HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	序文: 北海道とスペインをつなぐ「学び」の架け橋 : デスティネーション・マネジメントにおける「in の知識」とは
Author(s)	石黒, 侑介
Citation	CATS 叢書 = CATS Library, 13, i-x
Issue Date	2021-03-31
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/82630
Type	departmental bulletin paper
File Information	CATS13_color_Part3_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 13 号：ⅰ－ⅹ，北海道大学観光学高等研究センター（2021）

序文：北海道とスペインをつなぐ「学び」の架け橋

――デスティネーション・マネジメントにおける「in の知識」とは――

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. 日本版 DMO をめぐる混沌

2012 年，観光庁は「日本版 DMO」の設立を地域に対する観光振興支援策として掲げ，以降，自治体，観光関連産業の事業者はもちろん，金融機関や広告代理店，人材派遣会社までもが合言葉のように「DMO」を語るようになった。DMO は，Destination Management Organization の略であり，「観光地域づくり組織」などと訳される [1]。日本では政策的にその導入が図られ，数年の間に，瞬く間に社会的な認知を獲得した。

2015 年に観光庁が創設した日本版 DMO の登録制度には，2021 年 3 月 21 日時点で計 174 の日本版 DMO 法人，112 の日本版 DMO 候補法人が登録されている。登録制度そのものが開始されて 6 年が経過した現在もなお，自治体の関心は高く，日本版 DMO の数そのものは今後も拡大すると見込まれる。ただし，制度としての定着が進む一方で，日本版 DMO が現場で抱える問題は少なくない。例えば，観光庁が 2018 年に立ち上げた「世界水準の DMO のあり方に関する検討会」でも指摘されているように，多くの DMO は，観光協会などの既存組織の「看板の付け替え」に過ぎない（観光庁 2018）。また既存の観光協会を維持したまま別組織を日本版 DMO として登録した地域では，組織としての性格，事業領域の近い組織が地域内に乱立し，DMO の機能的合理性が低下する事例もある。日本版 DMO は，国策として導入されたことで広く浸透した一方で，地方においては国策への参画そのものが目的化し，肝心の DMO による取り組みの実践が停滞しているとも言える。実際，2021 年には 7 つの日本版 DMO 候補法人について，登録要件を満たしていないとして候補法人の取消が発表されている。

筆者は，こうした問題には，２つの要因があると考えている。

１つは，DMO が組織論としてとらえられていることである。DMO は先述のとおりデスティネーション・マネジメントの主体（オーガニゼーション）であって，DMO という言葉そのものが特定のミッションに紐付いている訳ではない。例えば旅館組合であれば，宿泊事業者の同業者団体であることがその名称から明確であるし，商工会に至っては「その地区内

における商工業の総合的な改善発達を図り，あわせて社会一般の福祉の増進に資することを目的とする」（商工会法３条）と法的にその目的が定められ，具体的な事業についても同法で規定されている[2)]。つまり当然のことながら，ミッションに基づいて組織が作られているのである。一方，日本版 DMO の場合は，デスティネーション・マネジメントが何を意味するのかという根本的な理解だけでなく，各地域が抱えるデスティネーション・マネジメント上の課題やそこに内在しているデスティネーションとしての特性などについての議論が不足したまま，組織構築が行われている。本来は，政策論や体制論，事業論を経て DMO の必要性が論じられ，その段階でようやく組織論に移行するべきであるにもかかわらず，これらの議論をなおざりにしたまま，組織論が先行している実態があるのである。

もう一点は，DMO の国際的な議論を考慮せずに「日本版」という用語を以て自国のそれを客体化したことである。DMO は用語としては 2000 年代初頭には登場していたものの，これまではデスティネーション・マネジメントのあり方そのものが議論の中心であって，その主体である DMO 自体が研究対象となることは極めて稀だった。DMO の定義や設立，運営に関する理論も未だに議論の途上にあり，観光先進国のスペインでさえ，試行錯誤を続けている（石黒 2019）。つまり「日本版ではないもの」の定義すらない状態で「日本版」が定義されたことで，本来的には統一的な目標を有するべき国策に，個別の解釈とそれに基づく妥協を許す余地が残されてしまったのである，その結果，「日本版 DMO に登録されている」という事実を除き，100 を超える日本版 DMO を一般化する材料がなくなってしまった。また，国際的な観光政策に関する研究蓄積が国内に乏しく，DMO を国策化する際に参考にした国外事例が，ハワイ州やカリフォルニア州ナパ・バレーなど北米に偏ったことで，日本版 DMO が未定義のまま目標像だけが緩やかに共有されるという混沌を生んでしまったことも，実装化の遅れに影響していると考えられる。

