

# 「京都観光のヒ・ミ・ツ」

大阪大学経済OFC講演会

2015年 9月 9日

(株)時有人社  
代表取締役 清水宏一



# 観光産業の広がり

## ◆ 産業基盤の広がり

観光関連産業は全産業にわたっている

## ◆ 投資額の少なさと投資効率

小規模投資、資金回収が早い

## ◆ 地場産業との深いつながり

古くからの産業構造に立脚、職住近接

## ◆ 地産地消の構造

輸送・倉庫経費が不要、地域振興

# 観光の経済効果

## ◆ 旅行・観光消費動向調査

統計報告調整法に基づく承認統計

## ◆ 観光産業の経済効果測定

旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究

## ◆ 高い経済波及効果(2009年度)

旅行消費額 22兆円 生産波及効果 48兆円

## ◆ 高い雇用創出効果(2009年度)

雇用 211万人、波及効果 406万人

# 京都観光の現状(2000年)

## ◆ 京都市観光調査年報(年統計)

入込客数による昭和23年からの調査統計

## ◆ 入洛観光客数 40,512,000人

95年の阪神淡路大震災からの復活

## ◆ 外国人旅行客数 398,000人

大震災での10万人減から復活

## ◆ 修学旅行生徒数 986,000人

140万人から減少するも下げ止まる

# 京都観光の現状(2010年)

## ◆ 京都市観光調査年報(年統計)

入込客数による昭和23年からの調査統計

## ◆ 入洛観光客数 49,550,000人

09年のインフルエンザが収まった

## ◆ 外国人旅行客数 980,000人

イタリア、フランスが増え、アジアが減った

## ◆ 修学旅行生徒数 1,002,000人

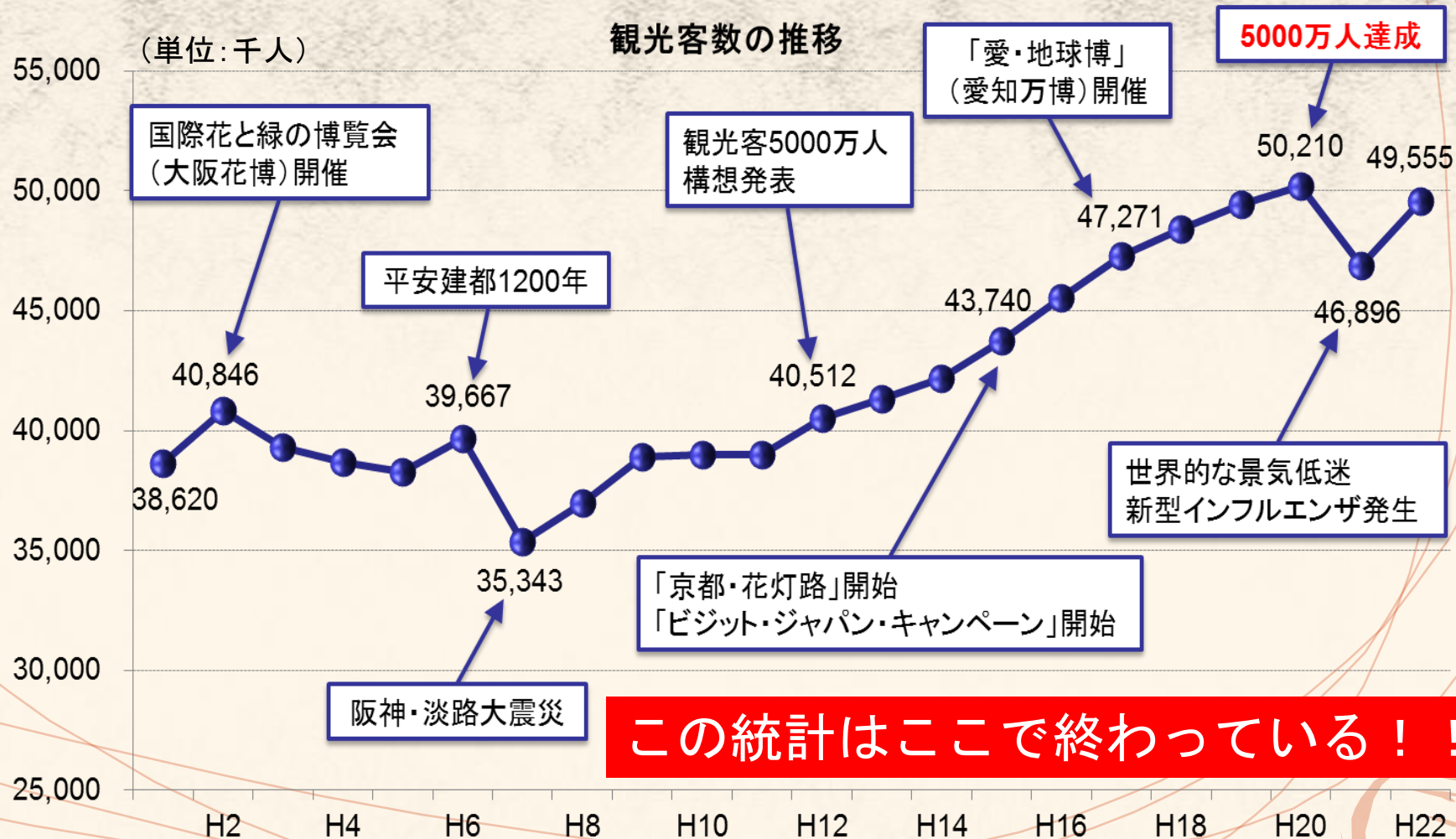
春は対前年度比50%減、秋には回復



# 京都観光の現状〔客数の推移〕



## 平成20年には5000万人を突破



〔資料〕京都市観光調査年報 平成22年 (2010年)

