

# わが国の地域観光組織における データマネジメントレベル評価

栗原 剛<sup>1</sup>・崔 善鏡<sup>2</sup>・清水 哲夫<sup>3</sup>

<sup>1</sup>正会員 東海大学講師 観光学部観光学科 (〒151-8677 東京都渋谷区富ヶ谷2-28-4)  
E-mail:tak.kurihara@tsc.u-tokai.ac.jp

<sup>2</sup>正会員 一般財団法人運輸総合研究所研究員 総合研究部 (〒105-0001 東京都港区虎ノ門 3-18-19)  
E-mail:choi@jterc.or.jp

<sup>3</sup>正会員 首都大学東京教授 都市環境学部観光科学科 (〒192-0397 東京都八王子市南大沢 1-1)  
E-mail:t-sim@tmu.ac.jp

近年の観光地経営において、DMO を中心として地域自らデータ収集と分析をすることが求められている。最近では市町村でも独自の調査データにもとづき観光統計として公表する事例があり、地域の観光組織において観光施策立案と評価のためのデータ活用意識が高まっていると考えられる。本研究は、地域の観光施策と施策評価指標の整合性を踏まえたデータマネジメントレベルを定義し、DMO と都道府県、市区町村への意識調査をもとにレベルを評価した。全国 191 の組織から得られた回答をもとに評価した結果、60%を超える多数の組織のデータマネジメントレベルは低く、その傾向はデータに基づく観光戦略の策定が求められている DMO も同様であることが示された。評価を踏まえ、レベルに応じた組織のデータ活用の方向性と、その実現に向けた研究課題を提示する。

**Key Words:** local tourism organization, data management level, DMO

## 1. はじめに

わが国では、日本版 DMO の設立が相次いでおり、2017年8月時点で157件のDMO候補法人が観光庁に認定・登録されている。このひとつの背景として、従来地域の観光施策はデータによる客観的な意思決定にもとづいておらず、観光地経営がうまく機能していなかったことが挙げられる。そのため、五つのDMO登録要件の一つに「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の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立」<sup>1)</sup>が掲げられ、DMOが自らデータ収集と分析をすることを求めている。DMOだけでなく、市町村でも独自の調査データにもとづき観光統計として公表する事例が出てきており、地域の観光組織において、観光統計データ活用の意識が高まっていると考えられる。しかしながら、これまで地域観光組織の施策ニーズと観光統計・データ利活用の全国的な実態は捉えられていない。

他方、観光統計データの供給サイドに着目すると、観光庁では近年観光統計の整備に力を入れており、宿泊旅

行統計調査の公表を早期化し、訪日外国人消費動向調査を開始する等、順次整備と改善を図っている。また、民間等ではビッグデータによる新たな観光行動を補足できる情報サービスを展開している。しかしながら、観光統計の活用が図られていないこと、ビッグデータ等との連携も十分検討されていないことが課題として指摘されている<sup>2)</sup>。

本研究は、地域観光組織による施策とデータ利活用の実態を把握し、施策とデータ利活用のギャップを組織のデータマネジメントレベルに応じて埋めるための方法論（観光統計データ・ビッグデータ・独自データとの連携可能性）を提示することを目的としている。この中で本論では、まず現状把握として地域観光組織のデータマネジメントレベル評価に主眼を置く（図-1）。そして、今後のレベル向上のために必要な研究の方向性を提示したい。

表-1 調査概要

調査対象	地域観光組織 地域連携DMO, 地域DMO 都道府県, 市区町村
調査方法	メール・問い合わせフォーム, 郵送での配布・回収
調査期間	2017年8月～11月
回答数	地域観光組織 計201(有効回答191) 地域連携DMO 24(22) 地域DMO 19(18) 都道府県 25(19) 市区町村 133(132)

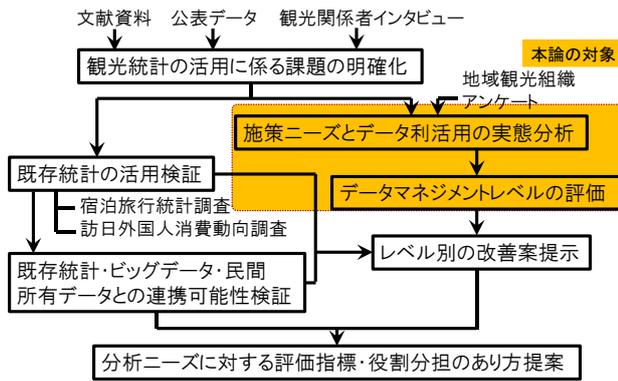


図-1 研究の流れと本論の位置付け

表-2 データセットの一例 (地域連携 DMO)

