

# 観光レジリエンスの向上に向けて

## —新型コロナウイルス感染症を機に求められる新しいアプローチ—

調査部 主任研究員 高坂 晶子

### 目 次

1. はじめに
2. コロナ禍で露呈した観光の脆弱性
  - (1) コロナ禍で停止した観光
  - (2) 従来のイベントリスク対応とコロナ対応の比較
  - (3) コロナ対応の有用性
3. コロナ禍による観光のダメージ
  - (1) 観光マインドの減退
  - (2) 需要の消滅
  - (3) 稼働の休停止
4. 観光のコロナ対応
  - (1) 観光マインド減退への対応
  - (2) 需要の消滅への対応
  - (3) 稼働の休停止への対応
5. 欠けている視点と包括的な観光レジリエンス向上策
  - (1) 欠けている視点と求められる取り組み
  - (2) 政府の支援策（Go Toキャンペーン）と浮上した課題
  - (3) 包括的な観光レジリエンス向上策の必要性
6. レジリエンス向上のための基礎体力
  - (1) 観光客との関係
  - (2) 在留外国人
  - (3) 地元の経済主体
  - (4) 一般企業
7. おわりに

## 要 約

1. 新型コロナウイルス感染症により、多くの観光地・事業者は甚大なダメージを受けている。平和産業といわれる観光業は、もともと自然災害や経済危機、国際紛争等のイベントリスクに弱く、今回のコロナ禍はその脆弱性を端的に表した形である。とはいえ、人々の観光意欲は消滅しておらず、コロナが収束に向かうにつれ観光業が再興する可能性は大きい。
2. 観光立国を目指すわが国は、成長戦略の柱として、また地方創生の切り札として観光を重視している。本格的な観光の再興まで数年を要する可能性もあり、観光地・事業者はその時を見据えて経営の存続を図ることが極めて重要である。困難に直面しても立ち直る能力、あるいは持ちこたえる打たれ強さ、すなわち観光レジリエンスが必要とされるゆえんである。
3. コロナが観光に与えた具体的ダメージは、観光マインドの減退、需要の消滅、稼働の休停止に大別される。事業者はこれらのダメージに対し、以下に示す取り組みで対応している。

観光マインドの減退には、これまで以上に情報を提供するなど、顧客との関係強化を図っている。安全安心対策を強化して顧客の不安や不都合を解消する一方、オンラインプロモーション等で顧客との接点を維持・強化している。

観光需要の消滅には、本業を補う収益源を開拓して経営の下支えを図っている。コロナ禍は、自然災害に比べ観光資源や設備の物理的ダメージが小さいため、短期間で新事業の展開が可能なことに活路を見出す戦略である。

稼働の休停止には、保有資源のシェアを通じた新たな用途と顧客の創出で対応している。資源利用の新技术であるシェアを導入し、遊休スペースや従業員のマネタイズを図っている。
4. しかし、上記のコロナ対応だけでは、観光レジリエンスの向上に必要な取り組みを網羅しているとはいえない。今後、さらに取り組みが必要な分野としては、インバウンド、コト消費、高齢者への対応が挙げられる。インバウンドに関しては、観光客の送り出し国を一層多様化することが必要であり、コト消費に関しては、接近を避けつつイベントその他の体験を楽しむことができる仕組みを提供することが重要である。加えて、コロナ禍をきっかけに高齢者の観光意欲の減退が顕著であり、これまで以上にシニア層の観光需要を喚起する取り組みが必要となる。
5. ただし、イベントリスクの影響範囲はしばしば経験値を超えるため、事前に想定したレジリエンス向上メニューだけでなく、リスク対応の基礎体力を高めることも必要である。具体的には観光客や住民、地域の経済主体等との関係を強化し、連携してリスク対応する仕組みの構築が望ましい。
6. レジリエンスを高めて観光を再興するに当たり、単純に従来への回帰を目指すことは、コロナ禍以前から顕在化していた問題、例えば特定送り出し国への依存やオーバーツーリズムを繰り返すことになりかねない。コロナがもたらした変化を直視し、地域社会全体で新たな観光の在り方を検討することが重要である。

## 1. はじめに

2019年末に顕在化し、2021年を迎えても収束の兆しがみえない新型コロナウイルス感染症（以下、コロナ）により、世界の観光ビジネスはかつてない打撃を受けている。そもそも観光業は安定した社会環境下で盛んになる平和産業であることから、自然災害や感染症、国際紛争・テロ、経済危機といったいわゆるイベントリスク（注1）に対する耐性が乏しい。今回のコロナのパンデミック（世界的大流行）は、観光業の脆弱性とその影響の大きさを浮き彫りにした。とくにわが国の場合、地震や台風被害が多発する地質的、地理的条件とも相まって、イベントリスクは看過できない問題といえる。

脆弱性を抱える一方、観光関連ビジネスは全世界のGDPの10%を占め、3億人超の雇用を生み出す巨大産業である。途上国を中心に観光業が基幹産業であるケースもあり、その興廃は経済ばかりか社会の安定をも左右する（注2）。こうした事情から、近年、観光には困難に直面しても立ち直る能力（復元力）、あるいは持ちこたえる打たれ強さ（強靱性、以下では両者を指して観光レジリエンスとする）が国際社会から期待されている（注3）。コロナ禍に際しても、国連世界観光機関（United Nations World Tourism Organization：UNWTO）は、2020年5月に公表した「新型コロナウイルス感染症（covid-19）からの観光回復策」において、「旅行と観光を通じた雇用と経済の支援」に向けて「COVID-19の社会経済的影響を緩和し、回復を加速するための行動」を関係者に要請している。

もとより、小さくないイベントリスクの下で観光立国を目指すわが国にとっても、観光レジリエンスは重要なテーマである。しかし、従来の観光行政や観光地経営は、レジリエンス向上策に必ずしも高い優先順位を与えてこなかった。コロナの深刻なダメージも、現状、観光レジリエンスへの政策的関心を高めるには至っていない。実際、観光立国推進閣僚会議が2020年夏に公表した「観光ビジョン実現プログラム2020」は、インバウンドの受け入れ環境整備などの従来型施策を列挙するのみで、コロナのような大規模リスクに備えたレジリエンス向上策にほとんど触れていない。

一般に、イベントリスクへの対応という点、自然災害を念頭に置いた行政の防災計画や避難訓練、製造業におけるBCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）が想起される。観光分野の事例は限られるが、一部の都道府県や事業者が、自然災害時における旅行者、とくにインバウンドへの避難誘導、情報提供とケアを柱に観光危機管理計画を策定している（注4）。しかし、コロナに対する実際の行動をみると、自然災害時とは異なる特徴が観察され、リスクや産業の特性に応じて対応は変わってくるのが分かる。観光レジリエンスの向上のためには、今回のコロナ対応の内容や効果を整理検討し、従来の対策メニューに付け加えることが有益であろう。併せて、不測の事態を念頭に観光の基礎体力を高めることも、将来に備えるうえで重要である。

本稿はこのような問題意識の下、観光レジリエンスについて検討する。構成は以下の通りである。まず、第2章で今回のコロナ禍に対する観光の対応を、従来の自然災害への対応と比較しつつ検討し、第3章ではコロナが観光にもたらした具体的ダメージを、第4章ではそのダメージの克服に向けた事業者の取り組みの内容と効果を整理する。第5章では今回見逃された点や浮上した課題を取り上げ、それへの対応も含めた包括的レジリエンス向上策を提示する。第6章では不測の事態に向けて観光の基礎体力を強化する方策を整理し、最後に第7章ではWith/Afterコロナにおける観光レジリエンスの在り方を考える。

(注1) 新語時事用語辞典によれば、「地震や異常気象といった自然災害や、テロなど予想できない事件によって生じる混乱の危険性のこと」。

(注2) カリブ海諸国など。例えば米領バージン諸島の場合、観光業がGDPの50%超を占めるため、2020年6月、近隣諸国に先立って観光を再開した。ナショナル・ジオグラフィック・マガジン・ウェブサイト2021年1月13日閲覧。https://style.nikkei.com/article/DGXMZO67525850R21C20A2000000?n\_cid=kobetsu&page=2

(注3) 例えば、2015年策定のSDGs（持続可能な開発目標、Sustainable Development Goals）における観光の広範な役割には、こうした内容が含まれる。

(注4) これらとは別に、特定のケースについて、事後的に観光庁が風評被害対策を公表したケースはある。

## 2. コロナ禍で露呈した観光の脆弱性

### (1) コロナ禍で停止した観光

2020年入り後、コロナの感染拡大を回避する目的で人の移動を抑える措置が広く行われ、4月にはほぼ全世界の国・地域が、国境閉鎖や隔離など何らかの移動規制を敷いた。その後、夏に向かって感染ペースが落ち着きを見せると、観光再開を視野にEU委員会がガイドライン（5月13日）を、UNWTOがリスタート宣言（6月12日）を発出し、9月時点で世界の53%の国・地域が旅行制限を緩和した（注5）。しかし、夏のバカンスシーズンにおける旅行の増加によって秋以降感染が再拡大したため、欧州を中心に、特定の地域や相手国に限定して規制が再強化された。とくに被害が大きかったイギリスは2021年1月、3度目の都市封鎖（ロックダウン、注6）に踏み切り、ドイツやフランスでも同様の措置が取られた。

UNWTOの調査によると、2020年末現在、国外からの観光客の受け入れを再開している国（条件付きを含む）は全世界の73%に上る。地域別にみると、アジア・大洋州は41%と最も少なく、感染状況が比較的穏やかであるにもかかわらず観光再開に消極的な姿勢が目立つ。わが国も、原則、外国人の新規入国を禁ずる水際規制を維持し、邦人および長期在留外国人には新型コロナPCR検査と2週間の自主隔離を求めている。例外的に、関係の深いアジア大洋州の一部の国・地域との間で、夏以降ビジネスあるいは留学・研修目的の往来を一定の条件下で認めていたが、1月初めに緊急事態宣言が再発出されてまもなく停止された（注7）。

当然のことながら、人の移動・交流規制は観光に大きなダメージをもたらしている。UNWTOによれば、2020年の国際観光客数は前年と比べ10億人（率にして▲74%）減少し、観光収入額は同じく1.3兆ドル減少しており、これはリーマンショック時の損失（2009年）の約11倍と推計される（注8）。また、UNWTOの専門家委員会の予測では、2020年の観光消費額は1988年と同水準にまで落ち込み、2019年の水準を取り戻すには2023年ないし2024年までかかるという。

