

慶應義塾大学経済学部研究プロジェクト

最終成果論文（2012年度）

神奈川県三浦市における 観光活性化戦略の分析

法学部政治学科4年

今泉 智裕

（指導教員：長田 進）

目次

1. はじめに.....	3
2. 先行研究.....	5
2.1. 観光活性化戦略の分析手法に関する研究.....	5
2.2. 観光活性化戦略の分析例.....	10
3. 問題意識の確認と対象地域の設定.....	14
3.1. 三浦市を対象地域とする理由.....	14
3.2. 研究の方法論.....	16
4. 三浦市の観光業概況.....	18
4.1. 三浦市の沿革と現況.....	18
4.2. 三浦市で観光業に従事する組織.....	21
4.2.1. 営業開発課.....	21
4.2.2. 三浦市観光協会.....	22
4.2.3. 三浦商工会議所.....	23
4.2.4. 三崎まぐろラーメンズ.....	24
4.2.5. その他のアクター.....	24
5. 調査とそれに基づく三浦市の観光活性化戦略の特徴の分析.....	27
5.1. 聞き取り調査.....	27
5.1.1. 営業開発課.....	27
5.1.2. 三浦市観光協会.....	33
5.1.3. その他のアクター.....	34
5.2. 三浦市の観光活性化戦略の特徴.....	35
5.2.1. アクターの関係性の整理.....	35
5.2.2. マーケティング論的アプローチ.....	39
5.2.3. 行政学的アプローチ.....	43

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

6. おわりに.....	46
参考文献.....	49
ウェブサイト.....	51

1. はじめに

日本は、1960年代の高度経済成長期に、地方都市や農山漁村部から、大規模な経済活動がある都心部や工業基盤を持つ都市へと人口移動が起こり、政治や経済の中央集権傾向が一層顕著となった。日本の産業が第三次産業中心のものへと移行した後もその構造は引き続き残り、人口や資本の偏在は解消されなかった。また、地方への景気対策として実施された公共事業は地域産業需要の中央依存の強化にもつながり、結果として地域の独自性や自立性が弱まった。また、公共事業のみならず地域振興の分野においても、全国画一型の振興策がとられてきた。佐々木(2008)は、1987年制定のリゾート法（総合保養地域整備法）を象徴的事例として、政府は地域の無個性化に拍車をかける政策ばかり推進してきたと指摘している。

しかし、2000年制定の地方分権一括法、さらに2006年制定の地方分権改革推進法などの施行により、日本は本格的な地方分権の時代を迎えた。画一型でなく地域ごとの個性を重んじる機運が高まり、さらに政府や自治体の財政難で直接的に定住人口を増やせるような大規模投資を行う体力もないため交流人口の増加を目指す方向性が指向された。この潮流の中で地域資源活用型の地域振興策が注目を集めることとなっており、近年の観光活性化戦略には自治体が積極的に関与しているケースが目立つようになってきている。

これまでの観光活性化や地域活性化の取り組みを分析する手法としては、マーケティング論の視点に立つものが一般的であった。確かに観光業は商業・サービス業を含む第三次産業に位置づけられるため、ビジネスの視点から分析

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

を行うのは当然であるが、自治体が主導する形の観光活性化には、必ずしもビジネスの側面からだけでは捉えきれない部分があると思われる。自治体は運営の仕組みや資金、活動の権限など、様々な面で一般的な企業や観光業従事者とは性質を異にするからである。そこで、自治体として適切な取り組みが行えているかどうかを分析するには、行政学の手法を援用することが有効である。

行政が観光活性化戦略に関与し成功を収めている自治体の例として、神奈川県三浦市が挙げられる。海水浴場やマグロ遠洋漁業基地などでその名を知られている三浦市は、高度成長期の昭和40年代をピークとして観光客数が漸減しており、平成10年代に入り最盛期の6割ほどにまで落ち込んだが、平成13年の第四次三浦市総合計画の策定とそれに伴う観光政策の転換をきっかけとして、客足が回復傾向にある。三浦市は行政でなければできない新たな観光活性化戦略として「シティセールス・プロモーション」を取り入れており、それが業績回復の主な要因の一つと考えられている。

これらを踏まえ、神奈川県三浦市を例にとり、自治体が関与する観光活性化戦略を多角的に考察するのが本稿の目的である。

以下、本論の構成について述べる。第2章では観光活性化戦略の分析に際してこれまでどのような手法が用いられてきたかを検証する。第3章では三浦市を例として取り上げた先行研究を紹介した上で三浦市を事例とすることの妥当性を確認したのち、本論で用いる研究手法を提示する。第4章では三浦市について観光業の概況を中心に説明し、主要なアクターを整理する。その上で、第5章で聞き取り調査を踏まえた考察を行い、その有効性について分析・考察を行うものとする。

2. 先行研究

2.1. 観光活性化戦略の分析手法に関する研究

地域活性化、観光活性化に関連する取り組みについては、マーケティングの視点に立つ分析が一般的に注目される。

マーケティングとは「企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動」であると、日本マーケティング協会(1990)は定義している。地域活性化・観光活性化は、様々な立場にある事業者が地域に新たな価値やビジネスの機会を生み出し、地域全体の経済活動を一層活発化することが目的であるため、まさにマーケティングの視点に立った分析が求められる。

この視点に立った地域活性化の理論は、コトラー・ハイダー・レイン(1996)の『地域のマーケティング』によって確立されたと言える。ここでは、国家と同様に地域も戦略的なマーケティングプランを立案し実行することによって、地域のイメージを向上させ、企業誘致や定住者の増加につなげることで衰退の局面から再生することは可能であるとして、地域の成功にはマーケティングが重要であるとの立場をとっている。この時、特にイメージ戦略を非常に重視している。そして、戦略的イメージ・マネジメントに関する課題として①何が地域イメージを決めているか、②いかに地域イメージを測定するか、③地域イメージをデザインするには、いかなるガイドラインが必要か、④イメージを伝えていくのにいかなる方法があるか、⑤いかに悪いイメージを払拭できるか、の 5

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

つを提示している。また、観光業のマーケティングに関しては、注目すべき点は①観光業が「まち」の経済にとってどの程度重要なのか、②観光客のマーケットはどのようにセグメントでき、トレンドの変化、ライフスタイル、ニーズや好みをどうやってつかんでいくか、③観光業で競争力を維持していくために、「まち」と地元の企業はどのような戦略を取り、どのような投資をしていくべきか、④「まち」は観光業におけるニッチ¹にどうアクセスできるか、あるいはニッチをどう創っていきけるか、そして、そのようなベンチャーにとってリスクと機会にはどのようなものがあるか、⑤観光客を引き付け、維持するためにどのようなメッセージや媒体が有効か、⑥「まち」の観光業はどう組織化され、管理運営されるべきか、の6つに整理できるとしている。

また、コトラー・ハイダー・レイン(1996)でも言及されているが、地域活性化の課題を発見し目標をたてるにあたり、SWOT分析という手法がとられることが多い。SWOT分析はマーケティングの手法のひとつであり、Strengths（強み）、Weaknesses（弱み）、Opportunities（機会）、Threats（脅威）を列挙して整理することを通して課題を発見しようというものである。強みと弱みは地域の内部環境の分析、チャンスと脅威は外部環境の分析となる。

さて、マッカーシー(1978)が提唱したマーケティング論における最も典型的な戦略として「4P戦略」がある。これは、顧客視点を意識するために売り手側が注力すべきポイントを、Product（製品）、Price（価格）、Place（流通）、Promotion（宣伝）の4つに分類したものであり、この分類に従って具体的な活動を組み合わせることを目的としている。しかしこの戦略は、特にシティプロモーションの領域に限れば、時代による環境変化に適応できておらず、また定番と

¹ 井関ほかによる訳では（すきま市場）との注釈がある。ここでは、まだ取り込んでいない顧客層を指す。

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

なったことで各種のプロモーションが横並びで無個性となり陳腐化してしまったという指摘がある。例えば藻谷(2012)は、海外で日本の自治体関係者が繰り返すシティプロモーションが酷評されているという現地メディア関係者の発言を借りながら、4Pを「手垢のついた」ものとして批判し、21世紀の観光業に見合った新しい4Pを提唱している。すなわち、Positioning（ポジショニング）、Price discrimination（価格差別化）、Penetration（情報の浸透）、Professionalism（プロ意識）の4つである。具体的には、ポジショニングは「個々の顧客の目に当方はいかなる価値を提供しているものと映っているのか」を考えるということであり、いわゆるプロダクトアウト（製品ありき）からマーケットイン（市場ありき）への移行を促す。価格差別化とは、ポジショニングに応じたきめ細かな個別サービスと、そのコストを可能な範囲で価格に転嫁して単価を上げる試みのことである。情報の浸透とは、顧客への適切な情報開示はもちろんのこと、逆に顧客からのフィードバックも確実に受け取ることができる仕組みの運用を指す。そしてプロ意識をもってこれらを遂行していくということである。

また、観光、すなわち地域に外部から人を呼び入れる行為のためには、前述のようにイメージが重要となるが、地域のイメージを決定し売り出していく手法として「地域ブランド」の設定がある。経済産業省(2004)は、(1)地域発の商品・サービスのブランド化と(2)地域イメージのブランド化、以上の両者を結びつけて好循環を生み出し、地域外の資金・人材を呼び込むという持続的な地域経済の活性化を図ることが地域ブランド化であるとしている。また、原田・三浦編(2010)は、地域ブランド戦略に大切なのはコンテンツよりもむしろコンテクストであり、コンテクストづくりのために重要な要素として①的確なゾーンの設定である「ゾーンデザイン」、②効果のあるエピソードの構築である「エピ

