

EBPM事例研究会#7

**EBPMブートキャンプにおける支援実績を踏まえた
EBPM推進における実務上のポイント**

2026.4.23

株式会社日本総合研究所

菅 章 かん あきら

株式会社日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門
デジタル社会創成グループ
マネジャー



経歴

2015年 東京大学大学院経済学研究科 経営特修コース (修士号) 修了、MBA取得 (組織行動論を専攻)

2016年 (株) 日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門 入社以降、データ利活用・EBPM支援や人口推計・少子化関連支援、その他民間企業向け戦略・組織・人事等各種コンサルティングに従事
2023年～2025年にかけて、週1日法務省へ出向 (EBPMアドバイザー)

資格

MBA (経営学修士号) / メンタルヘルスマネジメント検定 I 種 (マスターコース)
日本カウンセリング学会員 (心理学検定1級)
生成AIパスポート
スペイン語検定4級

専門分野

データサイエンス / 公的統計 / EBPM
人口推計 / 人口経済 / 少子化
事業戦略 / ビジネスデューデリジェンス / 組織再編 / グループ経営
ピープルアナリティクス / HRtech / データドリブン経営

主なプロジェクト／コンサルティング実績

データ利活用・EBPM関連支援

- 自治体EBPM検討伴走支援(EBPMブートキャンプ2023/25)(総務省統計局)
- 自治体向けEBPM・統計データ活用研修コンテンツ作成 (総務省統計局)
- 統計マイクロデータ利活用推進支援 (総務省統計局)
- 政府関係法人等の統計調査品質表示に関する調査研究 (総務省)
- ビッグデータ・ポータル構築支援 (総務省)
- 都道府県職員向け統計データアナライズセミナー (総務省)
- 政策/事業評価に資するデータ体系・プラットフォーム構築支援 (東京都)
- 職員向けEBPM研修・EBPM検討伴走支援 (熊本市)
- DX・データ利活用推進に関する調査研究 (東京都特別区長会)
- 全国自治体ウェルビーイング取組状況調査 (公益財団法人)
- 自治体におけるナッジの活用に関する調査研究 (東京市町村自治調査会)

ピープルアナリティクス支援

- 人事データに基づくピープルアナリティクス・人事施策再検討支援 (社会インフラ、電気通信、電機メーカー、自動車部品メーカー、富山県 他)

人口推計・少子化関連支援

- 少子化対策の効果検証モデル構築 (東京都)
- 少子化政策評価・提案、EBPMサイクル構築 (静岡市)
- 人口動向分析・人口推計支援 (埼玉県、八王子市、東川町)

執筆・著書等

- 「暗黙的契約とは何だったのか? - 経営学輪講 Rousseau (1989) -」 (共著) (2015年7月、赤門マネジメントレビュー14巻7号)
- 統計データ利活用の現状と今後: 公的統計の利活用(全体像と活用ツール)(2021年3月)
- アフターコロナを見据えた少子化対策等のための未婚者の実態調査 (2022年8月)
- 主観的幸福感に影響を及ぼす要因の分析(2023年7月)
- 明日から始められるEBPM実践術 (2025年1月～9月の9回連載、日経グローバル)
- 地域公共交通がもたらす社会的価値の定量的把握に向けた提案(2025年6月、都市計画報告集)
- 人的資本投資対効果に問いかける - 人的資本版EBPMの可能性 - (2025年6月)
- HR NOTE プロアクティブ人材育成実践術 (#3、#7) (2025年5月、7月)
- OpenAI 's Teen AI Literacy Blueprint 日本語版翻訳協力 (2026年4月)

濱本 真沙希 はまもと まさき

リサーチ・コンサルティング部門
デジタル社会創成グループ
シニアコンサルタント



経歴

2019年3月 東京大学理学部地球惑星物理学科 卒業
2021年3月 東京大学大学院理学系研究科地球惑星科学専攻 修了
2021年4月 当社入社、現在に至る

資格

応用情報技術者

専門分野

- ・ 地域振興 (復興支援、観光振興等)
- ・ データ利活用・EBPM支援
- ・ デジタル化計画策定支援

主なプロジェクト／コンサルティング実績

デジタル技術導入・計画策定支援

- ・ 水道局財務会計システム再構築に向けた要件定義支援 (東京都)
- ・ デジタル技術を活用した社会福祉施設に対する指導検査業務のデジタル化に係る基本構想策定業務 (東京都)
- ・ 東京都職員共済組合におけるDX推進基本方針等の作成支援 (東京都)

地域振興・復興支援

- ・ 地域づくりハンズオン支援事業 (復興庁)
- ・ 一般社団法人に対するハンズオン支援業務 (一般社団法人)
- ・ 東川町地域公共交通計画策定支援業務 (東川町)

データ利活用支援

- ・ 職員向けEBPM研修・EBPM検討伴走支援 (熊本市)
- ・ **自治体EBPM検討伴走支援(EBPMブートキャンプ2023/25)(総務省統計局)**
- ・ 政府関係法人等が実施する統計調査等の品質表示等に関する調査研究業務 (総務省)
- ・ 令和4年度「特別区におけるDXの推進～データの取得・分析・活用」(特別区長会調査研究機構)
- ・ ビッグデータ・ポータル構築に向けた調査研究等業務 (総務省)
- ・ 都道府県職員向け統計データアナライズセミナー (総務省)

