

2020年度

# 観光地経営講座

講義録

## 観光地マネジメントとしての危機管理

～新型コロナウイルスへの対応と

ポストコロナにおける観光地のあり方を考える～



2020年度  
観光地経営講座 講義録

観光地マネジメントとしての危機管理  
～新型コロナウイルスへの対応と  
ポストコロナにおける観光地のあり方を考える～

## はじめに

当財団では、1997年度の「観光リゾート基礎講座」（2001年度に「観光基礎講座」と名称変更）を皮切りに、旅行・観光分野の人材育成事業に取り組んでまいりました。2003年度からは「観光実践講座」を追加し、さらに2014年には両講座を統合し、現在の「観光地経営講座」に至っております。

本講座は、これまでの講座の特徴を踏襲しつつも、半世紀にわたる当財団の調査・研究事業で培ってきた経験とノウハウを「観光地経営」という視点で整理し、観光地経営に関する基本的な考え方と実際の取り組み事例から得られる知見を体系的に学んでいただけるように構成しています。

さらに毎年、時季に合ったテーマを設定し、最前線で実践されている外部講師を招聘し、当財団の研究員が講師の方々の知見を引き出しながら受講者の皆様とも議論して、より理解を深めるスタイルで開催しています。

テキストには、当財団が旅行・観光分野の調査研究機関に改組して50周年の記念事業として発刊した『観光地経営の視点と実践』（2013年初版発行、2019年第2版発行、丸善出版）を使用しています。2019年4月には改訂版を発行し、観光地経営を実現させるためのポイント（視点）を、これまでの8つから、昨今の自然災害などへの対応を踏まえた「リスクマネジメント」の視点を加えて9つとしました。また、参考となる実践例10地域についても、新たに4地域を取り上げるとともに、初版から掲載している事例について改訂を行いました。

2020年度の「観光地経営講座」は、「観光地マネジメントとしての危機管理 ～新型コロナウイルスへの対応とポストコロナにおける観光地のあり方を考える～」をテーマとしました。

新型コロナウイルス終息の兆しが見えない中では、例年のように当財団にお集まりいただくことは難しいと判断し、2020年7月14日（火）と21日（火）の2日間にわたり、Zoomウェビナー（講義1～講義5）とZoomミーティング（グループワーク）を用いたオンラインでの開催としました。

コロナ禍では旅行者、受け入れる地域ともに不安を抱えており、特に地域では、日々刻々と変わる状況への対応に追われながら、ポストコロナを見越した観光地のあり方を再度検討することが求められています。

よりいっそう重要性が増す観光地のリスクマネジメントの考え方をはじめ、旅行やライフスタイルに対する価値観の変化などを見据えた現在進行形のハワイ、沖縄、由布院の取り組みを共有するとともに、新型コロナウイルスをきっかけにさらに注目を集めるデジタルトランスフォーメーションなど、固定観念に捉われずに今後の観光地のあり方を多角的に考える内容としました。

本書は5つの講義とグループワークの内容をまとめた講義録です。これまでに経験したことがないリスクに直面した時に、地域では何が起こっていたのか、それに対して何を考えて、どのように行動したのかという記録としてはもちろん、リスクをチャンスに転換するしなやかな観光地経営のヒントが得られる一冊です。

受講していただきました皆様はもちろん、その他の地域におきましても、本講座および本書をきっかけに、魅力ある観光地経営に向けた具体的な行動につなげていただければ幸いです。

2020年11月

公益財団法人日本交通公社  
観光政策研究部長 山田 雄一

## Contents

## 目次

2020年度 観光地経営講座 講義録

# 観光地マネジメントとしての危機管理 ～新型コロナウイルスへの対応と ポストコロナにおける観光地のあり方を考える～

はじめに	2
◆Beyond Recovery:ハワイ再開にむけて ハワイの経済再開と再生戦略 (講義1)	5
講師: Hawaii Tourism Authority 理事 木村 恭子 氏	
◆沖縄県の危機管理対策と新型コロナウイルス対応 (講義2)	17
講師: 一般財団法人沖縄観光コンベンションビューロー 会長 下地 芳郎 氏	
◆自然災害を乗り越えてきた由布院の経験とチャレンジ (講義3)	31
講師: 一般社団法人由布市まちづくり観光局 事務局次長 生野 敬嗣 氏	
◆新型コロナウイルスによって変化する 観光地と観光地マネジメント (講義4)	43
講師: 公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部長 山田 雄一	
◆ポストコロナを見据えた観光地イノベーションの方向性 ～デジタルトランスフォーメーションの観点から～ (講義5)	57
講師: 公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 上席主任研究員 相澤 美穂子	
◆グループワーク 安全・安心な観光地づくりを実現するリスクマネジメントと ポストコロナの観光地のあり方を考える	69
ファシリテーター: 公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部長 山田 雄一 公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 主任研究員 福永 香織	
Back Number	72

## ■開催概要

2020年度 観光地経営講座

### 観光地マネジメントとしての危機管理

～新型コロナウイルスへの対応とポストコロナにおける観光地のあり方を考える～

◎開催日時：2020年7月14日（火）10:30～15:40、7月21日（火）10:30～15:30

Zoomウェビナーによるオンライン講義

◎対象：観光による地域振興に携わる地方自治体やDMOの担当者、観光関連事業者、商工会議所などの関係者など

◎主催：公益財団法人日本交通公社（JTBF）

## ◎プログラム

講義1 Beyond Recovery: ハワイ再開にむけて

ハワイの経済再開と再生戦略

（Hawaii Tourism Authority 理事 木村 恭子 氏）

講義2 沖縄県の危機管理対策と新型コロナウイルス対応

（一般財団法人沖縄観光コンベンションビューロー 会長 下地 芳郎 氏）

講義3 自然災害を乗り越えてきた由布院の経験とチャレンジ

（一般社団法人由布市まちづくり観光局 事務局次長 生野 敬嗣 氏）

講義4 新型コロナウイルスによって変化する観光地と観光地マネジメント

（公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部長 山田 雄一）

講義5 ポストコロナを見据えた観光地イノベーションの方向性

～デジタルトランスフォーメーションの観点から～

（公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 首席主任研究員 相澤 美穂子）

## グループワーク

安全・安心な観光地づくりを実現するリスクマネジメントと

ポストコロナの観光地のあり方を考える

（公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部長 山田 雄一）

（公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 主任研究員 福永 香織）

## ■観光地経営講座テキスト『観光地経営の視点と実践』

昨今の市場環境の変化に対応し、既存の観光地が活性化していくためには、観光地全体をマネジメントしていく「観光地経営」という考え方が重要です。本書では、それを実現させるためのポイントを9つの視点から提言するとともに、全国10カ所の参考となる実践例を取り上げ、その学ぶべき点について丁寧に解説しています。

