に活用
- 可視化ツールとして活用(マーケティングには至っていない)
- 導入はしたものの、活用には至っていない

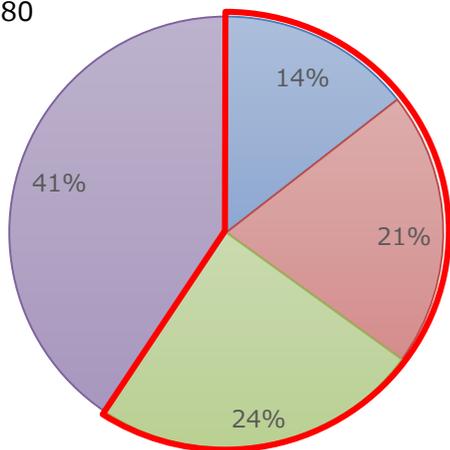
出典：観光庁調査

○ DMOのOTA・ECサイトの活用割合と運用状況

約6割のDMOがOTAやECサイトを活用して情報発信・商品販売を行なっている。また、商品販売や自主財源確保だけでなく、マーケティング活用も目的としているのは、その内の四分の一程度となっている。

OTA・ECサイトの活用割合

n = 180

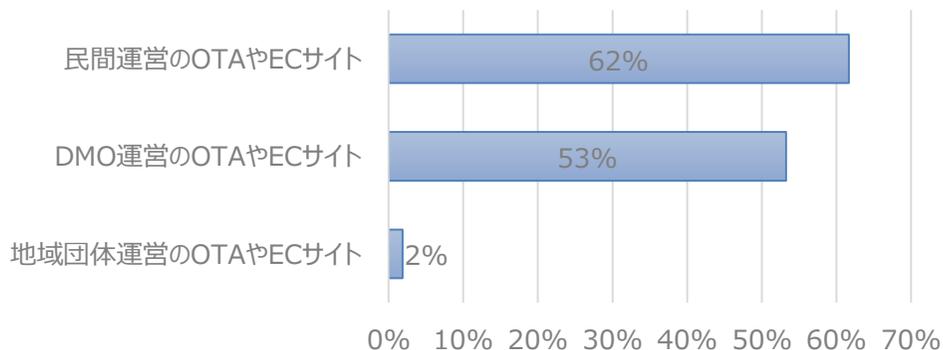


- OTAとECサイトを活用している
- ECサイトを活用している
- OTAを活用している
- OTAもECサイトも活用していない

出典：観光庁調査

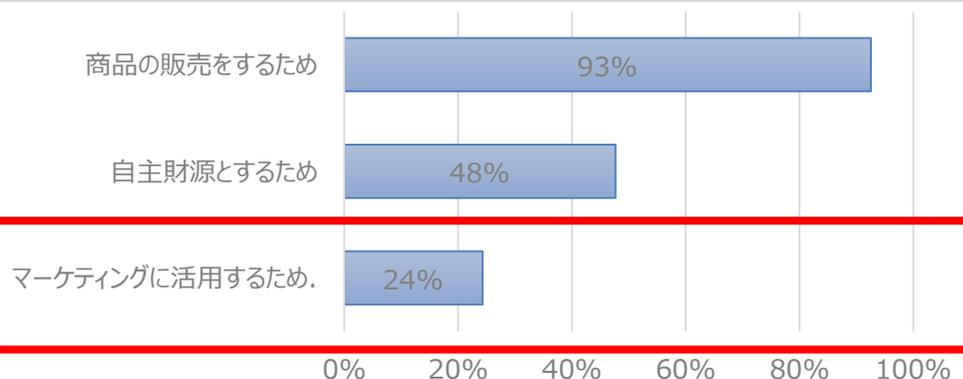
活用している
DMOのみ抽出

OTA・ECサイトの運用主体 (複数回答可)