わが国観光ビジネスに対するコロナの影響としては、ここ数年ブームをもたらしたインバウンド（訪日外国人旅行者）が2020年2月以降激減し、4月から8月には前年同月比▲99.9%とほぼ消滅した結果、2020年の訪日客数は前年比▲87%の411万人まで落ち込んだ（図表1）。旅行消費額の8割を占める日本人旅行者についても厳しい状況が続き、2020年の出国者数は同▲92%、国内旅行消費額は同▲55%であった。国内の延べ宿泊者数（インバウンド、日本人客の合計）をみると、緊急事態宣言が発出された4月は971万人泊、5月は779万人泊で、いずれも前年同月比80%以上のマイナスとなった（図表2）。その後、政府の観光需要喚起策Go Toトラベルキャンペーンもあって一時的に持ち直したが（同キャンベ

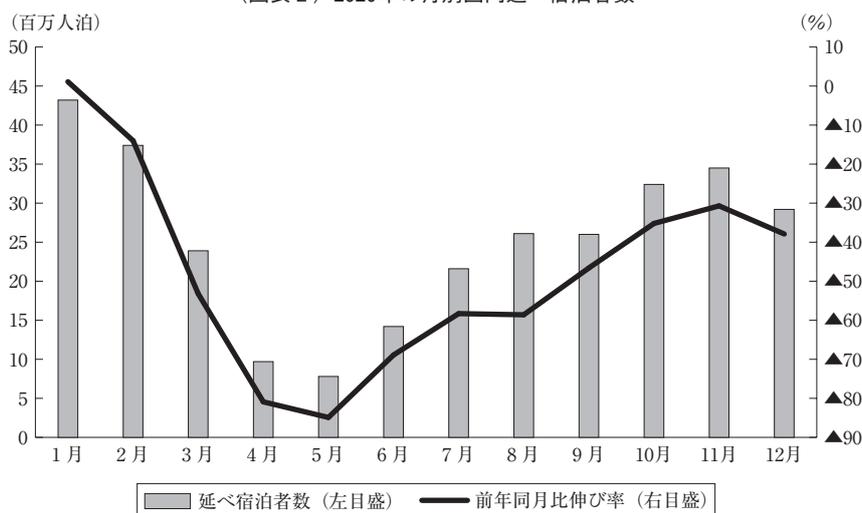
(図表1) 訪日外国人観光客数と出国日本人客数

(万人)

	訪日外国人客		出国日本人客	
	2019年	2020年	2019年	2020年
1月	268.9	266.1	145.2	138.1
2月	260.4	108.5	153.5	131.7
3月	276.0	19.4	193.0	27.3
4月	292.7	0.3	166.7	0.4
5月	277.3	0.2	143.8	0.6
6月	288.0	0.3	152.0	1.1
7月	299.1	0.4	165.9	2.0
8月	252.0	0.9	211.0	3.7
9月	227.2	1.4	175.1	3.2
10月	249.7	2.7	166.3	3.1
11月	244.1	5.7	164.2	3.1
12月	252.6	5.9	171.2	3.3

(資料) 政府観光局「報道発表資料・訪日外客数」(2020年12月推計値)に基づき日本総合研究所作成

(図表2) 2020年の月別国内延べ宿泊者数



(資料) 観光庁「宿泊旅行統計調査報道発表資料」2021年1月29日に基づき日本総合研究所作成

ーンについては第5章で詳述)、感染が再拡大の兆しをみせたため、歳末の繁忙期を前に同キャンペーンは停止された。こうしたことから、2020年のホテル稼働率は40%にまで落ちこみ、調査を開始した1996年以降で最低となった(注9)。

事業者への影響をみると、2021年2月16日現在、新型コロナ関連倒産1,027件のうち旅館・ホテルは第3位の79件に上る(注10)。また、2020年12月初旬現在の旅行業者の倒産は26件で3年ぶりに増加し、負債総額300億円は過去20年で最大となった(注11)。交通事業者についてみると、JR各社の新幹線・在来線特急の年末年始の利用者は1991年以降最小の前年同期比▲68%となり、航空事業者の12月時点の国際線輸送人員も前年同期比▲96%にまで落ち込んだ(注12)。小売りについては、インバウンドブームの恩恵を享受してきた百貨店の免税品売上高が2020年2月から12月まで連続して前年同月期比9割近く減少し、苦境が続いている(注13)。このように、事業の継続すら危ぶまれる事業者は少ないとは言

えず、現状を支えている雇用調整助成金や持続化給付金の終了を機に、倒産もしくは廃業が相次ぐのではないかと危惧されている。

とはいえ、人々の観光意欲が完全に消失したわけではないことは、内外のアンケート調査から明らかである。むしろ、厳しい規制の反動として観光再開への期待は大きい。JTB総合研究所の調査では（注14）、「外出自粛要請や渡航制限が解除された場合にやりたいこと」のトップは国内旅行（41%）であった。また、公益財団法人日本交通公社と日本政策投資銀行の海外調査では（注15）、コロナ収束後の訪問国として日本は高い人気を誇り、全調査対象国の46%、アジアに限れば56%の回答者が最も来訪したい国に挙げている。全世界で観光が再開する時期は不明であり、今回のコロナ禍で観光関連事業者の経営基盤も脆弱になっているが、観光業が再び隆盛を取り戻す可能性は大きいといえよう。観光を経済成長の柱に据え、地方創生の切り札としても大きな期待を寄せているわが国としては、その日に備え、事業者をはじめとする産業基盤の存続を図ることが極めて重要な課題である。

## (2) 従来のイベントリスク対応とコロナ対応の比較

### A. 従来のイベントリスク対応

1995年の阪神淡路大震災以来、わが国は度々大規模な自然災害に見舞われてきた（注16）。ここ数年に限っても、熊本地震（2016年）、土砂災害と大規模浸水が生じた九州（2017年）や西日本の豪雨被害（2018年）、ブラックアウト（大規模停電）が発生した北海道胆振東部地震（2018年）、強風（房総半島）や豪雨（東日本）をもたらした台風被害（2019年）など毎年のように大きな被害が各地で生じ、激甚災害指定が相次いだ。

このような大規模災害に備えるため、政府・自治体や民間組織は事前に対処方針・態勢を整えている（注17）。まず公的機関についてみると、政府と自治体は防災計画、NHKなど指定公共機関は防災業務計画の策定を義務付けられている（図表3）。これらは被災した国民のケア、インフラ・ライフラインの復旧と社会の基本機能の維持・回復を目的とし、活動内容と手順、責任の所在、関係者の役割分担等を定めるものである。

民間の場合、自然災害をはじめとする各種リスクを想定した事業継続計画（BCP）の策定が基本となる。BCPとは事業活動に対する負の影響を許容水準に抑えるため、企業などの組織が平時に策定するも

（図表3）危機対応の政策枠組み（スキーム）と各主体の役割

危機の種類	スキーム	作成主体	根拠法
各種災害 自然災害 事故災害 その他	防災基本計画（上位計画）	内閣（中央防災会議）	災害対策基本法
	地域防災計画	地方自治体（地方防災会議）	〃
	うち災害別（地震、津波、風水害等）	各管理主体（一級河川=地方建設局等）	激甚災害法、大規模地震対策特別措置法等
	防災業務計画	指定行政機関（中央省庁等） 指定公共機関（日銀、日赤、NHK、JR等）	災害対策基本法 〃
外部からの攻撃	国民保護計画	内閣 自治体	国民保護法
その他危機全般 上記2計画以外	危機管理基本方針 溺水、立てこもり、個人情報漏洩、職員不祥事等も含む	自治体（都道府県、政令指定都市、一部市町村）	個別事象に関する法令

（資料）内閣府「防災」ウェブサイト掲載資料等に基づき日本総合研究所作成

のである。2005年に経済産業省・内閣府がガイドラインを策定し、詳細な導入支援マニュアルも公開されているが、2019年度の策定率をみると大企業の68%、中小企業の34%と普及はなかなか進んでいない(注18)。

公的組織の防災関連計画、民間のBCPのいずれも、水害や大火といったイベントリスクごとに発生時の影響を想定した対処方法を定めている。災害の発生から復旧までのシナリオを描き実行する本方式のメリットとして、個々に適合した具体策を準備できること、対応が時系列で整理されており実行が容易であること等が挙げられる。半面、想定外の事態への対応が困難であること、同時並行的に発生する様々な事象に逐次対応するため、後から振り返ると優先順位の低い問題に注力するあまり、重要な部分をなおざりにしてしまう等のデメリットを指摘できよう。

## B. 今回のイベントリスク対応の特徴

今回のコロナ禍における観光業の対応について、従来の自然災害の場合と比較すると以下の特徴が指摘できる(図表4)。

第1に、従来型の対応は原則として災害の発生を起点とし、事前の想定に沿って復旧や業務再開に取り組む方式を取っている(注19)。また従来型では、イベントリスクの発生時点でダメージの大半は顕在化しており、以後はその影響の範囲や深刻さを見極め対処する段階、いわば問題解決モードに移行する。これに対し、今回のコロナ禍では、リスク発生時点でパンデミックを想定した計画は公共(注20)・民間(注21)ともにほとんど見られなかった。さらに、コロナの感染収束が見通せない現状、ダメージの全貌はいまだに明瞭ではなく、問題解決モードへの切り替えは現実的でない。このように今回のコロナに対しては、周到な事前準備を欠いたうえ、変転する感染状況にケースバイケースで取り組む、いわば現在進行形の対応を余儀なくされている。

第2に、自然災害に際し、広く観光に影響を与えたのは、物理的ダメージよりもむしろ風評被害であった。すなわち、観光需要自体は健在であり、また直接被災した地域以外は観光客の受け入れが可能であるにもかかわらず、周辺地域全体が忌避されるという問題であった。この事態を打開するため、観光事業者や行政の担当部署は安全安心な滞在環境を保障しつつ、人々の来訪を歓迎する姿勢をアピールする手法を取った。こうした努力に対しては、共感・同情を寄せる「応援消費」のような反応が社会の側に見られ、政府も地域限定の割引制度を設けてこの機運を後押しした。これに対し、コロナ禍の場合、観光需要そのものが全国的に消滅したため働きかける対象が見当たらなくなった。とりわけ移動自粛が強く要請された緊急事態宣言の発出当初、観光事業者は為す術のない状態に置かれた。

(図表4) 自然災害時のイベントリスク対応～コロナ禍との比較～

目的	自然災害対応	コロナ禍との相違点
生活・ライフラインの維持	防災計画 避難計画 支援の受け入れ	災害後が起点 被害の影響範囲がおおむね確定 事前に行動や手順を計画
ビジネスの存続	BCP 施設・設備の再稼働 風評被害対策	設備・施設・インフラの復旧が重要課題 観光需要自体は存続しているが、風評被害で他に向かってしまう事態に対応する必要

