

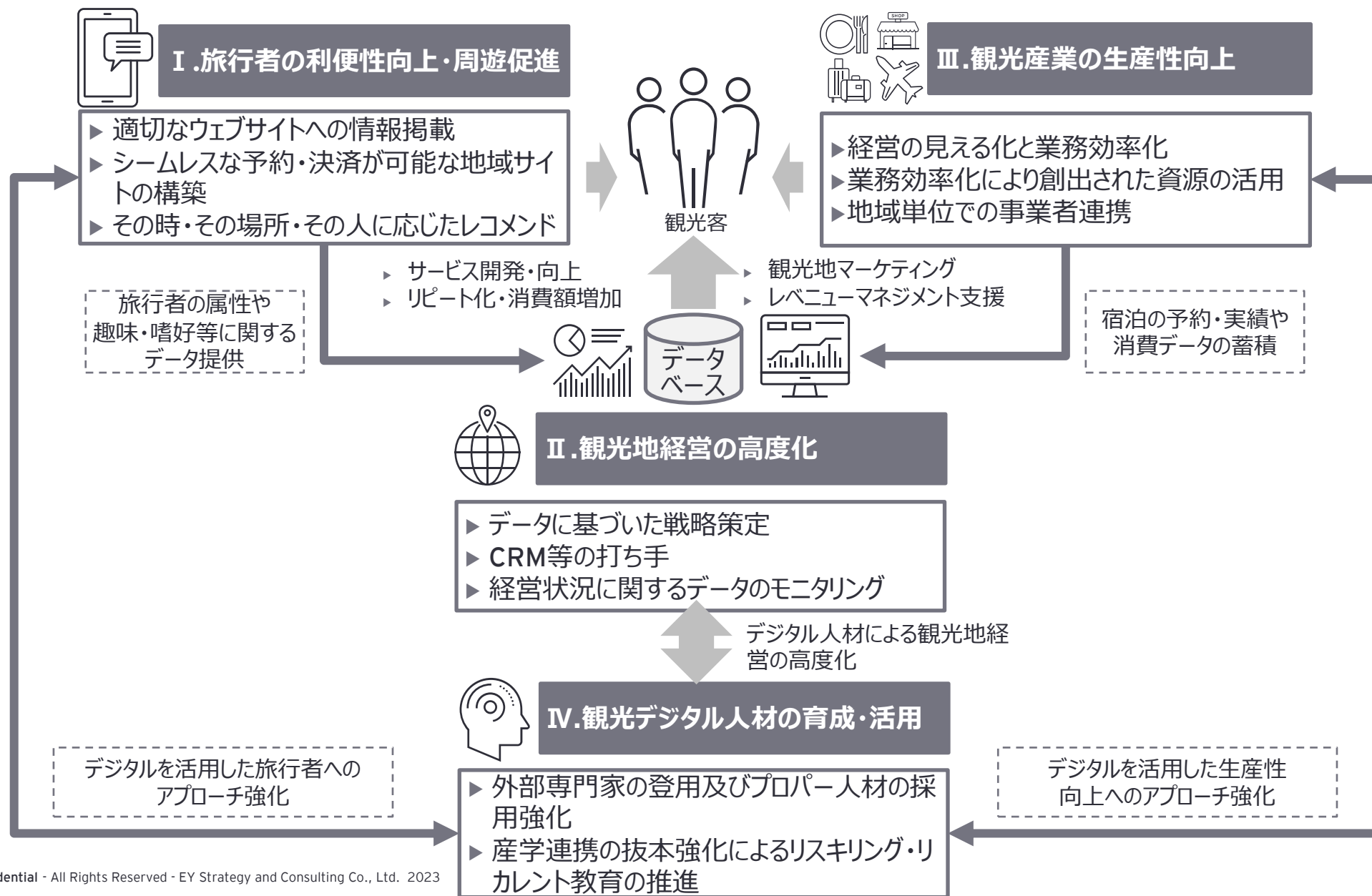
第6回観光DX推進のあり方に関する検討委員会

## 中長期的に目指すべき観光分野での DXの方向性

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社  
