

## 第4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6月14日(月)

15:00~17:00

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) 観光庁モデル事業の取組と成果について
  - (2) 今年度の調査研究の方針について
  - (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	観光庁における取組と成果
資料2	2021年度の調査研究の方針について
資料3	「持続可能な指標型観光地域経営の手引き」案
資料4	持続可能な指標型観光地域経営の事例追加調査結果(第一弾)
資料5	関連するISO規格等について
資料6	手引きに対する委員の皆様からのご意見
資料7	今後の作業計画・スケジュール

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

2021年6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、 武蔵野大学経営学部経営学科教授
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	加藤 久美	和歌山大学観光学部・大学院観光学研究科教授、 武蔵野大学しあわせ研究所教授
委員	軽部 努	観光庁参事官(外客受入担当)
委員	熊田 順一	株式会社JT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学部長/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	三重野真代	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	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	鷺田 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	宮城 嗣吉	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、アセアン・インド地域事務所長

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
〃	新田 裕樹 一般財団法人運輸総合研究所研究員
〃	古田 健一 一般財団法人運輸総合研究所研究員 (アセアン・インド地域事務所)
〃	松岡 美沙子 一財団法人運輸総合研究所研究員
〃	マハルジャン ラジャリ 一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主任研究員

# 観光庁における取組と成果

令和3年6月14日

観光庁参事官(外客受入担当)

軽部 努

# 「日本版持続可能な観光ガイドライン」導入モデル事業

## 地方公共団体等による「持続可能な観光地マネジメント」導入の促進

- ガイドラインを活用した持続可能な観光への取組について、令和2年度にモデル地域5地域※で実際に導入のプロセスのモデルを構築。
  - 取組の内容は、モデル地域に応募したが選定に至らなかった他の地域へも随時共有。
  - 最終的には取組内容を公表し、より多くの地域に導入・普及させる契機とした。
- ※ 北海道ニセコ町、三浦半島観光連絡協議会（鎌倉市、逗子市、横須賀市、三浦市、葉山町）、岐阜県白川村、京都市、沖縄県

### ガイドラインの役割・内容の理解

#### ○オリエンテーション

- ・目的等の説明

#### ○GSTCトレーニングプログラム

- ・GSTC公認トレーニングプログラムにより、ガイドラインへの理解を促進



GSTC公認トレーナーによる講義（沖縄県）

### ガイドラインに基づく取組等の実施

#### ○有識者の派遣

- ・あらゆる専門分野の有識者から取組への助言

#### ○ガイドラインに基づいた取組の実施

- ・アンケート調査等

#### ○観光地プロフィールの作成

- ・地域の属性や全体像を把握

#### ○国際的な認証機関による表彰制度へのエントリー支援

### まとめ・フィードバック

#### ○アセスメントレポートの作成

- ・ガイドラインの各指標への取組状況を記載

#### ○継続的なモニタリング体制の検討・観光地計画への反映

#### ○フィードバック

- ・ガイドラインへの取組に関する課題・提案等

# ①モデル事業取組例：GSTCトレーニングプログラムの実施

○GSTC公認のトレーニングプログラムをモデル地域5地域で開催。  
 ○JSTS-Dが準拠しているGSTCの体系や各指標について、講義及びフィールドワークにより理解を深め、JSTS-Dに基づく持続可能な観光地域経営を進めていく上でのベースを習得。

○開催時期 令和2年9月下旬～10月下旬(各地域約3日間)

○講師 GSTC公認トレーナー 荒井 一洋氏、高山 傑氏、二神 真美氏(各地域1名)

○参加者 各地域10～20名程度(地方公共団体、観光地域づくり法人(DMO)、民間事業者等。他地域からも参加。)

## ○トレーニングプログラムの内容

### ・1～2日目：講義・グループディスカッション・取組報告

講義では、持続可能な観光の全体像とGSTCの体系や各指標について説明。適宜グループディスカッションを取り入れ、自分の地域での取組や課題等について意見交換を実施。また、地域の持続可能な観光の取組報告も実施。

### ・3日目：フィールドワーク

フィールドワークでは、講義で学んだ各指標の内容について、実際の観光地でどのように活用していけるのか、現地の人々の解説を受けながら習得。

### 講義・グループディスカッションの様子



GSTC公認トレーナーによる講義  
(沖縄県)



グループディスカッション  
(京都市)

### フィールドワークの様子



火に弱い合掌小屋付近には放水銃(左)や防火呼びかけの看板(右)が多数(白川村)



鎌倉駅周辺の混雑等についての説明  
(三浦半島)



絶滅危惧種の保護に関する看板  
(ニセコ町)

## ②モデル事業取組例：各地域への有識者の派遣

- 持続可能な観光に関するあらゆる専門分野を有する外部有識者をモデル地域5地域に各5回派遣。
- 持続可能な観光地域経営を進めるにあたっての地域の悩みを解決し、今後の取組の方向性を提示。

○有識者派遣時期 令和2年9月中旬～12月中旬(各地に5人の有識者を1日間ずつ派遣)

### ○アドバイスの例

来訪者に現地の文化、環境を尊重することを表明してもらい、地域のビジョンを伝えてはどうか(ニセコ町)。

観光客の増加によりゴミ処理費用等が増加していることに対し、例えば観光客の増加によりメリットを得ている事業者から費用を補填させたらどうか(三浦半島)。

世界遺産の継承が持続可能な地域形成につながっており、ガイドラインの取組も優先順位や弱みを知るきっかけと捉えるとよい(白川村)。

観光の効果の見える化について、例えば文化に関しては観光客がいなければ継続できないというメッセージが有効(京都市)

観光による住民への利益について、雇用の創出や交通インフラの整備が進むこと等も挙げられる(沖縄県)。

### (参考)有識者一覧

有識者名	所属
荒井 一洋	NPO法人大雪山自然学校 代表理事、北海道アドベンチャートラベル協議会会長、GSTC公認トレーナー
加藤 久美	和歌山大学 観光学部・大学院観光学研究科 教授
久保 竜太	株式会社かまいLDMC サステナビリティ・コーディネーター
小林 英俊	北海道大学 観光学高等教育センター 客員教授
高松 正人	観光レジリエンス研究所 代表
高山 傑	株式会社スピリット・オブ・ジャパン・トラベル、GSTC公認トレーナー
二神 真美	名城大学外国語学部 教授、GSTC公認トレーナー
古屋 秀樹	東洋大学国際観光部・教授

### ③モデル事業取組例：指標に基づいた取組の実施

○JSTS-Dの指標に関連する取組として、各モデル地区において課題と感じていることについて、モデル事業の中で実施。

○取組実施時期：令和2年11月下旬～12月下旬

○モデル地区毎の取組内容一覧

モデル地区	取組内容	(参考)JSTS-Dに関連する主な項目
ニセコ町	<ul style="list-style-type: none"> <li>・持続可能な観光に関する<u>取組の観光事業者へのヒアリング</u></li> <li>・持続可能な観光地域づくりへの取組をわかりやすく紹介する<u>小冊子(リーフレット等)の作成</u></li> </ul>	A5 / A8 / A10
三浦半島	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>観光客に対して、自身のこれまでのゴミの捨て方や有料ゴミ箱の利用意思等に関するアンケート</u></li> </ul>	A4 / A9 / B4 / B8 / C7 / D3 / D11
白川村	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>過疎、高齢化、村の持続可能性等、住民が大きな課題と感じていることについて観光客へのアンケート</u></li> <li>・<u>住民・観光事業者・ガイドに対しては同様の内容でヒアリング</u></li> </ul>	A7 / A9 / B4 / C4 / C7 / C8
京都市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>観光の効果の見える化指標を開発していくにあたり、統計関係の研究機関、観光関連事業者、学識者等へのヒアリングを実施し、観光によって影響を受けていると考えられる指標を設定。選定した指標に関するデータ分析により、観光指標が与える効果を検証。</u></li> </ul>	A1 / A3 / B1 (指標全般)
沖縄県	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>障害者支援施設に入所の重度障害者が団体旅行で沖縄観光を楽しむことができるようにするための方策や仕組みの調査</u></li> <li>・<u>マニュアルを作成し、旅行事業者等へ周知</u></li> </ul>	A5 / A10 / B8

# ④モデル事業取組例：観光地プロフィールの作成

○観光地(デスティネーション)プロフィールを作成し、地域の属性や全体像を見える化。

自治体コード: \_\_\_\_\_  
 デスティネーション・プロフィール 最終更新日: \_\_\_\_\_

組織概要	
デスティネーション名	デスティネーションタイプ: 都市 歴史文化 自然 温泉 リゾート
代表住所	代表電話番号

←組織概要

地理的情報	
所属する地方自治体の名称	DMOの名称・設置年: _____年
人口	面積
人口密度	都市圏が占める人口
土地利用状況	農用地 _____% 森林 _____% 開野 _____% 水面・河川・水路 _____%
道路	宅地 _____% その他 _____%
特徴的な自然環境	海: 山(高山: 低山): 川: 平原: その他( )
気象	年間降水量 _____mm 平均 日 _____m 最大 _____m
観光の目玉	観光の目玉

←地理的情報

環境	社会	経済
年間CO2排出量 (D12)	サステナビリティ・コーディネーター (A2)	地域経済循環分析 (B1)
環境負荷の少ない交通の利用プログラム(D13)	ステークホルダー・ワーキンググループ (A2)	平均観光消費額 (B1)
有・無	有・無	有・無

←環境・社会・経済に関する情報

交通	
主要な鉄道駅	観光地の国内空港(航空会社)
バス運行会社	観光地の国際空港
主要タクシー乗り場	フェリー・船舶乗り場(クルーズ会社)

←交通情報

観光	
宿泊業・飲食サービス業雇用者数 (B1)	人(男女比)
月別観光客推計 (百人) (A11)	1月 2月 3月 4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月
年別観光客推計 (百人) (A11)	(真近5年) 年 年 年 年 年
観光客の主要な来訪目的(上位5つ)(A11)	

←観光客数

外国人宿泊客の主な国 (上位5カ国)(A11)	国籍	割合	その他
主な宿泊施設収容力 (A11)	種別	収容力	その他

←外国人宿泊客の国籍、宿泊収容力

※ 各欄に記載されている(D12)、(A2)等の標記は、「日本版持続可能な観光ガイドライン(JSTS-D)」の項目番号を示す。

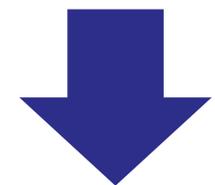
担当者情報	
担当部署	部署名
担当者	役職 氏名
	メールアドレス 電話番号

←担当者情報

持続可能性/持続可能な観光に関する研修・セミナーの記録			
年	月・日	研修名と主な内容	参加者数 主催者

←持続可能な観光に関する研修・セミナーの記録

○観光地の人口、地理的情報、主な交通アクセス、主要な観光地の情報や観光統計等をまとめ、その規模や特徴、現状の概要についてまとめた観光地(デスティネーション)プロフィールを作成。



○明確なデータに基づいた計画策定の前提とすることができる。

# ④モデル事業取組例：アセスメントレポート

○JSTS-D各項目への取組状況等を記載したアセスメントレポートを作成し、自身の観光地がどの程度持続可能な観光の実現に向けた取組をできているのかを把握。

## アセスメントレポートの一部抜粋

日本版持続可能な観光ガイドラインのモデル地区における運用に関するアセスメントレポート(抜粋)【三浦半島観光連絡協議会】

大項目	小項目	取組の状況	取組の内容	データ(参考資料やデータ名とURL)	アドバイザーのコメント
B3 地域事業者の支援と公正な取引	① 地域の特産品やサービスの利用を促進していること	<input type="checkbox"/> ない/いいえ <input type="checkbox"/> 今後準備する予定である <input type="checkbox"/> 現在準備中である <input checked="" type="checkbox"/> ある <input type="checkbox"/> 更新しながら適切に実施している	食を基軸とした三浦半島情報発信WEBサイト『三浦半島百貨店』では、生産者のバックボーンや取組みとともに、その産品を紹介し購入意欲の向上を図っている。	三浦半島百貨店 <a href="https://miurahanto-hyakaten.jp/">https://miurahanto-hyakaten.jp/</a>	地産地消を進め、産業連関分析における移出率を下げて域内の経済効果が大きくなるような取組をより推進されることを期待する。
	② 地元の観光関連の中小企業等が、より市場に参入しやすくなるように支援していること	<input type="checkbox"/> ない/いいえ <input checked="" type="checkbox"/> 今後準備する予定である <input type="checkbox"/> 現在準備中である <input type="checkbox"/> ある <input type="checkbox"/> 更新しながら適切に実施している	現時点で当該の取組みは行っていないが、MICEビジネスの創出・推進にあたっては、すべての中小企業や産業者がサプライヤーとなる可能性があるため、MICEマーケットへの参入機会を提供できるように努めていきたい。		やる気のある方が参集しやすい情報提供や参加の仕組み、環境整備を推進されることを期待する。
C2 有形文化遺産	① 有形文化遺産(工芸品等)のリストがあること	<input type="checkbox"/> ない/いいえ <input type="checkbox"/> 今後準備する予定である <input type="checkbox"/> 現在準備中である <input type="checkbox"/> ある <input checked="" type="checkbox"/> 更新しながら適切に実施している	自治体レベルで所管区域内の文化遺産情報を管理し公表している。 DMOとしては今後の取組みとして、三浦半島地区(行政区画を跨いだデスティネーション)としての有形・無形文化遺産をリスト化し、適切に情報整理する必要があると考えている。  横須賀市においても日本遺産認定横須賀市の構成文化財一覧を作成し、保全に努めている。	鎌倉市指定文化財一覧表 <a href="https://www.city.kamakura.kanagawa.jp/treasury/shiteibunkazai-kensu-list.html">https://www.city.kamakura.kanagawa.jp/treasury/shiteibunkazai-kensu-list.html</a>  日本遺産認定横須賀市の構成文化財一覧 <a href="https://www.city.yokosuka.kanagawa.jp/8120/bunkazai/nihonisan/bunkazaiitiran.html">https://www.city.yokosuka.kanagawa.jp/8120/bunkazai/nihonisan/bunkazaiitiran.html</a>	提示された資料には有形・無形文化遺産、ならびに民俗文化財及び記念物等600を超える指定文化財が明記されている。 こうした指定文化財に加えて、地域が次世代に継承すべきと考えるような、地域固有の生活・慣習に根ざした広義の文化遺産についても検討することは地域の持続的価値を高める。 そういった観点から、今後、個別の自治体単位ではなく、三浦半島地域としての有形・無形文化遺産がリスト化されることが望ましい。

## ⑤モデル事業取組例：国際的な認証機関(GD)による表彰

○持続可能な観光の国際的な認証機関であるグリーン・デスティネーションズ(GD)が実施する表彰制度「TOP100選」に、全モデル地域(ニセコ町、三浦半島、白川村、京都市、沖縄県)及び岩手県釜石市が選出。

### グリーンデスティネーションズ (GD) について

- グローバルサステナブルツーリズム協議会(GSTC)が開発した国際基準(GSTC-D)と連携した国際的な認証機関の1つ。GDの基準はGSTCの基準に準拠していることをGSTCにより認定されている。

グローバルサステナブル  
ツーリズム協議会(GSTC)



GSTC-D等を開発。  
GD等の認証機関の  
基準がGSTCの基準  
に準拠していることを  
認定する機関。

グリーンデスティネーションズ(GD)



GSTC-Dと連携した国際認証機関の1つであり、観光地を認証する機関。

### GDによる表彰

- モデル地域5地域及び釜石市の持続可能な観光に対する取組が評価され、TOP100選に入賞。10月6日に行われた表彰式にて発表された。
- 入賞した地域はGDのホームページに掲載され、持続可能な観光地としての国際的な認知度向上や、サステナブルツーリズムに関心の高い観光客の誘客が期待されている。



表彰式において発表された様子  
(左上からニセコ町、三浦半島、白川村、京都市、沖縄県、釜石市)

GDのホームページに掲載された各地域の紹介  
(左上から釜石市、京都市、ニセコ町、沖縄県、白川村、三浦半島。それぞれの写真をクリックすると各地域の専用ページに遷移。)

# 今後の方向性

## ■ 更なる普及に向けて

- ✓ UNWTO、運輸総合研究所との連携強化
- ✓ 運輸局等も活用した地域への普及・啓発活動の強化

## ■ JSTS-Dの継続的かつさらなる発展に向けて

- ✓ 行政主導のモデル事業から、観光地域づくり法人（DMO）や地方公共団体による主体的な取組の支援へ
- ✓ 国内における認証機関の設置是非の検討

## ■ JSTS-Dを活用したブランディング・プロモーション

- ✓ JSTS-Dのロゴマークも活用した地域のブランディング
- ✓ JNTOを通じた対外的なプロモーション手段として活用

## 2021年度の調査研究の方針について

### 2021年度の目標 [第3回調査検討委員会に提出]

- ◆ 「持続可能な指標型観光地域経営の手引き」（以下、「手引き」）の完成（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

### 2021年度の調査研究の方針

3つの方針に基づいて、各作業項目（①先進事例追加調査、②「手引き」作成、③検討委員会等の開催、④報告書作成）を実施する。シンポジウムは2021年12月頃を予定（東京都内で開催）

#### 方針1：実践的な評価を重視、秋以降にかけて「手引き」を充実する

##### ➤ 2021年8月に「手引き」を概成し、地域での実践的な評価を通じて磨き上げる

- ・実践的な評価（その1）：奈良県における取組に「手引き」を活用し、結果を反映
- ・実践的な評価（その2）：秋以降、全国の各地方運輸局においてセミナーを開催し、地域の声を反映（参加者アンケートを実施）

⇒別添1

⇒別添2

#### 方針2：関連事業との連携

##### ➤ 2021年度に関連する取組を進める自治体と連携し、実際の作業を通じた「手引き」への示唆を得る

- ・東京都、岐阜県、沖縄県などに指標型観光地域経営の取組状況をモニタリングさせていただき、必要項目や内容を「手引き」に追加
- ☆2021年度観光庁JSTS-Dのモデル地区における運用事業とも連携（モデル地区を対象とした「手引き」アンケート調査を実施）

⇒別添3、4

#### 方針3：事例調査は数を増やさず深堀り、推進施策についても把握

##### ➤ 2020年度の事例調査対象に対して、「手引き」掲載・挿入に向けた追加（確認）調査を実施する

- ・「手引き」の実現ステップに沿って挿入する参照コラムの充実を図るため、最新状況の把握及び適切な取りまとめのための追加調査を実施
- ☆対象事例は海外6事例・国内7事例。8月概成の「手引き」までに追加調査を実施

海外事例：イタリア・南チロル、クロアチア・アドリア海沿岸、ポルトガル・アレンテージョ、カナダ・トムソン-オカナガン、アルゼンチン・ブエノスアイレス、インドネシア・スレマン  
国内事例：二セコ町、釜石市、三浦半島観光連絡協議会（葉山町）、岐阜県、白川村、京都市、沖縄県

事業の趣旨

観光分野における国連専門機関であるUNWTOの知見を活用し、持続可能な観光地づくりの手法等について調査研究を実施することで、奈良県観光総合戦略の実現推進を図る。

1年目  
(令和3年度)  
の事業目的

UNWTOが有する専門的知見を活用し、**県内2地域をフィールドとして**、奈良県にとって的確な、また、**国際的にも通用する持続可能な観光地づくりに向けた手法を、「あり方」として策定**する。

なお、事業実施に当たっては、UNWTO駐日事務所を支援する(一財)アジア太平洋観光交流センター(APTEC)に業務委託する。

目的

1年目：  
奈良県における持続可能な観光地づくりに向けたあり方の策定

APTECに業務委託

2年目：  
奈良県のあり方の市町村への普及促進、指標・目標の設定・評価手法の確立

3年目以降：  
前2年の成果に基づく取組の推進

取組内容

県域

奈良県の実情に即した持続可能な観光地づくりを可能とするプロセス(方法論)を示す「あり方」を作成

※UNWTOの専門的知見の活用の他、必要に応じて、文献調査、統計データの収集・分析等を実施

あり方完成

反映

活用

「あり方」に基づき、委員会開催を通して、奈良県の課題に応じた持続可能な観光指標・目標の設定や評価手法を確立

「あり方」のブラッシュアップ

反映

地域

地域における持続可能な観光地づくりの自律的実践に向けたワーキンググループ(WG)の開催  
 ・WGメンバーへの事前説明及びヒアリングによる実態調査  
 ・WGグループ開催運営(県内2地域×各2回程度)  
 ・WGグループ開催後のWGメンバーのフォローアップ

持続可能な観光地づくりに意欲のある地域の取組を支援  
 ※1年目の事業成果も踏まえ、今後検討例：UNWTO専門家派遣、補助金etc

県

連携

UNWTO

連携

市町村

連携

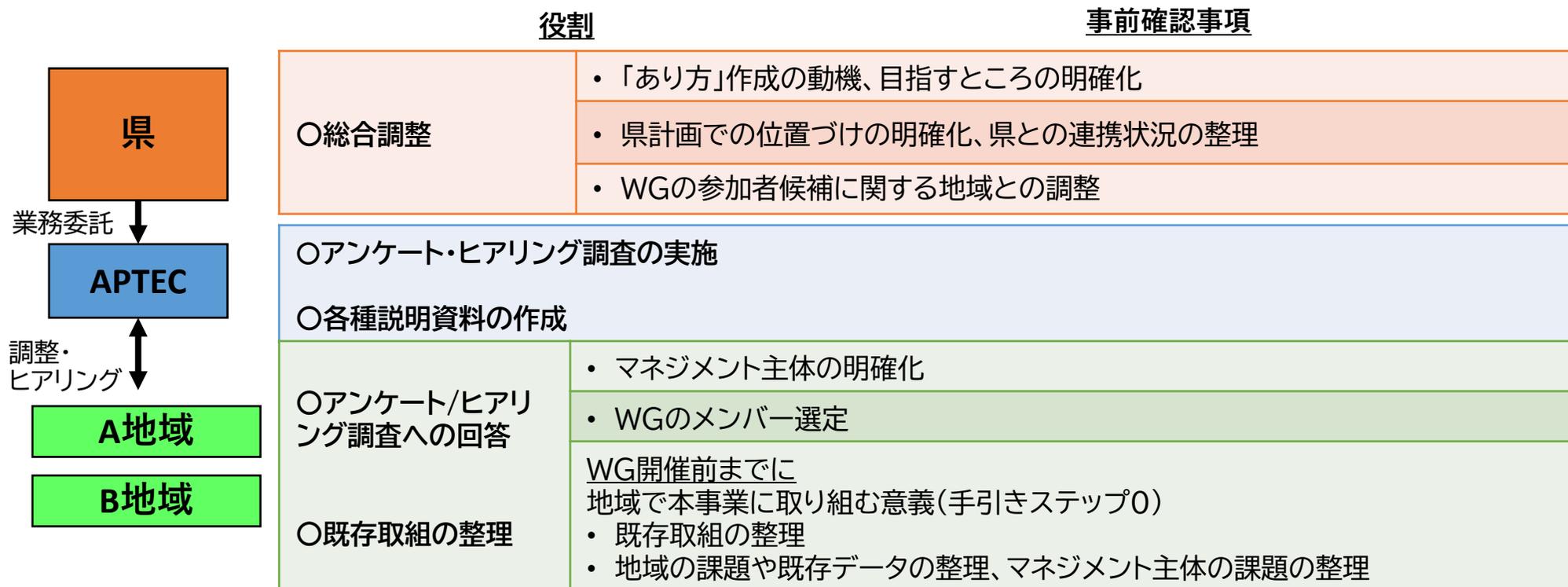
# 奈良県における持続可能な観光地づくりUNWTO連携事業 令和3年度事業の概要

## (1)事業内容・スケジュール

- (1)関係者への事前アンケート・ヒアリング
- (2)第1回WG:【議題】地域の「なりたい姿」を決める…【資料】地域の観光資源・考えられるリスク、事前調査結果
- (3)第2回WG:【議題】指標の検討・確定……………【資料】地域の取組・役割分担、候補指標案
- (4)あり方の作成

4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
事前確認事項の整理・調整・事前アンケート/ヒアリング			● 第1回WG	地域の取組内容・役割分担・指標候補案の検討		● 第2回WG	WG結果のとりまとめ・県下展開のポイントとりまとめ(「あり方」作成)				◎ あり方

## (2)ワーキンググループ開催前の確認・調整事項



# 奈良県における持続可能な観光地づくりUNWTO連携事業 令和3年度事業の概要

今年度の実施計画をUNWTOが推奨する持続可能な観光地づくりに向けたのステップに対応して作成  
 今年度は手引きステップの0)～7)までを実施し、「奈良県における持続可能な観光地づくりに関するあり方」を作成する。

