

特集 コロナに克つ ～つながりと協同の新たな地平へ

06

堀江卓矢（公益社団法人京都市観光協会（DMO KYOTO）DMO企画・マーケティング専門官）

持続可能な京都観光の実現に向けた取組



堀江 卓矢氏

「地域の稼ぐ力を引き出す」ことを目的に、観光庁の肝煎りで「観光地域づくり法人（DMO）」の形成事業が始まったのは、2015（平成27）年の秋。インバウンド観光客が著しく増加し始めた最中のことでした。DMOとは、Destination Management / Marketing Organizationの略称であり、様々な関係者を巻き込んだ地域経営（Management）と、データを活用した市場理解や情報発信による科学的なアプローチ（Marketing）を実践する組織のことであり、2020（令和2）年10月時点で全国174件の法人が登録されています。京都市観光協会は、2017（平成29）年秋の第1弾登録法人として選ばれて以来、世界の観光をリードするエキスパート集団を標榜して様々な取組を展開してきました。

そこで本稿では、このDMOとしての取組を中心に、①コロナが京都観光にもたらした影響、②復活に向けた具体的な取組、③今後のさらなる課題という流れでお伝えして参ります。

コロナが京都観光にもたらした影響

成長する観光産業に支えられた京都経済

京都の観光入込客数は、阪神・淡路大震災があった平成7年時点で3,534万人でしたが、平成27年には5,684万人というピークを記録し、20年間で1.5倍にまで拡大しました。直近5年間の内訳を見ると、インバウンドが増えていることに注目が集まってはいるものの、依然として8割は日本人観光客であり、京都にとって日本人観光客が重要な市場であることに変わりありません。

2019（令和元）年の観光入込客数は5,352万人であり、これを滞在人数ベースで換算すると、京都市内の人口150万人に対し観光客が毎日15%ぐらい訪れているというボリューム感となります。こうした数字の印象もあって、一部の時期や

場所における観光客の集中による混雑、マナー違反などの問題に注目が集まり、「オーバーツーリズム」への懸念が高まっていたことは周知の事実でしょう。しかしながら、ここ数年間の入込客数は微減傾向となっているのは、意外と知られていない事実です。この主な要因は日本人日帰り客の減少ですが、一方で宿泊客数は増える傾向にあります。当然、一人当たりの観光消費額は宿泊客のほうが多いため、観光客入込客数が減っても全体の消費額は増えることになります。

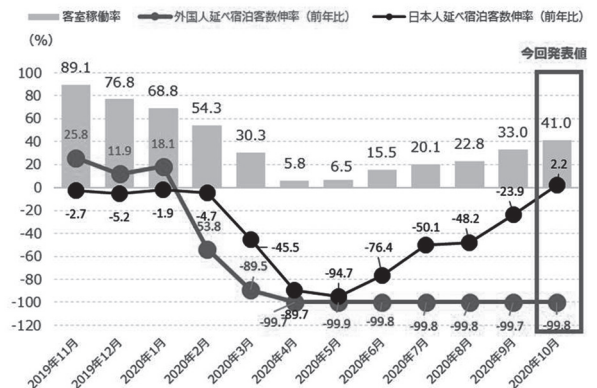
このように一人当たりの単価が上昇してきたことで、2019（令和元）年の市内の観光消費額は約1.2兆円にのぼりますが、これを雇用効果に換算すると約15.3万人となり、市内就業者数74万人の約2割を占めることになります。実に、京都では5人に1人が観光客の消費活動に支えられて生業を得ている計算になるのです。多くの観光客による消費活動がきっかけで新たなビジネスが生まれ、恩恵を受けた人は少なくないはずです。ちなみに、これと同じ計算を日本全体を対象にして行った場合、観光消費由来の就業者が占める割合は1割未満です。この比較からも、京都において観光業の重要性の高さをうかがい知ることができます。さらに、夏の東京五輪や翌年の関西ワールドマスタースゲームズといったビッグイベントへの期待も相まって、好況感に包まれていたのが2020年の年明けでした。それが、まさか、新型コロナウイルス感染症によって未曾有の経済危機に曝されると、誰が予想することができたでしょうか。

