

観光 DX 推進による観光地の再生と高度化に向けて（素案）

（最終取りまとめ）

令和5年 月

観光 DX 推進のあり方に関する検討会

目次

はじめに	5
観光産業の現状と検討の柱	6
1. 観光産業の現状と課題	6
(1). 低生産性・担い手不足の深刻化	6
(2). デジタル化の遅れ	6
2. 観光 DX 推進のあり方に関する検討の進め方	7
(1). 検討の柱の設定	7
(2). 検討のフレームワーク	7
(3). 将来ビジョンの設定や課題整理のためのヒアリング	8
I. 旅行者の利便性向上・周遊促進	11
1. 将来ビジョン	11
2. 現状・課題	11
(1). 情報収集や予約等における不満	11
(2). 周遊・消費の Recommend 不足	12
(3). その他	13
3. 解決に寄与するツールと導入時・活用時の阻害要因	13
(1). 情報収集や予約等における不満	13
(2). 周遊・消費の Recommend 不足	14
4. 解決の方向性	16
(1). 適切なウェブサイトへの情報掲載	16
(2). シームレスな予約・決済が可能な地域サイトの構築	16
(3). その時・その場所・その人に応じた Recommend	17
(4). その他	18
5. KPI とロードマップ	18
(1). KPI	18
(2). ロードマップ	19
(3). 観光庁が実施する施策	20
II. 観光地経営の高度化	21
1. 将来ビジョン	21
2. 現状・課題	21
(1). 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	21

(2).	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	21
(3).	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	22
3.	解決に寄与するツールと導入時・活用時の阻害要因	22
(1).	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	23
(2).	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	23
4.	解決の方向性	24
(1).	データに基づいた戦略策定	24
(2).	CRM等の打ち手	25
(3).	経営状況に関するデータのモニタリング	25
5.	KPIとロードマップ	26
(1).	KPI	26
(2).	ロードマップ	27
(3).	観光庁が実施する施策	28
III.	観光産業の生産性向上	29
1.	将来ビジョン	29
2.	現状・課題	29
(1).	生産性の低い経営	29
(2).	投資余力が乏しい	30
(3).	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	30
3.	解決に寄与するツールと導入時・活用時の阻害要因	31
(1).	各事業者における売上とコストの管理が不十分	31
(2).	従業員の業務効率化が不十分	31
(3).	予約・在庫管理の効率化が不十分	31
(4).	地域単位での事業者間連携ができていない	32
4.	解決の方向性	33
(1).	経営資源の見える化と業務効率化	33
(2).	業務効率化により創出された資源の活用	33
(3).	地域単位での事業者間連携	34
(4).	その他	34
5.	KPIとロードマップ	35
(1).	KPI	35
(2).	ロードマップ	36
(3).	観光庁が実施する施策	37
IV.	観光デジタル人材の育成・活用	38
1.	将来ビジョン	38

2. 現状・課題	38
(1). 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） ..	38
(2). 観光デジタル人材の育成が進んでいない	39
3. 解決の方向性	40
(1). 外部専門家の登用及びプロパー人材の採用強化.....	40
(2). 産学連携の抜本強化によるリカレント教育の推進.....	40
4. KPI とロードマップ	41
(1). KPI	41
(2). ロードマップ	42
(3). 観光庁が実施する施策	43
おわりに	44

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、将来ビジョン、ロードマップ等について、これまで7回にわたり議論を行ってきた。

本資料はその結果を取りまとめたものである。

観光産業の現状と検討の柱

1. 観光産業の現状と課題

(1). 低生産性・担い手不足の深刻化

観光産業の担い手は資本金 1 千万円未満の小規模事業者が多く、なかでも宿泊事業者については、6 割以上が小規模事業者となっている。また、宿泊事業者の中に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おり、企業的な経営視点が不足している。このため、新型コロナウイルス感染症の流行以前から他の業種に比べて利益率や労働生産性が低く、低収益な事業体質の改善が図られていない状況となっている。

また、宿泊施設あたりの従業員数が 10 名以下の施設が 78% を占めており、大多数の施設が小人数で運営されている。最近では、観光地において旅行需要が回復しつつあるものの、一方で従業員の確保に苦慮している施設も多い。これは、休日や祝日に業務が集中する勤務形態や他産業と比較して低水準にとどまる賃金等の労働環境、従業員のスキル習得など教育にける資金不足等が理由としてあげられる。このため、業務効率化や人員配置の最適化等の改善が必要となっている。

(2). デジタル化の遅れ

ネットワーク環境の整備やスマートフォンの普及が進んだ現代において、旅行者が情報収集に使用するツールは、チラシや雑誌からウェブサイトや SNS に変化し、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、他の産業においては、デジタルツールやデータを活用した経営戦略の策定やマーケティング等経営手法についても変化が生じてきている。

しかし、宿泊業においては、旅行会社からの送客への過度な依存や紙台帳による予約の管理等の旧来型のアナログな経営が未だ見られる。特に、小規模・零細事業者においてはその傾向が強く、インターネットを利用したオンライン予約・販売サービスや業務管理に係る CRM・PMS 等のデジタルツール、データに基づいた企業経営を実現するためのマーケティングツールやレベニューマネジメントシステム等の導入は進んでいない。

また、観光地域づくり法人（以下、「DMO」という）においては、一部でデジタル化や DX に対する意識への高まりが見られ、デジタル化・DX 戦略/方針の策定が行なわれているが、DMP や CRM を導入している DMO は全体の 2 割にも満たず、また、導入をしていたとしても活用できている DMO は更に限られる状況となっ

