



一般社団法人

京都経済同友会

Kyoto Association of Corporate Executives

京都経済同友会 観光委員会 提言

# 持続可能な京都観光を目指して

2019年3月20日

観光委員会

2018-F-1

## ■ サマリー

京都の観光を持続可能なものとするためには、経済と文化の両立を進めることが求められる。これらは市民、企業経営者、行政が協働して取り組むことが不可欠である。

京都を訪れる観光客が急増する中で、観光客によるトラブルや市バスの混雑など、観光がもたらす負の側面を懸念する声があるが、需要急増・供給拡大時に様々な課題や困難が表れるのは当然である。負の側面に対して適切な改善策を一つひとつ丁寧に積み重ねて対応していくとともに、未来志向で観光の質を高め量の拡大を可能にする取り組みが求められる。そのための具体的なアクションとして、富裕層への高付加価値サービスの充実、マーケティング視点での場所分散と受入れキャパシティの拡大、テクノロジーの積極的活用等を提案したい。観光産業を担う人材の確保・育成や、京都観光の司令塔としてのDMO\*の機能強化も重要な課題である。

\*DMO Destination Management Organization あるいは Destination Marketing Organization の略で、官民連携で観光地のマネジメント・マーケティングを推進する組織。

## 目次

1. はじめに	1
2. 京都観光を取り巻く状況	2
3. 京都観光のビジョン	5
4. 目の前の負の現象への提案	9
5. 京都観光の未来を作り出す提案	11
6. おわりに	17
7. 参考資料	18

# 1. はじめに

本会では 2017 年に観光委員会を設置し、2 年間にわたって京都観光のあるべき姿とその実現のための方策について議論を重ねてきた。観光を巡る状況は近年大きく変わったこともあり、本会メンバーの多くが関心と意欲をもって本委員会の検討に参加した。なお、ここでの京都観光の対象エリアは京都市を中心にその周辺を含む観光圏を想定している。

本会の会員の多くは、京都企業の経営者であるとともに、京都市民でもある。本提言の検討に際しては市民視点での意見交換が活発であったが、最終的な提言の取りまとめに際しては企業経営者の視点を強く意識している。企業経営者の視点とは、自社の経営資源を蓄積・活用し、未来志向で企業価値（利益）を高めることと同じように、京都の観光資源に対して多様な外部からの刺激やインプット（人材・情報・資金）を投入し、新たな経済的・社会的な価値を生み出すことである。また、目先の状況への対処ややみくもな量拡大に終始するのではなく、経済と文化の両面から持続可能な京都観光の発展を目指すことは、ゴーイング・コンサーンとしての企業を預かる経営者として当然の姿勢である。

本提言は上記の視点を踏まえ、主に京都の観光を推進する京都市、京都市の DMO である京都市観光協会ならびに京都の企業経営者に向けて書かれている。観光には様々なステークホルダーが関わっているが、持続可能な京都観光を実現するためには行政、DMO、そして企業の果たす役割は大きい。観光は「グローバル都市・京都」を構成する重要な要素の一つであり、本会としてもその実現を呼びかけるとともに、実行をリードしていきたい。

本提言の構成は、第 3 章までは委員会の議論を通じて得られた概念の整理を行った。第 4 章以降は、委員会の議論を通じて導かれた提案をできるだけ多く記載した。観光ビジネスに携わる企業経営者や行政関係者の参考となれば幸いである。

一般社団法人 京都経済同友会  
観光委員会  
委員長 内田 隆

## 2. 京都観光を取り巻く状況

本章では、日本および京都の観光を取り巻く状況と私たちの認識を整理する。

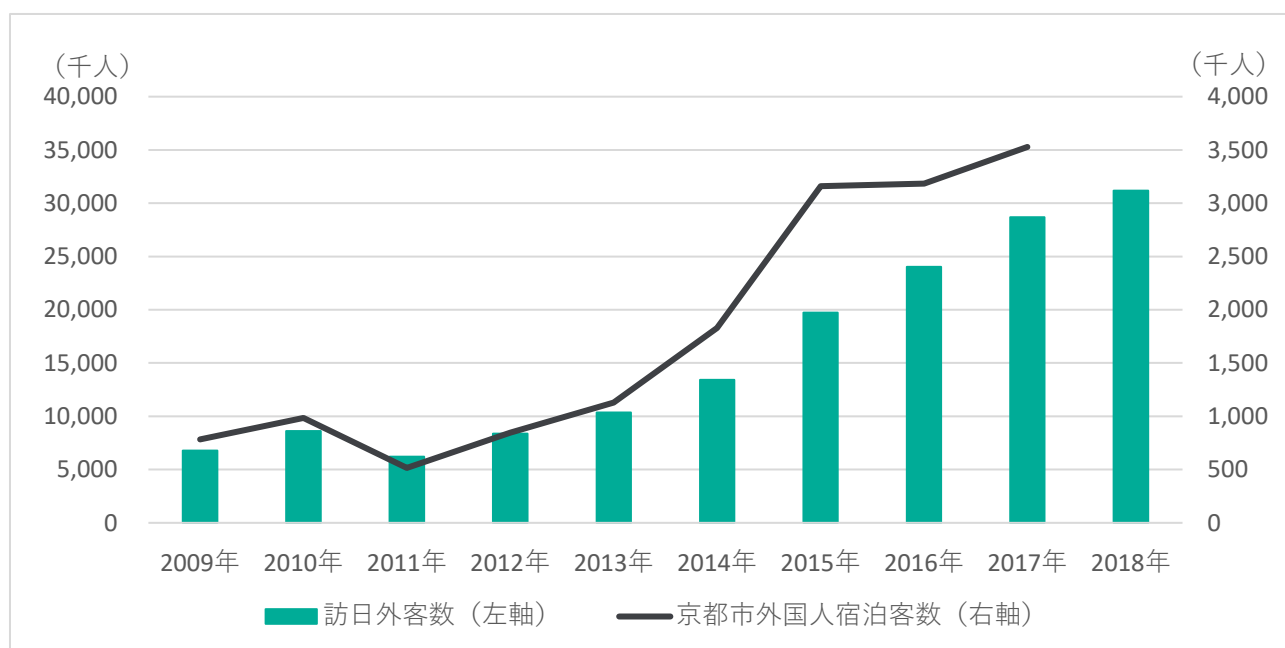
### <京都観光の光と影>

近年の日本や京都の観光をとりまく変化の最たるものがインバウンド観光客の増加である。下図に示すように、2010年頃は1千万人にも満たなかった訪日外客数は2018年には3千万人を上回り、数年で3倍以上に急増した。京都市内に宿泊する外国人宿泊客数を見ても、同様のペースで増加している（図表1）。

ただしこれには冷静な分析が必要である。なぜなら、そのすべてが日本や京都の観光政策の成果によって、観光事業者の経営努力によってもたらされたというよりは、周辺諸国の経済的成長、為替レートの変遷、政治的安定、ローコストキャリアの成長などの外的環境要因も大きなインパクトを持っていたと考えられるからである。もしもそうであるならば、今こそ、より長期的・計画的に観光経営の質を高める施策を具体的に立案し実行する時である。

一方、インバウンド観光客の増加は、一部の観光地周辺や公共交通機関の混雑、市民の生活への影響等の負の側面も生み出しており、国内観光客の微減の一因となっていると考えられる。

**図表 1 訪日外客数および京都市外国人宿泊客数の推移**  
(出典：日本政府観光局および京都市の公表資料より作成)



### <オーバーツーリズムへの対処>

わが国の高度経済成長期における国内観光ブームや、その後の日本人の団体観光客の海外旅行の増加が、訪問先の観光地でしばしば問題視されたように、観光客の急増は様々な問題を観光地域にもたらす。今日、観光客の急増等によって引き起こされている「オーバーツーリズム」が国内各地、京都においても指摘されるようになってきている。オーバーツーリズムについては、①観光体験の悪化、②地元住民の不利益、③インフラのオーバーロード、④自然環境・生態系へのダメージ、⑤文化遺産に対する脅威、の5類型が指摘されている（World Travel & Tourism Council, 2017）。

地元住民の感情という点に関して、京都大学経営管理大学院前川佳一研究室では京都市民を対象とした実験的なアンケート調査を行った。その調査結果によれば、京都市の現状は、オーバーツーリズムへの対処を余儀なくされているバルセロナ（市民へのアンケート結果で観光客を「これ以上受け入れ不可能」という回答が「受け入れ可能」という回答を上回る）とは異なり、「受け入れ可能」という回答が上回るものの、数年のうちに住民感情がそれに近づく可能性も示唆している（参考資料に詳細）。