データで振り返る新型コロナウイルスの影響

ここからは、新型コロナウイルス感染症

の影響を、データをもとに振り返ってきましょう。京都市観光協会では、市内主要ホテルからの協力のもと、毎月末に宿泊客数統計（客室数ベースで市内ホテルの約4割を網羅）を発表しています。これによると、新型コロナウイルス感染症の影響が現れ始めたのは、2020年2月からでした。例年、春節休暇で中国からの観光客で賑わう2月であるにも関わらず、中国からの団体訪日旅行が禁止されたことを皮切りにインバウンド需要が急減し、外国人延べ宿泊客数は前年同月比▲53.8%と大幅なマイナスを記録しました。その後、世界各地でも国外渡航の禁止や都市封鎖、ビザの発給停止が決断されたことで、4月以降の外国人宿泊客数は「ほぼゼロ」の状態が半年以上にわたって続いています。

日本人宿泊客もひと月遅れで3月頃から減少が始まりました。4月には緊急事態宣言が発出されたことで、市内主要ホテルの客室稼働率が5.8%と過去最低値を記録しました。さらに5月には調査対象施設の約半数が臨時休業に追い込まれる事態となりました。ゲストハウスなどの簡易宿所における影響も甚大で、京都簡易宿泊所連盟の調査によると、回答のあった施設の半数以上が廃業や業態変更の検討や決定を行って



います。また、報道で判明しているだけでも、「ファーストキャビン（直営の市内2施設）」「京都セントラルイン」「ザ・パレスサイドホテル」が倒産しており、こうした動きは氷山の一角であると考えられます。

さらに、主要行事も相次いで中止となりました。京都三大祭として知られる「葵祭」「祇園祭」「時代祭」は全て中止となり、夏の風物詩「五山の送り火」は規模を大幅に縮小しての実施となりました。今年の春に満を持してリニューアルオープンした京都市京セラ美術館も、当初予定していた記念展示の開始が大幅に遅れ、ようやくの開催となってからも予約制での入館が前提となっていることから、集客には限界があります。12月のライトアップイベント「嵐山花灯路」はかろうじて中止を免れたものの、例年注目が集まる竹林の小径の点灯は見送られることとなり、厳戒態勢のもとでの実施となることが想定されます。

業界の新陳代謝

一方、このような状況にあっても、新たに開業を迎えたビジネスもあります。とくに、東京五輪や大阪・関西万博による需要を見越して数年前から建設が進められてきた大型の宿泊施設が、相次いでオープン

を迎えました。ここ最近開業した施設と、今後数年間に建設が予定されている主な施設は以下のとおりです。廃校などの跡地を活用した事例が多く、単なる宿泊施設に留まらず様々なサービスを兼ね備えた複合的な施設の進出が期待されています。

消費喚起策への期待と効果

クロスマーケティング社の調査によると、夏頃の時点で「旅行に行きたい」と回答した人が45%であったのに対して、「（感染拡大後に）すでに旅行に行った」と回答した人は15%に留まっています。これは希望的観測かもしれませんが、これらの項目間で30ポイント以上の乖離があることから「旅行に行きたいがまだ行っていない」という人がそれなりの割合で存在しているということになります。

こうした潜在需要を引き出すために、各地で様々な消費喚起策が講じられ、京都市においても市民向けに「食べよう、泊まろうキャンペーン」が実施されたところです。そして、後を追うようにして国においてもGo Toトラベルキャンペーンが開始されました。これらの取組が後押しとなり、市内の観光需要は徐々に回復し、10月時点で市内主要ホテルにおける日本人延べ宿泊客

