

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」
議事要旨

日時：2021年12月20日（月）15:00～17:00

場所：運輸総合研究所2階会議室

出席者：座長 山内弘隆（一財）運輸総合研究所所長、武蔵野大学経営学部経営学科教授
座長代理 清水哲夫 東京都立大学大学院 都市環境科学研究科 観光科学域 教授
委員 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
飯島一隆 観光庁参事官（外客受入担当）付 係長（代理出席）
熊田順一 株式会社 JTB 総合研究所グローバルマーケティング室 室長、主席研究員
二神真美 名城大学外国語学部 国際英語学科学部長 教授
本保芳明 国連世界観光機関(UNWTO)駐日事務所 代表
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
鷲田祐一 一橋大学大学院経営管理研究科 教授
加藤英彦 岐阜県海外戦略推進課インバウンド推進監（代理出席）
宿利正史（一財）運輸総合研究所会長
佐藤善信（一財）運輸総合研究所理事長
奥田哲也（一財）運輸総合研究所専務理事、ワシントン国際問題研究所長、アセアン・インド地域事務所長

事務局 運輸総合研究所 小泉、安田 三菱総合研究所 宮崎、パーカー

欠席者：委員 古屋秀樹 東洋大学国際観光学部 教授
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
宮城嗣吉 沖縄県文化観光スポーツ部部長

議題：

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. 意見交換今後の作業計画・スケジュール
4. 今後の作業計画・スケジュール

配布資料：

- 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 「観光を活用した持続可能な地域経営の手引き」入門ガイド
資料4 今後の作業計画・スケジュール

<議事要旨>

事務局から資料1についての説明があった後、主に以下の意見があった。

- 一つ問題提起をしたい。最後のページに指標の作り方を詳しくしてほしい、という指摘がある。この指摘は複数箇所でも挙がっているが、これに対応しようとする、手引きの分量が常に多くなるので、難しい面もある。現在所属している会社でも、今年 KPI 設定を行っているが、全然うまく行かない。会社の中で各部門がそれぞれで目指す目標はある一方、どのような活動をしてその実現に至るなどの構造的な整理は十分にできていない。その実態を見ると、何らかの形でそのように整理されていないと、ステークホルダーにとっても腑に落ちない。
 - 対応の方針はあるか。
 - PDCA を回す、KPI を策定するなどという部分において、指標をどのように策定していくべきかを触れる必要があると認識している。今回手引きの一つの要素として指標の定め方を含めたい。
- 分かりやすくしてほしいなどの意見への対応として、ソフトの部分として相談窓口を設置してはどうか。
 - 検討課題として認識している。次回最終委員会までに方針を整理する。
 - この手引きの活用の仕方が分かるワークショップなどの開催を含めて、今後どのように運営するかの検討が必要だ。
 - 類似業務の経験からは、一社も本手引を使わないということが最悪の事態。複数社で実践されることが望ましく、そのための仕組みや予算が確保しなければならない。相談窓口を含めた体制を作って、やる気のある主体を見つけて、後押しすることが大事だ。
 - アフターフォローが大切
- アドバイザー派遣でモデル地区に行く機会があるが、財源についての質問が多い。また主体としての DMO をどう強化していくかも聞かれる。自治体は多様なステークホルダーを束ねる必要があり、したがって束ねられるような DMO を育てなければならない。日本が力を入れても、世界的にプレゼンスを高めるための工夫が必要で、海外に対しても実践したことを発信する努力が必要だ。例えば、手引きの概要版資料を英語でも出すなどが考えられる。その内容としては、日本で何に則って、どのような組織が連携して進めているかという全体像が分かるとよい。
- (持続可能な観光を地域が持続可能な状態で推進するための予算) 財源に対する懸念について。プロモーションをどうするか、新商品をどう作るか、新サービスをどう運営するかなどの質問がよく出てくる。民間を巻き込んでやっていかないと財源の確保ができない。具体的に農泊やアドベンチャーリズム、温泉地旅館泊、国立公園などの観光資源を抽出して、どのような取組をそれぞれの地域で進めていくべきかを事例として整理するとよい。そして、二酸化炭素排出についての質問はセミナーで出たか。世界的に観光において二酸化炭素排出量の図り方が模索されているが、民間だけでやる内容ではない。内閣府の勉強会に出席した際、Booking や Expedia で独自のフラグを立てていて、取り組んでいるという情報があった。違うことをやっても仕方がないので、そのような組織との連携を図るとよい。この委員会の中でそのような連携を含めて、全体としてどのようにしたらよいか決めたい。二酸化炭素削減と財源の確保を優先課題として認識している。
 - 二酸化炭素排出量の図り方など CO2 そのものではないが、関連しうることでご参考まで申し上げますと、ブロック別セミナーにおいては、持続可能な取組みとして、ホテルにおける食品等

