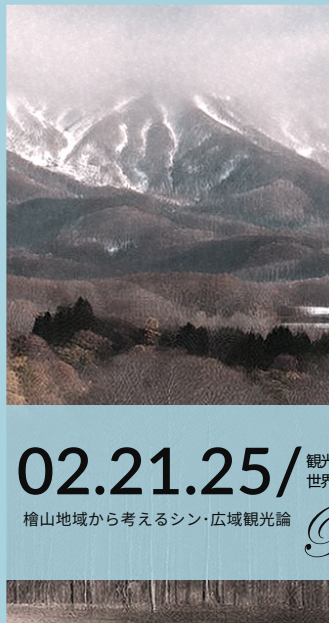
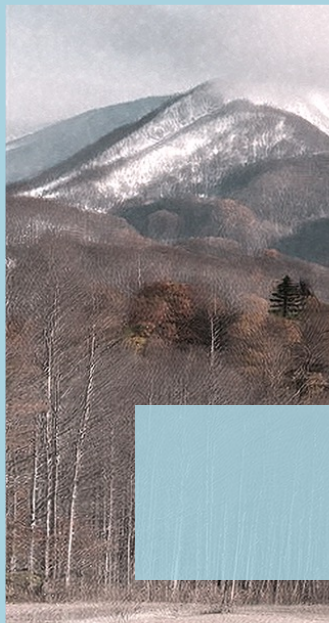




02.21.25/ 観光立国を先導する
世界トップクラスの観光地域づくりセミナー

檜山地域から考えるシン・広域観光論

Beyond the Myths

©Shutterstock.AI Generator

YUSUKE ISHIGURO



©Yusuke Ishiguro All rights reserved.

About Me



YUSUKE ISHIGURO

北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院准教授、
観光学高等研究センター(兼務)准教授、総長補佐(広報・社会連携)、
スペイン・バルセロナ大学ホテル・観光学院(兼任)連携客員教授。
専門は観光地経営論。特に観光政策と観光組織。

国土審議会北海道開発分科会計画部会委員、国土交通省「ウボボイへの誘客促進に関
する有識者検討会」委員、函館市「グリーン・ツーリズム推進会議」座長、ニセコ町
観光審議会委員、倶知安町景観審議会委員、美瑛町「観光振興の財源検討委員会」委員
長、斜里町「知床アクティビティリスク管理体制検討協議会」座長ほか

©Yomiuri Shimbun

©Yusuke Ishiguro All rights reserved.



MYTHs

一般的に信じられているが実は根拠のない観光の広域連携論



広域連携、広域観光と言えば、観光政策の定番。
多くの自治体・DMOが推進しており、何となくみんなで
ハッピーになりそうな「反対しづらい」観光政策の一つ。

しかし、実は欧米の観光学、観光政策の実務のテキストには
ほとんど掲載されていない。日本でも実例は掲載されてい
てもその妥当性を構造的に説明したものは皆無。

01

広域連携は
観光政策の定番である

実は観光学の教科書には載っていない？

©Shutterstock/ Nomad_Soul

©Yusuke Ishiguro All rights reserved.



wide area cooperation

日本人がよく使うENGLISH的な訳

「広大な地域の協力」という意味だが、おそらく我々が言いたいことはそうではない。



inter-destination collaboration

我々が言いたいことを端的に伝えた訳

「目的地同士の相互連携」という意味になる。ただし日本語の融和的なニュアンスは、ほほない。

資源が乏しい、あるいは資源の種類に偏りがある地域同士が互いに助け合って新しい市場を開拓するという観光戦略は、欧米の観光学ではほとんど存在しないと言って良い。日本版広域観光論の限界。



©Shutterstock / nickostark / Anatoliy_Copter38

©Yusuke Ishiguro All rights reserved.