開業時期	施設名	備考
2019年10月	パークハイアット京都	ハイアットの最上級ブランド
2019年11月	アマン京都	東南アジア発の高級リゾートブランド
2019年12月	GOOD NATURE STATION	京阪グループによる自然・健康志向総合施設
2020年3月	ザ・ホテル青龍 京都清水	元清水小学校の跡地活用
2020年6月	エースホテル京都	国内初進出。新風館の跡地活用。
2020年7月	ザ・ゲートホテル京都高瀬川	元立誠小学校の跡地活用
2020年11月	ホテル ザ 三井 京都	三井系列の高級ブランド
2021年秋	ROKU KYOTO	ヒルトン系列の高級ブランド
2022年	Banyan Tree	シンガポールの高級ブランド。りょうぜん跡地
2023年	Dusit Tani	タイの高級ブランド。元植柳小学校跡地活用。

数は前年同月越えとなりました。ただし、外国人宿泊客は依然としてほぼゼロの状況が続き、10月の客室稼働率は41.0%に留まっています。一般的にホテルの採算ラインは60～70%と言われており、昨年まではほとんどの月で80%以上の稼働を記録していたことを考えると、消費喚起策による補填をもってしても、かなりの損失が発生してしまっていると考えられます。

ちなみに、もしキャンペーンが無かった場合、今年7月以降の日本国内における延べ宿泊客数が仮に前年の3割で推移すると仮定すると、約2億泊となる見込です。2019年の延べ宿泊客数が約6億泊だったので、前年から約7割減ということになります。Go To トラベルキャンペーンの公式発表によると、キャンペーンの実施によって7,300万人分の需要が生み出されることになるので、仮に、一人当たりの平均泊数が前年実績通り1.34泊だとすると、キャンペーンの効果は約1億泊です。つまり、キャンペーンが実施されると2020年の延べ宿泊客数は約3億泊になります。それでも、前年の半分程度に留まるということで、さらなる経済対策が求められる状況にある一方で、東京、大阪、北海道といった地域で気温が下がるにつれて感染第3波が到来しているため、政府や自治体の舵取りは非常に難しくなっていると言えるでしょう。

以前の問題を繰り返さないためのロードマップ

ロードマップ策定の経緯

秋になって、アジアを中心に少しずつ渡航規制の緩和が始まり、ワクチン開発に関するニュースも聞こえてくるようにもなり

ましたが、緊急事態宣言による自粛期間中はこうした展望を抱くことも難しい状況でした。必要以上に悲観的になってしまうことで事業者の倒産や撤退が相次ぎ、これまで積み上げてきた資産が失われてしまうようなことは避けなければなりません。そこで、京都市観光協会では、今後の道筋を示すために7月14日に「京都観光における事業展開(ロードマップ)」を策定しました。

このロードマップでは、まずは京都の事業者が存続できるようにするための最低限の観光需要の回復を目指すことを念頭に、量的目標を設定しました。具体的には、前述した市内主要ホテルにおける延べ宿泊客数を指標とし、この回復状況に応じて施策展開スケジュールを4段階に分けることとしました。この考え方に基くと、10月時点で直近半年間の日本人延べ宿泊客数が10万泊を上回っていることから、フェーズ1を終えてフェーズ2へ移行していることになります。今後は、日本人観光客の回復を中心とした取組を進め、フェーズ3への移行を目指すことになります。

新しいターゲティングの考え方

ただし、このまま単純に量の回復だけを闇雲に求めるわけではありません。量だけを求めてしまうと、かつての「オーバーツーリズム」と呼ばれた問題を再び招いてしまう可能性があります。そこで今回のロードマップでは、同じ「量」であっても、以前よりも「質」の高い状態にするべく、新しいターゲティングの考え方を掲げることとしました。これまでの、富裕層、欧米系、首都圏といった分類軸に則ったターゲティングだけでなく、京都の文化や暮らしなど抽象的な価値に関する理解度の高い方を狙って情報発信していくことで、観光によ

る市民生活への影響を最小限に留めることを目指すというのが基本的な考え方です。そして、この考え方に基づいた市場調査を踏まえて、典型的な顧客像を、以下のとおり5つ設定しました。

