

## 新型コロナウイルス感染症危機克服会議 [観光産業] 提言

地域の発展に寄与する観光産業  
～多様な価値の活用と持続可能な観光を目指して～

# 目 次

<b>1 コロナ禍の現状と対応方向</b>	
(1) 基本戦略	1
(2) コロナ禍で顕在化した課題	1
① 幅広い産業への影響	2
② 国内観光需要の変化	3
③ 中長期的インバウンド市場の動向	4
④ 新型コロナによって顕在化した観光産業の課題	6
(2) POSTコロナ社会を展望した社会変化と対応方向	7
① 地域や他分野と連携した多様な価値の創出	8
② 観光を支える企業の経営持続性と魅力度の向上	9
③ 持続性の高い観光・地域づくりを目指したサポート機能の強化	10
④ 観光産業のデジタル変革とマーケティング施策の推進	11
<b>2 POSTコロナ社会に向けての具体的施策展開</b>	
(1) 戦略内容	
① 地域や他分野とかけあわせた新しい価値の創出	13
② 企業の経営持続性の向上とビジネスレジリエンスの強化	13
③ 地域と調和した持続可能な観光づくり	14
④ 観光におけるDX化の推進	14
⑤ 観光関連産業の人材確保・育成	14
⑥ 京都府観光連盟の役割・機能の検討	14
(2) コロナ社会での新たなビジネスモデルに向けた取組	15
(3) 観光産業におけるKPI	18

地域の発展に寄与する観光産業  
～多様な価値の活用と持続可能な観光を目指して～

## 1. コロナ禍の現状と対応方向

### (1) 基本戦略

新型コロナウイルス感染症（以下「新型コロナ」という。）の世界的な感染拡大が続き、人々の移動と交流への制約が長期化する中で、京都府の宿泊者数は大きく落ち込み、観光を入り口とした地域経済を取り巻く状況はさらに厳しさを増している。一方で、出入国が制限されている期間が長期化し、旅行に行きたいという消費者の気持ちは世界中で高まっており、海外との往来規制が解除された後は、2019年レベル以上の外国人観光客が来訪することが推測され、外国人観光客の過度の集中を避ける備えをしておく必要がある。また、観光は人の移動を伴うものであり、天災、災害、疫病、戦争、不景気等の際に大きな影響を受けることから、新たに観光を取り巻く危機的状況が起きた際にもしなやかに対応できるよう、経営の持続性を高めておくことが必要である。

そこで、このコロナ禍を観光のあり方を考える好機ととらえ、観光とは「人と人が出会い、交流が生まれることによって新たな価値（魅力）が創出されるもの」と改めて定義する。その上で、京都にある多様な地域資源を活用することによって新たな観光の価値（魅力）を創出し、地域経済の発展に結びつけるとともに、「地域」「住民」「観光客」のニーズに対応しつつ、環境に配慮し、経済や社会全体の発展につながる「持続可能な観光」を目指す。

### (2) コロナ禍で顕在化した課題

世界的に感染の収束が見込めない中、京都府における令和2年の宿泊者数は約1,200万人と前年比60%の減少となり、中でも外国人延べ宿泊者数は前年比87%減の約158万人と、大きく落ち込んでいる。客室稼働率も28%と前年比38%減と大きく落ち込み、特に緊急事態宣言が発令された4月は7.5%、5月は6.2%となるなど、ほとんど稼働していない状況となっている。7月以降、個人旅行を中心に徐々に戻りつつあったものの十分な個人消費の持ち直しまでには至らない中、「Go To トラベル事業の一時停止」や2度目の緊急事態宣言の発出により、宿泊施設をはじめとする観光事業者は極めて厳しい状況に置かれている。

また、毎年、京都には年間約80万人の修学旅行生が訪れていたが、令和2年は延期、中止、行き先の変更などの動きがあり、前年比80%減となるなど、修学旅行を取り巻く環境は、今もなお厳しい状況が続いている。

さらに、令和元年は405件と過去最高であった京都での国際会議の開催について

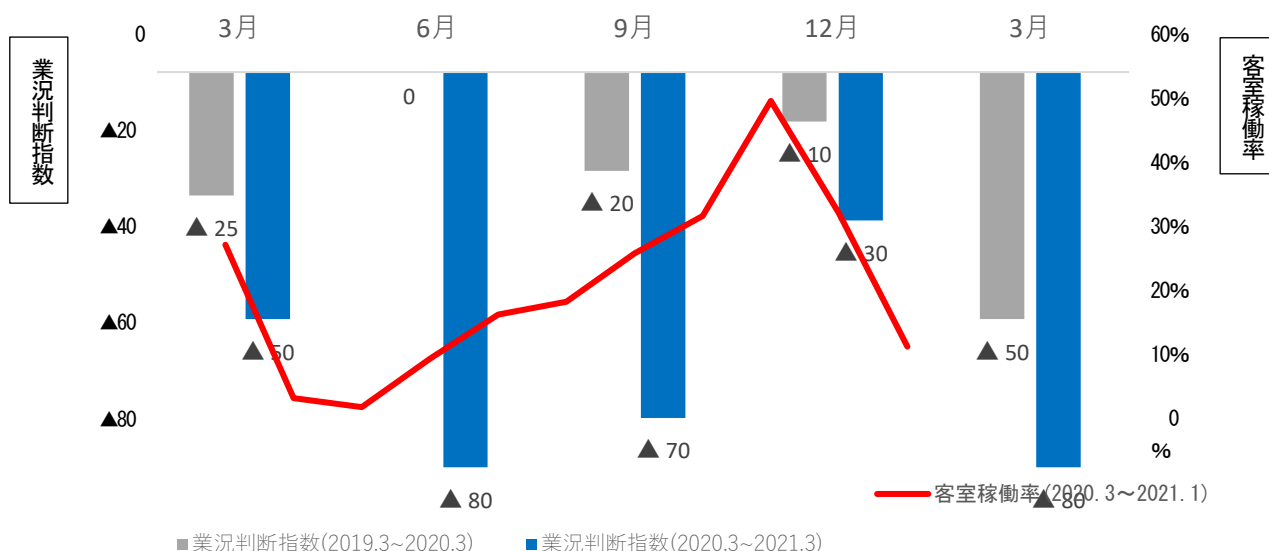
も、令和2年は新型コロナの世界的な拡大により、多くの会議が中止・延期となり、会議施設やホテルの宴会場など関連する経済活動が深刻なダメージを受けている。

