

観光文化

Tourism Culture

266

August
2025

巻頭言

学が主導する
観光データ
プラットフォームの
「クリアリングハウス」
の実現を

清水哲夫(東京都立大学/金沢大学)

特集①

観光客の
動態を捉える
視点と課題

カスタマー
ジャーニーに基づく
データ種別の整理
蛭澤俊典(JTBF)

特集②

データで進化する
観光地経営
～下呂・倶知安の
挑戦～

蛭澤俊典(JTBF)
川村竜之介(JTBF)

特集③

宿泊・回遊データの
最前線、
観光客の
足跡を語る

【座談会】①
観光における位置情報利用の
課題と未来

鈴木俊博(ドコモ・インサイト マーケティング)
甲斐沼大輔(ナビタイムジャパン) ほか

【座談会】②
戦略的観光地マネジメントにおける
データ活用と地域連携の可能性

風見幸太郎(JTB)
畑中貴之(オープンートン) ほか

特集

観光客の 動態を どのように 捉えるか



特集④

観光客の
動態をどのように
捉えるか

～欧州の事例にみる
今後の日本の
観光地経営への
示唆について～
小林裕和(國學院大學)

特集⑤

欧州における
「ゲストカード」の
展開と
データ取得

江崎貴昭(JTBF)

コラム

オーストラリア
観光統計に関する
最新の取り組み
～観光客の
動態を捉える
新たな挑戦～
川村竜之介(JTBF)

活動報告

「見える化」から
「動かす」へ
～JTBFが挑む、
地域モデル実装と
地域経営の
転換点～
蛭澤俊典(JTBF)

連載

観光を学ぶ
ということ…第25回
琉球大学
国際地域創造学部・
環境教育学研究室

大島ゼミ
大島順子(琉球大学)

わたしの1冊…第36回
『五分後の世界』
井上正幸
(秩父地域おこし観光公社)

視座

戦略的な
データ利活用と
観光地域づくり

山田雄一(JTBF)

コロナ禍収束以降、世界の観光市場は急激に回復し、成長を続けている。それに伴い、観光客のニーズや行動様式は多様化しており、マーケティングにおいては、より細分化された精緻なアプローチが求められている。

本号では、このような状況において、地域が観光客の動向データをどのように活用しているのか、また、事業者が提供するサービスにおいてどのような課題が生じているのか、さらに、世界の観光の潮流がどのように変化しているのか、といった疑問を明らかにしていく。

観光客の動態を正確に捉えることで、観光地の将来進むべき方向性を探り、観光地としての理想的なモデルを構築するための指針を見出す一助になれば幸いである。



最近、観光に関する地域・産業・行政政策におけるデータ活用についての講演・講座・メディア出演などの依頼が多くあり、本号の特集に関係する課題をそれなりに深く考えました。観光客の動態について、同分野の研究者よりは多くのビッグデータプラットフォームに直接触れてきた。

筆者がモバイル端末に搭載されたGPSから得られる位置情報のビッグデータを使用し始めたのは確か2014年頃からである。観光は一人あたり年に数回しか発生しない低頻度の現象である。位置情報を取得するアプリの数や利用者数も今より少ない状況であったこと併せて、当時は「全然ビッグでない」データであった。それなりの授業料を払ってデータを調達したが、最初の5年くらいは、それらを使用した研究はほとんど査読付き論文に結びつかなかった記憶がある。しかし、しつこく調達して情報発信を続けるとともに、日本観光振興協会に非常勤職員として参加するようになってから業界での認知が拡がり、ありがたいことにこの5年程度で多くの位置や検索のビッグデータプラットフォームにアクセスできるようになった。その結果、それぞれのデータの癖や限界をかなり理解できるようになった。打率は決して高くないが、査読付き論文もいくつか出せるようになった。やはり「継続は力なり」である。

コロナ禍で注目を浴びたことを契機に、位置情報のビッグデータがかなり流通するようになり、それらを縦横無尽に組み合わせる独自の分析プラットフォームサービスを提供する企業が増えてきた。ベンチャー企業も少なくない彼らのひたむきな努力には頭が下がるし、観光分野におけるデータ活用の市民権獲得に大きく貢献してもらっていることにも感謝している。一方で、様々なデータの加工を通じて、データそのもののブラックボックス化が進行し、BIツールなどで提供されるデータの値についての信頼度評価

が難しい状況(例えば統計で言うところの誤差率のような指標がない)であることはゆゆしき問題と思っている。そして、観光入込客数が少ない地域では、各アプリで取得される位置情報は概して非常に少なく、本当はあったはずの入込が計測されない場合が多いことを、特に地域のDMO関係者は理解しなければならないが、データプラットフォーム運営企業にとっては営業戦略上、これらのことを積極的にPRできないジレンマを抱えているだろう。

筆者のもともとの専門分野である交通学では、2000年前後に交通の流れを可視化する交通シミュレーションの研究開発が大学や民間企業で盛んに行われ、多くのシステムが登場した。構造・信号制御改良や沿道の大規模施設開発事業が道路交通流に及ぼす影響を事前に把握し、必要な対策を検討することがシステムの意義であるが、それぞれでは車両の挙動がどのようなメカニズムで記述されているかがブラックボックスになっていた。そこで関連学会では、分析用標準データセットを整備して各システムの特徴を客観的に理解する「クリアリングハウス」活動を実施し、どの事業の評価にどのシステムが優れているかについての共通理解が拡がった。

筆者は、観光のデータプラットフォームでも、関連学会が主導してクリアリングハウスのような活動を形成できないかと考えている。DMOの集客レベルや課題に基づき適切なデータプラットフォームを推奨する。一方で、データプラットフォーム運営企業のビジネスは健全に発展させる。こんな一挙両得の状況をどのように作り出すことができるか、そして、データ分析に通じた研究者をいかに地域観光戦略策定の現場に送り出せるかが、筆者の意識する今後数年間の課題である。

学が主導する 観光データプラットフォームの 「クリアリングハウス」の 実現を

清水哲夫

東京都立大学都市環境学部観光科学科教授/金沢大学先端観光科学研究所特任教授(クロスアポイントメント)



(しみず・てつお) 東京工業大学(現東京科学大学)、東京大学の土木工学分野での教員経験を経て2011年度に観光科学の教授に就任。以来、交通学を基盤に、それとの親和性の高い観光データサイエンス分野を拓く研究・教育を推進する。国や自治体等の観光関連委員会に多数参画しつつ、(公社)日本観光振興協会総合研究所所長、(一社)日本観光研究学会理事兼編集委員長を兼務(いずれも非常勤)し、観光政策分野における産官学融合に注力する。



観光客の動態を どのように捉えるか

特集①

観光客の動態を捉える 視点と課題

カスタマージャーニーに基づく
データ種別の整理

蛭澤俊典(公益財団法人日本交通公社観光研究部主任研究員)

P 4

特集②

データで 進化する 観光地経営

事例① 下呂温泉
データとともに歩む観光地経営

事例② ニセコ
データで動かす、
観光客の満足度・事業者の
生産性・住民QOLの好循環

蛭澤俊典(公益財団法人日本交通公社観光研究部主任研究員)

事例③ 下呂・倶知安の挑戦

川村竜之介(公益財団法人日本交通公社観光研究部副主任研究員)

P 10

特集③

宿泊・ 回遊データの 最前線、 観光客の 足跡を語る

座談会① 観光における
位置情報利用の課題と未来

鈴木俊博(株式会社ドメインサイトマーケティングチーフマーケティング部長)

甲斐沼大輔(株式会社テタイムズバシ移動データ事業部事業部長)

蛭澤俊典(公益財団法人日本交通公社観光研究部主任研究員)

川村竜之介(公益財団法人日本交通公社観光研究部副主任研究員)

座談会② 戦略的観光地マネジメントにおける
データ活用と地域連携の可能性

風見幸太郎(株式会社TB電が関事業部観光DX推進チーム営業担当課長)

畑中貴之(株式会社オンライン取締役観光ビッグデータ事業部ITマネジメント事業部部長)

蛭澤俊典(公益財団法人日本交通公社観光研究部主任研究員)

川村竜之介(公益財団法人日本交通公社観光研究部副主任研究員)

P 19

【巻頭言】
**学が主導する
 観光データプラットフォームの
 「クリアリングハウス」の
 実現を**

清水哲夫
 (東京都立大学都市環境学部観光科学科教授
 /金沢大学先端観光科学研究所特任教授)

P
 1



特集 4

観光客の動態を
 どのように捉えるか
（欧州の事例にみる今後の日本の
 観光地経営への示唆について）

小林裕和
（國學院大學
 観光まちづくり学部教授）

P
 37

特集 5

**欧州における「ゲストカード」の
 展開とデータ取得**

江崎貴昭
（公益財団法人日本交通公社
 観光研究部副主任研究員）

P
 44

視座

**戦略的なデータ活用と
 観光地づくり**

山田雄一
（公益財団法人日本交通公社理事
 観光研究部長・旅の図書館長）

P
 52

活動報告

**“見える化”から“動かす”へ
 JITBFが挑む、地域モデル実装と
 地域経営の転換点**

蛭澤俊典
（公益財団法人日本交通公社
 観光研究部主任研究員）

P
 56

コラム

**オーストラリア
 観光統計に関する
 最新の取り組み**.....P 50
 ～観光客の動態を捉える
 新たな挑戦～

川村竜之介
（公益財団法人日本交通公社
 観光研究部副主任研究員）

連載

観光を学ぶということ 第25回
 ゼミを通して見る大学の今
 琉球大学
 国際地域創造学部.....P 61
 環境教育学研究室

大島ゼミ
 環境教育という分野からの
 アプローチ

大島順子
（琉球大学国際地域創造学部准教授）

わたしの1冊 第36回
 『五分後の世界』.....P 66

村上 龍 著
 幻冬舎文庫

井上正幸
（一般社団法人秩父地域おもてなし観光公社
 専務理事兼事務局長）

観光客の 動態を捉える 視点と課題

公益財団法人日本交通公社
観光研究部 主任研究員
蛭澤俊典

カスタマージャーニーに基づくデータ種別の整理

1. はじめに

「観光客の動態を捉える」とはどういうことだろうか。この問いを本質的に考えるとき、単に旅行中の移動状況や来訪者数を把握するにとどまらず、観光客の行動・意識・感情の変化を含めた、より包括的な概念へと視野を広げざるを得ない。それは、動態を捉える目的が、単なる事実認識ではなく、よ

り多くの消費を促進し、ターゲットに的確に訴求するためのマーケティング的視点、あるいは持続可能な観光地経営を実現するためのマネジメンツ的視点と不可分であるためである。

では、なぜ今このテーマが重要なのか。それは、観光需要の回復と多様化、地域観光戦略の高度化、そしてデータ駆動型政策の潮流が、同時並行的に進行しているからである。コロナ禍を経た現在、観光需要は確実に戻りつつあ

るが、その構造はかつてと異なり、旅行者のニーズや行動様式は一層多様化している。マーケティングの観点からも、旅行者を一つの大きな集団として扱うことは難しくなり、セグメンテーションは細分化し、精緻なターゲットティングが求められている。

こうした需要の複雑化は、地域観光戦略のあり方にも直結する。かつては観光統計や基本指標を押しさえておけば一定の施策立案が可能であったが、今

日では旅行者の行動の変化そのものを「動態」として捉える視点が求められている。これは、地域資源の選択と集中を進めるうえで不可欠なことであり、限られた財政資源の中で課題の優先順位を設定し、戦略的に施策を実施するためには、まず観光客の実態を可視化し、現状を正確に把握することが必要不可欠である。

そのためには、「現状の把握→課題の抽出→施策の実行→効果の検証」という一連の流れを通じて、政策の質を高めるPDCAサイクルを機能させることが重要である。こうしたプロセスは、近年注目されているEBPM (Evidence-Based Policy Making) / 証拠に基づく政策立案の考え方も一致する。EBPMの実践においては、データに基づいた課題提起と、データによる施策評価が前提となり、それはまさにデータドリブンな政策運営と言える。

本稿では、こうした背景を踏まえ、観光における「消費・購買行動」カスタマージャーニーをフレームムとして、観光客の動態を捉えるためのデータ種別の体系化と課題整理を試みる。その際、従来から整備されてきた観光統計

指標と、マーケティング施策に直結する旅行者データを明確に区別し、それぞれの役割と限界を踏まえた上で、現場での実践的活用に向けた整理を行いたい。

2. カスタマー ジャーニーの 観光への応用

観光振興や観光マーケティングを推進するうえで、旅行者の行動や心理の変化を段階的に捉える「カスタマージャーニー」の視点は不可欠である。とりわけ、旅行前(タビマエ)、旅行中(タビナカ)、旅行後(タビアト)の3つのフェーズに分けて分析することで、情報収集から現地体験、帰宅後の共有・評価に至る一連のプロセスが可視化され、観光地経営や情報発信における重要な判断材料となる。

観光におけるカスタマージャーニーは、一般的な商品購買行動と異なり、「非日常性が高い」「感情の関与が大きい」「複数の事業者やメディアとの接点が複雑に絡む」といった特徴を持つ。旅はモノの購入ではなく、時間や空間、体験に対する投資であり、その選択と

行動には強い主観性と感情が介在する。また旅行者は、事前にSNSや口コミサイトを活用して情報を収集し、旅先でもリアルタイムで発信を行い、帰宅後には評価を投稿するなど、旅の全期間を通じて「能動的な情報の受発信者」として行動している。

こうした背景のもと、観光地経営においては、ジャーニー全体を一つの流れとして捉え、それぞれの段階で旅行者にとって最適な情報提供、体験設計、接点の強化を図ることが、満足度の向上やリピーター獲得、さらには地域のブランド価値の構築に直結する。以下では、各フェーズにおける行動とデータの例を簡潔に整理する。

タビマエ(旅行前)

関心
検討
予約

この段階では、旅行先を「知る」「興味を持つ」「比較・検討する」といった行動が中心になる。旅行者はSNSや動画、検索エンジンを通じて自分に合った情報を収集し、OTA(オンライン旅行代理店)等でプランを比較・検討する。

主な観光客の行動……
○ SNS・旅行系サイトでの検索・

閲覧

○ OTA(じゃらん、楽天トラベル、るぶトラベル等)での施設の比較・価格確認

○ キャンペーン・口コミ情報のチェック、ブログ・YouTubeの視聴

主なデータ活用……

○ 検索トレンド・閲覧ログの調査、SNS分析、流入経路の分析など

タビナカ(旅行中)

移動
体験
消費

旅行中の観光客は、現地での移動・食事・観光・宿泊などを通じて観光地との接点を持ち、まさにその場で「体験の質」を評価している。SNSへの投稿やリアルタイムの情報共有行動は、他の旅行者への影響力も持ったため、観光地にとっては重要な発信のタイミングでもある。

主な観光客の行動……

○ 観光スポットの訪問、施設利用、買い物や飲食

○ 地図アプリや乗換案内の活用、移動手段の選択

○ SNSへのリアルタイム投稿、位置情報付きの写真共有

主なデータ活用……

○ GPSログ、WiFi接続履歴、施設の入退場ログ、SNSへの位置情報付き投稿など

タビアト(旅行後)

共有
評価
再訪

旅行後は、旅行者が体験を整理し、SNSや口コミサイトに投稿することで記録・評価を行う段階である。同時に、再訪や次回旅行先の検討が始まることも多く、「ファン化」や「情報の拡散」が期待される重要なフェーズである。

主な観光客の行動……

○ SNSや口コミサイトへの投稿、レビューの記入

○ 写真や動画の整理とオンラインでの共有

○ 次の旅行先の検討、再訪意向の醸成

主なデータ活用……

○ 口コミ分析、アンケート回収、再検索ログ、メールマーケティングへの反応など

このように、カスタマージャーニーを段階的に捉えることで、観光施策の「どこで・誰に・何を届けるべきか」が明確になり、観光地としての施策設

計やデータ活用の方角性が具体化する。次章以降では、このフレームに基づき、観光統計指標と旅行者データの役割と限界についての整理を進める。

3. 観光統計指標と旅行者データの役割と限界

―補完的な活用による観光理解の深化

観光に関するデータ活用が高度化・多様化する中で、代表的なデータ源として「観光統計指標」と「旅行者データ（リアルタイムデータ）」の二つがある。両者はその性質・粒度・取得主体・活用場面が大きく異なり、それぞれに強みと限界がある。したがって、片方だけでは観光地経営における戦略構築や施策評価は不十分であり、相互に補完的に活用することで、より立体的かつ実効性のある意思決定が可能となる。

(1) 観光統計指標の役割と限界

観光統計指標とは、国や自治体、研究機関が定期的に実施する調査であ

り、訪問者数、延べ宿泊者数、観光消費額、満足度などをマクロな視点で把握するための基礎情報である。例えば、観光庁の「宿泊旅行統計調査」や「訪日外国人消費動向調査（現インバウンド消費動向調査）」は、国全体や地域別の需要構造や変化を把握するうえで欠かせないデータである。特に、地域間比較や政策立案の根拠として強い信頼性と代表性を持つ。

主な役割

- 地域観光の構造的な把握（誰が、いつ、どこから来ているか）
- 政策立案・予算配分のための根拠
- 時系列での変化の比較（コロナ禍前後など）

限界

- 発表までに時間がかかる（速報性に欠ける）
 - 粒度が粗い（月単位・都道府県単位など）
 - 感情や行動の詳細までは掴めない
- これらの限界により、観光統計指標は「中長期的な傾向」を捉えるためには有効だが、現場での即応的な施策判断には不向きな場面も多い。

(2) 旅行者データの役割と限界

一方、GPS・モバイルアプリ・交通系ICカード・SNS・WiFiログなどを通じて得られる旅行者データは、個々の旅行者の行動や感情をリアルタイムで把握できるという大きな利点がある。DMP（データ・マネジメント・プラットフォーム）やAI解析の進化により、これらのデータは単なる「ログ」から、「次の一手」を導くための戦略的インサイトへと転換されつつある。

主な役割

- 実際の回遊ルートや滞在時間の可視化
- SNS分析による観光体験の感情的評価
- キャンペーン施策の効果測定（即時反応）

限界

- 利用者の偏り（特定の属性に偏る可能性）
- プライバシーへの配慮や同意取得が前提
- 個別データのため地域全体像の理解に必ずしもつながらない

したがって、旅行者データは「現場での細やかなチューニング」には非常に有効だが、それ単独では政策全体の構想を描くには不十分である。

両者の比較と補完関係(表1)

以下に、観光統計指標と旅行者データの違いをまとめた。

表1 両者の比較と補完関係

比較軸	観光統計指標	旅行者データ
出典	国・自治体・研究機関	民間事業者・SNS・センサーデータ
粒度	地域単位・月単位が多い	個人単位・リアルタイムが多い
長所	傾向・構造的な変化を把握できる、政策・予算配分の根拠になる	行動実態や感情に基づく即応的施策が可能
短所	即時性に乏しい、更新頻度が低い	属性の偏り・同意取得・整備コストが課題
活用場面	中長期の観光戦略の立案、地域間の比較	現場での施策の最適化、プロモーションの設計

相互補完による価値の最大化

両者は決して対立するものではなく、それぞれの弱点を補い合う形で活用すべきである。例えば、観光統計指標によって「特定の月に来訪者が

集中している」ことが分ければ、旅行者データでその時期の回遊ルートや滞在時間を把握し、混雑緩和のための誘導や施設配置の改善につなげることが出来る。

このように、「マクロの地図(観光統計)」と「ミクロのレンズ(旅行者データ)」の両方を携えることが、データドリブンな観光地経営における本質的な競争力となる。地域の文脈に応じたデータ活用の設計と、分析から行動への橋渡しが今後ますます問われるだろう。

4. カスタマー・ジャーニーに基づく観光データの体系化

(1) 観光統計指標と旅行者データ、国内とインバウンドを横断する視点

カスタマー・ジャーニーに基づいて旅行者への理解を深める際、特に重要となるのが「活用するデータの種別」と「対象旅行者の違い」を適切に捉える視点である。特に対象とする旅行者が「国内旅行者」か「訪日インバウンド旅

行者」かによって、使用可能なデータの取得方法・プラットフォーム・精度も大きく異なる。したがって、フェーズ(タビマエ・タビナカ・タビアト)×データ種別×対象者という3軸の整理が、戦略的な観光データ設計の出発点となる。

◇ 体系整理表(表2)

これら3つのフェーズ×2種類の

データ×2タイプの旅行者、という形で体系的に整理する。

(2) 対象別(国内/インバウンド)の違い

国内旅行者と訪日インバウンド旅行者では、情報収集のチャネルや使用する言語、旅先での行動傾向、期待される体験の性質が異なる。国内ではスマートフォンや交通系ICカードなど

を通じた行動ログが比較的取得しやすい一方、インバウンドでは、FF-Data(訪日外国人流動データ)や翻訳アプリの使用履歴、TripAdvisor・Googleマップなどの多言語レビューが有効なデータとなる。

また、訪日インバウンド旅行者は国・地域によって嗜好や行動パターンが大きく異なるため、一括りに「外国人旅行者」として扱わず、国別/文化圏別の行動差を前提に分析・設計する視点が求められる。

このように、観光地域や自治体がかスタマー・ジャーニー分析を行う際には、「対象ごとに使えるデータが異なる」ことを前提とし、それに合わせた収集・可視化・分析の体系化が不可欠である。

(3) 観光振興におけるPDCAとデータの融合へ

カスタマー・ジャーニーを軸にしたデータの体系化は、単に観光客の行動を分析するだけでなく、PDCA(計画・実行・評価・改善)を回すための基盤となる。特に、対象別(国内・インバウンド/若年層・高齢層など)、フェーズ別(タビマエ・タビナカ・タ

表2 体系整理表

フェーズ	データ種別	国内旅行者	訪日インバウンド旅行者
タビマエ	観光統計指標	・観光庁「旅行・観光消費動向調査」・JTB総研の旅行予定調査・都道府県別の宿泊意向など	・JNTOの訪日前意識調査・国別旅行目的の傾向分析・入国者数の動向統計
	旅行者データ	・Googleトレンドの検索データ(日本語)・OTA(楽天トラベル・じゃらん等)の閲覧履歴・SNS投稿・キャンペーンへの反応	・海外OTA(Trip.com、Expedia等)の閲覧履歴・SNS分析(Instagram、Weibo等)・口コミサイトの多言語評価
タビナカ	観光統計指標	・観光入込客統計(自治体等)・交通・施設利用実績・RESASによる観光消費額	・出入国者統計(空港データ)・観光庁「訪日外国人消費動向調査」・自治体による推計
	旅行者データ	・GPSによる位置情報、交通系IC利用・Wi-Fiの接続ログ・地域通貨の利用状況・SNSへの位置情報付き投稿	・FF-Data(訪日外国人流動データ)・ローミングデータ・レンタルWi-Fiの位置ログ・検索/翻訳アプリの使用状況・SNSや口コミでの現地評価
タビアト	観光統計指標	・満足度調査や再訪意向(観光庁/自治体)・NPS(推奨度)や年間再訪傾向の分析	・再訪率の国別分析・海外現地機関による観光評価調査・インバウンド体験調査
	旅行者データ	・レビュー投稿(Google、じゃらん)・宿泊後アンケート・SNS共有・リピート予約・メルマガへの反応	・TripAdvisor・Googleレビュー(英語・中国語)・再来訪の兆候(航空券の再検索など)・次回訪問意向のアンケート

ビート)、データ種別別(定量・定性、リアルタイム・蓄積型など)に整理することで、施策の妥当性や優先順位を明確にし、柔軟かつ継続的な改善につなげることができる。

たとえば、ある温泉地では、タビマエ段階のSNS広告からタビナカ交通データ、タビアトの口コミ評価までを統合的に収集・可視化。20代女性客の流入が伸び悩んでいる要因を「アクセス情報の分かりにくさ」と特定し、SNS連携型のナビゲーション動画を発信する施策を実施。その結果、アクセス離脱率が低下し、満足度スコアも上昇した。

また、ある山岳リゾートでは、欧米豪のインバウンド客を対象に、滞在中の移動データと観光施設での体験アンケートを組み合わせて分析。多くの訪問客が宿泊地から目的地までの移動に不安を感じていることが判明し、英語対応のオンデマンド交通サービスを導入した。結果として滞在満足度が向上し、口コミサイトでの評価も安定して高まった。

このように、実際のジャーニーに沿った課題の把握と対応が、持続可能な観光地経営のカギとなる。これから

の観光地経営においては、こうした多層的・多軸的なデータ活用と改善プロセスの構築が、地域の競争力を高める決定的要素となっていくだろう。

5. データ活用における課題と展望

―分断を超え、持続可能な観光地経営へ

近年、観光地経営におけるデータ活用は急速に進展している。スマートフォンやSNS、位置情報を把握する技術の普及により、従来は把握困難であった旅行者の行動や感情をリアルタイムで可視化できるようになり、「直感や経験」に依存しない、データに基づく意思決定が現場でも一般化しつつある。

一方で、データ活用は「持っていれば使える」といった単純なものではない。現実には、技術面・人材面・制度面・文化面にわたる複数の障壁が存在し、それらを解消できなければ、持続的に実効性のあるデータ利活用体制の構築には至らない。

◇データ活用の主要な課題(表3)
観光地におけるデータ活用の課題は、以下のように大別できる。

これらの課題は、しばしば複合的に

表3 データ活用の主要な課題

分類	主な課題
① 技術・データ基盤	・リアルタイムデータの取得・整備の負荷 ・フォーマットや粒度のばらつき ・複数のデータフォーマットの連携 ・データ統合自体の難しさ
② 人材・運用体制	・データを読み解く専門人材の不足 ・DMP等のツールを導入しても活用されない(実務として活用されない現状) ・分析→意思決定→実行の連携が断絶
③ 組織間の連携・ガバナンス	・自治体、DMO(観光協会)、民間事業者間でのデータ共有が進まない ・情報の囲い込み、プライバシー配慮への懸念
④ 観光客との関係性	・同意取得やパーソナルデータ活用に対する慎重な姿勢 ・個別体験と地域全体の戦略への整合が難しい

現れる。たとえば、DMPを導入しても、担当部門だけが扱い、現場と連動していなければ効果は限定的である。また、データは持つていても、可視化・分析・アクションへの反映までが一貫通貫になっていない例も多い。

さらに、制度的支援やDMO(観光協会)の設立といった外部条件が整備されても、地域内での役割分担や運用ルールが曖昧なままでは、データは活用されずに眠ってしまうリスクがある。データ活用の本質は「技術」ではなく、「現場との接続」と「共通言語化」にある。

展望：統合・共創・個別最適の時代へ

今後の観光地経営において、データ活用の展望として特に重要なのは、以下の3つの方向性である。

(1) データの「統合的活用」へ

観光統計、GPSログ、SNSデータ、顧客アンケートなど、多様なデータを「ジャーニー」や「ターゲット」に応じて横断的に統合し、意思決定につなげる仕組みの構築が必要である。これには、データ設計力に加え、分析から可視化・運用へとつなげる「翻訳力」

① 観光客の動態を捉える視点と課題

が求められる。自治体やDMOは、DMPやBIツール※を活用しながら、現場との情報の循環を意識した仕組みづくりを進めるべきである。

(2) 多主体による「共創」へ

観光データは単独の組織では完結しない。地域住民、宿泊業者、交通事業者、メディアなど多様な関係者が「データを共有する文化」を育むことが前提となる。自治体の持つ構造「データと、民間事業者の持つ細粒度の顧客データを掛け合わせることで、よりリアルな旅行者像を浮かび上げることができる。