ている。

さらに、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。

デジタル化・DX の遅れを引き起こしている要因は、低収益な事業体質や高額な設備投資等による資金不足だけでなく、デジタル化・DX に対する意識の低さや、検討できる人材の不足等人的面での課題もあげられる。

2. 観光 DX 推進のあり方に関する検討の進め方

(1). 検討の柱の設定

このような状況を鑑みて、観光地・観光産業における各種課題の解決を図るとともに、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、DMO 等、宿泊事業者等、観光人材という 4 つの対象ごとに検討の柱を以下のように設定し、議論を深めた。

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

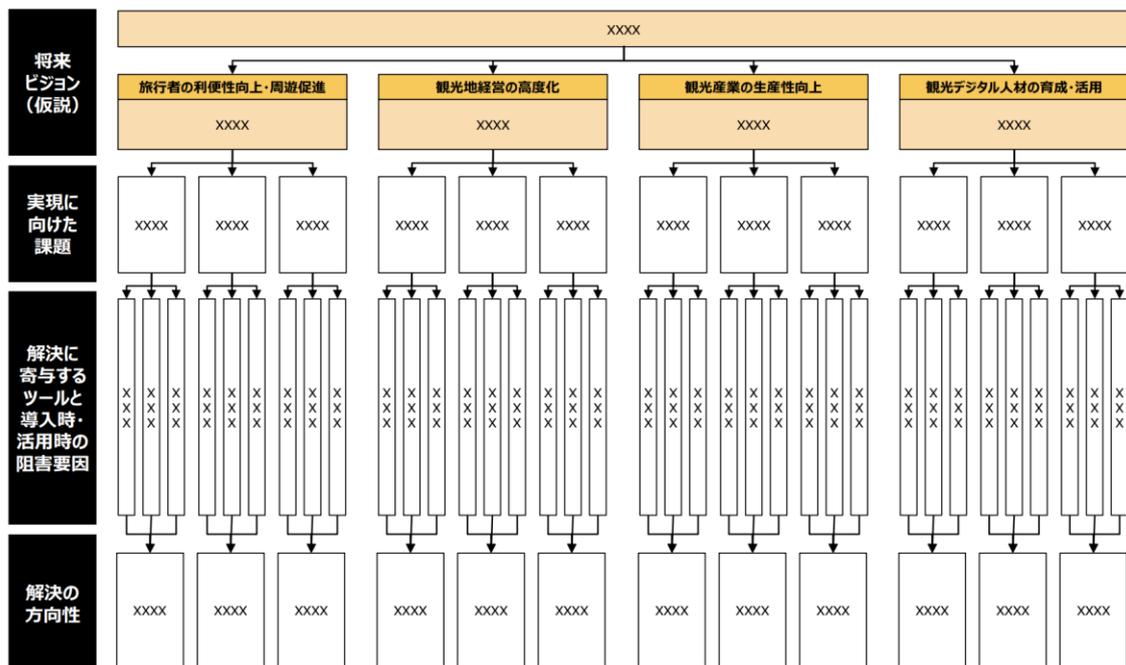
IV. 観光デジタル人材の育成・活用

(2). 検討のフレームワーク

各検討の柱において、将来ビジョンや課題の深掘り、解決の方向性等を以下のステップ・フレームワークを用いて体系的に整理し、検討を行った。

【検討の 4 ステップ】

1. 将来ビジョンの設定
2. ビジョン実現に向けた現状と課題の整理
3. 解決に寄与するツールと導入時・活用時の阻害要因の検討
4. 課題解決の方向性の導出
5. ロードマップの整理



(3). 将来ビジョンの設定や課題整理のためのヒアリング

将来ビジョンや課題等を設定するにあたり、4つの検討の柱に沿って、7つのDMOに加え、宿泊産業、IT/情報サービス業、人材紹介/人材派遣業等の15の事業者ヒアリング調査を行った。当該ヒアリングの主な結果を以下にまとめる。

① 旅行者の利便性向上・周遊促進に対するヒアリング結果

- 旅行者の利便性や旅行に対する意欲を向上させるべく、DMOが管理する観光情報サイト等で積極的な情報発信に取り組もうとするものの、掲載情報を最新の状態に保つための作業負荷が大きいことやそのメリットを理解できていない事業者が増加したことから取組が進んでいない。
- 観光アプリは旅ナカで情報提供できるメリットがある一方、経路検索や地図など日常的に必要な機能や地域独自の上質な情報等がなければ旅行者のダウンロードは期待できない。
- 観光アプリに経路検索や地図など日常的に必要な機能を具備したり、情報発信において地域独自の上質な情報等を有するIT企業や地域独自の上質な情報を有する地域新聞社・地域情報誌等と連携して取り組んでいる地域は限られる。

② 観光地経営の高度化に対するヒアリング結果

- DMO 等が中心となり DMP や CRM の構築に取り組んでいるものの、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である。
- そもそも、データ活用における目的や理解が進んでいない事業者等も多く、地域におけるデジタル化・DX 推進に関する合意形成に時間がかかっている。
- 地域内で協力体制がうまく構築できず、収集可能なデータの種類と量に限界があるため、データの購入を考えるが、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。

③ 観光産業の生産性向上に対するヒアリング結果

- 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、取り扱う旅行プランが少なく予約管理にかかる作業が少ないこと等を理由に導入が遅れている。
- 地域内の事業者が連携し、予約状況や販売価格等のデータを踏まえた適正な販売価格の設定とすることで地域全体の収益向上につながるが、PMS によっては、エクセル形式や API 形式等データの入出力方法が異なる場合があり、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。
- 地域内で統一した PMS の導入に取り組むことができると良いが、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。
- 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。