(資料) 新聞報道等に基づき日本総合研究所作成

第3に、観光需要の蒸発とは対照的に、設備等の物理的被害は小さく済んだことである。自然災害の場合には伝統的建築物や温泉等の観光資源、事業に不可欠な施設・設備が大きく損傷し、復旧・再開までに年単位の時間や多くの作業を要する例が少なくない。これに対してコロナ禍の場合、そうした物理的被害はほとんど生じていない。そのため、保有する資産や観光資源を活用して、蒸発した観光需要に代わる収入源を開拓することが可能であったし、着手にかかる時間や手間もかなり抑えることができた。

### (3) コロナ対応の有用性

前述のように、自然災害については公的機関や民間組織の手で対処方針・計画が広く策定されている。これに対し、今回準備不足が露呈したように、新型コロナウイルスに関する知見の蓄積は進んでいない。今回のコロナの経験は、以後似通ったりリスクが生じた場合の有効な参照材料となろう。そこで、同種のイベントリスクが将来発生する可能性について考えてみよう。

まず感染症のパンデミック（世界的大流行）については、21世紀に限っても、2002～2003年の重症急性呼吸器症候群（SARS）、2009年の新型インフルエンザ、2013年の中東呼吸器症候群（MERS）など数年おきに新種が繰り返し流行している（注22）。さらに、流行の一因である動植物資源の活用（例：バイオテクノロジー、産業有用微生物）や活発な人の移動・交流は今後も続くであろうことを考え併せると、パンデミックを念頭に置いたレジリエンス向上策の重要性は明らかであろう。

さらに、感染症と同様の特徴、すなわち、事態の推移が見通せずダメージの程度や範囲の確定も困難なタイプのリスクが発生する可能性もある。代表的なのは国際紛争やテロ活動で、冷戦構造の残滓をとどめる東アジアに位置するわが国にとって、香港や朝鮮半島、台湾をめぐる緊張が高まる影響は大きい。アメリカの指導力が低下し、米中対立が長期化の様相を見せるなか、国際紛争を念頭にダメージを想定し、対処策の検討を進める必要性は今後高まるものと予想される。

(注5) 国連世界観光機関（UNWTO）駐日事務所「国連世界観光機関（UNWTO）世界観光指標（World Tourism Barometer）2020年8・9月号について」2020年10月9日。

(注6) 2021年1月現在、イギリスは2020年3月と11月、2021年1月に都市封鎖を行っている。

(注7) 7月末にタイ、ベトナム、9月末にマレーシアなど9カ国・地域との間で移動規制を緩和したが、留学生その他長期在留者（レジデンストラック）、商用往来（ビジネストラック）に限定されている。

(注8) 国連世界観光機関（UNWTO）駐日事務所「2020年：国際観光客到着数が10億人減少した観光史上最悪の年」2021年1月28日。

(注9) 日本経済新聞2021年1月22日朝刊「国内ホテル、昨年12月稼働率43%通年は39.6%で最低に」

(注10) 帝国データバンクウェブサイト「新型コロナウイルス関連倒産」2021年2月16日閲覧。https://www.tdb.co.jp/tosan/covid19/index.html

(注11) 帝国データバンク「特別企画:旅行業者の倒産、3年ぶりの増加に転じる」2020年12月11日。

(注12) 国土交通省「新型コロナウイルス感染症による関係業界への影響について（令和2年11月30日時点まとめ）」2020年12月、p.7。

(注13) 一般社団法人日本百貨店協会「令和2年12月全国百貨店売上高概況」2021年1月24日。

(注14) JTB総合研究所「新型コロナウイルス感染拡大による、暮らしや心の変化および旅行再開に向けての意識調査（2020）」2020年5月。

(注15) 公益財団法人日本交通公社、日本政策投資銀行「DBJ・JTBFアジア欧米豪訪日外国人旅行者の意向調査（2020年度新型コロナウイルス影響度特別調査）」2020年8月。

(注16) 他のイベントリスクとして世界金融危機（リーマンショック、2008年）や新型インフルエンザの流行（2009年）があるが、影響範囲や再開までの期間等から影響は相対的に軽微であったといえよう。

(注17) 加えてテロやサイバー攻撃等にも備えている。こうした災害やテロ等に対応する観光危機管理については、高坂晶子「危機

- 対応策としての観光版BCMのあり方」(株)日本総合研究所『JRIレビュー』2017年10月を参照されたい。
- (注18) 内閣府「令和2年防災白書」p.62-66。
- (注19) 事前の対処方針の検討・策定や避難訓練も重要視されているが、具体的活動は災害発生を機にスタートする計画となっている。
- (注20) 一部の公共計画は感染症を対象としていたが、コロナのような人の移動の全面停止は想定外であった。
- (注21) みずほ情報総研〔2020〕が企業に対してコロナにおけるBCPの効果を尋ねたアンケート調査では「有効に機能した」との回答は17%であった。
- (注22) これらの感染症は局地的なアウトブレイク(感染爆発)を引き起こし、新型インフルエンザはWHOからパンデミックと認定された。しかし、わが国における被害は小規模にとどまり、最も感染者が多かった新型インフルエンザでも入院患者は1.2万人と推計されている。

### 3. コロナ禍による観光のダメージ

図表5は主に国内のコロナをめぐる動き、図表6はそれによって生じたダメージと対応方針の整理である(注23)。コロナ禍がもたらしたダメージの内容を、国内の動きに沿って整理すると、以下の3タイプに大別される。

(図表5) 新型コロナをめぐる動き

年	月	日	内外の出来事
2019	12	6	中国武漢市で初の症例
2020	1	16	日本国内で初の症例
		30	WHOが世界的緊急事態宣言
	2	3	横浜にダイヤモンドプリンセス号入港
		27	全国で一斉休校
		28	北海道独自に初の緊急事態宣言
	3	24	オリンピック・パラリンピックの延期決定
		27	米の感染者数、中国を抜いて世界最多に
	4	8	中国、武漢市の封鎖解除
		16	全国で緊急事態宣言
	5	4	緊急事態宣言を5月末まで延期
	5	14	39県で緊急事態宣言解除
		25	全国で緊急事態宣言解除
	6	19	都道府県境を越えた移動の解禁
	5~6		自治体独自の観光振興キャンペーン開始
	7	22	東京を除きGo Toトラベルキャンペーン開始
	9	18	東京対象のGo Toトラベルキャンペーン決定
	10	1	Go Toトラベルキャンペーンの全国解禁
	12	28	全国でGo Toトラベルキャンペーンの一時停止
2021	1	8	緊急事態宣言、再発出
		2	緊急事態宣言の延長決定

(資料) 新聞報道その他に基づき日本総合研究所作成

(図表6) 新型コロナの主なダメージと観光ビジネスの対応

ダメージ	対応方針
観光マインドの減退	感染への懸念 観光行動への後ろめたさ 住民の警戒感・忌避感 衛生管理の厳格化、安全安心対策の徹底 歓迎意向の表明、安全快適な滞在の保証 住民に対する安全対策、観光客への注意喚起等に関する説明
需要の消滅	収入の減少 移動の停止 交流の停止 収益源の多角化 消費者との接点の確保と将来の訪問意欲の喚起 オンラインによる観光地の現状紹介、ファンミーティング
稼働の休停止	遊休人員の発生 遊休設備の発生 従業員の外部派遣、施設内部の手入、研修 設備の転用

(資料) 新聞報道等に基づき日本総合研究所作成

### (1) 観光マインドの減退

コロナの感染問題が顕在化すると、政府や自治体はまず移動や人との交流を抑えるよう社会に要請し、観光は「不要不急」の行動と位置づけられた。とりわけ4月に発出された緊急事態宣言の下、都道府県境を越えた移動の自粛が強く要請されたため、消費者の観光マインドは委縮し、宣言解除後もすぐには回復しなかった。

観光マインドの回復が遅れた一因として、域外からの来訪を敬遠・忌避する受け入れ側の心理は軽視できない。JTB総合研究所の調査で（注24）、自分の居住地域を訪れる旅行者に忌避感を示す比率（注25）をみると、同一都道府県の住民については31%、居住地以外の都道府県の住民については43%、大都市圏（首都圏、大阪圏）の住民については50%、インバウンドについては65%となっている。実際、大都市圏に感染者が集中して緊急事態宣言が発出されると、医療事情や高齢化のため感染拡大を強く恐れる地方圏では、部外者の排除を試みる動き、例えば県外ナンバーの自家用車を見かけた住民が行政に通報したり、都市圏からの帰省を迎えた家族に抗議文を送りつけるといった行為が各地でみられた（以下、忌避感と具体的行動を併せてヘイトとする）。こうしたヘイトの様子は広く報道されたうえ、一部自治体の首長が助長しかねない行動を取った（注26）ことから、消費者の間に「ヘイトに遭遇するのは」という懸念が強まり、観光の再開にマイナスとなったことは否めない。

その後、夏休みを前に、政府が一転して観光需要喚起策「Go Toトラベルキャンペーン」に着手し、秋以降は除外されていた東京でもキャンペーンが解禁されたため、観光マインドは一時的に回復した。しかし2021年初めに再発出された緊急事態宣言の下、移動の自粛が再び強く要請されるなど感染状況に左右される事態は続いており、観光マインドが安定的に回復する時期は見通せないのが実情である。

### (2) 需要の消滅

観光需要全般の消滅とその深刻な影響については2章で詳述した通りである。背景には観光マインドの減退に加え、ビジネス目的の出張の減少、各種イベントの中止や延期、規模縮小も大きく影響している。

出張については、移動自粛要請とテレワークの普及により、現地へ移動せずリモートの会合で代替する傾向が強まっている。この結果、大都市圏を中心に、宿泊特化型のいわゆるビジネスホテルは大きな打撃を受け、高水準の滞在環境を武器に順調に集客していたホテルチェーンの倒産が夏以降複数生じた。

各種イベントのうち修学旅行は、春の繁忙期が緊急事態宣言と重なったため大半が延期に追い込まれ、その後も近隣に行き先を変更する、代替イベントを設ける、期間を短縮する、等の動きが相次いだ（注27）。祭りや花火大会、歌謡フェス等の多くは夏季に集中しており、これらを集客の要とする地域は少なくないが、大半は中止に追い込まれた（注28）。学会や見本市などのMICEも多くが中止・延期となり（注29）、その後かろうじて実行に至った案件も規模縮小やリモート開催に移行した。

