

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」

日時:2021年2月17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) 全体及び骨子案に対する委員の皆様からのご意見について
 - (3) 「持続可能な指標型観光地域経営の手引き」について
 - (4) 意見交換
 - (5) 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[最終版]
資料2	全体及び骨子案に対する委員の皆様からのご意見
資料3	「持続可能な指標型観光地域経営の手引き」骨子案[更新版]
資料4	今後の作業計画・スケジュール
参考資料	「持続可能な観光地域経営の推進に関するシンポジウム」レポート

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 JTБ 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

一般財団法人 運輸総合研究所

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 [最終版]

資料1

[国内事例調査]

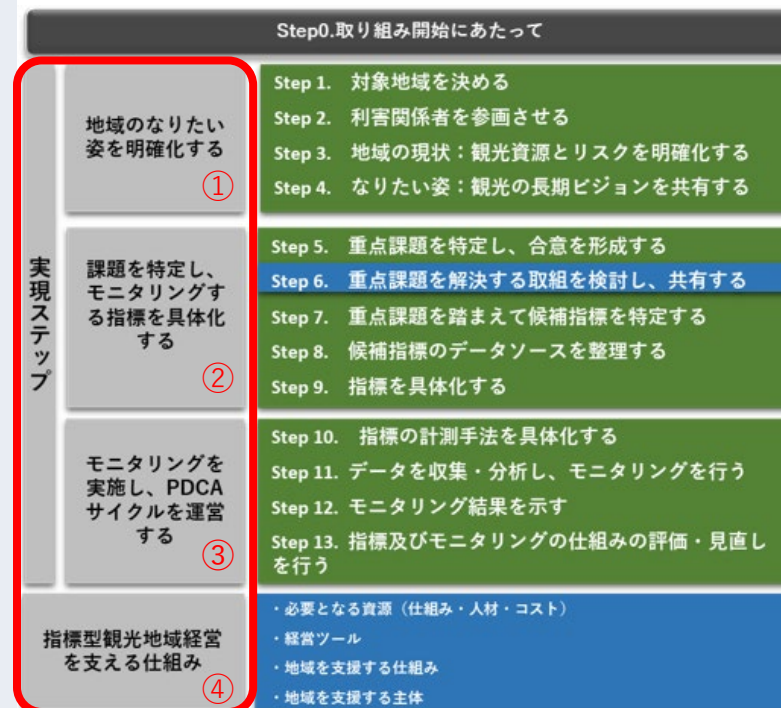
- 事例調査対象：基礎自治体・都道府県等の7地域
 - 基礎自治体：ニセコ町、釜石市、白川村、京都市
 - 都道府県：岐阜県、沖縄県
 - その他：三浦半島観光連絡協議会（葉山町）

※太字：首長ヒアリングを実施 ※下線：新規追加

- 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、実践内容と取組を進める上での課題を整理

[海外事例調査]

- 事例調査対象：
 - イタリア・南チロル、アルゼンチン・ブエノスアイレス、ポルトガル・アレンテージョ、クロアチア・アドリア海沿岸、インドネシア・スレマン、カナダ・トムソンオカナガン
- 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、実践内容と取組を進める上での課題を整理



持続可能な指標型観光地域経営の事例調査結果 総括

取組にあたってのポイント

「持続可能な観光地域経営」に取り組む背景

- 持続可能な観光地域経営も取り組む背景は、以下3点に分けられる
 - 過密・環境問題の顕在化による課題認識の醸成
 - オーバーツーリズム（マナー問題・ごみ問題）：京都市、沖縄県、三浦半島、クロアチア・アドリア海沿岸
 - 環境問題（水質悪化、水・電気等の環境負荷の高まり）：イタリア・南チロル・インドネシア・スレマン
 - 自治体政策としての導入
 - 自然・文化資源の保全：白川村、岐阜県
 - SDGs全般の推進：ニセコ町、沖縄県
 - プロモーション戦術
 - 市場へのアプローチ：ニセコ町、ポルトガル・アレンテージョ、カナダ・トムソンオカナガン
 - プロモーション機会の獲得：釜石市、アルゼンチン・ブエノスアイレス
- 海外では環境問題に端を発する事例（①）が多い一方、国内では過密の顕在化（①）や政策導入（②）が中心

「指標」に関するリテラシー

- 「指標」を用いて持続可能な観光地域経営に取り組む理由は、以下3点に分けられる
 - 自己診断・政策の裏付け（EBPM）：ニセコ町、京都市、沖縄県、アルゼンチン・ブエノスアイレス
 - 利害関係者との合意形成・連携強化：釜石市、イタリア・南チロル、インドネシア・スレマン、カナダ・トムソンオカナガン
 - 地域住民の理解促進：釜石市、ポルトガル・アレンテージョ
- 海外では利害関係者・住民との合意形成のツールとしての利用が進む一方、国内では自己診断・政策の裏付けとしての位置づけが中心（釜石市においては、利害関係者の合意形成ツールとしての利用が進む）

取組のリソース

海外	- 海外のオブザーバトリーでは、地元大学・シンクタンク等と専門家の深い関与が前提 - パイロットプロジェクトとしての位置づけが中心で政策反映に至っていない事例も多いものの、オブザーバトリーの構築によりモニタリング体制の明確化が行われている
国内	- 国内における専門家の関与は、規模の大きな自治体における委託事業（沖縄県、京都市）やJSTS-Dのモデル地区としての専門家派遣が見られる - 加えて、釜石市では地域内のデータリテラシーを有する人材の確保のほか、コーディネーターを配置することで、合意形成のツールとして指標を用いたマネジメントが行われている

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（Step.1～Step.4）①

- 地域の範囲は、基本的に単独自治体（ただし、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を除く）
- 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
- すべての地域で、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、ニセコ町では情報公開が進んでおり、あらゆる行政の会議等を公開している
- 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（Step.1～Step.4）】

手引の実現ステップ	対象地域	ニセコ町	釜石市	白川村	京都市
①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		[Step.1] ➤ SDGsに基づく持続可能な町づくりの延長として、持続可能な観光地域経営を実践 [Step.3,4] ➤ 2009年に策定されたニセコ町観光振興計画を2013年に改定 ➤ 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	[Step.1,3,4] ➤ 2011年の震災後、新たな町づくり・観光地づくりを目指し、2016年に震災後初の釜石市観光振興ビジョン（国際認証を目指すことを明記）を策定 ➤ 2017年より、SDGs達成や観光スポットの集客力の低さを克服するため、オープン・フィールド・ミュージアム（釜石市全体を博物館と見立て、暮らしや自然・文化を重視）を導入。それを具体的なツールを用いながら実現するため、第三者認証によりプロモーションにも繋がるGSTCの取組を開始 ➤ SDGs未来都市を想定しながら、世界基準としてのSDGsを重視 [Step.2] ➤ 委員会・エリア部会等で利害関係者が参画	[Step.4] ➤ 生活の豊かさと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	[Step.1,4] ➤ 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京都観光振興計画に反映 [Step.2] ➤ 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

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（Step.1～Step.4）②

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）】

手引の実現ステップ	対象地域	岐阜県	沖縄県	三浦半島観光連絡協議会 (葉山町)
①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		[Step.3,4] ➢ 2008年度に岐阜県観光振興プランを策定（第1期）。自然・文化・伝統工芸を観光資源として位置付けながら、持続可能な観光を念頭に置いた取組を実施 ※世界農業遺産、世界無形文化遺産の取組において、SDGsにつながる指標を設定（観光分野を含む） ➢ 2013年度から施行した第2期観光振興プランでは、SDGsの理念を適用。同年に策定された「清流の国ぎふ憲章」においても、持続可能な観光につながる理念を明記 ➢ 下呂温泉や刀鍛冶体験等、持続可能な観光に資する着地型観光ツアーを開発中	[Step.1,4] ➢ 2012年度に策定した第5次沖縄観光基本計画では2021年度の「将来像」を「世界水準の観光リゾート地」と定めている ➢ 2017年度から、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 [Step.2] ➢ 地域住民や民間事業者に対し、成果指標の説明を積極的に行うことで、理解の促進や住民満足度の向上を図る [Step.2] ➢ 有識者や地域事業者等の協力に基づき、2012年度に第5次沖縄県観光振興基本計画を策定（2012年度～2021年度の計画） ➢ 観光事業者との会合における、観光方針（量より質）の共有	[Step.1,4] ➢ 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 [Step.2] ➢ 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

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（Step.5～Step.9）①

- 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）】

手引の実現ステップ	対象地域	ニセコ町	釜石市	白川村	京都市
②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 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 （◆部分は課題）		[Step.5] ➤ 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が課題 [Step.7,9] ➤ 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	[Step.5,6] ➤ 観光振興ビジョン策定後、株式会社かまいしDMC主導で市内の合意形成を促進 ➤ GSTCの基準に基づき、持続可能な観光地域経営の取組の状況を評価したレポートを発行 [Step.7,9] ➤ サステナブルコーディネーターを中心として、GSTC基準を基に地域の現状に沿った指標を設定 ◆ 地域の現状・課題把握や、適切な指標設定が可能となるための人材確保、役割分担が重要	[Step.5,6] ➤ 生活の豊かさと文化資源保全の両立が課題（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を目指す [Step.7,9] ➤ 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] ➤ 市民生活との調和が最重要課題 ➤ オーバーツーリズムや観光客のマナー問題の解消を目指す [Step.6] ➤ ESG投資の促進等の取組、民間による環境保全の取組の推進 ◆ 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会した審議会で議論して選定