パートナー 平林 知高

2023年2月15日

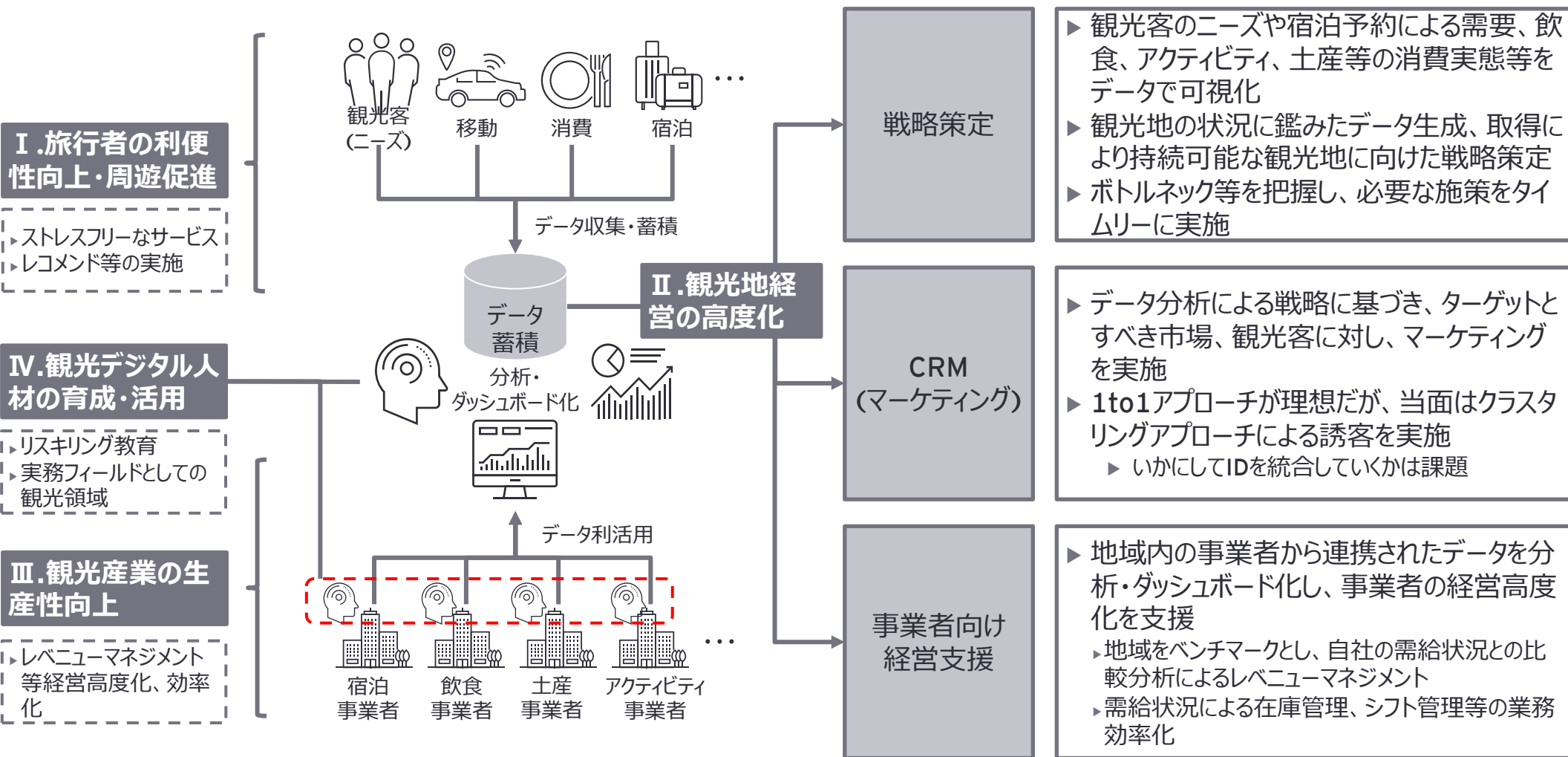
# 観光DX推進に向けての検討の4本柱は、II.観光地経営の高度化をハブに、それぞれが連動しています。



