

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」

日時:2021 年 9 月 8 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) 「持続可能な観光地域経営の手引き(案)」について
 - (2) 意見交換
 - (3) 今後の作業計画・スケジュール
 - (4) その他
3. 閉会

配布資料

議事次第、委員名簿、配席図	
資料1	「持続可能な観光地域経営の手引き(案)」の概要
資料2	「持続可能な観光地域経営の手引き(案)」
資料3	手引き(案)に対する現場意見
資料4	事例調査結果(第二弾)
資料5	手引き(案)に対する委員のご意見
資料6	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 9 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
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 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	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	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	君塚 秀喜 一般財団法人運輸総合研究所主席研究員（事務局長）
〃	竹島 晃 一般財団法人運輸総合研究所主任研究員（企画部長）
	川上 洋二 一般財団法人運輸総合研究所主任研究員（国際部次長）
	小泉 誠 一般財団法人運輸総合研究所主任研究員（企画部次長）
	一森 純二 一般財団法人運輸総合研究所研究員
〃	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 一般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

「持続可能な観光地域経営の手引き」(案)の概要

前回委員会からの経緯

- ◆ 前回委員会でのご指摘事項への対応に加え、**現場の声の聴取と対応**、**文章のリライト**等を実施
- ◆ 主要な修正点は以下のとおり
 - 全体構成の変更
 - ✓ **自治体やDMO、有識者といった現場の声に対応し、現場での作業内容を分かりやすく記述**
 - ✓ **同様の趣旨で、持続可能な観光地域づくりの世界的潮流等といった基礎知識部分を資料編に移動（本体のコンパクト化）**
 - ✓ **実現ステップの再整理（11ステップに再編）**

前回委員会からの経緯

現場の声の聴取：事前に「手引き」案を送付し、2時間程度のリモート会議を実施

- **第1回意見交換 2021年7月16日**
 - ・ニセコ町、岐阜県、白川村、沖縄県、奈良県（個別実施）☆UNWTO駐日事務所 本保芳明代表
- **第2回意見交換 2021年7月30日**
 - ・GSTC 高山傑氏、合同会社久悦 宮田久司氏
- **第3回意見交換 2021年8月5日**
 - ・名城大学 二神真美委員、観光SDGs支援センター 久保竜太氏、京都市 ☆UNWTO駐日事務所 本保芳明代表

➤ 自治体担当者等への確認事項

- ①「手引き」は読みやすいか
- ②「手引き」で、取組に必要な最低限の知識が得られるか
- ③「手引き」の“実現ステップ”で直面する課題を解決する方法

➤ 専門家への確認事項

- ①「手引き」は自治体等へのアドバイスの際に参考になるか
- ②「手引き」による指標を活用した経営改善は有効か
- ③「手引き」を用いる経営主体として適切な組織は何か（自治体、DMO等）
- ④「手引き」では具体的な指標やデータについてどこまで記載が必要か

文章のリライト：ライター、編集者からなるチームによってリライト

「持続可能な観光地域経営の手引き」(案)の概要

「持続可能な観光地域経営の手引き」の今後の作業

- ◆ 本委員会でのご指摘への対応に加え、事例コラムの追加等を実施
⇒ 地方運輸局ブロック別セミナー

☆事例コラムは資料4参照

「持続可能な観光地域経営の手引き」(案)の概要

MRI 三菱総合研究所

50th
Anniversary

1. 「持続可能な観光地域経営」が求められている背景

持続可能な地域の実現に向けて

- 近年、本格的な少子高齢化の進行、厳しい行財政状況、環境負荷の増大への対応等といった社会的課題が生じてきている中、国際的にも国内的にも持続可能な開発目標（SDGs：Sustainable Development Goals）の達成に向けた取組の実施・推進や、限りある地域資源の有効活用を図っていくなどの社会的要請が生じています。**このような諸問題に的確に対応していくためにも、『持続可能な地域経営』の適正な実現を図っていくことがますます重要**となっておりま
- 地域が抱える様々な課題を解決して『持続可能な地域経営』を進めていくに当たっては、各地域の特色や強みに応じて、その柱となる切り口は様々あり得るところです
- **観光は裾野の広い産業であり、参画する主体も多いことなどから、『持続可能な地域経営』に資するべく、観光を通じて地域の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を目指し、『持続可能な観光地域経営』を推進していくことは多くの地域にとって有効な方策**になるものと考えられます

持続可能な開発目標（SDGs：Sustainable Development Goals）・取組の進め方



普遍性

先進国を含め、**全ての国が行動**

包摂性

人間の安全保障の理念を反映し
「誰一人取り残さない」

参画型

全てのステークホルダーが役割を

統合性

社会・経済・環境に**統合的に取り組む**

透明性

定期的にフォローアップ

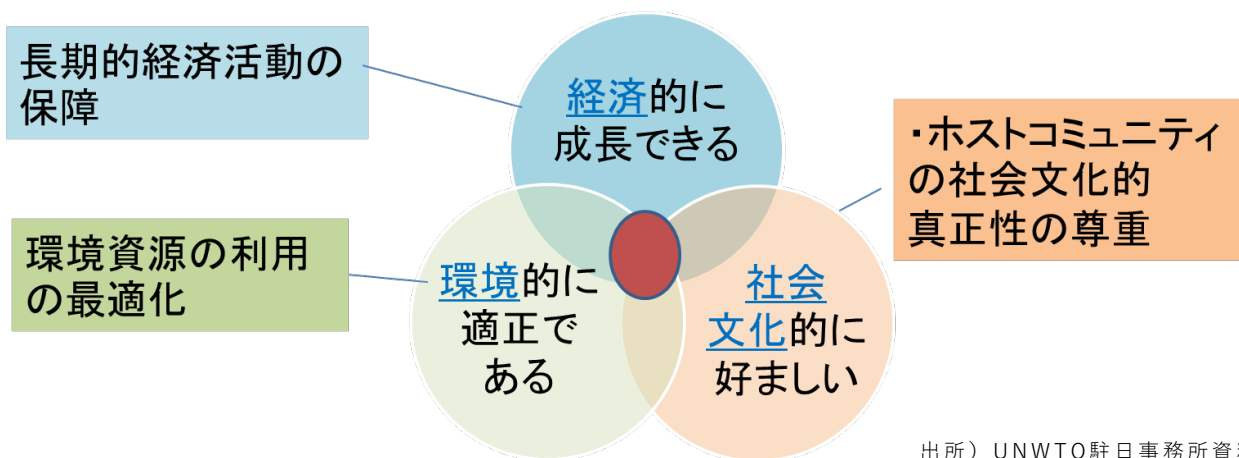
1. 「持続可能な観光地域経営」が求められている背景

持続可能な観光の実現に向けて

- **観光は我が国の経済、地域社会を支える重要分野**ですが、近年、観光客増加に伴う地域住民の満足度の低下や地域社会及び環境への負荷の増大を背景として、**観光と住民生活の調和が課題**となりました
- **持続可能な観光**は、世界の観光の潮流であり、コロナ禍後には一層加速されると考えられます。富裕層をはじめ多くの旅行者による旅行先選択の最重要要素となりつつあることから、**し烈な地域間競争の中で自分たちの地域を未来に残すためにその推進が不可欠**となっています
- **持続可能な観光地域経営**の第一歩は、地域が目指す姿を関係者で話し合い、合意形成を行って具体的な取組を進めていくことです。そのために重要なツールとなるのが「指標」であり、経済／社会・文化／環境等の側面における影響を見える化して、マネジメントしていく必要があります

UNWTO（国連世界観光機関）による持続可能な観光の定義

“旅行者、観光関連産業、自然環境、地域社会の需要を満たしつつ、
経済面・社会面・環境面の影響も十分考慮に入れた観光”



出所）UNWTO駐日事務所資料

持続可能な観光地域経営で指標を活用する必要性

必要性①：多様な主体間での共通言語
指標は、多様な主体における取組の共通言語・共通目標となる

必要性②：多様な側面の課題の共有
指標によって、経済、社会・文化、環境といった地域の多様な側面の課題の共有ができる

必要性③：経営の高度化・効率化
指標は、取組の進捗状況や効果を見える化するため、取組の軌道修正や改善を行える（＝PDCAサイクルを回せる）

出所）運輸総合研究所作成

2. 「持続可能な観光地域経営」を行うことのメリット

- **持続可能な観光地域経営を推進するに当たっては、客観的な指標を活用**することにより、**取組の立案・改善**がしやすくなり、**地域への説明責任や課題解決の実効性を上げる**ことができます。
- さらに、「持続可能な観光に積極的に取り組む地域であることの発信ができる」「プロモーション・ブランディングの強力な武器となる」など、観光地としての**マーケティング戦略上のメリット**があります
- また、「地域住民の観光への理解促進ができる」「関係者との合意形成・連携強化ができる」といった、**地域の一体化が進むというメリット**もあります
- さらに、「自治体各部署の協働が進む」「自己分析を踏まえた政策立案ができる」「地域のSDGs達成に貢献する」などの**施策面でのメリット**があります

持続可能な観光地域経営を行うことのメリット例

- ①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
- ②プロモーションやブランディングの強力な武器となる
- ③地域住民の観光の取組への理解促進ができる
- ④関係者との合意形成・連携強化ができる
- ⑤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
- ⑥自己分析を踏まえた政策立案ができる
- ⑦地域のSDGs 達成に貢献する

2. 「持続可能な観光地域経営」を行うことのメリット

- 持続可能な観光地域経営に取り組むことで、地域が抱えていた経済・社会・環境分野の各課題を改善している
(例：インドネシア・サヌール、イタリア・南チロル)

地域が抱えていた課題の解決事例 インドネシア・サヌール、イタリア・南チロル

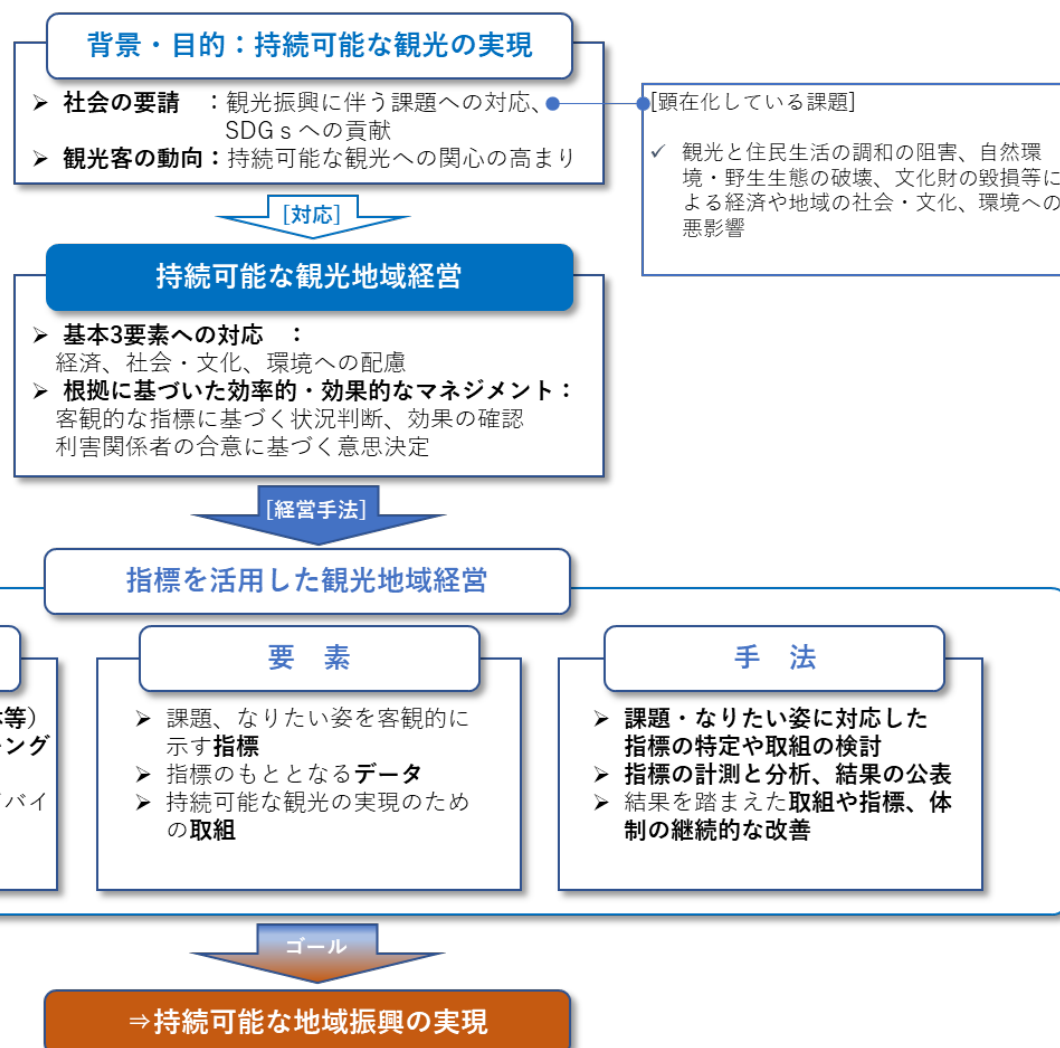


出所）各地域のPreliminary Reportを参考に運輸総合研究所作成

3. 「持続可能な観光地域経営」とは

- **持続可能な観光地域経営は、持続可能な観光の実現という、観光を切口とした地域経営を行うための手段**です
- 当該地域における目指す姿（なりたい姿）を関係者で話し合い、合意を得て共通認識を持つことから始まり、解決すべき課題の優先順位を決めて、具体的な取組を進めていくものです
- 指標の活用によって、進捗状況や効果を見える化することで地域の課題が明確になり、取組の軌道修正や改善が行いやすくなります。その結果、**観光を通じて、地域全体の発展・振興を図るもの**です

持続可能な観光地域経営のゴール



☆持続可能な観光地域経営で求められる**体制**、具備すべき**要素**、**手法**

4. 「持続可能な観光地域経営の手引き」とは

- 「持続可能な観光地域経営の手引き」（以下「手引き」という。）は、観光振興に伴う課題への対応、SDGsへの貢献等、持続可能な観光へのニーズの高まりを踏まえ、個別の地域で持続可能な地域振興を実現するための、**持続可能な観光地域経営の実践の手順を示す参考書**として作成しました
 - 「手引き」の作成に当たっては、専門家による委員会での検討、国内外のこれまでの取組や事例の調査を実施し、**多くの事例や指標例などを掲載**しています
 - また、現場で取組を進める自治体・DMO等の職員の皆さん、アドバイザーの皆さんのご意見を聴取・反映することで、これまでの類似ガイドラインにない**具体的な手順を示す実践的な参考書**となることを目指しました
- ⇒「日本版持続可能な観光ガイドライン（JSTS-D：Japan Tourism Standard for Destinations）（以下「JSTS-D」という。）」は持続可能な観光地域づくりの状態を示す指標とその判断基準を示しているため、各地域の現状診断を行う際（後述の実現ステップ6）や指標の特定（同じく実現ステップ7）で有効に活用することができます

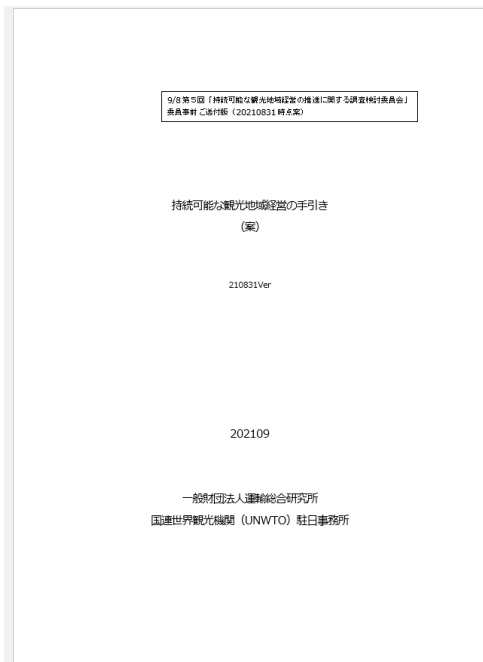
「持続可能な観光地域経営の手引き」の特徴

- ✓ 持続可能な観光の実現に向けて、「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検討すること」をポイントにした分かりやすい説明
 - ✓ 現場の声を踏まえて、「関係者の参画」、取組の「準備段階の重要性」、各担当者の「役割・作業の明確化」をポイントにした、どの地域でも成功につながる手順
- ▼
- ✓ 準備段階での作業内容を重要視した全体構成
 - ✓ 「取組の進め方（実現ステップ）」の具体的な説明
 - ✓ 「知識（ノウハウ）」「能力・技術（スキル）」の平易な解説

5. 「持続可能な観光地域経営の手引き」とは JSTS-Dとの比較

- この「手引き」と観光庁「JSTS-D」の双方とも活用することをおすすめします
- 「手引き」は、いかにして持続可能な観光を推進するかというプロセスを丁寧に説明しています。一方、JSTS-Dは持続可能な観光に向けた基準を示していることから、地域の「健康診断」のチェックリストとして活用し、取組の出発点や進捗の確認を行うことが有用です

- 「手引き」は実践での活用を主眼に置いています。観光地域経営への理解を深め、必要な知識（ノウハウ）、能力・技術（スキル）に加えて取組の進め方（実現ステップ）についても詳細に紹介する、**持続可能な観光地域経営の“参考書”**といえます



- 「JSTS-D」は国際的に認められた包括的な基準を示しています
- **持続可能な観光地域経営の取組状況のベンチマーク**であり、地域の「健康診断」のチェックリストとして活用し、取組の出発点や進捗の確認を行うことが有用です

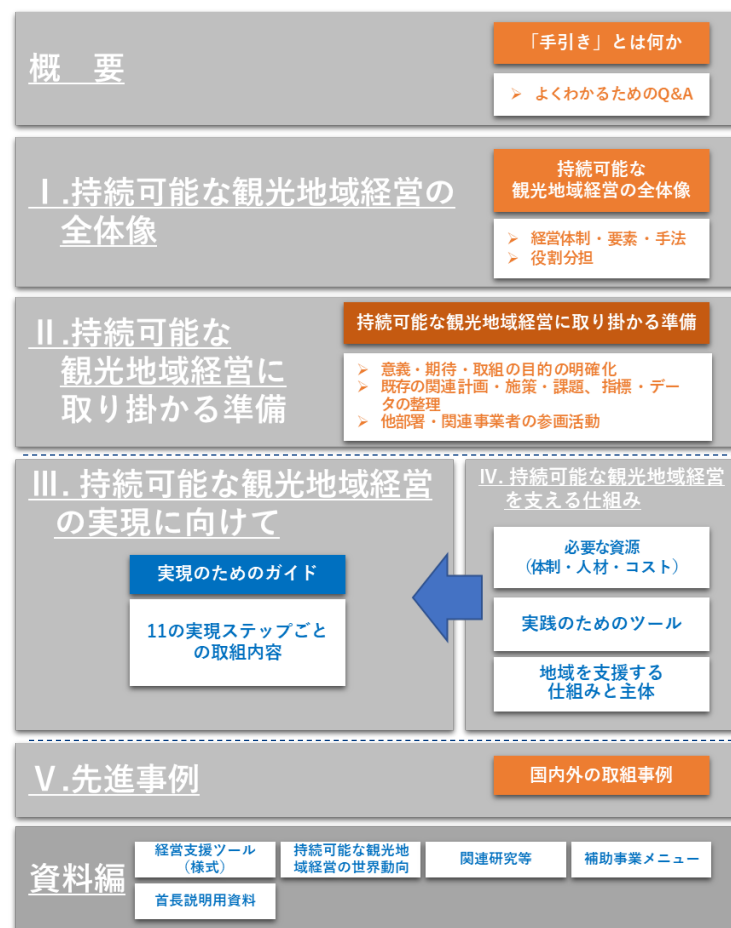


出所）運輸総合研究所作成

6. 「持続可能な観光地域経営の手引き」とは

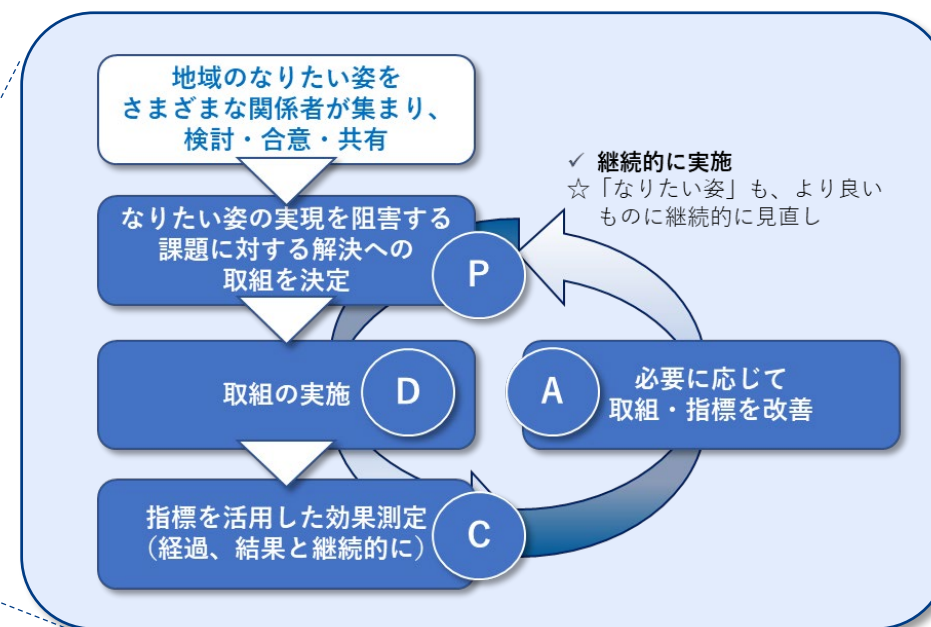
- 「手引き」では、観光地域経営を**実践する担当者**に向け、必要となる「知識（ノウハウ）」「能力・技術（スキル）」についても、「取組の進め方（実現ステップ）」に沿って**具体的かつコンパクトにとりまとめ**ています

「持続可能な観光地域経営の手引き」の構成



指標を活用した観光地域経営のサイクル

- 地域のなりたい姿を共有し、そのために解決すべき課題を特定。課題を解決する取組を検討し、実施します
- 指標を活用した効果測定を行い、取組や指標を改善します
- これを繰り返し、地域のなりたい姿を実現します



☆取り掛かる準備（ステップゼロ）をII章として強化

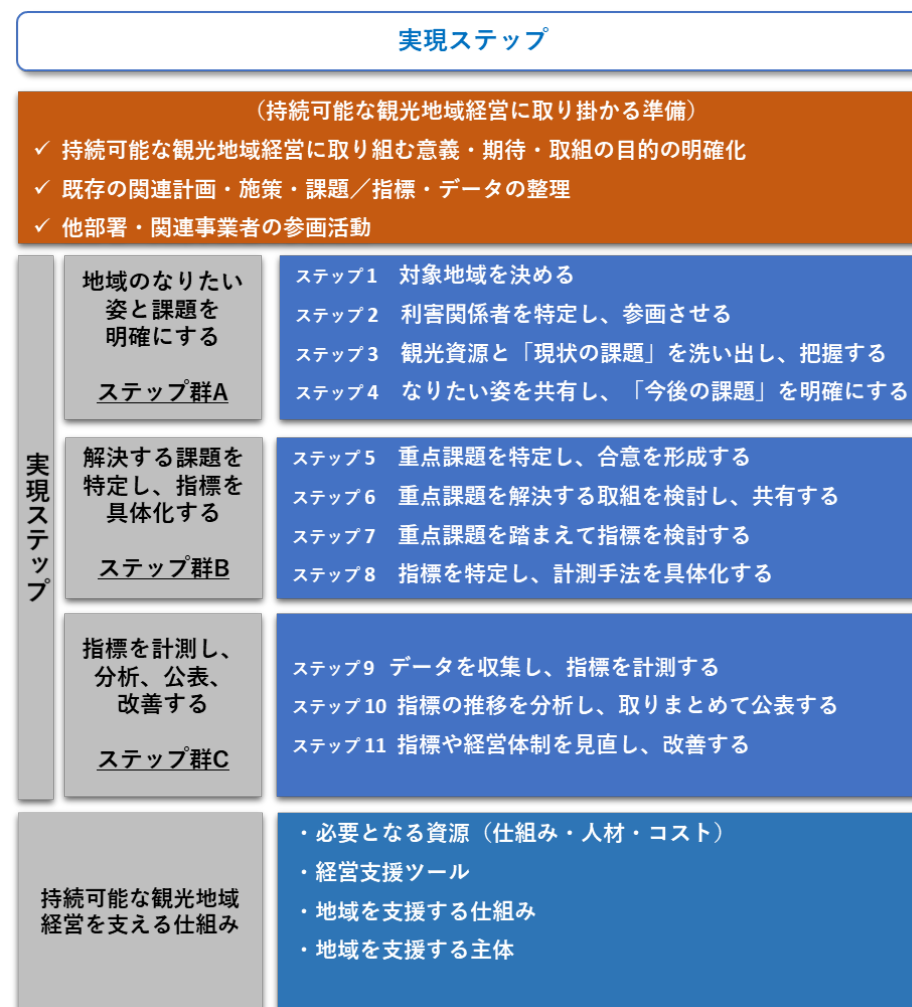
☆基礎知識部分を資料編に移動

7. 「持続可能な観光地域経営の手引き」における取組の進め方（実現ステップ）

- 「手引き」では、**取組の進め方として**、「UNWTOガイドブック」の観光地域経営の12のステップを基に、指標の特定から計測に係る4つのステップを「ステップ7」（計測前）、「ステップ8」（計測後）の2つに集約し、課題解決の取組の評価・改善を容易にするために「ステップ6」を加えて再編した**11ステップを推奨**しています
☆前回の13ステップを11ステップに
- また、実現を支える仕組みについても「IV.観光地域経営を支える仕組み」としてまとめました
- 取り掛かる準備～実現ステップの**各段階での作業内容の記載に加えて、作業に必要な体制や作業のアウトプット様式を整理**しています

⇒ 参考図表 持続可能な観光地域経営の全体像

持続可能な観光地域経営の実現ステップ



出所）「持続可能な観光地域経営の手引き」

7. 「持続可能な観光地域経営の手引き」における取組の進め方（実現ステップ）

参考図表 持続可能な観光地域経営の全体像

☆準備段階に「推進リーダー」の役割を位置づけ



出所）「持続可能な観光地域経営の手引き」

8. 「持続可能な観光地域経営の手引き」の内容 やっていきましょう！

- 「手引き」の概要では、観光地域経営に納得感を持って取り掛かっていただくための「■持続可能な観光地域経営の実際—Q&A」を用意しています
- 観光地域経営は、難しい取組ではありません。地域の持つ特性や観光資源の違いにかかわらず、また、各自治体等の現在の地域経営の体制や予算にかかわらず、取組を始めることが可能です

持続可能な観光地域経営の実際—Q&A

【導入について】

Q1：持続可能な観光地域経営に取り組むための条件は？

A1：特別な条件はありません。まずは一つの課題から取り組んでみましょう。

Q2：どのような手順で取り組めばいいか？

A2：本手引きでは11のステップを示していますが、地域の取組状況に応じて、途中のステップから取り組んでも構いません。

Q3：首長や地域の事業者、住民に、持続可能な観光地域経営の導入に対する理解を、どのように求めればいいか？

A3：相手に応じたメリットやチャンスを伝えましょう。

Q4：実現に必要な事業費・予算規模は？

A4：取組の規模によって異なります。実現可能なものから始めましょう。

Q5：必要になるノウハウ（知識）や人材は？

A5：熱意さえあれば、知識や技術はこの手引きで習得できます。

出所）「持続可能な観光地域経営の手引き」

8. 「持続可能な観光地域経営の手引き」の内容 やっていきましょう！

持続可能な観光地域経営の実際－Q&A

【運営について】

Q6：どのくらいの期間で成果を望めるか？

A6：最短2年程度。以降も連続して取り組むのが理想です。

Q7：指標やデータの収集は難しいか？

A7：ケース・バイ・ケースですが、自治体各部署や事業者との連携が進む中で、活用可能なものが増えていきます。

Q8：観光ビジョンや観光計画がない場合はどうすればいい？

A8：観光ビジョン等がなくても、取組開始後に、取組の成果を活用しつつ観光ビジョン等を作成することもできます。

【経営主体について】

Q9：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？

A9：自治体の関与が不可欠ですが、DMOにも参画を促し、地域一丸となって進めることが望ましいです。

Q10：各市町村の力だけで実現できるものか？

A10：基礎自治体単位で取り組むことが基本ですが、都道府県単位で進める方法もあります。

Q11：国及び国に準じる機関などの支援は期待できるか？

A14：支援の仕組みはいくつかあります。本手引きp〇「IV.持続可能な観光地域経営を支える仕組み」にも紹介しています。

8. 「持続可能な観光地域経営の手引き」の内容 やっていきましょう！

持続可能な観光地域経営の実際－Q&A

【そのほか】

Q12：この手引きと観光庁「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？

A12：双方とも活用することをおすすめします。本手引きは、いかにして持続可能な観光を推進するかというプロセスを丁寧に説明しています。一方、JSTS-Dでは持続可能な観光に向けた基準を示していることから、地域の「健康診断」のチェックリストとして活用し、取組の出発点や進捗の確認を行うことが有用です。

Q13：サステイナブル・ツーリズムの国際認証取得を目指す必要はあるか？

A13：取得目的が明確であれば、目指すことも有用でしょう。

Q14：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）とは？

A14：INSTOとは、UNWTOが組織している観光地域経営に取り組む地域のネットワークであり、地域の関係者の参画の下、総合的な観点からの指標作成・モニタリングを継続的に行うものです。INSTO加入を目指すことで、おのずと持続可能な観光地域経営が促進される仕組みとなっています。

