

地域における戦略・取組の方向性（案）

令和7年1月22日
観光庁 観光地域振興部



地域における戦略・取組の方向性(案)

※令和7年1月22日時点版

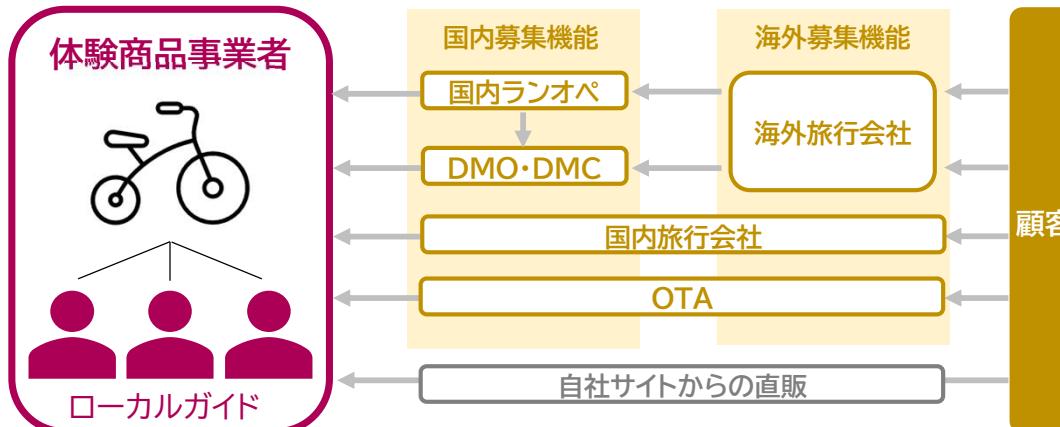
前提（問題意識・議論の目的等）

- ✓ インバウンドの地方誘客・観光消費額向上に向け、我が国の魅力を生かした訴求力の高い体験商品の更なる造成が不可欠。観光庁においても、地域における体験商品の造成に対して継続的に支援を行ってきたが、体験商品の販売に不可欠なローカルガイドの確保が困難であることを理由に、造成した体験商品の販売に至れないケースや催行日数が限られているケースが少なくない。このような状況を踏まえ、ローカルガイドの持続的な確保・育成が、地方部における体験商品の充実に向けた重要課題と位置づけ、本有識者会議において議論を進めてきたところ。
- ✓ 本有識者会議においては、富裕層などの難易度が高い旅行者層にも対応可能なトップレベルのガイドの不足についても指摘があったが、令和6年度後半における議論においては、これまでガイド経験の無い方のローカルガイドとして登用することを念頭に、より幅広い方がローカルガイドを職業として認知し選択できる環境の整備等、ローカルガイドの担い手の裾野の拡大に資する地域の取組について、まず方向性を示すこととする。
- ✓ ところで、ガイドツアーや販売元である体験商品事業者（観光コンテンツ事業者）とローカルガイドの関係については、
 - ・【類型①】ローカルガイドが体験商品事業者の社員として所属している場合
 - ・【類型②】体験商品事業者が外部のローカルガイドに委託をして体験商品を提供する場合
(この場合、ローカルガイドは個人事業主である場合と他の団体の所属している場合の双方が想定される)
 - ・【類型③】ローカルガイド自身が体験商品のプロバイダーとして体験商品事業者を兼ねる場合
が主に想定される。
- ✓ この点、本有識者会議においては、体験商品の充実化に向け、ボトルネックとなっているローカルガイドの不足を解消することを目的に議論を行うものであることから、主に【類型①】【類型②】のローカルガイドを確保・育成することを想定している。また、担い手の裾野の拡大の観点からも、旅程の企画・提案や地域事業者との調整等のバックオフィス業務をローカルガイド自身が行わなければならない【類型③】ではなく、比較的ローカルガイドの事務負担が少ない①②の類型を拡大させていくことが、人材確保に資するものと考えられる。
- ✓ 以下に記載する『地域における戦略・取組の方向性』については、令和7年度に観光庁において本方向性を具体化するモデル実証を行い、ローカルガイドの持続的な確保・育成に向けた検討を進める。

