



DMOの使命…持続可能な未来のデザイン

その航路を照らす 「観光地経営戦略」という羅針盤



佐藤 昌彦 (さとう まさひこ)

一般社団法人 大雪カムイミントラDMO 副理事

旭川市生まれ、江別市出身。札幌西高等学校を経て明治大学商学部を卒業後、東京のファストフード店で勤務し、1990年に北海道庁入り。入庁後は主に経済畑、人事畑を歩み、2021年に北海道観光局長から上川総合振興局長に就任。2023年5月に道庁を早期退職し、今津寛介・旭川市長に請われて、6月から「旭川大雪圏域連携中枢都市圏」（旭川市と上川管内の中央部8町で構成）をエリアとする「一般社団法人大雪カムイミントラDMO（理事長：今津寛介）」の副理事長に就任。「今だけ、ここだけ、あなただけ」をキーコンセプトに、ATの推進など「持続可能で高付加価値な稼げる観光地域づくり」に取り組んでいる。ニックネームは前職に由来する「店長」。

私たちはこれまで、オーバーツーリズムという喫緊の課題に対し、その要因を多角的に検証し、「分散・分離・分割」という戦術の先にある「価値創造」にアプローチしてきました。今号では、その議論をさらに一歩進め、持続可能な未来をデザインするためのDMOの羅針盤——すなわち「観光地経営戦略」について、その在り方を自ら問い直していきます。

本稿で述べることは、あくまで私たちが現時点で思い描く姿であり、壮大で、時には青臭い理想論に聞こえるかもしれません。しかし、私たちはこの理想から目を背けることなく、多様なご意見に真摯に耳を傾けながら、一歩ずつ進んでいく覚悟であることを申し上げます。

私たち大雪カムイミントラDMOは、「マウンテンシティリゾート：旭川大雪」をスローガンに掲げています。北海道の屋根・大雪山連峰。その雄大な自然は「癒やしと潤い」を享受させてくれます。北海道第2の都市・旭川。その洗練された都市機能は「快適さと利便性」を提供してくれます。この二つが調和する“ここだけ”の特別な地で、観光は地域に何をもたらしすべきか——。私たちは、その問いに答え続けることこそが責任であり、持続可能な未来の姿を形づくる“デザイン”だと信じています。

しかし、前号で考察した「オーバーツーリズム」が顕在化し、蔓延してしまえば、この美しい景観や地域住民の暮らし、そして地域の本来の魅力そのものが損なわれかねません。

私たちが目指すのは、単に観光客を誘致することではありません。地域の本質的な魅力を未来へと守り、新たな価値を創造し育むことで、「訪れる人」も「住まう人」も喜びを分かち合える、「『住んでよし、訪れてよし』の持続可能な観光地」の実現——。その確かな基盤の上に立った時、すべての人が笑顔で過ごせる新しい暮らし“マウンテンシティライフ”がはっきりと見えてくるはずです。「マウンテンシティリゾート」という現在地。その先にある「マウンテンシティライ

フ」という未来——。この美しい未来を、この地域に関わるすべての人々と「共に創り上げ続けていく」という終わりのない挑戦。これこそが、私たちの使命であると固く信じています。そして、使命の先に見据えるビジョンこそが「心通わせるコミュニティの中で、一人ひとりの笑顔が満ち溢れる光景」であり、私たちが地域全体でデザインしていくべき「未来の姿」なのです。

1 持続可能な観光地域づくりとは（シビックプライドとツーリストシップという両輪）

それでは、この壮大な使命を果たすために、私たちは何から始めるべきなのでしょう。その答えは、私たちが目指す『住んでよし、訪れてよし』の持続可能な観光地域づくりの核心を理解することにあります。すべての人が笑顔で過ごせる新しい暮らし「マウンテンシティライフ」を地域全体でデザインしていくためには、観光がもたらす経済的な恩恵を地域へ還元するだけでなく、「訪れる人」も「住まう人」もすべての人たちが、一人ひとりの暮らしを深く尊重し、この地だけが持つ自然・文化・風土を未来へと守り育んでいく——この共有された決意という「核心」から、決して欠かすことのできない「2つの重要な柱」が、くっきりと姿を現すのです。

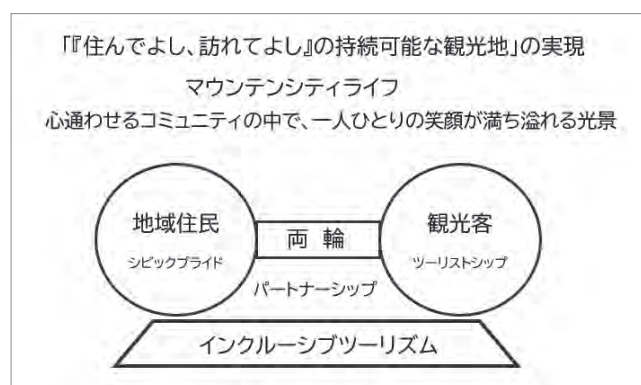
一つは、地域に住まう側の視点、「シビックプライド」の醸成です。それは、私たち住民が自らの地域に抱く、誇りと愛着、そして“自信”に他なりません。心からの「おもてなし」とは、この「シビックプライド」を源泉として、溢れ出るものなのです。さらに、観光客との良好な交流を通じて、私たち自身が、自らが暮らす地域の価値を再発見した時、「シビックプライド」は深化し、揺るぎない“確信”へと変わります。この確信こそが、「おもてなし」を成熟させ、唯一無二で持続可能なものとする原動力なのです。