8. 「持続可能な観光地域経営の手引き」の内容 やっていきましょう！

- 「手引き」の **Ⅱ.持続可能な観光地域経営に取り掛かる準備** から、実際の取組が始まります
- 下記の、三つの活動を行う **準備段階が最も重要** といっても過言ではありません。以降の実現11ステップをスムーズに進めるために、推進リーダーを特定して進めることが大切です
- 一つ目の活動は、**取り組む目的をはっきりさせる** こと、二つ目の活動は、**関連分野における現時点での課題認識や取組を整理する** こと、そして、三つ目の活動は、**一緒に取り組む主体の参画を図る** ことです

Ⅱ.持続可能な観光地域経営に取り掛かる準備

準備活動1：持続可能な観光地域経営に取り組む意義・期待・取組の目的の明確化

- ✓ 多様な利害関係者の納得を得られるものとして整理します

準備活動2：既存の関連計画・施策・課題／指標・データの整理

- ✓ 観光分野のビジョンや計画、また、環境や文化、取組の連携が必要となりそうなその他（農林水産関係等）の関連分野の計画を収集し、整理します

⇒この結果、指標や課題、またデータなどが十分であることが分かり、後述するステップの作業が楽になる（不要になる）場合があります

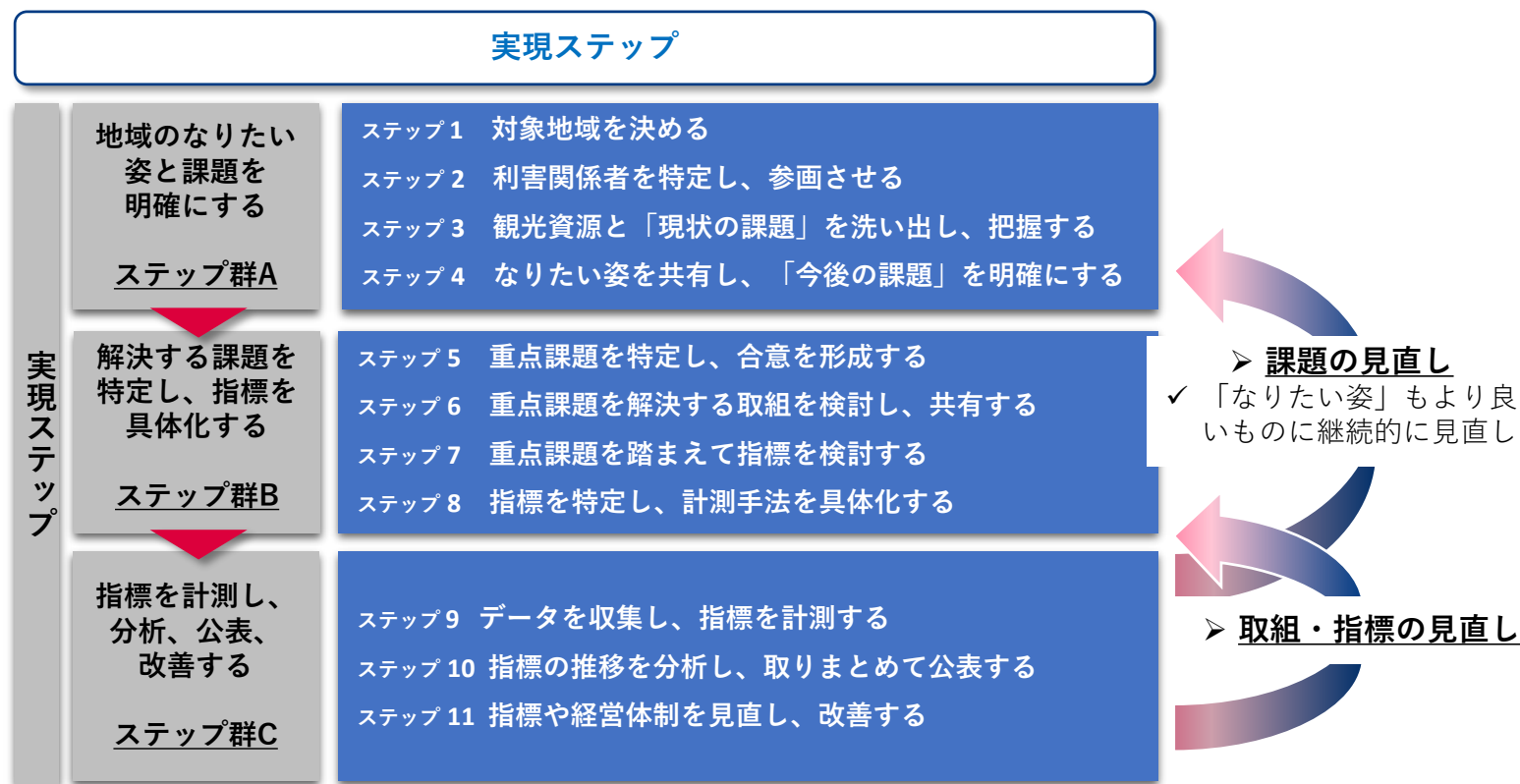
準備活動3：他部署・関連事業者の参画活動

- ✓ 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係部署、また、DMOなどとの対話・調整を行います（準備活動2と並行して実施）。さらに、他部署などの協力を得つつ、住民や民間事業者などの多様な利害関係者のリストアップや意向調査を行います

8. 「持続可能な観光地域経営の手引き」の内容 やっていきましょう！

- 「手引き」の **III.持続可能な観光地域経営の実現に向けて**、11の実現ステップで取組を本格的に進めます
- **ステップ群A→ステップ群B→ステップ群Cの順**に進めます（継続的に課題や取組・指標の見直し、「なりたい姿」のより良いものへの見直しを行います）
- 各ステップは、持続可能な観光地域経営に必要な作業をすべて示しています。このうち、**すでに実施済みや取組を進めているステップがある場合は、他のステップから取り掛かっても問題**ありません

持続可能な観光地域経営の実現ステップ



8. 「持続可能な観光地域経営の手引き」の内容 やっていきましょう！

- 最初の**ステップ群A. 地域のなりたい姿と課題を明確にする**は、4つのステップからなります
- 持続可能な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（＝なりたい姿）」というゴールを明確にします（**なりたい姿が明確になってはじめて、現状の姿とのギャップの背景にある課題がはっきりします**）

ステップ群A. 地域のなりたい姿と課題を明確にする

実現ステップ

地域のなりたい姿と課題
を明確にする

ステップ群A

ステップ1 対象地域を決める

- ✓ 持続可能な観光地域経営の対象地域を決めます
（自治体の範囲が基本、総合計画や観光ビジョン・観光計画等の地域区分も参考に決定）

ステップ2 利害関係者を特定し、参画させる

- ✓ 対象とした地域の利害関係者をリストアップし、参画候補者を選出します
（地域のことを最もよく理解している「住民」の参画が不可欠）
- ✓ 参画候補者に対してワーキンググループや場合によってはシンポジウムを開催し、観光地域経営への理解を促進し、参画を呼びかけます

ステップ3 観光資源と「現状の課題」を洗い出し、把握する

- ✓ 地域の資産の中で、利害関係者が評価している観光資源とそれらの観光資源に関する問題点を明確にします

ステップ4 なりたい姿を共有し、「今後の課題」を明確にする

- ✓ 地域が望む未来を明確にし、なりたい姿を決定します
- ✓ 「現状の課題」（現状すでに発生している課題）に加えて、なりたい姿を実現するために解決すべき「今後の課題」（これから発生しそうな今後の課題）について、ワーキンググループで議論し、共有します

8. 「持続可能な観光地域経営の手引き」の内容 やっていきましょう！

- 次の**ステップ群B. 地域のなりたい姿と課題を明確にする**は、4つのステップからなります
- ステップ群A. で整理した、解決しなければならない課題のうち、特に**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。また、**解決のための取組を具体化**します
- そして、課題、指標、取組の関係を**ロジックツリーで整理して、取組の進捗状況や効果を見える化**します

ステップ群B. 解決する課題を特定し、指標を具体化する

実現ステップ

解決する課題を特定し、
指標を具体化する

ステップ群B

ステップ5 重点課題を特定し、合意を形成する

- ✓ ステップ4で作成した「課題リスト」から、実際に対応していくべき重要性の高い課題を特定し、関係者間で合意形成を行います

ステップ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決めます。各取組を実行するリソース（予算、人員、時間等）も整理し、ワーキンググループで共有します

ステップ7 重点課題を踏まえて指標を検討する

- ✓ これまでのステップで特定された重点課題に基づき、指標の候補リストを作成します
- ✓ 専門家による指標開発チームの協力の下、「指標」と「課題・取組」との相互関係を整理し、実際に活用する指標を選択します

ステップ8 指標を特定し、計測手法を具体化する

- ✓ これまでのステップで整理された指標候補が計測・評価に使えるものであるか、評価します
- ✓ 候補指標に直結するデータ、あるいは指標の作成・加工の基になるデータの所在、周期、時系列の動き（過去の変動幅）などを確認・整理します
- ✓ その上で、データを加工して指標を作成する計測手法を整理します

8. 「持続可能な観光地域経営の手引き」の内容 やっていきましょう！

- 最後の**ステップ群C**、**指標を計測し、分析、公表、改善する**は、3つのステップからなります
- 「経営」の本丸である、**取組の成果の計測・分析・評価・見直し、そして公表**です。
- 指標の計測から結果の作成までは経営主体の役割です。データを収集・分析し、その結果を再度ワーキンググループに提出し、**取組や指標、課題、また、運営体制の評価・見直し**を行います

ステップ群C、指標を計測し、分析、公表、改善する

実現ステップ

指標を計測し、分析、
公表、改善する

ステップ群C

ステップ9 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

ステップ10 指標の推移を分析し、取りまとめて公表する

- ✓ 解決しようとした課題がどのような状況に変化したかを分析します
- ✓ 一般の人々に広く公表することを前提に、指標や取組の結果を分かりやすくまとめます

ステップ11 指標や運営体制を見直し、改善する

- ✓ 指標は収集して終わりではありません。持続可能な観光地域経営のステップを実践した結果を振り返り、改善点を探ります

9. 「持続可能な観光地域経営の手引き」の活用にあたって

- 「手引き」は、自治体観光部署やDMOの職員の皆さんが、持続可能な観光を実現するための推進リーダーとして活動する際の“武器”となります

⇒持続可能な観光地域経営には自治体関連部署や首長、また、利害関係者の参画が不可欠ですが、取り組むことの具体的なメリットを整理しています

- 「手引き」は、取組の進め方の各段階で、やるべきこと、取りまとめるべきことを具体的に記載しています

⇒実現ステップごとの作業成果を取りまとめる様式を用意しています

- 「手引き」は、課題を（一つ一つ）具体的に解決し、成功事例を積み重ねていくことを推奨し、課題に対応する指標例を提案しています

⇒課題や指標の例、分析方法の例などを参考に、小さな（予算・人員）規模でも始められます

- 「手引き」は、課題に応じた指標例を示し、指標設定の方法やデータの取り扱い方、評価の仕方などの能力・技術（「スキル」）についても解説をしています

⇒必要な能力・技術の解説もあり、また、必要な助力が得られる支援機関・研究機関の紹介もしています

さあ、一緒に取組を始めましょう！

9. 「持続可能な観光地域経営の手引き」の活用にあたって ☆「手引き」抜粋

- 「手引き」は、**自治体観光部署やDMOの職員のみなさんが、持続可能な観光を実現するための推進リーダーとして活動する際の“武器”**となります

⇒ 持続可能な観光地域経営には自治体関連部署や首長、また、利害関係者の参画が不可欠ですが、取り組むことの具体多的なメリットを整理しています

Q&A3：相手に応じたメリットやチャンスを伝えましょう（抜粋）

- 地域のSDGs達成のため。この取組をしなければ観光地としての競争力が失われかねないという方向で説得
- 首長（あるいは上長）に対しては、地域の利害関係者間の対話の場を作り出す機会になること、地域の事業者や住民に“寄り添う”姿勢を示すことができることなどを伝えると有効 等

図表4 持続可能な観光地域経営を行うことのメリット例

- ① 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
- ② プロモーションやブランディングの強力な武器となる
- ③ 地域住民の観光の取組への理解促進ができる
- ④ 関係者との合意形成・連携強化ができる
- ⑤ 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
- ⑥ 自己分析を踏まえた政策立案ができる
- ⑦ 地域のSDGs達成に貢献する

出所）「持続可能な観光地域経営の手引き」

- 「手引き」は、取組の進め方の**各段階で、やるべきこと、取りまとめるべきことを具体的に記載**しています

⇒ 実現ステップごとの作業成果を取りまとめる様式を用意しています

「手引き」資料編 観光地域経営支援ツール（様式）

- 様式1 「持続可能な観光地域経営に取り組むにあたって」
- 様式2 「既存の関連計画・施策／課題／指標・データの整理」
- 様式3 「利害関係者のリスト化・事前アンケート」
- 様式4 「持続可能な観光地域経営の対象地域となりたい姿・経営体制・実施計画」
- 様式5 「観光資源と課題（現状・今後）のリスト化その状況」
- 様式6 「重点課題と取組実施計画」
- 様式7 「重点課題解決までのロジックツリー」
- 様式8 「指標・データソース・計測手法・計測結果」
- 様式9 「観光地域経営報告書」例

9. 「持続可能な観光地域経営の手引き」の活用にあたって ☆「手引き」抜粋

- 「手引き」は、課題を（一つ一つ）具体的に解決し、**成功事例を積み重ねていくことを推奨し、課題に対応する指標を提案**しています

⇒ 課題や指標の例、分析方法の例などを参考に、小さな（予算・人員）規模でも始められます

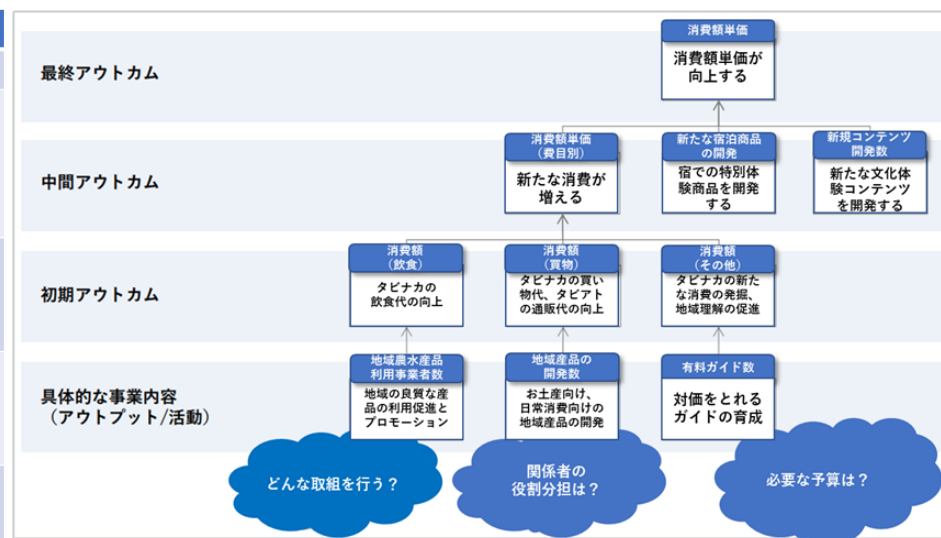
図表21 課題に応じた指標例〈経済分野の課題〉

経済分野の課題起点	指標例		
	経済分野	社会・文化	環境分野
来訪者の季節変動、曜日変動 需要の平準化	[観光客の変動率 (ピーク・オフピーク/月/曜日/時間帯)] [宿泊施設の稼働率 (ピーク・オフピーク/月/曜日)] [イベント数 (ピーク・オフピーク/月/曜日)] [観光客の訪問地点数] [観光客満足度(再来訪意向/推薦意向)]	[新たな文化体験コンテンツの開発] ([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)])	[新たな自然体験コンテンツの開発] ([自然資源の活用状況(自然資源ごとの観光客数・理解度・満足度)]) [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)]
観光サービスの低価格化 消費額単価の向上	[宿泊者数(平均泊数)] [宿泊単価・稼働率] [ターゲット層の来訪者数(割合)] [地域産品の開発(数)] [有料ガイドの育成]	[新たな文化体験コンテンツの開発] ([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)]) [観光産業従事者数・割合] [地域産業に占める観光産業割合 (事業者数/従業者数)]	[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)] [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]
災害や非常事態への耐力が 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]
観光消費額の地域外への 流出 観光の地域還元額の見える化	[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]	[地域産業に占める観光産業割合 (事業者数/従業者数)] [観光への理解度] [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)]

↑ どれか一つの課題解決から始めることで構いません

出所)「持続可能な観光地域経営の手引き」

図表34 アウトプット指標の検討～ロジックツリーの作成



↑ 課題解決のための取組を評価するためのロジックツリー例

出所)「持続可能な観光地域経営の手引き」

9. 「持続可能な観光地域経営の手引き」の活用にあたって ☆「手引き」抜粋

- 「手引き」は、指標やデータの取り扱い方、評価の仕方などの能力・技術（「スキル」）についても解説をしています

⇒ 必要な能力・技術の解説もあり、また、必要な助力が得られる支援機関・研究機関の紹介もしています

図表38 指標作成用データの出典例(一部)

指標（群）	指標例	出典例								主要な統計等			
		統計		行政記録		その他							
		全国	自治体	全国	自治体	RESAS	民間データ	独自調査	その他				
経済	(1)観光客の満足												
	1観光客の満足度			△1、△2						○		△1：旅行・観光消費動向調査	△2：訪日外国人消費動向調査
	2情報収集や移動の容易性									○			
	(2)経済効果の見える化												
	1観光の規模・季節性			△1、△2	△			△	O3	○		△1：宿泊旅行統計調査	△2：旅行・観光消費動向調査
	2観光消費額の地域外への流出			△1	△2			△		○		△1：観光地域経済調査	△2：地域産業連関表
	3雇用の状況			O1	○			○				O1：経済センサス	
	4自然保護への貢献									○			
	5地域経済への影響			△1	△			△		○		△1：観光地域経済調査	
	6雇用・所得等の獲得			△1	△	△	△			○		△1：経済センサス	
	7観光地としての競争力									○			
	(3)観光客の抑制												
	1混雑状況等						○		O1	○		O1：民間ビッグデータ（携帯電話位置情報、GPS情報）	
	2イベント管理						○			○			
	(4)交通												
	1総合計画等との統合										○		
	2開発管理制度										○		
	3交通整備										○		
	4道路整備										○		
	(5)サービス設計												
	1ルート設定										○		
	2コンテンツ開発										○		
	3マーケティング								O1、O2	○		O1：民間ビッグデータ（携帯電話位置情報、GPS情報）	O2：webサイトアクセス
	4ブランディング								△1	○		△1：民間調査（地域ブランド調査等）	
	(6)観光産業の持続可能性												
	1観光産業の持続可能性										○		
(1)地域社会の福祉													
1地域住民の観光に対する満足度				△						○			
2観光の地域への影響				△1				△		○	△1：地域産業連関表		
3地域住民の観光資源へのアクセシビリティ										○			
4男女共同参画				△						○			
5LGBTQ対応						△							
(2)文化財の保全													

出所)「持続可能な観光地域経営の手引き」

「手引き」本文 IV.3.地域を支援する仕組み(一部)

3.地域を支援する仕組み

持続可能な観光地域経営に取り組む方々への支援の内容と、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」「統計関係」の分類で整理しています。

■人材育成

(1)観光庁

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>

(2)先進自治体

たとえば、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います。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のほか、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。ニセコ町なども GSTC 公認トレーニングを提供しています。

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

(3)観光SDGs 支援センター*

(2)のような自治体等と連携・支援して、研修プログラムを提供しています。

*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)

(4)GSTC

年間を通じて STTP(Sustainable Tourism Training Program)を、世界各地またはオンラインで実施しています。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(図表44)が授与されます。

⇒<https://www.gstccouncil.org/sustainable-tourism-training/>

出所)「持続可能な観光地域経営の手引き」

10.持続可能な観光地域経営に取り組む地域のメリット・効果

事例コラムを掲載
☆事例コラムは資料4参照

● 本資料に関するお問い合わせ先

国連世界観光機関（UNWTO）駐日事務所

代表電話：0742-30-3880

メールアドレス：info@unwto-ap.org

一般財団法人運輸総合研究所

代表電話：03-5470-8400

資料 2

持続可能な観光地域経営の手引き (案)

210907Ver

202109

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

目 次

はじめに

概 要

1. 手引きの概要

- 手引きのねらい
- 持続可能な観光地域経営の実現ステップ
- 実現ステップごとのアウトプット
- 役割分担
- 持続可能な観光地域経営の全体像
- 持続可能な観光地域経営の実際 —— Q&A

2. 手引きの活用方法

I. 持続可能な観光地域経営とは

- 持続可能な地域経営を観光面から図っていく意義
- 持続可能な観光を実現する意義
- 持続可能な観光地域経営の目的
- 指標の活用
- 指標を活用した持続可能な観光地域経営の流れ
- 地域の状況に応じた観光地域経営

II. 持続可能な観光地域経営に取り掛かる準備

- 準備その1～取り組む目的をはっきりさせる
- 準備その2～関連分野における現時点での課題認識や取組を整理する
- 準備その3～他部署や関連事業者の参画を図る
- 既存の計画や施策からの課題・指標の紐づけ

III. 持続可能な観光地域経営を実現する 11 ステップ

ステップ群 A 地域のなりたい姿と課題を明確にする

- ステップ1 対象地域を決める
- ステップ2 利害関係者を特定し、参画させる

ステップ3 観光資源と「現状の課題」を洗い出し、明確化する

ステップ4 なりたい姿を共有し、「今後の課題」を明確にする

ステップ群B 解決する課題を特定し、指標を具体化する

ステップ5 重点課題を特定し、合意を形成する

ステップ6 重点課題を解決する取組を検討し、共有する

ステップ7 重点課題を踏まえて候補指標を検討する

ステップ8 指標を特定し、計測手法を具体化する

ステップ群C 指標を計測し、分析、公表、改善する

ステップ9 データを収集し、指標を計測する

ステップ10 指標の推移を分析し、取りまとめて公表する

ステップ11 指標や運営体制を見直し、改善する

IV.持続可能な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）

- 持続可能な観光地域経営の体制
- 持続可能な観光地域経営を担う人材

2. 経営支援ツール

3. 地域を支援する仕組み

- 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
- 統計関係支援

V.先進事例

資料編

「経営支援ツール」（様式1～9）

「持続可能な観光地域経営の世界動向」

「首長の皆さんに」

「関連研究等」

「持続可能な観光地域経営に活用可能な補助事業メニュー」

はじめに

- 近年、本格的な少子高齢化の進行、厳しい行財政状況、環境負荷の増大への対応等といった社会的課題が生じてきている中、国際的にも国内的にも持続可能な開発目標（SDGs：Sustainable Development Goals）の達成に向けた取組の実施・推進や限りある地域資源の有効活用を図っていくなどの社会的要請が生じています。**このような諸問題に的確に対応していくためにも、『持続可能な地域経営』の適正な実現を図っていくことがますます重要となってきました。**
- 地域が抱える様々な課題を解決して『持続可能な地域経営』を進めていくに当たっては、各地域の特色や強みに応じて、その柱となる切り口は様々あり得るところです。
- この点、観光はグローバルなマーケットで行われる経済／社会・文化／環境といった分野を横断する産業であり、社会活動であること、地域の事業者や住民、子どもたちなど、広く参加者を取り込めること、国際的に成果を評価する仕組みがあり、総合的な取組として、プロセスや成果を見える化する方法論が整っていることなどから、**観光をその柱となる切り口として、地域の総合力（経済、社会・文化、環境）を発揮した地域経営を図っていくようにすることは、多くの地域にとって有効な方策になるものと考えられます。**
- このような観点から、本手引きは、『持続可能な地域経営』に資するべく、観光を通じて地域の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を目指し、『持続可能な観光地域経営』にどのように取り組んでいけばよいかということを示すために作成いたしました。
- 『持続可能な観光地域経営』とは、持続可能な観光の実現という観光を切口とした持続可能な地域経営を行うための手段です。
- 持続可能な観光は、世界の観光の潮流であり、コロナ禍後には一層加速されと考えられます。富裕層を始め多くの旅行者の旅行先選択の最重要の要素となりつつあることから、**し烈な地域間競争の中で自分たちの地域を未来に残すためにその推進が不可欠となっています。**
- また、持続可能な観光の実現を目的とした取組を進めることで、参画型の、統合的で透明性がある地域経営が図られ、その結果として持続可能な地域振興が実現します。
- この手引きは、このような観点で観光に取り組む地域を対象に、持続可能な観光を実現する「持続可能な観光地域経営」に必要な「知識（ノウハウ）」「能力・技術（スキル）」「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。
- 「持続可能な観光地域経営」は、地域の目指す（なりたい姿）から導き出される課題の解決のために、地域や観光を分析・評価し、各種施策を立案・実行することで、最終的には地域全体の発展・振興を考える地域経営の実現を目指すものです。最終的には、観光分野にとどまらず、**持続可能な地域振興を実現することがゴール**になります。そのため、地域において「経済」「社会・文化」「環境」という持続可能性（サステナビリティ）の基本三要素を、総合的にマネジメントしていく必要があります。

- 持続可能な観光地域経営を実現するためには、関係者で話し合い、合意形成を行いつつ進めることが重要であり、その手段として「指標」を活用することが有用です。
- こうした状況において、各地域や自治体の共通課題である観光施策の面から、指標を活用するという手段を使って、持続可能な地域経営の実現を図る試みはきわめて有望であり、大きな意義があると考えます。
- 以上を踏まえ、手引きでは、持続可能な観光地域経営の理念と実現ステップを中心に、その実践・運営を支える仕組みづくりについても記述しています。また、国内外の動向や先進事例についても紹介しています。
- 観光部署、SDGs 推進部署、総合政策担当部署、農林部署、教育委員会などの関係部署だけでなく、地域の観光地域づくり法人（DMO）、事業者、住民の皆さんと連携して、持続可能な観光地域経営を推進し、そのつながりが日本全国に広がり、住んでよし、訪れてよしの地域づくり、国づくりを実現する——。この手引きがその一助となれば、幸いです。

概 要

1.手引きの概要

■手引きのねらい

この手引きは、本格的な少子高齢化の進行への対応、SDG s の実施・推進が求められているなか、観光という切り口から「持続可能な地域経営」に資するものとなるよう、個別の地域で持続可能な地域振興を実現するための観光地域経営実現の手順を示す参考書として作成しました。

持続可能な観光地域経営の実現に当たっては、地域における目指す姿を関係者で話し合い、合意形成を行って具体的な取組を進めていくことが必要です。そのためには重要なツールとなる指標を活用することが有用であり、必要な体制、具備すべき要素、手法について、11の実現ステップを示し、具体化できるように構成しています。

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で設定されていることが多いと考えます。

なお、持続可能な観光地域経営が軌道に乗れば、観光振興にとどまらず、持続可能な地域振興につながるものとなります。

「手引き」の作成に当たっては、専門家による委員会での検討、国内外のこれまでの取組や事例の調査を実施し、多くの事例や指標例などを掲載しています。

また、現場で取組を進める自治体・DMO等の職員の皆さん、アドバイザーの皆さんのご意見を聴取・反映することで、これまでの類似ガイドラインにない具体的な手順を示す実践的な参考書となることを目指し、以下に留意しました。

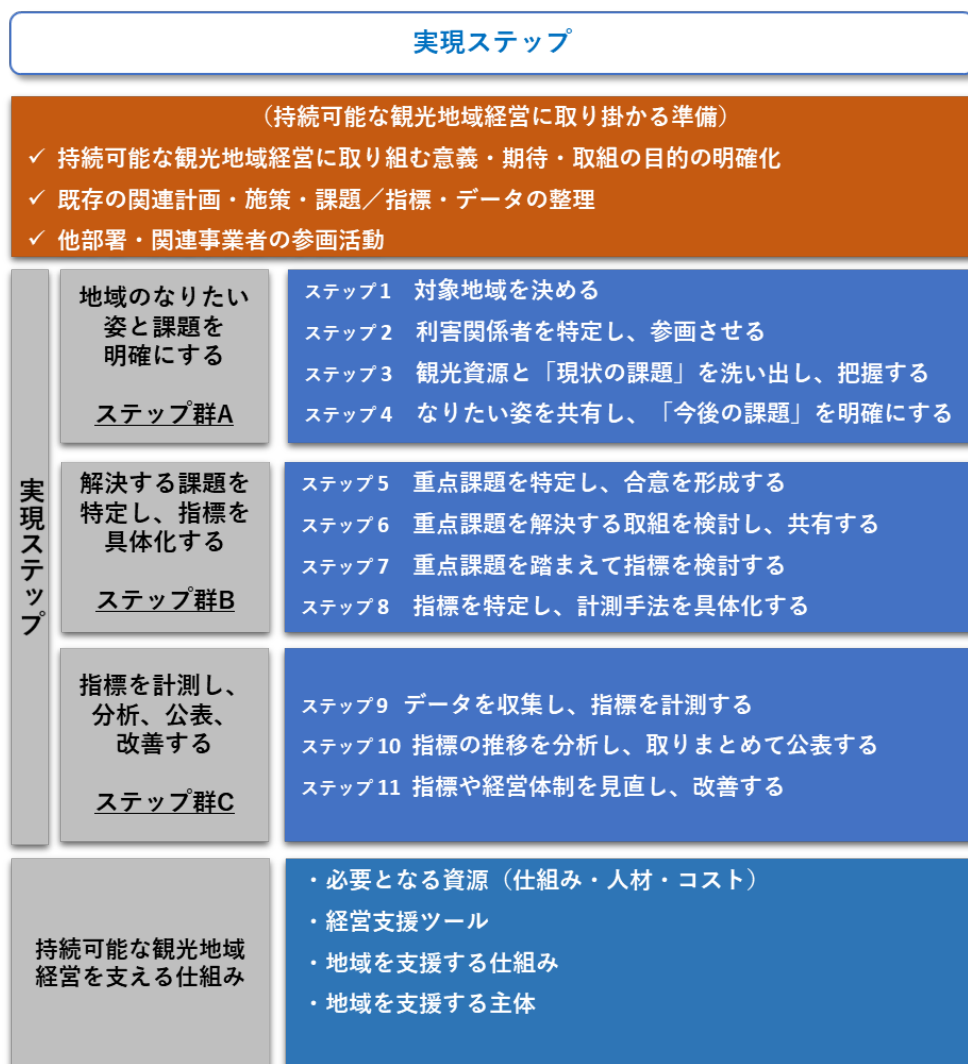
- 持続可能な観光の実現に向けて、「課題解決という成果を重視すること」、「地域の特性や事情に合わせて検討すること」をポイントにした分かりやすい説明
- 現場の声を踏まえて、「関係者の参画」、取組の「準備段階の重要性」、各担当者の「役割・作業の明確化」をポイントにしたどの地域でも成功につながる手順
- 準備段階での作業内容を重要視した全体構成
- 「取組の進め方（実現ステップ）」の具体的な説明
- 「知識（ノウハウ）」「能力・技術（スキル）」の平易な解説