④ 観光デジタル人材の育成・活用に対するヒアリング結果

- DMO や宿泊・体験事業者等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、地域には経営を担える人材がほとんど存在しないため、DX 以前に経営戦略が立てられておらず、改善すべき業務・DX すべき業務を把握できていない。

- 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、戦略策定や実行において、伴走してもらうことが有効である。
- データを分析・活用できるデータアナリストのような専門的な業務については、外部人材の活用が有効な場合が多い。
- デジタルツールを利用する実務人材は、地域内や事業者内の人材を育成する方が効率的な場合がある。
- 地域や大学と連携し、講師等を外部から招き、座学に加え、実務を共に実施しながら教育してもらうことが良い。

以上のヒアリング結果を踏まえ、4つの検討の柱ごとに将来ビジョン、現状と課題、解決に寄与するツールと導入時・活用時の阻害要因、課題解決の方向性、ロードマップについて次ページ以降のとおり整理を行った。

I. 旅行者の利便性向上・周遊促進

1. 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」状態を将来ビジョンに設定し、そのために解決しなければならない課題、当該課題の解決の方向性等について討議を行った。

2. 現状・課題

旅行者の利便性向上・周遊促進においては、大きく分けて二つの課題があり、一点目は旅行者が旅マエ・旅ナカにおいて情報収集や予約等を行う際の利便性・満足度が低いこと、二点目は地域・事業者による周遊・消費のレコメンド不足により一度の旅行における訪問施設数が少なく消費額の向上につながっていないことである。

(1). 情報収集や予約等における不満

① 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。)

また、ウェブサイト上に情報が掲載されていたとしても、他サイトへのリンクが貼られているだけの状態や旅行者が求めている情報が整理されておらず煩雑な情報掲載となっている状態等となっており、可読性・視認性が高く、使い勝手の良いウェブサイトになっていないケースも多い。

② 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・購買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、アクティビティ事業者においては、オンライン上で情報掲載や予約機能を導入したとしても、遂行人数や準備の都合から受付期間が短いこと、予約者に合う備品の確認作業等のために即座に予約が完結しないこと、天候や時期に左右され実施日が少ないこと等の理由から取組が進んでおらず、公的な施設である水族館や美術館等においても、オンライン上で予約・決済ができない施設もある。

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や、各施設で利用できる決済手段がばらばらで利便性が低いという課題がある。

さらに、ウェブサイトの構成によっては、予約・決済時に予約・決済会社のページに遷移することがあるが、これまで検索・閲覧していた情報を引き継げずに、旅行日、旅行地域、プラン等の再入力が必要になるケースもあり、利便性が低いだけでなく、顧客の離脱リスクも高いという課題がある。

(2). 周遊・消費のレコメンド不足

⑤ 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がっていない。

特にコロナ禍においては、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、周遊促進につながっていない。

また、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。

さらに、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る地域や事業者は限られており、旅行者の周遊促進につながっていない。

(3). 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。

3. 解決に寄与するツールと導入時・活用時の阻害要因

旅行者の利便性向上・周遊促進における二つの課題を解決するためには、適したデジタルツールを用いることが求められるが、そのデジタルツールの導入・活用が進んでいないことから、導入・活用を阻害している要因を明らかにする。

(1). 情報収集や予約等における不満

① オンライン上で欲しい情報が見つからない

a. 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。

b. 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。

また、近年では、単に綺麗なデザインのウェブサイトを作り、情報掲載を行うだけでなく、ウェブサイトの利用者にブランド価値・体験価値を届け、そのブランドへの愛着を醸成していく「UX」という概念も広まってきており、地域の独自性やブランドを発信・定着させるためのツールとして、ウェブサイトは非常に有効な手段だと考えられる。

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。

② オンライン上で予約・決済ができない

a. 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である。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。

また、近年では、予約・決済システムの機能も拡張されており、予約・決済会社のページで処理を行わせるだけでなく、地域が運営するウェブサイトにウィジェットとして埋め込む手法や API 経由で処理を完了させる手法等も存在している。

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。

(2). 周遊・消費の Recommend 不足

① 自らの居場所にあったタイムリーな Recommend が得られない

a. 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、旅行者に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。

b. 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。

② 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

a. 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。

そのことから、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。

③ その他

a. 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。

4. 解決の方向性

旅行者の利便性向上・周遊促進における二つの課題を解決するためには、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、その時・その場所・その人に応じたレコメンドという3つの取組が重要である。

(1). 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や行政等においては、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合せることは差し支えない。）

なお、アクティビティにおいては、催行人数や実施日等の制約があることを念頭においた上で、情報掲載や情報更新を工夫することが大切。

(2). 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である。なお、サイトの設計・構築においては、情報収集、予約・決済に至るまでの操作を簡素化するとともに、必要な情報を整理し、適切な文量での情報掲載や他サイトの適切なページへの遷移等の操作性・可読性・視認性を高めることが必要。また、国内旅行者のみならず海外旅行者も考慮して、グローバルスタンダードを意識するとともに、サイトに掲載する情報については、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工夫が大切。（地域サイトの利用を伸ばすためには、OTA 等を経由して予約した旅行者に対して、次回以降、地域サイトを利用することを働きかけることが必要）

〈今後の具体的な対策〉

観光庁の補助事業により、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。

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である。

また、当該サイトでは、宿泊、交通、飲食、観光施設・アクティビティ等の情報の定期的な更新を行い、旅マエ・ナカの旅行者に対して、正確かつ最新の情報を届ける必要があるが、情報を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。特に、宿泊、体験・アクティビティ、飲食に関わる情報は、旅行者ニーズが高いことから、情報掲載・情報更新を怠らぬように取り組むことが大切。