2. 「in の知識」を通じた貢献

ところで，観光学という学問を扱う上で実社会との結びつきは必要不可欠である。筆者が所属する観光学高等研究センターも道内の自治体を中心に多くの受託研究や共同研究を実施している。国立大学では国から交付される運営費交付金が削減されたために，新たな財政基盤の獲得を目的に自治体等からの受託研究が推進されているという側面もあるが，同時に観光学という実学を扱う以上，自治体との連携はむしろ不可欠であるし，民間企業との連携も同様に重要なものであると認識している。

その点，上述のようなデスティネーション・マネジメントの実装化の遅れには，研究者個人としても，教育・研究機関としても，少なくない責任があるものととらえている。もちろん，学問の中立性という点では，実践に関与することはリスクを伴う。しかしながら，政策学においては，その策定や実行のプロセスにおいて研究者が一定の役割を果たすことが理論的に実証されている。例えば，政策過程研究の泰斗である J. W. キングダンは，「のぞき

込むだけではない政府外の参加者（Outside of government, but not just looking in）」と形容することで研究者の影響力を明確にしており，同時に研究者が特定の政策の実現や政策に参加する満足感，個人的権力の増大などを目的とする「政策起業家」としての役割を担うことがある点を指摘している（Kingdon 2011=2017）。

こうした議論を踏まえると，依然として学問の中立性は重要ではあるものの，それはデスティネーション・マネジメントという政策課題に「対して」だけなく，時としてその「中で」担保され得ることが分かる。実はこうした議論は政策学の祖とも言える H. D. ラスウェルの「in の知識」と「of の知識」の議論にも通ずる（Lasswell 1951）。「in の知識」とは政策の形成に利用される経済学や法学などの知識であり，「of の知識」とは政策がどのように策定され実施されるかに関する政治学，行政学の政策課程論上の知識を指す。そして，政策学研究はこの２つの知識がともに存在することを前提としている[3)]。つまり，デスティネーション・マネジメントの実装化に研究者が貢献するためには，デスティネーション・マネジメントそのものを客体化しそれがどうあるべきかを論じるための「of の知識」に加えて，デスティネーション・マネジメントという政策の形成と実践に利用可能な「in の知識」を提供する必要があるのである。

これまでは，研究機関，あるいは教育機関としての大学にとっては，実社会と結びつくこと自体に一定以上の価値があった。ともすれば閉鎖的なアカデミアが社会との結節点を持つこと自体に意義が見いだされてきたと言えるかもしれない。しかし先述のように，これらは言わば「of の知識」に基づく産官学連携であり，そこには限界がある。少なくとも観光学のような実学においては「in の知識」と「of の知識」の双方を提供することが求められているのであり，それこそがより実践的な産官学連携のあり方と言えまいか。

さらに，今や大学としては差別化要因ではなく生き残りをかけた「最低要件」となった感さえある国際化についても，同様のことが指摘できると考えている。日本の研究や教育を俯瞰するための国際化，言わば「of の知識」の源泉を世界に求める動きは既に一定程度定着しており，今後は「in の知識」のそれを世界に求めることが時流になろう。新型コロナウイルス感染症の影響によって一時的に，あるいは政策的に国をまたいだ人の動きが制限されているとはいえ，国際観光が 21 世紀の経済，社会，文化，さらには自然環境の行く末を大きく左右する最も大きな原動力の 1 つであることは間違いない。観光学の研究，あるいは教育を行う上でのグローバル化は他の学問領域に比べても喫緊の課題であり，従来の「of の知識」に加えて，「in の知識」を国際化することこそ，その本質であろうと考えている。

