

観光地域づくり法人(DMO)の経営戦略策定に向けた
データ活用モデル実証事業

DMOにおけるデータ利活用

— Knowledge Report —



観光地域づくり法人

DMO



CONTENTS

01. はじめに	3
01-1. データを活用した観光地経営戦略の策定とは	4
01-2. 策定プロセスの紹介	5
01-3. ポイント集の内容・活用方法説明	6
01-4. モデルDMOの紹介	7
02. モデルDMOの取組	8
02-1. 酒田DMO	9
02-2. 新潟県観光協会	11
02-3. 宮古島観光協会	13
03. モデルDMOからの示唆～ポイント集	15
03-1. 酒田DMO	16
「汎用DMPを活用した観光地経営戦略策定」	
03-2. 新潟県観光協会	19
「独自DMPの充実とKPI深堀による観光地経営戦略 及び戦術策定」	
03-3. 宮古島観光協会	22
「観光地域経営戦略策定に向けたデータによる ステークホルダとの関係強化」	



01

はじめに

01-1. データを活用した観光地経営戦略の策定とは

01-2. 策定プロセスの紹介

01-3. ポイント集の内容・活用方法説明

01-4. モデルDMOの紹介

DMOの役割とは

観光地域づくり法人(DMO)は、地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに、地域への誇りと愛着を醸成する地域経営の視点に立った観光地域づくりの司令塔として、多様な関係者と協働しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定し、着実に遂行する機能を備えた法人です。そして、観光地域づくり法人の使命は、持続可能な観光地域づくりを実現することです。

登録ガイドラインに基づくデータを活用した観光地経営戦略の策定

DMOでは、地域の多様な関係者と協働し、科学的アプローチを取り入れた観光地域づくりのため、中長期(4~5年間)を対象とした観光地経営戦略を策定します。観光地経営戦略は観光地のビジョン、重要目標達成指標(KGI:Key Goal Indicator)、環境分析、戦略の重要成功要因(KSF:Key Success Factor)及び重要業績評価指標(KPI:Key Performance Indicator)等の要素で構成されます。

データを活用した観光地経営戦略で実現する持続可能な観光地域づくり

インバウンド需要の取り込みと国内交流拡大の双方を支えるためにも、データを収集・分析して戦略策定につなげ、地域経済を持続的に成長させ効率的に活性化していくことで、持続可能な観光地づくりを目指します。

データを活用した観光地経営戦略で実現する持続可能な観光地域づくり

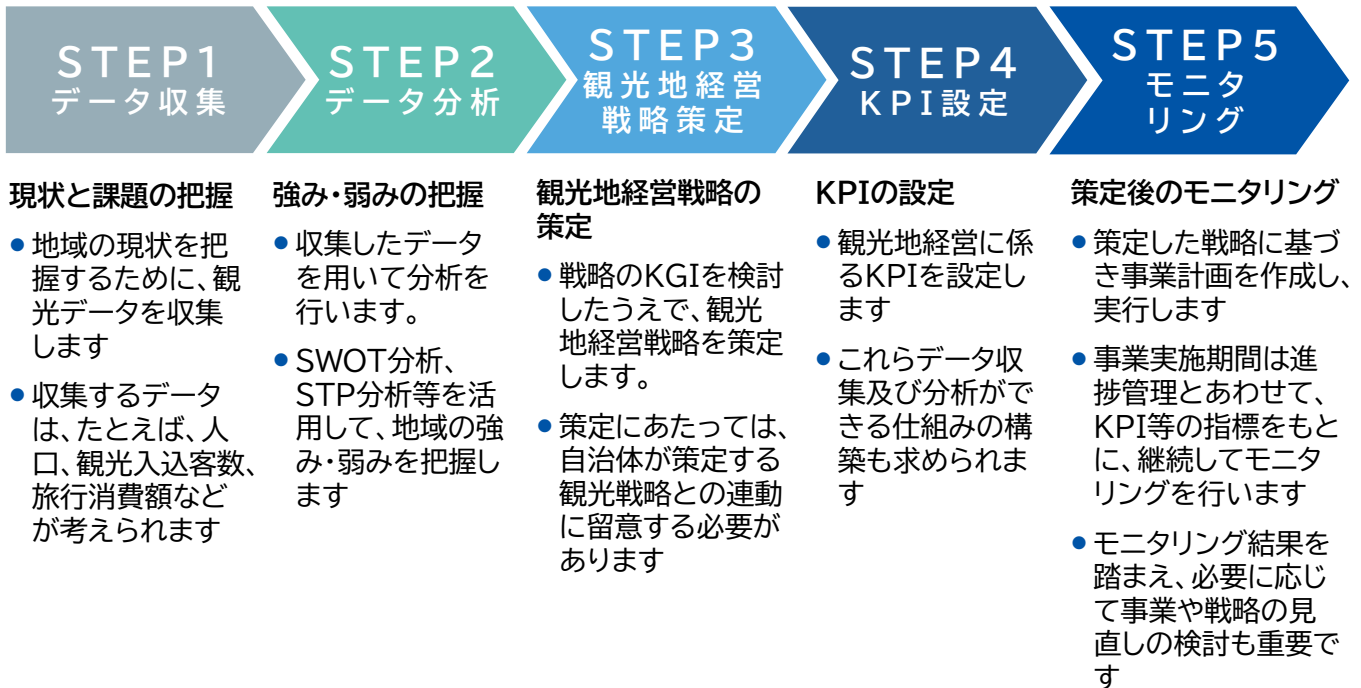


観光による受益が広く地域に行き渡り地域全体を活性化

データを活用した観光地経営戦略の主な策定プロセス

観光データを収集し、地域の現状や課題を把握します。さらに収集したデータを活用して地域の強み・弱み等を分析するとともに、市場や地域の取組内容を検討したうえで、観光地経営戦略を策定します。

観光地経営戦略の主な策定プロセス



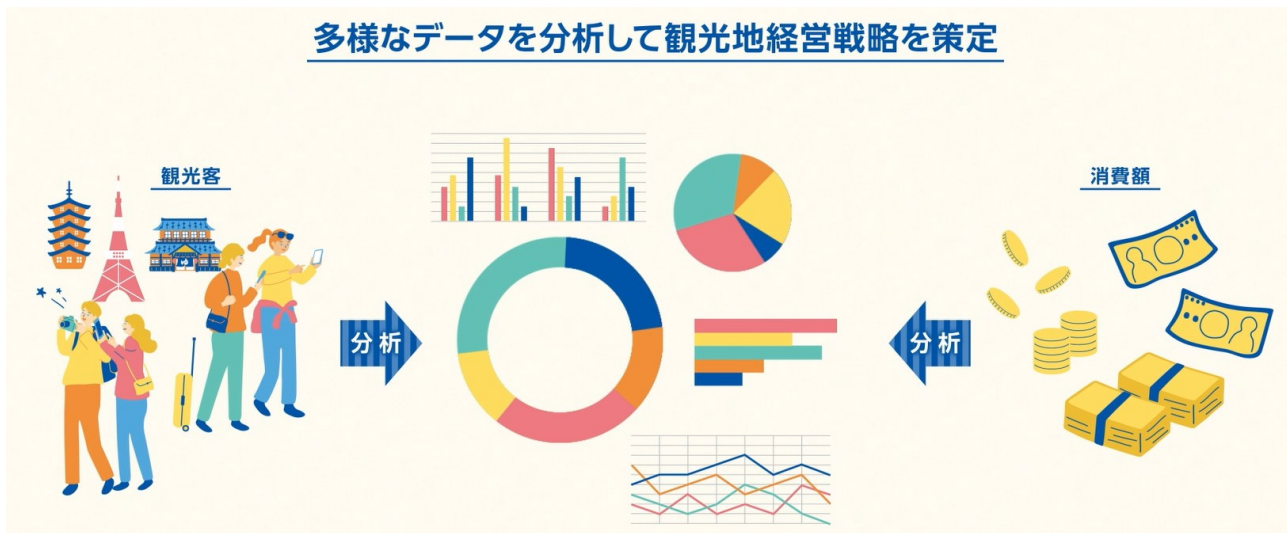
観光地経営戦略の策定とマネジメントの考え方

観光客の動向や消費額など、多様なデータを収集・分析し、観光地経営戦略を策定します。

また、戦略の達成度を測るための指標を設定、戦略の実行、KPIに基づいた評価、改善のプロセス(Plan-Do-Check-Action)を継続的に回す仕組みを確立し、推進と改善を図ります。

