

第2回「持続可能な観光地域経営の推進に関する調査検討委員会」

日時:2020年11月25日(水)
13:00~15:00
場所:UD 神谷町ビル2階会議室
(ウェブ同時開催)

議事次第

1. 開会
2. 議事
 - (1) 持続可能な指標型観光地域経営の事例調査結果について
 - (2) 「持続可能な指標型観光地域経営の手引き」について
 - (3) 意見交換
 - (4) 今後の作業計画・スケジュール
3. 閉会

配布資料

議事次第、委員名簿、配席図	
資料1	持続可能な指標型観光地域経営の事例調査結果
資料2-1	「持続可能な指標型観光地域経営の手引き」と他指標体系の比較
資料2-2	「持続可能な指標型観光地域経営の手引き」骨子案
資料3	全体及び骨子案に対する委員の皆様からのご意見
資料4	今後の作業計画・スケジュール
参考資料	「G20 観光大臣宣言」(10/7)における持続可能な観光地域経営の重要性について

持続可能な観光地域経営の推進に関する調査検討委員会
 委員名簿

2020年11月現在

委員(座長)	山内 弘隆	一般財団法人運輸総合研究所所長、 一橋大学大学院経営管理研究科特任教授
委員(座長代理)	清水 哲夫	東京都立大学大学院都市環境科学研究科観光科学域教授
委員	乾 有貴	東京大学公共政策大学院交通・観光政策研究ユニット (TTPU)特任准教授
委員	片山 敏宏	観光庁参事官(外客受入担当)
委員	加藤 久美	和歌山大学観光学部・大学院観光学研究科教授
委員	熊田 順一	株式会社JTB 総合研究所 グローバルマーケティング室室長、主席研究員
委員	二神 真美	名城大学外国語学部国際英語学科教授
委員	古屋 秀樹	東洋大学国際観光学部教授
委員	本保 芳明	国連世界観光機関 (UNWTO) 駐日事務所代表
委員	矢ヶ崎紀子	東京女子大学現代教養学部国際社会学科 コミュニティ構想専攻教授
委員	鷲田 祐一	一橋大学大学院経営管理研究科教授
委員	矢本 哲也	岐阜県観光国際局長
委員	渡久地一浩	沖縄県文化観光スポーツ部部長
委員	宿利 正史	一般財団法人運輸総合研究所会長
委員	佐藤 善信	一般財団法人運輸総合研究所理事長
委員	奥田 哲也	一般財団法人運輸総合研究所専務理事、 ワシントン国際問題研究所長

事務局	藤崎 耕一	一般財団法人運輸総合研究所主席研究員 (事務局長 企画部長)
	齋藤 悠	一般財団法人運輸総合研究所主任研究員
〃	菅生 康史	一般財団法人運輸総合研究所研究員
〃	高木 大介	一般財団法人運輸総合研究所研究員 (ワシントン国際問題研究所)
〃	高橋 慶江	一般財団法人運輸総合研究所研究員
〃	根本 早季	一般財団法人運輸総合研究所研究員
〃	松岡 美沙子	一般財団法人運輸総合研究所研究員
〃	安田 智子	一般財団法人運輸総合研究所研究員
〃	渡邊 敬	一般財団法人運輸総合研究所研究員

持続可能な指標型観光地域経営の事例調査結果 [速報]

資料1

[国内事例調査]

- 事例調査対象：ニセコ町（2020/11/13、2020/11/17）、三浦半島観光連絡協議会（葉山町）（2020/11/17）、白川村（2020/11/12）、京都市（2020/11/13、2020/11/20）、沖縄県（2020/11/17、2020/12月下旬予定）、釜石市（事務局ヒアリング・首長ヒアリングともに2020/12/3予定）

※ヒアリング調査を実施（実施日。2日間のもののは後者が首長ヒアリング）

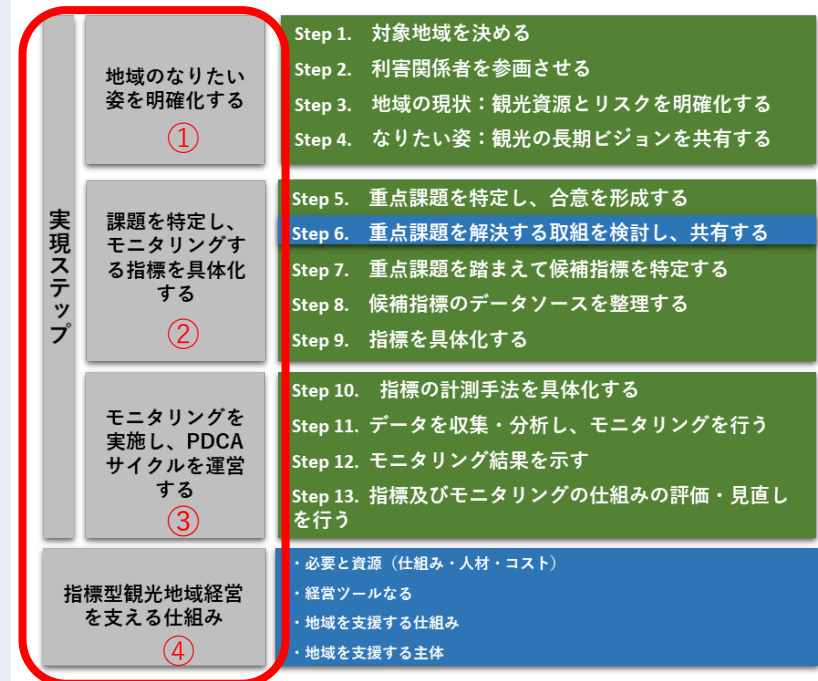
本資料は下線部のヒアリング調査結果から作成

- 調査結果取りまとめ方法：「持続可能な指標型観光地域経営の手引き」の右記の4区分に即して、実践内容と取り組んでみるの課題を整理

[海外事例調査]

- 事例調査対象：イタリア・南チロル（2020/9/15）、アルゼンチン・ブエノスアイレス（2020/9/23）、ポルトガル・アレンテージョ（2020/11/20）、クロアチア・アドリア海沿岸（2020/11/24予定）
- 調査結果取りまとめ方法：「持続可能な指標型観光地域経営の手引き」の右記の4区分に即して、実践内容と取り組んでみるの課題を整理

「手引き」（骨子案）の実現ステップと仕組みに関する項目



持続可能な指標型観光地域経営の事例調査結果 国内事例（Step1～Step4）

- 地域の範囲は、課題を共通に持つ隣接自治体による三浦半島観光連絡協議会以外は、単独自治体が範囲
- 取組のきっかけは、観光関連の課題の顕在化（京都市）や、従来からのSDGsへの取組（ニセコ町）など
- 全ての地域で、利害関係者との意見交換や連携を行う場を設けるなどして、合意形成を行っている。なお、ニセコ町では議会をはじめあらゆる行政の協議を公開している
- 一方で、課題の顕在化や対応にスピード感が求められるため、なりたい姿の明確化に先立って指標型観光地域経営に取り組む地域も存在（白川村）

実現ステップに応じた各地域の取組・課題：【地域のなりたい姿を明確化する（Step1～Step4）】

	ニセコ町	三浦半島観光連絡協議会（葉山町）	白川村	京都市	沖縄県
地域のなりたい姿を明確化する	<p>[Step1]</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SDGsに基づく持続可能な街づくりの延長として、持続可能な観光地域経営を実践 <p>[Step4]</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 主要産業である農業を意識した環境保全や、海外からの移住者を考慮したダイバーシティを重視 	<p>[Step1,4]</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ オーバーツーリズム、ごみ問題を背景とした逗子市・鎌倉市との海水浴場に関する協議会をもとに、三浦半島観光連絡協議会を設立 <p>[Step2]</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 海水浴場に関する協議会において、近隣住民や警察・ライフセーバーとの意見交換・情報収集を実践 	<p>[Step4]</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 生活の豊かさや文化資源保全の両立 ➤ 「荻町の自然環境を守る会」（住民全員加盟）は、文化遺産の保全・後継を志向 	<p>[Step1,4]</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ オーバーツーリズムや観光客のマナー問題が顕在化した2014年頃から持続可能な観光の理念を観光計画に反映 <p>[Step2]</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 市内各地域との意見交換や各事業への補助金、またDMOとの連携による合意形成 	<p>[Step1,4]</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 2017年度より、観光に限らずSDGsの理念を導入 ➤ 県内各地域との連携、独自計画策定の呼びかけ <p>[Step2]</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 有識者や地域事業者等の協力に基づいた観光計画の策定 ➤ 観光事業者との会合における、観光方針（量より質）の共有

持続可能な指標型観光地域経営の事例調査結果 国内事例（Step5～Step9）

- ▶ 地域の重点課題は、環境保全やダイバーシティの実現（ニセコ町）、ごみ問題や騒音（葉山町）、生活の豊かさと文化資源保全の両立（白川村）、オーバーツーリズムやマナー問題の改善による市民生活との調和（京都市）など
- ▶ 重点課題に対応した指標は、ごみ排出量や混雑状況（葉山町・鎌倉市）、住民満足度や後継者問題を示す指標（白川村）、観光客数・観光消費額・観光客満足度（京都市）など
- ▶ 実行上の課題としては、利害関係者との合意形成（葉山町）や、環境保全等の取組みが民間ビジネスとして成立する環境づくり（京都市）などが挙げられる

実現ステップに応じた各地域の取組・課題：【課題を特定し、モニタリングする指標を具体化する（Step5～Step9）】

	ニセコ町	三浦半島観光連絡協議会（葉山町）	白川村	京都市	沖縄県
課題を特定し、モニタリングする指標を具体化する ◆ 部分は課題	[Step5] ▶ 農業を意識した環境保全や、海外からの移住者を考慮したダイバーシティの実現 [Step7,9] ▶ JSTS-Dの指標リストの中から、観光ビジョンに取り入れる指標を整理・選択 ▶ モニタリングの可否等を踏まえ、指標の優先順位を検討 ▶ 北海道大学観光学高等センターへの委託調査における研究会や、観光庁モデル事業の支援により指標を設定 ◆ 課題と認識していない指標導入には工夫が必要	[Step5] ▶ ゴミ問題の解消、海水浴場においてはバーベキューや飲酒による騒音等の解決 [Step6,7,9] ▶ ごみ問題に関しては、海水浴場におけるごみ回収ボランティアの設置や、ごみの有償回収等の取組 ▶ ゴミ排出量、混雑状況（鎌倉市） ◆ 課題設定や取組の決定における、各自治体間の合意形成・指標選定の難しさ	[Step.5,6] ▶ 生活の豊かさと文化資源保全の両立 ▶ 特に後継者の確保 ▶ 観光消費の域内での循環の確保の向上（地産地消による環境に優しいコンスタントな流通の仕組みの実現） [Step7,9] ▶ 住民満足度、不安感、観光産業の実態を示す指標、後継者問題の実態を示す指標、水質・空気の指標 ▶ うち、観光産業の実態、後継者問題の実態、水質・空気の指標については具体化できていない ▶ なお後継者問題については「不安感」の指標化を検討中	[Step.5] ▶ 市民生活との調和 ▶ オーバーツーリズムや観光客のマナー問題の解消 [Step.6] ▶ ESG投資の促進等の取組、民間による環境保全の取組みの推進 ◆ これらが民間ビジネスとして成立する環境が必要 [Step.7,9] ▶ 観光客数、観光消費額、観光客満足度等の指標を地元関係者や学識者を介した審議会で議論して選定	[Step.5] ▶ SDGsの達成 ▶ 地域別課題の解消（中南部における宿泊施設等の供給過剰、離島における宿泊施設の不足等）

持続可能な指標型観光地域経営の事例調査結果 国内事例（Step10～Step13）

- 全ての地域で指標を用いた取組を行っており、京都市・沖縄県では、指標の追加や指標の見直しなどのPDCAサイクルの運営を実施している
- 一方、取り組み当初期であるニセコ町・葉山町・白川村では、指標全てのモニタリングや、それに基づくPDCAサイクル運営はこれから
- 指標開発にあたっての課題は、データ収集コストの大きさや既存データの適用の難しさ（ニセコ町）、市町村単位のデータの不足（葉山町）、住民・観光客満足度の正確な把握方法（沖縄県）が挙げられた

実現ステップに応じた各地域の取組・課題：【モニタリングを実施し、PDCAサイクルを運営する（Step10～Step13）】

	ニセコ町	三浦半島観光連絡協議会（葉山町）	白川村	京都市	沖縄県
モニタリングを実施し、PDCAサイクルを運営する ◆ 部分は課題	[Step.10] ➤ 以下の指標のモニタリングはこれから ◆ 住民満足度調査等のデータ収集（収集コストが課題） ◆ 既存データの指標への適用の難しさ	[Step.10,11] ➤ 鎌倉市では、スマートシティ化に伴うビッグデータの活用を推進（スマホデータや車の混雑状況） ➤ ごみのデータに関しては、ごみ処理場や有償回収による回収量によって集計 ◆ 市町村単位の観光客数や観光客の層別の特色、消費単価等のデータ不足、調査の難しさ	[Step.10,11] ➤ ヒアリング調査による住民満足度の把握 ➤ 全150世帯を対象とした、所有物件の後継に関する不安感調査の実施 ➤ 地域単位の産業連関表の策定を検討	[Step.10,11] ➤ 京都観光総合調査で得られたデータ（観光客数、観光消費額、観光客満足度）を指標として活用 ➤ データ収集に当たっては、行政・有識者・民間事業者と協力 [Step.12,13] ➤ 次期観光計画の策定に当たって、必要となる指標追加を検討	[Step.10,11] ➤ 2014年度より、観光指標を導入。計画策定時に地域ごとにKPIを設定 ➤ 公開データや既存の調査事業で取得したデータを指標へ反映 [Step.12,13] ➤ 効果（変化）が見られない指標の見直し ◆ 住民・観光客満足度の正確な把握の方法、アンケート調査で把握できないデータ収集が必要 ◆ 予算確保の難しさ

持続可能な指標型観光地域経営の事例調査結果 国内事例

- 指標型観光地域経営を支える仕組みとしては、産官学金連携をはじめとした組織内外の交流（ニセコ町）、有識者やDMC・コンサル等との外部連携・外部委託（葉山町、白川村、沖縄県）といった組織的な取組が挙げられた
- 一方、自治体内部だけでなく、合意形成を促す外部の主体（葉山町）や、指標設定における学識者等のアドバイザー（白川村）が必要とされた
- 指標設定・データ取得に関しては、各市町村レベルで統一手法によって得られたデータ（京都市）や、購買データやGPSによるデータの取得方法（沖縄県）が課題であった
- また、持続可能な観光の取組の重要性が国内外で浸透することが、持続可能な観光地としてのブランディングに繋がる（京都市）との意見があった

実現ステップに応じた各地域の取組・課題：【指標型観光地域経営を支える仕組み】

	ニセコ町	三浦半島観光連絡協議会（葉山町）	白川村	京都市	沖縄県
指標型観光地域経営を支える仕組み ◆ 部分は課題	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 組織内の日常的なコミュニケーションや産官学金連携による、相互一体的な取組の実践 ➢ 組織内外の人材交流や人材育成を通じた業務知識の蓄積 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 観光プロモーション等を委託しているDMCよこはまのDMO化、観光地域経営への参画を期待 ◆ 各自治体の合意形成を促す方法・仕組みが必要 ◆ DMOやDMCといった外部機関が、利害調整等のコーディネーターとしての役割を担う必要 ◆ 市町村単位の観光客数や観光客の層別の特色、消費単価等のデータ取得支援が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 観光振興課が分野横断的な取組を実施 ➢ 同志社女子大学の麻生美希教授をアドバイザーとして招聘 ◆ 指標（KPI）の設定に関しては、学識者やコンサル等のアドバイザーが必要 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ データや指標、その調査手法に対するアドバイスや、市町村レベルのデータ（統一手法で得られたもの）が必要 ◆ GSTC等、持続可能な観光地域経営を保証・支援する取組の認知度の向上、それによる観光地域のブランディングが必要 ◆ 国内における持続可能性の重要性の浸透が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 上位計画である観光振興計画は県職員で作成。下位計画である観光基本計画に関しては、コンサル等へ外部委託 ◆ アンケートでは取得できない購買データや、クレジットカード・スマホのGPS等によるデータ取得方法のアドバイスが必要

持続可能な指標型観光地域経営の事例調査結果 国内事例

- ▶ 持続可能な指標型観光地域経営に取り組むメリットとしては、「指標を用いることによる地域の現状把握」、「指標設定や計画策定による各施策のエビデンス確保・効果のモニタリング」、「観光事業に関する地域住民との合意形成の円滑化」が挙げられた
- ▶ 「手引き」に求める内容としては、「指標型観光地域経営が地域の活性化に繋がることを示した先進事例」、「データ取得方法や収集コストに係る詳細な情報」、「各地域の特色を踏まえた指標の捉え方や観光地域経営の手法に関する視座の提供」、「各Stepに応じたアドバイザーや専門家の確保・派遣に関する情報」などがあった