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

ソードメイク」③中心的なアクターの選択である「アクターズネットワーク」があるとしている。

しかし、以上のようにマーケティングの視点に立った見方のいずれにも欠けているのが、観光における行政、特に地方自治体の関与をどのように扱うのかという議論である。中尾(2008)は自治体の観光との関わりや国の観光政策の変遷史をまとめているが、これによると、各自治体において観光政策が重視されるようになったのは1990年代以降のことであるという。例として、規模が大きく予算や人員に比較的余裕のある都市部でさえ、大阪市は1994年の関西国際空港開港を契機として、また東京都も観光事業審議会による1997年の12回目の答申の結果として、ようやく取り組みが盛んになったという事実を挙げている。すなわち、観光分野の政策は現行の地方自治法第2条8、9項で定められているところの、国や上位自治体の管理を受ける「法廷受託事務」にあたらぬ「自治事務」に該当し、また市民福祉に直接影響が及ばないため、従来の地方自治の中では優先度が低いものとして扱われてきたが、バブル崩壊後に産業構造の変化が一層加速したことを受け、地域再生の切り札として「21世紀を担う基幹産業」(中尾、2008)として注目されるようになったのである。

このような背景から自治体が政策として観光に力を入れるということは、自治体がインフラや公共施設への投資はもちろん、ブランド化や街の魅力の売り込みをも先導する、あるいは少なくとも主要なアクターのひとつとして機能することを意味する。自治体は運営の仕組みや資金、実行可能な事業の範囲などにおいて、一般的な企業や観光業従事者とは性質が大きく異なる組織であるから、このような新たな状況を従来の視点だけで捉えるのは難しい。従って、自治体特有の性質が観光政策や地域のビジネスにどのような影響を及ぼしている

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

かを、功罪含めて検討するためには、行政学的な視点を兼ね備えた分析が必要となる。

地域活性化論の考察に行政学の視点を取り入れた研究は少なからず存在するが、こと自治体による観光や地域の売り込みという分野においては、現在のところ数が非常に少ない。このような観点から行った数少ない研究事例としては稲継・山田(2011)が挙げられる。ここでは、官と民を明確に二分化した上で近年の行政の流れを「官から民へ」という言葉で説明しようとする「公私二元論」の考え方が今日すでに限界に達していることを指摘し、行政における、あるいは行政が自ら行うビジネスモデルを「行政ビジネス」と定義して、福井県における行政営業を成功例の一つとして取り上げながら、様々なアクターが複合的に関係する「公私融合論」に立脚して行政ビジネスの一般体系化を志向している。

ただ、行政ビジネスもビジネスの側面を持つ以上は黒字化を達成する必要性があり、そのためには民間企業同様にビジネスとして成功可能かどうかについて判断しているはずである。稲継・山田(2011)は、福井県の恐竜博物館を活用したビジネスの事例において、コトラー(2006)を引用してミュージアム・マーケティング論を持ち出している。しかしながら、ここでは一般化段階におけるマーケティング面への言及はなされていない。

前田(1995)によれば「観光政策は総合政策」であるという。すなわち自治体に取り組む観光政策は、主として観光主管課の働きかけによるものでありながら、それを行政行為として実現させるにあたっては、財政、交通、文化、都市計画など、あらゆる分野の部局との調整が求められる。従って、複数の組織を幅広く考察する視点が必要であると言える。

以上が当該分野に関する先行研究の概況であり、これをもって行政学とマーケティングを掛け合わせて分析する必要性が存在しており、この点が本研究での試みとなるものである。

2.2. 観光活性化戦略の分析例

地域活性化や観光活性化の分野における過去の文献は佐々木(2008)など数多いが、そのほとんどが取り組みの実例について記事のように事実を羅列したもののや、当事者による事業紹介にとどまっている。

そのような中で数少ない分析例として、内藤(2009)はコトラーらの主張を整理して手順化することによりポイントを明示し、以下のような図式で観光マーケティングの概要を示したうえで、黒川温泉の事例を日本における観光マーケティングの成功事例として分析している。

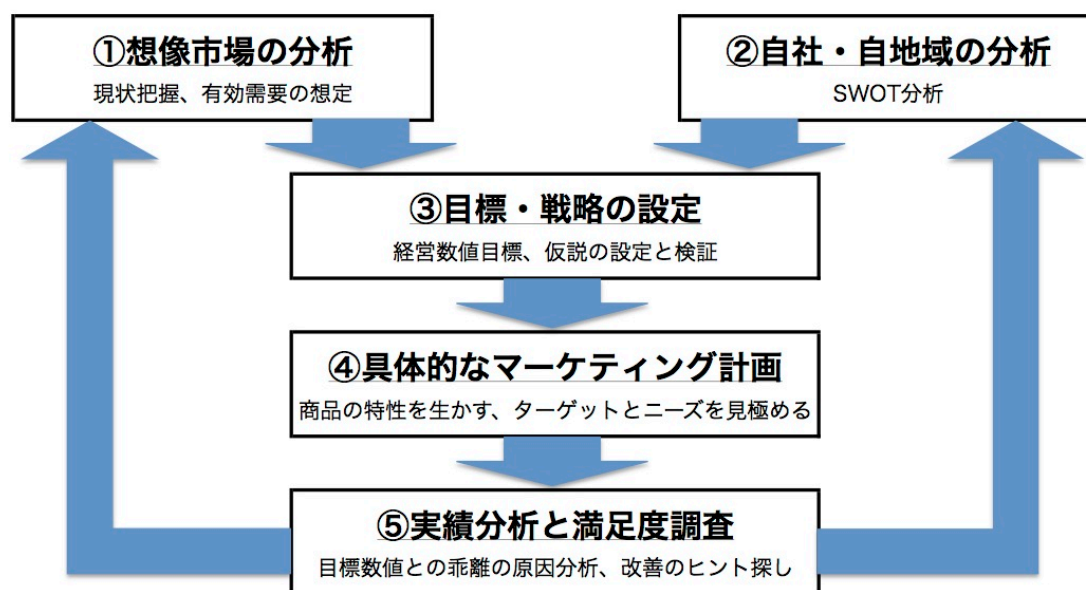


図1 観光マーケティングの手順とポイント

（内藤(2009) をもとに筆者作成）

黒川温泉は熊本県北部の山あい位置しているが、1980年代には閑古鳥が鳴く状況にあった。そこで、のちに国土交通省によって「観光カリスマ」に認定される旅館経営者の後藤哲也氏が中心となって、①「想定市場の分析」によって将来は体験学習型観光の需要が増えるだろうという見通しを導き、②「自社・自地域の分析」、具体的にはSWOT分析を行うことによって立地の弱さを人材と経営の良さで補うべきだという方向性の指針を導いた。その2点を踏まえ、③小規模温泉街として選択と集中に取り組むという「目標・戦略の設定」を行った。さらに④「具体的なマーケティング計画」を策定し、関係機関とのタイアップを積極的に行うことや目標達成までの年限を3年に区切るアクションプランの立案など、実行に向けて大きく踏み込んだ計画を作成した。実施後には⑤「実績分析と満足度調査」として毎年欠かさず継続的に満足度調査を行った。以上

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

①から⑤は、上記の図のフローに付した番号と対応する。まさに観光マーケティングの視点からは理想的な実践活動であることがわかる。

自治体による観光政策に関しても同様で、中尾(2008)など分析にまでは踏み込めていないものが大半である。稲継・山田(2011)は、行政が行う観光推進事業について、NPM（ニュー・パブリック・マネジメント、民間的行政経営）をはじめとしてPFI(プライベート・ファイナンス・イニシアチブ、民間資金の活用)など各々の行政改革手法について個別の事例を挙げているが、前述の福井県のケースを含め、ひとつの市の取り組みを包括的に分析しているわけではない。

なお、ここでNPMの定義について説明しておく。NPMとは1970年代末にイギリスから始まった行政改革運動であり、日本語訳の通り民間企業の経営手法を参考にしながら、行政の効率を高めて住民が満足するサービスを提供しようという考え方である。稲継・山田(2011)の調べでは、NPMという言葉が我が国の中央官庁の白書で初めて取り上げられたのは2001年版「経済財政白書」であり、日本でもここ10年ほどで急速に普及してきた用語であることが伺える。NPMは、行政のどの部分に力点を置くかによって、経済学寄り、行政法寄り、経営学寄り、財政学寄りなど様々に定義される。本稿はNPMそれ自体の是非について議論することが目的ではないため、それぞれの具体的な検討は避け、「比較的中立的な立場」（稲継・山田、2011）であり引用数も多いHoodら(1996)による定義を示す。

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

	教義	意味	典型的な正統化根拠
①	専門家による行政組織の実践的な経営	トップには可視的なマネージャー（匿名ではない）。委譲された権限により自由に管理（free to manage）	アカウントビリティは権限の拡散ではなく、責務の明白な割り当てを要求
②	業績の明示的な基準と指標	成功の物差しとして定義され測定可能なゴールやターゲット	アカウントビリティは明確に述べられた目的を要求する。効率性を追求するには、ゴールを鋭い目で観察することが必要
③	結果（output）統制をより一層重視	業績にリンクした資源の割り当てと報酬	手続きよりも結果を強調する必要性
④	公共部門におけるユニット（組織単位）分解への転換	公共部門を製品ごとに組織され・委譲された予算をもつ・互いに対等な関係で処理される傘下のユニットに分散	ユニットを管理できるものにする。供給と生産の分離、公共部門の内外の契約・フランチャイズを用いて効率化をはかる
⑤	公共部門における競争を強化する方向への転換	期間契約・公共入札手続への動き	より低廉な費用、よりよい水準の鍵としての競争関係
⑥	民間部門の経営実践スタイルの強調	軍隊スタイルの公共サービス倫理を離れ、より柔軟な給与、採用、規則、広報などへ	既に民間部門で証明済みの経営ツールを公共部門へ適用する必要性
⑦	公共部門資源の利用に際しての規律・俟約の一層の強調	直接費用削減、労働規律の向上、組合の要求への抵抗、ビジネスへの応諾費用の制限	公共部門の資源需要をチェックし、より少ない資源でより多く行う（do more with less）必要性

図2 NPMの構成要素

(Hoodら(1996)²をもとに稲継(2000)作成、稲継・山田(2011)より引用)

² Hood, Christopher (1996) "Exploring Variations in Public Management Reform of the 1980's" in A. G. M. Bekke, J. L. Perry and Theo A. J. Toonen eds., *Civil Service Systems in Comparative Perspective*, Indiana University Press.