観光地経営戦略の策定とマネジメントの考え方

多様なデータを分析して観光地経営戦略を策定



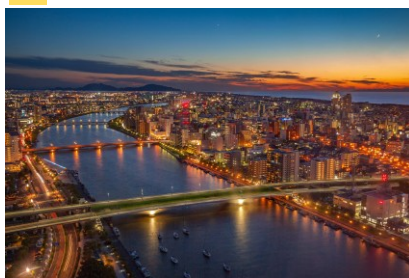
本事業におけるモデルDMO(3DMO)の紹介

本事業では、酒田DMO、新潟県観光協会、宮古島観光協会をモデルDMOとして取り上げています。3DMOはそれぞれ地域やDMOの特徴があり、本事業における取組み内容も異なります。ここでは、各DMOの特徴や観光地経営戦略策定に向けた取組み概要を紹介します。

実証地域

1 酒田DMO
(地域DMO)

汎用DMPを活用したデータ分析を行い、観光地経営戦略の策定を実施

2 新潟県観光協会
(都道府県DMO)

Webアンケートによるデータ収集及び既存データとの統合による独自DMPの充実化、因果関係分析を実施

3 宮古島観光協会
(地域DMO)

既存データ分析手法を再設計し、ステークホルダへの提供情報や方法について検討、関係を強化

データを活用した観光地経営戦略策定プロセスと紹介するポイント

STEP1
データ収集STEP2
データ分析STEP3
観光地
経営戦略策定STEP4
KPI設定STEP5
モニタリング

【酒田】#汎用DMP #生成AIレポート
▶ POINT1
汎用DMPを活用した分析と生成AIによるレポートの作成

【酒田】#自治体観光振興計画 #連携
▶ POINT2
自治体観光振興計画と連携した観光地経営戦略策定、推進体制の検討

【新潟】#関連事業者連携 #Webアンケート
▶ POINT1,2
事業者と連携したWebアンケートの実施・確実なデータ収集

【新潟】#因果関係分析
▶ POINT3
データを基に消費額の決定要因を把握する分析手法を検討

【宮古島】#ステークホルダ #既存DMP
▶ POINT1
既存DMPを活用した事業者ニーズに沿ったレポート作成

ステークホルダの参画

【宮古島】#ステークホルダ
▶ POINT2
地域の特徴を踏まえたKPI/KGIの設定

【宮古島】#ステークホルダ
▶ POINT1
レポートを通じたステークホルダとの関係強化

【宮古島】#ステークホルダ
▶ POINT3
地域展開に向けたマニュアルテンプレートの作成

【新潟】#ステークホルダ
▶ POINT2
地域の観光事業者へのデータ提供・活用

関係主体(自治体、他DMO)との連携

【酒田】#自治体観光振興計画 #連携
▶ POINT2
自治体観光振興計画と連携した地域戦略策定、推進体制の検討

【再掲】

データ活用

活用基盤体制

02

モデルDMOの 取組

02-1. 酒田DMO

02-2. 新潟県観光協会

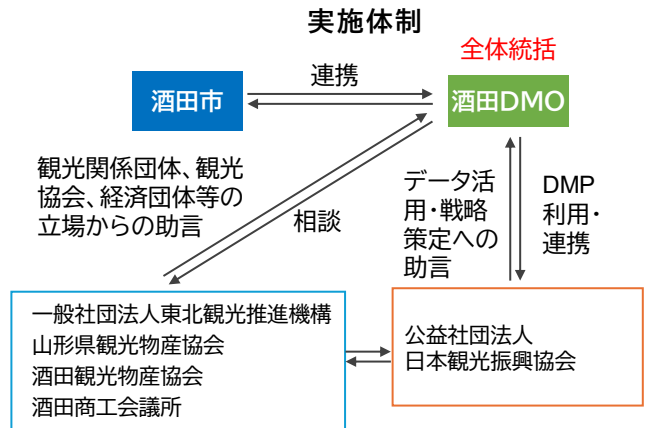
02-3. 宮古島観光協会

概要

酒田DMOでは、宿泊者数・消費額・満足度・SNSフォロワー数などを把握し分析していますが、KGIとの因果関係やデータドリブンな戦略改善はやや限定的で、データの活用等がまだ不十分な状況です。このような課題のもと、持続可能性 × 地域主導 × 経済循環をキーワードに、DMOと行政が目的を共有し、適切なデータを効果的に活用した観光地経営戦略の策定を目指しました。本事業では、日本観光振興協会が提供する全国観光DMPを活用し、ガイドラインに沿ってDMOの観光経営戦略策定を行い、データを活用した効果測定ができる仕組みを構築することで、明確な観光ビジョンと経営戦略の検討が可能となるとともに、基礎的な観光地経営戦略の策定手法を他DMOと観光行政に共有と横展開を図ることを目的に取組みを行いました。

酒田DMOの概要

項目	概要
マネジメントエリア	山形県酒田市
DMO登録時期	2023年9月26日
職員数	6人【常勤6人(正職員2人・出向等4人)、非常勤0人】
収入／支出	収入:55,225,000円(2024年度) 支出:56,034,000円(2024年度)
観光入込客数	2,278.1千人(2024年度)



実証事業における取り組み内容

① 汎用DMPを活用した経営戦略策定

(1)SWOT分析 (2)STP分析・4P戦略 マーケティング戦略による戦略策定

酒田市の現状・課題把握のため、宿泊旅行延べ人数や旅行消費額の推移等を全国及び山形県と比較しつつ、地域の観光資源と特徴を踏まえて、好影響・悪影響を把握しSWOT分析としてまとめました。また、訪問者動向・属性分析により明確化した旅行者像及び提供価値も踏まえ、マーケティング戦略のコンセプトを設定、ターゲット別に観光地域マーケティング戦略を検討しました。

汎用DMPの生成AI分析・レポート作成機能により文書化の工数を削減した一方で、最終的にデータを読み解き地域の実態に即した分析はDMO職員の知見を活かすことで効率化と精緻化が可能となりました。

酒田市観光DMP KGI・KPI管理画面

(3)汎用DMP等を活用した戦略KPIの評価

汎用DMPの活用により基礎的な観光関連データを容易に可視化することで、ステークホルダとデータに基づき議論することができました。

他方で、市単位のインバウンドデータや市の特徴的なクルーズデータに関しては汎用DMPでは網羅出来ないため、地域独自の保有データを追加することで対応しました。



② 自治体観光振興計画と連携した地域戦略策定、推進体制の検討

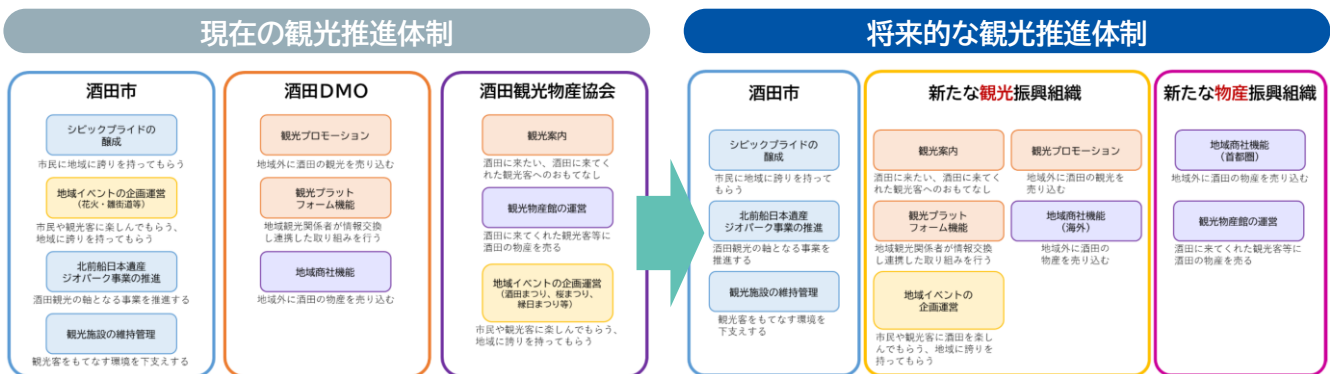
(4) 酒田市観光戦略策定にDMOも参画、併せてDMO観光地経営戦略も連動策定

酒田市では次期酒田市観光戦略(対象期間:2026年~2034年)の策定を進めています。このため、DMOが策定する観光地経営戦略との方向性や整合性を統一する方針で酒田市ともコミュニケーションを取りながら検討しました。

個別のコミュニケーションだけでなく、酒田市観光戦略の策定に酒田DMOが参画し、酒田市以外の関係者ともその場で調整することで、確実かつ効率的に検討を進めました。

また、観光戦略を実現するためのアクションプランでは、プランごとに実施主体を定める必要がありました。このため、酒田DMOでは、将来的な観光振興組織の再編も見据え、地域の観光関係者とのプラットフォーム構築し、「観光で稼ぐまちづくり」推進の中核を担っていきます。

酒田市観光戦略推進のための目指すべき体制



出典) 酒田市観光戦略(案)