# 4 本柱のうち、I.III.IV.を通じて、データを蓄積する基盤が実現され、その基盤を通じて、観光地は戦略策定、マーケティング、事業者の経営支援を実現し、DXの推進が可能となります。

## 4 本柱とデジタル基盤の関係性

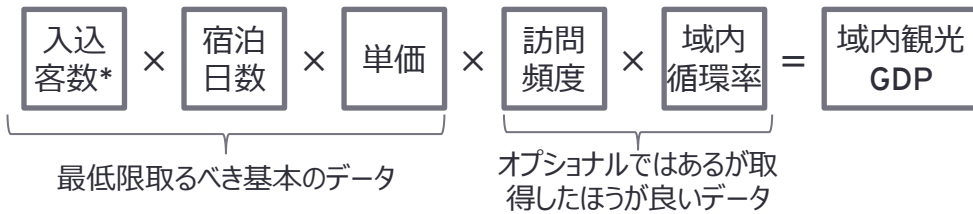
## デジタル基盤により観光地(DMO等)が果たす役割



# 地域経営の高度化に向けては、簡易な域内GDP構成要素のデータ取得、分析とともに、地域特性に応じて必要なデータを吟味し、地域ごとのモデルの構築が求められます。

## 地域経営高度化に向けてとるべきアクション

### 観光を通じた域内GDP創出のメカニズム



持続可能で高付加価値な観光地づくりに向けて

既存観光客の状況を捉えつつ、新たなニーズやシーズをデータによって可視化し、ロイヤルティの向上、高付加価値化、域内循環促進への戦略策定

データドリブン戦略に基づき

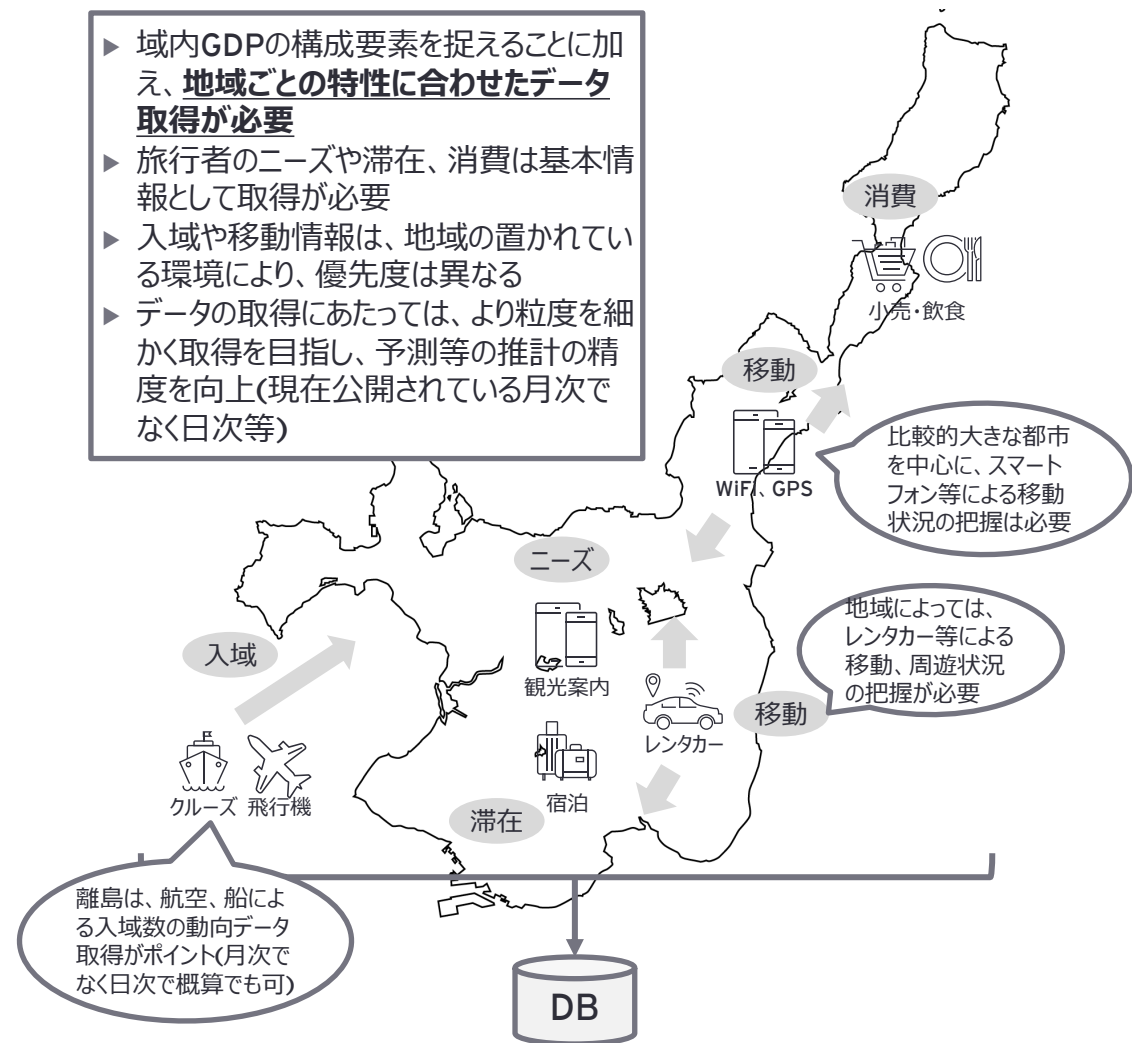
地域の歴史・文化・資源と向き合い、唯一無二の高付加価値なコンテンツ等の開発(地域ブランド創出)

