HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	観光の広域連携と都市の拠点性 ： スペインの事例からみる北海道観光の方向性
Author(s)	石黒, 侑介
Citation	CATS 叢書 = CATS Library, 13, 123-154
Issue Date	2021-03-31
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/82623
Type	departmental bulletin paper
File Information	CATS13_color_Part13_Ishiguro_web.pdf



Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

石黒侑介，小倉龍生，ペゲロ ダビド編
『スペインの取り組みから占う北海道のデスティネーション・マネジメント』
CATS 叢書第 15 号：123-154，北海道大学観光学高等研究センター（2021）

観光の広域連携と都市の拠点性

――スペインの事例からみる北海道観光の方向性――

石黒 侑介
北海道大学観光学高等研究センター 准教授
バルセロナ大学ホテル・観光学院 連携客員教授

1. はじめに

観光の現場では「観光はソフトである」という言説を頻繁に耳にする。そこには重厚長大型の産業に対するアナクロニズム的批判，あるいはインフラストラクチャー整備を中心としたいわゆる「ハコモノ」行政への抵抗が暗に含まれていることが多い。またデジタル化が進む現代社会における「形のないもの」への信仰の拡大も影響しているかもしれない。しかしながら，D. ドレッジと J. ジェンキンスが指摘するように，旅行者が出発地から目的地に移動し，ある順序で再び戻るという観光の地理学上の本質は純然と存在しており，旅行者は今なお，空間上の接続性の有無でデスティネーションを定義する（Dredge and Jenkins 2003）。これはサービス産業としての観光が集積性という特徴を有していることとも関係している（石黒 2019）。観光はソフトであるかもしれないが，ハードでもある。

こうした前提を踏まえて北海道をとらえた場合，デスティネーションとしての最大の特徴はその広域性にあると言える。北海道は，日本の国土の約 22%にあたる 8 万 3,423 ㎢の広大な面積を有し，改めて指摘するまでもなく最大の都道府県である。面積だけを比較すればオーストリアと同程度であり，理論上は山岳観光のメッカでありヨーロッパでも指折りの観光先進国と同規模の観光政策が求められているということになる。

地理的に広大な領域が政策対象となるということは劣位性を伴って受け止められることが多い。例えば北海道が策定した「北海道観光のくにづくり行動計画」に関する第 5 期の中間評価では，北海道観光の現状に対する SWOT 分析の「弱み」の冒頭に「道内観光地間の移動時間・距離」が明記され，他にも「地域偏在，季節偏在」，「脆弱な二次交通」など広域性の負の側面への問題意識が強くうかがえる記述が目立つ（北海道 2021b）。観光政策の目的が，従来のように旅行者の誘致であるとすれば，広域性は物理的距離だけでなく，旅行者にとっての経済的距離，時間的距離を拡大させる負の要因となる。また仮にそれ以外の目的が設定されていたとしても，一般的に広大な範囲に漏れなく政策効果を行き渡らせることは難しく，政策を実行する上でのコストも相対的に膨らむ。広域性の克服が観光政策の最重

要課題の 1 つであることは間違いない。

他方で，政策の実践においては広域性が資源の賦存量や多様性と紐付けられて好意的に語られることもある。前出の「北海道観光のくにづくり行動計画」の根拠となっている「北海道観光のくにづくり条例」では前文に「四季を彩る雄大な自然，新鮮な山海の恵み，人々の暮らしとともに形成された景観やおおらかな気風が漂う，恵み豊かな北の大地は，人々の心を潤し，活力や感動を与えてくれる憧（あこが）れの地として，国内外から高い評価を得るようになった」（北海道観光のくにづくり条例前文）とあり，広域性を優位性ととらえていることが分かる。また，「北海道観光のくにづくり行動計画」では，「明瞭な四季・恵まれた自然環境」が北海道観光の「強み」として位置づけられているほか，今後の注力すべき施策の方向性として「広大な自然，密になりにくいアウトドア環境など本道の価値・優位性を再評価」（北海道 2021）することがあげられている。

2. 観光の広域連携が内包する曖昧性

2.1 「点から線，線から面」の難しさ

このように，北海道の観光政策においてはその対象としての領域の広域性に一定の注意が払われてきた。そして，構造的には大きな障壁であることを認識していながら，一方でそれを優位性として説明するという矛盾，あるいはジレンマを含んだ政策が少なからず誕生してきた。これは「デスティネーションにおける観光の様々な影響に対する公的セクターの対応は，事前に決定された戦略ではなく，その場限りのものであることが多い」(Hall 2008: 11) ためであろう。おそらく広域性は観光政策上の問題としては把握されても，アジェンダとして精緻に検討されることがなかったのである。

広域性が政策課題化していないという現状は，観光政策の現場で「点から線，線から面」という表現が頻用されることからもよく分かる。例えば観光立国を実現するために国が立ち上げた観光立国推進戦略会議では，その報告書の第 1 章のタイトルが「国際競争力のある面的観光地づくり」となっており，観光地が「一度訪れたら 2〜3 週間滞在したくなるように変貌すること」は観光が「『点から線，線から面』へ広がっていくということ」（観光立国推進戦略会議 2004: 2）であると明記されている。しかしそれが意図するのは地方における観光アトラクションの開発であって，実際に観光をどのように面的に展開していくのかについては言及がない。おそらく「点から線，線から面」というのは芸術の分野から持ち込まれたものであろうが，点が連なって線をなし，線が束ねられて面を構成するというイメージこそ感覚的には受け入れられるものの，観光政策や観光ビジネスの実際を考えると論理的には成立し得ない。

旅行者の消費行動を例にとれば，旅行動機の源泉はデスティネーションであり，これは単体の点，あるいは点の連なりによって形成される。では，この連なりが強化されれば面的な構造になるかと言えば，そうはいかない。点と点を線で結ぶことはできても，線の連続や集

積はやはり線であり，面にはなり得ない。一般的に面として認識されているのはデスティネーションの集合体のようで，実はそれらを表現したイメージに過ぎない。周遊ルートという形で線的な誘致策が普及しているのに比べ，面のそれが一向に具体性を帯びないのはそのためだ。また，観光振興の効果が波及する様を「面的」と表すこともあるが，これは域内の産業構造の様相であり，しかも点や線との連続性もない。言うなれば小さな面をどこまで大きな面にできるかという議論である。

このように考えると，「点から線，線から面」は観念的なものに過ぎないことが分かる。もちろん面としてのイメージはデスティネーションのブランディングには不可欠であり，経済効果は観光振興の本質的な動機に直結するが，実質的な旅行者動線に基づく点や線の議論とこうした議論を連続的にとらえる向きは，むしろ政策の具体化を妨げよう。

2.2 広域連携の定義

「点から線」，あるいは「線から面」への展開を指向した政策として良く知られるのが，広域連携である。

広域連携は観光振興を目的とした連携に限定されるものではなく，防災や医療など様々な分野で導入されているが，それが意味するところは多くの場合，複数の行政組織が連携することであって，その定義には一貫性がない。例えば，地方自治法にもとづく広域連合としては日本で初めて複数の府県に跨がる事例となった「関西広域連合」も，大阪市を除く大阪府内の市町村で構成される「大阪広域水道企業団」も，いずれも「広域」を冠している。

観光の広域連携も，こうした言わば一定の曖昧性を内包したまま政策化されてきた。

広域が「広い」という空間的な表現を伴っていることを踏まえれば，観光分野における広域連携は旅行者のデスティネーションに対する認識に基づいて定義されることが一見妥当であるように思われる。実際，観光の実践においても，一定程度固定化された旅行者の行動パターンやそれに準じた旅行商品の構成を踏まえ，「従来に比べて広い範囲」を対象とした取り組みを指して広域連携と呼んできた。しかし国立公園やテーマパーク，島嶼部のような法的あるいは地理的に明確な境界が存在する場合を除いて，そもそも旅行者のデスティネーションに対する認識は主観的なものであり，それぞれが狭いか，広いかという議論自体が難しい。したがって用語としての「広域連携」は，「観光客にとってより魅力的な，空間的に大きな観光地域の創出」（Żemła 2014: 243）という目標を緩やかに共有することはできても，デスティネーションとしての範囲を基準に定義されるべきではないのである。

また，政策論的検討を行う上では，連携に取り組む主体とデスティネーションとの関係が一律ではない点にも注意が必要である。例えば，北海道は単一の行政組織でありながら日本の国土の 22%を占める広大なエリアをマネジメントしているが，道による観光行政は一般的な広域連携のイメージとは異なる。他方で，国内有数の国際的デスティネーションとなったニセコ・エリアを構成するニセコ町と倶知安町は，市街地の間がわずか 15km しか離れていないが，後述するように蘭越町とともに広域連携政策の一環である観光圏事業に採択

されている（蘭越町ほか 2021）。S. パイクがデスティネーションを「行政上の境界の一部」「行政上の境界」「行政上の境界を越えた範囲」に類型化しているとおり（Pike 2008: 24），行政組織とデスティネーションの関係性はそもそも多様であり，その意味でも連携が広域に及ぶか否かという議論に基づいて広域連携を定義することは現実的ではない。

このように考えると，広域連携の本質は，「広域」ではなく「連携」にあると考える方が妥当であるように思われる。実際，観光の広域連携は英語では “inter-destination collaboration”などと表記され，日本語の「広域」を意味する “wide area”や“broad area” はほとんど用いられない。つまり複数のデスティネーションの接続によって，結果的に単一のデスティネーションよりも広域なデスティネーションが形成される連携を，広域連携と総称しているというのが現実的な解釈と言えよう。

2.3 北海道における広域連携

ところが，その多義性にもかかわらず，実際には様々な政策が広域連携を目的として実行されてきた。

例えば，日本では 2008 年に観光圏整備法が成立し「観光地が広域的に連携した『観光圏』の整備を行うことで，国内外の観光客が２泊３日以上滞在できるエリア」（観光庁 2008）を形成することが国策に掲げられた。さらに 2015 年 6 月には訪日外国人旅行者の周遊促進策として「広域観光周遊ルート」の認定が，同年 11 月には広域や地域連携を含めた日本版 DMO の登録制度がそれぞれ開始されるなど，地域の広域的な連携を促す施策が継続的に打ち出されている。

その結果，北海道内だけでも，観光圏が３件，広域周遊ルートが２件，そして日本版 DMO については広域連携 DMO である公益社団法人北海道観光振興機構に加え，地域連携 DMO が 7 件，同候補法人 2 件が登録されるという混沌を生んだ。さらに，実際にはこれらの他に市町村同士が独自に取り組む連携や，各振興局や広域の観光連盟等がイニシアチブを持つ連携が無数にあり，全体像を把握することは不可能と言って良いほど状況は複雑だ。

