

## 伊豆半島の広域観光施策の進展に関するヒアリング 調査報告

メタデータ	言語: ja 出版者: 静岡大学人文社会科学部 公開日: 2018-08-21 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 黄, 愛珍, 石橋, 太郎, 狩野, 美知子, 大脇, 史恵 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://doi.org/10.14945/00025695">https://doi.org/10.14945/00025695</a>

## 研究ノート

# 伊豆半島の広域観光施策の進展に関する ヒアリング調査報告

黄 愛珍・石橋太郎・狩野美知子・大脇史恵

## はじめに

静岡大学人文社会科学部経済学科の教員からなる観光研究プロジェクト・チームは、2015年に美しい伊豆創造センター（以下、美伊豆と表記）、伊豆急ホールディングス株式会社・伊豆急行株式会社、伊豆半島創造研究所（以下、伊豆創研と表記）、及び静岡県賀茂振興局<sup>1</sup>（以下、賀茂振興局と表記）にヒアリング調査を実施した。これらの調査は2015年4月に美伊豆が設立され、それまでばらばらだった伊豆地域に新たな展開が期待できることから、美伊豆の取り組み、及び伊豆地域の観光関連組織が美伊豆の設立をどのように受け止めているかを明らかにするために実施された<sup>2</sup>。今回は、美伊豆の設立から2年半が経過していることから、その中間的成果を検証することを目的に2回目の調査を実施した。ただし、今回の調査では、伊豆急ホールディングス株式会社・伊豆急行株式会社は時間の都合で割愛し、美伊豆設立を主導した函南町長<sup>3</sup>、美伊豆に職員を派遣する市町の1つである熱海市役所観光推進室、2016年4月に設置された静岡県伊豆観光局（以下、伊豆観光局と表記）を追加した<sup>4</sup>。

さらに、美伊豆が日本版DMO<sup>5</sup>（以下、DMOと表記）の登録申請を行っていること、及び観光経営組織としてDMOが注目されていることから、DMOの現状を把握するために、するが企画観光局、及び静岡ツーリズムビューロー（以下、TSJと表記）・静岡県観光政策課に対する調査も実施した<sup>6</sup>。ただし、本稿では、美伊豆、函南町長、熱海市、賀茂振興局の取り組みについてま

<sup>1</sup> 本調査時（2017年8月8日）に賀茂振興局であった名称は、2018年4月1日に組織改正がされ賀茂地域局という名称に変更されたが、本稿では調査時の名称を使用している。

<sup>2</sup> 詳細は、石橋・狩野・太田・大脇（2016）参照。

<sup>3</sup> 本調査時（2017年8月7日）における函南町長は森延彦氏であったが、2018年3月25日に任期満了に伴う町長選挙が行われ、本稿発行時の函南町長は仁科喜世志氏となっている。従って、ここでの函南町長は森延彦前町長を指しており、本稿の内容は森前町長からのヒアリングに基づいた内容となっている。本文中では、「前町長」の表記は用いず、調査時の肩書である「町長」を使用している。

<sup>4</sup> 2017年8月7日に美伊豆、函南町長、及び熱海市役所観光推進室、同8月8日に賀茂振興局、同9月13日に伊豆観光局、及び伊豆創研に対する調査を実施した。

<sup>5</sup> DMOはDestination Management Organizationの略。MをMarketingとする考え方もある。観光庁ホームページによれば、日本版DMOとは「観光地域づくりの舵取役を担う法人」となっている。

<sup>6</sup> 2018年2月22日にするが企画観光局、同2月23日にTSJ・静岡県観光政策課に対する調査を実施した。これら

とめ、伊豆観光局、伊豆創研、するが企画観光局については別稿<sup>7</sup>に委ねる。

美伊豆設立後、全国レベルでみればDMOの登録申請が開始され、静岡県レベルでみれば伊豆観光局が誕生するなど、観光を取り巻く状況が大きく変化している。また、美伊豆そのものも観光部門のみを担当する一般社団法人美しい伊豆創造センター（以下、【一社】美伊豆と表記）が2017年2月13日に設立され、これと観光以外の部門も含めて担当する任意団体としての美伊豆（以下、【任意】美伊豆と表記）が並列して存在することとなった。美伊豆は、2015年4月に7市6町による伊豆半島グランドデザインに基づき設立されたが、同年11月18日に観光庁がDMOの登録要領を公表、12月15日から候補法人の登録を開始したことにより、翌2016年に登録申請を行っている。この登録申請には紆余曲折があったが、その経緯については後述する。

一方、2016年4月には伊豆地域の観光振興を担当する組織として伊豆観光局が設置され、静岡県としてさらに観光に力を入れることが示された。このことにより、2015年4月に賀茂地域の振興と危機管理体制強化のために設置された賀茂振興局は、この地域の観光振興に対して直接的には伊豆観光局を支援する側となった。