発行日 初版：2013年12月 仕様：B5判／230ページ 定価：本体2,800円＋税

第2版：2019年4月 仕様：B5判／268ページ 定価：本体3,000円＋税

発行 丸善出版



講義 1

# Beyond Recovery: ハワイ再開にむけて ハワイの経済再開と再生戦略



講師: Hawaii Tourism Authority 理事

**木村 恭子 氏**

◎Profile

大阪府出身。大阪女学院中学校・高等学校卒業。神戸女学院大学英文学科卒業、コーネル大学ホテル学科留学。転勤にてマウイ島へ。ダイヤモンドリゾートハワイ（現ホテルワイレア）社長兼総支配人を務めた。現在アクア・アストン勤務。公職として、マウイホテル協会会長、マウイ日系人商工会議所会頭、ハワイ州政府中小企業規制調査委員、日本ハワイ観光協議会航空部会座長、現在2度目となるHawaii Tourism Authority (HTA) 理事としてハワイ州の観光政策を指揮。ジョージ・H・W・ブッシュ元大統領やノーベル平和賞受賞者の元コスタリカ大統領の同時通訳を務めた経験あり。



しか使えないキーしか発行できません。一度部屋から出るともう入れないので、締め出された宿泊客がフロントに来ると、その時点でホテルスタッフは警察に電話をしないとイケません。そして警官が来て逮捕するという仕組みで、毎日逮捕者が出ていて、今も続いています。

3月23日になると、地元の人たちにも不要不急の外出禁止令が出て、完全にロックダウンです。エッセンシャルワーカー以外は、家でしか仕事ができず、外に出ると質問されます。住民の中からも逮捕者が出て、本当に手錠をかけられます。

ビーチや公園も封鎖されましたが、さすがハワイだと思ったのが、一人でサーフィンをしたり、ヨットやカヌーに乗るのはよいということです。3月31日には島間の移動も実質禁止になり、移動した場合は14日間の隔離命令が出ます。私はハワイに来て30年近いですが、これほど長く島の中に閉じこもったのは今回が初めてです。

## <2020年4~7月の状況> マスク着用義務化、 州外からの渡航者の隔離措置も延長

ホテルが隔離命令を守り、宿泊客を監視する手順をお話ししましたが、フロントがあるホテルはキーをコントロールできるので監視できますが、パッケージレンタルの場合はそれができません。各島で多少の日にちのずれはありますが、4月初めにショートタームレンタルの営業が禁止になりました。

4月28日には刑務所が3密になるということで、なんと503人の囚人が刑期前に釈放されました。2週間以内にそのうちの47人が再逮捕されて逆戻りしていましたが、さすがにこの政策はちょっとという感じですね。

ハワイではゴルフを日課にしている人が多く、比較的安全ということで5月1日、ゴルフ場が解禁されました。PGAによるオペレーション・ガイドラインが出され、クラブハウスやレストランは営業禁止で、クラブを預かってはいけないとか、バンカーレーキは1人1本ずつ持って他人と共有しない、ピンは抜かないなど、いろいろなルールのもとで解禁されました。

日本と違うなと思ったのは、トランプ大統領も週末はゴルフをしていましたし、ハワイの市議会議員などもSNSに「今日からゴルフ場が開くので、ルールを守ってプレイしてね」と自分がゴルフしている姿をアップしたりしましたが、誰も何も言わないことですね。

おそらく日本の場合、「自粛」という言葉が使われたことで、「楽しいことをしてはいけない」というインタープリテーションが働いていた気がします。「夜の街関連」という言葉が広がっているのも、勤労が美德で、遊興が悪徳という文化があるためで、それが少し観光の復興を阻むかもしれないと思いました。

5月25日からヘアサロンなどが解禁されました。ただしエステやマッサージは禁止で、髪を切ってもヘッドマッサージなどはしてもらえません。この頃から新規感染者が減り、0人の日もありました。それまではテイクアウトだけでしたが、6月5日からレストランの営業解禁という発表がされました。ただレストランのマーケットはほとんどを観光客が占めており、観光客がいない状態で営業許可が出て、開けないところがほとんどでした。今もワイキキで開けているレストランはわずかです。

ハワイは白人もマイノリティで、本当に人種差別がない州です。私の子供2人も幼稚園の頃からずっといろいろな人種の子と一緒に遊んでいて、偏見なく育ったと思います。そんなハワイでも「Black Lives Matter」のデモで1万人が集結し、そこでクラスターが発生し、第2波が生まれてしまいました。

それにより、州外からの渡航者の隔離は6月末までとされていたのですが、1カ月延長するということが発表され、これは業界にとってもかなりの影響がありました。これを受けて、事業所を完全に閉めてしまうところもかなり増えました。

6月16日から州内の島間の移動が解禁になりましたが、この法律が変わると州議会はもちろん、HTAの理事会もリモートで行えなくなりました。私も6月の理事会はオアフ島に渡航しました。空港では州兵に囲まれて検温され、理事会の会場もすごく広い会議室に10人だけで、マイクを使わないと聞こえない距離で行いました。

6月24日に、渡航前72時間以内のPCR検査の陰性



証明があれば、8月1日から隔離免除するということが発表されましたが、ちょうどこの講義の3時間ほど前に、少なくとも9月1日まで延期という発表がされました。

日本でもPCR検査は簡単に受けられないとか、アリゾナ州では受けるのに10日くらいかかるとか、証明がないまま到着したらどうするのかとか、課題が解決されていないところもあります。

7月になってやっとという感じですが、オアフ島ではマスク着用が法律により義務化されました。それまでもマスクをつけないと入店できないというスーパーなどはありませんでしたが、法律化されることで、5,000ドルの罰金や禁錮刑が科せられるようになりました。

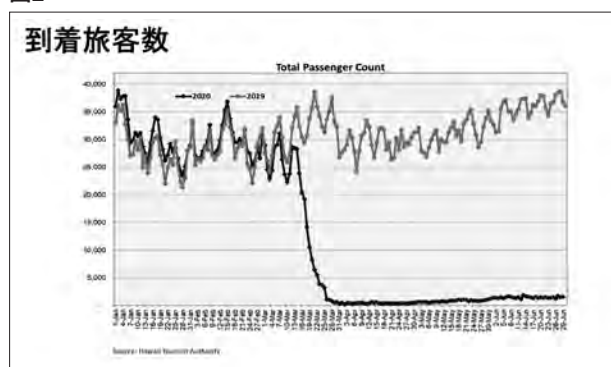
アメリカではマスクの義務化をためらっている州が多いのですが、黒人奴隷の制度があった時代、奴隷がマズルという口枷<sup>かせ</sup>をはめられていて、その形状がマスクに似ており、自由を奪う束縛の象徴と感じる人が多いからなのではないかと思えます。