点から線、線から面へ

実は点から線の論理と線から面の論理は根本が違う？

観光政策の決まり文句である「点から線へ、線から面へ」。旅行者が二地点間を頻繁に？大量？に移動することで、点が線になるというのは旅行者動線の議論。では、旅行者の線が「面」になるとは、一体どのような状態を指しているのか。

02

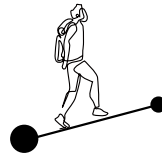


© Shutterstock / tokiyo baarsen

面のように 旅はできない

不都合な真実

線は2点で完成するが、線を面にすることは簡単ではない。点の数を増やさない限り線はどれだけ重ねても面にはならない。
線のように旅はできても、面のように旅はできない。



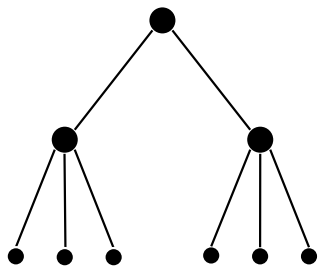
© Adobe Stock / Ali

©Yusuke Ishiguro All rights reserved.



©Shutterstock / saiko3p

広域的ブランディング



経済効果・まちづくり論



「広域観光」という場合、単にブランディングの対象エリアか、経済効果・住民参加の範囲が「広域」であることを意味する場合が多い

垂直関係がないと面はできない

旅行需要を生み出す強い「点」と、その恩恵を享受する「点」が形成する縦の流れが重要。実は横ではない。



©Shutterstock / PR Image Factory



03 近隣との連携は重要だ

実は隣人は最大のライバルかもしれない？

「うちの町で1泊目、隣町で2泊目、その先で3泊目」はウソ。
「うちの町で泊まり、隣町は素通り、その先はバス」が真実。
観光は地域性に大きく依存し、地域性は地理に大きく依存する。
ということは、隣人は連携先であるよりもライバルである可能性の方が高い。

©Shutterstock / Dragan Grkic



関係で考える 4つの連携

広域観光というアライアンス

広域観光は、経営学的に見れば
実はアライアンス。連携は基本的にはコストだが、コストを負担してでも獲得したい機能性・合理性が存在するから同盟（アライアンス）が成立する

④補完志向（多種資源×競合同士）

宿泊拠点と交通拠点の連携など異なる資源を組み合わせることで特定の旅行者の利便性（機能性）を分担・補完する。国外ではコリドーが一般的。機能分担を行う組織がないと合理性を喪失する。

例：富良野・美瑛？

非
対
称
的

③緊密志向（多種資源×非競合）

資源特性・ターゲットの異なるパートナー同士が連携して新規需要の獲得を目指す。都市と近郊日帰りスポットなど顧客-サプライヤー関係に当てはまる連携。事業性も見込めるが強者連合であることが条件。

例：小樽・余市？

水平的アライアンス

垂直的アライアンス

①拡大志向（同一資源×競合同士）

同種資源を有し競合し得るデスティネーション同士が非営利部門事業を統合してコストを圧縮する。ブランディング・広告宣伝事業、観光案内所運営、二次交通など。最大公約数的な合意があれば組織は必ずしも必要ない。国外ではプロモーション・ボードが一般的。

例：ニセコ・倶知安？

対
称
的

②革新志向（同一資源×非競合）

同種の資源でも規模や価格帯の異なるデスティネーション同士が連携して革新的な取り組みを展開する。スキーやビーチ・リゾート、都市圏によく見られるアライアンス。垂直関係の受け入れと資源の最適配置、フリーライドを防ぐ組織がないと瓦解するリスク。

例：斜里・羅臼？

アライアンス・マトリックスと広域観光

出所：安田洋史，2011，「アライアンスによる企業競争力の構築」、『組織科学』，44巻3号，110。および石黒侑介，2021，「観光の広域連携と都市の拠点性」、『CATS叢書』，13号，123-154をもとに作成



