

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リゾート・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

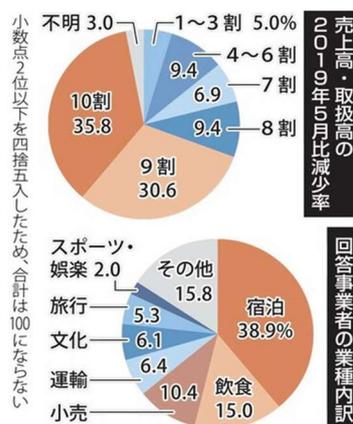
若林直樹（京都大学）

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。

ト管理と事業継続の体制作りであるだろう。売上激減に対応したコスト対策と、流行による事業停止へのリスク対応があるだろう。第二に、安全な京都観光についての情報発信をSNSやインターネット動画などで行い、“安全と信頼”を構築する必要があるだろう。第三に、ウィズコロナにおける観光ビジネスの多角化を行い、収入減を確保する必要があるだろう。第四に、マーケティング能力を再開発して、マイクロツーリズムのような近隣へのマーケティング能力をつける必要があるだろう。第五に、中期的な経営環境の動向についてのシナリオと収入予測を立てて、企業としての戦略オプションを考える必要があるだろう。第六に、中期的には、本格的な新規事業開発を行い、従来の観光ビジネスによらない新たな収益源を確保する必要があるだろう。第七に、2022年以降に考えられるインバウンド観光客への対応体制についての対応と準備を考える必要があるだろう。

図表 2-3 2021年からの中期的な経営課題

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. コスト管理と事業継続 <ul style="list-style-type: none"> ・コスト、生産性 ・事業継続 2. 情報発信：安全な京都観光 <ul style="list-style-type: none"> ・SNS、動画の発信 “安全と信頼” ・OTAへの対応 3. ウィズコロナの観光多角化 <ul style="list-style-type: none"> ・宿泊サービス開発 <ul style="list-style-type: none"> ・衛生、社会的距離、プライバシー ・事業活動の一部の外販 <ul style="list-style-type: none"> ・テイクアウト、食材販売 ・Eコマース ～ 地域の魅力を売る | <ol style="list-style-type: none"> 4. マーケティング <ul style="list-style-type: none"> ・近隣マーケティング
(マイクロツーリズム) ・リピーターへの対応 ・商品開発 (テレワーク向け) 5. 戦略シナリオと収入予測 <ul style="list-style-type: none"> ・楽観、中間、悲観の3タイプ ・中間での収入減への手当て 6. 新規事業開発 <ul style="list-style-type: none"> ・収益落ち込みの本格対策 <ul style="list-style-type: none"> ・商工会、地域金融機関等への相談 7. インバウンド観光客対応体制 <ul style="list-style-type: none"> ・社会的免疫拡大と受入整備 |
|---|--|

京都の観光産業の経営者は、こうした経営課題に対応するために、2021年春以降、以下の超短期、短期、中期の3つの時間軸で、同時にいくつかの重要な経営判断を行う必要がある。この6ヶ月以内は、とにかく業務見直しによるコストの削減と生産向上であり、次に事業見直しによる収益獲得であり、そして戦略の見直しを行う必要がある。

①超短期（6ヶ月以内）：業務体制見直し

売上激変への対応、コスト見直し、財務の見直し、事業継続マネジメント（BCM）、近隣のマーケティング

②短期（1-2年以内）：事業の見直し

短期的な新市場検討、新規のサービス・事業の開発

③中期（3年以内）：戦略の見直し

戦略シナリオ構築、経営戦略の見直し、事業構造の見直し、事業の転換とリストラ、インバ

ウンドへの本格対応、

ことに、観光産業は、遠隔にいる消費者へのマーケティングが普通であったので、近隣地域のマーケティングが不得手であった。マイクロツーリズム、ワーケーションなどは、京都にとって、首都圏だけではなく、実は減少傾向にあった関西圏の顧客へのマーケティングを行う必要がある。商品開発だけではなく、マーケティングやプロモーションに求められる企業の能力も変わってくる。観光地経営組織は、こうしたことへの対応も考える必要があるだろう。

2. 2 観光地経営組織の危機管理体制

新型コロナウイルス感染症は、国内的にも国際的にも観光地経営に対して従来はあまり検討されてこなかった課題を明らかにしつつある。既に、内外共に、新型コロナウイルス感染症の陽性者の推移は、第3派、第4派まで数えられており、その感染リスクは新たな日常のものとなっている。こうした点は、まず観光事業者にとって、感染による事業活動の制限や停止という経営リスクを生み出している。これは、事業継続マネジメントの大きな問題となっている。それだけではなく、観光地経営組織（DMO）にとっても、リスク管理の問題を生み出している。

観光地経営組織にとっても、戦略的にリスク管理は大きな問題となっている。リスク管理とは、「不測の緊急事態が生じた際に、発生した危機の影響を最小限にとどめ、速やかに平常に復帰するための組織的対応」であり、「一般的に、危機、リスクをできる限り少ないコストでコントロールする活動」である⁴。リスク管理は、リスクの評価、分析、コントロールをして、戦略策定に組み込むことが考えられている。この2年程度は、一定の感染リスクが見込まれるのであれば、観光地経営組織にとっても、中期的な経営戦略に組み込むことが求められている。

⁴ 神戸大学大学院経営学教室編（1999）『経営学大事典』、144頁。

図表 2-4 感染リスクの日常化

- 感染リスクの常態化
- リスクマネジメントへの体制作り
- 事業継続マネジメントへの関心
 - 事業の復旧と継続の体制整備
 - 資源と資金の備蓄



(出所) <https://www.mhlw.go.jp/stf/covid-19/kokunainohasseijoukyou.html>

経営リスクには、外部リスクと内部リスクがあり、下記がある。

(1) 外部リスク

- ①政治：政権交代、法律、規制、許認可
- ②経済：景気動向、金利動向、為替レート、雇用動向
- ③社会：文化、人口動態、ブーム、世論
- ④技術：新技術、発明、インフラ
- ⑤自然環境：災害、環境変動、感染症流行

(2) 内部リスク

- ①技術・生産力リスク
- ②人材リスク、営業力リスク
- ③財務リスク

感染症リスクは、自然環境がもたらす新たなリスクと考えられている。地球環境変動とともに、顕在化しつつある重要なリスクと捉えられている。こうしたリスクへの対応の体制を作ることが重視されつつある。リスクへの対応は、①認識、②分析、③対応する事柄への「優先順位付け」、そして、④対応策の策定と展開（シナリオ作り）が行われる。

こうしたリスク管理の代表的な経営手法として、事業継続マネジメント（BCM）がある。これは、「事業活動を中断させる出来事が起きたときに供えて、事業継続の計画を作り、その方針に従い、業務活動の復旧と事業活動の継続を行う全社的な管理運営のこと」である⁵。

⁵ KPMG ビジネスアドバイザー株式会社(2013)『経営戦略としての事業継続マネジメント』、東洋経済新報社、5ページ。

その定義は、BS25999-2(英国規格の事業継続マネジメント)によれば、組織への潜在的脅威や、脅威が現実になった場合に引き起こされる可能性のある事業運営上の影響を特定する包括的なマネジメントプロセスであり、このプロセスは、組織のレジリエンス(復旧)を構成する枠組みに、組織の主要なステークホルダーの利益、組織の評判、ブランド、および価値創造活動を保護する効果的な対応のための能力を提供するために行われる⁶。度重なる感染症の流行と、業務の制限や停止、新規事業への展開の必要が求められている現状では、観光事業者だけではなく、観光地経営組織にも事業継続マネジメントの能力開発が求められている。

観光地経営組織にとっても、こうしたリスク管理能力の開発は大きな課題であるだろう。既に、外部的なリスクとして、近年、自然環境のものとして、自然災害、伝染病、技術の影響、社会紛争などの影響が、観光にも大きな影響を与えている。京都大学経営管理大学院観光経営科学コースでも集中講義を行ったセントラルフロリダ大学名誉教授のピザムらは、観光地経営組織は、こうした危機の発生に対して、一定の危機管理体制を持ち、場合によっては危機対応チームを設置して、観光地に対する組織的、統一的な対応をとることが必要だろうとする⁷。そしてこのリスク対応によって、リスク発生への準備を行い、リスク発生への観光地としての反応、リスクのもたらす損害の緩和、そしてリスク終焉後の速やかな復興を促進する。

特に、ピザムらは2009年のH1N1インフルエンザ流行へのメキシコ観光局の対応は、モデルとなるシナリオだろうとしている⁸。このインフルエンザの流行の影響は大きく、メキシコは、当初空港や国境の閉鎖などを行い、国際観光客の流入を停止した。ただ、その後、すみやかに、各種メディアを通じたメキシコの国内情報を発信し続け、感染が治まりつつあるメキシコ、安全なメキシコについての情報発信を行った。そして、復興プロモーションのプログラムを3段階にわたって進めていった。まず、第1段階として、米国での安全性へのTVCM、SNSキャンペーンを行い、安全なメキシコを印象づけた。第2段階としては、メキシコ訪問経験者への「帰ってこい」キャンペーンを行い、コアファンの旅行を誘客した。第3段階としては、メキシコ旅行未経験者に対してのインセンティブキャンペーンを行い、メキシコ旅行の割引などを行い、需要拡大を促した。こうした復興プロモーションシナリオは参考になるだけでなく、こうしたことを行う体制を観光地経営組織が持つ必要があるだろう。

2. 3 小括

⁶ 同上書。

⁷ Pennington, L. and Pizam, A. (2011) Destination Crisis Management, In Wang, Y. and Pizam, A. Destination Marketing and Management. (pp.314-325). Oxfordshire, UK: CABI.

⁸ 同上論文。

アフターコロナへの京都観光復興に向けて、私たちの共同研究では、大きく3つの方向での取組が必要であることがわかった。

(1) コロナ共存時代での経営改善への速やかな取組

コロナ感染症の流行が繰り返し、ワクチン接種が進む中での対応策である。感染症対策への取組を、観光事業者や観光地経営組織が取り組む必要があるだろう。これは、コスト削減の経営改革、衛生対策の強化、社会的距離をとったサービス、事業継続マネジメント能力の構築、社会的免疫への対応などがある。

(2) コロナ共存に対応する中期的な経営戦略の策定

この2, 3年の国内、海外の観光客の推移を見ながら、観光事業者、観光地経営組織共に、シナリオを作り、楽観、中庸、悲観の3つのシナリオに沿って、その対応する経営戦略を考える必要があるだろう。現在、自粛のために観光客の観光に対する情報行動は極端に低下している。経営戦略に合わせた段階的な顧客ターゲットとそのプロモーション戦略を考える必要があるだろう。特に、この2, 3年間の中期では、マイクロツーリズムの開発が進むと共に、インバウンド観光再開に向けての動きも加速するので、両方をにらんだ対応が必要となる。

(3) あらたな観光サービスのデザイン

新たな時代に合わせた観光サービスつまり観光2.0の開発が必要だろう。現在、求められるマイクロツーリズムやワーケーションの商品開発に必要な近隣マーケティング能力や新商品開発体制の整備を進める必要があるだろう。新たな収入減の確保のために必要だろう。また、社会的距離をとった新たな観光サービス開発の取組も必要だろう。特に、従来、密度を上げて収益力を上げる仕組みからの転換が必要である。

こうした点を踏まえて、アフターコロナへの京都観光復興を考える必要があるだろう。

3. 京都観光復興のマーケティングの課題と方向性

3. 1 京都観光の復興戦略シナリオの分析

タイトル：「京都観光の復興戦略シナリオの分析」

実施者：清水 泰正（京都大学経営管理大学院）

3. 1. 1 テーマ

国連世界観光機関(以下 UNWTO)によると、2020 年は旅行業界にとって史上最悪の 1 年となった。2020 年の海外から日本への訪問者数は 412 万人(速報値)と、人数ベースで 2004 年水準にまで落ち込んだ¹。2019 年の訪問者数は、約 3,190 万人と過去最高を記録したのとは対照的である。

COVID-19 禍において、旅行会社や宿泊施設、交通機関等は、国内旅行需要で持ちこたえてはいるものの、海外からの訪日インバウンド需要の消散により苦境に立たされている。

地域の観光誘客、振興の旗振り役である DMO(Destination Marketing / Management Organization)も例外では無く、自治体の観光予算削減や人員配置見直しの影響を受ける中、地元のステークホルダーへの支援や、COVID-19 収束後の誘客に向けての対応の仕込みを行っている。

本稿では、分析対象を訪日インバウンドに絞り、シナリオ分析の手法を用い、京都の観光復興に対して影響を与える因子の検討と評価を行う。そして、それらの因子を元に、シナリオを構築し、DMO が取り得る打ち手について、戦略の検討を行う。

3. 1. 2 問題の背景

現在収束の見通しが立っていない COVID-19 以外にも、2003 年の重症急性呼吸器症候群(SARS)や、古くは 1918-20 年のスペイン風邪等、感染症のリスクは広範にわたる。

日本にはこれらの感染症リスクに加え、地震や台風といった自然災害が多く、旅行関連産業は発生のたびに大きな影響を受けてきた。このように、災害リスクの高い日本においては、災害時の観光客への対応と共に、収束後のリカバリプランを事前に準備しておくことは、他国以上に重要である。

UNWTO によると、2020 年の国際観光客到着数は前年から約 10 億人減少の 74%減、国際観光収入は推計で 1 兆 3 千億ドル減と、リーマンショック時の 11 倍となった。収束後、訪問客の往来を回復し、一刻も早くリアルな商業活動再開をすることが、観光産業のみならず、国家経済の持続的な発展につながるだろう。しかし、観光は「不要不急」のものという認識から²、後回しになる傾向があり、特に海外からの訪問客受入、つまりインバウンドの受入の優先度は最も低くなることは自明である。

2021 年 3 月現在、近隣からの誘客にフォーカスするマイクロツーリズムや国内観光客の誘客が DMO の主な業務となっている。しかし、人口減少、高齢化の日本国内マーケットのパイの奪い合いだけでは、早晩限界を迎えるだろう。訪日インバウンド客 1 人当たりの旅行単価が 158,531 円なのに対し、日本人の国内旅行単価は 37,349 円と 4 倍の差³があるこ

¹ 日本政府観光局(JNTO)「訪日外客統計」

² Pile, “Destination Marketing Essentials” P146

³ 国土交通省『訪日外国人消費動向調査』2019 年版

とも、インバウンドの経済効果の高さを示している。また、外貨をもたらすという点で、国内観光で日本人の消費を回すのとは違い、日本の経済成長にも大きく寄与するものである。

このような中長期の視点で経済効果が高い、インバウンドについて、早期再開を目指し、国内誘客と同時並行的に動いていかなければならない。インバウンドの再開に向けての課題を整理し、COVID-19 禍の中でも取りうる DMO の打ち手について検討、提言を行うことで、京都観光の復興に寄与することを本稿の目的とする。

3. 1. 3 報告内容

3. 1. 3. 1 シナリオ分析

シナリオ分析とは、不確実性が高まっている現代社会において、その不確実性が更に高まるであろう未来について、複数のストーリーを検討し、その未来に向けて、現在の意思決定を最善のものとする為の手法と定義づけられる。

シナリオ分析を最初に提唱した Kahn and Wiener によると、「偶然の出来事や意思決定のポイントに焦点を当てることを目的に構築された一連の仮説上の出来事」と定義している(Kahn and Wiener, 1967)⁴。また、近年の日本での議論では、「経営環境に関する未来のストーリー(仮説の連鎖)」(梅澤、2013)⁵や、「未来についてのストーリーをシナリオと呼び、我々はこうしたいを戦略と呼ぶ」(西村、2003)⁶となっている。そして将来についての正確な予測を行うものではなく、「シナリオ計画がもたらすものは、明日のより正確な描写ではなく、今日のよりよい意思決定」(C.S. Fleisher, B.E. Bensoussan, 2005)⁷として、現在の意思決定の為の分析ツールとして位置づけられる。

3. 1. 3. 2 重要な因子の特定

外部環境分析、内部環境分析を元に、京都観光復興に与える重要な外部環境因子を洗い出し、「機会」「脅威」あるいは「機会・脅威」の両方の可能性として分類を行う。

12 の因子が導き出され、それぞれ分類を行った所、以下の通りである。

【機会】 Opportunity

- (O1) ビジネストラック、トラベルバブル
- (O2) 治療薬の開発成功
- (O3) 世界共通ワクチン接種証明書

⁴ Kahn and Wiener, "The Use of Scenario Planning-Eight Case Histories." P69

⁵ 梅澤、『最強のシナリオプランニング』 P22

⁶ 西村、『シナリオ・シンキング』 P15

⁷ C.S. Fleisher, B.E. Bensoussan, 『戦略と競争分析- ビジネスの競争分析方法とテクニック -』 P324

【脅威】 Threat

- (T4) 交通機関の経営危機
- (T5) 観光客受入への市民感情
- (T6) 送り出し国側による渡航規制
- (T7) 宿泊、飲食業の経営危機
- (T8) 物販企業の経営危機

【機会・脅威の両方の可能性】 Opportunity/Threat

- (O/T9) 消費者の旅行意欲
- (O/T10) ニューノーマルの旅行スタイルの成長
- (O/T11) (受入/送出し側)市民のワクチン接種意欲
- (O/T12) ワクチンの有効性

それぞれの因子について、「不確実性」と「実現」のインパクトの2軸で行う。図表3-1-1の左上の因子群、すなわちインパクトが大きく、かつ不確実性が低い(=因子の実現、時期がほぼ読める)ものを、「ベース因子」とし、戦略検討の際の前提条件となる因子とする。

右上のインパクトが大きいと同時に不確実性が高い因子群は、事業にとって大きな機会もしくは脅威となり得るが、実現の可能性が不確実なため注視が必要で、シナリオ分析における最も重要なポイントである。

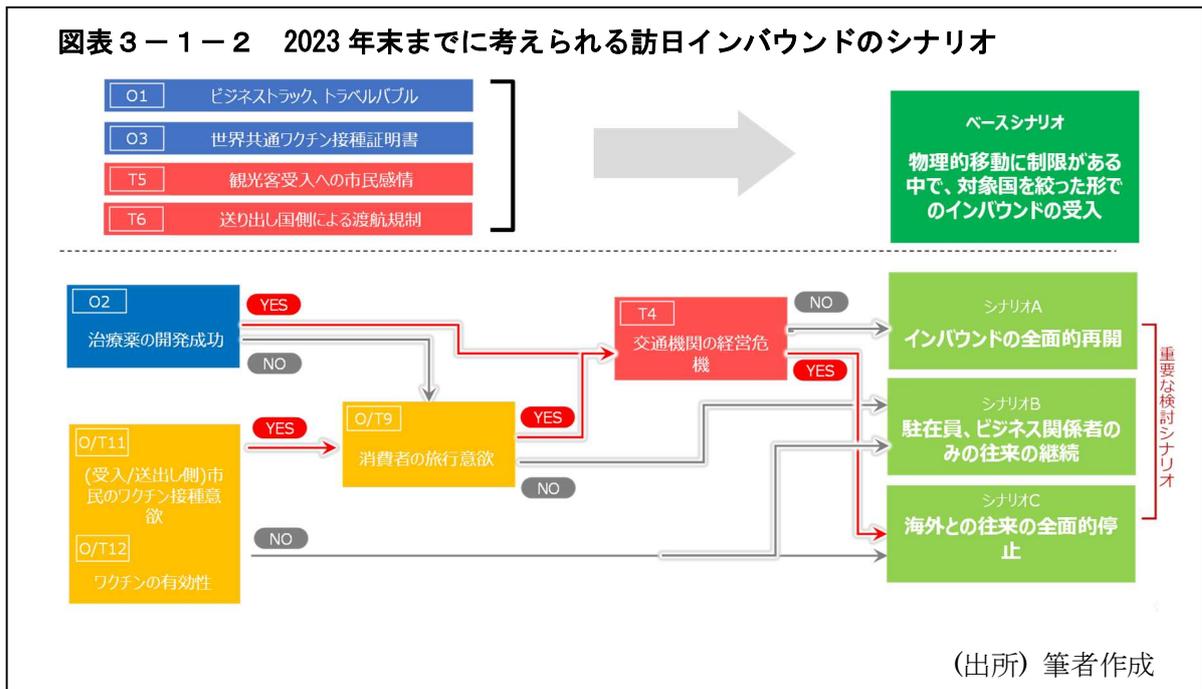
図表3-1-1 インパクトと不確実性による因子の評価



(出所) 筆者作成

3. 1. 3. 3 シナリオの定義

4つのベース因子から導かれるものをベースシナリオとして設定し、シナリオの構築を行った(図表3-1-2)。また、5つの重要因子を分岐点として設定し、3つのシナリオを設定、ベースシナリオに対し、シナリオAが最も楽観的なもの、シナリオCが最も悲観的なシナリオとなっている。



それぞれのシナリオから描かれる、2023年の京都観光の姿は以下の通りとなる。

(1) ベースシナリオ

トラベルバブル締結国との観光目的での往来が再開、限定的な受入に市民も理解。送り出し側でも、帰国者による感染増を懸念し、出国者数をコントロール。インバウンド本格再開に向けた宿泊施設への投資再開。

(2) シナリオA 最も楽観的

治療薬の開発により、感染への不安低下、旅行意欲増大と共に、海外との往来の制限解除。宿泊施設の急増、オーバーツーリズム再来の可能性。

(3) シナリオB 2021年の状況が継続 ベースシナリオよりも悲観的

ワクチン接種による副作用懸念から忌避感が拡がり、現状の感染リスクが継続。インバウンド需要低迷による宿泊施設の淘汰激化。

(4) シナリオC 最も悲観的

航空会社の経営危機による淘汰により、移動手段が限定され、海外との往来が困難に。地方空港の国際定期便消滅。移動手段としてのクルーズに再注目

3. 1. 3. 4 戦略の検討

各シナリオに対する戦略について、適応型、形成型、留保型の3類型⁸で検討を行う。

適応型とは、現状や将来の変化を既定条件とし、機会や脅威に対して適応していくものである。主に競合に対しては受動的に対応し、顧客のニーズや変化に対応した多角化を行う。形成型は、業界構造を自己に有利な形に変化させるような戦略行動を取り、潜在ニーズを狙った新事業や新製品への投資、大型の買収やアライアンスを選択するものである。留保型は、生き残りのために必要最低限の投資をすることとどめ、市場調査やコスト削減の取組等を行うものとなる。

それぞれの因子について、脅威に対しては適応型、機会と脅威の両方の可能性のあるものについて、形成型、留保型が選択される⁹。

(1) ベースシナリオ 物理的移動に制限がある中で、対象国を絞った形でのインバウンドの受入

ベースシナリオについて、構成される因子は、機会となる「ビジネストラック、トラベルバブル」と「世界共通ワクチン接種証明書」、脅威となる「観光客受入への市民観光」と「送り出し国側による渡航規制」の4つである。

戦略の方向性として、適応型を選択、考えられる打ち手は以下の通りである。

- ビジネストラック、トラベルバブルの締結国の増加、送り出し国に対する日本の安全性のPR強化を政府に働きかけ
- 世界共通ワクチン接種証明書について、市民の間での認知度向上を図り、インバウンド客の安全性の客観性についての向上
- 高付加価値の提供、高単価の観光地作りへの取組

(2) シナリオA インバウンドの全面的再開

構成される因子は、機会となる「治療薬の開発成功」、機会、脅威の両方の可能性となる「消費者の旅行意欲」の2つである。また、影響を与える因子として、「観光客受入への市民感情」と「ニューノーマルの旅行スタイルの成長」が指摘できるだろう。

戦略の方向性として、形成型、留保型を組合せ、考えられる打ち手は以下の通りである。

- インバウンド再開の物理的ハードルは下がる一方、受入に対する市民感情への配慮とオーバーツーリズム対策(留保型)
- 京都への旅行需要取り込みのため、関空への航空便誘致を近隣地域と連携し、「面」としての取組(形成型)

⁸ 梅澤、『最強のシナリオプランニング』 P46

⁹ 梅澤、『最強のシナリオプランニング』 P50

- ニューノーマルの旅行スタイルについて見極めを行い、受入環境や事業者の取組への積極的投資(形成型)

(3) シナリオ B 駐在員、ビジネス関係者のみの往来の継続

構成される因子は、機会、脅威の両方の可能性となる「消費者の旅行意欲」と「(受入/送出し側)市民のワクチン接種意欲」の2つである。また、影響を与える因子として、「観光客受入への市民感情」、「宿泊、飲食業の経営危機」、「ニューノーマルの旅行スタイルの成長」である。

戦略の方向性として、適応型、形成型、留保型の全てを組み合わせ、考えられる打ち手は以下の通りである。

- (ワクチンの接種は普及するも一方、感染収束の見通しが立たず、旅行意欲は減退することを前提とし)
- 旅行意欲の維持と向上の為、家等にいながらにして楽しめるコンテンツの配信(適応型)や特産品の輸出を通じた顧客接点の確保(形成型)
- 来たるべき再開に向け、受入に対する市民理解を深めると共に、ニューノーマルの旅行スタイルについて見極めを行い、受入環境や事業者の取組への必要最低限の投資(留保型)。

(4) シナリオ C 海外との往来の全面的停止

構成される因子は、脅威となる「交通機関の経営危機」、機会、脅威の両方の可能性となる「(受入/送出し側)市民のワクチン接種意欲」と「ワクチンの有効性」の3つである。その他、影響を与える因子として、「ニューノーマルの旅行スタイルの成長」である。

戦略の方向性として、形成型と適応型を組合せ、考えられる打ち手は以下の通りである。

- (感染収束の見通しが立たず旅行意欲が減退する状況を前提とし)
- 旅行意欲の維持と向上の為、家等にいながらにして楽しめるコンテンツの配信(適応型)や特産品の輸出を通じた顧客接点の確保(形成型)
- 航空会社の淘汰が進む中、関空への路線維持のための近隣地域と連携し、「面」としての取組(形成型)
- インバウンド事業の縮小を検討(適応型)

3. 1. 4 考察

京都観光復興に対して影響を与える因子の抽出、評価を行い4つのシナリオを構築し、それぞれのシナリオに対するDMOの打ち手について検討を行った。

ベースシナリオから、2023年時点でも限定的な往来が前提となると考えられることから、人数ではなく消費額をKPIとし、高付加価値の提供、高単価の観光地作りが基本的な方向性となるだろう。人数を目標とし、インバウンド再開直後の安易な価格競争には参入するの

ではなく、中長期的な視点を持ち高単価化を目指すことが求められる。

また、再訪意欲を高めると共に、短期的には滞在日数の増加による消費額の向上が欠かせない。つまり、Go To トラベル型の宿泊費や交通費の単純割引では無く、長期滞在するほどお得になる様な施策が求められる。そして、サプライチェーンの上流とのアライアンスの強化、支援の充実を図る必要がある。交通機関の経営危機により、経営資源はこれまで以上に限られることから、地域間での誘致競争の中、京都までの交通手段の確保が最優先となる。インバウンドにおいては関空への航空便誘致が重要事項であり、航空会社との関係性強化が求められる。

受入環境における取組として、インバウンド受入再開に向けた市民の理解度の向上が最重要である。具体的施策として、入浴客の無感染・ワクチン接種証明等の統一的運用を行い、客観性を担保することにより、市民の理解度の向上を図る。また、ニューノーマルの旅行スタイルについて見極め、対応した受入環境や事業者の取組への積極的投資が必要だろう。

最後に、対外的な取組として、公的機関への信頼を背景とした、安心安全情報、旅行意欲喚起情報の WEB、SNS による発信がある。往来が出来ない前提の中では、これまで優位だった口コミやインフルエンサーからの情報よりも、消費者にとって有益な情報源となっているからだ。また、「訪問」という旅行の最も重要な顧客接点が失われている中で、代わりとなる顧客接点を作っていかなければならない。特産品を輸出、現地で販売することにより、現地消費者との顧客接点の構築とデスティネーション・ブランディングにつながると考えられる。そのためには、DMO の枠を越え、他組織とのアライアンス強化や統合についても検討事項となるだろう。

参考文献

梅澤高明他(2013)、『最強のシナリオプランニング』、東洋経済新報社

西村行功(2003)、『シナリオ・シンキング』、ダイヤモンド社

C.S. Fleisher, B.E. Bensoussan(2005)、『戦略と競争分析- ビジネスの競争分析方法とテクニック -』、コロナ社

Steven Pike(2020), “*Destination Marketing Essentials*”, 2nd Edition, Routledge,

3. 2 コアファン層へのマーケティング

タイトル：「コアファン層へのマーケティング」

実施者：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）

3. 2. 1 テーマ

自治体、宿泊施設や交通事業者によって行われる国内外向けに幅広く実施されるマーケティングでは、様々なセグメントの潜在的な観光客との関係性の構築が試みられている。

3. 2. 2 問題の背景

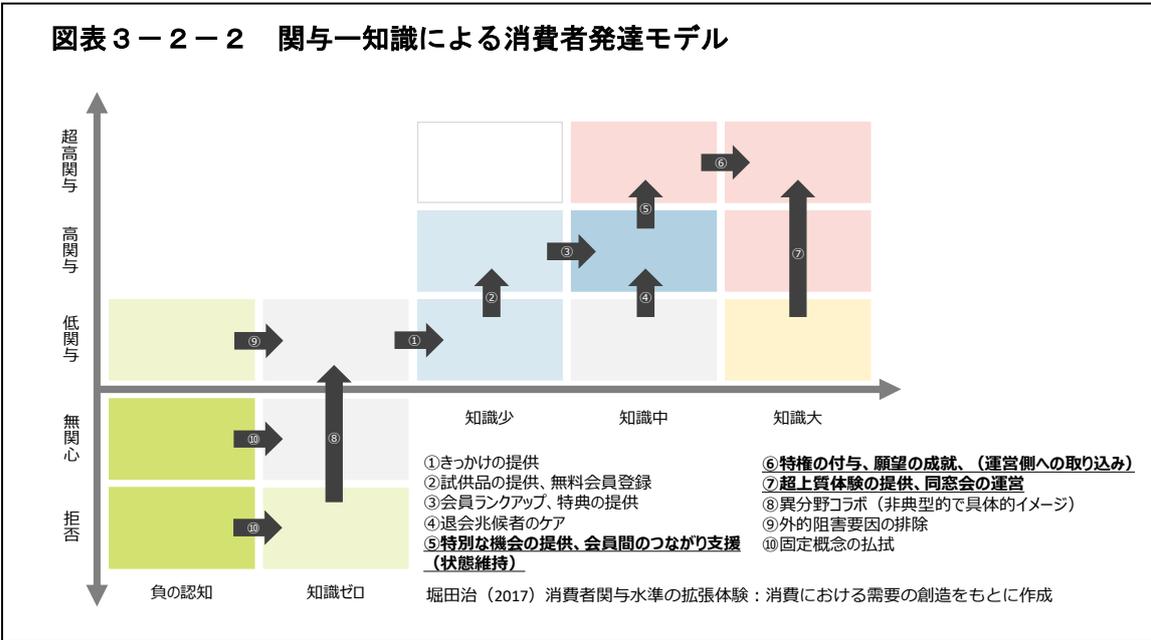
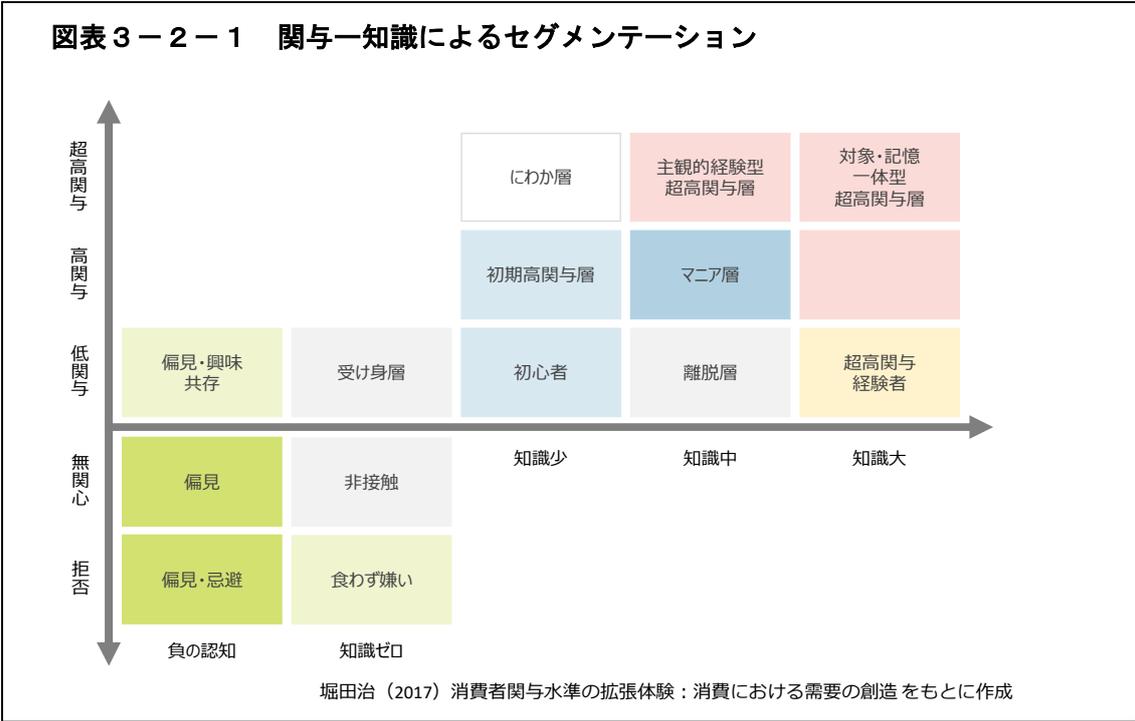
世界的な観光地として広く認知される京都は、幅広い年齢層、近隣・遠方問わず多様な居住地からの観光客を集めている。このような幅広い観光客の中には、足繁く通うファンと呼ばれる層が存在することが知られている。本研究では、このファン層に注目する。特定の観光地のファンになる要因は何であるかを明らかにし、どのようにファン層を拡大し、長い期間ファンに留めておくことができるのかに注目することで、プロモーション施策に転用することを目指す。