しかし私たちは、現在の状況が深刻な「オーバーツーリズム」にあるとは考えておらず、観光客数を大幅に制限すべきとの立場はとらない。企業経営においても急成長する事業においてはそのための歪みというものもあり、これらの課題を解決することで持続的な成長を目指すものである。目先の諸問題には適切に対処する必要があるが、受入れキャパシティの拡大を通じて京都の観光が持続可能な成長を実現することは可能だと考えている。

### <京都観光総合調査の活用>

京都市では、観光客数や観光客の満足度、外国人観光客の動向等を把握することを目的に、「京都観光総合調査」を毎年実施している。日本人観光客 4,000 人以上、外国人観光客 1,600 人以上を対象にした大規模な調査であり、観光客数やその属性だけでなく訪問先や満足度、消費額等の様々なデータを集計し、その結果は Web サイトで公開されている。調査自体はマーケティング視点で京都観光を考えるにあたり非常に有用なものであると考えられる。貴重な調査を十分に活用するために、より多くの関係者にデータ分析や結果公表などの機会が与えられる仕組みを望みたい。

本会では、京都市より同調査のデータを借り受け、本委員会のアドバイザーをお願いしている京都大学経営管理大学院の若林靖永教授および前川佳一特定准教授に追加分析を依頼した。限られたリソース・時間での分析ではあったものの、以下のような興味深い結果が導かれ、既存統計の有効活用によって観光経営への示唆が得られることを実感した。

1 人あたり・1 日あたりの宿泊費とそれ以外の観光消費額（買物代、交通費、飲食費、入場料等のこと。以下、観光消費額）相関などの量的な統計分析については、主な発見事実として、「入浴経

験が観光消費額には影響せず、宿泊費のみに影響する」「満足度が宿泊費・観光消費額に影響していない」という結果が得られた。このことの示唆することは興味深いものである。京都観光のリピーターがけっして観光消費額が大きいわけではないこと、観光満足度が高ければ観光消費額が高くなるわけではないことを示している。言い換えれば、観光消費額が高い観光客とは、リピーターとは限らず、かつ、満足度が高いということもなく、もともと観光消費予定額が高い観光客セグメントが存在しているということだと思われる。観光客はそれぞれの予算に応じて観光消費を行っているのであって、したがって、観光消費額を直接高くしたいと考えるならば、観光消費予定額が高い観光客セグメントをより誘引する取り組みが重要であり、たとえば、高価格帯のラグジュアリー宿泊施設を増やすなどは有効な施策となろう。一方、リピーターは生涯観光消費額という観点からは京都観光にとって引き続き重要な存在である。そのほか、観光客の居住地等によって観光消費額は大きく異なるが、その要因等の分析は今後の課題である。

また、「感動した」あるいは「残念だった」項目と、季節や場所との関連などといった、自由記入回答でのテキストに関するデータ分析（テキスト・マイニング）については、主な発見事実として「日本人観光客の中で総合満足度が高い層は「紅葉」や「寺」「神社」だけでなく、「歴史」や「食事」、人とのふれあい（「親切」な対応）に感動している」「外国人観光客で総合満足度が高い層は、人とのふれあい（「親切」な対応、「サービス」）に感動している」「外国人観光客は日本人観光客では挙がってこない、「清潔」感にも高い感動を示している」などである。テキストからわかることは、日本人観光客は古典的なイメージで京都をとらえているとともに、それプラス食事やふれあいなどの経験の深まりがあると、満足度が大きく高まるということである。外国人観光客は、親切な対応やサービス、そして清潔感といった日本のおもてなしについての経験が満足度を高めるようである。このように何が感動と総合満足度を高めるのか、という要素をしっかりと観光経営に活かしていくことが求められる。さらに、感動内容・残念内容と、実際に行った観光地とを照らし合わせる、リピーターの観光行動がどのようになっているか、等は今後の分析課題である。

このように京都観光総合調査は、観光データ分析の宝庫の1つであり、今後、集計結果のデータベース化ならびに匿名データのオープン化を推進し、観光政策・観光経営に活用していくことが求められる。

## 3. 京都観光のビジョン

前章を踏まえ、本章では京都観光のビジョンを整理する。

### <ビジョンを整理する4つのポイント>

観光は様々なステークホルダーが関わる総合的で複雑なシステムであり、京都観光についても様々な人が様々な関心や立場で意見を述べているのが現状である。私たちは、京都観光のビジョン、すなわち未来のあるべき姿を検討するにあたり、4つのポイントを用いて議論を整理した。なお、ここでの京都の観光というエリアは京都市を中心にその周辺を含む観光圏を想定しており、さらに関西広域と連携していく必要がある。

#### ① 企業経営者の視点と市民的視点

誰の立場で京都観光をみるか、これが第1のポイントである。観光は京都という都市、地域で展開されることであるため、京都市民の生活に影響を与える。京都市民の視点で観光を見るならば、最近のインバウンド観光客の急増等によって生じている市民生活上の問題が特に重要になるだろう。他方、観光は産業であり経営である。地域に雇用と富を生み出す観光ビジネスをどのように進めていくか、経営的視点、企業経営者の立場で観光をとらえるならば、とりまく経営環境の変化、問題認識、原因の探求、理想像の設定、解決策の立案と実行、結果の検証という経営管理を実行する、新たな観光のニーズを生み出すイノベーションを推進するなどが課題となるだろう。

#### ② ベネフィットとクレーム

いずれの立場であっても事象をどうみるか、ということについては、それをポジティブにとらえるか、ネガティブにとらえるか、ということが出来る。これが第2のポイントである。観光の現状をポジティブにとらえるならば、何らかの利益、利点、ベネフィットがあることになり、ネガティブにとらえるならば、それへの不満、苦情、クレームということになる。観光に対するクレームを明確に定義して対応すること、観光が生み出すベネフィットに注目して未来を変えていく戦略を持つことが求められる。

#### ③ 短期と長期

時間軸が第3のポイントである。直近ではインバウンド観光客の急増が大きく、世界の、日本の、京都の観光をとりまく状況を変えている。しかしながら30年前はすでに日本の、京都の観光は停



滞傾向であり、それに対する新たな対応が求められていた。その後の京都の観光政策、観光事業の展開によって今日の京都観光の到達点がある。つまり、短期的な視点で目の前の問題に対応することも重要であるが、観光政策・観光経営にとっては長期的な視点で構想し、戦略的目標を設定することが重要なのである。

#### ④ 民間と行政

観光は地域を単位に展開されるために観光政策は地域政策、地域経営の一部として行政が重要な役割を果たしてきた。市民、観光事業者、行政が協働して展開する観光政策のために引き続き行政が大きな調整機能、推進機能を果たすことが求められる。同時に民間部門では、観光ビジネス、ホスピタリティマネジメントが観光経営の中心であり、観光経営人材による高度なホスピタリティマネジメントの展開が観光産業を支えることになる。民間の意欲と能力、専門性が観光を変えていくのである。

上記4つのポイントのうち、④の「民間と行政」は具体的な施策を実行する主体の話である。京都観光のビジョンを描き、その実現のための施策を提言するにあたっては、以下の2つの組み合わせで議論を整理した。(1)も京都観光を考えるうえで避けられない課題ではあるが、京都企業の経営者が集う本会としては(2)をより重視して提言内容を検討した。

##### (1) 市民×クレーム×短期

(目の前のネガティブな現象をどのように解決するか、市民視点で考える)

##### (2) 企業経営者×ベネフィット×長期

(長期的に京都観光のベネフィットをどのように実現するのか、企業経営者視点で考える)

## <京都観光のビジョンとサブコンセプト>

上記を踏まえ、私たちは京都観光のビジョンとそのサブコンセプトとして以下を提案したい。

### (ビジョン)

経済と文化の持続可能性を高める京都観光

Sustainable Kyoto Tourism for Economy and Culture

### (サブコンセプト)

① 観光の質を高め、量拡大を可能とする

Quality of Tourism develops Quantity

② グローバル都市・京都の市民として企業経営者は京都観光をリードする

Corporate Executives lead Kyoto Tourism as citizens in a global city

京都観光はなにを目指すのか、観光のための観光ではなく、観光によって何を生み出すのかというビジョンが求められる。観光ビジネス、観光経営によって京都経済が持続的に成長するということは当然のことであるかもしれないが、人口減少が進む日本経済においては重要な目標である。と同時に、京都は固有の文化を有するグローバル都市である。世界の多くの観光客を魅了する京都の文化を継承していくためには、京都の文化を活用して経済のサイクルを回し、経済のサイクルを通じて文化の保全・継承・創造につなげていくことが求められる。