では，これらの政策は実際に観光振興を点から線や面に拡張できているのだろうか。

表 1 は，前述の主要な広域連携政策に道内のどの市町村が参画しているかを集計し，整理したものである。最多の釧路市や弟子屈町は，観光圏を筆頭に，広域観光周遊ルート，さらには２件の地域連携 DMO に参画しており，2013 年度の基本方針改定前の観光圏を含めれば既に延べ５件の広域連携に加わっていることになる。また，富良野市，美瑛町，占冠村が 4 件，旭川市や帯広市，斜里町，上川町が 3 件でこれらに続いている。いずれも道内の主要都市，あるいは国内外からも一定の認知度のある観光地である。つまり面的な観光振興を指向したはずの広域連携の実態は，競争力が高く，政策へのコミットに係る予算や人員を確保できる一部のデスティネーションによる枠組みと化しているのである。

広域連携が当初の期待ほど面としての広がりを見せられていないことは，北海道内の観光需要の地理的な偏重からも把握することができる。

表 1 北海道内における主要な広域連携（2021 年 3 月末時点）

広域連携への参画件数		5		4			3								1～2
市町村		釧路市	弟子屈町	富良野市	美瑛町	占冠村	旭川市	帯広市	千歳市	斜里町	上川町	上富良野町	中富良野町	南富良野町	その他
観光圏	水のカムイ観光圏～釧路湿原・阿寒・摩周～	○	○												
観光圏	富良野・美瑛観光圏			○	○	○						○	○	○	
観光圏	ニセコ観光圏														蘭越町、ニセコ町、倶知安町
(旧)	知床観光圏									○					羅臼町、標津町、清里町
(旧)	釧路湿原・阿寒・摩周観光圏	○	○												
(旧)	さっぽろ広域観光圏								○						札幌市、江別市、恵庭市、北広島市、石狩市、当別町、新篠津村
(旧)	富良野・美瑛広域観光圏			○	○	○						○	○	○	
(旧)	北海道登別洞爺広域観光圏														室蘭市、登別市、伊達市、豊浦町、壮瞥町、洞爺湖町、白老町
(旧)	はこだて観光圏														函館市、北斗市、松前町、福島町、知内町、木古内町、七飯町、鹿部町、森町、八雲町、長万部町 、江差町、上ノ国町、厚沢部町、乙部町、せたな町、奥尻町、今金町
広域観光周遊ルート*	アジアの宝 悠久の自然美への道 ひがし北・海・道	○	○	○	○	○	○	○		○	○				網走市、北見市、音更町、羅臼町
広域観光周遊ルート*	日本のてっぺん。きた北海道ルート。						○		○						士別市、名寄市、稚内市、礼文町、利尻町、利尻富士町、羽幌町、留萌市、岩見沢市、夕張市、北広島市、札幌市
日本版DMO	（一社）大雪カムイミンタラDMO						○				○				鷹栖町、東神楽町、当麻町、比布町、愛別町、東川町
日本版DMO	（一社）ひがし北海道自然美への道DMO	○	○					○		○	○				網走市、北見市、紋別市、中標津町、別海町、新得町、鹿追町、大空町、鶴居村
日本版DMO	（株）デスティネーション十勝							○							音更町、士幌町、上士幌町、鹿追町、新得町、清水町、芽室町、中札内村、更別村、 大樹町、広尾町、幕別町、池田町、豊頃町、本別町、足寄町、陸別町、浦幌町
日本版DMO	(一社)釧路観光コンベンション協会	○	○												
日本版DMO	（一社）千歳観光連盟								○						苫小牧市、恵庭市、由仁町、長沼町、安平町
日本版DMO	（一社）ニセコプロモーションボード														蘭越町、ニセコ町、倶知安町
日本版DMO	（一社）ふらの観光協会			○	○	○						○	○	○	
候補	（一社）ノース・シティDMO														寿都町、島牧村
候補	平取町観光協会														むかわ町、日高町、平取町

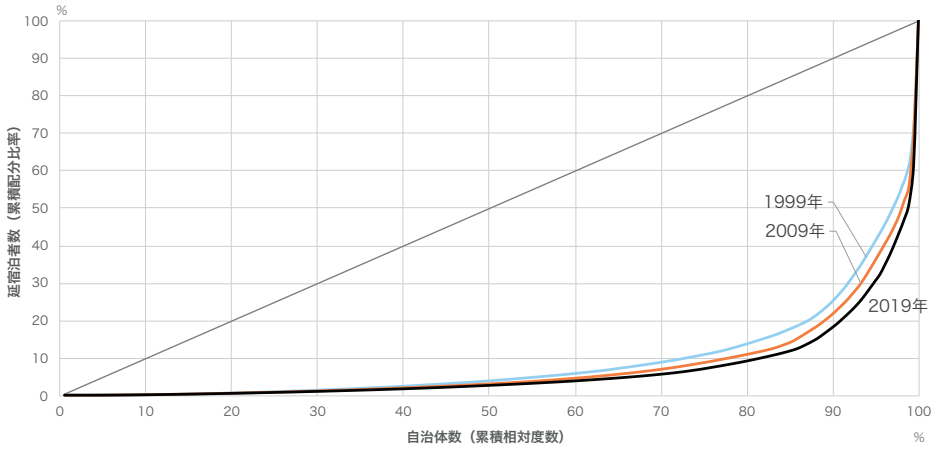
*形成計画における広域観光拠点地区のみ掲載

出所：観光庁（2021a・2021b・2021c）にもとづき筆者作成

図 1 は北海道の市町村の延宿泊者数の偏在を，ローレンツ曲線を用いて表したものである。ローレンツ曲線とは元来，世帯を所得の低い順番に並べ，縦軸に所得の累積配分比率を，横軸に世帯の累積配分比率をとって，富の偏在を表現したものである。図 1 はこれを援用したもので，縦軸に延宿泊者数の累積配分比率，横軸に 179 の自治体数の累積配分比率をとっている。もし北海道内の全ての市町村が等しく旅行者を受け入れているならば，ローレンツ曲線は図中の 45 度の線と一致するが，実際は一部の市町村に大きく偏っているため曲線は下方に湾曲している。表 2 からも読み取れるように，延宿泊者数が最大の札幌は実に北海道全体の 38.6%の延宿泊者数を受け入れており，2 位の函館とも 4 倍近い差がある。また上位 10%にあたる 18 の市町村のみで北海道全体の延宿泊者数の 82.0%を受け入れており，この割合は過去 20 年間で拡大している。前出のローレンツ曲線の傾きが 1999 年，2009 年，2019 年の順で徐々に急になっていくのはそのためだ。北海道観光は面的に展開されているというよりは，むしろ，より点に集約されつつあることになる。

これは，北海道では広域連携が観光政策の面的展開には貢献していないことを示唆している。ただしそれをもって広域連携の意義を否定するものではない。筆者が指摘したいのは，広域連携には点や線の延長線上には位置づけられるべきではない，より本質的な意義が存在するということである。

以降では，スペインの事例にもとづき，観光の広域連携の本質を検討する。



出所：北海道（2021a）をもとに筆者作成

図 1 道内市町村の延宿泊者数の偏在

表 2 道内市町村の延宿泊者数シェア（全自治体の上位 10%）

	1999		2009		2019	
順位	市町村名	シェア（%）	市町村名	シェア（%）	市町村名	シェア（%）
1	札幌市	26.0	札幌市	30.7	札幌市	38.6
2	函館市	10.8	函館市	13.7	函館市	10.6
3	登別市	4.6	釧路市	3.9	釧路市	4.1
4	上川町	2.9	登別市	3.8	帯広市	3.3
5	阿寒町	2.8	帯広市	2.8	倶知安町	3.2
6	小樽市	2.3	上川町	2.5	登別市	2.9
7	帯広市	2.3	倶知安町	2.2	小樽市	2.6
8	虻田町	2.1	小樽市	2.2	旭川市	2.5
9	釧路市	1.9	北見市	2.2	洞爺湖町	1.8
10	ニセコ町	1.9	旭川市	2.1	北見市	1.8
11	網走市	1.8	富良野市	2.1	富良野市	1.7
12	斜里町	1.8	洞爺湖町	2.0	占冠村	1.7
13	音更町	1.8	音更町	1.6	上川町	1.4
14	倶知安町	1.8	網走市	1.5	ニセコ町	1.3
15	旭川市	1.6	斜里町	1.5	斜里町	1.2
16	富良野市	1.6	ニセコ町	1.3	網走市	1.2
17	占冠村	1.5	稚内市	1.2	音更町	1.1
18	弟子屈町	1.5	留寿都村	1.2	稚内市	1.0
19	稚内市	1.3				
20	留寿都村	1.2				
21	東川町	1.2				
22	赤井川村	1.1				
上位10%の合計		75.8		78.5		82.0

出所：北海道（2021a）をもとに筆者作成

3. エスパーニャ・ヴェルデ

3.1 エスパーニャ・ヴェルデの概要

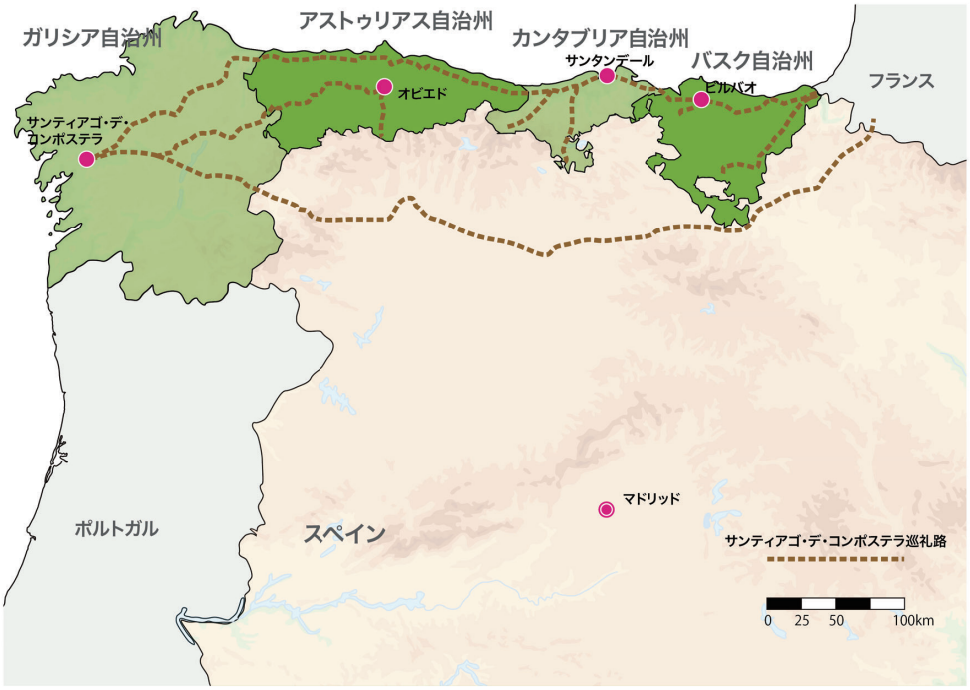
観光先進国スペインにおいて近年注目されている広域連携に，エスパーニャ・ヴェルデ（España Verde）がある。エスパーニャ・ヴェルデは「緑のスペイン」を意味するスペイン語であり，スペイン北部のガリシア，アストゥリアス，カンタブリア，バスクの４自治州が取り組む広域連携である。