3. 2. 3 報告内容

3. 2. 3. 1 コアファン層マーケティングとは

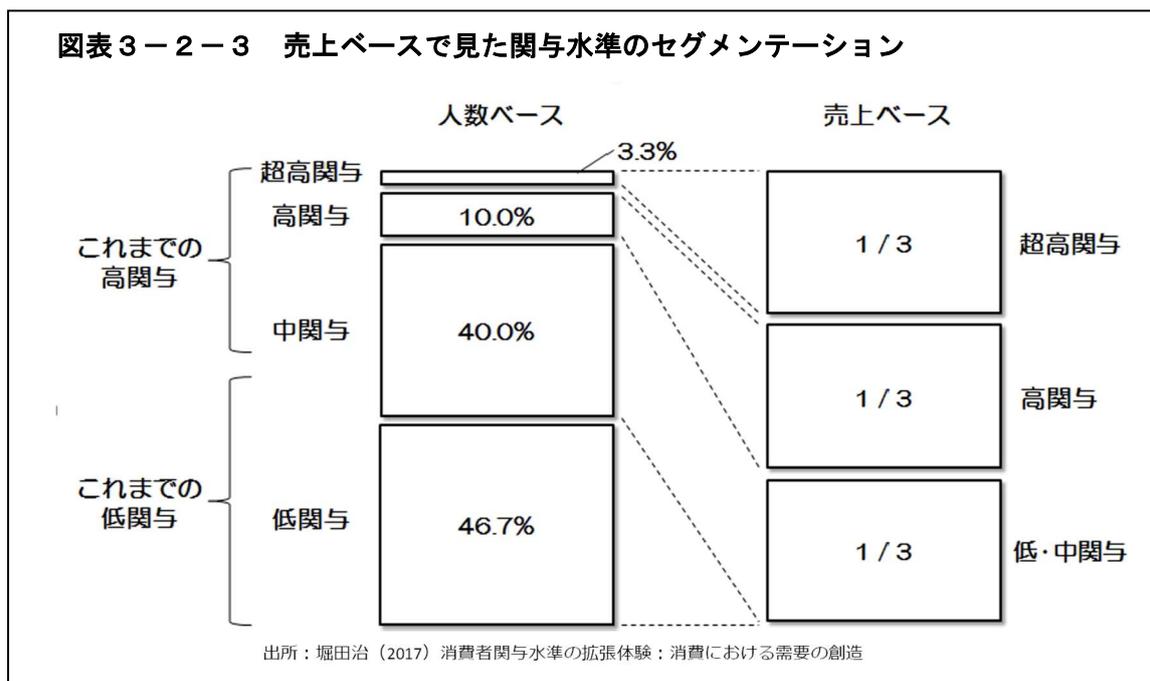
ファンの中でも特に独自の知識を持ち高いロイヤリティを示す層をコアファン層として位置づけて研究を行った。先行研究として、堀田（2017）¹の提唱する「超高関与」消費者モデルの概念を援用して議論を進める。このモデルでは、消費者のサービスに対する関与度を高い、低い、の2項に加えて、さらに高い関与度を示す超高関与という概念が提示されている。この概念は多くの体験消費の分野でよく見られる消費行動とされており、旅行体験に対しても援用可能と考えられる。図表3-2-1は関与の度合いと知識量によって消費者を分類している。コアファン層として位置づけた超高関与層をどのように増やし、長期間留まらせることができるかが重要である。図表3-2-2は、それぞれのセグメントをコアファン層へ変化させるための手法について示している。特に、ある程度の知識を持つ層の関与度を高めるためには、「特別な体験の機会の提供」「会員間のつながりの支援」「特権の付与、願望の成就（運営側への取り込み）」「超上質体験の提供、同窓会の運営」といった方策が提案されている。

¹ 堀田治（2017）消費者関与水準の拡張：体験消費における需要の創造



また、堀田 (2017) 同論文では図表 3-2-3 を用いて、関与度の高い層による当該サービスの売上げへの寄与度についても言及している。図表 3-2-3 は、あるサービスの登録者における、関与層ごとの売上構成比を示しており、全体の人数比 40% を占める中関与層

で売上の1/3、10%の高関与層で1/3が構成されているとしている。コアファンである超高関与層は、人数ベースの割合はわずか3.3%であるが、売上げベースでは1/3を占める結果となっている。このことから、関与度が売上げに与える影響は無視できないことがわかる。本研究では、京都観光のコアファンに注目することにより、この層をどのように拡大、維持することができるかを明らかにするため、ファン層へのアンケートを実施し、分析結果をもとに仮説を立て、具体的な施策を提案する。



3. 2. 3. 2 アンケートの実施

Facebook上で京都市観光協会が運営するページ「京都観光上ル下ル」のフォロワー約3.7万人に対して、アンケートへの回答を依頼した。WEB上でGoogleフォームを利用してアンケートを作成し、2020年12月24日～2021年1月11日の期間に回答を募集したところ、168名から回答を得ることができた。京都観光に関するアカウントのフォロワーであることから、回答者は京都観光に対して一定の興味を示しているファン層とみなすことが出来る。ただし、Facebookユーザーのみに対象が絞られるため、全ての京都観光ファン層へアプローチできていないことには留意が必要である。主な質問項目は、以下のとおりである。分析にあたっては、ファン層の中にも関与度のばらつきがあることを想定し、京都への愛着度が一般に比べてどのくらい強いのかについて確認し、愛着度別のクロス集計を中心に分析を行った。

主なアンケート質問項目

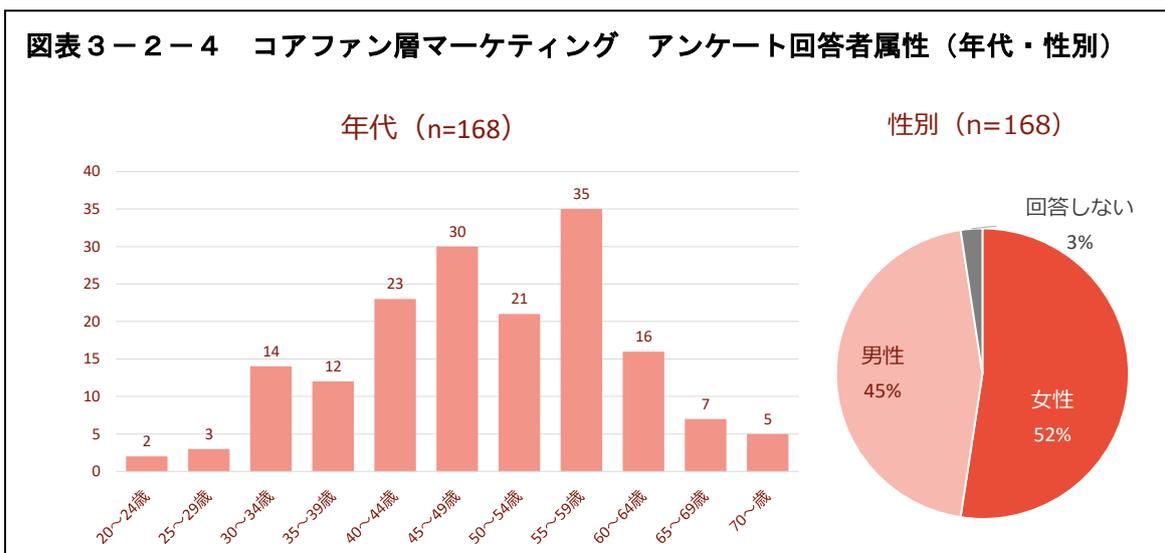
- ・ 京都への愛着度（世間一般に比べてどのくらい愛着度が強いかわかりやすく1-10で選択）
- ・ 性別（男、女、回答しないから選択）
- ・ 年齢（例：20～24歳、25～29歳などから選択）
- ・ 居住地（北海道・東北・北関東、首都圏など、近隣は具体的な県名を質問）
- ・ 過去の京都に居住した経験の有無
- ・ 2019年以降での京都観光の有無、その回数
- ・ 観光時の一日あたりの費用
- ・ 行きつけの場所
- ・ 2021年の旅行意向（旅行先、目的）
- ・ 混雑をさけるために心がけていること（日程、場所を変える、交通を変えるなどから選択）
- ・ Go to トラベル関係（キャンペーン利用の有無、来訪きっかけとなったか、旅行内容への影響）

アンケート結果

年齢・性別

回答者の年齢は45歳—60歳までが多く、男女差はほぼ同じであった。

ただし、Facebookのユーザーは日本人の年代構成比と比較して高齢者が少ないことには留意する必要がある。



居住地

首都圏を中心とした遠方に居住する層が多く、近隣県は比較的少ないことがわかる。

図表 3-2-5 コアファン層マーケティング アンケート回答者属性（居住地）



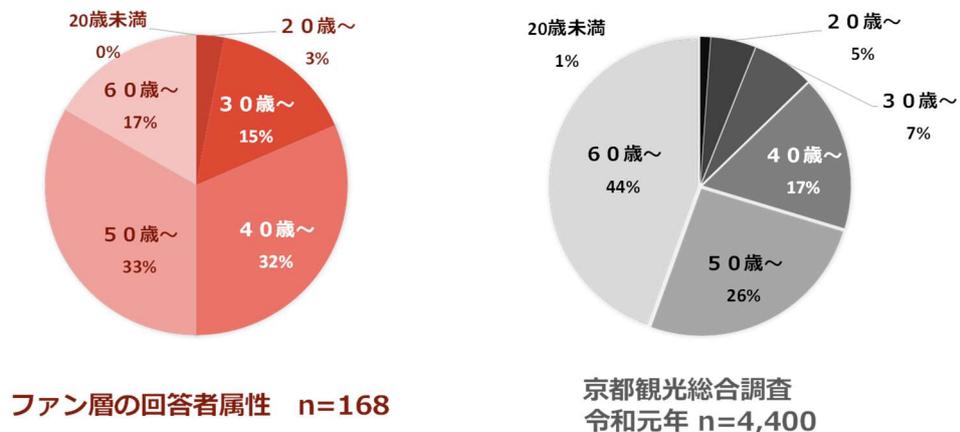
ファン層と一般旅行者との比較

ファン層の属性が一般旅行者とどのような違いが見られるかを分析するため、ファン層アンケートの結果を京都市が実施する京都観光総合調査の結果と比較する。

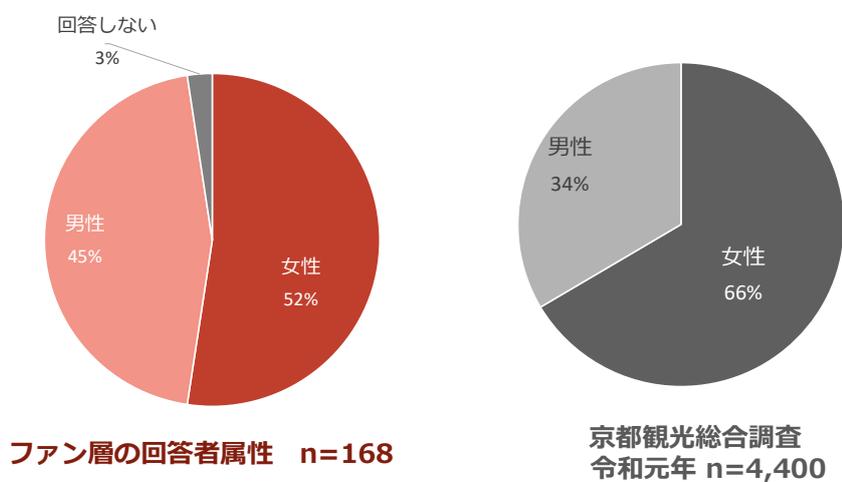
年齢・性別

一般旅行者よりもファン層のほうが比較的年齢が低い傾向が見て取れる。ただし、ファン層アンケートは Facebook 上で実施されていることを鑑みる必要があり、高齢のファン層の実態調査は別途必要と考えられる。性別は一般旅行者において男性 34%に対して、ファン層では 45%と男性の比率が高くなっている。

図表 3-2-6 ファン層と一般旅行者との比較（年齢）



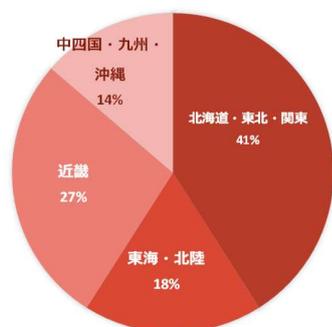
図表 3-2-7 ファン層と一般旅行者との比較（性別）



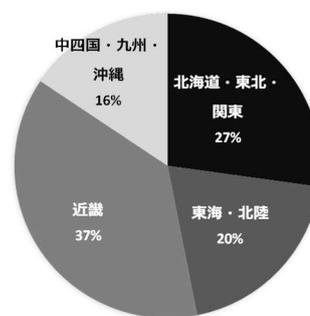
居住地

一般旅行者における近畿圏居住者の割合 37%に対して、ファン層では 27%となる。ファン層は一般旅行者に比べて遠方に居住していることがわかる。

図表 3-2-8 ファン層と一般旅行者との比較（居住地）



ファン層の回答者属性 n=168



京都観光総合調査 令和元年 n=4,400

愛着度によるクロス集計結果

図表 3-2-9 のように 10 段階から京都観光に対する愛着度を聞き三段階に分類し、愛着度によってどのような傾向が見られるかクロス集計を行った。

図表 3-2-9 京都への愛着度

京都への愛着について

あなたの京都観光に対する愛着度は、世間一般と比べてどのくらい強いと思いますか？ *

	低						中		高		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
愛着は弱い	<input type="radio"/>	愛着は強い									

コアファン層と位置づけられる高愛着度層の傾向として以下のような特徴がみられた。

- ・愛着度が高い層は、京都までの所要時間が長い

図表 3-2-10 のように、高愛着度層は首都圏に集中しており、京都までの所要時間との正の相関がみられる。ファンに対しては、首都圏を中心とした遠方へのアプローチが重要となる。

図表 3-2-10 京都への愛着度と居住地

	京都観光への愛着度			総計	
	低	中	高		
北海道・東北・北関東		6.7	5.2	8.8	7.1
首都圏		16.7	29.3	42.5	33.3
東海・北陸		13.3	17.2	18.8	17.3
滋賀県		3.3	0.0	1.3	1.2
京都府		20.0	6.9	5.0	8.3
大阪府		10.0	19.0	5.0	10.7
兵庫県		3.3	6.9	1.3	3.6
奈良県		10.0	0.0	1.3	2.4
中四国・九州・沖縄		13.3	12.1	13.8	13.1
海外・その他		3.3	3.4	2.5	3.0
お住まいの場所から京都までの所要時間 (分単位)		122.7	157.4	179.3	161.6

・愛着度が高い層は、観光消費額が高い傾向

京都観光における全体のひとり 1 日あたりの費用では、高愛着度層ほど高い消費額であることがわかる。したがって、観光客の愛着度が高まりファン化することは、地域経済の発展に貢献するということができる。

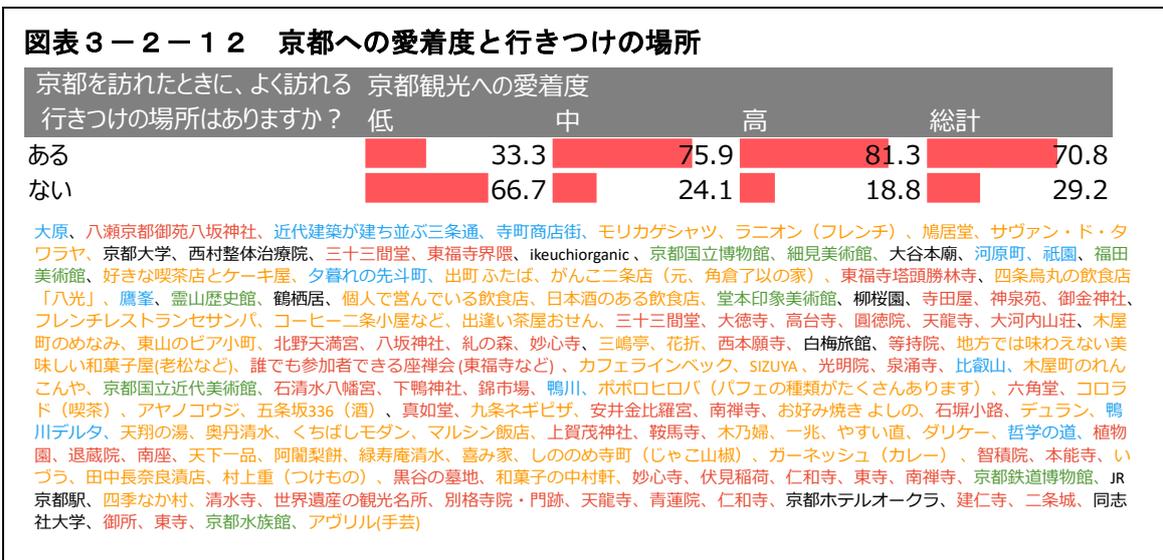
図表 3-2-11 京都への愛着度と観光消費額

最後に京都観光をされた際の、 旅行全体のひとり一日あたりの費用	京都観光への愛着度			総計	
	低	中	高		
1~5,000円		16.7	9.4	6.8	8.5
5,001~10,000円		33.3	28.1	20.5	24.4
10,001~15,000円		16.7	31.3	13.6	20.7
15,001~20,000円		0.0	9.4	22.7	15.9
20,001~25,000円		33.3	3.1	4.5	6.1
25,001~30,000円		0.0	3.1	6.8	4.9
30,001~35,000円		0.0	3.1	0.0	1.2
35,001~40,000円		0.0	0.0	9.1	4.9
40,001~45,000円		0.0	3.1	0.0	1.2
45,001~50,000円		0.0	3.1	0.0	1.2
50,001~円		0.0	6.3	15.9	11.0
推定平均金額		12,500	16,406	21,648	18,933

・愛着度の高い層は行きつけの場所がある傾向

高い愛着度を持つ層ほど、行きつけの場所がある傾向が見られた。行きつけの場所は、図

表3-2-12に列挙されているよう、様々な分野の場所が挙げられている。高級レストラン、定食、和菓子屋など多様な場所があげられているが、エリア単位で有名観光地名をあげる人も少なくなく、ファン層だからといって行きつけの場所の空間的な捉え方の傾向は認められなかった。



3. 2. 3. 3 ファンのニーズ

ファン層のコロナ禍での旅行意向、傾向を質問し調査を行った。質問事項として、次に旅行したい場所、何を体験したいか、密や混雑をさけるために心がけていることを聞いている。

次に旅行したい場所（複数回答可能）については、京都と答えた割合が 36.9%、他の国内地域と答えた割合が 57.1%となった。他の国内地域の内訳を見ると、北海道や沖縄といった自然リゾート志向の観光地を上げる人が比較的多かった。京都への旅行意向との比較先として自然志向のリゾート地があげられており、必ずしも京都ファンが京都と似たような観光地ばかりを旅行先の候補として考えているわけではないと推察される。

図表 3-2-13 ファン層の次回旅行意向（目的地）

2021年に旅行するとしたら、どこへ行きますか？（複数回答、%）

京都	36.9
国内	57.1
海外	3.6
その他(未定)	13.7

京都市内の観光地

- 大原、八瀬、石清水八幡宮、鞍馬、伏見稲荷、祇園、嵐山、京セラ美術館、比叡山延暦寺、北野天満宮、糺の森、上賀茂神社、下鴨神社、大徳寺、建勲神社、東寺、金閣寺、下鴨神社、嵐山、嵐山、東山、伏見、十日恵比寿、嵐山、高雄、嵐山、東山、祇園、寺町、河原町、錦市場、鞍馬、大原

国内他地域

- 沖繩、広島、名古屋、金沢、青森、九州、北海道、東北、山形、滋賀、山口、九州、名古屋、北陸、関西、沖繩、気仙沼、北海道、沖繩、東京、北海道、沖繩、北海道、沖繩、九州、青森、福岡、瀬戸内、関東、四国、日本海側、東北地方の温泉、広島、愛媛、鳥取、福岡、新潟、群馬、北海道、四国お遍路、舞鶴、亀岡、伊豆、愛媛、大分、北海道、沖繩、九州、関西、沖繩、大阪、北海道、関西、淡路島、天橋立、沖繩、北海道、九州、箱根、東京、沖繩、北陸、山口、高知、和歌山、沖繩、新潟、旭川、東京、九州、小笠原、栃木、美山

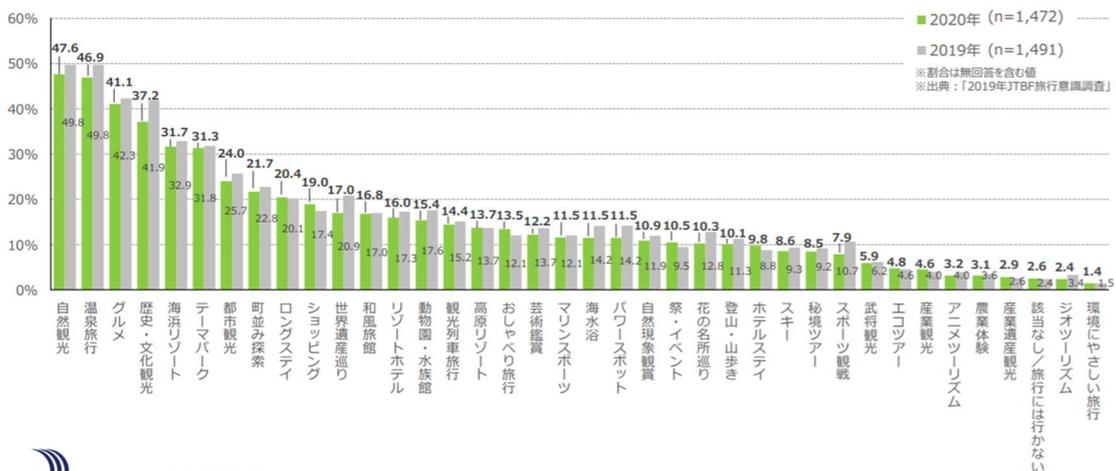
海外

- 台湾、フィンランド、香港、シンガポール、マレーシア、イギリス

日本交通公社の調査（図表 3-2-14）によると、アフターコロナの旅行体験には、コロナ前と変わらず自然、温泉、グルメ、歴史・文化があげられている。対して京都ファンへの次回の旅行で何を体験したいのかという問いには、寺社仏閣が一番にあげられたことから、歴史・文化体験への強い意向が見て取れる。

図表 3-2-14 一般旅行者の旅行意向（体験）

Q. 今後1~2年の間にあなたが行ってみたいと思うのは、どのようなタイプの旅行ですか。【複数回答】



図表 3-2-15 ファン層の次回旅行意向（体験）

次の旅行でどんな体験を主目的にしたいですか？（複数回答、回答数）

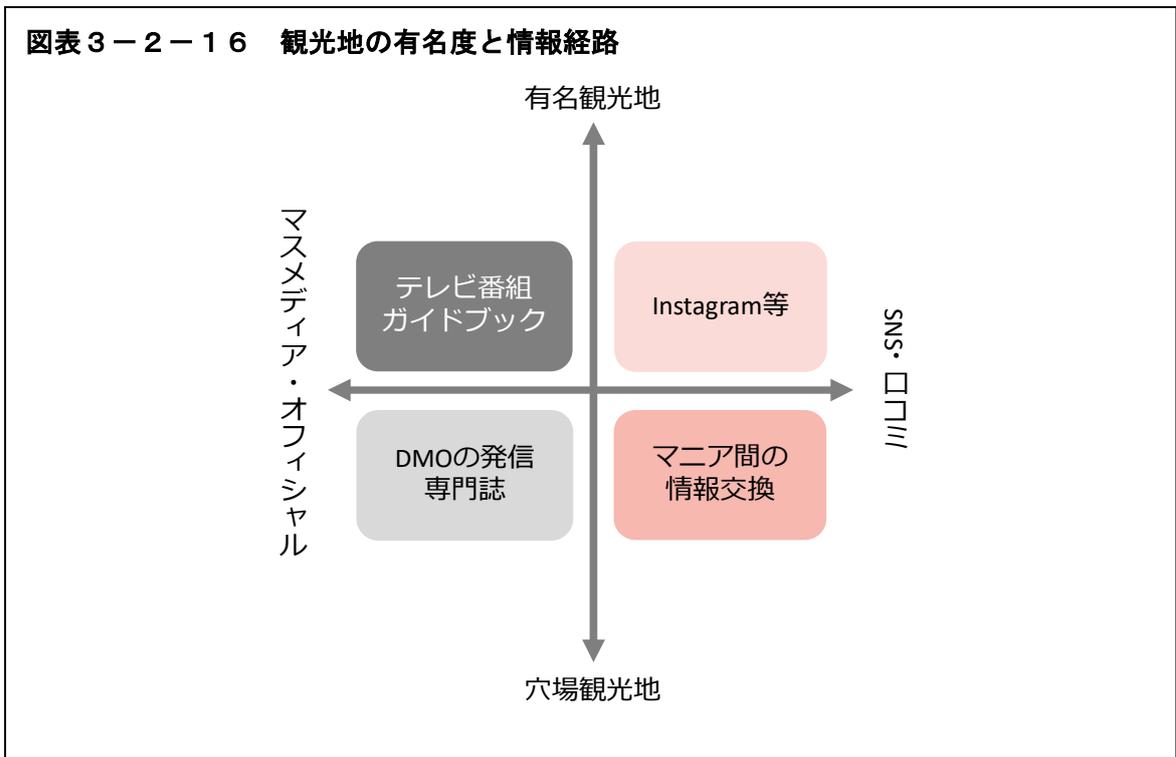
寺社仏閣	45	寺社仏閣 寺社仏閣巡り、御朱印集め、特別拝観、国宝めぐり、お寺のお庭
グルメ	20	観光・街歩き 景勝地巡り
観光・街歩き	15	グルメ 酒蔵・クラフトビール、抹茶スイーツ
アート、美術館	14	アート・美術館 美術館めぐり、アート鑑賞、陶芸、観劇
自然・アウトドア	13	自然・アウトドア ハイキング、ボルダリング、サイクリング、自然
温泉	6	温泉
		その他 そこでしかできない特別な体験、季節ごとの体験、友人に会う

体験意向の他に、密をさけるために心がけていることについては、多くの人が訪問日時の変更や場所をあげている。とくに、自由回答の内容をみると、あまり知られていないところを選ぶという意見をあげる人が多数おり、訪問場所を選択するにあたっては、他人にその場所が知られていると感じるかどうか判断基準となっていると考えられる。

3. 2. 4 考察

アンケート結果から、ファン層は「知られざる情報」を求めていると仮説を立てる。その情報が「知られざる情報」であると感じるかどうかは、その情報が本人に伝わるまでの経路が重要と考えられる。たとえば、入手した情報が穴場観光地に関するものであっても、マスメディアを通して伝わってしまうと、大勢の知るところとなると判断してしまい、ファンにとっては「知られざる情報」とはなりにくいと考えられる。逆に、有名観光地に関する情報であっても、情報経路が SNS や 口コミ であれば、自身だけの特別な情報と認識されやすく、「知られざる情報」として認識され、密を避けるための観光地として選ばれる可能性が高まると考えられる。

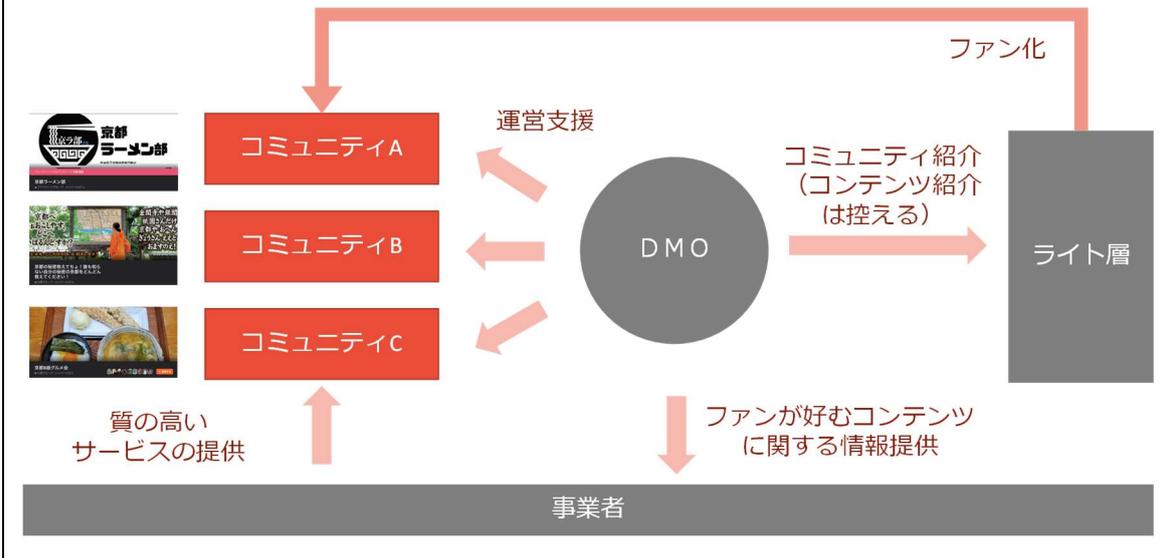
図表 3-2-16 観光地の有名度と情報経路



SNS コミュニティを活性化させることにより、ライト層のファン化を促す

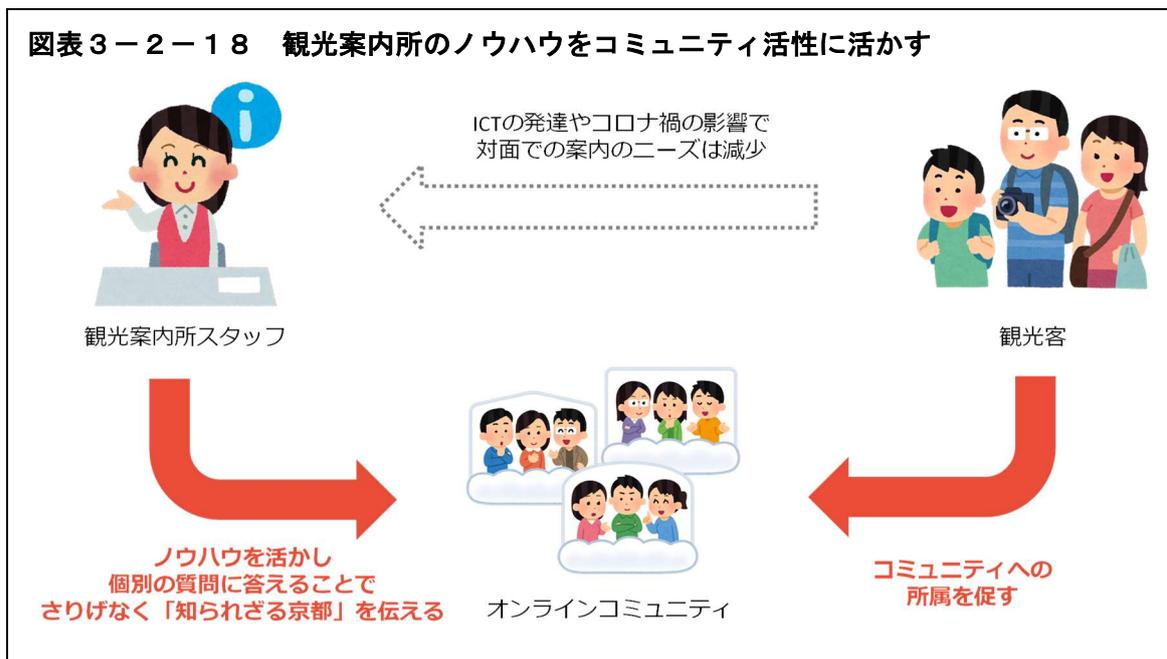
SNS 等のコミュニティにおける個人間の情報交換の場を活用することで、密を避けようとする観光客のニーズにあったかたちで観光情報を伝える施策を提案する。そのために DMO は、観光客に対して観光情報を直接伝えることよりも、京都観光に関連する様々なコミュニティを紹介する役割に注力することが望ましい。さらに、各コミュニティの運営を支援していくことも重要である。また、多様なコミュニティに関わることで得られた知見を事業者と共有することで、ファン層へ受け入れられるサービスの開発を事業者に促していくような働きも求められる。

図表3-2-17 コミュニティ活性化によりライト層のファン化スキーム



また、観光案内所の担う新たな役割の提案を行う。コロナ禍の発生や ICT の発達の影響で、観光案内所における対面での案内に対するニーズが減ってきていると考えられる。しかしながら、観光案内所に蓄積されてきた多くのノウハウを必要としている観光客が減っているわけではない。そこで、観光案内所のスタッフが、京都観光に関するコミュニティに参加して、コミュニティのメンバーからの質問に答えるような仕組みを作り、オンライン上で京都観光の案内を行うとともに、コミュニティの活動を活性化していくような取り組みが、有効であると考えられる。

図表3-2-18 観光案内所のノウハウをコミュニティ活性に活かす



これらの施策を通じてファン層が求める知られざる情報を提供し、コミュニティを活性化することで、ファン層の拡大、維持を目指すことを本研究における提案とする。ただし、これらの提案はあくまで仮説に基づいたものであることから、情報経路の違いがファン層の行動変容に与える影響や、有効なコミュニティへの誘導方法やコミュニティの活性化へどのように関与すべきかといった課題を明らかにしていく必要がある。

3. 3 ソーシャルメディアによるプロモーション

タイトル：「with/after コロナの観光産業における YouTuber と連携した動画マーケティングのための京都旅行自粛者の属性の明示及び効果検証フレームワークの提案」

実施者：増田 央（京都大学経営管理大学院）

3. 3. 1 テーマ

本班では、ソーシャルメディアインフルエンサーマーケティングの観点から、コロナ禍における京都観光復興マーケティングに関する旅行者意識調査及びマーケティング効果検証のためのフレームワーク提案を行なった。具体的には、コロナ禍で京都旅行を自粛する旅行者に対して、ソーシャルメディアインフルエンサーの観点を踏まえた観光情報取得傾向と京都旅行に対する旅行意識を質問する Web アンケート調査を実施することで、その旅行者属性を明示した。そして、動画共有プラットフォームである YouTube で活動する YouTuber による観光動画広告の効果を測定するためのフレームワークを先行研究のレビュー、事前実験の結果、コロナ禍の影響を踏まえて提案した。今後の展開として、本フレームワークの観点で観光マーケティングの動画広告効果を実験により検証、またフレームワーク自体の改善を行なう。このような実験の取り組みをまとめることで、DMO といった地域観光奨励組織においてソーシャルメディアインフルエンサーによる観光動画広告を活用する際のガイドラインの策定を行う。

3. 2. 2 問題の背景

新型コロナウイルスの影響で観光産業は甚大な被害を受けている。これまで堅調であった海外旅行者のみならず、国内旅行者の観光行動も大きく制限を受けている。このような経済状況において持続可能な経営を行うために、観光産業は従来の取り組みから大きな転換が求められている。特に旅行者が抱く観光地訪問の不安意識への対処やウィズ/アフターコロナの制約下での観光体験の提供といった新しい観光サービス設計及びその国内外への情報発信は必須である。

コロナ禍以前から、Facebook、YouTube、Instagram といったようなソーシャルメディアの利用普及に伴い、観光関連事業者による SNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)での情報発信が行われてきた。様々なソーシャルメディアの取り組みの中で、地域の観光協会や観光関連事業者による動画プロモーションがある。観光関連事業者による動画プロモーションも数多くの事例があるが、例えば、佐賀市による 2017 年 9 月 8 日に公開された地域の観光アクティビティをまとめた YouTube におけるイメージビデオ¹や、東日本旅客鉄道株式会社の「行くぜ、東北。」キャンペーンにおけるインスタグラマー halno 氏の動画²、沖縄県うるま市の闘牛文化振興を行なうワイドー ai プロ株式会社による YouTube チャンネルでの情報発信³、といった展開がある。

¹ SAGA City JAPAN (2017) 「Surf Slow SAGA, Japan 4K (Ultra HD) - 佐賀市」 YouTube。
https://www.youtube.com/watch?v=aVMBcNUqYO4&feature=emb_logo にて閲覧。

² halno (2019) 「行くぜ、東北。 #冬のごほうび」 Instagram。
<https://www.instagram.com/p/Btf22EPF9jb/> にて閲覧。

³ 闘牛戦士ワイドー (2021) 「YouTube チャンネルビデオ一覧」 YouTube。

また 2020 年国内動画広告の市場動向調査によると、2019 年の動画広告市場規模は 2,592 億円であり、2020 年には、昨年対比 114%の 2,954 億円に達する見通しで、また、2024 年には 6,856 億円に達する見通しである⁴。2020 年の動画広告市場規模の動向は、外出先における特定業種の広告出稿が制限された一方、巣ごもり需要に関わる商品・サービスやデジタルコンテンツのプロモーション需要は引き続き拡大を続けているからである⁵とする。

一方で、ソーシャルメディアインフルエンサーマーケティングに関しては学術的にも活発な議論が行なわれている。伝統的には、マスメディアにおける芸能人やアスリートといった著名人(セレブリティ)を活用した広告効果の検証が行なわれており、現在、ソーシャルメディアの普及に伴い、ソーシャルメディア上での影響力を持つインフルエンサーの広告効果の検証が行なわれている。例えば、Sokolova and Kefi (2020)⁶では、Instagram と YouTube で活動するフランスの 4 人のファッションブロガーに関連する製品プロモーションを視聴した女性フォロワー(1209 件の回答)において、インフルエンサーがその製品の購入意図に与える影響を情報発信者の信憑性と、配信者と視聴者の疑似的な人間関係(パラソーシャル・リレーションシップ, PSR)に基づく行動意図がフォロワーの購入意図に与える影響の明示や フォロワー属性の違い(例えば、年代)による影響の違いが報告されている。

現状のソーシャルメディアインフルエンサーマーケティング研究の課題としては、以下のようなものがある。現在のマーケティング効果測定のための尺度では、複雑化するソーシャルメディアの性質を十分に捉えきれていない⁷。多様化するソーシャルメディア・プラットフォーム間での異なる特性については、マーケティング効果の観点から十分に検討されていない^{8,9}。ソーシャルメディアをどのように利用するかはユーザーによって異なり、

<https://www.youtube.com/channel/UC9oLlyZKcklpA6CncSjTbWw/videos> にて閲覧。

⁴ サイバーエージェント/デジタルインファクト(2020)「サイバーエージェント、2020 年国内動画広告の市場調査を発表」サイバーエージェント。
<https://www.cyberagent.co.jp/news/detail/id=25548> にて閲覧。

⁵ 同上文献。

⁶ Sokolova, K., & Kefi, H. (2020). "Instagram and YouTube bloggers promote it, why should I buy? How credibility and parasocial interaction influence purchase intentions." *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.01.011>

⁷ Dwivedi, Y. K., Kapoor, K. K., & Chen, H. (2015). "Social media marketing and advertising." *The Marketing Review*, 15(3), pp.289-309.