# 観光客増加の背景

## ◆ 花灯路・京の夏冬の旅

東山・嵐山 100万人、冬の旅 34万人

## ◆ 戦略的観光振興策

京都観光振興会議、おこしやす大学、修学旅行

## ◆ 積極的外国人客誘致

5つの海外拠点（ソウル、北京、台北、ニューヨーク、メルボルン）

## ◆ 全国的な「京都ブーム」

心の時代、文化的・精神的充足感、宣伝策

# だが、一番の要因は統計

## ◆ 戦略を立てる（調査・探査）

敵に勝つには、まず敵を知り己を知る

## ◆ 世間を納得させる

味方を説得して条件整備（ヒト、モノ、カネ）

## ◆ 戦術を駆使して実行に移す

方法を探り、最適化をはかる

## ◆ 成果を広く知らしめる

次に備えて、ヒト、モノ、カネを集める



# 従来の京都市の観光客調査

## ◆ 観光客数（入込客）統計

鉄道（JR、私鉄）、乗用車、バスの入込客

## ◆ 観光客動向調査

年8回（四季・休平日）、1万2千サンプル

## ◆ 外国人・修学旅行客統計

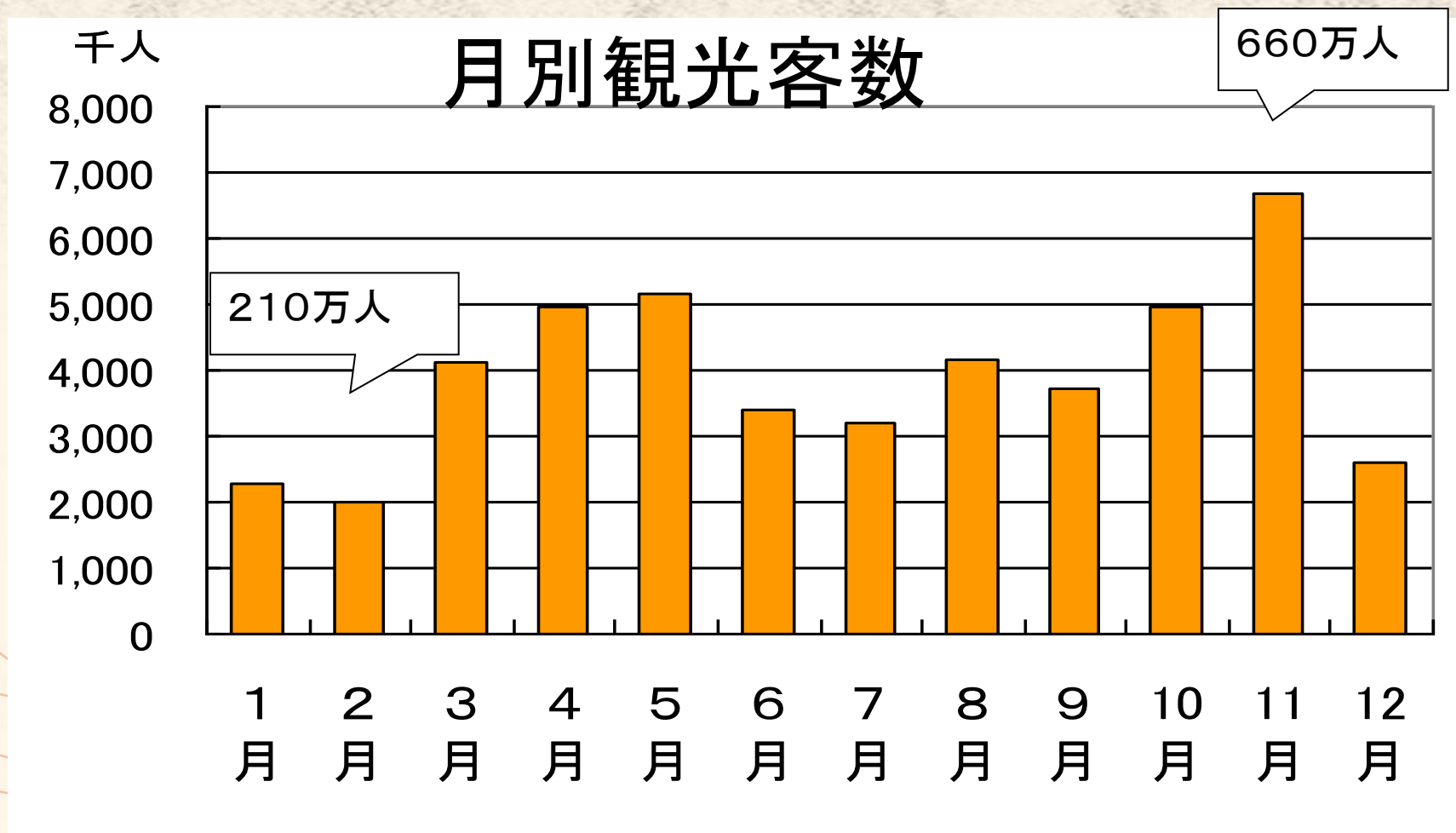
ホテル、旅館に宿泊者数、国名・目的を照会

## ◆ 経済波及効果調査（平成18年・4839万人）

観光消費額6371億円、経済波及効果1兆1660億円

# 月別観光客数に注目

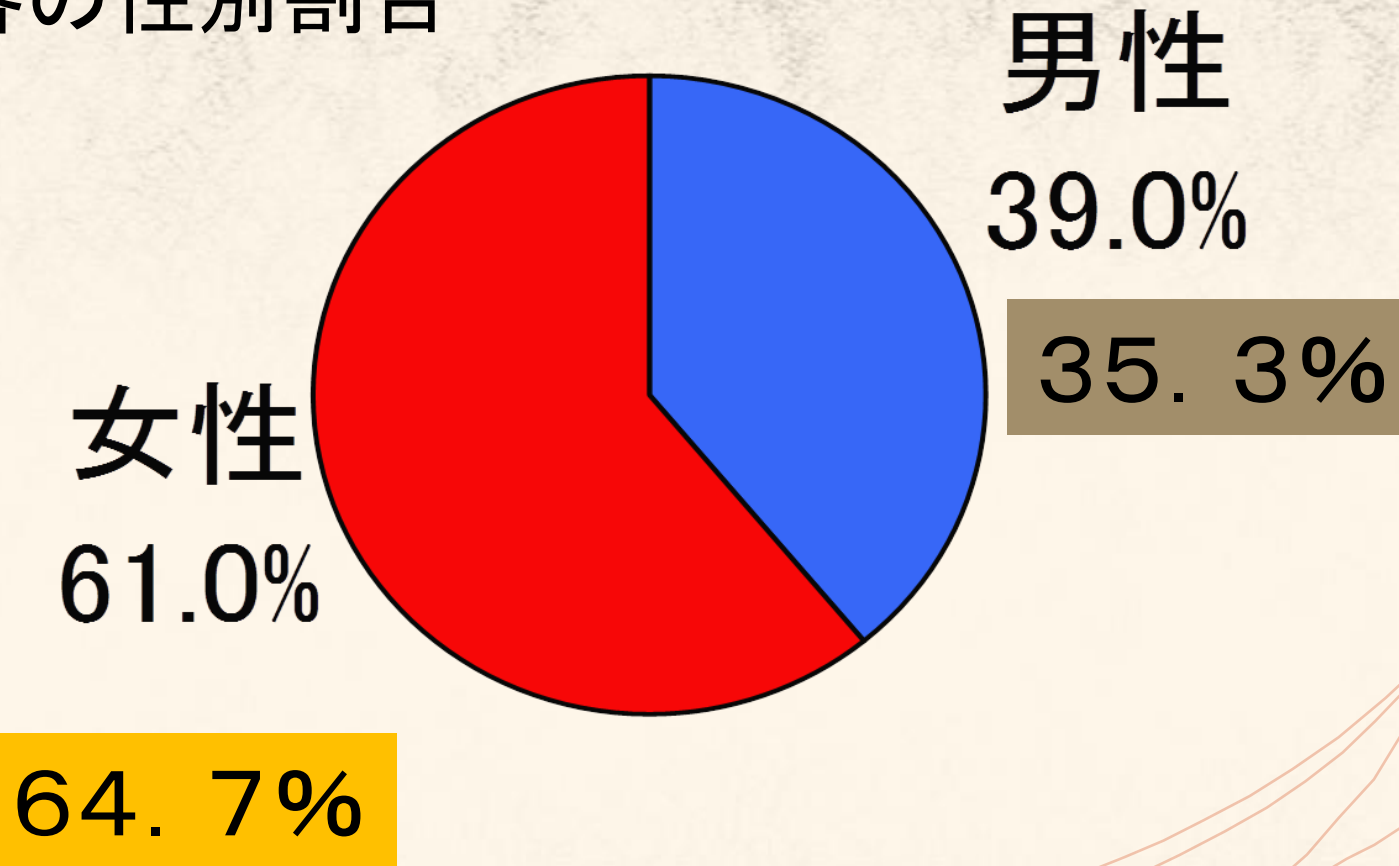
繁忙期と閑散期では3倍以上の差



# 京都観光の実情

女性が圧倒的に多い

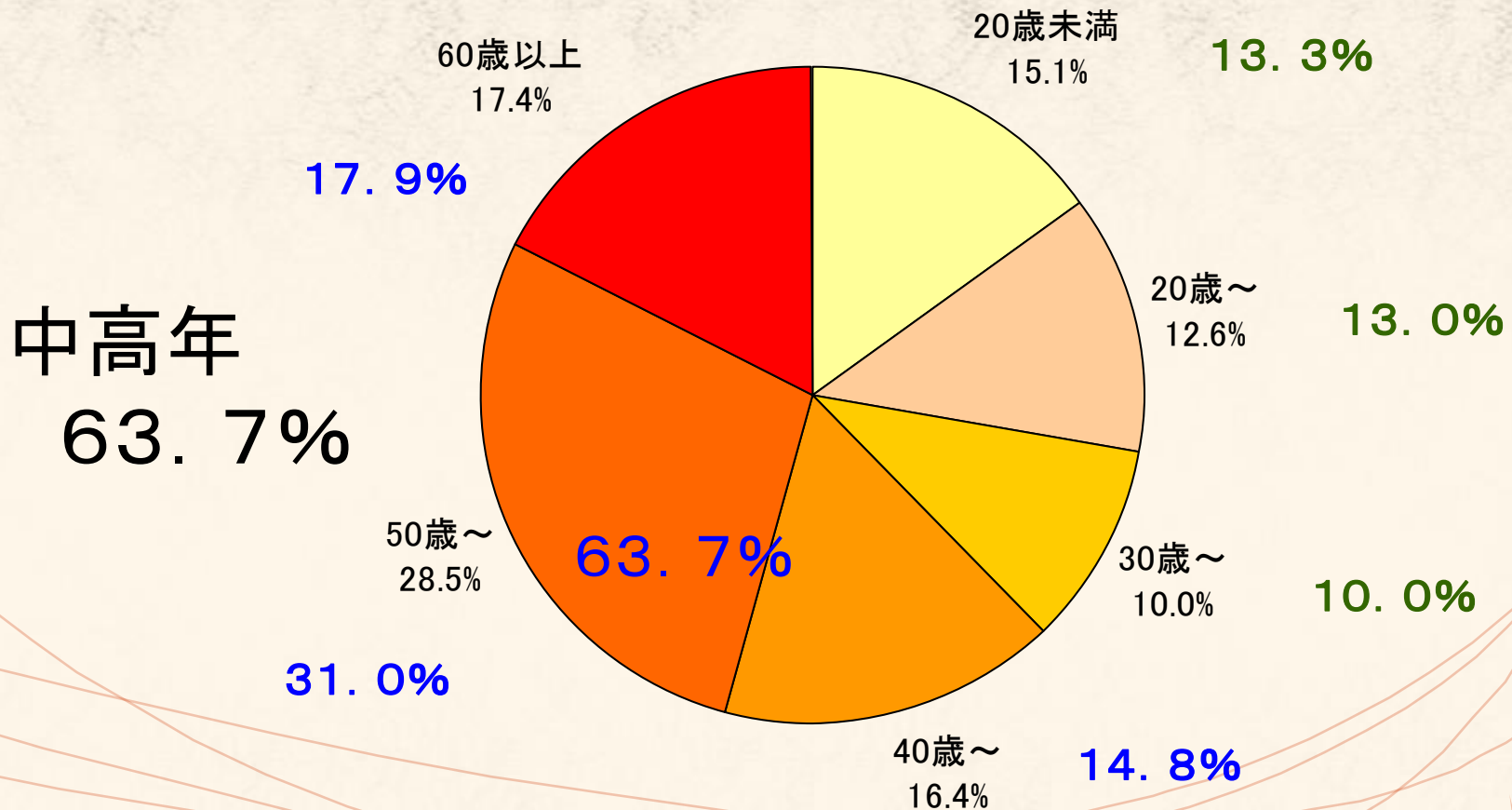
観光客の性別割合



# 京都観光の実情

## 「中高年」が多い

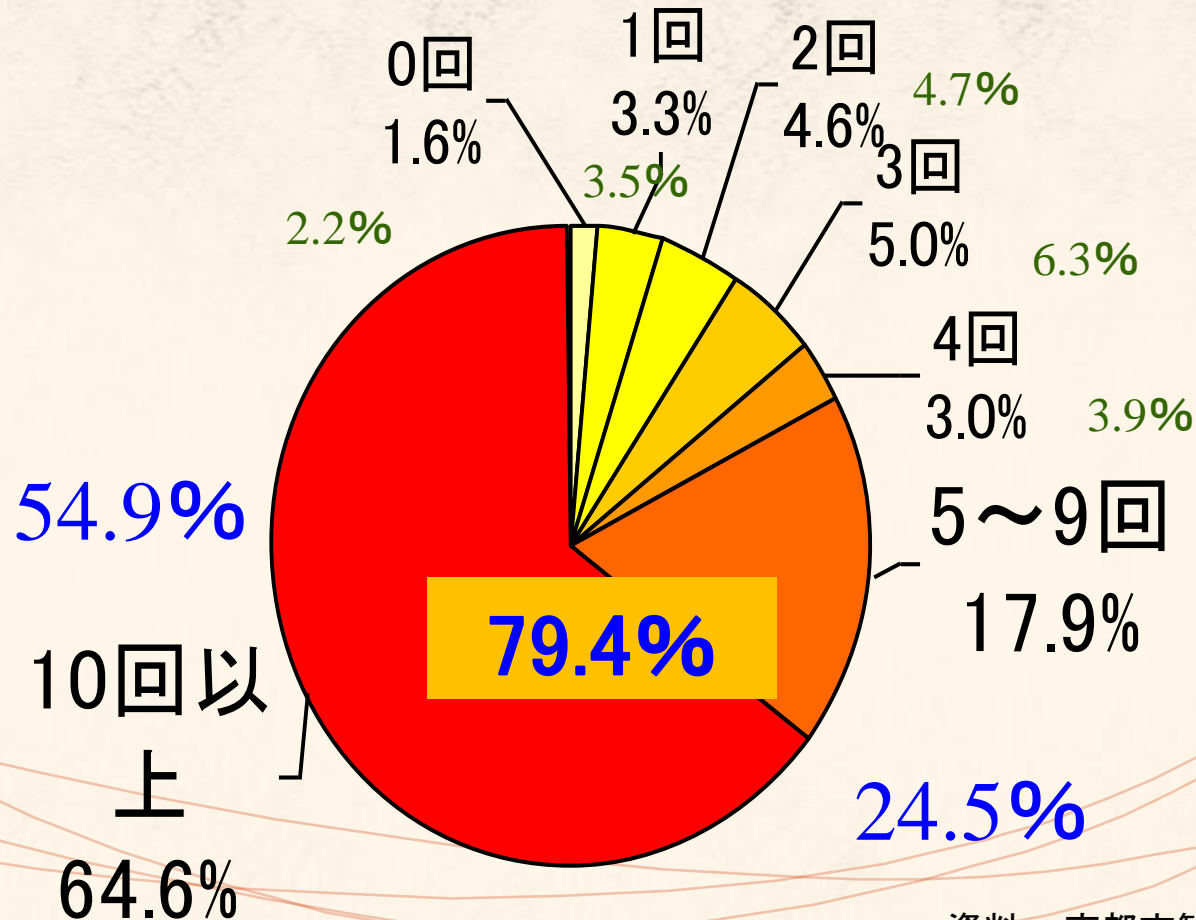
### 年齢層別の割合



# 京都観光の実情

## 5回以上のリピーターが圧倒的多数

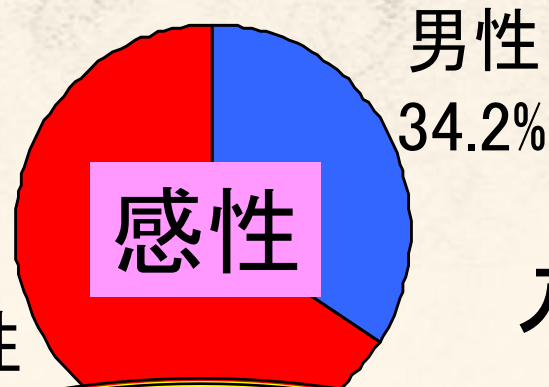
京都訪問回数(2009)



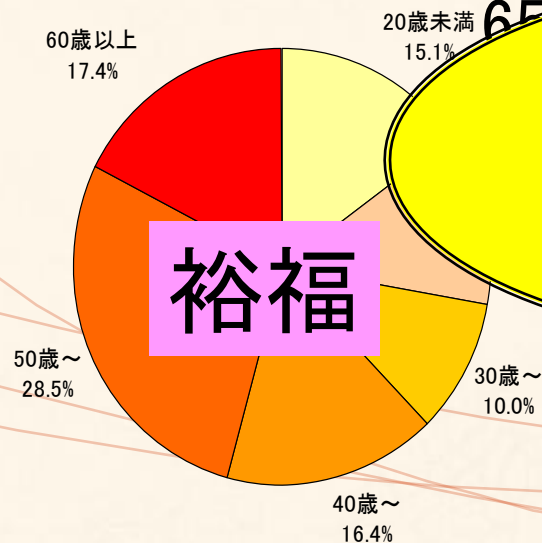
# 観光京都の秘訣

「女性」「中高年」「リピーター」がキーワード