持続可能な指標型観光地域経営に取り組むメリット・「手引き」に求める内容

持続可能な指標型観光地域経営に取り組むメリット	「手引き」に求める内容
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 指標を用いることで、地域の強み・弱みを知ることができる ▶ 保全すべき文化資源が明らかになり、観光地域経営を見直す契機となる ▶ 指標設定や計画策定により、各観光施策の予算要求のエビデンス確保や効果のモニタリングが可能となる ▶ JSTS-Dモデル事業や、GSTC国際認証は、観光客へのアピールだけでなく、地域住民に対して事業内容を正確に伝える手段となる ▶ GSTCトレーニングプログラムの中で、持続可能な観光の捉え直しや観光事業者との関わりが深まる 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 指標に基づいた観光地域経営が地域の活性化に繋がるといった地域マネジメント事例 ▶ 指標・データを各施策へ反映する方法を示した先進事例 ▶ データ取得方法や収集コストなどのできるだけ詳細な情報 ▶ 指標の捉え方の視座や、各地域の特色に合わせた観光地域経営への取り組み方の説明 ▶ 自治体のタイプ別のチャートや、観光地域経営に取り組む際のチーム編成（キャリアに応じた役割分担）の方法説明 ▶ 外部機関との連携による利害調整の方法説明 ▶ 各Stepに応じたアドバイザー、専門家の確保や派遣に関する情報

持続可能な指標型観光地域経営の事例調査結果 海外事例

- ▶ 南チロルでは、急増する観光客への対応とそれによる環境負荷が課題である。地元シンクタンクが中心となり、自治体が委託するパイロット事業としてモニタリングを実施しているところであり、政策に影響を与えられる段階にないものの、専門家・研究者・大学との連携が進んでおり体制が充実している
- ▶ ブエノスアイレスでは都心部への集中を防ぎながら、より多くの観光客を誘致することを目指している。データ主導の意思決定を促進するため、正しいデータを収集し、観光事業者ニーズに応える情報を提供できるかを重要視している。分析手法の高度化のため、民間企業や、行政機関と幅広い分野のデータを提供できる機関との協力が進んでいる

◆は課題	イタリア・南チロル	アルゼンチン・ブエノスアイレス
地域のなりたい姿を明確化する (Step1~4)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 地元シンクタンクが主導し、利害関係者も巻き込む形でオブザベトリーを設置。後に地方政府が政策への反映を決定 ▶ 自営業宿泊施設が多い地域特性を活かしつつ、環境に高負荷をかけずに持続的に観光事業を続けるというなりたい姿を特定 ▶ 意思決定の透明化が狙い 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 都心部への集中を防ぎながら、より多くの観光客を誘致することを目指す ▶ ホテル協会、カフェ協会等の民間団体との密な連携、地元住民ヒアリングによる観光への理解を促進
課題をモニタリングし、指標を具体化する (Step 5~9)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Eurostatや統計局のデータに加え、地域特化データを独自収集 ▶ 地域の宿泊施設キャパシティに見合わない受入れ、環境への高負荷（電気・水使用量）を課題として特定 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 政策の意思決定の裏付け、助言のための指標管理という位置づけ
モニタリングを実施し、PDCAサイクルを運営する (Step10~13)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Eurostatや統計局のデータに加え、地域特化したデータは独自収集 ▶ ステークホルダーワーキンググループ（SWG）に報告 ◆民間事業者との求めるデータについての意思統一困難 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 携帯電話や電子決済の利用状況、オンラインコメント、行政記録、検索・予約などのビッグデータを民間企業から購入して活用
指標型観光地域経営を支える仕組み	<ul style="list-style-type: none"> ▶ シンクタンクと観光局が連携の上、指標を具体化し、収集。観光に関する項目は別途専門家がアドバイス ▶ 専門家・研究者のグループであるSWGがアドバイス ▶ フルタイム換算で4名がモニタリングに関与、大学との連携も検討 ◆モニタリングは3年間のパイロット事業で現在2年目。残り1年で実装化。政策への反映は今後の課題 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ オブザベトリーは、ブエノアイレス観光局内に設置。データ主導の意思決定を方向付けるためのデータ収集・分析を体系化し主導する ▶ モニタリングは観光局内の15人が兼務で実施

「持続可能な指標型観光地域経営の手引き」と他指標体系の比較

資料2-1

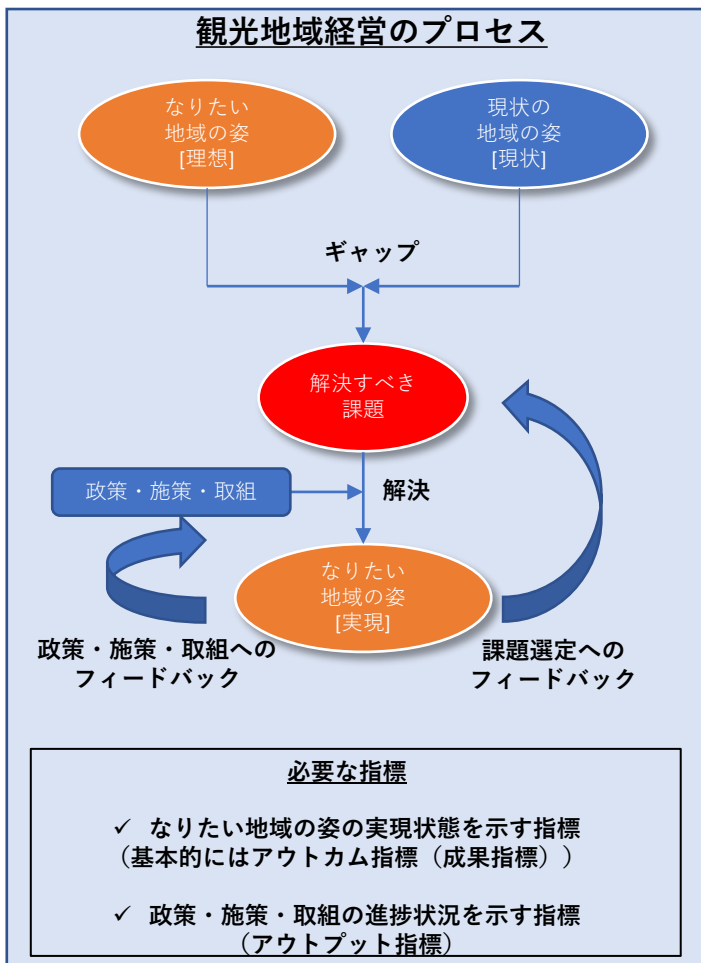
1.本手引き作成のポイント

- ①指標型観光地域経営は難しいものではない
 - ・実現するために必要な条件はない
 - ・取り掛かることが重要
 - ・現場感覚に合った事例紹介（担当者の工夫など）
 - ・既存の指標体系への理解を深める
 - ②課題解決という成果を重視する
 - ・ひとつの課題解決（成功体験）から徐々に高度化、包括化
（大きなコスト、高度なノウハウ、包括的な取組み、などは後回しでもよい）
 - ③地域の特性や事情にあわせることが前提
 - ・地域で考えることが重要
（考えるよすがを提供）
 - ・関係者の参画、合意形成
（合意形成手法等を記述）
- 本手引きは、それぞれの地域の課題解決の方法として指標型観光地域経営の実現ステップを示すものであって、地域によって採用される指標は当然異なり、実施される指標型観光地域経営の姿・実態も異なることから、いわば“地域版”の指標型観光地域経営の作成を目指すもの。また、既存の指標体系への理解を深めるとともに、プロセス等についてより詳細な解説を加えて取り組みやすくした“参考書的な位置づけ”
- 日本版持続可能な観光ガイドライン（JSTS-D）は、全国的見地から観光地域経営で確認するとよい指標を網羅的に示した“全国版”であり、指標型観光地域経営の地域の取組状況のベンチマークとして役立つ

2. 「手引き」(骨子案)とUNWTOガイドブックの実現ステップと考え方

- 実現ステップはフルバージョンを示したものであり、すべてのステップに1から取り組む必要はない。それぞれの地域における取組の進捗状況や成熟度等の実情に応じて、途中のステップから始めることや、実際に取組を進めながら同時並行で検討することも可能(課題が明確であればその合意形成を図るStep5から取り組む、課題解決の取組が共有できていれば指標を開発するStep7から取り組むなど。また、指標開発に係るStep7~10は同時並行で取り組むこともできる)
- 「手引き」は、UNWTOガイドブックの構成を参照しつつ、課題解決を重視するスタンスから「Step6.重点課題を解決する取組を検討し、共有する」を追加する
- また取り掛かることや合意形成を重視する観点から「指標型観光地域経営を支える仕組み」を充実させる

「手引き」(骨子案)の実現ステップと仕組みに関する項目



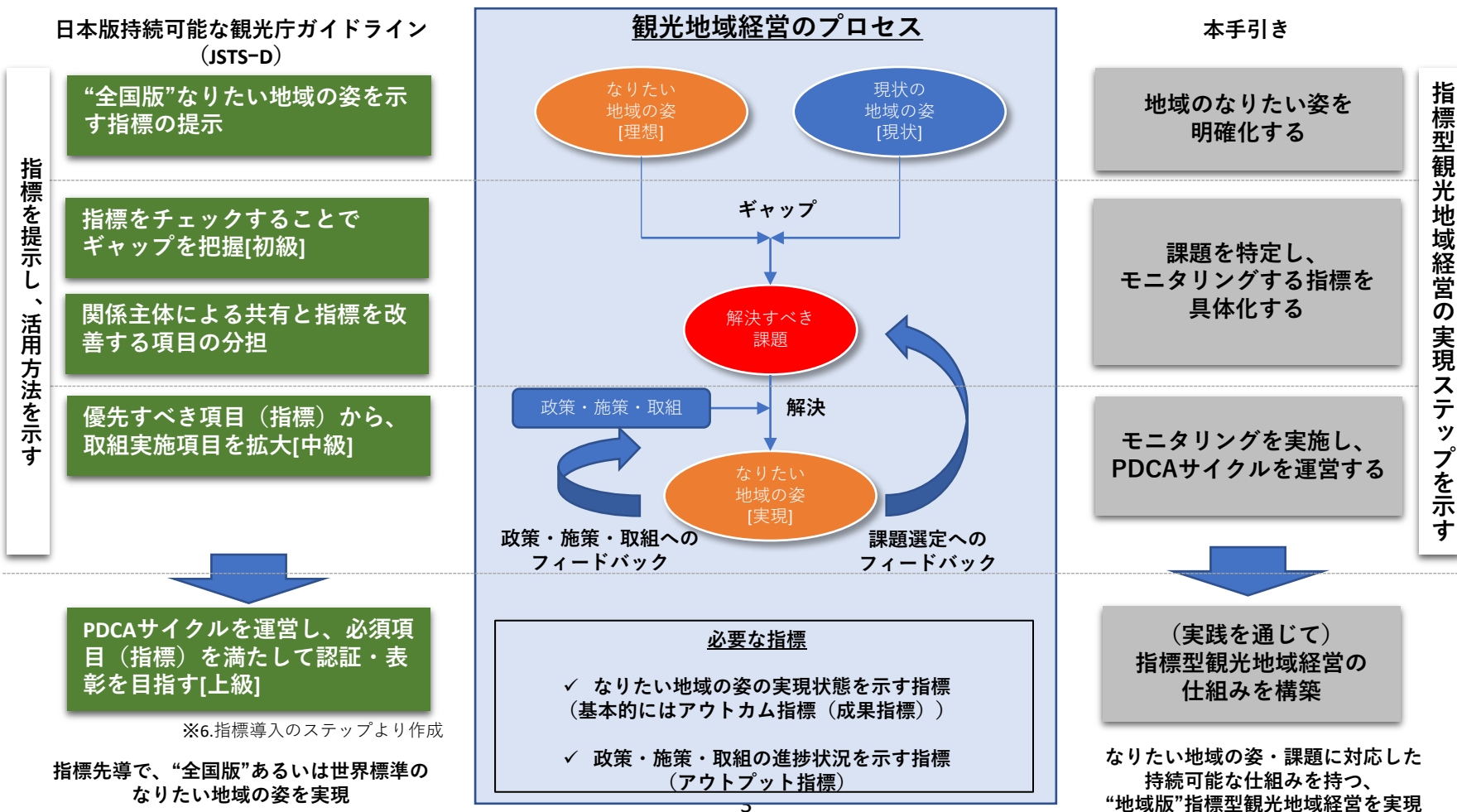
地域特性を踏まえた合意形成による運営、課題解決という成果を重視

実現ステップ	地域のなりたい姿を明確化する	Step 1. 対象地域を決める Step 2. 利害関係者を参画させる Step 3. 地域の現状：観光資源とリスクを明確化する Step 4. なりたい姿：観光の長期ビジョンを共有する
	課題を特定し、モニタリングする指標を具体化する	Step 5. 重点課題を特定し、合意を形成する
		Step 6. 重点課題を解決する取組を検討し、共有する
	モニタリングを実施し、PDCAサイクルを運営する	Step 7. 重点課題を踏まえて候補指標を特定する
		Step 8. 候補指標のデータソースを整理する
		Step 9. 指標を具体化する
		Step 10. 指標の計測手法を具体化する
		Step 11. データを収集・分析し、モニタリングを行う
	指標型観光地域経営を支える仕組み	Step 12. モニタリング結果を示す
		Step 13. 指標及びモニタリングの仕組みの評価・見直しを行う
		<ul style="list-style-type: none"> ・必要と資源(仕組み・人材・コスト) ・経営ツールなる ・地域を支援する仕組み ・地域を支援する主体

参考 日本版持続可能な観光ガイドラインとの関係

[再掲]

- 本手引きは、それぞれの地域の課題解決の方法として指標型観光地域経営の実現ステップを示すものであって、地域によって採用される指標は当然異なり、実施される指標型観光地域経営の姿・実態も異なることから、いわば“地域版”の指標型観光地域経営の作成を目指すもの。また、(JSTS-Dを含む)既存の指標体系への理解を深めるとともに、プロセス等についてより詳細な解説を加えて取り組みやすくした“参考書的な位置づけ”
- 日本版持続可能な観光ガイドライン (JSTS-D) は、全国的見地から観光地域経営で確認するとよい指標を網羅的に示した“全国版”であり、指標型観光地域経営の地域の取組状況のベンチマークとして役立つ



指標を提示し、活用方法を示す

指標型観光地域経営の実現ステップを示す

指標先導で、“全国版”あるいは世界標準のなりたい地域の姿を実現

参考 日本版持続可能な観光ガイドラインとの関係－目次構成－

日本版持続可能な観光庁ガイドライン (JSTS-D)

持続可能な指標型観光地域経営の手引き

指標活用のガイドライン

1.はじめに

2.「日本版持続可能な観光ガイドライン (JSTS-D)」とは

"1)JSTS-D開発の背景と目的2)JSTS-Dのベースとなる国際指標GSTC-D3)国際基準に準拠し、日本の特性に合わせたJSTS-D"

3.「日本版持続可能な観光ガイドライン (JSTS-D)」の役割 (活用の効果)

"1)自己分析ツール2)コミュニケーションツール3)プロモーションツール"

4.実施主体における指標の取扱い～取り組む前の心構え～

①自己評価→②課題の把握→③方針の検討→④自己評価・方針決定→⑤実際の取組→⑥優先順位の決定の6ステップ

5.各項目をクリアする要領 (国際的な評価の向上、認証の目指し方)～取組中の心構え～

①方針があるか、②実行計画があるか、③実行しているか、④モニタリングしているかの流れができてきているかの確認

6.指標導入のステップ

①実施主体で意識を高める→②プロフィール作成→③WG形成→④役割と責任の確立→⑤JSTS-D各項目に基づくデータの収集・記録、取組の実施→⑥結果の分析→⑦継続的な開発・改善

7.指標活用要領

初級、中級、上級ごとの活用方法の違い

8.データ収集に当たっての収集要領・着眼点

"1)自治体等行政機関のホームページの活用2)自治体担当者との連携3)地域の関係者 (ステークホルダー) との連携4)その他のデータ5)目視によるモニタリング"

9.「日本版持続可能な観光ガイドライン (JSTS-D)」の読み方

10.「日本版持続可能な観光ガイドライン (JSTS-D)」指標群

11.おわりに

付録1 持続可能な観光に関する用語集

付録2 デスティネーションプロフィール

付録3「日本版持続可能な観光ガイドライン (JSTS-D)」のロゴマーク使用申請書

付録4 GSTC-D-2.0 の和訳

付録5 持続可能な観光指標に関するアンケート調査結果

付録6 持続可能な観光の実現に向けた先進事例集

付録7 【訪日外国人旅行者向け】マナー啓発用看板、ステッカー、チラシ等 先行事例リンク集

自治体や観光地域づくり法人 (DMO) 等が「日本版持続可能な観光ガイドライン (JSTS-D)」に取り組むべき7つの理由

指標を活用した観光地域経営のガイドライン (手引き)