出典：観光庁調査

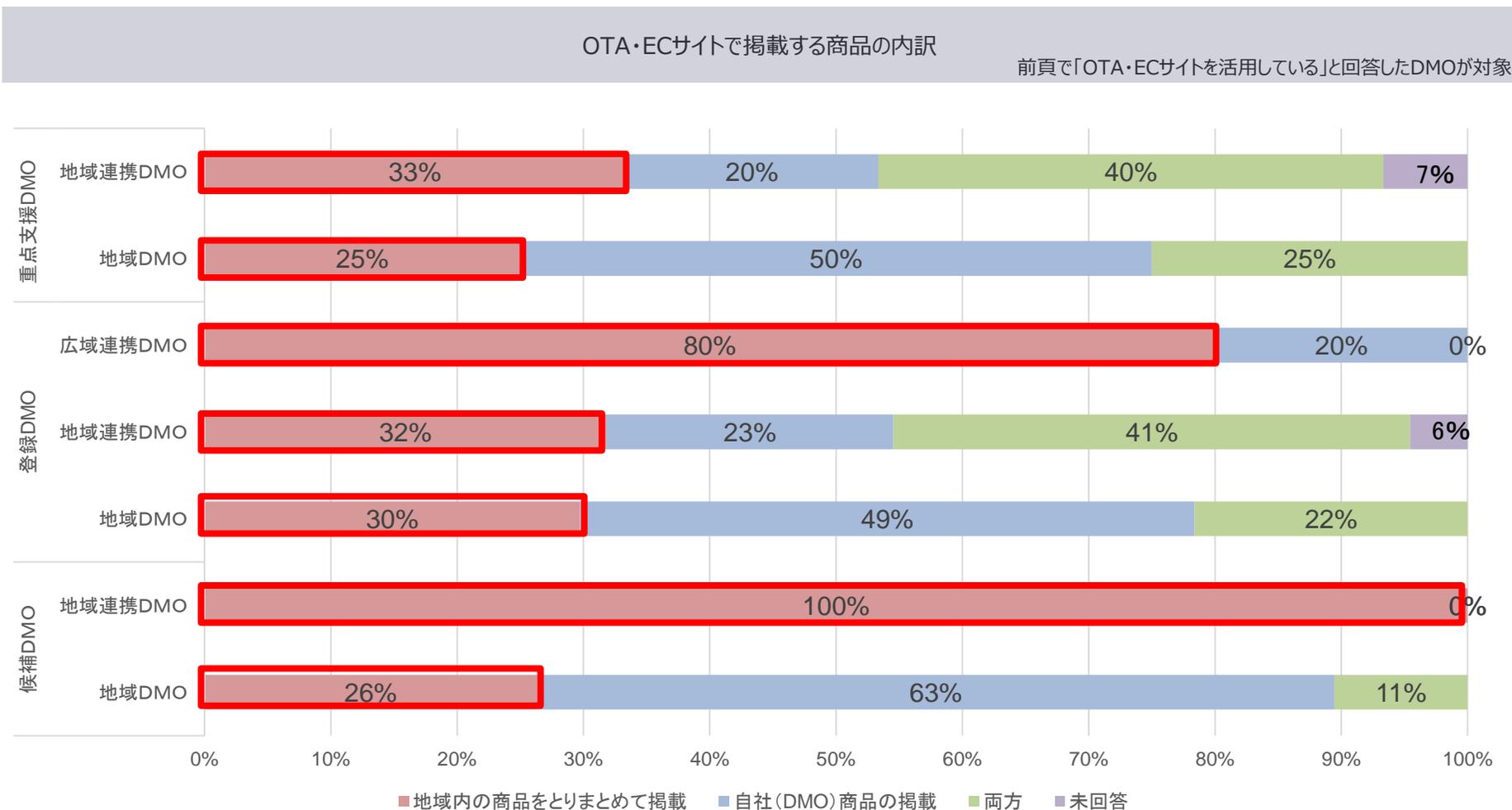
OTA・ECサイトを運用する目的 (複数回答可)



出典：観光庁調査

○ DMOがOTA・ECサイトで掲載する商品の内訳 (DMOの種類別)

DMO独自の商品だけでなく、地域内の商品を取りまとめて掲載を行なっているDMOが多数。また、地域連携DMOや広域連携DMOのように規模が大きくなると、その割合も増えていることがわかる。



2. 本検討会における主な委員意見

旅行者の利便性向上・周遊促進

○第1回会合：観光産業における現状と課題について

- 旅行者の嗜好性に合う情報を旅行者が欲するタイミングで届けることで、予約等の追加行動が起き、旅の満足度・価値が向上する。
- 数多くの観光アプリが開発されているが、ダウンロードのハードルが高いため、例えば公共交通機関との連携などにより、旅行者にとってベネフィットがあるようなサービスと組み合わせる必要がある。
- 観光アプリ等のサービスを設計する際には、旅前、旅中、旅後にて、シームレスになるよう考慮すべき。
- 観光アプリ等の旅行者向けツールについては、事業者や地域が個別に取り組むことで旅行者が不便に感じるケースがあることから、利用者目線に立ち、全体として使いやすい規格にそろえていくことが必要。
- 例えば、MaaSについては、目的地となる施設等の事業者が議論に加わらず、交通事業者だけで仕組みを整えたために、上手くいっていないケースがある。観光客の目的をしっかりと押さえた上で関係者を巻き込んで取り組むことが大切。