地域の事業者の巻き込み、域内循環、雇用促進に向けた取り組みの推進

➤ まずはデータにより実態を明らかにし、持続可能で高付加価値な観光地を目指す必要あり

## 地域特性に応じたデータの取得

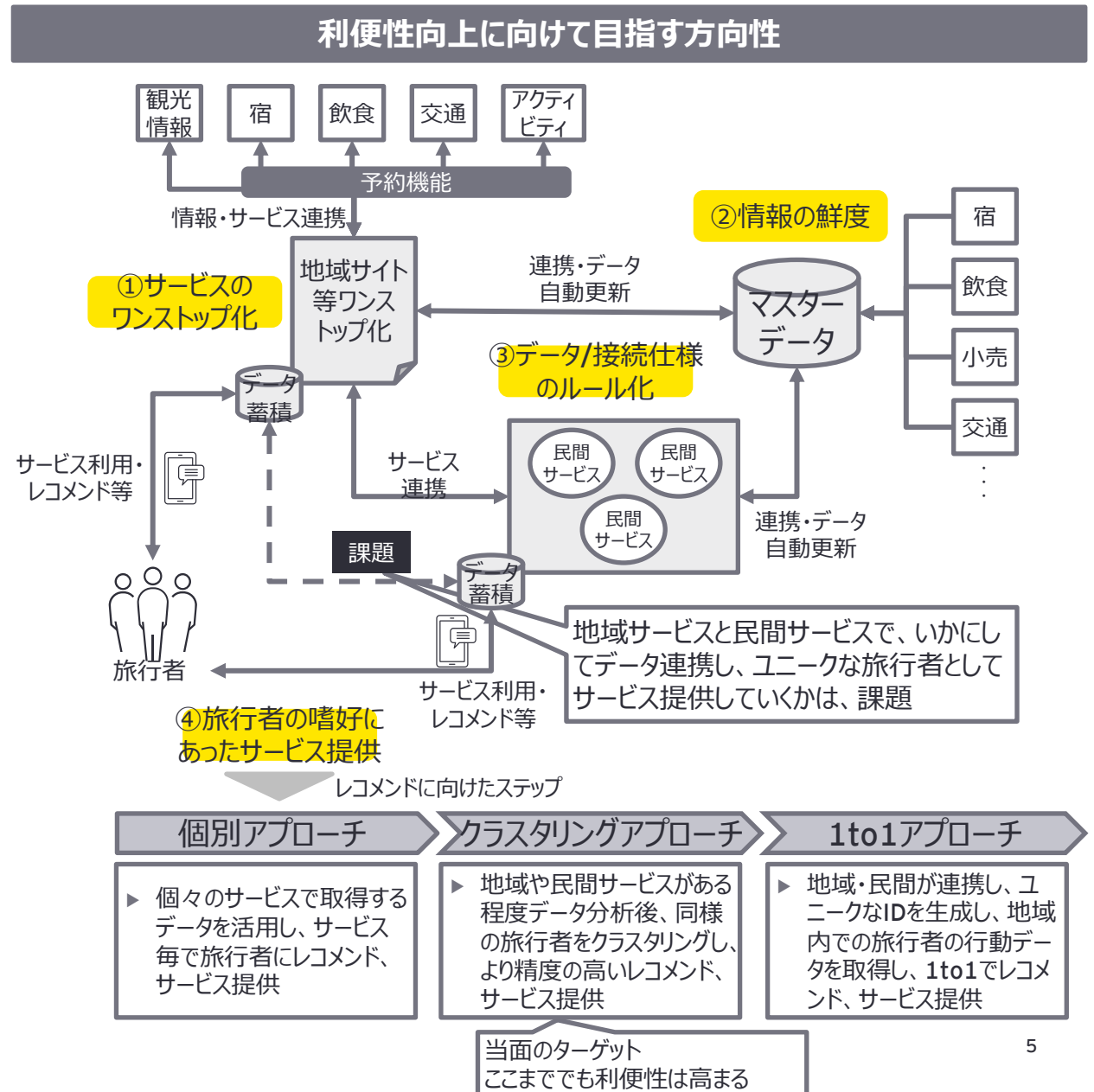
- ▶ 域内GDPの構成要素を捉えることに加え、**地域ごとの特性に合わせたデータ取得が必要**
- ▶ 旅行者のニーズや滞在、消費は基本情報として取得が必要
- ▶ 入域や移動情報は、地域の置かれている環境により、優先度は異なる
- ▶ データの取得にあたっては、より粒度を細かく取得を目指し、予測等の推計の精度を向上(現在公開されている月次でなく日次等)