さらに、アクティビティ等の旅ナカで予約が見込まれる観光商品においては、旅行者自らが旅行プランを作成できるような仕組みの構築や旅行者の趣味嗜好に合わせたモデルプラン、宿泊予約に合わせたオプションツアー等のパッケージ商品の販売等を進めることで、購買・体験につながり、滞在日数増加や満足度向上が見込めるため、販売方法を工夫することが大切。

加えて、地域において情報発信や予約・決済機能の提供をシームレスに行うため、例えば顔認証技術等最新の技術の導入・活用についても検討を行うことが必要。

<今後の具体的な対策>

旅行者の利便性向上・周遊促進に資する先進的な技術に関する実証事業を観光庁主導で行い、先進事例を創出する。

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。

(3) 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には、旅行者の目的を理解した上で、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。

〈今後の具体的な対策〉

観光庁の補助事業において、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。

また、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。

(4). 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。

5. KPI とロードマップ

以上の解決の方向性を踏まえて、KPI とロードマップを定め、定期的に進捗状況を測定しながら課題解決に向けて取組を促進する。

(1). KPI

① 設定した KPI

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を保有している登録 DM0 の数

② 目標値 (2027 年度末)

全ての登録 DM0

③ 算出根拠

「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」で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の構築について定めること等により、全登録 DM0 が同サイトを構築することを想定する。2023 年

2月の現状値は42法人である。

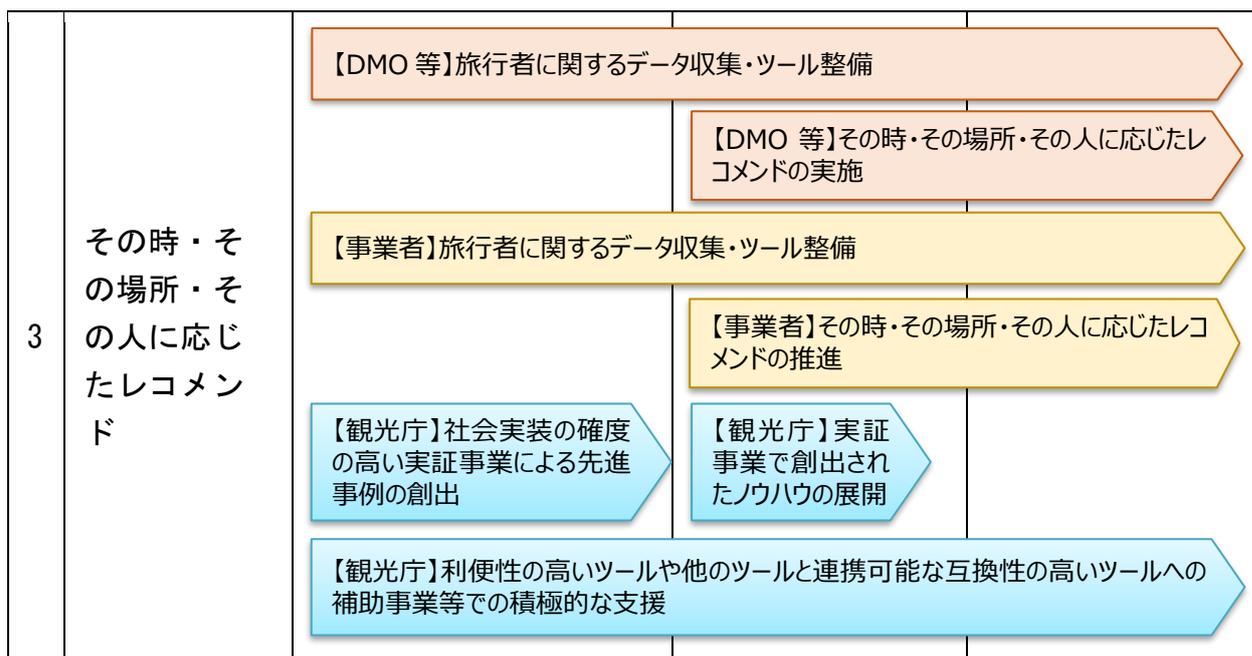
④ 測定方法

観光庁にて年度毎に現状調査を実施する。

(2). ロードマップ

2027年度末のKPI達成に向け、観光庁・DMO等・事業者の3つの主体がそれぞれで取組を促進することが重要である。

#	項目	2023年度	2024年度	2025年度 ～2027年度
1	適切なウェブサイトへの情報掲載	<p>【観光庁】シームレスな予約・決済が可能な地域サイトの運営体制等に関する研修教材の検討</p>	<p>【事業者】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</p> <p>【DMO等】地域内の観光事業者に対する掲載の促進</p> <p>【観光庁】シームレスな予約・決済が可能な地域サイトの運営体制等の構築や情報掲載に向けた研修の実施</p>	
2	シームレスな予約・決済が可能な地域サイトの構築	<p>【観光庁】最新技術を活用した実証事業による先進事例の創出</p> <p>【観光庁】複数のサイトに掲載する情報を一元化して管理・更新・配信できる仕組みの検討</p> <p>【観光庁】シームレスな予約・決済が可能な地域サイトの構築に向けた補助事業等での積極的な支援</p>	<p>【DMO等】シームレスな予約・決済が可能な地域サイトの構築</p> <p>【観光庁】実証事業で創出されたノウハウの展開</p>	



(3). 観光庁が実施する施策

2023年度に観光庁が実施する施策は以下の通りである。

#	担当課	事業名	概要

II. 観光地経営の高度化

1. 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」状態を将来ビジョンに設定し、ビジョン実現のために解決しなければならない課題、当該課題の解決の方向性等について討議を行った。