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（Step.5～Step.9）②

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）】

対象地域 手引の実現ステップ	岐阜県	沖縄県	三浦半島観光連絡協議会 （葉山町）
②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 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 （◆部分は課題）	[Step.5,6] ➢ 美濃和紙職人の後継者育成のため、美濃市との連携や民間事業者との協議会を設置。地歌舞伎については補助金によるサポートを行う [Step.8] ➢ 指標の導入に当たっては、県内の各観光コンテンツ・取組の関係者に対しヒアリング調査を行うことで、データ・資料の収集を試みている ➢ また、JSTS-D付録2のフォーマットを用いることで各取組の把握を実践 [Step.9] ➢ 現在、各部署において活用中の指標について取りまとめ、整理を行っている	[Step.5] ➢ SDGsの達成を目標とする ◆ 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）が課題	[Step.5] ➢ 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を目指す [Step.6,7,9] ➢ 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を実施 ➢ ゴミ排出量、混雑状況（鎌倉市）のデータを測定 ◆ 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

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（Step.10～Step.13）①

- すべ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、取組の初期であるニセコ町・葉山町・白川村では、指標すべ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
- 指標開発に当たっての課題は、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）】

手引の実現ステップ	対象地域	ニセコ町	釜石市	白川村	京都市
③モニタリングを実施し、PDCAサイクルを運営する 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 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 （◆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] ➤ 指標によるマネジメント・モニタリングはこれから ➤ 現状は指標一つ一つを精査している段階 ◆ 持続可能な観光地域経営による観光客の量・質的变化が求められる ◆ 持続可能な観光地域経営の費用対効果、社会的インパクトの評価を今後行う必要	[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] ➤ 2021年策定予定の次期観光振興計画の策定に当たって、必要となる指標追加を検討

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（Step.10～Step.13）②

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）】

対象地域 手引の実現ステップ	岐阜県	沖縄県	三浦半島観光連絡協議会 （葉山町）
③モニタリングを実施し、PDCAサイクルを運営する 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 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 （◆部分は課題）	◆ 持続可能な観光に資するこれまでの取組を、指標を活用しながらより推進していくことが求められる	[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。データ収集に当たっては、外部コンサルタントに委託 [Step.12,13] ➢ 効果（変化）が見られない指標の見直し ➢ 2014年度には40の指標を導入したが、政策への反映は十分ではなかった。2021年策定予定の「第6次沖縄県観光振興基本計画」では、100程度の指標を設定し、政策へ反映する仕組みづくりを行う ◆ 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	[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

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（仕組み）①

- 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・コンサルタント等との外部連携・外部委託（釜石市、白川村、沖縄県、葉山町）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（釜石市、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つながる（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】

対象地域 手引の実現ステップ	ニセコ町	釜石市	白川村	京都市
指標型観光地域経営を支える仕組み (◆部分は課題)	➤ 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	➤ 株式会社かまいしDMCの他に、マーケティング・デザイン・データ分析等の技術を持つ外部人材と連携しながら取組を推進 ➤ 外部人材の登用に当たっては、国の交付金・制度を活用（農泊事業に係る交付金、地域おこし協力隊）	➤ 観光振興課が分野横断的な取組を実施 ➤ アドバイザーとして大学教授を招聘 ◆ 指標（KPI）の設定に関しては、学識者やコンサルタント等のアドバイザーが必要	◆ 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

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（仕組み）②

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】

手引の実現ステップ 対象地域	岐阜県	沖縄県	三浦半島観光連絡協議会 (葉山町)
指標型観光地域経営を支える仕組み (◆部分は課題)	◆ 観光地として選ばれるためには、持続可能な観光に資するこれまでの取組に関するJSTS-DやGSTCの認証や、INSTOへの加入といった取組が必要	➤ 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、コンサルタント等へ外部委託 ◆ 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 ◆ コンサルタント等への外部委託に関する金銭的補助が必要	➤ 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

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（まとめ）

- 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促進」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つな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

- 計画への記載など、指標を用いた取組を推進することにより、予算や人材の獲得がしやすくなる（沖縄県）
- 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（ニセコ町）
- 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（白川村）
- 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（京都市）
- 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（葉山町）
- 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（ニセコ町）

「手引き」に求める内容

- 指標に基づいた観光地域経営が地域の活性化につながるといった地域マネジメント事例、世界の先進的な観光地の状況（沖縄県、白川村）
- 指標・データを各施策へ反映する方法を示した先進事例（白川村、ニセコ町）
- データの取得方法や収集コスト等の詳細な情報（京都市、沖縄県）
- 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の取り組み方に関する説明（ニセコ町）
- 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（ニセコ町）
- 外部機関との連携による利害調整方法の説明（葉山町）
- 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（葉山町）

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 ①

- 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。現段階では政策には反映されていないものの、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

手引の実現ステップ	対象地域	イタリア・南チロル	アルゼンチン・ブエノスアイレス
①地域のなりたい姿を明確化する (Step.1～Step.4)		➤ 地元シンクタンクが主導し、利害関係者を巻き込む形でオブザーバトリーを設置。今後、自治体が政策への反映を進める予定 ➤ 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	➤ 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
②課題をモニタリングし、指標を具体化する (Step.5～Step.9)		➤ Eurostatや統計局のデータに加え、地域独自のデータを自治体ごとに収集 ➤ 地域の宿泊施設の容量を超えた観光客の受入れ、環境への高負荷（電気・水使用量）を課題として設定	➤ 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
③モニタリングを実施し、PDCAサイクルを運営する (Step.10～Step.13)		➤ ステークホルダーワーキンググループにおいて、データ管理・モニタリングの結果を報告し、有識者によるフィードバックを得る ◆ 民間事業者に要求するデータについては、意思決定が困難	➤ 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 (◆部分は課題)		➤ シンクタンクと観光局が連携の上、指標を具体化し、データを収集。観光に関するものは専門家・研究者がアドバイス ➤ フルタイム換算で4名がモニタリングに参加。各地域大学との連携を今後検討 ◆ 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	➤ オブザーバトリーは、ブエノス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事例調査結果 海外事例 ②

- ▶ アドリア海沿岸では、国家として直面するオーバーツーリズムの深刻化、環境面の悪化を契機として、民間シンクタンクが観光省と連携してオブザーバトリを運営。独自指標設定のための個別調査を観光省委託により実施し、具体的な戦略策定を実現
- ▶ スレマンは、ジョグジャカルタ地域の水源を有する地域であり、水質改善が必須の課題。大学を中心としたモニタリング体制を構築している。国内のデータ整備が不十分であり、GSTCの指標及び第三者評価によって対象地域のモニタリングを実施している。主導大学と行政との連携が強いほか、国内の先進地域として他地域の参考に資する取組を行っている

手引の実現ステップ	対象地域	クロアチア・アドリア海沿岸	インドネシア・スレマン
①地域のなりたい姿を明確化する (Step.1～Step.4)		▶ 民間シンクタンクが主導し、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	▶ ジョグジャカルタの主要観光地に流れる水源を有しており、水質・森の管理など環境を改善する ▶ 同地域の環境管理方法を、国内の他地域の参考に資するようなものとする
②課題をモニタリングし、 指標を具体化する (Step.5～Step.9)		◆ クロアチア全体がオーバーツーリズムに直面しており、観光客を受け入れるためのインフラが不足 ◆ セカンドハウスや団地の集中的かつ無秩序な建設による環境の悪化 ▶ ETIS、UNWTO、GSTCを参考に指標を選定している。また、観光省委託により、アドリア海沿岸の各地域の独自指標選定のために個別調査を実施	▶ 国内はデータ整備が不十分であり、オブザーバトリ（大学）内で指標導出が難しいことから、基本的にはGSTCによる指標及び第三者の評価結果を用いる ▶ 重点的に管理強化する水質については、液体・個体廃棄物量を把握するため、各戸に排出量を収集している
③モニタリングを実施し、 PDCAサイクルを運営する (Step.10～Step.13)		▶ 主要データは観光省データを使用。環境や観光客の行動等の個別データに関しては、各自治体が別途収集 ▶ 観光省、DMO、市長と連携し、課題認識や戦略計画を具体化	▶ オブザーバトリは、指標収集に加え専門家とのワーキンググループを通じた地域住民の意見収集も行う ◆ 地元民の理解を得るにはオブザーバトリ単独では限界があるため、行政の協力を得ている ▶ 大学の研修の一環として、地域の課題を観察し、効率的なアクションプランを作成している ▶ インドネシア版INSTOのWINSTOに加入し、国内他地域においても持続可能な観光地域経営の促進を目指す
指標型観光地域経営を支える仕組み (◆部分は課題)		▶ 民間シンクタンクの主導で、観光省と連携し設立し、シンクタンクの職員4名で業務を実施	▶ ジョグジャカルタ内の国立大学がモニタリングを主導 ▶ 各地が提供する観光サービスの品質管理を積極的に観光省、郡、自治体等、行政が実施

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③

- アレンテージョでは、高齢化が進行する中、地域の活性化方策として観光を推進。マドリッド付近に立地しているため、短期滞在の観光客が多いことが特徴。観光客の行動傾向を分析することで、ターゲットとなる市場を選択しながら観光客増加を目指す
- トムソンオカナガンは自然が豊かで、先住民族との関わりが多いことが特徴の地域であるが、観光客が夏に偏りがあることが課題。観光収入を向上するためにオフシーズンの商品開発などを行っている

