



JTTRI
Japan Transport and Tourism Research Institute



国連世界観光機関
駐日事務所

観光を活用した 持続可能な地域経営の手引き

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

目 次

はじめに	i
I.観光を活用した持続可能な地域経営の意義・重要性	1
■持続可能な地域経営を行っていく意義	1
■観光を活用した持続可能な地域経営による課題解決	3
■持続可能な地域経営に観光を活用して取り組む理由	5
■持続可能な地域経営に観光を活用する方法	6
■観光を活用した持続可能な地域経営の流れ	8
■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	9
II.手引きのねらい、活用方法	10
■手引きのねらい	10
■手引きの活用方法	11
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	12
■観光を活用した持続可能な地域経営の実現ステップ	12
■実現ステップごとの取りまとめ事項	13
■役割分担	14
■観光を活用した持続可能な地域経営の実例 —— Q&A	16
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	29
■準備その1～取り組む目的をはっきりさせる	29
■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	30
■準備その3～他部署や関連事業者の参画を図る	30
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	34
ステップ A 地域のなりたい姿と課題を明確にする	34
ステップ 1 対象地域を決める	34
ステップ 2 利害関係者を特定し、参画させる	35
ステップ 3 観光資源と「現状の課題」を洗い出し、把握する	37

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	40
ステップB 解決する課題を特定し、取組、指標を具体化する	48
ステップ5 重点課題を特定し、合意を形成する	49
ステップ6 重点課題を解決する取組を検討し、共有する	51
ステップ7 重点課題と解決する取組を踏まえ、指標を検討する	54
ステップ8 指標を特定し、計測手法を具体化する	76
ステップC 指標を計測し、分析・評価し、公表、改善する	83
ステップ9 データを収集し、指標を計測する	83
ステップ10 指標の推移を分析・評価し、取りまとめて公表する	86
ステップ11 指標や運営体制を見直し、改善する	89
 VI.観光を活用した持続可能な地域経営を支える仕組み	 92
1. 必要となる資源（体制・人材・コスト）	92
■観光を活用した持続可能な地域経営の体制	92
■観光を活用した持続可能な地域経営を担う人材	93
2. 経営支援ツール	96
3. 地域を支援する仕組み	97
■専門家の紹介・派遣	97
■人材育成	98
■資金支援（取組への補助等）	99
■INSTO 加入	99
■国際認証取得	100
■統計関係	100
 VII.先進事例	 104
■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	105
■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	108
■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	111
■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	113
■白川村：世界遺産の景観保全と活用、住民生活の両立	115

■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	121
■沖縄県：指標を用いた持続可能な観光地マネジメント	124
■南チロル・イタリア ——多様な利害関係者の参画には幅広い活動をする組織との連携が有用	127
■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支援がカギ	130
■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	133
■スレマン・インドネシア ——課題解決と合わせて計測手法を開発・実装	136
■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	139
■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限に発信	144

資料編	148
「経営支援ツール」（様式 1～9）	149
「観光を活用した持続可能な地域経営の世界動向」	159
「関連研究等」	167

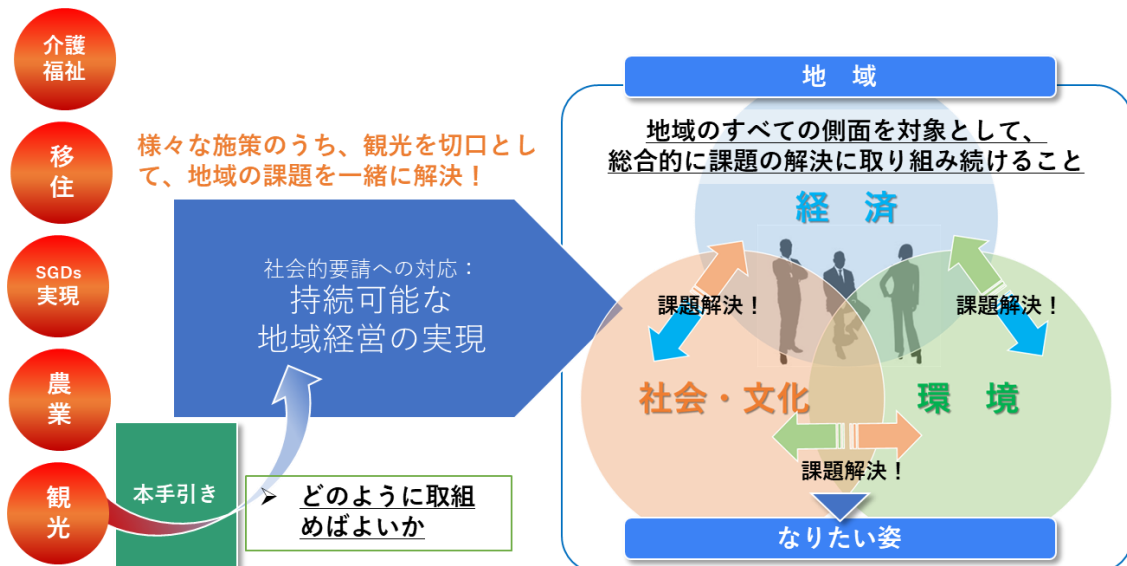
はじめに

- 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し、住み続けられる地域や住民の生活の質（QOL）の維持・向上を目的とするものです。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ことで、他地域からの来訪・他地域との交流を活発にし、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内外の力を活用するものです。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。
- **本手引きは、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、観光庁が連携した取組で作成しました。**本手引きの作成にあたっては、UNWTO駐日事務所、観光庁、有識者、自治体関係者からなる委員会を運輸総合研究所に設置して、国内外のこれまでの取組や事例の調査を実施しつつ、議論・検討を積み重ねました。
- 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。
- 持続可能な地域経営に取り組むには、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の参画が不可欠です。また、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も不可欠です。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「観光を活用した持続可能な地域経営の実現」

持続可能な地域経営は、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み続けることです。その結果、住民の生活の質（QOL）が向上し、経済面、社会・文化面、環境面のすべてにおいて、持続可能なメリットが生まれます。

持続可能な地域経営は介護・福祉、移住、SDGsの実現、農業、観光等、地域における様々な施策のどれを切口としても進めることができます。本手引きは、地域づくりの切口として好適な観光に着目した「観光を活用した持続可能な地域経営の実現」のための実践的な手引きです。



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」とは何か）

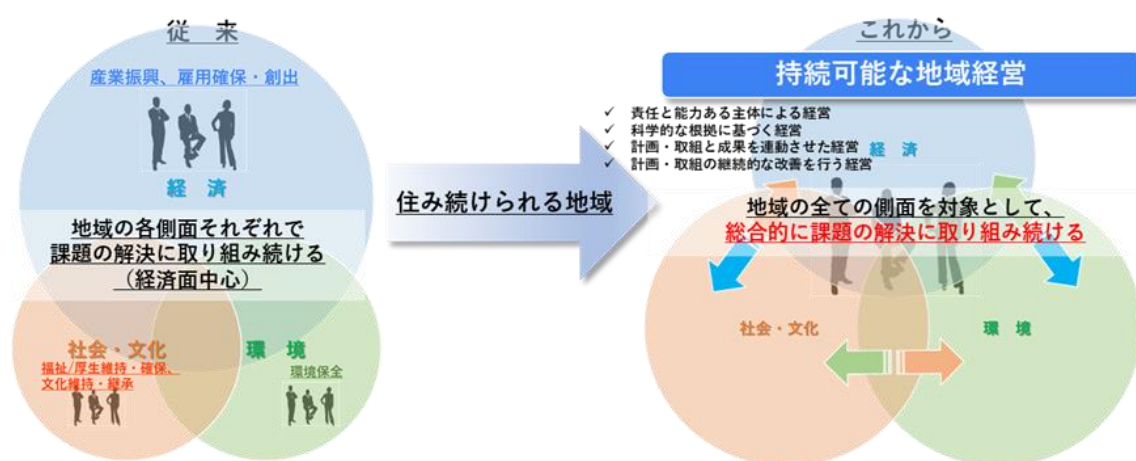
「地域経営」とは、地域の経済・社会活動をよりよいものとするため、地域の課題を明確にし、多様な力を集結して解決に取り組むことです。その最終的な目的は、将来にわたって住み続けられる地域や住民のQOLを維持・向上させることです。

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、人々が住み続けられる地域であるために満たすべき条件があります。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の何れの側面においても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ることが、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、SDG s の達成やカーボンニュートラルへの対応等の要請に依っていく必要があるなか、将来にわたって住み続けられる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、持続可能性を持った地域経営を行っていくことが

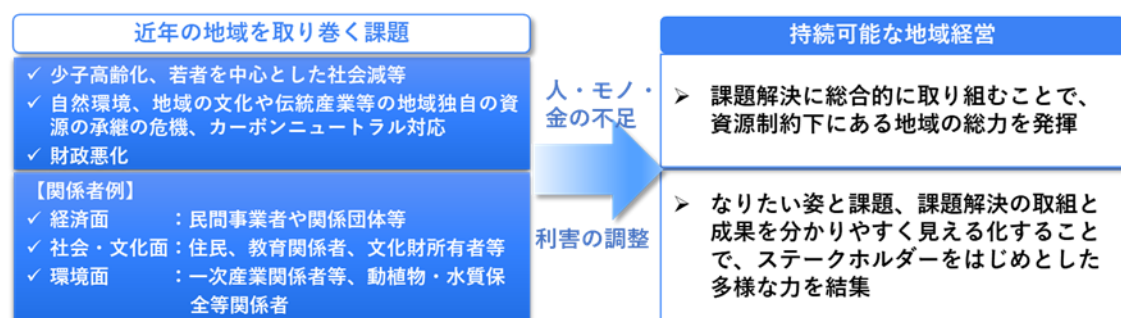
不可欠です。また、住民の生活の質である QOL を高めていくためには、今まで以上に住民の声を取り入れ、さらに、地域経営に参加してもらうことが必要です。

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わなければなりません。

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たなりたい姿を共有し、総合的に課題の解決に取り組み続けます。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げます。

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



■観光を活用した持続可能な地域経営による課題解決

持続可能な地域経営は、経済面、社会・文化面、環境面という地域のすべての側面での総合的な課題解決を図るものです。観光を切口とした場合も同様であり、ここに示すように他分野の課題解決につながります。

例えば、新たな基幹産業の創出（岐阜県）、水源の水質保全（スレマン・インドネシア）、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）、データを用いた誘客（ブエノスアイレス・アルゼンチン）といった地域の課題に着目し、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っている事例があります。

【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
- ・公募による住民参加型で、地域の伝統文化や自然を新たな観光資源の掘り起こしが、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
- ・地域への誇り（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86万人のくらしの中で清流が保たれ、鮎が育ち、地域の歴史、文化、経済と深くつながっています。

食文化と鮎産業

長良川には、鮎を中心とした水産物産業が盛んです。鮎は家庭で食されるほか、鮎鮎、鮎鮎子といった食文化など、鮎に関わる産業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、土まじりから産するアユやヤマメなどの清流魚のほか、鮎、鮎鮎、鮎鮎子などの水産物や、天然記念物のホトトギスなど、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「鮎鮎漁」「鮎鮎漁」「鮎鮎漁」など、様々な伝統漁法が伝承されています。鮎鮎漁は、鮎鮎を捕獲するための伝統的な漁法で、長良川流域には、およそ1300年前から続く伝統ある漁法です。

守り伝える伝統技術

長良川には、土まじりから産するアユやヤマメなどの清流魚のほか、鮎、鮎鮎、鮎鮎子などの水産物や、天然記念物のホトトギスなど、多様な生物が生息しています。

里川の利用と保全

長良川は、人々が憩いに訪れることで知られています。長良川の清流や豊かな自然を保全するために、下流に設けられた「長良川」という施設が、今も大切に維持されています。

出典）世界農業遺産「清流長良川の鮎」のリーフレット

<https://www.pref.gifu.lg.jp/uploaded/attachment/256821.pdf/20211128閲覧>

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、それが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・安全が向上
- ・地域の国際的なブランド力が向上

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】

【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
・先住民族への支援、先住民族文化の保全・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、先住民族との共生も図れる、新たな観光商品を開発

【成果】・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
・先住民族の収入の確保、文化の保全・継承を実現

Destination Stewardship Center

Extending the work of the National Geographic Center for Sustainable Destinations.

Search



Doing It Better: Thompson Okanagan, B.C.

LOG IN AND POST
Log in to submit a DSC post. Be sure to read editorial guidelines first. New user? Register here.



Photo: Don Weixl/TOTA



Scenic biking. Photo: Allen Jones/TOTA

出典) Destination Stewardship Centerホームページ
<https://destinationcenter.org/2019/06/doing-it-better-thompson-okanagan-b-c//20211128>閲覧

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

■持続可能な地域経営に観光を活用して取り組む理由

本手引きが着目する切口である観光は、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、各地域が抱える課題を具体化し、その解決を目指すという視点が極めて大切な分野です。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、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、人々が豊かな生活が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。

■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）

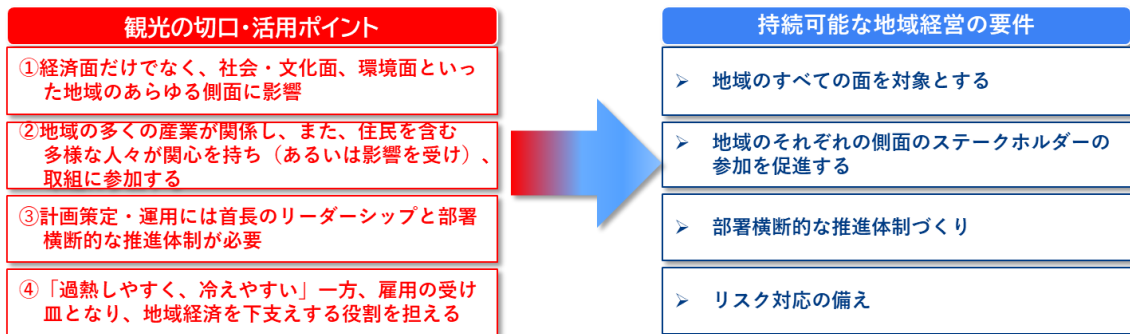
観光政策は総合政策であり、計画策定・運用には首長のリーダーシップと部署横断的な推進体制が必要です。観光を活用することで、こうした「持続可能な地域経営」の推進体制ができます。

（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。

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にしっかりと位置付けておくことが肝要といえます。なお、観光産業としては、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なリスクに対応するレジリエンス（強靱性）を備えていく必要があります。

図表 3 「持続可能な地域経営」と観光、観光政策の特徴



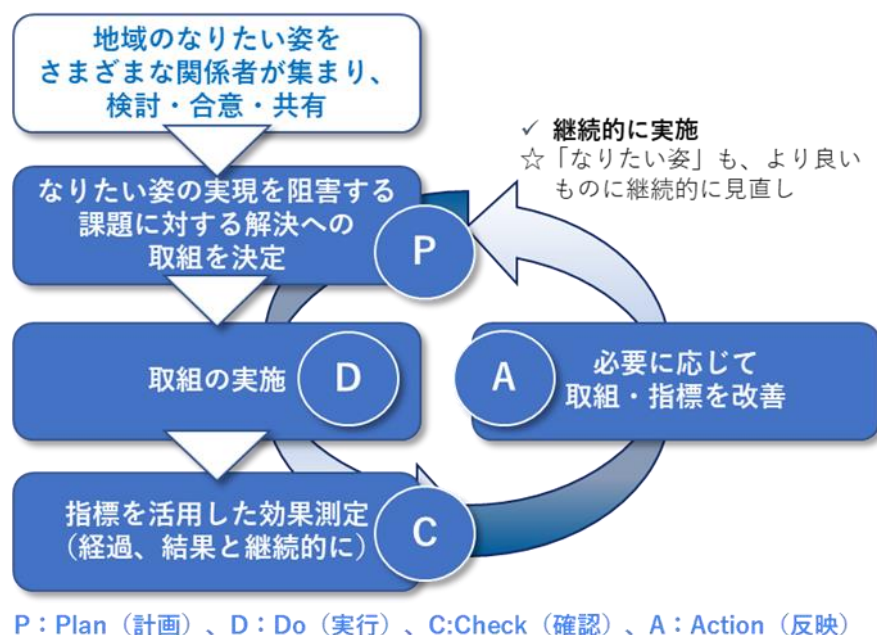
■観光を活用した持続可能な地域経営の流れ

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）」と分析・評価を行って「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。

なお、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その地域に相応しい進め方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、これから各地域で積極的に進めていくことが望まれる取組です。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のプロセスを実践的かつ丁寧に説明しています。また、観光を活用した持続可能な地域経営への理解を深めるため、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）について詳細に紹介しています。

本手引きは、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、観光庁が連携した取組で作成しました。本手引きの作成にあたっては、UNWTO 駐日事務所、観光庁、有識者、自治体関係者からなる委員会を運輸総合研究所に設置して、国内外のこれまでの取組や事例の調査を実施しつつ、議論・検討を積み重ねました。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について詳しく解説し、そこでの具体的な取組内容を記載しています。

また、手引きには、「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・内容と関係者間の役割分担、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。

本手引きを活用していただくことにより、客観的に整理された事実・根拠等に基づく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るものと思っております。

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、以下のような実践が可能となるよう留意しました。

- 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
- 地域の特性や状況に合わせて、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、取組の準備段階を丁寧に行うこと

こうした実践を支えるため、手引きでは、各担当者の「役割・作業の明確化」を行い、「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しています。

■手引きの活用方法

この手引きは、読者として想定している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の皆さん等に向けたものです。

まず、手引きのⅠ.観光を活用した持続可能な地域経営の意義・重要性をお読みいただき、関係者に説明できるよう理解を深めてください。

次に、取組の全体像をつかむために、観光を活用した持続可能な地域経営の実際Q&Aをご覧ください（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にあります）。

その上で、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ステップに沿って、取組を進めてください。

取組を進める際には、先進事例（ステップごとに事例コラムがあります。また、Ⅶ.先進事例にまとめています）を適宜参照する場面もあると考えます。また、人材育成や専門家の紹介・派遣などの支援が必要な場面では、Ⅵ.観光を活用した持続可能な地域経営を支える仕組みに整理した各支援機関に相談することも良いでしょう。

手引きの目次を細かくしているので、その都度、必要な項目を参照するという使い方が可能です。ただし、初めに一度は通読されることを推奨します。

また、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。

👉手引きの内容及び活用方法を端的に示した「[はやわかり 観光を活用した持続可能な地域経営の手引き](#)」もご参照ください。

※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UNWTO 駐日事務所、観光庁等で準備中です。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。



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

(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	地域のなりたい姿と課題を明確にする <u>ステップA</u>	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、取組、指標を具体化する <u>ステップB</u>	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 重点課題と解決する取組を踏まえ、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・評価し、公表、改善する <u>ステップC</u>	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・評価し、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
	観光を活用した持続可能な地域経営を支える仕組み	・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

注) 本手引きの 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、作業の連続性から、指標の特定から計測に係る 4 つのステップを「ステップ 7」（計測前）、「ステップ 8」（計測後）の 2 つに集約し、課題解決の取組の評価・改善を容易にするために「ステップ 6」を加えたものです。

※「UNWTO ガイドブック」：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: A Guidebook）」（英文 500p 以上、邦訳なし）

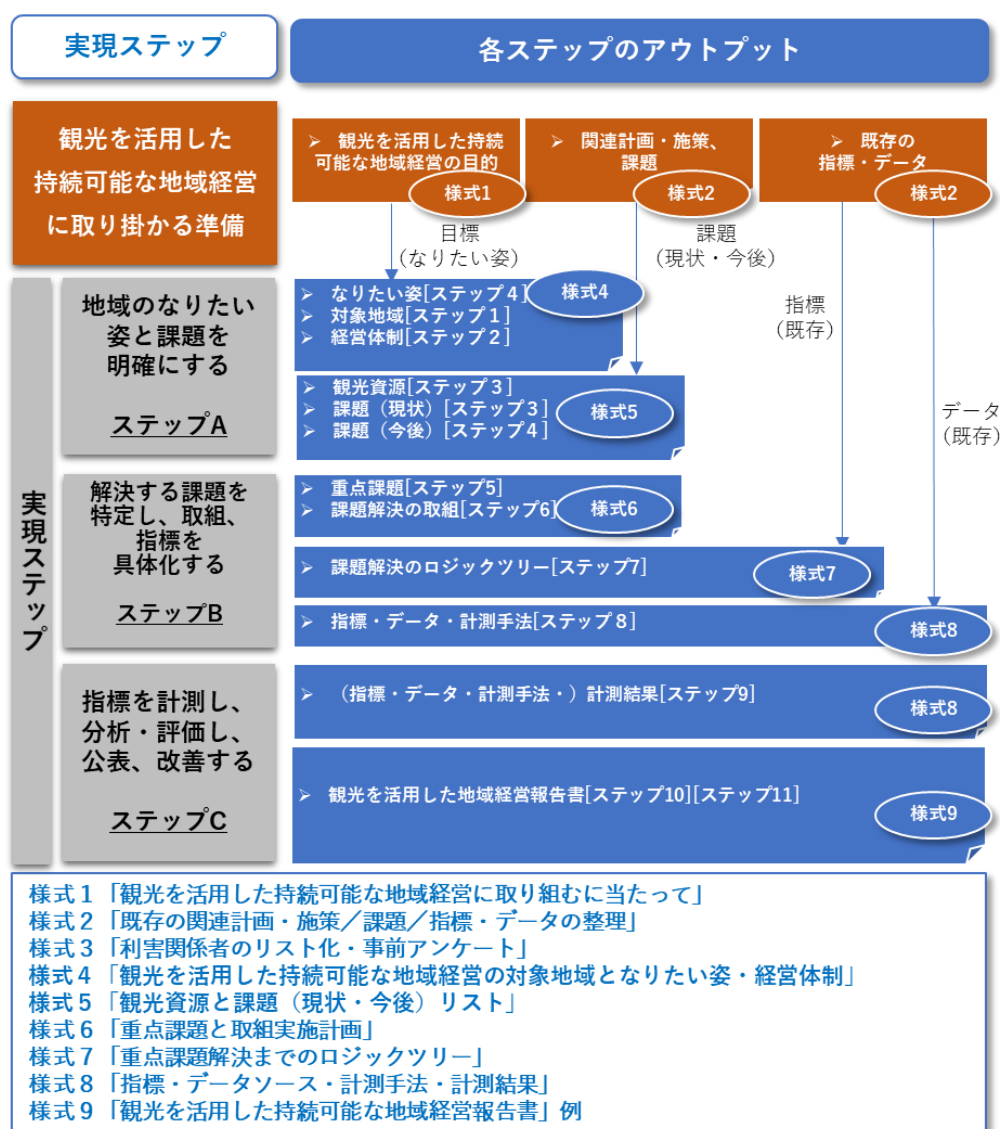
■実現ステップごとの取りまとめ事項

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、取組の成果が見える化し、利害関係者の間で共有します。

この手引きでは、各ステップで実施した内容、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取りまとめ事項



