

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」

議事要旨

日時：2020年11月25日（水）13:00～15:00

場所：運輸総合研究所2階会議室

出席者：座長 山内弘隆（一財）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  
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  
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  
古屋秀樹 東洋大学国際観光学部 教授  
本保芳明 国連世界観光機関(UNWTO)駐日事務所 代表  
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  
鷲田祐一 一橋大学大学院経営管理研究科教授  
矢本哲也 岐阜県観光国際局長  
渡久地一浩 沖縄県文化観光スポーツ部部長  
宿利正史（一財）運輸総合研究所会長  
佐藤善信（一財）運輸総合研究所理事長  
奥田哲也（一財）運輸総合研究所専務、ワシントン国際問題研究所長

事務局 運輸総合研究所 齋藤・安田 三菱総合研究所 宮崎、西畠、武部

欠席者：委員 片山敏宏 観光庁参事官(外客受入担当)  
加藤久美 和歌山大学観光学部・大学院観光学研究科 教授  
二神真美 名城大学外国語学部 国際英語学科 教授

議題：

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

配布資料：

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

## <議事要旨>

事務局から資料1、資料2-1、資料2-2、各委員（欠席委員に関しては事務局）から資料3についての説明があった後、主に以下の意見があった。

### （議題1について）

- ヒアリングや調査を行った地域は持続可能な観光地域経営への意識が高く、実際に取り組む上での課題がいくつか出てきている。それら課題に対するきめ細かな対応を手引きに反映させていきたい。
- ヒアリング対象地域は、総じて持続可能性への意識が高く担当者の問題意識もクリアであるところが多い。印象深かったのは、ニセコ町長とのやりとりの中で、町をあげてSDGsに取り組んでおり、また景観と環境を2つの基本理念としていた。地域それぞれの柱の立て方があると感じた。白川村においては課題の進行が速く、指標とのスピード感と合わないようだ。1年単位のデータで捉えるのではなく、四半期・月次のデータが必要かもしれない。
- 地元事業者の意識はどうか。正確なデータを追い求めすぎるとコストと時間がかかって大変であるが、事業者がしっかりデータを取っているととても早いし、その過程で合意形成もできる。地域の宿泊事業者を中心としたコミットメントが必要ではないか。また、白川村はスピード感があり、地元企業が自治体にソリューションを提供しているとも聞いている。関係者が課題解決の実感を持てると、連携も進むのではないか。

### （議題2について）

- 手引きの目的・意義を明確化する必要がある。本日の各委員の発表を受け、手引きの目的の輪郭が見えてきたが、観光の視点に基づく議論が大半であった。しかしながら、そもそもこの委員会のテーマの基本は、指標に基づく持続的な地域経営であり、観光は一つの切り口であって、観光という縦軸で地域経営を行う地域もあれば、農業や自然・環境を柱に地域経営を行う地域もある。観光の縦軸だけから見た地域経営ではなく、縦横両方を考えた地域経営の普遍的な指標を用意することが必要。他方、観光はグローバルなマーケットで行われる経済社会活動のため、グローバルな視点も必要。したがって、基本となる日本固有の指標を用いた適切な地域経営を考えるのに合わせて、観光の縦軸が入れば明確になる。最終的な目標は持続可能な適正な地域経営であり、現場である地域にとっては、観光のみならず総合性のある取組みが必要。
- 例えば、国立公園内の未利用資源を活用すれば持続可能な取組ができるとしても、組織の縦割りによって利用できない例がある。軽井沢では国道の大渋滞で排気ガスが森林の害になっているが、地元自治体では管理の方法がない。最終的にその自治体の経営を考えると、指標を導入するためには、包括的に考えて問題を明確化する必要がある。インドネシアにおいて、鉄工場や化学プラントなどの大規模施設の環境負荷を可視化した結果、バリ島の観光施設が要因と分かった。グローバル企業のような大きな外部要因がある場合、自治体で管理できない。地域全体で包括的に持続可能性を考えるべきであり、特に交通とエネルギー問題は手引きに目標を指し示すことが必要ではないか。
- 沖縄県では第5次沖縄県観光振興基本計画を策定し、沖縄観光指標を設定する過程で持続可能な観光の考え方が根付いたとともに、上位計画である沖縄21世紀ビジョン基本計画では観光分野に限ら

ないSDGs推進の方針を示している。指標はチェックリストで終わらせてはいけない。これまで観光客数の増加を目指してきたが、観光収入、特に消費単価が伸び悩む中、観光業界や県民にとって重要なのは付加価値の高い観光を目指すことであった。この共通認識を踏まえ、次期第6次沖縄県観光振興基本計画では、JSTS-Dも参考にしながら成果指標を設定していく。