2. 現状・課題

観光地経営の高度化においては、大きく分けて三つの課題があり、一点目は経営戦略・事業計画の検討に関する観点、二点目は経営の状況を判断するための材料の集約・整理に関する観点、三点目はその判断材料を用いた経営の実施に関する観点である。

(1). 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、観光地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・重視する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。

(2). 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

① 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。

旅行会社からの送客が主流であった旧来型の旅行形態から変化してきている現状を理解し、経営に必要なデータを判断することが大切である。

② 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られない場合や合意形成に時間を要する場合もある。

加えて、地域内で合意形成ができ、各所からデータ取得・蓄積ができる状態になっていたとしても、誰がどうやってそのデータを取得・蓄積するか明確に役割分担ができておらず、漏れや被りが生じる場合もある。

(3). 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。

3. 解決に寄与するツールと導入時・活用時の阻害要因

観光地経営の高度化における三つの課題を解決するためには、適したデジタ

ルツールを用いることが求められるが、そのデジタルツールの導入・活用が進んでいないことから、導入・活用を阻害している要因を明らかにする。

(1). 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

a. 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。

さらに、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場合が多く、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。

(2). 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

a. 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。

4. 解決の方向性

観光地経営の高度化における三つの課題を解決するためには、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三つの取組が重要。

(1). データに基づいた戦略策定

まずは、旅行会社からの送客が主流であった旧来型の旅行形態から変化してきている現状と、観光地経営を行う上で求められる要件の必要性や目的を理解した上で、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戦略を策定することにより、何を優先・重視すべきか明確にして観光地経営を行うことが重要である。

なお、宿泊客が多い、日帰り客が多い、船・飛行機での誘客が欠かせない等の地域特性に応じて、適宜データの種類、量、粒度等を工夫することが大切である。

また、定期的に、自地域の立ち位置や強み弱みを把握するべく、競合地域や市場全体と比較可能なデータを明らかにすることで、観光地経営の定期的な見直しにもつながるため、継続的に取得可能な指標となるデータを定めておくことも大切である。

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。

〈今後の具体的な対策〉

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。

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を観光庁の補助事業において優先的に支援する。

(2). 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である。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、取得頻度、分析頻度、分析方法を定めた上で、取り組むことが大切である。また、取得するデータに漏れや被りが生じないように、データごとに誰が主導して取得を行うべきか役割分担することが大切である。

〈今後の具体的な対策〉

CRMやDMP等の導入に関する観光庁の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、地域内の事業者と共有し、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である。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である。

(3). 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、競合地域や市場全体との比較、経営戦略の見直しを行うことが重要である。

なお、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である。

〈今後の具体的な対策〉

観光庁の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。また、DMOの規模や特性に応じたナレッジの横展開を図る。

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を構築できた後は、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、地域単位での需給把握による各事業者のレベニューマネジメントの支援等、地域における誘客や消費の最大化に向けて取り組むことが大切である。

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である。

また、関係者とデータ量が増えてきた際には、関連する地域関係者や宿泊事業者の価格帯や部屋数等の特性に合わせたデータの可視化や各社毎に位置付けや課題を示す等の利活用を促進させるための工夫が必要である。

5. KPI とロードマップ

以上の解決の方向性を踏まえて、KPI とロードマップを定め、定期的に進捗状況を測定しながら課題解決に向けて取組を促進する。

(1). KPI

① 設定した KPI

- a. 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を策定している登録DMOの数
- b. そのうち、CRM・DMP等の活用に着手している登録DMOの数

② 目標値（2027年度末）

- a. 全ての登録DMO
- b. 90法人

③ 算出根拠

「観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン」で経営戦略に加えて、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策定について定めること等により、全登録DMOが同戦略を策定することを想定とする。

また、そのうち90法人がCRM・DMP等の活用に着手することを目標とした。

④ 測定方法

DMOが作成する形成・確立計画にて、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を確認する。

(2). ロードマップ

2027 年度末の KPI 達成に向け、観光庁・DMO 等・事業者の 3 つの主体がそれぞれで取組を促進することが重要である。

#	項目	2023 年度	2024 年度	2025 年度 ～2027 年度
1	データに基づいた戦略策定	<p>【DMO 等】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と見直し</p> <p>【観光庁】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見本を示し、策定のための研修の実施</p>	<p>【観光庁】戦略の策定状況の確認</p>	<p>【観光庁】経営戦略に加えて、デジタル化や DX に係る要素が盛り込まれた戦略策定に対する DMO への補助事業における積極的な支援</p>
2	CRM 等の打ち手及び経営状況に関するデータのモニタリング	<p>【観光庁】研修教材の作成</p> <p>【観光庁】 CRM・DMP を活用した実証事業による観光地経営の先進事例創出</p>	<p>【DMO 等】地域関係者の巻き込みやデータ分析の繰り返しによる観光地経営の推進</p> <p>【観光庁】 CRM や DMP 等の導入及びデータ活用（可視化、分析、施策の検討・実施、モニタリング）に関する研修</p> <p>【観光庁】 実証事業で得られたナレッジの DMO の規模や特性に応じた展開</p>	<p>【DMO 等】 CRM・DMP 等の導入及びデータの活用（可視化、分析、施策の検討・実施、モニタリング）</p> <p>【観光庁】 DMO への CRM 等の導入及びデータ活用（可視化、分析、施策の検討・実施、モニタリング）に対する補助事業等での積極的な支援</p>

