

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」

日時:2021年12月20日(月)

15:00~17:00

場所:UD 神谷町ビル 2階会議室

(ウェブ同時開催)

議事次第

1. 開会
2. 議事
 - (1) 運輸局ブロック別セミナー及びシンポジウムに関する結果報告
 - (2) 「観光を活用した持続可能な地域経営の手引き」について
 - (3) 意見交換
 - (4) 今後の作業計画・スケジュール
3. 閉会

配布資料

議事次第、委員名簿、配席図	
資料1	運輸局ブロック別セミナー及びシンポジウムについて【結果報告】
資料2	「観光を活用した持続可能な地域経営の手引き」案の更新箇所
資料3-1	「観光を活用した持続可能な地域経営の手引き」(案)
資料3-2	早わかり「観光を活用した持続可能な地域経営の手引き」
資料4	今後の作業計画・スケジュール

参考 観光を活用した持続可能な地域経営の普及・促進のためのセミナー(運輸局ブロック別セミナー)資料(抄)
・北海道セミナー開催案内

参考 観光を活用した持続可能な地域経営の普及・促進に関するシンポジウム資料(抄)
・シンポジウム開催案内
・「観光を活用した持続可能な地域経営の手引き(案)」について

持続可能な観光地域経営の推進に関する調査検討委員会
委員名簿

2021年12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JT総合研究所 グローバルマーケティング室室長、主席研究員
委員	二神 真美	名城大学外国語学部国際英語学科学部長/教授
委員	古屋 秀樹	東洋大学国際観光学部教授
委員	本保 芳明	国連世界観光機関(UNWTO)駐日事務所代表
委員	三重野真代	東京大学公共政策大学院交通・観光政策研究ユニット (TTPU)特任准教授
委員	矢ヶ崎紀子	東京女子大学現代教養学部国際社会学科 コミュニティ構想専攻教授
委員	鷺田 祐一	一橋大学大学院経営管理研究科教授
委員	矢本 哲也	岐阜県観光国際局長
委員	宮城 嗣吉	沖縄県文化観光スポーツ部部長
委員	宿利 正史	一般財団法人運輸総合研究所会長
委員	佐藤 善信	一般財団法人運輸総合研究所理事長
委員	奥田 哲也	一般財団法人運輸総合研究所専務理事、 ワシントン国際問題研究所長、アセアン・インド地域事務所長



JTTRI
Japan Transport and Tourism Research Institute

一般財団法人 運輸総合研究所

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
〃	竹島 晃 一般財団法人運輸総合研究所主任研究員
〃	川上 洋二 一般財団法人運輸総合研究所主任研究員
〃	小泉 誠 一般財団法人運輸総合研究所主任研究員
〃	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
〃	松岡 美沙子 一財団法人運輸総合研究所研究員
〃	マハルジャン ラジャリ 一財団法人運輸総合研究所研究員
〃	安田 智子 一般財団法人運輸総合研究所研究員

運輸局ブロック別セミナー及びシンポジウムについて【結果報告】

- 前回委員会後、全国での運輸局ブロック別セミナーを開催し、各地の自治体・DMOの方々と意見交換等を行った
- また、シンポジウムを開催し、本件取組の周知・意見交換等を図った

運輸局ブロック別セミナー及びシンポジウムの開催経緯

前回委員会：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」（2021/09/08）

➤ 運輸局ブロック別セミナー（現地・リモート併用）

第1部講演会☆2時間

①観光庁の取組、②UNWTOの取組 ③手引きの紹介、④有識者講演、⑤ブロック内モデル地区紹介

第2部意見交換会☆2時間（5~10団体）

登壇者（観光庁、UNWTO、運輸総研等）と意見交換参加自治体・DMOとの意見交換

<開催経緯>

北海道（11/04）、東北（11/05、オンラインのみ）、北陸（11/19）、中部（11/25）、近畿（11/10）、四国（11/11）、九州（11/15）、中国（11/18）、関東（11/26）、沖縄（12/03）

- 「観光を活用した持続可能な地域経営の普及・推進に関するシンポジウム」（12/8東京 現地58名・リモート714名参加）

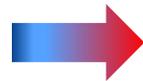
運輸局ブロック別セミナー第2部意見交換会におけるご意見と対応について

- 地方自治体やDMOの皆さんとの意見交換会で、多く頂いたご意見を踏まえ、「手引き（案）」を改善・更新

「手引き」についての主なご意見と対応

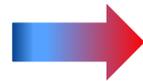
○ 「観光を活用した持続可能な地域経営」に取り組む必要性・効果に関係ステークホルダーにより分かりやすく説明できるものにして欲しい。関係者の合意形成の図り方についても詳しく示してほしい。

- ✓ 多様な地域のステークホルダーを参画させるにはどのようにすればいいのか、合意形成を図るためにはどのようにすればいいのかということも示して欲しい。
- ✓ 実態として経済面でもメリットがあると説明できると関係者間の合意がとりやすくなると思うので、この点についても示してもらえるとありがたい。
- ✓ 地方自治体内で、観光以外の部署の参画をどのように促していくのがよいかという方法が分かるものにして欲しい。



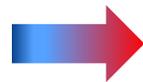
関係者に対する「説明のポイント」等について充実を図る。

○ どのような指標を使えばよいか分かるようにして欲しい。



課題別の候補指標の充実と指標の活用の仕方について充実を図る。

○ 読みやすい、使いやすいものとして欲しい。



文章・図表を改善、新たに「早わかり」(概要版)を作成

運輸局ブロック別セミナー第2部意見交換会におけるご意見と対応について

- 「観光を活用した持続可能な地域経営」に取り組む必要性・効果を関係ステークホルダーにより分かりやすく説明できるものにして欲しい。関係者の合意形成の図り方についても詳しく示してほしい。

「手引き」についてのご意見と対応

主なご意見(全般19件)

危機感の共有を事業者等とどのように図っていくべきか。関係者との合意形成をどのように図っていくべきかについて示してほしい。【全ブロック】

多様なステークホルダーに参画頂く際に、それぞれに合わせた説明の方法を示すようにしてほしい。特定団体のリアクションが時によくない。【全ブロック】

主なご意見(地方自治体における他部署連携10件)

観光の取組は始めやすいが、それ以外の分野との取組を進めづらい。他部署は仕事が増えると嫌がる傾向がある。他部署の巻き込み方についても示してほしい。【東北】【近畿】

主なご意見(経済面10件)

短期的な効果が期待できない取組等への理解を得にくい。取組の費用対効果が分かりづらいと理解や合意を得にくいので、この点への対処方法を示してほしい。【北陸】【中部】

観光の効果(経済的な効果や文化の維持・継承等)について、地域住民に対し分かりやすいデータや効果的な周知・説明方法について示してほしい。【北陸】【中国】

対応:関係者に対する「説明のポイント」等について充実を図る。

以下のようなことなどを手引き(案)において示すようにした。

(全般)

- もはや持続可能性を念頭に置かない地域の取組はありえない。本取組の目的である将来の住民(=子供たち)につないでいけるようにしないとイケないという危機感の共有を図るようにする。
- この地域は50年、100年後も住みたい地域となっているのかということで、改めて意見交換・意識共有を図るようにする。
- 推進リーダーが中心となって「この指とまれ方式」で、意識の高いメンバーから始めてみるということも考えられる。

(地方自治体における他部署連携)

- 他部署の計画・取組、また、目標・指標などを率先して整理することで、連携して取り組む必要性を示す。
- 当面解決すべき課題に関係する部署から連携を始める。

(経済面)

- 持続可能な観光の推進だけを目的化すると、地域における取組が難しい場合もあるので、特にこれから観光振興に取り組んでいこうという地域については、「経済」と「社会・文化」「環境」のバランスをどうとるか、各地域の状況により判断し、無理なく地域経営を進めれば良い。

☆危機感の共有のためにJSTS-Dをチェックリストとして活用することが有効

運輸局ブロック別セミナー第2部意見交換会におけるご意見と対応について

○どのような指標を使えばよいか分かるようにしてほしい。

「手引き」についてのご意見と対応

主なご意見(6件)

SDGs未来都市等であっても、十分な指標は用意できていないので、どのような指標を使えばいいのか示してほしい。【北海道】【関東】

JSTS-Dの項目でも多すぎて手が回らないので、どのように指標を活用して取り組んでいけばいいのか示してほしい。【関東】

地方自治体としても指標の取り方が分からないものがあるし、DMOの必須指標である、消費額、満足度も取り方がよく分からないことがあるので、その点についても何かしら参考になることを示して頂けるとありがたい。【近畿】

住民のQOL(住民の生活の質に対する満足度)や幸福度に関する指標があるとよい。【北海道】

対応:課題別の候補指標の充実と指標の活用の仕方について充実を図る。

以下のようなことなどを手引き(案)において示すようにした。

- JSTS-Dをチェックリストとして活用し、取組が進んでいない分野を特定した上で、課題分野に関する指標から取組を始める。
- 地域の特徴や課題について整理した上で、先進地域の指標例を紹介する。
- アンケートで取得する消費額や満足度、再来訪意向等についてはアンケート項目例を示したり、今後重要となる指標(幸福度、サプライチェーンの実態等)については事例や方法を掲載

○読みやすい、使いやすいものとしてほしい。

「手引き」についてのご意見と対応

主なご意見(12件)

本文が長い。簡潔に表現する・もう少し細かく小見出しを付け見やすくするなどしてほしい。要点がまとまった箇所があるとよい。【全ブロック】

必要箇所を逆引きして参照できる工夫もできるようならありがたい。ポイント部分はそのまま首長や観光協会等関係者への説明に使えるものがあるとよい。【北海道】

対応:文章・図表を改善、早わかり(概要版)を作成

- 「手引き」本文は、ご意見内容を踏まえ、文章・図表を改善
- 「手引き」のポイントと該当箇所、そのまま利害関係者に活用できる資料などをまとめた「読解」を新たに作成

運輸局ブロック別セミナー第2部意見交換会におけるご意見と対応について

ご参考 手引き案内内容以外に係る運輸局ブロック別セミナーでの要望

✓具体的な取組手段についての関心が伺われた。

主なご意見

(開発のコントロール)

- 日本は所有権への配慮が強いためと思うが、現行の都市計画の手法では、地域の方々よりも、資産をもつ域外にいる投資家の方が制度上配慮されがちとなっている。観光地における域外からの開発コントロール・しかるべき投資誘導についての有効な施策はないものか。【北海道】
☆行動基準策定(京都市)が方策の一つであることは手引きに追記

(地域おこし協力隊)

- 地域おこし協力隊をきっかけに取組を進める方法を知りたい【北海道】 ☆地域おこし協力隊の活用が有効であることは手引きに追記

(地域の中小観光産業事業者)

- 地域からの送客をもっぱらとしていた既存の中小旅行会社の役割・業態転換はどうすべきか【四国】

(事業者の認証)

- 事業者単位での取組方法やインセンティブともなる認証制度の情報を知りたい【東北】【北陸】 ☆認証関連機関へのリンクは手引きに追記

(財源確保)

- (入山料等の)入域料や寄付の制度設計の方法を知りたい【四国】

シンポジウムにおけるご意見と対応について

- パネラーによる報告、パネルディスカッションにおける主要なご示唆を踏まえ、「手引き（案）」を改善・更新。

パネルディスカッション「観光を活用した持続可能な地域経営について」

- [コーディネーター] 一般財団法人運輸総合研究所 所長 山内 弘隆氏
- [パネリスト] 一般財団法人沖縄観光コンベンションビューロー 会長 下地 芳郎氏
北海道ニセコ町 商工観光課 参事 高橋 葉子氏
GSTC（世界持続可能観光協議会）公認トレーナ 高山 傑氏
株式会社伝泊＋工芸代表取締役社長 山下 保博氏

「手引き」へのご意見と対応

主なご意見

（持続可能な地域経営の理念）

- GSTCは設立当初から、地域開発のために観光を活用するというスタンス。観光のための地域ではなく、地域のための観光【高山氏】
- 環境負荷軽減のためのソーラーパネル設置は景観を悪化させるし、災害にもつながる。これらのバランスをとるマネジメントが重要【高山氏】

○「手引き」の意義・重要性の本文に反映する。

（指標の活用）

- 指標をモニタリングすることで傾向は見えてきた。特に環境や住民に関する指標の変化を取組にどう生かすかが課題であり重要【下地氏】
- 指標は心で考えるものであるとともに、地域横並びで確認し合えるエビデンスでもある【高山氏】
- 首長の交代や国の政策の変化などにも耐えうるような仕組みが必要（第三者評価を組み込む等）【下地氏】

○課題別の候補指標の充実と指標の活用の仕方について充実を図る。

シンポジウムにおけるご意見と対応について

「手引き」へのご意見と対応

主なご示唆

(観光産業以外との連携)

- コロナ禍で、観光と医療との関係への相互理解が進んだ(平時は医療が観光を下支え)【下地氏】
- コロナ禍後、医療関係者のワーケーション、その際に地域の高齢者施設で相談を受けるなど、医療関係者の地域づくり参画を支援【山下氏】

○観光産業以外との連携について、事例コラムを追加する。

(取り掛かるにあたって)

- GSTCの最も重視するポイントは合意形成【高山氏】
- 住民意識調査では、観光は大事だとされる一方、自らの生活が豊かになるという意識がなかった。これを動かすことが課題【高橋氏】
- 仕事が増えるのではなく、郷土をよくするためという意識で【高山氏】
- 地域を活かすコンセプトによる宿泊施設は、2021年夏も稼働率80%。また、この4年間で従業員が3名~40名(地元雇用7割。障害者雇用も)に。介護事業にも展開。持続可能な取組と経済は両立する【山下氏】
- しかつめらしい合意形成というより、関係主体同士で分かり合える、ということが重要。地域に寄り添って進めなければ【高山氏】

○関係者に対する「説明のポイント」等について充実を図る。

(手引きについて)

- 地域は人口規模も違う。取組の主導は基礎自治体(都道府県は方向性のチェック)であり、その目線での作成が必要【下地氏】
- JSTS-Dは日本プロ野球のルール、GSTC-Dはメジャーリーグのルール。グリーンDestinationsは野球におけるヒットであり、手引きはヒットを打つための攻略本【高山氏】
- 基礎自治体によって総合計画が違うように、手引きを活かしつつ地域でオリジナルなものにしていくべきもの【下地氏】

○「手引き」の活用方法の本文に反映する。

シンポジウム参加者アンケートのご意見と対応について

- シンポジウム参加者へのアンケートを実施、「手引き（案）」を改善・更新。

「手引き」へのご意見と対応

主なご意見

（指標の活用について）

- データに基づく分析・施策立案でどのようなデータを使うべきか。事例を踏まえた、民間データ(人流やSNSなど)を一覧比較できるとよい。
- KGI、KPIの明確化。関係者の役割分担の明確化。
- 指標の定め方を詳しく。

○課題別の候補指標の充実と指標の活用の仕方について充実を図る。

（関係者・住民の参画について）

- 住民へのアプローチ事例がたくさん欲しい。
- 地元がどのような希望を持っているのか、現地に寄り添うことが大切。

○関係者に対する「説明のポイント」等について充実を図る。

（手引きについて）

- 分量がかなりあるので、概要版が欲しい
- 逆引きできる目次もあると良い

○「手引き」の使い方ガイドを作成する。

（事例の充実について）

- 都市部での先行事例を知りたい
- クルマに頼らない移動のあり方について示して欲しい

○都市部（東京都）について、事例コラムを追加する。
○二次交通関連（MaaS等）の対策について参照先を提示する。

「観光を活用した持続可能な地域経営の手引き」案の更新箇所

前回委員会でのご意見、計10回の運輸局ブロック別セミナーでの現場の声、シンポジウムでのご意見・ご示唆を踏まえて手引きを更新

更新のポイント

- **手引の目的の明確化**：観光は切口であり、持続可能な地域経営の実現に資するもの
 - ✓ タイトル「持続可能な観光地域経営の手引き」⇒「**観光を活用した持続可能な地域経営の手引き**」
 - ✓ 前半にその意義・内容を記載

- **関係者の参画促進支援を強化**：関係者に対する「説明のポイント」等について充実
 - ✓ 説明の方法・切口を記載

- **指標選定支援を強化**：課題別の候補指標の充実と指標の活用の仕方について充実
 - ✓ QOL（住民の生活の質に対する満足度）等に係る指標について記載
 - ✓ 候補資料一覧の充実、事例コラムの記載

- **わかりやすさ・使いやすさの追求**：文章・図表を改善、新たに「使い方ガイド」を作成
 - ✓ 文章の短文化、図表のシンプル化
 - ✓ 手引本文を参照できる「使い方ガイド」の作成

「観光を活用した持続可能な地域経営の手引き」案の更新箇所

▶ 前回委員会からの更新箇所 (1/2)

更新内容	更新後	更新前	更新箇所	委員会	セミナー	シンポジウム
①持続可能な地域経営の実現	観光を活用した持続可能な地域経営の手引き	持続可能な観光地域経営の手引き	表紙(タイトル)	○	—	○
	I.観光を活用した持続可能な地域経営の意義・重要性 II.手引きのねらい、活用方法 III.観光を活用した持続可能な地域経営の取り組み方のポイント IV.観光を活用した持続可能な地域経営に取り掛かる準備	概要 I.持続可能な観光地域経営とは II.持続可能な観光地域経営に取り掛かる準備	章立て及び内容の変更	○	—	○
	観光を活用した持続可能な地域経営	持続可能な観光地域経営	全語句	○	—	○
②関係者の参画促進支援を強化	図表12 メリット例と説明・対応の仕方 ☆観光産業以外の産業との連携事例コラムを掲載予定	図表6 メリット例	図表12、図表15	—	○	○
③指標選定支援を強化	図表24～27(拡大・充実)	図表21～24	図表24～27	—	○	○
	事例コラムの掲載・充実(事例コラム⑮～⑰) ☆今年度の取組中の事例を充実予定 (二セコ町、東京都、岐阜県、京都市、奈良県事業)	—	事例コラム⑮～⑰	○	○	○
	[参考]幸福度指標(p66～67)	—	[参考]幸福度指標(p66～67)	—	○	—
④わかりやすさ・使いやすさの追求	使い方ガイド	—	使い方ガイド ⇒資料3-2	—	○	○

「観光を活用した持続可能な地域経営の手引き」案の更新箇所

▶ 前回委員会からの更新箇所 (2/2)

更新内容	更新後	更新前	更新箇所	委員会	セミナー	シンポジウム
④わかりやすさ ・使いやすさの追求	文章の短文化・分かち書き	—	全般	○	○	—
	図表の簡略化・明確化 (はじめにの各図表、図表1～3、6)	図表8、11等	はじめにの各図表、 図表1～3、6	—	○	—
その他	事例コラム①～⑫[上述]	—	事例コラム①～⑫			
	データ出典例(図表42)	図表39	図表42			
	VI.3地域を支える仕組み ・■統計関係、■情報発信、地域を支援する主体	IV.3地域を支える仕組み	VI.3地域を支える仕組み	—	—	—
	VII.先進事例	—	VII.先進事例			
	資料編の作成 ・経営支援ツール(取りまとめ様式) ・世界動向 ・関連研究等	—	資料編	—	—	—

観光を活用した持続可能な地域経営の手引き
(案)

2021年12月20日

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

I. 観光を活用した持続可能な地域経営の意義・重要性

- 持続可能な地域経営を行っていく意義
- 持続可能な地域経営に観光を活用して取り組む理由
- 持続可能な地域経営に観光を活用する方法
- 観光を活用した持続可能な地域経営の流れ
- 地域の状況に応じた観光を活用した持続可能な地域経営

II. 手引きのねらい、活用方法

- 手引きのねらい
- 手引きの活用方法

III. 観光を活用した持続可能な地域経営の取り組み方のポイント

- 観光を活用した持続可能な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
- 観光を活用した持続可能な地域経営の実例 —— Q&A

IV. 観光を活用した持続可能な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

V. 観光を活用した持続可能な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

VI.観光を活用した持続可能な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）

- 観光を活用した持続可能な地域経営の体制
- 観光を活用した持続可能な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
- 国際認証取得
- 統計関係

VII.先進事例

- 北海道二セコ町：観光による持続可能な地域経営の体系化
- 釜石市：国際認証プログラムを活用した地域づくりの取組を持続可能とする人材育成・体制整備
- 白川村：世界遺産の景観保全と活用、住民生活の両立
- 京都市：観光振興計画策定を契機とした観光を活用した持続可能な地域経営への取り掛かり
- 岐阜県：観光・食・モノの振興を進めることで持続可能な地域づくりを推進

■南チロル・イタリア

: 多様な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

■アドリア海・クロアチア

: 広域のモニタリングでは個別地域の伝道師体制がカギ

■アレンテージョ・ポルトガル

: 既存の取組や知恵を借りて、多角的な指標検討が可能に

■スレマン・インドネシア

: 課題解決とセットで計測手法を開発・実装

■トムソン=オカナガン・カナダ

: 事業者にもメリットを作って、データ収集を刷新

■ブエノスアイレス・アルゼンチン

: 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

資料編

「経営支援ツール」 (様式 1~9)

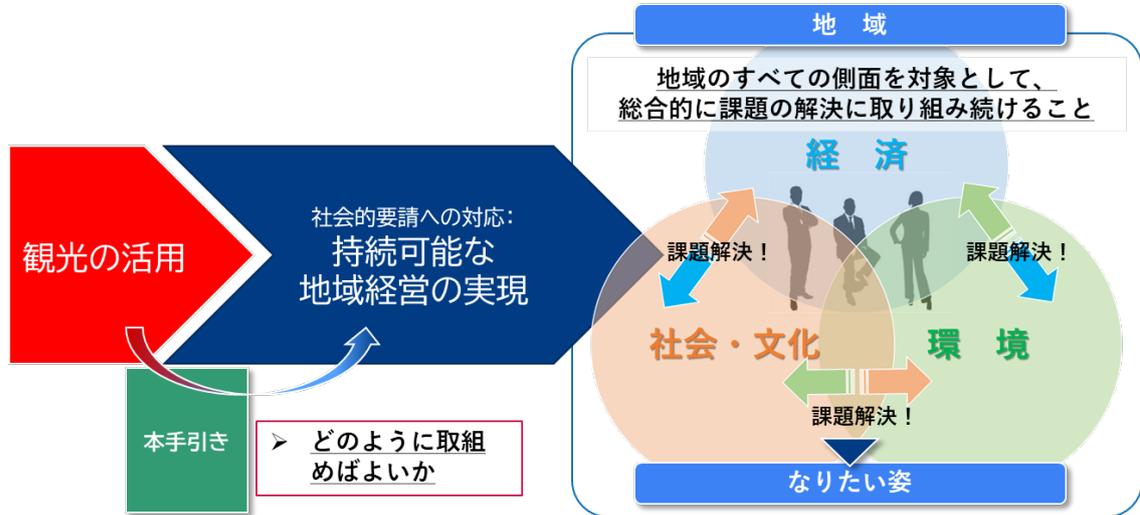
「観光を活用した持続可能な地域経営の世界動向」

「関連研究等」

はじめに

- ▶ 本格的な少子高齢化の進行、厳しい行財政状況、独自の文化や自然環境の消失といった、これまで豊かな地域生活を支えてきたリソース（資源）の制約がクローズアップされています。失われた20年あるいは30年を経て、**地域で活用できる人、モノ、金、あるいは豊かな文化や自然環境が十分でなくなりつつあります。**
- ▶ この手引きのタイトルにある「**持続可能な地域経営**」は、こうした課題に対応する**もので**す。地域のすべての側面を対象として考慮した上でのなりたい姿を共有し、総合的に課題の解決に取り組む続けることで、他地域からの来訪・他地域との交流も活用しつつ、**資源制約下にある地域の総力を発揮することにつなげる**ものです。
- ▶ 観光は、裾野が広く、地域の人材や資源を有効に活用することができます。逆に、地域の観光振興のためには、産業振興という経済面だけでなく、観光客と住民との調和の確保や文化資源の保全・活用、また自然環境の保全・活用が必要です。
- ▶ そして、そもそも観光政策は、交通整備や各種施設整備、地域の文化や自然を活かしたコンテンツ整備、また人材育成などを含む総合政策です。また、地域に貢献する交流人口・関係人口をつくる取組でもあります。
- ▶ つまり、**観光は、総合的で、地域の資源制約を克服するために地域外の力も活用する**ものです。地域のなりたい姿を共有し、人々が豊かな生活を続けられる地域づくりにつながる「**持続可能な地域経営**」にチャレンジするにあたって**好適な政策分野**であるといえます。
- ▶ このような観点から、この手引きは、**取り掛かりやすかつ成果がみえやすい観光分野**から「**持続可能な地域経営**」をどのように進めればよいかを示すために作成いたしました。
- ▶ 観光を活用した持続可能な地域経営を実践する方々に向け、観光分野の持続可能な観光地づくりのプロセスの研究・知見・事例の蓄積とその成果を踏まえて**作業内容を具体化し、取り掛かりやすいよう、実現のステップとノウハウ・スキルを記載**しています。
- ▶ 本手引きを活用していただくことで、**客観的に整理された事実・根拠等に基づいて、実践的に観光を活用した持続可能な地域経営を行っていただけるよう作成**いたしました。
- ▶ 観光を活用した持続可能な地域経営は、近年、**観光分野が「訪れてよし」に軸足が置かれがちであったところ、「住んでよし」の重要性を改めて理解し、そのことに取り組むもの**ともいえます。
- ▶ **観光部署、持続可能な開発目標（SDGs）関連部署、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、観光を活用した持続可能な地域経営を推進し、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。

本手引きが目指すもの「持続可能な地域経営の実現」



観光を活用した持続可能な地域経営によって、地域の課題が解決されます。新たな基幹産業の創出（岐阜県）、地域の収入・雇用の安定化や文化保全（トムソン＝オカナガン・カナダ）、水源の水質保全（スレマン・インドネシア）、データを用いた誘客（ブエノスアイレス・アルゼンチン）といった課題に着目し、観光を活用した取組を進めることで、着目した課題に加えて、それ以外の課題解決にもつながります。

「持続可能な地域経営の実現」による効果（地域課題の解決例）

観光を活用して地域の新たな基幹産業の創出等を実現【岐阜県】

【地域課題】・人口減少下でも経済変動などの外的要因に左右されない基幹産業が必要

【観光を活用した取組】

- ・観光資源の豊富な飛騨地域、地場産業が盛んな美濃地域が一体となった、周遊型・宿泊滞在型の観光を促進し、観光消費額の拡大・基幹産業化が図られているところ
- ・地域の伝統文化や自然を新たな観光資源として掘り起こすとともに、下呂温泉における語り部の育成や地元の自然・文化資源についての教育旅行の実施という新たな観光コンテンツの造成・活用により、地域伝統文化への理解につながり、地域伝統文化の後継者確保に向けた施策・取組も進んでいるところ

【地域課題の解決・効果】

- ・既存の観光資源の更なる有効活用だけでなく、様々な観光資源を掘り起こし、発信することにより、観光を新たな地域産業の柱として育成できているところ
- ・地域の誇り（シビックプライド）の向上や地域伝統文化の継承への理解・取組の深化

長良川では流域86万人の暮らしの中で清流が保たれ、
結が育ち、地域の歴史、文化、経済と深くつながっています。

食文化と地産産業
長良川には、食を中心とした水産産業が盛んです。観光資源となる清流や、伝統産業による食料の確保、結に育むる歴史に多くの人が関わっています。

豊かな生物多様性
流域には、太平洋から湧き上がるヤマツツキなどの清流の恵みにより、特別天然記念物のオオサンショウウオや、天然記念物のホトケドジョウなど、多様な生物が生息しています。

伝統漁法と資源の確保
長良川には、「瀬舟漁」「瀬舟釣」「瀬舟釣」など、結に育むる歴史に由来する伝統漁法があります。特に、長良川瀬舟漁は、およそ1300年前から続く伝統ある漁法です。下流には、川を結する「長良」という地名が、今も色濃く残っています。

里川の利用と保全
長良川は、人々の暮らしに寄り添うことで守られています。長良川が結を育むる歴史に由来する伝統漁法や、下流には、川を結する「長良」という地名が、今も色濃く残っています。

守り伝える伝統技術
長良川の結を結ぶ伝統的な結の結ぶ技術は、伝統工芸品の向上と、結の結ぶ技術が継承されています。

長良川システム
人の生活、水環境、地産産業が連携する長良川システム。

結と水の文化
流域に由来する伝統漁法

森・川・海のつながり育つ結
生物多様性と観光資源の確保

結を育てる活動
森林の育成と水質調査

川を守る活動
川の水質調査と結の結ぶ活動

森が響く長良川の清流
都市部を流れる結でありながら、結に育むる歴史の心

日本有数の結
伝統漁法による食料の確保

出典) 世界農業遺産「清流長良川の結」のリーフレット
<https://www.pref.gifu.lg.jp/uploaded/attachment/256821.pdf/20211128閲覧>

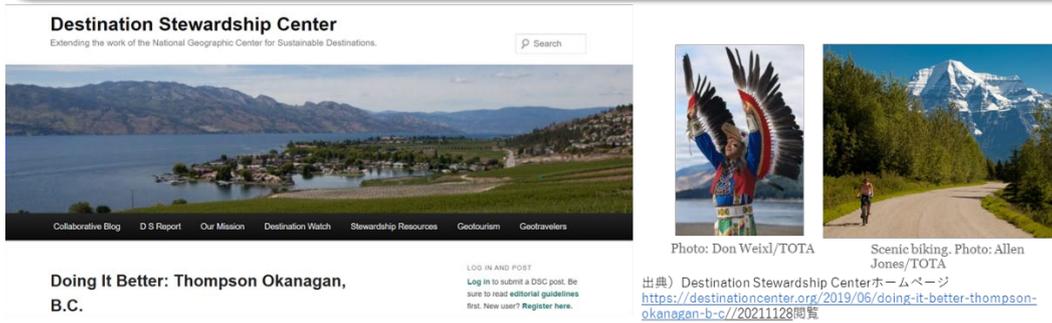
潜在観光資源を発掘・活用することで地域収入・雇用の安定化に加えて地域の文化保全を実現【トムソン=オカナガン・カナダ】

【地域課題】・地域の収入・雇用安定のための主要産業である観光のピーク平準化
・先住民への支援、先住民文化の保全・継承

【観光を活用した取組】

- ・①地域を象徴する商品の発掘、②物語の発信、③地域の食を豊かに、④個人の視野を広げる、⑤本物の「体験」というテーマで、従来のハイシーズンである夏季以外でも楽しめるコンテンツを発掘
- ・先住民文化のコンテンツ化という可能性を見出し、先住民と連携して、先住民との共生も図れる、新たな観光商品を開発

【地域課題の解決・効果】・観光ピーク平準化、コンテンツ多様化による地域収入・雇用の安定を実現
・先住民の収入の確保、文化の保全・継承が実現



➤ 「観光を活用した持続可能な地域経営」によって、地域の課題解決が進みます。

観光データを活用することでエビデンスベースの行政を実現【ブエノスアイレス・アルゼンチン】



出典) Buenos Aires Dataホームページ | Historias con datos | Buenos Aires Ciudad - Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires/211128閲覧

【地域課題】・「データに基づくガバナンス」の実現、より多くの観光客の誘致を目指しつつも、都市部への集中を防ぐ必要性

【観光を活用した取組】

- ・市観光局に属するDMOが「観光分析システム」を構築して、ビッグデータを活用した、データの取得・分析、モニタリング。ダッシュボードシステムを作成し、ビジュアル化した上で公開
- ・官民において当該公開データが活用されているところ

【地域課題の解決・効果】

- ・一部地域への観光客の集中の緩和、地域住民にとって住みやすい都市の実現
- ・データ分析に基づいた民間投資誘導策、税制改革などエビデンスベースの行政を実現

国際観光競争力を図る取組を行うなかで生活環境の向上を実現【スレマン・インドネシア】

- 【地域課題】
- ・国際観光競争力向上を図るためには環境面での改善が求められていた状況
 - ・適切な廃棄物処理が行われるようにすることによる水源の水質保全が必要

【観光を活用した取組】

- ・国際観光競争力向上のための課題分析を進めた結果、廃棄物処理が不適切であり水源の水質保全改善が必要とされ、地域全体の重要課題であると明確化
- ・観光以外の部署・関係者とも連携した取組を行い、家庭に設置できる浄水槽を地域に導入

【地域課題の解決・効果】

- ・地域住民、観光客に対する良質な水が確保され安心・安全の向上
- ・地域の国際的なブランド力が向上

1. 観光を活用した持続可能な地域経営の意義・重要性

■持続可能な地域経営を行っていく意義

（「持続可能な地域経営」とは何か）

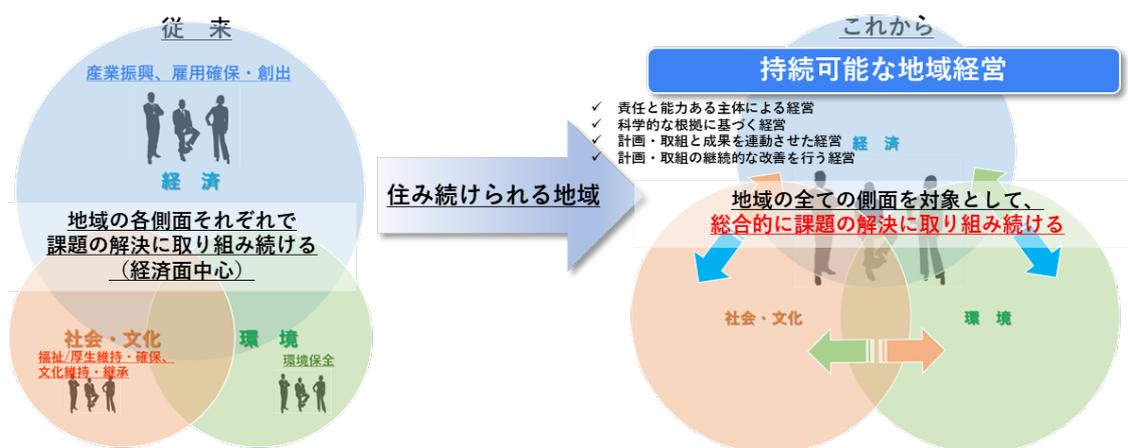
ここで「地域経営」とは、地域の経済・社会活動をよりよいものとするため、地域の課題を明確にし、多様な力を集結して解決に取り組むことです。