■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、この取組全体の牽引役となる推進リーダーの存在が不可欠です。所属組織・部署、地位の上下、公式・非公式の別等を問いませんが、自治体の首長等責任者の信任を得て牽引役を果たせる個人とチームがいるかいないかがこの取組の成否の鍵を握ると言っても過言ではありません。

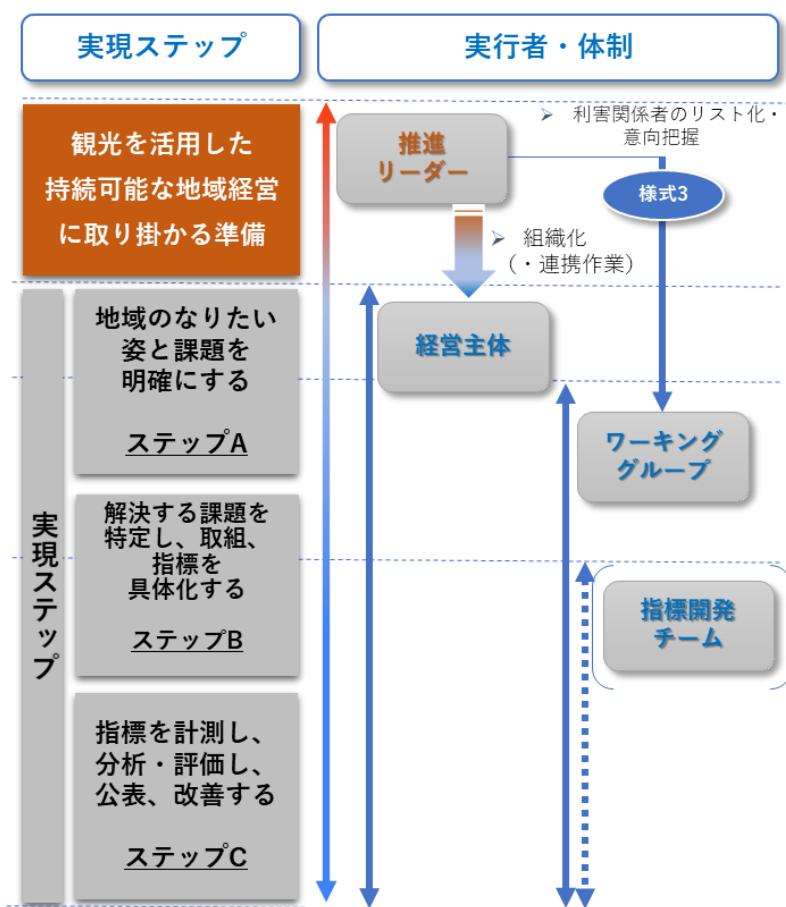
取り掛かる準備は、この推進リーダーがチームを形成して主導することになります。

その後、推進リーダー・チームを中心に、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。

標準的な取組体制は、推進リーダー・チームに加えて、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で構成します。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を設置しても良いでしょう（図表9参照）。体制づくりにあたっては、関係者間でなりたい姿や課題の共有を促すものとなっているかどうかを考えることが重要です。

なお、国内事例の経営主体は、ニセコ町、京都市、岐阜県が自治体、釜石市が DMO(DMC)、白川村が自治体と NPO となっています（Ⅶ.先進事例 参照）。

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？

【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。

最も重要と考えられる課題に絞って取り掛かっても良いでしょう。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何よりも重要です。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のが理想的ですが、「走りながら考える」、まずは実践の上で「仮説・検証」を繰り返し、取組を深めていくという姿勢が重要であり、実践的です。

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あり、できることからやれば良いという意味で、難解なものではありません。まずは始めてみることです。

Q2：どのような手順で取り組めばいいか？

A2：本手引きの11のステップの順に進めてください。なお、これまでの取組を整理した結果、既に実施済みのステップがあるならば、そのステップはとばしても構いません。

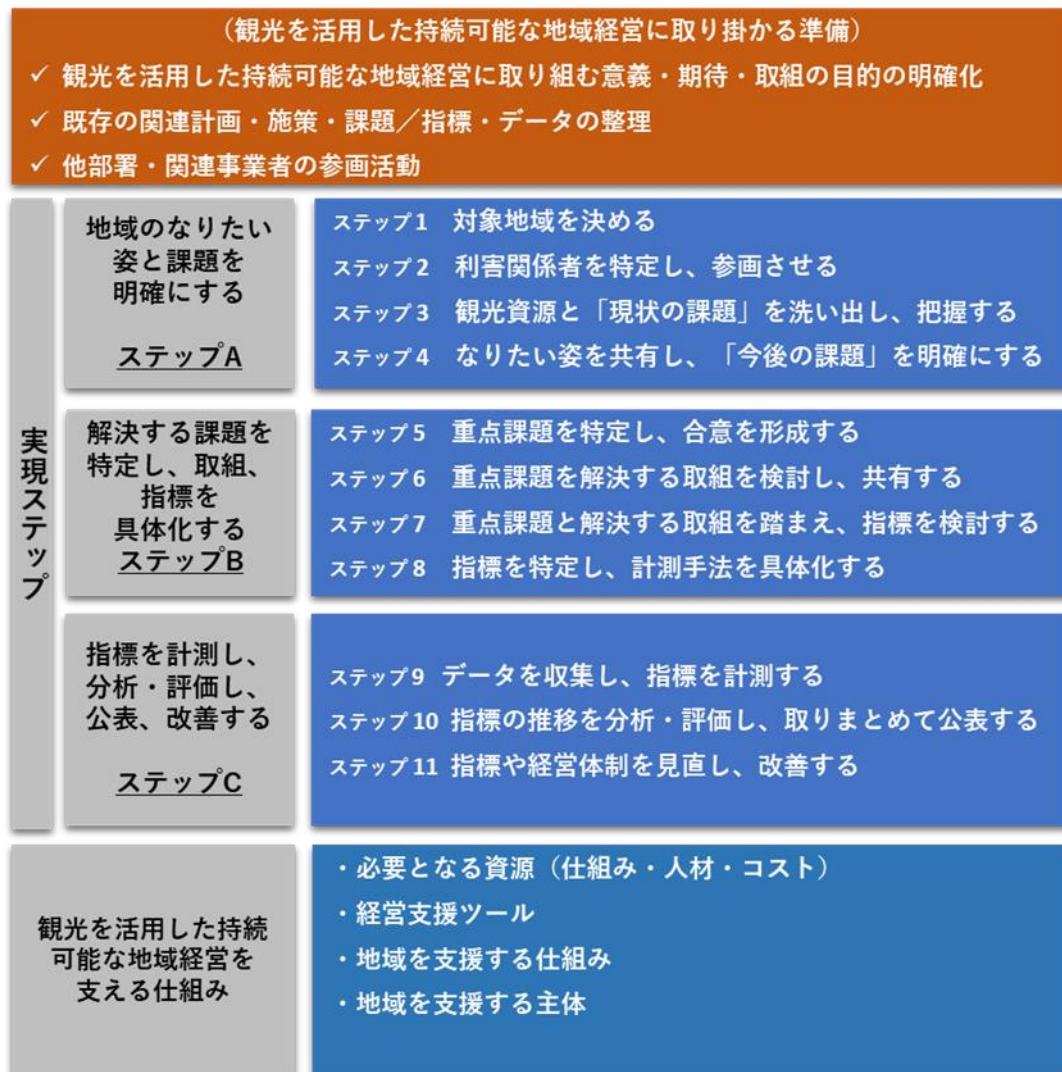
この手引きでは、観光を活用した持続可能な地域経営の実現に向けて取り組むべき手順を、大きな3つのステップA~Cと11の詳細なステップで示しています（「V.観光を活用した持続可能な地域経営を実現する11ステップ」で詳しく解説します）。

- ・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B「解決する課題を特定し、取組、指標を具体化する」（ステップ5~8）
- ・ステップC「指標を計測し、分析・評価し、公表、改善する」（ステップ9~11）

ステップA~Cの順に、また詳細なステップも1から順に取り組む必要があります。ただし、取組を始める際の地域の状況（なりたい姿や課題が明確である、取組体制がある、重点課題や指標が整理されているなど）によって、既に取りまとめ事項が整理されているステップがあれば、既存の成果を活用して次のステップに進むことで構いません。なお、なりたい姿や課題について既存の観光計画等による取りまとめ結果を活用する場合、経済面、社会・文化面、環境面のすべての側面を対象に検討された結果であることを確認し、そ

うでない場合は、本取組を通じて再度検討しましょう（Q8 & A8 を参照）。

図表 10 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）



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もあり、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、住み続けられる地域とするために不可欠な取組であるという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を発信できる」「プロモーション・ブランディングの強力な武器となる」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。

地域の観光関連事業者に持続可能な地域経営への参画を促す際は、持続可能な地域経営への理解や重要性を説明するのと同時に、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に役立つといったことも併せて話をするを受け入れられやすいでしょう。

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、図表 11 のようなものがあります。地域の経済面、社会・文化面、環境面の各側面のメリット、また、それ以外の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いでしょう。経済面では、ESG 投資（社会・環境・ガバナンスに配慮した事業者への投資）の拡大やカーボンオフセットに向けた取組など、持続可能性が重視されるようになってきています。こうした視点からも経済面でのメリットを訴求することが可能です。

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 11 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され、消費者や取引先から選ばれる事業者となる
- ✓ 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ANNER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、レスポンスフ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
- 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

[地域の社会・文化面でのメリット]

- 景観保全、観光客のマナー向上、交通混雑対策などの取組がなされることで住民生活の質の向上に資する
- 文化資源や伝統行事の再発見や維持・保全がなされる
- ✓ 文化資源や伝統行事、風習を観光コンテンツとすることで廃れてしまうことを防ぎ、持続的な維持保全のための資金を確保することができる

[地域の環境面でのメリット]

- 地域の環境の実態を把握することとなり、希少な生態系や水源・水質の確保のための取組が進む
- カーボンニュートラルなどの環境負荷削減が講じられる

[その他のメリット]

（地域の一体化）

- 地域住民の観光の取組への理解が促進される
- 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
- ✓ 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

【説明・対応の進め方】

（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いけ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。

☆危機感の共有のためには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が明確かつ限定的になり、経費負担も軽くなるので、既存の観光振興や地域経営の取組の一環として十分賄えるはずです。

限定的な取組であっても具体的な成果が上げれば、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。

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。また、持続可能な地域経営への取組を紹介すること、観光客が体験することなどで、企業版・個人によるふるさと納税、クラウドファンディングや寄付なども期待できます。

なお、地域における取組の効果は指標の計測によって把握することが基本ですが、モニターツアーを実施するなどの実証的な方法で検証することも可能です（この場合は、別途実証のための予算が必要となります）。

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。また、この知識を実践に移すための能力・技術（スキル）も紹介しています（「VI.観光を活用した持続可能な地域経営を支える仕組み」）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）p92 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。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。

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です。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です。 <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。

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て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。なりたて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 重点課題と解決する課題を踏まえ、指標を検討する p54～75 参照

ステップ8 指標を特定し、計測手法を具体化する p76～82 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。

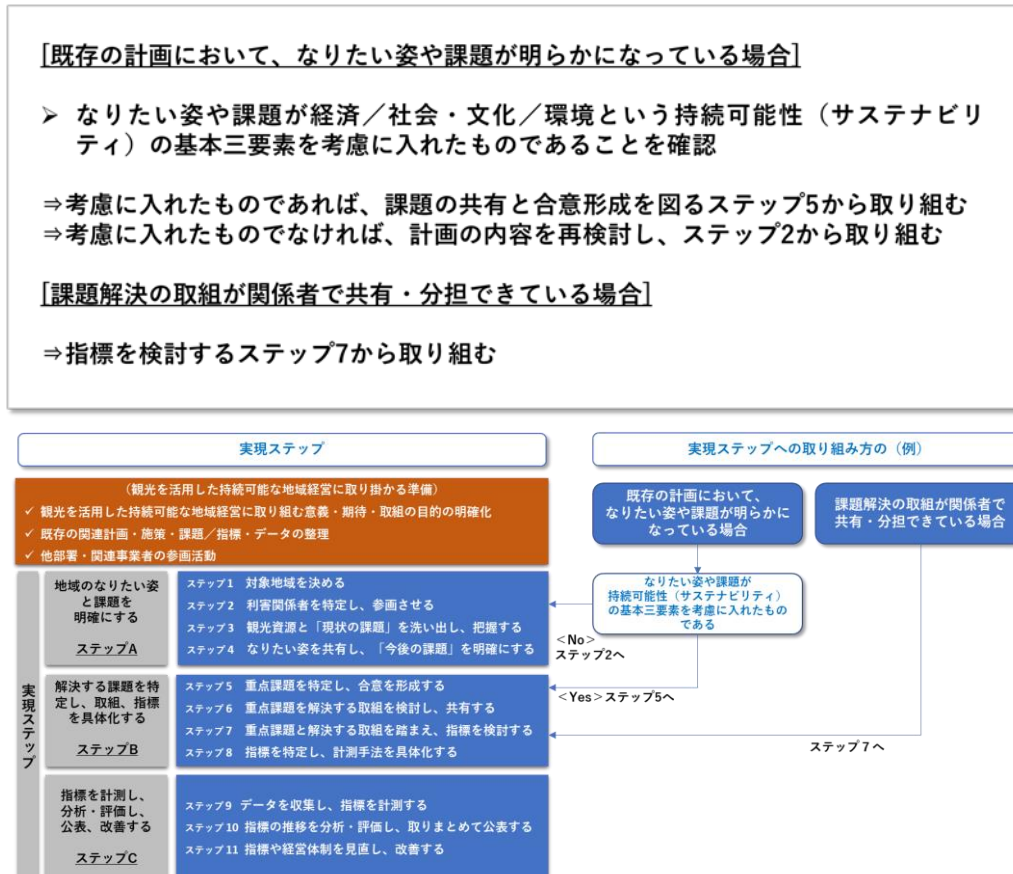
すでに観光ビジョンや観光計画がある場合は、ステップ A「地域のなりたい姿と課題を明確にする」において、その内容を取り込むことができます。これが観光ビジョン、観光計画のレビューという作業になります。その結果を踏まえてステップ 5 以降の関係者とのやり取りや指標開発などに進めていくことによって、観光ビジョンや観光計画がより具体的なものとなっていきます。

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 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 26～30 で、ニセコ町、釜石市、東京都、京都市、沖縄県のなりたい姿と指標体系を示しています。このうち、ニセコ町、釜石市、東京都、京都市は観光振興計画からの抜粋であり、観光計画と一体化したものとなっています）。

図表 12 実現ステップへの取り組み方（例）



【取組主体について】

Q9：取組主体は、自治体と観光地域づくり法人（DMO）のどちらが向いているか？

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

観光を活用した持続可能な地域経営は、地域のなりたい姿を示し、総合的な取組によって課題解決を目指すものです。したがって、総合行政を担う自治体が中心的主体となる地域が多いでしょう。さらに、SDGsの達成に向けた取組にもなることから、観光部署のみならず、総合政策、農林、教育等の担当部署なども含めた自治体各部署の水平的な連携が望まれます。

そのうえで、地域にDMOが存在する場合は、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。ただし、都道府県単位で実施することも当然あり得ます。

また、都道府県としては、基礎自治体等の取組を支援することも重要な役割と考えます。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。

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p98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 p97 参照

【その他】

Q12：この手引きと観光庁「日本版持続可能な観光ガイドライン（JSTS-D：Japan Tourism Standard for Destinations）＊」との関係は？

A12：「JSTS-D」は、多面的な現状把握の結果に基づき、持続可能な観光地マネジメントを行うための「観光指標（基準）」です。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。

一方で、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。

双方とも活用することをおすすめします。

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な手引きといえます。

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

Q13：サステナブル・ツーリズム国際認証取得を目指す必要はあるか？

A13：目指すことは大変有用ですが、そのためのコスト等も無視できないものがあるので、費用対効果をしっかり検討する必要があります。

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、サステナブル・ツーリズムの国際認証を取得することは、観光地としての持続可能な地域経営が国際水準に達していることを確認するものであり、「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」、「誘客につながる地域のブランド化」、「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」などの効果が期待できるとともに、Green Destinations や Best Tourism Villages 等に選定されて先進的な地域として国際的に認知される可能性も高めます。

その意味で国際認証の取得は大変有用ですが、他方で、国際認証取得のためには、それなりの時間を要し、人的負担、経済的な負担も避けられないことから、その費用対効果を十分検討してから取り掛かる必要があります。この点については、支援機関が必要なアドバイスを致します。

※「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 p97 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。2022 年 3 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。

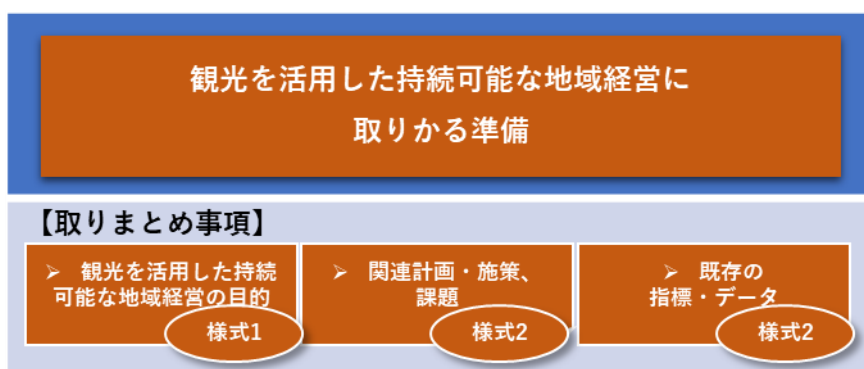
IV.観光を活用した持続可能な地域経営に取り掛かる準備

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・チームが中心となり、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、取組に参画を得る内外の利害関係者の整理です。

自治体の場合、総合計画や観光振興計画の策定、更新のタイミングで取り掛かることがよいでしょう。関係部署の参画や取組に係る経費の算段もスムーズに進む可能性があります。

図表 13 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～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」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、交通、教育、公共施設整備、移住等）の関連分野の計画を収集し、整理します。

それぞれの計画には、計画の前提となる解決すべき課題や計画が重点を置くポイント、またそれぞれの分野においてどのような地域を目指すか（＝なりたい姿）がまとめられているはずです。重点施策・取組も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・チームが中心となり、関係する計画・施策を収集し、分野ごとの「なりたい姿」「施策（取組）」「課題」「指標／データ」を抽出、整理しましょう。総合計画として統合されたものが存在する場合も、あえて個別の分野計画を参照することで、より具体的に、地域を多面的に見た整理ができます。地域に DMO がある場合は DMO の実施計画も観光の計画のひとつとして同様に整理しましょう。

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

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

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く、大学等の研究機関や研究者についてもリスト化しておきましょう。

観光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度合・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」」参照）。

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この取組の中で最初に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が有用な場合が多いので、是非ためてみましょう。

チェック結果を利害関係者に示し、取組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。

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」にまとめることができます。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・事前アンケート」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を行うことのメリット例と説明・対応の仕方

(再掲)

【メリット例】

[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され、消費者や取引先から選ばれる事業者となる
- ✓ 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
- 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

[地域の社会・文化面でのメリット]

- 景観保全、観光客のマナー向上、交通混雑対策などの取組がなされることで住民生活の質の向上に資する
- 文化資源や伝統行事の再発見や維持・保全がなされる
- ✓ 文化資源や伝統行事、風習を観光コンテンツとすることで廃れてしまうことを防ぎ、持続的な維持保全のための資金を確保することができる

[地域の環境面でのメリット]

- 地域の環境の実態を把握することとなり、希少な生態系や水源・水質の確保のための取組が進む
- カーボンニュートラルなどの環境負荷削減が講じられる

[その他のメリット]

(地域の一体化)

- 地域住民の観光の取組への理解が促進される
- 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
- ✓ 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

【説明・対応の進め方】

（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いけ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。

☆危機感の共有のためには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

- ・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）。

☞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そう、といった類推もできます。

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

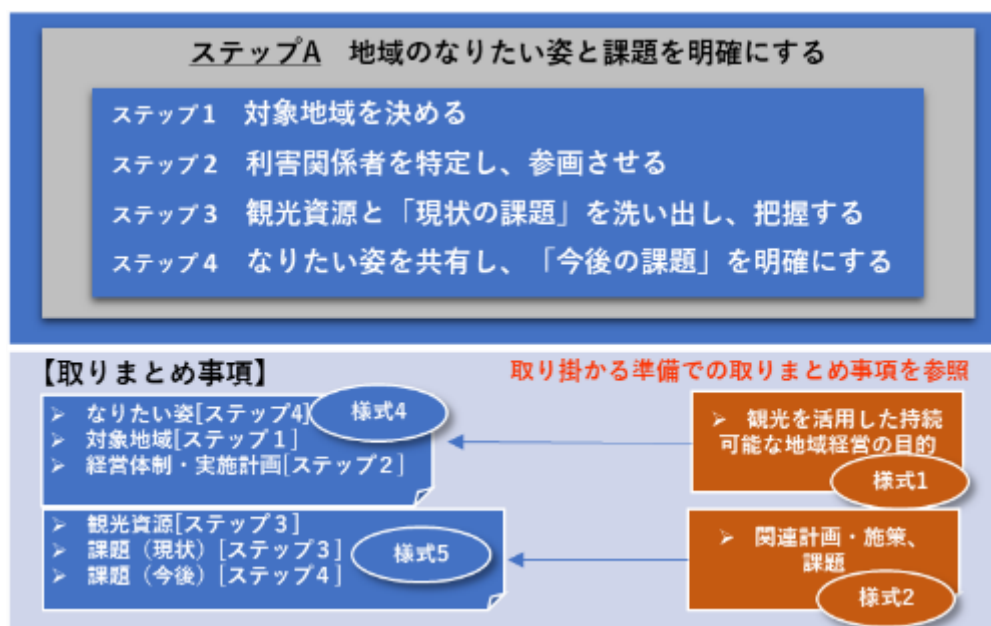
ステップA 地域のなりたい姿と課題を明確化する

ステップ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。

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 15 ステップAと実現ステップ1～4の取りまとめ事項



☞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Bから取り組んでも良いでしょう。

☞ステップAを飛ばす際には、既存の観光計画等が、経済／社会・文化／環境という持続可能性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から進めましょう。

