

国際競争力の高いスノーリゾート形成促進事業における評価指標について

観光庁 観光地域振興部 観光地域振興課

目次

I. K P I の考え方

1. 効果測定的重要性
2. アウトプット(活動)指標とアウトカム(成果)指標
3. アウトカム(成果)指標の選定方法
4. アウトプット(活動)指標・アウトカム(成果)指標の設定に当たって
5. アウトカム(成果)指標の数値設定について

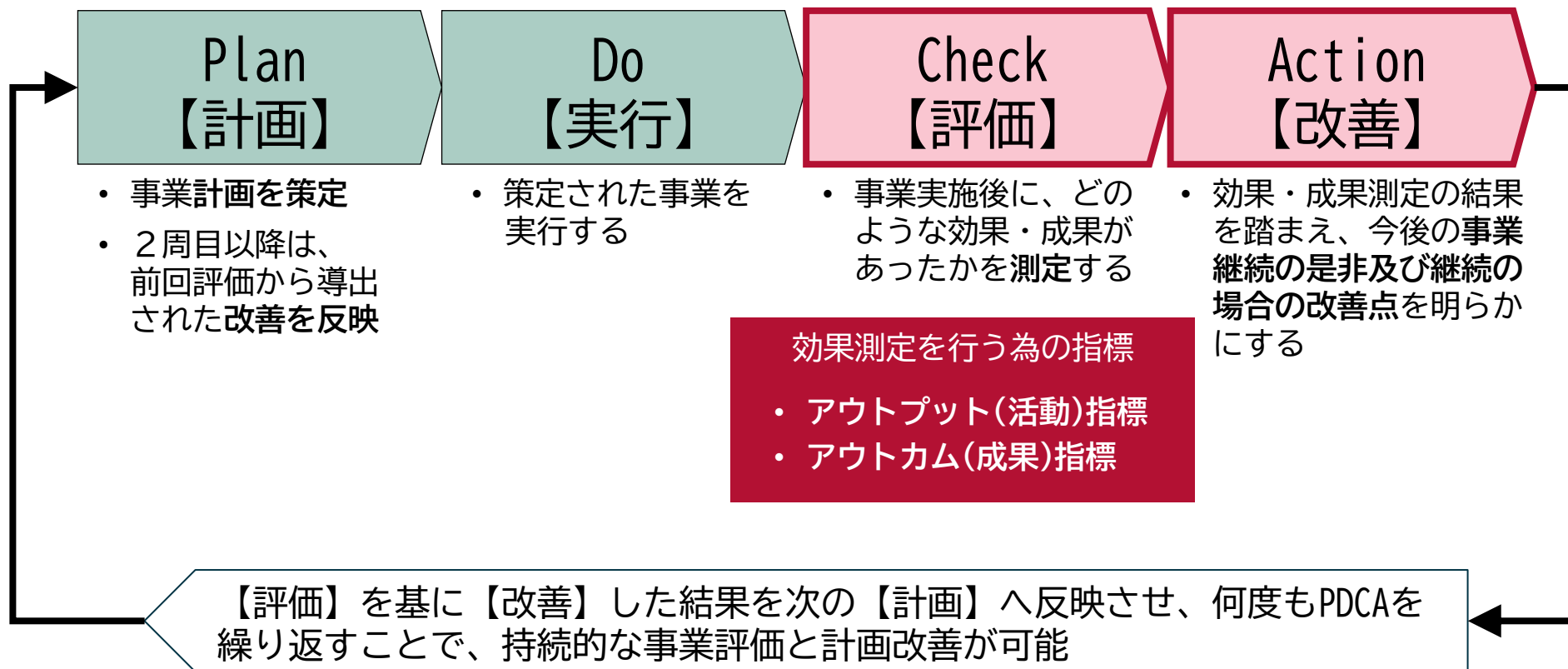
II. 事業の種類ごとの評価指標 (例)

