

世界の先進事例に迫る！ DMO最前線

Vol.2 > 「地域社会の巻き込み」から始めよう [Explore Edmonton@カナダ]

世界各国で活躍するDMOの先進的な取り組みをひも解き、私たちの糧にすることを目指す連載企画。

今回お話をうかがったのは、カナダ・エドモントン市のDMO・Explore Edmonton。

観光基本計画の策定時をはじめ、「地域社会本位」を徹底した彼らの活動姿勢から学べることは？

DMO専門家2人のインタビュー振り返り対談から、DMO躍進の第一歩が見えてくる！

イラスト／武曾宏幸

今回取り上げる海外DMOは…

Explore Edmonton

カナダ・アルバータ州エドモントン市



エドモントン市

カナダ・アルバータ州の州都で、人口は約97万人。周辺地域を含めて「エドモントン首都圏（グレート・エドモントン圏）」と呼ばれる広域都市圏全体では約130万人に上る。先住民族の居住地でもあり、都市部の先住民人口としてはカナダ第2位の規模を誇る。石油・ガス産業の中心地として発展し、近年は産業が多様化。観光・ビジターエコノミーも地域の繁栄に不可欠な要素と位置付けている。先住民族の集いの場であるノース・サスカチュワン川流域と渓谷に代表される豊かな自然、北米最大級の複合観光施設や文化・芸術施設、年間50以上のイベントなどを目的に、2019年には同市に600万人以上が来訪。



Executive Director of Destination Stewardship
Melissa Radu

観光基本計画の戦略的リーダーシップとビジョン策定に携わる。持続可能な地域開発の修士号と温室効果ガス測定・報告・検証のディプロマ取得。過去にはスペインにてオーバーツーリズムや持続可能な観光戦略を研究

エドモントンDMO

エドモントン市を拠点に活動。催事の企画運営やコンベンション施設の運営、観光商品の開発・運営まで手掛ける。観光基本計画（TOURISM MASTER PLAN EDMONTON 2021-2030）の策定に際しては、800人以上への住民調査、多岐にわたる業界の150人以上の関係者への意見聴取を実施。地域社会との関係性構築・連携・関与を基本姿勢として策定を進めた。

DMO専門家

2人がナビゲート



じゃらんリサーチセンター
研究員

森 成人

もり・なるひと ●2013年4月より経済同友会の被災地支援プロジェクトにて被災地気仙沼市へ外出。地元人材育成や観光振興、6次産業化など地域活性に携わる。2017年4月より地域DMOの（一社）気仙沼地域戦略の理事・CFOに着任、気仙沼市復興アドバイザーも務める。2018年12月より観光庁の広域周遊観光促進専門家派遣に登録。2023年より先駆的DMOの専門家として地域に伴走



オースカ氏

（公社）日本観光振興協会
事業推進グループ
観光地域づくり・人材育成部長

大須賀 信さん

おおすか・しん ●米国系航空会社、日系設備会社などを経て2018年より地域連携DMOの（一社）秋田犬ツーリズムへ。2022年3月まで事務局長を務めた後、同年4月より（公社）日本観光振興協会へ。企画政策や交流促進を担当した後、観光地域づくり・人材育成部門観光地域マネジメント担当としてDMOのサポート、海外事例などの情報発信などを手がける。Destinations InternationalのSocial Impact Committee所属

「訪れてよし」に閉じない、
多角的な視点をもちたい



今回はカナダで活動されているエドモントンDMOのMelissa（以下、メリッサ）さんに取材しました。ここは地域社会との関係性構築のレベルが高いところがまず興味深い点です。Q1にあるように、DMOの事業活動における関係者が観光に関連する業界の人に関じておらず、住民参加が当たり前になっている。日本のDMOとは視線の向く先が違うのだなと感じました。



たとえば観光基本計画を立てるにあたって意見を募ったり説明するにしても、日本だと宿泊事業者や商工会議所、行政レベルの集まりにとどまるでしょう。ところがエドモントンDMOでは当然のように住民向けのワークショップや意識調査をしている。NGOや環境保護団体を「観光業界の関係者」だとする意識は、日本にはないものですね。なぜかかって考えると、「観光とは来てもらうことが重要」という点にフォーカスしているからだと思うんです。入れ込み客数とか消費額が重要で、その先のたとえばQ3の話のよ