サブコンセプト①は、観光の質と量をどう考えるべきかという問いかけである。京都市の観光計画では、観光客数の低迷時は量的目標を掲げたが、最近では観光客数ではなく観光の質を重視するように転換している。経済と文化の持続可能性のためには、「安かろう悪かろう」ではなく、質の高い体験、サービスによって高付加価値経営と京都のアイデンティティの保全を両立していくことが求められる。だからといって量の追求は不要なのだろうか。今後もグローバルな国際観光客数が増加していく趨勢が予測される。そのような中で受入数を制限するようなことばかりを考えるのではなく、より多くの観光客が京都を訪問して楽しんでもらえるような工夫こそが求められる。すなわち、京都観光の受入キャパシティを上げていくことも次のステップの将来構想として持つべきである。観光客の受入急増のデメリットを指摘するだけでなく、企業経営者視点でそれを乗り越えるイノベーションこそが求められる。

サブコンセプト②は企業経営者が立脚するポジションについてである。本会は創立 70 周年記念提言で京都はグローバル都市にならなくてはならないという戦略を打ち出した。それは京都の企業経営者がグローバル都市・京都の市民として行動することをも意味している。我々の考えるグロー

バル都市とは、固有の伝統や文化を大切にしながらも、オープンでグローバルな考え方や手法を積極的かつ柔軟に取り入れ、世界に独自の存在感を示す都市である。このようなグローバル都市・京都の市民としての企業経営者による、京都のアイデンティティを尊び、かつ、イノベーションを推進する行動こそが京都の観光をリードするのである。

## 4. 目の前の負の現象への提案

本章では、前章で述べた「市民×クレーム×短期」、すなわち目の前のネガティブな現象への対応策について提案したい。なお、観光客の移動を含む交通問題については、本会内に別に設置した交通委員会の提言で取り上げるため、本提言では取り扱わない。

### <観光客のマナーや行動の改善>

観光客によるゴミ捨てや食べ歩き、歩きたばこ、深夜に大きな声を出すなどの行動は、京都市民やほかの観光客に不安や迷惑を与え苦情を生み出している。これらの要因としては、外国（知らない国）での集団行動ということで自制心が弱まる、異なる文化や価値観に基づいて日本社会では迷惑になってしまうような行動をとる、等が考えられる。解決のためには、問題行動であるということ、どのような考えや行動が望ましいのかということ、を知ってもらう、学んでもらう、日本社会の価値観やルールを尊重してもらうという啓蒙告知を徹底して進めることが求められる。ウェブ、看板、マンガやムービーも含めて多言語対応で知らせることが第一である。京都市が導入した宿泊税の当面の用途の一つとして充てられることが望ましい。第二に、観光客を受け入れる観光事業者の役割・責任がもっと問われるべきである。海外旅行の代理店やインバウンド観光客向けインターネットサイトなど、観光客向けのサービスを展開しているところは同時に徹底してマナー教育あるいは個別フォロー等を推進することが求められる。

結局のところ、リピーターとして京都を訪問し、京都を本当に好きになった観光客は、文化の違いによって失礼がないかどうか心配りし、敬意を持っている。京都観光の体験を通じてそのような観光客に育っていくという見通しを持つことが大事である。

### <宿泊施設の整備と地域との調和>

京都新聞の調査では、京都市内のホテル部屋数は2020年までに京都市が必要と試算した4万室をすでに超え、5万室を上回る見通しだとされる。また、民泊は法律が施行され、民泊仲介サイトが違法民泊のチェックを強めて削除を進めたこともあり、民泊の急増は抑制されている。他方、営業日数等の制限がないこともあり、簡易宿所は大幅に急増しているが、すでに過当競争に入りつつあり、廃業も生まれている。3年間で64件の新規開業があり、全体で88の宿泊施設が経営している京都市東山区六原学区のように、地域の状況を大きく変えるようなところも生まれている。また、伏見稲荷神社や二条城など、観光客にあふれるようになり、観光施設と地域との調和が課題となっているところもある。

京都市全体の観光客受入のキャパシティを高めるためにも、宿泊施設・客室数を戦略的に増やしてきたことは今後の京都観光を大きく支える資源となる。したがって、様々な宿泊施設が増えることそのものは歓迎すべきであるが、それが生み出す負の側面にも目を向ける必要がある。

京都市は「京都らしい良質な宿泊サービス」を育成するよう「京都らしい宿泊施設表彰」などの事業を推進している。宿泊施設事業者が地域の生活環境との調和に配慮して運営されるよう、京都市は引き続き指導するとともに、京都市 DMO などによる宿泊施設の状況評価ならびに助言を推進すべきである。そして、地域に生かされているという立場で宿泊施設事業者に地域への関与、地域との対話を促進する仕組み、組織をつくることが求められる。先のマナー等についても、同じく簡易宿所や民泊など、宿泊施設事業者も受入観光客に対してマナー等を推奨指導することをその仕事の一部として位置づけるべきである。

## 5. 京都観光の未来を作り出す提案

本章では、第3章で述べた「企業経営者×ベネフィット×長期」、すなわち京都観光の未来のベネフィットを生み出す施策を提案したい。

### <観光ビジネスの高収益化>

日本においてはサービス業の生産性の低さの課題が指摘されており、観光サービスもまた同様である。生産性を高め、利益を生み出すからこそ投資が促進される、収益性を高めることによって従業員の処遇が改善される、利益の分配等で文化財保護等社会的貢献が推進される、税収入の増大によって行政サービスが充実する、など収益性の向上の追求を真正面に据えるべきである。

生産性向上のためには、デジタル活用（RPA やロボットを含む）による業務コストの見直しと並行して、観光ビジネスの高付加価値化を進める必要がある。すなわち、ターゲット顧客の明確化、投資とデザインによる顧客にとっての体験価値の向上、価格競争から離れた一貫性のある価格政策、等が求められる。京町家などがリノベーションによって魅力的な宿泊施設に生まれ変わる、寺社仏閣などで有料専門ガイド等による特別な拝観・体験が提供される、京料理をはじめ京都の食材を活用した食の文化体験が提供される、といった事業がすでに展開されている。非価格競争、すなわち顧客それぞれにとって感動価値を提供する観光サービスを提供するという切磋琢磨、個性追求の競争を展開すべきであろう。

特に、富裕層に対応した、新たなサービス体系を生み出すことは重要である。富裕層といっても様々な階層があり、プライベートジェット等で移動する層とビジネスクラスを利用する層はまったく異なるライフスタイルを有している。多様な富裕層に対応するように、観光サービス（交通を含む）をデザインすることが求められる。顧客セグメントごとにサービス体験をデザインし高付加価値・高収益を実現するというマーケティング視点が徹底されなくてはならない。

体験価値の向上の観点からは、文化体験の商品化やガイドサービスの拡充も重要である。具体的には、寺社仏閣や美術館等を活用して文化体験ナイト、プロジェクションマッピングによる貸切パーティーや限定イベント、等の施策が考えられる。ガイドサービスの拡充については、せっかく多くの文化体験や伝統工芸品の集まる京都であるのに、日本人に対しても、外国人観光客に対しても効果的にその価値を伝えられていないという問題意識を持っている。価値を伝えるのは人間である。文化体験や伝統工芸についての魅力的な有料専門ガイドサービスを提供し、価値を伝えていくことは、観光と文化をつなげるカギである。

### <マーケティング視点での受入れキャパシティ拡大>

京都は全体として「オーバーツーリズム」の状況にあるわけではないが、一部の季節、時間、観光地において観光客の集中・急増による諸問題はすでに生まれている。かといって一部の事象にとらわれて観光ビジネスを強化することについて否定的な見方を進めることは正しくない。現局面は、世界的な国際観光客増という観光マーケットのトレンド、日本におけるインバウンド観光客を増大させるという政府・観光庁の施策展開の中で、京都観光の一部で従来を大幅に超える観光客が訪れるようになっているというものであり、これは京都観光が再成長期という次のステップにあること、自らのビジネス能力を高める好機としてとらえるべきである。起こっている問題、これから起こると予想される問題に対して個別対策を強化するとともに、戦略的に京都観光を変えていく機会とすべきなのである。