1. スノーコンテンツやアフタースキー・グリーンシーズンのコンテンツ造成
2. 受入環境の整備
3. 外国人対応可能なインストラクターの確保
4. 二次交通の確保
5. 情報発信 (プロモーション資材等の作成)
6. スキー場インフラの整備

I. K P I の考え方について

1. 効果測定的重要性

- ・ 事業の推進に当たっては、PDCAサイクルを意識することが重要。
- ・ 特に「Check」で事業の効果を測定し、結果を踏まえて「Action」で事業の継続の是非や改善点を明らかにすることで、事業の実効性を高めることができる。
- ・ アウトカム・アウトプットを適切に設定することで、外的要因を除いた、「この事業による」改善点を明確にすることができる。



2. アウトプット(活動)指標とアウトカム(成果)指標

- ・効果測定には、以下のアウトプット(活動)指標とアウトカム(成果)指標を切り分けて両方の指標を設定する必要。
- ・PDCAサイクルを機能させるには、特にアウトカム(成果)指標を意識することが重要。

アウトプット(活動)指標

定義：事業を通して発生する生産物や事業量を表す指標

目的：事業が適切かつ効率的に**実行**されているかを
定量的に把握・分析することで、事業の実施方法の改善を検討する

設定例：降雪機の導入件数、端末導入件数

未達成の場合は、**執行体制が不十分**

アウトカム(成果)指標

定義：事業の結果として得られる効果、成果を表す指標

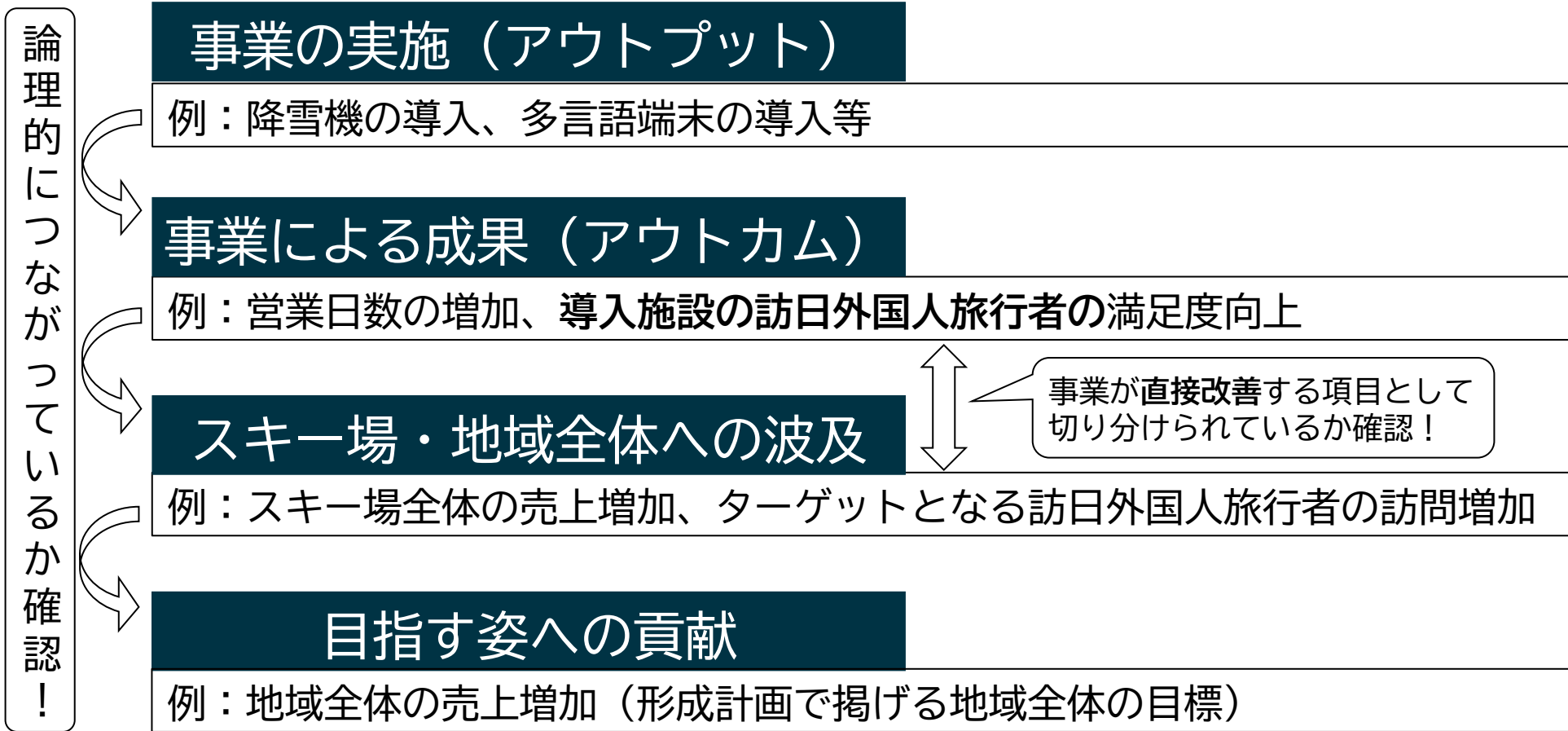
目的：事業で**発生した効果や成果**を定量的に把握・分析することで、事業の継続の是非や改善方針を検討する