うに「誰が恩恵を受けるのか」まで意識が向いていない。



「訪れてよし」の地域づくりに集中しすぎているんですよね。私自身にもそういう意識があるなとハッとしました。エドモントンDMOでは地元の観光体験ができる住民向けイベントを開催した（Q5）という話もあり、視線が住民に向いている「訪れてよし・住んでよし」が連動している。観光戦略を立てるうえで、「すべての土台は地域社会・住民である（Q2）」っていうことをさらっとお話しになっていたけれど、日本ではなかなか出てこない言葉だなあと

思いました。



各国のDMOを見てみると、北米は住民に観光を理解してもらう取り組みを日常的に行っていることが多い印象。だから観光アンチ層が少ないし、オーバーツーリズム問題が起きにくい理由でもあると思うんです。観光が地域にとっていかに重要かを常日頃からきちんと説明しているんですよね。



お話を聞いて思い出したのは、私が宮城県気仙沼市のDMOに携わった当初のこと。当時は気仙沼を訪れた観光客の発地や目的、宿泊日数などのデータが何もない状況

Q1 観光基本計画の策定にあたっては、どんな方たちから意見を聞きましたか？

Answer

観光関連事業者のみならず、幅広い層から意見を収集。これがよりよい戦略策定につながりました

非常に多様な関係者を計画の設計段階から巻き込んだ点が特徴であり、成功要因だと考えています。高等教育機関、環境NGO、社会NGO、複数レベルの政府機関、業界団体、地域住民など、幅広い層の意見を収集しました。

たとえば従来型の典型的な観光経済は、宿泊施設、交通事業者、観光施設、土産店といった観光関連事業者によって形成されています。自然環境の保護に取り組む人は、この従来の観光関係者には含まれません。しかし、豊かな自然も大切な観光資源であるエドモントンにおいては、彼らも観光に関して重要な役割を担います。だからこそエドモントンでは、従来とは異なる手法をとる必要があると考えたのです。

当初は「自分は観光に関係がない」と話す人もいました。そういう方には「旅先ではどこを訪れ、どこで食事をし、何をして過ごしますか？」と問いかけ、レストランや農産物直売所なども観光関係者の一員なのだから共に考えましょうと伝えることから始めました。

Q2 多様な関係者との連携や合意形成を重視する理由は？

Answer

地域全体が豊かになる「エコシステム」の構築を目指しているためです

地域社会との連携を重視する根底には、「人々が訪れたいと思う場所は、住みたい、働きたい、ビジネスをしたい、投資したいと思える場所である」という考えがあります。こうした「エコシステム」を構築することが、私たちの観光戦略の基盤となっています。観光客のための街づくりを行うのではなく、市民のQOLも向上する地域をつくり、地域を繁栄させることが私たちの重要な役割なのです。

そしてこのエコシステムのすべての土台になるものは、地域社会・住民です。彼らこそがエドモントン最大の観光大使なのですから。だからこそ、あらゆる計画を立てるうえでまずは「地域社会や住民の声を聞くこと」から始めるというのが最も大切だと考えています。

Q4 DMOの業績評価指標は？

Answer

金銭的経済効果はもちろん、公平性やクライアント満足度など指標は5つです

私たちは多角的な観点から以下5つの指標を導入しています。①経済効果②温室効果ガス排出量③社会的調達④公平性・多様性・包括性⑤クライアント満足度

①は最も基本的な指標で、訪問者がエドモントンにもたらす総経済効果の金額です。②は当初目標として2025年までに30%削減、2050年までに50%削減を掲げていましたが、2024年時点で41%削減を達成。これは私たちDMOが有する2つの大規模施設に太陽光発電設備を設置した効果です。③はQ3でふれたように、地元資本の企業や多様性のある人々を登用する企業を優先して取引を行うこと。④は私たちDMOが従業員の多様性を推進できているかを測る指標。⑤の「クライアント」とは私たちが取引する事業者、施設利用者、業界パートナーなどを指しています。

Q5 地域社会・住民に対して行っている、観光への理解促進に向けた取り組みは？

Answer

私たちの活動について高い透明性を保つため、活動内容を報告する機会を数多く設けています

エドモントンDMOの主要株主はエドモントン市ですから、私たちは地域に対して高い透明性を保てるように活動内容について報告する機会を数多く設けています。たとえば、10カ年計画の5年目となる観光基本計画の進捗状況を報告するため、今年9月にはコミュニティ・タウンホールを開催します。観光業界関係者だけでなく、これまで私たちの活動に関わってくださった地域住民にもご参加いただきます。

また、地域住民が安価に、地元で観光体験ができるイベントもあります。エドモントンは人口が急増しており移住者も多いため、まず地域住民に地元のよさを体験してもらい、地元への愛着を育むことを目的にしたものです。