連携ではなく協力を

手を携えるだけでは戦えない。
全体最適・将来最適を追求するた
めの事業範囲の設定が重要



強い点が面への第一歩

混雑を恐れない。溢れなければ
周遊も分散も始まらない。将来
最適を追求する胆力も必要



呉越同舟にならないために

資源論だけでは見えない最適な
パートナー探し。旅行行程上の
「従属」関係から目を背けない



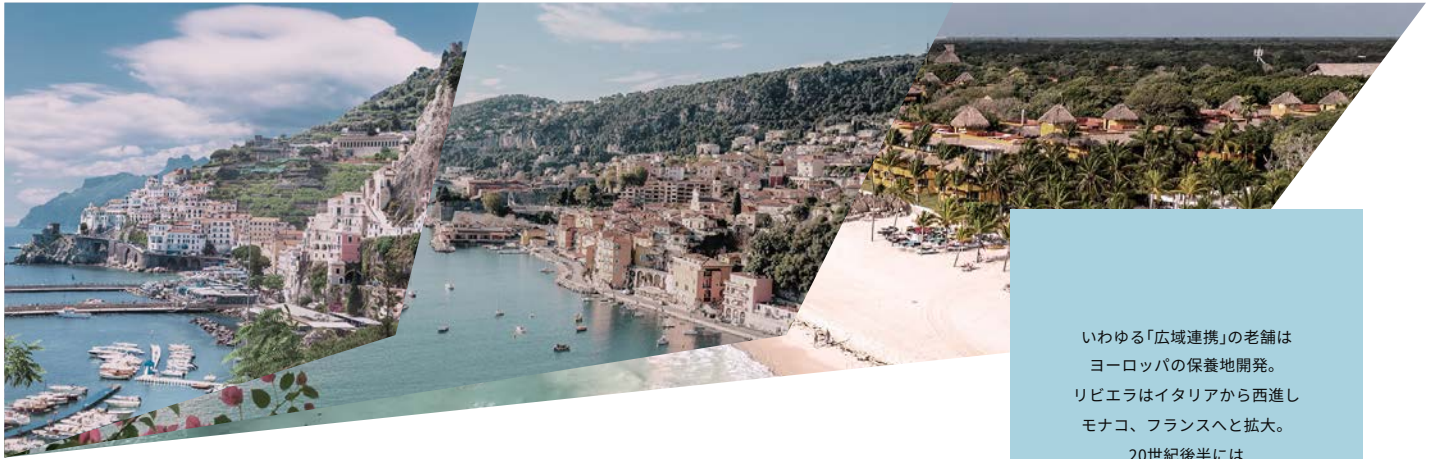
©Adobe Stock / A_B_C
©Shutterstock / Joshua Woroniecki / maxim ibragimov
©Yusuke Ishiguro All rights reserved.

Riviera

イタリアの地中海沿岸の保養地に端を発する「リビエラ」は
なぜ、100年以上にわたって統一的で競争的なイメージを
維持できるのか。



©Shutterstock / Sina Ettmer Photography



Riviera

Italy

“riviera”はイタリア語で海岸線。
日本ではアマルフィが有名。19
世紀後半にサンレモから拡大

French Riviera

France

日本では「コートダジュール」。
19世紀末には既にRivieraのブラ
ンドを獲得

Riviera Maya

Mexico

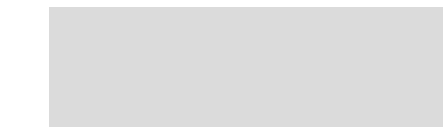
メキシコのユカタン半島東岸。
国家事業として始まった開発で
1997年に命名

いわゆる「広域連携」の老舗は
ヨーロッパの保養地開発。
リビエラはイタリアから西進し
モナコ、フランスへと拡大。

20世紀後半には
開発資本のグローバル化により
大西洋を渡りメキシコにも波及。

今日では「リビエラ」の概念は
ビーチに留まらない。
文化、自然を包含したイメージへ。

©Adobe Stock / Freesurf, Shutterstock / Armando Oliveira, Adobe Stock / SÁndor
©Yusuke Ishiguro All rights reserved.



1

Topology

地形からの着想
最も伝統的で歴史的な手法。湖水地
方、リビエラのほかシャンパーニュも実
は「平地」が語源。

2

Impressionism

印象主義的なブランディング
色による形容が1980年代から流行。
コートダジュール(紺碧海岸)、グリーン
スペインのほか、実はアルプスの語源も



©Adobe Stock / Sven, Adobe Stock / Andrew Mayovsky
©Yusuke Ishiguro All rights reserved.

