

# 留学生によるインバウンド戦略立案プログラムを通じた、地方における観光政策とそのプロセスについて

○鈴木健大（都留文科大学）・佐藤千尋（慶應義塾大学大学院）・前川マルコス貞夫（慶應義塾大学大学院）

Keyword：インバウンド戦略、留学生、自治体連携

## 【問題・目的・背景】

政府は、「観光先進国」への国づくりに向けて、訪日外国人観光客数の目標を2020年には4,000万人、2030年には6,000万人を掲げる<sup>\*1</sup>。2018（平成30）年の訪日外国人旅行者数は、過去最高となる3,119万人（対前年比8.7%増）となり、初めて3,000万人を突破した<sup>\*2</sup>。地方ブロック別に外国人述べ宿泊数を見ると、関東地方が最も多く3,152万人、一方、中部地方は639万人、四国地方は93万人と、関東地方と比較するとその数には数倍～数十倍の差が生じている。

山梨県における令和元年の訪日外国人客数は、222万6千人（対前年比13.5%増）であった<sup>\*3</sup>。圏域別に観光入込客数を見ると、県内5地域のうち、富士・東部地域が全体の51.4%を占める。

山梨県都留市の令和元年の観光入込客数は約132万人、県内27自治体別では、2.5%に過ぎない。訪日外国人観光客のほとんどは、都留市を通過し、富士山麓を目指す。都留市は、第6次都留市長期総合計画中期基本計画の中で「豊かな産業のあるまちづくり」として着地型・滞在型観光の振興を掲げ<sup>\*4</sup>、「つる観光戦略」を策定した。戦略では、観光イメージ戦略、観光資源活用、道の駅の活用、観光客受入体制の整備の4つの柱を掲げている<sup>\*5</sup>。

しかし、2020（令和2）年当初からの新型コロナウイルスの世界的な感染拡大を受け、観光を取り巻く状況は一変した。JNTO（日本政府観光局）による集計では、2020（令和2）年6月の訪日外国人観光客数は、前年同月比99.9%減の2,600人であった<sup>\*6</sup>。観光立国へ向けた政策は、岐路に立たされたといってもいいだろう。

本研究では、都留市「つる観光戦略」における外国人観光客獲得に向けた観光政策について、外国人留学生の観光政策立案プログラムを通じ、双方の視点の違いを整理して、今後地方における観光政策立案において必要な視点を考察することを目的とする。

## 【先行事例】

2014（平成26）年11月、人口減少克服と地方創生を合わせて行い、活力ある日本社会を目指して、「まち・ひと・しごと創生法」が施行された。国は2060年に1億人程度

の人口を確保する中長期展望を示した「長期ビジョン」と政策目標を示した「総合戦略」を策定、「総合戦略」には「しごとの創生」「ひとの創生」政策パッケージとして観光地域づくりが掲げられた<sup>\*7</sup>。地方公共団体においては、「地方版人口ビジョン」及び「地方版総合戦略」の策定が努力義務とされ、観光政策は「地方版総合戦略」の中に組み込まれていった。2015（平成27）年に改訂された国の「総合戦略」では、地域の観光戦略を戦略的に推進する専門的組織、DMO<sup>i</sup>を組織し、訪日外国人観光客を地方に呼び込むため、地方の観光資源を総合的にプロデュース・マーケティングする体制を整備することとされた。所定の手続きを踏み、「登録DMO」となると、内閣府の地方創生推進交付金の助成対象となる。2020（令和2）年3月末現在、全国で162件のDMOが「登録DMO」として、観光庁に登録されている<sup>\*8</sup>。

高橋（2017）<sup>\*9</sup>によると、行政主導の観光振興事業は、公平性が求められる職務の性質上、地域や事業者を限定して売り出すことがなかなか実行できないことを「公平性の呪縛」と称し、課題として指摘している。また、高橋は2015（平成27）年11月に、近畿運輸局及び近畿経済産業局で構成する「DMOのあり方研究会」により「観光行政及び観光振興組織に関するアンケート」を実施し、自治体と観光振興組織双方にとって、今後想定される観光事業を推進していくにあたっての課題として「マーケティングやブランドの知識不足」が最も多く挙げられたことも課題として指摘している。