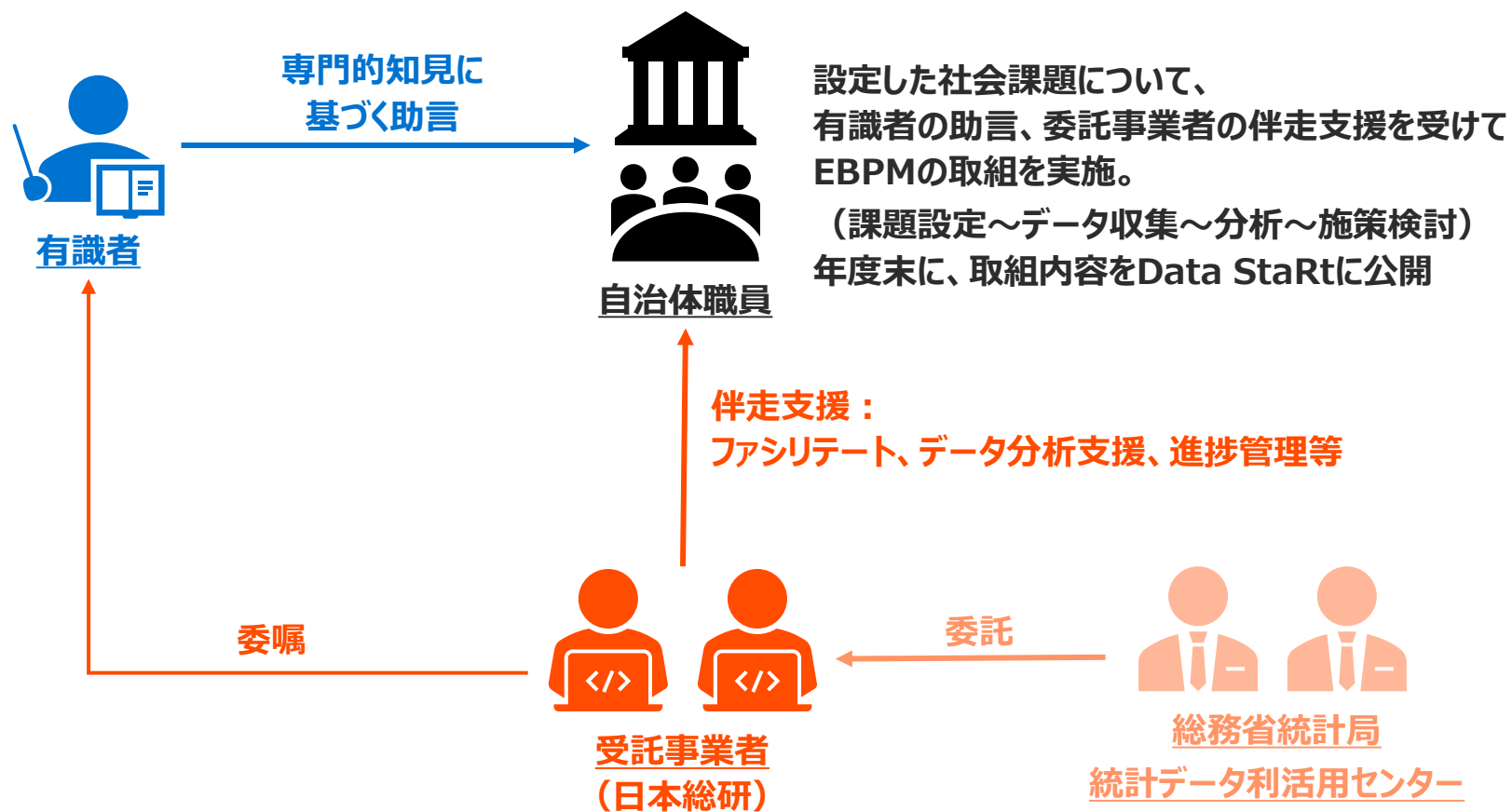
業務改革・BPR支援

- ・ 公用車の保有台数の適正化と使用・管理の効率化に係るコンサルティング業務 (宮城県)
- ・ 令和4年度行政手続における手数料のキャッシュレス化導入支援事業業務委託 (静岡県)

その他、当社HPにおける情報発信複数件

EBPMブートキャンプの事業概要

- 本事業は総務省統計局統計データ利活用センターからの委託により、参加自治体におけるEBPMの取組について、有識者と自治体のマッチングを行うと共に、検討の伴走支援を行い、EBPMの実践事例を創出するもの。