手引の実現ステップ	対象地域	ポルトガル・アレンテージョ	カナダ・トムソンオカナガン
①地域のなりたい姿を明確化する (Step.1～Step.4)		➤ 意識が高く消費額の高い層をターゲットとして設定し、行動分析を行いながらPRを行うことで的確に観光客を誘致 ➤ 主要観光地の間に立地しているため、短期滞在の観光客が多い。また、アレンテージョ内に別荘を所有している観光客も多く、繁閑の差がないことが特徴	➤ 季節差のない観光収益を得ることを目指す ➤ 先住民族との距離が近いことを活かした観光商品づくりを行う
②課題をモニタリングし、指標を具体化する (Step.5～Step.9)		◆ 地域の高齢化、都心部への人材流出が課題。農村部の活性化方策の一つとして観光を推進している ➤ 国内の他自治体や統計局と協力し、観光客の属性や季節変動について重点的にデータ収集を行う ➤ UNWTO、ETISを参考にしながら、統計局のデータを用いて指標作成を行っている	◆ 観光客は夏に集中しており、季節差が課題 ➤ 指標はUNWTOの10基礎指標を参考とし、Biosphere認証の基準にも従い、地域の改善すべきところを把握 ◆ 観光マーケティングから持続的観光地域経営と戦略を変更したが、住民への理解を得ることが課題 ➤ 地域住民やステークホルダーの意見を収集し、観光地域経営戦略を策定したことで、意思統一が可能となった
③モニタリングを実施し、PDCAサイクルを運営する (Step.10～Step.13)		➤ オブザーバトリー（大学）主導にて地域のモニタリングを実施。ワーキンググループにて住民や専門家の意見を収集 ➤ 地域観光局が主導する持続可能な観光地認証を通じて、品質管理を実施	➤ データは各自治体から提供される他、ステークホルダーからも収集している ➤ 企業へのアドバイスを行うプログラムを有しており、登録している75企業から他分野のデータを収集可能
指標型観光地域経営を支える仕組み (◆部分は課題)		➤ オブザーバトリーは、Évora科学大学、3つのポリテクニク大学、アレンテージョの地域観光局の協力により、観光省主導で設立 ➤ 国内主要地域における持続可能な観光に係る取組のモニタリングを目的とした、パイロットプロジェクトとして設立	➤ オブザーバトリーはトムソンオカナガン観光非営利組織が主導で設立 ➤ 8名がモニタリング業務に従事 ➤ コロナ禍において、観光事業者の運営をサポートするレジリエンスプログラムを策定。利用者も多く、終息後も継続予定

全体及び骨子案に対する委員の皆様からのご意見

資料2

1.手引きのポイントについて

「手引きのポイント」第2回委員会資料2-1

委員の皆様のご意見（総括）

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

1. 観光分野に限らない、地域の包括的な取組につながる手引きとする
2. 指標・数値目標の意義や、指標導入による効果を明記する
3. 自治体ごとの取組のレベルに合った指標の活用方法を示す
4. 指標の活用に限らず、地域のなりたい姿や課題解決に向けた方策を具体的に提示する
5. 地域の取組を促すため、各自治体の取組のレベルに合った先進事例紹介を充実させる

全体及び骨子案に対する委員の皆様からのご意見

2. 手引き 骨子案の各項目について

はじめに 巻頭言

- 【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】

1. 手引きの概要

- 【地域にとっての観光】
- 【指標型観光地域経営の必要性、指標型地域経営とは】
- 【指標型観光地域経営の実現】
- 【目的意識の明確化に向けて】
- 【Q&A】
- ①指標型観光地域経営に取り組むための条件
- ②首長、地域への説明の仕方
- ③実現に必要な予算規模
- ④実現に必要な期間
- ⑤取組主体は自治体orDMO
- ⑥市町村単独で可能か・支援への期待
- ⑦必要なノウハウ・人材
- ⑧観光ビジョン・計画がない場合
- ⑨手引きとJSTS-Dの関係
- ⑩指標やデータ取得の難易度
- ⑪国際認証取得を目指すか
- ⑫INSTOの推奨理由

2. 手引きの活用方法

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】

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】

- 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
- ②指標型観光地域経営の実現ステップ

ステップ0)取り組み開始に当たって[追加]

5. 地域のなりたいた姿を明確化する

- 1)対象地域を決める
- 2)利害関係者を参画させる
- 3)地域の現状：観光資源とリスクを明確化する
- 4)なりたいた姿：観光の長期ビジョンを共有する

6. 課題を特定し、モニタリングする指標を具体化する

- 5)重点課題を特定し、合意を形成する
- 6)重点課題を解決する取組を検討し、共有する
- 7)重点課題を踏まえて候補指標を特定する
- 8)候補指標のデータソースを整理する
- 9)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

- 10)指標の計測手法を具体化する
- 11)データを収集・分析し、モニタリングを行う
- 12)モニタリング結果を示す
- 13)指標及びモニタリングの仕組みの評価・見直しを行う

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

資料編

全体及び骨子案に対する委員の皆様からのご意見

はじめに 巻頭言

【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】

- ✓ 手引きの目的・意義を明確化する必要がある。地域経営の一つの切り口として、観光に取り組む地域もあれば、自治体によっては農業や自然・環境を切り口にした地域経営もあり得る。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べき。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。日本固有の指標を用いた適切な地域経営について検討するとともに、総合性のある取組により効果を上げることが重要
- ✓ 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。しかし実際は地域の取組には相当な幅があり、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。手引きは観光分野に限らず全ての人が理解できるものが望ましいが、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
- ✓ 観光は分野横断的な産業であり、SDGsと同じように総合政策的な動きを作ることが強みである。GSTC-DやJSTS-Dでも、SDGsとの関連性は表記されているが、あまり分析されていないので、SDGsを取り入れた総合政策的な観光の位置付けの分析も盛り込むとよいのではないか
- ✓ 観光を総合政策ツールの一つとして位置付け、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。そのためには、SDGs推進箇所や総合政策を担う部署への訴求、経済・環境と連携した推進が必要
- ✓ 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である

全体及び骨子案に対する委員の皆様からのご意見

1. 手引きの概要

【地域にとっての観光】

- ✓ 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

【指標型観光地域経営の必要性、指標型地域経営とは】

- ✓ 「観光振興の経験値」「科学的根拠を活用した戦略・経営の経験値」は自治体ごとに多様であり、「指標」という言葉に様々なイメージが持たれる可能性がある
- ✓ 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である。そのため、上層部の理解促進のための指導が必要
- ✓ 指標は、多様な主体が集まるチームにおいて、検討プロセスでの意識合わせ、共通目標・共通言語となること
- ✓ 地域のステーク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をすることが重要
- ✓ 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いてはじめて指標が有用なツールとなる。指標の活用は手段であって目的ではない。大事なのは指標ではなく、課題解決という成果である

【指標型観光地域経営の実現】

- ✓ 本取組の効果、成果は「地域が抱える課題の解決」とこれを通じた「持続可能な観光の実現」。観光を通じて実現すべき地域の姿を念頭に置きつつ、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」を検討する。また、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、政策推進状況・成果をモニタリング、PDCAを回す、というプロセスが重要。このプロセスにより、地域課題の解決をすることこそがこの取組の目的であり、最大の成果である

全体及び骨子案に対する委員の皆様からのご意見

1. 手引きの概要

【目的意識の明確化に向けて】

【Q&A】

①指標型観光地域経営に取り組むための条件

②首長、地域への説明の仕方／⑨手引きとJSTS-Dの関係

- ✓ 世界の観光先進国では、長い間観光産業が主要産業として位置付けられてきたが、日本における観光立国政策の推進は2010年以降。その後、インバウンドの増加に伴い、一部の地域においてはオーバーツーリズムや住民生活との軋轢、地域にお金落ちていない・経済効果の実感が無いなど、経済成長と社会・環境保全の両立の不全が指摘された。このように、日本における持続可能な観光の議論は遅れており、また、コロナ禍を通じて観光のSustainable Recoveryを目指す必要性に直面しており、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よい

- ✓ JSTS-Dを作成する過程で自治体などから「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に関われば、今まで意識していなかったことの必要性や重要性に気付き、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」との意見を頂き、「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。そのため、地域に対してJSTS-D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

③必要な予算規模／④必要な所要期間

⑤取組主体は自治体orDMO

- ✓ 多くの自治体は地域レベルでSDGsを推進する意義や、独自にローカル指標を設定することの必要性を認識している。そのため、指標に基づいた持続可能な観光地域経営の推進はローカルSDGsの動きと連動したものであるべき。持続可能な観光地域経営は地域産業、まちづくり、環境政策など、経済・社会・環境にまたがる包括的な政策テーマであると同時に、KPIを用いて地域のあり方をマネジメントする総合政策的な役割を持つ。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、行政資源が有限な中で非効率的である
- ✓ 自治体によっては観光部局に限らず、商工や土木など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よい

全体及び骨子案に対する委員の皆様からのご意見

1. 手引きの概要(つづき)

⑥市町村単独で可能か・支援への期待／⑦必要なノウハウ・人材／⑧観光ビジョン・計画がない場合／⑩指標やデータ取得の難易度

⑪国際認証取得を目指すか

✓ 持続可能な観光への関心は、若年層や富裕層に限らず世界的に標準になりつつある。国際基準や認証制度にも多様な視点が必要であり、GSTCなどの世界基準にも積極的な貢献が求められる。各国・各地域が伝統知識や地域古来の考え方に「サステナビリティ」を見出し、そこで個性を出すことが重要

⑫INSTOの推奨理由

✓ INSTOへの参画は目標として有意義であり、単独で参加するよりも複数の地域が連携して登録を目指せば、各地の負担（データ収集や報告書の書き方）が軽減される。複数のデスティネーションの参加が望ましい