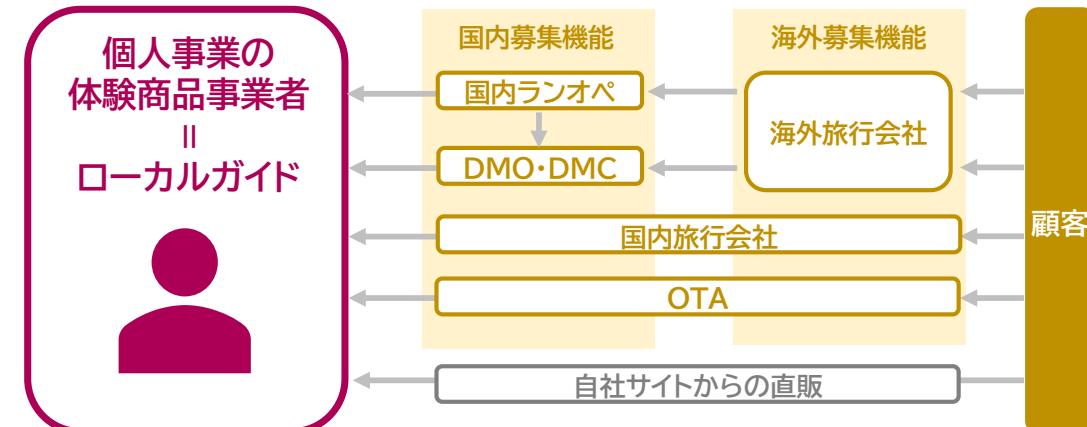
(参考) 体験商品事業者との関係を踏まえたローカルガイドの分類

 :ローカルガイド

【類型①】ローカルガイドが体験商品事業者の社員として所属している



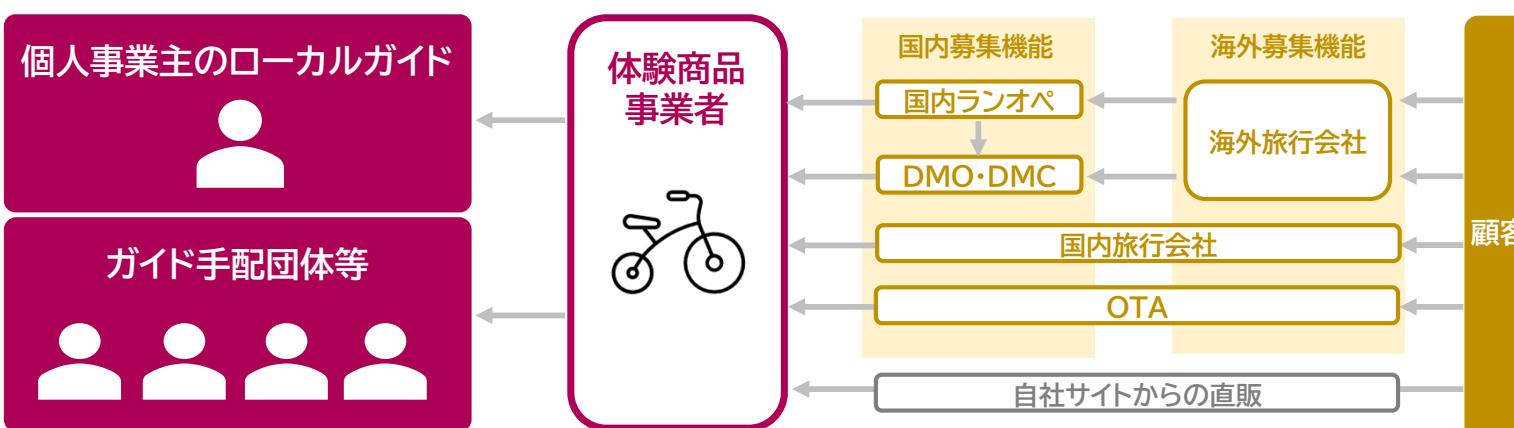
【類型③】ローカルガイド自身が体験商品事業者を兼ねる



- ✓ ローカルガイドは正社員や非正規、パートタイム・アルバイト等として雇用。
- ✓ 顧客からの発注を体験商品事業者が受注し、稼働可能なローカルガイドをアサイン。
- ✓ 発注者サイドからの要求やガイド先の手配等について、体験商品事業者サイドで行うことになるため、ローカルガイドの事務負担が小さい。

- ✓ ローカルガイド自身が、個人事業主として、体験商品を企画しOTA等で販売。旅行会社等からの依頼を受け、スルーガイドとして周遊ガイドをする場合も。
- ✓ ローカルガイド自身が個人事業主となるため、発注元・地元事業者等との調整などの業務や個人事業主としての事務業務も発生。

【類型②】体験商品事業者が外部のローカルガイドに委託をして体験商品を提供する



- ✓ 体験商品事業者が体験商品の提供のためにガイド業務を外注。外注先は、個人事業でガイド業を行っているローカルガイドやガイド手配団体等に所属しているローカルガイドが想定。
- ✓ ガイド手配団体等に所属しているローカルガイドの場合については、体験商品事業者から当該団体に対して発注を行い、当該団体が稼働可能なローカルガイドをアサイン。

共通事項

