

参考資料

観光DX推進のあり方に関する検討会

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. DMO、観光関係事業者等へのヒアリング結果	…P15
3. シームレスな予約・決済が可能な地域サイトの構築	…P23
4. デジタル化やDXを推進するための要素が盛り込まれた 観光地経営の戦略	…P30
5. PMSやOTA等で扱うデータの仕様統一化	…P34
6. 観光分野におけるDX推進	…P37
7. 新たな産業の参入に向けた観光地のデータ活用	…P39
8. 将来ビジョンと課題に対する解決の方向性	…P42

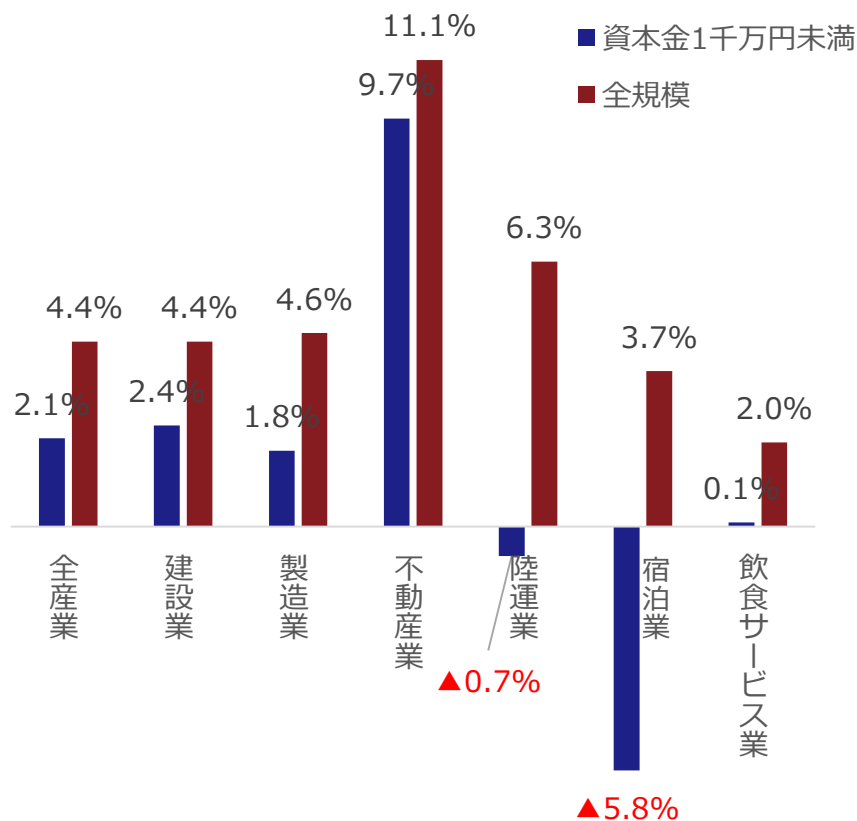
1. 観光産業・観光地の現状

(1) 観光産業の現状

観光産業の利益率

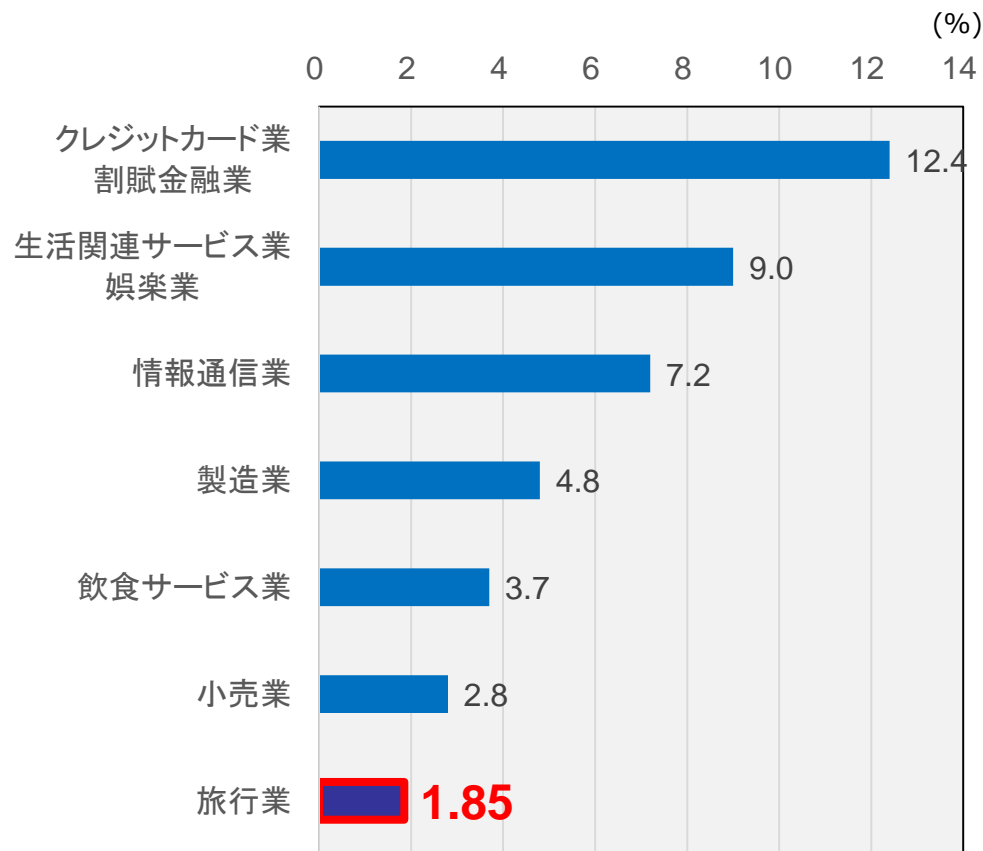
○ 宿泊業の小規模事業者においては、家業として経営を受け継ぐ旅館が多く、経営手法を長年の経験や勘に依存しているなど低収益な事業体質の改善・経営改善が喫緊の課題。旅行業の営業利益率も他産業と比較して極めて低い。

【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

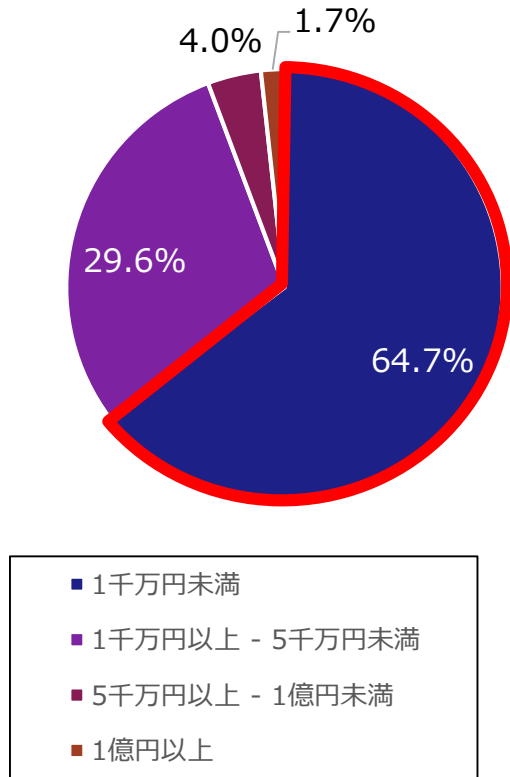


出典：経済産業省企業活動基本調査より
（2019年企業活動基本調査確報-平成30年度実績-）

宿泊業の企業構成と労働生産性

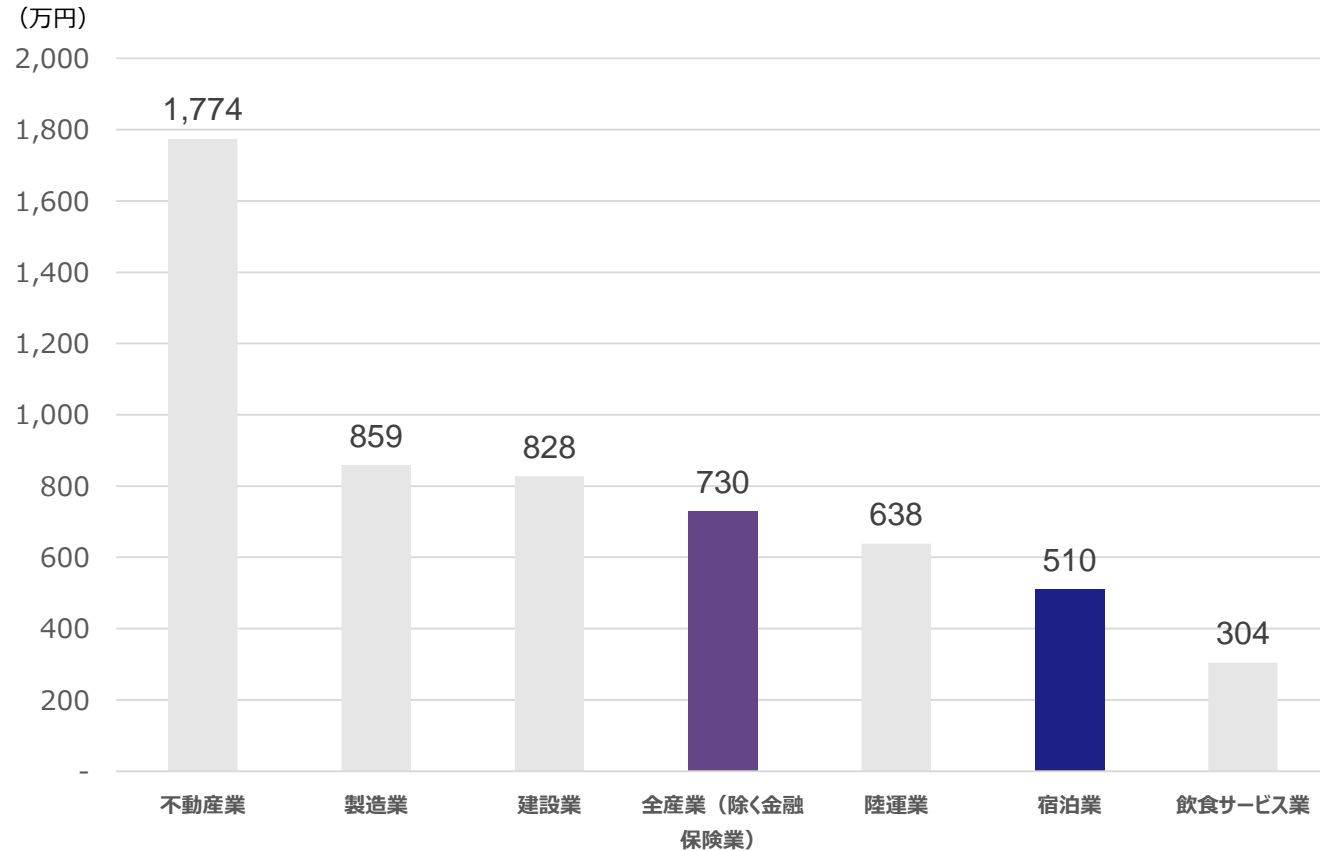
○ 宿泊業の6割以上を資本金 1 千万円未満の小規模事業者が占めているとともに、労働生産性は他産業と比べて低い水準にあることから、業務効率化や人員配置の最適化等による改善が必要と考えられる。

