

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

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	https://doi.org/10.14945/00025696

研究ノート

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

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、2017年8月から9月にかけて、設立から2年半が経過した美しい伊豆創造センター（以下、美伊豆と表記）の中間的成果を検証することを目的に、伊豆半島にある観光関連の行政及び団体にヒアリング調査を実施した。さらに、美伊豆が日本版DMO¹（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、静岡県内の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（Tourism Shizuoka Japan、以下、TSJと表記）・静岡県観光政策課²に対する調査も実施した。本稿では静岡県の東部・中部に焦点をあて、これら一連の調査のうち静岡県伊豆観光局（以下、伊豆観光局と表記）³、伊豆半島創造研究所（以下、伊豆創研と表記）、するが企画観光局に関する調査⁴結果をまとめていく。なお、伊豆半島にある観光関連の行政及び団体に関する調査報告は別稿⁵に委ねる。

DMOへの登録を申請するにあたっては、DMO機能を担おうとする法人が5つの要件を満たす計画を作成し、地方公共団体と連名で観光庁に登録申請を行うことになっている。この5つの要件を簡単にまとめると、①観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成を行うこと、②データの継続的な収集、戦略の策定に取り組み、KPI⁶を設定し、PDCAサイクル⁷を確

¹ 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。

² TSJ・静岡県観光政策課に対するヒアリングは、行政とDMOの関係等、示唆に富む内容であった。その内容については、報告という形をとらないが、今後の調査に活かしていきたいと考える。

³ 2016年4月に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た。これにより静岡県としてさらに観光に力を入れることが示された。

⁴ 2017年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。さらに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。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。

⁵ 黄・石橋・狩野・大脇（2018）参照。

⁶ Key Performance Indicatorの略。目標の達成度を評価するための主要業績評価指標のこと。

⁷ Plan（計画）→ Do（実行）→ Check（評価）→ Act（改善）の4段階を繰り返すことによって、業務を継続的

立すること、③関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整を行い、調整機能の仕組みづくりをすること、プロモーションを行うこと、④法人格の取得、意思決定の仕組みの構築、データ分析等の専門人材が最低1名存在、という3項目を満たす組織体制を確立すること、⑤安定的な運営資金が確保できること、などがあげられている。2018年3月30日現在、70組織が登録法人として認定されており、128組織が候補法人として登録されている。調査を行った時点においてTSJはDMO登録法人であり、美伊豆とするが企画観光局はDMO候補法人であった。ただし、するが企画観光局は2018年3月30日の時点で登録法人となっている。また、DMO登録は、その包括する範囲により、広域連携DMO、地域連携DMO、及び地域DMOの3種類に分かれており、上記3組織はいずれも地域連携DMOでの申請を行っている。

本稿では、これらのことを念頭におき、ヒアリング調査の内容及びそこで得られた資料をもとに、静岡県東部及び中部の広域観光政策にかかわるものについてまとめていく。

I. 静岡県伊豆観光局

サイクリング、ラグビー、JR6社によるデスティネーションキャンペーン⁸（以下、DCと表記）等により、静岡県や伊豆は脚光を浴びている。他方、伊豆半島では人口減少が進んでいるとともに、宿泊客も減少、県民所得も低い現状がある。これらを背景として、より現場に近いところに局を置き、地域振興を図ろうとして、2016年4月1日に伊豆観光局が新設された。静岡県副知事の土屋氏も、本庁、伊豆観光局および賀茂振興局⁹に席が用意されており、それらを動きながら伊豆への対応を進めている。

この間、伊豆半島の観光を巡る動きとして、韮山反射炉が世界文化遺産として2015年7月に登録されている。また、伊豆半島がユネスコグローバルジオパークへと登録されることを目指している¹⁰。さらには、静岡わさびが2017年に日本農業遺産に認定されており、世界農業遺産としての認定をも目指している¹¹。またスポーツ関連の大会として静岡県内では、自転車競技世界選手権（2018年）、ラグビーワールドカップ（2019年）、オリンピック・パラリンピック自転車競技伊

に改善する手法のこと。

⁸ 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。

⁹ 本調査時（2017年9月13日）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。

¹⁰ なおヒアリング調査後の2018年4月、伊豆半島がユネスコグローバルジオパークへと登録された。

¹¹ なお2018年3月、イタリア・ローマの国連食糧農業機関（FAO：Food and Agriculture Organization of the United Nations）本部で開催された世界農業遺産科学助言グループ（SAG：Scientific Advisory Group）による審査会において、静岡わさび農業遺産推進協議会（会長：川勝静岡県知事）が申請していた「静岡水わさびの伝統栽培」が、世界農業遺産に認定された。