☞観光計画がない場合は、本手引きの実現ステップが策定のための効果的な手段となります。指標を作成することを通じて、体系的な計画とすることができます。また、参画した利害関係者との連携・対話によって計画を策定することができます。

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せた周遊型・宿泊滞在型の観光を促進し、長良川流域をひとつの地理的範囲として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鵜飼といった自然・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、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。

- 観光を活用して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、その他にもできるだけ幅広い分野の関係者を取り込んで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。
- 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、地域の現状や将来について明確な意見や考え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、利害関係者が参加した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。こうしたリストも整理しましょう。

☞ 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 16 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

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">➤ <u>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</u><ul style="list-style-type: none">⇒ 早い段階から参加を得なければならない➤ <u>対象地域のことは住民が最もよく知っている</u><ul style="list-style-type: none">⇒ 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

幅広い利害関係者のワーキンググループへの参画を促進します。また、利害関係者への取組の周知や理解促進のために必要であれば、シンポジウムの開催等を行います。

- ▶ 利害関係者が参画するワーキンググループは、このあとの一連のステップで極めて重要な役割を果たします。ワーキンググループは、地域のなりたい姿、解決すべき重点課題を検討する場です。この段階では、幅広く意見を聞く公聴会の性格を持つといえます。この段階では、多様な立場の地域を良く知るメンバーの参画が不可欠であり、積極的な参画促進活動が求められます。
- ▶ 次に、ワーキンググループは、課題解決の具体的な取組や指標を決めていく場になります。委員会や審議会の活動に類似します。
- ▶ そして、PDCA サイクルが実現した後は、活動の評価を行い、改善を検討する場となります。いわば、持続可能な地域経営の実行委員会です。
- ▶ このように実現ステップが進むにつれてワーキンググループの果たす役割が変わってきます。リストアップした候補者を中心に追加メンバーや入れ替えメンバーの想定をしておくといでしょう。
- ▶ 候補者の参画意欲を高めることを目的として、必要であれば機運醸成のための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促進を図ります。
- ▶ 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で整理した、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、初回はシンポジウムと同様に、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。
- ☞ 取組当初のワーキンググループは、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。例えば、総合計画や地方創生計画などの策定に向けた、住民の参画するワー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。シンポジウムなどの周知活動は、地域全体の機運醸成のためにも、できるだけ大規模に開催することが考えられます。
- ☞ 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（モデレータといいます）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

【長年に渡って培った住民と行政の連携】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。この条例に基づいた多様なユニークな取組のほか、積極的な情報公開に基づいた施策の実施の結果、行政が「ガラス張り」になり、行政と町民の信頼関係が構築されました。このことが、住民と行政の連携につながり、幅広い利害関係者が取組に参画する基盤となっています。

☞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」「使われないままにいる」、あるいは「過度に使われている」などの観光資源を見つけ、なぜそのような状況になっているのかを整理します。これが現在、観光資源が直面している課題です。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で整理した既存の計画や収集済みのデータ等を活用し、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。

●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。

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目的です。
- よって、この後のステップで作成する指標は、なりたい姿を示すものであ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。できるだけ具体的かつ端的に文章にまとめましょう。なりたい姿は、取組を続けるうちに、発展するもの、見直していくものと考えて置くといいでしょう。

☞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。

☞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 17 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 17 観光目線による地域のなりたい姿のまとめ方（例）

観光面からのなりたい姿としては、地域の利害関係者の合意のもと、

（例）地域に安定的な収入・雇用をもたらし、 ⇒あなたの地域で具体的に書くと……

（例）地域の社会・文化活動を守りつつ十分に活用し、 ⇒あなたの地域で具体的に書くと……

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

4-2 地域の課題を共有する

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

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

☞ここで整理した課題が、以降のすべてのステップの検討対象となります。

●ワーキンググループ〈ステップ4-2〉

【目的】

地域の「なりたい姿」の実現可能性を議論。

【進め方】

- ①ステップ3で整理した「現状すでに発生している課題」を解決することにより、なりたい姿が実現できるかを議論します。
- ②「現状すでに発生している課題」の解決だけでは、経済／社会・文化／環境の各分野のなりたい姿は実現できないという結果になった場合には、「これから発生しそうな課題」に議論を広げます。
（例）“こんなことも考えなければ安定的な雇用は実現しない” “これも解決しなければこの地区の環境は良くならない”など。
- ③議論の結果として「地域の解決すべき課題」を整理してリストにします。

図表 18 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る状態 | ⇒「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 19 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

【経済】

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

【環境】

- ・生態系の破壊
- ・水・エネルギーの消費量の増大

【社会・文化】

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

☞「UNWTO ガイドブック」「GSTC-D」「ETIS」「JSTS-D」に掲載の指標（項目）も参考に
なります（資料編「観光を活用した持続可能な地域経営の世界動向」もご参照ください）。

☞「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」
（p31）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、地域経営につながる経験の蓄積があるといえます。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、かつ、より高いレベルで「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 A の成果は、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」、様式 5「観光資源と課題（現状・今後）リスト」にまとめることができます。

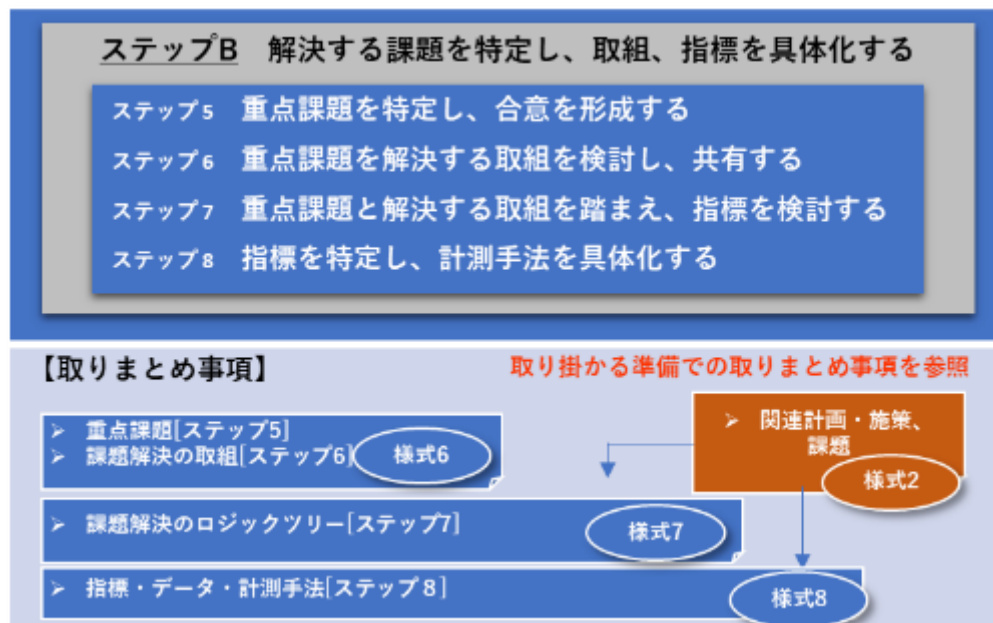
ステップB 解決する課題を特定し、取組、指標を具体化する

ステップB（ステップ5～8）では、解決しなければならない課題のうち、特に重点的に取り組む課題を特定・合意して、解決のための取組を具体化します。そして、地域経営全体のPDCAサイクルを回すために、モニタリングできる指標を特定します。

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す。最後に、ステップ8の検討の成果は、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 20 ステップBと実現ステップ5～8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においてデータ収集・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）。

☞ 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。
- ・ 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、こ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もあるかも知れません。釜石市のように、行政から独立した DMC が推進母体となることで、行政の各部署、また、行政の各部署とつながりがある民間等の主体に対し、中立の立場で関係を作った例も参考にしてください。

【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」といった重点課題を明らかにし、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、以前からデータに基づく観光行政、市民と観光の共生、そして SDGs 等に取り組んでいました。こうした既存の取組の流れを踏まえて策定された観光振興計画は、観光を活用した持続可能な地域経営のプランともなっていると言えます。

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。

- 重点課題を解決するために、利害関係者それぞれができること、また、互いに期待することなどを議論し、取組を検討・共有します。
- “取組期間が長い（年度単位など）”、“利害関係者のアクションが相互に関連している”場合は、進捗状況の共有のために中間的なワーキンググループを開催するといいいでしょう。

☞本ステップでは、経営主体が積極的に「既存の施策との連携」「利害関係者それぞれのアクションの調整」「財政措置の検討」などを行うことになります。

●ワーキンググループ〈ステップ6〉

【目的】

「特定した重点課題解決に向けた取組の実施計画」の決定

【進め方】

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

【備考】

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

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いた後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。

【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（鎌倉市、逗子市、横須賀市、三浦市、葉山町）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しう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」を置く体制としています。
- ・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。

☞経営主体の体制として、持続可能性についての専門家と各主体による取組へのアドバイザーの2つの担当役職を見える化しています。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。専門家は域内のエリアごとに1名、アドバイザーは取組の種類ごとに1名としており、取組の種類が増えるごとにアドバイザーを募集・育成するといったリソース管理がなされています。

【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、「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・従事者等、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。観光がコロナ禍前に戻るためにではなく、京都市観光のなりたい姿に向けたものとなっています。

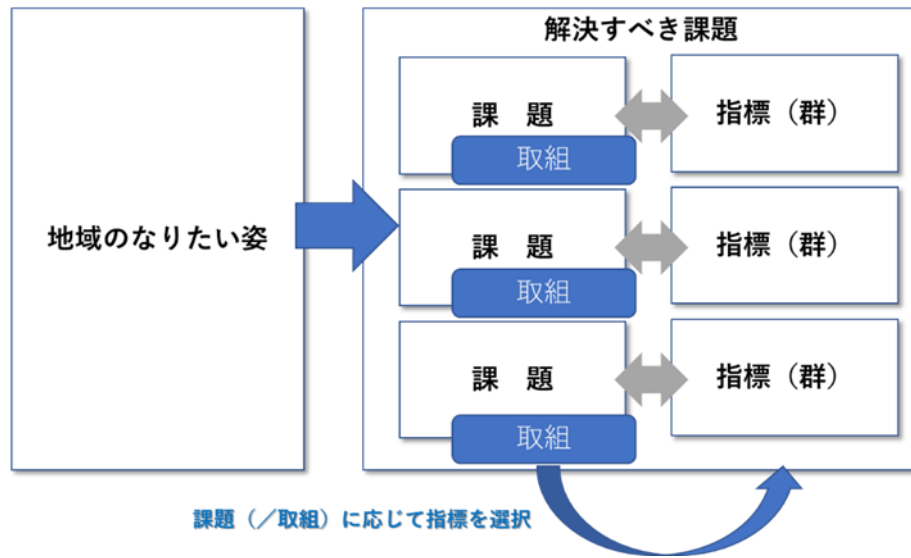
ステップ7 重点課題と解決する取組を踏まえ、指標を検討する

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と解決する取組に基づき、PDCA サイクルを回すためにモニタリングしていく指標の候補リストを作成します。

- 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す。たとえば、文化財保護を取組の目的とする場合、「文化財の損傷状況（の増減）」という指標は有効に活用できます。また、「文化財への来訪者数」という指標も設定しておけば、2つの指標を分析することも可能となります。本ステップでは、実際にそのデータがあるかは別として考えられるすべての候補指標をリスト化します。ここであらためて JSTS-D のチェックリストを参照してもよいでしょう（データについてはステップ8で取り扱います）。
- 重点課題と解決する取組を適切にモニタリングできる指標であることが必要です。一つの重点課題の状態、取組の進捗や効果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等が挙げられ、これらの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。その場合、持続可能性の基本三要素（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 p66 参照）。

図表 21 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。

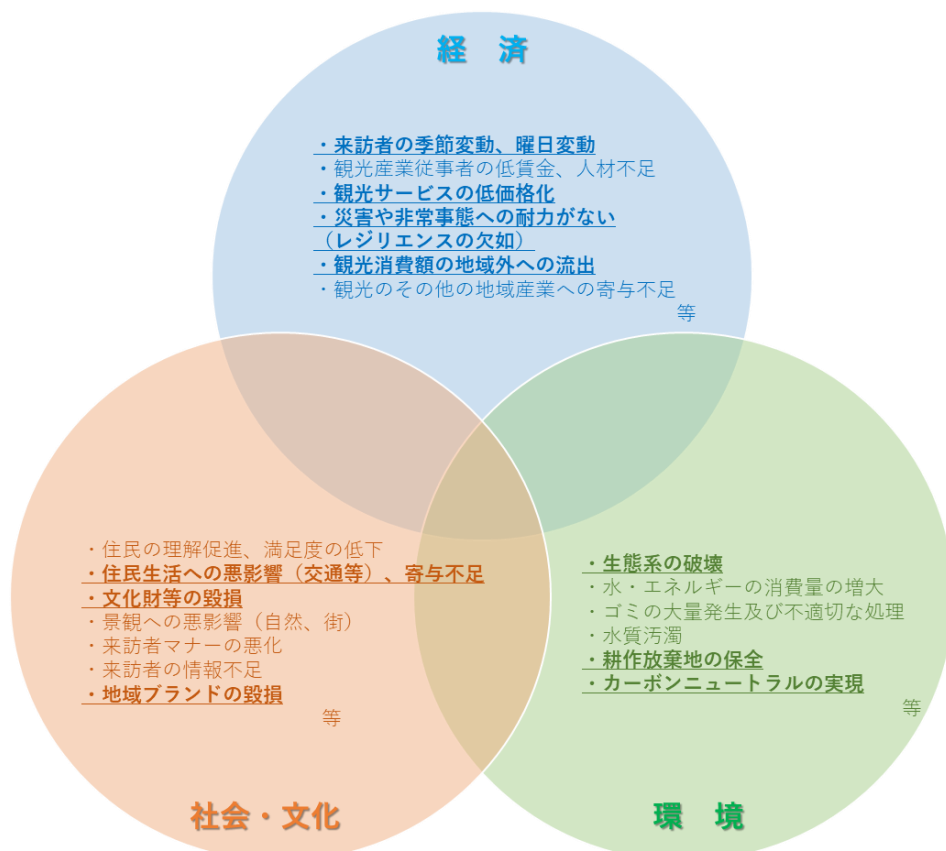
【参考】課題に応じた指標の選択のヒント① ― 図表 23～25

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と解決する取組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。もし、地域における観光がエコツーリズムやアドベンチャーツーリズムなどの場合、また、ナイトタイムの充実などが想定されている場合は、環境（特に自然環境）や社会・文化（特に住民生活）などの指標を選択することの合意はつくり易いでしょう。

図表 22 課題例



〔これら課題に対応する指標例を図表 23～25 に表示〕

図表 23 課題に応じた指標例〈経済分野の課題〉

指標例		
経済分野	社会・文化	環境分野
経済分野の課題起点 ▶ 来訪者の季節変動、曜日変動⇒需要の平準化		
[観光客の変動率（ピーク・オフピーク※）] [宿泊施設の稼働率（ピーク・オフピーク※）] [イベント数（ピーク・オフピーク※）] [観光客の訪問地点数] [観光客満足度（再来訪意向・推薦意向）]	[新たな文化体験コンテンツの開発] （[文化資源の活用状況（文化資源ごとの観光客数・理解度・満足度）]）	[新たな自然体験コンテンツの開発] （[自然資源の活用状況（自然資源ごとの観光客数・理解度・満足度）]） [自然景観保全（水質保全状況・看板撤去状況）] [生態系の維持・管理] [廃棄物の管理（分別・3R実施）]
経済分野の課題起点 ▶ 観光サービスの低価格化⇒消費額単価の向上		
[宿泊者数（平均泊数）] [宿泊単価・稼働率] [ターゲット層の来訪者数（割合）] [地域産品の開発（数）][有料ガイドの育成]	[新たな文化体験コンテンツの開発] （[文化資源の活用状況（文化資源ごとの観光客数・理解度・満足度）]） [観光産業従事者数・割合] [地域産業に占める観光産業割合（事業者数・従業者数）]	[地域農水産品仕入額] [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]
経済分野の課題起点 ▶ 災害や非常事態への耐力がない⇒観光産業の耐力の強化		
[観光客の多様性（居住地等属性別構成比）] [付加価値率・利益率] [投資額] [観光産業従業者の状況（賃金・生産性・休暇取得率・就職希望者数）] [消費額単価]	[文化資源の活用状況（文化資源ごとの観光客数・理解度・満足度）] [住民の観光への参画（観光教育実施人数、ボランティアガイド人数）]	[観光客による寄付] [観光客による自然保全活動（清掃等）] [自然保護につながる入場料・商品サービス価格]
経済分野の課題起点 ▶ 観光消費額の地域外への流出⇒観光の地域還元額の見える化		
[観光消費額単価・消費額] [地域内仕入率・仕入額] [地域産品利用量・売上額]	[地域産業に占める観光産業割合（事業者数・従業者数）] [観光への理解度] [地域文化・工芸担い手数]	[地域農水産品仕入額]

※単位：人／月、日、人／時間帯 等

図表 24 課題に応じた指標例〈社会・文化分野の課題〉

指標例		
経済分野	社会・文化	環境分野
社会・文化分野の課題起点 ▶ 住民生活への悪影響（交通等）⇒観光客による交通渋滞解消		
[観光客の変動率※]	[渋滞による移動時間（増分）]	[CO2排出量（追加分）]
[観光客の訪問地点数]	[渋滞の影響を受ける住民人数]	[エネルギー消費量（追加分）]
[観光客満足度（再来訪意向/推薦意向）]	[交通事故件数]	
	[住民満足度]	
社会・文化分野の課題起点 ▶ 文化財等の毀損⇒観光客の制御による文化資源保全		
[観光客数（年間・ピーク時）]	[文化財の損傷状況（箇所・程度）]	[文化財周辺の植物等被害（箇所・程度）]
[入場料単価・収入]	[住民訪問者数（減少分）]	
[文化資源訪問満足度]	[住民満足度]	
[文化資源理解度]		
社会・文化分野の課題起点 ▶ 住民生活への寄与不足⇒観光地域貢献の見える化		
[観光消費額単価・消費額]	[観光産業従事者数・割合]	[地域農水産品仕入額]
[地域内仕入率・仕入額]	[観光への理解度]	[農水産業事業承継者数（保全田畑規模・水質）]
[地域産品利用量・売上額]	[地域文化の発信（メディア取上げ数）]	
[文化体験コンテンツ利用者数・売上額]	[地域文化・工芸担い手数]	
社会・文化分野の課題起点 ▶ 地域ブランドの毀損⇒域づくりに寄与する観光の実現		
[宿泊者数（平均泊数）]	[観光教育の実施（対象人数）]	[自然景観保全（水質保全状況・看板撤去状況）]
[宿泊単価・稼働率]	[地域への誇りの醸成]	[生態系の維持・管理]
[地域食材利用量・売上額]	[地域の祭り等の参加観光客数]	[廃棄物の管理（分別・3R実施）]
[ターゲット層の来訪者数（割合）]	[医療施設水準]	[フードロス削減量]
[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）]		

※単位：人／月、日、人／時間帯 等

図表 25 課題に応じた指標の例〈環境分野の課題〉

指標例		
経済分野	社会・文化	環境分野
環境分野の課題起点 ➤ 生態系の破壊⇒貴重な植生等の保全		
[観光客数※] [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）]
環境分野の課題起点 ➤ 耕作放棄地の拡大⇒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]
環境分野の課題起点 ➤ 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]

※単位：人／月、日、人／時間帯 等

【参考】課題に応じた指標の選択のヒント② ― 図表 26～30

国内各地での指標の選択例を見てみましょう。観光地としての特性を見ると、二セコ町は一定の誘客を実現しているスノーリゾート、釜石市はこれから誘客を図るために地域全体をオープンミュージアムと見立てている地域です。東京都は都心部から島嶼部等への誘客を進めている地域、京都市は観光客と市民の調和を図ってきた国際的な評価も高い観光地、沖縄県は多くの島嶼を抱えるマリンリゾートであり、独自の文化も観光に活かしている地域です。事例の多くで、観光振興計画等において指標が公表されています（図表 26～29）。一部、沖縄県では、観光振興計画とは別に観光成果指標としてまとめられ、毎年の計測結果が公表されています（図表 30）。これらの公表資料では、なりたい姿との関係は読み取れるものの、直接的に課題とセットで示されているわけではないので、指標から、それぞれが重要視している課題を読み取る必要があります。

この3つの例では、指標が、経済、社会・文化、環境、そして住民の各側面が意識されています。また、東京都（図表 28）や沖縄県（図表 30）では、管理という分類も見られます。これらは、大都市、広域での事例ということもあり、指標数も多く、包括的ですが、取組当初の段階では、重点課題に対応した少数の指標から対象としていくことが適切でしょう。小規模な地域での事例としては、二セコ町が 2022 年 3 月に指標を設定。釜石市も市民意識指標（誇りを持つ市民の割合、人を呼びこもうとする市民の割合等）、経済指標（宿泊者数、体験プログラム参加者数／実施件数等）を設定中です。二セコ町では、指標選定にあたり、町民視点でわかりやすいこと、指標計測コストに無理がないことを考慮し、絞り込みを行いました。釜石市では、GSTC-D への取組を通じて従前の指標を変更しました。グリーン・デスティネーションズ認証に向けた取組等を通じた診断を行うことによって強み、弱みを診断した上で、マネジメント、経済、社会・文化、環境の各側面でバランスの取れた指標を採用することとしました。指標を設定する上で、課題を起点としたロジックツリーを検討することが有効です（図表 38～44）。

図表 26 二セコ町の指標例

二セコ町「二セコ町観光振興ビジョン(2022.3)」	
なりたい姿	町民や観光客から信頼される、持続可能な国際リゾート
観光が目指す姿	①成熟した通年型の国際リゾート ②高品質・高付加価値の国際リゾート ③町民が誇れる国際リゾート
KPI	【指標1】観光消費額 【指標2】延べ宿泊者数 【指標3】観光客満足度 【指標4】リピーター率 【指標5】宿泊客に起因する環境への負荷量 【指標6】観光で生活が豊かになると 思う町民の割合・誇りを持つ市民の割合