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）

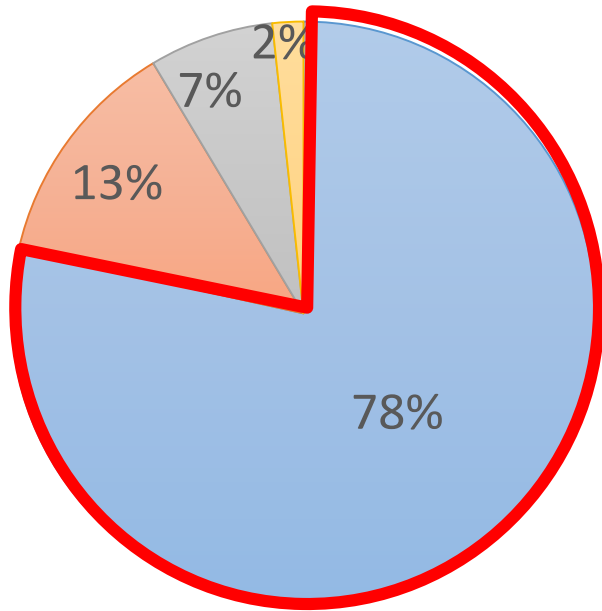


出典：財務総合政策研究所「法人企業統計調査」（2018年度）

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

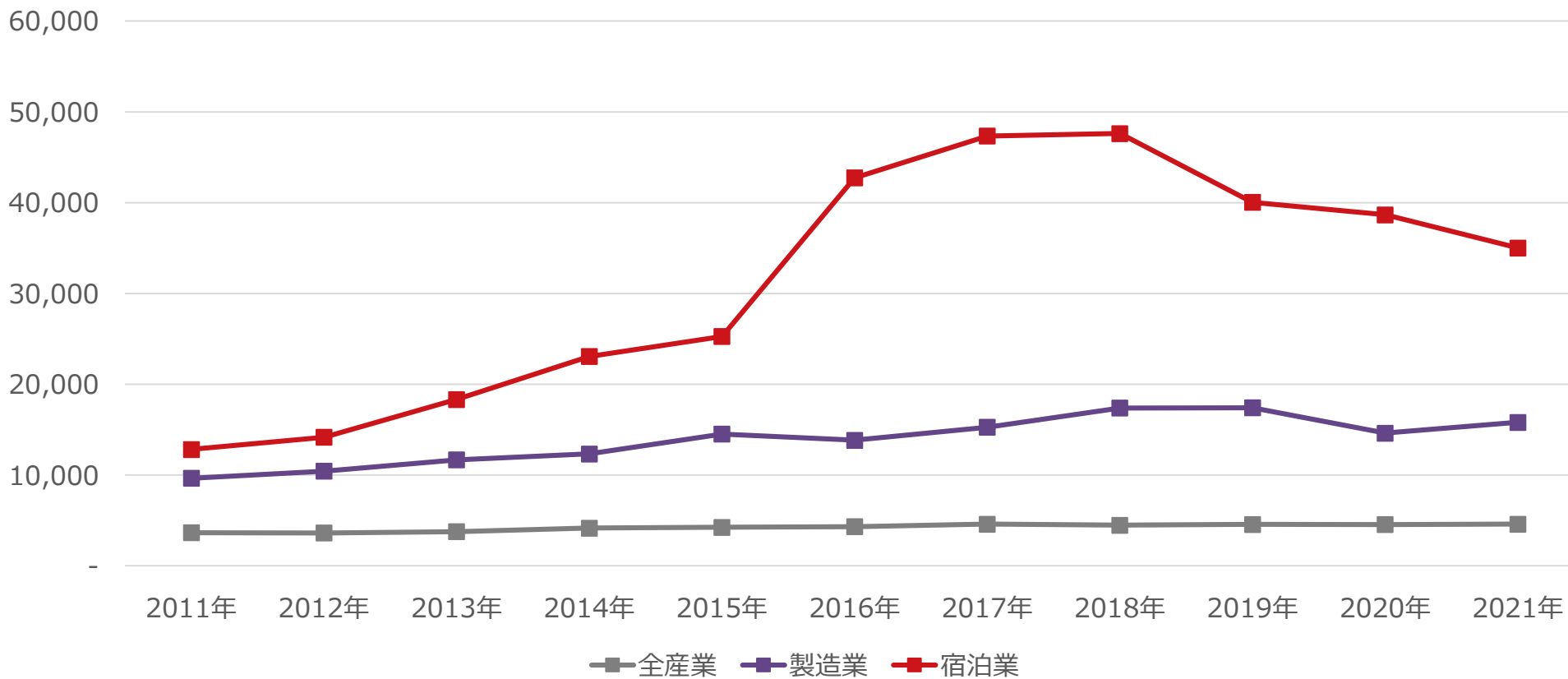
宿泊業の工事費予定額

○ 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

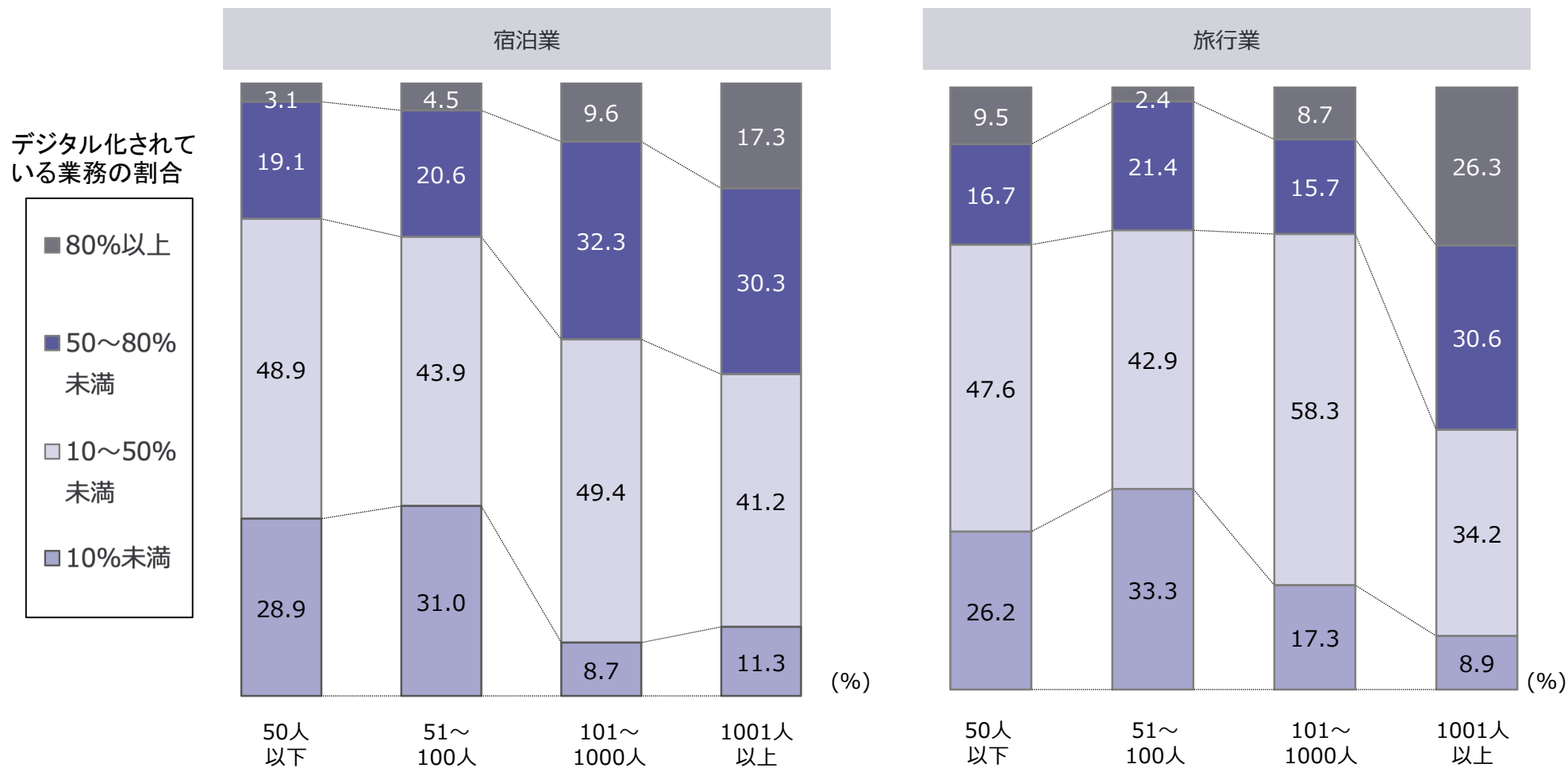


出典：国土交通省「建築着工統計調査 令和3年計」（2022年1月公表）

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。