はじめに 巻頭言

概要

1. 手引きの概要
2. 手引きの活用方法

背景・関連動向

3. 世界における指標型観光地域経営の進展と効果

- 1) 指標型観光地域経営の進展
- 2) 指標型観光地域経営の効果

指標型観光地域経営実現のステップ

4. 指標型観光地域経営の概念

指標型観光地域経営の実現に向けて～13の実現ステップの詳細～

5. 地域のなりたいた姿を明確化する
6. 課題を特定し、モニタリングする指標を具体化する
7. モニタリングを実施し、PDCAサイクルを運営する

指標型観光地域経営を支える仕組み

8. 必要となる資源 (仕組み・人材・コスト)
9. 経営ツール
10. 地域を支援する仕組み
11. 地域を支援する主体

先進事例 (地域事例+インタビュー (リーダー及び担当者))

資料編

「なりたいた姿作成や課題抽出、ロジックツリー作成を支援する様式」

「モニタリング実施報告書」

「各種指標体系の解説 (詳細版)」

「利害関係者の参画促進手法・合意形成手法に係るガイド」

持続可能な指標型観光地域経営の手引き
(骨子案)

～指標を活用した観光地域経営による地域振興に向けて～

201111Ver

202011

一般財団法人運輸総合研究所
国連世界観光機関（UNWTO）駐日事務所

骨子

目次

[内容]

はじめに 巻頭言 [宿利会長、本保代表]

- 観光は総合政策
- 持続可能な観光が住んでよし訪れてよしの地域をつくる

概要<10p>

1. 手引きの概要

(地域にとっての観光)

- (地域によっては) 観光は極めて重要な産業
- 観光は、経済のみならず、文化・社会、環境などの地域の総合力を活用する産業

(指標型観光地域経営の必要性、指標型地域経営とは)

- 指標を活用した実証的な取組があって初めて持続可能な観光地域経営が実現可能であり、指標を議論するプロセスを行うことで、地域の課題を明確にすることができる
- また、観光を通して地域を見ることで、経済、社会・文化、環境の重要性を深く理解し、現状の課題を明らかに行うことができる
- 観光の持つ特長を活かし、観光面から光を当てることによって地域のなりた姿を立体的に示し、また地域の課題に応じた指標を設定することで、課題解決の施策・取組の実効性を高め、持続可能な地域経営を実現することができる

(指標型観光地域経営の実現)

- 指標型観光地域経営は、住民を含む利害関係者とともに、地域の観光に関わるビジョン・計画の課題と取組成果を実証可能な指標で示す—精緻化する—ことから始まる
- また指標型観光地域経営に取り組むことによって地域の観光ビジョン・計画がない場合でも、地域のなりた姿が明確になる

(目的意識の明確化に向けて)

- 指標型観光地域経営は、現状の観光振興や地域経営への取組の状況（人員や体制、予算、あるいは既にデータ活用が進んでいるかどうかなど）にかかわらず、つまり、ほとんどあらゆる条件の下で取りかかることが可能
- 地域における課題を解決したいという目的意識を強く持ち、協働するメンバーを巻き込むことがスタート

✓Q1：指標型観光地域経営に取り組むための条件は？

- ・ 困難な取組ではないこと、まずは取り組んでみるのが大切、誰でも取組可能、まずは取りかかることが重要
- ・ 後述する実現ステップはフルバージョンを示したものであり、すべてのステップに1から取り組む必要はない。それぞれの地域における取組の進捗状況や成熟度等の実情に応じて、途中のステップから始めることや、実際に取組を進めながら同時並行で検討することも可能。

[課題が明確であればその合意形成を図る Step5 から取り組む、課題解決の取組が共有できていれば指標を開発する Step7 から取り組むなど。また、指標開発に係る Step7~10 は同時並行で取り組むこともできる]

✓Q2：首長、地元はどう説明するか？

・指標型観光地域経営は、地域の利害関係者の巻き込みが必要となり対話の機会を提供するものであるため、地域の事業者や住民に寄り添う姿勢を示す重要な機会となる

・全体としては、次のような成果が期待できる

①自己分析を踏まえた政策立案 ②関係者との合意形成・連携強化、③地域住民の理解促進、④世界への発信（プロモーション、ブランディング）

・指標型観光地域経営を実現する過程で、目的意識の共有や指標・データの確認、集約を行っていくことで自治体各部署の協働が進んでいき、いわゆる縦割りの弊害の解消・緩和も期待できる

✓Q3：実現に必要な事業費・予算規模は？

・事業費・予算規模は取組の内容次第。包括的な指標型観光地域経営に取り組むことにより、望ましい地域の姿の実現を目指すことが求められる。しかし、直面する課題を少しでも解決し、地域の持続可能性を高めるため指標型観光地域経営に着手することが何よりも重要。取組課題を極めて限定的なものにした場合は、巻き込む利害関係者や収集・活用する指標やデータも明確かつ限定的となり、その経費は既存の観光振興や地域経営の取組の一環として賄うことも可能。まずは、利用可能なリソースの範囲で取り組んでみるという姿勢も現実的。このように限定的な取組であっても、具体的な成果が上がれば、指標型観光地域経営の成功体験として地域で共有することができ、次のステップの重要な礎石となる

・どのような課題であっても必要と考えられる指標に、（主として経済面の）観光入込み客数やその季節変動などがあるが、このような指標は多くの地域で既にデータ収集している、あるいは宿泊事業者などからデータの提供を受けるといった協力が得られれば、事業費が不要となる指標も多い（宿泊者数やその季節変動など）

[※指標・データの一般的な所在、加工や新規収集に必要な概算コストを示す]

・なお、取組が進んで、課題を包括的に捉えた指標型観光地域経営を実現する場合は、地域の利害関係者との連携に必要な費用（シンポジウムやワークショップの開催など）、指標収集・整理に必要な費用などが一定規模の費用となる。ただし、この場合も地域の状況によって、既存の仕組みや既存指標の活用などで低減可能

[※研究機関（大学や民間研究機関）などとの協働も有効であり、運営支援を外部委託する場合の概算コストを示す]

✓Q4:実現に必要な所要期間は？

・限定した課題解決に取り組む場合、また、課題解決が短期に実現する場合は、準備から指標開発、結果確認までを単年度で、PDCA を次の年度で回すことで一連の流れを2年度で実施することも可能

・その後、課題抽出から解決までを持続的に実施する仕組み（後述する全ての実現ステップ）を実装するに

は、指標開発 (Step.7~10) が1~2年程度、その次の年度からモニタリング・PDCA 運営というタイムスパンが一般的 (指標値の更新とそれを踏まえた指標の更新周期が標準的に1年であることから)

✓Q5:取組主体は自治体かDMOか?

- ・ 指標型観光地域経営は、地域のなりたい姿を示し、総合的な取組によって課題解決を目指すものであり、総合行政を担う自治体の関与は不可欠であり、取組の中心的主体となることが多いと想定。地域に DMO が存在する場合は、DMO が大きな役割を果たすことが期待されるが、DMO によってその実力 (データを用いたマーケティングを実施する能力、利害関係者を巻き込む能力など) には幅があることから、実態に即した自治体との役割分担の見極めが不可欠
- ・ なお、こうした指標型観光地域経営への取組が DMO の機能・役割の検証と強化の機会となることが期待される

✓Q6:市町村単独でできるか?国等の支援を期待できるか?

- ・ 基礎自治体が単独で実施することが現実的である場合が多いと考えられる。都道府県単位で実施する場合もあると考えられるが、都道府県には基礎自治体の取組の広域調整 (広域的な課題解決や広範囲での関係者の協力が必要な場合など)、また、基礎自治体に対する各種支援や後押し (指標やデータの提供や専門家の紹介など) の役割を期待
- ・ また、観光庁をはじめとした国の機関や UNWTO 駐日事務所サステナブルツーリズム推進センターなどの国際的な機関が、仕組みづくりや指標開発、モニタリング手法などについてさまざまな支援策を用意

✓Q7:必要なノウハウ、人材は?

- ・ 本手引きによって基本的ノウハウの取得が可能。取得したノウハウを活用・実践するためには、地域の利害関係者をまとめる仕組みづくりができること、選定・活用する指標に関する知識に習熟すること、持続的な PDCA サイクル運営体制づくりなどが必要
- ・ こうしたスキルを身に付けるための支援策が、本手引きの「指標型観光地域経営を支える仕組み」の通り用意されており、これらを活用することが効果的。つまり、熱意さえあれば、スキルを習得し、指標型観光地域経営を進めていく人材となる (あるいは育成する) ことが可能
- ・ 指標型観光地域経営の実現により、地域の利害関係者をまとめる仕組みづくり、選定・活用する指標に関する知識、持続的な PDCA サイクル運営体制づくりなどのノウハウを持つ仕組み、チームができて上がる。モチベーションを高く持ち、自ら地域に入って人脈を形成し、他人を巻き込む行動をとることができる人材が望ましい
- ・ 所属は官民間わないが、中長期のリーダーシップを発揮するチームリーダーが存在することが極めて重要
- ・ チーム形成には自治体首長の理解が不可欠 (取組におけるリーダーシップを発揮するようであれば、なお良い)

✓Q8:観光ビジョン、観光計画がない場合は?

- ・ 観光ビジョン、観光計画がなくても取組を進められる。指標型観光地域経営がまず目指すところは地域の

課題解決。観光ビジョンや観光計画がある場合にはその精緻化、具体化の手段となる一方、観光ビジョンや計画がない場合にはその検討のスタート台になる。

・観光ビジョンや観光計画は、課題を解決することで実現する地域のなりたい姿を示し、また、課題抽出のための資料となる。観光ビジョンや観光計画は、指標型観光地域経営によって精緻化され、なすべきことが具体になる

・観光ビジョンや計画がない場合であっても、まずは取組を始めることが重要であり、課題が明確であれば、(後述する実現ステップの)「5.地域のなりたい姿を明確化する」ことは、実際に取組を進める中で、同時並行で検討することも可能(地域のなりたい姿を描くためには、観光関係以外を含む利害関係者の合意・納得が必要であるが、そのためには多大な労力と長い期間を要する場合があるため、これを指標型観光地域経営実施の要件とは必ずしもしない。(Q1 回答参照)

✓Q9:本手引きと観光庁ガイドライン (JSTS-D) との関係は？

・本手引きは、それぞれの地域の課題解決の方法として指標型観光地域経営の実現ステップを示すものであって、地域によって採用される指標は当然異なり、実施される指標型観光地域経営の姿・実態も異なることから、いわば“地域版”の作成を目指すもの。また、(JSTS-D を含む) 既存の指標体系への理解を深めるとともに、プロセス等についてより詳細な解説を加えて取り組みやすくした“参考書的な位置づけ”。観光庁ガイドライン (JSTS-D) は、全国的見地から観光地域経営で確認するとよい指標を網羅的に示した“全国版”であり、指標型観光地域経営の取組状況のベンチマークとして役立つ

[※指標設定のプロセスでは、JSTS-D をはじめとする既存のガイドラインや開発・整理されている指標群をどのように活用していくべきかを示す]

✓Q10:指標やデータの収集は容易に可能なのか？

・活用可能な指標を検討すること自体、地域のなりたい姿と課題を明確化していく重要なプロセス。なりたい姿や課題の状況をどのような指標やデータを使って表すことが可能かを、専門家のノウハウを活用しつつ、利害関係者で協議していく。これを通じ、現状で利用可能な指標・データ、新たに開発が必要な指標とその手順を具体化していく

[※我が国の地域単位で一般的に入手可能な指標・データの所在や内容、あるいは入手方法・コストについても可能な限り示す]

✓Q11:国際承認取得を目指すのか？

- ・国際取得承認の目的が明確であれば目指すべき
- ・(GSTC-D などの) 国際承認取得は指標型観光地域経営の成果のひとつであり、地域のなりたい姿の実現に必要なであれば、それを旨とするもよい(国際認証の取得は若年層や富裕層にみられる持続可能な観光志向者の誘客や誘客につながる地域のブランド化などにおいて効果的)
- ・また、地域の利害関係者の参画や予算・事業費の確保の手段として、国際認証を目指すことが有効な場合もある
- ・さらに、国際認証取得という明確な目標を持つことで関係者のモチベーションのアップにつながり、関係

者を巻き込んだ取組がしやすくなる面もある

✓Q12:INSTOが推奨される理由は？

・ 国連世界観光機関（UNWTO）による世界の指標型観光地域経営に取り組む地域のネットワーク組織（INSTO）への参画はひとつの目標として、また、取組の深化のために有効

・ INSTO は、「関係者の参画」、「総合的な観点からの指標作成」、「モニタリング・評価の継続的实施」

をといった持続可能な観光地域経営の要素をプロセスの中に組み込んだものであり、「国際発信」も可能

・ 申請経費がかからず海外先進地域とのネットワークの形成が可能であり、INSTO 加盟や加盟後の活動への支援が充実している

[INSTO 加盟や加盟後の活動への支援策は手引き後半に記載]

2. 手引きの活用方法

- 持続可能な観光地域経営とは、観光を通じて顕在化した課題を解決し、地域の魅力を最大限に発揮することで、地域のSDGsの実現にもつながる
- 多くの関係者が持続可能な観光地域経営に参画し、取組を進めるためには科学的なエビデンス（指標）に基づくことが必要
- 本手引きは、指標型観光地域経営に関心を持つみなさんが、その本質を学び、関係者を巻き込みつつ指標型観光地域経営を実現していくためになすべき手順を示すもの
- なお、指標そのものについては、本手引きでは独自に開発することをせず、既存の指標群を適切に選択・活用する視点・基準を提供する

背景・関連動向 <5p>

3. 世界における指標型観光地域経営の進展と効果

1) 指標型観光地域経営の進展

- 1992年以降 UNWTO や EU をはじめとして指標型観光地域経営を実践するためのガイドブックや指標体系が開発され、今年我が国でもガイドライン（JSTS-D）が発表された
- UNWTO ガイドブックはデータに基づいた適切な意思決定、計画修正、新たな課題の把握、成果の検証、リスク管理を目指すもの。GSTC-D は観光に関わるすべての地域が目指す必須の基準として開発されたもので、JSTS-D はその日本版。ETIS は質の高い観光地としての欧州ブランドを高め、国際的な競争力を強化することを目的に開発されたもの

[※それぞれの指標の特徴についても記述]

2) 指標型観光地域経営の効果

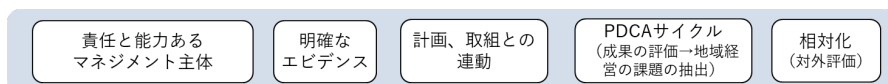
[効果区分別事例（海外・国内ヒアリング調査等より）：課題解決事例、ブランディング成功事例、地域経営の高度化事例]

指標型観光地域経営実現のステップ<5p>

4. 指標型観光地域経営の概念

1) 指標型観光地域経営の要素

- 指標型観光地域経営の実現は5つの要素の過不足で評価できる



- 地域のなりたい姿そのものは、それぞれの地域で作らなければならない
- 観光面からのなりたい姿としては、地域の利害関係者の合意のもと、地域に安定的な収入・雇用をもたらす、地域の社会・文化活動を阻害せずに十分に活用し、地域の環境保全に貢献ができていない状態

① 地域状況を踏まえた指標型観光地域経営の実現に向けて

- あなたの地域でどのような地域経営主体が指標型観光地域経営を先導するかによって実現の道筋、導入に当たっての留意点が異なる

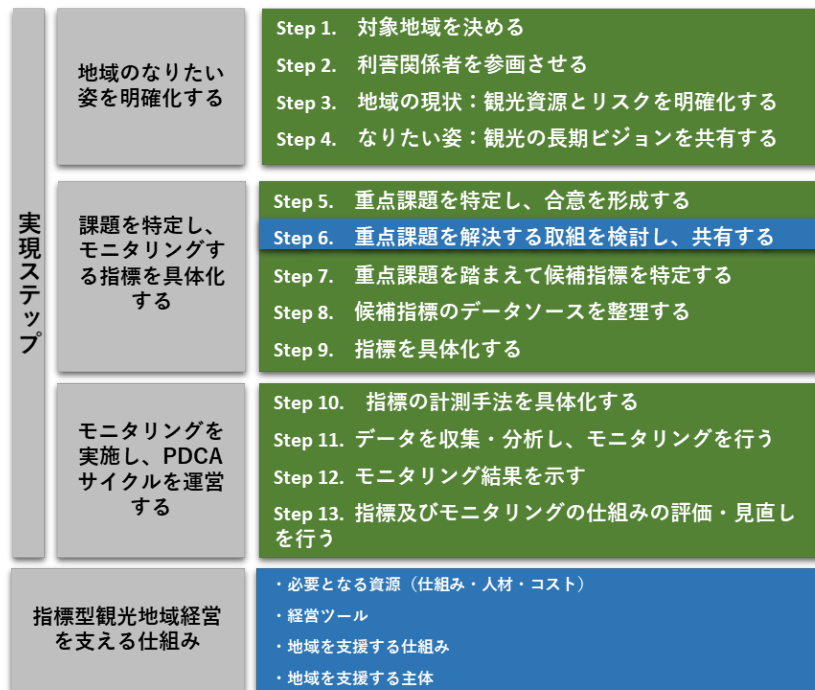
- 先導する主体：首長、自治体、DMO

[※留意点は読み手の立場を細かく設定して記述（自治体・企画部署、自治体・観光部署）など]