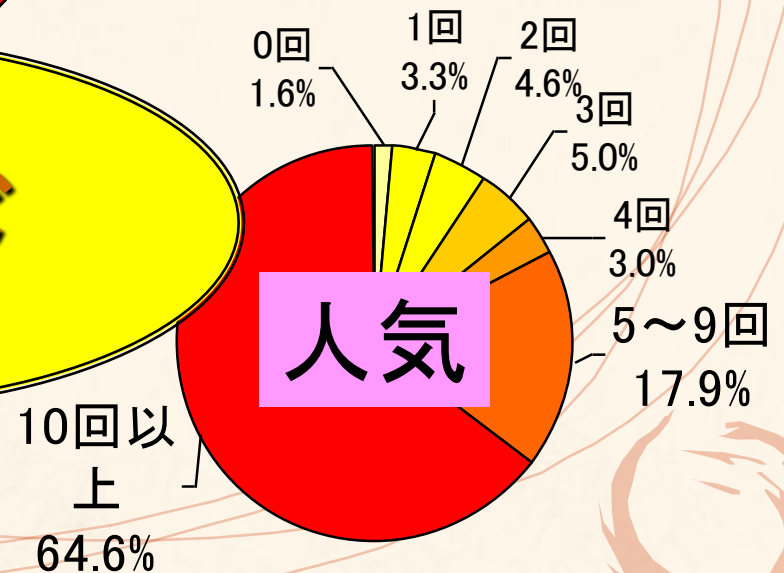
## 性別割合



## 年齢層別割合



## 入洛回数別割合



ブランド

# SWOT分析(2000年)

## 敵を知り、己を知る

強み (Strengths)	弱み (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"><li>● 1200年の歴史, 伝統文化, 豊富な文化財</li><li>● 町並みが美しい、</li><li>● 各行政区が1つの観光都市</li><li>● 消費傾向が比較的高い中高年女性に人気</li><li>● 人口集積地からのアクセスの利便性及び近隣における大都市の存在</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 観光客の時期的・場所的な集中</li><li>● 観光需要に比して不足気味な観光案内基盤</li><li>● 観光客の集中による文化財などの損傷</li><li>● 不足気味の夜の観光の魅力</li><li>● 都市の規模に比して狭小な道路事情</li><li>● 京都観光振興組織・団体が複数存在</li></ul>
今後の機会 (Opportunities)	今後の脅威 (Threats)
<ul style="list-style-type: none"><li>● 国家戦略としての京都創生の実現</li><li>● 京都ブームによる観光客の増加</li><li>● 団塊の世代の退職に伴う市場の拡大</li><li>● 国の観光立国政策&lt;ビジット・ジャパン・キャンペーン&gt;効果による訪日外国人の増加</li><li>● 中国の経済発展に伴う観光マーケットの拡大</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 京都らしい都市景観の喪失</li><li>● 観光関連分野の人材不足</li><li>● 交通渋滞などに伴う市民の歓迎意識の低下</li><li>● 他の観光地との更なる競争激化</li><li>● 風紀の乱れ, 厳しい治安情勢</li><li>● 大規模災害, テロの発生</li></ul>