## ホテルの稼働率は10%程度に 観光に依存するハワイ州の失業率は約23%

ハワイ州の到着旅客数の推移はこちらのグラフの通りで、国際線は現在、1機も飛んでいません(図2)。JALがハワイ線の運休を延長したので、他の航空会社も多分追随するでしょう。先週はユナイテッド航空が、全社員の45%に当たる3万6,000人の解雇の可能性を発表しました。

こちらはホテルの稼働率とADR(平均客室単価)の推移です(図3)。3月22日以降の稼働率は10%以下、客室料金も150ドルを切っている状態です。島間の移

図2



動が緩和された後も、あまり状況は変わっていません。

2月時点でハワイの平均客室料金は300ドルを超えていたのですが、一気に半分以下になった状態で、稼働率の10%というのはほとんどが軍関係や航空会社のクルーです。8月1日の隔離免除に向けて営業再開の準備をしていたホテルが多いのですが、これがまた延期になり、年内に50%まで回復できる見込みは薄いというのが共通の見方です。

私が勤めるマリオットも、解雇ではないのですが、ファーローという無給休暇が7月末までだったのですが、10月2日まで延期になるという通知が出されています。

ハワイ州の失業率は州全体で約23%と、4人に1人が失業している状態で、今も同じような状況です。ホテルやツアー会社だけでなく、ほとんどの業種が観光客をマーケットとしているので、マウイ郡では政府関係者を除くと民間の失業率は50%を超え、半分が失業している状態です(図4)。

全てのイベントが中止になったので、今はコンベンションセンターの中に失業保険の臨時受付カウンターを160カ所設置しています。受付時間も延長し、職員

図3

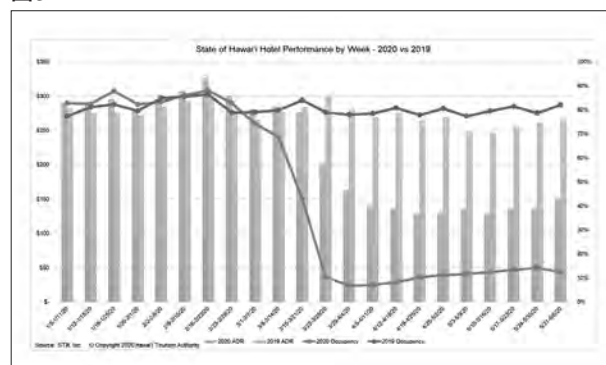


図4

Year	Civilian Labor Force	Employed	Unemployed	Unemployment Rate
2009	78,250	74,400	3,850	4.9%
2009	76,050	69,100	6,950	9.14%
2010	78,950	72,200	6,750	8.56%
2011	80,500	74,150	6,350	7.9%
2012	79,150	74,100	5,050	6.38%
2013	79,900	75,750	4,150	5.2%
2014	82,400	78,550	3,850	4.67%
2015	83,750	80,650	3,100	3.7%
2016	85,700	81,050	2,650	3.1%
2017	86,600	84,350	2,250	2.6%
2018	86,150	84,050	2,100	2.44%
2019	84,540	86,350	2,410	2.85%
2020				
January - May	97,050	97,050	43,622	50.10%

Source: Hawaii Department of Labor and Industrial Relations, Research & Statistics Office

をいろいろなところから集めて申請の対応に当たっているところ です。

今、トランプ政権は外国人の労働力をできる限りブロックする政策をとっていて、6月24日からは特殊技能者のH-1BとインターンシップなどのJ-1、駐在者向けのL-1ビザでも入国できなくなりました。

7月6日には、オンライン授業を行う学校のビザを取り消される措置が取られました。今、ハワイにいる学生たちも国外に出なければならない状況です。ハーバード大学などは、すでに全授業をオンラインで行うと発表しているの、国外退去の対象となる学生がたくさん出るのではと思います。

HTAでは毎日、到着人数を発信していますが、今まで1日に3万~4万人到着していたのが、5月は300人以下で4月は100人を切っていました。目的のほとんどは友人や親戚に会うことで、宿泊先も友人や親戚宅となっています。

7月11日の到着人数は、ビジターが600人で、目的は「友人親戚を尋ねる」が最も多いです。実はハワイは、他の州からホームレスが定期的に送り込まれています。3万5,000人も到着していて、検閲もない状態でそのま

ま市中に出ていたのですが、最近は申し訳ないですが送り返しています。

今年4月の航空便到着の数字ですが、前年度は1カ月で83万人到着していたのが、今年は4,564人になっています(図5)。国際線は4月3日くらいから飛ばなくなり、国内線は物資輸送もあるので一部飛んでいますが、ロードファクター(旅客席利用率)は12%です。5月になってもあまり状況は変わらず、便数も席数もそのままです(図6)。

4~5月の滞在日数と宿泊場所ですが、14日間の隔離命令があるので、平均滞在日数は1カ月近くになり、宿泊先もホテルより友人宅のほうが多くなっています(図7)。キャンプ・ビーチとありますが、YMCAなどのキャンプ場は閉鎖しているので、勝手にテントを立てて泊まったこととなります。

旅行の目的も、友人や親戚訪問が最も多いです。5月になると、パッケージが872人に増えています(図8)。

これはハワイ州経済開発局の予測ですが、観光消費が元に戻るまでに6年かかるということです(図9)。

不動産はどうかとよく聞かれますが、内覧が禁止されているので、売買取引の件数はとても減っています。

図5

	4月		% 前年比
	2020	2019	
総到着人数	4,564	831,445	-99.5
国内線	4,446	577,939	-99.2
国際線	118	253,506	-100.0
一日あたりの観光客数	4,112	230,854	-98.2
総旅客機席数	95,003	1,112,200	-91.5
旅客席利用率(%)	12.4	85.5	-85.5

図6

	5月		% 前年比
	2020	2019	
総到着人数	9,116	830,038	-98.9
国内線	8,902	617,055	-98.6
国際線	214	212,983	-99.9
一日あたりの観光客数	8,323	224,851	-96.3
総旅客機席数	97,753	1,118,421	-91.3
旅客席利用率(%)	21.9	88.6	-75.3

図7

	2020年5月	2019年5月	前年比%
平均滞在日数	28.31	8.40	237.1
宿泊施設			
ホテル	1,779	492,892	-99.6
コンドミニアム	650	130,261	-99.5
タイムシェア	61	72,321	-99.9
クルーズ	5	14,462	-100.0
友人・親戚の家	5,299	77,937	-93.2
ベッド&ブレイクファスト	53	9,919	-99.5
レンタルハウス	571	84,719	-99.3
ホステル	55	8,793	-99.4
キャンプ・ビーチ	32	5,060	-99.4
プライベートホーム	432	13,782	-96.9
シェアハウス	122	3,673	-96.7
その他	663	14,382	-95.4