■持続可能な観光地域経営の実現ステップ

持続可能な観光地域経営は、取組の意義・期待目的の明確化や既存の関連計画・施策・課題／指標・データの整理、他部署・関連事業者の参画推進などの「取り掛かる準備」を済ませたあと、11のステップで導入していくことが効果的です。この11のステップは「UNWTO ガイドブック」※において推奨されている観光地域経営の12のステップを基に、指標の特定から計測に係る4つのステップを作業の連続性から、「ステップ7」（計測前）、「ステップ8」（計測後）の2つに集約し、課題解決の取組の評価・改善を容易にするために「ステップ6」を加えています。取組に当たっては、「IV.持続可能な観光地域経営を支える仕組み」を参照できるようにしています。

「UNWTO ガイドブック」※：この分野における国際的な名著となる「観光地のための持続可能な開発指標・ガイドブック（Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: A Guidebook）」（英文500p以上、邦訳なし）

図表1 持続可能な観光地域経営の実現ステップ



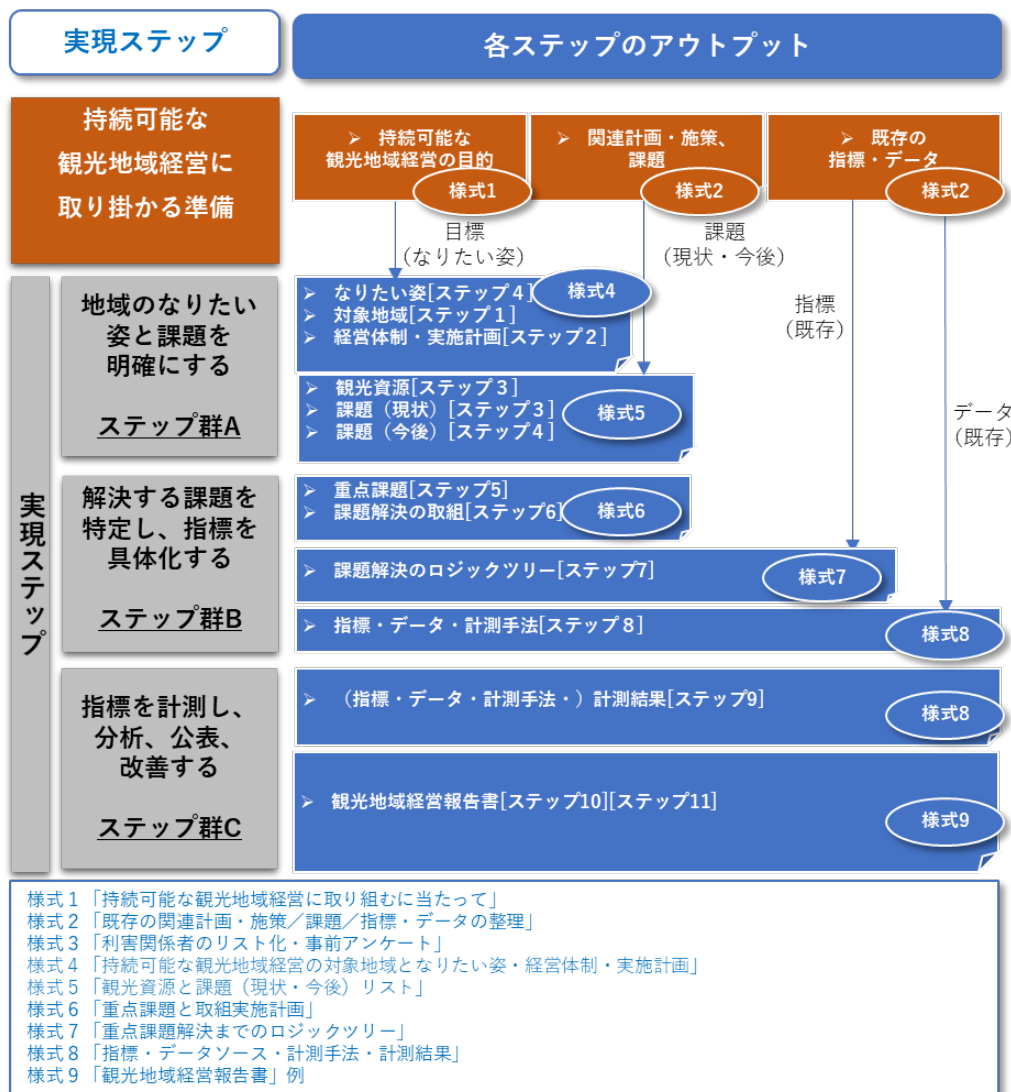
■実現ステップごとのアウトプット

手引きの実現ステップを通じて、地域のなりたい姿、解決すべき課題、課題の解決に向けた取組を他部署や利害関係者などの多くの人と連携しながら、明らかにしていきます。

そして、客観的なデータに基づく指標を活用することによって、地域のなりたい姿と現状のギャップ、課題解決に向けた取組状況、取組の成果を見える化し、利害関係者の間で共有します。

この手引きでは、各ステップで実施した内容を記述していく経営支援ツールとして、様式1～9を用意しています。

図表2 実現ステップごとのアウトプット



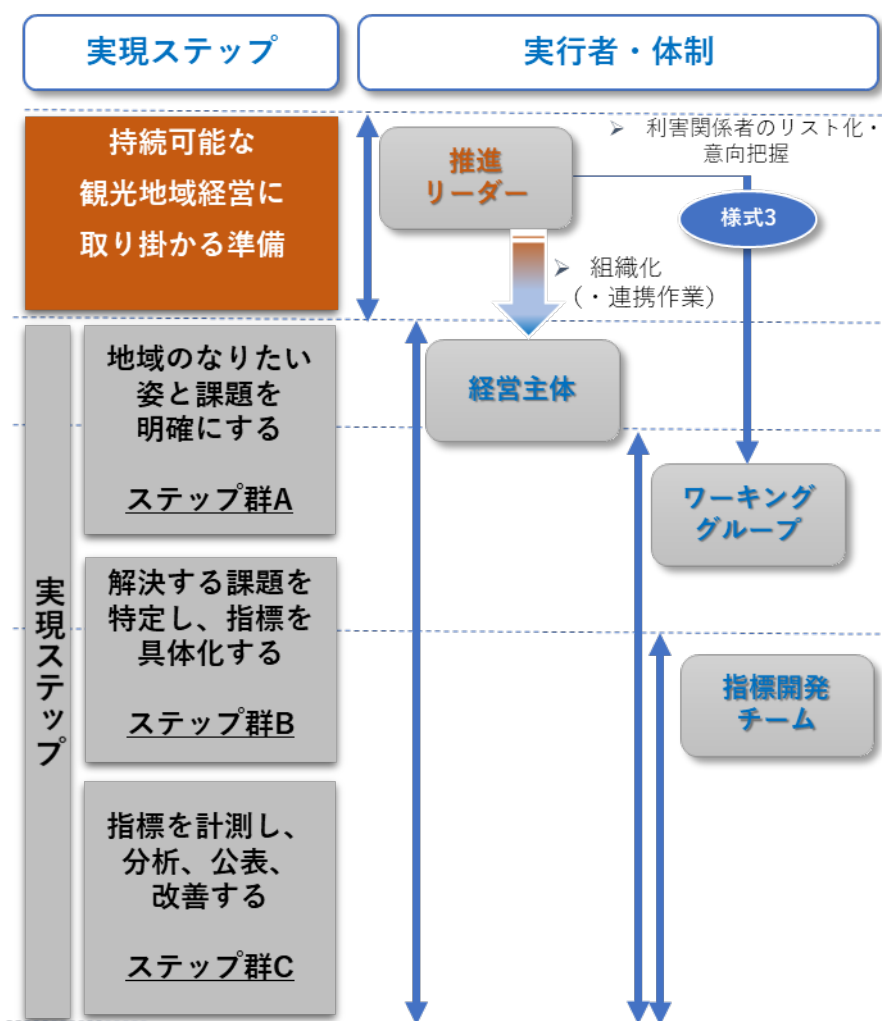
■役割分担

持続可能な観光地域経営に取り組むには、推進リーダーが必要です。取り掛かる準備は、この推進リーダーが主導することになります。

その後、自治体の関係部署や DMO、地域の状況によっては NPO 等と連携した観光地域の経営主体によって、実現ステップを進めていきます。

標準的には、自治体と DMO による経営主体、そして経営主体が組成する利害関係者が参加するワーキンググループ、指標やデータの取り扱いに詳しい大学等研究機関を交えた指標開発チームによる体制が考えられます。

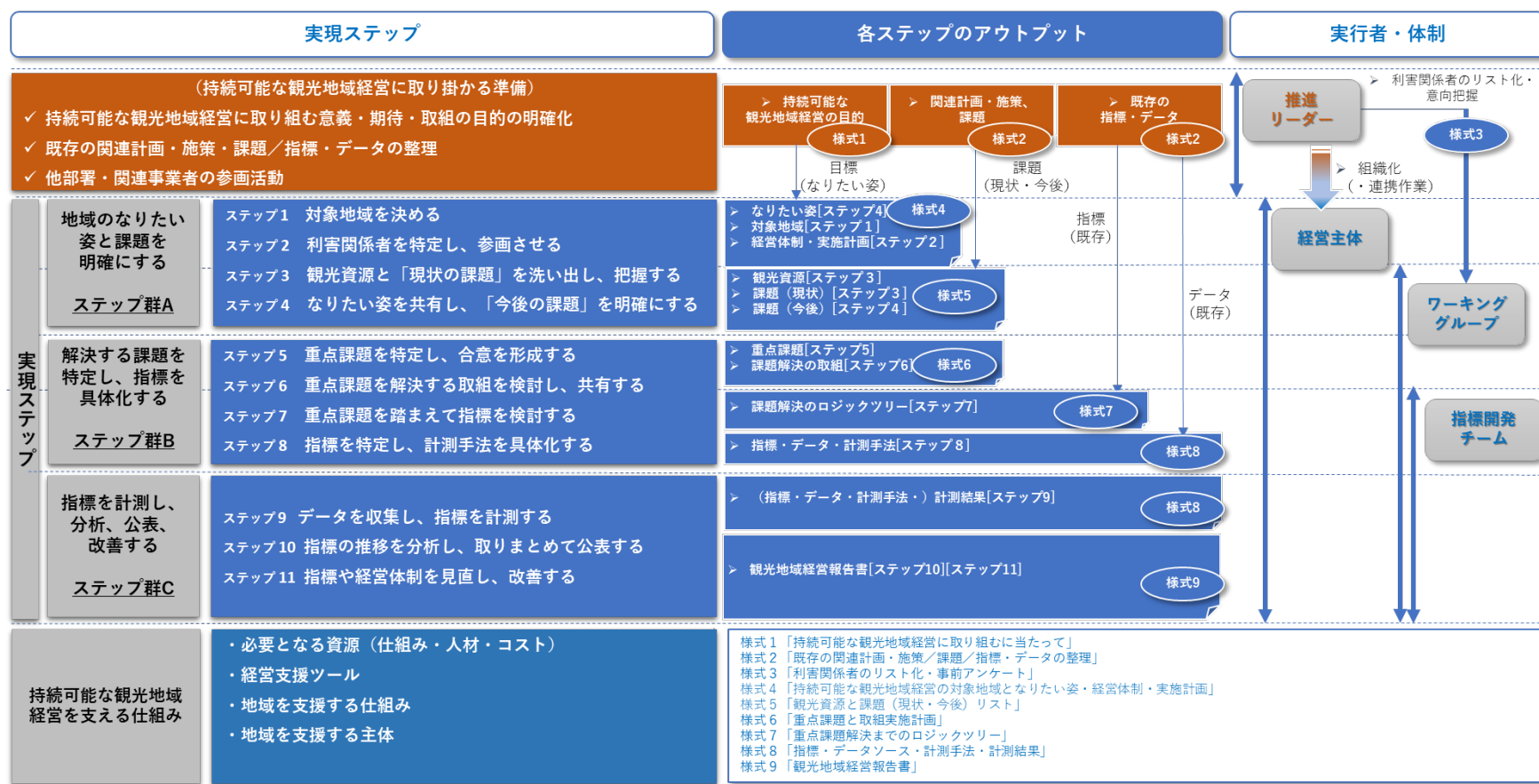
図表 3 実現ステップごと役割分担（実行者・体制）



■持続可能な観光地域経営の全体像

持続可能な観光地域経営の実現ステップ、アウトプット、実行者・体制をまとめました。こうした全体像を理解した上で、一步一步、進めましょ

図表 4 持続可能な観光地域経営の全体像



■持続可能な観光地域経営の実践——Q&A

ここからは持続可能な観光地域経営の実践について、Q&A 形式でポイントを見ていきます。難しい取組ではありません。地域の持つ特性や観光資源の違いにかかわらず、また、各自治体等の現在の地域経営の体制や予算にかかわらず、取組を始めることが可能です。

詳細な回答は、Q & A 15 の後の「Q & A 詳細」をご覧ください。

【導入について】

Q1：持続可能な観光地域経営に取り組むための条件は？

A1：特別な条件はありません。まずは一つの課題から取り組んでみましょう。

Q2：どのような手順で取り組めばいいか？

A2：本手引きでは 11 のステップを示していますが、地域の取組状況に応じて、途中のステップから取り組んでも構いません。

- ・ステップ群A「地域のなりたい姿と課題を明確化する」（ステップ1～4）
- ・ステップ群B「解決する課題を特定し、指標を具体化する」（ステップ5～8）
- ・ステップ群C「指標を計測し、分析、公表、改善する」（ステップ9～11）

図表 5 持続可能な観光地域経営の実現ステップ

実現 ステップ	地域のなりたい 姿と課題を 明確にする ステップ群A	ステップ1 対象地域を決める ステップ2 利害関係者を特定し、参画させる ステップ3 観光資源と「現状の課題」を洗い出し、把握する ステップ4 なりたい姿を共有し、「今後の課題」を明確にする
	解決する課題を 特定し、指標を 具体化する ステップ群B	ステップ5 重点課題を特定し、合意を形成する ステップ6 重点課題を解決する取組を検討し、共有する ステップ7 重点課題を踏まえて指標を検討する ステップ8 指標を特定し、計測手法を具体化する
	指標を計測し、 分析、公表、 改善する ステップ群C	ステップ9 データを収集し、指標を計測する ステップ10 指標の推移を分析し、取りまとめて公表する ステップ11 指標や経営体制を見直し、改善する

：首長や地域の事業者、住民に、持続可能な観光地域経営の導入に対する理解を、どのように求めればいいのか？

A3 : 相手に応じたメリットやチャンスを伝えましょう。

図表 6 持続可能な観光地域経営を行うことのメリット例

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">①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②プロモーションやブランディングの強力な武器となる③地域住民の観光の取組への理解促進ができる④関係者との合意形成・連携強化ができる⑤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⑥自己分析を踏まえた政策立案ができる⑦地域の SDGs 達成に貢献する |
|---|

Q4 : 実現に必要な事業費・予算規模は？

A4 : 取組の規模によって異なります。実現可能なものから始めましょう。

Q5 : 必要になるノウハウ（知識）や人材は？

A5 : 熱意さえあれば、知識や技術はこの手引きで習得できます。

【運営について】

Q6 : どのくらいの期間で成果を望めるか？

A6 : 最短2年程度。以降も連続して取り組むのが理想です。

Q7 : 指標やデータの収集は難しいか？

A7 : ケース・バイ・ケースですが、自治体各部署や事業者との連携が進む中で、活用可能なものが増えていきます。

Q8 : 観光ビジョンや観光計画がない場合はどうすればいい？

A8 : 観光ビジョン等がなくても、取組開始後に、取組の成果を活用しつつ観光ビジョン等を作成することもできます。

【経営主体について】

Q9 : 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？

A9 : 自治体の関与が不可欠ですが、DMO にも参画を促し、地域一丸となって進めることが望ましいです。

Q10 : 各市町村の力だけで実現できるものか？

A10 : 基礎自治体単位で取り組むことが基本ですが、都道府県単位で進める方法もあります。

Q11 : 国及び国に準じる機関などの支援は期待できるか？

A11 : 支援の仕組みはいくつかあります。本手引き pO「IV.持続可能な観光地域経営を

支える仕組み」にも紹介しています。

【その他】

Q12 : この手引きと観光庁「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？

A12 : 双方とも活用することをおすすめします。本手引きは、いかにして持続可能な観光を推進するかというプロセスを丁寧に説明しています。一方、JSTS-D では持続可能な観光に向けた基準を示していることから、地域の「健康診断」のチェックリストとして活用し、取組の出発点や進捗の確認を行うことが有用です。

Q13 : サステイナブル・ツーリズムの国際認証取得を目指す必要はあるか？

A13 : 取得目的が明確であれば、目指すことも有用でしょう。

Q14 : 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）とは？

A14 : INSTO とは、UNWTO が組織している観光地域経営に取り組む地域のネットワークであり、地域の関係者の参画の下、総合的な観点からの指標作成・モニタリングを継続的に行うものです。INSTO 加入を目指すことで、おのずと持続可能な観光地域経営が促進される仕組みとなっています。

■持続可能な観光地域経営の実践——Q&A詳細

【導入について】

Q1：持続可能な観光地域経営に取り組むための条件は？

A1：特別な条件はありません。まずは一つの課題から取り組んでみましょう。

持続可能な観光地域経営は、どのような地域でも取り組むことができます。ただし、当初から地域の抱えるすべての課題を経営の対象とするのは、現実的ではありません。時間、人材、体制、予算など大がかりな準備が必要になります。

ですから、まずは一つ課題を決めて取りかかってみましょう。地域の発展に向けた改善のために、まずは取組を始めてみるのが重要です。取組を進めながら考え、取組にフィードバックを得ることによって、取組を見直すことでさらなる改善を目指します。

こうして実践を重ねながら、持続可能な観光地域経営への理解を深め、徐々に取組の対象を拡大、また、深度を増していけばいいでしょう。観光地域経営は地域の未来にとって重要な取組ですが、難解なものではありません。まずは始めてみることです。

Q2：どのような手順で取り組めばいいか？

A2：本手引きでは 11 のステップを示していますが、地域を取組状況に応じて、途中のステップから取り組んでも構いません。

この手引きでは、持続可能な観光地域経営の実現に向けて取り組むべき手順を、以下のように3つのステップ群と 11 のステップで示しています（「Ⅲ.持続可能な観光地域経営の実現に向けて」で詳しく解説します）。

- ・ステップ群A「地域のなりたい姿と課題を明確にする」（ステップ1～4）
- ・ステップ群B「解決する課題を特定し、指標を具体化する」（ステップ5～8）
- ・ステップ群C「指標を計測し、分析、公表、改善する」（ステップ9～11）

大きな流れとしては、ステップ群の順に進めますが、各ステップについては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、取組体制など）によって、途中のステップから始めても良いでしょう。すでに実施中の取組に、指標を取り入れて計測してみるなど、進め方はさまざまです。観光地域経営のステップを活用して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。

※「Ⅰ.持続可能な観光地域経営とは」■持続可能な観光地域経営の実現ステップPO参照

図表5 持続可能な観光地域経営の実現ステップ（再掲）

実現ステップ	地域のなりたい姿と課題を明確にする ステップ群A	ステップ1 対象地域を決める ステップ2 利害関係者を特定し、参画させる ステップ3 観光資源と「現状の課題」を洗い出し、把握する ステップ4 なりたい姿を共有し、「今後の課題」を明確にする
	解決する課題を特定し、指標を具体化する ステップ群B	ステップ5 重点課題を特定し、合意を形成する ステップ6 重点課題を解決する取組を検討し、共有する ステップ7 重点課題を踏まえて指標を検討する ステップ8 指標を特定し、計測手法を具体化する
	指標を計測し、分析、公表、改善する ステップ群C	ステップ9 データを収集し、指標を計測する ステップ10 指標の推移を分析し、取りまとめて公表する ステップ11 指標や経営体制を見直し、改善する

Q3：首長や地域の事業者、住民に、持続可能な観光地域経営の導入に対する理解を、どのように求めればいいのか？

A3：相手に応じたメリットやチャンス伝えましょう。

持続可能な観光の実現に向けた取組は、地域のSDGs達成のための取組であり、この取組をしなければ観光地としての競争力が失われかねないという方向で説得することが有用です。

また、「持続可能な観光に積極的に取り組む地域であることの発信ができる」「プロモーション・ブランディングの強力な武器となる」などの観光地としてのマーケティング戦略上のメリットがあることは、対象が誰であっても説明しておきたいポイントです。

持続可能な観光地域経営を行うには、首長（あるいは上長）に対し、「持続可能な観光地域経営には、地域の利害関係者との連携が不可欠であり、関係者間の対話の場を作り出す機会になること。その結果、地域の事業者や住民に“寄り添う”姿勢を示すことができる」と説明することが有用です。。

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は、観光消費の恩恵が経済の循環を通じて、地域に還元されていることを指標で示し、観光への理解促進につなげることが重要です。

図表 6 持続可能な観光地域経営を行うことのメリット例 (再掲)

- ①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
- ②プロモーションやブランディングの強力な武器となる
- ③地域住民の観光の取組への理解促進ができる
- ④関係者との合意形成・連携強化ができる
- ⑤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
- ⑥自己分析を踏まえた政策立案ができる
- ⑦地域のSDGs達成に貢献する

Q4：実現に必要な事業費・予算規模は？

A4：取組の規模によって異なります。実現可能なものから始めましょう。

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。地域のすべての課題を対象とした包括的な取組なのか、あるいは特定の課題を対象とした取組なのかでも、事業費や予算規模は違ってきます。よって、当初は使える予算と人員ありきで、緊急性が高く、取組可能なものから着手してみるのが現実的でしょう。

取り組む課題を絞り込むほど、参加の合意を得る利害関係者の数や、収集・活用する指標やデータも、明確かつ限定的になり、経費負担も軽くなるので、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。

限定的な取組であっても、具体的な成果が上がれば、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、指標活用の有用性への理解も深まり、次の展開につながります。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に、まずは着手することが重要です。

取組が進んで、多くの課題を対象とするようになった場合は、活用する指標が増えてくるため、指標の収集費用が大きくなってきます。また、地域の利害関係者との連携に必要なワーキンググループや場合によっては機運醸成のためのシンポジウムの開催費用も大きくなります。

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、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。

Q5：必要になるノウハウ（知識）や人材は？

A5：熱意さえあれば、知識や技術はこの手引きで習得できます。

取組開始時点においては、熱意を持って、自ら地域に入って人脈を形成して関係者の参画を取り付けられる、先導的行動のとれる「推進リーダー」が必要です。なお、「推進リーダー」を中心としたチームの活動を円滑にするためには、首長の理解が不可欠となります。

この手引きは、持続可能な観光地域経営に関する基本的な知識（ノウハウ）を提供しています。さらにこの知識を実践に移すための能力・技術（スキル）は、「IV.持続可能な観光地域経営を支える仕組み」で紹介しています。熱意さえあれば、手引きを参照することで「推進リーダー」となることが可能です。

また、取組開始後の各ステップで必要なワーキンググループ運営のノウハウ、指標やデータの分析例なども手引きで説明しています。外部の支援機関についても紹介しているので、活用してください。

※「IV.持続可能な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）p
〇参照

【運営について】

Q6：どのくらいの期間で成果を望めるか？

A6：最短2年程度。以降も連続して取り組むのが理想です。

取り組む課題が限定的で、解決にあまり期間を要しないものについては、初年度に準備、指標の検討・具体化、課題を示す指標の確認を行い、取組の計画・実施・結果確認を次年度で実施することも可能です。最短で2年程度で、持続可能な観光地域経営の一連の仕組みを実現できます。

ここから更に展開し、後述する実現ステップ1～11のすべてを実践する場合には、指標の検討・具体化（ステップ7～8）に1～2年かけ、次年度から指標の計測、PDCA運営などの地域経営サイクルに入るプロセスを踏むことを推奨します。

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基づき決定されることから、標準的には1年となります。

整理すると、最初の課題解決の成果は取組開始から2年ほどで確認でき、以降、年単位で繰り返して成果を積み重ねていくことになります。

Q7：指標やデータの収集は難しいか？

A7：ケース・バイ・ケースですが、自治体各部署や事業者との連携が進む中で、活用可能なものが増えていきます。

この手引き内で、観光地域経営で活用できる汎用性の高いデータ（有償、無償問わず）について、その内容や入手先を整理しています。例えば、次のような例を記載しています。

・公的データの活用

経済面の分析で重要な指標である「観光入込客数」や「その季節変動」などについては、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」*などを活用できます。

*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>

・連携先（関係者）からのデータ提供

市区町村より小さな単位の詳細（たとえば、市区町村内の特定の地域や宿泊施設別の宿泊者数など）については、取組の連携先の自治体各部署や宿泊事業者、大学などの研究機関などから提供を受けることが考えられます。ただし、協力を得るには、利害関係者が持続可能な観光地域経営の意義を理解し、参画の意思を持ってもらえることが必要です。また、データの収集や提供に際して、相手の負担を少なくする仕組みづくりが前提となります。

また、自治体各部署や事業者との連携が進む中で、利用可能なデータや指標は徐々に増えていくはずです。全体としては、取組を重ねるごとに、収集が容易になっていくことは間違いありません。

仮に指標の特定などに困難を伴ったとしても、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お考えください。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できるかを、専門家の知識を活用しつつ、利害関係者で協議していくことが重要です。

そのうえで、こうした協議を踏まえ、現状で利用可能なデータや指標、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。

※「Ⅲ.観光地域経営を実現する 11 ステップ」

ステップ7 重点課題を踏まえて指標を検討する

ステップ8 指標を特定し、計測手法を具体化する p〇～〇参照

Q8：観光ビジョンや観光計画がない場合はどうすればいい？

A8：観光ビジョン等がなくても、取組開始後に、取組の成果を活用しつつ観光ビジョン等を作成することもできます。

観光地域経営がまず目指すところは地域の課題解決です。この取組を通じて、観光ビジョンや観光計画の作成を進めることができます。

すでに観光ビジョンや観光計画がある場合は、ステップ群 A「地域のなりたい姿と課題を明確にする」において、その内容を取り込むことができます。これが観光ビジョン、観光計画のレビューという作業になります。その結果、ステップ5以降の関係者とのやり取りや指標開発などに進めていくことによって、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。

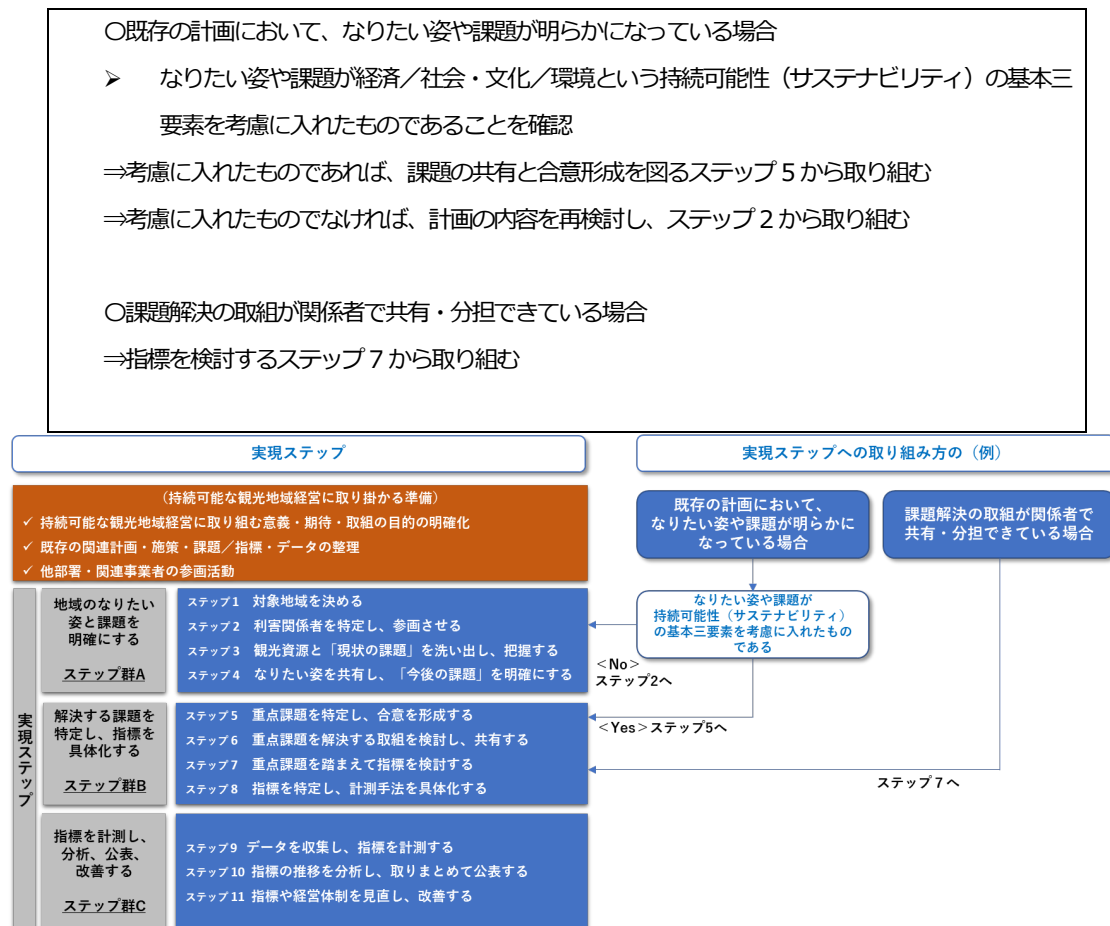
なお、既存の計画がある場合、そこで描かれている地域のなりたい姿が、経済／社会・文化／環境という持続可能性（サステナビリティ）の基本三要素を考慮しているかどうかを確認してください。欠けている場合、観光ビジョンの再検討が必要です。