DMOの役割はケアテイカー、だから信頼を得る必要がある

メリッサさんのお話で印象的だったことのひとつが、先住民の文化を観光資源としている点。日本とは事情が異なる面もありますが、先住民（「日本なら地域住民」）が育んできた伝統文化を尊重し、それを残して次世代に伝えていくことを観光ミッションとしています。地域にとって何を残し、何を磨くべきかを、地域社会との密な協力を通じて理解する。そして魅力を言語化し、語り継いでいく。また、その魅力は

「誰」にとってのものか、住民なのか働き手なのか、主語が変わると魅力＝観光資源も広がるでしょう。そういう目利きができる存在として、エドモントンDMOは地域社会からの信頼を得ているのだと感じました。

住民調査をはじめ地域社会との関係性構築に重きを置き、地域共通の価値観をくみ取るプロセスを踏んでいるからこそ、信頼されているのですね。そして、エドモントンDMOの役割とは「ケアテイカー（世話役）」である、とメリッサさんはお話しされている（Q7）。これってつまり、前号の記事でお伝

えした「スチュワードシップ」に結び付く姿勢ですよね。

「スチュワードシップとは地域共通の価値観に基づいて、地域社会・住民をよりよい方向へ導くこと」、そして「地域社会の活性化サイクル（図1）を適切に回すことがDMOの役割」だと、前号で大須賀さんにお示しいただきましたよね。メリッサさんが「私たちはケアテイカーである」とお話しされた時、この考え方がすでにしっかりと軸になっているのだと感服しました。

私たちがようやく知った概念をすでに実践されているんで



Q3 観光が地域の発展に結びつくよう、行っていることはありますか？

Answer

観光による経済的な恩恵を、地域に最大限に広めるための施策です

私たちは単に観光客を増やし、消費額を増加させることだけではなく、「そのお金が地域にどれだけ残るのか」「誰が恩恵を受けるのか」という点を重視しています。

そのため、たとえば市内でイベントや展示会を開催する場合は、地元事業者が参加しやすいように出展費用を割りきにする措置をとっています。また、私たちDMO自身の企業調達計画においては、地元企業の優先順位を高く設定しています。この他に優先する企業として、先住民企業、LGBTQ+や黒人といった方が経営・参加する企業、社会貢献に寄与する企業があります。このように、地域社会の公平性・多様性を高めること、そのサポートをすることも、私たちDMOの務めだと考えています。

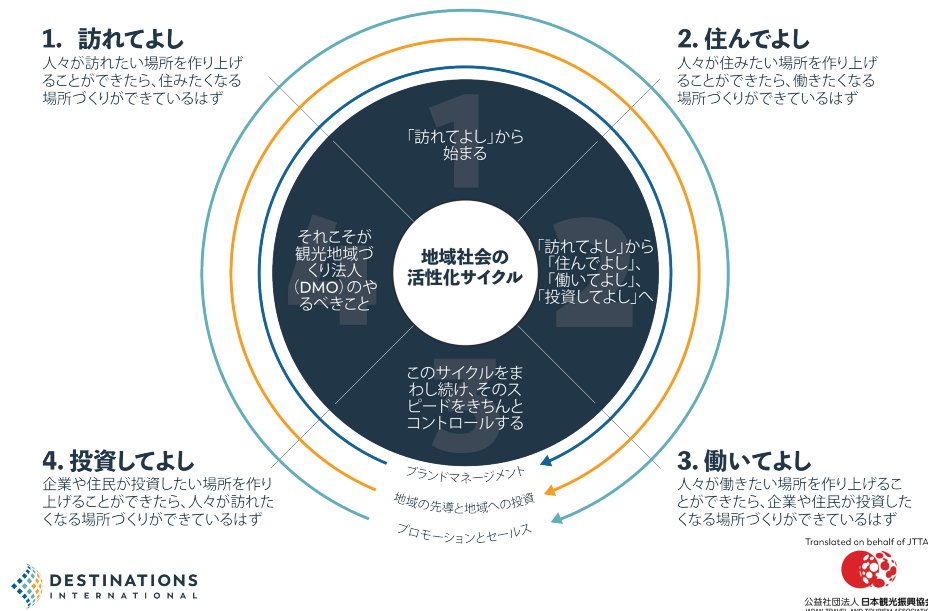
でした。それでは戦略も練れないから、観光客に街頭調査をしたんです。そんな私たち調査員の姿を地元の方は「こんな何もない街、観光する価値もないだろう」と白けた目で見えて。でも調査をすると、わざわざ気仙沼を訪れる観光客の気持ち、気仙沼の魅力が見えるわけです。それでひらめいたのが、この調査を地元の高校生にやってもらうこと。結果的に何が起きたかという、調査に協力してくれた学生のなかから、「高校を卒業したらDMOで働きたい」という子が現れたんです。観光客の声を聞いて地元の価値を知り、地元