- ▶ 昨年7月に公表した中間とりまとめでは、ローカルガイドの持続的な確保・育成のために地域において必要と考えられる取組として、①ローカルガイドの担い手の裾野の拡大、②ガイドの育成・質の向上、③安定的な需要づくり、④就労環境の改善、⑤観光コンテンツの商品としての磨き上げ(プロダクツ化)の5つの取組を挙げるとともに、セグメント別に更に詳細な議論を続けていくこととされた。
- ▶ 中間とりまとめに基づき、中間とりまとめ公表後の令和6年度後半における本有識者会議においては、地域のセグメントに応じた検討を行ったが、セグメントを超えて各地域で共通する指摘も少なくなかったことから、以下において、中間とりまとめに記載された内容に加え、全地域に共通する必要な取組について付言する。

基本的な考え方

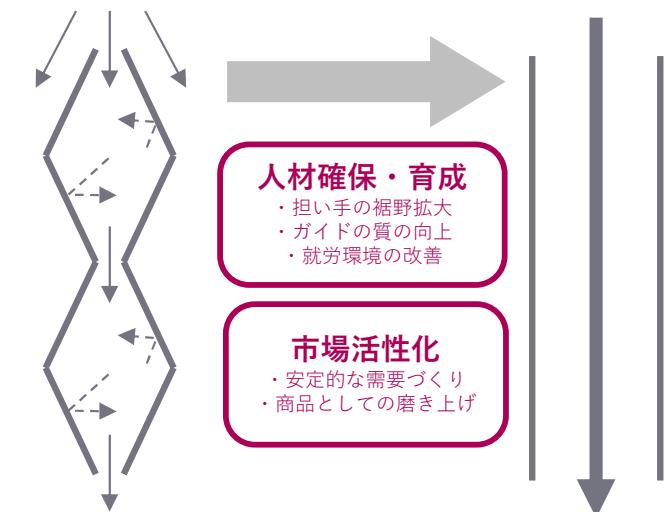
- ✓ 現状では、人材確保・育成の入口段階と、市場活性化の出口段階双方にボトルネックがあることから、ガイドが生業として成り立ちにくい環境になっている。そのため、人材確保・育成に関する入口戦略と、育成したローカルガイドにどのように活動の場を提供していくのかという出口戦略の双方を見据えたバランスの良い取組が必要である。
- ✓ ローカルガイドの確保・育成に関する取組を地域においては、顧客側や発注者側の視点に過度に立脚しガイド側に過剰なものを求めるのではなく、ガイドを産業として地域が支えていく視点で、ローカルガイドが安心してガイド業を担っていける『ガイドファースト』な取組が必要である。
- ✓ 本有識者会議において示す地域における戦略・取組の方向性については、観光庁のモデル事業における実証を通して、磨き上げていくことが望ましい。また、観光庁におけるモデル事業においては、地域における持続可能性のみならず、他地域での再現性の高いモデルの構築を目指すべきである。