○第2回会合：ヒアリング結果を踏まえた課題解決策について

- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 現場スタッフ等のITリテラシーを鑑み、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るか地域が明確に示す必要がある。
- 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。

旅行者の利便性向上・周遊促進

○第3回会合：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

- 情報提供やレコメンドを実施するにあたり、民間事業者・地方公共団体・DMOの役割分担が重要。また、地方公共団体・DMOが旬な情報を提供するためには、その情報をどのように整備していくのかについて地域内で検討する必要がある。
- WebサイトやSNSなどのオンライン上の情報発信媒体が増えてきている中で、事業者がそれぞれの媒体で自社・自地域の情報を発信・更新していくことは難しい。情報を一元化できる仕掛けを用意し、API等で情報を各媒体が引っ張ってくるような仕組みが必要と考える。
- 地域がwebサイトを構築して予約の仕組みを導入しているが、消費者視点で考えると大手OTAを経由して予約することが多い。そのため、当面は大手OTA経由の予約が中心となると思うが、来訪者のデータを活用することで徐々に地域サイトへ誘導することが大切。また、アクティビティや公共の施設である美術館や博物館等のチケットングももう少しオンライン化が進み、地域サイト等で販売できるとより利便性が上がってくると考える。
- 旅行者視点では、観光施設、宿、アクティビティ、交通、飲食等の情報をシームレスに取得でき、ワンステップで予約できることが大切。一方、地域・事業者視点に立てば、このような情報をシームレスに更新できる仕組み・仕掛け作りが大切。
- Googleや大手OTA企業は多額のコストをかけて、日々、webサイト等のメンテナンスや機能改善を行なっている。地域・事業者は、自社サイトで発信するだけでなく、大手のプラットフォームを活用することを念頭に置くことが重要。
- 情報の質を地域としてどのように担保していくかを検討することが大切。ブランド化を図っている地域の事例も増えてきている。
- 予約や決済等のデータは、長い視点で取得・蓄積・活用しなければならないため、中長期的に投資し続けることが大切。
- 旅行者の「利便性向上」と「周遊促進」を分けた形で整理し、方針を示していくのが良い。
- 地域や観光事業者において、これから新たにツールを導入する際には、将来的に他のツールと連携することなどを見据えて、互換性があり、使い勝手の良いものを選択することが重要。

観光地経営の高度化

○第1回会合：観光産業における現状と課題について

- 国がDMOのDXを促進しても、多くのDMOが事業経営に関する戦略すら考えられていないため、ツールの導入は進むかもしれないが、有効活用されない可能性が高い。
- DX導入のため地域内の合意形成を図るには、地域の中小事業者にツール導入やデータ活用のメリットを理解してもらうことが重要。
- 予約、宿泊、消費、移動、満足度といった旅行者に関わるデータが観光地経営においては重要なデータだと考える。
- 地域経営を行う上で一番大切な数字は地域の消費額。消費額のデータをどれだけタイムリーに出せるかが重要。
- 観光地経営においては、不当な安売りの防止や高単価顧客の獲得など、単価を意識した戦略も大切。
- DMPやCRMの導入・活用を自治体単位で行っていくか、それとも広域DMOのようなより広い単位で行っていくかといった検討が重要。
- DMOによってデジタル対応のレベルが異なるため、どのレベルのDMOを優先的に育てることが一番効率的なのかを考える必要がある。