より具体的には、地域において、責任と能力のある主体によって、科学的な根拠に基づき、課題解決のための計画・取組とその成果を連動させ、計画・取組の継続的な改善を行っていくことです。

これからの地域が持続可能であること、人々が「豊かな」生活を続けられる地域であるために求められることがあります。産業振興や雇用確保・創出等の経済面だけでなく、住民の福祉・厚生、文化等の維持・継承といった社会・文化面、さらに自然環境の保全という環境面、以上の地域のすべての側面が持続可能であることが必要です。また、地域はそこに住んでいる人々、働いている人々だけでつくられるものではありません。地域で生産されたものを消費する他地域の人々、地域を訪れる人々ともよい関係ができていくことが、持続可能な地域となるために必要です。

「持続可能な地域経営」とは、他地域との関係にも目配せしつつ、地域のすべての側面を対象として、総合的に課題の解決に取り組む「地域経営」のことです。

図表 1 「持続可能な地域経営」



（「持続可能な地域経営」はなぜ必要か）

本格的な人口減少と超高齢化の同時進行、低迷する経済や地域の自立・活性化への早急な対応、SDGsの達成やカーボンニュートラルへの対応等の要請に答えていく必要があるなか、将来にわたって住み続けたい地域であるためには、経済面、社会・文化面、環境面を総

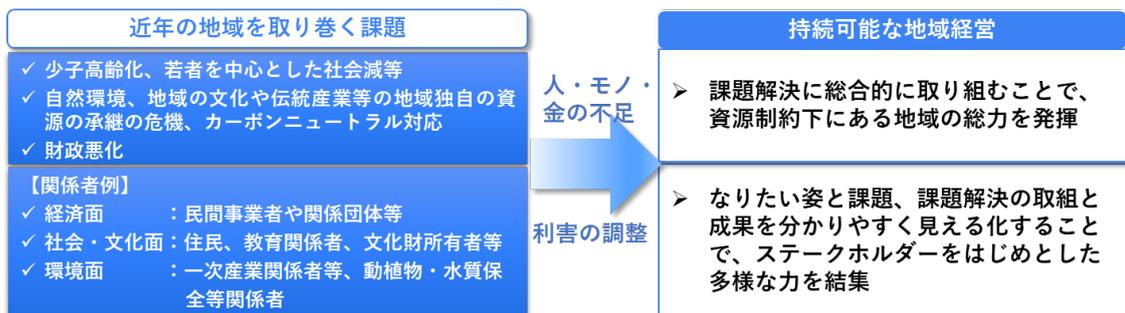
合的に考慮して、地域の課題を解決しつつ、持続可能性を持った地域経営を行っていくことが不可欠であり、住民の生活の質に対する満足度である QOL（生活の質の満足度）を高めていくことがますます求められています。

こうした状況では、地域がどのような姿を目指し、暮らし続けることを可能とするかを共有することが重要となります。そして、地域の限られた資源を、地域の経済面、社会・文化面、環境面を総合的に勘案してどのように課題の解決に活用することが有効なのかを地域で考え、決定することが必要です。そのためには、住民をはじめとする地域のそれぞれの側面のステークホルダー（利害関係者）が納得する意思決定を行うことが求められています。

この手引きのタイトルにある「持続可能な地域経営」は、こうした課題に対応するものです。地域のすべての側面を対象として考慮した上でのなりたい姿を共有し、総合的に課題の解決に取り組めます。このことを通じて、他地域からの来訪・他地域との交流も活用しつつ、資源制約下にある地域の総力を発揮することにつながります。

また、「持続可能な地域経営」の一連の流れを PDCA サイクルとして整理し、課題や計画・取組、そして成果をわかりやすく見える化します。それによって、多様な力（ステークホルダー）を結集し、意思決定への参画と合意形成を促進します。

図表 2 「持続可能な地域経営」はなぜ必要か



■持続可能な地域経営に観光を活用して取り組む理由

観光は、裾野が広く、地域の人材・資源・産業を有効に活用できるなどの特徴を有しており、観光を切口とし、各地域が抱える課題を目指すという視点を持つことが極めて大切となっています。逆に、地域の観光振興のためには、産業振興という経済面だけでなく、観光客と住民との調和の確保や文化資源の保全・活用、また自然環境の保全・活用が必要です。

経済面の関係者も多く、宿泊業や飲食業、小売業にとどまらず、地域の製品をつくる製造業、観光の魅力のひとつとなる地産地消を支える一次産業などが含まれます。つまり、観光を考えることは地域の多くの産業を考えることにつながります。また、ここに挙げた産業は、雇用の吸収力が大きいことが特徴であり、観光は、正規・非正規を問わず、多様な人材の受け皿となるものです。

また、観光は、高齢者も女性も障害者も子どもも多様な人々が参加することができます。逆に、観光振興策として高齢者や障害者への対応を図ったり、地域の理解や観光客への対応を材料として子どもたちへの教育活動や地域の意識を高めたりすることも可能です。こうした社会・文化面での活動を通じて、「地域への誇り（シビックプライド）の醸成」を図ることができます。

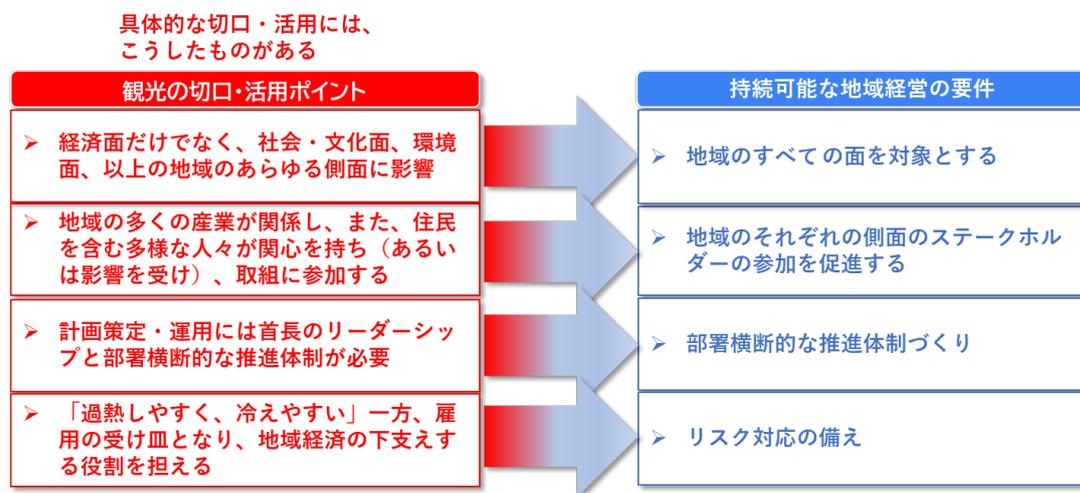
そして、そもそも観光政策は、交通整備や各種施設整備、地域の文化や自然を活かしたコンテンツ整備、また人材育成などを含む総合政策です。また、地域に貢献する交流人口・関係人口をつくる取組でもあります。

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ます。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ています。また、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。

これらから、観光を活用した持続可能な地域経営を図っていくことは、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。観光という側面から地域づくりを行う際には、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おり、これこそが、「究極の受入環境整備」にもつながります。このように、地方自治体や地域が持続可能な地域経営を図っていく上で、観光を重要施策・柱に位置付け活用していくことで、地域課題の解決を図っていくことの意義・重要性は大きいものがあります。

まとめると、観光は、総合的な観点から取り組むものであり、地域の資源制約を克服するために地域外の力も活用するものです。地域のなりたい姿を共有し、人々が豊かな生活を続けられる地域づくりにつながる「持続可能な地域経営」にチャレンジするにあたって好適な政策分野であるといえます。

図表 3 「持続可能な地域経営」と観光、観光政策の特徴



■持続可能な地域経営に観光を活用する方法

(地域のすべての側面を対象とするために、観光を活用する)

観光は、経済面だけでなく、社会・文化面、環境面等の、地域のあらゆる側面に影響を与えます。このことから、地域のすべての側面において影響を管理することが必要です。また、観光を活用することで、地域の経済面、社会・文化面、環境面において総合的に課題の解決に取り組むことができ、「持続可能な地域経営」につながります。

なお、観光分野の計画策定・更新等のタイミングで「持続可能な地域経営」の考え方を計画等に取り込むことで、その後、他分野の計画等を段階的に統合していく展開も考えられます。

(地域のそれぞれの側面のステークホルダー（利害関係者）の参加を促進するために、観光を活用する)

観光は、地域の多くの産業が関係し、また、住民を含む多様な人々が関心を持ち（あるいは影響を受け）、取組に参加することができます。地域を訪れる人々も参加可能です。観光振興のためには、こうした多様な利害関係者での合意形成、意思決定に当たっては、科学的な根拠に基づいて課題や影響、成果を共有することが必要となります。そして、課題解決に向けて計画・取組と成果を連動させた継続的な改善が求められます。

観光を活用した PDCA サイクルを実現することで、こうした「持続可能な地域経営」の進め方の実践が図られることとなります。

(部署横断的な推進体制づくりのために、観光を活用する)

観光政策は総合政策であり、計画策定・運用には首長のリーダーシップと部署横断的な推進体制が必要です。観光を活用することで、こうした「持続可能な地域経営」の推進体制ができます。

(困難な状況への備えのために、観光を活用する)

観光は裾野が広く総合的であること、幅広く参画しやすい面があるため、雇用の吸収力が大きい産業でもあります。地域経済に悪影響を及ぼすリスク事象が発生した場合も、雇用の受け皿となる観光を活用することで地域経済を持続可能とすることができます。一方で、観光は、インバウンドの隆盛がコロナ禍で一気に蒸発してしまったように「熱しやすく、冷めやすい」面があるという難しさがあります。

こうした観光が持つ性質を踏まえた上で、将来同様な状況が生じた場合でも、観光が持つ総合力を活かして困難な状況を乗り切るためにも、地域における観光の取組を後退させず、平時から観光が果たす役割や重要性を地方自治体の施策の中しっかりと位置付けておくことが肝要といえます。

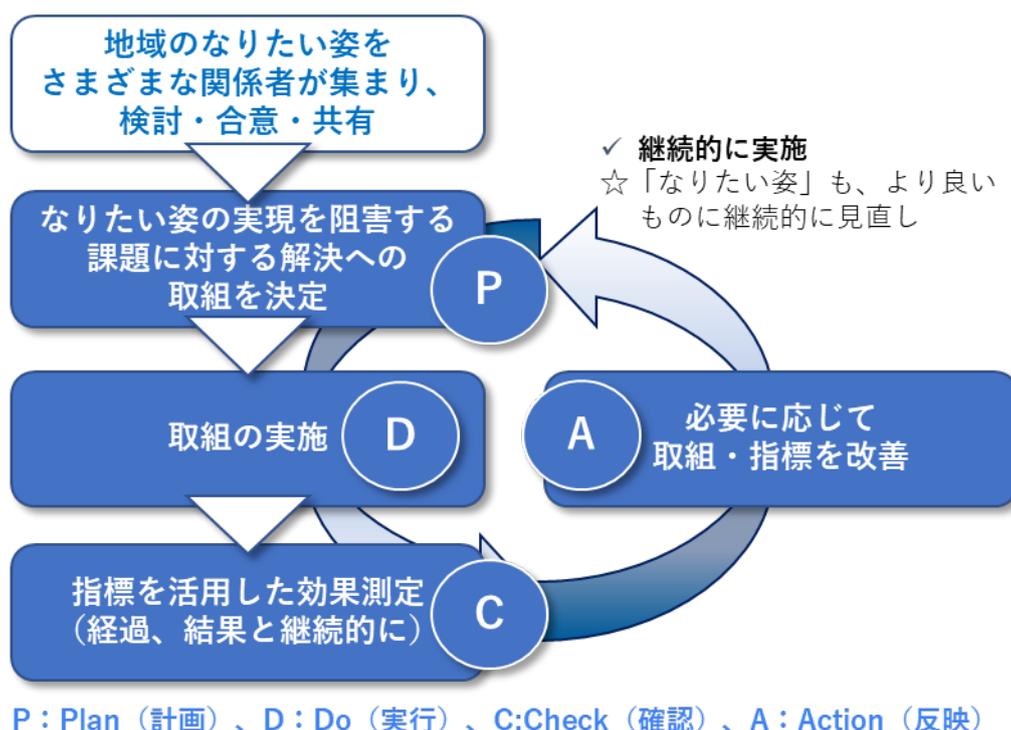
■観光を活用した持続可能な地域経営の流れ

観光を活用した持続可能な地域経営は PDCA サイクルを回すことによって行われるものです。地域のなりたい姿を共有し、なりたい姿を実現するための課題の抽出、課題解決の取組の検討・実施、指標を活用した効果測定、そして、結果のフィードバックを実行します。

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4）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はありえます）。

図表 4 観光を活用した持続可能な地域経営の流れ



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、海外ではこうした取組が一定の成果を上げつつあります。

図表 5 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）

■地域の状況に応じた観光を活用した持続可能な地域経営

観光を活用した持続可能な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、標準的な観光を活用した持続可能な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。

II.手引きのねらい、活用方法

■手引きのねらい

観光を活用した持続可能な地域経営は、これまでにあまりない取組です。このため、地域における取組を後押す手引きが必要と考えました。それが「観光を活用した持続可能な地域経営の手引き」です。この手引きは、いかにして観光を活用した持続可能な地域経営を実現するかという実践での活用を主眼に置いたプロセスを丁寧に説明しています。観光を活用した持続可能な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しています。

本手引きの作成に当たっては、有識者・関係行政機関からなる委員会での検討、国内外のこれまでの取組や事例の調査を実施し、課題解決の重視や地域の特性・事情の反映をポイントとし、参考になるよう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の職員の皆さん、アドバイザーの皆さんなどのご意見を聴取・反映し、関係者の参画を含む取り掛かる準備の重要性とそこでの具体的な作業内容を記載しています。

また、手引には、「観光を活用した持続可能な地域経営」の実現ステップごとに作業の意味・内容と役割分担、そして取りまとめ事項を整理し、必要なノウハウ・スキルを記載しています。

以上のことより、本手引きを活用していただくことで、客観的に整理された事実・根拠等に基づいて、実践的に観光を活用した持続可能な地域経営を行っていくことができるようになります。

また、これまでの類似ガイドラインにない具体的な、観光を活用した持続可能な地域経営において取るべき手順（ステップ）を示す手引きとなることを目指し、実践を通じて持続可能な地域経営を実現するため、以下に留意しました。

- 持続可能な地域経営の実現に向けて、「課題解決という成果を重視すること」。つまり、できるところから始めて成功事例を積み重ねながら進めること
- 持続可能な地域経営の実現に向けて、「地域の特性やじ状況に合わせて、地域ならではの方策を地域の関係者で協議・検討すること」
- 「地域の様々な関係者の参画」、取組の「準備段階の重要性」、各担当者の「役割・作業の明確化」を行うこと
- 「取組の進め方（実現ステップ）」を具体的に説明し、それぞれのステップで実施すべきことを明確にすること

■手引きの活用方法

この手引きは、いかにして観光を活用した持続可能な地域経営を実現するかという実践での活用を主眼に置いた実践的マニュアルです。手引きの「取組の進め方（実現ステップ）」に沿うことで、こうした観光を活用した持続可能な地域経営が実現できるようにしています。

読者として想定しているのは、観光を活用した持続可能な地域経営を実践する担当者である、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の皆さん等です。

「IV.観光を活用した持続可能な地域経営に取り掛かる準備」、「V.観光を活用した持続可能な地域経営を実現する 11 ステップ」は、自治体の観光部署の職員の方を対象に具体的な作業内容を記述していますが、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。その場合、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。

特に、「IV.観光を活用した持続可能な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。

また、「V.観光を活用した持続可能な地域経営を実現する 11 ステップ」の実践を助ける内容を「VI.観光を活用した持続可能な地域経営を支える仕組み」として取りまとめています。

取組の参考となる先進事例は、適宜該当する箇所に「事例コラム」として挿入しているほか、「VII.先進事例」に取りまとめています。

資料編には、観光を活用した持続可能な地域経営の実践で用いることで取組を促進する「経営支援ツール（様式1~9）」や取組の理解を深めるための関連資料を用意しました。

地域のなりたい姿を実現に導き、地域の総力を発揮するため、是非この手引きをご活用ください。

☞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、観光を活用した持続可能な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。

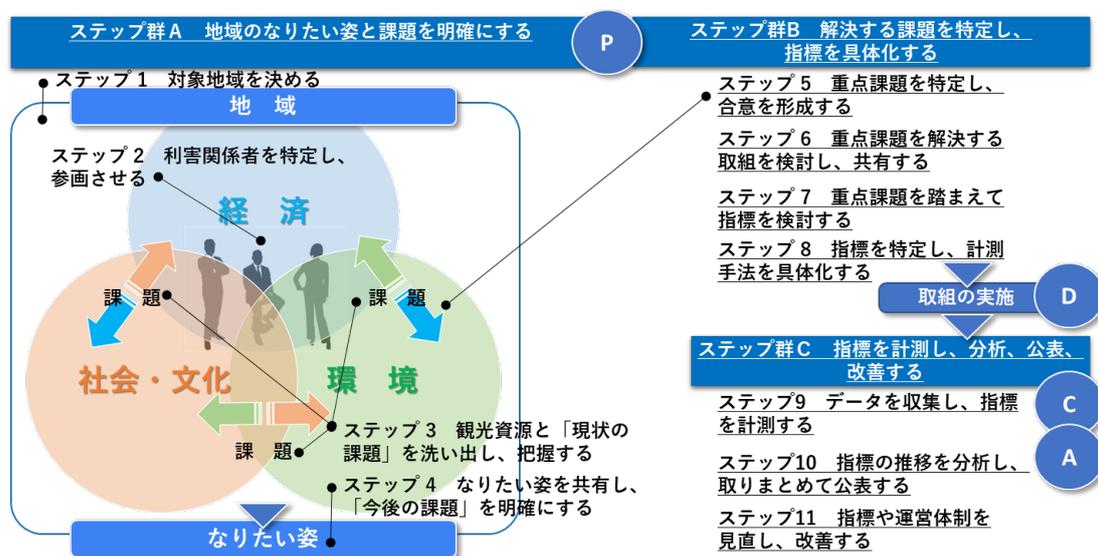
☞手引きの内容及び活用方法を端的に示した、「観光を活用した持続可能な地域経営の使い方ガイド」もご参照ください。

III.観光を活用した持続可能な地域経営の取り組み方のポイント

■観光を活用した持続可能な地域経営の実現ステップ

「手引き」では、地域のなりたい姿を共有し、それを実現するための課題の抽出、課題解決の取組の検討・実施、指標を活用した効果測定、そして、結果のフィードバックという一連のPDCAサイクルの具体的な進め方を示しています。（図表4も参照）

図表 6 観光を活用した持続可能な地域経営の実現ステップ（PDCAサイクル）



観光を活用した持続可能な地域経営は、「取り掛かる準備」から始まります。「取り掛かる準備」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です。その後、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持続可能な観光地づくりの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」を加えたものです。取組に当たっては、「VI.観光を活用した持続可能な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 7 観光を活用した持続可能な地域経営の実現ステップ

実現ステップ		
(観光を活用した持続可能な地域経営に取り組む準備)		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 観光を活用した持続可能な地域経営に取り組む意義・期待・取組の目的の明確化 ✓ 既存の関連計画・施策・課題／指標・データの整理 ✓ 他部署・関連事業者の参画活動 		
実現ステップ	<p>地域のなりたい姿と課題を明確にする</p> <p>ステップ群A</p>	<p>ステップ1 対象地域を決める</p> <p>ステップ2 利害関係者を特定し、参画させる</p> <p>ステップ3 観光資源と「現状の課題」を洗い出し、把握する</p> <p>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</p>
	<p>解決する課題を特定し、指標を具体化する</p> <p>ステップ群B</p>	<p>ステップ5 重点課題を特定し、合意を形成する</p> <p>ステップ6 重点課題を解決する取組を検討し、共有する</p> <p>ステップ7 重点課題を踏まえて指標を検討する</p> <p>ステップ8 指標を特定し、計測手法を具体化する</p>
	<p>指標を計測し、分析、公表、改善する</p> <p>ステップ群C</p>	<p>ステップ9 データを収集し、指標を計測する</p> <p>ステップ10 指標の推移を分析し、取りまとめて公表する</p> <p>ステップ11 指標や経営体制を見直し、改善する</p>
観光を活用した持続可能な地域経営を支える仕組み	<ul style="list-style-type: none"> ・必要となる資源（仕組み・人材・コスト） ・経営支援ツール ・地域を支援する仕組み ・地域を支援する主体 	

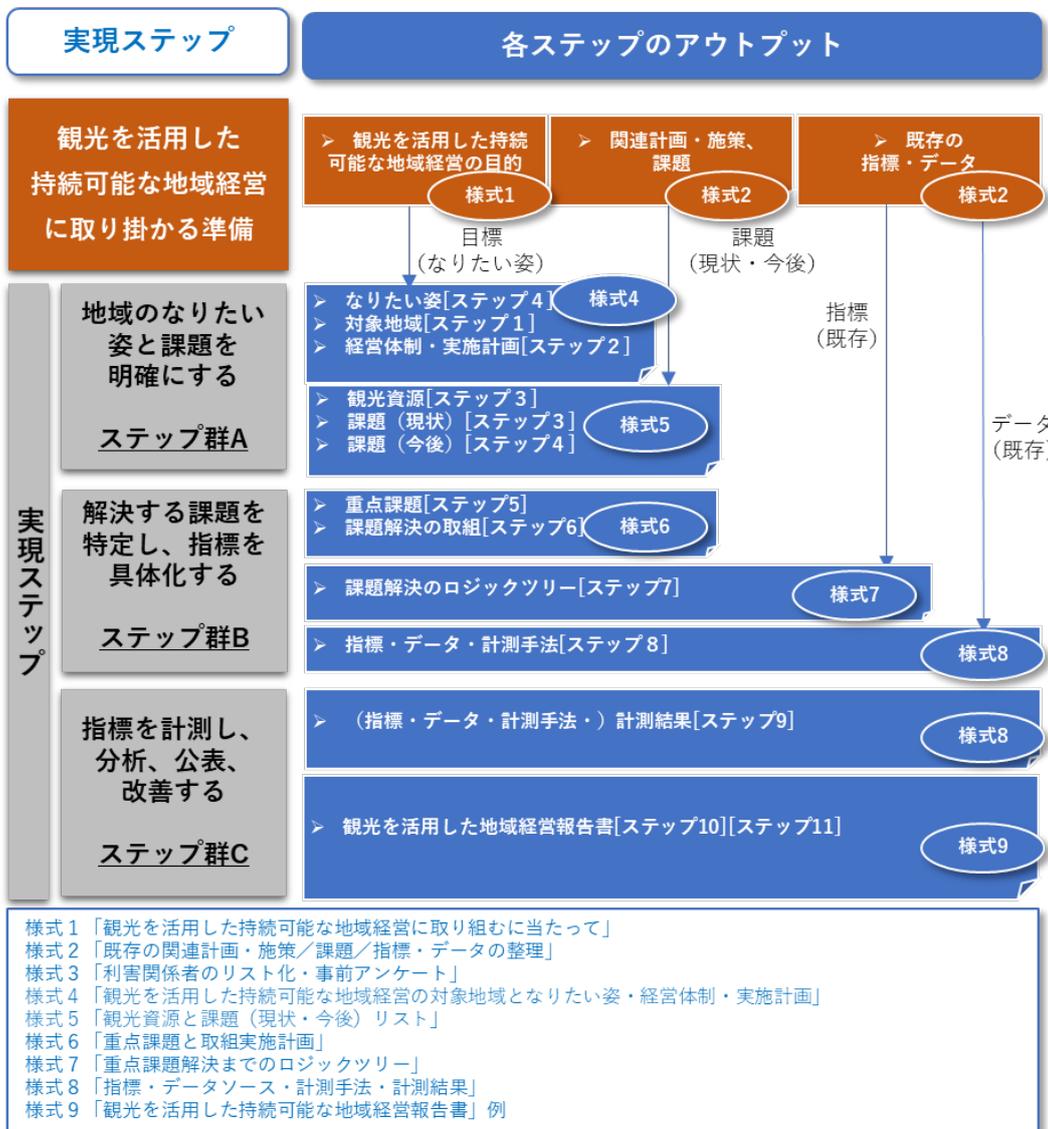
■実現ステップごとのアウトプット

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、利害関係者の中で共有します。

この手引きでは、各ステップで実施した内容、取りまとめる事項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 8 実現ステップごとのアウトプット



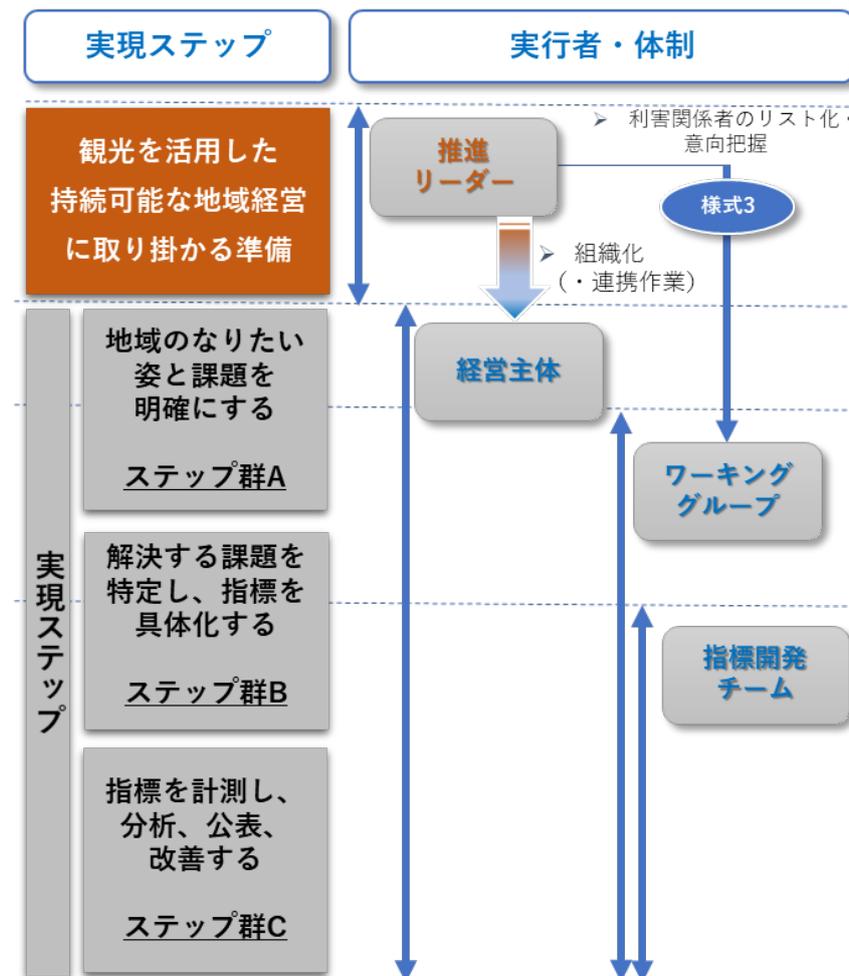
■役割分担

観光を活用した持続可能な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チームを形成して取組を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。なお、なりたい姿や課題の共有、そのための体制づくりが極めて重要です。取組当初から、経済面、社会・文化面、環境面のすべての側面で集めるべきデータ、作成すべき指標を決定する必要はありません。身の丈にあった収集が可能なデータや指標から活用を始め、然るべき段階（ステップ7以降）で、必要であれば専門家の意見を踏まえつつ準備しましょう。

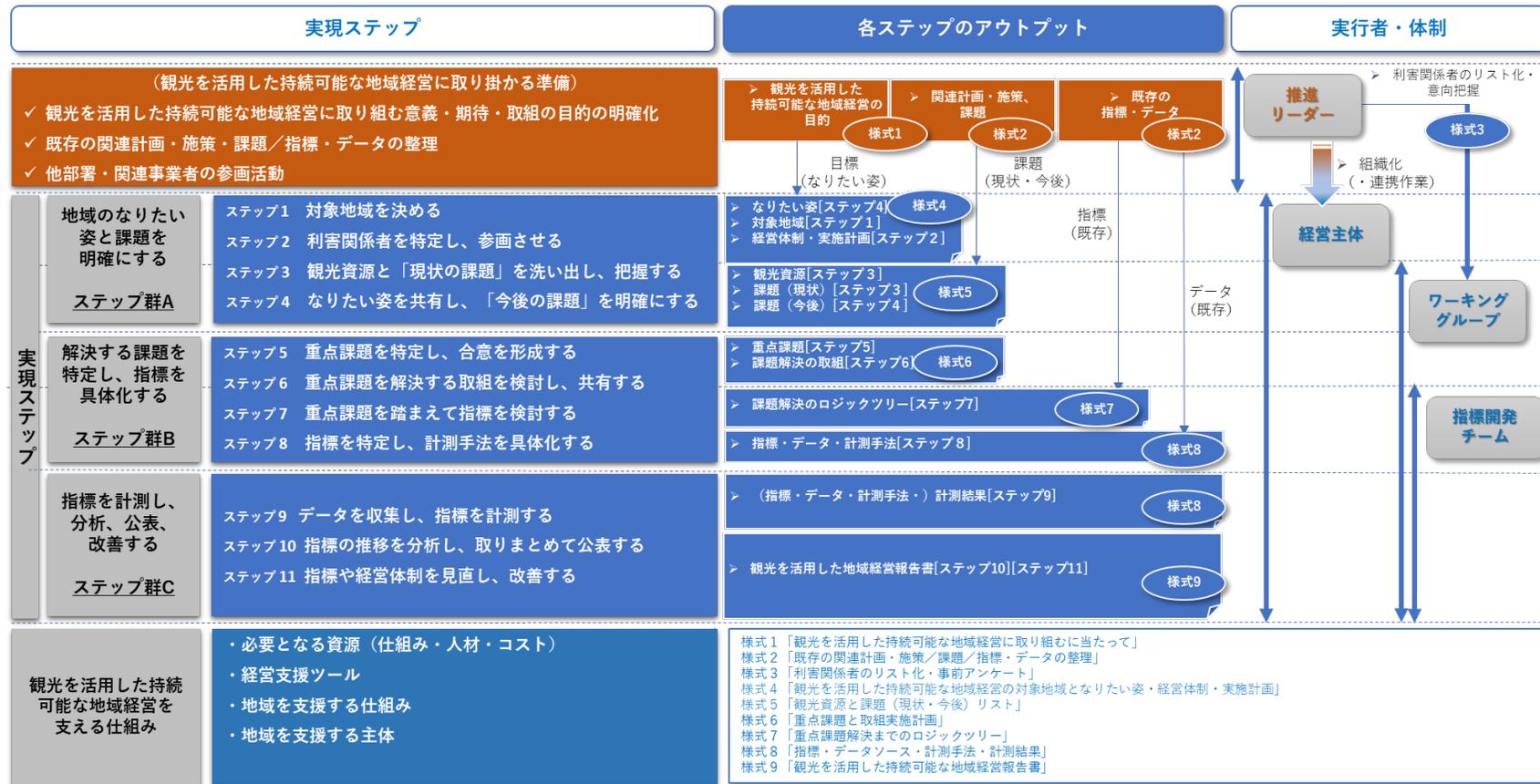
図表 9 実現ステップごとの役割分担（実行者・体制）



■観光を活用した持続可能な地域経営の全体像

観光を活用した持続可能な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、進めましょう。

図表 10 観光を活用した持続可能な地域経営の全体像



■観光を活用した持続可能な地域経営の実際——Q&A

ここからは観光を活用した持続可能な地域経営の実際について、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。

【導入について】

Q1：観光を活用した持続可能な地域経営に取り組むための条件は？

Q2：どのような手順で取り組めばいいか？

Q3：首長や地域の事業者、住民に、観光を活用した持続可能な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？

Q4：実現に必要な事業費・予算規模は？

Q5：必要になるノウハウ（知識）や人材は？取組の推進を担うリーダーをどうすれば得られるか？

【運営について】

Q6：どのくらいの期間で成果を望めるか？

Q7：指標やデータの収集は難しくはないか？

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？

【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？

Q10：各市町村の力だけで実現できるものか？

Q11：国及び国に準じる機関などの支援は期待できるか？

【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？

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？

Q14：UNWTOによる持続可能な観光地づくり国際ネットワーク（INSTO：The UNWTO International Network of Sustainable Tourism Observations）とは？

■観光を活用した持続可能な地域経営の実際——Q&A

【導入について】

Q1：観光を活用した持続可能な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。

観光を活用した持続可能な地域経営は、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。

持続可能な地域経営への取組は、最初に全体像を把握して、アウトラインを描いて取組を実施するよりは、「走りながら考える」、まずは実践の上で「仮説・検証」をを繰り返して、取組を深めていくことが重要です。

こうして実践を重ねながら、観光を活用した持続可能な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。持続可能な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

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。

この手引きでは、観光を活用した持続可能な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（「V.観光を活用した持続可能な地域経営を実現する11ステップ」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。観光を活用した持続可能な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。

図表 11 観光を活用した持続可能な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、観光を活用した持続可能な地域経営の導入に対する理解を、どのように求めればよいのか？

A3：相手に応じたメリットやチャンス伝えましょう。経済面でのメリットもあります。

観光を活用した持続可能な地域経営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。さらに、観光振興に限らず、住み続けることができる持続可能な地域振興に不可欠であることも重要なポイントです。