(3) 観光客視点での「個別最適」へ

今や「一律の観光案内」では響かない。旅行者の属性・行動・関心に応じて、リアルタイムに体験の提案を最適化する「パーソナライズド・ツーリズム」が主流になりつつある。たとえば、リピーターには限定イベント情報を、初訪問者には基本ルートとおすすめ体験

を出し分けるなど、「誰に、いつ、何を届けるか」の設計が鍵となる。

6. むすびに

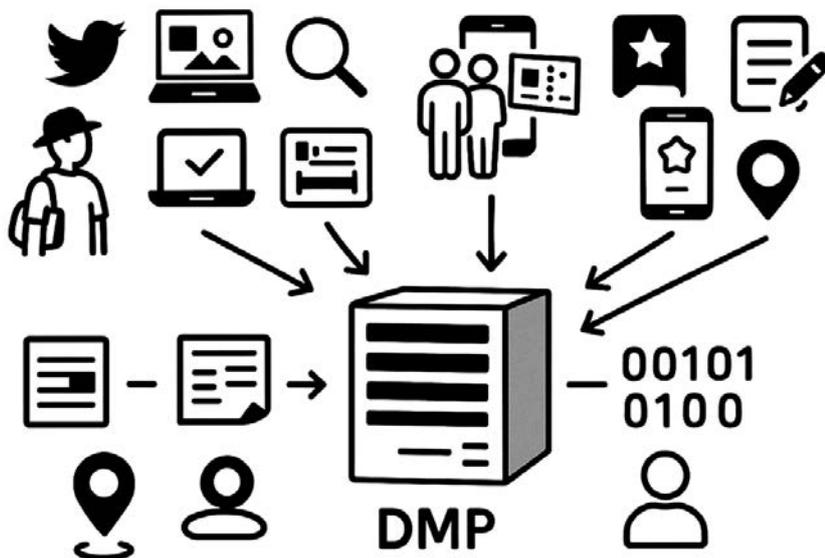
— 未来の観光地は「情報の生態系」

観光地にとって、データは単なる「管理の道具」ではない。それは、持続可能な観光地経営を支えるための「地域共有財」である。その活用は点的ではなく、地域全体をつなぐ「情報の生態系」として設計されるべきである。

組織や部署、事業者間の分断を乗り越え、地域一体でデータを育て・使いこなす時代へ。本質的な観光価値を高めるためにこそ、データは「道具」から「戦略資源」へと進化する必要がある。

※BIツール…ビジネスインテリジェンスツールの略で、データダッシュボードと同義。PC上でグラフや表でデータを可視化し、分析するためのツール

図 ① DMPイメージ



データで進化する観光地経営〜下呂・倶知安の挑戦

下呂温泉では、特に東日本大震災以降、蓄積されたデータを基盤に、さまざまな環境変化を乗り越えながら、PDCAを継続的に回す観光地経営を実践してきた。一方、倶知安町では、世界的なマウンテンリゾートであるニセコエリアを抱え、観光客事業者住民それぞれにとつての最適解を模索しつつ、多様な利害の交点を見出そうとしている。いずれもデータ活用の先進地といえる。今回は、両地域におけるその具体的な取り組みを取材した。

事例①

下呂温泉

データとともに歩む

観光地経営

—下呂温泉観光協会の取り組みから考える 観光振興PDCA

公益財団法人日本交通公社 観光研究部 主任研究員 蛭澤俊典

へのプロセスを重視し、データに基づいた客観的な検証を行うことが不可欠である。

観光地は、自然災害、感染症のパンデミック（新型コロナウイルス感染症）、国内の人口減少、インバウンド観光客の急増や急減といった社会環境の激しい変化に常にさらされている。

このような不確実性の高い状況下においては、勘や経験だけに頼るのではなく、収集・分析されたデータに基づいて現状を正確に把握し、戦略的な意思決定を行うことが、持続可能な観光地経営を実現するための鍵となる。

下呂温泉観光協会では、10年以上にわたりデータを活用し、状況に応じて計画・施策を改善してきた。（表①参照）これらの取り組みは、他の観光地にとつても非常に示唆に富むものだと思

われる。この事例を深掘りすることで、観光地経営におけるデータ活用の具体的な意義が見えてくる。

2. 環境変化と 2011年以降の 下呂温泉の観光動向

●東日本大震災のインパクト（宿泊者数の急減、初の本格的プロモーション）

下呂温泉観光協会にとつても東日本大震災は、大きな爪痕を残す天災だった。2011年4月の宿泊者数は前年比13・6%の減少。この震災の影響によって、下呂温泉としても本格的なプロモーション活動もせざるを得ない状況に陥った。

1. はじめに

観光地経営における施策は効果検証に時間を要するため、PDCAサイクル

ルの「C（評価・検証）」がおろそかなりがちだ。しかし、限られた資源（ヒト・モノ・カネ）を最大限に活用し、厳しい競争環境を生き抜くためには、まさにこの「C」から「A（改善・実行）」

●交通インフラ事故・災害による動線の変化

(関越道事故、熊本地震など)

2012年4月に発生した関越道におけるバス事故は、減少しつつあった団体需要の減少傾向にさらに拍車をかける結果(とりわけ関東方面からの団体)となり、下呂温泉への団体客も翌月から11月まで事故前後で11・5%減少した。

また、同様の変化は2018年7月豪雨(前年同月対比▲23・3%)および9月の台風21号(前年同月対比▲6・8%)による影響が下呂温泉でもはつきり出ており、災害が観光地に大きな影響を及ぼすことが確認できる。

●法制度等の変更

(ETC割引、消費増税)への対応

2014年は消費税が5%→8%に引き上げになったことに加え、ETC割引の大幅変更により、各種割引の廃止や減額によって、自家用車による訪問客が減少した(2014年4月は前年対比▲4・9%)。

●コロナ禍と回復フェーズ…

激減↓個人旅行化・マイカー利用の急回復

2020年初頭からの新型コロナウイルス感染症によるパンデミックは、下呂温泉も例外なく一時的に急激な予約の減少を記録するが、速やかかつ効果的なプロモーション活動の効果で、全国でも例がない回復を見せる(2020年10月には自家用車利用者が前年度超え)。

3. データ収集・分析の進化 (PDCAの「C」とその具体事例)

●初期(2011～2015)…

宿泊者数やイベント参加数のモニタリング、大学との連携調査

相次ぐ天災や社会環境、経済環境の変化が著しい期間だったことで、団体↓個人旅行へのシフト、若者の需要の取り込みの必要性などの高まりからOTA予約の情報取得やイベント参加数のモニタリング、大学との連携調査などを実施して、データ収集を行った。

●中期(2016～2019)…

Google Analytics、交通系ICデータ、観光客アンケートの活用

DMOとして本格的な法人化を行い、さまざまな個人旅行向けの施策を実施するとともに、ウェブやデジタルデータの活用が進んだ。

●後期(2020～現在)…

アクセス元(スマホ)分析、リピーターのデータ分析、世代別・エリア別行動傾向の検証、宿泊データ活用

コロナパンデミックが始まり、社会的には急激なデジタル化が加速。観光庁主導の宿泊データ収集システムやアプリの導入によって、居住地を中心とした顧客の属性の精緻なデータを取得し、また国内OTAとの連携による送客を実現した。

●事例…

若者向け「下呂に恋するフォトラリー」の効果測定と改善

成果…SNSを活用したプロモーションにより、特に20代から30代の若年層の来訪が増加し、フォトスポットを巡ることで、観光客の滞在時間が延び、地域内の飲食店や土産物店の利用が増加。
課題…SNSを活用する若年層に

偏った参加者構成となり、他の年代層へのアプローチが課題になった。投稿された写真の質や内容にばらつきがあり、統一感のあるブランディングが難しい面が出た。

●事例…

GoToトラベル施策への柔軟な対応(OTAでのクーポン配布)

成果…
OTAとの連携強化…楽天トラベルやじゃらんなどのオンライン旅行代理店(OTA)と連携し、GoTo

夜の下呂温泉の様子



トラベルキャンペーンに対応した宿泊プランやクーポンの提供を迅速に実施。

○即時予約・直前予約への対応…宿泊施設の予約可能期限を延長し、当日予約にも対応することで、直前予約の需要を取り込む体制を整備した。

○地域限定プランの造成…愛知県民向けの特典付きプランなど、特定地域を対象とした割引プランを造成し、特定地域からの誘客を強化した。

課題…

○需要の平準化…キャンペーン期間中に予約が集中したため、特定の時期に需要が偏る傾向が見られた。

○地域内消費の促進…宿泊以外の地域内消費をどのように促進するかが課題となった。

4. 下呂温泉におけるPDCAの実践… 施策の変遷と 実行プロセス

2011年以降、下呂温泉観光協会は観光客の動向をデータに基づいて把握し、PDCAサイクルに則った施策展開を続けてきた。特に「P

(Plan…計画)」「D(Do…実行)」「A(Act…改善)」の3段階における変化と積み重ねが、継続的な観光地の活性化を支えている。

Plan(計画)… (1) 年次ごとの重点テーマ 設計

協会では毎年、社会環境や観光客の動向を踏まえて「誰をターゲットに、何を重視するか」をテーマとして設定してきた。たとえば、震災直後の2011〜2013年は「安心・安全」を訴求軸に、団体客の回復と地域の信頼再構築を狙った。2016年頃からは「若年層誘客」や「平日稼働率の向上」が課題となり、フォトジェニックな観光資源やイベント企画が重視された。

コロナ禍を経た2020年以降は「密を避けた個人旅行」「東海圏からのマイカー来訪者」が中心となり、露天風呂めぐりや分散型スタンプラリーなど、時勢に合ったテーマが立てられた。こうした年間方針は、観光庁の統計や自前の宿泊者データ、アンケート調査などをもとに設定される。

Do(実行)… (2) 柔軟な施策展開と 現場連携

計画されたテーマは、紙媒体、デジタルプロモーション、イベント、施設連携など多様な手段で具現化された。若年層向けにはInstagram投稿を促す「下呂に恋するフォトラリー」や、「こ当地スイーツマップ」などが展開され、実際に回遊行動や滞在時間の延伸が観察された。

また、キャンペーンや宿泊予約の動向に応じて、OTAとのタイアップや限定クーポン配布を柔軟に実施。2020年のGOTOトラベル期間中には、従来とは異なる層(都市圏のテレワーク層など)に対応したプランや情報発信を短期間で用意し、一定の成果をあげた。

実行フェーズでは、協会単独ではなく、宿泊業者・商店街・交通事業者などとの協働が重視され、現場の即応性が確保されていた点が特筆に値する。

Act(改善)… (3) データに基づく評価と 翌年への反映

施策実施後には、Webアクセス解析、位置情報の回遊分析、アンケート調査、SNS投稿数の変化など、多角的な観点から効果を評価。たとえば、ある年に実施したフォトコンテストの応募者の半数がリピーターだったことから、再訪誘導の成果が確認され、翌年度の施策にリピーター限定の特典企画が盛り込まれることになった。

また、「平日誘客」がテーマだった年に、施設の稼働率は上がったものの滞在単価が下がったケースでは、「質的な誘客」を次のテーマとし、コンテンツ改善やターゲットの再設定が行われた。こうした評価→改善のサイクルは、単年度の施策にとどまらず、下呂温泉全体の観光戦略の「骨格」を形づくる基盤となっている。

このように、下呂温泉ではデータを活用しながら、Plan・Do・Actを回し続けることで、観光地としての価値と柔軟性を同時に高めてきた。これは、観光地経営におけるPDCAの

「持続的進化モデル」として他地域にも大きな示唆を与える取り組みである。

5. 外部環境との 対応と協働… 柔軟性と共創による 地域力の維持

下呂温泉観光協会の取り組みの特徴の一つは、急激に変化する外部環境に対し、柔軟かつ主体的に対応してきた点にある。自然災害、制度変更、コロナ禍といった突発的な外的要因に対しても、行政や交通事業者、民間OTAとの連携を通じて、現場主導での戦略転換を実現してきた。

たとえば、2011年の東日本大震災直後は観光需要が急減し、従来の団体旅行中心のモデルが機能しづらくなった。この状況下で、協会は地元自治体や宿泊業者と連携し、「安心・安全・癒し」の訴求を中心とした情報発信と方針転換を図った。同時に、観光庁の補助金や広域観光事業も活用し、近隣地域との広域周遊促進に取り組んだ。2015年以降は、LCCの拡充や訪日外国人旅行者の増加といった観光環境の構造変化を受け、セントレアや

中部圏インバウンドセールスプロジェクトとの連携を強化。中国語・英語での対応の拡充、翻訳アプリの導入支援インバウンド向けのデジタルマップ整備など、多言語対応を含む情報基盤の整備を進めた。

また、2020年以降のコロナ禍では、感染対策情報の発信に加え、Googleトラベル事業や地域共通クーポンに即応する形で、OTA各社と連携し、電子クーポンの即時発行や対象施設一覧の整理を進めた。加えて、地域の小売・飲食店と連動した割引施策も展開し、観光客の「安心して使える街」という印象づくりに成功した。

これらの対応において特筆すべきは、外部との協働が単なる「受動的な対応」ではなく、地域の強みと合致する形で「能動的に取り込む」姿勢を持っていた点である。観光協会がハブとなつて行政・民間・住民をつなぐ中間支援的な役割を果たすことで、多様なプレイヤーが共に動ける「観光地経営体制」が醸成されてきた。

このような外部環境との協働の蓄積は、地域の対応力そのものを高め、変化が常態化する時代における「しなやかな観光地経営」の実践として他地域

でも学ぶべきモデルとなっている。

6. 協働を基盤とした 「持続可能な 観光地経営」へ データと

下呂温泉観光協会が長年にわたつて実践してきたデータ活用とPDCAの取り組みは、個別施策の巧拙を越え、観光地経営の在り方そのものに変化をもたらしてきた。これは今後、人口減少・気候変動・社会構造の転換が進む中で、地域が自らの価値を見出し、磨き、伝え続けるための「しなやかな観光地経営モデル」として、全国の観光地に多くの示唆を与えるものである。

まず、今後さらに重要となるのは「構造変化に即応するデータリテラシーの強化」である。観光客の動向は、年齢や地域により異なるどころか、同一人物であつても旅行目的によりニーズが変化するため、固定化された「典型的旅行者像」ではなく、リアルタイムで変化する行動や感情を読み取る力が問われる。観光地としても、データを取得・可視化するだけでなく、「読み解く」「翻訳する」「行動に移す」と

いう一連のプロセスが求められる。

また、観光協会やDMOが果たすべき役割は、「イベント主催者」から「地域全体の意思決定支援機関」へと変化しつつある。地域住民、事業者、行政との中間支援的な立ち位置を活かし、情報と感性のハブとして機能することが求められる。その際、データに裏付けられた説得力と、地域固有の価値を発信するストーリーテリングの力の両立が鍵となる。

さらに、持続可能性（サステナビリティ）という観点からは、「短期的集客の最大化」から「長期的価値の最大化」へのシフトが求められる。観光による経済効果はもちろん、環境・文化・暮らしとの調和を図ることが、観光地としての信頼性を高める。

下呂温泉観光協会の実践は、地域がデータを通じて「自らを見つめ直し、よりよい未来を選び取る」力を蓄えてきたことを示している。この姿勢こそが、変化の時代における観光地経営の本質的な競争力と言えるだろう。

〈取材協力〉 瀧康洋

（下呂温泉観光協会会長）

表 1 2011年から2024年までの下呂温泉観光協会の取り組み(環境変化とデータ関連)

西暦	環境変化	データ	主な施策
2011	東日本大震災(3月)	震災で4月の宿泊者数は前年同月比13.6%減	はじめての本格的なプロモーション施策実施
2012	関越自動車道バス事故(4月)	バス事故→バス利用者減(関東からの利用者減) 自家用車・鉄道利用者は増加	OTA・ネット予約情報取得開始(月別)
2013	TDR30周年(4月) 伊勢神宮式年遷宮(10月)	個人旅行へのシフト、インバウンド急増(前年比106%増)、 バス利用者急減(8,273名減)	キャラバン活動を主とした営業活動(個人客向け) 団体向け含むプロモーション活動
2014	消費税が8%に(4月)、 ETC割引減額(4月)、 貸切バスは新料金体系に(4月)、御嶽山噴火(9月) 大型台風上陸(7月・10月)	近隣は伸長するも、遠方(関東、中国・四国、九州・沖縄)は軒並みダウン インバウンド急伸(前年比40%増)	インバウンド誘致活動、プロモーション活動
2015	北陸新幹線開通(3月)	若者の増加 鉄道・自家用車利用者大幅増、 インバウンド急伸(前年比130%増) バス送客増(10~12月は前年超え)→ 合掌村事業が黒字化	
2016	熊本地震(4月) 九州ふっこう割(7月) 東アジアからの個人旅行者の急増、LCCのシェア拡大	九州ふっこう割→九州へ集中 地域内アンケート→食べ歩きの要望が強い	DMOへの登録、スイーツ開発 Google Analytics分析開始
2017	九州北部豪雨(7月)	自家用車・電車利用者が増加 (個人化加速)	地域限定スイーツの対応6店舗、 下呂に恋するフォトラリー(若者)
2018	7月豪雨、9月台風	夏の落ち込み(7月は前年比:23.3%減) ※回復のタームは4ヶ月程度かかる ことが判明	OTAでクーポンを配布 LCC路線別の対応
2019	消費税が10%に(10月) 韓国でNoJapan キャンペーン	夏はやや回復(7月は前年比:13.0%増)	観光協会、連絡協議会、コンベンションビューローを 統合し下呂温泉観光協会に一本化 外国語でFacebook開始 YouTubeプロモーション動画 Googleデータポータルにデータを集約(会議体で共有) キャッシュレス化事業
2020	新型コロナウイルス感染症 のパンデミック(2月~) Go Toトラベル(7月~)	急激な回復 近場からの客へシフト、3月急回復 男性:デスクトップでの閲覧の比率が 増加	下呂の映像を流し続ける(遠距離へ)、近場ではピラを配布 ゆこゆこ利用→観光庁長官賞 男性へのプロモーション強化 宿泊データ収集システム+アプリ開始 県×広域連携DMOとのデータ共有・連携
2021	ワクチン接種開始(2月) 東京五輪を無観客で実施 (7月~) 熱海で土石流発生(7月)	観光展のパンフレットの配布数が増 増傾向	リピーター向け施策、若者へのPR強化、 湯めぐりスタンプラリー、体験一元化ウェブサイト構築事業 高付加価値化推進事業(ワーケーション) 地域の観光資源の磨き上げを通じた域内連携促進事業 アドベンチャーツーリズムのモデルツアー造成事業等
2022	JRひだ号に新型車登場 (7月) 西九州新幹線開業(9月)	東京からのアクセス数増 (スマホで増加)	全国47都道府県別データ 中小エージェン特へのセールス強化 プロモーション動画を宿泊から周辺含む内容に変更
2023	新型コロナウイルス 感染症が5類分類に(5月) ガソリン価格が 過去最高値に(9月)	過去最高のアクセス数 (東京他大都市) 全世代がまんべんなくアクセスし、 全都道府県で増加(中部除く)	観光ステークホルダー調査、歴史的景観まちづくり事業 下呂温泉郷湯めぐりマイスター研修、 観光戦略人材育成事業 位置情報を活用した広告効果検証、エコミュージアム構想 サステナブルな観光コンテンツ造成と提供 ナイトタイムエコノミー(地歌舞伎)、リアル宝探し、 花火を活用したインバウンド誘客事業
2024	能登半島地震(1月) 北陸新幹線敦賀延伸 (3月) 34年ぶりに米ドル160円 (4月)	一泊朝食付き・素泊まり化傾向発生	デジタルマーケティング・プロモーション・ホームページ アクセス解析と人流解析 温泉寺・合掌村のライトアップ開始 観光DXによる地域経済活性化に関する先進的な 観光地の創出に向けた実証事業 地域観光新発見事業 宿泊消費額取得 産業連関表の作成により経済波及効果を検証

事例…②

ニセコ

データで動かす、観光客の満足度・事業者の生産性・住民QOLの好循環 ～ニセコエリア・倶知安町の挑戦～

公益財団法人日本交通公社 観光研究部 副主任 川村 竜之介

1. はじめに

北海道のニセコエリアは、極上のパウダースノーで世界中のスキーヤーやゾートである。近年は、夏のアクティビティにも力を入れており、通年型リゾートとしての性格も強めつつある。しかし、その人気と成長により、訪日外国人の急増とコロナ禍を経た回復、それに伴う季節や曜日による需要の変動、地域住民の生活との調和など、多くの課題にも直面してきた。

こうした状況に対し、同エリアの倶知安町では2020年度から2031年度を計画期間とする「倶知安町観光地マスタープラン」を策定し、その中で「スマートリゾート構想」を掲げて取り組みを進めている。この構想は、ICT（情報通信技術）やデータを最大限に活用し、観光客にとってはシームレスで質の高い体験を、事業者にとっては効率的で戦略的な経営を、そして地域住民にとつては観光との共存共栄による生活の質の向上（QOL向上）を実現することを指すものである。この構想の根底には、収集したデー

タを活用して観光客の満足度を高めるだけでなく、そのデータを事業者側の生産性向上やマーケティングなどに繋げ、最終的には地域経済の活性化と住民生活の質の向上という「好循環」を生み出すべきだという考え方があ

エリア内を巡るシャトルバスの現在位置といった情報は、観光客が限られた時間を有効に使い、ストレスなく滞在を楽しむために不可欠である。これに応えるため、ニセコデジタルマップ「リアルタイムトレイルマップ」(図1)といった情報集約プラットフォームが開発・運用されている。これらは、AIカメラやGPSなどの技術を用いて収集したデータから、観光客が必要とする情報をスマートフォン等で直感的に把握できるよう構築された。観光客の行動変容を促し、混雑の平準化や満足度向上に寄与している。これらの取り組みは、倶知安町と倶知安観光協会に加え、株式会社ニセコリゾート観光協会や民間企業などで構成する「ニセコエリアスマートリゾート推進コンソーシアム」が主体となって進められた。

2. 倶知安町における観光DXの全体像

ニセコエリア・倶知安町の観光DXは、大きく分けて三つの側面から展開されている。

一つ目は、観光客の体験価値の向上を目的としたリアルタイムな情報提供である。これはスマートリゾート構想における「来訪者のシームレスな体験」と、事業者と来訪者間のリアルタイムのやり取りの実現」という目標に直結する。広大なエリアに点在するスキー場のリフト運行状況やコースコンディション、飲食店や駐車場の混雑具合

二つ目は、データに基づく客観的な意思決定を支援し、事業者の生産性向上やDMOの戦略策定に貢献することである。これは、スマートリゾート構想が目指す「データに基づいた観光政策」の核となる部分であり、後述する「データ収集分析プラットフォーム」や「先予約レポート」がそ

の役割を担う。

そして三つ目が、地域の事業者と地域住民双方の満足度を高め、持続可能な観光地経営を実現するための取り組みである。スマートリゾート構想では「住民QOLの向上」も重要な要素とされており、これには地域住民向けの優待サービスを提供する「Kutchan ID+」などが含まれる。この取り組みについても後述する。

これらの取り組みは、それぞれが独立して存在するのではなく、相互に連携し、一つのシステム基盤が多様な目的に応用されている。

3. 未来の情報から戦略を磨く データプラットフォームと先予約レポートの実装

リアルタイムの情報提供が観光客の「今」の行動を最適化する試みだとすれば、過去から蓄積されたデータと、少し先の未来の予約状況を読み解くこ

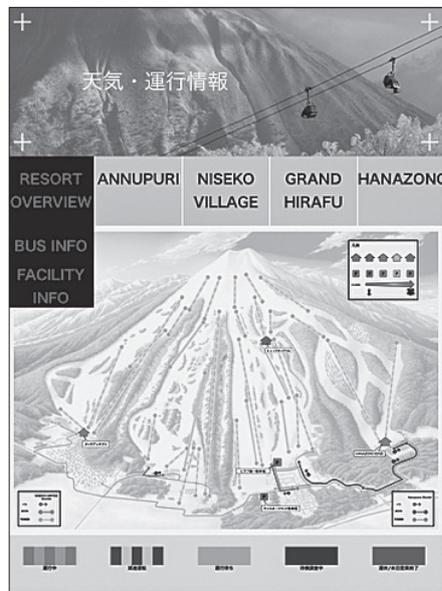


図1 リアルタイムトレイルマップの画面例
※画像: 倶知安町 沼田氏提供

とは、より戦略的なデステイネーション・マネジメントを可能にする。これは、「倶知安町観光地マスタープラン」のスマートリゾート構想における、データに基づいた観光政策の実現や、エリアの価値向上を目指す取り組みの中枢を成すものである。

従来は、行政が宿泊事業者に対して実施する、半年に一度の統計調査が主なデータソースであったが、即時性に欠けていることから、マーケティングへの活用は限定的であった。特にニセコエリアはコンドミニアムが多く、個々のオーナーの意向も絡むため、エリア全体の宿泊動態を正確かつ迅速に把握することは容易ではなかった。また、宿泊施設は、自社の予約状況から

ある程度は先の見通しを立てられるものの、飲食店やアクティビティ事業者にとっては、いつ、どのような客層が多く訪れるのかを事前に把握することは難しく、仕入れや人員配置の最適化が困難な状況にあった。

こうした課題に対応するため、



図2 先予約レポートの画面例
※画像引用: ニセコエリアスマートリゾート推進コンソーシアムプレスリリース「データ集約・分析と精度の高い予想により、消費行動の促進につなげる実証プロジェクトを開始します」(2023年1月)

2020年度の観光庁実証事業を契機に「データ収集分析プラットフォーム」が導入された。このプラットフォームは、エリア内で広く利用されている「RoomBoss」などの宿泊施設管理システム(PMS)とAPI連携することにより、日別の宿泊者数、国籍、宿泊単価、客室稼働率といったデータを自動的に収集・蓄積するものである。PMSとAPI連携していない宿泊施設については、各施設のPMSから出力したデータをプラットフォームにアップロードすることができる。これらのデータは匿名化された上で集計・分析され、ダッシュボードで可視化される。行政やDMO、そしてデータ提供に合意した事業者は、ダッシュボードを通じてエリア全体の観光動態を詳細に把握できるようになった。

プラットフォームの導入から4年以上が経過し、データが蓄積されてきたことで分析の幅も広がってきた。過去のデータと比較すると、直近の2024・25年の冬シーズンでは、年末年始後の一時的な落ち込みはほぼ解消され、冬期を通して安定的に誘客できていることが確認されている。また、夏期は日本人観光客が7割を占めるため、依然として週末や祝日に利用が集中する傾向にあるものの、徐々にインバウンドが増加してきたことで、全体の底上げに繋がっていることも見て取れる。イベント開催時の宿泊者数の変化なども明確に捉えられるようになり、施策の効果測定や次年度計画の精度向上にも貢献している。

さらに、このプラットフォームの導入後、地域からは「直近の傾向だけではなく、もっと先の状況を知りたい」との声が上がり、新たに「先予約レポート」(図2)が追加された。これは、PMSから得られる今後の予約に関するデータを用いて、最長6カ月先までの傾向(前年比)を閲覧できるようにしたものである。DMOの会員であれば誰でも閲覧することができる。これにより、例えば3月のスキーシーズン

の終わりがいつ頃になるか、あるいは好調な時期はいつ頃か、などといった先の情報が、シーズン開始前に把握できるようにになった。また、時期によって異なる国籍の傾向(例えば、シーズン初期はアジア系、1月頃はオーストラリア系、3月頃は再びアジア系が増加するなど)も分かるため、飲食店などがメニュー構成や多言語対応を検討する際の参考情報としても活用されている。更に、これらのデータは、DMOが循環バスの運行計画やMICE誘致のプロモーション時期を検討する際の重要な判断材料にもなっている。