のために働きたいと思うようになっていく。エドモントンDMOではこういう地域社会・住民の巻き込みを意識的に、日常的に行っているんですね。

それは地域づくりとして素晴らしい試みですね。気仙沼の事例もエドモントンDMOの取り組みも、ある種のマーケティング。地域住民を顧客に見立てて満足度や関係性を高める、インタナショナルマーケティングの一種と言えるでしょう。先ほどの繰り返しになりますが、日本ではマーケティングというと「外から呼ぶ」ことに集中しがちなのは

図1 地域社会の活性化サイクル (Community Vitality Wheel)

観光地域づくり法人 (DMO) のやるべきこと



DMOやコンベンションビューローを統括する世界的な団体・Destinations International (DI) による図の日本語版は、DI会員である（公社）日本観光振興協会の大須賀さんが制作。DMOの主要な業務は「ブランドマネジメント」「地域を導くこと（Place Stewardship）、インフラ投資」「プロモーション、セールス」であり、それを適切に行うことが地域社会に広範な影響をもたらすことを示した。地域社会の活性化サイクルを回すには、DMO担当者の役割が非常に重要となる

改善の余地がある点です。また、「私たちはちゃんと地域社会の声を聞いている」と思っている、「声」が大きい「一部の人間」と話しているだけかもしれない。実際はサイレントマジョリティの人数のほうが多いのだから、そういう人々の声をくみ取るのだと思います。

ることができているかを考える必要があるでしょう。そうして外向きではなく内向きのマーケティングを重ねることが、メリッサさんがQ2でお話しされた「住民こそが地域最大の観光大使」ということにもつながるのだと思います。

Q8 エドモントンDMOが定義する「スチュワードシップ (Stewardship)」とは？

Answer

地域社会に多くの好影響を生み出せるよう、計画段階から考慮して観光開発を行うこと

たとえば美術館を建設するとしましょう。その際、クリーンエネルギーで運営するなど環境に配慮した計画を立てること。そして、授乳室を設けたり、障がいがある人でも適切な方法で鑑賞できるようにしたりと、誰もが訪れやすい環境を整えること。若者や低所得者層は入場料を無料にする。施設内の飲食店は地元企業に委託して、経済的恩恵を地域社会に還元すること。スチュワードシップとは、このように地域社会により多くのポジティブな影響を生み出し、ネガティブな影響は最小限となるように、計画段階から考慮して観光開発を行うことです。

ここでいう地域社会とは住民のみならず、中小企業、芸術・文化界、NPO、社会団体などあらゆるものを構成要素に含みます。

Q9 現状の課題や今後に取り組みたいと考えていることは？

Answer

シビックプライドの向上や、インクルーシブな観光の実現です

エドモントンは多くの観光客から「素晴らしい体験ができた」と評価され、住民の約9割は「観光経済は地域にとって価値がある」と考えているとの調査結果があります。一方で、「エドモントンへの来訪をすすめる、と自信をもっては言えない」と考える住民も少なくありません。そこで今年は、市民としての誇り（シビックプライド）を高める施策を計画しています。

また、エドモントンには先住民族に根差した魅力的な文化がありながら、歴史的に彼ら先住民族は観光産業から排除されてきました。ですから現在はこうした関係性の改善に努めています。そして私たちは、観光客や住民など「誰もが歓迎される」、インクルーシブな観光産業を体現することに注力しています。

卸しするこの作業を通じて、自信がもてるんじゃないかと思えます。自分たちが意外なことで地域社会の役に立っていることもあるかもしれないね。そのためにも、地域社会に入り込んで、コミュニケーションをとることが大事。たとえばDMOの事業でふるさと納税を扱っているなら、出品事業者さんのお話をこまめに聞きに行く。これって資金も必要じゃないし、明日からでも始められることですからね。そうして地域社会に入り込むことはつまり、地域社会を巻き込む第一歩でもあるので、とても重要です。

もしも「誰にも頼られていないな」となったとしても、それはアナウンス不足のためかもしれない。素晴らしい成果を出しているDMOでも案外、地元の人にはその功績が知られていない、なぜなら伝えていないからってことがあるんですよ。日本人の謙虚さ、アピール下手な性格ゆえかもしれないが、もったいないことです。海外では「透明性」「説明責任」を重視する姿勢が根付いていて、説明対象者とする「関係者」の範囲が広いこともあって、エドモントンDMOでも地域住民に対して事業

