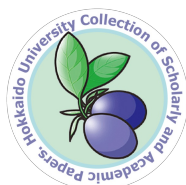




HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	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：公益財団法人はまなす財団／バルセロナ大学ホテル・観光学院連携協定締結記念（CATS叢書；第13号）全1冊
Author(s)	石黒，侑介；小倉，龍生；ペゲロ，ダビド
Citation	CATS 叢書 = CATS Library, 13
Issue Date	2021-03-31
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/82631
Type	journal
File Information	CATS13_color_web.pdf





cats 叢書 第13号

公益財団法人はまなす財団 / バルセロナ大学ホテル・観光学院連携協定締結記念

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

石黒侑介・小倉龍生・ペゲロ ダビド 編

北海道大学観光学高等研究センター



CATS 叢書

第 13 号

公益財団法人はまなす財団／バルセロナ大学ホテル・観光学院連携協定締結記念

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

石黒侑介，小倉龍生，ペゲロ ダビド 編

観光学高等研究センター

2021 年

目次

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 i

第1部 北海道のデスティネーション・マネジメントにおける課題

第1章 北海道とスペインにおける課題の共有化

——観光人材育成のグローバルな枠組みへの期待—— ペゲロ ダビド 1

第2章 新観協研の活動

小倉龍生 9

第2部 スペインのデスティネーション・マネジメント

第1章 バルセロナ市の取り組み

アリアス アルベルト 25

第2章 バルセロナにおける観光政策の課題

——ジェントリフィケーションに焦点を当てて—— アンゲラ オリオル 65

第3章 カタルーニャ州のデスティネーション・マネジメント

トレント パトリック 95

第3部 北海道に求められる今後の戦略

第1章 新観協研の視察から見える北海道の課題

小倉龍生 111

第2章 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 133

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. キングダムは、「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」だけでなく、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。

これまでの、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 (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ん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と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。

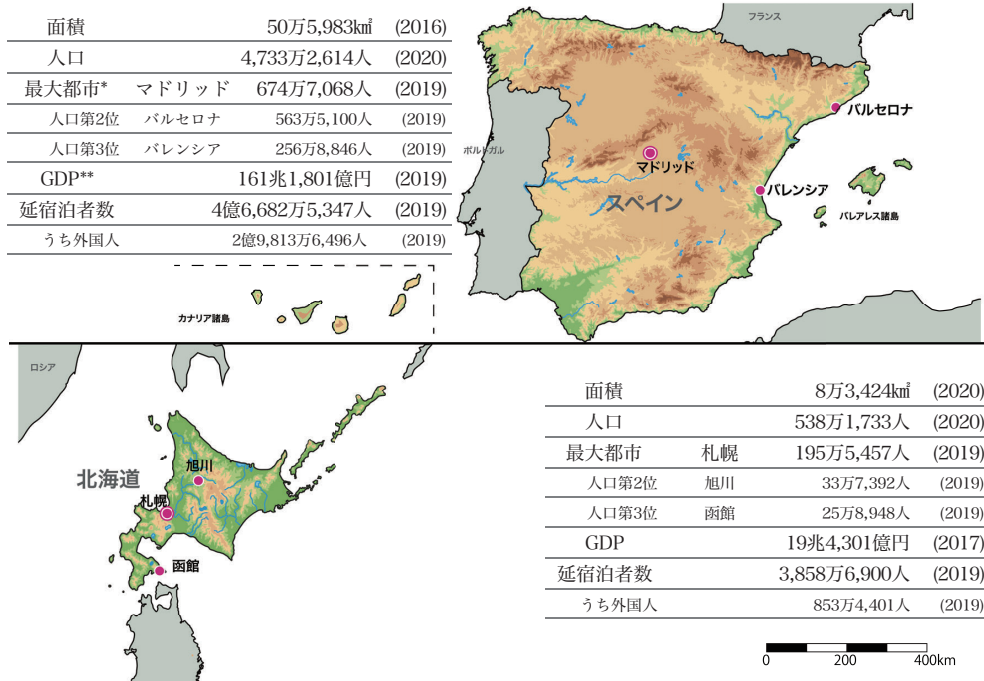
公益財団法人はまなす財団は、公益法人という言葉から連想される保守的、静的な印象とは対照的に、流動的な環境下で日々変質、変容する地域の実情を的確にとらえ、その課題解決に主体的に参画する極めて活動的かつ先端的な組織である。まさに「in の知識」の実装化を体现する同財団との連携は、デスティネーション・マネジメントへの実質的な「学」の貢献を指向する上で、必要不可欠なものであると考えている。

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つてのことである。

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



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分かりますとおり、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>).

—第 1 部—

北海道とスペインにおける課題の共有化

——観光人材育成のグローバルな枠組みへの期待——

ペゲロ ダビド

バルセロナ大学ホテル・観光学院 経営企画部長
北海道大学国際広報メディア・観光学院 海外招聘教授

石黒 侑介（訳）

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. 「観光は人である」の本質

観光においては「観光は人である」という言説が存在していることは、日本においてもスペインにおいても同様である。観光とは人によって生み出される産業であり、社会であり、けっしてただそこに存在しているだけのものではない。観光が世界的にその存在感を増せば増すほど、我々は観光がずっと昔から当然のようにあったものだとして「誤解」するようになる傾向にあるが、観光は確かに人が創り出したものであり、今なお、創りだし続けるものである。観光は人なしには語れない。

しかしながら、あえて指摘すれば、「観光は人である」とは「人さえいれば観光が成り立つ」ことを意味しない。産業としての競争力を保持するためにはより熟練した人材が必要であろうし、今日、最も重要なテーマになりつつある持続可能性の文脈においても、重要なのは人々の志向である。人材を存在の有無でとらえた瞬間に多くの試みは失敗する。観光における人とは、量ではなく、質の問題なのである。

観光は今日、世界でもっともダイナミックな経済活動の 1 つとなった。そして前述のとおり最も熟練した労働力を必要とする産業であり、さらに世界で最も多くの雇用を提供している。そして忘れてはならないのは我々が今日その恩恵を享受している情報技術分野の進化、デジタル・トランスフォーメーションなどは、観光がなければここまで拡大することはなかったということである。インターネットを通じて国内外の情報を調べ、電子商取引（e コマース）によってモノやサービスを購入する。今日では当たり前になったこれらの技術やそれに基づく購買行動の大半は、観光によって社会に普及したのだ。

そして我々の社会も観光を希求しているように見える。今日の社会は、それを肯定的にと

らえるべきかそうでないかは別にして、レジャー、エンターテインメント、快楽主義にますます焦点を当てているように見える。その意味でも、観光は我々人類によって最も「求められている」サービスの1つかもしいない。

これらの要因を踏まえれば、現象と産業の両面としての観光がいかに熟練した人材を必要しているかが分かる。そしてこれは私企業に限定された話ではない。マネジメントは既に公的機関と私企業の双方にとって重要なテーマになっており、デスティネーションとしての競争力は私企業における人材の水準だけでは語れない。公的機関、私企業、そして大学のような教育機関にとって、観光における官民の組織を率いる高いレベルの管理職人材、そして観光の現場で活躍する熟練した技術人材、さらにはいわゆる中間管理職の人材をいかに育成するかは極めて重要なテーマである。

具体的には、これからの観光には、「デジタル」、「テクノロジー」、そして観光においては最も重要であるが同時に育成が難しい「ソフト」の各スキルの開発が不可欠である。デジタル化社会に対応し、それを使いこなすためのテクノロジーに精通し、さらにそれらをコミュニケーションを通じてナビゲートできるソフト・スキルを持つ人材が求められているのだ。

2. バルセロナ大学ホテル・観光学院が目指すもの

観光はインフラストラクチャーの整備、ホテルの建設といったハードと、サービス、商品の流通、デジタル化といったソフト面が融合し、それらが社会をクロスオーバーする形で存在する産業である。そしてその産業には、有形、無形のあらゆる「文化的な遺産」が不可欠である。この場合の遺産はいわゆる建築としての文化遺産に留まらない。バルセロナという都市にある文化的な有形、無形の遺産、形跡全てがこの街の観光を支えているのだ。

そしてそのバルセロナにあつて、筆者が所属するバルセロナ大学ホテル・観光学院（以下、CETT-UB）は前述のような幅広く可変的な観光の世界に求められる人材育成を目指してきた。

人材育成の側面から観光を定義すれば、それはコミュニケーションの集積である。デジタルもテクノロジーもツールに過ぎず、その本質的な目的はコミュニケーションにほかならない。そして、CETT-UBはグローバル化社会においてそうしたコミュニケーションを実践できる人材を育成するために6つの戦略目標を掲げている。

1つは「CETT-UBを国際的な大学のベンチマークとなるようなキャンパスにする」である。そして筆者が責任者を務める経営企画部門がCETT-UBの国際化に向けた変革の原動力となることが明記されている。

そして、2つ目はグローバルな教育機関になるための「学生と教員の国際的なアカデミック・モビリティの創造」である。教育機関をグローバル化する上で最も容易で効率的な方法はそこに所属する研究者と学生が国外の教育機関との間を絶えず行き来することだ。

だからこそ、それを実現する上で重要な「国際的なネットワーク構築に資するアライアン

ス戦略の開発」を3つ目の戦略としている。具体的には、世界観光機関（UNWTO）をはじめ、全米国際教育者協会（NAFSA）、ヨーロッパ国際教育協会（EAIA）、アジア太平洋国際教育協会（APAIE）、国際ホテル・レストラン教育制度評議会（ICHRIE）、国際ホスピタリティ・観光教育訓練支援協会（EURHODIP）、コンポステラ大学グループなどに参画している。

4つ目は、「アカデミック・モビリティ、共同研究、国際学会等につながるパートナー大学とのネットワーク構築」である。我々にとって、共通の価値観を持った各国の教育機関との連携は極めて重要である。各国の観光領域の教育や研究をリードする大学や教育機関と協働することはグローバルなソフト・スキル人材の育成に欠かせない。現在、CETT-UBでは計51の大学と連携協定を締結しており（表1）、中でも北海道大学との連携は最も多層的かつ持続的なものの1つである。国際広報メディア・観光学院（以下、IMCTS）、観光学高等研究センター（以下、CATS）との共同教育プログラムはCETT-UBのグローバル化戦略の象徴とも言える位置づけだ。また、その他にも、コロンビアのエステルナド・デ・コロンビア大学、ペルーの応用科学大学との学会の共同運営や、ドミニカ共和国やモロッコでの政府との連携による共同教育カリキュラム開発など特徴的な連携がいくつかある。

さらに、5つ目の戦略目標である「国際化のための異文化コンピテンシープログラムの開発」も重要である。これは2021年から導入するものでCETT-UBの全ての学生が必修でこのプログラムを履修し、修了者には認定証を授与する制度になっている。真の国際人材を育成するためのコンピテンシー、つまり能力や行動に紐付くある種の特性を身につけさせるのが狙いだ。

そして最後の戦略が「ダブル・タイトル制度の開発」である。文字どおり学位を複数の大学で共同授与する仕組みを整備しており、プログラム単位ではフィンランドのユバスキュラ応用科学大学（JAMK）とフランスのグルノーブル経営学院、ダブル・ディグリーについてはこれら2大学にアメリカのミシガン州立大学、韓国の又松大学を加えた4大学との間で既に具体的に動いている。

3. 北海道観光に求められる戦略

北海道大学を通じて北海道について深く学び、実際に複数回にわたって同地を訪れる機会を得ていることは大きな幸運である。地理的な要因が大きいことは否定しないが、中国や台湾といったアジアの国・地域だけではなく、けっして「近隣市場」とは言えないオーストラリアからも多くの旅行者が同地を訪れている事実が同地の魅力を物語っている。

控えめに言っても、北海道は世界的に見て極めて競争力が高く、また将来的な可能性を秘めたデスティネーションである。アジア、特に中国では、日本全般がデスティネーションとして高い評価を得ているが、都市への旅行需要は飽和しつつあるかもしれない。その点、北海道は日本の典型的なデスティネーション・イメージとは異なる特徴を持っており、むしろ

表 1 CETT-UB と連携関係にある国外大学

AUSTRALIA Victoria University - William Angliss Institute AUSTRIA MCI Management Center Innsbruck BELGIUM Thomas More University Vives University College BRAZIL SENAC Universidade Anhembi Morumbi CANADA McGill University Université du Québec à Montreal CHILE INACAP, Universidad Tecnológica de Chile CHINA Shanghai International Studies University Xianda College – SISU CROATIA ASPIRA University College ECUADOR Universidad San Francisco de Quito FINLAND Haaga Helia University of Applied Sciences JAMK University of Applied Sciences Lapland University of Applied Sciences FRANCE École Ferreries École Supérieure de Commerce de la Rochelle Ferrandi Paris Grenoble École Management Institut Paul Bocuse L'Institut National de Formation et d'Application Université d'Angers Université de Savoie Mont Blanc	GERMANY Fachhochschule Dresde HONG KONG Hong Kong Polytechnic University ITALY Università di Bologna JAPAN Hokkaido University - IMCTS and CATS LITHUANIA Klaipeda University MALAYSIA Taylor's University MEXICO Escuela Bancaria y Comercial Instituto Tecnológico de Monterrey Red de Universidades Anáhuac (<i>Cancún, Mayab, México Norte, Puebla, Querétaro, Tamaulipas</i>) Universidad de Monterrey Universidad del Claustro de Sor Juana Universidad Intercontinental Universidad Panamericana Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla NETHERLANDS Breda University of Applied Sciences Inholland University of Applied Sciences NORWAY University of Stavanger PERU Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas PORTUGAL Instituto Politécnico de Beja Universidade Europeia de Lisboa PUERTO RICO Universidad Ana G. Méndez ROMANIA Babes-Bolyai University	RUSSIA North-Caucasus Federal University SAUDI ARABIA Umm Alqura University SOUTH KOREA Hanyang University Woosong University SWITZERLAND HES-SO Haute École Spécialisée de Suisse Occidentale THAILAND Srinakharinwirot University – International College for Sustainability Studies TURKEY Istanbul Bilgi University UNITED KINGDOM London South Bank University USA Florida Gulf Coast University Michigan State University
--	---	--

出所：筆者作成

これからの成長が期待できるデスティネーションだ。特に雪やウィンタースポーツは冬季オリンピックを前にスキー人口の拡大を試みる中国からの需要を今後も効果的に取り込めるだろう。新型コロナウイルス感染症の拡大によって北海道観光もまた苦境に立たされているが、中長期的な市場環境の展望は決して悪くない。

では北海道の今後にどのような戦略が求められるか。

私は北海道観光の「これから」を世界中に発信できるような、換言すれば新しいアイコンになるようなイベントを行うこと、そして、そのイベントを軸に観光戦略を組み立てることを提言したい。

アジアでは北海道という地名の持つブランド力が作用するだろうが、欧米市場では圧倒的に「札幌」の優位性が高い。その背景にはオリンピック・ホストとしての都市の歴史や日本食人気の影響を受けた日本ビールへの関心の高まりもある。ただ、その根底、源泉にあるのは、「さっぽろ雪まつり」である。

「さっぽろ雪まつり」の強さは何と言っても継続性とインパクトだ。おそらく世界の多くの人々が、札幌が200万人もの人口を抱える「大」都市だとは想像もしていないだろうが、高層ビルの建ち並ぶ近代的な都市の中に林立する雪像のインパクトは大きい。ただ、このイベントも近年は運営体制の構築や雪の確保に苦労していると聞く。推測だが、観光イベント化したことで「街のイベント」という趣も薄れつつあるだろう。国際的なデスティネーション「札幌」を形作ってきたこの一大イベントを、それはそれとして評価しつつ、そろそろ次の戦略が求められる。

その参考になりそうなのが、スコットランドの首都エディンバラで行われる「エディンバラ・フェスティバル」だ。音楽、ダンス、演劇、パフォーマンスなど様々なジャンルの芸術が市内で断続的に上演され、旅行者だけでなく市民もそこに参加する。集客や経済効果も大きな目的だが何よりも都市の文化を育むというのがこのイベントの趣旨だ。その意味では「さっぽろ雪まつり」もかつては札幌市民の文化の表象の場であったのだろうが、近年ではより商業的なものになっている。文化振興を目的としたイベントとしては既に札幌国際芸術祭が開催されているが、規模や開催時期、期間などを再考して、北海道のデスティネーション・イメージを刷新するくらいの戦略性を持たせてはどうだろうか。

新たなイベントを企画する際に重要なことは、「さっぽろ雪まつり」同様に、継続性とインパクトを重視することである。情報化社会の進展によって、情報の「賞味期限」は圧倒的に短くなった。だからこそ繰り返し同じイメージを発信し続けることで、市場の、社会の、消費者の深層心理にイメージをすり込むことが重要だ。過大なイベントを3年続けて4年目から休止するくらいであれば、隔年、あるいは2年おきの開催でも良い。とにかく息の長いイベントにすること、そしてそれをインパクトに変換することだ。そしてインパクトという点では、北海道ではなく札幌を中心にブランディングを行っていくことも合わせて提案したい。もちろん、日本の地方創生、旅行者の周遊促進、農村振興といった政策の重要性は理解しており近年では大都市よりもむしろ地方において観光振興を図ることが課題になっ

ていることも認識している。それでもなお、観光という集積型サービス産業の特徴を踏まえれば、拠点となる都市としての訴求力なくしてその後の広がりはない。私がいるバルセロナが良い例だ。カタルーニャ自治州政府は、言うまでもなく、州全体の発展を指向しているが、だからこそバルセロナの重要性を理解している。インターネットが発達し、地球の反対側の情報をリアルタイムで入手できる今日でもなお、旅行者は空港のある都市に降り立ち、ホテルのある都市に滞在する。日本ではスペインの農村や地方都市の隆盛が取り上げられていると聞くと、それは日常を都市で過ごしているスペイン人が切り開いた観光形態であって、市場の全体像とはかけ離れている。

北海道に限らず、日本全体に言えることであるが、デスティネーションとしての日本の強さは観光資源の多様性ではない。もちろん世界でも類を見ない多様な資源を持っていることは認めるが、観光においてはそれが観光アトラクションとして作用し、さらに「アイコン」になっていることが重要だ。資源というのは捉えようによってはどこにでも、いくらでも存在している。ただし国や地域のアイコンとなるものは総じて少ない。世界中の憧れであるパリですら、多くの場合、エッフェル塔、ルーブル博物館のみで事足りる。ところが日本には、富士山や京都のような有形のアイコン、アニメや食文化のような無形のアイコンが無数にある。観光政策の現場ではデスティネーションへの来訪需要の源泉を把握しようとする試みが多くあるが、日本ほどそれが難しい国はないだろう。観光アトラクションが質と量の双方で高い水準にあり、デスティネーションとしてのアイコンがここまで多様な国は世界的に見て珍しい。

北海道に目を移せば、やはり悠久の自然や食は資源の多様性を語る上で頻繁に登場するが、アイコンになっているものと言えば雪やスキーなどに限定される。だからこそ札幌を中心に北海道の文化を世界に発信し、新しいアイコンを作っていく必要があるのである。

4. グローバルな観光人材の育成を北海道大学とともに

バルセロナは複数の世界遺産を抱え、ヨーロッパでも最も魅力的な海港と空港、さらにはショッピングや食を核とした都市型デスティネーションの空間を持っているが、人材はまだまだ育成する余地がある。北海道も同様だ。

人材は前項で指摘した観光アトラクションをいかにアイコンにできるかというテーマとも密接に関わる。富士山や京都がアイコンとなるには、富士山を芸術として描くことでその価値を表現し、京都で京文化をサービスとして提供する一流の人材が欠かせない。無形のアイコンになればなるほどその重要性はより顕在化する。日本のポップ・カルチャーが世界を席卷しているのは、企業の力ではなくクリエイターの力だ。バルセロナにはガウディが作った建築はあるが、それを例えば日本のような全く異なる文化圏からやってきた旅行者に伝える人材はどうだろうか。日本人旅行者は空港の免税店でスペイン産のワインを買うことはできるだろうが、バルセロナ滞在中に彼らをワイナリーに誘い、スペイン産ワインと食文

化の価値を提供できる人材はいるだろうか。我々の問題意識はここにある。

札幌の、あるいは北海道のアイコンを生み出していく上でもやはりこうした人材の育成が課題となる。北海道の雪質が世界トップクラスであることは周知の事実だ。ただそれをウィンタースポーツというアトラクションに転化するのは人材だ。英語を話せるというだけでなく、文化や社会の越境を理解し、それをあらゆるメディアを通じて発信できる人材だ。

現場の専門人材としてのインストラクターや料理人は専門学校が育成するとして、これらのマネジメントを担ったり、あるいはマネジメント層と現場の専門人材の間に立つ人材は誰が育成するのだろうか。現場の人は現場で育成するというのが日本の考え方であることは理解しているが、インバウンド観光市場のさらなる成長によって、ホテルのフロントや店頭で対面する個々人の顧客だけでなく、日常的な取引先が多国籍企業になれば、教育システムそのものをある程度グローバル化させることを考える必要があるかもしれない。

その意味では、北海道大学の IMCTS、CATS と CETT-UB の永年の連携は、そのグローバル化に大いに貢献し得るものだと考えている。留学生を送り込むというだけの表面的で使い古された「グローバル化」では、筆者が主張するグローバルな専門人材は育成できない。CETT-UB と北海道大学の連携は、教員と学生を相互に行き交い、共同の教育プログラムを開発するという、意欲的かつ実質的な連携だ。

55 の国外大学との連携実績を持つ CETT-UB としてはそうした実質的な連携をこれからも進めたいと考えている。CETT-UB には食を含めた日本の文化やメディア、あるいはアジアの文化やメディアについての教育プログラムが不足している。率直に言ってこの点は CATS や IMCTS との連携を通じて補いたいと考えている。また CETT-UB ではデジタル・コミュニケーション分野の教育課程の開発に注力しており、メディアと観光の融合を掲げる IMCTS とは人材育成のビジョンを共有できていると強く感じる。

ヨーロッパ大陸の西端にあるスペインと、アジアの東端にある日本にこれほどまでにビジョンを共有できる観光の教育機関があるというのは信じられないような幸運である。日本政府や自治体、日本企業との連携など CETT-UB としては北海道大学との連携を介して進めたい連携のアイデアが無数にある。個人的にはこの世界でも稀に見る美しいキャンパスに、観光学、ホスピタリティ・マネジメント、そして食文化の人材育成のための研究センターを建てたいという夢もある。

北海道大学との連携に注力してくれた CATS や IMCTS の多くの友人に感謝しつつ、今後ともさらなる連携の深化、展開に貢献したいと考えている。

注

- 1) 本稿は 2021 年 2 月に実施した ZOOM を用いてのオンライン会談の記録を筆者の協力を得て翻訳、再編集したものである。

新観協研の活動

小倉 龍生

公益財団法人はまなす財団 部長

1. はじめに

公益財団法人はまなす財団（以下，当財団）は，北海道各地における地域振興や産業活性化等に係る人材育成や情報交流を進めるとともに，地域資源を活かした地域活性化プロジェクトの発掘，育成並びに支援などを通じ，我が国及び国際社会の安定と発展や北海道活性化に寄与することを目的に，1988 年に財団法人北海道地域総合振興機構として発足した。その後，2006 年の公益法人制度改革三法にもとづき，2011 年 4 月，改めて公益財団法人はまなす財団として再出発した財団である。

2000 年頃より人口減少とかつてない高齢化といった未経験のフェーズの中，地域力の回復を目的とした移住定住の促進や，その地域ならではのライフスタイルを構築するような特徴ある地域づくりが強く求められている。しかし，長期的視野でみると日本全体としての人口減少は避けることができず，従来と異なり人口減少を前提とした新たな地域づくりへの移行が必要となっている。

その中で，当財団では 2013 年 5 月に策定した「中期事業方針」にもとづき，北海道各地の地域活性化について重点的に取り組むこととした。以上のような考えのもと，当財団では「地域づくり活動発掘・支援事業」（以下，支援事業）を創設し，道内各地域で活動している地域づくり団体の活動を支援してきたところである。

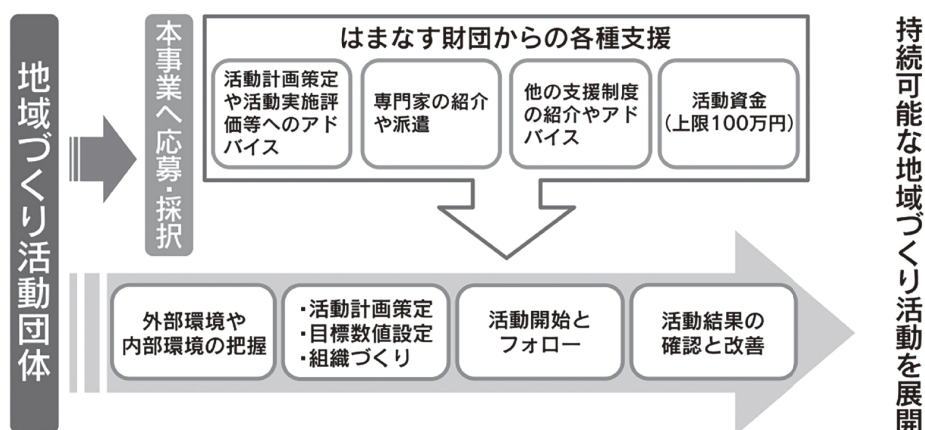
本稿では，支援事業の概要ならびに具体的な事例，その中において「観光」を軸に地域づくりを行う民間団体のニーズや「観光を推進する組織」に求められる役割等から，「地域の持続的発展を牽引する新たな観光協会のあり方に関する研究会」（以下，新観協研）の設立に至った経緯や方向性について取りまとめる。

2. 地域づくり活動発掘・支援事業の概要

当財団の支援事業は，地域主体の産業振興を目指した活動や地域づくり活動を実施する民間団体に対し，プロポーザル方式による審査を経て，当財団の財源ならびに人的資源を提供し，地域において自立的な活動を継続することを目的に実施している。特徴ある地域づくりは，単年度で実現できないことが多く，特に多くの人や関係者を巻き込みながら中期的視

点で進めることが必要である。以上の考えから、支援事業の特徴としては、他の支援機関や公的機関の支援は単年度の期間設定となっていることが多いが、フォローアップを含め 3 ～ 5 年間の中期的視点にもとづいた計画を前提に制度設計していることである。具体的な支援の内容としては、2 点に集約することができる。1 点目は、ソフト支援として、地域づくり事業の計画策定から実施まで当財団が支援のコーディネートを行うとともに、必要に応じて各種分野の専門家や取引先等の販路拡大支援、また、他の支援制度の紹介や利活用について制度設計している。2 点目は、資金的支援として、活動の立ち上げ等に必要なイベント開催費や事業実施に必要な諸材料費、試作のための機材購入費といった、活動に応じた資金的支援（1 件あたり 100 万円）である。

支援事業の全体イメージは、図 1 の通りであり、持続可能な地域づくり活動を目指し、地域づくりを行う事業主体である民間団体が、当財団の各種支援を受けながらその地域に適合した活動を進めているところである。

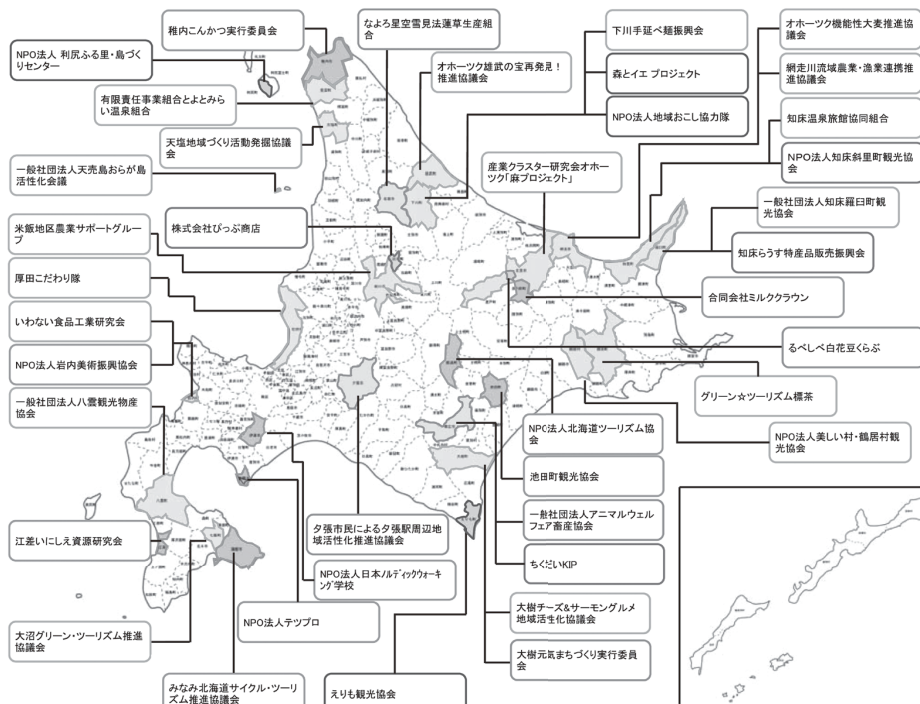


出所：筆者作成

図 1 地域づくり活動発掘・支援事業のスキーム

2017 年度までの申請件数は、全道各地から 140 団体となっており、審査委員会を経て、49 団体が採択されて活動を支援してきた（図 2）。支援先の団体や、活動の内容をみると、当初の想定通り、北海道が強みを持つ「食」と「観光」に関する分野の活動が非常に多い。

「食」については、新商品開発や未利用資源の活用といった「ものづくり分野」と食に対し地域特性や地域のストーリーを商品に組み入れるといった「地域ブランド化」が中心となっている。この地域ブランド化の事例については、オホーツク機能性大麦推進協議会の取り組みが特徴的である。元々、ビール麦を生産していたオホーツクエリアであることから、大麦



出所：筆者作成

図2 採択先

の栽培に適した土地である強みを活かし、健康機能性が高く、美味しいオホーツク産のもち性大麦（以下もち麦）の生産をゼロから始め、オホーツク地域での加工品開発、そして消費拡大による健康で幸せな地域づくりに向けた取り組みを行っている。オホーツク機能性大麦推進協議会は、2015年の発足以降、農業生産から加工から健康まで幅広い分野での取り組みをオホーツク地域で実施し、機能性大麦並びに健康的なライフスタイルを確立し、それがオホーツクの新たなブランドになるべく活動を行っている。

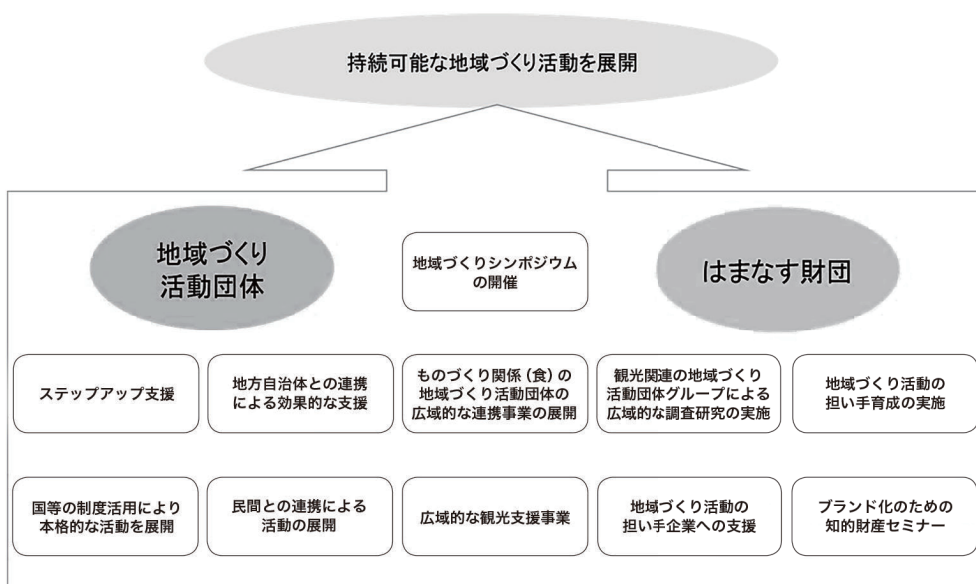
一方、「観光」に関することは、事業主体の多くが「観光協会」であることから、新たな着地観光の開発や、観光協会の法人化、また地域プロモーションということが中心となっている。

事業の実施から5年が経過したことから、2015年4月に実施した中間評価に引き続き、最終評価を実施した。本事業の事業評価方法としては、地域づくり事業の担い手である事業主体へのアンケート調査により評価を行った。評価結果は、本事業の継続の可否を含め、当財団における次年度以降の事業計画に反映することを明記した。

アンケート結果によると、支援事業の進捗については、「当初計画通りの成果につながっ

た」は46.9%であり、次いで、「当初計画より遅れている」が40.6%、次いで「当初計画以上の成果につながった」は4件（12.5%）となるなど、半数以上が成果に結びついていることが明らかとなった。また、当財団が実施してきたアドバイス等のソフト支援に対しては、「大変満足している」が53.1%、「満足している」が43.8%、「少し不満がある」が3.1%となっており、大部分の事業主体にとって財団の高い役割が示された。このことから、当財団は2018年度以降も本支援事業を継続して実施することを決定した。

地域ニーズを優先しながら5年間の支援活動を継続した結果、その支援の形や支援手法は様々な展開をみせることとなった（図3）。当初の目標を達成し、新たな活動としてステップアップしたケース、中央・地方行政等の別の支援制度活用や自治体との連携の促進より、より本格的な活動を展開しているケース、また都市圏を中心とする民間企業との連携により活動の促進を図るケースなど、特色ある地域づくり活動が広がっている。後述する「新観協研」もこのように地域ニーズを優先した支援制度の拡充から設立させたものである。