⁸ Kannan, P. K., & Li, H. A. (2017). "Digital marketing: A framework, review and research agenda." *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), pp.22-45. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>

⁹ Kapoor, K. K., Tamilmani, K., Rana, N. P., Patil, P., Dwivedi, Y. K., & Nerur, S. (2018). "Advances in Social Media Research: Past, Present and Future." *Information Systems*

これはユーザーの文化的背景と結びついている可能性がある^{10,11}。

ウィズ/アフターコロナにおける観光産業においては、非接触で多くの潜在的な旅行者に視覚的・直観的に情報提供ができる動画広告の活用により注目が集まると考えられるが、その動画広告市場規模の拡大に伴う旅行者の情報取得行動の変化を踏まえた情報発信に取り組みを考慮する必要がある。しかしながら、ソーシャルメディアのインフルエンサーを活用する観光広告動画での情報発信に対して、どのような旅行者がより活発に反応するのかといった旅行者属性は十分に明らかにされていない。また、そのようなインフルエンサーと連携した観光に関する動画広告のマーケティング効果を測定するためのフレームワークも十分に確立されていない。

3. 3. 3 報告内容

本班では、これらの問題に対して、コロナ禍における動画を活用するソーシャルメディアインフルエンサーからの情報取得傾向を考慮した旅行者属性の明示及びインフルエンサーを活用した観光広告動画の効果検証フレームワークの提案を行なった。

3. 3. 3. 1 コロナ禍における京都旅行自粛者の旅行者属性の明示について

ここでは、アンケート回答時点から過去4年以内に少なくとも1度は京都市を観光で訪れた事があり、2020年4月から回答時点までに京都市への旅行を行っていない首都圏在住の京都旅行自粛者を対象として、京都観光に関するWebアンケート調査を行なった。アンケート調査は、2020年12月下旬(在日外国人向け)と2021年1月上旬(日本人向け)に実施した。回答者数としては、全体で514件の有効回答が得られ、そのうち日本人は337件(65.6%)、在日外国人は177件(34.4%)であり、男性は241件(46.9%)、女性は273件(53.1%)であった(図表3-3-1)。観光情報取得手法の観点において、他の旅行者のオンラインレビューでの情報取得に同意する回答者は、318件(61.9%)、文章の記事を投稿するようなソーシャルメディア(例えば、Facebook)のインフルエンサーからは136件(26.5%)、写真を投稿するようなソーシャルメディア(例えば、Instagram)のインフルエンサーからは170件(33.1%)、動画を投稿するようなソーシャルメディア(例えば、YouTube)のインフルエンサーからは169件(32.88%)であった。

Frontiers, 20(3), pp.531-558. doi:10.1007/s10796-017-9810-y

¹⁰ Shen, A. X., Lee, M. K., Cheung, C. M., & Chen, H. (2010). "Gender differences in intentional social action: we-intention to engage in social network-facilitated team collaboration." *Journal of Information Technology*, 25(2), pp.152-169.

¹¹ Chiu, C.-M., & Huang, H.-Y. (2015). "Examining the antecedents of user gratification and its effects on individuals' social network services usage: the moderating role of habit." *European Journal of Information Systems*, 24(4), pp.411-430.

図表 3-3-1 旅行者属性

属性	頻度	割合(%)
ジェンダー		
男性	241	46.89
女性	273	53.11
年齢		
10-19	3	0.58
20-29	105	20.43
30-39	147	28.60
40-49	114	22.18
50-59	67	13.04
60-69	52	10.12
70-79	26	5.06
出身国		
日本	337	65.56
日本以外	177	34.44
観光情報取得手法		
他の旅行者のオンラインレビュー	318	61.87
記事SNS (例えば、Facebook)のインフルエンサー	136	26.46
写真SNS (例えば、Instagram)のインフルエンサー	170	33.07
動画SNS (例えば、YouTube)のインフルエンサー	169	32.88

年代別に回答者が観光情報取得で利用することに同意する手法を見ると図表 3-3-2 のようになる。他の旅行者のオンラインレビューからの観光情報の取得意向において「やや同意する」「非常に同意する」の割合は 20-50 代で 5 割を越え、60 代においても 4 割に近い。20 代の旅行自粛者は、Instagram や YouTube のような写真や動画を中心とするソーシャルメディアのインフルエンサーからの観光情報の取得意向において「やや同意する」「非常に同意する」の割合が約半数を占め、30 代の場合は 4 割を占める。一方で、40-70 代の旅行自粛者は、そのようなインフルエンサーからの観光情報の取得意向において「やや同意する」「非常に同意する」の割合が 3 割を下回る。ただ Facebook のような記事投稿が中心の SNS のインフルエンサーからの情報取得は、他のソーシャルメディアのインフルエンサーからの情報取得に対して、比較的利用意図の割合が低い。

図表 3-3-2 旅行自粛者が観光情報取得での利用に同意する手法(年代別)

年齢	旅行者が同意する観光情報取得手法			
	他の旅行者の オンラインレビュー	記事SNS(例えば、Facebook)の インフルエンサー	写真SNS(例えば、Instagram)の インフルエンサー	動画SNS(例えば、YouTube)の インフルエンサー
20-29	74.29%	38.10%	50.48%	48.57%
30-39	72.79%	35.37%	42.86%	40.82%
40-49	64.91%	16.67%	22.81%	25.44%
50-59	50.75%	25.37%	23.88%	29.85%
60-69	38.46%	9.62%	11.54%	9.62%
70-79	19.23%	11.54%	23.08%	11.54%

動画中心のインフルエンサー(YouTuber 等)から観光情報を取得への同意の観点で旅行者属性をまとめると図表 3-3-3 のようになる。このような観光情報利用意向で分けることは性別の観点では違いが見られなかった。一方で、年齢、出身国での区分ではその傾向に違いが出た。また、旅行する動機として重要な観点(5段階評価で、1は全く重視しない、5は非常に重視する)の質問で、このような観光情報利用意向での回答者の区分で違いが見られた項目に、「異なる文化や生活様式を体験する」、「日常生活からの脱出」、「冒険と感動の体験」、「離れた場所で家族と質の高い時間を過ごす」があった。また、前回の京都旅行終了時点の京都旅行評価において、この情報取得傾向の区分において、「総合的な顧客満足」(5段階評価)、「再訪問意向」(5段階評価)、「友人や同僚への推薦意向」(5段階評価)で違いが見られた。前回の京都旅行における1人当たりの総消費額の平均は、「利用に同意する」群は、30,533円、「利用に同意しない」群は、26,737円、「どちらでもない」群は、25,422円であった。

図表 3-3-3 動画中心のインフルエンサー(YouTuber 等)から観光情報を取得する旅行者属性

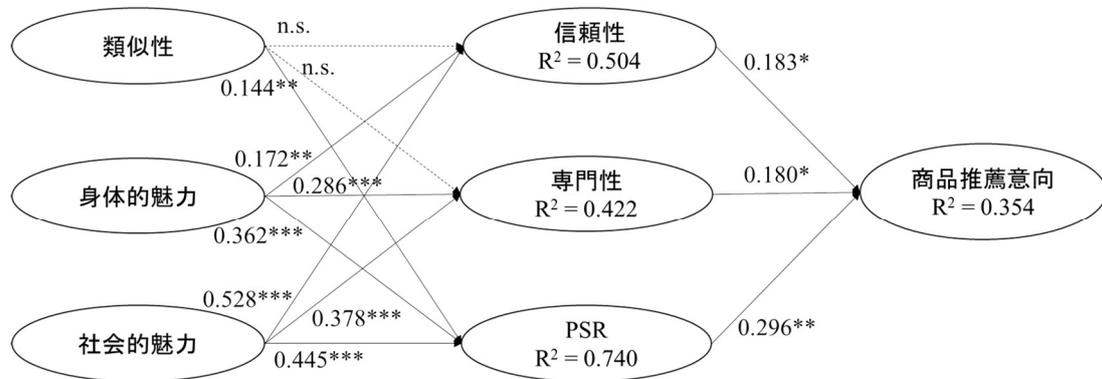
属性	利用に同意する (n:169; 32.9%)	利用に同意しない (n:262; 51.0%)	どちらでもない (n:83; 16.1%)	カイ2乗検定
ジェンダー				n.s
男性	42.0%	49.2%	49.4%	
女性	58.0%	50.8%	50.6%	
年齢				***
20-29	30.2%	14.9%	18.1%	
30-39	35.5%	21.8%	36.1%	
40-49	17.2%	26.0%	20.5%	
50-59	11.8%	15.3%	8.4%	
60-69	3.0%	13.4%	14.5%	
70-79	1.8%	8.0%	2.4%	
出身国				***
日本	50.3%	75.2%	66.3%	
日本以外	49.7%	24.8%	33.7%	
旅行する動機として重要な観点(5段階評価)				
異なる文化や生活様式を体験する	4.12	3.65	3.88	***
日常生活からの脱出	4.43	4.08	3.87	***
冒険と感動の体験	4.17	3.61	3.87	***
離れた場所で家族と質の高い時間を過ごす	3.97	3.57	3.60	***
前回の京都旅行終了時点の評価				
総合的な顧客満足(5段階評価)	4.47	3.98	4.11	***
再訪問意向(5段階評価)	4.44	4.35	4.20	*
友人や同僚への推薦意向(5段階評価)	4.43	4.13	4.04	**
1人当たりの総消費額の平均(円)	¥30,533	¥26,737	¥25,422	n/a

注:5段階評価(1:評価が最も低い~5:評価が最も高い)

3.3.3.2 インフルエンサーを活用した観光広告動画の効果検証フレームワーク提案

本班では、インフルエンサーを活用した観光広告動画の効果検証の予備実験に位置づけられる、韓国のマーケティングリサーチ会社を通じた韓国での Web アンケート調査を 2020 年 2 月に実施している。回答者は YouTuber の動画を見て製品/サービスを購入した経験を持つ韓国の消費者(313 人)である。図表 3-3-4 のようなリサーチモデルを設定し、部分最小二乗法に基づく構造方程式モデリング (PLS-SEM) で仮説検証を行なった(使用ソフトウェア: smartPLS v3.3.2)。本モデルはインフルエンサーの属性を「類似性」、「身体的魅力」、「社会的魅力」の構成概念(コンストラクト)で表現し、インフルエンサーの「信頼性」と「専門性」、また、情報配信者と視聴者との間で形成される擬似的な人間関係の程度を表す「パラソーシャル関係(PSR)」を媒介して、宣伝された製品/サービスの「商品推薦意向」に与える影響を分析した。ここでは、回答者が認識した YouTuber のインフルエンサータイプが「プロフェッショナル YouTuber」と「タイプ不明の YouTuber」でグループを分け、その比較を行なった(図表 3-3-5)。その結果、回答者がインフルエンサーをどのように認識しているかで商品推薦意向に与える影響の構造に違いが出ることが分かった。

図表 3-3-4 予備実験で検証したリサーチモデル



注: ***有意水準=0.1%; **有意水準=1%; *有意水準=5%; n.s. =有意ではない

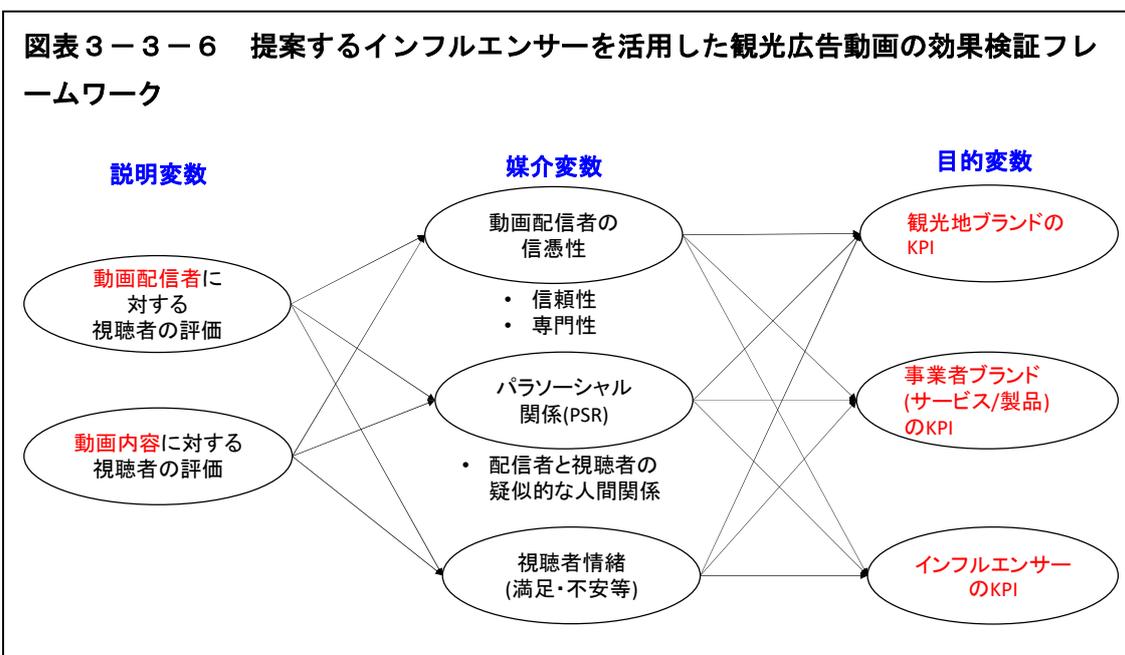
図表 3-3-5 予備実験におけるインフルエンサータイプに基づく結果の比較

仮説	プロフェッショナル Youtuber (n=167)		タイプ不明の YouTuber (n=61)	
	β	結果	β	結果
類似性 → 信頼性	0.132	Rejected	0.289*	Accepted
類似性 → 専門性	0.020	Rejected	0.459*	Accepted
類似性 → PSR	0.201**	Accepted	0.282**	Accepted
身体的魅力 → 信頼性	0.085	Rejected	0.303	Rejected
身体的魅力 → 専門性	0.258**	Accepted	0.290	Rejected
身体的魅力 → PSR	0.313***	Accepted	0.509***	Accepted
社会的魅力 → 信頼性	0.563***	Accepted	0.061	Rejected
社会的魅力 → 専門性	0.423***	Accepted	-0.057	Rejected
社会的魅力 → PSR	0.438***	Accepted	0.201	Rejected
信頼性 → 商品推薦意向	0.260*	Accepted	0.222	Rejected
専門性 → 商品推薦意向	0.185	Rejected	0.040	Rejected
PSR → 商品推薦意向	0.188	Rejected	0.447*	Accepted

有意水準=0.1%; **有意水準=1%; *有意水準=5%; n.s. =有意ではない

このような予備実験の結果と先行研究を踏まえて、ここではインフルエンサーを活用した観光広告動画の効果を検証するためのフレームワークとして、動画配信者自身及び動画内容に対する視聴者の評価が、動画配信者の信頼性と専門性で形成される信憑性、配信者と視聴者の擬似的な人間関係を表すパラソーシャル関係(PSR)、視聴者の満足や不安といった視聴者情緒を媒介して、観光地ブランドの評価指標、宣伝対象になる事業者ブランドの評価指標、宣伝を行うインフルエンサー自身の評価指標に与える影響を設定する(図表 3-3-6)。本フレームワークは、ソーシャルメディアインフルエンサーマーケティングで用いら

れている種々のリサーチモデルを基盤としつつ、観光分野で重要になる観光地ブランドに対する評価指標と、コロナ禍での観光広告効果測定で重要になると考えられる旅行者の不安といった感情面を評価する点で、既存研究の取り組みに対する拡張を行なっている。



3. 3. 4 考察

コロナ禍で京都旅行を自粛する首都圏在住者で、動画を活用するインフルエンサーから観光情報を取得する旅行者属性の特徴としては、20代、30代でそれぞれの年代の約4割から5割りを占め、観光する動機として、異なる文化体験や冒険等の非日常体験を重要視していた。また、前回の京都旅行の評価における、満足度、京都市への再訪問意向、友人や同僚への観光地としての京都市の推薦意向、そして、一人当たりの総消費額の平均が、他の群より相対的に高いことが分かった。ソーシャルメディアが普及・発展する中で、ソーシャルメディアにおける情報発信者や受信者の特徴やその関係性は複雑さを増している。それに伴い、ターゲットとする観光客がどのような情報をどのように取得し、どのような旅行体験を求めるようになるのか、といった点の複雑さも増していくと考えられる。現状、ソーシャルメディアのインフルエンサーから観光情報を取得する層が、若い年代に行くにつれ増加していることから、ソーシャルメディアの発展に伴うこの複雑性の増加を観光関連事業者は無視することはできないといえる。このような複雑性にシステムティックに対応する取り組みのひとつとして、旅行者の旅行行動をリードまたは代表するような様々なソーシャルメディアインフルエンサーを明示し、そのようなインフルエンサーの単位で観光地経営の広告戦略をマネジメントする視点がありえる。

ソーシャルメディアにおけるインフルエンサーの影響力が増加する一方で、このような

インフルエンサーの動画広告効果をどのように評価すればよいのかは、現状、探索的な取り組みが行なわれている段階である。本班が提示したフレームワークのように、観光地経営のパフォーマンスに関する評価指標(観光地ブランドや旅行者の再訪問意向等)が多様なインフルエンサーの特徴の違いを反映した動画広告によりどのように影響を受けるかを検証する意義は大きい。また、コロナ禍においては、感染症の影響下がない場合の旅行と比較して、感染症に伴う旅行者の不安といった視点の影響が無視できなくなっていると考えられる。このような旅行者の不安といった感情面の影響を踏まえて、動画広告効果を継続的に検証することで、感染症拡大期、感染症収束期、感染症収束期以降といった中での旅行者心理の変化も反映可能になると考える。

本班の今後の展開として、コロナ禍における旅行者属性と、提示した観光における動画広告のマーケティング効果検証フレームワークを用いて、実験によって本フレームワークの検証を行なっていく。特に、視聴者からのインフルエンサータイプの認識や、インフルエンサーが作成する動画のタイプ(共感重視 vs. 説明重視等)の違いがどのようにマーケティング効果の影響に与えるかを分析する。初回の実験は、地域(京都市)の飲食店を対象として、観光地経営の観点から複数の動画広告を作成し、学生実験や Web アンケート調査を行なう。実験用動画広告におけるソーシャルメディアインフルエンサーとしては、YouTuber 事務所である株式会社 FunMake に所属する YouTuber に協力を依頼する。FunMake は、地域振興を重視するプロダクションであり、本研究の趣旨に沿ったインフルエンサーからの協力が得られる。このような実験を複数回行なうことで、本フレームワークを検証・改善していく。これらの取り組みを踏まえて、ソーシャルメディアインフルエンサーを活用する観光動画広告のマーケティング効果検証方法や、種々の動画広告とその視聴者評価のパターン、及び、インフルエンサー活用の注意点(炎上対策等)をまとめ、DMO といった地域の観光奨励組織で活用可能な、ソーシャルメディアインフルエンサーによる観光動画広告活用ガイドラインを策定する。

謝辞：本班の報告には、サービス学会 COVID-19 対応研究として、サービス学会から助成を受けた内容も含まれています。

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

タイトル：「京都の旅館・ホテルのニューノーマルでの事業のあり方」

実施者：若林 直樹（京都大学経営管理大学院）

3. 4. 1. ウィズコロナでの観光経営再生

京都だけではなく、日本や世界の観光地における観光事業者、特に宿泊事業者をめぐる経営環境は、2020年以降、新型コロナウイルスの感染拡大で激変し、大変厳しいものとなった。2019年のオーバーツーリズムから現在の観光需要の蒸発がみられたことをうけて、私どもの緊急経営調査アンケートに答えた回答者の一人が言うように、1年で「天国と地獄を見た」と表現している。

京都府観光連盟の2020年春期調査では、京都府内の観光事業者の75.8%が売上高の8割から10割の減少と壊滅的な打撃を受けている¹。その背景には、インバウンド観光客の消滅、自粛経済による旅行低迷、感染防止のために会議・会合の全面自粛があるだろう。その後の断続的なGOTOキャンペーンで一時的な需要回復が紅葉の秋には見られたが、2021年1月8日からの緊急事態宣言で再び、旅行の大幅な自粛に見舞われた。それだけではなく、修学旅行や団体旅行、ツアー旅行なども2020年から大幅に減少した。

こうした中で、京都の観光企業は、復興に向けて大胆な経営改革の取り組みが求められている。それは、経営改革、リスク管理、事業継続、戦略シナリオの検討、そして新たな事業と収益の戦略の構築である。ことに、コロナ禍が長期化するにつれて、復興までの期間は長期が見込まれ、2023年までの経営環境の変化についてのシナリオと、今後の戦略分析が中期的には必要となるだろう。その中には、新規のサービスや事業の開発、多角化などを通じた新たな収益源の構築と再成長戦略の策定が必要となるだろう。

京都の観光企業の経営者は、2021年春以降、以下の超短期、短期、中期の3つの時間軸で、同時にいくつかの重要な経営判断を迫られている。この6ヶ月以内は、とにかく業務見直しによる「止血」であり、次に事業見直しによる収益獲得であり、そして戦略の見直しによるのである。

① 超短期（6月以内）：業務体制見直し

売上激変への対応、コスト見直し、財務の見直し、事業継続マネジメント（BCM）

② 短期（1－2年以内）：事業の見直し

短期的な新市場検討、新規のサービス・事業の開発

③ 中期（3年以内）：戦略の見直し

戦略シナリオ構築、経営戦略の見直し、事業構造の見直し、事業の転換とリストラ、インバウンドへの本格対応、

この節では、まず、京都の宿泊事業者の経営課題と取り組みをについて論じる。そのために京都大学経営管理大学院観光経営科学コース（観光MBA）若林直樹研究室での京都府内の宿泊事業者の緊急経営調査（2020年12月から2021年1月、京都府内の211宿泊事業

¹ 『京都新聞』、2020年6月2日朝刊。

者二に実施。51 社回答)の結果概要についてふれる。そして、今後の経営環境について戦略シナリオを立てて、議論することの重要性について議論する。そして、現在、生まれつつある新たな市場への対応に必要な経営能力について論じたい。

3. 4. 2 京都宿泊事業者の経営課題

現在の京都府内の宿泊事業者の経営課題を調査するために、現在の稼働状況、経営課題、新たな取り組み、経営防衛策、感染症予防、今後の取り組みの力点などについてアンケート調査を行った(詳しくは附録 A. 3 を参照のこと)。調査主体は、京都大学経営管理大学院観光経営科学コース(観光 MBA)若林直樹研究室であり、2020 年 12 月から 2021 年 1 月まで京都府内の 211 宿泊事業者に実施し 51 社の回答を得た。回答事業者は、平均で資本金 2480.3 万円、従業員規模 27.59 人、平均操業年数 95.46 年と、中小で老舗が多かった。さらに加えて、その中で 10 社にヒヤリング調査を行った²。

調査項目は以下について聞いた。

- a) 旅館・ホテルの規模、利用概況について
- b) 2020 年夏期(7 月～9 月)の売上高について
- c) 売上の減少以外に受けた経営への影響
- d) 政府・自治体は新型コロナウイルス感染症対策として新たな事業の取組について
- e) 新型コロナウイルス感染症による影響から自社の経営を守るために実行したこと
- f) 顧客からの要望の強い感染症予防策の取り組みについて
- g) 今後の事業の進め方について
- h) 現在の新型コロナウイルスの影響がまだ続くと仮定した場合の事業のありかた
- i) 今回の感染症により事業承継を進めるうえでの影響について
- j) 社会の持続的発展に貢献する会社経営という考え方(SDGs 経営)について

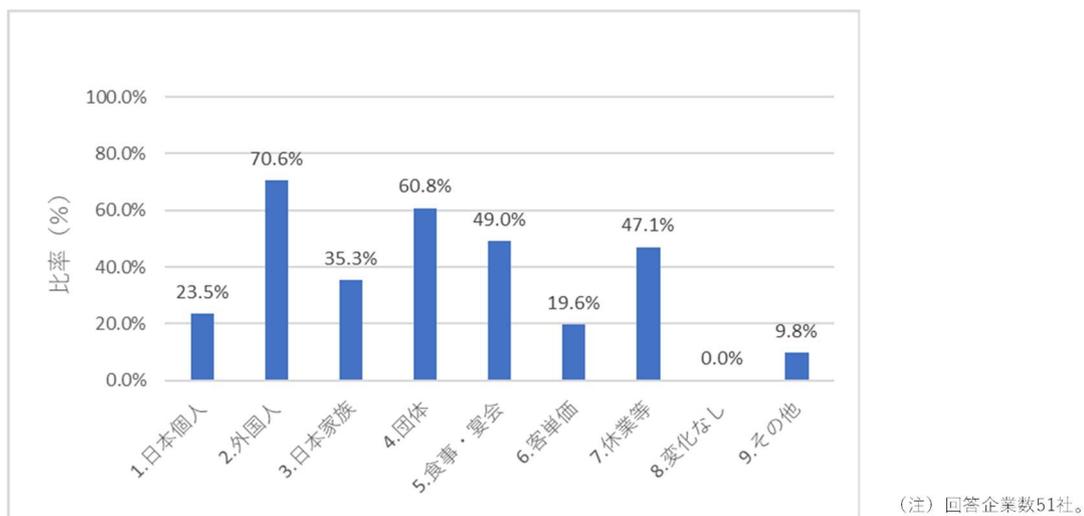
そのうちの主要な点についてのいかに結果を示す。

(1) 売上高の動向

2020 年第 3 四半期(夏期)は、前年同期に比べると、平均的に 55.3%の売上減少となっている。ただ、8 割以上の落ち込みが多い。ことに、売上減少の要因は、外国人(70.6%)、団体客(60.8%)、食事・宴会(49%)の減少が大きい。他方で、56.9%が GOTO キャンペーンの効果や日本人個人観光客の来訪が売上を支えていた。

² 調査の性質上、お名前は紹介できないが、ご協力いただいた旅館・ホテルの関係者に深く御礼申し上げます。

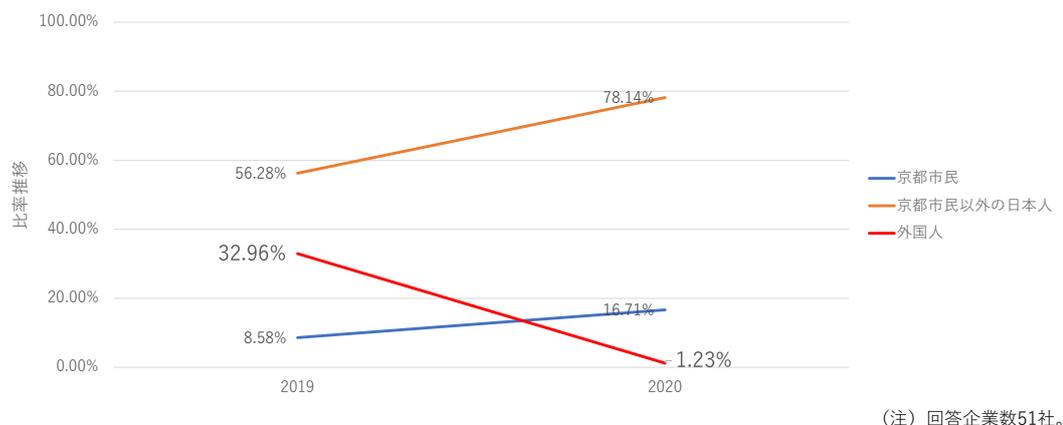
図表 3-4-1 売上減少要因



ことに、京都市、京都府内の宿泊事業者の宿泊客数に占めるインバウンド観光客の比率は、最盛期の2019年に32.96%と3分の1を占めていたので、その蒸発は、非常に痛手となっている。京都市、京都府でのインバウンド観光客の比重の高さが改めて浮き彫りになった。

売上減の経営への悪影響は、赤字増大(68.6%)、資金繰り悪化(62.7%)に表れるが、さらに、感染予防コストの増大(56.9%)も指摘されている。

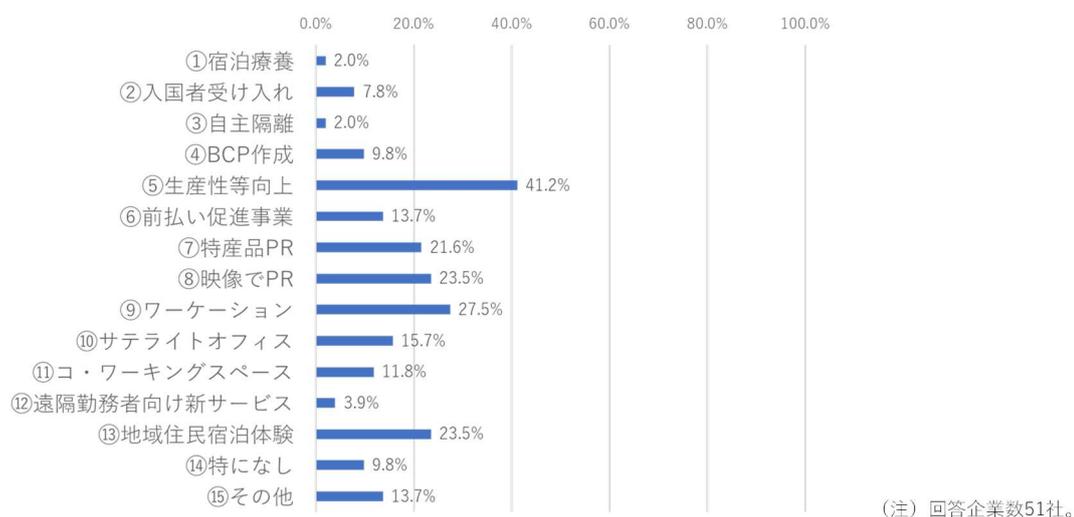
図表 3-4-2 京都府の旅館／ホテルでの外国人、日本人の観光客数の推移



(2) 新たな取り組み

コロナ禍の元、現在取り組みたいこととして、代表的には、4つのことを挙げていた。第一に、生産性向上（41.2%）であり内部の経営改革に向いていた。次に、ワーケーション商品の開発（27.3%）、第三に、映像でPR（23.5%）、地域住民向けサービスの開発（23.5%）である。まず、生産性向上によりコスト抑制が第一であった。そしてテレワークの拡大に対して、ワーケーション商品の開発を意識しているようである。またSNSやインターネットを通じた新たなプロモーションへの関心もある。これは、ヒヤリングの中でも若世代の経営者では積極的に考えられていた。また、インバウンド観光客がしばらく来ないことから、近隣住民へのマイクロツーリズムの商品開発の意欲も見られた。これは、京都市郊外が多い。