本稿では、これらのことを念頭におき、美伊豆の中間的成果を検証していく。このことは、とりもなおさず伊豆半島の広域観光政策の現状を明らかにすることであり、その政策について考察することを本稿の目的とする。なお、報告は、ヒアリング調査の内容、及びそこで得られた資料を基にまとめていく。

## I. 美しい伊豆創造センター

はじめにでも述べたように、2015年4月に設立された美伊豆は、政府の観光政策の展開に沿う形で、DMOを目指すべく【一社】美伊豆を2017年2月13日に設立し、広域観光事業の母体とした。もともとの美伊豆は、2013年に策定された伊豆半島グランドデザインに基づき設立されたものである。広域観光事業は、「伊豆は1つ」を実現するためにグランドデザインの中でも主要戦略の1つであり、DMOを目指すのも自然な流れであったかもしれない。しかし、グランドデザインの中には、道路、防災等においても「伊豆は1つ」を実現することが盛り込まれ、もともとの美伊豆をそのままDMOの組織として活用することはできなかった。このような事情のもと、DMOを目指す【一社】美伊豆と【任意】美伊豆が並列して事業を展開することとなった。別れた形に

---

全8件の調査には執筆者のほかに太田隆之も参加し、全5名で実施した。また、これらの調査を含めた2017年度の観光研究プロジェクトに対し、静岡大学人文社会科学部より研究資金の助成を受けた。調査にご協力いただいた方々にこの場を借りて、感謝の意を表する。なお、本稿におけるありうべき誤謬はすべて筆者の責に帰するものである。

<sup>7</sup> 黄・石橋・狩野・大脇（2018）参照。

なったとはいえ、【任意】美伊豆は道路、防災事業に特化するのではなく、観光事業をも展開し、まさに並列して事業を行っている。

【一社】美伊豆は、2017年4月にDMO候補法人として申請し、5月に候補法人として認められた。最終的にDMO法人として認められるためには、法人組織、事業戦略等を準備・整備していかなければならない。組織体制としては、三島市長が会長を務め、副会長に伊豆の国市長、【株】伊豆急ホールディングス社長が就任し、13市町首長、交通事業者3社などが理事に就任している。職員としては、専務理事に加えて三島市・下田市・伊豆市から1名ずつ職員を派遣し、計4名から成る。職員の派遣にあたっては、市町の派遣条例の改正・新設を行っている<sup>8</sup>。

肝心の観光事業・施策の展開であるが、2015年の美伊豆設立時から実施している。グランドデザインを推進するため、2015年度には、台湾へのトップセールスなどインバウンド事業を行った。台湾との関係では、伊東市が早くから人的つながりの中で多くの台湾観光客を誘致し、その流れを引き継ぐ形となっている。他には、「伊豆半島グリーン作戦」の実施と「伊豆半島島の祭典in道の駅」の開催を行っている。前者は、「美しい伊豆半島の大地に感謝し、みんなで磨き上げよう」とのキャッチフレーズのもと、13市町の地域住民約1,500人を巻き込んで、伊豆半島全域の海岸や神社の清掃を9月16日からおよそ1カ月半の間に実施したものである。後者は、伊豆の食材を知ってもらうために、9月6日に函南町文化センターにて開催した物産展を皮切りに、リレー形式で7つの道の駅で開催している。そして2016年3月、美伊豆事務所を伊豆市へ移転したが、伊豆半島ジオパーク推進協議会との共同利用となっている。

2016年度は、地方創生加速化交付金を活用した様々な事業を行っている。例えば、ビッグデータ活用による観光客動線調査、伊豆半島版産業連関表の作成、RESAS「地域経済システム」を活用した地域産業分析である。こうした事業<sup>9</sup>は、DMOを見据えたものであった。PR活動としては、引き続き台湾へのトップセールスを実施するだけでなく、日本語、韓国語、中国語（簡体・繁体）、英語の5言語の広域パンフレットを作成し、東京や空港においている。サイクルフレンドリー事業として、修善寺駅から河津駅を走る東海バス10台にサイクルラックを取り付けた。他にも、人材育成事業として、静岡銀行、三島信用金庫とパートナーシップ協定を結び、「伊豆半島おもしろ発見シンポジウム」（静岡銀行と共催）、「インバウンドビジネスセミナー」（三島信用金庫と共催）を開催している。また、講師を迎え、伊豆半島4カ所で、外国人観光客のニーズやその対応についてインバウンド対応促進研修を行っている。観光PR事業としては、ツーリズムEXPO

<sup>8</sup> 残業手当以外は、派遣元が支払うことになっている。また、派遣期間は未定とのことである。他方、【任意】美伊豆の職員は、例えば事務局次長は県の職員の身分のままであり、その他職員は沼津市・熱海市・伊豆の国市・東伊豆町・函南町からの駐在職員として働き、派遣ではない。

<sup>9</sup> 美伊豆webサイトの「伊豆地域の観光関連データの公開」<https://beautiful-izu.jp/news/2017/4322/>（アクセス日：2018年5月14日）を参照。