しかし、事業者にとって自社の経営データは機密性の高い情報であり、その共有には心理的なハードルが伴う。事業者の理解と協力を得るために、データ活用のメリットを説明し、個々の事業者の懸念に配慮しながら信頼関係を構築していくことで、仕組みの実現に至っている。

観光客の満足度向上と事業者の生産性向上は観光DXの重要な目標であるが、倶知安町・倶知安観光協会の挑戦はそれに留まらない。「倶知安町観光地マスタープラン」では、「住民のQOLを高める環境」の整備も柱の一つとして掲げられており、観光の恩恵を地域住民にも還元し、共存共栄の関係を築くことが重視されている。近年、国際リゾートとして急速な発展を遂げる中で、特に物価の問題は地域にとって大きな課題となっていた。こうした状況を踏まえ、同エリアでは観光客だけでなく、地域住民にもメリットをもたらす、観光と住民生活のより良い関係を築くためのデータ活用へと舵を切り始めている。

4. 「Kutchan ID+」に見る、観光と住民生活のより良い関係づくり

ンマを抱えていた。価格の上昇は、外国人観光客にとっては許容範囲でも、地元住民にとっては「リゾート価格」と映り、観光に対するネガティブな感

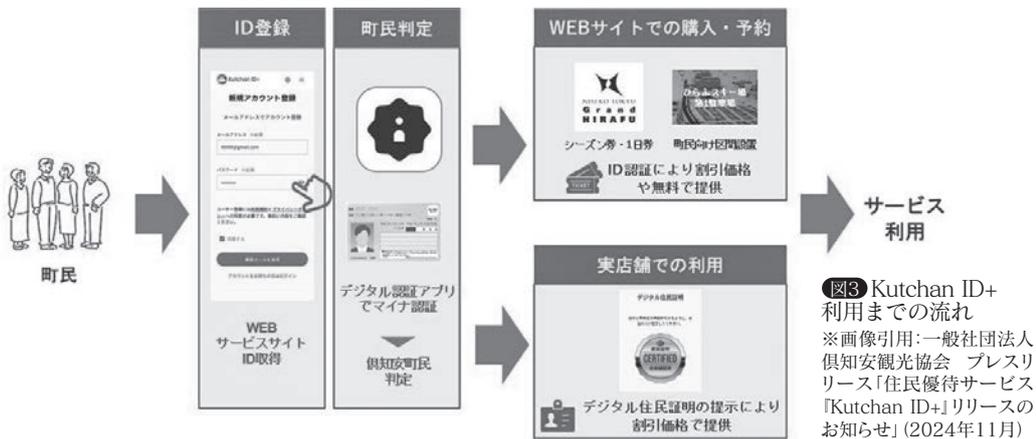




図4
マジカルダイニングの
パンフレット
※画像：一般社団法人
倶知安観光協会
鈴木氏提供

情を生む可能性も否定できない。この課題に対し倶知安観光協会は、事業者が商品の価格にコストの高騰を反映させつつも、地元住民は割引などの優待制度を利用できるようにすること、この問題に対処する方法を生み出した。それが、2024年から導入された「Kitchan ID+」(図3)である。まず、倶知安町民は、スマートフォンアプリでマイナンバーカードによる認証を行うことで、デジタル住民証明を取得できる。これを用いて、「Kitchan ID+」に協力している店舗でデジタル住民証明を提示するか、WEBサイトでID認証を行うことで、割引などの優待を受けることができる。例えば、リフト

券や各種アクティビティ、飲食店、地元スーパーマーケットなどでの割引である。マイナンバーカードを利用することで、なりすましや使い回しの抑止につながるうえ、免許証などの身分証明書をその都度提示する際に比べて、個人情報漏洩リスクも低減する。この仕組みによって、地域住民の生活コストの上昇を抑えながら、事業者は収益を確保することができるようになる。そして最終的には、従業員の賃金アップや地域への定着を促すことで、さらに質の高いサービスの提供につながる。「好循環」を生み出すことを目指している。現在、利用者は増え続けており、本稿執筆時点の登録アカウント数は、

倶知安町の人口約1万5000人(約8000世帯)に対して、約1500に達している。

さらに、この「Kitchan ID+」の基盤は、他の地域還元施策にも活用されている。例えば、町民限定で1万円分の飲食チケットを5000円で購入できる「マジカルダイニング」(図4)という取り組みである。チケットを利用することで、住民は町内の人気店で特別メニューを楽しむことができ、観光地に住んでいることのメリットをダイレクトに感じることができる。差額の5000円分は倶知安観光協会が財源を確保しており、利用された店舗に対して支払われる。発売後10日程度で900枚が完売するなど、大きな反響を呼んだ。

「Kitchan ID+」のような取り組みは、観光客の動態データとは直接的な関わりが薄いように見えるかもしれない。しかし、観光客を受け入れる地域社会の持続性なくして、観光地の持続的な発展はあり得ない。住民が観光の恩恵を実感し、誇りを持つ地域であってこそ、観光や観光産業に対する理解や、観光客に対するおもてなしの気持ちが生まれ、それが観光客の満足度向上にもつながることになる。データは、その「好循環」を生み出すための触媒となり得る。

5. おわりに

ニセコエリア・倶知安町の観光DXの取り組みは、地域の課題認識と、「倶知安町観光地マスタープラン」に描かれたスマートリゾート構想という明確なビジョンから出発し、様々な目的・視点から、データ活用の仕組みが構築されてきた。これらから、複合的なデータ活用の有効性が見えてくる。リアルタイム情報による現在の最適化、蓄積データによる未来への対策、そして住民向けサービスによる地域との共生。これらの異なるレイヤーのデータ活用を有機的に連携させることで、持続可能な観光地経営が可能になる。

ニセコエリア・倶知安町の取り組みは、「倶知安町観光地マスタープラン」が描く2031年度のビジョンに向け、今後も進化を続ける。その挑戦は、他の地域にも多くの示唆を与えてくれるだろう。

〈取材協力〉
鈴木紀彦(一般社団法人倶知安観光協会事務局長)
沼田尚也(倶知安町観光商工課主幹)

宿泊・回遊データの最前線、観光客の足跡を語る

事業者の事例

① 観光における位置情報利用の課題と未来 ○株式会社ドコモ・インサイトマーケティング
 ○株式会社ナビタイムジャパン

② 戦略的観光地マネジメントにおけるデータ活用と地域連携の可能性 ○株式会社JTB
 ○株式会社オーブントーン

GPSや通信システムによる動態データの観光活用や、宿泊者の属性情報などを地域全体で収集・活用する取り組みが各地で広がりを見せている。これらのデータは、観光客の回遊状況や滞在傾向を可視化し、課題の把握やマーケティング施策の最適化に大きく貢献する。関係者間でのデータ共有や分析体制の整備が進むことで、より戦略的かつ持続可能な観光地経営が実現しつつある。こうした実践は、データドリブんな地域づくりの可能性を力強く示している。今回は、こうした取り組みを先進的に進める4社に話を伺った。

「座談会」①

観光における位置情報利用の課題と未来

スマートフォンのGPS位置情報や携帯電話基地局の運用データ、WiFiなどを通して人々の移動や滞在に関する現象を収集・分析し、人の流れを数値化した人流データは、まちづくりや観光、交通、防災などさまざまな分野で活用されている。地域課題の解決に寄与するものとして期待される一方で、取り扱いの難しさなど、活用時のハードルが高いと感じているユーザーも多い。観光において人流データを収集し、活用するうえで課題と可能性とは何か。観光客の動態をデータ化し、活用を進める2社に話を伺った。

出席者

鈴木俊博（すずきとしひろ）



株式会社ドコモ・インサイトマーケティング エリアマーケティング部長。博士（工学）。1998年よりNTTドコモにてiモード用交換機、仮想化ネットワーク、アドホックネットワークなどのネットワーク技術の研究開発。2008年より、モバイル空間統計の研究立ち上げから参画。2013年よりドコモ・インサイトマーケティングにてモバイル空間統計の事業推進に従事。G20観光大臣会合でのプレゼンテーション、前島密賞、総務大臣賞、文部科学大臣表彰など受賞、国交省総政局、ビッグデータによる旅客流動把握の高度化に関するWG委員などを歴任。

甲斐沼大輔（かいぬまだいすけ）



株式会社ナビタイムジャパン 移動データ事業部 事業部長。2013年ナビタイムジャパン入社。ナビゲーションアプリ開発および研究開発の品質保証に従事。2019年Maas事業部プロジェクトマネージャー就任。2020年からは地域交通の最適化と観光活性化を目指しOEMのMaasサービス運営開発に従事。2024年Maasノ移動データ事業部部長に就任。2025年より現職。

蛭澤俊典（へびさわとしのり）



公益財団法人日本交通公社 観光研究部 主任研究員

川村竜之介（かわむらりゅうのすけ）



公益財団法人日本交通公社 観光研究部 副主任研究員

座談会撮影○
村岡栄治
構成・文○
成田美友





頭を悩ませたのは 技術よりも法律と倫理

蛭澤 それぞれ観光地域などで人流データを提供し、課題解決に取り組みられています。サービスを立ち上げた経緯とサービスの概要につきましてご紹介をお願いします。

鈴木 私たちが提供していますのは「モバイル空間統計」といって、ドコモの携帯電話ネットワークの仕組

みをもとにして、位置情報などのビッグデータを利用した人流データです。

導入経緯でいいますと、かなりさかのぼって2008年。通信事業で生まれるビッグデータを、何かしら社会に役立てることができないかというところから着想しました。5年ほどかけて研究開発を進め、2013年の10月からサービスの提供を開始しました。日本人はもちろん、インバウンド観光客に関しても同じ基準で分析できるのが強みです。

蛭澤 ありがとうございます。ナビタイムジャパンさんもお願いたします。

甲斐沼 私たちが取り扱う人流データは大きく分けて2つあります。まずナビタイムジャパンが提供している訪日外国人旅行者向けのナビゲーションアプリ「Japan Travel by NAVITIME」で得られるインバウンドデータ、そして「自転車NAVITIME」や「カーナビタイム」などの利用者から得られるプローブ（車流）データです。

私たちは自社で提供しているサービスから取得したデータを活用し、分析サービスとして提供しています。複雑な処理をせずにセルフで訪日外国人旅行者の動態を分析できる「インバウン

ドプロファイラー」や「自転車プロファイラー」などのプロファイラーションズをはじめ、さまざまなサービスを展開しています。

蛭澤 ありがとうございます。それぞれ、人流データをサービス化するにあたってはご苦労もあつたことだと思います。そのあたりを教えてくださいませんか。

鈴木 先ほどの繰り返しになります。が、着想から実際のローンチまで5年かかっています。通常であれば、技術的な課題が解決できれば、サービスとしてローンチできると思うんですが、人流データの場合は技術的な課題以外のところが大変でした。

まず前提として、位置情報をマネタイズしていいのか、ビジネスに活用しているのかという懸念がありました。技術もしつかりしています、法律もきちんとクリアしていますといつても、そもそも社会に受け入れてもらえるのかというところですね。それまでになかった新しいサービスを立ち上げるという意味で、そこが難しかったのと同じに、面白かった部分でもありません。

蛭澤 では、どちらかというと技術的な課題よりも、法的もしくは倫理的な

部分をクリアするのに時間がかかったということなんですね。

鈴木 そうですね。とはいえ、もちろん技術的なハードルもありました。たとえば、現状では24時間365日、リアルタイムで人流データを得られますが、ローンチした2013年の時点では、データ推計に1〜2か月かかっていました。そうした技術的な課題もクリアしながら進めてまいりました。

甲斐沼 私たちも同じで、法的な部分には十二分に配慮をしています。位置情報は個人情報になりますから、そうならないようにラインを引き、提供できるデータの範囲で、サービスの品質レベルを高めることが最初の大きなハードルだったように思います。

また、取得した位置情報をそのまま使えるわけではないので、ラインに即した品質レベルにするためのデータの精査も必要です。これは私たちが常々すべきことだと思えますし、腕の見せどころだとも思っています。

勘と経験頼みの 観光施策を最適化

蛭澤 そうやって、技術的かつ法的

倫理的な課題をクリアして、サービスが提供できるようになったとき、今度は世の中に広めるために広報活動であったり、ユースケースをつくったりという活動が必要になると思います。それが観光地域であった場合には、この新しいサービスを導入する意義をどのように意味づけ、伝えてこられたのでしょうか。

鈴木 地域の課題解決のために人流データを使う意義を端的にいうと、PDC Aサイクル*1を回せるということだと思っています。PDC Aはいろいろな施策を立案するときに、強弱をつける意味でも役立ちますし、施策を立案しつばなしにならないというのも大きいですね。

特に地域の観光については、これまで勘と経験でまかっていた部分も大きいと思いますが、それらも数字に基づいて判断できるようになります。計画段階のイメージどおりに人が増えているのか、周遊が活性化されているのかなどを見える化し、関わる人たちが同じ目線で評価ができる。これは、地域にとって非常に有意義なことだと思います。

甲斐沼 鈴木さんがおっしゃるよう

に、勘や経験に頼っていた部分をデータで補充することはとても意義深いと思います。もちろん、勘や経験もとても重要ですが、どうしても局所的になりがちですし、結果としてPDC Aサイクルを回すための組織が醸成されにくくなってしまう。価値観をデータに置き換えて組織全体で共有することが、PDC Aサイクルを回す原動力になると思います。

また、これまでアンケートなどで得た局所的なデータや古いデータを、デジタルデータに置き換えることで、より普遍的で、俯瞰的なことが見えるようにもなります。視野が広がることで、いままで何となく関係ないと思っていたところや、見えていなかったところも明らかになるでしょう。そのうえで優先順位をつけて、どこから、どのくらい手をつければいいのかを判断できますし、もしその優先順位が間違っていたとしても、その結果がデータとして現れるので、それをもとにまた改善することもできます。そうしてPDC Aサイクルを回し、業務やプロセスをアップデートしていく。それがデータの活用に限らず、地域課題を解決するうえで重要であると思っています。

うえで重要であると思っています。

社会変化にに応じて 活用場面も拡大

蛭澤 お二人のお話をお聞きして、人の営みの延長線上にある観光では、データだけでは読み取れない部分もあり、勘や経験も必要だけれども、それだけに依存するのではなく、データを活用することで、経験と勘がより生きやすくなるということを感じました。その結果、PDC Aサイクルも回りやすくなり、日々の業務の改善、効率化につながっていくのだと思います。その点から考えて、人流データを活用することによって実際に地域課題を解決した具体例を教えてくださいませんか。

甲斐沼 自治体でいうと、Japan Travel by NAVTINEL²で得られたデータを観光向けのDMP*2でご活用いただいで、私たちのデータをもとに、地域の観光をよくするための一次データとしたり、その地域がもっている他のデータと組み合わせたりしながら、自分たちの観光地域の状況を読み取っていただいていることが多いですね。

地域という目線からは少し外れますが、私たちの場合は、実際に移動するためのサービスをもとに得られたデータということもあって、鉄道事業者からのお声が多いのが特徴といえるかもしれません。たとえば、どの路線で移動したかという分析は他社でも行っていますが、私たちは経路検索エンジンをもっているのです、どの路線を使って移動したのかというところまで分析できます。自社以外の路線の動向を把握するのは難しい場合もあると思いますが、私たちは複数の路線を





る期待感を含め、理解が進んでいることを感じていきます。

甲斐沼 人生の先輩であり、データの先輩でもある鈴木さんにお聞きしたいのですが、これまでいろいろな方たちとお仕事をなさってきた中で、できないところだけにフォーカスしてしまうという方もおられたと思います。そんなときに、どうやってデータの価値を提示してこられたのでしょうか。

鈴木 ありがとうございます。「モバ

イル空間統計」は携帯電話の基地局由来の人流データなので、単体の地理画像でいうと125mグリッドで、これは必ず問われる部分です。たとえば、

個店の方が「来店者数を知りたい」といっても、この解像度だと個々の商店の数字は分かりません。そこで私たちは、125mグリッドの数字を知ることによる個店への価値を訴求するようになっています。個店での来店者数と購入者数は大体同じと考えると、来店者

数はPOS（販売

時点情報管理）システムのデータなど、売り上げのデータで大体分かれると思うんです。それに対して、「モバイル空間統計」では、売り上げデータでは分からない、周辺のいわゆるポテンシャルカスタマー（見込み客）に成り得る人数が分かりません。例を挙げると、

どちらも来店者数が1000人で、売り上げも同じです。ただ、周辺を見ると、個店Aのあるエリアには10000人いて、個店Bのあるエリアには2000人しかいない。それが分かると、1000人いるポテンシャルカスタマーにアプローチすることで、個店Aの売り上げを上げることができます。

彼らも決して来店者数が知りたいわけじゃなくて、売り上げを上げるとい

うのが本来の目標なんですよね。そうして、クライアントのニーズに対して、最適なユースケースを提案することで、私たちのデータの価値をお伝えしています。

甲斐沼 ありがとうございます。

鈴木 データだけでは100%の解答は出ませんからね。

甲斐沼 そうですね。どう活用するかということが大切だと思います。私たちもサービスの開始から10年くらい経っていますが、最近、人流データの



活用場面が増えてきていると感じています。たとえばインバウンドでいうと、弊社の場合、いままでは情報収集のためにお問い合わせいただく方が多かったように思いますが、最近はインバウンドでこういう課題があるから、こういうことが分かるデータがほしいというように、かなり具体的な課題感をもったうえで、解決のために活用したいというお声をいただくケースが増えてきたと感じています。

川村 戦略の中に組み込むという意識をもって、データを活用したい方が増えてきているということですね。
甲斐沼 そうですね。実際に会社として、インバウンドに対する方針が定まってきたおり、その中でどのデータを使えばいいのかを試している方たちが多いですね。先行的に取り組まれた方たちは次の段階に進んでいますので、それを受けて自分たちもやらなくてはという空気が出てきているように思います。

人流データはあくまでもツール

蛭澤 実際に人流データの活用への

関心は高まっています。西日本を中心とする全国100自治体を対象に、株式会社地域創生Coデザイン研究所と、株式会社うるが運営する「人札BPO」

とが共同で

行った「観光活性化の課題とデータ活用に関するアンケート調査」（調査期間：2025年1月17日～2月14日）の結果によると、今後活用したいデータとして最も多くの自治体が挙げたのは「人流データ」でした。その割合は74%で、続く「観光庁などのオープンデータ」（51%）、「消費データ」（48%）と比べると、ニーズが圧倒的に高いことが分かります。

その一方で、データ活用における課題として、「データの分析手法」（69%）、「データを活用した具体的な施策の立案」（65%）、「データを活用するための人材」（59%）などが挙げられており、活



用に際しての根本的なところが課題となっていることもうかがえます。そんな中で、地域課題を解決に導く成功のポイント、有効なデータの活用法について教えていただけますでしょうか。

鈴木 そもそも人流データそのものは最終ゴールにはなり得ません。観光で活用するのであれば、観光産業の発展や観光客の満足度向上、地域の活性化といったところが最終ゴールであって、人流データはあくまでツールのひとつなんです。私たちが地域やDMO*3の方々とディスカッションをしながら、ユースケースを共に考えるという営みをする際、まず最

終ゴールを定めて、そこがぶれないようにデータの活用法について議論をすると、話が進みやすいと感じます。
甲斐沼 私も鈴木さんと同じように、データはあくまでもツールであると考えています。それを使う・使わない、そして結果をどう活用するかという判断は自分たちでしなくてははいけません。

活用にあたってはさまざまなハードルがあるかもしれませんが、世の中にはいろいろなデータがあつて、実は私たちは日々、それを読み解きながら暮らしています。たとえば天気予報。予報を自分なりに分析して、その日の服装や傘を持っていくかどうかを決めているわけです。でも課題が大きいと難しく感じてしまうので、それを組織でPDCAサイクルを回しながら継続していくことが大切です。そのときにやはり、何のためにデータを使うのかを見失わないことがポイントになると思います。

蛭澤 お二人の話から、データは目的ではなく、あくまでも手法であつて、ゴールに向けて活用し続けていくことが課題解決につながるということが分かりました。そしてそこを間違えてし



まうと、データを買うだけで終わってしまおうということになりかねないのかなとも思いました。

鈴木 そのとおりでして、私は常々、データは売る・買うものではなく、活用するものであると表現していま

す。そうすることで、買って終わり、手元にあるからよしということにならずに、活用することにきちんとフォーカスできるのではないかなと思っています。

川村 行政機関の場合は、担当者が2

〜3年で変わってしまうということも大きな課題だと思いますが、その中でリテラシーを上げるにはどのようなことが必要になるでしょうか。

鈴木 そうなんですよね。ご理解いただいたと思うたら別の方に担当が変わってしまうことはよくありますが、そこはどうすることもできませんので、私たちとしては、行政でも民間でも変わらず、普及活動といえますか、人流データを活用するところという効率化ができますというのを定期的に発信することが大事だと思っています。

甲斐沼 そうですね、せっかくご購入いただいでい

るのに、2〜3年で償却するのはもったいないので、組織として継続するための取り組みをしていただきたいという想いがあります。

川村 継続するためには、投資対効果が求められるところにもなりそうですが、自治体からすると決して安くはない買物だと思います。その点ではどのように向き合っているのでしょうか。

鈴木 そこはクライアント側のニーズに寄り添えるように真摯に向き合い、コストを下げる努力をしてきました。現状でいうと月額9万円まで下げたサービスも提供しています。また、先ほどのユースケースのように、クライアントと伴走して活用方法についても提言をしながらやってまいりました。

甲斐沼 私たちは、内容と価格にバリエーションをもたせています。大規模なデータであれば数百万円になってしましますが、本当にその範囲が必要なのかを判断いただくために、先ほどお話しした、セルフで分析できる「インバウンドプロファイラー」のご利用をおすすめしています。月額数十万円です。全国のデータを見ることができ

そのうえで、本当に必要な範囲のデータを購入していただければ全体のコス



トが変わります。また、より簡易的なものをとという声にお応えするために、月次のレポートのようなかたちで提供するサービスを月額5万円以下で用意しています。まずは、情報収集としてデータを見る習慣をつけながら、個々のケースに合った課題を見つけていただくために、簡易的なサービスから直接的に課題解決につながるフルパッケージまで、カスタマイズを含めて、皆様のデータ活用のための支援を進めていきます。

行政、民間を問わずいえることですが、投資対効果をすぐに実感するとい



うのは難しいと思いますので、実際に使った結果、自分たちの意思決定に役に立ったかという観点で考えていただけると、そのデータの価値をご理解いただけるように思います。同時に、私

ケーシングを留意することが大切だと感じています。実は内側に人流データがあるけれど、使う側はそれを意識しなくとも、最終的に求めているものを得られる。そんなサービスを考える必

たちには価値がきちんと伝わるように設計する責任がありますし、それがプロバイダーとしての役割だと思っています。

だれもが使えるサービスを目指して

川村 プロバイダーとしての役割という点でいうと、先ほどのアンケート結果にある分析手法や活用方法が分からないという課題についても、技術的に解決できるものなのではないでしょうか。

鈴木 そういう意味では、サービスを提供する私たちが、使い方が分からなくても使えるパツ

要があるとも思っています。

蛟澤 たとえばAIが情報をキュレーションして、その中で考えられる合理的な情報を提示してくれるようなことが近い将来、できるようになるのかもしれないですが、そうした観点で思い描いている、チャレンジしていることなどについて教えていただけますか。

鈴木 そうした観点でいうと、パートナー企業である株式会社ナイトレイに私たちの「モバイル空間統計」を使って、観光の課題を入力すると提言をしてくれるという生成AIによるサービスを始めています。

チャレンジしていきたいところでいうと、たとえば「モバイル空間統計」はリアルタイム性やデータの信頼性、プライバシー保護の観点では、ありがたいことに高い評価をいただいています。その一方で、先ほどお話ししたように、私たちのデータ単体の地理解像度でいうと125mのグリッドが限界です。そこで、他のデータと組み合わせることで道路単位や50m単位での人流データを出せるようにするなど、単体ではできないことを進めていきたいと思っています。あとは先ほどお話しした、人流データが表に出てはいなくて

もきちんと活用されるようなサービスにチャレンジしていきたいですね。

甲斐沼 鈴木さんと同じような内容になつてしまいかもしいれませんが、私たちが直近で目指している世界観としては、利用のハードルを下げてだれもが使えるようにすることです。現状のように私たちのデータを可視化して提供する場合、ある程度の専門的な知識がないと、解釈が難しいところもありますので、これをもう少しとらえやすくするような取り組みをしたいと考えています。

そのうえで、最終的な未来としては、インターネットで検索する、スマートフォンで決済をするのが当たり前になっているように、データがあることを意識せずとも、投げかけた課題に対してさまざまなデータを組み合わせることで解決に向けてすべきことを読み取って整理し、気づいたら施策に落とし込まれているような世界観を実現したいと考えています。

蛟澤 お二人が思い描いているものを実現するためには、技術的な課題はもちろんあると思いますが、一番のハードルになるのはどんなことでしょうか。言い換えれば、実現のために必要な力

ギはどこにあるとお考えでしょうか。

鈴木 いろいろ課題はありそうですけど、甲斐沼さんのところをはじめ、人流データを扱ういろいろなプロバイダーと切磋琢磨しながら、いいものをつくりあげてきたのがこの10年だとしたら、個人的にやりたいのは、いまのレイヤーじゃなくて、もう一個上のレイヤーでみんなが勝負するようなイメージなんです。

蛭澤 レイヤーを上げるということですね。

鈴木 ええ。そうすると、みんながユースケースを考えるような世界になると思うんですね。そうやってレイヤーを一段上げて業界が動き出すと、私たちが思い描いているような世界の実現も早くなるだろうという気がします。

甲斐沼 私は、この10年でのAIの驚異的な進化を考えると、技術的な課



題はそんなに多くはないと思っています。重要なのは、進化し続けるAIに對して、使い手の利便性をどう高めるかだと思っています。どんなに便利なものをつくったとしても、使う人が便利だと思わなければ意味がありませんので、たとえば現状のようなウェブツールがいいのか、チャット形式のほうがいいのかなど、そもそもどこを始めていく必要があります。そのためにも、データを使っている方たちと一緒に成長し合える環境づくりも大切になると思っています。

また、各社が描いている世界観は似

ているところもあると思いますので、鈴木さんがおっしゃったように、業界全体で切磋琢磨し、お互いの強みを生かし合いながら一緒に進むことも重要だと思います。その結果、業界全体が成長できると同時に、さまざまな課題解決につながると考えています。

蛭澤 おそらく共通見解としては、技術的なハードルはそう高くなって、競合関係であったり、レイヤーの問題であったり、人間側の問題が多分にあるということなのかなと思いました。大切なのは、使い手が大きな目的をもって活動していくことですね。たとえば、使い手のサクセスを共有する場みたいなものがあってもいいのかなと思います。そうすると、一社一社で難しいことも、取りまとめる場があることでいろいろな可能性が広がるように感じました。

甲斐沼 そうですね。私たちがこういうことをやれたらいいよねというのがあることも多いと思いますので、ぜひ疑問をはじめ、使い手の皆様から声を上げていただきたいと思います。

蛭澤 2社様に限らず、人流データを提供される会社それぞれにさまざまな課

題があることが分かると同時に、会社間の連携を含めて、今後のいろいろな可能性を感じるお話をした。本日はありがとうございました。



*1...PDCAサイクル：Plan／計画 Do／実行 Check／評価 Action／改善という4つのステップを繰り返して行うことで、業務などの継続的な改善や効率化を図るフレームワーク
 *2...DMP：Data Management Platform／さまざまなオンラインデータを収集・整理し、分析・活用するためのプラットフォーム
 *3...DMO：Destination Marketing Management Organization／観光地域づくり法人