施策	評価項目	指標
インバウンド対策として、広域周遊ルートを作成し、プロモーション活動を行っている	Web動画の閲覧と実際の来訪者数の相関を評価している	・動画閲覧、商品販売数は直接集計 ・来訪者数は国統計資料(宿泊旅行統計調査等)

## 2. 既存研究のレビューと本研究の位置付け

観光庁に登録される日本版 DMO の動向については、まだ研究途上にある。日本観光振興協会 (2017) <sup>3)</sup>は、97 の DMO に対して意識調査を実施し、DMO が抱える課題としてデータ収集にかかる人材が不足しているとの回答が最も多く、全体の半数以上、59%にのぼることを指摘している。市町村の動向に着目すると、日本交通公社 (2017) <sup>4)</sup>は調査対象 114 件の市町村のうち、46.5%の市町村が以前から継続的に観光統計を整備している一方、35.1%の市町村が未整備かつ今後も整備の予定がなく、二極化の傾向にあることを明らかにした。

観光地域を経営していく上で、データに裏打ちされた客観的な施策展開・評価が求められている中、既存研究で明らかにされたことは、統計・データの収集や整備状況にとどまっている。本研究は、地域観光組織の施策展開と、施策評価のためのデータ収集・分析状況を調査し、それらの整合性について検証を加える点に特色がある。

## 3. 方法論

### (1) データマネジメントレベルの定義

データマネジメントとは、地域観光組織が自らデータ収集を行い、観光施策立案・評価に活かせることと位置付ける。データマネジメントレベルを定義するにあたり、観光庁の DMO 登録要件に着目する。五つの登録要件のうち、二つ目の登録要件は次の通りである。すなわち、「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」<sup>5)</sup>である。この中で、「データ収集」と「PDCA サイクル確立」への意識が高く、実践できている地域観光組織をデータマネジメントレベルの高い地域と評価する。

### (2) 分析に用いるデータ

前節で定義したデータマネジメントレベルを評価するため、地域観光組織の「データ収集」状況と「PDCA サイクル確立」の実態を把握する。後者の PDCA サイクル確立については達成度合いを判定することが難しいため、組織の観光施策の展開と、その施策評価・指標の整合性を代理指標とする。

上記実態を把握するため、全国の地域観光組織を対象とした意識調査を実施した。調査の実施概要を表-1 に示す。地域観光組織は、地域連携 DMO、地域 DMO、都道府県および市区町村を対象とした。括弧内は、2017 年 11 月調査時点の母数である。基本的にはメールでの回答依頼・回収を行っており、市区町村に関しては、都道府県へ依頼する際に、当該都道府県内の市区町村へ転送してもらうよう協力依頼をした。合計 201 の組織から回答があり、有効回答数は 191 であった。

設問は、問 1 で地域観光組織の観光施策について近年の主要な観光施策を最大三つまで回答してもらい (施策)、問 2 でそれぞれの施策を効果的に進めるため/施策の効果検証のためにどのような分析を通じて評価するか尋ね (評価項目)、問 3 でそれぞれの分析のためにどのようなデータを取得しているか回答してもらった (指標)。施策と評価項目、指標の一例を表-2 に示す。データマネジメントレベルは、設問中の問 3 を用いてデータ収集状況を、問 1 と問 2 を用いて施策と指標の整合性を評価する。