出張の減少やイベントの中止・延期の影響として、以下の2点が指摘できる。

第1は、需要喚起の難しさである。個人的なマインドが減退した観光需要については、政府や自治体の割引キャンペーンが一定の回復効果をもたらすことが判明している。これに対して、出張の場合は経費削減効果があることから従前通りの実施は見込めず、イベントについてもWithコロナの有効な取り

組みが現状見当たらないため、感染の収束まで本格的な回復は望みにくい。とくにイベントの場合、不特定多数が狭い範囲に集中し、移動や討論を長時間行ったり、夢中になって楽しむ事態が予想されるため、厳格な感染対策が求められる事情がある。

第2は、実施方法に生じた変化により、需要が消滅したまま回復しない恐れがある。出張やMICEの場合、必要に迫られて移行したりリモート開催が高評価を得たため、今後は完全リモートもしくは実地開催とリモートのハイブリッドが普及すると見込まれている。このため、出張目的の交通機関・宿泊施設の利用や現地消費、MICEに対する会場サービス、宴会や周辺への小観光旅行（エクスカーション）などの需要が減少し、地域への波及効果も限られる可能性が高い。

個人の観光マインドが不安定なうえ出張やイベント需要の先行きも不透明ななか、旅行・宿泊事業者の間では、本業だけで苦境を打開するのは難しいとして、業務の多角化を図り経営を支えようとする傾向が強まっている。例えば、旅行業大手のHISはオンラインツアーや飲食店経営といった新業態を打ち出し、「将来は売上高に占める旅行の割合を現状の9割から2割に下げる」と述べている（注30）。

### (3) 稼働の休停止

観光需要が消滅したため、稼働の休停止を余儀なくされた分野もある。上記のMICE等を使途とするコンベンションセンターやホールはキャンセルが相次ぎ、長期休館を余儀なくされた例が少なくない。

交通機関への影響も大きく、団体旅行や周遊ツアー中止の余波で、大型バスが連日駐車場に待機する様子が話題になった（注31）。海外との往来が途絶えたため、航空事業者も機材を遊ばせておく事態となり、空港ターミナルでは長びく休業に耐えかねて退店する小売り・飲食店が続出した（注32）。クルーズ船は2020年2月に横浜に寄港したダイヤモンドプリンセス号で大規模クラスターが発生したため、とくに消費者の抵抗感が根強く、2020年末現在海外クルーズの再開の目処はたっていない（国内クルーズは部分的に再開）。

海水浴場のような季節性の高い観光地の多くは自治体や地元組織の判断に委ねられた。受け入れ側住民の懸念が根強いこと、ライフセーバーや医療態勢の用意が難しいことから、海開きを行わないケースが各地で相次いだ。この結果、開いている数少ない海岸に例年の1.5倍もの海水浴客が殺到して地元が感染対策に追われたり、閉鎖中にもかかわらず度々海水浴客が無断で入り込むなどの問題も生じた（注33）。

(注23) 感染状況や施策の実行によってダメージには消長もあるが、ここでは網羅的に整理している。

(注24) JTB総合研究所「新型コロナウイルス感染拡大による、暮らしや心の変化および旅行に向けての意識調査（2020）」2020年5月 <https://www.tourism.jp/tourism-database/survey/2020/05/covid19-tourism/>、2020年5月28日閲覧。JTB総合研究所「調査レポート 新型コロナウイルス感染拡大の影響とアンケート調査からみる旅行者の意識と行動」2020年10月。 <https://www.tourism.jp/store/item/whitepapers/covid-19-tourism-survey/> 2020年10月15日閲覧。

(注25) 「来てほしくない」「どちらかといえば来てほしくない」の合計、2020年9月調査の回答。

(注26) ゴールデンウィークを前に、徳島県知事は「感染リスクの高い地域との往来は危険」として、県外からの人の往来を調べる目的で県外ナンバー数の調査を指示し、岡山県知事は「大型連休中に県外から旅行者が多数来県されると困る。県境を越えて移動してきた人が、検温で後悔していただくことになれば」と述べ、高速インターチェンジで県外ナンバー対象に任意で検温を計画し、批判を受けた。

(注27) 秋のシーズンを前にNHKが全国の教育委員会に行った調査では、2.1万校の小中高校の約60%が旅行自体は実施するもの行き先や日程を変更し、15%は中止、17%は検討中という回答が得られた。NHK NEWSWEB「コロナ禍での修学旅行 6割

の学校が実施 多くが近場に変更」2020年10月9日、<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20201009/k10012654961000.html>、2021年1月8日閲覧。

(注28) 神事である一部の祭りは規模を大幅に縮小して行われたが、神輿や山車の渡御は見送られ、境内への参拝も謝絶されたため、集客効果は極めて小さくなった。花火大会については、季節商品である花火を消費するため時季をずらし、打ち上げの様子を無料でオンライン配信したケースもあるが、屋台等の出店は認められず消費には結びつかなかった。

(注29) 一般社団法人日本コンベンション協会「新型コロナウイルス感染症禍後の「JAPAN MICE is BACK」のための緊急提言」2020年6月3日。

(注30) HIS沢田会長兼社長「旅行会社、コロナで変容」世界経営者会議、日本経済新聞ウェブサイト2020年11月20日 <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO66029820Q0A111C2000000/>、2021年2月26日閲覧。

(注31) はとバス社長「前年同月比95%減の衝撃—壊滅状態の貸し切りバスの今後」プレジデントオンライン2020年8月10日、[https://news.infoseek.co.jp/article/president\\_37435/](https://news.infoseek.co.jp/article/president_37435/)、2021年1月8日閲覧。

(注32) 那覇空港の国内線と国際線を結ぶ際内連結ターミナルビルに限っても、13店舗が退店したという。座安あきの「南紀白浜空港が見違えるほど変わった決定要因」東洋経済オンライン2021年1月15日、<https://toyokeizai.net/articles/-/403972>、2021年1月18日閲覧。

(注33) 京都新聞「開けたビーチは客が殺到、閉鎖したら勝手に侵入多発 コロナ禍の海水浴場が苦慮」2020年8月16日 <https://www.kyoto-np.co.jp/articles/-/329177>、2021年1月8日閲覧。

#### 4. 観光のコロナ対応

以下では、3章で指摘したダメージへの対応策を（注34）、具体例を交えて整理していく。

##### (1) 観光マインド減退への対応

###### A. 安全安心対策

本分野は、感染防止に向けた物理的手立てを尽くすことで、観光マインドの減退を最小化しようという取り組みである。各種アンケート調査では（注35）、再び観光する条件として十分な感染対策が首位を占めており、With/Afterコロナの観光では、安全安心対策はいわば標準装備として欠くことができない。具体的には厳密な衛生管理と三密対策に大別される。

衛生管理としては、徹底した消毒・清掃を頻繁に行う、従業員のみならず顧客に対しても手洗いの励行や大声での会話の自粛等を求める、ウイルスや感染経路の特性を踏まえた手段を講じる、抗ウイルス効果のある素材やコーティング材を設備・施設に施す、等があげられる。

他方、三密対策には以下のような取り組みがみられる。

まず密集については、物理的距離を十分確保するため、店舗や宿泊施設では待ち行列やエレベーター内の立ち位置を表示し、混雑時にはスタッフを配した交通整理も行っている。映画館や遊園地、美術館等では利用定員を抑えるため、間隔を置いた座席の利用や、事前予約制、一定時間ごとの入れ替え制が採用されている。また、大型の商業・エンターテインメント施設や宿泊施設は、要所に配したセンサーで人出を把握したうえAIの映像解析技術も活用し、現状および将来の混雑状況を利用者に知らせることで、人気のアトラクションやフードコート、大浴場等での混雑回避行動を促している。2021年初頭は感染拡大ペースが加速したこともあり、著名な寺社の地元の自治体や観光地経営法人（DMO）も初詣対策として混雑情報・予測を提供した（注36）。

次に、密接への対応は非接触と非対面に大別される。非接触については、クレジットカードやQRコード、スマートフォン等によるキャッシュレス決済、飲食店のメニューをQRコードから読み込み注文する方式が代表的である。非対面の例では、自動受付機で行うホテルのチェックイン・アウトやセルフ

---

レジ、スマートフォンやPCに配信されるキー（暗証番号やQRコード）で開錠する入退室管理システム、AIを介した問い合わせ対応・案内等が挙げられる。

最後に、密閉対策として普及した商品・サービスをみると、室内気温の大幅な変動を避けつつ空気の入れ替えが可能な高機能換気設備、キャンプや野外アクティビティの用具などアウトドア商品、自家用車から鑑賞するドライブインシアター等がある。大型テントやコテージにしゃれた家具を備え付け、食事や温泉等のサービスも提供する高級キャンプ「グランピング」は、従来は一部顧客の利用にとどまっていたが、今回のコロナ禍を機に知名度が高まった。

## B. 顧客との接点の維持

本分野は、観光が再開されるまで顧客の関心や意欲を持続させるため、事業者が接点を保持しようとする取り組み（Customer Relation）である。直接顧客と対面することが叶わないなか、オンラインプロモーションやバーチャルツアー、ファンミーティングが盛んになっている。

オンラインプロモーションとは、人出が途絶えた景勝地や温泉、美術館や劇場、エンターテインメント施設等が美しい景観や秘蔵の収蔵品、優れた演奏・演技、アトラクションの様子をオンラインで配信するものである。高精細画像や音響効果、タイムラグを感じさせない配信などが現地を訪問したような印象を与えるため人気が高く、世界各地で視聴されている。

こうしたプロモーション動画の大半は無料配信であるが、観光の停止でダメージを受けたガイドや物販店を起用し、有料のバーチャルツアーを企画・配信する事業者も登場している。バーチャルツアーでは、視聴者がガイドと、あるいは参加者同士で会話したり、立ち寄り先の地元商店で買い物をするなどリアルタイムの双方向体験も可能である。あるいは、あらかじめツアー主催者が郷土料理の材料や名産の酒や食品を送付し、当日は参加者がオンラインで調理法の指導を受けたり、酒蔵や店舗を見学しつつ試飲・試食するツアーも人気がある。ファンミーティングは旅館やエンターテインメント施設がリピーターを集めて現地の状況を伝える傍ら、顧客同士で交流したり来訪意欲を確認しあう取り組みである。

以上、観光マインドの減退に対する基本戦略は顧客との関係強化である。顧客のニーズを踏まえて不都合や不安を解消したうえ、顧客との接点の維持・強化に努める戦略といえる。