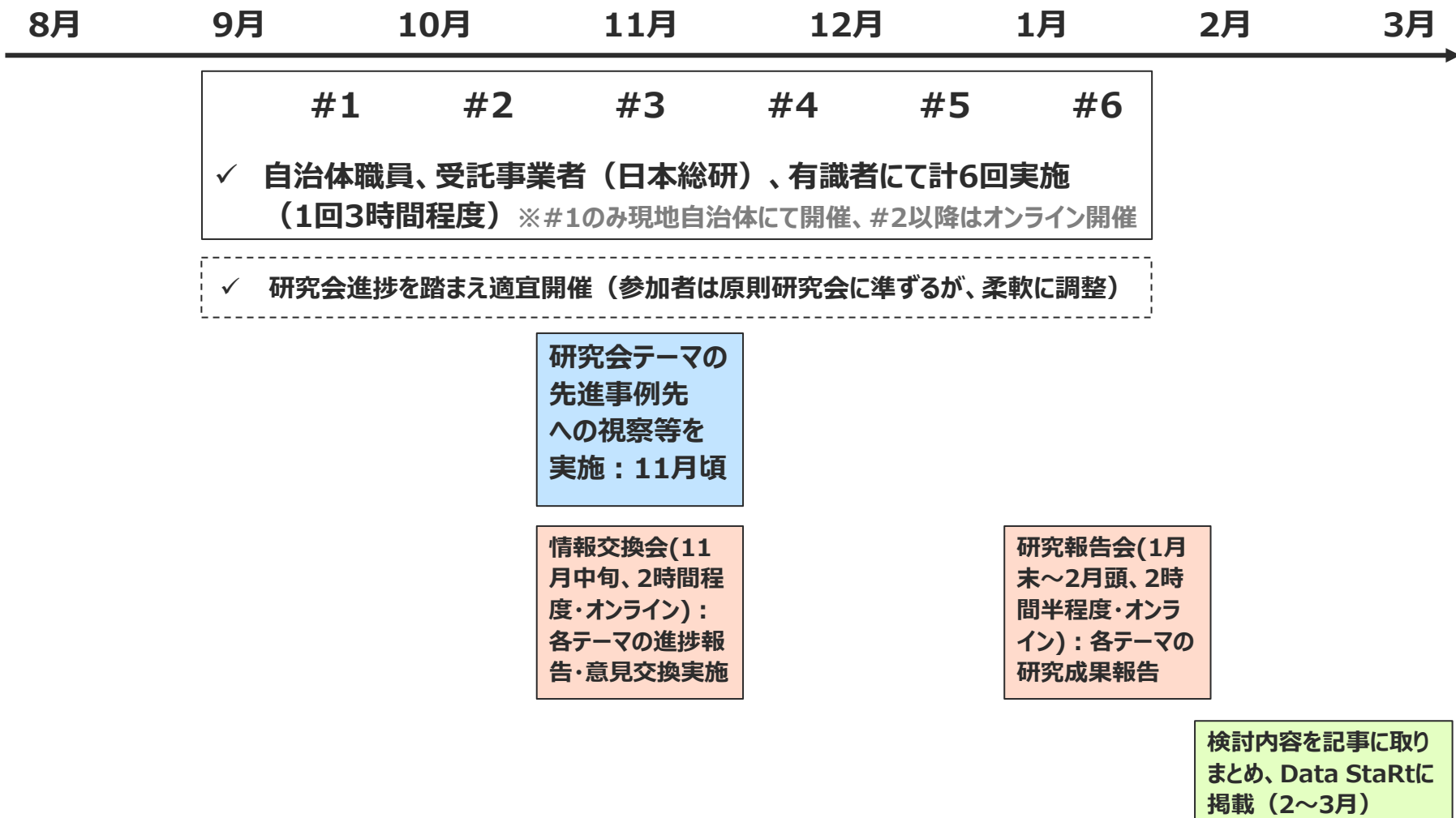
EBPMブートキャンプにて弊社がご支援した自治体

- 弊社ではこれまで、2023年度・2025年度に本事業を受託し、計9自治体をご支援。

年度	自治体	テーマ
2023	北海道 芽室町	✓ 地域公共交通確保手段の検討
	長野県 駒ヶ根市	✓ 観光客移動の楕円形化
	滋賀県 長浜市	✓ 行政コストのスリム化
	熊本県 山鹿市	✓ プログラミング学習の効果
2025	宮城県 仙台市	✓ 安定経営と公共交通サービス維持の両立に向けたビッグデータの利活用
	栃木県 日光市	✓ 雇用・労働問題の切り口から見る人口減少対策
	神奈川県 厚木市	✓ 統計・財政情報連携プラットフォームの構築とデータ視覚化による予算編成業務の改善
	大阪府 岸和田市	✓ まちのイメージ改善
	熊本県	✓ 通勤行動変容に係る交通渋滞緩和の効果検証

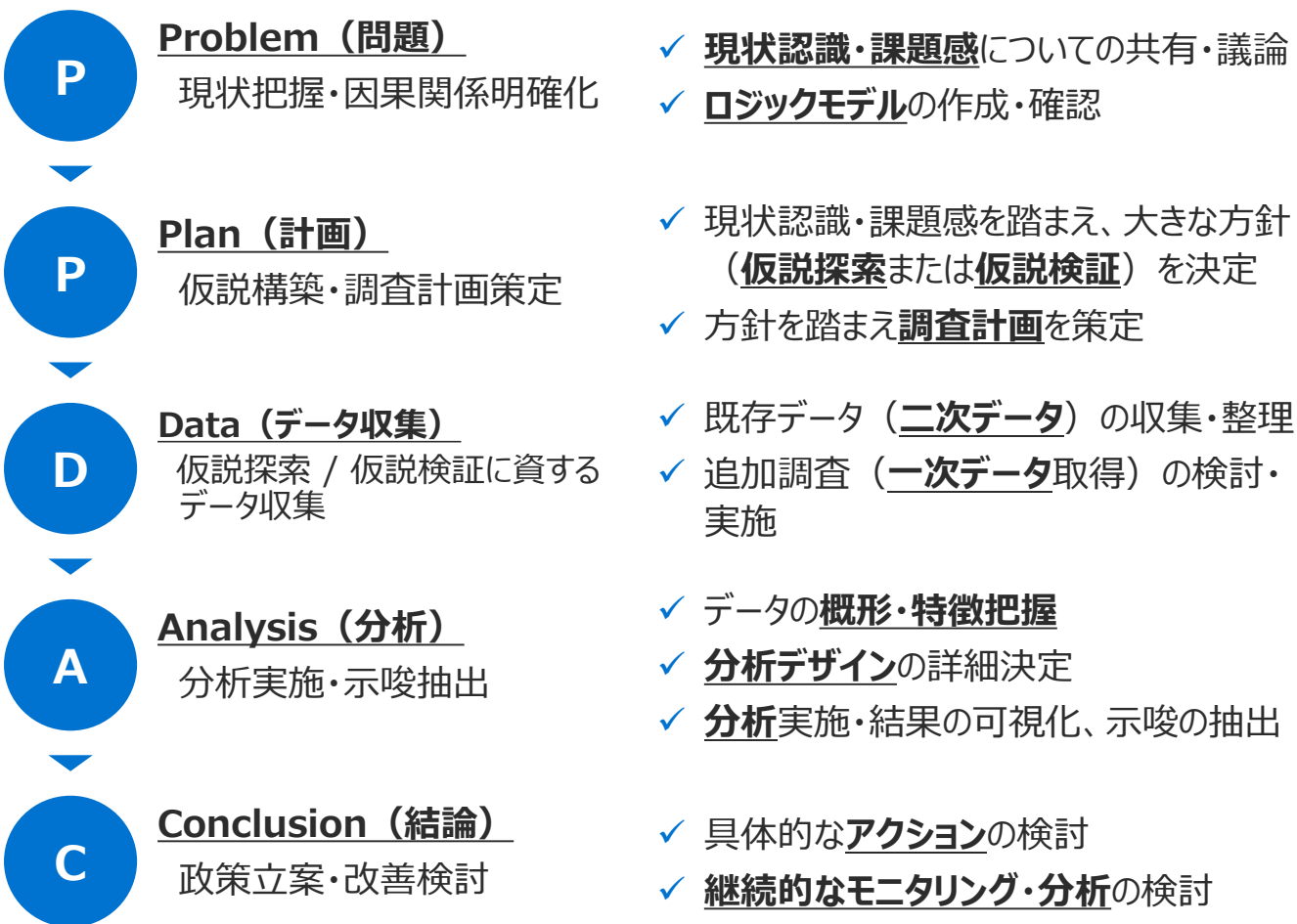
EBPMブートキャンプのスケジュール

- 各テーマについて、9月から計6回の研究会（+適宜開催の分科会）と1回の先進事例ヒアリングを行い、研究成果を1月末～2月頭目途に報告。検討内容を記事に取りまとめ、Data StaRtに掲載する流れ。