3. フィロソフィーの提供による PPPP の実現

今日では，デスティネーション・マネジメントは，公共セクターのみによる取り組みから，公共セクターと民間セクターとの連携による官民連携（public-private partnership，以下 PPP）によって実現されるものへと変化しつつある（Morrison 2013: 205）。この背景には，

新自由主義的な政策の観光分野へ波及したこと（Chaperon 2017），あるいはDMOの機能が予約システムの運用など従来は民間セクターが担ってきた分野にまで拡大したことで（Beritelli et al. 2015: 112），公共セクターが民間セクターの参入を必要としたことがある。また同時に，デスティネーションがそもそも一定の公共性を帯びているために私企業のみではその包括的なマネジメントに参画する動機が得られないこと（Bonham and Mak: 1996）も関係しているだろう。さらに，企業の社会的責任や持続可能性への取り組みが求められる中で観光関連事業者が自らの事業領域を越えたデスティネーションへの貢献を模索するようになったという見方もできるかもしれない。ただ，いずれにしてもそこに見いだせるのは「産」や「官」の必要性であって「学」のそれは表面的にはうかがえない。

経済協力開発機構はPPPを「政府と1つ以上の民間パートナー（運営者と資金提供者が含まれうる）との間の合意であり，政府のサービス提供の目的と民間パートナーの利益目標が一致する方法で民間パートナーがサービスを提供することを目的としたもので，民間パートナーへの十分なリスク移転に基づいて両者の目的・目標の一致による効果が認められるもの」（Organisation for Economic Co-operation and Development 2008: 17）と定義している。したがってデスティネーション・マネジメントにおけるPPPに産官学連携の枠組みを実質的に位置づけるためには，一義的には公共セクターとの間でリスクの移転を目的とした何らかの合意が必要になるわけであるが，現実的には「学」がこうした連携を行うことはあまり多くない。裏を返せば，リスク移転や明確な合意のない産官学連携を志向している以上は，少なくともデスティネーション・マネジメントにおいては「学」の実質的な貢献は認められにくい。従来のPPPの前提とは異なる形でその存在意義を発揮できなければ，産官学連携は崇高な理念で終わるかもしれない。

では，明確な合意やリスクの移転を伴わない形で実現できる「学」の貢献とは何であろうか。

筆者なりのその解を示せば，それはフィロソフィー（philosophy）ではないかと考えている。

デスティネーション・マネジメントにおけるPPPの意義は，先述のとおり公共セクターと民間セクターのそれぞれの特徴を組み合わせることで，デスティネーションにおける主体の配置や参画形態を最適化することであろう。「民間事業者は時にフリーライドやご都合主義的な行動によって性格づけられ，彼らの根本は短期的にいかに収益を最大化するかを目的とした単独行動である」（De Carlo and Canali 2006: 205）からこそ，多くのDMOでは事業性や収益性よりもガバナンスを重視して公共部門の参画が拡大する（Morrison 2013: 25）。公共セクターには長期的な視点に基づく戦略的な思考が備わっている一方，民間セクターには短期的な視点に基づく戦術とそれを即時的に実行できる意思決定の早さがある。公共セクターと民間セクターが，事業上の時間軸や収益性に対する異なる感覚を有しているからこそ，これらが「交わる」意義が生まれるのである。

このように考えると「学」が公共セクター，民間セクターとの合意とそれに基づくリスク

の移転を伴わずに実効性を備えるためには，これらの時間軸や収益性を巡るある種の二項対立とは全く異なる次元でその価値を発揮せざるを得ないことになる。それこそがフィロソフィーではないかと考えるのである。もちろん，フィロソフィーと言っても，現代における文学部の１学科としての「哲学」ではなく，あらゆる学問の祖としてのフィロソフィーである。デスティネーション・マネジメントは極めて動的で実践性の高い分野でありながら，時に相反する性格を持った主体間の複雑な連携が求められる。そこには普遍的，あるいは根源的な価値が必要とされるのであり，それを公共セクター（public）でも，民間セクター（private）でもない「学」がフィロソフィー（philosophy）として提供する連携（partnership）こそ，実効的な産官学連携（PPPP）ではないだろうか。