## (2) 需要の消滅への対応

### A. 物 販

本分野は観光事業者が新たに商品開発や販路開拓を行う取り組みである。前述のようにコロナ禍は自然災害とは異なり、ライフラインや設備、従業員への被害が限定的であるため、これらのリソースを活用した商品開発が可能である。ただし、すでに販売されていた土産物等（注37）ではインパクトに欠けるため、従来とは異なる切り口が必要となる。他には、DMOや地元有志がECモールを構築して特産品の販路を開拓する動きもみられた。背景には、すそ野が広い観光の特性として、物品を観光事業者に提供している一次産品や伝統工芸品の生産者にも広くダメージが及んだ事情がある。また、大手旅行者のなかには海外の営業拠点を活用し、家電品や日本酒など現地で人気の高い日本製品を販売するケースもある。

商品開発では、特産や季節性を訴求する食分野の取り組みが目立つ。なかでも一泊二食を基本とする旅館は料理がセールスポイントである場合が多く、既存顧客を主なターゲットに名物料理や伝統的なおせち、地元でとれた山菜・果物などの加工品を販売した。他方で、近隣の企業・住民を対象に日常的な弁当や料理のテイクアウト・デリバリーに踏み切り、日々の収入を確保する動きもみられた。さらに、できあがった料理ではなく、名物料理の材料のほか、筍や鮎など季節の食材にレシピや下処理のコツを添えた宅配商品は、家庭で料理する機会の増えた巣ごもり消費に合致し、話題となった。

地元産品の通販サイトでは佐渡市の例が代表的である。同地のDMOである一般社団法人佐渡観光交流機構は、観光客が途絶えたうえ都市圏でのイベントや物産展の中止で売り上げが激減した生産者のために、3月半ばに「バーチャル佐渡物産展」サイトを開設し、佐渡観光の経験者に働きかけた。取り扱い商品の多くは食品であったが、なかには地元窯元の間人国宝作品も販売した。そのほか、家呑み商品として地酒とそれに合う食材の組み合わせや、姉妹都市（埼玉県入間市）の特産品も掲載した。

最後に、複数の地域主体が連携したユニークな物品提供の例を紹介する。温泉の有料宅配は以前から行われていたが、本事例は温泉旅館が地元スポーツ団体と連携して無料提供する取り組みである。栃木県の「温泉デリバリー」は、県の旅館ホテル生活衛生同業組合連合会青年部と県内で活動する七つのプロスポーツチーム（注38）が連携した休業期間限定のプロジェクトで、近隣の個人宅や介護施設等が対象であった。温泉デリバリーが好評であったため、道の駅で販売されていた野菜のセット商品を作り、プロアスリートが宅配する派生事業（有料）も生まれた。これらは大きな収益源とはならないものの、観光事業者やプロスポーツの存在をアピールしたり関係者の士気を高めるため、広い意味でのメリットはあったといえよう。

## B. 機能の転用による新サービス

本分野は、事業者や設備の本来的な機能を転用して新たな収益を生んだり、経営を下支えする取り組みである。次節の稼働の休停止対応と重なる部分があるが、本節では、事業者が消費者に新たな体験価値を提供するため、従来とは異なる保有資源の活用方法を模索する事例に注目した。具体的には公共交通分野の事例が目立つ。安全や時間厳守が求められる交通事業には厳しい規制が課されているが、コロナ禍による旅客の激減を機に規制が緩和されて新事業が実現した。

第1は、新幹線や特急、高速バスの空きスペースを活用し、産地から生鮮食品を輸送する取り組みである。JR東日本の場合、2017年度から新幹線物流の検討に着手し、2019年には上越・東北新幹線の車内販売用スペースに新鮮な海産物を積み込み、品川駅のイベントで販売する実証実験を始めた。好評を博したため2020年3月から定期郵送に切り替えたが、業務用スペースを活用する本方式は規制に抵触しない半面、大量に運搬できないネックがあった。このため2020年8月、コロナ禍で乗客が減った自由席1車両を活用し、貨客混載による新幹線物流の実験に踏み切った。水揚げ港と積み込み駅との連絡や車両への搬出入、安定した荷積み等に関する課題を洗い出し、9月3日、JR東日本は旅客用車両による輸送の本格化を公表した。今後は、現行の産直品をしのぐ新鮮さと定時性をセールスポイントに、他の方面の新幹線（北陸、秋田等）や在来線特急を物流に活用したり、JR東日本の運営する電子商取引サイトとの連携に取り組むという。JR東日本以外でも新幹線物流の試みは進んでおり、JR九州は2020年

---

に佐川急便との提携と実証実験に着手している。

高速バスも2018年から産直輸送を行っている（注39）。バスの場合、荷物用トランクを活用するため輸送量が限られる半面、路線網を生かして全国各地から多彩な品を集めることが可能な強みがある。コロナ禍の下では、販路を広げる目的でバス事業者が主導し、産直素材の料理を提供する店舗をターミナルに併設する動きがみられた。鉄道、バスともに産直輸送で旅客減少のダメージを補うことは難しいものの、産地への関心を掻き立て将来的な旅行につなげたり、交通機関の存在意義を訴求するメリットを評価し、活動範囲を広げている。

第2はタクシーを利用した運送サービスである。旅客を運ぶタクシーが荷物のみを輸送することは規制の対象であったが（注40）、2020年4月、国土交通省はこの規制を全国的に緩和し、一定の条件を満たせば飲食物等（食料、飲料、一部日用品）だけでも輸送可とした。背景には①外出・移動自粛要請で打撃を受けた飲食店がテイクアウト・デリバリー商品を強化し、消費者のニーズも旺盛である、②タクシー事業者も飲食店同様ダメージが大きく事業の存続に苦慮している、といった事情があった。当初、この規制緩和は9月末までの時限措置であったが、利用実績が多い一方トラブルは少なかったこと、通常の宅配の範囲外からもデリバリーが可能なことや配送品の取り扱い・接遇の丁寧さ等が消費者の高評価を得たことから、10月以降も軽微な手続きでの延長が認められた。

交通機関以外では、宿泊・観光施設や地域の名産・伝統工芸品の生産者がオンラインで視聴者に体験指導する取り組みがある。日本旅館では料理や盛り付け、ホテルでは接遇の体験学習を、地域産品関連では水産加工品や菓子、織物や陶芸・漆器等の製作体験が提供されている。いずれも修学旅行が中止となった学生向けに人気が高く、旅行事業者や体験型ツアーの提供サイトを介して販売されている。

観光需要が減退するなかで業績の悪化を抑えていくためには、新たな収益源を開拓し、消費者の支持を得ることが不可欠である。コロナ禍は自然災害に比べ観光資源や設備の物理的ダメージが小さいところから、短期間で新事業の展開が可能なことに活路を見出す戦略といえる。

### (3) 稼働の休停止への対応

コロナ禍で生じたニーズを事業者が把握し、稼働の休停止で遊休化した保有資産を充てる取り組みである。前節では、事業者が消費者に新たな体験価値を提案する例を取り上げたが、本節では新たな消費者ニーズに応える例を紹介する。

#### A. スペースのシェア

人の訪れが途絶えたホテル・旅館やリゾート施設、交通ターミナル付近の商業施設では、遊休スペースをシェアする動きがみられる。

ワーケーションはワークとバケーションを組み合わせた造語で、2000年代にアメリカで生まれたといわれる。具体的には①休暇を楽しみつつ外せない仕事をオンラインで行う、②自然豊かな環境やのどかな地方で、仕事とリフレッシュのメリハリをつけつつ一定期間滞在する、③出張の日程に合わせて観光の予定を組み込む（プレジャーともいう）、といったスタイルを指す。

わが国におけるワーケーションは、環境省が国立・国定公園活用策の一環として検討してきた。2020

年7月には、インバウンドの激減で打撃を受けた観光地を支援するため、政府が本格的に取り組む意向を示したことでにわかに脚光を浴びた。

改めてメリットを整理すると、就労者にとっては家族と過ごし趣味を楽しむ時間を確保する、あるいは執務環境を変えることで斬新なアイデアを思いついたり生産性を高めることが期待される。企業にとっては働き方改革で求められる休暇の取得実績を高めたり、勤務環境を充実させて優秀な人材を確保する効果が考えられる。他方、受け入れ側をみると、事業者にとって新たな宿泊需要の創出や平日利用、滞在の長期化につながるメリットがあるだけでなく、自治体にとっては関係人口が増え、ひいては定住のきっかけとなることが期待される。このため、ホテル・旅館等はワーケーションに適した滞在環境を整備し、専門の推進チームを置くなどして企業へ働きかけている。例えば、スキーリゾートは閑散期の稼働率を上げる好機として、自然を満喫できる執務環境やアクティビティをアピールし、旅館では大人数の研修やプロジェクトチームも受け入れ可能な態勢を整えている。また、情報共有や政府への働きかけを目的に自治体が2019年末に組織したワーケーション推進協議会は、1年間でメンバーが2.5倍となった（注41）。

ただし、アンケート調査の結果をみると（注42）、ワーケーションに対する就労者の認知度や関心は高まりつつあるものの、「結局休暇が仕事になる」「オンオフの切り替えが難しい」等の理由で利用意向は必ずしも高くない。また、実際にワーケーション制度を導入している企業もごく一部にとどまる。コロナはワーケーションにとって追い風であるものの、普及にはもう少し時間を要すると思われる。

ワーケーション以外にもコロナに対応したシェアスペースの取り組みがみられる。病院や保健所の近隣施設の場合、医療従事者向けに一時休養のスペースを提供する例があった。宿泊施設やエキナカ・エキチカの大規模小売店等が、自宅での執務が困難なりモートワーカー向けに時間貸しする、昼間に保護者が不在の児童を休校期間中に受け入れるケースもあり、執務のための机・椅子や通信設備、休養や遊びのためのヒーリング設備や遊具、軽食等も用意している。

## B. 雇用のシェア（在籍型出向制度）

需要の激減に伴い、観光ビジネスではそれまでの人手不足から一転して雇用不安が生じた。人員削減に踏み切った企業が多数出た一方、政府の雇用調整助成金を活用しつつ従業員を在籍のまま他へ出向させ（以下、在籍型出向）、就労機会を確保する動きもみられる。背景には、コロナ後を見据え、質の高い従業員の確保を優先して人員整理を避けた事業者が少なくなかった事情がある。在籍型出向を支援するため、政府も2020年12月、出向元と受け入れ側（注43）の双方を助成する「産業雇用安定助成金」制度を創設する方針を打ち出し、企業同士をあっせんする産業雇用安定センターも強化する予定である。