出所：筆者作成

図3 支援事業の新たな展開

3. 新観協研の設立の経緯

支援事業に採択された地域づくり団体は、観光振興に関する案件が多く、それら事業主体

は主に観光協会であった。当財団の職員が現場に赴き、観光協会から受ける相談や課題等に
応じたアドバイス等を行っていたが、観光協会には共通の課題を抱えていることが明らか
であった。それは3点に集約することができ、①着地観光商品の開発と販売、②観光物産事
業の促進、③観光推進組織の強化である。

1点目の着地型観光商品の開発と販売については、団体旅行から個人旅行へのシフトを受
け、多くのエージェンツからの促進も加わり、その地域ならではの体験商品を構築するこ
とが一つのブームになっていたことが要因と考えられる。また、近年のインバウンドの増加や
視察対応といった新たな観光形態も加わり、着地型観光商品造成が急務となっていた。北海
道内の事例をみると、先進的な地域づくりを進めている東川町や下川町では視察需要への
対応を有料で進めている。例えば、下川町役場の資料をみると、2013年度の有料視察の受
け入れは96件、711人（2016年度実績では、43件、332名）を観光協会が中心となって
受け入れており、もともと観光地ではない下川町にとって大きな宿泊需要を創り出してい
るといえよう。しかし、多くの観光協会では、人的資源の乏しさ等の要因から、着地型観光
商品の作り方に関するノウハウの蓄積が乏しいことが課題となっていた。

2点目の観光物産事業については、観光協会が道の駅等の既存ハード施設の指定管理業務
を受託していることがあり、その地域ならではのお土産商品等のものづくり事業が課題と
なっていた。こちらも上記と同様に、観光協会では、地域の価値を高めるストーリーづくり
や地域の背景や歴史の整理等を行う人的資源が乏しいことから課題となっていた。

3点目の観光推進組織の強化については、観光協会が上記の2点を実施するにあたり、そ
の責任の明確化や赤字経営等のリスクを代表者個人が負わないよう、株式会社やNPO、一
般社団法人等の法人化を実現することや、行政と連携して地域おこし協力隊を配置するな
ど、人的資源の強化が課題となっている。

上記の課題は、観光協会の財源基盤が脆弱であることから起因していることがわかる。例
えば、自治体からの補助金収入しか財源がない場合は、収入の増加を見込める事業計画を立
案することができず、その結果、事務局人件費の向上が困難となることから、観光協会の事
務局長は若い人材か役場等のOBといった人材しか登用できなくなる。これでは、観光協会
が地域活性化を牽引する組織とはなりにくく、あくまでも行政の出先機関のように扱われ
てしまうのも仕方がない。特に、行政がそもそもその地域をどのようにしたいのか、地域の
観光をどこに位置づけるのかといった地域戦略を有していないため、観光協会もその活動
の目的を見失ってしまうケースもしばしば散見された。

これらの課題を端的に示すと、地域が抱えるこれらの課題を解決するためには、観光協会
のDMO化に向けて、段階的に検討・整備していく方向に進むべきと思われた。しかし、折
しも、国が進めている「日本版DMO」については、地域側での正しい理解が乏しく、「DMO
が何をすべきかではなく、いかに国が求めるDMOを設立するか」という設立自体の目的化
が惹起されており、改めてDMOについて学ぶ機会を設定することが必要だった。

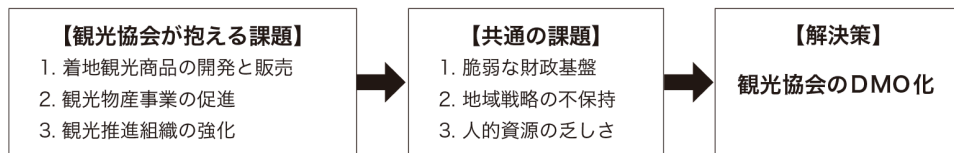


図4 道内観光協会が抱えていた課題と方向性

以上のように、観光協会のDMO化という共通の課題を有していることがわかり、それらを個別に対応して支援しても非効率であることから、一括して課題を解決することを検討した。その結果、2014年11月に支援先を中心とする全道の観光協会の実務者メンバーを研究会メンバーと位置づけ、DMOの専門家である北海道大学観光学高等研究センター石黒侑介准教授に座長を依頼し、新観協研を設立した。参加者は、当財団の支援事業の採択先を中心とし、その紹介等で参加者を受け入れ、最終的に10組織で構成した（表1）。

新観協研では、観光地経営について当事者が率先的な議論を行い、地域の特徴や位置づけ、地域特性を踏まえた現実的かつ戦略的な観光地経営を構築することを前提において、極めて実用的なテーマを毎回設定して研究会を実施してきた。次節では、新観協研で取り組んできたテーマを軸として、今後の観光協会が可能とする事業化について検討する。

表1 第1期新観協研参加メンバー

池田町観光協会	NPO法人美しい村・鶴居村観光協会
えりも観光協会	一般社団法人札幌観光協会
NPO法人しもかわ観光協会	一般社団法人知床羅臼町観光協会
一般社団法人寿都観光物産協会	天塩町観光協会
豊富町観光協会	一般社団法人八雲観光物産協会

出所：筆者作成

4. 新観協研の具体的内容

新観協研は、道内各地域のメンバーが集まりやすいことから、札幌開催を基本に実施してきた。第1回研究会は、2014年11月28日（金）に開催した。支援事業の支援先である、知床羅臼町観光協会や天塩町観光協会の自立化促進や法人化等を目的として、下記の通り実施した。

第1回 新観協研

話題提供1 「日本型DMO構築に向けた展望～観光協会の自立発展を見据えて～」

講師：北海道大学観光学高等研究センター 特任准教授 石黒 侑介氏

話題提供2 「八雲観光物産協会の法人化に至る経緯と取り組み」

講師：八雲町商工観光労政課 参事 藤牧 直人氏

ディスカッション



出所：筆者作成

図5 新観協研開催の様子

初回ということもあり、まずはDMOに関する基礎的なことを学ぶ機会の創出と、法人化を実現していた八雲観光物産協会の取り組みについて情報提供し、それに対して、参加観光協会によるディスカッションを実施した。

第2回からは、地方から時間をかけて札幌に集まることから、参加観光協会の強い意向があり、翌日の午前中までを使った2日間の開催となった。特に、第2回以降の研究会では、観光協会自らの事業収益確保に関する内容を中心に、ディスカッションを行うことが増した。

これまで研究会で取り扱ったテーマとしては、観光統計、旅行業取得、Webマーケティング等のICT活用、キャッシュレス導入、ユニバーサルツーリズムなどである。新観協研で得たノウハウを具現化させた事例について紹介する。

第4回研究会では、「Webプロモーションの状況とネット広告の収入モデルについて」と題し、Webを活用した情報発信の具体的な方法とGoogle AdSenseの仕組みについて情報共有を実施した。Google AdSenseとは、自社のWebサイトに広告を掲載し、その広告で収益を上げる仕組みである。Google AdSenseは購買の実績が必要となる「成果報酬型」のアフィリエイトではなく、「クリック型広告」と呼ばれ、1クリックあたり数十円～数百円の報酬を得られることから多くの企業や個人に導入が進んでいる。

観光協会のWebサイトにGoogle AdSenseを導入することで、Webサイトを訪れる旅行者など多くのビューワー数をクリックを促すことにより資金化することが可能となる。しかし、道内の観光協会のWebサイトを見ても、広告を掲載するところが少なく、掲載す



図6 豊富町観光協会 Web ページにおける Google AdSense

るとしても観光協会の会員を中心とする旧来型のバナー広告が中心となっており、Google AdSense による収益確保の余地が多いと考え、このような仕組みの情報を共有した。

新観協研のメンバーでは、豊富町観光協会と知床羅臼町観光協会が Google AdSense を試験的に導入した（図 6）。豊富町観光協会の事務局長にヒアリングを実施したところ、Google AdSense による収益が数字として目に見えることから、よりよい Web サイトを構築し、より多くのお客様に見てもらえるサイトづくりに取り組むようになったと回答があった。このように、よりよいコンテンツを用意することが、Web サイトの情報の品質向上につながり、情報発信に関する好循環が生まれるのである。

将来的には、観光協会が Google AdSense で得た収益を財源とし、その地域のクリエイターを活用した魅力的な動画制作を行い、その動画を YouTube にアップすることで、さらなる広告収入の向上が見込めると考えられる。このような広告収入の好循環を実施するとともに、その地域の魅力を発信することが可能となる。

もう 1 点、成果に結びついている事例としては、えりも観光協会の着地型観光商品の創出がある。えりも観光協会は、新観協研メンバーによる羅臼町への視察を契機に着地型観光商品の開発に取り組んだ。えりも町の観光客入り込み数は、2016 年度で約 17 万人となっており近年は微増傾向となっている。しかし、延べ宿泊者は約 1.7 万人であり、通過型観光地といわざるを得ない。

えりも町内では、観光客から昆布漁師に「漁船に乗せて欲しい」というニーズが寄せられ、旅館側には、「アザラシ観察や野鳥観察をしたい」というニーズが寄せられていた。しかし、それらを商品化することはできていなかった。そこで、これらのニーズに対応することで着地型観光商品の開発と顧客満足度の向上を目指すべく、「コンポートクルーズ」と名づけて昆布漁船によるアザラシウォッチング事業を構築した。これは、羅臼町で実施しているホ

エールウォッチングを参考にし、えりも町ならではの取り組みとして2018年にモニターツアーを始めたところである。

えりも観光協会の事業で特徴的なことは、昆布漁船はすでに整備されており、既存の漁師をオペレーターに据えることから新たな人材育成が不要であり、新規投資額が非常に小さくリスクが少ない新規事業という点である。また、新観協研で得たノウハウとして、キャッシュレス決済を導入することで、観光協会が売上高等を把握できることも大きい。

また、本事業は持続性を重視していることから、安価な価格設定にせず、30分航路で5,000円、50分航路で8,000円と漁師にとって副収入につながる仕組みにしている。このように新観協研では、「明日からできること」をキーワードとして、毎回テーマを設定して成果を生み出すことを想定しながら定期的に開催している。また、後述するが外部資金を獲得し、道内・道外・海外視察も実施し、各地域に役立てるための企画を作り実施している。

また、第10回新観協研（2017年3月22日開催）では、地域の観光協会が自ら考えて行動することが重要であるという考えのもと、参加観光協会すべてがアクションプランを作成し、発表する場を設置した。

発表内容は表2の通りとなっており、今後の中期ビジョンを各々が考え発表し、他のメンバーと意見を交換しながら、今後の観光協会のあり方やどのような観光地域づくりを進めるかについて切磋琢磨しているところである。このアクションプラン発表をもって、第1期の新観協研を終了することとし、改めて新観協研について支援事業の採択先（n=6）にアンケートを実施した。アンケート結果によると、新観協研参加による成果については、「とても成果に役立っている」が83.4%、「成果に役立っている」が16.7%となった。また、今後の新観協研の方向性としては、「現在のメンバーを中心に進めるほうがよい」が2件、「積極的に新しい地域の観光協会を加えたほうがよい」が3件、「その他」が1件となった。今後、取り上げたいテーマとしては、図7の通りビジネスを通じた自主財源確保に対するニーズが高いことがわかった。

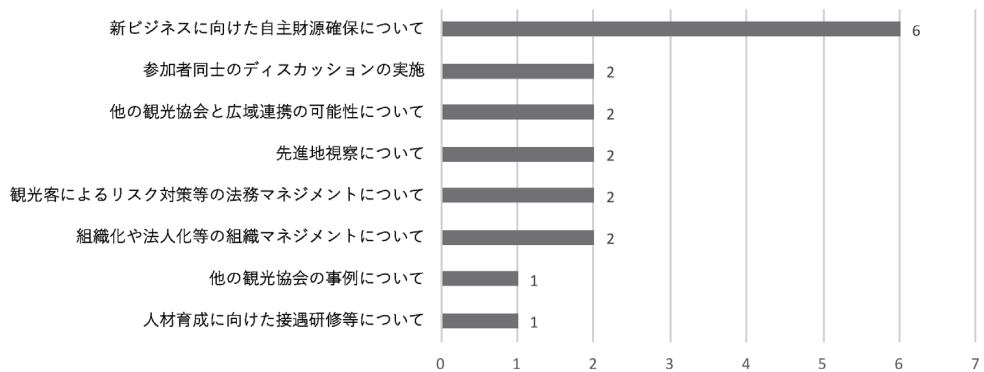
この背景には、地元行政の観光に対する理解不足から、補助金削減を示されていることが考えられる。行政としては、補助金削減のための法人化や自主財源確保という考えがある。しかし、観光協会としては、さらなる観光投資のための自主財源の確保があり、ここに考え方の乖離が存在するといわざるを得ない。観光は、産業という側面と地域の魅力づくりから移住定住の促進といった地域づくりという側面があり、行政自身が戦略的に取り組む必要があろう。ここが、今後の北海道全域を俯瞰した際の大きな課題と考えられる。

これらの課題を把握したところで、新観協研第1期を終了することとするが、地域側のニーズが高いことから、2018年には改めて公募し新観協研第2期を開始することとした。公募の結果、第2期新観協研メンバーは、表3の通りとなり、原則は第1期メンバーを中心としながら、稚内や斜里、江差といった新しい地域が加わり、2018年度以降も議論を継続することとなった。

表 2 新観協研参加観光協会によるアクションプラン一覧

地域名	アクションプラン名
寿都町	一般社団法人寿都観光物産協会における組織強化に関する展開について
池田町	十勝池田町 池田ワイン城 年間来場者50 万人 GOGO プロジェクト
八雲町	一般社団法人八雲観光物産協会アクションプラン
豊富町	豊富町観光協会の未来予想図
えりも町	広く！深く！連携する えりも観光協会
羅臼町	観光産業化を実現させる観光協会の基盤づくり
札幌市	観光案内所の立直し～必要とされる組織へ、DMO 中核組織を目指して～
天塩町	天塩町観光協会の組織強化と観光推進体制の充実
鶴居村	鶴居村農泊推進プロジェクト！
下川町	新しい観光モデルを目指して

出所：筆者作成



出所：筆者作成

図 7 新観協研で取り扱いたいテーマ

表3 第2期新観協研参加メンバー

池田町観光協会	NPO法人美しい村・鶴居村観光協会
江差観光コンベンション協会	えりも観光協会
一般財団法人丘のまちびえい活性化協会	一般社団法人札幌観光協会
NPO法人しもかわ観光協会	NPO法人知床斜里町観光協会
一般社団法人寿都観光物産協会	豊富町観光協会
一般社団法人八雲観光物産協会	一般社団法人稚内観光協会

出所：筆者作成

5. 北海道大学との連携協定と今後の方向性

当財団と北海道大学観光学高等研究センターは、新観協研への座長就任をはじめ、シンポジウム等の共同開催、道内各地域における観光地経営戦略の策定等、多くの連携や実績を重ねてきた。また、独立行政法人国際協力機構が行う研修プログラムの共同実施や講師の派遣など、国内外問わず人材育成事業においても豊富な連携実績を有している。また、当財団の定款にもあるように人材育成事業は最重要項目であることから、北海道大学国際広報メディア・観光学院が進めるDMO人材の育成を目的とした履修証明プログラム「デスティネーション・マネージャー育成プログラム」と連携を強化することとした。このように、これまでの実績ならびに今後の人材育成を目的に、北海道大学国際広報メディア・観光学院ならびに北海道大学観光学高等研究センター、はまなす財団の三者による連携協定を、2018年10月25日に締結した。これにより、新観協研を含めこれまで以上の連携の強化と道内の観光人材育成に対し、組織的に取り組む計画としている。

この連携協定締結後の最初の連携事業として、一般社団法人日本能率協会と新観協研の共催により、「観光・ホテル・外食産業展-HOKKAIDO-」内のセミナー企画として地方創生シンポジウム「観光協会が仕掛ける最新着地ビジネスの動向」を実施した。本シンポジウムでは、新観協研に参加する、えりも観光協会、知床斜里町観光協会、稚内観光協会から着地観光商品の開発から販売、その経緯や具体的な内容について事例報告とともに議論を実施した。

新観協研の今後の方向性としては、すぐに実施できる新たな取り組みといった、具体的な話を個別に継続させつつも、各地域の行政と連携し、いかにして観光を軸とした地域戦略を構築していくかの重要性を伝えていくことである。地域活性化や地域づくりに関する事例集や成功例をみても、その地域のキーパーソンを取り上げることが多い。しかし、キーパーソンに頼っている地域活性化や地域づくりでは、そのキーパーソンが地域を離れてしまうと、活性化に関する動きが途絶えてしまう。これでは、持続的な地域づくりとはならず、

11月29日（木）

10:00～12:00

地方創生シンポジウム
「観光協会が仕掛ける最新着地ビジネスの動向」

モデレーター：北海道大学 観光学高等研究センター 准教授 石黒侑介

事例発表者：

えりも観光協会
副会長 田中照彦



事例発表者：

NPO法人知床斜里町観光協会
統括部長 新村武志



事例発表者：

一般社団法人稚内観光協会
常務理事 出村賢志





地域活性化に向けた観光協会の役割とは何かを探るべく、着地ビジネスに取り組んでいる観光協会から、最新着地ビジネスの動向について事例報告をいただき、観光協会の求められている機能や、その役割、今後の観光地域づくりに向けた考え方についてディスカッションを行います。

事例発表者：えりも観光協会 副会長 田中照彦
 NPO法人知床斜里町観光協会 統括部長 新村武志
 一般社団法人稚内観光協会 常務理事 出村賢志
 共催：公益財団法人はまなす財団／
 地域の持続的発展を牽引する新たな観光協会のあり方に関する研究会（略称：新観協研）／

出所：筆者作成

図 8 地方創生シンポジウム「観光協会が仕掛ける最新着地ビジネスの動向」

個性が光るだけの地域活動であるといわざるを得ない。

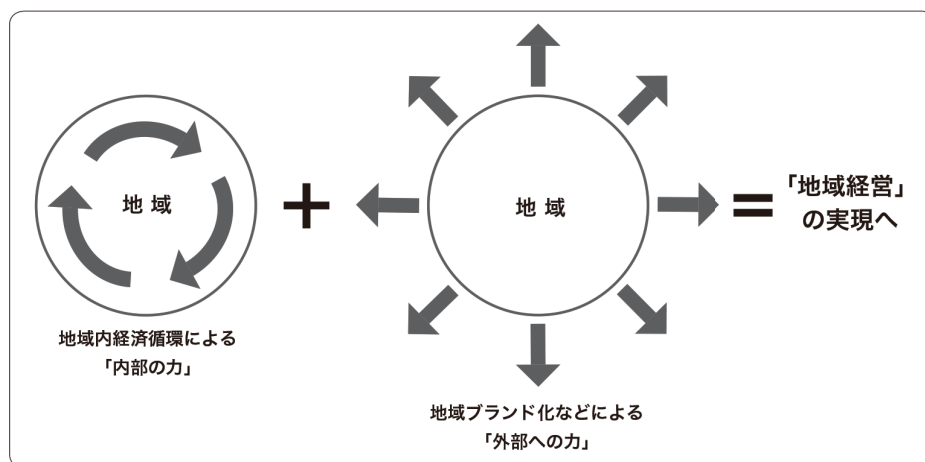
そこで、小さな地域ほど民間が弱く行政の役割が大きいことから、個人に頼るのではなく、行政が牽引しなければならない。最初は地域が主体となって戦略を構築し、その戦略を地域内で共有し、その戦略の実現のための戦術や戦法を作り上げていく事が重要である。

今後の人口減少社会における特徴ある観光地域づくりに求められるのは、一過性のイベントの開催や場当たりのプロモーションではなく戦略的な活動が必要である。

当財団では、自治体運営ではなく「地域経営」の視点を有した地域づくりが必要であると考えており、地域経済循環など地域の「内部の力」と地域ブランド化などの「外部への力」の両軸を同時に考えながら地域を「経営」し、そのためには移住定住等の促進を成果指標と据えることなどが重要と考えている（図 9）。まさに、これが地域経営における観光地経営である。

このような地域経営の視点を持った人材を育成していくことが、今後の当財団の役割の一つと考え、新観協研での人材育成ならびに北海道大学との連携協定を活かして、「デステ

イネーション・マネージャー」の育成を支援し、その結果、北海道内各地域の観光地域づくりを促進したいと考えている。



出所：筆者作成

図9 地域経営の考え方

—第 2 部—

2017 年 12 月に北海道大学観光学高等研究センター，公益財団法人はまなす財団，地域の持続的発展を牽引する新たな観光協会のあり方に関する研究会の主催により行われた「地域づくりシンポジウム 2017——バルセロナが語る観光地経営の最新課題と北海道の可能性——」の講演録と，地域の持続的発展を牽引する新たな観光協会のあり方に関する研究会（新観協研）の事業の一環として 2017 年 2 月に行ったスペインへの現地視察研修時のインタビュー調査記録を翻訳，編集したものである。

バルセロナ市の取り組み

——都市デスティネーションの持続可能なマネジメント——

アリアス アルベルト

元バルセロナ市観光戦略部 部長

バルセロナ大学地理学部 准教授 兼 コンサルタント

石黒 侑介（訳）

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¹⁾

周知のようにバルセロナは世界でも有数のデスティネーションである。延宿泊者数はヨーロッパで第 4 位であり，世界で初めて「生物圏リ sponsibl e・ツーリズム・デスティネーション（Biosphere Responsible Tourism Destination）」に選定された都市であり，国際会議の開催数でも世界第 4 位に入っている。空港も段階的に規模を拡張し，現在は年間 4,450 万人の乗降客数である。さらに港湾は地中海エリアで最大のクルーズ客を受け入れている（図 1）。

バルセロナを訪れる観光客の数を正確に把握することは極めて難しい。バルセロナを訪れる観光客はホテルに限らず民泊やホステル，友人や知人の家にも滞在する。これらの宿泊客だけで年間 1,740 万人に達すると推定されている（図 2）。さらに，カタルーニャ州の他の地域に滞在中にバルセロナを日帰りで訪れる観光客が 430 万人いる。これは主に夏にバルセロナにやってくる。そしてクルーズ客が 130 万人いる。そして地元客，つまりレジャー目的でバルセロナを訪れるカタルーニャ州の住民が 510 万人ほどいると推定される。これらを全て足し合わせるとバルセロナには 2,810 万人の観光客がいることになる。因みに，バルセロナはスペイン第二の都市だが，それでも人口は 160 万人，都市圏でも 330 万人ほどしかない。

2. デスティネーションとしてのバルセロナの現状と課題

観光地としてのバルセロナの歴史は 1992 年に始まったと言って良い。もちろんそれ以前

も同地を訪れる観光客は存在していたが、それは典型的な都市への来訪であって、いわゆる「観光地」としてではなかった。オリンピックは観光地バルセロナの「始まり」であり、都市機能の最適化プロセスのクライマックスでもあった。街の様々な側面がオリンピックに合わせて段階的、計画的に変化し、満を持して 1992 年にバルセロナが観光の世界にデビューしたと言われている。

1993 年には、オリンピック後の観光振興策の第 1 段階として観光分野の官民コンソーシアムが設立された。これが DMO の先駆けである。以降、2007 年まで観光産業は順調に成長し、先述のような規模にまで需要が拡大した。しかし、2007 年には疲弊と停滞の兆候が現れ始め、2010 年に 5 年を計画期間とした「観光戦略計画 2015」が策定されることとなった。この計画では、バルセロナ市政府の中に観光振興だけでなく観光産業全体を「マネジメント」する部署を設立することが明記されている。観光の新たなフェーズに向けて観光産業の統合的なマネジメント体制を確立することが目標となり、産業としての観光はそのマネジメント上の課題を解決するための 1 つのツールとして位置づけられるようになったのである（図 3）。

この変化を旅行者数の推移で見えていきたい。オリンピック前のバルセロナの実宿泊者数は年間 170 万人程度であった。これはホテルのみの統計だが当時は今ほど宿泊形態が多様化していなかったのも、ある程度は実態を反映していると言えるだろう。それが 25 年後の 2015 年には実宿泊者数で 830 万人、延宿泊者数は 1,700 万人を越えるまでに成長した（図 4）。もちろん、宿泊需要の増加に伴ってホテルの数も増加した。需要が供給を牽引したことで、1990 年に 118 件だったホテルは 2016 年に 409 にまで急増している（図 5）。ホテルだけでなく近年は民泊の増加も顕著である。民泊については欧州連合（以下、EU）全体の指針に基づいて国内法を制定した上で許認可制度を導入したが、最終的には制度が増加のスピードを抑えることができず、2014 年には認可を一次停止するに至った。2011 年に 2,300 件だったものが 4 年間で 1 万件近くまで激増したのだ（図 6）。

図 7 はホテルにゲストハウスや民泊を含めたあらゆる宿泊施設を地図上にプロットしたものである。宿泊キャパシティは市全体で約 15 万床あり、その大半が中心部や観光スポットの周辺に極端に集中していることが分かる。しかも、これは認可を得た合法的な施設であり、このほかに新しい形態、業態の宿泊施設が日々誕生している。

こうした施設は非公式な施設のため正確な数字を算出するのが難しい。Airbnb のサイトで見える限り、現在約 15,000 件に近い民泊がある（図 8）。つまり実際に認可を受けているのは 10,000 件弱であるのに対し、商品としてはその 1.5 倍の施設が提供されていることになる。民泊以外のカテゴリーを加えると市内の宿泊施設の 60%は非合法であると推計している。

このような宿泊施設の量的拡大と一極集中が進むにつれ、地区によってはホテルや観光客向けの様々な宿泊施設の定員が、人口のそれを上回るようになった。オーバーツーリズムと言われる現象の本質は、都市のキャパシティにおける定住人口と観光客数のバランスの

崩壊にある。バルセロナでは、市の中心部で観光客向けの床数が住民のそれを上回っている（図9）。

そしてこうした状況を受けて市民の観光に対する見方にも変化が現れつつある。これまで市政府は、市民と観光客という2つの異なる対象に観光に関する調査を行ってきた。それによればバルセロナ市民の半数はバルセロナが受け入れる観光客は「限界に達しつつある」と考えており、皮肉なことに観光客自身も、半数以上が「観光客が多すぎる」と感じている（図10）。観光を通じて活性化している都市が、観光によって苦しめられてもいるのである。

さらに来訪需要の量的拡大とは裏腹に、産業としての生産性が低迷している点もバルセロナ観光の大きな問題点である。バルセロナにおける観光関連産業の平均賃金は、他の産業の半分程度に留まっている点は看過できない（図11）。

また、時間帯によって観光客の行動パターンが明確に異なるという特徴もバルセロナにおけるデスティネーション・マネジメントを難しくしている。図12からも分かるとおり、観光客は午前中には北部を含めた広い範囲の観光スポットを巡り、午後から夜にかけては中心地や沿岸部へと流れる傾向にある。その結果、特定の時間帯に特定の公共スペースが観光客によって占拠されるという現象が起こる。分かりやすいのはグエル公園である（図13）。グエル公園は中心部から少し離れた市の北部にあり、多くの観光客が自転車を利用して同地を訪れようとする。ところが、近づくにつれて坂の勾配が急過ぎて自転車では辿りつけないことを察知し、最後は自転車を乗り捨てるのである。これらの乗り捨てられたレンタサイクルによる影響を受けるのは観光客ではなく住民なのである。

これらの問題はおそらく以前からある程度は起こっていただろうが、それがテレビやラジオ、SNS で取り上げられるか否かによって問題の社会性は大きく変わる。観光客がやってくるきっかけも、観光を問題として描くのもまた、メディアなのである。例えば、図14にあるような裸の観光客が明け方にスーパーを訪れたニュースは明らかに市民感情を悪化させたし、それによって観光客だけでなく、観光産業全体への風当たりが強くなった。そして、2015年には観光への否定的な世論が政治的な動きとして顕在化し、アダウ・コラウ市長の誕生へとつながるのである。

3. 持続可能なデスティネーション・マネジメントに向けた政策

2015年に市長に就任したコラウ市長は当初よりバルセロナにおける観光のあり方の再定義を公約に掲げていた。そして市長就任からほどなくして、持続可能なデスティネーション・マネジメントの実行に向けた政策を4つ打ち出した（図15）。

1 つ目は、2016年に設置された「観光と都市に関する諮問会議（Consejo Turismo y Ciudad）」である。町内会、社会団体、専門家など60名で構成され観光と市政についての協議を行う機関である。これによって観光政策と都市政策の融合が政府レベルだけでなく、住民レベルで行われることが可能になる。

2 つ目は「観光宿泊施設抑制計画 (Plan Especial Urbanístico de Alojamientos Turísticos)」である。これは従来の総量拡大を基本とした都市の観光振興を根本から変革する政策であり、バルセロナから世界に発信され、グローバルな動きとなった。具体的には宿泊施設の開発について市内でゾーニングを行い、中心地については宿泊施設の新たな建設を認めないというものである (図 17)。

この計画では、「ゾーン 1」に指定されると一切の宿泊施設の新築・増築が禁止される。これによって市の中心地や観光スポットの周辺で頻発する住居から民泊やホテルへの転換を政策的に抑えようという狙いがある。他方、「ゾーン 2」では既存施設の増築は原則禁止されているものの、同一ゾーン内での施設の移転については床数を拡大しない限り認められている。また、「ゾーン 3」では原則的に宿泊施設の新規開設や増築が可能であり、幹線道路や高速鉄道の新ターミナル駅周辺の再開発地区に当たる「ゾーン 4」は、むしろ宿泊施設の開発が奨励されている。つまり単にホテルや民泊の開発を抑制するだけでなく、産業としての観光を健全な形で振興できるよう、コレクティブな仕組みが築かれているのである。

また、違法宿泊施設の取り締まり計画 (Plan de choque contra el alojamiento ilegal) の導入も画期的だった。バルセロナの観光の変容は都市計画上の基準を満たさない民泊の増加の影響を強く受けている。これは従来の都市計画の限界とも言えるが、だからといって都市における住宅の供給が観光によって脅かされている事態を放置することはできない。民泊そのものの根絶を目標としているわけではないが、少なくともそれらを法的な枠組みで位置づけることは不可欠である。バルセロナ市政府としてこれまで不法な民泊の取り締まりに少なくない資源を投入してきたが、この計画を発表した 2016 年 9 月以降、市政府による処罰対象審査の件数は際だって増えた (図 18)。これも 1 つの成果だと言えるだろう。

そして 4 つ目の政策が観光戦略計画 2020 (Plan Estratégico de Turismo 2020) の策定である (図 19)。次項ではこの計画について内容のレビューを行っていく。

4. 観光戦略計画 2020

4.1 目的とねらい

観光戦略計画 2020 の最も重要な目的は、バルセロナ市が取り組むべき観光政策の今後 5 年間のロードマップを策定することである (図 20)。そのためには市政府だけでなく、様々な関係者、官民セクターの双方を巻き込みながら、我々が直面する課題の解決に向けて参加型で現状の把握と分析²⁾を進める手順を定めなければならない。

まずは、住民の声がしっかりと汲み取られる場を設けることが重要である。ただし、公開で議論する場を設けたからといって、すなわち観光産業に対して常に前向きな議論を行う訳ではない。データに基づきながら、観光に関わる多様な利害関係者間のバランスを考えて議論を進めた結果、時には観光に否定的な考えが表明されるかもしれない。しかしそれでも、そうした場や機会を公開することに意義があるのである。なぜなら、こうしたプロセスを経

ることで初めて、観光産業とそれが街に与える影響についての共通認識を育むことが可能になるからである。

そしてこれらの目的を達成するための計画には、これまでバルセロナ市政府が関わってきた様々なプロジェクト、研究、事業、そしてその過程で提案されたアイデア、関連する規制などとの整合性を確保しながら、1つの体系として統合していくことが求められる。特に本計画と並行して実施される、観光宿泊施設抑制計画や観光モビリティ計画、アクセシビリティ・ツーリズム計画などは観光戦略計画 2020 に深く関わるものであり、方向性の違いがあってはならない。

これらの目的を達成することで、最終的には住民の生活を危険にさらすことなく、訪問者の喜びや楽しみを醸成すること、そしてデスティネーションを持続可能な形でマネジメントしていくことが可能になる(図 21)。計画を策定する時はこうしたゴールを考えることが極めて重要になる。バルセロナでは何をゴールとするかについて、深く考え、徹底的に議論し、そこで初めて、「何をするか」、「どのようにするか」を考えたのである。

重要なことはこの計画が会議室でできあがった計画ではないということである。「観光とは何か」を問い直し、「デスティネーションが都市である」という本質について考えを深めるためには、街中の様々な空間で都市を多角的に分析し、住民の声をくみ上げ、課題を設定してその解決策を分析する必要がある(図 22・図 23)。この繰り返し、計画の策定はもちろん、計画を実効的なものとする上でのオーナーシップを醸成するのだ。

こうして導き出した我々の答えは「都市と観光は切り離して考えることはできない」ということだった。観光は独立しては存在し得ないものだ。都市は都市としてマネジメントできたとしても、観光はそうではない。我々は視点を変えて「デスティネーションとしての都市をどのようにマネジメントしていくべきか」を考えることが重要だと気づいたのである。この前提に立って、アプローチや個別の事業を考えていくことが肝要なのである。

また観光が産業として極めて複合的であるがゆえに、産業セクターの違いを飛び越えた視点を持つ必要がある点にも注意が必要だ。観光は産業として確固たる地位を築き、したがって我々はそれを独立した存在として見なしがちであるが、実は産業としての観光の境界は曖昧だ。その他の産業や、時として観光活動には日常的に全く関与しない住民と交わって初めて観光が成り立つことさえある。我々は観光を1つの独立した経済活動としては考えない。その振興はより多くの人々の影響を受け、同時に彼らに影響を与えるテーマであると理解している。産業としての観光がもたらす影響を正負両面で考慮するためには、より大局的な視点や感覚が問われる。

ヨーロッパや世界中のデスティネーションの中におけるポジション、そして将来的な経済発展の可否は、持続可能性に大きく依拠する。今日では、持続可能でなければ競争力は低下し、デスティネーションとしての価値を失う。それを避けるためには政府のみならず、観光産業のステークホルダー全員のコミットメントが欠かせない。観光は振興、拡大、成長を目標とするものから、持続可能性、イノベーション、責任、団結、再分配を基準とするもの