図表 27 釜石市の指標例

釜石市（「釜石市観光振興ビジョン・後期アクションプラン（2021.3）」）		
なりたい姿	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」	
観光が目指す姿	観光を通じた震災復興の実現 ①市民が観光を通じて釜石市に住まう誇りを取り戻す。 ②人と人とのつながりを生み出し移住者の増加を目指す。 ③上記を支援する滞在交流型観光システムを創る。	
4つの分野ごとのKPI	1. 持続可能なマネジメント分野	・誇りを持つ市民の割合 ・人を呼び込もうとする市民の割合 ・観光関係の会議回数 ・小学校、中学校及び高校における観光教育の実施回数 ・旅行者満足度
	2. 社会経済のサステナビリティ分野	・市内への宿泊者数 ・体験プログラム数 ・体験プログラム参加者数 ・教育旅行・企業研修誘致数 ・観光客全体入込数 ・客単価（地域消費額） ・観光関連有資格者数 （体験プログラムインストラクター、観光ボランティアガイド等） ・地元調達率（地場産品利用率）
	3. 文化サステナビリティ分野	・郷土芸能活動団体数 ・釜石津波伝承者数
	4. 環境的サステナビリティ分野	・プラスチックを減らすイベントの実施回数 ・釜石市の来訪者におけるカーボンオフセットを実施した人数

図表 28 東京都の指標例

東京都 （「PRIME 観光都市・東京 東京都観光産業振興実行プラン（2022.2）」）		
なりたい姿	単にコロナ禍前に戻るのではなく、観光産業が活力を取り戻し、一層成長することで、都民生活や地域社会に潤いや豊かさをもたらす持続可能な回復「サステナブル・リカバリー」を実現	
4つの目指すべき将来像と指標 （政策目標／管理指標）	A（都民） 都民の観光への参画が促進され、旅行者を歓迎する気運が高まり、都民と旅行者との双方の満足度が高い観光都市	政策目標：国内旅行者に対する都民の受入意向 外国人旅行者に対する都民の受入意向 管理指標：都内観光する都民の割合 観光に係る活動に関心がある都民の割合 観光に係る活動の経験がある都民の割合
	B（経済） 長期滞在の旅行者やリピーターの増加、MICE開催などにより消費額が拡大し、観光による効果を都民が享受できる都市	政策目標：訪都国内旅行者消費額 訪都外国人旅行者消費額 訪都国内旅行者数 訪都外国人旅行者数 国際会議開催件数の順位（都市別） 管理指標：国内旅行者の満足度 外国人旅行者の満足度 都内延べ宿泊数 訪都外国人リピーター率 生産波及効果 雇用効果
	C（文化） 東京の伝統芸能や食など東京の持つ芸術文化の魅力が最大限生かされ、旅行者と都民とが交流する都市	政策目標：東京の文化的環境を楽しんでいる人の割合 管理指標：観光地としての魅力向上に芸術文化が重要と考える都民の割合 都指定文化財件数 都内国宝・重要文化財等指定件数 ユニークベニュー利用件数
	D（環境） 温室効果ガスの排出削減や生物多様性の保全など環境により配慮した観光を推進する都市	政策目標：都内温室効果ガス排出量の削減（2000年比） 管理指標：再生可能エネルギーによる電力利用割合 生物多様性の拠点である保全地域の新規指定拡大

図表 29 京都市の指標例

京都市 （「京都市観光振興計画2025（2021.3）」）			
なりたい姿		住んでよし、訪れてよし、働いてよし。歴史や文化を希望にかえるまち 京都	
	観光が目指す姿	市民の暮らしの豊かさの向上、地域や社会の課題解決、SDG s 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	
5つのまちづくりと観光、それぞれに対応した指標		1.市民生活と環境の調和が図られ市民が豊かさを実感できる。	・市民生活への観光の影響（混雑、マナー、宿泊施設） ・3つの分散化の状況（時期・時間・場所） ・観光による地域への貢献（公共交通への貢献、文化の維持・継承） ・市民による観光の実施状況・満足度
		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。	・観光消費額単価 ・残念なことがあった割合 ・リピーター率、 ・宿泊率・平均宿泊日数
		3.観光の担い手がより活躍し、観光・文化分野での企業・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。	・観光事業における正規雇用率 ・観光事業従事者の満足度 ・商品単価が上昇した観光事業者の割合 ・地域貢献に取り組む観光事業者の割合 ・観光事業者におけるデジタル化の推進状況
		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。	・BCPなど危機管理に関する計画を作成している観光事業者の割合 ・観光事業者における防災・防火訓練等の実施状況 ・公共交通利用割合 ・観光客・観光事業者における環境に配慮した取組の実施状況
		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。	・国際会議開催件数（ICCA,JNTO） ・海外参加者数 ・国際会議消費額（経済効果額） ・国際会議による延べ宿泊者数

図表 30 沖縄県の指標例

沖縄県観光成果指標（2013年）						
なりたい姿		沖縄全体の今後の目指すべき姿を指し示す沖縄21世紀ビジョンで掲げる「世界水準の観光リゾート地」の実現				
指標	経済	容量	・航空旅客提供座席数 ・宿泊施設（収容人員） ・二次交通（レンタカー・一般貸切旅客自動車車両数）	県民	生活（QOL）	・県民所得 ・渋滞（昼間12時間平均旅行速度） ・観光客比率（定住人口換算） ・県民旅行の実施度（宿泊旅行）
		観光収入	・観光収入 ・観光客の消費単価 ・観光客の滞在日数 ・宿泊者数（人泊数） ・客数（MICE参加者） ・客数(主要観光施設入場者数) ・季節変動（入域観光客数）		意識	・住みやすさ（定住の意向） ・観光施策の重要度に対する意識
		経済効果	・経済波及効果	環境	地球環境	・最終エネルギー消費量 ・温室効果ガス排出量（二酸化炭素排出量） ・環境認証（エコアクション21認証事業者数）
		雇用効果	・雇用者数(宿泊業、飲食サービス業)		自然環境	・ビーチ（主要水浴場の水質（期間中）） ・エコツーリズム（保全利用協定の認定状況） ・保全エリア（自然環境保全地域の指定状況） ・景観（景観行政団体）
	観光客	人数	・入域観光客数、外国人観光客数	マネジメント	文化資源	・世界遺産（訪問客数） ・文化財（国・県・市長町指定文化財件数） ・文化・スポーツイベントの集客
		受入	・バリアフリー対応（沖縄県福祉のまちづくり条例適合証交付施設数） ・外客対応（通訳案内士等登録者数） ・接客待遇（沖縄観光タクシー乗務員資格認定者数）		マネジメント	・県観光予算 ・市町村観光予算 ・市町村観光計画の有無 ・市町村観光協会の有無
		意識	・旅行全体の満足度（国内客） ・旅行全体の満足度（外国人客） ・リピーター率			

【参考】課題に応じた指標の選択のヒント② ― 図表 31～33

課題に応じた指標（ステップ A～C）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（ステップ A～C）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 31）。

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 30 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 33 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 31 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 32 「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	
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 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	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. 疾病のエビ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 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 33 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
1. 地域事業者の支援と公正な取引 2. 野生生物との関わり 3. コミュニティへの支援 4. 財産権と使用者権利 5. 工芸品 6. 無形遺産 7. 知的財産 8. 文化的な場所における来訪者の管理 9. 来訪地の解説	1. 地域事業者の支援と公正な取引 2. 生態系の維持 3. 野生生物の保護 4. 光害 5. コミュニティへの支援 6. 地権と使用権利 7. 有形文化遺産 8. 無形文化遺産 9. 知的財産 10. 文化遺産における旅行者の管理 11. 文化遺産における旅行者のふるまい 12. 観光資源の解説 13. 観光による負荷軽減のための財源 14. 適切な民泊運営
	ETISにある項目
	1. 観光サプライチェーン

凡例： 経済 環境 社会・文化 マネジメント

【参考】幸福度指標

OECD（経済開発協力機構）の Better Life Index（BLI）は、OECD が 2011 年から国単位で作成している幸福度に関する指標です。「現在の幸福」を形成する側面と、「現在と未来の幸福を支える資源」が含まれます。現在の幸福を形成する側面は「生活の質」に関わる「所得と富」から「教育と技能」までの 8 項目と、「物質的な生活条件」に関わる 3 項目に分けられます。現在と未来の幸福を支える資源としては、未来の幸福の持続可能性という観点から、自然系、経済系、人間系、社会系の 4 つの資本（資源）が含まれます。

公表されている国別等の BLI 順位は、「現在の幸福」を示す指標を収集し、他の指標と比較できる標準化処理を行った上で、指標毎の重要性（ウェイト）を加味して総合化したものです。なお、OECD は、指標毎のウェイトをどのように設定するかは個別の利用者が判断すべきであり、現状のウェイトも OECD の見解を示すものではない、としています。

図表 34 OECD（経済開発協力機構）の Better Life Index（BLI）

幸福の側面	指標	測定単位
<所得と富>		
家計の所得	家計の調整純可処分所得	名目購買力平価（PPP）による米ドル換算額、一人当たり（最新年のデータ）、2010 年の PPP による米ドル換算額、一人当たり（推移）
家計の純資産	家計の純資産	名目 PPP による米ドル換算額、一人当たり
<仕事と報酬>		
就業	就業率	15～64 歳人口に占める就業者の割合
報酬	フルタイム雇用者の平均年間報酬	最新データが得られた年の PPP による米ドル換算額
雇用の不安定	失業に起因する雇用の不安定	失業に伴って予想される報酬の喪失（前年の報酬に占める割合）
仕事のストレス	仕事のストレスの発生率	利用できる資源以上の要求をされた雇用者の割合
長期失業	長期失業率	労働力人口に占める 1 年以上の失業者の割合
<住居>		
一人当たりの部屋数	一人当たりの部屋数	一人当たりの平均部屋数
住宅取得能力	住居費	家計の調整純可処分所得に占める住宅の取得や維持にかかる費用の割合
基本的な衛生設備	基本的な衛生設備が欠如した住居	世帯専用の屋内水洗トイレのない住宅に住む人の割合
<ワークライフバランス>		
労働時間	長時間労働を行う雇用者	日常的に週に 50 時間を超えて働く雇用者の割合
余暇時間	レジャーとパーソナルケアの時間	フルタイム就業者が 1 日当たりに費やす時間
<健康状態>		
平均余命	出生時平均余命	新生児が生きて予想される年数
主観的健康	主観的健康状態	健康状態が「良い」「非常に良い」と回答した成人の割合
<教育と技能>		
学歴	労働年齢成人に占める後期中等教育修了者の割合	25～64 歳人口に占める後期中等教育以上の修了者の割合
成人の技能	16～65 歳人口の能力	読解力と数的思考力における平均習熟度
15 歳の生徒の認知技能	15 歳の生徒の認知技能	読解力、数学的、科学的思考力の平均得点
<社会とのつながり>		
社会的支援	社会的ネットワークによる支援	頼りになる身内や友人がいると回答した人の割合
<市民参加とガバナンス>		
投票率	投票率	選挙人名簿登録者に占める投票者数の割合
政府への発言権	政府の活動に対する発言権	政府の活動に対して発言権を有していると感じる 16～65 歳人口の割合
<環境の質>		
水質	水質に対する満足度	人口に対して水質に満足している人の割合
大気質	大気中の PM2.5 への曝露	人口加重平均による大気中の PM2.5 の濃度、3 年移動平均
<生活の安全>		
殺人率	殺人率	人口 10 万人当たりの年齢調整比率
安全感	夜間の一人外出への安全感	居住地を夜間一人で歩いても安全だと感じられると回答した人の割合
<主観的幸福>		
生活満足度	生活への満足	0（全く満足していない）～10（完全に満足している）の 11 段階尺度の平均値

出所) OECD 東京センター資料

https://www.oecd.org/tokyo/publicationsdocuments/Beyond_GDP_Servicology2020.pdf/20200228 閲覧

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。ブータンの取組として有名な GNH（Gross National Happiness：国民総幸福量）を参考に設定した 13 の基本指標それぞれについて、16 問（それぞれ 3～8 程度の小設問あり）の住民アンケート調査を実施し、結果を集計・分析することで地域ごとの幸福度を求めています（アンケート結果からの集計方法は、OECD が認定しているとのことですが詳細は不明です）。なお、ウェブサイト上で常時世界中からアンケート回答を募集しており、日本語版もあります（回答できますし、設問も確認することができます）。

インドネシア・バリ島がこの団体と協定を結び調査を行っており、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）。

☆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 17 の地域が参加しています（2022 年 2 月時点）

Planet HappinessHP : <https://www.ourheritageourhappiness.org/>
アンケートページ : [The Happiness Alliances \(happycounts.org\)](https://www.happycounts.org/)

図表 35 プラネット ハピネスの指標

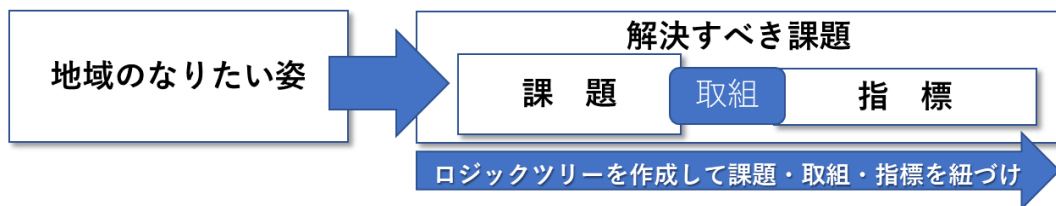
幸福度の要素 [プラネットハピネス]
①地域コミュニティ、②文化、③経済・生活水準、④環境、⑤政府、⑥健康、⑦生涯学習、芸術・文化、⑧心理的幸福、⑨主観的幸福・感情、⑩ワークライフバランス、⑪生活
【アンケート項目例】
▪あなたが住む地域の観光の状況にどれくらい満足していますか？ ▪観光が地元の人々の雇用を創出している ▪観光が地元の起業を促進している ▪観光が地元の文化を促進している ▪観光が地元製品の生産を促進している ▪観光のための天然資源の持続可能な利用を促進する政策、戦略等がある

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。
- なお、取組、変化、課題の状態をそれぞれ定量的に示す指標がなくとも、定性的にでもロジックツリーによって関係づけをしておくことをお勧めします。やろうとしていることとその目的が見える化されるので、なりたい姿への道筋を共有しやすくなります。
- 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 36 課題・取組に応じた候補指標の検討



図表 37 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 38～44 参照）。

・ アウトプット指標：取組の直接的な結果を示す

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

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

（前記の例でいえば、パンフレットの情報を理解した観光客数など）

・ 最終アウトカム指標：文字どおり最終的な結果を示す

（同じくピーク時期の混雑度などの重点課題の状態など）

アウトカム指標は設定した指標のつながりによる影響以外に、「外部条件」と呼ばれる要素（景気や天候などコントロールできない要素）にも影響されます。できれば、この外部条件も指標として整理しておくといいでしょう。

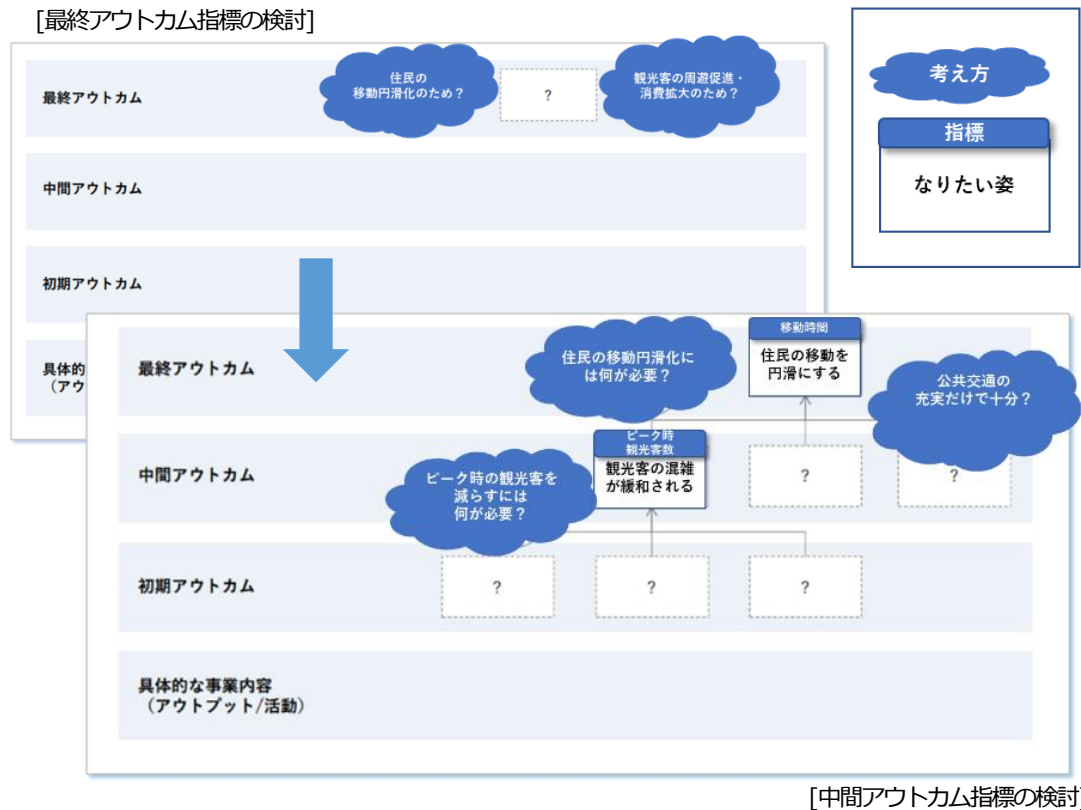
たとえば、住民生活への悪影響という課題（ピーク時期の混雑など）が解決した場合に、例えば景気の状態などの外部条件の変化についても確認することで、地域で実施した取組による効果を正しく評価することができます。

■ [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 38 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】

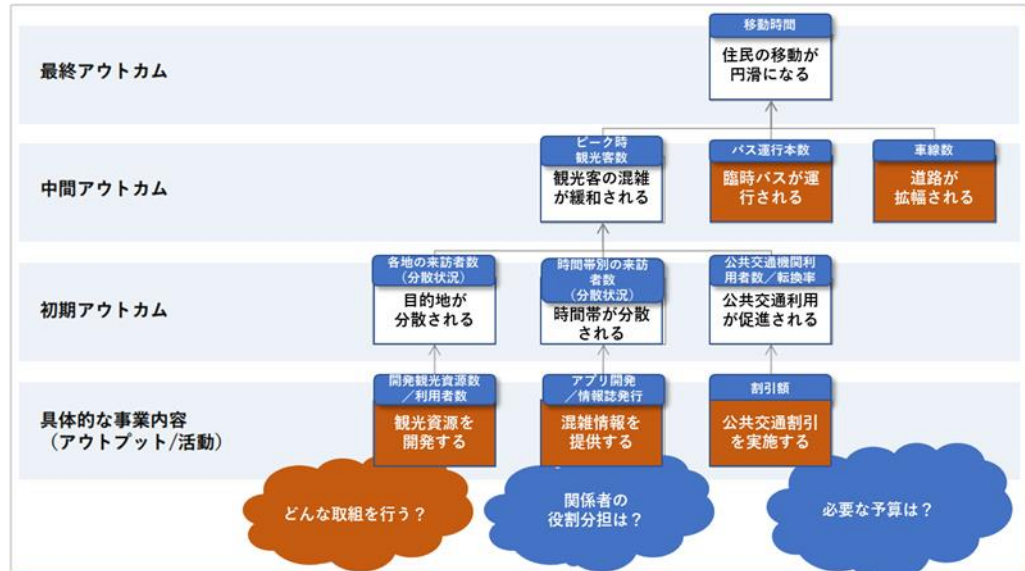


図表 39 アウトプット指標の検討～ロジックツリーの作成



図表 40 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。

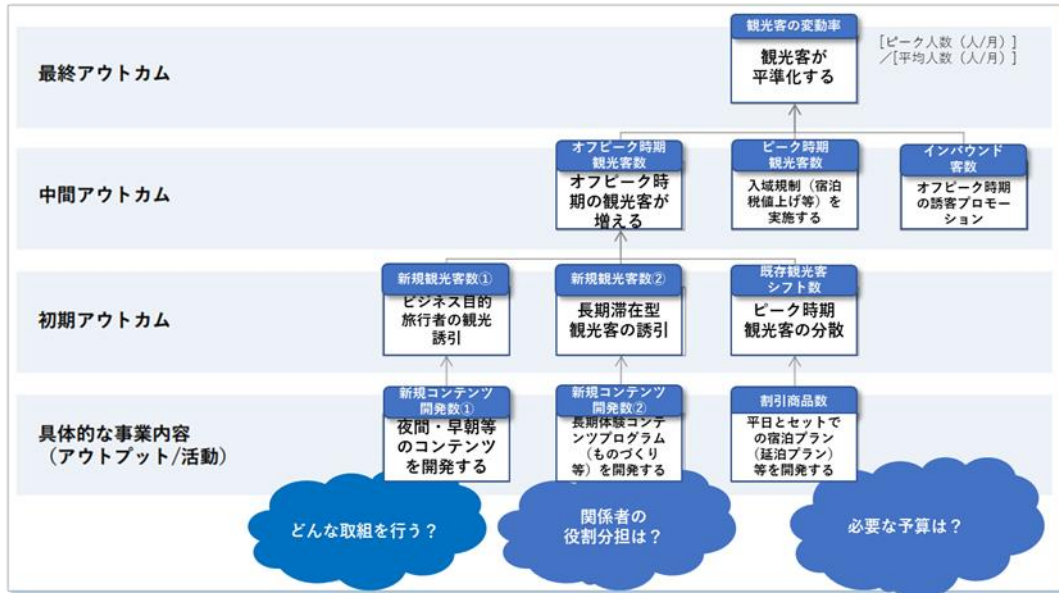


出所：「ロジックモデル作成ガイド」公益財団法人日本財団を参考に作成
https://www.nippon-foundation.or.jp/app/uploads/2019/01/gra_pro_soc_gui_03.pdf

■ [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 41 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 42 ロジックツリーの対象とした取組