京都市は「季節」「時間」「場所」の3つの観点で観光客の分散化を課題として挙げている。これまでの京都市の観光政策の重点課題としては、特に「季節」、春の桜、秋の紅葉の時季に集中する国内観光客に対して、観光閑散期の夏と冬の観光客を増やす取り組みを進めてきた。「時間」についても近年、「朝観光」「ナイト観光」の開発を進めるようになった。インバウンド観光客の急増で、特に立ち後れているのが場所の分散の問題である。

場所の分散のためにプロモーションと考えるだけでは不十分である。誘致集客したい観光エリア・観光施設・イベント、誘致集客したい朝や夜の時間帯の魅力を高めるための、エリア開発投資戦略、時間帯別サービス開発戦略を展開することが重要である。顧客にとって価値・感動があると認められるサービス体験を生み出し、それを顧客自らが発信共有拡散するというのが、現代の観光マーケティングの本筋である。次に、観光客の情報行動に注目して多様かつ整理された観光情報をネット等で提供して、スマートに観光体験に参加できるようにする。

観光体験の質、文化財等の保護のために一部観光施設への過度の集中を直接取り除けるように、受入抑制策・受入数規制を行うことも検討すべきである。ネットでの事前予約サービスを提供したり、混雑情報等をリアルタイムに提供したり、混雑緩和につながる料金施策などで、受入抑制を円滑に進め、観光客を誘導・分散することは可能である。

### <マーケティング視点での観光体験の見直し>

観光は体験であり、京都を訪れることがその人にとっての「一期一会」の機会となるようではなくてはならない。そのような意味で、京都観光に無限の可能性があり、今の一部の「おもてなし」・文化/伝統工芸体験・イベント等が長年やってきたことの継続に過ぎず、「陳腐化」していないかという状況にあると思われる。リピーターである国内観光客にとってマンネリになっていないか、若

者など新たな国内観光客を生み出すものとなっているか、急増する外国人観光客の期待に応えるものとなっているか、顧客セグメント視点での徹底した見直しが問われている。

緊急の対応が必要なのがキャッシュレス決済対応である。国内でのキャッシュレス普及は低いが、中国をはじめキャッシュを持たずスマートフォンでの決済が一般的になっている。これらのインバウンド観光客が日常的に利用する購買決済手段に対応してクレジットカードやスマートフォンによるキャッシュレス決済を飲食、物品、交通、サービスなどすべての領域で対応できるようにしなくてはならない。

そして、急増するインバウンド観光客に対応した防災対応の高度化が求められる。最近でも大雨、台風、地震など、突然の災害、交通の延滞等で観光客、特に外国人観光客は十分な情報アクセスができず、困難を強いられることがあった。そして、スマートフォンと駅等の公的施設で災害情報、交通情報などへの多言語即時対応のサービスを提供し、行政・事業者は連携して観光客の安全を確保するよう努めなくてはならない。さらに災害について海外への適切な情報提供をすることで「風評被害」、観光の取りやめのようなことを抑制することも求められる。これらの課題についても宿泊税の当面の使途の一つとして望ましい。

つぎに、観光体験の高度化という点では、「おもてなし」あるいはホスピタリティの再検討が求められる。京都の「おもてなし」は京都が「好き」な観光客からは高く評価されている。しかし、すべての観光客にとってそうだというわけではなく、観光客の中には異なるニーズ、サービスへの期待・要求水準があり、一律ではない。したがって、「おもてなし」とはなにかという本質的な問いを深めるとともに、個々の観光客に対応したホスピタリティサービスに切り替える、ラグジュアリー対応のホスピタリティを提供する、サービスを大幅に簡素化する、宿泊客同士が交流する体験を提供するなど、サービスコンセプトを再検討することも求められる。

そして、「おもてなし」の未来像として、AI活用を含むデジタル化したサービスの展開が求められる。公共交通を利用する交通ナビゲーションひとつとってもまだまだ不便である。宿泊や観光施設予約、渋滞・混雑予測情報、ショッピングでの通訳支援などがすべてスマートフォンでスマートにできるようにする。位置情報やAR、ゲームの活用も新しい観光体験を生み出さだろう。

また、これからさらに伸びるインバウンド観光客への対応を進めていくためには、現在の中心観光客である中国、韓国、台湾に続き、東南アジア、インドへと拡大するようにハラル対応など宗教的配慮をもったサービスを提供することが求められる。

最後に、京都の文化や伝統工芸等をテーマにした大型フェスティバルの開催を提案したい。京都では、既に様々なイベントが開催されているが、大型で長期間（1ヵ月程度）続くフェスティバルは、京都の文化に興味がある国内外からの観光客に新たな観光体験を提供するとともに、京都ブランドの向上にも寄与するものと思われる。



### <観光人材の確保・育成>

ホスピタリティ産業における人手不足が、京都観光の直接的な大きな制約となっている。マクロ労働市場での人の奪い合い、観光産業における従業員の高齢化、処遇の低さなどもあって、現場を担う人材が不足するために経営困難になるケースが生まれている。

もう一つの将来大きくなるであろう制約が観光経営人材、プロフェッショナル人材の不足である。グローバル化するホスピタリティマネジメントを担う、英語でのネゴシエーション、データに基づく経営判断等を担当できるミドル経営人材が明らかに不足している。人材の不足は大きく観光産業の発展を制約するものであり、観光ビジネスの持続可能性を高める上では必須の課題である。

以上の不足を解決するためには、第一に、観光ビジネスの高収益化による処遇の改善や外国人労働者の受入体制の整備などによって、観光産業に携わることが魅力的であるという状況を作り出すことが求められる。第二に、大学・専門学校その他による観光サービス専門人材教育を行い、観光ビジネスに関心を持ち、担おうという若い人たちを育てることである。第三に、グローバル化が進む観光ビジネスをリードでき、高収益化を推進できる観光経営人材、ホスピタリティマネジメントのプロフェッショナルの育成を重視することである。

また、いま、京都では複数の大学・大学院、専門学校で観光サービスに関わるコースが開設されている。これらが連携して京都観光を変えようという学生参加型のワークショップ等もスタートした。人材育成こそ、産官学連携を進める領域であり、これらの取り組みに観光ビジネスの経営者も、教育カリキュラム・人材育成計画についての助言、講師協力、ケース作成協力、インターンシップ等の受入、社員の研修派遣など、積極的に協働参加することが求められる。

### <DMO としての観光協会の機能強化>

京都市観光協会が2017年「日本版DMO」(観光庁)の1つとして認められ「京都市DMO」となった。京都市観光協会がこれまで果たしてきた役割や成果、積み上げてきた蓄積やネットワークをふまえ、新たにDMOとして何を行うのか、何をどう変えるのか、をこの機会に明確にする必要がある。

\*DMO Destination Management Organization あるいは Destination Marketing Organization の略で、観光地のマネジメント・マーケティングを推進する組織。

UNWTO のガイド(2007)によれば、DMOには4つの機能が求められる。

- ① 観光地域における観光に関わるすべてのステークホルダーの取り組みをリード・コーディネートする機能

- ② 観光地をターゲット顧客に対してプロモーションし、施設やイベントの予約を進め、顧客関係管理（CRM）を行うというマーケティング機能
- ③ 観光経営を持続するためにインフラストラクチャを整備し、テクノロジー等を開発し、法律や規制等を進めるなど、観光経営を巡る適切な環境を形成する機能
- ④ 期待を上回る観光体験の質を保持し、それを可能とする人材育成や助言を行うという機能

これらの4機能を担当するDMOは明らかにこれまでの観光協会とは異なるミッション、ビジョンが求められる。取り組むべきことは包括的であるが、重点課題は下記の通りである。