へと変わらなければならない(図 24)。個別の政策、事業、行動は全てこの基本方針にしたがって決まる。そこから逸脱すれば、ロードマップは立ち消え、これまでの努力の積み重ねが水泡に帰することになる。

4.2 観光戦略計画 2020 における 5 つの課題

本計画ではワークショップやインタビュー調査を行った上で会議を繰り返して意見交換を重ね、最終的に 5 つの取り組み対象を設定した(図 25)。

まず「ガバナンス」である。ガバナンスは観光政策を政策たらしめる重要な部分であり、意思決定の仕組みそのものである(図 26)。参加型というバルセロナの都市づくりの基本理念を保障しつつ実効的な政策とするために、市政府のリーダーシップの強化を掲げている。

2 つ目は「観光マネジメント」である(図 27)。観光マネジメントの柱は観光関連の活動やビジネスを客体化してその評価を正当に行うことにある。そしてその評価の基準は産業や経済ではなく住民の生活であると考えている。

3 つ目は「地域戦略」³⁾である(図 28)。地域戦略では、都市としてのバルセロナへの観光の圧力をコントロールし、住民の居住快適性、そして彼らの経済、社会活動が健全に維持されることを基本に観光の活力を都市に引き込んでいく戦略を定義している。

4 つ目としては「労働と企業」を掲げている(図 29)。言わずもがな観光は産業としての側面なくして成り立たない。この計画ではその観光産業の競争力をいかに持続的に、そして社会的に責任ある形で維持あるいは向上させるかを定めている。先にも触れたとおり、観光産業の労働条件は現時点では相対的に他のセクターよりかなり劣っている。観光を通じてバルセロナで生み出されている富の多くが、労働者には公平に再分配されていないのだ。市政府として個々の事業者の給与水準にまでは踏み込めないが、だからといって観光が生む富を地域、産業全体で共有するために政府が民間事業者に対して何をするべきかというテーマに無関心であってはならない。

そして最後に、他の多くのデスティネーションが注力している「プロモーションとマーケティング」である(図 30)。ここでもやはり持続可能性が大きなキーワードである。計画の中でも何回も触れられているが、観光はコレクティブな存在であり、限られた側面の利益を最大化しようとする都市のマネジメントが立ちゆかなくなる。観光客、訪問者の需要を拡大させるためのプロモーションやマーケティングを止めはしないが、持続可能で包括的なものでなければ受け入れられない。

4.3 アクション・プログラム

こうした課題を解決するために、観光戦略計画 2020 では、アクション・プログラムも合わせて策定されている(図 31・図 32)。アクション・プログラムは「ガバナンス」、「知識」、「デスティネーションとしてのバルセロナ」、「モビリティ」、「宿泊施設」、「空間マネジメント」、「経済開発」、「コミュニケーション・受入環境」、「課税・財源」、「規制・整備」の全 10

項目で構成されている（図 33・図 34・図 35）。

これらのプログラムは、言わば、「道具箱」のようなものである。バルセロナのように未来像を描きにくい都市においては、社会的な利益や持続可能性を保障するようなツールが必要であり、そのツールを取めた箱がこのアクション・プログラムだ。

例えば「ガバナンス」では、バルセロナ市役所の中だけでなく、外部機関との適切な連携が必要である（図 36）。このツールを用いることで多様な利害関係者が都市の観光の未来を左右する協議に参加する機会を得るのである（図 37・図 38）。

また「知識」では観光がバルセロナに与える様々な影響を継続的、組織的に観測するための「バルセロナ観光観測所（Observatorio del Destino Barcelona）」の設立を軸に、市政府や同機関での分析結果の市民への開示などを行う（図 39）。観光分野の研究成果を研究者や政府機関内に留めず、広く公開し、知的交流や情報の共有を通じた新しい解決策の発見を促すことが重要だ。

「デスティネーションとしてのバルセロナ」は、持続可能な観光認証を継続的に進め、同時にこの取り組みをバルセロナからスペイン国内、そしてヨーロッパ全域に波及させるための取り組みである（図 40）。そのためにまずはカタルーニャ州内、特にバルセロナ広域都市圏への観光客の分散、広域での一体的なマーケティングに取り組む必要がある（図 41・図 42）。

一方で、具体的な取り組みを計画する作業から始めるべき分野もある。例えば「モビリティ」では、住民と観光客、訪問者の双方にとって利便性の高い移動ツールの提供、移動に伴う環境へのインパクトの最小化、そして広域観光を促進するためのインターモーダルな交通システムの整備などを体系的に進めるための基本計画の策定から着手する（図 43）。

また、「宿泊施設」や「空間マネジメント」など従来の都市計画領域における取り組みについても定められている（図 44・図 45）。前者は、前出の観光宿泊施設抑制計画を適切かつ確実に実行すること、後者ではバルセロナ市内の各エリアの空間特性を踏まえた計画の策定などが明記されている。特にサグラダ・ファミリア（La Sagrada Família）やグエル公園（Park Güell）の周辺、ランブラス通り（La Rambla）など観光客や訪問者の流入が局所的に集中するエリアについては「人流過密スポット（espacios de gran afluencia）」に指定し、混雑や騒音の緩和、清掃や治安の確保などを含めた特別なマネジメントを行うこととしている（図 46・図 47）。

そして個人的に最も重要であると考えているのは「経済開発」である（図 48）。

バルセロナでは、経済活動としての観光を推進するにあたり、常に包括的な視点を持つように心がけている。地域の開発を通してコミュニティのエンパワーメントを促し、新しいビジネスを創出し、そうして生まれた経済活動がリスポンシブルであると同時に競争力を有していることが重要である（図 49・図 50）。そして、観光によって得られた経済的恩恵がしっかりと街の中に再分配される仕組みが必要である。

その最たるものが雇用だと考えている。雇用こそ観光の中心でありそれをおろそかにす

れば、バルセロナの観光は失敗するだろう。市民の生活の場であるバルセロナが今後も魅力を持ち得るかは、市民が観光産業を通じて生活の糧を得られるか否か、あるいは得られていると実感できるか否かにかかっているのである。

市政府や関連する公的機関だけではなく、民間事業者もこうした視点から観光産業の全体を把握する必要があるし、彼らが自社や自らの業界の動向に一喜一憂するのではなく、都市と観光の総合的な発展に貢献できるような場を設ける必要がある。繰り返しになるが、これは「共有されるべき課題」であり、民間セクター、関連の公的機関、住民が一体となって取り組むべき街全体の課題なのだ。デスティネーションとして競争力がありイノベティブであるということはこういった認識が共有されていることを指すと考えている。産業としての側面のみに注目して経済的發展を成し遂げようとするのは明らかに間違っている。

だからこそこれら一連のプロセスに私企業を体系的に巻き込んでいく必要がある。「交流コーディネーター (la intercambiadora)」を設置し官民連携、あるいは官官連携や民民連携に政策的に取り組むのはそのためだ。バルセロナ市政府として、マーケティング戦略と観光関連事業者の活動の整合性を確保する、あるいはそうした活動が地域に及ぼす影響に対して政府部門も責任を持つことが必要だと考えている。

そしてこうした観光産業の変革を実質化させるためには、観光客や訪問者の振る舞いも同じく変革する必要がある。アクション・プログラムの8番目に掲げられた「コミュニケーション・受入環境」は彼らが彼ら自身の楽しみだけでなく、観光産業に従事する人、そしてバルセロナという都市に住む人に対するインパクトを踏まえた行動をとれるよう、市政府として発信する情報やそれを通じたコミュニケーションのあり方を規定するものだ(図51)。さらに、9番目と10番目に掲げられた「課税と財源」や「規制と整備」は、あらゆる観光事業に対する上記のような対応を、より包括的、体系的に行っていくための政府部門のコミットメント、関与を明文化したものになっている(図52・図53)。

5. 終わりに

最後に、バルセロナ市が今のデスティネーション・マネジメントにおいて重要だと考えていることを改めて強調したい。

まず、先述のとおり、観光と地域は不可分な関係、すなわち切り離すことのできない関係にあるということである。ある一方にとって良いことであれば、もう一方にとっても良いことでなければならない。この不可分性が成立しなければ、将来の見通しは暗くなる。観光が都市というシステムの機能不全を引き起こし、より小さな空間で一極集中と空洞化が同時に進めば都市の競争力は失われるのである。

またこれも先述したが、観光は産業であるがゆえに、社会に利益をもたらすものでなければならないということも忘れてはならない。観光は、他の産業の活性化を促す、言わば梃子である。もし観光産業のみが地域社会で、あるいは一定の経済圏において突出した存在にな

っているのであれば、それは他の経済活動を犠牲にしているということを意味している。観光は他の産業の置換ではなく、幅広い産業との間で相乗効果をあげるツールへとその位置づけを変えているということを認識する必要がある。

そして最後は、地域が何をマネジメントしたいと考えているのかという「マネジメント・ニーズ」の把握なくして、持続可能な観光の振興は実現し得ないという点だ。商品開発、マーケティング、地域ブランドの構築など、様々なテーマが観光振興の議論の俎上に載せられるが、いずれも重要なことはそれぞれが地域のニーズに適合しているか否かということである。

それを考えれば、観光客数の増加だけを目指してはいけないということが分かる。地域の経済規模を越える観光は地域を減ぼす。観光客が、観光産業が、地域にどのような利益をどれほどもたらすのかということを考える必要があるのだ。重要なことは観光の成長ではなく、街が、地域が、住民が豊か（bienestar）であることなのである。



Plan Estratégico de Turismo 2020

バルセロナ: トップクラスのデスティネーション

Turisme
2020
Barcelona
PLA ESTRATÈGIC



2

出所：筆者作成

図 1 トップクラスのデスティネーションとしてのバルセロナ

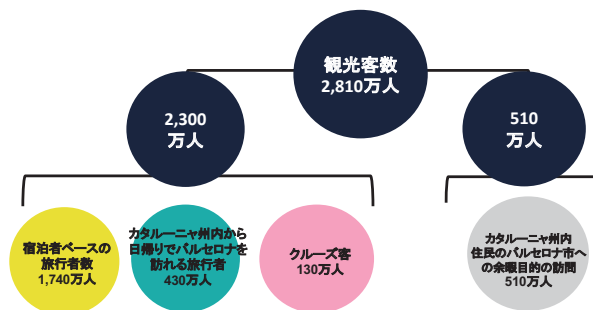


Plan Estratégico de Turismo 2020

旅行者数から見る デスティネーションとしてのバルセロナ市

Turisme
2020
Barcelona
PLA ESTRATÈGIC

- ・ バルセロナは100 km²の面積に160万人の住民が住んでいる
- ・ バルセロナ「都市圏」としては330万人の人口を有する



3

出所：筆者作成

図 2 旅行者数から見るバルセロナ



Plan Estratégico de Turismo 2020



バルセロナ市の観光フェーズ

- 1992年バルセロナ・オリンピックに向けたプレビュー
- 観光「振興」フェーズ 1993 - 2010
 - 1993: 観光コンソーシアムの設立
 - 2007: 停滞・疲弊の初期兆候
 - 2008-2010: 観光戦略計画2015の策定
- 観光「マネジメント」フェーズ 2010-2015
 - 分散化計画
 - バルセロナ-都市と観光-
(リスポンシブル・サステイナブル・ツーリズムの促進とマネジメントのための地域協定)
- 観光による「都市マネジメント」フェーズ 2016～
 - 観光戦略計画2020

出所：筆者作成

図 3 バルセロナの観光振興の展開

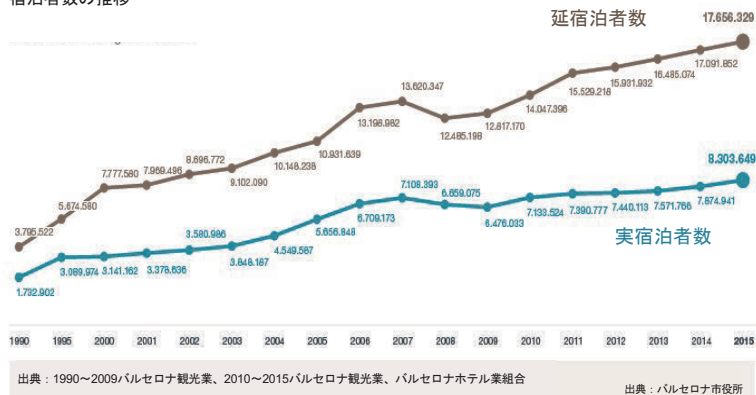


Plan Estratégico de Turismo 2020

観光客数の増加



宿泊者数の推移



5

出所：筆者作成

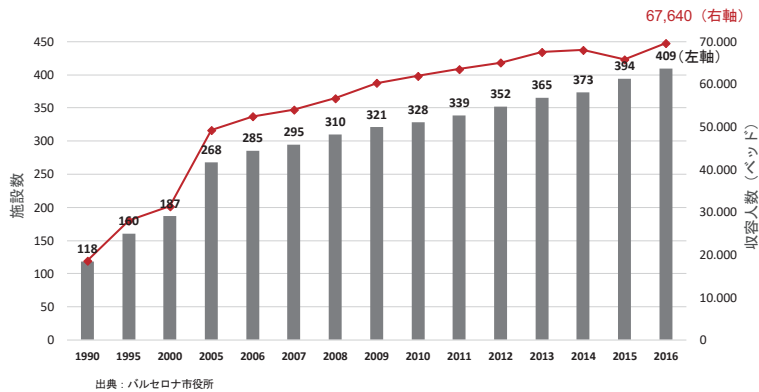
図 4 観光客数の増加



Plan Estratégico de Turismo 2020

ホテル数の推移

Turisme
2020
Barcelona
PLA ESTRATÈGIC



6

出所：筆者作成

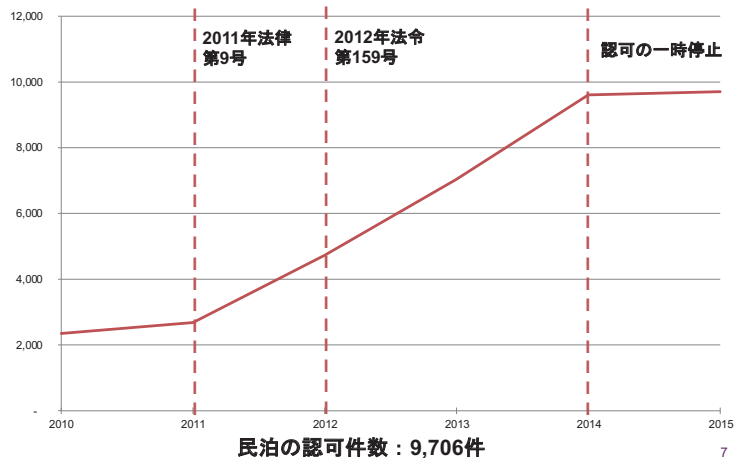
図 5 ホテルの施設数と床数の推移



Plan Estratégico de Turismo 2020

民泊の認可件数

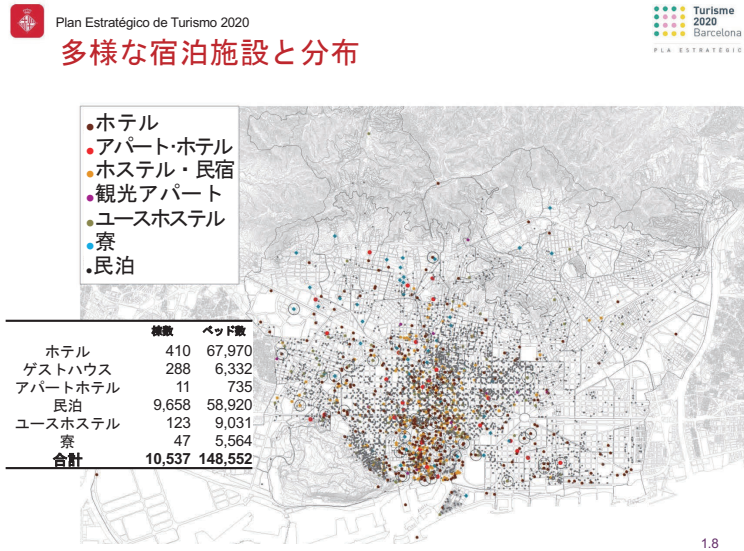
Turisme
2020
Barcelona
PLA ESTRATÈGIC



7

出所：筆者作成

図 6 民泊の拡大



1.8

出所：筆者作成

図 7 宿泊施設の集中



出所：観光宿泊施設立地抑制プラン（PEUAT）

出所：筆者作成

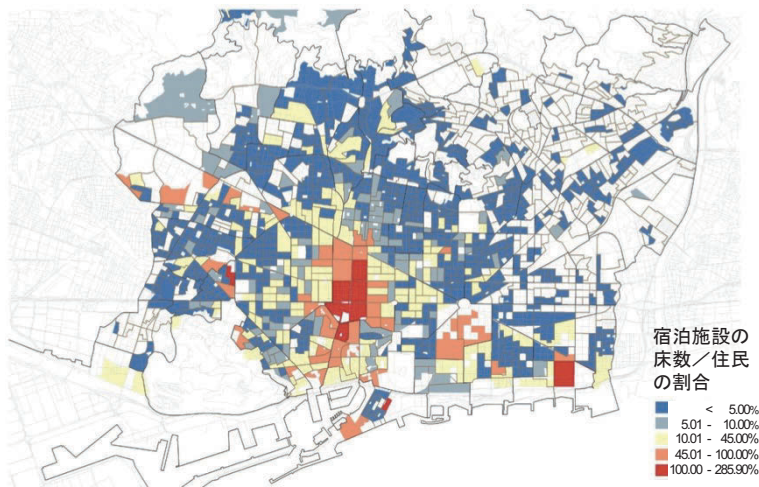
図 8 民泊の分布



Plan Estratégico de Turismo 2020

都市機能の変異

Turisme
2020
Barcelona
PLA ESTRATÈGIC



出所：筆者作成

図 9 宿泊者と住民の床数のバランス



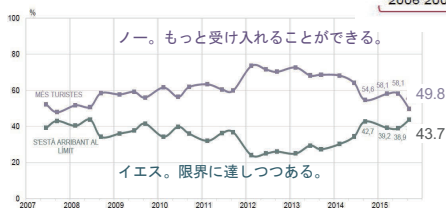
Plan Estratégico de Turismo 2020

観光の受け止め

Turisme
2020
Barcelona
PLA ESTRATÈGIC

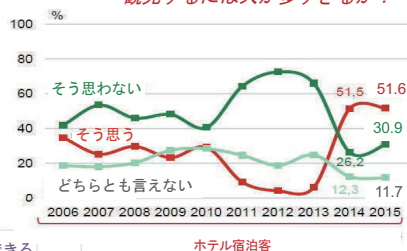
住民の評価

バルセロナは旅行者をもっと受け入れるべきだと思うか、それとも、限界に達しつつあると思うか？



観光客の評価

観光するには人が多すぎるか？

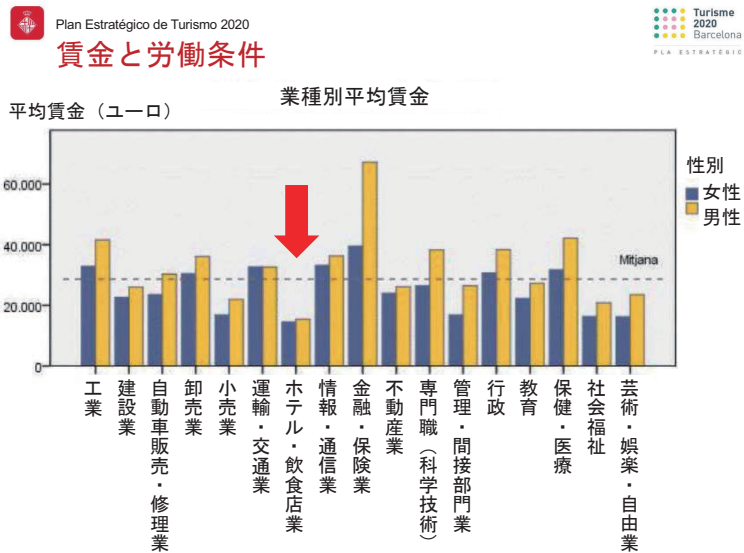


ホテル宿泊客

11

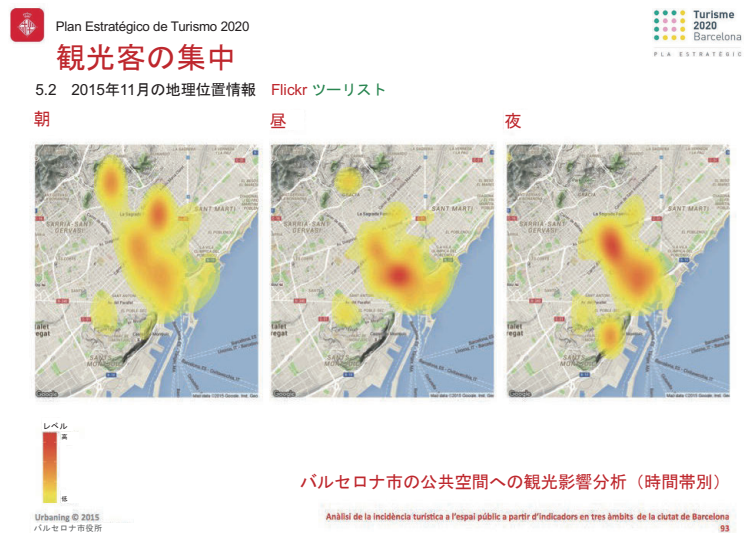
出所：筆者作成

図 10 観光客と住民を対象とした調査における観光の評価



出所：筆者作成

図 11 業種別の平均賃金



出所：筆者作成

図 12 観光客の中心地への集中



14

出所：筆者撮影

図 13 グエル公園の入口近くに乗り捨てられたレンタサイクル

the guardian

Naked Italians spark protests against antics of drunken tourists in Barcelona
Locals take to the streets demanding that authorities do more to combat antisocial behaviour of visitors to the city

ZAMIR KASSABIN IN BARCELONA
The Guardian, Thursday 21 August 2014 16:51 BST



Apartaments en retirada

- La plataforma d'intercanvi de pisos turístics Airbnb perd una quarta Barcelona després de dues setmanes de quèques veïnals
- La Generalitat la va multar perquè oferia pisos sense llicència



Partidari a la Barceloneta: Peter Jorjy Comella.

NOTÍCIAS CUATRO > La última > Elecciones 20D > Juntos por el Tercer Nivel > Territorio y

¿Barcelona o DisneyBarna? Un modelo turístico, a debate

Ada Colau paraliza nuevas licencias para hoteles

24/08/2014 11:01h: Miguel Ángel Blasco

Etiquetas: Miguel Ángel Blasco, Turismo



"El turismo mata els barris"

Prop d'un centenar de veïnes i diverses entitats de Bar concurren davant les obres de l'Hotel del Rec Comtal protestar contra la indústria turística



15

出所：筆者作成

図 14 観光に対するメディアの報道



Plan Estratégico de Turismo 2020



持続可能なデスティネーション・マネジメント

- ・ **観光と都市に関する諮問会議 (Consejo Turismo y Ciudad)**
 - 2016年5月2日設置
 - メンバーは60名：町内会、社会団体、企業、労働組合、文化組織、専門家、政党の代表から構成
 - 3名の副議長：町内会、企業、労働組合の代表
- ・ **観光宿泊施設抑制計画 (Plan Especial Urbanístico de Alojamientos Turísticos)**
 - あらゆるタイプの宿泊施設認可を一時停止
 - 2014年に民泊に関する特別都市計画を既にスタートさせていた
- ・ **違法宿泊施設の取り締まり計画 (Plan de choque contra el alojamiento ilegal)**
- ・ **観光戦略計画 2020 (Plan Estratégico de Turismo 2020)**
 - ・ 観光モビリティ計画
 - ・ アクセシブル・ツーリズム計画

16

出所：筆者作成

図 15 コラウ市長による 4 つの政策



Plan Estratégico de Turismo 2020

観光と都市に関する諮問会議



出所：筆者作成

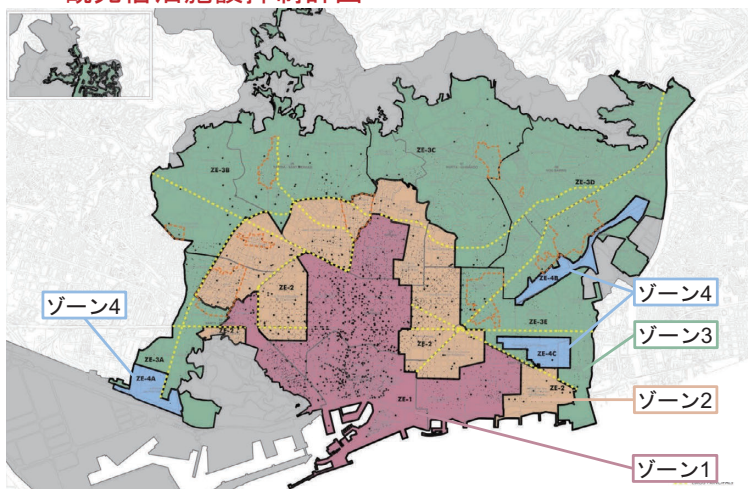
図 16 観光と都市に関する諮問会議



Plan Estratégico de Turismo 2020

観光宿泊施設抑制計画

Turisme
2020
Barcelona
PLA ESTRATÈGIC



出所：筆者作成

図 17 観光宿泊施設抑制プランのゾーニング



Plan Estratégico de Turismo 2020

違法宿泊施設の取り締まり計画

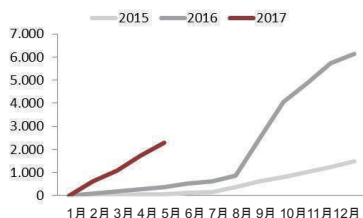
Turisme
2020
Barcelona
PLA ESTRATÈGIC

体制

- ・ 20名から34名の捜査員
- ・ 20名から40名の監視員
- ・ 2018年の予定 → 捜査員（70名）と監視員（40名）で110名体制に

活動結果

- 処罰対象審査：5,490 件
- 273件については自発的に罰金を支払い済み（130万ユーロ）。260件は徴収執行期間に移行（徴収された罰金は住宅関連政策に当てられる）
- 違法営業による営業停止命令は2,015件：うち548件は命令を遵守、127件は封鎖。



出所：筆者作成

図 18 違法宿泊施設の取り締まり計画

Plan Estratégico de Turismo 2020

Turisme
2020
Barcelona
PLA ESTRATÈGIC



20

出所：筆者作成

図 19 観光戦略計画 2020

Plan Estratégico de Turismo 2020

Turisme
2020
Barcelona
PLA ESTRATÈGIC

観光戦略計画2020：目的

- ・ **参加型診断**に基づき、今後5年間のバルセロナ**観光政策のロードマップ**を策定する。
- ・ **現状分析と予想される将来のシナリオ分析**を通して、観光業とその影響に関する**議論を公開で行い、共通認識**を創出する。
- ・ バルセロナ市総合計画（PAM）や観光宿泊施設抑制計画（PEUAT）、観光モビリティ計画、アクセシブル・ツーリズム計画など、バルセロナ市の観光に関する様々な計画を**統合的視点**で位置づける。

21

出所：筆者作成

図 20 計画の目的



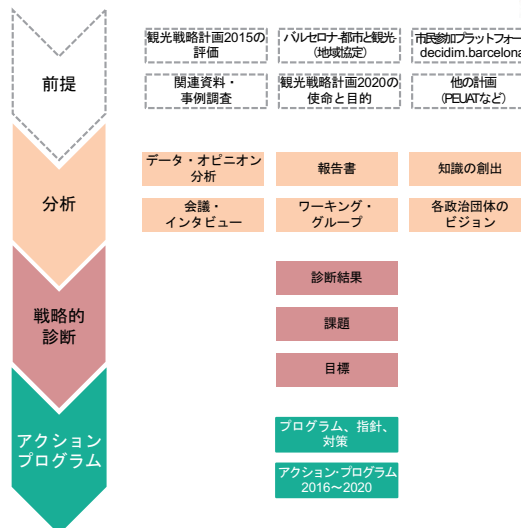
観光戦略計画2020：ねらい

「持続可能性を確保し、現状のあらゆる要素を可能な限り調和させ、観光事業からできるだけ大きな社会的利益を生み出し、そこに住む人々の生活を危険にさらすことなく訪問者の楽しみを満たしつつ、デスティネーションをマネジメントする」

1.22

出所：筆者作成

図 21 計画のねらい

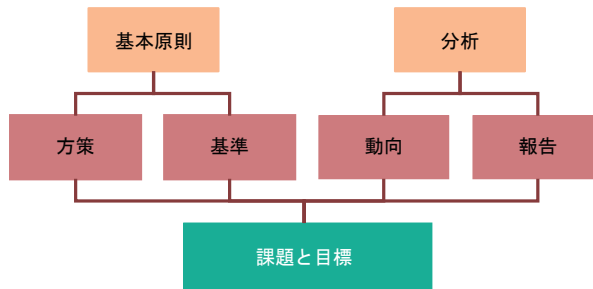


23

出所：筆者作成

図 22 計画策定の流れと全体像

診断：構造



24

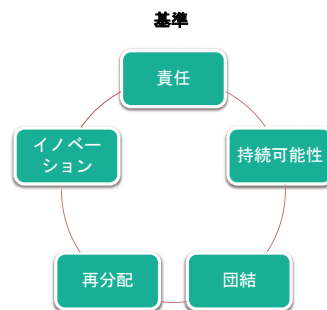
出所：筆者作成

図 23 計画の診断構造

診断：基本的な原則

基本方針

- ・観光と都市の共生関係
- ・観光モデルから観光都市へ
- ・観光客から訪問者へ：範囲の拡大
- ・観光はコレクティブな問題
- ・観光の統合的マネジメント
- ・デスティネーションの可変翼
- ・持続可能性と競争力：不可分の二重性



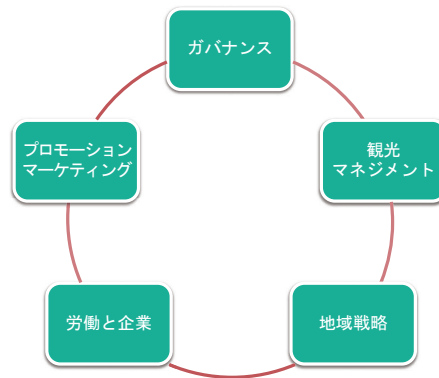
25

出所：筆者作成

図 24 基本的な原則



診断：取り組みの対象領域



26

出所：筆者作成

図 25 取り組みの対象領域



ガバナンス

1. 観光政策における幅広い参加型ガバナンスを保証するために、多種多様な主体の代表性を担保しつつ市政府のリーダーシップを強化する。
2. 戦略を様々なスケール、分野、行政機関で実施するために、行政機関同士の連携を強化する。
3. 整備、規制、資金調達、コミュニケーション、観光プロモーションの政策を、共通の戦略で統合する。
4. 意志決定における重要な要素として、情報公開を徹底する。

27

出所：筆者作成

図 26 ガバナンス



Plan Estratégico de Turismo 2020



観光マネジメント

1. 観光事業と地域の他の経済分野や社会的・文化的主体との結び付きを強化し、機会を創出する。
2. 観光事業を都市の日常生活と両立可能なものにするため、観光事業の影響を管理する。
3. 観光事業の社会還元を評価し、グッド・プラクティスの価値を正しく伝えるための基準を設ける。
4. 新しいタイプの観光事業に対して評価や規制を適切に行い、違法行為、特に市民の基本的な権利を危うくしかねない活動については根絶する。

28

出所：筆者作成

図 27 観光マネジメント



Plan Estratégico de Turismo 2020



地域戦略

1. 定住人口の維持と誘致を優先し、観光の圧力が比較的大きなエリアでは社会的・経済的バランスに留意する。
2. 国際的な指針・基準に基づき、観光活動によるエコロジカル・フットプリントを削減する。
3. デスティネーションの範囲を拡大させるために文化、遺産、娯楽アトラクションの戦略的活用を促進し、同時にそれによる影響を可能な限り予見して対策をとる。
4. 観光客や訪問者の可動的かつ集中的な影響に対処するために都市のマネジメント・ツールを再検討する。

29

出所：筆者作成

図 28 地域戦略



労働と企業

1. 観光業による富の再分配を実現するために、**適切な労働条件**を保障する。
2. 共有価値の創造を担保するために、**責任ある、イノベティブなアントレプレナーシップ**を促進する。
3. 観光以外の分野の経済活動を活性化させバリューチェーンとして統合するために、**観光産業の経営能力**を向上させる
4. 優位性と競争力を確保するために、**観光サービス業の専門人材の育成と高度化**を推進する。

30

出所：筆者作成

図 29 労働と企業



プロモーションとマーケティング

1. デスティネーションの持続可能性を視野に入れて、**包括的で多様な都市観光ストーリー**を構築する。
2. 市政府のコミュニケーション、レピュテーション、プロモーション戦略と**観光マーケティング**を統合する。
3. デスティネーションの**持続可能性を担保するためのプロモーション・コミュニケーション戦略**を再考する。
4. **デスティネーションへの期待やデスティネーション内での動線に影響を与える**ことを念頭に、発地へのプロモーションやコミュニケーションツールを調整する。