なお、問 1 で最大三つまで観光施策を回答してもらっており、回答数は 191 であるが、施策数は 262 である。

## 4. 地域観光組織のデータマネジメントレベル

## (1) 地域観光組織の施策ニーズと観光統計・データ利活用の実態

調査で得られた 262 の施策のキーワードを独自に整理すると、「情報発信」「魅力創出」「受入環境」「組織・計画」「イベント」の五つに分類することができる。「情報発信」には広告（PR 動画、パンフレット、ポスター、Web サイト）やトップセールス、海外旅行会社招聘・ファムツアー、特定ターゲット（修学旅行、クルーズ、MICE）の誘客が含まれる。「魅力創出」は広域周遊ルート、着地型旅行商品造成が挙げられる。「受入環境」には人材育成や観光案内所設置・運営、バリアフリー観光、レンタサイクル整備が該当する。「組織・計画」とは観光公社・まちづくり協会の設置や DMO 設置・支援、まちづくり基本計画等の策定、観光交流協定のことを指す。「イベント」にはデスティネーション・キャンペーンや観光博覧会、周遊観光パスポート、スタンプラリー、祭りが含まれる。

集計の結果、施策として最も多いのは魅力創出（27.0%）であり、情報発信（23.6%）とイベント（22.7%）がそれに続く結果であった（表-3）。また、組織別に着目すると、イベント施策は都道府県・市区町村（27.0%）の方が DMO（9.8%）と比べて有意に多い傾向が示された。

続いて、施策分類別に分析の根拠となる評価項目と指標を整理する。評価項目は「来訪需要」「商品販売」「消費」「意識」の四項目に整理することができ、それぞれの項目の指標は表-4 に示す通りである。施策別に評価項目を集計したところ、概ねどの施策に対しても入込客数等の来訪需要で評価する組織が多いことがわかる（表-5）。また、施策と評価項目の間に有意差は認められないことが明らかになった。このことは、施策は多様であるものの、その評価指標となるデータに制約がある可能性を示唆している。

## (2) 地域観光組織のデータマネジメントレベル評価

地域観光組織のデータマネジメントレベルを評価する。評価は、前章で定義した概念にもとづき、データ収集と、施策と指標の整合性の二つの観点でおこなった。データ収集については、表-4 で整理した評価項目と指標の関係に着目する。四つの評価項目の中には、観光施設等からのデータ提供を受けて取得可能な指標と、独自の調査によりデータを収集しなければ取得できない指標がある。そこで、来訪需要と商品販売については報告ベース、消費と意識については独自調査が必要な収集ベースと定義する。そして、データ収集について 1：いずれの指標も収集していない、2：報告ベースでの指標のみ

表-3 組織別の施策ニーズ

施策	DMO		都道府県・市区町村		計	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
情報発信	24	29.3%	53	21.7%	77	23.6%
魅力創出	23	28.0%	65	26.6%	88	27.0%
受入環境	17	20.7%	36	14.8%	53	16.3%
組織・計画	10	12.2%	24	9.8%	34	10.4%
イベント	8	9.8%	66	27.0%	74	22.7%
計	82	100.0%	244	100.0%	326	100.0%

\*複数回答

(p=0.0235)

表-4 評価項目と指標の整理

評価項目	指標
来訪需要	宿泊者数, 外国人宿泊者数, 入込客数, 外国人入込客数, 施設・イベント入込客数, 観光案内所利用者数, 公共交通利用者数, 施設稼働率
商品販売	商品・サービス販売数, 売上, 入湯税, Webアクセス数
消費	消費額, 外国人消費額, 購入商品, 域内調達率
意識	来訪目的, 満足度, 認知度, 興味度, 観光情報入手方法

表-5 施策別の評価項目

施策	評価項目				計
	来訪需要	商品販売	消費	意識	
情報発信	40 (39.2%)	21 (20.6%)	15 (14.7%)	26 (25.5%)	102 (100.0%)
魅力創出	44 (42.3%)	12 (11.5%)	16 (15.4%)	32 (30.8%)	104 (100.0%)
受入環境	24 (31.2%)	13 (16.9%)	12 (15.6%)	28 (36.4%)	77 (100.0%)
組織・計画	17 (37.0%)	2 (4.3%)	12 (26.1%)	15 (32.6%)	46 (100.0%)
イベント	45 (47.4%)	15 (15.8%)	17 (17.9%)	18 (18.9%)	95 (100.0%)
計	170 (40.1%)	63 (14.9%)	72 (17.0%)	119 (28.1%)	424 (100.0%)

\*複数回答

(p=0.1110)