- ① DMOが目指す目標を明確にして、京都観光のトータルをデザインしリードするという戦略的な計画を推進することである。京都市の観光政策を具体化し、総合的に執行する実行組織にならなくてはならない。
- ② そのためにも観光データを収集集計分析活用する環境を整備することである。「京都観光総合調査」などの観光データは元データがオープンになっておらず、十分にマネジメントに活用されていない。京都市のオープンデータの取り組みと合わせて、観光事業者のデータ提供も含め、オープンな観光統計データベースを開発提供して、データに基づくマネジメントが展開できる環境を提供する。
- ③ マーケティング機能の拡充として、エリア開発投資戦略や時間帯別サービス開発などのプロジェクトを推進できる仕組み、体制を確立することである。
- ④ 個別観光客への対応だけではなく京都文化交流コンベンションビューローと連携して、京都MICE誘致ならびにMICE参加観光客へのプロモーション等についての専門チームを強化し国際会議等の招致支援を進めることである。
- ⑤ 京都観光の情報発信のセンターとして、紙媒体から脱却し、スマートフォン対応を進め、ホームページ、ソーシャルメディアやSNS、ネット広告など、異なるメディア活用を体系的に展開し、利用者データを収集分析したマーケティングに転換することである。
- ⑥ 京都市民が受け入れ参加する京都観光を推進し、地域の生活環境との調和を図り、観光の経済的・社会的効果について測定評価していくことである。
- ⑦ これらを推進するためにプロフェッショナル人材を民間から採用するとともに、インターンシップ等で育成を進め、担うチームを強化することである。民間企業からの出向や大学との連携や、産官学の専門人材によるチーム形成を進めていく。
- ⑧ DMOが民間の経営的視点でダイナミックに事業を展開するためには、宿泊税の一部を定率で、特定目的委託費ではなく、DMOの一般財源として組み込むなどで、DMOのより自律した経営ができるようにすることも検討すべきである。宿泊税を現状改善や課題対応に支出すること

は当然であるとして、未来の京都観光を創造するために DMO がより積極的に投資できる施策を望みたい。

- ⑨ 上記を実現するために、DMO は市民、民間企業・団体、行政その他のステークホルダーをリード・コーディネートするとともに、ステークホルダーの視点を取り入れた戦略立案・組織運営を行うことが求められる。

## 6. おわりに

「京都は観光都市か」という問いがある。それは「否」(いな)と答えるべきであろう。京都は首都、王城である(であった)。京都は歴史文化都市である。京都は世界文化自由都市である。京都は産業イノベーション都市である。京都はCOP3、環境先進都市である。京都はグローバル都市である…

観光によって京都が魅力的なのではなく、京都が魅力的だからこそ観光が成り立つのである。京都が単なる古都であるから魅力的なのではなく、京都が成長を目指して自らを探究し自らを変えてきたからこそ魅力的なのである。その意味で、京都の魅力を支えている京都市民や企業・団体、京都の寺社仏閣などを大事にしてきた関係者、などに改めて感謝の気持ちを謙虚に持つことも大事であろう。

京都観光が「物見遊山」ではなく、グローバルに発信・共振する京都のアイデンティティを体験し、格闘し、これから生きる力となす観光体験であるように、そして、ホスピタリティマネジメントなどの展開で観光ビジネスが高度化し、グローバルな観光経営が行われるようになることを要望し、かつ行動していきたい。

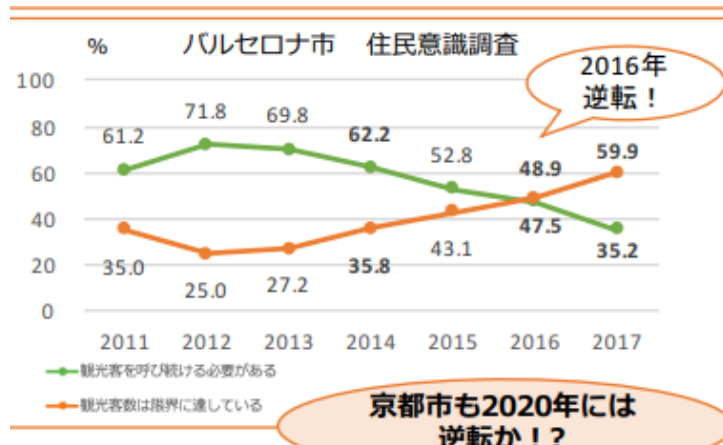
本提言の策定に際しては、京都大学経営管理大学院の若林靖永教授および前川佳一特定准教授にご指導をいただいたほか、京都市の産業観光局との意見交換の機会を得た。京都観光には解決すべき様々な課題が横たわっているが、観光に精通したアカデミアと行政の存在は、私たちにとっても力強い限りである。これからも産官学の協力を強化しながら、ともに京都観光の未来を描き、実現していきたい。

## 7. 参考資料

### (1) 京都大学独自調査 「オーバーツーリズム」

スペイン・バルセロナ市では毎年行われている市民の観光意識調査では2016年に「観光客数が限界に達している」と回答する市民の割合が「観光客を呼び続けるべき」と回答する市民の割合を逆転した（図参照）。

これに倣い、京都でも同様のアンケート調査を実施した。



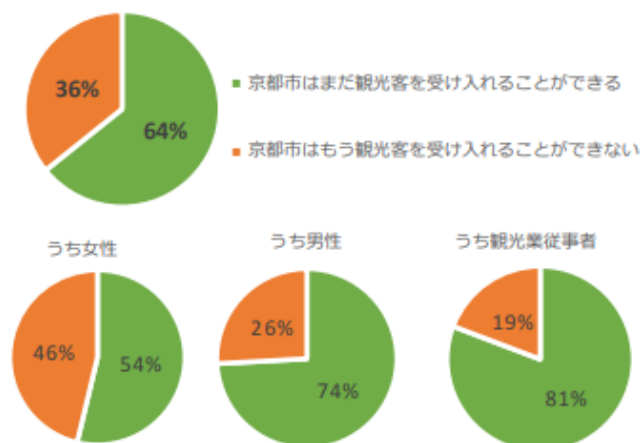
期間：2018年12月1日（10日間）

回答者数：274（うち京都市民 165）

調査結果（一部抜粋）：

- 約2/3が「京都市はまだ観光客を受け入れることができる」と考えている。回答では男女で大きな差が見られる（右図参照）
- 観光客従事者は京都市はまだ観光客を受け入れることができると考える割合が平均よりも高い（右図参照）
- 「京都市はもう観光客を受け入れることができない」と回答した市民のうち、7割以上が「分散化をすればもっと観光客を受け入れることができる」と考えている

観光客が訪れることについてどう思うか？（京都市民）



これらの結果からは、現状まだ「限界である」が「受け入れることができる」を上回っていないが、今後は京都でもこれが逆転する可能性が低くない。受入キャパシティを高めるということが京都観光の将来にとって大きな課題であることがわかる。

ただしこの調査は現在のところ、例えば学生の割合が多い、京都市北部からの回答が多いといった偏りがある。よって、今後の継続的な調査を必要とする。

## (2) 京都市観光調査データ分析の結果

京都市では、観光客数や観光客の満足度、外国人観光客の動向等を把握することを目的に、「京都観光総合調査」を毎年実施している。日本人観光客 4,000 人以上、外国人観光客 1,600 人以上を対象にした大規模な調査であり、観光客数やその属性だけでなく訪問先や満足度、消費額等の様々なデータを集計し、60 ページを超える報告書にまとめられ、Web サイトで公開されている。

<http://www.city.kyoto.lg.jp/sankan/cmsfiles/contents/0000222/222031/28chousa.pdf>

この調査分析自体は、マーケティング視点で京都観光を考えるにあたり非常に有用なものであると考えられるが、現状は基礎的な集計に留まっており、せっかくの調査を十分に活用できているとは言い難い。たとえば消費額でいえば、全体の傾向や、出発地別などのデータは掲載されているものの、統計技法を駆使して国別・所得別の相関関係を導き出すなどの可能性は大いに残っている。あるいは満足度（残念度）調査では、項目別に詳細な表は記載されているものの、国別や訪問地別の分析や、自由記述されたテキストの詳細な分析などは手つかずのままである。

本会では、京都市より同調査のデータを借り受け、本委員会のアドバイザーをお願いしている京都大学経営管理大学院の若林靖永教授および前川佳一特定准教授に追加分析を依頼した。限られたリソース・時間での分析ではあったものの、以下のような興味深い結果が導かれ、既存統計の有効活用によって観光経営への示唆が得られることを実感した。