3. 問題意識の確認と対象地域の設定

前章で触れたように、自治体による観光政策について、これまでに行政学とマーケティングの双方を考慮した分析はなされてこなかった。本章では、神奈川県三浦市を今回分析の対象とする自治体として選んだ背景と、分析にあたってどのようなアプローチをとったかについて述べる。

3.1. 三浦市を対象地域とする理由

神奈川県三浦市は、2001年に開始された「第四次三浦市総合計画」において、三浦市を訪れる人などを「おもてなしの心」をもって迎える「もてなし政策」、そしてそれを具現化する施策の一つとして「みうらシティセールス・プロモーション」の実施を掲げている。当時全国的に見ても例のなかった、自治体による営業活動という取り組みの端緒であったにもかかわらず、10年以上が経過した現在、これまでの研究では稲田(2011)のような当事者によるケース報告をはじめ事実の列挙が中心で、諸理論を用いた本格的な分析には至っていない。

三浦市に関して他にこれまでに記された文献としては、木村（2003, 2009, 2010）がある。木村は三浦市専門委員、三浦市職員、シンクタンク研究員という異なる立場で三度にわたり、第四次三浦市総合計画以後の三浦市の行政改革について記述しており、いずれも主に三浦市役所内部の施策体系改革や機構改

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

革についての事例報告を中心としたレポートとなっているが、この中で木村は、自らが委員の一人として参加した「三浦市政策進行管理委員会」による改革案を高く評価している。この改革案は、いわゆる縦割り行政の典型的構造となっている「所管の排反性」、すなわち複数の担当課に及ぶ案件をどこも引き受けない状態を解消するために、事務分掌規定を見直し、図3のような「マトリクス型組織」を導入するというものである。

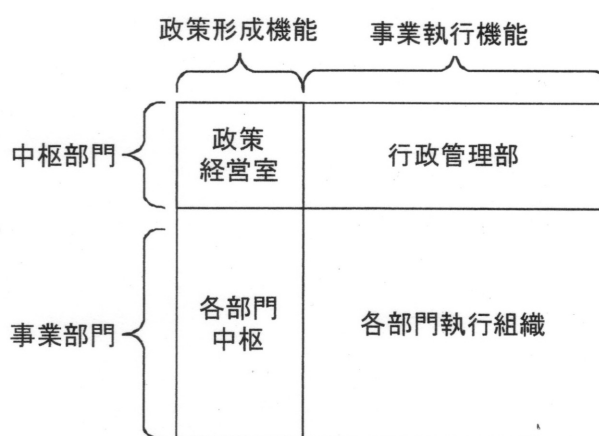


図3 マトリクス型組織

(木村(2009)より)

この組織改革の目的は、2001年に創設された政策経営室(2006年より政策経営部に昇格)を中核として政策形成機能と事業執行機能を分けることで、縦割り構造を超えて政策を円滑に実行することにある。観光行政担当にあたる「もてなし政策部門」の事業部門中枢(図3の左下)は、この場合「営業開発課」にあたる。営業開発課については次章以降で詳しく扱う。

淡路(2010)は、自らが提唱する自治体マーケティング戦略の4要素に三浦市のシティセールスを照らし合わせながら市のマーケティング活動を概観した上で、特に「食」を強みとした展開が行われてきたと指摘している。①価値形成の段

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

階では、三浦商工会議所が農水産物を中心に「三浦ブランド商品」を認定するなどの取り組みがあり、②価値表示の段階では、価格はもちろんのこと、顧客が三浦市に入ってから出るまでの総コスト（目的地探索のコスト、時間的コスト、身体的コスト、心理的コスト、感覚的コスト）を地域ぐるみで点検する取り組みがあり、③価値実現の段階では、物産展や産直センターという販売チャネルや三崎まぐろラーメンなどの新しい食の開発を行うとともに、④価値伝達の段階では、フィルムコミッション事業などのPR機会を確保することに成功している、という流れである。しかし、フィルムコミッション事業はまず三浦らしさありきで始まる事業ではなく、あくまで物語の舞台の理想に近似する空間として三浦市の空間を貸し出すものであり、直接的に三浦市の魅力をPRする効果があるケースはあまり考えられず、まして食をアピールする効果は無いに等しいため、この文脈で持ち出す事例として適切かどうかという点で疑問がある。また、三浦市の観光誘致事業全体を俯瞰した際の三浦市役所の役割といった行政学的あるいは組織論的な考察は行われていない。

3.2. 研究の方法論

以上のように、当事者それぞれの関わり方が既存の文献からは見えにくいという状況のもとで、三浦市の観光活性化戦略がどのような経緯で成功を収めるに至ったのかをマーケティングや行政学の観点から分析するためには、実際に事業に携わった方々から先行する文献以上に詳細な経緯を聞き取り、それぞれのアクターの関係性を考察することが不可欠であると判断した。そこで、本研究では以下のような方法をとった。

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

まず、文献から三浦市の歴史や現在の市勢、観光業の概況を把握した。次にそれらの下調べを基として、三浦市の観光活性化についてどのようなアクターがどのような関わり方をしているのかを整理した。その上で、実際にアクターに対して聞き取り調査を実施することを通じて各アクターの関係性を解明し、主に市がどのような役割を果たしているのか、一般的な地域における観光業の現状と比較して何が特徴的なのかを考察するとともに、マーケティング論と行政学の視点から現状の評価を行った。

4. 三浦市の観光業概況

本章では市史や市提供の各種統計資料、その他参考文献を活用して三浦市の現状を把握していく。

4.1. 三浦市の沿革と現況

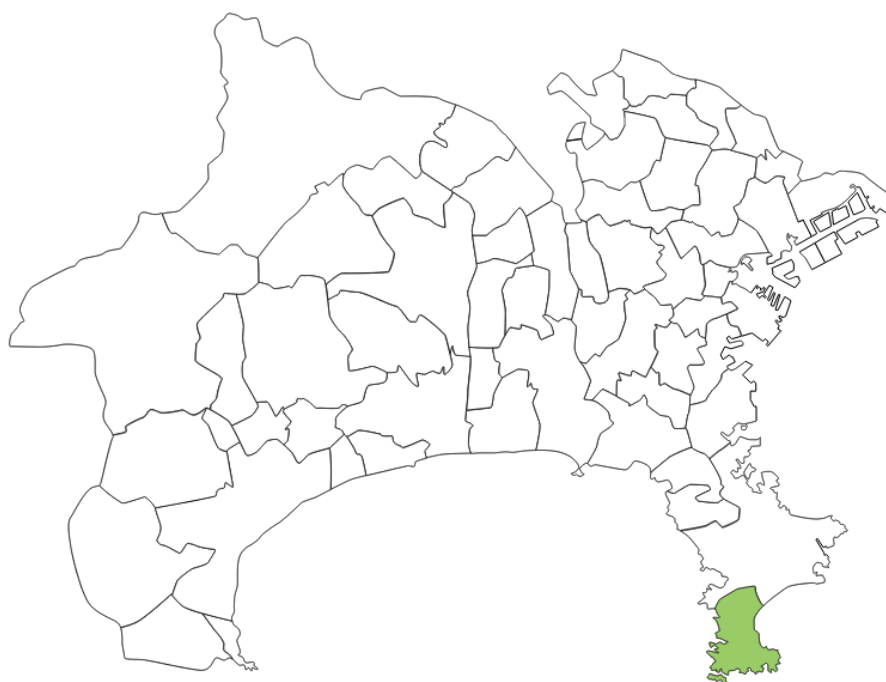


図4 神奈川県三浦市の位置

(<http://edit.freemap.jp/>により筆者作成)

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

三浦市は、32.28km²の面積に、県下の市としては南足柄市に次いで少ない47,079人の人口を擁する³、神奈川県最南端にあたる市である。三浦半島の南部を占め、三崎港の対岸には城ヶ島が浮かぶ。北は横須賀市に接し、それ以外の三方は海（東京湾（浦賀水道）、相模湾、太平洋）に囲まれている。市への主要なアクセスは京浜急行電鉄を利用して品川から三崎口駅まで最速で70分程度、さらに市の中心部へはバスで15分程度を要するため、東京都心から概ね1時間半程度である。自動車によるアクセスは、市内に有料道路のICが存在しないため最寄りの三浦縦貫道・林ICまたは横浜横須賀道路・佐原ICから国道134号線を経由することとなる。⁴こちらも都心から1時間半程度を要するが、後述するように市内の道路は慢性的に渋滞している。

三浦市は、歴史的にみれば、鎌倉時代初期に三浦一族が地盤とした頃から長く栄えた地である。江戸時代には徳川家直轄の幕府天領となり、江戸湾口に位置するこの地域は守りの要として重んじられたうえ、往来する船が風待港として頻繁に出入りしたことから港町として一気に栄え、今日に至るまでの主産業である漁業が発展する礎となった。その後、明治から昭和初期にかけて次第に漁港の整備が進み、第二次世界大戦前には既に遠洋漁業基地として使われていた。⁵