離島は、航空、船による入域数の動向データ取得がポイント(月次でなく日次で概算でも可)

# 旅行者の利便性向上に向けては、サービスのワンストップ化、情報の鮮度、データ/接続仕様のルール化、レコメンドを実現していくための仕組みの構築が必要です。

旅行者の利便性向上に必要な主要素	
① サービスのワンストップ化	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 地域に関する観光情報や宿、アクティビティ等の<b>情報、各種サービスが点在していると情報にリーチできない、わかりづらい</b>ため、ワンストップ化、情報・サービス連携を実施</li> <li>▶ 併せて、予約や決済機能を実装(外部との連携含む)、<b>シームレスなサービスを実現</b></li> </ul>
② 情報の鮮度	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 営業時間等、施設情報の更新がされていないと旅行者にとって不便</li> <li>▶ 事業者も複数のチャネルでの情報更新は煩雑であり、<b>マスターデータを更新し、そこからデータ自動更新される仕組みにより、情報の鮮度を保つ仕組みを構築</b></li> </ul>
③ データ/接続仕様のルール化	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ データ連携の際、連携方法(API等)やデータ仕様が異なると、<b>サービス提供事業者の参入障壁となりうる</b>ことから<b>ルール化が必要</b></li> <li>▶ 交通のGTFS等、<b>国際標準への準拠や少なくとも日本国内でルール統一化</b>により、サービス・データ連携促進(独自仕様排除)</li> </ul>
④ 旅行者の嗜好にあったサービス提供(レコメンド)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 提供される各種サービスを通じて、旅行者の嗜好にあったレコメンドが利便性向上に求められる一方、データが断片的になり、レコメンドは難易度が高い</li> <li>▶ 地域や民間サービスが連携し、<b>クラスタリングアプローチ、最終的にはユニークIDを地域で付与し、1to1に近づくレコメンド</b>、サービスにより旅行者の利便性、満足度向上を実現</li> </ul>



# 観光産業の生産性向上に向けては、デジタルツール導入による業務効率化に加え、地域一体となったデータ集約による需給状況等を把握し、経営管理、レベニューマネジメントが必要です。

## 現状の経営管理と生産性向上に向けた動き

**現状**

- ▶ 中小・零細の事業者が多く、基本的な経営管理は、自社の過去との売上前年比較が中心
- ▶ コロナによる影響もそうだが、観光立国として経済成長を進めている中、対前年比があてにならないほど、大きく変化している場合もあり