4. 北海道と「観光先進国」スペインをつなぐもの

では，そのフィロソフィーとは具体的には何なのか。そして従来の「of の知識」に加えて「in の知識」としてのフィロソフィーの源泉を世界に求め，その実践を産官学連携で実現していくとは，どのようなことなのだろうか。

本書はそうした筆者の問題意識に立脚したものであり，各論考はその答えの一例を示すものであると考えている。

本書が作成されたきっかけは，観光学高等研究センターとバルセロナ大学ホテル・観光学院，そして同じく観光学高等研究センターと公益財団法人はまなす財団との間で締結された２つの連携協定である。

バルセロナ大学ホテル・観光学院と観光学高等研究センターは，2015 年以来，長きにわたり教育分野の連携や共同研究を行ってきた。そして，そうした協働をより組織的に行うために 2017 年２月に連携協定を締結した。バルセロナ大学ホテル・観光学院は，経営学を土台とする観光学の研究・教育機関が多数派を占めるヨーロッパにあって，当初より人文科学と社会科学の融合を掲げた教育・研究を推進している希有な存在であり，観光学高等研究センターと価値観やビジョンを共有する貴重なパートナーである。ホテルやレストランを併設するなど，ホスピタリティ・マネジメント分野でも先進的な教育・研究環境を備える一方，文化遺産や観光分野の法学研究，近年ではメディアやコミュニケーション論の教育も展開しており，キャンパスはこうした最先端の教育や研究を求めて世界中からやってきた学生や研究者で常に活気に溢れている。

本書でも取り上げるとおり，バルセロナはオリンピックの開催を契機に，MICE を含めた商用旅行のデスティネーションから，レジャー観光のそれへと劇的な変化を遂げ，今や世界的な観光都市へと成長した。しかしその一方で，2006 年には「反観光キャンペーン」が市民の間で起こり，2015 年には実質的な観光客数の削減を掲げた観光戦略が策定されるなど，デスティネーション・マネジメント分野の最前線で試行錯誤を繰り返すチャレンジャーとしての顔も持ち合わせている。本書ではバルセロナ大学の観光研究者やバルセロナ市政府

の政策実務者が，こうした葛藤に「in の知識」を用いてどのように対面してきたかを紹介している。

また，公益財団法人はまなす財団は北海道内の地域活性化への貢献を目的として設立された公益法人であり，様々な支援事業，研修事業等を通じて極めて実践的に北海道の活性化に貢献する一方，調査や研究を行うシンクタンクとしての機能も持つ組織である。観光学高等研究センターは設立当初より独立行政法人国際協力機構の研修事業等で同財団と連携してきた経緯があり，北海道の観光を通じた地域創生に向けて，より緊密かつ多層的な連携を図るために，2018 年 10 月に連携協定を締結した。