また、「観光を活用した持続可能な地域経営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。

特に、地域に対して、持続可能な観光の実践を促す際には、持続可能な観光への理解や重要性を説明すると同時に、可能であれば観光商品の販売戦略、地域のマーケティング戦略、プロモーション戦略といったことも併せて話をすると受け入れられやすいでしょう。こうしたものは地域の皆さんの関心が高い、地域の魅力を発信することにつながるからです。

また、観光を活用した持続可能な地域経営を行うには、首長（あるいは上長）に対し、「観光を活用した持続可能な地域経営には、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効です。

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サプライチェーンの状況（供給の連鎖の状況）を示しましょう。サプライチェーンの状況は、産業連関分析を行えば定量的に示すことが可能です。

観光を活用した持続可能な地域経営を行うことのメリットには、以下のようなものがあります。こうしたメリットについても、この手引きに示した先進事例などとともに、首長や地元の皆さんに提示するといいでしょう。経済面でのメリットがあることも訴求のポイントになります。

地域の産業における観光の位置付けが高くない場合、あるいは、住民が観光への関心が低い場合もあると考えます。そうした場合は、この取組が観光振興のためではなく、地域の身近な課題の解決に役立つことを訴求しましょう。本手引きに示した事例あるいは事例コラムが参考になります。

図表 12 観光を活用した持続可能な地域経営を行うことのメリット例と説明・対応の仕方

【メリット例】

[地域の一体化]

- 地域住民の観光の取組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

[行政面でのメリット]

- 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
- 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
- 観光以外の部署にもメリットがある。複数の計画・取組を整理することで効率的に進む、また、地域（自治体）としてSDGsを統合的に進められる
- ✓ いきなり多くの部署を巻き込むのが難しければ、解決を図る課題周辺の部署から。
- ✓ 持続可能な地域経営の推進は、地域振興の基礎となる、文化の保全、シビックプライド（地域への誇り）の醸成にもつながる

[観光・誘客面でのメリット]

- 持続可能な観光地域であること、その取組を行っていることを世界に発信できる
- プロモーションやブランディングの強力な武器となる

[地域の経済面でのメリット]

- 産業の裾野が広いという観光の特性が、地域の雇用の受け皿を作ることになる
- ✓ 観光産業は雇用吸収力が高く、地域の基幹産業・企業に万が一があった場合に、地域経済を底支えする
- 環境負荷削減への配慮がない事業者は、消費者からも取引先からも選ばれなくなる
- ✓ 既に、ブッキング・ドット・コムでも持続可能性についての40項目ほどが情報提供されている。ナビタイムやスカイスクナーなどでは、CO2排出量が少ない経路順の検索もできる。グーグルトラベルでは関連する認証の取得状況が情報提供されている
- 中長期的には事業者の光熱水費などのランニングコストが小さくなる。しっかりとした対応は、レスポンシブルツーリズムなどの市場の志向にアピールでき、適切な価格で販売できる
- ✓ コスト積み上げではなく、さらに価値を上乘せしたプライシング（価格設定）は、地域に来て欲しい観光客を選び、呼ぶことになる

【説明・対応の仕方】

（全般）

- もはや持続可能性を念頭に置かない地域の取組はありえない。本取組の目的である将来の住民（=子供たち）につないでいけるようにしないとイケないという危機感の共有を図るようにする。
- この地域は50年、100年後も住み続けたい地域となっているのかということで、改めて意見交換・意識共有を図るようにする。
- 推進リーダーを中心に「この指とまれ方式」で、意識の高いメンバーから始めてみるということも考えられる。

（地方自治体における他部署連携）

- 他部署の計画・取組、また、目標・指標などを率先して整理することで、連携して取り組む必要性を示す。
- 当面解決すべき課題に関係する部署から連携を始める。

（経済面）

- 持続可能な観光の推進だけを目的化すると、地域における取組が難しい場合もあるので、特にこれから観光振興に取り組んでいこうという地域については、「経済」と「社会・文化」「環境」のバランスをどうとるか、各地域の状況により判断し、無理なく地域経営を進めれば良い。

JSTS-D をチェックリストとして活用することが有効

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。なお、持続可能な地域経営が実現できれば、宿泊税等の新たな財源確保の可能性も高まります。

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。

限定的な取組であっても、具体的な成果が上がれば、観光を活用した持続可能な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。

なお、地域全体に観光を活用するという合意や納得感ができれば、宿泊税等の新たな財源を制度化し、地域経営にそれを当てることも可能となってきます。

Q5：必要になるノウハウ（知識）や人材は？取組の推進を担うリーダーをどうすれば得られるか？

A5：熱意と地域愛があれば、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、観光を活用した持続可能な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、「VI.観光を活用した持続可能な地域経営を支える仕組み」で紹介しています。熱意と地域愛さえあれば、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。特に、総務省事業で派遣される地域おこし協力隊は、派遣地域への愛着を持つメンバーであり、期間後の移住までを考えている場合が多く、地域経営の担い手として各地で活躍しています。

※「VI.観光を活用した持続可能な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）p91 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、観光を活用した持続可能な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、熱意ある住民グループ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、観光を活用した持続可能な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>

*政府の統計データ（市町村ごとのデータ含む）は「政府統計の総合窓口（e-Stat）」で閲覧可能です。e-Statは、各府省が公表する統計データを一つにまとめ、統計データの検索をはじめとした、様々な機能を備えた政府統計のポータルサイト。<https://www.e-stat.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データ（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、利害関係者が観光を活用した持続可能な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が、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姿と課題を明確化していく観光を活用した持続可能な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。

- ※「V.観光を活用した持続可能な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候補指標を検討する p58～74 参照
- ステップ8 指標を特定し、計測手法を具体化する p75～81 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。

観光を活用した持続可能な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 13 実現ステップへの取り組み方（例）

[既存の計画において、なりたい姿や課題が明らかになっている場合]

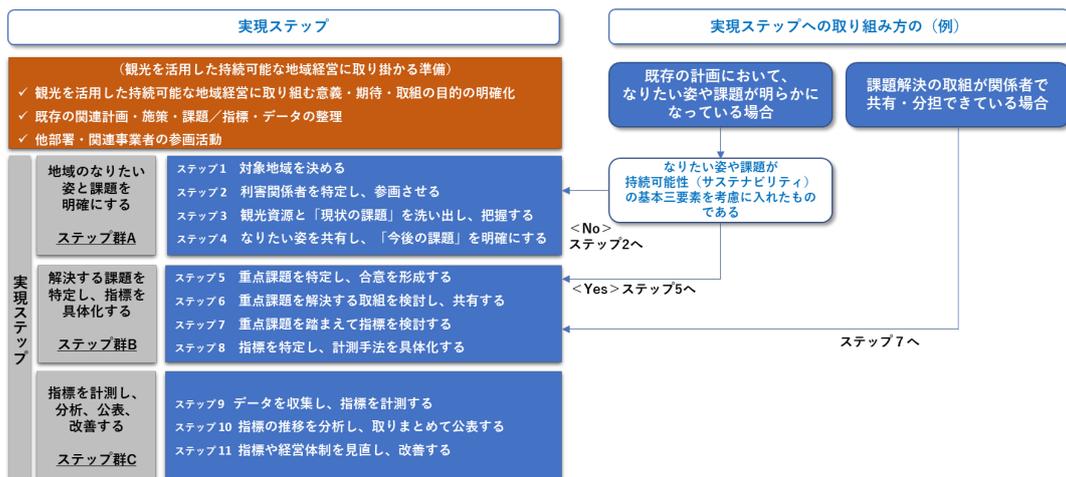
➤ なりたい姿や課題が経済／社会・文化／環境という持続可能性（サステナビリティ）の基本三要素を考慮に入れたものであることを確認

⇒ 考慮に入れたものであれば、課題の共有と合意形成を図るステップ5から取り組む

⇒ 考慮に入れたものでなければ、計画の内容を再検討し、ステップ2から取り組む

[課題解決の取組が関係者で共有・分担できている場合]

⇒ 指標を検討するステップ7から取り組む



【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。

観光を活用した持続可能な地域経営は、地域のなりたいた姿を示し、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、その参画が期待されます。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。

観光を活用した持続可能な地域経営は、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、広域的な観光を活用した持続可能な地域経営が実現していることとなります。

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「VI.観光を活用した持続可能な地域経営を支える仕組み」のp96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、観光を活用した持続可能な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。

※「VI.観光を活用した持続可能な地域経営を支える仕組み」

3. 地域を支援する仕組み p96 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、いかにして観光を活用した持続可能な地域経営を実現するかという実践での活用を主眼に置いたプロセスを丁寧に説明しています。観光を活用した持続可能な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、観光を活用した持続可能な地域経営の実践的マニュアルといえます。

一方、「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。観光分野における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。

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。観光分野における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を活用した持続可能な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、観光を活用した持続可能な地域経営の実践的マニュアルといえます。

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を活用した持続可能な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イ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：サステイナブル・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、サステイナブル・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を活用した持続可能な地域経営の成果の一つであり、地域のなりたい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ってはいけません。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、観光を活用した持続可能な地域経営の導入における追加費用となりますが、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。

※「VI.観光を活用した持続可能な地域経営を支える仕組み」

3. 地域を支援する仕組み p96 参照

Q14：UNWTO による持続可能な観光地づくり国際ネットワーク（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、おのずと観光を活用した持続可能な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、観光を活用した持続可能な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、観光を活用した持続可能な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、観光を活用した持続可能な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。

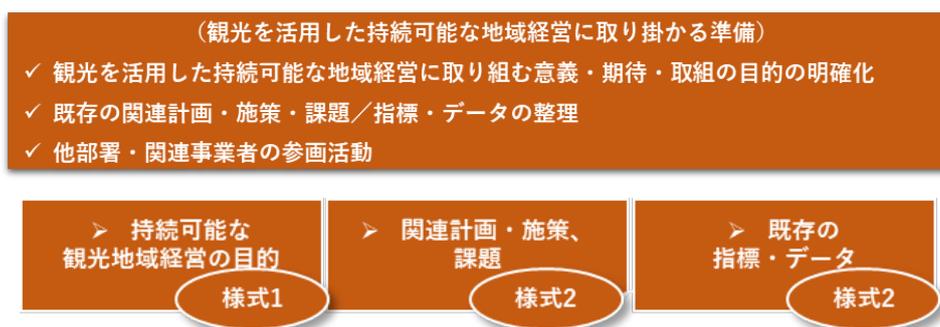
IV.観光を活用した持続可能な地域経営に取り掛かる準備

観光を活用した持続可能な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、なぜ観光を活用した持続可能な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、誰と観光を活用した持続可能な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「観光を活用した持続可能な地域経営の目標」、様式2「既存の関連計画・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 14 観光を活用した持続可能な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観光を活用した持続可能な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、観光を活用した持続可能な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、さらに、住民を含む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が、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が、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。

また、作業を通じて、観光客を理解できていないこと、あるいはデータが不十分であることがわかった場合は、地域経営と合わせてマーケティングに取り組むことも考えましょう。

■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、観光を活用した持続可能な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を活用した持続可能な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き、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。

観光を活用した持続可能な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、観光を活用した持続可能な地域経営への関心・参画意向を整理しておくとい良いでしょう（様式3「「利害関係者のリスト化・事前アンケート」」）。

利害関係者の取組への理解促進と参画、また観光以外の関連部署の取組への理解促進と参画は取組がぶつかる最初の大きな壁となり得ます。工夫をこらしながら伝えましょう。

また、取り掛かる準備の段階でJSTS-Dを活用した観光分野における取組状況のベンチマーク、いわば「健康診断」としてのチェックを行うことも有用です。

チェック結果を利害関係者に示し、この欠けている箇所を一緒になくしていきましょう、そのためにはこの取組への皆さんの参画が必要です、といった訴求が可能です。

図表 15 観光を活用した持続可能な地域経営を行うことのメリット例と説明の仕方 (再掲)

【メリット例】

[地域の一体化]

- 地域住民の観光の取組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

[行政面でのメリット]

- 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
- 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
- 観光以外の部署にもメリットがある。複数の計画・取組を整理することで効率的に進む、また、地域（自治体）としてSDGsを統合的に進められる
- ✓ いきなり多くの部署を巻き込むのが難しければ、解決を図る課題周辺の部署から。
- ✓ 持続可能な地域経営の推進は、地域振興の基礎となる、文化の保全、シビックプライド（地域への誇り）の醸成にもつながる

[観光・誘客面でのメリット]

- 持続可能な観光地域であること、その取組を行っていることを世界に発信できる
- プロモーションやブランディングの強力な武器となる

[地域の経済面でのメリット]

- 産業の裾野が広いという観光の特性が、地域の雇用の受け皿を作ることになる
- ✓ 観光産業は雇用吸収力が高く、地域の基幹産業・企業に万が一があった場合に、地域経済を底支えする
- 環境負荷削減への配慮がない事業者は、消費者からも取引先からも選ばれなくなる
- ✓ 既に、ブッキング・ドット・コムでも持続可能性についての40項目ほどが情報提供されている。ナビタイムやスカイキャナーなどでは、CO2排出量が少ない経路順の検索もできる。グーグルトラベルでは関連する認証の取得状況が情報提供されている
- 中長期的には事業者の光熱水費などのランニングコストが小さくなる。しっかりとした対応は、レスポンシブルツーリズムなどの市場の志向にアピールでき、適切な価格で販売できる
- ✓ コスト積み上げではなく、さらに価値を上乘せしたプライシング（価格設定）は、地域に来て欲しい観光客を選び、呼ぶことになる

【説明・対応の仕方】

(全般)

- もはや持続可能性を念頭に置かない地域の取組はありえない。本取組の目的である将来の住民（＝子供たち）につないでいけるようにしないとイケないという危機感の共有を図るようにする。
- この地域は50年、100年後も住み続けたい地域となっているのかということで、改めて意見交換・意識共有を図るようにする。
- 推進リーダーを中心に「この指とまれ方式」で、意識の高いメンバーから始めてみるということも考えられる。

(地方自治体における他部署連携)

- 他部署の計画・取組、また、目標・指標などを率先して整理することで、連携して取り組む必要性を示す。
- 当面解決すべき課題に関係する部署から連携を始める。

(経済面)

- 持続可能な観光の推進だけを目的化すると、地域における取組が難しい場合もあるので、特にこれから観光振興に取り組んでいこうという地域については、「経済」と「社会・文化」「環境」のバランスをどうとるか、各地域の状況により判断し、無理なく地域経営を進めれば良い。

☆危機感の共有のためにJSTS-Dをチェックリストとして活用することが有効

事例コラム①：取り掛かる準備

【関連分野における取り掛かる時点での課題認識や取組の整理】 岐阜県・東京都

・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、持続可能な観光に取り組む目的や「国際競争力の強化」等について説明し、関連の計画を収集・分析することで、観光を活用した持続可能な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）。

・東京都では、既存の観光の計画から、持続可能な地域経営で解決すべき課題や活用できる指標を抽出、整理することができました。次ページの図表 15 をご覧いただくと分かる通り、「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。さらに、「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っているかに着目する必要があることがわかりました。

☞既存の計画や施策には、観光を活用した持続可能な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、といった類推もできます。

■既存の計画や施策からの課題・指標の紐づけ 東京都の例

既存の計画から、効率的に持続可能な地域経営で解決すべき課題や活用できる指標を抽出、整理することができました。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 16 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 **アクセシビリティ**
 - 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

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 **光害**
 - 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 **文化遺産での管理**
 - 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 **地域社会の安全**
 - アニメ・キャラクター等デザインマンホールの活用の推進
 - 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 **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** **地域社会の関与と意識**
 - 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 **文化遺産での管理**
 - 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 **生態系の維持**
 - 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

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

V.観光を活用した持続可能な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

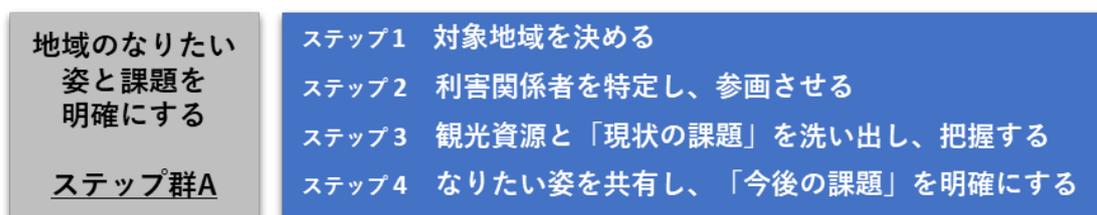
ステップ群 A（ステップ 1～4）では、観光を活用した持続可能な地域経営に取り組むに当たって、「将来、どのような地域になりたいのか」というゴールを明確にします。ゴールが明確になってはじめて、なりたい姿と現状の姿のギャップの背景にある課題がはっきりします。

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、観光を活用した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 「観光を活用した持続可能な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を活用した持続可能な地域経営の目標、関連計画・施策、課題も参考に議論を進めます。

図表 17 ステップ群 A と実現ステップ 1～4 のアウトプット



1～4 のアウトプット

参照 観光を活用した持続可能な地域経営に取り組む準備でのアウトプット



④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／環境というサステイ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、観光を活用した持続可能な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、観光を活用した持続可能な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。観光を活用した持続可能な地域経営には、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。

事例コラム②、③：ステップ1 対象地域を決める

【自然・文化資源に基づいた対象地域の設定】岐阜県

- ・岐阜県では、近年の産業構造の変化、人口減少といった中で、経済変動などの外的要因に強い産業構造の構築を目指すため、「交流人口の拡大」「外部資金の流入」に資する「観光産業」を県の新たな成長分野の1つとし、「観光」を基幹産業と位置付けました。そこで、観光資源の豊富な飛騨地域、地場産業が盛んな美濃地域が一体となって、豊富な観光資源をつなぎ合わせた周遊型・宿泊滞在型の観光を促進し、観光消費額の拡大を図ることとなりました。
- ・特に、長良川周辺地域では鮎や鶺鴒といった自然・文化資源が豊富に存在し、2015年には「清流長良川の鮎」が世界農業遺産に登録されました。

☞2021年度「日本版持続可能な観光ガイドライン（JSTS-D）」導入モデル事業では、社会・文化と環境で深いつながりを持つ「長良川流域」が対象地域となりました。県が支援をしつつ、特徴を共有する複数市町村が、一体となって取組を進めています。

【課題発生地域に基づいた対象地域の設定・自治体間連携】三浦半島観光連絡協議会

- ・三浦半島沿岸部では、鎌倉市・逗子市・葉山町等を中心として、観光客による海水浴・バーベキュー等によって発生するゴミ・騒音等といった課題を共有する各市が連携し、「三浦半島観光連絡協議会」（鎌倉市、逗子市、横須賀市、三浦市、葉山町）が設置されました。
- ・この協議会はゴミ・騒音等の課題解決のために設置されましたが、現在では、「三浦半島魅力最大化プロジェクト」に基づいて、三浦半島の地域活性化に取り組むまでに発展しています。

☞三浦半島の市町村のように、自治体単独で行うのではなく、同じ課題や目標を共有する近隣自治体が連携することで、特定の課題解決に取り組みやすくなります。また、個別の課題解決から始めることで、地域全体の魅力を発揮するという大きな経営課題に取り組むという展開を見せています。

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、観光を活用した持続可能な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16のように整理しています。

図表 18 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をすることで、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。

☞観光を活用した持続可能な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、観光を活用した持続可能な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、広く観光を活用した持続可能な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、IV.観光を活用した持続可能な地域経営に取り掛かる準備 p27 で整理した様式1「観光を活用した持続可能な地域経営に取り組むに当たって」を活用して、観光を活用した持続可能な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「観光を活用した持続可能な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。実りある議論とするためには、地域の強みや弱みを共有し合える雰囲気づくりもポイントとなります。
- ☞ 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で達成できることもあります。

事例コラム④：ステップ2 利害関係者を特定し、参画させる

【住民、地域事業者等が連携する場の活用】ニセコ町

- ・ニセコ町は、2001年、「住民参加」と「情報公開」を町のあらゆる仕事を進める上での基本ルールとした「まちづくり基本条例」を全国で初めて制定しました。1996年から始めたまちづくり町民講座は、現在までに約200回開催され、町民と行政の議論と連携、SDGs推進の場となっています。
- ・また、ニセコ町役場としては、農業・観光等の地域事業者との間での人事交流を従来から行っており、景観保全を切り口とした地域経営を利害関係者間連携により行っています。

☞ニセコ町のように、既にある景観保全を切り口とした取組の利害関係者の参画体制を基に、観光を活用した持続可能な地域経営の考え方やノウハウを導入することで、これまでの成果をさらに拡大し、効率的に「観光を活用した持続可能な地域経営」を実現することが可能でしょう。

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、観光を活用した持続可能な地域経営に関わる経済分野、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。また、先人から伝わる慣行や信仰も対象となります。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」「使われないままている」、あるいは「過度に使われている」などの観光資源を見つけ、なぜそのような状況になっているのかを整理します。これが現在、観光資源が直面している課題です。可能であれば、既に失われてしまった観光資源もその理由と共にリストアップしましょう。
 - ▶ 次にIV.観光を活用した持続可能な地域経営に取り掛かる準備 p26 で整理した様式2「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」で見るとすべきものもあれば、「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。
- ・既に失われてしまった観光資源とその理由についても議論しましょう。

事例コラム⑤、⑥：ステップ3 観光資源と「現状の課題」を洗い出し、把握する

【観光計画策定時における、地域内の観光資源（＝強み）の明確化】岐阜県

- ・岐阜県では、観光資源の掘り起しをするべく、2007年から県内外より「ふるさとのじまん」を募集し、その中から地域での議論や有識者の意見を踏まえて、「じまんの原石」として認定しました。さらに、「じまんの原石」の中から、全国に通用する県民が誇る観光資源を「岐阜の宝もの」に認定しています。このような取組を通じて、地歌舞伎や美濃和紙、小坂の滝といった、全国的には知名度の低かった地元の伝統文化や自然等を新たに観光資源として明確化しています。これらの動きと連動させつつ、観光計画策定や後継者育成の取組を行っています。
- ・計画策定時に、観光部署の推進リーダーが自治体内の関連部署に対して、取組の目的である「国際競争力の強化」をねばり強く説明して回り、関連する計画を収集・分析することで、地域における課題を明確化するとともに、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。

☞岐阜県は、住民の参画による観光資源の掘り起しなど、観光計画策定のタイミングで観光を活用した地域経営に取り掛かることで、他部署の協力を得ることができた好例です。また、取り掛かる準備の段階で他分野の計画を収集することで、全庁的な蓄積を活かし、効率的に、その時点では漏れなく、課題を明確化し、指標も収集することができました。このように取り掛かる準備を推進リーダーが情熱をもって丁寧に進めることで、観光を活用した持続可能な地域経営の実現ステップを大きく進めることができます。

【INSTO 加入によって得た UNWTO からのアドバイスを活かし、潜在資源を洗い出し】

トムソン・オカナガン（カナダ）

- ・INSTO の運営を担う（トムソン・オカナガン・ツーリズム・アソシエーション（TOTA、非営利組織 DMO）では、ブリティッシュコロンビア州政府や自治体とも連携し、利害関係者ヒアリングやワーキンググループでの検討を通じて、観光収入が7～8月の8週間（サマーコンテンツ）に集中することが最大の現状課題であると分析しました。
- ・次に、潜在資源の発掘について検討したところ、UNWTO のINSTO 担当部署からのアドバイスを踏まえた多様な利害関係者との協議などを通じ、先住民族文化のコンテンツ化という可能性を見出し、先住民族と連携して新規商品の開発等を行った結果、観光の季節性を大きく改善することにつながりました。具体的には、夏季の45日間に集中していた観光収入の8割を110日で賄う状態までに平準化ができました。
- ・なお、平準化の取組に当たっては、観光客の数(月別)、観光客の行動（旅行パターン）、観

光客の消費傾向、ホテル稼働率、地域住民の満足度といった指標を活用しました。

☞UNWTO という国連組織が組成するネットワークに加入することで、加入地域間での情報共有や担当部署からのアドバイスにより、他事例なども参考にしたまだ活用されていない資源（先住民族文化）を発掘することができました。潜在資源の発掘には地域を最も知る住民の意見が大きな役割を果たしますが、こうした他者視点も重要です。

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観光を活用した持続可能な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、ひとまずよしとしましょう。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。

- ・議論の進め方として、SWOT 分析（強味・弱み、脅威・機会）の枠組みを活用することも効果的です。

図表 19 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・雇用をもたらす、 ⇒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 20 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 21 観光を活用した持続可能な地域経営を通じて解決すべき課題の例

<p>【経済】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <p>【環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 生態系の破壊 ・ 水・エネルギーの消費量の増大 	<p>【社会・文化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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「観光を活用した持続可能な地域経営の世界動向」p0)。

☞「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」(p28)を行っている場合には、ここで活用します。

事例コラム⑦、⑧：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

【「世界水準の観光リゾート地」を目指した、県内各地域での課題抽出】沖縄県

・沖縄県では、2012年策定（2017年改定）の第5次観光振興基本計画において、持続的・安定的かつ質の高い「世界水準の観光リゾート地」を観光の将来像として定めています。この将来像は、SDGsの理念や持続可能性を内包していることから、その達成のためには、県内では観光客の時期的・局地的な集中やニーズの多様化等に対応するサービスレベルの維持向上、県民生活への負荷や環境への影響、観光危機管理など、受入対応を中心とした様々な問題を解決する必要があります。

・課題解決に当たっては、県内6地域において勉強会・説明・シンポジウム等を行うことで、県民、地域事業者、県内の各自治体に対し、県が作成するロードマップや観光計画の趣旨への理解促進を図るとともに、地域別の計画策定を促しています。

⇨沖縄県のように、広域を担当する都道府県としては、まず広域でのなりたい姿の共有と課題整理を行い、次に地域ごとの特徴を踏まえて課題を掘り起こす支援を行うという段階的な活動により、具体的な地域ごとの課題解決、そして「持続可能な地域経営」の実現を促すことが考えられます。

【観光分野に限定しない目標の設定、住民全員での取組推進】白川村

・白川村では、白川郷の集落、そして暮らしそのものが世界遺産の要素となっており、その持続可能性を保つために、「生活の豊かさと文化資源保全の両立」を目指しています。

・このような目標を達成するに当たっては、観光客誘致にのみ注力するのではなく、人口減少や空き家問題、域内での経済循環の達成等、様々な課題を解決する必要があります。課題の特定については、白川村全世帯を対象とし、所有物件の後継者問題に関するアンケート・ヒアリング調査を行う等の取組を行っています。

・また、観光関係組織が参加する審議会や、住民全員参加の組織「荻町の自然環境を守る会」において、目標や課題の共有や活発な議論を行うことで、地域事業者や住民が主体となった取組を進めています。

⇨白川村のように、既に、観光の経済面のみではなく、社会・文化面、環境面の全体を捉えた取組が進められている場合は、取組の蓄積を活かしつつ、観光を活用した持続可能な地域経営の考え方やノウハウを導入することで、効率的に「持続可能な地域経営」を実現することが可能でしょう。

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 22 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 観光を活用した持続可能な地域経営に取り組む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、観光を活用した持続可能な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。

事例コラム⑨、⑩：ステップ5 重点課題を特定し、合意を形成する

【合意形成の促進を目的とした、かまいし DMC との積極的な連携】 釜石市

- ・釜石市では、2011 年の東日本大震災での災害の大きさを踏まえ、持続可能な地域づくりによる SDGs 達成や、観光スポットの集客力の低さを重点課題として設定しました。
- ・それまで観光分野での取組はあまり行われていなかったため、取組の推進に当たっては、自治体単独ではなく、地域 DMO に当たる「株式会社かまいし DMC」が主導・仲介することで市内の合意形成を促進しました。

☞例えば、観光を活用した持続可能な地域経営といった新たな取組を始めるに当たっては、利害関係者との合意形成が円滑に進まない場合が多いと考えられます。釜石市のように、しがらみのない中立的な立場の組織を推進母体とすることで、多様な主体の合意形成をスムーズに実現する場合があります。

【観光と「市民生活との調和」を重点においた課題設定】 京都市

- ・京都市では、2021 年に「京都観光振興計画 2025」を策定し、市民の暮らしの豊かさの向上、地域や社会の課題解決、SDGs の達成に貢献し、感染症や災害などの様々な危機や環境問題に対応していく持続可能な観光をビジョンとして設定しています。
- ・「市民生活と観光の調和」を最大の目的とし、「混雑への対応」「宿泊施設の急増」「観光客のマナー違反」といった、観光を通じた社会課題の解決や SDGs の達成を目指しています。
- ・また、計画の作成に当たっては、学識経験者、宗教、文化、経済、産業、交通、市民公募委員といった様々な分野の主体が参画する「京都市観光振興審議会」を設置する等、幅広い分野からの意見を募っています。

☞京都市は、観光振興計画策定のタイミングで観光を活用した持続可能な地域経営に取り掛かることで、課題解決の取組を計画に位置付けることができた好例です。計画策定の過程で多くの利害関係者の参画を得ており、さらに参加者や対象政策領域を広げることで持続可能な地域経営が実現していくことでしょう。

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」などを行うこととなります。

●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。

事例コラム⑪~⑭：ステップ6 重点課題を解決する取組を検討し、共有する

【自然・文化資源の保全と観光客誘致の両立を目的とした官民、関係自治体との連携】 岐阜県

- ・岐阜県では、豊かな自然・文化資源を保全しながら観光客を誘致することで、持続可能な観光に取り組んでいます。具体的な取組としては、下呂温泉にて語り部による説明を聞きながら入浴するといった新たなコンテンツ造成が挙げられます。また、刀鍛冶、美濃和紙、関が原の平和学習、国立公園の自然といった様々な自然・文化資源について学ぶことができる教育旅行の企画も行っています。
- ・一方で、美濃和紙や地歌舞伎といった後継者不足等の課題とする伝統文化については、美濃市との連携による民間事業者との協議会の設置、補助金によるサポートといった対策を講じています。

☞語り部の育成や教育旅行の実施は、地域の伝統文化の理解につながっており、その結果、後継者確保に向けた補助金支出といった施策への理解も進んでいます。このように、魅力あるコンテンツによる誘客（経済面）と、地域の誇り（シビックプライド）の育成と伝統工芸の継承（社会・文化面）の取組が相互に好影響を与えています。裾野が広い観光を活用して総合的に課題を解決していく持続可能な地域経営につながる好例の一つです。

【自治体間の垣根を超えた、海水浴場におけるゴミ回収】 三浦半島観光連絡協議会

- ・三浦半島観光連絡協議会では、海水浴場にごみ問題の解消のため、海水浴場におけるごみ回収ボランティア活動や、観光客自身によるゴミ分別、ゴミの有料回収といった活動を通じ、環境保全と観光客満足度の保持を両立した持続可能な観光に資する取組を行っています。また、実施する取組の検討に当たっては、本協議会にて検討することで、利害調整を図っています。

☞地域で解決すべき課題やそれに対する取組は、必ずしも単独自治体の範囲内で留まるものではありません。三浦半島のように課題の発生する海岸部を共有する自治体が主体的に協議会を組織し、自治体の垣根を越えて知恵を出し合っ取組を検討することは有効な手段といえます。

【持続可能性の確保と取組をつなげる工夫】 釜石市

- ・株式会社かまいし DMC では、GSTC のトレーニングプログラムを受講し、サステナビリティについての専門技能を磨いた「サステナブル・コーディネーター」が、地域の状況や課題を指標に基づいて把握し、持続可能性を担保するためのマネジメントを実施しています。合わせて、課題解決の取組を進める各主体に対してアドバイスを行う「プログラム・コーディネーター」を置く体制を採っています。
- ・こうした体制により、持続可能性の確保とそのための個別の取組の双方をつなぎ、また、それぞれに専門家の支援を提供できるようにしています。

☞経営主体の役割として、持続可能性についての専門知識の活用と各主体による取組の支援の2つを見える化し、明確にしています。結果、各主体（利害関係者）にとって分かりやすい体制となっています。また、経営主体としても、この2つの役割を果たすために必要な人材のレベルや量を想定することが可能となり、「地域経営」そのものをスムーズにかつ効果的に進めることができます。

【観光関連事業者・従事者等、観光客、市民の行動変容を促す取組】 京都市

- ・京都市及び公益社団法人京都市観光協会（DMO KYOTO）では、持続可能な観光をこれまでに以上に進めていくために、「京都観光行動基準（京都観光モラル）～京都が京都であり続けるために、観光事業者・従事者等、観光客、市民の皆様とともに大切にしていきたいこと～」を策定しています。
- ・外国人観光客の急増等による市民生活への悪影響等の大きな観光課題が発生していたコロナ禍以前の観光に戻すのではなく、観光客にも京都の魅力をしっかりと味わってもらいながら、市民生活や地域文化をより重視し、市民がより豊かさを実感できる、地域に貢献する観光を目指し、観光関連事業者・従事者、観光客、市民に行動変容を促しています。

☞行動基準は、利害関係者が、お互いに尊重しあい、思いを一つにし、かけがえのない京都を未来へと引き継いでいくために大切にすべきものを分かりやすくまとめたものです。コロナ禍前のオーバーツーリズムの再来を防止する取組であることに加えて、京都市において「観光を活用した持続可能な地域経営」が不可欠であることを広く周知する取組でもあります。

