

1. これまでの総括

2017年度に観光庁からDMOとして登録されたことを受けて、当協会では2018(平成30)年度からの3か年で経営戦略(第1期)を策定し、従来の国内観光振興を軸にした方針から「政策課題解決」「事業者(会員)支援」「科学的経営」の3本柱を重視した方針への転換を図りました。(コロナ禍の影響で期限を1年間延長)

さらに、2021(令和3)年度からは上記の3本柱を踏襲した経営戦略(第2期)を策定しました。第2期においては、コロナ禍からの回復を目指しつつ、会員基盤の拡大を目指して、2025(令和7)年度末の期限までに目標達成に向けた経営に取り組んできたところです。この期間中に観光庁から先駆的DMO(当時、全国に3法人のみ)に認定され、掲げた目標の多くを達成し、コロナ禍からのV字回復を果たすことができました。2024(令和4)年度からはDMOの職員を対象として人事評価制度の導入や、職員研修の定期開催、各種業務支援システムの導入など、執務環境の改善に努め、体制強化にも注力して参りました。

第2期経営戦略に基づいて注力した主な事業の例



市民向けサイト
LINK!LINK!LINK!
を通じた啓発



多様な体験商品の
造成支援による
需要分散化



通訳ガイドの活躍支援や
従業員向け研修の充実



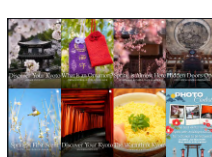
事業広報および
問合せ・相談窓口
の運営強化



各種ガイドライン
の整備



商品造成支援事業
の強化



SNS等の運営強化

戦略の柱	経営戦略(第2期) の主な指標	初期値	最新値 or 期末見込み	2025年度末 目標値	
政策課題 解決	取扱旅行商品数	148件	1,054件	1,000件	←達成
	従事者のやりがい(11段階評価)	5.17	8.32	前年超え	←達成
事業者 (会員)支援	市内主要ホテル客室収益指数	3,490円/室	17,156円/室	14,415円/室	←達成
	観光客向けメルマガ宛先件数	2,000件	8,023件	10,000件	←未達
科学的経営	会員数	1,487件	1,636件	1,600件	←達成
	事業規模	8.0億円	14.4億円	12.0億円	←達成

一方、混雑やマナー違反などの観光課題に対する懸念の高まりや、人手不足への対応、AIの普及など、社会情勢は大きく変化しています。これらの社会情勢の変化に対応しつつ、「世界水準のDMO¹」を目指して、2030年度末までを目途とした経営指針(第3期)を策定することとします。

¹ 幅広い業界の巻き込み、地域からの理解促進、行政との連携、インバウンド対応、適切な事業検証、安定財源の確保に関して、海外からも参考にされるような実績をもつDMO