昭和30年（1955年）1月、旧三崎町+南下浦（みなみしたうら）村+初声（はっせ）村の合併により市制が施行されて以降は、現在の三浦市域をその範囲として、従来からの農業、漁業に加えて観光を3大基幹産業として発展してきた。マグロの水揚げは1950年代に入り日本一を誇るようになった⁶うえ、比較的温暖な気候を利用して四季を通じた露地野菜が栽培され首都圏への近郊農業として成

³ 2012年11月1日現在。三浦市統計月報

⁴ 三浦市ウェブサイト「位置・交通案内」

⁵ ここまで、「目でみる三浦市史」及び三浦市ウェブサイト「三浦市について」

⁶ 土井(1968)

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

長した。また主要な観光地としては、古くは北原白秋に詠まれたことでも知られる城ヶ島、「かながわの景勝50選」にも選ばれたリアス式の海岸線が美しい油壺などの借景観光の地に加え、首都圏でも有数の海岸線を持ち夏には海水浴客が押し寄せる三浦海岸も1966年の京急三浦海岸駅までの延伸により観光地化した。当駅は、9年後さらに延伸開業した三崎口駅とともに三浦市の玄関口として機能し、ベッドタウンとしての宅地開発も始まった。

しかし、人口は平成6年の54,339人をピークに減少傾向となっている。背景としては、結婚や就職を機に転出する若者の増加という過疎化の典型的要因に加え、起伏の多い半島の先端部という地理的要因に起因する都市基盤整備の遅れが引き起こす、周辺自治体に対する低い競争力が影響している。産業面でも、東名高速道路の開通以来首都圏・東海地方間の物流事情が好転したこともあり、三崎より充実した港湾施設・加工施設を持つ静岡県焼津港へマグロの遠洋漁業船が次第に流れ、現在は焼津港の約3分の1の水揚量となっている（2011年のまぐろ類の水揚高は三崎13,451トン⁷に対し焼津36,281トン⁸である）。また、城ヶ島・油壺への観光客も大幅に減少し、観光嗜好の変化により三浦海岸への海水浴客も減少した。市随一の大型観光施設である京急油壺マリパークも1993年開業の横浜・八景島シーパラダイスに客を奪われ、京急電鉄も近年こそ2009年発売開始の「三崎まぐろきっぷ」など三浦を題材とした企画きっぷを発売しているものの、1998年の羽田空港再乗り入れ以降は空港利用客の取り込みに重点をシフトした状態が続いた。

自治体としての三浦市の財政も経常収支比率(103.7)、財政力指数(0.69)など、神奈川県内19市中、最下位の財政力を示す数字が並び、厳しい状況が続いている。(H23)⁹。

⁷ 三浦市 平成23年水揚高統計

⁸ 焼津漁業統計書

⁹ ここまで三浦市営業開発課資料、及び三浦市ウェブサイト「目で見える三浦市の財政」

4.2. 三浦市で観光業に従事する組織

三浦市において観光業に携わる組織としては、各事業者はもちろんのこと、それらを実務面で統括する存在として三浦市観光協会、経営面で束ねる存在としては三浦商工会議所がある。市側でそれらの団体との窓口となっているのは経済振興部であり、主に商工観光課がその任に当たっている。それらを含め、三浦市の観光活性化戦略を俯瞰するために重要ないくつかのアクターについて、以下に取り上げる。

4.2.1. 営業開発課

三浦市の観光政策で最も特徴的と言えるのが、市経済振興部内に設置されている「営業開発課」の存在である。前述のとおり営業開発課はシティセールスを専門に行う部署であり、全国的にも例を見ないものであったが、その設置のきっかけとなったのが2001年に策定された第四次三浦市総合計画¹⁰である。

この計画では、近年の三浦市の概況を踏まえ、①地域経済の衰退、②定住意識の低下、③三浦市民としての一体感の喪失という3つの危惧すべき将来を、“起こりうる現実”として直視すべきだと主張している。それぞれの具体的な方向性としては、①マクロ関連事業を中心とした既存産業の行き詰まりを認識し、モノや情報の流入を促進すべきである、②住民アンケートの結果定住を希望する市民が半数を割り、市外への転出を望む人が3割近くに達したことを受け止め、住み心地の良い生活環境を整備すべきである、③半島の先端に位置する三浦市においては人・モノ・情報が一方通行で行き止まりになる特性を自

¹⁰ 三浦市ウェブサイト

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

覚し、自分たちとは異なる文化との交流によって新しい価値を発見するために自覚的に行動し、来たるべき都市間競争の時代を地域一体となって迎えるべきである、というものになっている。そして、三浦市の3大地域資源「人・まち・自然」の価値に改めて着目し、それらひとつひとつの価値をより高めると同時に、相互に連携させ活かし合う取り組みを行っていくという目標を立てている。この大きな目標を達成する為に具体的に定められた施策大綱において使用されている「もてなしの心をもつ都市」という言葉が営業開発課の出発点となっている。

営業開発課は、市の定義によると「地域コンテンツの開発を進めて、対外的にシティセールス・プロモーションを専門的に行う組織」（三浦市営業開発課、2012）であるという。具体的にはどのような内容の業務を行っており、どのようなメリットがあると考えているのか、また、どのような人々や団体とのやり取りを通じて業務を遂行しているのかについては、他自治体にも例の少ない新たな形の組織であることを鑑みても、担当者から情報収集を直接行って理解を深める必要性が高いと判断し、聞き取りを行うこととした。

4.2.2. 三浦市観光協会

社団法人三浦市観光協会は、定款¹¹によれば「三浦市の観光宣伝、観光客の誘致および観光客に対する情報提供に関する事業を行う」ことを通じて、「観光事業の健全な発展を図り、もって三浦市の地域経済の振興ならびに文化の発展および向上に寄与する」ことを目的としている団体である。

¹¹ 三浦市観光案内ウェブサイト「定款」

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

三浦市観光協会のウェブサイト¹²を見ると、主立った業務はウェブサイトやインフォメーションセンター（三浦市南下浦町上宮田）での観光情報の提供にすぎないことがわかる。しかし、役員名簿を見ると、三浦市で観光業に従事するあらゆる業種の代表者が名を連ねており、京浜急行本社広報課の課長や三浦海岸駅の駅長、マリンパークの相談役さえ含まれている。観光客向けの対外的な情報発信以外に、各会員に対して担っている役割があるのではないかと考えられたため、同様に聞き取りを行うこととした。

4.2.3. 三浦商工会議所

三浦商工会議所は市内の中小企業を会員としており、「公共性の極めて高い地域総合経済団体として、地域社会の調和ある発展と福祉の向上に資する」こと、「中堅・中小企業の経営基盤の強化を最大の目的とし、自助努力と相互研鑽を踏まえて、企業の成長・発展をあらゆる角度から強力に支援する」ことなどが基本理念としてウェブサイト¹³に掲げられている。その理念の通り、企業向けの経営支援活動が主な業務となっているようであり、各種融資制度の斡旋や税務相談、パソコン講習会などの案内が掲載されている。

観光業に関係する業務としては、オンラインショッピングサイト「お買い物屋さん.com」を横須賀商工会議所と共同で運営しているほか、観光マップの作成や三浦ブランド商品の認定などを行っている。

¹² 三浦市観光案内ウェブサイト

¹³ 三浦商工会議所ウェブサイト

4.2.4. 三崎まぐろラーメンズ

三崎まぐろラーメンズは、三浦市の新しいB級グルメ「三崎まぐろラーメン」の調理と普及にあたる飲食店の人々によって2006年に結成された団体であり、B級グルメの全国組織としてB-1グランプリ（B級グルメのコンテスト）の運営も手がける社団法人B級ご当地グルメでまちおこし団体連絡協議会（通称：愛Bリーグ）の正会員である。2007年に誕生した料理である三崎まぐろラーメンは、2010年のB-1グランプリ厚木大会において初参戦ながら第5位を獲得し、神奈川県を代表するB級グルメに成長した。正式名称を「三浦中華料理研究会」と言い、現在6軒の飲食店（和食店も含む）と1軒の製麺所が加盟している。

4.2.5. その他のアクター

上述した以外にも、もちろん観光の現場では個別の事業者それぞれが活動し、顧客へのサービスや三浦のPR活動を展開している。

参考までに、具体的に取り上げていない主な三浦市の観光資源をさらに挙げると、以下のようなになる。

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

名称	概要	地区
三浦海岸海水浴場	東京湾最長の海水浴場	南下浦エリア
マホロバマインズ	大規模リゾートホテル	南下浦エリア
京急油壺マリンパーク	水族館	油壺エリア
エナ・ヴィレッジ	海産物直売所・レストラン	松輪エリア
三崎フィッシャリーナ・ウオーフ うらり	海産物直売所	下町エリア
水中観光船 にじいろさかな号	観光遊覧船	下町エリア
城ヶ島	県立公園・景勝地	城ヶ島エリア

図5 三浦市の主要な観光資源

(筆者作成)

なお、各地区の位置関係については図6の地図を参照されたい。

この地図中において、ピンク色の線で示された道路は国道134号線、青色の線で示された道路は県道26号線である。ほぼすべての観光資源へのアクセスにはこのいずれか又は両方の道路を通過する必要があり、同時に三浦市民の生活道路でもあるため、平日でも朝夕を中心として慢性的に混雑しており、休日はいよいよ長い渋滞になる。

また、初声エリアに関しては小さな海水浴場を中心に数件の民宿がある他は目立った施設が存在しない漁村地区であるが、この環境は後述するように三浦市の教育旅行誘致事業において重要な意味を持つ。