EBPMブートキャンプにおける大まかな検討の流れ

- EBPMブートキャンプにおいては、PPDACサイクルに沿って検討を進めている。



研究会					
#1	#2	#3	#4	#5	#6

EBPM推進における実務上のポイント_まず検討方針を定める(Problem/Plan)

- EBPM推進にあたっては、まず検討方針を定めることが何より重要。
- 過去に実施した、またはこれから実施したい政策の効果を検証する場合は仮説検証型の取組が必要となるが（狭義のEBPMと言える）、実務的には先立って仮説探索型の取組が必要となることも多い。

仮説検証型 (Hypothesis-Testing)

- ✓ 事象についての「仮説」を設定し、それが正しいかどうか検証するもの。示唆（Implication）は仮説の正誤。
 - 例1（R5芽室町）：
コミュニティバスを乗り合いタクシーに転換することで、利用者の利便性や事業の収益性が改善されるか検証する
 - 例2（R5山鹿市）：
Switchを用いた小学生向けプログラミング学習が通常のプログラミング学習よりも学習効果（論理的思考力、チャレンジ意欲等の向上）が高くなるか検証する

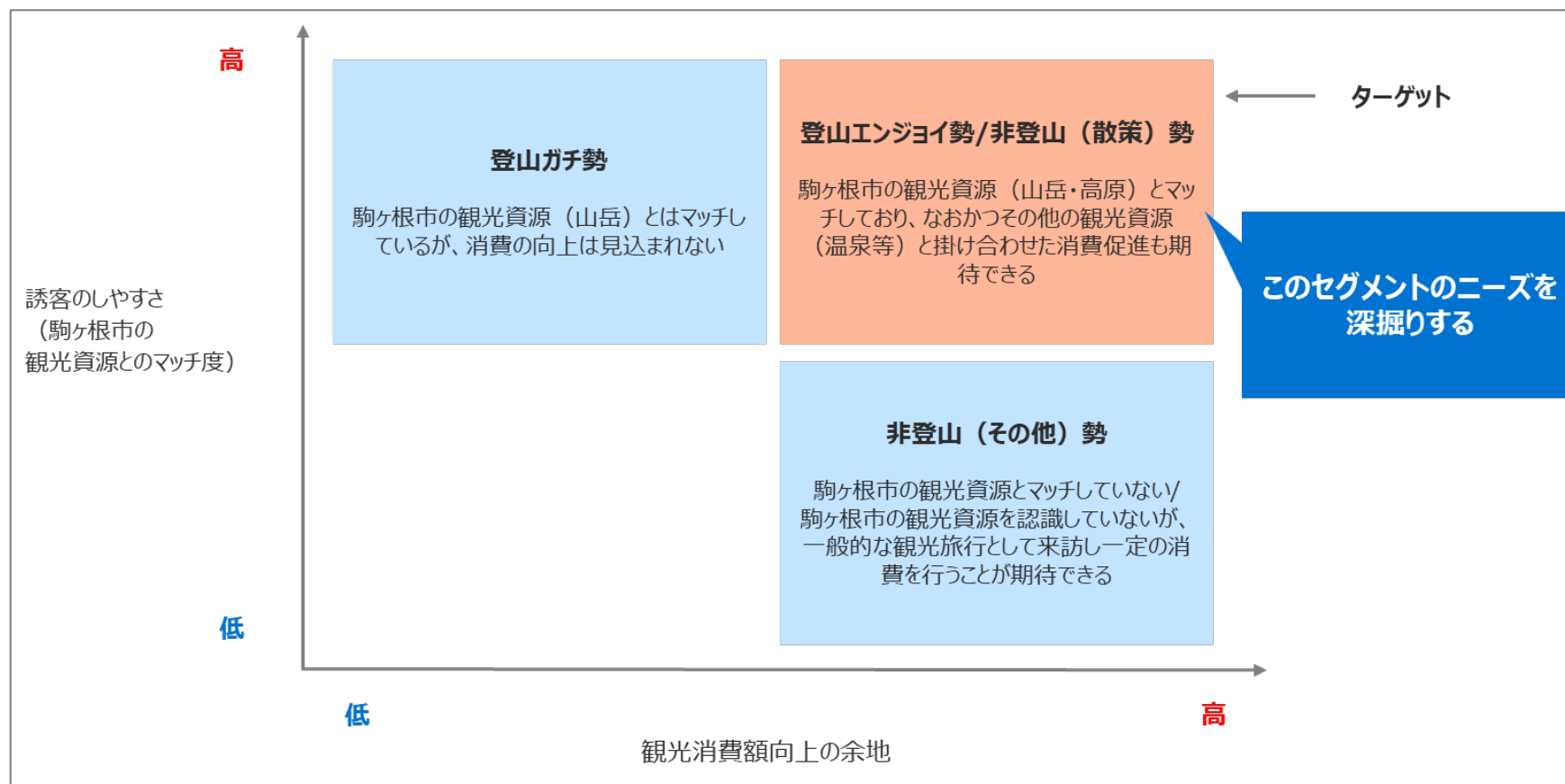
仮説探索型 (Hypothesis-Generating)

- ✓ 不明な点が多い事象を分析し、パターンの検出や分類分け等を行って「仮説」を得るもの。示唆（Implication）は仮説そのもの。
 - 例3（R5駒ヶ根市）：
市内へ観光に訪れる方々の周遊・消費行動を分析し、パターン・分類を整理して今後の観光施策検討の一助とする
 - 例4（R5長浜市）：
市内まちづくりセンターの利用動向可視化、まちづくりセンターのグルーピングを行い、利用環境改善に向けた検討の一助とする