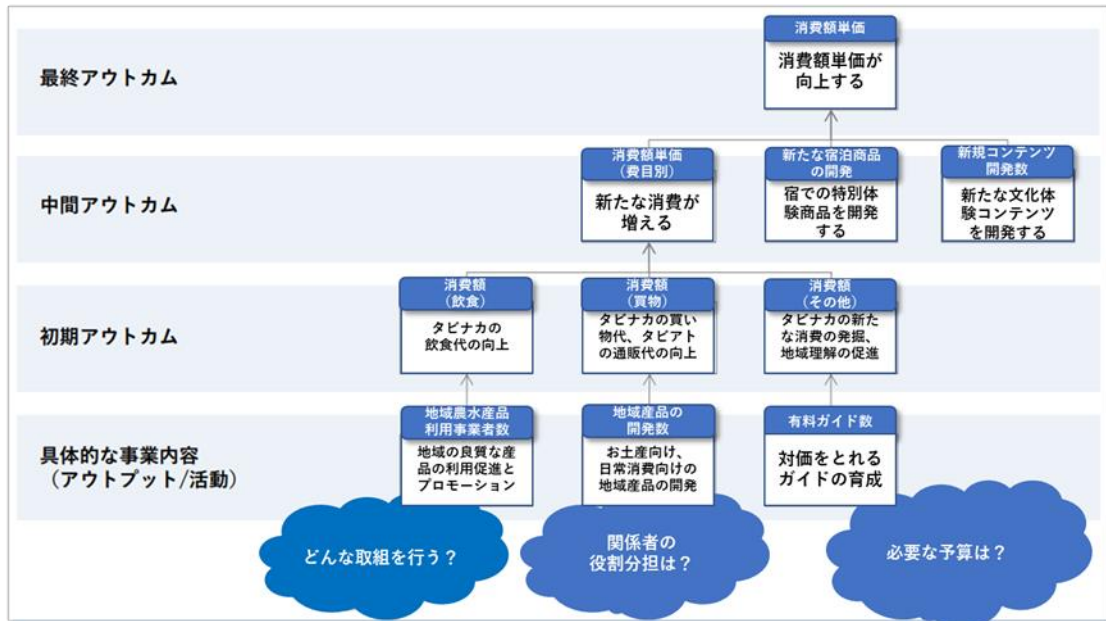
☆このロジックツリー作成例では、[経済分野 来訪者の季節変動]を解決するための取組は、「(ピーク時期の)入域規制」「インバウンドプロモーション」「(ビジネス旅行者向けの)夜間・早朝等のコンテンツ開発」「長期体験コンテンツプログラム開発」「平日利用とセットでの商品開発」です。この他にも「ピーク時期以外でのイベント開催」「日帰り観光客の消費額単価向上」などの取組があるでしょう。



■ [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

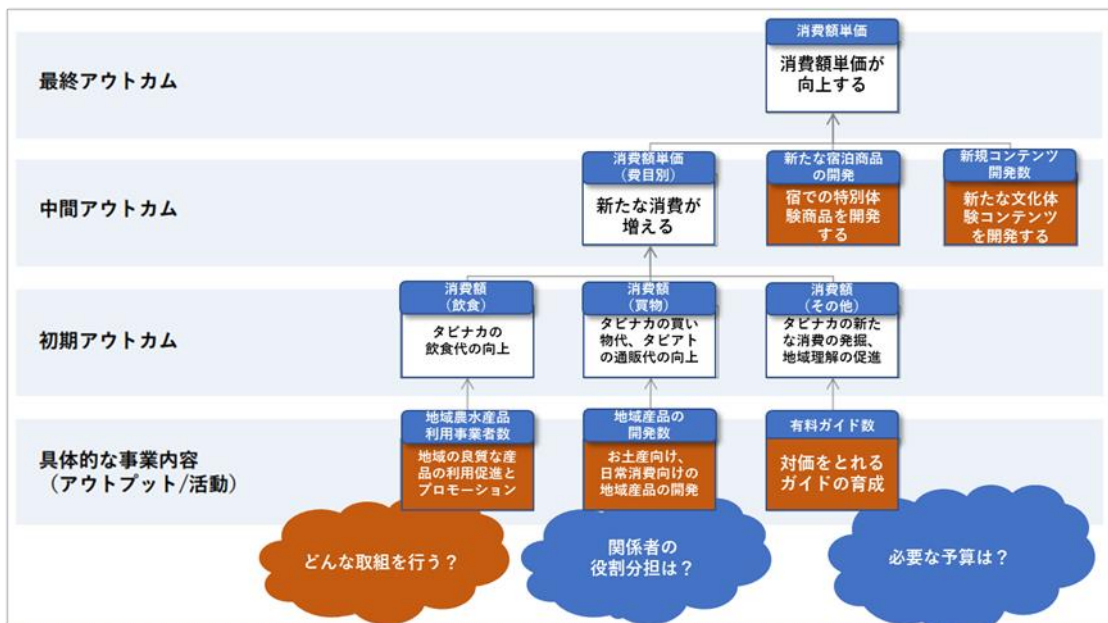
図表 43 アウトプット指標の検討～ロジックツリーの作成

☆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 44 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年度に策定予定の「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効です。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」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。「持続可能な地域経営」の体制には、経営主体とは別に、こうした機関が必要です。

【持続可能な地域づくりへの取組は進んでいる】観光庁調査

・観光庁・国土交通政策研究所では、主要観光地を抱える計 214 の地方自治体を対象に、持続可能な観光に関しては初となるWEB等一斉アンケート調査を実施した（アンケート実施期間は 2018 年 10 月～11 月）。

・各種計画等において観光の持続可能性に関する記述がある地方自治体は7割以上に上る。課題に対して地方自治体が実施している対策を課題カテゴリー別に整理すると、上位には多様な課題カテゴリーが挙がった。地方自治体が最も多く取り組んでいる対策は「観光関連機関や民間事業者等との連携」で約6割を占める。それに続き、「イベント・ツアー等における地元企業、地元産品等の活用促進」、「広域連携による観光客の分散」、「レンタサイクル」、「オフ期イベント・誘客」も4割以上の地方自治体に取り組んでいる。

●マナー・ルール

・最も多くの地方自治体に取り組んでいる対策は「マナー・ルール周知のための広報」で3割以上に上る。

●混雑（交通関係）

・最も多くの地方自治体に取り組んでいる対策は「レンタサイクルの活用」で4割以上。

●混雑（その他）

・「広域連携による観光客分散」、「オフ期イベント」に4割以上の地方自治体に取り組んでいる。

●自然環境保護／文化財等の保護

・「条例の制定」の実施が最も多く、約4割の地方自治体に取り組んでいる。また、「マナー等周知のための広報」、「自然環境・文化財等の保全意識を醸成するイベント・ツアー等」に取り組む地方自治体が約3割あり、関心がある地方自治体も2割以上となっている。

●土地利用・宿泊施設等

・「まちづくり条例制定」が最も多く実施されている。

●地域経済への影響

「イベント・ツアー等の地元企業活用促進」、「通年化のためのオフ期イベント」に取り組む地方自治体が4割以上となっている。

●観光危機管理

・昨今の災害被害を受けてか、「災害発生時の的確な方策」が最も取り組まれており、関心も高い。

●マネジメント全般

・具体的な対策に向けた体制について「官民連携」が約6割で最も多く、「観光指標計測によるマネジメント方策」への取組も4割となっている。

出所)「持続可能な観光先進国に向けて 付録」(観光庁)

<https://www.mlit.go.jp/common/001293012.pdf>

☞新たに観光を活用した持続可能な地域経営に取り掛かる場合でも、既存の取組も取り込んでいきましょう。

ステップ8 指標を特定し、計測手法を具体化する

8-1 指標を特定する

これまでに整理された指標候補が使えるものであるか、評価します

- このステップでは、ステップ7で検討した指標が、観光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、指標の作成や準備に徒に多くの労力を費やす必要はありません。できるだけ少ない指標で地域が直面する重要な課題を示し、これに対応できるようにすべきです。
- 他の地域でも使用されていたり利用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 45 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、持続可能性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、基礎自治体単位のデータから何らかの合理的な方法で加工・推計する手法の開発、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。
 - ・コスト問題も勘案しつつ、民間事業者が提供するビッグデータの活用も検討してください。

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。

☞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 46 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 47 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え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、△：大きな地域単位のものがある）、また、主要な統計名称等を示しています。

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）。

また、二酸化炭素排出量については、環境省による「自治体排出量カルテ」（https://www.env.go.jp/policy/local_keikaku/tools/karte.html）が参考になります。これは、そもそもは「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づいた「地方公共団体実行計画」の策定を支援するためのものです。都道府県別・市区町村別に現状の排出量がまとめられている他、削減策などによる将来見通しも可能なエクセルツールが用意されています。

【参考】「MEASURING THE SUSTAINABILITY OF TOURISM（UNWTO）」

UNWTO では、観光の持続可能性を評価する手法の開発を行っています。観光を切口とした経済、社会・文化、環境の各側面の指標の計測や観光が持続可能性にどの程度貢献しているかを示すことを目的とした取組です。現在、開発に参加している各国の意見を取りまとめており、結果がとりまとめられれば、本ステップの有効な参考資料となると考えられます。

<https://www.unwto.org/standards/measuring-sustainability-tourism>

■指標作成用データの出典例

図表 47 指標作成用データの出典例

指標（群）	出典例								主要な統計等	
	統計		行政記録		その他					
	全国	自治体	全国	自治体	RESAS	民間データ	独自調査	その他		
経済	(1)観光客の満足									
	①観光客の満足度	△1、△2						○		△1：旅行・観光消費動向調査 △2：訪日外国人消費動向調査
	②情報収集や移動の容易性							○		
	(2)経済効果の見える化									
	①観光の規模・季節性	△1、△2	△			△	○3	○		△1：宿泊旅行統計調査 △2：旅行・観光消費動向調査 ○3：民間ビッグデータ（携帯電話位置情報、GPS情報）
	②観光消費額の地域外への流出	△1	△2			△		○		△1：観光地域経済調査 △2：地域産業連関表
	③雇用	○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						○1、○2	○		○1：民間ビッグデータ（携帯電話位置情報、GPS情報） ○2：webサイトアクセス情報等
	④ブランディング						△1	○		△1：民間調査（地域ブランド調査等）
	(6)観光産業の持続可能性									
	①観光産業の持続可能性								○	
社会・文化	(1)地域社会の福祉									
	①地域住民の観光に対する満足		△					○		△1：地域産業連関表
	②観光の地域への影響	△1				△	○	○		
	③地域住民の観光資源へのアクセス性							○		
	④男女共同参画		△					○		
	⑤LGBTQ対応				△					
	(2)文化財の保全									
	①文化財の保全				○			○		
	(3)観光への理解・参画									
	①観光への理解・参画							○		
	(4)安全・衛生									
	①公衆衛生、食品安全				○					
	②感染症対策				○					
	③保安				○					
	④地域の安全・安心				○			○		
環境	(1)自然資源の保護									
	①貴重な生態系の保全				○					
	②水質保全				○					
	(2)希少資源の管理									
	①エネルギー管理				○			○		
	②気候変動対応				○			○		
	③水利用				○			○		
	④飲料水				○			○		
	(3)悪影響の管理									
	①下水処理				○			○		
	②廃棄物処理				○			○		
	③大気汚染対応				○			○		
	④騒音防止				○			○		
	⑤立地制限・景観保全								○	

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

取り掛かる準備の段階
で関連部署に確認して
ください。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⑱～㉑：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しています。

☞ 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や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、環境面を重視して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ることによる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。
- ・ これらの質の向上の向けた取り組んだ結果、インドネシアは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。

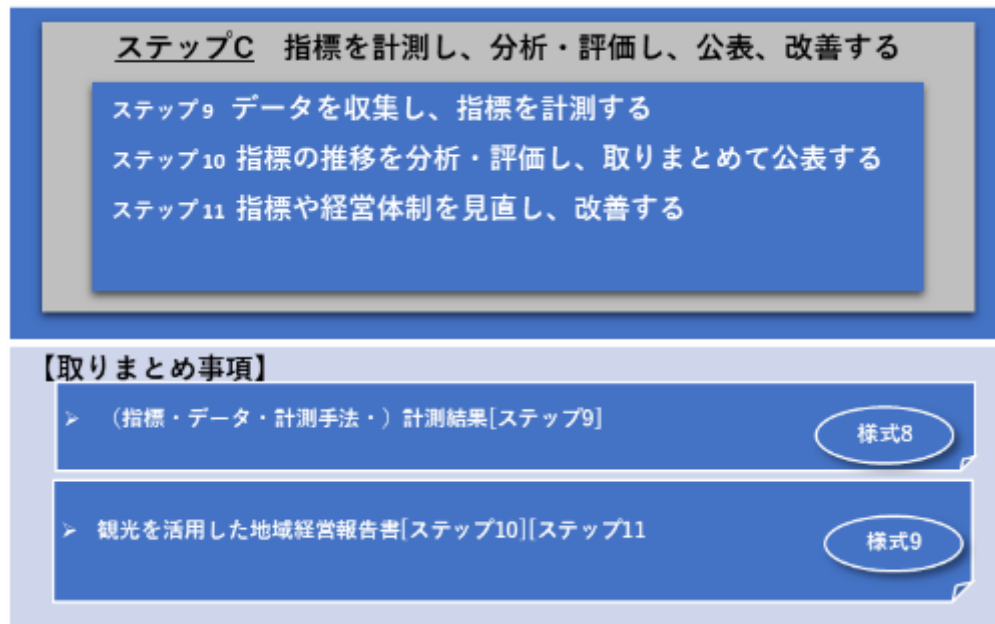
ステップ B の成果は、様式6「重点課題と取組実施計画」、様式7「重点課題解決までのロジックツリー」、様式8「指標・データソース・計測手法・計測結果」の計測手法までとなります。

ステップC 指標を計測し、分析・評価し、公表、改善する

いよいよ「経営手法」の本丸であるステップ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・評価し、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。

図表 48 ステップ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、PDCA サイクル1回ごとに実施します。

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「バイオスフェア・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、サステイ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。そもそも事業者の育成支援は、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・評価し、取りまとめて公表する

10-1 指標を分析する

解決しようとした課題がどのような状況に変化したかを分析します。

- 取組当初と終了時の指標を比較して分析・評価を行い、解決を試みた課題がどのような状況に変化したかを取りまとめます。指標を有効に活用するためには、最も効果的に結果を表す方法を見出すことが重要です。
- 分析法としては次のようなものがあります。
 - ・ 動向分析（例：過去1年間の観光客到着数の推移）
 - ・ 比率の計算（例：観光客1人1日当たりの支出）
 - ・ 属性別の分析（例：ビーチを訪れる人のうち、若年層とそれ以外の人の割合の比較）
 - ・・・など。
- 指標の変化をどのように評価するか、また課題解決への取組の寄与などについては、この箇所だけでも大学等の研究機関の専門家と共に行いたいところです。

10-2 結果を取りまとめ、公表する

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

- 取組の結果を効果的に見せるため、動向分析（例：過去1年間の観光客到着数の推移）、比率の計算（例：観光客1人1日当たりの支出）、属性別の分析（ビーチを訪れる人のうち、若年層とそれ以外の人の割合の比較）などの分析手法がよく用いられます。
 - 指標の作成に当たっては、可能な限り地域のさまざまな人たちのニーズを考慮し、結果をできるだけわかりやすく、シンプルに、図示等で表すことが推奨されます。
 - その上で、今回の取組が課題解決にどのように役立ったか、改善点はあるか、などを考察し、前出の様式9「観光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、取組の実行に課題はないかななどの議論を行い、次のPDCAサイクルの成果を拡大するための改善を行いましょう。**

●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・評価し、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います。測定を継続しても変化が見られない指標、取組との関係付けが難しい指標等については、見直しを行う予定です。

☞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、携帯端末やクレジットカード履歴などのビッグデータを用いた外国人移動状況などの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ます。また、こうしたデータの蓄積が、後ほど本文で触れる地域全体のスマートシティ化に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

指標は作成・分析・評価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「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49、50）。
- 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、課題が解決されていない場合は、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、指標の必要性・重要性も変化します。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。
- 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歩を踏み出せたことを確認します。

図表 49 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】

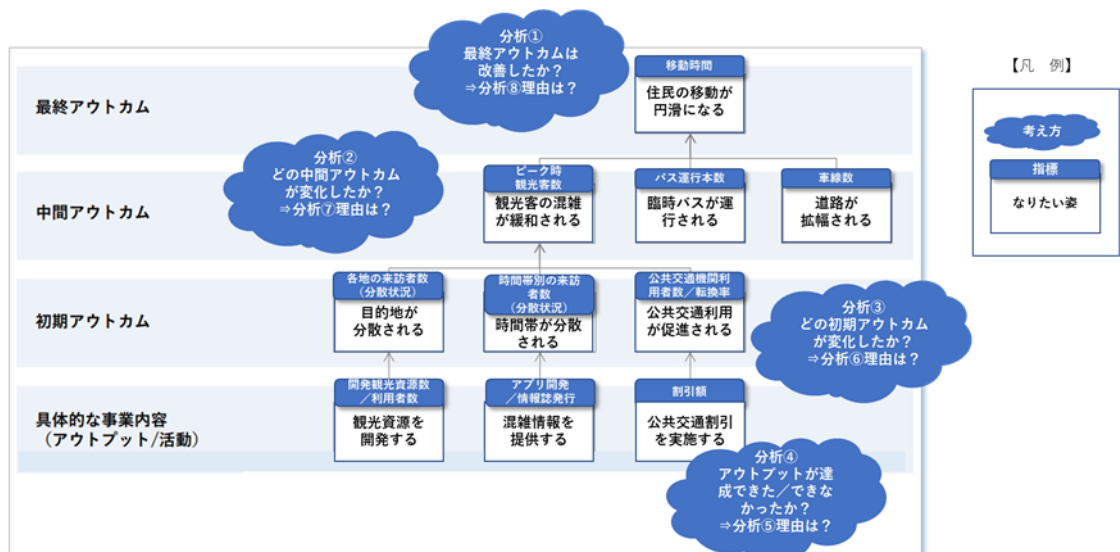
- ✓ 指標は使用されているか？（誰が、どのように）
- ✓ 使用されていない指標はどれか？
- ✓ 課題の解決・改善に有効だったか？
- ✓ 新しく生じた課題で指標が必要なものはあるか？
- ✓ 現在入手可能となり、追加できるようになった指標はあるか？
- ✓ 指標の活用による影響・結果を示すエビデンスはあるか？

☞ 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、指標が課題解決に役立っているかどうかを評価して必要なら改善します

図表 50 指標の分析と改善点の抽出



事例コラム⑩：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・デスティネーションズ/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・デスティネーションズ・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、国際認証といった分かりやすい目標を掲げることも有効です。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。

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られます。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、公表することが可能です。

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にいます。

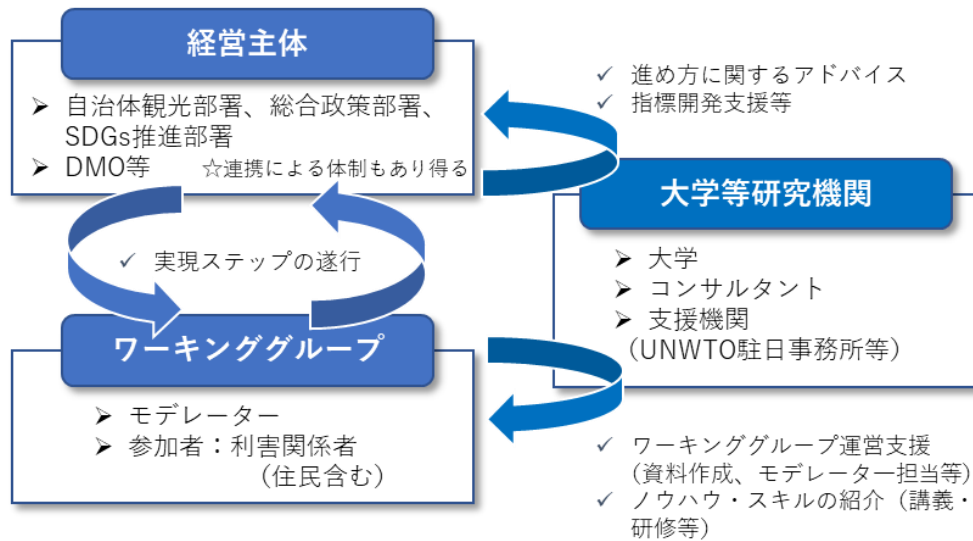
そして何より、地域のことを最もよく知っている、地域住民によるワーキンググループへの参加は不可欠です。

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 51 のようになります。

図表 51 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ことが重要です。あるいはDMO等の人事異動が少ない組織とリーダーシップをともに担う体制をとることも考えられます。

ワーキンググループの維持のためには、観光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。また、大学等教育機関には人材育成の役割も期待されます。学生のフィールドワークの一つとして持続可能な地域経営への取組に参画するなどの連携も双方にメリットがあると考えられます。

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。

また、良好な地域経営が実現できれば、ブランド構築などによる誘客や関係人口増が期待できます。運営主体にとっての直接的あるいは即効的な収益にはなりませんが、長期的に健全な地域経営が可能となります。

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 52 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

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」

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：重点課題と解決する取組を踏まえ、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・評価し、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「専門家の紹介・派遣」「人材育成」「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。

■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。

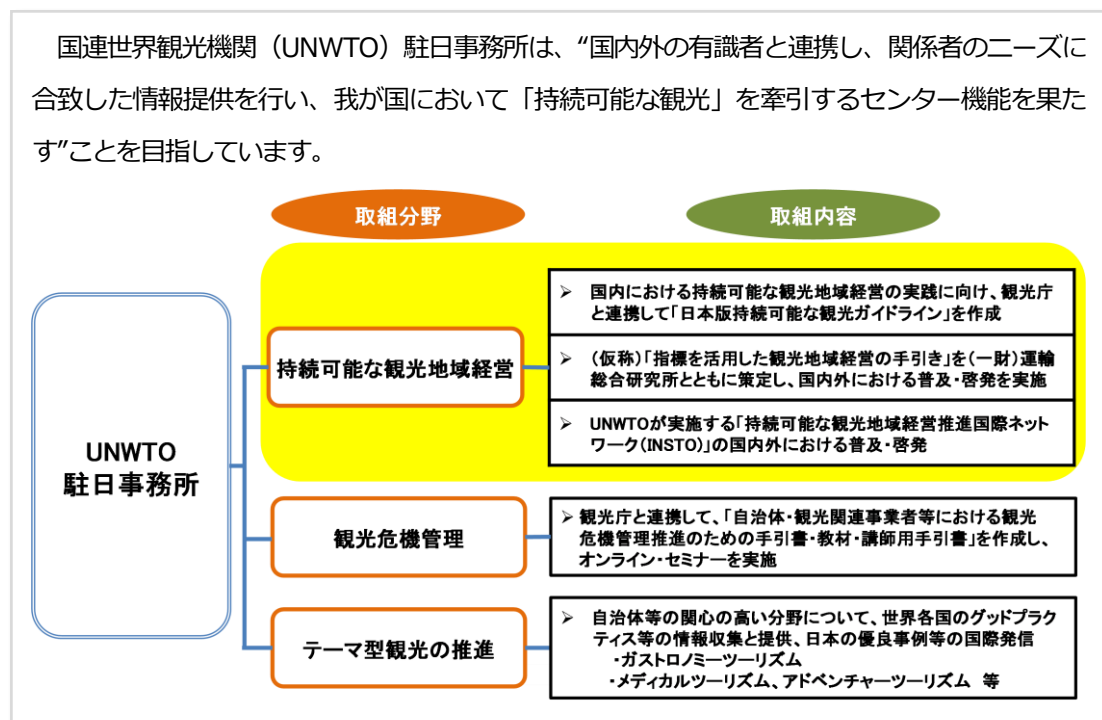
⇒「持続可能な観光」の取組（観光庁） <https://www.mlit.go.jp/kankocho/jizokukanou.html>

