

当財団では、「中部圏における持続可能なインバウンド観光の推進に関する調査研究」を実施しています。総合的な検討を深めるため、「インバウンド観光研究会」を設置し、有識者による議論を行っています。

今回は、7月22日に開催した第5回インバウンド観光研究会において、委員の公益財団法人日本交通公社観光政策研究部長の山田雄一氏に「新型コロナウイルスによって変化する観光地マネジメントについて」についてご講演いただきました。講演概要を以下に紹介いたします。

インバウンド観光研究会報告レポート

公益財団法人中部圏社会経済研究所企画調査部部长 鈴木 昭彦

「新型コロナウイルスによって変化する観光地マネジメントについて」



公益財団法人日本交通公社観光政策研究部長 山田 雄一 氏

民間建設会社勤務を経て、1998年に財団法人日本交通公社入社。2014年11月より経済産業省観光チーム企画官（派遣）、2018年4月より現職。経済産業省産業構造審議会地域経済産業分科会委員（2016-19年度）、内閣府RESAS専門委員（2015-19年度）などの各種委員を務めた他、観光庁など省庁の公職・委員、複数大学での職務を多数歴任。著書や論文講演多数。

1. 観光の状況

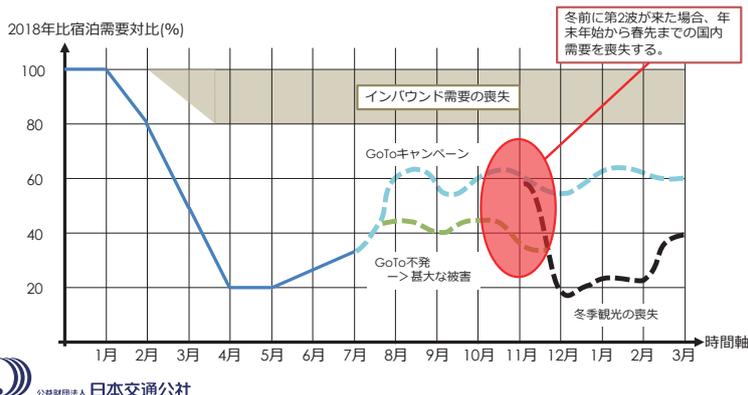
コロナ禍のこんな時代になるとは露知らず、この数か月で大変なことになってしまいましたが、今後どのようにやっていくのかということと、今回のコロナにあわせてどのように観光の状況が変わったのか、それにあわせて今後どうしていかなければいけな

いのかということについてお話をしたいと思います。

コロナでどれだけのインパクト、ひどい状態になったかについて、大まかに振り返ると、今年の1月頃まではまだ「まあ、そんなのがあるね」ぐらいでしたが、2月の春節、旧正月のころぐらいから「ちょっとあれだぞ」となって、ダイヤモンドプリンセス号が横浜港に入港し、3月に感染爆発となっ

図表 1 今後の見通し

- ・ コロナ禍は、ワクチンが開発されなければ終息することはない
- ・ 他方、行動自粛と感染拡大防止のバランスが取れていれば、一定程度の集客は可能
 - ・ ただし、インバウンド（4兆円/全体の2割）は困難。
 - ・ 国内（17兆円/全体の8割）もフィジカル・ディスタンスを考慮すれば、全開とはならない。



て、3月中旬には渡航禁止の鎖国状態に入り、4月の頭には緊急事態宣言が発令されたという経緯です。

インバウンドは3月の渡航禁止令が出たところではほぼ基本的にはゼロになりました。図表1は宿泊需要の金額ベースのイメージですが、20%ぐらいがインバウンドで、残りの80%が国内なので、金額ベースで20%のインバウンドがまるまるなくなったということなのです。

国内は図表1のグラフのように下がってきましたが、緊急事態宣言が終わって5月ぐらいから徐々に戻ってきて、各県レベルでは県民向けの割引クーポンとかも出て、6月、7月ぐらいでどん底からは上がってきたかなという状況だと思います。

観光業界としては、これから7月に向けて急回復というか、V字回復というか、そういうことを狙っていて、GoToキャンペーンが動けば、明るい雰囲気はまだ広がって、4月、5月のことは忘れられるのではないかと期待をしていたわけですが、徹底的に叩かれる状況になっています。

ただ、GoToがうまく有効に機能したとしても、インバウンドがありませんし、国内のお客様も感染がゼロになるわけではないので、高齢者の方とかは旅行を遠慮するでしょう。施設側もかつてのように夏休みだからと100%稼働で定員一杯まで入れられるかという、そうもいかない。飲食施設なり何なり、座席数を間引きしなければいけないし、温泉旅館も大浴場の容量に応じてお客様を減らさなければいけない。そういうことを考えると、うまくいったとしても60%ぐらいと思っていました。

しかしながら、今、GoToがこういう状況なので、場合によってはそこまで戻りきれないで、40%ぐらい、半分以下ぐらいで推移してしまう可能性も否定できないと思っています。8月、9月、10月、これからどうなっていくのかを注視していきたいということです。

さらに、観光業界として注意をしなければいけないのは、この冬です。11月ぐらいからコロナがどうなるかということなのです。疫学系の先生に聞くと、「冬、感染症が流行する可能性がある」と複数の

方から指摘を受けています。

今の時点では感染者数は増えていますが、ほとんど重症化していませんし、死亡者は他の疾病に比しても少ない。亡くなられた方は90歳とか、持病を持っている方が主体です。

なぜそうなっているのかというのはいろいろな先生がいろいろなことを言っていますが、正直、分からない。やはり暖かくなってきているからというのが大きな要因である可能性があって、冬場、乾燥して気温が下がってくると、基本的には風邪ですから、やはり厳しくなる可能性があります。

11月、12月ぐらいから、今が第何波なのかはちょっと難しいですが、第2波というか、ちょっと違うタイプというか、コロナが出てくる可能性があり、それが出てきてしまうと、それこそ緊急事態宣言の再発出みたいなことが必要になって、その場合は年明けの観光は動かしようがないということになります。

そのことを考えても、この夏秋は非常に重要です。この先、冬がどうなるか分からない中で8月、9月、10月、今年はシルバーウィークもありましたから、8月、9月、10月でしっかり稼いでおくことがすごく重要だと思います。

恐らく政府もそういう判断をしていて、8月、できるだけ早くGoToを動かしたいという思いがあったんだろうと思いますが、私から言わせると、公募が2週間ぐらい遅れて、さらに開始を2週間早めるのはさすがに無理筋だったと思います。少なくとも8月1日スタートであれば、もう少し議論というか、調整の余地もあったはずで、ここまでGoToがトラブルとなることはなかっただろうと残念ではあります。

GWを失った観光業界は大変厳しい状況でしたので、政治家としてそれに応えたということだと思いますし、観光庁も観光の復興のために、4連休前の7月22日スタートにしたと思いますが、今となって考えると、あと10日間我慢できなかったかなというのが正直なところなのです。

2. 新型コロナウイルスが引き起こした パラダイム変化

今後、考えておかなければいけないキーワードは3つあると思っています（図表2）。

1つは、観光の「魅力」の変化。当面、今までの常識が通用しないのではないかとことです。

観光の社会的な位置づけが変わってしまうのではないかとというのが2点目。

3点目は、コロナの間というか、今年だけではなく、これから2、3年たったところでの混乱です。

コロナが観光に対して与えたいちばん大きな影響は、われわれが目指していた「本物」の体験、地域の人たちと色々なやりとりをしながら、参加者同士が色々なやりとりをしながら、そこできなければ体験できない濃密な体験をコロナが打ち砕いてしまったことです。

図表3は2月に撮った写真です。私がちょっとお手伝いしている日本酒の酒蔵です。泊まる場所をつくって、昔、蔵人の方は冬場3か月とか、そこに泊まりながら日本酒を造っていたんですが、それと同じような体験ができます。昔の蔵人のように

図表 2

COVID-19が引き起こしたパラダイム変化

- 観光「魅力」の変化
- 社会的な悪者に
- 供給過剰による混乱



図表 3

「本物」体験の否定



酒蔵の隣に1泊、2泊と泊まって日本酒の仕込みをする体験プログラムです。

本当は春から本格的に製造されますが、この写真のときは、ユーチューバーを呼んできて、モニターツアーとして実施しました。非常におもしろいものでした。日本酒の触りだけではなく、米を洗ったり、麴をかませたりといったことをずっとやれる、ほかにはないプログラムとして非常に注目していましたが、とても今の状況では体験プログラムはできない。たぶん3年ぐらいはできません。このように、今までわれわれが目指そうとしていたことを本当に完璧なまでに否定されてしまいました。

もう1つ、われわれが目指していたのは、地域の特定の施設にお客様を囲い込むのではなく、地域全体でお客様をもてなしましょうよということです。宿泊施設もどんどん外に、まちに開いていって、まちの飲食店だったり、体験プログラムだったり、いろんなところとネットワークを組んで、まち全体でお客様を受け入れるものを目指しましょうと。

図表4の左側の写真は長野県の渋温泉です。温泉街に公共の外湯があって、この旅館に泊まった方は手形をもらって、まちじゅうの外湯を回っていけるようにしていました。

こういう仕組みも、お客様からすると、今のコロナの状態では怖い。この宿はある程度安全管理ができていられるかもしれないが、まちにはほとんど何もしていないお店もあるし、マナーを守れないお客様もいるので、開放型のネットワーク型のところには今、ちょっと行きたくないなど。

図表 4

ネットワーク型→統合型



お客様が安心するのは、どちらかというとバブルの遺物的にわれわれが今まで否定をしてきた、オールインクルーシブの、そこに入ってしまうと、食事からアクティビティから何から全部一緒たになっていて、さらに全体のクオリティとして安全管理ができているところ。こういうふうにはセキュアな守られている空間なので、ある程度自分たちと同じマナーの水準を持ったお客様が泊まっている。マナーを無視するお客様がいる可能性が少ないし、仮にいたとしても、ホテルなり旅館なりの人が注意をしてくれることが期待できます。お客様からすると、こういうセキュアな守られたところに行きたいとなってくるわけです。