- 芸術を生業にしており、旅行先の文化に触れながら創作意欲を高める人
- 街の成り立ちや歴史に関心があり、住民とのふれあいから価値観を洗練したい人
- SNS等を駆使し、幅広い体験を通して知的な好奇心を満たしたい人
- 日常の勤めから脱却し、洗練された非日常体験に癒しを求める人
- 自分の家族や友達への献身を通して、自己効力感を高めたい人

これらのターゲットを想定しながら、コンテンツの制作やプロモーション活動を行うことで、より質の高い観光を目指すこととしています。

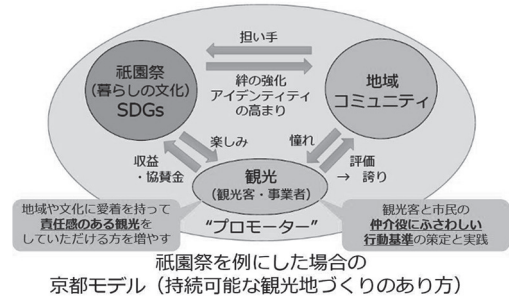
持続可能な観光地経営を目指した「京都モデル」

こうした考え方の背景にあるのが、2019年末に京都で開催された「国連 観光・文化京都会議 2019」で発表された「京都モデル」です。このモデルは、文化とコミュニティの維持継承に観光の力が貢献していく好循環を表しており、4項目50事業にのぼるこれまでの京都市における関連施策（詳細は、「市民生活との調和を最重要視した持続可能な観光都市」の実現に向けた基本指針と具体的方策について 中間取りまとめ を参照）に支えられるカタチで育まれてきました。ロードマップでは、このように世界的にも注目されている概念も取り入れております。

4つの「D」というコンセプト

ロードマップでは、この「京都モデル」

の浸透と、コロナ危機からの脱却を目指すための具体的な方策を、Distance（距離）、Digital（デジタル）、Demand（需要）、Delivery（伝達）という「D」から始まる



4つのキーワードでまとめています。

Distance には様々な意味があります。まずは、観光客が事業者のサービスに接する際の距離を適正に保てるような衛生対策が挙げられます。また、コロナ前からの混雑やマナーの問題の再発を防ぐためにも、観光客と市民の距離をコントロールし、市民生活との調和を図ることも重要な観点です。そして、事業者の経済活動が市民生活の豊かさにつながっていることを可視化し、市民からの理解を醸成していくという取組も求められています。さらに、渡航規制などによって京都に来たくても来ることができない人にも京都を体感してもらえるように、リモートでのコミュニケーションを強化していくことも求められています。

これらの課題を解消していくうえで、当然 Digital の活用は避けては通れません。また、コロナ前からの問題である季節・時間帯・場所の3つの集中という問題が再発することを避けるため、Demand の分散化を一層強化していかなければなりません。そのためにも、京都ファン層や市民を起点とした口コミの伝播 (Delivery) を狙った

プロモーションを展開し、災害や風評被害の影響を受けにくい顧客基盤を形成していくことを目指しています。以後では、このロードマップに基づいた具体的な取組についてご紹介します。

ロードマップに基づく 具体的な対策

衛生対策ガイドライン

各地域や業界によって独自の衛生対策ガイドラインが作られ始めたことを受けて、京都市においては、京都市観光協会が京都市下23の観光関連団体に呼びかけを行うことで、新型コロナウイルス感染症対策宣言（ガイドライン）を策定しました。さらに、このガイドラインへの準拠を宣言する施設・店舗などに対してステッカーの配布を行うことで対策状況の可視化し、観光客の利便性向上を図っています。さらに、このステッカーを掲出している宿泊施設や飲食店を訪れる顧客向けに、二次元コードを読み込んで回答するWEBアンケートを用意し、各施設・店舗における衛生対策や満足度を把握できる仕組みの普及にも挑戦しています。