(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。

⇒UNWTO 駐日事務所 <https://unwto-ap.org/>

図表 53 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

■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

本手引きの問い合わせ先です。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/>

(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 54）が授与されます。

⇒「Sustainable Tourism Training Program」（GSTC）
<https://www.gstccouncil.org/sustainable-tourism-training/>

図表 54 Professional Certificate in Sustainable Tourism 証明書



■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く、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、インバウンドに資するサステイナブル・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 55 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 55 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るので、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
- 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
- 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
- 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組み
- 沖縄県：指標を用いた持続可能な観光地マネジメント

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支援がカギ
- 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
 - 課題解決と合わせて計測手法を開発・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

■北海道二セコ町：持続可能なまちづくりの「観光」への拡張

二セコ町は、2012 年～2023 年度を期間とする「第5次総合計画」において「環境創造都市二セコ」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二セコ」』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。二セコ町における「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、二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

二セコ町は、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、二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

二セコ町では、2009 年に策定された二セコ町観光振興計画を2013年に改定しました。その中で、国際観光地として二セコ地域が注目され、開発・投資が続いているものの、二セコ町

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でき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 B 解決する課題を特定し、取組、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] 重点課題と取組を踏まえ、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効です。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てしました。このビジョンの施策の1つとして、サステイナブル・ツーリズムの推進と、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 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」を基盤とした活動を契機として、2018 年に「株式会社かまいし DMC」を設立し、同社はその後も釜石市における観光を活用した持続可能な地域経営の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。課題として代表的な景勝地・名物料理が想起されにくく、観光地としての情報発信が不足していることが課題として整理されました。そして、これらに対応するための人材の連携体制も十分ではなく、地域一丸となった観光振興の取組の必要性があること、また、その際には観光振興

に対する釜石市民の参加性を高めた一体感の醸成も解決すべき課題でした。

[Step.4] に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、釜石観光振興ビジョン策定の議論に当たっては、釜石市全体を博物館と見立て、暮らしや自然・文化を重視するオープン・フィールド・ミュージアム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 B 解決する課題を特定し、取組、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、サステイナブル・ツーリズムの評価について専門技能を磨いた「サステイナブル・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] 重点課題と取組を踏まえ、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・デスティネーションズの観光地認証プログラムを採用し、国際基準グリーン・デスティネーションズ・スタンダード（100 項目）を和訳、韓国でのグリーン・デスティネーションズの研修に 3 名が参加することで評価作業の技能を習得しました。その上で、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C 指標を計測し、分析・評価し、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・評価し、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。

■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 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 B 解決する課題を特定し、取組、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] 重点課題と取組を踏まえ、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。

■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、全国に先駆けて「持続可能性」に着目した施策を推進してきました。例えば、2007 年から「岐阜の宝もの認定プロジェクト」と銘打ち、「東濃地方の地歌舞伎と芝居小屋」（恵那市・中津川市・瑞浪市）や「小坂の滝めぐり」（下呂市）など、全国的な地名度は低いものの、先人たちのたゆまぬ努力により受け継がれてきた地域の優れた伝統文化、歴史、自然等の資源を磨き上げるとともに、各種保存団体や後継者育成等のサポートを通じて、国内外に通用する観光資源として活用する取組を進めています。

2009 年からはこれらの観光資源を世界に知っていただけるよう、「飛騨・美濃じまん海外戦略プロジェクト」をスタートしました。その特徴は3つです。

① 「観光・食・モノ」の“三位一体”でのプロモーション

限られた予算の中で最大限の効果を発揮するために、県の部局の壁を越え、「観光」と「食（飛騨牛や鮎など）」「モノ（陶磁器、和紙、木工、刃物など）」を、一体的にプロモーションするというものです。今では、この三位一体プロモーションがステージアップし、「自然・環境」「農林業」「人道精神」「まちづくり」「交流」などのテーマも加わり、岐阜県の魅力を総合的に発信する取組が行われています。

② 世界を意識した戦略

こうした戦略の根底には、知事の『世界で評価されるものは必ず日本でも評価される。それなら初めから海外を視野に入れた戦略を立てるべき』という考えがあります。このため、岐阜県にはユネスコ世界文化遺産、ユネスコ無形文化遺産、FAO 世界農業遺産など世界に認められた観光資源が数多く存在しています。

③ ブランディング“GIFU, Timeless Japan, Naturally an Adventure”

岐阜県が世界に誇る観光資源に共通しているのは、「豊かな自然の下、先人から受け継がれてきた伝統文化、匠の技が、長い時を超えて、人々の暮らしの中に息づいている」ということであり、決して観光用に人工的に作り上げてきたものではないという点です。岐阜県のプロモーション活動は、パンフレット、動画、WEB サイトなどの広報物から着地型体験ツアーに至るまで、すべてこのブランディングを踏まえたものとなっています。事実、長良川鵜飼、美濃和紙、下呂温泉など岐阜県を代表する魅力の数々は、多様な人材の活躍のもと、1300 年の時を超えて今に受け継がれ、世界に認められたブランドにまで磨き上げられた「持続可能な地域資源」であり、岐阜県のブランド価値そのものが、まさに SDGs につながっていました。

上記①のように、岐阜県は、全庁的な協力を得やすい素地が築かれていたため、観光を活用し

た地域経営に取り掛かる準備段階から、効率的に、課題を明確化し、掲げるべき指標の収集をすることができました。また、上記②のとおり、ユネスコ世界文化遺産「白川郷合掌造り集落」やFAO世界農業遺産「清流長良川の鮎」、ユネスコ無形文化遺産「本美濃紙」など、SDGs の理念をいわば体現する各種資源を通じて、観光を活かした持続可能な地域経営の必要性を受け入れることは岐阜県にとっては自然の流れでした。さらに、上記③のとおり、先人から受け継がれてきた岐阜県の“宝もの”は、人々の暮らしの中に息づいているため、その魅力を観光事業者や県民が改めて知り、それらを守っていくことが経済的なメリットにも繋がるということを容易に想像できる状況にありました。

以上のように、トップの考え方に基づく戦略に加えて、こうした地道な準備を観光部署の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進めることができました。

ステップ 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

「SDGs 未来都市」である岐阜県は、県の最上位計画である「「清流の国ぎふ」創生総合戦略」に SDGs の理念を位置付け、2020 年度には、県の総合政策を担う清流の国づくり政策課に「SDGs 推進監」を設置、翌年度には同課に SDGs 推進室を設置、さらに、観光企画課には「サステナブル・ツーリズム推進係」を設置するなど、これまで地道に行ってきた持続可能なまちづくりを、「オール岐阜」で推進するための体制を整えてきました。その 1 つの成果の現れとして、2020 年には、ユネスコ世界文化遺産「白川郷合掌造り集落」を有する白川村が、翌 2021 年には、FAO 世界農業遺産「清流長良川の鮎」の対象地域を含む長良川流域（岐阜市、関市、美濃市、郡上市）が、それぞれグリーン・デスティネーションズが実施する表彰制度において、優れたグッドプラクティスストーリーとして「世界の持続可能な観光地 100 選」に選定されました。今後は、こうした取組をひとつのモデルとして共有・情報発信を行い、県内各地における自律的な取組の促進、全県展開を図っていくこととしています。

[Step.2] 利害関係者を特定し、参画させる

岐阜県では、2015 年、長良川上中流域の「清流長良川の鮎」が、FAO の世界農業遺産に認定されました。これは、河川環境保全活動など人が適切に管理することで長良川の清らかな流れが保たれ、その清流に育まれた漁業、農業、林業などの産業があり、鵜飼漁などの伝統漁法や岐阜和傘、美濃和紙、関の刀、郡上本染などの伝統文化、鮎寿司などの食文化に恵まれ、更にそれを次世代につないでいく一連の社会（人）と経済と自然環境の自律的な好循環システムのことを言います。まさに SDGs の理念を体現するもので、認定以降、県と流域自治体、関係

団体からなる「世界農業遺産「清流長良川の鮎」推進協議会」を中心に、「清流長良川の鮎」を保全、活用、継承するための取組を推進しています。ことさら観光の分野においては、流域一帯となった観光地域づくりを進める「長良川流域観光推進協議会」を発足（2016 年）し、当協議会を中心に、市町村や部局、業種の垣根を超え、長良川流域の周遊・滞在促進など観光を活用した地域経営の取組を進めています。

[Step.3] 観光資源と「現状の課題」を洗い出し、明確化する

前述の「岐阜の宝もの認定プロジェクト」（2007 年～）を通じて、「東濃地方の地歌舞伎と芝居小屋」や「小坂の滝めぐり」を含む 6 つの地域の誇るべき資源を「岐阜の宝もの」として認定しました。また、2014 年から 2015 年にかけては、本美濃紙、曾代用水、高山祭、古川祭、大垣祭、そして、清流長良川の鮎など、次々と本県の地域資源が世界に誇る遺産として登録されるなど、本県の魅力は観光資源として世界的に十分に通用するものであると確かな手ごたえを得、これらの魅力を世界に発信するための様々な取組を推し進めてきました。こうした一連の取組を通じ、これらの資源を守り、活かし、未来に受け継いでいくこと、そのための人づくり（後継者、語り部育成など）を進めることが、観光を活用した持続可能な地域づくりのために解決すべき課題であるとの認識に至りました。

[Step.4] なりたい姿を共有し、「今後の課題」を明確にする

先人たちのたゆまない努力により受け継がれ、人々の暮らしの中に息づいている豊かな自然や地域の伝統文化、歴史などの資源そのものが、岐阜県が世界に誇るべき魅力であること、そしてその魅力の根底には、これら資源を世界に認められるブランドにまで磨き上げ（ブランディング）、そして、未来につなぐための人々の持続可能な取組みがあることを、市町村や民間事業者等に広くご理解いただくため、県内各地における講演会、「世界農業遺産「清流長良川の鮎」推進協議会」への出席、観光事業者への説明会など、草の根的な活動地道に続け、様々な利害関係者との意識共有を図ってきました。

ステップ B 解決する課題を特定し、取組、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

岐阜県では、2015 年に認定された世界農業遺産「清流長良川の鮎」を守り、活かし、伝える取組を進めるに当たり、流域自治体や関係団体からなる協議会（前述）を設立し、また、各種課題への対応策を示す「世界農業遺産保全計画」を定めています。これにより、観光を活用した持続可能な地域づくりを推進する上で解決すべき課題や解決に資する取組の明確化や、利

害関係者との合意形成を比較的円滑に進めることができました。

具体的には、地域の伝統文化や豊かな自然を楽しむ体験（サステイナブル・ツーリズム）を通じて後継者の育成、地域経済の持続的発展に貢献すること、サステイナブル・ツーリズムのメッカとしての岐阜県の魅力を国内外に発信することなどを、取り組むべき重点課題として設定しました。

重点課題を解決する取組の検討、共有の実際

・岐阜県では、前述の世界農業遺産「清流長良川の鮎」推進協議会など、既存の枠組みを活かし、取り組むべき課題の検討、共有化を図ってきました。

重点課題①：サステイナブル・ツーリズムを通じた後継者育成、資源の継承への貢献

・インバウンド向けに、伝統工芸等を体験できる着地型ツアーを新たに造成し、“匠の技”が世界から評価されるものであることを職人の皆さんに認識してもらうとともに、多くの観光客による体験及び製品購入を通じた所得増、ひいては事業継続の促進に寄与することが期待されています。（「自然」「匠の技」「伝統・文化」等の着地型体験ツアーを約 50 本造成）



重点課題②：岐阜県の様々なサステイナブルな魅力を語れる人材の育成、雇用の創出

・匠の技、自然、文化・伝統、食、サステイナブルなど、岐阜県ならではの魅力を日本語及び英語語れるガイドの育成を目指して、案内マニュアルを制作。座学と実地研修を織り交ぜ、3年間で9テーマ、計270名のガイドが育成されました。

重点課題③：若い世代及び観光事業者等への意識醸成及び戦略の周知、地域のサステイナブルな魅力の認知

- ・教育旅行の誘致促進を目的に、若い世代に対し、岐阜県の様々な観光資源の魅力を、サステイナブルな観点から紹介する「サステイナブル・ツーリズム」の冊子を新たに制作しました。

若い世代及び観光事業者等への地域のサステイナブルな魅力の周知

★大手旅行会社の本社教育旅行統括部署が、長良川流域のTOP100選出に興味を持ち、現在、関東近郊からの教育旅行の新たなデスティネーションとして、提案書を制作中。

重点課題④：国内外へ、岐阜県のサステイナブルな魅力の発信（知名度向上から経済効果へ）

- ・UNWTO が推奨する指標 GSTC の評価機関である Green Destinations から、2020 年に白川村、翌 2021 年には長良川流域と、2 年連続で優れたグッドプラクティスストーリーとして「世界の持続可能な観光地 100 選」（世界 TOP100）に選定されたことを、YouTube や Web サイト及び SNS 等により世界へ発信。また、市町村及び観光事業者と、世界 TOP100 のロゴを共有し、あらゆる関係者から情報発信してもらうことで、日本のサステイナブル・ツーリズムのメッカとして、知名度向上とコロナ後の早期の誘客回復を目指しています。

サステイナブル・ツーリズムのメッカとしての魅力を世界に発信

・こうした取組を通じて、世界に誇る自然、歴史、伝統、文化などの地域資源を大切に守り伝えて来てくれた先人たちに感謝するとともに、今を生きる私たち一人ひとりの中に、子供や孫の代までそれを受け継いでいきたいという思いが生まれることで、岐阜県のサステイナブルな魅力が、自律的好循環の下、未来に向け永く続くことに繋がると考えているとのこと。

☞ 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。

[Step.7] 重点課題と取組を踏まえ、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

観光部署の推進リーダーが、庁内部局を横断し、18 の所属に対し、持続可能な観光に取り組む目的やこれによる国際競争力の強化及び経済的なメリット等を、時間をかけて粘り強く説明して回り、関連する計画、資料、資料、具体事業を収集・分析することで、活用可能な指標の候補（案）を数多く集めることができました。現在は、これらの候補（案）を踏まえ、前述の重点課題に相当する指標の選定を行っています。候補指標（案）はJSTS-Dを参考に整理しており、持続可能なマネジメント関連で 41 指標、社会経済のサステナビリティ関連で 25 指標、文化的サステナビリティ関連で 22 指標、環境のサステナビリティ関連で 26 指標、計 114 の指標です。

ステップ C 指標を計測し、分析・評価し、公表、改善する

[Step.9] データを収集し、指標を計測する

現在は、関係者総動員によりコロナ対策に全力で取り組んでいるところです。コロナ禍が治まり次第、指標の選定等作業が引き続き進められることとなっています。

■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、日帰り中心の訪れて見るだけ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・後継者不足といった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 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：2019 年度モデル事業 第2回 アドバイザー派遣報告

観光庁 HP : <https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001395428.pdf>)

[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B 解決する課題を特定し、取組、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] 重点課題と取組を踏まえ、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が進んでいます。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。このような背景から、「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すべく、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 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 B 解決する課題を特定し、取組、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] 重点課題と取組を踏まえ、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C 指標を計測し、分析・評価し、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「京都観光振興計画 2025」マネジメント会議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。

☞京都市は、以前からデータに基づく観光行政、市民と観光の共生、そして SDGs 等に取り組んでいました。こうした既存の取組の流れを踏まえて策定された観光振興計画は、観光を活用した持続可能な地域経営のプランともなっていると言えます。

■ 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 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」を目指しています。

ステップ B 解決する課題を特定し、取組、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] 重点課題と取組を踏まえ、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 C 指標を計測し、分析・評価し、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・評価し、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しているとのことでした。

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。

■南チロル・イタリア

——多様な利害関係者の参画には幅広い活動をする組織との連携が有用

土地利用モニタリングにより、文化の保全と経済とのバランスを確保

【地域課題】・地域の観光事業者にとっての課題に着目、「事業の質的向上」「価格の引き上げ」「サービスの品質向上」の必要性を特定
・潜在的な課題にも着目して、自然環境の保全、とくに水源の重要性を特定

【観光を活用した取組】

- ・持続可能な観光管理を支援する政策立案への提言や、ガイドラインの策定を実施
- ・個別の課題領域に対応した「シンクタンク・ミーティング」を開催
- ・空間計画の分野では、GIS（地理情報システム）を活用

【地域課題の解決・効果】

- ・土地利用のモニタリングが可能となり、文化の保存とその商品化のバランスを図った

◆南チロル地域について

南チロル（ボルツァーノ自治県）は、イタリア最北端のトレンティーノ＝アルト・アディジェ特別自治州を構成する2つの自治県の中の北部側の県である。アルプス山脈の東部に当たり、山岳地帯が全面積の約80%を占める。居住可能なわずか8%のエリアに、人口約50万人が集まっている。

オーストリアと国境を接し、ドイツ語を話す住民が約7割、イタリア語が約3割。そのほか同山地独自のラディン語を含めた3つの言語が公用語として位置付けられている。

経済面では観光産業が強く根付いており、GDPの約1割を占める。

◆INSTO 取組について

2018年に国連世界観光機関（UNWTO）が展開する「持続可能な観光地づくり国際ネットワーク」（INSTO）に正式加入した「Sustainable Tourism Observatory of South Tyrol（STOST）」は、同地域で活動する研究所「Eurac Research」（以下「Eurac 研究所」という。）と、同地域を対象とする地域マーケティング組織「Innovation Development Marketing（IDM）」の連携によりスタートした。

かねてからEurac 研究所では、持続可能な観光に関する研究を先行しており、その過程において地域データの収集に特化した専門機関の必要性を認識。同研究所のセンター長 Harald Pechlaner 博士が地方議会にこういった取組の発足を提案し、決定された。

決定の背景には、南チロルの観光客数が増加しており、今後の対応について検討することの重要性を地域の観光事業者が認識し始めていたことがあった。したがって、政策立案者や観光事業者がエビデンスに基づいた意思決定を行うための支援を提供するとともに、地域社会の持続可能な発展のための地域文化を構築することを目的としている。南チロル地域にとどまらず、イタリア全体での持続可能性についてのモニタリングの改善への貢献も期待されている。

前述の流れから、取組の運営はEurac 研究所が担い、主にデータ管理・分析を行っている。

IDM は分析結果を受け、地域経営やマーケティングへと実装する。これら2つの中核組織に加えて、州統計局や商工会議所、地域の環境機関などのデータ提供者、持続可能な開発研究所、地域の大学、その他の地域の研究機関、地域の業界団体など構成メンバーとする、ステークホルダー・ワーキンググループ（SWG）を設置。年に1～2回の会議を開催し、指標の分野やモニタリング内容について議論を行っている。

なお、運営費については、設立当初は南チロルの商工会議所から資金提供を受けていたが、現在はEurac研究所内の予算で完全運営されている。同研究所は、観光以外の分野も研究対象としており、州の自治体からの補助金を主要な財源としている。

ステップA 地域のなりたい姿と課題を明確にする

観光地域としてのなりたい姿を決めていくに当たって、商工会議所など地域の事業者等を束ねるような組織との連携を図った。

南チロル地域には、観光事業者がすでに多く存在しており、年々増加する観光客および環境保全などへの対応について、事業者間で共通課題として認識されていた。そこで、こうした様々な事業者等に、取組のガバナンスの主体として参加してもらうことを呼びかけるとともに、前述のとおり、地域の利害関係者から構成される検討会「ステークホルダー・ワーキンググループ」を設置し、統計局や商工会議所、大学、業界団体など地域の様々な主体にも参画してもらった。

これだけ多くの主体から協力を得られた理由には、取組の発足に向けた準備調査段階から、地域の関係者と、対面インタビューやワークショップを数多く実施し、理解と信頼を得ていたことが挙げられる。

また、推進主体であるEurac研究所は、地域に根ざした研究機関であり、観光分野だけでなく、多種多様な分野の専門家が所属しており、これらの豊富な人的ネットワークを有効に活用した。

ステップB 解決する課題を特定し、取組、指標を具体化する

南チロル地域では、地域の特性を踏まえた課題を特定したうえで、地域独自のデータを作成している。課題の特定に当たっては、確立された指標群をもとに、地域ステークホルダーとともに既存指標の関連性を検討した。

前述した準備調査で、地域の利害関係者を対象に必要な指標について意見を求めるインタビューを行ったり、ガバナンス主体を対象に定例会を開催したりするなど、優先度の高い課題領域および指標を検討。このように既存指標群と地域特性を十分に検討したうえで、自地域において追加すべき課題領域と指標を特定した。

具体的には、地域の観光事業者にとっての課題は、持続的な事業とするための「事業の質的向上」とし、「価格の引き上げ」「サービスの品質向上」を具体的な施策・指標と特定した。また、南チロル地域にとって、自然環境自体が重要な観光資源であることから、事業の質的向上が自然破壊を招かないように、電気や水の消費量も指標として特定した。

南チロル地域はイタリアの統計局のみならず、ヨーロッパの広域統計 Eurostat にもカバーされているため、宿泊稼働率、宿泊者数、消費額などについては、既存の統計データも活用できる。ただし、一般的なデータが中心のため、地域特有の課題・指標を測定するには、地域独自のデータづくりが不可欠となる。それには、各事業者からのデータ提供が必須であり、すでに述べた利害関係者の参画は、指標の具体化や計測においても非常に重要になる。