ジャパン2016にも出展している。2015年度からの引き継ぎ事業としては、伊豆半島食の祭典を開催し、伊豆縦貫自動車道・助骨道路等について国他への要望活動を行った。こうした観光促進事業を展開しながら、DMO法人への登録準備（事務局長、観光プロデューサーの採用）を行い、2017年2月、【一社】美伊豆を設立した。これにより、2017年度は、【任意】美伊豆と様々な事業展開を並列かつ連携して行うことになった。

【任意】美伊豆の2017年度の主要事業は、サイクリングリゾート伊豆推進事業と伊豆半島アンテナショップの運営である。前者は、伊豆半島を「サイクリングの聖地」としてブランド化し、サイクリストに周知しようとする事業である。「サイクリングリゾート伊豆」を地域ブランド基盤として整備するのは、サイクリングリゾート伊豆作業部会であり、13市町の観光担当課、観光協会、商工会議所等みんなでやろうとしている。後者の伊豆半島アンテナショップは、2017年3月27日に、横浜市中区山下町に開設している。立地選定にあたっては、予算とターゲット（観光客、ビジネスマン、地域住民）を考慮したという。アンテナショップは、1階で物販を行い、2階では飲食ができる。

【一社】美伊豆の2017年の主要事業は、2019年のデスティネーションキャンペーン<sup>10</sup>（以下、DCと表記）の準備である。2018年にプレキャンペーン、2020年にアフターキャンペーンも計画し、これに向けた商品開発が主要な課題となっている。こうした事業を他と連携しながら実施していくが、DMO法人認可までの準備と観光PR事業もまた重要な事業である。

DMOの準備については、観光戦略計画（5カ年計画）ができていないので2017年度内に作成することと、財源の問題があるものの<sup>11</sup>マーケティングディレクターの採用を含めた中核人材を育成することを計画している。

観光PR事業については、地方創生加速化交付金を活用した事業を引き続き地域と連携して行っていくことを計画している。また情報発信として、ゆうゆうネット伊豆<sup>12</sup>を継続していく。

観光事業については、現在、【一社】美伊豆と【任意】美伊豆は連携して事業展開を行っている。しかし、将来的な組織形態、あるいはその関係性についてはヒアリングから明らかとはならなかった。この点については、おわりにで検討する。

<sup>10</sup> Destination Campaign. デスティネーションキャンペーンとは、JRグループ6社（北海道旅客鉄道、東日本旅客鉄道、東海旅客鉄道、西日本旅客鉄道、四国旅客鉄道、九州旅客鉄道）と指定された自治体、観光事業者が協同で実施する大型観光キャンペーンを指し、3カ月間実施される。開催地はJRグループが選定する。

<sup>11</sup> 基本的に【一社】美伊豆は13市町からの負担金で運営しており、新たな財源が必要となるとき市町の負担金を増加させてしまう。

<sup>12</sup> <http://www2.izu-kankou.or.jp/index.html>（アクセス日：2018年5月14日）

## II. 函南町長

森延彦函南町長には、最初に、美伊豆設立の基礎となった伊豆半島ランドデザインの作成経緯について説明していただいた。森町長が函南町副町長就任時、沼津市、裾野市、長泉町、清水町、函南町の合併計画が破綻した。歴史的に、伊豆は1つ1つの意識が強く、改めて静岡県東部・伊豆には全体の求心性がないことを認識したという。一方で、沼津市を中核とした経済活動・発展を目指すランドデザインが作成される。しかし、これには伊豆半島全体は含まれず、伊豆が取り残され、伊豆の将来はない、との思いから、森町長は町長就任時に「県東部・伊豆のランドデザインのためのケーススタディー～21世紀を開く輝く地域創造～」(以下、「県東部・伊豆ランドデザイン」と表記)を提案した(2011年)。

「県東部・伊豆ランドデザイン」では、最初に、広域連携とランドデザインが必要であるという。広域連携が必要である要因としていくつかあるものの、森町長は特に、都市機能の集積が脆弱であり、そのためにも連携と機能補完が必要であると強調する。また、新東名高速道路・伊豆縦貫自動車道、沼津駅鉄道高架事業、ファルマバレープロジェクト、ジオパーク計画等、広域的なプロジェクトがあり、推進する上で広域連携が必要であると考えた。しかし、実際にはその連携が、例えば、沼津駅鉄道高架事業1つをとっても他の地域との連携が難しい。こうした状況の中でも、みんなで共通したランドデザインをつくらうと呼びかけ、数名の首長が賛同し、結果的に美伊豆設立の基礎となる7市6町のランドデザインとなった。