報告会を当然のように行っています（Q5）。地域社会からの理解、信頼を得るためにも、説明・報告する姿勢も見習いたいですね。年に一度の報告会でもいいですし、もっと気軽な形もあると思う。私が秋田のDMOにいた時はローカル新聞やコミュニティFMに些細なことでも逐一、プレスリリースを出して取り上げてもらったり運営しているECサイトの地元商品紹介コーナーを設けてもらったりと、積極的に情報を発信していました。地元メディアは地域住民にリーチしやすいので、皆さんも活用するといいかもかもしれません。

今日からできる第一歩！

□「自分たちDMOは誰から頼られているか」と自問する

□地域社会の知的資本をマッピングし、地域を知る

□地域社会に対する報告・説明をおろそかにしない

Q6 観光基本計画の初期段階から地域社会・住民を巻き込んだ結果、どんなことが起きましたか？

Answer

プロジェクトに積極的に参加したいという意欲ある住民が現れました

観光基本計画に紐づくプロジェクトとして、「先住民族観光開発戦略」や「ナイトタイムエコノミー戦略」といった実行計画を策定しました。これらプロジェクトの実行に際しては、意欲ある地域社会・住民の方が参加しています。

私たちは諮問委員会や運営委員会を立ち上げ、彼らをサポートします。たとえば先住民族観光に関する諮問委員会には先住民の方が参加し、実行計画に助言を行っています。環境問題に特化したタスクフォースもあり、そこでは市民ボランティアの方が活動しています。

業界関係者と共通ビジョンをもち、合意形成を図ったことは投資家や政府機関への提唱活動にも非常に役立ち、観光産業の能力・リソース増強にもつながっています。

Q7 DMOが果たすべき役割とは何でしょう？

Answer

私たちの役割はマーケティングではなく「ケアテイカー」へと変化しています

従来のDMOの役割は、人々が訪れたいくなるような観光地のマーケティングを行うことでした。しかし今、その役割は変化しています。私たちは観光地の「ケアテイカー（世話役、管理役）」であるべきなのです。

経済効果をもたらす観光開発を行うことももちろん大事ですが、それは同時に、人々や環境にとってもよい影響を与えるものでなくてはなりません。これは、今現在だけでなく今後何年も何十年先も、人々から「訪れたい」と思われるような場所であり続けるために必要な考え方です。



すものね。そして忘れてはいけないのは、信頼できる相手でなければケアされたくないってこと。病気になるって、まったく信用できないお医者さんに身を任せたくないでしよう？それと同じく、DMOの役割を考えると地域社会から信頼される存在になることが重要。だからこそ、エドモントンDMOは日頃から情熱と誠意をもって活動しているのですね。「DMOの役割は地域マネジメントだ、ステークホルダーマネジメントが必要だ」との言説がありま

すが、これも同じ。信頼できない人何の関係もない人からマネジメントなんてされたくないわけですから、まずは信頼され、頼られる存在になることが大事ですよ。存在価値を自問するともに地域社会の資産を洗い出すDMOがこの先ステップアップしていく第一歩として提案したいのは、まず「自分たちDMOは誰から頼られる存在なのか」と自問すること。この一年間に誰から相談を持ち込まれたかを振り返り、地域社会における自分たちの介在価値を改めて考えてみる。あるいは誰から頼ってもらうことが、自分たちに

とって将来的に大事なのかを考えてみましょう。そうすると、地域社会からこそ頼られ、必要とされる存在になるべきだと再認識できますね。その結果、「地域社会」について具体的に何のことなのか、何があるのかを知る必要性も身に沁みと思うんです。だから次にやりたいのは、「地域を知ること」。地域にある有形の資産だけでなく、人材、伝統文化、技術といった無形の「知的資本」をも洗い出して整理していく。その過程で地域共通の価値観も見えてきますし、誰に、どの組織にアプローチすべき

かわかってくる。さらに言うと、自分たちDMOも地域の知的資本の一つになれていることが大事です。自分たちの介在価値を整理するってことですね。私は「DMOがなくなったとしたら、その街から何がなくなるのかを考えてみる」とよく話しているんですが、これも同じことです。DMOが生み出す価値というのは、観光消費額や宿泊者数といった経済効果に限る必要はない。さっきの気仙沼の例で言うと「高校生に地域の魅力を実感してもらった」とか、そういうのもいいんですよ。自身の活動を棚