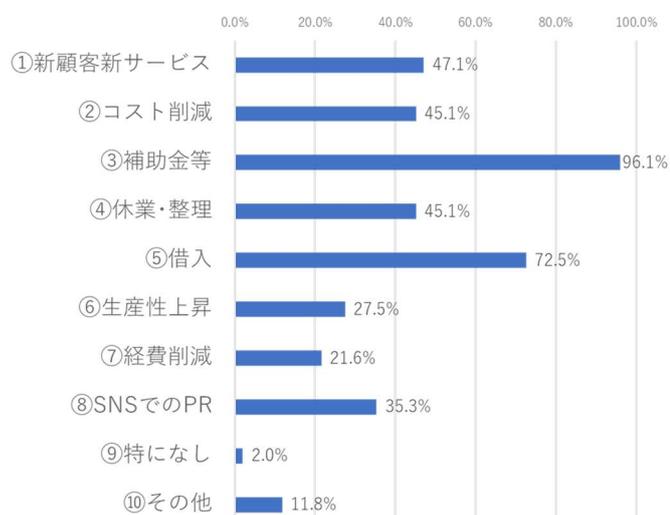
図表 3-4-3 新たな事業の取り組み(複数回答)



(3) 経営自衛策

コロナ禍による売上減少に対して、経営自衛策として今とられているのは、多くが補助金利用、借入である。経営改革（コスト減 45.1%）や新規サービスの開発（47.1%）への取り組みは、5割弱であり、積極的な自衛策は2021年以降の課題である。SNSでのPRは3分の1程度にとどまる。

図表 3-4-4 自社の経営を守る取組み(複数回答)

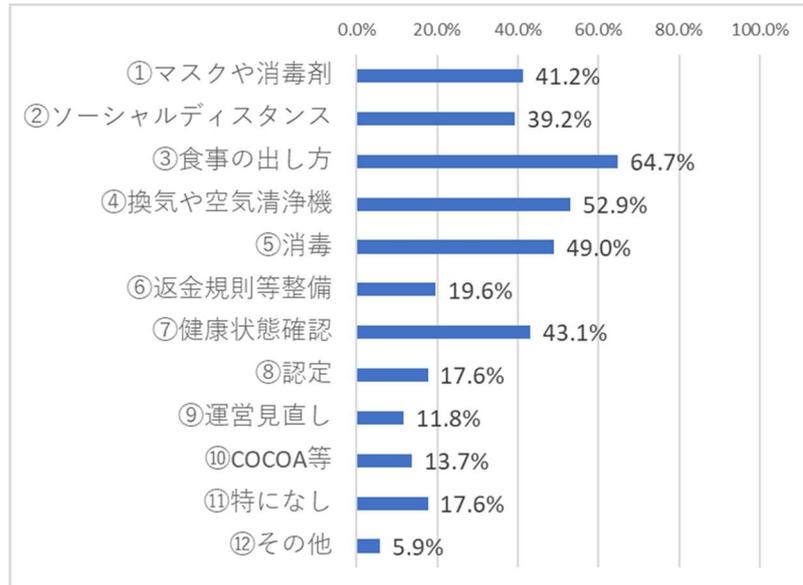


(注) 回答企業数51社。

(4) 感染症予防策

観光客に安心してもらうために、様々な衛生対策がなされている。アンケートでは、顧客が関心を示す感染症予防対策について聞いたところ、約半数以上の事業者が、「食事の出し方」(64.7%)、「換気、空気清浄機」(52.9%)、消毒の実施について顧客から聞かれたとしている。食事での密の回避や換気についての配慮が、観光客へのアピールとなりそうである。

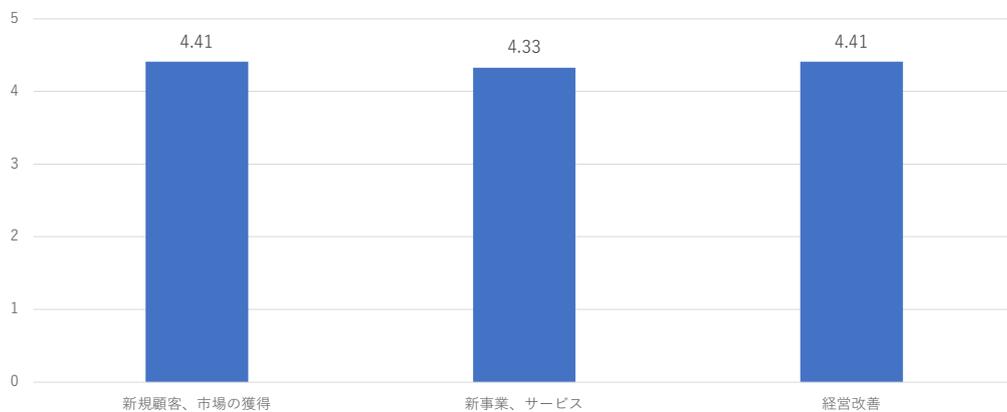
図表 3-4-5 顧客が関心を持つ感染症予防対策(複数回答)



(5) 今後の取り組みの方向性

アフターコロナに向けて、今後の経営改革の力点について、①新規の顧客や市場の獲得、②新規の事業、サービスの創出、③内部の経営改革について5点満点で聞いたところ、①と③が平均4.41点と高く、新規の事業・サービスは少し低い4.33点であった。ただ、いずれも、関心が高い。

図表 3-4-6 今後の経営改革の力点(5点満点)

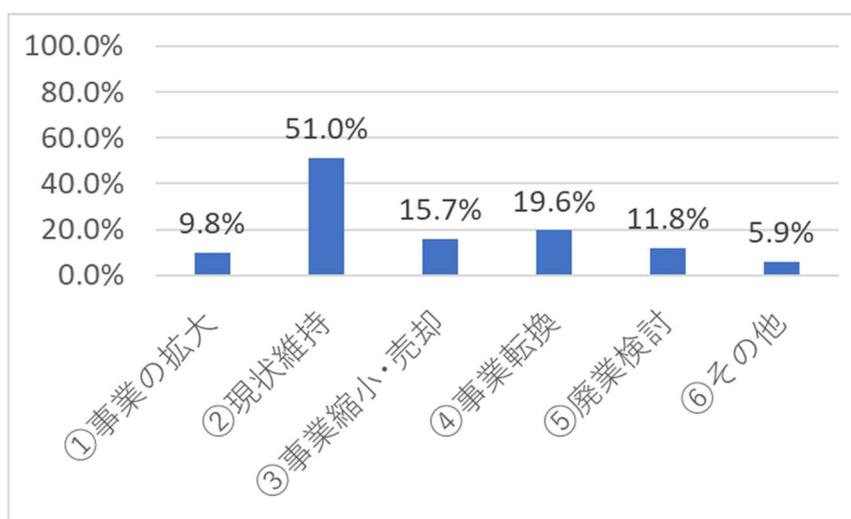


(注) 回答企業数51社。

(6) 今後の事業継続については、

コロナ禍による経営状態の悪化に対して、6割の事業者は、現状維持や拡大を目指している。他方で、3分の1の事業者は、縮小、転換、廃業、さらに実際に廃業と、事業を縮小・廃止することを考えている。中小宿泊事業者でも縮小や廃業をする例は、かなり出てくるだろう。また、約3割が事業承継にも影響があるとしている。実際、ある旅館でも、次代の経営者への承継は、コロナ禍が収まった後に先送りする例も見られた。

図表 3-4-7 事業の将来について（複数回答）



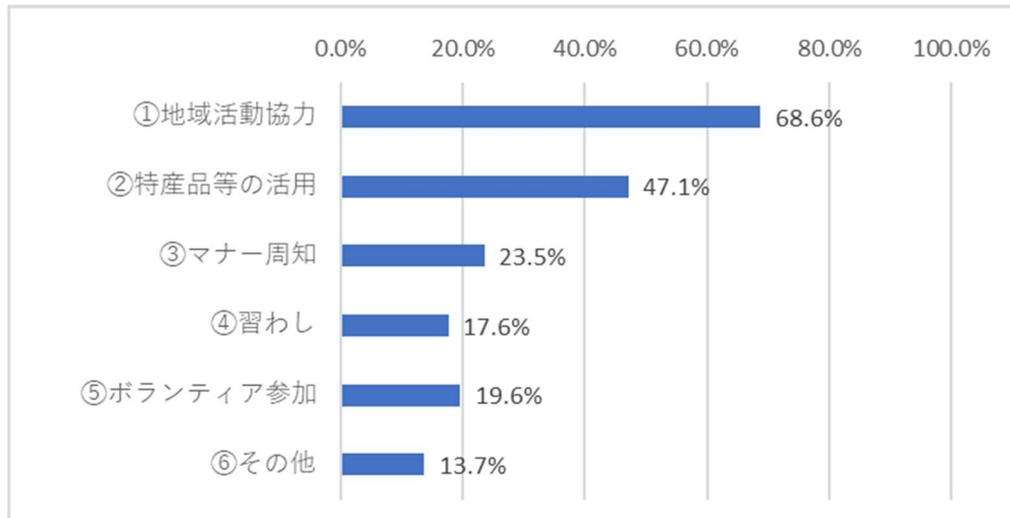
(注) 回答企業数51社。

(7) 地域との共存

コロナ禍のもとでは、感染症への総合的な対策と企業の事業継続のために、企業は益々地域との連携を深める必要が指摘されている³。経済や社会の持続的発展（SDGs）に貢献する経営の取り組みの重要性の観点から、コロナ禍のもとでの地域との共存や、地域の文化や社会への貢献、環境に優しい経営などへの取り組みについて聞いてみた。旅館・ホテルは、地域の環境や社会を重視しているせいか、7割程度の企業が、清掃美化などの地域活動に貢献していた。ただ、内閣府など推奨する地域の特産品等の活用は4割程度であった。また、京都の歴史、文化、習わしなどについて観光客について伝える活動は43%程度の企業が取り組んでいた。環境面でも建物の調和や清掃活動などの空間的な環境の保護や改善には半数以上の事業者が取り組んでいた。ただ、省エネや食品ロス等削減については、半数以上の企業の取り組みが弱く、その難しさを訴える企業もあった。

³ 和田 耕治（2020）『企業のための新型コロナウイルス対策マニュアル』、東洋経済新報社。

図表 3-4-8 地域の社会や文化に貢献する取組（複数回答）



(注) 回答企業数51社。

3. 4. 3 アフターコロナに向けた戦略シナリオ分析の必要性

アフターコロナに向けて、アジアの観光産業をめぐる経営環境の動向に関わり、太平洋アジア観光協会（PATA: Pacific Asia Travel Association）は、2023年までのアジア内部でのインバウンド観光客の動向に関して、3つのシナリオを予測している⁴。香港理工大学 Haiyon SONG 教授は、PATA と共に、この予測を策定したが、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。その間、観光産業は、5-7割の需要減に悩むことになるだろうとされる。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、運輸サービスやイベントの低迷につながり、運輸産業やイベント産業の企業の疲弊につながるだろう。ただ、こうした経営環境のシナリオに対して、企業は複数の戦略オプションを考える必要がある。こうしたことに取り組むのが、戦略シナリオ分析である。

戦略シナリオ分析は、未来について楽観・中庸・悲観のシナリオを考え、企業の戦略的対応をあらかじめ作成する経営手法である。戦略シナリオ分析とは、「未来の変化の道筋を複数考えて、それらを可視化し、それぞれのシナリオを起こったときにどうするか」の戦略オプ

⁴ 次の講演より。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.

ションを考える戦略分析手法」である⁵。戦略シナリオとは、「現実を解釈する上で、未来とそれにまつわる問題について可視化する方法。シナリオは、起こりうる、または別の形で起こりうる未来」であるといえる⁶。問題は、シナリオの内容の正確さではなく、企業が対応する戦略のオプションの構築である。最も悲観的なことが起きた場合に何をするかを決めておくことが最も肝要である。

シナリオとしては、一般に、①楽観的、②中庸、③悲観的の3つのタイプを考える。そして、戦略としてはそれぞれのシナリオに対して、別の3つのタイプの戦略の対応を考える⁷。それは、①環境変化に対して適応する「適応型」の戦略、②新たな事業やサービスを創造して、積極策で対応する「形成型」の戦略、③最低限の投資に抑えて、消極的に対応する「留保型」の戦略がある。

図表 3-4-9 3つの戦略タイプ	
適応型	現状と将来の変化を規定と捉えて、認識されている機会と脅威に対して適応的行動
	ライバルの競争戦略に受動的に対応、既存事業の縮小に対応した多角化
形成型	自社に有利に変化させるために大胆な戦略
	新事業、新製品の投入、戦略的な提携
留保型	将来の戦略オプションのために、最低限の投資
	市場調査、小規模な開発投資、コスト構造の見直し、顧客、サプライヤーへの少額出資

(出所) 梅澤高明編著. (2013)『最強のシナリオプランニング』東洋経済新報社、47. 図表2-8を筆者改変

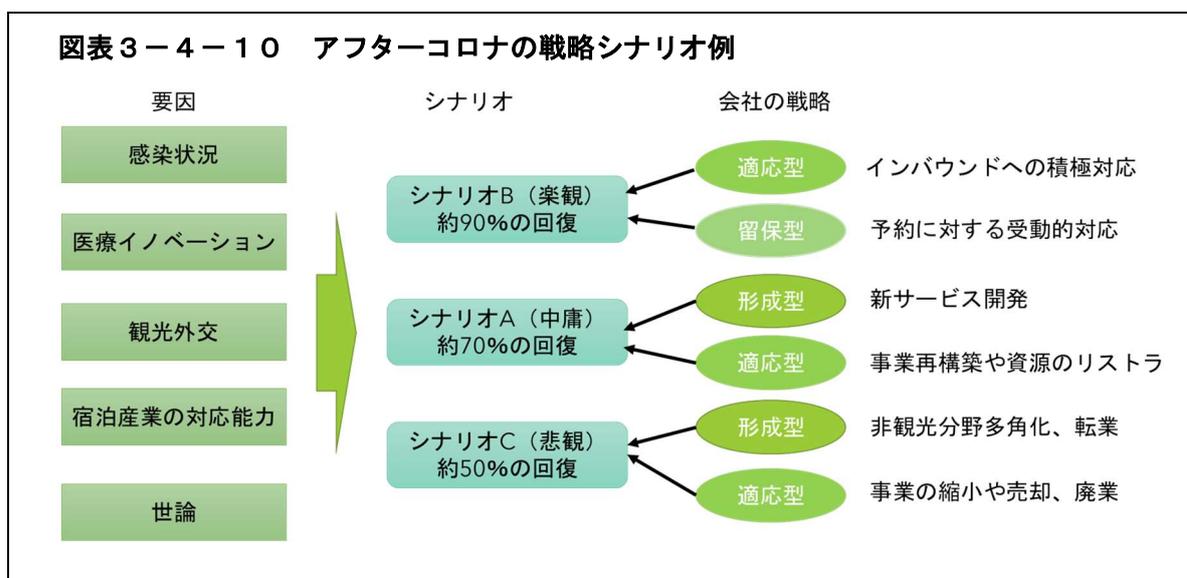
PATAの2023年のインバウンド観光客数の回復予測の3つのシナリオをベースに考えると、図表3-4-10のように考えられるだろう。第一に、最も楽観的なシナリオの場合には、適応型と留保型の2つの戦略があるだろう。まず適応型をとり、インバウンド観光客の

⁵ KPMG ビジネスアドバイザー株式会社(2013)『経営戦略としての事業継続マネジメント』、東洋経済新報社、16ページ。

⁶ Gayoso, R. W. (2014) How to Win in Every Scenario: Using Scenario Planning to Create Win-Win Solutions in Ukraine and in Other Complex Situations, Bloomington, Indiana: Xlibris. (奈良潤訳『戦略のためのシナリオ・プランニング』、フォレスト出版、2015年、訳77ページ)

⁷ 梅澤高明編著. (2013)『最強のシナリオプランニング』東洋経済新報社、47ページ、図表2-8を参照。

回復に合わせて、彼らに向けたサービス供給体制を拡充する戦略をとる。消極的な留保型でも、彼らの予約の増加に合わせる戦略である。第二に、中庸のシナリオである70%の回復に関しては、積極的な形成型、もしくは適応型の戦略があるだろう。まず、形成型の戦略を創出し、引き続き、ワーケーションやマイクロツーリズムなどの新たな内需に対応した新サービスの開発を行い、インバウンド回復の遅れとそれによる販売不振を回復する新たな売上を作る。別の考え方は、適応型戦略で、インバウンド観光客数は、引き続き、最盛期の70%程度の回復と考えると、全体の売上高も停滞すると考えて、現在の売上に合わせて、事業を再構築し、必要な資源を算定し、保持が困難なものはリストラをする。第三に、悲観的なシナリオで50%程度の回復にとどまる場合には、形成型と適応型の二つがあるだろう。形成型の戦略は、宿泊事業の現状の停滞が深刻で長引くと考えて、観光でない事業分野への多角化を積極的に進める。また、適応型の戦略は、売上減収分に合わせて、宿泊事業や資産の縮小や売却を行ったりする。廃業も視野に入れる。



3. 4. 4 新たな市場への対応

(1) 新たな市場の創出と戦略オプション

確かに、インバウンド観光客数は、新型コロナ感染症の広がりと共に、急激に減少したものの、代わりとなる新たな市場も見えてきた。実際、2021年第1四半期では、テレワーク需要の高まりで、電機メーカーやIT企業の多くで業績回復や採用増加をする動きも出てきている。観光業界や宿泊産業も、今後2、3年は、テレワーク、マイクロツーリズムなどの新たな市場成長に対応して、積極的に新たな顧客を開拓するべきだろう。

図表3-4-11に示すように、コロナ禍の関係で、新たな需要と市場もできている。観光関連では、人々の旅行意欲を別の形で実現する新たなサービス市場があるだろう。代表的

なものとして、リモートワーク市場、マイクロツーリズムの市場があるだろう。また、グランピングのような社会的距離とプライバシーの高い宿泊サービスの拡大も新たにあるだろう。さらに、明らかに人々の観光情報の取得行動は低下し、旅行意欲は減っているため、SNSを使った個別のプロモーションも必要だろう。また、観光以外への多角化では、宿泊事業者の持つ経営資源を活かしたテイクアウト、給食、弁当サービスもあるだろう。新たな物流やコロナ関連対策商品の生産、流通などもあるだろう。医療、介護、健康維持なども今後の新たな市場である。

図表 3-4-11 ウィズコロナの新たな市場

観光関連

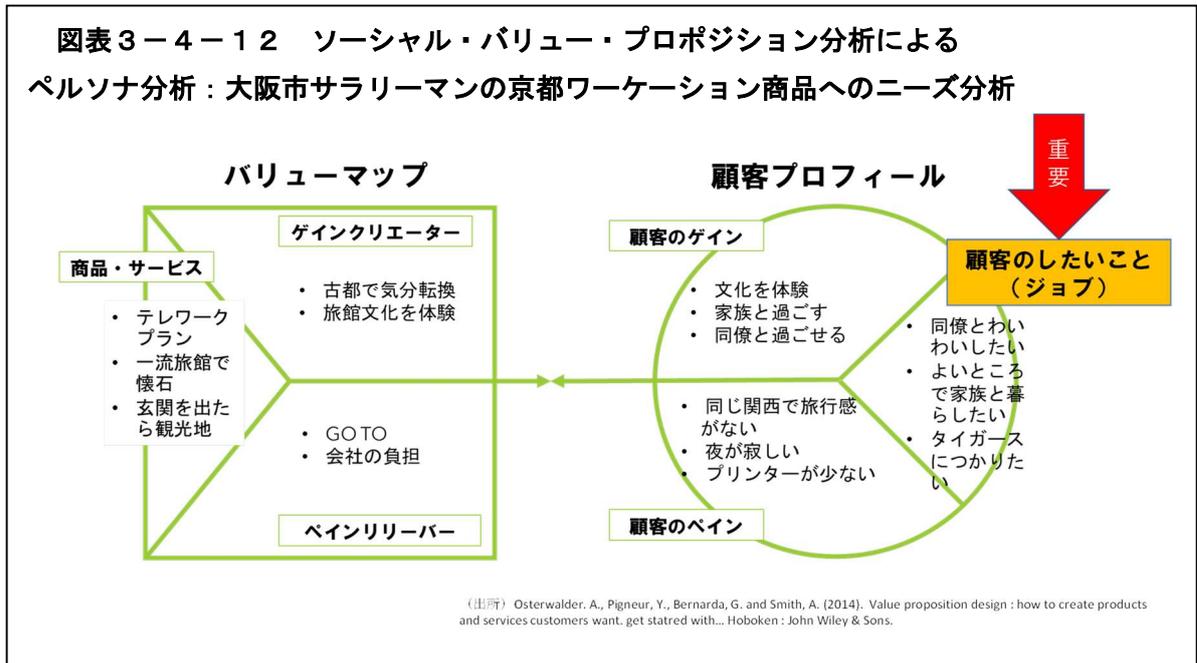
- コロナ患者受入関連
- **リモートワーク市場**
 - ワークेशन、テレワークなど
- **マイクロツーリズム**
- **SNSを使ったプロモーション**
- プライバシーの高い宿泊市場
- 富裕層ツーリズム

観光以外

- Eコマース
- テイクアウト
- 給食サービス
- 新たな物流
- コロナ対策関連商品生産
- シェアリング・エコノミー関連
- 医療・介護
- 健康増進、ウェルビーイング増進
- レンタルスペース提供

こうした新たな市場への事業活動の挑戦としては、大きく3つのやり方があるだろう。第一に、新規のサービスや事業活動の展開である。第二に、多角化を行い、複数事業による収入源の多角化を考える必要があるだろう。例えば、京都のあるホテルでは、従来の宿泊部門の配置人員数を抑えて、新規の事業に対して積極的に、空間も人員も提供している。新たな宿泊商品も作っているが、宿泊スペースや飲食スペースを減らして、コワーキングスペースやテレワークのサービスへの提供を行っている。また、さらに新規事業を考える部門を立ち上げている。第三に、M&A やアライアンスの展開である。他社と連携しながら資本増強を図ったり、新規事業を展開する例である。京都のハトヤ観光は、コロナ禍前に買収したケーキチェーンが巣ごもり需要で、大変好調とっている。

図表 3-4-12 ソーシャル・バリュー・プロポジション分析による
 ペルソナ分析：大阪市サラリーマンの京都ワーケーション商品へのニーズ分析



(2) 近隣マーケティング能力開発の課題

ただ、宿泊事業者を中心に、京都の観光事業者の経営課題も見られる。インバウンドを典型に、京都の観光客は、京都以外または関西圏以外、首都圏などの顧客を重視してきた。ただ、テレワークもマイクロツーリズムも典型であるが、むしろ、京都市内や関西圏の顧客が主要な顧客となってきた。だが観光産業のマーケティングは、インターネットもマスメディアをつうじたものも、関西圏以外の遠隔地が主である。こうした点は、小売店舗と全く違うマーケティング能力を主としてきた。だが、マイクロツーリズムへの対応は、近隣の顧客にリーチして、誘客することとなり、観光産業には、苦手とすることである。

従って、この2、3年は、京都の観光産業は、近隣に向けたマーケティングの能力の開発を必要とする。第一に、顧客ニーズの分析対象を変えるだけではなく、あまり考えてこなかった顧客の生活と体験ニーズを分析する必要がある。サービス・マーケティングには、ソーシャルバリュープロポジション分析というのがある⁸。これは、顧客の持つ生活の文脈や状況、望みを分析して、自分のサービスの典型的な顧客像、すなわちマーケティングでいうの「ペルソナ」を構築して、自分のサービスを開発、修正する手法である。具体的に言うと、従来、京都の旅館は、大阪市在住で梅田に通勤する50歳代のサラリーマンを主な顧客層とは考えてこなかった。テレワークやマイクロツーリズムの顧客は、実際こうした層である。

⁸ バリュー・プロポジション分析は次に依る。Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. and Smith, A. (2014). Value proposition design : how to create products and services customers want.

こうした大阪の50歳代男性サラリーマンの状況や文脈から、京都に来て何をすると幸せになるかを考え抜くことが大切である。京都のワーケーション商品に対する具体的な顧客のペルソナを設定して、それにあわせて商品開発を進めたり、マーケティングを行う必要があるだろう。京都大学経営管理大学院観光経営科学コースは、サービス・マネジメントのプログラムの中にいて、こうした能力開発に積極的である。

3. 4. 5 まとめ

京都府観光連盟の調査でも、私たちの調査でも京都の観光事業者、ことに宿泊業者は、コロナ禍のもとで、大変に厳しい状況にある。需要の多くが蒸発してしまっている現在、色々な経営改革が求められている。ただ、新型コロナウイルス感染症の特効薬ができない限り、コロナ抑制のために、社会的距離の確保、非接触型サービスや移動制約などの状況の抜本的な緩和は進まないだろう。そうした面で、観光は、アフターコロナの後も、元に戻るのではなく、ウィズコロナに対応した新たなメリットと体験価値を提供する新たなサービス事業であるだろう。観光はやはり観光2.0（次世代観光サービス）へと転換することは求められる。

既に述べたように、超短期では、コスト削減などの止血である。だが、短期的には、新たなサービスや事業のとりくみや経営改善などの経営改革である。そして、アフターコロナに向けて中期的には、複数の戦略シナリオを設定しながら、観光2.0をめざした戦略の再構築も必要となるだろう。新たな顧客ニーズの発見とサービス顧客像の再構築も必要だ。そして、一定の事業再構築をしながら、投資や新規事業をする体力を作る必要もある。

こうした面を京都大学観光MBAコースは、今後、数年、経営調査しながら、方向性を考えていきたい。

3. 5 リモート・ワーク向けの観光商品市場のあり方

タイトル：「リモート・ワーク向けの観光商品市場のあり方」

実施者：西澤 徹生（京都大学経営管理大学院）

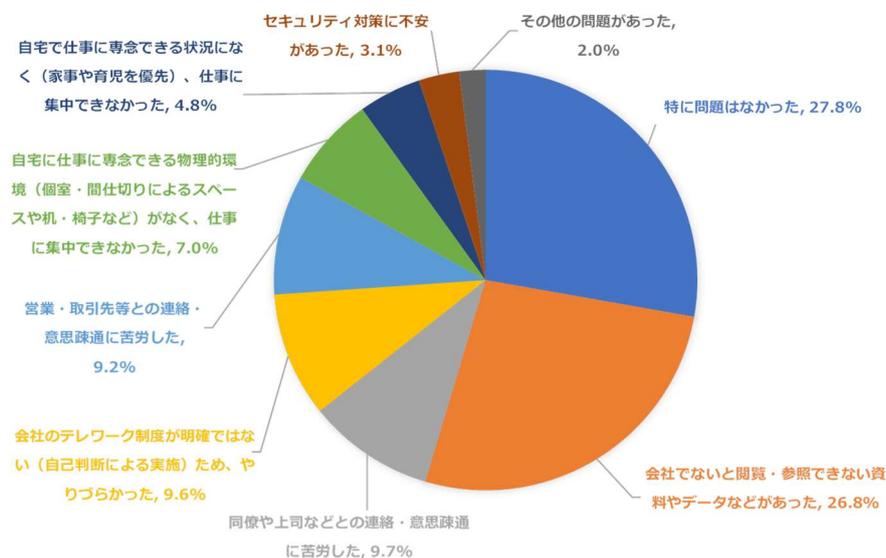
3. 5. 1 テレワークの普及と課題

テレワークについて、一般社団法人日本テレワーク協会によると、「情報通信技術を活用した場所や時間にとらわれない柔軟な働き方のこと」とされる。テレワークは働く場所によって、主にモバイルワーク・在宅勤務・サテライトオフィス勤務の3つがある。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大が起こる前から、政府はテレワークを、ワークライフバランスの実現や人口減少時代での労働力の確保、地域の活性化などへ寄与する働き方改革実現の切り札となる働き方と位置付け、普及を推進してきた。そこに新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受けての「緊急事態宣言」の発出により、政府は感染防止の観点から企業に対して積極的なテレワークの実施を要請、これを機にテレワークは急速に普及した。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響を受けてすぐの2020年3月に実施された、国土交通省の「新型コロナウイルス感染症対策におけるテレワーク実施実態調査」では、テレワーク（在宅勤務に限る）を実施して問題があったこととして、『会社でないと閲覧・参照できない資料やデータがあった（26.8%）』という回答が多くあり、企業側でテレワークの環境が整備されていない中で、テレワークの実施に踏み切ったことがわかる。そして、『自宅に仕事に専念できる物理的環境（個室・間仕切りによるスペースや机・椅子など）がなく、仕事に集中できなかった（7.0%）』、『自宅で仕事に専念できる状況になく（家事や育児を優先）、仕事に集中できなかった（4.8%）』といった回答からは、被雇用者側でも自宅で効率的にテレワークを行う環境が準備できていなかったことがわかった。

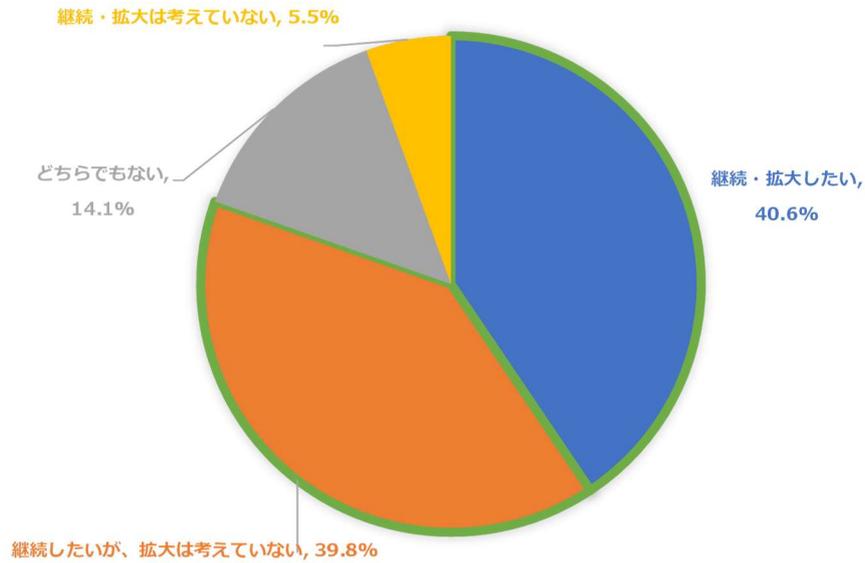
図表 3-5-1 テレワーク（在宅勤務に限る）を実施して問題があったこと



出所：国土交通省『平成31年度（令和元年度）テレワーク人口実態調査—調査結果の概要—』（2020）より著者作成

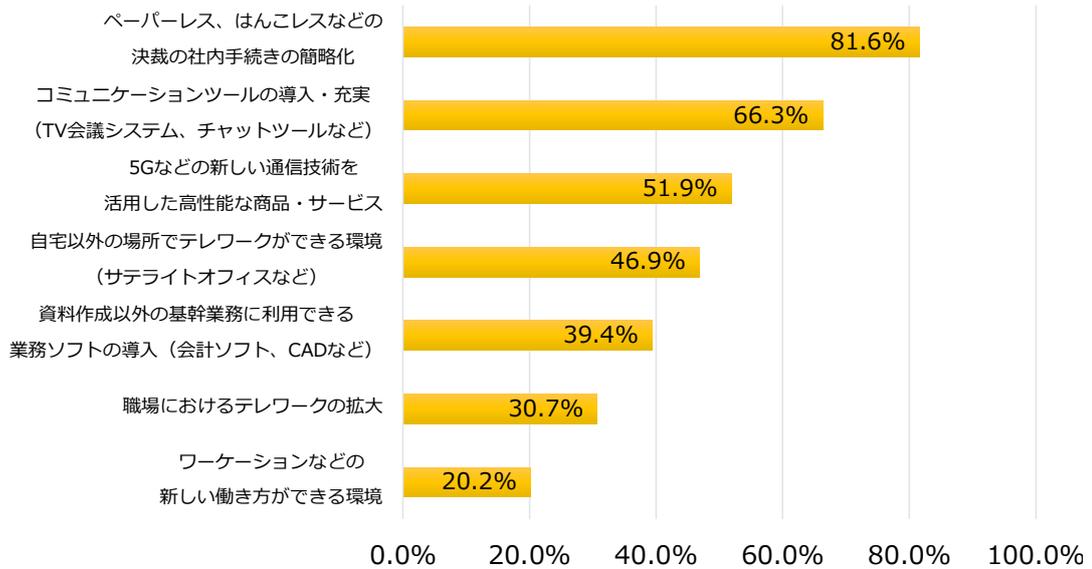
次に、2020年6月30日に実施された、東京都の「テレワーク導入実態調査結果」では、テレワークを『継続・拡大したい（40.6%）』、『継続したいが、拡大は考えていない（39.8%）』と答えた企業で約80%を占め、多くの企業でテレワークを継続する意向にあることがわかる。また、テレワークの定着・拡大のために必要なこととして、『自宅以外の場所でテレワークができる環境（46.9%）』、『ワーケーションなどの新しい働き方ができる環境（20.2%）』が挙げられており、宿泊施設のリモート・ワーク向け商品には、自宅以上に働きやすい環境やワーケーションの実施といったニーズに応えることが求められている。

図表 3-5-2 テレワークの継続・拡大意向



出所：東京都『テレワーク導入実態調査結果』（2020）より著者作成

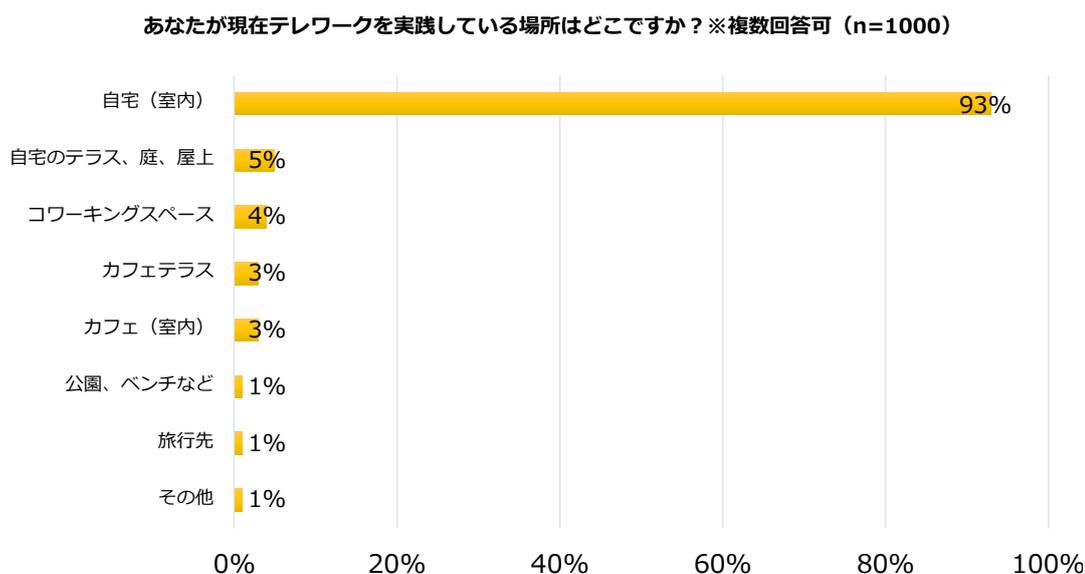
図表 3-5-3 テレワークの定着・拡大のために必要なこと



出所：東京都『テレワーク導入実態調査結果』（2020）より著者作成

株式会社 INFORICH によって、2020 年 10 月初旬に実施された「テレワークとワーケーションに関する意識調査」によると、テレワーク実施者の大半（93%）は自宅でテレワークを実施しており、自宅でのテレワークで課題と感じる点に『リフレッシュ/気分転換しづらい環境である（47%）』を挙げた。ワーケーションの実施状況に関しては、『既に実施した（5%）』との回答は非常に少なかったが、『やってみたいと感じるがまだ実施できていない（18%）』、『興味はあるが現実的に難しいと感じる（44%）』とワーケーションに興味を示す人が約 60% いることがわかった。興味があるが実施できていない理由として、『お金がかかる（46%）』、『旅行に行くなら休みたい（40%）』、『仕事と休暇のメリハリをつけたい（33%）』、『会社の仕組み上、実施が難しい（30%）』といった回答が多かった。ワーケーションは一般的に、休暇を楽しみながらテレワークで働くこととされているため、休暇中にも働かされるというネガティブな捉え方をしている人が多いのではと感じている。ワーケーションの実施には、企業側のワーケーションの制度化や働き手のワーケーションへの意識変革が必要だろう。