- 全体の縦横軸をどう考えるかという点について、大きく言えば答えはSDGsにあると考える。行政地域全体がSDGsの実現に取り組むことで、結果として地域の持続可能性が実現される。しかし実際は地域によって相当幅があり、確実な目標達成のノウハウを誰も分かっていない。ノウハウや解法がない中、観光面の一つの課題解決方法を示すことでも十分価値がある。ニセコ町や金沢市のように、SDGsを念頭に置いて観光計画を策定し、地域全体として取組を行っている地域もある。手引きは観光分野に限らず全ての人が理解できるものにするが、他方で具体論としては観光という切り口から取り組むことはやむを得ないと考える。
- 自治体によっては観光部局に限らず、商工や土木等の部局とも連携して一体的に取組を行っている地域が多くある。手引きは観光を中心としつつも、横への広がり意識して全体を作り上げていくと良い。
- 手引き骨子案の実現ステップと仕組みは、「観光」という言葉を一旦除いて見てみると、まさに地域経営の手順そのものである。観光をツールとするのか、もしくは農業等の他の分野を通じて地域経営に取り組むかというのは、①のステップで「なりたい姿」として何を選択するのかで決まるということではないか。
- 実際のところ、現時点で地域経営の一般的な指標というものはないと思うが、ご指摘のとおりSDGsがその基本的な考え方になり得ると思う。ステップとそれを支える仕組みを提示する前提として、地域で何を求めるべきかという共通の目標や明確な方針を明らかにしておけば、それにふさわしい適切な指標を各地域で決めていける。さらにそのステップを進めていくことで、取組みを成熟させ、持続可能な地域経営の実現を図っていくという構成か。
- 機械的ではなく意味合いを考えながらチェックすることで、地域としての特性や発揮すべき強みの理解を促進するような手引きを作るべき。その上で、それを支援する体制を整える必要がある。
- 岐阜県では、様々な世界遺産、世界に認められるコンテンツを丁寧に磨き上げたものが、結果的に持続可能な観光に合致していた。手引きは、若い職員が読むことで効率的にアプローチできる材料になる一方で、一つずつ苦勞しながら積み上げて体得したものがより効果を発揮することもある。INSTOへの加入やGSTCの国際認証を視野に入れた取組など、PDCAを回しながら次なる取組につなげていきたい。予算獲得など、全体の理解を得て周りを巻き込むことは大変だが、労力をかけながら次なるステップに進んでいく。
- 手引きの方向性として、活用されることをメインに、事例を中心にまとめるのか確認したい。今年度3月にとりまとめとあるが、来年度は広範に適用事例を増やしていくのか。
- 事務局では今後も事例調査を進めていき、事例集とともに、各ステップの課題に応じて事例を用いた

説明を施す手引きになると想定している。今年度は手引き骨子を完成させ、来年度に手引き本体を完成させる予定。事例を入れた方が良いというご意見を頂いているため、なるべく多く盛り込んでいきたい。

- 観光庁の JSTS-D も理念はしっかり書かれているが、ボリュームが多く、実際の導入が大変と感ずるため、そのブレイクスルーが必要である。
- サステナブルツーリズム推進センターでは、自治体の取組支援のみならず、取組状況のモニタリングや事例蓄積をしており、関係者間の情報共有を進めたい。手引き完成後に実際に実行され、その成果が積み重ねられ、共有されていくための仕組みを考えていきたい。
- 他省庁の管轄であっても、縦割りの組織構造を克服した事例があるはずで、手引きには、どのように管轄の壁を破るのかという内容もあるとよいのではないか。
- KPI は達成度の測定に使う他、イノベーション促進に用いたり、合意形成のために意図的に用いたり、様々な使い方がある。KPI の使い方のバリエーションを示すと、指標の面白さが伝わり、ツールとして使えることが理解されると思う。また、観光は他分野の巻き込みが不足しており、ステークホルダーを広く巻き込むために、数字はその共通言語であることを明らかにすべき。
- ニセコ町のように環境保全・SDG s の問題意識から始まった地域や、京都市、鎌倉市、金沢市のように観光の課題が顕在化している地域、もしくはその両方といったように、地域を類型化すると良いのではないか。SDG s の取組を従来から行っている地域は目指す地域像に基づき KPI を設定するなど、バックキャストで進めているが、観光の課題を解決したい地域は順序が異なり、PDCA を回しながら改善を図っていると思う。持続可能な観光地域経営を白地から取り組んでもらうのではなく、既にローカル SDG s の指標を定めて計画を作っている地域は、これに観光という要素を付加し、大きな地域の将来像の中にどう貢献するか考える一方、観光の課題を解決したい地域はこういうプロセスを進めるといった、地域の問題意識・取組状況に応じたプロセスを示すことができれば良いのではないか。
- 様々なケース分けをしていく必要があると考えているが、PDCA サイクルのスパンは地域によって異なっており、5年計画を策定する地域もあれば、課題が小さい場合はそのスパンも短くなる。地域によって課題の大きさやステークホルダーが異なることを踏まえ、それぞれの特色に合う手引きにしていきたい。

以上