この連携は，1989 年にスペインの産業貿易観光省の外局であるスペイン観光機構（Instituto de Turismo de España，略称 TURESPAÑA）の支援を受けて，４自治州が共同事業の実施に向けた協定を締結したことに端を発する。具体的には国内外の旅行博覧会への共同出展やパンフレット等のツール開発，さらには独自のウェブサイトの運営などを行

っている（España Verde 2021）。事業費は，50%をスペイン観光機構が拠出し，残りの 50%を 4 自治州が等分して負担しており，国と自治州の双方が事業責任を負う構造になっている。予算は例年 100 万ユーロ（約 1.3 億円）から 150 万ユーロ（約 1.9 億円）である。ただし 2012 年のスペイン経済危機以降は国がスペイン観光機構を通じて拠出する予算が削減されたため，2016 年は初めて 4 つの自治州のみで予算を編制することとなった。

スペインでは，観光戦略は原則的に各自治州に委ねられており，国際市場へのプロモーションのみ中央政府との連携が部分的に行われる。スペイン観光機構は言わば政府観光局であり，世界各国のスペイン大使館内にオフィスを構え，スペイン・ブランドと各自治州ブランドの双方を売り込む。エスパーニャ・ヴェルデはこうした枠組みの中で誕生したスペイン北部 4 自治州と中央政府との共同事業であり，デスティネーションとしてのスペインのイメージの強化または多角化と，北部 4 自治州のブランド強化という 2 つの目的を持っている。スペイン観光機構の M. カノ・フエンテスはエスパーニャ・ヴェルデの狙いについて「季節偏重の解消や需要多様化を目的に，伝統的な太陽とビーチの観光とは異なる自然観光を推進することが国策であった」(Cano-Fuentes 2006: 42) ためであると指摘している。

エスパーニャ・ヴェルデを推進する 4 つの自治州はスペインの北部，大西洋沿岸部に東西に広がっている（図 2）。風車や白い家々，太陽とビーチといったイメージで語られる南



出所：España Verde（2017）をもとに筆者作成

図 2 エスパーニャ・ヴェルデの位置

部の地中海沿岸域とは異なり，降雨量が多く，緑豊かな森林と山々，美しい景観で知られる。農業や酪農，漁業も有名でルーラル・ツーリズムやガストロノミー・ツーリズムも人気だ。

また，ガリシア州のサンティアゴ・デ・コンポステラに通じる巡礼路が横断する形で広がっているのもエスパーニャ・ヴェルデの特徴である。この巡礼路は世界遺産にも登録され，申請のあった巡礼者だけでもその規模は年間で30万人を越える。2018年はそのうち56.0%が外国人であり，スペイン北部では国際的な競争力を持つ数少ないデスティネーションの１つである（Oficina de Acogida al Peregrino 2018）。実際，エスパーニャ・ヴェルデとして制作したプロモーション・マテリアルにはサンティアゴ・デ・コンポステラの巡礼路を扱ったものが多い（図 3）。



出所：España Verde（2017）より転載

図 3 エスパーニャ・ヴェルデの公式パンフレット

ただし，エスパーニャ・ヴェルデは，このサンティアゴ・デ・コンポステラの巡礼路の推進を目的とした連携ではない。2017 年にエスパーニャ・ヴェルデの幹事を務めたカンタブリア自治州観光局長の E. B. アルシニエガは以下のように話している。

> かつては「フランスの道（Camino Francés）」や「北の道（Camino del Norte）」という巡礼路がそれぞれ存在していたが，今ではサンティアゴ巡礼路（Camino de Santiago）として統一され，ルートとしてではなく 1 つの商品になりつつある。エスパーニャ・ヴェルデはこうした動きと並行して生まれたものであって，巡礼路そのものを推進するものではない [1)]。

これは巡礼路という線が面に発展したわけではく，巡礼路という線とエスパーニャ・ヴェルデという面とが全く別次元の取り組みであることを暗に示している。「点から線，線から面」へという言説をスペイン国内でほとんど耳にすることがないのは，点，線，面へと単線的に観光振興を展開することの難しさが理解されているためと言えよう。

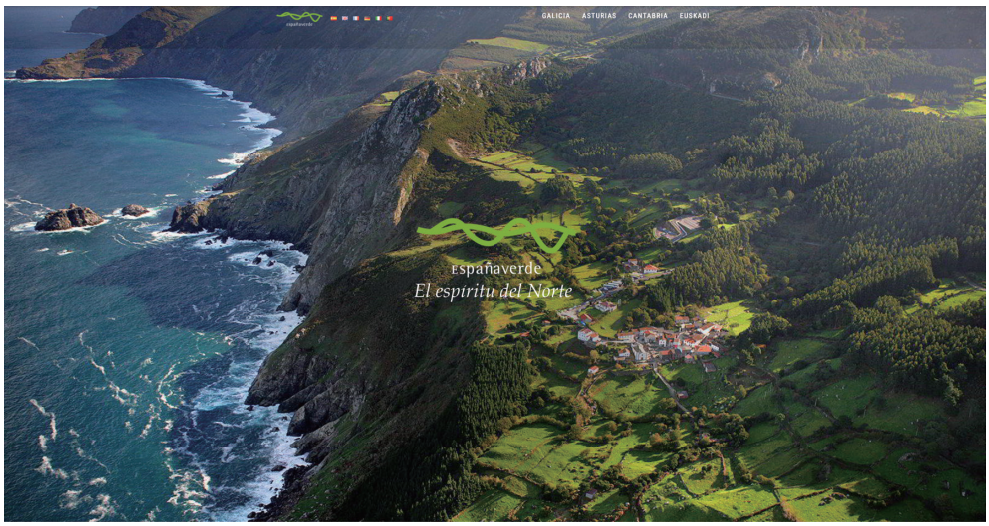
3.2 差別化と共有化

エスパーニャ・ヴェルデが興味深いのは，差別化と共有化の絶妙なバランスだ。

前出のアルシニエガは筆者のインタビュー調査で次のようにその意図を説明している。

> 「ヴェルデ」というコンセプトは内部から自然と生まれてきたもので，その点は自治州の間であまり議論にならなかった。それは，自然，景観，そしてこの気候を含めた我々の地域そのものであり，同時に，スペインが持つ太陽，砂浜，海，フラメンコといったイメージから 4 つの自治州を明示的に差別化するものだ。「エスパーニャ」は国際市場において歴としたイメージを持つ極めて競争力のあるブランドである。だからこそ，このエスパーニャを残し，そこにヴェルデを加えて新しいブランドを生み出すことを思いついたのである。エスパーニャ・ヴェルデは外からは我々を差別化し，内ではアイデンティティを構築するものなのだ。

エスパーニャ・ヴェルデのロゴもこうした考えを反映させスペイン北部の山並みと緑を表現したものになっている（図 4）。後述するとおり，スペインの観光は地中海沿岸や島嶼部のビーチ・リゾートを中心に発展してきた歴史を有しており，これら 4 自治州の連携はいずれも競争力が相対的に低い，言わば「弱者連合」である。アルシニエガ自身も「エスパーニャ・ヴェルデの 4 自治州は個々では面積も小さく，また緯度が高いという問題もある」とその劣位性への認識を明らかにしている。山や森林，第一次産業といった地域特性から，グリーンという大いに包摂的でありながら差別化戦略として機能し得るコンセプトが導出された背景には，既存のデスティネーションとの比較による自己分析があろう。日本では多



出所：España Verde（2021）より転載

図 4 エスパーニャ・ヴェルデのウェブサイトとロゴ

くの広域連携が内部的な対立や温度差を克服できずに，結果的に広域連携下でありながらコンセプトが二転三転したり，あるいは「何でもあることが魅力」というような総花的なプロモーション戦略に行き着く事例が散見されるが，エスパーニャ・ヴェルデはそうした問題とは全く無縁であるように感じられる。

もちろん，エスパーニャ・ヴェルデも観光資源の多様性そのものを否定はしていない。日本国内の広域連携と決定的に異なるのは，ある種のディレクションがとれていることであろう。アルシニエガはその要因をこう説明する。

> 広域連携で重要なことは，パートナー同士がどこで競合し，どこで連携できるのかを特定することである。エスパーニャ・ヴェルデもおそらく国内市場向けには各自治州が競合関係にある。我々は共有できる部分，つまり国際市場に向けたマーケティング事業においてのみ連携する。換言すれば，明確なターゲットがいるからこそ，多様な資源のうち何を共有できるのかが定まるのだ。

エスパーニャ・ヴェルデは，当初よりイギリス，フランス，ポルトガル，イタリア，ドイツの成熟市場のみを対象にしており，日本，韓国，アメリカがターゲットに組み込まれたのは 2018 年になってからである（Sociedad Pública de Gestión y Promoción Turística y Cultural del Principado de Asturias 2014）。M. ゼムハはデスティネーション間の連携が「長期的なパートナーシップの開発と維持に際して，それぞれの優先課題，マーケティング

の方向性の違い，さらには資源の限定性が障壁となる」ことを指摘している（Żemła 2014: 244）。エスパーニャ・ヴェルデは，国際市場の中でも内部競合しないターゲットを選び抜き，太陽，砂浜，海といういわゆる「3S 観光」を共通の競合として設定することで，こうした障壁を克服しているのである。

> 4 自治州の近接性は我々が競合する要因かもしれないし，連携や補完を可能にする要因かもしれない。ただし，少なくとも国際市場においては，我々はまったく競合しない。スペインのことを熟知した市場に対してオールタナティブな選択肢，イメージを提供することは，4 つの自治州全てにとって最も合理的な戦略であるからだ。成熟市場が求めているのはバルセロナ，アンダルシアとは異なるスペインなのだ。そして幸いにしてこうした市場の旅行者は総じて旅行支出が大きく，長期間，滞在してくれる優良顧客だ。

成熟市場のオールタナティブ・ターンを意識したアルシニエガのこうした発言からは，広域連携を形成する各パートナーとのビジョンの共有化に留まらず，それをマーケティングと接続させる高度な戦略性がうかがえる。

3.3 機動性と機能分化

エスパーニャ・ヴェルデは 1989 年の誕生から実に 30 余年もの間，デスティネーションのブランドとして維持され，今も実効的な枠組みとして機能している。意外なことに，エスパーニャ・ヴェルデは特定の組織を持たずに，4 自治州が毎年持ち回りで幹事を担い，意思決定は各自治州の観光局長がトップダウンで行っている。アルシニエガは次のように述べている。

> 広域連携の実効性は，意思決定のプロセスと優先順位をいかに決定できるかという点にかかっている。先見性を持って物事を決めるというマインドを持つことが重要であり，その最上位には 4 自治州が共有できる目標を置く。各自治州の目標はあくまでこの共有化された目標の下に置かれるべきことで，その優先順位に基づいて，決めるべき人物が決めるのだ。この決めるというアクションが最も重要だ。