31

出所：筆者作成

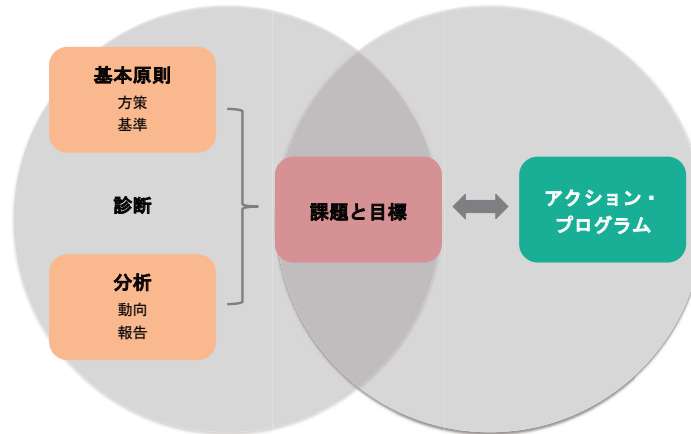
図 30 プロモーションとマーケティング



Plan Estratégico de Turismo 2020



観光戦略計画におけるアクション・プログラム



32

出所：筆者作成

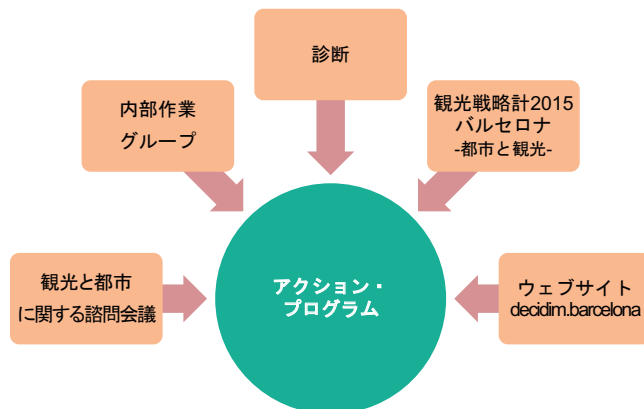
図 31 アクション・プログラムの位置づけ



Plan Estratégico de Turismo 2020



アクション・プログラム：方法論



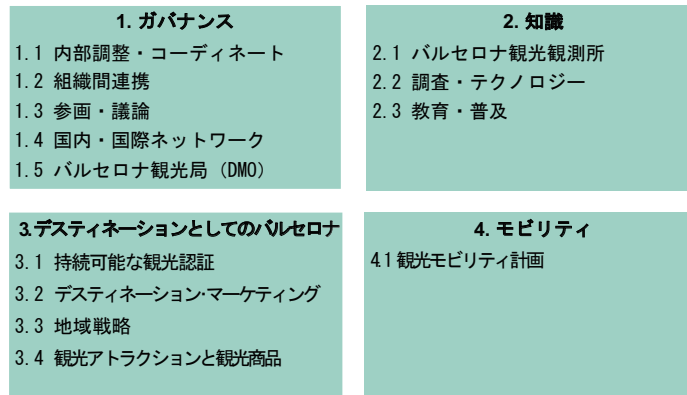
33

出所：筆者作成

図 32 アクション・プログラムの方法論



アクション・プログラム：構造



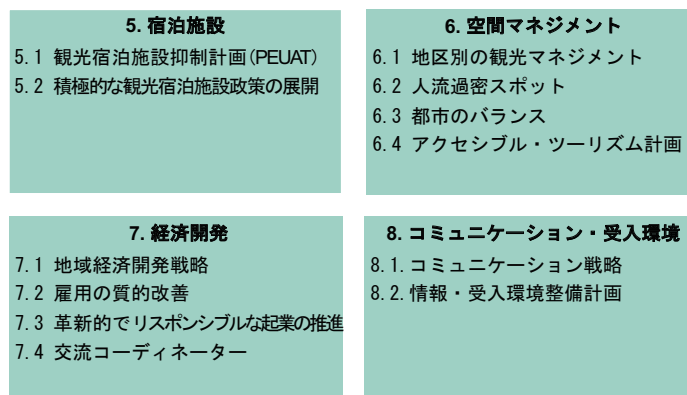
35

出所：筆者作成

図 33 アクション・プログラムの基本構造



アクション・プログラム：構造（その2）



36

出所：筆者作成

図 34 アクション・プログラムの構造（その2）



Plan Estratégico de Turismo 2020



アクション・プログラム：構造（その3）



37

出所：筆者作成

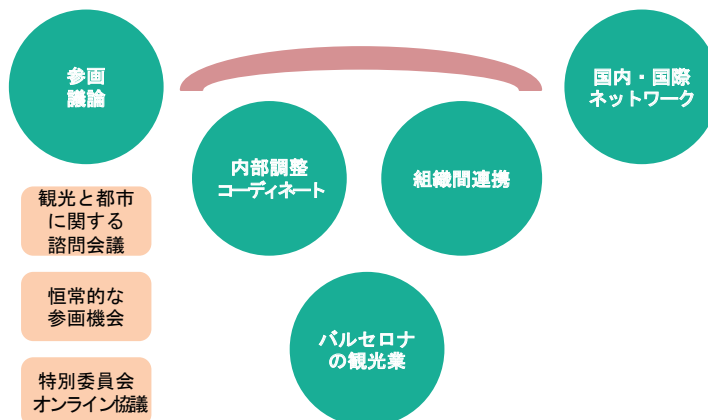
図 35 アクション・プログラムの構造（その3）



Plan Estratégico de Turismo 2020



プログラム 1：ガバナンス



38

出所：筆者作成

図 36 「ガバナンス」のプログラム構成

プログラム 1：ガバナンス

プログラムの目的

他の主体との調整・関与に基づく観光マネジメントにおける行政のイニシアチブを保证するために、バルセロナ市政府の場、ツール、メカニズムを強化する。

1.1. 内部調整・コーディネート

M.1.1.1. 異なる分野・地域間の政策的、行政的取り組みの調整とコミュニケーションを改善する横断的な場をデザインし活性化する。

M.1.1.2. 各分野・地区における戦略的課題に対応するために、協働の場、ツール・手段を提供する。

M.1.1.3. 提案を現状に合った形で発展させるために、オンラインの内部コミュニケーション・メカニズムを策定する。

1.2. 組織間連携

M.1.2.1. 外部の主体、各構成団体との連携を通して、観光政策を策定する多面的な協働の場を強化・創設する。

M.1.2.2. デスティネーションの形成において鍵となる組織との恒常的な対話のかけ橋を構築する。

M.1.2.3. ワーキンググループを通じて、様々な行政機関に向けた多様なスケールの計画が提案されることを保障する。

39

出所：筆者作成

図 37 「ガバナンス」の具体アクション（その 1）

プログラム 1：ガバナンス

1.3. 参画・議論

M.1.3.1. 観光政策を協議し共同設計するための恒常的な参画の場として、「観光と都市に関する諮問会議」を強化する。

M.1.3.2. 観光関連問題に市政府が継続的に関与する機会を設ける。

M.1.3.3. 特定の問題を扱うワーキンググループを創設する。

M.1.3.4. 具体的問題への議論を掘り下げるためのオンライン相談・協議ツールを始動させる。

1.4. 国内・国際ネットワーク

M.1.4.1. 市政府の優先政策にとって重要な都市間ネットワークについては国際・国内の両レベルにおいて参画を促進し、既に参加しているネットワークの代表権についても検討する。

M.1.4.2. 都市型デスティネーションのガバナンスに関する会議に継続参画する。

M.1.4.3. 共同プロジェクトを推進し規制や法的枠組みの変革を誘発するための提携関係を確立する。

1.5. バルセロナ観光局（DMO）

M.1.5.1. DMOであるバルセロナ観光局に市の観光政策との協働を働きかける。

M.1.5.2. 商工会議所との事業関係を安定させ、強化する。

40

出所：筆者作成

図 38 「ガバナンス」の具体アクション（その 2）

プログラム 2：知識

プログラムの目的

意志決定を支援し、戦略的な問題を掘り下げ、公開の議論を充実させるために、デスティネーションとしてのバルセロナの観光活動に関する知識を創造、共有、普及、移転するためのプログラムを開発する。

2.1. バルセロナ観光観測所

- M.2.1.1. バルセロナ観光観測所を正式に設立する。
- M.2.1.2. 事業計画・出版計画を策定する。
- M.2.1.3. 情報普及計画を策定する。

2.2. 調査・テクノロジー

- M.2.2.1. 知識の創造・移転のため共同研究プログラムを策定する。
- M.2.2.2. 知識の普及、応用研究、データ分析のためのバーチャル空間と技術開発を促進する。
- M.2.2.3. 応用研究の革新的プロジェクトの開発を強化する。

2.3. 教育・普及

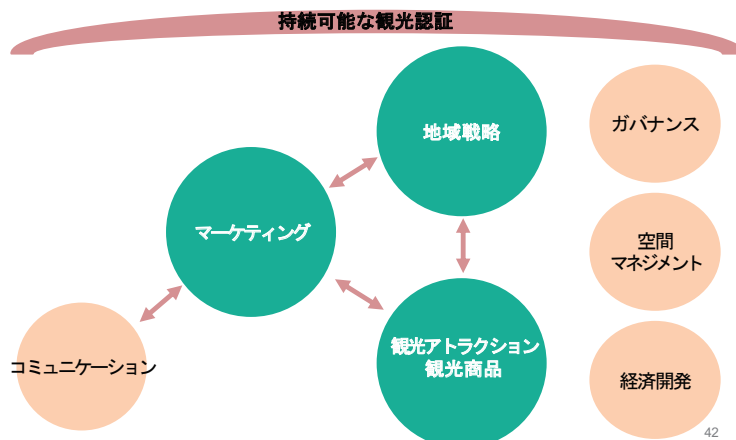
- M.2.3.1. 「観光について学ぼう」プロジェクトに取り組む。
- M.2.3.2. 観光についての分析等の有益な情報を積極的に発信する。
- M.2.3.3. 観光に関するプロジェクトやワークショップ、セミナー、協議を推進・調整する。

41

出所：筆者作成

図 39 「知識」の具体アクション

プログラム 3：デスティネーションとしてのバルセロナ



42

出所：筆者作成

図 40 「デスティネーションとしてのバルセロナ」のプログラム構成



プログラム 3：デスティネーションとしてのバルセロナ

プログラムの目的

社会的、経済的、環境的持続可能性が完全に約束され、活力があり、温かく、オープンかつ革新的で、人々に望まれるデスティネーションを作る。そこでは、住民の生活の質が保証され、バランスの取れた地域発展に注意が払われる。

3.1.

持続可能な観光認証

- M.3.1.1. 持続可能な観光認証の適用を推進し続ける。
- M.3.1.2. バルセロナによる新しいスタンダードが、一般的な都市デスティネーションの認証の新しい標準となる。
- M.3.1.3. 様々な主体がバルセロナ型の生物圏持続性認証を支持するよう、手続きと認証の基準を定める。
- M.3.1.4. 持続可能な観光認証に適合する企業、商品、サービスを支援する。

3.2.

デスティネーション・マーケティング

- M.3.2.1. デスティネーションの持続可能性を保障するためのマーケティング戦略を策定する。
- M.3.2.2. 様々なマーケティング活動を連携させ、より広く多様なコミュニケーションの枠組みとして統合する。
- M.3.2.3. 広域のマーケティング戦略との整合性を担保する。

43

出所：筆者作成

図 41 「デスティネーションとしてのバルセロナ」の具体アクション（その 1）



プログラム 3：デスティネーションとしてのバルセロナ

3.3.

地域戦略

- M.3.3.1. 分散化戦略を見直し、更新する。
- M.3.3.2. バルセロナ大都市圏、バルセロナ県議会とともに、バルセロナ広域都市圏における観光マネジメントのあり方について検証を開始する。

3.4.

観光アトラクションと観光商品

- M.3.4.1. 観光商品を地域の経済開発戦略に適合させる。
- M.3.4.2. デスティネーションの地域戦略に調和する新たな観光アトラクションを作り出す。
- M.3.4.3. 地場産業と食文化の振興に取り組む。

44

出所：筆者作成

図 42 「デスティネーションとしてのバルセロナ」の具体アクション（その 2）



Plan Estratégico de Turismo 2020



プログラム 4 : モビリティ

プログラムの目的

デスティネーションの形成にとって重要な活動としてモビリティの観光利用を分析し、そのマネジメントを改善するための対策を策定・実施する。

4.1.

観光モビリティ計画

M.4.1.1. 課題とその解決に向けた戦略的な目標の設定のためにモビリティに関する分析を行う。

M.4.1.2. 課題と目標に基づき、具体的な活動案を定める。

45

出所：筆者作成

図 43 「モビリティ」の具体アクション



Plan Estratégico de Turismo 2020



プログラム 5 : 宿泊施設

プログラムの目的

様々な規範ツールに一貫性を持たせ、戦略的かつ積極的に観光宿泊施設の管理に取り組む。

5.1.

観光宿泊施設抑制計画 (PEUAT)

M.5.1.1. 都市圏全体で法規制等の改正を促す。

M.5.1.2. 法令を新しいタイプの宿泊施設に適用する。

M.5.1.3. PEUATを管理・フォローアップする場を設ける。

5.2.

積極的な観光宿泊施設政策の展開

M.5.2.1. 市政府と宿泊産業との恒常的な協力体制を整備する。

M.5.2.2. 現行法の適用を保障するためのプラットフォームと手続きを設定する。

M.5.2.3. 合法的な民泊の利用者と住民との共存のための問い合わせサービスを創設する。

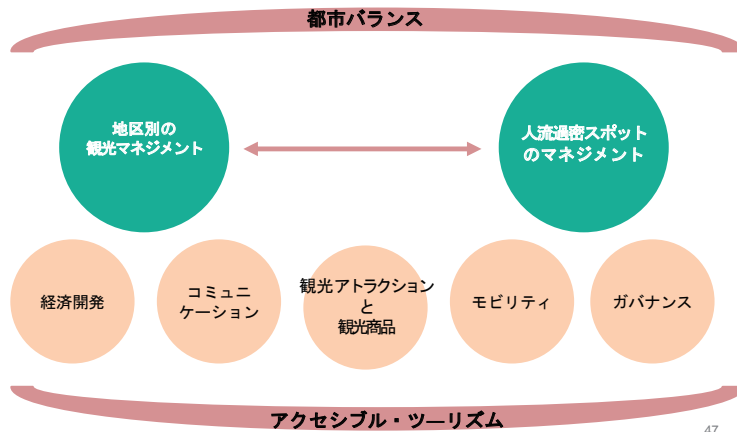
46

出所：筆者作成

図 44 「宿泊施設」の具体アクション



プログラム 6 : 空間マネジメント



47

出所：筆者作成

図 45 「空間マネジメント」のプログラム構成



プログラム 6 : 空間マネジメント

プログラムの目的

戦略的かつ積極的な方法で観光宿泊施設の管理に取り組み、さまざまな規制・取り組みに一貫性を持たせる。

6.1. 地区別の 観光マネジメント

- M.6.1.1. 各地区の統合的観光戦略を策定する。
- M.6.1.2. 観光関連分野の行政機関同士の連携体制を構築・改善する。
- M.6.1.3. 地域の関係諸機関と連携して恒常的な協議の場やワーキンググループを設置し積極的に活動する。

6.2. 人流過密スポット

- M.6.2.1. 人流過密スポットの分析と検証を行う。
- M.6.2.2. 人流過密スポットにおける取り組み対策を計画する。
- M.6.2.3. 人流過密スポットのマネジメントを調整する特別な組織を創設する。
- M.6.2.4. 人流過密スポットに関するワーキンググループを支援する。

48

出所：筆者作成

図 46 「空間マネジメント」の具体アクション（その 1）

プログラム 6 : 空間マネジメント

6.3. 都市のバランス

- M.6.3.1. 観光事業や訪問者の流入による圧力を最も大きく受けるエリアのマネジメントや改善を目的とした都市計画をデザインする。
- M.6.3.2. 民泊への転用や家賃の高騰を促すような不動産市場における圧力に対抗するための政策を生み出す。
- M.6.3.3. 環境への影響を最小限にする政策を実行する。

6.4. アクセシブル・ ツーリズム計画

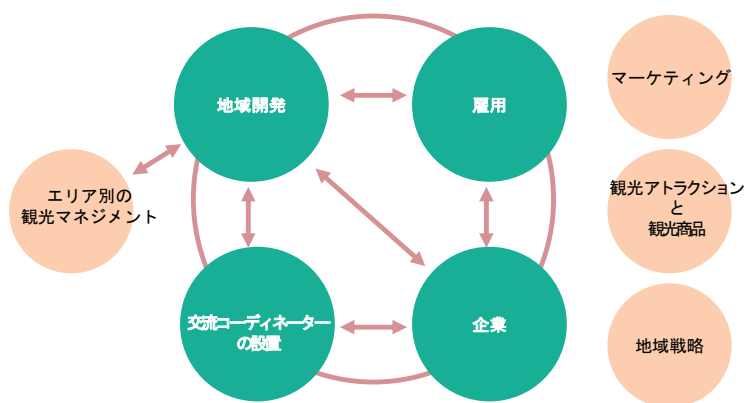
- M.6.4.1. バルセロナの観光アクセシビリティの分析を行う。
- M.6.4.2. アクセシビリティと個人が自律的に都市を観光・訪問するための受入環境を整備する。
- M.6.4.3. アクセシブル・ツーリズムについて民間のイニシアチブを喚起する。
- M.6.4.4. アクセシブル・ツーリズム関連商品に関する情報提供とプロモーションを強化する。

49

出所：筆者作成

図 47 「空間マネジメント」の具体アクション（その2）

プログラム 7 : 経済開発



50

出所：筆者作成

図 48 「経済開発」のプログラム構成



プログラム 7：経済開発

プログラムの目的

内部資源の活用、投資促進、革新的でリスポンシブルな観光ビジネス・プロジェクトの推進、雇用の質の向上を通じて都市の生産基盤を強化する

7.1. 地域経済開発戦略

- M.7.1.1. 各地区の地域開発計画・戦略に影響を与える。
- M.7.1.2. 地域の関係機関と連携して「地域経済拠点」の活性化に取り組む。
- M.7.1.3. あらゆる取り組みは訪問者との共有責任に基づいて実行される。

7.2. 雇用の質的改善

- M.7.2.1. 観光雇用監視所を設立する。
- M.7.2.2. 持続可能性や質を保障するための認証やラベル取得を通じて労働・雇用環境の変化を促す。
- M.7.2.3. 雇用の質を保証するために、積極的な新規雇用政策を観光関連サービス事業者に導入する。

51

出所：筆者作成

図 49 「経済開発」の具体アクション（その 1）



プログラム 7：経済開発

7.3. 革新的でリスポンシブルな 起業の推進

- M.7.3.1. リスポンシブル・ツーリズムについて啓発する。
- M.7.3.2. 革新的でリスポンシブルな起業を支援する。
- M.7.3.3. 観光事業から創出される産業クラスターを支援する。
- M.7.3.4. RIS3CAT（カタルーニャ州スマート産業特別戦略）に基づく観光コミュニティを支援する。

7.4. 交流コーディネーター

- M.7.4.1. 企業間連携、官民連携のプロセスを容易にする交流コーディネーターを設置する。

52

出所：筆者作成

図 50 「経済開発」の具体アクション（その 2）

プログラム 8 : コミュニケーション・受入環境

プログラムの目的

デスティネーションのストーリーを拡大し、より多様で、ダイナミックで、リスポンシブルで、共有可能なものにする。都市の知られざる一面を発見したり、より良質な体験をするために、居住者と訪問者の双方を巻き込む。

8.1. コミュニケーション戦略

M.8.1.1. シティ・プロモーションの側面から、観光分野の広報・プロモーション戦略とそのツールを連携させる。

M.8.1.2. 訪問者に対する広報のコンテンツを開発する。

M.8.1.3. 観光政策に関する広報・啓発キャンペーンを企画する。

8.2. 情報・受入環境整備計画

M.8.2.1. 旅行前の情報チャンネルに影響を与える。

M.8.2.2. 旅行中の訪問者向け情報提供ツールを強化する。

M.8.2.3. 観光案内所ネットワークを刷新し積極的に関与する。

M.8.2.4. 訪問者間の情報交換を改善する。

53

出所：筆者作成

図 51 「コミュニケーション・受入環境」の具体アクション

プログラム 9 : 課税・資金調達

プログラムの目的

観光事業に直接関連する独自の資金調達プロトコルを検討しつつ、観光関連事業のコストと経済的利益のバランスを保つための新しい財政措置を設計する。

9.1. 観光税プログラム

M.9.1.1. 市が管理する観光事業のコストと便益を検証する。

M.9.1.2. 新たな課税措置のプログラムを立案する。

M.9.1.3. 観光と都市に関する特別基金を創設する。

9.2. 宿泊税 (IET) 計画と基準

M.9.2.1. IETの投資・資金調達計画を立案する。

M.9.2.2. IETの投資・資金調達計画の内容を検討する。

54

出所：筆者作成

図 52 「課税・資金調達」の具体アクション



プログラム 10：規制・整備

プログラムの目的

都市の権利を保障しながら、観光の実践による負の影響を最小限にするための規制と整備のツールを調整する。

10.1.

市の条例変更

M.10.1.1. 観光の実態を反映するため既存の条例を修正する。

M.10.1.2. 国が定める「観光法」の要件を満たすように観光宿泊施設に関する特別条例の内容を規定する。

10.2.

都市計画の具体手法

M.10.2.1. 観光宿泊事業に対する都市計画上の規制を地域計画、普通計画に組み込む。

M.10.2.2. 普通計画と観光宿泊施設抑制計画（PEUAT）によって許可された観光開発、宿泊施設整備に関する特別実行計画を立案する。

M.10.2.3. 人流過密スポットにおける経済活動に対して、特別な規制を設ける。

M.10.2.4. 既存の様々な都市計画を連携・統一する。

10.3.

観光事業の規制と検査

M.10.3.1. 違法に提供される観光宿泊施設の検査を強化する。

M.10.3.2. 組織横断的なワーキンググループを強化する。

55

出所：筆者作成

図 53 「規制・整備」の具体アクション



出所：訳者撮影

図 54 講演の様子

注

- 1) 本稿は2017年12月に北海道大学観光学高等研究センター、公益財団法人はまなす財団、地域の持続的発展を牽引する新たな観光協会のあり方に関する研究会の主催により行われた「地域づくりシンポジウム2017——バルセロナが語る観光地経営の最新課題と北海道の可能性——」の講演録を講演者了承のもと再編し翻訳したものである。なお、講演はスペイン語で行われた。本稿で紹介されているバルセロナ市政府の「観光戦略計画2020」の原文も合わせて参照されたい (Ajuntament de Barcelona 2020)。
- 2) 原文ではこうした参加型の現状把握や分析の段階を参加型診断 (diagnosis participada) と表記している。
- 3) 原文では、領域戦略 (estrategia territorial) と表記されている。ヨーロッパではDESTINEーション・マネジメントの文脈で領域 (テリトリー) という言葉が多用され、その定義や多義性については議論の余地があるが、観光政策の実践においては概ね日本語の「地域」に近い解釈が行われている。本稿では筆者の了解を得て地域と意識した。

ウェブサイト

Ajuntament de Barcelona

2020 “Turismo 2020 Barcelona: Una estrategia colectiva para un turismo sostenible,” Barcelona: Ajuntament de Barcelona, (Retrieved December 2, 2020, https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/turismo_2020_barcelona.pdf).

バルセロナにおける観光政策の課題

——ジェントリフィケーションに焦点を当てて——

アンゲラ オリオル

バルセロナ大学ホテル・観光学院 助教

石黒 侑介（訳）

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¹⁾

観光経済学を専門とする筆者にとってバルセロナは極めて興味深い事例である。今日では「観光には正負の両面がある」という言説自体は珍しいものではなくなったが，そうした観光の特性に対してどのような政策的対応をできるかについて実証的に検証するのは簡単ではない。特に観光の負の側面については，社会学的な論考の中で触れられることはあっても，経済学や政策学の中でそれが考察される機会は多くなかった。バルセロナはそれを可能にする数少ない都市である。

バルセロナの観光の本質は，オーバーツーリズムではない。オーバーツーリズムは総体的な問題の一部分を切り取ってある特定の視点で表現したに過ぎない。それは確かに何かは「オーバー」した，超過した状態を指すかもしれないが，では「ツーリズム」が超過したのか，あるいは「ツーリズム」によって何かは超過したのかは定かではない。この問題の本質はむしろ「ジェントリフィケーション」という用語によってより適切に表現されるべきであろう。

ジェントリフィケーションは，もともと住宅や商業地としての機能を持った地域，そして多くの場合はその主体が比較的低所得の住民である地域が，再編成されることで「紳士化」，つまり相対的に価値を向上させることを指す。その手段は再開発であったり，文化活動であることが多く，近年は緑化や公共空間の大規模なリノベーションなどによって実現する事例も増えている。

ジェントリフィケーションは総じてこれまで肯定的に捉えられてきた。それは観光研究においても同様で，都市の中でも最も観光客の目に触れさせたくない，あるいは観光客自身も目を向けたくないと思うような地区を，一転，観光地化させる効能を持っていると信じら

れてきた。しかしバルセロナでは、ジェントリフィケーションによって住民が移転を余儀なくされ、商業構成までもが再編されたことで、最終的に都市が市場における価値の上昇と、空間と経済活動における空洞化に直面していることが明らかになった。

2. 観光業とバルセロナ

観光は、世界的に最も重要な産業の1つである。

世界を見ると、観光は GDP の 10.2%、雇用の 9.6%を生み出している。スペインでは GDP の 11.1%、雇用の 13.0%、そしてバルセロナでは GDP の 15.0%、雇用の 9.0%を占めている（図1）。

図2は、バルセロナの観光業について、1990年と2016年のデータを比較したグラフである。これをみると観光業がこの26年間にいかに急速な成長を遂げたかが分かる。1990年に118軒だったホテルの数は、2016年には408軒に増加した。成長率は実に246%である。さらに驚くべきはこのデータがホテルの成長のみを反映したものである点である。民泊は1990年には存在していなかったか、業態として認知されていなかったが、今日では宿泊サービスのサプライヤーとしては無視できないほどのプレゼンスを持っている。Airbnbのサイトで取り引きされるものだけでも約17,000件の情報が掲載されている。

こうした観光サービス産業の供給量の成長に伴ってバルセロナを訪れる観光客数も大幅に成長した。宿泊客数は405%、クルーズ客に至っては2,000%を越える伸びを記録している。当然、バルセロナ空港を利用する旅客数も400%近くまで増加している。

では、バルセロナのデスティネーションとしての成長の要因は何だろうか。

まず挙げられるのが、バルセロナ・オリンピックの開催である。バルセロナの観光を通して考察すると、明らかにオリンピックを軸とした「ビフォー・アフター」があることに気づく。オリンピックを契機に国際観光市場は商品としてのバルセロナを認知し、バルセロナ市民も自らの街が観光地になり得ることに気がついたのである。「アフター・オリンピック」の初期においては、明らかに観光地化することへの期待感があつたし、それは政策への支持という形で現れていた。

もちろん、バルセロナ市内に数多くある文化資源、とりわけ建築の貢献も大きい。気候に恵まれ、パリやベルリン、ロンドンが持たない海岸線を有する都市であることも決定的な要因の1つであろう。そして食文化も少なからずバルセロナへの訪問動機に作用しているはずだ。さらに、ヨーロッパ連合による通貨の統一はヨーロッパ内からの来訪障壁を下げることに大きく貢献し、近年ではLCCのようなサプライヤーの多角化の恩恵にもあずかっている。

加えて、インターネットの拡大とスマートフォンの普及は都市への訪問動機以上に、滞在動機を高めたかもしれない。総じて宿泊サービスを含めた観光サービス産業の多様性の高い都市では、スマートフォンの普及によって明らかに消費者の選択肢が増え、結果的により

経済的な、あるいはより期待に添った観光行動を可能にした。今では混雑を避けて世界遺産を訪れることも、人気のレストランを予約することも、そして同じホテルにより安価に泊まることもスマートフォンが実現してくれる。

2017年8月にはテロ事件が発生したが、それでも他の同規模の都市に比べてバルセロナの政情は安定している。現在のカタルーニャの状況²⁾が今後の旅行需要にどのような影響を与えるかについては不透明な点はあるが、多くの観光客にとって魅力的な都市であり続けることは間違いないだろう。

そして忘れてはならないのは、近年、観光の前提となる休暇のあり方が大きく変わっていることである。南欧を中心に、かつて休暇は年に1回、数週間から1ヶ月という長い期間でとることが習慣化していたし、そうした傾向が、アメリカや日本のような比較的休暇の取得が難しいとされる国との対比で「ヨーロッパ的な」観光客の特性として描かれることも多かった。しかし近年ではヨーロッパでも1週間に満たない休暇を年に複数回とるようなスタイルが急速に広がっており、こうした休暇の旅行需要を効果的に取り込んでいるのがバルセロナのような都市である。

さらに、Booking.com や Airbnb などのオンライン上のプラットフォームが充実したことも大きな要因であろう。スマートフォンの普及とも相まってこうしたサービスは急速に消費者に浸透し、観光業の形態にも変化を及ぼしている。特に数時間から数日程度の比較的短時間のサービスが求められる都市型デスティネーションの事業者にとっては、こうしたプラットフォームへの対応が市場参入の最低条件となった。これもバルセロナにとっては好意的な環境変化と言える。

図3で掲げたデスティネーションとしてのバルセロナの成長要因に加え、筆者としてはあまり語られることのない「もう1つの理由」を指摘したい。

それは「地中海スタイル」と呼ばれる、バルセロナ市民ならではの生活様式だ。街に出て買い物や会話を楽しみ、夕暮れとともに近所の広場やバルに繰り出す。自宅に住むのではなく、街に住むというような感覚だ。世界遺産サグラダ・ファミリア (La Sagrada Família) や10万人を収容するFCバルセロナのカンプ・ノウ (El Camp Nou) から1本通りを入れば、家から椅子を持ち出して隣近所の人と会話を楽しむ高齢者の姿を今も見ることができる。こうしたヨーロッパのほかの都市にはないスタイルが都市の魅力になっているのだ。

筆者がこの点を最後に指摘したのは、本稿で述べるジェントリフィケーションによってこうした生活様式が急速に失われていることを強調するためだ。

バルセロナ市政府は、半年に1度、市民に対して大規模なアンケート調査を行っており、そこには「今、バルセロナが抱える最も重要な問題は何か」という設問がある。図4の横軸は調査時期、縦軸は上記の問いに「観光」と回答した人の割合を示している。2017年7月に実施した最新の調査では、この割合が20%に達する水準にまで上昇している。実にバルセロナ市民の5人に1人が、観光への危機感を持っているということである。図5はこうした市民の不快感が示された一例である。急増する観光に抗議するチラシやデモの開催、民

泊転用されたアパートへの抗議も増えている。

では彼らの主張のとおり、観光そのものが問題なのであろうか。

その答えはノーである。観光自体が問題なのではなく、そのマネジメントに問題があるのである。局所的なマネジメントではなく、都市全体のマネジメント、換言すればデスティネーション・マネジメントを志向しなかった結果がこうした現象の原因である。デスティネーション・マネジメントは局所的、短期的な利益ではなく、全体最適、将来最適を追求する概念だ。我々は、観光は街に観光客が来ることでありと考えがちであるが、実際はそれ以上の効果がある（図 6）。例えば、観光産業のおかげで、バルセロナ空港はコネクション数では欧州第 8 位の空港になったし、地下鉄の新路線は観光産業が盛んでなければ建設されなかった。市内の文化的、芸術的な歴史遺産の保存は住民税だけではなし得なかったし、観光客のバルセロナやスペインへの口コミは、都市や国のイメージ、ブランド向上に政府や民間事業者が行うあらゆる広告事業より貢献した。そしてこうした観光を通じた交流が世界平和にも少なくない貢献を果たしている。観光産業は、マイナスの面だけでなくプラスの面でも非常に大きな影響を我々に及ぼしている。

これは経済学者が「外部性」と呼ぶものである（図 7）。J. E. スティグリッツは一個人または一企業の活動が、支払いを行ったり、支払いを行われたりすることなく、他の個人に影響を及ぼす時、外部性が生じるとしている（Stiglitz 1986）。この外部性には正のものと負のものがある（図 8）。そして、観光産業も他の経済活動に対して、やはり正と負の外部性を持ち得る。観光の正の外部性としては、先述の観光振興を目的としたインフラストラクチャー整備の恩恵に市民が与ることなどがあげられる。他方、それによって騒音や混雑が生じれば、それは負の外部性ということになる。本稿で取り上げるジェントリフィケーションも、実はこうした負の外部性の 1 つである。

3. 観光ジェントリフィケーション

観光ジェントリフィケーションはどのようなプロセスを指すか。その定義は複数存在しており、今も学術的な議論の途上にあるが、概ね次のような現象を指すという理解は共有されている。

まず、ある地区が観光客の間でブームになる。これは地域の側からそう仕向けることもあるし、SNS の影響などである日、偶発的にブームが生じることもある。いずれにしても一定以上の観光客がその地区を訪れている状況が生じることがジェントリフィケーションの第一歩だ。そしてこうした状況が一定期間継続すると、サービスや物価の上昇が起こる。またそれによって空間あたりの経済的収益性が上がるために不動産価格の高騰が起こる。そして最終的には、この物価上昇について行けなくなった住民と事業者の転出が始まり、やがて住民は観光客に、住民を顧客とした産業は観光関連産業に代替するのである。このように観光をきっかけに地区の、都市の機能が変化することを観光ジェントリフィケーションと

呼ぶ（図9）。

バルセロナではこうした問題に対して、当該地区において宿泊施設や土産品店の開業を禁止することを訴える声があるが、そうした意見は感情的なものであって科学的には妥当ではない。重要なことはバランスを適切なものに戻すことであって、観光産業の否定ではない。バルセロナで観光ジェントリフィケーションが発生したのは、急速な観光地化によって地域の社会構成、産業構成が劇的に変化したからであるが、同時に、ある段階までは住民はその恩恵に与っていたのだ。そしてさらに留意すべきは、局地的に観光客が集中すればそれは観光客の快適性をも損なう結果になるということである。かつては密集や騒音がある種の「賑わい」を表象すると考えられてきたが、これらは短期的な高揚感を醸成できても観光客の再訪や推薦意向にはポジティブな影響を及ぼさない。