具体例をみると、大手航空会社ANAホールディングスが2020年度中に400名の従業員をグループ外に出向させる方針を公表し、家電量販店ノジマやKDDI、三重県、千葉県船橋市など様々な組織が受け入れを始めている。出向先ではデータ入力等の一般業務にも従事するが、コールセンターでの対応、接客や外国語（英・中）研修の講師など、ANAでの経験を生かした分野での期待が大きい（注44）。また、国内外で40以上のホテルを運営する星野リゾートの場合、2020年の緊急事態宣言の期間中、従業員を地元農家に派遣するプログラムを実施した。外国人技能実習生の来日中止により深刻な人手不足に陥った

農家が、食材の納入先である星野リゾートからマンパワーのシェアを受ける仕組みであった。星野リゾートにとっても、ダイニングの従業員が農業の現場で知り得た野菜の特徴を調理担当者に伝えたり、ホテルの再開後、来訪者に生産上の苦心を伝えて喜ばれるなどのメリットがあったという。

### C. その他

コロナのダメージが甚大な航空産業では、事業の休停止対策としてユニークな取り組みが行われている。

航路の減便が続出し多くの機体が待機を余儀なくされるなか、世界各地の航空会社はコンディションを保つための整備飛行を商品化している。ハワイや台湾といった目的地、クリスマス、日の出や星空等をテーマに数時間のフライトを行い、機内食やゲーム、ノベルティグッズなどで盛り上げるため、旅行気分を味わいたいファンの人気は高く、着席する座席の間隔を十分とっていることもあって、発売即満席となるツアーも少なくない。費用は一人当たり数万円程度で、本来のフライトに比して利益は限られており、一時的な提供に終わることが予想される。とはいえ、整備飛行は無人でも定期的実施する必要があるため、コストの一部だけでもねん出する意味はあるうえ、スタッフの技能水準の維持や士気の向上にも役立っている。

以上、稼働の休停止に対する基本戦略は、遊休資産のシェアを通じて新たなニーズに対応し、顧客を獲得することである。資源利用の新技术であるシェアを導入し、遊休スペースや従業員のマネタイズを図っている。

以上、コロナ禍のダメージに対する観光事業者の取り組みの詳細を整理したものが図表7、その効果をまとめたのが図表8である。具体的効果は①観光マインドの回復による需要の喚起、②物販や新サー

(図表7) 観光ビジネスのコロナ禍対応

分野	具体的取り組み	備考	
衛生管理の徹底	清掃、消毒、内装の抗菌化、高機能換気設備	業界ガイドラインに準拠、地域認証制度も	
三密回避	社会的距離の確保、非接触対応、キャッシュレス、ビュッフェの見直し	業界ガイドラインに準拠、接遇の見直し	
バーチャルツアー・ファンミーティング	有名観光地案内、名所巡りの疑似体験、同行者との交流	物販との組み合わせ、リアルタイムで双方向の交流も	
オンラインプロモーション	美術館、博物館、劇場、温泉等のセールスポイントを紹介	消費者との接点の維持と来訪意欲の喚起	
特産品の販売	EC	地元の特産品、季節の農産品の通販	家呑み対応、酒蔵見学との組み合わせ
	温泉の宅配	旅館から地元介護施設等へ提供	活動休止となった地元プロスポーツ選手が担当
料理の外販	デリバリー、テイクアウト、レシピ・食材の販売	オンライン配信による料理長のレクチャー付きも	
新幹線の新サービス	各地の農水産品の配送	新鮮な食材の供給、飲食店・小売りとの連携	
タクシーの新サービス	高級飲食店のデリバリー、買い物代行サービス	丁寧な運転、細かな要望への対応	
体験学習	児童・学生の職場体験、伝統工芸のオンラインワークショップ	バーチャル修学旅行にも対応	
飛行機の新サービス	遊覧飛行(ANA、JAL)	航空機材の保全、スタッフの技量維持	
ワーケーション	企業の研修・ミーティング、在宅勤務対応	事務机・椅子・ホワイトボード、通信基盤等の整備	
シェアスペース	エッセンシャルワーカーの休養、在宅勤務、隔離、学童保育の代替	隔離は帰国時の自主隔離および罹患軽症者の法定隔離	
職員の短期派遣	農作業への派遣、公園等の施設整備支援	技能実習生、特定技能外国人の来日困難に対応	

(資料) 新聞報道等に基づき日本総合研究所作成

(図表8) コロナ対応に期待される効果

具体的活動	主 な 効 果					
	観光需要の創出	収益源の多角化	集客チャネル	新コンテンツ	地域連携	設備・スタッフの活用
衛生管理の徹底	○					
安全安心対策、三密回避	○					
バーチャルツアー・ファンミーティング	○	○	○	○		
オンラインプロモーション	○		○			
新幹線の新サービス		○				○
飛行機の新サービス		○				○
タクシーの新サービス		○		○		○
特産品の販売	EC	○	○		○	
	温泉の宅配		○		○	○
料理のデリバリー、テイクアウト		○	○			
ワーケーション	○	○	○	○		
シェアスペース	○	○	○	○		
体験学習	○	○	○	○	○	
従業員職員の短期派遣		○			○	○

(資料) 新聞報道等に基づき日本総合研究所作成

ビスによる収益源の多角化、③オンラインプロモーションやSNSなど集客チャネルの充実、④バーチャルツアー、ワーケーションなど新コンテンツの開発、⑤バーチャルツアーにおける特産品提供等の地域連携、⑥従業員の派遣など設備・人員の活用、の6点である。

(注34) 具体的対策は複数のダメージを念頭に行われているため、区分された各取り組みが厳密に当該ダメージのみに対応しているわけではない。

(注35) 前掲JTB総合研究所「調査レポート 新型コロナウイルス感染拡大の影響とアンケート調査からみる旅行者の意識と行動」2020年10月、p.21。

前掲公益財団法人日本交通公社、日本政策投資銀行「DBJ・JTBFアジア欧米豪訪日外国人旅行者の意向調査（2020年度新型コロナウイルス影響度特別調査）」2020年8月、p.6。

(注36) 例えば、伊勢神宮を擁する伊勢市は地方創生交付金で混雑状況を可視化するシステムを構築し、年間来訪客が1月に集中する鎌倉市でも混雑情報を提供した。やまごころ.jp「インバウンドニュース」[https://www.yamatogokoro.jp/inboundnews/pickup/41593/?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=20210112](https://www.yamatogokoro.jp/inboundnews/pickup/41593/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=20210112)、2021年1月12日閲覧。

(注37) 例えばホテル内で使用されているオリジナルの食器や文具、バスローブ等の衣類、菓子等。

(注38) 実際に配送に携わったのはサッカーと自転車2団体、バスケットボールで、他チームは告知等で協力。

(注39) 東洋経済オンライン「産直輸送」はコロナ危機の鉄道・バスを救うか」2020年9月27日 <https://toyokeizai.net/articles/print/378006?ismark=a>、2021年1月13日閲覧。

(注40) 旅客と貨物を同一車両で運ぶ貨客混載について、道路運送法は旅客自動車運送事業と貨物自動車運送事業の営業許可を受けた自動車が、同時に貨物と旅客を有償で運送することを禁じていた（乗り合いバスを除く）。2017年9月に規制の一部が緩和されたが、人口3万人未満の過疎地域限定であったため適用事例は限られていた。

(注41) 2019年11月、和歌山県や長野県をはじめとする65自治体に参加して「ワーケーション自治体協議会」が結成された。2021年1月現在の参加自治体数は164。

(注42) (株)日本旅行、(株)We'll-Being JAPAN、(株)あしたのチーム「[会社員のワーケーションに対する考え方及び姿勢]に関する調査」2020年9月1日、2021年1月15日閲覧。[https://www.nta.co.jp/news/2020/\\_icsFiles/afiedfile/2020/08/31/workation.pdf](https://www.nta.co.jp/news/2020/_icsFiles/afiedfile/2020/08/31/workation.pdf)

(注43) 雇用調整助成金の場合、出向を受け入れる企業への支援はない。

(注44) 日本経済新聞ウェブサイト「首都圏の官民、コロナで苦境の業界から人材受け入れ」2021年2月18日、同日閲覧 <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOFB167M30W1A210C200000/>

## 5. 欠けている視点と包括的な観光レジリエンス向上策

コロナ禍に対する観光事業者の取り組みは多彩であるが、不十分な点も残されている。また、政府の強力な需要喚起策は一定の成果を挙げた半面、問題点も浮き彫りにした。本章ではそれらを検討し、観光レジリエンス向上に向けた包括的メニューの策定を試みる。

### (1) 欠けている視点と求められる取り組み

#### A. インバウンド対応

2020年1月末の中国からの渡航自粛要請を皮切りに、わが国は厳しい水際対策を採っている。2021年1月には、首都圏をはじめとする緊急事態宣言の再発出に伴い一部のアジア・豪州から特例的に認めていた入国も停止されるなど、訪日客の往来が再開する目処は立っていない。

厳しい入国管理はインバウンド特化型のサービスにとりわけ大きな打撃を与えた。2020年2～3月、愛知県の中国ツアー専門の温泉旅館（注45）や京都市のインバウンド向け和服レンタル会社（注46）が相次いで倒産したのはその例である。その後も、インバウンドの恩恵を享受してきた大阪市の旅行会社やホテルチェーンが倒産するなど苦境は続いている。

現状、観光事業者の大半はインバウンド向けの商品開発や受け入れ態勢の整備を停止している。しかし、国境が開放されれば、再び多数のインバウンドが日本を目指すことが予想され（2章参照）、コロナ禍の経験を生かした対応が求められる。

具体的には、特定国に過度に依存することのないよう、インバウンド送り出し国を適切に分散させる必要がある。一般に特定市場に照準を絞る経営手法は、受け入れ態勢の整備や設備投資を効率化できる半面、レジリエンスを損なう可能性が高い。2019年に来訪客数が大幅減となった韓国の例を見る通り、相手国との関係次第で観光ビジネスの経営は大きく左右される。こうした事態に備えるには、来客数や売り上げに占める国別シェア等のデータを把握し、複数市場を念頭に置いた経営戦略を立てることが望まれる。