✓ 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。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り、手引きを通した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に支援をすることは、その他の地域に対するインセンティブとして、手引きの活用を促進することが期待できる。INSTO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）」であり、国内からINSTO登録地域を輩出するには、中心となる研究機関、自治体、UNWTO駐日事務所の連携が必要

2. 手引きの活用方法

✓ 30年程前から持続可能な観光の動きが始まり、20年程前にUNWTOの指標ができたが、本格的に取り組んでいるところは極めて限られており、我が国ではほとんど取組がなかった。理解がない、分かっても難しくて取り組めない、難しさは克服してもカネ・ヒトなどの条件が整わないという状況がある。海外では必要性が理解され、ツールや具体的な取組もあるが、日本では最近認識され、政府も背中を押して動き始めたところ。自治体によって理解や取組の度合いに幅がある中、アイスブレイクになるものを与えて進めていく必要がある

✓ 単純に、忙しい自治体に対しわかりやすい説明を心掛ける必要がある

✓ 取組地域にとっての心理的なハードルを下げる、取り組みやすさを手厚く説明することにより「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

全体及び骨子案に対する委員の皆様からのご意見

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】

- ✓ 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GSTC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た。日本では、エコツーリズムは以前から取り組まれてきたが、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
- ✓ まずは地域にEBSTM 導入を促すことが手引きの主たる目的。ただし、初めから地域のみでこのモデルに取り組むのはハードルが高く、明確なビジョンを描ける地域もそれほど多くない。骨子案では、それを助けるツールや手法が書かれており、仮にそれがなくても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11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を設定することで、地域固有の強みを高めるアプローチが必要
- ✓ GSTCが全世界版であることに對し、JSTS-Dが全国版という位置付けは分かるが、これによりグローバルな視座が抜け落ちるリスクがある。また、GSTCとの違いも示すべきである
- ✓ 指標は非常に難解であり、JSTS-Dでは分かりやすさのために事例や参考資料も盛り込み、参考書・手引きの要素を強くした。本委員会の手引きは、それを用いてどう自治体が動くべきかという点に踏み込んだものではないか。持続可能な観光は歴史があり、指標も膨大にある中、ベースの理解を合わせることが難しい。自治体がそれを理解した上でどのように指標を採用していくかの手引きという面を強調すべき
- ✓ 指標の1つ1つが難解で、何のために誰とやればよいのかということや、どのような意味を持ってこの地域で指標が必要かというものの理解を共有するためのガイドが必要。UNWTOのガイドブックは360ページもあり、詳しく解説がついている。専門家の方々は読めば分かると思うが、実際の担当者には相当しんどいのが現実

【2）指標型観光地域経営の効果】

- ✓ 指標型観光地域経営は難しいものではないという、入り口のとっつきやすさを意識すべき。一つ一つのデータ収集が簡単な場合もあれば、観光部署だけでは難しいものもあり、またそれを持続的に実施することが難しいという見方もある。現場感覚に合った事例紹介については、観光事業者や観光客の満足度への対応の観点で、現場感覚を考慮すべき

全体及び骨子案に対する委員の皆様からのご意見

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】

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

- ✓ 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。手引きは、地域の特性や事情に合わせた使い方により、実用性が高いものになるとよい
- ✓ 自治体のSDGs担当部局、首長に対してJSTS-Dの活用を働きかけることで、ローカルSDGsの取組と枠組みをベースに、観光の地域課題への解決という視点が加味され、ローカルSDGsの取組の補完が可能。手引きは、ローカルSDGsの動きを踏まえ、地域課題解決への観光の貢献可能性と指標活用方法について自治体向けにメッセージを発信するコンテンツにすべき
- ✓ 以下4点が必要
 - 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SDGs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は、観光セクションのみならず、SDGsを担当する部局（総合政策部局が多い）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な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自治体の観光部門・DMOが、必ずプロセスに参画すること
- ✓ SDGs未来都市計画には観光の視点が含まれていないこともあり、ケース別に取り組の仕方を解説すべき。地域によって取組の進捗状況や成熟度などは異なる。各地域のレベルに合わせて何から取り組むべきかが分かるような手引きに必要
- ✓ 持続可能な観光の分野においては、日本の地域は国際的に高い水準にある。日本の自治体・DMOは実は「やればできる」土壌が既にある程度備わっており、観光指標に関心がなく・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。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、実はスタート地点は0ではなく20～30程度であることを示すとよい。混雑対策、マナー違反対策、災害対策、経済効果測定など、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

全体及び骨子案に対する委員の皆様からのご意見

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】

②指標型観光地域経営の実現ステップ

- ✓ 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。ここで具体的なケーススタディなどにより、ステップを示すことが、担当者のサポートとして重要。また、最初のステップとしてJSTS-Dのデスティネーションプロフィールを活用し、指標の必須項目を分野ごとにバランスよく提示することでKPI設定モニタリング、目標設定の方法を例示するとよい
- ✓ ニセコ町のようにSDGsの問題意識がある地域や、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、もしくはその両方など、地域を類型化する必要。SDGs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を設定している一方、観光の課題を解決したい地域はPDCAを回しながら改善を図っており、地域によって取組の順序が異なる。地域の問題意識や取組状況に応じたプロセス示すことができるとよい

5. 地域のなりたい姿を明確化する

- ✓ 手引き骨子の各ステップは、観光という言葉を除くとまさに地域経営の手順である。観光をツールとするのか、もしくは農業など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
- ✓ 「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。「デスティネーションプロフィール」（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。そこに多様なステークホルダーが参画することで、合意形成の手段となることは骨子案でも示されている通り
- ✓ 理想とされる「なりたい姿」と、取組の結果実現される「なりたい姿」は一致するのか、異なっているのかを明記する必要

全体及び骨子案に対する委員の皆様からのご意見

6. 課題を特定し、モニタリングする指標を具体化する

- ✓ 地域経営の一般的な指標はないが、SDGsが最も基本的な考え方となり得るため、各ステップとそれを支える仕組みを作る前提として、地域で共通の目標や明確な方針を明らかにすれば、適切な指標を地域が決めることができる。さらにそのステップを進めていくことで、取組を成熟させ、持続可能な地域経営の実現を図っていく
- ✓ ゴール的な目標値だけを議論し、そこにどう持っていくのかの議論がないのは不十分。特に観光業界では、目標達成した場合、それが自助努力によるものかが分かりにくい。選んだ指標とアクションが紐づいている必要がある
- ✓ 指標に関しては、以下4点を指摘できる
 - ① JSTS-Dにおいては、指標の導入方法は書かれている一方、指標導入の理由は不足している。これでは指標を選定する理由、目指すべき観光地の姿との関係が意識されず、チェックリストのような消極的運用につながるため、指標導入の理由を明記すべき
 - ② 意欲のある地域がしっかりと定量的指標が設定できるよう、UNWTO ガイドラインなどを参考に指標の具体例を示すべき
 - 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
 - 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するのがよい
- ✓ 地域ごとに、指標を用いたメリット・デメリットの評価により、持続可能性の実現・将来像とのギャップ解消への道筋を示せばよい。例えば、下記のような地域が想定される
 - 「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のバランスをとり、かつ過度なデメリットを軽減すること⇒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が必要。また、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。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が有効
 - 「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・シビックプライドなどの醸成」が重要。「地域経済・社会における観光の位置付け」の明確化や、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が有効

全体及び骨子案に対する委員の皆様からのご意見

6. 課題を特定し、モニタリングする指標を具体化する（続き）

- ✓ 自治体に共通する「重要課題」に対し、指標を活用している事例紹介・解説が必要。とっかかりを示し、その先は自治体ごとの工夫であることを明記する。ただし、海外事例は自分ごとになりにくいいため、指標設定の考え、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）、データ収集・分析、達成度評価、関連する施策・事業の改善などまでを含む一連の流れを事例で示すことが必要。重要課題としては、下記が挙げられる
 - ①住民生活と観光振興の共生（住民意識の指標化、検討会における指標のシミュレーション）
 - ②オーバーツーリズム（混雑エリアのモニタリング）
 - ③観光経済（消費単価、閑散期の需要増加、事業者連携の促進などを指標で把握する）
 - ④イベントへの指標導入（環境配慮など、イベント単位で取り組むとわかりやすい）
- ✓ 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、組織の縦割りにより利用できない例がある。（軽井沢では国道の大渋滞に伴う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、包括的に問題を明確化した上で指標を導入する必要がある。インドネシアでは、バリ島の大規模な観光施設が環境負荷の要因となっている。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必要があり、特に交通とエネルギー問題は手引きに目標を指し示すべきである
- ✓ 指標の面白さの紹介、抵抗感の軽減などの働きかけが重要。また、地域の観光のレジリエンスを形成する施策・事業・取組・体制については、指標を用いてモニタリング・評価し、対策を打つことが必要。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を有する地域を今後増やしていくことが求められる
- ✓ 多く見られる課題（混雑、過疎化、ごみ、雇用者数など）を例示するとよい。また、「課題が明確であれば途中のStepから始めることも可能」とあるが、そのためにはその課題が全ステークホルダーの確認のもと決められたプロセスが必要

全体及び骨子案に対する委員の皆様からのご意見

7. モニタリングを実施し、PDCAサイクルを運営する

- ✓ 以下のように、指標の意味や「ゴリヤク」を明確に伝えることが必要
 - ①指標は、多様な主体が集まるチームにおいて、検討プロセスでの意識合わせ、共通目標・共通言語となること
 - 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であるため、「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重要。判断基準の例示も有効である（例：市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ず、状況に応じて設定し直すことは可能であることを示す必要