臥薪嘗胆

広域のブランディングは数十年単位。メディアもデバイスも変遷してきたのにデスティネーションのブランディングは不変。石の上にも30年



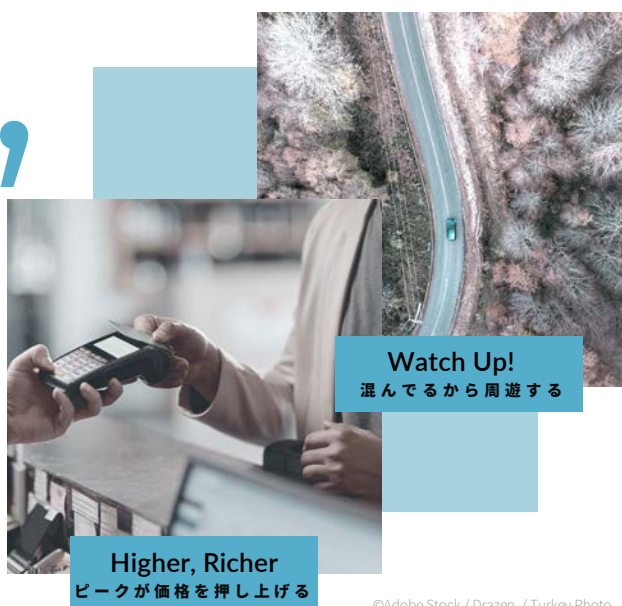
檜山エリアで30年維持できるブランドを

「檜山」や個々の市町村名を「捨てて」、消費者の脳裏に焼き付く強烈なイメージを創り上げる。最大公約数を見いだす、引き算の発想

©Yusuke Ishiguro All rights reserved.

“Over,” welcome

オーバーツーリズムが「ブーム」になっているが、溢れないと始まらないこともある。混雑や需要の集中は価格を上げ、周遊を促す。混雑は観光においては「必要悪」という側面もある。「25人しか集まらない」と「25人に限定している」は意味が違う。



©Adobe Stock / Drazen / Turkey Photo

©Yusuke Ishiguro All rights reserved.

Arashiyama



Harajuku



Overtourism ?

「混雑」は今も昔も存在した。
ではなぜ嵐山の竹林が観光客で溢れると
「オーバーツーリズム」となり
週末の原宿は「混雑」のままなのか。

© Shutterstock / Makh, Shutterstock / US 2015
© Yusuke Ishiguro All rights reserved.

それはオーバー
ツーリズム
ではない！

オーバーツーリズムは、
量的側面と質的側面の2軸で
とらえられる。
質的変容による地域性の変化を
規定するのは**住民の理解と合意**。

観光地化

観光によって地域社会に何らかの変容コスト
が強いられるが漸進的あるいは事前の合意形
成がある点で影響は限定的か管理可能

オーバーツーリズム

旅行者による利用が原因で、地域内で提供され
るサービスや施設の量・質が低下し、地域住民
の生活に支障が生じる状態。しかも影響を管
理できず、また合意もない

混雑

行政組織や事業者の提供するサービスや施設
の容量超過が短期的に、あるいは非反復的に生
じている状態。域内需要でも生じ得るが管理
は可能。

マナー・モラル問題

量的な圧力よりも質的な変容に伴う圧力が生
じ、観光に対する抵抗感が生じる。問題が過
大に扱われることも多く、差別意識やイデオ
ロギーとも結びついて住民意識を悪化させる。
管理は不可能ではないが難しい。

© Yusuke Ishiguro All rights reserved.

ライバルだらけ

「独立」への道は遠い

実は後志以南は函館市への宿泊需要に強く連動する傾向にある。札幌市とより強く連動する「札幌組」は小樽市、ニセコ町、白老町と北斗市、木古内町の新幹線沿線自治体のみ。両市と連動しない「独立組」は倶知安町、赤井川村などごく僅か

道南・道央圏の札幌市・函館市との相関関係

出所：北海道庁市町村別・月別観光入込客数の宿泊実人数（2010年4月～2020年3月）に基づいて算出

■ $|r|=0.7-1.0$
■ $|r|=0.4-0.7$
■ $|r|=0.2-0.4$

©Yusuke Ishiguro All rights reserved.

Hiyama?

AIが考えた「北海道檜山の観光地」イメージ。

どこかで見たことがあるような
ないような。

©Shutterstock AI Generator



Go
forward!

Conclusion

北海道における持続可能な観光の実現は都市や定番の観光地だけでは実現し得ない。ただし戦略なき弱者連合では競争には勝てず、指揮者なき協奏=広域連携では将来展望も描けない。

30年間維持できるデスティネーション・イメージと具体的な事業・体制論を煮詰めることで、競争から協奏、そして共創へ。

fin