As-Is市場

入口・中間・出口
にそれぞれボトル
ネックがあるためガイ
ドが活動し辛い

To-Be市場

ボトルネックが解消
され、ガイドが入
職・活躍しやすい市
場を形成



観光コンテンツの商品としての磨き上げ

- ✓ ローカルガイドの育成は、実際にローカルガイドが活躍する体験商品を念頭に置いた実践的な研修を行うべきであることから、体験商品の造成に取り組めていない地域ではまず商品造成を優先的に取り組むべきである。この際、商品の造成を行う上では、地域の資源等を踏まえてどのような商品を造成・販売したいのかといった地域の目指す姿を念頭に、企画段階からローカルガイドも早期に参画することが望ましい。
- ✓ ガイド経験の無いローカルガイドを登用する体験商品事業者においては、インタープリテーションの前提となる台本があると望ましい。台本は、起承転結が意識されたストーリー性のあるものに磨き上げていくことが肝要である。また、地域で継続的に販売していくためには、ローカルガイド以外も含めた必要となる人工やオペレーション工数の整理、催行に必要なコストを踏まえたプライシングの合理化、コンバージョンポイントを踏まえた販売戦略の磨き上げ等を進める必要がある。この点、インバウンド市場向けには即時予約への対応が重要であるため、シフト体制の構築など、即時予約への対応を前提とした体制の構築を進めるべきである。その際には、体験商品事業者においては、現場のローカルガイドの負担低減についても配慮した上で商品造成を行うことが肝要である。
- ✓ また、地域全体の視点で、体験商品事業者とともに、地域で提供されている体験商品の棚卸しを行った上で、地域において必要となるローカルガイドの人数や質を検討する取組も併せて重要である。その際には、地域で誘客を進めるターゲット層や当該体験商品を実施するまでの必要となる人工等を勘案し戦略的に行うべきである。

入口戦略(担い手の裾野の拡大・育成、就労環境の改善など)

- ✓ ローカルガイドの担い手の裾野の拡大のためには、ガイド業への参画を促すきっかけづくりが重要である。ローカルガイドという職業のイメージ・魅力等の認知向上に加え、例えば、アルバイト感覚で参加できる週末ガイドの導入やボランティアガイドへの体験参加など、気軽にガイド業に携わることができる環境の構築が重要である。特に、若年層においては職業としてのガイドに触れる機会が限定期であるため認知向上や、そもそも地域の魅力・資源への関心を醸成するといった中長期的な人材確保・育成の観点からも、学生等の活用・連携も有効と考えられる。また、地域外の人材の活用を進める上では、地域住民との関係性の構築や地域行事への参画といった体験商品の造成(第2のふるさとづくり)や、特定のテーマ・コンセプトに特化した研修プログラムの造成などにより、地域との関係人口の拡大の観点から取組を進めることも有効と考えられる。
- ✓ 中間とりまとめにおいては、ローカルガイドのポテンシャル人材となる人材として、以下の人物像を挙げた。
 - ・地域のボランティアガイドなど、もともと地域でガイドをされていた方
 - ・観光業に従事されていた方
 - ・地域に惚れ込んで移住されてきた方
 - ・地域在住で農林水産業や飲食業等様々な職に就いている方で、職業経験を活かした副業を求める方
 - ・海外駐在経験のある方が、語学力を活かしてセカンドキャリアを求める方を挙げたが、上記以外のポテンシャル人材としては、
 - ・家族への帯同によって一時的に当該地域に滞在している方
 - ・移住には至っていないが、当該地域の関係を求めている方(関係人口)等が考えられる。地域においては、これらのローカルガイドのポテンシャル人材のリクルートが重要となるが、上記のガイド業の参画機会の創出に加え、特に優良と考えられるポテンシャル人材のリクルートのためには、ポテンシャル人材に関する地域内での情報共有、ポテンシャル人材との関係性の構築等が重要である。特に、関係人口からのポテンシャル人材化には、地域への関心が高い者のコミュニティづくりをすることで継続的な関係構築をすることも有効である。
- ✓ ローカルガイドの育成に関しては、中間とりまとめで示したとおり、ローカルガイドを活用する具体的な体験商品を念頭に置いた実践的な育成を行うべきであり、研修終了後にはガイド可能な具体的な商品が紐づいていることが重要である。そのため、ガイド経験の浅い方でも参加できるエントリーモデルの造成が必要である。また、スキルの向上や経験の蓄積に応じて段階的に難易度の高い商品にチャレンジすることができるよう、育成のステップアップに応じた商品ラインナップの多層化を進めることも重要である。