観光ビジョンや計画がない場合は、ステップ群 A「地域のなりたい姿と課題を明確にす

る」から取組を始め、観光計画を作成することを推奨します。

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。何よりもまず、取組を始めてみるのが重要です。

図表 7 実現ステップへの取り組み方（例）



【取組主体について】

Q9：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？

A9：自治体の関与が不可欠ですが、DMO にも参画を促し、地域一丸となって進めることが望ましいです。

持続可能な観光地域経営は、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。したがって、総合行政を担う自治体が中心的主体となる地域が多いでしょう。さらに、SDGs の達成に向けた取組にもなることから、観光部署のみならず、総合政策、農林、教育等の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れます。

そのうえで、地域に DMO が存在する場合は、ぜひ参画を期待したいところです。自治体では担当者が短期間に異動することがどうしても多くなりますが、DMO では同じ担当者が長期間、継続して担当することが可能です。取組に関する専門性の醸成や人脈の構築

などにもつながりますし、DMO 側にとってもデータに基づくマーケティング機能を強化する機会となるほか、地域の利害関係者に対して存在意義をアピールすることになります。

なお、DMO によって、データの収集・活用能力や、利害関係者の参加を促す能力などに差があるため、それぞれの地域で実態に応じた役割分担を検討する必要があります。

DMO が取組主体となることももちろんあり得ます。この場合は、自治体の観光部署の協力を得て、その他の部署に働きかけていくことになるでしょう。

Q10 : 各市町村の力だけで実現できるものか？

A10 : 基礎自治体単位で取り組むことが基本ですが、都道府県単位で進める方法もあります。

持続可能な観光地域経営は、地理的範囲として基礎自治体単位（さらに細分化することもあり得ます）とすることが基本です。そのため、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。海外の事例でも同じです。

都道府県単位で実施することもあり得ますが、その場合、実施者（都道府県）は基礎自治体の取組に対する支援が主要な役割となります。具体的には、広域的な課題解決や関係者の協力が必要な場合のサポート、データ・指標の提供、専門家の紹介などを基礎自治体に対して行い、基礎自治体の取組の展開や水準向上をバックアップします。

なお、こうした仕組みが機能した場合、広域的な持続可能な観光地域経営が実現していることになります。

Q11 : 国及び国に準じる機関などの支援は期待できるか？

A11 : 支援の仕組みはいくつかあります。本手引き pO「IV.持続可能な観光地域経営を支える仕組み」にも紹介しています。

観光庁をはじめとした国の機関や、国連世界観光機関（UNWTO）駐日事務所などの国際的な機関が、観光地域経営の仕組みづくりや指標開発、計測手法等に知見のある専門家を派遣するなど、さまざまな支援策を用意しています。

※「IV.持続可能な観光地域経営を支える仕組み」3. 地域を支援する仕組み pO参照

【そのほか】

Q12 : この手引きと観光庁「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？

A12 : 双方とも活用することをおすすめします。本手引きは、いかにして持続可能な観光を推進するかというプロセスを丁寧に説明しています。一方、JSTS-D では持続可能な観光に向けた基準を示していることから、地域の「健康診断」のチェックリストとして活用し、取組の出発点や進捗の確認を行うことが有用です。

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います。持続可能な観光地域経営の取組状況のベンチマーク、いわば「健康診断」のチェックリストとして役立つため、この手引きと共に活用していくことをおすすめします。例えば、取組開始時や地域の課題に応じた指標を作成する際や進捗状況の確認において、広範囲にわたり持続可能な観光に関する指標を網羅的に提示している JSTS-Dなどを参照することも有用です。

一方、この手引きは実践での活用を主眼に置いています。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観光地域経営への理解を深め、必要な知識（ノウハウ）、能力・技術（スキル）に加えて取組の進め方（実現ステップ）についても詳細に紹介する、持続可能な観光地域経営の“参考書”といえます。

採用する指標は各地域の課題や取組状況に応じて当然異なります。よって、この手引きによって各地域で実現される観光地域経営の姿や実態もまた、それぞれ固有のものとなります。

*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（GSTC : Global Sustainable Tourism Council）によって公式に承認された基準（GSTC recognized standard）となっている（GSTC とは、持続可能な観光の推進と持続可能な観光の国際基準を作ることを目的に、2007 年に発足した国際非営利団体）。

Q13 : サステナブル・ツーリズム国際認証取得を目指す必要はあるか？

A13 : 取得目的が明確であれば、目指すことも有用でしょう。

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）などにに基づき、地域の状況を示すことによって、サステナブル・ツーリズムの国際認証取得が可能です。

国際認証の取得は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、取得を目指すことは意味のあることだと考えます。

ただし、国際認証の取得自体がゴールとならないように、認証を目指す目的を明確にしておくことが大切です。国際認証の取得を目指すメリットとしては、国内外を問わず「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」、あるいは、「誘客につながる地域のブランド化」、また、「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」などが挙げられます。国際認証取得のための人的負担、経済的な負担、所要期間などは、持続可能な観光地域経営の導入における追加費用となりますが、観光地域経営の状況やどのような認証の取得を目指すかによるため、支援機関にお問い合わせください。

※「IV.持続可能な観光地域経営を支える仕組み」3. 地域を支援する仕組み
p●参照

Q14 : 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）

とは？

A14 : INSTO とは、UNWTO が組織している観光地域経営に取り組む地域のネットワークであり、地域関係者の参画の下、総合的な観点からの指標作成・モニタリングを継続的に行うものです。INSTO 加入を目指すことで、おのずと持続可能な観光地域経営が促進される仕組みとなっています。

INSTO は UNWTO が組織している世界の持続可能な観光地域経営に取り組む地域のネットワークです。加入には、「関係者の参画」「持続可能な観光の観点からの指標作成」「モニタリング・評価の継続的实施」が要件となっています。

そのため、INSTO に加入するためのプロセスを実践することで、観光地域経営の取組がおのずと促進される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、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、申請費用は不要です。2021 年 9 月時点で国内の加入地域はありません。この手引きを活用して INSTO 加入を目指すことも、持続可能な観光地域経営の取組を加速する材料のひとつとなるでしょう。

2.手引きの活用方法

この手引きでは、持続可能な観光地域経営に関心を持つ皆さんがその本質を学び、関係者と連携しながら、指標を活用した取組を実現するために必要な手順を説明しています。

「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検討すること」をポイントに、できるだけわかりやすい説明を心がけています。

読者として想定しているのは、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係部署、また、DMOの皆さんです。「II.観光地域経営に取り掛かる準備」、「III.観光地域経営の実現に向けて」に関する実務については、自治体の観光部署の職員の方を対象に記述していますが、適宜、それぞれの立場で読み替えてください。DMOが取組主体となる場合は、DMO職員の方がやるべきことと考えて読み進んでください。ただし、自治体の関係部署への働きかけのためには、観光部署の協力を得て、連携して作業を進めることが必要になると考えられます。

II.観光地域経営に取り掛かる準備では、自治体の観光部署の職員の方を、取組を総合的にプロデュースし情熱をもって進める推進リーダーとして、関係部署の参画を得ながら進めていくことを想定した記述としています。

冒頭の「概要」でも述べたように、本手引きでは、持続可能な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）」の説明からスタートし、続いて取組の進め方を「実現までのステップ（11の実現ステップ）」として、事例を参照しつつ紹介しています。そして最後に、関連する仕組みや先進事例について取りまとめています。

地域のなりたい姿を実現に導くため、ぜひこの手引きを参考書としてご活用ください。

なお、皆さんの声をもとに、手引きの内容を適宜更新していく予定です。ご質問、ご意見等がございましたら、お寄せくださいますようお願いいたします。

【ご質問・ご意見の宛先】

国連世界観光機関（UNWTO）駐日事務所

代表電話：0742-30-3880 メールアドレス：info@unwto-ap.org

一般財団法人運輸総合研究所

代表電話：03-5470-8400

☞地域の取組状況に応じて、その都度、必要な項目を参照するという使い方もできますが、持続可能な観光地域経営の全体像を理解するために、初めに一度は通読されることを推奨します。

Ⅰ.持続可能な観光地域経営とは

■持続可能な地域経営を観光面から図っていく意義

近年、本格的な少子高齢化の進行、厳しい行財政状況、環境負荷の増大への対応等といった社会的課題が生じてきている中、国際的にも国内的にも持続可能な開発目標（SDGs：Sustainable Development Goals）の達成に向けた取組の実施・推進や限りある地域資源の有効活用を図っていくなどの社会的要請が生じています。このような諸問題に的確に対応していくためにも、『持続可能な地域経営』の適正な実現を図っていくことがますます重要となってきました。

地域が抱える様々な課題を解決して『持続可能な地域経営』を進めていくに当たっては、各地域の特色や強みに応じて、その柱となる切り口は様々あり得るところです。この点、観光は裾野の広い産業であり、参画する主体も多いことなどから、『持続可能な地域経営』に資するべく、観光を通じて地域の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を目指し、『持続可能な観光地域経営』を推進していくことは多くの地域にとって有効な方策になるものと考えられます。

■持続可能な観光を実現する意義

観光は、地域の経済や社会・文化、環境などに影響を与えます。それだけにこれらの多様な分野に配慮しながら、来訪者が総合的に魅力を感じ、来訪者に選ばれる、そして、住民にとっても真に豊かな地域づくりが必要になります。

特に近年、自然環境や地域の暮らしを犠牲にするような観光の弊害が顕在化し、観光と地域の生活の調和が意識される傾向にあり、**来訪者が目的地の選択において、持続可能な観光に取り組んでいること自体を重要視**する潮流が国際的に見られます。安心・安全の重視、密を避けるという行動変容、訪問した地域に迷惑をかけないという責任の認識といった流れは新型コロナ禍によってより一層加速しています。持続可能な観光は、し烈な地域間競争の中で自分たちの地域を未来に残すためにその推進が不可欠となっています。

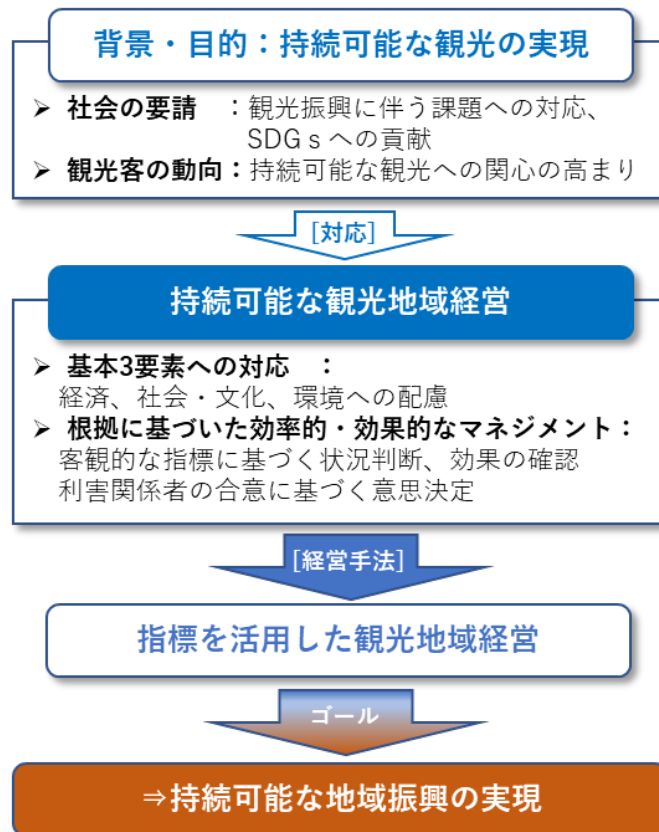
これからは**観光という側面から地域づくりを行うには、観光と地域の住民生活の調和を図りながら、その双方が質を高め合うことがきわめて重要**になってきます。これこそ「究極の受入環境整備」です。

■持続可能な観光地域経営の目的

観光はグローバルなマーケットで行われる経済／社会・文化／環境といった分野を横断する産業であり、社会活動です。観光は地域に大きな影響を及ぼすからこそ、経済／社会・文化／環境など、地域の各側面における影響をマネジメント（経営）していく必要があるのです。また、観光には地域の事業者や住民、子どもたちなど、多くの関係者が関わります。そして、地域として発揮すべき強み、解消すべき弱みはそれぞれです。従って、究極の受入環境整備のためには、当該地域における目指す姿（なりたい姿）を関係者で話し合い、合意を

得て共通認識を持つことです。そのうえで、解決すべき課題の優先順位を決めて、具体的な取組を進めていく必要があります。これが持続可能な観光地域経営であり、**このことを通じて、地域全体の発展・振興が図られること**になります。

図表 8 持続可能な観光地域経営のゴール



■指標の活用

観光地域経営では、地域の状況や観光の状況について関係者で共通認識を持たなければなりません。また、解決すべき課題の優先順位を決めて取組を進め、取組の結果を踏まえた改善を行っていく必要があります。これらを可能とするための**重要なツールとなるのが「指標」**です。

指標は多様な関係者の共通言語となります。また、経済／社会・文化／環境といった多様な分野の課題を横並びで共有できるようになります。そして、多様な取組の計画から実現まですべての過程を、関係者全員が同じ尺度で効果を確認しながら進めることで、実効性が高まります。**進捗状況や効果の見える化により課題が明確になり、取組の軌道修正や改善が行いやすくなります。**実際、海外では指標を活用した持続可能な観光への取組が一定の成果を上げつつあります。

図表 9 指標を活用する必要性

必要性①：多様な主体間での共通言語
指標は、多様な主体における取組の共通言語・共通目標となる

必要性②：多様な側面の課題の共有
指標によって、経済、社会・文化、環境といった地域の多様な側面の課題の共有ができる

必要性③：経営の高度化・効率化
指標は、取組の進捗状況や効果を見える化するため、取組の軌道修正や改善を行える（＝PDCAサイクルを回せる）

■指標を活用した持続可能な観光地域経営の流れ

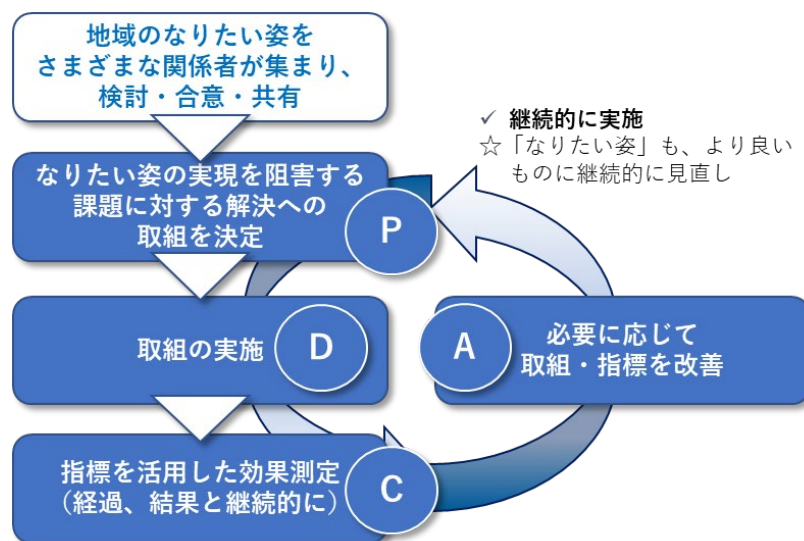
指標を活用した持続可能な観光地域経営の流れは、以下のとおりです。

まず、「地域のなりたい姿をさまざまな関係者が集まり、検討・合意・共有」を行い、「なりたい姿の実現を阻害する課題に対する解決への取組を決定」します。「取組の実施」の後、「指標を活用した効果測定（経過、結果と継続的に）」を行って「必要に応じて取組・指標を改善」といったPDCA サイクル（図表 10）を回します。

これを個々の課題解決に至るまで、継続して実施します（なりたい姿自体も継続的に、より良いものに見直されることになると思います）。

図表 10 には観光という言葉がありません。この流れは観光にとどまらない指標を活用した「地域経営」の進め方でもあります。

図表 10 指標を活用した観光地域経営のサイクル

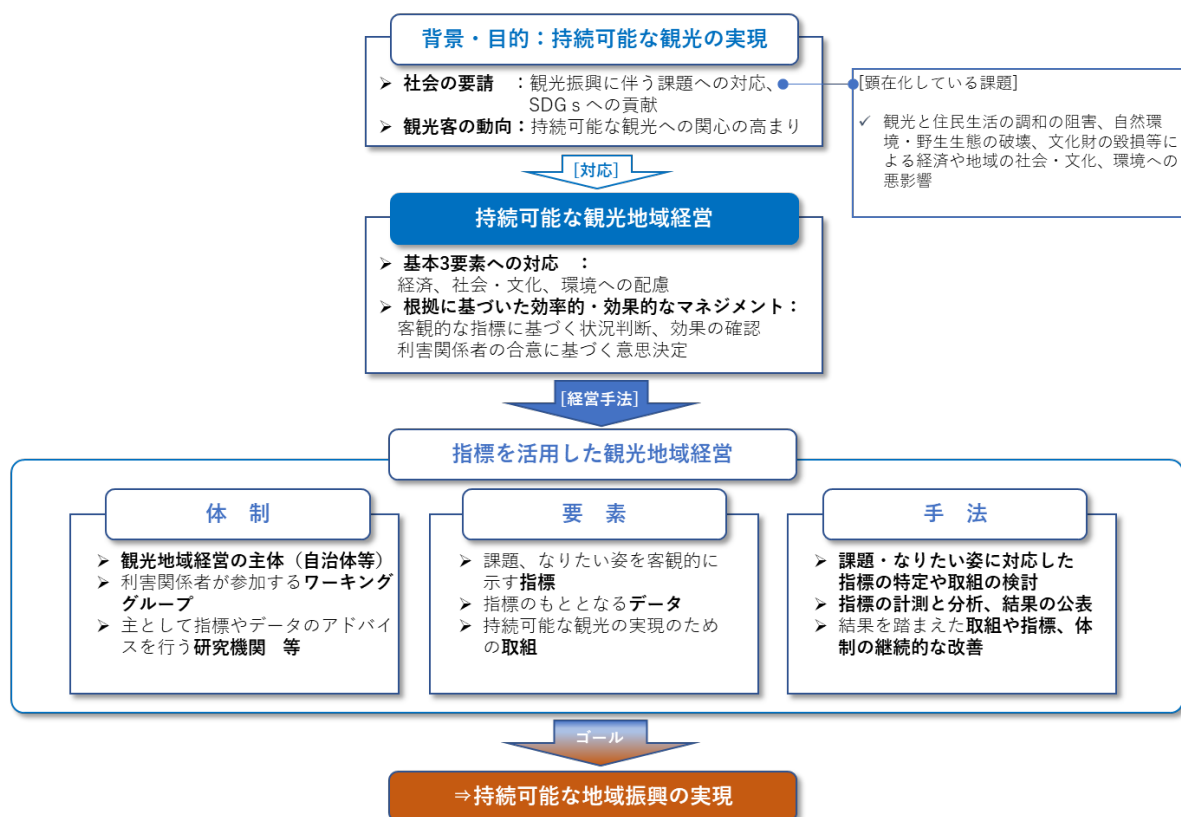


■地域の状況に応じた観光地域経営

持続可能な観光地域経営のあり方は、活用する指標を含め、地域の状況に応じて異なります。この手引きでは、標準的な持続可能な観光地域経営の全体像を整理しましたが、**それぞれの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。

この手引きの実現ステップを通じて、経営体制の構築、経営要素（指標、データ、取組）の特定や関係整理、経営手法のポイントである指標の活用を進めることができます。

図表 11 持続可能な観光地域経営の全体像



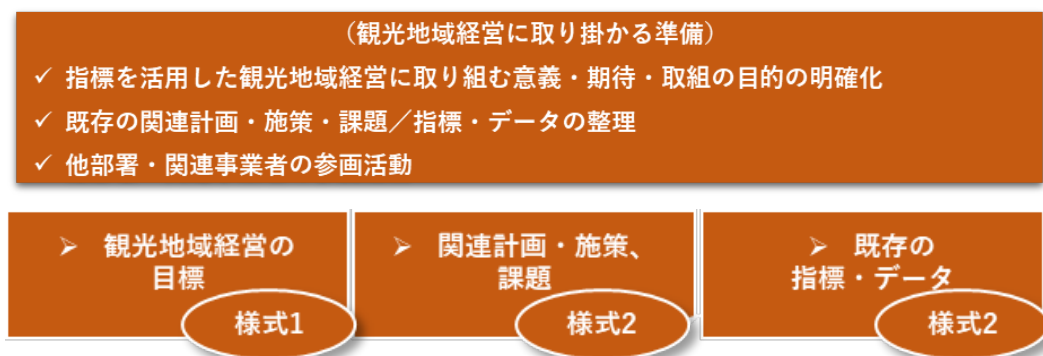
II. 持続可能な観光地域経営に取り掛かる準備

持続可能な観光地域経営を成功に導くためには、実現ステップに進む前にしっかりとした準備が必要です。推進リーダーが中心となり、3つの準備を行います。

一つ目は、なぜ持続可能な観光地域経営に取り組むのか、取組の目的を明らかにする整理、二つ目は、現時点で、観光や関連分野でどのようなことが意識され、どのような施策・取組が行われているのか、既存の関連計画・施策・課題／指標・データの整理、そして三つ目は、誰と観光地域経営に取り組むのか、取組に参画を得る庁内外の利害関係者の整理です。

準備の結果は、この手引き資料編の様式1「観光地域経営の目標」、様式2「関連計画・施策・課題／指標・データ」にまとめられます。また、利害関係者の参画促進については、様式3「利害関係者のリスト化・意向把握」を参考にしてください。

図表 12 観光地域経営に取り掛かる3つの準備



■準備その1～取り組む目的をはっきりさせる

最初に、何のために、言い換えれば現在の状況の何を改善したいために持続可能な観光地域経営に取り組むのか、目的をはっきりさせます。

これまで実現できなかった観光振興と住民生活との調和、観光の自然環境や文化財等への悪影響の解消、また、観光を通じてSDGsに貢献することなどが取組の目的になります。あるいは国内外の観光客に評価され、選ばれる観光地域になるため、といった目的が理解されやすい地域もあるでしょう。観光施策や関連施策を限られた予算で連携して無駄なく進めるため、予算執行の透明性を高めるため、といった予算執行の改善も目的となり得ます。どのような目的であっても、観光地域経営に関わる多様な利害関係者の納得を得られるものであることが重要です。

取組の目的は、このあとの「準備その2～既存の関連する計画を集め、課題や指標を整理する」、「準備その3～自治体の他部署や関連事業者と話をし、参画を促す」といった活動を通じて、情報が増え、利害関係者と議論することでより明確になります。

■準備その2～関連分野における現時点での課題認識や取組を整理する

現時点で取りまとめられている観光分野のビジョンや計画、また、環境や文化、取組の連携が必要となりそうなその他（農林水産関係等）の関連分野の計画を収集し、整理します。

それぞれの計画には、計画の前提となる解決すべき課題や計画が重点を置くポイント、またそれぞれの分野においてどのような地域を目指すか（＝なりたい姿）がまとめられているはずです。重点施策・取組がまとめられているでしょう。さらに、計画の目標や進捗を確認する指標が設定されているケースも多いと考えられます。

推進リーダーが中心となり、関係する計画・施策を収集し、分野ごとの「なりたい姿」「施策（取組）」「課題」「指標／データ」を抽出、整理しましょう。総合計画として統合されたものが存在する場合も、あえて個別の分野計画を参照することで、より具体的に、地域を多面的に見た整理ができます。地域に DMO がある場合は DMO の実施計画も観光の計画のひとつとして同様に整理しましょう。

計画・施策を収集し、分析・整理することで、既存の「施策（取組）」や「課題」、計画や施策目標あるいは進捗管理に用いられている「指標」を取りまとめることができます。また、関連計画を担当する各部署が収集・把握しているデータについても整理しましょう。計画・施策立案や日常の行政運営で各種の統計や行政記録、あるいはアンケート調査などによって把握した多くのデータを収集し、活用しているはずです。この段階では、数字そのものよりも、データの項目や収集周期、どのような地理的単位か、出典はどこか、といったデータ目録をまとめることが狙いです（数値データの把握・分析などは実現ステップ8で実施します）。

計画やデータなどを関連部署やDMOから収集する際に、推進リーダーは、なぜ収集するのか、どのように活用するのか、更にはなぜ協力しなければならないのか、といった問い合わせに対応することになると思います。推進リーダーは、こうした問いに回答して他部署を説得あるいは参画を促進する情熱が必要です。この手引きを十分に活用してください。

■準備その3～他部署や関連事業者の参画を図る

ここまでの準備その2までで、庁内各部署とDMOには、持続可能な観光地域経営に取り組むことの周知と理解が図られていると考えます。

次に、関連団体や事業者、住民団体、住民代表などの観光地域経営への参画を準備します。関連分野の計画策定において、協力をしていただいた主体のリストを作成し、個別の施策や日常的な意見交換等を実施している主体も加えます。これまでのお付き合いがあれば、実現ステップで指標やデータの取扱いにご協力いただく、大学等の研究機関や研究者についてもリスト化しておきましょう。

観光地域経営ではこうした多様な主体によるワーキンググループが重要な役割を果たします。実現ステップ2でワーキンググループメンバーを選定する際には、形式だけのワーキンググループへの参画ではなく、積極的に議論ができる、また、取組を分担して実施してくれる主体かどうかポイントとなります。準備その3において、上述の幅広いリストアップと共に、持続可能な観光地域経営への関心・参画意向を整理しておくといいでしょう（様式3

「「利害関係者のリスト化・意向把握」」）。

【参考】関連分野における現時点での課題認識や取組の整理例

既存の計画や施策には、持続可能な観光地域経営の要素が少なからずあるはずです。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、こういった指標を収集・分析する必要があるそう、といった類推もできます。

岐阜県では、観光部署の推進リーダーが、関連部署を回って取組の目的「国際競争力を持つこと」を説明し、関連の計画を収集・分析することで、観光地域経営で活用可能な指標の候補を数多く集めることができました（実現ステップ7の作業が準備段階で進みました）。

また、東京都では、観光の計画から、課題や指標を抽出することができました。次ページの図表13をご覧くださいと分かるとおり、「観光案内インフラ整備」が重点的な取組とされています。このことから「情報へ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わかりました。

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、来訪者に対して文化遺産の管理をきちんと行えているかに着目する必要があることがわかりました。

■既存の計画や施策からの課題・指標の紐づけ 東京都の例

既存の計画をみて施策を確認し、持続可能な観光の実現に向けた課題・指標を考えられるものを抽出しました。課題が隠れている施策の文言を赤字で、隠れていると類推した課題・指標を示しています。

図表 13 既存の計画や施策からの課題・指標の紐づけ

第2章 東京2020大会に向けた重点的な取組

重点テーマ1

世界一のおもてなし都市・東京の実現～あらゆる旅行者を歓迎する東京～

- 観光案内機能の充実
 - 地域ごとの整備状況にあわせた無料Wi-Fi等の**観光案内インフラ整備**の加速化
 - アクセシブル・ツーリズム**専用窓口の試行設置など東京観光情報センターの機能強化
 - 表彰制度の創設によるモチベーション向上などの観光ボランティアの育成・活用
 - 観光案内インフラ等を活用した災害時の外国人旅行者への**情報提供体制**の充実
- 多言語対応の強化（P13～）
 - 観光関連事業者に対する**多言語コールセンターサービス**の対応言語の拡充
 - 小売事業者向けの指さしで会話ができるコミュニケーションシートの作成
 - タクシー事業者向けの多言語対応等に活用できる**タブレット端末等導入支援**の拡大
- 宿泊施設のバリアフリー化の推進（P16～）
 - 一般客室のバリアフリー基準の制定と宿泊施設の**バリアフリー化支援**の拡充
 - バリアフリー観光情報を集約した総合ウェブサイトの構築

アクセシビリティ

重点テーマ2

世界の旅行者を楽しませる旅行体験の創出～多彩で良質な体験ができる東京～

- ナイトライフ観光の推進
 - 自然、建築物等に加え、東京2020大会期間中の**ライトアップ**の取組を支援
 - 年間を通じて行う取組など地域のナイトライフ観光振興を支援
 - エンターテインメント情報を発信するポータルサイトを制作する民間事業者への支援
- 都内各地域の多彩な魅力の開発と発信
 - 地域の食、伝統文化体験**等の東京2020大会を生かした大規模イベント等への支援
 - 観光協会や民間企業など多様な主体が連携した地域の観光資源開発への支援
 - 東京の魅力の再発見に向けた**街歩きツアー**の拡充
 - アニメ・キャラクター等デザインマンホールの活用を推進
 - 多摩・島しょ地域の**豊かな自然や文化**等を生かした体験コンテンツの造成支援
 - 島しょ地域のキャッシュレス化の仕組みの構築に向けた実証実験