○第2回会合：ヒアリング結果を踏まえた課題解決策について

- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。

観光地経営の高度化

○第3回会合：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

- 「データに基づいた経営」とは何なのかということDMOに伝えることが重要。具体的には、データに基づく戦略策定、データに基づく経営モニタリング、データに基づいた集客のための打ち手という3つの要素に分解されると理解しているが、DMOでは、この3つの要素について、実施できているかどうか個別にチェックすることが大切。また、観光地経営に必要なデータは様々であるが、どのデータは広域DMOで取得し、どのデータは地域DMOで取得すべき等の役割分担も示していくのが良い。
- DXに取り組むにあたり、地域内で合意形成を図りながら進めていくことは理想ではあるが、実際は中々難しい。個々の事業者のデジタル化を進めていきながら、少しずつ事業者間の連携を図り、中長期的な視点で合意形成に取り組むことが大切。
- 個々の事業者のデジタル化・DXを進めるにあたり、意欲が高く先進的な事業者を中心にDXを進めてもらい、その効果やデータ等を地域内の他事業者に共有し、理解を得ていくことが大切。また、地域外の事業者に対しても、地域の状況が見える化することで、企業誘致や投資等につながる。
- 観光地経営の高度化を進めていくためには、経営戦略の策定が可能な人材だけでなく、データに基づくマーケティングが可能な人材や戦略を実行に移す能力を有する人材など様々な人材が必要。
- 観光産業のステークホルダーは多いため、すべての関係者と合意を取りながら取組みを進めるのは困難。そのため、まずは地域の特性を踏まえた上で、連携するステークホルダーをある程度限定し、デジタル化・DXに取り組む部分を検討すべき。
- 観光地の面的な活性化には2つのアプローチがあり、①DMO等が中心となり地域の取組を高度化していくこと、②宿泊事業者等の地域の主要な事業者の質を高めていくこと、を同時並行で進めていくことが重要。また、このようなメッセージは、DMO・観光事業者だけでなく、地方公共団体に対しても届けていくことが大切。

観光産業の生産性向上

○第1回会合：観光産業における現状と課題について

- 宿泊施設等の経営を考える上で、旅行者一人当たりの粗利が大切な数字。粗利を改善させることで、従業員の待遇改善や平均賃金上昇に繋がる。
- 宿泊プランや旅行商品の原価率を把握したうえで、商品の価格設定を行うことが必要。原価を意識せず、周りの競合他社との競争を理由に販売価格を下げた結果、利益を圧迫している状況が見受けられる。
- 各宿泊事業者はそれぞれの施設を訪れる旅行者のデータは保有しているが、PMSのデータ標準化やAPI整備が進んでおらず、事業者間連携が出来ていないため、地域全体の生産性向上・発展の機会を逃してしまっている。
- ビジネスチャット等を活用することで、従業員間のコミュニケーションが改善され、旅行者に対する接客の質の向上につながる。大きなコスト負担が生じるわけではないことから、早期に取り組むべき。

○第2回会合：ヒアリング結果を踏まえた課題解決策について

- 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材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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 「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。

観光産業の生産性向上

○第3回会合：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

- 観光事業者にとって各業務に費やしている時間・人数・費用等を可視化することは難易度が高いため、ステップ1としては、損益分岐点の管理ができていのかどうかを適切ではないか。
- 個々の事業者にとっては、需要予測を踏まえた販売計画の策定に加え、従業員の配置計画の策定も重要な観点。特に、宿泊業界においては人材不足が課題であるため、地域内や季節により繁忙期が異なる地域間でどのように人を融通するのか等について検討することも大切。
- 「生産性」という言葉は、分母（コストの削減）と分子（収益の拡大）で構成されるが、分母に関する指標としてIT技術を活用した労働時間の削減量等を設定することも一案ではないか。
- 生産性を低下させる要因の1つとして、宿泊事業者によるPMSのカスタマイズがあげられる。カスタマイズをすることで、そのPMSを切り替えることが難しくなったり、他システムとの連携が図れなくなったりしてしまうため、PMSのデータ項目について標準仕様を策定することが重要。
- 観光産業に限らず他産業においても、顧客の要望に従って過度にカスタマイズを行っていることが、生産性低下の要因の1つとなっている。大手ベンダーや普及率の高いシステム等の仕様と合わせていくことが大切。また、ITベンダーにおいては、顧客の要望をそのまま受け入れるのではなく、カスタマイズによる生産性への悪影響等について顧客に伝えていくことが大切。
- デジタルツールの仕様等の統一化を図っていくにあたり、協調領域・競争領域の整理は戦略的に進めていくべきであるため、引き続き検討が必要。

