



京都大学経営管理大学院
Graduate School of Management, Kyoto University

KAFM-PJ 012

「京大観光MBAと連携した
京都観光のマーケティング開発に関わる共同研究」
令和2年度事業報告書

京都観光復興に向けたDMOマーケティングの研究

経営管理大学院

プロジェクト責任者：若林直樹
編集者：増田央

2020年 3月

京都市観光協会受託事業

「京大観光MBAと連携した
京都観光のマーケティング開発に関わる共同研究」
令和2年度
事業報告書

京都観光復興に向けた
DMOマーケティングの研究

令和2（2020）年3月

国立大学法人京都大学

経営管理大学院

観光経営科学コース

はしがき

2020年初からの新型コロナウイルス感染症の流行は、日本と世界の観光地と観光産業に対して大打撃を与えた。海外渡航の抑制措置や旅行の自粛によって、観光客の蒸発が、各地で見られ、日本を代表する観光都市京都の観光と観光産業は大きな影響を受けている。観光地と観光産業が、新型コロナウイルス感染症の広がりを抑えつつ（ウィズコロナ）、その収束後に（アフターコロナ）、どのように復興するのかが、現在、国際的にも国内的にも大きな課題となっている。国立大学法人京都大学経営管理大学院（院長 戸田圭一、京都市左京区）と公益社団法人京都市観光協会（会長 田中 誠二、京都市中京区）は、京都市の支援のもと、平成30（2018）年度より「DMOとしての観光マーケティング手法」に関する共同研究を行っている。令和2（2020）年度は、こうした問題意識をもちながら、アフターコロナに向けて京都観光の復興マーケティングをどう進めるかについてのテーマで行った。京都大学経営管理大学院観光経営科学コース（京都大学観光MBA）の大学院生等を中心とした産官学連携共同研究プロジェクトを組織し、ウィズコロナ、アフターコロナでの京都観光に関するマーケティングについてどう進めるかについて共同研究を行った。

本報告書は2020年度の研究成果を示すものである。その成果は、この報告書で論じるが、京都の観光地経営組織（DMO）と、観光産業は、長期化したコロナ禍に対する戦略シナリオを検討し、今後、京都の地を観光で訪れてもらうように、日本や海外の観光客にSNSやインターネットなどで情報発信をし、安全と信頼を獲得することが重要だろう。そして、マイクロツーリズム、ワーケーションなどのコロナ禍に対応する新たな観光サービスを開発することをすすめることが産業の課題となるだろう。こうした復興マーケティングのあり方が世界的観光都市京都だけではなく、日本の観光地の復興と持続的な発展のために貢献すれば幸いである。

令和3（2021）年3月末日

京都大学経営管理大学院
京都市観光マーケティング共同研究プロジェクト

若林直樹
前川佳一
増田 央

目次

1. はじめに.....	1
2. アフターコロナに向けた京都観光復興のあり方	4
3. 京都観光復興のマーケティングの課題と方向性	11
3. 1 京都観光の復興戦略シナリオの分析	11
3. 2 コアファン層へのマーケティング	19
3. 3 ソーシャルメディアによるプロモーション	34
3. 4 京都の旅館・ホテルのニューノーマルでの事業のあり方.....	44
3. 5 リモート・ワーク向けの観光商品市場のあり方.....	58
4. 本共同研究プロジェクトからのインプリケーション	72
附録.....	75
A. 京都観光復興のマーケティングに関する関連調査の単純集計.....	75
B. 2021年3月5日 2021年3月5日共同研究プロジェクト公開報告会次第...	109
C. 2021年3月5日共同研究プロジェクト公開報告会発表資料	111

執筆者リスト

第 1 章	若林直樹（京都大学経営管理大学院）
第 2 章	若林直樹（京都大学経営管理大学院）
第 3 章第 1 節	清水泰正（京都大学経営管理大学院）
第 3 章第 2 節	浅井忠博（京都大学経営管理大学院）、堀江卓矢（京都市観光協会）
第 3 章第 3 節	増田央（京都大学経営管理大学院）
第 3 章第 4 節	若林直樹（京都大学経営管理大学院）
第 3 章第 5 節	西澤徹生（京都大学経営管理大学院）
第 4 章	若林直樹、増田央（京都大学経営管理大学院）