観光地域づくりに向けて、特に地方における観光政策立案において、佐藤〔2018〕<sup>\*10</sup>は、北近畿地域における地方公共団体で、ビッグデータの活用の実態を報告して

<sup>i</sup> 観光庁によれば、観光地域づくり法人（DMO）は、「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協働しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人とされている。

観光庁『観光地域づくり法人（DMO）とは？』

[https://www.mlit.go.jp/kankochu/page04\\_000048.html](https://www.mlit.go.jp/kankochu/page04_000048.html)

いる。また、原 [2019] <sup>※11</sup> は、観光情報アプリから得られる行動分析の結果を基に、四国における外国人観光客誘引のためのインプリケーションとして、県同士が連携した周遊型観光や体験型観光のコンテンツの充実等を提示している。岡本ら [2019] <sup>※12</sup> らは、中山間地域における観光の可能性として、自然体験型観光の一つとして、サイクルツーリズムを提示している。

訪日外国人が訪れる地域は国内で偏在しており、地方において観光戦略はその実効性がより求められている。今回、国内外において観光地としては認知されていない山梨県都留市において、外国人留学生による訪日外国人観光客集客に向けた観光戦略立案のプログラムを通じ、地方における観光政策立案において必要な視点を、アクション・リサーチの手法の中から考察する。

### 【研究方法・研究内容】

本研究は、2019（令和元）年9月6日から10日の5日間、都留市で実施した CEMS MIM (CEMS Master's in International Management) プログラム・ブロックセミナーの結果を踏まえて考察を行う。CEMS は、世界 32 大学及びビジネススクール、さらに企業、NGO が加盟し、国際経営学修士コースのプログラムを提供している<sup>ii</sup>。3 学期ある MIM Term の内、最低 2 学期間を自国以外の国で履修する。各国から 1 大学のみの参加、日本では慶應義塾大学が参加している。今回は、都留市及び都留文科大学と連携し、1<sup>st</sup> term における現地実習プログラム「都留市における外国人観光客向けインバウンドツーリズム戦略の構築」をテーマに、観光戦略を立案するプログラムを都留市において実施した。

参加した留学生は、大学や大学院、ビジネススクール

No.	Sex	Birth	Nationality	Name of Institution
1	Male	1994	GERMANY	UCD Michael Smurfit Graduate Business School
2	Male	1994	CHINA	National University of Singapore
3	Male	1994	GERMANY	ESADE Business School
4	Male	1996	CHINA	The University of Sydney Business School
5	Male	1994	UZBEKISTAN	University of Cologne
6	Male	1997	BELGIUM	Louvain School of Management
7	Male	1993	GERMANY	Stockholm School of Economics
8	Male	1994	HUNGARY	Corvinus University of Budapest
9	Male	1996	RUSSIA	Graduate School of Management, St. Petersburg University
10	Male	1995	SWITZERLAND	University of St. Gallen
11	Male	1995	BELGIUM	The London School of Economics and Political Science
12	Female	1993	SWEDEN	Stockholm School of Economics
13	Female	1998	CHINA	HKUST Business School
14	Female	1994	CANADA	Tsinghua University School of Economics and Management
15	Female	1997	CHINA	HKUST Business School
16	Female	1997	NORWAY	Norwegian School of Economics
17	Female	1996	ITALY	The London School of Economics and Political Science
18	Female	1992	HONG KONG	Tsinghua University School of Economics and Management

【図表 1 参加学生一覧】

<sup>ii</sup> CEMS プログラムに参加し修了要件を満たした学生は、在籍する CEMS 加盟国からの修士号と CEMS 修士号の両方を取得できる。

慶應義塾大学『CEMS』

[http://www.ic.keio.ac.jp/keio\\_student/dd/cems/](http://www.ic.keio.ac.jp/keio_student/dd/cems/)