の無駄な廃棄を無くす取組みや、LED 化の進捗などを図る動きがあるというご意見・ご知見を頂戴したところである。

- Booking などの事例は、観光による Glasgow 宣言にもサインしており、危機感やコミットメントをしっかりと感じる。一方、日本でその意気込みを感じず、それを伝える必要がある。
- 出来上がった後の運用は非常に大事なので、次回までに手引きのメンテナンスの体制を検討する必要がある。活用の仕方について観光庁からのコメントはあるか。
 - モデル事業を進めている。昨年 JSTS-D を開発した過程において、地域の生の声を聴いてきた。そこで初めて本当の課題は何かを把握することができた良い機会だった。そこで出た課題にも手引きが対応できると理想だ。実際に取り組んでみて初めて出てくる課題はたくさんある。今後も継続して検討していきたい。
- 本保代表に質問がある。指標の策定の仕方がネックになっている。ステップ群 A は何とかなるが、ステップ群 B に移った瞬間、読者に理解してもらえなくなる。国内で INSTO 加入を検討している地域をつかまえて、事例とするのはどうか。
 - 地方セミナーを通じて、自治体担当者が具体的にどういう指標を作ったらよいか分からないという声が聞かれた。また、自分の作業量ほどの程度か知りたいという声。抽象的な議論が先行しているが、沖縄やニセコが一番先進的な取組で、それを他の地域に見せることが大事。それを理解したら、自治体担当者はようやく自地域にとって何が必要なのかの検討に入ることができる。来年度の観光庁モデル事業の中で本取組を実装してもらって、モニターして、ステップアップしていけるとよい。UNWTO 駐日事務所もできるだけ情報を集める。
- 指標は、網羅的に示すのが難しい。定量・定性ともに指標がある。欧州の ETIS 例を見ると、ベースライン指標が示されている。例えば、モデル地区を対象にベースライン指標を示してまず実践してみてもらうことで示唆が得られる。

事務局から資料 2、3-1、3-2 についての説明があった後、主に以下の意見があった。

- 「入門ガイド」には「経済面のメリットもある」とあるが、持続可能であるためには、環境と文化社会の面も含めてそれぞれの面について調和がとれていないといけないので、まず「経済のメリット」以前に持続可能性の性質を言及した上で、経済メリットはあるかと聞かれたら、含まれているという旨を伝えたらよい。つまり、「経済のメリット」についてだけ特出しする必要はない。また、ステップ群 A は地域のなりたいたい姿だが、ステップ群 B からすぐに指標が出てきてしまうことも問題だ。前に出てきて過ぎている。ステップ群 B は、まず対策を考えることにするべき。その上で、指標を含めて PDCA を回すということがステップ群 C の内容となるべき。
 - ブロック別セミナーでは、関係者を巻き込むためには、経済的メリットがあると言える大きいというご意見を多数頂戴したため、それを踏まえ、このような項目を設けているが、ご指摘を踏まえ、経済面のメリットの出し方について検討する。指標をどのように置くかも考える。もともとは、UNWTO のガイドブックを参照して作っているので、今の箇所に出ているが、今回の手引きとしてどうするか考える。
 - 課題を特定して指標を特定する、とあるが、本来はその間に PDCA では何をするかという検討をするステップが必要だ。
 - UNWTO ガイドブックステップに近いところからスタートしていることが要因のひとつ。UNWTO の「計測できないものは改善できない」という方針の通り、課題の大きさを把握する