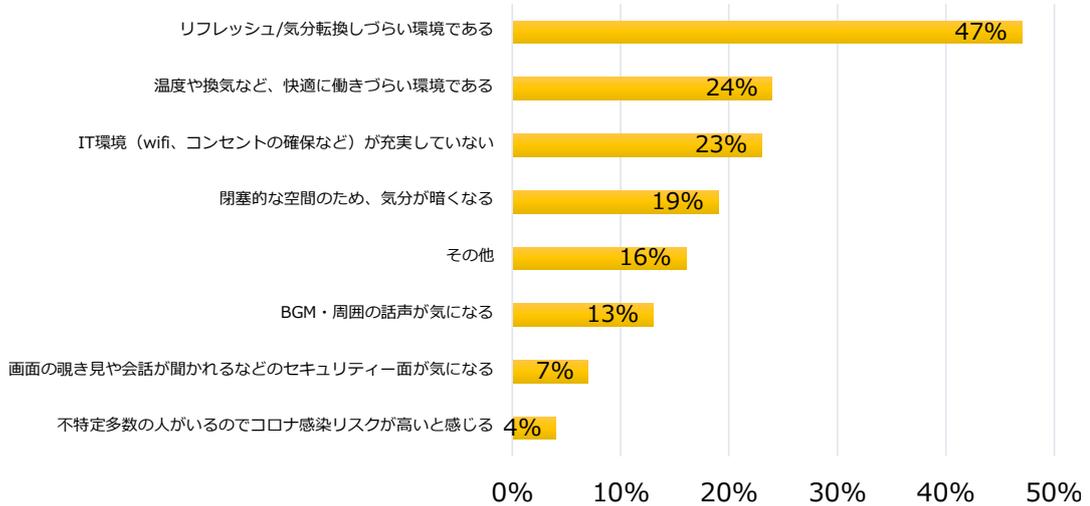
図表 3-5-4 テレワーク実践場所



出所：株式会社INFORICH 『テレワークとワーケーションに関する意識調査』（2020）より著者作成

図表 3-5-5 自宅でのテレワークの課題

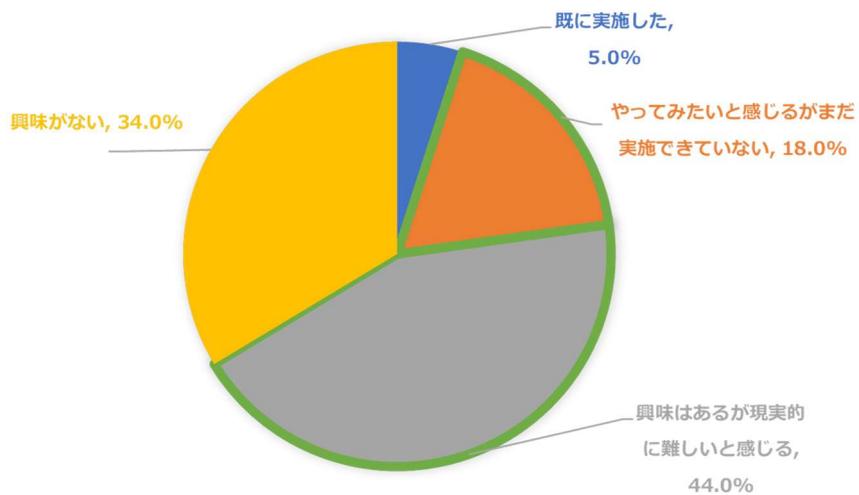
「自宅(室内)」でのテレワークにて課題と感じる点は何ですか？※複数回答可 (n=927)



出所：株式会社INFORICH 『テレワークとワーケーションに関する意識調査』 (2020) より著者作成

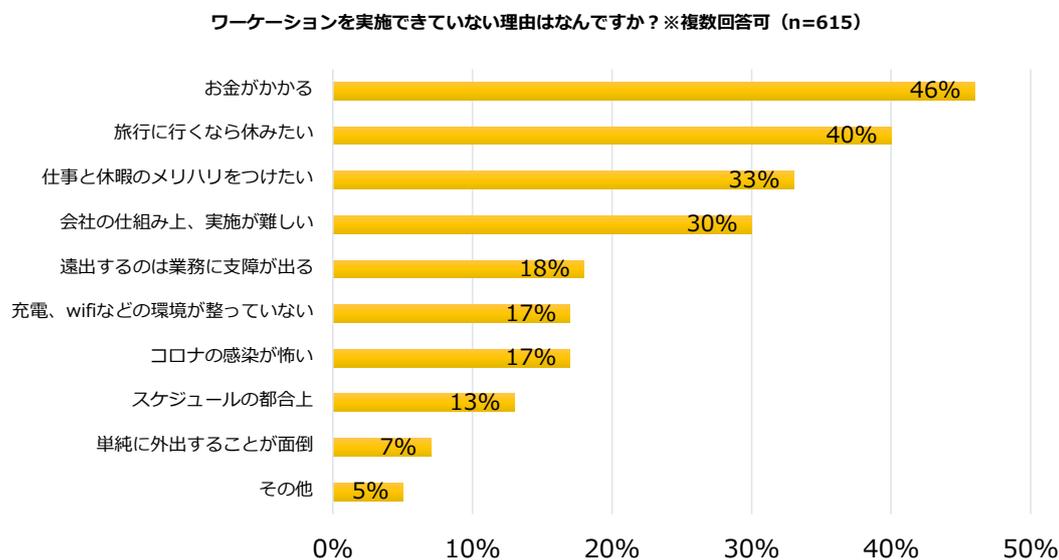
図表 3-5-6 ワーケーションの実施状況

政府支援の休暇 (VACATION) を兼ねて滞在して仕事 (WORK) をする
ワーケーションを実施したことがありますか？ (N=1000)



出所：株式会社INFORICH 『テレワークとワーケーションに関する意識調査』 (2020) より著者作成

図表 3-5-7 ワークーションを実施できていない理由



出所：株式会社INFORICH 『テレワークとワークーションに関する意識調査』（2020）より著者作成

3. 5. 2 リモート・ワークに向けた宿泊商品市場の課題と展望

3. 5. 2. 1 テレワークプランの課題と展望

新型コロナウイルス感染症の感染防止対策としてテレワークは急速に普及し、快適なワークスペースを求める需要と、宿泊需要の低下により新たな客室活用の必要に迫られた宿泊施設の思惑とが一致したことで、宿泊施設の客室を利用したテレワークプランがつくられていった。しかし今後は、テレワークを推進する企業のサテライトオフィスの整備などが進むと考えられ、当初の環境不備から生じた需要は薄れていくだろう。また、カラオケ店やネットカフェなどテレワークに対応したサービスを低価格で提供する競合もあり、これらに比べ、宿泊施設は価格と手軽さの面で劣位にある。そのため今後は、競合するサービスとの差物化を図り、宿泊施設独自の付加価値をつけたテレワークプランの造成が求められる。

3. 5. 2. 2 ワークーションプランの課題と展望

政府はワークーションの推進を強化する動きであり、2020年7月27日に開かれた観光戦略実行推進会議後には、当時の官房長官・菅義偉氏がワークーションの普及に意欲を示した。このような政府の動きもあり、ワークーションプランを造成する宿泊施設も増加した。

ワークーションプランを提供する施設では、客室以外に仕事ができる共有スペースを提供している宿泊施設も多くあり、個人利用の他に会社のメンバーと共同で利用するケース

を想定し、会議用に大型モニターやプロジェクターなどを用意する施設もある。

ワーケーションの今後について株式会社矢野経済研究所（2020）は、「官民連携での取り組みが活発化することで本格的な普及期を迎えると考えられる。ただし、普及までにクリアしなければならない課題は多い。ワーケーションの普及には利用者を雇用する企業の理解を得る必要があるため、ワーケーションの導入による生産性の向上や企業魅力度の上昇など、導入する企業のメリットをアピールし、企業と地域とのマッチングを促進していくことが必要になる。また、そもそも観光地やリゾート地としての魅力が無ければ成り立たないため、受け入れ側である地域での観光コンテンツの開拓、育成も求められる。今後の観光産業にとって産業を成長させる有望なテーマであるため、コロナ禍対応とは切り離して本質的なニーズを検証していくことが重要である。」と述べている。

3. 5. 3 宿泊商品の事例

コロナ禍に各社が造成したテレワークプランやワーケーションプランについて、提供内容は宿泊施設によって様々であった。東横インでは、日中のホテル客室を利用する「日帰り・ディユースプラン」を最大6時間2900円、最大15時間3900円で提供した。また、アパホテルでは、日帰りプランを当日だけでなく、連続5日間利用できる「テレワーク応援5日連続プラン」を用意。さらに、日帰りプランを3枚綴りで回数券として販売していた。

星野リゾートでもリモート・ワーク需要を狙った宿泊商品の造成が行われており、北海道のOM07旭川では、「憧れのリモート書斎プラン」として15泊以上の長期滞在者向けに1人1泊3000円からの格安プランを提供した。また、リゾートレハヶ岳では、スキー場で利用されていたゴンドラをテレワーク用のプライベートオフィススペースとして利用し、ゴンドラ内には暖房機能やWi-Fiを完備するほか、コンセント付きのデスクやソファを配置した。さらに、「パーフェクトワーケーションセット」としてテレビ会議用マイクとスピーカー、ノートPC用スタンドなどリモート・ワークに役立つアイテムをセットにし、1日1500円（税別）で貸し出しを行っている。

プリンスホテルでは、国立公園内のホテルなど全国のホテルで、その土地ならではの体験も楽しめる宿泊プラン「ご当地ワーケーション」を始めた。例として、北海道の屈斜路プリンスホテルでは屈斜路湖畔に設置されたテントでのグランピング体験をプランに含む「湖畔のリゾートワーケーションプラン」を提供した。また、長崎県のハウステンボスでは、連泊滞在向けに、特別価格の「1ヶ月間のワーケーションプラン」を提供した。

宿泊業者だけでなく、大手デベロッパーや旅行会社からもリモート・ワークの需要を狙ったサービスが提供された。三井不動産は、法人向けに多拠点型サテライトオフィス「ワークスタイリング」を2017年から運営しているが、このサービスに新たに三井不動産ホテルマネジメントと連携し、三井ガーデンホテルなどのホテルをサテライトオフィスサービスに追加し、サービスを拡充させている。三菱地所では、ワーケーションを休暇ではなく、「Work

の質を高め、様々な ation¹を生み出す働き方」と定義し、イノベーションを起こすための新しいワークスタイルとして提案し、ワーケーション施設「WORK×ation Site」を南紀白浜、軽井沢に展開している。利用期間は 2 泊 3 日を主流とし、公共交通機関を使って都心から約 1 時間半以内で移動できるロケーションを選んでいる。施設予約やアクティビティ予約等は JTB と連携し、JTB が請け負っている。また、JTB は NEC ソリューションイノベータと連携を行い、テレワーク施設簡単予約サービス「JTB My Office NAVI」を開始した。このサービスは法人向けに、日中のホテルの客室や宴会場をテレワーク場所として利用者に提供するもので、ホテルとテレワーク利用者をマッチングするサービスである。

3. 5. 4 あるべき商品について

3. 5. 4. 1 コワーキングスペースのサービス開発

京都タワーホテルアネックスでは、1 階のレストランを改装し、入会金不要かつ予約不要で宿泊客以外も利用可能な「コワーキングスペース レジーナ」をオープン。こちらのコワーキングスペースでは、Wi-Fi や全席電源完備はもちろん、コーヒーや紅茶の飲み放題まで料金に含まれており、1 人 1500 円で 1 日利用が可能となっている。さらに、仕事や勉強に集中できる空間をコンセプトに、家具大手のニトリがコーディネートした個室の「Towork Room」を 1 日 2 室限定で用意。こちらの個室は 1 日 4500 円で利用可能である。

嬉野温泉の老舗温泉旅館である和多屋別荘では、新たな宿の活用方法として、東京に本社を構える企業・イノベーションパートナーズのサテライトオフィスを施設内に開設した。そして、イノベーションパートナーズは、「温泉ワーケーション」月額会員サービスを開始。「温泉ワーケーション」は、専用コンシェルジュサービスや会員専用コワーキングスペース利用の特典などが付いたサービスで、今後の展開が期待されている。和多屋別荘の館内には、温泉ワーケーション会員専用のコワーキングスペースのほか、客室以外にも仕事ができるワークスペースが多数あり、リモート・ワークに適した環境が整備されている。

これらの施設のように、客室だけをリモート・ワーク向けに提供するのではなく、施設内にコワーキングスペースを新たに設ける取り組みが重要だと考える。客室を利用したテレワークはオンライン会議などに向いているが、それ以外の作業ではコワーキングスペースなど他者が存在する空間のほうが集中しやすい場合もあり、客室だけでなくコワーキングスペースがあることで、どちらも利用可能といった提案ができる。コワーキングスペースがあれば、地元住民にリモート・ワークができる場所として認知してもらいやすく、気軽に利用してもらうことで、個室利用などのテレワークプランを提案する機会も広がるだろう。

3. 5. 4. 2 付加価値をつけたダイユースプランの造成

ダイユースプランを販売する宿泊施設は多くあるが、価格と利用時間のみのシンプルな

¹ 様々な ation とは、Location、Communication、Innovation、Motivation 等のことを指す。

ものが多い。カラオケ店やネットカフェといった他業種の競合が価格で優位にあるため、宿泊施設のテレワークプランはこれら競合との価格競争を避けるべきである。また、同業他社と差別化を図るためにも、付加価値のあるテレワークプランの造成が求められる。そこで、京都や大阪など近隣のローカルなペルソナを設定し、ペルソナの課題を解決するテレワークプランを検討し、プラン造成を行うべきだと考える。

図表3-5-8 デイユースプランのペルソナ設定とプラン内容

ペルソナ	プラン
 <p>名前：武土沢俊夫 年齢：54歳 性別：男性 家族：夫婦&子供2人 仕事：商社勤務 住所：京都市中京区 世帯年収：1200万円 出身大学：国立大学（関西）</p> <p>『仕事バリバリ商社マン、デキる男の代表、武土沢さん』</p> <p>毎朝4時代に起床し、早朝から仕事をこなすのが日課。午前中は仕事があはると実感している。仕事はテレワークに切り替わったが、朝からずっと自宅で仕事することにストレスを感じている。</p>	 <p>テレワーク・早朝プラン</p> <p>朝5時から利用可能なプランです。早朝から利用できる施設が少ない中、仕事があはると朝の時間に集中できる環境をご提供し、朝型ワークスタイルのお客様に大変おすすすめです！</p> <p>【プラン内容】 料金：8,000円 期間：7時間（朝5時～昼12時） 内容：客室1室 + 宴会場での軽食・ドリンク・新聞付 想定：シティホテル 競合サービス：24H営業のファミレス</p>
 <p>名前：大規伸介 年齢：41歳 性別：男性 家族：独身 仕事：不動産勤務 住所：京都市下京区 世帯年収：700万円 出身大学：私立大学（関西）</p> <p>『仕事は順調だが、最近メタバホを心配するようになった、大規さん』</p> <p>宅建士として活躍する大規さんの最近の悩みはほっこり出てきたお腹。在宅勤務で出勤が減り、一歩も外に出ない日もある。運動をほしめたいがきっかけを探っている。運動の時間と仕事の時間の両立が理想。</p>	 <p>テレワーク・ジョギングプラン</p> <p>テレワークと適度な運動がセットになったGOODなプランです。17時からスタッフと一緒に御所をジョギングします。在宅勤務による運動不足でお悩みのあなたにおすすすめです！</p> <p>【プラン内容】 料金：5,000円 期間：8時間（朝10時～夕方18時） 内容：客室1室 + ジョギング付 想定：ビジネスホテル 競合サービス：ジム、パーソナルトレーニング</p>
 <p>名前：堀内正太 年齢：33歳 性別：男性 家族：夫婦&子供1人 仕事：マーケティング関連 住所：京都市左京区 世帯年収：600万円 出身大学：私立大学（関西）</p> <p>『コミュニケーション能力が高く優秀と評判、堀内さん』</p> <p>勤務先もリモートワークが基本となり、自宅で仕事をする機会が増えたことで、雑談や日常の場面から仕事のヒントを得る場が減ったと感じている。他者との交流が仕事の醍醐味だと思う。</p>	 <p>テレワーク・コミュニケーションプラン</p> <p>感染症対策を行ったうえで、ホテル従業員や他のゲストとの会話を積極的に奨励。支配人や店主から話しかけられたお客様向けのプラン。退避用に個室もついております。</p> <p>【プラン内容】 料金：5,000円 期間：7時間（朝10時～夕方17時） 内容：客室1室 + ラウンジでのフンドリンク付 想定：ホテル 競合サービス：異業種交流会</p>
 <p>名前：奥田麻衣子 年齢：28歳 性別：女性 家族：夫婦 仕事：デザイン事務所勤務 住所：京都市中京区 世帯年収：800万円 出身大学：私立芸術大学（関西）</p> <p>『センス抜群！ただ最近少しお疲れ、奥田さん』</p> <p>MacBookを操り巧みなセンスで仕事をこなす奥田さん。在宅勤務では、ついにはたわらずまで夜遅くまで働くことも。夫と揃って在宅勤務で働く日もあり、リラックスして働ける時間が欲しい。</p>	 <p>テレワーク・癒しのプラン</p> <p>リラックスできる個室空間にはアロマの香りとデスク周りに季節のお花を飾る。さらに、15時にはご褒美のティー&サヨコをお届け！疲れ知らずの癒し空間へようこそ。</p> <p>【プラン内容】 料金：5,000円 期間：7時間（朝11時～夕方18時） 内容：客室1室 + おすすめドリンク+特製チョコプレート 想定：ホテル 競合サービス：マッサージ・エステ店</p>

3. 5. 4. 3 京都型ワーケーションの実現に向けて

ワーケーション実施に関して、顧客からは「旅行に行くなら休みたい」という声があるよ

うに、休暇を楽しみながら働くというワーケーションの一般的な概念が、休みと仕事は分けたいという利用者側の気持ちと一致していないと感じる。ワーケーションの普及には、まずこの概念を顧客に受け入れられるように変えていくべきだと考える。三菱地所がワーケーションを「働く場所を非日常空間に変えることで、普段生まれないコミュニケーションやイノベーションを起こすための新しいワークスタイル」と捉えているように、普段と違う場所で仕事のパフォーマンスを上げる働き方としてポジティブな捉え方が必要だろう。

受入側の地域は、ワーケーションをどこで実施するか検討している人から、選ばれる地域とならなければいけない。当然、滞在する場所として魅力がなければ、ワーケーション実施者に選ばれることはない。だからこそ、地域の観光資源を活かした形でサービスを造成することが必要なのである。宿泊施設単体でワーケーション提案を行ったとして、迫力あるプランにはなりにくい。地域の関連事業者と連携することによって、魅力的なワーケーションプランの提案を共同で行うべきであり、地域全体でワーケーションに取り組むことが重要だと考える。つまり、「そうだ 京都で、仕事しよう。」といったキャッチコピーで、ワーケーションを歓迎していることを地域全体で発信するべきだろう。そして、利用者にとってワーケーションに適した環境の整備も地域全体で協力して行うのが良い。それが、京都らしいコワーキングスペーススポットの整備である。多くの人を抱く京都らしい場所、寺社や二条城などの世界遺産、貴船の川床や大原、大学といった場所にコワーキングスペースを整備し、京都市内各所を巡る地域資源を存分に活用した京都型ワーケーションを提案するのである。

図表 3-5-9 京都型ワーケーションのイメージ概要

京都らしい コワーキング スポットの拡充



寺院



世界遺産



嵐山



これらの場所に…



大学



川床



大原

コワーキングスペースを整備 !!

京都らしい ワーケーション、プラン




【そうだ 京都で、仕事しよう。】ワーケーションプラン

京都市のワーケーションプログラム対応プランです。滞在中、京都らしいコワーキングスポット利用サービスと自転車シェアサービスのご利用が含まれており、京都でのワーケーションに最適なおすすめのプランです。ご宿泊者様は当ホテル内ラウンジのコワーキングスペースも利用可能です！

「プラン内容」

料金：宿泊施設に依る
 期間：2泊3日～13泊14日（4連泊以上の場合割引特典あり）
 内容：客室 + 宿泊施設内朝食 + コワーキングバス + レンタサイクル付
 想定：京都市内宿泊施設

ワーケーションプラン作成の際にもペルソナを設定し、宿泊商品を造成していくべきである。導入期には、イノベーターと呼ばれる顧客層をペルソナに設定することが望ましい。また、ワーケーションの場合、個人利用だけでなく法人利用も考えられる。企業によるワーケーションの際は、グループやチーム単位での利用も想定されるため、ミーティングルームの使用やチームビルディングの実施といったニーズが考えられる。

図表3-5-10 ワークेशनプランのペルソナ設定とプラン内容

ペルソナ	プラン
 <p>名前：飯田千花 年齢：27歳 性別：女性 家族：独身 仕事：大手食品メーカー総務部 住所：東京都 世帯年収：400万円 出身大学：私立大学（関東）</p> <p>『働き方改革推進！みんなから愛される総務の千花さん』</p> <p>総務部で新卒採用など主に人事を担当している千花さん。社内でもワークेशनに関する規定づくりや柔軟な働き方に対する要望があがっている。自身が旅行好きであるため、ワークेशनの実践に関心が高い。</p>	 <p>京都でワークेशन ご意見聞かせてモニタープラン</p> <p>【そらた 京都で、仕事しよう。】 特典を体験していただくモニタープランです。このプランの利用には、利用後のアンケート回答とレビュー投稿が必須となります。</p> <p>「プラン内容」 料金：35%OFF 期間：2泊3日～13泊14日 内容：客室 + 宿泊施設内朝食 + コワーキングパス + レンタサイクル付 想定：ライフスタイルホテル 競合サービス：他府県のワークेशन推進エリア（地方都市）</p>
 <p>名前：宮下卓 年齢：38歳 性別：男性 家族：夫婦&子供2人 仕事：ウェブマーケティング 住所：名古屋 世帯年収：800万円 出身大学：私立大学（関東）</p> <p>『デジタルマーケティングの申し子、やり手の卓さん』</p> <p>30歳の時に友人と共に起業。事業を順調に拡大し、従業員20名を抱えるベンチャーの代表。また小さいお子さんとの時間が癒し。テレワークで自社の生産性が上がったことから、次にワークेशनを試してみたいと意気込んでいる。</p>	 <p>京都でワークेशन 休日には家族と合流プラン</p> <p>【そらた 京都で、仕事しよう。】 特典付のプランに、休日に家族が合流できるような家族用客室をお得な料金で利用できるプランです。</p> <p>「プラン内容」 料金：家族用客室が50%OFFで予約可能 期間：2泊3日～13泊14日 内容：客室 + 宿泊施設内朝食 + コワーキングパス + レンタサイクル付 想定：シティホテル 競合サービス：他府県のワークेशन推進エリア（リゾート）</p>
 <p>名前：玉森来人 年齢：25歳 性別：男性 家族：独身 仕事：自動車関連企業勤務 住所：愛知県 世帯年収：300万円 出身大学：私立大学（関東）</p> <p>『仕事にも慣れモチベーション全開！入社4年目、玉森さん』</p> <p>社内制度の賞与取得にも積極的に挑むなど仕事へのモチベーションが高い玉森さん。会社の福利厚生制度にワークेशनが追加されると知り、すぐに使ってみたいと意欲満々。</p>	 <p>京都でワークेशन オリジナルカスタムプラン</p> <p>【そらた 京都で、仕事しよう。】 特典付の企業様向けプラン。リフレッシュやモチベーション向上におすすみの個人用プラン。アクティビティの有無を自由に選択できます。</p> <p>「プラン内容」 料金：宿泊施設に依る 期間：2泊3日 内容：客室 + 朝食 + コワーキングパス + レンタサイクル + アクティビティ 想定：ビジネスホテル 競合サービス：個人出張プラン</p>
 <p>名前：中井亮介 年齢：43歳 性別：男性 家族：夫婦&子供2人 仕事：飲料メーカー勤務 住所：横浜市 世帯年収：800万円 出身大学：国立大学（関東）</p> <p>『誰からも信頼され、優しくチームをまとめる頼れる中井さん』</p> <p>日常の業務はチームで行うことが多く、プロジェクトごとのチームでもその中心を担うことが多い中井さん。チームの成果をあげるために、チームビルディングの研修・キャンプなどに興味がある。</p>	 <p>京都でワークेशन チームビルディングプラン</p> <p>【そらた 京都で、仕事しよう。】 特典付の企業様向けプラン。短期でのビジネス合宿として、グループ単位での利用におすすみです！チームビルディング用コンテンツが用意された大変使いやすいプランです。</p> <p>「プラン内容」 料金：宿泊施設に依る 期間：2泊3日 内容：客室 + 夕食 + コワーキングパス + 会議室利用 + チームビルディング 想定：旅館 競合サービス：キャンプ地などのチーム研修プラン</p>

3. 5. 5 提言のまとめ

リモート・ワーク向けの宿泊商品を検討する際、あくまで顧客目線で商品づくりを考えることが重要である。私からは、「地元住民も気軽に使えるコワーキングスペースのサービス開発」、「ローカルなペルソナを設定し、付加価値をつけたダイユースプランの販売」、「産官学での京都型ワーケーションへの取組」の3つを提言したい。リモート・ワークは一時的なものではなく、定着する働き方として持続可能な宿泊商品づくりを目指すべきであろう。

参考文献

ITmedia ビジネスオンライン, 『三井不動産、サテライトオフィスサービスにホテルを追加進む「ホテルのオフィス化」』, <<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2009/10/news129.html>> (最終閲覧日 2021 年 3 月 5 日)

一般社団法人日本テレワーク協会, 『テレワークとは』, <https://japan-telework.or.jp/tw_about/> (最終閲覧日 2021 年 3 月 4 日)

イノベーションパートナーズ, 『温泉ワーケーション at 和多屋別荘』, <https://onsen-workation.jp/ureshino_watayabesso/> (最終閲覧日 2021 年 3 月 5 日)

株式会社 INFORICH, 『近場で手軽にワーケーション!? 注目の働き方は“青空ワーク”』, <<https://inforich.net/662/近場で手軽にワーケーション注目の働き方は>> (最終閲覧日 2021 年 3 月 8 日)

株式会社矢野経済研究所, 『ウィズコロナ時代の国内旅行市場の最新トレンド分析』, 2020
京阪電気鉄道株式会社, 『JR 京都駅近くで、仕事ができるスペースってないかしら? テレワークにも使いたいな。』, <<https://www.keihan.co.jp/group/topics/kyoto/report/others/17.html>> (最終閲覧日 2021 年 3 月 5 日)

国土交通省, 『平成 31 年度 (令和元年度) テレワーク人口実態調査—調査結果の概要—』, 2020

JTB 法人サービスサイト, 『テレワークを応援! 簡単 Web 予約サービス「JTB My Office NAVI」』, <<https://www.jtbbwt.com/business/service/solution/benefit/service/jtb-my-office-navi/>> (最終閲覧日 2021 年 3 月 5 日)

東京都, 『テレワーク導入実態調査結果』, 2020

トラベルボイス, 『三菱地所が推進するワーケーション事業とは? 企業を対象に提案する新たな働き方から地域との連携まで聞いてきた』, <<https://www.travelvoice.jp/20210209-147999>> (最終閲覧日 2021 年 3 月 5 日)

4. 本共同研究プロジェクトからのインプリケーション

アフターコロナでの観光とそのビジネスのあり方は、コロナ以前のものとは違ったものとなるだろう。2021年の3月5日の成果報告会でも、アフターコロナでの観光再生のあり方として、村山慶輔氏(株式会社やまごごろ)は、コロナ禍以前の観光客のニーズや、観光地・地域社会は元の形へは戻らないとし、「サステナブル(持続可能な)」を、観光を再生していくための鍵として取り組むことが必要であるという¹。さらに村山氏はサステナブルな地域をつくるための28のキーワード²を上げ、観光における広範な取り組みに把握するための網羅的な視点を提供する。持続可能な地域の観光戦略の中長期戦略として、そのようなサステナブルな考え方をベースとして、特に、1) 観光+α、2) 地域教育・シビックプライド、3) 先の概念に取り組む(リジェネラティブ・トラベル等)、4) 関係人口(地域ファンから関係者へ)を考慮した取り組みが重要であるという³。

本共同研究プロジェクトでは、COVID-19で打撃を受けた観光復興へのDMOマーケティング戦略の考え方、観光復興を考えるうえでビジネススクールが提案できることは何か、そして、単なる復興ではなく、新たな時代の観光ビジネスへの転換、といった観点での調査に取り組んだ。本プロジェクトの方針は、激変した市場におけるサステナブルなビジネス戦略の意思決定に資する基礎的な情報を提供する取り組みに位置づけられる。特に、インバウンド観光客の消滅・自粛経済の影響、DMOの危機対応・経営改革・新たな経営戦略の必要性、戦略シナリオの構築と対応戦略の整理と展開、新たなビジネス開発とマーケティング戦略に着目し、具体的なテーマとしては、「復興への戦略シナリオ」、「コアファン層へのマーケティング」、「ソーシャルメディアによるマーケティング効果」、「地域観光業者の復興能力」、「リモートワーク市場への対応」の5つを取り上げ、今後の京都観光復興のための調査に基づく分析や考察が議論された。

1つ目のテーマである「京都観光の復興戦略シナリオの分析」においては、京都観光復興の4つのシナリオをもとに、DMOに求められる対応が検討された。特に、2023年時点でも、旅行者の限定的な往来が前提となるため、消費額をKPIとした高付加価値の提供、高単価の観光地作りが基本的な方向性となるという。具体的施策として、入洛客の無感染・ワクチン接種証明等の統一的運用、市民理解度の向上、ニューノーマルの旅行スタイルについての見極め、受入環境や事業者の取組への積極的投資、また、対外的な取組としては、公的機関への信頼を背景とした、安心安全情報、旅行意欲喚起情報のWEB、SNSによる発信が

¹ 2021年3月5日 観光マーケティング共同研究プロジェクト公開報告会における基調講演「アフターコロナでの観光再生のあり方」株式会社やまごごろ・代表取締役 村山慶輔氏による。

² 村山慶輔, (2020), 『観光再生: サステナブルな地域をつくる28のキーワード』, 株式会社ブレジデント社。

³ 同上基調講演による。

あるとする。

2つ目のテーマである「コアファン層へのマーケティング」においては、京都観光のファンの中でも特に独自の知識を持ち高いロイヤリティを示す層をコアファン層として位置づけ、その調査が行われた。特に、ファン層が求める「知られざる情報」を提供し、コミュニティを活性化することで、ファン層の拡大、維持を目指すことが重要になるという。そのために、ファン層が求める「知られざる情報」をどのように提供するかという情報経路を考慮した施策が必要になり、SNS コミュニティを活性化させることによるコアファンよりも京都旅行への関わりが低いライト層のファン化や、それに対する観光案内所の担う新たな役割が提案された。

3つ目のテーマである「ソーシャルメディアによるプロモーション」では、コロナ禍における、動画を活用するソーシャルメディアインフルエンサー(例えば、YouTuber)からの情報取得傾向を考慮した旅行者属性の明示及びインフルエンサーを活用した観光広告動画の効果検証フレームワークの提案が行われた。コロナ禍で京都旅行を自粛する首都圏の旅行者で、動画を活用するインフルエンサーから観光情報を取得する旅行者属性の特徴としては、20代と30代ではその約4割から5割りを占め、観光する動機として異なる文化体験や冒険等の非日常体験を重要視し、前回の京都旅行評価における満足度・再訪問意向・推薦意向・一人当たりの総消費額の平均が他の旅行者属性グループより相対的に高かった。このようなインフルエンサーの観光動画広告効果を評価するため、ソーシャルメディアインフルエンサーマーケティングで用いられているモデルに対して、観光地経営のパフォーマンスに関する評価指標やコロナ禍における旅行者不安を考慮したフレームワークが提案された。

4つ目のテーマである「京都の旅館・ホテルのニューノーマルでの事業のあり方」では、現在の京都府内の宿泊事業者の経営課題を調査するために、現在の稼働状況、経営課題、新たな取り組み、経営防衛策、感染症予防、今後の取り組みの力点などについてアンケート調査が行われた。コロナ禍における宿泊業者は厳しい状況にあり、需要の多くが蒸発してしまっている現在、様々な経営改革が求められているが、新型コロナ感染症の特効薬ができない限り、社会的距離の確保、非接触型サービス、移動制約といった状況の抜本的緩和は進まず、アフターコロナにおいても、ウィズコロナに対応した新たなメリットと体験価値を提供する次世代観光サービス(観光 2.0)への転換・対応が求められるという。その具体的な提言としては、超短期的にはコスト削減を行いつつ、短期的に新たなサービスや事業への取り組みや経営改善などの経営改革、中期的には、アフターコロナに向けて複数の戦略シナリオを設定しながら、新たな顧客ニーズの発見とサービス顧客像の再構築といった観光 2.0 を目指す戦略の再構築、及びその投資や新規事業をする体力を作る必要があるとする。