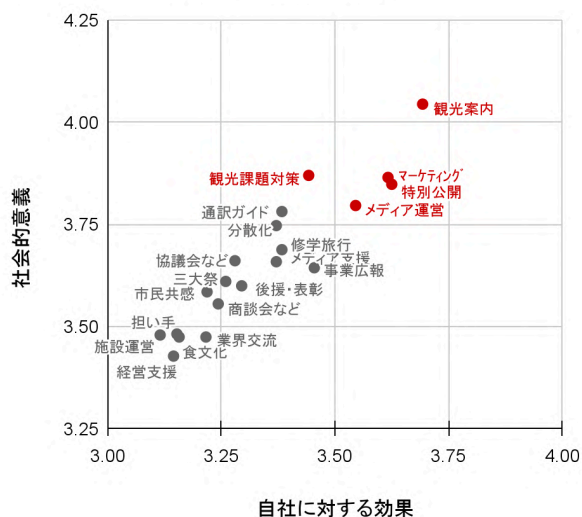
2.1. 外部環境の変化

政治	<ul style="list-style-type: none"> 観光立国推進基本計画では2030年までに訪日外国人6,000万人の目標を維持しており、これを実現するために、受け入れ余地の大きい地方部への広域周遊を推進するべく、関連施策が強化される見通しです。 観光庁は、成長するインバウンド需要を地域経済へ還元するための仕組みづくりを担う役割をDMOに期待しており、これを実現するために、改正されたガイドラインに基づいた高度な経営を求めています。 宿泊税や、ふるさと納税制度の拡充、クラウドファンディングの普及など、地域課題を解決するための資金を調達しやすい環境が整いつつあります。
経済	<ul style="list-style-type: none"> 世界的に旅行需要は増え続ける一方で、労働力不足が深刻化します。 国内の実質所得水準が低下し、「日本人の旅行需要減少」が懸念されています。 消費者の志向や旅行に求める価値も多様化しており、精神的な充足を得られる体験や、マンガ・アニメ・ゲームなどの現代文化のファンによる消費活動に注目が集まっています。 異業種による観光業参入や、大学と連携した起業への支援も強化されています。
社会	<ul style="list-style-type: none"> 少子高齢化による人手不足が深刻化する一方、オーバーツーリズム対策を通じた市民生活との調和や、危機管理体制の強化が不可欠です。 SNS等を通じて切り取られた情報が拡散されやすい環境のなか、効果的な情報発信が求められています。 感染症、災害、国際情勢の不安定化といったリスクが常態化しています。 京都駅前エリア、三条京阪エリア、特急はるかの山科駅延伸、太秦映画村のリニューアルなどの新たなインフラ開発等も予定・検討されています。
技術	<ul style="list-style-type: none"> AIの普及によって情報検索行動が変化するとともに、自動運転などの技術革新によって、移動方法も変化しつつあります。 省人化技術やデータ活用は、人手不足を解消する一方で、今後は人間ならではの価値を提供できているかどうかが一層問われるようになって考えられます。

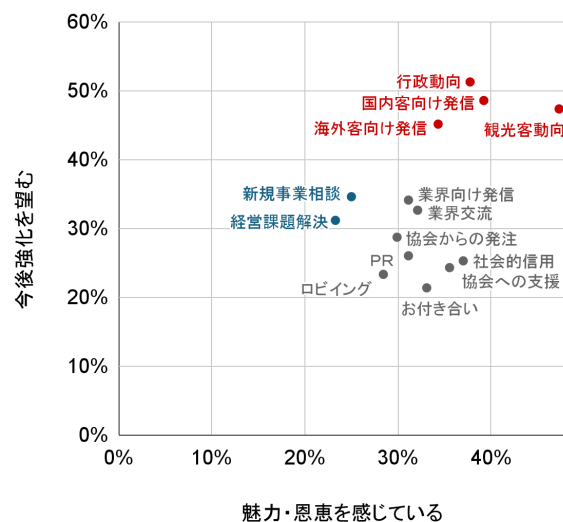
2.2. 内部資源の分析(会員事業者アンケートの結果)

会員の皆様からの多様なニーズを把握するべく、昨年10月に、全会員を対象にしたアンケートを実施し、約4分の1にあたる会員(408件)から回答いただきました。左下図のとおり、当DMOの事業に対する評価を、自社に対する効果と、社会的意義の観点から5段階評価をさせていただいたところ、どちらの観点でも評価が高かったのは「観光案内」「マーケティング」「(文化財)特別公開」などの事業でした。また、右下図のとおり、当DMOが会員の皆様に提供する機能に対しては、「観光客や行政に関する動向」や「観光客に向けた情報発信」を高く評価する意見が多くありました。また、現時点では評価が高くないものの、今後強化を望む機能として、「新規事業相談」や「経営課題解決」が挙げられました。