※所属は 2021 年 3 月時点

図表に関する注：本報告書における図表の無断転載はお断りいたします。

1. はじめに

2020 年は新型コロナウイルス感染症の広がりによって、日本だけではなく世界の観光地や観光産業は、観光や旅行移動の自粛、旅行需要の大幅な減少によって、大打撃を受けた。ことに訪日外国人客は、2019 年の過去最高の 3188 万人から 2020 年の 411 万人へと激減した¹。これは、国際的な旅行移動が制限されたために、世界的にも大激減している。こうした中で、ここ数年、インバウンド観光客を中心に賑わった日本の観光地、ことに京都は、急速な落ち込みにより観光産業は、大きな打撃を受けている。コロナ禍が終わった後に、観光をどう復興させるかは、現在の観光産業および観光地経営でも大きな課題となっている。

こうした問題に対応するために、観光協会やコンベンションビューローなどの観光地経営組織（DMO: Destination Management Organization）は、危機管理や、さらに観光復興の取り組みとしてどのようなことができるのだろうか。これは、現在の観光地経営（Destination Management）の領域にとって、実務的にも学術的にも大きな課題となっている。国立大学法人京都大学経営管理大学院（院長 戸田圭一、京都市左京区、以下 京都大学）と公益社団法人京都市観光協会（会長 田中誠二、京都市中京区、以下 京都市観光協会）は、京都市の支援のもと、平成 30（2018）年度より 3 年間にわたって、「DMO としての観光マーケティング手法」に関する共同研究を受託し行ってきた。令和 2（2020）年度は、京都大学経営管理大学院観光経営科学コース（観光 MBA コース）の大学院生等を中心とした産官学連携共同研究プロジェクトを組織して、アフターコロナに向けた京都観光の復興マーケティングについて、緊急の研究課題として実施をした。そして、その成果を、京都市観光協会および観光地京都の観光産業の復興のために利用できればと考えている。

今年度は、京都観光の復興マーケティングを考えるために、観光地経営組織が、観光復興のために取り組むべき課題を考えて、大きく下記の 5 つの下位課題を考えて、その研究を観光 MBA の大学院生と共に実施をした。

- ① 京都観光のコアファンの観光行動とマーケティング
- ② SNS やインフルエンサーと用いたプロモーションの効果
- ③ 新型コロナウイルス感染症の影響と旅行需要に関する DMO の戦略シナリオの分析
- ④ 京都の中小宿泊事業者の経営動向と経営戦略の調査分析
- ⑤ 京都におけるワーケーション商品開発とペルソナ・マーケティング

この共同研究を進めるために、4 つの研究活動を行った。第一に、6 月から 2 月まで月 2 回程度の研究会をオンラインベースで京都大学教員、観光 MBA 学生有志、そして京都市観光協会担当職員と共に実施をした。第二に、京都観光の現状を知るために、観光関係者から

¹ 日本政府観光局の統計情報より。https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor_trends/

の関連の報告を行う講演会を実施した。それにご協力いただいたのは、日本政府観光局理事長代理・亀山氏、関西広域連合参与森氏、京阪ホールディングス専務取締役の稲地氏、京都信用金庫理事竹口氏、ボストンコンサルティンググループシニアパートナー塚原氏、大津びわこプリンスホテル営業支配人中山氏、香港ENGLグループCEO袁氏、リージェンシーグループCEO沼能氏、STRグループ櫻井氏、MGMリゾーツ・インターナショナル・バイズプレジデント・Gispert氏などである（所属、肩書きはいずれも2020年）。ご協力いただいた方々にここに感謝をしたい。第三に、京都に関する観光行動の調査をするために、コアファンへのアンケート調査、首都圏在住者に対する京都観光とメディアの調査を行った。第四に、コロナ禍の元での京都の中小宿泊事業者の現状と今後のとりくみについてのアンケートとヒヤリング調査を行った。第五に、新型コロナ感染症流行の元で急速に拡大するテレワークに対応するワーケーションという新たな宿泊商品の京都での開発の課題と展望についての研究を行った。

そしてこうした成果を京都市民および観光関係者に還元するために2021年3月5日に、京都大学からオンラインセミナー形式で、成果報告会を行った（次第は附録5.4を参照）。当日は、株式会社やまごころ社長の村山氏より「アフターコロナにおける観光再生」と題して、基調報告を行ってもらい、その後到我々の方から5つの研究成果を報告を行った。当日までに約500人の参加登録を得て、当日は283名の参加を得た。京都市内だけではなく、北海道から沖縄、そしてアメリカ、カナダ、アジアなどの国際的な実務家の参加を得た。なお、当日の様子については、『京都新聞』2021年3月6日朝刊において「コロナ後の京都観光を考える」と題して報道されて、社会的な反響もあった。