収集、3：収集ベースでの指標のみ収集、4：報告ベースと収集ベースの指標を収集の四段階で評価した。

整合性については、施策評価のための分析をおこなっているか、分析内容と施策評価とが整合しているかどうかに着目して評価する。その上で、1：評価不能（データ分析を行っていない等）、2：施策に対する評価項目・指標が不整合、3：施策に対する評価項目・指標が不十分、4：施策に対する評価項目・指標が整合の四段階で評価した。

不整合と不十分、整合の判定は地域観光組織からの回答をもとに筆者が評価したものである。判定を分ける根拠となることを表-6 に例示する。

表-6 施策と指標の整合性判定事例

事例	施策	評価項目	指標
A	隣接市とのユネスコ無形文化遺産の繋がりによる観光連携	祭りへの来場者数	鉄道乗降客数、駐車場の混雑状況、観光施設への入館状況
B	まちなかの回遊促進	施設入場券の半券提示で、ノベルティプレゼントによる送客数の把握	送客数
C	宿泊施設の品質向上	品質データと満足度調査データを組み合わせ、宿泊施設ごとの来訪満足度を高めるための具体的な改善策を提示	宿泊施設の品質基準評価データおよび満足度調査データ、宿泊客数

表-7 データマネジメントレベルの意味

		施策と指標の整合性			
		整合	不十分	不整合	分析なし
データ収集	報告+収集	A	A	B	D
	収集	A	B	C	D
	報告	B	C	C	D
	データなし	D	D	D	D

事例 A は、隣接する市との無形文化遺産の繋がりによる観光連携施策を行っているものの、連携による効果ではなく、単独市町村が実施するイベントの来場者数を評価項目としているため、施策と指標が不整合と判定した。

事例 B は、まちなかの回遊促進を施策として挙げている。その評価は、市内の観光施設入場券の半券提示で観光客が受け取ることでできるノベルティの数により把握するとしている。確かにノベルティ配布地点別の観光客数は評価できるが、そのことが観光客の市内回遊を表現していないため、施策に対して評価指標が不十分と判定した。

事例 C は、宿泊施設の品質向上を施策とし、宿泊施設の品質基準評価データと施設満足度調査データを組み合わせ、施設ごとの来訪満足度を高めるための改善策を提示している。この事例は施策と指標が整合していると判定した。

ここまで整理してきたデータ収集に関する評価と施策と指標の整合性に関する評価の二つの得点を合計し、4点未満を D ランク、4点以上 6点未満を C ランク、6点以上 7点未満を B ランク、7点以上を A ランクと評価する (表-7)。

表-8 組織別のレベル評価結果

レベル	DMO	都道府県	市区町村	計
A	3 (7.5%)	6 (31.6%)	16 (12.1%)	25 (13.1%)
B	14 (35.0%)	6 (31.6%)	27 (20.5%)	47 (24.6%)
C	17 (42.5%)	6 (31.6%)	52 (39.4%)	75 (39.3%)
D	6 (15.0%)	1 (5.3%)	37 (28.0%)	44 (23.0%)
計	40 (100.0%)	19 (100.0%)	132 (100.0%)	191 (100.0%)

表-9 レベルに応じた改善案

	研究①	研究②
対象	レベルC・Dの地域観光組織	レベルAの(一部)地域観光組織
内容	既存統計の活用(表章単位、集計単位の見直し)	多様なデータによるマーケティング体制づくりの検討(特定地域での分析)
データ	宿泊旅行統計調査、訪日外国人消費動向調査の個票	ニーズに基づく総合分析・既存統計、ビッグデータ、民間所有データの連携
提案の見直し	見直しによりどの程度の地域観光組織に適用できるか →既存統計が活用できれば、追加データの収集に資源を割ける	ニーズに基づくデータ活用のベストプラクティスを提供

評価の結果、6割を超える組織のレベルが C,D と低い現状であることが明らかになった (表-8)。また、組織別にみると、データ分析能力が期待されている DMO のレベルも、A ランクが 10%に満たず、多くが B または C ランクにとどまることが示された。都道府県のレベルが比較的高い結果となったが、このことは、宿泊旅行統計調査等の観光庁統計データの公表単位が都道府県であり、施策と評価の整合がとりやすいためであることが考えられる。他方、市区町村において D ランクが多いのは、そもそも観光施策の評価に至っていない地域が多いことと、国の統計データが市町村単位では公表されておらず、評価のために必要なデータを自ら取得しなければならない実態を反映していると考えられる。