DMOの事業に対する「会員」の評価



DMOが提供する機能に対する「会員」の評価



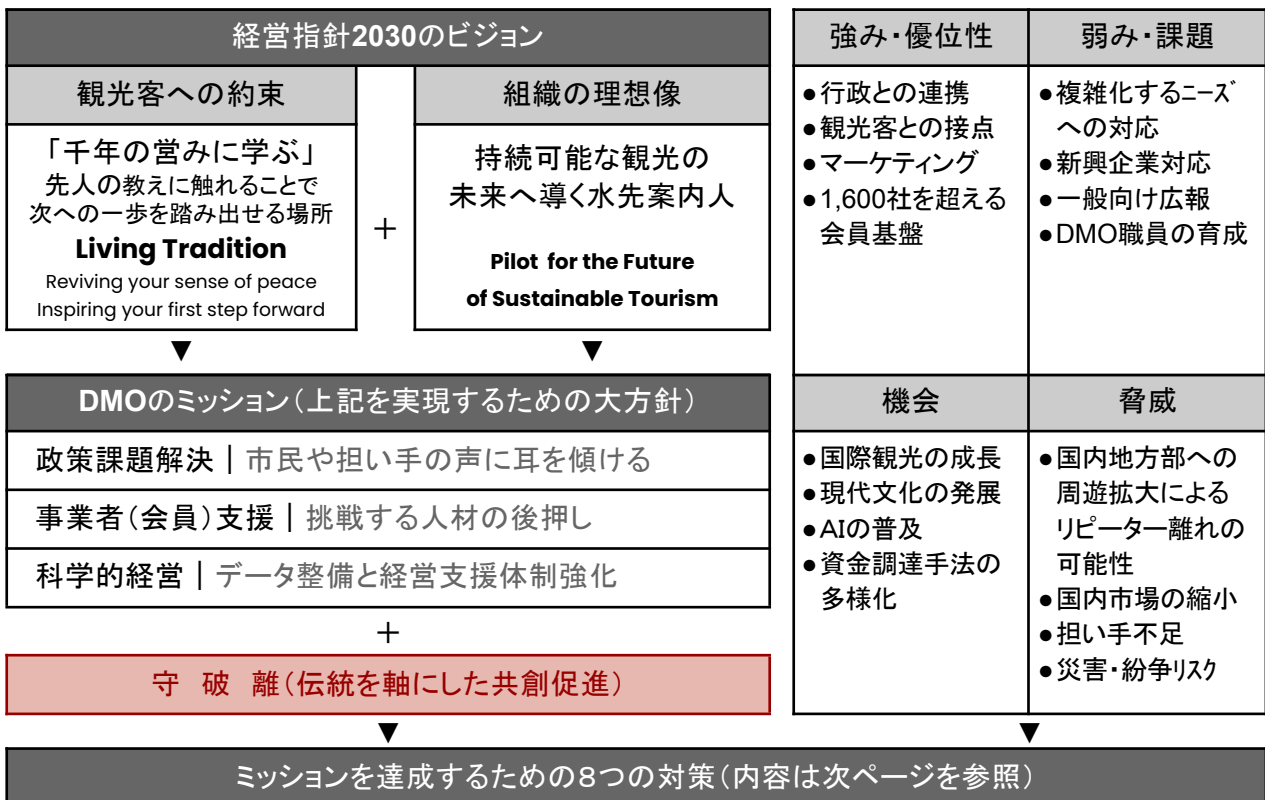
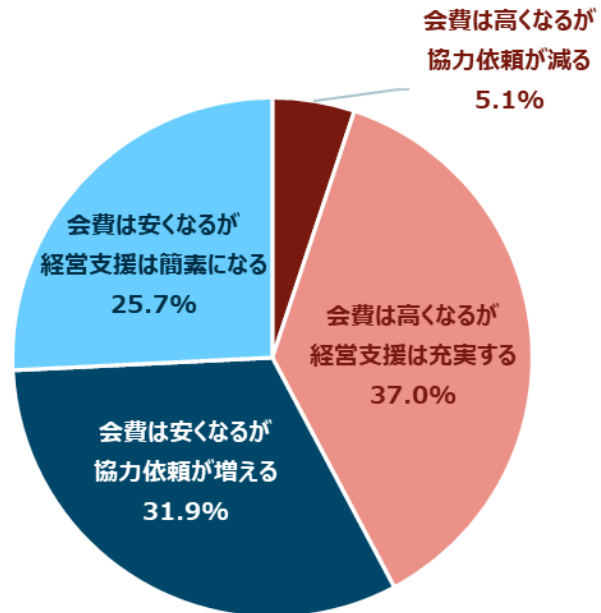
会費のあり方に関しては、右図のとおり、会費が高くなっても経営支援の充実を望む声も一定数ありました(「**会費は高くなるが、経営支援は充実する**」37.0%)。こうした結果も参考にしながら、事業者各位のニーズや求めるサービスに応じて、きめ細かな経営支援のあり方を検討・提示して参ります。