(参考) R5駒ヶ根市のケース_セグメンテーション・ターゲティングと仮説探索

- 例えばR5駒ヶ根市の検討では、観光消費総額の増加に向け、誘客効率が高く1人あたり観光消費額向上の余地が大きいと見られる「登山エンジョイ勢 / 非登山（散策）勢」の特徴やニーズを探るべく、仮説探索型の検討を進めた。

※有識者として入っていただいた西本章宏先生のマーケティングサイエンス的観点からの助言も大きく検討に貢献



(出所) [Data StaRtデータ・スタート | 観光客移動の楕円形化](#)

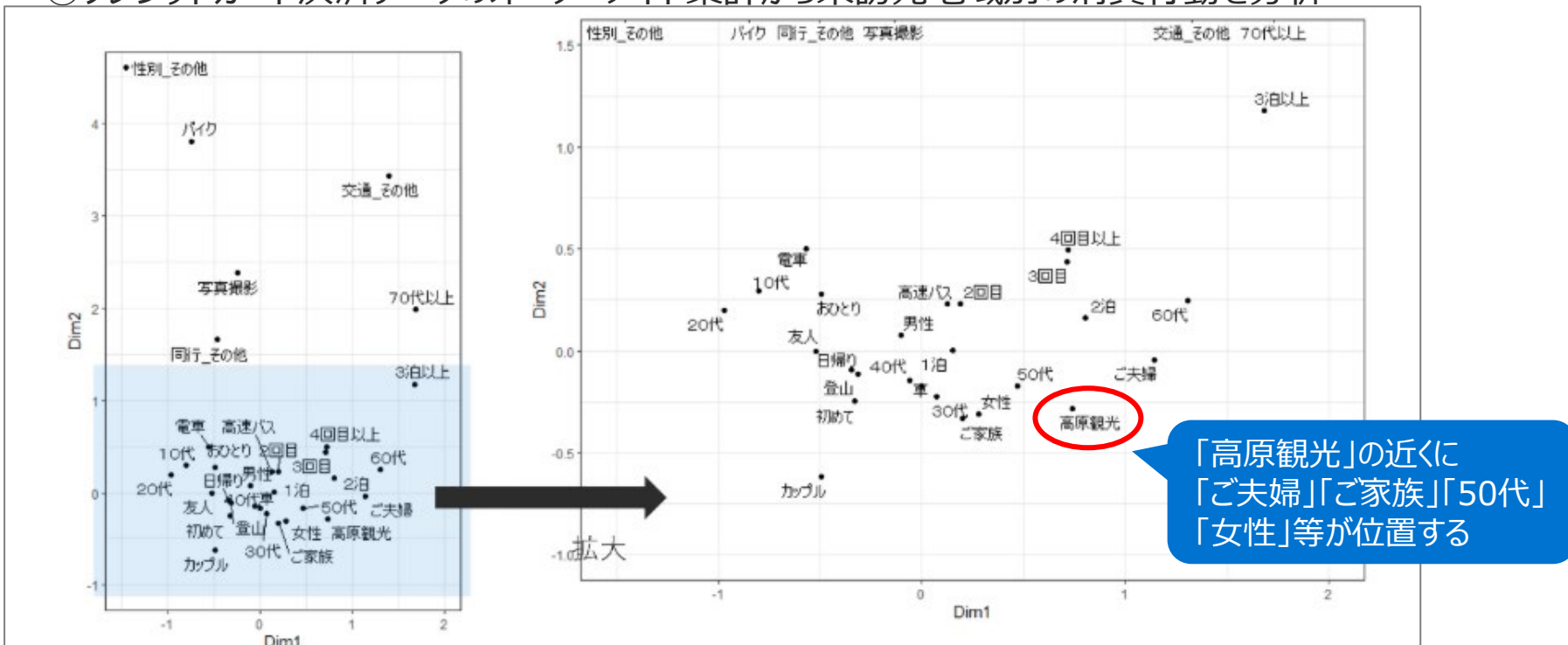
EBPM推進における実務上のポイント_検討方針を踏まえデータ収集・分析を行う(Data/Analysis)

- 検討方針によって、求められるデータ収集・分析の内容は大きく異なる。

検討方針	データ収集・分析におけるポイント
仮説探索	<ul style="list-style-type: none">✓ バラエティ豊かなデータを収集する<ul style="list-style-type: none">➢ 仮説探索型の取組はデータの中からパターンを抽出して示唆を得るため、分析するデータが豊富で多様であるほど、得られる示唆も豊かで意義深いものになる 例) R5駒ヶ根市では、各種公的統計に加えてフリーWiFiアンケート、地域事業者保有のロープウェイ乗降データ、クレジットカード決済データ等を収集✓ 分析内容・手法自体はシンプルでも良い<ul style="list-style-type: none">➢ EBPMと聞くと「大容量のデータを用いて複雑・高度な分析をしなければならない」と思いがちだが、手持ちのデータを丁寧に整理・可視化するだけでも、十分有用な示唆が得られる。シンプルな分析の方が負担も小さいため、むしろ多面的に分析を行うことも可能 例) R5長浜市では、まちづくりセンターの利用動向可視化、地図上へのプロット、将来推計等の多面的分析を実施✓ 可視化を有効に活用する<ul style="list-style-type: none">➢ 数字をいくら眺めていてもパターンや特徴は見えてこない。分析結果を的確に可視化することで、類似性が一目で把握できるようになり、パターンや特徴がおのずと見えて来る。特に複数部署に跨るテーマ等では、分析に関与していないメンバーも示唆抽出の議論に参加できるよう、分析結果は極力分かりやすく可視化すべき
仮説検証	<ul style="list-style-type: none">✓ 丁寧に政策以外の影響を取り除く<ul style="list-style-type: none">➢ 仮説検証型の取組ではデータに基づいて因果関係を評価する必要があるため、アウトカムに影響を及ぼす要因を出来る限り分離し、関心のある要因（政策）の影響に絞って検証する必要がある 例) R5山鹿市では、事前に全国学力・学習状況調査の結果を用いて市内の小中学校の特徴・傾向を把握したうえで、事前・事後アンケート調査をプログラム実施校・未実施校双方に対して行うことにより、学校間の特徴・傾向の違いや全校に共通する時系列的な変化の影響を取り除いている✓ 質的分析と組み合わせる<ul style="list-style-type: none">➢ EBPMの取組となるとデータを用いた分析に目が行きがちだが、定量分析と質的分析は補完関係にある 例) R5山鹿市では、教員向けのヒアリング調査を別途行い、アンケート調査で測りづらい部分を補完