例えば、モルディブはこの夏、観光を開けました。観光への依存度が高いとは言え、離島で観光を開けることは大きな判断だったと思いますが、モルディブは島1個にリゾートホテル1個なんです。リゾートアイランドと空港島しか開けていないんです。住民が住んでいる島は別にあって、リゾートアイランドと空港島以外は今でもクローズしています。リゾートアイランドはホテルしかなく、ホテルの従業員とお客様しかいないので、仮にそこでコロナが発生したとしても、お客様とリゾートホテルの従業員だけで完結できると割り切って開けました。それは究極のセキュアな守られている空間です。島そのまま1つということ。思い切ったことをするなと思いました。

2点目、社会的な位置づけとして私が危惧しているのは、地域から観光が悪者と見られるような風潮が出てきてしまったことです。

図表5はゴールデンウィークごろの静岡県です。ほぼ同じカットを複数のメディアが報道したので、恐らく、メディア向けに展開された場所なのだと思いますし、実際に現地では何が起こっていたかは分かりませんが、かなりインパクトがある映像です。

静岡だけではなく、沖縄も当時は県知事がいろいろ言っていました。ゴールデンウィークのころ、緊急事態宣言のときは新型コロナに対する恐怖心が非常に高く、地域住民から信託を受けている首長としては、観光客に対する排除メッセージを出

図表 5

「観光客」に対する拒絶反応



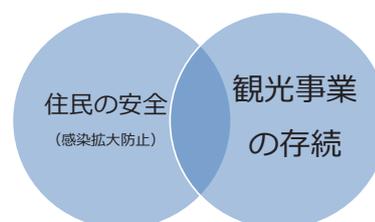
画像出典：産経ニュースより



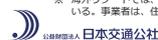
図表 6

社会的な「悪者」となりつつある「観光」

- 観光客の呼び込みは、地域に新型コロナを蔓延させる（感染拡大を呼び込む）可能性があると認知されるようになっており、観光振興を展開すること自体が憚られるようになってきている。



※ 海外リゾートでは、感染拡大防止を取らなかった（営業を続けた）として、顧客から訴えられる事例も出ている。事業者は、住民に対してだけでなく、顧客に対しても責任を負う立場となっている。



してしまったのはやむを得ない状況だったとは思いますが。しかしながら、これによって、地元住民、地域住民に「観光客＝自分たちの地域に脅威を持ち込む存在」という認識をさらに広げてしまいました（図表6）。

これはかなり観光にとっては大きな問題だったはずですが。しかし、観光業界の人がそれをあまり意識してきませんでした。そして、この4月の状況への対応を行わないまま、能天気な「GoToを早めよう」と言ってしまった事は、大きな問題だったと私は思っています。

それまでは確かに観光は誰も否定しない政策でした。民主党政権になったとき、自民党がやっていたことを全否定しましたが、それでも観光は否定しなかったし、むしろ伸ばそうとしました。右も左も関係なく、観光振興は特に重要だとされていた。にもかかわらず、緊急事態宣言前後からは、観光そのものというよりは、観光によって人が移動する、

外から人が来ることに地域が非常にナーバスになったということです。

ナーバスになっていることに対して丁寧な対応をすべきであったと思うし、GoTo とかの振興策もそこをちゃんと打ち出して新しいやり方を見せる必要があったんですが、そういうことにちょっと無頓着だったと思います。それが今、GoTo をいびつな状態に持ってきていますし、各地域のハレーションにもなっていると思います。

私は社会人になったとき、バブルの後ですが、ゼネコンに入社しました。建設業はバブルのころぐらいまでは社会インフラを造る重要な産業みたいなところがあって、私もそういう思いで入ったわけですが、バブルがはじけて民間の事業が大部分取り消しになったので、国が建設業を救うために公共事業、公共土木系のインフラ事業が非常に増えました。それが政治的癒着とが高まり、90年代後半にはゼネコンは社会的に真っ黒な存在になってしまった。「あいつらは土木屋で、政治家とにぎって何かやっている」というラベルを張られてしまったわけです。

ラベルを張られてしまった建設業、ゼネコンは今でも社会的発言力を持っていないわけです。数年前の都知事選の後、今から3年ぐらい前、築地から豊洲へ市場を移すときも、建物そのものは全

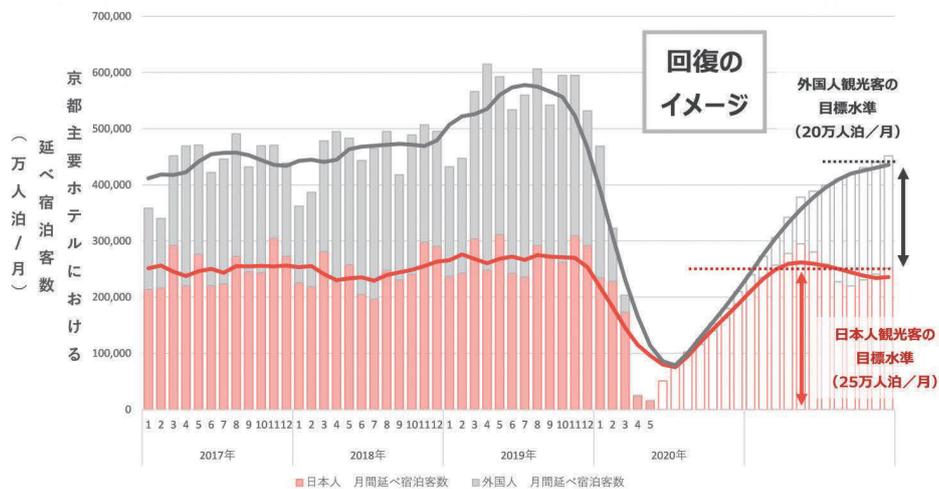
然何の問題もなかったし、土木的にも建築的にも衛生基準的にも何の問題もなかったのに、全然関係ないというか、そういう知識のない人が「問題だ、問題だ」とやって、メディアがバンバン騒いだ。そのときにゼネコン、建設会社側なり設計事務所側は一切表立って反論しなかった。私はもうゼネコンを離れて20年ぐらいたっていますが、20年離れた人間からしても、かなり難くせをつけられていることが分かったし、正式にちゃんと抗議をすれば済む話だったが、それをさせなかった。社会的な存在としてちょっとラベルを張られてしまうと、社会に対して自分たちの意味をアピールすることが難しくなるのです。

私は結構本気で、観光が今回のドタバタの中でそういう存在になりかねないと思っています。十数年前ぐらい、観光は水商売で何とかでと思われていたわけですが、ようやく観光立国なり何なりで地域の経済をやっていく、日本のこれからの戦略的な柱だと思われるようになってきた。そこで今回のことが起きた。これから観光がどう見られるのか、非常に危惧しています。

その上で、需要の面を考えても、そうすぐに戻ってこないでしょう。

図表7は京都市が出した今後のロードマップです。国内観光客がほぼフラットで来ていて、イン

図表 7 回復には「年」単位の時間が必要



画像出典：京都市観光局

バウンドが増えて、それと足し合わせて増えていったが、ドーンと吹っ飛んだ。京都としては、国内のお客様については来年の半ばぐらいには同水準に戻るのではないかと。インバウンドについてはちょっと分からないが、来年の終わりから再来年度ぐらいにかけて戻ってくるのではないかと想定しています。京都としては調整期間としてこれから1年から2年ぐらいで戻ってくるのではないかと判断をしています。

これは私から見ると結構楽観的なシナリオだと思っています。京都だったら、ある程度観光が動いてくれば、これぐらいで戻のかなという気もしていますが、かなり強気な推計だと思っています。

オーバーツーリズムの側面も出ていましたので、人数が減ること自体はそんなに問題ではないという指摘もありますが、まちとしてはともかく、事業者にはとっても大きな問題となります。京都の場合、ピーク時の容量が受け入れられるように宿泊のキャパシティなり飲食店なりがつくられていましたが、その需要が半分以下に落ちてしまうわけです。単純に言うと、供給が大幅にだぶつく供給過剰状態です。供給過剰状態になれば、競争が激化し、多くの事業者は経営がうまくいかなくなりますから、破綻が現実的になってきます。

図表8は鬼怒川の写真です。今でも鬼怒川はこんな感じです。右側のホテルは普通に営業していますから、この宿に泊まって窓を開けると、目の前が左側です。夜、怖いですよ。見えてはいけないうものが見えてしまうんじゃないかと、とてもカーテ

図表 8

供給過剰状態で起こること（2000年代の再来）



ンを開けられません。こういうことが起きる可能性もあるということです。

でも、破綻してしまうのも1つだと思います。地域に後遺症的にずっと影響が大きく残るのは、破綻しないで、ファンドが買い取って再生がかかったときです。事業が継続できるわけですから、一見いいんですが。仮にまちに10軒の旅館があるとき、そのうち2軒が再生旅館になると、この2軒は負債を抱えない状態で再スタートしますから、非常に身軽な経営ができる。残りの8軒は大きな負債を抱えながら経営している。公平な競争には絶対にならない。早々に事業をあきらめて、倒産して再生旅館にしてしまったほうがどんどんもうかってしまう状況がつくってしまうので、まじめに事業をやっている人たちが割を食うわけです。

図表9は別府の杉乃井ホテルの写真です。別府の場合、杉乃井ホテルがバブルの最後の最後に一番大きい施設、一番良い施設を造って、倒産した。今、オリックス系がオーナーになって杉乃井ホテルとして営業しています。

別府市内ではファシリティとして一番いいので、ここが例えば1泊2食1万円とすると、別府市内のほかの旅館は1万円以上のプライスを付けられない。

しかも、この客室稼働率が別府市全体の宿泊客数と相関するくらいの多くの客室があります。別府市の観光統計は、この施設の数値を取っていれば、おおむね分かるという規模感であり、その他の施設はほとんど対抗できない。そうした巨大な施設が80数%といった水準で動いています。

図表 9

供給過剰状態で起こること（2000年代の再来）

「再生旅館」の暴力的な攻撃力



これだけのものが廃虚になったら、それはそれで地域としては大きな負債というか、マイナスの資源になるので、これが再生されたこと自体は喜ばしいが、大きな競争格差の問題が起きます。