将来的には組織の再統合も視野に

(5) 観光地経営戦略策定

(4)を踏まえて、酒田市と酒田DMOで相互に内容を確認しながら、ガイドラインに沿ってKGI、KPIを設定したうえで、観光地経営戦略を策定しました。

観光地経営戦略の概要



酒田DMOの位置づけの確認

- 1 酒田市の持続可能な観光地域づくりを成功に導く酒田DMO

取組1と2により分析し、取りまとめ

- 2 酒田市の観光に関するマクロ環境分析
- 3 酒田市の観光客の推移
- 4 酒田市の環境分析・SWOT分析
- 5 酒田市の観光客属性と行動
- 6 酒田市の戦略とターゲット STP分析・4P

取組4により明確化し、取りまとめ

- 7 酒田市の課題と解決策(方向性)
- 8 酒田DMOの実行計画
- 9 酒田市の観光地ビジョン・事業目標達成指標
- 10 酒田市の戦略の重要成功要因(KSF)とKPI
- 11 酒田DMOの体制
- 12 酒田DMOの財務計画

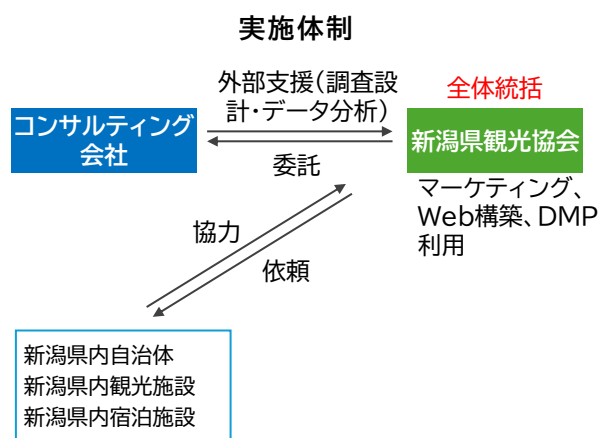
独自DMPの充実とKPI深堀による観光地経営戦略及び戦術策定

概要

新潟県観光協会では、①旅行消費額や宿泊者数などが四半期データであり施策の効果検証に不十分、②異なる情報源・種類・目的のデータが混在しているため各種データの相互の関連を十分に分析・活用できていない、③結果として、KGI、KPI、その他指標の相互の因果関係をモデル化できていないといった大きく3つの課題があります。この課題に対し、KPIに基づく経営管理、データに基づく経営戦略の策定を目指す姿として設定。新たなWebアンケートを実施し、定量的なデータを補完するとともに、統計分析により因果モデルの構築を行いました。

新潟県観光協会の概要

項目	概要
マネジメントエリア	新潟県
DMO登録時期	2018年12月21日
職員数	20人【常勤19人(正職員11人・出向等8人)、非常勤1人】
収入／支出	収入:2,897,466,385円(2024年度) 支出:2,884,614,136円(2024年度)
延べ宿泊者数	9,995千人(2024年度)



実証事業における取り組み内容

① データを基に消費額の決定要因を把握する分析手法を検討

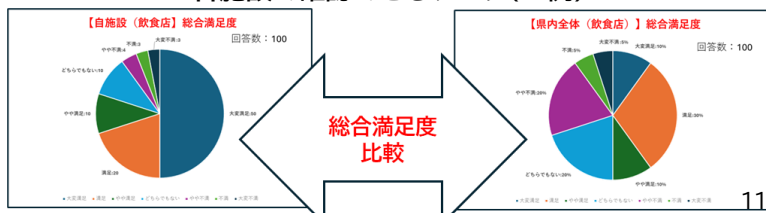
(1) 分析対象エリア・データの明確化

分析対象とするエリア及びデータを整理。因果関係分析の際に必要なデータをどのように取得するか(アンケートデータ、オープンデータ等)を検討し、明確化しました。

(2) データ収集

(3)で因果関係分析を行うため、現状把握できていない旅行消費額の決定に影響を及ぼすと考えられる訪問先に関する情報入手先や顧客満足度等についてNiicleサイトを活用して、県内約850の施設・事業者と連携し、来訪者アンケートを実施することで、追加データを収集。各データの取得方法(アンケート調査、オープンデータ等)整理し、収集方法を明確化しました。また、市町村別の消費額等はアンケート回答施設及び宿泊先の住所をもとに平均値を試算。観光施設単位でNiicleサイト管理画面にアクセス可能な会員ID・パスワードを発行し、自施設の満足度等を確認できる仕組みを提供したことで、アンケート協力のインセンティブに繋がりました。

各施設で確認できるデータ(一例)



(3) 指標の因果関係分析

因果モデルを構築し、「何が消費単価、訪問者数を増やすのか?」という問いのもと、宿泊日数や訪問決め手(ガイドブック、旅行雑誌など)等の変数を設定し、消費額の決定要因や観光地指標と満足・推奨・再訪意向の関係等を分析。データを収集・見える化するだけでなく、定期的に会議などで共有し、双方向で一緒に数字を見る機会を作ること狙いのひとつです。

因果モデルの構築



② 観光地経営戦略・施策への反映方法の検討

(4) DMPの改修

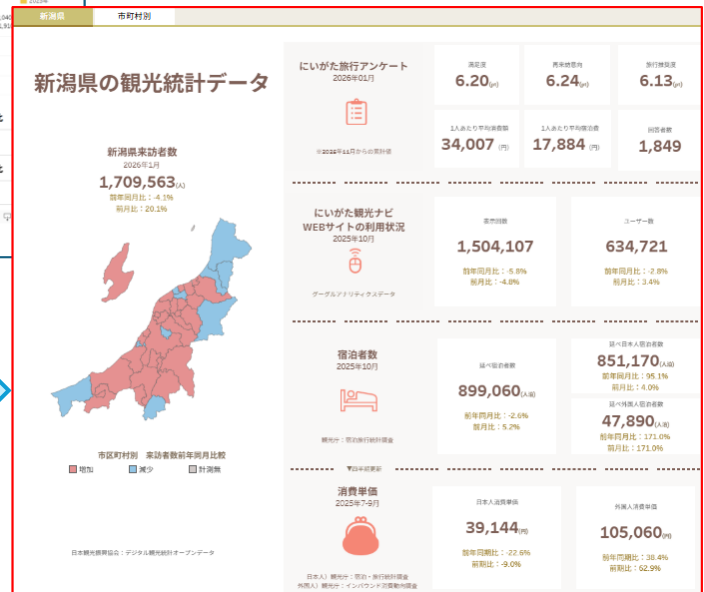
指標やグラフは掲載されているものの、各グラフが大きく全体を見るためにスクロールが必要、来訪者数や宿泊者数といった主要な指標が画面上で見つけにくく指標の配置にも統一性がないため、利用者において情報が把握しづらいという課題がありました。そのため、指標の整理とレイアウトや配色等の再設計を行い、各データやデータから分かる示唆の可視化を進めることで、よりシンプルで分かりやすいDMPへと刷新しました。