3.1. 経営指針の全体像

以上を踏まえつつ、本指針で目指すビジョンを、「観光客への約束」と「組織としての理想像」の2つに分けて示します。観光客に対しては、京都や国際ビジネスに詳しい有識者を対象にしたインタビューや、世界主要地域を対象にしたWEBアンケートをもとに、京都が持つ独自の体験価値を特定し、これを表現したフレーズとして掲げます。

また、経営組織としては、京都のまちが抱える諸課題の解決に向けて多様な関係者の共創を促し、単に持続可能性を高めるだけに留まらず、先人が培ってきた文化を未来へ継承・発展させていくために欠かせない産業へと導いていく存在となることを目指します。

さらに、これらを実現するための大方針(ミッション)として、これまでも掲げてきた3つの方針を踏襲し事業規模の拡大を図りつつも、コロナ禍からの復興を重視した路線を軌道修正するために、**新たな柱として「守破離」の精神を加えることとします**。伝統文化や産業を軸にしつつ、新たな発想や担い手を呼び込み、両者の調和・共創を図ることで生まれる新たな価値を重視します。



3.2. 2030年に向けた8つの重点対策

2030年のビジョンを達成し内外の変化に適応していくため、以下の8つの具体策を設定します。これらの対策の実施にあたっては、京都市が新たに策定する「京都観光・MICE振興計画2030(仮称)」とも歩調を合わせて取り組むこととし、市民生活と調和した「持続可能であり」と「多彩な共創で未来を切り拓く」観光の実現を目指します。

①ファン起点の発信手法の確立

京都の文化に愛着を持つ京都ファンの声に向き合い、ファンが集う場や仕組みづくりに取り組みます。インフルエンサーや留学生などとの連携も強化し、ファンによる体験の共有を起点にして共感を軸とした発信手法を確立し、将来的にはファン参加型イベントの展開も視野に入れます。

②観光課題対策を目的とした都市間連携

政府の広域周遊方針のもと、「まるっと京都(京都府)」や「京都市認定通訳ガイド制度(宇治市・大津市)」「びわ湖疏水船(大津市)」「全国京都会議」など、基礎自治体単位のDMOだからこその他都市・地域と連携した事業展開を強化します。

③異分野連携による国内新興市場の開拓

これまで主要な事業領域としてきた伝統文化分野だけでなくマンガ・アニメ・ゲーム・映画などの現代的なクリエイティブ業界との連携や、音楽、ウェルネス、スポーツ、食文化など多様な分野と協働し、人口減少に伴い減少する国内市場を補う新たな京都観光の柱を形成します。

④事業構想先行型の予算編成

行政からの補助金だけに依存しない財源を確保・維持するために、企業協賛の募集や、クラウドファンディング、基金の設置、投資予算枠、予備費等の設定について検討し、DMOが主体的に取り組む事業構想を起点にした事業運営の手法確立を目指します。また、これを実現するために、各種事業予算の執行管理の精度を高めます。

⑤正確な理解促進に向けた情報発信の強化

混雑をはじめとした観光課題への正しい理解促進と実績の可視化を図るため、マスメディアを経由しない独自の発信を強化します。マーケティング知見と業界ネットワークを活かして、市民・事業者・観光客をつなぐ情報発信媒体を運営します。また、英語での情報発信体制も整備し、国際的な理解と、外資系企業等による課題対策への参画を促進します。

⑥観光業向け教育研修・経営支援の強化

約1,600社の会員基盤を活かし、人材育成と経営支援の体系化を進めます。より多彩な講師陣の発掘・選定、研修プログラムの開発、担い手不足の解消や会員ネットワークの拡大を図り、学びと共有を通じて観光産業全体の競争力を高めます。