3. ポスト・コロナへ向けて創造すべきこと

われわれはポスト・コロナへ向けていろいろなことを組み直していかなければいけない。新しい「観光魅力」を創っていかなくてはいけないし、悪者にされないように「住民コミュニケーション」をしていかなくてはいけないし、廃虚なり供給過剰による競争の異常な状態が起きないように「産業政策」も考えていかなくてはいけないと思っています（図表10）。

では、どうしていくのか。まず1つはマーケットです。

今、われわれが求められているのはコロナ禍の中で感染を拡大させないことで、旅館や交通機関は衛生管理、ガイドライン的なことを義務づけられているが、お客様はどうなんですかという話です。サービス業は事業者側だけですべてできるわけではなく、事業者とお客様との相互作用でサービスは成り立つわけです。お客様側がサービスを受け入れようと思っているから、そのサービスが成立するわけで、事業者側だけですべてできるわけではありません。コロナの感染拡大抑止をしながら観光サービスをするとき、当然事業者側の対応は必

図表 10
ポスト・コロナへ向けて創造すべきこと

- 新しい「観光魅力」
- 新しい「住民コミュニケーション」
- 新しい「産業政策」

要ですが、ちゃんとマナーを守ってくれるお客様の存在も大きく、マナーを守ってくれるお客様をちゃんと呼び込むことが非常に重要だと思います。

GoTo が不発というか、とりあえずスタートダッシュに失敗しているので、あまり気にしなくてもいいのかもしれませんが、「値段が下がったから行こう」になると、マナーが悪い人がワーツと観光に訪れる可能性がかなり高い。観光産業はここ数か月ほぼ売上ゼロみたいな状態になっていますから、一人でもお客様が欲しいが、マナーが悪いお客様を受け入れてしまうと、「観光で感染者が出た。観光振興なんかやるんじゃない」みたいな話になりかねないので、非常に厄介です。

われわれが目指すのは、図表11のキャズム（大きな谷）よりも右側のマジョリティの人たちです。コロナ禍の中、ちゃんとマスクをするし、怪しげな所には行かない人。その人たちに来てもらえるようにしましょうと。

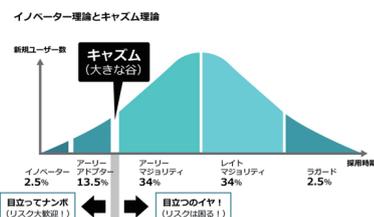
そのときに意識しておくといけないのは、実は今、国内旅行を支えているのは国民の30%ぐらいの人たちということです。

図表12は、年間の旅行回数別における国内旅行市場の占有率や旅行者の割合を表したもので、縦軸が全部の国民の累積旅行市場シェア、横軸が国内旅行の回数ベースでの累積旅行者シェアです。

まず、国民の半分ぐらいしか宿泊旅行には行っていません。実は観光としては、50%はそもそも存在していないと同じです。

図表 11
感染症対策とサービス業

- サービス業における感染症対策は「事業者と顧客の協働作業」であると認識する。
 - 自制的な行動が出来る顧客が来れば、感染拡大リスクは、大きく減少する。



旅行へ行かない人と行く人の差は、いろいろな条件があるんですが、一番フラッグになるのは世帯年収です。世帯年収500万円ぐらいが目安になります。それよりも低い世帯の方でも旅行好きな方は旅行に出かけるし、年収1,000万円でも人に会うのが嫌だという人は旅行に行かないし、それぞれの個人の嗜好もあるので、完全ではありませんが、一番大きなフラッグは年収、経済力です。

国内旅行市場は世帯年収500万円以上ぐらいの人たちに支えられています。1回以上旅行に行かれる方は日本全体の50%ぐらいで、さらに、2回以上旅行に行かれる方は全体で30%ぐらいで、旅行市場の85%ぐらいを占めています。実は国民の3割ぐらい、10人に3人ぐらいの人たちだけでほぼほぼ国内市場が形成されているわけですから、すべての人を相手にする必要はありません。

2週間ぐらい前、「GoToを使いますか」という調査、先週もやっていましたが、「25%、30%ぐらいの人しか使わないと言っています」とメディアは言っていますが、別に問題ありません。もともと50%の人は使いませんから(図表12)。2割、3割で問題ありません。50%しか旅行に行っていないから、そのうちの20%、30%なら、過半数です。今、

旅行に普通に行かれている方の過半数が「旅行に行く」と言っているから、実は全然問題ないんです。かなり寡占的な構造になっていることをほとんどの人は知らないので、旅行にみんなが行っていると思っているんです。

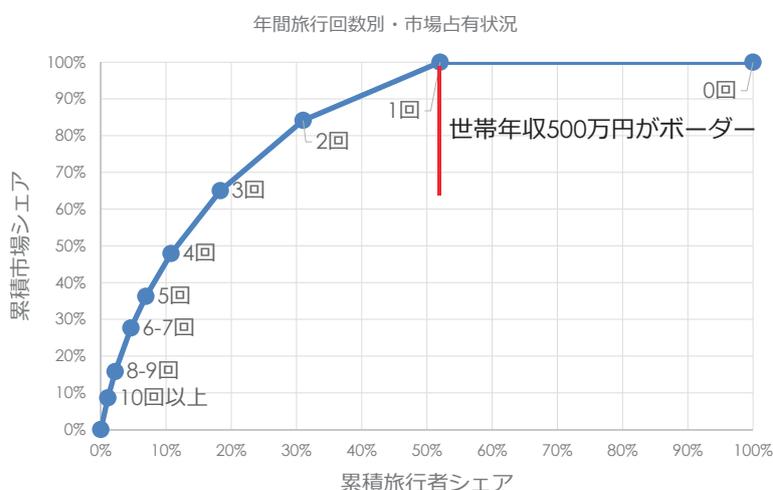
われわれが目指すところは特に回数の多い人たちです。ゴールデンウィークとかに旅行に行けていませんから、条件さえ整えば、夏なり秋なりに旅行に行きたいという思いをたぶんお持ちなので、図表12の左側の人たちをちゃんとしっかり取ればいいんです。ただ、今の状況ではおいそれとは行けない、慎重になるところはあります。

整理すると、図表13の感じになります。

コロナ感染が大変だと言いますが、今(2020年7月22日現在)の時点で陽性者は1%(陽性判明数/検査人数)もいません。東京は今300人ぐらい出ています。潜伏期間を入ると2週間ぐらいといわれています。1日1,000人の陽性者がいて、これが2週間となると、1,000人×14日間なので、1万4,000人になります。東京都の人口は1,400万人です。つまり、2週間連続で毎日1,000人出たとしても、東京都民の1%にしかならないのです。現在、1,000人も出ていませんから、今後、ものすごい感

図表 12

市場構造を知る



出典：「旅行・観光消費動向調査」(観光庁, 2019)より作成

染拡大をしても、現役の陽性者が1%を超えることはほぼありません。日本で99.9%ぐらいの人は非陽性者、0.1%の人が陽性者です。

そうはいつでも、人が動けば、感染拡大するので、観光サイドとしてはリスクの高い人を呼び込まないことが求められます。

自制できる人とできない人は、しっかりした統計があるわけではありませんが、「緊急事態宣言中にステイホームしましたか」とか、そういうことを聞いた調査を見ると、恐らく2対8ぐらいだと思います。20%ぐらいは、行動を抑制できない人たちです。(図表13)

われわれとしては、出来ない人々(20%)の人にはちょっと来てほしくないが、今、こういうことをしなきゃいけないとなったら、それをちゃんと素直に守れる人たちに来ていただきたい。そういう人たちは、自制できるがゆえに旅行もやめておこうという人と、ある程度管理すれば旅行できるという人に分かれます。

当面のターゲットは図表13の最優先ターゲット(Aセグメント)、宿泊旅行をしている人で、かつ、自制ができて、旅行に対して前向きに考えられる人です。この人たちをターゲットに取ってくるのが

直近では求められます。

その上で、「まだ旅行は早いかな?怖いかな?」という人たちに旅行に来ていただけるように、ターゲットを上押ししていくこと(A'セグメント)と、今までは数年に1回しか旅行に行かれていないような方たちに旅行に来ていただけるように図表13の右側の掘り起こしターゲット(Bセグメント)にやっけていく。それによってターゲットの面積を大きくしていくのが基本的な戦略になります。

まずはここをちゃんと線引きできるかどうか。その上でこう上げていくか、こうできるかということがポイントになってきます。

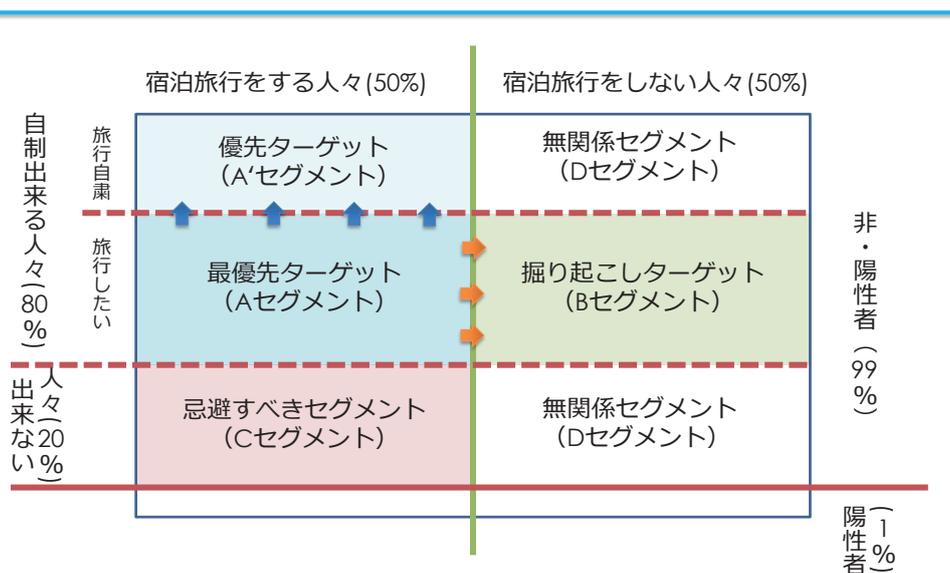
ターゲットを上げていくことに関して、彼らが旅行を思いとどまるというか、今は早いかなと思うのは、やはり感染のリスクが怖いからなので、われわれができることは「地域として感染防止対策ができています」としっかり伝えることです。

感染防止対策については各業種向けにガイドラインができています(図表14)。考えられることはガイドラインに書いてあるので、それを各事業者が守っていくことが前提になります。

ただ、ガイドラインを事業者は必要だから読みますが、ガイドラインを読む一般消費者はいないの

図表 13

ターゲットを知る



図表 14

現地での感染拡大を防ぐ「ガイドライン」だが...