観光デジタル人材の育成・活用

○第1回会合：観光産業における現状と課題について

- ・ 宿泊施設等において、接客や予約管理等のオペレーション業務のDX化を行う場合、当該施設の従業員が担当することになるため、内部人材のITリテラシーを高めるしかない。一方、マーケティングやPR等の業務については、専門の代行会社が多く存在するため、外部人材を活用することが効果的な場合もある。
- ・ DMOには、データ分析を行い、意思決定に必要な材料を集めて、戦略や経営に反映することができる人材が必要。しかしながら、今の観光業界の状況では、給与や待遇面が他業界に比べて劣ることから人材確保が難しい。
- ・ 短期的には現在の経営者のデジタルに関する知識の習得やスキルアップが重要な一方で、将来を見据え、デジタルに親和性の高い若い世代に観光産業に入ってもらい、新しいムーブメントを作っていく動きも重要。
- ・ DX導入において、ITベンダーに頼ることも一案であるが、ソリューションを押し売りされることがあるため、バランスを取るのが難しい。

○第2回会合：ヒアリング結果を踏まえた課題解決策について

- ・ 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。
- ・ 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。
- ・ 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かについて整理が必要。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。
- ・ 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。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。
- ・ 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。
- ・ 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。
- ・ 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。

観光デジタル人材の育成・活用

○第3回会合：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

- DMOの人材は、出向人材とプロパー人材に分かれる。出向人材を依頼する際には、経営やDXに寄与する人材をほしいというメッセージを示すことが重要。
- 地域において、専門人材を1人雇用するのは費用面で難しく、また、現地に専門人材が1人入っただけで取組が圧倒的に加速することは稀である。地域におけるITリテラシー向上やデジタル化に関する取組を推進するため、取組における課題をオンライン等で専門家に相談することが可能な仕組みの構築等を考えることが大切。
- 地域や観光事業者においては、デジタルに関する業務を外注する際に、丸投げになっているケースが多い。その結果、地域や事業者ノウハウが残らず、外注業者に依存する関係となってしまうため、最低限のITリテラシーやマネジメントスキルを学べる環境を用意することが大切。
- 観光産業における人材確保の観点から、生産性向上が図られた際には、給与等の従業員の待遇面の改善につなげることが重要。
- 専門家やプロフェッショナル人材が参画している地域等に対する支援を手厚くすること等により、人材の流動性を生み出すことも大切。
- オンラインでコミュニケーションが取れる時代になってきたことを踏まえ、デジタル人材のような限られた専門人材をどのように配置するのがよいか検討することが必要。また、DMOの外注に関する能力の向上を図るため、どういった業務を外注することが地域・観光事業者にとって一番効果的なのかについて考えていく必要がある。

3. DMO、観光関係事業者等へのヒアリング結果

ヒアリング目的と対象

【目的】課題の深掘りと解決策の検討に向けて、各地の取組（解決策の優良事例）やデジタルツールの導入・活用における課題等について利用者・提供者にヒアリングを実施。また、経営人材の登用や現場でのデジタル人材育成についてヒアリングを人材会社にヒアリングを実施。

【対象】ヒアリング対象は、DMO、宿泊・体験事業者、デジタルツールの提供を行うITベンダー等を選定。

項目		利用側		提供側	
		DMO	宿泊・体験	ITベンダー	
基礎情報	事業者特性(部屋数、規模等)/地域特性等	○	○	○	
ビジョン実現に向けた課題	デジタル実装の4本柱に関する課題	○	○	○	
実現に寄与するツール	課題解決に向けて検討・導入しているデジタルツール概要	○	○	○	
	想定するデジタルツールの使い方	○	○	○	
段階における調査	導入時	導入・普及の促進・阻害要因	○	○	○
		導入時の関係者への合意形成	○	-	○
	活用時	活用・普及の促進・阻害要因	○	○	○
		活用することによる効果(事例などあれば)	○	○	○
解決策	上記課題解決に向けた取組	○	○	○	
	取組の進捗状況・優良事例	○	○	○	
	観光庁に対する期待	○	○	○	