8. 必要となる資源（仕組み・人材・コスト）

- ✓ 必要となる仕組み・人材・コストを具体的に示す必要がある
- ✓ 観光庁検討委員会やUNWTO賛助会員といった産官学連携の機会を活用し、持続可能な観光地マネジメントを主導する人材育成のプログラム開発を行う必要。例えば、GSTC研修への学生の参加や、持続可能な観光地におけるインターンシップへの接続が可能となるシステムが求められる

9. 経営ツール

- ✓ 観光に関連する事業者ごとに「事業別取組チェックリスト」を作成し、取り組むべき指標やターゲットを整理するとよい。また、観光業従事者（特に若年層）に対するサステナビリティ教育の推進も重要

10. 地域を支援する仕組み

- ✓ 人材育成はキーになる。自治体など、実際に現場にいる人の指標の使いやすさを考えると、オンラインツールが今後必要になるだろう

全体及び骨子案に対する委員の皆様からのご意見

11. 地域を支援する主体

- ✓ 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。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している（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
- ✓ 「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や情報提供、雰囲気づくりが必要
- ✓ 以下2点を指摘できる
 - 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
 - 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
- ✓ 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
- ✓ 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ればスピードも早く、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
- ✓ 指標の数が非常に多く、作成者の負担が著しく大きいので、オープンデータやオープンガバメントの中で、APIで作れるのであれば、基本的なインターフェースを作り、自治体やDMOがカスタマイズするといった側方支援が必要である
- ✓ 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がある。そのため、企業経営でKPI活用に慣れている人が関与することがよい場合がある

全体及び骨子案に対する委員の皆様からのご意見

先進事例

- ✓ 地域の主体的な取組を促す具体事例を示すべき。地域の持続可能性の現状と課題を客観的に示す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。今回の手引き作成の目的と意義は、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、このような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、国内外の取組事例を示すなど具体的に分かりやすく示すように作成すべき
- ✓ ①目的、課題にあった指標項目の選択地域の目標、②課題に合った指標やKPI/KGIの設定、モニタリング方法、③（選択した）ステップに沿っての作業の進め方、④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）を盛り込んだケーススタディが望ましい
- ✓ 個々の指標に対する具体的取組とその効果といった一連のつながりを示す国内外の先行事例の紹介が必要。指標に基づく取組の結果や難しかった点、その克服方法に加え、取組がなかった場合に想定される結果、失敗事例を示すとよい
- ✓ 「事例の提示」を重視するとよい（「指標を用いた検討」の有効性を示すため）
- ✓ 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
- ✓ 可能な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。指標活用の方法という観点から、沖縄県はUNWTOに基づいたモデルであり、釜石市はGSTCの認証に基づいたモデルを具現化したものと言える。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5～7の説明では、沖縄県や釜石市など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
- ✓ 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、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、下記の調査が必要
 - ①INSTO加入地域を中心とした先行地域に対するヒアリング
1)課題・指標・モニタリングなど（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、2)ガバナンス（経営組織・体制、ステークホルダーの参画、計画・施策への展開例など）に関して調査する必要
 - ②持続可能な観光指標（STI）に関する先行研究のレビュー
STIのメタ分析を通じた推進上の主要な課題に関する研究では、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・環境に偏り、社会・文化的効果に関する評価は不足）、5)ステークホルダー参画の問題、といった5つの課題を指摘

全体及び骨子案に対する委員の皆様からのご意見

資料編

- ✓ 手引きには、どのように縦割りの管轄の壁を破るのかという内容もあるとよい
- ✓ JSTS-Dはデスティネーション主体の指標となっていることから、旅行者や働く者の視点が不足している。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の公表項目などを具体的に示すことが指標の活用に当たって重要。また、指標は今後の「新しい観光スタイル」の重要な指針となるべきであり、日本が抱える諸課題（女性の地位や外国人の働きやすさなど）に観光がどのように貢献できるかを示すものであるとよい。特に留意しなければならない優先的な指標を示し、全国で共通して取り組む流れを作ることが重要

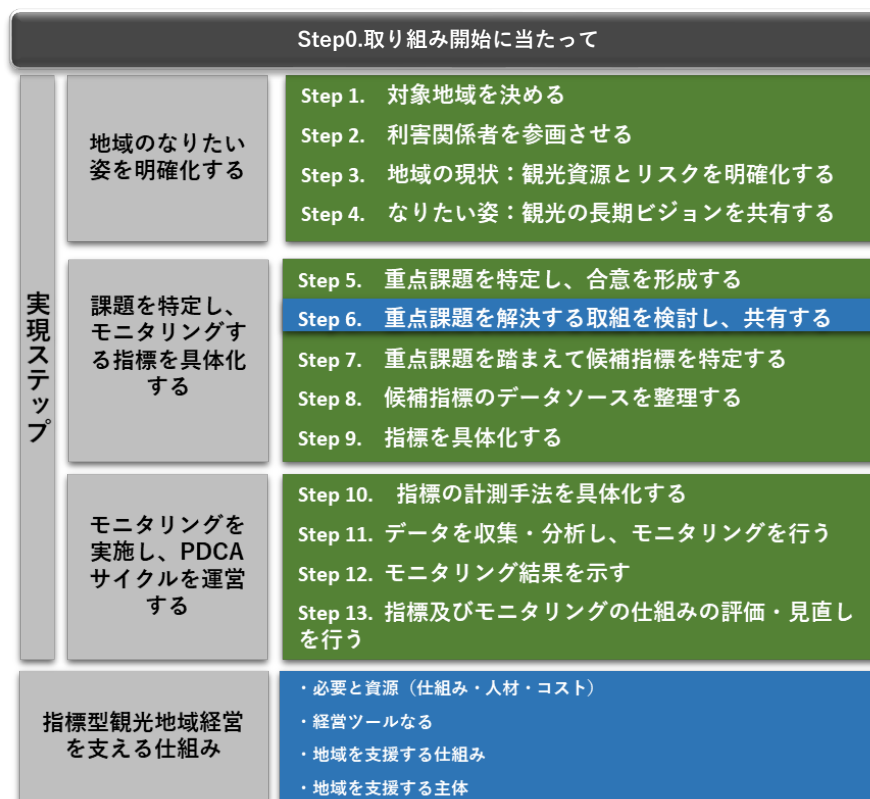
その他

- ✓ 指標を用いた持続可能な観光地域づくり「経営」に関しては、大きく二つのアプローチがある
 - 一つは、1990年代から行われてきた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、指標の精緻化やマネジメントツールの利用により、正確な情報・データに基づいたPDCAサイクルを回しながら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。UNWTOが現在取り組んでいる事業として、環境・社会・経済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）」があるが、INSTOで蓄積されたデータ管理や統計手法はそうした取組にも資するものと期待されている。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と考えられる
 - もう一つは、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、まず確立されたGSTC基準に基づき、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が、個々の施設や事業者、あるいは地域を認証し、その認証プロセスなどについても透明性・信頼性など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ものである。これは、大手観光事業者やOTAなどと連携を強化し、マーケティング手法も取り入れた民間型アプローチである。今後、世界情勢が再びグリーンエコノミーを推進する兆しがある中、こうした民間型の取組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
- ✓ 日本版JSTC-Dが提供されたことで、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組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の観光計画への反映や、持続可能な観光に関するセミナー、GSTC研修を開催する動きがある。STS-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ある。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

全体及び骨子案に対する委員の皆様からのご意見

その他

- ✓ 指標型観光地域経営に取り組む前提・前段として、取り組み開始に当たって、Step.0を追加すべき
 - 取組に当たっての意義、必要性、期待する効果、目標を考察することが不可欠
 - 手引きがその視点、考察を加える際のポイントを提供していることからすると、あらゆる取組主体にとって、頭の整理としては必須のプロセス
 - 他方で、誰がどこまでやるかは、担当者間での整理から組織、地域としてのとりまとめまで、状況に応じて判断し、適宜ステップアップしてもよい



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～

210216Ver

202102

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
- 総合性のあるバランスの取れた取組により、グローバルな視点を持って、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
- なお、観光は地域経営の切り口のひとつであり、農業や自然環境などを起点とした指標型観光地域経営もあり得るが、本手引きは観光振興に焦点を当て、重要な政策課題としている自治体を対象としている
- 観光は分野横断的な産業であり、SDGs と同じように総合政策的な動きを作ることが強みである。観光を総合政策ツールの一つとして位置付ける

概 要<10p>

1. 手引きの概要

(地域にとっての観光)

- 多くの地域において、既にあるいは将来的に観光は極めて重要な産業である
- 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である
- 観光を通じて地域としての特性や発揮すべき強みの理解を促進できる

(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経ることで、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、文化・社会、環境のそれぞれの分野の課題を明らかにすることができる
- 観光の持つ特長を活かし、観光という切り口で地域を見ることで、地域のなりたい姿を立体的に示し、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
- 指標は物事を動かしていくための手段であって、目的ではない。指標は多様な主体間での共通言語となり、地域の課題解決に向けて、関係者間で議論、集約していくプロセス自体が地域経営につながる。大事なものは指標ではなく、課題解決という成果

(指標型観光地域経営の実現)

- 指標型観光地域経営の成果は「地域が抱える課題の解決」とこれを通じた「持続可能な観光の実現」
- 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—取組の成果を具体的に可視化する—ことから始まる
- 「観光振興の経験値」「科学的根拠を活用した戦略・経営の経験値」は自治体ごとに多様であり、課題の大きさや取組の成果を単に科学的に示すものである「指標」について、その改善自体が目的だと誤解する可能性があることに注意が必要
- 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