図8

	2020年5月	2019年5月	前年比%
旅行の目的			
ハネムーン・結婚式	83	51,835	-99.8
パッケージ	872	637,280	-99.9
コンベンション	12	20,117	-99.9
会社会議	46	8,074	-99.4
インセンティブ	14	19,471	-99.9
その他の業務	1,855	22,847	-91.9
友人・親戚訪問	4,631	75,386	-93.9
政府・軍関係業務	739	7,671	-90.4
学校出席	41	975	-95.8
スポーツイベント	9	4,728	-99.8
その他	1,643	41,228	-96.0

図9

経済指標	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	実績			予測		
到着人数 (単位千人)	9,889	10,425	3,392	6,241	8,340	9,397
観光消費 (単位百万ドル)	17,643	17,754	5,534	10,360	14,248	16,348

ハワイ州経済開発局 (DBEDT) による予測

一戸建ては22%減、コンドミニアムは28%減ですが、売る側は値段を下げないで待っているのので、平均価格は以前のまま保たれています。

一方で分譲については昨年より早く売れていて、一戸建ては売りを出してから平均19日、コンドミニアムは27日で売れています。

なお、HTAとホテル業界では、「HOTELS FOR HEROES」というプロジェクトを共同で立ち上げています。最前線で働く医療従事者や警官、救急隊員などの中には、家族への感染を恐れて家に帰りたくない方も多くいるので、ホテルの客室を無償で使っていただくようにしました。HTAからホテルに1泊85ドルを支払っています。

## 手厚く、迅速なアメリカの経済支援策

経済対策については、アメリカは比較的早くから動き、予算も早期に確保できているのではないかと思います。日本の特別定額給付金に似たものかと思いますが、年収7万5,000ドル以下、夫婦で15万ドル以下だと1,200ドルが支給されます。

これは何の手続きも必要なく、うちの長女が該当したのですが、自分の口座に知らない間に、4月3日ぐらいいは振り込まれたと言っていました。本当は4月15日が確定申告の期限だったのですが、7月15日に延長されました。また、個人の住居の家賃を滞納しても、立ち退きをさせられないという法律が作られています。

あとは州政府が今は失業保険を6割、半年間出しているのですが、それに加え、失業保険を申請した人に1週間に600ドル、連邦政府から上乗せされて支払わ

れています。週600ドルの上乗せだと1カ月で25万円くらいですから、大卒の初任給くらいが失業保険でカバーされるという感じで、失業前と収入がほとんど変わらないのではないかと思います。ただ、観光業はチップ収入がすごく多いので、それを申告していなかった人はかなり収入が落ちているのではないかと思います。

また、連邦政府の「ペイチェック・プロテクション・プログラム (PPP)」という中小企業向けの支援があります (図10)。従業員500人以下の事業者が対象で、宿泊業と飲食業に限っては事業所ごとに500人以下のところを対象となりました。第一次予算が3,490億ドルだったのですが、すぐに枯渇してしまい、第2次予算として3,100億ドルが追加されました。

給与支出の2.5カ月分を申請でき、上限が1,000万ドルです。1,000万ドルを10億円と換算すると、月収80万円の社員が500人いる会社なら上限いっぱい額をもらえることになります。実際にはそういう会社は少ないので、より少ない金額を申請しているところが多いです。

この支援金は、自分が取引している銀行からいったんローンという形で貸し付けられます。24週間以内に

図10

### SBA PPP Loan

第一次 \$ 349 Billion (約38兆円)  
第二次 \$ 310 Billion (約33兆円)

従業員500人以下の事業主

給与と支出の1カ月×2.5倍 上限10,000,000ドル  
(月給80万円の社員が500名いたホテルの場合は10億円)  
月給30万円の社員が10名の居酒屋の場合750万円)  
24週間以内に給与関連に60%、家賃、固定資産税、光熱費などに40%充当すれば返済免除



図11

NAICS Sector	Loan Count	Net Dollars	% of amount
Health Care and Social Assistance	470,368	\$65,928,653,514	12.86%
Professional, Scientific, and Technical Services	581,768	\$65,086,484,846	12.71%
Construction	428,188	\$63,441,189,378	12.47%
Manufacturing	218,021	\$53,495,281,875	10.51%
Accommodation and Food Services	839,842	\$40,987,071,888	8.04%
Retail Trade	418,872	\$39,625,528,718	7.94%
Other Services (except Public Administration)	488,287	\$29,878,333,377	5.97%
Wholesale Trade	197,076	\$27,382,331,548	5.48%
Administrative and Support and Waste Management and Remediation Services	223,919	\$26,026,244,286	5.17%
Transportation and Warehousing	132,481	\$18,187,418,943	3.64%
Real Estate and Rental and Leasing	221,736	\$15,134,047,215	3.00%
Finance and Insurance	134,181	\$11,854,815,042	2.35%
Educational Services	74,288	\$11,728,673,248	2.32%
Information	83,252	\$9,682,576,913	1.91%
Arts, Entertainment, and Recreation	104,445	\$7,634,370,138	1.52%
Agriculture, Forestry, Fishing, and Hunting	127,462	\$7,578,000,541	1.49%
To be confirmed	735,950	\$6,008,853,484	1.19%
Mining	20,388	\$4,447,023,832	0.89%
Unclassified Establishments	89,538	\$3,381,229,284	0.68%
Public Administration	12,438	\$1,718,473,248	0.34%
Management of Companies and Enterprises	8,188	\$1,548,626,257	0.31%
Utilities	7,331	\$1,452,970,152	0.29%

Source: US Small Business Administration

6割以上を給与、それ以外は家賃や光熱費などの固定費に支出すれば、その支出額に対して返済免除となり、実質給付金となります。もし給付を受けても、給与として払わずにいた場合は借り入れとして返済義務が残ります。

各州が受けたPPPローンの額は、人口の多いカリフォルニア州が一番多く、1人当たりの額は1,680ドルくらい、ハワイ州は1,730ドルくらいです。ミシガン州などは大企業が多いためか、ちょっと低くて1,570ドルくらい、なぜかワシントンDCは1人当たりの金額が多いのですが、住んでいる人が少なく企業が多い地域です。

これが業種別のPPPで使った金額です(図11)。1位はヘルスケアや社会補助、2位が専門職や科学技術サービス、建築が3位、製造業が4位、意外にも宿泊飲食は一番ダメージを受けているのに5位となっています。より不要不急な業種と言える芸術・エンターテインメント・レクリエーションはもっと下位で、農業などと同じくらいです。金額はヘルスケアの10分の1ほどです。