① 消費額に関する定量データ分析

消費額に関する定量分析は、「外国人観光客の消費額を増やす要因は何か？」というリサーチクエスションのもとに行った。すなわち、外国人観光客の各種属性（入洛経験、京都滞在比率、飛行機クラス、満足度、居住地）のうちどれが、消費額（買物代、交通費、飲食費、入場料・参加費）や宿泊費に大きく影響するかを統計的手法（重回帰分析）により分析した。

<結果一覧>

1旅行	買	交	飲	入	宿
入洛経験					+
京都滞在	+	+	+	+	+
満足度					
飛行機					

1人1日	買	交	飲	入	宿
入洛経験					+
京都滞在	-		-	-	
満足度					
飛行機		+	+		+

注1 「1旅行」とは、グループ全体の旅程を通じての消費総額を示す

注2 「1人1日」とは、上の総額を1人あたり、1日あたりに割った結果を示す

注3 「京都滞在」とは、滞日全行程のうち京都に滞在するに数の比率を表す

注4 表中の「+」が示すのは、左側の項目の多寡が、消費額（買物代、交通費、飲食費、入場料・参加費、宿泊費などと正の相関があることで、「-」はその逆

<結果解説と解釈>

結果1：1旅行当たりの額に対しては京都滞在比率は正に有意な影響を及ぼしている

逆に、1人1日当たりの額に対しては負に有意な影響を及ぼしている

解釈1：京都滞在比率が高い人は、他の地域で買う予定がないので京都で使い切る

結果2：飛行機クラスは、1人1日当たりの額（交通費、飲食費、宿泊費）に対して正に有意な影響を及ぼしている

解釈2：ファーストクラス、ビジネスクラスに乗る人は所得が高く、消費額も多い

結果3：満足度は、消費額・宿泊費に対して有意な影響を及ぼさない

解釈3：単純に「満足したから消費する」、とは言えない

結果 4：（表には記されていないが）居住地により消費傾向は異なる

解釈 4：韓国は、1 旅行で滞在日数が短い場合が多く消費額も少なくなる

その他の東アジア地域は消費額が多くなる傾向

< 定量分析総括 >

1. 入洛経験が消費額には影響せず、宿泊費のみに影響することが興味深い
2. 満足度が消費額・宿泊費に影響していないのは何故なのか。他のアンケート項目の分析も行い検証していきたい
3. 居住地による消費額の違いは今回の分析では十分に検討しきれなかった。既存のクロス分析などと合わせて深く検証していきたい



## ② 満足度に関する定性データ（テキスト）分析

「満足」や「残念」に関するテキスト分析は、以下のリサーチクエスチョンにより、テキストマイニングソフト（KHCoder）を用いて行った。

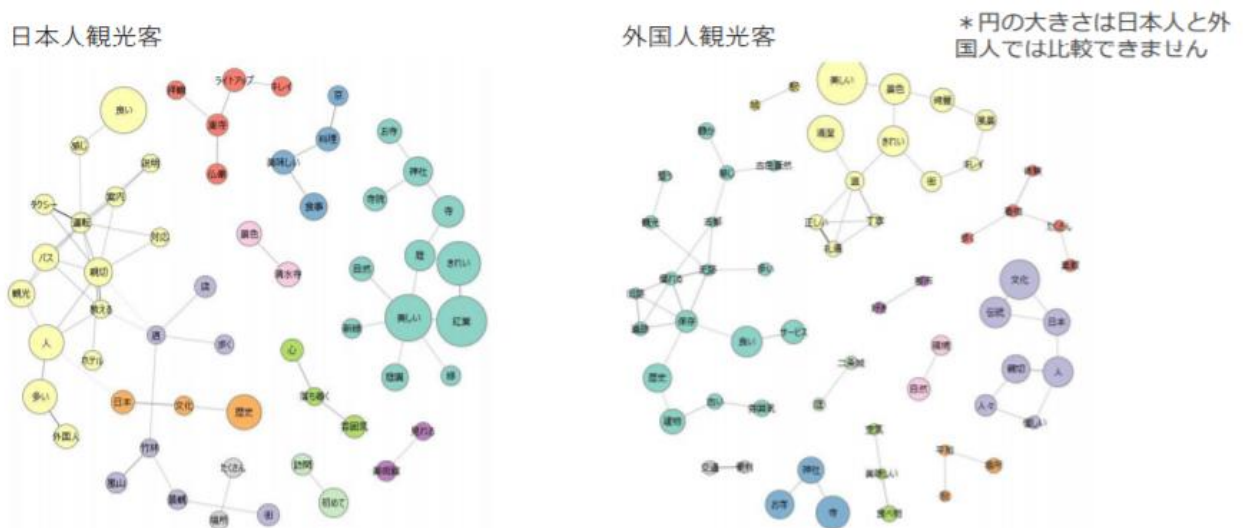
- 「感動」、「満足」、「残念」といったワードを分析することで、観光の「質」が明らかになるか？
- 季節や観光客の属性によって、感じる価値が異なるのではないか？

### サンプル数

日本人 4384（感動内容回答者数 2912 残念内容回答者数 1931）

外国人 1868（感動内容回答者数 1165 残念内容回答者数 298）

### <「感動」と関連するキーワードの関連性>

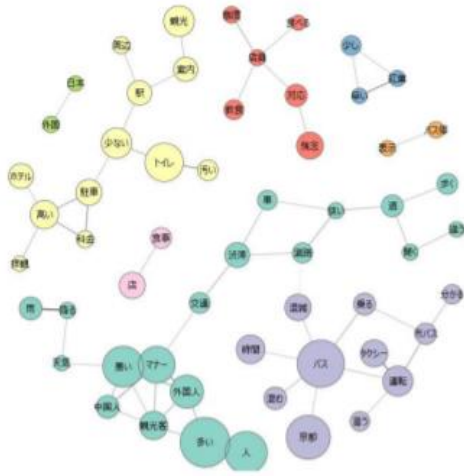


結果1：日本人と外国人の「感動内容」は異なる

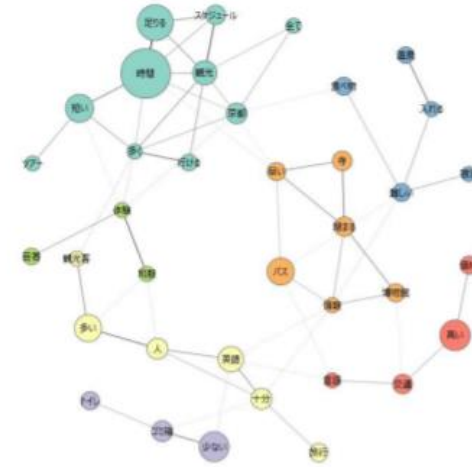
解釈1：日本人観光客は紅葉や自然、庭などの美しさ、寺社仏閣などに感動、外国人観光客は景色や風景の美しさ、まちの清潔感、伝統や文化、人の親切さ・良いサービスに感動。外国人観光客の中で総合満足度が高い層は、日本人観光客では挙がってこない、「清潔」感にも高い感動を示している。

<「残念」と関連するキーワードの関連性>

日本人観光客



外国人観光客



\*円の大きさは日本人と外国人では比較できません

結果 2：日本人と外国人の「残念内容」は異なる

解釈 2：日本人観光客はバスや道路の混雑、外国人観光客が多い／マナーが悪いことを残念に思っている。外国人観光客が残念に思った内容としては、時間が足りなかったことが突出して多い

<総合満足度別感動内容のワード出現率分析結果>

以下の分析は、日本人または外国人の、総合満足度別感動（または残念）内容のワード出現率の順位などを分析した結果である。その一例を下の表に示す。

日本人感動×総合満足度

	総合満足度1-4 n=91			総合満足度5 n=428			総合満足度6 n=1521			総合満足度7 n=855		
	抽出語	出現回数	出現率(%)	抽出語	出現回数	出現率(%)	抽出語	出現回数	出現率(%)	抽出語	出現回数	出現率(%)
1	外国人	8	8.79	紅葉	40	9.35	紅葉	129	8.48	紅葉	80	9.36
2	紅葉	8	8.79	きれい	33	7.71	良い	120	7.89	美しい	79	9.24
3	多い	8	8.79	多い	30	7.01	美しい	112	7.36	感動	76	8.89
4	良い	6	6.59	良い	30	7.01	きれい	103	6.77	良い	61	7.13
5	感動	5	5.49	美しい	27	6.31	感動	96	6.31	きれい	54	6.32
6	人	5	5.49	感動	26	6.07	人	61	4.01	素晴らしい	52	6.08
7	景色	4	4.40	外国人	15	3.50	多い	61	4.01	歴史	51	5.96
8	着物	4	4.40	寺	15	3.50	歴史	54	3.55	寺	37	4.33
9	美しい	4	4.40	人	15	3.50	素晴らしい	52	3.42	人	34	3.98
10	きれい	3	3.30	清水寺	13	3.04	神社	51	3.35	庭	31	3.63
11	街	3	3.30	歴史	13	3.04	庭	49	3.22	食事	29	3.39
12	観光	3	3.30	景色	12	2.80	初めて	45	2.96	お寺	28	3.27
13	時代	3	3.30	初めて	12	2.80	寺	42	2.76	神社	27	3.16
14	初めて	3	3.30	庭	12	2.80	親切	42	2.76	親切	25	2.92
15	女性	3	3.30	バス	11	2.57	バス	39	2.56	ライトアップ	24	2.81