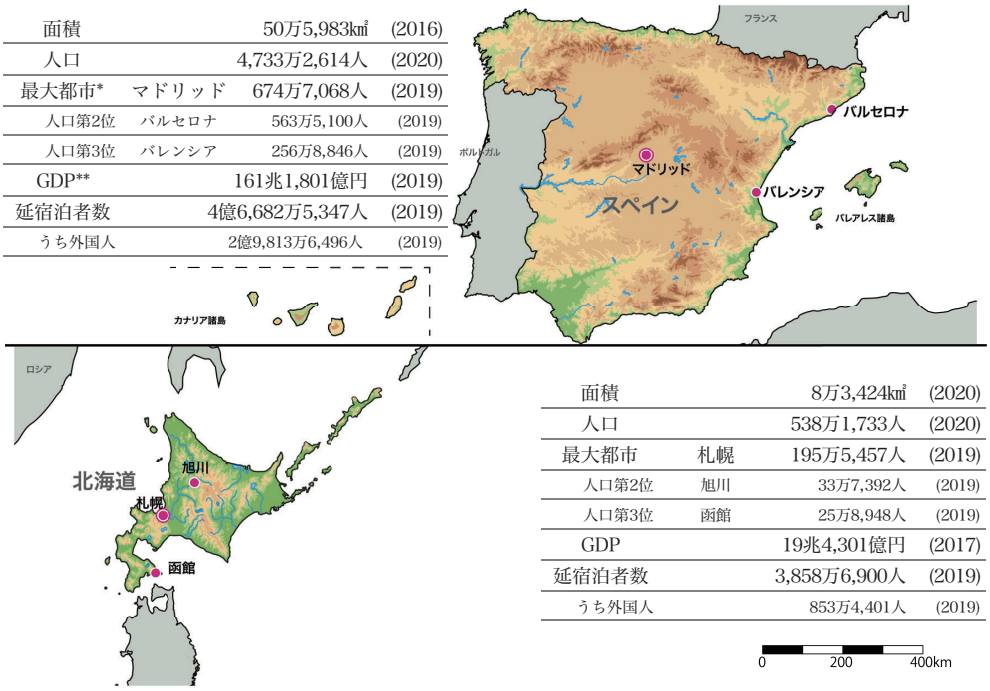
公益財団法人はまなす財団は，公益法人という言葉から連想される保守的，静的な印象とは対照的に，流動的な環境下で日々変質，変容する地域の実情を的確にとらえ，その課題解決に主体的に参画する極めて活動的かつ先端的な組織である。まさに「in の知識」の実装化を体現する同財団との連携は，デスティネーション・マネジメントへの実質的な「学」の貢献を指向する上で，必要不可欠なものであると考えている。

このような経緯から，観光学高等研究センターでは，2017 年以降，バルセロナ大学ホテル・観光学院と公益財団法人はまなす財団を介して，北海道におけるデスティネーション・マネジメントの実装化に関する研究をグローバルな形で進めてきた。本書でも紹介するように 2017 年 2 月には北海道内の観光協会とともにスペインを訪れ，本書で登場するカタルーニャ自治州観光局長の P. トレントへのインタビューを実施したほか，同年 11 月にはこちらも本書で登場するバルセロナ市観光戦略部の A. アリアスとバルセロナ大学ホテル・観光学院の O. アンゲラを招いたシンポジウムを開催した。

もちろん，スペイン，殊にカタルーニャの事例を取り上げながら北海道のデスティネーション・マネジメントのあり方を模索してきたのは，筆者なりの考えがあってのことである。

スペインは 2019 年に 8,350 万人もの国際観光客到着数を記録した観光大国であり，インバウンド観光市場では毎年，世界トップ 3 に入っている（World Tourism Organization: 2021）。また人口は日本の半分以下の規模に留まるものの，延宿泊者数に基づく旅行市場の規模は 4 億 6,682 万人に達する（図 1）。このように一見，議論の交錯すら難しいように思われるスペインと北海道ではあるが，実はいくつかの共通点もある。例えば本書で D. ペゲロが指摘するように，北海道とスペイン，あるいは札幌とバルセロナは，ともに自然資源，文化資源に富み，「さっぽろ雪祭り」や「世界移動通信会議（Mobile World Congress）」といったイベントを通じてデスティネーション・イメージを形成してきた。さらに，札幌とバルセロナはともにオリンピック開催都市であり，実は 2030 年の冬季オリンピック・パラリンピックの招致を競うライバルでもある。

また，スペインは GDP の 3%弱を農林水産業が占めており，農業の生産額は欧州連合（EU）内でフランス，ドイツ，イタリアに次いで 4 番目に大きい（農林水産省 202）。また漁業部門は，漁獲量，売上高とも EU 内で最大の規模を誇っている。北海道が日本の食料供給基地であるならば，スペインは言わばヨーロッパの食糧供給基地である。そして，こうした第一



面積		50万5,983㎢	(2016)
人口		4,733万2,614人	(2020)
最大都市*	マドリッド	674万7,068人	(2019)
人口第2位	バルセロナ	563万5,100人	(2019)
人口第3位	バレンシア	256万8,846人	(2019)
GDP**		161兆1,801億円	(2019)
延宿泊者数		4億6,682万5,347人	(2019)
うち外国人		2億9,813万6,496人	(2019)