ステップ	県	APTEC	A地域・B地域	フェーズ	
0)取組開始に当たって	<ul style="list-style-type: none"> <li>本事業(「あり方」作成)の目指すところの整理</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>マネジメント主体は誰か</li> <li>(地域の)既存取組・マネジメント主体の課題・既存データ・アンケート/ヒアリングの整理</li> </ul>	↑ 今年度 ↓	
地域の なりた い姿を 明確化 する	1)対象地域を決める	<ul style="list-style-type: none"> <li>対象地域の位置づけ(既存取組・連携状況、県計画での位置づけ)の整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対象地域の範囲</li> </ul>	↓	
	2)利害関係者を参画させる	<ul style="list-style-type: none"> <li>WG参加者候補に関する地域との調整</li> <li>WG参加者への説明</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>WG参加者への説明</li> </ul>	↓	
	3)地域の現状:観光資源とリスクを明確化する		<ul style="list-style-type: none"> <li>アンケート・ヒアリング調査の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>WG① 観光資源・リスクの明確化</li> </ul>	WG①
	4)なりたいたい姿:観光の長期ビジョンを共有する		<ul style="list-style-type: none"> <li>WG① 上記調査に基づき、観光資源・リスクの整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>WG① なりたいたい姿の共有</li> </ul>	
課題を 特定し、 指標を 具体化 する	5)重点課題を特定し、合意を形成する		<ul style="list-style-type: none"> <li>WG① 重点課題の特定</li> </ul>		
	6)重点課題を解決する取組を検討し、共有する	<ul style="list-style-type: none"> <li>役割分担、指標候補案に関する事前検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>役割分担、指標候補案に関する事前検討</li> </ul>	↓	
	7)重点課題を踏まえて候補指標を検討する	<ul style="list-style-type: none"> <li>WG②参加者と協働した取組内容・役割分担の決定</li> <li>WG② 指標の検討・確定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>WG②の運営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>WG②参加者と協働した取組内容・役割分担の決定</li> <li>WG② 指標の検討・確定</li> </ul>	WG② ↓
<b>今年度の成果</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>ステップ7)までの(「あり方」作成)県下展開のポイントを整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>県と協働で指標開発、整理</li> </ul>	↓	
指標を 計測し、 分析、 公表、 改善す る	8)活用可能なデータを整理する				
	9)指標を特定する				
	10)指標の計測手法を具体化する		今後検討		↑ 次年度 以降 ↓
	11)データを収集し、指標を計測する				
	12)指標の推移を分析し、取りまとめて公表する				
13) 指標や運営体制を見直し・改善する					

## 持続可能な観光地域経営普及・促進のための地域別セミナーについて

### 目的

- ◆ 日本版持続可能な観光ガイドライン（JSTS-D）・手引き（暫定版）の普及及び持続可能な観光地域経営の必要性の啓発
- ◆ 手引き（暫定版）に対する地域における評価を通じたブラッシュアップ（参加者アンケートを実施）

### 開催概要(予定)

- 時期：手引き（暫定版）が概成する10月以降（～2022年2月）、最大9ブロック(\*)で計9日
- 場所：各地方運輸局内会議室とオンライン併用のハイブリッド方式（※各地方運輸局の意向を確認中）
- 対象：自治体（観光担当部署に加えて、総合政策・まちづくり・教育・文化・環境関係部署等含む）、DMO、観光関連事業者、大学、地方運輸局
- 講師：観光庁（外客受入室）・UNWTO駐日事務所・（一財）運輸総合研究所並びに同研究所「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」及び（一財）アジア太平洋観光交流センター(APTEC) サステイナブルツーリズム推進センターの有識者
- 主催：観光庁・UNWTO駐日事務所・（一財）運輸総合研究所・各ブロックごとの地方運輸局
- 後援：（一財）アジア太平洋観光交流センター（APTEC）

(\*) 9ブロック：北海道運輸局、東北運輸局、関東運輸局、北陸信越運輸局、中部運輸局、近畿運輸局、中国運輸局、四国運輸局、九州運輸局

### プログラム(予定)

1. 持続可能な観光地域経営の必要性、地域にもたらすメリット（JSTS-Dの紹介も含む） <有識者、観光庁>
2. 「持続可能な指標型観光地域経営の手引き」、INSTOの紹介 <（一財）運輸総合研究所、UNWTO駐日事務所>
3. 地域における取組事例の紹介・発表 <各地方運輸局が選定した自治体等>
4. 質疑応答・意見交換
5. セミナー後に個別相談実施



## サステイナブル・ツーリズムの推進

SDGsの理念に合致

岐阜県 = 先人から脈々と受け継がれた「自然」「伝統文化」「匠の技」などが  
今も暮らしの中に息づく場所

白川郷、長良川の鮎、鶺鴒、中山道、地歌舞伎、刃物、美濃和紙、陶磁器、木工 etc...

観光用に造られたものではなく、持続可能な観光を担うもの

※R2.3月議会 知事答弁(玉田県議)

岐阜県の強み

ブランドコンセプト = “日本の源流に出会える旅”



Timeless Japan,  
Naturally an Adventure

“サステイナブル”を踏まえたブランディングをすべてのプロモーション活動に反映！

名実ともに

### UNWTO(国連世界観光機関)

- 2020年度テーマ「持続可能な観光促進」
  - ・危機管理体制整備
  - ・持続可能な観光地マネジメント
- 実施体制「サステイナブル・ツーリズム推進センター」新設
  - ・UNWTO本部及び駐日事務所職員、自治体、賛助会員など
  - ・UNWTO本部、SDGs推進協議会等と連携



### GSTC

公認団体Green Destinations

「TOP100」に白川村が選出!!

- ・指標に基づく評価、観光地プロフィール作成
- ・国際的認証機関による評価等へのエントリー

県ではINSTOを目指すとともに、県内各地の様々な先進的な取り組みを県内各地へ！

\* INSTO・・・International Network of Sustainable Tourism Observatory



# 岐阜県のサステイナブル・ツーリズムの推進

SDGsの理念を観光に

エビデンス・ベースの観光政策形成によるAfter/Withコロナでも選ばれる岐阜県の実現！

## 背景

### UNWTO(国連世界観光機関)

責任ある、誰もが参加できる観光を推進する国連機関  
SDGsを達成する手段として観光促進に取り組む

### 持続可能な観光の発展に必要な3要素

- ①観光の影響をモニタリングする継続的取組み
- ②政治・行政のリーダーシップ
- ③地域の幅広い関係者の参画



### GSTC(グローバル・サステイナブル・ツーリズム協議会)

持続可能な観光の国際基準を作成する国際非営利団体  
GSTC-D(Global Sustainable Tourism Criteria for Destination)

### 観光庁

日本の特性を反映し、GSTC-Dに準拠した指標を策定  
JSTS-D(Japan Sustainable Tourism Standard for Destinations)

## 方針

- ◆世界から評価される「サステイナブル・ブランド」の確立
- ◆「サステイナブル」を踏まえたプロモーション活動の展開

県内の先進的な取り組みを県内各地へ！

## 実施内容

### I INSTO加盟

### INSTO(International Network of Sustainable Tourism Observatory)

- ・UNWTO主宰。観光地単位で指標に基づく観光地づくり活動を行う世界ネットワーク
- ・世界30の観光地が加盟(日本の加盟地域なし)するネットワークへの加盟

### II GSTC国際認証取得等

- ・観光庁「日本版持続可能な観光ガイドライン」(JSTS-D)モデル地区公募への申請(Green Destinationsの観光地「TOP100」認定及びJSTS-D表彰等へのエントリー)

### R3 基盤づくり

- ・INSTO加盟申請(データ収集、専門家委員会による申請地域選定、指標開発と目標値設定、地域協議会設立、レポート作成等)

### R4以降 メンテナンスレベルアッププロモーション

- ・データ収集・分析による指標モニタリングと地域協議会での議論
- ・啓蒙活動(持続可能な観光地づくりへの各地域の意識向上)
- ・国際的評価を活用したプロモーション活動

# 「新・岐阜の宝もの」プロジェクト

## 1stステージ

2007年～  
「岐阜の宝もの」  
認定プロジェクト

全国に通用する  
地域の観光資源を  
発掘 &  
ブラッシュアップ

認定されると・・・

- 各種メディアへの露出
- イベント、商談会でのPR
- 国内向け  
着地型体験コンテンツの造成



## 2ndステージ

2013年～  
「岐阜の宝もの」  
活用プロジェクト

国内外に通用する  
観光資源として  
ブラッシュアップ &  
プロモーション

- 知事トップセールスによる  
海外プロモーション
- 国内外の各種イベント、  
商談会等でのPR
- インバウンド向け  
着地型体験コンテンツの造成



## 3rdステージ

2021年～  
「新・岐阜の宝もの」プロジェクト

POST  
コロナ

世界から認められる観光資源の発掘 &  
世界から選ばれる観光資源へブラッシュアップ

「サステイナブル・ツーリズム」の  
視点を導入し、国際的評価をめざす！



- 日本版持続可能な観光ガイドライン (JSTS-D) 等をベースに  
SDGsの理念に沿った**岐阜県独自の評価基準**を設定
- 設定した基準に基づき、既認定資源(「岐阜の宝もの」、  
「明日の宝もの」)や新規申請資源を分析・評価
- **サステナブル・ツーリズム**を牽引する観光資源を発掘・  
ブラッシュアップし、「新・岐阜の宝もの」として認定



- ・官民連携の取組
- ・地域住民主体の取組
- ・「活用×保全」両輪の取組



### 第6次沖縄県観光振興基本計画素案（案）概要版

#### 第1章 総説

##### 【1 計画策定の意義】

▶ 第1次から第5次まで続く基本計画を策定し、ソフトパワーを最大限発揮することで、「世界から選ばれる持続可能な観光地」を実現する。

##### 【2 計画の性格】

▶ 新たな振興計画を上位計画とした分り別計画  
▶ 沖縄県観光振興基本条例に基づく計画

##### 【3 計画の期間】

▶ 令和4年度から令和13年度までの10年間

##### 【4 計画の目標】

▶ 環境・社会・経済の調和が取れた沖縄観光の発展を目標とする。

##### 【5 目標フレーム】

▶ 社会、経済、環境の視点で、それぞれ目標値（KGI）を設定し、その達成を目指す。



#### 第2章 沖縄観光を取り巻く時代の潮流

##### 【1 世界の動向】

- (1) コロナ禍以前の世界の観光需要
- (2) コロナ禍以後の世界の観光需要
- (3) SDGsの展開
- (4) 持続可能な観光施策の推進
- (5) 地球温暖化対策の更なる推進
- (6) 旅行・観光のあり方の変化・旅による社会貢献への意識
- (7) 情報通信技術（ICT）の進化
- (8) アジア経済の動向
- (9) 国外の競合地の状況

##### 【2 我が国の動向】

- (1) 人口減少・超高齢社会への本格突入
- (2) 新たなインバウンドのターゲット
- (3) 住民理解の促進
- (4) 新しい観光スタイル・働き方
- (5) 国内の競合地の状況

#### 第3章 基本方向

##### 【1 目指す将来像】

「世界から選ばれる持続可能な観光地」

##### 【2 将来像に向けた「持続可能な観光地づくりの追求」】

社会、経済、環境の調和が取れた沖縄観光の実現のため、「持続可能な観光地づくりの追求」に取り組む。

##### 【3 目指す将来像に向けた3つの基本方向】及び【4 計画の目標値】

目指す将来像を実現するため、社会、経済、環境の分野において目標値（KGI）を定めて取り組む。

- |              |               |                        |
|--------------|---------------|------------------------|
| (1) 社会に係る目標値 | (2) 経済に係る目標値  | (3) 環境に係る目標値           |
| ▶ 県民の満足度     | ▶ 観光収入及び観光GDP | ▶ 温室効果ガス排出量の削減に向けた取組状況 |
| ▶ 観光客の満足度    | ▶ 人泊数（延べ宿泊者数） | ▶ ビーチの水質 など            |
| ▶ 観光従事者の満足度  | ▶ 観光業界の雇用者数   |                        |

##### 【5 各主体の達成イメージ】



#### 第4章 沖縄観光の本質的な価値

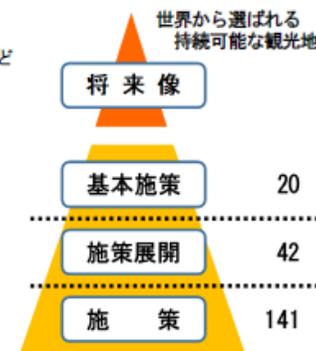


#### 第5章 沖縄観光が抱える課題

- |                           |                      |
|---------------------------|----------------------|
| 1 安全・安心の観光地づくり            | 7 宿泊施設の稼働率           |
| 2 観光客一人当たりの消費単価と平均滞在日数の延伸 | 8 マーケティング・プロモーションの推進 |
| 3 食事と土産品の満足度向上            | 9 伝統文化・芸能・工芸の活用      |
| 4 空港機能の強化                 | 10 教育旅行や交流の推進        |
| 5 クルーズ受入体制の整備             | 11 人材育成の推進           |
| 6 陸上交通の円滑化                | 12 観光振興に資する新税等の導入    |

#### 第6章 基本施策

- 沖縄らしい自然と歴史、伝統、文化を大切にする島を目指して
  - ▶ 自然環境の保全・再生・継承及び持続可能な利用
  - ▶ 沖縄文化の継承・創造と更なる発展
  - ▶ 悠久の歴史や伝統文化に育まれた魅力ある空間と風土の形成 など
- 心豊かで安全・安心に暮らせる島を目指して
  - ▶ あらゆるリスクに対応する安全・安心な島づくり
  - ▶ 安全・安心で快適な観光の推進 など
- 希望と活力にあふれる豊かな島を目指して
  - ▶ 世界から選ばれる持続可能な観光地の形成と沖縄観光の革新
  - ▶ ターゲットマーケティングの推進 など
  - ▶ 新たな観光拠点の整備
- 世界に開かれた交流と共生の島を目指して
  - ▶ 沖縄を結び目とするグローバルな交流ネットワークの形成
- 多様な能力を発揮し、未来を拓く島を目指して
  - ▶ 「働く力」を引き出し、伸ばす人材育成の推進
  - ▶ 雇用環境の改善 など



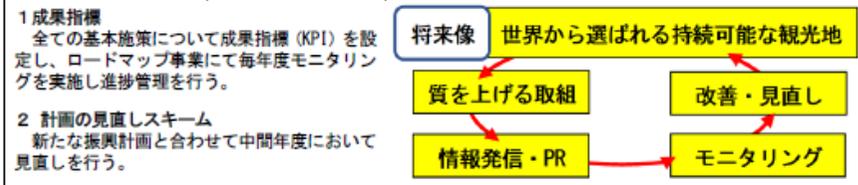
#### 第7章 県土のグランドデザイン

- 県土の均衡ある持続可能な発展
  - (1) 県土の方向性
  - (2) 県全体の発展を牽引する中南部圏域の一体的な100万都市圏の形成
  - (3) 駐留軍用地跡地利用に伴う持続可能な都市の形成
  - (4) 県土の均衡ある発展に向けた「東海岸サンライズベルト構想」の展開
  - (5) 交通渋滞緩和に向けたとシームレスな交通体系の整備
  - (6) 鉄軌道を含む新たな公共交通システムの導入
  - (7) 世界とつながる北部圏域と宮古・八重山圏域等の持続可能な発展
- 広大な海域の保全・利用
  - ▶ 地球温暖化やプラスチックゴミの被害などを踏まえ、持続可能な海洋環境・海洋資源の保全・管理の取組、海洋島しょ圏としてSDGsへの貢献を図る。

#### 第8章 圏域・テーマ別の施策展開

- 圏域別展開
  - (1) 北部圏域 (2) 中部圏域 (3) 南部圏域 (4) 宮古圏域 (5) 八重山圏域 (6) 中・小規模離島 それぞれの圏域での取組を記載
- テーマ別の施策展開
  - 圏域や市町村を超えたテーマに沿った施策の連携

#### 第9章 進捗管理



※上記の内容は企画提案募集段階での案であり、今後変更を予定しています。

# 沖縄県における持続可能な観光地づくりの取組 たたき台

## 基本施策設定の考え方

基本施策については、新たな振興計画（骨子案）で掲げている基本施策（388項目）の中から「日本版持続可能な観光ガイドライン」の項目に合致する基本施策（成果指標）について一部抜粋し、独自で追加する予定。



今後は県庁関係部局照会、市町村意見照会、パブリックコメントなどを踏まえ、基本施策の加除を行ない、沖縄観光審議会で諮っていく予定。

基本施策の項目数は100から120程度を想定。

## ○基本施策（案）一覧（抜粋）

No.	基本施策	成果指標（KPI）
1	美化活動の推進	各地域の学校、団体での取組状況
2	自然遺産における旅行者の管理	対象地域への入域観光客数
3	野生生物の保護及び動物福祉の取組	餌付けの禁止等、周知活動を実施している市町村数
4	外国人旅行者を含めた各地域での危機管理体制の強化	各市町村における観光客を含めた防災計画の作成状況
5	「安全・安心の島沖縄」の構築に向けた受入体制等の整備	観光客が「沖縄は安全であると感じる」割合
6	快適で魅力ある観光まちづくりの推進	観光市場におけるコンタクトレス決済普及率及び「コンタクトレス決済が便利」と感じる観光客の割合
7	観光施設等におけるデジタル技術を活用した防疫体制の構築	観光施設ごとの混雑具合の公表
8	官民一体での観光危機管理体制の強化	フェーズに基づいた組織ごとの具体的な役割や事務作業の見える化シートの作成
9	おきなわの食材や特産品、土産品等の県産品の利用促進	県産品使用割合
10	オンラインツアー等を活用した特産品の消費拡大	各市町村観光協会を通してオンラインでの販売額
11	多様な受入環境の整備	多様な生活習慣に基づいた受入環境に対する観光客の満足度割合
12	移動時のユニバーサルデザインの推進	バス、タクシー、レンタカーなどの福祉車両登録台数
13	体験等サービスにおけるユニバーサルデザインの推進	体験型サービス等の障がい者等受入可能施設数
14	LGBTQや観光困難者の観光受入推進	観光受入におけるダイバーシティの取組にかかわるプロモーション実施の実績
15	サステナブル・ツーリズムの推進	（県民・観光客・観光事業者）持続可能な観光に係る満足度
16	県民の県内観光の推進	県民旅行の実施度（宿泊旅行回数）
17	各地域におけるオーバーツーリズム定義設定とマネジメントの推進	オーバーツーリズムの定義を設定している各市町村
18	ICTによる新たな観光体験の創出促進	バーチャル観光客数
19	ICT・通信インフラを拡充した観光施設等の受入体制構築	観光施設におけるコンタクトレス決済普及率
20	世界のビジネスパーソン等が訪れるワーケーション拠点的形成	ワーケーションを目的とした来県者数
21	リアルタイムな観光情報の提供	日ごとの入域観光客数
22	観光二次交通の利用促進	観光客の公共交通の利用割合
23	国内外観光客の特性に合わせたマーケティング	国内・国外観光客の行動履歴の把握及び購買データの調査
24	質の高いクルーズ観光体験の推進	プレミアム/ラグジュアリークラスのクルーズ船の寄港回数及び割合
25	着地型観光プログラム等の定着	離島地域への入域観光客数
26	空港・港湾と観光拠点エリアにおける観光二次交通の利便性向上	空港と観光拠点エリア間の移動時間短縮
27	観光拠点を核とした面的な滞在拠点の形成	分散化に寄与する旅行商品の造成数、路線バス、レンタカーを組み合わせた旅行商品の造成数
28	魅力ある観光業界への転換	観光業就業者給与水準（産業全体を100とした際の宿泊業、飲食サービス業における平均月額現金給与水準）
29	外国人の受入環境の整備（宿泊分野のみ）	特定技能外国人受入企業数
30	高等教育機関との連携の仕組み強化	高等教育機関での観光人材育成実績（学生数）
31	キャリアデザインとしての観光人材育成	マネージャー層での給与水準（産業全体を100とした際の観光業の目標値に対する達成割合）
32	地域雇用の促進	雇用者数（宿泊業・飲食サービス）、正規雇用率、求人数など

※上記の内容は企画提案募集段階での案であり、今後変更を予定しています。

持続可能な指標型観光地域経営の手引き  
(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～

210608Ver

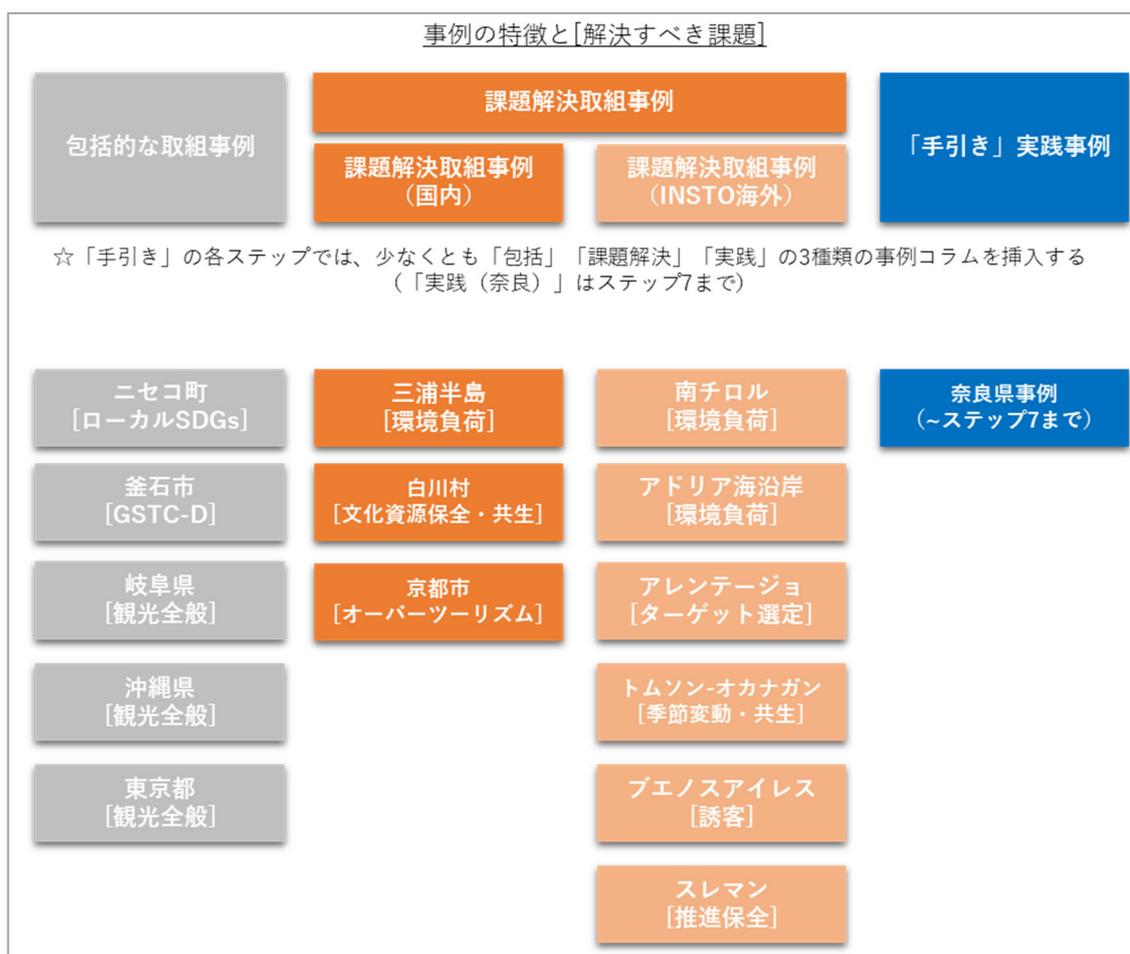
202106

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

☆「手引き」0602版 参考図表

「手引き」の各ステップにコラムとして挿入する事例一覧

<最終版では削除します>



# 目次

## はじめに 巻頭言

## 概要

### 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、指標型観光地域経営とは)
- (持続可能な指標型観光地域経営の実現)
- (持続可能な指標型観光地域経営の実際～Q&Aを通じて)

### 2. 手引きの活用方法

## I. 世界における指標型観光地域経営の進展と効果

- (指標型観光地域経営の進展)
- (指標型観光地域経営の効果)

## II. 指標型観光地域経営実現のステップ

- (指標型観光地域経営の要素)
- (地域状況に応じた指標型観光地域経営)
- (指標型観光地域経営の実現ステップ)
- (取組開始に当たって)

☆「手引き」0602版 参考図表  
「手引き」の1)~13)の各ステップに  
コラムとして挿入予定の事例  
(概ね各ステップに3事例)  
<最終版では削除します>

