

## 第10回「京都観光振興計画2020」マネジメント会議内容について

### 1 日 時

令和2年3月13日（金）午前10時～午前11時15分

### 2 場 所

ウイングス京都 セミナー室B

### 3 出席者

（委 員）橋爪委員長，田中副委員長，平井委員，高橋委員，西岡委員  
（京都市観光協会）高畑専務理事  
（京 都 市）糟谷観光政策監  
牧観光 MICE 推進室長  
西松観光戦略課長

### 4 各委員からの主な意見

- 新型コロナウイルス感染症の事態が終息する目処がわからない中，現状では足元の対策を考えるしかなく，将来を考えることが難しい状況である。京都の観光政策は，これまで文化政策と産業政策の両輪で進めてきた。このような非常時においても，文化と産業の両面から対策を進めるべきである。
- 状況が改善された時点から，各国で回復に向けた競争が起こると考えられる。そのため，状況が改善されたときの手も今から考えておく必要がある。
- 一方で，受入側として，外国人観光客が減っている状況を，市民の方がどのように受け止めているかを見極める必要がある。
- 適正規模の観光を中長期に渡って維持していくことが，京都らしい観光，持続可能な観光だと思う。
  
- 観光産業は定着率が悪いと聞いている。新卒者の1年以内の離職率が22%というデータもある。また，観光産業以外でも，3年以内の離職率が高いことが課題である。
- 担い手をいくら育成しても，定着率が悪ければ人材は育っていかない。地域コミュニティ・文化・観光の好循環を実現するためにも，担い手の育成と定着の2つの視点が重要である。
- また，若い世代の育成もさることながら，現場レベル，ミドルマネジメント層の育成が大事である。外資系のホテルも増えてきたため，良い意味でも悪い意味でも，新しくやってきた経営陣と既存の経営陣の考え方に乖離があるかもしれない。
- 担い手育成の手段としては，京大観光 MBA がスタートしている。また，文科省が，人材育成を図るため，60時間以上のショートプログラム（職業実践力育成プログラム：brash up program for professional）を実施している。

- 一方で、飲食・宿泊・観光サービス事業に携わるマネジメントに特化し、体系づけた社会人プログラムが全国的にも不足している。例えば、京都大学観光 MBA を軸として、事業者、商工会議所、行政、観光協会等が連携しながら、政府の助成等も財源として活用し、教育訓練プログラムを作成し、中間管理職層のマネジメント能力の向上につなげていくことが解決の糸口ではないか。
- 新型コロナウイルス感染症の拡大が一段落していくにつれて、観光都市間の競争が起きることが予想される。そのとき、旅行者が訪問先を決める要素の一つとして、「安全・安心・衛生」が重要視されると考えられる。
- 世界各国でも安全や衛生面に係るガイドラインが出されているが、京都においてもガイドラインを作成し、観光関連事業者がそれに則ることで、京都の「安全・安心・衛生」を他都市よりも高める取組を進めることが重要と考える。
  
- 現行計画策定後、次々に目標を達成できている。また、計画にしたがって施策を実施してきたという点も、素晴らしいと思う。
- 一方で、課題もある。先ほどの御意見にもあったが、マネジメント層の育成が大事なのは同感である。将来、マネジメント層になることを期待されている人材が、自身の成長が感じられない、企業の将来に対する不安があると感じているという調査結果もある。
- 現在のマネジメント層に対する研修も良いが、これからマネジメント層になる、人たちへの研修が必要である。例えば、下呂・高山や三重県では、中間管理職への教育支援を行っている。また、中間管理職層の横の連携も不足しているので、支援が必要である。
- 観光客の満足度も大切であるが、住民・事業者の満足度も重要である。住民の満足度に関しては、観光地に近い住民と、そうでない住民との意識差があると思う。
- また、今回の新型コロナウイルス感染症の問題もそうだが、一番困っているのは地域の地場の事業者である。いわゆるチェーン店等は、他の地域店舗と在庫や人材の融通ができるが、京都の地場の企業はそれができないため厳しい状況。地場の（他地域にチェーン展開していない）事業者の支援をすることで、事業者の満足度を高めていく必要がある。
- 計画を振り返ると、この間に京都市観光協会が DMO となったことは大きなトピックスである。各地域が DMO 形成・運営で苦戦している中で、京都は観光関連事業者・DMO・行政が三位一体となって取り組んでいるので、DMO 事業との関係をもっと強調するべきである。宿泊税の活用も進んでいるため、引き続き宿泊施設への支援も重要である。
  