- 先導主体の実力：多くの関係者の参画を得る仕組みの有無、予算・人材、
- いずれにしても指標型観光地域経営実現に向けた準備段階で、既存の地域計画、観光計画を参考に、多くの関係者で合意できる地域のなりたい姿を提示できるようにしておく

② 指標型観光地域経営の実現ステップ

- 指標型観光地域経営は、準備した地域のなりたい姿を掲げつつ、13のステップで導入していくことが効果的



指標型観光地域経営の実現に向けて <50p 各所に事例コラムを挿入>

5. 地域のなりたい姿を明確化する

1) 対象地域を決める

- まずは行政区分に応じて始めることが可能
- 考え方としては、指標型観光地域経営をマネジメントする主体の管轄を念頭に、行政範囲や自然・生態学的な境界によって対象地域（の全体及び区分）を設定する
- 対象地域の観光に関する基礎情報（既存の観光ビジョン・観光計画及びそれらの目標値や活用指標）を整理する

2) 利害関係者を参画させる

- （特定の課題への取組を先行させる場合には、対象とする課題に関わる利害関係者のみでよい）
- 参画が必要な利害関係者（経済/環境/社会・文化の各側面から）をリストアップする
- 取組への理解促進と参画のためのシンポジウムやワークショップを開催し、導入及び運営を連携して実施する体制を整備する

3) 地域の現状：観光資源とリスクを明確化する

- なりたい姿の検討及び現状とのギャップの確認をするため、SWOT分析等を通じて対象地域の強み・弱みを整理し、守るべき・更なる活用をすべき観光資源、このままでは喪失する等の危険がある観光資源などを明確化する
- このとき利害関係者（観光客を含む）がどのように地域を見ているかについて、アンケート調査やヒアリング調

査も活用する

4) なりたい姿：観光の長期ビジョンを共有する

- 観光以外の地域の総合計画やSDGsに関する計画や取組を収集・整理の上、これらも検討材料に加えて、観光の視点から地域のなりたい姿を利害関係者とともにワークショップ等で議論・整理する
- 地域のなりたい姿は、地域全体の「明確なコンセプトとそれに基づくビジョン、ビジョンを推進するためのキャッチフレーズ」とそれを「経済/環境/社会・文化」の側面ごとで記述した2段階で作成する
- ここでは地域のなりたい姿は目標年次等を定めず、理想像として検討する

6. 課題を特定し、モニタリングする指標を具体化する

[※指標開発の実態としては、Step7)候補指標~10)計測手法までを一体的に実施することとなるため、そのことを資料編に整理する(「なりたい姿作成や課題抽出、ロジックツリー作成を支援する様式」「モニタリング実施報告書」を用いつつ記述。また我が国地域で多く見られる課題と対応する指標例と対応・選定の考え方を記述)]

5) 重点課題を特定し、合意を形成する

- (特定の課題への取組を先行させる場合には、その共有から始めることよい)
- 地域のなりたい姿と現状を比較し、ワークショップ等により、なりたい姿の実現に向けて解決すべき課題のリストアップと重点化を行う
- 課題リストアップは網羅的に実施し、その後、課題同士の関係や影響の大きさ、また、現状の顕在化状況の検討を踏まえて、利害関係者が合意できる重点課題候補を特定する

6) 重点課題を解決する取組を検討し、共有する

- (特定の課題への取組を先行させる場合には、その解決策の検討から始めることよい)
- 重点課題候補ごとに、解決のための方策・取組を検討し、利害関係者それぞれのアクションを検討する。また、それぞれの方策・取組ごとに実行するためのリソース(予算、人員、時間等)を整理する
- 地域全体のリソース量を踏まえた先導主体・マネジメント主体の判断により、方策・取組の優先順位を決定し、当面実行する方策・取組を特定し、利害関係者と共有する

7) 重点課題を踏まえて候補指標を特定する

- (特定の課題への取組を先行させる場合には、その解決を示す指標が何かの検討から始めることよい)
- 考え方としては、先導主体・運営主体が中心となり、実行する方策・取組、それによって解決する課題(経済/環境/社会・文化の各側面)とその成果(なりたい姿にどのように近づくか)を示す体系(3段階のロジックツリー)を作成する

[※なお、ロジックツリーに沿って、Step9)において、方策・取組の進捗を示す指標(アウトプット指標)、

課題（の量や質）を示す指標、結果としてなりたい姿に近づいたことを示す指標（アウトカム指標）を設定していく]

- 重点課題ごとの指標体系について、JSTS-Dなどの既存の指標体系を方策・取組の進捗を示す指標（アウトプット指標）、課題（の量や質）を示す指標、結果としてなりたい姿に近づいたことを示す指標（アウトカム指標）を抽出・整理する（類似の指標があるので、複数を整理しておく）

[※UNWTOガイドブックにおける指標整理の思想・背景、JSTS-D・GSTC-D・ETISの指標整理を踏まえ、それぞれの指標の活用時の留意点、課題を解説]

8) 候補指標のデータソースを整理する

- 候補指標について、指標あるいは指標作成（加工）に必要なデータがどこにあるか、その周期はどうか、またこれまでの時系列的な動き（感度）はどうか、などを確認・整理する

[※我が国の地域単位で一般的に入手可能な指標・データの所在や内容、あるいは入手コストについても可能な限り示す]

[※事例等を参照し、重要と考えられる指標（地域ごとの観光入込み客数・季節変動など）の開発・収集手法を示す]

9) 指標を具体化する

- 抽出した指標ごとに、①妥当性、②実現可能性、③信憑性、④明解性、⑤比較可能性の基準から指標を選択する。できるだけ少ない指標で対応することが理想的
- 直感的に分かりやすい指標による分析（時系列比較やクロスセクション比較（他地域比較））でよいので、まずは取りかかることが重要
- 地域において、②実現可能性（＝収集可能性）の評価に当たっては、利害関係者のさまざまな部署で類似の指標を把握していないか、代替可能性はないか、などを検討し、簡単にあきらめないことが重要

7. モニタリングを実施し、PDCAサイクルを運営する

10) 指標の計測手法を具体化する

- 指標型観光地域経営の経営主体が中心となり、データソースの内容、収集頻度、体制・収集コストなどの項目によって指標の計測方法を整理し、データ収集から分析までの流れを再現可能なようにモニタリング実施報告書を構成する
- 経営主体と連携してモニタリングデータ収集・分析を担う組織がある場合は、モニタリング実施報告書に記載する

[※モニタリング実施報告書は、資料編にその内容を示す（①実施体制、②結果整理表、③分析結果、④PDCAサイクルへの反映項目 等で構成）]

1 1) データを収集・分析し、モニタリングを行う

- モニタリングを実施し、モニタリング実施報告書を作成する
このとき指標の変化（時系列比較、クロスセクション比較など）について、専門家を含めて利害関係者で要因の読み取りを行い、その結果についても記述する

1 2) モニタリング結果を示す

- モニタリング実施報告書を公表するとともに、地域内外の関係者に対して、できれば対面で報告及び議論を行い、地域の現状に対する理解を深める。なお、第三者が指標動向を確認できるように指標及び指標作成に用いたデータソースも分析可能な形式で公表する

1 3) 指標及びモニタリングの仕組みの評価・見直しを行う

- PDCA サイクルでフィードバックする項目（具体的には「Step 5）重点課題を特定する」への反映（重点課題の見直し）、「Step 6）重点課題を解決する取組を検討し、共有する」（政策・施策・取組の見直し）への反映について、利害関係者とのワークショップ等を通じて具体化する
- また、モニタリング実施報告書や公表している指標・データに対する地域内外の関係者の意見や利用状況・結果を踏まえ、指標作成の効率性等も考慮に入れて指標自体の評価・見直しを行う

指標型観光地域経営を支える仕組み<20p>

8. 必要となる資源（仕組み・人材・コスト）

[地域の利害関係者をまとめる仕組みづくり、選定・活用する指標に関する知識、持続的な PDCA サイクル運営体制づくりなどのノウハウを持つ人材・必要コスト]

→誰にでも指標型観光地域経営に取り組むことが可能であることが伝わるよう記述

9. 経営ツール

[Step ごとの経過記述ツール（オリジナルで作成）]

10. 地域を支援する仕組み

[GSTC-D 認証、INSTO 等。また補助金等の予算措置制度例等]

11. 地域を支援する主体

[UNWTO 駐日事務所、観光庁、大学・研究機関、有識者]

先進事例（地域事例+インタビュー（リーダー及び担当者）） <30p>

① ○○○○[海外]

② ○○○○[国内]

③ ○○○○[海外]

→経営主体、課題、効果ごとに整理

資料編

「なりたい姿作成や課題抽出、ロジックツリー作成を支援する様式」

「モニタリング実施報告書」

「各種指標体系の解説（詳細版）」

「利害関係者の参画促進手法・合意形成手法に係るガイド」

→オンラインによる提供、相談対応なども検討

以上

全体及び骨子案に対する委員の皆様からのご意見

本保委員ご提出資料

乾委員ご提出資料

熊田委員ご提出資料

古屋委員ご提出資料

矢ヶ崎委員ご提出資料

清水座長代理ご提出資料

片山委員ご提出資料

加藤委員ご提出資料

二神委員ご提出資料

※ご発表順

山内委員長の宿題への回答

本保 芳明

9月25日開催の「第一回持続可能な観光地域経営」委員会における山内委員長の「宿題」を、次の通り提出させていただきます。ここに述べたことは、あくまで、私見に過ぎないことを強調させていただきます。

(1) 取組の効果・成果

清水委員からもご指摘のあった通り、この取組の効果、成果を明示することが重要と理解します。私見では、その答えは、「地域が抱える課題の解決」と、このことを通じた「持続可能な観光の実現」にあると考えています。UNWTOのガイドブックが明示するように、本取組のポイントは、観光を通じて実現すべき地域の姿を念頭に置きつつ（明確な観光ビジョンを持って、と言い換えても良いです。）、地域、地域関係者が抱える「課題を明確化し、共有」して、これを「解決するための政策セット」を検討し、その「政策のプロセス及び結果」を検証するための「データ・セット＝観光指標」を定め、これによって政策推進状況・成果をモニターして、PDCAを回す、というプロセスにあると考えています。このプロセスを踏むことによって、地域の課題の解決をすることこそが、この取組の目的であり、それが最大の成果であると言って間違いはないと考えます。京都の一部の地域を例にとると言えば、地域の最大の課題はオーバーツーリズムであり、この取組は、オーバーツーリズム問題を解消又は緩和を目指すものだと考えれば、地域では容易に理解され、支持されるのではないのでしょうか。当該取組に当たっては、経済、社会・文化、環境という3つの切り口から考えた政策セットを検討・実施する前提となっていますので、持続可能な観光の実現を目指すことは言うまでもなく、その効果として、地域の観光ポテンシャルの最大限の発揮、イメージ向上を通じた富裕層へのアピール等を期待することも言うまでもありません。

政策手段と政策効果の因果関係が見えない場合が多く、それが問題だという、清水委員のご指摘に対しても、上記で、部分的ながら、答を提供できるのではないかと考えています。

(2) JSTS-Dへの屋上屋となるのではないか

自治体に本件を説明すると、JSTS-Dという答が提示されているのに、これ以上何をしようというのか？との反論、疑問を呈されることが、ある、というより、多いのではないのでしょうか。また、観光庁が推進する指標体系がある中で、別の指標体系を採用することに抵抗感を持つ向きもあると推察します。また、JSTS-D、GSTC-D、UNWTOの指標間の関係が良く分からないという人は少なくないと思います。

こうした疑問等に対し、答を提供できる能力もなく、その立場にもありませんが、考えるヒントとして、一つだけ私見を申し上げたいと思います。それは、観光庁の指標も含めて、これらの指標は、決して、答を提供するものではなく、答は、地域のステークスホルダーが地域の課題に応じて目指す方向性を議論、集約していくプロセスとともに

悩み取り組んでいくことに意義があり、指標づくりを含む一連の観光地域経営により地域が目指す成果達成にある、ということです。この点は、観光庁のガイドブックにも触れられていますが、UNWTOのガイドブックに比べれば、説明不十分と言わざるを得ず、私が一番大事なポイントと考えるこの点を関係者に理解させることに失敗していると言え言いすぎでしょうか。

一部の人は、JSTS-D 指標をチェック・リストにして、○×を付けて行けばことは足りると思っているふうであり、観光庁もその後押しをしているように思われる節があります。少し過激な言い方をすることをお許し願いたいと思いますが、私自身は、それでは、啓蒙或いは自己満足の域を出ず、何の成果も期待できず、無意味だとさえ思っています。そのような表面的な取り組みでは、課題も見えず、打ち手も考えないことになり、いわんやPDCAなど期待できないからです。地域の目指す姿や理想像という目的があり、それに対する課題があり、課題解決に向けた取組の主体が明確になってはじめて指標が有用なツールとなるのではないのでしょうか。繰り返しになりますが、指標の活用は手段であって目的ではありません。大事なのは指標ではなく、課題解決という成果です。そうでなければ、金と労力を費やす価値がないのではないのでしょうか。

この際ですから、観光庁に、いわゆる日本版指標とする観光庁指標の「日本版」の意味するところの明確化を求めたいと思います。観光庁指標は、「日本の特性を各項目に反映した上で、GSTC-Dに準拠した指標となっている」とガイドラインで述べていますが、個人的には、「日本版」の意味するところが全く分からずにおります。観光庁は、日本国を対象とした持続可能な観光地域経営を目指しているのでしょうか？ そうだとしたら、課題認識として何があって、どのような考えで現在のような指標群を選ぶに至ったのでしょうか？ そうではなくて、地域向けだということであれば、この指標は、地域の平均値、平均的姿を念頭において作成したということでしょうか？ 本当にそうでしょうか。私自身は、地域の平均的姿などいうものはなく、したがって、それに対応したKPIなど存在しえないと思っています。他方で、GSTC-Dとの対比で、「日本版」としたという可能性も考えました。観光庁のガイドブックには、「日本の風土や現状に適し」て、GSTC-Dを見直したとの趣旨の記述がありますので、これが答えになるのかと思いますが、改めて、これはオール・ジャパンを対象地域として考えているのではないかと地域に適用する場合はどうなるのか？ という疑問が湧いてきます。また、どの点において、世界と日本が異なり、どのような差異が「日本版」に反映されているのかも理解できずにおります。「日本版」というマジックワードで、これに従えば日本の地域は大丈夫という幻想が生まれ、ミスリードする結果になっているのではないかとの懸念から、ここに疑問を呈することをお許し願いたいと思います。

指標を活用した持続可能な観光地域経営について
(第2回委員会に向けて)

2020年11月20日
乾 有貴

テーマ：持続可能な観光地経営の手引きをどう作っていくべきか、効果を上げるにはどうしたらいいか

第1回委員会で議論された論点にも触れながら、上記テーマについて私見を書かせていただきます。SDGsに関する前提の話についても書かせていただきましたが、私自身の頭の整理のためでもありますので、ご容赦ください。

1. 持続可能な観光～なぜ、日本は今取り組むのか

持続可能な開発については、ブルントランド委員会の報告書、アジェンダ21、MDGs、リオ+20、SDGsと世界的な議論と枠組みが進化するに伴い、日本においても環境をはじめとする分野において持続可能な社会の構築を目標として政策が推進されてきました。

一方で観光については、観光産業の経済発展への貢献度の高まりと平行に、持続可能な観光へと転換を図るべく2000年代からUNWTOやGSTSが主導して議論が進められ、欧州の観光地の単位においても指標が導入されてきました。日本では、エコツーリズムは以前から取り組まれてきましたが、持続可能な観光については、観光庁に持続可能な観光推進本部が2018年に設置され、2019年にG20北海道倶知安観光大臣会合を主催し、2020年にJSTS-Dが策定されるなど、観光分野において持続可能性が論じられるようになったのは比較的最近のことです。

観光分野に限ったことではありませんが、持続可能な開発は経済活動が社会的文化的に好ましく環境的にも適正であることを目指すものであるため、社会文化や環境に負荷をかけうる経済活動としての認識がなければ、議論の俎上に上がらないものと考えられます。世界の観光先進国と言われる国においては、従来より観光産業は経済を支える主要産業として位置づけられていましたが、日本においては、観光が経済成長のエンジンとして位置付けられ、成長戦略としての観光立国政策が推進されるようになったのは2010年以降のことです。また、日本は2011年以降右肩上がりインバウンド客数を伸ばし、2019年に過去最高の数を記録していますが、同時に一部の地域においてはオーバーツーリズムに直面したり、オーバーツーリズムというネーミングはなくとも住民生活