# 統計から見えてきたこと

- ◆ シーズン・休日のムラを無くす  
オフシーズン、平日にイベントを仕掛ける
- ◆ 観光客は量より質で勝負  
日帰り客より宿泊客、団体客より個人客
- ◆ ブランド戦略を立てる  
京都ブランド、イメージアップ、マニア
- ◆ クレームを積極策に置き換える  
夜の観光、都市景観、案内表示、交通渋滞





# 京都の一人勝ち

- ◆ **単純で明快な 「戦略」** **起**  
1年200万人増×10年 5000万人
- ◆ **総意で大胆な 「宣言」** **承**  
京都が一体となった大目標（府・市・業界）
- ◆ **巧みで強力な 「宣伝」** **転**  
業界とタイアップ、時流に乗った宣伝
- ◆ **弱みも強みに 「先鞭」** **結**  
徹底した現状分析、ニッチ・ムラに重点

# 京都市での成果

- ◆ **入込観光客5000万人を達成**  
観光の意義、観光立国、儲かる観光
- ◆ **「観光」の言葉のムードを一変**  
国の光を観る、最先端・再右翼・最大最強
- ◆ **観光立国戦略の最先端**  
観光政策監、ラグジャリートラベル
- ◆ **観光業者の誇りと自信**  
それでも観光、やっぱり観光 最高の産業



# 京都市での取り組み

- ◆ **観光の大事さを知らしめること**  
観光の意義、観光立国、儲かる観光
- ◆ **観光客の数を増やすこと**  
観光客5000万人構想、8000万人構想
- ◆ **新しい観光資源の開発を進めること**  
ツーリズム、文化観光、産業観光、環境観光
- ◆ **観光を核にした産業振興を図ること**  
経済波及効果、平和への貢献、文化の成熟

# 成功の要因

## ◆ 確かな統計と厳粛な予測

予備調査、普遍的論理、確率計算

戦略

## ◆ 信念とリーダーシップ

京都の奇跡、歴史的人物とカリスマ

宣言

## ◆ 軒を借りて始める

初期投資を控え他を借りる、寄らば大樹

宣伝

## ◆ 天の時、地の利、人の縁

時は今、地縁血縁、信頼と誠実

先鞭

# 京都でやり残したこと

## ◆ 環境整備・景観保護

高さ規制、デザイン・色相規制、電柱看板撤去

## ◆ 人財育成（おもてなし）

ホスピタリティ人財、ノウハウ、専門教育大学

## ◆ 量から質への転換

人数より収益、VIP対応、パーク&ライド

## ◆ 持続可能性

産業としての存続、社会システム、文化へ

# その後達成されたこと

## ◆ 高さ規制、デザイン統一、看板規制

60m ⇒ 31m

## ◆ 国際観光学部の設置

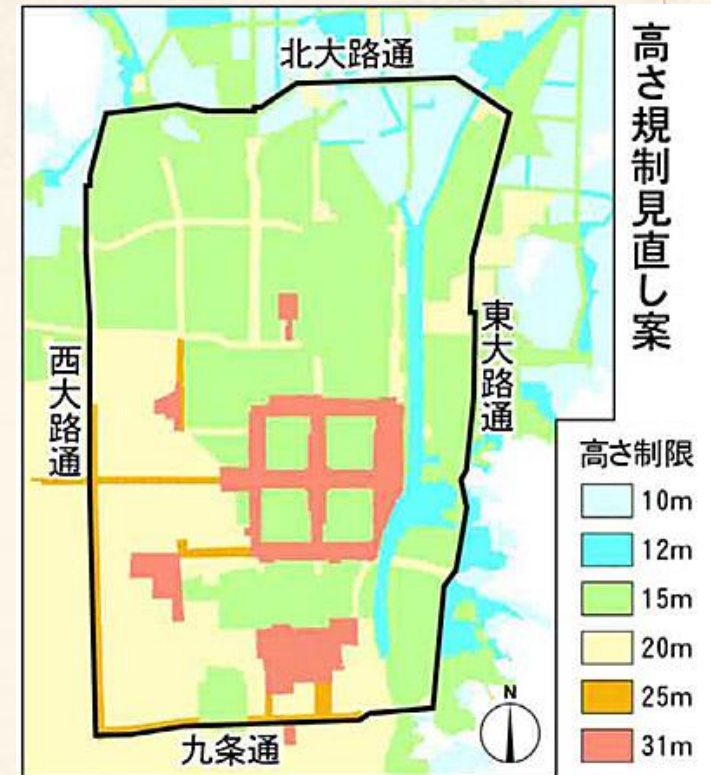
平安女学院大学

## ◆ 量から質への転換

ラグジャリー観光

## ◆ 府市協調

観光案内施設の統合



都道府県	自治体	条例名
北海道	富良野市	まずはふらのワインで乾杯条例
福島県	南会津町	乾杯条例
茨城県	笠間市	地酒を笠間焼で乾杯する条例
栃木県	栃木県	とちぎの酒で乾杯を推進する条例
埼玉県	秩父市	乾杯条例
千葉県	神崎町	日本酒で乾杯を推進する条例
石川県	白山市	白山菊酒の普及の促進に関する条例
愛知県	常滑市	常滑焼の器で乾杯を推進する条例
三重県	伊賀市	乾杯条例
京都府	京都市	清酒の普及の促進に関する条例
	与謝野市	地酒の普及の促進に関する条例
和歌山県	海南市	地酒で乾杯を推進する条例
	田辺市	紀州梅酒による乾杯：：に関する条例
兵庫県	西宮市	清酒の普及の促進に関する条例
	姫路市	日本酒による地域活性化に関する条例
	明石市	明石市の清酒による乾杯に関する条例

兵庫県	三木市	日本酒による乾杯を推進する条例
	加東市	日本酒による乾杯を推進する条例
	篠山市	丹波篠山ふるさとに乾杯条例
	新温泉町	日本酒の普及の促進に関する条例
奈良県	奈良市	清酒の普及の促進に関する条例
島根県	邑南町	地酒による乾杯を推進する条例
	津和野町	地酒で乾杯を推進する条例
岡山県	真庭市	地酒で乾杯を推進する条例
広島県	東広島市	日本酒の普及の促進に関する条例
	三次市	三次の酒で乾杯を推進する条例
徳島県	三好市	地酒で乾杯を推進する条例
佐賀県	佐賀県	日本酒で乾杯を推進する条例
	鹿島市	日本酒で乾杯を推進する条例
	有田町	有田焼の酒器による乾杯を促進する条例
長崎県	壱岐市	壱岐焼酎による乾杯を推進する条例
	波佐見町	波佐見焼の器で乾杯を推進する条例
熊本県	多良木町	焼酎による乾杯を推進する条例
宮崎県	日南市	地元本格焼酎による乾杯を推進する条例
鹿児島県	いちき串木野市	本格焼酎による乾杯を推進する条例