そのため，いわゆる会議の数も極端に少なく，「各自治州の局長が一堂に会して会議を行うのは年に 3 回程度」とのことである。日本では，広域連携の開始に際して協議会を設立したり，近年では日本版 DMO のような組織体を構築することが多いが，エスパーニャ・ヴェルデはあくまで事業をベースにしたブランディング戦略であるため，その運用を専門的に行う組織を必要としない。その結果，意思疎通がスムーズに行われ，また意思決定のスピードも速い。これがエスパーニャ・ヴェルデの機動性を高め，結果的に 30 年という極めて息の長い取り組みを可能にしている。

さらに事業によって参画する自治州を変えている点も秀逸だ。公平性に配慮しつつ，広域連携が柔軟に運用されていることで，より実効的な枠組みとしてエスパーニャ・ヴェルデが存在意義を発揮していることが分かる。アルシニエガは以下のように話している。

> 我々が常に心がけているのは，できるだけ 2 つの自治州を組み合わせて訪れるようなアイデアを提供するということだ。例えば，旅行博覧会への出展に際して，1 年目にカンタブリアがバスクと共同でブースを設けたら，翌年はアストゥリアスとガリシアが参画する。公平性に配慮しつつできるだけ機動的に対応できるようにしている。

他方で，民間事業者との連携は限定的であるとの印象を受ける。日本ではこの種の広域連携には，事業規模の大きな宿泊事業者や業界団体等がメンバーとして参加するが，エスパーニャ・ヴェルデには行政組織間の連携としてのある種の「割り切り」がある。

> 官民連携は重要であろうが，エスパーニャ・ヴェルデとしては直接的な民間とのパートナーシップは持っていないし，その必要性も感じない。民と官ではそもそもの役割が異なるのだ。民間事業者は商品を造成し，販売することで社会的な価値を創造するが，我々は販売するわけではない。デスティネーションを認知させ，足を運ばせることが重要であって，そこから先は民間の領域なのだ。

アルシニエガがこう話すように，エスパーニャ・ヴェルデでは官民の役割分担が明確になっており，日本では国策として進められている周遊ルートの設計についても公的機関が関与することに否定的だ。

> サンティアゴ・デ・コンポステラの巡礼路という具体的なルートに旅行需要があることは承知しているが，それはデスティネーションの一側面であって，どのようなサービスを提供するかは民間事業者と市場が判断することだ。我々は公的な組織であって，特定の民間事業者や商品に注力することはできない。デスティネーションとしての全体像を面として提供するための取り組みは推進するが，その中で事業者が顧客とどう接続するのかについては関与しない。

エスパーニャ・ヴェルデの事例からは，観光の広域連携を進める上で行政組織に求められる精緻な分析や戦略策定の重要性が見て取れる。

4. 広域連携の類型化

エスパーニャ・ヴェルデを本稿で紹介する目的は，単にその取り組みの先進性を賞賛する

ためではない。この事例から読み取れるのは，目的意識が明確な広域連携は長期にわたり優れた機能性を発揮し，したがって観光の面的な拡大に貢献し得るということである。

では，そもそもデスティネーションはなぜ他のデスティネーションとの協働や連携を模索するのだろうか。

ゼムハは，広域連携が推進される背景にはデスティネーション間の競争激化があることを指摘し，前述した空間的に大きなデスティネーションを創出することに加え，「製品ポートフォリオの強化, コスト削減, マーケティングキャンペーンの効率化」(Żemła 2014: 243) を広域連携の目的としてあげている。つまり，改めて指摘するまでもないが，デスティネーションが他のデスティネーションとの連携を志向する最も本質的な動機は，デスティネーションとしての競争力の向上なのである。

企業経営の分野では，こうした競争力の向上を目的とした連携をアライアンスと言う。アライアンスとは「パートナーと連携し，あるいはそれを取りこむことによって，経営のスコープやスケールを拡大していこうという動き」(安田 2011: 107) である。つまりデスティネーションが，自身では達成できない目標を達成するために他のデスティネーションの経営資源を活用することが広域連携の基本的な枠組みである。

そのため，当然のことながら広域連携によって負のインパクトが生じることも想定される。例えば，A. フィオルらは，広域連携のパートナーによって不確実性やリスクが高まることがあり，また広域連携の展開や維持には一定の取引コストが生じることを指摘している (Fyall et al. 2012: 20-21)。言わずもがな，観光の広域連携は明確な目的のもとに相応の投入を伴って企画され実行されるものであり，その点は企業のアライアンスに通じる部分が大いにあるだろう。

安田洋史は，企業のアライアンスを競争力構築のメカニズムから類型化することを試みており，アライアンス・マトリックスを提唱している (安田 2011)。アライアンス・マトリックスではそのアライアンスが同種の経営資源の交換を目的としたものであるか否かを縦軸に，アライアンスを構成する企業間の関係が水平的であるか，垂直的であるかを横軸にして，アライアンスが 4 つに分類される (図 5)。

まず第 1 象限に分類されるのは，同じ業界の企業が同種の経営資源を統合することで競争力が補強されるアライアンスである。ここでの最大の目的は市場における規模追求であり，一見競合と思われる企業同士がプレゼンスの拡大を目的に連携する。また，同種の経営資源を，サプライヤーと顧客のような垂直的な関係の企業同士が統合するアライアンスは，第 2 象限に分類される。従来は市場取引の一環として製品の販売と購入を通じて行われてきた連携を内部化することで，これまでになったイノベーティブな事業が生まれることを目指すものだ。

	水平的アライアンス	垂直的アライアンス
非対称的アライアンス	第4象限 同一業界の企業が異なる経営資源を交換し補完する連携。	第3象限 異なる業界の企業間で異なる経営資源の補完を行い、実質的な垂直統合を実現する連携。
対称的アライアンス	第1象限 同一業界の企業が同種の経営資源を統合しスケールメリットを追求する連携。	第2象限 異なる業界の企業間で同種の資源を統合しイノベーションが生まれることを目指す連携。

出所：安田（2011）をもとに筆者作成

図 5 アライアンス・マトリックス

一方で，異なる経営資源の補完や交換を目的としたアライアンスが第 3 象限と第 4 象限である。前者は異なる経営資源の統合が垂直的に行われる場合である。これはある種の垂直統合であり，サプライヤーと顧客の間で安定的な供給を実現させ，市場の囲い込みを目指す。後者は，こうした垂直的な統合とは異なり，同じような業界に属するパートナー同士で優位性の高い経営資源を補完したり統合するアライアンスである。ここでは，それぞれに得意分野が異なる企業同士が連携し，最適な機能分化を行うことで事業の収益性を高めることが可能になる。

アライアンス・マトリックスによる分類は，企業が競争力の強化をどのような方法で実現しているのかを基準としたものであり，言い換えればアライアンスの目的の差が反映されている。これに基づいて観光の広域連携を分析すると，それぞれのデスティネーションが何のためにアライアンスを構築するのかという論点が明確になる（図 6）。

例えば，第 1 象限に該当する広域連携は，相対的に競争力の低いデスティネーション同士が連携することで市場におけるプレゼンスを拡大したり，新しいブランドを獲得するような事例が該当する。あくまで水平的なアライアンスであるため，デスティネーションとして同質，同規模のパートナー同士の連携が多い。シェアを「広げる」ことを目的とした広域連携である。国外ではこの種のアライアンスはブランディングに特化した「プロモーション・ボード」と呼ばれる体制を構築することが多く，アクセスに難のある島嶼部やワイナリーが点在するデスティネーションなどでよく見られる連携の形態だ。

第 2 象限は，全く異なるカテゴリーのデスティネーション同士が，革新的で挑戦的な取

り組みを展開する際に模索される枠組みである。都市デスティネーションと国立公園内のリゾートが連携して特徴的なチームビルディング・プログラムを含んだインセンティブ旅行を誘致するような例が分かりやすい。この連携では「創り出す」ことに重きが置かれる。

他方，非対称的な資源を交換する連携としては，緊密志向と補完志向の連携がある。

緊密志向の広域連携は，宿泊滞在拠点と周辺の観光スポットのように，送客をめぐるサプライヤーと顧客の関係性が明確なパートナー同士によって形成される。滞在拠点となっている温泉地が，周辺で自然プログラムを提供するデスティネーションと連携することで送客と受け入れの合理化やマーケティング活動の統合を目指すような事例がこれに当てはまる。この第３象限は「結びつく」ことを目的とした連携である。

これに対し，第 4 象限に位置づけられる補完志向の広域連携では，それぞれに特色ある資源を持ち寄って一体的なデスティネーションを創り出すことが目指される。従来の周遊ルートの多くがここに分類される。例えば空港を擁する都市は自らがデスティネーションとなるよりも周辺の観光地や温泉地と組む方が旅行需要を創出できる可能性が広がると考えるし，観光地や温泉地も空港を持つ都市と連携できればターゲット市場を一気に拡大することができる。ここに「補う」ための連携関係が生まれる。

広域連携は，既に観光政策として広く知られ，政策としての真新しさがあるわけではない。しかし，デスティネーションとしての競争力強化のメカニズムという視点に着目してその特性や展開の方向性を再検討すると，従来の広域連携が見落としていた点がより明確になり，政策の実行における新たな局面が見えてくる。例えば，本稿で紹介したエスパーニャ・ヴェルデはまさに第１象限の広域連携であり，既述のような「割り切り」がなければそもそ

	水平的アライアンス	垂直的アライアンス
非対称的 アライアンス	④補完志向 空港を持つ都市と国立公園が連携し一体的な周遊ルートを形成するような広域連携。	③緊密志向 日帰り観光スポット（送客先）が宿泊拠点（送客元）との関係性を緊密化させるような連携。
対称的 アライアンス	①拡大志向 島嶼同士が連携して一体的なブランドを形成するような連携。	②革新志向 ともに宿泊施設を持つ都市と国立公園内のリゾートが連携して新しい滞在プログラムを開発するような連携。

出所：筆者作成

図 6 アライアンス・マトリックスにもとづく広域連携の類型化

も広域連携としての目的を果たせないことが分かる。

他方で北海道の広域連携に目を向ければ，その実は連携すること自体が目的化している印象が否めず，ましてデスティネーションとしての競争力をいかに強化するかというシナリオや目的と方法の組み合わせについては十分に検討されていない。広域連携は「参加することに意義がある」ものではなく，自らのデスティネーションのみで行うよりも取引コストが低い場合に限って選択されるべき，競争力強化の手段である。まずは，「点から線に，線から面に」という根拠の無い信仰を捨て，アライアンスとしての機能性，費用対効果を精緻に分析することから始めるべきであろう。