戦略的観光地 マネジメントにおける データ活用と 地域連携の可能性

株式会社JTBと株式会社オープンションが共同で開発し、提供する「宿泊データ分析システム」*1は、宿泊施設ごと、また地域ごとに観光客の傾向を可視化するプラットフォームとして、地域全体の観光施策の精度向上に重要な役割を果たしている。他分野との連携も視野に入れながら、システムの機能拡充や活用支援に取り組み2社に、戦略的観光地マネジメントにおけるデータ活用と地域連携の可能性について話を伺った。

観光戦略・ マーケティングの 共通基盤を目指して

蛭澤 いま、宿泊税を導入または導入を検討する自治体が全国で増えてお

り、私たち公益財団法人日本交通公社では、その支援を行っています。宿泊税を徴収するということは、精緻な統計データの収集につながりますが、そのためには宿泊客のデモグラフィックデータ*2、ジオグラフィックデータ*3が必要になることと思います。

出席者

風見幸太郎 (かきみ こうたろう)



株式会社JTB 観光開発事業部 観光DX推進チーム 営業担当課長。1993年、JTB入社。法人を対象に旅行業務全般に携わり、2013年以降は中国、シンガポール、カンボジアでアウトバウンド業務に従事。2018年4月に観光開発事業部へ帰任。観光庁の「観光地域づくり法人による宿泊施設等と連携したデータ収集・分析事業」のプロジェクトマネージャーを担当したことを機に「宿泊データ分析システム」の担当として現在ではデータの活用による観光地域の持続可能な観光地づくりを推進している。

畑中貴之 (はたなか たかゆき)



株式会社オープンション 取締役、観光ビッグデータ事業部・ITエンジニアリング事業部 部長。2008年、オープンション入社。大手ネットバンクのベンダー側のプロジェクトマネージャーとして200以上のプロジェクトを率いる。観光予報プラットフォーム「ロンドン」で、「観光予報プラットフォーム推進協議会」参画など、各種プロジェクトに携わり、2021年からは「宿泊データ分析システム」の構築・推進、2023年からは「日本観光振興デジタルプラットフォーム」の構築・推進に取り組む。共著に『システム開発のための見積りのすべてがわかる本』(翔泳社)がある。

蛭澤俊典 (へびさわ としのり)



公益財団法人日本交通公社 観光研究部 主任研究員

川村竜之介 (かわむら りゅうのすけ)



公益財団法人日本交通公社 観光研究部 副主任研究員

座談会撮影○
村岡栄治
構成・文○
成田美友

そこで、宿泊施設が保有している観光客のデータを収集・分析する「宿泊データ分析システム」を共同で開発し、自治体に提供なさっている2社にお越しいただき、宿泊データを収集・分析する意義、そのための課題、今後の可能性についてお話を聞きたいと思

います。 「宿泊データ分析システム」はもともと、2020年度に観光庁が公募した「観光地域づくり法人による宿泊施設等と連携したデータ収集・分析事業」という実証事業がきっかけだったと聞いています。



風見 そのとおりです。この事業は、DMO*4が主体となつて宿泊施設をはじめとする地域事業者を取りまとめ、来訪者データを収集・分析する仕組みづくりを目指すものでした。というのも、いまやつとデータの活用という段階に入ってきたかなと思います

が、2020年当時は、地域の宿泊施設で自社の顧客データを収集している例はあるものの、地域全体で集約できている例はほとんどありませんでした。その理由のひとつが担い手の不在で、そこをDMOが担うべきということと、観光庁によってこの事業が推進されました。

いまもそうだと思いますが、観光においては、勘や経験によつて意思決定が行われることが多いと思います。もちろん勘や経験も大事ですが、客観的なデータに基づいて施策を立案・実施することで、成功率は間違いなく高くなります。仮に失敗したとしても、そこをきちんと検証できるという強みがあります。まして、人口がどんどん減つて税収も減り、観光に資する予算が減っていく中で、限られた予算をどう有効に使うかを考えるにはやはり、マーケティングやマネジメントをしつ

かりして、成功率を高めることが大切です。事業の背景には、そういう動きを国としてやっていかななくてはいいないということがありました。

畑中 私たちオープンションは、JTBさんを主体としたコンソーシアムで応募しました。タッグを組むことになった背景には、2015年の末に、経済産業省の事業として一緒に開発した、日本全国の市町村単位で宿泊動向を把握するためのマーケティングツール「観光予報プラットフォーム」をはじめ、複数のデータ関連事業でJTBさんと連携し、システムの構築・運用を担ってきた中で培われた信頼関係と、データプラットフォームを社会に実装していくことへの共通認識がありました。

蛭澤 宿泊費は、個人単体消費額の中で大部分のウェイトを占めますので、数あるデータの中でも観光庁が宿泊のデータに着目したのは、そこがポイントなのだろうと感じているのですが、いかがでしょうか。

風見 そうですね。観光事業の3つの軸「タビマエ／タビナカ／タビアト」でいうと、観光地域での消費はタビナカに当たります。タビナカの消費には

宿泊費、飲食費、土産物代などが含ま

れますが、やはり最も大きいのは宿泊費です。日帰りよりも1泊、1泊よりも連泊したほうが消費額も割合も大きくなりますから、まずは宿泊データから収集・分析するということは必然的だったと思います。そしてそれはJTBとしても当然、やっていかなくてはいけないことだと考えています。

2000年代以降、OTA*5が発展してきたことで、JTBのビジネスモデルは大きく変革しています。旅行代理店時代から培ってきたツーリズムはもちろん、企業課題を基点としたソリューションビジネスを提供するビジネスソリューション事業にも取り組んでいます。さらに、データの活用によつて課題を解決して観光地域を盛り上げ、持続可能な観光地づくりのお手伝いをするエリアソリューション事業も推進するなど、多様な価値提供を行っています。

今回の観光庁の事業も、JTBがやるべき意義のある事業だと考え、応札を行い、無事に落札することができました。

蛭澤 旅行に関わる一事業体として、関わるべき案件だったということ

すね。

風見 そうですね。

蛭澤 ありがとうございます。では実際にシステムを構築するにあたって、どのようなことを目指されたのでしょうか。

畑中 先ほど風見さんがおっしゃったように、当時の背景として、観光地域づくりを担うDMOや自治体の多くは、必ずしもデータ活用に長けているわけはありませんでした。

データに基づいた戦略策定や効果測定の実践性は感じているけれども、そのためのツールやノウハウが不足していた状態です。また、宿泊施設をはじめとする地域の事業者も、日々の業務に加えてデータ提出を行うことに負担を感じている状況でした。

そこで私たちは、単なる実証事業のシステムにとどまらず、将来的に全国さまざまな地域で活用される、データに基づいた観光戦略・マーケティングの共通基盤となるシステムの開発を目指しました。

この実証事業を経てシステム開発・運用を開始し、いくつかのモデル地域での試行や機能改善を重ねながら、全国への普及・展開を進めている段階です。

宿泊施設の手間を極力ゼロに

蛭澤 最初の実証事業は2020年度、北海道のニセコエリア、福島県福島市、埼玉県秩父エリア、岐阜県の下呂温泉で行われたと思いますが、そこから考えると今年で6年目となります。初期の段階では、さまざまな苦労があったと思いますが、その背景と共通してお伺いできますでしょうか。

畑中 大きく分けて3点あります。1点目は、そもそも「データを見るとは」、「データとは」といったところからのスタートでしたので、そこがまず一番大変でした。そこは観光庁も同じで、画面の操作方法や表示される文言など、私たちにすれば当たり前のことが当たり前ではなかったもので、そのやりとりを非常に丁寧に進めました。ただ、システム側がユーザーの意見を直接聞く機会はめったにないので、苦労したと同時に、大変勉強にもなりました。

2点目は、実際にデータを集めるとなったときに、いかにして多くの宿泊施設に参加してもらい、地域全体のデータ網羅率を高めるか、そして宿泊



施設に安心してデータを提供していただくために、個人情報や自身の経営情報が漏洩したり、他の施設やDMOに見られたりしないかという心理的な懸念を払拭する必要があります。データ提供の同意を得るうえでも、この点は重要な壁でした。

この課題に対しては、提出データから個人の特定につながる情報を削除する匿名加工処理の仕組みを構築し、さらに、システム上での閲覧範囲のアクセスコントロールを徹底しました。これらのセキュリティ対策の仕組みと安



全性を、地域や施設の方々に丁寧に説明し、データ提供への安心感を得ていただくコミュニケーションも苦労した点です。

最後の3点目は、データがようやく集まるようになって、ふたを開けてみたらデータがバラバラだったことです。PMS*6、POS(販売時点情報管理)システムなど、連携対象となるシステムのデータ形式に標準がなく、各社各様でしたし、手作業などで作成

されるデータファイルも施設ごとにバラバラで、そのままではシステムに取り込めませんでした。これらを統計にするためには、データ形式の統一化が必要ですが、その結果、施設側のオペレーションが増えてしまうと協力を得られなくなってしまう。そのため、施設側からは簡単に提出できるようにして、手間がかかるものはシステムに隠すという、その複雑な設計・開発に苦労しました。

蛭澤 体系だっていない無秩序なデータをいかにしてコントロールするかというところに苦心なされたということですね。

畑中 そうなんです。実は「観光予報プラットフォーム」でも同じようなことがありました。複数の会社からデータをいただのですが、当然バラバラでも、でもいまま思えば、バラバラとはいってもエクセルなどでいただけるのでデータはデータだったのですが、今回はそもそも表になっていない、紙しかないといったことも少なくありませんでした。

蛭澤 アナログをデジタル化する次元の話ということですね。そんな中で、システムを構築する際に、特にシステム利用者のために工夫した点を教えてくださいませんか。

畑中 まず、データ提供のプロセスを極力シンプルにしました。実際に見ていただくと分かりますが、特に宿泊施設向けには、基本的には「データを提出する」という画面のみで、異なるフォーマットのファイルでもアップロードするだけでデータ提出が完了する仕組みを開発しました。たとえば観光庁に提出した最初のものは、自分の

データをいったん登録する、プルダウンで選択する、提出するという3つくらいステップがありました。最終的には画面にボックスがひとつだけあって、そこに入れたら終わりという仕組みにしました。

蛭澤 直感的にできる作業で、施設側の負担は最小限になったわけですね。

畑中 はい。そうしてハードルを下げた結果、初期の段階からこの最初のステップはクリアできたと思います。さらに、その負担をゼロにするために、たもうひとつの工夫が、PMS、サイトコントローラー*7との自動連携の仕組みです。データ提供への同意さえしていただければ、システム利用者は何もする必要がなく、システム間でデータを自動的に連携します。

ただ、本来であれば、日本中にあるすべてのPMSと連携できればいいのですが、調べたところ、100種類以上もあることが分かりました。そのため、まずは最初に実証事業を行った4地域で使われているPMS、サイトコントローラーから、自動連携できるようにしました。これによって、ニセコエリアでは7〜8割の宿泊施設のデータ収集が実現できました。現在では、



自動連携のほかに手入力、チェックイン時のデータをそのまま連携する「かんたんチェックイン」と、施設の状態に合わせた多様な提出方法を用意し、それぞれの具体的な手順も詳細に説明しています。

風見 また、参画施設には、地域における自施設の立ち位置、強みや弱みが

分かるように、データ項目ごとに地域全体と比較できるようにしたところもポイントです。そこから強みをしっかりと伸ばし、弱みを克服することによって、なげていっていただきたいと思っています。

畑中 さらに、「提出したデータから何が読み取れるか」、「どんな活用ができるか」といった、データ活用の意義やメリットを具体的に伝えるための説明会や勉強会を地域で開催し、データから問いを立て、施策につなげるプロセスを支援しています。

地域の合意形成が 欠かせない

蛭澤 まさにそのアウトプットの部分がカギになると思いますが、そのためにも、まずはデータ収集の意義について地域での合意形成を得る必要がありますよね。そのあたりはどう対応なさってきたのでしょうか。

風見 おっしゃるとおりで、この事業は地域の合意形成がないと成り立ちません。実証事業を進めるにあたって、比較的、合意形成を得やすかったのは温泉地でした。そこには、源泉を複数

の施設が共同で利用しているという温泉地ならではの特徴があると思います。宿泊データに関しても、源泉と同じように地域で共有して、うまく活用して、こうという気風を感じました。一方で、チェーンホテルが多い地域では課題もありました。実際に地域で働いておられる支配人に、地域をよりよくしたいという気持ちがあっても、自社のデータを地域に提供する場合には本社の承認が必要です。そうすると容易に承認をいただくことは難しい場合があります。

温泉地のように合意形成がスムーズで、データをうまく収集できる地域は、データもどんどん蓄積されるため、それを活用する次のフェーズに入っていくやすいですね。逆に合意形成が難しく、協力施設が増えない地域では継続につながらないということもあります。

蛭澤 合意形成を得ていない状態で相談がくるケースもあるのでしょうか。

風見 合意形成がゼロの状態ということはありませんが、たとえばある程度できている状態でも、地域にある施設の同意がとれるケースはなかなかありません。実証地域のひとつであった下呂温泉に関しても、当初の協力施設

は全体の半数以下でした。ただ、大規模旅館の協力を得られましたので、地域の総部屋数からすると8割以上のデータをおさえることができました。

蛭澤 合意形成のためには、説明会などで施設に説明をし、理解を得るという段階を踏むのだと思いますが、施設側が一番気にするのはどんなところなのでしょう。

畑中 セキュリティなど心配事になると分かっていると、そこに関しては確認で済むのですが、一番の関心事は、宿泊データを提供するメリットだと思います。宿泊データを地域全体で把握しようというのは分かるけれども、自社がデータを提供することではたして自分たちにとってどういうメリットがあるのかという質問が多いように思います。

これに対しては、1年目は観光庁の事業で、ニセコエリアや下呂温泉が非常に協力的だったこともあって、2年目は降はその実績で、施設側にどういうメリットがあるかを提示するようになりました。また、2年目は施設が自分のデータと地域のデータを比較できるようにになり、その分析から地域来訪者に向けたプランをつくったことで予約

につながったといった事例もあったため、そうした活用法を提示することもできました。

蛭澤 そうしたメリットが伝えられるようになったことで、合意形成を得やすくなるということもありましたか。

畑中 そうですね。メリットが何もないわけじゃないということをお分かったただけのことは大きいと思います。また2年目以降は、入湯税の計算ができるようにするなど機能拡張も行いました。それもきっかけのひとつになっていると思います。

蛭澤 そうして4〜5年が経つたいま、地域DMOだけでなく、県や市町単位の自治体など、全国でシステムの導入やデータの活用が進んでいます。その結果、地域にどんな効果が出ていると実感しておられますか。

畑中 2025年6月時点で、導入地域は28となりました。効果には、データや数値で確認できる「目に見えるもの」と、意識の変化や連携強化といった「目に見えないもの」があると思います。

まずDMOや自治体での目に見える効果として、月次での宿泊実績や予約状況をデータで把握し、観光マーケ

ティング施策の検討材料として活用する動きがはじめています。目に見えない効果としては、勘や経験だけでなく、データに基づいた現状把握や意思決定への意識が徐々に醸成されてきているように思います。同時に、共通のデータを見ながら議論できるようになったことが、関係者間の共通認識醸成や連携強化にもつながり始めています。

宿泊施設では、自施設の顧客層や地域全体との比較データを参考に、宿泊プランの見直しなどにデータを活用した結果、ターゲットとする顧客層の予約増につながっているケースもあります。目に見えない効果としては、データを提供すること自体に対する心理的な抵抗が徐々に薄れ、データ活用という概念への関心が高まってきているように思います。

地域全体では、マーケティング活動において、よりデータに基づいたターゲット選定が行われるようになり、地域全体で観光データを共有・活用することの重要性や可能性に対する認識が広まり、持続可能な観光地経営に向けた意識も高まっています。

風見 特に活用が進んでいるニセコエリア、下呂温泉では、独自の機能改修

も行っていきます。ニセコエリアでは、6か月先の予約状況まで分かるようにし、DMOがその情報を先予約レポートとして、宿泊施設はもちろん、地域の飲食店や小売店といった観光事業者にも共有し、スタッフの人員配置や在庫管理に反映することで、地域内の消費額向上につながっています。

また下呂温泉では、50年以上にわたって、全施設が宿泊統計調査を下呂市役所に提出しています。未参画施設分の宿泊統計調査データをシステムに取り込むことによって、いまでは、全施設分のデータを傾向値ではなく統計値として把握できるようになっています。

蛭澤 ニセコエリアや下呂温泉などは、使い続けることでデータの蓄積が進み、これからは予測と検証というフェーズになっていくのだと思います。そうした先行する地域が広報となつて、他地域での導入が進んだという事例もありますか。

風見 ありますね。たとえば現在、岐阜県では県全域で導入していただいています。これはそもそも下呂温泉での活用があつて、その効果を実感した下呂温泉観光協会の会長が県に対して働きかけてくださったことがきっかけ



でした。

また島根県では、最初に松江市に導入していただき、その後、出雲市でも導入していただきました。同じ県内でデータをそれぞれとっているのであれば、お互いのデータを共有することによって、県内広域の周遊状況をお互いが把握し、双方にメリットが生まれるのではないかとこの動きも出てきています。

畑中 岐阜県でいうと、当初のシステムでは、自分の地域のデータしか見られませんでした。それを地域ごとに個別に見ることもできるし、県全体も見られるようにして、さらに地域と地域を比較する広域連携分析という機能も追加しました。

川村 先ほど入湯税の計算についての機能拡充のお話がありました。同じように地域全体である程度まとめてデータを収集できるという意味では、最近の大きな動きとなっている宿泊税もそのひとつだと思います。そのあたりの動きについて教えていただけますでしょうか。

風見 導入していただいている地域のひとつに、神奈川県湯河原町があります。追加機能として入湯税の申告

支援機能を実装しています。その湯河

原町では、宿泊税について2026年4月の導入を目指していることが発表されています。こちらでも入湯税と同じように申告支援機能を検討しています。それがうまく機能すれば、宿泊税導入に関わる施設側の負担を極力ゼロにすることで、地域にも、宿にも貢献できるものと考えています。

川村 宿泊税徴収のシステムとあわせて提案することで、「宿泊データ分析システム」を導入するきっかけにもなり得るかもしれませんね。

データの「収集」からデータの「活用」へ

蛭澤 そうして、使うところが増えれば増えるほど、その相乗効果でデータとデータの連携や新たな活用方法などが生まれる可能性も高まりそうですが、拡大するうえでの課題を教えてくださいいただけますでしょうか。

畑中 最大の課題としては、データ収集の継続性・網羅率向上と、そのための地域主体の働きかけが挙げられると思います。多くの地域がデータ収集・

蓄積の段階にあります。データの提出が滞ったり、必要なデータ項目の不明率が高かったりするため、データが十分に揃わず、その後のデータ活用が進みにくい状況が見られます。

蛭澤 それはやはり人為的な作業として落とし込まれていないことが最大の原因なのではないでしょうか。

畑中 オペレーションとの兼ね合いもあって、一概には言えませんが、ただ、日々意識していただただけでデータの精度は確実に上がりますので、データ提出状況のレポート機能強化や、未提出施設へのリマインドメール自動送信機能などを通じて、DMOがデータ収集状況を把握し、適切なフォローを行えるよう支援していきたいと思っています。

それから、収集したデータをいかに「見る」かだけでなく、地域の観光戦略策定や宿泊施設の経営改善に「活用」するレベルにまで引き上げるための人材不足も課題です。

風見 導入していただいているDMOや自治体でも、得られたデータから施策を考えられる人材育成には課題があります。年に1〜2回、開催している導入地域のオンライン懇談会でも、ア



ウトプットについてのご要望、ご意見は必ず挙げられます。ダッシュボード上でデータを可視化するだけでなく、今後はAI等を活用することにより、アウトプットとして施策を示唆できるようにし、導入地域をサポートしていきたいと考えています。

蛭澤 AIについては、他のデータ活用でも話題に上っていますが、つくる側としてはいかがでしょうか。実現に向けて、現状はどういった段階なのでしょうか。

畑中 実は、JTBさんと進めている



今後は、データ分

析・観光政策提案レポートのAIによる自動生成支援や、生成AIを活用した観光戦略策定ワークシヨップといった活用支援メニューを用意し、データ分析に不慣れな地域でもデータを活用しやすくなるよう、支援を強化していきたいと思っています。

川村 そのデモ版では、個々の施設レベルでのプラン作成もできるのでしょうか。

畑中 仕組み上は可能ですが、いまのところは地域に対して提供しているかと思っています。そこである程度、精度が上がったら、次は個別施設向けにという発展はあると思います。

川村 次のフェーズで考えているということですね。実現すれば、先ほどの施設側へのメリットとしてもつながりそうです。

蛭澤 AIを活用するときには、ベースとなるデータに、地域のデータを加味することによって、精度の高いアウトプットができるということだと思いますが、そのために地域が用意すべきデータ、地域にとって意義のあるデータというのはどういうものになるのでしょうか。

畑中 そもそも観光資源の情報をAIに渡さなければ、それを活用するための判断はできませんので、まずは観光資源の棚卸しをきちんとすることが大切だと思います。とはいえ、整理をするのには手間がかかりますので、AIがユーザーの意図を深く理解して、質の高いデータを収集してくれるデータプリサーチを行い、ある程度のデータを収集するという機能を追加したいと考えています。また、データの流れを定期的に追うことが大切ですので、入込情報をしっかりとることも重要だと思います。「宿泊データ分析システム」でそのデータがとれるようになれば、それをそのままAIに流し込むことで、精度の高い予測や施策立案ができるようになります。

さらに地域としての観光の方向性を示すことも大切です。こういうコンセ

プト、こういう魅力を押し出していきたいという方向性を打ち出すと、AIもそれに沿った施策を考えてくれることだと思います。

蛭澤 観光資源の棚卸しということですが、それはどの程度のデータと考えればよいでしょうか。

畑中 たとえば季節ごとの客数、できれば年間の客数が分かるといいと思います。

蛭澤 どんなものがあって、どんな人がどういうボリューム感で、どのくらいの時期に来ているのかという、観光資源に付随する定量的な基礎データがあればあるほど、アウトプットの精度が上がることですね。

戦略的かつ持続可能な観光の実現を目指して

蛭澤 そうして今後、観光分野でのデータ活用が進んだ先に思い描いておられるもの、今後のあるべき展開について教えていただけますでしょうか。

畑中 今後あるべき展開としては、単にデータを集めるだけでなく、観光に関わるすべてのプレーヤーがデータを活用し、より戦略的かつ持続可能な観

デモ版はすでに用意できていて、たとえばその地域固有の観光資源や観光計画などを加味させて、現状を分析し、どういう施策がいいのかという、プラン生成までできるレベルになっています。ただそのプランをそのまま受け入れるというよりは、議論のたたき台として使っていたかどうかという意味合いのものですね。

光を実現できるようなエコシステムを構築していくことだと考えています。

そのためにも、データのフォーマットが規格として統一されることが必要になります。さまざまなデータソースが存在し、それぞれの形式や連携方法が異なるため、データを収集・統合する際の労力とコストが大きな課題となつていきます。今後は、観光関連データの標準化を進めると同時に、官民連携による効率的なデータ流通スキームの構築が必要です。

また、データは集めるだけでは意味がありません。データから地域の現状や課題、観光客のニーズを読み解き、具体的な施策につなげるための視点や分析手法を提供することが重要だと考えています。

風見 本当は、国でひとつ決まった収集ツールをつくって、どの地域もそれを使えばすべてのデータを自動連携できるとするのが理想ですが、実現はなかなか難しい状況です。そんな中では地域同士の連携が大切だと感じています。地域をまたぐ周遊観光客を取り込むには、自分たちの地域だけでなく、隣の地域の観光客の属性をもしつかりと把握する必要があります。実際に「宿

泊データ分析システム」の活用が進んでいる地域同士でも、データを共有することで双方がメリットを享受できると考えている地域も少なくありません。そうした地域連携を行うことで、相互にメリットがある活用ができたらいと考えています。

また、人口がどんどん減っていく中で、日本の観光を支えるのはやはりインバウンド。2024年時点で、インバウンドの旅行消費額は、自動車(完成品)に次ぐ8・1兆円で、観光庁は2030年目標として15兆円を掲げています。データを活用することで、地方を中心としたインバウンド誘客の戦略的な取り組みを実現できるかどうか今後のカギになると思います。

畑中 観光データは、観光分野はもちろぬ地域経済、まちづくり、防災、交通、環境といったさまざまな分野の課題解決にも貢献し得るポテンシャルをもっていますので、観光地域同士の連携に加えて、他分野のデータと連携させることで、より広範な視点での地域活性化や地域課題解決に活用できると思います。

こうした展開を通じて、データが日本の観光地経営の共通言語となり、そ

れぞれの地域がデータという羅針盤を手にも、多様なニーズに応じた魅力的な観光地づくりを戦略的に進めることができるようになる。そして、地域全体、さらには国全体として、データに基づいた意思決定を行うことで、持続可能で質の高い観光立国としての成熟につながると思います。

蛭澤 お二人がおっしゃるように、本来であれば、国が整えるべきではあるものの、それが難しいという現実に対して、皆が同じ目的の下で、活用できる各地の地盤、もしくは全国の地盤をつくっていくべきなのだろうと思います。それに対して私たちのような団体がどう振る舞うべきかを含めて、非常に考えさせられるお話でした。私たちの研究活動にもつなげていきたいと

思った次第です。本日はありがとうございました。



- *1: 宿泊データ分析システム: 観光庁の「観光地域づくり法人」による宿泊施設等と連携したデータ収集・分析事業(令和2・3年度実証事業)で、株式会社JTBと株式会社オープンインが共同開発した
- *2: テモグラフィックデータ: 個人や集団の社会経済的属性を指す人口統計学的なデータ。性別、年齢、居住地、職業、学歴、収入、家族構成など、さまざまな情報を含む
- *3: ジオグラフィックデータ: 地理的属性を指すデータ。顧客やターゲット層の位置情報や気候などの地域特性、商圏の地理的特徴などを含む
- *4: DMO: Destination Marketing/Management Organization/観光地域づくり法人
- *5: OTA: Online Travel Agency/旅行に関する手配をオンラインで完結させる旅行会社
- *6: PMS: Property Management System/ホテル管理システム
- *7: サイトコントローラー: 複数の宿泊予約サイトと宿泊施設の自社予約サイトなど、販売先を一元管理できるオンラインシステム

観光客の動態を どのように捉えるか

〜欧州の事例にみる 今後の日本の観光地経営への 示唆について〜

小林裕和
國學院大學観光まちづくり学部教授

はじめに

観光地経営においてデジタル技術やデータを活用して観光客の動態を捉える目的は、観光戦略のビジョンそのものに大きく関わっている。たとえば、スペイン・バレンシアは人口約80万人、年間約220万人の観光客を迎えるスペイン第3の都市であるが、観光における炭素と水の両方のフットプリントを測定・認証した世界初の観光地となり、それを実現したのは各種のデジタ

ルデータだった。中世の建築物が残る地中海に面した美しい街は、2030年までにカーボンニュートラル達成を目指すし、DMO（観光地域づくり法人）であるビジット・バレンシアを中心に「持続可能な観光戦略2030」のもと、CO₂排出量削減、電気自動車の利用促進、エネルギー効率の改善、持続可能な食の選択肢の推進、文化遺産への影響の記録などの取り組みを進めている。一方で、旅行者をリアルタイムにモニタリングするためのアプリや、顧客プロフィールや興味に応じて