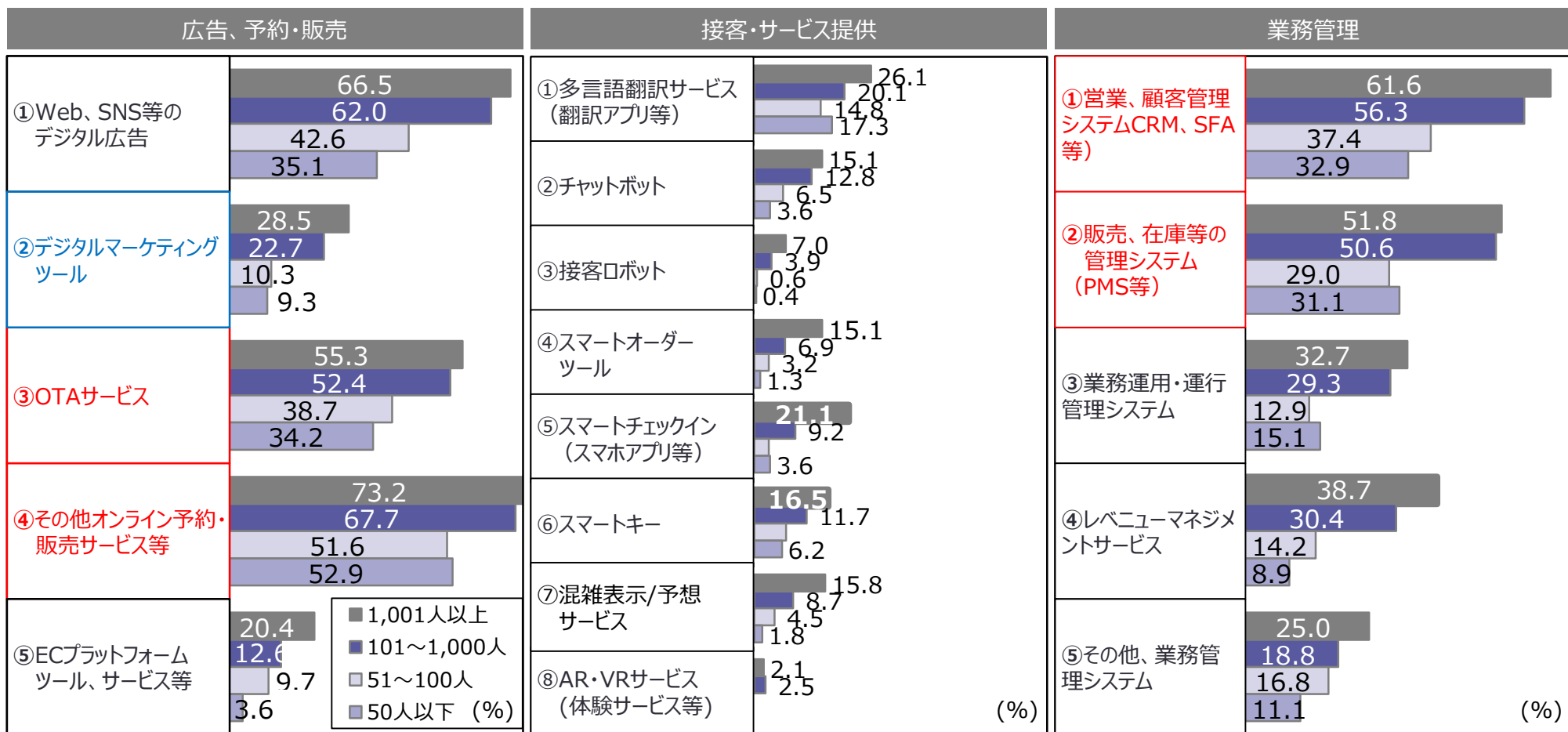


出典：観光庁調査

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。）

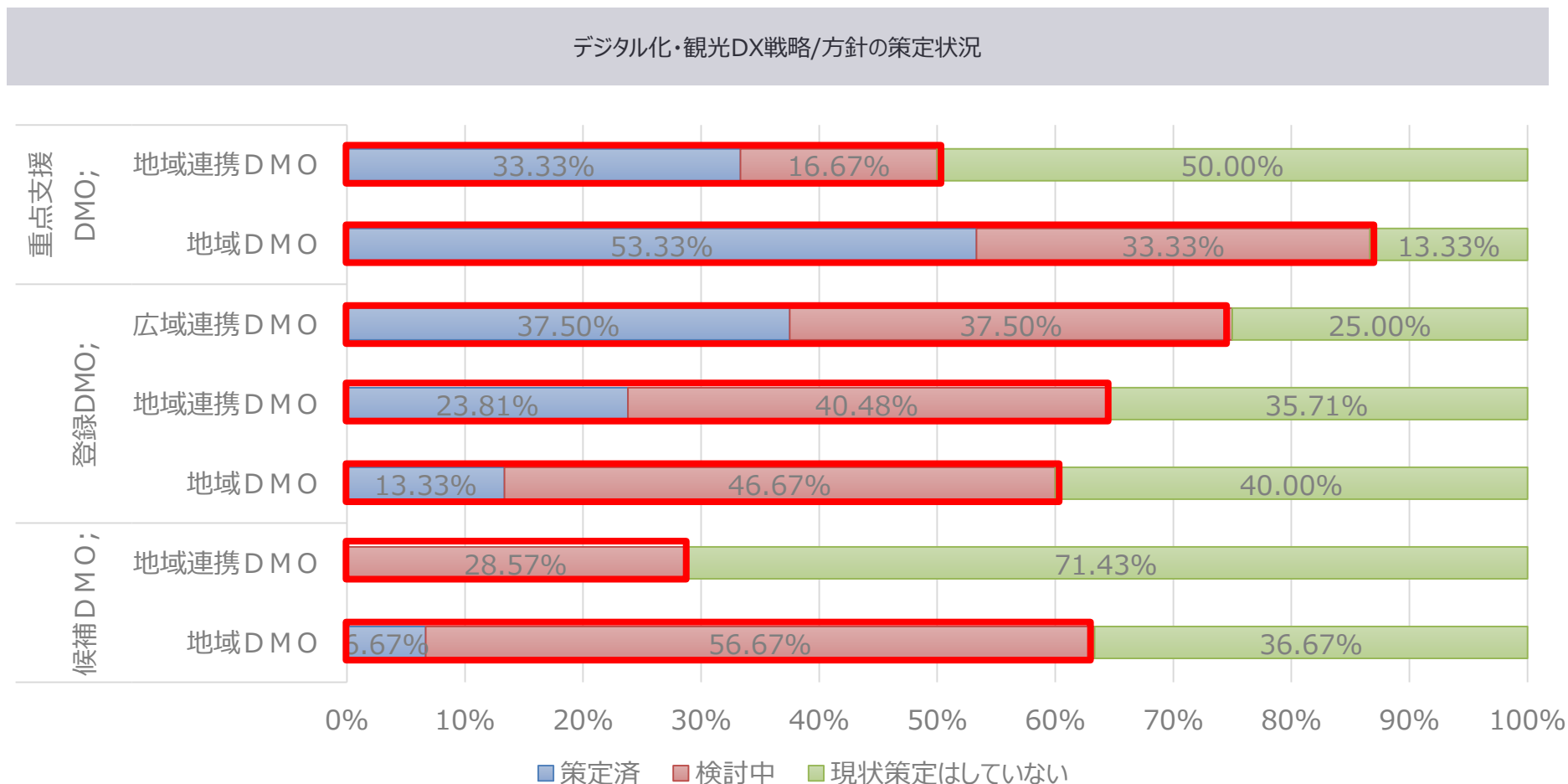


1. 観光産業・観光地の現状

(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。

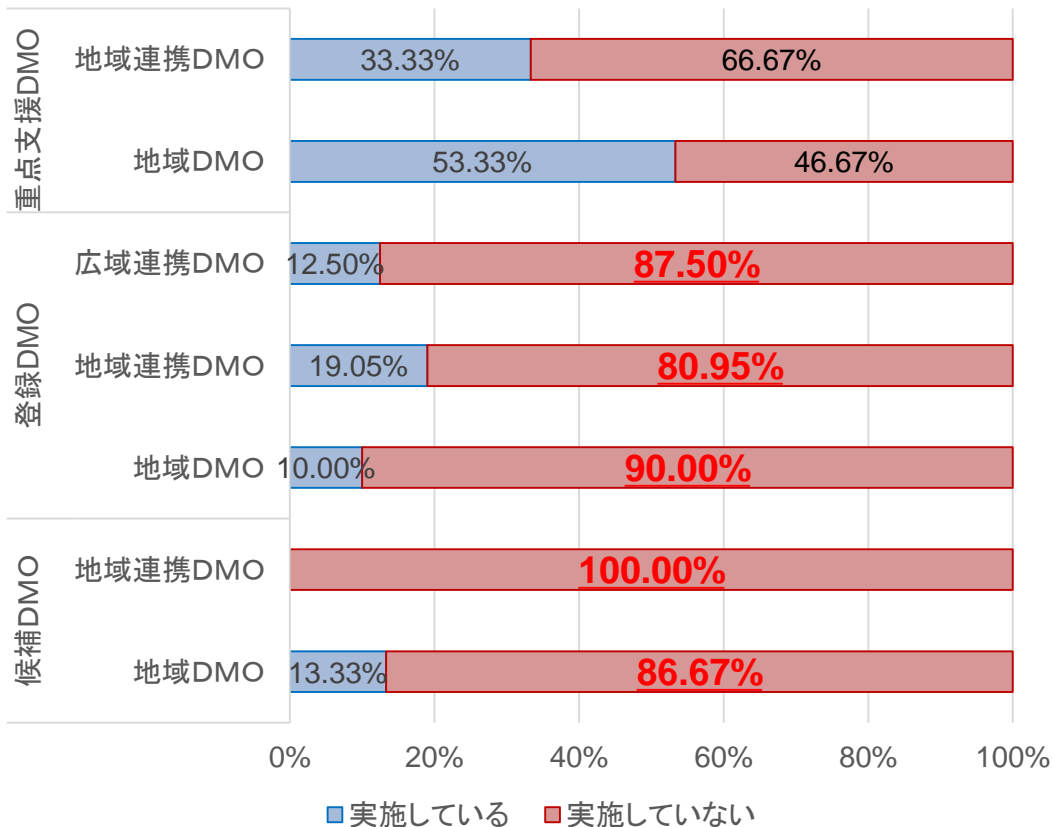


○ DMOのCRM（顧客関係管理）実施状況と活用状況

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。

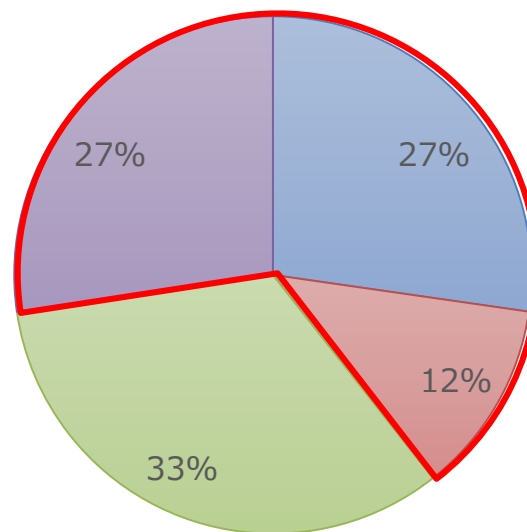
CRMの実施状況

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)