との軋轢や不都合が生じたり、インバウンドを受け入れているほどには地域にお金が落ちていない・経済効果の実感が無いなど、経済成長と社会・環境のトライアングルにひずみが生じました。このように、観光政策の経済政策における位置付けの高まり、そしてインバウンドによる地域への負荷の実感に伴い、日本において持続可能な観光の議論が遅れて到来したことは自然なことかと思えます。

今年のコロナ禍は世界の経済活動を停滞させ大きな打撃を与えていますが、コロナ禍を受けた社会の在り方について議論される中で、禍転じて持続可能な社会へと大きく舵をきる機会とする Green Recovery が欧州をはじめとする各国で議論されています。とりわけ大きな打撃を受けている観光産業ですが、観光の在り方が大きく変容すると言われる中で、コロナ前に戻るのではなく、観光の Sustainable Recovery を目指す必要性に各国そして地域は直面しており、その一助として JSTS-D と本検討委員会のアウトプットである「手引き」が活用されることを目指していければと考えています。

2. 地域が目線からみた、指標に基づいた観光地域経営に取り組む動機付け

現在、地域において持続可能な観光の取組を進めるまたとない機会を迎えています。一方、観光目線から一步後ろに下がり、地域における SDGs の取組全体に目を向ければ、既に多くの自治体において先行して取り組まれています。

2015 年に SDGs が策定されて以降、政府はローカル SDGs をあらゆる手法を駆使して推奨しており、例えば内閣府地方創生推進事務局においては「地方創生 SDGs ローカル指標リスト」を 2019 年に策定し、それに先立ち 2018 年には内閣府が「SDGs 未来都市」プログラムが発足し、これまでに約 100 の自治体が選定され SDGs への意欲的・先進的な取組が支援されています。また、内閣府地方創生推進事務局の令和元年度自治体向け調査¹⁾によると、1237 の自治体からの回答のうち、①既に SDGs の取組を推進している＝19.5%、②今後推進していく予定がある＝22.4%、③今後推進を検討していく予定がある＝43.4%と、約 8 割の自治体が SDGs の取組に着手・着手しようとしているという状況にあります。更には、6.5%（81 自治体）がローカル指標の設定を推進していると回答し、32.7%（404 自治体）がローカル指標の設定を推進していく予定と回答しています。

本検討委員会では、指標に基づいた観光地域経営に取り組むよう地域をどのように動機付けするのかという点が論点になっていますが、SDGs 全体を俯瞰すると、実は多くの自治体は地域レベルで SDGs を推進する意義を既に認識

し、「地域における SDGs の推進は地域の諸課題の解決に貢献し、地方創生に繋がること」ⁱⁱことから SDGs 推進に取り組み、取組にあたっては地域の社会経済情勢に応じて独自にローカル指標を設定することの必要性を一定数の自治体は認知しているということが分かります。

このような実態も踏まえ、指標に基づいた持続可能な観光地域経営の推進、ローカル SDGs の動きと連動したものでなければならないと考えます。現状においては、持続可能な観光地域経営について、国レベル＝観光庁、自治体レベル＝自治体の観光セクション、で主に議論されており、あたかも観光セクター固有の課題で観光セクターが主体となって取り組まなければならない課題であるかのように捉えられているかもしれませんが、持続可能な観光地域経営は地域産業、まちづくり、環境政策等、地域の経済・社会・環境にまたがる包括的な政策テーマであり、ローカル SDGs において自治体内部の水平的連携が推奨される中、観光部局のみで取り扱うことは必然ではなく、行政資源が有限な中で非効率的であるように思います。

3. 指標に基づいた観光地域経営の推進に向けて

指標に基づいた観光地域経営を推進するに当たっては、以上のことをスタートラインに据えるとスムーズに進むのではないかと考えます。具体的には、以下のことを提案いたします。

- ① 既にローカル SDGs に取り組んでいる自治体においては、当該自治体における観光産業の比重が高い場合、既存の SDG の取組に観光の視点を盛り込み、それに当たっては JSTS-D を活用するよう働きかけること。
- ② これからローカル SDGs に取り組もうとしている自治体においては、独自に設定するローカル指標の中に観光の指標を盛り込み、それに当たっては JSTS-D を活用するよう働きかけること。
- ③ 自治体へのアプローチに当たっては、観光セクションのみならず、SDGs を担当する部局（自治体の総合政策部局のことが多い）も必ず対象とすること。
- ④ 同時に、SDGs は地域の多様なステークホルダーの参画無しには達成し得ない中、観光セクターにおけるステークホルダーへのアクセスを効果的・効率的に実施できるのは自治体の観光部門・DMO であり、必ずプロセスに参画すること。

例えば、SDGs 未来都市の具体例を見ても、ニセコ町、鎌倉市、金沢市、恩納村のような名立たる観光地が含まれており、これらの SDGs 未来都市計画には観光の視点が含まれている場合もあれば、明示的には含まれていないケース

もありⁱⁱⁱ、観光地域経営に関する指標はいずれでも用いられていません。これらの自治体のSDGs担当部局（もしくは首長）に対してJSTS-Dの活用を働きかけることで、それまで（もしくは今後の）ローカルSDGsの取組と枠組みをベースとした上で、観光の地域課題への解決という視点が加味され観光に関する指標を用いることでプロセスが推進され、地域のSDGsの取組を補完することができるのではないかと思います。

このような観点からも今回策定しようとしている「手引き」は、ローカルSDGsの動きを踏まえて、観光の地域課題への解決への貢献可能性とそのため
の指標の具体的な活用方法について、自治体向けにメッセージを発信できるようなコンテンツにできれば良いのではないかと考えます。

ⁱ 内閣府地方創生推進事務局 自治体SDGs推進評価・調査検討会

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/kankyo/kaigi/dai20/sdgs_hyoka20_shiryo6-1.pdf

ⁱⁱ 「地方創生に向けた自治体SDGs推進のあり方」コンセプト取りまとめ：2017年自治体SDGs推進のための有識者検討会

ⁱⁱⁱ 金沢市SDGs未来都市プレゼンテーションより引用。ローカルSDGsの取組に観光がコアに据えられている事例。

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/kankyo/teian/2020sdgs_pdf/presentation/22kanazawa.pdf

SDGsモデル事業の概要



市民生活と調和した持続可能な観光の振興

新たな産業の創出

- クリエイティブ産業創出金沢会議（EAT金沢）
- 金澤町家等を活用した金沢AIビレッジ形成

工芸の継承・発展

- 工芸のつなぎ手人材の育成
- 工芸品の海外アート市場開発
- 国立工芸館との連携

金沢の歴史・文化への理解の促進

- 大学生向け文化体験プログラム
- 金沢建築キッズプログラム

多文化共生社会の実現

- 宿泊施設や食のバリアフリー
- 共生社会ホストタウン
- アウトサイダー・アートの魅力発信
- まちなかの歩行環境の再整備

経済

「金沢SDGsツーリズム」の推進

社会



食品ロス削減、グリーンインフラ活用、低炭素社会の実現

- 宿泊施設や飲食店での食品ロスやプラスチックの削減
- 加賀野菜などの地産地消
- 「木質都市・金沢」の創出
- 用水、庭園などによる、水と緑のネットワークづくり
- 「生物文化多様性」の保全・啓発
- 次世代交通サービスの検討

環境



「持続可能な観光地域経営」にむけた具体的な事例の提示、手引き作成にあたっての提案

2020年11月20日

㈱JTB 総合研究所 熊田

1) 日本の目指す観光像が持続可能な観光であるということを示すこと

我が国経済社会の活性化、活力に満ちた地域社会の実現の促進、国際相互理解の増進や国際平和の実現、健康で文化的な生活の実現に貢献すべく、「住んでよし、訪れてよしの国づくり」に取り組むことです。UNWTOは2017年の持続可能な観光国際年においては以下の5つの分野でSDGs・サステナビリティに貢献することが定義しており、それを踏まえて日本が目指す新しい観光のスタイルは何かを考えれば、当方としては以下のようなツーリズム（*以下）を日本が世界に示していくべきだと考えます。

- ① 包括的・持続的な経済発展
*誰もが参加可能で地域全体への経済的裨益が持続するようなツーリズム
- ② 社会的な関わり・雇用拡大や貧困の撲滅
*地域内外の社会の絆を創り出し、雇用創出や貧困削減に貢献するツーリズム
- ③ 資源の有効活用・環境保護や気候変動
*環境や生物多様性、気候変動に配慮した資源保全・保護を踏まえたツーリズム
- ④ 文化的価値・多様性・遺産
*伝統や固有性と多様性の両立を認め合う文化価値を描くツーリズム
- ⑤ 相互理解・平和・安全
*交流を通じた平和や安全を支える相互理解に貢献するツーリズム

その実現のために具体的な指標をもって、取り組むべきではないでしょうか？

上記のような方針を決め、地域に合わせた台本を作成し舞台を創っていく上での参考にする指標（ご作法）が今回JSTS-Dだと認識しています。日常では当たり前のようにある環境である日当たりや、星空そして街灯（照明さん）、静けさや動物の鳴き声（音響さん）、観光客向けの施設建設や開発・撤退（大道具さん）、食事や衣装、備品（小道具さん）、そしてガイドさんや観光従業員の皆さん（役者さん）は、そのご作法を理解して演目を創っていく上で、どのようなツーリズムを実現したいのかを議論していくことは大変重要なことだと考えます。

2) 公正なガバナンス・透明性の確保：ステークホルダーとその参画機会の重要性

観光は総合的な産業であり、訪問地に住む住人、訪問地を訪れる訪問者・旅行者、そしてサービス・商品を提供する事業者がバランスよく満足している状態を維持していかなければなりません。JSTS-D は訪問地（Destination）主体の指標となっていることから、地域住民の視点で、自治体・政府の観光政策推進の指標になっており、旅行者や働く者の視点が足りないように感じます。

実際この指標に命を吹き込むのは日々訪問者に対応している現場で働く人々であり、訪問地を楽しみに来ている訪問者・旅行者であることをキチンと意識した議論であるべきではないでしょうか？住民同様に、訪問者や働く人々の満足度や安心感も同じレベルで考えられなければならないと思います。

その上では A9（お客様満足度）、B2（働く人々）だけで十分なのかも是非ともご議論を頂きたいと思います。「JSTS-D」ガイドライン項目が訪問者や働く者の立場で十分に組み込まれ、機能しているのかを客観的に把握する場の設定が重要だと思います。A6 に記載のあるワーキンググループの運営方法・議論内容や A7 の公表項目等を具体的に示すことは、本指標を利用するにあたって非常に重要なことではないでしょうか？

このような透明性・公正なガバナンスを示すことが「日本版」たる所以の一つになるのだと考えます。また、本フローをキチンと重要視していることを示し実践することで、対象となる観光の現場を巻き込んだ持続可能な観光経営は一体感を増すのではないのでしょうか？お客様の視点では日本の大手旅行会社をはじめグローバル展開する OTA 等と連携しお客様アンケート推奨設問として当委員会から提言することや、観光業界で働くもの（B2）は日本では当たり前である観光産業における ES（Employee Satisfaction）や対話型の双方向評価の考え方の重要性を日本から世界へ発信していくべきだと考えます。導入にあたっては JATA、ホテル協会、バス協会、サービス連合等と連携し、業界で取得可能な指標について十分検証する必要があると考えます。

3) 観光を地域のサステナビリティ推進のツールとして組み込む

本委員会は、「持続可能な地域経営」のために観光が貢献できることと、悪い影響を与えることは何かを議論し、そのためのアクションを JSTS-D の指標を活用して、地域経営を考えることであると認識しています。より良い地域づくりのために当該地域を取り巻く環境と解決すべき課題を解決すべく観光（現在のマストツーリズムも含む「いわゆる観光」）を総合政策ツールの一つとして位置づけ、地域の持続可能性の実現や SDGs 達成への貢献を考えることが重要です。

その上では本指標の地域への導入にあたっては SDGs 推進箇所や総合政策を担う部署への訴求と、関連する経済、地域、環境といった箇所と連携して推進することが何よ

り重要だと考えます。但し、地域が観光から受ける影響水準も各自治体によって多岐に亘ることから、基本的には「持続可能な観光地」を経営する上での必要な要素が理解され、それが観光地経営の実践可能な評価指標としてステークホルダーの利益と合致していくことが重要だと考えます。

4) SDGs 等のサステナビリティに対するグローバル・トレンドを組み込む

水、食、エネルギーが豊かな地域、人権や労働環境の法整備が進んでいる国等がある中で、豊かさは時にサステナビリティをないがしろにします。本指標は日本・日本の自治体がグローバル社会の一員として観光分野におけるサステナビリティをどのように考えるのかを示す枠組みとし継続的に改善され、今後の日本が提案する「新しい観光スタイル」の重要な指針になるべきだと考えます。世界経済委フォーラム観光委員会で指摘をされている日本が抱える諸課題（女性の地位、外国人の働きやすさ、自然保護・保全、安全な水等）や、日本が世界に誇る環境や方策について観光がどのように貢献できるのか・しているのかを示していくことも本指標の重要な役割だと思います。

また観光を成長戦略の一つとして考えている日本において、観光によって生じる問題（混雑、フードロス、労働者不足）への課題を明らかにし、それに挑んでいく上で必要な指標や手法が適切に提示されているかも確認していくべきだと考えます。

5) 観光は非日常の消費であり、日常生活のサステナビリティの実践の裏表

サステナビリティは「原材料・開発→供給→調達→操業→販売→消費→廃棄」のフローで検証されますが、これは観光に限ったことでもなく食品、移動サービス、製造業にも当てはまります。環境や雇用といった観点では特に政府や地方自治体における法規制など観光業界だけに留まらない既存の枠組みがあります。これを踏まえ2つ確認をしたい点があります。一つ目は「指標の水準を満たす」ことは国や地域でこの指標に対する法整備があれば「よしとする」のか否か UNWTO や GSTC のグローバル視点を理解しておきたいです。

その上で、A～D の指標において JSTS-D ガイドラインの参考資料例に表示されているものをベースに、日本ではどの法律や基準が成功事例として世界に発信していくべきかを明確にしていくことも大切（日本の拠り所を決めることも大切）だと思います。

観光は横断的な産業でもあり、JSTS-D の項目を見ても管轄省庁（文科省、環境省、厚労省、国交省、外務省、法務省等）も多岐に亘りますが観光の Value Chain（以下 VC）において共有できる KPI と水準を省庁横断的に議論すべきだと思います。また、その主体となるステークホルダーが誰なのかを明確にし、行政が誰と一緒に進めて行

かなければならないかを予め示していくことも重要です。

「よしとしない」場合は、「文書化→責任者設置→担当者設置→計測開始→検証と改善」といった導入のサイクルを何処まで日本の場合は取り組みのレベル感を求めていくのかを議論していくことになろうかと思えます。

もう一つは、日常の上に更なる消費を重ね、「不要不急」という言葉につながってしまう観光の負の印象を改善していく上で、日本において重要な自然・文化資源の消費や利用に対して観光が特に留意しなければならない優先的な指標は何かを確認し、日本全国で共通して取り組む流れを創るべきだと考えます。その上で、その消費に関わる関係省庁や業界とのパートナーシップによる推進がなによりも大切だと思います。

6) 取り組みを実効性のあるものにするための施策

① 事業別取り組みチェックリストの作成

観光を構成する事業者毎に主体的に取り組む指標やターゲットを整理することで政策立案から実行に関わるステークホルダーとそのアクションを明確にしておくともいえます。

例) 自然資源： 施設事業者、ツアーオペレーター、食事関連事業者等

② サステナビリティ教育の推進

観光業に携わる人々(特に若い人々)へのサステナビリティ・SDGs教育を進め、次世代における持続可能な観光地域経営への自分事化を進めて行く仕組みを創出していくことは極めて重要だと考えます。

持続可能な観光地域経営の「手引きをどう作っていくべきか」への私見

- 手引きでの重点 **「事例の提示」**を重視してはどうか？（「指標を用いた検討」の有効性を示す）
- 指標・市内ゾーンによるメリット・デメリットの濃淡から、持続可能性・将来像とのギャップ解消への道筋**を示す？
- 「持続可能な観光地域経営」が着目されるまで、公的組織によるサポート、情報提供、雰囲気づくりが必要。