写真1:バレンシアのまちなみ（筆者撮影）



ルートや散策プランを自動生成するプランナー、観光サービスに関する苦情やクレームを管理するシステムなどを構築している。このように、観光動態を把握することは、現在の観光地経営政策の方向性、つまり観光客の経験価値向上と住民の生活の質の向上の双方を目指す取り組みに大きく関わっている。言い換えれば、観光動態を知ることの本質的な目的は、観光を促進することによって、地域をより豊かにし、持続可能な発展に貢献するためである。

もちろん、DMOが必要とするデータは、そのミッションやカバーするエリアの階層、個別の戦略によって異なるだろう。たとえば国レベルのDMOであれば、よりマクロな視点から入国者数予測を行うために国際線のビッグデータが必要である。一方、地域に密着した活動を行うDMOは、旅行者の経験価値を高めるような取り組みだけでなく、観光事業者や住民との関わりが多いため、事業者支援や地域社会・環境に配慮した観光を推進するためのデータが求められる。観光客は地域に何を求め、どのような行動をするのか、それが地域にどのような影響をどの程

度与えているのか。DMOのミッションに沿って、それらを知るために多様なデータを多面的に取得し、統合的に活用するのである。データ活用により細かく観光動態を把握することこそが、観光地域を豊かにすることにつながるのである。

折しも日本では新しいDMOのガイドラインが発表され、DMOのミッション（使命）が持続可能な観光地域づくりを実現することとされ、またマネジメント区域も見直された。本稿では公開資料を基に欧州の事例を見ることによって、日本の今後の観光地経営における観光の動向把握に関するデータ活用に対する示唆を得ることとする。

観光地経営において 高まるデータ活用の 必要性

観光地経営においてデジタル技術やデータを活用することの重要性はますます高まっている。欧州では、欧州委員会が産業変革を促す戦略「トランジション・パスウェイ（移行経路）」においてグリーン化、デジタル化を主要な目的として掲げており、また、DMOの組織であるデステイネーションインターナショナルによれば、観光地経営にとって重要視される戦略ランキングの中で、データマネジメント能力を高めることは、2年前の調査に比べ2ランク上昇し7位にランクされた（次世代DMOのための戦略的ロードマップ、2023年）。

欧州委員会は欧州単一市場を促進するための施策の一環として、観光地がデジタル技術を活用して持続可能な観光を積極的に推進し、観光地間のネットワークを形成、強化するために「欧州スマートツーリズム先進都市賞」と「欧州スマートツーリズムグリーンパイオニア賞」という2つのスマートツーリズムの表彰制度を進めている。「欧州スマートツーリズム先進都市賞」

は2019年にヘルシンキとリヨンが選ばれて以降、コロナ禍の2021年を除き、毎年2都市が選出され、2024年からはコンテストのルールが変更され1都市が選出された。対象は人口が10万人以上の都市となっている。一方、「欧州スマートツーリズムグリーンパイオニア賞」は、グリーントランジションの実践を通じて持続可



表1 欧州スマートツーリズム先進都市および
欧州スマートツーリズムグリーンパイオニア都市一覧

年	欧州スマートツーリズム先進都市	欧州スマートツーリズムグリーンパイオニア都市
2019	ヘルシンキ(フィンランド) リヨン(フランス)	—
2020	ヨーテボリ(スウェーデン) マラガ(スペイン)	—
2022	パレンシア(スペイン) ボルドー(フランス)	—
2023	パフォス(キプロス)、 セヴィージャ(スペイン)	—
2024	ダブリン(アイルランド)	グロッセート(イタリア)
2025	トリノ(イタリア)	ベニドルム(スペイン)

出典:スマートツーリズム欧州先進都市及びグリーンパイオニアのウェブサイトより筆者作成

④ 観光客の動態をどのように捉えるか

能な観光を促進するための戦略を実現した都市を表彰するもので、人口2万5千人から10万人と小規模の観光地を対象としている。欧州連合(EU)が2007年から行ってきた持続可能な観光地を選ぶ「欧州優良観光地(EDEN)」をスマートツーリズムの取り組みに組み入れたものである。

欧州スマートツーリズム先進都市の特徴は、観光地としての都市において、持続可能性、アクセシビリティ、デジタル化、創造性と文化遺産という4つのカテゴリーにおける取り組みを評価していることである。次項では初年度の受賞都市である仏リヨンの事例を紹介する。

フランス・リヨンの事例： 顧客関係管理戦略

人口約50万人、フランス第3の都市リヨンの観光局「ONLYLYON [Tourisme et Congrès]」は、都市規模では欧州で初めての顧客関係管理(CRM)システムである「ONLYLYON エクスペリエンス」を運用している。2021年12月に採択された「責任ある観光開発計画(2021-2026)」



写真2:リヨンのまちなみ(筆者撮影)

による観光政策の戦略的枠組みを推進するための有効なツールとして位置づけられ、国内外から訪れる顧客をよく知り、ロイヤルティを高め、滞在前、滞在中、滞在後とそれぞれ効果的な対応ができるようにすることや、リヨン都市圏の訪問者の流れを定番の観光地以外の場所に分散させることを目的としている。たとえば、ONLYLYON エクスペリエンスを活用し、ビジネス訪問者がリヨン大都市圏での滞在を延長したり、レジャー目的で再訪したりするよう促している。

ONLYLYON エクスペリエンスは、観光局が持つ顧客データのほかに、宿泊やアクティビティ事業者、交通機関、観光施設などのパートナーから収集したデータを統合した顧客データベースとなっており、これによりターゲットを絞ったデジタルコミュニケーションキャンペーンを実施することが可能となっている。管理する顧客数は約30万人、年間で28のニュースレターを発行(2019年)、そのほか無料で発刊しているリヨンの情報誌やそのソーシャルメディア、公式のフェイスブックやリンクトインなどで情報を発信している(リヨン観光局発行「観光の主要

数値2023」より)。

想定されるユースケースは、家族で美術館を訪問した顧客に対してSMSで家族旅行でお勧めの過ごし方を送信する、見本市参加者に「家族でリヨンに戻ってきませんか」というメールが届く、宿泊3日前にホテル周辺の観光スポットが送信される、初回訪問者とリピーター客を区別し、それに応じたコンテンツを配信するといったことなどである。もちろん、個人情報情報を扱うに当たって一般データ保護規則(GDPR)に準拠した規約をウェブサイトに明示しており、個人データの収集目的や収集するデータ、クッキーの使用方針などが細かく記載されている。

スペインの事例…国と地域との連携による統合的なデジタル戦略

データを活用して観光を理解する必要性はリヨンのような都市部だけに限らず、どの階層の観光地経営にも共通の課題である。しかも今やデジタルの活用はどの業界にも求められるため、それを担う人材は不足している。したがって、専門的な組織に人材を集め知

識を蓄積し各地を支援する体制を構築することも一つの解決策となる。その事例をスペインのSEGITTUR(セギツール)に見てみよう。

デジタル活用を推進・支援する政府の専門機関SEGITTURについて

スペインはいまでもなく観光地としては世界トップクラスの地位を確立しており、国のGDPの12・3%、雇用量の13・7%を占める観光業を重視し、その変革と競争力向上のために、積極的に観光地および観光セクターにおけるデジタル化を推進し投資を行ってきた。中でも特筆すべきは、観光分野におけるデジタル技術の活用を推進するための専門組織であるSEGITTURの役割である。観光分野における技術・イノベーション推進の中核的な役割を担い、積極的に地域のDMOや企業を支援する体制を整えている。

SEGITTURは政府出資による公的企業であり、正式名称は、Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión

de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A.M.P.、直訳では「観光のイノベーションと技術の管理のための公的企業」を意味する。2002年10月に活動を開始、スペインの公式観光ポータルサイトを設立し、オンラインプロモーションキャンペーンを支援した。日本における訪日促進のための「ビジット・ジャパン・キャンペーン」が本格的にスタートしたのがちょうど同じ時期の2003年であるから、スペインが観光立国として早くからデジタル活用の重要性を認識していたことがうかがえる。

SEGITTURは、公共セクターと民間セクターの双方を支援する活動を行っている。公共セクターに対しては、スマート・デステイネーションの推進やプロモーションチャンネルの開発など、そして民間セクターに対しては、観光スタートアップ支援、持続可能な競争力のある経営モデル構築、スペイン製技術の海外輸出などを行っている。現在取り組まれている具体的な活動テーマは次のとおりである…デジタルマーケティング、中小事業者デジタルトランスフォーメーション(DX)、スマート・デステイネーション・プラッ

トフォーム(PID)、スマート・ツーリズム・デステイネーション、国際化、SDGs・持続可能性への取り組み。さらに、新たに産学を巻き込んだオープンデータ整備やイノベーションラボ運営なども行っている。

スペイン政府はEUからの基金も得てコロナ禍後の国家レベルの回復プランを進めているが、その30ある重要な施策の一つとして観光セクターの刷新と競争力強化が掲げられ、その枠組みの中で、約3・4億ユーロ(約556億円)の資金を得て、デジタル化とスマート・デステイネーションが推進されておられ、SEGITTURがその推進役を担っている。そこで、ここではSEGITTURの活動の中でも観光地経営に大きく関わる二つの案件、スマート・デステイネーション・プラットフォームと、スマート・デステイネーション認証と関連するスマート・ツーリズム・デステイネーション・ネットワークを紹介する。

④ 観光客の動態をどのように捉えるか

スマート・デスティネーション・プラットフォーム

スマート・デスティネーション・プラットフォーム(PID)は、スペインが観光先進国となることを目指し、デジタル技術を活用して、観光体験の向上や観光地において価値の高い統合的なサービスを提供するものである。公共データと民間データを統合し、関連付け、組み合わせることで、スペインの観光エコシステムにおける競争力を高めることを目的としている。欧州の観光政策におけるデジタル技術の活用の文脈においては「デジタルエコシステム」という表現をよく見かけるが、このPIDもまたデジタルエコシステムを生成することを目指している。つまり、データの生成者であり使用者になりうるステークホルダーとして、DMOや旅行者、中小企業、大手企業、ベンダーなどバリエーション全ての関係者のニーズに対応して、相互接続性を高めることを意味している。

PIDは4つのプラットフォームから構成され60以上の機能を持つ、いわば統合的なDMP(データ・マネジメント・プラットフォーム)である。まず(共通サービスプラットフォーム)は「Destination as a service」も称され、20の共通機能を提供する。二つ目は(知識プラットフォーム)として、データの取得・活用準備の強化を目標として主にデータの保管をするリポジトリであり、データマイニングやAIなどによる高度な分析を通じて知見抽出・インサイト生成を行う。三つ目は(データ共有空間プラットフォーム)で、データ共有の促進を目標とし、観光地側や企業などが生成したデータや、欧州やスペイン国内の各種データソース(交通データ、空間情報インフラなど)を統合した空間であり、誰でもアクセスできるオープン環境として構築。データ提供者(観光事業者など)、データ利用者(研究者やDMOなど)、そして技術を提供する事業者のいずれもが利用可能となる。最後にオープンイノベーションを促進する環境を提供する(サンドボックスパターン)に(テスト&実証プラットフォーム)である。ユースケース開発・検証および外部機関との連携を目的としてDMOや中小企業、学術機関などが活

表2 スマート・デスティネーション・プラットフォーム(PID)の共通機能一覧

横断的な機能
<ul style="list-style-type: none"> ●セマンティックCMS(コンテンツ管理システム) 全てのコンテンツ(テキスト、画像、動画など)を意味的にタグ付けし、検索性・再利用性を高める共通CMS ●インタラクションおよびロイヤリティ管理インテリジェンス・モジュール 旅行者の行動履歴や嗜好を基に、ロイヤリティ管理やパーソナライズされたインタラクションを行うインテリジェンス・モジュール ●ロケーションインテリジェンス(位置情報インテリジェンス)・モジュール 多様なソース(GPS、センサー、地理情報システムなど)から得られる地理空間データを統合・分析し、位置情報に基づく意思決定を支援
縦断的な機能:観光地/旅行者/事業者それぞれに向けた主要機能
<ul style="list-style-type: none"> ●プロフェッショナル・ポータル(製品・体験・プロモーション管理) ●デスティネーション・ポータル(観光地専用サイト) ●ランディングページ(着地ページ) ●観光関連公共サービスのオンライン予約モジュール ●旅行者向けアプリ ●バーチャルアシスタント(音声+テキスト対応) ●DTI管理モジュール ●DTI自己診断アプリケーション ●中小企業向けデジタル成熟度指数(DX成熟度評価) ●「SITデスティネーション」モジュール(観光インテリジェンス) ●現地旅行者アンケート・モジュール ●オンライン評判管理モジュール ●市民認識分析モジュール ●データ活用・予測・シミュレーション・モジュール ●DTIパフォーマンスダッシュボード ●企業向けデスティネーションデータダッシュボード

出典: SEGITTURウェブサイトより

用でき、開発したアプリはSEGITTURのアップストアで公開可能となる。PIDで活用できる68以上の機能は、DMOの階層ごとに異なるニーズに対応して整理されて提供される。つまり20の共通機能に加え、後述するDTIネットワークに参加している観光地は28の機能を、また、経済的、方法的、技術的な支援をうけられる公募により選ばれた観光地は、さらに23

の機能を利用することができる(2023年8月時点)。共通機能については一覧を表にまとめた(表2)。これらの機能だけでも観光地経営に最低限必要なデジタル活用が可能となることが分かるだろう。PIDを推進するために最終的に必要なのは、観光地で生じていること全体を捉える包括的なビジョンであるとされている。観光は横断的な分野であ

り、その動態を把握するためには取り組むテーマに関する情報、データを包括的に一カ所に集める必要があり、それがPIDであり「知識の空間」と呼ばれるゆえんである。

スマート・デステイネーションと スマート・ツーリズム・ デステイネーション・ ネットワーク

スマート・デステイネーション・プログラムは、観光省(SETUR)が進め、SEGITTURが運営するプロジェクトで、イノベーションとテクノロジーを通じた観光地の価値向上を指している。

スマート・デステイネーション(DTI)とは「最先端の技術インフラを基盤として、観光地域の持続可能な発展を保証し、全ての人がアクセスでき、訪問者と環境との相互作用と統合を促進し、訪問者の観光地経験の質と住民の生活の質の向上の双方を実現する、革新的な観光地」と定義されている。2022年にスペイン・バレンシアで開催されたスペイン政府主催の

「スマート・デステイネーション世界会議」には筆者も参加したが、会議参加登録者は1200人以上、欧州や中南米を含む80カ国からの参加があり、その熱気は記憶に新しい。

「スマート・デステイネーション・モデル(DTIモデル)」の認定取得プロセスは、2013年にSEGITTURの支援により開始された。認定は、ガバナンス、持続可能性、アクセシビリティ、イノベーション、テクノロジーの5軸で診断と評価が行われる。診断を受け80%以上のスコアを獲得した観光地がDTIとして認証を受ける。スコアが80%未満の場合には、継続的な改善プロセスにコミットした観光地として「関連DTI」となる。また、要件の達成度に関わらず、全ての観光地は、DTIモデルに基づく取り組みの継続性を確保するため、2年ごとに認定の更新を行う継続的改善プロセスに参加する必要がある。

さらにスマートでデジタル技術を活用した観光地経営を促すための変革や、より持続可能な観光開発を目指すための交流の場として、2019年2月にスマート・ツーリズム・デステイネーション・ネットワーク(DTIネット

ワーク:Red DTI)が設立された。観光地がDTIの認証を目指し、また認定を受けた自治体同士がナレッジを共有し、相互のシナジー創出を図る場となっている。また、スペイン政府が

地方レベルでの観光政策の設計と実施をサポートするツールとしても機能している。具体的には、診断に基づき観光地のスマート化のプロジェクトをモニタリングし、観光地の付加価値創造や連携の促進、優良事例の共有、観光地間のシナジーの解放を推進する重要な取り組みである。そのために、加盟メンバーはさまざまなレベルの行政機関だけでなく、民間企業や学術機関なども含まれている。現在加盟メンバーは680、うち観光地メンバーは500を超える。

具体的な参加メリットとしては次のようなことが挙げられている。

- 観光地と民間企業間の、観光技術とイノベーションの開発を目的とした戦略的提携

- DTIへの転換プロセスの導入支援サービスの利用
- 標準化およびスペイン観光品質総合システム(SICTED)などの認証マークの導入に関するアドバイス

- 助成金、補助金、融資に関するデータベースへのアクセス

- DTIの方法論の軸に関連する分野に関する研修および能力開発プログラムの利用

- 観光地向けの技術ソリューションおよびサービスプロバイダーのカタログの利用

- ニュースサービス、および研究や出版物のレポジトリの利用

- 国内および国際的な見本市やフォーラム、その他のネットワークへの参加

SEGITTURという専門機関が外部の学術組織などと連携し観光地のスマート化に向けての支援をしたり、DTIネットワークによって会員相互の知識ノウハウを共有する場を設けたりすることで、専門性の高いデジタル活用を効率的、効果的に促進することができる。個別の観光地の価値や競争力が高まり、結果的にスペイン全体が観光による持続可能な発展につながる、という戦略シナリオが描かれていることが分かる。

④ 観光客の動態をどのように捉えるか

日本の観光地経営に おけるデータ活用の 示唆

(1) 観光エコシステム形成

先に示したように欧州におけるデータ活用の推進政策には、観光エコシステムという言葉がよく登場する。EUの定義によれば「観光エコシステムは、グローバルかつ相互に関連したバリューチェーンを網羅する、非常に多様で複雑なものであり、「飲食サービス、オンライン情報およびサービスプロバイダー（観光案内所やデジタルプラットフォームなど）、旅行会社、宿泊施設、観光地経営組織、観光施設、旅客輸送（航空会社、空港、鉄道、バス、船舶など）など、さまざまなセクターの企業」が含まれている（欧州委員会 https://transport.ec.europa.eu/tourism/overview-eu-tourism-policy_en）。

スペインのSEGITTURが推進するスマート・ディステイネーション・プラットフォームは観光エコシステム形成に貢献するとされていた。観光地において経験価値を直接観光客に提供す

るのは、地域の観光事業者であり、DMOではない。そしてそのほとんどは中小規模の事業者である。DMOは観光客に経験価値を直接提供しないし、商品を直接コントロールすることはできない。一方で、バリューチェーンの視点から全体を把握することによって、観光地全体の提供価値や競争優位性の向上を考えることができる。観光地におけるエコシステムを形成する全てのプレーヤーの動態を捉えることが重要であり、そのために各方面からのデータが取得、統合され、そして活用される。今後日本においても、インバウンド市場が拡大し国際的な視点での価値向上や競争優位性を考慮する必要性が高まる中、観光エコシステムの視点によるデジタルトランスフォーメーションの議論の重要性が高まるだろう。

(2) 観光におけるデジタル化 推進組織と人材育成

デジタル技術はその進化のスピードが速く、しかも新しい技術を活用すればするほど、使い勝手が向上するだけでなくコスト面においても優位性を享受できる。しかし技術の専門組織では

ない、データ活用の一ユーザーの立場であるDMOにとつて、技術動向を常にキャッチアップして最新技術を導入することは、ヒト・モノ・カネといった経営資源の調達の間からも簡単ではない。観光地経営におけるデジタル活用の目的は観光の動態把握に限らず共通部分も多く、組織それぞれがゼロからその解決策を学ぶことは全体最適の観点からは効率が悪い。DMOの現場からは、観光地経営において必要とされるDMPなどは共通したプラットフォームが活用できればいい、という声も聞く。

一方で観光地ごとに観光資源も異なりそれによる強みも異なることから、それぞれが競争優位を作り出すための戦略も異なる。したがって、観光地経営のデジタル活用には共通の部分と各地が競争力を伸ばすために必要な領域とを分けていくことが望ましい。スペインのPIDも多くの機能を細分化して共通機能と戦略強化のために選択する機能とを実装していた。観光分野におけるデジタル活用を推進する専門組織を国や都道府県レベルにおいて設立し、地域DMOや事業者を支援する体制を構築するという方法も考えられる

かもしれない。もちろん地域の個性を活かした観光政策は大前提として、地方分権のあり方を鑑みつつデジタル活用に専門性を持った人材を分散させるのではなく、専門組織に集めることにより、人手不足への対応や人材育成にもつながることだろう。



小林裕和
(こはやし・ひろかず)

國學院大學 観光まちづくり学部 教授/博士(観光学)。研究テーマは、スマートツーリズム・観光DX、持続可能な観光、DMO、DMC、文化観光など。近著に「地域旅行ビジネス論」(単著)、「観光まちづくりの展望」地域を見つめ、地域を動かす(分担執筆)など。国土交通省社会資本整備審議会技術部会/交通政策審議会技術分科会臨時委員、観光庁DX関連事業委員など。

〈参考文献〉

European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, (2022) Transition pathway for tourism.
Publications Office of the European Union.
<https://data.europa.eu/doi/10.2873/344425>
ONLYLYON Tourisme et Congrès, (2020) Dossier de presse Lyon, l'art de vivre à la française, ONLYLYON Tourisme et Congrès
SEGITTURウェブサイト <https://www.segittur.es>

欧州における「ゲストカード」の展開とデータ取得

公益財団法人日本交通公社観光研究部副主任研究員 江崎貴昭

1. はじめに

筆者は、2025年2月発行の観光文化264号「世界の観光ダイナミズム2024」の特集3-3「シテイクカードをベースにした観光地マネジメントの実践」において、アムステルダム及びヴェネチアにおける、シテイクカードの取り組みについて紹介した。同号で述べた通り、欧州ではシテイクカードの取り組みが1970年代より実践され、現在、欧州だけでも40ほどのシテイクカード（主に都市型観光地）において、シテイクカードの販売により

旅行者の周遊・滞在を促進している他、近年では一部の地域において、シテイクカードの利用データを用いた旅行者行動の把握が試みられている。

一方、欧州では、地域内の宿泊者に対し、特典として同様のカードを「無料提供」する地域も見受けられる。このような特色を持つカードを本稿では「ゲストカード」と呼称することとするが、欧州の都市型観光地を中心に有料販売の形で広く展開されている「シテイクカード」と比べ、「ゲストカード」は欧州の一部地域、特にアルプス山岳リゾート周辺で展開されているという特色を持つ。

本稿では、欧州の一部地域で展開されている「ゲストカード」に着目し、各地の取り組みを概観するとともに、同カードの提供を通じた旅行者行動の把握の可能性について考察する。

2. 概要と主な特典内容

ゲストカードは、特定の地域に一定泊数以上宿泊する訪問者に対し、無料で提供されるカードであり、滞在中の公共交通機関の無料利用、観光施設やアクティビティの割引または無料利用といった特典を付与するものである。同カードの主な目的は、旅行者の滞在満足度を高め、地域内の広範な探索を奨励し、公共交通機関の利用を促進することにある。さらに、滞在期間の延長や地域内での消費拡大を促す効果も期待される。

前述したシテイクカードとの主な違いとしては、シテイクカードは「購入型」であることに比べ、ゲストカードは当該地域の宿泊者向けの「無料提供型」である。また、シテイクカードは観光案内所や主要駅で購入可能なことが多い

が、ゲストカードは宿泊施設にてチェックイン時に提供されることが多い（事前に宿泊施設に連絡することで、デジタル形式のカードを入手し、チェックイン前の使用が可能なケースもある）。なお、両カードの企画・運営については、当該地域の観光局（DMO）が担うケースがほとんどである。

ゲストカードの特典内容は、地域の特性等により様々であるが、概ね以下のような特典が包括的に提供されている。

① 公共交通機関

最も一般的な特典であり、市内のバス・トラムから地域内の鉄道、さらには特定の観光シャトルまで、その範囲は多岐にわたる。公共交通機関の無料での提供は、旅行者にとって利便性の向上になるとともに、車移動抑制（脱炭素）による持続可能な旅行の推進や渋滞の削減といったサステイナビリティ側の目的とも合致する特典となっている。

② 博物館・観光施設

地元の博物館、城、自然アトラクショ

ン(峡谷、公園)、レジャー施設(プール、アイスリンク等)への無料入場または割引も非常に一般的である。これらの特典は、訪問者が地元の文化や自然遺産に触れるインセンティブとなり、滞在期間の延長やあまり知られていない場所への訪問を促すねらいがある。

③ ガイド付きアクティビティ

特にアウトドア志向の強い地域においては、無料のガイド付きハイキング、スノーシューツアー、Eバイクツアー、シテイウォークといった特典が含まれることが多い。特定のセグメント(ハイカー、家族連れ等)に対して訴求する効果を持つ。

④ ケーブルカー

アルプス地域では、無料または割引のケーブルカー乗車が大きな魅力となっており、しばしば滞在日数に応じて段階的に提供される。例えばオーストリア・インスブルックでは、2泊以上の宿泊で、公共交通や観光施設、ツアー参加といった特典を有する「ウェルカムカード」という名称のゲストカードが提供されるが、3泊以上の宿泊では、「ウェルカムカード・プラス」という名称のゲストカードが提供され、通常では高価なケーブルカーの無料利用が特典として追加される。ケーブルカーの特典は山岳地域のデスティネーションにとって重要な特典であり、滞在日数に応じた追加特典として設計されることで、長期滞在者を増やす効果を持つ。

訪問者はゲストカードを利用することで、単に美しい自然景観や宿泊施設の質だけでなく、滞在全体を通じた体験の「パッケージ」としての魅力を体験することが可能となる。また、地域の特色を反映し、充実した特典を持つゲストカードは、そのパッケージが他地域との強力な差別化要因にもなり得る。このように、ゲストカードは経済的効果、訪問者の体験の質向上、持続可能性、差別化戦略という複数の戦略的目標に対応するシステムとして機能していると言える。なお、重要な点として、これらのカードは一般の旅行者が購入できるものではなく、あくまで提携宿泊施設等の宿泊者限定の特典であり、短期間の滞在者の増加を促すものではない(特典内容が変更された購入型のシテイカードが同地域内で展開されるケースも存在する)。

3. 欧州山岳地域での展開

(1) オーストリアでの展開状況

図1 オーストリア政府観光局公式サイト「州と都市のゲストカード」



ゲストカードの取り組みは、欧州の観光先進地域、特にアルプス山岳リゾートにおいて一般的となっているが、特にオーストリアにおいては、多くの地域(州・基礎自治体)でゲストカード(Castkarten)が展開されており、オーストリア政府観光局のウェブサイトで、各

域の多様なゲストカードが紹介されている(図1)。ここでは以下の通り、オーストリアの主要地域におけるゲストカードの提供状況を表に整理した(表1)。表1を概観すると、各地のゲストカードは、公共交通機関の無料利用や観光施設の割引といった共通の原則を持ちつつも、最低泊数の設定や特典内容等において、各地域の特性を反映した多様な