5. バルセロナに見る都市デスティネーションの特性

5.1 デスティネーションとしての都市

エスパーニャ・ヴェルデの事例からも分かるとおり，観光振興の面的展開は，点や線のそれとは全く次元が異なる。では，点と線はどうだろうか。

一定の空間的な広がりの中で観光を振興する際には起点が必要になる。旅行者が現住地を出発しデスティネーションに至る一連の過程は一見すると線状であるが，実は点の連続として形成される。この点は中継地であったり，滞在地であったり，あるいは最終的にはデスティネーションの中核であったりする。点から線への観光振興の展開は，換言すれば，この点の連続をデスティネーションの側から設計することにほかならない。

旅行者の動線を想定した場合，点として決定的な役割を担うのが都市である。それは北海道の延宿泊者数で圧倒的なシェアを有する札幌や函館，これらに追随する釧路や帯広がいずれも都市であることからも見て取れる。都市は，伝統的かつ狭義のレジャー観光に資する多くの資源に加えて，大規模な宿泊施設や会議場，人口集積地としての特性，そして高い接続性によって MICE や商用旅行市場においてはほとんど独占的な立場にある。

しかしながら，近代以降の観光では，農村を含めた都市の「外側」がデスティネーションとして描かれ，もっぱら都市は旅行者を生み出す源として位置づけられてきた。カタルーニャのリゾート都市を舞台に観光が地域に与える影響を検証した O. ピ・スニェルは，近代から現代への時代の変遷の中で，スペインをはじめとする南欧では島嶼や海岸がデスティネーションとして圧倒的なシェアを誇り，都市は旅行者の関心を惹きつけない「売れ残ったパラダイス」であったことを指摘している（Pi-Sunyer 1989=2018: 242）。そもそも，産業革命によって都市住民が規律的な労働に親しむようになり，その反動としての余暇が生まれ観光が「マス化」する過程においては，デスティネーションは自然や故郷といった回顧の対象である必要があったし，他方で顧客は「マス」でなければならず，需要は自ずと都市に見いだされてきた。つまり観光が今日のように MICE やビジネスを含めたより広義の意味を獲得するまでは，都市は観光の実践，学術研究の双方で見落とされる合理的理由があったと見るべきだろう。斯くして都市は観光を生み出し，農村がそれを受け止めるという構図がで

きあがった。J. アーリは民間輸送機関の発達によって都市か農村かという市民社会の典型的な空間的束縛が克服され，結果，現代においてこうした二項対立に基づく議論を行うことの限界を指摘しているが（Urry 1995=2003: 127-144），少なくともデスティネーション・マネジメントの観点からは都市であることの意義は確かに存在し，そしてそれは年々高まっているように見える。

例えば，次表はスペインのホテル延宿泊者数の上位 10 県の推移を示したものである。1999 年には上位 3 位はいずれも島嶼の海浜リゾートであったのに対し，2009 年にはバルセロナ県が 3 位に食い込み，以降 10 年間その順位を維持していることが分かる。また内陸都市マドリッドを抱えるマドリッド県も 2009 年には 5 位に順位を上げ，同国人口 3 位の都市バレンシアのあるバレンシア県も 2019 年には 10 位にまで上昇している。

では，都市が強い点としてその存在感を強めてきた背景には何があるのだろうか。次項ではバルセロナを例に都市デスティネーションが有する特性と課題を検討する。

表 3 スペインの県別ホテル延宿泊者数の推移

順位	1999	2009	2019
1	バレアレス諸島	バレアレス諸島	バレアレス諸島
2	ラス・パルマス	ラス・パルマス	ラス・パルマス
3	サンタ・クルス・デ・テネリフェ県	バルセロナ	バルセロナ
4	バルセロナ	サンタ・クルス・デ・テネリフェ県	サンタ・クルス・デ・テネリフェ県
5	マラガ	マドリッド	マドリッド
6	アリカンテ	マラガ	マラガ
7	マドリッド	アリカンテ	アリカンテ
8	ジローナ	ジローナ	ジローナ
9	タラゴナ	タラゴナ	タラゴナ
10	カディス	カディス	バレンシア

出所：Instituto Nacional de Estadística（2021）をもとに筆者作成

5.2 象徴性

都市計画学と観光学の融合を掲げてデスティネーションとしての都市の諸相について論じた S. S. フェインシュタインと D. R. ジャドは 1980 年代に入り都市が「工業の荒廃地から観光客のメッカへ」（Fainstein and Judd 1999: 12）と変容したことを指摘している。バルセロナで言えばまさにこの一歩がオリンピックの誘致であった。G. J. ホスパースは，このオリンピックが「バルセロナ市政府によってバルセロナの建築遺産を復元し，同時にいくつかの『イメージに結びつきやすい』近代建築の力を借りて都市全体を『記念碑化』するという『象徴的な取り組み』だった」（Hospers 2011）と表現している。

都市が工業地から脱却しデスティネーションとなるためには，こうした象徴化がつきものだ。製造される場所が問われることのない工業の時代から，場所こそが価値の本質といえる観光の時代への変化に対応するためには，旅行者を含めた外部からのまなざしを抜本的

に変える必要がある。同時に，都市は，所在する地域や国の代名詞として，言わば一定の代表性を帯びる。領域を遍く開発することが難しい場合，政府はより外の目が向けられる都市に注力する傾向にある。バルセロナ市がオリンピックに向けて，サグラダ・ファミリア（La Sagrada Família）やグエル公園（Park Güell）のような「スター建築家」の作品の修復に投資したことで，バルセロナは無数のメディアに取り上げられ，旅行需要は相当程度，直接的に喚起された（Hospers 2001: 34）。

さらに，都市にまなざしを向けるのは，旅行者や外国人だけではない。自国民にとっても都市は旗印であり，豊かさのバロメーターとしての役割を持つ。「カタルーニャ美術館（Museu Nacional d'Art de Catalunya）やリセウ大劇場の再建と拡張，カタルーニャ国立劇場（Teatre Nacional de Catalunya）の建設，新しいアラゴン王国文書館（Arxiu de la Corona d'Aragó）の整備は，19 世紀スタイルのナショナリズムを構築するためのイデオロギー的手段としてバルセロナ市政府やカタルーニャ自治州政府によって取り入れられた」（Balibrea 2011: 196）のは，都市が象徴性を通じて市民や国民のアイデンティティを強化し，それが国家の安定的発展の基盤となることを政府が理解しているためだろう。

5.3 標準性

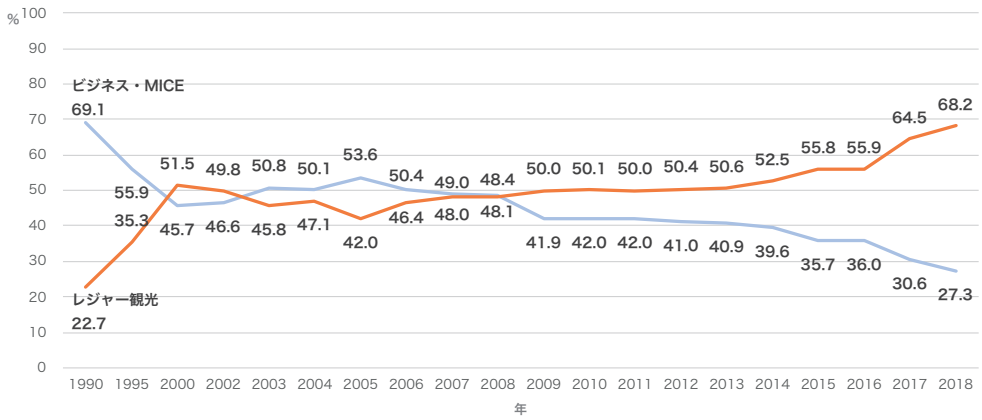
一見，象徴性と相反するように感じられるが，都市にとっては標準性も不可欠な条件である。デスティネーション間の差別化を競争力につなげるためには，一定程度，標準化されたサービスや空間を旅行者に提供する必要があるからである。

そもそも「商業や交易の場所としてだけでなく，同時に宗教，軍事，文化，政治の中心として発展してきた」（Fainstein and Judd 1999: 11）場所が都市であり，その結果，生み出されたビルや建築，公園，街路，モニュメント，交通システムなどの物的な施設が都市としてのイメージを形成する重要な要素となっている（Kolb 2006: 9）。旅行者が都市を訪れる目的はこうした都市イメージの消費であり，都市はそれに応えるために宮殿や大聖堂を巡るツアーの開発を促したり，国際的なチェーンホテルやショッピングモールの誘致，近年はスポーツスタジアムや前衛的な美術館，アウトレットモールの整備を急ぐ。

こうした変化を促すのは，紛れもなく観光だ。「歴史的に支配的な立ち位置にあった都市が持つ，都市としての力と文化のサインやそれを伝達するものは，『帝都周遊ルート』というラベルとともにコモディティ化した観光アトラクションとなった」（Fainstein and Judd 1999: 11）事実は，都市が観光地化する過程で標準化せざるを得ないということを物語っている。

図 7 はバルセロナにおけるホテル宿泊者の来訪目的の推移である。1990 年には実に 69.1%が「ビジネス・MICE」目的の来訪であったが，オリンピック開催後の 1995 年にはその割合が 55.9%に低下し，2000 年には「レジャー・観光」とシェアが逆転している。2018 年には「ビジネス・MICE」は 27.3%にまで縮小しており，バルセロナが「観光地化」していることが強く示唆される。

観光地化によって標準性が高まることは一方で，都市イメージの均質化をも招く。都市らしくあろうとすればするほど，その他の都市との差別化が難しくなるためだ。バルセロナのようにオリンピックを誘致できることは都市としての水準が一定以上であることを意味するが，それは同時に世界中のオリンピック開催都市と「同じような」イメージを持つことを意味する。そして，世界中のオリンピック・ホストとの新しい「リーグ」で生き残るためには，都市は再び上位の標準性を手に入れようと投資を急ぐのである。



出所：Observatori del Turisme a Barcelona（2018）をもとに筆者作成

図 7 バルセロナにおけるホテル宿泊者の来訪動機

5.4 接続性

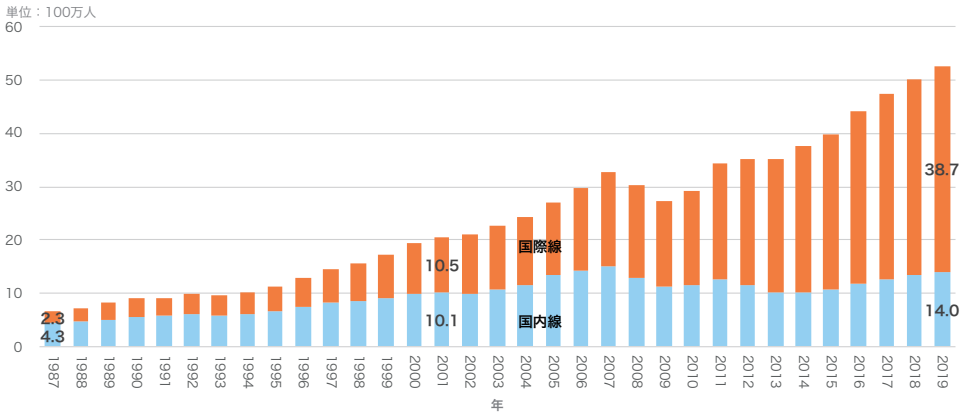
言わずもがな，アクセスはデスティネーションの機能性を規定する最も大きな要因の 1 つであり，都市間競争に勝利するために官民の様々な主体が交通インフラストラクチャーの整備や維持に投資を行う。都市が国際的なデスティネーションとなるためには，国際線が就航する規模の大きな空港と大型客船が着岸できる港湾，長距離バスや高速鉄道のターミナル，高速道路網を擁していることが最低限の要件となる。そして都市は歴史の中でこれらの要素の多くを手に入れてきた。20 世紀以降，政治的な経緯から人工的に建造された一部の都市を除き，都市は交易の中心であり，港湾か外海に通じる河川に面している。そのため自国の農村部や国外から絶えず，ヒト，モノ，カネが集中し，現代では情報もまた，都市に集う。こうした優れた接続性は都市を都市たらしめる要件である。