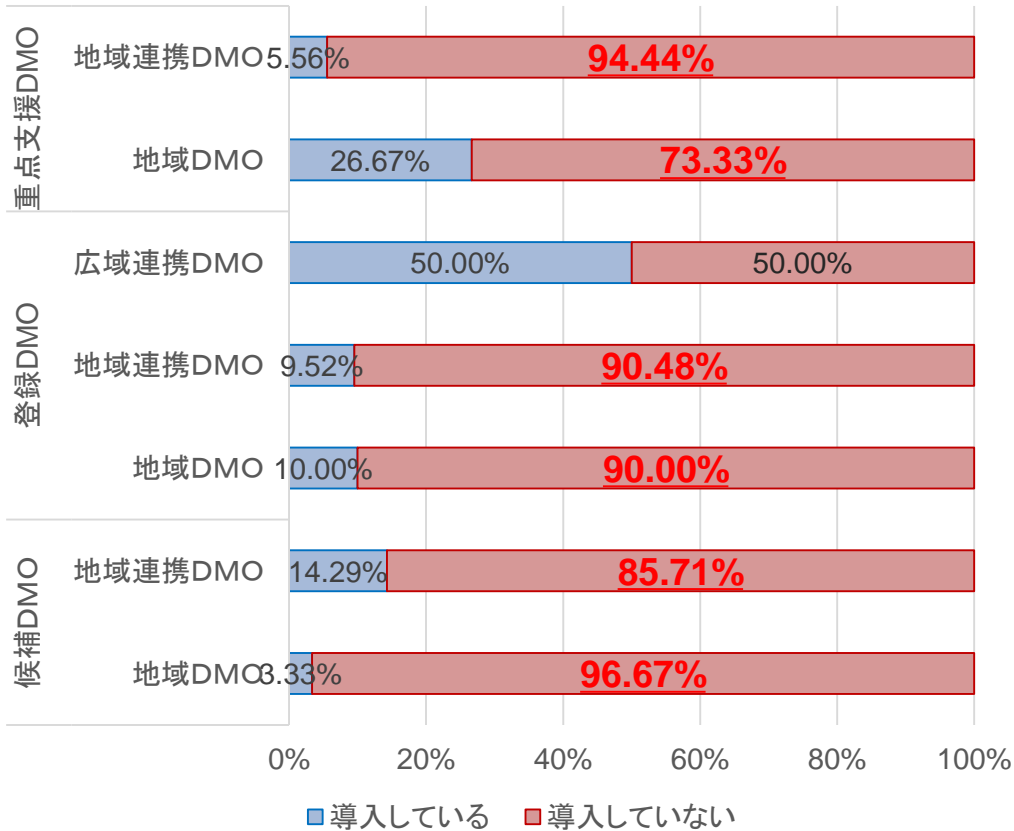
出典：観光庁調査

○ 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。

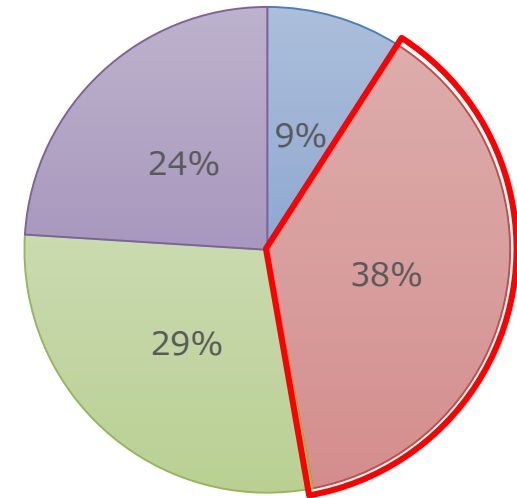
DMPの導入状況

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

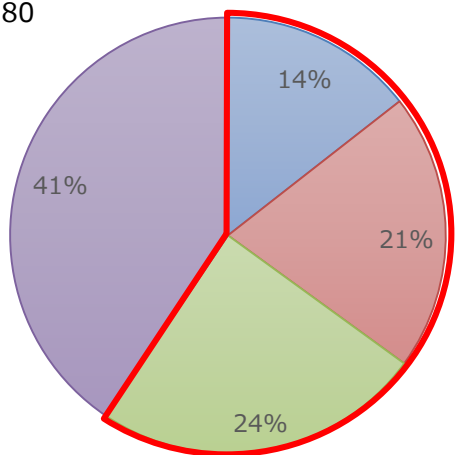
出典：観光庁調査

○ 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

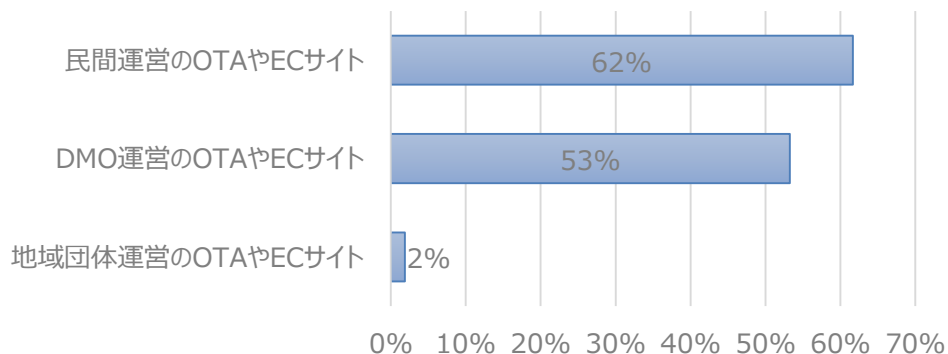


- OTAとECサイトを活用している
- ECサイトを活用している
- OTAを活用している
- OTAもECサイトも活用していない

出典：観光庁調査

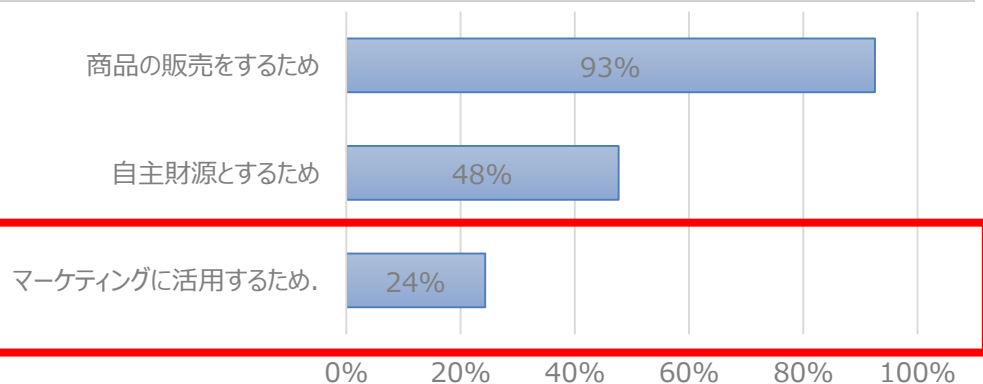
活用している
DMOのみ抽出

OTA・ECサイトの運用主体（複数回答可）



出典：観光庁調査

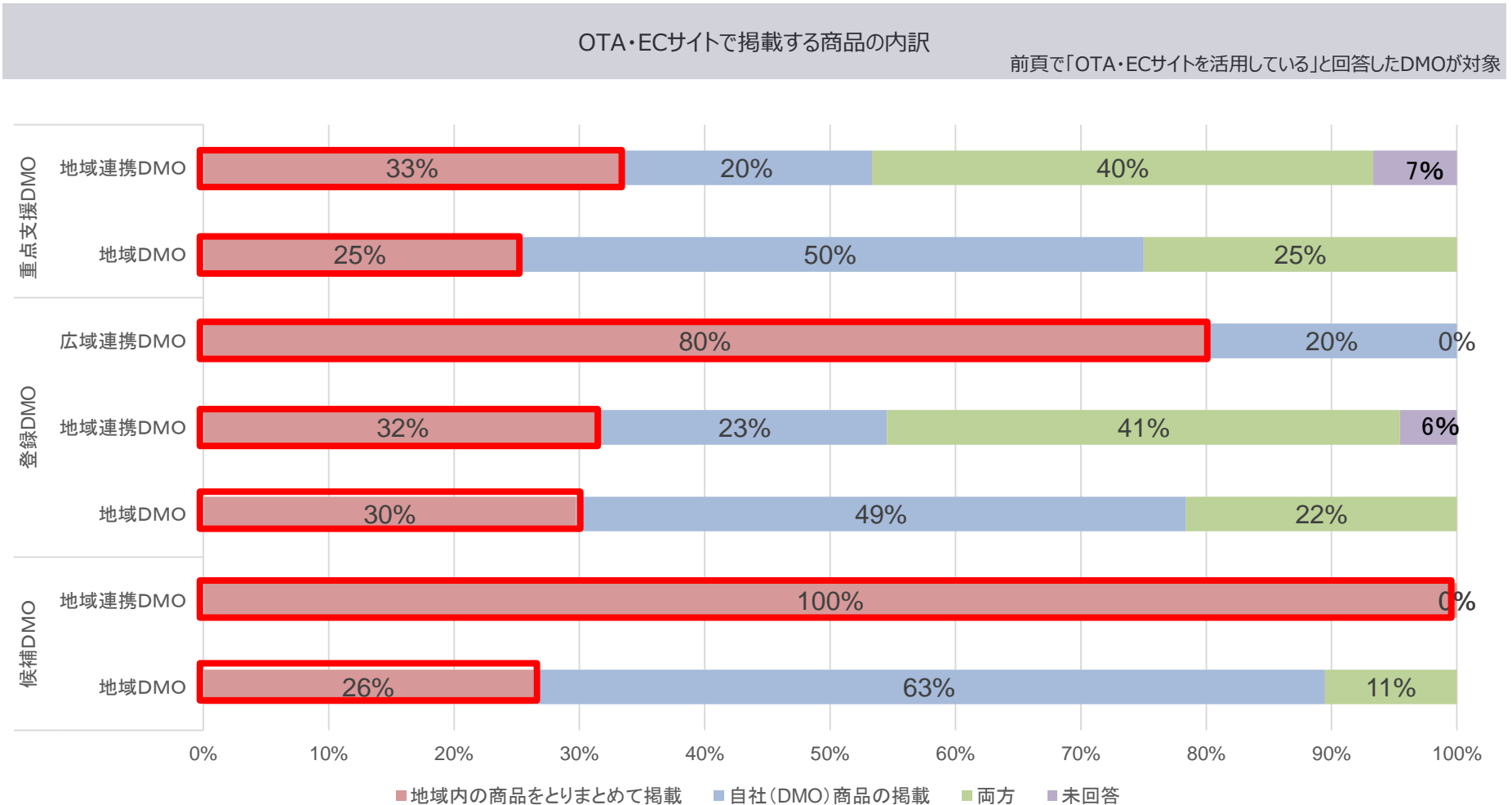
OTA・ECサイトを運用する目的（複数回答可）



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. 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	旅行者の利便性向上・周遊促進 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	旅行者の利便性向上・周遊促進 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	旅行者の利便性向上・周遊促進 観光地経営の高度化	地域OTA
1-4	地域連携DMO	大阪観光局	旅行者の利便性向上・周遊促進 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	観光地経営の高度化 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	旅行者の利便性向上・周遊促進 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	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	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	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	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	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	旅行者の利便性向上・周遊促進 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	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	旅行者の利便性向上・周遊促進 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	旅行者の利便性向上・周遊促進 観光産業の生産性向上	宿泊OTA、キャッシュレス
3-7	ITベンダー	アソビュー株式会社	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	旅行者の利便性向上・周遊促進 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	観光地経営の高度化	DMP
3-10	ITベンダー	株式会社タップ	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	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	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	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	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。

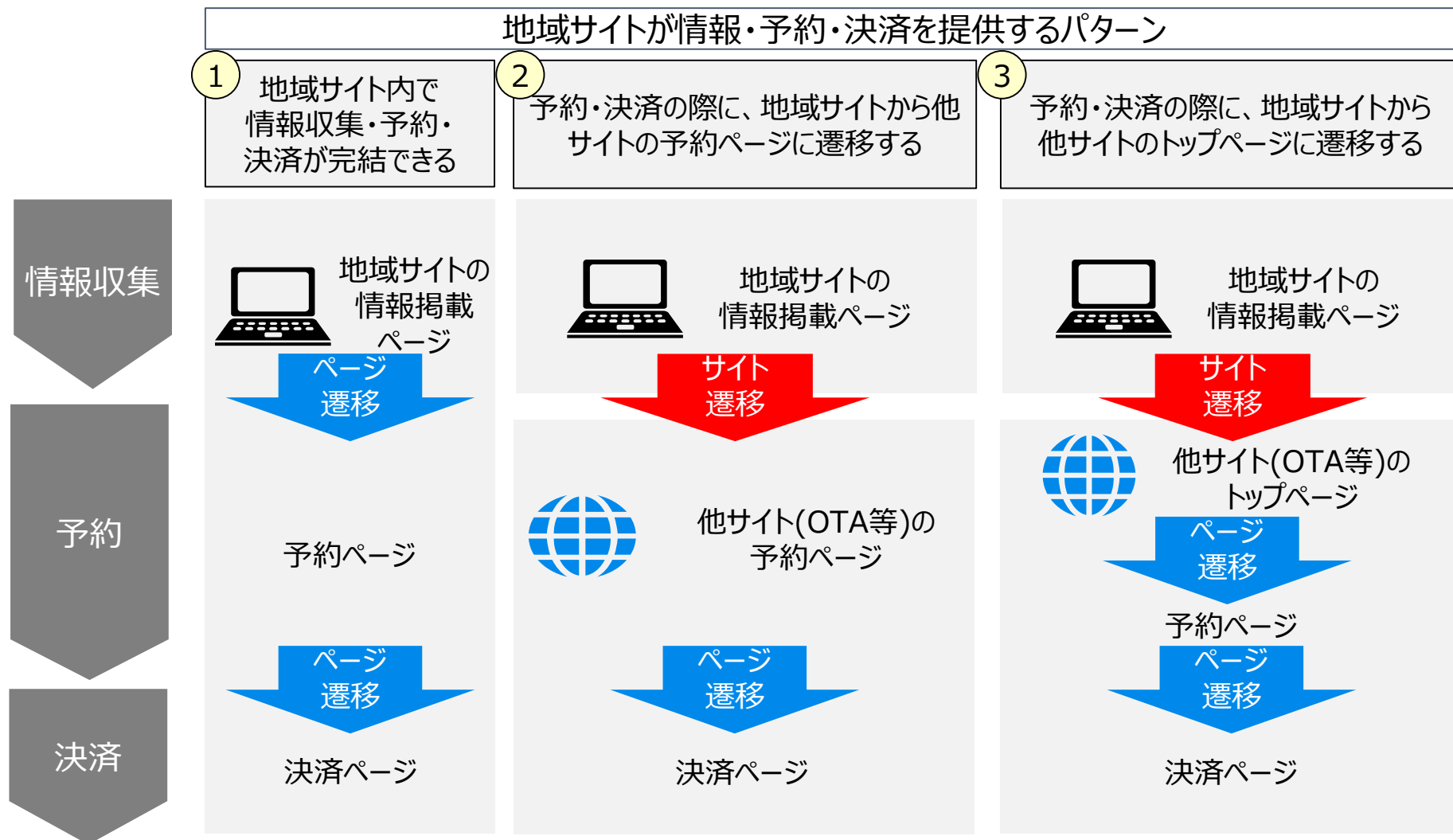
観光デジタル人材の育成・活用

- 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。

3. シームレスな予約・決済が可能な 地域サイトの構築

情報発信・予約・決済機能をシームレスに提供するサイトについて

I. 旅行者の利便性向上・周遊促進のKPI項目に定められている「地域全体を包括する情報発信・予約・決済機能をシームレスに提供するサイト」について、地域サイトがどのような状態であれば該当するか検討するため、地域サイトにおける情報発信・予約・決済の提供パターンを3種類洗い出し、ユーザー評価により比較を行なった。