分かりやすい情報提供

旧DMP



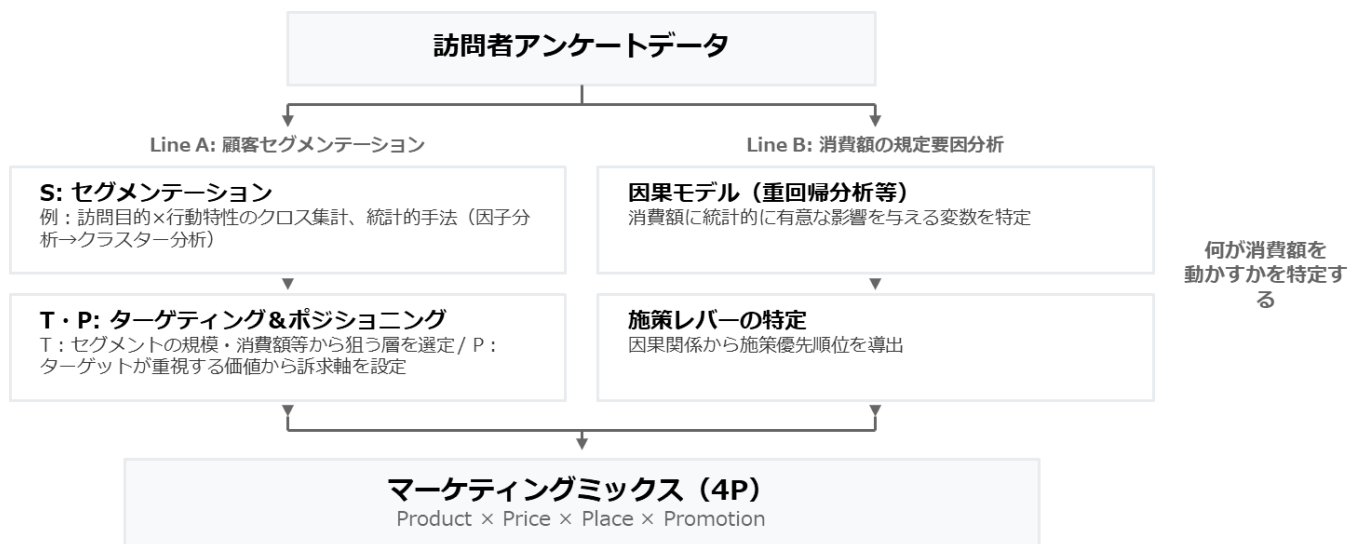
新DMP



(5) 観光地経営戦略・施策への反映方法

マーケティング戦略に必須のSTP、マーケティングミックス(4P)構築に向け、訪問者アンケートデータの活用方法を検討しました。

観光地経営戦略の策定への反映方法の検討

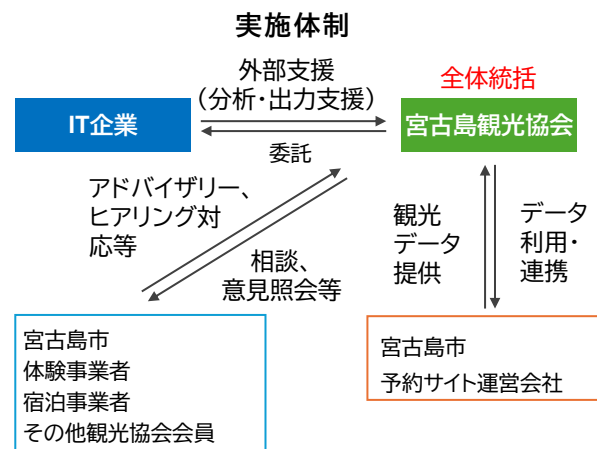


概要

宮古島観光協会では、様々な統計データ等を活用して作成するマーケットレポート等を協会会員向けに公表していますが、これらのデータを用いた定量的な観光戦略の検討には至っていません。また、分析の多角化やその分析を実施する人材の内製化、出力手法などにも課題があります。このような課題を踏まえ、その解決に向けて検討を行いました。具体的には、既存データ分析手法を再設計し、季節別・エリア別・属性別に観光動向の可視化しました。また、滞在分散化、プロモーション最適化、オフシーズン対策の推進を目指すとともにDMO職員の分析内製化と地域共有体制の確立、汎用モデル化に取り組みました。

宮古島観光協会の概要

項目	概要
マネジメントエリア	沖縄県宮古島市
DMO登録時期	2025年3月25日
職員数	15人【常勤理事1 正職員5人・嘱託職員5 派遣2 アルバイト2】
収入／支出	収入:539,672,387円(2024年度) 支出:540,200,975円(2024年度)
観光入込客数	1,192,871人(2024年度)



実証事業における取り組み内容

① データ分析の再設計と共有体制構築

(1) 初期分析と方向性検討

宮古島地域では、観光客の属性や行動傾向が多様化していますが、それらの変化を地域戦略に的確に反映する体制が十分に整備されていませんでした。そのため、本事業では仮説ベースでKGI/KPI設定し、そのデータ取得分析可否や観光データ活用循環等について検討しました。

また、持続可能な観光地経営を目指すためにはステークホルダの参画が必要という考え方にに基づき、主要なステークホルダにヒアリングを実施。その結果を踏まえ、実数値の把握等が可能な詳細データや動向等が一目見て把握可能な、より分かりやすいデータ等のステークホルダの意向に沿った実効性の高いレポートを作成しました。

(2) 施策検証と内製化準備

(1)で作成した新レポートを用いて観光関係事業者以外のステークホルダにもヒアリングを実施し、新レポートに関する評価や更なる改善に向けた意見を把握・検証しました。

また、分析内製化を目指し、共通テンプレートを作成しました。DMO職員によるレポート作成訓練(内製化準備)を実施することで、標準業務プロセスを実現。あわせて、DMO経営会議を通じ、KGI/KPIについて組織として合意形成を図りました。

ステークホルダの意向に沿った実効性の高いレポート



かぎすま安全ガイド通信

【サンプル】宮古島での体験がもっと安全で深いものに！
「かぎすま安全ガイド」が誕生

公開日: 2025年12月 (想定)

美しい海と豊かな文化を持つ宮古島を訪れる皆様。私たちガイドは、皆様に最高の思い出を作っていただくために日々活動しています。この度、宮古島観光の質と安全性をさらに高めるため、「かぎすま安全ガイド講習会」を実施しました。

① 「安心」の土台を築く徹底した安全研修

宮古島の自然を満喫していただくためには、何よりも「安全」が最優先です。今回の講習会

② 他地域展開に向けたマニュアル・テンプレートの作成

(3) データ活用モデル事業導入・運用ガイド

分析業務の内製化及び他地域展開に向けて、持続的な活用を目指し、マニュアル・テンプレートの検討を行いました。

◆ マニュアル・テンプレートの構成

1. なぜ「データ活用」が必要なのか？
 - DMOの課題を踏まえたマニュアル・テンプレートの必要性について整理
2. 成功のための3つのポイント(KFS)
 - 自立運用を目指すためにDMO職員に理解してもらう3つのポイントを整理
3. 実施体制と役割分担
 - データ分析、レポート作成を行うための体制や役割分担をわかりやすく整理
4. 毎月の業務フロー(簡単4ステップ)
 - 作業ステップや作業時間を示すことで作業に対する抵抗感を低減
5. マニュアル、テンプレートのダウンロード
 - Excelテンプレート等を準備し、作業しやすい環境を構築

マニュアルテンプレート

専門知識・高額ツール不要！

データ活用モデル事業 導入・運用ガイド

〇〇観光協会 | 2024X年X月号

1. なぜ「データ活用」が必要なのか？

▲ Before: これまでの課題

- データはあるが使えない
高額な分析ツールや専門人材の不足。
- 風人化・ブラックボックス
外部コンサル頼みで組織にノウハウが残らない
- 地域連携の欠如
事業者が個別に動き、地域全体の戦略が不在。

◎ After: 本事業のゴール

- 専門人材不要！
Excelテンプレートに入力するだけで、誰でも月次レポートが完成。
- 地域全体で共有！
客観的な事実 (KPI) を配信し、事業者の自主的な経営判断を支援。

実際に作成した宮古島観光動態レポート(一例)

宮古島観光動態レポート

2025年12月度 実績報告資料

入域観光客数 月別推移 (4月～12月)

2024年	2025年
90,264	96,363
82,934	96,148
94,942	106,101
121,736	116,093
132,112	122,706
106,868	127,859
99,187	115,901
91,446	97,016
101,111	108,816
99,813	-
75,874	-
96,584	-
1,192,871	987,003

03

モデルDMOからの 示唆～ポイント集

03-1. 酒田DMO

DMPを活用した観光地経営戦略策定

03-2. 新潟県観光協会

独自DMPの充実とKPI深堀による
観光地経営戦略及び戦術策定

03-3. 宮古島観光協会

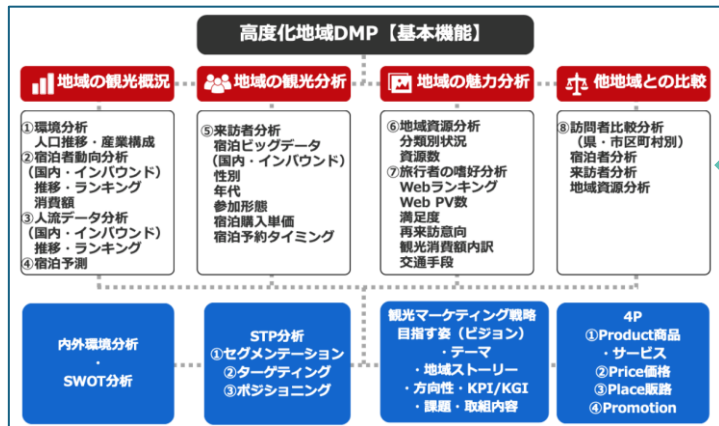
観光地域経営戦略策定に向けたデータによる
ステークホルダとの関係強化

POINT 1

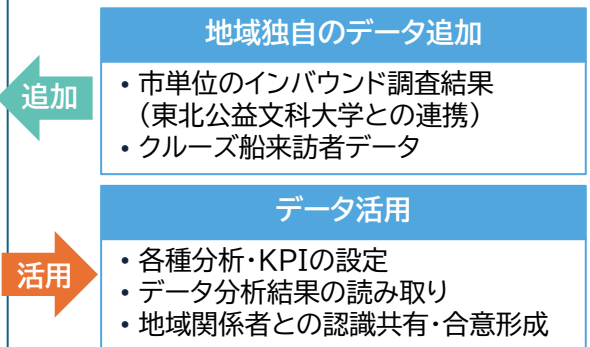
汎用DMPの活用と生成AIによる地域レポートの抽出



本事業では、DMOに広く使われている汎用DMPを活用し、地域の現状・課題把握からSWOT分析、STP分析、4P戦略を実施するとともに、KGI・KPIを設定しました。また、生成AIレポート作成機能を実装することで、作業工数が削減(通常1カ月→1週間)という効果も得られました。他方、STP分析など地域実態を踏まえた詳細分析には、汎用データ(下図・基本機能)では不足することも判明し、DMOが保有する観光客アンケート調査(市単位)やクルーズ来訪者に関するデータを追加し、酒田版DMPとして拡充しました。