バルセロナでは 1992 年のオリンピック開催前からエル・プラット空港（Aeroport de Barcelona el Prat）が段階的に拡張され，今ではヨーロッパでも有数の規模にまで成長した。さらに地中海沿岸に立地する優位性を最大限にいかすため港湾部の大規模な再整備を

行い，定期航路だけでなく，クルーズ船の誘致を積極的に進めていった。

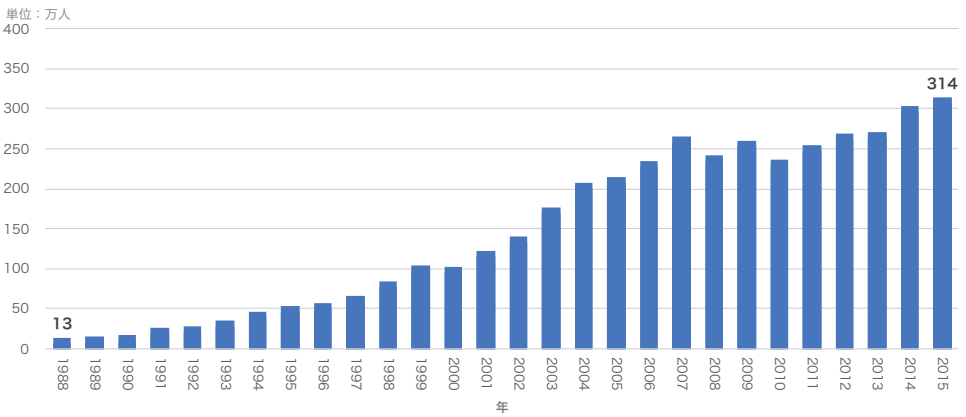
図 8 はバルセロナの空港の旅客数の推移である。1992 年のオリンピック開催前は 666 万人だった旅客数は 30 年でおよそ 8 倍の 5,269 万人にまで増加し，特に国際線の旅客数は 233 万人から 3,868 万人へと 16 倍にまで成長した。また，クルーズ船の乗客数も 1988 年の 13 万人から 314 万人にまで拡大しており（図 9），都市としての接続性の向上がうかがえる。

都市が持つ接続性は観光の量的側面に留まらず，質的な変容をも促す。バルセロナの場合，



出所：Generalitat de Catalunya（2021a）をもとに筆者作成

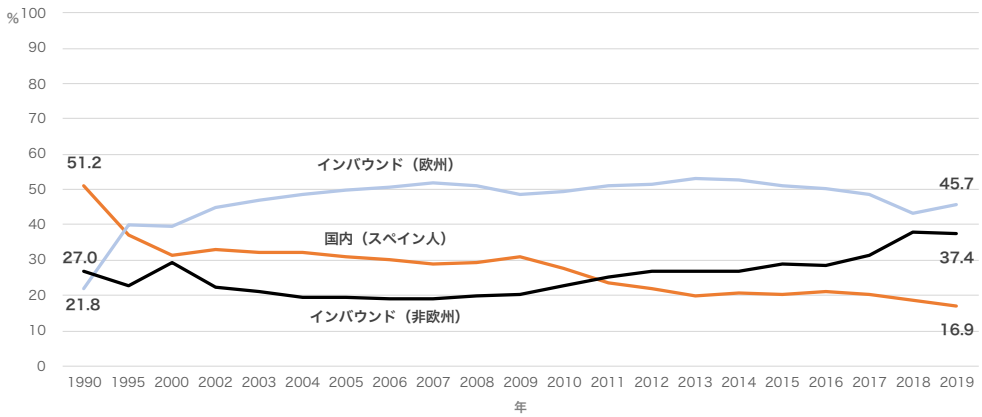
図 8 バルセロナ空港の旅客数の推移



出所：Generalitat de Catalunya（2021a）をもとに筆者作成

図 9 バルセロナ港のクルーズ船の乗客数推移

1990 年に 51.2%を占めていたスペイン人旅行者の割合はオリンピックを契機に減少に転じ，これに代替するように外国人旅行者が増加している（図 10）。とりわけ，近年ではアジアや中東などヨーロッパ以外からの旅行者の増加が顕著である。こうした客層の変化がデスティネーションとしてのバルセロナに与えた影響は改めて指摘するまでもない。都市には様々な言葉が入り乱れ，異教徒同士が肩を並べ，製品やサービスは瞬く間に多国籍化，あるいは無国籍化していったのだ。



出所：Ajuntament de Barcelona（2004・2008・2019a）をもとに筆者作成

図 10 バルセロナにおけるホテル宿泊者数の国籍別推移

3.5 バルセロナの葛藤

そもそも都市の競争力の源泉は，その規模と集積性にある。都市は伝統的に人口集積地であり，だからこそ労働力の供給と消費市場という 2 つの機能を担えてきた。また歴史的に交易の中心であった都市には農村に比べて多くの資本が集まり，それが多くの雇用を生み出すことになった。そして，ヒト，モノ，カネが相対的に狭い空間に集積したことで，企業活動や公共サービスの費用対効果が農村部のそれに比べて高まり，それが更なる豊かさを都市にもたらした。また現代では情報もまた，都市により多く集まるようになった。都市は規模と集積によって絶対的な地位を獲得してきたのである。

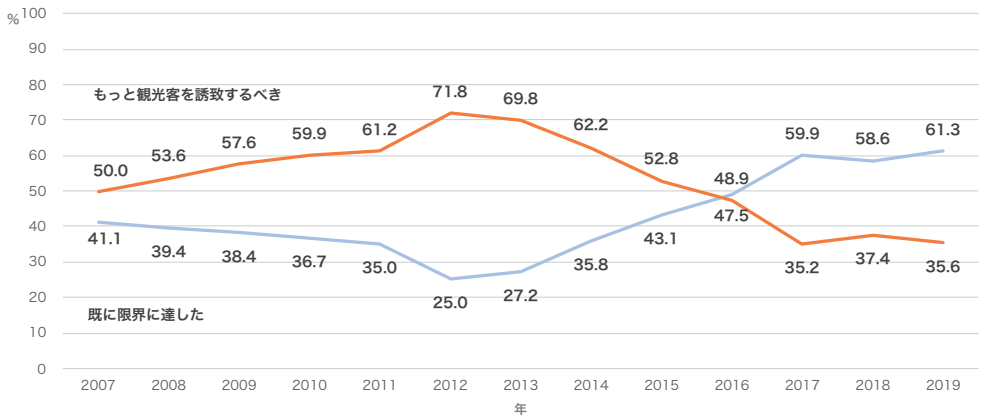
観光振興のメカニズムも基本的には同じだ。都市デスティネーションの基本戦略は，質と量の両面で相対的優位性のあるサービスをできる限り効率的に提供することで収益性を確保することだった。特に 1980 年代以降は，都市は以前のように製造業の集積では競争力を発揮し続けることが難しいということを悟り始め，これらに代替する形で観光客向けの施設や設備を都心に集積させるようになった（Judd 1999: 35-37）。かつて製造業の振興のた

めにそうしたように，観光に関するヒト，モノ，カネ，情報を集積させるべく積極的に投資を行ったのだ。バルセロナもこうした典型的な都市デスティネーションの戦略を採用してきた歴史があり，それらが結実する形で今では欧州でも最も競争力のある都市デスティネーションとなった。

ところが，本書でも繰り返し紹介したように，バルセロナは世界的な人気を誇る都市デスティネーションであると同時に，「オーバーツーリズムのメッカ」としてのラベルを貼られるようになってしまった。図 11 からも分かるとおり，バルセロナでは 2012 年を境に都市が受け入れるべき観光客の数について「既に限界に達した」と考えている住民の比率が上昇し始め，2015 年には反観光キャンペーンが発生した 2007 年を上回る水準にまで達した。そして 2019 年の段階では，実に 61.3%がより多くの観光客を受け入れることに否定的な意思を表明している。相対的に熟練した技術を持ち，生産性の高い都市住民は，都市を再帰的に定義する重要な存在だ。その都市住民の多くが，観光を都市の活力として採用することを拒否した事実はバルセロナに大きな葛藤をもたらした。20 世紀半ばに製造業で経験した「規模と集積による都市モデル」の成功体験が否定されたわけである。

バルセロナは，本章でも述べてきたように，都市デスティネーションとしての発展の過程でその象徴性を高め，合わせて都市基盤としての交通インフラストラクチャーの整備や国際線，クルーズの誘致を通じて接続性を劇的に向上させてきた。その結果，世界中の旅行者がスペインやカタルーニャの象徴としてのバルセロナ訪問を切望し，街は彼らを受け入れることとなった。しかし，旅行者の関心は象徴を消費することであって，街や地域住民との融合や共存ではない。こうして象徴性と接続性の合間に「競合性」が生じていったのである。

競合性とは，ある利用が他者の利用を妨げたり，その効能を低減させるような性質を言う。公共空間や公共サービスは，本来，一定の利用容量に達するまでは競合性を有さないし，政



出所：Ajuntament de Barcelona（2019b）をもとに筆者作成

図 11 バルセロナ市民の観光客数に関する意識

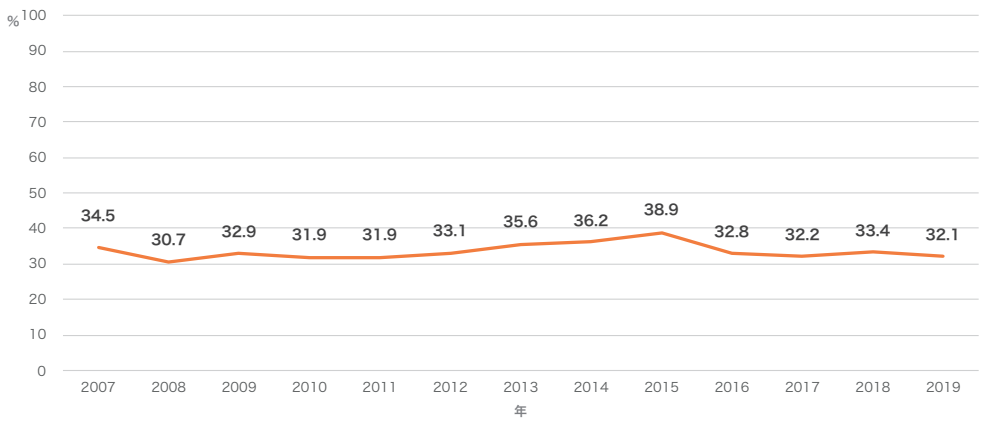
府部門は公共財に競合性が生じないように様々な政策を行う。しかしバルセロナでは民泊の進出によって住宅地が減少し，旅行者の利用によって地下鉄やバス，公共空間から住民が追い出される結果となった。