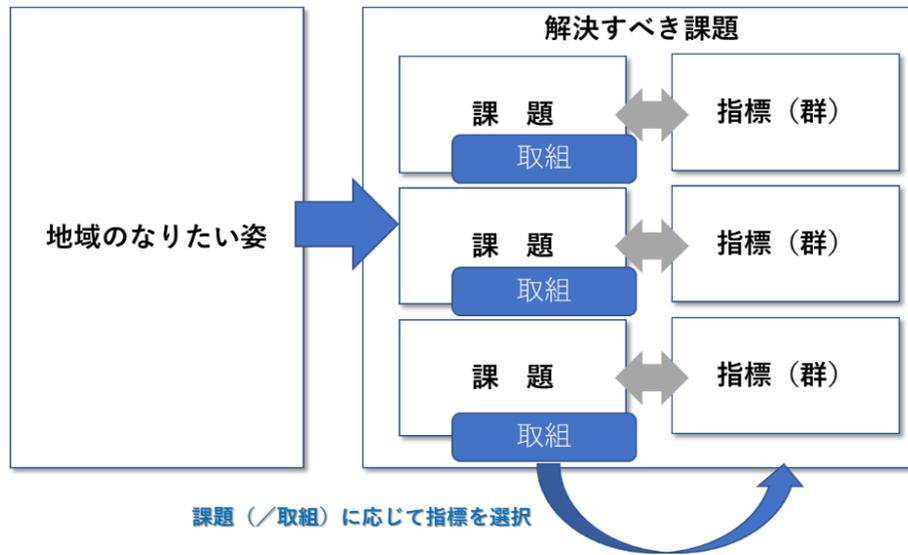
ステップ7 重点課題を踏まえて候補指標を検討する

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 14 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。
- ☞近年、社会の目標を示す指標として注目されている「幸福度」も住民の状態を総合的に示すものとして有効です（[参考]幸福度指標 p65 参照）。

図表 23 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。

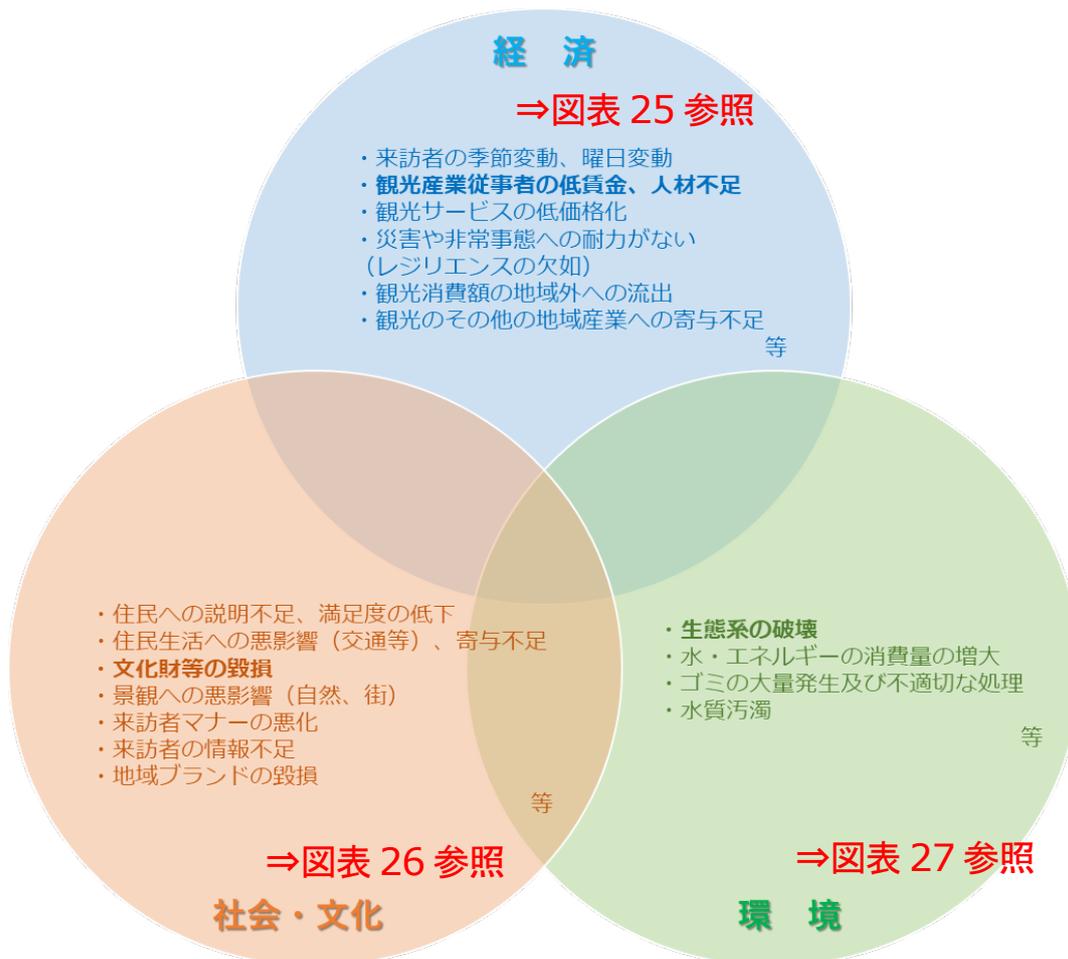
【参考】課題に応じた指標の選択のヒント① — 図表 24~27

図表 23~25 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 25 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 24 課題に応じた指標例〈図表 25~27 の起点として取り上げた課題〉



図表 25 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
<p>▶ 来訪者の季節変動、曜日変動 需要の平準化</p>	<p>[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)]</p>	<p>[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)])</p>	<p>[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)]</p>
<p>▶ 観光サービスの低価格化 消費額単価の向上</p>	<p>[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]</p>	<p>[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)]</p>	<p>[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]</p>
<p>▶ 災害や非常事態への耐力がない 観光産業の耐力の強化</p>	<p>[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]</p>	<p>[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)]</p>	<p>[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]</p>
<p>▶ 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</p>	<p>[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]</p>	<p>[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]</p>	<p>[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)]</p>

図表 26 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 課題起点	指標例		
	経済分野	社会・文化	環境分野
<p>▶ 住民生活への悪影響（交通等） 観光客による交通渋滞</p>	<p>[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）]</p>	<p>[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]</p>	<p>[CO2排出量（追加分）] [エネルギー消費量（追加分）]</p>
<p>▶ 文化財等の毀損 観光客による文化資源の損傷</p>	<p>[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]</p>	<p>[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]</p>	<p>[文化財周辺の植物等被害 （箇所/程度）]</p>
<p>▶ 住民生活への寄与不足 観光の地域貢献の見える化</p>	<p>[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]</p>	<p>[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]</p>	<p>[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）]</p>
<p>▶ 地域ブランドの毀損 地域づくりに寄与する観光の実現</p>	<p>[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）]</p>	<p>[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]</p>	<p>[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]</p>

図表 27 課題に応じた指標の例〈環境分野の課題〉

環境分野の 課題起点	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）]
▶ 耕作放棄地の保全 耕作放棄地の保全	[保全のための費用（減）] [獣害による被害額（減）] [景観保全による来訪者数（増）]	[就農者数] [就農規模]	[耕作放棄地の保全面積・箇所数]
▶ カーボンニュートラルの 実現 CO2排出量の抑制	[経済活動によるCO2排出量（減）] [CO2削減技術の導入（件数、事業者数、コスト）]	[CO2削減への住民意識] [伝統的な脱炭素手法への回帰]	[再生可能エネルギー利用量]

【参考】 課題に応じた指標の選択のヒント② — 図表 28～30

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 28）。

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 29 が 4 つのドキュメントすべてで共通する指標の項目です。図表 30 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。

これらを指標設定の際に参照する際には、注意事項があります。「GSTC-D」や「JSTS-D」の指標は、○×（できている/できていない）で判断するものが整理されています。一方で、「UNWTOガイドブック」や「ETIS」は、数値で表す指標が整理されています。

図表 28 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 29 「UNWTO ガイドブック」「GSTC-D」「ETIS」「JSTS-D」に共通する項目

UNWTOとその他の文書の共通項目	
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 30 UNWTO ガイドブックにない項目

GSTC-Dにある項目	JSTS-Dにある項目
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
	<p>ETISにある項目</p> <ul style="list-style-type: none"> 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

【参考】幸福度指標

OECDのBetter Life Indexは、OECD（経済開発協力機構）が2011年から国単位で作成している幸福度に関する指標。幸福度を表す指標は下図のような様々な要素から構成されています。現在の幸福と未来のための資源に区分して整理し、指標を作成しています。

この指標は、UNWTOガイドブックの指標は5つ程度重複している他、沖縄県の沖縄観光成果指標の「県民」の指標である生活（QOL）と意識（Attitude）もこれに相当するものです。

幸福度の要素 [Better Life Index]	指 標 UNWTOガイドブックの指標を当てはめた例 ☆赤字は、うち、基本指標とされているもの
現在の幸福	
所得と富	地域の総所得のうち観光が占める割合
仕事と報酬	観光業における正規/非正規雇用の割合 地域の観光企業を所有・管理している地域住民の割合
住居	地価の上昇率 新築着工数と地域住民が居住する割合
ワークライフ バランス	長時間労働を行う雇用者の割合
健康状態	健康上の問題を報告した観光客数 事業主により医療保険に加入している従業員の割合
教育と技能	従業員に対して研修を実施している事業者の割合 研修プログラムに参加した従業員の割合 観光から自分や家族が恩恵を受けていると考える地域住民の割合
社会とのつながり	観光業で雇用されている地域住民の割合
市民参加とガバナンス	地域コミュニティが利用可能な観光関連の社会サービスの数・規模
環境の質	再利用されたごみの量 水、電気、下水及びゴミ処理システムの許容量
生活の安全	労働衛生、安全管理に関して従業員を啓発している事業者の割合 検挙された訪問者の数
主観的幸福	観光に対する地域コミュニティの満足度 地域住民からの不満件数
未来の幸福のための資源	
自然資本、経済資本、人的資本、社会関係資本	
沖縄観光指標	
☆県民（Community）	
生活（QOL）	県民所得、渋滞、観光客比率、 県民旅行の実施度（宿泊旅行）
意識（Attitude）	住みやすさ（定住の意向）、 観光施策の重要度に対する意識

☆沖縄観光指標の分類：経済、観光客、県民、環境、マネジメント

また、プラネットハピネスは独自の幸福度指標を使って世界遺産周辺住民の幸福度を計測しています。所要 12 分のネットアンケート調査を実施し、ブータンで有名な GNH と同じ 11 指標で評価しているものです。インドネシア・バリ島がこの団体と協定を結び実査を行っており、基本的に世界遺産周辺住民の幸福度がそれ以外の住民より高いという結果が出ています（トルコ・カッパドキアも同様）。

こうした幸福度指標は、アンケート調査を実施し、複合的に指標化していることが特徴です。

☆プラネットハピネスは、世界遺産周辺地域における混雑や住民の生活の質低下といった課題を背景に 2018 年で米国にて創設された NPO。世界各国から 16 の地域が参加

幸福度の要素 [プラネットハピネス]

- ①地域コミュニティ、②文化、③経済・生活水準、④環境、⑤政府、⑥健康、
⑦生涯学習、芸術・文化、⑧心理的幸福、⑨主観的幸福・感情、
⑩ワークライフバランス、⑪生活

【アンケート項目例】

- あなたが住む地域の観光の状況にどれくらい満足していますか？
- 観光が地元の人々の雇用を創出している
- 観光が地元の起業を促進している
- 観光が地元の文化を促進している
- 観光が地元製品の生産を促進している
- 観光のための天然資源の持続可能な利用を促進する政策、戦略等がある

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 31 課題・取組に応じた候補指標の検討



図表 32 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 33～39 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。

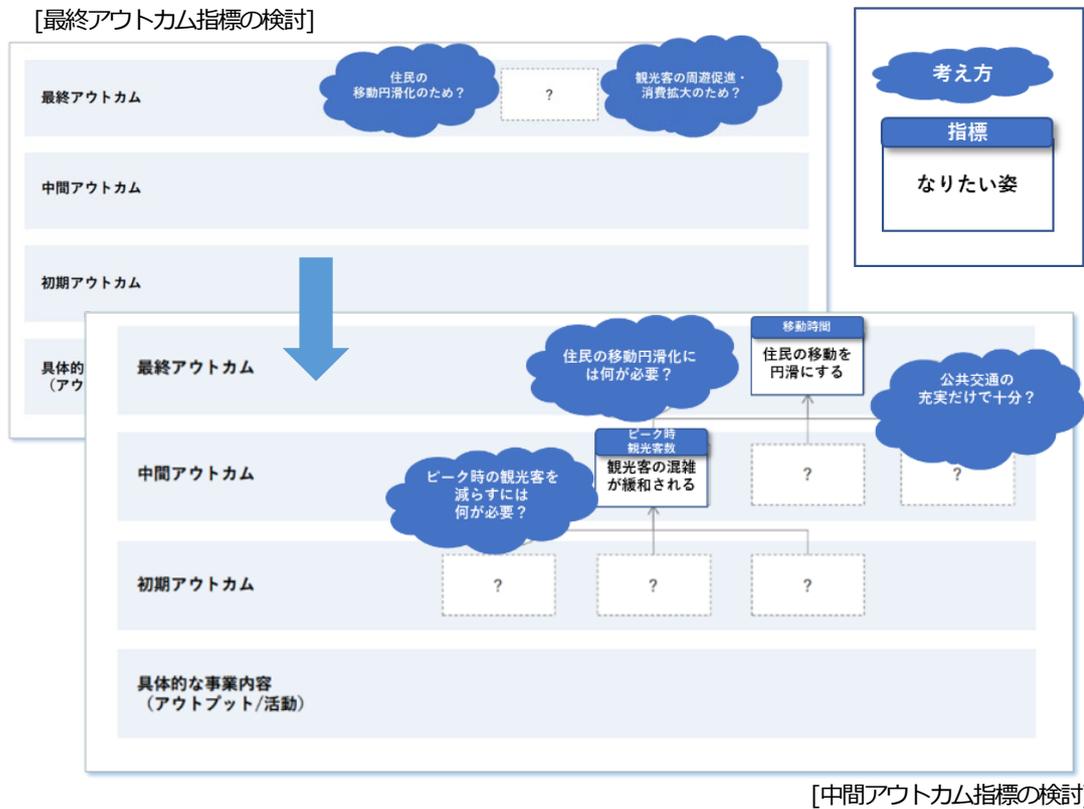
たとえば、日本の経済成長率など景気についての指標を持っていれば、住民生活への悪影響という課題（ピーク時期の混雑など）が解決した場合に、地域で実施した取組による成果なのか、それとも景気が悪く、来訪者自体が減ったことが要因なのか、検証できます。

■ [社会・文化分野 住民生活への悪影響（交通等）]のロジックツリーの作成例

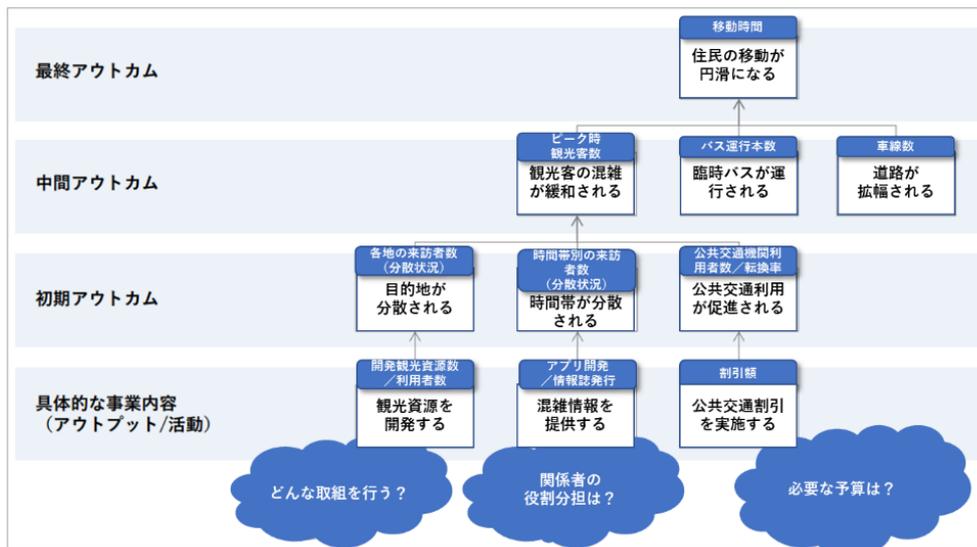
図表 33 最終・中間アウトカム指標の検討

課題：観光客による道路交通渋滞

【凡 例】

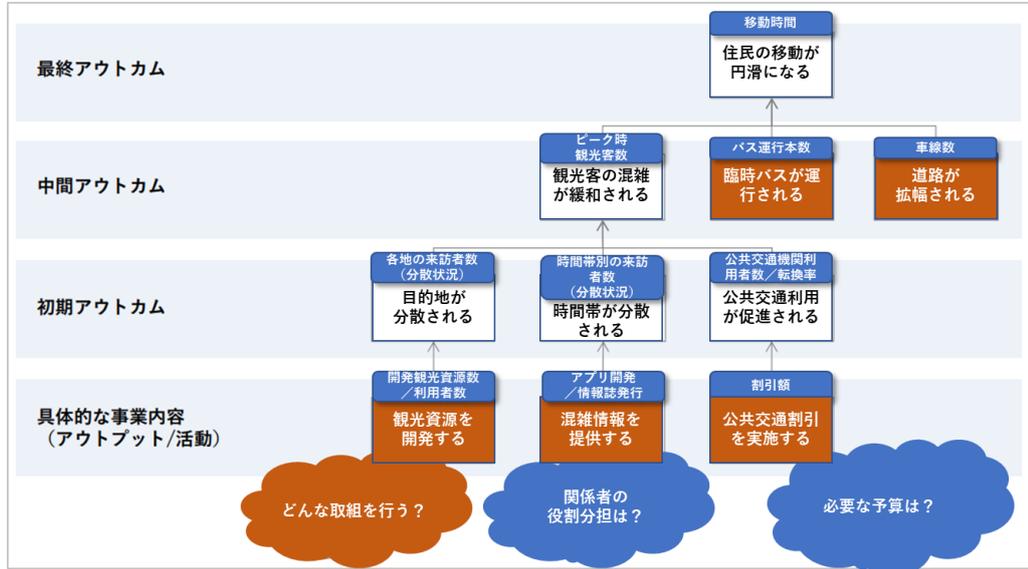


図表 34 アウトプット指標の検討～ロジックツリーの作成



図表 35 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。

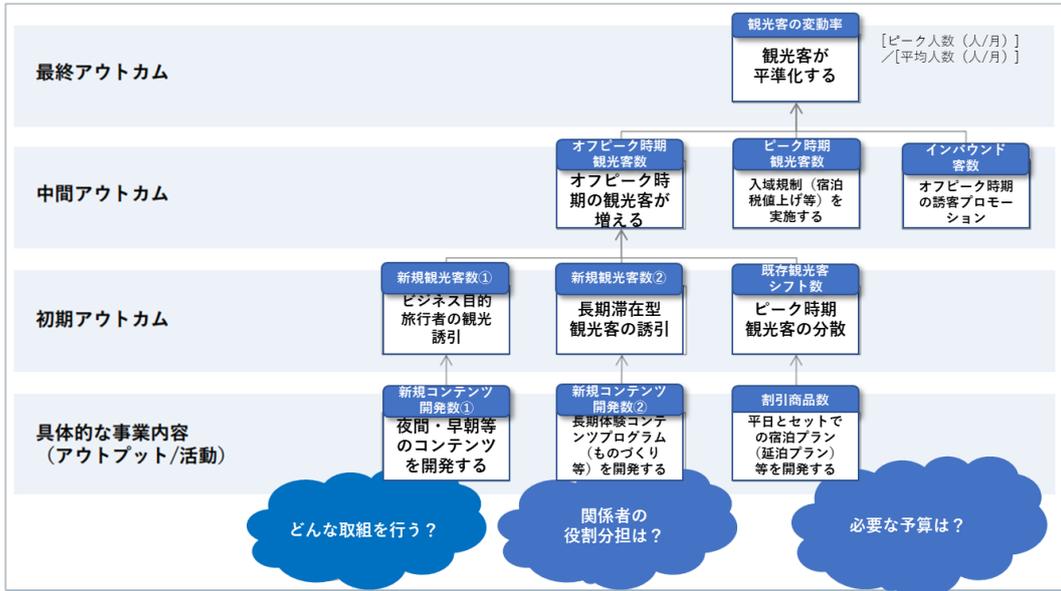


出所：「ロジックモデル作成ガイド」公益財団法人日本財団を参考に作成
https://www.nippon-foundation.or.jp/app/uploads/2019/01/gra_pro_soc_gui_03.pdf

■ [経済分野 来訪者の季節変動]のロジックツリーの作成例

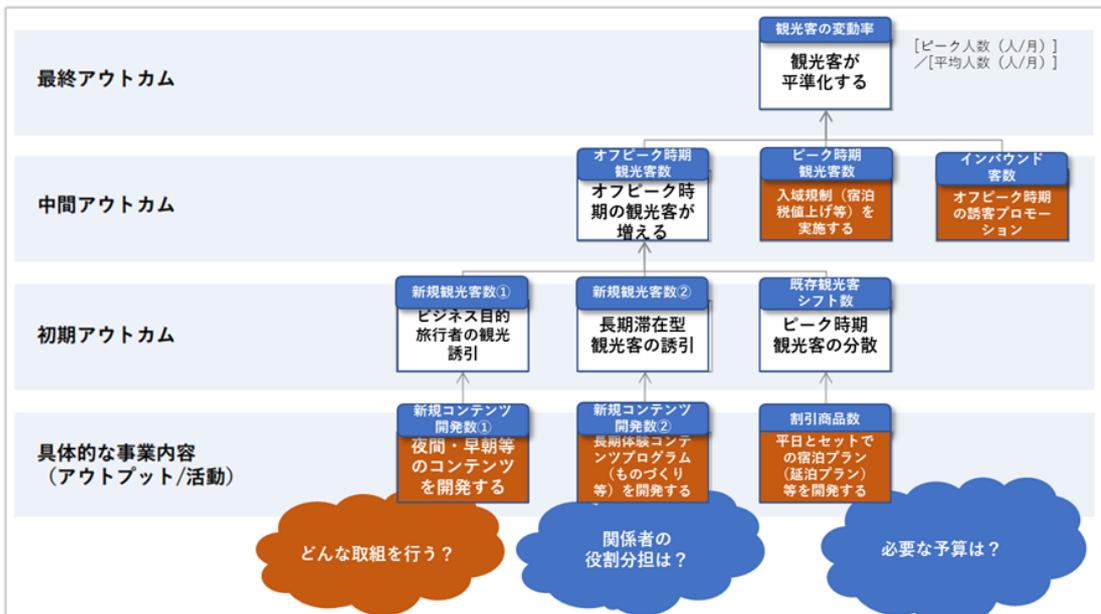
図表 36 アウトプット指標の検討～ロジックツリーの作成

☆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 37 ロジックツリーの対象とした取組

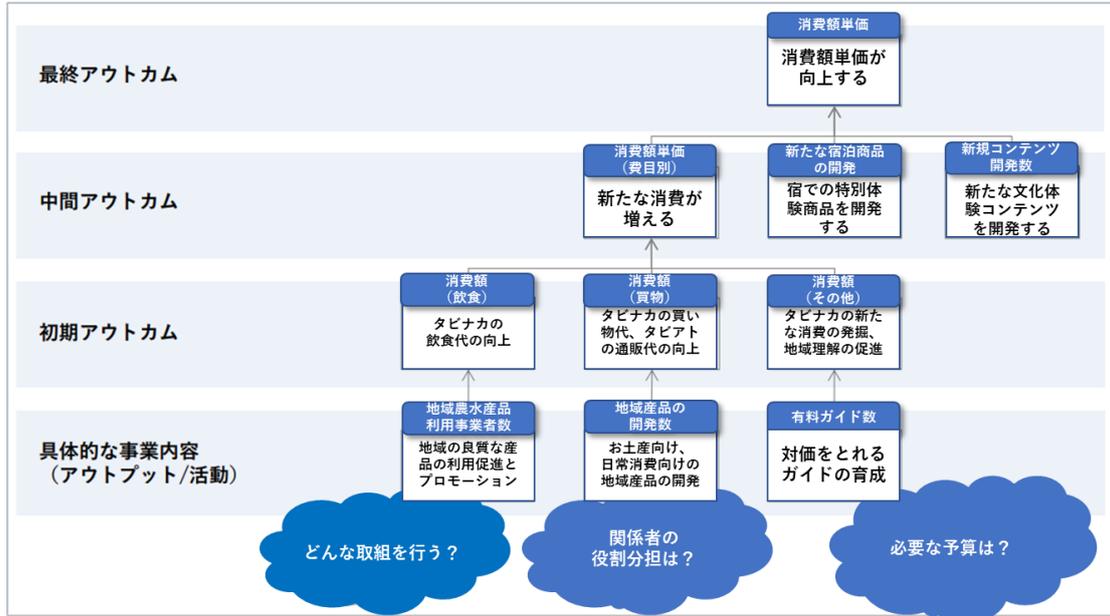
☆このロジックツリー作成例では、[経済分野 来訪者の季節変動]を解決するための取組は、「(ピーク時期の)入域規制」「インバウンドプロモーション」「(ビジネス旅行者向けの)夜間・早朝等のコンテンツ開発」「長期体験コンテンツプログラム開発」「平日利用とセットでの商品開発」です。この他にも「ピーク時期以外でのイベント開催」「日帰り観光客の消費額単価向上」などの取組があるでしょう。



■ [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

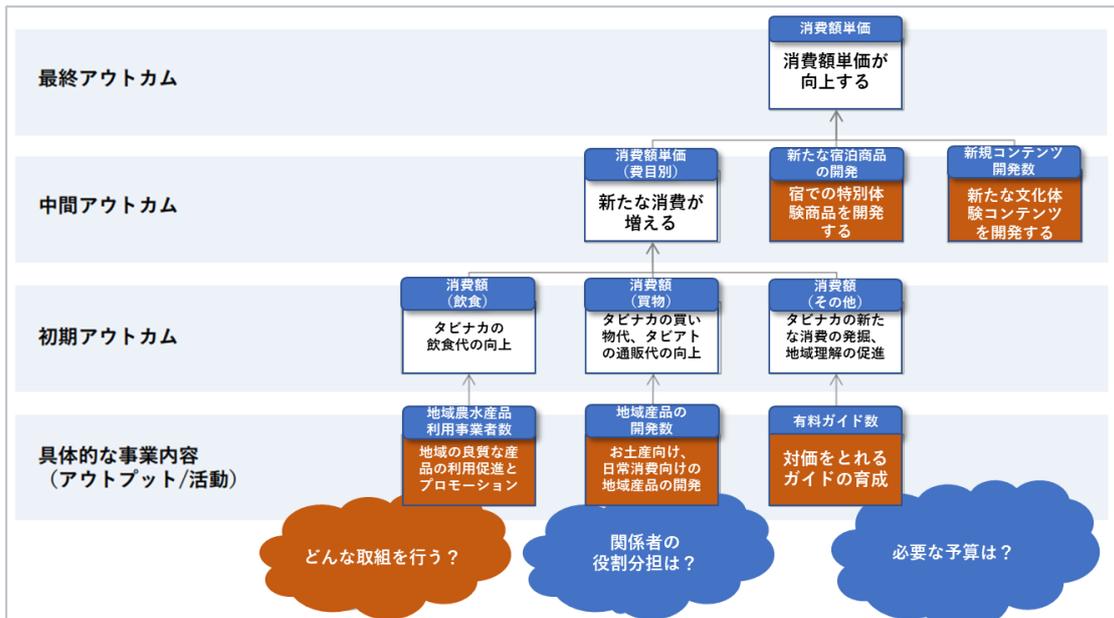
図表 38 アウトプット指標の検討～ロジックツリーの作成

☆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 39 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。



事例コラム⑮～⑰：ステップ7 重点課題を踏まえて候補指標を検討する

【県内各地域の課題を踏まえた独自指標の検討】 沖縄県

- ・沖縄県では、観光客数の増加に伴う観光客の時期的・局地的な集中や、ニーズの多様化等に対応するサービスレベルの維持向上、また、県民生活への負荷や環境への影響、観光危機管理など、観光客の受入対応を中心とした様々な問題が顕在化しています。
- ・これらの課題を踏まえ、経済（観光収入、季節変動など）、観光客（入域観光客数、観光客満足度など）、県民（県民所得、住みやすさなど）、環境（エネルギー消費量、世界遺産訪問者数など）、マネジメント（県観光予算、市町村観光計画の有無など）といった5分野40項目にわたる「沖縄観光成果指標」を設定することで、沖縄観光の現況を客観的・定量的に把握し、県民や観光事業者、市町村等の関係機関で共有できる体制を整えています。なお、2021年度策定予定の「第6次沖縄観光振興基本計画」では、成果指標を40項目から100項目程度まで増やし、より緻密な指標管理のもとでの取組推進を検討しています。

☞沖縄県のように、必要に応じて指標を段階的に増やしていく方法は重要です。利害関係者が納得できる課題・指標・取組の関係を徐々に増やしていくことで、指標ありきではなく、課題解決を継続していく持続可能な地域経営に近づきます。

【JSTS-Dを参照とした指標の整理・抽出】 二セコ町

- ・二セコ町では、近年は観光入込客数が横ばいとなっていることに加え、地域にある豊富な観光資源を生かしきれていない、事業者間で共通認識が得られていない、国内外の観光客ニーズに対応しきれていないといった多くの課題を抱えています。
- ・そこで、観光振興のみを実現するのではなく、地域全体が活性化することを目的として「二セコ町観光振興計画」を策定し、観光入込客数や宿泊数に加え、独自のアンケート調査により、観光客満足度や住民意識、その他観光による経済効果をいった指標の収集を行っています。それに加え、観光庁による「JSTS-D モデル事業」を通じて、JSTS-D の指標リストの中から、新たな観光ビジョンに取り入れる指標を整理、検討しています。

☞二セコ町のように、指標設定に当たって JSTS-D 等を参照することは大変有用です。地域で検討を続けてきた課題・指標・取組のいくつかのセットで、より適した指標が見つかる可能性がありますし、さらに指標から、抜け落ちていた課題や必要な取組を見つけることもあります。

【地域事業者・有識者との協議による指標選定】京都市

- ・京都市では、ステップ5で紹介した「京都観光振興計画2025」の推進に当たり、目指すべき姿の実現に向けた進捗を測る指標を設定し、定期的に数値を評価した上で、PDCA サイクル（計画・実行・評価・改善）に基づいた新たな改善策の立案、実施を徹底しています。
- ・指標の設定は、計画の中で定める「2030年に実現する5つのまちづくりと観光」ごとにJSTS-Dを参照しながら行い、有識者や市民公募委員、観光関連業界の関係者等で構成する「京都観光マネジメント会議（仮称）」により計画の進捗管理を行うとともに、取組の効果や課題の把握、分析、評価を行っています。

☞京都市のように、これまでの取組を進めてきた利害関係者による会議体が、その成果の確認まで行うことが大変重要です。その結果、課題や指標の再設定、また取組の改善を自律的に行うことができます。こうした主体が「持続可能な地域経営」の経営主体といえます。

☆今年度の取組中の事例の指標一覧表を掲載予定
（二セコ町、東京都、岐阜県、京都市、奈良県事業）

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、観光を活用した持続可能な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 40 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

- ☞重要なことは、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、観光を活用した持続可能な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 41 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。
- なお、観光を活用した地域経営で用いるデータあるいは指標は、既に自治体の各部署で活用しているもの・作成しているものから活用していくことが基本です。また、実現ステップ 7~9 のデータ・指標関連は、大学等の専門機関との連携によって取り組むことが望ましいとしています。こうした専門家は、データや指標に明るいため、担当者（推進リーダー）だけで悩む必要はありません。
- ☞ 計測手法は、次のステップ 9 の結果とともに様式 9 「観光を活用した持続可能な地域経営報告書」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、観光を活用した持続可能な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れる指標群もあります。これらについて、観光を活用した持続可能な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 42 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			
(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 混雑状況等								○	○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										○		
(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			△							○		
5 LGBTQ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										○		
(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										○		

取り掛かる準備の段階で関連部署に確認して下さい。基本的なデータは既に収集されているはずです

事例コラム⑱~⑳：ステップ8 指標を特定し、計測手法を具体化する

【ごみ回収量や混雑度等、自治体独自のデータ計測】三浦半島観光連絡協議会

・三浦半島観光連絡協議会では、ゴミ問題に関して、ゴミ処理場やゴミ回収活動におけるゴミの回収量、混雑状況に関しては観光客のスマホデータや車の情報といったビッグデータを活用することで、データの計測を行っています。

☞このように、既存統計等のデータに留まらず、地域の課題に合わせて設定した重要な指標については、独自に新たなデータを収集することも必要です。また、データの収集に当たっては、ビッグデータ等の技術革新に沿った新たな手法の活用も今後可能となってくるでしょう。

【地域全体への調査によるデータ整理】白川村

・白川村では、人口減少や空き家問題、域内での経済循環の達成といった地域独自の様々な課題を解決するために、白川村全世帯を対象とし、所有物件の後継者問題に関するアンケート・ヒアリング調査を行うことで、住民意識についてのデータを収集しています。

☞白川村のように、人口規模の小さい自治体においては、地域全体を対象とした全数調査を行うことも可能でしょう。調査のコストは大きくなる可能性がありますが、行政全般についての住民の声を定期的に一括して把握することは、持続可能な地域経営に極めて有用なデータとなります。今後、大規模自治体においても、デジタルトランスフォーメーション（DX）によって、直接、多くの住民の声を把握することが可能となってくるでしょう。

【水質保全が課題。水質保全の仕組みを開発し、データを収集】スレマン（インドネシア）

- ・ INSTO への参加に当たって、環境面を重視することとし、課題の分析を進めました。その結果、廃棄物処理が不適切であり、水源の水質保全が課題として浮かび上がりました。
- ・ 水質データが十分ではありませんでしたが、INSTO のワーキンググループに参画する大学の支援により、家庭に設置できる浄水槽を地域に導入し、そこから水質データを得ることができました。
- ・ INSTO 加入の結果、観光振興の目的を、「デスティネーションの質を改善する」という方向に転換し、関係者の意識を変えることができました。
- ・ これらのことにより、2019 年の世界経済フォーラムの国際観光競争ランキングにおいて、INSTO 加入前の 2015 年（50 位）の結果から 10 ランク上昇し、40 位となりました。

☞ 水源管理という地域全体の課題について、観光以外の部署・関係者と連携した取組を行ったことによりデータが収集できました。手元にデータがないからとあきらめず、取組を先行させることで欲しいデータを収集し、マネジメントに活用することも可能という事例です。