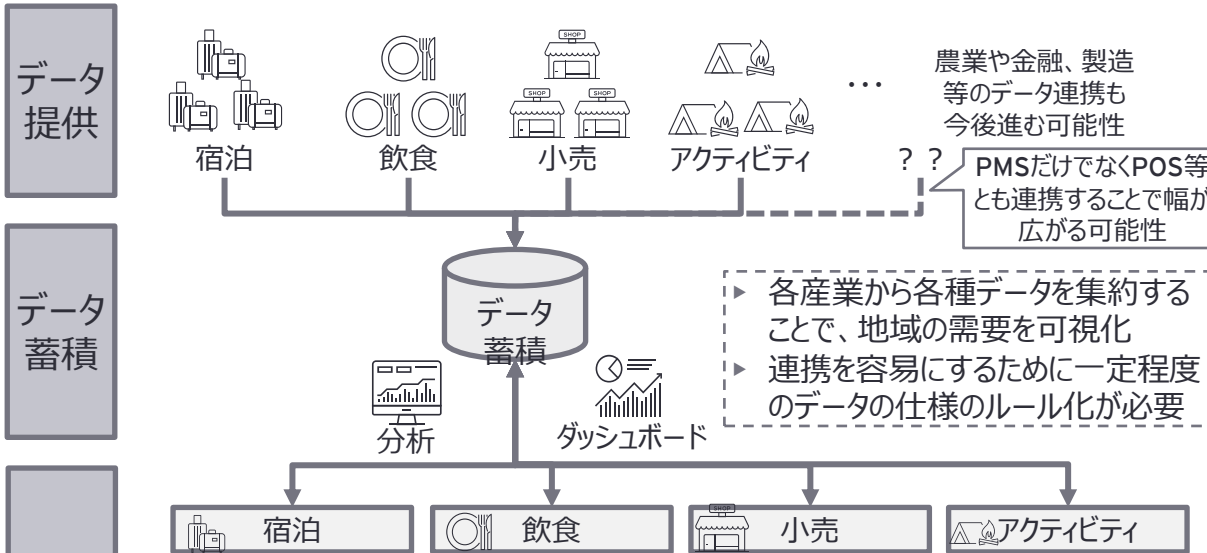
**理想**

- ▶ 少なくとも地域の需要状況が可視化できれば、変化する市場を捉えることが可能
- ▶ **域内需給状況と自社の状況を比較**することで、自社が置かれている状況を把握し、価格あるいは稼働率のコントロールに関する意思決定が可能

**実現に向けた課題**

- ▶ 地域全体でデータの秘匿性(データ提供宿・事業者、個人情報等の整理)を議論し、**より多くの事業者から地域の需給に関するデータの提供に関する合意形成が必要**
- ▶ データ連携にあたっては、宿泊業の場合、以下の方法が主に考えられるが、それぞれデータ仕様が異なり、データ連携は容易ではないため、**データ仕様のルール化をすることで、データ連携を容易にする必要あり**
  - ▶ 一番情報が蓄積されているPMS(Property Management System)からデータを連携
  - ▶ OTAとのやり取りで主に在庫管理をしているサイトコントローラーからデータを連携

## 地域一体となった経営管理に向けたイメージ



**データ利活用**

- ▶ 自社前年比較に加え、地域の前年比較の把握が可能
- ▶ 自社の成績が悪いのか、地域そのものが悪いのか、自社だけが良いのか等の把握により、在庫調整や価格コントロールに意思決定が容易

**考え方イメージ**

	地域需要	自社需要	方針イメージ
①	↗	↗	地域全体も好調であり、価格引き上げ等含め、強気の戦略も可能
②	↗	↘	自社で需要の取りこぼしが多く、価格を引き下げ稼働率引き上げ等、対応を検討
③	↘	↗	域内需要は低迷も、自社は需要を取り込めており、積極策を図ることも可能。さらなる成長には、地域への需要を取り込む必要も別途あり
④	↘	↘	域内需要が縮小しており、地域での需要創出を図り、需要回復に向けた戦略策定が必要

- ▶ 飲食店の空き状況がわかれば、素泊まり客を飲食店へ誘導
- ▶ 地域の予約状況が把握できれば、各事業者で在庫調整、従業員のシフト管理等の対応が可能

# 観光デジタル人材は、内部人材の育成やハッカソン等を通じた外部人材の巻き込みのほか、高専や大学と連携して、観光を通じた経営へのデジタル活用の学びの機会の提供もあります。

## 観光デジタル(DX)人材の育成・活用

### 内部人材の育成・活用

- ▶ 観光関連産業に従事する人材を、主に、以下の考え方を基本とし、デジタル人材を育成・活用
  - ▶ デジタルはツールであり、まずは経営の基本要素である理論や会計知識を取得し、実践するにあたっての必要なデータを把握し、経営に活用
  - ▶ 不足するデータについては、可能な限りデジタルチャネルで取得し、捕捉
  - ▶ デジタルツールとそれに紐づくデータを理解し、業務効率化につなげる考え方を取得

### 既存人材

- ▶ デジタル(データ活用)を専門とする観光関連産業以外の人材と連携し、データ活用による課題解決、または観光・地域のデータを提供し、利活用を促進
- ▶ 観光・地域のデータ活用に興味・関心を持ってもらうことで、参入を促す
  - ▶ 地域とデジタルを専門とする人材が連携し、マーケティングやデータドリブン経営のノウハウを地域に伝授
  - ▶ 地域で取得したデータを提供し、アイデアソンやハッカソンのようなイベントを通じて、新しい取り組みを導入