入口戦略(担い手の裾野の拡大・育成、就労環境の改善など) ※続き

- ✓ ガイド業は接客業と同様、ゲストに合わせた柔軟なガイディングを行うことが重要である。顧客目線に立ったガイディングを行う上でも、ローカルガイド自身が、体験商品の消費者としてガイドされる経験を蓄積していくことが重要である。
- ✓ また、ローカルガイドには、上記のガイディングスキル・ホスピタリティのみならず、発注元である顧客や旅行会社、関係事業者等との調整やガイド先の手配、旅程変更への対応などのスキルも重要となる。また、「作る→売る→受け入れる」という流れの中で、「受け入れる」のフェーズのみならず、「作る」の段階から早期にローカルガイドが参画することがガイドの育成上も商品の質や実行性の向上の観点からも重要であることから、体験商品のマーケティング・事業収益性の向上等の経営面に関するビジネススキルの向上についても育成カリキュラムに加える必要がある。これは、ガイドの報酬の向上などの地位向上にも資するものと考えられる。ただし、事業収益性等に関するビジネススキルについては、特にこれまで体験商品が乏しい地域において、ガイド個人のみならず体験商品事業者としても十分でないことが考えられるため、その場合には外部からのノウハウの導入など地域一体となった支援の検討が必要である。

ローカルガイドのステップアップの一例(イメージ)



- ✓ エントリーモデルへの参画等を通じて実践的な経験を蓄積するタイミングでは、体験商品事業者が行う場合にあっては、ガイド複数名体制で実施することなどによるガイディングのフィードバックや、当該ツアーに参加したゲストからのレビューのフォローアップが重要となる。ゲストからレビューで指摘された課題を踏まえ、次回のツアーの際に修正を行う等、PDCAサイクルを回していくなければならない。
- ✓ このようなローカルガイドの育成については、当該ローカルガイドを活用する体験商品事業者において行われるべきであるが、地域の体制に鑑みると、ローカルガイドを複数の体験商品事業者において活用しなければならない場合等も考えられる。また、上記のとおり、ローカルガイドの育成過程に応じた多層的な商品造成が求められるが、そのような育成過程を単独の体験商品事業者だけでは構築することが困難な場合も想定される。そのため、地域のDMOやガイドDMC(後掲)等において、地域の体験商品事業者とも連携し、地域一体でローカルガイドの育成カリキュラムを構築することが望ましい。

出口戦略(安定的な需要創出など)