りたい姿が明確になる

(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、現状がどのような段階であっても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強い目的意識・意欲を持ち、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？

- ・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想定される全体像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などの実情に応じて、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複数ステップを一体的なものとして取組を進めることも可能
- [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国内外への発信（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
 - ・客観的データを示すことにより、地域にお金が落ちていない、経済効果の実感が無いといった声にも応えられるようになる

✓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を収集している。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、新たな事業費が不要となる指標（宿泊者数やその季節変動など）も多い。また、その過程で合意形成もできる

〔※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：実現に必要な期間は？

・限定した課題解決に取り組む場合、また、短期の課題解決が可能な場合は、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年間であることから）

✓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るため、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。また、SDGs への取組ともなることから、観光部局に限らず、商工や土木、総合政策、企画などの部局とも連携して一体的に、すなわち、自治体各部署が水平的に連携をとることが望ましい。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

・指標に基づいた持続可能な観光地域経営の推進はローカルSDGsの動きと連動したものであるべき

✓Q6：市町村単独でできるか？国など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。都道府県単位での実施の場合は、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、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なノウハウの取得が可能。取得したノウハウの実践を通じて、地域特性や課題に応じた利害関係者をまとめるための協議会やワークショップなどの取組が進むとともに、選定・活用する指標に関する知識が深まり、地域特性に応じた持続的なPDCA サイクル運営体制づくりへと実装されていく
- ・ 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」に用意されており、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践には、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リードし、関係者の連携・協力を促進しながら、実践を通じたノウハウの形成や取組を進めるための仕組み構築が重要
- ・ 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（取組におけるオーナーシップを発揮してリーダーを支援する、あるいは、自らがリーダーとなることも強く望まれる）

✓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、課題抽出をするための資料となる。観光ビジョンや観光計画は、指標型観光地域経営への取組からのフィードバックによって磨き上げられ、なすべきことが具体化される
- ・ 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、そのためには多くの労力と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、プロセスなど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ことから、双方を活用していくことが望ましい

〔※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：国際認証取得を目指すのか？

・指標型観光地域経営を通じた（GSTC-Dなどの）国際認証取得は様々なメリットがあるが、無理に力を割く必要はなく、可能な範囲で取組を進めるとよい。国際認証を目指す場合は、その必要性や意義を明確にした上で取組を進めることにより、継続して取り組んでいくことが望ましい（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が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

・なお、本手引きにより、日本の個性を活かした取組成果を取りまとめて分析することで、GSTCなどの世界基準に対して、新たな指標の提案などの貢献を行うことも可能となる

✓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）への参画は一つの目標として、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・評価の継続的実施」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

・INSTO申請自体には経費がかからず、海外先進地域とのネットワークの形成が可能であり、INSTO加入に向けた支援や加入後の活動の広がりが期待できる

・本手引きの活用を通じて、国内各地域が連携してINSTO加入活動に取り組むことも有効

・INSTO加入を想定した地域に手引きを活用した支援を行う

[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あり、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、既に国内外の専門家による研究・検討の成果として複数の有効な指標体系が確立している現状を踏まえ、本手引きでは独自に指標を開発することをせず、課題に応じた指標例を紹介するとともに、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
- 自治体によって理解や取組の度合いに幅がある中、アイスブレイクになるものを提供して進めていく必要がある

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、観光産業の経済発展への貢献度の高まりとともに、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た。日本では、エコツーリズムは以前から取り組まれてきたが、日本における持続可能な観光に関する取組としては、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・知安観光大臣会合を主催し、2020 年にガイドライン（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、計画策定あるいは見直し、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
- SDGs やゼロエミッションなどの地域・国を超えた枠組み、INSTO などの地域・国を超えた取組やネットワークなどの紹介が必要

[※それぞれの指標の特徴についても記述]

- 指標も膨大にある中、指標を活用していくことについての関係者の共通理解を得ることが難しい。自治体がこのことを理解した上で指標を採用していくための手引きという面を強調すべき
- 何のために誰とやればよいのかということや、どのような意味を持ってこの地域で指標が必要かということの理解を共有するためのガイド
- 各指標体系との違いも示すべき

2) 指標型観光地域経営の効果

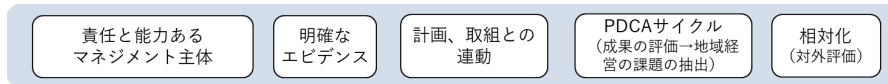
[効果区分別事例（海外・国内ヒアリング調査などより）：課題解決事例、ブランディング成功事例、地域経営の高度化事例] ※観光事業者や観光客満足度などの現場感覚に即した記述が必要

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りにあげていく必要がある
- 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・文化活動の維持向上及び地域の環境保全に貢献ができている状態

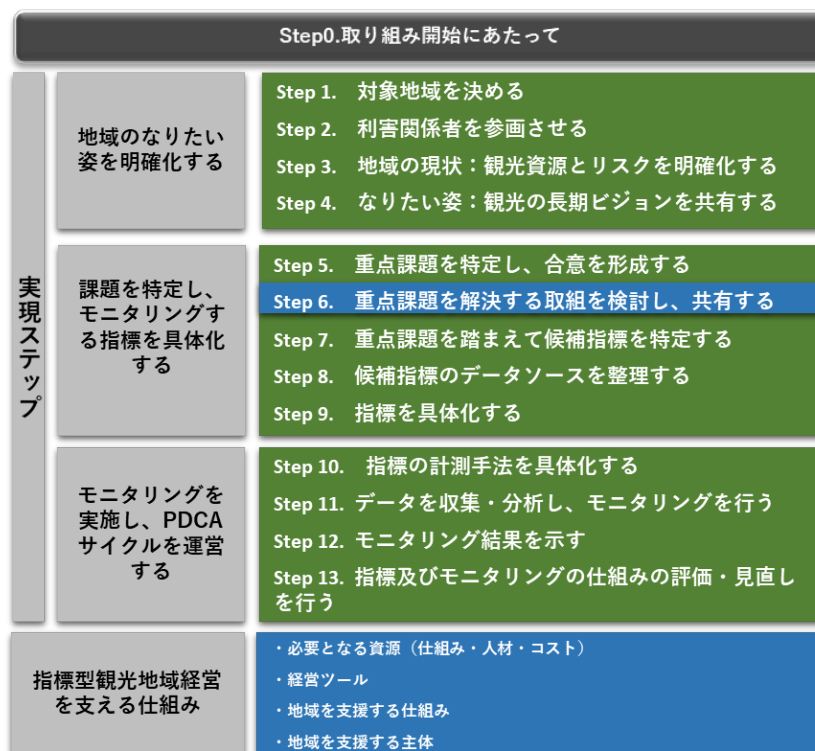
① 地域状況を踏まえた指標型観光地域経営の実現に向けて

- 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、実現の道筋や導入に当たっての留意点が異なる
- 地域の特性や事情に合わせた使い方により、実用性が高いものに
※①既にローカル SDGs に取り組んでいる自治体（既存の SDGs の取組に観光の視点を盛り込み）／②これからローカル SDGs に取り組もうとしている自治体別に取組の必要性を整理するなど
- 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
- 地域課題解決への観光の貢献可能性と指標活用方法について自治体向けにメッセージを発信するコンテンツに
- これまで観光指標に関するものであることを意識せずにやってきた取組の多くが、実は観光指標の各項目に紐付く

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
- 実現ステップは想定される全体像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などの実情に応じて、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複数ステップを一体的なものとして取組を進めることも可能。（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）
- 目指す地域像に基づき KPI を設定し取組を進める地域もある一方、PDCA を回しながら改善を図っている地域もあり、地域によって取組の順序が異なる

- 最初のステップとして JSTS-D のデスティネーションプロフィールを活用
- 具体的なケーススタディなどにより、ステップを示す



5. 取り組み開始に当たって

- 取組に当たっての意義、必要性、期待する効果、目標を考察し、記述すること
- これまでの関連する施策や活用している指標などを整理し、指標型観光地域経営実現のステップに沿って組み立て、（意識せずに進めてきたものも含めて）現状の取組段階を整理することもある
- これらの整理は、担当者が、導入主体が組織として、また、地域全体としてなど、地域の状況に応じて実施し、実践において適宜対象範囲を広げていく

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・ヒントを挿入>

- 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
- ステップごとになるべく多くの事例を盛り込み、イメージしやすくすること（こういう地域のなりたい姿があったので、この課題を特定し、この指標を選んだといった、ステップから次のステップへの対応関係が分かる具体例を示す）

6. 地域のなりたい姿を明確化する

- 地域経営の切り口として観光をツールとするのか、もしくは農業など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

- 理想とされる「なりたい姿」と、取組の結果実現される「なりたい姿」は一致するのか、異なっているのかを明記する必要

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

- 参画が必要な利害関係者（経済／環境／文化・社会の各側面から）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 分析など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といった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などで議論・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／文化・社会」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などを定めず、理想像として検討する

7. 課題を特定し、モニタリングする指標を具体化する

- 地域で共通の目標や明確な方針を明らかにすれば、適切な指標を地域が決めることができる
- 将来像とのギャップ解消への道筋を示せばよい／取組の一連の流れを事例で示す
- 課題リスト・概要を提示（「交通」「エネルギー」「オーバーツーリズム（住民生活と観光の共生）」「観光振興へのインナーブランディング」「観光危機管理の推進に向けた取組・評価」「（指標導入のトレーニングとしての）イベント」など）
- [※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)] 指標導入の理由を明記／アクション→アウトプット→アウトカムのリンクを意識