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）



図6 三浦市エリア区分マップ（三浦市観光案内¹⁴より）

¹⁴ 三浦市観光案内ウェブサイト「地図」

5. 調査とそれに基づく三浦市の観光活性化戦略の特徴の分析

5.1. 聞き取り調査

前章で整理したことを踏まえた上で、実際の業務内容や他のアクターとの関係性など、事前情報では把握しきれなかった情報を収集するため、以下の三件を対象として聞き取り調査を行った。

対象選定にあたっては、事前情報を踏まえた上で重要なアクターと思われる組織の中から、とりわけ特徴的なものや同業者を代表する立場の組織であるかどうかを基準とした。その結果、三浦市の観光活性化戦略におけるキーアクターであると考えられた営業開発課と、名称に比して三浦市の観光業を牽引している様子の伺えなかった三浦市観光協会、シティセールス開始以後最も成功した地域ブランドと言える「三崎まぐろラーメン」の普及団体の代表者である中華ポパイを対象とした。

5.1.1. 営業開発課

日時：2012年8月21日（火）14:00～16:00

場所：三浦市経済振興部（三浦市三崎水産物地方卸売市場内）

対象者：三浦市経済振興部営業開発課 稲田巡氏

方法：対面による聞き取り調査

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

まず、シティセールスの定義は何か、通常の観光PRとの違いはどのような点かを確認した。シティセールスとは、文字通り「市を売り込む」ことであるが、その実現のために営業開発課が担う役割は大きく2点に分けられる。ひとつは「営業」にあたる部分、すなわち市外に対して情報発信を行うこと。もうひとつは「開発」にあたる部分、すなわち市内をコーディネートすることである。

シティセールスと近い文脈で用いられる言葉に「シティプロモーション」があり、こちらを用いた活動を行う自治体も多いが、三浦市としては単なる広報に留まらず積極的に「売る」ことを常に意識するため、また手段の目的化を避けるために「シティセールス」という語を用いているとのことであった。

シティセールスの前史についても改めて伺ったが、事前に入手した文献や稲田氏ご自身によるレポート（稲田、2011）、営業開発課提供の資料に沿ったお話であり、前章で述べた通りであった。

追加で得た情報として興味深かったのは三浦市を訪れた観光客数の推移である。シティセールスが一定の効果を上げていることの証左として、営業開発課設置前の2004年に年間470万人だった観光客数が、2010年には540万人にまで回復したというデータが存在する。

営業開発課が担当する具体的な施策については、平成24年度現在、①教育旅行誘致事業②ようこそ みうら！インバウンド推進事業③誘客営業事業④フィルムコミッション推進事業⑤三浦市東京支店事業⑥地場産品消費拡大対策事業⑦みうら夜市事業⑧三浦国際市民マラソン事業⑨海上交通実験プロジェクト事業、以上9つの事業を行っているとのことであった。

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

特に重要なものについて補足する。①の教育旅行誘致事業については、主に首都圏外の中学校を対象として、いわゆる林間学校や修学旅行にあたる旅行の目的地の一つとして三浦市を選んでもらうために売り込みを行う事業である。三浦市は横浜中華街や東京ディズニーリゾートなど東京湾岸で教育旅行の立寄先として人気の高い施設へのアクセスが良好なため、三浦市を宿泊先とすることで農村・漁村での体験学習を抱き合わせることができる点を強みとしている。これにより、営業開発課ができるまでは取りこぼしていた需要に応えることができるようになったことで、宿泊費にして1年あたり1億円の経済効果が生じているとのことである。またこの事業は、大規模宿泊施設が少ないという三浦市の弱点を逆手に取り、地元住民とより密な触れ合いができるという点もアピールポイントとするため、初声地区などで1校の生徒を近接する複数の民宿に分泊させる仕組みをとっており、より多くの事業者が受益できる点でも優れている。

ところでシティセールスの最終的な着地点はどこにあるのだろうか。市としては、最終的には定住者の増加につなげたいとの思いはあるが、そこへシティセールスは必ずしも直結しないため、当面はその前段階として「三浦ファン」を増やすことを目指しているとのことであった。

シティセールスにおける市の立脚点についても、例えば民間と競合して結果的に仕事を取り合っているのではないかという懸念を持っていたので尋ねたが、この点は、観光に関する諸事業のうち、市観光協会、商工会議所など既存の団体では人員や金銭面の問題でカバーできない部分を引き受けるという形になっており、各団体との棲み分けができているとのことであった。

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

さて、前述したように、コトラ他(1996)の言うSWOTを意識することは地域のマーケティングにとって重要である。三浦市の強み、弱み、機会、脅威について、市としての捉え方を尋ねた結果、

強み…豊かな食、海、風景

弱み…東京から近すぎる、アクセスの悪さ

機会…触れ合いや体験を重視する教育旅行への志向の高まり

脅威…市民の意識・熱意が高まらないこと、

教育旅行誘致のライバル：千葉県岩井の存在

というものであった。なお、ここで挙がっている千葉県南房総市岩井とは、東京湾を挟んで三浦市の反対側に位置し、三浦市の教育旅行誘致の目玉となっている漁村体験を同様に売りの一つとして営業活動を展開している地域である。

また、シティプロモーションにおける新4Pについても認識を確認した。

ポジショニング

「周回遅れのトップランナー」として、他地域が失った者を多数現有している存在

価格差別化

相場より少し高めの価格を頂戴して余りある良質な体験を提供している

情報伝達

現場に足繁く出向いて即日生の声を拾い、すぐに共有して活かす仕組み

プロ意識

三浦にはやや不足している

となった。ここで言う「周回遅れのトップランナー」は現市長による三浦市の形容¹⁵である。前述したような歴史的経緯や交通アクセスの悪さにより、三浦

¹⁵ 吉田英男市長平成18年度施政方針演説。三浦市経済振興部営業開発課(2012)

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

市は都市としての発展という点において周辺市町村に遅れをとっているのは間違いないが、結果的に手つかずの自然や昭和の風情が残る街並が現存しているという状況は、フィルムコミッション事業を中心に、他の地域と比較した際に何よりも差別化されている点と捉えることができる。

上位自治体である神奈川県や三浦半島にある周辺自治体との連携に関しては、三浦半島全体への集客を目的として、イベント出店やパンフレット作成、観光業者向け説明会などを行う「三浦半島観光連絡協議会」を、横須賀市・逗子市・葉山町と共同で設立しているが、日常的には個々の活動が基本であるとのことだった。

さて、営業開発課の位置づけについては前述したように木村(2009)で述べられたとおり、マトリクス型組織においてもてなし事業部門の中枢をなしているが、シティセールス事業の方針決定過程はどのようになっているのかを尋ねたところ、現場での経験をもとに営業開発課員が中心となって方針を決定しているとのことであった。ちなみに、そもそも第四次三浦市総合計画とシティセールスの方針を打ち出したのは一代前の市長であるが、現在の市長は銀行員からの転身ということもあり、民間経営の感覚は市政に一層浸透してきているという実感を持っているとの話もあった。

観光活性化戦略に関わるとみられる各団体、つまり観光協会、商工会議所、各観光地、民間企業、市民などの、シティセールスに対する関わり方も尋ねた。すると、農協や漁協を含め、商工会議所、観光協会など公的な性格を持つ他の組織との連携は、基本的には行っていないとのことであった。理由としては、①それらの組織と連携するにあたり、しがらみは多いがメリットは少ないと考

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

えるから、②前述のように、それらの組織が人力的あるいは金銭的問題により手をつけることができない領域を市が補うべきだというのが基本スタンスであるから、というものであった。

一方、民宿やレジャー施設、体験学習施設などの民間企業とは直接のやり取りを行い、営業開発課の主要事業のひとつである教育旅行誘致事業について、クライアントの意向を最大限に尊重したプランのアレンジに取り組んでいる。また、わがまちへの愛着を持つ意識の高い市民団体が自主的に主導するイベントの後援にも積極的で、これまでに「三崎朝市」や「三浦海岸桜祭り」を成功に導いている。

こうしたシティセールスの取り組みの成果について、当の営業開発課はどのように受け止めているのだろうか。三浦市の取り組みは、既に外部から高い評価を得ている。平成21年3月には「第16回優秀観光地づくり賞（主催：日本観光協会）金賞・総務大臣賞」を神奈川県内で初受賞し、平成22年4月には「第7回オーライニッポン大賞（農林水産省主催）フレンドシップ賞」、11月には「かながわ観光大賞（神奈川県主催）観光による地域活性化部門」を受賞した。このような外部からの評価に加え、前述のように観光客数が（東日本大震災の影響を受けた2011年を除けば）明確な回復傾向にあるというデータも出ていることから、一定の成功を収めていると営業開発課では受け止めている。

最後に、市としての今後の課題、見通しを確認した。市としては、前述のような自己評価のもと、今後も引き続きシティセールスを推進していきたいとのことであった。三浦市の課題は市民の意識・熱意の高まりが今ひとつ大きくないという点にあり、そこを強化しつつ現状をよりよいものに改善していく、「人」

の持つ力を活かすべく少しでも多くの市民を巻き込んでいく、といった見通しが挙がっていた。

5.1.2. 三浦市観光協会

日時：2012年8月31日（金）10:00～11:00

場所：三浦市観光インフォメーションセンター

対象者：三浦市観光協会専務理事 渡辺修平様

方法：対面による聞き取り調査

まず、三浦市観光協会が現在の形になるまでの経緯を伺った。

三浦市観光協会はもともと三浦市の民宿組合として発足し、いったん市の観光課の分室という扱いになり市の一部となった後、現在は社団法人として市からは独立した団体となっている。現在の市との関係は、観光案内所およびインフォメーションセンターの管理・運営について委託を受けているというもので、市から委託料が支払われている。さらに協会は、神奈川県から県立城ヶ島公園の管理運営についても委託を受けており、協会の主たる収入は両者からの委託料に会員から徴収する年会費を加えたものとなっている。