### ① 幅広い産業への影響

- ・観光はきわめて裾野の広い産業であり、観光庁の調査によると、2018年は旅行消費額27.4兆円の約2倍、55.4兆円の生産波及効果が発生したが、他の産業への影響が大きいと、今回の観光客の急激な落ち込みは、幅広い業種に大きな影響を与えている。例えば、観光客の大幅な減少は飲食機会の減少につながり、外食産業が大きな打撃を受けている。
- ・飲食店の休業や時短営業や観光客の激減に加え、イベント開催の自粛、休校などにより、食材の生産者にも大きな影響を及ぼしている。日本政策金融公庫が実施した農業景況調査によると、京都府の業況判断指数は、全国を大きく下回った。
- ・伝統産業においても、小売業・卸売業での売上が大幅に減少し、原材料・中間工程、最終製品を扱う事業者において、廃業リスクが高まっている。
- ・MICEについては、オンラインでの開催やハイブリッド開催（会場開催とオンライン開催の組み合わせ）の傾向が今後も続くことが見込まれることから、直接的な経済効果の減少に加えて、対面でのコミュニケーションによるネットワークの形成や異文化交流等によって生み出されてきた学術、産業面での新価値創造への影響も懸念される。

(出典) 日本銀行京都支店及び観光庁調査

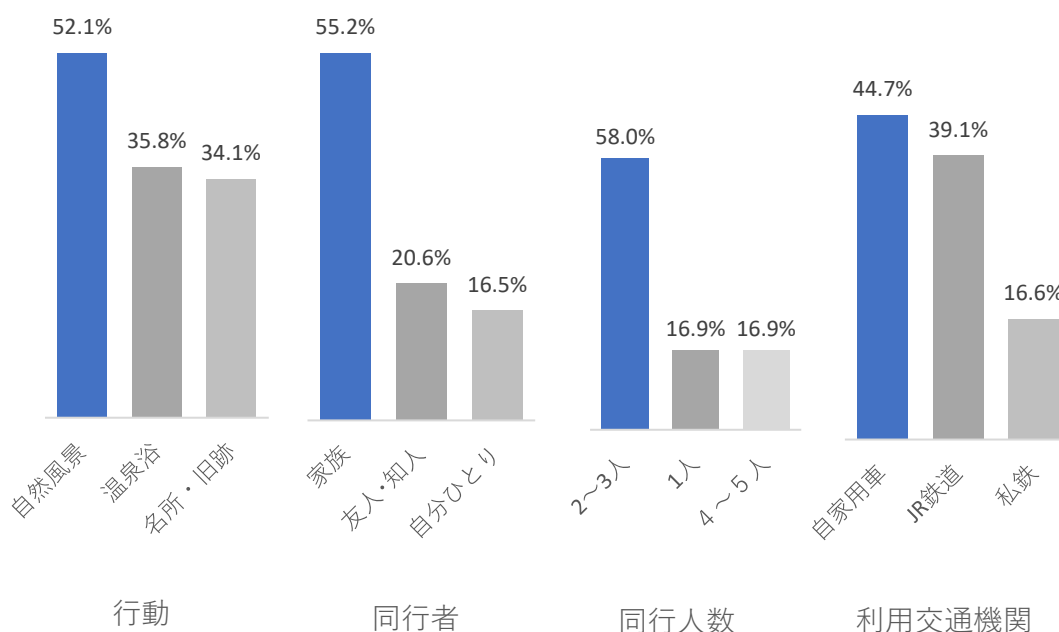
宿泊・飲食サービスの業況判断指数及び客室稼働率



## ② 国内観光需要の変化

- ・新型コロナによって、人々の意識や行動にも影響が出てきている。安心・安全への意識から3密を回避しやすい「屋外」や、個人や家族などの「小人数」かつ「マイカー利用」が好まれるなど、観光のスタイルに変化が表れており、これらに対応した事業を積極的に実施し、新しい観光へのチャレンジを行っている事業者も出てきている。
- ・移動への抵抗感や出入国制限から、自宅にいながら世界各地の魅力を楽しむとともに、お土産の購入もできるオンラインツアーやバーチャルツアーなど「デジタル」を活用した新たなサービスへの需要も生まれている。また、身近な地域文化や資源を体験するまち歩きツアーや地域ガイドツアー、道の駅と組み合わせた食ツアーといった、地域に根差した本物志向の原体験となり得る体験型観光への需要も増しており、京都の文化に裏打ちされた本物の価値の発掘やそれを磨き上げる取組も始まっている。

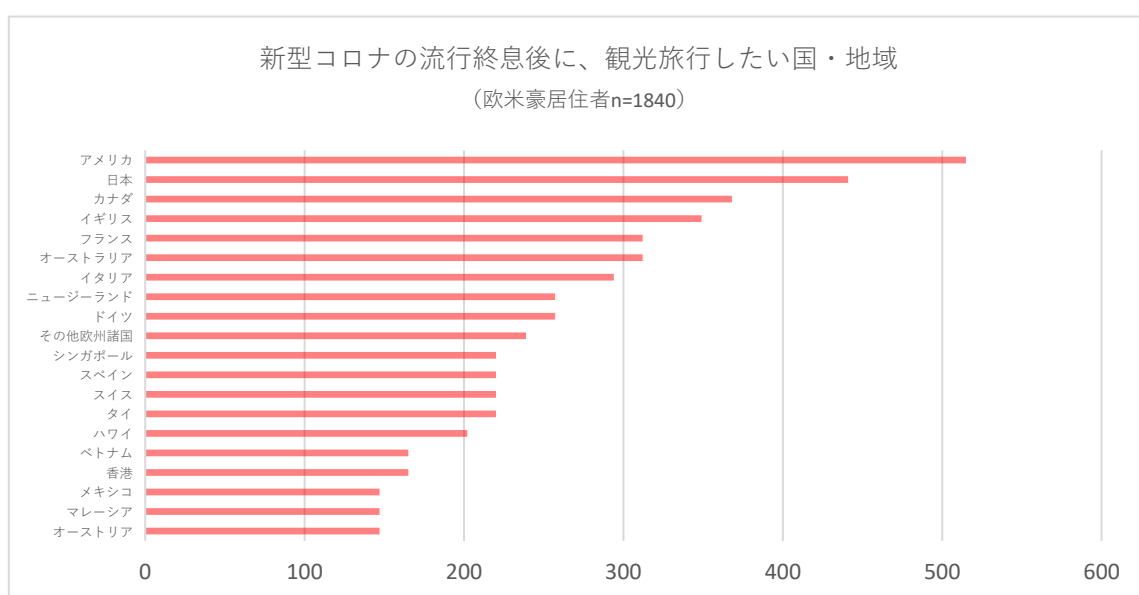
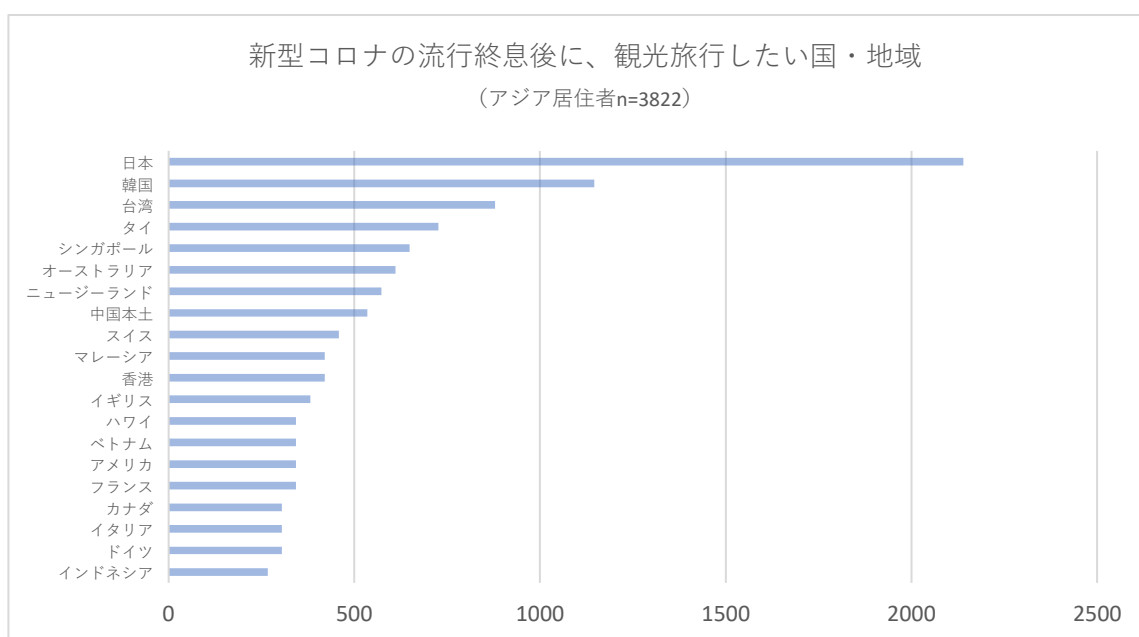
コロナ禍における観光旅行実態