# 市民が一体となって



## 地域

- 日頃の自治活動の中で空き家に関する取組を行う



## 空き家所有者・管理者

- 空き家の活用に努める
- 空き家を適正に管理する

## 市民等



- 空き家に関する取組に協力
- 空き家化の予防に努める

## 行政

- 広報・啓発活動の実施
- 情報提供、コンサルティング
- 地域が行う取組への支援
- 空き家活用への支援



## NPO・大学等

- 地域の取組に協力

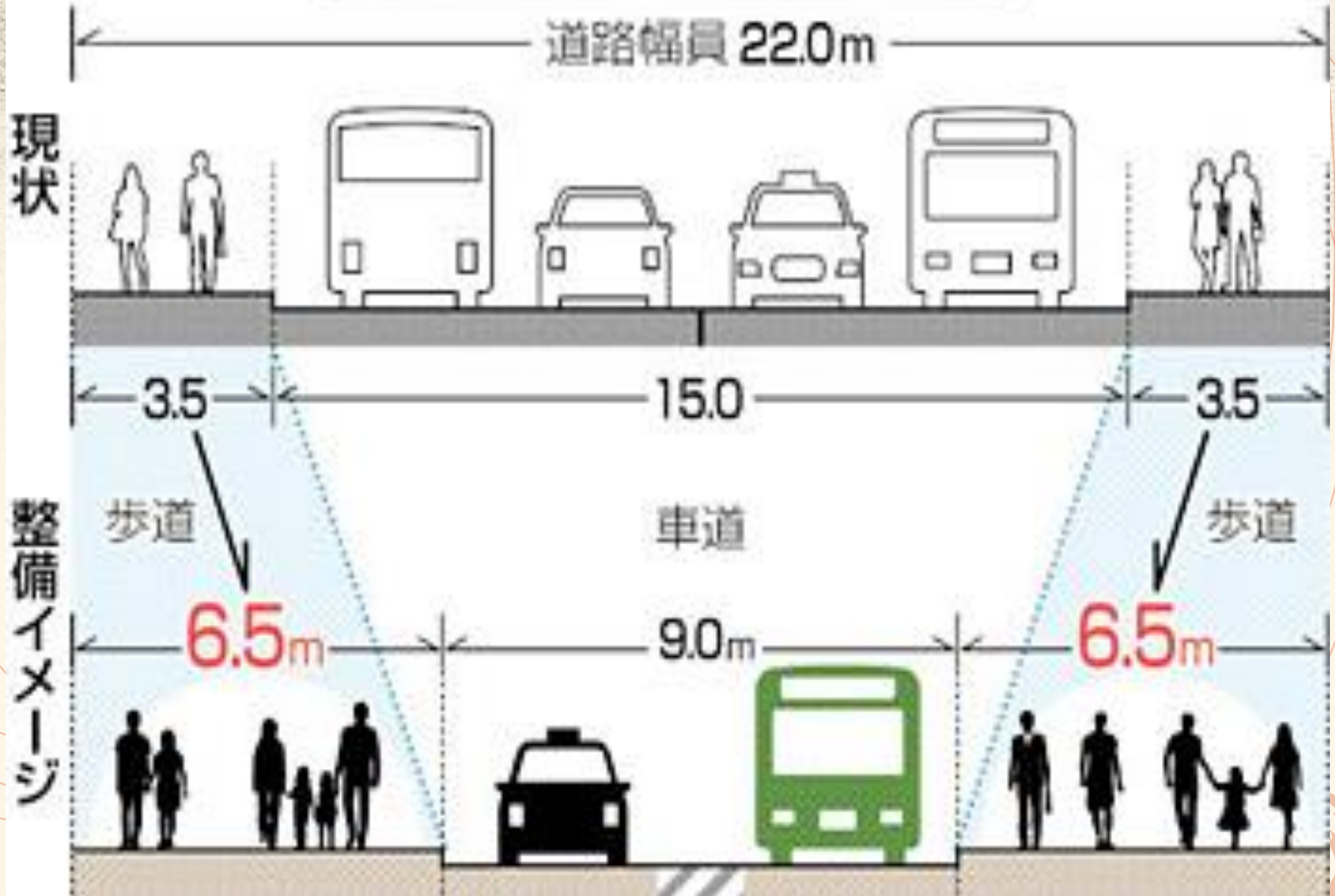
## 事業者

- 空き家に関する取組に協力
- 空き家及び跡地の活用・流通の促進に努める
- 空き家所有者や地域の取組に協力





# 歩道拡幅事業の完成予想図



# 最近の京都観光の話題 1

- ◆ 「Travel+Leisure」で連続世界一位  
世界の人気都市投票「ワールドベストシティ」
- ◆ 祇園祭後祭の復活と大船鉾の復活  
祇園祭の本来の形、150年ぶりの復活
- ◆ 「清酒の普及の促進に関する条例」  
地産酒乾杯条例の拡大、サミットの開催
- ◆ 岡崎公園の一体的・面的整備  
ロームシアター、動物園、美術館整備