また，バルセロナで反観光キャンペーンが起こった背景には，旅行者の量的拡大だけでなく質的変化もある（石黒 2019: 29-30）。接続性の向上によって，住民にとっての「観光」は，車や自動車でやってくる同一文化圏の隣人を迎えることから，空や海からやってくる異邦人を受け入れることに変化したのである。

ピ・スニェルは，伝統的に都市が農村に比べ多様なエスニシティや外国からのマイノリティを受け入れてきたことを指摘し，その理由として都市の社会文化的な多様性の幅が，小さな町や村落のそれに比べて大きいことをあげている（Pi-Sunyer 1989=2018: 242）。経済学的な視点からは都市は農村に比べて期待所得が高く，したがって農村の余剰労働力が都市に集中するのは合理的な現象と言える。都市の多様性の背景には，そこに常に不特定多数の人が流入する社会全体のシステムがあるのだ。

しかしながらそうした都市の特性は，都市の担い手やそこに形成されるコミュニティの同定が難しく，また可変的であることを意味する。農村では，そこに住む人々の大多数が自らが地域社会を構成していることを認識し，それがある種の共依存関係を構築する。一方で都市は「膨大な世帯という，相互に依存しあい相対的に私化されたものによって構成された相対的に閉じたシステム」（Urry 1995=2003: 142）であり，旅行者はこうしたコミュニティの内部に混じり込む。都市に存在する「相対的な匿名性」（Pi-Sunyer 1989=2018: 242）こそが「よそ者」を惹きつけてきたわけであるが，それは住民にとって生活の場である自分の街が常に誰かの街でもあることを意味するのである。

その結果，都市住民は自らが生活する都市へのアイデンティティを急速に失いつつある。



出所：Ajuntament de Barcelona（2019）をもとに筆者作成

図 12 「観光地化した界隈の中に住んでいると感じる」と回答した人の割合

バルセロナ市が実施している住民意識調査では，2007 年の時点で住民の 34.5%が「観光地化した界隈の中に住んでいると感じる」と回答しており，以降，この割合は反観光キャンペーンが発生していた当時の水準からほとんど変化がない（図 12)。住民にとっては街が企業や旅行者の空間に映り，旅行者は住民によって構成される地域社会がそこにあると思い込む。このような匿名性は，接続性と象徴性の高まりが招いた結果と言えよう。

さらに，これらに加えて，都市イメージが曖昧化したことも特筆すべき変化だ。

皮肉なことに，都市としての競争力の強化を掲げて象徴化に取り組み，都市としての標準性を獲得した結果，バルセロナのイメージはより複雑で曖昧なものになったのだ。A. スミスはサグラダ・ファミリアをはじめとした数多くの建築が政策的に修復され観光アトラクションとなっていった過程について「さまざまな聴衆が提喩的にさまざまなイメージを使用する可能性があることを踏まえれば，現在のバルセロナにある象徴的な建物の臨界量は，都市のイメージを向上させるのではなく，混乱させ始めている可能性がある」(Smith 2006: 414) と指摘している。これは建築に限られた話ではなく，ガストロノミーやショッピング，エンターテイメント・ショー，スポーツなど，バルセロナ市が投資してきたあらゆる観光アトラクションに該当する。バルセロナのパンフレットを作成する際にサグラダ・ファミリアの画像のみを利用することはもはやほとんど不可能である。

このように考えると，バルセロナが政策的に進めてきた象徴性，標準性，接続性の獲得はデスティネーションの点としての強化につながった一方で，競合性，匿名性，曖昧性という新しい問題を内的に生み出したことになる。

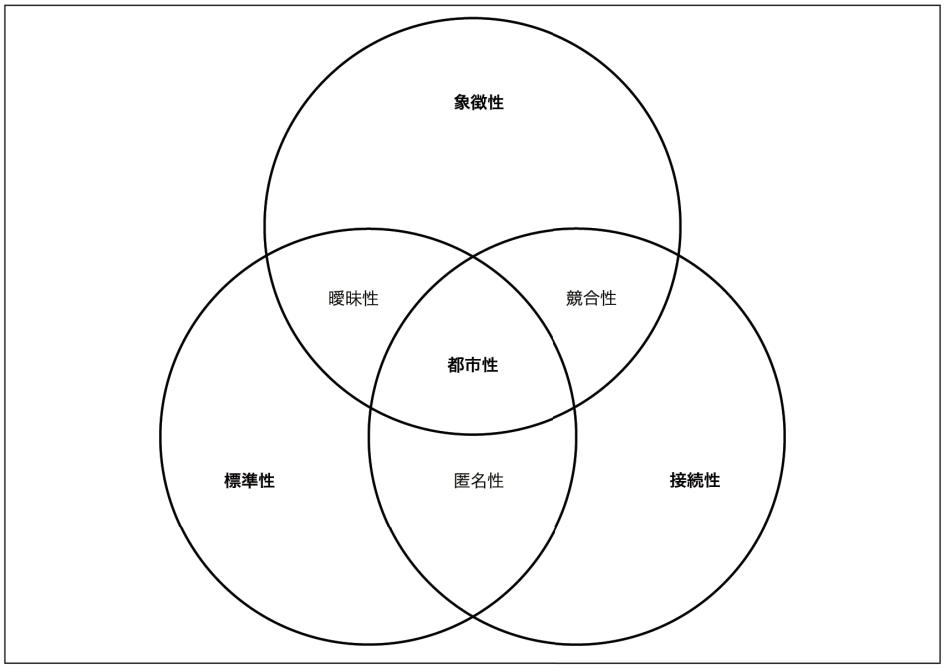
6. 結論：広域連携と都市の拠点性の再定義

最後に，本稿前半で検討した広域連携の本質と，後半で実証的考察を行った都市デスティネーションの特性を踏まえ，広域性を備えた北海道におけるデスティネーション・マネジメントのこれからを議論したい。

図 13 は本稿で検証したバルセロナの事例を都市性の生成モデルとして図化したものである。都市は都市であるがゆえに，デスティネーションとしての競争力を強化する過程で象徴性，標準性，接続性を獲得するが，結果的にそれぞれが交錯する領域において競合性，匿名性，曖昧性を生み出してしまう。強い点としての都市には，自ずとこうした変化や問題が付加されてしまう。それは我々が考えている以上に構造的なものだ。

重要なことは，こうした都市性の生成プロセスが，動的であり，二面性を内包していることである。当然のことながらバルセロナは成功例でもあり失敗例でもある。バルセロナは博物館の展示物ではなく，今なお，生き続ける都市であり，旅行者を惹きつけ続けるデスティネーションである。本稿で検証したあらゆる要因がインタラクティブに作用する 1 つの大きな有機体であり，その総体こそ，デスティネーションとしての都市性なのである。

反観光キャンペーンに直面したバルセロナは，試行錯誤を繰り返しながら，少しずつ新し

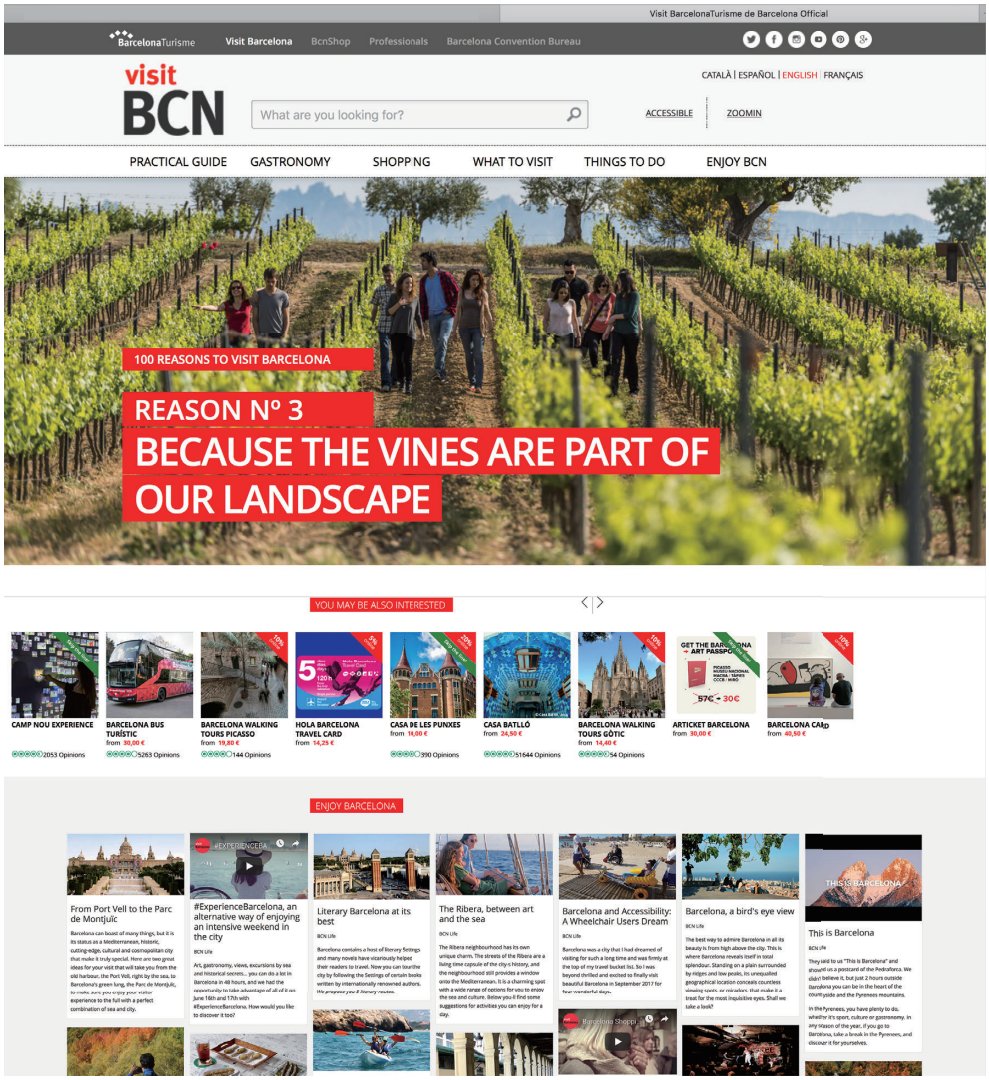


出所：筆者作成

図 13 デスティネーションとしての都市性生成モデル

い戦略の策定を進め，本書でも紹介したように今では「持続可能性」を都市イメージの前面に打ち出すようになっている。他方で，市内に向けてはゾーニングによる民泊の規制とDMO に対するガバナンスの強化を通じて，都市デスティネーションの新しい形を模索している。例えばバルセロナの DMO であるバルセロナ観光コンソーシアム（Consorci Turisme de Barcelona）は自らのウェブサイト上でバルセロナ市外の体験プログラムを相当数販売している（図 14）。象徴性と接続性を保持しながら，競合性を低減させようとしているのである。バルセロナ観光コンソーシアムはその予算の大部分をバルセロナ市が拠出する公的機関であり，言わばバルセロナ市の公的財源で他地域の観光振興に貢献していることになる。