酒田DMOが独自に追加・対応した事項



ポイントと他地域への示唆

汎用DMP及び生成AIの活用は、DMOの作業工数削減にも効果が得られるとともに、データに基づく関係者間の認識共有にも有効です。加えて、地域側で把握すべきデータを特定できたことで、DMOにおける予算・人材の最適化にも寄与します。

POINT 2

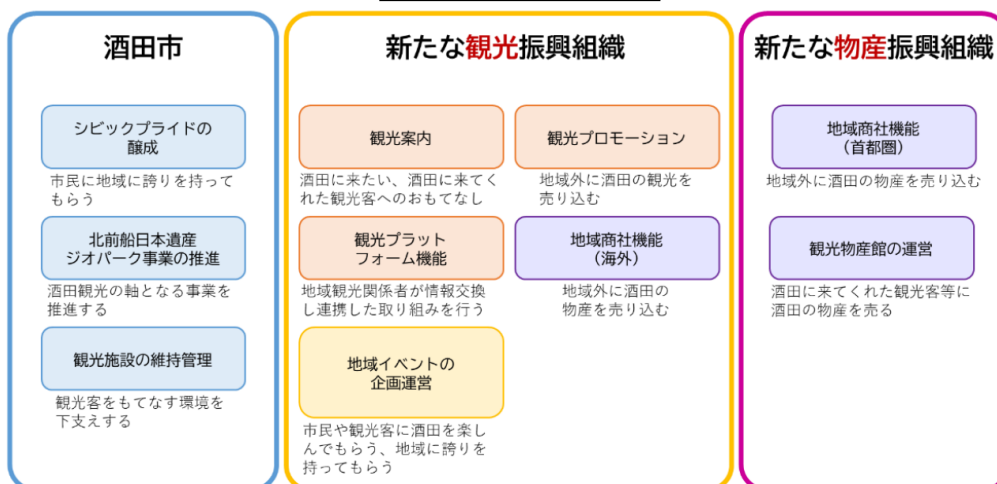
自治体観光振興計画との連携方法と課題 (1/2)



我が国のDMOは、設立経緯(新設組織のほか、観光協会や物産観光協会を前身とする等)も多様であるとともに、自治体が策定する観光振興計画に加えてDMOの経営戦略が共存する等、地域の実情に応じた複雑さも存在します。策定した計画等を着実に実行・管理するためには、組織の目的・役割・責任の明確化が重要となるが、こうした地域の様々な実情から、十分に機能しているとは言えない場合もあります。

今回、酒田市及び酒田DMOでは、市及びDMOの戦略策定にあたり、中長期的な議論を前提として市内観光関連組織の体制・役割を明確化したことは、他地域のDMOにとっても大きな示唆となります。

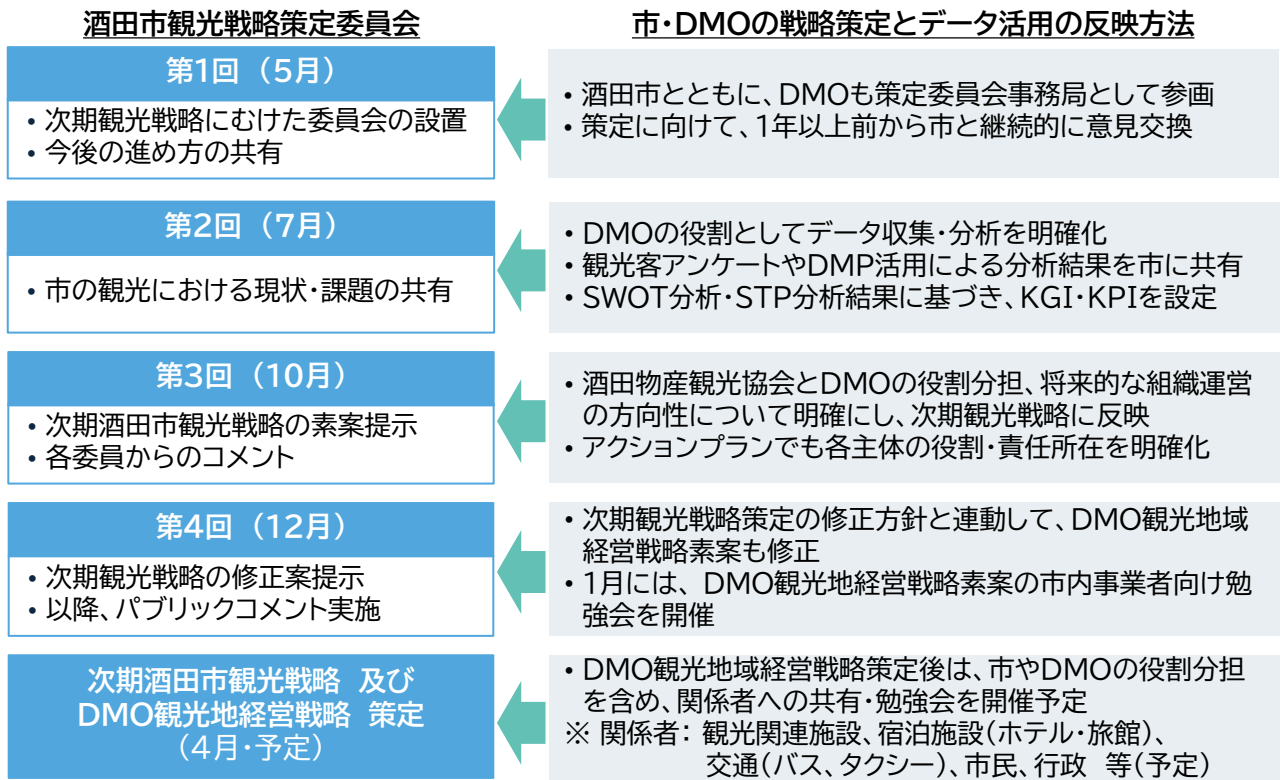
将来的な観光推進体制



将来的には組織の再統合も視野に

自治体観光振興計画との連携方法と課題 (2/2)

酒田市及び酒田DMOの戦略策定の各プロセスでは、データ活用結果に基づく議論・役割分担・アクションプランの策定、そしてKGI・KPIを設定しました。酒田DMOが、両戦略策定におけるデータ収集・分析の役割を担うことで、データに基づく客観的な議論が可能となり関係者との合意形成・戦略策定に貢献しました。



ポイントと
他地域への
示唆

市とDMOが地域のステークホルダを巻き込みながら戦略を策定するプロセス自体が、策定後の役割分担や責任の所在に関する合意形成の基盤となります。



伴走支援(有識者)
からのコメント

株式会社ANA 総合研究所 主席研究員 中村 慎一 様

本事業では、「酒田市観光戦略」をDMOも事務局として参画し、酒田市と連名で策定しました。併せて、観光地経営の担い手となるDMOの「酒田DMO観光地経営戦略」も同時期に策定しました。策定プロセスを経て、市・DMOの役割や責任が明確にできた意義は大きく、好事例と言えます。但し、市・DMOの戦略の整合性がとれたことは、常日頃から両者の深い関係構築と情報共有が基盤となっていることを忘れてはなりません。

また、データ活用がDMOの役割と明確化されており、DMPを活用して現状認識や課題、目指す方向性を両者で確認出来たことも策定に大きく貢献しています。

適切な生成AIの活用は、作業工数削減にも貢献することが確認できた一方で、DMPは複数のデータを組合せていますが、各地域の実情に即した取捨選択の必要性、地域固有データの収集・活用という点では課題があることも判明しました。

地道な作業ですが、DMOが独自に必要なデータを収集することがDMPのデータ価値を向上させ、最終的な地域経営戦略への落とし込みに貢献すると言えます。

今回は計画策定におけるデータ活用ですが、今後は顧客(来訪者、地域関係者)にとってタビマエ、タビナカで使い勝手の良いデータ提供を行ってほしいと思います。

米国の観光地経営におけるDMOの定義・データ活用の範囲と目的

米国は、観光地経営の先進国です。米国で最初のDMOが設立されたのは、今から130年前のデトロイトです。当時、米国においてデトロイトは、全国から見本市等で多くの人が集まり賑わいを呈していたが、地元紙の新聞記者が(誘致など)何もしなくてもこれだけ人が集まるのだから、何か工夫をすればもっと多くの人を呼び込めるに違いないと提案し、全米初のDMOの前身が誕生しました。

その視点は、経済波及効果でした。この経済的インパクトが今も昔も地域発展に寄与しているのは間違いがなく、この数字的裏付けの明示がなければ地域の関係者の合意も支持も得ることが出来ません。