「県東部・伊豆ランドデザイン」では、宇沢弘文が説く社会的共通資本が都市計画と地域計画の下敷きになるという。社会的共通資本は、自然・社会資本・制度資本から成り、県東部・伊豆には自然はあるものの、社会資本、制度資本が脆弱である。社会資本では道路・防災が脆弱であり、制度資本では医療が特に脆弱である。さらに、浜松市、静岡市と比べて都市機能の集積が弱く、その認識もない。都市機能を「働く」「住む」「遊ぶ・創る」「動く・支える」という視点から捉え、どこが欠けているか、どこを充実させていくべきかを考えた。その1つとして、社会生活や活動に関わる例示である広域福祉医療機能については、県立がんセンターが1例となるが、ファルマバレーと一緒に機能し始めたことにより、東部の広域連携が可能であると説いた。

森町長は、高次都市機能を拡充し広域連携のもとになるクラスター(各地域)を結びつけるためには沼津市から下田市につながる伊豆縦貫道が必要であるという<sup>13</sup>。この自動車道を基軸として各クラスターが枝分かれすることで連携する。これがランドデザインの地図となる。しかも、中枢都市機能が集積している沼津市が中核となることが必要と考えている。

<sup>13</sup> 伊豆半島の道路網整備実施計画については、美伊豆webサイトの「事務局からのお知らせ」<https://beautiful-izu.jp/information/>(アクセス日:2018年5月14日)を参照。

「県東部・伊豆グランドデザイン」では、広域連携の枠組みを設定するためには、都市機能の連担性や一体性、交通条件、都市機能や土地利用の状況等からいくつかのエリアに分けて設定する必要があるという。具体的には、(1)市町の機能が連担し、都市機能の集積が進み、環状都市形成が図られている沼津市、三島市、裾野市、長泉町、清水町、函南町エリア、(2)企業集積があり、首都圏への接近性の高い御殿場市、小山町エリア、(3)東海岸に位置し、観光に特化するなど地理的条件において類似している熱海市、伊東市、東伊豆町エリア、(4)田方郡に属していた歴史的経緯においても類似している伊豆の国市、伊豆市エリア、(5)伊豆半島南部に点在する都市機能が図られており、観光などの産業や地理的条件の類似性がある下田市、河津町、西伊豆町、松崎町、南伊豆町エリア、となっている。中でも課題を抱えているエリアは、伊豆の国市、伊豆市エリアが沼津市との連携が不十分であり、下田市を含めた賀茂エリアは、観光産業で成り立っているが人口が少なく、都市機能が弱い。

グランドデザインは、これらのエリア分けをベースにした上で描かなければならないとし、その方向性を示している。(1)中核的都市機能の母都市形成及び都市を形成すること。(2)市町総合計画、都市計画マスタープラン等の既定計画を活用すること。(3)広域防災計画の重要性や緊急性を取り込むこと。(4)市町の固有性(歴史、風土、伝統、文化、景観など)を活かし、全体の中でどう活かすかを考えること。(5)総合開発計画とグランドデザインの違い(開発とデザインの違い)を認識すること。そして(6)閉鎖的地域構造を持つ地域でグランドデザインを策定するためには、地域構造に適したグランドデザインを策定するよう事前の議論が重要である。

最後に、「県東部・伊豆グランドデザイン」では、策定の取り組みの考え方と体制(森町長私案)として、官・民・専門家のコラボレーションを提唱している。官・民・専門家のコラボレーションについては、後述する道の駅で実現例として紹介するが、こうした森町長の「県東部・伊豆グランドデザイン」が美伊豆設立の基礎となるグランドデザインへとつながった。しかし、美伊豆のグランドデザインでは、基幹戦略の1つとして世界一美しい半島プロジェクトを基軸に産業クラスターの再生と創出を掲げたが、その実現は難しく、何をすればよいかわからないのが現状ではないかと森町長は評価する。

森町長が、改めて伊豆の将来にとって必要なものとして強調するのは、ネットワーク型都市交通の整備、防災、官民協働である。

最後の官民協働については、阿蘇デザインセンターを成功モデル例として紹介し、美伊豆に期待したという。しかし、前述したように、【一社】美伊豆の組織体制は、未だ官民協働ではなく官主導の組織体制である。しかも、伊東園が買収し、旧松崎プリンスホテルが低価格で宿泊可能となるなど観光の構造が大きく変わる中で、何をしなければならないのかその課題は非常に大きく、民の協力・活用が不可欠であると考えるのは森町長だけではない。

必要なのは、実践施策による後押しである、と森町長はいう。具体的には、【任意】美伊豆が、自転車競技、伊豆縦貫自動車道の整備促進、個々の産業を後押しする。特にこだわっているのが、伊豆縦貫自動車道で、2018年度までに湯ヶ島インター、天城北道路の完成を目指すという。鉄道が周遊していない以上、自動車道の整備が第一であるという。縦貫道だけでなく、県との協力により伊豆半島の道路ネットワークも計画している。しかも道路だけではなく、道路に合わせて各市町のプロジェクトを計画することで国（国土交通省）の支援も期待することができるとのことである。道路網の完成は20年後を目指しているが、当面の施策は次の東京オリンピックへの対応である<sup>14</sup>。