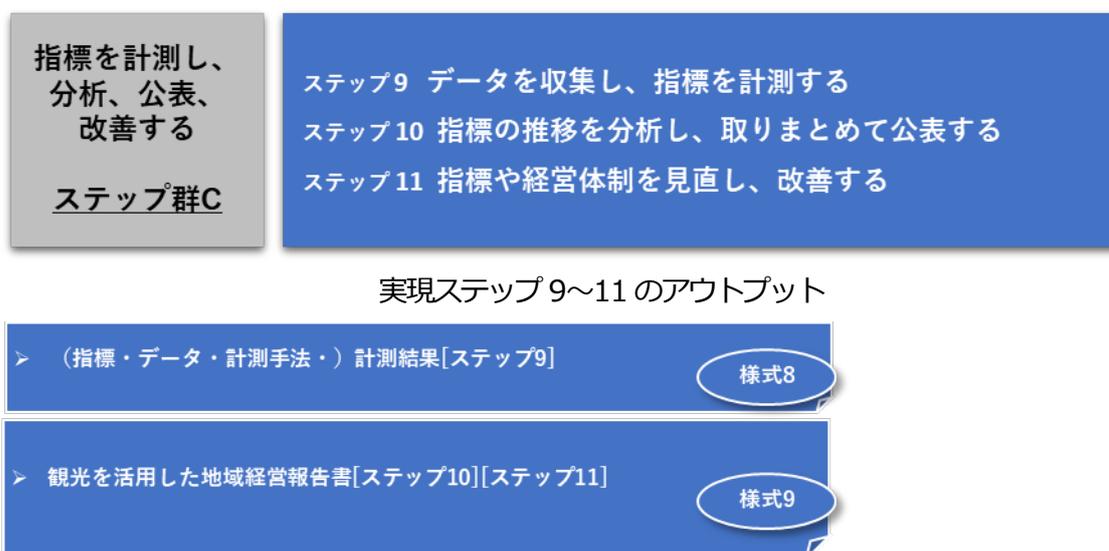
ステップ群 C 指標を計測し、分析、公表、改善する

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 「観光を活用した持続可能な地域経営報告書」として取りまとめ、公表します。

図表 43 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。

事例コラム①~③：ステップ9 データを収集し、指標を計測する

【DMOと連携した、公開データや独自の調査事業に基づくデータ収集】 沖縄県

- ・沖縄県では、指標と対応したデータの収集にあたり、既存の公開データに加え、観光客数、主な客層、平均滞在日数、観光消費額といった基本的な観光統計調査を継続的に実施することでデータを収集しています。
- ・データの収集に当たっては、DMOである沖縄観光コンベンションビューローが、県や地域観光協会、賛助会員等の観光関連団体・企業・学術機関、経済団体等と出向者の受入れといった人材交流をするなど、密接に連携しています。専従のCMO（チーフ・マーケティング・オフィサー）が市場調査を統括し、各種データの収集・分析を行っており、その結果に基づくKPIの設定やPDCAサイクルの確立、事業の企画立案を実施しています。

☞沖縄県のように、DMOと連携することで、民間機関等のデータの活用がしやすくなる場合があります。また、都道府県単位でデータを収集・分析し、都道府県内の各地域にデータを提供することもデータ収集・指標計測の効率化の一つの方法です。さらに、地域ごとの指標値の違いや改善状況を比較して提供することができれば、各地域はもとより広域全体での持続可能な地域経営の進展につながるでしょう。

【観光客に対する独自アンケート調査の実施】 三浦半島観光連絡協議会

- ・ステップ1で紹介したように、三浦半島沿岸部では、観光客による海水浴・バーベキュー等によって発生するゴミ・騒音等といった課題を共有する各市が連携することで、「三浦半島観光連絡協議会」を設置しています。
- ・データ収集に当たっては、海岸部にて回収したゴミの量の計測や、観光客に対する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するといった取組を行っています。

☞このように、観光客数や観光客満足度といった、観光地全般の指標だけでなく、ゴミ問題という課題解決に直接寄与する中間アウトカム指標（有料ゴミ箱の利用意思等）も、アンケート等によって把握し、分析を行うことが重要です。

【事業者に対してコンサルティングを行い、データを収集】トムソン・オカナガン（カナダ）

- ・トムソン・オカナガンは、GSTC の創設メンバーである国際団体バイオスフェアによる国際認証（Biosphere Destination Certificate）を受けた地域です。従って、INSTO の運営を担うトムソン・オカナガン・ツーリズム・アソシエーション（TOTA、非営利組織 DMO）は、連携している地域の利害関係者 3500 の団体・個人に対し、この国際認証に伴う持続可能な観光に関するコンサルティング「バイオスフィア・コミットメント・プログラム」を実施しています。このプログラムは、サステナビリティ関連評価、研修、様々な教材・ツールの提供、事業者の認証（Biosphere Committed Company）などがあります。
- ・こうしたプログラムを提供することを通じて対象者からエネルギーや廃棄物関連のデータを収集し、地域経営に活用しています。

☞持続可能な地域経営主体が積極的に地域の事業者の発展支援に取り組むことで、調整・管理といったマネジメントにも役立つデータを収集することができた例です。そもそもの事業者の発展支援は、持続可能な地域経営の経済面での取組のひとつと言えます。

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との割合の比較）……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との割合の比較）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「観光を活用した持続可能な地域経営報告書」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、観光を活用した持続可能な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「観光を活用した持続可能な地域経営報告書」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。

事例コラム④、⑤：ステップ10 指標の推移を分析し、取りまとめて公表する

【測定による効果や変化が見られない指標の見直し】 沖縄県

・ステップ7で紹介したように、沖縄県では、経済（観光収入、季節変動など）、観光客（入域観光客数、観光客満足度など）、県民（県民所得、住みやすさなど）、環境（エネルギー消費量、世界遺産訪問者数など）、マネジメント（県観光予算、市町村観光計画の有無など）といった5分野40項目にわたる「沖縄観光成果指標」を設定しており、県内各地域においてKPIを設定しています。指標の推移については、「沖縄観光振興基本計画」や「沖縄観光成果指標」等において沖縄県のウェブサイトで公表しており、測定による効果や変化が見られない指標については、適宜見直しを行っています。

☞沖縄県のように、指標は一度設定して終わるものではなく、その後の指標の変化や、指標を測定することで分かる現状・課題の改善、悪化の状況を常に分析し、それを公表することで初めて課題解決への取組に繋がっていくこととなります。そして、これを継続することが観光を活用した持続可能な地域経営です。

【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】

ブエノスアイレス（アルゼンチン）

- ・INSTO の運営を担うブエノスアイレス・ツーリズム・ビューローは市の観光局（ブエノスアイレス観光局）に属しており、「データに基づくガバナンス」という方針の下、ビッグデータを活用し、①データの取得、②データの分析、③政策形成、④政策評価というプロセスを実施しています。
 - ・「観光分析システム」を構築して、関連事業者数や顧客満足度、ビッグデータを用いた外国人移動状況などの収集データ及びモニタリング結果をわかりやすくビジュアル化した上で公開しています。
 - ・公開データは、地域の行政が積極的に活用し、宿泊施設関連の法整備にもつながりました。具体的には、国際観光客到着数・ホテル客室稼働率を月毎に計測・分析し、客室稼働率が今後とも上昇するとの予測に基づき、ホテル建設を促進するような税制度を 2019 年に制定しました。
 - ・また、公開データは民間事業者も積極的に活用しており、観光地ごとの観光客の属性（国籍、出身地、性別、旅行形態等）の分析により、観光商品や観光ルートの開発につなげています。
- ☞INSTO に参加している地域の多くでこうしたデータ公開が行われています。公開したデータの利用状況などから観光を活用した持続可能な地域経営の高度化が図れることに加え、こうした使えるデータの蓄積が、地域全体のスマートシティ化にもつながる可能性を示すものといえます。

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。観光を活用した持続可能な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「観光を活用した持続可能な地域経営報告書」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42）。
- ▶ 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「観光を活用した持続可能な地域経営報告書」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 44 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】

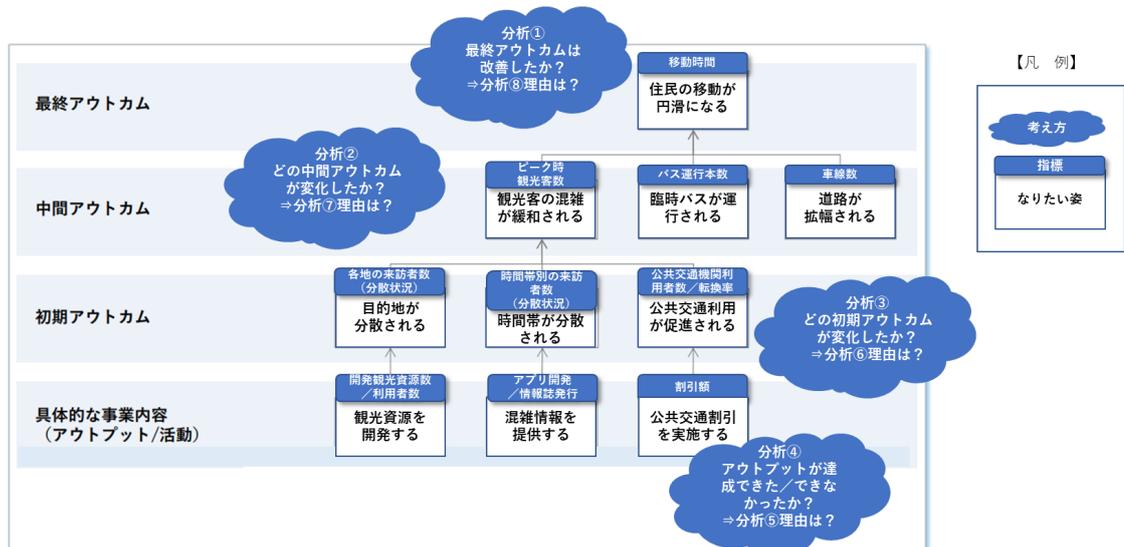
- ✓ 指標は使用されているか？（誰が、どのように）
- ✓ 使用されていない指標はどれか？
- ✓ 課題の解決・改善に有効だったか？
- ✓ 新しく生じた課題で指標が必要なものはあるか？
- ✓ 現在入手可能となり、追加できるようになった指標はあるか？
- ✓ 指標の活用による影響・結果を示すエビデンスはあるか？

☞ 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 45 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 45 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も評価して必要なら改善します

図表 45 指標の分析と改善点の抽出



事例コラム②⑥：ステップ 11 指標や運営体制を見直し、改善する

【国際認証プログラムを活用した、指標・運営体制の見直し】釜石市

- ・釜石市では、かまいし DMC が、地域の観光関連事業者と観光関連戦略の方向性を共有・調整する場を6か月に1回程度設けています。さらに、活動の意義・内容・成果、KPI の達成状況や取組による地域経済・社会の変化の分析結果等を記載した事業報告書を作成しています。
- ・サステイナブルツーリズム国際認証（グリーンツーリズム/オランダ本部）に関しては、日本で初めてアセスメントを受け、「世界の持続可能な観光地 100 選」や「グリーン・デザインেশョンズ・アワード ブロンズ賞」など、2020 年までに4回の国際的な賞を受賞しています。指標に関しては、「観光地管理」26 項目、「自然・景観・野生動物保護」8項目、「環境と 気候変動」20 項目、「文化と伝統への配慮」5 項目、「社会福祉」22 項目、「ビジネスとホスピタリティ」19 項目のアセスメントを受け、改善に取り組んでいます。

☞ 釜石市のように、観光がそもそも重視されていなかった地域で観光を活用した持続可能な地域経営を進める際、国際認証といった目標を掲げることも有効です。何より、住民を含む利害関係者の動機付けになります。また、国際的な認証プログラムを参照しつつ取組を進めることもできます。

VI.観光を活用した持続可能な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、観光を活用した持続可能な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）

■観光を活用した持続可能な地域経営の体制

ここまで述べてきたとおり、観光を活用した持続可能な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。

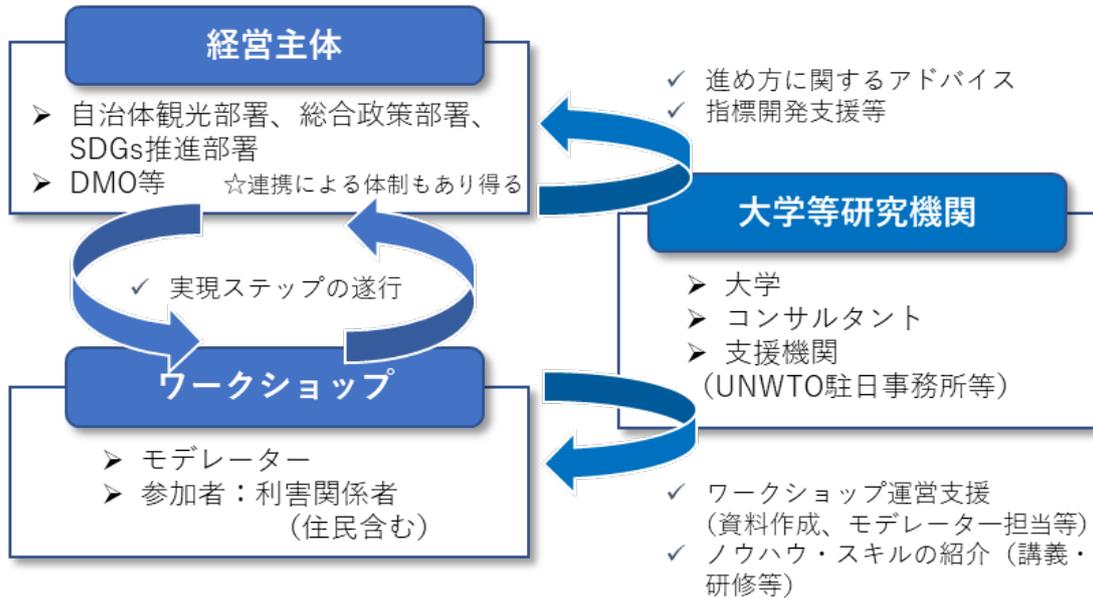
そして何より、地域のことを最もよく知っている、地域住民によるワーキンググループへの参加は不可欠です。

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、観光を活用した持続可能な地域経営の実施に必要な体制をまとめると、図表 46 のようになります。

図表 46 観光を活用した持続可能な地域経営の体制（例）



■観光を活用した持続可能な地域経営を担う人材

ここまで、観光を活用した持続可能な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観光を活用した持続可能な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。観光を活用した持続可能な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ます。

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、取り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

観光を活用した持続可能な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を活用した持続可能な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

観光を活用した持続可能な地域経営に向けて、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、「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、世界の持続可能な観光地づくりのプロセスに関する研究や事例の蓄積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

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、観光を活用した持続可能な地域経営を主体的に実践していくチームをつくるのが重要です。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る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、観光を活用した持続可能な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、観光を活用した持続可能な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

観光を活用した持続可能な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。是非ご活用ください。

図表 47 経営支援ツール

(観光を活用した持続可能な地域経営に取り掛かる準備)

様式1「観光を活用した持続可能な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「観光を活用した持続可能な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「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「観光を活用した持続可能な地域経営報告書」

3.地域を支援する仕組み

観光を活用した持続可能な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」「国際認証取得」「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）

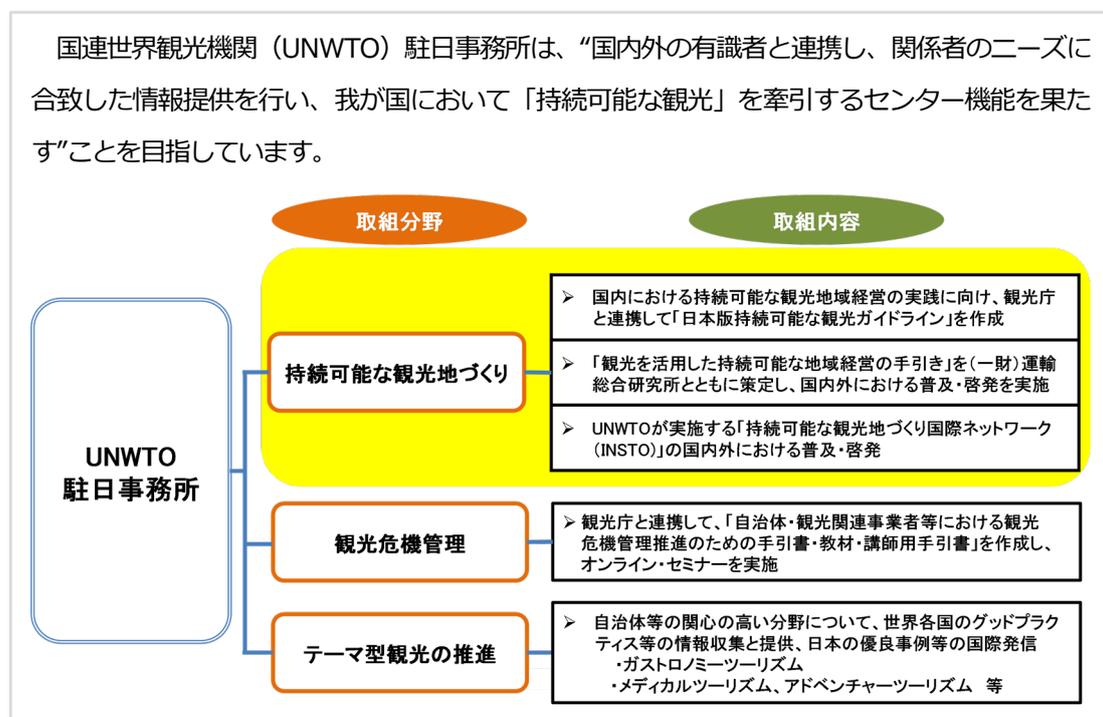
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001395421.pdf>

(2) 国連世界観光機関（UNWTO）駐日事務所

観光に関する国際動向及び世界各国の持続可能な観光地づくり等に関する調査研究を実施するほか、自治体等における持続可能な観光の実践に向けた支援・コンサルティングや外部講演、出張講義等を実施しています。また、毎年、大学や（独）国際協力機構（JICA）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。

⇒UNWTO 駐日事務所 <https://unwto-ap.org/>

図表 48 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

(3) 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 公認の持続可能な観光に関する研修 (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/>

(4) 観光 SDGs 支援センター*

(3) 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)

⇒一般社団法人地域観光研究所 <https://chiikikanko.jp/>

(5) 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 49) が授与されます。

⇒「Sustainable Tourism Training Program」(GSTC)

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

図表 49 Professional Certificate in Sustainable Tourism 証明書



■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。

⇒「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

観光を活用した持続可能な地域経営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。

⇒<https://unwto-ap.org/>

■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。

☆観光庁ウェブサイトには、最新の予算に基づく観光庁以外の省庁のものも含む支援事業が掲載されています。

⇒「観光地域づくりに対する支援メニュー集」
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/shienmenu.html>

(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。

⇒「地域再生制度・地方創生関係交付金・特区制度」（内閣府）
<https://www.chisou.go.jp/sousei/chihou.html>

■INSTO 加入

(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。

⇒UNWTO 駐日事務所 <https://unwto-ap.org/>

(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。

⇒「持続可能な観光の取組」(観光庁) <https://www.mlit.go.jp/kankocho/jizokukanou.html>

■国際認証取得

(1) GSTC

中央省庁や先進自治体、また、SDGs 支援センター(事務局:一般社団法人地域観光研究所)等の関連民間団体を窓口として、国際認証取得の支援を行っています。

⇒GSTC<https://www.gstcouncil.org/>

(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。

⇒Green Destinations<https://greendestinations.org/>

⇒EarthCheck<https://earthcheck.org/>

⇒Vireo Srl<https://www.vireosrl.it/en/>

(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。2021年度もモデル地区のうち、8地区が受賞しています。

(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)。

観光庁のモデル地区から申請団体に対しては、観光庁(事務局)が窓口となり、申請のための英語表記を含めたレポートの作成指南、エントリーの費用負担などの支援があります。

⇒「持続可能な観光の取組」(観光庁) <https://www.mlit.go.jp/kankocho/jizokukanou.html>

■統計関係

(1) 観光庁

各種の「観光統計」を作成し、公表しています。基本的に全国単位の統計となり、地域区分は都道府県単位のものが多いため、自らの地域の状況の位置づけを確認するために用いるものと言えます。なお、統計の個票(個別のデータ)も、観光庁に申請することによって入手可能となる場合があります。個票を入手し、地域分を集計することで、サンプル数の問題はありますが、自らの地域のデータを作成することも可能です。

主要な統計

「旅行・観光消費動向調査」

：日本国内居住者の旅行・観光における消費実態等を調査しています。

「宿泊旅行統計調査」

：わが国の宿泊旅行の実態等を調査しています。

「訪日外国人消費動向調査」

：訪日外国人旅行者の旅行・観光における消費実態等を調査しています。

「共通基準による観光入込客統計」

：「観光入込客統計に関する共通基準」に基づいた都道府県等の入込客に関する調査結果をまとめています。

⇒「統計情報」（観光庁）<https://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/index.html>

(2) 内閣官房

経済産業省と内閣官房（まち・ひと・しごと創生本部事務局）が地域経済分析システム（RESAS：リーサス）を提供しています。地方創生の様々な取組を情報面から支援するものです。データは、人口マップ、地域経済循環マップ、産業構造マップ、企業活動マップ、消費マップ、観光マップ、まちづくりマップ、医療・福祉マップ、地方財政マップに区分して提供されています。

データ区分、データ項目とも随時増えています。また、分析事例なども掲載されているので、解決すべき課題を示すデータ分析の参考となるものの多く含まれています。なお、データ項目の中には、民間事業者が作成・提供しているものがあります。こうしたデータは、直接、データ提供元の民間事業者にコンタクトすることで、活用に適した地理的区分や時間軸などにカスタマイズできることもありますので、有償になりますが、必要に応じて採用を検討してください。

⇒地域経済分析システム（RESAS）<https://resas.go.jp/>

(3) その他

政府統計の総合窓口（e-Stat）で見る日本は、日本の政府統計が閲覧できる政府統計ポータルサイトです。様々な統計データが、指定の様式でダウンロードできるため、直接活用することが可能です。また、どのような統計データがあるかが把握できるため、このサイトで集計される前の地域単位のデータが欲しい場合は、自治体の統計部署・関係部署に、問い合わせるための情報として活用することもできます。

⇒e-stat 統計で見る日本 <https://www.e-stat.go.jp/>

なお、観光を活用した地域経営で用いるデータあるいは指標は、既に自治体の各部署で活

用しているもの・作成しているものから活用していくことが基本です。ここで挙げたような各種データは、取組の準備段階で確認できなかったものを探して活用するものという位置づけになります。また、実現ステップ 7～9 のデータ・指標関連は、大学等の専門機関との連携によって取り組むことが望ましいとしています。こうした専門家は、データや指標に明るいいため、担当者（推進リーダー）だけで悩む必要はありません。

■情報発信

(1) 日本政府観光局 (JNTO)

JNTO ではオウンドメディアを通じて、サステイナブル・ツーリズムの国内先進事例にあたる取組（岐阜県、釜石市など）を紹介しています。

⇒JNTO 地域インバウンド促進サイト <https://action.jnto.go.jp/>

【参考】地域を支援する主体

地域を支援する主体は、上記に示している国連世界観光機関（UNWTO）駐日事務所、観光庁等だけではなくありません。図表 50 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。

図表 50 地域を支援する主体リスト

（行政機関等）

- ◇ 観光庁参事官（外客受入担当）
- ◇ 国連世界観光機関（UNWTO）駐日事務所
- ◇ 各地方運輸局観光地域振興課

（大学等研究機関・有識者）

- ◇ UNWTO駐日事務所では、下記の有識者と連携しており、ご紹介が可能です

荒井一洋 グローバルサステイナブルツーリズム協議会(GSTC)公認トレーナー、
北海道アドベンチャートラベル協議会会長
専門：エコツーリズムネイチャーガイド

加藤久美 和歌山大学観光学部教授、武蔵野大学しあわせ研究所教授
専門：サステイナブルツーリズム

熊田順一 （株）JTB総合研究所 主席研究員／グローバルマーケティング室長
専門：国際観光、SDGs、サステイナビリティ

清水哲夫 東京都立大学都市環境学部観光科学科教授、
（公社）日本観光振興協会総合調査研究所所長
専門：観光統計・データ分析、交通学

高松正人 観光レジリエンス研究所代表、東洋大学国際観光学部客員教授
専門：観光分野の防災・危機管理・感染症対策

高山傑 グローバルサステイナブルツーリズム協議会(GSTC)公認トレーナー、
観光庁持続可能な観光ガイドラインアドバイザー
専門：観光地、ツアーオペレーター、宿泊施設

藤稿亜矢子 東洋大学国際観光学部教授
専門：環境学、境界農学、自然環境保全学

二神真美 名城大学外国語学部国際英語学科教授・学部長、
グローバルサステイナブルツーリズム協議会(GSTC)公認トレーナー
専門：国際観光学

古屋秀樹 東洋大学国際観光学部教授
専門：データを活用した合意形成の支援

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
専門：観光政策

（五十音順、所属・肩書は2021年12月現在）

VII.先進事例

取組の参考となるよう、地理的条件（地域の規模や地域の観光の特性）、取組の進展の度合い、きっかけや解決すべき課題の別に事例を整理しました。

実現ステップごとに取組内容等をまとめていますので、ご参照ください。

国内先進事例

- 北海道二セコ町：観光による持続可能な地域経営の体系化
- 釜石市：国際認証プログラムを活用した地域づくりの取組を持続可能とする人材育成・体制整備
- 白川村：世界遺産の景観保全と活用、住民生活の両立
- 京都市：観光振興計画策定を契機とした観光を活用した持続可能な地域経営への取り掛かり
- 岐阜県：観光・食・モノの振興を進めることで持続可能な地域づくりを推進

海外先進事例

- 南チロル・イタリア
：多様な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
- アドリア海・クロアチア
：広域のモニタリングでは個別地域の伝道師体制がカギ
- アレンテージョ・ポルトガル
：既存の取組や知恵を借りて、多角的な指標検討が可能に
- スレマン・インドネシア
：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
- トムソン=オカナガン・カナダ
：事業者にもメリットを作って、データ収集を刷新
- ブエノスアイレス・アルゼンチン
：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

■北海道ニセコ町：持続可能なまちづくりの「観光」への拡張

ニセコ町は、2012年～2023年度を期間とする「第5次総合計画」において「環境創造都市ニセコ」を掲げ、以来、環境を中心とした持続可能なまちづくりを実践してきました。2015年3月には「環境モデル都市」として国から選定されています。こうした景観、環境、水資源、ゴミ等についての施策が実を結び、2018年にはSDGsの達成に向けて優れた提案をする自治体である「SDGs未来都市」として国に認定されました。そこでは、2030年の目指す姿として、『観光業と農業という2大産業を下支えしている環境を住民自らが守り・生かし、再生可能エネルギーを柱とする資源と、地域を豊かにする経済が循環し、住民自治に支えられた、住むことが誇りに思える自治のまち「サステナブルタウンニセコ」』を掲げ、目標に向けて環境に関する先進的な取組を進めるほか、環境と調和した農業や、地域循環・還元する観光業の実現に向けて取り組んでいます。ニセコ町における「持続可能な観光地域経営」の実践は、こうした持続可能なまちづくりの延長として位置づけられます。

ステップ群A 地域のなりたい姿と課題を明確にする

[Step.1 対象地域を決める]

2020年度の観光庁「日本版持続可能な観光ガイドラインモデル事業」のモデル地区」の選定を契機として、ニセコ町を対象地域としてガイドラインに沿った取組を進めています。

[Step.2 利害関係者を特定し、参画させる]

ニセコ町は、2001年、「住民参加」と「情報公開」を町のあらゆる仕事を進める上での基本ルールとした「まちづくり基本条例」を全国で初めて制定しました。1996年から始めたまちづくり町民講座は、現在までに約200回開催され、町民と行政の議論と連携、SDGs推進の場となっています。

また、ニセコ町役場としては、農業・観光等の地域事業者との間での人事交流を従来から行っており、景観保全を切り口とした地域経営を利害関係者間連携により行っています。

こうした既にある景観保全を切り口とした取組の利害関係者の参画体制を基に、観光を活用した持続可能な地域経営の考え方やノウハウを導入し、これまでの成果をさらに拡大し、効率的に「観光を活用した持続可能な地域経営」を実現しました。

[Step.3 観光資源と「現状の課題」を洗い出し、明確化する]

[Step.4 なりたい姿を共有し、「今後の課題」を明確にする]

ニセコ町では、2009年に策定されたニセコ町観光振興計画を2013年に改定しました。その中で、国際観光地としてニセコ地域が注目され、開発・投資が続いているものの、ニセコ町

としては観光客の入込数の横ばいが続いていること、地域内の観光資源を活かし切れていないこと、事業者間で共通認識が得られていない、国内外の観光客にニーズに対応しきれていないことが課題として整理されています。また、住民意識調査では、生活環境の変化などを理由に、訪問する観光客を広域的に捉えている住民は半数程度となっていました。

また、「JSTS-D モデル事業」の中で、2020 年に行った観光事業者や住民へのアンケート調査から、観光事業者による持続可能な取組の必要性への高い意識と取組状況が明らかになった一方で住民との間の隔たりが浮き彫りになりました。

課題が明確になったことで、住民と観光事業者で町一丸となって持続可能な観光都市を目指すことが望まれていることが共有されました。

ステップ群 B 解決する課題を特定し、指標を具体化する

[Step.5] 重点課題を特定し、合意を形成する

話し合いの中で、農業を意識した環境保全や、海外からの移住者を考慮したダイバーシティの実現が課題として明らかになりました。

[Step.7] 重点課題を踏まえて候補指標を検討する

候補指標の検討にあたっては、JSTS-D の指標リストの中から、観光ビジョンに取り入れる指標を整理・選択しました。また、その指標が今後、モニタリングできるかどうかを踏まえるなど、指標の優先順位を検討しました。

また、北海道大学観光学高等センターへの委託調査における研究会や、観光庁モデル事業の支援により指標を設定しました。指標や指標に用いるデータの収集にあたっては、住民満足度調査等のデータ収集には収集コストが伴うことから、今後の課題としています。また、既存データを、指標にどのように適用するか、今後検討していくこととしています。

この段階の取組は単年度では終了しませんでした。2020 年度は観光庁のモデル事業を活用、2021 年度は内閣府地方創生関連の補助事業を全国の複数自治体とコンソーシアムを組んで活用して進めています。

◆ 顕在化していない課題に対する指標の導入には工夫が必要

【JSTS-Dを参照とした指標の整理・抽出】ニセコ町

・ニセコ町では、近年は観光入込客数が横ばいとなっていることに加え、地域にある豊富な観光資源を活かしきれていない、事業者間で共通認識が得られていない、国内外の観光客ニーズに対応しきれていないといった多くの課題を抱えています。

・そこで、観光振興のみを実現するのではなく、地域全体が活性化することを目的として「ニセコ町観光振興計画」を策定し、観光入込客数や宿泊数に加え、独自のアンケート調査により、観光客満足度や住民意識、その他観光による経済効果をいった指標の収集を行っています。それに加え、観光庁による「JSTS-D モデル事業」を通じて、JSTS-D の指標リストの中から、新たな観光ビジョンに取り入れる指標を整理、検討しています。

☞ニセコ町のように、指標設定に当たって JSTS-D 等を参照することは大変有用です。地域で検討を続けてきた課題・指標・取組のいくつかのセットで、より適した指標が見つかる可能性がありますし、さらに、指標から抜け落ちていた課題や必要な取組を見つけることもあります。

■釜石市：国際認証プログラムを活用した評価技能の習得

2011年の東日本大震災で甚大な被害を受けた釜石市では、震災後の新たな街づくり・観光地づくりを目指し、2017年に『釜石市観光振興ビジョン』を策定しました。このビジョンでは、釜石市全体を屋根のない博物館と見立てる「釜石オープン・フィールド・ミュージアム構想」を掲げ、「観光を通じた震災復興の実現」によって実現するとしました。このビジョンの施策の1つとして、サステイナブル・ツーリズムの活用と、グローバル・サステイナブル・ツーリズム協議会（GSTC）規定基準の導入について触れ、国際基準を満たす管理評価指標を導入することでGSTC観光地認証の国内取得第一号を目指すことが明記されました。

釜石市における持続可能な観光地づくりの取組は、「釜石市観光振興ビジョン」の策定に向けた議論、策定後、国際基準の認証機関の一つであるグリーン・デスティネーションズのプログラムを採用し技能を磨き、住民の参画を促しながら「釜石オープン・フィールド・ミュージアム」を実践する中で進められています。

ステップ群 A 地域のなりたい姿と課題を明確にする

[Step.1 対象地域を決める]

「釜石市観光振興ビジョン」で設定した釜石市の考え方では、釜石市全域が対象地域となりますが、沿岸部の活性化を前提に、山間部の資源活用・人材交流も欠かせません。そのため、ビジョンにおいて「うみ・やま連携」を活発化する3つのエリアを設定しました。

[Step.2 利害関係者を特定し、参画させる]

『釜石観光振興ビジョン』では、策定に向けて設置したエリア部会、策定委員会で、市民、関係団体の意見を広く集めました。また、振興ビジョンの実施に向けて、市民・団体・民間企業から幅広く参加を募るため既存の観光イベント「Meetup Kamaishi/鉄人が案内する観光体験プログラム」を基盤とした活動から、2018年に「株式会社かまいし DMC」を設立し、推進役と進化しています。

[Step.3 観光資源と「現状の課題」を洗い出し、明確化する]

ビジョン策定を進める中でSWOT分析を行い、危機として地域間競争の激化、東日本大震災に対する想いの風化、主要幹線道路整備による観光客減少などの懸念が挙げられました。また、課題として、代表的な景勝地・名物料理が想起されにくく、人材の連携体制、観光地としての情報発信不足など、地域一丸となった観光振興の取組の必要性があり、観光振興に対する釜石市民の参加性を高めた一体感を醸成することが、現状の課題として明らかになりました。