PPPの支援対象にならなかった大企業では、破産申請が始まりました。ニーマン・マーカスは5月7日に、最近ブルックス・ブラザーズもチャプター11を申請しています。服飾や百貨店はコロナ禍の前から苦しくて余力がなかったと思いますが、レンタカーのハーツや全国チェーンのゴールドジムなども申請しており、これはまさにコロナの影響かと思っています。

また、地元の事業者もコミュニティの支援をたくさん行って、セントラル・パシフィック・バンクは地元の飲食店からテイクアウトしてクレジットカードで払うと、半額を負担するというプログラムを実施しています。ファースト・ハワイアン・バンクも銀行のカードでテイクアウト代を支払うと、数%をチャリティに寄付しています。地元の電力会社も、電気代を滞納しても、9月まで電気供給を止めないとしています。

## 住民から高まる アンチツーリズムの声にどう対応し、 いかに観光のあり方を変えていくか

ハワイ州は全米でも感染が抑えられている州で、死

者も少ないのですが、日系の文化も根付いているので、他人に迷惑をかけないようにマスクをすとか、言われたことを聞くといった文化的な背景もあったのではないかと思います。また、もともとハワイの人は健康なのでとは個人的に思います。移民としてハワイに来たプランテーションワーカーは厳しい健康診断をパスして来ているので、DNA的にも丈夫なのではないかと義理の両親を見ていて思います。

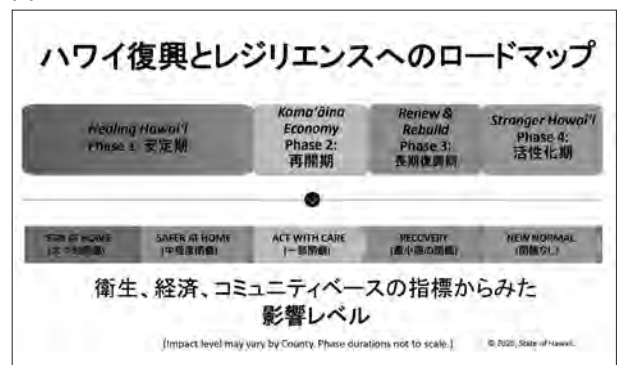
今後はニューノーマルと言われる慣習を守りながら、ワクチンが開発されることが期待されますが、それが実現するまで観光の再開を待つわけにはいかないのが現状です。今後の経済を再生させるには、観光の再開が必要で、観光に直接携わる人だけでなく、農業から弁護士まで、観光がないと立ち行かなくなっています。ハワイの人口は140万人くらいですが、その中で働く世代の30万人が失業状態というのは尋常ではないです。

ただし、ここに来てアンチツーリズムの声がすごく高まってきています。「観光なんかに頼っているから、こんなことになるんだ」という声が上がってきて、今年は選挙の年でもあるので、政治家たちも耳を傾けざるを得なくなっています。観光業として完全に元の状態に戻すことができないというのが関係者の共通の見解で、サステナビリティよりさらに弾力あるレジリエンスの仕組みを作っていくことが必要かと思っています。

ハワイでは、5つの段階で経済活動を再開させようとしています(図12)。上の黄色の部分のカマアイナというのは「地元の人」という意味で、域内だけで活性化しようとしている段階です。

今は3段階目の「ACT WITH CARE (一部閉鎖)」の

図12



状態です。一度は感染経路を追うことができ、新規感染者も少なくなっていたのですが、高齢者のリスクが拭えず、ハワイには年長者を敬う文化が非常に根付いているので難しいところです。全面的にビジネスを再開することが今年中にできるかどうか、ハワイも全国的にも定かでない状態です。

各段階では具体的に、1日で感染経路を追える数が新規感染者および濃厚接触者の何%など、次の段階に進めるための指標を示しています(図13)。2週間以上観察して、全てクリアしたら次に進めるとしていますが、なかなか「ACT WITH CARE(一部閉鎖)」の段階から次の「RECOVERY」に進むことができていません。

図13

IMPACT	新型コロナウイルスに対するコミュニティの対応				対応
	フェーズ	感染経路	伝染物質	感染経路	
STAY AT HOME (SAFE WITH DISTANCE)	濃厚接触者(10分以内)の追跡	濃厚接触者(10分以内)の追跡	濃厚接触者(10分以内)の追跡	濃厚接触者(10分以内)の追跡	濃厚接触者(10分以内)の追跡
ACT WITH CARE (LIMITED INTERACTION)	濃厚接触者(10分以内)の追跡	濃厚接触者(10分以内)の追跡	濃厚接触者(10分以内)の追跡	濃厚接触者(10分以内)の追跡	濃厚接触者(10分以内)の追跡
RECOVERY (NORMAL GROUP POS)	濃厚接触者(10分以内)の追跡	濃厚接触者(10分以内)の追跡	濃厚接触者(10分以内)の追跡	濃厚接触者(10分以内)の追跡	濃厚接触者(10分以内)の追跡
NEW NORMAL (SAFE DISTANCE)	濃厚接触者(10分以内)の追跡	濃厚接触者(10分以内)の追跡	濃厚接触者(10分以内)の追跡	濃厚接触者(10分以内)の追跡	濃厚接触者(10分以内)の追跡

図14

**安全にハワイを再開するための次のステップ**

- 消費者意欲を取り戻しながら、ビジネスを安全に再開させるために、コミュニティとの対話を重視する。
- ハワイの人々の安全を確保するために、公衆衛生メトリクスに基づいた判断をする。
- ハワイが活力ある未来を取り戻すために優先すべきものを特定する

図15

**Partnerships**

- ハワイ緊急事態管理局
- ハワイ衛生保健局
- ハワイ州兵
- ハワイ COVID-19 公衆衛生復興タスクフォース
- ハワイ計画局
- ハワイ国土安全保障局
- ハワイ州ビジネス経済開発観光局&HTA
- 経済コミュニティ復興ナビゲーター

STATE UNIFIED RECOVERY & RESILIENCE FACILITATION TEAM

ハワイは本土から離れている上に、州内で検査キットなどを製造していないので、他の州で感染者が多いと、なかなか回してもらえず検査数が少なくなったりといった支障が出ています。

フロリダなどでは一度再開したビジネスに閉鎖命令を出したりしていますが、それをすると従業員の失業保険の再申請など、收拾がつかなくなると思います。9月1日からはPCR検査が陰性の人の隔離が解除されるということになっていますが、全てのビジネスをいつ再開させるかというのはまだ決まっていません。

コンベンションセンターには10、11月に大きな予約が入っていますが、大規模集会も許可されていないので、実施されるのかどうかということです。今許可されている集まりの規模は、屋内は50人、屋外は100人までです。