#### B. コト消費対応

コト消費とは、物品を購入するモノ消費に対し、運動や見学、サービスの享受など体験に対価を支払う消費形態を指す。観光や旅行自体コト消費といえるが、観光ビジネスでは旅程のなかでとくに行う祭りやコンサートなどへの参加、商店街や居酒屋等の街歩き、サイクリングなどのアクティビティ、料理や手芸等の指導を受ける体験学習、酒蔵や工場などの見学、マッサージやエステティックなどの施術を指す。近年、多人数で名所旧跡を巡る団体ツアーが下火となり、少人数でわが国の日常を楽しむ個人ツアーが主流化するなか、住民との交流を含めた体験志向は強まりつつある。多彩な体験を手軽に楽しめるよう、スケジュールや関係者を調整して商品化し、オンラインで販売する仲介事業者の存在感も増している。

コロナで人との交流が規制されたため、大人数が集うイベントは中止に追い込まれ、至近距離の見学や施術等の人気も低下した。今後規制が緩和されても、観光客、受け入れ側の双方に接触、対面への抵抗感が残る可能性があり、コト消費のスタイルは見直しを余儀なくされよう。

短期的な見直しのポイントは、オンラインによるコト消費の提供である。3章で述べた通り、様々な観光地・事業者がオンラインプロモーションを強化するなか、コト消費の動画配信も普及しつつある。例えば、渓谷でのアクティビティに力を入れている観光地は、視聴者にあらかじめ材料を宅配し、動画で簡易カヌーの作り方を教えたあと渓谷の様子を配信している。老舗の菓子店や漆器店が菓子作りや蒔絵作業の手順を配信したところ、休校中の児童・保護者の視聴が目立ったという。さらに、スポーツやコンサートの無観客ライブが始まると、視聴するファン同士が交流する新たな楽しみ方が生み出された。こうしたイベント配信の場合、応援や資金提供もネット上でできるため、苦境にあるエンターテインメント業者への支援策として注目されている。

ただし、実体験に価値を見出すコト消費の本質を考慮すると、オンラインがリアルの体験に完全に取って代わる可能性は低いと思われる。このため、長期的には関係者の警戒感に配慮した商品設計が求められる。参加者同士や講師との接触を抑えた企画、例えば説明やQ&Aのためのイヤホン・インカム、至近距離を避けつつ細やかな作業を見学できるモニター等の導入が考えられよう。また、コト消費商品の衛生管理水準や安全安心への配慮をチェック、格付けし、販売プラットフォーム上や店頭で認定証等を明示する制度も一考に値しよう。

### C. 高齢者需要への対応

JTB総合研究所のアンケート調査から、シニア層の旅行需要がコロナの影響で減少傾向にあることが見て取れる。5月に実施された調査では（注47）、国内旅行に「しばらくは行きたくない」と回答した60歳以上の女性の比率は32%で、各年齢階層のうち唯一30%を超えている。また9月に実施された調査で（注48）、緊急事態宣言解除後に旅行したか否かを尋ねたところ、男女とも60歳以上の実施率が最も低い。さらに、将来の旅行意欲に関する質問でも、国内旅行について「以前は旅行していたが今後はしれないと思う」と回答した60歳以上（男女合計）の比率は約7%と他の世代より2%ポイント以上高い。海外旅行の場合、この傾向はさらに顕著で、今後はしれないと思うとする回答は14%に達し、他の世代の倍以上である。

コロナ以前、時間的、経済的余裕があるシニア層は国内観光市場の有力な顧客であったため、今後高齢者需要が減少し回復にも時間がかかるとすれば、そのマイナス影響は小さくない。彼らが旅行に消極的となる理由を丁寧に洗い出して対策を講じる必要がある。感染への不安に対しては、厳格な衛生管理や安全安心対策の実施状況、あるいは旅先での受診可能な医療機関の一覧やサポート態勢についてアピールすることが効果的である。さらに、社会の観光機運の高まりとともに、同世代が旅行先で楽しむ映像・動画やコメントを配信し、同調性を刺激することも一案であろう。

### (2) 政府の支援策（Go Toキャンペーン）と浮上した課題

政府が宿泊費等の半額を負担する需要喚起策「Go Toトラベルキャンペーン」は、2020年の緊急事態宣言下で停止していた観光の再開を強く促した。同キャンペーンは苦境に陥っていた関係者の大きな助けとなった半面、制度設計や実施上の問題点も少なくない。2021年2月現在停止中の同キャンペーンは再開されるとみられるため、最終的な評価は時期尚早ではあるが（注49）、将来的にコロナ類似のリス

---

クが起きた場合を想定し、同キャンペーンの検討を試みる。

#### A. 関係者の意見を取り入れた制度設計

Go Toトラベルキャンペーンは2020年4月末に成立した第一次補正で予算化され、7月22日に実行に移された。その間、事務局の選定をめぐる多額の経費が問題視され、詳細な制度設計と実施体制の検討が大幅に遅れた。さらにスタートを目前にして感染者が急増し、東京発着の旅行の除外が急遽決定されるなか、キャンセル料をめぐる政府の方針が二転三転し、キャンペーンに参加を希望する事業者向け説明会も遅れた。結果として、制度設計と実施体制の両面で様々な混乱が生じた。

主な問題として、①実態を踏まえていない制度設計と頻繁な変更、②煩雑な事務手続きと不十分なサポート態勢、③実施の遅れ、の3点を指摘できる。制度設計についてみると、当初はオンライン経由の予約のみが想定され、直接予約の比率が高い中堅以下の旅館は割引を受けられない仕組みであった。危機感を抱いた旅館組合が経路別の予約数のデータを携えて所管庁に説明した結果、直接予約も割引対象となった経緯がある。サポート体制に関しては、説明会がキャンペーン開始後にずれ込んだうえ、密を避けるため希望者全員が参加できないケースもあった。さらに詳細を問い合わせても電話回線はパンク状態であり、やっとながっても回答が滞る例が頻発した。実施体制については、観光地での買い物や交通費に利用可能なクーポンの配布が10月まで遅れ、それ以前のキャンペーン利用者はクーポン分の割引をあきらめざるを得なかった。また、10月に入ってからでも中小の旅行代理店や旅館等にはクーポンの到着が遅れたため、顧客からのクレームにさらされたという。

将来、コロナ類似のリスクが生じた場合に、こうした事態が再発することのないようにする必要がある。そのためには観光地の実態や事業者のニーズを詳しく把握し、制度設計や実施体制に反映させることが重要である。今回の例に加え、過去の自然災害に際して行われた数度の「ふっこう割」の経験も踏まえ、対応を見直すことが求められる。

#### B. 平準化に向けた取り組み

わが国における観光の特徴として、繁忙期と閑散期の落差が大きいことが挙げられる。Go Toキャンペーンでも連休に利用が集中したため、三密回避の観点から批判が寄せられた。近年は長期休暇を楽しむインバウンドが平準化に貢献してきたが、彼らの来日が当分見込めないなか、日本人旅行者に向けた平準化策が求められる。

改めて繁閑差の問題をみると、交通機関や宿泊施設の利用はゴールデンウィークと夏休み（盆休み）、年末年始の休日に集中しがちである。この結果、繁忙期の料金が高額となるだけでなく、混雑や渋滞が常態化するため旅行者の満足度に悪影響を及ぼす。コロナ対応の面では、三密状態への警戒感から観光意欲を減退させかねない。

今回、政策的に観光需要を喚起する機会を利用し、積年の課題である繁閑差問題の解消に取り組むことが望ましい。具体的には、Go Toキャンペーンの割引対象から繁忙期を除いたり割引率を低くする、反対に閑散期の割引率を高めたり、閑散期限定でキャンセル料を公費負担する、等が考えられる。

海外の観光行政をみると、主たる政策目的とは別方向の目的も併せて追求しようとするケースが目

付く。例えば、欧州の目指すグリーンリカバリーにおいて、航空産業を支援する条件に環境負荷の小さい燃料の利用義務を課す例がある。わが国も多額の予算を投じる機会を複数の目的に生かそうとする姿勢に倣うべきである。

### (3) 包括的な観光レジリエンス向上策の必要性

イベントリスクに対する観光の脆弱性を克服するには、包括的なレジリエンス向上策が必要である。すなわち、自然災害を念頭に観光客のケアや施設の復旧等に当たる従来型の取り組みと、コロナ対応で工夫された取り組みの双方を網羅し、充実したレジリエンス向上メニューを策定することが望ましい。

ただし、いわば各論に当たるメニューを使いこなすには、観光ビジネスの特性を踏まえた総論部分も必要となる（注50）。この総論は観光ビジネスが様々なリスクに対応する場合の基本方針を示すものである。具体的には、地域の観光ビジネスの存続を大目標としたうえで、主要な問題事象、具体的には来訪者の被災、観光インフラの損傷、需要の減少、風評被害等を想定する。さらに、これらの問題に取り組む態勢、例えば要員・資金や活動場所の確保、連絡と意思決定、外部組織との連携、情報提供等の仕組みを明らかにすることが必要である。

各論・総論ともに策定に当たっては、観光事業者自身が問題の洗い出しと具体策の整理に当たり、実態に即した内容とすることが望ましい。ただし、観光事業者の多くが中小企業であり、自ら対策を講じることは難しいため、政府や自治体は観光地や事業者の取り組みを支援することが必要となる。例えば、検討すべき項目をリスト化する、危機対応の専門人材を派遣する等の支援を行って当事者に取り組みを促すことが考えられる。さらに、レジリエンス向上のガイドラインを定めて導入の手順や方法、注意事項を周知したり、導入に向けたインセンティブを付与することも効果があろう。

(注45) 朝日新聞デジタル「愛知の老舗温泉旅館、破産申請へ 新型肺炎で中国人客減」2020年2月25日、<https://www.asahi.com/articles/ASN2T6K7WN2TOBJB009.html>、2021年1月26日閲覧。

(注46) 京都新聞ウェブサイト「新型肺炎のあおり、レンタル着物会社倒産 外国人観光客激減の京都」2020年3月6日、<https://www.kyoto-np.co.jp/articles/-/180169>、2021年1月26日閲覧。

(注47) JTB総合研究所「新型コロナウイルス感染拡大による、暮らしや心の変化および旅行再開に向けての意識調査（2020）」p.6、2020年5月。

(注48) JTB総合研究所「調査レポート 新型コロナウイルス感染拡大の影響とアンケート調査からみる旅行者の意識と行動」p.12～14、2020年10月。

(注49) 2020年12月28日から2021年3月7日まで、同キャンペーンは一旦停止されている。予算措置が講じられており、再開される見通しであるが時期は未定である。