森町長は、官民協働の成功例として函南町の道の駅を挙げている。道の駅は、観光情報の提供、道路サービスの提供、防災拠点の3つの機能を有しているが、函南町の道の駅は計画段階からPFI手法を用いたことで特徴があるという。土地代、工事費（23億円）は町が出すものの、計画から工事、完成後の管理・運営まで民間で行うというものである。さらに民間主導のためのインセンティブとして、売り上げのある一定以上は民間の収入とし、道の駅に参加する民間業者を誘引している。函南町の道の駅には、国土交通省による川の駅が隣接し、その相乗効果を期待している。また工夫により、外国人も使えるセブンイレブン銀行を利用できるようにコンビニエンスストアセブンイレブンを導入している<sup>15</sup>。

森町長のヒアリングとは別に、観光振興係長より、函南町の観光振興の取り組みの概要について説明を受けた。

インバウンドの取り組みとしては、美伊豆、伊豆半島ジオパーク推進協議会、県の東部コンベンションビューローと連携して観光PRを行っている。インバウンド数70万人と推計しているが、十国峠などの観光地でデータを収集したものをもとに推計している。内訳はわからないが、実感として中国人観光客は増加している。またFacebookにより、台湾向けに情報提供を行っている。

連携という点では、2020年のオリンピック・パラリンピックの自転車競技、サイクリングに力を入れている。国土交通省の狩野川流域サイクリング会議、狩野川周辺サイクル事業推進協議会にも加盟している。

函南町の観光振興の課題と期待については、函南町が地理的に伊豆半島の玄関口であり、多くの観光客が函南町を通過して伊豆半島を観光する。そのため、通過する観光客をいかに函南町で過ごしてもらうかが課題であったが、道の駅ができたことにより、函南町に滞在する観光客が増加するのではと期待している。また、物産販売所において、地場産品やふるさと納税の返礼品な

<sup>14</sup> 1例として、江間交差点の立体化である。東名・新東名から伊豆市までの約30kmの間で唯一残る平面交差点を無くして立体化している。完成により信号待ちによる交通渋滞の解消が期待される。

<sup>15</sup> この後、函南町の第6次総合計画とアクションプランについて説明を受けたが、本稿では割愛する。



どをPRしている。

函南町は面積が広く、観光地が点在している。そうした観光地を周遊させるためには、案内看板が必要であるが、設置をするとなると今度は景観を損ねてしまうことが問題となる。

「伊豆半島全体が同じ」を、目的を持って活動していくための取り組みをさらに強化していくことも課題となっている。

### Ⅲ. 熱海市役所観光推進室

【一社】美伊豆は伊豆全体のイベントの推進に対しては、一定の役割を果たしていると考えられる。しかし、【一社】美伊豆が実施する個々のイベントに関する情報は直前に知らされることがあり、どう連携すればよいのか伝わりにくい状況にある。熱海市は、美伊豆に職員を派遣する市町の1つであるが、この職員は任意団体のほうに所属している。ただし、そのことが情報の伝わりにくさの直接的な原因ではないと考える。また、【一社】美伊豆内の部会ごとに会議が開催され話し合いがもたれるが、所属する部会以外の情報が伝わってこない状況にある。また、各市町の意見を書面でアンケートを取るという形で集約されているが、そこでどういった意見が出され、その意見がどう反映されているのかがみえてこない。

熱海市の場合、美伊豆への派遣職員は、通常2年に1回の割で交代をする。市町によっては毎年交代、あるいは3年間交代していない職員もいる。美伊豆の設立により伊豆地域の他の市町の状況がわかるようになり、伊豆全体の情報もたらされるようになったことは確かであるが、連携のために【一社】美伊豆で活動しているというよりは、【一社】美伊豆の業務をこなしているというのが現状であろう。熱海市が他の市町と一緒に何かを実行しているという実感はないが、他の市町の情報が得られることにより、熱海市に来訪した観光客を他の地域にどう送客できるかと考えるようになり、伊豆が1つで観光を推進しなければならないと考えるようにはなった。

美伊豆設立当初は、「伊豆は1つ」で取り組んでいこうという意気込みが感じられたが、【一社】美伊豆に情報が集約され、それが伊豆全体に広げられているかと考えると疑問がある。伊豆全体での取り組みを各市町から【一社】美伊豆に提案すると、まず各市町で意見をまとめるようにと言われ、【一社】美伊豆が機能しているとは思えない状況である。常に市町の意見を吸い上げる、常日頃から市町の意見を集約するといった状況ではない。イベント開催や取り組みが決定したときにそれについてどう思うかといったトップダウン的な聞き方であり、市町の意見を吸い上げてもらう手段がない。