## III. 指標型観光地域経営の実現に向けて～13の実現ステップ

### 1. 地域のなりたい姿を明確化する

- 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) なりたい姿：観光の長期ビジョンを共有する

岐阜県 [観光全般]	三浦半島 [環境負荷]	奈良県事例 (～ステップ7まで)
ニセコ町 [ローカルSDGs]	南チロル [環境負荷]	奈良県事例 (～ステップ7まで)
岐阜県 [観光全般]	トムソン-オカナガン [季節変動・共生]	奈良県事例 (～ステップ7まで)
沖縄県 [観光全般]	白川村 [文化資源保全・共生]	奈良県事例 (～ステップ7まで)

### 2. 課題を特定し、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検討する

釜石市 [GSTC-D]	京都市 [オーバーツーリズム]	奈良県事例 (～ステップ7まで)
岐阜県 [観光全般]	三浦半島 [環境負荷]	奈良県事例 (～ステップ7まで)
沖縄県 [観光全般]	アレンテージョ [ターゲット選定]	奈良県事例 (～ステップ7まで)

8) 活用可能なデータを整理する

東京都 [観光全般]	白川村 [文化資源保全・共生]
沖縄県 [観光全般]	アレンテージョ [ターゲット選定]

9) 指標を特定する

### 3. 指標を計測し、分析、公表、改善する

10) 指標の計測手法を具体化する

沖縄県 [観光全般]	三浦半島 [環境負荷]	スレマン [推進保全]
沖縄県 [観光全般]	三浦半島 [環境負荷]	南チロル [環境負荷]
沖縄県 [観光全般]	課題解決取組事例 (INSTO海外)	
岐阜県 [観光全般]		

11) データを収集し、指標を計測する

12) 指標の推移を分析し、取りまとめて公表する

13) 指標や運営体制を見直し、改善する

### IV. 指標型観光地域経営を支える仕組み

1. 必要となる資源（体制・人材・コスト）

2. 経営ツール

3. 地域を支援する仕組み

4. 地域を支援する主体

### V. 先進事例

#### 資料編

「経営支援ツール」（様式1~10）

「各種指標体系の解説（詳細版）」

「首長のみなさんに」

「先行研究レビュー」

「指標型観光地域経営に活用可能な補助事業メニュー」

- 本手引きは、観光に取り組む地域を対象として、持続可能な地域経営の方法である指標を活用した観光地域経営（この手引きでは「指標型観光地域経営」と呼んでいます。）の実現に必要な知識（ノウハウ）、能力や技術（スキル）、そして、取組の進め方（実現ステップ）をコンパクトにまとめたものです
- 地域によっては、観光以外にも農業や自然・環境を切口にした持続可能な地域経営もあり得ますが、地域経営は分野を横断した総合的な観点から考えていく必要があります、どの切口から取組を行っても最終目標である「持続可能なあらゆる分野における“地域経営”につながります
- ここで、観光を切口とした理由は、観光がグローバルなマーケットで行われる社会経済活動であり、海外においては持続可能な観光地域経営に不可欠な指標を活用した取組が先行しており、それが持続可能な地域経営を実践するに当たり参考になることが挙げられます。また、成果が国際的に評価される仕組みが既にあるなど、分野横断的な産業である観光を切口とすることで、総合的な取組として、プロセスや成果が目に見えやすく取り掛かりやすいという面があります
- 国内では既にそれぞれの地域で持続可能性の確保、いわゆる SDGs（Sustainable Development Goals, 持続可能な開発目標）の実現への取組が進められていますが、その実態は様々であり、また、確実な目標達成のプロセスが模索されているところです
- こうした状況において、観光を切口とした持続可能な地域経営の実現について、本手引きは指標を用いて確実に目標達成につながるプロセスを示しており、大きな意義があると考えます
- 本手引きでは、持続可能な指標型観光地域経営についての国内外の動向や先進事例の紹介も行っています。また、地域における実践・運営を支える仕組みについてもまとめています
- 本手引きが、観光部署、SDGs 推進部署、総合政策担当部署が連携、さらに、地域の関係者の皆さんが連携して、持続可能な指標型観光地域経営が我が国に広く展開していき、「住んでよし、訪れてよし」の地域づくり、国づくりの実現の一助となれば幸いです

### 1. 手引きの概要

---

#### (地域にとっての観光)

観光の取組を重視している地域では、観光は地域経済や地域の社会・文化、環境などに、良い面でも悪い面でも影響を与えていると考えます。視点を逆にすると、地域の経済、社会・文化、環境などのあらゆる分野を十分に活用しなければ、来訪者が魅力を感じる持続可能な観光地域、来訪者に選ばれる観光地域となることはできません。

このように、観光では地域の総合力を発揮することが極めて重要であり、観光と地域づくりの双方が質を高め合う関係にあります。また、地域としての特性、発揮すべき強み、解消すべき弱みはそれぞれであり、持続可能な観光地域経営を通じて解決すべき課題は様々で地域によって異なります。

そのため、持続可能な観光地域経営の実現に当たっては、それぞれの地域における目指す姿(なりたい姿)を関係者で議論して共通認識を持ち、解決すべき課題の優先順位を決定して具体的な取組を進めていく必要があります。

そこで、地域によって異なる課題を共有し、効果を確認しながら取組を進めることを助ける重要なツールが「指標」です。

#### (指標型観光地域経営の必要性、指標型観光地域経営とは)

既に地域における取組で、例えば政策の目標設定や予算獲得などの場面で多くの指標を活用している地域もあります。こうした場合、指標や目標値が自治体の総合計画といった上位計画などから与えられていることが多いと考えます。持続可能な指標型観光地域経営においては、地域のなりたい姿を実現するためにまず着目すべき課題は何かを明確にするという課題発掘の段階、そして、課題が解決される様子を確認していく段階などで指標を活用していきます。

つまり、指標型観光地域経営においては、なりたい姿や課題は何か、どのような取組を行うべきか、それがうまくいっているのかという、地域の関係者が連携して実施する観光地域経営のすべてのステップで指標を意識・活用して進めていきます。指標は多様な主体間での共通言語となり、全員が指標という同じ目印を見ながら取組を進めることで、一連のステップや課題解決の取組の実効性が高まります。また、指標によって課題解決の程度が見える化されるので、さらなる取組の改善を行うことが可能になります。これが、指標型観光地域経営が求められる理由です。

なお、指標の活用や改善が指標型観光地域経営の目標ではありません。あくまで指標は手段に過ぎず、この取組の目標はそれぞれの地域におけるなりたい姿の実現や、そのための課題解決を効果的に進めていくことにあります。

#### (持続可能な指標型観光地域経営の実現)

まとめると、持続可能な指標型観光地域経営の実現とは、「持続可能な観光を推進することで、指標を活用した課題解決に地域で取り組むことであり、そのために「観光を通じてなりたい地域の姿を念頭に置きつつ、地域と地域関係者が抱える課題を明確化・共有し、これを解決するための取組を検討すること」、そして、「一連の取組の経過や成果を検証するため、指標を活用して取組の推進状況・成果を計測し継続的に取組を改善していく（＝PDCA サイクルを回す）こと」を実現し、さらに、これらプロセスを「課題が解決するまで、また、なりたい姿が実現するまで継続させていくということ」となります。

地域における課題を解決するという目的意識を強く持った関係者を巻き込み、育てることがこの取組のスタートです。

#### (持続可能な指標型観光地域経営の実際～Q&A を通じて)

持続可能な指標型観光地域経営とは何かについて、より分かりやすく、Q&A の形で紹介します。持続可能な指標型観光地域経営は難しいものではなく、地域の特性や地域が置かれている観光の状況はもとより、現状の地域経営の体制や予算に関わらず、取組を始めることができます。

#### **Q1：持続可能な指標型観光地域経営に取り組むための条件は？**

観光を通じてなりたい地域の姿があり、それを阻害する課題があると考えられる地域、つまり、すべての地域で取組を始めることが可能です。地域の抱えるすべての課題、すべての取組について、持続可能な指標型観光地域経営の対象とするためには、十分な時間と人材・体制などが必要ですが、いきなりハイレベルなところに取り掛かるのではなく、まずはひとつの課題を対象として取り組んでみるのが出発点です。これにより、今まで意識していなかった取組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も期待できます。

地域の発展に向けた改善のために、まずは取り掛かることが重要で、走りながら考え、取組にフィードバックすることで更なる改善が得られます。

本手引きでは、後述の章において持続可能な指標型観光地域経営を実現に向けて取り組むべき 13 のステップを示していますが、必ずしもステップ 1 から順番にすべてを実施する必要はありません。地域の状況—なりたい姿や課題、また、取組体制などの状況—によっ

て、途中のステップから始めることや、既に実施している取組を対象として指標を当てはめて計測することから始めるなど、いかようにも進められます。課題解決に向けたプロセスの改善という指標型観光地域経営のステップを活用し、取組の実効性を高め、実際に課題を解決させる成功体験を積み重ねていきましょう。

⇒「Ⅱ.指標型観光地域経営実現のステップ」(指標型観光地域経営実現のステップ) p17 参照

#### [実現ステップへの取組の仕方 例]

- ・既存の計画において、なりたい姿や課題が明らかになっている場合  
⇒その共有と合意形成を図るステップ5から取り組む
- ・課題解決の取組が関係者で共有・分担できている場合  
⇒指標を開発するステップ7から取り組む  
(指標開発に係るステップ7～10を同時並行で取り組むことも可能)

#### Q2：取組を始めることを首長、地元はどう説明すると良いか？

首長（あるいは上長）に対しては、指標型観光地域経営が地域の利害関係者との連携は不可欠であり、関係者との対話の機会を提供するものであること、その結果、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ことを伝えることが有効です。もちろん、地域の課題解決の実効性を上げるという本来の目的を伝えることも重要です。また、観光からの直接的な恩恵がないと思っている事業者や住民に対して、観光における消費の恩恵が経済の循環を通じて、地域経済が動いていること等を経済効果として指標で示し、観光への理解促進につなげることも重要です。

ここで持続可能な指標型観光地域経営が実現することによる成果は次のとおりです。こうした成果についても、本手引きに示した先進事例などとともに首長や地元の皆さんにお示しください。

#### [持続可能な指標型観光地域経営の成果 例]

- ①関係者との合意形成・連携強化ができる
- ②地域住民の取組への理解促進ができる
- ③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む
- ④自己分析を踏まえた政策立案ができる
- ⑤持続可能な観光地域であること、その取組を行っていることを世界に発信できる  
(プロモーション、ブランディングの強力な武器となる)

### Q3：実現に必要な事業費・予算規模は？

どのような取組を進めるかによります。例えば、地域のすべての課題、すべての取組を対象とする包括的なものでしょうか、それとも、まずはひとつの課題を対象とした取組でしょうか。

いずれにせよ、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です。取り組む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になります。こうした経費は既存の観光振興や地域経営の取組の一環として十分賄えるはずですが、まずは、利用可能な経費、人員で取り組んでみるという姿勢も現実的でしょう。

このような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、次の展開につながります。

また、指標の開発・収集の費用ですが、どのような課題であっても整理が必要と考えられる経済面の指標の「観光入込み客数」や「その季節変動」などは、既存の統計データや国が提供している地域経済分析システム（地方創生の様々な取組を情報面から支援するために、経済産業省と内閣官房（まち・ひと・しごと創生本部事務局）が提供するシステム。通称「RESAS」<https://resas.go.jp>）などが活用可能であるほか、より小さな単位の地域のデータについては、連携して取組を進める宿泊事業者などからデータ（宿泊者数など）の提供を受けることで経費が削減できます。

更に取組が進んで、課題を包括的に捉えた持続可能な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経費など）、指標の収集・整理に必要な費用などが毎年一定規模の経費となっていきます。ただし、この場合も自治体各部署の連携や地域の事業者、大学をはじめとする研究機関などとの協働によって、例えば完全に民間事業者に委託する場合と比較して運営費用を抑えることが可能です。

### Q4：どのくらいの期間で成果がでるのか？

どのような取組を進めるかによりますが、例えば、取り組む課題を限定し、その解決が短時間で可能と考えられる場合は、準備から指標開発、課題を示す現状の指標の確認を単年度で行い、取組の計画・実施から結果の確認を次の年度で実施することで、一連の指標型観光地域経営を2年間程度で実現することも可能です。

これを更に展開し、包括的かつ持続可能な指標型観光地域経営を、後述する実現ステップ1～13のすべてに沿って実現・実装するためには、指標開発（ステップ7～10）に1～2年

程度かけ、その次の年度から指標の計測・PDCA 運営という地域経営サイクルに入る、というプロセスを踏むことが推奨されます。

なお、課題や指標を特定した後の地域経営の周期は、各種データの更新とそれを踏まえた指標の更新周期にあわせたものとなることから、標準的には1年となります。

#### Q5：取組主体は自治体と観光地域づくり法人（DMO）のどちらが向いているか？

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す。従って、総合行政を担う自治体の関与が不可欠であることから、自治体为中心的な主体となる地域が多くなることが想定されます。さらに、SDGsの達成に向けた取組ともなることから、観光の部署のみならず、総合政策担当部署なども含めた自治体各部署の水平的な連携が望ましいです。

その上で、地域にDMOが存在する場合は、是非DMOの参画も期待したいところです。DMOによって、データ収集・活用能力、利害関係者を巻き込む能力などに差があるため、実態に応じた役割分担をそれぞれの地域で検討する必要があります（逆に、指標型観光地域経営への参画がDMOの機能・役割の検証と強化の機会となります）。また、自治体においては、担当者が短期間に異動してしまうことが多いですが、DMOでは同じ担当者が継続して取組を実施することが可能であるため、その参画は地域における指標型観光地域経営に関する専門性の醸成や人脈の構築等にもつながります。

#### Q6：市町村単独でできるものか？国等の支援は期待できるか？

指標型観光地域経営は、地理的範囲として基礎自治体単位（更に細分化することもあり得ます）とすることが現実的なので、実施主体も基礎自治体となることが多いと考えられます（海外の事例をみてもこうした状況です）。都道府県単位で指標型観光地域経営を実施する場合もあり得ますが、その場合の実施者（都道府県）の役割は、基礎自治体の取組に対して、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の支援や、データや指標の提供や専門家の紹介などを行った上で、同様の取組の展開と水準向上を図ることとなり、これ自体が広域的な指標型観光地域経営の実現と言えます。

支援については、観光庁をはじめとした国の機関や国連世界観光機関（UNWTO）駐日事務所、同事務所を支援する（一財）アジア太平洋観光交流センターに設置するサステイナブルツーリズム推進センターなどの国際的な機関が、指標型観光地域経営の仕組みづくりや指標開発、計測手法などに関する専門家派遣といった、様々な支援策を用意しています。

⇒「IV.指標型観光地域経営を支える仕組み」3. 地域を支援する仕組み p47 参照

## Q7：必要なノウハウ、人材は？

本手引きは、指標型観光地域経営に関する基本的な知識（ノウハウ）を習得できるものです。ノウハウを実践に移すための能力・技術（スキル）としては、「IV.指標型観光地域経営を支える仕組み」で挙げるように、①地域の利害関係者を巻き込んだ仕組みづくりができること、②指標の選定・活用に関する知識に習熟すること、③利害関係者が参加するワークショップや指標型観光地域経営の遂行に当たってアドバイスを行う大学等研究機関の専門家などによる連携関係の構築といった持続可能な運営体制をつくることなどがポイントとなります。こうしたスキルを身に付けるために、本手引きの「IV.指標型観光地域経営を支える仕組み」を用意しています。つまり、熱意さえあれば、本手引きによってノウハウとスキルを習得し、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）ことが可能です。

また、先進事例をみると、取組を始めることでノウハウ・スキルを備えたチームができ上がっていきます。

スタートの時点では、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、関係者を巻き込むことができる先導的行動をとるリーダーがいることが望ましいです。実施主体のどの部署に所属していても構いませんが（官民も問いません）、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です。

実施主体の中に、こうしたチームが必要となるため、取組には首長の理解が不可欠となります。

⇒「IV.指標型観光地域経営を支える仕組み」1. 必要となる資源（仕組み・人材・コスト）p43参照

## 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ることができます。指標型観光地域経営が目指すところは地域の課題解決です。

観光ビジョンや観光計画がある場合は、ステップ1～4（地域のなりたい姿の明確化）ないし5（重点課題の特定、合意形成）などにおいて、その内容を取り込むことができます（これらステップが観光ビジョン、観光計画のレビューという作業になります）。さらに、ステップ4以降の関係者とのやり取りや指標開発などによって、観光ビジョンや観光計画がより具体的なものとなっていきます。

観光ビジョンや計画がない場合は、ステップ1～4（地域のなりたい姿の明確化）から取組を始めることが考えられますが、Q1の回答に示したように、地域の実態に応じて進める

ことが可能です。何よりも取組を始めることが重要です。

#### [実現ステップへの取組の仕方 例] ☆再掲

- ・既存の計画において、なりたい姿や課題が明らかになっている場合  
⇒その共有と合意形成を図るステップ5から取り組む
- ・課題解決の取組が関係者で共有・分担できている場合  
⇒指標を開発するステップ7から取り組む  
(指標開発に係るステップ7～10を同時並行で取り組むことも可能)

### Q9 : 本手引きと観光庁「日本版持続可能な観光ガイドライン (JSTS-D : Japan Tourism Standard for Destinations) 」との関係は？

JSTS-Dは、全国的見地から観光地域経営で確認すると良い指標を網羅的に示した「全国版」と言えます。また、JSTS-Dは、国際的な視点・指標を強く意識しており、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ため、本手引きと共に活用していくことが望ましいと考えます。

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、そして、実現のためのノウハウ、スキルなどを示しています。各地域の課題や取組状況に応じて採用する指標は当然異なり、本手引きによって地域で実現される指標型観光地域経営の姿・実態はそれぞれ固有のものとなることから、本手引きは「地域における実践版」という整理ができます。また、本手引きは、JSTS-Dを含む既存の指標体系の背景や内容の解説によって指標型観光地域経営への理解を深め（ノウハウを提供）、方法論についての詳細な解説を加えて取り組みやすくした指標型観光地域経営の“参考書”であり、実践を主眼としたものと言えます。

### Q10 : 指標やデータの収集は容易に可能なのか？

指標は手段であるという意味は、「指標の活用や改善が目的ではなく、課題の解決が目的である」というほかに、「指標を検討すること自体が地域のなりたい姿と課題を明確化していく、観光地域経営の重要なプロセスである」ということです。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とが重要です。こうした協議を踏まえ、現状で利用可能なデータ・指標、新たに開発が必要な指標とその計測方法を具体化します。なお、自治体各部署や事業者との連携が進む中で、利用可能なデータ・指標はどんどん増えていくはずで

本手引きでは、指標型観光地域経営で活用できる各種データ（有償、無償問わず）の内容や入手先を整理しています。

#### **Q11：国際認証取得を目指すことは必要か？**

観光庁の JSTS-D や観光地向けの持続可能な観光の国際基準 GSTC-D（Global Sustainable Criteria for Destinations）などを活用して地域の状況を示すことによって、国際認証の取得が可能です。これは指標型観光地域経営の成果の一つであり、地域のなりたい姿の実現に必要であれば、国際認証取得を目指すことは意味のあることだと考えます。

その際、国際認証の取得自体がゴールとならないように、何のために認証を目指すのかを確認しておくことが重要です。国際認証の取得を目指すメリットとしては、国内外問わず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のため、あるいは誘客につながる地域のブランド化のため、また、国際認証を目指すことで、地域の利害関係者の参画や予算・事業費の確保をスムーズにする、関係者のモチベーションアップを図る、などが考えられます。

#### **Q12：UNWTO による持続可能な観光地域経営推進国際ネットワーク（INSTO：The UNWTO International Network of Sustainable Tourism Observations）が推奨される理由は？**

UNWTO が組織してい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である INSTO に加入するためには、「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」が要件になっているので、INSTO に加入するプロセスにおいて、指標型観光地域経営の取組が自ずと促進されるような仕組みとなっています。また、加入後は海外先進地域との情報交換といった支援策が用意されています。UNWTO 会議等における地域の情報発信も可能で、プロモーションやブランディングにも効果的であるなど、指標型観光地域経営の取組をより推進するものとなります。

なお、加入に当たっては国連世界観光機関（UNWTO）駐日事務所の支援があり、申請費用も不要です。2021 年 5 月時点で国内の加入地域はありませんが、本手引きを活用して INSTO 加入を目指すことも取組の効率化につながると考えます。

## 2. 手引きの活用方法

---

本手引きは、指標型観光地域経営に関心を持つ皆さんが、その本質を学び、関係者を巻き込みつつ持続可能な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として作成しました。

作成に当たっては、持続可能な指標型観光地域経営は難しいものではないこと、課題解決という成果を重視すること、地域の特性や事情に合わせて考えることが重要であることをポイントとしました。

自治体の観光部署やSDGs推進部署、総合政策部署、農林部署、教育委員会などの関連部署、更にはDMOの皆さんを読者として想定しています。「概要」で述べたように、持続可能な指標型観光地域経営の実現に向けて必要となる「ノウハウ（知識）」「スキル（能力・技術）」を解説し「実現までのステップ（13の実現ステップ）」を、事例を参照しつつ示しています。また、関連する仕組みや先進事例も取りまとめました。

地域のなりたい姿を実現するため、是非本手引きを参考書として、御活用ください。

なお、本手引きは皆さんの声をもとに絶えず更新していくことを想定しています。ご質問、ご意見をお寄せくださいますようお願いいたします。

☞本手引きは、地域の取組状況に応じて必要な項目を参照頂ければ良いですが、初回は是非通読してください。

[参考 各章の解説する内容について]

「ノウハウ」「スキル」「ステップ」

---

**概 要**

**I.世界における指標型観光地域経営の進展と効果** ○

**II.指標型観光地域経営実現のステップ** ○

**III.指標型観光地域経営の実現に向けて～13の実現ステップ** ○ ○ ○

1. 地域のなりたい姿を明確化する

2. 課題を特定し、指標を具体化する

3. 指標を計測し、分析、公表、改善する

**IV.指標型観光地域経営を支える仕組み** ○

**V.先進事例** ○ ○ ○

**資料編** ○ ○

---

## I.世界における指標型観光地域経営の進展と効果

---

### (指標型観光地域経営の進展)

持続可能な観光指標の開発は、1992年の「第1回環境と開発に関する国連会議」(地球サミット)を契機に始まりました。そして、2004年には20か国60人余の専門家の知見を結集し、この分野における国際的な主著となる「観光地のための持続可能な観光指標・ガイドブック」(以下「UNWTOガイドブック」という。)が発表されました。すなわち、持続可能な開発目標(SDGs)の発表(2015年国連サミット)に先立つこと10年、観光を切口とした持続可能な指標型の地域経営の形が示されました。

その後、海外ではGSTC(Global Sustainable Tourism Council, グローバルサステナブルツーリズム協議会)による観光地向け基準「GSTS-D」(2013年)が、またEUによる観光指標システム「ETIS(European Tourism indicators System)」(2013年)がそれぞれ発表され、地域への実装が始まりました。

日本では、急速な外国人旅行者の増大、一部観光地における混雑やマナー違反などへの関心の高まり、いわゆるオーバーツーリズム問題などを背景として、持続可能な観光への関心が高まり、2018年に観光庁に「持続可能な観光推進本部」が設置され、国内の実態把握の調査や今後の取組の方向性について検討が進められてきました。その成果の一つとして、2019年に「持続可能な観光先進国に向けて」を公表し、今後の取組の方向性として、“各自治体や観光地づくり法人(DMO)が多面的な現状把握の結果に基づき持続可能な観光地経営を行うよう、国際基準に準拠した「持続可能な観光指標」を開発・普及していく”こととされました。また、同年開催されたG20北海道俱知安観光大臣会合では、観光が世界の経済成長をけん引し、SDGsの達成に貢献することを確認し、観光客と地域社会の双方に恩恵をもたらす持続可能な観光地域経営の推進等を盛り込んだ「北海道俱知安宣言」が採択されました。2020年には「GSTC-D」に準拠する日本版持続可能な観光ガイドライン「JSTS-D」が発表され、モデル地区での実践などを通じた普及活動が進められています。

では、「UNWTOガイドブック」「GSTC-D」「ETIS」「JSTS-D」は何か違うのでしょうか。まず、内容としては、「UNWTOガイドブック」は指標を提示しているだけでなく、観光地域特性別の指標選定の考え方や観光地域経営の指標導入を含むプロセスをステップとして丁寧に示しています。他方、「GSTC-D」「ETIS」「JSTS-D」は、指標を中心とした解説となっており、