本報告書は、令和2年度において、アフターコロナに向けた京都観光の復興マーケティングについての共同研究の成果報告をまとめたものである。次章のアフターコロナに向けた京都観光復興のあり方に続いて、5つの課題についての報告および提言をまとめたものである。その5つの課題および提言は次のようである。第一に、アフターコロナに向けた京都観光の復興戦略シナリオの分析であり、2年程度の低迷期をふまえて、観光地経営組織が取り組むプロモーションについて述べた。第二に、京都のコアファン層の調査を踏まえて、彼らを誘客するマーケティングが鍵になることを論じている。第三に、若者の観光行動におけるソーシャルメディアによるプロモーションの重要性を指摘し、インフルエンサーを使ったプロモーションの効果を論じている。第四に、京都の旅館・ホテルのニューノーマルな事業のあり方について分析し、業務の立て直し、事業の立て直し、戦略の立て直しの方向性を提言している。そして、第五に、リモート・ワークの拡大に伴い、それに対応したワーケーション商品の市場と京都での開発のあり方について論じている。

こうした成果が、京都観光復興のマーケティングの一助になれば幸いである。

そして、本性の最後に、本共同研究の長期的な狙いについて紹介させていただきたい。京都市観光協会（DMO KYOTO）は、2017年に日本版DMO法人として観光庁から認定を受け、

地域経営の旗振り役として様々な事業に取り組んでいる。なかでも、従来の観光振興団体においてとくに不足していたマーケティング領域の強化を重視しており、これは、観光庁が掲げる日本版DMOの形成・確立に向けて強化すべき経営能力開発を行っている。こうした背景を踏まえて、京都市ではDMOを中心とした観光マーケティングの高度化を推進する事業を平成 30（2018）年度より着手しており、同時期に設立された京都大学経営管理大学院観光MBAコースとの連携のもと、共同研究事業という形で以下の点に意義を見出して展開してきたところである。

(1) 観光マーケティングの高度化

観光業は、消費者である観光客が一般的に合理的と考えられる行動を取るとは必ずしも限らず、また宿泊や航空券の予約などを除いた観光客の行動・意思決定の少なくない部分が体系化、定量化しにくいことから、マーケティング分野における未開拓領域が残されている市場である。また、個別の事業者における経営の最適化ではなく、地域の全体最適の観点に立った意思決定を支援する手法論の確立に期待が集まっていることは、DMO形成の社会動静からも明らかである。したがって、本プロジェクトにおいては、危機のもとで、これらの課題を解決する高度な観光マーケティングの実践を通じた知見の獲得を期待できることが、第一の意義となる。

(2) 高度経営人材の育成

国連が掲げるSDGs（持続可能な開発目標）において「産業と技術革新の基盤づくり」が掲げられているように、持続可能な観光地経営を実現するためには、地域においてイノベーションが生まれる環境を維持することが必要である。人口の約1割を大学生が占める「大学の街」である京都は、イノベーションに欠かせない高度経営人材の育成に取り組むうえで恵まれた環境であるといえる。とりわけ、日本国内において京都大学と一橋大学のみに設置されている観光MBAコースと連携して共同研究を行うことは、観光分野における高度経営人材育成の草分けとなることから、重要な意義を持つと言える。

(3) 京都における観光産業の課題解決

世界の有名旅行雑誌におけるランキングで度々名を連ねる街である京都は、同時に観光地経営における最先端の課題にも直面している。とくに、今回のような危機は、観光地経営組織としての危機管理とその戦略、マーケティング的な対応について検討するものである。プロジェクトを通して京都においてこうしたもの解決への道標を示すことで国際社会へ貢献することも、本プロジェクトの意義の一つである。