バルセロナの事例が示すようなデスティネーションとしての都市性を踏まえた周辺との連携は，強い点による自律的かつ機能的な取り組みであり，線としての接続を志向したものと言える。そしてその根本は，拠点としての都市の競争力であり，さらに紐解けば，それは象徴性，標準性，接続性を持った都市としての集客力と，そこから他の都市や農村へと旅行者を誘う展開力であろう。強い点としてのバルセロナが見いだしたこの戦略は，北海道の都市と周辺の関係性を再考する上で参考になるかもしれない。



出所：Consorci Turisme de Barcelona（2021）より転載

図 14 バルセロナの DMO が販売するバルセロナ市外のプログラム

岡本亮輔は都市・東京の聖地に関する論考の中で五重塔のような塔が持つ意味について，フランスの哲学者 R. バルトの考察を紹介する形で「塔は街のいたるところから見えてしまうと同時に，塔からは街のあらゆるところが見渡せる」（岡本 2017: 259）と述べている。塔はその高さゆえに，まなざしという視点では能動性と受動性の両性を具有しているというのである。こうした岡本の指摘に着想を得れば，デスティネーション・マネジメントの領域においては都市そのものもまた両性を具有していると言えるかもしれない。都市は物理

的な高さこそ持たないものの，交通網の終着地点であり相対的に大きな宿泊キャパシティを持つ。その意味では常に旅行者のまなざしを集める存在であり，同時に，地域や国家の象徴性を付加されることからも分かるとおり，都市は周辺地域をまなざす場や機能を提供する。都市「へ」の集客力と都市「から」の展開力は，都市が持つ両性具有の表れであろう。

冒頭にも触れたように，北海道のデスティネーション・マネジメントを考えていく上では，広域性の解決が鍵になる。そして繰り返し指摘したとおり，そうした課題は「点から線，線から面」というまやかしでは解決できそうにない。面は面として重要であるが，本稿で取り上げたエスパーニャ・ヴェルデのように，それはブランディング戦略の範疇であって，残念ながら旅行者の動線を伴う実質的なものではないからだ。

旅行者は都市に集い，都市から周辺を訪れる。明確な拠点性を備えた都市が正常に機能することが，線の形成を促し，直結こそしないものの，面としての広域連携を支える。国外事例の安易な持ち込みを奨励するつもりはないが，バルセロナのような動きを能動的にとれる点が北海道内に２つ，３つ生まれ，同時にエスパーニャ・ヴェルデのような合理的な割り切りのある広域連携が長期にわたって定着し，稼動し始めると，北海道という面がよりインタラクティブに動き出すかもしれない。

謝　辞

本研究は JSPS 科研費・若手研究（課題番号：18K18273）の助成を受けたものである。

また，エスパーニャ・ヴェルデに関する現地調査では，筆者の友人であり，観光学高等研究センターに研究員として所属したカンタブリア大学経済経営学部の P. マルティネス（Patricia Martínez García de Leaniz）助教の協力なくして実現し得なかった。記して御礼を申し上げる。

注

1) カンタブリア自治州観光局の E. B.アルシニエガ（Eva Bartolomé Arciniega）局長へのインタビュー調査による（2018 年 2 月 2 日，カンタブリア自治州観光局において実施）。なお，本章におけるアルシニエガの発言引用部分は全てこの調査の音声を録音した上で文字化し，筆者が日本語訳したものをもとにしている。なお，カンタブリア自治州観光局は前年の 2017 年にエスパーニャ・ヴェルデの幹事を務めており，アルシニエガが実質的な責任者であった。

文 献

España Verde
2017 *El camino de santiago por La España Verde,* Madrid: Instituto de Turismo de España.

Cano Fuentes, Mónica
2006 “Las estrategias de promoción exterior del turismo deportivo y de naturaleza español por parte del Instituto de Turismo de España,” *Estudios Turísticos,* 169-170: 39-49.

Dredge, Dianne and John Jenkins
2003 “Destination Place Identity and Regional Tourism Policy,” *Tourism Geographies*, 5(4): 383-407.

Hall C. Michael
2008 *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships, Second Edition,* Essex: Pearson Education Limited.

Hospers, Gert-Jan
2011 “City Branding and the Tourist Gaze,” *City Branding*, London: Palgrave Macmillan, 27-25.

石黒侑介
2019 「観光振興がもたらす不幸――マーケティング論から定義するＤＭＯの意義」『フィールドから読み解く観光文化学――「体験」を「研究」にする 16 章』ミネルヴァ書房。

岡本亮輔
2017 『江戸東京の聖地を歩く』筑摩書房。

Pike, Steven
2008 *Destination Marketing: An Integrated Marketing Communication Approach*, Oxon: Routledge.

Pi-Sunyer, Oriol
1989 “Changing Perceptions of Tourism and Tourists in a Catalan Resort Town,” Valene L. Smith eds., *Host and Guests: The Anthropology of Tourism, Second Edition*, Philadelphia: University of Pennsylvania, 187-200.

Smith, Andrew
2005 “Conceptualizing City Image Change: The ‘Re-Imaging’ of Barcelona,” *An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, 7(4): 398-423.

Urry, John
1995 *Consuming Places*, London: Routledge.（吉原直樹・大澤善伸監訳, 2003,『場所を消費する』法政大学出版局.）
Żemła, Michał
2014 “Inter-destination Cooperation: Forms, Facilitators and Inhibitors –The case of Poland,” *Journal of Destination Marketing & Management*, 3(4): 241-252.

ウェブサイト

Ajuntament de Barcelona
2004 “Estadístiques de turisme 2004,” Barcelona: Ajuntament de Barcelona, (Retrieved February 20, 2021, http://www.bcn.cat/plaestrategicdecultura/pdf/Estadistiques_Turisme.pdf).
2008 “Estadístiques de turisme a Barcelona 2008,” Barcelona: Ajuntament de Barcelona, (Retrieved February 2, 2021, https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/bitstream/11703/92657/1/9512.pdf).
2019a “Barcelona 2019 Informe de l'activitat turística,” Barcelona: Ajuntament de Barcelona, (Retrieved February 14, 2021, https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/iat19.pdf).
2019b “Percepció del turisme a Barcelona,” Barcelona: Ajuntament de Barcelona, (Retrieved February 11, 2021, https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/r19019_percepcio_de_turisme_2019_informe.pdf).
España Verde
2021 “España Verde,” Gijón: Sociedad Pública de Gestión y Promoción Turística y Cultural del Principado de Asturias, (Retrieved February 12, 2021, https://www.ingreenspain.es/).
Generalitat de Catalunya
2021a “Aeroports i instal·lacions aeroportuàries,” Barcelona: Generalitat de Catalunya, (Retrieved February 2, 2021, https://territori.gencat.cat/web/.content/home/01_departament/estadistica/anuari_estadistic/anuari-estadistic-2019/transports/Aeroports.xlsx).
2021b “Port de Barcelona,” Barcelona: Generalitat de Catalunya, (Retrieved February 2, 2021, https://territori.gencat.cat/web/.content/home/01_departament/estadistica/anuari_estadistic/anuari-estadistic-2019/transports/Port-de-Barcelona.xls).

北海道
2021a「北海道観光入込客数調査報告書」，(2021 年 3 月 20 日取得，https://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/kkd/irikomi.html)．
2021b「第 5 期北海道観光のくにづくり行動計画中間とりまとめ」，(2021 年 3 月 1 日取得，https://www.pref.hokkaido.lg.jp/fs/2/6/4/6/6/5/4/_/Interim_report_for_5th_Hokkaido_Government_Tourism_Promotion_Basic_Plan_v1.01.pdf)．
Instituto Nacional de Estadística
2021 “Encuesta de Ocupación Hotelera, Establecimientos Hoteleros Viajeros y Pernoctaciones por Comunidades Autónomas y Provincias,” Madrid: INE, (Retrieved March 22, 2021, https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=2074).
観光庁
2008 「観光圏の整備による観光旅客の来訪及び滞在の促進に関する法律について」，(2021 年 3 月 1 日取得, https://www.mlit.go.jp/kanko/kanko_tk4_000002.html)．
2021a「観光地域づくり法人（DMO）」，(2021 年 3 月 1 日取得，https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000053.html)．
2021b「観光圏の整備について」，(2021 年 3 月 2 日取得，https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/seibi.html)．
2021c「広域観光周遊ルートについて」，(2021 年 3 月 10 日取得，https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/kouikikankou.html)．
観光立国推進戦略会議
2004 「観光立国推進戦略会議報告書――国際競争力のある観光立国の推進」，(2021 年 3 月 1 日取得，https://www.kantei.go.jp/jp/singi/kanko2/suisin/dai3/3siryou2.pdf)．
Observatori del Turisme a Barcelona
2018 “Informe de l'activitat turística a Barcelona,” Barcelona: Observatori del Turisme a Barcelona 2018, (Retrieved February 19, 2021, https://www.observatoriturisme.barcelona/sites/default/files/IAOTB18.pdf).
Oficina de Acogida al Peregrino
2018 “Informe estadístico Año 2018 Oficina del Peregrino,” A Coruña: Oficina de Acogida al Peregrino, (Retrieved February 2, 2021, http://oficinadelperegrino.com/wp-content/uploads/2016/02/peregrina ciones2018.pdf).
蘭越町・ニセコ町・倶知安町
2021 「世界が選ぶニセコ，NISEKO，My Extreme――ニセコ観光圏整備計画 2019-2023」，(2021 年 3 月 1 日取得，https://niseko-tourism-zone.com/file/kankouken2019-2023.pdf)．

Sociedad Pública de Gestión y Promoción Turística y Cultural del Principado de Asturias

2021 “España Verde refuerza su marca y abre su estrategia a los mercados estadounidense y asiático,” Gijón: Sociedad Pública de Gestión y Promoción Turística y Cultural del Principado de Asturias, (Retrieved February 17, 2021, https://www.turismoasturias.es/web/infoasturiasempresas/actualidad/noticia-detalle/-/publicador/espana-verde-refuerza-su-marca-y-abre-su-estrategia-a-los-mercados-estadounidense-y-asiatico/v50XEn9ZyCVM?p_p_auth=WqcD4fPN).