しかしながら、130年の歴史を経て米国のDMOは大きく変貌しています。単に人が訪れるだけではなく地域住民のQOLに大きく寄与している点に視点が移ってきています。最も重要な顧客は、来訪者ではなく地元住民であるという視点です。データ活用により、観光による消費額や雇用への寄与、税收効果を明示し、どれだけ社会インフラや公共サービスの維持に役立ったか、ひいては各住民世帯の節税効果などをデータで示す仕組みが、州や大都市のDMOから人口数万人の郡に至るまで一般的です。

また、税收を観光プロモーションに費やすことの是非々々なども、住民感情調査などを用いてデータで分析しており、経済価値から住民のQOL向上まで、データの活用は米国においては日常の経営ツールとなっています。

こうした背景が、ディスティネーション・オーガニゼーションの定義として、目的・使命・包括的な目標・中核的価値にまで落とし込まれています。

図表 米国のディスティネーション・オーガニゼーションの定義

米国のディスティネーション・オーガニゼーションの定義 (重要) ANA Inspiration of JAPAN

目的 Purpose	地域社会が競合できるようにすること (地域社会の目標達成を支援すること) 地域社会が訪問、生活、仕事、遊び、投資の理想的な場所として繁栄すること
使命 Mission	ブランド・マネジメント、戦略的マーケティング、ディスティネーション・ステークホルダーシップ、コミュニティ・エンゲージメントを通じてディスティネーションを促進・発展すること。
包括的な目標 Overarching Goals	1) 地域住民の生活の質を豊かにする 2) 人材の獲得と維持に貢献する～素晴らしい観光地は住みやすく、働きやすく投資しやすい素晴らしい場所というイメージを高める 3) 文化とコミュニティを育む 4) 公共サービスの支援～ 観光収入は必要不可欠な行政サービスを支えている
中核的価値 Core Values	1) 情熱 2) 認識 3) 透明性 4) 包摂性(Inclusiveness) 5) エンゲージメント 6) 協働 7) イノベーション 8) ステークホルダーシップ～経済発展、持続可能な観光、生活の質のバランスをとること 9) 関連性 (Relevance) ～上記は全てディスティネーションで起きていることと密接につながっている

出典 Defining 21st Century Destination Organization
<https://publications.destinationsinternational.org/view/668989655/>

2026/2/26

©ANA総合研究所 中村慎一 2026

ポイントと他地域への示唆

観光地域づくり法人(DMO)の新KPI体系では、観光地経営の成果の範囲として、「マネジメント(対地域)」と「マーケティング(対旅行市場)」を整理しています。DMOの使命である「持続可能な観光地域づくり」実現に向けては、新たに設定された「経済波及効果」や、「観光事業者の平均給与額」、「持続可能な観光に対する住民満足度」など、マネジメント(対地域)の観点を踏まえた活動が望まれます。

POINT 1

アンケート調査等を利用した独自DMPの充実

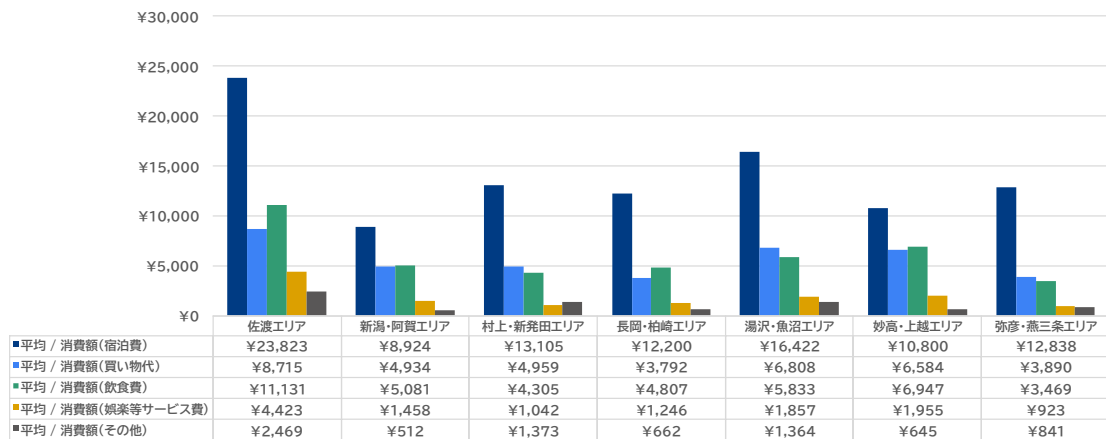
STEP1 STEP2 STEP3 STEP4 STEP5

本事業では、訪問者の満足度や旅行消費額の詳細など、従来不足していたデータを取得するための訪問者アンケートを設計・実施した。Niicle協力施設を中心とした県内全域でアンケート二次元コードを設置し、負担の少ないアンケート設計や関係者への事前説明、告知物・マニュアルの作成等を工夫することで、当初KPI(アンケート回収1,000件)を大幅に超える、2,410件の有効回答を獲得し、独自データの充実に成功した。

アンケート回答分析：項目別消費額（エリア別）

項目別に見ると、佐渡エリアの宿泊費が高い傾向

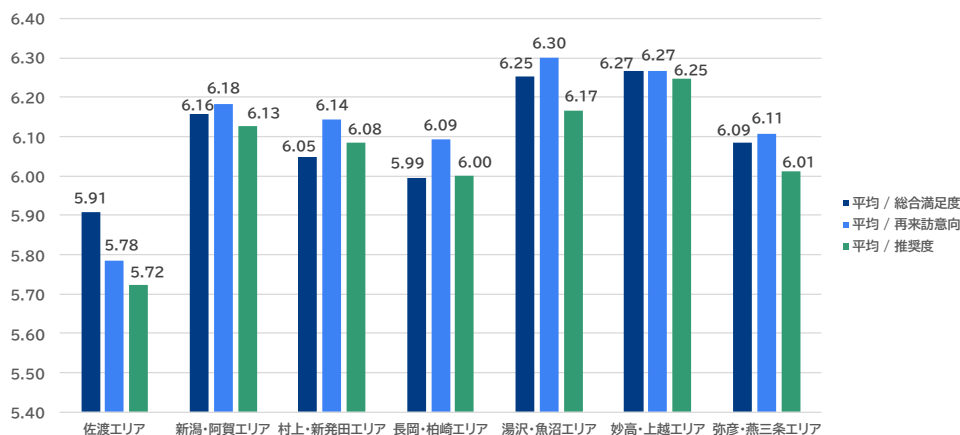
※12/10時点 N = 1,775



アンケート回答分析：旅行全体・総合満足度（エリア別）

旅行全体満足度・再訪問意向・推奨意向は、全体的に高い数値だが、佐渡エリアが低い傾向

※12/10時点 N = 1,775

ポイントと
他地域への
示唆

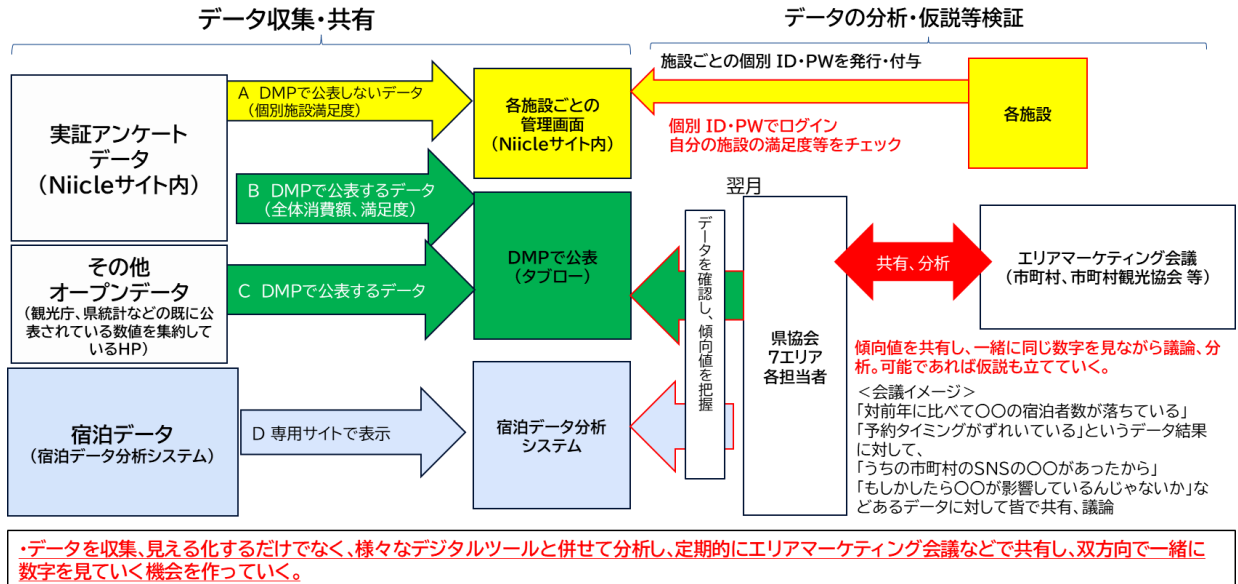
回答者負担も考慮し、極力シンプルな形でアンケートを設計した。特に、県内約850のアンケート設置施設住所やアンケートで取得した宿泊地情報を活用することで、従来把握が困難であった市町村別の旅行消費額を簡易的に算出することができた。