表① オーストリアの主要地域ゲストカード(宿泊時に無料提供)比較概要

No.	カード名	地域/州	無料提供の最低宿泊日数	主な無料公共交通	主な無料ケーブルカー	主な無料施設/アクティビティ	主な割引内容	泊数による特典変動	デジタル版
1	インスブルック・ウェルカムカード	チロル州 インスブルック	2泊	市内・地域のバス・トラム、スキーバス	なし(3泊以上で「プラス」となり指定4路線無料)	ガイド付きハイキング/Eバイクツアー	文化施設、プール、スワロフスキー博物館等	あり(3泊以上でケーブルカー無料等)	あり
2	ヴィルダー・カイザー・ゲストカード	チロル州 ヴィルダー・カイザー	1泊	カイザー・ジェット、スキーバス、広域バス	なし(割引あり)	観光局アクティビティプログラム	夏季ケーブルカー、プール、レンタル等	なし(明確な記述なし)	あり
3	エッツタール・インサイドカード(基本)	チロル州 エッツタール	1泊(提携施設)	冬季無料、夏季30%割引	なし	ゲストカードプログラム	アクティビティ等	なし	あり
4	シュトゥーバイ・スーパーカード	チロル州 シュトゥーバイ 渓谷	1泊(提携施設)	地域バス、シュトゥーバイ・タール鉄道	指定4路線各1日1往復	プール(週2回)、トボガン(週1回)	アトラクション30%割引	あり(週単位の特典)	-
5	アーヘンゼーカード	チロル州 アーヘン湖	1泊	地域バス	なし(割引あり)	ガイド付きハイキング、子供プログラム、自然公園センター	ケーブルカー、アトール・アーヘンゼー等	なし	あり
6	キッツビューラー・アルペン・ゲストカード(ザンクト・ヨハン)	チロル州キッツ ビューラー・アルペン	1泊	地域バス・鉄道	2025年夏より2泊以上で1往復無料	観光協会週間プログラム	プール、テニス、提携施設等	あり(2025年夏~)	あり
7	チロルヴェストカード・ベーシック	チロル州 チロルヴェスト	1泊	広域バス	なし(割引あり、5泊以上で「プレミアム」となりフェネット無料)	博物館、プール、峡谷	フェネット鉄道等	あり(5泊以上でプレミアム)	-
8	クーフシュタイナーラントカード	チロル州 クーフシュタイナーラント	1泊	広域バス、市内バス、カイザー・ジェット等	カイザーリフト1往復(夏)	城塞、種馬飼育場、ガラス工房、アクティビティプログラム	試飲等	なし(多くは1回利用)	あり
9	ヴィルトシェーナウカード(基本)	チロル州 ヴィルトシェーナウ	1泊	スキーバス、地域交通、ハイキングバス	なし(「プレミアム」で夏季ケーブルカー無料)	ガイド付きハイキング、博物館、プール	-	あり(プレミアムカード)	あり
10	アルプバッハタールカード	チロル州 アルプバッハタール	1泊	レギオバス、スキーバス	夏季指定4路線、冬季子供練習リフト	プール、湖、博物館、ミニゴルフアクティビティプログラム	スキーレンタル等	なし	-
11	ロイテ・アクティブカード	チロル州ロイテ	1泊	近隣渓谷・町へのバス	なし	エーレンベルク城博物館等(季節により変動)	温泉、タクシー等	なし(プログラムは季節により変動)	あり
12	チロル ツークシュピッツェ アリーナ ゲストカード	チロル州ツーク シュピッツェ・アリーナ	1泊	アリーナ内バス、ガルミッシュへのバス	なし	ガイド付きハイキング(夏冬)、文化施設	プール、テニス、クライミング等、近隣地域施設割引	なし	あり
13	ザルツブルガー・スポーツヴェルト・カード	ザルツブルガー ランド地方	1泊	(ゲストモビリティチケット州内全公共交通無料チケットがカバー)	各地で異なる(例:フィルツモースのババゲーン)	各地で異なる(例:ヴァークラインのプール無料)	各地で異なる(例:テルメ・アマデ割引)	あり(宿泊日数・場所による)	-
14	ゲスト・モビリティ・チケット	ザルツブルク州 全域	1泊(要モビリティ税)	州内全公共交通	なし	なし	なし	なし	あり
15	ゲステカード・プレグンツァーヴァルト&グロッセ・ヴァルザータール	フォアアールベルク州	3泊	広域バス	指定ケーブルカー	屋外プール無料	提携施設割引	あり(3泊以上で提供)	あり
16	ブランドナータール・ブルーデンツ、クロスタータール・ゲストカード	フォアアールベルク州	1泊	州内バス・鉄道	なし(「プレミアム」で夏季無料)	屋外プール無料、ガイド付きツアー	ケーブルカー、文化施設等	あり(プレミアムカード)	-
17	エクスペローラーズ・ゲストカード	フォアアールベルク州	1泊	州内バス・鉄道	なし	なし	なし	なし	あり
18	ケルンテン・カード	ケルンテン州	宿泊施設による	-	含む場合あり	120以上の施設(博物館、遊覧船、動物園等)	-	なし	-
19	ゲヌスカード・シュタイヤマルク	シュタイヤマルク州	1泊(提携施設)	-	なし	280以上の施設(博物館、美食体験、プール等)	-	あり(3泊以上で温泉等追加)	あり
20	DONAU. エルレーブニスカード	オーバーエスタライヒ州 ドナウ地域	1泊(多くの施設)	なし(2泊以上でフェリー割引/無料)	なし	ガイド付きツアー、試飲	80以上の施設で50%以上割引	あり(2泊以上でフェリー特典)	あり
21	ビルン=ブリーン・アクティブカード	オーバーエスタライヒ州 ビルン=ブリーン	1泊(提携施設)	地域内公共交通	指定3路線乗り放題	プール、湖、博物館、国立公園ハイキング	広域のレジャー施設等	なし	-
22	ザルツカンマーゲート・エルレーブニスカード	オーバーエスタライヒ州 ザルツカンマーゲート	3泊(多くの地域)	-	なし	なし	アトラクション最大30%割引	あり(3泊以上で無料提供)	-
23	ブルゲンランド・カード	ブルゲンランド州	1泊(提携施設)	州内全公共交通	(情報なし)	公営水浴場、城、博物館、国立公園ツアー等	アウトレット、温泉等	なし	-

注：本表は各地域の公式サイト(2025年5月閲覧)に基づき筆者作成。最新情報や詳細条件は各地域の公式サイトで確認が必要。

⑤ 欧州における「ゲストカード」の展開とデータ取得

制度を展開していることが確認できる。また、ゲストカードの提供がない州・地域においても、購入型のシティカードを展開していることが多い（ウィーン州等）。なお、このようにオーストリア各地でもはや一般化され、政府観光局のページで各地の特典の紹介までされているゲストカードであるが、オーストリア政府の観光計画等において、国策としてこのようなカードを展開することの記載や共通システムの整備といった施策は公表資料からは見受けられず、あくまで各州の戦略に基づいた取り組みとして展開されていると推察される。

(2) その他欧州地域等での展開状況

オーストリアと同様の宿泊と連動した無料ゲストカードの仕組みは、オーストリア国外でも展開されており、特にアルプス山脈を共有するスイスやドイツ、北イタリアなどで広く見られる。これらの地域におけるゲストカードの提供状況を以下の通り整理した表2)。これを確認すると、オーストリアと同様、各地のゲストカードは、公共交通機関の無料利用や観光施設の割

表2 オーストリア国外のヨーロッパの主要地域ゲストカード(宿泊時に無料提供)比較概要

No.	カード名	国	地域/州	無料提供の最低宿泊日数	主な無料公共交通	主な無料ケーブルカー	主な無料施設/アクティビティ	主な割引内容	泊数による特典変動	デジタル版
1	ジュネーブ・トランスポートカード	スイス	ジュネーブ	1泊(提携施設)	市内公共交通(バス、鉄道、船)	なし	なし	なし	なし	あり
2	ティチーノ・チケット	スイス	ティチーノ州	1泊(提携施設)	州内公共交通(バス、鉄道、一部ケーブルカー)	一部無料	なし	ケーブルカー、遊覧船、博物館等	なし	あり
3	グリンデルワルト・ゲストカード	スイス	グリンデルワルト	1泊	スキーバス、ローカルバス	なし(割引あり)	クロスカントリースキーコース	スポーツセンター、ケーブルカー、博物館等	なし	-
4	ザースタールカード	スイス	ザース谷	1泊(提携施設)	ポストバス(ザース谷内)	ほとんど無料(メトロアルピンを除く)	なし	アクティビティ、プール等最大30%割引	なし	あり
5	コヌス・ゲストカード	ドイツ	黒い森地方	1泊(提携町内)	地域公共交通(バス、トラム、普通列車)	なし	なし	なし	なし	-
6	バートライヘンハル・ゲストカード	ドイツ	バートライヘンハル	1泊	市内バス、ベルヒテスガーデナーラントRVOバス、バイエルン地方鉄道(一部区間)	なし	なし	ローカルサービス	なし	-
7	ベルヒテスガーデン・ゲストカード	ドイツ	ベルヒテスガーデン	1泊	ほとんどのRVOバス、バイエルン地方鉄道(一部区間)	なし	なし	観光地、博物館等	なし	あり
8	HATIX ハルツホリデーチケット	ドイツ	ハルツ山地	1泊(提携町内)	ハルツ郡内公共交通バス・トラム	なし	なし	なし	なし	-
9	ズエートチロル・ゲストバス	イタリア	南チロル	1泊(提携施設)	州内公共交通、指定ケーブルカー等	指定路線	タイプにより博物館、アクティビティ無料の場合あり	タイプによる	なし	あり
10	トレンティーノ・ゲストカード	イタリア	トレンティーノ自治州	1泊(認定施設)	州内公共交通	なし	博物館、城、自然公園等無料/割引	アクティビティ、ヴェローナの施設等	なし	あり
11	シャモニー・ゲストカード	フランス	シャモニー	1泊	モンブラン・エクスプレス鉄道(一部区間)	なし	なし	市内バス、博物館、スポーツセンター	なし	-
12	アルザス・サントラル・ゲストカード	フランス	アルザス中央部	1泊	-	なし	なし	80以上の施設で割引	なし	-
13	ポルト・デュ・ソレイユ・マルチパス	フランス/スイス	ポルト・デュ・ソレイユ	2泊(提携施設)	地域内公共交通	歩行者用リフト	プール、湖、アイスリンク、テニス、文化施設等	-	なし(最低2日)	-

注:本表は各地域の公式サイト(2025年5月閲覧)に基づき筆者作成。最新情報や詳細条件は各地域の公式サイトで確認が必要。

引といった特典を主軸に展開されていることが確認できる。

なお、欧州以外の地域(北米・オセアニア・アジア)においては、地域側や民間から提供するサービスとしての購入型カードの展開は確認されたが、宿泊と連動した無料提供のゲストカードの取り組みは、筆者による机上調査では確認できなかった。

4. ゲストカードを支える財源

ゲストカードが旅行者にとって「無料」で提供される一方で、その運営費用は多くの場合、宿泊税(観光税、滞在税などとも呼ばれる)やモビリティ税等によって賄われていることが多い。例えば、フォアアールベルク州の「エクスプローラーズ・ゲストカード」は、フォアアールベルク州全域のバスと電車が無料で利用できる特典を持つカードであるが、公式サイト内の旅行者向けのQ&Aでは、カードの財源は地方観光税(宿泊税)から賄っていることが記載されている(図2)。また、ザルツブルク州では、2025年5月より宿泊者には既存の宿泊税に上乗せ

図2 フォアアールベルク州「エクスプローラーズ・ゲストカード」公式サイトQ&A

☑ エクスプローラー向けゲストカードの料金はいくらですか？

ゲストカードは、お客様が支払う地方観光税から資金を得ています。そのため、ゲストカードの受け取りや、バスや電車でフォアアールベルク州を巡る際に、追加料金はかかりません。

図3 ザルツブルク州「ゲスト・モビリティ・チケット」



Salzburg Verkehr
**GUEST MOBILITY
TICKET**

して徴収される「モビリティ税」が導入され、これを原資に宿泊者向けの公共交通機関を無料で利用できる「ゲスト・モビリティ・チケット」の提供が開始された(図3)。モビリティ税は宿泊者1人1泊あたり0・5ユーロ徴収され、これにより、州全域のすべての公共交通機関(市内バス、地域間バス、地域内列車、長距離列車等)が無料で利用可能となる。これらは、宿泊

者が地域経済に貢献する施策の一環として支払う税金が、直接的な便益として還元される仕組みとなっている他、特定の地域や参加宿泊施設に滞在するゲストに対して、広範なサービスの提供が可能となるため、デステイネーション全体にとってもメリットのある取り組みと言えるだろう。

5. ゲストカードとデータ取得

無料ゲストカードの提供は、ほぼ例外なく宿泊時の宿泊者の登録(チェックイン)と連動しており、これにより氏名、滞在期間、宿泊施設といった基本的な個人データが収集される。近年増加しているデジタル形式(Eメール、専用アプリ、モバイルウォレットパス等)でのカード発行は、Eメールアドレスの収集も伴っており、CRM環境の構築を可能としている。例えば、オーストリアのいくつかの地域のゲストカードシステムとして連携しているシステムプロバイダーでは、ゲスト登録とカード発行のためのインフラを提供しており、これにはデータ収集機能が含まれる。このようなシステムは、

DMOがゲストデータを一元的に管理し、カードプログラムを運営するための基盤となっている。

また、近年の物理カードからデジタル形式のカードへの移行により、訪問者の移動・サービス利用データの取得が可能となり始めている。例えば、デジタル形式のカードでは、公共交通機関や観光施設での利用に二次元コードのスキヤンが必要となっており、これにより、「現在この地域にはどの国から来た人が多く、何泊し、どのようなサービスがいつ使われているか」といったデータの蓄積が可能となっており、DMO等が行う観光地マーケティング等の施策検討に活用するという点でも有効な方法であると思われる。

6. おわりに

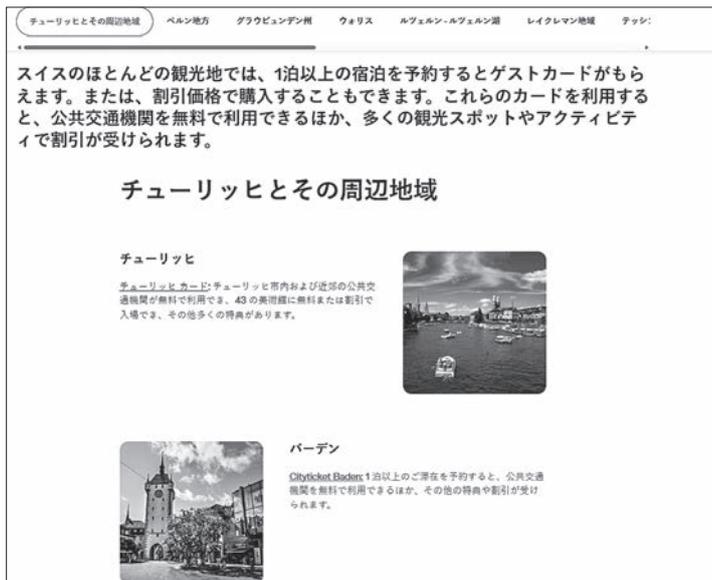
ここまで、欧州のゲストカードの取り組みについて概観してきた。欧州の特にアルプス山岳リゾート地域ではゲストカードの存在は一般的であり、その運営は主に宿泊客が負担する宿泊税等によって支えられている。これにより、宿泊客は追加費用なしに地域内の様々なサービスを享受できる。また、

⑤ 欧州における「ゲストカード」の展開とデータ取得

観光業界全体でデータ駆動型の意思決定とパーソナライズされたサービス提供の重要性が高まる中、ゲストカードを通じて得られる詳細な顧客行動データは、デステイネーション側にとって非常に価値の高い資産となり得る。総じて、ゲストカードは旅行者とデステイネーション双方にメリットをもたらす有効な施策と言っていいたいだろう。

最後に、なぜゲストカードのような取り組みが欧州の特定地域でのみ普及しているかについて考えたい。欧州の特定地域におけるゲストカードの普及は、地元の宿泊施設、交通機関、アトラクション運営者（多くの場合、デステイネーション・マネジメント組織（DMO）を通じて）が協力し、訪問者の全体的な体験価値を高めるといって、成熟し高度に連携された観光エコシステムの確立が背景にあると考えられる。このようなシステムは、「多大な調整」、「法定化され、共有された資金調達モデル（観光税とDMO事業等）」、そして多くの「公的および民間の利害関係者間の合意」を必要とする。このレベルの統合は、観光が地域経済の基盤であり、デステイネーションを魅力的にナビゲートしやすくすることに強

い共同の意思があつて初めて成し得ることが出来るだろう。よって、自律的で自治が強い文化を有し、比較的限られた事業者数で地域経営を行っている欧州の山岳地域だからこそ、発展したと推察される。無論、日本国内で同取り組みの検討は可能であるが、前述のような社会的背景を理解しながら、このような海外事例を参照することが必要だろう。



スイス政府観光局HPにおいても、国内各州のゲストカードについて紹介されている

〈参考文献〉

インスブルック観光局公式サイト

「WELCOME CARD」(<https://www.innsbruck.info/en/destinations/accommodation/welcome-card/welcome-card-summer.html>)、

最終閲覧2025年5月30日

オーストリア政府観光局公式サイト「州と都市のゲストカード」

(<https://www.austria.info/ja/planning/state-and-city-cards/>)、

最終閲覧2025年5月30日

ボーデンゼー・フォアアールベルク観光局公式サイト

「Guest Card for Explorers」(<https://www.bodensee-vorarlberg.com/en/guest-card/>)、

最終閲覧2025年5月30日

ザルツブルク観光局公式サイト

「Guest Mobility Ticket」(<https://www.josalzburg.com/en/service-events/guest-mobility-ticket.html>)、

最終閲覧2025年5月30日

ング「モバイル空間統計」として提供されているものに近い。記憶に頼る調査とは異なり、行動履歴そのものであるため正確かつ詳細で、即時性も向上する。新しいHousehold Surveyでサンプルサイズ削減が可能になったのは、モバイルデータにより、旅行回数や旅行先をより正確に把握できるようになったためである。

モバイルデータの活用には課題もあった。一つは、観光統計上の「旅行」の定義(日常的な移動パターンとの区別、移動距離や滞在時間など)とデータを一致させること。もう一つは、特定の通信会社のデータを用いる場合の代表性確保と偏りの補正である。TRAはこれらの課題解決のため、通

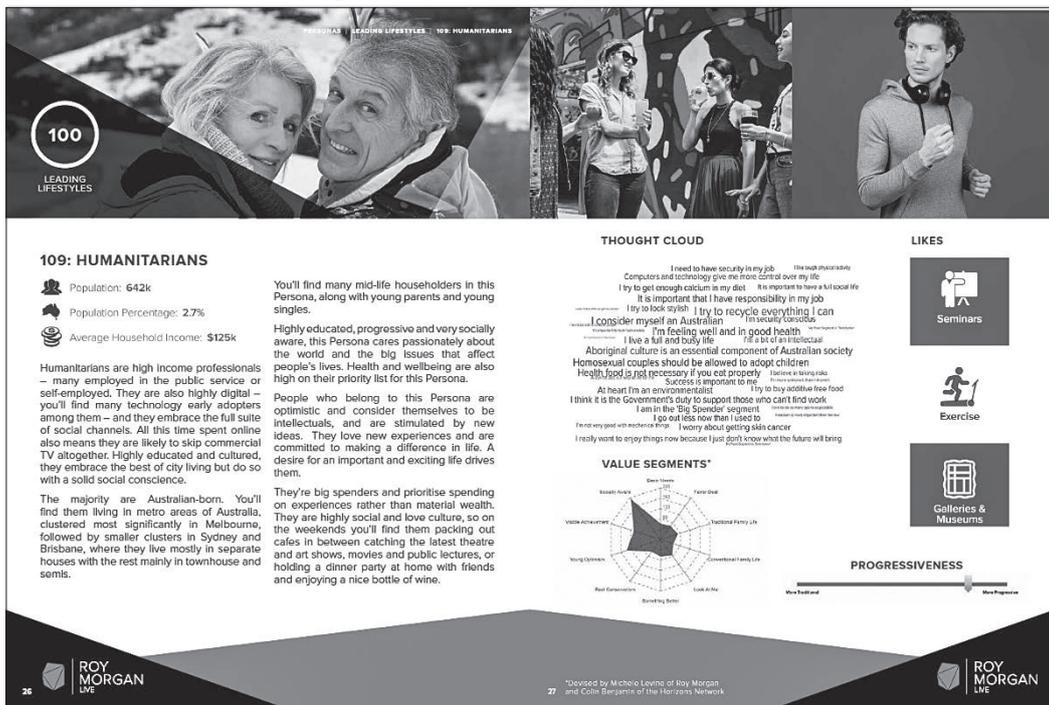
信会社と2018年から約6年に及ぶ共同研究を重ね、公的統計としての活用を道を開いた。これは、新技術を統計に活用する際には、検証に相応の時間が必要であることを示している。

データの質に対する こだわりが持つ強み

総括すると、従来まではNVSの電話調査で把握していた「属性・旅行内容」「旅行回数・旅行先」のうち、「旅行回数・旅行先」をモバイルデータに置き換え、「属性・旅行内容」は新しいインタビュー調査で把握しつつ、新たに「態度・行動」情報が追加された。そしてこれらが紐づけられ、統合的な分析基盤が構築されることとなった。

この取り組みの背景には、TRAをはじめとした関係主体の、データの質に対する強いこだわりがある。TRAはより正確で有用な情報を迅速に提供するため、パートナー組織のデータ品質への姿勢を重視してきた。Roy Morgan社はSingle Source調査において、手間やコストがかかるものの、統計学的に最良な手法である対面調査をあえて採用している。また通信会社も、TRAの要求に応え長年にわたり共同研究を続けてきた。こうした各組織の姿勢が、世界最先端の観光統計の実現に繋がったのではないだろうか。

1 Helixペルソナの例(109:HUMANITARIANS)



〈参考文献〉

- Australian Trade and Investment Commission, THRIVE 2030 (2022)
- THRIVE 2030 Industry Data and Expert Analysis Working Group, Recommendations Report (2023)
- Roy Morgan, Helix Personas, <https://www.roymorgan.com/products-and-tools/helix-personas>
- Roy Morgan, How we collect and process Single Source data in Australia (2020)
- 観光庁、旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究(2022)

オーストラリア 観光統計に関する 最新の取り組み

～観光客の動態を捉える新たな挑戦～

公益財団法人日本交通公社観光研究部副主任研究員

川村竜之介

観光統計の先進国であるオーストラリアでは、国家戦略「THRIVE 2030」でデジタルエコノミーの回復と持続可能な成長を目指すこととしており、その戦略の一つに「データとインサイトの改善」を掲げている。オーストラリアの観光を専門とする研究機関「Tourism Research Australia (TRA)」では、この戦略に基づき、観光統計の改善に関する複数のプロジェクトを進めている。本稿ではそのうち、国内旅行統計の変革について紹介したい。

国内旅行に関する 新たな調査体系

2024年までのオーストラリアの国内旅行に関する統計は、国内居住者を対象とした電話調査である「National Visitor Survey (NVS)」(日本の「旅行・観光消費動向調査」に相当)により実施されていたが、2025年4月に観光統計の体系が大きく変わり、新たな調査「Household Survey」がスタートした。まず、調査方法が訪問等によるインタビュー調査中心となり、調査の実施を、オーストラリア最大の調査会社Roy Morgan社が担うこととなった。また同社の「Single

Source」調査(回答者のライフスタイルや態度、消費習慣等を把握)の結果を組み込むことで、後述の「Helix ペルソナ」に関する情報のアウトプットも可能となった。さらに、大手通信会社のモバイルデータ(携帯端末の位置情報データ)を活用し、従来困難だった市町村別などの詳細な分析も可能となった。以上の、3つの変化について詳述する。

変化① | 電話調査から訪問等による インタビュー調査への変更

従来の調査であるNVS(表1参照)の調査方法は電話調査(CATI)が中心であったが、近年は協力率の低下によるコスト増と、高所得者層に偏るなどのデータ品質に関する課題を抱えていた。これに対応するため、オーストラリアの国勢調査と同様に、訪問やオンラインによるインタビュー方式を採用し、データの質向上を図った。これにより、年間サンプル数は従来の約12万から約3万へと縮小されたが、これについては後述するモバイルデータの活用によりカバーされている。

変化② | Helix ペルソナとの統合

Helixペルソナは、Roy Morgan社が

提供している、オーストラリア人のセグメント分類である(図1参照)。デモグラフィック属性に加え、態度や価値観などのサイコグラフィック属性も用いることで、消費者を54のセグメントに分類している。消費行動の予測に優れており、メディア業界を中心にマーケティングなどで活用されている。データソースは、年間5万人以上への対面インタビューによるSingle Source調査である。

新しく始まった「Household Survey」には、このSingle Source調査が取り込まれ、国内旅行統計とHelixペルソナの統合データが利用可能になった。これにより、例えば観光地ごとにどのペルソナが来訪しているかを把握することが可能となり、客層の解像度が大幅に向上する。

変化③ | モバイルデータの活用

2025年4月からは、旅行回数や旅行先に関する情報源が、従来のNVSの調査データからモバイルデータ(携帯端末の位置情報データ)に置き換わった。モバイルデータは基地局データを利用したもので、日本では株式会社ドコモ・インサイトマーケティ

表 1 | 現行のNational Visitor Surveyの概要

調査対象	15歳以上の住民(3か月以上居住)
抽出方法	RDD(Random Digit Dialing) ランダムな数字により作成された電話番号への架電
調査方法	CATI(Computer Assisted Telephone Interviewing) 電話によるインタビュー調査
サンプルサイズ	120,000票/年
主な調査項目	属性や以下の旅行内容など ○過去3か月以内の海外旅行 ○過去4週間以内の宿泊旅行 ○過去7日間以内の日帰り旅行

戦略的なデータ活用と 観光地域づくり

公益財団法人日本交通公社
理事・観光研究部長・旅の図書館長

山田雄一

観光地域づくりと 経営学

2017年7月発行の観光文化234号「DESTINATION・マネジメントの潮流」で整理したように、観光地域づくりの手法は時代によって変化してきている。

観光地域づくりの手法が体系化されたのは1970年代の後半とされる。この時に用いられたのは、システムズ・アプローチと呼ばれる手法である。同手法は、全体とその構成要素の関係性に注目し、問題を全体最適で捉えるもので、様々な要素(変数)が関わる観光地域づくりに適した手法といえる。このシステムズ・アプローチは20世紀後半に発達した手法であるが、同時期、

経営学の世界では、同様に様々な現象を定量的なモデルへと転換し、最適な解決策を見出していく手法であるオペレーションズ・リサーチ(OR)が活用されるようになっていた。いずれも、複雑化する現実に対応する取り組みがなされていた。

1980年代になると経営学は、戦略論へと転換していくことになる。これは、企業活動が活発となることで、供給が増大し、供給<需要の市場構造となり、企業間の競争が、それまでの製品主義(マーケティング1.0)から顧客主義(マーケティング2.0)へと転化したことが主因である。ライバル企業との相対的な関係性の中で自社を選好してもらうために、戦略的な発想が必要となつたのである。

一方、観光市場は需要増大が続いて

いたため、製品主義的な発想が継続され、より大規模で、統一感のある観光地を提供することに主眼が置かれていた。そこから「計画」的な観光地を実現するDESTINATION・プランニングと呼ばれる概念が生まれ、各国で大規模な観光リゾート地の開発が展開されるようになった。

その後、1990年代に入ると経営学は産業の主体が製造業からサービス業へとシフトするにあわせ、新たにサービス・マネジメント領域が立ち上がっていく。さらにサービス業の中でも宿泊や飲食、アクティビティといった観光交流に関連する業種に特化したホスピタリティ・マネジメント領域を創造することになる。

同時期、観光分野においては、観光市場の増大も一段落し、さらに、観光

需要も分散、多様化していった。これによって主眼は新規開発から、今ある地域のより良い管理へと移っていった。ここで概念化されたのが、ホスピタリティ・マネジメントで得られた知見を、観光地に展開したDESTINATION・マネジメント(DM)であり、その実践のために組織されたのがDMOである。このように観光地域づくりの手法は、歴史的に経営学の概念と近い関係にある。

EBDMの動き

その経営学において2000年代に概念化されたのがEvidence-Based Management (EBMgt)である。これは1990年代、医療分野において、医師の経験や権威に頼る医療から科学