面積		8万3,424㎢	(2020)
人口		538万1,733人	(2020)
最大都市	札幌	195万5,457人	(2019)
人口第2位	旭川	33万7,392人	(2019)
人口第3位	函館	25万8,948人	(2019)
GDP		19兆4,301億円	(2017)
延宿泊者数		3,858万6,900人	(2019)
うち外国人		853万4,401人	(2019)

注：*2018 年度，**人口は県（provincia）単位，***1 ユーロ=129.43 円で換算

出所：北海道（2020a，2020b，2021a，2021b），Instituto Nacional de Estadística（2019，2021）をもとに筆者作成

図 1 スペインと北海道の比較

次産業の高いプレゼンスはデスティネーションとしてのスペインに食文化という極めて高い国際競争力を有する観光資源を提供する一方，「生産地としての農村」と「消費地としての都市」という二極性をもたらし，それが結果的には観光を通じたスペインの経済的，社会的，文化的な発展に少なくない障壁となっている。つまり観光先進国であるというのは観光客数に基づく形容に過ぎず，実際には日々，広域性，都市と地方の機能分化，第一次産業と観光産業の結節など，様々なデスティネーション・マネジメント上の課題に直面し，同時にその政策的な解決を模索している過程にある。こうした側面は観光の「くにづくり」を標榜する北海道にとっても大いに参考になるはずである。

地域特性における類似点に加え，北海道とスペインがいくつかの共通の課題に取り組む言わば同士となり得ることは，デスティネーション・マネジメントの「in の知識」を，両事例を通じて議論することの意味を与えてくれるものだと考えている。また，同時に本稿の冒頭で触れた日本版 DMO に対する筆者の問題意識，つまり地域におけるデスティネーション・マネジメント上の課題把握やその政策的対応を巡る議論の不足と，日本版 DMO のロー

ルモデルの偏りへの批判的検証の一端として，観光先進国と「される」スペインのデスティネーション・マネジメント上の試行錯誤の軌跡を共有したいというのも，本書が北海道とスペインを扱う理由である。重要なことは過分な羨望主義によって架空の先進事例を作りそれに表面的に倣うことではなく，課題の解決と政策的対応のパターンを共有し相互に参考することではないかと考えている。

最後に，本書の発行に多大なる貢献をいただいた編者，執筆者への感謝を表したい。

まず，小倉龍生は公益財団法人はまなす財団の事業部門を一手に担い，さらに観光学高等研究センターとの様々な連携に多大なご貢献をされている。本書でも重厚な論考を披露されていることからも分かるとおり，まさに北海道における地域創生の最前線に立ち，デスティネーション・マネジメントに「in の知識」を以て立ち向かっている実践者である。

またペゲロは，バルセロナ大学ホテル・観光学院の国際化を含む対外的な戦略の責任者を永く勤め，同時にホスピタリティ・マネジメント分野における国際的な研究者，実践者でもある。ペゲロの尽力なくしてはデスティネーション・マネジメントという極めて今日的なテーマの研究を，国をまたいで実行することは叶わなかった。

なお，既述のとおり，本書は主として 2017 年以降に公益財団法人はまなす財団，バルセロナ大学ホテル・観光学院との様々な連携を通じて得られた成果を記録として取りまとめたものである。そのため，最大で 4 年のタイムラグが生じている。いずれも時間による制約を超越した普遍的な議論となっていると考えているが，そもそもの要因は編者でもある筆者の遅筆によるところが大きい。その点については予めお詫び申し上げる。

新型コロナウイルス感染症が蔓延し，観光そのものをタブー視する向きすらある昨今であるが，観光が今世紀以降の世界の動向を左右する最も大きな産業，事象の 1 つであることに疑いの余地はない。本書が北海道のデスティネーション・マネジメントのあり方に関する議論の深化につながり，さらにはスペインとの学び合いを通じて，実質的かつ国際的な産官学連携の推進に資することを願っている。