ヒアリング対応者一覧

○ヒアリング対象団体及び企業、対応者、深掘りすべき課題、デジタルツール一覧

#	分類	ヒアリング対象団体・企業	デジタル実装の4本柱	デジタルツール
1-1	広域連携DMO	東北観光推進機構	①旅行者の利便性向上・周遊促進 ②観光地経営の高度化	ウェブサイト、DMP
1-2	地域連携DMO	福井県観光連盟	①旅行者の利便性向上・周遊促進 ②観光地経営の高度化	地域OTA CRM、DMP
1-3	地域連携DMO	VISITはちのへ	①旅行者の利便性向上・周遊促進 ②観光地経営の高度化	地域OTA
1-4	地域連携DMO	大阪観光局	①旅行者の利便性向上・周遊促進 ②観光地経営の高度化	地域OTA、DMP
1-5	地域連携DMO	豊岡観光イノベーション	②観光地経営の高度化 ③観光産業の生産性向上	CRM、PMS、DMP
1-6	地域DMO	下呂温泉観光協会	①旅行者の利便性向上・周遊促進 ②観光地経営の高度化	観光アプリ、CRM DMP
1-7	地域DMO	田辺市熊野ツーリズムビューロー	①旅行者の利便性向上・周遊促進	地域OTA
2-1	宿泊産業	一般社団法人日本旅館協会	③観光産業の生産性向上	PMS/サイトコントローラー、API
2-2	宿泊産業	全国旅館生活衛生同業組合連合会	③観光産業の生産性向上	PMS/サイトコントローラー、API、ビ ジネスチャット

ヒアリング対応者一覧

○ヒアリング対象団体及び企業、対応者、深掘りすべき課題、デジタルツール一覧

#	分類	ヒアリング対象団体・企業	デジタル実装の4本柱	デジタルツール
3-1	ITベンダー	東日本旅客鉄道株式会社	①旅行者の利便性向上・周遊促進	観光アプリ、MaaS等
3-2	ITベンダー	株式会社ナビタイムジャパン	①旅行者の利便性向上・周遊促進	観光アプリ、MaaS等
3-3	ITベンダー	株式会社NTTドコモ	①旅行者の利便性向上・周遊促進 ②観光地経営の高度化	人流分散、DMP
3-4	ITベンダー	一般社団法人メタ観光推進機構	①旅行者の利便性向上・周遊促進	地図アプリ
3-5	ITベンダー	一般社団法人スマートシティ社会実装 コンソーシアム	①旅行者の利便性向上・周遊促進 ②観光地経営の高度化	スマートシティ
3-6	ITベンダー	株式会社リクルート	①旅行者の利便性向上・周遊促進 ③観光産業の生産性向上	宿泊OTA、キャシュレス
3-7	ITベンダー	アソビュー株式会社	①旅行者の利便性向上・周遊促進	体験OTA
3-8	ITベンダー	株式会社サイモンズ	①旅行者の利便性向上・周遊促進 ②観光地経営の高度化	観光アプリ、CRM
3-9	ITベンダー	日本電気株式会社	②観光地経営の高度化	DMP
3-10	ITベンダー	株式会社タップ	③観光産業の生産性向上	PMS/サイトコンテナー、API、非 接触決済
3-11	ITベンダー	株式会社陣屋コネクト	③観光産業の生産性向上	PMS/サイトコンテナー、API
3-12	ITベンダー	ステイシー株式会社	③観光産業の生産性向上	PMS/サイトコンテナー、API
4-1	人材育成	株式会社パソナ	④観光デジタル人材の育成・活用	人材育成
4-2	人材育成	一般社団法人地域人財基盤	④観光デジタル人材の育成・活用	人材育成

旅行者の利便性向上・周遊促進

- ① DMOが管理する観光情報サイトにおいて、掲載情報を最新の状態に維持することが旅行者の利便性向上のために重要だと理解しているが、作業負荷が大きく、人員が足りていなかった。そこで、掲載している施設の情報を事業者自らが更新できるように情報更新用のシステムを導入した。
- ② 地域内の体験商品・宿泊商品を取りまとめて販売するための地域OTAをDMOが運営している。地域の事業者から地域OTAに対する掲載費用は徴収せず、成約時のみ課金する契約としているため、民間事業者が運営するOTAと比べ、地域の事業者の費用負担が少ない。このようなモデルが広がっていくと良いのではないか。
- ③ （DMOが管理する）観光情報サイトの情報更新は、これまで掲載している施設の担当者に直接電話又はメールで確認して行っていた。しかし、予算の制約から、作業人員を確保することができなくなり、現在は更新作業が行えていない。
- ④ 地域の宿泊・体験事業者の高齢化に伴い、ウェブサイトでの情報発信や予約・在庫管理システム導入の方法・メリットを理解していない者が増加。観光庁主導で事業者におけるサイト掲載や予約・在庫管理システムの導入を促進・支援して頂きたい。
- ⑤ 観光アプリのダウンロード率やwebサービスの利用率を上げるためには、経路検索や地図など日常的に必要とする機能と組み合わせることが有用である。単にその地域の情報を提供をするだけのアプリでは、ダウンロードは期待できない。また、公的機関からのお墨付きが得られると、ダウンロードが促進される可能性があるため、地域の観光アプリにおいても“地域公認” “県公認”などをアピールできると良いのではないか。
- ⑥ GoogleビジネスプロフィールやTripAdvisor、百度（バイドゥ）等の大手プラットフォームが提供するサービスでは、事業者が施設情報を登録すると、ウェブに情報が掲載されるだけでなく、予約などにも対応しているため、旅行者の利便性向上に寄与すると考える。
- ⑦ 体験事業者は小規模事業者が多いため、OTAについては手数料がネックとなり、導入が進んでいない。
- ⑧ 観光情報を紹介するウェブサイトやガイド記事には、地域独自の上質な内容を掲載してほしいという旅行者ニーズがあるが、地域においては、地域新聞社・地域情報誌等のコンテンツホルダーが参画していないケースも多い。