- ✓ ガイド経験のない初心者ガイドであっても地域で持続的に経験の蓄積を図る観点からは、活躍の場の創出をローカルガイド個人にのみ負わせることとせず、地域や体験商品事業者においてローカルガイドを支える環境を構築することが重要である。この点、【類型①】が最もガイド業に取り組みやすい環境と考えられるが、地域の体験商品事業者において、そのような類型を構築することが困難な場合等においては、【類型②】の場合によることも想定される。この点、【類型②】による場合においても、初心者ガイドが個人事業主として体験商品事業者から直接受注する際には事務負担や経営スキル等も求められることから、例えば、地域のローカルガイドを集約した組織を地域で構築し、当該組織において地域内の体験商品事業者等との対外的な調整を一元化させるなど、地域がローカルガイドを支えるためにスケールメリットを活かした組織(ガイドDMC)を構築することが望ましい。
- ✓ 上記のとおり、特に初心者ガイドについては個人事業としてではなく組織的にガイド業に取り組める環境が理想的である。しかしながら、ローカルガイド個人においても自身が所属する体験商品事業者やガイドDMC等に付加価値をもたらすことが重要であり、両者が互恵的な関係を構築することが重要である。具体的には、ローカルガイドを抱える体験商品事業者やガイドDMC等においては、ローカルガイドをアサインするにあたってできるだけガイドの負担を減らすことができるよう努めるとともに、ローカルガイド側においては自身が目指すべき売上額に貢献できるよう努めることが重要である。
- ✓ 安定的な需要の創出の観点からは、中間とりまとめのとおり、変動する需要に応じて地域側が柔軟に対応できる流動性を持った供給の創出が重要であり、具体的には、対応可能な体験商品・得意分野等を可視化することが有効である。この際、こうしたシステムをDX化により構築することでより効率的かつ柔軟な対応が可能となるが、まずはガイド人材の情報把握・整理等から取り組むことが想定される。この点、出口戦略を見据えたガイド育成を行う観点からは、ローカルガイドの育成は、広域的に周遊するツアー等を除き、体験商品の造成を行う市町村単位以下のスケールで行われることが想定されるが、市町村単位でローカルガイドの育成を行う場合であっても、ローカルガイドの供給に係る情報はより広域的に共有されていることが望ましい。

出口戦略(安定的な需要創出など)※続き

- ✓ 一方で、初心者ガイドがFITのインバウンド需要のみで生計を立たせることは容易ではない。このため、より多くのガイド経験を蓄積する観点からは、
 - ①閑散期に他の地域でガイド業を行うなど、他地域との連携による活躍の場の広域化
 - ②地域課題を活かした企業向けの研修プログラムの造成や第二種運転免許の取得等によるガイドドライバーなど、ガイドを活用する体験商品のラインナップの多様化による活躍の場の複層化
 - ③商品造成への参画や、商談会等のプロモーション活動への参画、地域のインバウンド人材育成への参画等、ローカルガイドとしての知見を生かしたガイド業以外での活躍の場の多角化等の取組を通して、より多くの活躍の場を地域が創出することが重要である。
- ✓ 上記にも共通するが、持続可能な取組としていくためには、ローカルガイドや体験商品の収益化が当然必要である。これには、企業向けプログラムの造成や、企業等からのふるさと納税・寄付など体験商品以外の収益の確保、宿泊事業との連携(宿泊代金にガイド料金・体験プログラムの料金を包含させること)なども有効である。特に、後述する地域のセグメント④や⑤のうち、受入環境に制約がある場合などにはこうした多角的な収益化を検討することが重要と考えられる。

地域セグメントごとの方向性

- 本有識者会議においては、地域を全6つの類型にセグメント化し、各セグメントごとに想定される地域のペルソナや課題について整理を行った上、各セグメントにおいて必要となる取組について議論を行った。また、各セグメントごとに先行的な取組を行う地域・民間事業者に対してヒアリングを行った。
- 以下では、本有識者会議におけるヒアリングや意見交換で指摘された各類型ごとの留意点について述べる。
- ただし、本有識者会議で示した地域セグメントは、全ての地域を網羅するものではなく、典型事例をまとめたものに過ぎないため、各セグメントにストレートに合致しない地域や複数のセグメントに該当する地域も想定される。各地域においては、地域セグメントごとの取組に方向性を参考としつつ、地域の実情を踏まえて、適切な変更を加えるべきである。