J. ジェイコブスが指摘するように都市には空間の多目的な利用によって発展するというメカニズムが備わっている（Jacobs 1961）（図11）。したがって観光地化が都市の多様性、多機能性の否定を意味する場合、観光の促進は都市の発展を阻害していると解するべきだろう。そして民泊の拡大とそれによる住宅供給量の減少はその一例と言える。図12はAirbnbのサイトに掲載されている民泊の分布である。民泊は市の中心部に集中していることが分かる。また、Airbnbに掲載された民泊の件数が人口の移転に寄与しているという研究も存在している（図13）。

ではこうした現象に対してどのような政策的対応が考えられるだろうか。

観光ジェントリフィケーションに対しては概ね4つの政策的対応が考えられる（図14）。

1つは、観光ジェントリフィケーションの影響を受けて郊外への移転を余儀なくされた住民や事業者に対する直接的な支援である。補助金のような形で物価や家賃の上昇分を直接補填できれば即効性のある対応と言えるかもしれない。ただしこの手の政策は総じて効果よりも政策の実行コストが上回ってしまう。支援対象の選別も大きな課題だろう。

他方で経済学者により受け入れやすい対応は、住宅用地や事業用地の供給量を増やして短期的、局所的に供給過剰を作りだし価格を抑えるという方法である。ただし、こうした対策を採用できる都市や地区は多くないかもしれない。バルセロナは、面積としてはそれほど広くなく、そもそも都心に大規模な事業用地を政策的に設けることはほとんど不可能だ。宅地についても容積率を緩和する以外に効果的かつ実効的な政策はない。容積率の緩和はバルセロナのような古い街並を残す都市では容易ではない。都市計画や建築分野の政策との整合性も求められる。

増税も1つの選択肢かもしれない。特定の経済活動が過剰に成長し、社会的な弊害を誘発している場合にはよく採用される政策だ。特定の地区、あるいは民泊のような特定の事業形態への課税を拡大すれば事業参入の動機は減退する。ただし、制度設計に時間が掛かる上に徴税逃れへの対策も必要だ。現在の民泊の拡大スピードを踏まえれば、課税制度の隙間を狙う新しい事業形態が登場する勢いが、増税による成長の抑制効果を上回るかもしれない。

このように現状の市場の可変性とその成長スピードを踏まえると、伝統的な経済原理に

做ったこれらの政策だけでは観光ジェントリフィケーションの構造的な解決には至らない可能性が高い。そこでバルセロナ市政府が採用したのが床数ベースで地区別の宿泊キャパシティを制限する方法だ。もちろんこれも単体で効果を挙げるのは容易ではないがいくつかの政策と組み合わせることで一定の政策効果は期待できる。

4. ジェントリフィケーションに関する 2 つの調査

4.1 住民の移転抑制効果

筆者はこのテーマに関連して 2 つの研究を行っている。

1 つ目の研究は、民泊の規制が住民の移転抑制に有効か否かを検証することを目的としたものだ (図 15)。バルセロナでは民泊を開業するに当たり所定の手続きを行い市政府から認可を受ける必要がある。バルセロナ市政府はこのライセンスの付与を緩和したり規制したりすることで民泊の成長を管理しようと試みているわけである。そして、この政策が具体的な効果を挙げているのかを検証するというのがこの調査の目的である (図 16)。

バルセロナで最も初期に民泊の拡大が顕著となったのは旧市街一帯を含むシウタ・ベリャ地区 (Ciutat Vella) であった。そのため 2005 年には早くもこの地区で民泊のライセンスの発行が停止され、その後、この措置は全市に拡大された (図 17)。本研究ではこの政策が引き起こしたと想定される変化に着目する。すなわち、人口の地理的、時間的変化から、ライセンスの発行停止という政策の効果を検証するのである。具体的には、以前はライセンスが付与されていたにもかかわらず、現在は付与されていないという地区の人口推移をもとに、民泊の認可停止措置によって人口減少に歯止めがかかったかどうかを調べるというものだ (図 18)。

図 19 を見るとバルセロナの総人口は 2005 年にシウタ・ベリャ地区のライセンス発行が停止されて以降も数年は増加していたものの、2014 年に規制が全市に拡大された時点では減少していたことが分かる。このデータからは直観的に法律の改正前後で人口の傾向に変化が生じていることがうかがえる。ただし、ライセンスの新規発行停止措置が行われていなかったとしても人口が減少から増加に転じていた可能性もある。

そこで市内を地区よりもさらに細かな単位に分けて人口の動向を検証することとした。幸い、バルセロナでは市域を 1,068 のエリアに分けて国勢調査が行われており、このエリア毎に人口動態を把握することができる (図 20)。本研究では、これらのデータをもとに法改正の対象となったエリアとそうではないエリアの人口を比較し、前者がもし法改正の対象となっていなかった場合の人口の増減を推計した (図 21)。この推計モデルを数式で表すと図 22 のとおりとなる。

その結果、図 23 で表しているように、2005 年の法改正によって 2.32% の人口増が生じているということが示唆される結果となった。わずか 2.32% ではあるが、人口 10 万人の地区で 2,300 人の人口が増えるというのは無視できない変化である。

では、民泊ライセンスの新規付与の停止を全市に拡大した 2014 年の法改正の影響につい

てはどうだろうか。図 24 は 2012 年から 2016 年までの人口の推移を、2005 年の法改正の対象となったシウタ・ベリャとその他の地区で比較したものである。これを見るとシウタ・ベリャを除いた地区では人口が増加に転じ、一方でシウタ・ベリャ地区については人口減少傾向が継続していることが分かる。そして、これを前出のモデルで分析すると、やはり法改正が2%強の人口増加に寄与しているという結果が得られた（図 25）。

そしてその要因としては住宅価格の上昇を抑制できたことがあげられる。図 26 は前出と同様にライセンス新規付与と停止が与えた影響を、この法改正の対象となった地区とその他の地区の地価を比較する形で行った分析の結果である。人口増加への影響ほどの有意差は確認できないが、それでも一定の影響があったと判断できる。

これらを総括すると、民泊のライセンス新規付与の停止措置は、人口の減少に歯止めをかけ、住宅価格の上昇にも一定の抑制効果を発揮するという結論を得ることができる（図 27）。ただし人口の増加に対する影響に比べると、住宅価格への影響は限定的かもしれない。そのため、民泊への課税を拡大することや、住宅の供給量を増やして住宅価格をより直接的に下げるといった政策も解決策として考え得ると言えるだろう。

4.2 商業のジェントリフィケーション

次に2つめの調査、商業のジェントリフィケーションに関する調査結果を紹介する。

観光振興の結果として、ある地区に数多くのホテルや民泊が進出したとする。宿泊施設の進出によって一見、街は賑わったり、あるいは最低でも人通りを保つかもかもしれないが、そこには質的な変化が伴う。つまり住民による賑わいから観光客、宿泊客による賑わいへと変化するのである。

当然のことながら、住民と観光客では求める商品やサービスの質が異なる。また多くの場合、観光客の方が時間あたりの支出が高く、住民の方が価格に対してより敏感に反応する。観光客によって地元住民が代替された結果、空間や時間あたりの収益性の高い商業が、地域に根付いた相対的に収益性の低い商業に取って代わられるのだ。具体的には果実店や鮮魚店が閉店を余儀なくされ、代わりに土産店や宝石店、ファーストフード店などが開店するのである。実はこうした商業構成の変化が住民の転出につながるということについては、例えば A. ココラ・ガンなどが明らかにしている（Cocola-Gant 2015）（図 28）。

こうした商業構成の変化を商業のジェントリフィケーションと呼ぶ。そしてこの商業のジェントリフィケーションが観光のジェントリフィケーションに拍車をかけるのである。実際、バルセロナでは市民が宿泊施設の多い地区では暮らしたくないと考えているということを明らかにした調査結果もあり、観光客数を多く迎えるための宿泊施設の整備が住民にとっては、そしておそらく長期的には観光客にとっても同様に、バルセロナという街の魅力を削ぐことにつながっている可能性が高い。

ただし、先行研究はいずれも宿泊施設の周囲にどのような店舗が集積するのかを個別に検討したものであって、街全体がどのような変化に直面したかを実証的に研究したものは

少ない（図 29）。そこで本研究では、経済や産業分野の既存資料を分析する方法で、商業構成の変化と宿泊施設の立地との関係性を分析した。

図 30 は、調査に使用したデータの 1 つであり、プロットされたものはバルセロナ市民の全ての事業所を表している。この中で、ある種のパターンがあるかどうかを検証することで、観光が商業構造にどのような変化を与えたかを分析することができる。例えば宿泊施設とディスコやクラブ、パブの集積パターンと（図 31）、宿泊施設と鮮魚店のそれでは当然傾向が異なる（図 32）。この集積のパターンを指数化して時系列による変化を分析することで、宿泊施設の増加が周辺の商業構造をどのように変化させたかを明らかにすることができる（図 33）。G. エリソンらが用いたこの集積指数は、地理的に集中する 2 種類の異なる産業がそれぞれ独立したものである場合は負に、逆に相互に依存する産業である場合には正になる（Ellison et al. 2010）（図 34）。

結果は非常に興味深いものだった。まず宿泊施設との共集積指数が最も高かったのはレンタカーであり、美術工芸品店、ギフトショップ・土産店がこれに続いた（図 35）。つまりホテルやペンションの周辺にはこうした事業所が集積しているということである。他方で、宿泊施設から離れたエリアには、理髪店、スーパーマーケット、青果店、鮮魚店など住民の日常生活に直結する事業分野の事業者が集積していることが分かった（図 36）。つまり先行研究を通じて局所的に確認されていた宿泊施設の周囲に特定の産業集積が生じる現象が、バルセロナでは都市の総体的な現象であることが明らかになったのである。

この結果を踏まえると、政府部門による観光振興は、狭義では需要の喚起策であり、それを支える供給量の拡大を指すが、宿泊施設の拡大と局所的な集積による商業のジェントリフィケーションを放置すると都市住民の生活環境を著しく悪化させることを踏まえば、広義では地域の商業構造の維持やマネジメントを包含する施策である必要があることが分かる。観光の意味が拡大する中で、観光政策の射程もまた拡大するのは自然なことだ。

5. 結論

ジェントリフィケーションという概念は都市計画分野を中心に極めて好意的に、そして一定の政策的恣意性が介在するものとしてとらえられてきたが、本稿で紹介したように観光ジェントリフィケーションにおいては、それは必ずしも歓迎されるものではなく、時にむしろその効果の抑制が必要とされるほど、扱いの難しいものと言える。それは観光振興の外部性であり、多くの場合、負のそれなのである。

もちろん、冒頭に概観したように、観光はバルセロナにおいて非常に重要な産業である。多くの経済効果と大きな正の外部性をこの都市にもたらしている。重要なことは観光を正と負という対局からとらえるのではなく、観光ジェントリフィケーション、そして商業のジェントリフィケーションのように様々な現象を引き起こすものとして客体化し、そのマネジメントまでをも含む観光振興の概念、政策領域を示すことである。

都市は多様で重層的な存在である。いずれにせよ、それを自ら損なうような産業振興は、それが観光であれ、それ以外の産業であれ、望ましくない結果を導く可能性が高い。本稿で示したように、バルセロナ市のライセンス新規付与停止措置は、住民を地区に留め、住宅価格の上昇を抑え、都市と境界の多様性を保つことに一定の効果をあげている。バルセロナ市の取り組みが、すなわち日本を含めた全ての国や地域に適用され同じ効果を上げるとは考えないが、こうしたノウハウの共有が本稿や関連研究を通じて進むことを希望する。

観光業の重要性



GDPの10.2%
雇用の9.6%



GDPの11.1%
雇用の13.0%



GDPの15.0%
雇用の9.0%

出所： Instituto Nacional de Estadística (2017) , World Travel & Tourism Council (2017)

CETT

School
of Tourism, Hospitality
& Gastronomy

UNIVERSITAT
BARCELONA

cais

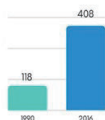
Center for Advanced Tourism Studies
HOKKAIDO UNIVERSITY

Simposio sobre la gestión de un
destino turístico: Barcelona

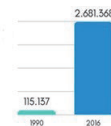
出所：筆者作成

図 1 GDP と雇用に占める観光業の割合

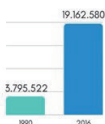
バルセロナにおける観光業：1990年 vs 2016年



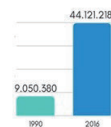
↑ 246%



↑ 2,229%



↑ 405%



↑ 388%

出所： Ajuntament de Barcelona et al. (2017)

CETT

School
of Tourism, Hospitality
& Gastronomy

UNIVERSITAT
BARCELONA

cais

Center for Advanced Tourism Studies
HOKKAIDO UNIVERSITY

Simposio sobre la gestión de un
destino turístico: Barcelona

出所：筆者作成

図 2 バルセロナにおける観光業の成長

成功の鍵



出所：筆者作成

図 3 デスティネーションとしてのバルセロナの成長要因



出所：筆者作成

図 4 市民の観光に対する問題意識の高まり



出所：筆者作成

図 5 観光への反対運動の高まり

観光業はそれ以上のものである



CETT | School of Tourism, Hospitality & Gastronomy

UNIVERSITAT DE BARCELONA

cais | Center for Advanced Tourism Studies HOKKAIDO UNIVERSITY

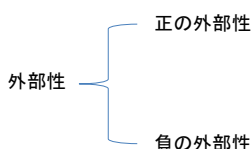
Simposio sobre la gestión de un destino turístico: Barcelona

出所：筆者作成

図 6 観光がもたらすもの

外部性

個人または企業の活動が第三者に影響を及ぼす場合で、その第三者が対価を払うことなく、あるいは逆に対価を受け取ることもない時、そこに**外部性**が生じる（Stiglitz 1986）。



CETT

School
of Tourism, Hospitality
& Gastronomy

UNIVERSITAT
BARCELONA

cais

Center for Advanced Tourism Studies
HOKKAIDO UNIVERSITY

Simposio sobre la gestión de un
destino turístico: Barcelona

出所：筆者作成

図 7 外部性の定義

観光業の外部性



- 他の部門への経済的影響
- 世界とのつながり
- 文化的な交流
- インフラストラクチャー
- 遺産の保全
- 他国との平和的關係
- ...



- 輸送機関による公害
- 空間、公共サービスの滞り
- 騒音
- **観光のジェントリフィケーション**
- ...

CETT

School
of Tourism, Hospitality
& Gastronomy

UNIVERSITAT
BARCELONA

cais

Center for Advanced Tourism Studies
HOKKAIDO UNIVERSITY

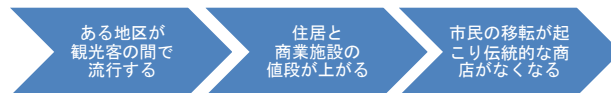
Simposio sobre la gestión de un
destino turístico: Barcelona

出所：筆者作成

図 8 民泊の分布

観光ジェントリフィケーション

観光ジェントリフィケーションとは、地区が観光サービスと娯楽サービスにあふれ、相対的に多くの人が集まる洗練された地区になることをいう（Gotham 2005）

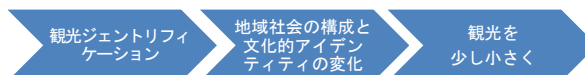


レクリエーション、レジャー、宿泊機能が住宅および商業の伝統的な機能に徐々に取って代わり、住民の界隈を空洞化させる（Mendes 2018）

出所：筆者作成

図 9 観光ジェントリフィケーションの定義

より適正なバランスを取り戻す



出所：筆者作成

図 10 観光ジェントリフィケーションの解消の方向性

都市の多目的利用



ジェイン・ジェイコブス
Jane Jacobs
(1916～2006)

街の経済的・都市的な発展のためには、空間を多目的に利用する必要がある。

CETT

School
of Tourism, Hospitality
& Gastronomy

UNIVERSITAT
BARCELONA

cais

Center for Advanced Tourism Studies
HOKKAIDO UNIVERSITY

Simposio sobre la gestión de un
destino turístico: Barcelona

出所：筆者作成

図 11 都市の多目的利用に関する J. ジェイコブスの指摘

バルセロナ市内の民泊

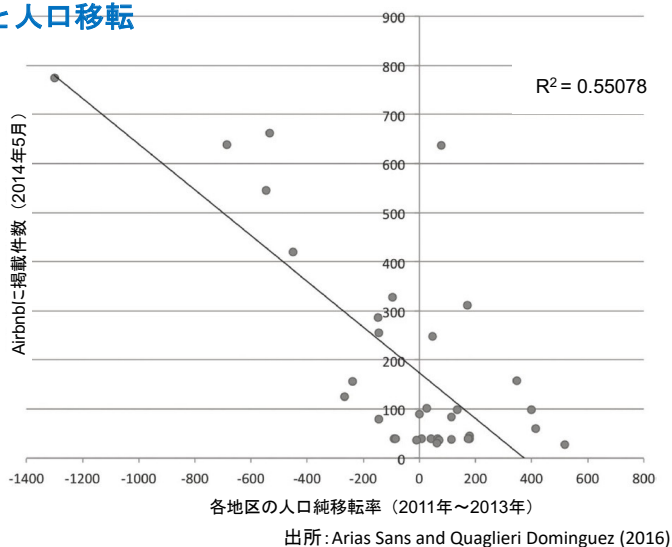


出所：Inside Airbnb (2017)

出所：筆者作成

図 12 観光客の中心地への集中

民泊と人口移転



出所：筆者作成

図 13 Airbnb の掲載件数と人口移転の関係性

行政は何ができるか？

1. 社会的支援



2. 供給の拡大



3. 増税



4. 生産割当



CETT School of Tourism, Hospitality & Gastronomy

UNIVERSITAT DE BARCELONA

cais Center for Advanced Tourism Studies HOKKAIDO UNIVERSITY

Simposio sobre la gestión de un destino turístico: Barcelona

出所：筆者作成

図 14 観光ジェントリフィケーションに対する政策的対応

研究動機

観光宿泊施設ともともと住んでいた住民の移動との関係：Gotham (2005), Kesar et al. (2015), García et al. (2007), Arias Sans and Quagliari (2016), López-Gay and Cocola Gant (2016)



CETT

School
of Tourism, Hospitality
& Gastronomy

UNIVERSITAT
BARCELONA

cais

Center for Advanced Tourism Studies
HOKKAIDO UNIVERSITY

Simposio sobre la gestión de un
destino turístico: Barcelona

出所：筆者作成

図 15 観光宿泊施設と住民の移動に関する研究の動機と仮説

研究の背景と目的

バルセロナ市政府は、民泊へのライセンス付与をこれ以上行わないことを決定

ライセンス付与の停止から、我々は何を学ぶことができるか？
この種の法律は何らかの効果があるのか？

CETT

School
of Tourism, Hospitality
& Gastronomy

UNIVERSITAT
BARCELONA

cais

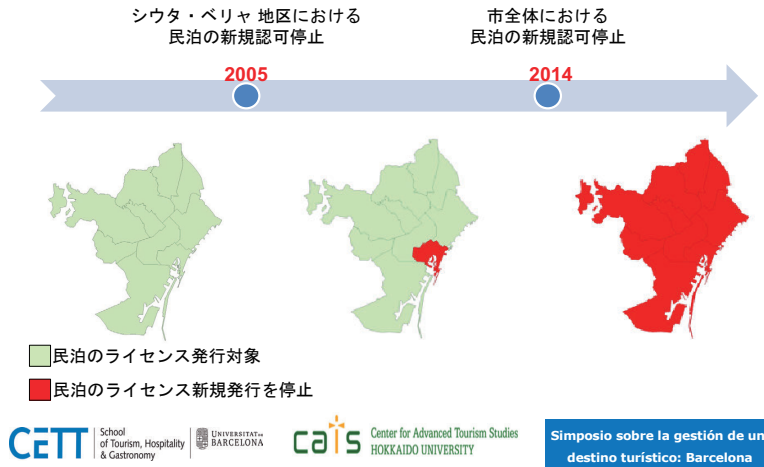
Center for Advanced Tourism Studies
HOKKAIDO UNIVERSITY

Simposio sobre la gestión de un
destino turístico: Barcelona

出所：筆者作成

図 16 観光宿泊施設と住民の移動に関する研究の背景と目的

法改正の流れ



出所：筆者作成

図 17 市政府によるライセンス付与禁止エリアの変遷

研究の概要

- 意義：
 - 実証的なアプローチから、民泊の新規認可の停止が、観光ジェントリフィケーションを抑制する上で効果的か否かを調査する。
- 方法：
 - スペイン住民名簿の人口データを利用する。
 - ポータルサイト Idealista.com の住宅価格データを利用する。
 - これらのデータを利用し、差分の差分法を用いて政策効果を検証する。
- 結果：
 - 民泊の新規認可数の制限は、住民の数にプラスの効果を与えているが、住宅価格にはマイナスの影響を及ぼしている。



出所：筆者作成

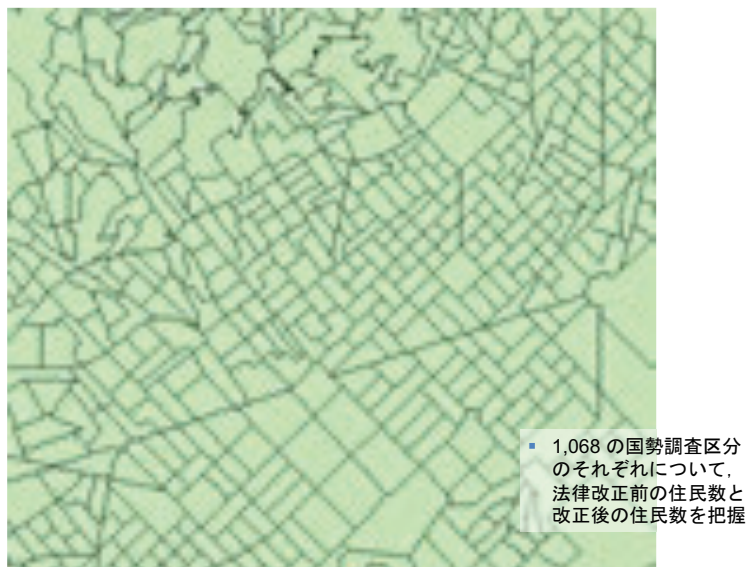
図 18 観光宿泊施設と住民の移動に関する研究の概要



出所：Instituto Nacional de Estadística (2017) を基に筆者作成

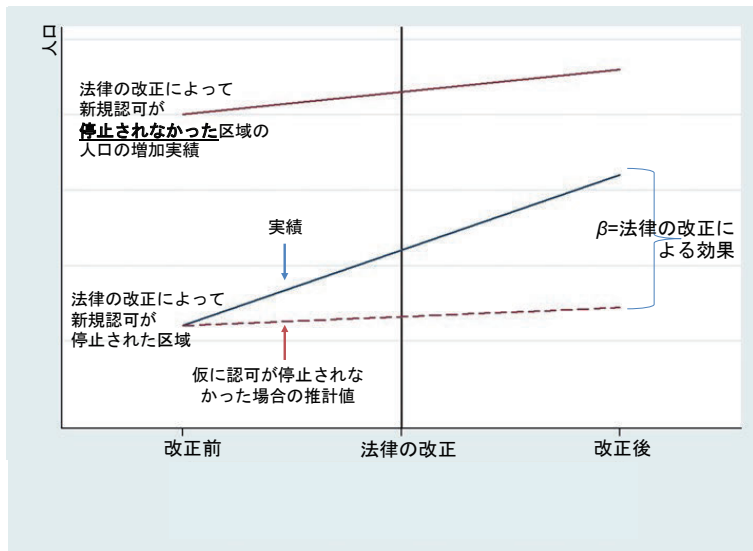
出所：筆者作成

図 19 バルセロナの全市人口動態



出所：筆者作成

図 20 国勢調査ベースのエリア区分



出所：筆者作成

図 21 法改正の適用対象エリアと非対象エリアの差

実証的アプローチ：差分の差分法

$$\ln(Y_{it}) = \beta \text{Law_change}_i * \text{After}_t + \gamma_i + \delta_t + \epsilon_{it}$$

対数を加えると、
係数は変化率となる。

この係数は、法改正（新規認可の停止）の影響を受けた国勢調査エリアに生じた変化の平均。もし正であれば、法改正が観光ジェントリフィケーションの抑制に寄与していることを意味する。

上の式で

- Y_{it} は国勢調査区域 i の t 年の人口
- Law_change_i は法改正のあった区域を1、それ以外の区域を0とする2分変数
- After_t は法改正後を1とする2分変数
- γ_i 各国勢調査地区の2分変数
- δ_t 各年の2分変数

CETT

School
of Tourism, Hospitality
& Gastronomy

UNIVERSITAT
BARCELONA

cais

Center for Advanced Tourism Studies
HOKKAIDO UNIVERSITY

Simposio sobre la gestión de un
destino turístico: Barcelona

出所：筆者作成

図 22 本研究のモデル

2005年の結果

	(1) バルセロナの 人口の変化	(2) 周辺地区の 人口の変化	(3) グラシア地区の 人口の変化
Law_change*After	2.32% ** (0.0112)	1.60%*** (0.0061)	2.13%*** (0.0062)
N	2136	982	282
R ²	0.991	0.992	0.998
国勢調査地区における固定効果	あり	あり	あり
時間固定効果	あり	あり	あり

注：有意水準は、*は10%、**は5%、***は1%を示す

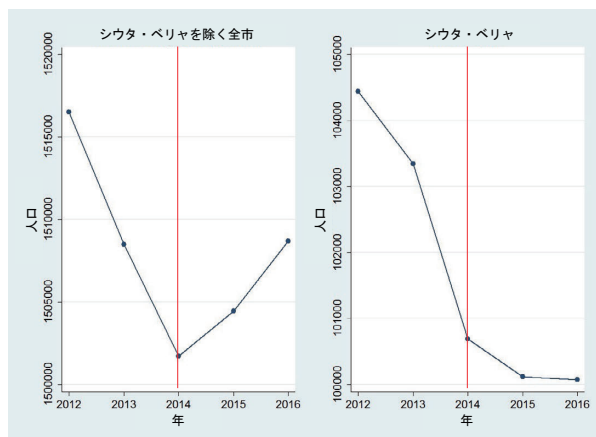
() 内は、(1) では周辺地区とのクラスター標準誤差、(2) と (3) ではロバスト標準誤差を示す



出所：筆者作成

図 23 法改正の人口への影響 (2005 年)

2012年から2016年までの人口の推移



出所：筆者作成

図 24 人口の推移 (2012 年から 2016 年)

2014年の結果

	(1) バルセロナの 人口の変化	(2) 周辺地区の 人口の変化	(3) グラシア地区の 人口の変化
Law_change*After	2.71%*** (0.0081)	2.68%*** (0.0062)	2.50%*** (0.0086)
N	2136	982	282
R ²	0.985	0.981	0.990
国勢調査地区における固定効果	あり	あり	あり
時間固定効果	あり	あり	あり

注：有意水準は、*は10%、**は5%、***は1%を示す
 () 内は、(1) では周辺地区とのクラスター標準誤差、(2) と (3) ではロバスト標準誤差を示す



出所：筆者作成

図 25 法改正の人口への影響 (2014 年)

2014年の結果：1㎡あたりの住宅価格

	(1) 価格
Law_change*After	-5.95%* (0.0295)
N	102
R ²	0.969
地区における固定効果	あり
時間固定効果	あり

注：有意水準は、*は10%、**は5%、***は1%を示す
 () 内はロバスト標準誤差を示す



出所：筆者作成

図 26 法改正の住宅価格への影響

本研究の結論

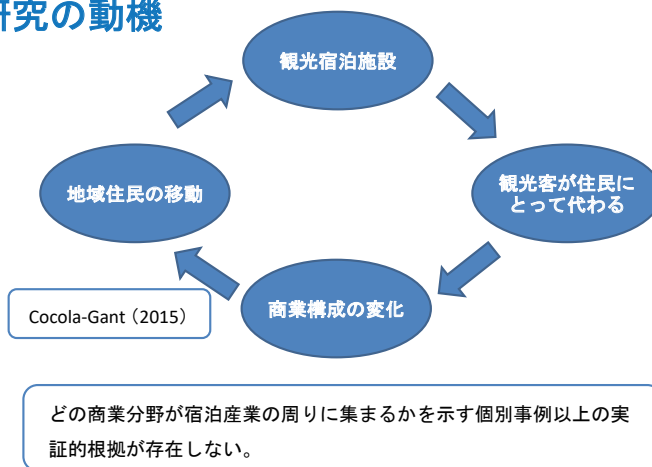
- 民泊に対する付与ライセンス数の制限
 - 地区の人口を増加
 - 住宅価格の高騰に一定の歯止め
- 他の解決策
 - 民泊が支払う税金の引き上げ
 - 住宅の供給量の拡大



出所：筆者作成

図 27 人口増加と住宅価格の高騰に対する政策効果の測定研究の結論

研究の動機



出所：筆者作成

図 28 商業ジェントリフィケーションと宿泊施設の立地に関する研究の動機

研究の概要

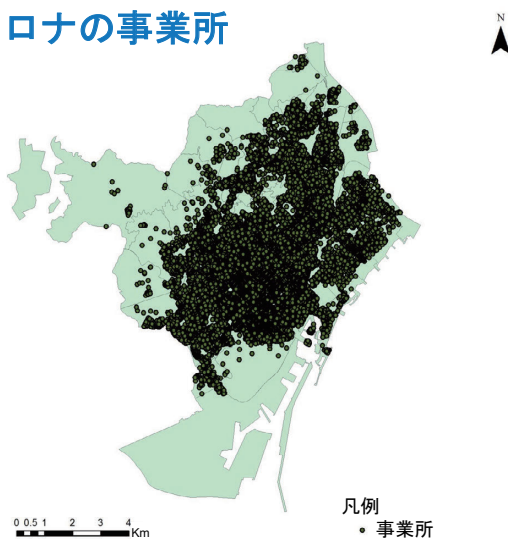
- 目的：
 - どの商業分野が宿泊産業とクラスターを形成するかを実証的に調査する。
- 方法：
 - バルセロナ市の商業統計のデータを利用する。
 - このデータを利用し、Ellison et al. (2010) によって提唱された集積指数を評価する。
- 結果：
 - 宿泊産業とクラスターを形成する傾向にある商業分野は、レンタカー、土産物店、ファッション店など、住民が日常生活では必要としないような分野の事業所である。



出所：筆者作成

図 29 商業ジェントリフィケーションと宿泊施設の立地に関する研究の概要

バルセロナの事業所



出所：筆者作成

図 30 バルセロナ市内の全事業所分布

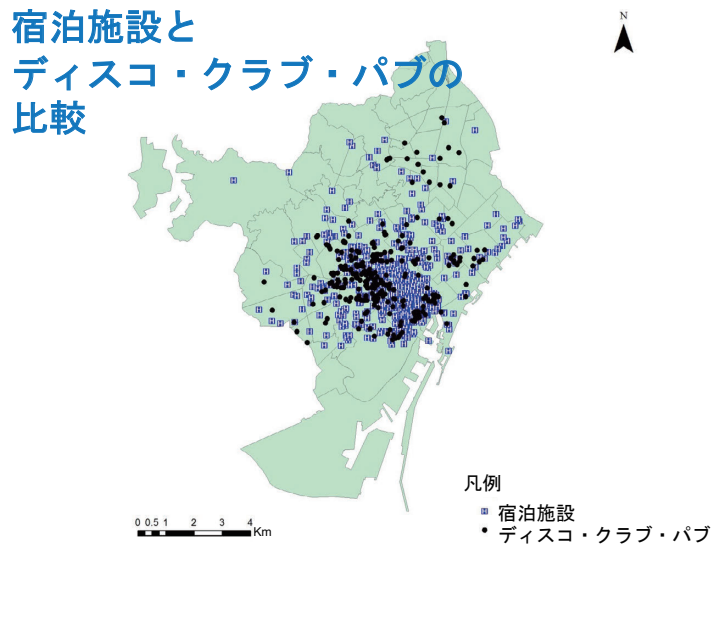


図 31 バルセロナ市内の宿泊施設とディスコ・クラブ・パブの分布

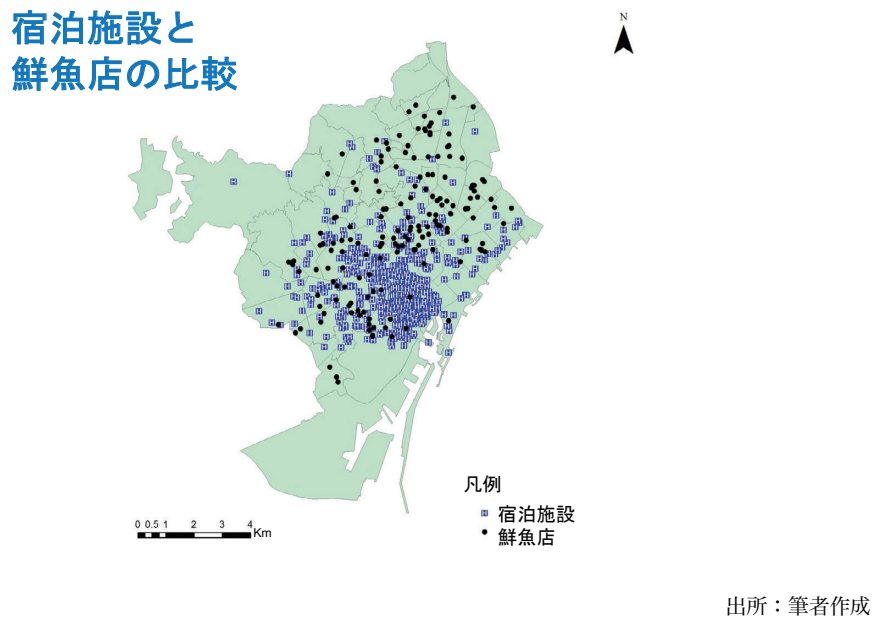
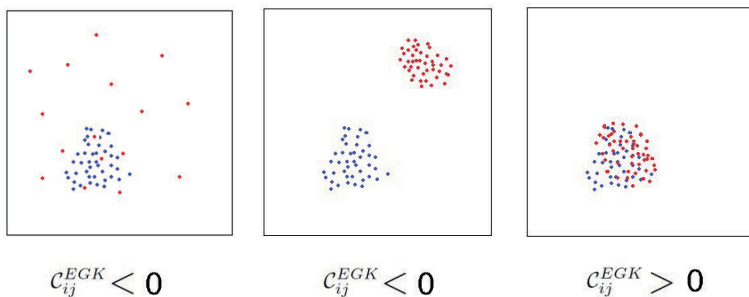