本手引きが着目している観光地域経営の指標導入を含むステップについての記載はあまりありません（GSTC-D やそれに準拠する「JSTS-D」は世界基準として満たすべき指標、「ETIS」は観光地のブランド向上を目的とした数値で評価する指標でそれぞれ構成されています）。

これら4ついずれの文書において提示されている指標は、経済、環境、社会・文化、マネジメントといった分野で整理することができます。「UNWTO ガイドブック」「GSTC-D」「ETIS」「JSTS-D」は、それぞれ748指標、174指標、73指標、113指標あり、「UNWTO ガイドブック」のみ、地域で取り扱う指標の選定や活用の仕方について、どのようなステップで行っていくのかについての解説があります。

「UNWTO ガイドブック」（500頁を超える大著、日本語訳なし）の中でのみ述べられている、観光地域経営の指標導入を含むステップを分かりやすく示す日本語資料がないこともあり、指標型観光地域経営に取り組む際の最初のハードルとして、データや指標をたくさん集めなければいけないのではないかと、費用もかかりそう、でも取り組むことでどんな効果があるのか分からないといった懸念が生じている可能性があります。

こうした懸念に対し、できることから取組を始めることが重要であり、本手引きはその方法を示すものとなっています（「JSTS-D」にも、できることから取組を始める、また、既にできている部分もあるはず、と書かれており、この取組はハードルが高いように見えるが、実は難解なものではなく、まずは取り掛かることが重要という認識を持っていることが分かります）。

### 指標型観光地域経営の進展

1992年～ 持続可能な観光指標の開発	<p>国連「第1回環境と開発に関する国連会議」（地球サミット）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 持続可能な観光における指標開発のための国際的タスクフォースの結成</li> </ul>
2004年 UNWTOによるガイドブック の発表	<p>UNWTO「観光地のための持続可能な観光指標・ガイドブック」（UNWTOガイドブック）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ UNWTO指標の策定</li> <li>▶ INSTO（「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」）の開始</li> </ul>
2013年 GSTCによる観光地向け基準 の発表	<p>GSTC（グローバルサステイナブルツーリズム協議会）「GSTC-D」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ GSTC「世界規模での持続可能な観光に関する国際基準（産業界版）」（2008年）の観光地版</li> </ul>
2013年 EUにおける観光指標システム の発表	<p>EU「ETIS」（欧州観光指標システム）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 高品質な観光地づくりのため2002年代初頭から検討、約100観光地で試験導入</li> </ul>
2015年 持続可能な開発目標 （SDGs）の発表	<p>国連「持続可能な開発のための2030年アジェンダ」（持続可能な開発サミット）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 17の持続可能な開発目標と169の項目</li> </ul>
2020年 観光庁における持続可能な観光 ガイドラインの発表	<p>観光庁・UNWTO駐日事務所「日本版 持続可能な観光ガイドライン」「JSTS-D」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ GSTC-Dに準拠</li> </ul>

## 「UNWTO ガイドブック」「GSTC-D」「ETIS」「JSTS-D」の特徴

名称	特色	領域・項目・指標数
<b>UNWTO</b> 2004.改訂	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ データに基づき、適切な意思決定、計画修正、新たな課題の把握、成果検証、リスク管理を目指す</li> <li>➢ 指標は、定量的データとアンケート調査により情報収集した定性的データ等</li> </ul>	3領域 + 「その他」 42項目-748指標
<b>GSTC-D</b> 2019.12 改訂 (ver 2.0)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 様々な指標が乱立する中、観光に関わる全ての地域が目指す必須の基準として開発</li> <li>➢ 事業者向けのGSTC産業界版をベースに組み替え</li> <li>➢ 第三者機関による認証制度により取組を促進</li> <li>➢ 指標は、Yes/Noで答えられる定性データが主体</li> </ul>	4領域 38項目-174指標
<b>ETIS</b> 2016.3. 改訂	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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</li> <li>➢ ユーロスタットのデータを含み、観光以外の定量データを多く含む。指標毎に重み付けがなされ、総合得点化が可能</li> <li>➢ ツールキットを作成し、実用性を強化</li> </ul>	4領域 18項目-43中核指標 30補足指標
<b>JSTS-D</b> 2020.6 作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 日本各地の自治体やDMO等が持続可能な観光地域経営を行うための観光指標</li> <li>➢ 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</li> </ul>	4領域 47項目-113指標

## 「UNWTO ガイドブック」「GSTC-D」「ETIS」「JSTS-D」に掲載の指標（項目）

UNWTOとその他の指標体系の共通項目	GSTC-D独自項目	JSTS-D独自項目
<p style="text-align: center;">29項目/42項目（UNWTOに準拠）</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 観光の季節性</li> <li>2. 雇用</li> <li>3. 自然保護への貢献としての観光</li> <li>4. 観光の経済的便益</li> <li>5. 重要な生態系の保護</li> <li>6. エネルギーの管理</li> <li>7. 気候変動と観光</li> <li>8. 水資源の利用と保全</li> <li>9. 飲料水の品質</li> <li>10. 下水処理</li> <li>11. 固形廃棄物の管理</li> <li>12. 騒音レベル管理</li> <li>13. 観光に対する地域コミュニティの満足度</li> <li>14. 観光が地域コミュニティに与える影響</li> <li>15. 地元住民による主要資産へのアクセス</li> <li>16. ジェンダー平等</li> <li>17. 児童関係</li> <li>18. 建築遺産の保持</li> <li>19. 地域社会の関与と意識</li> <li>20. 観光客の満足度</li> <li>21. アクセシビリティ</li> <li>22. 健康</li> <li>23. 疾病のエビデミックや国際的な伝染への対処</li> <li>24. 観光客の警護</li> <li>25. 地域社会の安全</li> <li>26. 観光客による混雑の管理</li> <li>27. 地方/地域計画への観光部門の統合</li> <li>28. 開発管理</li> <li>29. 観光関連輸送</li> </ol>	<p style="text-align: center;">9項目/38項目</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地域事業者の支援と公正な取引</li> <li>2. 野生生物との関わり</li> <li>3. コミュニティへの支援</li> <li>4. 財産権と使用者権利</li> <li>5. 工芸品</li> <li>6. 無形遺産</li> <li>7. 知的財産</li> <li>8. 文化的な場所における来訪者の管理</li> <li>9. 来訪地の解説</li> </ol>	<p style="text-align: center;">14項目/47項目</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地域事業者の支援と公正な取引</li> <li>2. 生態系の維持</li> <li>3. 野生生物の保護</li> <li>4. 光害</li> <li>5. コミュニティへの支援</li> <li>6. 地権と使用権利</li> <li>7. 有形文化遺産</li> <li>8. 無形文化遺産</li> <li>9. 知的財産</li> <li>10. 文化遺産における旅行者の管理</li> <li>11. 文化遺産における旅行者のふるまい</li> <li>12. 観光資源の解説</li> <li>13. 観光による負荷軽減のための財源</li> <li>14. 適切な民泊運営</li> </ol>
		<p style="text-align: center;">ETIS独自項目 1項目/18項目</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 観光サプライチェーン</li> </ol>

### (指標型観光地域経営の効果)

本手引きでは、指標型観光地域経営に取り組むことによる重要な効果は、地域の課題を解決することだと考えています。これを実効性を高く繰り返し、また、積み重ねていくことで、観光を切口とした持続可能な地域のなりたい姿を実現していくという戦略です。こうした活動にどうしても必要なツールが指標です。これが本手引きのタイトルを「持続可能な指標型観光地域経営の実現」とした理由です。

海外においては取組が先行していますが、国内においては持続可能な観光地域経営の実践は始まったばかりであることも事実です。例えば、国内では地域におけるSDGsへの取組（以下「ローカルSDGs」という。）の実現促進（二セコ町）、観光地域としての認知度の向上（釜石市）、観光客増加による環境の悪化への対処（三浦半島観光連絡協議会（葉山町））、従来からの観光・食・モノ一体施策の見える化・持続性の確保（岐阜県）、生活の豊かさや文化資源保全の両立（白川村）、オーバーツーリズム解消・マナー改善（京都市）、県内各地域の課題発掘・明確化（沖縄県）など、地域によって目的や取組の規模、実現ステップのレベルも異なっており、地域の状況に応じた成果を期待した取組が進められています（それで良いのです）。

成果が異なる一方、共通することもあります。それは、いずれの地域においても、指標型観光地域経営に取り組むことで部署間、そして、事業者や住民との連携が進んだこと、さらに、それが見える化されたことです。

海外では、分かりやすく、顕在化している課題解決を狙っている例が多くみられます。急増する観光客による環境負荷の低減（イタリア・南チロル、クロアチア・アドリア海沿岸）、観光産業の人材が少ない中で対応できるターゲットの選定・誘致（ポルトガル・アレンテージョ）、観光客の季節変動解消・先住民との共生の観光資源化（カナダ - トムソン-オカナガン）、都心部への集中を防ぐことと観光客増加の両立（アルゼンチン・ブエノスアイレス）、水源地の水質保全（インドネシア・スレマン）などです。

なお、これら地域はINSTO加入地域であることから、指標マネジメントを担う組織（大学、NPO、民間シンクタンク）と一緒に取組を進めています。

## II. 指標型観光地域経営実現のステップ

### (指標型観光地域経営の要素)

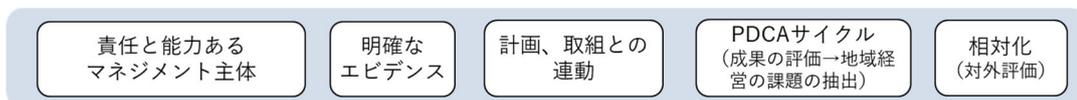
持続可能な指標型観光地域経営が実現されているかどうかについては、以下の5つの要素で評価ができると考えています。

①責任と能力あるマネジメント主体によって、②明確なエビデンスに基づいて、③計画や取組と連動した PDCA サイクルが確立しており、④サイクルごとの成果が対外的に他の地域と比較できるような情報として、⑤公表されている場合、その地域では持続可能な指標型観光地域経営が実現できていると言って良い、ということです。

この形ができていれば、様々な課題が解決されるにつれて、地域のなりたいたい姿がだんだんと見えてくる(実現してくる)はずです。一つの課題解決についても、成功のためにはこの形が必要なのは必ずです(マネジメント主体が特定の職員1人であっても)。

事例でみたような、既に自治体としてローカルSDGsに取り組んでいる場合などは、既存の取組の中に観光の切口から対応する指標を埋め込むようになりますが、その際も全体として5つの要素がきちんとできていることが重要です。この5つの要素によって、何を切口とした場合であっても、指標を用いた地域経営がなされているかを評価できます。

### 指標型観光地域経営の要素



### (地域状況に応じた指標型観光地域経営)

指標型観光地域経営は、活用する指標を含め、地域の状況に応じて異なるものであり、地域で関係者と連携してどのように進めるかを考えていくことが不可欠です。

一つの課題解決を目指すのか、ローカルSDGsのような包括的な取組(の一部)とするのか、課題のタイプごとに活用が有効な指標があります。本手引きでは、「III. 指標型観光地域経営の実現に向けて~13の実現ステップ」において、事例でみたような典型的な狙い・課題ごとの例示を示すとともに、これまでのデータ・指標の活用状況も整理しています。

(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、13のステップで導入していくことが効果的です。このステップは「UNWTO ガイドブック」によるものを基本とし、日本向けに「取組開始に当たって」の項目（下図の赤色部分）とステップ6を追加するとともに、実現を支える仕組みについて、「IV.指標型観光地域経営を支える仕組み」としてまとめました（下図の青色部分）。

既に触れていますが、13の実現ステップは指標型観光地域経営に必要な作業をすべて漏れなく示したものです。地域によっては、既に進んでいる取組もあるでしょうから、その場合はまだできていないステップから取り掛かって進めれば問題ありません。ただし、本手引きで「取組開始に当たって」の項目は、どのステップから始めることになっても、まず、実施してください。

指標型観光地域経営の実現ステップ



[実現ステップへの取組の仕方 例] ☆再掲

- ・既存の計画において、なりたい姿や課題が明らかになっている場合  
⇒その共有と合意形成を図るステップ5から取り組む
  - ・課題解決の取組が関係者で共有・分担できている場合  
⇒指標を開発するステップ7から取り組む
- (指標開発に係るステップ7～10を同時並行で取り組むことも可能)

### (取組開始に当たって)

指標型観光地域経営に取り組むためには、他部署や利害関係者等の多くの方々との連携が不可欠です。

まずは、関係者の積極的な参画を促すためにも、また、取組全体の方向付けのためにも（あるいは主導するチームを組成するためにも）、指標型観光地域経営になぜ取り組むのか、何を期待して取り組むのか、どこまで進めばゴールしたと言えるのかを考察・整理することが重要です。

その上で、これまでの地域の観光ビジョンや観光計画、これまでの関連施策の整理、うまくいかなかったこと（課題）などについても取りまとめ、指標型観光地域経営に取り組むスタート地点を確認しましょう。こうした整理を行うことで、例えばこれまで観光を意識せずに行ってきた取組が、実は観光指標に紐づくことがあるはずです（p21 の東京都の例を参照）。地域の実情やレベルを把握した上で、何から取り組むべきか考察します。

☞この（取組開始に当たって）は、地域のそれぞれの状況に応じてどの実現ステップから取り掛かる場合であっても、必ず実施すべき内容です。いわば実現ステップ0（ゼロ）というべき重要な準備作業です。

指標型観光地域経営に取り組むに当たって

指標型観光地域経営に取り組むこととなった理由は、
指標型観光地域経営に期待するもの・ことは、
指標型観光地域経営によって、最終的に次のこと・状態を実現する ・ ・

指標型観光地域経営に取り組むスタート地点

参照すべき観光ビジョン・観光計画 ・ ・
参照すべき施策、データ集等の資料リスト (経済分野) : (環境分野) : (社会・文化分野；教育委員会等の領域) :
持続可能な観光地域となるに当たって、既に顕在化している課題・うまくいかないこと ・ ・ ・

☞ これらを整理することで、実現ステップに取り掛かる方針も固まるはずです。また、この段階で課題を類推することも可能です

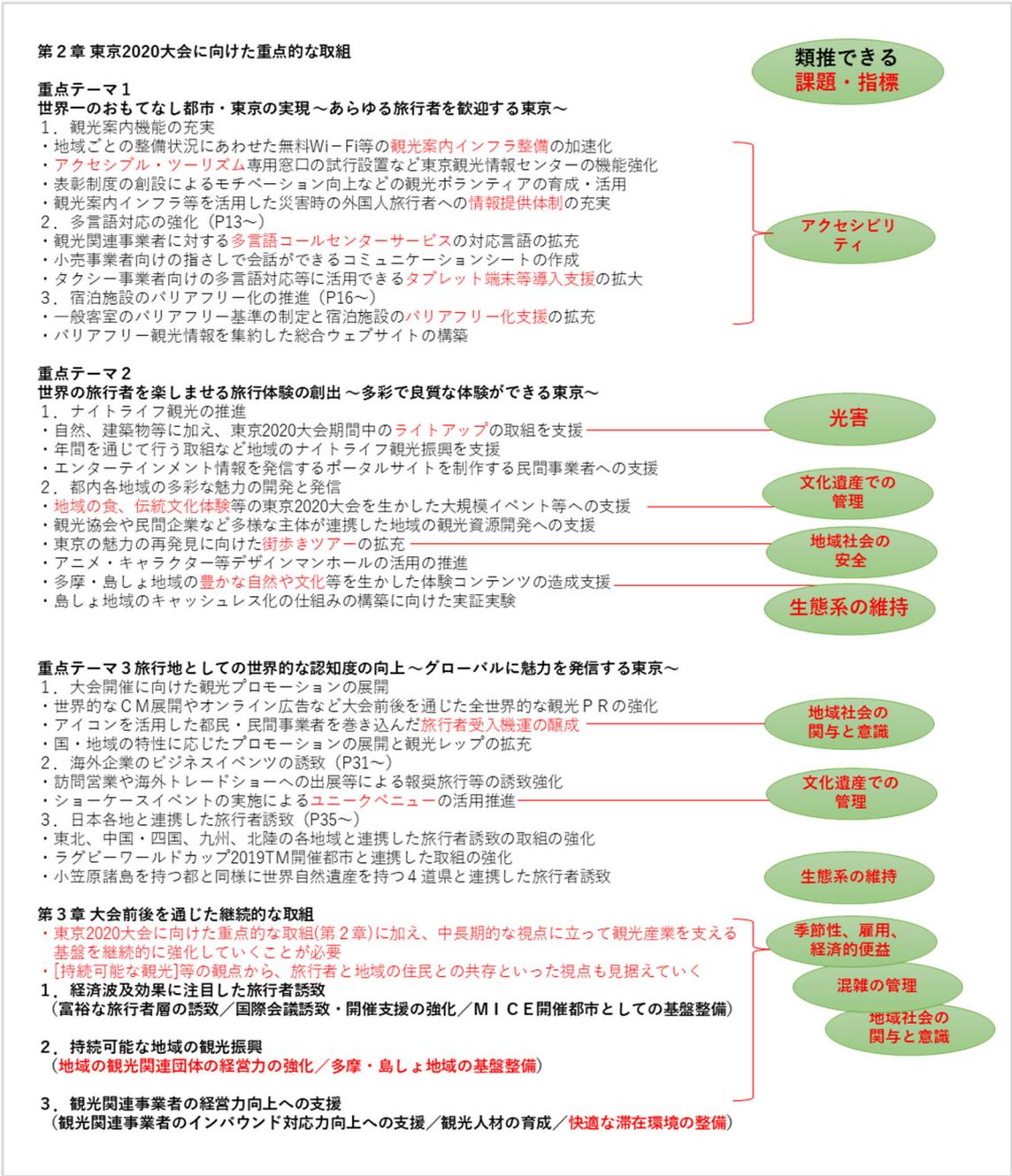
☞ 他部署や利害関係者に最初に打診をする際に、それぞれに、持続可能な地域を実現する上での課題や持続可能な事業を実施するに当たっての課題についての認識とそれが表れているデータについて確認しておくこと取組がスムーズに進みます（事前アンケートをすることもよいでしょう）

## 参考 指標型観光地域経営に取り組むスタート地点での課題の抽出

既存の計画や施策も、持続可能な観光地域経営が少なからず（無意識であっても）念頭に置かれているはず。あるいは、こうした施策を講じるならこのような課題が発生しそう、こういった指標を見ておく必要がある、といった類推もできます。

こうした整理・事前分析を行うと「指標型観光地域経営に取り組むに当たって」や「指標型観光地域経営に取り組むスタート地点」をまとめる助けになります。

例えば東京都では、「観光案内インフラ整備」が重点的な取組とされており、（情報の）アクセシビリティ改善という課題が認識され、その解決が図られていることが分かります。また、「地域の食、伝統文化体験」や「ユニークベニュー」などの観光への重点的な取組があることから、（訪問者の）文化遺産での管理ができていないかに着目する必要があることが分かります。



出所)「PRIME 観光都市・東京 東京都観光産業振興実行プラン ～東京 2020 大会に向けた重点的な取組～ (抜粋)」より作成

☞既存の施策に関係しそうな指標を当てはめてみました

### Ⅲ. 指標型観光地域経営の実現に向けて～13の実現ステップ

---

#### 1. 地域のなりたい姿を明確化する

---

ステップ群 1. (ステップ 1～4) では、指標型観光地域経営に取り組むに当たって、将来、どのような地域になりたいのかというゴールを明確にします。ゴールが明確になってはじめて、なりたい姿と現状の姿を隔てている課題がはっきりします。

このステップ群 1.では、取組を進める地域の地理的範囲とそれに応じた利害関係者の特定、そして、地域の現状(観光資源やリスク)を明らかにした上で、地域のなりたい姿を利害関係者で検討・共有します。

☞既に地域のなりたい姿が観光政策・観光計画で示されており、課題が明確になっているならば、その実現や課題の解決から取組を始める方法もあります。その場合、ステップ群 1.を飛ばしてステップ群 2.から取組んでも良いでしょう。

##### 1) 対象地域を決める

➤ 特段の理由がない限り、行政区分を対象地域とすることが考えられます

指標型観光地域経営には、責任と能力あるマネジメント主体が必要です。また、既存のデータや指標が行政単位で整理されていることが多いことも考慮すると、自治体の範囲を基本とすることが一般的です。

さらに、自治体の境界の中に、それぞれごとになりたい姿が異なる(あるいは別にした方がなりたい姿が明確になる)地域区分、解決すべき課題が異なる地域区分がある場合は、それらを基に区分することもあり得ます(総合計画や観光ビジョン・観光計画等の対象とする地域の区分が参考になります。土地利用や自然・生態学的な境界も考慮の対象になります)。

☞行政区域全域を対象地域とする必要はありません。特定の課題解決を取組の当面のゴールとするのであれば、課題が発生している市内〇〇地区、のみを対象地域としても構いません。

## 2) 利害関係者を参画させる

- 地域のなりたい姿を検討し、共有することが必要と考えられる利害関係者を、持続可能な観光に関わる経済分野、社会・文化分野、環境分野、教育分野を踏まえて、自治会等の住民組織などから利害関係者をリストアップします。また、自治体内部の関係部署にも参画を呼び掛けま  
す。

既存の観光政策や観光計画がある場合は、その多くが策定過程でこうした利害関係者による委員会や住民の声を聞く説明会などの住民参画の場が設けられており、既に一定程度、観光地域づくりに利害関係者が参画していると言えます。これらの過程に参画した主体が、経済分野、社会・文化分野、環境分野にまたがったものであるなら、そのリストを整理しましょう。

- ☞本ステップが2番目という早い段階にあることに注目してください。何かのたたき台を（行政側が）作った上で、利害関係者に諮る、という方法では指標型観光地域経営はうまくいきません。その理由を「UNWTOガイドブック」では次のように整理しています。

[利害関係者を参画させること、また、それがステップ2となっている理由]

- ・すべてのステップに開放性、透明性がなければならない。このために利害関係者の参画が不可欠
- ・利害関係者が自分事と考えることが重要。特に普段馴染みのない指標の作成過程に関わることで、指標を重視して利用することで、これを目印にした対応を行うこととなる
  - ⇒早い段階から巻き込まなければならない
- ・対象地域のことは住民が最もよく知っている
  - ⇒地域住民の参画が不可欠
  - ⇒自分が作成に関わった指標であれば、重視し、利用し、対応する可能性が高い

- ☞なお、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を対象にリストアップすると良いでしょう。

- リストアップした主体を対象に、シンポジウムを開催し広く持続可能な指標型観光地域経営への理解促進を図り、その中でも積極的に参画したいという主体（参画が必須な主体には強く参画を呼び掛けてください）を対象としたワークショップを設置し、以降のステップを進めてい  
きます。

取組への理解と参画を促進するためのシンポジウムでは、事前に（取組開始に当たって）の準備作業で整理した「指標型観光地域経営に取り組むに当たって」を活用して、指標型観光地域経

営になぜ取り組むのか、何を期待して取り組むのか、どこまで進めばゴールしたとするのか、などのマネジメント主体としての方向性を示すことが重要です。

以降のステップを進めていくワークショップでも、初回はやはり「指標型観光地域経営に取り組むに当たって」を活用してマネジメント主体の方向性を示し、関係者の合意を得ることから始めます。なお、対象地域が大きい場合は、地区別に複数のワークショップを設置することも考えられます。

☞取組当初は、機運醸成のためにも、シンポジウムなどの周知活動はできるだけ大規模に、逆にワークショップは少人数であっても積極的な議論ができる無理のない構成とすることが効果的です。例えば、総合計画や地方創生計画などの策定に向けた住民の参画するワークショップなどが既に設置されている（過去に設置されていた）場合は、それをベースとすることも有効です。

## ステップ2のワークショップ☞

マネジメント主体の方向性の合意、それからワークショップ参加者に不足がないか、という相互確認を目的とします。1回のワークショップでこれらが達成できることもあります。

### 3) 地域の現状：観光資源とリスクを明確化する

- なりたいたい姿の検討をすることや、現状となりたい姿を阻害している課題の確認をするため、既存の関連するデータや調査結果を整理し、不足している調査の実施や、地域の強み・弱みを整理し、観光資源の中でも守るべきもの、更なる活用を目指すべきもの、このままでは喪失する危険性のあるものを明確化します。

ここでいう観光資源は、持続可能な観光に関わる経済分野、社会・文化分野、環境分野などの幅広い分野における地域の魅力、宝のことです。このとき、現在は観光資源として使われていないけれども、地域を特徴づける資源（例えば、独自の景観、食文化、風習・しきたりなど）も議論の対象とします。観光は地域の総合力を発揮するものであり、まだアピールできていない貴重な資源、言い換えれば今後発揮できると考えられる地域の魅力を整理しておくことが重要です。