(出典) 日本観光振興協会調査

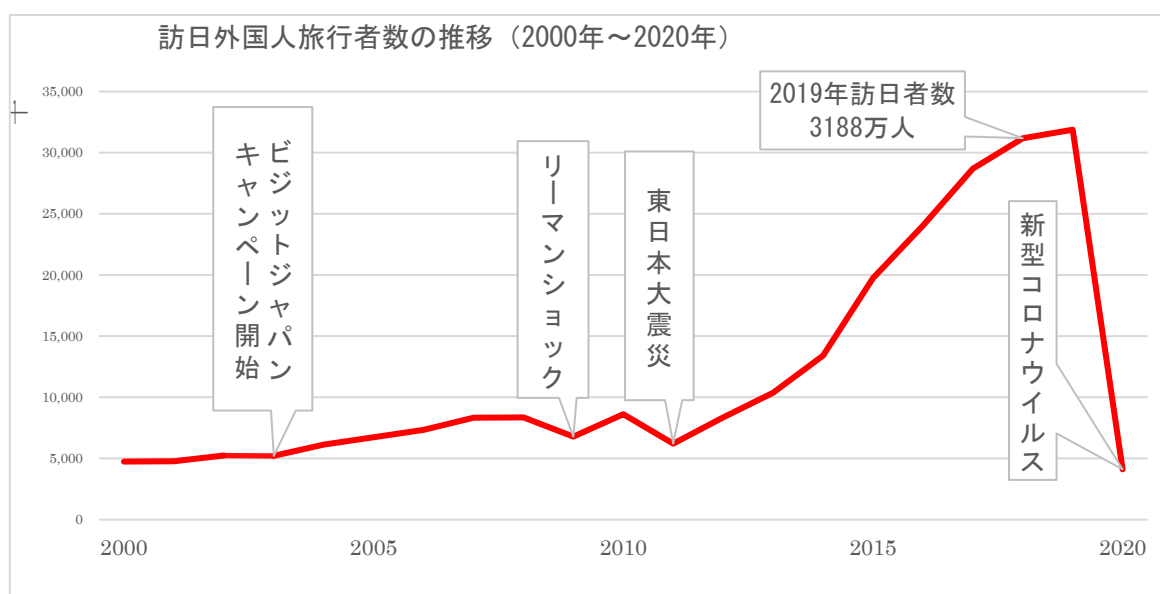
### ③ 中長期的インバウンド市場の動向

- 過去にもSARSやリーマンショック、東日本大震災等の災害や疫病、不景気の時期に一時減少したものの、一定期間後に元の水準以上に回復し、長期的には増加傾向にある。コロナ禍でも「収束したら日本に行きたい」などのSNSでの投稿も多く見られ、コロナ収束後に行きたい国として、「日本」がアジア居住者では1位、欧米豪居住者では2位となっており、訪日意欲は依然として高い。
- 中でも、訪日外国人の4分の1を占める中国では、広東省で日本の街並みを模した商店街が出現し、若者で賑わっているという現状があり、コロナ収束後は多くの中国人観光客が一举に来日することも予想される。