2. アフターコロナに向けた京都観光復興のあり方

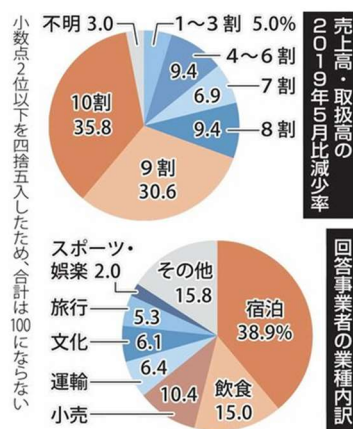
若林直樹（京都大学）

2. 1 現在の観光産業の経営課題

2020 年は、新型コロナウイルス感染症の流行とそれに伴う緊急事態宣言、旅行や外食の自粛によって、内外の観光客の数も、観光関連の消費も大幅に減少した。日本政府観光局の集計では外国人観光客は、3811 万人（2019 年）から 411 万人（2020 年）へと激減し、その消費額も大きく減った。2020 年の日本人国内旅行消費額も 2020 年 10～12 月期の日本人国内旅行消費額（速報）は、前年比 54.9%減の 9 兆 8982 億円となり、宿泊旅行も同 54.9%減の 7 兆 7394 億円と激減している（2020 年 10 - 12 月期・観光庁「旅行・観光消費動向調査」速報）¹。京都の観光も観光産業の大きな打撃を受けている。京都府観光連盟調査でも、京都の観光業者の多くが、2019 年に比べて 8 割以上の減収であるとしている（図表 2 - 1）。

図表 2 - 1 京都観光業者の多くが 8 割減収

京都府観光連盟調査では、観光業者の多くが 8 割以上の収入減



（出所）『京都新聞』2020年6月2日。https://www.kyoto-np.co.jp/articles/gallery/262310?img=https://kyoto-np.ismcdn.jp/mwimgs/5/d/150m/img_5d5d9e2cbfc992c9172e71f52eb138f1157414.jpg

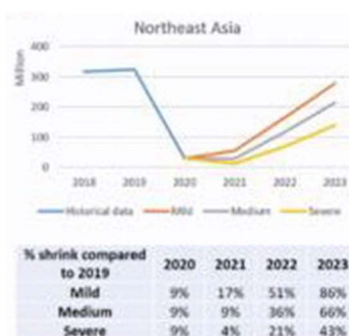
国際的なインバウンド観光客の入国水準は、2023 年まで深刻な低迷が続くとされる。2021 年 3 月時点で、アジアでは、台湾とシンガポールのトラフィックバブル（2 国間旅行交流の取り決め）についての動きはあるが、2021 年度も国際的な観光客の移動の回復は見込まれていない。太平洋アジア観光協会（PATA: Pacific Asia Travel Association）は、香港理工大学 Haiyon SONG 教授と共に、2023 年までのアジア内部でのインバウンド観光客の

¹ 以下を参照。https://www.mlit.go.jp/common/001386995.pdf

動向に関して、3つのシナリオを予測している²。北東アジア地域でのインバウンド観光客の回復は、2023年まで、2年程度の需要低迷が懸念されている。この予測では、2023年においては、もっとも楽観的なシナリオで、86%まで回復、中間シナリオで、66%まで回復、そして悲観的なもので43%への回復と考えられている。これは、観光産業、ことに、宿泊、運輸産業やイベント産業、旅行産業の疲弊につながるだろう。

図表2-2 PATAによる北東アジアでの国際的な観光客の回復傾向

3つのシナリオ



2023年までの3パターン

- 3つのシナリオ
 - 楽観：86%まで回復
 - 中間：66%まで回復
 - 悲観：43%まで回復

(出所) Song, H. (2020) Tourism Arrival Forecasting for Asia Pacific. Keynote Speech at IMPACT 2020 (Crisis Management and Recovery Strategies), Oct. 30, 2020. Hong Kong Polytechnic University, Hongkong.

観光復興に向けて、様々な感染症対策が必要であるだろう。現在、消毒の徹底などの衛生対策が、観光産業では強化されている。それから、これからは、ワクチン接種が始まるので、顧客や従業員の社会的免疫の拡大が進められるだろう。例えば、IR企業のMGMリゾート・インターナショナルのラスベガス本社での感染症対策として、衛生対策の強化、社会的距離をとったサービス体制とともに、会社内での従業員の社会的免疫の拡大（ワクチン接種と感染陽性確認を合わせて夏期までに7割程度を目標とする）との対策をとっている³。今後は、ワクチン接種による社会的免疫の拡大と並んで、社会的距離をとった密とならない観光サービスの開発が課題となるだろう。

新型コロナウイルス感染症流行がもたらす直近の経営課題としては、コスト管理の問題から、新たなサービス開発、インバウンド観光客への対応などで大きく7つがあるだろう。まず、コス

² 次の講演による。Song, H. (2020) Tourism Arrival Forecasting for Asia Pacific. Keynote Speech at IMPACT 2020 (Crisis Management and Recovery Strategies), Oct. 30, 2020. Hong Kong Polytechnic University, Hongkong.

³ 京都大学経営管理大学院観光経営科学コース有志参加によるMGMリゾート・ラスベガス本社とのオンラインインターンシップにおける3月2日での担当者の講演より。