5) 重点課題を特定し、合意を形成する

- 地域のなりたい姿と現状を比較し、ワークショップなどにより、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

- 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、時間など）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するとともに、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でよい）
- 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／文化・社会の各側面）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、Step 9）において、方策・取組（アクション）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〕

※例）ピーク時間帯の交通渋滞解消に向けた情報提供施策

課題：円滑な交通の確保（最終アウトカム指標：通過時間）

施策：リアルタイム渋滞情報提供（アウトプット指標：情報利用者数）→情報による行動変容（アウトカム指標：代替路の交通量）→円滑な交通の確保

- 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
- 直面する課題に迅速な対応が必要な場合についての対応の記述
- データ収集に関する関係者協力の重要性・方法について
[※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]
[※事例などを参照し、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

8. 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
「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重要。判断基準の例示も有効である（例：市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）[※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 など構成）]

11) 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

12) モニタリング結果を示す

- モニタリング結果公表の必要性・重要性／地域における報告・公表手段の多様性（独自の工夫含む）を記述
- 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

13) 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など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、利用状況・結果を踏まえ、指標作成の効率性なども考慮に入れて指標自体の評価・見直しを行う
- 一度作った指標に縛られず、状況に応じて設定し直すことは可能であることを記述

指標型観光地域経営を支える仕組み<20p>

9. 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

- 必要となる仕組み・人材・コストを具体的に示す必要

10. 経営ツール

[Step ごとの経過記述ツール（オリジナルで作成）]

- オンラインツールが今後必要
- オープンデータやオープンガバナメントの中で、多様なデータベースと連携できる基本的なインターフェースを作り、自治体や DMO がカスタマイズするといった側方支援が必要

11. 地域を支援する仕組み

[GSTC-D 認証、INSTO など。また補助金などの予算措置制度例]

- 事業者ごとに「事業別取組チェックリスト」を作成し、取り組むべき指標やターゲットを整理

12. 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]

アドバイザー：一貫してアドバイスできる人材、現場経験を持つ人材、KPI 活用に習熟した企業経営者、大学教員・コ

ンサルタントによるメンター

組織：観光統計・データに関する研究所機能

支援組織間の仕組み：観光庁検討委員会やUNWTO 賛助会員といった産官学連携の機会を活用し、持続可能な観光地域経営を主導する人材育成のプログラム開発を行う必要。また、GSTC 研修への学生の参加や、持続可能な観光地におけるインターンシップへの接続などの教育機関との連携もあり得る

人材：データサイエンティスト（釜石市）

その他：宿泊事業者を中心とした事業者データの活用、公的組織によるサポートや情報提供、雰囲気づくり

先進事例（地域事例+インタビュー（リーダー及び担当者））<30p>

- 「事例の提示」を重視するとよい（「指標を用いた検討」の有効性を示すため）
- 具体的取組とその効果といった一連のつながりを示す、何をどのように取り組んだらいいのかが具体的に分かりやすく示す
- ①目的、課題に合った指標項目の選択地域の目標、②課題に合った指標やKPI/KGI の設定、モニタリング方法、③（選択した）ステップに沿っての作業の進め方、④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）を盛り込んだ具体的な事例
- 各地の取組の特色が一目で分かるタイトル、リード文とすることが重要

① ○○○○[国内]

② ○○○○[海外]

...

→経営主体、課題、効果ごとに整理。失敗事例も

※パイロット自治体の詳細分析に加えて、公募による実証などもあり得る

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」

- どのように縦割りの管轄の壁を破るのかという内容
- 利害関係者からなるワーキンググループの運営方法・議論内容

「首長のみなさんに」

- 取組のゴール・目的・期待する効果
- これまでの取組との関連・整合性の整理、取組方針・取組戦略の議論・共有・明確化

→オンラインによる提供、相談対応なども検討

その他：INSTO 加入地域ヒアリング、先行研究レビュー

UNWTO 主導の持続可能な指標型観光地域経営モデル（本手引き）と GSTC が推進する認証型の持続可能な観光モデル両方のアプローチの本質を理解し、指標型観光地域経営モデルを高度化していくべき

以上

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【最終版】）
- ◆ 委員のみなさまのご意見の整理
- ◆ 「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

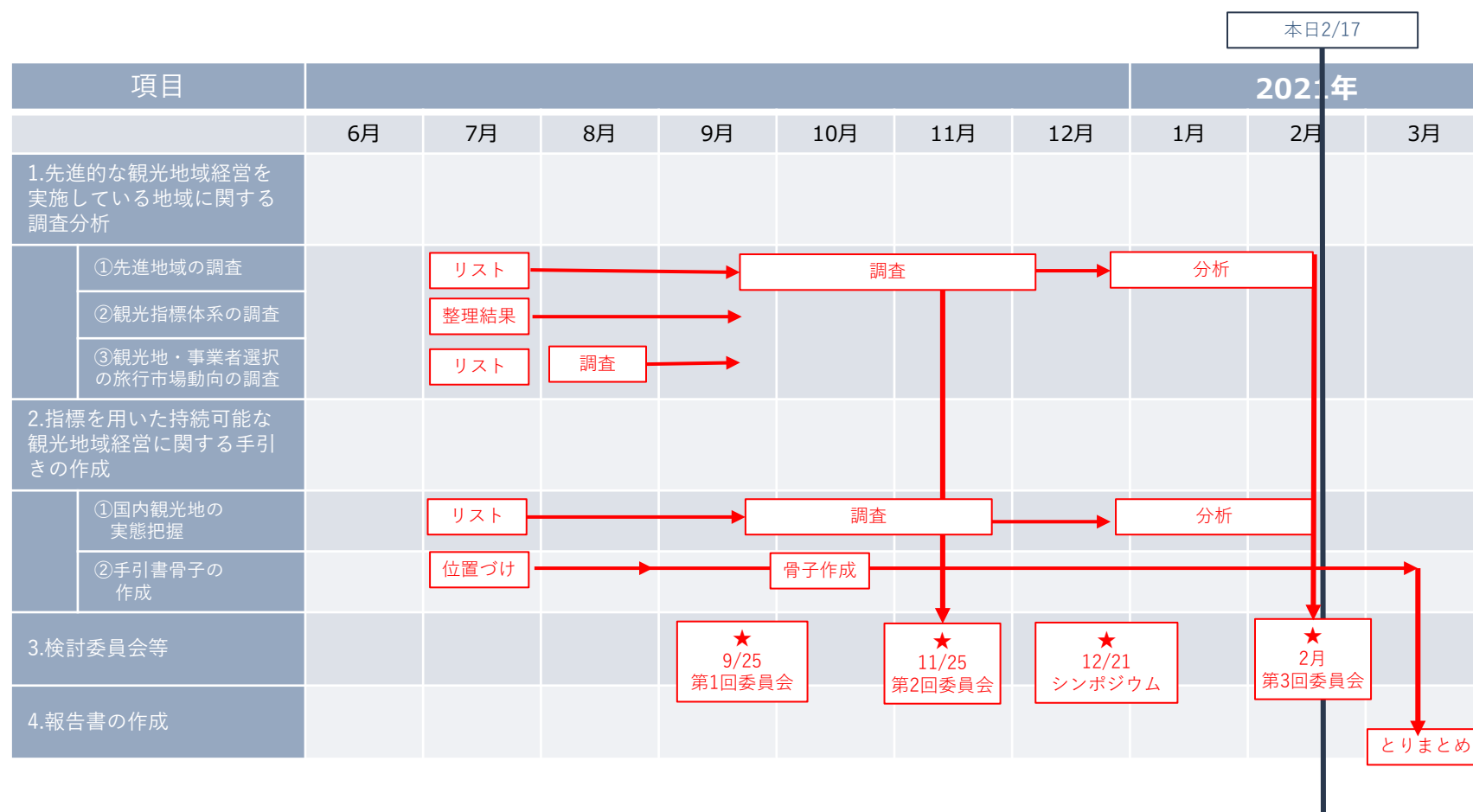
- ◆ 「持続可能な指標型観光地域経営の手引き」完成（地域での評価を通じてブラッシュアップ）

- ◆ 手引きの周知を目的として、シンポジウムを開催予定

※並行してUNWTO駐日事務所でも運輸総合研究所等と連携して、地方運輸局職員、都道府県職員、市町村職員等に対して、手引きの国内普及啓発に向けた事業を実施予定

令和2年度スケジュール

➤ 本日第3回調査検討委員会でのご意見を踏まえ、令和2年度の報告書を作成



「持続可能な観光地域経営の推進に関するシンポジウム」 レポート

1. はじめに

近年、観光客の増加に伴い、地域社会や環境への負荷が増大しており、これら課題に対応するためには、観光振興と地域の持続可能な発展とのバランスを考慮した持続可能な観光の推進へと観光政策を質的に転換することが求められています。

そこで、運輸総合研究所は、観光庁及び国連世界観光機関（UNWTO）駐日事務所との共催により、新型コロナウイルス感染症による影響からの回復等も踏まえた持続可能な観光地域経営の世界的潮流や観光庁及び先進地域の取組等を紹介・考察することを目的に、2020年12月21日にシンポジウムを開催しましたので、その概要を報告します。詳細は運輸総合研究所 HP をご覧ください。