- 現計画に掲げる取組について、しっかりと進めていただいているように感じる。ただ、懸念している点は、ここ数年の急激な外国人観光客の増加で慌ててしまい、その対応に注力してしまったように感じる点である。
- 京都観光は国内のリピーター、近隣諸国のリピーターによって支えられてきた。顧客が来ている間に対応しないと、来なくなってしまってから対応を進めても遅い。リピーター対策をもう少し意識してもよかったと思う。

- リピーターはマナーに関してはもちろん、文化に対する意識も高い。また、そうした人が、情報を口コミ等で周囲に広げてくれる。リピーターを増やすことが、いろんな問題を解決していくことにつながると思う。リピーター獲得のための取組を、引き続き進めてもらいたい。
- 京都マイレージのような方法で、デジタル技術も活用しつつ、リピーターに関するビッグデータを集め、それを活用していくべきである。また、リピーターの満足度向上のために、金銭的なインセンティブではなく、常連であることを表彰するようなことができるよ。
- 消費額や宿泊客数等が増えており、「量から質」という戦略が功を奏していると感じる。
- 新型コロナウイルス感染症の問題で観光業に限らず様々な産業が打撃を受けているが、今は回復するときを見据えた準備期間ともいえる。
- 京都大学経営管理大学院と京都市観光協会の共同研究（観光客が特定箇所に集中する傾向に対して、その分散化を促すためにDMOとして行うべき情報提供に関するマーケティング手法の研究）の結果からは、同じ情報を提供するにしても、言語圏や伝え方の違いにより、観光客の反応・行動が異なることがわかっている。この知見は分散化に向けたヒントになるのではないか。
- 平日や閑散期の需要の底上げになるMICEは引き続き重要なので、強化していくべきである。
- 京都市の上位計画となる次期京都市基本計画の審議において、「市民生活との調和が図られ、観光の経済効果が広く行き渡っている」と掲げられているが、豊かさは経済に関係するものだけではない。「国連 観光・文化京都会議2019」でも掲げられたように、文化・観光・地域コミュニティが連携しながらまちを成長させ、魅力を作っていくというような視点も含めた厚みのある表現が、次期京都観光振興計画においては必要である。
- 2030年の日本の観光を取り巻く状況として、国内人口の減少、独身世帯の増加、外国人観光客の増加などが考えられる。そのような状況の中で、観光地がどのような取組を進めていくかが重要だが、ハブ&スポークという考え方がある。人が集まり滞在拠点となる観光地では多様な楽しみ方ができ、その周囲の観光地ではある程度ターゲットを絞られた特徴のある体験ができるという考え方である。
- 京都はハブ、いわゆる拠点となるエリアである。多様な楽しみ方ができるための取組を進めるために、リピーター戦略が一番重要である。何度行っても楽しめる、周りにも遊びに行けるエリアがあるという仕組みで、京都観光は持続可能になる。
- リピーターの求めることを考える上で、多様なコンテンツを提供すること以外にも、ライフステージという観点も重要である。ライフステージごとに京都の楽しみ方は違う。混雑しているから他のところへ誘導するという考え方だけでは、あまり満足度は高まらない。京都全体で見たときに、ライフステージごとに見合ったコンテンツを提供できる地域を見定めることで、分散化にもつながる。

- 観光庁でも「日本版持続可能な観光指標」を検討しているが、京都らしい指標が必要。例えば、いきつけの店がどれくらいあるか、知り合いがどれくらいいるかなど、そうした部分が伸びてくれば、「京都ファン」が増えたという言い方もできるのではないかと思う。
- また、昨年末「国連 観光・文化京都会議2019」の宣言に、最先端という言葉が使われていたが、そういった要素も意識していただきたい。
  