ホテルなどでも、シフト前にマネージャーが全員の体温を測って記録したり、洗剤も消毒性が強いものを使ったり、客室内にも雑誌などを置かない、次の人が使うようなペンやメモは全て換える、テーブルの間隔を空けるなどの対策をして準備を進めているところ

です。ハワイでは、ロックダウンの期間は1カ月以上続きました。皆が人生について、何が大事かを考え直した時期だったと思います。リスクの少ないゴルフ場などが再開された時には、これまで普通だと思っていたことをありがたいと思直すことができた時期でした。今はアンチツーリズムの市場心理も大きくなってきているので、これからのツーリズムは変わっていかねばならないということ、私たちも学んでいます。

今後も持続していくためには、住民の方たちと一緒にツーリズムも存在していかなければなりません。例えば、レンタカーを全部電気自動車にするとか、観光客がレンタカーを借りる場合は相当な環境税を取るなど、大々的な改革が今後必要になってくると思います(図14、15)。

## ハワイを大事にしてくれる人をどうやってお迎えするか

今回のコロナウイルスへの対応に関して、ハワイの

州知事はリーダーシップがないという批判も多いのですが、他州に比べて感染を低く抑えられたのはトップダウンで決定せず、このようにいろいろな部門に聞いたり任せたりしたことがよかったのではないかとされています。ハワイは副知事が医師なので専門知識もあり、今年州知事選挙がないことも多分影響しているのかなと思います。

本土から離れていたから感染が抑えられたのですが、太平洋の真ん中にあるので、どのマーケットからも距離が遠く、アメリカ市場で4割弱は次に飛行機を利用した旅行は来年以降にする、5割強はしばらくは近距離の旅行をするとしており、7割弱は感染を心配しています。ハワイに行きたい人が今は我慢して後で来てくれればいいのですが、我慢した後に他のところに行ってしまうのがちょっと心配です(図16)。

日本市場に至っては、9割弱が海外旅行をするのは1年以上先と言っています(図17)。Go Toキャンペーンも始まるので国内旅行のほうが絶対お得ですし、私もリスクを冒してハワイ旅行をするより、政府が半額を負担してくれる沖縄を選ぶと思います。

日本ではトラベルバブル第1弾としてベトナム、タイ、

ニュージーランド、オーストラリアとの行き来が緩和されるといっていますが、ハワイ州は感染者が少ないので、「アメリカ本土と切り離して、日本のトラベルバブルに入れてほしい」という申し入れをしています。日本旅行業協会(JATA)に動いていただいたり、署名活動も行われているようです。

なお、隔離されても、こちらで働いていただくワーケーションという考え方もありますが、英語でいうBoondoggle(無駄な行動)のイメージが強く、「ハワイで仕事なんてするわけないでしょ」と思われてしまうんですね。また、今のところ空港での検査は検温しかできていない状態です。州兵の人たちが一生懸命やってくれていて、私はここを「愛の不時着ポイント」と呼んでいます。

いかに安全に再開させるかについて、私たちも考えています。HTAは、4つの戦略の柱を立てています(図18)が、7月1日から州の会計年度が新しくなり、観光予算はなんと半分に削られました。ホノルルマラソンもトライアスロンも今年はスポンサーすることができません。Go Toキャンペーンがうらやましいです。

これからはきちんとハワイを大事にしてくれる人だけをお迎えしたいというのが、私たちの願いで、そういう人たちをいかに選別し、発信をしていくかが重要になってくると思います。

最後に、ニューノーマルの観光に向けたHTAの動画「Share the Aloha」をご紹介します。ありがとうございました。

図16

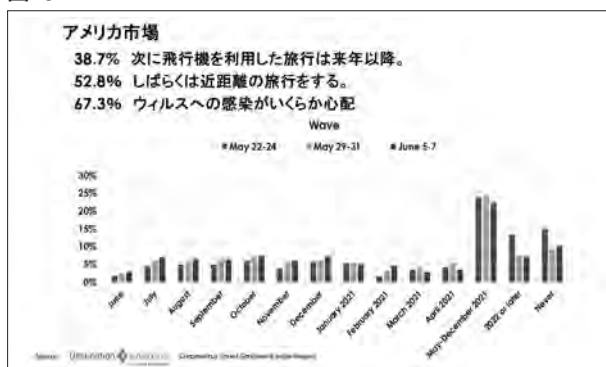


図17

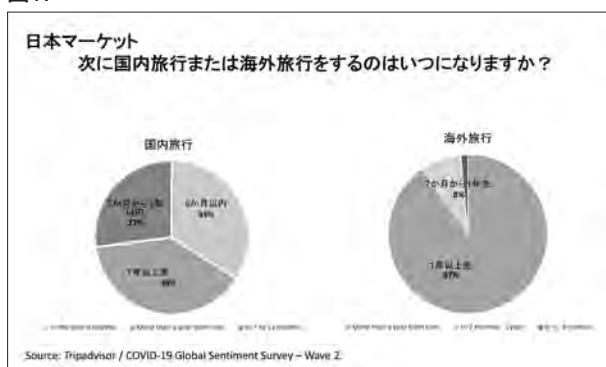
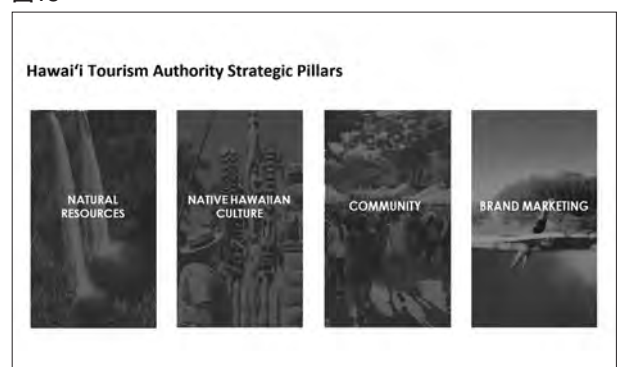


図18



## 質疑応答

**福永** 国が違くと、なかなかハワイの情報も入ってこなかったのですが、観光業が占める割合が高い分、影響がかなり大きいことに驚きました。参加者の皆様からもたくさん質問をいただいていますので、それをもとにいろいろとお聞きしていきたいと思います。

まず、この厳しい状態でホテルは存続できるのかという質問をいただきましたが、ホテル産業の状況や今後の営業の見通し、どのような準備をされているのかなどについて少し詳しくうかがえればと思います。