【地域① 来訪者過多が危惧される地域】

政策目的：旅行者来訪によるメリットとデメリットとのバランスをとること、ならびに過度なデメリットの軽減

⇒旅行者来訪によるメリット・デメリットのゾーン別評価表の作成

表 1 Baseline Indicators of Sustainable Tourism(UNWTO,2004)より重要指標を抜粋

	＞提案されたベースラインの問題	＞ベースラインインジケター
①	観光に対する地元 の満足度	＞観光に対する地元住民の満足度（アンケート） （ゾーン別）
②	観光が地域社会に与 える影響	＞観光客数と地元住民の比率（平均およびピーク期間/日） （ゾーン別）
③		＞「観光が新しいサービスやインフラストラクチャの提供に役立った」と信じている人の割合（アンケートベース） （ゾーン別）
④		＞コミュニティが利用できる社会サービスの数と能力（観光に起因する%） （ゾーン別）
⑤	観光客の満足度を維持 する	＞訪問者の満足度（アンケートベース）
⑦		＞再訪問者の割合
⑧	観光の季節性	＞月または四半期ごとの観光客の到着数（年間を通じての分布） （ゾーン別）
⑨		＞認可された（公式の）宿泊施設の月別の稼働率（ローシーズンと比較したピーク期間）およびピーク四半期または月の全稼働率の割合
⑫	観光の経済的利益	＞観光業に従事する地元住民の数 （ゾーン別）
⑬		＞コミュニティで生み出された総収入に対する観光関連産業の割合
⑳	開発管理	観光を含む土地利用または開発計画プロセスの存在
㉑		管理の対象となる面積の割合（密度、設計など）
㉒	使用強度の制御	観光客の総到着数（平均、月間、ピーク期間） （ゾーン別）
㉓		サイトの1平方メートルあたり（ビーチ、アトラクションなど）、目的地の1平方キロメートルあたりの観光客の数、-平均数/ピーク期間の平均 （ゾーン別）

- ・上記アウトカム指標に加えて、**インプット(政策・プロモーションを含む事業)**も調査し、ゾーンレベルの現状把握を実施
 - ※想定プレイヤー 行政、観光施設、旅行産業、宿泊産業、交通事業者、プロモーション関連、地域住民、環境団体
 - ※経済波及効果の把握が必要(乗数理論 or **市レベルの産業連関分析の実施**)
- ・(他都市を含めた)地域間比較を通じた地域のポジショニング把握、有効な施策事例の収集

【地域② これから底上げを狙う地域ならびに一定程度の効果が存在する地域】

政策目的：持続的な「観光の経済効果発現・シビックプライド等の醸成」

- ・表 1 内、①、⑫、⑬などを用いた「地域経済・社会における観光の位置づけ」明確化
- ・地域間比較を通じた地域のポジショニング把握、有効な施策事例の収集

以上

「手引きをどう作っていくべきか、効果を上げるにはどうしたらいいか」について

東京女子大学・矢ヶ崎紀子

0. 前提

- ① 手引きの対象は、観光振興を重要な政策課題と位置付けている自治体
- ② 「観光振興の経験値」、及び、「科学的根拠を活用した戦略・経営の経験値」はそれぞれに多様 → 「指標」という言葉に様々なイメージ
- ③ 一方で、これまでデータが少なかった観光分野では、KPI=入込客数、宿泊者数の固定観念があり、因果関係で物事を考える癖がついていない傾向
→ 企業経営でKPI活用に慣れている人が関与していると良い場合あり
- ④ 指標は物事を動かしていくための手段であるが、自治体は、当初計画と異なることを機動的に実施していくことは苦手 → トップの理解と指導
- ⑤ 自治体は忙しい → わかりやすい説明

1. 指標の意味、ゴリヤクを明確に伝える

- ① 指標は、多様な主体が集まるチームで仕事をする時に便利
→ 目標検討プロセスでの意識合わせ、共通の目標、共通言語
- ② チェックリストで終わらせない、動かしていくためのもの
→ 「測定していた数値がどうなったら、どうするのか」の判断基準を決めるプロセスが大事
判断基準の例示も有効(例:市民の観光理解度は最初の測定値より下げない、マイナス要因になる指標の数値は改善し続けるという変化率でよい、など)
- ③ 一度作った指標に縛られない → 状況に応じて設定し直すことは可能

2. 観光振興に取り組む自治体が共通して考えている「重要課題」に指標を活用して取り組む事例紹介・解説から始める

→ 「とっかかり」を示し、その先は、自治体ごとの工夫

ただし、海外事例がいきなり来ると、自分ごとになり難い

指標設定の考え方、指標づくり(目標達成に貢献する施策・事業群の範囲の設定とシナリオも含めて)、データ収集・分析、達成度評価、関連する施策・事業の改善等までを含む、一連の流れを事例で示す(これまでの紹介事例は部分的)。

「重要課題」(案)

① 住民生活と観光振興の共生

- ・ 観光に対する住民意識の指標化(複数の観点から)
- ・ 多様なステークホルダーで構成される検討会で読み解き、どの指標がどうなったら、どうするのかをシミュレーション

② オーバーツーリズム

まずは、懸念される自治体。

他は混雑のエリアと状況のモニタリングなど、指標を使った観測から。

③ 観光経済

- ・ 規模や波及効果は基礎的データ
- ・ その先、どうやって地域の望む方向に持っていくのかを指標で表す
旅行商品の単価アップ、
閑散期の需要増加、
地域の事業者間連携の促進による連関の実体化・裾野の増大、
起業、新しい商品などのイノベーションを起こす・・・
- ・ 宿泊税を計測ツールに使う

④ イベントに指標を導入

環境配慮などの指標の活用は、まずイベント単位で取り組んでみるとわかりやすく、参加する住民とも共有できる。

3. 指標の面白さなども紹介し、抵抗感を軽減

- ・ 先行指標が見つかり、早めに手を打てる など

4. 地域の観光のレジリエンスを形成する施策・事業・取り組み・体制については、

しっかり指標をつくってモニタリング・評価し対策を打つことが大事

→ これからも発生するイベントリスクに備えるために取り組もう！

できれば、イノベーション(何か新しいもの、前向きなもの)が生まれ、積み重ねることを表す指標を組めると、地域の観光が元気になるのでは？

5. 取り組む自治体を増やす

自治体主導で観光振興にしっかり取り組んでいる地域+重点DMOを有する地域

以上

手引作成の方向性・効果を上げるための戦略に関する意見メモ

東京都立大学 清水

1. 手引作成の方向性

- 1) 現在の JSTS-D における各指標のパートには how が書かれている一方で why が書かれていないように見える。これでは「何のためにその指標を選定するのか?」、「それが目指すべき観光地の姿とどのような関係があるのか?」について意識されず、単に該当項目をチェックするだけの消極的運用につながっていく恐れがある。why の部分をきちんと書き込んでおくべきである。
- 2) 特にセクション B~D では、意欲のある地域がきちんと定量的指標が設定できるように、UNWTO ガイドラインなどを参考に具体の指標を例として示すべきである。
- 3) (定量) 指標については、PDCA を回していくために、アクション→アウトプット→アウトカムのリンクを意識させるべきである。
- 4) 代表的な汎用定量指標については、(利用可能なデータソースを含め) その計測方法を解説してもいいのではないか?

2. 効果を上げるための戦略

- 1) 大学教員やコンサルタントを中心に多くのメンターを育成し、ニーズのある地域に派遣

できる体制を取る必要があると考える。

- 2) 加えて、(この目的だけではないが,) 観光庁内に観光関連統計・データに関する研究所機能を設置し、情報・データ面で上記活動のサポートを行えるとよいと感じる。
- 3) 同時に手引の運用実験を行う地域を公募し、効果検証と更新を行うとよいのではないか？

持続可能な指標型観光地域経営の手引きについて

国内の各地域において観光指標の活用によって、エビデンスに基づいた取組を促進させ、現状把握、目標設定、課題解決へとつなげ、持続可能な観光を実現させていくことは大前提としてある。

そのツールとしての観光指標をより多くの地域に活用させるべく、取組地域にとっての心理的なハードルを下げ、取り組みやすさを手厚く説明してあげることにより「自分たちもできるんだ」という気概を醸成することが「手引き」の役割であろうと考える。

そのため、手引きに掲載すべき内容は、以下の点が考えられる。

○ 持続可能な観光の分野においては、日本のどの地域も国際的にはベースが高い水準にあること

→ 今年度、観光庁で実施している日本版持続可能な観光ガイドライン（JSTS-D）のモデル事業を通じては、グリーン・デスティネーションズ（GD）のTOP100選に北から南まで規模も観光地としての特色も異なる全5地区が選出された。

この全地区受賞において特筆すべきは、コロナの影響もあり、TOP100選へのエントリー（指標項目へのアセスメント作業が必要）は、モデル事業を通じたGSTCトレーニングプログラムや有識者による指導等の実施前に行われたということ。（本来予定していたスケジュールであれば、各地区で各種教養等を行いレベルアップを図った後にエントリー作業を行うものであった。）

すなわち、各地区における既存の取組（潜在能力）だけでエントリーを行ったにも関わらず、全地区が受賞に至った。

この結果が意味することは、日本の自治体はどこでも基本的に（国際的に見て）持続可能な観光力（仮称）がそもそも高い、ということと判断できるだろう。

よって、日本の自治体・DMOであれば実は「やればできる」土壤が既にある程度備わっていると考えられるため、観光指標に関心がない・嫌悪感を示しているような自治体・DMOには、実はそれほど難解な取組ではないのだと周知する必要がある。

「難しそうでは何をすれば良いのか分からない＝0から始めるハードルの高さ」という認識を持たせるのではなく、日本の多くの地域においては、実はスタート地点は0ではなく20であったり30であったりすること。

○ これまで観光指標に無意識で行ってきた取組の多くが、実は観光指標の各項目に紐付くこと

→ 例：混雑対策（C6、D2）、マナー違反对策（C7、D3）、災害対策（A15）、経済効果測定（B1）等（項目番号は、日本版持続可能な観光ガイドラインの番号）

○ 個々の指標項目に対する具体的取組とその効果まで一連のつながりを示す国内外の

先行事例の紹介

→ 「★★の指標項目をクリアすべく●●の取組をした結果、▲▲という結果につながった。●●の取組に苦労した点は■■。この■■は◆◆ということで克服した。」「●●の取組をしなかったら▼▼という悪い結果になっていた(だろう)」ということが分かる内容が良い。

(実際に、観光庁から自治体等に事例の紹介を行うと「こういった事例があることを教えてもらえれば取り組みやすくなる。」とのご意見をいただくこともしばしば。)

→ 失敗事例も示せるとなお良い。

また、手引書作成上の留意事項としては、以下の点が考えられる。

○ ボリュームが大きくなりすぎないこと

→ 以前からこの類のものは、ボリュームが大きいと自治体等から「読む気が失せる」、「はじめから見向きもしなくなる」などといった意見が寄せられる傾向にあるため、日本版持続可能な観光ガイドラインの作成にあたっては各項目の分量、ページ数にはかなり配慮してきた。それでも「多くて読む気にならない」と言われることもしばしば。

なお、先日いただいた骨子案に記載されている地域に求める内容は、日本版持続可能な観光ガイドラインの「指標活用要領」で示している「上級」よりもさらに上をいく取組であると認識している。

観光庁としても、各地でそのような超上級の取組を進めていただくことは望ましいことではある。

一方で、日本版持続可能な観光ガイドラインを作成する過程で自治体等から「ハイレベルな取組だけを求められてもほとんどの地域は見向きもしない。観光指標に対してライトに関わることも認めて欲しい。ライトにであっても観光指標というものに関われば、今までに意識していなかったことの必要性、重要性について「気づき」になり、そこから取組が深まっていくことが期待できる。指標への取組を普及するためにはそういったことも必要。」との意見をいただき、「指標活用要領」ではあえて、スタート、初級、中級、上級と分けている。(当初は、「スタート」及び「初級」は想定していなかった。)

そのため、地域に対して日本版持続可能な観光ガイドラインで言うところの超上級の取組を求めるのであれば、その説明を相当工夫しなければ地域からの理解は得にくいものと考えられる。

以 上

1. GSTCの基準が国際的に使用されている理由

① GSTC基準の作成された背景

- 世界中に世界共通軸のない基準が多くあり、観光産業者がどの基準に準拠すればよいのかわからない状況であったため。
- 初めに作成されたのは、観光産業用基準（2008）でその後、観光産業界や非営利団体などからの要望が2009年にあり、何度も熟考やパイロットを重ね、地域基準（2013）が作られた。

② GSTC基準の作成プロセス

- 世界中の様々なバックグラウンドを持った各国有識者の意見を取り入れて作成されたものである。
- 基準は常に変動する社会の中で使用されるため、定期的な更新が必要であり、更新に関してもパブリックコメント等を取り入れている。
- GSTC-D作成の際は、ISEAL アライアンス¹のガイドラインを基に作成されている。
- また、世界中の37以上の地域向け基準やUNWTOの指標、ISO、世界で広く使用されている指針、ガイドライン、認証基準や指標等を参考にして作成されている。
- GSTC基準は、異なる地形、文化、習慣、言語等、様々な違いにも適応できる世界基準とするため、どのようにすべきか目標値に達成したかどうか、という事よりも、何をすべきか、ということを示すものになっている。

③ GSTC基準の使用方法

- GSTC基準は作成して完了ではなく、実際に使用してもらえらるものにするためのスキームがある。
- 他の国際基準同様に第三者認証機関は、基準団体が委託する認定機関（例：ASI²）によって認定され、その認証機関が観光業者や地域を認証する仕組みになっている。
- 様々な団体が間に入ることにより、透明性が確保される。
- 観光業に限らず、公的な認証というものは、基準の新鮮さと透明性が大事となる。

2. JSTS-Dを地域が活用していくにあたり必要となること

- ガイドラインは、地域が使用しやすいように工夫されているが、国内外の事例集などがあつた方が、より分かりやすいと考える。
- ETIS,INSTO,GSTCの事例を日本語に翻訳したものがあつると、地域にとってとても役立つものになるのではないだろうか。
- また、今後の事を考えると事例はオンラインデータで蓄積し、常に新しいものをアップデートできるもの、ユーザーが検索しやすい様に工夫して構築する必要がある。
- 様々な団体が日本の全地域が持続可能な観光地域になっていく様に、役割分担しながら協力していくことが最も重要である。

¹ [ISEAL アライアンス](https://www.isealalliance.org/about-iseal) (https://www.isealalliance.org/about-iseal)：世界最大規模のサステナビリティ基準団体で多くの基準団体が加盟している。（例：[FSC](#),[MSC](#),[ASC](#),[FLO](#),[GOTS](#)等）

² [Assurance Service International \(ASI\)](https://www.asi-assurance.org/s/) (https://www.asi-assurance.org/s/)：世界の国際基準を使用する第三者認証機関に対して認定を行う組織。

持続可能な観光マネジメントのための指標、参考書作成について

和歌山大学 観光学部 加藤久美

持続可能な観光マネジメントに関する参考書作成について、GSTCを基盤としたJSTS-D開発の経緯、GSTCの方向性、サステナブルツーリズムの世界的傾向、また大学教育の役割、などの観点から、以下、コメントさせていただきます。

1. はじめに

JSTS-DはGSTC Destination Criteriaを基盤として2019年観光庁が開発、2020年はモデル地域での導入がされている。SDGsの推進、またカーボンニュートラルへのコミットなど、持続性への取り組みが進む中、今後日本の観光においてもデータやエビデンスに基づいた具体的な目標設定や評価が観光でも注目され、また、そのツールとしてJSTS-Dなどの指標活用が進むと思われる。これまで地域独自の指標も多く開発されてきたが、持続可能性が世界共通ビジョンとなりつつある今日、基準も国際的汎用性が求められることも共通認識となりつつある。日本のデスティネーションが統一したツール(指標)を利用することは、互いの情報共有やネットワーク、ベンチマーキングに有効であるが、そうでなくても、今特に重要なのは、指標・ガイドラインの活用方法、導入による成果のモニタリング・還元、管理運営・改訂のための組織体制、人材育成、の4点であると考えます。

これらは、JSTS-D開発やその前年の検討会でも議論には上がったものの、情報、議論共にまだ十分ではない。特に、指標の活用方法、成果のモニタリング・(マネジメントへの)還元については、世界的にも情報や実績が乏しい。今後、観光庁検討会での資料や議論も踏まえ、世界のベストプラクティスや他分野のガイドラインなどを参考に、これらの研究がなされれば、持続可能な観光先進地としての更なる一歩になると考える。

日本は、持続可能な観光の先進国とはまだ言えないとしても、JSTS-D開発やその基礎調査など、一連の観光庁のイニシアティブ、GSTCでの中心的役割での日本人の存在(会員コーディネーター、ヘッドトレーナー、理事)、そして、UNWTO駐日事務所、という好状況にある。SDGs未来都市などで持続可能性の具体化、「2050年カーボンニュートラル」が宣言される中、日本が観光分野で、持続可能性のリーダーシップをとっていくことには大きな意義、可能性がある。

2. 「日本版持続可能な観光ガイドライン」(JSTS-Dとそのガイドライン)の開発経緯

JSTS-Dは、世界の多くの指標の比較対照をもとに、最終的にはGSTC-Dに準拠したものとなった。GSTC基準は

- ISO、および、ISEALの基本原則・枠組みに沿って開発され、それらの機関による定期的モニタリングがされている
- 認証(ビジネス)は行っていないことから中立的な立場を維持している、ことから、政策レベルで導入するガイドラインとして適切であったと思う。

基本資料を作成する際に、特に、参考にした主なものとしては、以下が挙げられる。

- 指標システムで考慮すべき項目 (UNWTO, 2004)
- 多様なデスティネーションに汎用性のある12クライテリア、29指標 (UNWTO, 2004)
- 導入のステップ、管理運営体制、ステークホルダーの役割分担 (ETIS)
- 指標システム選定にあたっての検討事項 (チェックリスト) (British Destinations)
- 指標システムの条件 (Torres-Delgado & Saarinen, 2013)