観光地経営の高度化

- ① DMPに蓄積されたデータを分析・活用できるデータアナリストのような人材は地域では限られている。専門的な業務については、外部人材の活用が有効な場合もある。
- ② 各地域の観光施策の立案に役立ててもらうために、DMOが中心となり、地域OTAの利用データ、アンケート結果、人流データをDMPに集め、オープンデータ化している。しかしながら、自治体担当者や地域事業者がデータを有効活用できていないのが実情。DMOでは、経営とデジタルの知識を持ちリーダーシップを取ることができる人材を外部から登用すること等によりデジタルリテラシーの向上に取り組んでいるものの、自治体や地域事業者側のデータ利活用に関する理解が進まず、地域におけるDX導入に向けた合意形成に時間がかかっている。
- ③ DMOが運用するDMPのデータ量を増やすべく、外部データの活用を考えたが、購入は高額であるとともにDMO内に高度なデータ分析が可能な人材がいなかったことから、費用対効果が低いと判断し購入に至っていない。また、自社収集でデータ量を補おうと考えたが、データ取得時の利用規約等の制約により、過去データが使えないケースもある。
- ④ DMOが中心となってCRMの取組を推進しているが、宿泊・体験事業者等にとってメリットが分かりづらく、CRMアプリの運用費の負担等の協力は得られていない。旅行者へのPUSH通知等を通じた誘客促進等により、小さな成功体験を積み重ねることで、少しずつ地域事業者を巻き込み、協力体制構築につなげていきたいと考えている。
- ⑤ （DMOが運用する）地域OTAを通じて、旅行者の閲覧や予約等のデータを取得しているものの、移動データは取得できていない。もし、移動データを把握することができれば、観光地経営の戦略や事業計画をより適切なものに修正できると考える。
- ⑥ 将来的に、地域が運用するDMPに地域内の飲食店等が保有するデータも取り込んでいきたいと考えており、その際には飲食店等にもDMPの運用費について相応の負担をお願いしたいと考えている。そのためには、飲食店等の観光分野以外の事業者に対しても明確なメリットを説明する必要がある。
- ⑦ スマートフォン利用者の個人情報取得に対する警戒意識が高く、GPS等に関するデータの取得が難しくなっている。アプリやサービスを設計する際は、利用者から情報を取得する対価として、利用者に価値ある機能やサービスを提供できるよう工夫が必要
- ⑧ 多くの地域・事業者では、DX以前に経営戦略が立てられていない。そのため、改善すべき業務・DXすべき業務が見つけられず、ツール導入や活用等に至らないケースが多い。
- ⑨ デジタル技術を活用した観光地経営で成功している地域は限定的。他の地域の参考となるような優良モデルを創出することが重要であり、そのためには、デジタルツールの利活用、旅行者データの利活用（マーケティング）など、個別の課題ごとにプロジェクトを立てて取り組むことが有効
- ⑩ 観光地経営に必要な人材や自治体・地域事業者等のステークホルダーと調整ができる人材については、外部登用が有効な場合が多い。