設定例：(降雪機導入による) 営業日数の増加数

未達成の場合は、**事業が効果的でない**

3. アウトカム(成果)指標の選定方法

- ・アウトカム(成果)指標の設定に当たっては、
 - ①事業による直接の改善効果を切り分けられるか
 - ②形成計画の目指す姿の実現に貢献するか
 の2点を考慮する必要。



4. アウトプット(活動)指標・アウトカム(成果)指標の設定に当たって

事業を構築する際の注意点

① 地域課題、事業目的が明確になっているか。

(悪い例) 「消費額の増加」が課題と記載されているが、消費額が低い要因の分析がされていない。

② 形成計画の目指す姿の実現・地域全体の課題の解決につながっているか。

個別事業者も形成計画づくりに参画し、地域全体で優先して取り組むべきことに取り組んでいるか。

アウトプット(活動)指標、アウトカム(成果)指標を設定する際の注意点

SMARTモデルでKPIが適切かを確認する。

アウトプットとアウトカムの区別がついているか、指標が事業全体を網羅できているか等も確認！

① Specific(明確性)：具体的で、誰が見てもわかりやすい指標か。

(悪い例) 「地域の団結力向上」など、意味が明確でない。

② Measurable(計量性)：定量的・客観的に評価できる指標か。

(悪い例) 「ゲレンデの快適性向上」など、改善の度合いを客観的に把握できない。

③ Achievable(達成可能性)：根拠に基づく現実的な数値設定か。

(悪い例) 過去のデータの裏付けがない、成果指標が費用の回収が見込めないほど過小。

④ Relevant(関連性)：事業により直接改善される内容か、地域目標達成に繋がるか。

(悪い例) 「スキー場全体の売上増加」など、事業による直接の効果を分析できない。

形成計画の目指す姿からバックキャスト(逆算)して必要な改善効果でない。

⑤ Time-bound(期限)：年度内に測定できるか。

5. アウトカム(成果)指標の数値設定について

アウトカム指標の数値設定について

アウトカム(成果)指標の目標値の数値設定に当たっては、少なくとも、得られる事業成果から、耐用年数中に事業に必要な費用を回収可能かを考慮する必要。

少なくとも以下の方程式を超える水準とすべき。他コンテンツの売上や宿泊・レンタル増加等の副次的な効果を考慮する場合は、明確な根拠に基づき計算する。

$$A = (B + \text{年間維持費} \times \text{耐用年数}) / \text{耐用年数}$$

A：アウトカム指標（コンテンツ売上増加額等）

B：コンテンツ造成に必要な費用

耐用年数：導入機器等の耐用年数（コンテンツは5年を想定）

満足度向上を目標とする場合のアウトカム指標の設定について

特に満足度向上を指標として設定する場合、目標値の数値設定には、

①事業前後で相対的に向上分を評価できるか

②目標値が、再来訪に繋がるなど十分にポジティブな評価か の2点を考慮する必要。

①には、コンテンツを体験する人としらない人で同時にアンケートをとる、累年継続する、NPS（※）を計測する等が必要。

②には、アプリや会員制度などを通じ、アンケートの満足度が実際にどのくらい再来訪などに繋がるか、利用者動向をデータで把握しておく必要。

（※） Net Promoter Score: 正味の満足度を明らかにする手法

Ⅱ. 事業の種類ごとの評価指標（例）

1. スノーコンテンツやアフタースキー・グリーンシーズンのコンテンツ造成

コンテンツ造成は、コンテンツをどれだけ開発・強化できたか（アウトプット）によって、訪日外国人旅行者のニーズをどれだけ新たに獲得することができたか、また、どれだけ消費を喚起することができたか（アウトカム）という観点から指標を設定する。

評価指標

取組の種類（例）	アウトプット(活動)指標（例）	アウトカム(成果)指標（例）