【一社】美伊豆の運営が軌道にのるまでは、【一社】美伊豆と各市町との連携があったが、【一社】美伊豆の運営が順調な現在は業務が明確化し、それをこなすこと（＝DMOの運営）に忙しいた

め、各市町との連携まで手が回っていない状態であると思われる。出身母体の知恵を借りるのか、あるいは【一社】美伊豆の運営に集中するのかは、【一社】美伊豆の構成メンバーのパーソナリティにもよるのではないかと考える。

熱海市自体は現在、観光が好調なためゆとりができ、伊豆の玄関口として熱海市がけん引していかなければならないと考える。美伊豆が作成するパンフレットや動画、キャンペーン実施等に率先して参加している。

2019年春の開催が決定しているDCにおいて、熱海市を宿泊拠点として韮山反射炉、三島スカイウォークといった近隣市町の観光施設を回るプランが作ればと考えている。その際、重要となるのが市町間を移動するタクシーやバスといった交通手段であるが、その仲介の役割を【一社】美伊豆に期待している。DCをきっかけに伊豆に来訪してもらい、伊豆地域の良さを知ってもらえればと考えている。観光が落ち込んでいることを考えるときに、熱海市だけ、伊東市だけというより、一致団結したほうが魅力ある地域になるという意識の共有はできている。それぞれの市町で同じような観光素材を持っているが、花という素材1つをとっても地域で連携したほうがより効果的に宣伝できると考える。担当者レベルで感じているのは、DCのための伊豆半島のとりまとめを【一社】美伊豆が取り組んでいるが、少し不安がある。その取り組みの成果によって【一社】美伊豆の力量が図れるのではないかと考える。

#### IV. 静岡県賀茂振興局

前述のように、2015年4月に賀茂地域に設置された賀茂振興局は、賀茂地域の振興と危機管理体制強化に取り組んでおり、もともと観光振興はそのうちの1つという位置づけであった。したがって、この2年間は人口減少対策として行政体制の整備に取り組んできた。具体的には、税の徴収事務の共同処理、教育指導主事の共同設置（＝教育委員会の共同設置）、消費生活センターの共同設置といったように、これらの業務を1市5町<sup>16</sup>の広域で連携する体制を整えた。さらに、地籍調査の共同実施や健康福祉部門（地域包括ケアシステム構築・運用）においても共同で取り組む体制を整えた。こういった体制の整備がこの2年間の成果といえる。

人口減少対策の一環として移住・定住対策にも取り組む。これについてもこの地域に移住・定住を希望する首都圏の人々を伊豆半島南部で一体となって受け入れる体制の構築に取り組んでいる。まだまだ移住・定住の実績はないが、賀茂地域で統一した移住パンフレットを作成したり、相談受付票を統一で作成したりしている。一方で、Iターン・Uターンといった若者に定住を促す

<sup>16</sup> 下田市、東伊豆町、河津町、南伊豆町、松崎町、西伊豆町。

仕組みも重要であると考え、そのため、賀茂地域の児童・生徒に対する意識調査を実施し、「賀茂地域の将来像」について検討も行っている。進学により賀茂地域を出た若者が返ってくるためには、子供の頃から地元愛・地域愛に結び付くようなイベントや取り組みが必要であると考え、

こういった観光以外の取り組みで賀茂振興局は忙しく、かつ、2020年のオリンピック・パラリンピックの競技会場の1つに修善寺の日本サイクルスポーツセンターが選ばれたこともあり、伊豆半島一体で観光部門に取り組む必要性があることから、2016年4月に伊豆観光局が設置された。それまで静岡県における観光に関する組織は観光交流局のみであり、全県単位での取り組みであった。しかし、伊豆半島における観光は大きな位置を占めることから施策的に組織面を強化するため、伊豆観光局が設置された。この観光局の本拠地は沼津市にあり、3人体制で伊豆半島全体を管轄する。賀茂振興局は現地組織としてこの観光局の活動を支援するという機能を担っている。賀茂地域の地域振興において、観光はもちろん取り組むべきことではあったが、広域連携による人口減少対策が一番の課題であった。しかし、この伊豆観光局ができたことにより、この観光局の方針・仕切りのもとで、この地域に関する取り組みを実施する体制が敷かれた。伊豆観光局は、あくまでも伊豆半島15市町をひとくくりでみるが、賀茂振興局はその中の1市5町の地域振興に焦点を置く。両方の活動をかぶせることにより、不足している部分に対してしかるべきアクションをとることができ、賀茂地域により光が当てられるということである。そういった意味でサポート体制ができているといえる。

連携の一例として、訪日外国人を意識したPR活動があげられる。2016年10月1日に羽田空港近くで、国際都市おたフェスティバルin「空の日」という訪日外国人向けのイベントが実施された。このイベントで、伊豆観光局の声掛けのもと、賀茂振興局で作成した外国語（英語・中国語・韓国語）版ガイドマップの配布、及びパネル展示を行った。配布した伊豆半島マップには、東京オリンピック・パラリンピックにおける自転車競技会場、賀茂地域の観光案内所（外国語対応の可否やwifiスポットの有無）などを掲載し、伊豆半島と国内主要都市との位置関係も示した。さらに、賀茂地域6市町の地域資源を紹介し、周遊モデルルートも示し、写真を多用することにより視覚に訴える内容を意識して作成された。