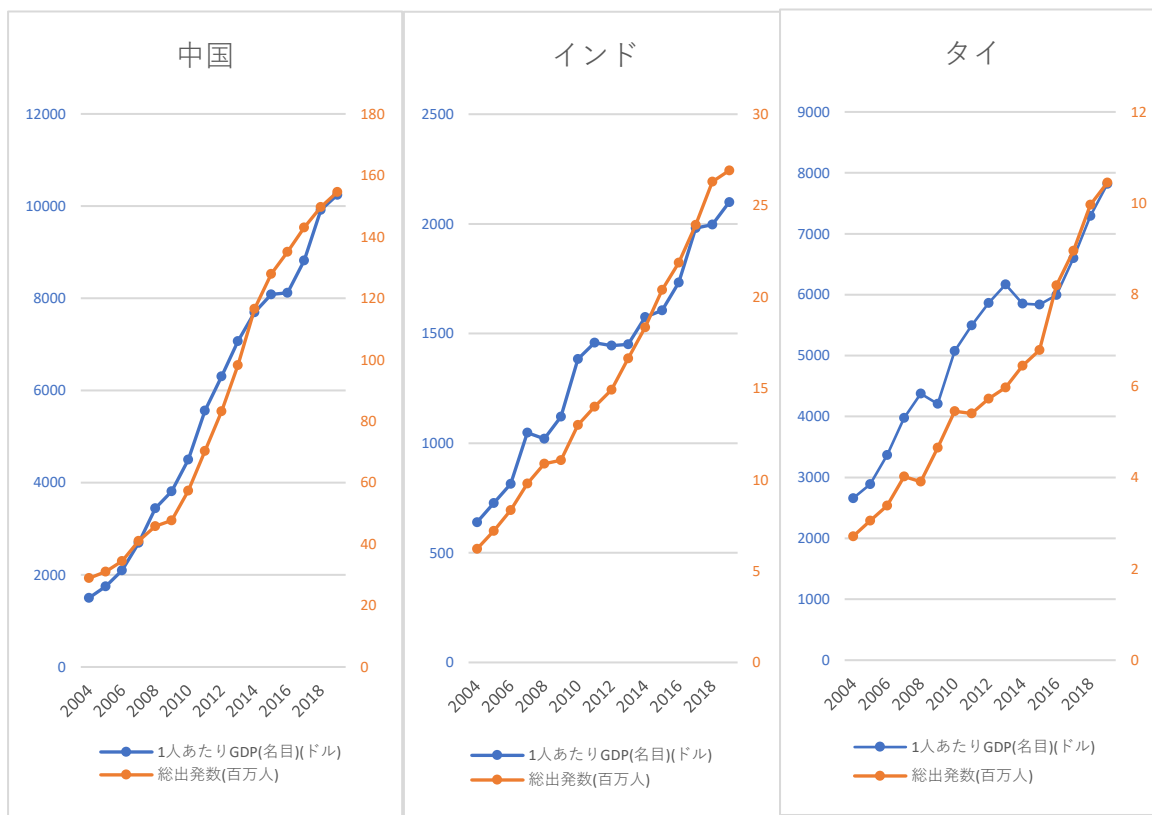
(出典) DBJ・JTBF アジア・欧米豪訪日外国人旅行者の意向調査

- ・世界経済の中長期的展望からも、世界最大の人口を有する中国の経済成長がめざましく、2020年代後半には米国の名目GDPに迫いつくと予測され、人口2位のインドや東南アジア諸国も経済成長が見込まれており、これらの国での中間所得層が増加すると考えられる。一人当たり名目GDPが増加すると海外旅行者数も増加すると言われていることから、UNWTO（国連世界観光機関）の2020年（令和2年）1月発表によると、2030年には、世界全体の観光客数は18億人に達すると予測されるなど、中長期的にはこれまで以上のインバウンド需要が生じることが推察される。



（出典）日本政府観光局（JNTO）

## 中国・インド・タイの1人あたり名目GDPとアウトバウンド旅行者数の推移



(出典) 1人あたり名目GDPはIMF資料より、アウトバウンド旅行者数は世界銀行資料より作成

### ④ 新型コロナによって顕在化した観光産業の課題

#### ○持続性の高い観光地づくり

急速な訪日外国人観光客の増加により、一部の観光地で混雑やマナー違反などの課題があったが、長期的には、さらなる訪日観光客の増加が予想されることもあり、観光客と地域（住民・事業者）との調和を図った持続性の高い観光地づくりが必要である。それには、どのような観光地づくりを目指すのかを地域で合意形成する仕組みを整えるなど、観光を起点とした地域の活性化を地域社会全体の取組、課題として考えることが必要である。

#### ○危機対応力の向上

新型コロナウイルスの影響で、外出や対面の交流を控えることが求められている中、多くの観光関連事業者は深刻な影響を受けているが、このコロナ禍を乗り切ろうと様々なアイデアや工夫を重ね、持続的な効果をあげている事業者もある。また、コロナ禍の前より、団体旅行の減少、後継者不足、事業継続等が課題となっているが、ICTを活用した作業の効率化、ターゲット層を一つだけに絞らず



複数の層へのアプローチを持つなど体質強化の推進、新たなビジネス展開の促進による収益力の向上など今後も急激な変化に柔軟に対応できるよう経営変革を促していくことが必要である。加えて、宿泊施設や特産品販売事業者のみならず観光関連事業者のサプライチェーン全体へのインパクトも考慮する必要性がある。さらに、季節や曜日など需要の偏りに対応できる取組を推進していくことも求められる。

#### ○ 観光客の本物志向へのニーズ対応

コロナ禍を通じてデジタルでの発信が進んだ分、収束後の観光では、京都の長い歴史に根ざした「本物の魅力」に触れたいという志向がより高まると考えられることから、観光が本来持つ多面的な価値や魅力を再認識する仕組みと「学び」や「体験」を通じてその魅力に触れる「機会の創出」が重要となっている。

#### ○ データ活用の強化

DMO、観光協会などの観光関連団体や事業者が「ディステーションマネジメント」や「プロモーション」を実施する際には、再現性を持った継続的な施策の推進、効果検証による見直し、成果向上に向けた取組の拡大が必要であり、多様なデータを活用できる環境整備やスキル取得や人材育成が必要となっている。

#### ○ 「観光」の目標設定

これまでの観光の目標は、「観光入込客数」と「観光消費額」など「量的な価値」に偏っているが、持続的な観光の実現に向けて、観光の地域や他産業への貢献度などを客観的に捉えて「見える化」するなど、「質的な価値」の向上も含めた多様な目標設定が必要になっている。

－目標設定の例－

地域住民に対する訪問客の割合、観光客の満足度、地域経済への影響度、来訪者の分散率、新規事業の創出数 等

### (3) POSTコロナ社会を展望した社会変化と対応方向

京都は千年以上も前から政治と経済の中心地でもあり、数々の世界文化遺産をはじめ、多くの有形無形の文化財、伝統芸能、祭等の伝統行催事や豊かな食など、多彩な文化にあふれており、これらに魅せられて国内外の観光客が年間8,000万人以上訪れる世界的な観光地である。また、修学旅行に代表される教育旅行としても国内トップの揺るぎない地位を維持し続けてきた。新型コロナの世界的な感染拡大により、人の移動が制限されたことから、観光を入り口とした地域経済を取り巻く状況は更に厳しさを増し、観光需要が消滅または減少しているものの、「リラックスしたい」「ゆっくりしたい」「癒やされたい」「旅先でその土地の人と交流したい」など多様な理由によって旅行に行きたいという気持ちが高まっており、コロナ収束後は、今まで以上に国内外ともに観光客が増加することを前提に、地域や住民とも共存した持続性の高い観光を推進する。

特に京都の魅力は、長い歴史の中で培われた生活文化や人と自然の共生、時代に即し

た変化に柔軟に対応してきた伝統などがあいまって作り出されているものであり、いつの時代も多くの人々の五感に訴え魅了してきた。それらは生活文化、まさに「ほんもの」であり、京都の魅力を創り上げているものであるが、まずは私たちが京都に暮らす人々の生活文化とそれを育んできた地域の魅力に誇りをもち、その上で、観光の観点から旅行者にも体感してもらえよう磨きあげることが必要である。