本ステップからも課題の整理ができます。整理した地域の観光資源のうち、“持続可能性が危ぶまれる観光資源”をチェックしましょう。具体的には、このままでは喪失してしまいそう、又は使われなままている、あるいは、過度に使われているなどの観光資源を見つけ、なぜそのような状況になっているかを整理すると、それが現状の観光資源が抱える課題になります。

- ☞ こうした観光資源やその状況の調査と整理はワークショップを運営するマネジメント主体の仕事です。

#### ステップ3のワークショップ☞

マネジメント主体が作成した「観光資源とその状況」案に対する過不足はないかについて、それぞれの立場からの意見を交わします。次に、“持続可能性が危ぶまれる観光資源”の理由を議論・確認します。そして本ステップの成果として、“持続可能性が危ぶまれる理由リスト”を作成します。

これが現状分析からみた「解決すべき課題」です。ワークショップ参加者が地域の観光についての深い見識を有している場合は、ステップ2の初回ワークショップと合わせて1回のワークショップでここまでの成果を得ることができかもしれませんが。逆に、ワークショップ参加者が地域の観光について多くの見識を有していない場合は、「観光資源とその状況」案をワークショップ参加者で分担して調査を行って作成していく方法をとるなど、時間をかけることも必要でしょう。

#### 4) なりたい姿：観光の長期ビジョンを共有する

- 現状分析からみた「解決すべき課題」を意識しつつ、それらが解決された状況、そして、更に良くなった地域のなりたい姿を、ワークショップで議論し、共有します。

これが持続可能な指標型観光地域経営の地域としてのゴールとなります。ゴールは何度見直してもよいので、取組当初は、地域のなりたい姿を包括的に語る必要はありません。利害関係者が目指したいと思えるゴールの共有が重要なので、端的に、できるだけ具体的な文章としてまとめましょう。

- ☞ステップ3までは、観光からの視点で議論してきましたが、この段階では地域の総合計画やSDGsに関する計画や取組も考慮に入れながら議論します（なりたい姿は、観光からの視点で構いません）。なりたい姿の取りまとめ方としては、包括的なものであれば、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/社会・文化/環境」の側面ごとで記述した2段階となるでしょう。ただし、繰り返しますが、地域のなりたい姿は取組当初においては、単純な数個の文章（しかし、端的で具体的なもの）がまとめれば十分です。また、なりたい姿はあくまで理想像なので、達成目標年次や達成のための計画は不要です。

#### ステップ4のワークショップ（その1）☞

なりたい姿を整理するワークショップの進め方としては、これまでの成果である「観光資源とその状況」「解決すべき課題」を参照しつつ、「経済/社会・文化/環境」の分野ごとに議論をすることがよいでしょう。「地域のコンセプトやビジョン、キャッチフレーズ」の議論は必要であれば、追って行うことで構いません。本ステップの成果である「なりたい姿」を示す文章（図の場合もあるかもしれませんが）は、ワークショップ参加者はもとより、地域のすべての人が誤解なく共有できるものが望ましいので、コンセプトよりも具体性を重視しましょう。

#### 観光目線による地域のなりたい姿 例

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・雇用をもたらし、	⇒あなたの地域で具体的に書くと、、、
地域の社会・文化活動を守りつつ十分に活用し、	⇒あなたの地域で具体的に書くと、、、
地域の環境保全に貢献ができています状態、	⇒あなたの地域で具体的に書くと、、、

- ☞こうした取りまとめ方も可能です。

- このステップではもうひとつ、ステップ3の現状分析からみた「解決すべき課題」に加えて、なりたい姿の実現を阻害する「これから発生しそうな課題」について、ワークショップで議論し、共有します。

なりたい姿から逆算・想像して、「これから発生しそうな課題」を洗い出して整理し、ステップ3の現状分析からみた「解決すべき課題」と合わせて、一覧整理します。これが地域の現状を踏まえ、なりたい姿を実現するために、「地域の解決すべき課題」のリストとなります。

- ☞ここで整理した課題が、以降のすべてのステップの検討対象になります。これも繰り返しますが、既に解決すべき課題が明確な場合は、ここまでのステップは不要になります。

#### ステップ4のワークショップ（その2）☞

「なりたい姿」が「現状から見た解決すべき課題」（ステップ3で整理）を解決することで実現できるかを議論します。「現状から見た解決すべき課題」の解決だけでは、「経済／社会・文化／環境」の各分野のなりたい姿は実現できない、という結果になる可能性が高いです。こんなことも考えなければ安定的な雇用は実現しない、これも解決しなければこの地区の環境は良くならない、というように「これから発生しそうな課題」についての議論が広がるはずです。議論の結果として「地域の解決すべき課題」の一覧を整理します。

#### 観光面からみた解決すべき課題 例

観光面からみた解決すべき課題としては、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、	⇒「課題1」が阻害している
地域の社会・文化活動を守りつつ十分に活用し、	⇒「課題2」が阻害している
地域の環境保全に貢献ができていない状態	⇒「課題3」が阻害している

- ☞こうした取りまとめ方も可能です。

## 持続可能な観光地域経営を通じて解決すべき課題の例

### 経済

- ・来訪者の季節変動、曜日変動
- ・観光産業従事者の低賃金、人材不足
- ・観光サービスの低価格化
- ・災害や非常事態への耐力がない  
(レジリエンスの欠如)
- ・観光消費額の地域外への流出
- ・観光のその他の地域産業への寄与不足

### 環境

- ・生態系の破壊
- ・水・エネルギーの消費量の増大
- ・ゴミの大量発生及び不適切な処理
- ・水質汚濁

### 社会・文化

- ・住民の理解不足、満足度の低下
- ・住民生活への悪影響（交通等）、寄与不足
- ・文化財等の毀損
- ・景観への悪影響（自然、街）
- ・来訪者マナーの悪化
- ・来訪者の情報不足
- ・地域ブランドの毀損

- ☞ 「UNWTO ガイドブック」 「GSTC-D」 「ETIS」 「JSTS-D」 に掲載の指標（項目）も参考になります（p14）。
- ☞ 「JSTS-D」 の各項目をチェックシートとして活用し、できていない項目（あるいはできている項目）から課題を抽出する方法もあります。
- ☞ 他部署や利害関係者に最初に打診をする際に「事前アンケート」をした場合、ここで活用しましょう（p19）。

## 2. 課題を特定し、指標を具体化する

ステップ群 2. (ステップ 5～9) では、ステップ群 1. で整理したなりたい姿を実現するために解決しなければいけない課題から、重点的に取り組む課題を特定・合意して、その分析に必要な指標を特定します。その上で、解決のための取組を具体化します。

☞計測する指標の作成を行うステップ 7～9 は、ステップ群 3. (ステップ 10～13) に含むステップ 10 と共に、データ収集・分析、指標開発といったやや専門的な技術を必要とする場合があります (特に包括的に指標を活用していく場合。そうではない場合は、専門家なしでシンプルに実施することもできます)。

### 5) 重点課題を特定し、合意を形成する

➤ 課題リストから、実際に対応していく重点課題を特定し、合意します。

地域のなりたい姿への阻害する程度の大きさ、早期に対処しなければ悪化が加速するといった時間的な要素、解決に多くの利害関係者の連携が必要であるといった取組の難易度などをワークショップで議論し、重点課題を特定・合意します。その後、課題の解決に向けた取組を進めていきます。

☞特に取組の初期段階では、ワークショップに参加するすべての利害関係者がそれぞれの立場から課題解決に向けて役割を果たせること、そして、対応が進めやすいことなどに着目して重点課題とすることが考えられます。これは、参加意識の向上・成功体験の共有の観点から有効です。あるいは、複数の重点課題に対して役割を分担して取り組むのも良いでしょう。

☞重点課題とはされなかった課題も、継続的に検討の俎上に乗せておきましょう。次回の PDCA サイクルで重点課題となるかもしれませんし、ある課題が解決することで、より阻害の程度が大きくなる別の課題が出てくる可能性もあります (混雑が解消されたが、観光消費額の単価が小さくなった、など)。持続可能な指標型観光地域経営のゴールは、課題リストがなくなること (次の PDCA サイクルで増えることもありますが)、という見方もできます。

### ステップ 5 のワークショップ☞

これまでのステップにおける議論でも、課題ごとの阻害の程度についての話は出てきているでしょう。本ステップでは、整理した「地域の解決すべき課題」の中から、これから解決に取り組む重点課題を決めますが、その際には、取組に際しての要件も合わせて考慮・議論する必要があります。ポイントは、利害関係者の多くにより取組の分担ができるかどうかです (行政単独の実施で完結す

る、といった課題はここでは別扱いにすべきです)。取組の検討・共有は次のステップ 6 になりますが、本ステップのワークショップで重点課題を特定する段階で、利害関係者それぞれが自ら取組に何らかに参加できそう、という感触を確認しておきましょう(各ワークショップ参加者に、「地域の解決すべき課題」のそれぞれに対して、どのようなことができるかを発言してもらうことも考えましょう)。

## 6) 重点課題を解決する取組を検討し、共有する

- 重点課題ごとに、解決のための取組を検討し、利害関係者それぞれのアクションを検討します。また、それぞれの取組を実行するリソース(予算、人員、時間等)も整理し、ワークショップで共有します。

重点課題を解決するために、利害関係者それぞれができること、また、互いに期待することなどを議論し、取組を検討・共有します。取組の期間が長い(年度単位など)、利害関係者のアクションが相互に関連しているといった場合は、進捗を共有するための中間的なワークショップを開催することも良いでしょう。

- ☞本ステップでは、マネジメント主体が積極的に、既存の施策との連携、利害関係者それぞれのアクションの調整、財政措置の検討などを行うこととなります。

### ステップ6のワークショップ☞

本ステップの成果は「特定した重点課題解決に向けた取組の実施計画」と言えます。その場の議論だけで整理できる内容ではないので、利害関係者それぞれが事前に自らが取り組む内容について整理して、持ち寄る形でワークショップを開催することが考えられます。それぞれの取組のワークショップ開催前のメールなどでの共有なども有効です。また、合意まで複数回のワークショップを要することも十分にあり得ます。

## 7) 重点課題を踏まえて候補指標を検討する

- 重点課題の状態を具体的に把握するために、状態を示す候補指標を決めます。一つの重点課題の状態を一つの指標で示すことができれば理想的ですが、実際は（新型コロナウイルス感染の程度を示すステージが、新規感染者数や入院率など複数の指標で構成されているように）複数の指標が必要あるいは有効となる場合がほとんどです。候補指標の特定には、重点課題と指標（群）の組み合わせが適切かどうかという評価が必要になることから、指標の活用に習熟した専門家のアドバイスを受けることをお勧めします。

本ステップは、マネジメント主体が大学等の研究者の協力を得つつ進めます。あるいは、経済、社会・文化、環境などの各分野の指標・データに詳しい専門家7~8人からなる指標開発チームを組成して検討いただくことも効果的です。ワークショップは、本ステップの最初にワークショップ参加者からの候補指標の提案を聞いて検討の材料とする、といった補助的な位置づけになります。

具体的な進め方としては、これまでのステップで特定された課題に基づき、指標の候補リストを作成します。なお、指標の候補リストの中には現実的でない指標もあるかもしれませんが、最初の段階では考え得るすべての候補指標をリスト化します。候補指標を特定後、ステップ6で共有した取組との関係を専門家による指標開発チームと共に整理します（取組⇒変化（を表す指標）⇒課題の状態（を表す指標）といった体系化をしておきます）。これらの整理を踏まえ、ワークショップを開催し、優先順位を設定して、指標を選択します。

### ステップ7のワークショップ🗨️

本ステップでは、ワークショップは“候補指標のアイデア出し”という補助的な位置づけとなります（マネジメント主体が参加者の意向を十分に把握しているのならば、開催しないこともあり得ます）。なお、続くステップ8は完全に技術的な検討となるので、ワークショップにおける検討は必要ありません。

## 指標と取組の関係整理

### [取組効果発現のロジックツリーの作成]

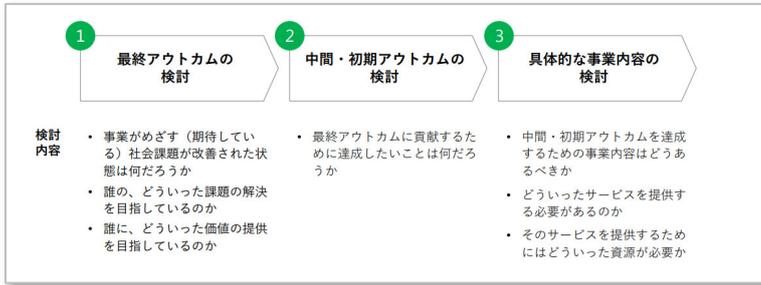
- 課題の状態を示す候補指標と取組の関係を、ロジックツリーという手法で整理します

- ・取組ができた量（例えばピーク時期の混雑緩和に向けた情報提供のためのパンフレットの作成であれば、作成したパンフレットの種類や部数、配布数など）を示す「アウトプット指標」、ここから、風が吹けば桶屋が儲かる、という言葉を参考に次に起こることを示す「中間アウトカム指標」（情報を理解した観光客の数など）、「最終アウトカム指標」（ピーク時期の混雑度などの重点課題の状態を示す）までのつながりを整理します。
- ・ロジックツリーはあまり複雑にする必要はありません。複雑にすると、利害関係者の理解・共有を難しいものとしてしまいます。
- ・「最終アウトカム指標」には、設定した指標のつながりによる影響以外に、外部条件と呼ばれる要素（景気状況や天候などの取組ではどうしようもない要素）に影響されます。
- ・「外部条件」自体も指標として整理しておくことをお勧めします。景気についての指標（例えば、全国からの来訪者数が関連する課題であれば、日本の経済成長率など）を持っておけば、住民生活への悪影響（ピーク時期の混雑等）という課題が解決した場合に、地域で実施した取組による成果なのか、それとも景気が悪く来訪者自体が減ったことが要因なのかを検証できます。

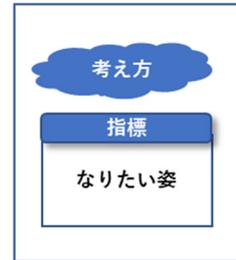
☞ こうした確認の仕方になります。

参考 ロジックツリーの作成例

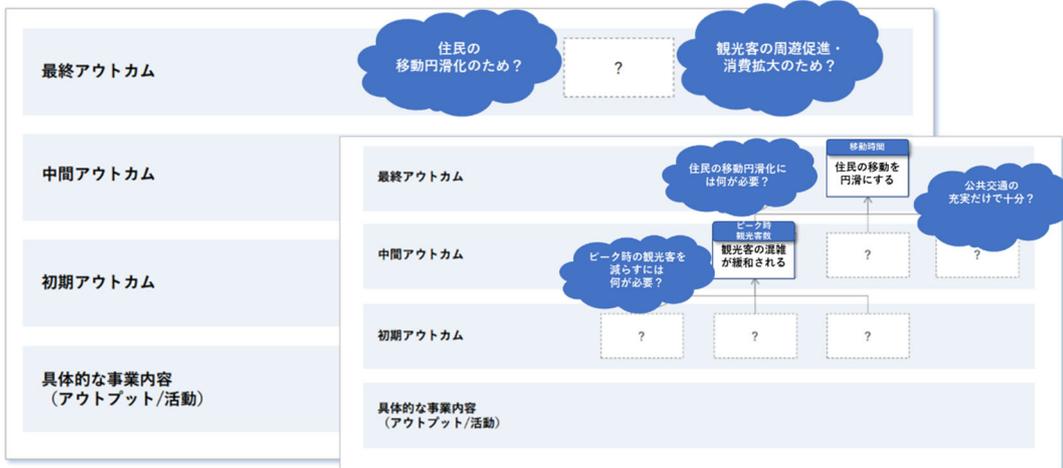
[各指標の考え方]



【凡 例】



[最終アウトカム指標の検討] 課題：観光客による道路交通混雑の例



[中間アウトカム指標の検討]

[アウトプット指標の検討～ロジックツリーの作成]



☞こうした作成の仕方になります。

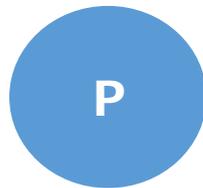
出所) 「ロジックモデル作成ガイド」公益財団法人日本財団を参考に作成

[https://www.nippon-foundation.or.jp/app/uploads/2019/01/gra\\_pro\\_soc\\_gui\\_03.pdf](https://www.nippon-foundation.or.jp/app/uploads/2019/01/gra_pro_soc_gui_03.pdf)

参考 「UNWTOガイドブック」「GSTC-D」「ETIS」「JSTS-D」の指標の実際

☆最終版では以下の項目・方針で作成

- それぞれの地域への当てはめの考え方～包括的な指標当てはめ、個別的な指標当てはめ～が分かるように記述
- GSTC-D・JSTS-D等の国際認証の要件等についても記述



## 参考 課題に応じた指標の選択

いくつかの主要な課題について、検討すると良いと考えられる指標を例示しました。

ここに挙げた指標は、最終アウトカム指標としても中間アウトカム指標としても活用できます。また、直接的にこれら指標を動かす取組を実施する場合は、アウトプット指標としても使えます（〔自然景観保全・看板撤去状況〕など）。実際に指標として計測できるかどうか、基となるデータがあるか、などは以降のステップで検討しますので、なりたい姿を示すためにあると良いと考えられる指標を幅広く整理しましょう。

### [課題に応じた指標の例]

課題（例）	指標例		
	経済分野	社会・文化	環境分野
観光客による交通渋滞	[観光客の変動率（月/曜日/時間帯）] [観光客の訪問地点数] [観光客満足度（再来訪意向/推薦意向）]	[渋滞による移動時間（増分）] [渋滞の影響を受ける住民人数] [交通事故件数] [住民満足度]	[CO2排出量（追加分）] [エネルギー消費量（追加分）]
観光客による文化資源の損傷	[観光客数（年間・ピーク時）] [入場料単価・収入] [文化資源訪問満足度] [文化資源理解度]	[文化財の損傷状況（箇所/程度）] [住民訪問者数（減少分）] [住民満足度]	[文化財周辺の植物等被害（箇所/程度）]
観光の地域貢献の見える化	[観光消費額単価・消費額] [地域内仕入率・仕入額] [地域産品利用量・売上額] [文化体験コンテンツ利用者数・売上額]	[観光産業従事者数・割合] [観光への理解度] [地域文化の発信（メディア取上げ数）] [地域文化・工芸担い手数]	[地域農水産品仕入額] [農水産業事業承継者数（保全田畑規模/水質）]
質の高い観光の実現	[宿泊者数（平均泊数）] [宿泊単価・稼働率] [地域食材利用量・売上額] [ターゲット層の来訪者数（割合）] [観光産業従業者の状況（賃金/生産性/暇取得率/就職希望者数）]	[観光教育の実施（対象人数）] [地域への誇りの醸成] [地域の祭り等の参加観光客数] [医療施設水準]	[自然景観保全（水質保全状況/看板撤去状況）] [生態系の維持・管理] [廃棄物の管理（分別/3R実施）] [フードロス削減量]
観光産業の耐力の強化	[観光客の多様性（居住地等属性別構成比）] [付加価値率・利益率] [投資額] [観光産業従業者の状況（賃金/生産性/暇取得率/就職希望者数）] [消費額単価]	[文化資源の活用状況（文化資源ごとの観光客数・理解度・満足度）] [住民の観光への参画（観光教育実施人数、ボランティアガイド人数）]	[観光客による寄付] [観光客による自然保全活動（清掃等）] [自然保護につながる入場料・商品サービス価格]
ローカルSDGsの実現（包括的な取組）	[JSTS-D等を参照し、既存の計画の指標に追加] ☆その上で既存指標を含めて観光による貢献分を検討・ロジックツリーを作成		

## 8) 活用可能なデータを整理する

- 候補指標について、指標あるいは指標作成（加工）に必要となるデータがどこにあるか、その周期はどうか、また、これまでの時系列による動き（変動幅）はどうか、などを確認・整理します。

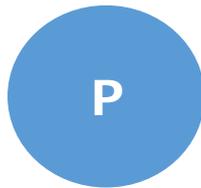
本ステップは、マネジメント主体が、統計当局やデータを保有する関係者、大学等の研究者の協力を得つつ進めます。この部分でのワークショップの開催は必要なく、ワークショップ参加者に対しては、本ステップで検討するデータ提供が可能かといった確認をする程度です（宿泊事業者に対して宿泊者数の提供が可能かなどを確認するなど）。また、指標作成に大きなコストがかかると、指標型観光地域経営自体が実現・継続できなくなるといった本末転倒になってしまうので、本ステップで収集の手間やコストも考慮の上で（不適切であれば候補指標から除く）、「候補指標リスト・指標作成用データ」を作成します。

- ☞本ステップの作業の進め方は、入手可能なデータを広く整理して候補指標作成に活用可能かどうかを判断・選定し、どうしても候補指標を作成するためのデータがなかった場合について、新規のデータ収集を含む指標作成手法を開発する、ということになります。
- ☞対象地域が基礎自治体単位であれば、様々なデータが「統計」や「行政記録」として収集・整理されており、可能な限り、これを指標として使う、あるいは加工して指標とすることが良いでしょう。
- ☞基礎自治体単位よりも細かい地理的単位の指標が必要な場合は、何らかの合理的な配分を行う手法を開発する、あるいは新規のデータ収集を含む手法を開発することが必要となってきます。有償のものが多いですが、民間事業者が提供するビッグデータを活用する方法もあります。
- ☞データの時間的な単位にも気をつける必要があります。「統計」「行政記録」はほとんどが月単位の集計値あるいはある時点での数といったものです。従って、年末年始やGW、お盆などの、また土日・平日別や時間帯別などの状況を指標としたい場合は、全体量は「統計」「行政記録」を用い、短い時間単位での変動はビッグデータの活用やサンプリング地点又はサンプリング日で特別に調査するといった工夫が必要です。
- ☞ここで重要となるのが、ワークショップに参加している利害関係者、特に事業者のデータです。例えば、宿泊者数や売上額について（変動だけでも）日別に提供・共有してもらうことや、売上単価データを（変動だけでも）提供・共有してもらうことが可能であれば、新たな調査などを必要とせず、課題に直結したデータとして指標開発に用いることができます（このように、マネジメント主体が主導するステップ7とステップ8は一体的に進むことになります）。
- ☞他部署や利害関係者に最初に打診をする際に「事前アンケート」をした場合、ここで活用しましょう（p19）。

## 参考 指標のデータソース例

☆最終版では以下の項目・方針で記述

- (経済/社会・文化/環境) × (統計・行政記録/民間事業者・コストイメージ/独自調査・コストイメージ)
- ※JSTS-D等を参照し、重要な指標(地域ごとの観光入込み客数・季節変動など)の開発・収集手法を提示



## 9) 指標を特定する

- このステップでは、候補指標が、観光地域経営に活用できる指標、すなわち、地域の現状や取組の効果を信頼性を高く示す指標であることの確認をします。

ステップ7でも“課題の状態を反映する指標のうち、安定的に計測できるもの、取組後の効果(変動幅)が分かるもの”といったことを意識して候補指標を選んでいますが、実際に過去の指標の推移を確認して、信頼性を評価し、活用する指標を特定します。繰り返しになりますが、指標は目的ではなくあくまでツールです。指標の作成に労力を費やし膨大な指標を用意する必要はなく、最小限の指標で地域が直面する重要な課題に対応できるようにすべきです。また、他の地域でも作成可能な指標であれば、課題の地域間比較ができるというメリットがあるため、考慮しておくとい良いでしょう。

具体的には、ステップ8によるデータソースを用いて過去の指標も作成し、その時系列の動きをみて、①妥当性、②実現可能性、③信憑性、④明解性、⑤比較可能性といった視点で確認し、信頼できる指標を選択します。

- ☞信頼性を5つの視点に詳細化しましたが、それぞれを定量的に評価することは容易ではありません。信頼性を納得感と考え、ワークショップの参加者に、「指標の動きに違和感がない、確認したいものの変化を示している」と納得してもらうことが重要です。
- ☞このとき、ステップ7で指摘した「外部条件」の指標(日本の経済成長率など)とも突き合わせて評価しましょう。

### 指標の信頼性の評価

[指標の信頼性の評価]	
①妥当性	⇒課題の大きさ等と同じ変化をしている指標である
②実現可能性	⇒今後も継続的に作成できる指標である
③信憑性	⇒不可解な変動がなく、データソースが信頼できる指標である
④明解性	⇒利害関係者が意味を理解・説明できる指標である
⑤比較可能性	⇒今後も活用できる指標である (必要な場合は、他の地域でも活用できる指標である)