次に、協会の概要について尋ねた。主な業務は上述の委託による維持管理業務以外には、ガイドマップの作成・配布や観光情報の提供などの窓口業務が中心である。インフォメーションセンターは三浦海岸を真正面に臨むところに立地しているため、夏の海水浴シーズンは観光客の対応に忙殺されるそうである。また、三浦市で開催されるイベントの多くには、実行委員会組織に名を連ねる形で参加しているとのことだった。

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

今回三浦市の観光活性化戦略を調べる過程で率直に抱いた疑問は、三浦市観光協会の存在感がいまひとつ薄いというものだった。そこで、各イベントへの積極的な参加や新規事業の展開について何か見通しはあるのかと尋ねたところ、予算と人員の都合でなかなか難しいとのことだった。観光協会全体で専従職員の数も5名にすぎず、現状では予算も施設管理費と人件費と雑費を差し引くとほぼ残らない状態であり、人員を増やす余裕はとてもないということだった。

市のシティセールス戦略については、上記のような理由で手の回らない新規市場開拓を市が担当してくれていることは単純に喜ばしいことであり、観光客が増加するというプラスの効果を生み出しているため、特に意見すべきことはないとのことだった。

5.1.3. その他のアクター

日時：2012年11月9日（金）17:00～17:30

場所：中華 ポパイ

対象者：三崎まぐろラーメンズ会長 石渡様

方法：対面による聞き取り調査

三崎まぐろラーメンズは、B級グルメ「三崎まぐろラーメン」の普及を目的とする団体である。かつて三崎界限の中華料理屋で振る舞われていたまぐろラーメンは、その名の通りマグロで出汁をとり、具にもマグロを使用したラーメンであった。年月とともに自然消滅してしまっていたが、まちおこしの起爆剤として復活させようと言う機運が中華料理店の店主らを中心に高まり、2006年冬に研究会が発足した。半年間の試行錯誤を経て2007年夏に中華料理店を中

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

心に割烹も含む 8 店舗で提供を開始したところ、B-1 グランプリでの好成績もあって定番のグルメにまで成長した。

石渡氏は、三崎まぐろラーメンを提供するようになってから最も大きく変化したこととして、三浦市への愛着がいつそう増したという点を挙げた。それまでは三浦の現状と将来に漠然とした不安を感じてはいたものの、市の職員と関わり合って具体的に行動する機会など皆無だった。しかし、まぐろラーメンの普及活動を通じて市の職員（主に商工観光課、営業開発課）や同じ志を持つ市民と触れ合う機会が劇的に増え、生まれ育った故郷を愛する気持ちを再確認したという。現在も週末は月に数回の頻度で市のイベントに出店したり B 級グルメの大会に出場したりと忙しい日々が続いているが、「三浦のグルメの中で注目を浴びたのが、たまたま運良くラーメンだっただけ。自分たちのためというより、ラーメンを通じて三浦自体に興味を持ってもらえることが喜びなので、そのために PR 活動を続けるのが使命」という言葉どおり、今後も精力的に活動していくとのことであった。

5.2. 三浦市の観光活性化戦略の特徴

前章および前節までによって得た情報をもとに、それぞれのアクターの関係性を整理した結果、以下の分析結果が得られた。

5.2.1. アクターの関係性の整理

まず、各アクターの関係性を図示する。

三浦市に営業開発課が設置される前の状態は、次の図 7 のようなモデルだったと考えられる。すなわち、商工観光課が商工会議所や観光協会などの団体（業

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

界団体 A,B にあたる）と連携しており、各協会に旅館や商店などの事業者（事業者 a~d にあたる）が所属しているという構図である。前章で述べたように、観光協会と商工会議所は活動領域が重複している組織ではないので、双方に所属している事業者もある。業界団体は所轄の市役所部署と連絡を取り合い、所属する事業者からの会費によって運営されている。個人の顧客が三浦に関心を持った場合、情報を集約し公開している業界団体にアクセスするか、個別の事業者に問い合わせることで、三浦への来訪へとつながっていく。

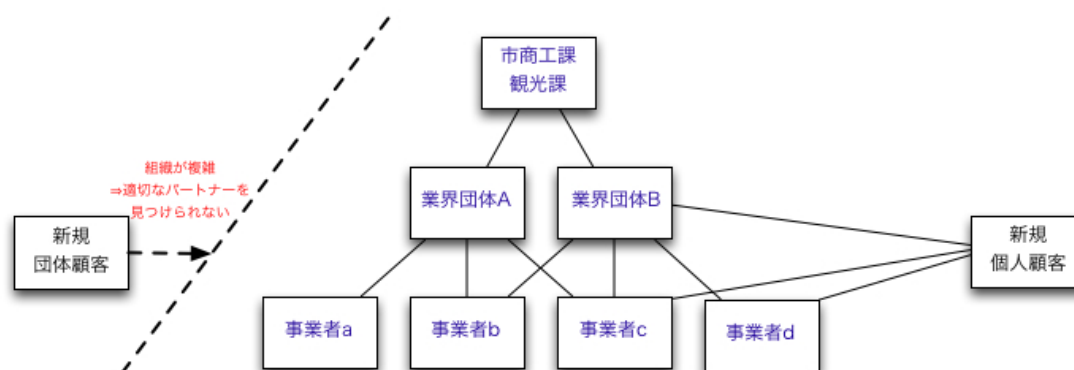


図7 営業開発課設置前の三浦市モデル

（筆者作成）

この状態における問題点は、次の2点に整理できる。最初の問題は情報の発信を一元化する役割が十分に備わっていないことである。例えば団体Aのプロモーション活動には団体Bにしか加盟していない事業者はその事業の遂行主体として加盟することはない。この状態は、地域全体として見れば必ずしも十分な情報を効率的に観光客側に届けることができないという状況を招く可能性がある。一方で顧客の立場に立つと、個人顧客にとってもアクセスの仕方によっては情報が制限されるうえ入手に手間がかかり、まして人数や予算、日程、プログラムなどの面で個人よりも制約が大きく別途の対応を必要とする団体顧客

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

は、どこへアプローチすれば相談に乗ってもらえるのかが不明なため、三浦市を旅行先として選択することができなかった。

2点目は新規顧客の取り込みにまで手が回らないことがあげられる。これは、もともと市についての一部署だったところから独立し、観光案内の窓口業務が現在の主な仕事である観光協会のように、小規模で予算も人員も限られている組織では、日々の業務をこなすことで手一杯となり新たに顧客を開拓する余裕がないのが現状であり、そのような状況が改善されなければ観光客増加に向けた抜本的な改革には結びつかない。特に個別のプランアレンジが必要となる団体顧客に対しての能動的な売り込みは、三浦市全体で誰も手つかずの状態が続いていたということが、営業開発課への聞き取り調査で判明している。

次に、三浦市に営業開発課が置かれた後、すなわち現在の状態をモデル化したものが図8である。

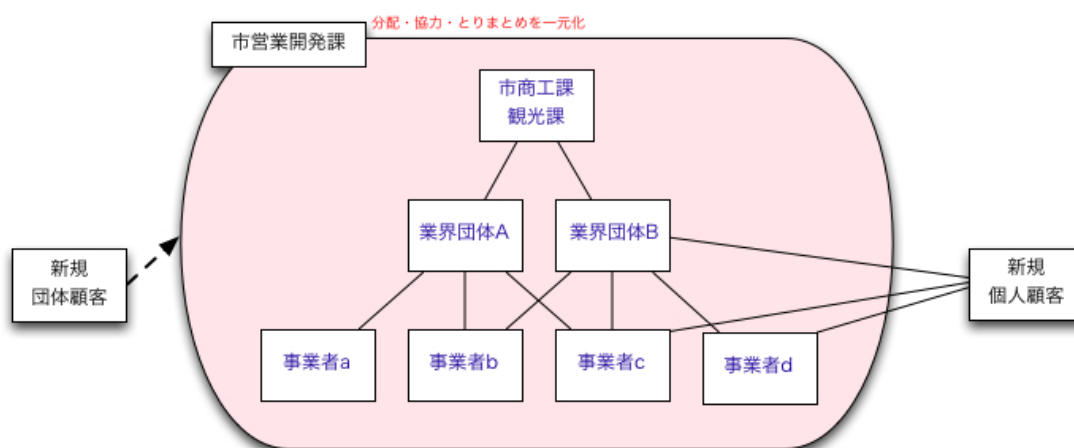


図8 営業開発課設置後の三浦市モデル

(筆者作成)

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

営業開発課は商工観光課とは別に設置されており、役割も異なる。そのため、事業者の支援や既存イベントの運営、ハード面の整備などは商工観光課に任せ、営業開発課は観光 PR 活動や観光資源開発に専念することができるため、今まで視野に入れることすら困難だった教育旅行などの団体顧客の誘致に取り組むことが可能となり、ターゲットを広げることに成功した。また、営業開発課は、団体顧客の要望に柔軟に対応するため、受け入れ態勢を自らの手で一から構築することとし、どのような業界団体に所属しているかに関わらず各事業者を一軒一軒尋ねてプログラム内容の検討や価格の設定に当たった。その結果、所属団体の制約を受けずに市全体から優良な観光資源を選定することができる。また、市が団体を飛び越えて事業者と直接やり取りをする機会が増えたことで、市民の間で街を活性化したいという意識を高めるという営業開発課の第二の目的にもプラスの作用がある。