5つ目のテーマである「リモート・ワーク向けの観光商品市場のあり方」では、コロナ禍において宿泊業社が提供するテレワークプランやワーケーションプランに関する調査が報告された。休暇を楽しみながら働くというワーケーションの一般的な概念は、休みと仕事は分けたいという利用者側の気持ちと一致していないとみられるため、ワーケーションの普

及にはこの概念を顧客に受け入れられるように変えていく必要があるという。リモート・ワーク向けの宿泊商品を検討する際、あくまでも顧客目線で商品づくりを考えることが重要であるとし、その具体的な案として、「地元住民も気軽に使えるコワーキングスペースのサービス開発」、「ローカルなペルソナを設定し、付加価値をつけたダイユースプランの販売」、「産官学での京都型ワーケーションへの取組」が提案された。

観光は非常に多様な観点が含まれる活動であり、本プロジェクトでは、全ての観点を網羅できていないが、その議論における共通の視点としては、コロナ禍において打撃を受けた観光産業はそのまま元の形に戻るのではなく、現在の様々な新規的な取り組みを踏まえた上での、アフターコロナにおける次世代観光サービス(例えば、観光 2.0)への転換が求められており、現在、その対策・準備を行うことが必要である、という方向性である。本共同研究プロジェクトで取り上げたテーマにおける議論とその提言が、パンデミック影響下における不確実性が非常に大きい中での観光関連事業者及び DMO といった観光地経営の推進組織の意思決定に何らかの支援になれば幸いである。

一方で、観光地経営の観点では、複数のステークホルダーが複雑に関係する観光活動の中で、このような次世代観光サービスへの転換を地域のエコシステムとしてどのように行っていくのかといった包括的な視点での議論は十分にできなかった。複雑性が増す観光の取り組みにおいて、地域が連携してその課題解決に取り組むためには、地域の DMO といった観光地経営組織の役割の重要性は非常に大きいものであることが予想される。コロナ禍における各観光地経営においてどのような対応がなされ、どのような結果がもたらされたのか、といった点は引き続き、検証していく必要があるといえる。

附録

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

A. 1 京都旅行自粛者の京都観光意識 Web 調査

東京在住の京都旅行自粛者(2020年4月から回答時点まで) に対するコロナ禍での京都観光・旅行者意識調査(2020):

調査実施日:

- ・在日外国人(2020年12月下旬)
- ・日本人(2021年1月上旬)

アンケート回答対象者: 回答時点から過去4年以内に少なくとも1度は京都市を観光で訪れた事があり、2020年4月からアンケート回答時点までに京都市への旅行を行っていない京都旅行自粛者

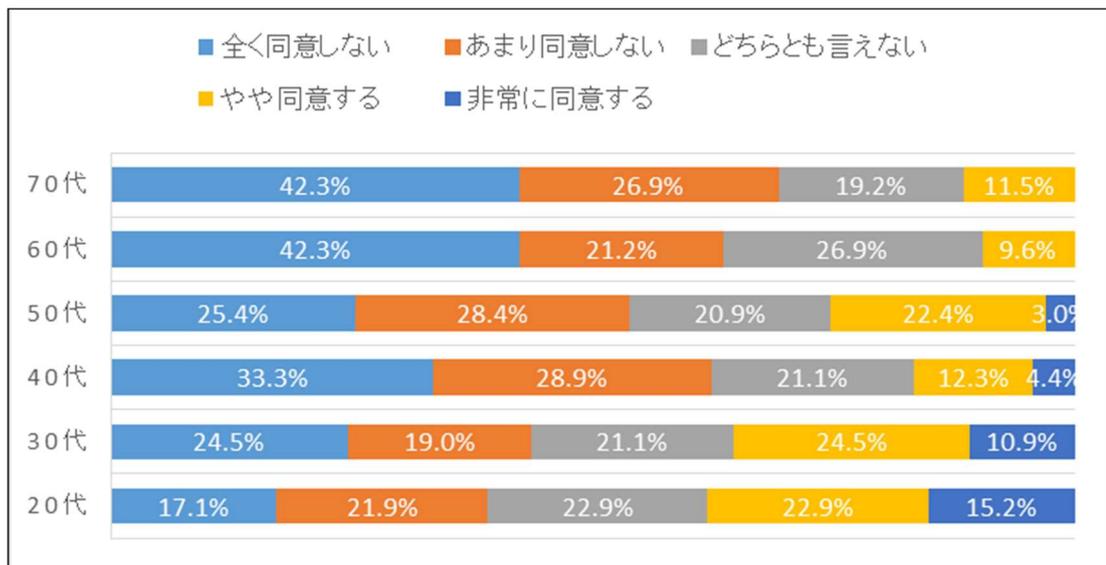
回答者属性

属性	頻度	割合(%)
ジェンダー		
男性	241	46.89
女性	273	53.11
年齢		
10-19	3	0.58
20-29	105	20.43
30-39	147	28.60
40-49	114	22.18
50-59	67	13.04
60-69	52	10.12
70-79	26	5.06
出身国		
日本	337	65.56
日本以外	177	34.44
観光情報取得手法		
他の旅行者のオンラインレビュー	318	61.87
記事SNS (例えば、Facebook)のインフルエンサー	136	26.46
写真SNS (例えば、Instagram)のインフルエンサー	170	33.07
動画SNS (例えば、YouTube)のインフルエンサー	169	32.88

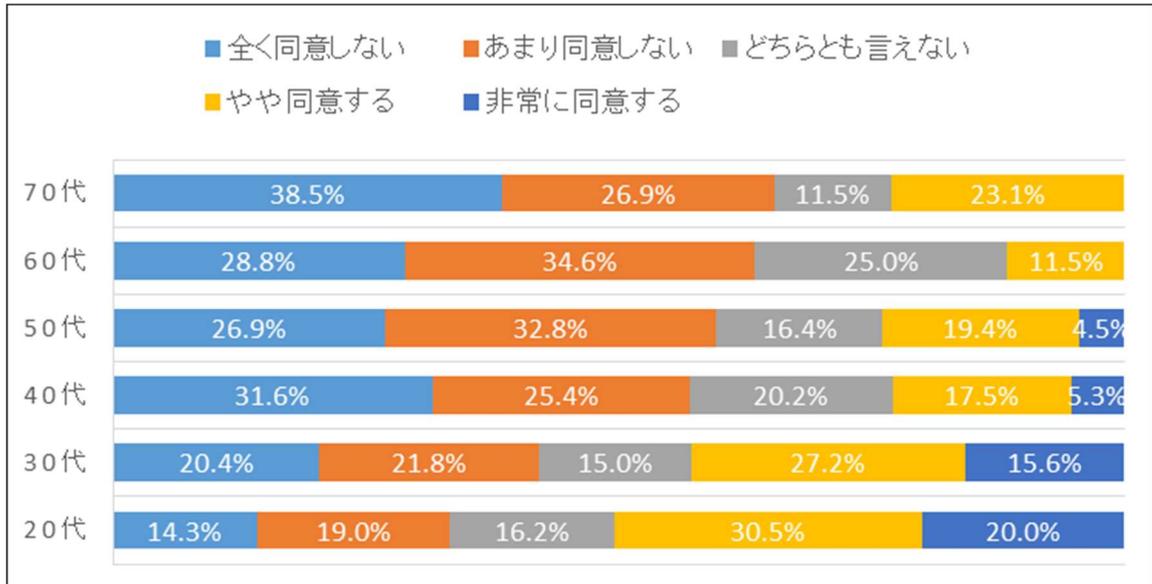
旅行自薦者が観光情報取得での利用に同意する手法(年代別)

年齢	旅行者が同意する観光情報取得手法			
	他の旅行者の オンラインレビュー	記事SNS (例えば、Facebook)の インフルエンサー	写真SNS (例えば、Instagram)の インフルエンサー	動画SNS (例えば、YouTube)の インフルエンサー
20-29	74.29%	38.10%	50.48%	48.57%
30-39	72.79%	35.37%	42.86%	40.82%
40-49	64.91%	16.67%	22.81%	25.44%
50-59	50.75%	25.37%	23.88%	29.85%
60-69	38.46%	9.62%	11.54%	9.62%
70-79	19.23%	11.54%	23.08%	11.54%

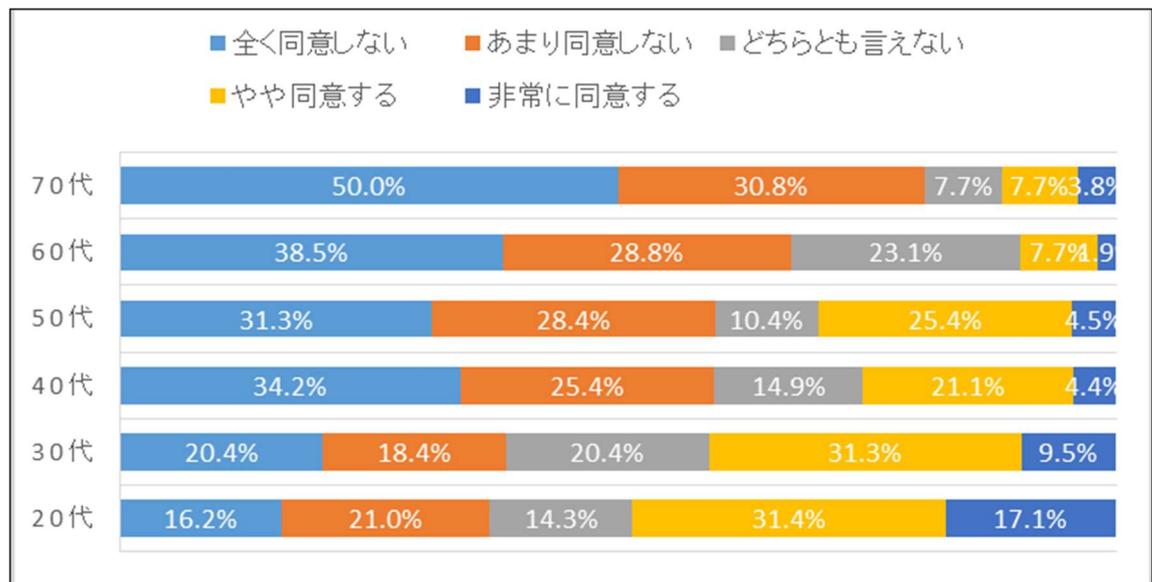
設問：私は、観光・旅行の情報を得るために、ソーシャルメディアのインフルエンサー(SNS上の有名人・著名人)が投稿する記事(Facebook等)をよく読みます



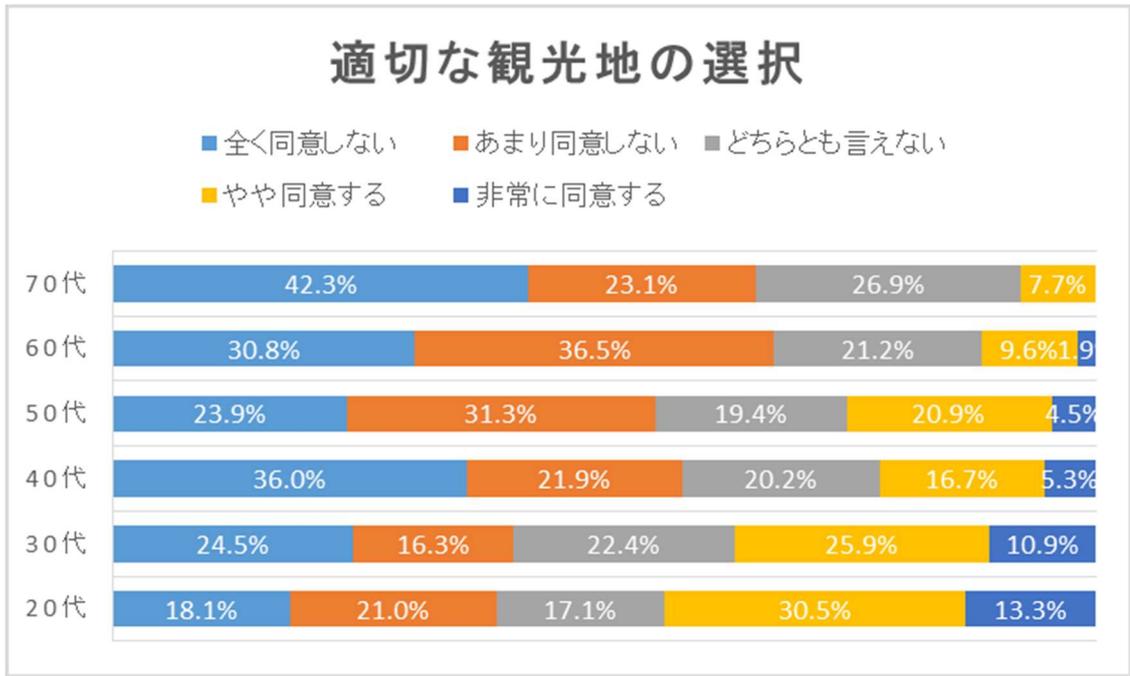
設問：私は、観光・旅行の情報を得るために、ソーシャルメディアのインフルエンサーが投稿する写真(Instagram等)をよく見ます



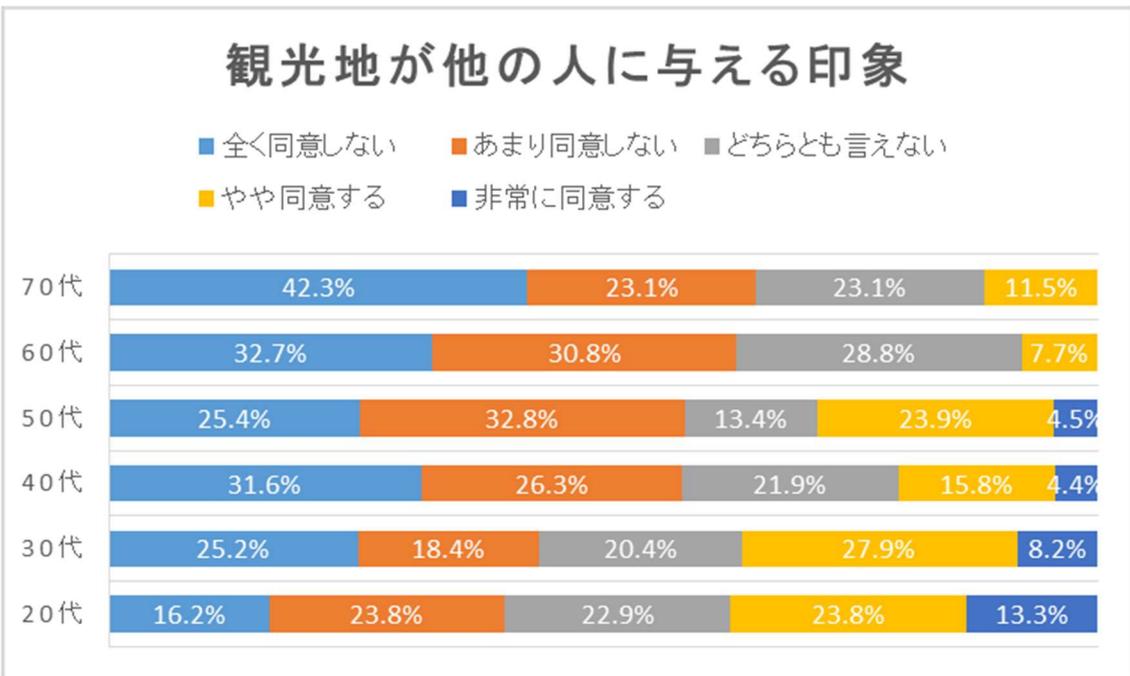
設問：私は、観光・旅行の情報を得るため、ソーシャルメディアのインフルエンサーが投稿する動画(YouTube等)をよく観ます



設問：適切な観光地を選ぶために、
私はソーシャルメディアのインフルエンサーの投稿をよく見ます



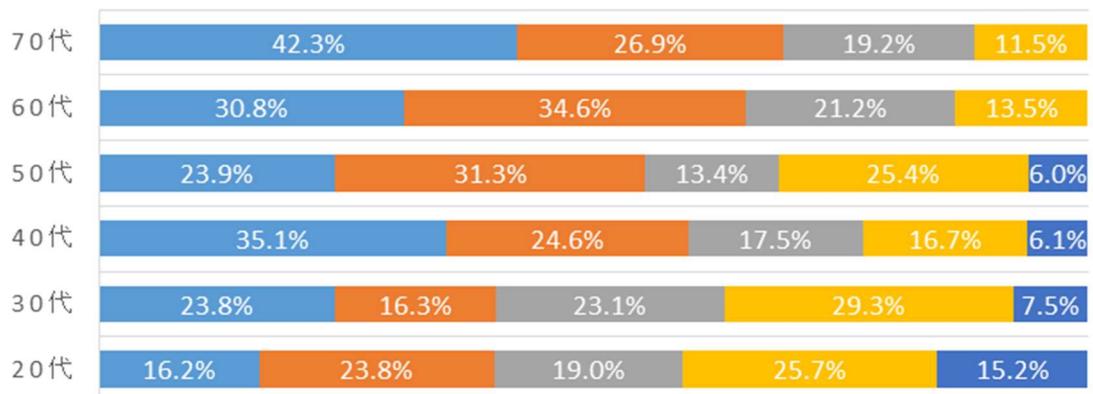
設問：どのような観光地が他の人に良い印象を与えているのかを知るために、私はソーシャルメディアのインフルエンサーの投稿をよく読みます



設問：私は、特定の目的地に旅行する前に、ソーシャルメディアのインフルエンサーの投稿から情報を度々収集しています

特定の目的地への旅行前の情報収集

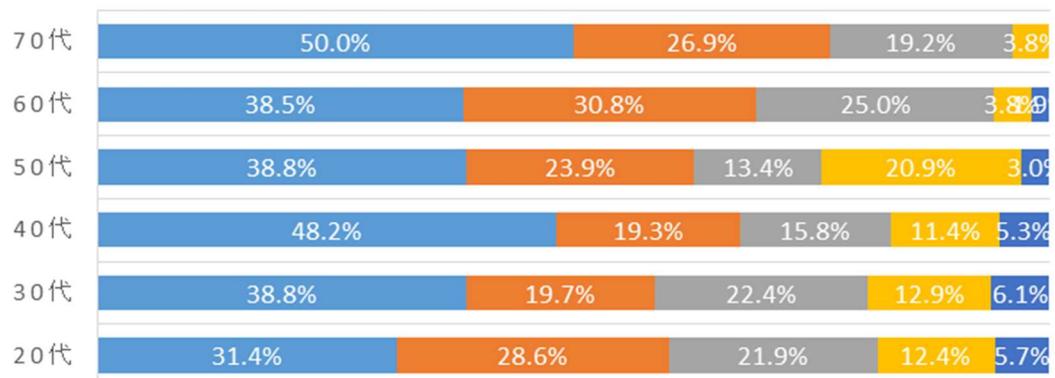
■ 全く同意しない ■ あまり同意しない ■ どちらとも言えない
 ■ やや同意する ■ 非常に同意する



設問：旅行先に行く際、ソーシャルメディア・インフルエンサーの投稿を見ないと、自分の判断が心配になります

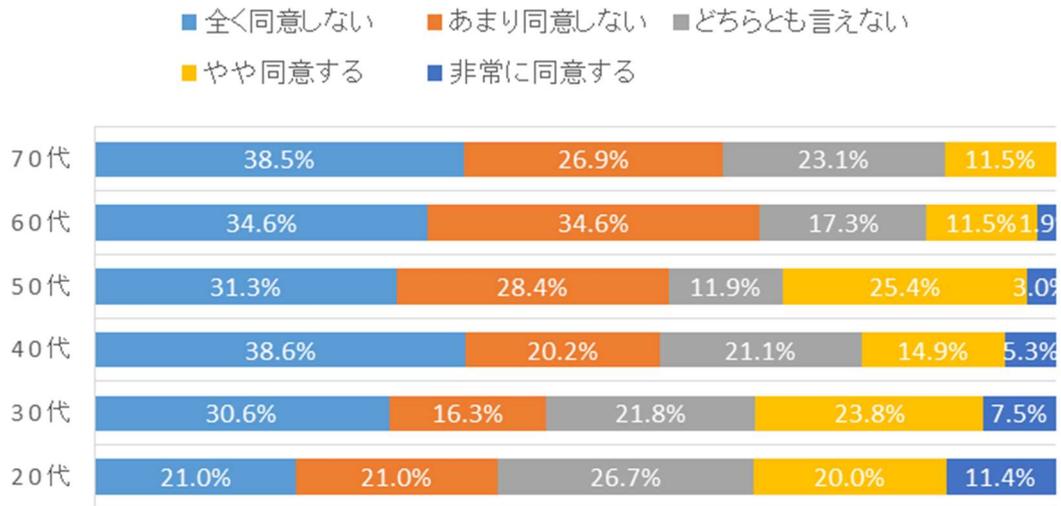
旅行前でのインフルエンサー投稿確認

■ 全く同意しない ■ あまり同意しない ■ どちらとも言えない
 ■ やや同意する ■ 非常に同意する



設問：旅行先で、ソーシャルメディア・インフルエンサーの投稿を見ると、その観光地への旅行に自信が持てるようになります

旅行中でのインフルエンサー投稿確認

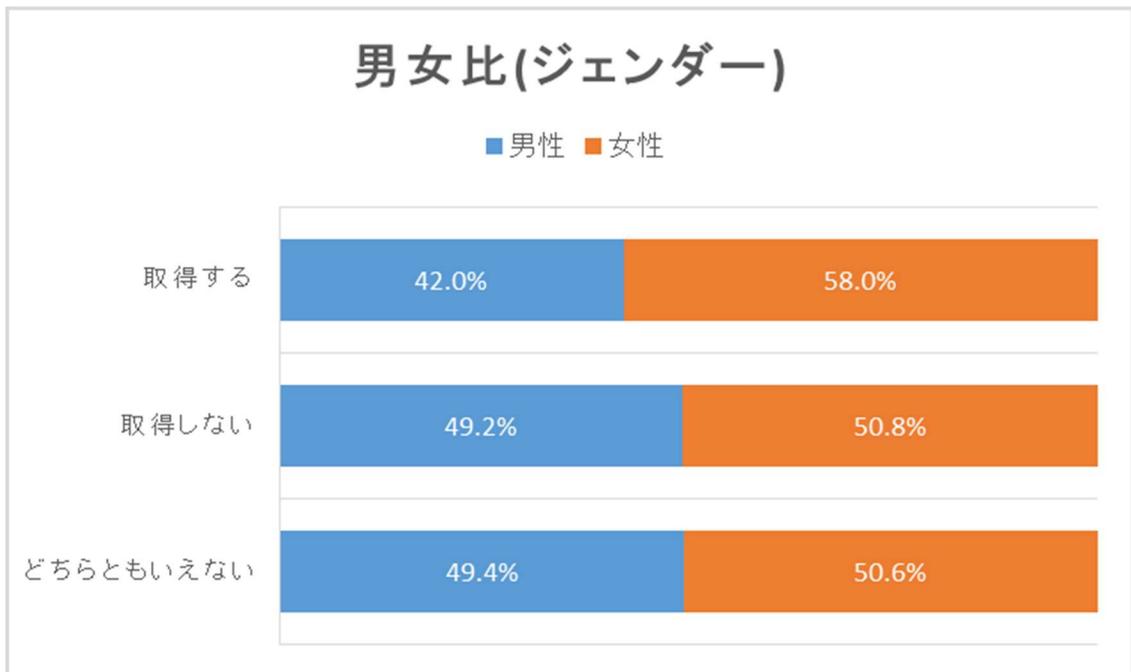


動画活用インフルエンサー (YouTuber 等) から観光情報を取得する旅行自粛者の属性

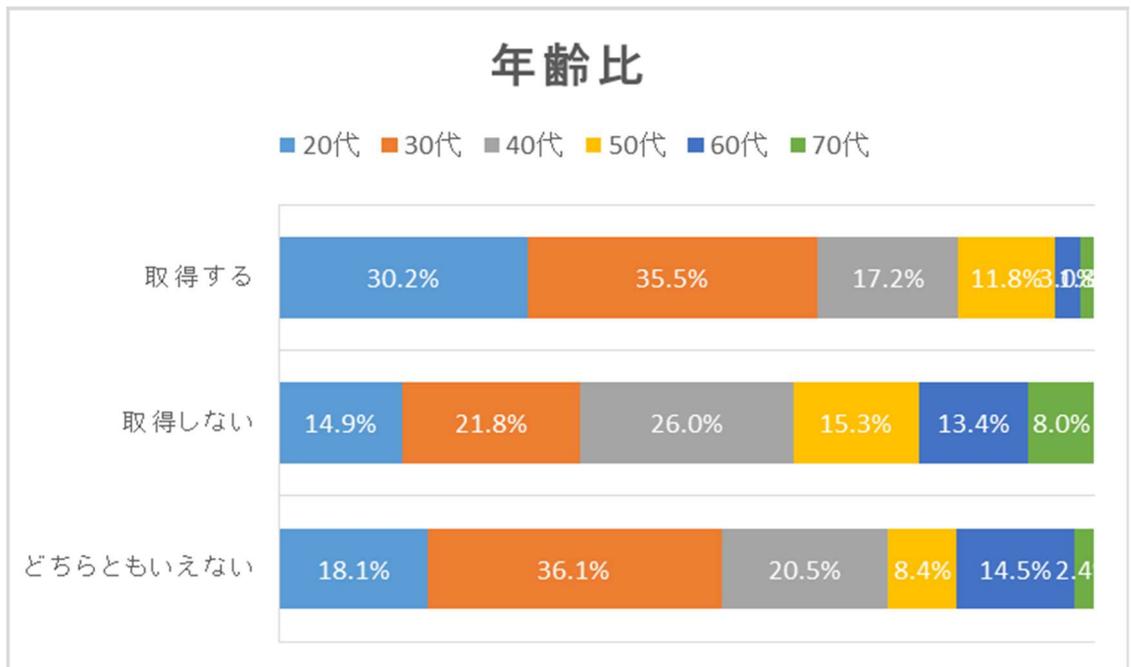
属性	利用に同意する (n:169, 32.9%)	利用に同意しない (n:262, 51.0%)	どちらでもない (n:83, 16.1%)	カイ2乗検定
ジェンダー				n.s
男性	42.0%	49.2%	49.4%	
女性	58.0%	50.8%	50.6%	
年齢				***
20-29	30.2%	14.9%	18.1%	
30-39	35.5%	21.8%	36.1%	
40-49	17.2%	26.0%	20.5%	
50-59	11.8%	15.3%	8.4%	
60-69	3.0%	13.4%	14.5%	
70-79	1.8%	8.0%	2.4%	
出身国				***
日本	50.3%	75.2%	66.3%	
日本以外	49.7%	24.8%	33.7%	
旅行する動機として重要な観点(5段階評価)				
異なる文化や生活様式を体験する	4.12	3.65	3.88	***
日常生活からの脱出	4.43	4.08	3.87	***
冒険と感動の体験	4.17	3.61	3.87	***
離れた場所で家族と質の高い時間を過ごす	3.97	3.57	3.60	***
前回の京都旅行終了時点の評価				
総合的な顧客満足(5段階評価)	4.47	3.98	4.11	***
再訪問意向(5段階評価)	4.44	4.35	4.20	*
友人や同僚への推薦意向(5段階評価)	4.43	4.13	4.04	**
1人当たりの総消費額の平均(円)	¥30,533	¥26,737	¥25,422	n/a

注:5段階評価(1:評価が最も低い~5:評価が最も高い)

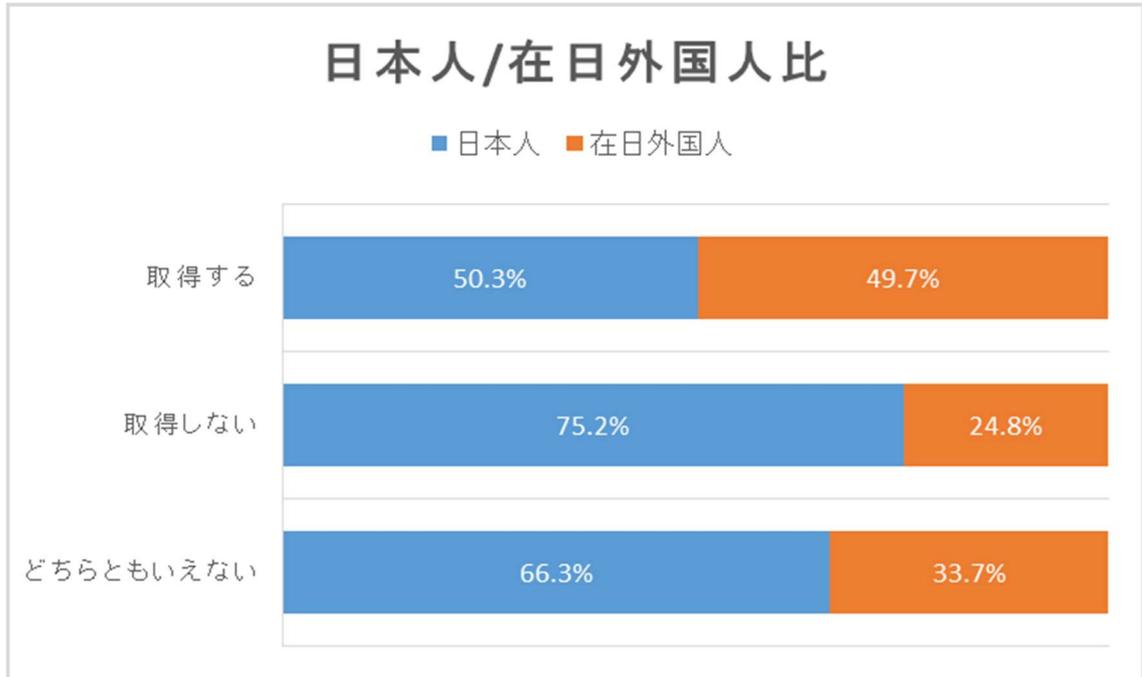
動画活用インフルエンサーから観光情報を取得する旅行自粛者の属性



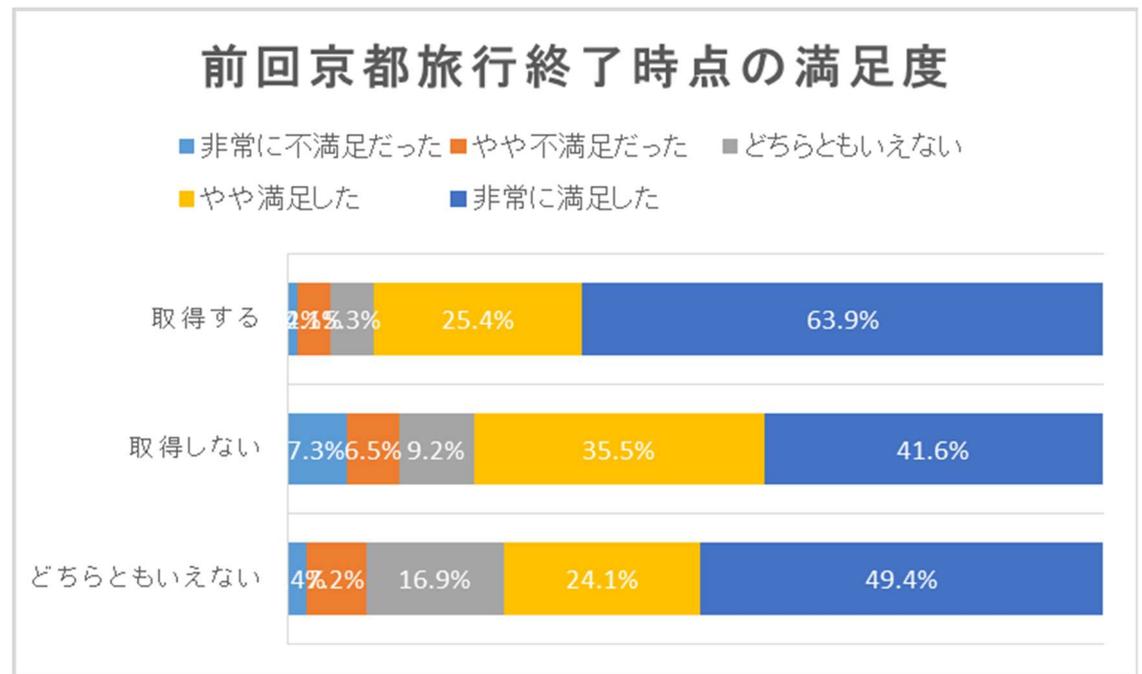
動画活用インフルエンサーから観光情報を取得する旅行自粛者の属性



動画活用インフルエンサーから観光情報を取得する旅行自粛者の属性



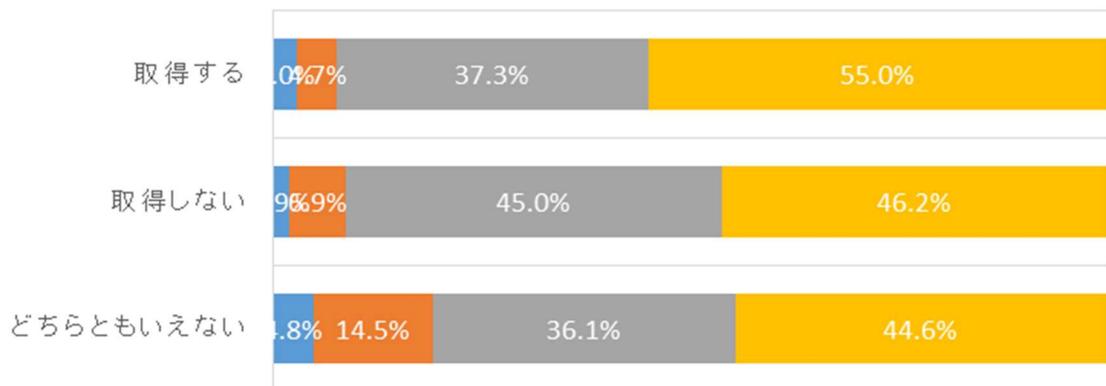
動画活用インフルエンサーから観光情報を取得する旅行自粛者の属性



動画活用インフルエンサーから観光情報を取得する旅行自粛者の属性

前回京都旅行終了時点の再訪問意向
(京都を観光で再訪問したい)