(3). 観光庁が実施する施策

2023 年度に観光庁が実施する施策は以下の通りである。

#	担当課	事業名	概要

III. 観光産業の生産性向上

1. 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」状態を将来ビジョンに設定し、ビジョン実現のために解決しなければならない課題、当該課題の解決の方向性等について討議を行った。

2. 現状・課題

観光産業の生産性向上においては、大きく分けて三つの課題があり、一点目は生産性の低い経営・業務に関する観点、二点目は投資に関する観点、三点目は労働環境・待遇に関する観点である。

(1). 生産性の低い経営

① 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、利益率や原価率、損益分岐点を把握した上で、販売プランや人員配置、仕入れ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。

このような状況を鑑み、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。

② 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。

③ 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。

(2). 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。

(3). 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。また、価格増になったとしても、付加価値の高いサービスを提供するために、従業員の待遇改善・満足度を高めることが大切な場合もある。

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。

3. 解決に寄与するツールと導入時・活用時の阻害要因

観光産業の生産性向上における三つの課題を解決するためには、適したデジタルツールを用いることが求められるが、そのデジタルツールの導入・活用が進んでいないことから、導入・活用を阻害している要因を明らかにする。

(1). 各事業者における売上とコストの管理が不十分

a. 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。

(2). 従業員の業務効率化が不十分

a. 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。

b. 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・活用の阻害要因になってしまう。

(3). 予約・在庫管理の効率化が不十分

a. 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、標準仕様が整備されていないため PMS 毎にデータや入出力の仕様が異なること等から、連携に向けた取組が進んでいない。

さらに、地域単位だけでなくグローバルな視点で見ると、国内の PMS やサイトコントローラーは、海外の PMS やサイトコントローラーと仕様が異なる部分があり、海外の OTA 等と直接接続することができず、海外の OTA を介した在庫管理・販売に手間を要することがある。

(4). 地域単位での事業者間連携ができていない

a. 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。

4. 解決の方向性

観光産業の生産性向上における三つの課題を解決するためには、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三つの取組が重要である。こうした取組を推進するため、高付加価値化のための経営ガイドラインを活用し、宿泊業の高付加価値化に向けた経営の実践を促すことが望ましい。

(1). 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）ことが大切である。

〈今後の具体的な対策〉

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である。

(2). 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、行き過ぎた安売りの防止による投資余力の向上を図ることも一案である。

その上で、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、ブランドの磨き上げ、新たなマーケットの開拓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である。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である。

(3) 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・連携が必要である。

〈今後の具体的な対策〉

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、更新頻度の高いデータ等について、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である。

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である。

また、データ連携だけでなく、地域一体で各業務の連携を図ることも一案である。受付業務のみをチェーン店舗のようにマニュアル化することや分散型ホテルのように地域内の 1 箇所に受付業務を集約すること、セントラルキッチン方式でバックヤードを共通化すること、リネン等の備品を共通在庫化することなど地域一体となって業務効率化に資する工夫を検討することも大切である。

(4) その他

旅館業法の上乗せ条例の状況の調査等を行い、宿泊施設のチェックイン業務

の効率化を推進することが必要である。

5. KPI とロードマップ

以上の解決の方向性を踏まえて、KPI とロードマップを定め、定期的に進捗状況を測定しながら課題解決に向けて取組を促進する。

(1). KPI

① 設定した KPI

高付加価値経営旅館等登録規程に基づく高付加価値経営旅館等[※]の登録数

※ PMS の導入、レベニューマネジメントの実施等が登録要件の一つとなっている。

② 目標値（2027 年度末）

2,000 施設

③ 算出根拠

地域一体となった観光地・観光産業の再生・高付加価値化事業において、採択の際の評価要素とすることによる高付加価値経営旅館の登録の促進を通じて、宿泊施設の支援見込み数約 1,400 施設[※]の 3 割程度（400 施設）が高付加価値経営旅館等の登録を受けることを想定する。その後も同様に登録が進むことを想定する。

以上の根拠から、5 年間の合計で 2,000 施設程度を想定する。

※ 今年度の高付加価値化事業における宿泊施設の支援数と同程度と想定。

④ 測定方法

高付加価値経営旅館等登録規程に基づく高付加価値経営旅館等の登録数を測定する。

(2). ロードマップ

2027 年度末の KPI 達成に向け、観光庁・DMO 等・事業者の 3 つの主体がそれぞれで取組を促進することが重要である。

#	項目	2023 年度	2024 年度	2025 年度 ～2027 年度
1	経営資源の見える化と業務効率化	<p>【事業者】PMS 等のデジタルツールの地域単位での導入と活用</p> <p>【観光庁】説明会の開催等による宿泊業の高付加価値化のための経営ガイドライン等に基づく登録の促進を集中的に実施</p> <p>【観光庁】登録された事業者に対する PMS 等のデジタルツールの導入の積極的な支援</p>	<p>【事業者】デジタルツールの活用を通じた高付加価値な経営や事業者間連携の推進</p> <p>【観光庁】宿泊業の高付加価値化のための経営ガイドライン等に基づく登録の促進</p> <p>【観光庁】仕様統一された PMS 等に限定して導入支援</p>	
2	業務効率化により創出された資源の活用	<p>【事業者】デジタルツールの導入と活用を通じて、行き過ぎた安売りの防止による収益力向上・投資余力の創出、業務効率化による人的資源の創出</p>	<p>【事業者】顧客接点がある業務や新サービス企画等への人的資源の配分</p> <p>【事業者】デジタル投資や付加価値の高いサービスへの投資の配分</p> <p>【事業者】給与・労働時間等の従業員の待遇改善や魅力向上への配分</p>	<p>【事業者】ガイドライン等を活用した定期的な経営資源の見直し</p>