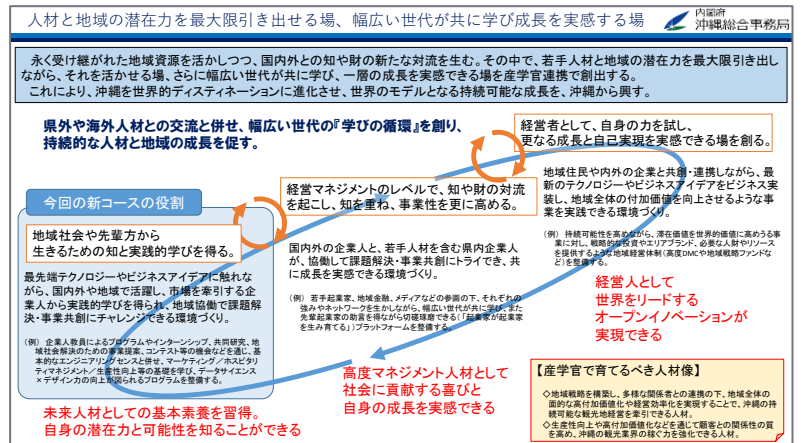
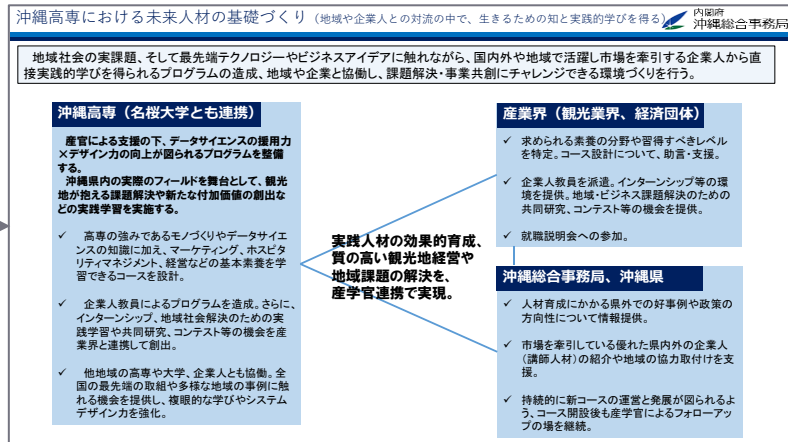
### 外部人材の育成・活用

### 新規人材

- ▶ 主に、データ利活用を学んでいる学生を中心に、経営管理とデータ活用の関連性を学ぶ機会を提供
- ▶ 観光・地域活性化を実現するために必要なデータやデジタルツールを学ぶことで、将来、学生が地域に根差した職に就く、創出することを企図
  - ▶ 高専や大学と連携し、観光・地域活性化に関連するプログラム開発・提供
  - ▶ 地域活性化イベント等に学生が企画・参加し、実際のカネの流れやモノの流れを学び、経営を実体験