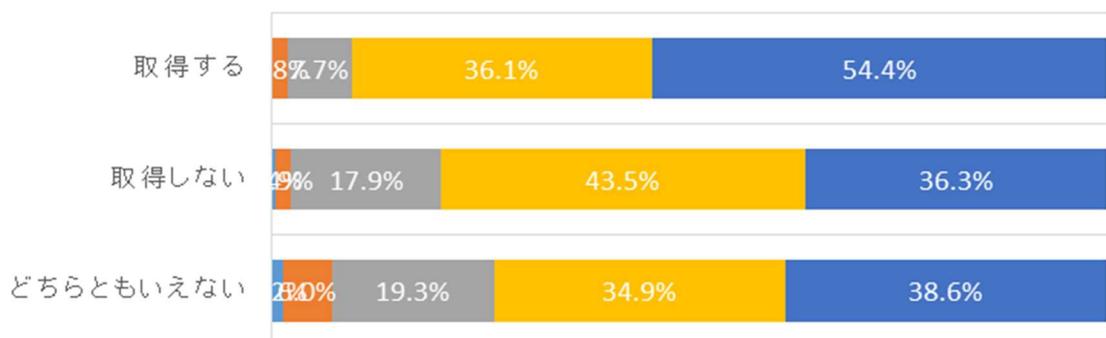
■あまり同意しない ■どちらともいえない ■やや同意する ■非常に同意する



動画活用インフルエンサーから観光情報を取得する旅行自粛者の属性

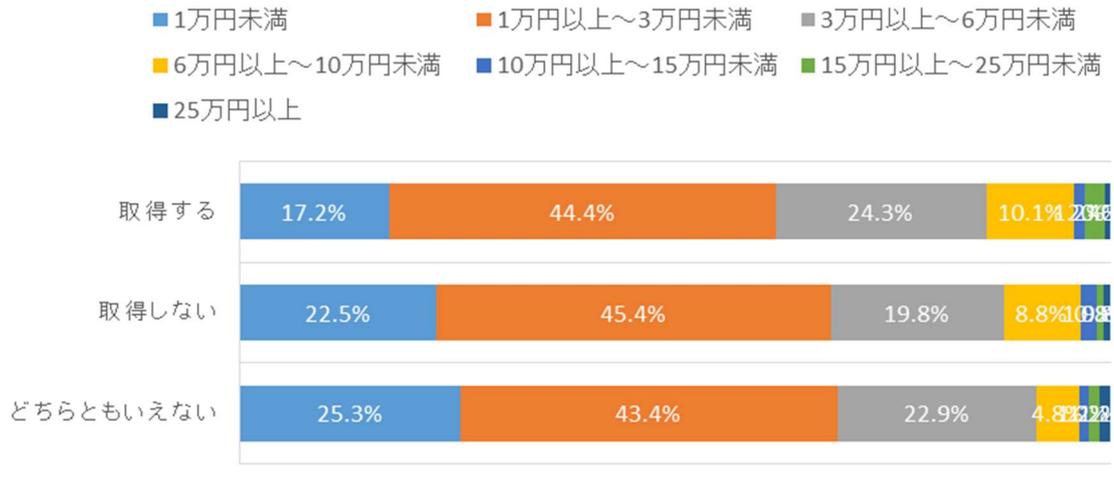
前回京都旅行終了時点の推薦意向
(京都旅行を友人/同僚に推薦したい)

■全く同意しない ■あまり同意しない ■どちらともいえない
■やや同意する ■非常に同意する



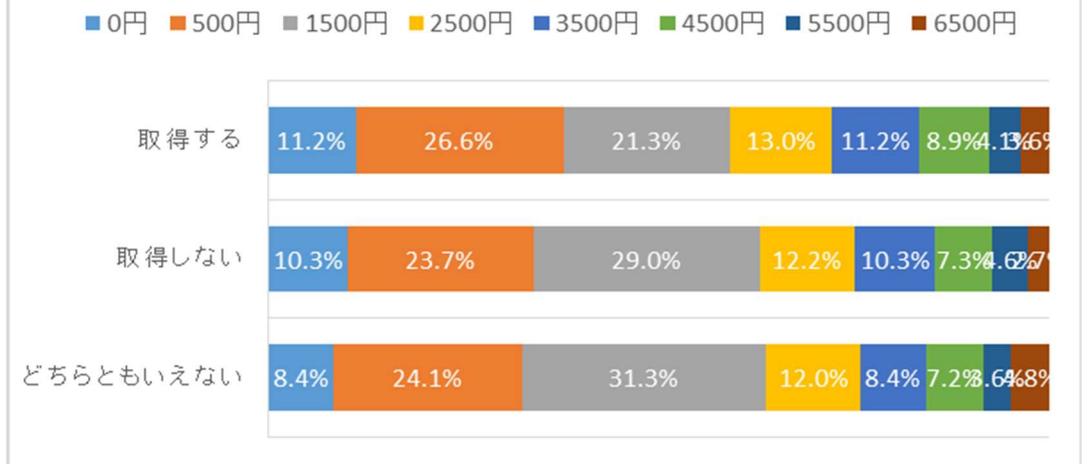
動画活用インフルエンサーから観光情報を取得する旅行自粛者の属性

前回の京都旅行での一人当たりの消費額



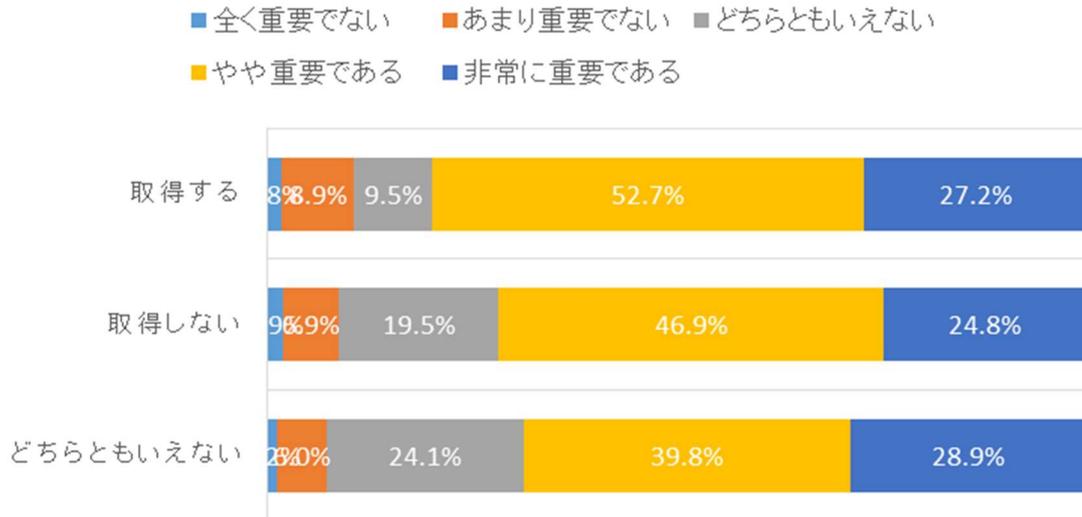
動画活用インフルエンサーから観光情報を取得する旅行自粛者の属性

京都市の感染症対策への追加コスト
支払い意思価格



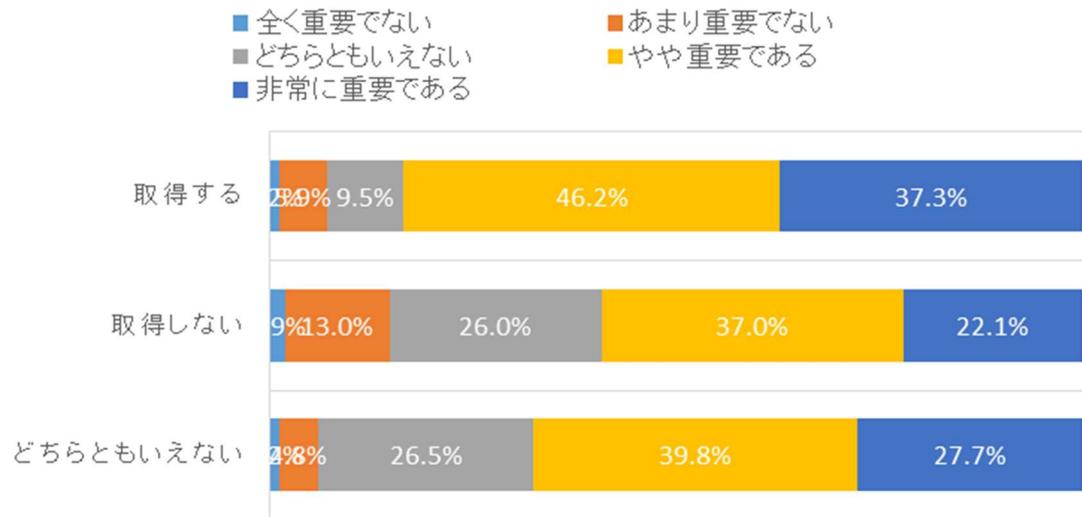
動画活用インフルエンサーから観光情報を取得する旅行自粛者の観光する動機

地域の歴史や遺産を知る



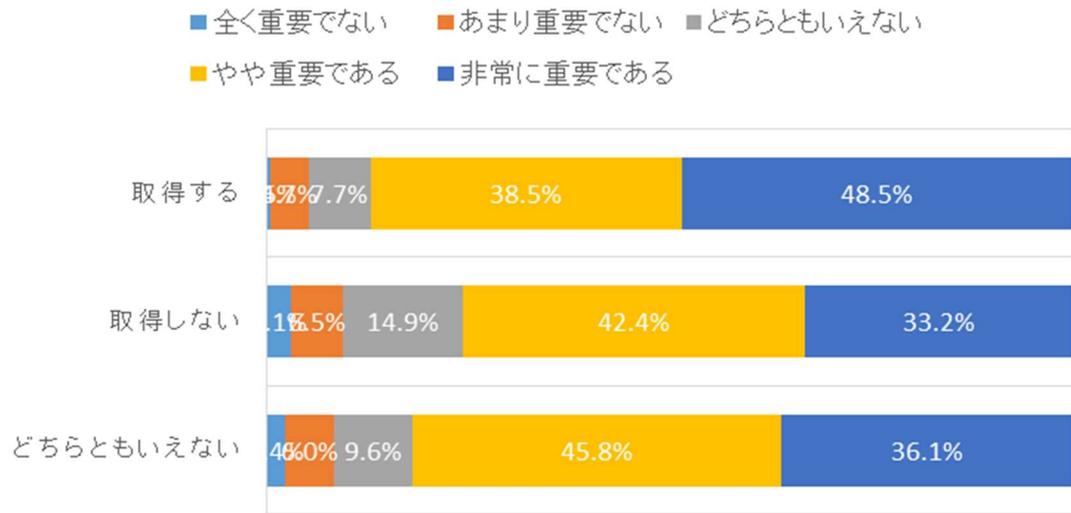
動画活用インフルエンサーから観光情報を取得する旅行自粛者の観光する動機

異なる文化や生活様式を体験する



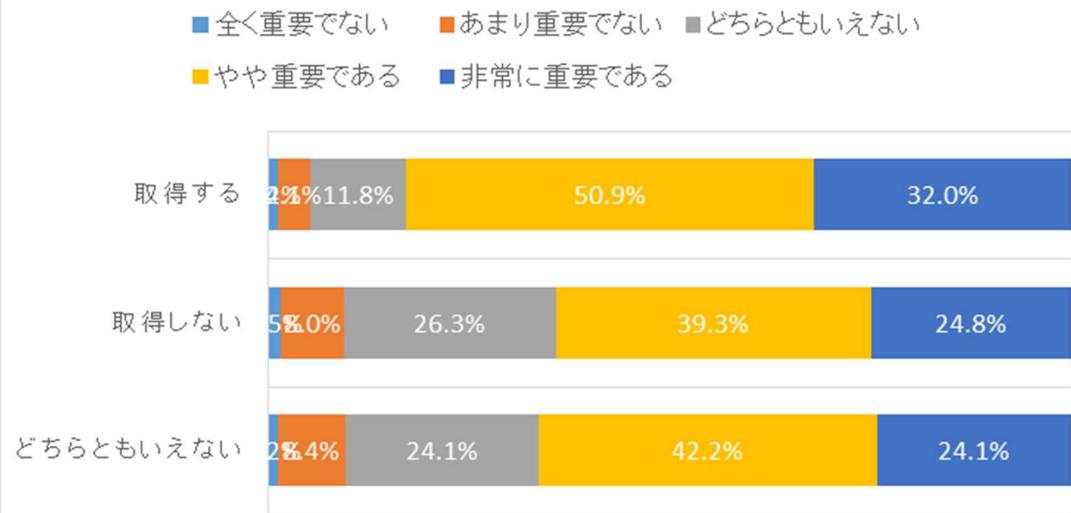
動画活用インフルエンサーから観光情報を取得する旅行自粛者の観光する動機

自然を味わう



動画活用インフルエンサーから観光情報を取得する旅行自粛者の観光する動機

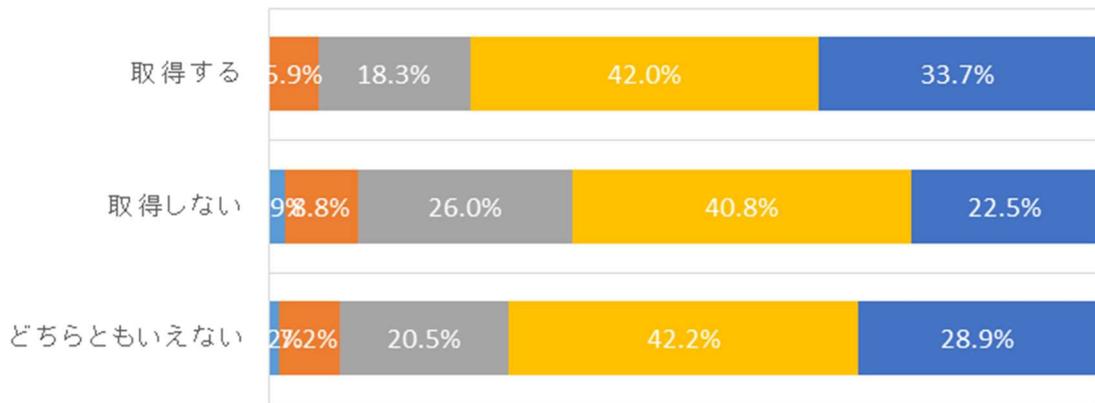
その場所や人々、事柄の知識を学ぶ



動画活用インフルエンサーから観光情報を取得する旅行自粛者の観光する動機

学ぶことで、知的好奇心を満たす

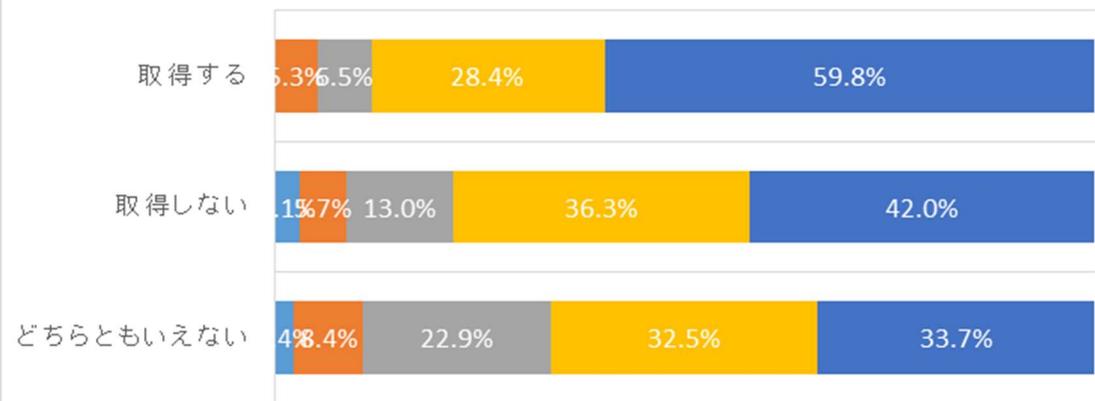
- 全く重要でない ■ あまり重要でない ■ どちらともいえない
- やや重要である ■ 非常に重要である



動画活用インフルエンサーから観光情報を取得する旅行自粛者の観光する動機

日常生活からの脱出

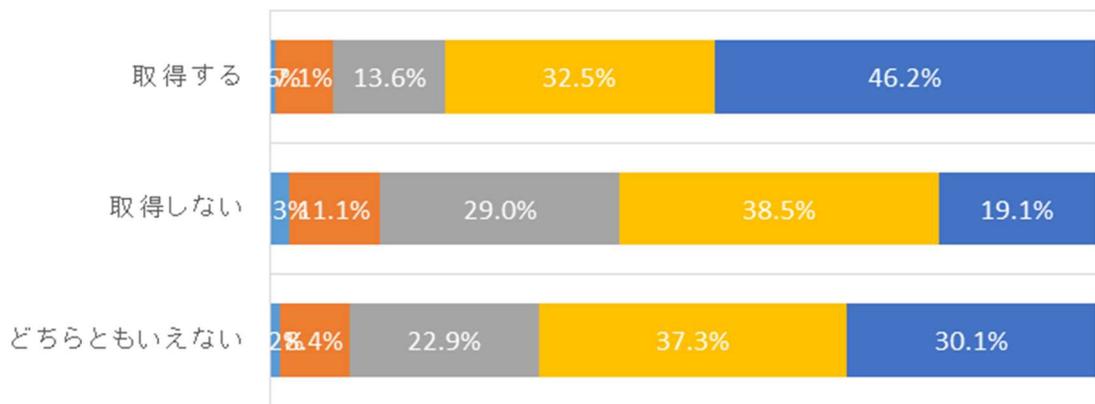
- 全く重要でない ■ あまり重要でない ■ どちらともいえない
- やや重要である ■ 非常に重要である



動画活用インフルエンサーから観光情報を取得する旅行自粛者の観光する動機

冒険と感動の体験

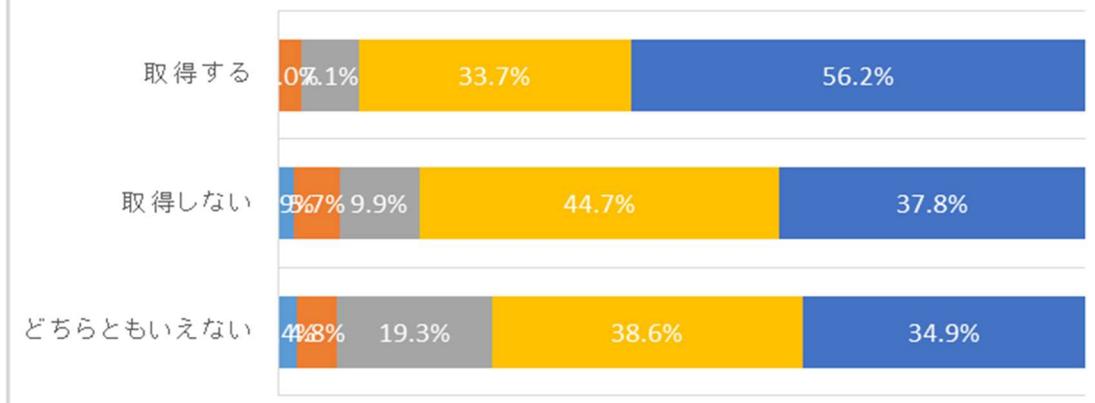
- 全く重要でない ■ あまり重要でない ■ どちらともいえない
- やや重要である ■ 非常に重要である



動画活用インフルエンサーから観光情報を取得する旅行自粛者の観光する動機

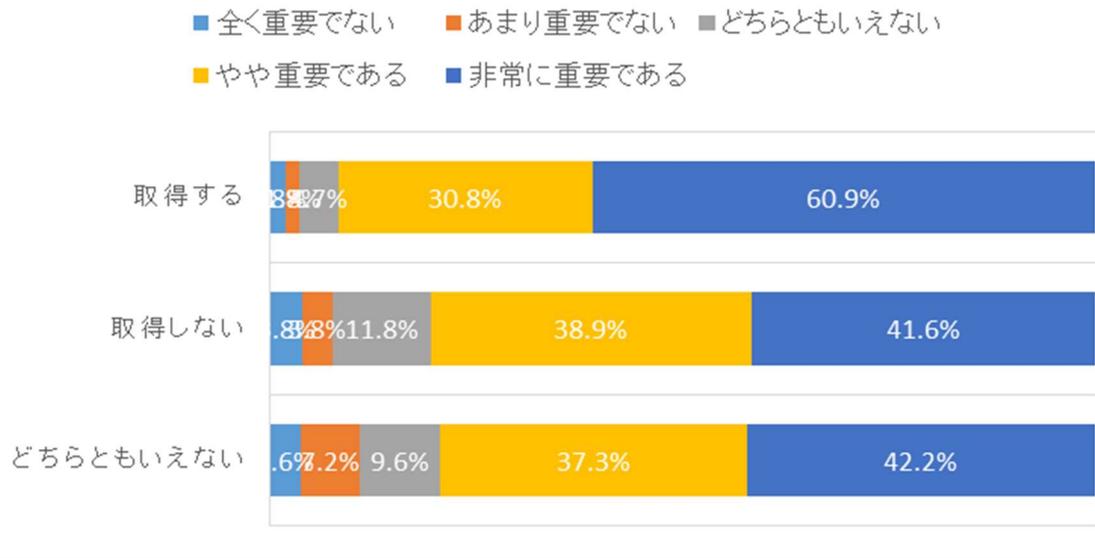
楽しむ・楽しませてもらおう

- 全く重要でない ■ あまり重要でない ■ どちらともいえない
- やや重要である ■ 非常に重要である



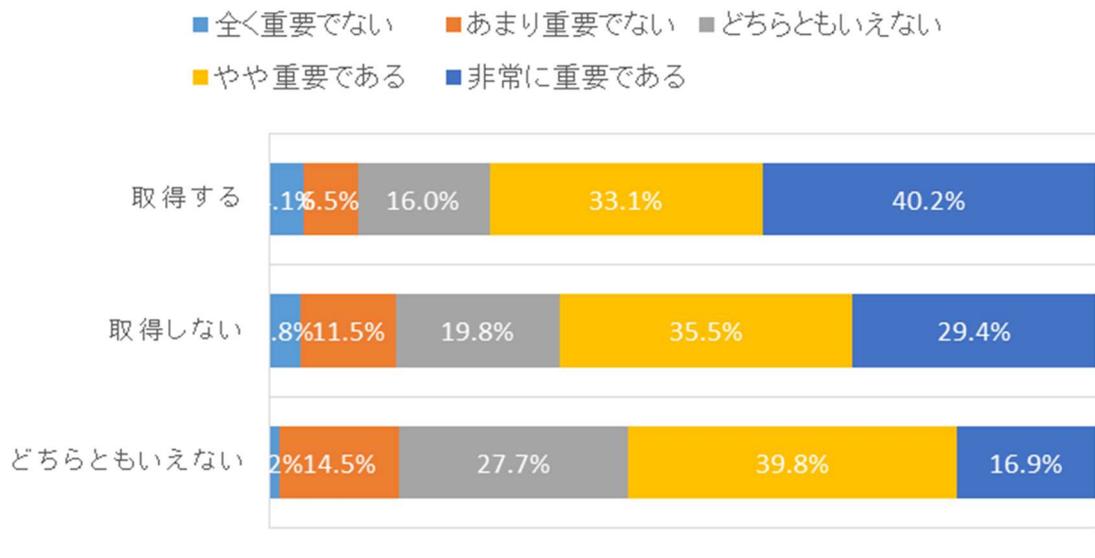
動画活用インフルエンサーから観光情報を取得する旅行自粛者の観光する動機

休養・リラックス・療養



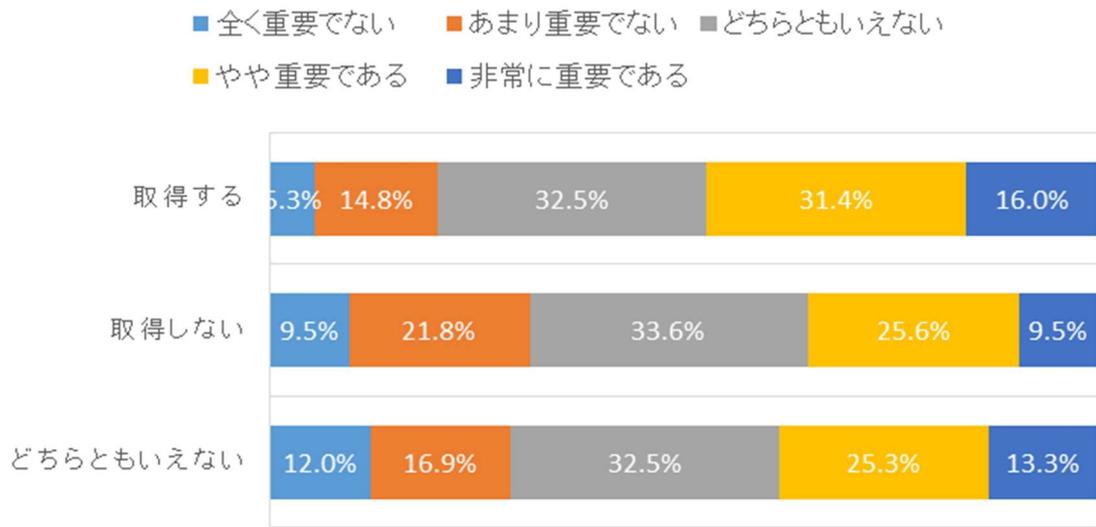
動画活用インフルエンサーから観光情報を取得する旅行自粛者の観光する動機

逃避・気晴らし



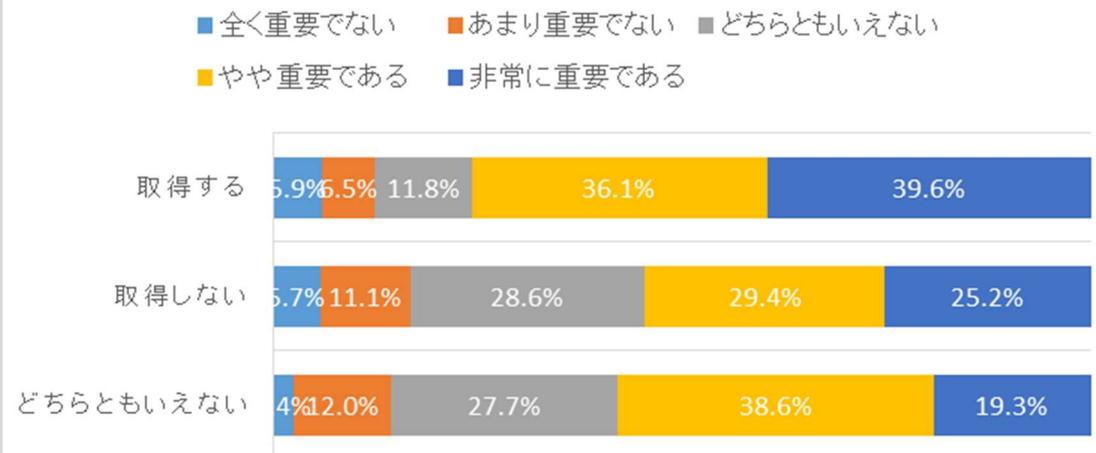
動画活用インフルエンサーから観光情報を取得する旅行自粛者の観光する動機

友人や親戚を訪問



動画活用インフルエンサーから観光情報を取得する旅行自粛者の観光する動機

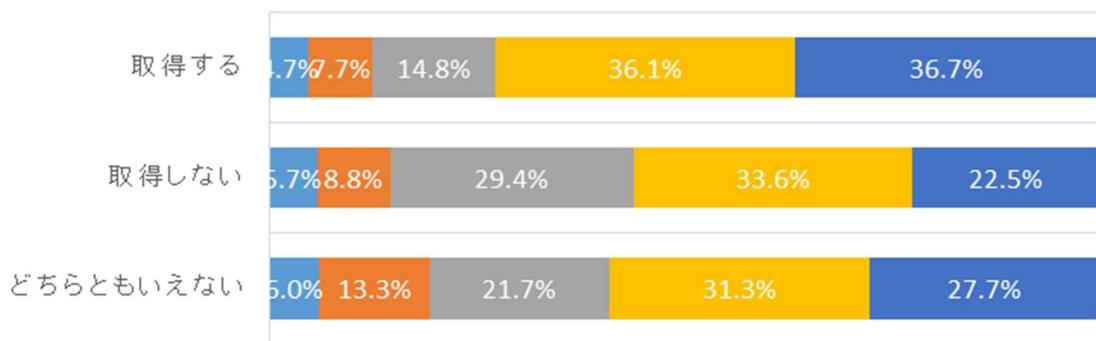
離れた場所で家族と 質の高い時間を過ごす



動画活用インフルエンサーから観光情報を取得する旅行自粛者の観光する動機

家族みんなでいろいろなものを見たり、やったりする

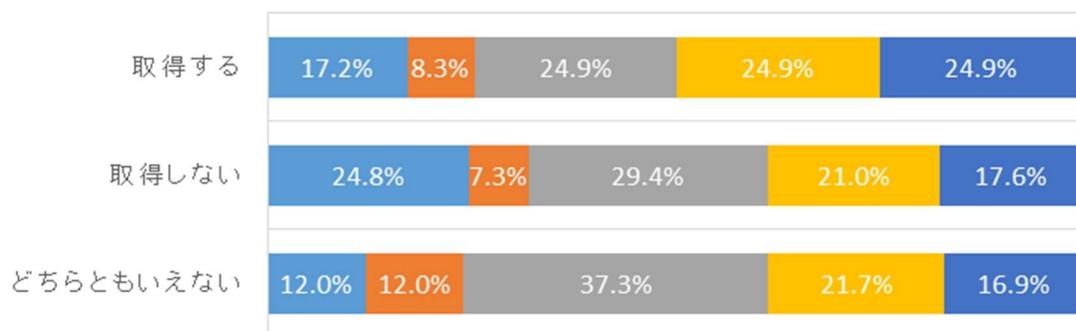
■ 全く重要でない ■ あまり重要でない ■ どちらともいえない
 ■ やや重要である ■ 非常に重要である



動画活用インフルエンサーから観光情報を取得する旅行自粛者の観光する動機

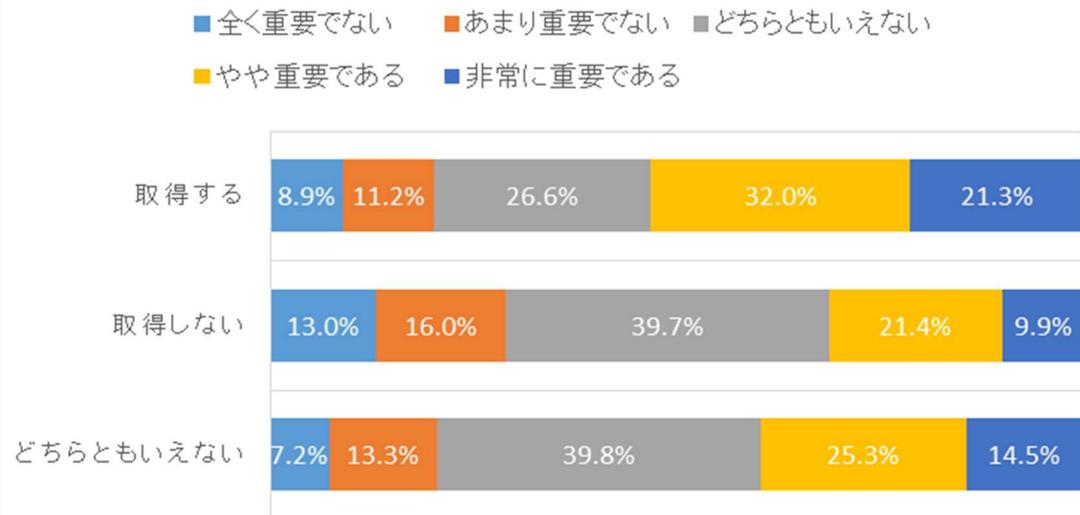
子供もしくは孫との充実した時間を過ごす

■ 全く重要でない ■ あまり重要でない ■ どちらともいえない
 ■ やや重要である ■ 非常に重要である



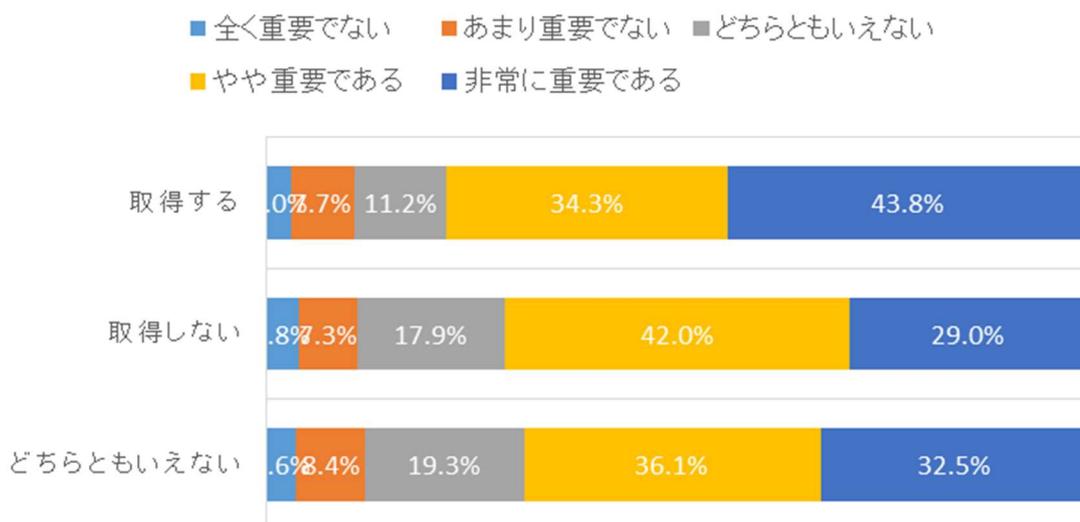
動画活用インフルエンサーから観光情報を取得する旅行自粛者の観光する動機

家族への帰属意識が高まる



動画活用インフルエンサーから観光情報を取得する旅行自粛者の観光する動機

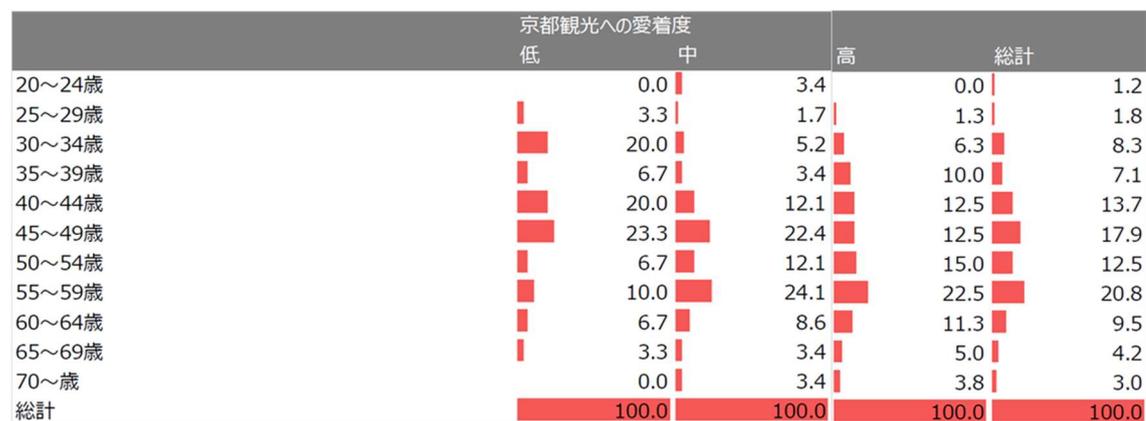
「旅行・観光に行く」ということそれ自体



A. 2 コアファン層へのマーケティングの調査結果

京都市観光協会共同研究プロジェクト コアファン層マーケティング
アンケート質問事項及び回答

あなたの京都観光に対する愛着度は、世間一般と比べてどのくらい強いと思いますか？



	京都観光への愛着度			総計	
	低	中	高		
北海道・東北・北関東	6.7	5.2	8.8	7.1	
首都圏	16.7	29.3	42.5	33.3	
東海・北陸	13.3	17.2	18.8	17.3	
滋賀県	3.3	0.0	1.3	1.2	
京都府	20.0	6.9	5.0	8.3	
大阪府	10.0	19.0	5.0	10.7	
兵庫県	3.3	6.9	1.3	3.6	
奈良県	10.0	0.0	1.3	2.4	
中四国・九州・沖縄	13.3	12.1	13.8	13.1	
海外・その他	3.3	3.4	2.5	3.0	
お住まいの場所から京都までの所要時間（分単位）	122.7	157.4	179.3	161.6	