持続可能な観光地域経営の推進に関するシンポジウム



2. 基調講演 1

○「持続可能な観光地域経営の推進に向けた観光庁の取組」

村田 茂樹 観光庁観光地域振興部長

近年の急速な訪日外国人旅行者の増大により、一部観光地における混雑やマナー違反等に関心が高まっており、コロナ禍ではあるものの、引き続きオーバーツーリズムを未然に防止しつつ、持続可能な観光の発展のモデルを確立する必要があります。

観光庁は庁内に「持続可能な観光推進本部」を設置し、国内外の先進事例の整理及び今後の取組の方向性の検討を行い、成果として報告書「持続可能な観光先進国に向けて」を公表しました（令和元年6月）。その個別の施策として、代表的な観光地での混雑分散化に向けた実証事業、旅行者向けマナー啓発動画を通じた情報発信、国際基準に準拠した「日本版持続可能な観光ガイドライン（JSTS-D）」の開発（令和2年6月）を行っています。

JSTS-D は地域が自己分析を行った上でエビデンスベースの政策を決定し、関係者が一体となって観光地づくりに取り組む契機とし、また観光地のブランド化や国際競争力向上に役立つものとして作成しました。現在はモデル地域において、JSTS-D を実際に活用した導入プロセスのモデル構築を行っています。引き続き、持続可能な観光地域経営の推進に向けて、各地域の取組を支えていきます。

3. 基調講演 2

○「地域におけるエビデンスベースの持続可能な観光の推進

～INSTO（持続可能な観光地域経営推進国際ネットワーク）の役割～」

ダーク・グラッサー UNWTO 本部持続可能な観光部部長

UNWTO 加盟国 101 の国・地域を調査した結果、すべての国・地域が観光政策の目標として「持続可能性」に言及し、また政策に観光を重視している国ほど、持続可能性に強いコミットメントを示していました。

一方、実際に政策手段を講じている国・地域は 55%と割合が低調です。持続可能性の実現にはモニタリングの実施が不可欠ですが、特に環境分野でモニタリングの取組が進んでおらず、実施報告が公開された割合は低くなっています。モニタリングを行わないと政策評価ができません。モニタリングと情報公開が重要です。

UNWTO の持続可能な観光地域経営推進国際ネットワーク（INSTO：International Network of Sustainable Tourism Observatories）は地域の持続可能性の推進を支援する枠組みです。エビデンスベースの持続可能な観光には、継続的なモニタリング及び改善するプロセスが重要です。INSTO はモニタリングすべき具体的指標を義務付けるのではなく、指標を設定すべき 9 つのモニタリング分野を指定し、地域主体で柔軟に指標を活用できるようにしています。なお、2020 年から気候変動とアクセシビリティの 2 分野をモニタリング分野に追加しました。

INSTO に加入すると、UNWTO 主催の国際会議での発信や先進地域との情報交換を行うことができます。日本からも INSTO に加入する地域が現れることを期待しています。

4. 取組事例 1

○「持続可能な観光地域経営の推進に関する手引きの作成について」

齋藤 悠（（一財）運輸総合研究所・主任研究員）

持続可能な観光地域経営の取組の本質は、観光を切り口とした総合力を発揮した地域経営であり、地域の課題解決こそが重要な目的です。その実現の方法として、指標を用いた持続可能な観光地域経営の取組が世界的に広がっており、UNWTO によるガイドブック、EU による観光指標システム、そして我が国でも観光庁によるガイドライン（JSTS-D）が発表されました。

一方で、各地域の立場からは、これらは難解で具体的に誰とどのような取組を行えばいいか分からないといった声も聞かれています。そこで、運輸総合研究所は、持続可能な観光地域経営の実現ステップを示す手引き策定のための研究を行っています。観光をテコとして、持続可能な地域経営に取り組む地域を後押しできる手引き策定に向け、研究を進めて参ります。

5. 取組事例 2

○「日本における持続可能な観光地域経営の推進に関する現状と課題～アンケート・ヒアリング調査より～」

鈴木 宏子 UNWTO 駐日事務所副代表

UNWTO 駐日事務所や観光庁の調査によれば、国内で政策目標に持続可能な観光を取り入れている地域は多い一方、指標を活用し総合的な観点から観光地域経営を行う点では取組が進んでいないこと、また人材育成や関係者の参画が取組推進の阻害課題であることが明らかになりました。

持続可能な観光の推進には、数値で現状を把握し、課題を特定し取組を進めることが不可欠です。コロナ禍において、透明性や説明責任の観点からも、観光の地域への裨益をきめ細やかに示すことが一層重要になっています。UNWTO 駐日事務所と運輸総合研究所は「持続可能な指標型観光地域経営の手引き」を作成し、自治体への支援体制を強化していく予定ですので、ぜひご活用ください。

6. 取組事例3

○「持続可能な観光地域経営に向けた取り組み ―釜石市事例発表―」

久保 竜太 岩手県釜石市かまいし DMC 旅行マーケティング事業部サステナブルツーリズム推進担当

釜石市は観光を通じた震災復興の実現を目指す「釜石市観光振興ビジョン」を策定し、株式会社かまいし DMC は同ビジョンの中核的な推進役として、関係団体と連携しながら持続可能な観光の普及啓発やコンテンツ開発を行っています。2018 年に GSTC 認定の国際認証機関グリーン・デスティネーションズの認証プログラムに参加し、2019 年に実施した持続可能性の診断調査に基づく審査ではグリーン・デスティネーションズ・ブロンズ賞を受賞しました。

現在の課題は、持続可能な観光に対する地域の理解醸成であり、特に持続可能な観光の国際基準や国際認証について、実益を具現化する必要があります。今後は持続可能な観光のメリットの定量化・可視化を推進し、地域の理解促進を図っていきます。

釜石市の持続可能な地域づくりの原点は震災であり、引き続き、誰ひとり犠牲にならない街づくりの実現とともに、大きな目標への挑戦を続け、その姿を発信して世界とつながっていくことを目指します。

○「持続可能で満足度の高い国際文化観光都市を目指して」

北川 健司 京都市観光戦略担当部長

京都市では、観光を取り巻く環境の変化や観光振興計画の改定に伴い、観光に関し、従前は量の確保を目指していたところ、その後、質の向上を目指すこととなり、現在は市民生活との調和に重点を置いて取り組んでいるところです。

観光を取り巻く環境の変化は非常に早く、特に近年の外国人観光客の急激な増加等により、一部観光地や市バスの混雑、観光客のマナー、違法民泊問題などの課題が顕在化していました。その対策として、時期・時間・場所の分散化の工夫、市バスの前乗り後降り方式導入、ポスター等を活用したマナー啓発、「民泊」対策プロジェクトチームによる徹底した対策の実施等の取組を行ってきました。その結果、例えば前乗り後降り方式を導入した市バス路線のバス停の停車時間短縮につながる等の効果も出ています。

現在はポストコロナの観光の回復に向け、徹底した感染症予防・拡大防止対策と観光の両立、さらに市民生活・地域コミュニティと観光の更なる調和を目指して取組を行っています。また、現行の観光振興計画が今年度末で終了するため、次期計画策定に向け、様々な危機に対応し地域社会の課題解決に貢献できる持続可能な観光を目指して議論を行っています。

7. パネルディスカッション

主な論点は「持続可能な観光地域経営とは何か」、「地域にどのように定着させていくか」でした。各論点の要旨は以下のとおりです。

(1) 持続可能な観光地域経営とは何か

①取組に必要な視点

- ・経済、社会・文化、環境のバランスが重要。これらをチェックする機能として、KPI を用いた観光地域経営が求められる。KPI 設定に当たり、①問題解決型であること、②アカウンタビリティがあること、③行政にとどまらないインボルブメントを高めることが重要。
- ・持続可能な観光地域経営は、オーバーツーリズムや現在のコロナ危機等、すべての社会問題を包含する。それ故、抽象的になるので、指標や手引きで分かりやすく示していく。

②地域における課題

- ・マーケティングとマネジメントの両輪を回すことが重要。限られたリソースをいかに配分するかが問われる。
- ・行政だけで観光経営を行うのは限界がある。観光協会や事業者を巻き込み、裾野を広げる必要がある。
- ・課題設定と KPI の選択はイコール。関係者を巻き込んで議論を重ねることで、課題が明確化され協力体制ができる。

(2) 地域にどのように定着させていくか

①持続可能な観光地域経営の“継続”に必要なこと

- ・持続可能な観光計画の策定に当たり、事業者ヒアリングやパブリックコメントを踏まえ指標を設定すること。
- ・計画策定後の進捗確認として、市民や大学生等の意見を交えて柔軟に方向性を変えながら、PDCA を着実に回すこと。
- ・マネジメントを継続的に行うためのシステム構築に加え、マーケティングとマネジメントの両輪を回すために DMO のようなプロフェッショナルな中間支援組織がリーダーシップを発揮すること。
- ・観光に縁がない人口の少ない都市でも指標を取り入れ観光計画を策定すること。
- ・理念やあるべき姿を描けるリーダーのもと、自治体が中心となり、DMO や関係事業者団体とガバナンス体制を作り、地域の課題を見える化し解決に向けて取り組むこと。

②人材確保や育成について

- ・人材や素材はあるが、マネジメントを学ぶ機会が少ないのが課題。
- ・観光のプロである必要はなく、データサイエンスや公共政策の知識、対人能力のある人が適切。
- ・外部人材を活用する制度の積極的な利用も重要。

③持続可能な観光を地域に“定着”させるために重要な点について

- ・自分たちの言葉で表現できる地域のビジョンを持つこと。
- ・観光の地域への影響を市民に分かりやすく伝えること。
- ・持続可能性が地域に何を意味するかを親しみやすく伝えられるリーダーシップがあること。

以上