# 最近の京都観光の話題 2

## ◆ 京都市無形文化遺産の指定

京の食文化・京花街の文化・京の地蔵盆

## ◆ 町内再生事業・町衆の復活

空き家条例・ごみ屋敷条例・客引き条例

## ◆ 京都市立芸術大学移転

京都駅前の崇仁小学校跡地に移転

## ◆ 四条通の歩道拡幅整備

歩道を広げ、車道は4車線を2車線に

# 最近の京都観光の話題 3

## ◆ 屋外広告物規制の徹底

すっきりとした主要道路、大阪と逆

## ◆ 京都駅西部エリアの活性化

鉄道博物館の移転、新駅の設置、第一市場整備

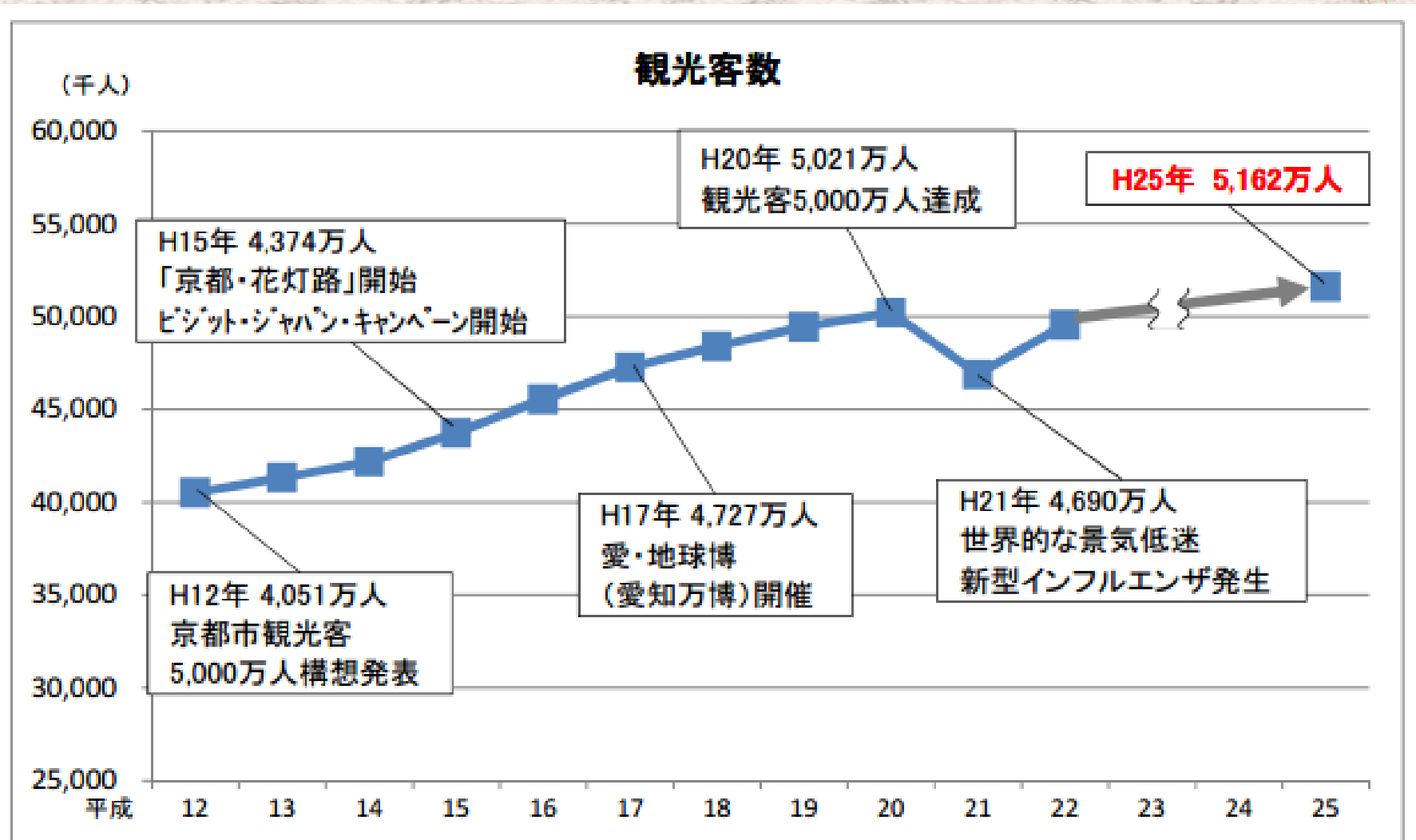
## ◆ 二条城M I C E拠点化

ユニーク・ベニュー、アート・アクアリウム

## ◆ 皇室・文化庁・観光庁の誘致

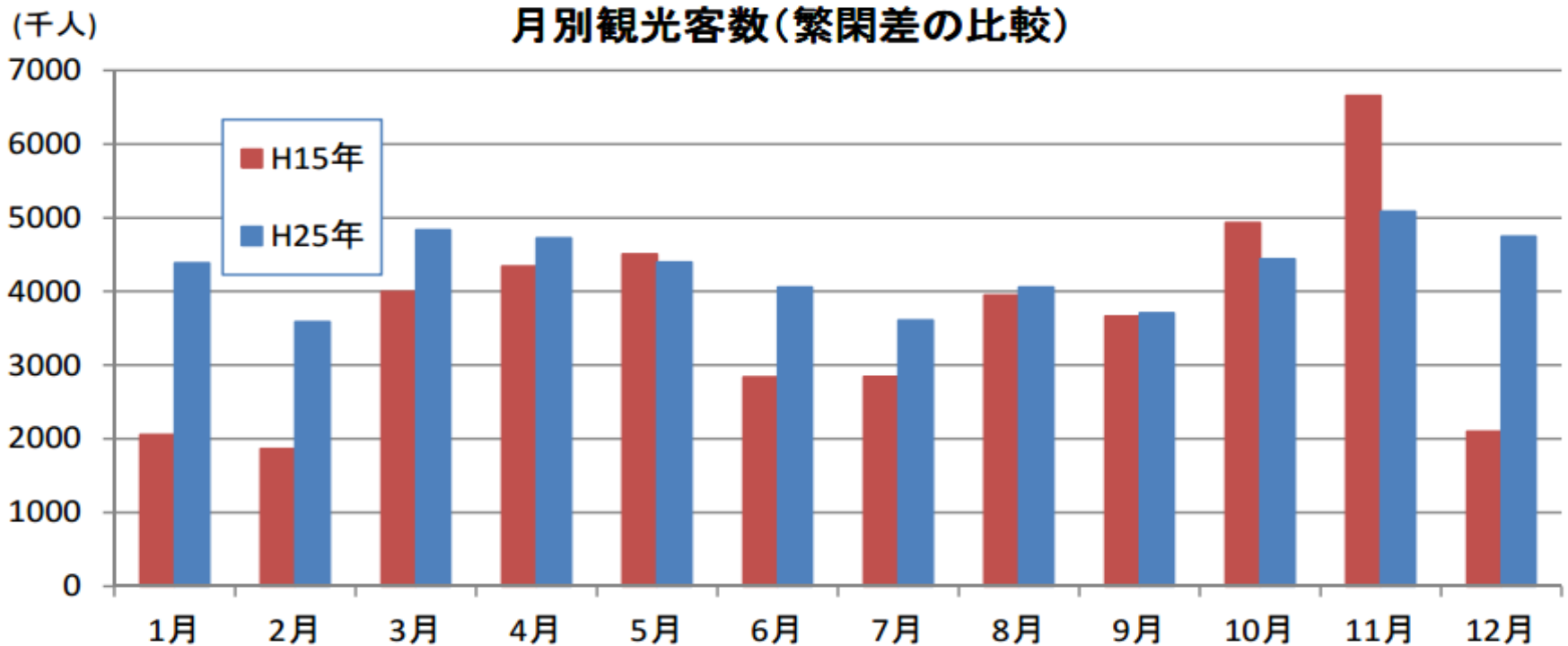
双京構想「日本に、京都があって良かった」

# 入洛観光客数 2013年



(注意) 平成23年及び平成24年は調査手法の変更により観光客数を推計していません。

# 観光客の年間平準化



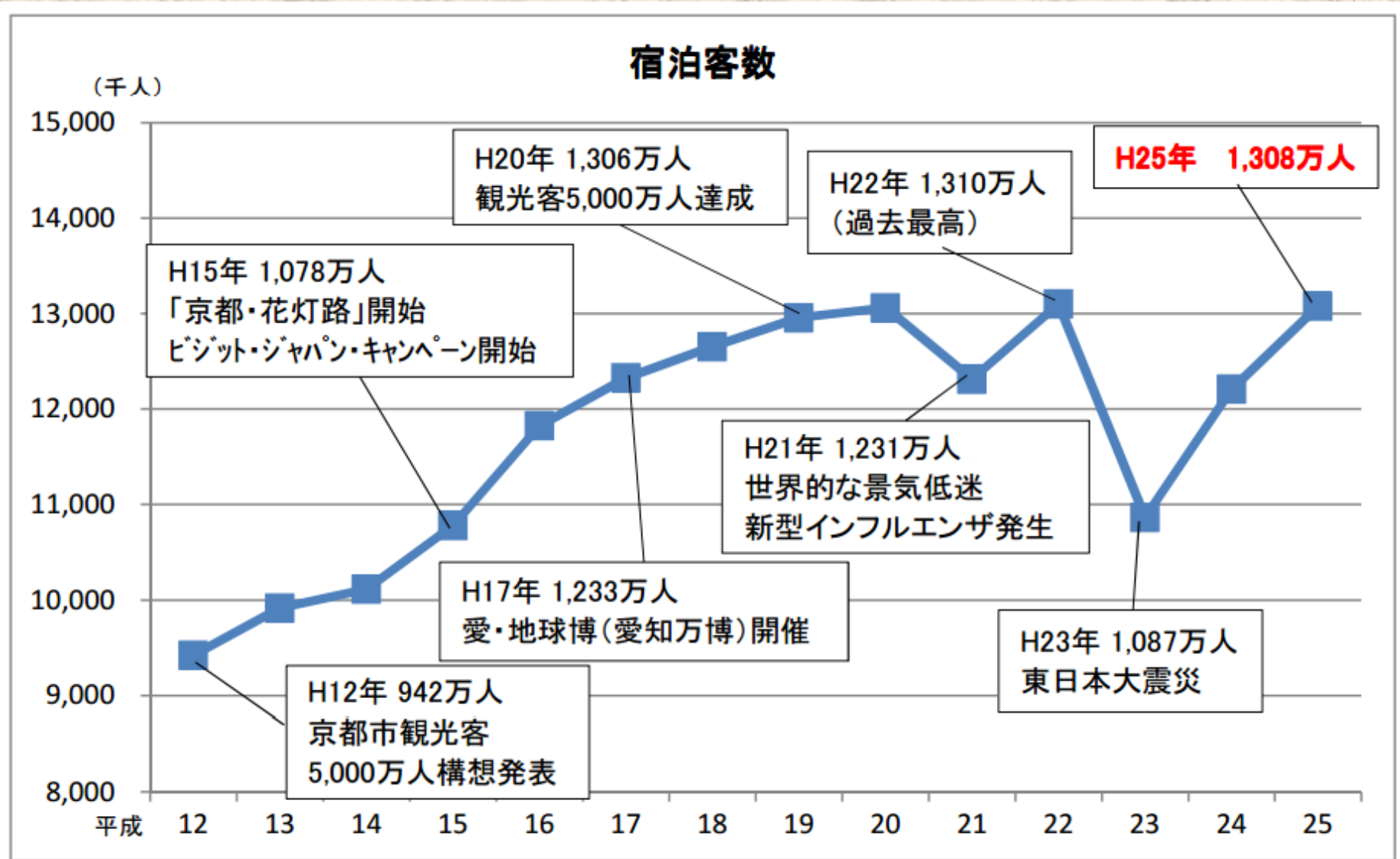
1月  
H15: 206万人  
H25: 439万人  
【11月との差】  
3.2倍→1.2倍