モニターツアーの実施	<ul style="list-style-type: none"> モニターツアー実施回数・参加者数 	<ul style="list-style-type: none"> （モニターによる改善を受けた）コンテンツ売上額の増加
コンテンツ造成・販売	<ul style="list-style-type: none"> 滞在型コンテンツ造成件数 	<ul style="list-style-type: none"> 造成したコンテンツの売上額

- × スキー場**全体**の売上額増加
- × スキー場**全体**の満足度向上

ポイント

1. 造成するコンテンツが、地域が注力する課題の解決につながるか（宿泊者が少ない→ナイトコンテンツ造成、ファミリーが少ない→雪遊びコンテンツ等）確認しましょう。また、モニターツアーを実施する場合は、価格・満足度・ターゲットなど、事業化に必要な課題を明確にしましょう。
2. アンケート結果もアウトカムに設定する場合、体験しない人にも同時にアンケートを取る、累年継続する、NPS（※）を計測するなど、事業効果を相対化して見える化する工夫をしましょう。また、事業化可能か、費用対効果を明確にしましょう。（※）Net Promoter Score: 正味の満足度を明らかにする手法

2. 受入環境の整備

受入環境の整備は、受入環境をどれほど整備したか（アウトプット）によって、受入環境の整備前に取りこぼしていた訪日外国人旅行者のニーズをどれだけ拾うことができたか（アウトカム）という観点から指標を設定する。

評価指標

取組の種類（例）	アウトプット(活動)指標（例）	アウトカム(成果)指標（例）
多言語Webサイト /アプリの整備	<ul style="list-style-type: none"> 作成数 	<ul style="list-style-type: none"> Web閲覧（UU）数/ダウンロード数 訪日外国人旅行者の満足度向上
データ通信利便性向上に関する事業	<ul style="list-style-type: none"> 無料公衆無線LAN環境の整備数/率 	<ul style="list-style-type: none"> 利用者の満足度向上
キャッシュレス決済環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> 整備数/率 	<ul style="list-style-type: none"> 導入施設の1人あたり消費額増加 導入施設の満足度向上
外国人対応可能な人材の育成	<ul style="list-style-type: none"> スキルアップセミナー・研修会実施回数・参加者数 	<ul style="list-style-type: none"> 訪日外国人旅行者の満足度向上 訪日外国人旅行者のコンテンツ利用数増加
安全管理に関する事業	<ul style="list-style-type: none"> セミナー・訓練の実施回数 セミナー参加者数 	<ul style="list-style-type: none"> スキー関係の事故発生件数の減少
公衆トイレの洋式便器の整備及び清潔等機能向上に関する事業	<ul style="list-style-type: none"> 整備数/率 	<ul style="list-style-type: none"> 整備施設の満足度向上
スキーヤー向け設備の導入	<ul style="list-style-type: none"> 整備数 	<ul style="list-style-type: none"> 整備施設の満足度向上 整備施設のスキーヤーの宿泊者増加
DX対応	<ul style="list-style-type: none"> 整備数 	<ul style="list-style-type: none"> 導入施設の満足度向上 導入施設のweb経由の予約数増加 等