ためにも指標を作る必要があるという整理。表札と中身の両面から検討する。

- 手引き前半が非常に大事であるが、まだ未熟である。入門ガイドも重要である。持続可能な経営が求められていると伝えたあと、観光の活用が必要だという話になっているが、その前に観光以外にも様々な課題や活用できる分野があることを示すべき。また、観光から取り組むとあるが、観光から取り組むとは何かを触れる必要がある。例えば、観光を使うとどうなるか、観光を他分野よりも優先して取り組むとしてどのようなことができるようになるのかなどが内容として書けるはず。地域社会・住民の視点がまだまったく手引きには出てきていない。QOLがますます求められているという話があるが、そのあと地域社会・住民について触れられてない。これまでの議論でも地域社会に関する指摘があったので、要対応だ。その上で、経済面のメリットなどの各論を展開する構成とするべきだ。そして、セミナーからの示唆については、もちろん重要であるが、地域社会・住民がどのぐらいいたか、地域の首長などもどのぐらいいたのか。そのような人達があまりいなかったならば、セミナーでの意見に伝えるだけでは不十分かもしれない、そのような方の目線ということも意識しての対応が必要になってくると言える（宿利）
- 佐藤委員の指摘も大事。ステップ群Bに行くところで行き詰る。ステップ群Bの前に考えるべきことがある。UNWTOガイドブックがどうかという以前に、日本に適応させるよう、推進主体を支えるものとしなければならない。
 - 「入門ガイド」17ページに「課題を特定して分析する」とあるが、重点的に取り組む課題を特定して、それを解決するための取組を検討するということをステップ中明示するとよい。PDCAを回す本丸のところが一番最後であるが、そのことが目的なのでどのような取組を行うかの検討が必要ということを前で示すべきだ。
- 例えば、南チロルの事例を使って、課題がどう指標に変わっていくかが複数箇所コラムとして出てきたら分かりやすい。重要な課題を出して、どういう指標になるのかが資料として見えるとよい。沖縄の事例においてもそのような展開が実現されており、理解する上で有用だ。
 - 課題から指標に、という部分について事例が少し入っているが、解説を含めて改善を図る。先日、東京都の取組について話を聞いたら、公表されている指標以外にも存在しており、ロジックツリーとして整理することになっているそうだ。事例を使いながら、課題が指標にどう変わっていくかを追加したい。
- 宿利委員の意見と関連。観光は手段であり、目指しているものは地域づくりだ。総合計画のコンテキストで観光が位置付けられているような構造のはずだ。指標を本格的にやろうとすると、観光分野以外のデータがコアとなる。計測できないものは改善できないなら、さらに言えば把握できるデータしか計測できないならば、多くの場合、観光関係者はデータを取っていないので、全関係部局との了解を得ないと、PDCAを回せない。ステップ群Bに行くために相当工夫しないとイケない。観光の経済面に関するチェックで終わってしまいそうだ。さらに、二酸化炭素の計測手法などの話題テーマが入っていないと、読んでもらえないのではないか。
- 事例ごとに課題・指標がどう選定されたかは本編に入っていると思う。指標が分散して取れないというのが一番の課題。網羅的に指標を出した上で、モデルとなる事例を対象にその中から何をどう選んだかを示すのが一番現実的だ。その上で、運輸総合研究所など、相談できる相手の情報を載せる。実践するのは現場の人だが、上長もちゃんと理解して付いてこない、推進できない。企業であれば、社長クラスが賛同していないとイケない。
 - 事務局は大変だが、本質的でいい議論だ。
 - これまでに準備段階が大事だという議論があり、そこで、庁内の関係部署を対象に課題認識や指

標などを整理しようということは書いている。自治体職員に対して作業項目を提示し過ぎても、取り組んでもらえなくなってしまうので、すでにやっている取組の中でも活用できるものがあるという内容を強調している。

- 岐阜県では、県の取組を全部洗い出して、チェックしている。JSTS-D に則って、全項目を確認して、○×を付けた。最初にチェックをすることで、本手引で示す活動ができるというメッセージを書きあげると、担当としては着手しやすくなる。難しい内容にしてしまうと、読者に届かなくなるので、シンポジウムでも上がったように、分かりやすい言葉、いい言葉を使って、読者に熱を持ってもらうことが大事。ここにいる全員は中長期的に経済面のメリットがあることを理解されているが、短期的にもあるメリットがある旨を、取り組む担当者に伝えるためのものとして経済面のメリットを入れていることはよい。
 - 経済メリットの掲載に賛成をしておき、投資が回ってこないと思いついて書くとよい。
- ステップ群 A～C は分かりにくい。思いついて「グループ A」などの言い方がいい。なお、入門ガイド 14 ページの表は、まったく理解できない。だれも読まないし理解ができない。もう少し工夫をして読んでもらえるようにしないといけない。
- 二神先生の海外事例の話に同感。事例がとても大事な役割を果たす。なんとなくやれそうだな、と思ってもらうのに必須だ。一方、現状の資料では、なにがわかる事例かがよく分からない。事例参照の目的である、どうすればよいのか、その効果は出たか、という 2 つがわかるようなタイトルに。本手引の内容をうまく実践できている事例、実際に指標に当てはめて、PDCA を回して、改善につなげている事例を。こうした事例が二つ程度あるとよい。
- 「50～100 年後に住み続けられる地域か」という検討項目は、各地域で聞いても、地域の人達が地域のことをあまり見ていない場合もある。まず地域をちゃんと見よう、あるいは観光の資源を見直そうなどの機運を醸成しないとけない。例えば、JSTS-D 基準「自然遺産を確認しているか」に回答する際、担当が状況を正しく認識していなければ、「ない」と回答する。一方、ちゃんと自地域のことを見ていれば、自然遺産があることを知る。まず課題があるかどうかということを知るところから始めないとけない。それができないと、手引きに着手できない。表現の改善も必要だ。準備段階の章では、「地域経営が求められている」と書いても、どこから求められているかが分からない。もっとシンプルに、「地域経営について検討しているか」「課題を持っているか」などを聞いたなら、「そのためにこの手引きが使える」という風に伝えられる。
 - 自治体の人にとって分かりやすくするため、総合計画や観光振興計画の見直しに合わせて、足りないことはあるか、そのためにこうするべきだ、という書き方にするとよい。自治体でこのような取組に着手しようとすると、新規に予算化するのが難しいので、既存の計画や取組に上乘せすることが最も早い。「この分野について総合計画で足りないものはあるか」などの間を設けると着手しやすい。
- 本日をいただいたご指摘を整理して、対応の方向性を検討する。セミナーを通じて感じた一番の阻害要因は地域の観光事業者だ。むしろ農業などの関連分野はこの話に乗ってくれる。経済面のメリットに言及したのはその理由だ。今いる宿やガイドなどをどう巻き込むかが難しい。50・100 年後という話がなかなか通じないようだ。それを打ち破るためのツールを用意したい。
 - 今の話は興味深い。事業者を動かすことは、例えば製品安全なら、ほめると縛るの 2 方向で、表彰と制度、さらに業界団体と連携することで横串を通すこともやっている。
 - 例えばだが、観光庁が長官賞を出したらよいかもしれない。
 - 観光地はステークホルダーが多様なので、地域の認証が難しいが、事業者を対象とした認証が着