で主にビジネスや経営を学ぶドイツ、イタリア、ベルギー、スイス、スウェーデン、ロシア、香港、中国等 12 カ国からの 18 人であった（図表 1）。

プログラム 1 日目は、慶應義塾大学日吉キャンパスにおいて、プログラム全体説明のほか、都留市及び筆者から日本国内や地方の人口動態や現状、我が国の観光戦略等について事前レクチャーを行った。参加学生を 4 班にグループ分けし、班ごとに最終日のプレゼンテーションに向けたプランニングやフィールドワーク先の検討を行った。2 日目は、都留市への移動日とし、3 日目午前まで自由行動とした。留学生の何人かは、富士登山を行って現地に集合した。3 日目の夜は、都留文科大学の学生たちとともに、ゲストハウスでバーベキューのウェルカムパーティーを行い、翌日の市内フィールドワークのプランニングを行った。4 日目は市内フィールドワーク及びプレゼンテーションの準備を行った。留学生の希望によって、都留文科大学の学生や筆者が市内案内のサポートを行った。最終日は午後、都留市職員、都留市民約 20 人を交え、各班から都留市へ外国人観光客を誘引するための観光戦略プランのプレゼンテーションを行った（図表 2）。

	9/6 (金)@日吉	9/7 (土)	9/8(日)@都留	9/9(月)@都留	9/10(火)@都留
AM	セミナー概要紹介・調査方法 講義(11:00-12:00)	終日自由 (前泊して新倉山 浅間公園や河口湖 に行くなども可)	富士山エリアFW (自由行動)	都留市内FW w/都留文科大学 学生TA	発表準備
PM	岸先生講義「地方創生」 (13:00-14:30) 都留市役所講義「都留市について」 (15:00-?) 都留大鈴木先生講義 「地域活性化事例」(16:00-?)				谷村町駅前集合 16:00頃 ゲストハウス チェックイン
夕食		N/A	BBO@ゆかり	N/A	
宿泊		N/A	ゲストハウス	ゲストハウス	

【図表 2 プログラム行程】

### 【研究・調査・分析結果】

ここで 4 班からの各プレゼンテーションの概略を紹介する。

・group A 案

「Your Home away from Home」

A 班は、都留市にはよく知られた観光地はないが、自然、地方の食、リラックスできる環境があることが観光資源であるとし、「終末を過ごすもう一つの家」をテーマに提案した。川沿いのウォーキング、食のワークショップ、富士山ビューポイントへの登山、レンタサイクル、温泉等といった、終末の過ごし方を提案した。一方、その実現のためには、外国人観光客受入のための宿泊施設、都内からのアクセス、市内移動手段、アクティビティプログラム開発の 4 点の整備の必要性を指摘した。

・group B案

「Tsuru City Japan's future cycling hub」

B班は、都留市が富士山と東京の間に位置することに着目し、世界的にサイクリング人口が増えていることから、外国人観光客を対象に、都留市をサイクリングの拠点にする提案を行った。ターゲットは、健康に関心を持つ高齢者とヤングエリート層。実現のために、近隣自治体との連携及び予算化の必要性を説いた。

・group C案

「TSURU CITY Tourism Potential Project」

C班は、都留市にある滝や寺院に着目し、寺院を拠点にしたヘルスツーリズムを提案した。国内を最も多く訪れている東アジアからの観光客を対象に、周辺の滝や温泉巡り、寺院での日本茶体験等を組み合わせた。現在の市内における寺院や滝等、いわゆる景勝地について、サイトでの情報発信がほとんどされていないこと、現地までの案内がないこと、現地のサインは、ターゲットが明確でなく、説明ポイントが明確に示されていないこと等を指摘した。

・group D案

「Inbound international tourism strategy」

D班は、多言語による情報発信プラットフォームの構築、外国人観光客向け宿泊施設の量と質の確保、自転車による市内移動手段の確保、案内板の整備を行い、市内における自然体験を提案した。都留市ならではの特徴的な体