豆開催（2020年）と、さまざまな大会の開催が予定されている。ゆえに、これらを機会として活かすための半島一体的な国際的・全国的プロモーションを2020年まで切れ間なく展開しようとしている。神奈川県との県境連携も進めようとしている。金融機関と県という官民連携によって取り組んでおり、箱根町との連携を進めて交流人口の増大を図ることを目指している。

伊豆半島は観光資源という素材に恵まれている上に、現在、上述のような状況により時機にも恵まれている。これを活かして、伊豆観光局としても地域振興を図りたいと考えている。そのための取り組みのひとつとして、ホテル旅館若手経営者とのランチミーティングを行い、現場の声を施策につなげようとしている。この意見交換から生まれた課題テーマの一例として、「サイクリングの聖地」の実現に向けたおもてなしの受入体制を整備するための具体的取り組みが展開された。自転車を活用して、伊豆のさまざまなところに行ってもらえることを期待している。また、広域連携イベントの実施を支援したり、テレビ会議を活用して伊豆半島各地の知恵を結集するための意見交換を行ったりした。このように、地域の声を拾い集めながら、また県や地域事業者や若手を巻き込みながら、地域素材やコンテンツの掘り起こしを行ってきている。中でも今、食・わさびにスポットを当てて、インバウンドにも使えないかと、商品素材としての活用を模索中である。年度内（2017年度）にアイデアを形にしたいと考えている。

静岡県はこのたびJRグループのDC目的地として採用され、2018年はプレDC、2019年は本DC、2020年はアフターDCとなる。この間に前述の通り他にもさまざまなイベントがあり、定番商品に加えて新しい商品を作って伊豆に持続的に来てくれるようにしたいと考えており、今はアイデア出しをしている状態である。伊豆全体でいかにネットワークを作るかが大切であり、熱海市や三島市にきている客をいかに南に向かわせるかがポイントとなる。他方、観光にとっても教育はとても大切である。たとえば賀茂地域で年に400人ほど高校を卒業するが、そのほとんどは大学進学後、地元に戻ってこない。郷土への愛や誇りをどう地元の人が持つかもポイントであるといえる。これは20年30年かかる取り組みになるが、重要なことと考えている。

美伊豆との連携については、さまざまな事業を興すときなるべく一緒に入ってもらい、意見を聞き一緒にやっていくようにしている。とはいえ美伊豆は現在人手が足りておらず、全てを一緒にやるというわけにはいかない。たとえば美伊豆ができない県域外との連携は伊豆観光局が行っている。あるいは伊豆地域は美伊豆が旗振りをしているが、東部には東部地域スポーツ産業振興協議会（通称イースポ）があり、富士宮市や富士市から始まって小山町から下田市までの20市町が会員となってスポーツ産業を振興することで地域振興を図っている。これら二つと一緒にやっている。特に自転車については美伊豆もイースポも共にやっているので、これらと一緒にやろうとしている。またDCは美伊豆が伊豆地域の事務局となっており、イースポと一緒に取り組んでいる。DCは静岡県全体におけるキャンペーンであるので、伊豆、富士、中部、中東

遠、西部と5つの部会を設けて、それぞれに事務局を置いて静岡県全体として取り組んでいる。伊豆地域については、伊豆は大きいので、東海岸と沼津、中伊豆、西海岸というようにさらに3つの部会に分けて取り組んでいる。それぞれの事務局を美伊豆が取り仕切っており、そこに県も入って取り組んでいる。県の観光協会にツーリズムコーディネーターとして旅行会社OBが3人おり、彼らもここに入りさらなる広域連携を視野に入れての観光商品づくりへのアドバイスをを行っている。県域を越えてのコーディネートは美伊豆では難しいので、そのような各地域との連携については、県は繋がりを仲立ちする役割を果たし進めている。