各種感染症対策ガイドラインが出てきているが、ガイドラインの内容を理解する観光客も地元住民もいない。
 →最優先ターゲットにも、住民にもリーチできない。

✓	取り組み内容	審査で重点的に確認する点
1. 専属の責任者を任命し、従業員とのコミュニケーションを図る		
	感染症対策責任者を任命し、実施の責任者を決めること。	文書として明文化しているか。
	従業員に対し、感染症対策の内容を説明し、実践してもらうこと。	従業員向けの内部マニュアルなどを準備し、ミーティング等で共有しているか。
	従業員に対し、感染症対策を実践した時の効果を説明し、各員の役割や責任を明らかにする。逆に実践しなかったときにどんな結末が起こりえるかを考えてもらう。	
	従業員の間で日常的に情報共有を行えるように方法を整備する。	清掃のチェックリストはだれでも見られるようにしているか。内部マニュアルをだれでも見られるようにしているか。など
2. 従業員に対する日常的なチェック体制		
	従業員は1日に2回、体温を計測し、また体調不良がないかを確認する。体温チェック表に記録を行う。特に37.5℃以上だった場合は、体温そのものを記録する。	体温が37.5℃以上になっていないかを確認するために、チェック表を整備、記録しているか。きちんと毎日記載しているか。
	感染症の流行している国や地域を訪問した従業員を自宅などに2週間、隔離すること。 (自社の宿泊施設を使っての隔離は不適切。) 従業員の体温が37.5℃以上または体調に異常がある場合、医療機関に速やかに受診すること。	従業員向けの内部マニュアルなどを準備しているか。
	既存のワクチンが存在する感染症については、従業員へワクチンの積極的な接種を検討する。	
	ユニフォームや衣類はこまめに洗濯する。	ユニフォームの貸与数は十分か。きちんと洗濯が行われているか。
3. お客様・ゲストへのチェック・配慮体制		
	お客様に見える場所に、感染症予防の方法を記したポスターなどを掲	



で、「ガイドラインを守っています」と言われても、そもそもガイドラインが何だか分からないし、お客様からすると、それは全然安心につながらない。お客様だけではなく、周りの住民の人たちも「また感染拡大するんじゃないの?」とずっと不安が付きまとうわけです。一生懸命まじめな事業者ほどガイドラインをしっかり守っているにもかかわらず、その頑張りというか、取り組みが理解されないというジレンマが出てきてしまう。

その対応策としては、「ガイドラインを守っています」ではなく、それをちゃんと分かりやすく見せていくことが必要だと思います。

図表15は佐渡の例ですが、「S-Clean (佐渡クリーン)」というかたちで宿泊施設や飲食、アクティビティ、交通機関に全部このマーク1個で認証しています。交通機関のガイドラインと飲食機関のガイドラインと宿泊施設のガイドラインは全部違いますが、お客様からすれば、それはどうでもいいわけです。われわれのためにしっかりと安全対策をしてくれているかどうか分かればいいので、それを佐渡の場合は「佐渡クリーン」というマークで全部示しています。

星が3つあります。いちばん最低ラインの、本当にやらなければいけないことは星1つ、それよりもっと付加的な、追加的なことをしていると星2つ。星3つは確かまだ制度化されていないはずですが、一応さらにもっと高度なオプション的な対応をしたときです。

多くの施設は星2つが取れる。お客様は、星1つと2つの違いはよく分かっていないが、星2つが付いていると、ここは最低ライン以上のことをやっていると分かる。まじめというか、ちゃんと取り組もうという施設は星2つが取れます。「そんなことに意

図表 15

感染拡大防止策を「見える化」する

感染症対策の水準を、観光客にも住民にも、わかりやすいメッセージで伝える。

S-Clean

佐渡クリーン認証の仕組み

① 申請 → ② 審査 → ③ 認定 → ④ 更新

① 実施・記録
② チェック・報告書作成
③ 改善・実施

佐渡観光交流機構

- ・認証ステッカーの交付
- ・優良施設、ポイント等の提供
- ・観光客への情報発信
- ・定期的に認証基準の改善
- ・定期的に実施状況の報告

認定を取っている施設のみに行政は支援
DMOも、認証施設を前提に広報PRを展開

Certified by Sado Tourism Association

公益財団法人 日本交通公社

味があるのか」と言っている事業者と、「われわれの責務としてやらなければいけない」と言っている事業者との差は星1と2で付くようになっているわけです。まじめにやっているところは2と認められて、報いられる。

佐渡の場合はさらに、行政が「認証を取らないと補助金を出しません」と言っているので、事業者側は必ずやります。

ガイドラインを守ること、安全管理をすること、衛生管理をすることは必ずやらなければならないことになっていて、海外、国内も含めて、ある事業者や地域はその先に行こうとしています。感染症対策を自分たちの施設なり地域なりのブランド力を高めることに使うという取り組みです。

図表16の左側の写真はハワイのアラモアナセンターのフードコートに設けられているもので、ジョーズの口に手を入れると、自動で消毒液が出てくる。飲食店でもホテルでも無機質なプラボトルがポンと置いてあるだけです。ちょっといいところになると、自動で出てくるぐらいの話です。それが当たり前だとわれわれは思っていますが、よく考えたら、全く美しくない。すごくしゃれたホテルのロビーに置いてあるのは結構シュールな絵のはずです。

ハワイの場合は、子どもは結構おもしろがって、そこに手をやるわけです。嫌々消毒するのではなく、楽しくやるようにした。しかも、ここに「REAL ESTATE」と書いてあります。実は不動産屋の広告です。アラモアナセンターがボランティアで置いているのではなく、実は広告タワーです。これを作るのに3万円とか4万円らしいが、これに張る広告に20万円とか取れるらしい。アラモアナセンターはこれでマネタイズでき、衛生対策が収益源になります。

感染症対策はやらなければいけないから、もっと楽しんでやるようにしようという動きが海外では進んでいます。

図表16の右側の写真はマリオットです。マリオットは世界最大のホテルチェーンです。自分たちがいかに衛生管理をしているかということで、わざわざ消毒液の噴霧器を自分たちで作ったらしい。「わ

れわれはこんなので徹底的に部屋を消毒しています」とわざわざメディアにプレスリリースで出している。消毒するのは当たり前なので、本来はアピールのしようがないわけですが、こういうツールをやってメディアに公開して、「自分たちのホテルグループはすごく安全ですよ。われわれはお客様のことを、ゲストのことを考えていますよ」とアピールしているわけです。ホテルマリオットグループのブランディングとしています。

図表16の右下の写真は東京にあるカフェの写真です。ディスタンスをとらなければいけないとなると、座席を間引くのが普通ですが、座席を間引くと、ちょっとガランとした感じになって、あまり美しさがありません。そこで、このカフェはマネキンを置いて、結果的にディスタンスがとれるようにしています。今、日本のスタバでも「ここに座るな」というシールが張ってあるだけなので、空いているなと思って行くと、ディスタンスのために座れないとなっている。マネキンというサインというか、見せ方であれば、そういうこともないでしょう。

「マスクをしてください」、「手指消毒してください」、「ディスタンスしてください」というのは感染対策としてやらなければいけないことで、今のコロナの状況では2、3年これが続くと思っていたほうがいい。だったら、それに後ろ向きに対応するのではなく、積極的にどうすれば手指消毒してくれるのか、どうすればディスタンスしてくれるのか、どうすればわれわれの感染症対策をお客様が評価してくれるのかということを考えて、それに

図表 16

感染症対策は、既にブランディングの領域に



合わせた対応をしていく。それが「自分たちは皆さんのことを大切にしていますよ」「われわれはゲストのために動いていますよ」というブランディングにつながっていくと思います。

図表13のラインを切ることでいうと、感染リスクが高い人たちを呼ぶことをできるだけ避けなければいけないが、観光はお客様を選べない。来る者を拒めないのが大前提です。宿泊業法上、宿泊拒否ができる条件は非常に限定されているので、なかなかそれできません。

けれども、今の時代、ルールを守れない人というか、ルーズな人に来てもらったら困ります。少なくとも当面1年、2年は千客万来を捨てなければいけない。自分たちの地域なり施設なりのファンになってくれて、自分たちの呼びかけをちゃんと守ってくれる人にお客様として来ていただきたいわけです。それをちゃんとお客様に伝えていくことが必要だと思えます。

図表17は図表3の日本酒体験をしているところのウェブサイトです。その施設から相談が来たときに、「しっかり書こう。2週間以内に夜の接待を伴うお店の利用のある方は来ないでくださいとしっかり書こう。法定根拠はないから、宿泊拒否はできないが、ウェブサイトにこれまではっきり書こう」と。婉曲的に「健康管理をお願いします」ではなく、はっきりと「リスクの高い人は、ご遠慮ください」というメッセージを出していくことが重要でしょう。

図表17はお客様に対するメッセージですが、地域の人たちに「われわれは地域を脅かすような人たちにはできるだけ来てほしくないと思っています」と伝えるためにも、はっきり言ってしまったほうがいいと思います。

それをもっとシステムチックにやるとしたらということで、今、沖縄県とか、神奈川県は導入していますが、ラインを使った追跡システムをつくりましょうという話が出ています。旅行先でどの施設に行ったのかをラインで登録しておいて、万が一感染が出た場合には、そこを利用したお客様に連絡しますよと。