京都観光行動基準（京都観光モラル）



また、このガイドラインの延長線上の取組として、京都観光行動基準の策定を行いました。この行動基準では、持続可能な観光地づくりの取組を推進することを目的に、これまでの観光客向けのマナー啓発や混雑対策だけにとどまらず、事業者や市民も一体となって、それぞれの立場に大切にしていきたい行動を掲げております。今後は、この行動基準の周知や、優良事例の掘り起こしに取り組んでいくこととなります。

オンラインアカデミー

緊急事態宣言に伴い、接客を伴うような業務を担当しているにも関わらずリモートワークを余儀なくされた方々が、自宅等でもトレーニングを積むことができる環境を用意するため、従来から提供していた語学研修などをはじめとした様々なプログラムを、オンライン上で視聴できる動画として配信しています。今後も研修メニューを拡充し、個別の事業者だけでは用意することが難しい研修プログラムを業界全体に提供し、京都の観光業界で働くことが自身の成長につながると感じてもらえるような状況を生み出すことを目指しております。

需要喚起キャンペーン

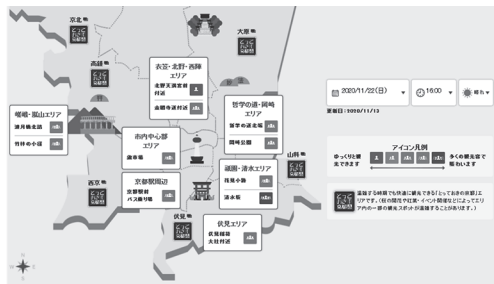
緊急事態宣言が解除されてからも、都道府県をまたぐ移動の自粛が続き、市民や周辺住民による観光から回復することが見込まれたことから、市民を対象とした消費喚起策「食べよう、泊まろうキャンペーン」を実施しました。市内の飲食店や宿泊施設を利用した際に抽選で景品が当たるという内容で、需要の底上げを図りました。また、これを機会に今まで訪れたことがなかった地元の店舗・施設の利用を促すことで、市民にも観光客向けのサービスを知っていた

だき、いずれ観光客が戻ってきたときに、市民一人ひとりが実体験をもとにおススメを案内できるようになるということも、効果として期待することができます。

7月からは、国が実施するGoToトラベルキャンペーンの動きにあわせて、市内事業者の登録支援や、登録施設を紹介する特設ページの開設などを行い、キャンペーンの効果の最大化を図っております。

ビッグデータを活用した3密可視化

スマートフォンの位置情報に基づく観光客の滞在状況に関するビッグデータを活用し、観光地における混雑状況を2カ月程度先まで予測し、公式サイト「京都観光Navi」上で配信を行っております。あらかじめ混雑状況を把握していただき、訪問する日程や時間帯を調整したり、周辺の空いているスポットへの回遊を促すことで、需要の平準化と快適な観光体験の実現に繋げて参ります。



事前予約制による安心・安全な文化財公開

京都市観光協会が50年以上実施している文化財の特別公開事業では、感染症対策を契機に事前予約制を導入しています。これに加えて時間当たりの拝観者数に定員を設けることで、以前までは昼過ぎの時間帯に集中していた拝観者を朝や夕方時間帯に分散することに成功し、1日を通して安心・安全な環境を作ることが可能となって

います。

今後、予約を行ったうえで観光するスタイルの定着を促しつつ、予約時に得られたデータをマーケティングに活かして、より効果的な情報発信を行っていくことを目指しております。

今後の課題

業界を横断した福利厚生による観光産業の魅力向上

上記の各種取組に加え、行政による助成金等の支援策によって、観光事業者はかろうじて経営を続けることができています。事業者も、これ以上感染への警戒が長引くと持ちこたえることが難しくなり、大量解雇やノウハウの断絶が起ってしまう恐れがあります。なんとかこの苦境を乗り越えることができたとしても、再び同様の災害に見舞われたときのことを想定すると、今回の観光業界の脆弱性を懸念して、優秀な人材が集まりにくくなることも考えられます。