美伊豆はもともと7市6町の首長によるグランドデザインをもとにして、いろいろな機能を将来的には広域連合で取り組むことで伊豆が1つになることを視野に置いて設立された。しかしながら、実際に動き始めてみるとさまざまな障害があり、県から見ても美伊豆は現状として1つとはなかなかうまくまとまらない状態だと評価している。現在の美伊豆は同じ名称を使用して、任意団体、そして一般社団法人が存在する並立体制になっている。なお観光関連業務（DMO関連）は主に一般社団法人が担当している。この並立体制のため、たとえばいろいろな相談についてどちらに行ったらいいかわからないという声が聞かれる。DMOとなるからには今後、マーケティングの専門家そしてCEOのような強力なリーダーシップを発揮する推進者となるプロパーがいないと、ひとつになるのはなかなか難しいのではないかと、美伊豆に対する各市町からの期待が高すぎ、あれもこれも美伊豆でやってくれとの想いが寄せられていることも問題であり、市町の役割と美伊豆の役割との線引きが明確でなく、広域的に意思決定することの難しさに美伊豆は直面しているようである。このような現状の中で美伊豆からは、できることはきちんとやろうという意識が伝わってくる。

II. 伊豆半島創造研究所

伊豆半島のすべての市町に必ず1人、ところによっては2～3人、伊豆創研の理事（皆、無給である）がいる状態となり、伊豆半島における伊豆創研のネットワークはでき上がった。これによって、それぞれの町に伊豆創研のやりたいことが伝わるようになり、情報交換の厚みが出た。伊豆創研は美伊豆や伊豆観光局からの仕事は受けていないが、県とくに賀茂振興局から賀茂地域の地域未来振興のための仕事を受けている。賀茂地域の人々の危機意識は高く、やれることは全部やろう、子どもたちが戻る町と職場をつくらうと、賀茂地域ではさまざまな取り組みがなされている。今はさらに、グリーンツーリズムにも取り組んでいる。

美伊豆の現状について、美伊豆をとりまく各市町の想いはいろいろである中、美伊豆のやりたいことが明確でないことが問題ではないかと考えている。美伊豆とのかかわりをどうすればいい

のかわからない状況である。美伊豆は内部の整理と共通意識の共有を行うことから必要なのではないか。

伊豆半島“全体の共通テーマ”はあるはずだが、伊豆の人は主体性をもって共通のテーマに取り組むことができないようである。それは企画する意欲がないからであり、あるいはブランド好き、つまりJTBやSBSプロモーションなどに仕事を振って“丸投げ”をしている。こういったことから、伊豆ではこしばらく、広域で何かやり遂げたということはない。

伊豆創研では柱となる活動として、農村や漁村のできる体験全般である「グリーンツーリズム」への取り組みを1年程度でなく長期的に進めている。景色を見るだけならば1度で終わりだが、体験型だと印象が残る。伊豆の最大の魅力は自然であるが、これを活用しきれておらず、ポテンシャルは大きいと考えている。伊豆創研は県東部農林事務所と県賀茂農林事務所のグリーンツーリズム協会との橋渡しもした。あるいは体験型として、“海で遊んで、街で遊ぶ”というコンセプトのイベント「セイルタウン NUMZU」の開催にも絡んでいる。先日2017年5月27日（土曜日）にもこのイベントとして第9回「ぬまづ港の街BAR」を開催した。会場まで無料シャトルバスを運行し、ジャズやカクテル、キャンドルナイト等を楽しんでもらうイベントである。家族で来る人も年々増えており、多くの人で街があふれている。イベントが儲かる仕組みというわけではなく、街の個々の店舗が頑張ることで楽しい街になっている、ということがこのイベントの開催のポイントとなっている。イベントをうまく使うことによって、個店の魅力の発信もできるという、沼津の理想の状態を実現している一日となっている。

伊豆創研は自分たちのやりたいことをやるための“ハコ”である。伊豆の中に日本の魅力を体験できる全てが揃っていると考えており、それを集約するのが伊豆創研の役割であると認識している。発信力も重要であり、そしてこれらについて市町をまたいでの取り組みが大切である。伊豆全体としてPRを行い、あとは伊豆の中でどこに行きたいかは観光客の側が選ぶことなのである。

Ⅲ. するが企画観光局

1. 設立経緯，組織体制，財政

【公益財団法人】するが企画観光局は、【公益財団法人】静岡観光コンベンション協会がもととなっている。この静岡観光コンベンション協会は、静岡市の観光振興に取り組む静岡市観光協会と、静岡県中部の4市（静岡市、焼津市、藤枝市、島田市）に対するMICE¹²の誘致・支援を行う

¹² MICEとは、企業の会議（Meeting）、企業の報奨・研修旅行（Incentive）、国際会議（Convention）、展示会・イベント（Exhibition/Event）の総称。