光害

文化遺産での管理

地域社会の安全

生態系の維持

重点テーマ3 旅行地としての世界的な認知度の向上～グローバルに魅力を発信する東京～

- 大会開催に向けた観光プロモーションの展開
 - 世界的なCM展開やオンライン広告など大会前後を通じた全世界的な観光PRの強化
 - アイコンを活用した都民・民間事業者を巻き込んだ**旅行者受入機運の醸成**
 - 国・地域の特性に応じたプロモーションの展開と観光レップの拡充
- 海外企業のビジネスイベントの誘致（P31～）
 - 訪問営業や海外トレードショーへの出展等による報奨旅行等の誘致強化
 - ショーケースイベントの実施による**ユニークベニュー**の活用推進
- 日本各地と連携した旅行者誘致（P35～）
 - 東北、中国・四国、九州、北陸の各地域と連携した旅行者誘致の取組の強化
 - ラグビーワールドカップ2019TM開催都市と連携した取組の強化
 - 小笠原諸島を持つ都と同様に世界自然遺産を持つ4道県と連携した旅行者誘致

類推できる
課題・指標

地域社会の
関与と意識

文化遺産での管理

生態系の維持

第3章 大会前後を通じた継続的な取組

- 東京2020大会に向けた重点的な取組(第2章)に加え、中長期的な視点に立って観光産業を支える基盤を継続的に強化していくことが必要
- [持続可能な観光]等の観点から、旅行者と地域の住民との共存といった視点も見据えていく

- 経済波及効果に注目した旅行者誘致
(富裕な旅行者層の誘致/国際会議誘致・開催支援の強化/MICE開催都市としての基盤整備)

季節性、雇用、
経済的便益

- 持続可能な地域の観光振興
(地域の観光関連団体の経営力の強化/多摩・島しょ地域の基盤整備)

混雑の管理

- 観光関連事業者の経営力向上への支援
(観光関連事業者のインバウンド対応力向上への支援/観光人材の育成/快適な滞在環境の整備)

地域社会の
関与と意識

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

III.持続可能な観光地域経営を実現する 11 ステップ

ステップ群 A 地域のなりたい姿と課題を明確化する

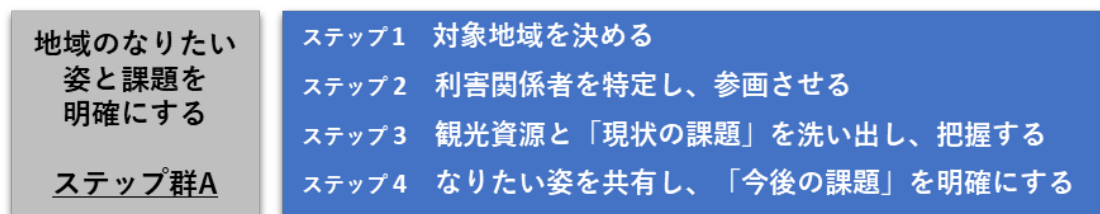
ステップ群 A（ステップ 1～4）では、持続可能な観光地域経営に取り組むに当たって、「将来、どのような地域になりたいのか」というゴールを明確にします。ゴールが明確になってはじめて、なりたい姿と現状の姿のギャップの背景にある課題がはっきりします。

このステップ群 A では、取組を進める対象地域の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（観光資源とリスク）を明らかにしたうえで、持続可能な地域経営でマネジメントしていく経済／社会・文化／環境という持続可能性（サステナビリティ）の基本三要素を念頭に置いて、地域のなりたい姿を利害関係者で検討・共有します。

ステップ 1 とステップ 2 の検討の成果は対象地域、経営体制・実施計画で、ステップ 4 の検討の成果であるなりたい姿と共に、様式 4 「持続可能な観光地域経営の対象地域となりたい姿・経営体制・実施計画」にまとめます。ステップ 3 とステップ 4 の検討の成果は観光資源と課題（現状・今後）で、様式 5 「観光資源と課題（現状・今後）のリスト化その状況」にまとめることができます。

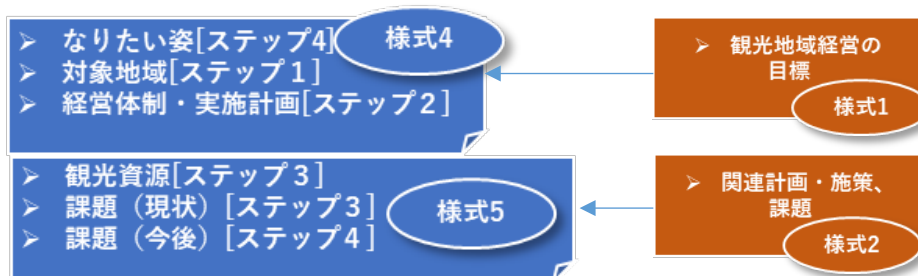
なお、取り掛かる準備で整理した観光地域経営の目標、関連計画・施策、課題も参考に議論を進めます。

図表 14 ステップ群 A と実現ステップ 1～4 のアウトプット



実現ステップ 1～4 のアウトプット

参照 持続可能な観光地域経営に取り組む準備でのアウトプット



☞地域のなりたい姿がすでに観光政策・観光計画で示されており、課題が明確になっている場合、その実現や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 B から取り組んでも良いでしょう。

☞ステップ群 A を飛ばす際には、既存の観光計画等が、経済／社会・文化／環境というサステナ

ビリティの基本三要素を考慮に入れたものであることを確認してください。考慮されていない場合は、ステップ A 群から進めましょう。

☞観光計画がない場合は 11 のステップを通じて策定するといいいでしょう。観光計画を立てておくと、今後の取組への予算措置が見込みやすくなるなど、持続可能な観光地域経営を進める際に役に立ちます。

ステップ1 対象地域を決める

このステップでは、持続可能な観光地域経営の対象地域を決めます。

- 原則として、行政区分を対象地域とします。持続可能な観光地域経営には、責任と能力あるマネジメント主体（経営主体）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。
 - 一方で、観光客は行政区分を意識することなく近隣の観光地等も訪れます。そういった観光客が多い地域であれば、主要な観光地や観光資産を網羅しつつ、自然・生態的な境界も反映するなど、実態に合わせて対象地域を決定することも有用です。
 - 一つの行政区分内に、なりたい姿が異なる地域区分（あるいは別にしたほうが、なりたい姿が明確になる地域区分）や、解決すべき課題が異なる地域区分がある場合は、それらを基に区分分けをすることもあり得ます。この場合、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。さらに、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。
- ☞必ずしも行政区域全域を対象地域とする必要はありません。特定の課題解決を当面の取組のゴールとする場合、課題が発生している地区のみを対象地域としても良いでしょう。

ステップ2 利害関係者を特定し、参画させる

2-1 参画者候補のリストアップ

対象とした地域の利害関係者をリストアップし、参画候補者を選出します。

- ▶ 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リストアップします。このとき、取り掛かる準備で整理した利害関係者のリストと取組への参画意向を参考にします（様式3「利害関係者のリスト化・事前アンケート」）。
- ▶ 特に、住民の参加は不可欠です。地域住民の参画を得ることで、他の関係者からは入手が困難な地域における資源（大切にしている伝統や価値観など）について情報を得ることができます。また、地域住民には、現状に対する明確な考えや、将来に対する明確な意見を持っている人たちも多く、これらの意見は課題の特定や指標の選定に有用です。自治会などの住民組織にも参画を呼びかけることが重要です。
- ▶ 既存の観光政策や観光計画がある場合はその策定過程において、利害関係者による委員会や住民の声を聞く説明会といった住民参画の場が設けられ、すでに一定程度、観光地域づくりに利害関係者が参画していることが多いと思われます。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ている場合、そのリストを整理しましょう。

☞本過程が2番目という早期のステップになっていることに注目しましょう。行政側が素案を作ったうえで利害関係者に諮るという方法では、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、図表15のように整理しています。

図表15 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、これを指針とした対応を行うこととなる
⇒早い段階から参加を得なければならない
- ・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リストアップします。

☞持続可能な観光地域経営がうまく進むかどうかは、ワーキンググループに参加する利害関係者に依拠する部分がきわめて大きくなります。「形だけのリストアップ・参加」ではなく、地域をよくするために積極的に活動している若手や新しい活動団体（観光分野に限らず、U

ターンや I ターンなどを含めて、地域に刺激を与えてくれる人材・組織）を加えるといいでしょう。

2-2 候補者に参画を促す

参画候補者に対してワーキンググループや場合によってはシンポジウムを開催し、観光地域経営への理解を促進し、参画を呼びかけます。

- ▶ リストアップした主体を対象に必要なに応じて機運醸成のためのシンポジウムを開催し、広く観光地域経営への理解促進を図ります。その中でも特に積極的に参画したいという主体を対象としたワーキンググループを設置し（参画が必須な主体には強く参画を呼びかけてください）、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、II.観光地域経営に取り掛かる準備 p○で整理した様式1「持続可能な観光地域経営に取り組むに当たって」を活用して、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とするのか、などについて、自治体やDMOが経営主体としての方向性を示すことが重要です。
- ▶ 以降のステップで進めていくワーキンググループでも、初回はやはり、様式1「持続可能な観光地域経営に取り組むに当たって」を活用して経営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キンググルー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開催し、逆にワーキンググループについては少人数であっても、積極的な議論ができる構成とするのが効果的です。たとえば、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キンググループなどがすでに設置されている（過去に設置されていた）場合には、それをベースとすることも有効です。
- ☞ ワーキンググループは、すべてのメンバーが発言でき、議論できる人数と時間設定で開催する必要があります。ひとつの話題についての説明と意見交換は長くても1時間程度、適宜、休憩を入れるなどする必要があります。話題にもよりますが、事業者や団体を代表した意見だけでなく、個人の意見に限定するなどし、積極的な議論と納得を得ることが重要です。
- ☞ 経営主体やワーキンググループの司会者（モデレータと言います）は、こうした雰囲気づくりを行い、できるだけ参加者の声を引き出す話術や傾聴の姿勢を持つことが大切です。また、会議室や配席、座席間の距離などの設営の際にも気を配ってください。話題によっては、模造紙や付箋などを用意し、作業結果をまとめて相互に報告し、議論を深めることなども行いましょう。

●ワーキンググループ〈ステップ2〉

【目的】

関係者間における合意形成

【進め方】

- ・経営主体の方向性について、関係者間で合意を得ます。
- ・ワーキンググループ参加者に不足がないか相互確認を行います。

【備考】

- ・ここまで、1回のワーキンググループ達成できることもあります。

ステップ3 観光資源と「現状の課題」を洗い出し、把握する

地域の資産の中で、利害関係者が評価している観光資源とそれらの観光資源に関する問題点を明確にします。

- ここでの観光資源は、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。ビーチ、史跡、自然、景観、生物、祭り、食べ物、文化的体験などが該当します。
- 現在は観光資源として未活用のもので、たとえば、地域の景観、食文化、風習・しきたりなど、地域を特徴づける資源の再発掘も議論の対象とします。地域を特徴づける資源の定義は人によるため、多くの利害関係者に参画を仰ぎ、あらゆる視点で検討します。
- 観光は地域の総合力を発揮するものであり、現状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。
- 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」「使われないままにいる」、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のかを整理します。これが現在、観光資源が直面している課題です。
- 次にII.観光地域経営に取り掛かる準備 p○で整理した様式3「既存の関連計画・施策／課題／指標・データの整理」（既存の計画策定や）の結果等を活用し、地域の強み・弱みを把握します。そして、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」を明確にし、「現状の課題」として取りまとめます。

☞観光資源やその状況の調査・整理は、ワーキンググループを運営する側、すなわち経営主体の仕事です。

☞「過度に使われている」観光資源とは、その価値を堪能できないほど混雑している文化財や景勝地など、あるいは処理できる量を越えた廃棄物で汚染されている自然環境などです。これらは、観光資源の許容容量（キャリングキャパシティ）を越えている状況にあると言えます。許容容量を超えているかどうか、許容容量をどう測るかは指標設定に関わる問題であり、「年間の量」で見るとは、見るべきものもあれば、「集中時期（や時間帯）の量」で確認するなどの使い分けが必要です（ステップ7～8で具体的に検討します）。ここでは、何か課題と呼べるものが起きているかいないかで評価を進めましょう。

●ワーキンググループ〈ステップ3〉

【目的】

地域の「現在の課題」の洗い出し

【進め方】

- ①事前に経営主体が作成した「観光資源とその状況」案に対する過不足はないか、それぞれの立場から意見を交わします。
- ②“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。
- ③以上の成果として、“持続可能性が危ぶまれる理由リスト”を作成します。「現在の課題」です。

【備考】

- ・ワーキンググループの参加者が地域の観光について深い見識がある場合は、ステップ2の初回ワーキンググループと合わせて、1回のワーキンググループでここまでの成果を得ることができるかもしれません。
- ・一方、ワーキンググルー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」案をワーキンググループ参加者で分担して調査を行い、作成していく方法をとるなど、時間をかけることも必要になります。

ステップ4 なりたい姿を共有し、「今後の課題」を明確にする

なりたい姿を共有し、なりたい姿を実現することを阻害しそうな「今後の課題」（これから発生しそうな課題）を明確にします。ステップ3で把握した「現在の課題」（現状すでに発生している課題）と合わせ、地域の課題を一覧することができるようにします。

4-1 なりたい姿を決定し、共有する

地域が望む未来を明確にし、なりたい姿を決定します。

- このなりたい姿を実現することが持続可能な観光地域経営のゴールとなります。
- よって、この後のステップで作成する指標は、なりたい姿の主要な要素に対応することが理想的です。つまり、なりたい姿の達成を見極める測定基準として指標を活用します。
- 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だからです。できるだけ具体的かつ端的に文章にまとめましょう。ゴールは後から状況に応じて何度見直しても良いでしょう。
- ☞ ステップ3までは、観光からの視点での議論でしたが、ステップ4では、地域の総合計画やSDGsに関する計画、また、それらの実際的な取組も考慮に入れながら議論します（なりたい姿自体は、観光からの視点で良いでしょう）。
- ☞ なりたい姿が包括的なものになった場合、地域全体の「明確なコンセプト」「コンセプトに基づくビジョン」「ビジョンを推進するためのキャッチフレーズ」に取りまとめたうえで、それを「経済／社会・文化／環境」の側面ごとに記述します。
- ☞ ただし、取組当初のなりたい姿は、断片的でも具体的な文章にまとまっていれば、ひとまず良しとしましょう。後から修正可能です。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。

●ワーキンググループ〈ステップ4-1〉

【目的】

地域の「なりたい姿」の整理

【進め方】

- ① これまでの成果である「観光資源とその状況」、ステップ3の「現在の課題」を参照しつつ、なりたい姿を「経済／社会・文化／環境」の分野ごとに議論します。
- ② 課題については「現状すでに発生している課題」と、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」の2種類に分けて考えてみましょう。
- ③ 以上の成果として、「なりたい姿」を示す文章や図表を作ってみます。図表16などを参考にしてください。

【備考】

- ・ワーキンググループ参加者だけでなく、地域のすべての人が誤解なく共有できるものにするため、コンセプトよりも具体性を重視しましょう。
- ・コンセプトやビジョンなどの文言は「分かる」ことが第一優先です。よりアピール性の高い文言にするなどの議論や作業は、必要に応じて後で行うことで良いでしょう。

図表 16 観光目線による地域のなりたい姿のまとめ方（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、

- （例）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……
- （例）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……
- （例）地域の自然環境保全に貢献ができている状態、 ⇒あなたの地域で具体的に書くと……

4-2 地域の課題を共有する

「現状の課題」（現状すでに発生している課題）に加えて、なりたい姿を実現するために解決すべき「今後の課題」（これから発生しそうな今後の課題）について、ワーキンググループで議論し、共有します。

- なりたい姿から想像・逆算して、「これから発生しそうな今後の課題」を洗い出し、ステップ3で明らかにした「現在の課題」（＝現状すでに発生している課題）と合わせて一覧整理します（なりたい姿を実現するためには、この2種類の課題を設定し、解決することが必要です）。
- この一覧を整理したものが、地域の現状を踏まえたうえで、なりたい姿を実現するために地域が解決すべき「課題リスト」になります。

☞ **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となります。**

●ワーキンググループ〈ステップ4-2〉

【目的】

地域の「なりたい姿」の実現可能性を議論。

【進め方】

- ①ステップ3で整理した「現状すでに発生している課題」を解決することにより、なりたい姿が実現できるかを議論します。
- ②「現状すでに発生している課題」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った場合には、「これから発生しそうな課題」に議論を広げます。
（例）“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”など。
- ③議論の結果として「地域の解決すべき課題」を整理してリストにします。

図表 17 観光面からみた解決すべき課題のまとめ方（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、

- | | |
|---------------------------|----------------|
| （例）地域に安定的な収入・雇用をもたらし、 | ⇒「課題 1」が阻害している |
| （例）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 |
| （例）地域の自然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。

図表 18 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
- ・伝統産業、農林漁業等の後継者育成

【環境】

- ・生態系の破壊
- ・水・エネルギーの消費量の増大

【社会・文化】

- ・住民への理解促進、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
- ・食文化、伝統行事等の保全

☞「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（資料編「持続可能な観光地域経営の世界動向」pO）。

☞「JSTS-D」の各項目をチェックシートとして活用し、できていない項目を洗い出し、そこか
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する際に、様式 3「利害関係者のリスト化・事前アンケート」
（pO）を行っている場合には、ここで活用します。

ステップ群 B 解決する課題を特定し、指標を具体化する

ステップ群 B（ステップ5～8）では、解決しなければいけない課題のうち、特に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。また、解決のための取組を具体化します。

ステップ5とステップ6の検討の成果は重点的に解決に取り組む課題とそのための取組で、様式6「重点課題と取組実施計画」としてまとめます。ステップ7の検討の成果は、課題が解決される過程を示したロジックツリーで、様式7「重点課題解決までのロジックツリー」に整理できます。最後に、ステップ8の検討成果は、指標をどのようなデータで作成し、値を計測するかで、様式8「指標・データソース・計測手法・計測結果」の計測手法までをまとめます。

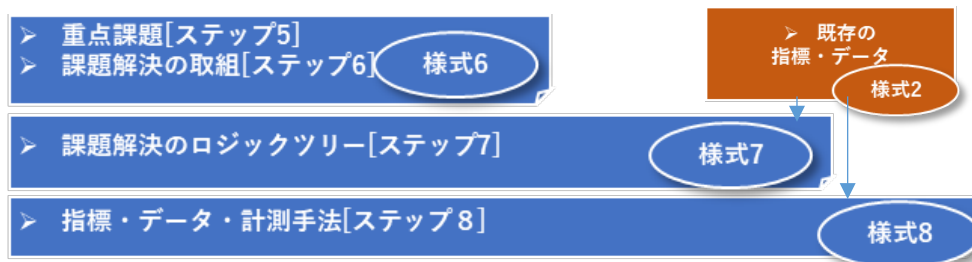
なお、ステップ7とステップ8の検討に当たっては、取り掛かる準備で整理した既存の指標・データも参考に議論を進めます。

図表 19 ステップ群Bと実現ステップ5～8のアウトプット

解決する課題を 特定し、指標を 具体化する ステップ群B	ステップ5 重点課題を特定し、合意を形成する
	ステップ6 重点課題を解決する取組を検討し、共有する
	ステップ7 重点課題を踏まえて指標を検討する
	ステップ8 指標を特定し、計測手法を具体化する

実現ステップ5～8のアウトプット

参照 持続可能な観光地域経営に取り掛かる準備でのアウトプット



☞特に包括的に指標を活用していく場合は、指標の作成を行うステップ7～8は、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ことがあります。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可能です。

ステップ5 重点課題を特定し、合意を形成する

ステップ4で作成した「課題リスト」から、実際に対応していくべき重要性の高い課題を特定し、関係者間で合意形成を行います。

- 課題リストに挙げた各課題について、地域のなりたい姿の実現を阻害する程度の大きさや早期に対処しなかった場合の悪化スピード（猶予時間）、多くの利害関係者の連携が必要であるなど取組の難易度などをワーキンググループで議論します。

➤ その結果、最も重要度の高い課題をリスト化し、利害関係者の合意を得ます。合意を得ることで、各重点課題に対応する指標の設定等にも協力を得やすくなります。

重点課題とされなかった課題についても継続的に検討の俎上に乗せておきます。次回のPDCAサイクルで重点課題となったり、ある課題が解決したことで別の課題の阻害程度が大きくなったりすることもあるからです（たとえば、混雑が解消された一方で、観光消費額の単価が小さくなるなど）。

➤ 見方を変えれば、観光地域経営のゴールは課題リストがなくなった状態ともいえます。ただし、その過程においては、PDCA サイクルで逆に増えることもあるので、根気よく取り組む必要があります。

☞ 取組の初期段階で重要課題を選定していくに当たっては、「ワーキンググルー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」「対応のしやすさ、進めやすさ」などについても考慮しましょう。参加意識の向上、成功体験の共有の観点から有効です。

☞ 同じ狙いで、複数の重点課題に対して役割を分担して取り組むのもいいでしょう。

●ワーキンググループ〈ステップ5〉

【目的】

これまで整理した「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定する。

【進め方】

①課題リストの各課題に対して、さまざまな視点から議論を行い、重要性の順位付けを行います。

②利害関係者の合意を得ます。

【備考】

・実際に取り組む際の要件も考慮し、議論すること。多くの利害関係者に取組を分担できるかどうか重要です（行政単独の実施で完結するといった課題については、ここでは別扱いとします）。

・取組の検討・共有は次のステップ6で行いますが、本ステップのワーキンググループで重点課題を特定する際に、利害関係者がそれぞれ、どういった形で実際の取組に参加できそうか、感触を確認しておきましょう。どのようなことができるか、議論の際に発言してもらうことも有効です。

ステップ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決めます。各取組を実行するリソース（予算、人員、時間等）も整理し、ワーキンググループで共有します。

- 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”場合は、進捗状況の共有のために中間的なワーキンググループを開催するといいいでしょう。
- ☞ 本ステップでは、経営主体が積極的に「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」などを行うことになります。

●ワーキンググループ〈ステップ6〉

【目的】

「特定した重点課題解決に向けた取組の実施計画」の決定

【進め方】

- ①その場の議論だけで整理できる内容ではないため、事前に各利害関係者に対して、自らが取り組む内容について整理してもらうように依頼します。
- ②整理したものを持ち寄る形でワーキンググループを開催します。

【備考】

- ・ワーキンググループ開催前に、メールなどでそれぞれの取組状況を共有しておくのも有効です。

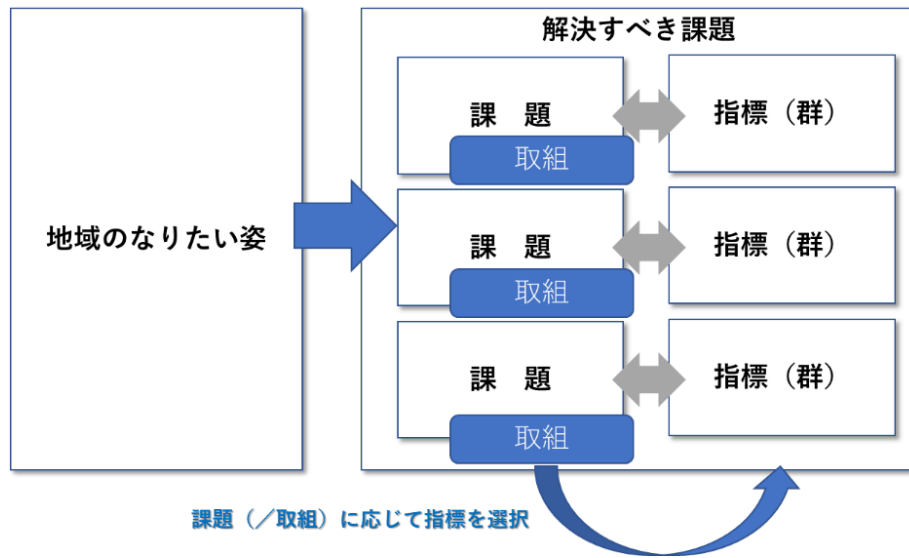
ステップ7 重点課題を踏まえて候補指標を検討する

7-1 指標の候補リストを作成する

これまでのステップで特定された重点課題に基づき、指標の候補リストを作成します。

- 「指標」と「データ」は異なります。指標は計画や施策の目標あるいは進捗を管理するために設定するものであり、データは統計や行政記録、あるいはアンケート調査などで把握できる項目及び数値です。たとえば、文化財保護のために「来訪者数と文化財の損傷状況の増減」を指標の候補にはできますが、実際にそのデータがあるかは別です。本ステップで扱うのは指標であって、データについてはステップ8で扱います。よって、現実にはデータがあるかどうかは気にせず、まずは考えられるすべての候補指標をリスト化します。
- 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の評価が必要です。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、実際は複数の指標が必要あるいは有効になる場合がほとんどです（新型コロナウイルス感染の程度を示すステージは、新規感染者数や入院率など複数の指標で表されています）。
- そのため、早い段階から指標の活用には習熟した専門家のアドバイスを受けることをおすすめします。協力の依頼は経営主体が行います。専門家の候補としては、統計学等の大学の研究者、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の組成を検討してもいいでしょう。
- ☞ある課題を解決する取組と、別の課題を解決する取組とでは、指標の目指す方向が逆向きになる場合があります。「来訪者数」という指標に対して、自然保護に取り組むなら減らす方向、宿泊施設の稼働率を上げるなら増やす方向となります。
- ☞このことは、ある分野の課題解決の取組が、他の分野に予想外の影響を及ぼす可能性があることを示しています。それだけに指標の活用については慎重さが求められます。
- ☞なお、指標の候補リストの作成にあたっては、すでに実施中の別の取組から、明示されていない課題と候補指標を整理していく方法もあります（「図表 13 既存の計画や施策からの課題・指標の紐づけ」※東京都の事例を参照）。その場合、持続可能性（サステナビリティ）の基本三要素（経済／社会・文化／環境）を考慮に入れつつ、課題と候補指標の整理を行いましょう。

図表 20 課題／取組に応じて指標を選択



●ワーキンググループ〈ステップ7〉

【目的】

候補指標のアイデア出し

【進め方】

- ①基本的には、課題から遡って必要な指標を考察し、すでに他の取組で活用されている指標や、利害関係者が独自に持つ指標（あるいは取得可能な指標）の中から、条件に合うものを持ち寄り、検討します。
- ②ただし、最終的には専門家の協力を得るのがベストです。できるだけ早い段階で協力を依頼し、指標のリストアップの方法についてもアドバイスをもらいましょう。

【備考】

- ・候補指標のアイデア出しという補助的な位置づけとなるため、経営主体が参加者の意向を十分に把握している場合は、必ずしも開催する必要はありません。

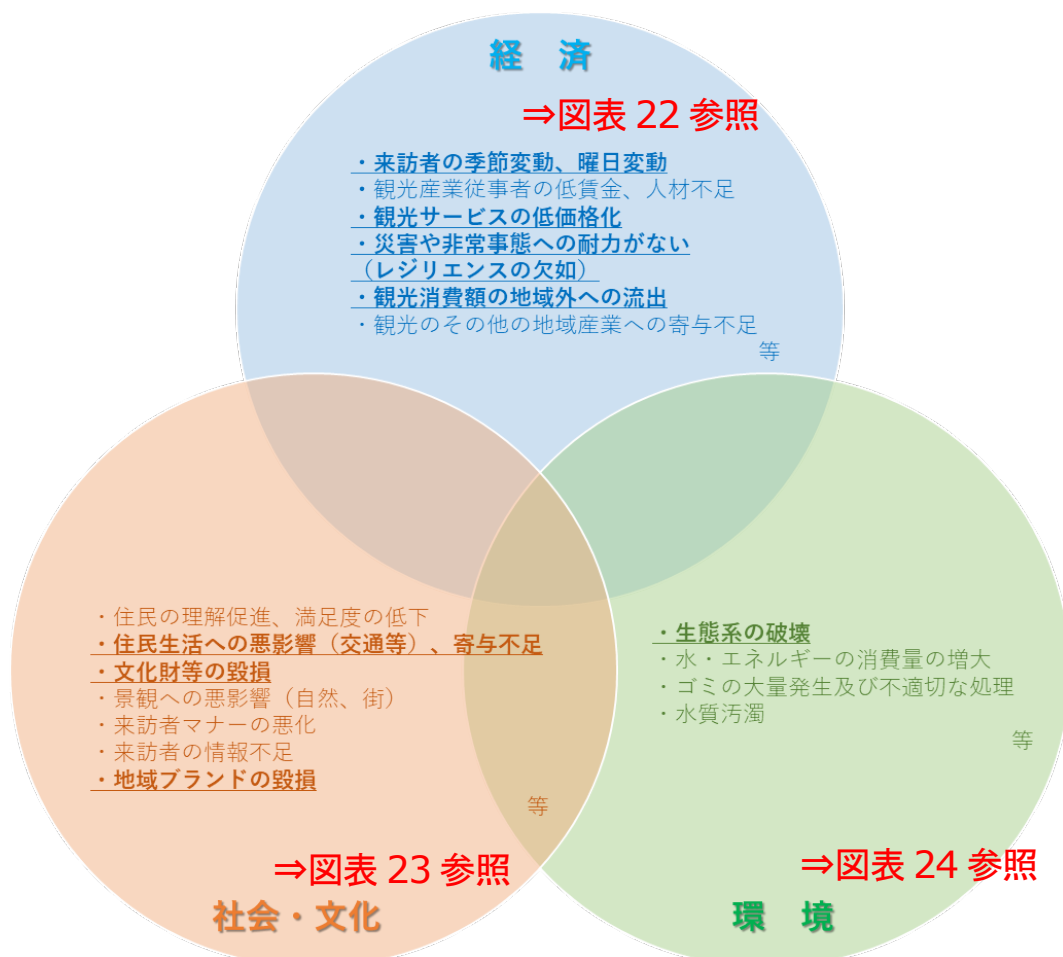
【参考】課題に応じた指標の選択のヒント① ― 図表 21～24

図表 21～24 に、いくつかの主要な課題について、有用と考えられる指標を例示しました。ただし、これらはあくまでも参考用で、実際にはそれぞれの地域の課題に応じた指標を、選択・追加・設定する必要があります。

これらの指標は、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することができます。また、これら指標の動きに直結する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（図表 24 の環境分野の指標例[自然景観保全〈水質保全状況／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。まずは、なりたい姿を示すためにあるとよいと考えられる指標を幅広くピックアップしましょう。