(参考) R5駒ヶ根市のケース_多様なデータの収集・分析

- 例えばR5駒ヶ根市の検討では、以下のように多様なデータを収集して多面的に分析を行った。
 - ①フリーWifiアンケートの多重対応分析結果から高原観光目的の観光客の特徴を抽出
 - ②ロープウェイ乗降客数データの重回帰分析からハイシーズンの範囲や天候の効果を分析
 - ③クレジットカード決済データのオーダーメイド集計から来訪元地域別の消費行動を分析



ロープウェイ乗降客数の時系列分析

※原則部外秘データのため分析結果詳細は非公表

山岳エリアの来訪状況を確認するために、主要な交通手段である駒ヶ岳ロープウェイの乗降客数を分析した。具体的には、令和4年7月～10月の日次乗降客数について、移動平均によってシーズンごとの傾向を確認したり、天候（雨天/雨天以外）・曜日・イベントの有無（山小屋のオープン、台風等）を説明変数とした重回帰分析によって乗降客数の変動要因を確認した。

その結果、ハイシーズンは従来認識していた夏季（7月下旬～8月）だけでなく、秋季（9月中旬～10月中旬）の2回であることが分かった。更に、雨天であるかどうか来訪客数に大きな影響を及ぼすことが分かった。

(出所) [Data StaRtデータ・スタート | 観光客移動の楕円形化](#)

(参考) R5駒ヶ根市のケース_多様なデータの収集・分析

- 例えばR5駒ヶ根市の検討では、以下のように多様なデータを収集して多面的に分析を行った。
 - ①フリーWifiアンケートの多重対応分析結果から高原観光目的の観光客の特徴を抽出
 - ②ロープウェイ乗降客数データの重回帰分析からハイシーズンの範囲や天候の効果を分析
 - ③クレジットカード決済データのオーダーメイド集計から来訪元地域別の消費行動を分析

利用者数比率						
地域	中京圏	首都圏	駒ヶ根市	近隣市町村	その他	総計
買物	29.8%	25.5%	26.2%	4.5%	14.1%	100.0%
雨天	29.5%	25.0%	32.9%	1.6%	11.1%	100.0%
雨天以外	29.9%	25.7%	23.4%	5.7%	15.4%	100.0%
宿泊	21.6%	49.9%	0.0%	0.0%	28.4%	100.0%
雨天	19.9%	57.6%	0.0%	0.0%	22.5%	100.0%
雨天以外	22.1%	47.9%	0.0%	0.0%	30.0%	100.0%
飲食	34.8%	18.9%	35.4%	5.3%	5.7%	100.0%
雨天	34.1%	19.6%	38.6%	3.6%	4.1%	100.0%
雨天以外	35.2%	18.5%	33.6%	6.2%	6.6%	100.0%
レジャー	28.6%	47.3%	0.0%	0.0%	24.2%	100.0%
雨天	16.7%	60.0%	0.0%	0.0%	23.3%	100.0%
雨天以外	30.9%	44.7%	0.0%	0.0%	24.3%	100.0%
その他	37.3%	9.7%	35.1%	15.1%	2.7%	100.0%
雨天	32.6%	12.8%	22.1%	26.7%	5.8%	100.0%
雨天以外	41.4%	7.1%	46.5%	5.1%	0.0%	100.0%

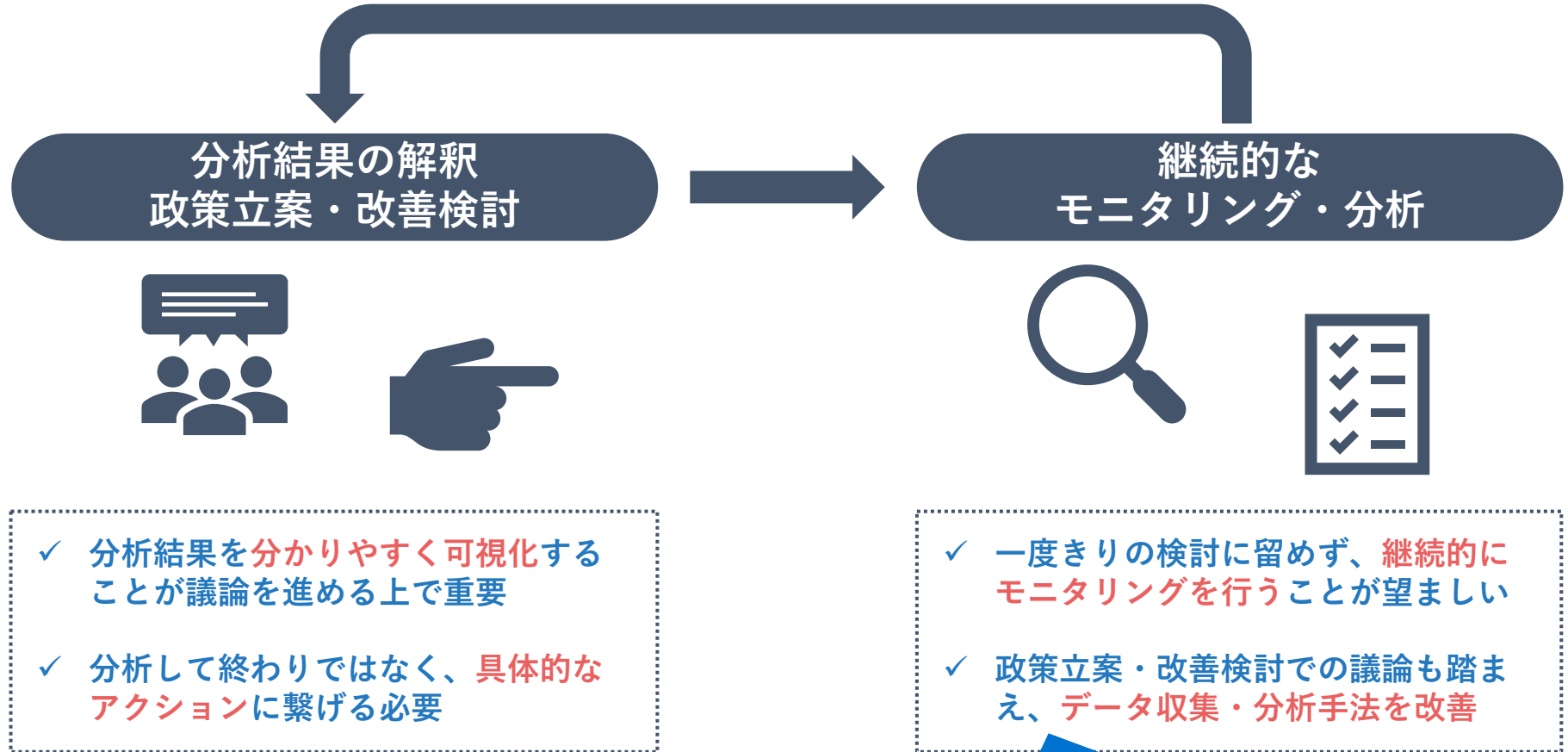
雨天時の利用者単価は雨天以外時の何%か						
地域	中京圏	首都圏	駒ヶ根市	近隣市町村	その他	総計
買物	79.3%	104.9%	43.0%	123.1%	92.3%	72.8%
宿泊	136.6%	113.3%	***	***	82.8%	107.8%
飲食	65.9%	84.4%	52.8%	69.1%	47.8%	63.4%
レジャー	117.8%	92.2%	***	***	101.1%	99.1%
その他	29.3%	5.4%	27.4%	39.6%	***	23.0%