2月  
H15: 186万人  
H25: 359万人  
【11月との差】  
3.6倍→1.4倍

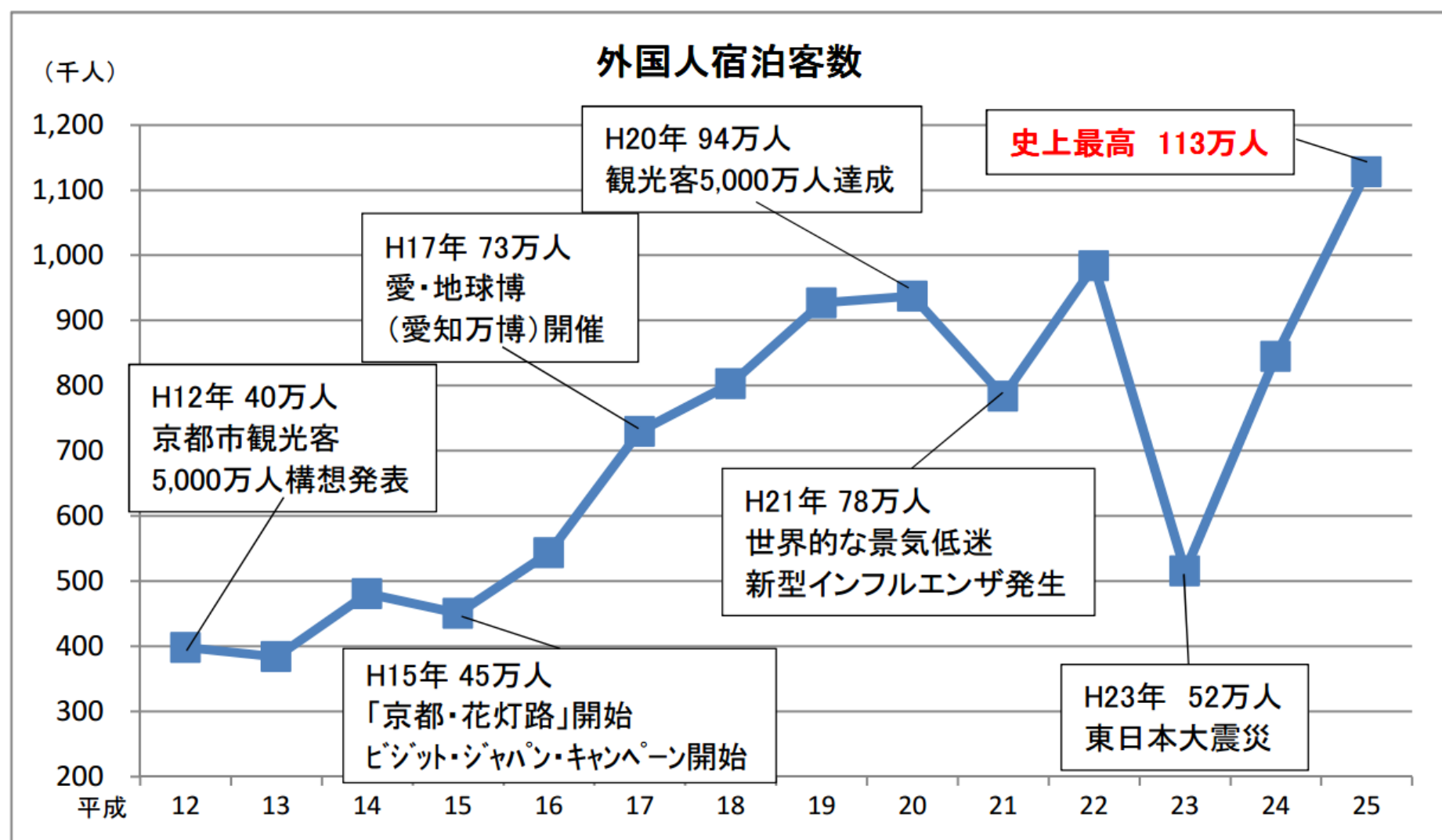
1月・2月・12月の平均と11月の繁閑差  
H15: 3.3倍→H25: 1.2倍

12月  
H15: 210万人  
H25: 475万人  
【11月との差】  
3.2倍→1.1倍

# 宿泊客数の変化

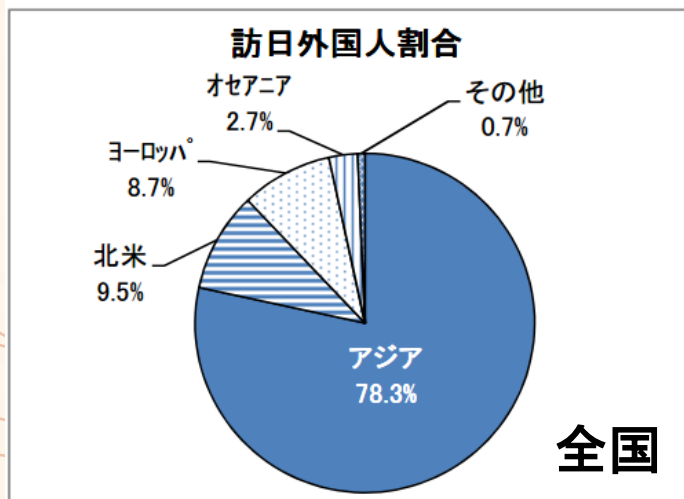
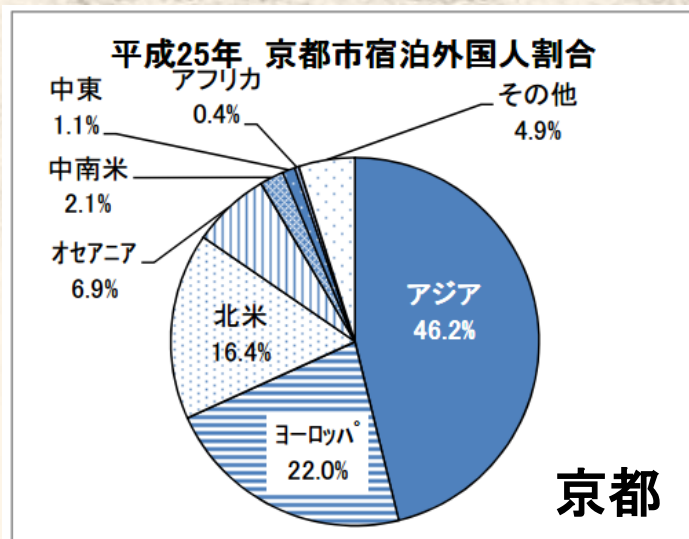


# 外国人宿泊客数





# 国籍別外国人観光客数



国・地域名	合計(千人)	構成比
台湾	234.8	20.8%
アメリカ	164.0	14.5%
中国	106.5	9.5%
オーストラリア	71.9	6.4%
フランス	48.2	4.3%
韓国	42.7	3.8%
香港	41.8	3.7%
イギリス	37.5	3.3%
ドイツ	31.6	2.8%
イタリア	27.9	2.5%
スペイン	24.2	2.2%
シンガポール	22.5	2.0%
カナダ	21.2	1.9%
タイ	19.6	1.7%
マレーシア	12.8	1.1%
インドネシア	10.4	0.9%
スイス	10.2	0.9%
ロシア	8.2	0.7%
中東	12.7	1.1%
その他	179.1	15.9%
合計	1,127.9	100.0%

# 京都市の成功の原因

- ◆ **古いものを見直す** **起**  
大船鉾・後の祭、岡崎公園、二条城、京都駅西
- ◆ **欠点を修正し弱点を補強する** **承**  
屋外広告物条例、市立芸大の移転
- ◆ **視る視点を変えて取り組む** **転**  
日本酒乾杯条例、双京構想、無形文化財指定
- ◆ **クレームを積極策に置き換える** **結**  
四条通の歩道拡幅、空き家条例、町衆との協働

# なお残る京都観光の弱点

## ◆ 京都らしい宿泊施設の不足

ホテルは増えたが和風旅館は減った

## ◆ 観光地周辺の慢性的交通渋滞

パーク&ライド、乗用車の市中乗入規制

## ◆ 外国語表記・通訳人材の少なさ

日本語、英語、中国語、韓国語、フランス語

## ◆ 後手にまわる文化財保護

観光客の殺到による文化財の老朽化



# 東日本大震災の教訓

- ◆ **日本が地震国であることを再認識**  
活断層、大陸プレート、常態的地震の発生
- ◆ **首都圏、東海、東南海、南海地震**  
30年以内にM8以上の地震、確率70%
- ◆ **巨大地震の発生を前提にした対策**  
耐震から免震へ、復旧から免災へ
- ◆ **中央集中型からネットワーク型へ**  
ライフラインの複数化、代替輸送路の確保



# ライフライン確保の重要性

## ◆ 水、食料、エネルギーの確保

人口の集中排除、電気、ガス、石油の確保

## ◆ 輸送路の複数化とネットワーク化

高速道路網、路線の改良、橋梁の補強

## ◆ 情報伝達手段の確実性と多様性

レガシーからネットワークへ、多様な手段

## ◆ 新幹線のネットワーク化

網目のような新幹線網、安全性の確保



# 和風でブランド化

## ◆ 和風の魅力

はっきりとした四季、花鳥風月、雪月花

## ◆ 著作権フリー

伝統文様、素材フリー、紋

## ◆ 和風パレット

浅葱色、茜色、煙草色、伽羅色、濡羽色

## ◆ 京ブランドに

ジャパンスタイル、シャネルが採用



# ブランドとは

## ◆ 家畜への焼印

BRANDAR

## ◆ 他から識別するしるし

商標、マーク、タグ、包装

## ◆ 差別化を狙った認識価値

商品名、企業名、地域名、デザイン、象徴

## ◆ ブランドの戦略化

ブランデット・エンタテイメント、自社内ブランド



# 有名ブランド製品

## ◆ 皮革・靴・バッグ

LOUIS VUITTON、プラダ、グッチ

## ◆ 化粧品・香水

マックスファクター、ゲラン、シャネル

## ◆ 衣装、ファッション

アルマーニ、ディオール、カルダン、ケンゾー

## ◆ 宝飾品

ブルガリ、ティファニー、カルティエ、ミキモト



# 有名ブランド

## ◆ 食器・ガラス・インテリア

ウェッジウッド、バカラ、マイセン

## ◆ スポーツ用品

パーマー、ポロ、ミズノ、ホンマ

## ◆ 自家用車・レーシングカー

ロイス、ベンツ、フェラーリ、トヨタ

## ◆ その他

食料品、電化製品、旅行、マンション、音楽



# ブランド心理

## ◆ 使う人の立場から

同調性と差別化の人間心理

## ◆ ブランドとしての認知

認知度 いかにより多くの人を知っているか

浸透度 高級さがイメージできるか

人気度 他と差別できるものがあるか

## ◆ 誰の目に適うことが必要か

目利き、見立て、折紙付、極め

# ブランドの生成条件

## ◆ たった一つの貴重品

同調性と差別化の人間心理、唯一性

## ◆ すばらしさの認知

認知度、浸透度、人気度 ⇒ 抜群

## ◆ 条件作り

祭・イベントなどによる客寄せ

品質保証、洗練されたデザイン

宣伝活動、口コミ

# ブランド生成のための条件

- ◆ **もの** 文化・伝統・品質  
文化財、文化力、ノウハウの優秀さ、上質
- ◆ **ひと** 匠の技・極め・センス  
技術（テクノロジー）  
学術（ナレッジ）  
芸術（アート）
- ◆ **みち** 宣伝・仲介・実績  
道路、通信、放送、出版、マルチメディア  
悉皆屋、仲介人、権力者、有名人