POINT 2

地域の観光事業者へのデータ提供・活用

STEP1 STEP2 STEP3 STEP4 STEP5

訪問者アンケートの回答データをDMPに取り込み、全県・市町村別の旅行目的・訪問回数・宿泊数・認知経路媒体・満足度・費目別旅行消費額等を公開した。また、各施設の訪問客属性や満足度データをNiicleサイトに個別にフィードバックすることで、地域観光事業者の経営戦略・ビジネスプラン検討に資するデータを提供する仕組みを構築した。



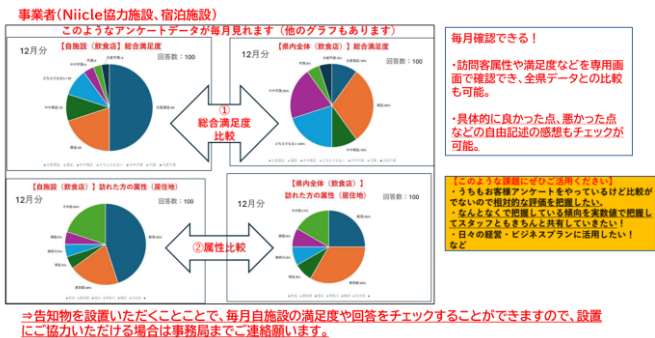
ポイントと他地域への示唆

DMPの改修にあたっては、アンケートデータの取り込みに加え、県全体・市町村別のデータ比較が初見でもスムーズに行えるよう、他県事例も参照しつつ操作画面を刷新した。また、データ活用のイメージについても説明会等で関係者に前広に共有した。

COLUMN

データ活用に関する連携・協議体制と課題

新潟県においては、会員に対して県内のお得な情報を配信するサービスNiicleを運用しており、Niicle協力施設とは既に関係構築済であったため、スムーズに県内851施設に訪問者アンケートを協力いただけたという背景がある。また、データ活用の方向性について、市町村観光協会事務局会長会議や市町村・県旅館ホテル組合、事業者等向け説明会にて、丁寧に共有することで、データ活用に向けた機運醸成に取り組んだ。



ポイントと他地域への示唆

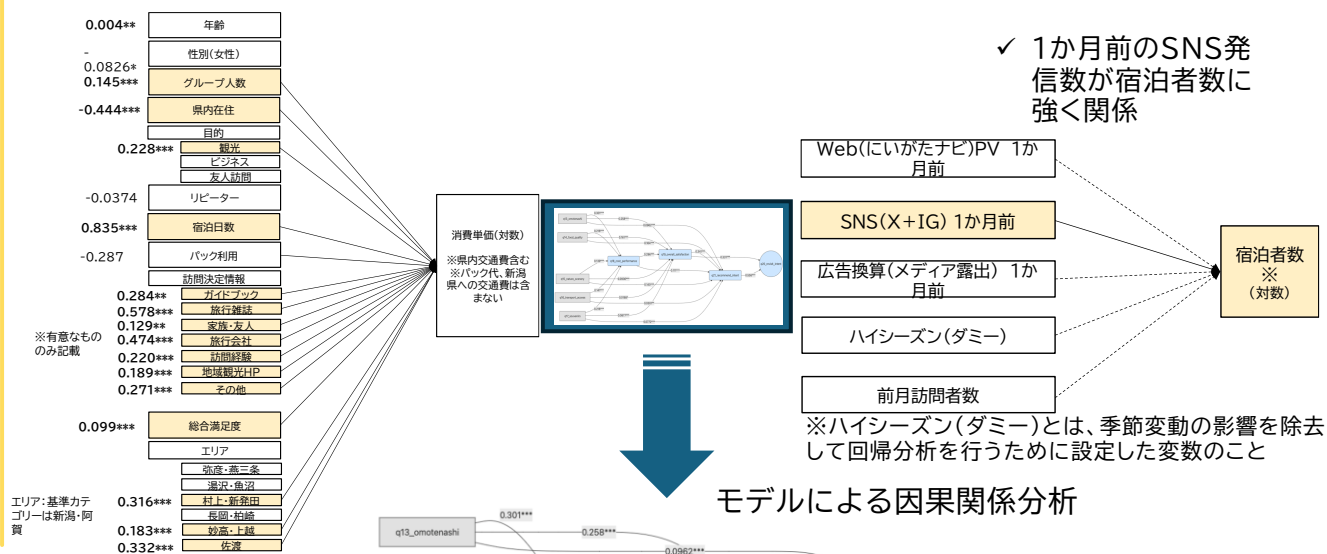
満足度や観光消費額など、観光客に関するデータを継続的に収集・活用するためには、域内事業者の協力が不可欠である。そのため、データ収集・分析に先んじて、事業者との関係構築、データ活用の方向性についての合意が必要となる。

POINT 3

指標の因果関係分析と観光地経営戦略の検討



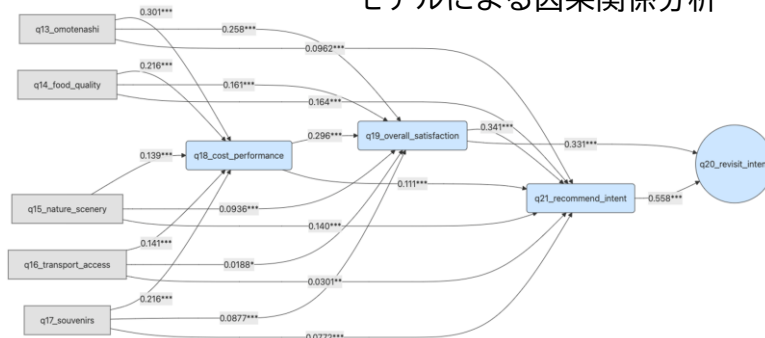
本事業では、①旅行消費額の決定要因を推定するモデル、②観光地評価と満足度・推奨度・再来訪意向の関係を可視化するモデル、③各種広告・情報発信の訪問者数への影響を推定するモデルを構築し、新潟県内における各種指標の決定要因を推定した。なお、①②についてはアンケート個票データ、③については既存施策のうち、Web/SNS施策等データが取得可能なものをそれぞれ利用している。



✓ 1か月前のSNS発信数が宿泊者数に強く関係

✓ 黄色で示した変数が消費額単価に有意に関係 (消費単価への影響度を示す係数(数字標記の絶対値)が大きく、統計的にも有意(1%水準)となっている)

モデルによる因果関係分析



ポイントと他地域への示唆

因果関係分析を見据えて訪問者アンケートを設計し、満足度や消費額等の定量データを収集することで、観光地経営戦略の検討に資する示唆を統計分析から得ることができる。なお、今回得られた示唆はあくまで新潟県内での結果であるため、各地で同様の調査分析を設計することで、観光地ごとに異なる示唆の抽出が期待される。



伴走支援(有識者)からのコメント

東洋大学 国際観光学部国際観光学科 古屋 秀樹教授

本実証の取組(①Niicleを用いた訪問者アンケートによる訪問者満足度・消費額等の不足データ収集、②DMPの回収、③アンケートデータを用いた重回帰分析による事業シナリオと消費額の関係モデル構築)は、いずれも適切な経営戦略の策定において重要な要素技術といえる。

今後の展開として、1)DMP上で複数指標の相関から事業とアウトカムとの関連性を明示し、事業の取捨選択に寄与するシステム構築、2)エリアマーケティング会議等を通じた県内関係者のデータ活用体制の整備(使い方講習や定期的な意見交換会の開催など)、3)因果モデルを用いた取組み(予算制約の考慮、事業シナリオの取捨選択)に関する検討、4)インバウンド戦略への応用などがあげられる。