静岡コンベンションビューローの2つの組織が統合したものである。2つの組織は、片方は市単体で、もう片方は広域で取り組むといった圏域の違いがあり、それがそのまま引き継がれて事業を行っていた。今回、DMOを設立するにあたり、さらに1市2町（牧之原市、吉田町、川根本町）からも取り組みの申し出があり、より広域で取り組んだ方が効果的であることから、さらに圏域を広げ、静岡県中部の5市2町で地域連携DMOという形の組織を立ち上げ、現在に至っている。

するが企画観光局の事業を担う部署は、企画開発部と事業部に分かれている。企画開発部が主にDMOの推進に取り組む部署であり、事業部は4市のMICE推進に取り組むMICE推進課、従来の静岡市の観光振興に取り組む観光振興課、及び静岡市清水区の観光振興に取り組む清水事務所から構成される。静岡市及び民間事業者からの出向者を含めた職員総数は28名で、うち10名がプロパー職員となっている。

企画開発部には静岡市から2名の職員が派遣され、これにプロパー職員1名、民間から新たに派遣された出向者を含む全6名で構成されている。静岡市からの派遣職員のうち1名はマーケティングを担当する片桐優氏¹³で、彼が企画開発部長を務めている。民間からの出向者の中には旅行会社から派遣された人も含まれている。後述する財政面を支える行政の仕組みにもしっかりと則り、民間的な視点で、民間的な手法を取り入れて事業を行っていきたいと考えている。

財政面をみると、現在は静岡市からの補助金が9割くらいであり、これに事業収入や賛助会員会費を加えて運営しているが、DMO申請が認められれば、来年度からは国の地方創生交付金を使って規模を拡大する予定でいる。さらに、これまでは補助金の多くを静岡市から得ていたが、来年度からは他の市町にも負担（行政DMO負担金）をしてもらい、5市2町全体で負担をする形となる。

2. 主な取り組み

企画開発部で、2017年8月に現状把握のためのアンケート調査を2つ実施した。1つは小規模なものだが、もう1つは5,000人規模のインターネット調査¹⁴（Japan Tourist Insight、以下、JTIと表記）である。実際に観光客がどうやって目的地を決めているのか、この地域にどれほどの認知度があるのか、といった基礎データ¹⁵を把握するために実施した。

この調査により、旅行先の選定において96%が「もともと頭の中にある候補地の中から旅行先を決めている」という回答があり、一方で旅行目的地として静岡県中部を想起する確率はわずか

¹³ 公募で2017年4月に着任。前職はクックパッドの広告事業部長であった。

¹⁴ 全国47都道府県の旅行者20代から60代の男女5,360名からの回答があった。

¹⁵ 国内旅行者の観光ニーズ、カスタマージャーニーの詳細など。カスタマージャーニーとは、顧客が商品を認知してから、購入し、さらに購入後の行動を「旅」と捉え、その一連の行動を時系列で把握する考え方。

0.05%であることが分かった。改めて認知度の低さが浮き彫りとなる結果であった。しかも、実際に思い浮かべた静岡県中部の観光スポットは、富士山が17%で1位、次いで「なし」が14%という回答であった。さらに、浜名湖や伊豆、熱海など中部地域外にあるスポットの合計が25%と多くなっている。富士山や浜名湖、伊豆、熱海などの誤認と「なし」を合わせると56%を占めていた。こういった結果から、中部地域は観光の目的地としては認識されていないという結果が導き出された。まずは、この地域がどういった地域で、何ができるのかといったブランディングから始めていかなければならないことが明らかになった。

こういった5,000人規模の調査は全国的にみても実施されていないということであったので、このJTIを全国の自治体観光組織・団体を対象に、レポートやExcelデータセットなどの形で販売することを検討している。そういったニーズはあると考え、商品化することにより財源確保の一助にならないかと考えているが、まだ販売にはいたっていない。観光客がどういった過程で目的地を決めていくのかといったカスタマージャーニーは、5市2町だけではなく他の自治体でも需要があると考え、このJTIの販売は、まさにDMOが目指す収入源の1つとして考えている。