3	地域単位での事業者間連携	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">【事業者】データ仕様の統一化に向けた検討</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">【観光庁】官民一体でのデータ仕様の統一化に向けた取組の推進</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">【事業者】仕様統一された PMS 等の普及の推進による価格設定の見直しやバックヤード業務の効率化</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">【観光庁】仕様統一された PMS 等の普及推進</div>
---	--------------	---	---

(3). 観光庁が実施する施策

2023 年度に観光庁が実施する施策は以下の通りである。

#	担当課	事業名	概要

IV. 観光デジタル人材の育成・活用

1. 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」状態を将来ビジョンに設定し、ビジョン実現のために解決しなければならない課題、当該課題の解決の方向性等について討議を行った。

2. 現状・課題

観光デジタル人材の育成・活用においては、大きく分けて二つの課題があり、一点目は外部人材の活用が十分されていないこと、二点目は観光デジタル人材の育成が進んでいないことである。

(1). 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。

(2). 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。

また、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が、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。

さらに、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。

3. 解決の方向性

観光デジタル人材の育成・活用における二つの課題を解決するためには、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二つの取組が重要である。

(1). 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ついて、事業者やDMO等の経営層の理解が進んでいることが重要である。

また、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か、地域間においても必要に応じて共有することが重要である。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である。

特に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。

〈今後の具体的な対策〉

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である。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よう働きかけることが必要である。

また、外部人材が参画しやすいような環境作りも大切である。例えば、観光産業のデータは多種多様であることから、デジタル人材が興味を示すこともあるため、オープンデータ化することでデジタル人材の参画の促進に寄与することも考えられる。

(2). 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、事業者やDMO等の経営層が人材育成に積極的に取り組

む意識を持つことが必要である。そのうえで、組織内・地域内全体に DX の意義等を浸透させるための意識改革に取り組むことが必要。このため、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である。

また、他産業においては、教育プログラムの受講履歴や実績に応じてポイントを付与する制度を導入し、保有ポイント数によって参加できる講義を分けている。このようにレベルに合わせた講義を提供する等多様な人材育成につながる工夫をすることが大切である。

<今後の具体的な対策>

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である。

4. KPI とロードマップ

以上の解決の方向性を踏まえて、KPI とロードマップを定め、定期的に進捗状況を測定しながら課題解決に向けて取組を促進する。

(1). KPI

① 設定した KPI

- a. 登録 DMO において主に DX 関係業務に従事する者のうち、DX に関する教育プログラムを受講した者の割合
- b. 高付加価値経営旅館等の登録を受けた事業者の DX 関係業務に従事する者のうち、DX に関する教育プログラムを受講した者の割合

② 目標値（2027 年度末）

両 KPI とも 100%

③ 算出根拠

DMO 及び高付加価値経営旅館等の登録を受けた事業者においては、教育プログラムを受講した者の割合において 100%を目標とする。

④ 測定方法

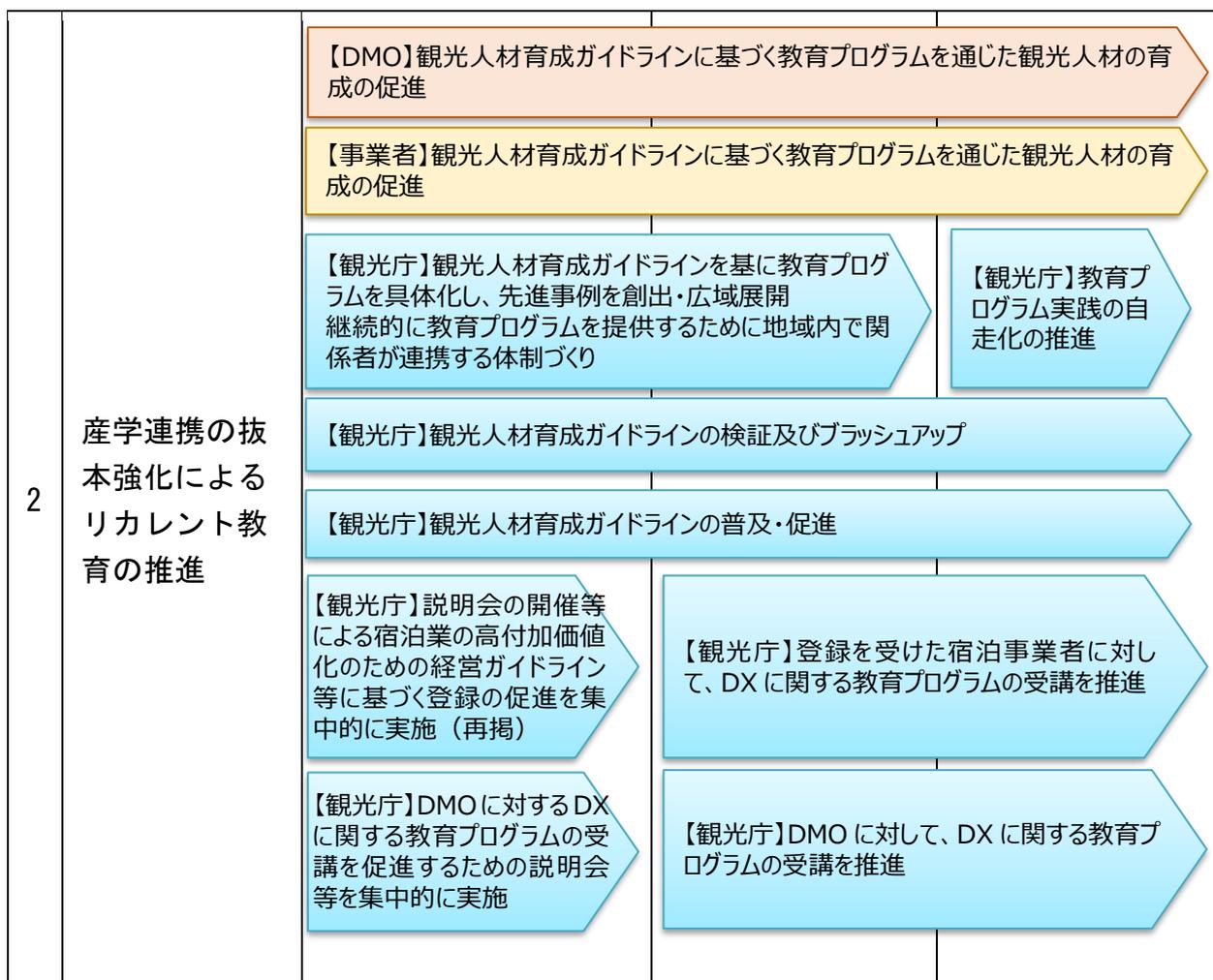
DMOにて、観光DXに関する教育プログラムを受講した者が、所属する割合を測定する。