結果 3：日本人観光客の中で総合満足度が高い層は「紅葉」や「寺」「神社」だけでなく、「歴史」や「食事」、人とのふれあい（「親切」な対応）に感動している

(結果 4 以下は表を省略する)

結果 4：外国人観光客は、「親切」な対応、「サービス」により感動し、また日本人観光客では挙がっていない「清潔」感にも高い感動を示している

結果 5：来訪回数の多い日本人観光客は寺社観光だけでなく、「食事」を目的に京都に来ている。

結果 6：日本人観光客の感動した内容は季節別に差が見られ、春秋では「新緑」や「紅葉」など、夏冬は室内施設や「食事」などが頻出する

結果 7：外国人観光客の感動した内容は春から秋にかけて「お寺」が上位に挙がるのに対し、冬では上位 10 に「お寺」がなく、冬は寒いので寺に訪問しない・寺に訪問することが感動につながっていない

結果 8：日本人観光客の「感動」の季節別の傾向

- ① 夏は天候の影響によって自然景観を楽しむより、室内施設（博物館・美術館など）を利用する傾向がある
- ② 秋には他の季節より「自然景観」の回答率が高い
- ③ 冬に「食事」を堪能して満足を感じた観光客が他季節より多い

結果 9：外国人観光客の「感動」の季節別の傾向

- ① 秋には他の季節より「景色」の回答率が高い、その一方、「接客」の満足度は比較的に低い（観光客が激増するため、サービスクオリティが影響される？）
- ② 冬に「食事」に対する満足を感じた観光客が他季節より多い

結果 10：日本人観光客の「残念」の季節別の傾向

- ① 秋に「混雑・渋滞」に対する不満を感じた観光客は他季節より多い；（観光のハイシーズンなので公共交通機関や道路を利用する人数が激増）
- ② 冬は「観光客向け施設不足」の回答率は他季節より低い；「駐車場不足に対する不満を感じた」の回答は他季節より多い（冬に室外で休憩することは少ない・車で来訪する観光客が多い）

結果 11：外国人観光客の「残念」の季節別の傾向

- ① 春・秋に「人が多すぎる」と不満な意見を持つ観光客は他の季節より多い
- ② 夏は「交通」や「高価格」に対する不満を感じた回答が多い；（具体的には、公共交通機関の表示案内がわかりにくい・混雑の際は暑い）
- ③ 冬に「時間が足りない」「タイミングではなかった」の回答が他季節より多い。（雪の景色または桜を期待していたが見られなかった）

< 定量分析総括 >

- 日本人観光客
  1. 物質的観光資源の充実だけでなく、食体験の充実、接客サービスの向上が重要である
  2. 特に夏冬には食事や室内施設におけるイベント、キャンペーン等が重要である
- 外国人観光客
  1. 特に外国人観光客に合わせた（言語や文化の違いにも対応した）接客サービスの向上が重要である
  2. 施設利用のマナーについて多言語かつ分かりやすく表示をする必要がある
  3. 観光客向け施設（表示案内、休憩所、荷物預かり）の充実が重要である
  4. 特に春秋には観光情報の配信（桜・紅葉見頃、イベント宣伝など）が重要である
- 今後検討したい分析内容
  1. 感動内容・残念内容と、実際に行った観光地とを照らし合わせる
  2. リピーターが過去に観光した同じ場所や体験を行っているのか、過去に体験していない観光地や体験を行っているのか確認する

(3) 参考文献・資料等

- 日本政府観光局「訪日外客統計」
- 京都市「京都観光総合調査」、2009～2018年
- UNWTO "A Practical Guide to Tourism Destination Management"、2007年
- the World Travel & Tourism Council (WTTC) and McKinsey & Company "Coping with success: Managing overcrowding in tourism destinations"、2017年
- 京都新聞「暮らしと京都観光 今日のホテル 5万室超へ」、2018年11月23日（1面）
- 京都新聞「暮らしと京都観光 民泊急増 共存へ模索」、2018年11月25日（26面）

#### (4) 観光委員会 活動状況

- 2017年7月12日(水) 第1回委員会(オープン委員会)
  1. レクチャー「日本の観光と観光政策の概観」  
京都大学経営管理大学院 院長 若林靖永氏
  2. レクチャー「観光経営を京都で考える」  
京都大学経営管理大学院 特定准教授 前川佳一氏
  
- 2017年11月17日(金) 第2回委員会  
ワークショップ「京都の観光の課題と未来の焦点はなにか」  
京都大学経営管理大学院 院長 若林靖永氏
  
- 2018年3月2日(金) 第3回委員会
  1. 京都観光総合調査分析結果のレクチャー  
京都大学経営管理大学院 特定准教授 前川佳一氏
  2. 委員との意見交換
  
- 2018年6月29日(金) 第4回委員会
  1. 提言に向けた方向性と京都観光総合調査の分析結果のレクチャー  
京都大学経営管理大学院 特定准教授 前川佳一氏
  2. 委員との意見交換
  