ただ、今のシステムは旅行に行った後のところ

図表 17

感染リスクの低い人を呼び込む→「信頼できる」顧客との関係づくり



出典：クラブステイウェブサイトより

だけしか見ていない。だけど、本来重要なことは感染リスクの高い人に来させないことです。

ラインはわれわれも毎日のように使っているわけですから、旅行前の段階から「感染リスクの高い行動をやめてください」とお客様に伝えていく。「今週末は天気がよさそうだから、行こうか」みたいなのはなかなか難しいが、夏休みとかの家族旅行や連休の旅行は「明日行こう！」ではなく、1か月前、2か月前ぐらいから予定しているわけですから、旅行の前の段階から地域とお客様との間でコミュニケーションができるようにしておく。予約が入った時点からできるようにしておいて、旅行前に「夜のお店に行かないで」と言うかどうかは別ですが、「感染リスクが高まるようなことはしないでください」とお伝えして、それをちゃんと守って来てくれた人には特典を与えることをしたらどうかという提案です。

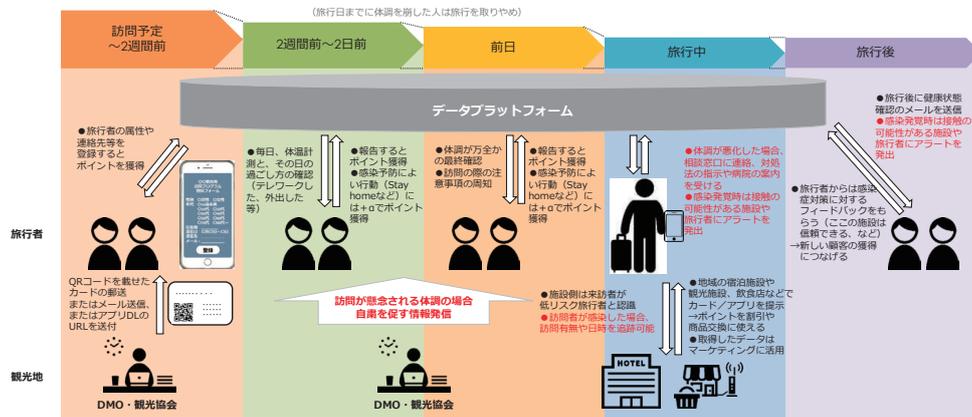
図表18はコンピュータシステムを使う旅行システムですが、プリミティブな世界では宣誓書ではないが、「私は順守しました」というペーパーを1枚出してもらってもいいです。いずれにしても、「ちゃんと守ってくれるお客様はウェルカムです。そうではないお客様に「来るな」とは言いませんが、「おもてなしはしません」というようなメッセージを地域側、施設側が出していくという姿勢が今のコロナのある状況では重要ではないかと思っています。

コロナの感染者はこれからもたくさん出ます。収まりません。収まるまで待って、みたいなことはたぶん通用しないです。コロナがあるという前提で、非・陽性者99%の人はコロナとは関係なく生活し

図表 18

更なる「セキュア」な旅行システムの導入（構想）

- 旅行前から感染リスクの高い行動を抑制することを促すことで、感染者が来訪することを抑制する。
- さらに、地域内での行動履歴を記録しておくことで、万一、感染者が生じた場合、その行動をトレース出来るようにする。
- 旅行決済時に、保険会社と契約し、体調不良時のキャンセル料を保証することも検討できる。



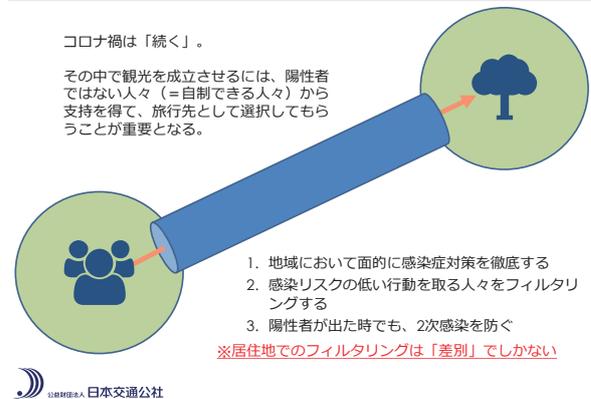
ているわけですから、陽性者1%の人に振り回されるのではなく、かといって野放図に何でもいやすという話ではなく、ちゃんと感染症対策ができて自律的に動ける人、自制的に動ける人を観光地としてはしっかり受け入れる。お客様と地域をそういうパイプラインでつなぐことがこれからというか、この1年、2年の観光地域づくりにかなり重要になると思います（図表19）。

そのときにやってはいけないのは、居住地とか、若者は危ないとか、そういう属性、デモグラフィックなところでフィルタリングをしてしまうことです。統計的には0.1%ぐらいしかコロナの感染者はいないわけですから。統計で考えると、普通0.1%はゼロです。ゼロにほぼ近い人たちが居住地などの属性だからといって、その他の99.9%の人たちにそのラベルを張ってしまうと、いわゆる差別につながってしまう。非常にバランスは難しいが、ポイントは地域と観光客との間にちゃんと信頼関係をつくれるかどうかだと思います。

3点目、先ほどのセグメンテーションの図（図表13）でいうと、右側のBセグメント（旅行意志はあ

図表 19

コロナ禍でも安全に集客できる仕組みを作る



るが、実施習慣は無い人達）に広げることです。今まで毎年のように旅行に行かれていない方を旅行に引きずり込むことです。

対策はたぶん1つしかなくて、値段を下げること、割り引き制度を入れることです。

GoToはまさしくここにフィットする話です（図表20）。「旅行には行きたいが、お金がない、先立つものがないので、行けない」という人たちにはGoToのような割り引き制度は非常に効果がありま

図表 20

Bセグメントの掘り起こし

- Bセグメント（旅行意志はあるが、実施習慣は無い人達）のハードルは、経済要因。



GoToに代表される「割引策」を有効に活用

ただし、「割引」によって掘り起こされた需要は、各種の振る舞い、消費行動は悪化する傾向にある。場合によっては、Aセグメントの人たちとのコンフリクトも生じる。また、ここでロイヤルティを獲得しても、「次」にはつながらない（割引策が尽きれば消失する）。

→曜日や施設によって、価格設定にメリハリを付け、割り切った対応が必要。



す。

図表13左側Aセグメントのいつも旅行に行かれている方も「せっかくそういう制度があるなら」と使います。「制度を使わずに、自分の財布だけで行く」という孤高の人もいるかもしれないが、大部分の方が使います。けれど、それでは市場は増えない。そもそも普通に発生する旅行に補助金を使われるだけで食われてしまう。

政策的な効果として期待されるのは、右側のBセグメント（旅行意志はあるが、実施習慣は無い人達）です。「値段が安くなる今のうちに行こう」という効果です。GoToキャンペーンでの掘り起こしはそういうことを期待したい。

ただ、今までの「ふっこう割」だとかを見ていると、割引引きされて来るお客様は、ちょっと言い方は悪いですが、筋が悪いんです。宿泊施設側からすると、例えば2万円の宿泊施設だったら、2万円のサービスはこうで、今まで普通に2万円払っているお客様は「ああ、そうだね」と思っているんですが、2万円の宿を1万円で使うお客様からすると、2万円の宿は未知の領域なので、「サービスが悪い」とか言ってしまふ。宿は普通に2万円のサービスをしているのに、3万、4万ぐらいのサービスをお客様から期待されてしまふとか、「サービスが悪い」ことを口コミサイトに書かれてしまふとか、いろいろなことが起きる。また、その立ち振る舞いも、例えばTシャツと短パンで来てしまふとか、いろいろなことがある。本来その宿なり施設、地域なりを好んで来ていたお客様は「なんか筋が悪くなっちゃっ

たね」みたいに、お客様の離反にもつながりかねないリスクがある。

割引引き制度は市場を増やす効果は非常にありますが、価格が下がっている状態であるお客様への対処の仕方を各宿泊施設なり地域なりで慎重に考えなければいけないと思います。

よく「そういうお客様でも来て満足してもらえば、リピーターになってくれるのではないか」という方がいますが、リピーターにはなりません。先立つものがないから。今、割引引きをされているから来ているのであって、割引引き制度がなくなったら、行きたくても行けませんから、リピーターになりません。身もふたもない言い方をしますが、ないです。基本、一見さんと思ってください。

今までの「ふっこう割」とかでも同じようなことが起きていて、『ふっこう割』が終わった後、お客様が減った。値段を下げないとお客様が来てくれない」と結構言われます。北海道でも九州でもそういう声を聞きます。

それは実はちょっと間違いで、割引引きによって水増しされていたお客様は、当然割引引きがなくなれば、来なくなる。だから、お客様は減る。もともとオリジナルで来ていたお客様を呼び込まなければ、元には戻れない。割引引き制度で来ていたお客様をつなぎ留めようとしたら、値段を下げなければ、来ないのは自明です。割引引き制度が終わったら、お客様が減って、自分たちの競争力がなくなったとかというのはちょっと違います。

短期的には今述べた市場の構造でやるわけですが、中期的、コロナがある間のところでわれわれがやっていかなければいけないのは、観光一本やりから離脱して、もうちょっと複層化していきましょうということなんです。

われわれが目指していたリアルな本物の体験は十分に機能しなくなってしまった。これ自体の本質は変わらないと思いますが、すぐには動かせない。観光の持続性、レジリエンスを高めていこうとしたとき、そのリアルな経験をしっかり持ちながら、物販やオンラインにウィングを広げていく。仮にコロナみたいなこと、緊急事態宣言みたいなことがあ

って人の移動がバツツと切られてしまったとしても、それ以外のやり方である程度のチャンネルをつくっていけるようにしましょう、観光のハイブリッド化しましょうということです。（図表21）

まず、リアルな経験です。これは本当に本質的な価値なので、ここをしっかりとやることは当然重要です。従来は来てリアルな経験をしっかりともらおう、ここだけにフォーカスをしていたわけですが、これをしっかりとつきた上で、さらにオンラインでのツアーと通信販売、物販を一体でつなぎましょう。CRM（Customer Relationship Management：顧客関係管理）を使ってお客様を一元管理しましょう、ということは今、提案しています（図表22）。

リアルな経験の中でつながりができている人たちにリピーターになってもらうのは当然ですが、今回みたいなのがあると行けない。お客様との関係をつないでいかないと、お客様との関係がすぐ薄れて切れてしまいますから、オンラインツアーみたいなことを仕掛けていく。