高付加価値経営旅館等の登録を受けた事業者のDX関係業務に従事する者のうち、DXに関する教育プログラムを受講した者の割合を測定する。

(2). ロードマップ

2027年度末のKPI達成に向け、観光庁・DMO等・事業者の3つの主体がそれぞれで取組を促進することが重要である。

#	項目	2023年度	2024年度	2025年度 ～2027年度
1	外部専門家の登用及びプロパー人材の採用強化	DMO等の経営層の人材活用への理解促進	外部人材の登用に加え、プロパー人材の新規採用の支援を通じた人材確保の促進 外部専門家からの専門知識やノウハウの吸収を通じたDMO内部での内製化・自走化の推進	



(3). 観光庁が実施する施策

2023年度に観光庁が実施する施策は以下の通りである。

#	担当課	事業名	概要

おわりに

冒頭に述べた通り、本検討会では、DXの推進が観光地における課題の解決につながると考え、観光分野におけるデジタルツールの導入、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の解決策や将来ビジョン等について検討を行ってきた。

観光分野においてデジタル化・DX推進を図ることは、旅行者に対して地域の魅力との出会いの機会をこれまで以上に提供し、感動・愛着の醸成につながるだけでなく、持続可能性の高い観光地経営や事業者における付加価値の高いサービス提供や労働環境の改善等経営の変革を生み出すものである。そして、その結果、地域と産業、そこで暮らす住民の生活を豊かにするとともに、地域内外の投融资を誘発するなど地域活性化の好循環を創出するための起爆剤となる。

今後は、関係者が広く連携し、観光地を核とした地域活性化の好循環をいかにして実現していくかを主体的に考え、その実現に向けて一丸となって取り組むとともに、それぞれの立場で現下の課題の解決に向けて取り組むことが重要である。

そして、国においても、本取りまとめにおいて示した主な施策やロードマップを中心として、地域、DMO、事業者等における取組を後押ししていくことが重要であることは言うまでもない。今後、本取りまとめを受けて、国による各種施策の具体化に向けた検討・取組が進むとともに地域における旅行者に向けた新たな観光サービスの創出やデータに基づいた持続性の高い観光地経営の実現、観光産業の効率的な業務及び高付加価値なサービス提供等が加速するとともに、それを担うデジタル人材が多く育成され、高待遇で登用される産業に変革することで、観光を通じた地域活性化が強力に推進されることを強く期待したい。

観光 DX 推進のあり方に関する検討会
委員名簿

(敬称略・五十音順)

(◎：座長)

委員

井口 智裕	一般社団法人雪国観光圏 代表理事
沢登 次彦	じゃらんリサーチセンター センター長
平林 知高	EY ストラテジー・アンド・コンサルティング (株) パートナー
村山 慶輔	(株) やまところ 代表取締役
森川 博之	東京大学大学院工学系研究科 教授
◎ 矢ヶ崎 紀子	東京女子大学現代教養学部国際社会学科 教授

オブザーバー

内閣官房	デジタル田園都市国家構想実現会議事務局 参事官 中橋 宗一郎
デジタル庁	国民向けサービスグループ 参事官 吉田 恭子
中小企業庁	経営支援部 商業課長 古谷野 義之
国土交通省	総合政策局 モビリティサービス推進課長 齋藤 喬
国際観光振興機構	企画総室長 平野 達也
日本観光振興協会	理事 内山 尚志

事務局

観光庁観光資源課

観光庁内関係課

観光戦略課

観光産業課

参事官 (国際関係・観光人材政策)

参事官 (外客受入)

観光地域振興課

**観光 DX 推進のあり方に関する検討会
開催経緯**

令和3年	9月16日	第1回	<ul style="list-style-type: none"> ● 観光産業における現状と課題について ● ヒアリングの実施について
	10月11日	第2回	<ul style="list-style-type: none"> ● ヒアリング結果を踏まえた課題解決策について
	10月31日	第3回	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 (中間とりまとめで打ち出すべき方向性)
	12月6日	第4回	<ul style="list-style-type: none"> ● 中間とりまとめ(案)について
令和4年	1月20日	第5回	<ul style="list-style-type: none"> ● シームレスな予約・決済が可能な地域サイトの構築について ● デジタル化やDXを推進するための要素が盛り込まれた観光地経営の戦略について ● PMSやOTA等で扱うデータの仕様統一化について ● ロードマップについて
	2月15日	第6回	
		第7回	