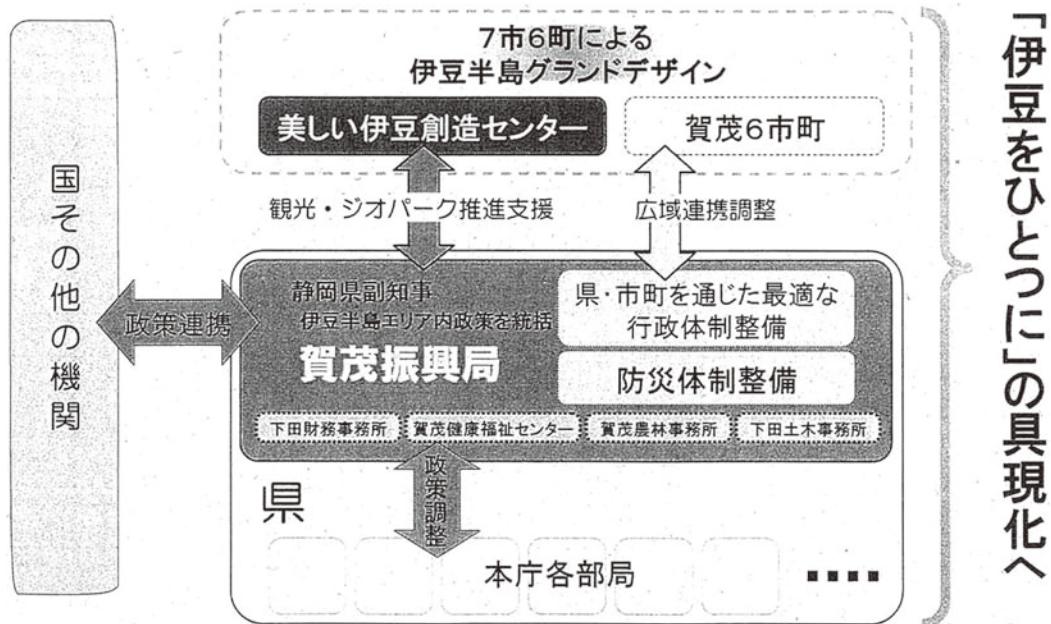
また、賀茂振興局は伊豆観光局の決定の具体化をサポートするだけでなく、地元の声を吸い上げて静岡県や伊豆観光局に伝える役割も担っている。2016年11月7日に「賀茂地域の観光産業の今後を考える」というテーマで、賀茂地域の観光協会会長及び事務局長の参加のもと、地方創生に関する意見交換会を実施した。ここで出された意見を静岡県土木事務所や伊豆観光局に伝えるという橋渡しの役割も果たした。民設・公設を問わず既存の看板の汚れが目立つことから、官民が協力して既存の看板の清掃活動をする必要性を土木事務所に伝え、河津桜の時期に「伊豆88遍路」を活用した「御朱印ウォーク」の企画提案を伊豆観光局に伝えた。地域の特産品と旅

館を組み合わせる観光に役立てられないかという意見も、静岡県東部農林事務所の仕切りのもと、インバウンド対象の体験型商品として造成する伊豆半島わさびプロジェクトが実現しつつある。

賀茂振興局は、国その他の機関及び静岡県本庁各部署とは政策において連携し、賀茂地域6市町の足りないところを広域連携で実施する調整を行い、美伊豆の行う観光やジオパークの推進を支援している【図1参照】。また、賀茂地域では、賀茂地域6市町首長と土屋静岡県副知事を幹事に賀茂地域広域連携会議が組織されており、そこに設置された14専門部会でそれぞれの課題について検討が行われている。この専門部会は大きく分けて行政分野の連携と官民・民民の連携の2つに分かれている。前者の部会が取り組んでいるのが冒頭で述べた行政体制の整備である。後者の部会が取り組んでいるのが、伊豆半島クリーン作戦、伊豆半島食の祭典、伊豆半島周遊ルートの開発、歴史的建造物の保存・活用における共同の景観まちづくりであり、これらの部会長を美伊豆が勤め、美伊豆は「伊豆をひとつに」の具現化に取り組む。

静岡県が、2019年4～6月期のDCの開催地に決定された。当初、2018年に美伊豆がJR東日本とともに、伊豆半島のみをDCの開催地にしようと働きかけたが不採択であった。そこで、新たにJR東日本とJR東海が共同で静岡県全体を開催地にと提案し、19年ぶりに伊豆半島での開催が決定した。2018年開催の提案に際しては静岡県もバックアップしたものうまくいかず、2019年開催の提案では県がコミットすることにより開催が可能となった。