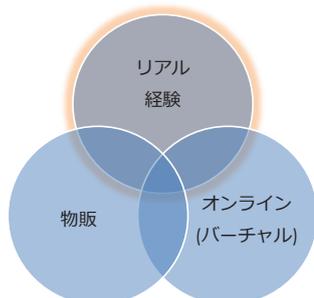
オンラインツアーを単体でマネタイズするのは非常に難しいので、そこに物を組み合わせて物販をしていく。買っていただいたお客様だけにオンラインツアーを配信していく。

図表22に通信販売と書いていますが、実質的にはクラウドファンディングに近い人たちです。確か1万6,000円ぐらいで売っているが、物の価値は7,000～8,000円ぐらいですから、その倍額ぐらいで売っています。純粋な物の価値だけで通信販売しているわけではありません。

図表 21

観光の「ハイブリッド」化

Aセグメント&Bセグメントだけでは、市場の絶対量が足りない。さらに、コロナ禍の展開次第による変動リスクが大きい。「リアル経験」以外にも展開して、Cセグメント&Dセグメントにもリーチ。



ここに価値があって、お客様にこことつながってほしいという思いがあるとき、「われわれは次の事業をやっていくためにクラウドファンディングとしてこういうことを新しく展開したいので、そこに対して支援をしてください。支援をしていただいたリターンとしてこういう物を送ります」。通信販売に近いが、それだけではない寄付というか、支援の金額を入れ込んでもらう。支援の金額の部分でオンラインを行うことによって、この3つが有機的につながっていく。

全部これはCRMによって一元管理されていますから、どういうお客様がそれぞれのコンテンツを使ったのかということも全部把握できます。

お客様は旅の前に会員登録をします（図表23）。事前に学習ビデオやプロモーションビデオを見て、健康状態の報告をすれば、ポイントがたまっていきます。実際に旅行に行き、宿泊とかのサービスを購入します。購入にも全部ポイントが付いていく。

図表 22

ハイブリッド・ツーリズムの展開

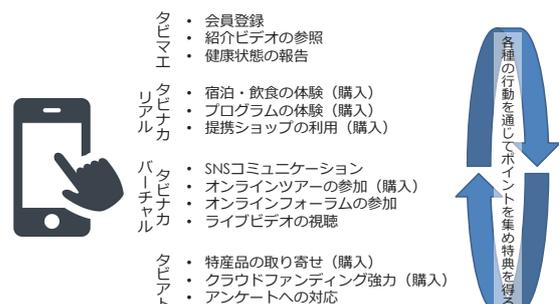
ジャンル異なる複数のコンテンツを顧客ベースで一元管理してつなぎ合わせる



図表 23

顧客視点から見た地域・施設とのコミュニケーション

スマホ1つで、リアル/バーチャルを超え、持続的に地域・施設と繋がり、その関係性を深めていく



できます。バーチャルのツアーに参加しても、オンラインツアーで有料のものにしか出ませんが、基本的に参加していけば、少ないポイントですが、付いてくる。旅のあとに特産品を買ったり、クラウドファンディングとかをやったりすると、またポイントが付いてくる。そのポイントを使って、また特産品を買ったり、次にツアーに行ったときに割引きになったり、日本酒が1本別に付いてくるとか、そういったことが起きます。

広い意味でいうファンクラブみたいなものです。こういった観光と物とバーチャルを全部境目なしにくっ付けてやってしまおうという話です。

図表24は観光ロイヤリティ・プログラムです。これはお客様の動き、旅行を申し込んで、事前に学習して、旅行を実施して、エクスカーション（体験型の見学会・ツアー）にも出て、ということをしていきます。

エクスカーションも結構ポイントだと思っています。旅行はネットワーク的な話になかなかならない可能性があるという話をしましたが、観光の魅力は地域としてのつながりだと思うので、ロイヤリティ・

プログラムを持っていると、メインの施設に来たとき、その周辺の提携の施設なりサービスを利用してもポイントがたまる仕組みをつくることによって地域内で横展開できるということです。

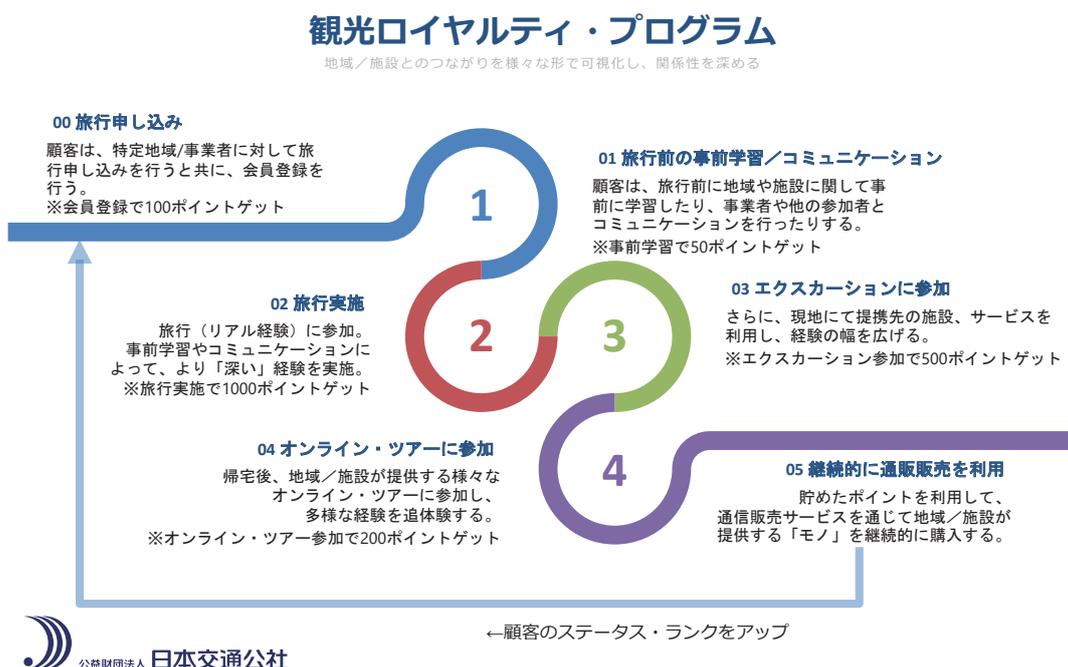
もう1つは、旅行前のオリエンテーションというか、コミュニケーションです。できるだけ感染リスクの低い人に来ていただくためには、旅行の前からお客様にアプローチをしていくことが重要です。そのためにもオンラインのCRMシステムはかなり重要ではないかと思います。

事前にお客様とつながっていたら、お客様は変なことはしないです。旅の恥はかきすてみたいなのができない。身ばれしているから。お客様とちゃんとつながっていけば、お客様は地域やサービスにおいてしっかりとした責任ある行動をしますし、それは私が提唱しているレスポンシブル・ツーリズムにつながっていくきっかけになるのではないかと考えています（図表25）。

信頼のあるというか、顔の見える関係だったら、そんなに変なことはしません。「観光に来てもらいたいが、こういうことを守ってくれないと地域として

図表 24

CRMによるロイヤリティ・プログラムの展開



図表 25

「安心」出来る顧客は、地域にとっても「安心」



様々なチャンネルを通じて地域／事業者とつながった「顧客」は、地域に対しても敬意を持つ。

そうした「敬意」を持った顧客は、地域に対する責任感も持った行動を取るようになり、地域にとっても「安心」な存在となる。

レスポンスフル・ツーリズム



は困る」と伝えて、お客様に「そうだよな」と分かってもらう。そういう人と人との関係で攻めていくしか今回のコロナに対応できないのではないかと考えています。

4. 供給過剰時代の到来

とにかくいろいろな政策などをしたとしても、供給過剰にはなりません。2018年1月から12月まで図表26のようにいく予定だったものが、推計はかなり高めに見積もっていますが、12～13兆円ぐらいマイナスになるわけです。GoTo政策で1兆円が真水で仮に入ったとしても、焼け石に水です。膨大な損失額が出ます。JTB、ANA・JAL、JRも含めて、つぶれることはないかもしれませんが、本当にどうなるか分からないぐらいの損害が発生しています。

沖縄の観光はお客様が今まで減ったことがない。ほぼ横ばいになったことはありますが、減ったのは唯一、海洋博の翌年だけです。それが今の状況でいうと、2019年の35%ぐらいになるだろうと。65%減は沖縄の観光が今まで経験したことがない状況です。15年前ぐらいの水準まで落ちる。20年の間にホテルはほぼ倍以上になっていますから、非常に供給過剰状態にあります。

内地というか、本州は2000年代に結構観光が厳しく、お客様が減る時代を今から15～16年ぐらい前に経験していますので、沖縄ほどぬるま湯ではないにせよ、それでも図表26のような金額が減

るのは本当に厳しい。

しかも、それは今年コロナが落ち着いたら行けるのかというと、たぶんそうはいかなくて、2、3年は足を引っ張ります。国内の旅行市場は給与水準という経済学で決まる（図表27）ので、世帯年収500万円という話をしましたが、懐が温かくなると旅行に行くし、厳しくなれば、宿泊をあきらめて日帰りで行こうかなとか、プチゼいたくで、おすし屋に行つて、ちょっと飲食しようかなとか、そういうふうには行動するわけです。

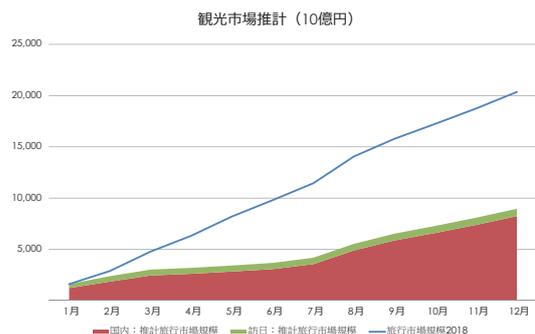
今回のコロナで実は政府はかなり潤沢に資金を事業者に出していますし、雇用調整助成金もかなり手厚く出しているの、現時点においては経済がすごくおかしくなっているという状況にはなっていません。失業者があふれているとか、バタバタと会社がつぶれているという状況にはなっていません。けれど、かなり異常なほど潤沢にと資金をつぎ込んでいるからであって、コロナが落ち着いてきて、「緊急な状態が減ってきたので、あとは民間が自分たちでやってください」となってからのほうが倒産は増えます。