的根拠 (evidence) に基づく医療行為を行おうとする取り組み (Evidence-Based Medicine) を経営分野に展開したものである。これによって、経営者の経験や勘ではなく、行動科学や経済学、統計分析など信頼性のある根拠に基づいて行うことが目指された。この動きは、さらに、その後、EBDM (Evidence-Based Decision Making) として特定分野に依存しない普遍的な意思決定手法として整理されることになる。

EBDMが、広範に活用されるようになった背景には、現代社会がVUCA (Volatility (変動性)・Uncertainty (不確実性)・Complexity (複雑性)・Ambiguity (曖昧性)) な時代だということがある(参考: 観光文化263号)。過去の経験が活用できないVUCA時代における合理的な意思決定には、多様かつ合理的な参考情報が必須となっているわけだ。

もう一つ、EBDMが注目されるようになった背景には、必要となるデータを得られる環境が整ってきたということもある。1990年代後半からのIT、DXの流れの中で、多様かつ大量の定量データが取得可能となり、ま

た、それらのデータを分析した科学的、学術的な知見が蓄積されてきたからだ。もともと、データ活用は、コンピューター発展の歴史と重なる。20世紀のコンピューターでも大量のデータを扱うことはできたが、それは、あらかじめ構造が定められた箱(データベース)に格納されるものであった。

インターネットの登場によって、多種多様なデータがデジタル化され、コンピューター性能の向上によって、それらを分析できる環境が現出した。こうした環境の変化を受け、1997年、NASAの論文においてビッグデータという言葉が登場し、その後、量(Volume)、速度(Velocity)、多様性(Variety)の3Vがビッグデータの定義とされた。

20世紀までの大量データと、21世紀のビッグデータの違いは、あらかじめ構造化されたデータか否かということにある。VUCAとは、未来が過去の延長線上ではない社会である。現在(過去)の知見で構造化されたデータでの対応には限界がある。一方、WEBページやSNS、スマートフォンを含むスマートデバイスによってデジタルで提供されるデータは、様々な情報を含ん

だものである。これを多面的につなぎ合わせ、分析活用することでVUCAにも対応できる価値を創出できるようになったのである。2010年代になると、この動きは大きく社会に拡がり、様々な分野で活用されるようになっていく。データ・サイエンティストといった言葉が生まれたのも、この時期だ。

さらに、ビッグデータの価値を高める技術革新が現在進行中で生じている。それは、AIである。

AIが行うディープラーニングがビッグデータと融合することで、人は探索できないレベルにまでデータを活用できるようになるのである。ビッグデータとAIの組み合わせは、従来のデータ分析の域をこえた事象を、不可逆的に生み出していくことになるだろう。

観光分野におけるEBDM

当然ながら、こうしたEBDMに関するデータ活用分析の一連の流れは、観光地域づくりにおいても重要な意味を持つ。観光政策やマーケティング戦略立案者の経験や勘では、とても太刀

打ちできない世界となっているからだ。人は、基本的に「自分が経験したこと」について強いバイアスを持つてしまう。百聞は一見にしかず、百見は一触(一験)にしかずとは、よく使われるイデオロムであるが、これは、自身の価値判断が、自身の経験に大きな影響を受けているということを示している。

しかしながら、現在、我が国には様々な国からの来訪者がいる。国が違えば、価値観も文化風習も違う。日本では、全般的に宗教的な戒律に対する意識は低い、それを高く意識している人々もいる。国内市場においても、高齢者と若者では当然に価値観、行動原理は異なるし、夫婦と子ども2人の「標準世帯」が総世帯数に占める割合は5%にも満たない。

つまり、観光市場において標準的な顧客像などというものは存在しておらず、当然に、自分の価値観や嗜好が、ターゲットとなる観光客と合致する可能性は、ほぼゼロである。

さらに、そもそも国内宿泊観光旅行を毎年1回以上実施しているのは日本人の5割程度に過ぎない。年に2回以上実施しているのは日本人の3割程度で、彼らの旅行のみで、全体市場の7

割以上が算占されている。観光活動を
経験財（経験して見ないと、その価値
を評価することができない消費やサー
ビス）と考えれば、前述の3割の人々
と、その他の7割の人々では観光に対
する評価軸は、全く異なることになる
が、自治体の観光政策や、DMO関係
者であっても「3割」ではないことは
ままある。

こうした市場構造を考えれば、担当
者が自身の主観のみで、観光地域づく
りを展開することは、非合理的である
ということも明白であり、他分野に比
してもEBDMの重要性は高い。

先行する 海外の取り組み

本誌の特集1では、観光分野のEB
DMで活用が考えられるデータ群につ
いて、整理を行っている。また、特集
2、3では国内での取り組み事例、特
集4、5では海外での取り組み事例を
取り上げた。

これらで取り上げたように観光客の
動態をデータとして捉える取り組み
は、国内外で進みつつあるが、質・量
ともに、海外が先行している状況にあ

ることは否めない。

この背景には、DMに関わるEBDM
には、多くの費用がかかり、その費
用確保が国内では遅れているというこ
とが指摘できる。例えば、特集3では
現在、我が国で取り組まれている観光
客動態データについて取り上げている
が、様々な可能性を持った技術は存在
しているものの、EBDMとの関係が
希薄なのは、関係者においてEBDM
に対する意識が高まっていないだけ
なく、それを実践していくだけの財源
が確保できていないことが大きい。

DMという概念は2000年代初頭
に生まれ、前述したように、それを実
践する組織としてDMOが提唱され
た。欧米において、それが単なる提唱
に留まらず実際に確立されていったの
は、同時にDMにかかる財源改革を
行ったからだ。例えば、アメリカの
ハワイ州では、1998年に州のDM
を扱うDMOとしてHTA (Hawaii
Tourism Authority) を設立し、翌年、
宿泊税の税率を6%から7・25%に引
き上げ、その活動原資とした。また、
スイスのグラウビュンデン州では、各
自治体でバラバラな状態であった宿泊
税制度を2012年、州法によって統

一し、州全体でDMを進める体制を構
築した。さらに2013年からは、一
部地域において観光事業税の導入も行
われるようになっていく。

財源をDMに直結する税金に求める
ことで、DMOは、中長期的な時間軸
でDMに取り組めるようになり、EB
DMに関わるデータの収集分析にも安
定的に一定額を投入することが可能と
なった。特に重要なのは、人材確保だ
う。ビッグデータを活用するEBDM
には、膨大な情報量から有為な情報を
導出していくデータ・サイエンティス
トの存在が欠かせないからだ。しかし
ながら、データ・サイエンティストは、
観光に限らず様々な分野で求められる
人材であり、DMOが確保するハード
ルは高い。財源が確保されたことで、
競争力のある待遇提示が可能となり、
優秀な人材確保につながってきた。

対して、日本においては、2010
年代にはDMOが観光政策課題となっ
たものの、財源に関する議論は進まず、
従来からの補助金や交付金に依存する
状態が続いた。単発の予算でも、デー
タ購入を行うことは可能であるが、人
件費への充当は難しい。

特集2で取り上げた、下呂市は、国

などの補助事業を利用しているものの、
温泉観光協会が強い意思を持って、自
らが費用負担を行ってきたことで、今
日の体制がある。これは、宿泊事業者
がEBDMの有用性を認識し、必要な
費用負担と考えてきたためだが、様々
な事業者が混在する他の観光地で同様
の体制を構築することは難しい。実際、
下呂市の事例は、以前からEBDMや
DX文脈で取り上げられてきたものの、
後続地域は限定されている。

ゲームチェンジャー となる宿泊税

しかしながら、この構造が大きく変
わりつつある。

それは、宿泊税の導入を検討する自
治体が全国的に増加したということだ
である。宿泊税導入の目的や使途につ
いては、自治体によって異なるが、ほと
んどが観光政策のための法定外目的税
として導入されている（条例が作られ
ている）ことを考えれば、地域のDM
活動、DMOの事業費に充当されてい
くことが自然であろう。

この財源がEBDMに投下されてい
くことになれば、我が国地域において

も、欧米DMOのように、科学的なマーケティング／マネジメントが展開されることが期待される。実際、特集2で取り上げた徳知安町は、政令市ではない市町村で、初めて宿泊税を導入したが、その導入に合わせて観光統計の手法を改定し、より広範なデータを継続的に取得可能とし、それらデータの地域内共有も実現してきている。同地域は、インバウンド客が多いことでも知られているが、それは、単に下地があるということだけでなく、DMOたる観光協会がEBDMで事業展開を行っている成果でもある。

ただ、宿泊税が導入されれば、どこでもEBDMが広がるかといえば、それは否である。前述したように、人は自身が経験したことに強い影響を受ける存在である。観光分野におけるEBDMが進んでいない状況ということからは、EBDMの効果を実感している人も少ないということになる。また、EBDMは、その名の通り「意思決定」であって行動ではない。プロモーションや商品造成、二次交通整備など具体的な行動に費用を割くことが重要だという考え方もあるだろう。

こうした状況下で、宿泊税導入を

EBDM実践につながるためには、宿泊税導入の初年度より、財源の一部を意図的、明示的にEBDMに振り分けることが重要となるだろう。現在の入湯税がそうであるように、税収は一度、使途が割り当てられてしまうと、その後、使途を大きく変えることが難しい性格を持つからだ。

EBDMの実践に向けて

EBDMの実践には、データの収集と、データの分析の2つの取り組みが必要となる。データは、関連事業者から購入できるものもあるが、独自に取得しなければならぬものもある。特に、特集5で示したような地域内でのきめ細かい観光客動態を捉えるには、自らが動く必要がある。データ分析については、今後、AIが活躍していくことが期待されるが、AIとやり取りし、展開すべきアクションを導出していくには、優秀な人材が必要となることに変わりはない。

EBDMの実践のため、これらの予算をあらかじめ一定枠を持って確保しておくことが必要となる。一方で、これら固定費が占める割合が大きくなり

すぎると、機動的な事業展開の足かせにもなってしまう。

そこで、筆者は、税収のうち10%をDMO人件費、5%をデータ購入および収集システムの運用の費用とすることを提唱している。仮に税収が1億円であれば1000万円がDMO人件費、500万円がデータ取得システム費というイメージだ。1000万円という人件費は、データ・サイエンティスト（一般のDMOではCMOに相当）だけでなく、CEOや一般スタッフなども含むため、やや心もとないが、CMOは他業務との兼任でもOKであると考えれば、実現可能な水準と考えている。

宿泊税導入という機会が、EBDMの実践へとつながり、我が国のDMOが世界に対抗できる水準に高まることを期待したい。

“見える化”から “動かす”へ

「JTB Fが挑む、
地域モデル実装と
地域経営の転換点

1. JTB Fデータ ダッシュボード （仮名）の整備公開

（1）はじめに

公益財団法人日本交通公社（JTB F）では、長年にわたり国内外旅行者の実態と意識に関する調査を実施してきた。特に「JTB F旅行者調査」は、旅行者の属性、行動、意識を体系的に

把握する国内でも稀有な取り組みであり、またDBJ（株式会社日本政策投資銀行）と連携した「DBJ・JTB Fアジア・欧米豪訪日外国人旅行者の意向調査」は、訪日インバウンド戦略における重要な知見を提供してきた。これらの調査結果は、これまでPDFレポートやWebページを通じて公開してきたが、より柔軟かつ直感的に活用できるよう、2025年7月を目途にTableauによる可視化ダッ

シュボードとして再構築・外部公開する運びとなった※。本稿では、このデータ可視化の意義と構成、活用の可能性を紹介し、観光政策・研究・実務におけるエビデンスベースの意思決定支援を目指した本取り組みの背景、意図、そして展望について述べる。

※原稿執筆時点では未公開。

（2）調査概要とその進化

JTB F旅行者調査は、2000年代から実施されており、「実態調査」では旅行者の行動や消費、「意識調査」では旅行目的や期待、不安などの心理面を詳細に把握している。調査対象は日本人国内旅行者および訪日外国人旅行者で、定期的な更新を重ねることで、時系列での変化も追跡可能な設計となっている。

一方、DBJ・JTB Fアジア・欧米豪訪日外国人旅行者意向調査は、2012年よりアジア・欧米豪の主要市場を対象に、インバウンド観光の動向とニーズの変化を定点観測している。コロナ禍においてもオンライン調査を継続し、ポストコロナの旅行意向や価値観の変容をいち早く捉えてきた。

いずれの調査も、十分なサンプルサイズと属性構成の均衡を保つことで、政策立案や地域施策において信頼性の高いデータとして評価されている。

（3）Tableauによる 可視化の意義

本取り組みでは、蓄積された膨大なデータをTableau上に展開することで、専門家以外にも扱いやすいインターフェースを実現した。PDFレポートでは限られていたクロス分析や時系列比較が、任意の軸で自由に設定可能となり、実務上の問いに即応することが可能となる。

例えば、「再訪意向が高い市場はどこか」「旅費の増減傾向と満足度の関係」「旅行目的別の訪問地域の違い」など、従来は複数の資料を横断的に見なければ難しかった分析が、ワンクリックで可能となる。

Tableauの選定理由は、★操作性が直感的で、非エンジニアでも扱えること。

★Webベースでの公開が容易で、外部からのアクセスも柔軟であること。

★フィルタリングやドリルダウン等の機能に優れ、複数視点での探索的分析

が可能であること。
といった点にある。

可視化の導入により、調査結果が読者の「から、使うものへ」と進化した。

(4) 実際のダッシュボード構成とその使い方

今回公開を予定しているダッシュボードは、「日本人旅行者実態調査」「日本人旅行者意識調査」「訪日外国人意向調査」の3つの調査結果をもとに構成している。それぞれの調査に対して、「時系列分析」「設問分析」「年比較分析」という3つの主要な分析モードを設けており、利用者の分析目的に応じて、柔軟な視点でデータを探索できる構成としている。

各分析モードの概要と想定用途は以下のとおりである。

○時系列分析：特定の居住地や旅行先あるいはマーケットセグメント(例：ファミリー層、カッパル層など)における旅行者の実態、意識、意向が、過去からどのように変化してきたのかを視覚的に把握できる。

例：コロナ禍前から現在にかけて、訪日外国人旅行者の「観光地名の認知率」や「訪問経験率」がどのように推移し

ているかを確認する。

○設問分析：特定の属性条件をもとに、複数の設問項目を横断的に比較し、旅行者の特徴を多角的に把握する。施策検討の初期段階や、仮説立案時に有効な分析視点である。

例：2024年時点における夫婦・カッパル層の情報収集手段と予約方法を同時に確認し、デジタル接点の有無を把握する。

○年比較分析：同じ設問項目に対して、任意の2つの年のデータを比較し、傾向の変化を明確に捉えることができ、観光政策の評価や外部環境の変化の把握などに適している。

例：コロナ禍前(2019年)と直近年(2024年)における、首都圏在住のファミリー層による北海道へのパッケージ旅行の利用割合を比較し、回復傾向を把握する。

これらの分析は、フィルター機能により、利用者自身が絞りたい条件(居住地、年齢層、性別、世帯年収、旅行頻度、旅行目的など)を自由に指定して閲覧できるように設計している。これにより、単なる集計にとどまらず、仮説探索型のデータ分析や実務に直結する知見の抽出が可能となる。

また、初めて利用する方でも迷わず操作できるよう、各ダッシュボードには簡易マニュアルや代表的な活用例を添付する予定である。これにより、自治体職員や地域DMOの関係者、大学・専門学校や学生・研究者など、多様なユーザー層が自らの業務・研究目的に応じて容易に活用できる導入環境が整備されることになる。

(5) 想定される活用シーンと期待

本データ可視化ツールは、観光地経営の戦略立案から現場施策の検証、研究・教育分野での実証分析に至るまで、幅広い用途での活用が想定される。それぞれの立場に応じた具体的な活用シーンは以下のとおりである。

●自治体・DMOにおける活用

国内および訪日市場の双方において、ターゲットとする層(例えば「20〜30代のカッパル旅行者」「アジア市場の都市部在住者」など)に対する自地域の実態を把握し、その変化や特徴を定量的に捉えることが可能である。

これにより、プロモーション戦略や受入環境整備、KPI設計に根拠を与え、分析が行える。

活用例：①地方都市のDMOが、首都圏ファミリー層の春休み旅行における旅行目的や支出傾向を把握し、季節イベントの設計やキャンペーン対象の絞り込みを行う。

②新たに訪日マーケットに対して働きかけを検討している自治体が、自地域に対して、認知と来訪意向が高い訪日外国人属性を抽出し、効果的なプロモーション手法の方針を検討する。

●大学・研究機関における活用

長年にわたって蓄積された時系列データと、詳細な地域別・属性別クロス集計が可能な本ツールは、観光行動の変遷や地域間比較などの研究分析に有効である。フィールド調査や卒業論文、ゼミ研究においても、実データを用いた実証的なアプローチが可能となる。

活用例：①地域観光論の講義において、コロナ禍前後での訪日外国人の訪問意向地域と実際の経験の傾向の変化を学生が可視化・分析してまとめ、プレゼンを行う。

②観光社会学の研究者が、「情報収集手段と訪問先選定の関係」に関する仮説を設け、可視化ダッシュボードを用いて検証する。

●民間事業者における活用

宿泊・交通・アクティビティ事業者
 にとっては、旅行者の来訪意向や訪問理由の分析を通じて、自社サービスの強化点や改善の優先順位を定めることが可能となる。また、新たなマーケットの可能性を探る手がかりとしても有効である。

活用例：地域の旅館が、外国人カップル層の「観光地名の認知率」と「来訪意向地名」の関係进行分析し、旅館として周辺観光の地域名の打ち出し方を再検討する（富山⇄立山／黒部）。

このように、可視化ツールを通じて共有される客観的なデータは、現場の感覚や経験と組み合わせることで議論を深めるうえで有効であり、とくに地域単位でのEBPM（証拠に基づく政策立案）を推進する基盤となることが期待される。行政・民間・研究それぞれの立場で共通の情報をもとに対話し、戦略的な観光地経営に向けた連携が図られることを目指している。

(6) 今後の展望と課題

今後は、以下のような展望と課題に向けて、取り組みを深めていく予定である。

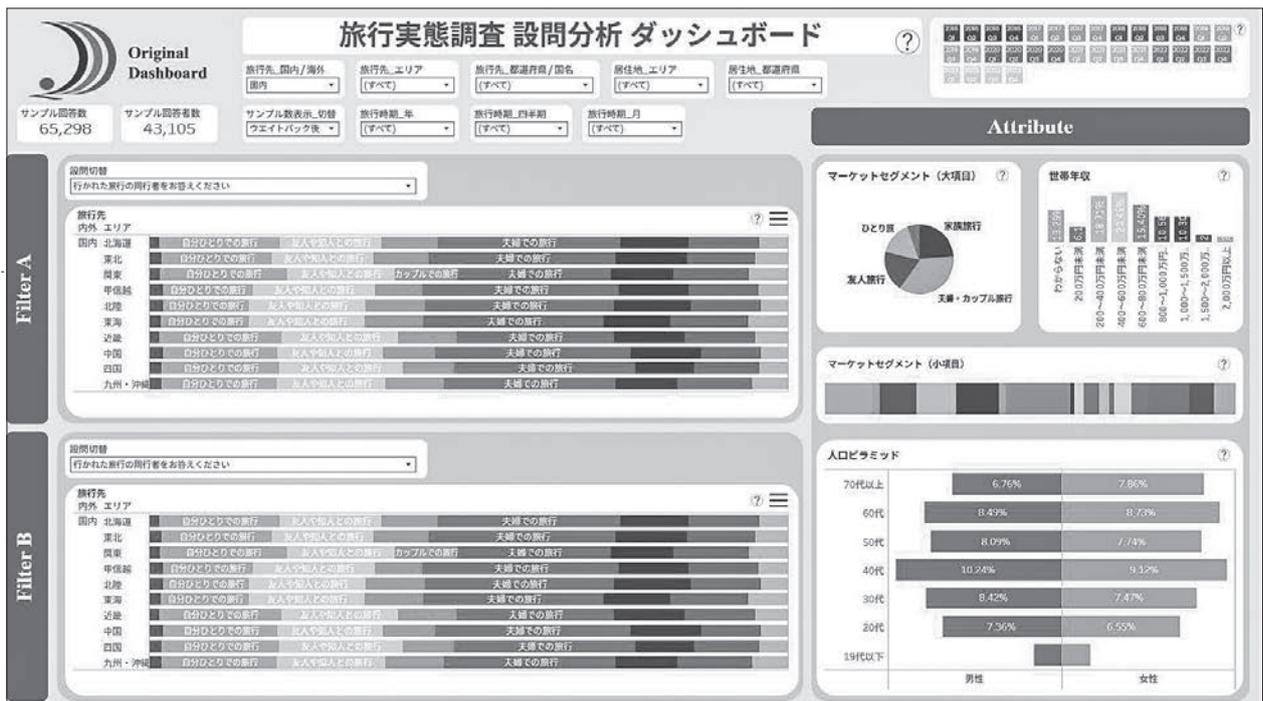
★他データとの連携：観光統計をはじめとするオープンデータ、地域の位置情報データやアンケートデータなどとの統合を検討。

★利用者フィードバックに基づくUI／UX改善：検索性・操作性を高める改修の継続。

★教材化の推進：大学などでの授業・ゼミでの活用を想定したハンドブックや教材の整備。

また、データの信頼性を担保しながら、より柔軟な分析ができるよう匿名加工処理やサンプル抽出方法の透明化も継続的に行っていく。

JTBFデータダッシュボード(仮名)イメージ



※イメージ画像:実際の公開する仕様は異なる場合があります。

2. 観光地経営モデル研究について

(1) 観光地経営における財源の意義

観光地経営において、マーケティング（需要の創出）とマネジメント（環境の整備・調整）は不可分の関係にあり、これらを実行するためには安定的な財源の確保が必要不可欠である。JTBFでは、2000年代から、入湯税の超過課税をはじめとする観光財源の研究を自治体などと進め、2015年、初の入湯税の超過課税導入を支援。2017年には宿泊税にフォーカスした財源研究会を創設するなど、宿泊税をはじめとする地域内財源の活用方法について調査・提言・支援を行ってきた。近年、各地で宿泊税導入が進む中、単なる財源確保にとどまらず、観光地経営の持続可能性を高める制度として注目されている。本稿では、宿泊税の戦略的活用を前提とした「観光地経営モデル」と、それを支えるデータ基盤の構築について、実践的な取り組みを紹介する。

(2) 観光地経営と宿泊税の可能性

宿泊税は、観光客から得られる直接的な財源として、観光の受益と負担のバランスをとる仕組みである。東京都や京都市に始まり、現在では全国で20を超える自治体が導入している。この制度による税収の使途は観光まちづくり、観光振興、環境整備、観光客の受入対策など多岐にわたる。

JTBFでは、宿泊税を単なる費用負担の手段ではなく、地域が自ら観光を経営するための基盤と捉えている。とくに地方部においては、財政的・人的資源が限られており、宿泊税を「未来への投資」と位置付ける発想が求められる。戦略的な制度設計と運用を行うことで、地域における観光施策の優先順位付けや、EBPMを進めることが可能になる。

(3) モデル研究としてのアプローチと狙い

JTBFでは現在、宿泊税の導入を予定または検討している複数の自治体と連携し、「観光地経営のモデル研究」と連携し、

と位置付けた実証的な取り組みを展開している。これは、観光財源を一過性の収入として消費するのではなく、地域の自律的なマネジメント体制を構築するための「仕組み」として制度化することを目指すものである。本アプローチは大きく3つの柱から構成されている。

① 観光財源の戦略的な再配分：データと人材、対話の基盤づくり

まず、宿泊税収のうち一定割合（例えば5%）を、「観光地経営の基盤強化」に充てることを制度上明確に位置づける。具体的には、以下の3要素への継続的な投資である。

- データ基盤の整備：調査、収集、分析可視化、情報公開に至る一連のサイクルを持続的に支える。
- 人材育成：自治体職員や観光協会スタッフがデータを読み解き、意思決定に活かせるよう支援。
- 合意形成の場の醸成：地域内の多様なステークホルダーが同じ情報に基づいて議論できる「共通基盤」の提供。

このような情報と対話のインフラに継続的に投資することで、宿泊税を「管理コスト」ではなく「経営投資」として捉える文化の醸成を図る。

② 多様な観光関連データの統合：可視化による共通理解の促進

整備されるデータ基盤には、次のような多様なデータが統合的に組み込まれる。

- 観光統計指標データ：観光入込客数、延べ宿泊者数、観光消費額、旅行者満足度、住民の観光受容性、域内調達率、経済波及効果など、地域経営の全体像を測るマクロ指標。
- 旅行者関連データ：宿泊者の属性情報、位置情報、Webアクセス、ソーシャルメディア上の発言（ソーシャルリスニング）など、マーケティング視点からの意思決定を支えるデータ。

これらのデータを「data」等の可視化ツールで視覚的に整理・統合し、自治体職員、観光協会、地域事業者が共通のプラットフォーム上でデータにアクセスしながら議論・判断できる環境を整える。また、JTBFとしては、現場での利活用が円滑に進むよう伴走支援を提供している。

③ 合意形成のマネジメント支援： 可視化データを「共通言語」に

第3の柱は、地域内の多様な主体との合意形成を支えるマネジメント支援である。データの可視化は、単なる分析の道具にとどまらず、住民、事業者、行政が共通の課題認識を持ち、対話を深めていくための「共通言語」として機能する。特に、宿泊税の納税者である宿泊事業者との関係性においては、「なぜ徴収するのか」「どのように使われているのか」を客観的に伝える必要がある。

透明性の高い情報提供と丁寧なコミュニケーションを積み重ねることが、制度への理解と納得、さらには参画意識の醸成につながっていく。

このような仕組みによって、宿泊税は単なる観光振興財源という枠組みを超えて、地域経営の「データ駆動型マネジメント」を促進する触媒としての役割を果たすことが可能となる。税制度を単に導入するだけでなく、その運用過程において「地域が学び、進化する」メカニズムをいかに構築するかが、今後の観光地経営にとって重要なポイントとなる。

(4) 現場での 実装に向けた準備

現在、J T B Fが支援する複数の自治体において、このモデルに基づく仕組みの最適化に向けた議論と実装に向かって、準備がされつつある。ある自治体では、宿泊税制度の設計段階から「データ活用目的」を明示的に盛り込み、導入後は毎年度データに基づいた施策の検討会議を予定している。また、本件は自治体だけで完結するものではなく、地域内の観光事業者との連携が不可欠である。例えば、宿泊データを地域として収集するためには、各宿泊施設からのデータ接続の同意が必要であり、そのためにすでに地域に視察などをを行い、合意形成に向けた準備を進めている。

こうした動きは、単に仕組みを導入すること以上に、「仕組みを地域に根付かせる」観点から重要である。加えて、データに基づいた対話は、観光事業者の意識変容や主体的な参画にもつながっており、地域ぐるみでの観光地経営の第一歩となっている。

3. おわりに…未来の 観光地経営に向けて

本稿で紹介した2つの取り組み——旅行者調査データの可視化ダッシュボードの整備と、宿泊税を活用した観光地経営モデルの研究——は、それぞれ独立した事業に見えるものの、実際には観光を「見える化」し、「動かす」ための両輪の関係にある。

データダッシュボードは、J T B Fが長年蓄積してきた旅行者の実態・意識に関する調査結果を、誰もが直感的に分析・活用できる形で再構成したものである。これにより、自治体やDMO、研究機関、民間事業者といった多様な主体が、エビデンスに基づいた意思決定を行える環境が整いつつある。感覚ではなく、根拠に基づいた観光政策や施策判断が、より現実的な選択肢となりつつある点は大きな前進である。