図 32 バルセロナ市内の宿泊施設と鮮魚店の分布

直観的かつ実証主義的なアプローチ



CETT

School
of Tourism, Hospitality
& Gastronomy

UNIVERSITAT
BARCELONA

cais

Center for Advanced Tourism Studies
HOKKAIDO UNIVERSITY

Simposio sobre la gestión de un
destino turístico: Barcelona

出所：筆者作成

図 33 集積指数と分布の関係

実証主義的アプローチ：Ellison et al. (2010)

$$C_{ij}^{EGK} = \frac{\sum_{m=1}^M (s_{mi}^c - x_m^c)(s_{mj}^c - x_m^c)}{1 - \sum_{m=1}^M x_m^{c^2}}$$

- s_{mi}^c は m 地区にある i 分野に属する商業店舗の割合
- s_{mj}^c は m 地区にある観光宿泊施設の割合
- x_m^c は m 地区にある全企業の割合

CETT

School
of Tourism, Hospitality
& Gastronomy

UNIVERSITAT
BARCELONA

cais

Center for Advanced Tourism Studies
HOKKAIDO UNIVERSITY

Simposio sobre la gestión de un
destino turístico: Barcelona

出所：筆者作成

図 34 宿泊施設とその他の事業所の分布に関するモデル式

集積指数推定値					
Coagglomeration index estimates					
事業分野	γ_{ij}^0	事業分野	γ_{ij}^0	事業分野	γ_{ij}^0
レンタカー	0.0344	国営宝くじ・ギャンブル	-0.0014	パソコン店	-0.0077
美術工芸品	0.0249	クリーニング店	-0.0019	ペットショップ	-0.0078
ギフトショップ・土産店	0.0225	カフェテリア	-0.0020	自動車販売店	-0.0083
映画館・劇場	0.0208	スポーツショップ	-0.0022	靴修理・靴店	-0.0087
宝石類、時計	0.0135	ホームインテリア・家具店	-0.0024	公設市場	-0.0088
ファッション店	0.0132	たばこ店	-0.0026	冷凍食品店	-0.0090
靴販売店	0.0131	精肉店	-0.0031	スーパーマーケット	-0.0091
携帯電話	0.0098	ホームセンター	-0.0035	ジム	-0.0091
風俗店	0.0084	インターネット・カフェ	-0.0039	青果店	-0.0092
ナイトクラブ	0.0077	洗車場	-0.0042	不動産店	-0.0092
ファーストフード	0.0065	製パン店	-0.0044	印刷店	-0.0097
レストラン	0.0065	薬局・整形外科	-0.0045	自動車学校	-0.0098
コンビニエンス・ストア	0.0049	写真店	-0.0045	生活必需品	-0.0100
小物類専門店	0.0034	香水、ドラッグストア	-0.0046	機械販売店	-0.0103
キャンディー・洋菓子店	0.0033	生花店	-0.0053	豚肉販売店	-0.0103
バー	0.0024	鳥肉販売店	-0.0053	建設業	-0.0113
旅行代理店	0.0017	子供用品店	-0.0053	自動車修理店	-0.0117
本屋・コピーショップ	0.0008	健康用品店	-0.0059	物流	-0.0132
オーディオ・ビジュアル	0.0007	理髪店	-0.0062	スリチュアル・ショップ	-0.0132
食品雑貨店	0.0004	酒販店	-0.0063	建設資材店	-0.0133
銀行・金融サービス	0.0002	小物・ランジェリー店	-0.0067	雑貨店	-0.0136
電気製品販売店	-0.0001	レジャー関連商品	-0.0071	鮮魚店	-0.0142
眼鏡店	-0.0006	新聞雑誌販売店	-0.0077	ケータリング店	-0.0150

出所：筆者作成

図 35 宿泊施設と各事業分野の事業所の集積指数

結果



CETT

School
of Tourism, Hospitality
& Gastronomy

UNIVERSITAT
BARCELONA

cais

Center for Advanced Tourism Studies
HOKKAIDO UNIVERSITY

Simposio sobre la gestión de un
destino turístico: Barcelona

出所：筆者作成

図 36 商業ジェントリフィケーションと宿泊施設の立地に関する傾向

本研究の結論

- 観光宿泊施設の周りに集まる商業分野は,
 - 住民が日々の生活で必要とする分野ではない。
- 行政組織は,
 - 各地区の商業構成のバランスを維持するよう努めなければならない。



出所：筆者作成

図 37 商業ジェントリフィケーションと宿泊施設の立地に関する研究の結果

最終的な結論

1. 観光業はバルセロナに非常に重要な経済的影響を及ぼしている。
2. ただし、いかなる形の観光も、観光ジェントリフィケーションなど、政府部門がマネジメントすべき負の外部性をもたらしている。
3. 観光のジェントリフィケーションに対応するため、バルセロナ市は民泊のライセンス付与を制限するなどの措置を決定した。
 - 研究 1：ライセンスの制限によって、各地区の人口は増加し、住宅価格の上昇を抑制することに成功している。
4. 商業のジェントリフィケーションに対応するためには、行政は各地区の商業構成のバランスの維持に努めなければならない。
 - 研究 2：バルセロナでは、観光宿泊施設の周辺に集中する傾向にある事業所は、住民が日常生活では利用しない傾向にある事業分野の事業所である。



出所：筆者作成

図 38 観光ジェントリフィケーションに関する実証研究から得られる結論



出所：訳者撮影

図 39 講演の様子

注

- 1) 本稿は 2017 年 12 月に北海道大学観光学高等研究センター、公益財団法人はまなす財団、地域の持続的発展を牽引する新たな観光協会のあり方に関する研究会の主催により行われた「地域づくりシンポジウム 2017——バルセロナが語る観光地経営の最新課題と北海道の可能性——」の講演録を講演者了承のもと再編し翻訳したものである。なお講演はスペイン語で行われた。
- 2) カタルーニャでは、2000 年代以降、様々な政治的、経済的要因から独立運動が盛り上がりを見せ、2017 年 10 月 1 日に独立の是非を問う住民投票が行われた。その後、州政府は一方的に独立宣言を行い、それに対して中央政府が自治権の停止と州政府の元閣僚らへの訴追に踏み切るなど混乱を見せている。この間、市内では独立派と反対派それぞれによる大規模なデモが断続的に行われるなど、バルセロナの観光にも少なからず影響が及んでいる。

文 献

Arias-Sans, Albert and Alan Quaglieri-Dominguez

- 2016 “Unravelling Airbnb: Urban Perspectives from Barcelona,” Antonio Paolo Russo and Alan Quaglieri Domínguez eds., *Reinventing the Local in Tourism: Producing, Consuming and Negotiating Place*, Bristol: Channel View Publications, 209–228.

Cocola-Gant, Agustín

- 2015 “Tourism and Commercial Gentrification,” *Conference Paper for RC21 International Sociological Association*, Urbino: Research Committee 21.

Ellison, Glenn, Edward L. Glaeser and William R. Kerr

- 2010 “What Causes Industry Agglomeration? Evidence from Coagglomeration Patterns,” *American Economic Review*, 10(3): 1195–1213.

García Herrera, Luz Marina, Neil Smith and Miguel Ángel Mejías-Vera

- 2013 “Gentrification, Displacement, and Tourism in Santa Cruz De Tenerife,” *Urban Geography*, 28(3): 276–298.

Gotham, Kevin F.

- 2005 “Tourism Gentrification: The Case of New Orleans,” *Urban Studies*, Vieux Carre, 42(7): 1099–1121.

Jacobs, Jane

- 1961 *The Death and Life of Great American Cities*, NY: Random House, Inc.,.

Kesar, Oliver., Renata Deželjin, and Martina Bienenfeld

- 2015 “Tourism Gentrification in the City of Zagreb: Time for a Debate?,” *Interdisciplinary Management Research*, 11: 657–668.

López-Gay, Antonio, and Agustín Cocola Gant

- 2016 “Cambios demográficos en entornos urbanos bajo presión turística: el caso del barri gòtic de Barcelona,” *Población y territorio de la encrucijada de las Ciencias Sociales: actas del XV Congreso de la Población Española, Fuerteventura, 8-10 de junio de 2016*, 399–414.

Mendes, Luis

- 2018 “Tourism Gentrification in Lisbon: The Panacea of Touristification as a Scenario of Post-Capitalist,” Isabel David eds., *Crisis, Austerity and Transformation: How Disciplinary Neoliberalism is Changing Portugal*, Maryland: Lexington, 32.

Stiglitz, Joseph E.

- 1986 *Economics of the Public Sector*, New York: WW Norton & Co.

World Travel & Tourism Council

2017 *Travel & Tourism Global Economic Impact & Issues 2017*, London: World Travel & Tourism Council (WTTC).

ウェブサイト

Ajuntament de Barcelona

2017 “Baròmetre Semestral de Barcelona Juny 2017 Evolució 2011-2017,” Barcelona: Ajuntament de Barcelona, (Retrieved July 31, 2017, https://ajuntament.barcelona.cat/premsa/wp-content/uploads/2017/06/r17009_Baròmetre_Juny_Evolució.pdf).

Ajuntament de Barcelona, Diputació de Barcelona and Barcelona Turisme

2017 “2016 Estadístiques de turisme. Barcelona: ciutat i entorn,” Barcelona: Consorci de Turisme de Barcelona, (Retrieved July 31, 2017, <https://www.barcelonaturisme.com/uploads/web/estadistiques/2016OTB2.pdf>).

Inside Airbnb

2017 “Barcelona,” Dublin: Inside Airbnb, (Retrieved November 13, 2017, <http://insideairbnb.com/barcelona/>).

Instituto Nacional de Estadística

2017 “Cifras de población y Censos demográficos,” Madrid: INE, (Retrieved November 13, 2017, https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735572981).

カタルーニャ自治州のデスティネーション・マネジメント

トレント パトリック

カタルーニャ自治州観光局 局長

石黒 侑介（訳）

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¹⁾

まずは，カタルーニャ自治州政府機関のひとつ，特にデスティネーションとしてのカタルーニャの振興を担当する機関である当観光局として，北海道との間で交流の機会を得たことを嬉しく思う。デスティネーションとしてのカタルーニャは，ヨーロッパにおいてはパリ，そして国・地域のレベルではフランスに次ぐ位置づけにある。ただし，過去何世紀にもわたって世界的な観光地であり続けたパリには年間 1,500 万人以上の訪問者数をほこる「ディズニーランド・パリ」がある。その点では，カタルーニャとはデスティネーションとしての構造が異なる。

カタルーニャの強みはその多面性にある。現在，カタルーニャの主要な観光商品は，それぞれの分野で世界上位 10 位に入っている自負がある。文化観光，美食観光，自然を楽しむ観光，ゴルフ観光の分野はもちろん，MICE，イベント，山岳観光など，カタルーニャはあらゆる観光形態で訪問者に魅力的なオファーを提供している。近年では，クルーズ分野における成長も著しく，寄港数はヨーロッパで第 1 位，世界で第 3 位に入っている。

カタルーニャはデスティネーションとして非常に多様性に富んだ地域であり，それゆえに，マネジメントにおいて複雑な部分もある。もしカタルーニャが単一の観光商品に特化している地域であればデスティネーション・マネジメントはもっと簡単なものだったかもしれない。

2. カタルーニャ自治州観光局

カタルーニャ自治州観光局（Agència Catalana de Turisme）は，こうした理解に基づいて 2010 年に設立された。それ以前に観光振興を担っていた組織は完全に公的な機関であったが，カタルーニャ自治州観光局は民間セクターが参画する半官半民の機関である。この場合の民間セクターとは，カタルーニャにおける観光振興によって恩恵を受ける企業を指して

いる。

「官民パートナーシップ」を通じた運営こそが、カタルーニャ自治州観光局の原点であり、当局が推進しているあらゆる活動を活発なものにしている。我々の活動において公的財源だけで賄われているものではなく、あらゆる活動が民間セクターからの経済的参加を以って行われている。民間セクターが具体的な活動に乗り出さないのであれば、公的セクターも出資する義務はない。

民間セクターによるデスティネーション・マネジメントへのコミットメントは、観光局の活動にとって極めて重要である。何よりも、彼らの活動がなければあらゆる観光商品を揃えることはできない。観光局だけで当地にある全ての商品に投資をすることは不可能であり、民間セクターのコミットメントがあるからこそ、現行の 24 ものカテゴリーの観光商品に対応できるのである。

もちろん、観光局にとっては観光商品の開発が最終目標ではない。最も重要なことは、官民パートナーシップというコンセプトを起点に、我々のデスティネーション・マネジメントのモデルについて、民間セクターとの合意形成を図ることである。では我々が目指すモデルは何か。「カタルーニャ観光戦略計画 (Pla estratègic de turisme de Catalunya)」では、2020 年を目途に「『持続性のある競争力』を持つモデルを目指していかなくてはならない」(Generalitat de Catalunya Departament d'Empresa i Ocupació 2013)と定義している。つまり、競争力と持続性のバランスがとれたデスティネーション・マネジメントが我々のモデルであり、我々の戦略全体が依拠するものである。すなわち、将来的な事業戦略を考える上でも、プロモーション事業や普及・啓発、さらにはイメージ戦略においても、常にこのモデルを基本戦略としている。

3. カタルーニャ観光マーケティング計画

また、カタルーニャ自治州観光局では、このモデルに基づき「カタルーニャ観光マーケティング計画(Pla de màrqueting turístic de Catalunya)」を策定している(Agència Catalana de Turisme 2013)。これは我々が業務を進めるための台本であり、ロードマップであり、判断の基準である。この計画によって我々が展開しようとしているデスティネーション・マネジメントのモデルの具現化と目標達成が可能になる。

このマーケティング計画では、3つの転換プロセスが示されている。

1 点目は、「需要に対応し、消費者の立場に立って観光マーケティングを開発する」ということである。従来、デスティネーションにおける観光振興はサービスの供給側の視点に立って商品が考案され、その後、デスティネーション内の「手持ち」に合わせて、市場における需要を探ることを意味していた。我々が今行っているのは、まず需要がどこにあるのかを探り、その結果をもとに供給を用意するという、従来の考え方とは正対するものである。例

えば、もしアジア諸国からの観光客が自然観光を望まないのであれば、食や文化といった別の商品を供給する必要があるということだ。

2 点目は、「より体験型の観光の提案を提供する」ということである。これは観光商品の抜本的な転換を図る必要があることを意味する。伝統的に観光商品は非常にロジスティックなものであるが、観光客の感動を呼び覚ますためには、これらを統合して1つの体験として売らなければならない。交通、宿泊、アクティビティをそれぞれ個々に設計するのではなく、全てを組織的、制度的に融合し、観光商品化させるのだ。それによって、観光客の体験は一層、生き生きとしたものになり、思い出にも残る。

そして、これら2つの転換の最大の目的となるのが、「観光客数の増加より、観光によって得られる収益の増加を優先させる」という3つ目の転換だ。カタルーニャはより多くの観光客を獲得することではなく、より多くの観光関連収益を獲得することを望んでいるのだ。

これら3つの転換全てを日常的な活動の中で実行していきたいと考えている。そのためにまずはオンラインでの調査活動を一層強化しマーケティング調査の精度を高めることが重要であろう。我々は、言わば転換パラダイムとも言えるものの最中にあり、環境、経済、社会・文化の3分野において持続性のある観光を達成するために、カタルーニャの観光モデルを確立したいと考えている。

4. カタルーニャ自治州観光局が採用した8つの戦略

「カタルーニャ観光マーケティング計画」では、前出の転換を実現するために、対外的な戦略、対内的な戦略を4つずつ、計8項目の戦略が明記されている（図1）。

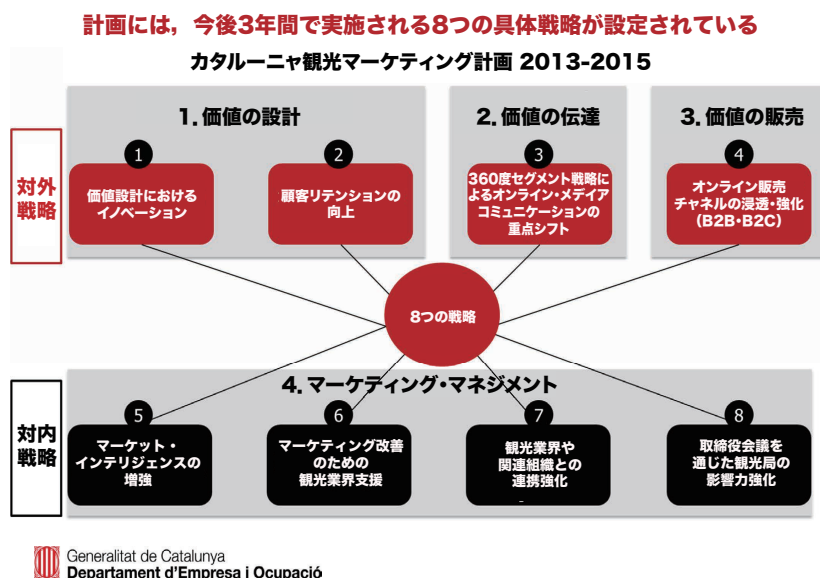
まず対外的な戦略では、「価値設計におけるイノベーション」と「顧客リテンションの向上」の2つを掲げている。我々にとって極めて重要なことは市場に対する我々の提案を変えていくということである。ではどのような価値かと言うと、それは「暮らしてみたい場所、それがカタルーニャ」というコンセプトである。より体験型で、アドベンチャー色が強く、本格的で統合された商品を開発したり、提供する企業を支援する必要がある。その根本にあるのは、我々が観光商品による「社会的な統合」を目指しているということである。これはつまり、「観光客が観光地を訪れる」のではなく、「デスティネーションに一時的に暮らしている」という状態を創り出すことを意味する。言い換えれば、当地に居住している人達のように生活し、地元住民との交流を通して地域を体験してもらうということである。それによって顧客との結びつきも強化されると考えている。

そしてこの価値を観光客に対して「伝達」することも重要である。そのために、我々は思い切った改革を提案している。これが「360度セグメント戦略によるオンライン・メディア・コミュニケーションの重点シフト」である。すなわち、観光客をできるかぎり細分化したセグメントでとらえ、それぞれのセグメントに特化した方法、特にオンラインでのアプローチ

に重点的に取り組むというものである。今や、誰にとっても魅力的で有用なメッセージを幅広く発信することは得策ではない。適切な対象者を見つけ出し、彼らに照準を合わせ、極めて具体的なメッセージを発信していくこと、そして彼らのニーズに個別に対応することが重要だという認識を強く持っている。

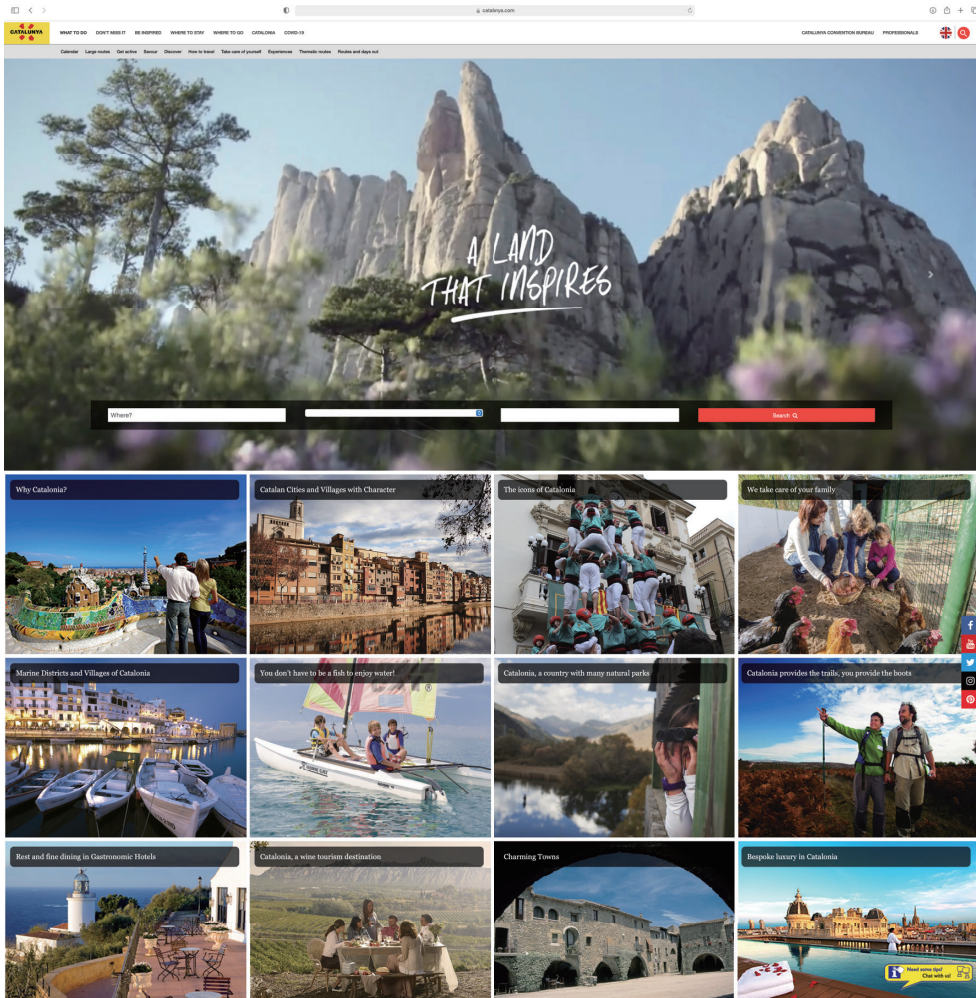
その上で、最終的にはカタルーニャでの体験をビジネス化しなければならない。それはつまり、より体験型で、革新的で、従来の主要な流通経路とは相いれないタイプの観光商品を販売するためのプラットフォームを生み出す必要があるということの意味する。大手の旅行代理店、オンライン・トラベル・エージェント（OTA）、さらにはグローバルなネットワークを持つこうした業態の事業者は、観光業においては非常に重要な役割を担うだろうが、それはカタルーニャが目指すものとは違う。そこでカタルーニャ自治州観光局として、「オンライン販売チャネルの浸透・強化」を4つ目の戦略として位置づけ、消費者と直接取引が可能なマーケットプレイスとして、ウェブサイト「catalunya.com」を開発した（図2）。

これによって様々な体験をビジネス化できる可能性がある。以前は観光とは「オンサイト」で行うもので、我々の予算も65%はオンサイトでの活動に費やされてきた。しかしこの計画ではそれを転換し、オンサイトには予算の35%のみを充て、65%はオンラインに充てることを求めている。



出所：Generalitat de Catalunya Departament d'Empresa i Ocupació (2013) 転載（訳者訳出）

図 1 カタルーニャ観光マーケティング計画 2013-2015 の戦略



出所：Agència Catalana de Turisme (2021) より転載

図2 カタルーニャ自治州観光局の観光商品プラットフォームサイト「catalunya.com」

さらに、我々にとって非常に重要な4つの内部戦略が存在する。

1つは、「マーケット・インテリジェンスの増強」である。適切なターゲットに向けた、より指向性の高い市場開拓の実現を常に望むのなら、ますます細分化されつつある消費者に対し具体的な反応を提示する必要があるということだ。消費者について熟知することは極めて重要である。消費者のニーズを知ることで、彼らのニーズに合ったサービスが可能となるのだ。

2つ目は「マーケティング改善のための観光業界支援」だ。従来カタルーニャ自治州観光

局は、民間の観光関連事業者がマーケティングを機能的に行っている否かについて注意を払うことなく、ただ観光局が独自に行うダイレクト・マーケティングに注力してきた。しかしこの計画では、観光業界と観光局のマーケティングの整合性を高め、それが特定のターゲットに対するより専門特化したマーケティングにつながることを指向されている。観光局はその実現のために観光業界を支援していく必要がある。

そして、その土台となる「観光業界や関連機関との連携強化」が 3 つ目の内部戦略となる。言わずもがな、カタルーニャには多くの観光資源がある。しかしその一方で、観光商品はそれほど多くない。つまり「観光資源」と「観光商品」という 2 つのコンセプトを区別することが大切だ。

資源を商品に転換するためには、消費者にとっての具体的な価値が必要になる。ビジネスとして動かすための対価であり、それは特定の需要に対する反応と言い換えることもできる。こうした一連のプロセスを生み出せる「エージェント」の出現が求められているのであり、観光局としてそのための起業や事業支援を行いたいと考えている。より革新的な商品をビジネス・ベースに「乗せる」ための支援である。

最後に、これら 7 つの戦略のすべてが帰結する 8 つ目の戦略として「取締役会議を通じた観光局の影響力強化」が掲げられている。ここまで触れてきた 7 つの戦略を実効的なものにしていくためには、観光局がカタルーニャ自治州内で最も影響力のある機関になる必要がある。そのために、観光局の取締役会に、直接的または間接的に有力企業のリーダーを組み込むことを考えている。

また、カタルーニャ自治州内に留まらず、欧州全体としての観光政策の策定や実行において、カタルーニャ自治州観光局がその一翼を担う力を持つことが必要である。こうした理解にもとづいて我々は 2015 年の 11 月以来、「持続可能な競争力のある観光のための欧州ネットワーク (Network of European Regions for a Sustainable and Competitive Tourism, 以下、NECSTouR) の議長を務めている。これは本部をブリュッセルに置き、32 の地域、それも欧州域内で観光がもっとも盛んなデスティネーションが参加するネットワークで、トスカーナ (イタリア)、パリ (フランス)、イエタランド地方 (スウェーデン)、スコットランドなどが参加している。そして、これらの地域が、欧州の各機関に対し影響力を及ぼすことができるよう、また、欧州としての観光政策のガイドラインが策定される際には、「持続的かつ競争力のある観光」というカタルーニャの観光モデルが、欧州の観光モデルの中心的存在として位置づけられるよう、NECSTouR のメンバーとともに共同で政策の立案等を行っている。

もちろん、欧州だけに留めるべきではないとも考えている。我々は、世界においても一層、影響力のある組織となることを望んでいる。2017 年は、「開発のための持続可能な観光の国際年 (International Year of Sustainable Tourism for Development)」であり、世界観光機関 (UNWTO) との戦略的なパートナーシップの推進のために NECSTouR の各地域の代

表者とともに、2016年12月7日にUNWTOとの覚書に署名した。また、カタルーニャ自治州観光局としては国連開発計画（UNDP）と連携してパナマ、ニカラグア、コロンビア等での国際協力プロジェクトも行っている。

なぜここまで国際的なプレゼンス拡大に注力するかと言えば、それはこの「持続的かつ競争力のある観光」というモデルを輸出することで、世界の観光をより良いものにすることができると確信しているからだ。「生活するのに優れた場所は観光サービスを提供するうえでも優れた場所」なのである。逆の言い方をすれば、「生活する上で魅力的でなくなった時は、訪れる場所としての魅力も失う」のである。

実は今日、ご紹介した計画は2016年末までのものであり、既に計画期間を終えている。現在、新たな計画の策定にも取りかかっており、次期計画でも「持続的かつ競争力のある観光」というコンセプトは継続する。

5. 観光は量から質へ

この計画は、わずか5年前の2012年に作成されたが、5年前にはAirbnbのようなエージェントは存在していなかった。そして、インターネットを介した流通という現象は今のようには盛んではなかった。これは観光における、インターネットの社会的利用の変化とでも言うべき現象であり、この計画の策定後に急速に生まれた変化だ。その意味では、今後の変化を見据えて、この計画を改定する必要がある。言い方を変えれば、より大きな変化が起こってもなお、持続可能性のコンセプトを追求し続けられるように、計画をより最新のものの、より先見性のあるものに変えることが不可欠である。

モデルを維持しながら計画を更新するという意味を伝えるのに分かりやすい例を提示しよう。

例えば我々カタルーニャの州都であるバルセロナでは、今や観光に対する反対運動、抗議運動を目にすることがそれほど珍しいことではなくなってしまった。これはある種の社会運動であるにとらえているが、これによって、バルセロナではすでに政治への影響が生じた。観光は政争の論点となり、バルセロナでは政権の交代と新しい市長の誕生という変化が生じた²⁾。そしてその中心にある論理こそ「観光モデルの変化」である。

バルセロナ市が掲げている変化は、観光客の量を実質的に減らすというものだ。これはカタルーニャではなく、バルセロナという都市における観光の量である。ではこの変化をカタルーニャに適用させるとどうなるだろうか。

その答えを探るためには、まず我々が観光のもたらす利益、より具体的には観光がどのような形でカタルーニャの経済成長に貢献しているかを説明できるようになる必要がある。最新のデータでは、観光産業は当地のGDPのほぼ12%を占めている。そしてこの12%のGDPを生み出しているのが毎年カタルーニャを訪れる3,600万人の観光客である。人口750万

人のカタルーニャに 3,600 万人の観光客、比率にして人口の 4.8 倍の観光客を受け入れているのだ。

この不均衡な状況を適切に管理する必要がある、また何よりもまず、さまざまな事態に対処し、観光客の地理的、時期的集中を解消するプロジェクトに取り組む必要がある。バルセロナを含むいくつかのデスティネーションでは観光が短期間に急激に拡大した。例えば、バルセロナは 1992 年までは国際会議や見本市で知られる商用旅行のデスティネーションだった。それが、1992 年のオリンピック開催を機に変貌を遂げ、国外に向かって、世界に向かって開かれた都市となった。その結果、バルセロナはビジネスの街から、レジャーを楽しみ、バカンスを楽しむ都市に変容した。街が都市に変わり、世界地図に掲載される場所へと急速に変化するという事は、それまで人目につかない存在であった街の断片が、世界中の関心の対象になることを意味する。

ただし、バルセロナとカタルーニャとでは政策的対応が異なる点を、ここで強調しておきたい。バルセロナは都市であり、バルセロナ市は観光を削減したいと考えている。他方でカタルーニャはより広域の自治州であり、領域 (territory) の捉え方が異なる。我々は観光の削減ではなく、観光モデルの変容を志向している。

これまで観光は人々が行ってみたい空間に生まれてきた。ゆえに、観光にはモデルもなければ、集中を回避する、あるいは分散させるといった恣意的な戦略さえなかった。我々は観光に身を任せた結果、ある日突然、バルセロナが観光客を受け入れるには「小さな存在」になったことに気がついたのだ。バルセロナは一般的なそのイメージとは異なり、領域としては比較的小さな都市だ。その中で局所的に観光客が集中し人々の生活を脅かせば、当然、それは政策課題として認識され、そうした事態をコントロールしなければならない事態に陥る。

実際、バルセロナ以外のカタルーニャのデスティネーションでは、観光に対する反対運動はない。観光客の満足度は高く、住民も観光が自らの生活にいかに関与しているかをよく理解している。「持続的かつ競争力のある観光」とは彼らが何年も、何世代にもわたって、観光で生活し続けることができることを意味するのである。バルセロナ以外のデスティネーションには、より多くの観光客を受け入れる用意がある。バルセロナの周辺には魅力的なデスティネーションや観光アトラクションが数多くある。その多様性は、デスティネーションにおける観光客の体験を多様化させ、豊かにするために重要なものである。観光客や市場の関心が少しでもこうしたカタルーニャの多様性に向けば、その間にバルセロナが「落ち着き」を取り戻し、近い将来、バルセロナを含めたカタルーニャ全域で観光客が質の高い体験を得られる時代がくるだろう。

では、そのために自治州政府の観光部門としてどのような政策を実行するべきか。

我々の答えは、山間部と沿岸部の活用だ。カタルーニャの観光は、バルセロナに限らず地中海に近いデスティネーションが中心になってきた。こうしたエリアでの滞在を、魅力的で革新的、体験型で興味深い観光商品に転換することが、結果的にバルセロナへの過度な集中

を緩和する。またピレネー山脈沿いの山間部も同様だ。北海道よりは少ないかも知れないが、カタルーニャにも17のスキーリゾートがあり、いずれもバルセロナから車で2時間ほどのところに立地している。さらに、文化観光も重要な商品だ。実は、既に文化観光はカタルーニャ全体に浸透しており、ピレネー山脈の周辺はロマネスク様式の建築で知られている。また、カタルーニャの中央部には、全域がゴシック建築あるいはバロック建築で埋め尽くされたような魅力的な街が数多くある。

都市としてのバルセロナの重要性が変わらない限り、多くの観光客がカタルーニャにおいてまずバルセロナを目指すということ自体は変えられない。重要なことはバルセロナに訪れた後の行動変容を促すことだ。観光客にもう少し長い旅程を計画してもらうことで、バルセロナにおける平均滞在日数が現状の2.3日から4日や5日に伸びるだろう。そうなればペネデス（Penedès）のワイナリーを訪ねるエノツーリズムや風光明媚なモンセラット（Montserrat）を楽しめる。モンセーニの山々（Massís del Montseny）やピレネー山脈にさえも案内できるようになる。

加えて、こうした見どころに価値を付加する政策も重要だろう。例えば、ガストロノミーは大きな可能性を持った分野だ。カタルーニャは世界的に見ても食のレベルが高く、世界的な賞も受賞している。スポーツ・ツーリズムも同様だ。観光客の集中を解消し、均衡をとり、再配分するうえで役立つ優れた観光商品を創造することが重要であり、今後数年間にわたりこうした取り組みを継続する予定だ。