⑦会員勧募機能の強化

多様化する業界ニーズ等に対応した事業・支援メニューを充実し、DMOの事業に参画する価値を高めながら新規会員の拡大を図ります。新規会員と既存会員の交流、融合を進め、あわせて「京都観光行動基準(京都観光モラル)」の普及を図り、市民生活と調和した質の高いサービスの提供を目指します。また、観光を取り巻く環境変化に応じて、会費制度のあり方についても検討します。

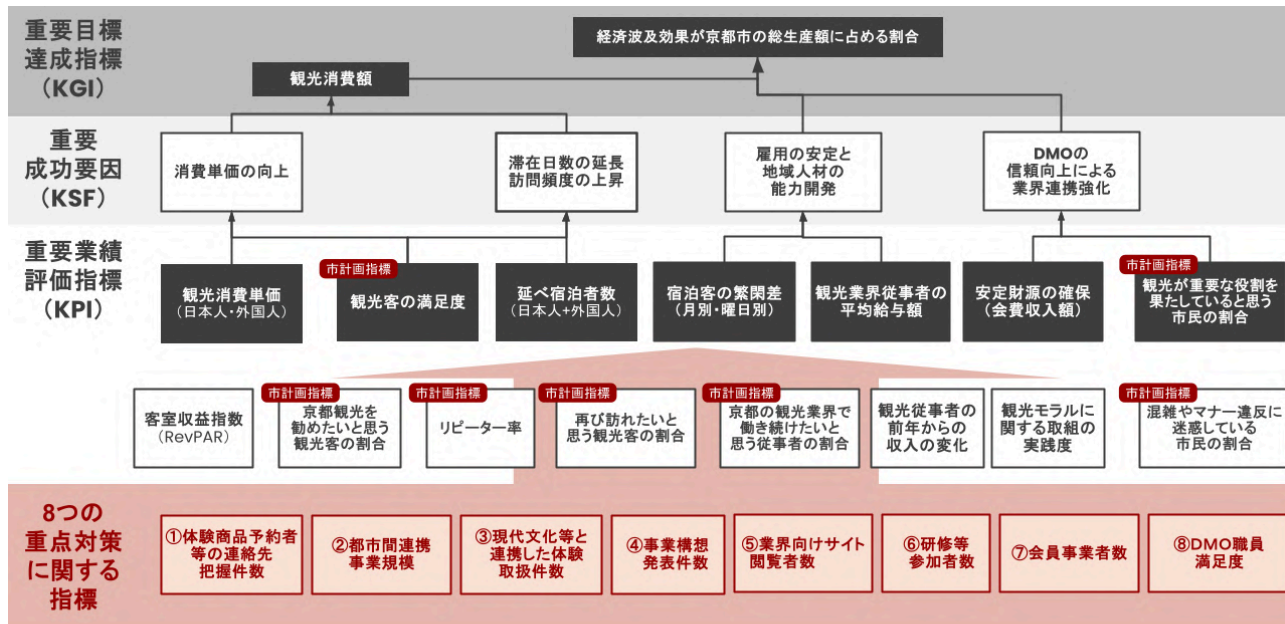
⑧DMO職員のキャリアマネジメント改革

多様な人材が力を発揮できる環境づくりを進めます。専門家の支援も得て、人事評価制度の実効性を高めつつ、より柔軟な勤務制度を導入します。DMOで働くことの魅力発信を通じて人材採用に注力しつつ、外部交流人事なども通じて職員の成長機会を増やします。また、意思決定や経理処理などの内部統制の改善を図り、社会から信頼される組織運営を目指します。

4.1. 設定する主な指標と2030年の想定値

観光庁が全国のDMOに示すガイドラインが求める経営指標と、前述の8つの対策に関連する指標の体系を整理しました。下図の黒塗り白文字がガイドラインが求める必須指標で、赤枠が上記の8つの対策に対応する指標です。本指針では、京都市において策定予定の次期観光・MICE振興計画が定める指標とも足並みを揃えながら、各指標について2030年頃の想定値を算出します。