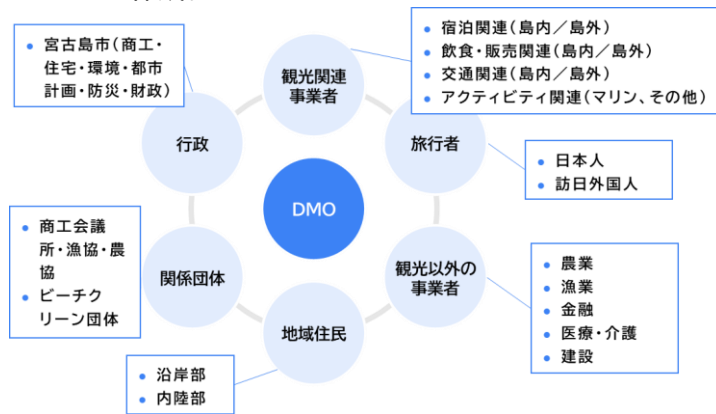
POINT 1

ステークホルダの意向の把握と関係強化

STEP1 STEP2 STEP3 STEP4 STEP5

宮古島の観光産業は、島の経済基盤を支える重要な産業となった一方で、オーバーツーリズムが顕在化、島のキャパシティを超えているのではという懸念も広がるなか、宮古島観光協会を中心に、宮古島サステナブルツーリズム連絡会を立上げ。こうしたなか、宮古島観光協会では、会員向けレポートの月次配信を始めていたが、今後の観光地域経営戦略策定に向けて、非会員も含め、関係を強化すべきステークホルダをリストアップ。

ステークホルダにヒアリングを実施し、どのようなデータを必要としているか、どのような情報提供方法を希望するか等を把握するとともに、このコミュニケーションを通じてこれまで以上に関係強化意向に沿った新レポートを作成。



観光データ活用循環の構築へ

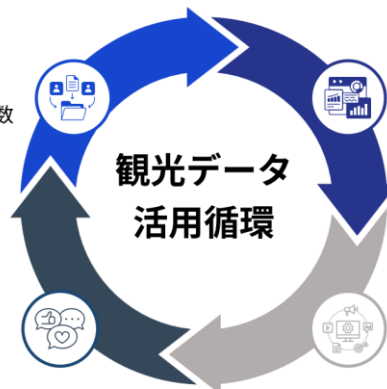
- 「動きを掴む」データ活用とするため、地域、DMO、観光庁が連携したデータ活用循環を構築。

① データ収集

- ・ じゃらんタッチシュボード
 - ・ 沖縄県宮古圏域入域観光客数
 - ・ おきなわ観光カルテ
- など複数データ

④ フィードバック

- 現場の声を反映
- 提供内容の改善
- 観光庁へ報告



② DMOで分析/統合

- 宮古島の観光動向を分析し「活性型レポート」を作成

③ 地域事業者へ共有

- 経営戦略/商品開発/販促等に活用してもらう

➡ 地域、DMO、観光庁が連携してデータを“活かす”サイクルをつくる

ポイントと他地域への示唆

これまでの宮古島サステナブルツーリズム連絡会等の取組をきっかけとして、観光・ホスピタリティ産業以外のステークホルダを巻き込んでいくことに積極的に挑戦。レポート配信という継続的な取り組みを通じて、ステークホルダからのフィードバックを得る観光データ活用循環を構築。

POINT 2

地域の特徴を踏まえたKPI/KGIの設定

STEP1 STEP2 STEP3 STEP4 STEP5

ステークホルダヒアリングを通じて、レポート及びKPI/KGIを検討。現段階では、サステナビリティに関する指標の特定・計測は困難であることから、SNSによるコラム発信を行うこととし、SNS発信数を独自KPIに設定。今後は、宮古島観光協会独自の環境関連の認証制度に関わる認証事業者数や認証事業者を利用した観光客数など、より実効的なKPIも検討。

	KGI/KPI	取得	出典
1	旅行消費額	△	○国内:沖縄県観光統計実態調査+独自アンケート △インバウンド:多言語独自アンケートを予定(QR)
2	経済波及効果	○	宮古島市産業連関表2015年・2020年を活用
3	1人当たり旅行消費額	△	○国内:沖縄県観光統計実態調査 △インバウンド:多言語独自アンケートを予定(QR)
4	延べ宿泊数	△	○国内:じゃらんエリアダッシュボード×島内宿泊施設数を拡大推計 ×インバウンド:訪日外国人空路観光客数×平均宿泊数
5	来訪者満足度	○	○国内:沖縄県観光客満足度調査 ○インバウンド:沖縄県訪日外国人観光客実態調査
6	持続可能な観光に対する住民満足度	○	○沖縄県民意識調査+市民満足度調査 ※第3次観光振興基本計画の中で調査を予定
7	観光事業者の平均給与	△	独自アンケート予定(宿泊、交通、飲食、観光ガイドなど) 観光庁:給与の増減などハードルを下げることも想定
8	月別来訪者の平準化率	○	例1:平準化率(%)= 閑散期の来訪者数 ÷ 繁忙期の来訪者数 × 100 ※観光入込数が把握できれば算出可能
9	自ら設定するマネジメントKPI	○	観光事業者などの満足度、ホスピタリティ研修の実施数等
10	自ら設定するマーケティングKPI	○	DMOが運営するSNS、Meets More MIYAKOJIMAサイトアクセス数など

ポイントと他地域への示唆

現時点で定量データによるモニタリング・レポートが困難な課題については、コラム発信を行うこととし、発信件数をKPIとする工夫を行った。また、将来像を見据えてKPI/KGIを追加・更新するような視点も持ちつつ取り組みを継続。



伴走支援(有識者)からのコメント

東京都立大学 都市環境学部 清水 哲夫教授・大平 悠季助教

各方面のステークホルダとのヒアリングから検討を重ねてKPI/KGIの設定まで繋がられた宮古島観光協会の皆様の御尽力に改めて敬意を表します。

今回のノウハウが他地域に展開され、人材とともに必ずしも潤沢ではない地域DMOが、自分たちの能力向上に加え、周辺ステークホルダの力を結集してKPI評価とレポートが実施されることを願います。



他地域展開に向けたマニュアルテンプレートの作成

STEP1 STEP2 STEP3 STEP4 STEP5

新レポートは、ステークホルダのニーズをふまえ、会員用、一般公開用に作り分けることとし、それぞれDMP及び外部データをもとにExcel上で推計、グラフ化、解説文を添えたレポートを作成し、メールおよび宮古島観光協会ホームページ上での公開により配信。Excelテンプレート、生成AIプロンプト等を作成するとともに、マニュアルを作成し、属人性を排除したレポート作成体制をDMO内に構築。

1. なぜ「データ活用」が必要なのか？

▲ Before：これまでの課題

データはあるが使えない
高額な分析ツールや専門人材の不足
属人化・ブラックボックス
外部コンサル頼みで組織にノウハウが残らない。
地域連携の欠如
事業者が個別に動き、地域全体の戦略が不在。

◎ After：本事業のゴール

専門人材不要！
Excelテンプレートに入力するだけで、誰でも月次レポートが完成。
地域全体で共有！
客観的な事実（KPI）を配信し、事業者の自主的な経営判断を支援。

2. 成功のための3つのポイント (KFS)



① 簡易分析システム

高額BIツールは不要。既存のExcelで動作するテンプレートを使用し、事務職員レベルで運用可能。



② 中立的なデータ提供

協会からの「提言」はせず、客観的な事実の提供に徹する。事業者の信頼を獲得する重要モデル。



③ 標準化された推計

「OTA予約データ×地域シェア率」というシンプルなロジックで、地域全体の人泊・消費を推計。

ポイントと他地域への示唆

専門人材がいるわけではない観光協会において、分析のPDCAを回すことが重要であるため、省力化を検討。

また、マニュアルは、作業者を量産するためのものではなく、分析方針等を考えるところからの内製化を目指した。

COLUMN



DMP活用上の制約と対応策

宮古島観光協会では、当該エリアでのシェアが高い予約サイト情報をベースとした民間のダッシュボードシステムをDMPとして導入。しかし、そのサービスの性格上、宿泊人泊数、取扱額等の実数は、宮古島観光協会内での利用に限定した利用規約となっていた。地域におけるデータニーズや、DMO登録制度上、実数値の公開が必要となることから、提供元との協議の上、宮古島市において把握される入域観光客数と組み合わせて実数を推計することとした。また、当該予約サイトのカバレッジの推移を把握し、データの信頼性をモニタリングすることとした。

ポイントと他地域への示唆

DMO登録を目指し、商用DMPを導入する際には、利用方法・利用範囲について、DMP利用規約を調整する、もしくは外部データを組み合わせた推計方法を検討するとともに、データの信頼性についてもユーザ視点での確認が重要である。

民間のダッシュボードシステムを利用したDMP

宿泊関連	<ul style="list-style-type: none"> ・宿泊稼働率の月別推移 → 繁忙期・閑散期の把握（料金設定、キャンペーン設計） ・宿泊取扱額・人泊数（前年比） → 売上増減、需要予測、プロモーションの検討 
体験/飲食/小売関連	<ul style="list-style-type: none"> ・体験取扱額（前年比） → 人気アクティビティの傾向把握 ・飲食・小売取扱高（前年比） → 売上増減傾向、販売戦略の検討
運営状況	<ul style="list-style-type: none"> ・オンハンド稼働率 → 施設稼働効率の把握、予約管理・運営改善 





DMOにおけるデータ利活用 Knowledge Report



国土交通省

観光庁

観光庁 観光地域振興課