Whilster2020, STZC(カリブ諸国)、SIT-DIBA(バルセロナ)、Mood of the Nation (ニュージーランド)なども参考に、良いところを取り入れる、ことで、JSTS-D基準そのものだけでなく、各種資料を付録とした、総合的な「ガイドライン」となった

(<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001350849.pdf>)

*「持続可能な観光ガイドライン」の概要(ガイドライン目次ページより)

JSTS-D 基準に加え、1)背景、趣旨、開発経緯、2)活用法、3)資料集(付録)から成る。

1)JSTS-D の背景、趣旨、開発経緯

「日本版持続可能な観光ガイドライン(JSTS-D)」とは

「日本版持続可能な観光ガイドライン(JSTS-D)」開発の背景と目的

*コラム(SDGsと観光)

-「日本版持続可能な観光ガイドライン(JSTS-D)」のベースとなる国際指標GSTC-D

-国際基準に準拠し、日本の特性に合わせた「日本版持続可能な観光ガイドライン(JSTS-D)」

「日本版持続可能な観光ガイドライン(JSTS-D)」の役割(活用の効果)

自己分析ツール(観光政策の決定、観光計画の策定に資するガイドラインとして活用)

-コミュニケーションツール(地域が一体となって持続可能な観光地域づくりに取り組む契機に)

-プロモーションツール(観光地域としてのブランド化、国際競争力の向上)

*コラム(GSTCはJSTS-Dに大きな期待を表明)

2)JSTS-D の活用方法

「日本版持続可能な観光ガイドライン(JSTS-D)」ロゴマークの活用について

実施主体における指標の取扱い ～取り組む前の心構え～

各項目をクリアする要領(国際的な評価の向上、認証の目指し方)～取組中の心構え～

指標導入のステップ

指標活用要領

*コラム(持続可能な観光指標を活用した観光地マネジメントの推進に係るUNWTO駐日事務所と自治体等の役割)

データ収集に当たっての収集要領・着眼点

「日本版持続可能な観光ガイドライン(JSTS-D)」の読み方

3)資料集(付録)

持続可能な観光に関する用語集

DESTINATIONプロフィール

「日本版持続可能な観光ガイドライン(JSTS-D)」のロゴマーク使用申請書 ※1

GSTC-D-2.0 和訳

持続可能な観光指標に関するアンケート調査結果 ※2

持続可能な観光の実現に向けた先進事例集

【訪日外国人旅行者向け】マナー啓発用 看板、ステッカー、チラシ等 先行事例リンク集...

(まとめ)自治体や観光地域づくり法人(DMO)等が「日本版持続可能な観光ガイドライン(JSTS-D)」に

取り組むべき7つの理由

3. 開発経緯を踏まえての今後のニーズ

1)指標の活用方法、成果のモニタリング・(マネジメントへの)還元についての議論

一連の資料は、検討会資料や報告書にはないが、比較対象や GSTC の背景など一部掲載がある。

- 持続可能な観光指標の比較対照(第1回検討会資料)
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001329568.pdf>
- 「持続可能な観光先進国にむけて」<https://www.mlit.go.jp/common/001293012.pdf>
- GSTC 指標の背景(第2回検討会資料)
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001329574.pdf>

(一般的な)管理運営体制や導入ステップ、活用方法などについての議論

- 管理運営体制(第3回検討会資料)
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001329582.pdf>

- 導入のステップ、活用方法、参考リソース(第4回検討会資料)
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001329588.pdf>

2) 指標の活用方法～特に「初級」支援

JSTS-D ガイドラインでは、初級～上級の活用方法が示されている(ガイドライン、p18～20)。デスティネーションプロフィール(デスティネーションプロフィールの作成は、最初のステップ、基礎情報を集約するツールとして有効である。

活用の最初のステップとしては、例えば、必須項目(10～15項目ほど)を、「環境、社会、経済、マネジメント」の項目からバランス良く選び、KPI設定、モニタリング、目標設定の仕方などを例示、することは、初めて取り組む場合、特に参考となる。(※例:ETISのコア項目。Green Destinations TOP100 エントリー必要条件など)

3) セルフチェックとしての指標の活用 (デスティネーションプロフィール ※2 自治体調査自治体調査結果

JSTS-D 開発の一環として、持続可能な観光地域づくりに関する各自治体の理解度や取組状況を把握するために、GSTCの協力のもと、全国の地方自治体を対象にアンケート調査を行った。アンケートは、GSTC Destination Criteria をベースに、「持続可能なマネジメント」、「社会経済のサステナビリティ」、「文化的サステナビリティ」、「環境のサステナビリティ」の4分野、163の設問で構成し、各設問に対して、自治体が5段階で自己分析し、回答する形式とした。現在、この自己診断ツールをオンライン化する作業を進めている。GSTCを基盤とし、分野別、SDGsとの整合性を明らかにし、表彰制度へのエントリーの支援ともなるよう、システムを構築している。2020年度中に試験運用、2021年に完成予定。

4) 表彰制度(ロゴ使用※1)

JSTS-D ロゴ使用は、GSTC 基準活用に関する研修を受けた人材(サステナビリティコーディネーター)がおり、観光政策・プランニングに導入を明記していることが条件となっている。これらは「表彰制度」ではないが、今後、デスティネーションが基準を中長期的計画に盛り込んでいく際に、どのように目標設定すべきかの具体的プロセス、指針を示すことが必要である。

表彰制度は、GSTCの認証団体であるGreen Destinations や、それを基盤とするSlovenia Greensなどが代表例である(認証団体Earthcheckは表彰制度を設けていない)。表彰制度やアワードを設けなくても、目標設定の仕方、段階的な取組への指針は、特に持続性に初めて取り組もうとする自治体やデスティネーションに役立つと思われる。

2020年度の観光庁事業(JSTS-Dの地域導入)のモデル事業地域5カ所は、Green Destinations Top100にエントリーし、5カ所全てが入賞している。(Green Destinations100項目のうち、15項目をクリアすることがエントリー条件となる)。今後、上級の表彰制度(ブロンズ、シルバー、ゴールドなど)にエントリーしていくかは個々のデスティネーションに委ねられている)

5) 人材育成

観光庁検討会やUNWTO賛助会員など、産官学連携の機会が多い。これらを活用し、持続可能な観光地マネジメントをリードしていける人材育成のプログラム開発を行っていく必要がある。GSTC研修を、観光を学ぶ学生が受けられる、それを持続可能なデスティネーションでのインターンシップとつなげていく、などのシステムを作っていくことが考えられる。

以上。2020.11.1

2020.11.20

コメント2- 骨子案へのコメント

和歌山大学観光学部 加藤久美

《骨子案についてのコメント》

先日の第一回委員会のフォローアップについて、JSTS-D 開発経緯、今年度観光庁事業アドバイザーの視点、持続可能な観光に関する世界動向、教育、また GSTC 役員の立場からコメントさせていただきました。ここでは骨子案についてコメントさせていただきますが、特に、1) ケーススタディの提示、2) 地域にアドバイスができる人材、が重要になると考えます。

1. ケーススタディの提示

全国版としてのJSTS-D

骨子案に示されている通り「観光庁ガイドライン（JSTS-D）は、全国的見地から観光地域経営で確認するとよい指標を網羅的に示した“全国版”」という見方は妥当であると思う。骨子に示されたように、地域の特性や事情に合わせた使い方により、実用性高いものになっていければ良い。

JSTS-Dの導入方法（p18-19）で提案される導入プロセスが「初級～中級～上級」とあるように、地域はそれぞれの課題や現状や課題に合わせて、項目やタイムラインを決めていく。が、ここで具体的ケーススタディなどにより、ステップを示すことは担当者のサポートとして重要。

「地域のなりたい姿」、「ビジョンづくり」は最初のステップとして必須とすべき。「 destinations プロフィール」(ETIS, JSTS-D, p15, 巻末資料2) 作成は、地域の基本情報、観光資源をまとめ、特徴や課題、ビジョンを明確にするプロセスとなる。そのプロセスに多様なステークホルダーが参画することで合意形成の手段ともなることは骨子案でも示されている通り。

ケーススタディの内容

以下の項目を盛り込んだいくつかのケーススタディがあれば大変有意義である。

- 目的、課題にあった指標項目の選択
- 地域の目標、課題に合った指標項目、KPI/KGI、モニタリング方法などの設定
- （選択した）ステップに沿った作業の進め方
- 事業費・予算規模（合わせて、どのような補助金申請ができるのかなどのヒント）

2. 地域サポート人材

地域サポート体制

今年度観光庁事業では、現在5モデル地域での研修が終了し、その後各地域で各課題解決のための事業、指標の観光政策への導入が進められている。研修やアドバイザーとして各地の特徴・課題、今後の観光政策策定の検討会などに出席する中、地域の課題、目標を特定し、それに合った指標・モニタリングツールを選んでいく過程に細かく、また一貫してアドバイスできる人材が必要だと感じる。観光庁事業では、JTB 総研ご担当者様が全体事業コーディネートのみならず、各地の多様なニーズに対応されている（研修実施、事業計画、サステナビリティアセスメント策定など）。持続可能な観光を推進していくにあたり、（国際基準にかなった）全国版マスタープランを、多様な地域のニーズに合わせて推進していくためには、このように一貫したコーディネーションが必須。

長期的には、大学でも持続可能な観光地マネジメントの専門知識を持ち、インターンシップなどを通して観光地域、事業での現場経験を持つ人材を育てる仕組みが必要と考える。

3. その他

持続可能な＝若年、富裕層

持続可能な観光への関心は、今や若年層や富裕層の志向に限らない。もちろん、その意識が高い傾向は見られるものの、世界的にそれが標準になりつつある。（例：Booking.com サイト <https://partner.booking.com/en-gb/help/guides/sustainability-hospitality-handbook?fbclid=IwAR2JUWYjI2ooNmoE6hjSUaMBjChyIxs1h4oETKYEdYwMChE5kwLhVWgqu3M> ここにあるように、「ベースライの設定」や「ゼロ（プラスチック、ウェイスト）、節水」などに関するガイドラインも参考になる。

「世界基準」という考え方

1992 リオサミットで提唱された考えが逆転し、*Think local, Act global*、すなわちグローバルアクション（サステナビリティ）にローカルな考えを生かしていくことが求められてきている。国際基準や認証制度も、その成長には多様な視点が欠かせない。GSTC などの世界基準にも日本から積極的な貢献が求められる。今後、各国、各地域が、伝統知識や地域古来の考え方の中に「サステナビリティ」を見出し、そこで個性を出していくことは、デスティネーションとしても大きなステップアップの道と考えられる。

目標としての INSTO

INSTO への参画は目標として有意義。単独での参加よりも、複数の地域が連携して登録を目指せば各デスティネーションの負担が軽減される（eg データ収集や報告書の書き方）。日本の複数のデスティネーションの参加が達成されることを願う。

4. おわりに

今年度の観光庁事業で、国際基準(GSTC/JSTS-D)に基づいた研修、事業、アセスメント、また政策への導入が行われている。各地域での導入により、持続可能な観光を進める上での多様な課題が明らかになってきている。ここで得られる知見も十分に生かし、今後、指標を活用して持続可能な観光をどのように推進し、管理運営をサポート、また適切な人材を育成していくかは、喫緊の課題と言える。また、短時間で日本がここまでイニシアティブをとってきたことは、国際的にアピールすべきであり、各関係者の方々のご尽力に改めて尊敬の念を表したい。2050年カーボンニュートラルへのコミットは、現時点で173自治体もその達成目標を掲げている(環境省2020.11.20現在)。各SDGs未来都市での事業など、これら一連の動きを追い風に、スピード感を持って進めていける時期にあることは素晴らしいと思う。各関係者の連携により日本全体で持続性意識が向上し、真の持続可能な観光先進国になっていくことが期待される。

以上

持続可能な観光地域経営の推進に関する調査検討委員会
第1回検討委員会にて出された2つの質問に対する回答

名城大学外国語学部 二神真美

I. 「持続可能な指標型観光地域経営の手引き」— どのように作成すべきか

地域の主体的な取り組みを促すような具体的な事例を示すことの重要性

まず共通の認識として、持続可能な観光を推進するためには、地域の持続可能性の現状と問題点を客観的に示すことができる指標が必要不可欠であり、持続可能性指標の精緻化と地域政策への応用が重要な課題であると考えます。今回の手引き作成の目的と意義は、こうした指標を活用した観光地域マネジメント手法（EBSTM）の国内への導入と普及を目指すもので、こうした取組に関心のある地域に対して何をどのように取り組んだらいいのかについて、できるだけ国内外の取組事例を示すなどして具体的に分かりやすく示すように作成すべきである。

「手引きの骨子案」では、概要（pp. 2-6）において、EBSTM 導入の第一義的な目的として、地域の直面する課題解決のため、そして地域の観光ビジョンまたは地域のなりたい姿の実現のために活用することが挙げられるなど、地域の主体性を重視した取組であることが強調されている。これは UNWTO が主導してきた、ボトムアップの指標型観光地域づくりモデルの特徴と言える。さらに骨子案では、限定した課題解決に取り組む場合、「一連の流れを2年度で実施することも可能」（p. 3）とも言及されるなど、短期間で達成できることが強調されているが、これもまずは地域に EBSTM 導入を促すことが手引きの主たる目的であることのあらわれなのであろう。

ただ、初めから地域のみでこのモデルに取り組むのはかなりハードルが高い。現に、1990年代から2000年代初期にかけて UNWTO が指標を用いた観光地域づくりの方法論を確立していた期間、世界の諸地域で数日間のワークショップを開催する際には UNWTO から専門家が現地へ赴き、人的・技術的な支援を提供している。さらに、観光ビジョンまたは地域のなりたい姿についても、明確なビジョンを描ける地域はそれほど多くない。骨子案では、それを助けるツールや手法が書かれており、また仮にない場合でも EBSTM の取組を通して確立していくとあるが、やはりそこには地域を超えた大きなビジョンや枠組み（SDGs、INSTO の9つの領域、GSTC 世界基準）を提示し、さらに一定の共通の基準や目標が設定された中で、地域固有の強み（USP）を高めるアプローチが有効であろう。

もちろん地域課題の解決および地域ビジョンの実現のために地域が主体的に課題解決の進捗度や成果の度合いを測る指標を選別し、継続的にモニタリングし、さらに中長期的な目標値に到達したかどうかを定量的に検証するために活用するというのは非常に重要であり、理想的な姿であると言える。しかし、現在のところ、持続可能な観光の推進という枠組みでこうした指標を活用し継続的に計測し、経年変化を分かりやすい表記方法で公表している事例は、全国を見回しても、2014年に沖縄県で導入が開始された「観光成果指標」しかないのが実情である。また、市町村レベルでは、釜石市が独自の取組として海外の GSTC 認定の認証機関（GD）の持続可能性管理システム（SMS）を活用して作成している、「デスティネーション持続可能性レポート」が例外的な事例として挙げられる。したがって、国内で EBSTM の導入・確立にあたっては、骨子案にあるように、できる限り具体的な事例を示す同時に、導入を希望するパイロット地域を選定し、導入支援をする必要がある。

現在実績のある二つの事例のうち、指標活用の方法という観点から言うと、沖縄県の事例は UNWTO の指標型観光地域づくりモデルであり、釜石市は GSTC の認証型持続可能な観光地域づくりモデルをそれぞれ具現化したものである。したがって、特に「手引き」の核心部分となる「持続型観光地域経営の実現に向けて」（全50頁）で提示するステップ5から7の説明では、沖縄県や釜石市等の経験を活かすなど、具体的に何をどう進めていくべきかを分かりやすく説明することが重要である。

I. 「持続可能な指標型観光地域経営の手引き」— 効果を上げるにはどうしたらいいか

1) 先行事例/先行地域から学ぶ：成功要因の分析と課題の抽出と対応策

前述の沖縄および釜石の先行事例に加えて、下記の先行事例・研究から指標を用いた持続可能な観光地域経営の方法に関する知識やノウハウはもちろんのこと、事例横断的な成功の要因分析や、EBSTM 導入に際して直面した課題と対応策についても可能な範囲で調査すること。

① INSTO 加入地域を中心とした先行地域に対するヒアリング

第 1 回の検討委員会での配布資料 2-2「持続可能な観光地域経営の必要性」に記述されている、INSTO 加入地域のインドネシア・サヌール、イタリア南チロル、そしてポルトガル・アレンテージョ一等の実践例から、ヒアリングを通して、特に 1) 課題・指標・モニタリング等に関すること（重点的な課題の選択から指標へ読み替える方法、ツールキット、データ収集方法、そして 2) ガバナンスに関すること（経営組織・体制、スークホルダーの参画、計画・施策への展開例等）に関して調査し、「手引き」に基づく EBSTM 導入にあたっては、そうした調査で得られた知見を活用すること。