来訪元地域が中京圏とそれ以外（首都圏等）の場合で、消費行動に違いが見られる

(出所) [Data StaRtデータ・スタート | 観光客移動の楕円形化](#)

EBPM推進における実務上のポイント_具体的なアクションに繋げる (Conclusion)

- EBPMの取組は「分析して終わり」にせず、具体的なアクションに繋げる必要がある。
- また、一度きりの検討に留まらず、継続的な検証・改善に向けたサイクル構築が重要。



例) R5駒ヶ根市

R5での仮説探索の取組結果を基に、R6で継続的な取組を実施

(参考) R6駒ヶ根市の検討_全体像

課題解決のプロセス

01 現状把握

駒ヶ根市の観光統計より、春の桜が見頃を迎える4月中旬からゴールデンウィークにかけて観光客が増加する傾向が見られた。周辺の宿泊施設事業者へのヒアリングの結果、冬季は営業休止の宿泊施設が多いため、オフシーズンではなく春秋のセミオフシーズンの誘客施策を検討した。

02 目指すべき姿

駒ヶ根市のオフシーズンの観光需要を明らかにし、新たな観光時期の創出に向けた誘致施策を検討する。さらに、各施策を継続的に評価・改善するためのKPIを設定し、市におけるデータに基づく観光戦略の継続的な推進を目指す。

03 データ収集

- ・市所有のアンケートデータ
- ・観光客数、駐車場利用データなどの近隣市町村提供データ
- ・インターネット調査「長野県の観光に関する調査」、長野県観光統計データ

04 データ分析

駒ヶ根市周辺の来訪観光客数の時系列データを分析し、誘客可能なエリアを特定。さらに、駒ヶ根市を観光したことがある人々の訪問時期や、リピーター(3回以上訪問)の訪問先と時期のパターンも分析した。

05 結果

[リピーター分析]

- ・訪問目的はキャンプや自然、綺麗な水を楽しむことが中心
- ・30代はYouTubeを情報源とする傾向が強い
- ・主力観光地である千畳敷カールや駒ヶ根高原のほか、シルクミュージアムなど竜東地区への訪問がある。

[近隣市町村への訪問]

相互アクセスが見込める南木曾町のデータより、駒ヶ根市にとってのセミオフシーズンにも一定の来訪があることがわかった。

06 今後の取組

- ・主力となる登山観光客に向けた観光情報の発信
- ・竜東エリアを中心とした新たな観光資源の開発
- ・周辺観光地(妻籠宿)との連携強化
- ・御朱印取得など具体的な目的を定めた周遊プランの提示
- ・オフシーズンに定めた割引キャンペーンの実施
- ・駒ヶ根の継続的なPRにつながるファンの育成

(出所) [Data StaRtデータ・スタート | セミオフシーズンの誘客施策](#)

駒ヶ根の現状把握

Googleトレンドによる検索数

● 駒ヶ根
検索キーワード

● 伊那
検索キーワード

● 諏訪
検索キーワード

+ 比較を追加

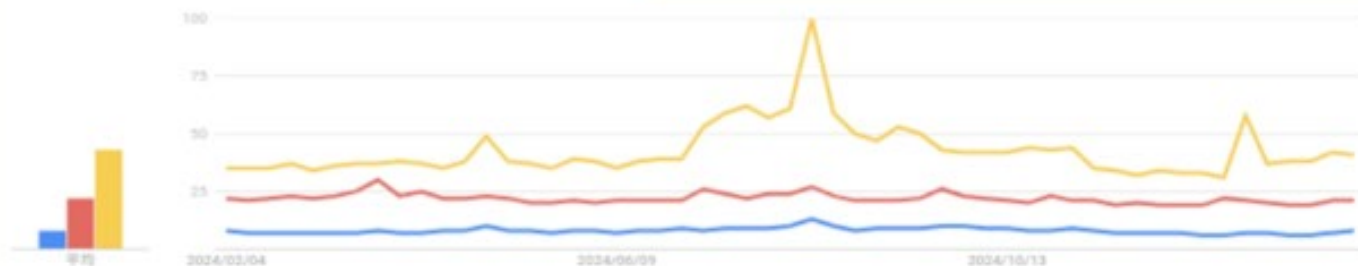
日本

過去 12 か月間

すべてのカテゴリ

ウェブ検索

人気度の動向



隣接する伊那市は、検索回数が駒ヶ根市10倍の時期もある
まだ駒ヶ根の魅力を知らない、旅行先として想起していない
人々への認知拡大・アプローチが可能ではないか？

(出所) [Data StaRtデータ・スタート | セミオフシーズンの誘客施策](#)