過去に京都に居住した経験の有無	京都観光への愛着度			総計
	低	中	高	
ある	30.0	22.4	22.5	23.8
ない	66.7	77.6	77.5	75.6
(空白)	3.3	0.0	0.0	0.6
総計	100.0	100.0	100.0	100.0

2019年以降に京都観光をしましたか？	京都観光への愛着度			総計
	低	中	高	
はい	43.3	87.9	83.8	78.0
いいえ	56.7	12.1	16.3	22.0
総計	100.0	100.0	100.0	100.0

	京都観光への愛着度			総計
	低	中	高	
2020年に京都を観光した回数	2.08	3.78	3.90	3.67
2019年に京都を観光した回数	2.23	5.59	6.37	5.66

	最後に京都観光をされた際の、 旅行全体のひとり一日あたりの費用	京都観光への愛着度			総計	
		低	中	高		
2500	1~5,000円	16.7	9.4	6.8	8.5	
7500	5,001~10,000円	33.3	28.1	20.5	24.4	
12500	10,001~15,000円	16.7	31.3	13.6	20.7	
17500	15,001~20,000円	0.0	9.4	22.7	15.9	
22500	20,001~25,000円	33.3	3.1	4.5	6.1	
27500	25,001~30,000円	0.0	3.1	6.8	4.9	
32500	30,001~35,000円	0.0	3.1	0.0	1.2	
37500	35,001~40,000円	0.0	0.0	9.1	4.9	
42500	40,001~45,000円	0.0	3.1	0.0	1.2	
47500	45,001~50,000円	0.0	3.1	0.0	1.2	
50000	50,001~円	0.0	6.3	15.9	11.0	
	推定平均金額	12,500	16,406	21,648	18,933	

	最後に京都を訪れた際の、旅の一番の目的は何でしたか？	京都観光への愛着度			総計
		低	中	高	
	観光	53.8	78.4	71.6	72.5
	買物	0.0	3.9	0.0	1.5
	業務	0.0	2.0	10.4	6.1
	食事	30.8	3.9	6.0	7.6
	帰省	0.0	2.0	3.0	2.3
	初詣	0.0	0.0	0.0	0.0
	知人訪問	7.7	5.9	1.5	3.8
	その他	7.7	2.0	4.5	3.8

	GoToトラベルキャンペーンを利用しましたか？	京都観光への愛着度			総計
		低	中	高	
	京都観光する際に利用した（利用する予定である）	3.3	25.9	43.8	30.4
	京都では利用していないが、京都以外で利用した	46.7	41.4	20.0	32.1
	旅行はしたが、GoToトラベルは利用していない	6.7	5.2	5.0	5.4
	GoToトラベル開始以降は旅行していない	43.3	27.6	31.3	32.1
	総計	100.0	100.0	100.0	100.0

	GoToトラベルは京都観光のきっかけとなりましたか？	京都観光への愛着度			総計
		低	中	高	
	なった（キャンペーンが無かったら京都を訪れていなかった）	100.0	33.3	31.4	33.3
	ならなかった（キャンペーンが無くても京都を訪れていた）	0.0	66.7	68.6	66.7

GoToトラベルで京都観光をされた際の影響	京都観光への愛着度			総計
	低	中	高	
参加人数を増やした	100.0	6.7	0.0	3.9
京都へ向かう際の交通費を増やした	100.0	6.7	17.1	15.7
京都滞在中の交通費を増やした	100.0	0.0	5.7	5.9
宿泊施設のグレードを普段よりも上げた	0.0	26.7	22.9	23.5
滞在日数をのばした	0.0	20.0	37.1	31.4
飲食店のグレードを普段よりも上げた	0.0	20.0	22.9	21.6
普段は体験しないようなことにお金を使った	0.0	13.3	0.0	3.9
浮いたお金を他のことに利用した	0.0	26.7	37.1	33.3

2021年に旅行する予定はありますか？	京都観光への愛着度			総計
	低	中	高	
すでに訪問予定がある	6.7	19.0	26.3	20.2
行くつもりだが、まだ具体的には決めていない	33.3	19.0	30.0	26.8
行きたいが、状況次第で判断する	46.7	60.3	41.3	48.8
誘われるなど、なにかきっかけがあれば行く	3.3	1.7	1.3	1.8
行かない	10.0	0.0	1.3	2.4
総計	100.0	100.0	100.0	100.0

2021年に旅行するとしたらどこに行きますか？	京都観光への愛着度			総計
	低	中	高	
京都	6.7	31.0	52.5	36.9
国内	43.3	60.3	60.0	57.1
海外	13.3	1.7	1.3	3.6
明確な観光地	16.7	24.1	25.0	23.2
その他(未定)	13.3	15.5	12.5	13.7

行くとしたら、どんな体験を主目的にしたいですか？	京都観光への愛着度			総計
	低	中	高	
観光	63.3	70.7	77.5	72.6
帰省	0.0	3.4	1.3	1.8
食事	3.3	19.0	16.3	14.9
出張・研修	0.0	0.0	1.3	0.6
友人・知人に会う	0.0	6.9	2.5	3.6
スポーツ	3.3	0.0	2.5	1.8
その他・未定	10.0	5.2	0.0	3.6

旅行をする際に密や混雑を避けるための心がけ	京都観光への愛着度			総計
	低	中	高	
訪問する日程を変える（週末や連休を避ける）	53.3	62.1	55.0	57.1
訪問する場所を変える（空いている場所を選ぶ）	40.0	60.3	52.5	53.0
予約してから訪れる	43.3	32.8	33.8	35.1
施設や店舗を利用する時間帯を変える	33.3	44.8	26.3	33.9
訪問する季節を変える（春と秋は混雑するので、夏や冬に訪れる）	30.0	29.3	35.0	32.1
なるべく電車・タクシーなど、比較的空いている交通機関を利用する	33.3	39.7	26.3	32.1
なるべく徒歩や自転車などで移動する	6.7	25.9	37.5	28.0
食事は屋外や、個室のある店、宿泊施設の自室で行う	30.0	29.3	16.3	23.2
感染症対策の認証を受けているなどの対策が確認できる施設を利用する	16.7	22.4	20.0	20.2
なるべくアウトドア（ハイキング・キャンプ等）での体験を行うようにする	23.3	27.6	12.5	19.6
手荷物を預ける	0.0	10.3	8.8	7.7

京都で密を避けて観光する際の、おすすめの楽しみ方	京都観光への愛着度			総計
	低	中	高	
徒歩・自転車	3.3	15.5	16.3	13.7
時間・日程をずらす	0.0	19.0	16.3	14.3
バスは使わない	0.0	3.4	0.0	1.2
鉄道を利用する	0.0	1.7	3.8	2.4
密にならない・有名でない場所	16.7	27.6	42.5	32.7
屋外	3.3	6.9	0.0	3.0
不明・その他	26.7	19.0	11.3	16.7

京都に住んでいる人との交友関係について	京都観光への愛着度			総計
	低	中	高	
頻繁に連絡をとる相手がいる	10.0	24.1	31.3	25.0
少なくとも1年に1回は連絡をとる相手がいる	30.0	20.7	27.5	25.6
知り合いはいるが、用事がない限りは連絡しない	30.0	24.1	17.5	22.0
知り合いはいない	26.7	27.6	22.5	25.0
そもそも、自分自身が住んでいる	6.7	6.9	6.3	6.5

京都を訪れたときに、よく訪れる行きつけの場所がありますか？	京都観光への愛着度			総計
	低	中	高	
ある	33.3	75.9	81.3	70.8
ない	66.7	24.1	18.8	29.2
総計	100.0	100.0	100.0	100.0

行きつけの場所	京都観光への愛着度			総計	
	低	中	高		
寺社仏閣		20.0		32.3	
レストラン・カフェ		10.0		35.4	
観光地		30.0		41.5	
友人・知人宅・実家		0.0		1.5	
教育機関		0.0		3.1	
その他・未定2		10.0		6.2	

A. 3 京都府宿泊事業者への経営調査の結果

3. 京都府宿泊事業者への経営調査の結果

「新型コロナウイルス感染症が 旅館・ホテルの経営に与えた影響と その対応策についてのアンケート調査」 集計結果

2021年2月10日

実施主体

京都大学経営管理大学院観光MBAコース若林直樹研究室

調査の方法

- 1) 名称:新型コロナウイルス感染症が旅館・ホテルの経営に与えた影響とその対応策についてのアンケート調査
- 2) 実施主体:京都大学経営管理大学院観光MBAコース若林直樹研究室
- 3) 実施期間:2020年11月5日から12月24日
- 4) 調査対象:京都府内に本社を持つ宿泊事業者
- 5) 回収方法:郵送調査法
- 6) 回収率:24.1%(51社より回答)
- 7) 調査内容
 - a) 旅館・ホテルの規模、利用概況について
 - b) 2020年夏期(7月~9月)の売上高について
 - c) 売上の減少以外に受けた経営への影響
 - d) 政府・自治体は新型コロナウイルス感染症対策として新たな事業の取組について
 - e) 新型コロナウイルス感染症による影響から自社の経営を守るために実行したことについて
 - f) 顧客からの要望の強い感染症予防策の取り組みについて
 - g) 今後の事業の進め方について
 - h) 現在の新型コロナウイルスの影響がまだ続くと仮定した場合の事業のありかた
 - i) 今回の感染症により事業承継を進めるうえでの影響について
 - j) 社会の持続的発展に貢献する会社経営という考え方(SDGs経営)について

A. フェースシート項目

(1)回答企業の所在地(京都府(市域除く)・京都市)

	度数	比率	有効パーセント
京都府(市域除く)	13	25.5	25.5
京都市	38	74.5	74.5
合計	51	0.0	100.0

(2)従業員数

項目	平均値	最小値	最大値	分散	合計	有効度数
従業員数	27.59	0	468	4393.447	1407	51

A. フェースシート項目

(3)資本金(千円)

平均値	最小値	最大値	分散	合計	有効度数
24803.92	0	300000	2029000784.314	1265000	51

(4)設立年数

平均値	最小値	最大値	分散	合計	有効度数
95.46	7	2482	621.5947712	2482	51

B. 調査票への回答状況

1-1 部屋数

平均値	最小値	最大値	分散	有効度数
60.75	3	1021	21376.314	51

B. 調査票への回答状況

1-2. 御社の宿泊施設を利用される方

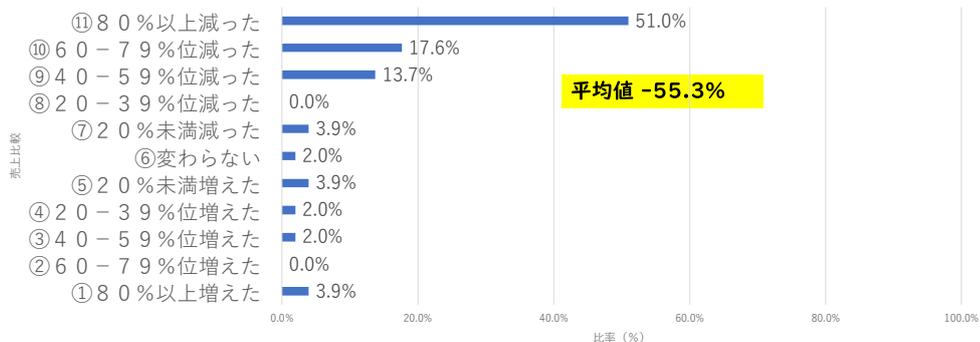
京都市民	京都市民以外の日本人	外国人
8.58%	56.28%	32.96%

② 2020年夏期(7月~9月)

京都市民	京都市民以外の日本人	外国人
16.71%	78.14%	1.23%

B. 調査票への回答状況

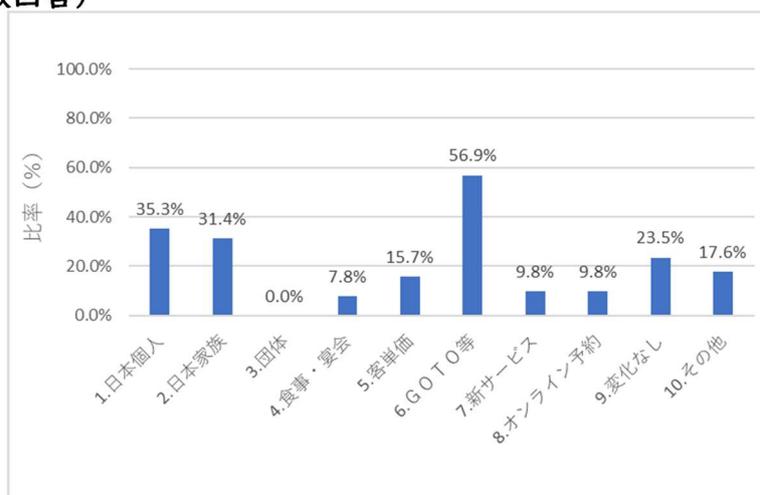
2. 2020年夏期(7月~9月)の売上高について、2019年同時期(7月~9月)と比較



(注) 回答企業数51社。

B. 調査票への回答状況

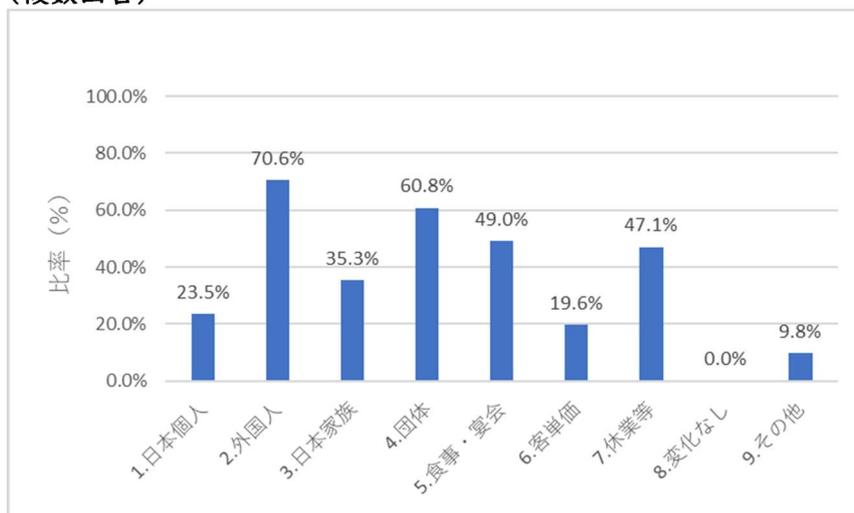
2-1 前年同期(2019年7月~9月)に比べて2020年7月~9月期の売上増加要因(複数回答)



(注) 回答企業数51社。

B. 調査票への回答状況

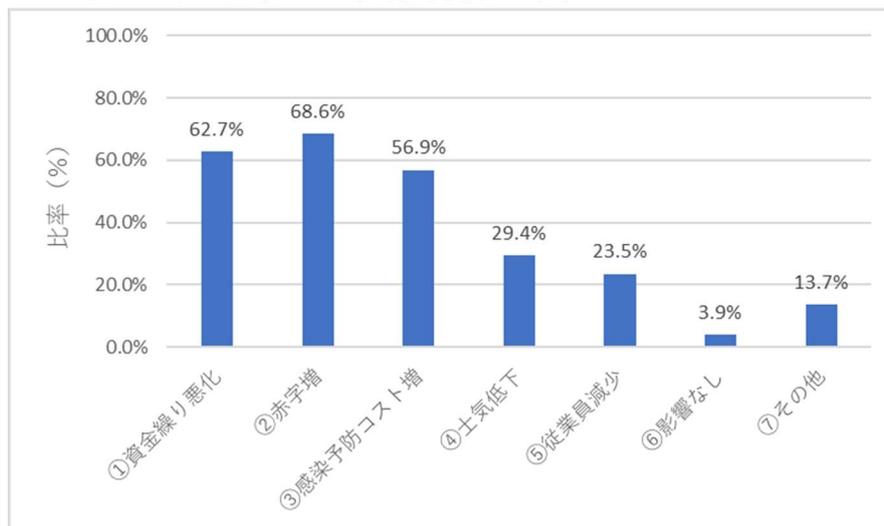
**2-2 前年同期(2019年7月~9月)に比べた2020年7月~9月期の売上減少要因
(複数回答)**



(注) 回答企業数51社。

B. 調査票への回答状況

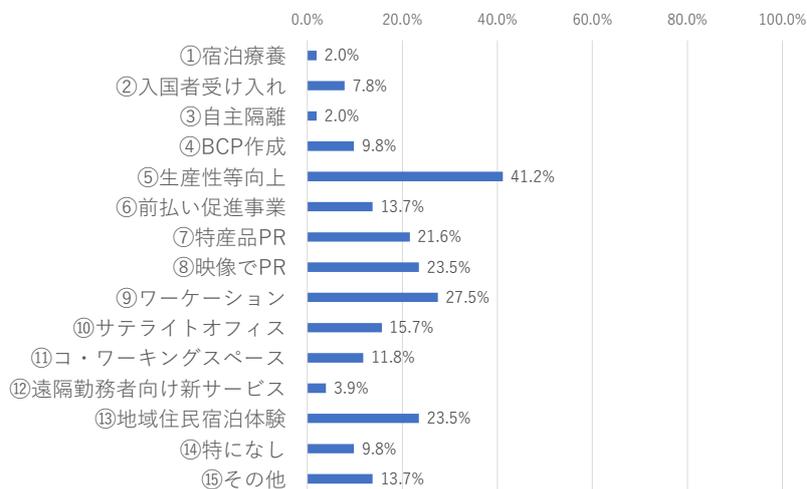
3. 売上の減少以外の経営への影響(複数回答)



(注) 回答企業数51社。

B. 調査票への回答状況

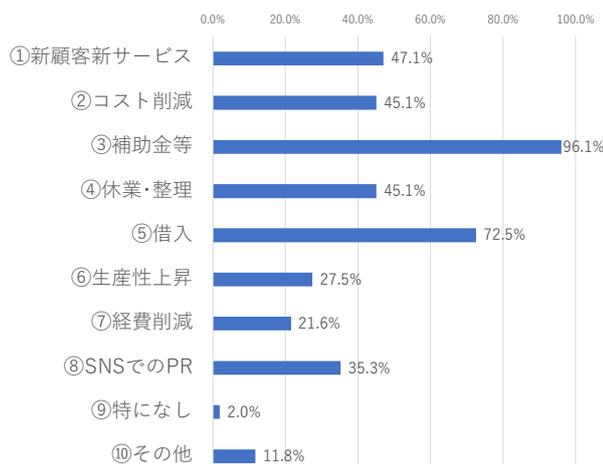
4. 新型コロナウイルス感染症対策としての新たな事業の取組への関心(複数回答)



(注) 回答企業数51社。

B. 調査票への回答状況

5. 新型コロナウイルス感染症の影響から自社経営を守るために実行したこと(複数回答)



(注) 回答企業数51社。

B. 調査票への回答状況

5-1 新たに取り組まれたサービス

新しく厨房(台所)を造り(改築)、新しくカウンター割ぼうを作り、新たな食(夕食)を提供する。

客室のリノベーション

レストラン営業を見直し、コワーキングスペースとした。

電車(京阪)のコンセプトルームをつくりマニアの顧客を取り込んでいる。

客室のベッドを外して、仕事等に特化した部屋をつくった。

テイクアウトの開始(すき焼)

ランチ、アフタヌーンティー営業の開始

京都新聞の折込広告を行う。

車によるマイクロツーリズムの増加を見越したサービス

京都産の食材をもっと多く取り入れた新しいメニューの開発やはたらき方改革に沿って業務用真空機を購入し、食材の保存につなげ従業員が少しでもより良く働ける様実施している。宿泊プランの見直しとH.P.にのせる写真の取り直し、動画を組み込んで修学旅行の新たな招致に現在取り組み中です。

Go Toキャンペーンによるもの

お弁当の販売、ネットショップを立ち上げた。

新しいマーケットエリアの設定、300-200km以内の市場の開拓

仕出、弁当販売

(サステイナブル)北山杉を使ったつながるオリジナルお箸プレゼント(会席)

5旅館で外箱デザインが全て集った時につながるという日本人の収集性質を利用したイベント。

その他、前頁のその他欄に記載しました。気になるものあればメッセージ下さい。

ルームサービスメニューの商品開発

スポーツ団体の取込み、駐車場無料

①HPの充実

②料理メニューの従来には無かった料理の提案

地域飲食店タイアップ(共同プラン作成)

宅配お弁当、ランチを含むカフェ、昼の食事会のお風呂利用(お昼の至福プラン)

お食事のみの方の受け入れや芸舞妓プラン販売等

京都市様やオンライン旅行会社様との連携など。

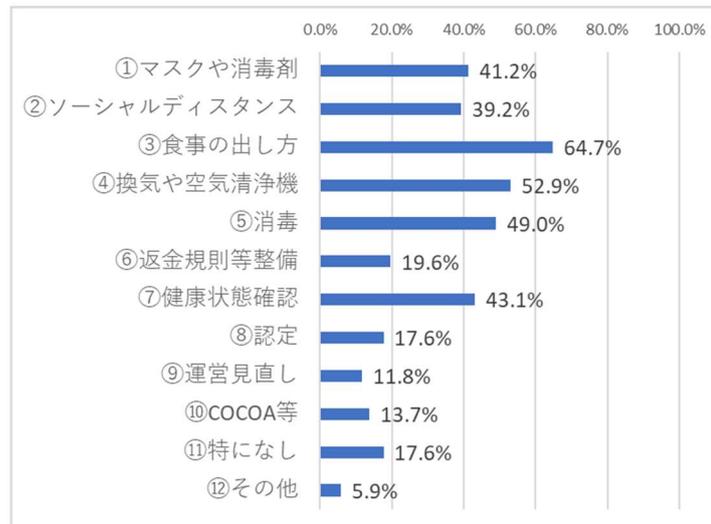
新規オンラインサイトとの取組

新規サービスの提案

Go Toキャンペーンによるもの

B. 調査票への回答状況

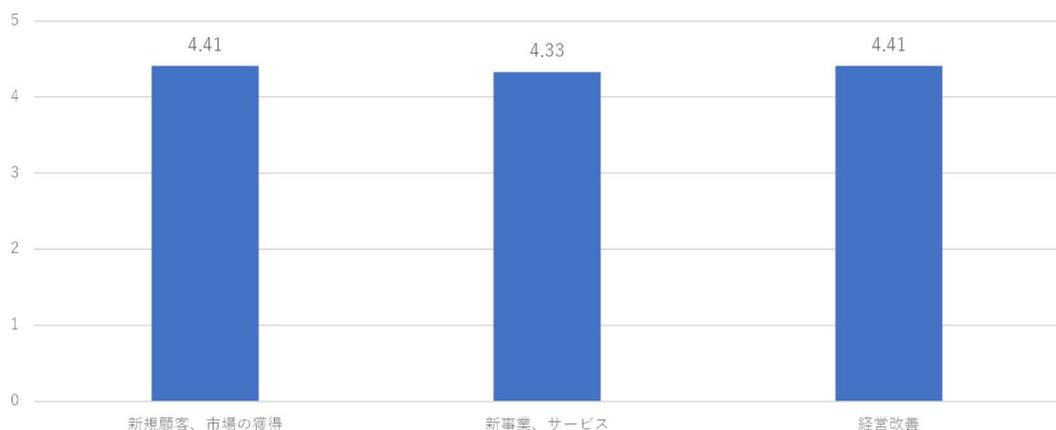
6. 感染症予防策の中で顧客からの要望の強いものや顧客からその有無をよく聞かれたようなもの



(注) 回答企業数51社。

B. 調査票への回答状況

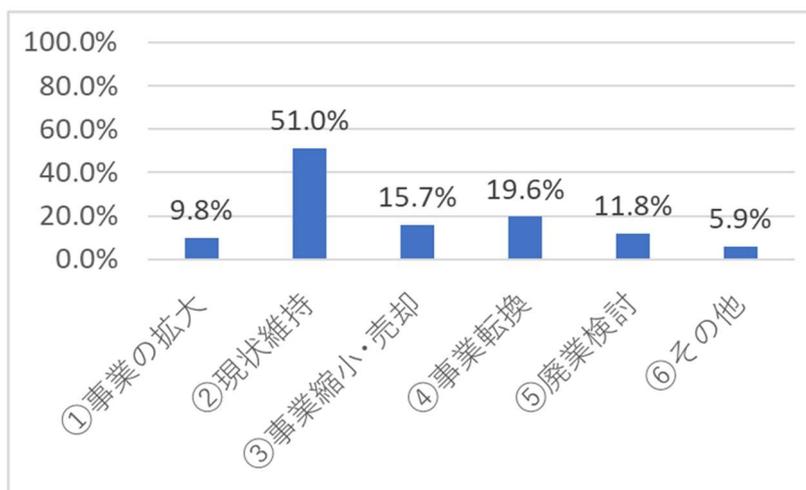
7-1~3 これからの経営改革の方向性(5点満点)



(注) 回答企業数51社。

B. 調査票への回答状況

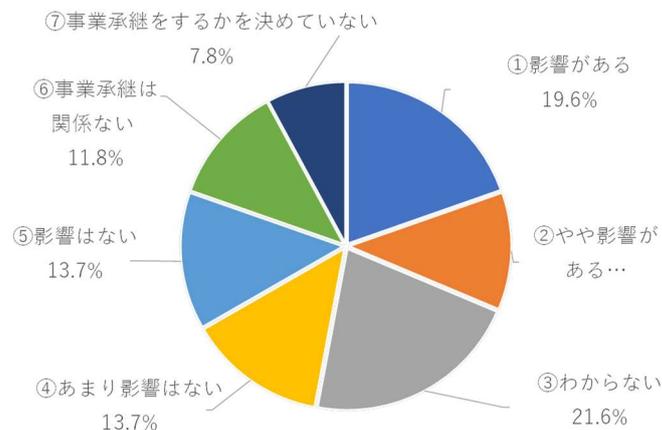
8. 現在の新型コロナウイルスの影響を考えた将来事業(複数回答)



(注) 回答企業数51社。

B. 調査票への回答状況

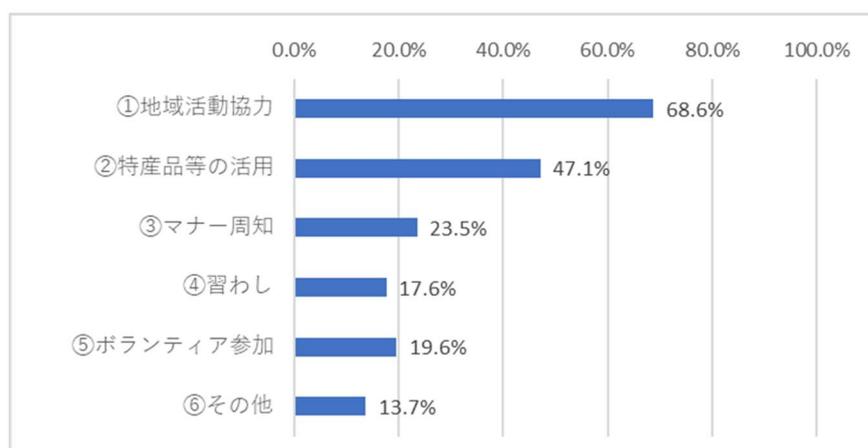
9. 今回の感染症により事業承継（経営を後継者に引き継ぐこと）を進めるうえで影響



(注) 回答企業数51社。

B. 調査票への回答状況

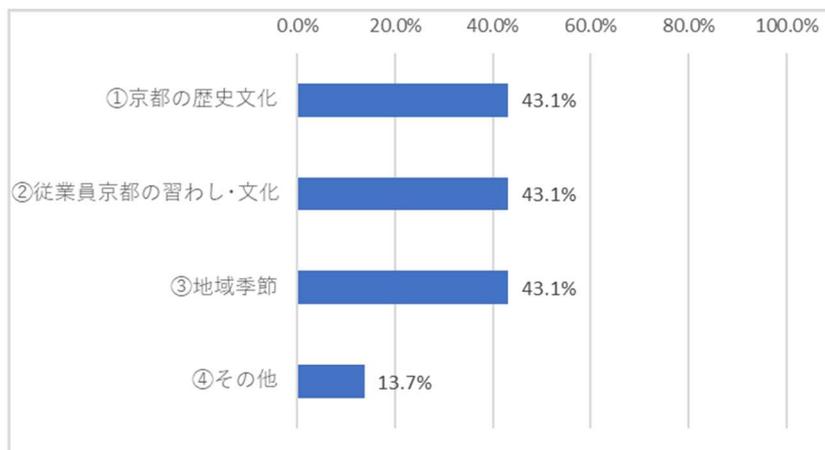
10-1 地域との調和、地域文化・コミュニティの発展にも貢献する取組（複数回答）



(注) 回答企業数51社。

B. 調査票への回答状況

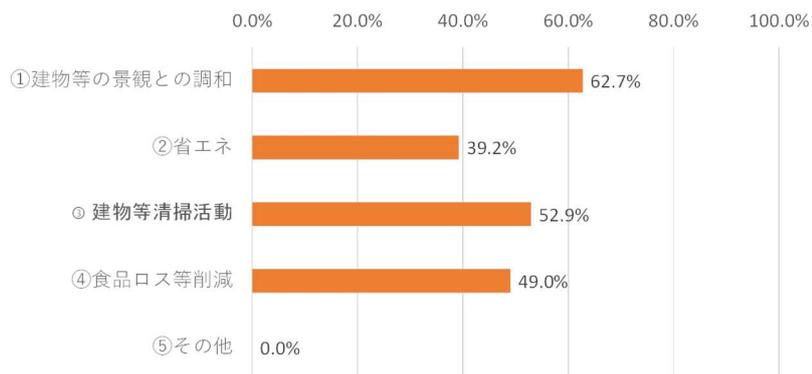
10-2 観光客の京都再訪以降を高めるサービス・商品の工夫、質向上（複数回答）



(注) 回答企業数51社。

B. 調査票への回答状況

10-3. 環境にやさしい事業活動を行う（複数回答）



(注) 回答企業数51社。

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

京都大学経営管理大学院
観光マーケティング共同研究プロジェクト公開報告会
「アフターコロナに向けた京都観光復興マーケティング」

I. 日時：2021年3月5日 金曜日 13:00 - 16:30

II. 形式：オンライン（Zoomでのウェビナー）

III. 対象：京都大学学生、教職員、京都市民および一般オンライン

IV. 概要

京都大学経営管理大学院の観光経営科学コース（略称：観光MBA）は、2018年度より公益社団法人京都市観光協会と「DMOとしての観光マーケティング手法」に関する共同研究プロジェクトを実施しております。

このたび2020年度のその成果報告会を行います。今年度は、アフターコロナにおける京都市の観光復興を進める観光地マーケティングのあり方について報告します。特に、復興の戦略シナリオ、京都ファン層への働きかけ、ソーシャルメディアの利用、観光事業者の取組み、市民生活との調和の重要性などの点について議論いたします。一般の市民の方々も聴講いただけます。ふるってご参加ください。

V. 主催・協力

主催：京都大学観光MBA・京都市観光協会

協力：京都市

VI. プログラム

1. 開会挨拶

京都大学経営管理大学院 若林直樹 教授

2. 京都市観光協会の取り組み

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

3. 基調講演：京都観光の復興のあり方

株式会社やまところ 代表取締役 村山 慶輔 氏 「アフターコロナでの観光再生のあり方」

4. 共同研究成果の報告

(1) 京都観光の復興戦略シナリオの分析

- (2) コアファン層へのマーケティング
- (3) ソーシャルメディアによるプロモーション
- (4) 京都の旅館・ホテルのニューノーマルな事業のあり方
- (5) リモート・ワーク向けの観光商品市場のあり方
- 5. 京都市の観光実務教育機関における取り組み
「観光再生に向けた観光産業社会人向け E ラーニングの開発」
学校法人大和学園 常務理事 田中 幹人 氏
- 6. 講評
京都市産業観光局観光戦略担当部長
- 7. 閉会挨拶

VI. 担当教員：教授 若林 直樹／特定講師 増田央

VII. その他

資料は、当日、Dropbox Transfer にて配布したのみ。映像資料は非公開。

以上。

- 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
- C. 1 京都観光の復興戦略シナリオの分析
- C. 2 コアファン層へのマーケティング
- C. 3 ソーシャルメディアによるプロモーション
- C. 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
- C. 5 リモート・ワーク向けの観光商品市場のあり方

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3年3月31日発行
○プロジェクト責任者(京都大学)：京都大学経営管理大学院
教授 若林直樹
○編集：特定講師 増田央
○連絡先：観光経営科学コース事務局
住所 〒606-8501 京都市左京区吉田本町
京都大学経営管理大学院
電話&Fax：075-753-3502
E-mail: kanko_mba@mail2.adm.kyoto-u.ac.jp