観光は、「国の光を観（み）る」から生まれた言葉だと言われているが、「従来からの風景、史跡などの「見物（Sightseeing）」に加え、娯楽や保養といった余暇を楽しむもの、企業施設や商談といった経済活動とセットになっているもの、スポーツや学習を目的とするものなども「観光」という言葉で表現されていることが多い。また、観光を通して、京都の歴史、文化や自然などに向き合い、学ぶことで、人生が豊かになったことを実感できるなど、「観光」が持つ効用も幅広い。このような「観光」のすそ野の広さを鑑み、新たな観光の価値やサービスを創出するために、地域や他産業と連携することがさらに重要である。加えて、観光を入口に、例えば移住や日本酒の輸出などにつながることを期待されることから、観光以外の分野とも連携することが重要である。

### ① 地域や他分野と連携した多様な価値の創出

京都の「本物の魅力」を土台に、「観光」を幅広い産業の「入口」「出口」として活用し、地域の発展につながる好循環を生み出すことが重要であり、新たな観光ニーズへの対応や地域や他産業とも連携した多様なコンテンツ開発に繋がる仕組みが必要

#### (委員の意見)

- 観光は、教養や人間力の向上、健康の増進など幅広い価値を提供できることから、観光客だけでなく地域住民にも歴史、文化、伝統など京都の各地域の特色を活かした観光の多面的な価値を共有、享受できることが重要である。
- 観光客と地域の交流を基に、質の高いサービスと本物を体験する機会を創出し、京都ファンの拡大を図るとともに地域の魅力向上に繋がる仕組みづくりが重要である。
- 「観光客」を出張や視察などのビジネス、コンサートやイベント、スポーツ大会、医療・療養、農業体験、修学旅行等の教育研修の参加者も含めて考え、より多様な顧客ニーズに対応した持続的なコンテンツの開発が重要である。



## 【参考例】

運営会社	概要	参考となるポイント
「じも旅」 京都ツアー (京都市)	京都の旅行会社が提案する京都の方にも京都に来られる方も楽しめる京都の深掘りツアーを実施	<b>【本物の魅力】</b> 京都の方も楽しめる本物体験ツアーは、富裕層向けコンテンツなど幅広く応用できる
松之山温泉 (新潟県)	棚田の観光資源としての魅力発信やブナ林保全による農山村の景観維持などを行い、地域の風土に根付いた農業と観光をうまく調和させながら地域活性化の取組を実施	<b>【本物の魅力】</b> 地域にある「棚田」の美しさ、文化的な価値、環境保全効果を観光資源として訴求している
JTB (バーチャル修学旅行360)	360度のVR映像体験を活用し、バスガイド、旅館の女将などのオンライン交流、伝統文化体験などで構成し、バーチャル修学旅行の取組を実施	<b>【本物の魅力】</b> 新しい魅せ方を取り入れることで、リアルでは得られない体験や新鮮な体験としてコンテンツを再構築し、収束後もバーチャルとリアルの組み合わせを想定した新しい修学旅行、学びの場の提供が可能
NIPPONIA 小管源流の村 (山梨県)	「村全体がひとつのホテル」をコンセプトとし村がもつ資源を村全体でアピールしつつ、宿泊者が宿泊施設で完結することなく、地域の中を回遊し、観光体験ができる取組を実施	<b>【地域づくり】【分散】</b> 宿泊施設が持つ機能を町全体に分散させ地域の活性化と観光の価値の向上が可能

## ② 観光を支える企業の経営持続性と魅力度の向上

コロナ禍で観光事業者の経営の脆弱性及び観光関連産業のサプライチェーン全体へのインパクトが明らかになったことから、経営変革に向けて事業承継や第二創業なども含めた経営体質の改善への取組が重要であり、経営の柔軟性を獲得する取組や新たな事業への挑戦に対する支援やサプライチェーン全体を視野に入れた支援が必要

### (委員の意見)

- 事業変革や新しいチャレンジを実施するには、外部人材との協働が効果的な場合も多いので、他分野の事業者や人材との連携を促進するための環境を整えることが求められている。
- 地域間での経営資源の共有化や交通環境・地域人材確保等の観光事業に関するインフラ支援が求められている。
- 地域間での人材交流・マッチングを行政がうまくコーディネートしてくれれば、よ

い関係になると思う。

- 事業者の先進的なチャレンジに対して、行政も積極的に支援することが必要であり、その支援内容については、初期費用だけではなく、追加的な取組への資金支援に加え、企業間のネットワーク化などの環境整備も重要である。
- インバウンド事業の成功に不可欠な外国の「価値観」「宗教」「文化」などの理解を進めるため、海外の学生を対象としたインターンシップの実施等の海外人材の活用事例など理解促進の事例に関する情報提供も必要である。

### 【参考例】

運営会社	概要	参考となるポイント
ホテル楊貴館 (山口県)	地域の食材と日本酒を最高に楽しめる「日本酒BAR」のクラウドファンディングを実施し、そのリターンとして、ホテルが関連する事業者の商材を提供	<b>【連携】【持続性】</b> 宿泊施設が持つ地域との繋がりを活用し、地域の産業を支える取組を実施することにより、将来の誘客につながるファンを獲得
平田観光農園 (広島県三次市)	観光農園を経営しつつ、農産物加工品の生産・販売も展開しており会社やNPO法人を立ち上げ、地域住民のための朝市の開催、廃校を活用した農作業体験など幅広い取組を実施	<b>【持続性】【多角化】</b> 観光農園だけでなく、「加工品」の生産、販売など経営の多角化と併せて、観光客、地域住民それぞれを対象にした事業を実施することにより、安定的な経営を実現
ヤマガタデザイン (山形県庄内町)	地域課題に正面から向き合い、地域の全ての人を幸せにすることをミッションに、自走できるまちづくりを目指し、宿泊施設の「スイデンテラス」のほか料飲事業、子育て事業、農業、人材紹介業といった多角化を実施	<b>【多角化】</b> 少子化、農家の担い手不足、労働力不足など地域の課題解決に向けて事業を立ち上げ、地域の魅力を増幅させるなど持続、自走できる地域づくりを実施

### ③ 持続性の高い観光・地域づくりを目指したサポート機能の強化

「観光」を入りに、その地域への繰り返しての訪問や長期滞在、移住にまでつなげることも視野に入れた地域づくりを担えるよう、京都府域に設立されている3つの地域連携DMOの機能強化が必要。また、京都府観光連盟などの組織が、魅力ある観光地づくりを支援し、人材育成する機能を充実させることが必要。

(主な意見)