今までの観光振興やMICE推進において、データや科学的根拠に基づいた観光客誘致、MICE誘致に取り組んでこなかった。民間では当然、顧客のニーズを把握しながら商品化やプロモーションを行っているのに、この業界ではずっと行政側の視点から売りたいものを売る、プロモーションするということが、顧客視点というものが欠如していた。情報のグローバル化やスマートフォンのような通信技術の進化により、個人で情報がどんどん得られるようになってきている。ニーズも多様化しており、モノからコトへという消費の移り変わりもある中で、データに基づいた振興事業を行っていかねば取り残されてしまうと考える。今までの観光協会からの看板の書き換えではなく、理論に基づいてしっかりマーケティングを行っていく。そのために、民間からマーケティングのプロフェッショナルを登用し、マーケティングに基づく戦略を立てている。こういったことに企画開発部が取り組んでいる。

DMO設立にあたり、データに基づいた戦略に取り組むということを5市2町で丁寧に説明し、昨年12月に、するが企画観光局で作成した戦略に関する合意形成を行った。合意形成にあたっては、5市2町の力量のアンバランスを考慮し、それぞれの市町にメリットがあるような戦略を考え、DMOに参加することの意味合いを丁寧に説明し、各市町との双方向での戦略づくりに取り組んだ。議会や事業者からの依頼でDMOの戦略について説明や講演を行い、回を重ねたことにより、理解も深まったと考える。来年度から、その戦略に基づいて具体的な事業を進めていく計画である。

現在の戦略として、Learn戦略¹⁶、Tea戦略¹⁶、Sea戦略¹⁷を立てている。JTIの調査結果をもとに

¹⁶ 茶葉を売るのではなく、産地で茶葉を飲む体験をブランディングができればいいのではないかと考えている。

¹⁷ 「海」そのものというより海産物を対象として考えている。

観光客のセグメント化を行ったが、その1つとして「プレジデントファミリー（president family）層」に着目した。富裕層で教育熱の高いプレジデントファミリー層は、子供の教育費にお金を使っている。旅行も単なる物見遊山ではなく、学びのある貴重な体験を子供たちにさせたいというニーズがあることが分かった。現在、そういったニーズに応えられるような目的地があまりない。この静岡県中部地域はアクセスも良く、気候も温暖であることから、教育的なプログラムを商品化すれば、プレジデントファミリー層のニーズに合った商品ができるのではないかと考えた。そこにターゲットを絞った商品を作っていくというのがLearn戦略である。するが企画観光局で商品化し、それを販売するのは各事業者となる。我々は地域にお金を落とす仕組みや戦略を作っていくのが仕事だと考えている。

3. 今後の課題と展望

もともと静岡県中部地域は観光に力を入れてきていない地域である。静岡県内でも伊豆や浜名湖・館山寺がある中で、中部は観光において空洞、通過点となる地域であり、JTIの調査にも表れているように印象が薄い地域である。前述の3つの戦略に基づいて、こういったことができる地域だということをプロモーションしていき、認知度を上げ、選ばれる観光地とし、観光客にお金を落としてもらえるような仕組みづくりに取り組みたいと考える。できるだけ早く具体的な商品化を行いたいが、ブランディングというのは時間がかかるものであり、商品化しても売れるようになるには10年くらいを要するのではないかと考えている。中長期的に事業を実施していきたい。

するが企画観光局のターゲットは国内中心であり、インバウンド対象の取り組みは静岡県DMO（TSJ）が取り組む。TSJは主にインバウンドの取り組みに関して、県内DMOのとりまとめを行うというスタンスである。したがって、インバウンドに関してはTSJの事業に参画するというのが主な形となる。予算の制約があつてあまり大きなことはできないが、来年度からはインバウンドについても取り組んでいきたいと考えている。JTIの調査結果からみても、国内でも認知度が低いということが明らかなので、やはり主となるターゲットは国内の観光客である。まずは国内でしっかりとブランディングを行い、その延長線上にインバウンドがあるのではないかと考えている。

DMOのMについては、まずはマーケティングが重要であると考えている。マネジメントは地域の司令塔であり、DMOが何をしてくれる組織かということが地域に定着しないとマネジメントできないと考える。まずはマーケティングをしっかりとやって、データに基づいてこれだけの根拠があるということを示しながら、徐々に信頼を得て、事業者の方と一緒に小さい成功事例も作りながら、DMOの存在意義、プレゼンスを高めていければ、マネジメントができる組織になると考えている。

他組織との連携は、定期的にTSJがDMO会議を開催しているので、そこで情報交換を行っているが、具体的な事業での連携は今のところそれほどない。しかし、2019年のDCに全県で取り組んでいこうという流れになっており、それぞれの地域のとりまとめを我々DMOが行うことになっている。