もう一つは、地域を訪れる側の視点、「ツーリストシップ^{*1}」の促進です。それは、訪れる一人ひとりが「責任ある訪問者」として、その地域の自然や文化を

深く理解し、尊重する姿勢や行動に他なりません。そして、地域の価値に心から“共感”した時、そこから愛着が芽生え、確かな「絆^{きずな}」を育み、観光客を「交流人口」から、地域と共に生きる「関係人口」へと昇華させます。「ツーリストシップ」は、真の「パートナーシップ」を築き上げていくための原動力なのです。

このように「シビックプライド」と「ツーリストシップ」は、持続可能な観光地域づくりを進める両輪であり、その相互作用こそが未来を拓く原動力となります。そのうえで、私たちが常に忘れてはならないのが、「私たちは、誰ひとり置き去りにしていないか？」という根源的な問いです。シビックプライドを抱く地域で暮らす人々。この地を初めて訪れる観光客。この地の価値に共感するファン。あるいは、身体的バリアによって旅を諦めている高齢者や障がいのある方々。言葉や文化の壁を感じる外国人旅行者。そして何よりも、この美しい自然や文化を受け継いでいくべき、未来の主演である「子どもたち」。すべての人に想いを馳せ、誰もが輝ける場所を創造し続けていくこと。これこそが、私たちが推進すべき「インクルーシブツーリズム^{*2}」の真髄であり、この両輪が目指すべき目的地なのです。

そして、その実践こそが、「住んでよし、訪れてよし」の理想を現実のものとする、持続可能な観光地域づくりの揺るぎない根幹となります。



* 1 ツーリストシップ（旅行者が持つべき心構え）

旅先に配慮したり、貢献しながら、交流を楽しむ姿勢やその行動の中で、(一社)ツーリストシップが商標登録(一般言語化を目指す)。私たちDMOは、この理念が、住民の「シビックプライド」と響き合うことで、持続可能な観光地が実現すると考えている。

* 2 インクルーシブツーリズム(誰ひとりもし置き去りにしない観光)

旅行者の不安や障壁などを取り除くだけでなく、多様な人々や地域住民が共に尊重され、参加できる観光を目指す考え方。私たちDMOは、この理念が、「住んでよし、訪れてよし」の観光地を実現するための根幹と考えている。

2 持続可能な未来をデザインするための羅針盤（観光地経営と観光地戦略の共鳴軸）

私たち大雪カムイミントラDMOの使命——「マウンテンシティライフ」という未来——。この美しい未来を、この地域に関わるすべての人々と「共に創り上げ続けていく」という終わりのない挑戦。この挑戦には、確かな羅針盤が必要です。私たちは、その羅針盤が「観光地経営戦略」であると考えます。これは単に私たちだけの想いではありません。国（観光庁）も、DMOの登録要件として、科学的根拠に基づく「観光地経営戦略」の策定を明記しています。観光地経営戦略とは、DMOがマネジメントやマーケティング等を行うエリアが、中長期的（4～5年間）に目指すビジョン及びビジョンを実現するための具体的な戦略のことであり、まさに「未来をデザインする羅針盤」なのです。

では、その羅針盤はどのようにしてつくられるのでしょうか。その鍵は私たち自身の名前「DMO」に示されています。DMOとは、Destination Management / Marketing Organizationの頭文字です。最近では「観光地域づくり法人（DMO）」と表記されることが多いのですが、私たちは、この「M」が表す二つの「M」が持つ機能、すなわち「マネジメント（観光地経営）」と「マーケティング（観光地戦略）」こそが、互いを増幅させ合う「共鳴軸」となることで、観光地経営戦略が羅針盤としての機能を果たし、航路を照らすことができるのだと考えております。

【観光地経営：ビジョンを形にする、持続可能な基盤】

「心通わせるコミュニティの中で、一人ひとりの笑顔が満ち溢れる光景」——これこそが、私たちがこの地で実現したい“マウンテンシティライフ”の理想の姿です。このビジョンを形にするため、私たちは「観光地経営（ディスティネーション・マネジメント）」を推進します。それは、地域全体を一つの事業体として捉え、『住んでよし、訪れてよし』の持続可能な観光地」の構築に向けた、活動の基盤となるものです。