6. 観光と地域の融合を目指して

観光客の増加が住民の平穏な生活を脅かすという問題がバルセロナや京都のような都市だけでなく農村地域でも起こっていることは、観光が従来の我々の想定を遙かに超える規模に成長し、さらに変質したことを示唆しているだろう。

カタルーニャでは、こうした対立の構図を変えていこうとしている。我々は、農村地域の住民も体験型観光の一部となるような取り組みを行っている。例えば、カタルーニャ自治州観光局は、2016年に「農園によこそ（Benvinguts a Pagès）」というプロジェクトを立ち上げた。これはカタルーニャ自治州観光局が2016年を「ガストロノミー・エノツーリズム・イヤー」に設定したことをきっかけに始まったものだ。中でもガストロノミー・ツーリズムの推進には、いかに美味しい料理を提供するかという「卓上の課題」に留まらない、広範な取り組みが必要だ。その土地の食を体験するには、単に良質なレストランで食事をするだけでなく、風景への理解、土地、農産品、料理法についての知識が必要不可欠だと我々は考えている。観光客に対して、プレートの中身だけでなく、その素材がどこで作られたものなのか、誰が、どのような背景で生み出したものなのかを知ってもらうことなくして、フードがガストロノミーになることはない。

「農園ようこそ」プロジェクトでは、特定の週末に観光客に対し農園の門戸を開放した。村人は観光客を自分の生産現場に迎え入れ、野菜や蔬菜類をどのように作るか、家畜をどのように飼育するかを説明した後に、各生産者の家族に伝わる秘密のレシピを披露する。これは非常に意欲的で挑戦的な取り組みだったが、結果的には多くの成果を生み出した(図 3)。1 年目については週末に門戸を開けてくれた 200 軒ほどの農家や酪農家が延べ 1 万 5,000 人を受け入れた。これは、生産者や農村住民に、観光客個人の体験に紐付く、より個別化された真の意味での体験型観光の一部であるということを感じてもらうための企画だった。初年度の 1 万 5,000 人の参加者の多くはカタルーニャ州内に住む人々だったが、中にはフランスから国境を越えてやってきた人もいた。

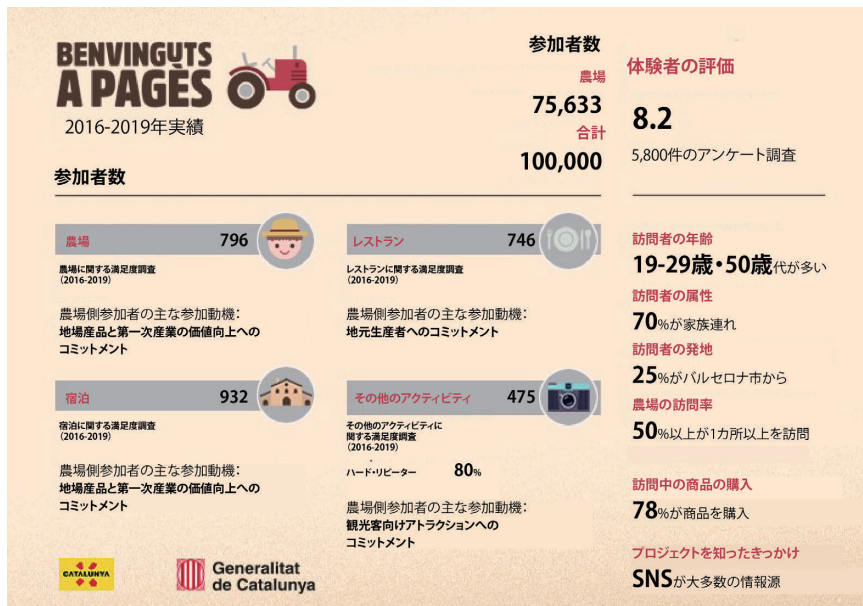
これは既存の観光に対する、オルタナティブなアプローチだ。なぜなら観光を通しての体験はこれまで理解されていた以上に横断的なものと我々は考えているからだ。これまでもこういった企画を行ったことはあったが、参加する人々は、ほとんどがホテルや運輸業、文化振興分野の関連機関など観光業界の関係者だった。だが、我々は真の体験とは観光のその先をいくものだと考えている。例えば農産物の生産現場を見て、生産者と話すという体験はその入口に過ぎない。真の体験とは、それをきっかけに生産者の料理を味わい、生産者の暮らしや生活を理解し、その一部を持ち帰りたい、あるいは取り寄せたいと考えるようになることだ。そういった内的な変化が観光客の中に起これば、観光客はデスティネーションとしてだけでなく、地域そのもののファンになる。これこそがガストロノミー・ツーリズムの可能性だ。

我々は独自の目標を持っている。

それは観光客がカタルーニャに一時的に暮らす住民のような感覚を持つと同時に、住民も当地を長くゆっくり観光しているように感じられる地域を実現することだ。観光客用に用意されたアトラクションは地元住民にとっては魅力的でないということはよく起こる。観光客は極めて短い時間しか街に滞在しないにもかかわらず、多くの場合、地域住民よりも多くの場所を訪れているし、知っている。このギャップ、矛盾が観光客対住民という構図の原因だ。

カタルーニャでは、こうした構図を改めるために官民の主体が様々な取り組みを行っている。例えば我々が支援している「ホテル・タパ・ツアー (Hotel Tapa Tour)」は、タパス(小皿料理)の、それも特定の地域のホテルの間で競われる小規模なコンクールだ。地元住民がタパスを採点するため、参加するホテルに出向いて試食する。普段は観光客しか出入りしないホテルに住民の足を向ける仕組みだ。ホテル側も外国人観光客のみを対象にサービスを提供する中でいつしかローカリティ、つまり地域らしさを「更新」していく機会を失いがちだが、こうした企画を通じて住民から地域色を再付加してもらうことができる。

またバルセロナ市内では「ホテルの眺め (A vista d'hotel)」というイベントがホテル組合によって企画されている(図 4)。このプロジェクトはやはり普段は住民が利用しないような都市型ホテル、ラグジュアリー・ホテルのテラスを住民に開放するというものだ。地元住



出所：Promoció dels Productes Agroalimentaris Catalans (2021) を転載（訳者訳出）

図3 「農園にようこそ」プロジェクトの成果



出所：Gremi d'Hotels de Barcelona (2015) を転載

図4 「ホテルの眺め」プロジェクトのパンフレット（2015年）

民に、これらのホテルの最上階のテラスからバルセロナの街がどのように見えているのかを体験してもらうためのもので、夜間に開催され、地元住民には通常より安い値段でカクテルが提供される。住民でありながら、観光する視点や感覚を共有してもらうことが重要なのだ。これらはいずれも住民と観光客という2つの全く異なるコミュニティを統合するために我々が行っていることである。

7. カタルーニャ観光の今後

周知のように、観光は他の産業と同様かそれ以上に可変的な産業だ。その意味では観光政策は常にこうした変化に対応できるものでなければならない。

Airbnb を例にとれば、当初は新しい宿泊形態として世界中で歓迎されたが、今ではその他の観光の諸側面と同様に正と負のインパクトがあることが分かってきた。今日の時点で Airbnb に対して課金を含めた規制を課したのはニューヨーク市政府とカタルーニャ自治州政府の2つしかない。我々は決して Airbnb の技術的なプラットフォームには反対していない。むしろ技術的プラットフォームとしては極めて優れたものだと考えている。ただし、これが標準化されていない宿泊施設を有償で顧客に提供するビジネス・モデルで運用されていることに懸念を示している。

Airbnb の規制は、宿泊産業に対して行ってきた規制と同様のものだ。観光の公益性を踏まえば政府部門は観光に対して一定の政策的介入をしなければならない。Airbnb のみを敵対的に規制しているのではなく、あくまで宿泊事業の新規形態であれば、その他の既存の宿泊事業と同様の規制を適用すべきだという我々の基本的立場を維持しているに過ぎない。カタルーニャでは、政府だけでなく民間事業者も顧客へのサービス品質、雇用環境、そして施設周辺の環境の維持や改善に多大な努力を払ってきた。Airbnb のみがこうしたことにコミットメントしなくても良い合理的な理由はない。我々は、「ゲームのルール」が事実上、全てのアクターに平等であることを求めており、Airbnb は自らのビジネス・モデルをこうしたルールに順応する形で機能させるだけの能力があると見ている。

もちろん、Airbnb も都市と農村では状況が変わってくるだろう。

一般的に、農村部はやや保守的な性格を有しており、結果的には都市部に比べ Airbnb のような外発的なイノベーションを受け入れるのに時間を要してきた。実際、カタルーニャでも農村エリアの住民は Airbnb に反対している。実は都市においても Airbnb に対する抵抗感が強いが、都市の場合は予測もつかないような都市空間の利用がなされ、近隣住民の居住快適性が悪化することがその理由だろう。他方で農村エリアにおいては、おそらくそもそも宿泊サービスを提供する施設や事業者の数が都市に比べて少なく、Airbnb の参入によって過当競争に陥ることが抵抗感の根本かもしれない。既に都市に住みながら農村エリアに別荘やセカンド・ハウスを所有する人の多くが、彼らの「在庫」を Airbnb で商品として提供す

るようになってきており、普段は農業を営んでいる「隣人」がこれに抗議するという状況が見られる。農家の中には民泊やコテージのような宿泊サービスを兼業している人も多く、彼らからすると個人の所有だと思っていた別荘がAirbnbを通じて日割りで販売されることは競争を意味するのだ。

観光が一部の観光地のものから都市のもの、そして農村のものとなって行くにつれ、こうした問題は増えていくだろう。カタルーニャという広域的なデスティネーションのマネジメントを政策的に行っていくためには、こうした観光のダイナミズムを理解した上で、常に観光の可変性を踏まえた取り組みを行っていくことが重要だ。

北海道のデスティネーション・マネジメントを考察する上で、カタルーニャ自治州の取り組みが参考になれば幸いである。

注

- 1) 本稿は、公益財団法人はまなす財団が主催する「地域の持続的発展を牽引する新たな観光協会のあり方に関する研究会（新観協研）」の事業の一環として行ったトレント・パトリック氏との会談の音声記録を同氏の下承を経て翻訳、編集したものである。なお、会談はカタルーニャ自治州観光局の事務所において2017年2月1日に実施された。

文 献

Gremi d'Hotels de Barcelona

2015 *A visita d'hotel*, Barcelona: Gremi d'Hotels de Barcelona.

ウェブサイト

Agència Catalana de Turisme

2013 “Pla de màrqueting turístic de Catalunya 2013-2015 resum executiu,” Barcelona: Agència Catalana de Turisme, (Retrieved Mar 9, 2021, <http://act.gencat.cat/wp-content/uploads/2013/09/Pla-de-Marketing.pdf>).

2021 “Catalunya.com,” Barcelona: Agència Catalana de Turisme, (Retrieved Mar 22, 2021, <https://www.catalunya.com>).

Generalitat de Catalunya Departament d'Empresa i Ocupació

2013 “Pla Estratègic de Turisme de Catalunya (2013-2016) i Directrius Nacionals de Turisme 2020,” Barcelona: Generalitat de Catalunya, (Retrieved Mar 3, 2021, <https://govern.cat/govern/docs/2013/12/11/14/08/fe5f5511-562c-45ab-a2d0-cc2f85b263c5.pdf>).

Promoció dels Productes Agroalimentaris Catalans

2021 “Què és el Benvinguts a Pagès?” Barcelona: PRODECA, (Retrieved Mar 1, 2021, <https://benvingutspages.cat/que-es-el-bap-2020/>).

—第 3 部—

新観協研の視察から見える北海道の課題

小倉 龍生

公益財団法人はまなす財団 部長

1. 道内視察の概要

既述した新観協研では、公募により道内の観光協会等が集まり、地域活性化ならびに観光協会の自立促進やDMO化に向け、年3～4回程度の勉強会を継続している。その中では、座学だけでなく、先進地視察として、道内・道外・海外の3地域を訪問した。その概要について報告する。

1.1 知床羅臼町観光協会の視察の概要と成果

道内視察としては、新観協研メンバーである羅臼町へ訪問し、知床羅臼町観光協会の取り組みや、着地型観光商品の概要、マーケティングやターゲティング等について学んだ。訪問日時は、2016年2月8日（月）～9日（火）の2日間である（表1）。

表1 羅臼町視察の概要

2016年2月8日（月）

10:30	知床羅臼町観光協会集合
11:00～13:00	羅臼地域産業体験の見学
13:00～17:00	羅臼町観光コンテンツ案内、取り組み紹介、ディスカッション
17:00～21:00	シマフクロウ観察会見学

2月9日（火）

5:30～8:00	観光船乗船体験（バードウォッチャーの様子を視察）
8:00～10:00	新観協研現地開催質疑応答ならびにディスカッション
10:30	現地解散

出所：筆者作成

知床エリアの南側に位置する羅臼町は、流水が到達する最南端の地であり、また、面積の約 95% が森林に覆われる自然資源が豊かな地域である。元々、漁業の町としての位置づけが強く、観光への取り組みは、積極的に実施しているとは言い難い状況にあった。しかし、2005 年に「知床」が世界自然遺産登録されたことを契機に観光客が増加した背景もあり、2007 年には、観光協会事務局長を全国公募して話題になるなど、近年は観光政策にも力を注いできている。

このような経緯から、羅臼町は斜里町ウトロ地区への通過型観光が主流となっていることや、大型の宿泊施設が少ないという現状から、団体客ではなく少人数の個人客を対象とした観光振興政策を実施してきた。具体的には、漁師による昆布加工体験、市場見学、学習旅行への対応など、羅臼町内で漁業を生業にしている人がガイド役を担う活動などを始め、そのニーズが高いということを示してきた。

羅臼町では、春から夏にかけて、クジラやシャチも姿を見せ、また、流水が接岸する冬の時期には、天然記念物のオオワシやオジロワシが姿を見せることから、ホエールウォッチングのツアーやバードウォッチングを目的とした多くの欧州を中心としたインバウンドが訪れる（図 1）。特にバードウォッチャーは、長い人で 20 泊など長期にわたって滞在することから、羅臼町内での英語対応が急務となり、知床羅臼町観光協会では、外国人観光客が利用する宿泊施設や飲食店、道の駅等の英語表記化、ならびに羅臼でよく使われる会話を軸とした羅臼版の指差し英会話帳の作成、観光事業者に対する英会話教室等を実施してきた。現在では、英語対応を可能とするガイドの登場など、地域全体が積極的にインバウンドに対するサービスの向上を目指して各事業が進められている。

その後、知床羅臼町観光協会は、持続的かつ戦略的な観光振興を目指す上で、経営力を安定させることを目的に、2015 年には一般社団法人化した。その翌年には、自主財源確保や



出所：筆者撮影

図 1 流水の時期にバードウォッチャーで賑わう観光船の様子

広範囲な事業領域とするべく第3種旅行業登録を行うなど、羅臼町のDMOとなるべく新観協研で得たノウハウを取り入れながら観光地経営を進めている。

1.2 えりも観光協会の取り組み事例

羅臼視察の結果、視察に参加したえりも観光協会では、ホエールウォッチングを参考にし、襟裳岬ならではの着地型観光商品として、昆布漁師が自ら所有する漁船に観光客を乗船させ、昆布漁師の体験談やアザラシウォッチング等を実施する「コンポートクルーズ」を2018年に立ち上げた。コンポートクルーズは、2名の昆布漁師が主体となり、2種類の航海コースを商品化して取り組んでいる。受付窓口業務は、えりも観光協会が担うこととなっている。2019年の本格稼働を目指し、2018年はモニターツアーやマーケティング等を実施しているところである。

本事業の目的は、漁師の副収入の確保ならびに、地域の一次産業と観光業を接近させることで、より観光業への地域理解を促進させることである。将来的には、コンポートクルーズを体験した人が、えりも町へ移住し漁師の後継者となることを見据えるなど観光業を単体で考えるのではなく、地域活性化戦略の全体像の中において観光をどのように位置づけるかを検討しているところである。

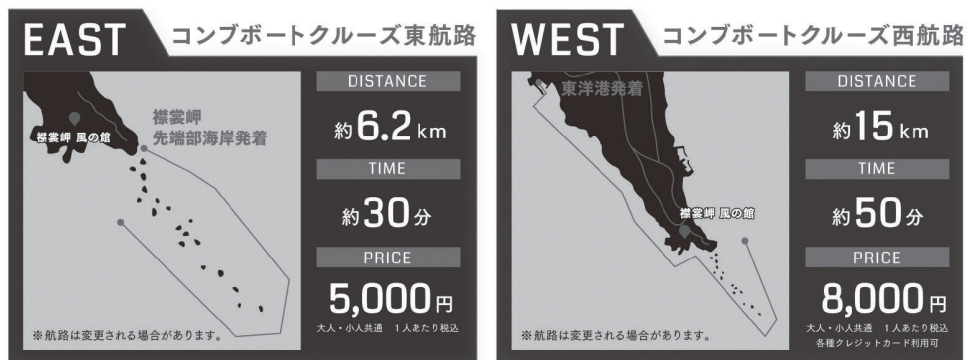


図2 えりも観光協会によるコンポートクルーズの2航路と金額

以上のように、新観協研メンバーによる羅臼視察から、今後の北海道観光においても得ることが非常に多く、現在では新たな着地型観光商品の開発と具体的な成果が現れている。また、法人化に向けた手続きの共有など、これから法人化の実施を計画している観光協会にとっても有用な視察となった。特に、羅臼町で実施している「一次産業と観光業の接近」は地域内での観光への理解促進や多くの関係者を巻き込んだ活動、地域の生業を新たな観光産業へ位置づけるなど、地域づくりという視点でも有用な視点であったと考えられる。

2. 信州いいやま観光局視察の概要と成果

新観協研にて実施した視察として、北海道外の視察を行った。長野県飯山市の信州いいやま観光局への訪問では、観光協会自らが商品開発並びに販売を行うことによる自主財源の確保といった内容について学んだ。訪問日時は、2016年4月17日（日）～19日（火）の3日間である（表2）。

2.1 信州いいやま観光局視察の概要と成果

信州いいやま観光局の前身となる飯山市観光協会は、1960年に発足し、事務局は市役所観光担当が所有していた。その後、旅行形態の変化などを通じ、飯山市ではグリーンツーリズムの取り組みを進め、多くの滞在プランを構築してきた。しかし、このような着地型観光商品を「誰が販売するのか」という課題に直面し、当時の主流であった旅行会社に依頼しようとするが、飯山市の宿泊施設の多くが農家民宿やペンションであることから、従来型の旅行商品として取り扱いが困難であるという課題を有することとなった。

これまで、プロモーション事業が主体の観光協会であったが、自ら旅行商品を企画販売する必要性が高まったことから、2007年6月に第3種旅行業を取得し、雪国の特性やふるさとの分野、トレッキング、森林セラピーなど、飯山らしい素材を活かした商品づくりとそ

表2 信州いいやま観光局視察の概要

2016年4月17日（日）

- | | |
|-------------|-----------------------|
| 16:10 | 飯山駅集合 |
| 16:30～17:30 | 飯山駅観光案内所等観光局経営の関連施設視察 |
| 19:30～20:30 | いいやま観光局経営のいいやま湯滝温泉視察 |

4月18日（月）

- | | |
|-------------|--|
| 9:30～11:30 | 森の家、信越トレイルの取り組み説明 |
| 11:30～13:30 | 体験型昼食（ピザ作り体験）の提供方法視察 |
| 13:30～16:30 | 屋外での体験メニュー（草木染め）、
大応寺（住民参加による再生された寺院）見学 |
| 17:00～18:30 | 新観協研 現地開催（ディスカッション） |

4月19日（火）

- | | |
|-------------|------------------|
| 10:00～11:00 | 寺まち交流館高橋まゆみ人形館見学 |
| 11:30～13:30 | 道の駅「花の駅・千曲川」視察見学 |

出所：筆者作成

の販売を進めてきた。

その後、2007年には観光協会を法人化させ、2010年に観光交流関連の第3セクターを統合し、2011年には第3種旅行業を第2種へ更新し、地域の観光プラットフォームとして機能を整えるなど、まさにDMOとしてモデル性を有する組織へ転身していった。2018年3月30日には、観光庁から「日本版DMO」として登録され、日本の観光地経営の最先進地域として位置づけられている。

信州いいやま観光局への主な視察は、DMOとして自主財源をどのように稼いでいるかを中心に実施した。信州いいやま観光局は、いいやま湯滝温泉やなべくら高原森の家、さらに高橋まゆみ人形館といった観光施設を経営しており、地域の観光協会が地域全体を経営するという視点を持って、地域内の役割分担を明確にしながら戦略的に事業を実施することが可能であるということを学んだ。

特に、観光客目線によるマーケットインの立場に立った商品づくりとともに、その商品には農業や地場産業などと連携した地域資源を活かした事業、そして、地域の意欲ある人々と協力関係を構築し、地域全体として経営に取り組むことの重要性を得たところである。

2.2 一般社団法人稚内観光協会の取り組み事例

いいやま観光局で得られた視点は、道内各地域における観光地経営にも大きな可能性が示されたところである。現在、新観協研に参加している稚内観光協会が実施する「BaseSoya」事業にも、信州いいやま観光局で得た視察のノウハウが活かされている。

稚内市には、年間50万人の観光客入り込み数があり、延べ宿泊数は約37万泊（2016年度）となっており、日本の最北端を目指す観光地となっている。中でも、稚内市の宗谷岬は、日本最北端という強みを活かして年間に30万人が訪れている。しかし、宗谷岬での滞在時間は長くて20分程と非常に短い状況となっている。特に、公共交通手段を活用するとすると最低でも45分～1時間程度の滞在が必要となるが、その時間を過ごす場所がないという課題を有していた。また、稚内市内にて数時間の滞在時間を延ばすことで、利尻・礼文への宿泊ではなく稚内市内での宿泊を促進できることから、戦略的な宿泊増に向けた取り組みが可能であった。

そこで、「BaseSoya」事業は、多くの観光客が訪れている宗谷岬をBASE（ベース）に位置づけ、サイクリングやフットパス等の宗谷岬ならではのアクティビティ開発と、ボランティアによる簡易的なガイドではなく、収益を生み出すことができるプロのガイド育成、そしてゆっくりとした時間を過ごすことができるカフェの経営を観光協会が自ら実施するというプロジェクトである。

まさに、信州いいやま観光局が実施してきたノウハウと同様のことが稚内で進められており、今後の観光協会のモデルと考えられる。2018年度から開始し、初年度は観光案内所の設置を実施し、そこでレンタサイクル事業とガイドツアー事業、そしてカフェ事業を実施

した。今後は、さらなるアクティビティ開発とともに、Web を活用した情報発信や、ガイド育成を継続していくこととしている。

このように、信州いいやま観光局の視察では、ガイド育成の必要性、マネジメント組織の必要性とともに、観光客目線に立ちながら顧客満足度の向上を目指した取り組みについて学んだところである。



出所：筆者撮影

図3 稚内観光協会による観光案内とレンタサイクルとガイドツアーの様子

3. 海外視察の概要

以上のように、新観協研では道内と道外の先進観光協会の視察を行い、観光協会の地域における役割やその推進体制、また、独自ビジネスの可能性等について多くのことを学び、そして学ぶだけで終わらずに成果に結びつけてきている。先進地視察の集大成として、世界の先進DMOであるスペイン・バルセロナを選択し、新観協研メンバーに対して海外視察の参加者を募り、5つの観光協会が訪問した（表3）。

バルセロナ視察の目的としては、観光地マネジメントの実態や最先端な考え方を学ぶとともに、近い将来に惹き起されるであろう、オーバーツーリズムへの対応策について知ることとなった。

バルセロナ視察としては、州レベルのDMOであるカタルーニャ州観光局、次いで、市レベルのDMOであるバルセロナ観光局、最後に農山村地域を訪問し、その考え方や取り組み概要についてヒアリングや意見交換を行った。

カタルーニャ州は、スペインの北東部に位置し、バルセロナ、ジローナ、レリダ、タラゴナ の四県からなり、人口は約750万人、面積は31,932 km²、州都はバルセロナとなっており、主に貿易と工芸品、織物製造業として発展してきた地域である。州都バルセロナに位置するカタルーニャ自治州観光局（Agència Catalana de Turisme）は、1995年にカタルー

表3 スペイン・バルセロナ視察の概要

2017年1月30日(月)

18:00～19:00 マドリード観光案内所視察

1月31日(火)

9:30～10:30 マドリード市文化・観光・商業公社視察・ヒアリング

11:00～12:00 UNWTO 表敬訪問

14:00～15:00 マドリード観光案内所視察

2月1日(水)

13:00～14:30 バルセロナ大学観光ホテル調理キャンパス視察・ヒアリング

16:00～17:00 カタルーニャ州観光局視察・ヒアリング

19:30～20:30 カタルーニャ州観光案内所視察

2月2日(木)

9:30～11:00 バルセロナ市役所視察・ヒアリング

13:00～16:00 着地観光体験(ワイン&食のツーリズム)

2月3日(金)

10:30～12:00 ジローナ県リボイ市役所視察・ヒアリング

16:30～18:30 カンプロドン町役場視察・ヒアリング

出所：筆者作成

ニャ州政府観光財団として設立され、州の予算 100%で運営されている公的組織であったが、2010年に民間事業者が会員として参画する官民連携組織として組織体制が変更となり、現在に至る。

カタルーニャ州観光局では、観光競争力の強化を軸とした観光戦略プランを策定し、この戦略にしたがって組織運営を行っている。競争力というのは、経済性だけの視点ではなく、環境や社会・住民・文化など経済分野以外を含めた持続性を軸に据えている。戦略プランは、①需要志向型、②体験型観光事業の推進、③経済効果の優先順位の3つの大きな戦略を掲げ、8つの戦術を設置してプランの推進を行っている。こうした施策の結果、カタルーニャ州はデスティネーションとして世界有数の競争力を保持することに成功しているばかりか、GDPの12%を観光産業から生み出すことに成功しているといえよう。

しかし、観光地経営を推進する中で、多くの観光客が訪れることはプラスの効果を生み出すだけではない。いわゆる公共経済学でいう「混雑現象」という外部不経済の発生により地

域住民の満足度低下のみならず観光客にとっても満足度低下というネガティブ要素を生み出すことにつながってしまう。そこで、バルセロナでは、混雑現象を回避することを目的に、カタルーニャ州の人口 750 万人に対して 2,800 万人の観光客数という現状のデータを踏まえ、バルセロナへの観光客を周辺の農山村地域等へ分散させる施策を行っている。

このように、マーケティングを中心にした観光振興による誘客のみを考えるわけではなく、観光地としての地域経営を前提にして考え、観光客をコントロールすることで地域住民の満足度向上と観光客の満足度を高める好循環を目指す活動を行っている。

このような地方への分散のためには、ピレネー山脈に位置するスキー場や文化ツーリズム、ワインツーリズム、ガストロノミーツーリズム、スポーツツーリズムなど多様性に富んだ着地型観光商品の開発を行い、カタルーニャ州全体を最適なデスティネーションにするべく資源と情報の再分配を行っている。特に都市における観光振興に留まらず、農村部においてもそれぞれ戦略的な観光地経営が行われている。具体的には、既述のように第一次産業が主産業の農山村地域において、農畜製品の品質管理や認証制度の運用と観光振興を一つの行政組織が担当することで、一次産業と観光産業の接近による観光地域づくりを進めている。

このように、州全体としては、観光戦略を有しながら住民満足度を向上させつつ観光客にも満足してもらうために、観光客の集中から分散を目的として各種施策を実施している。一方、カタルーニャ州の州都であるバルセロナ市に目をうつすと、これまでサグラダ・ファミリアのような有名観光地に観光客が殺到する物見遊山的な観光が多かったが、近年は、新たなバルセロナを目指して様々な政策に取り組んでいる。そのキーワードは州政府と同様に「持続可能性」であるとともに、州政府が掲げている戦略を市単位でも共有し、持続可能性を実現するために、集中から分散へ取り組んでいることが特徴的であった。そして、市役所が明確な戦略を打ち出し、その実行部隊としてDMOであるバルセロナ観光局がプロモーションや観光商品の企画販売など、役割分担が明確になっており、その共通の戦略に向けて各種活動をしているということがわかった。

また、カタルーニャ州の観光政策の最大の特徴は、あくまでもそこに住む人々のための観光地経営に取り組んでいることである。観光圏と生活圏の接近や融合が、行政やDMOの役割分担を明確にしつつ戦略的に進められている。特筆すべきは、その住民が自らの地域を楽しむ顧客と位置づけられていることである。要するに、観光客のための観光振興策だけではなく、住民も対象にした着地型観光商品の開発等を実施しているのである。したがって、必然的に観光セクターと非観光セクターの融合であったり、近隣農山村地域では一次産業と観光産業の接近ということに取り組んでいた。日本の状況をみると、観光客に対する各種サービス等の強化が政策的に行われている事例を散見するが、その結果、住民と観光客の意識的・物理的な乖離が増加している実態がうかがえる。

特に近年、バルセロナ市が注力している部分がオーバーツーリズムへの対応であった。

市内の人気観光地点から市内のその他のエリアへの分散、周辺自治体との連携による市外への分散に注力している。また、ホテル規制として、バルセロナ市内を「住民数」と「ホテルのベッド数」というカテゴリに分類し、「住民数>観光目的ベッド数」のエリアは規制を行わず、「住民=観光目的ベッド数」の場合は現状のベッド数が減少しなければホテルの建設を不可にし、「住民<観光目的ベッド数」の場合は、ホテル建設に規制をかけるという宿泊キャパシティマネジメントを行っている。

要するに、観光客への対応を行うだけではなく、あくまでも住民の幸せ度合いを価値判断として考え、住民がバルセロナのライフスタイルを送ること自体を観光資源と位置づけ、住民と観光客が融和するという視点による観光地経営を実施している。さらに、これらの観光地経営を行う上でも、カタルーニャ州が策定した戦略にしたがい、具体的かつ客観的データ活用を行いながら、その成果に向けて各種取り組みを実施している。

カタルーニャ州が策定した「観光客の集中から分散」という戦略は、バルセロナから自動車で60分ほど離れた農山村地域においても共有されており、バルセロナ観光局が販売する着地型観光商品として、多くの観光客を受け入れている。特に、ルーラルツーリズムとしてワイナリー見学ツアーや農家民宿や農家ランチなど農山村地域の強みを活かした着地型観光商品が積極的に販売されていた。

このように、ゆっくりとした時間を過ごししながら数時間をかけてのんびりと昼食をとるというサービスは、地域ならではのサービスであり、自分たちのライフスタイルを提供しており、このようなサービスが観光客のニーズに適していると考えられる。また、バルセロナ市民を顧客と位置づけ、近隣農山村へ農業のよさを体験するようなメニューも提供されており、市民が暮らしやすい地域づくりを進めていることが特徴的であった。

4. 海外視察からみる北海道が取り組むべき課題

北海道観光における課題としては、インフラの整備や観光人材の育成と確保、教育旅行の減少やインバウンドへの対応力の能力強化等、枚挙にいとまがない。本稿では、新観協研で培ってきたノウハウや海外視察等から考えられる北海道観光に関する課題を整理する。

4.1 地域経営の視点からの観光地域づくり

バルセロナや信州いいやま観光局の取り組みをみると、その大きな特徴としては、中期的な地域戦略を有しており、その戦略の中で各観光協会等がそれぞれどのような役割を担うのか共有されているということである。

観光という分野の特徴としては、経済の分野だけではなく、社会的な役割も大きく担っており、特に近年はユニバーサルツーリズムという分野から、福祉の分野との融合も視野に入れるなど、多くの分野をまたぐ。したがって、観光が担う役割は何かを明確にすることが必

要であり、そのためにも地域戦略が必須となる。特にカタルーニャ州で策定した戦略が、市単位、町村単位でしっかりと共有されていたことは驚くばかりであった。

北海道は、2017年に「北海道インバウンド加速化プロジェクト」を発表しインバウンドの目標値を500万人に設定し、また、2018年には「北海道観光のくにづくり行動計画」を発表し、その目標値を観光入込客数6,000万人（うち、道内客4,880万人、道外客620万人、インバウンド500万人）としている。しかし、本計画は、「北海道総合計画」が示す政策の基本的方向に沿って策定しているものの、あくまでも計画であり戦略と呼ぶには至っておらず、その内容も戦術論が比較的多く記されている。今後求められるのは、「北海道総合計画」の中で観光が果たす役割を各事業主体に共有され、その戦略の実現のために明確な役割分担が必要である。そして、観光というミクロな視点ではなく、地域づくり全体を見据えたマクロな視点による地域全体を経営するという視点が重要である。地域を経営するという視点を有するということは、各自治体が「外部への力」を高めつつ「地域内の経済循環」の構築による持続可能な財政基盤の確保とオーバーツーリズムの予測などによる住民満足度向上という2つの視点を軸とし、その中で観光をどのように位置づけるかという議論が必要となる。経営とは、事業目的を達成するために現状分析を行い、その事業が持続するための計画を策定ならびに実行に移し、その事業を管理や遂行する仕組みを構築することである。

現在は、人口減少のステージに入っているという現状を認識し、高度経済成長の幻想を捨て、少なくなる人口を前提にした仕組みの構築が必要となっている。しかし、多くの自治体等では、観光客の増加を目標値に据えており、少なくなる人口でどのように対応するかについての議論がなされていない。今後の観光における評価指標としては、観光ほど人手を要する産業はないことから、より多くの観光客を受け入れるのではなく、住民満足度という評価指標を取り入れていくことも検討しなければならないだろう。

住民満足度という視点では、バルセロナからオーバーツーリズムについて大きな示唆を得たところであり、今後の課題となる分野である。このオーバーツーリズムは、観光客の増大と住民や労働者が減少するという状況下、近い将来に必ずや惹起される問題であろう。この問題の解決策は、観光客が集中する都市部への規制と同時に、観光客の農山村地域への分散という有力な方法がすでに示されている。