図表 21 課題に応じた指標例〈取り上げた課題〉



図表 22 課題に応じた指標例〈経済分野の課題〉

経済分野の 課題起点	指標例		
	経済分野	社会・文化	環境分野
▶ 来訪者の季節変動、曜日 変動 需要の平準化	[観光客の変動率 (ピーク・オフピーク/月/曜日/時間帯)] [宿泊施設の稼働率 (ピーク・オフピーク/月/曜日)] [イベント数 (ピーク・オフピーク/月/曜日)] [観光客の訪問地点数] [観光客満足度(再来訪意向/推薦意向)]	[新たな文化体験コンテンツの開発] ([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)])	[新たな自然体験コンテンツの開発] ([自然資源の活用状況(自然資源ご との観光客数・理解度・満足度)]) [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)]
▶ 観光サービスの低価格化 消費額単価の向上	[宿泊者数(平均泊数)] [宿泊単価・稼働率] [ターゲット層の来訪者数(割合)] [地域産品の開発(数)] [有料ガイドの育成]	[新たな文化体験コンテンツの開発] ([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)]) [観光産業従事者数・割合] [地域産業に占める観光産業割合 (事業者数/従業者数)]	[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)] [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]
▶ 災害や非常事態への耐力 がない 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]
▶ 観光消費額の地域外への 流出 観光の地域還元額の見える化	[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]	[地域産業に占める観光産業割合 (事業者数/従業者数)] [観光への理解度] [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)]

図表 23 課題に応じた指標例〈社会・文化分野の課題〉

社会・文化分野の 課題	指標例		
	経済分野	社会・文化	環境分野
▶ 住民生活への悪影響(交 通等) 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)]
▶ 文化財等の毀損 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)]
▶ 住民生活への寄与不足 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)]
▶ 地域ブランドの毀損 地域づくりに寄与する観光の 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]

図表 24 課題に応じた指標の例〈環境分野の課題〉

環境分野の 課題	指標例		
	経済分野	社会・文化	環境分野
▶ 生態系の破壊 貴重な植生等の保全	[観光客数(月/曜日/時間帯)] [観光客の滞在時間] [有料ガイドの育成]	[観光教育の実施(対象人数)] [観光への理解度]	[自然景観保全 (水質保全状況/看板撤去状況)] [廃棄物の管理(分別/3R実施)]

【参考】課題に応じた指標の選択のヒント② ― 図表 25～27

課題に応じた指標（群）は、「UNWTO ガイドブック」「GSTC-D」「ETIS」「JSTS-D」それぞれで整理されています。

たとえば、「UNWTO ガイドブック」では42の課題に対応した指標（群）が整理され、14の観光地域特性ごとに考えられる課題及び指標例が提示されています（図表 25）。

紹介されている指標数は、「UNWTOガイドブック」が748、「GSTC-D」が174、「ETIS」が73、「JSTS-D」が113に及びます。実際に指標を作成する際の参考にしてください。図表 26が4つのドキュメント全てで共通する指標の項目です。図表 27は「UNWTOガイドブック」と「GSTC-D」「ETIS」「JSTS-D」それぞれを比較し、独自に示している指標項目です。

図表 25 UNWTO ガイドブックの課題

UNWTOガイドブックにおける指標を設定する課題			
経済分野（20課題）		社会・文化(11課題)	環境分野（11課題）
(1)観光客の満足 ①観光客の満足度 ②情報収集や移動の容易性 (2)経済効果の見える化 ①観光の規模・季節性 ②観光消費額の地域外への流出 ③雇用の状況 ④自然保護への貢献 ⑤地域経済への影響 ⑥雇用・所得等の獲得 ⑦観光地としての競争力 (3)観光客の抑制 ①混雑状況等 ②イベント管理	(4)交通 ①総合計画等との統合 ②開発管理制度 ③交通整備 ④空路整備 (5)サービス設計 ①ルート設定 ②コンテンツ開発 ③マーケティング ④ブランディング (6)観光産業の持続可能性 ①観光産業の持続可能性	(1)地域社会の福祉 ①地域住民の観光に対する満足度 ②観光の地域への影響 ③地域住民の観光資源への訪問可能性 ④男女共同参画 (2)文化財の保全 ①文化財の保全 (3)観光への理解・参画 ①観光への理解・参画 (4)安全・衛生 ①公衆衛生、食品安全 ②感染症対策 ③治安 ④地域の安全・安心	(1)自然資源の保護 ①貴重な生態系の保全 ②水質保全 (2)希少資源の管理 ①エネルギー管理 ②気候変動対応 ③水利用 ④飲料水 (3)悪影響の管理 ①下水処理 ②廃棄物処理 ③大気汚染対応 ④騒音防止 ⑤立地制限・景観保全

図表 26 「UNWTO ガイドブック」「GSTC-D」「ETIS」「JSTS-D」に共通する指標（項目）

UNWTOとその他の文書の共通項目	
1. 観光の季節性 2. 雇用 3. 自然保護への貢献としての観光 4. 観光の経済的便益	13. 観光に対する地域コミュニティの満足度 14. 観光が地域コミュニティに与える影響 15. 地元住民による主要資産へのアクセス 16. ジェンダー平等 17. 児童関係 18. 建築遺産の保持 19. 地域社会の関与と意識 20. 観光客の満足度 21. アクセシビリティ 22. 健康 23. 疾病のエピデミックや国際的な伝染への対処 24. 観光客の警護 25. 地域社会の安全
5. 重要な生態系の保護 6. エネルギーの管理 7. 気候変動と観光 8. 水資源の利用と保全 9. 飲料水の水質 10. 下水処理 11. 固形廃棄物の管理 12. 騒音レベル管理	26. 観光客による混雑の管理 27. 地方/地域計画への観光部門の統合 28. 開発管理 29. 観光関連輸送

凡例： 経済 環境 社会・文化 マネジメント

図表 27 UNWTO ガイドブックにない指標（項目）

GSTC-Dにある項目	JSTS-Dにある項目
1. 地域事業者の支援と公正な取引 2. 野生生物との関わり 3. コミュニティへの支援 4. 財産権と使用者権利 5. 工芸品 6. 無形遺産 7. 知的財産 8. 文化的な場所における来訪者の管理 9. 来訪地の解説	1. 地域事業者の支援と公正な取引 2. 生態系の維持 3. 野生生物の保護 4. 光害 5. コミュニティへの支援 6. 地権と使用権利 7. 有形文化遺産 8. 無形文化遺産 9. 知的財産 10. 文化遺産における旅行者の管理 11. 文化遺産における旅行者のふるまい 12. 観光資源の解説 13. 観光による負荷軽減のための財源 14. 適切な民泊運営
	ETISにある項目
	1. 観光サプライチェーン

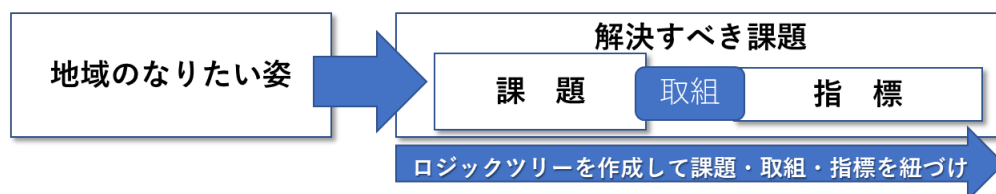
凡例： 経済 環境 社会・文化 マネジメント

7-2 指標と課題・取組の相互関係を整理する

指標開発チームの協力の下、「指標」と「課題・取組」との相互関係を整理し、実際に活用する指標を選択する。

- 指標候補のリストを作成後（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ともに、課題間あるいは取組間の相互関係を指標によって整理します。
- 「取組」⇒「変化（を表す指標）」⇒「課題の状態（を表す指標）」を、ロジックツリーによって体系化します（下記〔参考〕参照）。ロジックツリーは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・共有が難しくなります。
- 以上の整理を踏まえてワーキンググループを開催し、優先順位を設定して指標を選択します。

図表 28 課題・取組に応じた候補指標の検討



図表 29 ロジックツリー作成の考え方



【参考】指標作成の留意事項

「アウトプット指標」から「中間アウトカム指標」「最終アウトカム指標」までのつながりを整理します。実際は、「最終アウトカム指標」「中間アウトカム指標」「アウトプット指標」、そして「取組（事業）」の順で作成します（図表 30～36 参照）。

・ アウトプット指標：取組の直接的な結果を示す

（観光のピーク時期の混雑緩和に向けた情報提供のためにパンフレットを作成した場合、作成したパンフレットの種類や部数、配布数など）

・ 中間アウトカム指標：取組の直接的な結果より、次に引き起こされる動きを示す

（前記の例でいえば、パンフレットの情報を理解した観光客数など）

・ 最終アウトカム指標：文字どおり最終的な結果を示す

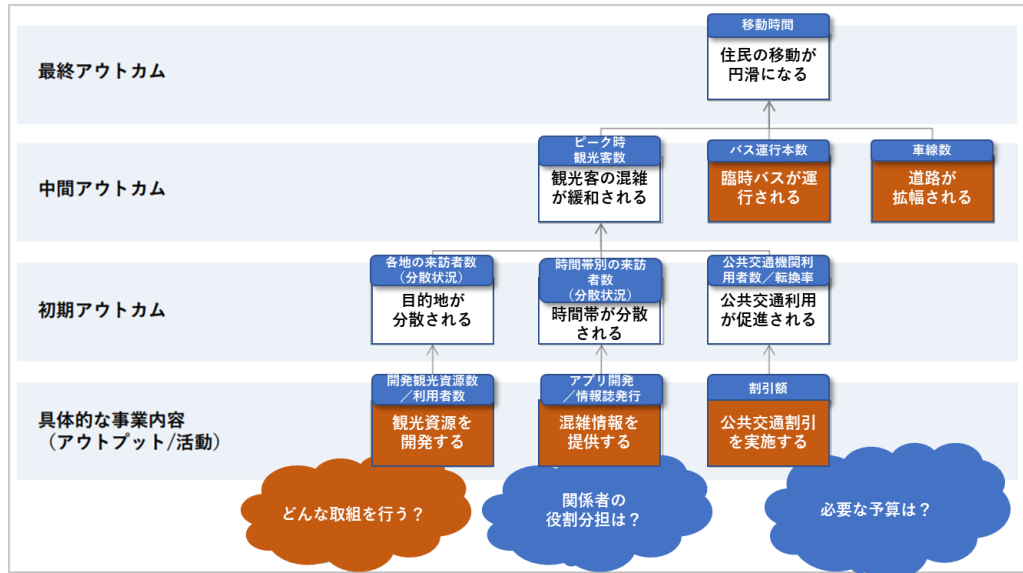
（同じくピーク時期の混雑度などの重点課題の状態など）

アウトカム指標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（景気や天候などコントロールできない要素）にも影響されます。できれば、この外部条件も指標として整理しておくといいでしょう。

たとえば、日本の経済成長率など景気についての指標を持っていれば、住民生活への悪影響という課題（ピーク時期の混雑など）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、検証できます。

図表 32 ロジックツリーの対象とした取組

☆このロジックツリー作成例では、[社会・文化分野 住民生活への悪影響（交通等）]を解決するための取組は、「臨時バスの運行」「道路の拡幅」「（別エリアでの）観光資源の開発」「混雑情報の提供」「公共交通の割引」です。この他にも「通行料の値上げ（有料道路の場合）」「自家用車の規制」などの取組があるでしょう。

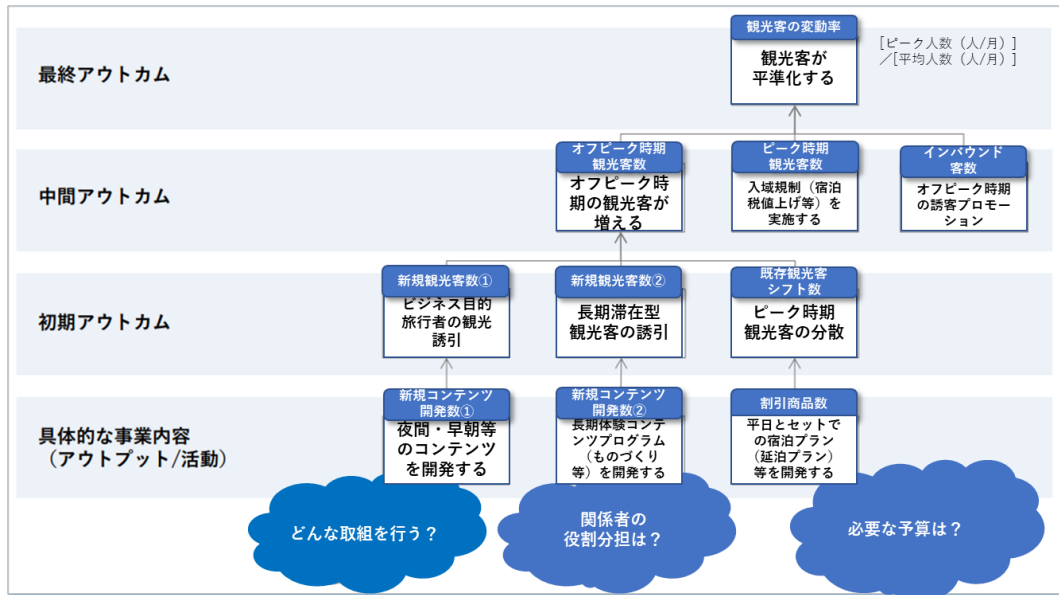


出所：「ロジックモデル作成ガイド」公益財団法人日本財団を参考に作成
https://www.nippon-foundation.or.jp/app/uploads/2019/01/gra_pro_soc_gui_03.pdf

[経済分野 来訪者の季節変動]のロジックツリーの作成例

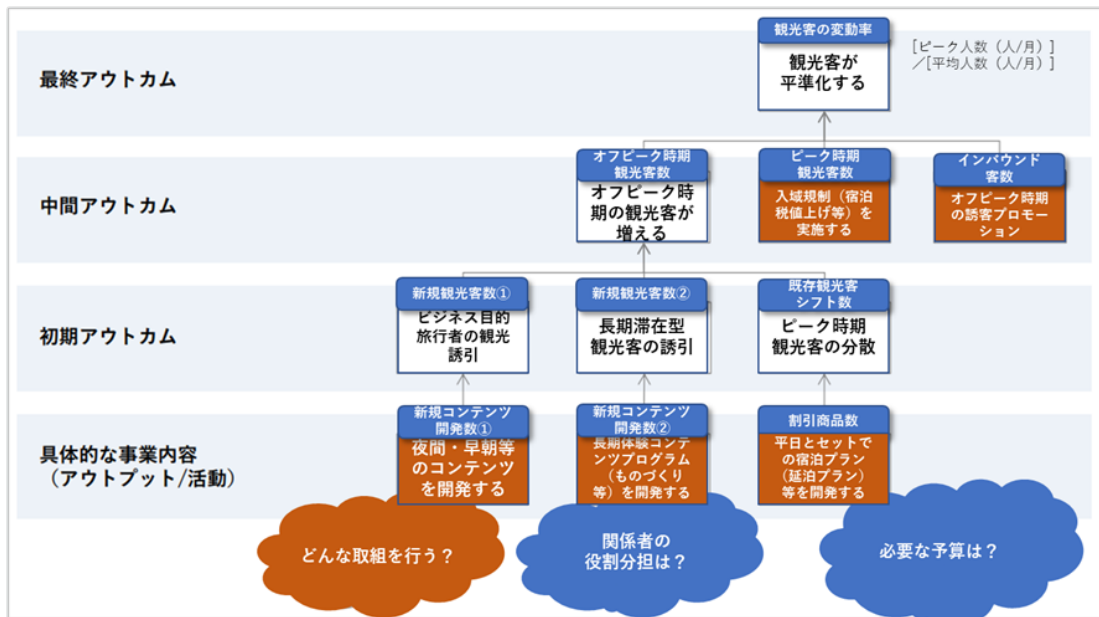
図表 33 アウトプット指標の検討～ロジックツリーの作成

☆このロジックツリー作成例では、[経済分野 来訪者の季節変動]の解決を示す指標を「観光客の変動率」(＝(ピーク人数(人/月)／(平均人数(人/月)))としています。



図表 34 ロジックツリーの対象とした取組

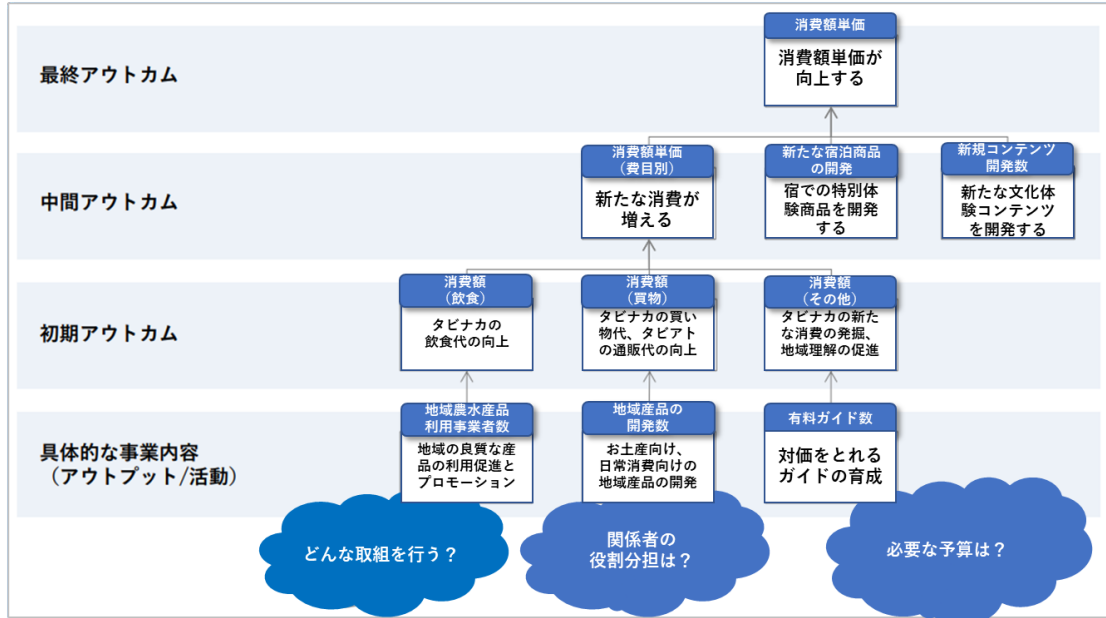
☆このロジックツリー作成例では、[経済分野 来訪者の季節変動]を解決するための取組は、「(ピーク時期の)入域規制」「インバウンドプロモーション」「(ビジネス旅行者向けの)夜間・早朝等のコンテンツ開発」「長期体験コンテンツプログラム開発」「平日利用とセットでの商品開発」です。この他にも「ピーク時期以外でのイベント開催」「日帰り観光客の消費額単価向上」などの取組があるでしょう。



[経済分野 観光サービスの低価格化]のロジックツリーの作成例

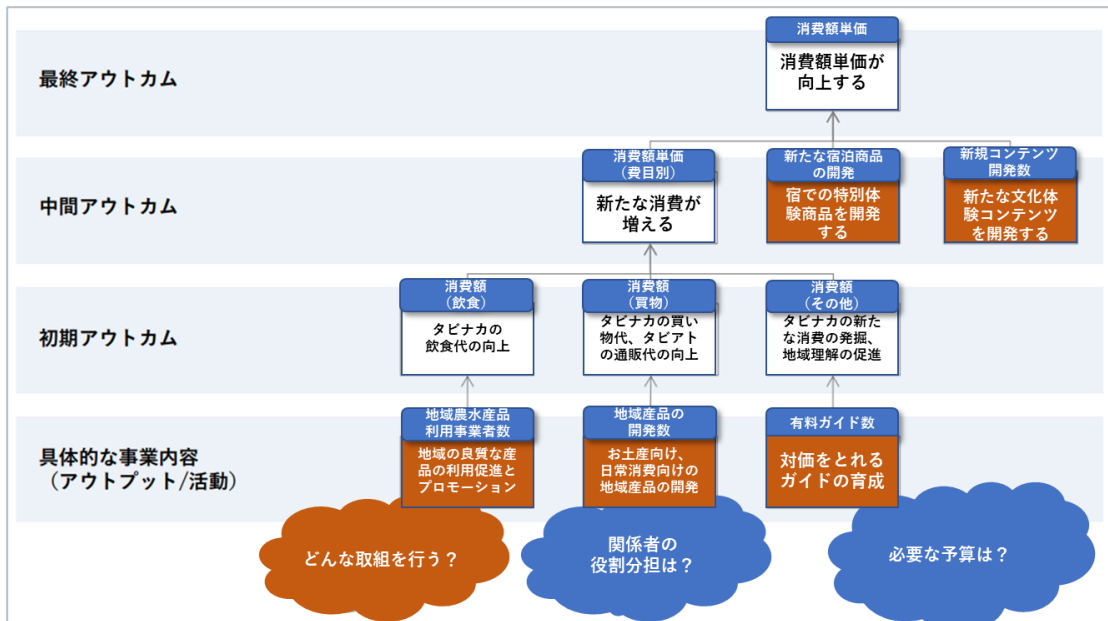
図表 35 アウトプット指標の検討～ロジックツリーの作成

☆このロジックツリー作成例では、[経済分野 観光サービスの低価格化]の解決を示す指標を「消費額単価」としています。



図表 36 ロジックツリーの対象とした取組

☆このロジックツリー作成例では、「観光サービスの低価格化」を解決するための取組は、「新たな宿泊商品の開発」「新たな文化体験コンテンツの開発」「地域の農水産品の積極利用」「有料ガイドの育成」「地域産品の開発」です。この他にも「単価が高いターゲット層の誘引」「(単価の高い)ビジネス旅行者の誘引」などの取組があるでしょう。



ステップ8 指標を特定し、計測手法を具体化する

8-1 指標を特定する

これまでに整理された指標候補が使えるものであるか、評価します

- このステップでは、ステップ7で検討した指標が、観光地域経営に活用できるものかどうか、すなわち地域の現状や取組の効果を的確に示す指標であるかどうかを、5つの基準（①妥当性、②実現可能性、③信憑性と信頼性、④明解性、⑤比較可能性）で評価します。
- 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、①から⑤の観点から評価し、活用する指標を特定します。
- 指標はあくまでツールなので、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ありません。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。
- 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可能になります。こうした点も考慮しましょう。

図表 37 指標の評価に関する5つの視点

①妥当性	⇒特定の課題に対し、その管理に役立つ情報を提供している指標である。 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	⇒継続的に入手・分析可能である。
③信憑性と信頼性	⇒データソースが信頼できる指標であり、不可解な変動がない
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	⇒他の地域との比較を確実に示すことができる

- ☞ 重要なのは、ワーキンググループの参加者に「指標の動きに違和感がなく、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です。
- ☞ この初期の評価作業は、指標の選定に幅広い知見を活用して透明性を保つために、できる限り参加型（少なくとも少人数でもグループ）により行うことが推奨されます。
- ☞ その際、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。
- ☞ 指標に理想的な数はありませんが、最小限の数で地域が直面する重要な問題に対応することが重要です。また、できるだけ、サステナビリティの基本三要素である経済／社会・文化／環境のすべての観点をバランスよく含んだものにしましょう。

8-2 データを確認し、分析する

候補指標に直結するデータ、あるいは指標の作成・加工の基になるデータの所在、周期、時系列の動き（過去の変動幅）などを確認・整理します。

- ▶ 本ステップは、ステップ7で候補とした指標に適したデータを探し、得られる情報の質を整理する作業です。その上で、指標の計測手法を取りまとめます。
- ▶ 経営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。よって、ワーキンググループ開催の必要はありません。これまでの参加者（利害関係者）に対しては、本ステップで検討するデータ提供が可能か（たとえば、宿泊事業者に対して宿泊者数の提供が可能か）どうかを確認する程度で良いでしょう。
- ▶ データの所在としては次のようなものがあります。
 - ・対象地域が基礎自治体単位であれば、すでに様々なデータが「統計」や「行政記録」として収集・整理されているはずです。可能な限り、これらを指標あるいは加工して指標とすることを検討します。
 - ・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の開発、あるいは新規のデータ収集を含む手法の開発が必要となります。
 - ・ワーキンググループに参加している利害関係者、特に事業者のデータも重要です。たとえば、宿泊者数や売上高、売上単価などについて、変動幅だけでも日別・月別に提供・共有してもらえれば、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。
 - ・民間事業者が提供するビッグデータを活用しても良いでしょう。ただし、有償のものが多くでしょう。

以上のような入手可能なデータを広く整理して、候補に挙がっている指標の作成に活用可能かどうかを判断・選定します。

- ▶ 候補指標を作成するためのデータがなかった場合には、新規のデータ収集を含む指標作成手法を開発することを検討します。
- ▶ 収集の手間やコストも考慮に入れて、「候補指標リスト・指標作成用データ」を作成しましょう。指標作成に大きなコストがかかり、観光地域経営自体が実現・継続できなくなると本末転倒です。
- ▶ なお、データの活用については、以下の2つのアプローチが知られていますが、この手引きや UNWTO ガイドブックでは課題型アプローチを推奨しており、その上で、駆動型アプローチとのバランスも考慮しつつ、データの活用可能性を検討して指標の計測手法を具体化することとしています。

【課題型アプローチ】

最も重要な課題や政策上の問題を考慮し、それらに対応するために必要なデータの入手が可能であると考える手法

【駆動型アプローチ】

手持ちのデータでできることや、課題に対してどのような既存のデータがあるかを考える手法

☞データの「時間的な単位」にも注意しましょう。「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なっています。よって、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、サンプリング地点また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。

8-3 計測手法を整理する

データを加工して指標を作成する計測手法を整理します

- 本ステップでは、データを加工して指標を作成する計測手法を取りまとめます。
- それぞれの指標について、以下の項目について整理します。

【指標の計測手法及び評価基準】

どのようなデータを使用し、どのように加工・計算するか。そして、取組の結果、指標がどのような状態になればよいのか（悪影響への取組なら、ゼロにするのか、減少していればよいのか、現状維持でよいのかなど）。

【使用データの概要（使用データごと）】

出典、収集頻度、収集方法・提供主体など。

【データ収集から管理、指標作成を担う体制（全体）】

一連のデータ収集、分析、管理、そして、指標作成をどのような体制・責任分担で実施するか。

図表 38 指標の計測手法の整理項目

【指標の計測手法】※指標ごと

- ✓ 指標作成の計算式（使用データと計算式）
- ✓ 指標で確認する状態（ゼロにする、減少させる、維持する等の評価基準）

【使用データの概要】※使用データごと

- ✓ 出典
- ✓ 収集頻度（必要または入手可能な頻度：毎年、四半期ごと、月ごと、リアルタイム等）
- ✓ 収集方法・提供主体
- ✓ 使用可能となる時期（データが示す時期と収集までのタイムラグ）
- ✓ 収集コスト

【項目】※全体

- ✓ 収集・分析・指標作成・管理体制

➤ 上記のような整理をしておけば、仮に担当者が代わったとしても、持続的な指標計測が可能になります。

☞ 計測手法は、次のステップ 9 の結果とともに様式 9「観光地域経営報告書」として取りまとめ、公表することになります（ステップ 10）。

☞ 自治体各部署や事業者からデータ提供を受ける、大学等の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。

【参考】指標作成用データの出典例

指標作成用データの出典例として、統計、行政記録を中心に活用可能なものを図表 39 に示しました。統計や行政記録には、国が整備しているものと、自治体が整備しているものがあります。後者については整備の有無や整備の内容（データ項目）に差異があります。

また、観光地域経営を実施するに当たって独自に調査が必要と考えらえる指標群もあります。これらについて、観光地域経営で重要となる指標群ごとに、参照すべきものがあるかについて（○：ある、△：地域単位は大きいがある）、また、主要な統計名称等を図表 39 に示しました。

特に近年、「民間データ」（有料データ）としていわゆるビッグデータの活用が可能となってきました。最も重要なデータである観光客数について、これまで把握が困難であった小地域単位で、また、曜日別や日別、時間帯別などの適切な期間の単位で入手が可能となってきました。利用可能なビッグデータは、携帯電話の位置情報を活用したものとアプリによる GPS 情報を活用したものがあり、前者は総量の把握に、後者は変動の把握に用いることができます（一部は、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「地域経済分析システム（通称「RESAS」<https://resas.go.jp>）」で確認、入手することが可能です）。

■指標作成用データの出典例

図表 39 指標作成用データの出典例

指標(群)	指標例	出典例								主要な統計等	
		統計		行政記録		その他					
		全国	自治体	全国	自治体	RESAS	民間データ	独自調査	その他		
経済	(1)観光客の満足										
	1観光客の満足度		△1、△2						○		△1：旅行・観光消費動向調査 △2：訪日外国人消費動向調査
	2情報収集や移動の容易性								○		
	(2)経済効果の見える化										
	1観光の規模・季節性		△1、△2	△			△	○3	○		△1：宿泊旅行統計調査 △2：旅行・観光消費動向調査 ○3：民間ビッグデータ（携帯電話位置情報、GPS情報）
	2観光消費額の地域外への流出		△1	△2			△		○		△1：観光地域経済調査 △2：地域産業連関表
	3雇用の状況		○1	○			○				○1：経済センサス
	4自然保護への貢献								○		
	5地域経済への影響		△1	△			△		○		△1：観光地域経済調査
	6雇用・所得等の獲得		△1	△	△	△			○		△1：経済センサス
	7観光地としての競争力								○		
	(3)観光客の抑制										
	1遊憩状況等					○		○1	○		○1：民間ビッグデータ（携帯電話位置情報、GPS情報）
	2イベント管理					○			○		
	(4)交通										
	1総合計画等との統合									○	
	2開発管理制度									○	
	3交通整備									○	
	4道路整備									○	
	(5)サービス設計										
	1ルート設定									○	
	2コンテンツ開発									○	
	3マーケティング							○1、○2			○1：民間ビッグデータ（携帯電話位置情報、GPS情報）○2：webサイトアクセス情報等
	4ブランディング							△1	○		△1：民間調査（地域ブランド調査等）
	(6)観光産業の持続可能性										
	1観光産業の持続可能性								○		
社会・文化	(1)地域社会の福祉										
	1地域住民の観光に対する満足度			△					○		
	2観光の地域への影響			△1			△	○	○		△1：地域産業連関表
	3地域住民の観光資源へのアクセス性								○		
	4男女共同参画			△					○		
	5LGBTQ対応				△						
	(2)文化財の保全										
	1文化財の保全					○			○		
	(3)観光への理解・参画										
	1観光への理解・参画								○		
	(4)安全・衛生										
	1公衆衛生、食品安全					○					
	2感染症対策					○					
	3治安					○					
	4地域の安全・安心					○			○		
環境	(1)自然資源の保護										
	1貴重な生態系の保全					○					
	2水質保全					○					
	(2)希少資源の管理										
	1エネルギー管理					○			○		
	2気候変動対応					○			○		
	3水利用					○			○		
	4飲料水					○			○		
	(3)悪影響の管理										
	1下水処理					○			○		
	2廃棄物処理					○			○		
	3大気汚染対応					○			○		
	4騒音防止					○			○		
	5立地制限・景観保全									○	