- ☞こうした確認の仕方になります。

### 3. 指標を計測し、公表、改善する

ステップ群1. (ステップ1～4)、ステップ群2. (ステップ5～9) の作業、お疲れさまでした。いよいよ指標型観光地域経営のうち、“経営”手法の本丸であるステップ群3. (ステップ10～13) です。指標の計測と結果の作成まではマネジメント主体の役割です。データを収集・分析し、その結果を再度ワークショップに提出し、指標や運営体制の評価・見直しを行います。

- ☞ステップ11は、取組当初と終了時の2回実施することになります(その差分が取組の成果です)。その他のステップはそれぞれ経営サイクルについて1回の実施です。

#### 10) 指標の計測手法を具体化する

- マネジメント主体が、ステップ7～9 (指標開発、と言ってよいでしょう) の成果を踏まえ、実際に活用する指標の計測手法を確定します。

本ステップもマネジメント主体が主導し、統計当局や専門家と共に実施します(この部分でのワークショップの開催は必要ありません)。取りまとめる計測手法は、データソースの内容、収集頻度、体制・収集コストなどです。計測手法は、第三者でも同じ指標(の同じ値)が再現できるようにしておく必要があります。指標型観光地域経営は「指標」という根拠(エビデンス)に基づくから有効なのであり、「指標」自体が確固とした再現性を持っている必要があります。

また、本ステップで、それぞれの指標が取組の結果、どのような状態になればよいのか(悪影響ならゼロにするのか、減少していれば良いのか、現状維持で良いのかなど)についても、整理しておきます。

- ☞計測手法は、ステップ11の結果とともに「モニタリング実施報告書」(項目①～④)として取りまとめて公表することになります(ステップ12)。
- ☞自治体関係部署や事業者からデータ提供を受ける、大学等研究機関などと連携して指標を計測するなどの役割分担についての記載も必要です。

## 「モニタリング実施報告書」の構成☆資料編に収録

### 〔「モニタリング実施報告書」の構成〕☆資料編に収録

①実施体制	⇒マネジメント主体、関連主体と役割分担
②指標計測手法	⇒計測手法、期待する指標の動き
③結果整理表	⇒指標計測結果、課題についての分析結果
④分析結果	⇒取組の有効性の評価（及び改善点）

☞ステップ10では、取組当初に①と②をまとめます。

### 11) データを収集し、指標を計測する

➤ 指標計測手法に基づいて、指標を計測します。

実際に、ある時点でのデータに基づいて、指標を計測します。取組当初と終了時の2回実施し、その違いの分析・評価を行い、「モニタリング実施報告書」を作成します。

☞指標に加工する前の（生の）データを分析することからも重要な示唆が得られるので（ステップ12の指標の分析・評価にも役立ちます）、可能であれば簡単な時系列分析（グラフの作成）や分野横断的な分析（他地域の同様のデータとの比較グラフの作成）などを実施しておくとうまいでしょう。

### 12) 指標の推移を分析し、取りまとめて公表する

➤ 取組当初と終了時の指標を比較し、その分析・評価を行い、解決しようとした課題がどのような状況に変化したのかを取りまとめます。その上で、今回の取組が課題解決にどのように役立ったか、改善点はあるか、などを考察し、「モニタリング実施報告書」を作成して公表します。

なお、関係者や地域の人々への説明責任が強化されるような方法で、指標を的確に公表することが大切です。

指標型観光地域経営は、「やってみること」と同じく「公表し、外部からの評価を受けること」が重要です。このことが、観光地域経営そのものの質を高めるからです。

☞指標の変化をどのように評価するか、また、課題解決への取組の寄与などについては、（この箇所だけでも）大学等の研究機関の専門家とともに分析・評価を行い、その結果を公表前にワークシ

ヨップに示して、なぜそうなったのか、取組の改善点はないか、といった議論を行うことが良いでしょう（再度このステップを繰り返す際において、取組が充実します）。

☞「モニタリング実施報告書」は、単純にウェブサイトに掲載するといった公表にとどまらず、利害関係者はもとより、大学等研究機関などにも積極的に紹介し、フィードバックをもらうようにしましょう。特に「指標」については、利害関係者がそれぞれの事業活動等で活用されるような“共通言語”となることが望ましい姿です。

### ステップ 12 のワークショップ☞

本ステップでは、ワークショップは「モニタリング実施報告書」の確認を目的とします。参加者が理解可能な内容か、また、公表した際に分かりやすいものとなっているかなどを議論し、必要な修正・改善を行います。

## 13) 指標や運営体制を見直し、改善する

- 「モニタリング実施報告書」に示した結果や作成の過程、公表後に寄せられた意見などを踏まえ、指標が課題の解決に適切に対応しうるものであるか、また運営体制（ワークショップ参加者や内容を含む）の見直しを行います。
- あわせて、再度このステップを踏むに際して、選定した指標の有用性や重点課題を見直し（ステップ 5）、取組の改善（ステップ 6）に反映します。

指標型観光地域経営のステップを実践し、結果はどうでしたか。「モニタリング実施報告書」を改めて読みながら、次のサイクルをより実効性の高いものに、より包括的なものに、そして負担をより小さく実施するために、すべきことを整理しましょう。

☞地域によって、観光に関する特性や課題は異なり、もちろんなりたい姿も異なります。観光を切口に経済、社会・文化、環境といった地域社会全体を対象とし、住民を含む利害関係者が連携して課題の解決、なりたい姿の実現に向けて着実な一歩（＝指標の改善）を踏み出せたのではないのでしょうか。

## 指標及び運営体制の評価・見直し項目☆資料編に収録

### [指標計測結果を踏まえた見直し]

- ⇒指標の見直し（指標・データの追加、指標・データの入替等）
- ⇒運営体制の見直し（ワークショップ参加者の見直し等）
- ⇒重点課題の見直し、取組の見直し

### [指標の見直しの視点]

- ・課題の解決・改善に有効であったか
- ・多くの主体に活用されているか

☞見直し作業の結果を「モニタリング実施報告書」に加えても構いません。

## IV. 指標型観光地域経営を支える仕組み

### 1. 必要となる資源（体制・人材・コスト）

#### (1) 指標型観光地域経営の体制

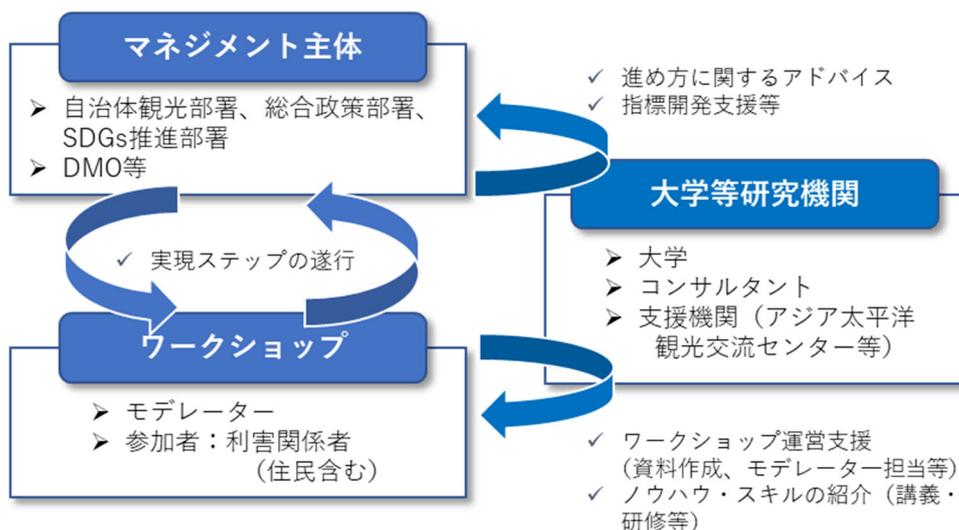
指標型観光地域経営は、マネジメント主体、利害関係者が参加するワークショップ、遂行に当たってアドバイスを行う大学等研究機関の専門家からなる体制が必要となります。

利害関係者とは、課題に関わるすべての主体のことであり、経済分野、社会・文化分野、環境分野等のすべての分野に及ぶことがあります。宿泊事業者、旅行事業者、交通事業者、飲食事業者、小売事業者、体験コンテンツ事業者などのいわゆる観光産業の事業者はもとより、それらによる業界団体や観光協会、DMO といった観光振興関連団体、商工会や教育委員会、文化資源や文化財の所有・管理者、自然保護などの環境保全の活動する団体など、幅広い関係者が利害を共有するはずで、そして、地域のことを最も良く知っている住民によるワークショップへの参加は不可欠です。

マネジメント主体と関係者が参画したワークショップで実現ステップを遂行するに当たって、適切な大学等研究機関を選定し、マネジメント主体へのアドバイス、指標開発への支援、また、ワークショップの運営や、利害関係者へのノウハウやスキルの紹介など、連携しながら進めることが効果的です。

大学等研究機関は、取組すべてに一貫して詳細にアドバイスをしてくれる主体があれば望ましいですが、支援の内容ごとに別々の主体と取組を進めることでも構いません。

指標型観光地域経営の体制 例



## **(2)指標型観光地域経営を担う人材**

本手引きで、指標型観光地域経営に関する基本的な知識「ノウハウ」を習得ができ、さらに、「ノウハウ」を実践に移すための能力・技術「スキル」も紹介しています。具体的なスキルとしては、地域の利害関係者を巻き込んだ仕組みづくりができること、指標の選定・活用に関する知識に習熟すること、持続可能な運営体制を構築することなどです。

そして、指標型観光地域経営の取組において不可欠なリーダーとして、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、関係者を巻き込むことができる先導的行動をとる人材が必要です。

### **① 地域の利害関係者を巻き込んだ仕組みづくり**

指標型観光地域経営について、なぜ利害関係者の皆さんと一緒に取り組むことが必要なのか、取り組むことでそれぞれの利害関係者にどのような良いことがあるのか、これらを理解していただき、利害関係者にワークショップ参加者としての勉強や参画などへの前向きな承諾をもらう必要があります。

この点については、自らの主体的な取組が求められるため、マネジメント主体・担当者の熱意が求められるところです。

取組当初、このような利害関係者を巻き込んでいく仕組みをつくっていくためには、これまでに観光施策あるいは地域施策を実施するときなどに地域に入って利害関係者の皆さんとともに計画をつくる、取組を進める、といった経験のある職員の方の経験やスキルを活用しましょう（観光部署やそれ以外の部署、あるいは外部からも、こうした職員を指標型観光地域経営の担当者として抜擢するという方法もあります）。

### **② 指標の選定・活用に関する知識を深める**

指標型観光地域経営は、実現ステップを何度も繰り返すことで地域のなりたい姿に到達するものです。指標はなりたい姿を示す目標に対する「モノサシ」であり、また、マネジメント主体を支える手段として、現状や取組の成果を皆さんで共有するために用います。これらの使い分けを理解し、第三章でお話した「アウトカム指標」と「アウトプット指標」という性格の違う指標双方を活用した上で、取組によって変化する指標、変化の道筋が分かりやすい指標を選定する必要があります。

さらに、指標の変化を適切に捉えるためには、指標の基となるデータに関する知識も必要です。本手引きでは、こうした指標開発・活用のノウハウ・スキルについて、第I章で解説した指標型観光地域経営の国内外の動向の中からの得られた知見を紹介しています。また、同様の取組として、

公共政策分野での証拠に基づく政策立案（EBPM ; Evidence Based Policy Making）や、企業経営管理分野での KPI（重要業績評価指標。Key Performance Indicator の略）及び KGI(重要目標達成指標。Key Goal Indicator の略)の活用があります。

こうした分野に精通した大学等研究機関であれば、適切なアドバイスがいただけるはずです。本手引きに記載した以上の指標の選定・活用に関する深い知識は、指標型観光地域経営、EBPM、経営管理などの専門家と連携した実践を通じて身に付けていきましょう。

### ③ 持続可能な運営体制の構築

指標型観光地域経営自体を持続可能なものとするために、「マネジメント主体」「ワークショップ」「大学等研究機関」による連携の体制を維持し続けなければいけません。そのために考慮すべきは、リーダーシップの継続と無理のない運営の2つが必要です。

継続的なリーダーシップとは、特にマネジメント主体に求められます。人事異動で中断/途切れることのないように、指標型観光地域経営を主体的に実践していくチームをつくることが重要です。あるいは DMO 等の人事異動が少ない組織とリーダーシップをともに担う体制をとることも考えられます。

ワークショップの維持のためには、着実に指標型観光地域経営の成果を参加者で共有・実感していくことが重要です。一つ一つ課題を解決していく成功体験を積み重ねることで、参加者の持続可能な参画（もちろん代替わりも想定）、拡大、ワークショップの複数化（対象範囲の拡大）などへの協力が得られます。

大学等研究機関との継続的な連携関係を維持するためには、一定の業務の委託料を支払い続けることが一般的な方法ですが、無理な支出計画は避けなければなりません。指標型観光地域経営を進めることで地域の指標、データが整備され、継続的に蓄積されていきます。こうしたデータを入手分析することは大学等の研究に役立ちます。金銭以外のこうしたメリットによる Win-Win の連携関係をつくりましょう。将来的には、地域のデータを様々な施策や事業者のビジネスに応用し、スマートシティの実現への貢献も考えられます（そうなったらデータ提供による収益確保も可能です）。

## 2. 経営ツール

---

指標型観光地域経営のステップごとに、次のステップにつなげるために整理していく内容・項目等を様式とし、「経営ツール」としてまとめました（具体的な様式は資料編参照）ので、ご活用ください。

ステップゼロ：（取組開始に当たって）

様式1「指標型観光地域経営に取り組むに当たって」

様式2「指標型観光地域経営に取り組むスタート地点」

様式3「利害関係者事前アンケート」

ステップ1：対象地域を決める

ステップ2：利害関係者を参画させる

様式4「指標型観光地域経営の対象地域・体制・実施計画」

ステップ3：地域の現状：観光資源とリスクを明確化する

様式5「観光資源とその状況」

様式6「解決すべき課題」

ステップ4：なりたい姿：観光の長期ビジョンを共有する

ステップ5：重点課題を特定し、合意を形成する

様式6「解決すべき課題」☆再掲

ステップ6：重点課題を解決する取組を検討し、共有する

様式7「取組の実施計画」

ステップ7：重点課題を踏まえて候補指標を検討する

様式8「候補指標・データソース・計測手法・指標評価結果」

様式9「取組実施から重点課題解決までのロジックツリー」

ステップ8：活用可能なデータを整理する

ステップ9：指標を特定する

ステップ10：指標の計測手法を具体化する

様式8「候補指標・データソース・計測手法・指標評価結果」☆再掲

ステップ11：データを収集し、指標を計測する

ステップ12：指標の推移を分析し、取りまとめて公表する

ステップ13：指標や運営体制を見直し、改善する

様式10「モニタリング実施報告書」例

### 3. 地域を支援する仕組み

---

持続可能な指標型観光地域経営に取り組む皆さんへの支援の内容と支援を担う機関をまとめました。支援の内容ごとに「人材育成」、「専門家の紹介・派遣」、「資金支援（取組への補助等）」「INSTO 加入支援」、「国際認証取得支援」の分類で整理しています。

#### ① 「人材育成」：観光庁、先進自治体、GSTC、

##### APTEC サステイナブルツーリズム推進センター 等

観光庁は、JSTS-D の導入モデル事業を通じ、GSTC 公認トレーナーを派遣してトレーニングプログラムを提供しています。

【「日本版持続可能な観光ガイドライン（JSTS-D）」に係るモデル事業（観光庁）】

<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001395421.pdf>

先進的に取組を進めている釜石市は、「教員・自治体職員向け」「企業向け」などの研修プログラムを提供しており、事例紹介を中心とした「DMO 向け」の研修プログラムの提供も検討中であるほか、GSTC 公認トレーナーによる研修プログラムも提供しています（ニセコ町なども GSTC 公認トレーナーによる研修プログラムを提供）。また、このような自治体等の研修を連携・支援している、観光 SDGs 支援センターも研修プログラムを提供しています

注）観光 SDGs 支援センターは、日本の GSTC 公認トレーナーが中心となって 2021 年に設立（一般社団法人地域観光研究所内）

【釜石での研修プログラム（釜石市）】 <https://visitkamaishi.jp/training-program/>

なお、GSTC 自体も英語による研修を実施しており、研修終了後、試験に合格すると Professional Certificate in Sustainable Tourism という資格が与えられます（日本での GSTC 公認トレーナーによる研修プログラム受講者もこの試験（英語）を受けることができます）。

[Professional Certificate in Sustainable Tourism 証明書]



国連世界観光機関（UNWTO）駐日事務所・APTEC サステイナブルツーリズム推進センターは、持続可能な観光に関する国際動向や先進地域の取組に関する講演、出張講義等を実施しています。また、観光庁や大学、（独）国際協力機構（JICA）等と共催で、若手人材育成に関するワークショップ等も毎年開催しています。

APTEC は、“国内外の有識者と連携し、関係者のニーズに合致した情報提供を行い、我が国において「持続可能な観光」を牽引するセンター機能を果たす”ことを目的として、2020年7月に「**APTEC サステイナブルツーリズム推進センター**」を設立しています。

（注）APTEC (Asia- Pacific Tourism Exchange Center) : 国連世界観光機関（UNWTO）駐日事務所を支援する（一財）アジア太平洋観光交流センターの略称

【国連世界観光機関（UNWTO）駐日事務所ウェブサイト】 <https://unwto-ap.org/sustainable/>

② 「**専門家の紹介・派遣**」：観光庁、APTEC サステイナブルツーリズム推進センター 等  
観光庁は、JSTS-D の導入モデル事業を通じ、地域の取組に対してアドバイスをを行う有識者を派遣しています。

【「日本版持続可能な観光ガイドライン（JSTS-D）」に係るモデル事業（観光庁）】

<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001395428.pdf>

APTEC サステイナブルツーリズム推進センターは、持続可能な観光の推進に知見のある大学教員や実務家等の有識者を委員に迎えており、専門家からの情報提供や専門家派遣に向けた調整等も行っています。

**③ 「資金支援（取組への補助等）」：観光庁、各都道府県 等**

観光庁は、JSTS-D の導入モデル事業を実施しており、選定したモデル地区に対して、人材育成のための研修プログラム実施への支援や地域の取組に対してアドバイスを行う有識者の派遣などを行っています。また、都道府県の事業として、基礎自治体などをモデル地域とした取組を進めている場合もあります（奈良県など）。直接的な資金援助ではありませんが、こうした取組支援の事業は今後さらに進められると見込まれます。

これらの指標型観光地域経営を対象とした支援策のほか、内閣府の地方創生関連の補助事業等も活用できる可能性があります（活用可能性のある補助事業については、参考資料にまとめています）。

**④ 「INSTO 加入支援」：国連世界観光機関（UNWTO）駐日事務所・APTEC サステイナブルツーリズム推進センター**

APTEC サステイナブルツーリズム推進センターは、INSTO 加入に関する情報提供、加入のための提出書類の作成、UNWTO や観光庁との連絡調整、INSTO 加入地域の取組に関する情報共有等に関する支援を行っています。また、INSTO 加入後においては、UNWTO 主催の国際会議の場における地域からの発表の支援も行います。

**⑤ 「国際認証取得支援」：観光庁、GSTC 等**

GSTC-D による国際認証は、GSTC が認定した団体（GREEN DESTINATIONS や EARTH CHECK）が行っています。観光庁は、2020 年度の JSTS-D の導入モデル事業を通じて、モデル地区となった5つの地域（二セコ町、三浦半島、白川村、京都市、沖縄県）の GREEN DESTINATIONS「TOP100」認証を支援しました。

GSTC は、中央省庁や先進自治体、また、関連民間団体などを窓口として、国際認証取得の支援を行っています。

⑥ 「統計関係」：観光庁、内閣官房 等

☆最終版では以下の項目で作成

- ✓ 「観光統計」の紹介（観光庁）
- ✓ 「RESAS」及びその講習会の紹介（内閣官房）
- ✓ その他、大学等でのプログラムの紹介



#### 4. 地域を支援する主体

---

地域の皆さんを支援する主体は、本手引きを作成した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、そして、観光庁やAPTEC サステイナブルツーリズム推進センターだけではありません。

☆最終版では以下の項目で作成



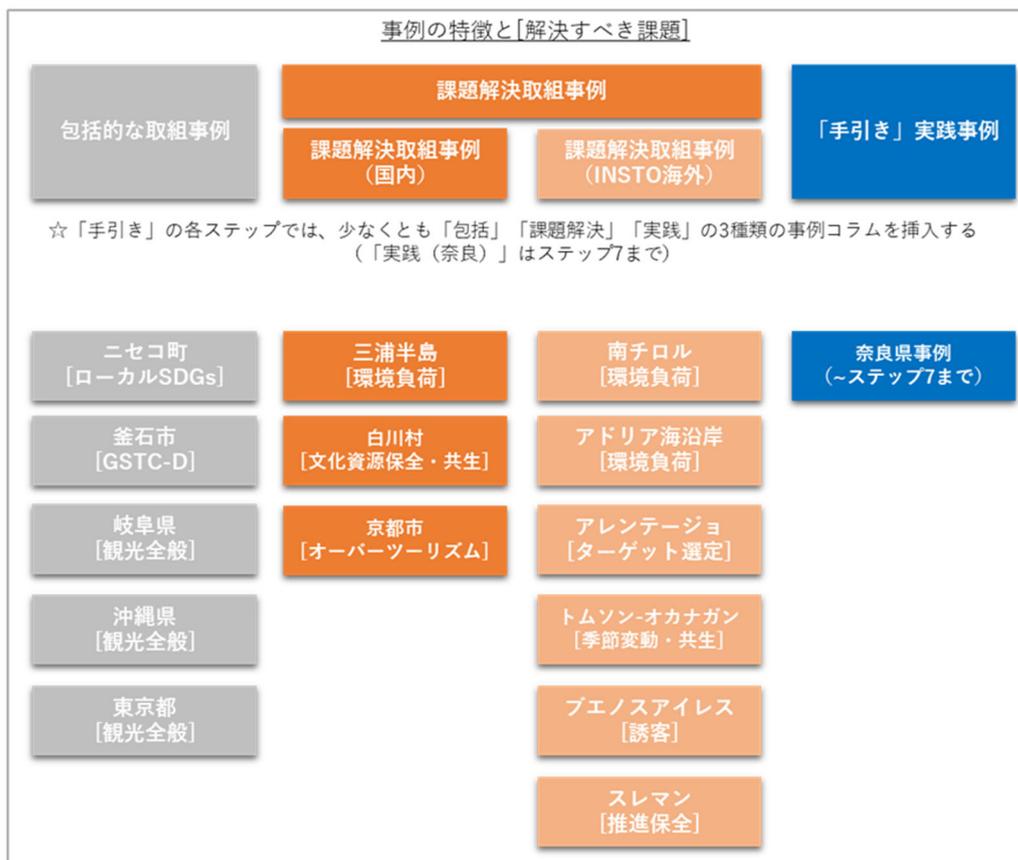
地域を支援する主体リスト

行政機関等

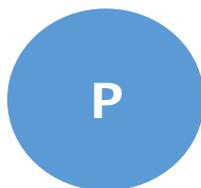
大学等研究機関

その他

## V. 先進事例



☆最終版では、これら 15 事例について整理



## 資料編

---

### 「経営支援ツール」

ステップゼロ：（取組開始に当たって）

様式1「指標型観光地域経営に取り組むに当たって」

様式2「指標型観光地域経営に取り組むスタート地点」

様式3「利害関係者事前アンケート」

ステップ1：対象地域を決める

ステップ2：利害関係者を参画させる

様式4「指標型観光地域経営の対象地域・体制・実施計画」

ステップ3：地域の現状：観光資源とリスクを明確化する

様式5「観光資源とその状況」

様式6「解決すべき課題」

ステップ4：なりたい姿：観光の長期ビジョンを共有する

ステップ5：重点課題を特定し、合意を形成する

様式6「解決すべき課題」☆再掲

ステップ6：重点課題を解決する取組を検討し、共有する

様式7「取組の実施計画」

ステップ7：重点課題を踏まえて候補指標を検討する

様式8「候補指標・データソース・計測手法・指標評価結果」

様式9「取組実施から重点課題解決までのロジックツリー」

ステップ8：活用可能なデータを整理する

ステップ9：指標を特定する

ステップ10：指標の計測手法を具体化する

様式8「候補指標・データソース・計測手法・指標評価結果」☆再掲

ステップ11：データを収集し、指標を計測する

ステップ12：指標の推移を分析し、取りまとめて公表する

ステップ13：指標や運営体制を見直し、改善する

様式10「モニタリング実施報告書」例

### 「各種指標体系の解説（詳細版）」

#### 「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

#### 「先行研究レビュー」

#### 「指標型観光地域経営に活用可能な補助事業メニュー」

☆最終版では、これら青字の資料を作成



P

## 持続可能な指標型観光地域経営の事例追加調査結果（第一弾）

- ◆ 持続可能な指標型観光地域経営の先進事例は、国内外のいずれも取組開始から十分な時間が経っておらず、アウトカムが確認できていない場合も多い
- ◆ 手引きのステップごとの「アウトプット」が明確な事例について整理を行った（これが「手引き」のステップごとの事例コラム案の骨子となる）。なお、今後、追加ヒアリングによって、アウトカムの確認を実施する