- 「国連 観光・文化京都会議2019」で紹介された京都モデルの存在は、次期計画に大きな影響を与えると思う。しかし、文化・観光・地域コミュニティ、この循環がまだ上手くいっていないため、もっと観光がリーダーシップをとるべきである。観光が文化遺産等を活用していることに後ろめたさがあるのかもしれないが、経済を発展させるためにも、また、観光産業の担い手確保のためにも、サービスの価格がまだまだ安いと思う。観光の恩恵を市民に還元するときにも、観光産業から積極的に還元していく必要がある。
- 祇園祭は、観光協会が設置する有料観覧席の収益が（祇園祭協賛会を経て）、山鉾連合会、さらに各鉾町に分配されるために、担い手側からはお金の流れが見えにくくなっている。観光がイニシアチブを取れていない例であると感じる。観光による好循環を実現するためにも、観光の恩恵をどのように表現して、受け手にどのような形で受け取ってもらえるかをもっと考えないといけない。
- 観光に携わる人たちが、顧客の存在を意識していく必要があると思う。全国に足を運ぶような団体、例えば物産出品協会等が、商売という観点だけではなく、京都観光についても宣伝していくようなことができればいいと思う。
  
- 観光マネジメント、特にリスクマネジメントが今後ますます重要になってくると思う。例えば、北海道はアジア客に依存しているので地政的なリスクがある。その点比較すると、京都はさまざまな国から観光客が来ており、リスクヘッジができています。時期・時間・場所の分散化に加えて、訪問客のターゲットの分散化も考えていくと良い。
- 世界情勢に影響を受けやすい観光という分野において、日本人がベースにあって、多様な国からの観光客に来ていただくというスタンスが、リスク分散を踏まえた今後の京都観光の有り方ではないか。
  
- 今後の観光振興に向けて、いかに京都に入ってくるのかという部分、ゲートウェイのデザインが必要である。昔は、丹波口など「ここからは京都」という意味のある「京の七口」というものがあつた。現代において考えると、駅など物理的なゲートはあるが、「京都に来た」という感覚を得ることができるのだろうか。その切り替わりを感じられるようにしていくべきである。
- また、オンラインでのアクセスも重要である。昔はホームページだけでよかったが、今はSNSをはじめ、アクセスするための手段が多くなっている。世界の人たちが、いかにして京都に最初にアクセスするのかという視点で、他都市との競争も踏まえ次の手を

考えていくべき。

- 観光そのものが、京都への入口ともいえる。観光は京都と最初に関係を持つきっかけであり、観光をきっかけに、京都で働く、京都に住むということにつながっていく。東京で定年退職して京都へ移住してくる人が多いが、パリなどは若い時に住んでみたい場所といったイメージがある。観光はゴールではない。観光の先に、定住者を増やす、投資を増やすという展開があるため、観光だけで完結しないように意識すべき。
- 観光の根源は Tourism であり、-ism ということは主義主張の一種であるといえる。何らかの主義を持っている人が、自分の住んでいるところとは異なる地へ行くことが観光の原点である。何かしらの毎年同じ理由でお越しいただけるような主義を持ってもらうこと、京都に行かなければならない理由を持っていただくことが、リピーターづくりにつながる。
- 文化は消費されるため、絶えず新しい文化を生み出していく必要がある。文化財保護行政に新しい文化を生み出す発想は乏しく、伝統を活かしながら新しい文化を生み出していくという点では、観光がより親和性が高いと思う。
- 京都に住んでいてシビックプライドを感じることは、他の町へ行ったときに「いいところに住んでいますね」と言ってもらえること。憧れてもらうためには、新しい文化を生んでいくことが大切である。昔、京都はアバンギャルドだったが、最近はそういう感じが薄れている。大学生がこれほど住んでいる割りに、若者の街だとあまり思われていない。学生街が魅力的かどうかは大切である。世界各国では大学を中心とした街がある。パリなどは、大学の周辺に学生エリアがあったり、芸術の集積地域があったりもする。