## 【例】沖縄における人材育成・活用の取組

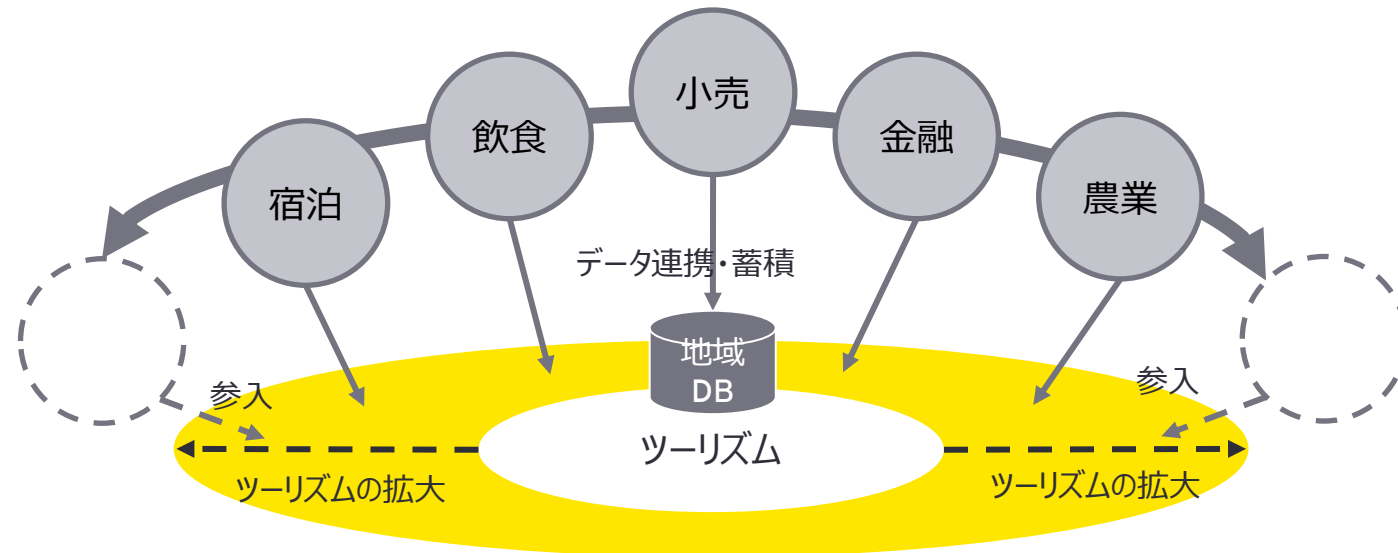
沖縄では、高専の学生を対象に、地域社会の実課題、そして最先端テクノロジーやビジネスアイデアに触れながら、国内外や地域で活躍し市場を牽引する企業人から直接実践的学びを得られるプログラムの造成、地域や企業と協働し、課題解決・事業共創にチャレンジできる環境づくりを実施



# ツーリズムをきっかけに、あらゆる産業が参入する巨大な地域インフラとしてのデータベースが実現し、域内の異業種、外部からの投資誘発等、イノベーションのハブとなる可能性を秘めています。

ツーリズムを  
きっかけとした  
地域データ  
ベース

- ▶ すそ野の広い観光関連産業に、あらゆる産業が参加することで、地域の巨大なデータベースが構築され、ツーリズムをハブとした重要な地域インフラとなる可能性
- ▶ データのオープン化を通じて、企業の参入を促すイノベーションのインキュベーターとしてのツーリズムの可能性



異業種参入の  
メカニズム  
(イメージ)

## ユースケース①

地域(DMO等)によるデータドリブン戦略により、  
域内事業者の供給増を促進

- ▶ 地域(DMO等)が域内の宿泊人数を3年後に1.5倍に引き上げを計画
- ▶ それに加え、域内事業者との合意形成により、域内の農産品の調達率を1.3倍引き上げを模索
- ▶ 農業関連事業者も、DMOと一体となり、域内調達率1.3倍の引き上げを見込み、生産能力も1.3~1.5倍に引き上げを調整

## ユースケース②

市場規模の把握等により、異業種や外部からの  
投資を誘発

- ▶ 域内の市場の状況が可視化されることから、観光による地域の市場の拡大を把握(例えば過去3年で2倍の成長)
- ▶ 地域の取組に賛同し、新たな事業機会を模索した新規参入事業者にとって、市場規模がある程度可視化され、観光客の流入状況がわかれば、投資しやすい環境に



## EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world ～より良い社会の構築を目指して」をパーパス（存在意義）としています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起（better question）をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、[ey.com/privacy](https://ey.com/privacy)をご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、[ey.com](https://ey.com)をご覧ください。

### EYのコンサルティングサービスについて

EYのコンサルティングサービスは、人、テクノロジー、イノベーションの力でビジネスを変革し、より良い社会を構築していきます。私たちは、変革、すなわちトランスフォーメーションの領域で世界トップクラスのコンサルタントになることを目指しています。7万人を超えるEYのコンサルタントは、その多様性とスキルを生かして、人を中心に据え（humans@center）、迅速にテクノロジーを実用化し（technology@speed）、大規模にイノベーションを推進し（innovation@scale）、クライアントのトランスフォーメーションを支援します。これらの変革を推進することにより、人、クライアント、社会にとっての長期的価値を創造していきます。詳しくは[ey.com/ja\\_jp/consulting](https://ey.com/ja_jp/consulting)をご覧ください。

© 2023 EY Strategy and Consulting Co., Ltd.  
All Rights Reserved.

不許複製・禁転載

本書には機密情報が含まれます。また、本書に関する一切の権利はEYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社に帰属します。当社の書面による承諾がない限り、第三者への開示を禁じます。

[ey.com/ja\\_jp](https://ey.com/ja_jp)