セグメント① 既にインバウンドが多数来訪している大都市圏

(想定する地域像・ペルソナ)

- ✓ 東京・大阪・京都などを中心に既に民間ベースの取組が多数存在している地域。

人材確保も他地域に比べると問題とならず、宿泊施設や移動環境等の外部環境も充実していることから、民間ベースの取組に委ねるべき地域であり、本有識者会議の検討の対象としなかった。

セグメント② 既にインバウンドが多数来訪している主要観光地

(想定する地域像・ペルソナ)

- ✓ インバウンドを誘客するためのアセットは比較的揃っている地域。大都市圏に近く人材の確保は他のセグメントと比較すると容易だが、当該地域について専門的にガイド可能な人材は稀少。また、インバウンドの増加に伴い体験商品への需要が高まっていることを考慮すると、ローカルガイドの更なる確保は課題。

(取組の留意点)

- ✓ インバウンド需要は既に大きい地域であるため、ガイド個人の能力次第で、専業ガイドとして稼ぐことも比較的可能。「ガイドのメジャーリーグ」として、ガイド産業全体のロールモデルの創出が期待。
- ✓ 事業者間の競争が健全に働く環境であれば、オペレーション改善や報酬改善、商品の規格化等は事業者に任すことも選択肢だが、DMO等を中心に地域一体的に取り組むことを推奨。少なくとも、地域側でローカルガイドの品質管理や供給に関する情報の集約・可視化、ローカルガイド間のコミュニティ形成といった取組は必要と考えられる。

セグメント③ 少なからずインバウンドが来訪している地方の都市圏

(想定する地域像・ペルソナ)

- ✓ 地方の中で人口が比較的集積しているエリア。他の産業と並んで観光産業が存在。観光が主要産業ではないものの、宿泊施設や移動環境は一定程度整っているため、ビジネス客も含めて、他地域からの入込みは安定的に存在しており、観光は地域経済を支える重要な産業。
- ✓ 観光庁事業を活用して体験商品の造成にも取り組んでいるが、ガイド不足は、継続的な観光コンテンツの販売ができるいないケースが少なくない。モニターツアーは、地域の有償ガイドを確保できた場合でも、継続的販売に必要な人工のガイドを確保できていない場合も。ボランティアガイドも一部存在するが、有償ツアーへ協力は限定的であることが想定。

(取組の留意点)

- ✓ 地域としては、当該地域を事業エリアとする体験商品やローカルガイドについて把握できていない場合も少なくないため、DMO等においては、まずは、当該地域内における体験商品・ローカルガイドのリストアップから始めるべきである。
- ✓ 地方の都市圏であるため、地域内のポテンシャル人材は比較的多いと考えられるが、ガイド人材の確保を体験商品事業者のみに負わせるのは現実的ではなく、地域のDMO等においては、他の産業領域や自治体・経済団体等と連携してポテンシャル人材の発掘・確保を進めるべきである。
- ✓ また、ボランティアガイド団体等が存在する場合には、ボランティアガイドがポテンシャル人材となる可能性があることも考慮し、ボランティアガイドと有償ガイド・体験商品はターゲットや担う役割分担を整理しながら地域における理解の醸成を図ることも検討するとよい。

セグメント④ 少なからずインバウンドが来訪している地方の観光地

(想定する地域像・ペルソナ)

- ✓ 地方の温泉地など、従来から「観光地」として認知されてきたエリア。観光が主要産業であり、宿泊施設や移動環境は一定存在するため、地域において観光産業に関わる人材は多いが、人手不足が深刻。観光客の減少に伴い、地域内の人材流出も深刻化。特に団体向けの宿泊施設が集積しているエリアを中心に、インバウンド市場や国内の個人旅行者向けに競争力が乏しい場合も。
- ✓ 滞在型の観光地である場合には、周囲の観光資源の体験化が進められていないケースも少なくない。観光庁事業を活用し体験商品の造成に取り組んでいるが、ガイドの供給を確保できないため、モニターツアー止まりになっているケースも多数。