2. 受入環境の整備

ポイント

1. アプリ整備やキャッシュレス決済の導入に当たっては、どの訪問客がどのような動線・順序で訪問しているか、どこで消費しているかデータを取得し、訪問が多いのに消費が少ない、そもそも訪問が少ない、特定の層（年齢、性別ごと等）しか訪問していないなど、コンテンツごとの課題の改善につながるようにしましょう。（現場でデータが活用されていないという指摘を有識者からいただいています。）
2. 多言語パンフレットなどは、この取組だけでは効果がわかりにくいいため、1の取組と合わせて行うなど、効果が最大限発揮され、かつ把握できるよう取り組みましょう。
3. 多言語対応に当たっては、訪日外国人旅行者の動線を旅マエから旅アトまで想定し、外国語対応できていない箇所を把握した上で、事業内容を定めましょう。1箇所でも抜けがあれば、外国人訪問客にとっての利便性は大きく低下します。
4. 満足度の把握に当たっては、雪質など、改善した施設と関係ない満足度と混同されないよう、施設別に項目を分けるなど、適切なアンケート方式を検討しましょう。
5. 安全・多言語・経営・DX等のスキルアップの取組については、できる限り訓練・ワークショップ等を通じて実際の対応を想定した取組にしましょう。事業をきっかけにして、地域自らが継続できるようにしましょう。

3. 外国人対応可能なインストラクターの確保

外国人対応可能なインストラクターの確保は、研修、通訳システムの導入をどれだけ実施したか（アウトプット）によって、多言語対応等の前に取りこぼしていた訪日外国人旅行者のニーズをどれだけ拾うことができたか（アウトカム）という観点から指標を設定する。

評価指標

取組の種類（例）	アウトプット(活動)指標（例）	アウトカム(成果)指標（例）
インバウンド対応の研修・セミナー開催	<ul style="list-style-type: none"> 研修・セミナー実施回数 研修・セミナー参加者数 	<ul style="list-style-type: none"> 対象施設等の訪日外国人旅行者の満足度向上・利用者増加
受付対応時等のインバウンド対応マニュアル作成	<ul style="list-style-type: none"> 作成したマニュアルの作成・配付部数 	<ul style="list-style-type: none"> 対象施設等の訪日外国人旅行者の満足度向上・利用者増加
同時通訳システムの導入	<ul style="list-style-type: none"> 機器等導入数 	<ul style="list-style-type: none"> 対象施設等の訪日外国人旅行者の満足度向上・利用者増加

事業性質上、訪日外国人旅行者に区切ったアンケート・実数把握が必要！

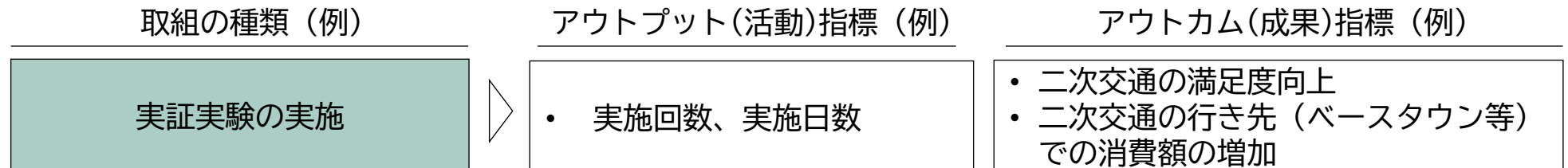
ポイント

- インストラクターは、単なるスキー技術の指導だけでなく、ベースタウンのおすすめグルメ情報やアフタースキーコンテンツ等のコーディネートができるよう、地域の飲食・コンテンツの理解度を高めたり、ホスピタリティ向上についての研修も行いましょう。
- 多言語対応に当たっては、旅行者の動線を旅マエから旅アトまでで外国語対応できていない箇所を把握した上で、事業内容を定めましょう。1箇所でも抜けがあれば、利便性は大きく低下します。