(参考) R6駒ヶ根市の検討_周辺市町村の動向調査

周辺市町村の調査

長野県観光地利用調査

県が所有する統計情報より、駒ヶ根市のセミオフシーズンにおいて、周辺市町村に多くの観光客が訪れていることがわかった。

市町村	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
駒ヶ根市	3,450	3,600	4,500	4,800	9,000	10,457	13,139	15,449	14,536	22,880	20,963	4,100
南木曾町	1,500	1,483	1,563	1,441	7,449	8,000	3,997	7,452	6,717	8,921	8,324	2,192
妻籠宿	1,500	1,483	1,563	1,441	7,449	8,000	3,997	7,452	6,717	8,921	8,324	2,192

南木曾町妻籠宿 観光客データ

駒ヶ根から車で1時間20分ほどでアクセスができる妻籠宿では、季節による観光客の増減が起こりづらい一方で、宿泊施設不足によるキャパオーバーの課題を抱えていた

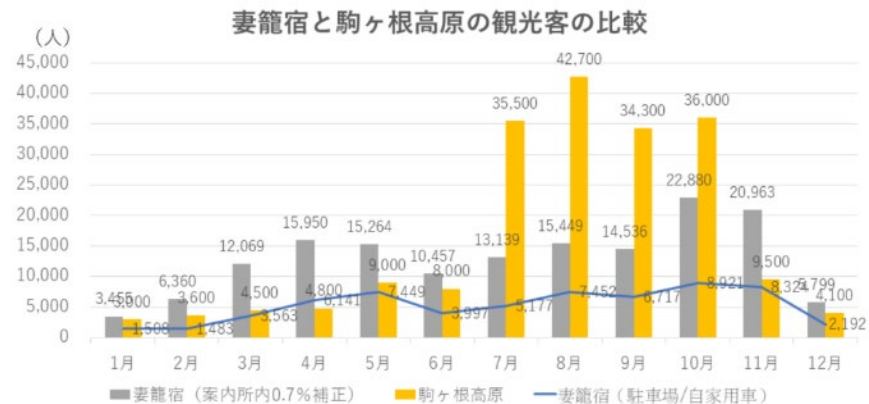


南木曾町 妻籠宿



妻籠宿・駒ヶ根高原の観光客数比較

出典：妻籠宿観光協会提供データ



(出所) Data StaRtデータ・スタート | セミオフシーズンの誘客施策

(参考) R6駒ヶ根市の検討_アンケート調査によるリピーター動向分析

長野県の観光に関する調査

調査項目	長野県の観光に関する調査（全14問）
目的	駒ヶ根市、周辺地域での観光実態の把握
調査方法	インターネット調査（freeasy）
調査対象者	スクリーニング：freeasyに登録する会員のうち、全国の18歳～65歳の男女 本調査：直近3年以内に駒ヶ根市の観光地に旅行をした回答者
調査期間	2024年10月16日～2024年10月21日
有効回答数	652（本調査1：452人+本調査2：200人）

駒ヶ根観光リピーターの動向（時系列）

駒ヶ根に3回以上来たことがあるリピーターが訪れる時期と場所



(出所) [Data StaRtデータ・スタート](#) | [セオファーズの誘客施策](#)

(参考) EBPMスキルマップ ※日本総研オリジナル

- 仮説検証の取組は、データに基づいて因果関係を丁寧に評価する必要があるため、比較的難易度が高い。
- まず仮説探索の取組を通じてEBPM・データ利活用のスキルを高め、それから仮説検証の取組にステップアップすることも実務的には十分考えられる。

	求められるスキル	理解すべき分析手法・キーワード
Lv 0 未習得・非実践	<ul style="list-style-type: none"> • 「EBPM」という言葉を知らない、分らない • 業務に関するデータの所在が分からない • 数字やグラフの読み取りが苦手で、勘や経験で判断している 	-
Lv 1 入門	<ul style="list-style-type: none"> • EBPMの概念や意味を理解している • ロジックモデルの意味や読み方を理解している • 業務で良く用いるデータの所在が分かる • 平均や割合等の読み取りができて、可視化されたチャートから気づきを得られる 	<ul style="list-style-type: none"> • 記述統計 (平均値・中央値) • ロジックモデル • BIツール閲覧
Lv 2 初級	<ul style="list-style-type: none"> • ロジックモデルを作成し、アウトプット・アウトカム指標を設定できる • e-stat等を用いて、広くオープンデータを収集できる • ExcelやBIツールでシンプルなチャートを作成し、傾向や特徴等の示唆を抽出できる 	<ul style="list-style-type: none"> • 記述統計 (分散・標準偏差、分布) • クロス集計 • BIツール操作 (ビジュアライゼーション)
Lv 3 中級	<ul style="list-style-type: none"> • 調査仮説に基づき、アンケート等の調査設計が出来る • 分析を見据え、適切な形式にデータを加工できる • 複雑なチャートの作成や相関係数の算出等を通じて、探索的に示唆を抽出できる 	<ul style="list-style-type: none"> • 記述統計 (相関係数) • 標本設計 • BIツール操作 (ダッシュボード)
Lv 4 上級	<ul style="list-style-type: none"> • 交絡因子の影響を踏まえ、適切に調査・分析の計画を策定できる • 重回帰分析や統計的仮説検定等の統計的手法を用いて示唆を抽出し、分析結果を分かりやすく伝えることができる • テキストデータについて、テキストマイニングや生成AI等を用いて分析に活用できる • 統計的因果推論の考え方にに基づき、RCTや準実験的分析手法を設計できる 	<ul style="list-style-type: none"> • 推測統計 (重回帰、各種検定) • 多変量解析 (クラスター分析、共分散構造分析、多重対応分析 等) • テキストマイニング、生成AI (テキスト) • 統計的因果推論
Lv 5 専門	<ul style="list-style-type: none"> • 画像や音声等の非構造化データについて、生成AI等を用いて分析に活用できる 	<ul style="list-style-type: none"> • EBPM手法 : RCT、DID、傾向スコア、合成コントロール法、ANCOVA 等 • 生成AI (マルチモーダル)