バブルのときもそうでした。バブル崩壊してすぐの1992年、1993年に倒産数が増えたのではなく、経済がクラッシュしたのは1997年です。バブルが崩壊して山一証券が倒産するのは1997年の話です。みんな経営が厳しくなると、ある種粉飾とはいってませんが、何とかやりくりして頑張つて、それが力尽きるのに3年かかるわけです。

コロナのクラッシュによる経済危機はこれからの

図表 26

それでも供給過剰はくる



図表 27

しかも、それは数年に及ぶ

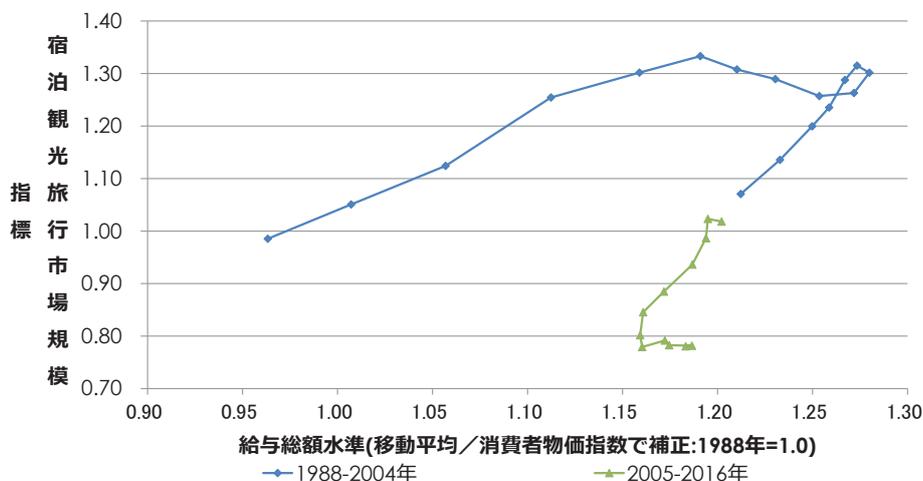


図 給与水準と宿泊観光旅行市場規模指標との関係

Note: 給与水準は民間給与実態統計調査(国税庁)より取得。ただし、2010年を100とする消費者物価指数で補正を行い、さらに、補正後の1976年の平均給与額を1として指標化している。宿泊観光旅行市場規模指標は、国民一人あたりの宿泊旅行実施回数(観光白書)×人口数(国勢調査)にて算出した人回を、1976年、2003年を基準に指標化したもの(観光白書の統計手法が2003年より変更となったため、2期に区分している)。いずれも、過去3年の移動平均。



ほうが、それこそ来年、再来年のほうがもっと出てきます。国内の旅行市場もこの2、3年はたぶん低迷します。先ほど言った2000年代ぐらい、国内市場の前年割れが当たり前だった時代に戻ります。それをうまく補てんでできるかという、インバウンドがどこで戻るかという話になりますが、そこはまだ現状では判断できないので、やはり厳しくなると思っていたほうがいい。

さらに、市場が縮小するとき、お客様はブランドのあるところに行きます(図表28)。市場が伸びているときには第二ブランド、第三ブランドでも行きますが、市場が落ちてくるときは第一ブランドにどんどんお客様が集まって、第二、第三ブランドはかすんでいきます。割引き制度とかをやっても、まずはトップブランドのホテルで十分にお金が使われて、第二、第三ブランドにお金がいきません。人間、素直です。

今後はグループAとグループBに分かれていきます。市場が縮小していくのはほぼ確実ですが、縮小していく中でもお客様を維持できる2、3割の地域や施設(グループA)と、市場の縮小幅より

ももっと大きくお客様を減らしてしまうグループBに分かれていきます(図表29)。

2000年代でもそうでしたが、グループAに入っているところは、周りが厳しくても、強いから結構ハッピーです。高山はそういう感じですが。2000年代も高山市とか、こちんまりとすごく特徴的なカラーを出せている地域が強かった。温泉地も熱海とか、大規模なところはだめでしたが、ちょっと小規模な由布院とかのほうが目立ち、お客様も維持できる。

グループBに入りやすいのは、とにかく規模だけ大きいところ。特徴がなくて、規模だけ大きい。本当に信じられないくらい減ります。

みんなが厳しくなるのではなくて、これから2、3年の間、場合によっては5年かかるかもしれませんが、強いところと弱いところの差がすごくはっきり出てくると思います。

そこで懸念されるのは、事業生産性の悪化です。

順調であった2011年から16年ぐらいを見ても同様な傾向がありました。図表30の横軸は人泊数の増減率で、47都道府県で増えているところ、減っ

図表 28

ブランドカのあるところに集中する

沖縄旅行の費用補助に予約殺到 沖縄県の予算5億円 6月中にも使い切る勢い

2020年6月11日 09:00

県民向けに県内旅行を助成する県の事業「おきなわ彩発見キャンペーン」が人気を集めている。5日の発売から10日までの5日間で、すでに予約が殺到。県は予算5億円を措置し、期限を7月末と想定していたが、6月中に使い切る可能性があるほどの盛況ぶりだ。一方で、事業の対象外の格安宿泊施設や、旅行商品に組み込まれていない観光施設には恩恵が行き渡っていない。「「彩り」を発見してもらえない事業者がたくさんある」と支援を求める声もある。(政経部・川野百合子)

■低価格施設「恩恵ない」

観光施設や地域の小規模宿泊施設からは、不満の声も上がっている。補助の適用は6千円以上の宿泊付きプランが条件。低価格帯の宿泊施設や、オプションとして扱われる観光施設は「恩恵を受けるのはかなり狭い範囲。自業に協力したのに支援が一切ない」と、冷ややかに見ている。

購入する県民にとっては、高級ホテルの割安感が大きい。低価格の宿泊施設や地域の宿泊施設にとっては要件の下限額がネックになっている。県の事業発表から発売まで2日しかなかったことも、旅行社が販売するプランの偏りや、事業周知の足かせになっている。

本島北部の簡易宿泊所は素泊まりで一人3千円以内と、低価格が売りの。開業して8日目。自業から再開した直後、キャンペーンのあおりを受けて予約が3件キャンセルされた。

代表は「県は『付加価値を付けて』と言うが、安いから稼働できた。宿泊代より高い食事を付けて売れるはずがない」と頭を抱える。「休業補償の対象にもならず、救済もない。昨年は7～8月で200万～300万円売り上げたが、今年は見通しが立たない。アパートへの事業転換も検討する」と明かす。

観光施設の代表者は「発表から販売まで時間が短すぎる突貫事業。時期や金額の詰めなど制度設計が不十分だ」と批判する。「オプションではなく、チケットを買って配るなどの具体的な支援をしてほしい」と要望した。

県にも同様の声が寄せられている。担当者は「事業の趣旨は地域活性化。旅行社には、さまざまなプランの造成をお願いしている」と説明した。

公益財団法人 日本交通公社

割引制度の「常」として、ブランドカがあり高額な施設に需要は収集する。

そのため、中堅以下の施設には、割引制度の恩恵は回りにくい。

特に、今回のGoToは、全国民が利用できる、旅行先も自由に選べるため、一部施設や地域に需要が集中することは必然となる。

概ね、2～3割の地域/施設に、需要の7～8割が集中することになるだろう。

ているところ。縦軸はその間に1人あたりの宿泊・飲食業の純生産、付加価値がどれくらい増えたか、減ったかというのを示しています。きれいなマイナスの直線です。

2010年代に観光客を増やした、宿泊人数を増やしたところほど、実は1人あたりの付加価値は下げている。単純に言うと、安いお客様を呼んできて数を増やした。数が増えているから、付加価値の総量は増えていますが、労働生産性はほとんど

劣化していたということです。本当の意味で付加価値を持ってわれわれがお客様を誘致していたのかどうかというのはちょっと微妙なところがあって、量の獲得に傾倒して、生産性をないがしろにしていたのかなと危惧しています。

この状態のまま市場縮小に入ると、しかもGoToとかの割引制度が入ってくると、お客様は動くが、地域には全然資金が動かないみたいなことが起こりかねないので、かなり注意が必要だと思って

図表 29

市場縮小期に起きること

- グループA
 - 全体の2～3割
 - 市場が縮小する中でも、集客を維持、場合によっては更に増大させる
- グループB
 - 全体の7～8割
 - グループAに集客が取られる分、市場の縮小傾向以上に集客を減らす

図表 30

成長期ですら悪化した生産性...