一方、観光地経営モデル研究は、宿泊税を「一時的な財源」ではなく、「持続的な地域マネジメントへの投資」として再定義するものであり、その中核には「データに基づく対話と合意形成

の仕組み」がある。可視化された情報が共通の土台となり、地域内の多様な主体が同じ方向を向いて意思決定できる環境づくりを支えている。

実際に、モデル研究を進める自治体では、宿泊税制度の設計段階からデータ利活用の視点を取り入れ、観光事業者と連携し、仕組みの構築と定着に向けた具体的な取り組みが始まっている。こうした動きは、単なる制度導入にとどまらず、地域全体で学び、協働し、進化していくための基盤形成の第一歩といえる。

今後は、この取り組みをより多くの地域に展開し、各地のニーズに応じたデータ基盤の機能強化や、担い手となる人材の育成に注力していく必要がある。データが「知の資産」として地域内で循環し、観光の持続可能性と自律性を高めていくには、地域社会全体がこの取り組みを「自分ごと」として捉え、主体的に参画していくことが不可欠である。

J T B Fは今後も、「観光を支える地域」「地域を支える観光」を実現するため、データを軸とした知の基盤づくりを通じて、その進化を後押ししていく。

(文：J T B F 蛭澤俊典)

”観光を学ぶ”ということ

ゼミを通して見る大学の今

第25回 琉球大学 国際地域創造学部・環境教育学研究室

大島ゼミ

環境教育という
分野からの
アプローチ

1. 生まれ変わった プログラム

2018年度の学部改組により、観光産業科学部観光科学科から1学部1学科5つの学修プログラムで構成される国際地域創造学部国際地域創造学科の一つとして生まれ変わった「観光地域デザインプログラム」は、設立以来卒業生を4回送り出しました。国際地域創造学部は、グローバルとローカルを併せ持つ視座によって、地域社会における現代的課題の解決や国内外の産

業・文化の振興に寄与できる人材を育成するという教育目標を掲げています。本プログラムの他には、「経営」、「経済学」、「国際言語文化」そして「地域文化科学」があり、入学後の最初の1年間はこれらのプログラムの提供する共通基盤教育科目を受講し幅広い専門分野に接していきます。さまざまな講義を受講する中で自分の目指すものをより明確にしていき、2年次前期から特定のプログラムに所属し、複眼的思考の上に立つ専門的な学びを深めていくこととなります。

「観光地域デザインプログラム」は、

ビジネス、政策、資源管理、地域開発などさまざまな領域から学際的に「観光」地域「観光と地域の関係」、あるいはそれらの成り立ちや振興を考える学問領域です。本プログラムでは、サステナブルツーリズム(持続可能観光)のコンセプトを基盤に、観光そのものを学ぶのと同時に、観光を通じた地域振興や産業振興について高い知識と深い理解を持ち、リーダーシップを発揮できる人材の育成を目指しています。

具体的には、「観光ビジネス&ウェルネス」「観光地開発」「地域資源マネジメント」を核とした専門科目を提供す

ると同時に、観光産業のグローバル化に対応し、英語をはじめとした外国語を重視しているのも特徴といえます。中国や台湾、韓国等、アジアの連携協定大学への正規留学の機会を活用する学生も多くなっています。留学以外でも最近では自主的に休学をし、観光現場での長期インターンシップ※を通して観光を学ぶ選択肢を学生自身が選ぶようにもなってきたように思います。また、学際的アプローチを採用し、総合大学である琉球大学が持つ資源を最大限に活用し、学問の垣根を越えた教育を提供していることも本プログラ



大島順子(おおしまじゅんこ)

琉球大学国際地域創造学部准教授。専門は、環境教育学、ESD(持続可能な開発のための教育)、成人学習で、持続可能な観光といったアプローチから持続可能な社会を築く担い手づくりがライフワーク。近年は沖縄島やんばる地域で世界遺産教育の推進にも力を注いでいる。日本体育大学大学院修士課程修了(社会体育学)。豪州QLD州Griffith University大学院修士(Honours)課程修了(環境教育学)、博士課程満期退学。主な著書に、『ESDをつくる：地域でひらく未来への教育』(分担執筆、ミネルヴァ書房、2010年)、『観光教育への招待』(分担執筆、ミネルヴァ書房、2016年)、『事典：持続可能な社会と教育』(分担執筆、教育出版、2019年)などがある。これまで沖縄の自然環境保全、エコツーリズム、SDGs、生涯学習等や九州・沖縄地区のESD、ローカルSDGsなどに関する委員を歴任している。

ムの特徴といえるでしょう。そのような幅広い学習のアプローチを活かす学生が所属する私のゼミについて、ご紹介いたします。

※「観光地域デザインプログラム」では、観光に関連する多様な進路に備え、就業体験によりキャリアデザインを実践的にサポートすることを目的とした科目「インターンシップ」を提供しています。本学のキャリア教育センターが運営する「うりずんインターンシップ」プログラムに参加して修了証を得た受講生に、単位認定を行っています。このプログラムは、沖縄県内の産業人材の育成と学生のキャリア形成を目的に、県内企業や他大学と連携して実施している琉球大学主催のインターンシッププログラムです。ここでいう長期インターンシップは、単位認定されるものではありません。

2. あらゆる ツーリズムの場面で 求められる環境教育、 そしてSDGsの 達成に向けた教育の 取り組み

サステナブルツーリズム(持続可能観光)のコンセプトに基づき、「地域

資源マネジメント」に位置づけられている当ゼミは、観光

による持続可能な地域づくりを目指し、地域の1)自然資源における保全と活用のバランスの最適化、2)課題解決の方法、3)観光地としての理解を促進するための学習ツールの開発や効果的な活用の在り方について、環境教育の視点で調査研究及び実践に取り組みことに主眼をおいています。一般的に想起される観光を学ぶ専門領域の中で教育という言葉を使うのは、広義には観光分野における人材

育成を目指した観光教育や狭義では接客・接客場面において顧客や相手に対して気遣いやおもてなしを実践するためのスキルを磨くホスピタリティ教育でしょう。環境教育という分野からのアプローチは珍しいかもしれませんが、ツーリズム分野でこの言葉が登場するのは、日本のエコツーリズム推進基本方針の4本柱の一つで「自然環境の保全」、「観光振興」、「地域振興」と並んで「環境教育の場としての活用」が挙げられています。ニューヨークに本部



写真1:ゼミのフィールドワークでは、積極的に地域のガイドから解説を受ける

を持つ国際エコツーリズム協会が2015年エコツーリズム再定義の際に、「その地域の環境を保全し、地域住民の生活を高めることを持続可能にする責任ある旅行であり、インタープリテーションと教育を含む」と、質の高い自然体験活動を導く解説活動としてのインタープリテーション、そしてエコツーリズムの展開にはホストとゲストの両者にとって教育が必要であることを明文化していることも見逃せません。最近では環境省が国立公園の美

しい自然の中での感動体験を柱とした滞在型・高付加価値観光の推進を図るため、各国立公園における「ストーリー(物語)」、望まれる体験等を整理したインタープリテーション全体計画の作成を進めていることからその注目度がわかります。また昨今ではSDGsの登場も追い風となり、ツーリズムのどのような場面においても、広義の環境教育が求められるようになったといえます。それは、ツーリズムという非日常の体験の場面においても持続可能

な循環型社会の構築につながる機会が必須な世の中になったからでしょう。

3. 島好き学生が集まる?ゼミ

このような問題意識を持つ教員の元に集まる学生も実に多様です。遠隔地や離島出身者であったり、島が好きで学生が集まるのも特徴の一つかも知れません。島は、狭小性、環海性、そして遠隔性という地理上の特徴に基づいて大陸や本土と比較する表現でその特性を表します。それが条件的に不利な地域であることをイメージさせる固定観念として島で暮らすことのデメリットが強調されてきました。しかしながら、島の側から主体的に捉えてみると、それらの特徴はメリットとして優位となる見方が可能です。海によって隔絶されてきたことで進化した自然生態系があり、そこには固有の動植物が生息しています。そして、その独自の環境に育まれた文化や生活習慣があります。今日ではそれらが島嶼地域の魅力として、観光資源となるだけでなく、都会では見ることのできない自然やのんびりとした島時間の流れから、島で

の暮らしに憧れる人々の移住の対象にもなつてきています。また、小さな島で起きていることは、実は構造的には都市部で起きていることの縮図であるという見方もできます。

ゼミの学生は沖縄県出身者が7〜8割を占めますが、沖縄島のことしか知らない学生も多く、機会があることに離島への旅を勧め、沖縄そのものの多様性を肌で体験し、理解の幅を広め深めることにつなげています。また、インターンシップ先として離島を選ぶ学生を応援しています。今回、昨年1年間休学していくつかの離島へ長期インターンシップをした学生に体験談を綴ってもらいました。観光の目的地として、島が注目を集める現在ですが、自身も離島出身者である学生(2021年度入学 Y・Tさん)はどのような問題意識を持って離島での体験を味わい、学びとして自身の言葉に落とし込むことができたのでしょうか。

4. 離島での長期インターンシップで学んだこと

私が観光に興味を持った原点は、幼

少期を過ごした奄美大島での原体験にあります。豊かな自然と人のあたたかさに囲まれて育った一方で、観光開発によって慣れ親しんだ風景や暮らしが変化していく様子を子どもながらに目の当たりにしてきました。2021年

には世界自然遺産にも登録され、地域は大きく注目を集めました。その内実は「地域資源を誰のために、どのように活用するか」という根本的な問いがあるのではないかと感じていました。そうした背景から、私は琉球大学の国際地域創造学部観光地域デザインプログラムに進学し、大島ゼミに所属しました。実際に講義やゼミ活動を通して、地域資本を循環させながら、持続可能な観光活動を体現していく理論や事例について学びを深めることができました。このような学びの中でさらに、「教科書で学んだ知識を、現場の実践にどうつなげるか」という問題意識が芽生えるようになりました。そして、観光地として島を概観するのではなく、直接、島で暮らす人々の「見ている風景」に近づいてみたいと考えるようになりました。そうした思いを背景に、私は2024年に大学を1年間休学し、沖縄県八重山郡西表島・鹿兒

島県大島郡喜界島・島根県隠岐郡海士町(中ノ島)という3つの離島地域で長期インターンシップに参加してきました。

まず、西表島ではリゾートホテルにおける接客や、エコツーリズムに関する研修、ツアー造成等に携わり、地域の中のホテルの役割や立ち位置を学び、自然保護と社会生活、観光事業のバランスの難しさを痛感しました。一方で、ツアーガイドや現地スタッフとの対話を通じて、地域と企業の新しい関係性のあり方にも触れることができました。

次に、喜界島では農業ボランティアとして参加し、農業の経営の難しさや担い手不足という課題に直面しましたが、高付加価値化や6次産業化、スマート農業など新しい農業の可能性についても理解を深めることができました。また、実際に地域に暮らす中で、農家の方々の暮らしの知恵や人と人との距離の近さに、都市にはない豊かさを感じることができました。

最後に海士町(中ノ島)では、福祉とまちづくりの分野に携わり、特に移住者(外部人材)と地域住民との架け橋となる仕組みづくりに携わりまし



写真2: 喜界島のビーチで奄美三線を弾く

た。制度やサービスタブだけではなく、「人と人の信頼関係」から始まる支援の姿を体感することができました。いずれの地域でも、現場に深く入り込み、地域の自然や文化、生活、人と関わりながら課題に触れることで、自分の中にあった「どこか正しすぎる理論」がほぐれていくような感覚がありました。現在、私は復学し、卒業研究に取り組んでいます。都市社会にはない文化資本や環境資本を活かした実践に注目し、観光を通じた地域の自己表現の可能性、あるいはその先にある次世代の社会経済の在り方を探りたいと考えています。

という想いこそ強くありましたが、その地域で生きる人々の視点やリアルな課題を十分に捉えきれないなかつたように思います。各地でのOJTを通して、観光が単なる集客や経済の話ではなく、人と人、人と環境との関係性をつくる文化的・社会的実践でもあるという

ように捉え直すようになりました。また、現代社会や観光開発に対してなんとなく抱いていた違和感も、現場での対話や葛藤を経て、少しずつ言語化できるようになってきました。これからは、現場に根ざしつつ、俯瞰的な視点も持つて、次世代が希望を持てるまちづくりのかたちを模索していきたいと考えています。

ゼミでの 5. プロジェクトを 通して学ぶもの

当ゼミには、3年生では学生がグループ(5〜7名程度)で主体的にテーマを決めて取り組むプロジェクト、

4年生では個人で取り組む卒業論文があります。ここで学生は大きな壁に直面することになります。与えられたレポート課題はスムーズにこなすのですが、自身でテーマを決めるのが苦手な学生がなんと多いことか。情報過多の現代社会にあつて、いつのまにか興味関心が分散し、漠然とした興味はあるものの具体的なテーマとして落とし込むことの困難に直面してしまうのです。それがグループでとなると、表現力やコミュニケーション力、そして合意形成力が試されるのでなおさらです。

次に紹介するのは、そんなプロジェクトに取り組んだ学生(2022年度入学のY・Tさん、H・Iさん)の記録です。ゼミ所属後の活動から3年生のゼミ仲間と取り組んだプロジェクトを記してくれました。

私が参加するゼミでは「自然資源をどう守り、活かすか」というテーマを根底に、沖縄ならではの観光の可能性を模索しています。私がこのゼミに加わり活動を志したのは、観光という枠組みを通して、沖縄の自然や文化を未来につなげていくにはどうすればよい

か、実践的に学べると感じたからです。中でも「資源を守る」と「活かすこと」を同時に考える姿勢が、今の時代にこそ必要だと強く思ったのが大きなきっかけでした。ゼミに所属後、最初の大きなイベントは3、4年生合同の宿泊学習です。農学部が所有している沖縄島北部の与那フィールドで1泊2日の実習を行い、やんばるの自然遺産について現場で学ぶ機会がありました。実際に自然の中に身を置くことで、国立公園として守られているはずの場所でも、許可なく木が伐られ持ち去らうとされていたり、希少野生動物の盗掘や違法採集があつたりという現実を知り、ショックを受けました。「守ること」と「活かすこと」は必ずしも両立するわけではなく、観光振興がもたらす自然環境や希少野生動物への影響の大きさを実感した体験でした。

観光を通じて地域に貢献するには、ただ人を集めるだけでなく、自然との向き合い方にも責任を持つべきであるということを学びました。

また、大島ゼミでは、3年次に学生自身が決めたテーマをもとに、年間を通してプロジェクトを行います。私たちは沖縄の自然や観光という観点か

ら、近年需要が高まる中で注目され始めているコーヒーツーリズムに着目しました。題して、沖繩コーヒー発信プロジェクト「もっと飲もうよ！沖繩コーヒー！」です。しかしながら、テーマ決定までは紆余曲折があり、何度も議論を重ねました。ようやくたどりついたのが、「沖繩コーヒー」でした。生産地としての沖繩のポテンシャル、そして、コーヒー農園での収穫から味わう（試飲）までの体験は、沖繩ならではのユニークな観光コンテンツとなる可能性があると感じました。

私たちはまず、沖繩コーヒーの現状と課題について調査を開始しました。地元の農園や関係者にインタビューを行い、コーヒーが沖繩の新たな観光資源になり得る可能性と、それを阻むさまざまな課題（生産量の少なさ、高齢化、知名度不足）を知りました。このプロジェクトを通して、最も力を入れたのは、「情報発信を通じて課題解決に貢献する」というアプローチです。SNSを活用し、ショート動画形式で沖繩コーヒーの魅力を伝えることに挑戦しました。実際に農園での収穫から焙煎までの一連の過程を撮影し、編集し、公開する。こうした一連の作業は、

言ってみれば「伝える力を育むプロセス」でもありました。

実際にプロジェクトで訪れた場所の中でも印象的だったのが、やんばるにあるコーヒー農園での体験です。コーヒーの実を手作業で収穫し、果肉を取り除き、発酵させ、洗浄・選別・乾燥・焙煎・粉砕という工程を経てようやく一杯のコーヒーになります。私たちも発酵以外のすべての過程を体験しましたが、特に印象に残っているのが選別の工程でした。豆を

見た目で確認し、大きさや状態の違いを判断しながら分ける作業がすべて手作業で行われているのを目の当たりにして、「こんなに細かいことまで人の手でやっているのか」と驚きました。コーヒーをただ飲んで満足するのではなく、コーヒーができるまでに多くの仕事や思いが詰まっていることを実感しました。自然

の中で大切に育てられ、手間をかけて選ばれて、ようやく私たちの元に届けられる。その過程を知ることが、普段何気なく飲んでいた一杯が、全く違う意味を持つようになりました。

また、SNSというツールの特性や限界、視聴者とのコミュニケーションの難しさも身をもって経験しました。再生回数が伸びても、反応が少ない動画がほとんどでした。それでも、知人から「沖繩出身だけど知らなかった」



写真3:コーヒー農園での作業。(左)果肉からの豆の取り出し、(右)豆の粉砕

というコメントをもらえたとき、この活動の価値を実感することができました。大島ゼミでの活動を通して、私は「地域資源を守り活かすとはどういうことか」を、体験を通して考える力を得ました。今後この経験を活かして、地域とともに歩む観光のあり方を考えていきたいと思っています。

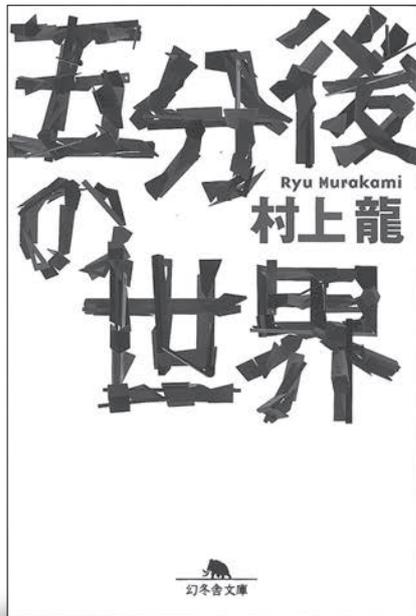
6. おわりに

「自分たちの活動とそこでの学びについて書いてみます！」と言って悩みながら書いていた学生たちですが、直接現地へ赴き、その地の空気に触れながら自身の目で見たり、聞いたり、という経験を通して多くのことを学んでいるのが伝わってきます。それは、観光を通して地域振興のありかたや地域資源とメディアを活かした観光について、実践的に学んでいるといえます。学生たちは、3年生での経験をもとに、4年生で自らのテーマに沿って卒論に取り組んで、という次なる壁に突き当たることになります。

大島ゼミでの学びは、まだまだ続きます……！

『五分後の世界』

村上龍・著
幻冬舎文庫



井上正幸
一般社団法人
秩父地域おもてなし観光公社
専務理事兼事務局長

私が行政職員として観光の仕事に携わり始めた数十年前、地域の観光事業は「経験則」と「勘」に基づいて進められていました。実績のあるイベントをなぞり、前年踏襲が常であり、数字は後からついてくるもの——それが「現実」であり、「常識」でした。

しかし、観光を取り巻く環境は急激に変化しました。人口減少、価値観の多様化、情報の爆発的増加。「地域創生」の掛け声のもと、従来のやり方は通用しなくなり、広域連携やDMO（観光地域づくり法人）といった新しい仕組みが求められるようになってきました。

ここでは、データに基づく戦略立案、住民との対話、トライ&エラーを重ねる柔軟性、そしてPDCAを回す「観光の産業

化」が求められました。最初は戸惑いました。頭では理解していても、どこかがかつてのやり方を手放せない自分がいたので。

そんな中で、ふと再読したのが、村上龍の小説『五分後の世界』でした。初めて読んだのは、観光事業に携わる前のことでした。当時は単純に物語として楽しみ、その衝撃や、冷たい戦場の描写に圧倒され、深くは考えていませんでした。けれども、今回気になって、改めて読み返したとき、作品の底に流れるテーマが、現在自分が直面している「観光地域づくり」と奇妙に重なっていることに気づかされたのです。

本作は、第二次世界大戦で無条件降伏を拒否した「もうひと

つ」の日本を舞台に、死と隣り合わせの世界で人間が尊厳を守り、生を選び取るうとする主人公の姿を描いています。偶然迷い込んだ世界の理不尽と絶望のなか、それでも地に足をつけて戦う——その姿に、私は地域創生の本質を重ね、自らの在り方を省みるようになりました。

従来の観光施策には「正解」がありました。ところが、いま私たちDMOが向き合う現実には、明快な地図もゴールもありません。良かれと思った施策が理解されず、制度の壁に阻まれ、住民の思いと行政の論理がすれ違う。理不尽で、報われない。まさに「五分後の世界」です。

それでも私たちは、この新たな現実のなかで進み続けなくてはならないのです。

作中の登場人物たちは、明日

死ぬかもしれない世界においても、自ら問い、自ら選び、不条理に抗いながら「自分の存在を証明する」ために生きています。与えられた意味ではなく、自分で意味をつくり出すその姿勢こそ、私は観光の使命を見出しました。

観光事業もまた、与えられるものではありません。私たち自身が定義し、つくり、伝えてい

くものです。DMOの役割とは、単なる観光情報の発信ではなく、「地域の存在証明」を構築することなのです。

『五分後の世界』は、遠い未来の物語ではありません。思考停止と惰性の果てに現れる、すぐ隣にある現実です。私たちはその「五分前」に立っています。不安定で、理不尽で、確かでない——だからこそ、観光の仕事はおもしろく、やりがいがあります。

この一冊は、観光という営みを通じて、「私たちはどう生きるのか」「この地域は何を語るのか」と問い続ける姿勢を私に与えてくれました。いまや、インバウンド、サステナブル、観光DX——私たちはまた、別の「五分後の世界」に立ち会おうとしています。それでも私は、矛盾と向き合いながら、この仕事に挑み続けたいと思っています。



井上正幸（いのうえ まさゆき）
1991年秩父市役所に入庁。1996年から観光行政に携わり、秩父観光協会事業（事務局長）、道の駅ちちぶの運営会社である株式会社ちぶ観光機構の設立、その後出向して駅長などを歴任。2010年から公社の設立準備を開始し、2012年に公社を設立。2014年に法人化したのち、事務局長として出向し、2020年よりCFO。2021年には専務理事を兼任して現在に至る。観光庁「世界に誇る観光地を形成するためのDMO体制整備事業」専門人材、「広域周遊観光促進のための専門家派遣事業」専門人材、東京都観光まちづくりアドバイザー人材、総務省「経営・財務マネジメント強化事業」（地方公共団体の広域連携）アドバイザー。

公益財団法人 日本交通公社 の 近刊

旅行年報2025 (2025年10月末発行予定)



1981年創刊、各年の観光の動向を切り出して記録してきました。日本人やインバウンドの旅行市場をはじめ、観光産業、観光地、観光政策などについて、各種統計資料や、当財団が実施した独自の調査結果をもとに、直近1年の動向を概観しています。第Ⅰ編「日本人の旅行市場」、第Ⅱ編「訪日外国人旅行」、第Ⅲ編「観光産業」、第Ⅳ編「観光地」、第Ⅴ編「観光政策」の5つのテーマに分け、情報を整理しています。(バックナン

バーもご購入いただけます) A4判/定価3,300円(本体3,000円+税)

温泉まちづくり 2024年度温泉まちづくり研究会 総括レポート

(発行：2025年3月)



「温泉まちづくり研究会」は、7つの温泉地(北海道阿寒湖温泉、群馬県草津温泉、三重県鳥羽温泉郷、兵庫県有馬温泉、愛媛県道後温泉、大分県由布院温泉、熊本県黒川温泉)が、日本の温泉地、温泉旅館が抱える課題について、共に解決の方向性を探り、活性化に資することを目指しています。2024年度は2023年度に引き続き、「温泉地の環境対策」「人材不足」という2つのテーマに沿って活動を行いました。この総括

レポートは、2024年度の研究会における講演やディスカッションの内容を取りまとめたものです。よりよい温泉まちづくりに向け、具体的なアクションを起こすヒントにいただけたら幸いです。 A4判72ページ/定価1,650円(本体1,500円+税)

観光文化

全文公開と購読のご案内

「観光文化」の創刊は1976年。
読者は、観光にかかわる省庁・各地方公共団体の方々が最も多く、
次いで大学等の研究機関、観光産業界、全国の大学図書館、
公立図書館の順となっています。
季刊誌として年4回の発行です。

（ 全文公開 PDF版、WEB版 ）

「観光文化」は当財団ホームページで全文公開しています。
現在、180号(2006年11月発行)以降のものをご覧いただけます。
<https://www.jtb.or.jp/book/tourism-culture/>

（ 定期購読のご案内 ）

当財団ホームページで全文公開している「観光文化」ですが、
「毎号続けて冊子で読みたい」というご要望をいただくことも多いため、
定期購読のお申し込みも承っております。
当財団ホームページからお申し込みください。
<https://www.jtb.or.jp/book/subscription-2/>

期間

1年間

(年4冊。季刊)

※お申し込み時点の最新号から4回分をお送りします。開始号については変更可能です。

購読料

4,400円(税込、4冊分送料込)

(1冊あたり定価1,540円(税込)ですので約28%off)

※途中キャンセルはできませんこと、予めご了承ください。

※お申し込みの確認がとれ次第、請求書をお送りいたします。

※お支払いは銀行振込のみとなります。※振込手数料はご負担をお願いいたします。

※自動継続としておりません。

4冊分お送りした後、次号発行の1か月前を目安に、

メールで継続の意思確認をさせていただきます。

ご返信いただかなければ自動解約となります。

（ 単号販売のご案内 ）

単号での販売も行っています。

オンデマンド印刷版として、創刊号(1976年)から最新号まで、全ての号をご購入いただけます。

アマゾン、楽天ブックス、三省堂書店オンデマンドでお買い求めください。

定価1,540円(税込)。215号～264号は1,100円。

（ お問い合わせ ）

観光文化 編集部までお願いいたします。

E-mail: jtbfbbook@jtb.or.jp FAX: 03-5770-8359

公益財団法人日本交通公社
および
「旅の図書館」
への
アクセス



〒107-0062

東京都港区南青山二丁目7番29号 日本交通公社ビル

東京メトロ銀座線、半蔵門線、都営大江戸線

「青山一丁目」5番出口から徒歩3分

- 青山通りからお越しの方…楽天クリムゾンハウス青山のビルをくぐり、レストラン『NARISAWA』の前の公開空地を通り抜けると正面左側が日本交通公社ビルです。
- 外苑東通りからお越しの方…1つめの角を西に曲がり、2つめの交差点を越え、約10m先左側が日本交通公社ビルです。
- 駐車場はございません。

機関誌

観光文化

第266号

第49巻 第3号 通巻 第266号

発行日●2025年7月24日

発行所●公益財団法人日本交通公社

〒107-0062 東京都港区南青山二丁目7番29号 日本交通公社ビル

☎03-5770-8350 <https://www.jtb.or.jp>

デザイン●川口繁治郎(川口デザイン)

校閲・校正●株式会社ぶれす

制作・印刷●佐川印刷株式会社

企画・構成●蛭澤俊典／川村竜之介

発行人●小林高広

編集人●小松田淳

編集室●kankoubunka@jtb.or.jp

©2025 JTBF 禁無断転載
ISSN 0385-5554

機関誌

観光文化

第266号

第49巻 第3号 通巻 第266号



公益財団法人 日本交通公社
Japan Travel Bureau Foundation

〒107-0062 東京都港区南青山二丁目7番29号 日本交通公社ビル
TEL: 03-5770-8350
<https://www.jtb.or.jp>

禁無断転載

ISSN 0385-5554