# 最高ブランド「きもの」

- ◆ 一般的に値段が高い  
同調性と差別化・高級品嗜好
- ◆ 有名産地、伝統技法  
認知度、浸透度、人気度
- ◆ ピンからキリまで  
超高級品から普及品、B級品まで
- ◆ それぞれが個性豊か  
目利き、見立て、折紙付、極めに適う

# ジャパंकール

## ◆ 最高のクールビズ

日本の気候風土と日本人独自の工夫

## ◆ 技術の結晶

伝統技術、科学技術、環境技術、デザイン

## ◆ 高いアイデンティティ

民族服の中でも異色の存在

## ◆ グローバル化とナショナリズム

郷土愛と帰属意識

# 京都の強みを生かす！

## ◆ 歴史・文化力

社寺家元、由緒、ノウハウ、しつらえ…

## ◆ デザイン力

友禅、西陣織、清水焼、京菓子、京料理…

## ◆ ブランド力

京もの、京風、京あしらい、京都物語…

## ◆ コンテンツ・創作力

観光物、撮影対象、文物、人物…



# 京都の良さを生かす！

## ◆ 大学が多い 学術的

大学コンソーシアム、単位互換、大学祭典

## ◆ 美術館、博物館が多い

京都市内博物館施設協議会、「京のかるちゃーすぽっと」

## ◆ 生涯学習機関が多い

お家元、社寺、大学，京都アスニー

## ◆ 市民文化の成熟度が高い

京都三大祭、ホンモノ志向、芸能





# 京都の見せ方のコツ

## ◆ 勿体をつける

勿体ぶるのではなく本物である重々しさ

## ◆ 蘊蓄を傾ける

知識、技能の蓄積を喧伝する

## ◆ 由緒をのたまう

いとかしこき方の目利きに適う

## ◆ 唐紙を少しずつ開ける

次は何か！！と期待感を高める

# 新ブランドの創造

## ◆ 京都新商標化計画

NEOKYOTO計画、創造する伝統

## ◆ ベンチャービジネス

伝統産業と先端産業の融合分野、新商品開発

## ◆ コミュニケーションビジネス

町屋再生、無銭LAN、ニューメディア

## ◆ 地域ぐるみ運動

産学官連携、大学コンソーシアム

# ブランディング戦略

## ◆ ブームを起こす情報発信

「こころ」を伝えるもてなし

## ◆ 質へのこだわり

上質、優品への目利きと信義

## ◆ 地域の品格

風格と自信と誇りに満ちた地産

## ◆ 互恵の精神

一人勝ちでない共存共栄の精神



# 新しいブランドの構築

◆ 「京」 = 「上質」という錯覚を生む  
商品の付加価値をつり上げる！！

◆ ポイントは「信者づくり」  
信者

⇒ 儲け

◆ 信者づくりはクチコミ

きものが似合うまちづくり、コスプレのまち

# 京都ブランドの確立

- ◆ 常に**新**しくあること  
伝統を守りつつも新しい要素を取り入れる
- ◆ 最高のものを**選**別すること  
人、もの、技術、デザイン、センス
- ◆ **組**織体を成していること  
多くの人、もの、会社が常に競い合う
- ◆ **新選組**！

# 京都ブランドの維持

- ◆ ルーツ・源流を大事にすること  
もともとの依って立つ経緯、創始
- ◆ 真義を守ること  
真義、正義、義理、義務
- ◆ 経営を正しくすること  
経理、経済、経営、経緯
- ◆ 源義経！

# 京都のヒ・ミ・ツ

- ◆ 基本は全て「ひと」  
もともとの依って立つ経緯、創始
- ◆ 方向に向け「みんなで」  
真義、正義、義理、義務
- ◆ ひたすらに「つぎをめざす」  
経理、経済、経営、経緯
- ◆ ヒミツの京都！



# プロジェクトの基本

## ◆ 調査研究

成功事例の徹底研究、現地調査

## ◆ 条件整備（人・もの・金）

持てるアイテム、力量分析、道具立て

## ◆ 模倣開始

先行事例を徹底的に模倣（コーチ）

## ◆ 新展開（独自分野開発）

優位性を探る、違う山に登る、ニッチ



# 物事を成功に導くには

## ◆ 数字・目標をはっきりさせる

確かな統計と分析

数値目標

## ◆ 軒先を借りて仕事を始める

最少の投資、背伸びせず

力量認識

## ◆ 思い切りを良くする

成功・失敗は時の運

臨機応変

## ◆ 持てるものを最大限に利用する

成功を他人にも分配する

人財育成



# プロジェクトの推進

## ◆ 推進目標と計画策定

完成に向けてのマップづくり

## ◆ ハードの整備

研究拠点・目的目標物・状況整備

## ◆ ソフトの探索

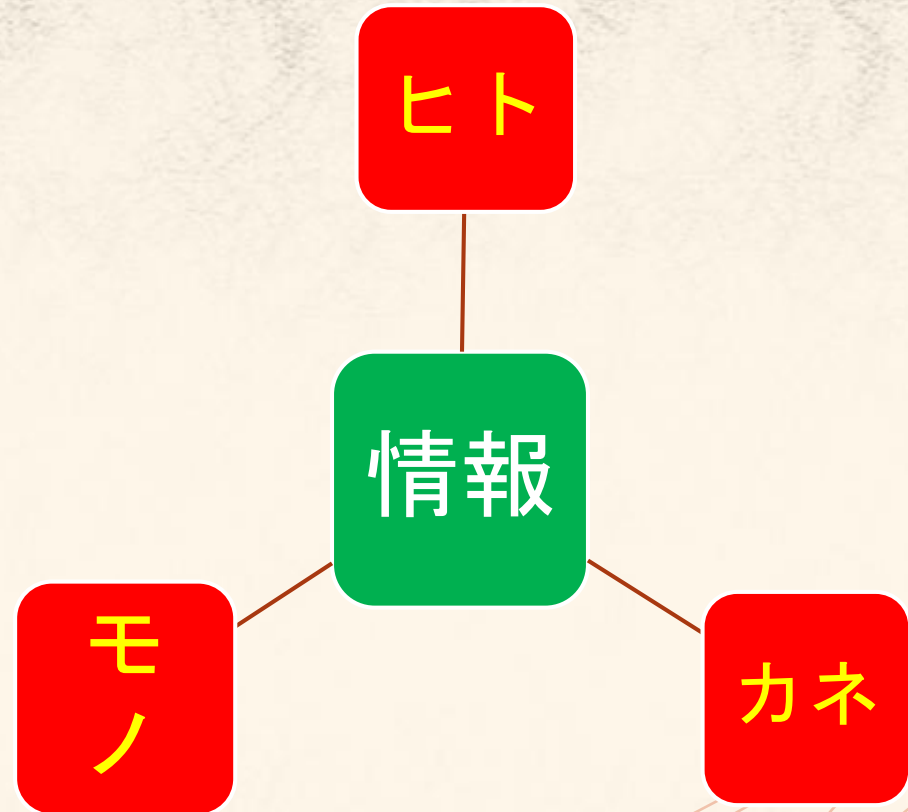
先行プロジェクト、ノウハウ、財源、宣伝

## ◆ 人材の選択と育成

最適人材、訓練、チーム、認証（学会）、後継

# プロジェクトの条件

- ◆ ヒト  
人材、知己
- ◆ モノ  
土地、組織
- ◆ カネ  
資金、資本
- ◆ 情報  
知識、統計



# プロジェクトリーダー

## ◆ ヒトの心を動かす人

- 周囲を巻き込む <影響力>
- 仕事の精度を高める <浸透力>
- 相手から信頼される <信用力>
- チームを盛り上げる <醸成力>
- 成果に結びつく <企画力>