(取組の留意点)

- ✓ まずは、地域としての資源や誘客・販売の戦略を改めて見直す必要があるとともに、これまで地域内で観光産業に参画してこなかった業種も含め、体験商品化を進めていくことが必要である。特に観光地であることから、体験商品事業者や宿泊事業者等の観光関係事業者が地域内に複数存在することが想定される。そのため、体験商品に関する情報や当該エリアを訪れる観光客に関する情報は、各体験商品事業者や宿泊事業者等に点在していることが想定されるため、情報の集約・整理が一義的に重要である。
- ✓ また、地域内の人材が限定的であるため、他の地域からの流入や地元出身者の活用などが期待される。また、このような場合においては、地域住民との交流や地域行事への参画等を通じて、観光の観点から関係人口の拡大を図ることでガイドのポテンシャル人材の確保に繋げる方法が考えられる。また、関心層の多い特定のテーマに特化した体験商品とすることで、当該テーマに関心のある国内層をポテンシャル人材とする方法が考えられる。
- ✓ ローカルガイドの数が限られる反面、ローカルガイドを求める体験商品事業者は複数存在することが想定される。このため、類型①による場合であっても、個人的に他の体験事業者から発注を受けることは想定され、そのような場合は類型②も兼ねることとなる。人材の限られるセグメント④においては、このようなケースも少くないと考えられるため、内部的にもローカルガイドの稼働状況が地域内に共有されていることが重要であり、このようなシステムの構築にあたっては、DXの活用などにより運営する事務負担の軽減など、省人化への配慮も必要である。

セグメント⑤ 少なからずインバウンドが来訪している地域で、従来観光地化されていなかった地域

(想定する地域像・ペルソナ)

- ✓ 従来、国内市場向けには観光地化されていなかったが、地域の遊休となっている古民家等の活用により、インバウンドの来訪が増加している地域。住民の暮らしと一体となったエリアであるため、宿泊施設や移動環境は限定的であり、地域の受入キャパシティに限界があることが想定。
- ✓ 日本らしさが残る風景や生活習慣等の観光活用が期待されるが、地域内的人口減少や少子高齢化が進み、地域内の人材が限られる点がネック。特にガイドに適した多言語人材は確保が難航することが想定。



(取組の留意点)

- ✓ これまで観光地ではなかったため、そもそも観光従事者が少ないことから、セグメント④以上に、他の地域からの流入や地元出身者の活用が重要。
- ✓ 地域への来訪者数は限定的であり、当初は小さな需要の中での事業展開が求められることから、ローカルガイドを活用する体験商品のプライジングが一層重要となる。当該体験商品を催行するためのランニングコストのみならず、ローカルガイドの育成に関する費用やマーケティングコストも含めた合理的な価格設定としなければならない。
- ✓ また、限りある需要を確実にローカルガイドの収入へと結びつけるためにも、地域への来訪の拠点となっている宿泊施設と連携は不可欠である。
- ✓ 加えて、特に他地域から当該地域にローカルガイドとなるために移住してきた人材等においては、人材の地域への定着のためにも、ガイド業以外での活躍の場の創出が極めて重要度である。観光関係事業者のみならず、観光客の来訪による経済効果を享受する地域の関係事業者も巻き込んだ活躍の場の創出が重要であり、自治体やDMO等を中心に取り組むべきである。

セグメント⑥ 国内市場も含め、観光地化されていない地域

(想定する地域像・ペルソナ)

- ・インバウンドを含めた観光地化を目指しているが、現時点では、インバウンド誘客が進んでいない地域。



(取組の留意点)

- ✓ ローカルガイドの育成の以前に宿泊施設の整備や体験商品の造成に取り掛かるべきであるが、ローカルガイドの確保についても早期に取り組むべき課題である。自治体やDMOを中心に観光戦略において、取り組みの優先順位や段階について整理して戦略的に取り組むべきである。