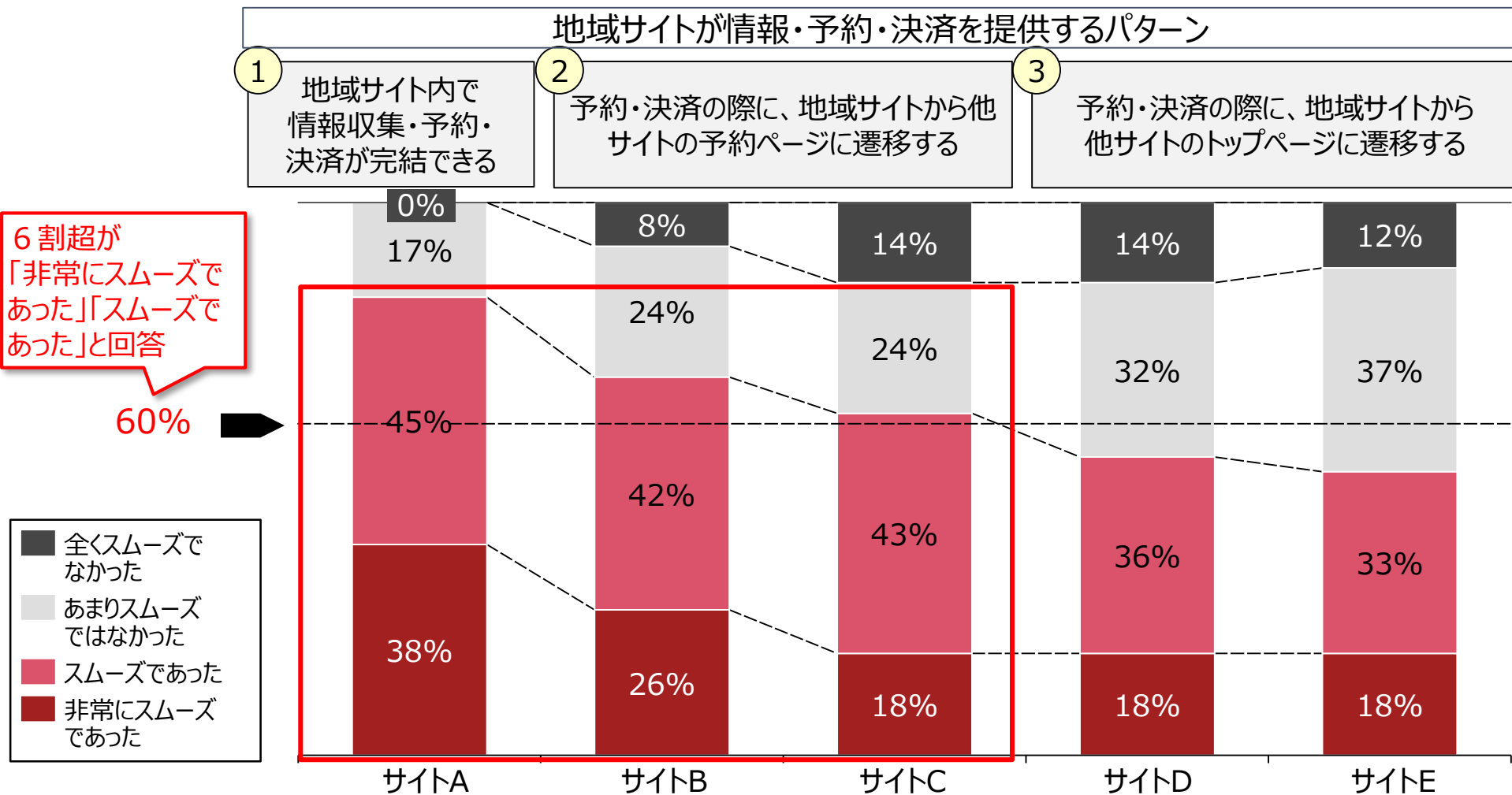
情報発信・予約・決済機能をシームレスに提供するサイトについて

ユーザー評価の結果、以下のパターン①②が「非常にスムーズであった」「スムーズであった」という回答が6割を超えているため、この2パターンが「シームレスに提供するサイト」に該当すると考えられる。

【質問内容】

宿泊施設/アクティビティを検索・予約することについて、スムーズに体験できましたか？（単一選択。N=76）

※施設数が少ない、体験できる候補日が少ないなどの要素は除いてご回答ください

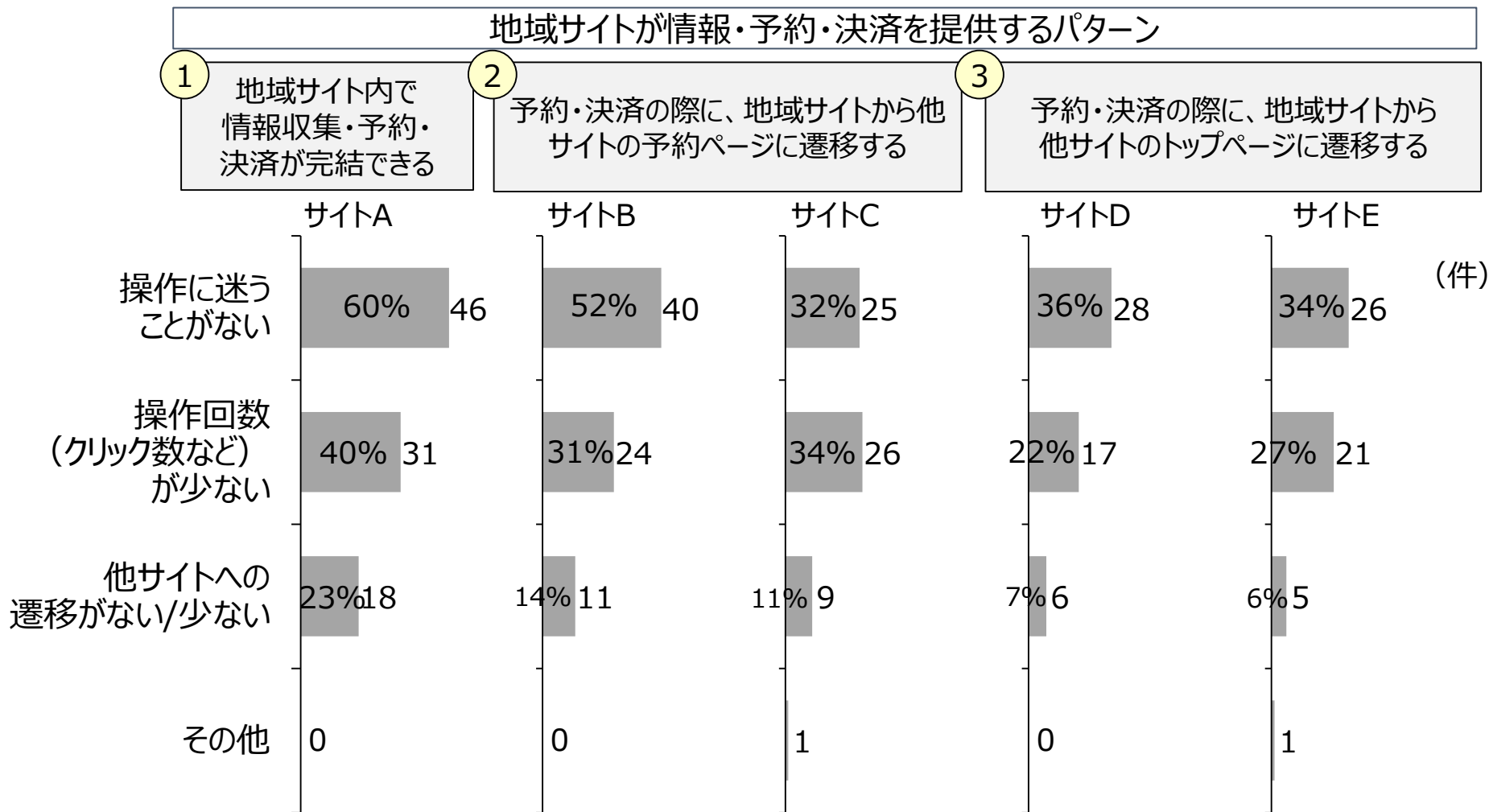


情報発信・予約・決済機能をシームレスに提供するサイトについて

パターン①②の間でも、よりスムーズだとの評価が高かったパターン①を目指すにあたっては、単に「地域サイトで情報収集・予約・決済を完結」することを目指すことに加え、「操作に迷うことがない」「操作回数が少ない」ことも有効。特に予約に向けた操作で重要になると考えられる。