リスクに強い産業を形成するために、特定の市場に依存しない集客を行ったり、事業継続計画（BCP）の策定を促すことに加えて、京都の観光業界で働くことの魅力づくりに取り組んでいくことが必要です。給与水準の引き上げができるに越したことはありませんが、この不況下では望めません。一方で、京都には多種多様な観光事業者が集積していることから、「ホテルの空室」や「飲食店のフードロス」など、各社が持て余している経営資源を相互活用できる余地が、他地域と比べて多いはず。たとえば、平日に発生しがちなホテルの空室を、飲食店の従業員が格安で利用することができるような仕組みをつくることで、お互い

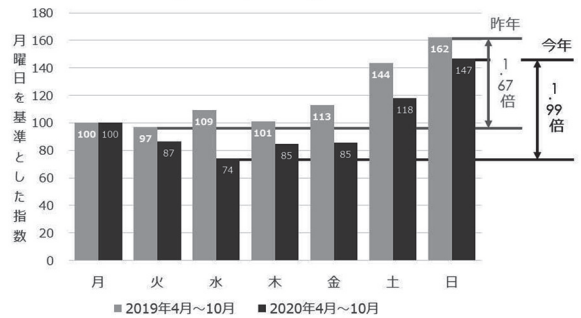
の従業員の福利厚生を充実させることができれば、業界で働くことのメリットを増やすことができます。単に余った資源を融通しあうだけでなく、「ホテルの内覧会」や「飲食店の新規メニュー開発」など、業界ならではの特別な体験を優先的に案内できるようなカタチにまで発展することができれば、さらなる魅力につながるでしょう。このように業界内での交流の機会をつくることに成功すれば、従業員の観光に対する知識も深まり、顧客に対して提供できるサービスの向上にもつなげることができると考えられます。

平日の需要獲得

各種需要喚起策の後押しもあって、10月には市内主要ホテルにおける日本人延べ宿泊客数は前年同月越えを記録しました。ただし、リモートワークが普及したことでMICE等の出張が減ったり、感染リスクの高い高齢者の外出が減っていることで、平日の需要回復が遅れていることから、休日との格差が広がっていることが、新たな課題として浮上しています。さらに、1週間以上の長期滞在者も多かった外国人観光客が消失していることで、1週間をとおして安定した雇用を確保することが難しくなっていると考えられます。これまで正職員として雇用されていた人が、土日のみのアルバイトとしてしか働けなくなってしまうといった事案を避けるためには、平日の需要獲得が喫緊の課題です。

ワーケーション等の新たな需要の開発にも注目が集まっているところではありますが、京都市では京都府と連携して、平日の宿泊を対象とした新たなキャンペーンを実施することを予定しており、冬場の閑散期への備えを進めております。

日本人観光客の曜日別の滞在状況



出所) KDDI Location Analyzerをもとに嵯峨嵐山渡月橋と嵯峨清水周辺の平均値を集計

データ活用

持続可能な地域経営の実現にデータ活用は避けて通れません。国においてもデジタル庁の創設が予定されていることもあり、観光業界に限らずこの分野の取組は急速に進むことが期待されています。前述のとおり、すでにビッグデータを活用した混雑状況の可視化や、インターネット予約の導入などには取り組んで参りました。今後は、こうしたDMOとしての取組だけでなく、地域の事業者におけるデジタルリテラシーの向上や、新しいサービスの活用支援にも幅を広げ、地域全体での生産性向上を意識した取組を検討して参ります。

DMOとしての存在感の発揮

インバウンド需要の拡大によって観光産業が急速に成長するなかで、新たな組織の在り方として注目が集まっているDMOですが、本当に真価が問われるのは観光産業が危機に曝されている今ではないかと思います。なぜなら、DMOとは、様々なステークホルダーとの合意形成を図ることで、1社単独では実現できないことに取組むための組織であり、不況のときこそ頼りにされる機会が増えるはずだからです。こうした期待に応えることでこの苦難を乗り越え、今後も起り得るであろう災害にもしなやかに対応し、市民生活にも調和した観光の実現に取り組んで参りたいと思います。