- 観光に直結する「観光客」「観光事業者」の他、「地域住民」「観光に直接関わっていない事業者」も「観光のステークホルダー」として位置づけ、地域における持続可能な観光の実現に向けた「エコシステム」を構築する必要がある。
- これまで観光としての視点では注目されなかった地域資源についても本物の価値が伝わり、体験、滞在コンテンツとして造成するなど新規に商品づくりにチャレンジできる仕組みを構築することが重要である。
- CNPS (Civil Net Promoter Score) を府域全体に広げていくことで、府民一人ひとりの満足度 (Well-being) を高められているのか確認することができる。

**【参考例】**

運営会社	概要	参考となるポイント
長崎さるく ガイド (長崎市)	「まちあるき博覧会」を契機に、市民が町中を歩き回り、地元の人も納得するコースを創成し、観光で訪れる方を案内  ※「さるく」とは長崎弁でぶらぶら歩くという意味	<b>【地域との共生】</b> 住民が住んでいる町に興味を抱き、観光客以上に楽しんでまちに参加する意識を醸成し、地域の人も納得する素晴らしいコースを組成し、観光客を案内
Fairbnb (阿姆斯特ダム他)	空き部屋と観光客のマッチングサービスのプラットフォームで、宿主1人につき、登録できる物件を1件に限定して、短期賃貸住宅の市場への影響を制限するとともに、地域貢献のプロジェクトに登録手数料の50%を投資することにより、地域の中でお金を循環させ持続可能なツーリズムを展開	<b>【資金循環】</b> 観光客が消費したお金が地域社会のプロジェクトの資金提供に使用される仕組みを通じて観光客と地域住民との共生が可能
白川郷 (岐阜県)	観光客の急激な増加により、入域規制、マイカー等の事前予約、施設の有料化等を実施したほか、閑散期にライトアップを実施	<b>【持続性】【分散】</b> 事前予約制や季節、時間に応じた特別体験の提供、有償化することにより、観光客の数を制限することにより、分散化を促している

④ 観光産業のデジタル変革とマーケティング施策の推進

京都府の観光産業全体のDX化を推進するため、京都府観光連盟等の府全域をカバーする組織がデータ収集、分析を行い、それらの利活用やマーケティング力の強化に向けた人材育成も併せて行うことが必要。また、ICT技術を活用した新たな観光を推進するため、異業種間連携や協働を促す仕組みが必要

(主な意見)

- 新型コロナ感染拡大による生活様式の変化の中で、特にテレワークや非接触技術などでICTの活用が大幅に進展し、観光産業においても、ICT技術を取り入れ、生産性の向上や経営効率化等の推進が必要である。
- 失敗要因等の知見の交換も含めた観光事業者間のコラボレーションを促す仕組みが求められている。また、自治体においても、人材育成に成功している事例やICT技術を観光に活用した事例があれば取り入れ、失敗した事例を参考に未然に防ぐことが必要。
- 観光客の属性や移動、検索情報だけではなく、SNS等での主観的情報までも含むビックデータを活用し、効率的なメディア選定、効果的な広告表現によるプロモーションだけではなく、地域の本物の魅力の把握や再発見やターゲットが好むストーリー性を持った目的地づくり、混雑の可視化などが必要。
- オンライン上で問題を解いていくが、実際に現地にも行かないと解けないシリアスゲーム（教育や啓発をするゲーム）などを周遊や分散を目的としたマーケティングの推進にも活用していくことが重要である。
- コロナ禍において人の移動が制限されている中、オンラインツアーやVR観光など移動を伴わない体験コンテンツも生まれており、このようなデジタルによる手法を活用した観光、ワーケーションへの対応、感染予防対策としての事前予約制など新しいサービスの事業化も重要である。
- ICTを活用した新しい切り口で京都の本物の魅力を向上させるため、民間のアイデアを行政が支援して事業化する仕組みが必要である。

**【参考例】**

運営会社	概要	参考となるポイント
バルセロナ 分散化取組	データの収集・分析、県・市が連携し、観光客の分散化に向けた旅客流動分析と分散化策検討を行う 「バルセロナ観光観測所」を設立し、混雑状況の可視化、入場制限等の取組を実施	<b>【マーケティング】</b> 横断的な組織が収集したデータの結果は、民間の観光事業者に共有するほか観光商品の開発やプロモーションにも活用
気仙沼 クルーカード (気仙沼市)	カードを通して会員化することで、その地域全体の顧客をリスト化し、新たな顧客囲い込みやレジ端末連動による顧客の購買データを活用したマーケティングを実施	<b>【マーケティング】</b> カードを通して、顧客のリスト化や顧客の購買データを活用したマーケティングを実施
JR東海 ずらし旅	時間や場所が分散された新しい旅のスタイルを促進するキャンペーンとして、新しいことに気付く「発見」のある旅行として旅行パッケージを提供	<b>【マーケティング】【分散】</b> 新しい旅行の楽しみを伝え、既存の旅行商材を再構築することで、分散化しながら異なる魅力を伝えることが可能

## 2. POSTコロナ社会に向けての具体的施策展開

### (1) 戦略内容

文化、歴史を積み重ね、地域と生活に根ざした京都の魅力を最大限に活用し、観光を入口とした地域創生を実現するとともに、地域経済の活性化と産業全体の好循環の創出により、持続可能性の高い観光を目指す。

#### <目指すべき姿>

持続可能で観光客と地域（住民・事業者）それぞれが満足度（Well-being）の高い観光を実現  
観光を入り口とした地域経済の活性化と京都産業全体の好循環の創出  
観光を起点とした地域創生

#### <目指すべき姿の実現に向けた具体的施策の6つの柱>

##### ① 地域や他分野とかけあわせた新しい価値の創出

- ・MICEや観光を契機としたものづくり産業、農林水産業、スポーツ等の産業、地域振興とビジネスの創出
- ・地域の事業者の連携による小売、飲食等の観光関連事業の提供
- ・京都発観光ベンチャーの創出・育成
- ・歴史、文化、伝統など京都の各地域の魅力を共有できる京都ファンコミュニティの構築
- ・観光客と地域の交流や本物を体験する機会の創出
- ・古民家や空き家などの地域資源のリノベーション等によるコンテンツ開発
- ・ユネスコ無形遺産に登録されている和食を活用したほんものの価値の提供

##### ② 企業の経営持続性の向上とビジネスレジリエンスの強化

- ・経営の多角化や既存事業とは異なる収益の確立
- ・地域資源を活用した観光資源のビジネス化
- ・事業継続支援や経営統合による効率化
- ・ものづくり、伝統産業、小売・サービス業など業界の垣根を越えた企業連携による新事業創出の支援
- ・オーナー転換による第二創業等の推進  
→これらをサポートできるよう成功事例の横展開、支援機関、支援制度の紹介、アドバイザーボードの設置、ビジネスモデル補助金の創設など