### ステップごとの事例別アウトプット

ステップ		アウトプット
0)取組開始に当たって		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ オーバーツーリズムによる混雑や観光客のマナー問題の解決を目指し、2014年から持続可能な観光の理念を観光振興計画に反映（京都市）</li> <li>・ ブエノスアイレスの観光地域経営・観光開発を担う観光局が取り組む活動を方向付ける、データ収集・分析を行う組織を2009年に設立（アルゼンチン・ブエノスアイレス）</li> </ul>
地域の なりた い姿を 明確化 する	1)対象地域を決める	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 逗子市、鎌倉市を中心として、三浦半島観光連絡協議会を設立（三浦半島観光連絡協議会（葉山町））</li> <li>・ 他の事例は基礎自治体、もしくは県単位を対象地域として定める</li> <li>・ 市がすでに観光地域として成立していたため、行政区画を活用（アルゼンチン・ブエノスアイレス）</li> </ul>
	2)利害関係者を参画させる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 委員会やエリア部会、説明会等を通じて地域住民や民間事業者等の利害関係者の理解を得る（釜石市、京都市、沖縄県）</li> <li>・ 地域ホテルやツアーオペレーター、業界団体、商工会議所に加え、観光省や移民局等、国家機関と連携（アルゼンチン・ブエノスアイレス）</li> </ul>
	3)地域の現状：観光資源とリスクを明確化する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 観光振興プランで自然・文化・伝統工芸を観光資源と位置づけ、世界農業遺産、無形文化遺産の登録を目指す（岐阜県）</li> <li>・ 震災による観光客の集客力低下をリスクと捉え、市全体を観光資源と捉える「オープン・フィールド・ミュージアム構想」を2017年より導入（釜石市）</li> <li>・ 住民ヒアリングにより観光の認識、開発の強み、潜在課題を聴取。ビッグデータ分析で観光資源状況を把握（アルゼンチン・ブエノスアイレス）</li> </ul>
	4)なりた い姿： 観光の長期ビ ジョンを共有 する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 京都観光振興計画2025を2021年に策定し、「市民の暮らしの豊かさの向上」「地域や社会の課題解決」「SDGsの達成への貢献」等をなりた い姿として設定（京都市）</li> <li>・ 第5次沖縄観光基本計画において2021年度の将来像を「世界水準の観光リゾート地」と定める（沖縄県）</li> <li>・ 主要産業の農業を通じた環境保全、移住者を考慮したダイバーシティ等の重視によるSDGsの実現を目指す（ニセコ町）</li> <li>・ 自営業宿泊施設が多い地域特性を活かし、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（イタリア・南チロル）</li> <li>・ SDGsと連動（ゴール8：中小企業にも関連する8.2と8.3、ディーセント・ワーク関連の8.5、労働者権利関連の8.8）を確認（アルゼンチン・ブエノスアイレス）</li> <li>・ 意識が高く消費額の高い層をターゲットとして設定（ポルトガル・アレンテージョ）</li> <li>・ 季節差のない観光収益を得ることを目指す（カナダ・トムソン-オカナガン）</li> <li>・ 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、国内の他地域の参考に資するような水質・森の管理等の環境管理方法の実践を目指す（インドネシア・スレマン）</li> </ul>

## 持続可能な指標型観光地域経営の事例追加調査結果（第一弾）

### ステップごとの事例別アウトプット

ステップ		アウトプット
課題を特定し、指標を具体化する	5)重点課題を特定し、合意を形成する	<ul style="list-style-type: none"> <li>観光と「市民生活との調和」のため、「混雑への対応」「宿泊施設の急増」「観光客のマナー違反」を課題と捉え、観光と文化の力で社会課題の解決やSDGsの達成を目指す「京都モデル」を推進（京都市）</li> <li>地域住民の生活の豊かさや住宅との後継者の確保、文化資源保全の両立を課題として設定（白川村）</li> <li>特に海水浴場における、ゴミ問題の解消、バーベキューや飲酒による騒音等の解決を目指す（三浦半島観光連絡協議会（葉山町））</li> <li>株式会社かまいしDMC主導で市内の合意形成を促進。GSTC-Dを合意形成ツールとして活用（釜石市）</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>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推（ポルトガル・アレンテージョ）</li> <li>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（クロアチア・アドリア海沿岸）</li> </ul>
	6)重点課題を解決する取組を検討し、共有する	<ul style="list-style-type: none"> <li>ごみ問題に関し、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（三浦半島観光連絡協議会（葉山町））</li> <li>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。地歌舞伎は補助金で支援（岐阜県）</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>ビッグデータを活用し、課題解消に有望なエリア・方針を検討（アルゼンチン・ブエノスアイレス）</li> </ul>
	7)重点課題を踏まえて候補指標を検討する	<ul style="list-style-type: none"> <li>Step.5の課題を踏まえ、地元関係者や有識者による審議会で指標を選定（京都市）</li> <li>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（ニセコ町）</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>具体的な旅行者像、プロモーション等の施策を念頭に置いて検討（アルゼンチン・ブエノスアイレス）</li> <li>UNWTO、ETISを参考にしながら、統計局のデータを用いて指標を検討（ポルトガル・アレンテージョ）</li> <li>ETIS、UNWTO、GSTCを参考に指標を選定。また、沿岸の各地域の独自指標選定のために個別調査を実施（クロアチア・アドリア海沿岸）</li> </ul>
	8)活用可能なデータを整理する	<ul style="list-style-type: none"> <li>公式の統計データ、既存の調査事業で得られたデータを整理。データ収集には外部コンサルタントを活用（沖縄県）</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>各データホルダーとの連携により、ビッグデータを整理・入手（有償・無償）（アルゼンチン・ブエノスアイレス）</li> <li>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を収集（ポルトガル・アレンテージョ）</li> </ul>
	9)指標を特定する	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブルコーディネーターを中心として、GSTC-Dを基に地域の現状に沿った指標（地域に対する住民意識や、観光宿泊者数等の経済指標）を設定（釜石市）</li> <li>指標ロングリストから、重要課題に対応した候補指標を抽出。住民や民間事業者に対し成果指標の説明を実施（沖縄県）</li> <li>住民満足度、不安感、後継者問題の実態を示す指標に加え、観光産業の実態を示す指標、水質・空気環境関連の指標等を特定（白川村）</li> <li>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（ニセコ町）</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>住民ヒアリングや、観測所主要メンバーとの会議を経て特定。課題解決を実践する民間でも使用しやすいよう、民間企業との協議を実施（アルゼンチン・ブエノスアイレス）</li> <li>指標はUNWTOの10の基礎指標を参考とし、Biosphere認証の基準にも従い、地域の改善すべき点を把握（カナダ・トムソン-オカナガン）</li> </ul>

## 持続可能な指標型観光地域経営の事例追加調査結果（第一弾）

### ステップごとの事例別アウトプット

ステップ		アウトプット
指標を計測し、分析、公表改善する	10) 指標の計測手法を具体化する	<ul style="list-style-type: none"> <li>ごみ問題に関してはごみ処理場等におけるごみの回収量、混雑状況に関してはスマホデータや車の情報といったビッグデータを活用（三浦半島観光連絡協議会（葉山町））</li> <li>従来の統計データの弱点を補えるよう、目的達成に着眼したビッグデータ活用の計測手法（相対での状況把握等）を具体的に検討（アルゼンチン・ブエノスアイレス）</li> </ul>
	11) データを収集し、指標を計測する	<ul style="list-style-type: none"> <li>JSTS-D付録2のフォーマットを用い、各取組の把握を実践。県庁では、部局横断し18の各部署がそれぞれ活用中の指標について取りまとめ（岐阜県）</li> <li>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を実施（白川村）</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>無償・有償ともに、連携機関からデータを収集して図表化した上、「観光分析システム」としてWeb上に公開。アンケート等一次データの収集において、地域大学等と連携を実現（アルゼンチン・ブエノスアイレス）</li> <li>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（ポルトガル・アレンテージョ）</li> <li>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。また、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（カナダ・トムソン-オカナガン）</li> <li>地域の個別事業者によるデータ収集を支援するツールとしてEcobase社の炭素会計ソフトを利用（カナダ・トムソン-オカナガン）</li> <li>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（クロアチア・アドリア海沿岸）</li> <li>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、各世帯の排出量を収集（インドネシア・スレマン）</li> </ul>
	12) 指標の推移を分析し、取りまとめ公表する	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域ごとにKPIを設定。指標計測による効果や、変化が見られない指標については随時見直しを行う（沖縄県）</li> <li>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（釜石市）</li> <li>地域のすべての住民が観光データを入手し、観光地域の向上につながる活動できるような観光分析システムを整備。観光分析システムの他、特定のテーマや、個別施策の検討材料としてレポートを取りまとめ・公表（アルゼンチン・ブエノスアイレス）</li> <li>指標モニタリングの結果を可視化・公表する手段として「オンライン観光データプラットフォーム」を開発（カナダ・トムソン-オカナガン）</li> </ul>
13) 指標や運営体制を見直し、改善する	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021年3月に「京都観光振興計画2025」を策定。目標ごとに指標を設定するとともに、コロナ禍の影響を踏まえた観光需要の回復状況を見据え、今後も目標値の再設定と指標追加を行う予定（京都市）</li> <li>2021年策定予定の第6次沖縄県観光振興基本計画（2022年からの10年間を対象）において、地域住民の意見を踏まえ、離島や地域別の目標値の設定を視野に入れながら、指標を40→100程度に増加させ、政策反映の仕組みづくりを目指す（沖縄県）</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>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（ポルトガル・アレンテージョ）</li> <li>モニタリング結果を基に、行動変容、設備更新、インセンティブ(リベート等)のあるべき姿を検討（カナダ・トムソン-オカナガン）</li> </ul>	

## 関連するISO規格等について

- 「経済」分野の課題を対象とする際、特にそれが観光産業のサービスに関する課題である場合（例えば「雇用維持」や「生産性向上」等）、またこうした課題解決のためにDXを取り上げる場合には、**今後の観光サービス提供方法の変化に留意する必要がある**
- 今後、省人化、AI導入などのDXによって、**人を介さないサービス提供が進むと考えられるが、その際、サービス水準を確保する手段を持つことが重要**である。サービス水準を確保する手段として、ISOをはじめとした規格に拠ることが考えられる。特に**ISOは国際標準規格であるため、インバウンド向けサービス提供の設計にも有効**である
- 現在進められている**“サービスエクセレンス”のISO規格化**の状況をこれからも注視していく

### これまでの動向（観光・関連サービスの規格）

#### CEN（欧州標準）の観光・関連サービス規格例

- ✓ 公共旅客輸送 - サービス品質の定義、ターゲットと測定基準（EN 13816:2002）
- ✓ 観光ガイド研修と資格認定プログラム基準（EN 15565:2008）

#### ISO（国際標準）の観光・サービス関連規格例（ISO/TC228 Tourism and related services）

- ✓ 案内所の情報・サービス基準（ISO 14785：2014）
- ✓ ビーチにおけるサービス基準（ISO 13009：2015）
- ✓ アドベンチャーツーリズムにおける持続可能性維持のための行動基準（ISO 20611：2018）

### サービスエクセレンスの規格の検討

#### CENのサービスエクセレンス規格

- ✓ CEN TS16880 「Service excellence- Creating outstanding customer experiences through service excellence」

#### ISOのサービスエクセレンス規格の検討状況（ISO/TC312 Excellence in service）

- ✓ サービスエクセレンスとは「**優れた顧客体験を一貫して提供する組織の能力**」。企業はもちろん、**非営利団体、行政組織などサービスを提供する全ての組織に適用できる規格**を作成中
- ✓ 日本はTC312の議論を先導。国内では、日本規格協会、日本品質管理学会、サービス学会や経済団体連合会などのメンバーからなるサービス標準化委員会が組織され、サービスエクセレンス標準を含む、様々なサービス国際標準への対応戦略や、これらに対応した国内フォーラム標準の検討を進めているところ（参考文献）「新たな価値創造“サービスエクセレンス”の国際標準化－ものづくりサービス化の観点から－（科学技術予測センター 特別研究員 蒲生 秀典）」

## サービスエクセレンスとは

### サービスエクセレンスについて

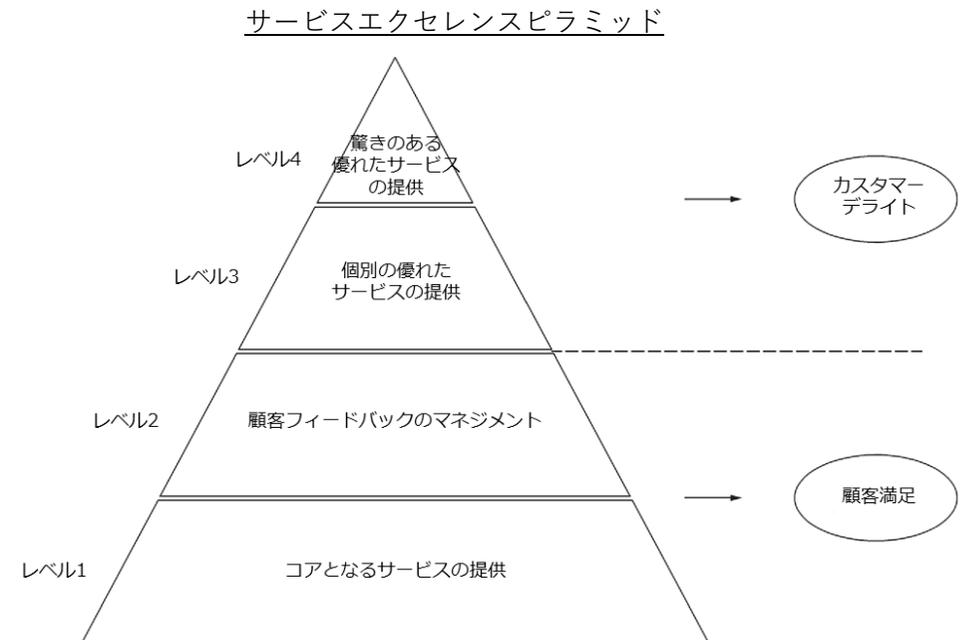
サービスエクセレンスとは、“エクセレントサービスを一貫して提供するための組織の能力”を、**エクセレントサービス**とは、“カスタマーデライトにつながる卓越した顧客体験を達成するために、組織と顧客との間で実行される高いレベルのサービス提供を伴う組織のアウトプット”を意味する

組織の能力は、サービスの観点から次の4つのレベルに分類可能

- レベル1：コアとなるサービスの提供（Core service provision）
- レベル2：顧客からのフィードバックのマネジメント（Customer feedback management）
- レベル3：個別の優れたサービスの提供（Individual excellent service provision）
- レベル4：驚きのある優れたサービスの提供（Surprisingly excellent service provision）

レベル1、2は、顧客満足を形成するための組織の能力であり、組織のアウトプットとしては「基本的サービス」を提供します。レベル3、4は、顧客満足を越える「カスタマーデライト」を達成するための組織の能力です。組織は、レベル1、2だけでなくレベル3、4の能力を兼ね備えることで、組織のアウトプットとして「基本的サービス」よりも高いレベルの「エクセレントサービス」の提供が可能となります。

競争の激しい昨今、市場のリーダーとして認知され、世界最高の評価を得るためには、顧客満足だけでは不十分です。市場での成功の実現には“カスタマーデライト”につながるサービス、すなわちエクセレントサービスを提供しなければなりません。そのために組織はサービスエクセレンスを実装することが重要です。



#### ➤ 原則・モデル、サービス設計に関する規格が開発されつつある

- ✓ サービスエクセレンス-原則及びモデル（ISO 23592）
- ✓ サービスエクセレンス - 卓越した顧客体験を達成するためのエクセレントサービスの設計（ISO/TS 24082）

## 手引きに対する委員の皆様からのご意見

加藤委員ご提出資料

熊田委員ご提出資料

二神委員ご提出資料

古屋委員ご提出資料

三重野委員ご提出資料

矢ヶ崎委員ご提出資料

鷲田委員ご提出資料

清水座長代理ご提出資料

※ご発表順

## 小冊子案へのコメント（和歌山大学加藤）

- 指標型
- 観光を切口とした
- 総合的な視点を得るために指標全体を見ること、地域ビジョンを持つことの重要性(p3, p7 コメント)
- 対象者 (p1 コメント)
- 目標～地域の課題解決(p15 コメント)
- 実現ステップ (p16 コメント)
- 「地域を支援する仕組み」は重要(p49 コメント)
- 地域事業者の参画推進、支援

\* 下線部は本文方の抽出、青は提案文

### P1 はじめに

- 指標型～指標は目的でなくツール、と捉えられているので、「指標型」ではない気がする。
- 観光という切口～は、農業、自然・環境を資源として地域を総合プロデュースする手段なので、これらと同じに並ぶ「切口」ではないと思う。
- ここで、観光を切口とした理由は～多様な選択肢から観光を選んだ、また、海外事例があることが、理由ではないので 以下、案。eg 観光による持続可能な地域経営が効果的なのは、観光はグローバルなマーケットで行われる、分野横断的な産業、かつ社会活動であるからです。海外においては。。。取り組みがあり、また、国際評価の仕組みが既にあります。それらを参照することで、総合的なプロセスや成果を可視化することができます。
- 国内では～国内でも既にそれぞれの地域で SDGsの実現など、持続可能性向上への取り組みが進められています
- まとめています～ワークショップ担当者が実際に使える実践的な案も多く盛り込まれています。（\*手引きの対象者が誰であるかも含めて、全体の書き振りを統一する）
- 本手引きが～\*上に関連して、誰を対象として書かれているか明記する。ワークショップを実際に担当するファシリテーター/モデレーター、サステナビリティコーディネーター（仮称）を想定して、本書は書かれている、など。

### P2

- 良い面でも悪い面でも～影響そのものが良い、悪いなので、「プラス、マイナスの影響を与えている」
- 上位計画から与えられている～上位計画で設定されている。
- 地域のなりたい姿を実現するため、、、段階などで指標を活用～後ほど出てくる13のステップは経年のモニタリングを含めた全体像なので、初期の段階のみならず、中長期目標策定に基づき、全ての過程において使われる、ことを説明する。
- 指標を意識・活用して～ガイドラインとして
- 目印～共通基準として

### P3

- 必ずしもステップ 1 から: ~ 13 のステップを、A(なりたい姿の明確化 1~4)、B(課題・s 指標の具体化 5~9)、C(計測と分析 10~13) と示しています (P17 参照)。A→B→C の順に進めますが、A が既にクリアされている場合、B から始めるなど。
- A-B-C の順に進めること、特にデスティネーションプロフィール作成、ステークホルダーの明確化(意識化)は基盤となる重要要素であることを強調。
- **GSTC, JSIS-D, ETIS などは全体としてのバランスにも意味があるので、全項目にまず対応することは重要(ベース調査)。その後、向上するために具体的にアクションを起こす項目を選ぶことは可能。が、ある指標のみ抽出することは、一項目の向上が他項目のマイナスになることもあること、逆に相乗効果で複数の項目がクリアされることもある。これは SDGs 17 項目でも同じ。また、項目を選んで取り組む場合(20 項目など)も、それを住民目線、来訪者目線、事業者目線、など複数の視点から捉えることなども提案できる。**

P7

- 地域ビジョン、観光計画~なくても進められる、、、取組を始めることが重要、、目指すのは地域の課題解決~\* 課題が例えば雇用の増加など特化した課題があっても、それを総合政策として進めるために指標が存在するので、この点は誤解を招く可能性もあるのでは? 指標への取組そのものがビジョン、観光計画策定につながるので、ステップに沿って進めていってください。

P12

- 他方、GSTC-D, ETIS, JSIS-D は指標を中心とした解説となっております~ETIS はエクセルベースの自己診断表やテンプレートが優れており自己診断キットを目指したもの。JSIS-D は「持続可能な観光ガイドライン」として活用方法、リソース、ベストプラクティス、達成へのステップ、用語集などが示され、また指標導入のステップ(7)が示されている。

P13

- 経済、環境、社会文化、マネジメントといった分野に整理~「経済、環境、社会文化」というサステナビリティの基本三要素とマネジメント分野からなっている。( \* 経済、環境、社会文化 に分けたのではなく、3 分野に詳しい指標をつけた)
- JSIS-D にもできるところから取組みを始める~(p3 にあるように)この表現は要注意(総合的視点と関連して)

P15

- 効果は地域の課題解決~課題解決はもちろん目標ですが、地域の課題を総合的な視点でシステムティックに行う、課題への取り組み及び効果を広く共有し、より持続可能な地域づくりに観光を通して貢献すること。

P16

- 持続可能な観光地経営が実現~持続可能な観光地経営が効果的に機能しているか(サステナビリティそのものに、最終ゴールがないので、実現、ではない)

P17

- 実現ステップ~ A→B→C など (後述のステップ群 1, 2, 3 でも良いですが、数字の重複がわかりづらいかも)
- 実現ステップ~単にステップで良いのでは? (\*上記, p16)

P20

- ここからはファシリテーター・モデレーターマニュアルとする?