さらに、市外からの視点を考えれば、明確に観光 PR や売り込みを専門に行っている部署ができたことで問い合わせの窓口がはっきりとし、情報へのアプローチが容易になった。これは少しでも三浦市に関心を持った顧客を逃がさないようにするためには重要なことであると言える。

以上のように、営業開発課を設置したことにより、市の内部ではより柔軟に政策を運用できるようになり、市の外部からの接触や情報のやりとりも行いやすくなった。もちろん当初は従来の構造に慣れていた市役所内からの反発も大きく、「自らの所管事務に対する営業開発課からの干渉への拒否反応と、所管する事務の営業開発課への押しつけ(木村、2009)」という反応が表れたそうだが、改革のための強い意志でこの新たな構造を維持し続けた結果、次第に実績を出すようになっていったのである。

5.2.2. マーケティング論的アプローチ

マーケティング論の観点から三浦市の観光まちづくり戦略を分析するために、資料と聞き取り調査によって得た情報を、図 1 で表した内藤(2009)による図式に当てはめて検証した。

まず①「想定市場の分析」については、新鮮な海の幸や首都圏至近の海水浴場を目当てとする個人客が多く訪れているという現状を把握した上で、これまで手つかずだった団体旅行のニーズを取り込むことで需要を拡大できるという分析を、営業開発課が行っていた。

②「自社・自地域の分析」については、営業開発課と観光協会に確認した認識をもとに整理すると以下のようなになる。

	営業開発課	観光協会	筆者の印象
S(強み)	豊かな食、海、風景	食を中心に良いものが揃う、首都圏に近く取材が多い	食、景観
W(弱み)	東京から近すぎる、アクセスの悪さ、市民の意識の低さ	温泉がないため宿泊客を取りにくい	ブランドイメージの薄さ
O(機会)	需要の変化（ただの見物から触れ合い・体験へ）	自転車ブーム	食への関心の高まり
T(脅威)	教育旅行のライバル千葉県岩井	景観で勝る箱根、歴史で勝る鎌倉	食のライバル静岡、千葉

図 9 SWOT 分析

(筆者作成)

まず強みについては、遠洋漁業で水揚げされるマグロのみならず、東京湾や相模湾から揚がる新鮮な魚介類をも食べることができるという点は最大の強みであると考えられる。また、首都圏に比較的近いためグルメ番組などの取材を

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

しやすい環境にある点も、メディア露出につながるという意味で強みと言えよう。

次に弱みについては、特筆すべきは強みと同じ「首都圏に近い」という要素が挙げられているということである。東京に近いということは日帰り可能ということの意味する。温泉施設がほとんどない（市内ではマホロバマイズのみ）ことも関係し、宿泊客の獲得に結びつきにくいという側面もあるのである。また、市民の意識の低さについては木村(2010)も指摘しており、「そもそも半島地域にありがちな閉鎖性に加えて、やはり旧三崎町に偏重したまちづくりが進められてきたことが、外部に対する強い閉鎖性と自己中心的な意識風土を形成してきた」という強い表現での自省が、三浦市職員自らの手によって2000年実施の基礎調査報告書に記されたことが明かされている。さらに、「三浦市」というくくりでみた際のブランド力も弱みであると筆者は考える。現在の三浦市は「マグロの三崎」というブランドに実質的に頼っているが、三崎が三浦市にあるということの浸透度は今ひとつであると言える。

機会については、近年のわが国における旅行に対する需要が物見遊山的なものから触れ合い・体験を重視する、いわゆる「着地型観光」へシフトしているという潮流を挙げることができる。古くからの漁村が残り体験学習メニューも充実している三浦市にとっては、大きな機会と言える。内藤(2009)も、今後はエコツーリズムのような形の観光、つまり地元での交流や体験を通じた人との触れ合いによって顧客の欲求が満たされる時代が到来すると分析している。また観光協会は、三浦市の適度な高低差と景観のよさがサイクリストたちの間で評判となっており、昨今の自転車ブームが続けば自転車による来訪者も着実に増えるだろうという実感を持っている。

また、脅威については、首都圏に近い沿岸で新鮮な魚介類を提供している地域や、三浦と同様に教育旅行誘致に力を入れている千葉県岩井など、想定市場

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

が重複している地域の存在が挙げられた。近隣でも歴史的建造物という集客力の高い施設を擁する鎌倉や、温泉があるため首都圏至近でも宿泊客を取り込むことができる箱根などの名前が挙げられた。

これらを踏まえて観光マーケティングの図式に沿った検討に戻ると、②「自社・自地域の分析」で得た前述のような強みと機会を活用しながら弱みと脅威をカバーできるような方法を、③の「目標・戦略の設定」で考えることとなる。

③については経営数値目標及び仮説を掲げることになっているが、この点に関しては特別に設定しているものはないとのことだった。

④「具体的なマーケティング計画」は、実際に三浦市で行われている事業を見ると、おおむね③の分析結果を活かした事業となっており、理にかなった計画を立てていると評価することができる。体験型観光である教育旅行誘致事業はまさにそうだが、他にも例えば、東京に近すぎて宿泊客が少ない状況への対処のひとつとして2009年から「みうら夜市」をスタートさせた。これは台湾夜市をヒントとして企画されたもので、地産地消の食べ物などを振る舞うことで市のPRをしつつ、夜中心の時間に、しかも長く滞在させることによって宿泊への誘導を促すというものである。また、三崎まぐろラーメンやとろまん（肉まんの肉の代わりにマグロの身を使用したもの）を三浦市の出店するイベントのブースで販売することも、三浦市のことをよく知らない層に向かって三浦と三崎を結びつけて認知してもらい、ブランドイメージの強化に繋げようというPR活動の一環と捉えることができる。

⑤の「実績分析と満足度調査」については、目標数値を具体的に設定していないためデータ化はできないが、フィードバックに関しては営業開発課が特に力を入れており、顧客の記憶が新しいうちに生の声を集めるという方針のもと、教育旅行の宿泊先となっている民宿やフィルムコミッションのロケ現場には可

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

能な限りほぼすべてに営業開発課職員が立ち会い、就寝や撤収までの時間を顧客とともに過ごしながら意見を聞き取ることで改善点を探っている。この点は高く評価することができる。

以上のように、目標の具体的な設定には課題が残るものの、現在の三浦市における観光活性化戦略は概ね妥当な手順を踏んでいると結論づけることができる。

続いて、藻谷(2012)による「シティプロモーションの4P」への当てはめを行う。

ポジショニングについては「周回遅れのトップランナー」という明快な形で自市を定義することができており、フィルムコミッションや教育旅行など、目指すべき顧客のターゲットがクリアになるため、大変効果的なプロモーションが可能になると考えられる。また価格差別化に関しては、大規模宿泊施設を持たない三浦市はスケールメリットがないため価格競争には乗らない方針となっており、相場より少し高めの価格を補って余りあるような価値を顧客に提供すべく事業者と努力を重ねている。情報の浸透については、顧客からのフィードバックは前述の通り申し分ないが、情報発信の面では例えば三浦市の Web サイトと観光協会の Web サイトで足並みが揃っておらず、一方で得られる情報がもう一方では得られないような状況があるため、やや課題が残る。プロ意識については、観光協会は漁師町らしい荒さが接客の端々に残っているように感じると自己分析している一方で、三崎まぐろラーメンズ会長は「イベント出店などの PR 活動への参加を繰り返すうちに市を盛り上げたいという気持ちがだんだん高まっており、市民が一丸となって日々向上を目指している」と発言していることから、改善途上にあると考えられる。

5.2.3. 行政学的アプローチ

続いて、三浦市の観光活性化に関係する組織を行政学的に考察する。

三浦市が第四次三浦市総合計画の策定以降に取り組んできたことは、ニューパブリックマネジメント(NPM)の実践例と言えるのだろうか。観光に関する点に限らず三浦市全体の行政改革に関して、図2への当てはめを行った。

まず①の「専門家による行政組織の実践的な経営」については、先に図3で述べたマトリクス型組織の中核を担う政策経営室を2003年に設立するにあたり、室長（および後の政策経営部長）に、地域活性化コンサルタントであり三浦市専門委員も務めていた木村氏を抜擢している。木村氏は38歳という当時の自治体職員としては異例の若さで部長級の役職に就き、その専門性を発揮して5年間にわたり三浦市の行政改革を主導した。

②の「業績の明示的な基準と指標」については、木村(2003)によれば、新たに行政評価システムを導入し、新規事業の予算化に際し厳しい基準を設けたということであるため、達成されたと考えられる。

③の「結果統制」については、個々人の報酬までも業績とリンクさせているという事実は確認できなかった。

④の「公共部門におけるユニット（組織単位）分解への転換」については、観光部門を例にとると、商工観光課は既存イベントの運営や施設の整備など、観光「製品」を「生産」するユニットとして定義し、営業開発課がそれを様々な方法でPRしながら顧客に「供給」するという意味では、ユニット分解への転換が図られていると言ってよいだろう。

⑤の「公共部門における競争を強化する方向への転換」については、城ヶ島公園の管理を三浦市観光協会が受託している関係など、現在必ずしも入札によ

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

るものとは限らない不透明な契約が存在する。ただし前述のように観光協会は財政的に余裕がない団体であるため、委託契約料が実質的な補助金となっている可能性もある。仮に入札を実施したとして、観光協会の存続に関わるような安価での契約となった場合は、現在の組織バランスが崩れるため、新たな方策を考案する必要がある。