(注50) この点の詳細については高坂晶子「危機対応策としての観光版BCMのあり方」日本総合研究所、JRIレビュー 2017 Vol.12, No.51。

## 6. レジリエンス向上のための基礎体力

これまで、コロナ対応を踏まえた観光レジリエンス向上策について提案してきた。しかし、イベントリスクがもたらすダメージが、しばしば経験値を超えることは多くの災害が教えるところである。このため、危機に対峙しうる基礎体力を養うことも観光地・事業者にとって重要課題といえる。

基礎体力を養う場合のポイントは地域におけるネットワークの強化である。観光を取り巻くコミュニティや関連産業との関係を深め、つながることで、互いに支えあう基盤を構築することが望ましい。関

---

係者のなかには、観光に冷淡で関係構築に消極的であった者も含まれるが、コロナ禍を機に、地域社会における観光の重要性が再認識された例も伝えられている。例えば、北海道の世界遺産近傍のDMOは、これまで海域利用の方向性が一致せず観光に冷淡であった漁業者が、観光の停滞を懸念したり、夏以降戻ってきた観光客の姿に安堵し歓迎する様子を伝えている。同様の報告は九州や中部地方の温泉地からもなされており、コロナのダメージが大きい現状はネットワークの強化に向けたチャンスともいえる。

### (1) 観光客との関係

観光客との関係強化は最も重要である。関係を深めてリピーター、あるいは当該観光地・事業者のファンとなった観光客はネットワークの強固な基盤となりうる。過去の自然災害の例をみても、最初に戻ったのは被災観光地の常連客であった。

こうした関係を別の方面に展開することも重要である。例えば、地元の伝統工芸品や名産品、名物食材等の販路として常連客を起点とした購入ネットワークを築くことが考えられる。あるいは観光資源の開発や修理などの出資を常連客に仰ぐことも一案である。近年、クラウドファンディングが普及して小口投資が可能となるなか、事業者が顧客から資金を調達するケースがみられる。今回のコロナ禍でも、セールスポイントの大浴場を敬遠する風潮に危機感を抱いた旅館経営者が、部屋付属の家族用露天風呂を建設するためクラウドファンディングを試み、成功した例がある。

### (2) 在留外国人

わが国に長期滞在する外国人との関係を強化し、インバウンド市場の再開、あるいは新たな市場の開拓に役立てることも望まれる。海外旅行の再開時期は世界的に見通せないが、再開後に激しい地域間競争が生じる可能性は高い。自粛を強いられてきた観光・消費意欲を満たそうとする「リベンジ消費」は、欧州や中国国内ですでに観察されている。目的地としての日本の人気は高いとはいえ、今後の感染動向やわが国の国境開放時期によっては出遅れる可能性も残る。こうした懸念に備え、在留外国人に国内状況を発信してもらい、わが国への関心を高め、不安感を取り除いていくことが考えられる。

また、新たな市場として在留外国人の親族・知人の来日需要にも期待がかかる。UNWTOの資料をみると、海外旅行の理由のうち「家族・友人訪問」が多くの国で上位を占めるが、わが国への訪問理由にはランクインしていない。これまで在留外国人の多くは日本での短期の留学・研修目的であったため友人・知人訪問のニーズは限られていたが、専門的な技量を持ち長期就労・滞在が可能な在留資格「特定技能」が2018年に創設されるなど、在留外国人をめぐる状況には変化が生じつつある。今後は在留外国人との再会を目的にわが国を訪れるインバウンドの誘致を視野に入れた取り組みが望ましい。

### (3) 地元の経済主体

地元の経済主体と観光事業者の関係強化も重要である。宿泊施設のセールスポイントとして郷土の食材や名産品を使った内装に力を入れる、コト消費として伝統工芸品や地場産業の体験を商品化する、観光地と地場産品がウェブモール上でタイアップし地域ブランドの向上を図る、など観光ビジネスと地域の経済主体の連携には多様な形態が考えられる。

こうした連携のメリットとして、地域内で資金が循環し経済を潤す効果がある。現状、大方の観光地が大手メーカーの食材・資材に頼りがちであるため、域内にとどまる資金量は多くはない。地元産品・サービスの利用率を高めることで、域内でより多くの資金が循環することが期待される。観光で潤う経済主体が増えれば、通信環境などのインフラ整備やガイドアプリの開発など設備投資に連携して当たることも可能となろう。

#### (4) 一般企業

以上は地元関係者との関係強化であるが、外部の主体を地域ネットワークに引き込むことも重要である。以下、域外企業との連携について述べる。

一つは観光地と企業が連携してワーケーションの利用環境を整えるケースである。役割分担として、観光地サイドは執務に必要な設備や空間、アクティビティ、保育や医療施設等を用意し、企業サイドは執務ルールや社内手続き、評価方法を規定し、社内でワーケーションを制度化することが考えられる。

もう一つは外部の企業が立地先として観光地を選ぶケースである。リモートワークの普及により、地方に拠点を設ける企業が現れ始めた。例を挙げると、茶類販売の大手企業ルピシアが、2020年7月に北海道ニセコ町ヒラフに本社を移したケースがある。同社は商品開発と企画部門を先行移転し、2021年には社屋を建設して総務・経理部門も移す予定である。背景には、コロナ禍でリモートワーク中心となったことやニセコの豊かな自然環境があるが、同社が10年来工場や直営店を近隣で経営するなかで、ニセコがインバウンドに人気のスキーリゾートであり都会的な小売・飲食店等が存在することや、移住者が多く通信等のインフラも整備されていること等を熟知していた影響も大きい。従来、工場の敷地を提供するなど誘致に努めてきたニセコ町は「観光以外の雇用の場の創出になるだけでなく、地域の価値向上にもつながる」（注51）と移転を歓迎している。

(注51) 北海道新聞ウェブサイト「茶販売ルピシア、本社を東京からニセコ移転 コロナのリスク回避」2020年6月27日、2021年2月18日閲覧、<https://www.hokkaido-np.co.jp/article/434850>

## 7. おわりに

いまだコロナの収束の見通しは立たないが、わが国内外の観光意欲が消滅したわけではなく、時間がかかっても観光の再興は実現しよう。それまで、関係者は観光地や事業の存続のため、本稿で整理したようなレジリエンス向上策を、地域や経営の状況に合わせて取捨選択、実行することが重要である。

最後に観光再興を目指すうえで注意すべきポイントを指摘しよう。単純に従前に回帰するためのレジリエンス向上策では、コロナ以前から問題化していた事態、例えば特定送り出し国への依存やオーバーツーリズムを繰り返すことになりかねず、望ましくない。前述した政府の「観光ビジョン実現プログラム2020」は、従前の数値目標を引き継いで「2030年にインバウンド4,000万人」を掲げているが、コロナによる環境変化に対応しておらず妥当とは言い難い。

観光地や事業者は地域の持続可能な発展に貢献する新たな観光の在り方を検討し、そのビジョンを踏まえたレジリエンス向上策を選択することが求められる。前述の通り、すそ野の広い観光産業が一時停

---

止したことを契機に、観光が経済や個別産業に与える影響の大きさが再認識されている現状は、地域観光について考え直す好機である。地域社会全体で観光の将来像を描き、それに接近する具体的な道筋と危機管理の在り方について合意形成を図ることが重要である。

(2021. 3. 3)

#### 主要参考文献

- ・阿部大輔編著 [2020]. 『ポスト・オーバーツーリズム』学芸出版社、2020年12月
- ・五木田玲子 [2020]. 「コロナ禍における日本人旅行者の動向」公益財団法人日本交通公社第30回旅行動向シンポジウム資料、2020年10月
- ・国連世界観光機関日本事務所 [2020]. 「2020年の国際観光客数は60－80%減少する可能性あり—UNWTO報告」2020年5月
- ・国連世界観光機関 (United Nations World Tourism Organization : UNWTO) [2020a]. 「観光の再開に向けたグローバル・ガイドライン」2020年5月
- ・国連世界観光機関 (United Nations World Tourism Organization : UNWTO) [2020]b. 「新型コロナウイルス感染症 (covid-19) からの観光回復策」2020年6月
- ・東日本旅客鉄道株式会社 [2020]. 「JR東日本ニュース」2020年9月3日
- ・鈴木大介 [2021]. 「アフターコロナのBCP」みずほ情報総研レポート、2021年1月
- ・中島泰 [2020]. 「過去の経験に学ぶ復興への展望」公益財団法人日本交通公社第30回旅行動向シンポジウム資料、2020年10月
- ・中野文彦 [2020]. 「コロナ禍における観光地の現況」公益財団法人日本交通公社第30回旅行動向シンポジウム資料、2020年10月
- ・日経BPコンサルティングウェブサイトCCL「大林教授に聞くBCP策定」2020年11月16日、24日、12月1日、[https://consult.nikkeibp.co.jp/ccl/atcl/20201116\\_2/](https://consult.nikkeibp.co.jp/ccl/atcl/20201116_2/) 2020年12月16日閲覧
- ・公益財団法人日本交通公社 [2020a]. 『観光文化』246号 特集・現場で語る持続可能な観光の本質、2020年7月
- ・公益財団法人日本交通公社 [2020b]. 『観光文化』247号 特集・現場に学ぶコロナ禍を生き抜く視点、2020年11月
- ・公益財団法人日本交通公社 [2020c]. 『観光地経営講座』2020年度、2020年11月
- ・一般社団法人日本民営鉄道協会 [2020]. 『みんなつ』No.74号、2020年秋号
- ・蓮沼奏太 [2020]. 「新型コロナウイルス感染症が観光政策に示した課題」参議院常任委員会調査室・特別調査室『立法と調査』No.428、2020年10月
- ・羽生冬佳 [2020]. 「コロナ禍における旅行市場の動向」公益財団法人日本交通公社第30回旅行動向シンポジウム資料、2020年10月
- ・宮嶋貴之 [2020]. 「インバウンド蒸発による悪影響の総括的検証」みずほレポート2020年10月
- ・みずほ情報総研株式会社 [2020]. 「新型コロナウイルス感染症流行を踏まえたBCPに関する調査」

2020年9月

- ・宗田好史 [2020]. 『インバウンド再生』学芸出版社、2020年11月
- ・村山慶輔 [2020]. 『観光再生』プレジデント社、2020年11月
- ・守屋邦彦 [2020]. 「コロナ禍の観光の動向を振り返る」公益財団法人日本交通公社第30回旅行動向シンポジウム資料、2020年10月
- ・United Nations World Tourism Organization (UNWTO) [2020a]. “Tourism and COVID-19 Priorities for Tourism Recovery Global Guidelines” May 2020.
- ・United Nations World Tourism Organization (UNWTO) [2020b]. “Restarting Tourism” July 2020.