P26

- ゴール～なりたい姿～すなわち地域のビジョン、到達したいゴールとなります。2030年ビジョンなど具体的なタイムラインを設けること。
- 何度見直しても良い～定期的に見直していくものなので、
- 端的に～例がいくつかあると良い。テキストマイニングでキーワードを可視化するのも効果的。

P27

- ここではもう一つのステップ～なりたい姿へのステップ、つまりバックキャスト的進め方には、解決すべき課題、また発生しそうな課題、を考慮することが必要～というように、現状とビジョンの間を取り持つ2方向の流れがあることを示す
- なりたい姿から逆算～「逆算・想像（バックキャスト）してその道筋を考えると同時に」～上のコメントは、この意味です。

P36

- 加工～誤解を招くのでは？
- 不適切であれば候補から除く～（これも誤解を招く可能性ある）収集の手間やコストの理由でできない場合は、課題をさらにブレイクダウンして一部に取り組み、関連課題にまず取り組むなど、まずできることから取り組む、その課題が2次的に解決されることもありうる。

P43

- 大学等研究機関は～大学等研究機関など取組に一貫して詳細にアドバイス。。。

P44

- 何度も繰り返す～定期的なサイクルで繰り返し、長期的な向上を図っていく。

P47

- GSTC 公認トレーナーを派遣してトレーニングプログラムを提供しています～ GSTC 公認トレーナーによる GSTC 公認トレーニング(STTP: Sustainable Tourism Training Program)を提供しています。
- なお、GSTC 自体も英語による研修を実施しており～ なお、GSTC は、年間を通じて STTP を世界各地、またはオンラインで実施しています。 (<https://www.gstccouncil.org/sustainable-tourism-training/>)
- 研修終了後、試験に合格すると～トレーニング修了者には、Professional Certificate in Sustainable Tourism という修了書が授与されます（\*\*資格ではない）
- 日本での GSTC 公認トレーナーによる研修プログラム受講者もこの試験（英語）～さらにトレーニング修了者には、修了してから1ヶ月の間に試験（英語）を受けることもできます（別費用）。

P49

- 「地域を支援する仕組み」～産官学連携、大学との連携の仕方としていくつか提案があると良い（共同研究・調査、インターンシップ、地域活動）。また、事業者の参画をどう支援するか、ヒントがあると良い。

全般

> 「持続可能な指標型観光地域経営」「指標型観光地域経営」「指標を活用した観光地域経営」など手引書内での言葉が違うが、意図したものか？

私は、(1) と理解しているが、皆さんはどちらか？

1) 「持続可能な観光指標を活用した地域経営」

**英語にすると： Community Management with Sustainable Tourism indicators**

2) 「指標を活用した持続可能な観光地域経営」

**英語にすると： Sustainable Tourism Destination Management with indicator**

P1 はじめに

>冒頭に入れ込む要素として、首長・責任者に対するメッセージを宿利氏、本保代表からお願いしたい。

- 1) 持続可能な観光の基本であるトリプルボトムラインをバランスよく発展させていく点が掛かれなくて良いのでしょうか？指標の重要性だけが目立ちすぎる気がします。
- 2) 誰にとって持続可能なのか？地域だけではない。住民・事業者・旅行者・観光地の視点で持続可能であり、それぞれのステークホルダーの満足度が高いことが大切。特に旅行者は楽しい・快適なことが疎かになってはならないと書かれるべきで、それを軽んじてのサステナビリティ推進は観光においては言語道断だと思います。エコツーリズムもマス・ツーリズムも包摂された議論ができる導入が大切かと。
- 3) キッチンと Top がその重要性を理解し、現場で異動を繰り返しながらも一貫性を持って本取組みを続けていくことを支援する環境なしに 2-3 年で異動が繰り返される観光行政の現場での本考え方の定着は難しいと感じます。
- 4) またなぜこの取り組みをすべきなのか、現在の書きぶりで地域の事業者が納得するのか（経済的、環境的、社会的なメリットを記載して）明確にすべきだと考えます。具体的なサステナブル志向の旅行者やコロナ禍における安心・安全等の需要の高まりなど。

P2 地域にとっての観光

>タイトルでは「地域にとっての観光」と謳っているが、本文の最後では「指標」が大事だと言っている。言いたいことは、指標型観光地域経営の重要なことからタイトルを変えてはどうか？

例：「指標を活用した地域にとって観光の見える化」とか。

(2-4)

2021年6月14日

㈱JTB 総合研究所 熊田

P5

“より小さな単位の地域のデータについては、連携して取組を進める宿泊事業者などからデータ（宿泊者数など）の提供を受けることで経費が削減できます。”

>目線が役所ではないでしょうか？民間事業者の負担の観点は大丈夫ですか？定期的に提供をすることも負担になるのではないですか？

“この場合も自治体各部署の連携や地域の事業者、大学をはじめとする研究機関などとの協働によって”

>具体的に大学がお金を貰わずにやってくれるケースはどんなケースなのでしょう？少しここに参加される先生方の具体的な知見をインプット頂けると良いかと。

“Q4：どのくらいの期間で成果がでるのか？”

>基本は継続だと認識しています。2年で終わってよいような印象にならない書き方の工夫が必要ではないでしょうか？INSTO申請にあたっての枠組みは何年でしたか？

P6

Q5

“また、自治体においては、担当者が短期間に異動してしまうことが多いですが、DMOでは同じ担当者が継続して取組を実施することが可能であるため、その参画は地域における指標型観光地域経営に関する専門性の醸成や人脈の構築等にもつながります。”

>DMOは人が本当に変わらないのですか？また自治体と比べてデータ収集をするだけの余力があるのでしょうか？自治体の有識者の皆さんに伺いたいです。

Q11：国際認証取得を目指すことは必要か？

>国際認証を取得する人的、経済的、時間的な負担と、それを維持する更新などにかかる負担はどの程度なのかは最低限記載すべきではないでしょうか？

>P34で具体的に書くことでも良い。

P10：

>指標型地域観光経営が目的でしたか？

>持続可能な観光の根幹であるトリプルボトムラインや誰にとっての持続可能かの観点を意識した指標を設定することを促す活用方で記載をすべきではないかと。

(3-4)

2021年6月14日

㈱JTB 総合研究所 熊田

P11 : [参考 各章の解説する内容について]

>このページでは何を可視化したいのでしょうか？

Ⅱ.指標型観光地域経営実現のステップ 「ノウハウに○」とありますが  
何故ステップに○が付いてないのかと単純に疑問を持ちました・

P12 : GSTC は EU と並列されていますが、民間の任意団体であることを明確にしておくべきかと。UNWTO 本部サステナブル部門も GSTC は一賛助加盟団体として取り扱っておらず特別の関係ではないことは明らかです。注意が必要だと思います。

P13 と P14 の表に組織名と指標名が混在しているので整理が必要だと思います。

UNWTO の指標名は下記が正当です。

: Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations A Guidebook

P16

“ローカル SDGs”

>ローカル SDGs って何を指していますか？

>ローカル SDGs 指標？ <https://www.chisou.go.jp/tiiki/kankyo/kaigi/h30lwg1/shiryo1.pdf>

>環境省ローカル SDGs？ <http://chiikijunkan.env.go.jp/>

P19

>上段の3段の表について：

>経済、社会、環境のトリプルボトムラインの視点で整理し、その中でおっていきべき領域がどこなのかを整理できる表づくりが良いと考えます。

>持続可能な....を入れるべき

P21

>観光計画事例として第2章「オリパラ」の抜き出しが適切か？一般のものが良いのでは？

>オリパラは「季節性」という観点は違和感。どちらかという则有形・無形遺産等のレガシーの活用へ持っていきべき。

(4-4)

P22 なりたい姿

- > 経済、社会、自然、文化、相互理解等の観点から整理すべきかと思えます。
- > P26には出てくるのですが、前段で整理すべきか
- > 「観光資源やリスク」とは？ どのような意味ですか？

> 計画があるなら次へと書いてありますが、まずは持続可能な観光の考え方（トリプルボトムラインに対する機会とリスク）が観光計画で把握されているのかはチェックすべきです。

P23

- > 改めて委員会に含めるメンバーを記載すべきでは？（住民、自治体、事業者（発・着・サービス提供者）、旅行者）＋大学等・コンサル等？

P26

環境保全 → 自然環境 へ変えた方が分かり易くないか？ 環境は住環境もある。

P28

経済の欄にある下記は「社会課題」でも扱われる。

- ・ 災害や非常事態への耐力が無い（レジリエンスの欠如）
- ・ 観光産業従事者の低賃金、人材不足 ← 雇用の観点で

P31

専門家の意見もさることながら、主体者となる事業者、住民、旅行者の実感価値につながる指標選定も重要であることも併記すべきだと思います。

P35

表：課題は誰の視点か書くと分かり易くなるか？

以上

- 指標を活用して地域の課題を解決していくという指標型観光地域経営の具体的なステップが示されており、地域にとって有益な手引き書になると思う。まずは、取り組めるところから始め、持続可能な観光により包括的に取り組むように促すやり方は、国内の現状では現実的な一つのアプローチだと考える。
- その意味でも、こうした指標型の地域経営に地域が取り組みたくなるように、先進事例における具体的な成果（数値の変化）を示すことが重要であると考え。
- 同時に、海外の先進事例において段階ごとの課題（指標の選定上の課題、指標に基づくデータ収集上の問題、収集されたデータの分析上の問題）が指摘されているので、最後の先行事例・研究のどこかに課題への対処法に関する示唆を載せるとよいと思う。

手引き案についての具体的な指摘や提案については以下のとおりである。

p.8 Q9:

JSTS-D は、全国的見地から観光地経営で確認すると良い指標を網羅的に示した「全国版」と言えます。また、JSTS-D は、国際的な視点・指標を強く意識しており、指標型観光地域経営の取り組み状況のベンチマークとして役立つため、本手引きと共に活用していくことが望ましいと考えます。

【提案】

→ JSTS-D は、持続可能な観光の世界基準である「GSTC 地域基準 v.2」に準拠した国際的に認められた包括的な基準を示しており、指標型観光地経営の取り組み状況のベンチマークとして役立つため、本手引きと共に活用していくことが望ましいと考えます。

JSTS-D は「全国版」で本手引き案が示す指標型観光地域経営は「地域版」という捉え方は誤解を招くと考え。あくまでも方法論の違いであって、提案のように事実を述べる書きの方が望ましいと考える。

参考：

2021年4月、JSTS-D はグローバルサステナブルツーリズム 協議会によって公式に承認された基準（GSTC-recognized standard）となっている。

<https://www.gstcouncil.org/japan-sustainable-tourism-standard-for-destinations-gstc-recognized-standard/>

p.9 Q11

観光庁の JSTS-D や観光地向けの持続可能な観光の国際基準 GSTC-D (Global Sustainable Criteria for Destinations) などを活用して...

【訂正】

→ 観光庁の JSTS-D や観光地向けの持続可能な観光の国際基準 GSTC-D (Global Sustainable **Tourism** Criteria for Destinations) などを活用して...

p.12 第1段落 上から3行目 / p.13 「指標型観光地域経営の進展」の表

この分野における国際的な主著となる「観光地のための持続可能観光指標・ガイドブック」

【訂正/根拠】

→この分野における国際的な主著となる「観光地のための持続可能な**開発**指標・ガイドブック」

原書タイトル Indicators of Sustainable **Development** for Tourism Destinations

1992年の地球サミットにおいて提唱された「持続可能な開発」を観光地レベルで達成するための指標の活用が含意されており、観光を持続させることだけを意味するような持続可能な観光ではない点は重要である。

#### p.13 「持続型観光地経営の進展」の図表

→ 「2017年 開発のための持続可能な観光国際年」を加えてはどうか

参考：

2017年9月 チェンドユ（成都市）宣言がなされ、「観光と持続可能な開発目標（SDGs）」に関する21の宣言文の中で全17目標に貢献するCSRの推進、ならびにSDGsに合致した指標の適用を求めている。

本手引き案にはこの国際年の成果（観光によるSDGs達成に向けた貢献）について1箇所も言及されていない。

#### pp.22-42 III.指標型観光地域経営に向けて～13の実現ステップ

この部分が手引書の中心的な内容になるので、13のステップがわかりやすいような見せ方の工夫があった方がよいと思う。例えば、ステップ群1はどのようなステップで進むのかを図式かするなど、それぞれのステップ群の最初にそれを示す方がよいと思われる。

#### p.41

ステップ12のワークショップ

「公表した際に分かりやすいものとなっているかなどを議論し、」

→ 「わかりやすいもの」としての事例も提示してはどうか

#### p.49

⑤「国際認証取得支援」：観光庁、GSTC等

「GSTC-Dによる国際認証は、GSTCが認定した団体（GREEN DESTINATIONS や EARTH CHECK）が行っています。

【提案】

→「GSTC-Dによる国際認証は、GSTCが認定した団体（2021年6月現在、Green Destinations および EarthCheck 等3団体）が行っています。

「… 5つの地域（ニセコ町、三浦半島、白川村、京都市、沖縄県）のGREEN DESTINATIONS 「Top100」認証を支援しました。

【提案】

→「… 5つの地域（ニセコ町、三浦半島、白川村、京都市、沖縄県）のGreen Destinations「Top100」受賞を支援しました。（これらの地域による認証に向けた今後の取り組みが期待されています。）

グリーンデスティネーションズ表彰・認証制度は、認証の前段階として表彰制度を設けており、今回はあくまでも入り口の「TOP100選の表彰」を受けた段階ですので、「TOP100」認証と書くと誤解を受けるのではないと思われる。

意見メモ

【A.手引きの位置づけ】

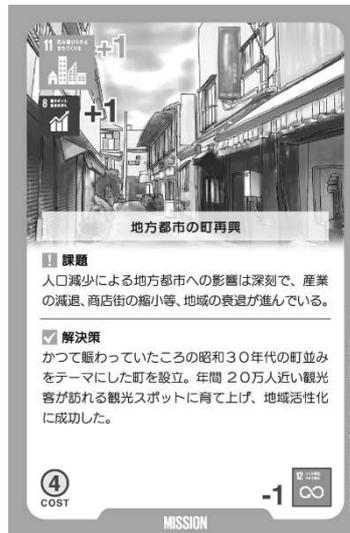
- ①他の指標との比較（SDGs、GDS-I、ISO など）を通じた本手引きの位置づけ
- ②都市の類型化と本手引きの掲載内容との対応

例：バルセロナ州の事例

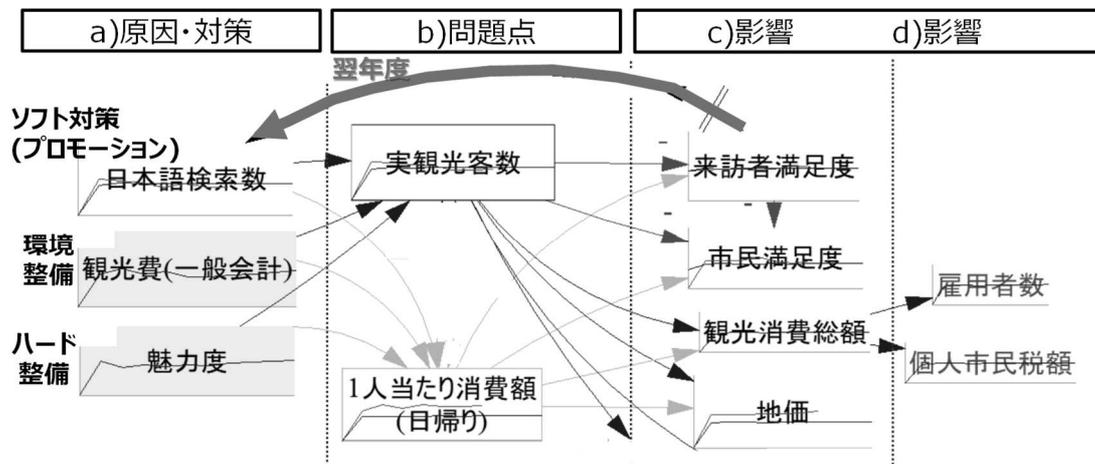
C1 大規模観光地	都市系土地利用、遠距離からの来訪者・消費額:高
C2 都市近郊の観光地	自動車アクセス:多
C3 宿泊型観光地	滞在日数:長、観光税:多
C4 山村地域	繁閑差:大、自動車利用・保護目的地:多

【B.指標のトレードオフ、制約】

- ③相反する指標、制約を考慮する必要  
(右図：SDGs ボードゲームの一例)
- ④施策と指標との関連性の整理



【C.システムとしての持続可能な地域経営】



古屋秀樹他、持続可能な観光にむけた戦略的観光地マネジメントに関する基礎的研究、投稿中

## 手引きに対する意見メモ

三重野 真代

### 1) P7 観光ビジョン、観光計画について

・観光ビジョンや観光計画がなくとも取組を始めることができますし、それでも構わないとは思いますが、現実的にはこの取組の主体が自治体の観光担当部署が想定されているところ、観光計画がないのであれば、この取組を通じて観光計画の作成を進めていくことを勧めたほうがいいのではと思います。

ビジョンを作ること、指標のPDCAでチェックするのは観光振興計画そのもののプロセスだと思いますし、地域の観光利害関係者とワークショップ(会議)を重ねるというのは、通常、観光振興計画策定の時にもとるステップになりますから、同じような感じがします。

・観光に限らず「地域のなりた姿」を描いて進めていく手法とするのであれば、過程として議会にかけることも大事だと思います。首長や議会にもかけずに、一部署が地域の人と合意して取組を進めた程度のことでは、日本の基礎自治体においては、狙った効果が出にくいし、周りの協力も得づらいし、「DO」のために必要な予算も獲得しづらいし、持続的に続かないと思います。そして議会にかける場合は「観光計画」のような内容・形式にならざるを得ないと思いますから、小さく始めて結果的にはオーソライズした形に昇華させていくことが必要ではないかということかと思えます。

・そして、観光計画を持っている自治体であれば、当該観光計画中にこれらの要素で足りないものを追加するのが現実的ではないかと思えます。

・「地域を持続可能に経営する」のであれば、出てきた指標結果をどう評価して次にどういう取り組みにつなげるかには、日本の場合、議会での議論も必要な気がします。ただ、議会の件は、この手引書でわざわざ書かなくてもいいという判断なのかもしれませんが。

### 2) P6 など自治体の他部署について

・私が勤めていたのは京都市でしたが、京都市ですら、私がいた当時の観光計画の策定に他部署がメンバーに入ってはいませんでした。また、基礎自治体の多くは「総合政策担当部署」がありません(名前に「総合政策」とついてもいわゆる「取りまとめ部署」はないと思います。京都市もありませんでした)。持続可能な取組はすればするほど、実際自治体の観光担当部署だけではできないことが非常に多いです。P35に書いてある課題の設定や指標を集め、それに対して取組を講じていく際には自治体の各部署の連携が不可欠です。観光事業者以外の事業者に話をするときには自治体の各部署から話を通してもらう必要があります。そのためには、各部署との連携を日常から行い、観光に対する理解を深めてもらうこと、同時に観光担当が他部署の業務を理解することも重要になります。この手引書ですと全体的に外の利害関係者との構築のほうが重要視されている印象がありまして、それは全く取り組みをやっていない人からするとそこからスタートするのもかもしれませんが、多くの観光

をやっている自治体・DMOは利害関係者とのお付き合いは以前からあります。ところが、役場の中の他部署との連携はあまりできていないのではと思いますし、観光計画もなかったような地域であれば、なおさら、観光以外の部署の人に、観光の重要性を理解してもらい、観光のために何か新しく指標を集めたりともに取組をすることを理解してもらうことが重要でしょう。

・おそらく海外の基礎自治体の観光部署が持っている所掌範囲と、日本の観光部署が持っている所掌範囲が異なるようにも思います。ですから、海外だと町内の部署との連携をせずとも観光部署でほとんどの取組ができるのかもしれませんが、日本の場合は、交通も文化も環境も農業も雇用も住民対応も観光部署だけではできません。とりあえずできることから始めることは大事だと思いますが、持続可能に地域を作っていくのであれば、庁内外の多くの人に理解をしてもらって、賛同者や理解者を増やして、必要な取組をその都度できる体制を構築することが重要ではないかと思います。

## 手引きに関するコメント

東京女子大学 矢ヶ崎紀子

全体的に丁寧に作り込んでくださっていると思います。

### P1 はじめに 3段落目

---

観光を切り口とした持続可能な経営の良さを、地域の事業者や住民、子ども達も広く参加しやすいのが観光である、という観点からも説明してはいかがでしょうか。このことによって、最終段落の「住んでよし、訪れてよし」にもつながってくると思います。

### P2 1. 手引きの概要 (地域にとっての観光)

---

観光は地域にとっての影響が大きい分野なので、ある程度コントロールをしていく必要があることから、指標型の地域経営と馴染む、という観点も入れてはいかがでしょうか。

### P3 Q1: 「ハイレベルな」

---

課題が複合的に組み合わさっている等のことでしょうか。具体的な記載にした方が、初期段階での失敗を回避することに資すると思います。

### P10 2. 手引きの活用方法 「難しいものではない」

---

難しい部分があると思います。初心者にもとっつき易い解説にしたこと、などの表現の方が良いように思います。

### P21 東京都事例

---

ユニークベニユーの「文化遺産での管理」？ 文化財へのダメージ軽減のことでしょうか？

### P23 2) 利害関係者を参画させる

---

既存の〇〇協会、旅行会社や交通事業者の充て職等で形を整えることをまず考えるところがまだ多いように思います。取り扱う課題の分野で、既に行動を起こしている若手などを積極的に参画させるよう工夫する必要があると思います。

### **P33 or 35 ロジックツリーの作成例**

---

観光の場合には、観光客数増加、消費単価向上、旅行消費額増加、需要平準化などの、観光が地域活性化に資する大事なポイントがありますので、これらの言葉が入ったロジックツリーの事例をいくつか掲載するとわかりやすいと思います。

### **P36 8) 活用可能なデータを整理する**

---

デジタル・マーケティング等の DX によって得られるデータについても言及が必要では。

### **P45 最初の段落**

---

手引きで解説する指標管理型観光地域経営における KPI の活用について説明が必要では。

以上

## 手引き案に対する意見メモ

令和3年6月14日  
一橋大学 鷺田祐一

以下、気づいたことをランダムに書かせていただきます。

- 1) 費用について：「場合によります」的な書き方ですが、それよりも「これぐらいの予算ならこれぐらいできる」というような書き方のほうが当事者にとってはありがたいのではないのでしょうか。何十万円しかない場合から、何億円もかけられる場合まで、いくつかのパターンで例示してあげるとよいのではないのでしょうか。
- 2) 全体に、図表には通して図表番号をつけるべきです。そうしないと問い合わせなどでも不便です。また出典があるものは出典を明記するほうがいいです。
- 3) 「ワークショップ」という言葉がたくさん出てきますが、私の経験でいいますと、地域でずっと働いている方などは、ワークショップを開催と言っても何をどうしていいか、解らないと思います。なので、ワークショップとはどういうものか(人数、時間、場所、進め方、雰囲気、目標、準備するもの、メンバーなど)をかなり細かく事例でかいてあげるべきではないのでしょうか。また名称も、より分かりやすく「座談会」といつてあげるほうが解りやすいかもしれません。
- 4) 全体にどこのステップが最も重要かつ象徴的か？が解りにくい印象です。お金も人もいなくて、とにかく重要なところだけ1つか2つやりたい、と思ったときにどれをやらばいいか、を示してあげると良いように思います。順を追って全部やれる組織はほとんどないように思いますし、時間もお金もかかるので、途中で頓挫もしやすいです。なので、重いついた部分だけをかじれるようにしておいてあげるほうが良いです。
- 5) 全体に、「指標を立てる」ことに重きがあるガイドブックという印象です。できれば主要な指標に対しては、「その指標を実現するために、取り組むべき施策」も示すほうが良いように思います。事例でそれを見せるのも一つの方法ですが、事例の中にもいくつも共通点があると思います。それらを本文の中でも具体的にとりあげるとよいのではないのでしょうか。さらにそのような「取り組むべき施策」にも新しいステークホルダーが発生しますよね。それをどう包含するか、どうすればアクセス可能か、なども例示しておくとういのではないのでしょうか。

以上

## 手引き(案)に関するコメント

まだ完全版ドラフトではないため、地域の取組事例までを含めて読むと印象が変わる可能性があるが、現時点で気がついた点は以下の通りです。

### (1)「マネジメント主体・地域」について

複数の自治体をまたがる観光地域の場合は、地域連携 DMO や観光圏プラットフォームのような存在のリーダーシップが必要と考えられるため、このことを意識させるようにしてはどうか？ 特に INSTO への加入などのグローバルな活動を考えた場合、自治体より狭域の地域設定では、効果的な活動にならない（労多くて益なし）のではないか？ 都道府県規模の地域が主体になる場合、各観光地域との間の階層構造も意識させる必要がある。

### (2)「地域のなりたい姿」について

観光計画で規定している「地域のなりたい姿」が必ずしも持続可能性を保証するものではないと考えられ、なりたい姿が持続可能かどうかを議論させることも必要だと考える。

既にできているからといって省略していいプロセスではないと感じる。

### (3)「指標の活用に習熟した専門家」について

地域にアドバイスできる専門家の発掘と専門家自体の訓練が不可欠と考えられる。現状でははっきり言って心許ない状況だと危惧しており、APTEC がもっとリーダーシップを取るべきではないか？

## 今後の作業計画・スケジュール

### 2021年度の目標 [第3回調査検討委員会に提出]

- ◆ 「持続可能な指標型観光地域経営の手引き」（以下、「手引き」）の完成（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

### 第4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6月14日）

- ◆ 観光庁モデル事業の成果について
- ◆ 今年度の調査研究の方針について
- ◆ 「持続可能な指標型観光地域経営の手引き」について・事例追加調査結果（第一弾）・関連するISO規格等
- ◆ 「手引き」に対する委員の皆様からのご意見の紹介・議論
- ◆ 今後の作業計画・スケジュール

### 第5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8月）

- ◆ 「持続可能な指標型観光地域経営の手引き」について・事例追加調査結果 [「手引き」概成]

### 持続可能な観光地域経営の推進に関するセミナー（全国の各運輸局、2021年10月～）

### 持続可能な観光地域経営の推進に関するシンポジウム（2021年12月）

### 第6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（2022年2月）

- ◆ 「持続可能な指標型観光地域経営の手引き」について・実践的な評価結果と反映 [「手引き」完成]

## 令和3年度スケジュール

本日6/14

項目	アウトプット等	2021年										2022年			
		5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月			
1.先進的な観光地域経営を実施している地域に関する調査分析															
①海外先進事例調査 ➤ 深堀（地域行政、国）	・「手引き」コラム ・施策効果、推進施策														
	②国内先進事例調査 ➤ 深堀（「手引き」挿入用）	・「手引き」コラム													
2.指標を用いた持続可能な観光地域経営に関する手引きの作成															
①手引きの作成	日本語版 ➤ 本文50p ➤ 事例30p ➤ 参考資料40p	・「手引き」													
	英語版	・「手引き（英語版）」													
②実践的な評価	奈良県	・WS運営等を通じた評価													
	東京都	・取組のモニタリングを通じた評価													
	岐阜県														
	沖縄県														
	モデル地区	・アンケート調査													
3.委員会、シンポジウム、地域別セミナー等の運営															
①委員会、シンポジウム ➤ 委員会◎3回、シンポ1回	・議事録等		★ 6月 第4回委員会		★ 8月 第5回委員会					★ 12月 シンポジウム		★ 2月 第6回委員会			
	②地域別セミナー	・議事録等 ・アンケート調査結果													
4.報告書の作成															☆

「手引き」概成

「手引き」完成

「手引き」の実践的な評価

- ・WS運営等を通じた評価
- ・取組のモニタリングを通じた評価
- ・アンケート調査

「手引き」の実践的な評価

- ・地方運輸局セミナー、アンケート調査

とりまとめ