出典： 宿泊旅行統計(観光庁)及び県民経済計算(内閣府)より山田作成

います。

供給過剰は避けられないので、図表31は私のアイデアペーパーですが、「公的なファンドをつかって、『経営的にこういう状態だったら続けたくない』と言う事業者、経営悪化の施設をファンドが買い上げてしまったらどうか」というものです。

民間のファンドの場合、さきほどのように安くファンドが取得して、安くオペレーションする会社が購入して、安いお客様を集めて、一見にぎやかだけれど、地域には一切金が落ちないということが起きます。さらに、経営が厳しくなるところは結構老舗で大型なところだったりするので、それが安くオペレーションする経営をされると、地域のバランスがすごく悪くなります。これはわれわれが2000年代に経験してきたことです。

その再来をしないように、ちゃんと公的なファンドをつかって、特に地域の中でここは歴史があるとか、場所が重要だとか、へそになっているとか、そういうところの施設はファンドが買い上げる。でも、供給過剰状態ですから、すぐ旅館にしてしまったら、供給過剰は変わらないので、いったん買い上

げて、1年とか閉鎖してしまう。市場は必ず戻りますから、戻っている状態にあわせてもう一回市場に再投入する。

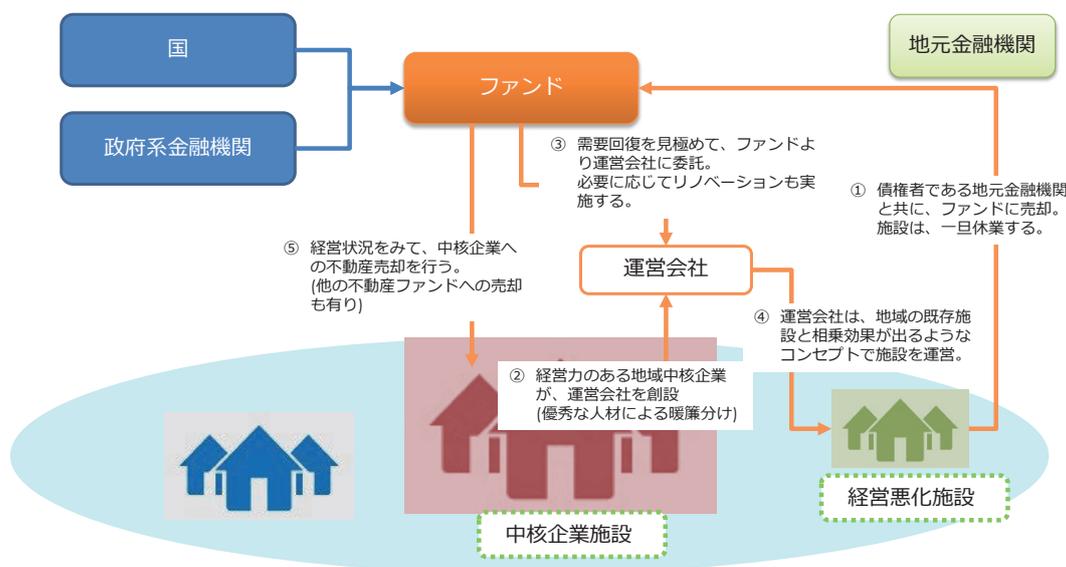
市場に再投入するときにも、地域の意思が入るようなファンドが持っていれば、外から全然違う人に入ってきってもらって経営をするのではなく、地域の中にちゃんと経営できている事業者が必ずいますから、そういう事業者にいる若手にのれん分けをしてもらうかたちで経営を引き継いでもらうようにする。例えば、あるところが家族客にすごく強い施設であれば、こっちはカップルに特化しようとか、そういうかたちで地域の中でポートフォリオを組みながら観光地を再構築できるのではないかと。

5. どのように復活していくのか

今回のコロナの中、本当にひどい状態ですが、どうせたかかれるのであれば、起き上がるときにはもうちょっといいかたちで起き上がるやり方を今から準備しておくのも1つではないかと思っています。では、どういうふうに復活していくのかということ

図表 31

供給過剰となる今後、数年をしのいでいく仕組みが必要



考えていくことが必要だと思います。

まだ日本政府は、どれくらいでどういうふうに戻しますというプランを出していない。内部では実施していると思われていますが、公表はしていません。一方、図表32のようにハワイ大学は復興プランを策定・公表していますし、沖縄は需要損失のシナリオの話は出ています。

需要損失を推計すれば、どれだけの損失が出るのかということも分かります。図表32の右側上の円グラフの喪失付加価値の推計は私が長野県をベースにして試算したものです。どれくらいの損失額があり、それによって経済的なクラッシュがどれくらいかということが分かりますから、そのクラッシュをできるだけ軟着陸させるための方策を考えられるし、さっきのファンドの部分においても、2年、3年というオーダーの中で、どういうふうに戻興していくのかということマクロ的にちゃんと考えることができます。

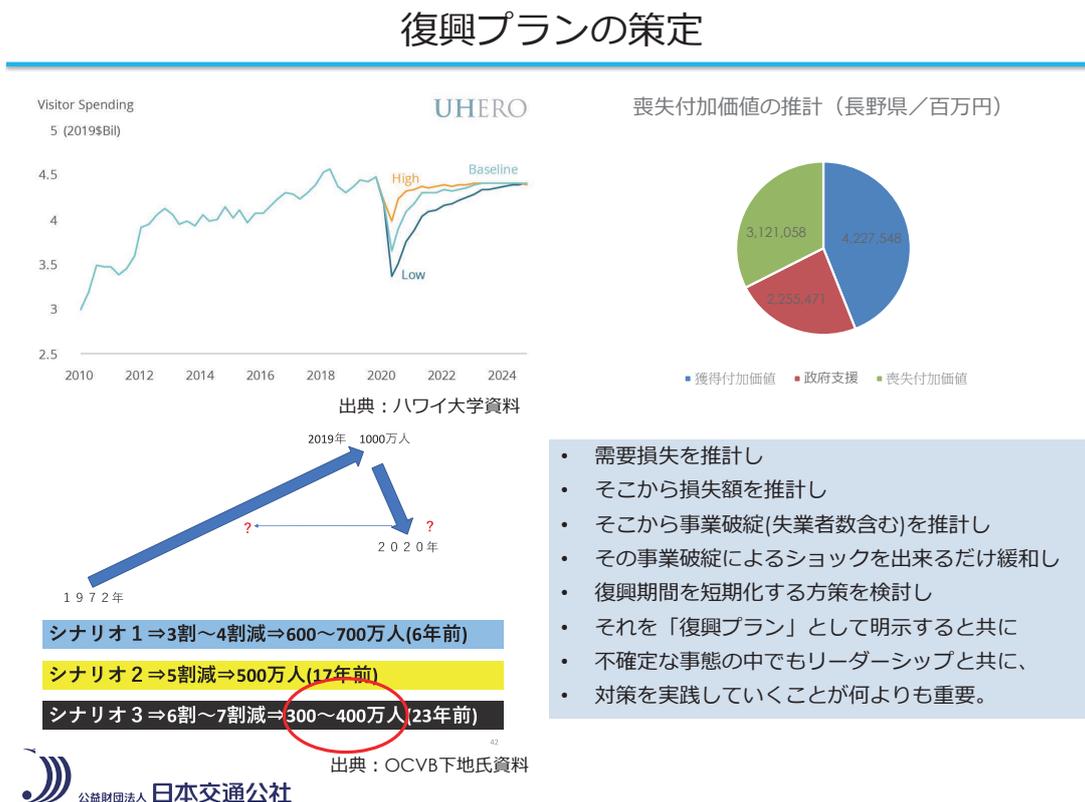
まずは、図表7の京都市がやっていたように、どんなかたちで戻していくのかということを考えていきたいということです。

それをやっていくためには、観光地域づくり法人(DMO)のようなところが担うべきであると思います。行政だけでは観光は分からない。4月、5月の緊急事態宣言で、「地域振興に観光は重要だ」と言っていた割に、みんな誰も分かっていたというのを露呈したわけです。観光の分かっている人たちが、ちゃんと行政と民間、住民の間に入って調整をして、つくっていかなくてはならない。観光協会、DMOをもう一回見直して観光地域づくりのハブにしていくことが必要だろうと思います(図表33)。

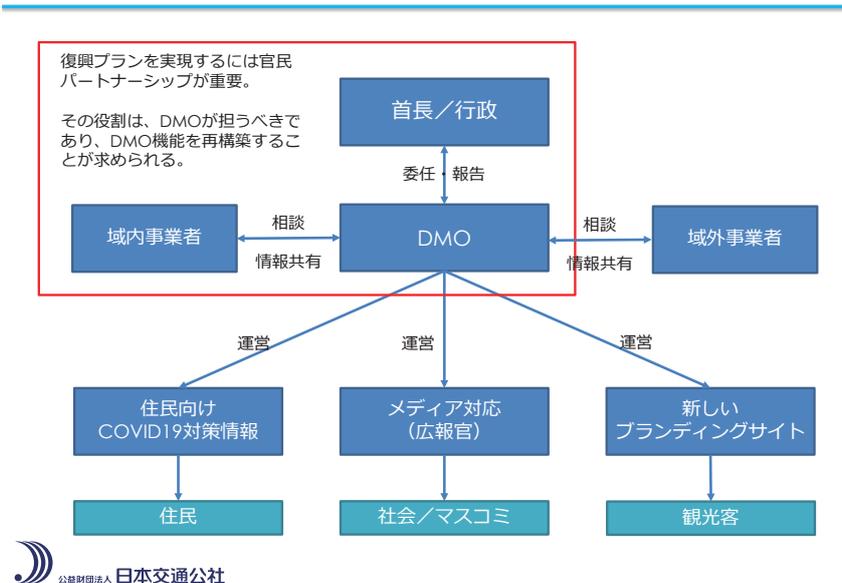
多くの観光協会は今までお客様向けのことしかしていなかった。住民に対して説明をしていなかったし、事業者ともあまりコミュニケーションがなかったのです。

某地域のDMOで私が4月に「事業者には何が欲しいのかを聞いてください」と言ったら、「聞くチャンネルはありません」と言われた。「DMOでしょ?」と思ったが、次に言われたのは、「私はそもそもマーケティングをやるためにDMOに来たので、事業者の支援と言われても、どうすればいいのかわか

図表 32



図表 33 DMO機能の再構築



らない」と言われました。「分からなくてもいいから、まず、それを聞いてください」と思ったんですがそれが実態です。DMOの多くはそうでした。

今回、DMOは事業者のこともちゃんと分からなくてはいけないし、住民のことも分からなくてはいけないし、お客様だけではないということを露呈したわけですから、これをちゃんとやっていくことです。

最後に、今の議論は「感染拡大、要は感染者が出ても、観光振興、経済を回すのが重要だ」と、「経済を回せば、感染者が出る。ひいては死者が出る。感染者を出すことは絶対にだめだ。経済を動かすとだめだ」という、ある種二者択一みたいになっている。トロッコ問題で、どちらのほうの人が死ぬかという議論となっています。

ですが、こんなことを議論する必要はありません。さきほど述べたように99%の人は感染と関係なく生きているんです。99%の中で、さらに地域と関係性を結んで地域に敬意を払って動いてくれる

お客様に「動いてください」というメッセージを地域が出していけば、感染は広がらないんです。二者択一的な問題、トロッコ問題ではなく、新しい、コロナの中でのニューノーマル、最も困難な第3の道をわれわれがつくっていかないといけないと思います(図表34)。

図表 34 トロッコ問題にしない



画像出典：Wikipediaより