持続可能な観光地づくりは、行政はもとより観光事業者や関係団体、そして地域住民といった多様な関係者とともに、観光客の急激な増加が引き起こす地域社会や環境への負荷を軽減し、地域全体のバランスを保ちながら進めていく必要があります。私たちはその意思表示として、「JSTS-D（日本版持続可能な観光ガイドライン）」に登録しました。このガイドラインでは、観光地を環境・社会・経済の3つの側面から測定・評価し、改善していくことが求められています。正直なところ、ガイドラインが示すすべての基準、特に地域全体での連携を求められる項目をすぐに高いレベルで達成することは、決して容易なことではありません。私たちもそのハードルの高さを認識しています。だからこそ、私たちはJSTS-Dを完璧な達成目標として掲げるのではなく、地域の環境保全と利活用、住民生活の質の向上、経済活性化とオーバーツーリズムの未然防止・解消といったテーマに対し、地域全体で取り組んでいくための「共通のものさし」として活用しながら、着実に進めることを目指します。ビジョン実現に向けて重要なのは、この3つのバランスのとれた発展なのです。

また、持続可能な観光地づくりの真髄である「インクルーシブツーリズム」の実践も、言うまでもなく観光地経営の重要な柱です。私たちは「インクルーシブツーリズム」を、単なるアクセシビリティ改善（利用しやすさの向上）とは捉えていません。その先にある、「心通わせるコミュニティ」を創り上げることこそが、本質的なゴールであると考えます。その実現のため、すべての人が参加しやすい環境を整えることが大切です。私たちの地域では、自治体や関係団体、民間事業者などによるバリアフリー化や多言語対応など重要な取り組みが進められてきております。私たちDMOの役割は、このような方々としっかりと連携し、一人ひとりに地域の魅力を届けること。そして、観光による恩恵が広く地域にいきわたり、地域全体が活性化するように観光地経営をデザインしていくことです。その先に、本質的なゴールとして掲げた、私たちが地域に関わ

るすべての方々と共に創り上げる「心通わせるコミュニティ」が生まれます。そこには、一人ひとりが自分らしくいられる「居場所」があり、ここに関わることで自己実現さえできる、そのコミュニティこそ、「住んでよし、訪れてよし」が実現された、持続可能な観光地の理想の姿なのです。

【観光地戦略：共感から絆へ、持続可能な循環】

ビジョンを形にするためには、「観光地経営」によって活動の基盤を築くだけでは十分ではありません。私たちは、この地域が持つ素晴らしい価値を、多くの人々に知っていただく必要があります。地域の魅力をあまねく伝え、多様な人々との出会いを創出する誘客促進の重要性は言うまでもありません。しかし、私たちが推進する「インクルーシブツーリズム」の観点では、そのアプローチは単なる宣伝広告や無差別な集客行動とは明確に一線を画します。それは、データ分析といった科学的根拠に基づき、この地の価値——マウンテンシティライフ——を心から尊重し、深く「共感」してくれる「共創のパートナー」を見つけ出すための戦略なのです。

ここで言う「共創のパートナー」とは、地域と共に未来を歩む可能性を秘めた人々たちを意味します。ツーリストシップを理解・実践し、地域の価値に「共感」し、その一つ一つの共感を紡ぎ、「愛着」で染め、確かな「絆」を織り上げていきます。その結果、観光客としての「交流人口」から、地域と共に生きる「関係人口」へと昇華し、「シビックプライド」を共有する「心通わせるコミュニティ」の一員となっていくのです。

この「共感」を紡ぎ「絆」へと織り上げる循環のプロセスこそ、もう一つの「M」、すなわち「観光地戦略（ディステーション・マーケティング）」の真髄です。絆で結ばれた人々がもたらす新しい視点や活力、経済的な恩恵は、再び地域を潤し、新たな魅力を創造する源泉となります。共感が絆を育み、絆が地域を豊かにし、豊かになった地域がまた新たな共感を呼

ぶ。この絶え間ない好循環を生み出すことも、私たちの役割と言えます。

さらに、「観光地戦略」から得られる科学的根拠は、「観光地経営」のデザインそのものにフィードバックされ、基盤をより強固なものへと進化させます。「観光地経営」という確かな基盤と、「観光地戦略」による循環。この二つの力が相互に作用し、進化し続ける好循環を生み出すこと。それこそが、私たちの羅針盤となる『観光地経営戦略』なのです。「観光地経営」と「観光地戦略」。この二つが強く共鳴し合う時、私たちの羅針盤は「マウンテンシティライフ」という未来へ向け、その航路を確かな光で照らし出します。

【北海道の真ん中で、未来の暮らしをデザインする】

北海道の屋根・大雪山連峰の麓に広がる、雄大な自然と洗練された都市機能。その二つが調和する北海道の「真ん中」。「ハートオブ北海道（The Heart of Hokkaido）」と呼ぶべきこの地なら、誰もが夢見る「新しい暮らし」を形にできるはずです。

私たちが申し上げてきたことは、理想論に過ぎないのかも知れません。実際の取り組みの中で、時には厳しいご意見をいただき、反省や見直しの場面も多く、試行錯誤の連続です。それでもなお、この地に暮らす人、この地を愛するすべての方々と共に、持続可能な未来をデザインするため、「観光地経営」と「観光地戦略」——この二つの柱を両輪として機能させながら、地域の価値を守り、高めていく航海を続けてまいります。

今ここに生きる私たちだけでなく、次の世代にも誇れる地域であり続けるために…。