- 2018年11月16日(金) 第5回委員会
  1. 活動経過、提言の方向性の説明
  2. ディスカッション
  
- 2019年1月17日(木) 第6回委員会
  1. 提言案の説明
  2. ディスカッション

※所属・役職は講演日時点のもの

## (5) 京都経済同友会 観光委員会 委員名簿

※2019年3月31日現在（敬称略）

### 委員長

内田 隆 京都青果合同株式会社 代表取締役社長

### 副部長

田邊 卓爾 医療法人知音会 理事長

渡部 秀敏 ワタベウエディング株式会社 取締役会長

### 担当幹事

小山 政吾 株式会社山政小山園 代表取締役社長

鈴鹿 且久 株式会社聖護院ハッ橋総本店 代表取締役社長

瀬良 知也 株式会社ジェイアール西日本伊勢丹 代表取締役社長

中西 英貴 株式会社鼓月 代表取締役社長

森口 浩紀 株式会社JTB 京都支店 支店長

### アドバイザー

若林 靖永 京都大学経営管理大学院 教授

前川 佳一 京都大学経営管理大学院 特定准教授

### 委員

阿久津 勝己 キリンビール株式会社 京滋支社 支社長

蘆原 千鶴 株式会社ベストフィット 代表取締役

安藤 聡 オムロン株式会社 取締役

安道 大介 ワタキューセイモア株式会社 取締役財務本部副本部長

石田 昌徳 株式会社エスケーエレクトロニクス 代表取締役社長

石原 義章 株式会社依屋吉富 専務取締役

磯橋 輝彦 株式会社嵐山辨慶 代表取締役社長

市川 豊 株式会社京都春秋 代表取締役

稲地 利彦 京阪ホテルズ&リゾート株式会社 代表取締役社長

稲本 進 野村證券株式会社 プライベートバンキング京都オフィス 支店長

射場 茂喜 株式会社イノダコーヒ 代表取締役社長

今西 信隆 株式会社今与 代表取締役社長

入澤 崇 龍谷大学 学長

岩井 昌彦 株式会社ハトヤ観光 取締役副社長

宇井 秀夫 東京海上日動火災保険株式会社 関西営業第四部長

上 英之 学校法人龍谷大学 常務理事・総務局長

京都経済同友会 観光委員会提言 ～持続可能な京都観光を目指して～

上田 英	株式会社ケーディエフ	代表取締役
上野 泰正	株式会社伏見上野旭昇堂	代表取締役社長
内畑 一	株式会社内畑	代表取締役社長
大川 昌男	株式会社堀場製作所	常務取締役
大塚 直樹	アサヒビール株式会社 京滋統括支社	理事支社長
大野 敬	西日本電信電話株式会社 京都支店	支店長
岡田 登史彦	ムーンバット株式会社	相談役
岡野 真之	株式会社岡野組	代表取締役専務
奥谷 博俊	株式会社サツマヤ奥谷	取締役営業本部長
奥村 浩二	株式会社京都東急ホテル	執行役員総支配人
押川 正大	京都ステーションセンター株式会社	代表取締役社長
鍵 圭一郎	PwC 京都監査法人	パートナー
加座 教雄	株式会社近鉄・都ホテルズ ウェスティン都ホテル京都	取締役総支配人
金本 達也	エムケイ株式会社	専務取締役
河本 紗代子	株式会社エイエムエス	取締役
岸 律子	有限会社ケイ・アソシエイツ	代表取締役社長
北川 公彦	株式会社大丸松坂屋百貨店 大丸京都店	執行役員店長
木村 剛	オリックス株式会社 京都支店	支店長
京藤 博行	双林株式会社	代表取締役社長
熊谷 昌美	株式会社熊谷次商店	代表取締役
糸田 一幸	ネットヨタヤサカ株式会社	代表取締役副社長
蔵岡 一彦	ニシムラ株式会社	代表取締役社長
黒田 啓文	三井住友信託銀行株式会社 京都支店	法人・個人営業担当部長
黒田 芳秀	京都御池地下街株式会社	代表取締役社長
黒竹 節人	株式会社くろちく	代表取締役社長
桑田 周一	三井住友海上火災保険株式会社 京都支店	支店長
小谷 敬二	株式会社イセトー	代表取締役社長
小寺 信義	ポウエイ株式会社	代表取締役社長
小湊 直樹	理研化学工業株式会社	代表取締役社長
小宮山 俊朗	湖睦電機株式会社	代表取締役社長
雑賀 和彦	サイガ株式会社	代表取締役
齋藤 茂	株式会社トーセ	代表取締役会長
榊田 隆之	京都信用金庫	理事長
阪田 英治	日本航空株式会社 京都支店	支店長
左合 秀行	三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券株式会社 京都支店	執行役員支店長



佐々木 由美子	株式会社マルヤマ	代表取締役社長
里中 勝司	株式会社響映	代表取締役会長
島田 晃吏	株式会社京鐵	代表取締役
白井 総	シライ電子工業株式会社	会長
白波瀬 誠	京都中央信用金庫	理事長
鈴木 国雄	株式会社近畿日本ツーリスト関西 京都支店	支店長
鈴木 純一	日本銀行 京都支店	支店長
芹澤 潤一	大和証券株式会社 京都支店	執行役員支店長
高橋 信昭	株式会社木乃婦	代表取締役会長
高橋 英明	株式会社高橋本社	代表取締役社長
高見 重行	TAKAMI HOLDINGS 株式会社	専務取締役
竹中 徹男	株式会社清和荘	代表取締役
立木 貞昭	株式会社京進	代表取締役会長
橘 宏	一般財団法人京都工場保健会	常務理事
谷口 昌利	鹿島建設株式会社 京都営業所	所長
谷孝 大	株式会社フューチャースピリッツ	代表取締役
玉置 敏浩	三井不動産株式会社 京都支店	支店長
田村 隆博	株式会社ヒノマル	代表取締役社長
中條 太志	損害保険ジャパン日本興亜株式会社 京都支店	支店長
続木 創	株式会社進々堂	代表取締役社長
長尾 篤人	株式会社長尾組	常務取締役
仲谷 善雄	学校法人立命館	総長
中村 憲夫	平安建材株式会社	代表取締役社長
中村 仁	株式会社ジェイアール西日本ホテル開発	取締役会長
中村 博文	株式会社 JTB 京都中央支店	支店長
中村 政温	中村公認会計士事務所	所長
中山 誠	株式会社ジュピター	代表取締役社長
納屋 嘉人	株式会社淡交社	代表取締役社長
西 基宏	株式会社滋賀銀行 京都支店	常務取締役支店長
西田 哲郎	嵯峨野観光鉄道株式会社	代表取締役社長
西村 猛	西村公認会計士事務所	所長
西村 永良	西村証券株式会社	取締役社長
西村 勝	柊家株式会社	代表取締役社長
西山 まり子	株式会社プラニ	代表取締役会長
野瀬 守弘	啓明商事株式会社	代表取締役社長

長谷部 齋	株式会社竹中工務店	役員補佐
秦 健二	株式会社京都やま六	代表取締役
畑 元章	株式会社松栄堂	専務取締役
馬場 俊光	株式会社実業広告社	代表取締役
林 誠一郎	川崎機械工業株式会社	代表取締役社長
東 宗謙	株式会社太鼓センター	代表取締役社長
平井 誠一	株式会社京つけもの西利	代表取締役社長
平田 晃一	株式会社平田清商店	代表取締役
平林 幸子	京都中央信用金庫	副会長
福井 正憲	株式会社福寿園	代表取締役会長
福島 慶太	株式会社福島文進堂	代表取締役社長
福永 晃三	株式会社フクナガ	代表取締役会長
福永 法弘	株式会社京都ホテル	代表取締役社長
福山 隆夫	京都駅ビル開発株式会社	代表取締役社長
藤井 和樹	株式会社藤井組	代表取締役
藤井 博孝	丸池藤井株式会社	代表取締役社長
藤原 敏治	イワモトエンジニアリング株式会社	代表取締役会長
布施 大策	布施税理士事務所	税理士
古田 雅也	株式会社みずほ銀行 京都中央支店	支店長
古橋 秀敏	古橋産業株式会社	代表取締役社長
北條 達人	京都むらさきの総合税理士法人	代表社員・所長税理士
細辻 伊兵衛	株式会社永楽屋	代表取締役社長
本多 立昌	株式会社F P クリエーション	営業部長
本間 満	明清建設工業株式会社	代表取締役副社長
前田 剛	有限会社前田珈琲	代表取締役
松芝 慶明	都証券株式会社	代表取締役社長
松本 明	株式会社地域計画建築研究所	取締役京都事務所長
松山 吉之	株式会社松山閣 松山	代表取締役社長
湊 和則	株式会社ジェイアール西日本ホテル開発	代表取締役社長
宮 慎逸	株式会社熊魚菴 たん熊北店	代表取締役
三輪 泰之	要建設株式会社	代表取締役社長
村田 和哉	佐わらび株式会社	代表取締役
桃井 領也	株式会社フロニカ	代表取締役
森島 朋三	学校法人立命館	理事長
森瀬 正博	株式会社京都総合経済研究所	相談役

八木 茂	有限会社ワイ・イー・エス	代表取締役
山口 智啓	全日本空輸株式会社 京都支店	支店長
山田 啓二	公益財団法人京都文化財団	理事長
山中 一茂	株式会社ロイヤルホテル リーガロイヤルホテル京都	副総支配人営業部長
山仲 稔也	株式会社山仲工業所	常務取締役
山本 和良	株式会社京都駅観光デパート	取締役総務企画部長
山本 恵	株式会社アクティブ ケイ	プロデューサー
湯谷 昌生	株式会社プリンスホテル	執行役員西日本エリア統括総支配人
吉田 創一	株式会社フラットエージェンシー	代表取締役
吉田 忠嗣	吉忠株式会社	代表取締役社長
若林 拓也	株式会社安藤・間 京滋営業所	所長
和田 孝	株式会社藤堂製作所	代表取締役社長
渡邊 淳一	株式会社電通 京都支社	支社長
渡辺 孝史	株式会社一保堂茶舗	代表取締役社長
渡邊 直行	株式会社メンバーズゴルフサービス	代表取締役
渡辺 正一	株式会社一保堂茶舗	専務取締役
豊田 博一	一般社団法人京都経済同友会	理事事務局長
事務局		
廣野 貴夫	一般社団法人京都経済同友会	事務局次長
高橋 大樹	一般社団法人京都経済同友会	事務局課長
小松 麻未	一般社団法人京都経済同友会	事務局員



一般社団法人

京都経済同友会

Kyoto Association of Corporate Executives

600-8009 京都市下京区四条通室町東入 京都経済センター6F

T 075-353-1060 F 075-353-1063 <http://www.kyodoyukai.or.jp/>