おわりに

まず、別稿に委ねた伊豆半島にある観光関連の行政及び団体を含めて、2017年度に実施したヒアリング調査全体について述べる。伊豆半島についていえば、伊豆観光局の設置、賀茂振興局の役割の明確化、及び伊豆半島担当・伊豆観光局担当の土屋副知事の就任と、静岡県の行政レベルでみて観光政策を実施するための有機的な支援体制の枠組みが整ったことが評価できる点であろう。ただし、小さな成功事例を積み上げつつあるものの、それらの体制は整ったばかりであり、その成果は今後に委ねるといったところであろう。観光振興に関与する情勢はめまぐるしく変化しており、観光行政と美伊豆や伊豆創研といった地域の観光振興に携わる組織と連携しながらその変化に対応し、さらなる成果を上げることを期待したい。

また、伊豆半島を中心とする東部、浜名湖・館山寺を中心とする西部はこれまでも観光振興の取り組みにおいて注目されてきたが、静岡市を中心とする中部はこれまで観光という点では注目されてこなかった地域であった。そこに、するが企画観光局というDMOが立ち上げられ、静岡県全域で広域の観光振興に取り組む体制が整い、全体としての観光振興発展のための礎ができたといえる。このように、行政の観光政策を具体化するための全県での体制、すなわちTSJをはじめとして、伊豆半島の美伊豆、中部地域のするが企画観光局、西部地域の浜松コンベンションビューロー¹⁸といった観光振興の組織ができた点も広域観光政策の進展を考えるうえで評価できる点である。

伊豆創研のヒアリングでは地域おこしの点で、いろいろと興味深い活動の紹介を受けた。特に、「ぬまづ港の街BAR」の開催は面白いと感じたが、残念ながら紹介を受けるまで開催の事実を知らなかった。県内各地への情報発信の仕方に工夫をすれば、より多くの人を集客することが可能となろう。各地でのこういった成功事例を情報発信して共有することにより、より目に見える成果として実感できるのではないだろうか。

次に、DMOについて述べる。別稿の美伊豆と本稿のするが企画観光局を比較すると、もともと観光が地域の産業として大きな位置を占める伊豆地域と、まだまだ観光に対する意識の低い静岡

¹⁸ 2018年3月30日の時点でDMO登録法人。

県中部地域ではDMOに求められるものに違いがあることが感じられた。大まかな言い方をすれば、前者は観光にかかわる多様な関係者の合意をどのように形成し一体としてやっていくのかというマネジメントの重要性、後者は観光の重要性を認知させるためにいかにマーケティングの手法を活用していくのかといったところである。ただし、マーケティングについては、数値データに基づく現状認識、ターゲティング、商品づくり、ブランディングといったことはもちろん重要ではあるが、数値データが独り歩きしないように、あるいは踊らされないように注意深く扱う必要があると考える。

高橋（2017）では、海外DMOと比較した日本の観光行政や観光振興組織への示唆として、プロパー職員としてのスペシャリストの必要性、行政からの補助金による「公平性の呪縛」から解放されるための多様な財源の確保、行政とDMOとの役割分担の必要性等をあげている¹⁹。今回調査を行ったTSJ及びするが企画観光局に関していえば、マーケティングのスペシャリストを期限付きで採用している。期限付きスペシャリストが作り上げた体制をいかに持続させていくのか、また、財源の多くを行政の補助金に依存している現状をどう変えていくのかが、今後の重要なカギとなっていこう。まさに、従来の観光振興の組織とは異なるDMOの確立を期待したい。

今回のDMOに関する調査は別稿の美伊豆を含めても3件とまだまだ少なく、静岡県内でも伊豆地域と中部地域のみとなっている。今後は静岡県西部地域の調査はもちろんのこと、静岡県内のみならず、DMOが観光振興をけん引している成功事例を調査しつつ、DMOのあるべき姿を探り、伊豆地域のDMOの課題及び今後を考えていきたい。

参考文献

- 黄愛珍・石橋太郎・狩野美知子・大脇史恵（2018）「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」『経済研究』（静岡大学経済学会）第23巻1号、27-39頁
- 高橋一夫（2017）『DMO観光地経営のイノベーション』株式会社学芸出版社

¹⁹ 詳細は、高橋（2017）82-95頁参照。