**木村** 小さいホテルは、ほとんどが先ほどお話したPPPの援助を得たのですが、8月には再開できるという見通しが延びることになりそうなので、業種にもよりますがなかなか厳しい状況です。ホテルだけを所有している方にとっては、泊まる人がいないので支出しかない状態ですよ。小さいところでも毎月数十万ドル出ていくので、他の事業でカバーできるキャッシュがあるかどうかによって、存続できるかどうかが変わってくるかと思います。

**福永** 日本の宿泊施設の中には、少し先に実施予定だった施設改修などを休業中に行っていたりするところもあります。また、お客様を迎えられない状況だからこそ、スタッフの人材育成をしたり、あるいは宿泊産業の方が周辺の農家など別の業種に手伝いに行くケースがありました。

**木村** ハワイでも資金があるところは、改修を進めていますね。それで働ける人も少しいますので。また、他産業との連携については、今、人手が足りない業種がないので、動けない状況です。農業も厳しい状況なので、新たに人を雇う余裕がないところがほとんどです。観光業に携わっていた人が他の業種で働くというケースはほとんどないです。

**福永** ハワイでは一般的な消費税の他に宿泊税がありますが、HTAなどが取り組みを実施していく上では、財源として非常に大きな存在だったと思います。その税収が見込めなくなった状況で、どう予算を確保して施策を展開していくかといったお話はされているのでしょうか。

**木村** 4、5月の宿泊税の税収はゼロに近いです。した

がって、まず、予算がカットされましたよね。今後いろいろなところでカットされていきますが、今、宿泊税を上げるという話はさすがに出しておらず、レンタカー会社も大変ですし、観光関連業者からさらに税金を取るという話は、どこも触れていません。

**福永** アンチツーリズムの動きがあるというお話がありました。具体的に住民の方からどういった声があるのでしょうか。何か具体的なエピソードがあればご紹介いただきたいのと、そうした住民の意識に対して、観光セクションとしてはどういった対応を考えていらっしゃるのでしょうか。

**木村** 多くの失業者が出たことで、特定の産業に偏るのは良くないということを皆が感じたところです。あとは、いつも道路が渋滞するというのが、住民が観光業が嫌いな理由のトップだったのですが、今回のコロナ禍で借りられていないおびただしい数のレンタカーが空き地にずらっと停めてあるビジュアルのインパクトが大きく、「これだけの車が私たちの道路を使っていたのか」「今後はこんなにたくさんの人を入れないでほしい」というのが住民の声です。かと言って、どうい産業に転換していけばよいかという具体的なアイデアはありません。長い目で見ればいろいろな産業は誘致できるかもしれませんが、今すぐ経済を活性化させるには、観光を再開するしかないのではないかと思います。

**福永** 今後は観光業の割合を少し減らしていくとか、異業種に転換していくといった産業構造のあり方についての議論は出てきているのでしょうか。

**木村** これまでもIT企業やボーイングなどを誘致したりしていますが、どんどん観光が発展していったので、それに追いついていないという産業構造です。でも、これからは人数を抑えていくというコンセンサスがあるので、ハイスペンディング・ローインパクトな人を選別していくと思います。

今までハイスペンディングに重きを置いていたのですが、今後はローインパクトな人、つまり迷惑をかけない人をどう選別していくかにシフトしていくと思います。

**福永** ハワイでは、オーバーツーリズム対策はされていらっしゃるのでしょうか。

**木村** 一番大きな対策は、違法なバケーションレンタルを強制的に排除するというもので、それをやっていた矢先にコロナが拡大しました。バケーションレンタルに泊まっている人は監視ができないということもありますし、違法なバケーションレンタルは住民の居住地にあります。数がすごく増えてしまっていますが、そういうものがなければ、その分、観光客も来ないということになります。

**福永** ちなみに、ハワイのKPIの一つとして観光に対する住民意識も継続して把握されていますよね。そこで観光に対する意識が下がらないような取り組みを常にされているということですね。

**木村** コロナ禍以降は調査をしていないのですが、観光予算は削られても、住民意識調査は引き続き予算に含まれているので、継続して9月には行いたいと思います。

**福永** 以前から、ハワイは顧客の心をつかんでつながり続ける仕掛けがとても上手だなと思っていました。HTAが提供されていた「おうちでハワイ」は、ハワイを感じられる音楽、映画、動画などのメニューがとても充実していて、直接現地に行かないコロナ禍ではハワイを身近に感じられる嬉しいコンテンツだと思います。

**木村** ファンをつなぎとめておくことは戦略として大切なことなので、コロナ禍でも忘れないでほしいという発信はずっとしていました。もともとハワイのファンは根付いていると私は思っていますが、そういう方たちが今後ハワイを大切にしてくださるお客様だと思うので、できるだけそういう方たちに来ていただきたいです。

**福永** そういった方々に来ていただくために、今後例えば旅行単価を高めるなどコントロールすることは考えられますでしょうか。

**木村** 今、アンチツーリズムの方からは航空会社が値段を下げているのではないかと批判がありますので、今後LCCなどの誘致はしなくなってくるかもしれないです。

**福永** その点と関連するかと思いますが、レスポンシブルツーリズムについて何か取り組まれていることはありますかでしょうか。

**木村** コロナ禍の前から、ハワイ文化は私たちが守らなければならないというのを4つの柱の1つにしています。観光客のために文化的な部分を曲げてしまうことは絶対避けなければいけないというのは、一つのレスポンシブルツーリズムであると考えています。

あとは自然保護ですね。観光客を入れることで、豊かな自然が変わってはいけません。観光客に対するお祈りを伝えるビデオをたくさん制作していて、エアラインにも協力いただき、機内で流しています。

**福永** それから、コロナ禍でデジタルトランスフォーメーションの動きが加速化していると思いますが、ハワイではそうした動きや計画などはありますか？

**木村** まず感染者については、なるべく早くデジタルで追跡できるシステムづくりに州政府は取り組んでいます。観光では人とのつながりが大きいので、そこは失わず、デジタル化できるところはデジタル化していくということです。今も私たちのガイドラインでは、お客様が部屋にいる間は掃除をしてはいけないとしています。ハウスキーパーとお話することを楽しみにしているお客様もいるので、人のつながりとデジタルのバランスを、これからは考えていかなければいけないと思います。

**山田** 木村さんに講師を依頼した時には、もう少し早く解決して、夏休みに向けて動き出すのではないかと考えていたのですが、事態が読めない状態が続いて、ハワイから見たインバウンドの受け入れ開始も月単位で延期されている状況ということでした。

コロナと付き合いながらどう観光を動かしていくかというのは、日本も他人事ではないと思っています。今は国内需要があるので動かしましょうという話になっていますが、地域が抱える課題には共通する点がたくさんあるのかなと思います。日本の状況と直接関係するわけではないですが、先進的な取り組みをしてきたハワイにおいても、今回のコロナ禍は判断や行動が難しい状況であるということは皆さんも認識されたのではないかと思います。