【質問内容】

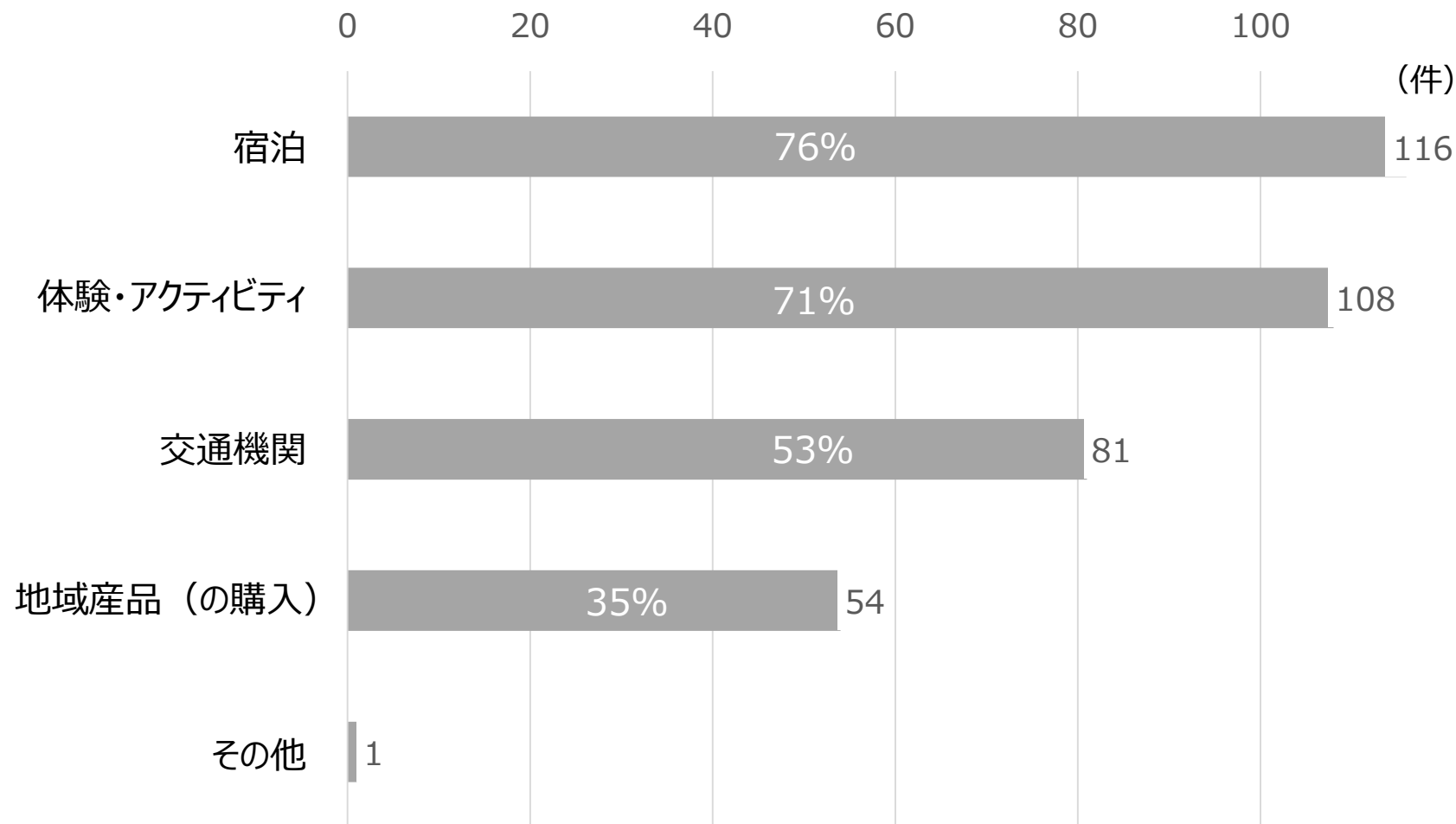
「スムーズ」と感じた理由について、ご回答ください。（複数選択有り。N=76）



「掲載して欲しいコンテンツ/サービス」としては、7割以上の回答者が「宿泊」「体験・アクティビティ」を選択しており、両者を掲載するニーズへの対応は、特に高い。

【質問内容】

先ほど操作頂いた3つのサイト上で、掲載して欲しいコンテンツ/サービスを全て選択ください。（複数選択有り。N=152）



情報発信・予約・決済機能をシームレスに提供するサイトについて

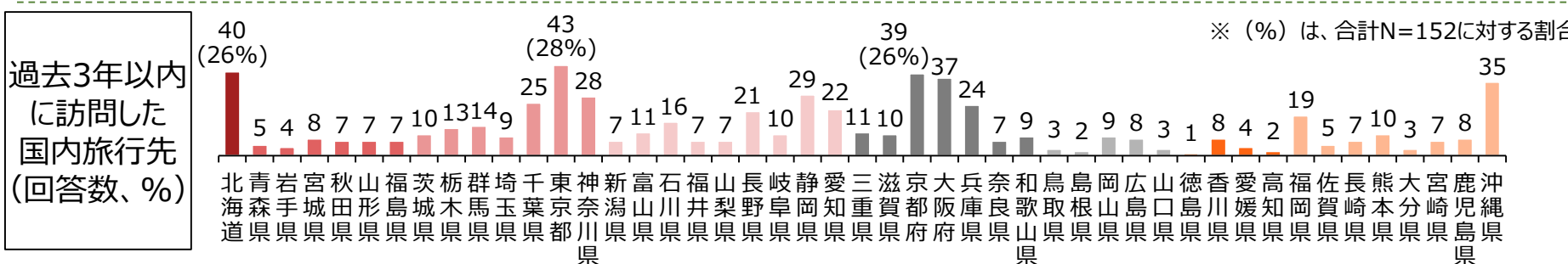
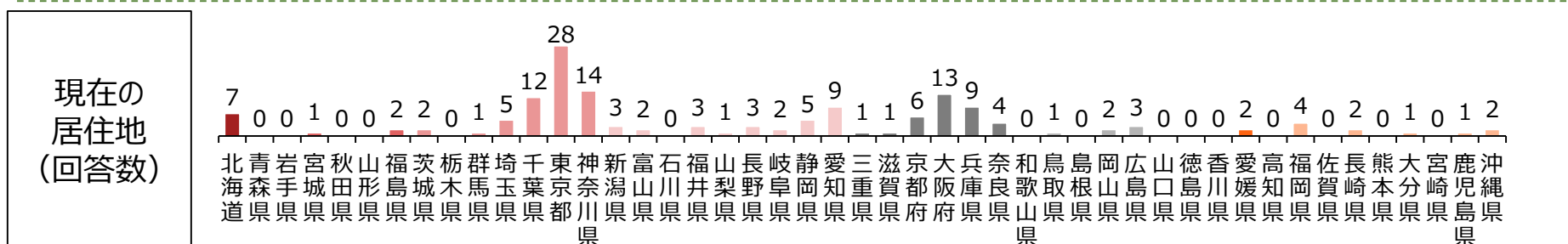
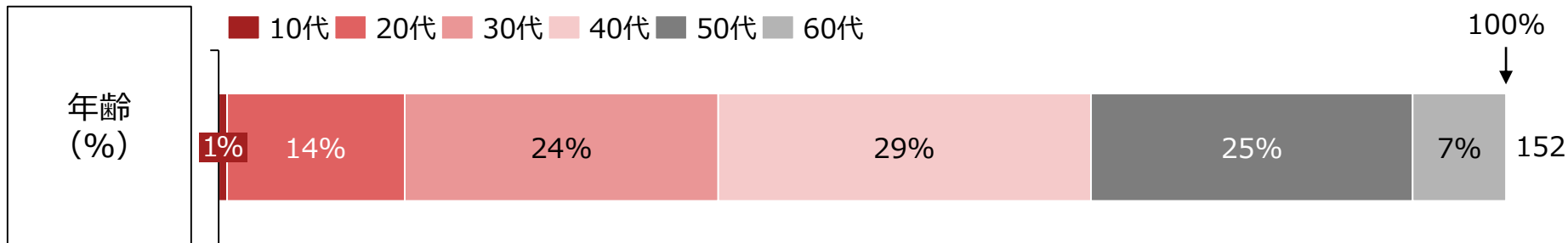
シームレスに予約・決済が可能な地域サイトの要件として「1.地域サイト内で情報収集・予約・決済が完結できる」または「2.予約・決済の際に、地域サイトから他サイトの予約ページに遷移する」であることが重要。また「A：宿泊」及び「B：体験・アクティビティ」については、最低限、掲載すべきコンテンツと考えられる。加えて「飲食」についてもニーズが高いことから最低限、掲載するコンテンツに加える。サイトについては、操作性についても高め、利用者が操作を迷わないこと等に配慮することが必要。

掲載して欲しいコンテンツ		地域サイトが情報・予約・決済を提供するパターン		
		① シームレスな予約・決済が可能なサイト 地域サイト内で情報収集・予約・決済が完結できる	② 予約・決済の際に、地域サイトから他サイトの予約ページに遷移する	③ 予約・決済の際に、地域サイトから他サイトのトップページに遷移する
最低限、掲載すべきコンテンツ				
A：宿泊	76%	1-A～B スムーズ回答：83% 操作迷わない：60% 操作少ない：40%	2-A～B スムーズ回答：61-68% 操作迷わない：32-52% 操作少ない：31-34%	3-A～B スムーズ回答：51-54% 操作迷わない：34-36% 操作少ない：22-27%
B：体験・アクティビティ	71%			
C：交通機関	53%	1-C スムーズ回答：N/A 操作迷わない：N/A 操作少ない：N/A	2-C スムーズ回答：N/A 操作迷わない：N/A 操作少ない：N/A	3-C スムーズ回答：N/A 操作迷わない：N/A 操作少ない：N/A
D：地域産品	35%	1-D 1-C：同上	2-D 2-C：同上	3-D 3-C：同上

参考：ユーザー評価の回答者属性

ユーザー評価では合計152名を2チームに分け、サイトA-Eを分担してユーザ評価を実施。回答者の主な属性情報は以下の通り。

属性情報



4. デジタル化やDXを推進するための要素が盛り込まれた観光地経営の戦略

DMOによるデータに基づいた観光地経営では、まず、デジタル化やDXを推進するための戦略を策定することが必要であることから、II. 観光地経営の高度化のKPIでは「デジタル化やDXを推進するための要素が盛り込まれたデータに基づいた経営戦略を策定している登録DMOの数」が設定されている。どのような要素を盛り込めば「持続可能な形で観光地経営」の実現に繋がるかを検討するために、DMOが**観光地経営を行う上で求められる要件等**について、以下の通り整理した。

DMOに求められる観光地経営の要件等		出典元	必要性・目的
1	DMOを中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成	観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン	DMOは、観光地域づくりにおいて主導的な役割を果たすこと又は主要なステークホルダーとして参画することが期待されており、中核的立場になることが重要。
2	各種データ等の継続的な収集・分析、データ等に基づく明確なコンセプトに基づいた戦略(ブランディング)の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立		観光地域づくりにおいて科学的なアプローチを取り入れるため、継続的なデータの収集・分析を行うことが必要。データ収集については、取組が重複しないよう、各層のDMOや自治体等が協議をした上で行うことが重要。
3	関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組みづくり・プロモーション		地域住民を含めた関係者に対して、観光地域づくりに関する意識啓発・参画促進のための取組を実施することが重要。その上で、観光資源の磨き上げ等が実施される仕組みや体制が構築されていることが必要。
4	DMOの組織		DMOが単なる自治体の執行機関としてではなく、主体的かつ自立的に運営できるよう、地域において観光振興計画等の制度的な枠組みに位置付けることが望ましい。
5	安定的な運営資金の確保		DMOの目的・役割は、地域のマネジメント・マーケティング活動・着地整備を通じて観光で地域が稼げる仕組みづくりや地域を活性化させることであり、地域は安定的かつ多様な財源の確保を目指すべきである。
6	地域内の事業者の稼働状況等の把握	第1~4回検討会 委員意見	各事業者に収支を意識させ、地域全体の需給等の把握ができる仕組みを整備することが重要。
7	地域内の観光従事者の雇用状況・労働環境の把握	第1,3回検討会 委員意見	観光産業における人材確保の観点から、給与等の従業員の待遇面の改善につなげることが重要。
8	観光地におけるデジタルツール・システムの導入・活用	第1~4回検討会 委員意見	旅行者の利便性向上や観光地経営に必要なデータを収集するべく、デジタルツールやシステムの導入が必要。

① 観光地の経営状況を判断するために必要なデータ

地域毎にデジタル化やDXを推進するための要素として①観光地の経営状況を判断するために必要なデータ、②当該データの取得主体、③当該データの取得方法の3点が必要であり、①について、DMOに求められる観光地経営の要件等に基づき以下のとおり整理した。

DMOに求められる観光地経営の要件等		データ要否	観光地の経営状況を判断するために必要なデータの例	出典元
1	DMOを中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成	-	マーケティング 延べ宿泊者数 旅行消費額 来訪者満足度 旅行者のリピーター率（来訪回数） 地域サイトのアクセス数 住民満足度 来訪者の基本属性（年代、性別、居住地） 旅行者の目的・趣味嗜好（ライフスタイル）等 滞在日数・宿泊日数 再来訪意向 Web検索キーワード 地域サイトの閲覧者属性（年代、性別） 訪問観光地、人流（GPS、wifi、基地局） SNS投稿データ 地点別の消費額 費目別の消費内訳 旅行者一人当たりの消費額 Web検索キーワード	観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン 観光地域マーケティングガイドブックから抜粋
2	各種データ等の継続的な収集・分析、データ等に基づく明確なコンセプトに基づいた戦略(ブランディング)の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立	○		
3	関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組みづくり・プロモーション	○		
4	DMOの組織	-		
5	安定的な運営資金の確保	-		
6	地域内の事業者の稼働状況等の把握	○	事業者 宿・ホテル等の部屋数 宿・ホテル等の稼働率 宿・ホテル等の客室単価 交通の輸送可能性と利用者数	今回新たに提案
7	地域内の観光従事者の雇用状況・労働環境の把握	○	労働環境 観光分野の事業者数 観光に従事する従業員満足度 観光に従事する従業員の給与 観光に従事する従業員の地域内在住率 観光に従事する従業員1人当たり売上高	
8	観光地におけるデジタルツール・システムの導入・活用	○	DX DMOにおける業務ごとのデジタルツール・システム導入状況 地域におけるデジタル人材やIT企業の数	

②データの取得主体、③データの取得方法

観光地の経営状況を判断するために必要なデータの取得主体（役割分担）と取得方法（デジタルツールやシステム）としては、以下のものが挙げられる。各観光地においては、以下の表を参考に地域特性や事業者構成等を勘案し、優先度付けを行うことが重要。また、データを取得する際には、取組が重複しないよう、DMOや自治体等が協議をした上で行うことが重要。

出典元	観光地の経営状況を判断するために必要なデータの例		推奨	取得主体として考えられるケース					取得方法の例
				自治体	DMO	政府機関等	地域内事業者	民間企業等	
観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン		延べ宿泊者数※	★	○		○			統計調査
		旅行消費額※	★	○		○			統計調査
		来訪者満足度※	★	○	○				アンケート
		旅行者のリピーター率※	★	○	○				アンケート
		地域サイトのアクセス数	★		○				Google Analytics等
		住民満足度	★	○					アンケート
観光地域マーケティングガイドブック	マーケティング	来訪者の基本属性（年代、性別、居住地）	★	○	○		○		アプリ、Webサイト、予約情報
		旅行者の目的・趣味嗜好（ライフスタイル）等	★	○	○		○		アプリ、Webサイト、アンケート
		滞在日数・宿泊日数		○		○	○		統計調査
		再来訪意向		○	○				アンケート
		Web検索キーワード			○				Googleトレンド等
		地域サイトの閲覧者属性（年代、性別）			○				Google Analytics等
		訪問観光地、人流（GPS、wifi、基地局）	★					○	通信キャリア、ITベンダー等
		SNS投稿データ						○	SNS分析
		地点別の消費額						○	クレジットカード会社
		費目別の消費内訳						○	クレジットカード会社
今回新たに提案	事業者	旅行者一人当たりの消費額	★	○	○				統計調査
		宿・ホテル等の部屋数					○		ウェブサイト
		宿・ホテル等の稼働率					○		OTA、PMS
		宿・ホテル等の客室単価					○		OTA、PMS
	労働環境	交通の輸送可能量と利用者数		○					交通量調査
		観光分野の事業者数	★	○					統計調査
		観光に従事する従業員満足度	★		○		○		アンケート
		観光に従事する従業員の給与			○		○		アンケート
		観光に従事する従業員の地域内在住率			○		○		アンケート
	DX	観光に従事する従業員1人当たり売上高			○		○		売上高等から算出
DMOにおける業務ごとのデジタルツール・システム導入状況		★		○				アンケート	
		地域におけるデジタル人材やIT企業の数		○				アンケート	

※ 観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドラインにおいて、観光地域づくりには必須のデータであると言及。