繰り返しになるが、地域全体を経営するという視点にもとづき、住民満足度と観光客満足度を高めるための戦略策定とその共有が課題となっている。

4.2 住民視点による観光地域づくり

上記で示したように、今後の評価指標は観光客数ではなく住民満足度ということも視野に入れる必要がある。つまり、観光はあくまでもその地域の住民のために存在するということである。観光に対する投資は、観光客が直接的な受益者であるため、観光客が優先されて

しまいがちである。その結果、観光客に迎合した政策や取り組みが増加せざるを得ない。

バルセロナから学んだことは、あくまでも地域住民のために観光政策が存在するということである。観光産業で働く人という雇用の側面、観光客を受け入れるにあたり一緒に生活するという市民目線、生活するというライフスタイル自体を観光資源に位置づける地域資源の目線など、住民あつての観光ということを忘れてはならない。

このような考え方を持つことで、「来てください」から「行きたくなる」そして「住みたくなる」ような観光地経営の必要性が見えてくる。このような考えにより、地域力の回復を目的とした移住定住の促進や、その地域ならではのライフスタイルを構築するような特徴ある地域づくりにつながってくると考えられる。そのためにも、住民自身が自分の地域のよさを知り、自らの住む地域を楽しむということが必要となってくる。また、既存住民を優先した取り組みとしては、これまでの視察で得たこととして、一次産業と観光産業の接近を挙げることができる。これまでは、基幹産業である一次産業と観光産業の乖離が大きく、その結果、住民と観光客の衝突や受け入れ体制の不備といった課題が出されてきた。既存の生業を観光客が知ること、よりその地域のよさを外部の人間が知るとともに、住民にとっては外部から評価されることで既存のライフスタイルに対して自信と誇りをもつことにつながるだろう。

羅臼町観光協会やえりも観光協会が取り組んできた一次産業と観光業の接近というのは、まさに住む人視点の重要な観光地域づくりであり、今後の北海道にとっても取り組むべきキーワードと考えられる。

4.3 経済的視点による観光地域づくり

これまで、住民目線の観光振興を強く強調してきているが、地域経営という視点からも、観光の経済効果を高めるという視点を抜いてはならない。やはり経営であることから、「稼ぐ」という意識を強く持たなければならない。

観光の直接的な経済効果としては、観光消費による観光産業の売上増大と、それに伴う原材料等の調達を通じた地域産業に波及する需要創出効果である。特に観光産業は、農林漁業や卸売小売、サービス業、運輸業と裾野が広く多岐にわたるため、需要創出効果も高く、これらを「観光のリンケージ効果」と呼ぶ。観光で「外貨を稼ぐ」という論点は、多くで語られているため、本論ではあまり触れないが、やはり観光客数のみを伸ばすのではなく、観光客一人あたりの消費額をいかにして高めつつ満足度を向上させ、北海道のロイヤルカスタマーを創造していくことが必要である。

しかし、観光の経済効果のみを考えるのではなく、観光の負の経済効果をいかにして低減させるかも同時に考えなければならない。観光の負の経済効果としては、オーバーツーリズムによる住民や観光客の満足度減少だけではない。本来、その地域が得られるべき利益が地域外に漏れてしまう「観光リーケージ効果」を減少させることが必要である。持続可能な観光

を推進する国連の報告によると、観光リーケージが新興国で 40 ～ 50%，先進国でも 10 ～ 20%に達し、本来現地に落とされるべき収益が適正に還元されていないと意見している。これは、新興国だけではなく、北海道にとっても同様である。いくら観光客を受け入れる努力をしても、その売上が海外や東京等の大資本の本社を有する地域に回ってしまい、北海道に売上が残らないのであれば、その経済の仕組みは植民地経済と同様であるといわざるを得ない。

資本力を持つ域外企業による地域への進出は、域内調達率の減少を招く可能性が高く、今後、人口減少する社会においては、いかにして地域内経済循環による「内部の力」を高め経済効果を高めていくかが、地域経済発展の鍵となろう。

地域の人がガイド役を有償で実施したり、ライフスタイルそのものを観光資源化させるなど、その地域で暮らす人へ確実に売上が回る仕組みを構築し、ホテルや飲食店の観光業が地産地消等を視野に入れ、その地域から原材料を調達していく経済循環がもっとも望ましい姿ではないだろうか。そのような観光地域づくりが北海道に必要であろう。

5. 要約と結語

ここまで、道内・道外・海外視察から得たことを中心にして、北海道観光における今後の提案を述べてきた。要約すると、人口減少社会という前提の中で、地域経営の視点を持ちながらオーバーツーリズムへの早期対応、住民視点による観光地域づくりから一次産業と観光産業の接近、経済効果を高めるために観光で得たリターンを地域外へ漏出させないための地域づくりという 3 点について取りまとめた。

おそらく、これらのことは誰もが理解しているし、誰もが取り組まなければならないことだと実感しているだろう。最も重要なことは、各地域で取り組む「人」の部分である。一部の尖った人やキーパーソンが取り組むだけでは、本当の地域力とはならず、あくまでも個人プレーの域を脱することができない。最初は個人プレーでも構わないが、いかにして地域全体の動きとして底上げしていくかが大事である。

長期的視点による人材育成を継続し、理論と実践を兼ね備えた人が活躍することができるよう仕組みをいかにして構築するかが重要となる。それらの人材が活躍する場として、観光協会という組織が活かされることは、地域づくりの観点でも大きく期待したい。

観光業だけではなく食や農林水産業など観光全体に携わる人が誇りをもって仕事をして、その地域で生活を営むことでその地域に矜持を抱き、ひいては持続可能な地域づくりへつながっていくことを期待したい。その地域づくりの積み重ねが北海道における観光地域づくりの目指すべき姿であろう。当財団では、そのための支援制度の構築やノウハウの移転、また北海道大学との連携協定を軸とした観光人材の育成を今後も実施していく方向である。

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の批判,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 km²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、広域性を優位性に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」(Žemla 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～	○	○												
	富良野・美瑛観光圏			○	○	○						○	○	○	
	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
	釧路湿原・阿寒・摩周観光圏	○	○												
	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
	富良野・美瑛広域観光圏			○	○	○						○	○	○	
	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
	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
	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) 大雪カムイミントラDMO						○				○				鷹栖町、東神楽町、当麻町、比布町、愛別町、東川町
	(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
	(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
	(一社) 釧路観光コンベンション協会	○	○												
	(一社) 千歳観光連盟								○						苫小牧市、恵庭市、由仁町、長沼町、安平町
	(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
候補	(一社) ふらの観光協会			○	○	○						○	○	○	
	(一社) ノース・シティDMO														寿都町、島牧村
	平取町観光協会														むかわ町、日高町、平取町

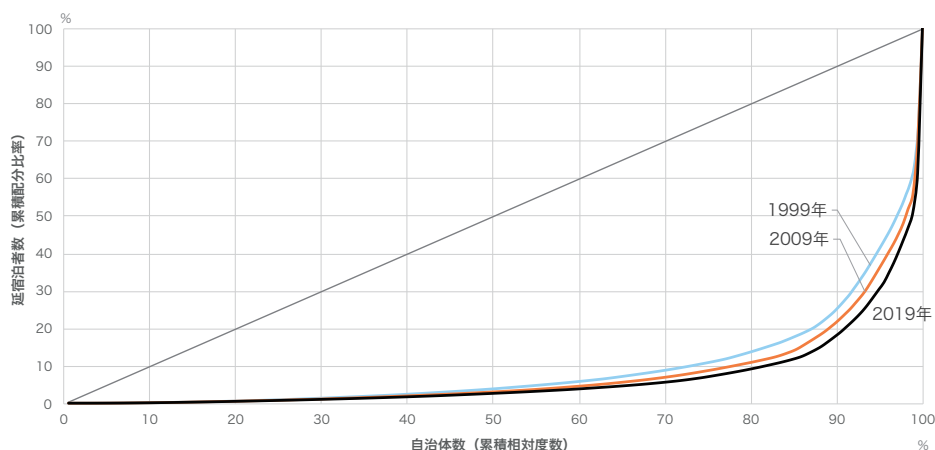
*形成計画における広域観光拠点地区のみ掲載

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%）

順位	1999		2009		2019	
	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

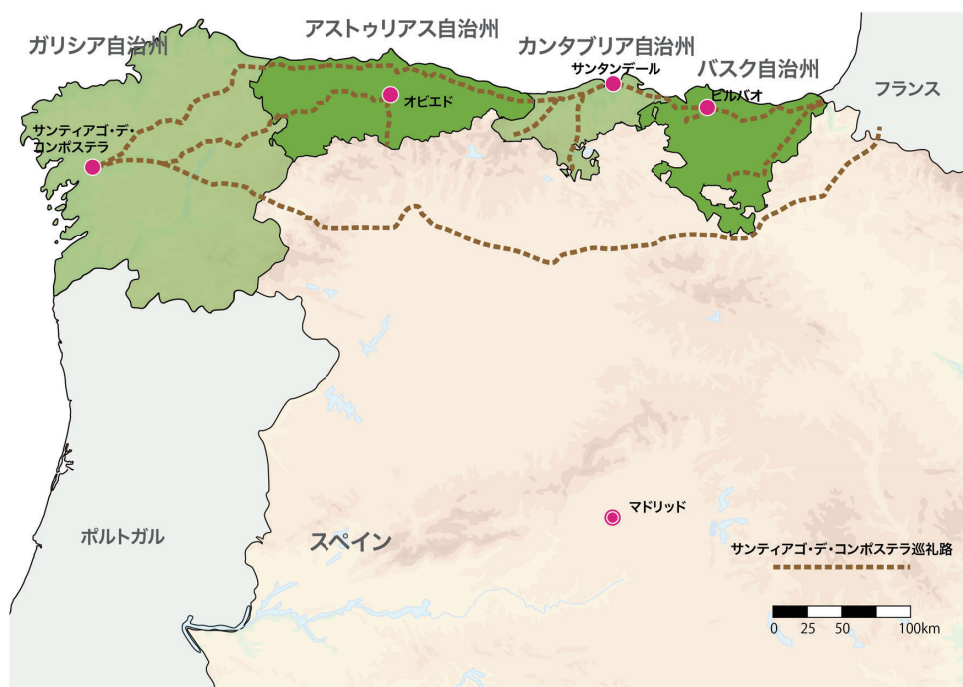
観光先進国スペインにおいて近年注目されている広域連携に、エスパーニャ・ヴェルデ（España Verde）がある。エスパーニャ・ヴェルデは「緑のスペイン」を意味するスペイン語であり、スペイン北部のガリシア、アストゥリアス、カンタブリア、バスクの4自治州が取り組む広域連携である。

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なく、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」へという言葉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。

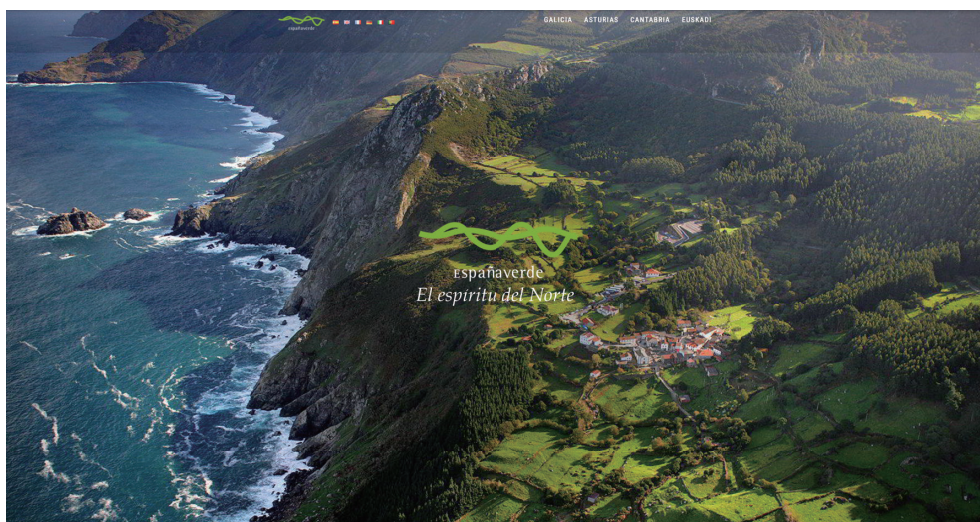
3.2 差別化と共有化

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る。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（Žemla 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さ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」(Žemla 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、経営のスケ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もあり、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應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、これまでになかったイノベ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。	
	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。		
対称的 アライアンス		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、これらに追隨する釧路や帯広がいずれも都市であることから見て取れる。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・スニエルは、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滨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. ジャッドは 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」(Fairstein 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

に变える必要がある。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、豊かさのパ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

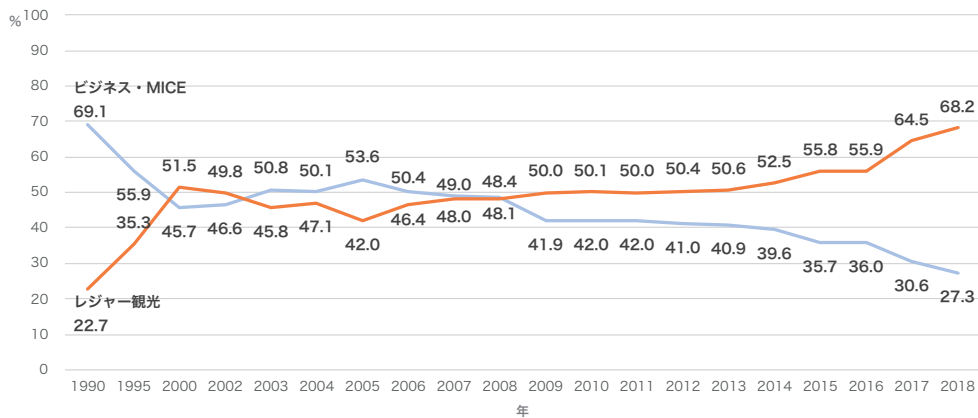
一見、象徴性と相反するよう感じられるが、都市にとっては標準性も不可欠な条件である。デスティネーション間の差別化を競争力につなげるためには、一定程度、標準化されたサービスや空間を旅行者に提供する必要があるからである。

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、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

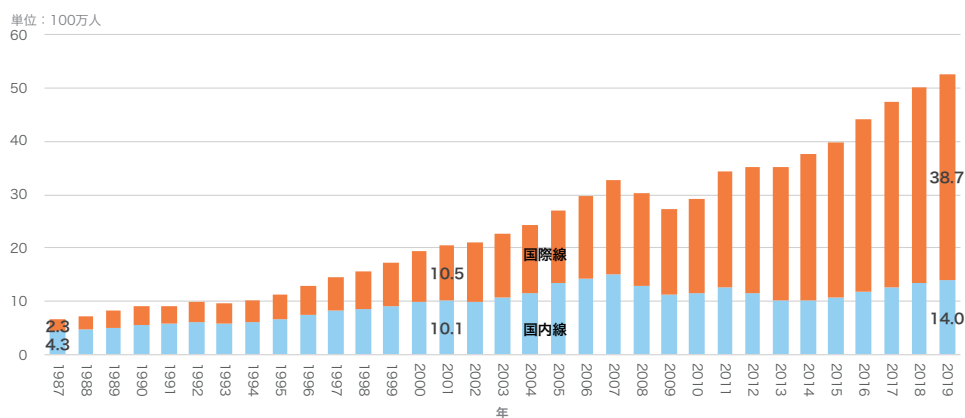
言わずもがな、アクセスはデスティネーションの機能性を規定する最も大きな要因の1つであり、都市間競争に勝利するために官民の様々な主体が交通インフラストラクチャーの整備や維持に投資を行う。都市が国際的なデスティネーションとなるためには、国際線が就航する規模の大きな空港と大型客船が着岸できる港湾、長距離バスや高速鉄道のターミナル、高速道路網を擁していることが最低限の要件となる。そして都市は歴史の中でこれらの要素の多くを手に入れてきた。20世紀以降、政治的な経緯から人工的に建造された一部の都市を除き、都市は交易の中心であり、港湾か外海に通じる河川に面している。そのため自国の農村部や国外から絶えず、ヒト、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

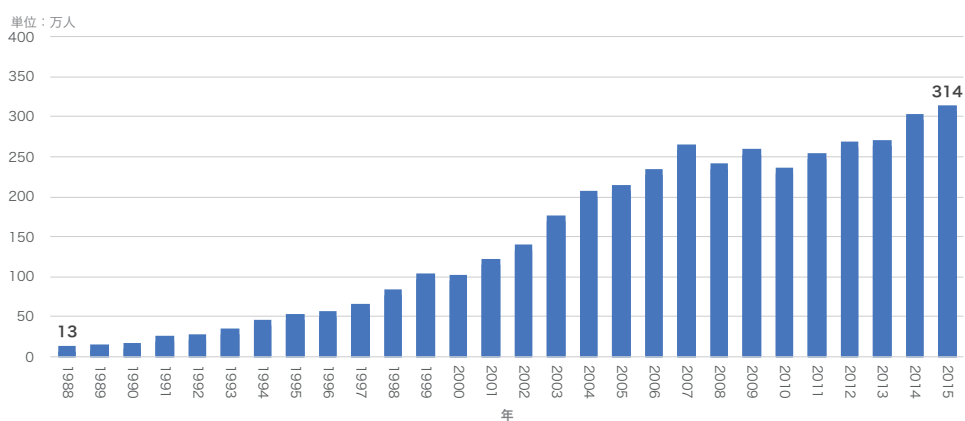
図8はバルセロナの空港の旅客数の推移である。1992年のオリンピック開催前は666万人だった旅客数は30年でおおよそ8倍の5,269万人にまで増加し、特に国際線の旅客数は233万人から3,868万人へと16倍にまで成長した。また、クルーズ船の乗客数も1988年の13万人から314万人にまで拡大しており（図9）、都市としての接続性の向上がうかがえる。

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

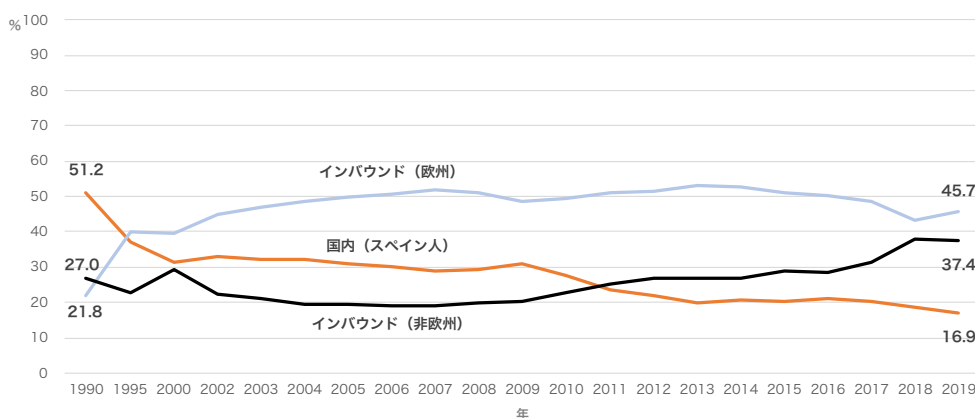
図8 バルセロナ空港の旅客数の推移



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 つの機能を担ってきた。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。

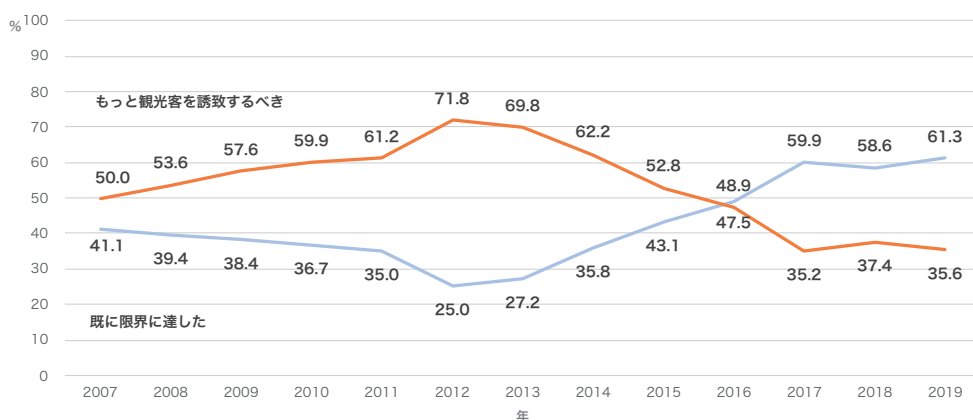
観光振興のメカニズムも基本的には同じだ。都市デスティネーションの基本戦略は、質と量の両面で相対的優位性のあるサービスをできる限り効率的に提供することで収益性を確保することだった。特に 1980 年代以降は、都市は以前のように製造業の集積では競争力を発揮し続けることが難しいということを悟り始め、これらに代替する形で観光客向けの施設や設備を都心に集積させるようになった（Judd 1999: 35-37）。かつて製造業の振興のた

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 から分かったとおり、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

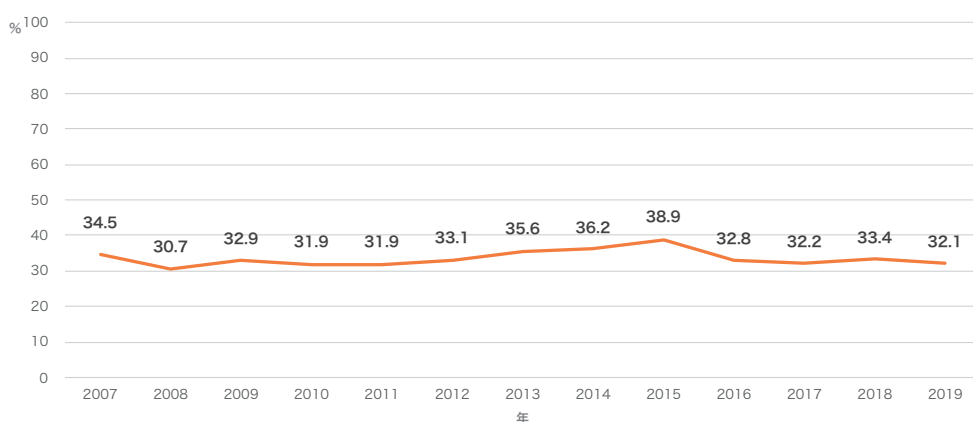
府部門は公共財に競合性が生じないように様々な政策を行う。しかしバルセロナでは民泊の進出によって住宅地が減少し、旅行者の利用によって地下鉄やバス、公共空間から住民が追い出される結果となった。

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变化もある（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、車や自動車で行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・スニエルは、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、それがあつ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、相互に依存しあひ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 「観光地化した界限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「観光地化した界限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ひ込む。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く過程について「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、エンターテインメント・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、競争性、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。

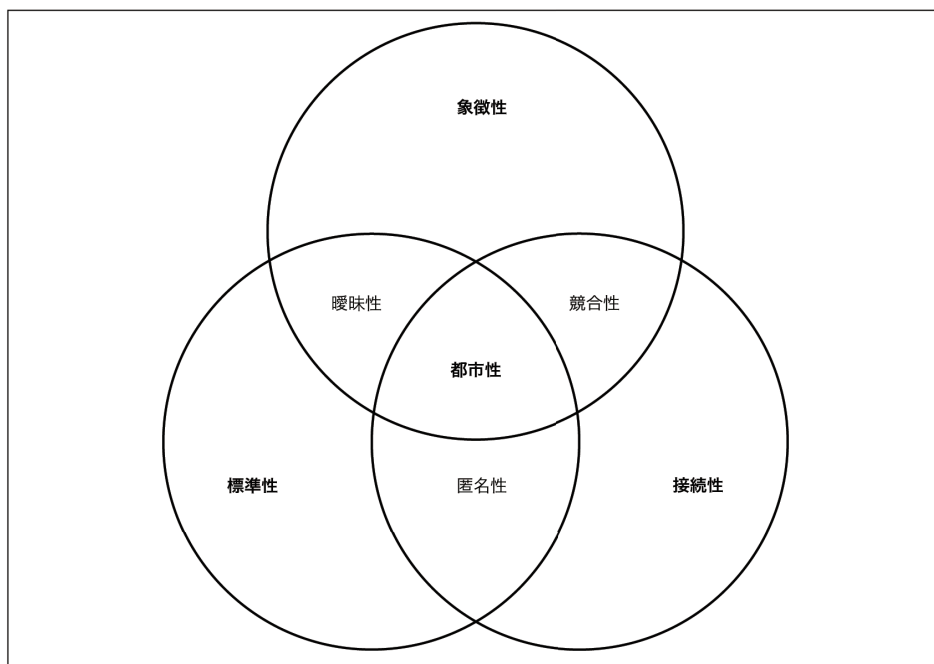
6. 結論：広域連携と都市の拠点性の再定義

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争性、匿名性、曖昧性を生み出してしまふ。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ふ。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

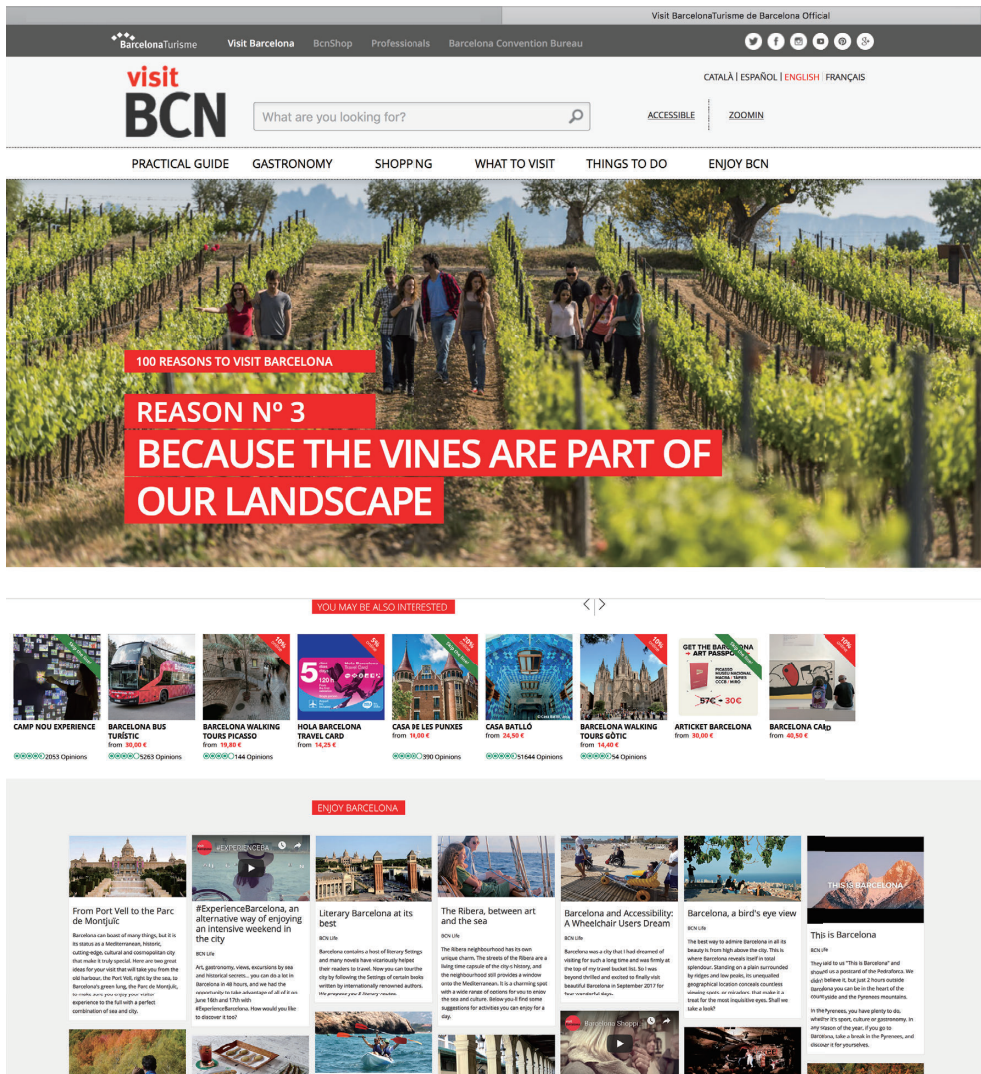


出所：筆者作成

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分かれるとおり、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/transport/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/transport/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つ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 Pernotaciones 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.observatorituristic.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/peregrinaciones2018.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-lo-s-mercados-estadounidense-y-asiatico/v50XEn9ZyCVM?p_p_auth=WqcD4fPN).

編者一覧

石黒侑介（いしぐろゆうすけ）

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。1982年東京都生まれ, メキシコ・イベロアメリカーナ大学への留学を経て専修大学経済学部卒業, 横浜国立大学国際社会科学研究所博士課程前期国際関係法専攻開発協力コース修了, 修士（国際経済法学）。公益財団法人日本交通公社を経て北海道大学観光学高等研究センター着任。専門は観光地経営論, 観光政策, 観光組織。

小倉龍生（おぐらりゅうせい）

公益財団法人はまなす財団部長。1976年江別市生まれ。札幌大学経済学研究科地域経済政策専攻修了, 修士（経済学）。2003年, 財団法人下川町ふるさと開発振興公社にて産業クラスター活動を実践。2007年に独立し, ベンチャー企業の立ち上げ支援や, 一般社団法人北海道IT推進協会での地域連携マネージャー, 6次産業化プランナー等として活動。2013年, 公益財団法人はまなす財団事業産業部次長, 2018年より現職。専門は地域経済学。

ペグロ ダビド／David Peguero（ぺげろだびど）

バルセロナ大学ホテル・観光学院経営企画部長。スペインやイギリスでホテルのマネージャーとして勤務した後, 1993年にバルセロナ大学ホテル・観光学院に着任。講師, コンサルタントを経て2002年にはコンサルタント部長に就任。その後, 同経営企画部長。2018年バルセロナ大学ホテル・観光学院にて修士号を取得。修士（ホスピタリティ企業経営）。1992年のバルセロナ・オリンピックでは国際オリンピック委員会のホスピタリティ・マネージャーを務めたほか, ドミニカ共和国では科学技術高等教育省とともに観光分野の高等教育プログラムの開発に携わるなど国際プロジェクトに多数参画。2018年には北海道大学国際広報メディア・観光学院海外招請教授就任。

著者一覧

序文

石黒侑介（いしぐろゆうすけ）

前出。

第一部

ペグロ ダビド／David Peguero（ぺげろだびど）

前出。

小倉龍生（おぐらりゅうせい）

前出。

第二部

アリアス アルベルト／Albert Arias（ありあすあるべると）

バルセロナ大学地理学部を経てオランダ・エラスムス大学大学院修了。修士（都市マネジメント）。観光関連の研究機関、大学等を経て、2015 年にバルセロナ市観光戦略部長に就任。観光戦略計画 2020 の策定統括責任者を務める。2018 年よりバルセロナ大学地理学部講師，2019 年バルセロナ市を退任。2020 年よりバルセロナ大学地理学部准教授兼コンサルタント。

アングラ オリオル／Oriol Anguera（あんげらおりおる）

2016 年スペイン・ポンペウ・ファブラ大学経済学院を修了。博士（経済学）。2017 年にバルセロナ大学ホテル・観光学院のリサーチ・コーディネーターに就任し，その後，同講師，研究員を経て現在，ホスピタリティ研究グループのグループ長兼同学院助教。

トレント パトリック／Patrick Torrent（とれんとぱとりつく）

金融業界，保険会社の旅行部門，インセンティブ専門の旅行会社などを経て，2005 年カタルーニャ州観光コンソーシアム副局長就任。カタロニア州観光局の設立に取り組み，2010 年に同副局長，2014 年に同局長就任。カタルーニャ州の観光戦略の形成を主導し，カタロニア州として初めての観光振興計画（2013-2016）を策定。またこの間，バルセロナ大学，リエイダ大学，ジローナ大学，パリ・ソルボンヌ大学などで教鞭を執るなど観光分野の教育・研究にも従事。2015 年には，ヨーロッパ持続可能・競争的観光ネットワーク（European Network of Sustainable and Competitive Tourism）のカタロニア州議長に就任。

第三部

小倉龍生（おぐらりゅうせい）

前出。

石黒侑介（いしぐろゆうすけ）

前出。

本書は北海道大学国際広報メディア・観光学院の機能強化経費に基づく各種の支援を受けて行われた国際共同研究，産学連携プロジェクト等の事業成果である。

また，本書の校正に多大なるご尽力をいただいた南部麻子さんが，本書が刊行を迎える前に逝去された。南部さんに本書を届けられなかったことは主編者として痛恨の極みであり改めて遅筆の責任を感じざるを得ない。編者，執筆者を代表して心からご冥福をお祈りする。

石黒侑介，小倉龍生，ペグロ ダビド編

公益財団法人はまなす財団／バルセロナ大学ホテル・観光学院連携協定締結記念

『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，北海道大学観光学高等研究センター

2021 年 3 月 31 日 発行

発行：北海道大学観光学高等研究センター

〒060-0817

北海道札幌市北区北 17 条西 8 丁目

TEL 011-706-5382

印刷：柏陽印刷株式会社

装丁デザイン：前田弘志（バナナムーン・ステュディオ）

**Commemorative Issue
for the Signing of the Agreements
with Hamanasu Foundation and
CETT-UB: Barcelona School of Tourism,
Hospitality and Gastronomy**

**Possibilities and Challenges
of Destination Management
in Hokkaido:
Lessons From
a Case Study of Spain**

Edited by Yusuke Ishiguro,
Ryusei Ogura and David Peguero

Center for Advanced Tourism Studies,
Hokkaido University

cats Library Vol.13



Center for Advanced Tourism Studies
HOKKAIDO UNIVERSITY

北海道大学 観光学高等研究センター

〒060-0817 北海道札幌市北区北17条西8丁目
TEL 011-706-5382 FAX 011-706-5362

www.cats.hokudai.ac.jp