注

1) 観光庁の定義では Destination Management / Marketing Organization と 2 つのMが併記されているが，世界的にはマネジメントにマーケティングが包含されるという議論が主流になりつつある。そのため本論では，以降，DMO を Destination Management Organization の略とし，デスティネーション・マネジメントにはマーケティングが含まれるものとする。
2) 商工会議所についても「その地区内における商工業の総合的な改善発達を図り，兼ねて社会一般の福祉の増進に資することを目的とする」（商工会議所法 6 条）とほぼ同じ表現でその存在意義が明文化されている。

3) ラスウェルの「in の知識」と「of の知識」については秋吉ほか（2015）に詳しい。

文 献

秋吉貴雄・伊藤修一郎・北山俊哉
2015 『公共政策学の基礎』有斐閣。

Beritelli, Pietro, Stephan Reinhold, Christian Laesser and Thomas Bieger
2015 *The St. Gallen Model for Destination Management*, St. Gallen: IMP-HSG

Bonham, Carl and James Mak
1996 “Private versus Public Financing of State Destination Promotion,” *Journal of Travel Research, Fall,* 3-10.

Chaperon, Samantha
2017 “Tourism Industry Responses to Public-private Partnership Arrangements for Destination Management Organisations in Small Island Economies: A Case Study of Jersey, Channel Islands,” *International Journal of Tourism Policy*, 7(1): 23-41.

De Carlo, Manuela and Silvia Canali
2006 “Destination Strategy and Firm Strategy: the Overlooked Link,” Peter Keller and Thomas Bieger eds., *Marketing Efficiency in Tourism*, Berlin: Erich Schmidt Verlag, 205-217

石黒侑介
2019 「公民連携からとらえる 『日本版 DMO』の課題と可能性」,『アド・スタディーズ』68: 10-17。

Kingdon, John W.
2011 *Agendas, Alternatives, and Public Policies, with an Epilogue on Health Care, 2nd Edition*, Essex: Pearson.（笠京子訳，2017,『アジェンダ・選択肢・公共政策――政策はどのように決まるのか』勁草書房.）

Lasswell, Harold D.
1951 “The Policy Orientation,” Daniel Larner and Harold D. Lasswell eds., *The Policy Sciences*, 3–15.

Morrison, Alastair M.
2013 *Marketing and Managing Tourism Destinations*, Oxon: Routledge.

Organisation for Economic Co-operation and Development
2008 *Public-Private Partnerships: In Pursuit of Risk Sharing and Value for Money*, Paris: OECD Publications.

ウェブサイト

北海道

2020a「北海道データブック 2020」，北海道，（2021 年 3 月 31 日取得，http://www.pref.hokkaido.lg.jp/ss/tkk/databook/2020/0102.htm）．

2020b「北海道観光入込客数調査報告書 令和元年度（2019 年度）」，北海道，（2021 年 3 月 31 日取得，http://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/kkd/toukei/R1_irikomi_honbun.pdf）．

2021a「平成 30 年度（2018 年度）道民経済計算」，北海道，（2021 年 3 月 31 日取得，http://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/kks/ksk/tgs/keisan1.htm）．

2021b「住民基本台帳人口・世帯数」，北海道，（2021 年 3 月 3 日取得，http://www.pref.hokkaido.lg.jp/ss/tuk/900brr/index2.htm）．

Instituto Nacional de Estadística

2019 “España en cifras 2019,” Madrid: INE, (Retrieved March 26, 2021, https://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2019/).

2021 “Encuesta de ocupación hotelera,” Madrid: INE, (Retrieved March 26, 2021, https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=2074).

観光庁

2018 「第 1 回『世界水準の DMO のあり方に関する検討会』議事要旨」，観光庁，（2021 年 3 月 22 日取得，https://www.mlit.go.jp/common/001264035.pdf）．

農林水産省

2020 スペインの農林水産業概況，農林水産省，（2021 年 3 月 22 日取得，https://www.maff.go.jp/j/kokusai/kokusei/kaigai_nogyo/attach/pdf/index-184.pdf）．

World Tourism Organization

2021 “International Tourism Highlights 2020 Edition,” Madrid: World Tourism Organization (UNWTO), (Retrieved March 26, 2021, https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284422456).