[Step.4] なりたい姿を共有し、「今後の課題」を明確にする

SDGs 達成や観光スポットの集客力の低さを克服するため、オープン・フィールド・ミュージアム（釜石市全体を博物館と見立て、暮らしや自然・文化を重視）の実現が掲げられました。また、その実現にあたって、第三者認証によりプロモーションにも繋がる国際基準を満たすマネジメント分野での指標を導入が必要であることも明確化しました。

ステップ群 B 解決する課題を特定し、指標を具体化する

[Step.5] 重点課題を特定し、合意を形成する

釜石市では、2011 年の東日本大震災での災害の大きさを踏まえ、持続可能な地域づくりによる SDGs 達成や、観光スポットの集客力の低さを重点課題として設定しました。

[Step.6] 重点課題を解決する取組を検討し、共有する

観光分野での取組はあまり行われていなかったため、取組の推進に当たっては、自治体単独ではなく、地域 DMO に当たる「株式会社かまいし DMC」が主導・仲介することで市内の合意形成を促進しました。こうした中立的な組織を推進母体としたことで、多様な主体の合意形成がスムーズになりました。

株式会社かまいし DMC では、GSTC のトレーニングプログラムを受講し、サステナブル・ツーリズムの評価について専門技能を磨いた「サステナブル・コーディネーター」が、地域の状況や課題を指標に基づいて把握し、持続可能性を担保するためのマネジメントを実施しています。合わせて、課題解決の取組を進める各主体に対してアドバイスを行う「プログラム・コーディネーター」を置く体制を採っています。

[Step.7] 重点課題を踏まえて候補指標を検討する

[Step.8] 指標を特定し、計測手法を具体化する

2018 年に、オランダの認証機関グリーン・DESTINATIONS の観光地認証プログラムを採用し、国際基準グリーン・DESTINATIONS・スタンダード（100 項目）を和訳、韓国でのグリーン・DESTINATIONS の研修に 3 名が参加することで評価作業の技能を習得しました。株式会社かまいし DMC が中心となって、地域の状況や課題に沿った指標を設定していきました。

指標に関しては、「観光地管理」26 項目、「自然・景観・野生動物保護」8 項目、「環境と気候変動」20 項目、「文化と伝統への配慮」5 項目、「社会福祉」22 項目、「ビジネスとホスピタリティ」19 項目の評価を実施しています。

ステップ群 C 指標を計測し、分析、公表、改善する

[Step.9] データを収集し、指標を計測する

2019年には株式会社かまいし DMC を中心として評価チームを立ち上げ、100項目すべての評価作業を実施しました。グリーン・デスティネーションズから提供されるオンラインシステムを活用し、本格的に評価作業を実施しました。

[Step.10] 指標の推移を分析し、取りまとめて公表する

釜石市では、株式会社かまいし DMC が、地域の観光関連事業者と観光関連戦略の方向性を共有・調整する場を6か月に1回程度設けています。さらに、活動の意義・内容・成果、KPIの達成状況や取組による地域経済・社会の変化の分析結果等を記載した事業報告書を作成しています。2020年には、これまでに実施した評価作業と評価結果をとりまとめた報告書を作成しました。

[Step.11] 指標や運営体制を見直し、改善する

事業報告書は、観光に関わる市民・団体・民間企業など幅広い関係者とのコミュニケーションツールとして、また観光関連施策の提案材料として活用されています。

■白川村：世界遺産の景観保全と活用、住民生活の両立

白川村では、世界遺産の『白川郷合掌造り集落』に多くの観光客が訪れていますが、日帰り中心の物見遊山の観光が中心で地域経済に十分還元できていません。また、高齢化・後継者不足、村の持続可能性などの課題も抱えています。

第2次総合戦略（2020年～2024年）では基本目標として「人口は維持以上を目指し、持続可能な村をつくる」が掲げられ、観光面でもKPIと施策が示されました。このような中で、2020年度の観光庁「日本版持続可能な観光ガイドラインモデル事業」のモデル地区への選定も契機に、観光を活用して持続可能な村づくりへの取組を進めています。

ステップ群 A 地域のなりたい姿と課題を明確にする

[Step.1 対象地域を決める]

合掌造り集落を中心とした地域（主に萩町区）を対象とすることを検討しています。

[Step.2 利害関係者を特定し、参画させる]

「白川郷萩町集落の自然環境を守る会」や「白川郷観光協会」など、既存組織は存在するものの、まず、今後のマネジメント主体について上記モデル事業において、必要なマネジメント主体をデザインしたうえで、必要な人材を集めてはどうかとの助言を得ています。

（参考：第2回 アドバイザー派遣報告）

[Step.3 観光資源と「現状の課題」を洗い出し、明確化する]

萩町地区の今後を考える「萩町構想計画会議」では、月1回の定例会議と事務局会議を開催しています。加えて、萩町区に暮らす約150世帯を対象とした課題についてのアンケート調査、所有する物件の継承に不安を持つ30世帯や観光事業者、ガイドへのヒアリング調査を実施しました。

「白川村第2次総合戦略」でも、観光客が多く訪れる地域でありながら観光消費を稼ぐ仕組みが構築されていないこと、クリエイティブな発想を持った担い手や労働力の不足、合掌造りの民宿の所有者の高齢化・後継者がいない民宿が散見されることなどが課題として挙げられました。

[Step.4] なりたい姿を共有し、「今後の課題」を明確にする

第2次総合戦略における基本目標として「人口は維持以上を目指し、持続可能な村をつくる」ことを目標とし、観光についても「量から質へ」の転換を図ることとしています。

ステップ群 B 解決する課題を特定し、指標を具体化する

[Step.5] 重点課題を特定し、合意を形成する

世界遺産合掌造り集落の景観保全と、その活用や住民生活との両立を図ることを基本的な方向として、第2次総合戦略でも位置付けています。また、一人当たり消費額を上げること、「食」を軸とした商品開発を行い稼げる村の経済を作ること、世界遺産合掌づくり集落における価格規制や入場規制を行い、萩町一極集中を緩和することを目指すこととしています。

[Step.6] 重点課題を解決する取組を検討し、共有する

観光消費の域内での循環の確保の向上、地産地消による環境に優しいコンスタントな流通の仕組みの実現に向けて、具体的な取組を検討しています。

[Step.7] 重点課題を踏まえて候補指標を検討する

アンケート結果、ヒアリング結果を用いて、住民満足度、観光産業の実態を示す指標、後継者問題の実態を示す指標、水質・空気の指標についての指標化を進んでいます。うち、観光産業の実態、後継者問題の実態、水質・空気の指標については、今後具体化を進めます。

【地域全体への調査によるデータ整理】 白川村

・白川村では、人口減少や空き家問題、域内での経済循環の達成といった地域独自の様々な課題を解決するために、白川村全世帯を対象とし、所有物件の後継者問題に関するアンケート・ヒアリング調査を行うことで、住民意識についてのデータを収集しています。

☞白川村のように、人口規模の小さい自治体においては、地域全体を対象とした全数調査を行うことも可能でしょう。調査のコストは大きくなる可能性がありますが、行政全般についての住民の声を定期的に一括して把握することは、持続可能な地域経営に極めて有用なデータとなります。今後、大規模自治体においても、デジタルトランスフォーメーション（DX）によって、直接、多くの住民の声を把握することが可能となってくるでしょう。

■京都市：観光振興計画策定を契機とした観光を活用した持続可能な地域経営への 取り掛かり

京都市は世界有数の観光地として国内外から多くの観光客を受け入れてきましたが、2014年頃からオーバーツーリズムや観光客のマナー問題が顕在化しました。また、文化の担い手不足や地域コミュニティの衰退なども進行していました。「京都観光振興計画 2020」において、観光客だけでなく市民が「京都に住んでいてよかった」と実感できるまちを実現する、持続可能な観光の理念を反映しています。2021年には「京都観光振興計画 2025」が策定され、市民の暮らしの豊かさの向上、地域や社会の課題解決、SDGsの達成に貢献し、感染症や災害などの様々な危機や環境問題に対応していく持続可能な観光をビジョンとして設定しています。

京都市では、観光振興計画策定のタイミングで観光を活用した持続可能な地域経営に取り掛かることで、課題解決の取組を計画に位置付けることができました。計画策定の過程で多くの利害関係者の参画を得ており、さらに参加者や対象政策領域を広げることで持続可能な地域経営が実現していくことが期待できます。

ステップ群 A 地域のなりたい姿と課題を明確にする

[Step.1 対象地域を決める]

京都市全域を対象とする「京都観光振興計画 2025」において、持続可能な京都観光の実現を目指すことが明記されています。ただし、エリアによって特性・課題が異なることを踏まえ、各エリアの実情に応じた取組をするとしています。

[Step.2 利害関係者を特定し、参画させる]

「京都観光振興計画 2025」の策定に当たっては、学識経験者、宗教、文化、経済、産業、交通、市民公募委員といった様々な分野の主体が参画する「京都市観光振興審議会」を設置する等、幅広い分野からの意見を募っています。

また、行政、観光協会等の関係者が取り組む行動基準として、2021年に「京都観光行動基準（京都観光モラル）」を定め、持続可能な観光に向けた観光事業者・従業者、観光客、市民の参画、行動変容を促しています。

[Step.3 観光資源と「現状の課題」を洗い出し、明確化する]

「京都観光振興計画 2025」の策定を進める中で、交通事業者、旅行会社、宿泊事業者、観光・文化施設、MICE施設・関連事業者、経済団体等から意見を聴取し、課題として取りまとめました。

[Step.4] なりたい姿を共有し、「今後の課題」を明確にする

市民の暮らしの豊かさの向上、地域や社会の課題解決、SDGs の達成に貢献し、感染症や災害などの様々な危機や環境問題に対応していく持続可能な観光を「京都観光が目指す姿」として設定しています。

また、2030 年にまちづくりと観光が目指す姿として以下の5つの姿を挙げられています。

- ① 市民生活と観光の調和が図られ、市民が豊かさを実感できる。
- ② あらゆる主体が京都の「光」を磨き上げ、観光の質を高める。
- ③ 観光の担い手がより活躍し、観光・文化分野での起業・新事業創出が盛んになり、都市の活力 向上や文化の継承に寄与する。
- ④ 感染症や災害などの様々な危機に対応できる、しなやかで力強く、安心・安全で環境に配慮した持続可能な観光を実現させる。
- ⑤ M I C E 都市としての魅力を確立し、世界の人々が集い、多様性を認め合い、世界平和に貢献 するまちになる。

ステップ群 B 解決する課題を特定し、指標を具体化する

[Step.5] 重点課題を特定し、合意を形成する

「京都観光振興計画 2025」では、「市民生活と観光の調和」を最大の目的とし、「混雑への対応」「宿泊施設の急増」「観光客のマナー違反」といった、観光を通じた社会課題の解決やSDGs の達成を目指しています。

[Step.6] 重点課題を解決する取組を検討し、共有する

「混雑への対応」としては、分散化を進めるほか、近隣自治体や DMO との連携のもと広域観光の推進を掲げています。また、ビッグデータの活用による混雑状況の見える化、市バスの経路見直しや観光バス対策を行うとしています。

「宿泊施設の急増」に対しては、地域と調和した宿泊施設運営については、民泊対策、宿泊施設の構想段階からの事前説明手続きの充実、建築協定や地区計画などの制度を活用した住民と宿泊施設の調和などが主に推進する取組として記載されています。

「観光客のマナー違反」に対しては、京都観光行動基準（京都観光モラル）を制定し、京都市観光協会と共同で、京都観光モラルの趣旨に賛同しコロナ対策を行っている市民・観光客を対象としたキャンペーンを実施するなど、実践に向けた取組も始まっています。

[Step.7] 重点課題を踏まえて候補指標を検討する

指標の設定は、計画の中で定める「2030 年に実現する 5 つのまちづくりと観光」ごとに

JSTS-D を参照しながら行います。

[Step.8] 指標を特定し、計測手法を具体化する

指標の設定に当たっては、観光客数、観光消費額、観光客満足度等の指標を地域の関係者や学識者を会した審議会で議論を行いました。特に、観光による他分野への効果を見える化するため、有識者や観光事業者へのヒアリングを実施し、指標の設定を行いました。選定した指標に関するデータ分析により、観光指標が与える効果を検証します。

ステップ群 C 指標を計測し、分析、公表、改善する

[Step.9] データを収集し、指標を計測する

有識者や市民公募委員、観光関連業界の関係者等で構成する「京都観光マネジメント会議（仮称）」により計画の進捗管理を行うとともに、取組の効果や課題の把握、分析、評価を行っています。データ収集、指標の計測もこの中で取り組まれています。

[Step.11] 指標や運営体制を見直し、改善する

「京都観光振興計画 2025」の推進に当たり、目指すべき姿の実現に向けた進捗を測る指標を設定し、定期的に数値を評価した上で、PDCA サイクル（計画・実行・評価・改善）に基づいた新たな改善策の立案、実施を徹底しています。

【観光関連事業者・従事者等、観光客、市民の行動変容を促す取組】 京都市

- ・京都市及び公益社団法人京都市観光協会（DMO KYOTO）では、持続可能な観光をこれまで以上に進めていくために、2020 年に「京都観光行動基準（京都観光モラル）～京都が京都であり続けるために、観光事業者・従事者等、観光客、市民の皆様とともに大切にしていきたいこと～」を策定しています。
- ・外国人観光客の急増等による市民生活への悪影響等の大きな観光課題が発生していたコロナ禍以前の観光に戻すのではなく、観光客にも京都の魅力をしっかりと味わってもらいながら、市民生活や地域文化をより重視し、市民がより豊かさを実感できる、地域に貢献する観光を目指し、観光関連事業者・従事者、観光客、市民に行動変容を促しています。

☞行動基準は、利害関係者が、お互いに尊重しあい、思いを一つにし、かけがえのない京都を未来へと引き継いでいくために大切にすべきものを分かりやすくまとめたものです。コロナ禍前のオーバーツーリズムの再来を防止する取組であることに加えて、京都市において「観光を活用した持続可能な地域経営」が不可欠であることを広く周知する取組でもあります。

岐阜県：持続可能なまちづくりの「観光」への拡張

岐阜県では、県内外からの公募により、地歌舞伎や美濃和紙、小坂の滝といった、全国的には知名度の低かった地元の伝統文化や自然等、先人から受け継がれてきたものを「岐阜の宝もの」として観光資源に位置づけ、早くから持続可能性に着目した取組を進めてきました。

また、2009 年から「観光・食・モノ」の振興を全庁的に分野横断で取り組むなど、観光を基幹産業として位置づけ、すべての観光資源や取組を SDG s に紐づけてプロモーションやブランディングを行ってきました。

岐阜県は、観光計画策定のタイミングで観光を活用した地域経営に取り掛かることで、他部署の協力を得ることができた好例です。取り掛かる準備の段階で他分野の計画を収集することで、全庁的な蓄積を活かし、効率的に、その時点では漏れなく、課題を明確化し、指標も収集することができました。このように取り掛かる準備を推進リーダーが情熱をもって丁寧に進めることで、観光を活用した持続可能な地域経営の実現ステップを大きく進めることができます。

ステップ群 A 地域のなりたい姿と課題を明確にする

[Step.1 対象地域を決める]

観光を活用した持続可能な地域経営はまさにこれまでの取組に合致するものであり県全域で進めています。この他、県内各地の先進的な取組を県内各地に広げようとしています。2020 年には白川村が、2021 年には長良川流域（岐阜県、岐阜市・関市・美濃市・郡上市）が、グリーン・デスティネーションズの表彰制度において「世界の持続可能な観光地 100 選（TOP100 選）」に選定されました。

[Step.2 利害関係者を特定し、参画させる]

/ [Step.3 観光資源と「現状の課題」を洗い出し、明確化する

岐阜県では、観光振興を「観光・モノ・食」の三一体で、全庁的に分野横断で進めています。観光振興プランの計画策定時には、観光部署の推進リーダーが庁内 18 部局に対し、取組の目的である「国際競争力の強化」をねばり強く説明して回り、関連する資料、指標、事業計画を収集・分析することで、地域における課題を明確化するとともに、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。

2021 年度には総合政策として SDG s 推進を担う清流の国づくり政策課の中に『SDGs 推進室』が、サステナブル・ツーリズムを担う観光国際局観光企画課に『サステナブル・ツーリズム推進係』が新設され、更に取組が加速しています。

地域住民や民間事業者等の理解を得るために、観光部署の推進リーダーが、持続可能性の観点からの観光資源の素晴らしさや、取組による経済的な効果やメリットを伝えつづけました。

また、県内企業がインバウンド事業をはじめめるための事業を立ち上げ、観光のプレーヤーとして巻き込んできました。取組を進める中で、持続可能な社会に向けた観光の意義を経済的な効果やメリットを超えて理解していくことを期待しています。

[Step.4] なりたい姿を共有し、「今後の課題」を明確にする

2008 年度に策定した岐阜観光振興プランでは、「岐阜県ならではの「高品質」かつ「本物」の魅力凝縮した『宿泊滞在型観光』の促進による観光産業の基幹産業化」を目指す姿として掲げています。2013 年度から施行した岐阜観光振興プラン第2ステージでは、SDGs の理念を適用しました。同年に策定された「清流の国ぎふ憲章」においても、持続可能な観光につながる理念を明記しています。

ステップ群 B 解決する課題を特定し、指標を具体化する

[Step.5] 重点課題を特定し、合意を形成する

[Step.6] 重点課題を解決する取組を検討し、共有する

具体的な課題を解決するための取組も進んでいます。美濃和紙職人の後継者育成のため、美濃市との連携や民間事業者との協議会を設置しています。地歌舞伎では補助金によるサポートを行っています。また、下呂温泉を中心に刀鍛冶体験等、持続可能な観光に資する着地型観光ツアーを開発しています。

[Step.7] 重点課題を踏まえて候補指標を検討する

県の観光企画課によって、県内各地における課題とその取組の 30 事例程度ヒアリング調査を実施している他、県内市町村に JSTS-D の「DESTINATION プロフィール」のフォーマットを配布して取組状況や活用指標を把握し、県としての候補指標を検討しました。

[Step.8] 指標を特定し、計測手法を具体化する

観光振興プランの策定段階で、庁内の部局横断で関連する計画を収集・分析することで、地域における課題を明確化するとともに、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。指標の導入に当たっても、県内の各観光コンテンツ・取組の関係者に対しヒアリング調査を行うことで、データ・資料の収集を試みています。例えば、世界農業遺産、世界無形文化遺産の取組において、SDGs につながる指標を設定し指標に含めています。

ステップ群C 指標を計測し、分析、公表、改善する

[Step.9] データを収集し、指標を計測する

現在、各部署において活用中の指標について取りまとめ、整理を行っています。

事例コラム：ステップ6 重点課題を解決する取組を検討し、共有する

【自然・文化資源の保全と観光客誘致の両立を目的とした官民、関係自治体との連携】岐阜県

・岐阜県では、豊かな自然・文化資源を保全しながら観光客を誘致することで、持続可能な観光に取り組んでいます。具体的な取組としては、下呂温泉にて語り部による説明を聞きながら入浴するといった新たなコンテンツ造成が挙げられます。また、刀鍛冶、美濃和紙、関が原の平和学習、国立公園の自然といった様々な自然・文化資源について学ぶことができる教育旅行の企画も行っています。

・一方で、美濃和紙や地歌舞伎といった後継者不足等の課題とする伝統文化については、美濃市との連携による民間事業者との協議会の設置、補助金によるサポートといった対策を講じています。

☞語り部の育成や教育旅行の実施は、地域の伝統文化の理解につながっており、その結果、後継者確保に向けた補助金支出といった施策への理解も進んでいます。このように、魅力あるコンテンツによる誘客（経済面）と、地域への誇り（シビックプライド）の育成と伝統工芸の継承（社会・文化面）の取組が相互に好影響を与えています。裾野が広い観光を活用して総合的に課題を解決していく持続可能な地域経営につながる好例の一つです。

■ 沖縄県：指標を用いた持続可能な観光地マネジメント

沖縄県では 2012 年度に策定した第 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」と位置づけました。経済（観光収入、季節変動など）、観光客（入域観光客数、観光客満足度など）、県民（県民所得、住みやすさなど）、環境（エネルギー消費量、世界遺産訪問者数など）、マネジメント（県観光予算、市町村観光計画の有無など）といった 5 分野 40 項目にわたる「沖縄観光成果指標」を設定することで、沖縄観光の現況を客観的・定量的に把握し、県民や観光事業者、市町村等の関係機関で共有できる体制を整えています。

2019 年には「沖縄県 SDG s 推進方針」が定められ、基幹産業として持続可能で責任ある観光の推進が優先課題として挙げられ、2030 年までに、持続可能な観光業を促進するための政策を立案し実施することが定められています。

なお、2021 年度策定予定の「第 6 次沖縄観光振興基本計画」では、成果指標を 40 項目から 100 項目程度まで増やし、より緻密な指標管理のもとでの取組推進を検討しています。

「第 6 次沖縄観光振興基本計画」の素案において、将来像を「世界から選ばれる持続可能な観光地」とするなど、計画に位置付けられた取組の加速化が期待できます。

ステップ群 A 地域のなりたい姿と課題を明確にする

[Step.1 対象地域を決める]

沖縄観光振興基本計画の対象エリアは、県内全域であり、この計画に位置付けながら観光を活用した持続可能な地域経営が進められます。

[Step.2 利害関係者を特定し、参画させる]

政策決定の過程では、審議会において有識者や地域事業者に加えて県民委員を登用したり、パブリックコメントを効果的に実施したりするなど、幅広い参画を募りました。

また、県内各地域との連携も進めており、独自計画策定の呼びかけを行っています。

[Step.3 観光資源と「現状の課題」を洗い出し、明確化する]

観光客数の増加に伴う観光客の時期的・局地的な集中や、ニーズの多様化等に対応するサービスレベルの維持向上、また、県民生活への負荷や環境への影響、観光危機管理など、観光客の受入対応を中心とした様々な問題が顕在化しています。

住民の理解や生活の向上につながる観光を重視し、自然環境保全、地域文化、生活環境の尊重を要件に観光管理を強化します。

[Step.4] なりたい姿を共有し、「今後の課題」を明確にする

2012 年度に策定した第5次沖縄観光基本計画では 2021 年度の将来像を「世界水準の観光リゾート地」と定めていました。2022 年度から策定予定の第6次沖縄観光基本計画では更に持続可能な観光の取組の考えを前面に出し、「世界から選ばれる持続可能な観光地」を目指すとしています。

ステップ群 B 解決する課題を特定し、指標を具体化する

[Step.5] 重点課題を特定し、合意を形成する

将来像の実現に向けて、オーバーツーリズムのような、環境や地域社会への負荷が高い問題や、地域別課題の解消（中南部における宿泊施設等の供給過剰、離島における宿泊施設の不足等）を課題として特定しました。

[Step.6] 重点課題を解決する取組を検討し、共有する

/[Step.7] 重点課題を踏まえて候補指標を検討する

経済（観光収入、季節変動など）、観光客（入域観光客数、観光客満足度など）、県民（県民所得、住みやすさなど）、環境（エネルギー消費量、世界遺産訪問者数など）、マネジメント（県観光予算、市町村観光計画の有無など）といった5分野40項目にわたる「沖縄観光成果指標」を設定することで、沖縄観光の現況を客観的・定量的に把握し、県民や観光事業者、市町村等の関係機関で共有できる体制を整えました。

[Step.8] 指標を特定し、計測手法を具体化する

「沖縄観光成果指標」の導入の際は、コンサルタントへの委託によって検討を進め、庁内の各部署と外部有識者によって検討を行いました。指標の見直しにおいても、指標の精査や活用観光客数、観光消費額、観光客満足度等の指標を地元関係者や学識者を会した審議会で議論して特定されます。

ステップ群 C 指標を計測し、分析、公表、改善する

[Step.9] データを収集し、指標を計測する

指標と対応したデータの収集に当たり、既存の公開データに加え、観光客数、主な客層、平均滞在日数、観光消費額といった基本的な観光統計調査を継続的に実施することでデータを収集しています。データ収集の一部は、外部コンサルタントに委託しています。

データの収集に当たっては、DMO である沖縄観光コンベンションビューローが、県や地域観光協会、賛助会員等の観光関連団体・企業・学術機関、経済団体等と出向者の受入れといっ

た人材交流をするなど、密接に連携しています。専従の CMO（チーフ・マーケティング・オフィサー）が市場調査を統括し、各種データの収集・分析を行っており、その結果に基づく KPI の設定や PDCA サイクルの確立、事業の企画立案を実施しています。DMO と連携することで、民間機関等のデータの活用がしやすくなっています。

[Step.10] 指標の推移を分析し、取りまとめて公表する

5 分野 40 項目にわたる「沖縄観光成果指標」の指標の推移をウェブサイトにおいて公表しています。

[Step.11] 指標や運営体制を見直し、改善する

指標の測定による効果や変化が見られない指標は、指標と指標値の設定、または政策・施策に問題がないか検証します。

2014 年から運用してきた「沖縄観光成果指標」についても、近年新たに発生した実情に合わせるため、2021 年度策定予定の「第 6 次沖縄観光振興基本計画」では、成果指標を 40 項目から 100 項目程度まで増やし、より緻密な指標管理のもとでの取組推進を検討しています。

このように必要に応じて指標を段階的に増やしていくことで、利害関係者の納得にもつながり、指標ありきではなく、課題解決を継続していく持続可能な地域経営に近づきます。

また、これまでの経験から、モニタリングによって指標動向の変化はよく把握できたものの、特に「県民」や「環境」の分類に当たる指標の変化をどのように取組に反映するかが課題として挙げられました。今後、指標の分析結果を政策形成につなげていく専門組織の立ち上げも検討させているとのこと。

指標は一度設定して終わるものではなく、その後の指標の変化や、指標を測定することで分かる現状・課題の改善、悪化の状況を常に分析し、それを公表することで初めて課題解決への取組に繋がっていくこととなります。そして、これを継続することが観光を活用した持続可能な地域経営といえます。

三浦半島観光連絡協議会（葉山町）：自治体連携によるエリア共通の課題解決

三浦半島沿岸部では、鎌倉市・逗子市・葉山町等を中心として、観光客による海水浴・バーベキュー等によって発生するゴミ・騒音等といった課題を共有する各市が連携し、「三浦半島観光連絡協議会」（鎌倉市、逗子市、横須賀市、三浦市、葉山町）が設置されました。

2020年度には日本版持続可能な観光ガイドラインのモデル地区として選定され、モデル事業も活用しながら、観光客の意識調査を実施するなど、解決すべき課題に対する具体的な取組の検討を進めています。

ステップ群 A 地域のなりたい姿と課題を明確にする

[Step.1 対象地域を決める]/ [Step.2 利害関係者を特定し、参画させる]

海水浴場におけるオーバーツーリズムやゴミ問題を背景として、鎌倉市・逗子市・葉山町では海水浴場利用者のマナー向上を通じて持続可能な海水浴場運営するための協議会「鎌倉・逗子・葉山海水浴場マナーアップ推進協議会」を立ち上げました。協議会では、近隣住民や警察・ライフセーバーとの意見交換・情報収集を実践してきました。この協議会をもとに、さらにエリアを広げ三浦半島4市1町（鎌倉市、逗子市、横須賀市、三浦市、葉山町）と神奈川県、観光協会、鉄道会社で構成する「三浦半島観光連絡協議会」を設立、事務局は構成自治体が持ち回りで担当しています。

【課題発生地域に基づいた対象地域の設定・自治体間連携】 三浦半島観光連絡協議会

・三浦半島沿岸部では、鎌倉市・逗子市・葉山町等を中心として、観光客による海水浴・バーベキュー等によって発生するゴミ・騒音等といった課題を共有する各市が連携し、「三浦半島観光連絡協議会」（鎌倉市、逗子市、横須賀市、三浦市、葉山町）が設置されました。

・この協議会はゴミ・騒音等の課題解決のために設置されましたが、現在では、「三浦半島魅力最大化プロジェクト」に基づいて、三浦半島の地域活性化に取り組むまでに発展しています。

☞三浦半島の市町村のように、自治体単独で行うのではなく、同じ課題や目標を共有する近隣自治体が連携することで、特定の課題解決に取り組みやすくなります。また、個別の課題解決から始めることで、地域全体の魅力を発揮するという大きな経営課題に取り組むという展開を見せています。

[Step.3 観光資源と「現状の課題」を洗い出し、明確化する]

三浦半島では、海岸のゴミ箱のゴミの量が多く対応ができない状態であったために、ゴミ箱を完全撤去し、海水浴場利用者にゴミを持ち帰ってもらうキャンペーンを始めました。結果、

ゴミの総量は減ったものの、海岸裏の住宅地へのゴミの不法投棄が増加していました。また、海水浴場におけるバーベキューや飲酒による騒音も、周辺住民から苦情の原因となっていました。

[Step.4] なりたい姿を共有し、「今後の課題」を明確にする

観光地としての魅力を損なうことなく、誰もが安心して快適に利用できる海水浴場の実現と、各支庁の持続可能な海水浴場運営を実現することを目指しています。

ステップ群 B 解決する課題を特定し、指標を具体化する

[Step.5] 重点課題を特定し、合意を形成する

「三浦半島観光連絡協議会」においては、ゴミ問題の解消、海水浴場においてはバーベキューや飲酒による騒音等の解決を目指すこととなりました。

[Step.6] 重点課題を解決する取組を検討し、共有する

ゴミ問題の解決のため、海水浴場におけるごみ回収ボランティアの設置や、ゴミの有償回収等の取組を実施することを検討しました。そのために、観光客を対象に有料でのゴミ回収に関する意識調査「三浦半島観光地におけるゴミ（廃棄物）有料回収に関する意識調査」を実施しました。（2020年度持続可能な観光指標（ガイドライン）導入モデル事業の一環として実施）

その結果、ゴミの持ち帰りについての協力的な反応や、課金制ゴミ箱についての課金金額についての検討継続の必要性が明らかになりました。今後も受入環境整備の観点から検討を進めていくこととなりました。

[Step.7] 重点課題を踏まえて候補指標を検討する

ゴミ排出量についてのデータ測定や、オーバーツーリズムの課題に対する混雑状況のデータ測定を検討しています。

[Step.8] 指標を特定し、計測手法を具体化する

ゴミのデータは、ごみ処理場や有償回収による回収量によって集計しています。また、鎌倉市では、スマートシティ化に伴うビッグデータの活用を推進しており、スマートフォンのデータを用いて車の混雑状況を把握することを検討しています。

今後は、市町村単位の観光客数や観光客の層別の特色を把握し、消費単価等のデータを補足できないか更なる検討を進めています。

資料編

「経営支援ツール」

(観光を活用した持続可能な地域経営に取り掛かる準備)

様式1 「観光を活用した持続可能な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 「観光を活用した持続可能な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 「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 「観光を活用した持続可能な地域経営報告書」

「観光を活用した持続可能な地域経営の世界動向」

「関連研究等」

経営支援ツール

以下の様式1～9を別添の表計算ソフトに用意しています。

様式1 「観光を活用した持続可能な地域経営に取り組むに当たって」

自動保存 211215様式集v6.xlsx - 保存しました

ファイル ホーム 挿入 ページレイアウト 数式 データ 校閲 表示 ヘルプ Just Right

既定

保持 終了 新規 オプション

シートビュー

標準 改ページ プレビュー 改ページ プレビュー レイアウト ユーザー設定 のビュー

ルーター 数式バー 目盛線 見出し

表示

ズーム 100% 選択範囲に合わせて 拡大/縮小

ズーム

A1

A B C D E F

1

2 様式1 「観光を活用した持続可能な地域経営に取り組むに当たって」

3

4 ■観光を活用した持続可能な地域経営の目標

5 取組のきっかけ

6

7 期待すること

8

9 どのような状態を実現したいか

10 地域全体

11

12 経済面

13

14 社会・文化面

15

16 環境面

17

18 地域経営体制

19

20 その他

21

様式2 「既存の関連計画・施策/課題/指標・データの整理」

Excel 2016 画面のスクリーンショット。タイトルバーには「211215様式集v6.xlsx - 保存しました」と表示されています。メニューバーには「ファイル、ホーム、挿入、ページレイアウト、数式、データ、校閲、表示、ヘルプ、Just Right」があります。リボンには「表示」タブが選択されており、「ルーラー」「数式バー」「目盛線」「見出し」「ズーム」「新しいウィンドウを開く」「整理」「ウィンドウ枠の固定」「分割」「並べて比較」「同時にスクロール」「ウィンドウの位置を元に戻す」「ウィンドウの切り替え」「マクロ」などの機能があります。

ワークシートには「様式2 「既存の関連計画・施策/課題/指標・データの整理」」という表があります。この表は、既存の関連計画・施策/課題/指標・データの整理を行うためのテンプレートです。表の構造は以下の通りです。

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
様式2 「既存の関連計画・施策/課題/指標・データの整理」																																						
■既存の観光関連計画等																																						
担当部署																																						
担当者																																						
名称																																						
開始時期																																						
計画期間																																						
施策・取組の柱・方向性																																						
主要な施策・取組																																						
対象としている課題																																						
採用している指標																																						
■既存の経済・商工分野計画等																																						
担当部署																																						
担当者																																						
名称																																						
開始時期																																						
計画期間																																						
施策・取組の柱・方向性																																						
主要な施策・取組																																						
対象としている課題																																						
採用している指標																																						
■既存の社会・文化分野計画等																																						
担当部署																																						
担当者																																						
名称																																						
開始時期																																						
計画期間																																						
施策・取組の柱・方向性																																						
主要な施策・取組																																						
対象としている課題																																						
採用している指標																																						
■既存の環境分野計画等																																						
担当部署																																						
担当者																																						
名称																																						
開始時期																																						
計画期間																																						
施策・取組の柱・方向性																																						
主要な施策・取組																																						
対象としている課題																																						
採用している指標																																						
■既存の〇〇分野計画等																																						
担当部署																																						
担当者																																						
名称																																						
開始時期																																						
計画期間																																						
施策・取組の柱・方向性																																						
主要な施策・取組																																						
対象としている課題																																						
採用している指標																																						
■既存の観光関連統計書等																																						
担当部署																																						
担当者																																						
名称																																						
主なデータ項目																																						
■既存の経済・商工分野統計書等																																						
担当部署																																						
担当者																																						
名称																																						
主なデータ項目																																						
■既存の社会・文化分野統計書等																																						
担当部署																																						
担当者																																						
名称																																						
主なデータ項目																																						
■既存の環境分野統計書等																																						
担当部署																																						
担当者																																						
名称																																						
主なデータ項目																																						
■既存の〇〇分野統計書等																																						
担当部署																																						
担当者																																						
名称																																						
主なデータ項目																																						
必要に応じて追加																																						