験ができることとして、熱気球やパラグライダーによる富士山望観、桂川でのラフティング、ハイキング、まんじゅうやうどんづくり・わさびすり体験といった4つのアクティビティに落とし込み、東京オリンピックが開かれる2020（令和2）年までに実施することを提案した。

いずれのグループのプランも、すでに都留市には十分な観光資源があるといった認識であった。市が作成した観光戦略と異なっていた視点は、主に次の3点である。

一点目は、どんなオリジナルな体験ができるかに視点を置いた、具体的なアクティビティを中心にして観光政策を考察する視点である。市の政策は、市域満遍なく施設や場所、行事を列挙し、そこを訪ねる観光政策となっている。一方、留学生が関心を持ったのは、自然、寺院、地域の食事であり、彼らが提案したのはそれらでの過ごし方や活用である。例えば、寺院は訪ねるだけでなく、ヘルスツーリズムの拠点として日本茶を体感できる場所にする。地域の食事は食べるだけではなく、それらを作ったり、料理したりする。川ではラフティングをする、富士山は熱気球やパラグライダーで望観する、といった視点である。いみじくも、アクティビティプログラムの開発が必要なことを指摘している。二点目は、外国人観光客を受け入れられる宿泊施設の整備、多言語情報発信のプラットフォームの構築、公共交通の整備や市内移動手段の確保、多言語標識やサインの整備といった、外国人観光客を受け入れるためのインフラ整備に関する視点

都留市観光戦略「つる観光戦略」	外国人留学生提案
<b>1 観光イメージ戦略</b> ・城下町の観光イメージの形成 ・ホームページやSNS、観光大使、フィルムコミッション	<b>1 アクティビティ中心のツアー提案</b> ・リラックスして過ごす終末 川沿いウォーキング、食のワークショップ、サイクリング、ハイキング、温泉 ・サイクリング拠点化 ・寺院を中心にしたヘルスツーリズム 滝や温泉巡り、日本茶体験 ・自然体験 熱気球やパラグライダーによる富士山望観、桂川でのラフティング、ハイキング、まんじゅうやうどんづくり・わさびすり
<b>2 観光資源活用戦略</b> ・エリア分け（市中心部旧城下町、湧水群、道の駅） ・時代祭り、松尾芭蕉句碑巡り、トレッキング、森林・農体験、河川の活用、寺社・仏閣の活用 ・観光ルートの発掘 ・特産品の開発支援 ・宿泊施設の整備 ・レンタサイクルの活用	<b>2 環境整備</b> ・外国人観光客を受け入れられる宿泊施設 ・都内からのアクセス整備 ・市内移動手段の確保 ・多言語による市内標識・サインの整備 ・多言語による情報プラットフォームの整備 ・近隣自治体との連携 ・予算の確保 ・アクティビティプログラムの開発
<b>3 道の駅つる活用戦略</b>	
<b>4 おもてなし戦略（観光客等の受入体制の整備）</b> ・案内看板の整備、休憩場所の整備、ドキドキ・ワクワク体験スポットの選定 ・ハンドブックやアプリの作成 ・インバウンドへの対応 関東観光広域連携推進協議会「高尾山・リニア地区」として、八王子市、あきる野市、相模原市、大月市と広域な連携を行い、広域的な周遊ルートの開発や効果的なプロモーション活動を行う。また、通訳案内や案内パンフレット作成等について都留文科大学と連携を図る。	

【図表3 都留市観光戦略と留学生提案の比較】

である。市の政策には、外国人観光客受入のための具体的な対応策について、ほとんど触れられていない(図表3)。

三点目は、近隣自治体と一体になって観光政策を策定する視点である。市をサイクリングの拠点にし、隣接自治体とサイクリングコースを設定する提案がなされた。現在の市の戦略においては、触れられていない視点である。

#### 【考察・今後の展開】

今回の留学生による観光戦略の提案からは、オリジナルのアクティビティを中心にした具体的な行程、外国人観光客受入のための環境整備、隣接自治体と連携した政策立案、といった現在の市の観光戦略にはない視点を確認することができた。観光戦略という実践的な政策において、シーズとニーズにいわば“ずれ”が生じていることが、浮き彫りとなったといえるだろう。