### ③ 地域と調和した持続可能な観光づくり

- ・観光を契機に長期滞在、移住につながる魅力ある観光地づくり
- ・過密を防ぐ季節・時間別の観光コンテンツの創出
- ・事前予約、ダイナミックプライシング等による観光客受け入れの仕組み
- ・持続可能な観光地づくりの支援（例：ゾーニング、観光客数の制限等）

### ④ 観光におけるDX化の推進

- ・移動、宿泊、SNSなどデジタルデータの集積とマーケティング活用
- ・観光産業分野におけるDX化を人材、資金によって支援
- ・ICT導入に向けた研修実施ときめ細かなサポート
- ・デジタル、VR、オンラインなどを活用した新しいプロモーションの検討
- ・Eコマースや人流データ分析によるお土産物の販売促進
- ・ハイブリッドMICEへの対応支援  
（開催事例の共有、技術開発の支援、ハード整備等）
- ・情報格差（デジタル・ディバイド）解消の取組
- ・シェアリングエコノミーなど新しい動きを活用

### ⑤ 観光関連産業の人材確保・育成

- ・京都府版「観光カリスマ（仮称）」の選定と実績の紹介
- ・即戦力となる地域の実践的な観光人材の育成
- ・観光関連事業者の従業員等の人材育成をサポート  
（（例）新入社員など階層別研修、職種別研修、ICTなどテーマ別研修などの実施）
- ・観光従事者に対する「京都」を学び、深く知る場の提供

### ⑥ 京都府観光連盟の役割・機能の検討

- ・京都府観光連盟が京都府全体の観光マネジメントの中核的役割が果たせるように、DMOなど観光関連団体との役割分担を明確化し、「人材育成」「マーケティング」「観光ニーズとプレイヤーをつなぐプラットフォーム」など持続可能な観光を支援する機能を検討

観光連盟に期待される機能～観光マネジメントの中核的役割を果たすために～

（例）○業界団体の機能強化に向けた支援

○観光におけるDX化の推進

- ・移動、宿泊、SNSなどデジタルデータを活用したマーケティング
- ・観光分野におけるDX化の支援

○人材育成



- ・リカレント教育
- ・ホスピタリティ教育
- ・観光関連団体の研修受託
- 産官学連携のコーディネート
- 新規事業展開の支援
  - ・補助金など支援策活用サポート
  - ・ベンチャー企業とのマッチング  
(例えば) 宿泊施設とICTベンチャー  
観光地と体験コンテンツを開発したい人
- ・参考事例の紹介
- 情報発信 機能強化
  - ・内外のメディアネットワークの構築
  - ・府内の情報をすそ野を広く収集
  - ・効果的、効率的な発信と効果検証
- 受託事業の実施
  - ・旅行博でのプロモーション
  - ・海外向け動画等を活用したデジタルマーケティング
  - ・国内向けWEBサイトを活用したデジタルマーケティング

## (2) コロナ社会での新たなビジネスモデルに向けた取組

京都府では、危機克服会議の議論と併行して、コロナ社会対応ビジネスモデル創造事業として、コロナ社会での新たなビジネスモデルの調査（事業化可能性調査）や実証実験（チャレンジプロジェクト）の提案を全国から公募した。観光関連産業分野においては事業化可能性調査 58 件、チャレンジプロジェクト 17 件の応募があり、それぞれ 12 件、1 件を採択した。

採択事業の全体の概況・傾向としては、コロナ禍を受けた観光客が著しく減少した状況を踏まえ、オンラインを活用した情報発信やサービス提供、VR観光などICTを活用したコンテンツ開発や非接触を目的とした機器開発、3密を回避するなど新しい生活様式を意識した自然体験や車を活用したイベント・観光コンテンツ開発などを提案した事業者が多い。また、観光回復を見越した新しい観光コンテンツの構築に向けて、地域や住民との関係性を再整理する取組も多く、観光事業者主体ではない、地域や住民が主体となる観光への転換が図られている傾向がうかがえる。

事業で得られた知見としては、京都府の文化資源に関する教育や生活体験コンテンツに高い関心が寄せられ、デジタルを活用したツアーやコンテンツの提供を通じ、収益化の可能性を示しながら、リアルに訪問したい意向を高める効果が期待されている。一方で、デジタル活用に向けてデジタルリテラシーが低い事業者も多く、デジタルに

よる経営改善や新サービス実施、効率化等の浸透にはリカレント教育等による教育や経営支援が必要になっている。

また、観光がもたらす経済的、精神的効果がより広く還元されることを目指し、地域主導や住民主体での観光コンテンツ開発の手法も試されており、自発的な取組が生まれるコミュニティが創出され、観光と地域をつないで観光ビジネスを創出することが期待される。

これらの知見を踏まえた今後の施策の方向性としては、

- ① 京都府内の教育や生活体験コンテンツ等の組成とデジタル活用による情報発信と収益化拡大の取組をディステーションマーケティングと連動して推進
- ② 事業者や観光協会、DMOに対してデジタルビジネスやデジタルマーケティングに関するリテラシー教育を実施しつつ、既存の経営改善を支援する組織等（税理士や中小企業診断士、商工会など）とも連携し、実践に向けた事業者の経営支援と観光領域での協働

などに取り組むべきと考えられる。

## ○分類：地域や他分野と連携した多様な価値創出

テーマ：「農業体験×セカンドハウス」ワーケーションモデル&サテライトオフィス誘致と地域特性を活かした企業版スタディーツアーの実証実験

概要：地域住民や事業者、誘致検討企業へのニーズ調査を実施しつつ、スタディーツアー実施に向けたタイニーハウス設置と、地域の遊休資産となっている農地活用モデルとしての収益性を検討する

テーマ：地域密着型教育プログラム「イノ旅」事業 ～Presented by D-matcha～

概要：旅と教育を組み合わせた旅行企画として地域課題を一緒に考える地域協働プログラムを開発し、地域の魅力最大化、新たな関係人口の創出を図るアプローチの可能性の検証に取り組む。

テーマ：多自然圏体感施設【廃校活用×車中泊旅】プロジェクト

概要：地域の施設や空きスペースを活用、リノベーションし、車中泊可能な環境整備と体験施設の整備によって、多自然圏体感施設として運営事業を目指す。

テーマ：地域密着・循環型新観光ビジネス創出調査

概要：まち全体を滞在の場と見立て、地域循環型の滞在プログラムを行う仕組みを構築し、「コ・リビング」をキーワードとする多地点居住型旅行の受け入れ態勢を整備する。

テーマ：舞鶴市3施設指定管理業者連携による e-BIKE と地元食材を組み合わせたグリーン&ヘルシーマイクロツーリズム「bikebnb」事業の開発

概要：地域の指定管理施設の有効活用と地域振興、活性化に向けて、田園・海洋・地域コミュニティを組み合わせ、ヘルスケアニーズを取り込んだ体験プログラムとして、E-bike ツアーを造成する。