4. 二次交通の確保

二次交通の確保は、二次交通がどれくらい訪日外国人旅行者に利用されたか（アウトプット）によって、訪日外国人旅行者が利用する二次交通の快適性・利便性をどれだけ向上することができたか（アウトカム）という観点から指標を設定する。

評価指標



事業性質上、アンケート等による利用者との精緻なコミュニケーションが重要！

ポイント

- 二次交通の取組は、運行費を補助するための事業ではありません。自走化に向けて、**実証対象となる課題（料金水準、区間、本数、時間帯等）を明確に**しましょう。主体ごとの**費用負担（ホテルや飲食業者との分担等）**など、持続的な運行を想定したスキームづくりを検討しましょう。
- アプリ・DXの取組と合わせ、訪問客の動線（宿泊場所・周辺観光地等）を把握した上で、**ニーズがあると想定される区間**を設定しましょう。
- 廃止された路線の復活を検討する場合は、その路線が廃止（＝費用対効果が合わなかった）された理由・背景を分析した上で、その状況の**改善方策を実証するために事業**を活用しましょう。

5. 情報発信（プロモーション資材等の作成）

プロモーション資材等の作成事業は、認知・興味から旅行手配までの流れの中で、どのステップを目的とした取組であるかを明確にしたうえで、適切なアウトカム(成果)指標を設定する。

評価指標

取組の種類（例）	アウトプット(活動)指標（例）	アウトカム(成果)指標（例）
プロモーション画像・動画の作成	<ul style="list-style-type: none"> 作成件数、掲載件数 	<ul style="list-style-type: none"> WEBサイトを經由した旅行商品の売上増加 旅行アクション実施率（※）の増加
プロモーション用パンフレット類の作成	<ul style="list-style-type: none"> 作成部数 	<ul style="list-style-type: none"> リンク先のWEBサイトを經由した旅行商品の売上増加 旅行アクション実施率（※）の増加

※地域の観光情報を収集した人が、実際に当該地域への旅行手配をした割合

ポイント

1. 効果の見える化に努めましょう。作っただけで終わってしまわないよう、WEB予約、アプリ整備等を合わせて行い、実際の訪問客の動線・消費データ取得にも取り組むことで、効果が最大限発揮され、かつ把握できるよう取り組みましょう。

6. スキー場インフラの整備

スキー場インフラの整備は、スキー場インフラをどれほど整備したか（アウトプット）によって、事業実施前に取りこぼしていた訪日外国人旅行者のニーズをどれだけ拾うことができたか（アウトカム）という観点から指標を設定する。

評価指標

取組の種類（例）	アウトプット(活動)指標（例）	アウトカム(成果)指標（例）
索道施設の撤去・新設 搬器の更新（機能向上分） スノーエスカレーターの導入	<ul style="list-style-type: none"> 撤去・新設・更新・導入件数 	<ul style="list-style-type: none"> 新設索道の利用者数 スキー場利用者数の増加 ゲレンデの満足度向上
高機能な降雪機、造雪機の導入	<ul style="list-style-type: none"> 降雪機、造雪機の導入件数 	<ul style="list-style-type: none"> 営業日数の増加
ICゲートシステムの導入	<ul style="list-style-type: none"> ICゲートシステム導入件数 	<ul style="list-style-type: none"> 共通リフト券販売数の増加 ゲレンデの満足度向上
レストハウス等の改修・撤去	<ul style="list-style-type: none"> レストハウス等の改修箇所数 レストハウス等の撤去数 	<ul style="list-style-type: none"> 景観・レストハウス満足度向上 レストハウスの利用者数・1人あたり消費額の増加

- 費用対効果を明確にしましょう。新設分の魅力がどれほどで、どれだけの来客増加が見込まれるか、その消費額が投資額に見合うか、今一度検討しましょう。
- ICゲートシステム導入に当たっては、訪問客の動線データを経営改善・安全管理に活用しましょう。（現場でデータが活用されていないという有識者指摘を頂いています。）