なお、指標の具体化において、推進主体である Eurac 研究所のネットワークをもとに、専門家の力を活用している。モニタリングには複数の分野が関与するが、例えば、水処理や廃棄物処理など一部の領域については技術的な知識を補完する必要があるため、Eurac 研究所の観光分野以外の研究者のほか、第三者の専門家も交えてインタビュー等を行っている。

ステップC 指標を計測し、分析・評価し、公表、改善する

この取組により、政策立案者や観光事業者がエビデンスに基づいた意思決定を支援している。事業者間の利害関係も絡むため、意思決定の基準として「地域社会の持続可能な発展のための地域文化を構築すること」を掲げている。

そして、公表・改善にあたっては、持続可能な観光管理を支援する政策立案への提言や、ガイドラインの策定に当たっている。また、ステークホルダー・ワーキンググループからも、モニタリング課題の設計や、データ管理とフィードバックプロセスや結果の検証など、改善に向けた指摘を受けられる体制を構築している。

さらに、特定の課題領域を中心とした「シンクタンク・ミーティング」も行っている。専門性が高く、運用が難しい指標の技術的支援や、既存の指標の微調整などを目的としている。例えば、空間計画の分野では、GIS（地理情報システム）を使って、より簡単に土地利用のモニタリングができるように改善したり、文化・観光の分野では、文化の保存とその商品化のバランスを図ったりするなどしている。

■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支援がカギ

観光客の分散誘致に成功

【地域課題】・観光客を呼び込むためのリソース不足
・日帰り客が多く、観光客に対応するためのインフラ整備が不十分

【観光を活用した取組】

- ・地方に宿泊施設の投資を促進する取組を発足
- ・プロモーションのみならず、インフラ面でも観光客の地方への誘導に着手

【地域課題の解決・効果】

- ・取組途上だが、観光客の分散が見られつつある

◆クロアチア・アドリア海地方について

クロアチア西部に位置するアドリア海沿岸地域は、長い海岸線に主要な観光地域が点在する、同国で最も観光客の多い地域である。アドリア海は地中海北部の海域に位置し、温暖な気候と美しい海岸線により、欧州圏では知る人も多い観光地であり、欧州の広域統計区域の一つにもなっている。

◆INSTO 取組について

2016年に「持続可能な観光地づくり国際ネットワーク」(INSTO)に加入したアドリア海地域の取組の設立の背景には、観光客を呼び込むためのリソース不足が第一に挙げられる。日帰り客が多く、観光客に対応するためのインフラ整備が十分ではなかったこと、また、クロアチア全土で長年、オーバーツーリズムが問題になっていたことなどが挙げられる。

このように地域の課題が山積する中、クロアチアの首都、ザグレブ市所在のシンクタンク機能を備える観光研究所が世界の観光に関連する情報やデータ収集の必要性を提言した。また、クロアチア全土の観光の持続可能性について、体系的にデータを測定してモニターするシステムが不可欠であると考え、同研究所がその結節点となるプランを描いた。

計画実行の第一弾として、アドリア海地域がINSTOに加入した。将来的には、各地域でも同様のモニタリングの取組を実施し、クロアチア全土で持続可能な観光を推進していくことを目指している。

主要な連携先は、観光省(大臣)、自治体(首長)、中央統計局、持続可能な開発省、クロアチアのDMOなど。運営費については、観光研究所の予算のほか、EUのInterregプログラム(国境を越えた地域間協力の促進を目的とする戦略的プログラム)や観光局による資金を活用している。

本取組は観光研究所からの人員4人で運用しており、全員が本務と兼務している。

ステップ A 地域のなりたい姿と課題を明確にする

シンクタンクとしての実績を活用し、既存の知見の整理からスタートした。そのうえで、住民が望む社会の持続可能性のあり方について調査を実施。その結果を踏まえて、地域レベルでのワークショップや会議、カンファレンスを開催し、多様なステークホルダーと意見交換を行った。並行して、DMO や自治体職員などとも協議を重ね、地域のなりたい姿を「クロアチア全土の観光地域コミュニティの組成」と設定した。

ステップ B 解決する課題を特定し、取組、指標を具体化する

課題・指標の特定においても、シンクタンクとしての実績が役立った。同研究所では、以前から、持続可能な観光をテーマに多くの研究・学術論文を発表しており、その中で現状を把握するために用いられている既存の手法の問題点や、新たな手法について理論的な研究を行ってきた。

その成果を活用し、本取組では、EU による観光指標システム「ETIS (European Tourism Indicators System)」や UNWTO のガイドラインを参考にしつつ、他に類を見ない最先端の手法を導入・実証している。また、モニターする指標や収集するデータについても、扱いやすさなど現実的な利用価値も考慮し、合理的な選択を心がけている。

なお、広域なアドリア海地域を対象とするため、直接、講じられる取組には限界がある。そのため、地方に宿泊施設の投資を促進するなどして、観光客の分散を図るような施策を行い、集落に建設された観光用ベッド数などを指標として設定している。

また、アドリア海地域全体としては、ETIS をもとに 13 の指標を選定し、個別地域が独自の指標を策定できるように設計している。推進主体は、個別地域に対してどのようなマッチングが効果的かなど、指標の選定を支援する。

ステップ C 指標を計測し、分析・評価し、公表、改善する

指標の計測では、行政や自治体と連携を密にしている。政府観光当局が行政的な支援やアドバイス、指標の設定や決定に必要な資料を提供し、推進主体がそのデータを分析する。そのほか、全国・各地域のデータも活用している。

また、本地域は欧州の広域統計区域の一つであり、各種統計データが整備されている。その利点を活かし、欧州圏の他地域との比較も行っている。ただし、これら統計データには、環境や社会的なデータが不足しているため、環境管理分野の専門家と連携して必要な情報を補完している。

さらに、観光を活用した持続可能な地域経営にとって、個別地域のモニタリングは不可欠である。そこで、個別地域の連携先に向けてデータセットや指標を収集するためのガイドを発行

し、地域自らがデータを集められるように支援している。

こうした個別地域が集めたデータは共有され、例えば「観光客による水の消費量に関するデータ」など、既存の統計データにない分野の情報を作成することに成功している。また、個別地域にとっても、自らが収集したデータをもとに、新たなビジョンや取組をいち早く検討・特定できるメリットもある。

■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

◆ポルトガル・アレンテージョ地方について

アレンテージョ地方は、多様な観光資源を持つことから、様々な観光客が訪れる。5つの世界文化遺産、ワインやオリーブの産地として知られるほか、景観も多彩で、北部は牧草地、内陸部は広大な平地に小麦畑が広がり、海岸には自然のままの美しい砂浜が連綿と続く。

アレンテージョの各地域は、こうした観光地としての特徴を特定し、打ち出している。また、地域全体として世界遺産への登録やビーチへの投資を推進している。

一方で、様々な課題を抱えており、日本に類似している部分も多い。特に雇用の機会を求めて若者の大都市への移住が激しく、農村部を中心に過疎化および高齢化が進んでおり、問題となっている。

◆INSTOの取組について

同地域を管轄するアレンテージョ・サステイナブル・ツーリズム・オブザーバトリー（ASTO）の「持続可能な観光地づくり国際ネットワーク」（INSTO）への加入は2018年のことだが、2010年にEUの資金を元に、小規模ながら取組を始動。2012年までの短い期間であったが、持続可能な観光を志向していた。

その後、2017年にポルトガル政府が国内のモニタリング強化を決定。ポルトガル全土の7つの地方・地域すべてにモニタリングで取組を実施する構想の下、第一弾としてアレンテージョが選ばれた。

同地域のエヴォアラ市に拠点を置くエヴォアラ大学が推進主体となり、アレンテージョ地域とリバテージョ地域の各観光局と連携して推進している。そのほか協力先として、ポルトガル観光局やPortalegre工科大学、Santarém工科大学などが関与している。

また、地域のステークホルダーから構成される「地域ワーキンググループ」も体制の重要な一部を成している。地域の主体として、観光全般、ホスピタリティ（伝統コンテンツ、地方観光、ホテル）、エンターテインメント、ガストロノミー、レストラン、ワイン、オリーブなど、幅広い分野からメンバーとして募っている。

取組の主目的は、地域の観光業を持続可能なものとする施策の実施と、効果測定・監視である。また、そのプロセス自体、すなわち、指標を用いた効果測定から、関係者へのフィードバックまでの方法論、枠組みの開発も担っている。

具体的な活動としては、観光関係者（公共部門、民間部門、市民社会）から一次・二次データを収集して指標を作成しており、こうした情報やデータを様々な形で共有して活用できる技

術ツールの開発を通じて、ステークホルダーへのフィードバックを図っている。

ステップ A 地域のなりたい姿と課題を明確にする

UNWTO をはじめ、多くの組織では、地域のなりたい姿を明確にする手法として、地域のステークホルダーを集めて議論の場を設け、その集まりを発展させていくことで、持続可能な観光への取組に成長させる流れを提唱している。

しかし、本取組では、「トップボトム」のアプローチ（完全なトップダウンでもボトムアップでもない複合的な方法でのアプローチ）を重視している。前述のとおり、2010 年に始動した取組がわずか 3 年で頓挫している。その原因は地域関係者に取組の推進を任せてしまい、進展しなかったことにある。その教訓から地域関係者の参画を促しながらも、推進主体の明確な確立を重視している。

そのうえで、農村部を活性化させる手段に観光を位置付け、農業観光の振興を地域のなりたい姿とした。その背景には、訪ポルトガルの観光客に関する調査結果・分析がベースにある。同調査によれば、宿泊者の 8 割はリスボンとマデイラに集中しており、観光客を広域に拡散する必要があった。一方で、アレンテージョはマドリッドとリスボンの間に位置しており、日帰り客が多く、消費単価も少ない。観光客を地方に引き寄せるには、魅力的な方策が必要となる。

そこで、地方の強みとして特定されたのが農業である。また、観光客にとって農村の最大の魅力は景観であることも特定し、景観の再構築が進められている。

メインターゲットは北欧や中央ヨーロッパからの観光客とした。高学歴者が多く、文化遺産や文化体験へのニーズも高いためである。また、アレンテージョに別荘を持つヨーロッパ人もターゲットとした。長期滞在の観光客のほうが農村に呼び寄せやすいことに加え、アレンテージョにとって大切なリピート客をターゲットに取り込むことで、観光客数の季節変動を抑制する効果が望めるからである。

ステップ B 解決する課題を特定し、取組、指標を具体化する

INSTO 加入に際して、指標については UNWTO ガイドブックを参考に、UNWTO が INSTO のモニタリングをすべきと定めている 9 分野を網羅する形で設定した。さらに、EU による観光指標システム「ETIS」に基づいて追加で指標を設定しただけでなく、将来的には国家戦略として経済的な持続可能性に焦点が当たることをにらみ、「宿泊数」や「収益」も指標に加えた。国家戦略と紐づけたことで、国家統計研究所が提供する一連のデータを指標として具体化しやすいだけでなく、関係者の合意も取りやすくなるメリットを得た。

また、それ以外の指標では、独自のデータを収集するため、自治体やほかのセクターの協力を得ている。例えば、観光客数の季節性をモニタリングすることは極めて重要であり、宿泊施

設のタイプ別に観光客の季節性を分析している。特に観光客の集中度を、性別、年齢をクラスターで見ている。また、地域別にも季節性を分析している。

ステップC 指標を計測し、分析・評価し、公表、改善する

指標の計測では、地域関係者の協力が必須である。特に、推進主体は大学であるため、一次データの収集では協力体制の構築が不可欠であった。関係者がデータの提供主体となることも多く、ウェビナーやアンケート、ワーキンググループの場などを活用して、必要な情報を収集している。

また、前記の場はモニタリング結果を共有する場としても利用されている。各種調査結果はウェビナーにて公表。2019年には、モニタリング結果を公表するダッシュボードも開発し、季節性をはじめとした各種指標を閲覧できるようにした。

そして、持続可能な観光を認証する国際団体 Biosphere の認証システムを通じて、持続可能性と継続的な改善、品質管理を行っている。そのほか、アレンテージョ観光局が独自に持続可能性認証プロセスを策定しており、多くの地域観光局において導入が進んでいる。

■スレマン・インドネシア

——課題解決と合わせて計測手法を開発・実装

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、それが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・安全が向上
- ・地域の国際的なブランド力が向上

◆スレマン県およびプレサリ観光村について

スレマン県（Sleman Regency）はバリ州およびジャカルタ首都特別州に次ぐインドネシア屈指の観光圏、ジョグジャカルタ特別州にある。同県はジョグジャカルタの中でも海岸側ではなくメラピ山麓に位置し、世界遺産に登録されているインドネシア最大のヒンドゥー教寺院群、プランバナン寺院群をはじめ、文化遺産が数多く残されている。

同県の北部地区トゥリ（Turi District）にあるプレサリ村（Pulesari）は、メラピ山の山腹に潜む小さな村である。水が豊富で、観光都市のジョグジャカルタや、ボロブドゥール遺跡、プランバナン遺跡など近隣の名所の水源ともなっている。

ところが、2010年にメラピ山が噴火し、同村は農地などに深刻な被害を受けた。地域は村の存続のために、観光村としての復興を決め、実現に至った。

◆INSTOの取組について

インドネシアでは観光の在り方が、法律など国レベルで厳格に位置付けられている。持続可能な観光についても法律で「経済発展、地域福祉、社会的・文化的価値の強化、環境保全への観光の貢献を高める努力が必要である」と定められている。

このような環境の下、スレマンの取組の設立に向けた協議が、国の観光省、地域の大学、研究機関の間で始まった。慎重に検討が進む中、2015年に大臣が持続可能な観光経営の必要性を認めたことで加速化。翌年には、スレマンを含む3地域で取組が始まった。

いずれも推進主体は各管轄地域に根付いた大学であり、スレマンでは国立大学のガジャ・マダ大学（Universitas Gajah Mada）が主体を担っている。

スレマン以外の2つの地域では、管轄地域内の複数の観光村をモニタリング対象としているが、スレマンは主にプレサリ観光村を対象とする。モニタリング対象を決めるに当たって、観光省が噴火の被害に遭ったプレサリの復興をねらいとして選定した。

意思決定・検討などにおいてワーキンググループを設置しているが、ガジャ・マダ大学によ

って運営されているため、モニタリング活動などの実務面では、学生が深く関与している。プレサリに2か月間滞在して調査等を行うなどの活動を行っている。

なお、インドネシアではデータの信頼性がやや低いいため、取組の活動は計測や指標づくりにとどまらず、「アクションリサーチ」という呼び名で、住民への技術支援や研修なども併せて行っている。

ステップ A 地域のなりたい姿と課題を明確にする

メラピ山の噴火でプレサリ村の存続が危機に瀕したことから、プレサリ村の観光村として復興は住民自らが望んだものであり、地域のなりたい姿となった。そこに相互協力の精神に基づき、観光省やガジャ・マダ大学が関わった。

また、別角度から論じれば、噴火前からプレサリ村はほかの地域の水源として機能しており、その特性は観光資源として活用できるものであった。無理に観光村に転じたわけではなく、噴火が一つの契機になったという見方もできる。

なお、プレサリ村は長年、液体・固体ともに廃棄物の処理・管理の問題に取り組んでおり、他の地域から処理方法について様々学んできた歴史がある。その技術をインドネシアの他地域、ひいては INSTO の他地域の参考になるような活動も目指している。

ステップ B 解決する課題を特定し、取組、指標を具体化する

前述のとおり、同国のデータの信頼性はやや低いいため、地域の状況を正確に把握するため、国際機関と連携しつつ、グローバルサステナブルツーリズム協議会（GSTC）による基準・スナップショット評価（即時評価）を実施。評価結果で弱点となったものを重点課題として特定し、直ちにその課題解決に働きかけるなど、工夫を凝らしている。このように、課題解決をリサーチの起点に置き、アクションリサーチを推進してきた。

データの計測においては統計などのマクロデータに依存せず、自ら収集できる現場データを重視。加えて、データの収集に必要な装置や仕組みづくりも併せて行っている。

例えば、液体廃棄物の領域では、各家庭で設置できる排水システムを製作して取り付けもらうことで、各家庭の生活水準を上げて地域の目指す水質向上に貢献するとともに、地域内のデータ収集も可能にした。また、固形廃棄物の領域では、以前は家庭の裏庭での焼却が主だったが、一箇所に収集する仕組みづくりを行い、廃棄物の管理を行えるようにするとともに、廃棄物の可視化も実現している。

【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取得す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 C 指標を計測し、分析・評価し、公表、改善する

地域課題は地域住民から話を聞かないと浮き彫りにならないという考えから、観光省など連携先機関との情報共有はもちろんのこと、ワーキンググループへ地域住民の参加を促すなど、多様なステークホルダーの参画に力を入れている。そうした場を通じて、地域住民の意見を定期的に収集するだけでなく、分析の結果を、観光業者や住民に向けたセミナー等で公開し、議論を行っている。

また、当地域の特徴の一つとして、前述のとおり、推進している大学の学生が深く関与していることが挙げられる。観光学科の学生にとどまらず、全科を通じて教育の一環として取組への参画を活用している。学生にとって、研究等の実証の場となるほか、地域の魅力や制度的構造、環境保存の管理などの実践知を得られる機会となっている。

持続可能な観光の考え方や該当地域の存在が、多様なステークホルダーとの情報共有により、地域住民にも広く認知される一方で、水の管理など詳細な手法についての理解がなかなか進んでいない。推進主体は Wonderful Indonesia Network of Sustainable Tourism Observatory (WINSTO) というインドネシア版ネットワークに加入しており、インドネシア全体の持続可能な観光地域経営の参考となるよう、事例の情報共有を重要視している。

■ 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

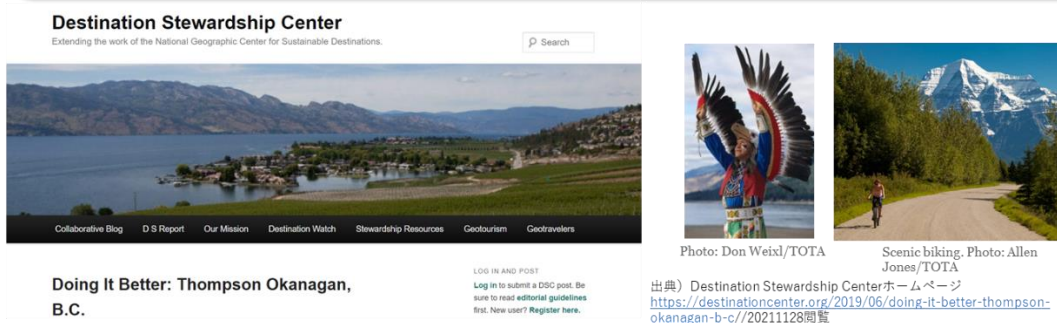
潜在観光資源を発掘・活用することで地域収入・雇用の安定化に加えて地域の文化保全を実現
【トムソン＝オカナガン・カナダ】

【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
・先住民族への支援、先住民族文化の保全・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、先住民族との共生も図れる、新たな観光商品を開発

【成果】・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
・先住民族の収入の確保、文化の保全・継承を実現



【概要】

◆カナダ・トムソン＝オカナガン地域について

カナダのブリティッシュコロンビア州にあるトムソン＝オカナガン地域は、同国の西部に位置するワインの産地一つである。食文化が豊富であり、その食文化を形成する自然環境も豊かである。一方で、その豊かな自然環境に起因する火事や洪水などの災害も頻繁に起きており、同地域の観光事業にも大きな影響を及ぼしている。

また、先住民族の存在も特徴の一つで、伝統的な祭りや生活様式が今なお継承されており、来訪者にとって生きた文化を身近に感じることができる。しかし、本地域を訪れる観光客の多くが夏の湖沼エリアに集中しているのが現状である。

◆INSTOの取組について

推進主体である非営利団体「トムソン＝オカナガン観光協会」（TOTA）は、2012年の地域戦略の策定以来、持続可能な観光経営に力を入れている。2019年に戦略を刷新し、同年の秋にINSTOへ加入。カナダ初の加入地域となった。INSTOは、多くがシンクタンクや大学によって設立されている中、本地域のようにDMOが推進主体となっているのは、珍しいケースとなっている。

目的は、同地域の「デスティネーション管理」である。そのミッションを果たすために、多

くの機関と連携を取っている。

行政面では、ケロウナ（Kelowna）観光局やカムループス（Kamloops）観光局など地域内の別の DMO のほか、自治体やブリティッシュコロンビア州政府とも密接に連携している。行政以外では、様々なステークホルダーが参加し、意見交換できるような場として「多部門間委員会」設置しており、観光分野はもとより、アクセシビリティとインクルージョン、先住民族の観光開発、天然資源の消費、雇用、教育、ステークホルダーを支援するプログラム開発、モニタリングなど、地域内の様々な分野のステークホルダーによって構成されている。

人員は、モニタリングを行う職員 7～8 人で主に取り組んでおり、全員がそれぞれの本業と兼務している。運営費は、州や連邦政府、民間の財団からの助成金のほか、トムソン＝オカナガン観光協会が展開する市場分析サービス Symphony Tourism Services からの利益も充てている。

ステップ A 地域のなりたい姿と課題を明確にする

トムソン＝オカナガン地域の観光収入は、主に 7 月 1 日から 8 月 31 日の 8 週間に集中している。しかし、近年、同期間に火事や天候の悪化など、自然災害が頻繁に起こったことで、かき入れ時の期間が 8 週間から 4～6 週間に短縮してしまった。言うまでもなく、利益目標は達成できず、持続性が危ぶまれた。地域のなりたい姿は季節変動の少ない観光収入であることは明白だった。

そこで、前回（2012 年）の観光戦略策定から約 10 年間の地域の観光状況を分析し、地域の向かうべき方向性を定めた。方向性を定めるに当たっては、観光分野に捉われないようにするため、SDGs の 17 項目（分野）を出発点とした。

初めにステークホルダーや専門家と協議し、17 項目の中から力を入れたい項目を絞り込んだ。その上で、ステークホルダーとの関係性強化を目的とした会合や、バーチャルおよび対面での意見交換を重ね、項目同士の優先順位を明確にして合意形成を図った。そして、最終的には、推進主体であるトムソン＝オカナガン観光協会が観光戦略を策定し、実現を約束した。

また、INSTO へ加入に向けて、UNWTO 担当者から海外視点に立つてこそ、自分の地域の魅力に気づけるとの助言をもらった。その助言を活かして見出したのが、唯一無二の文化を誇る先住民族の文化だった。

先住民族の文化継承・伝播を戦略の主要柱として位置付け、コンテンツ化を図っている。持続可能な観光を作り上げるためには、強みを活かすことが非常に重要である。先住民族を核として、ともに事業を手掛ける取組が、ほかの地域の参考となることを目指している。