観光政策が有効性あるものとして機能するには、「公平性の呪縛」から離れ、市場に軸足を置いた顧客志向の視点と具体性が求められる。そのためには、一つは昨今のDMO設立の動きに見られるように、地方自治体単独で立案を行うのではなく、企業や消費者、交通事業者、隣接・周辺自治体等と連携する必要があるだろう。また今回のように、外国人観光客を対象にした観光戦略を立案するには、当事者である外国人によるシーズ分析やニーズ調査を一つの根拠にして実行策を立案するのも方策の一つであろう。しかし一方で、提案の中で指摘が見られたように、地方自治体には、外国人観光客を迎え入れることができるよう、多言語による情報発信・サイン設置、移動手段の確保、宿泊施設の整備等といった環境整備を中心になって取り組む必要が求められる。

昨今、政策評価に求められているのは、KPI(重要業績指標)といった指標に見られるように、アウトカムに着目した社会的成果、有効性の視点である。政策や計画が有効性のあるものとして機能するためには、その策定や評価に客観的・複眼的な視点を取り入れるとともに、エビデンスを積み上げ具体的なものにしていくプロセスが自治体に必要であろう。これまで観光地として認識されていなかった地方都市において、外国人観光客を対象にした観光政策を立案するには、シーズとニーズを抽出し、それらを具体的かつオリジナル性に溢れた魅力的な実行策に昇華させていくプロセスを組み込み、“顧客を創造する<sup>iii</sup>”ための視点が求められると考えるのである。

<sup>iii</sup> 顧客ははじめから存在するのではなく、努力によって創られるものだという主張。ピーター・ドラッカーは、「市場を創るのは、神や自然や経済ではなく企業である」と

今回の取組は、学生だけでなく、市民、市職員含めた学びの機会にもなった。地域の中でともに平場で考え合うことは、自治を学び、自治を涵養する機会に繋がると考えられる。コロナウイルスの影響により壊滅的なダメージを受けた観光産業において、改めてその戦略策定のあり方が求められている。

#### 【引用・参考文献】

- ※1 観光庁『明日の日本を支える観光ビジョン』  
[https://www.mlit.go.jp/kankocho/topics01\\_000205.html](https://www.mlit.go.jp/kankocho/topics01_000205.html)
- ※2 国土交通省『令和2年版観光白書 令和元年度 観光の状況』pp. 10、pp. 25
- ※3 山梨県『令和元年観光入込客統計調査結果』pp. 7、pp. 10、pp. 29
- ※4 都留市『第6次都留市長期総合計画中期基本計画』pp. 34
- ※5 都留市『つる観光戦略 令和元年9月』
- ※6 JNTO 日本政府観光局『月別・年別統計データ(訪日外国人・出国日本人) 2020年6月推計値』  
[https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor\\_trends/](https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor_trends/)
- ※7 まち・ひと・しごと創生本部『まち・ひと・しごと創生長期ビジョン』  
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/info/#an6>
- ※8 観光庁『観光地域づくり法人「登録DMO」』  
[https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04\\_000050.html](https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000050.html)
- ※9 高橋一夫『DMO 観光地域経営のイノベーション』2017年、学芸出版社、pp. 22、155
- ※10 佐藤充『観光地域づくりにおける観光ビッグデータの活用と課題-北近畿地域の取り組み事例から-』2018年、地域活性学会第10回研究大会論文集、pp. 233
- ※11 原直行『四国におけるインバウンド観光客の観光行動分析』2019年、地域活性学会第11回研究大会論文集、pp. 326
- ※12 岡本義行・山本祐子・正木聡・Zbinden Roger・岩永洋平『中山間地域の観光地域づくり：自然体験型観光の可能性』2019、地域活性学会第12回研究大会論文集、pp. 334

主張した。上田惇生訳『マネジメント-課題、責任、実践』ダイヤモンド社、2008、pp.73