5. PMSやOTA等で扱うデータの仕様統一化

予約情報等の連携における流れ

予約のシーン

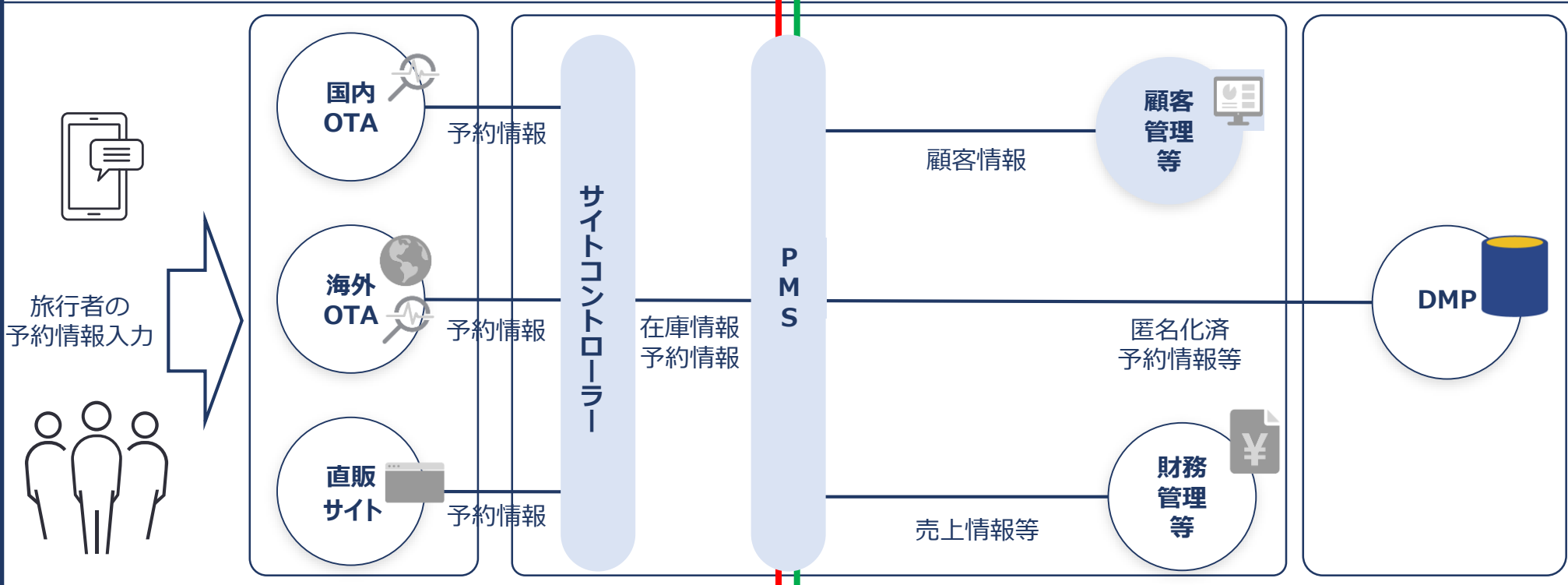
顧客情報の管理・利用のシーン

旅行者

OTA等

宿泊施設

DMO等



<現状>

国内のPMS、サイトコントローラーは、海外仕様とは異なる我が国の独自仕様が存在している。

<問題点>

国内のPMS、サイトコントローラーは海外OTAシステムと直接接続できず、海外OTAに直接在庫を販売できない場合がある。

<現状>

標準仕様が存在する海外と異なり、我が国ではPMS開発における標準仕様が存在しないため、PMSメーカー毎に独自仕様のPMSを開発。

<問題点>

- ・宿泊施設毎に導入しているPMSが異なり、データ出力の仕様も異なることから、外部システム（DMP等）との接続が困難。
- ・宿泊施設内の会計、レジ等の各種システムも、同様に独自仕様になっているため、各種システムとの連携が困難。

「OTAからサイトコントローラーへのデータ出力」や「PMSから外部システム（DMP等）へのデータ出力」について仕様の統一を図るために、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た議論が必要。また、策定された統一仕様に基づいたデジタルツールについては、例えば観光庁の補助事業等で支援の条件として設定することを検討すべき。統一仕様の検討にあたっては、官民による協力のもと議論を進めることが重要。

データ仕様の統一化・API化に向けた体制



6. 観光分野におけるDX推進

- **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**DXを推進**し、旅行者の**消費拡大**、**再来訪促進**、観光産業の**収益・生産性向上等**を図り、**稼ぐ地域**を創出。
- **事業者間・地域間のデータ連携の強化**により**広域で収益の最大化**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

○ **ウェブサイトやOTA**等による情報発信の徹底とシームレスに宿泊、交通、体験等に係る予約・決済が可能な**地域サイト構築**による**利便性向上・消費拡大**



(出典: 京都観光Navi)

○ その時・その場所・その人に応じた**レコメンドの提供**による**周遊促進・消費拡大**

観光産業の生産性向上

○ **顧客予約管理システム (PMS)**の導入徹底による**情報管理の高度化**、**経営資源の適正な配分**



(出典: 旅館陣屋)

○ PMSやOTA等で扱う**データの仕様統一化**による連携の促進

○ 地域単位での予約情報や販売価格等の共有(API等によるデータ連携) による**レベニューマネジメントの実施**、**収益向上**

観光地経営の高度化

○ デジタル化・DXに係る方針を盛り込んだ**観光地経営の戦略策定**

○ 旅行者の移動・宿泊・購買データ等を用いた**マーケティング (CRM)**による**再来訪促進**、**消費拡大**



(出典: 気仙沼クルーカードアプリ)

○ **DMP** (データマネジメントプラットフォーム) の活用による**誘客促進**・**消費拡大**



観光デジタル人材の育成・活用

○ 観光地域づくりを牽引する人材に必要な知識・技能の修得に向けた**産学連携の抜本強化**による**カレント教育の推進**

○ 観光地域づくり法人 (DMO) 等を中心とした地域における**観光デジタル人材の育成・活用支援** (外部の専門家派遣に加え、プロパー人材の新規採用を含めた支援策の強化等)



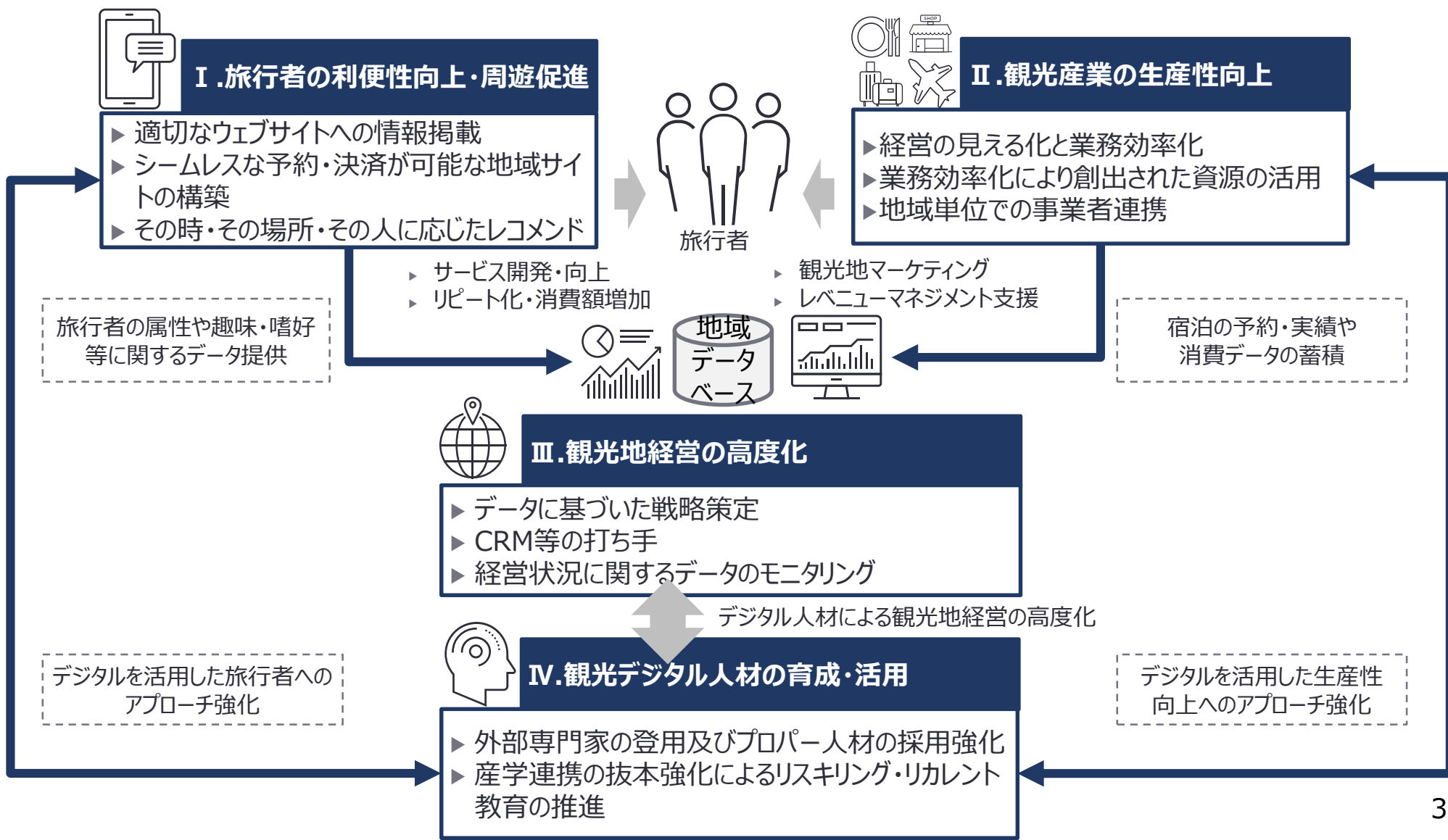
事業者間・地域間のデータ連携の強化により、**広域で収益を最大化**

⇒ **地域活性化・持続可能な経済社会**を実現



観光DX推進に向けた検討項目（I～IV）の関連性

● I～IVの取組は密接に関係することから、地域一体となったデータに基づいた観光地経営を実施するためには、それぞれの取組を連携して実施することが重要。



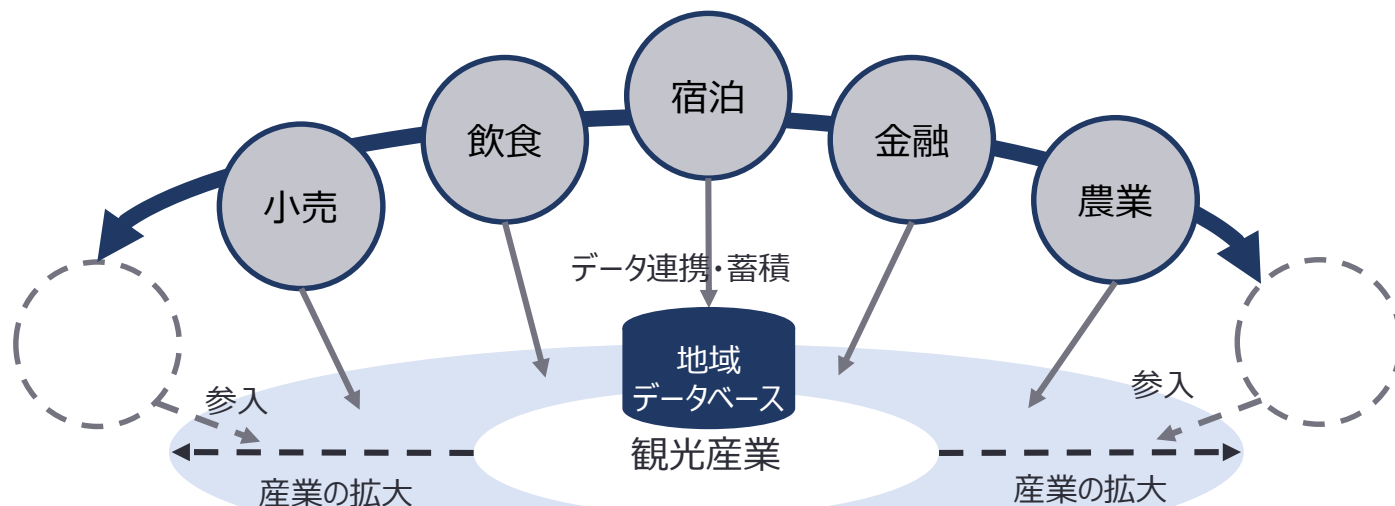
7. 新たな産業の参入に向けた観光地のデータ活用

新たな産業の参入に向けた観光地のデータ活用

- 観光DXを契機に、地域に他の産業を含めたデータが集積されることで、地域インフラとしてのデータベースが実現し、事業者間・地域間でのデータ連携、外部からの投資等によるイノベーションにより、地域活性化・持続可能な経済社会を実現することが重要。