手しやすい。それがあると、非常に早く動く。海外ではこうした展開をしている。日本では、JSTS-Dが認証する組織として国際的な仕組みに入ったので、今度は国内事業者を対象とした変化が求められる。

- 民間の参画にはアメとムチを使っている。教育旅行の話が有用。岐阜県は、サステナブルをテーマに勉強してもらって、その後に研修に来てもらうプログラムができています。また、ガイド向けの研修も展開している。2020年に白川郷がGreen Destinations認証を受けたので、英語・繁体字など複数言語のプレスリリースを作成して、PRエージェンシーを対象に配信している。B2C取組としては、ダビンチコードの制作会社と連携して、動画制作を依頼して、配信している。これらが、アメ。逆に、サステナブルの旅として旅行会社に紹介する際には、認証を受けた事業者のものに限っている。
- 新しいツーリズムが出てきている。若者の多様性など。今の事例がややテーマとして古いものもある。UNWTOガイドブックなどで取り上げられていないものを思い切って入れるとよい。民間連携は、サステナブルを推進していくのに、民間企業も交えた協議会を作ることが大事。観光庁がずっと予算を出すわけにはいかないの、民間だけで回っていく方法も要検討だ。ジャパンツーリズムアワードの中に、UNWTO賞が入っているように、サステナブルな賞を作ることが一つの提案だ。
- 観光業界の意識合わせをやる最大のステークホルダーはだれか。
 - 観光産業ということであれば日本観光振興協会になる。また、市場に対してどう発信させていくかが鍵になる。
 - 関係機関では、日本観光振興協会もJNTOも本取組を意識していると考えてよい。例えばJNTOの今後のプロモーションでは、目的が明確にされており、そのような事例が紹介されている。
- 理解の低い事業者がいることについてはどうか。
 - 理解していないこと以上に、取り組むのが嫌だという事業者も出てくる。観光計画や総合計画は必ず作るの、それに乗っかると進めやすいし、納得してもらいやすくなる。
 - 日観振は勉強会が動いており、意識が高まっている。
 - 日観振は研究としてできているが、実務としてまだ着手できていない。ビジネスモデルとして落とし込めないと、軌道に乗りにくい。また、事例は何に該当するか不明、古いという問題に賛成。今上がっている事例は、全部のステップがPDCAで回るか。ステップ群Aはいい事例があるが、ステップ群B～Cはない。白川郷は、サステイナブル関連が総合計画に載っているの、PDCAが回っている事例として扱えるかもしれない。海外のものを含めて、PDCA回っているものが複数ないといけない。
 - 岐阜県を全面的に出すのが有用かもしれない。
- 事例集では、完結している事例がある。この中から、分かりやすい事例を選んで、本編の前の方にA4一枚で掲載する、かつ他の事例を増やすという対応がよい。また、事務局で書いたものを岐阜県など出てくる自治体に加筆をしてもらえばよい。今日の議論も非常に大事なお意見が多かった。次回委員会は、最終回でとりまとめとなる。本日のご意見を踏まえた修正資料案を時間的余裕をもってお示しし、各委員から事前にご意見を頂戴し、それを踏まえた資料案をもとに最終委員会を進める形としたいと考えている。各委員においてはよろしく願います。
- 東大で今後持続可能な観光に関するセミナーを開催する。

事務局から資料4についての説明があった。あわせて、委員会名を「観光を活用した持続可能な地域経営

の推進に関する調査検討委員会」に変更することを諮り委員会としての上承を得た。

以上