### (3) データマネジメントレベル向上のための方策

地域観光組織のデータマネジメントレベル向上を目標に、今後必要と考えられる二つの研究仮説を設定した (表-9)。一つは C,D ランクにとどまる多数の組織を念頭に、既存統計の活用方策を検証することである。現状では都道府県別の公表にとどまっている観光統計に対し、集計区分の変更等によって活用の幅が広がると考えられる。もう一つは、数少ない A ランクの組織を対象に、

多様なデータによるマーケティング体制づくりを検討することである。そこで、特定地域を事例としたニーズに基づく総合分析を行い、データ活用のベストプラクティスを示すことが有益であろう。

## 5. おわりに

本研究は、DMO をはじめとするわが国の地域観光組織を対象に、今後の観光地経営に欠かすことのできない観光データマネジメントレベルを評価し、レベル向上のための方策を提示した。

全国 191 の地域観光組織から得られた回答を集計したところ、施策は魅力創出からイベントまで多様に展開されており、DMO と都道府県・市区町村との差異も確認された。ただし、施策評価に用いられる評価項目および指標を集計すると、いずれの施策に対しても来訪需要に関する指標が多く、施策が多様であるのに対してデータ制約から限定的な評価にとどまっていることが明らかになった。

地域観光組織のデータ収集、および施策と指標の整合性から、データマネジメントレベルを定義し、評価した。その結果、6 割を超える多くの組織のレベルは低く、DMO であっても同様の傾向であることが示された。このことから、今後の研究の方向性として、データマネジメントが低水準の多くの組織のレベル向上を目指して、まずは既存の観光統計の新たな活用を提案した。

本研究で評価したデータマネジメントレベルは、あくまでもアンケート調査の回答を基にしており、データ収集状況と施策と指標の整合性は筆者の判断によること

に課題がある。今後は、データ分析により施策評価を行っている地域観光組織に対して再度依頼し、実際に分析しているデータまたは調査結果の情報を収集し、客観的な整合性判定を行う必要がある。また、データマネジメントレベルについても本研究では DMO 設立の要件を基に概念モデルを構築して定義しているが、例えば Delphi 法のように DMO の専門家等による意見を踏まえてモデル構造を検討することが必要である。

**謝辞：**本研究は運輸総合研究所の共同研究「観光統計の課題と活用に向けた調査研究」の成果の一部である。研究活動に対して支援をいただいている日本財団には記して謝意を表する。

## 参考文献

- 1) 観光庁：日本版 DMO になるには、[http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04\\_000049.html](http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000049.html) (2018 年 4 月 27 日閲覧)。
- 2) 栗原剛，崔善鏡，清水哲夫，鎌田裕美：わが国における観光統計の現状と課題”，運輸総合研究所第 41 回研究報告会，運輸政策研究，Vol.20（早期公開版），pp.22-25，2017。
- 3) 日本観光振興協会：DMO 候補法人の現状と課題について，2017，[http://www.nihon-kankou.or.jp/dmo/topics/pdf/questionnaire\\_results\\_20170526.pdf](http://www.nihon-kankou.or.jp/dmo/topics/pdf/questionnaire_results_20170526.pdf) (2018 年 4 月 27 日閲覧)。
- 4) 日本交通公社：市町村独自の観光統計整備状況・指針，旅行動向シンポジウム資料，2017 年 10 月 31 日。

(???? ?? ?? 受付)

## EVALUATING DATA MANAGEMENT LEVEL OF REGIONAL TOURISM ORGANIZATION IN JAPAN

Takeshi KURIHARA, Sunkyung CHOI and Tetsuo SIMIZU

The objective of this study is to evaluate data management level of regional tourism organization such as DMO. This management level evaluation method was made from two perspectives as data collection and consistency between measures and indicators. We utilize survey on each stakeholder and develop data management level evaluation method. In order to understand actual state of data utilization that contributes to the evaluation of tourism measures by regional tourism organizations, awareness survey was conducted on DMO, prefectures, and local municipalities. The results show that more than 60% of all organizations is evaluated as low data management level such as C and D rank. By organizations, it is also confirmed that the data analysis capability of DMOs is as equivalent as that of prefectures and municipalities.