図1



出所：「伊豆半島地域の創生に向けて—世界から称賛され続ける伊豆半島を目指して—（平成29年6月静岡県）」より。

行政として、住民に「伊豆をひとつに」という意識造成を図るために、伊豆半島クリーン作戦や伊豆半島食の祭典といったイベントに、美伊豆など他組織と一丸となって取り組んできた。2020年のオリンピック・パラリンピックの競技会場に修善寺の日本サイクルスポーツセンターが選ばれたこともあり、静岡県や伊豆観光局も「伊豆を自転車の聖地に」という運動に取り組んでいる。賀茂地域でも何らかの大会が実施される折には、その幟旗を掲げて住民の意識造成を図り、自転車等のアクティビティの聖地づくりを支援している。

## おわりに

本稿でも指摘したように、観光事業の展開を連携するというものの、2017年度に【一社】美伊豆と【任意】美伊豆に別れたことは大きな課題を残しているように見える。すなわち、将来的な両者の関係である。次にヒアリングを行った森町長のお話を伺っても不透明なままである。DMOとして登録されれば、【一社】美伊豆は継続する。道路、防災のグランドデザインが実現したとき、【任意】美伊豆の役割は終え、【一社】美伊豆に統合されるのか、あるいはこのまま両者並存が続くのか。こうした疑問が出るのは、【一社】美伊豆が現時点で派遣とはいえ行政組織によって運営されており、DMOというよりは従来の広域観光施策を行う行政組織と変わらない。そうであるならば、もともとの美伊豆内部からDMOを目指す【一社】美伊豆を設立するのではなく、美伊豆の外に民間によるDMOを設立させ、それを美伊豆がサポートしていくほうが、組織が持っている行政能力・資産を活用することができる、あるいは得意である、と考えることもできる。DMOとしての【一社】美伊豆の将来像としては、伊豆半島市町の各DMOネットワークを支えるDMOが1つの姿という。これは、まさに行政が得意とするところであり、【一社】美伊豆を美伊豆内部から作り出す必要性があったのか、疑問を感じるのである。

美伊豆設立のキーマンであった森町長は、【任意】美伊豆と【一社】美伊豆に別れてしまったことをどう考えているのか聞いてみた。森町長によれば、DMOを目指すことには問題はない。必要なことは、稼げるDMOである。稼ぐことができなければ、7市6町が出資金を出し続けなければならない、続けていくことが難しくなる。だからこそ、民間の力が必要である。もちろん、【一社】美伊豆は、民間の力を導入して行こうとしているがなかなか難しいという。DMOの設置の仕方、行政組織（あるいは【任意】美伊豆のような準行政組織）との関係性については、静岡県とTSJの関係が参考となるかもしれない。

【一社】美伊豆と【任意】美伊豆に分かれる状況を作り出したのは、そもそも政府のDMO観光政策にある。DMO法人になるには、統計データを活用し、マーケティングディレクターを採用しなければならない。出発点から、大きな疑問を抱えている。そもそも日本に統計データを活用で

きるマーケティングの専門家がどれだけいるというのか。批判を恐れずにいえば、観光庁のDMO政策は机上の空論のようにも見える。ただし、日本には現場を知っているカリスマともいえる観光プロデューサは数多くいる。こうした人をより活用できる仕組みに変えるべきだ。観光の現場から、そもそも政府の観光政策自体が行き詰まっている、と批判が出るのも理解ができる。

本稿は、はじめにでも述べたように、美伊豆設立を機に伊豆半島の広域観光政策が大きく進展したかについてヒアリング調査を行うものであった。【一社】美伊豆では、「伊豆は1つ」をキーワードのもとで事業を進めようとしている。これは、すでに伊豆は「1つ」であるとのアピールとして受け取ることができる。もちろん伊豆が「1つ」であれば、広域観光政策は大きく進展させることができる。一方で、「伊豆をひとつに」をキーワードとした静岡県の対応は、伊豆観光局を設置するなど、県として広域観光政策を支える枠組みを充実させ、様々な観光事業に連携を図っている。しかし、先に指摘したような美伊豆の将来的課題と県がどう関わっていくのか、県にとっても課題となるかもしれない。

最後に、【任意】美伊豆と【一社】美伊豆に別れたことにより、組織を運営するための人材確保など新たな課題も生まれているが、「伊豆が1つ1つにならないように努力している」との森町長の言葉は記憶に残るものであった。

## 参考文献

- 黄愛珍・石橋太郎・狩野美知子・大脇史恵（2018）「静岡県東部・中部の広域観光施策に関するヒアリング調査報告」『経済研究』（静岡大学経済学会）第23巻1号，41－50頁
- 石橋太郎・狩野美知子・太田隆之・大脇史恵（2016）「伊豆地域観光ヒアリング調査報告」『地域研究』（静岡大学人文社会科学部）第7号，1－17頁