これらを念頭においた経営に努めることで8つの対策に関連する指標が向上し、その効果によって観光庁のガイドラインや京都市の計画が定める指標が改善することで、観光消費額や経済波及効果といった重要目標達成指標(KGI)の更なる向上を目指すこととします。



重点対策に対応する指標	直近実績	2030年想定	設定の考え方
①体験商品予約者等の連絡先把握件数	8,023人	15,000人	「京の冬の旅」の動員実人数を約15万人と仮定し、その10%に相当する規模とする。
②都市間連携事業規模	約2,800万円	5,000万円	他都市からの参画を呼びかけ、負担金を集めることで、現状の約2倍の規模を目指す。
③現代文化等と連携した体験取扱件数	621件/年	1,000件/年	従来分野も含めて取扱件数全体を増やしつつ、将来的には市内で流通する情報の網羅を目指す。
④事業構想発表件数	0件	通算 5件	1年に1件の頻度での発表を目指す。
⑤業界向けwebサイトの閲覧者数	23.7万人/年	30.0万人/年	毎年新たに京都の観光業界に関心を持つ人が5%程度増えたとし、これらを取り込むことを目指す。
⑥研修等参加者数	447人/年	2,000人/年	京都観光関連従事者(推定)約20万人のうち、毎年の新規参加者を約1%と仮定。
⑦会員事業者数	1,636社	1,800社	約1割増を目指す。
⑧DMO職員満足度(7段階評価)	5.3	6.0	過半数が最高評価で回答する状態を目指す。

4.2. 本指針策定後の運用

本指針の対象期間である5年間(2026年度～2030年度)を概ね前後半の2つに分け、期限以降の展望も含めて、8つの重点対策で掲げた分野の進捗を、次のとおり想定します。徐々に複数の分野の取り組みが連動して相乗効果を生み出すことで、成果を最大化することを狙います。

具体的取り組み	前半(～2028年)	後半(2028年～)	その後(2031年～)
①ファン起点	<ul style="list-style-type: none"> ● ファンの実態把握 ● ファン向け特典開拓 	<ul style="list-style-type: none"> ● ファン向けの参加型イベント等開催 	<ul style="list-style-type: none"> ● ファンを巻き込んだ事業企画
②都市間連携	<ul style="list-style-type: none"> ● 新たな都市間連携の構築、拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 連携事業の展開 	<ul style="list-style-type: none"> ● ECや映像配信等、市内での消費に留まらない売上機会開発
③異分野連携	<ul style="list-style-type: none"> ● 各業界のニーズ把握 		
④構想先行型予算編成	<ul style="list-style-type: none"> ● 予算編成手順見直し 		
⑤情報発信の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 独自媒体立ち上げ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 外部メディア等との連携企画 	
⑥教育研修・経営支援	<ul style="list-style-type: none"> ● 講義素材の整備 	<ul style="list-style-type: none"> ● 教育機関との連携 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資格、認証事業の開発
⑦会員勧募	<ul style="list-style-type: none"> ● 勧募体制の強化 ● 交流事業の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ● 会員制度のあり方の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ● 安定した財源と人事評価制度に裏付けられた組織運営
⑧キャリアマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ● 人事評価制度の確立と柔軟な勤務制度の設計 		

- 毎年の事業計画は、本指針で定める8つの重点対策に基づき策定します。
- 年度当初に、経営指針に関わる主な事業を対象に、指針と事業内容の整合性や、具体的な目標設定について客観的に点検を行う場を事務局内に設けます。目標の設定にあたっては、アウトプット指標とアウトカム指標を区別し、到達目標を複数段階設定して評価することを基本とします。
- 今回設定する各種指標は、DMOの各事業責任者が定期的に進捗報告を行う会議の場で、月に1回程度確認する機会を設けます。この結果を踏まえて、翌年度の予算編成を行う際に、予算配分や人員配置の判断を行うこととします。