② 持続可能な観光指標（STI）に関する先行研究のレビュー

指標型観光地域経営（EBSTM）に関する調査研究について、実施が可能な分野から、実務的な取り組みと学術的研究とを連携させて推進することが望ましい。両者は補完関係にあり、連携することで相乗効果を高めることにつながる。例えば、学術研究における持続可能な観光指標（STI）の研究をレビューすると、2000 年に入ってから関連論文が増えてきているが、査読文献の世界最大級のデータベース Scopus では 2018 年までに 97 文献がヒットしている。その中の主な研究テーマの 1 つに、STIs のメタ分析を通じた推進上の主要な課題に関する研究がある。そこでは、持続可能な観光分野における指標に関する問題として、1) データの有効性の問題、質の悪いデータの問題、2) サンプル数の問題、一般化が困難な問題、3) 指標選択の恣意性の問題、4) 持続可能性の包括的アプローチ不在の問題（評価が経済・環境に偏っている問題、社会・文化的効果に関する評価は限定的）、そして 5) ステークホルダー参画の問題、といった 5 つの課題が指摘されている。こうした学術的知見を踏まえて持続可能な指標型観光地域づくりに取り組むことも、全体的な効果を高めることにつながる。

2) INSTO への登録を視野に入れた「手引き」作成の方向性とゴールの設定

第 1 回検討委員会の配布資料 3 の論点 1 において、「手引きの方向性：ゴールとして」、持続可能な観光地づくり推進国際ネットワーク（INSTO）への参加の促進することが明記されている。また、「手引き」の骨子案 p. 6 でも INSTO を推奨する理由として、あくまでも「ひとつの目標」として「取組の深化のために有効」といった控えめな表現ではあるが、今回の「手引き」が達成しようとする持続可能な指標型観光地域経営のゴールとして INSTO への加入が想定されている点は重要である。

第 1 回委員会の配布資料 2-2 の PP. 8-9 に詳細があるように、現在、世界には 31 か所（2020 年 11 月現在、配布資料より 1 か所が追加）が INSTO として登録され、年次大会等においてはベストプラクティスに関する情報共有がなされている。当初は、中国が最も積極的な参加国であり、既に 9 か所の地域が登録しているが、アジアでは近年インドネシアが GSTC とも連携しながら全土で持続可能な観光を推進し、その過程で 5 か所が INSTO 登録を果たしている。その他、中南米諸国に加えて、ポルトガル (3)、スペイン (2)、ギリシャ、イタリア、クロアチア、カナダ、米国、オーストラリア、ニュージーランドといった先進諸国も加入し、今や世界的に拡大してきている。しかし、現在のところ、日本には INSTO 登録地域は未だ存在しない。

こうした世界的な状況、INSTO が提供するメリットや国際ネットワークの重要性を鑑みると、UNWTO 駐日事務所を有する日本からも近い将来、INSTO へ登録する地域が出てくることは想定され得る。現に、国内では既に INSTO 登録に向けて動き出している自治体もあることを考えると、今回の「手引き」を通じた EBSTM 導入における超上級コースとして、INSTO 登録を想定した地域を対象として支援

提供をすることは、その他の地域に対しても一種のインセンティブ効果としてはたらし、「手引き」の活用を促進することが期待できる。

但し、第1回検討委員会の配布資料 2-2「持続可能な観光地経営の必要性」p.8に書かれているように、INSTOの第一の特徴は、「大学、研究機関が中心となることが一般的。地方自治体、DMO 中心の所も（ある）」というものである。これは、INSTOに登録する地域は、長期にわたり定期的なデータ収集・分析という一連のモニタリング作業を継続することが求められるわけで、おそらく今後は、ポルトガル・アレンテージョのようなビッグデータを取り扱うようになり、そのデータ解析にAI技術を駆使するようになると思われる。このように、国内から INSTO 登録地域を出現させるためには、中心となる研究機関はもとより、自治体と UNWTO 駐日事務所とが連携して戦略的に進めることが求められている。

最後に：UNWTO および GSTC が中心となって推進する持続可能な観光に関する見解

指標を用いた持続可能な観光地域づくり[経営]と言っても、多様な取り組みが存在するが、世界的な動きとしては大きく二つのアプローチがあると言える。両者は異なる背景と目的をもっており、持続可能な観光の「旅」を進めるうえで、**どちらも重要で補完的な関係にある**と言える。

一つは、1990年代から世界的な要請をうけ継続して行われてきた UNWTO 主導の持続可能な指標型観光地域経営 (EBSTM) モデルであり、今回はその日本版モデルの確立と言える。すなわち、持続可能な観光指標の精緻化を進め、より精巧なマネジメントツールを用いて正確な情報・データに基づく政策立案、実施、測定、評価、そして改善といった PDCA サイクルを回しながら、より持続可能な地域のマネジメントを強化する‘科学的アプローチ’である。さらに、UNWTO が現在取り組んでいる事業として、環境・社会・経済統計を統合し、持続可能な観光を包括的に計測する統計的枠組みの構築、「持続可能な観光の計測 (MST)」が挙げられるが、INSTO で蓄積されたデータ管理や統計手法はそうした取り組みにも資するものと期待されている。その意味で、今回の手引きによって地域の持続可能性マネジメント力に一定の影響を与えることができれば、地域ガバナンスの向上にも資する。

一方で、もう一つは、グローバルサステナブルツーリズム 協議会 (GSTC) が推進する認証型の持続可能な観光モデルである。GSTC のアプローチとは、まず持続可能な観光の世界基準 (GSTC 基準) を確立・管理するとともに、その GSTC 基準に準拠していると承認された基準を保有する認証団体 (CB) が、その GSTC 準拠型の基準で個々の施設や事業者、あるいは地域を認証する、そして今度はその認証団体の認証プロセス等についても透明性・信頼性等の厳しい観点から審査し、合格した団体を認定するといった包括的な仕組み全体を指すアプローチである。GSTC アプローチは、民間型のアプローチであり、世界の観光業界で影響力のある大手観光事業者や OTA 等とも連携を強化し、持続可能な観光市場を拡大しようとするマーケティング手法も取り入れたアプローチである。今後、世界情勢が再びグリーンエコノミーを推進する方向へ転換される兆しが見られる中、こうした民間型の取り組みは大きな潮流となる可能性があると言える。その意味でも今年度、**観光庁が GSTC 準拠型の日本版持続可能な観光ガイドラインを策定し公表できたことは大きな意味を持っている**。これまで基準と評価指標から構成される骨格のみの GSTC 基準が、日本の事情を反映させ分かりやすい解説が付加された日本版 JSTC-D として提供されたことで、ようやく国内の自治体や DMO が、持続可能な観光の推進に向けた取り組みのスタートラインに立つことができた。現に、自治体の中には、JSTS-D を観光計画に取り入れたり、持続可能な観光に関するセミナーや GSTC 研修を開催する方向で動き始めている。さらに、JSTS-D は地域向けであるが、産業向けの基準 GSTC-I の日本版ガイドラインへの要望も出るなど、JSTS-D の分かりやすさ・なじみやすさに対しては肯定的な評価が聞かれる。

日本が今後、持続可能な観光の推進で世界的なプレーヤーとなるためには、両方のアプローチの本質を理解し、EBSTM を高度化することで世界の持続可能な観光統計の確立にも貢献し、同時に持続可能な観光で利益を生み出す仕組みづくりを構築するため政策的に支援する必要があると考える。

第 1 回 持続可能な観光地域経営の推進に関する調査検討委員会（2020年9月25日）

- ◆ 持続可能な観光地域経営の推進に関する調査検討委員会設置趣旨等について
- ◆ 持続可能な観光地域経営の推進の必要性
- ◆ 「指標を用いた持続可能な観光地域経営の導入に関する手引き（EBSTM導入手引き）」について
- ◆ 今後の作業計画・スケジュール

第 2 回 持続可能な観光地域経営の推進に関する調査検討委員会（2020年11月25日）

- ◆ 持続可能な観光地域経営の推進に関する現状と課題（海外先進事例調査結果・国内事例調査結果〔速報〕）
- ◆ 「持続可能な指標型観光地域経営の手引き」骨子案の提示
- ◆ 全体及び骨子案に対する委員の皆様からのご意見の紹介・議論

持続可能な観光地域経営の推進に関するシンポジウム（2020年12月21日）

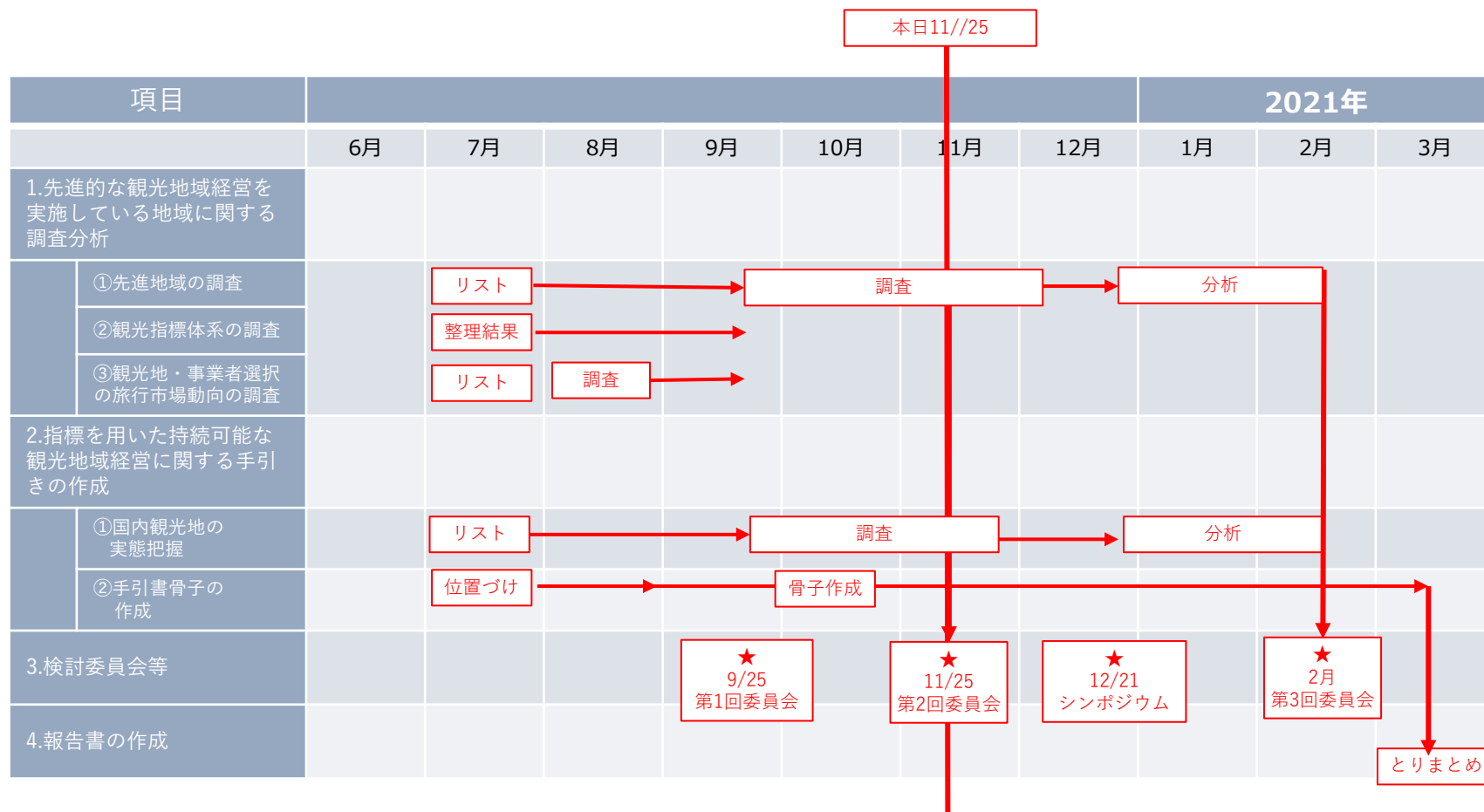
第 3 回 持続可能な観光地域経営の推進に関する調査検討委員会（2021年 2 月）

- ◆ 持続可能な観光地域経営の推進に関する現状と課題（海外先進事例調査結果・国内事例調査結果）
- ◆ 「持続可能な指標型観光地域経営の手引き」骨子案（更新版）

→ 令和 3 年度「持続可能な指標型観光地域経営の手引き」完成

令和2年度スケジュール

▶ 第3回調査検討委員会は2月を想定、事例調査の分析および手引き骨子案の更新版を作成



「G20観光大臣宣言」(10/7)における持続可能な観光地域経営の重要性について

出典：観光庁プレスリリース(10/8)より

G20 観光大臣会合 (テレビ会合)



- ▶ 開催日時：令和2年10月7日(水) 21時～24時30分(日本時間)
- ▶ 参加国等：G20(日本、サウジアラビア(議長国)、アルゼンチン、オーストラリア、ブラジル、カナダ、中国、EU、フランス、ドイツ、インド、インドネシア、イタリア、メキシコ、韓国、ロシア、南アフリカ、トルコ、イギリス、アメリカ)、スペイン、ヨルダン、ルワンダ、シンガポール、スイス、UAE、ベトナム、国際労働機関(ILO)、イスラム開発銀行(IsDB)、経済協力開発機構(OECD)、世界観光機関(UNWTO)、世界銀行、世界旅行ツーリズム協議会(WTTC)
- ▶ 我が国出席者：赤羽国土交通大臣

- ▶ テーマ：観光の強靱性の強化、持続可能な社会経済成長の手段としての観光
- ▶ 成果：
 - 会合では、新型コロナウイルスにより危機的な状況にある観光産業の回復のため、各国でもまた官民でも連携して対応していくことを確認するとともに、観光を通じたコミュニティ開発やシームレスな旅行の推進といった共通の課題について議論を行いました。この議論を踏まえ、その成果として「G20 観光大臣宣言」に合意しました。
 - 我が国からは、Go To トラベル事業を紹介し、ウィズ・コロナの時代における「安全で安心な新しい旅のスタイル」の普及の重要性についてお話するとともに、国境を越えた人の移動の拡大に向けて国際的な協調が必要であることを訴えました。



「G20 観光大臣宣言」(仮訳)【関係部分抜粋】

➤ 前文 (略)

➤ 観光産業によるCOVID-19への対策 (略)

出典：観光庁プレスリリース(10/8)より

➤ 観光を通じた包括的なコミュニティ開発 (略)

- 11. 我々は、持続可能な開発のための2030アジェンダで言及されているとおり、旅行・観光産業の持続可能な発展に向けた取り組みを強化することを誓約する。我々は、観光を通じた包括的なコミュニティ開発に関するG20ウラー・フレームワークの利用を奨励する。本フレームワークは、次の(i)から(iv)を通じて、観光産業が、持続可能かつ包括的な開発に貢献できるよう、各国が指針として利用することができる。(i) 観光の高い可能性を持つコミュニティの特定および支援。(ii) 地域開発を促進する可能性のある行動領域、および利害関係者の明確化。(iii) 国際基準に準拠した持続可能な観光指標に基づくエビデンスベースの政策立案に向けた進展。(iv) グッドプラクティスの紹介。

(略)

- 13. 我々は、旅行・観光産業の社会経済的発展と環境保護への貢献をより良く理解するため、エビデンスベースの政策および指標を、推進および進捗モニタリングにあたっての基礎として強調しつつ、明確に定義されたレポート指標と測定方法の重要性を認識する。さらに、我々は、持続可能な開発のための2030アジェンダに沿って、観光の持続可能性の測定(MST)フレームワークなどのツールを活用し、持続可能かつ包括的な観光指標について、標準化された国際的な統計フレームワークの導入および一貫性のある利用を推奨するとともに、細分化されたデータの必要性を強調する。

(略)

➤ 安全かつシームレスな旅行、および旅行者のエクスペリエンス向上 (略)

➤ 附属書I 観光を通じた包括的なコミュニティ開発に関する G20 ガイドライン

- 観光は、自然資源および文化資源を保護しながら、強靱性、包括性、およびエンパワーメントに貢献する包括的コミュニティ開発の重要な原動力となり得るものである。「観光を通じた包括的なコミュニティ開発」とは、コミュニティが意思決定プロセスと観光マネジメントに完全に関与する、コミュニティの包括的開発の機会を促進することを目的とした観光の計画、開発及びマネジメントとして定義される。
- COVID-19 パンデミックが、旅行・観光産業および何百万人もの人々の生活に与えた甚大な影響は、社会的一体性(インクルージョン)を観光開発の中心に置くこと、また、危機に対する対応能力を高め、より強靱な産業を創出することの必要性および重要性を明らかにした。
- (略)
- 8. 観光に関してエビデンスベースの施策および管理を採用し、発展させると同時に、ジェンダーの平等および他の過小評価されている集団の平等を促進するための細分化されたデータの必要性を強調しつつ、観光の持続可能性3つの柱(経済、社会、および環境)によって測定するための比較可能な国際的統計フレームワークの必要性を認識すること。