#### ○分類：観光を支える企業の経営持続性と魅力度の向上

テーマ：世界中の日本茶プロ向けの Tea Business School

概要：地域の施設を活用したオフラインでの宿泊施設等の環境整備と教育観光コンテンツの作成を行いつつ、オンラインでの海外顧客をターゲットとする研修コンテンツの構築とインフルエンサーマーケティングの実施

テーマ：簡易宿泊施設を利用した産後ケア事業

概要：産後うつになる親子に対して、簡易宿泊所を活用し、食事やメンタルヘルスを提供する産後ケア専門施設を開設する。

#### ○分類：観光・地域づくりのサポート機能の強化

テーマ：国内・海外旅行会社の業態大変革、伝統産業販売ネットワーク

概要：伝統産業事業者や旅行会社が参画可能な商談プラットフォームを構築し、セラー（出展者）及びバイヤー登録を集めつつ、ウェブセミナーによって本プラットフォームの価値を伝え、ビジネス機会を提供する。

テーマ：舞鶴地元市民連合グループが自発的に創り上げるデジタルツーリズム

概要：地元住民を巻き込んだ地域の観光スポットの再発見と市民主導での動画作成・配信の仕組みを構築し、地域企業や団体と連携した受入コンテンツとしてのマイクロツーリズムプログラムを開発する。

テーマ：京都発・POSTコロナ時代を見据えた新たな観光人材育成オンラインプログラムの新規開発

概要：新たな教育プログラムとして独自のオンライン教育プログラムの開発、提供に向けて、アダプティブラーニングも考慮した短期集中型の新規サービスを開発する。

テーマ：海外を含む観光客のバーチャル観光事業の創出

概要：オンライン観光に対する海外顧客のニーズを調査し、京都府内の事業者や地域に収益が還元される仕組みとなる双方向のコミュニケーション、オンラインツ

アーサイトを構築し、登録観光地の調整を進める。

### ○分類：観光産業のデジタル変革とマーケティング施策の推進

テーマ：観光データを活用した、地域着地型事業開発デザインプログラム

概要：観光時の検索で活用される Google マップ上の施設情報である Google マイビジネスの整備及び広告配信並びに来訪データ計測と、分析データに基づく『地域／観光DXのためのデータ活用／コンテンツ発掘・発想プログラム（仮）』アクティブワーキングの実施

テーマ：非接触型タッチパネルを利用した観光案内の開発と実証実験

概要：観光地で利用されるタッチパネル式の案内機器の感染リスクを考え、空中投影による非接触型タッチパネルを開発し、観光案内やクーポン発行等の実証によって実用性を検証

### (3) 観光産業におけるKPI

これまで「観光入込客数」や「観光消費額」などの「量的な価値」で観光の状況を把握してきたが、観光から生まれる地域や他産業への貢献度、観光と地域の調和など持続可能な観点、人材育成に関する指標など「質的な価値」に関する数値目標を設定する。

なお、具体的なKPIについては、3章「POSTコロナ社会を展望した社会変化と対応方向より①～④についてそれぞれ設定する。

但し、新型コロナの影響からの観光需要の回復の見込みが極めて不透明であり、統計の連続性が途切れていることも考慮し、一部の指標については観光総合戦略の中で具体的な数値を検討する。併せて、これまで数値での把握ができていなかった項目についても、今後の取組を評価するための必要な目標として「候補KPI」として掲げているが、把握方法も含めて観光総合戦略の中で検討する。

#### ① 地域や他分野と連携した多様な価値の創出

- ・住んでいる地域（市町村）で、観光資源が活用されていると思う人の割合（%）  
R元年 53% → R3年 63% 出典：京都府民の意識調査

（候補KPI）

- ・域内調達率
- ・多様なコンテンツの開発数

#### ② 観光を支える企業の経営持続性と魅力度の向上

- ・観光業（内、宿泊業及び飲食サービス業）の常用労働者数（H27=100）

- R元年 124.1 → R3年 140.0 出典：厚生労働省毎月勤労統計
- ・観光業（内、宿泊業及び飲食サービス業）の現金給与総額（H27=100）
- R元年 108.1 → R3年 116.0 出典：厚生労働省毎月勤労統計
- ・観光関連従事者向け人材育成セミナーの開催数
- R元年 30件 → R3年 50件
- (候補KPI)
- ・府域の旅行業登録社数
  - ・留学生・外国人人材の起業支援数（観光分野）

③ 持続性の高い観光・地域づくりを目指したサポート機能の強化

- ・住んでいる地域の環境が、以前に比べて良くなってきていると思う人の割合（%）
- R元年 38% → R3年 45% 出典：京都府民の意識調査

(候補KPI)

- ・観光客の再来訪意向
- ・観光客の推奨意向
- ・リピーター率

④ 観光産業のデジタル変革とマーケティング

- ・ウェブサイト「京都府観光ガイド」の1日あたりページビュー（PV）
- R元年 7,308PV → R3年 8,000PV

(候補KPI)

- ・SNSでの京都観光に対するポジティブな投稿
- ・観光関連事業者のICT技術導入率
- ・グーグルマイビジネス登録数

(参考)京都府観光総合戦略で設定しているKPI

観光消費額(億円)				
H29(基準年)	H30	R1	R2	R3(目標)
11,884	13,701	13,025		14,000
内、府域観光消費額(億円)				
H29(基準年)	H30	R1	R2	R3(目標)
616	619	658		1,000
府域観光入込客数(万人)				
H29(基準年)	H30	R1	R2	R3(目標)
3,324	3,230	3,439	2,216	4,300
府域宿泊客数(万人)				
H29(基準年)	H30	R1	R2	R3(目標)
183	178	190		208

府域外国人宿泊客数(万人)				
H29(基準年)	H30	R1	R2	R3(目標)
8.4	9.1	9.8		30.0
3DMOによる旅行商品取扱額(万円)				
H29(基準年)	H30	R1	R2	R3(目標)
3,843	4,871	5,660		8,000
国際会議開催件数(件)				
H29(基準年)	H30	R1	R2	R3(目標)
335	367	405		435
うち、府域国際会議開催件数(件)				
H29(基準年)	H30	R1	R2	R3(目標)
29	19	16		44
京都府観光の満足度(%)				
H29(基準年)	H30	R1	R2	R3(目標)
87	94	96		100