観光産業の生産性向上

- ① 各宿泊事業者が保有するPMSのデータを地域内で連携することで、地域内の他の事業者の予約状況や販売価格等を踏まえた適正な販売価格の設定が可能となり、収益向上や生産性向上につながっている。今後、連携先の拡張に向けて、PMSの導入に至っていない事業者への導入を推進するとともに、宿泊事業者以外の事業者とのデータ連携にも取り組み、地域全体で更なる収益向上を実現したいと考えている。
- ② 宿泊事業者ごとに業務プロセスに適したPMSを導入していることから、地域内の宿泊事業者のPMSを統一することは困難と考えている。この状況でデータ連携を行う場合、各PMSから出力したデータの差異を修正するために手作業が発生してしまうため、DMOが主体となって自動的に変換するツールを開発した。
- ③ （城崎温泉が運用する）データ基盤（DMP）には、地域内の約45施設のPMSのデータが収集されている。集められたデータは、各宿泊施設における販売計画の策定等に活用されている。
- ④ 日本旅館協会の会員となっている宿泊施設では、それぞれ異なるPMSを導入しているケースが多い。また、PMSを長期間(10年以上)利用している施設では、業務プロセスに合わせてカスタマイズを行っていることが多く、そういった施設では他のPMSに乗り換えることが難しい。
- ⑤ PMSによっては、エクセル形式やAPI形式などデータの入出力方法が異なる場合があるため、データ連携の自動化に向けて、入出力方法やデータ項目の標準化に向けたルール作りをお願いしたい。
- ⑥ 宿泊施設の規模によっては、PMSを導入するメリットが少ないケースもある。特に、部屋数が少ない宿泊施設や取り扱う旅行プランが少ない宿泊施設においては、顧客管理及び予約管理にかかる作業が少ないため、デジタル化による費用対効果が小さく、生産性向上まで至らない場合が多い。
- ⑦ ビジネスチャットを導入する場合、既存の連絡手段からの変更に対する従業員からの反発は多少あるが、情報共有のタイムラグがなくなり、業務改善につながるなど導入のメリットは大きい。
- ⑧ 大規模な宿泊施設では、PMSや非接触チェックインシステムの導入・活用が進んでいる。一方、中小規模の宿泊施設では、従業員が対面で接客することに価値を見出していること、デジタルツールを扱える従業員が少ないことなどを理由に導入が遅れている。
- ⑨ PMSごとに扱うデータの項目や入出力形式が異なるため、データ仕様の標準化等に向けて地域・ベンダー等の協議の場が必要。
- ⑩ 多くの地域・事業者では、DX以前に経営戦略が立てられていない。そのため、改善すべき業務・DXすべき業務が見つけられず、ツール導入や活用等に至らないケースが多い。
- ⑪ デジタル技術を活用した観光地経営で成功している地域は限定的。他の地域の参考となるような優良モデルを創出することが重要であり、そのためには、ツールの利活用、旅行者データの利活用(マーケティング)など、個別の課題ごとにプロジェクトを立てて取り組むことが有効
- ⑫ 観光地経営に必要な人材や自治体・地域事業者等のステークホルダーと調整ができる人材については、外部登用が有効な場合が多い。

観光デジタル人材の育成・活用

- ① DMPに蓄積されたデータを分析・活用できるデータアナリストのような人材は地域では限られている。専門的な業務については、外部人材の活用が有効な場合もある。
- ② 多くの地域・事業者では、DX以前に経営戦略が立てられていない。そのため、改善すべき業務・DXすべき業務が見つけられず、ツール導入や活用等に至らないケースが多い。
- ③ DMOや宿泊・体験事業者等の経営に関する能力を向上させるためには、外部から専門人材を登用し、伴走してもらうことが有効。一方、デジタルツールを利用する実務人材については、地域内や事業者内の人材を育成する方が効率が良い。育成方法については、講師等を外部から招き、共に実務を実施しながら教育してもらうのがよいのではないか。
- ④ デジタル人材等の育成においては、オンライン講座やセミナー等の座学だけでなく、フィールドワークのような実践形式で学習する方法と組み合わせることが効果的。しかしながら、現状、実践形式で学べる場が足りていないので、地域や大学と連携して、積極的にフィールドワーク等ができる場を整えることが重要。
- ⑤ 地域・事業者にとって経営層は欠かせない存在であるにもかかわらず、これまで国・地方等があまりその育成の支援を行なってこなかったため、地域には経営を担える人材がほとんど存在しない。そのため、地域内で一から育成するのではなく、外部から人材を連れてくる方が効率的。一方、デジタルツールを活用してプロモーション、webサイト制作、SNS発信等を行う人材については、国・地方等で多様な支援を行ってきた成果もあり、地域内・事業者内に一定程度存在している。
- ⑥ 観光地経営に必要な人材や自治体・地域事業者等のステークホルダーと調整ができる人材については、外部登用が有効な場合が多い。