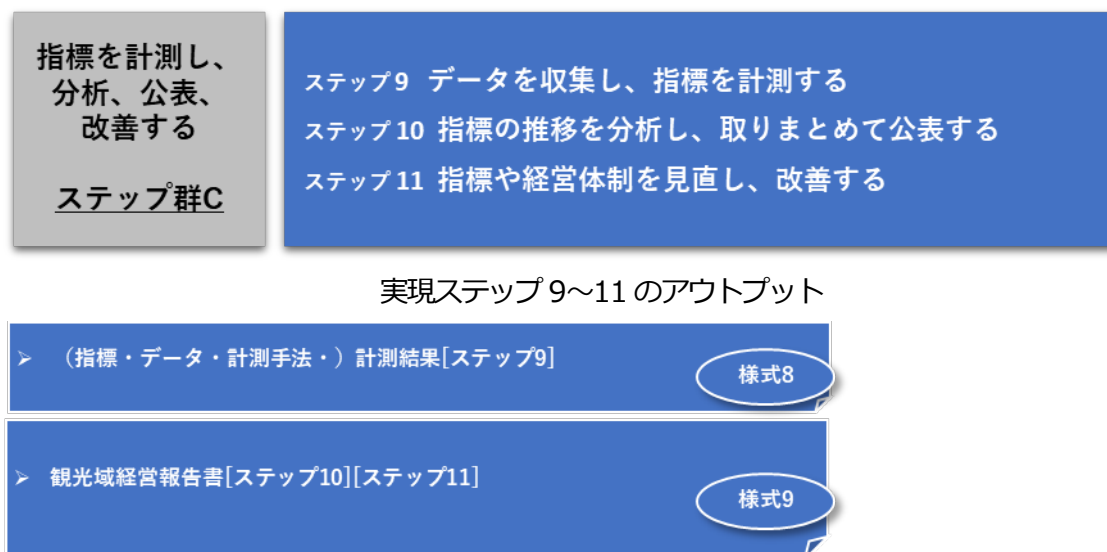
ステップ群C 指標を計測し、分析、公表、改善する

いよいよ「経営手法」の本丸であるステップ群C（ステップ9～11）です。

指標の計測から結果の作成までは経営主体の役割です。データを収集・分析し、その結果を再度ワーキンググループに提出し、指標や運営体制の評価・見直しを行います。

ステップ9の検討の成果は様式8「指標・データソース・計測手法・計測結果」の計測結果としてまとめます。ステップ10～11の検討成果は、指標の計測結果を含めて様式9「観光地域経営報告書」として取りまとめ、公表します。

図表 40 ステップ群Cと実現ステップ9～11のアウトプット



☞ステップ9は、取組当初と終了時の2回実施します。当初取組と終了時における指標値の差分が取組の成果になります。そのほかのステップは、各経営サイクルに対して1回ずつ実施します。

ステップ9 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。先述のとおり、当初と終了時の差が取組の成果となります。
- ☞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）なども実施しましょう。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を得られ、ステップ10の指標の分析・評価にも役立ちます。

ステップ10 指標の推移を分析し、取りまとめて公表する

10-1 指標を分析する

解決しようとした課題がどのような状況に変化したかを分析します。

- 取組当初と終了時の指標を比較して、分析・評価を行い、解決を試みた課題がどのような状況に変化したかを取りまとめます。指標を有効に活用するためには、最も効果的に結果を表す方法を見出すことが重要です。
- 分析法としては次のようなものがあります。
 - ・ 動向分析（例：過去1年間の観光客到着数の推移）
 - ・ 比率の計算（例：観光客1人1日当たりの支出）
 - ・ 属性別の分析（例：ビーチを訪れる人のうち、若年層とそれ以外の人の割合の比較）
 - ……など。
- 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共に分析・評価を行いたいところです。

10-2 結果を取りまとめ、公表する

一般の人々に広く公表することを前提に、指標や取組の結果を分かりやすくまとめます。

- 取組の結果を効果的に見せるため、動向分析（例：過去1年間の観光客到着数の推移）、比率の計算（例：観光客1人1日当たりの支出）、属性別の分析（ビーチを訪れる人のうち、若年層とそれ以外の人の割合の比較）などの分析手法がよく用いられます。
 - 指標の作成に当たっては、可能な限り地域のさまざまな人たちのニーズを考慮し、結果をできるだけわかりやすく、シンプルに、図示等で表すことが推奨されます。
 - 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、前出の様式9「観光地域経営報告書」を作成して公表します。
 - 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。「やってみること」と同じく、「公表して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す。特に指標については、利害関係者にそれぞれの事業活動等で活用される「共通言語」になることを目指しましょう。
- 🔗 **結果を公表する前にワーキンググループで示して、なぜそうなったのか、取組の改善点はないかなどの議論を行うと、もう一度、取組を繰り返す場合に、より充実したものとなります。**

●ワーキンググループ〈ステップ10〉

【目的】

様式9「観光地域経営報告書」の確認

【進め方】

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。

ステップ11 指標や運営体制を見直し、改善する

**指標は収集して終わりではありません。持続可能な観光地域経営のステップを
実践した結果を振り返り、改善点を探ります。**

- ステップ10でまとめた様式9「観光地域経営報告書」を改めて読みながら、次のサイクルの実施を、より実効性が高く、包括的で、負担を小さなものとするために、すべきことを整理します（図表41）。
- 選定した指標が課題の解決に適切に対応するものだったか？ 指標活用の運営体制は現実的だったか？ など、様式9「観光地域経営報告書」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て見直しを行います。
- 指標を計測して、分析、評価することで得られた情報に基づき、課題の更なる解決が必要な場合は、取組を改善する（ステップ6に戻る）等の対応をとります。
- 地域の課題が変化すれば、指標に対するニーズも変化します。その場合はニーズに応じて重点課題を見直す（ステップ5に戻る）ことも求められます。
- 地域によって観光に関する特性や課題、なりたい姿は異なります。観光面からのアプローチにより、住民を含む利害関係者が連携して、経済／社会・文化／環境といった地域社会全体の課題の解決、なりたい姿の実現に向けて一步を踏み出せたことを確認します。

図表41 指標及び運営体制の評価・見直し項目

【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・データの入れ替え等）
- ✓ 運営体制の見直し（ワーキンググルー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】

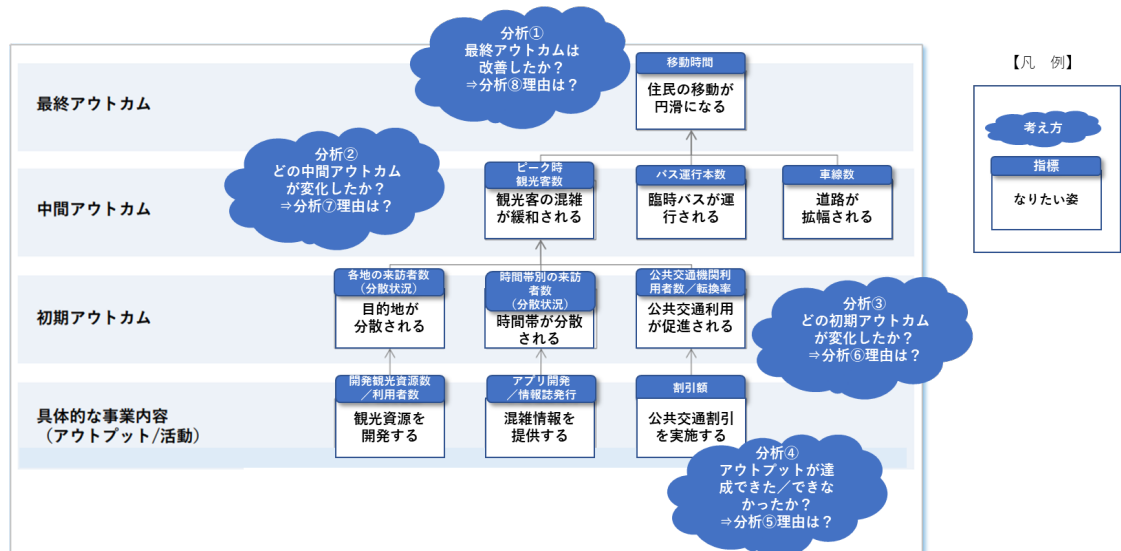
- ✓ 指標は使用されているか？（誰が、どのように）
- ✓ 使用されていない指標はどれか？
- ✓ 課題の解決・改善に有効だったか？
- ✓ 新しく生じた課題で指標が必要なものはあるか？
- ✓ 現在入手可能となり、追加できるようになった指標はあるか？
- ✓ 指標の活用による影響・結果を示すエビデンスはあるか？

☞ 前述の[社会・文化分野 住民生活への悪影響(交通等)]のロジックツリーに従った場合、指標の分析は次のように行います。

- ①指標の変化を最終アウトカム指標から順に確認(図表 42 分析①⇒④)
- ②取組の効果をアウトプット指標から逆順に確認(図表 42 分析⑤⇒⑧)
- ③最終アウトカム指標の改善に役立った取組や更に見直し・改善が必要な取組を抽出

☆このとき取組以外の外部条件の変化も考慮、また、指標を適切に活用しているかどうかとも評価して必要なら改善します

図表 42 指標の分析と改善点の抽出



IV.持続可能な観光地域経営を支える仕組み

ここでは、ここまで説明してきた内容のまとめとして、持続可能な観光地域経営を行うために必要な資源や仕組みについて、改めて整理します。

1.必要となる資源（体制・人材・コスト）

■持続可能な観光地域経営の体制

ここまで述べてきたとおり、持続可能な観光地域経営を行うに当たっては、経営主体と利害関係者が参加するワーキンググループや、遂行段階でアドバイスを行う大学等の研究機関といった専門家からなる体制が必要になります。

このうち利害関係者は、課題に関わるすべての人や事業者が対象となるため、観光分野の課題であっても、経済分野、社会・文化分野、環境分野など多岐にわたります。たとえば、以下のように幅広い関係者が利害を共有しています。

- ・いわゆる観光産業の事業者（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、体験型コンテンツ提供事業者など）
- ・観光に関連するあらゆる団体（観光業者による業界団体、観光協会、DMO といった観光振興関連団体、商工会）
- ・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をする団体

上記はほんの一例であって、利害関係者はほかにもさまざまあります。

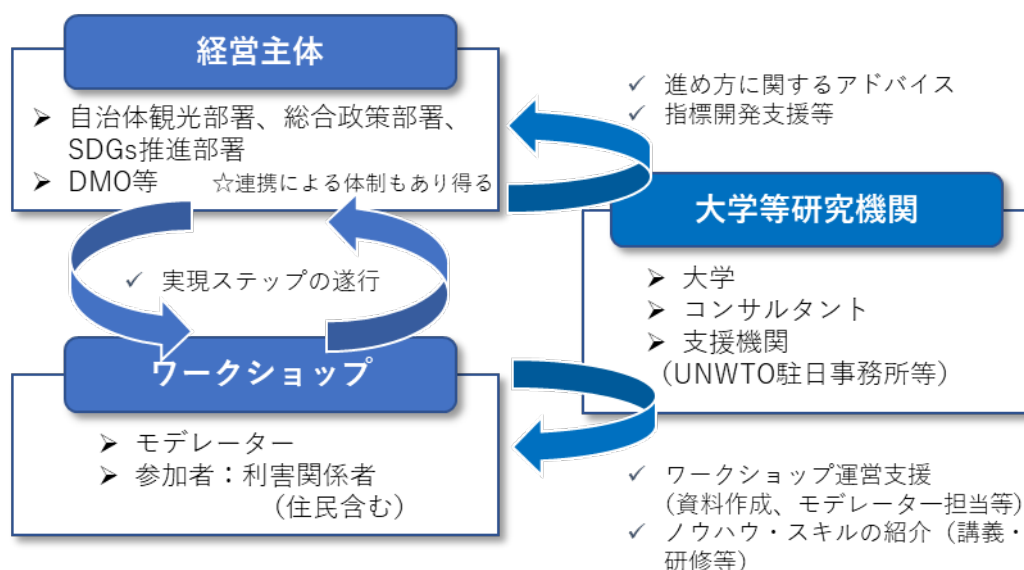
そして何より、地域のことを最もよく知っている、地域住民によるワーキンググループへの参加は不可欠です。

また実現ステップを遂行するに当たっては、適切な大学等の研究機関を選定して協力を依頼。経営主体へのアドバイスや指標開発への支援、場合によってはワーキンググループの運営やモデレーター、利害関係者への知識提供や技術的なアドバイス提供などにも関与してもらうなど、連携して進めるのが効果的かつ効率的です。

なお、一つの研究機関先などから、取組すべてに一貫してアドバイスを受けられるのがベストですが、支援のテーマごとに複数の協力先と取組を進める形をとっても良いでしょう。

以上、持続可能な観光地域経営の実施に必要な体制をまとめると、図表 43 のようになります。

図表 43 持続可能な観光地域経営の体制（例）



■持続可能な観光地域経営を担う人材

ここまで、持続可能な観光地域経営に関する基本的な知識や実践に必要な能力・技術を紹介してきました。

このうち、自治体やDMOといった経営主体に必要な能力・技術としては、「地域の利害関係者の参加を得る仕組みづくりができる」「指標の選定・活用に関する知識に習熟している」「持続可能な運営体制を構築できる」の大きく3つが必要になります。こうした能力・技術を自治体単独あるいはDMO単独で担うことが難しい場合は、両者による連携体制を構築して取組を進めることが持続可能な観光地域経営を進める上での理想となります。そもそもDMOは、地域の観光マーケティングを実施するというその役割から、観光入込や観光消費の状況について、データに基づく分析をする主体です。観光地域経営の取組に参画することで、これまでのマーケティング活動の成果を活かすこと、また活動の質を高めることができるはずです。

ただし、知識と能力・技術だけではすべてがうまく回るわけではありません。以前にも触れましたが、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、関係者の参加を得ることのできる先導的行動をとる人材が不可欠です。

関係者のモチベーションを喚起することは、自らのモチベーションを維持することよりも難しい課題と言えます。関係者それぞれのメリットや機会を説明すること、国際認証を得ること、などを方法として挙げました（先行する事例で具体的に示すことも重要）。場合によっては、取組まざるを得ないというモチベーション喚起も有効でしょう。例えば、この地域のSDGs達成のための取組である（＝観光でSDGs達成を支援する有力な方法である）、この取組をしなければ観光地としての競争力を失う（＝世界の先進的な観光地は取組を進めている）といったアピールも必要になるかもしれません。

(1) 地域の利害関係者の参加を得る仕組みづくり

持続可能な観光地域経営を成功させるには、利害関係者の参加が不可欠です。そのため、利害関係者に、なぜ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にどのようなメリットがあるのかを理解してもらい、ワーキンググループ参加者としての勉強や参画などへの前向きな承諾を得る必要があります。

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、自治体やDMOの経営主体・担当者の熱意が求められるところです。特に取組当初は、これまで地域に入り込み、利害関係者とともに観光施策や地域振興に取り組んできた、熱意があり経験のある職員のスキルの活用が望まれます。観光部署やそれ以外の部署、あるいは外部からも、こうした職員を観光地域経営の担当者として抜擢するのも一つの方法です。

(2) 指標の選定・活用に関する知識を深める

持続可能な観光地域経営に向けて、指標を活用するに当たっては、実現ステップを定期的なサイクルで繰り返し、長期的な効果として地域のなりたい姿に到達することが求められます。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、自治体やDMOといった経営主体を支える手段として、現状や取組の成果を関係者の方々と共有するために用います。これらの使い分けを理解し、第Ⅲ章p○でお話した「アウトプット指標」と「アウトカム指標」という性格の違う指標双方を活用したうえで、取組によって変化する指標、変化の道筋がわ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。この手引きでは、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p●で解説した観光地域経営の国内外の動向の中から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（これまで指標と呼んできたものは KPI、KGI そのものです）。企業は、経営の目標を指標（KGI）で示し、KGI の達成を阻害する課題を示す指標（KPI）を特定して、KPI の改善に向けた対策をとることで、経営改善、すなわち KGI の達成を（効果的に）実施しています。経営管理を支援するビジネスツールも数多く開発・活用されています。KPI を収集し、一覧表示できるダッシュボードシステムと呼ばれるもの、また、商品別売上状況と天候やイベントなどの情報を取り込んで分析するデータ収集・整理・分析ツールなどです。

こうした分野に精通した大学等研究機関であれば、適切なアドバイスをもらえるはずです。この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、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

観光地域経営自体を持続可能なものとするために、自治体やDMOといった「経営主体」「ワーキンググループ参加者（利害関係者、住民）」「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は、特に経営主体に求められます。人事異動で中断または途切れることのないように、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。

ワーキンググループの維持のためには、観光地域経営の成果を参加者で着実に共有・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、ワーキンググループの複数化（対象範囲の拡大）などへの協力が得られます。

大学等の研究機関との継続的な連携関係を維持するためには、一定の業務委託料を支払い続けることが一般的な方法です。とはいえ、無理な支出計画は避けなければなりません。大学等研究機関とは、金銭以外のメリットによる Win-Win の連携関係をつくりたいところです。取組を共同で行うことで、省庁の補助金や研究費を得てシェアすることなどが考えられます。

たとえば、持続可能な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。また、将来的には、地域のデータがさまざまな施策や事業者のビジネスに応用されるなど、スマートシティの実現への貢献も考えられます。そうなればデータ提供による収益確保も可能になります。

2.経営支援ツール

持続可能な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、「経営支援ツール」としてまとめました。下記はそのインデックスです。各様式は巻末に資料編としてまとめてあります。ぜひご活用ください。

図表 44 経営支援ツール

(観光地域経営に取り掛かる準備)

様式1「持続可能な観光地域経営に取り組むに当たって」

様式2「既存の関連計画・施策／課題／指標・データの整理」

様式3「利害関係者のリスト化・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

ステップ3：観光資源と「現状の課題」を洗い出し、把握する

ステップ4：地域のなりたい姿を共有する

様式4「持続可能な観光地域経営の対象地域となりたい姿・経営体制・実施計画」

様式5「観光資源と課題（現状・今後）リスト」

ステップ5：重点課題を特定し、合意を形成する

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6「重点課題と取組実施計画」

ステップ7：重点課題を踏まえて指標を検討する

様式7「重点課題解決までのロジックツリー」

ステップ8：指標を特定し、計測手法を具体化する

ステップ9：データを収集し、指標を計測する

様式8「候補指標・データソース・計測手法・計測結果」

ステップ10：指標の推移を分析し、取りまとめて公表する

ステップ11：指標や運営体制を見直し、改善する

様式9「観光地域経営報告書」

3.地域を支援する仕組み

持続可能な観光地域経営に取り組む方々への支援の内容と、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」「統計関係」の分類で整理しています。

■人材育成

(1) 観光庁

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>

(2) 先進自治体

たとえば、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います。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のほか、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。ニセコ町なども GSTC 公認トレーニングを提供しています。

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

(3) 観光 SDGs 支援センター*

(2) のような自治体等と連携・支援して、研修プログラムを提供しています。

*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）

(4) GSTC

年間を通じて STTP（Sustainable Tourism Training Program）を、世界各地またはオンラインで実施しています。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（図表 45）が授与されます。

⇒<https://www.gstccouncil.org/sustainable-tourism-training/>

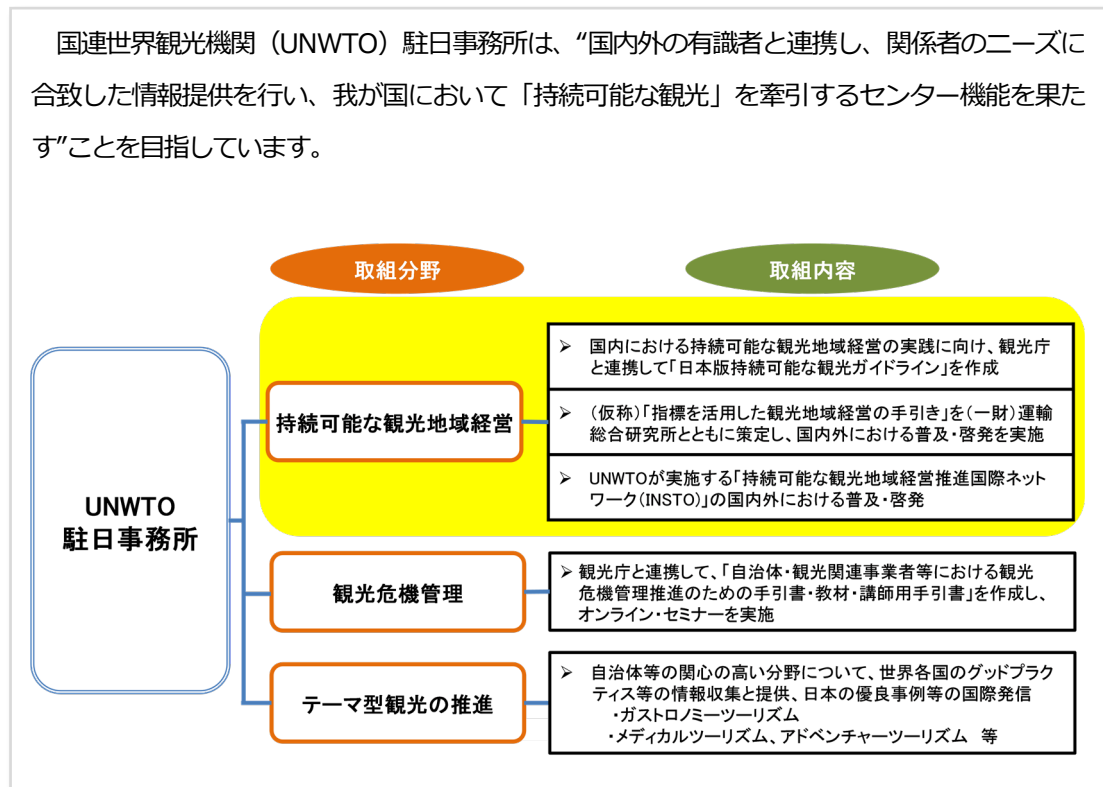
図表 45 Professional Certificate in Sustainable Tourism 証明書



（５）国連世界観光機関（UNWTO）駐日事務所

持続可能な観光地域経営の推進に関するシンポジウムや観光に関する国際動向及び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開催しています。

図表 46 国連世界観光機関（UNWTO）駐日事務所の概要



出所：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/> から作成

■専門家の紹介・派遣

(1) 観光庁

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行う有識者を派遣しています。

参照：「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>

(2) 国連世界観光機関（UNWTO）駐日事務所

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を行っています。

■資金支援（取組への補助等）

(1) 観光庁

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。

(2) 各都道府県

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。

(3) 内閣府

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）。

■INSTO 加入支援

(1) 国連世界観光機関（UNWTO）駐日事務所

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。

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を行っています。

(2) 観光庁

INSTO 加入申請に必要な国としてのサポートレターを作成します。

■国際認証取得支援

(1) GSTC

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。

(2) Green Destinations、EarthCheck、Vireo Srl

上記3団体（2021年6月現在）が、GSTC協議会によって公式に認定された国際認証機関としてGSTC-D基準に則って認証を行なっています。

(3) 観光庁

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（ニセコ町、三浦半島観光連絡協議会、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組が期待されています）。

■統計関係支援

(1) 観光庁

「観光統計」の紹介。

(2) 内閣官房

「RESAS」及びその講習会の紹介。

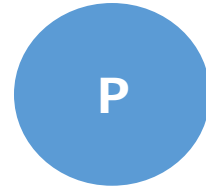
(3) その他

大学等でのプログラムの紹介



【参考】地域を支援する主体

地域を支援する主体は、この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、観光庁だけではありません。図表 47 にそのほかの支援機関をまとめましたので、ご活用ください。



☆最終版では以下の項目で作成

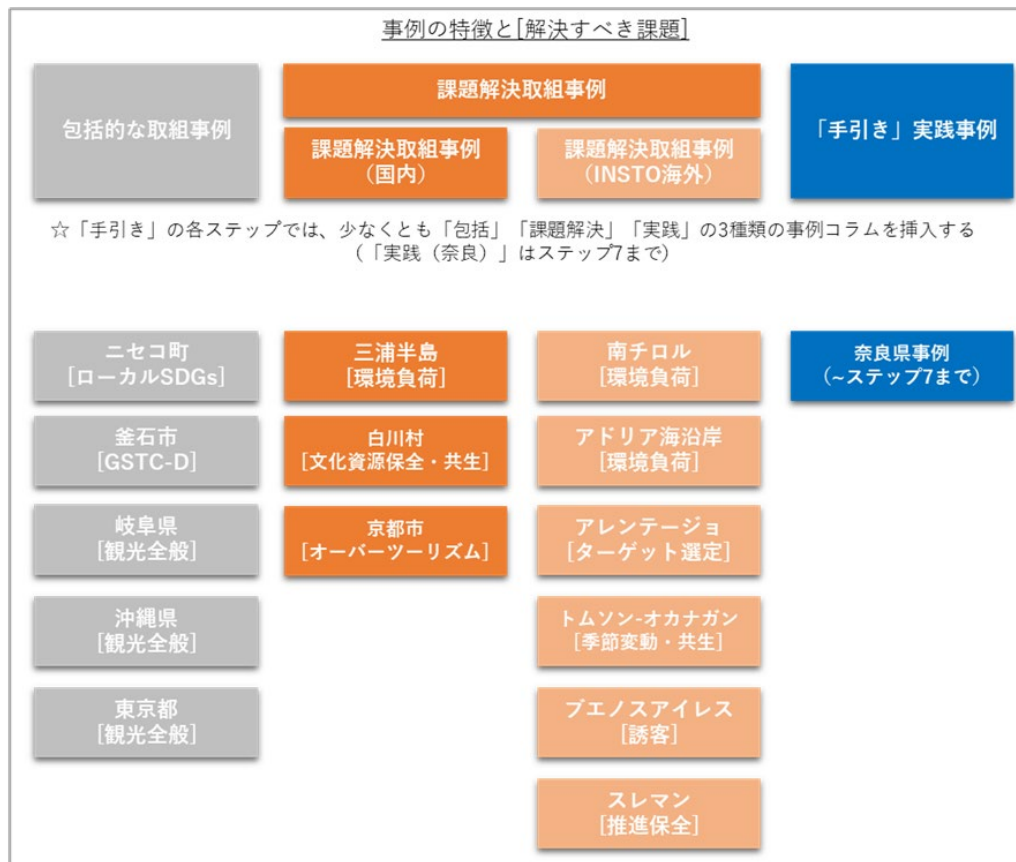
図表 47 地域を支援する主体リスト

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」

(観光地域経営に取り掛かる準備)

様式1「持続可能な観光地域経営に取り組むに当たって」

様式2「既存の関連計画・施策／課題／指標・データの整理」

様式3「利害関係者のリスト化・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

ステップ3：観光資源と「現状の課題」を洗い出し、把握する

ステップ4：地域のなりたい姿を共有する

様式4「持続可能な観光地域経営の対象地域となりたい姿・経営体制・実施計画」

様式5「観光資源と課題（現状・今後）リスト」

ステップ5：重点課題を特定し、合意を形成する

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6「重点課題と取組実施計画」

ステップ7：重点課題を踏まえて指標を検討する

様式7「重点課題解決までのロジックツリー」

ステップ8：指標を特定し、計測手法を具体化する

ステップ9：データを収集し、指標を計測する

様式8「候補指標・データソース・計測手法・計測結果」

ステップ10：指標の推移を分析し、取りまとめて公表する

ステップ11：指標や運営体制を見直し、改善する

様式9「観光地域経営報告書」

「持続可能な観光地域経営の世界動向」

「首長の皆さんに」

「関連研究等」

「持続可能な観光地域経営に活用可能な補助事業メニュー」

手引き(案)に関する現場意見

現場の声の聴取：事前に「手引き」案を送付し、2時間程度のリモート会議を実施

➤ 第1回意見交換 2021年7月16日

- ・ニセコ町、岐阜県、白川村、沖縄県、奈良県（個別実施）☆UNWTO駐日事務所 本保芳明代表

➤ 第2回意見交換 2021年7月30日

- ・GSTC 高山傑氏、合同会社久悦 宮田久司氏

➤ 第3回意見交換 2021年8月5日

- ・名城大学 二神真美委員、観光SDGs支援センター 久保竜太氏、京都市 ☆UNWTO駐日事務所 本保芳明代表

➤ 自治体担当者等への確認事項

- ①「手引き」は読みやすいか
- ②「手引き」で、取組に必要な最低限の知識が得られるか
- ③「手引き」の“実現ステップ”で直面する課題を解決する方法

➤ 専門家への確認事項

- ①「手引き」は自治体等へのアドバイスの際に参考になるか
- ②「手引き」による指標を活用した経営改善は有効か
- ③「手引き」の経営主体として適切な組織は何か（自治体、DMO等）
- ④「手引き」では具体的な指標やデータについてどこまで記載が必要か