ステップ B 解決する課題を特定し、取組、指標を具体化する

前述のとおり、観光客の季節変動が本地域にとって重要な課題となっている。一方で、観光事業者自体が夏の繁忙期を頼りにしており、ほかの季節の戦略がほとんど検討されていない状態だった。そこで、まずは地域の戦略を再検討できるよう、持続可能な観光についての認識を広めることから始めた。

具体的には、環境保護に関する認証の仕組み（Biosphere 認証）を活用して、持続可能性に対する地域の意識の底上げを図るとともに、議論を通じて理解を深める組織として部門間委員会を設立した。すでに述べたとおり、本委員会は観光産業だけでなく、幅広い分野のステークホルダーで構成されており、委員会を通じて分野を横断した共通意識を醸成することができた。そのほか、こちらも前述のとおり、ステークホルダーとのミーティング等を重ねることで、各ステークホルダーの意識向上、課題や取組の優先順位が明確になった。

このように Biosphere を通じて共通意識を持ったうえで、SDGs を基に指標の特定を始めた。17 の項目ごとに地域の主要課題を導出し、UNWTO ガイドブックで提唱されている手法・情報を用いて指標の候補リストを作成した。

さらに、地域特性を踏まえて追加指標を検討し、UNWTO が INSTO のモニタリング分野として定める9分野のほか、自然災害、アクセサビリティ、先住民族、温暖化、交通の6分野について独自指標を検討した。例えば、自然災害の分野では、地域が着目すべき自然災害を特定した。

こうして多くの指標候補を特定した後、第一次選抜をトムソン＝オカナガン観光協会内で行い、第二次選抜として部門間委員会のメンバーがモニタリングを行う指標を選択した。さらに、どの指標が最も重要であるかについては、ステークホルダーの参画を通じて評価した。

このステークホルダーによる評価は現在に至るまで、継続して行われている。モニタリングする指標は多いが、状況に合わせながら、注力する指標を変えている。

最終的に 10 の課題領域と 51 の指標を確定した。

〈課題領域〉

1. 観光に対する地域の満足度
2. 目的地の経済効果
3. 採用情報
4. 観光の季節性
5. エネルギー管理
6. 水管理

7. 地域間の接続性と観光移動のパターン
8. 気候変動と異常気象
9. 先住民族の製品、経験、コミュニティへの影響
10. 普遍的な包括性

指標や戦略の策定の段階を終え、トムソン＝オカナガン観光協会には「マーケティング組織」から「マネジメント主体」への変革が求められた。同様に地域事業者などのステークホルダーにもマネジメント主体としての変革が求められたが、理解がなかなか進まないのが実情だった。

そこで、各地域の事業者へのヒアリングや、市役所でのワークショップを開いて、根気強く説明を行った。その過程で、ほとんどのステークホルダーが経済的な持続可能性を最重視していることが分かり、当該事業者の利益創出とエビデンスに基づいた持続可能な観光経営を結びつけて説明するようにしたところ、変革の必要性について理解を得られるようになった。

そして、2019 年の戦略の更新を契機に、旅行者数・稼働率の向上に収斂するマーケティング思考から、ステークホルダー自身が主体となってサステナビリティを重視し、どうすれば観光客を分散させられるか、幅広い商品をどう作れるかなどを、ステークホルダーの参画を促して検討するようになっ

【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。

☞ 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ながら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C 指標を計測し、分析・評価し、公表、改善する

指標の計測、取組の公表、観光地域の改善とも、「Biosphere コミットプログラム」を通じて実現している。本プログラムでは、職員自らが地域事業者を対象に事業コンサルティングを進めながら、地域の詳細把握に不可欠なデータを事業者から直接収集する。データの提供事業者は登録され、エネルギーや廃棄など各分野における一年間の活動を分析して評価する。

直接的に事業者と関わることで、通常共有されないデータを得ることができる。なお、水の利用量や水の廃棄量などについては、水道局のデータを活用するなど、必要に応じて管轄内にある自治体からのデータで補完を行っている。

公表に向けては、課題と指標が一覧できるダッシュボードの開発に取り組んでいる。モニタリングの結果は自治体の制度の見直しなどに活用されている。

なお、最大の課題である観光客の季節性については、顕著な改善が見られている。これまで8週間に集中していた観光収入を、16週間にまで分散することに成功している。最終目標は30週間として、改善を継続して進めている。

【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。したがって、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「バイオスフェア・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一つと言えます。

■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限に発信

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

◆ブエノスアイレス市について

ブエノスアイレスは、南米大陸に位置するアルゼンチンの首都であり、最大の都市である。1580年にスペインの探検家によって設立された港町であり、誕生以来、スペイン、イタリア、レバノン、シリア、ポーランド、ロシアなど様々な文化圏が交わる環境が生まれた。今や、約300万人が住む大都市圏となっており、2018年の水準では1,000万人の観光客が訪れている。主な観光資源としては、多文化共生の環境をはじめ、公園や広場、ガストロノミー、美術館などの文化観光に富んでいる。

◆INSTOの取組について

2019年に「持続可能な観光地づくり国際ネットワーク」(INSTO)に加入したブエノスアイレスのモニタリングの取組は、元々2009年にブエノスアイレス観光局(BATB)内に設立された。観光地域の管理や観光の開発・促進を担うBATBの活動を支える情報の収集と分析を主目的としている。

活動内容は大きく「経済分析」「質的研究」「ビッグデータ」の3領域に分けられている。このうちビッグデータ領域では、近年、「観光分析システム」を提供している。潜在的な観光エリアの開発や、観光産業の持続可能な取組の支援などの用途に活用されている。

BATBに属した組織のため、資金や人員などのリソースはすべてBATBが提供しており、民間からの資金提供は受けていない。ただし、連携面では公的機関や観光業界のみならず、地域住民との関係も構築している。

公的機関とは、アルゼンチン国立観光庁、国家移民局、国家航空評議会、アルゼンチン全体の空港運営を担うAeropuertos Argentina 2000であり、これらの機関と連携し、文化、環

境、安全、交通などの領域において情報を共有している。例えば、ビッグデータを含めたモニタリング活動では、観光庁から支援を受けて国境にて海外観光客のアンケートを行ったり、San Martin 大学の協力の下、下町地区「サンテルモ」において観光についての意見を 400 サンプル収集するなどしている。

観光業界とは、同国の観光ホテル協会やホテル・レストラン・カフェ協会など、業界を代表する団体と関係を構築している。

また、地域住民とは、地域住民が参加する会合「フォーカスグループ」等に代表され、これらを通じて、各地域を代表する住民に参加してもらい、定期的に対話、議論、検討を行っている。

なお、取組の人員構成は約 15 人で、そのうち 6 人がビッグデータの収集・分析、8 人がフォーカスグループ、MICE、展示会などのイベント関連業務に従事している。

ステップ A 地域のなりたい姿と課題を明確にする

前述のとおり、公的機関、観光業界、地域住民と連携し、複眼的な視点から地域のなりたい姿・課題を検討している。連携の中核となっているのは観光局や商工会議所だが、住民の満足度を最重要目標としており、地域住民との関係構築を重視している点に特徴がある。

地域住民との意見交換の場となっているフォーカスグループは、主要 5 地域の住民代表から構成されており、直接観光と関係のない住民もメンバーとして参画している。地域としての観光の捉え方や、近隣地域の観光開発などを議題に、活発な議論が行われている。

こうした連携・参画を通じ、地域としてのなりたい姿を「市の観光産業がより多くの市民に経済的利益をもたらすようにし、現在観光客が集中している都市部への影響を軽減し、長期的に持続可能なものにする」とした。実現には、観光客の広域分散を促すために、地域ならではのコンテンツ開発が必要であることが認識された。

ステップ B 解決する課題を特定し、取組、指標を具体化する

地域のなりたい姿と課題解決を達成に向けた、管轄している観光地域に関連する情報収集や分析を役割としている。同地域の意思決定に不可欠な指標を具体化し、データの収集・分析を体系化して主導する立場にある。調査やデータ収集にとどまらず、観光政策や戦略のための洞察を積極的に提供している。

ステップ C 指標を計測し、分析・評価し、公表、改善する

観光を活用した持続可能な地域経営に取り組むに当たり、ビッグデータを活用した「観光分析システム」を開発した。旅行者の満足度のみならず、旅行者と交流する地域住民側の満足度

等も把握できるように設計されている。

この観光分析システムを活用して、「観光客の都心部への集中」という課題に対して、潜在的な観光エリアを特定して開発。旅行者や経済便益の分散、地域の観光産業の改善、創出などで大きな成果を上げている。

具体的には、ベルグラノ地区を潜在的なエリアと特定して、新たな観光エリアとなるよう顕在化を図った。多文化共生の地区ベルグラノは、5～10年前までは旅行者にとって認知度の低いマイナーな地区であったが、観光分析システムのビッグデータの活用により、一定の文化施設や飲食店などについては観光コンテンツとして評価されているものがあることを把握。民間による開発を支援したり、プロモーションを講じたりすることで、年々、観光客のシェアを拡大している。

同分析システムではデータの入手に際して、有償・無償を問わず、主要な課題領域を網羅するために、様々なデータを取り込んでいる。有償で入手しているものには、携帯電話の位置情報データ、公共交通の関連データ、航空会社の共通予約システム「アマデウス」のフライト予約情報、航空予約データ分析会社「フォワードキーズ」のデータなどがある。一方、無償で提供を受けている代表的なデータとしては、アルゼンチン空港の航空関連データが挙げられる。

また、データや分析公表に当たっては、下記のような工夫がなされている。

【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分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。

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組む準備)

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

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」

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：重点課題と解決する取組を踏まえ、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・評価し、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。

自動保存

はやわかり「観光を活用した持続可能な地域経営の手引き」経営支援ツール（最終セット版）.xlsx

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ

ヘルプ</

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 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 目盛線 数式バー 見出し

ズーム 100% 選択範囲に合わせて 拡大/縮小

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」

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 標準 改ページ ページ ユーザー設定 フラッグの表示 シートビュー

表示 ルーラー 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 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2「既存の関連計画・施策／課題／指標・データの整理」

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										■既存の経済・商工分野計画等										■既存の社会・文化分野計画等										■既存の環境分野計画等										■既存の○○分野計画等									
計画部署										計画部署										計画部署										計画部署										計画部署									
計画書										計画書										計画書										計画書										計画書									
名称										名称										名称										名称										名称									
策定時期										策定時期										策定時期										策定時期										策定時期									
計画期間										計画期間										計画期間										計画期間										計画期間									
施策・取組の柱・方向性										施策・取組の柱・方向性										施策・取組の柱・方向性										施策・取組の柱・方向性										施策・取組の柱・方向性									
主要な施策・取組										主要な施策・取組										主要な施策・取組										主要な施策・取組										主要な施策・取組									
対象としている課題										対象としている課題										対象としている課題										対象としている課題										対象としている課題									
採用している指標										採用している指標										採用している指標										採用している指標										採用している指標									
■既存の観光関連統計等										■既存の経済・商工分野統計等										■既存の社会・文化分野統計等										■既存の環境統計等										■既存の○○分野統計等									
計画部署										計画部署										計画部署										計画部署										計画部署									
計画書										計画書										計画書										計画書										計画書									
名称										名称										名称										名称										名称									
主なデータ項目										主なデータ項目										主なデータ項目										主なデータ項目										主なデータ項目									
必要に応じて追加																																																	

必要に応じて追加

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

様式3「利害関係者のリスト化・事前アンケート」

[illegible]

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」

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

標準 改ページ ページ プレビュー ユーザー設定 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 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」

■対象地域[ステップ1]

位置

対象地域とした理由

■なりたて[ステップ4]

経済圏：観光が地域の定常的な収入・雇用をもたらす状態も具備して記載

社会・文化圏：観光が地域の社会・文化活動を守りつづける状態も具備して記載

環境圏：観光が地域の自然環境保全に貢献がでている状態も具備して記載

■指標も活用した観光地域経営体制[ステップ2]

経営主体

名称（連携協議会等の場合）

主体

担当事業

担当事業リーダー

市内連携事業

担当事業

連携主体（DMO等）

担当事業

■実施計画[ステップ3]

事業の取組概要

ワークショップ開催概要

ワークショップ参加者

種類	名称	連絡先	関係

種類：事業、官民、地域等

関係：これまでの担当事業との関係（〇〇計画推進委員、〇〇事業関係者 等）

連絡先：電話、個人メール、携帯用番号 等、地域の状況によって整理・記入

大学等研究機関・研究者

種類	名称	連絡先	関係

☆観光地域経営の体制（例）の定まりもれなく記載

経営主体

- 自治体観光部、総合政策部、SDGs推進部等
- DMO等

連携に関するアドバイス

- 連携関係支援等

大学等研究機関

- 大学
- コンサルタント
- 支援機関（UNWTO駐日事務所等）

ワークショップ

- モデレーター
- 参加者：利害関係者（住民含む）

ワークショップ運営支援

- 資料作成、モデレーター担当等
- ノウハウ、スキルの紹介（講義、研修等）

準備完了

様式5「観光資源と課題（現状・今後）リスト」

自動保存 ● 〇 はやわり「観光を活用した持続可能な地域経営の手引き」経営支援ツール（最終セット版）.xlsx 検索 SRU 宮崎 俊哉 共有 コメント

ヘルプ サポートへのお問い合わせ... フィードバック 新機能 トレーニングを表示 ガイド

様式5「観光資源と課題（現状・今後）リスト」

■観光資源[ステップ3]

資源番号	名称	概要	観光資源にまつわる課題
既存の観光資源			
1			
2			
3			
4			
5			
新たな観光資源 社会・文化的なもの			
11			
12			
13			
14			
15			
新たな観光資源 自然環境的なもの			
21			
22			
23			
24			
25			

■現状の課題[ステップ3]

経済面：観光が地域の安定的な収入・雇用をもたらす状態を阻害している現状課題
社会・文化面：観光が地域の社会・文化活動を守りつつ十分に活用する状態を阻害している現状課題
環境面：観光が地域の自然環境保全に貢献ができていない状態を阻害している現状課題

■参考 なりたい姿[ステップ4] ☆様式4

経済面：観光が地域の安定的な収入・雇用をもたらす状態を具体性を持って記載
社会・文化面：観光が地域の社会・文化活動を守りつつ十分に活用する状態を具体性を持って記載
環境面：観光が地域の自然環境保全に貢献ができていない状態を具体性を持って記載

■今後の課題[ステップ4]

経済面：観光が地域の安定的な収入・雇用をもたらす状態を阻害している現状課題
社会・文化面：観光が地域の社会・文化活動を守りつつ十分に活用する状態を阻害している現状課題

■課題リスト[ステップ4]

課題番号	名称	概要
現状の課題		
1		
2		
3		
4		
5		
今後の課題		
11		
12		
13		
14		
15		

準備完了 表示設定 85%

様式6「重点課題と取組実施計画」

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

標準 改ページ ページ ユーザー設定 フルビュー 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 目盛線 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6「重点課題と取組実施計画」

■重点課題[ステップ5]

課題番号	名称	概要	重点課題 (◎)	理由
現状の課題				
1				
2				
3				
4				
5				
今後の課題				
11				
12				
13				
14				
15				

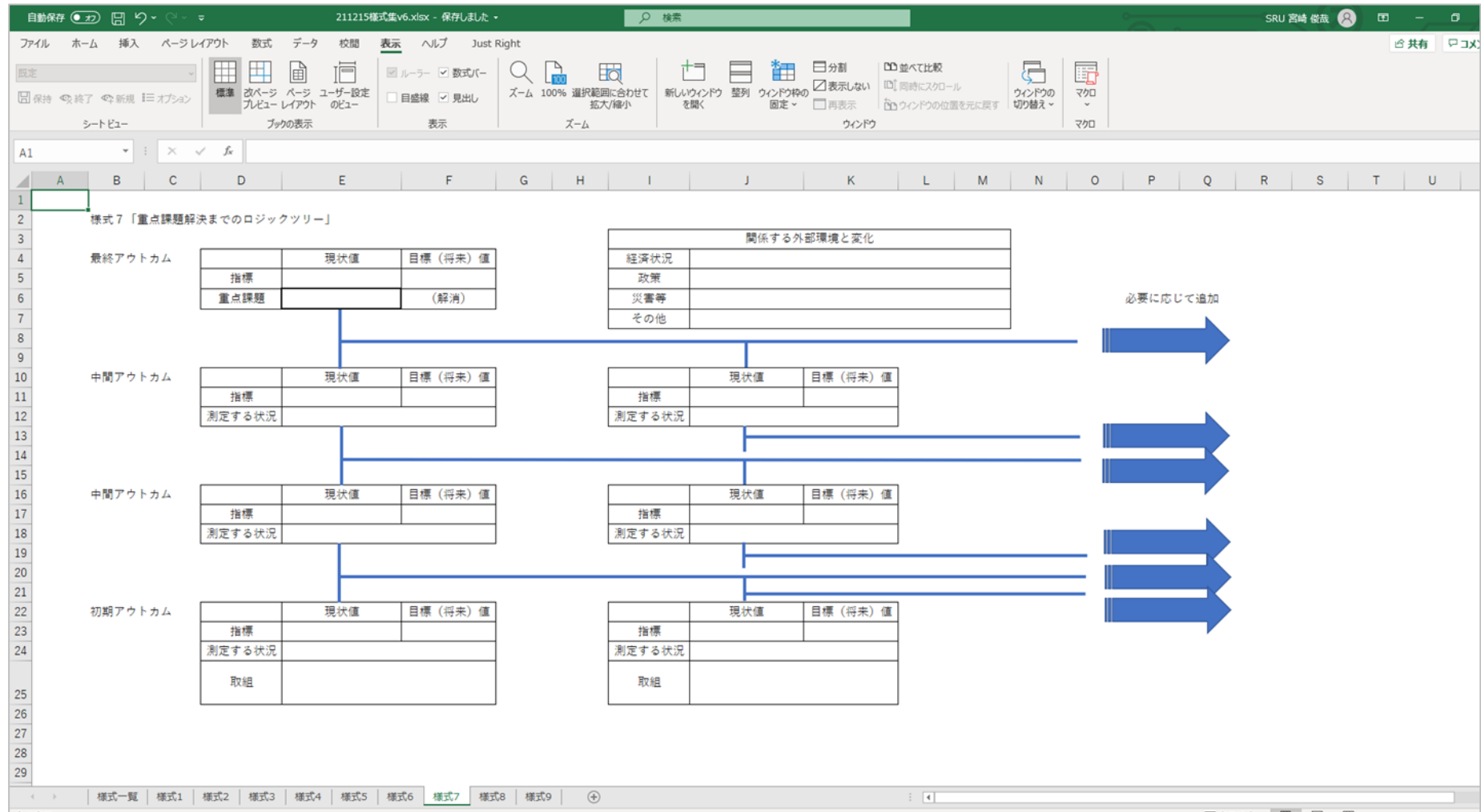
■課題解決の取組[ステップ5]

解決する重点課題	取組1	取組主体	取組2	取組主体	取組3	取組主体
解決する重点課題1						
解決する重点課題2						
解決する重点課題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」



様式8「指標・データソース・計測手法・計測結果」

[illegible]

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

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。

1. 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／グローバルサステイ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（グローバルサステイ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]（チェンドゥ（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 北海道倶知安観光大臣会合では、観光が世界の経済成長をけん引し、SDGs の達成に貢献することを確認し、観光客と地域社会の双方に恩恵をもたらす持続可能な観光地域経営の推進等を盛り込んだ「北海道倶知安宣言」が採択されました。

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

■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。2022 年 3 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。

■ベスト・ツーリズム・ビレッジ（BTV）

： BEST TOURISM VILLAGES

BTV は 2021 年から始まった地域コミュニティの伝統と文化を保全するために、観光の強みを活かした、地域からの優良事例を求めるべく、持続可能な開発目標（SDGs）に沿って、地域において新しい形で観光事業を実施する地域を見つけ出す UNWTO の取組です。

2021 年 12 月の UNWTO 総会で 44 の地域が発表されました。選定地域は BTV の諮問機関によって以下の 9 つの評価分野に基づいて評価されました（選定された 44 の地域は、100 点満点のうち合計で 80 点以上を獲得）。日本からは北海道ニセコ町と京都府南丹市美山町が選ばれました。

図表 2 ベスト・ツーリズム・ビレッジ (BTV) の評価分野

- ◇ 文化・自然資源
- ◇ 文化資源の振興と保全
- ◇ 経済分野の持続可能性
- ◇ 社会分野の持続可能性
- ◇ 環境分野の持続可能性
- ◇ 観光の可能性と発展・バリューチェーン(価値連鎖)の強化
- ◇ 観光分野のガバナンス
- ◇ アクセス・インフラ
- ◇ 公衆衛生、安心・安全

2021 年は、BTV に認証された 44 地域以外に、「UNWTO ベスト・ツーリズム・ビレッジ」のアップグレードプログラムには 20 地域が選定され、日本からは北海道美瑛町が選ばれました。この結果、「UNWTO ベスト・ツーリズム・ビレッジ」ネットワークには、計 64 地域が参加することとなりました。

2022 年以降も、BTV の取組は継続される予定です。

出所) UNWTO 駐日事務所 HP <https://unwto-ap.org/ap-topics/btv2021/> 2022/02/05 閲覧

■グラスゴー宣言 (2021)

UNWTO の主導により、2021 年 11 月 4 日に観光における気候変動対策に関するグラスゴー宣言が、国連気候変動枠組条約第 26 回締約国会議 (COP26) で発表されました。

この宣言は、観光セクターが観光分野における気候変動対策を加速し、今後 10 年間で観光部門での二酸化炭素(CO2)排出量を半減させ、2050 年までに「ネット・ゼロエミッション」を達成するための強力な行動をコミットすることを目的にしたものです。締約団体は署名してから 12 か月以内に気候変動対策に関する計画を策定/更新し、同計画に沿って順次、実施への取組みが必要です。11 月 4 日公表分では世界で 300 団体以上が署名していますが、日本からは、北海道ニセコ町、一般社団法人 JARTA、春陽荘のわずか 3 団体の署名にとどまっています。

出所) UNWTO 駐日事務所 HP <https://unwto-ap.org/topics/glasgow/> 2022/01/30 閲覧

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 3）。

図表 3 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

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

凡例： 経済 環境 社会・文化 マネジメント

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

凡例： 経済 環境 社会・文化 マネジメント

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

■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

■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

■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/>

- 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

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