画面下部には「様式一覧」があり、「様式1」「様式2」「様式3」「様式4」「様式5」「様式6」「様式7」「様式8」「様式9」が並んでいます。現在「様式2」が選択されています。

様式3 「利害関係者のリスト化・事前アンケート」

211215様式集v6.xlsx - 保存しました

検索

SRU 宮崎 俊哉

ファイル ホーム 挿入 ページレイアウト 数式 データ 校閲 表示 ヘルプ Just Right

既定 標準 改ページ ページ ユーザー設定
プレビュー レイアウト のビュー

シートビュー ブックの表示

ルーター 数式バー

自盛線 見出し

ズーム 100% 選択範囲に合わせて 拡大/縮小

新しいウィンドウ を開く

整列 ウィンドウ枠の 固定

分割

表示しない

再表示

並べて比較

同時にスクロール

ウィンドウの位置を元に戻す

ウィンドウの 切り替え

マクロ

A1

様式3 「利害関係者のリスト化・事前アンケート」

■観光関連利害関係者

担当部署
担当者
名称

種別	名称	連絡先	関係	※重要度

種別：業種、官民、地域等
 関係：これまでの担当部署との関係（○〇計画関連委員、〇〇事業関係者 等）
 連絡先：電話、個人メール、携帯電話番号 等、地域の状況に沿って整理・記入

■経済・商工関連利害関係者

担当部署
担当者
名称

種別	名称	連絡先	関係	※重要度

種別：業種、官民、地域等
 関係：これまでの担当部署との関係（○〇計画関連委員、〇〇事業関係者 等）
 連絡先：電話、個人メール、携帯電話番号 等、地域の状況に沿って整理・記入

■社会・文化関連利害関係者

担当部署
担当者
名称

種別	名称	連絡先	関係	※重要度

種別：業種、官民、地域等
 関係：これまでの担当部署との関係（○〇計画関連委員、〇〇事業関係者 等）
 連絡先：電話、個人メール、携帯電話番号 等、地域の状況に沿って整理・記入

■福祉関連利害関係者

担当部署
担当者
名称

種別	名称	連絡先	関係	※重要度

種別：業種、官民、地域等
 関係：これまでの担当部署との関係（○〇計画関連委員、〇〇事業関係者 等）
 連絡先：電話、個人メール、携帯電話番号 等、地域の状況に沿って整理・記入

■事前アンケート～観光を活用した持続可能な地域経営への※重要度（ワーキンググループメンバー後追加）

Q1観光を活用した持続可能な地域経営に関心がありますか

Q2ワーキンググループでの議論に参加しますか

Q3データ提供に協力しますか

Q4地域振興において解決すべき課題は何だと認識していますか

Q5課題解決のために取組んでいることはありますか

☆各設問の選択肢は各地域で作成
 ☆これらの結果から「※重要度」を記入

様式1 様式2 様式3 様式4 様式5 様式6 様式7 様式8 様式9

準備完了

様式6 「重点課題と取組実施計画」

211215様式集v6.xlsx - 保存しました

SRU 宮崎 俊哉

ファイル ホーム 挿入 ページレイアウト 数式 データ 校閲 表示 ヘルプ Just Right

既定 標準 改ページ プレビュー レイアウト ユーザー設定 のビュー シートビュー ブックの表示 表示 ルーラー 数式バー 目盛線 見出し 表示 スムーズ 100% 選択範囲に合わせて 拡大/縮小 ズーム 新しいウィンドウ を開く 整列 ウィンドウ枠の 固定 分割 表示しない 再表示 ウィンドウ 並べて比較 同時にスクロール ウィンドウの位置を元に戻す ウィンドウの 切り替え マクロ

A1

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1															
2		様式6 「重点課題と取組実施計画」													
3															
4		■重点課題[ステップ5]													
5		課題番号	名称	概要	重点課題 (◎)	理由									
6		現状の課題													
7		1													
8		2													
9		3													
10		4													
11		5													
12		今後の課題													
13		11													
14		12													
15		13													
16		14													
17		15													
18															
19															
20															
21															
22															
23															
24															
25															
26															
27															
28															
29															
30															
31															

■課題解決の取組[ステップ5]					
解決する重点課題 1	取組1	取組主体	取組2	取組主体	取組3
解決する重点課題2	取組1	取組主体	取組2	取組主体	取組3
解決する重点課題3	取組1	取組主体	取組2	取組主体	取組3

様式一覧 様式1 様式2 様式3 様式4 様式5 様式6 様式7 様式8 様式9

準備完了

様式7 「重点課題解決までのロジックツリー」

Excel 2016のスクリーンショット。タイトルバーには「211215様式集v6.xlsx - 保存しました」とあり、メニューには「ファイル」「ホーム」「挿入」「ページレイアウト」「数式」「データ」「校閲」「表示」「ヘルプ」が並ぶ。リボンには「表示」タブが選択されており、「ルーラー」「数式バー」「目盛線」「見出し」などの機能が表示されている。

ワークシートには「様式7 「重点課題解決までのロジックツリー」」という表が作成されている。表は縦軸でアウトカムレベル（最終、中間、初期）と横軸で「現状値」「目標（将来）値」を示している。また、右側には「関係する外部環境と変化」に関する表があり、これらがロジックツリーの各段階と関連付けられている。右端には「必要に応じて追加」という注釈と矢印が示されている。

最終アウトカム	現状値	目標（将来）値
指標		
重点課題		(解消)

関係する外部環境と変化		
経済状況		
政策		
災害等		
その他		

中間アウトカム	現状値	目標（将来）値
指標		
測定する状況		

中間アウトカム	現状値	目標（将来）値
指標		
測定する状況		

初期アウトカム	現状値	目標（将来）値
指標		
測定する状況		
取組		

様式8「指標・データソース・計測手法・計測結果」

自動保存 211215様式集v6.xlsx - 保存しました

SRU 宮崎 俊哉

ファイル ホーム 挿入 ページレイアウト 数式 データ 校閲 表示 ヘルプ Just Right

既定 標準 改ページ プレビュー 改ページ プレビュー ユーザー設定のビュー シートビュー ブックの表示

ルーター 数式バー 目盛線 見出し 表示

ズーム 100% 選択範囲に合わせて拡大/縮小

新しいウィンドウを開く 整列 ウィンドウ枠の固定

分割 並べて比較 同時にスクロール ウィンドウの位置を元に戻す

表示しない 再表示

ウィンドウの切り替え マクロ

A1

様式8「指標指標・データソース・計測手法・計測結果」

■対応する指標[ステップ8]

指標1名称

指標番号	指標名称	指標種別 (アウトカム・アウトプット等)	量指す指標 (増加、減少、維持等)	備考 (アウトプットの場合対応する数値)	指標計測手法 (データから指標を作成する計算式)	運用データ1	運用データ2	運用データ3
1								
2								
3								

■データ収集[ステップ8]

運用データ1	出荷	収集頻度	収集方法・主体	運用可能期間	収集コスト
運用データ1					
運用データ2					
運用データ3					

■指標計測手前

指標番号	指標名称	指標種別 (アウトカム・アウトプット等)	量指す指標 (増加、減少、維持等)	備考 (アウトプットの場合対応する数値)	指標計測手法 (データから指標を作成する計算式)	運用データ1	運用データ2	運用データ3
1								
2								
3								

運用データ1	出荷	収集頻度	収集方法・主体	運用可能期間	収集コスト
運用データ1					
運用データ2					
運用データ3					

条件管理担当者 (組織)

指標収集担当者 (組織)

計測担当者 (組織)

計測結果評価担当者 (組織)

計測担当者 (組織) : 指標ごとに異なる場合は、記入欄も追加

準備完了

表示設定 70%

観光を活用した持続可能な地域経営の世界動向

観光を活用した持続可能な地域経営への理解を深めることができる、世界動向をご紹介します。

I. 持続可能な地域経営に資する観光分野の取組

■ 持続可能な地域経営に資する観光指標の開発

持続可能な地域経営に資する観光指標の開発は、1992年の「第1回環境と開発に関する国連会議」（地球サミット）を契機に始まりました。

そして、2004年には20か国60人余の専門家の知見を結集し、この分野における国際的な主著となる「観光地のための持続可能な開発指標・ガイドブック（Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations）」（以下「UNWTOガイドブック」）が発表されました。すなわち、2015年の国連サミットにおける持続可能な開発目標（SDGs）の発表に先立つこと10年、観光からアプローチする持続可能な指標型の地域経営の形が示されたのです。

その後、2013年に海外でGSTC（Global Sustainable Tourism Council／グローバルサステナブルツーリズム協議会）による観光地向け基準「GSTC-D」が、また同年にEUによる観光指標システム「ETIS（European Tourism indicators System）」が発表され、地域での導入・実践が始まりました。

図表1 持続可能な地域経営に資する観光指標開発の経緯

1992年～ 持続可能な観光指標の開発	国連[第1回環境と開発に関する国連会議]（地球サミット） ➢ 持続可能な観光における指標開発のための国際的タスクフォースの結成
2004年 UNWTOによる ガイドブックの発表	UNWTO[観光地のための持続可能な開発指標・ガイドブック]（UNWTOガイドブック） ➢ UNWTO指標の策定 ➢ INSTO（[持続可能な観光地域経営の推進に関する調査検討委員会]）の開始
2013年 GSTCによる 観光地向け基準の発表	GSTC（グローバルサステナブルツーリズム協議会）[GSTC-D] ➢ GSTC[世界規模での持続可能な観光に関する国際基準（産業界版）]（2008年）の観光地版
2013年 EUにおける 観光指標システムの発表	EU[ETIS]（欧州観光指標システム） ➢ 高品質な観光地づくりのため2002年代初頭から検討、約100観光地で試験導入
2015年 持続可能な開発目標 （SDGs）の発表	国連[持続可能な開発のための2030年アジェンダ]（持続可能な開発サミット） ➢ 17の持続可能な開発目標と169の項目
2017年 開発のための持続可能な 観光国際年	国連[観光によるSDGs達成に向けた貢献]（チェンデュ（成都市）宣言） ➢ 17の持続可能な開発目標に対するCSRの推進、ならびに合致した指標の適用
2020年 観光庁における持続可能な観 光ガイドラインの発表	観光庁・UNWTO駐日事務所[日本版 持続可能な観光ガイドライン][JSTS-D] ➢ GSTC-Dに準拠

日本でも、2015 年ごろから訪日外国人旅行者が急激に増え始め、一部観光地における混雑やマナー違反などのいわゆるオーバーツーリズムが問題化。こうしたことを背景に、持続可能な観光への関心が高まり、2018 年に観光庁は「持続可能な観光推進本部」を設置。国内の観光地の実態把握調査や今後の取組の方向性についての検討を進めてきました。

その成果の一つとして、2019 年「持続可能な観光先進国に向けて」を公表。今後の取組の方向性として、「各自治体や観光地域づくり法人（DMO）が多面的な現状把握の結果に基づき持続可能な観光地経営を行うよう、国際基準に準拠した『持続可能な観光指標』を開発・普及していく」ことが打ち出されました。

また、同年開催された G20 北海道・知事・観光大臣会合では、観光が世界の経済成長をけん引し、SDGs の達成に貢献することを確認し、観光客と地域社会の双方に恩恵をもたらす持続可能な観光地域経営の推進等を盛り込んだ「北海道・知事・観光大臣宣言」が採択されました。

2020 年には「GSTC-D」に準拠する日本版持続可能な観光ガイドライン「JSTS-D」が発表され、モデル地区での実践などを通じた普及活動が進められています。

■持続可能な観光地づくり国際ネットワーク（INSTO）

： The UNWTO International Network of Sustainable Tourism Observations

INSTO は UNWTO が組織している世界の指標に基づく観光地づくり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、観光を活用した持続可能な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、観光を活用した持続可能な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、観光を活用した持続可能な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。

II.持続可能な地域経営に資する観光指標

■各観光指標の共通点と相違点

「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 2）。

図表 51 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	(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	(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	(1)自然資源の保護 ①貴重な生態系の保全 ②水質保全
(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	(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	(2)文化財の保全 ①文化財の保全	(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)観光客の抑制 ①混雑状況等 ②イベント管理	(6)観光産業の持続可能性 ①観光産業の持続可能性	(3)観光への理解・参画 ①観光への理解・参画	(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
		(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	

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。

では、UNWTO ガイドブック、GSTC-D、ETIS、JSTS-D には、どのような特徴があるのでしょうか。共通しているのはすべての指標が「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とマネジメント分野から成り立っている点です。

一方、それぞれの違いを見ると、UNWTO ガイドブックは指標を提示するだけでなく、観光地域特性別の指標選定の考え方や観光地域経営の指標導入を含むプロセスについても、ステップ別に丁寧に示しています。

他方、GSTC-D やそれに準拠する JSTS-D は世界基準として満たすべき指標、ETIS は観光地のブランド向上を目的とした数値で評価する指標で構成されています。さらに ETIS では Microsoft Excel 形式の自己診断表やテンプレートも作成されており、自己診断できるようになっています。

図表2 「UNWTO ガイドブック」 「GSTC-D」 「ETIS」 「JSTS-D」 の指標の特徴

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

UNWTO* : 指標名称はIndicators of Sustainable Development for Tourism Destinations A Guidebook

しかしながら、GSTC-D、JSTS-D、ETISは指標を中心とした解説になっており、本手引きが着目している観光指標導入を含むステップについての記載はあまりありません。UNWTO ガイドブックのみ、地域で取り扱う指標の選定や活用の仕方について、ステップ別に詳細な解説が示されています。

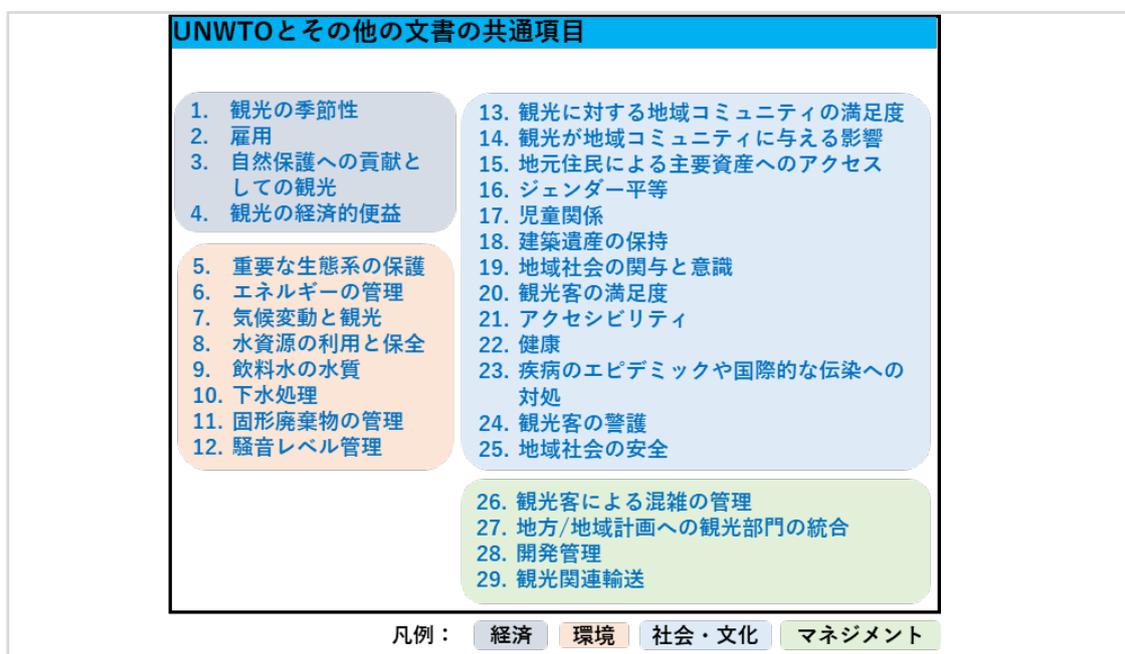
ただし、UNWTO ガイドブックは 500 頁を超える大著かつ日本語に翻訳されたものが出ていないため、「データや指標はどれくらい集める必要があるのか」「費用はどのくらいかかるのか」「指標の活用によってどんな効果が生まれるのか」など、指標を活用した観光地域経営に取り組む際に最初のハードルとなる各種問題に対する答えが記載されているにもかかわらず、あまり活用されていません。この手引きの意義の一つはここにあります。

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。

図表3が4つのドキュメントすべてで共通する指標の項目です。図表4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。

これらを指標設定の際に参照する際には、注意事項があります。「GSTC-D」や「JSTS-D」の指標は、○×（できている/できていない）で判断するものが整理されています。一方で、「UNWTO ガイドブック」や「ETIS」は、数値で表す指標が整理されています。

図表3 「UNWTO ガイドブック」「GSTC-D」「ETIS」「JSTS-D」に共通する項目



図表4 UNWTO ガイドブックにない項目

GSTC-Dにある項目	JSTS-Dにある項目
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
	<p>ETISにある項目</p> <ul style="list-style-type: none"> 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

III. 観光を活用した持続可能な地域経営の効果

■国内外の取組例

観光を活用した持続可能な地域経営により、地域の課題が解決されます。観光面から地域の資源や課題を洗い出し、地域のなりたい姿を明らかにして、総合的な視点で体系的に地域の課題解決を図っていく。その取組と効果は観光以外の分野にも波及し、それらを広く共有することで、持続可能な地域づくりに貢献することになるのです。

そして、これらの活動の実現に必要なツールが指標です。この手引きのタイトルを「持続可能な指標を活用した観光地域経営の手引き」とした理由です。

すでに海外においては取組が先行しており、国内においても観光を活用した持続可能な地域経営の実践は始まっています。例えば、次のようなものがあります。

- ・地域におけるSDGsへの取組（以下「ローカルSDGs」）の実現促進〈ニセコ町〉
- ・観光地域としての認知度の向上〈釜石市〉
- ・観光客増加による環境の悪化への対処（三浦半島観光連絡協議会〈葉山町〉）
- ・従来からの観光・食・モノ一体施策の見える化・持続性の確保〈岐阜県〉
- ・生活の豊かさと文化資源保全の両立〈白川村〉
- ・オーバーツーリズム解消・マナー改善〈京都市〉
- ・県内各地域の課題発掘・明確化〈沖縄県〉

目的や取組の規模、実現ステップのレベルは地域によって様々ですが、各地域の状況を踏めた取組が進められています。いずれの地域においても共通するのは、観光を活用した持続可能な地域経営に取り組むことで、行政内部の部署間での、そして、事業者や住民との連携が進んだこと。それが仕組み化されたことです。

また、海外では、顕在化している課題解決を狙って取組を行っている例が多くみられます。

- ・急増する観光客による環境負荷の低減〈イタリア・南チロル、クロアチア・アドリア海沿岸〉
- ・観光産業の少ない人材で対応できるターゲットの選定・誘致〈ポルトガル・アレンテージョ〉
- ・観光客の季節変動解消・先住民との共生の観光資源化〈カナダ・トムソン-オカナガン〉
- ・都心部への集中を防ぐことと観光客増加の両立〈アルゼンチン・ブエノスアイレス〉
- ・水源地の水質保全〈インドネシア・スレマン〉

これら地域はUNWTOのINSTOに加入しており、指標マネジメントを担う組織（大学、

NPO、民間シンクタンク）と連携して取組を進めています（詳細は、手引きVII.先進事例をご参照ください）。

関連研究等

観光を活用した持続可能な地域経営への理解を深めることができる、関連研究等をご紹介します。

1. ガイドブック関連

■UNWTO ガイドブック（観光地のための持続可能な開発指標・ガイドブック（英語））
（英題）Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations A Guidebook
<https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284407262>

■ETIS（持続可能な観光地経営のための欧州可能指標システム（英語））
（英題）European Tourism Indicators System for sustainable destination management”
https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable/indicators_en

■JSTS-D “日本版持続可能な観光ガイドライン”
https://www.mlit.go.jp/kankocho/topics08_000148.html

■GSTC-D（GSTC 地域基準 第2.0版）
<https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/GSTC-Destination-Criteria-v2.0-Japanese.pdf>

■GSTC-I（GSTC 観光産業向け基準）
https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/GSTC-I-Criteria-Only-v3Dec2016_Japanese.pdf

■GSTC-I（GSTC 観光産業向け基準 推奨評価指標（宿泊施設用））
<https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/GSTC-Destination-Criteria-v2.0-Japanese.pdf>

■GSTC-I（GSTC 観光産業向け基準 推奨評価指標（ツアーオペレーター用））
https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/GSTC-I-TOv3Dec2016_Japanese.pdf

II.その他関連情報

■UNWTO : 観光における気候変動対策に関するグラスゴー宣言

<https://unwto-ap.org/wp-content/uploads/2021/11/Glasgow-Declaration.pdf>

■その他 UNWTO 刊行物日本語版

<https://unwto-ap.org/document/unwtopublicationsjp/#jpb03>

■和歌山大学 観光学部 加藤久美教授による関連論文

https://researchmap.jp/kumikato/published_papers

観光を活用した持続可能な地域経営の手引き

(案)

2022年3月

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

入門ガイド 「観光を活用した持続可能な地域経営の手引き」

2021年12月20日

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

1. 観光を活用した持続可能な地域経営とは	3
1.1 取り組まなければ地域が続かない	4
1.2 手引きを使ってできること	9
2. 取組のポイント～何をすればよいか	10
3. 「手引き」の実現ステップの解説	13
3.1 「手引き」の実現ステップ	14
3.2 必要な仕組み・先進事例	19
4. 「手引き」への質問・問い合わせ	23
4.1 質問・問い合わせ先	24
4.2 支援機関	25
4.3 取り組んだら悩みや工夫を共有！	28

1. 観光を活用した持続可能な地域経営とは

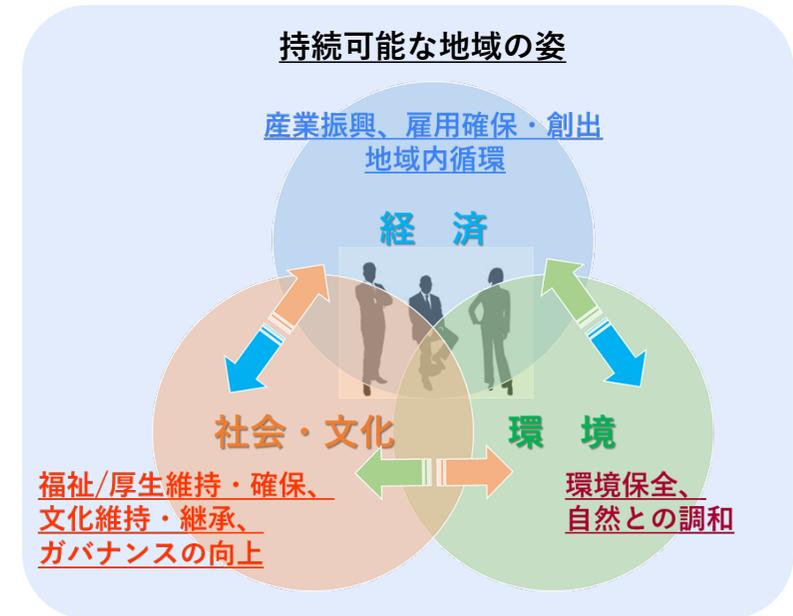
➤地域の課題を解決することが目的

- 「持続可能な地域経営」を行っていくことが求められています
- 50年後・100年後も住み続けたい地域でしょうか？
- 観光から取り組むことには理由があります
- 観光を活用するとはどういうことか？
- 経済面のメリットもある
- 手引きは観光を活用した持続可能な地域経営の実践的マニュアルです

「持続可能な地域経営」を行っていくことが求められています

（「持続可能な地域経営」を行っていくことがなぜ必要なのか？）

- 失われた20年あるいは30年を経て、地域で活用できる人、モノ、金、また、豊かな文化や自然環境が十分になくなりつつあります。また、気候変動を抑えるためのカーボンニュートラル対応も求められています。また、住民の生活の質に対する満足度であるQOLを高めていくことがますます求められています。
- 住み続けたい地域であるためには、これらの課題を地域の限られた資源で、多様な利害関係者の力を集結して解決することが求められます。
- そのため、経済面だけでなく、社会・文化面、さらに環境面、以上の地域の全ての側面が持続可能であることが求められています。地域の全ての側面を対象として、総合的に課題の解決に取り組む「持続可能な地域経営」を行っていく必要があります。



「持続可能な地域経営」は何故必要か？

唯一の解決法！

近年の地域を取り巻く課題

- ✓ 少子高齢化、若者を中心とした社会減等
- ✓ 自然環境、地域の文化や伝統産業等の地域独自の資源の承継の危機、カーボンニュートラル対応
- ✓ 財政悪化

【関係者例】

- ✓ 経済面：民間事業者や関係団体等
- ✓ 社会・文化面：住民、教育関係者、文化財所有者等
- ✓ 環境面：一次産業関係者等、動植物・水質保全等関係者

人・モノ・金の不足

利害の調整

持続可能な地域経営

- 課題解決に総合的に取り組むことで、資源制約下にある地域の総力を発揮
- になりたい姿と課題、課題解決の取組と成果を分かりやすく見える化することで、ステークホルダーをはじめとした多様な力を結集

50年後・100年後も住み続けたいくなる地域でしょうか？

- もはや持続可能性を念頭に置かない取組はありえない。
本取組の目的である将来の住民(=子供たち)につないでいけるように、危機感の共有が重要。
- この地域は50年・100年後も住み続けたいくなる地域であり得るのか、改めて意見交換・意識共有を。

「観光を活用した持続可能な地域経営の手引き」の目的



観光から取り組むことには理由があります

(観光から取り組むことがなぜ良いのか?)

- 観光は、地域の人材や資源をフル活用することで魅力が高まります。そして、観光振興には住民との調和の確保や文化資源の保全・活用、また、自然環境の保全・活用が必要です。
- 観光振興に真剣に取り組むためには、地域の多様な力を結集することが必要です。そして、多様な力の結集は、地域の総合的な課題解決に不可欠です。
- また、観光は、地域に貢献する交流人口・関係人口をつくる取組であり、こうした外部からの評価を得ることで「地域への誇り(シビックプライド)の醸成」を図ることができます。
- そもそも観光政策は、総合政策であり、「持続可能な地域経営」にチャレンジするにあたって好適な政策分野であるといえます。

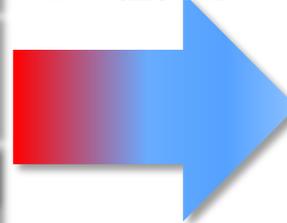
観光・観光政策と「持続可能な地域経営」

観光政策は総合政策

観光の特徴

- 裾野が広く、地域の人材・資源の有効活用が図れる
- 観光を考えることは地域の多くの産業を考えることにつながる
- 暮らし続けるために必要な「地域への誇りの醸成」が図れる
- 観光振興のために多様な力が結集する
- 交流人口・関係人口を作ることができる

観光を切口に
持続可能な
地域経営を！



地域のすべての側面を対象として、
総合的に課題の解決に取り組むこと

持続可能な地域経営

- 課題解決に総合的に取り組むことで、資源制約下にある地域の総力を発揮
- なりたい姿と課題、課題解決の取組と成果をわかりやすく見える化することで、ステークホルダーをはじめとした多様な力を結集

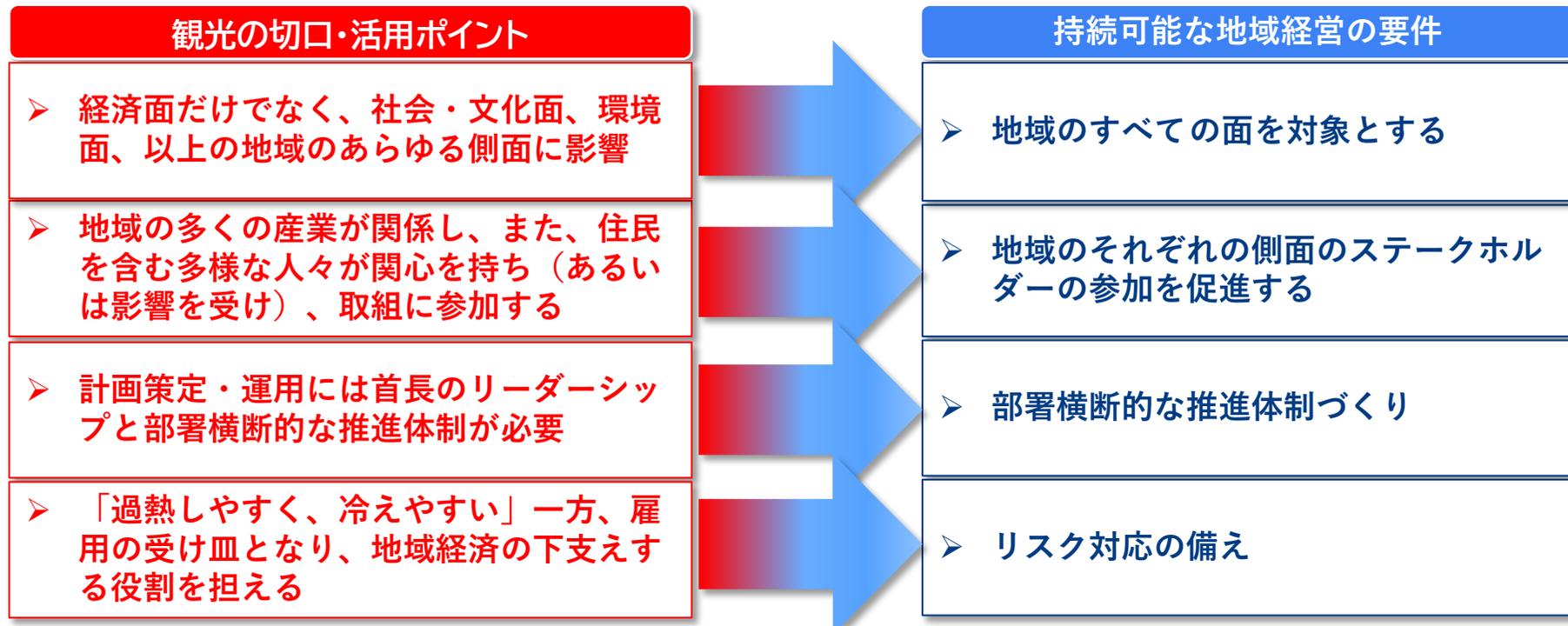
観光を活用するとはどういうことか？

(観光の特徴～観光振興～持続可能な地域経営の要件のつながり)

- 観光の特徴として、①地域のあらゆる側面に影響、②産業や利害関係者の裾野が広い、③部署横断的な推進体制が必要である、④地域経済を下支えできる、などがあります。
- これらを踏まえた観光振興に真剣に取り組むことで「持続可能な地域経営」の主要な要件を実現できます。

観光・観光政策の「持続可能な地域経営」への活用

具体的な切口・活用には、
こうしたものがある



経済面のメリットもある

(持続可能な地域経営の経済面のメリット)

- 関係者の理解促進、そして持続可能な地域経営への参画のためには、経済面のメリットを伝えることも有効です。
- ①産業の裾野が広いという観光の特性が、地域の雇用の受け皿を作ることになる。
 - ✓ 観光産業は雇用吸収力が高く、地域の基幹産業・企業に万が一があった場合に、地域経済を底支えする。
- ②環境負荷削減への配慮がない事業者は、消費者からも取引先からも選ばれなくなる。
 - ✓ 既に、ブッキング・ドット・コムでも持続可能性についての40項目ほどが情報提供されている。ナビタイムやスカイスキャナーなどでは、CO2排出量が少ない経路順の検索もできる。グーグルトラベルでは関連する認証の取得状況が情報提供されている。
- ③中長期的には事業者の光熱水費などのランニングコストが小さくなる。しっかりとした対応は、レスポンシブルツーリズムなどの市場の志向にアピールでき、適切な価格で販売できる。
 - ✓ コスト積み上げではなく、さらに価値を上乗せしたプライシング(価格設定)は、地域に来て欲しい観光客を選び、呼ぶことになる。
- ④観光以外の部署にもメリットがある。複数の計画・取組を整理することで効率的に進む、また、地域(自治体)としてSDGsを統合的に進められる。
 - ✓ いきなり多くの部署を巻き込むのが難しければ、解決を図る課題周辺の部署から。
 - ✓ 持続可能な地域経営の推進は、地域振興の基礎となる、文化の保全、シビックプライド(地域への誇り)の醸成にもつながる。

手引きは観光を活用した持続可能な地域経営のための実践的マニュアルです

(本手引きの役割・効果)

- 「持続可能な地域経営」に取り掛かる難しさを軽減します。
- 手引きによって、全国、世界の研究・知見、先進事例の成果を活用できます。
- 手引きによって、「持続可能な地域経営」を実現するために必要な事項が分かります。