- ▶ すそ野の広い観光産業に、新たな産業が参入することで、観光産業を中心とした重要な地域インフラとなる可能性を持つ
- ▶ 観光地が持つデータのオープン化を通じて、産業・企業の新規参入を促すイノベーションの中心になる可能性を持つ

観光DXで
推進される
地域のデー
タベース



ユースケース①

地域(DMO等)によるデータ戦略により、
域内事業者の供給増を促進

- ▶ 地域(DMO等)が地域内の宿泊人数を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

- ▶ 地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：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、旅行者の流入状況がわかれば、投資しやすい環境に

新たな産業
の参入イ
メージ

8. 将来ビジョンと課題に対する解決の方向性

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・消費のレコメンドが不足

オンライン上で旅行者が求める情報の入手が困難

オンライン上で情報収集・予約・決済に関する手続きの完結が困難

【即地的】
旅行者の現在地にあったタイムリーなレコメンドが得られない

【個別的】
旅行者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等の事業者が運営するウェブサイト、② 地域OTA、ECサイト等、地域が運営するウェブサイト

・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。頻度高く更新し、常に最新情報を掲載し続けるのが困難。

オンライン予約・決済システム

・多様な決済手段が存在し、メリット・デメリットの理解が困難
・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翌月/翌々月になるため、経営に対する影響が大きい。

デジタルサイネージ

・立地における制約がある
・情報の鮮度の低さ
その時・その場所に適した鮮度の高い情報でないと、旅行者が興味を示さない。

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
地域が構築する観光アプリでは、当該観光地や1つの地域に限った観光情報のみが提供され、周辺の交通や飲食等の情報が少なく、旅行者のニーズや行動形態に適していないため、普及が進みにくい。

解決の
STEP

STEP 1

I 1a. 地域・事業者が主体となり、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・サービス提供者が主体となり、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. 地域・事業者が主体となり、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・サービス提供者が主体となり、オンライン上で予約・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. 旅行者の現在地に依じたレコメンドが行われている

I 3d. 旅行者の属性（性別・年代等）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. 施設や地域における混雑状況等を含めた、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に依り、快適に周遊できるルートや隠れた魅力等のタイムリーなレコメンドが行われている

I 5a-b. 更新作業の手間が少ない仕組みを採用し、複数の媒体に掲載している情報を、一元的に管理・更新を行い、常に鮮度の高い情報が掲載された状態を保っている

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

II. 観光産業の生産性向上

II. 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、優れた人材が更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
不十分な売上・コスト管理

従業員の業務効率化が不十分

非効率な予約・在庫管理

地域単位での
事業者間連携の遅れ

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
 ・ メリットが認識されていない：宿泊事業者等に対して導入のメリットが十分認識されておらず、普及が進んでいない。

非接触チェックイン
 ・ 規模によっては費用対効果が低い：部屋数の少ない宿泊施設では、業務効率化により、得られるメリットよりも、導入・運用にかかる費用の方が大きく、費用対効果が低い。

ビジネスチャット (LINEWORKS等)
 ・ 新たなツールに対する抵抗感：既存のコミュニケーションツール(メールや電話等)や従業員のニーズ等を考慮しなければ、抵抗感が生じる。

PMS/サイトコントローラー
 ・ 導入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：業務プロセスに合わせ、PMSを過剰にカスタマイズすると、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につながる。

データ連携/API
 ・ ツール毎にデータの入出力の規格が異なる
 ・ データの項目名やデータの規格が異なる

解決の
STEP

STEP 1

II 1a. 売上・コスト等の財務状況の見える化が図られている

II 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

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

STEP 2

II 2a. 部署毎に売上・コスト等の財務状況の見える化が図られている

II 2b-c. 従業員のオペレーションや予約・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

II 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

II 3b. 需要予測を踏まえた、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)に取り組んでいる

II 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変換できる手法が確立されている

II 4b-c. 業務効率化等により創出された人的資源や予算を活用し、サービスの高付加価値化や労働環境の魅力向上に取り組んでいる

③ 異なるツール間においてAPI連携の推進を図るためのデータ仕様が統一化されている

II 5a-d. 地域の宿泊施設が保有する予約情報や販売価格等のデータを連携することで、個別事業者の取組に加え、地域全体での収益向上が図られている

III. 観光地経営の高度化

III. 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

観光地経営を行うDMO等における
観光地経営に関する方針が
立てられていない

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

経営に必要な判断材料の
認知・理解不足

判断材料を蓄積する仕組みの構築/
関係者の巻き込みの遅れ

整理・集約された情報を判断材料として
「経営」に活用することができていない

解決に
寄与する
ツールと
導入時・
活用時の
阻害要因

・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。

・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。

DMP
・コスト捻出が困難：地域事業者等に取組の
意義やメリットが伝わらず、導入や運用にかかる費
用を捻出するのが困難である。
・データ量が少ない：大手企業からのデータ購
入費が高額である。また、地域独自でデータを取
集するためのツール導入が遅れている。

CRM
・マーケティングまで繋がっていない
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。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。

STEP 1

Ⅲ 1a. 観光地を取り巻く現状を把握し、
観光地経営の方向性について仮説が立
てられている

Ⅲ 1b. 左記に必要な判断材料（デー
タ）を把握できている

Ⅲ 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

Ⅲ 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

STEP 2

Ⅲ 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

Ⅲ 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

Ⅲ 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

Ⅲ 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）

STEP 3以降

Ⅲ 3a-d. DMO等の観光地経営を行うべき者が主導し、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、定期的にデータのモニタリングを行い、経営戦略の見直しや改善が行われている

Ⅲ 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

Ⅲ 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

Ⅱ 5a-d、Ⅲ 5a-d. 地域の宿泊施設が保有する予約情報や販売価格等のデータを連携することで、個別事業者の取組に加え、地域全体での収益向上が図られている

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

- デジタル人材活用に対する知識・理解不足：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。
 - 人材投資のための資金が不足している：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ない。
 - 地域におけるノウハウの蓄積が難しい：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・企業は限られる。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いる。
- 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。

- 経営者の積極的な人材育成への意識の不足
- 人材育成のために提供されているプログラムの内容と現場のニーズとの乖離
- 改善が必要な教育を受けた人材の処遇
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

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. 事業者やDMO等の経営層が人材育成に積極的に取り組む意識を持ち、組織内・地域内全体にDXの意義等が浸透できている

STEP 2

IV2a. 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

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. 外部の特任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

将来ビジョンと課題に対する解決の方向性

	I. 旅行者の利便性向上・周遊促進				II. 観光産業の生産性向上				III. 観光地経営の高度化				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				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、優れた人材が更なる生産性向上へ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				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				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・消費のレコメンドが不足		各事業者における不十分な売上・コスト管理		従業員の仕事効率化が不十分		非効率な予約・在庫管理		地域単位での事業者間連携の遅れ		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		整理・集約された情報を判断材料として「経営」に活用することができていない		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活用時の阻害要因	① 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、② 地域OTA、ECサイト等、地域が運営するウェブサイト		オンライン上で情報収集・予約・決済に関する手続きの完了が困難		【即地的】旅行者の現在地にあったタイムリーなレコメンドが得られない		【個別的】旅行者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		デジタルサイネージ・デジタルマップ		観光アプリ		売上・コスト管理ツール		非接触決済・規模による費用対効果が低い		ビジネスチャット・新たなツールに対する抵抗感		PMS/サイントローネ		データ連携/API		・人材が不足している ・地域内の合意形成が困難		DMP		CRM		・デジタル人材活用に対する知識・理解不足 ・人材投資のための資金が不足している ・地域におけるノウハウの蓄積が難しい		・経営者の積極的な人材育成への意識の不足 ・人材育成のために提供されているプログラムの内容と現場のニーズとの乖離 ・改善が必要な教育を受けた人材の処遇	
STEP 1	I 1a. 地域・事業者が主体となり、オンライン（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、電話予約のみが行われている		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. 売上・コスト等の財務状況の見える化が図られている		II 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		II 1d. データ連携の意義を理解している ※ II 2a、II 4b-cの後に取り組むべき事項		III 1a. 観光地を取り巻く現状を把握し、観光地経営の方向性について仮説が立てられている		III 1b. 左記に必要な判断材料（データ）を把握できている		III 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		III 1d. 左記で蓄積されたデータを活用し、取組が検討されている		IV 1a. 「外部委託することで、生産性向上に寄与する業務」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		IV 2a. 事業者やDMO等の経営層が人材育成に積極的に取り組む意識を持ち、組織内・地域内全体にDXの意義等が浸透できている									
STEP 2	I 2a. 地域・事業者が主体となり、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・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. 部署毎に売上・コスト等の財務状況の見える化が図られている		II 2b-c. 従業員のオペレーションや予約・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		II 2d. データを出力できる手法が整備されている		II 3a. 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 3b. 左記に必要な判断材料（データ）を定義できている		II 3c. 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 3d. 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）		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. 旅行者の現在地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 3b-c. 需要予測を踏まえた、適切な在庫管理やレバニューマネジメント（収益面の改善）に取り組んでいる		II 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		III 3a-d. DMO等の観光地経営を行うべき者が主導し、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、定期的にデータのモニタリングを行い、経営戦略の見直しや改善が行われている		III 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		III 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		IV 3a. 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. 施設や地域における混雑状況を含めた、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に応じ、快適に周遊できるルートや隠れた魅力等のタイムリーなレコメンドが行われている		II 4b-c. 業務効率化等により創出された人的資源や予算を活用し、サービスの高付加価値化や労働環境の魅力向上に取り組んでいる		II 4c. 異なるツールの出力データが交換できる手法が確立されている		② 異なるツールの出力データが交換できる手法が確立されている		III 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		III 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		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															
	I 5a-b. 更新作業の手間が少ない仕組みを採用し、複数の媒体に掲載している情報を、一元的に管理・更新を行い、常に鮮度の高い情報が掲載された状態を保っている		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		II 5a-d、III 5a-d. 地域の宿泊施設が保有する予約情報や販売価格等のデータを連携することで、個別事業者の取組に加え、地域全体での収益向上が図られている		II 5a-d、III 5a-d. 地域の宿泊施設が保有する予約情報や販売価格等のデータを連携することで、個別事業者の取組に加え、地域全体での収益向上が図られている		II 5a-d、III 5a-d. 地域の宿泊施設が保有する予約情報や販売価格等のデータを連携することで、個別事業者の取組に加え、地域全体での収益向上が図られている		II 5a-d、III 5a-d. 地域の宿泊施設が保有する予約情報や販売価格等のデータを連携することで、個別事業者の取組に加え、地域全体での収益向上が図られている		II 5a-d、III 5a-d. 地域の宿泊施設が保有する予約情報や販売価格等のデータを連携することで、個別事業者の取組に加え、地域全体での収益向上が図られている		II 5a-d、III 5a-d. 地域の宿泊施設が保有する予約情報や販売価格等のデータを連携することで、個別事業者の取組に加え、地域全体での収益向上が図られている		II 5a-d、III 5a-d. 地域の宿泊施設が保有する予約情報や販売価格等のデータを連携することで、個別事業者の取組に加え、地域全体での収益向上が図られている		II 5a-d、III 5a-d. 地域の宿泊施設が保有する予約情報や販売価格等のデータを連携することで、個別事業者の取組に加え、地域全体での収益向上が図られている		II 5a-d、III 5a-d. 地域の宿泊施設が保有する予約情報や販売価格等のデータを連携することで、個別事業者の取組に加え、地域全体での収益向上が図られている											