- ブラッシュアップに向けた前向きなご意見を頂いたところ。特に、強調すべきとされた以下の点は、今回手引きに反映

関係者の理解促進・
参画

準備段階の重要性

役割・作業の明確化

地域の状況・レベルに
応じた取組

手引き(案)に関する現場意見 青字が具体的に反映したご指摘

▶ 第1回意見交換 2021年7月16日

・ニセコ町、岐阜県、白川村、沖縄県、奈良県（個別実施）☆UNWTO駐日事務所 本保芳明代表

ご指摘	
総論	1 地域の方（やマスコミ）にそのまま説明できるようなものが良い
	2 SDG s の観光版という議員さんたちも分かってくれる
	3 何のためにやるのかを分かりやすく示すべき（事業ができない、地域として選ばれない等）
	4 一連の事業で目指すビジョンを提示してほしい
	5 「観光地域経営」「指標」といった言葉は説明が必要
	6 （「観光地域」「UNWTO駐日事務所」という言葉すら）異動したばかりで頭に入っていない（読み通せなかった）
	7 手引きの位置づけを明確にしてほしい（説明書か、スタートアップガイドか）
	8 自治体担当者の実務の手順を示してほしい
	9 （市町村職員などでは）知識・経験等レベルが異なる。レベル別にできると良い
	10 観光地でない自治体の担当者には理解しにくい
	11 一つの課題から、ということであれば取り組みやすい（人員やコストの面からも）
	12 担当部署を超えて、ヒアリングし説得するなどのリーダーが必要
	13 補助事業等の要件にしていくべき
	14 白黒印刷で活用することを前提に（フォントサイズ、色使い）

関係者の理解促進・
参画

役割・作業の明確化

準備段階の重要性

手引き(案)に関する現場意見 青字が具体的に反映したご指摘

➤ 第1回意見交換 2021年7月16日

・ニセコ町、岐阜県、白川村、沖縄県、奈良県（個別実施） ☆UNWTO駐日事務所 本保芳明代表

ご指摘	
ステップ	15 取り掛かる入口が重要
	16 具体的な指標の事例が一番使える（JSTS-Dの指標は、全部やるのは無理なので健康診断のベースとして活用）
	17 他の自治体との比較に使える指標も重要
	18 役場内で、各課に照会をかける際の様式として使えると助かる
	19 他の部署が詳細に目標や指標を掲げていることが（取り組んでみて）分かった
	20 観光基本計画にSDGsの振興計画を入れることが沖縄の特徴。観光以外の分野もKPI/KGIを設定している
	21 （JSTS-D等から）現状に合わせた指標のみをピックアップするというメッセージがあると良い
	22 手引きで示す指標例がJSTS-Dのどれに当たるか示せないか
	23 ロジックメインで書かれているが、取り組む意義・効果を含む事例として伝えると分かりやすくなる
	24 JSTS-Dの指標に用いるデータ（国の統計）の参照先がほしい
	25 観光圏での自治体間連携、県下の自治体の調査などによってデータを収集しようとしている
	26 どうデータを取って、どう具体的に分析するかがポイント

準備段階の重要性
(他部署との協業)

手引き(案)に関する現場意見 青字が具体的に反映したご指摘

➤ 第2回意見交換 2021年7月30日

・ GSTC 高山傑氏、合同会社久悦 宮田久司氏

ご指摘		
総論	1	いきなり指標の話をするのではなく、 観光は手段であること、観光地域経営が何を目的とするものであるかを明記する必要
	2	取組の目的を明確化し、地域の長期ビジョンに落とし込めるようにすると意義が増す
	3	持続可能な観光に取り組む意義を関係者間でも明確化することが重要。「国際的な競争力をつける」と説明すると、地域に合意形成にも繋がる
	4	GSTC研修の際、持続可能な観光の取組の意義や取組の主体に関する合意形成が難しい。リーダーがいると取組が進みやすい
	5	自治体内部では、庁内部署間連携・情報共有が困難
	6	観光地域経営によって何が解決されるかといったアウトプットや取組のメリット、取組の範囲を示す必要
	7	マーケティングやプロモーションの役割分担を含め、取組が循環するものであることを明記する必要
	8	取組の効果が表れている事例は多く存在する
	9	事業者を巻き込んだ取組を行うことで、効果が表れやすくなる
	10	現時点の手引きでは、指標が重視されており、自治体における取組を推進するものにはなっていない。取組を進めるための意識醸成をどのように行うかの記述が必要
	11	地域内のコミュニケーションが生まれるよう、取組の目的を明記する必要
	12	予算が不足している国内地域が多いため、予算がなくても取組を進められるような仕組みが必要
	13	取組の担当者は行政から離れることで、長期的な維持が可能かつ新たな主体が入りやすい仕組みが必要
	14	自治体から民間事業者へと取組を広げる（手引きを広める）ことが必要 庁内では予算を確保すること、外部に対しては取組の意義をメディア等に理解してもらうことが必要
	15	指標を活用する意義、「Involvement」を進める意義を明確化するため、取組のロードマップを分かりやすく示す必要
	16	地域内の各主体が行っている取組や持っている情報、取組の目的を把握できれば、用いる指標が明確化される
	17	民間事業者における指標の活用方法については、手引き以外の文献を参考にすれば良い

準備段階の重要性
(他部署との協業)

関係者の理解促進・
参画

役割・作業の明確化

手引き(案)に関する現場意見 青字が具体的に反映したご指摘

➤ 第2回意見交換 2021年7月30日

・ GSTC 高山傑氏、合同会社久悦 宮田久司氏

ご指摘		
ステップ	18	手引き内の各ステップについて、既に取り組まれている内容がどのステップに当てはまるのかを示す必要
	19	はじめから指標開発に取り組むことは困難
	20	ステップ0が重要。「Involvement」そのものがゴールであり、目標・目的が重なるような議論が必要 各主体の取組を推進できるよう、行政が指標等を用いながら支援することが必要であり、それをステップ0に明記すべき
	21	ステップ群Aについて、対象地域を先に決めると行政区分に基づいたものになってしまうため、ステップの順序を考慮する必要がある（行政主導で取組を進める場合、予算を確保し観光戦略に盛り込むフェーズまでいかなければ取組が進まない場合がある）
	22	用いる指標は、GSTCやJSTS-D等で示されているもので問題ない
	23	指標の選定に当たっては、トップダウン式に行うのではなく、指標についての勉強会等を通じて指標に関する理解を深めることが重要。指標によって関わる主体が異なるため、各指標について理解が必要
	24	参考として指標を記載することは必要だが、手引きのゴール設定を見直すとともに、指標活用のプロセスを示すと良い。 「Involvement」「指標設定」それぞれのためのプロセスを2層構造で示すと良い
その他	25	地域が自発的に取組の意義に気付けるよう、ディスカッションを促す仕組みや予算がなくても取組が推進できるという認識を広める必要
	26	巻き込むべきステークホルダー（民間事業者やNPOなど）や人材（やる気のある若手など）を記載すべき。特に、利益を重視する民間事業者が主導すると上手く取組が進む場合が多い
	27	自治体間の交流・協議の場を設けることに繋がるような記載があれば地域間に仲間意識の醸成や課題の共有が可能となる

準備段階の重要性

手引き(案)に関する現場意見 青字が具体的に反映したご指摘

➤ 第3回意見交換 2021年8月5日

・名城大学 二神真美委員、観光SDGs支援センター 久保竜太氏、京都市 ☆UNWTO駐日事務所 本保芳明代表

ご指摘	
総論	1 各ステップを支える仕組み・システムについての記述があるのが良い。取組を進める上でシステムの持続可能性が重要
	2 UNWTOガイドブックの3領域（経済・社会文化・環境）に加え、計画や組織づくり・予算確保等のガバナンスに関する記載や、マネジメント手法、取組を通じた理想的なDMOの実現について記載できると良い
	3 取組を進める上では、手法だけでなく、組織・体制が重要。行政各課の取組（指標の測定等）をまとめる役割として、DMOが活躍できると良い。DMOがなければ取組が進まないわけではないが、DMOに関する記載はあると良い
	4 自治体の観光部署のみで、持続可能な観光の取組に関する予算を確保するのは難しい。部署横断的な調整のためにも、DMOの役割は重要
	5 観光関連の予算確保は難しいため、観光計画に部署間連携について明記することが重要
	6 今後指標や目標値設定の際、手引きを参考して取組を進めていけると感じた
	7 解決すべき課題例について、「住民の理解不足」という表現は行政の立場が上と捉えられる可能性があるため、表記を修正する必要がある
	8 観光客によって現れる負の影響だけでなく、伝統文化の後継者の育成、資金の確保など、観光による正の影響についても指標例があると良い
	9 持続可能な観光の取組は、デスティネーションに限らず、事業者単位で進める必要がある
	10 取組の効果が表れる期間として2年は短いと感じたが、長い期間で記載すると取組に抵抗感が生まれてしまうため、変更の必要はない
	11 Q部分について、取組のハードルを下げるという点において全体として違和感はなかった。自治体では、人材不足がまず課題として挙がることが多い
	12 地域の経営主体において、DMOが担うべき役割を明記できると良いが、DMOとの連携がなくとも現状のリソースでできる取組のレベルを示せると良い
	13 Q2について、観光消費額を市民に提示しても理解されづらいため、観光消費の恩恵についての市民への示し方の参考としたい
	14 手引きによって、取組の各主体（自治体、DMO、研究機関等）が強みを持ち、INSTOへの加入を目指せると良い。海外ではそのような事例が多い

役割・作業の明確化
(DMO)

手引き(案)に関する現場意見 青字が具体的に反映したご指摘

▶ 第3回意見交換 2021年8月5日

・名城大学 二神真美委員、観光SDGs支援センター 久保竜太氏、京都市 ☆UNWTO駐日事務所 本保芳明代表

ご指摘		
総論	15	課題の把握や数値化をする際にGSTCやJSTS-Dのような基準が活用でき、その後の指標設定や仮設構築のノウハウを示すものが手引きとなると良い。持続可能な観光の取組のサイクルはPDCAではなくOODA（Observe（観察）、Orient（状況判断、方向づけ）、Decide（意思決定）、Act（行動））に近く、取組主体や分析視点によって取組パターンが異なってくる
	16	はじめからすべての課題に取り組むことは難しいため、課題やテーマによって主体のリストが異なる。それらを包括的にまとめるのがDMOとなる
	17	JSTS-Dは取組のチェックリストとして活用でき、取組内容や優先順位について検討することができた
	18	地域によって取組のパターンがあるが、京都市は合意形成の負担が大きく、基礎自治体で取り組むのが理想的。DMOである京都市観光協会は、観光振興計画策定時の事務局として連携している
	19	JSTS-Dは健康診断として活用し、抜けている点を課題として発見するという位置づけを明確化できると良い
	20	観光分野に限らず、他部署でも共通に理解されている言葉、例えば「究極の受入環境整備」といったような言葉を用いれば他部署にも理解されやすい
	21	京都市の取組は手引き作成に当たってぜひ参考にすべき
	22	手引きに基づく取組の意義を幅広く理解してもらえよう、新書版のような形で将来的に広げられると良い
ステップ	23	ステップの整理は非常にわかりやすい
	24	国内の取組においてはステップ0に重点的に取り組む必要があり、内容を厚くすると良い。新たに追加されたステップ6も重要な取組である
	25	自治体が取組を開始する際、ステップを取り入れるタイミング（計画策定・改訂時など）を、計画策定のスケジュールと並べるなどして記載できると良い
	26	京都市ではステップ5まで進んでいるが、市民参加の把握についてはいまだに不足していると感じる

関係者の理解促進・
参画

準備段階の重要性

手引き(案)に関する現場意見 青字が具体的に反映したご指摘

➤ 第3回意見交換 2021年8月5日

・名城大学 二神真美委員、観光SDGs支援センター 久保竜太氏、京都市 ☆UNWTO駐日事務所 本保芳明代表

ご指摘

その他	27	地域によって取組の段階が異なるため、各地域がステップのどの段階にいるかについての記述があると良い	
	28	地域の取組のレベルに応じた取組の仕方を示せると良い	地域の状況・レベルに応じた取組
	29	地域のレベルによって有用性が変わってくる。普遍的な内容にすると効果が薄まってしまうこともある。各自治体が取組のレベルを把握できるような図があると良い。作成には協力したい	
	30	持続可能な観光の取組を進める理由については自治体内で説明する必要があるため、図表2のように、プロモーションやブランディングの武器になるという点を数字や事例で示してほしい	
	31	取組の事例集だけでなく、取組によってどのような成果があがったのかについての記載があると良い	
	32	指標例については、データの収集のしやすさのレベルに対応したものや、活用可能性の高いものの一覧があると良い。データの出典や、どのような地域でどの程度の期間のデータが存在するかについても知ることができると良い	
	33	計画策定時は指標やKPI設定は必ず行うため、指標リストがあると良い。行政としては測定不可能な指標は採用せず、確実に改善できるような指標を設定する。指標がもたらすインパクトに応じた推奨指標や、アウトプット・アウトカム指標による整理があると良い。指標設定の理由付けとして手引きが活用できるのが理想	
	34	UNWTOガイドブック（p.244-245）記載のベースライン指標の日本版のようなリストがあると良い。自治体としては成果が表れやすい指標を選ぶと思われるが、CO2排出量や女性の参画など、日本のSDGs達成に観光分野が貢献できるような指標も含めるべき	
	35	UNWTOガイドブックにおいても指標の設定しやすさや普及度合いに応じて色分けされているため、指標の区分は必要。また、指標設定に関する国内外の成功事例もあると良い	

事例調査結果（第二弾）～手引き掲載の事例コラム案

0. 前回委員会からの経緯

- ◆ 前回委員会での調査の方針3に従い、**実現ステップごとに手引きに掲載する事例コラム案**を作成
 - ✓ 実現ステップごとに基本3事例（包括的な取組事例、課題解決取組事例、「手引き」実践事例（奈良県））を掲載予定
- ◆ 今後、各事例について、**事例コラム内容確認（及び写真やデータ等の収集）を実施（～9月中旬）**

前回委員会資料抜粋

方針3：事例調査は数を増やさず深掘り、推進施策についても把握

➤ 2020年度の実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。本日の委員会ご意見に対応して9月末に概成させる「手引き」に追加調査のうえで、事例コラムを掲載

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：ニセコ町、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

事例調査結果（第二弾）～手引き掲載の事例コラム案

1.事例コラム案 ステップ群A 地域のなりたい姿と課題を明確にする

ステップ1～4

#	新ステップ	包括的な取組事例	コラム骨子	課題解決取組事例	コラム骨子
1	対象地域を決める	岐阜	【自然・文化資源の豊富な地域として長良川周辺地域を選択】 自然・文化資源が豊富な区域として、長良川周辺地域を取組対象範囲に設定し、各資源を保全する目的で持続可能な観光に取り組む	三浦	【三浦半島沿岸部において自治体間連携を促進】 - 海水浴、バーベキュー等によって発生するごみ・騒音等を課題として共有する - 三浦半島沿岸部の各市が連携して三浦半島観光連絡協議会を設置
2	利害関係者を参画させる	ニセコ町	【行政（町役場）と民間事業者との人事交流】 ニセコ町役場と、農業・観光等の地域事業者の間で人事交流を従来より行っており、景観保全を切り口とした地域マネジメントを利害関係者間の連携により行う	南チロル	【幅広い利害関係者の参画は幅広い活動をする組織との連携が有用】 - 南チロル地域では、民間シンクタンクであるEurac Researchが推進主体として指標を活用した観測・分析・報告・提言に取り組む - 観光分野における持続可能性の管理、持続可能な開発には、多くの分野が関連しており、多様なステークホルダーとの関係構築が必須 - Eurac Researchは多岐に渡る分野の専門家が所属しており、研究活動のみならず、地域関係者の参画においても所属専門家のネットワークを活用している - その結果、多様なステークホルダーの参画を促すことに成功している ※参画してもらった専門家の分野一覧（担当から要入手）
3	観光資源と「現状の課題」を明確化する	岐阜	【観光計画策定時に観光資源（＝強みを明確化）】 - 自然・文化（地歌舞伎や美濃和紙、刀など）を観光資源として明確化した上で、観光計画策定や後継者育成の取組を行う <確認事項> - 庁内他部署の横ぐしとなる風土・ガバナンスが計画策定以前からあったか等、特別な手法の活用	トムソン・オカナガン	【独自性を重視して、課題解決につながる新たな強みを発見】 - DMO（観光地域づくり法人）の"M"を定番の「マーケティング」から理想の「マネージメント」への進化を目指して、観光地域としての現状を分析 - 夏の繁忙期に多くの収入が発生している実態を把握して、繁忙期の延長に取り組む - 繁忙期の延長に向けて、新たな観光コンテンツになり得る「強み」の検討に踏み出し、UNWTO等の地域外の視点を求めた結果、先住民族の文化を独自の観光資源として特定・推進
4	地域のなりたい姿を共有し、「今後の課題」を明確にする	沖縄県	【地域のなりたい姿を「世界水準のリゾート地」に設定】 - 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 - 県内各地域とも共有の上、地域別の計画策定を促すことで、計画の精緻化や普及を図る <確認事項> - どのような経緯・手法で将来像を設定したか 2021年度策定予定の計画では、将来像を更新するか - 計画策定のノウハウ	白川村	【生活の豊かさと文化資源保全の両立を目指す】 - 住民全員参加の組織「荻町の自然環境を守る会」を形成 - ビジョンの共有をすることで文化遺産の保全・後継の取組を行う <確認事項> - 町単位の組織を作るノウハウ

事例調査結果（第二弾）～手引き掲載の事例コラム案

2.事例コラム案 ステップ群B 解決する課題を特定し、指標を具体化する

ステップ5～7

#	新ステップ	包括的な 取組事例	コラム骨子	課題解決 取組事例	コラム骨子
5	重点課題を特定し、 合意を形成する	釜石市	【合意形成の促進のため、かまいしDMCと積極的に連携】 - SDGs達成や観光スポットの集客力の低さを課題として設定 - 株式会社かまいしDMC主導での市内の合意形成促進。中立的なマネジメント主体の設置による、多様なステークホルダーの合意形成を促進 <確認事項> - DMO、DMCと自治体間の連携のノウハウ	京都市	【観光と「市民生活との調和」を重点課題として設定】 - 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」を推進する - 官民からメンバーを募った協議会の開催を通じて、全体の合意形成を促進
6	重点課題を解決す る取組を検討し、 共有する	岐阜県	【伝統産業の後継者育成のため、県からの積極的支援を行う】 - 美濃和紙職人の後継者育成のため、県と美濃市との間で連携するとともに、民間事業者との協議会を設置 - 地歌舞伎については、県の補助金で支援	三浦半島	【自治体間連携により、海水浴場におけるごみ回収を行う】 - 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 - 取組の検討に当たっては、三浦半島観光連絡協議会にて周知、検討
7	重点課題を踏まえ て指標を検討する	沖縄県	【県内各地域の課題を踏まえた独自指標の検討】 - 県の各地域が抱える課題を踏まえて、候補指標を網羅的に収集 <追加事項> - 県の基本計画から、特徴的な指標を2、3個抽出し掲載する必要 - 指標再設定に当たっての前回からの改善点 - 指標特定の際のJSTS-D活用方法	アレン テージョ	【既存の取組や知恵を借りて、多角的な指標検討が可能に】 - 課題のみならず、手掛けられそうな施策も考慮して指標を検討 - また、主要指標では、UNWTOフレームワークを活用して検討 - 独自の指標は、ETIS、国の統計、地方バロメーター等の指標群を活用して整理 - 図表：ETISの検討フレーム ※ 指標検討・特定の手順は要確認（メール）
		ニセコ町	【JSTS-Dを基準とした指標の整理・抽出】 - 観光庁モデル事業の中で、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 <確認事項> - 指標整理は既に済んでいるか	京都市	【地域事象者・有識者との協議による指標選定】 - 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 - 民間企業も参画して、幅広い関係者にとって参考となる指標候補を収集

事例調査結果（第二弾）～手引き掲載の事例コラム案

3.事例コラム案 ステップ群B 解決する課題を特定し、指標を具体化する

ステップ8

#	新ステップ	包括的な 取組事例	コラム骨子	課題解決 取組事例	コラム骨子
	指標を特定し、計 8測手法を具体化す る	沖縄県	【観光振興基本計画策定に当たり、県独自の40指標を選定】 - 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て成果指標の説明を実施 <確認事項> - 沖縄県で取りまとめた「計測手法一覧」及び作成時の苦労	アレンテ ジョ	- 社会的動向や上位計画を念頭に、重点課題を特定 ※具体的な特定方法について要確認（メール）
				京都市	【地域事象者・有識者との協議による指標選定】 - 観光客数・消費額・満足度などの指標を地元関係者や学識者を介した審議会で議論・選定 - JSTS-Dの活用方法 - 国際認証取得のコスト
				スレマン	【課題解決とセットで計測手法を開発・実装するスレマン観測所】 - インドネシアの観光村の特性を踏まえ、スレマン観測所を運営するUGM大学が独自のデータ収集・課題解決のシステムを開発して、地域に実装している - 諸システムは水源保全のため、廃棄物の計測・制御をしており、収集されたデータがスレマン観測所データベースに蓄積 - なお、環境分野の広域な改善にもつながるため、大規模普及を見込んでおり、指標の網羅性についても具体化を図っている
				三浦	【指標計測のため、ゴミ回収量や混雑度等のデータを自治体独自に計測】 - 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 - 既存統計等のデータにに限らず、重要な指標を計測できるよう、新たなデータを収集
		東京都	【自治体管理外のデータの利活用】 東京都が持つ統計データ以外にも、地域住民の満足度や、民間事業者に関連する新たなデータソースを収集する仕組みまで検討（すると想定）	白川村	【村全体への調査によるデータ整理】 - 住宅の後継に関する意識等、全世帯に対してヒアリング調査を行う <確認事項> - どうしても必要な指標に対し、データが集まらなかった際の経緯・理由・対応策

☆手引き実践事例「奈良県」は今年度はステップ7まで

事例調査結果（第二弾）～手引き掲載の事例コラム案

4.事例コラム案 ステップ群C 指標を計測し、分析、公表、改善する

ステップ9～10

#	新ステップ	包括的な取組事例	コラム骨子	課題解決取組事例	コラム骨子
9	データを収集し、指標を計測する	沖縄県	【公開データ、既存調査事業のデータ収集】 - 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	トムソン・オカナガン (TOSTO) 【事業者にもメリットを作って、データ収集を刷新】 - 地域独自の指標に必要な地域事業者のデータは、事業者になかなか提供してもらえない - 事業者にとってのメリットを作るため、TOSTOは「コミットプログラム」を発足 - 本プログラムでは、TOSTO職員自らがデータ分析力を活かして、地域事業者のコンサルティングを通じて、一遍にデータ収集・計測を実施 ※図表の内容は要収集（メール）	
				三浦	【指標計測のため、観光客へのアンケート調査を独自に実施】 観光客に対して、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調査を実施（観光庁資料より）
10	指標の推移を分析し、取りまとめて公表する	沖縄県	【測定による効果や変化が見られない指標の見直し】 - 県内各地域において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	ブエノスアイレス	【ビッグデータを活用したダッシュボードで取組の成果を最大に発信】 - 地域の観光産業の向上等を目指して、収集データとモニタリング結果をオンライン上の「観光分析システム」にて公開 - ユーザが図表を操作して希望するデータを抽出できる動的な「ダッシュボード」を提供するほか、個別テーマについてのレポートも公表 - データやモニタリング結果は、ホテル業界の設備投資や、新たな観光エリアの持続可能な開発において活用 図表：観光分析システムのダッシュボード画像、掲載内容の一覧

☆沖縄県、東京都は今年度事業で（観光振興計画としての）公表を予定

事例調査結果（第二弾）～手引き掲載の事例コラム案

4.事例コラム案 ステップ群C 指標を計測し、分析、公表、改善する

ステップ11

#	新ステップ	包括的な取組事例	コラム骨子	課題解決取組事例	コラム骨子
11	指標や運営体制を見直し、改善する	釜石市	【持続可能な観光地域経営による地域への効果測定（予定）】 - 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ことを検討 <確認事項> - 国際認証取得のコスト	京都市	【観光振興基本計画更新時に新たな目標値を設定】 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
		沖縄県	【観光振興基本計画への新たな指標の反映、指標の増加（予定）】 2021年二第6次沖縄県観光振興基本計画（2022年からの10年間を対象）を策定予定 - 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 <確認事項> - 指標の追加/削除の基準	海外	
		岐阜県	【指標を活用した取組の成果把握（予定）】 <確認事項> 今年度事業の成果及び次年度の予定（地域展開、予算獲得（10月））		

☆沖縄県、東京都は今年度事業で（観光振興計画としての）公表を予定

事例調査結果（第二弾）～手引き掲載の事例コラム案

4.事例調査の今後の作業

- ◆ 事例コラム内容確認（及び写真やデータ等の収集）のほか、準備段階への岐阜県等の事例コラム化を検討

手引きに対する委員の皆様からのご意見

二神委員ご提出資料

古屋委員ご提出資料

※委員名簿順

「持続可能な観光地域経営の手引き」210831Ver について

名城大学外国語学部 二神真美

- 指標を活用した観光地域経営をいかに実施するかという目的に特化し、直接関連しない情報は削り、ステップをわかりやすく前面に出しているのが格段に読みやすくなった。
- 地域の「なりたい姿」を達成に向けて課題解決型の指標を用いて取り組むのはよくわかる。ただ、何を目指すのかについて、UNWTO の持続可能な観光の公式の定義を罫線で囲んで（Box にして）掲載するのがよいと思う。

p.11 Q7 2 段落 2 行目 ステップ 7 ～~~87~~

p.13 図表 4 <~~Yes~~ No>ステップ 2 へ <~~No~~ Yes>ステップ 5 へ

p.20 2 行目 多くの人と~~を~~連携しながら

p.54 1 行目 図表 33 → 図表 38

p.60 下から 1 行目 図表 37 → 図表 42

p.68 (2) Travelife → Vireo Srl (Travelife は地域ではなく産業界の認証機関)

上記 GSTC が認証した 3 団体（2021 年 6 月現在）で、GSTC-D による国際認証を行なっています。

↓

（訂正案）

上記 3 団体（2021 年 6 月現在）が、GSTC 協議会によって公式に認定された国際認証機関として GSTC-D 基準に則って認証を行なっています。|

手引き（案）に対する私見

1. 手引き（案）は、網羅的に示されており、想定する読者にとって有益と考えます。
2. 他方で、「**「指標」を用いて観光を分析・評価し、各種施策を立案・実行することで、最終的には地域全体の発展・振興を考える地域経営の実現を目指すもの**」との前提に基づくため、観光への向き合い方や本手引きのスタンスを補足することも考えられる。
 - 1) 参考文献によれば、「都市観光計画の議論において、「現場」の多数の利害関係者が、保持し、表現しようとしている、様々な都市観光ガバナンスの基準点があり考慮されていない。「現場」で働いているメカニズムと、現場での最終的な意思決定への影響をよりよく理解するためには、**観光開発に対する様々な視点の理解が必要**」といえる。
 - 2) ヨーロッパ 5 都市で、現在の都市観光ガバナンスに影響を与えている関係者（住民、起業家、NGO、政策決定者、シティマーケティング担当者）の視点と世界観（perspectives and worldviews）を調査。下表を導出している。

表 1

視点 A： 危機の原因としての観光	・「吸収」できる観光客の数には一定の限界 ・持続可能な都市観光計画を実現するための計画は、都市全体の予測と明確な長期ビジョンに基づいて行われる必要。その際、すべての関連するステークホルダーの関与が必要
視点 B： 管理可能なセクターとしての観光	・都市観光計画に関する意思決定に住民を参加させる必要性を支持し、持続可能な都市観光を実現するための「自由放任主義」の可能性に感心していない ・A に比べて、現在の状況をより楽観的に捉えている。 ・都市観光の持続可能な方向への転換は、住民の役割やニーズをより重視する必要。（長期的な経済的成功は、観光客を惹きつけることと同様に、住民を喜ばせることにかかっているため）
視点 C： 観光の窮地を救う手段としてのテクノロジー	・都市が「吸収」できる観光客の数には一定の制限はないという前提に基づいている。 ・持続可能な観光地づくりのためには、環境を含むすべての利害関係者の利益を考慮する必要性を強調しているが、最終的な解決策は技術に支えられたものでなければならない、技術的なブレークスルーが必要との考え。 ・持続可能な都市観光の成功を、<u>貧富の差の縮小や、航空機による移動の削減による CO₂ 排出量の削減などの観点から定義する傾向。</u>
視点 D： 強力なリーダーシップが必要な観光	・ボトムアップ型の意思決定に対してかなり悲観的な見方（問題があまりにも複雑すぎるため） ・政策立案者は持続可能な都市観光を刺激するための効果的な政策を定義し、実施すべきであり、その可能性があるという確固たる信念に基づいている。 ・いくつかの問題は「市場」に解決を委ねる可能性がある。
視点 E： 善の力としての観光	・都市観光の現状と未来に対して、最もポジティブで楽観的な視点 ・都市観光に伴う経済成長が、社会や環境への悪影響を犠牲にする必要はないという参照点（観光客の数を減らす必要性に最も強く反対している視点） ・観光は実際に都市の文化遺産を維持するのに役立つ

- 3) 結論の 1 つとして、1 つの同じデスティネーション内で似たような役割を持つ人々の視点には、一貫性／同質性がほとんどない、ことが明らかとなった。

以上

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〕

- ◆ 「持続可能な観光地域経営の手引き」（以下「手引き」という。）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9月8日）

- ◆ 「持続可能な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普及・推進のためのブロック別セミナー（全国の各地方運輸局、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2年度スケジュール

本日9/8

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.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											
	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

現場意見聴取
・自治体等
・専門家
☆計3回

「手引き」の実践的な評価
・WG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

6月
第4回委員会

9月
第5回委員会

12月
シンポジウム

2月
第6回委員会

「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