「観光を活用した持続可能な地域経営の手引き」の位置づけ

- 本手引きを活用していただくことで、客観的に整理された事実・根拠等に基づいて、実践的に観光を活用した持続可能な地域経営を行っていくことができるようになります。

観光の切口・活用ポイント

- 観光を切口とした取組の具体的な進め方
- 全国、世界の研究・知見の蓄積、先進事例の成果

観光庁・UNWTO駐日事務所等関係行政機関・有識者からなる委員会で検討

実現のための
実践的マニュアル！

持続可能な地域経営の実現！

現場で取組を進める自治体・DMOの職員の皆さん
などのご意見を聴取・反映

「観光を活用した
持続可能な地域経営の手引き」

2. 取組のポイント～何をすればよいか

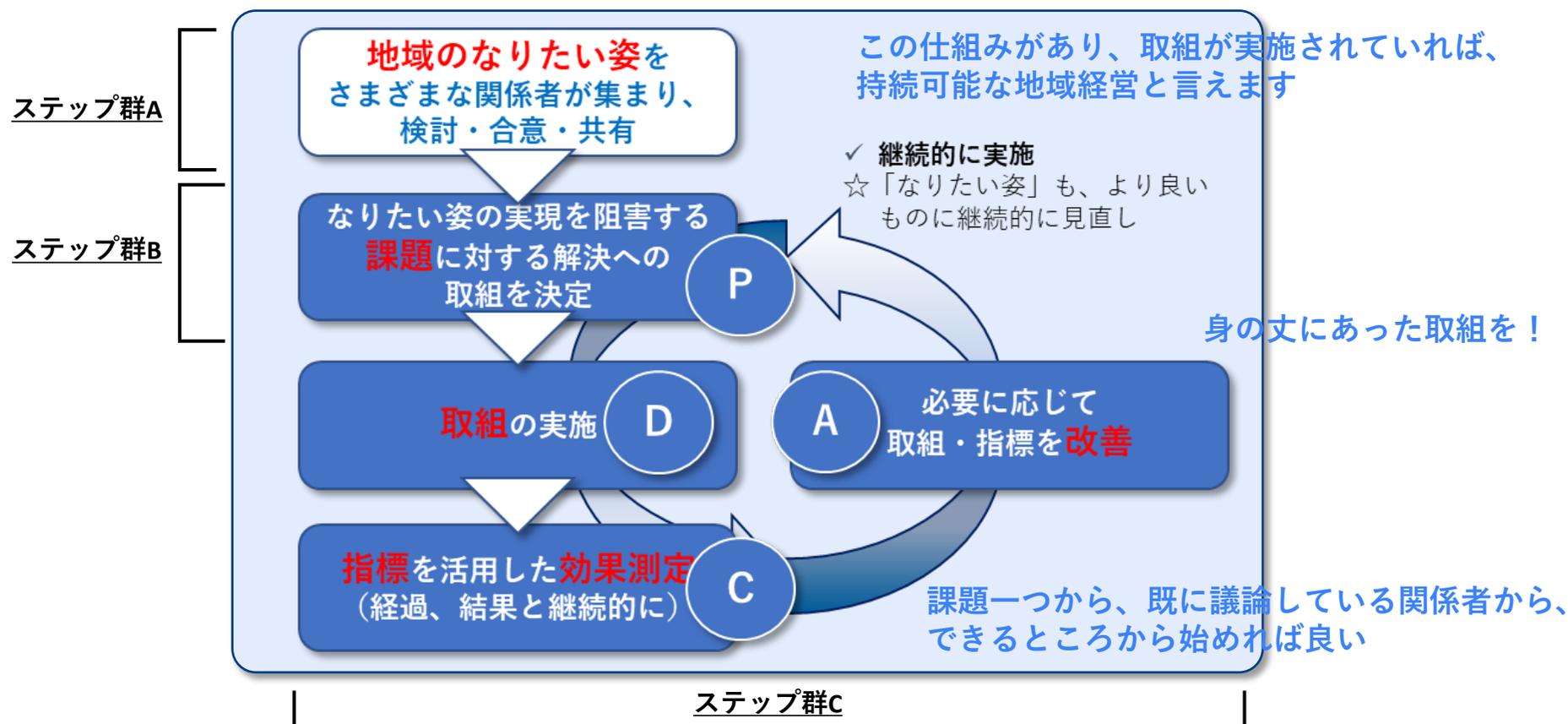
➤ まったく新しく取り組むものではない

- 方針を持って取組を進め、モニタリングすることが大事
- できていないところをやればよい

方針を持って取組を進め、モニタリングすることが大事

- 「手引き」では、地域のなりたい姿を共有し、それを実現するための課題の抽出、課題解決の取組の検討・実施、指標を活用した効果測定、そして、結果のフィードバックという一連のPDCAサイクルの具体的な進め方を示しています。
- これらを、実現のステップ群A、B、Cとして整理しています。この形ができていれば持続可能な地域経営です。

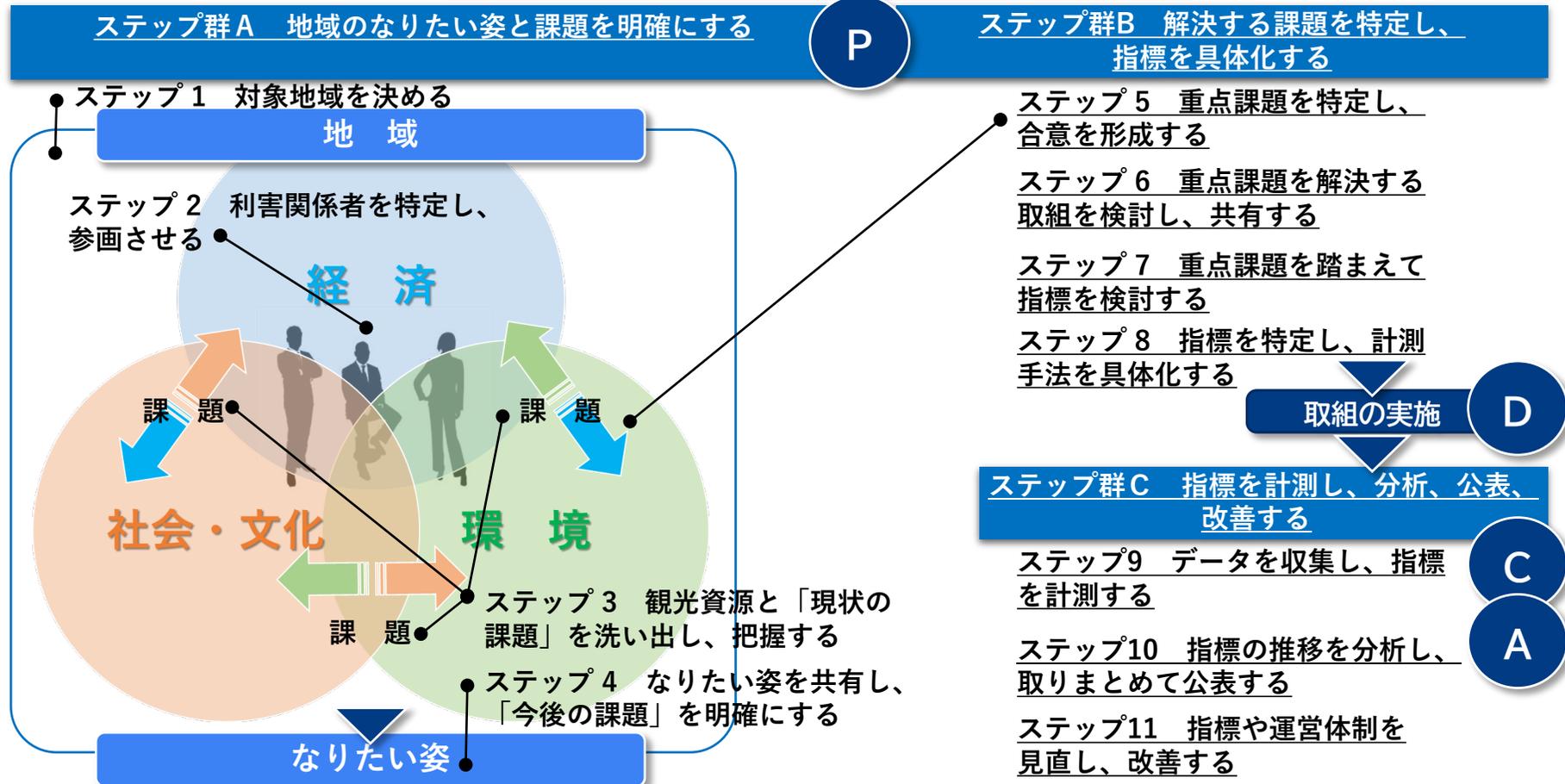
「手引き」の実現ステップによるPDCAサイクル



できていないところをやればよい

- ステップ群A～Cは順番に進めますが、詳細な11のステップについて既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。例えば、既存の観光振興計画等では、なりたい姿、課題、取組等が整理されていると考えられますので、そのまま活用することも可能です。
- しかし、既存の観光振興計画等が、経済面、社会・文化面、環境面のすべての側面から検討されているかの確認が必要です。

観光を活用した持続可能な地域経営の実現ステップ（詳細）



3. 「手引き」の実現ステップの解説

➤ 様式を参照しながら、ステップアップ

既存の取組を活かして準備を進めます

「ステップ群A 地域のなりたい姿と課題を明確にする」では何をするのか？

「ステップ群B 解決する課題を特定し、指標を具体化する」では何をするのか？

「ステップ群C 指標を計測し、分析、公表、改善する」では何をするのか？

- 観光を活用した持続可能な地域経営を支える仕組み
- 先進事例

様式を参照しながら、ステップアップ

- 「観光を活用した持続可能な地域経営」の詳細な11のステップは、国連世界観光機関(UNWTO)が推奨するステップを元にしています。ステップに対応した取りまとめ様式(1~9)を用意しており、成果を確認しながら取組を進めることができます。
- 指標やデータ関連(ステップ7~9)などの専門的な部分は、外部の力を借りればよいので、抱え込まずに進めましょう。

観光を活用した持続可能な地域経営の実現ステップとアウトプット (とりまとめ内容)

実現ステップ		各ステップのアウトプット				
<p>(観光を活用した持続可能な地域経営に取り掛かる準備)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 観光を活用した持続可能な地域経営に取り組む意義・期待・取組の目的の明確化 ✓ 既存の関連計画・施策・課題／指標・データの整理 ✓ 他部署・関連事業者の参画活動 		<ul style="list-style-type: none"> 観光を活用した持続可能な地域経営の目的 	<ul style="list-style-type: none"> 関連計画・施策、課題 	<ul style="list-style-type: none"> 既存の指標・データ 		
実現ステップ	<p>地域のなりたい姿と課題を明確にする</p> <p>ステップ群A</p>	<p>ステップ1 対象地域を決める</p> <p>ステップ2 利害関係者を特定し、参画させる</p> <p>ステップ3 観光資源と「現状の課題」を洗い出し、把握する</p> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> なりたい姿[ステップ4] 対象地域[ステップ1] 経営体制・実施計画[ステップ2] 	<ul style="list-style-type: none"> 課題(現状・今後) 指標(既存) 	<ul style="list-style-type: none"> データ(既存) 	
	<p>解決する課題を特定し、指標を具体化する</p> <p>ステップ群B</p>	<p>ステップ5 重点課題を特定し、合意を形成する</p> <p>ステップ6 重点課題を解決する取組を検討し、共有する</p> <p>ステップ7 重点課題を踏まえて指標を検討する</p> <p>ステップ8 指標を特定し、計測手法を具体化する</p>	<ul style="list-style-type: none"> 重点課題[ステップ5] 課題解決の取組[ステップ6] 	<ul style="list-style-type: none"> 課題解決のロジックツリー[ステップ7] 指標・データ・計測手法[ステップ8] 		
	<p>指標を計測し、分析、公表、改善する</p> <p>ステップ群C</p>	<p>ステップ9 データを収集し、指標を計測する</p> <p>ステップ10 指標の推移を分析し、取りまとめて公表する</p> <p>ステップ11 指標や経営体制を見直し、改善する</p>	<ul style="list-style-type: none"> (指標・データ・計測手法・) 計測結果[ステップ9] 観光を活用した地域経営報告書[ステップ10][ステップ11] 			

既存の取組を活かして準備を進めます

- 「手引き」のIV.観光を活用した持続可能な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チームを形成し、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。

観光を活用した持続可能な地域経営に取り掛かる準備

準備活動1：観光を活用した持続可能な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。

「ステップ群A 地域のなりたい姿と課題を明確にする」では何をするのか？

- 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。
- 観光を活用した持続可能な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

- ✓ 観光を活用した持続可能な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、観光を活用した持続可能な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。

「ステップ群B 解決する課題を特定し、指標を具体化する」では何をするのか？

- 次のステップ群B. 解決する課題を特定し、指標を具体化するは、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。
- 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。

「ステップ群C指標を計測し、分析、公表、改善する」では何をするのか？

- 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。観光を活用した持続可能な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。

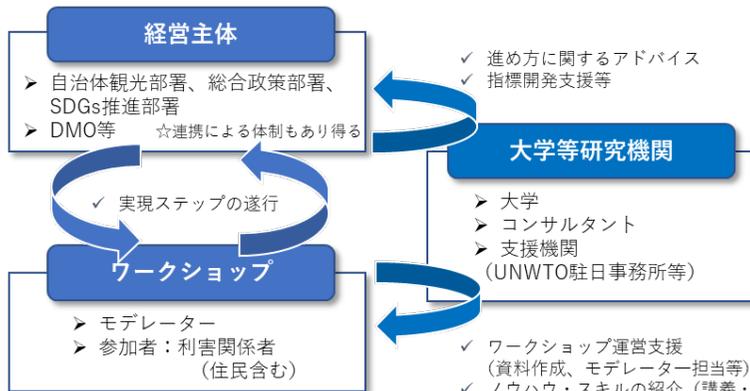
観光を活用した持続可能な地域経営を支える仕組み

- 「手引き」では、第VI.観光を活用した持続可能な地域経営を支える仕組みで、取組の実現に必要な資源(体制・人材・コスト)の説明、また、取りまとめ様式や地域を支援する仕組みについての紹介をしています。取組に当たってご参照ください。

第IV.観光を活用した持続可能な地域経営を支える仕組み

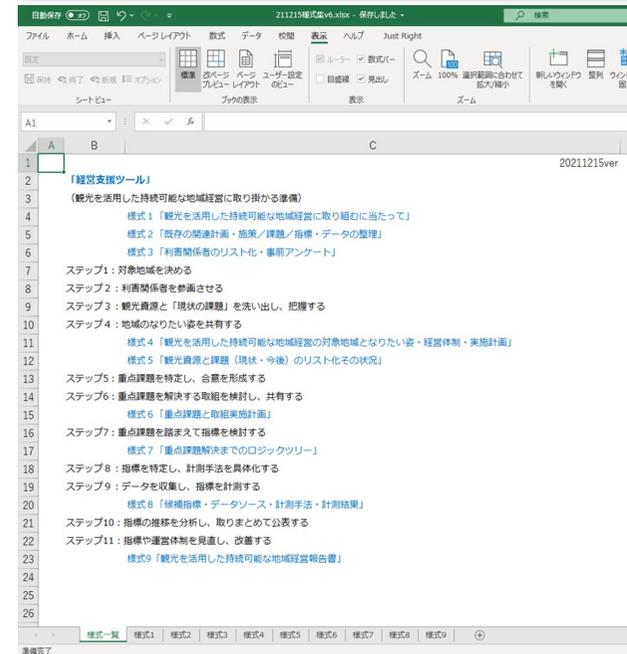
1. 必要となる資源(体制・人材・コスト)

- 観光を活用した持続可能な地域経営の体制
- 観光を活用した持続可能な地域経営を担う人材



⇒こうした体制作り、必要な人材等についてまとめています

2. 経営支援ツール



⇒ステップに対応した取りまとめ様式(1~9)を表計算ソフトで用意しています

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, ■ 国際認証取得, ■ 統計関係, ■ 情報発信

⇒「使い方ガイド 4. 「手引き」への質問・問い合わせ」に、リストがあります

先進事例

- 「手引き」では、第Ⅶ.先進事例で、取組の参考となるよう、地理的条件(地域の規模や地域の観光の特性)、取組の進展具合、きっかけや解決すべき課題の別に事例を整理しています。実現ステップごとに取組内容等をまとめていますので、ご参照ください。

第Ⅳ.先進事例

国内先進事例

- 北海道ニセコ町：観光による持続可能な地域経営の体系化
- 釜石市：国際認証プログラムを活用した地域づくりの取組を
持続可能とする人材育成・体制整備
- 白川村：世界遺産の景観保全と活用、住民生活の両立
- 京都市：観光振興計画策定を契機とした観光を活用した
持続可能な地域経営への取り掛かり
- 岐阜県：観光・食・モノの振興を進めることで持続可能な地
域づくりを推進

海外先進事例

- 南チロル・イタリア
：多様な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
- アドリア海・クロアチア
：広域のモニタリングでは個別地域の伝道師体制がカギ
- アレンテージョ・ポルトガル
：既存の取組や知恵を借りて、多角的な指標検討が可能に
- スレマン・インドネシア
：課題解決とセットで計測手法を開発・実装
- トムソン=オカナガン・カナダ
：事業者にもメリットを作って、データ収集を刷新
- ブエノスアイレス・アルゼンチン
：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

先進事例(国内事例概要)

■ 北海道ニセコ町：観光による持続可能な地域経営の体系化

- ニセコ町は、2012年～2023年度を期間とする「第5次総合計画」において「環境創造都市ニセコ」を掲げ、以来、環境を中心とした持続可能なまちづくりを実践してきました。2015年3月には「環境モデル都市」として国から選定されています。こうした景観、環境、水資源、ゴミ等についての施策が実を結び、2018年にはSDGsの達成に向けて優れた提案をする自治体である「SDGs未来都市」として国に認定されました。そこでは、2030年の目指す姿として、『観光業と農業という2大産業を下支えしている環境を住民自らが守り・生かし、再生可能エネルギーを柱とする資源と、地域を豊かにする経済が循環し、住民自治に支えられた、住むことが誇りに思える自治のまち「サステナブルタウンニセコ」』を掲げ、目標に向けて環境に関する先進的な取組を進めるほか、環境と調和した農業や、地域循環・還元する観光業の実現に向けて取り組んでいます。ニセコ町における「持続可能な観光地域経営」の実践は、こうした持続可能なまちづくりの延長として位置づけられます。

■ 釜石市：国際認証プログラムを活用した地域づくりの取組を持続可能とする人材育成・体制整備

- 2011年の東日本大震災で甚大な被害を受けた釜石市では、震災後の新たな街づくり・観光地づくりを目指し、2017年に『釜石市観光振興ビジョン』を策定しました。このビジョンでは、釜石市全体を屋根のない博物館と見立てる「釜石オープン・フィールド・ミュージアム構想」を掲げ、「観光を通じた震災復興の実現」によって実現するとしました。このビジョンの施策の1つとして、サステナブル・ツーリズムの活用と、グローバル・サステナブル・ツーリズム協議会（GSTC）規定基準の導入について触れ、国際基準を満たす管理評価指標を導入することでGSTC観光地認証の国内取得第一号を目指すことが明記されました。
- 釜石市における持続可能な観光地づくりの取組は、「釜石市観光振興ビジョン」の策定に向けた議論、策定後、国際基準の認証機関の一つであるグリーン・デスティネーションズのプログラムを採用し技能を磨き、住民の参画を促しながら「釜石オープン・フィールド・ミュージアム」を実践する中で進められています。

■ 白川村：世界遺産の景観保全と活用、住民生活の両立

- 白川村では、世界遺産の『白川郷合掌造り集落』に多くの観光客が訪れていますが、日帰り中心の物見遊山の観光が中心で地域経済に十分還元できていません。また、高齢化・後継者不足、村の持続可能性などの課題も抱えています。
- 第2次総合戦略（2020年～2024年）では基本目標として「人口は維持以上を目指し、持続可能な村をつくる」が掲げられ、観光面でもKPIと施策が示されました。このような中で、2020年度の観光庁「日本版持続可能な観光ガイドラインモデル事業」のモデル地区への選定も契機に、観光を活用して持続可能な村づくりへの取組を進めています。

先進事例(国内事例概要)

■京都市：観光振興計画策定を契機とした観光を活用した持続可能な地域経営への取り組み

- ▶ 京都市は世界有数の観光地として国内外から多くの観光客を受け入れてきましたが、2014年頃からオーバーツーリズムや観光客のマナー問題が顕在化しました。また、文化の担い手不足や地域コミュニティの衰退なども進行していました。「京都観光振興計画2020」において、観光客だけでなく市民が「京都に住んでいてよかった」と実感できるまちを実現する、持続可能な観光の理念を反映しています。2021年には「京都観光振興計画2025」が策定され、市民の暮らしの豊かさの向上、地域や社会の課題解決、SDGsの達成に貢献し、感染症や災害などの様々な危機や環境問題に対応していく持続可能な観光をビジョンとして設定しています。
- ▶ 京都市では、観光振興計画策定のタイミングで観光を活用した持続可能な地域経営に取り掛かることで、課題解決の取組を計画に位置付けることができました。計画策定の過程で多くの利害関係者の参画を得ており、さらに参加者や対象政策領域を広げることで持続可能な地域経営が実現していくことが期待できます。

■岐阜県：観光・食・モノの振興を進めることで持続可能な地域づくりを推進

- ▶ 岐阜県では、県内外からの公募により、地歌舞伎や美濃和紙、小坂の滝といった、全国的には知名度の低かった地元の伝統文化や自然等、先人から受け継がれてきたものを「岐阜の宝もの」として観光資源に位置づけ、早くから持続可能性に着目した取組を進めてきました。
- ▶ また、2009年から「観光・食・モノ」の振興を全庁的に分野横断で取り組むなど、観光を基幹産業として位置づけ、すべての観光資源や取組をSDGsに紐づけてプロモーションやブランディングを行ってきました。
- ▶ 岐阜県は、観光計画策定のタイミングで観光を活用した地域経営に取り掛かることで、他部署の協力を得ることができた好例です。取り掛かる準備の段階で他分野の計画を収集することで、全庁的な蓄積を活かし、効率的に、その時点では漏れなく、課題を明確化し、指標も収集することができました。このように取り掛かる準備を推進リーダーが情熱をもって丁寧に進めることで、観光を活用した持続可能な地域経営の実現ステップを大きく進めることができます。

4. 「手引き」への質問・問い合わせ

➤ 仲間と共に進めよう

- ここに情報があります

国連世界観光機関(UNWTO)駐日事務所

- 取組を支援する機関があります

■人材育成／■専門家の紹介・派遣／■資金支援(取組への補助等)／

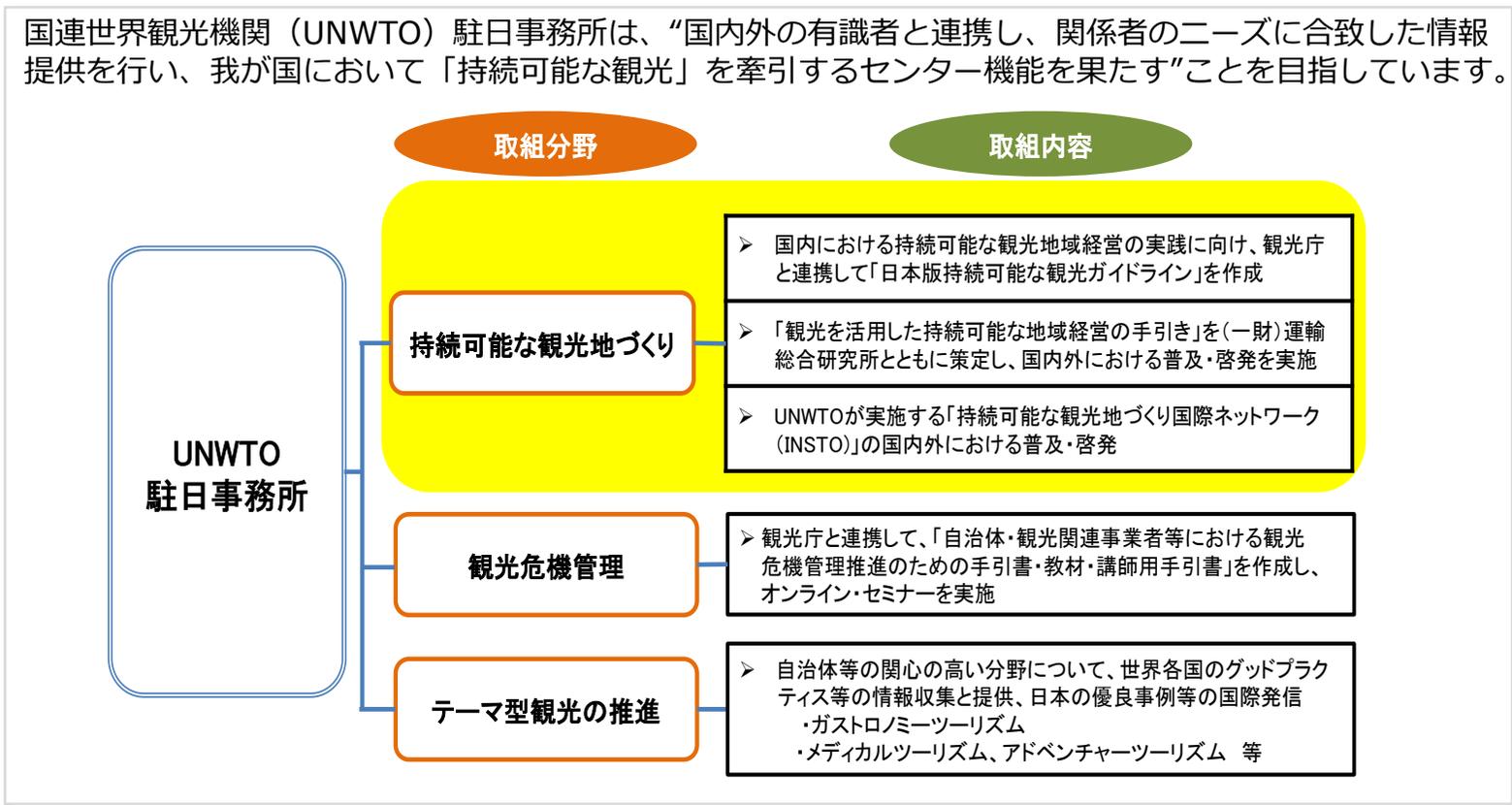
■INSTO加入／■国際認証取得／■統計関係

- 仲間が集う、ネットワーキングの場

ここに情報があります

➤ 国連世界観光機関（UNWTO）駐日事務所

持続可能な観光地づくり等に関する調査研究、シンポジウム等を実施しているほか、UNWTO加盟国や国内外の専門家等との緊密なネットワークを有しています。



取組を支援する機関があります 機関(1)~(4)

■人材育成

(1) 観光庁

■人材育成 ■専門家の紹介・派遣⇒「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>

■資金支援(取組への補助等)☆最新の予算に基づく観光庁以外の省庁のものも含む支援事業が掲載されています。

⇒「観光地域づくりに対する支援メニュー集」<https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/shienmenu.html>

■INSTO加入 ■国際認証取得⇒「持続可能な観光の取組」(観光庁)<https://www.mlit.go.jp/kankocho/jizokukanou.html>

■統計関係⇒「統計情報」(観光庁)<https://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/index.html>

(2) 国連世界観光機関(UNWTO)駐日事務所

■人材育成 ■専門家の紹介・派遣 ■INSTO加入⇒UNWTO駐日事務所<https://unwto-ap.org/>

(3) 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公認の持続可能な観光に関する研修(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。

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

(4) 観光SDGs支援センター*

*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)

■人材育成⇒一般社団法人地域観光研究所<https://chiikikanko.jp/>

取組を支援する機関があります 機関(5)~(8)

(5) GSTC

- 人材育成⇒「Sustainable Tourism Training Program」(GSTC)

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

- 国際認証取得⇒GSTC<https://www.gstcouncil.org/>

(6) 各都道府県

- 資金支援(取組への補助等)

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。

(7) 内閣府

- 資金支援(取組への補助等)

⇒「地域再生制度・地方創生関係交付金・特区制度」(内閣府)<https://www.chisou.go.jp/sousei/chihou.html>

⇒GSTC<https://www.gstcouncil.org/>

(8) 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。

⇒Green Destinations<https://greendestinations.org/>

⇒EarthCheck<https://earthcheck.org/>

⇒Vireo Srl<https://www.vireosrl.it/en/>

取組を支援する機関があります 機関(9)~(11)

(9) 内閣官房

経済産業省と内閣官房(まち・ひと・しごと創生本部事務局)が地域経済分析システム(RESAS:リーサス)を提供しています。地方創生の様々な取組みを情報面から支援するものです。データは、人口マップ、地域経済循環マップ、産業構造マップ、企業活動マップ、消費マップ、観光マップ、まちづくりマップ、医療・福祉マップ、地方財政マップに区分して提供されています。

■ 統計関係 ⇒ 地域経済分析システム(RESAS) <https://resas.go.jp/>

(10) その他 ■ 統計関係

e-stat統計で見る日本は、日本の政府統計が閲覧できる政府統計ポータルサイトです。様々な統計データが、指定の様式でダウンロードできるため、直接活用することが可能です。また、どのような統計データがあるかが把握できるため、このサイトで集計される前の地域単位のデータが欲しい場合は、自治体の統計部署・関係部署に、問い合わせるための情報として活用することもできます。

⇒ e-stat統計で見る日本 <https://www.e-stat.go.jp/>

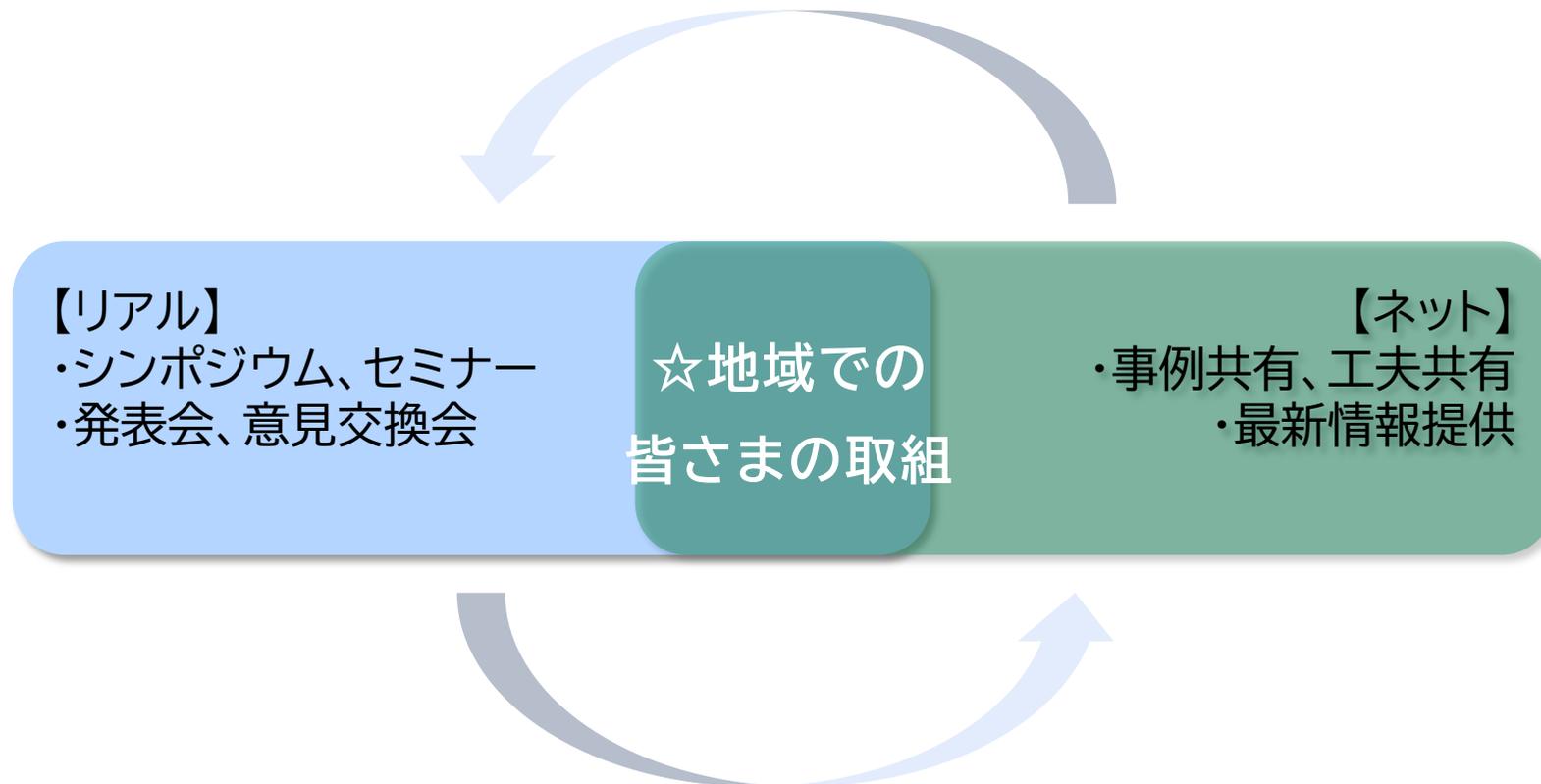
(11) 日本政府観光局(JNTO)

JNTOではオウンドメディアを通じて、サステイナブル・ツーリズムの国内先進事例にあたる取組(岐阜県、釜石市など)を紹介しています。

■ 情報発信 ⇒ JNTO地域インバウンド促進サイト <https://action.jnto.go.jp/>

仲間が集う、ネットワーキングの場

- 現在、事例を蓄積する仕組みや相談先のネットワークづくりを進めていく仕組みを準備中です。リアルでの会合、ネット上での情報共有や相談、国内外の最新情報提供などができるものを想定しています。



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]

- ◆ 「観光を活用した持続可能な地域経営の手引き」 (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]

観光を活用した持続可能な地域経営普及・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~)
観光を活用した持続可能な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 (2021年12月20日)

- ◆ 「観光を活用した持続可能な地域経営の手引き」 について・セミナー/シンポジウム意見を踏まえて

第7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)

- ◆ 「観光を活用した持続可能な地域経営の手引き」 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12/20

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

★
12月
第6回委員会

★
2月
第7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