⑥の「民間部門の経営実践スタイル」については、「株式会社三浦市」というスローガンが象徴するように、市長以下全職員をあげて改革に取り組む姿勢を見せている。観光部門についても、営業開発課職員は問い合わせに24時間365日対応すると標榜しており、筆者も電子メールでのやり取りを行った際、深夜に送信したメールの返信が朝7時過ぎに届くというスピード感のある対応を実感した。

⑦の「公共部門資源の利用に際しての規律・儉約」についても、参考資料として提供を受けた教育旅行誘致事業のパンフレットのデザインは外部の業者に頼らず職員自らパソコンを駆使して作成したものであり、費用節減の精神が根付いていることを伺わせた。

このように、NPMはかなり浸透しているが、結果統制と競争強化の項目には課題が残る結果となった。

なお、稲継・山田(2011)は行政ビジネスと行政サービスの違いについて、以下のように図式化している。

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

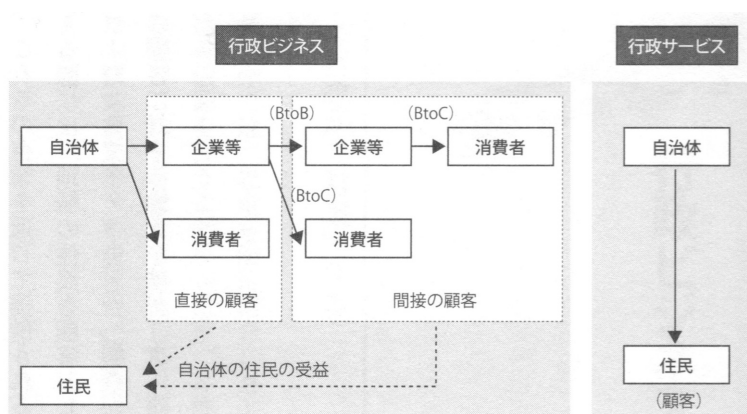


図10 行政ビジネスと行政サービスの顧客の違い

（稲継・山田(2011)より）

この図式はまさに現在の三浦市における観光の構図を示していると言えよう。すなわち、三浦市は営業開発課が主な窓口となって、旅行代理店などの企業を「直接の顧客」とし、旅行代理店は更に学校や自治体を顧客として旅行商品を販売し(B to B)、学校や自治体は生徒を顧客あるいは納税者（公立学校の場合）としている(B to C)。旅行代理店は直接個人客を顧客とすることもある(B to C)。また、三浦市はイベントに積極的に出店するばかりでなく、東京都千代田区にアンテナショップを開設するほど熱心に営業活動を行っているが、それらで三浦市の特産品やグルメを消費する個人客もまた「直接の顧客」である。そして、これら直接・間接の顧客は地域外の人々であり、三浦市にお金を落とす構図になっているため、すべてが「自治体の住民の受益」となる。行政ビジネスのシステムが地域住民に対する貢献を果たしていることが、この図によって明示できる。

6. おわりに

本稿では、大規模な商業施設や一過性のブームに頼ることなく観光客数を減少から増加に転じさせた神奈川県三浦市の観光活性化戦略を分析してきた。それに際し、市にシティセールス専門の部署があるという特殊性に着目して組織の関係を整理しつつ、マーケティング論と行政学という二つの視点から考察した。その結果、三浦市でとられている戦略は学問的にも概ね合理性が高いということを示すことができた。

今回の研究を進める上で明らかになった今後の課題は、観光活性化戦略におけるアクターの関係性をいかに一般化するかという点である。本研究では三浦市を研究する一環としてアクターの関係性に触れたため、一つの例として三浦市のモデルを提示したにとどめたが、アクターの関係性が一般化されていれば、それを三浦市と比較することによって、シティセールス担当部署を設置することのメリットやデメリット、市町村の規模・性質によるシティセールス導入の適性の違いなどについても論じることが可能となる。

また、観光協会という組織についても同様の指摘ができる。現在、観光協会その他の業界団体の定義や機能について一般化して示すことができた先行研究は見当たらない。観光協会それ自体の性質も、例えば三浦のように市から分離独立したものや、当初から民間団体として設立されたもの、NPO 法人格を持つものなど様々であり、それぞれ果たす役割は異なるはずであるため、各地の事例を調査して類型化を行う余地がある。さらに類型化を行ったそれぞれについて

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

で前述したアクターの関係性を示せば、より汎用性の高いモデルを構築することが可能となる。

三浦市でのフィールドワークに関しては、主要なアクターに話を聞くことができたが、観光客や旅行代理店などの顧客と接触して効果の裏付けをとることは時間的制約上できなかつた。結果的に、観光活性化戦略の効果の検証は、当事者による成果のアピール以外には、公的な受賞の事実や観光客数の増加の確認にとどまったため、より説得力のある評価を行うためには、実際の顧客の声をより多く集めることで顧客満足度という側面からも三浦市の取り組みを考察する必要がある。

自治体主導での観光活性化に取り組む地域が増えている中で、今後はその効果の検証がいつそう求められるはずである。先に引用したように「観光政策は総合政策」である。本稿のように行政学、マーケティング論、さらには組織論も含め多角的な視点から考察することで、学際的な分析による評価が下されるのが当たり前となるよう期待したい。

参考文献

- 淡路富男(2010)「首長と職員で進める行政経営改革 最適行政経営の実例 (29)神奈川県三浦市」『地方財務』672-674号、ぎょうせい
- 稲田巡(2011)「株式会社三浦市」としてスピード感を持って」『オムニマネジメント』20巻11号、10-11ページ、日本経営協会
- 稲継裕昭・山田賢一(2011)『行政ビジネス』東洋経済新報社
- 木村乃(2003)「地域づくりの軌跡 元気が出る改革のススメ -運動論としての自治体改革 神奈川県三浦市」『地域政策研究』22号、55-64ページ、地方自治研究機構
- 木村乃(2009)「地域力を発揮させるシティセールスのための行政組織のあり方に関する考察：神奈川県三浦市営業開発課の創設経緯を事例として」『地域活性学会研究大会論文集』1巻、117-120ページ、地域活性学会
- 木村乃(2010)「地域づくりの軌跡 シティセールス日本一!三浦市 -さらに元気が出る改革のススメ」『地域政策研究』50号、53-65ページ、地方自治研究機構
- コトラー、フィリップ/コトラー、ニール著、井関利明・石田和晴訳(2006)『ミュージアム・マーケティング』第一法規
- コトラー、フィリップ/ハイダー、ドナルド・H/レイン、アービング著、井関利明監訳(1996)『地域のマーケティング』東洋経済新報社
- 佐々木一成(2008)『観光振興と魅力あるまちづくり -地域ツーリズムの展望』学芸出版社

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

- 土井仙吉(1968)「マグロ遠洋漁業の発展と三崎・焼津・清水」『人文地理』20 巻 6 号、595-615 ページ、人文地理学会
- 内藤錦樹(2009)『観光活性化のマネジメント』同文館出版
- 中尾清(2008)『自治体の観光政策と地域活性化』イマジン出版
- 原田保・三浦俊彦編(2010)『地域ブランドのコンテクストデザイン』同文館出版
- マッカーシー、ジェローム著、浦郷義郎・栗屋義純監訳(1978)『ベーシック・マーケティング』東京教学社
- 前田勇編著(1995)『現代観光総論』学文社
- 三浦市(1974)『目でみる三浦市史』
- 三浦市(2011)『平成 22 年度版 三浦市統計書』
- 三浦市経済振興部営業開発課(2010)「ひと・まち・自然を活かしたシティセールス - 「株式会社 三浦市」の営業戦略」『地方自治職員研修』43 巻 2 号、35-37 ページ、公職研
- 三浦市経済振興部営業開発課(2012)『M・C・S・P みうらシティセールス プロモーション～三浦ファンの獲得をめざして～』
- 藻谷浩介(2012)「地球時代のシティプロモーション」『地域開発』570 巻、8-12 ページ、日本地域開発センター

ウェブサイト

いずれも 2013 年 1 月 17 日最終閲覧。

- 日本マーケティング協会(1990) 『マーケティング定義』

<http://www.jma2-jp.org/report/marketing.html>

- 経済産業省(2004) 『知的財産戦略本部 コンテンツ専門調査会 第 1 回日本ブランドワーキンググループ 配布資料 5』

<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/contents/brand1/041124gijisidai.html>

- 『三浦市 位置・交通案内』

http://www.city.miura.kanagawa.jp/hisho/city_location.html

- 『三浦市統計月報』

http://www.city.miura.kanagawa.jp/toukeijyouhou/toukei/documents/geppou_h24_11.xls

- 『三浦市平成 23 年水揚高統計』

<http://www.city.miura.kanagawa.jp/ichiba/documents/23zenpen.pdf>

- 『三浦市 三浦市について』

http://www.city.miura.kanagawa.jp/hisho/miura_city.html

- 『三浦市 目で見る三浦市の財政』

<http://www.city.miura.kanagawa.jp/zaisei/documents/medemiru24.pdf>

- 『三浦市観光案内』

神奈川県三浦市における観光活性化戦略の分析（今泉智裕）

<http://www.miura-info.ne.jp/index.html>

- 『三浦市観光案内 地図』

<http://www.miura-info.ne.jp/map/index.html>

- 『三浦市観光案内 定款』

<http://www.miura-info.ne.jp/information/teikan.pdf>

- 『三浦市商工会議所』

<http://www.miura-cci.com/>

- 『焼津漁業統計書』

[https://www2.pref.shizuoka.jp/all/file_download1060.nsf/751AF650760D567F492579F90008D678/\\$FILE/23gyokoutoukeisyo.pdf](https://www2.pref.shizuoka.jp/all/file_download1060.nsf/751AF650760D567F492579F90008D678/$FILE/23gyokoutoukeisyo.pdf)