でも、ハワイに行きたいですね。コロナと戦いながら、観光を動かしていきたいと思っていますので、今後ともよろしくお願いします。





講義 2

# 沖縄県の危機管理対策と 新型コロナウイルス対応



講師：一般財団法人沖縄観光コンベンションビューロー 会長

**下地 芳郎 氏**

◎Profile

明治大学法学部法律学科卒業、2009年立教大学大学院ビジネスデザイン研究科博士課程 前期課程修了。1981年沖縄県入庁後、建設省派遣、カナダトロント大学派遣、沖縄県香港事務所所長、沖縄文化観光スポーツ部観光政策統括監などを経て2013年3月沖縄県庁退職。4月より琉球大学観光産業科学部観光科学科教授を経て、2019年6月より現職。『沖縄観光進化論』（琉球書房、2012）などの著書あり。

## 2001年のアメリカ同時多発テロを機に 観光危機管理を強化

沖縄県の観光もここに来て非常に厳しい時期を迎え、苦しみながら日々を送っているところです。本日はこれまで沖縄県が取り組んできた観光危機管理対策、現在の新型コロナウイルスの感染状況と対策、最後にこうした状況の中で今後どのように活動していくかの3点についてお話したいと思います。

これは、1972年度（昭和47年度）から直近までの入込観光客数と観光収入のグラフです（図1）。赤い点線で囲っているのは、沖縄観光に影響を受けた要素です。沖縄観光は全体的に発展しており、特に2012年（平成24年）頃から昨年までは観光客数と観光収入が大きく伸び、毎年過去最高を更新していて、特に外国人観光客の伸びが顕著でした。

これまで沖縄の観光が発展してきた要因としては、沖縄の持つ自然の魅力、琉球王国からの文化、県民性とと言われる人の魅力などが複合的に効果をもたらしてきたのではないかと思います。また、四十数年間でインフラ整備が進み、沖縄振興に関する優遇税制もあり、宿泊施設や観光施設、LCCをはじめとした航空路線の増加も大きな要素になっています。クルーズ船については課題もありますが、ここ数年では大型化することで、観光客数の増加に貢献しています。

昨年の都道府県別延べ宿泊者数の速報値が、指標

としてはわかりやすいのではないかと思います。沖縄県は東京都、大阪府、北海道に次いで全国4位です（図2）。沖縄は農業や工業の振興がなかなかうまくいっていないので、観光がもたらす効果は極めて大きいと言えます。

2001年（平成13年）のアメリカ同時多発テロで、沖縄観光は大きな影響を受け、この頃から沖縄では危機管理に対する取り組みが強化されました。この時に影響を受けた観光客の人数は25万人で、うち20万人が修学旅行、一般観光は5万人程度でした。今振り返ると、そこまで大きな経済的損失ではなかったのですが、米軍基地の存在からもたらされる風評問題がこの時に大きなテーマとなりました。残念ながら20年経っても、その状況は変わっていないことになります。

この他の観光危機としては、2003年（平成15年）のSARS（重症急性呼吸器症候群）流行や2009年（平成21年）の新型インフルエンザ流行、2011年（平成23年）の東日本大震災があり、昨年は日韓関係の悪化、首里城正殿の消失がありました。首里城については全国から多くのお見舞い、寄付をいただき、観光に関わる者として心より御礼申し上げます。今、首里城は復興の途中で、世界遺産に登録されている遺構は一般公開も始まっており、数年かかる再建のプロセスも観光客に見てもらおうということで、沖縄観光の新たな取り組みとしてしっかり取り組んでいきたいと考えています。

図1

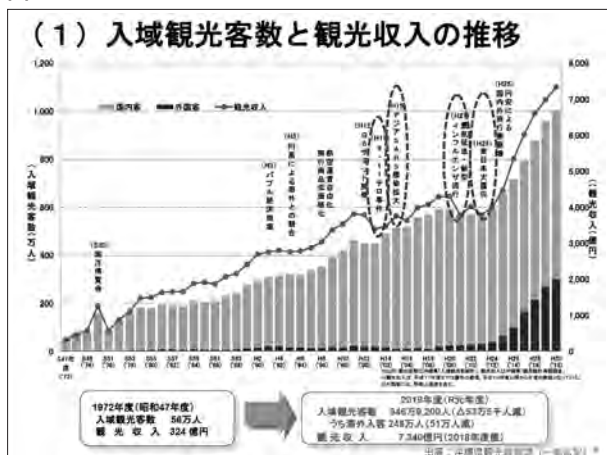
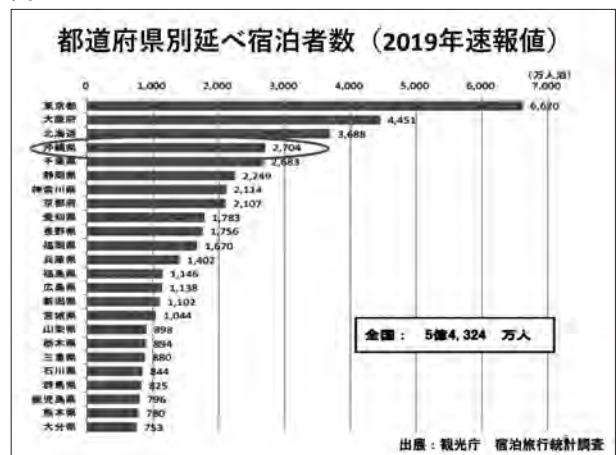


図2



## SARS感染流行時の沖縄の取り組み事例 ～台湾とのコミュニケーションの反省点～

これまでの観光危機の中から、2003年のSARS感染流行時の沖縄の取り組みを紹介したいと思います。17年前のことになりますので、あまり記憶にない方もいらっしゃるかもしれませんが、世界保健機関（WHO）によれば、この時の感染報告数が8,422人、死亡者数が916人になっています（図3）。アメリカ同時多発テロの時と同様、今にして思えばこうした数字を冷静に受け止められると思いますが、沖縄は非常に近い台湾、中国、香港との関係から、非常に緊張した数カ月を過ごしました。

当時の状況と沖縄の対応をまとめたのが、この資料です（図4）。一つのポイントになったのが、5月20日に台湾政府に沖縄県から知事名で渡航自粛の要請を行ったことです。アメリカ同時多発テロの時から東日

本大震災までの間、私は沖縄県の観光部署におりましたので、SARS流行時にも直接の担当者としてこの渡航自粛要請の一連のプロセスにも関わっていました。この対応には非常に大きな反省点があります。

当時の沖縄県としての対策は、石垣島や宮古島などの離島もあるため、水際対策の強化を基本としていました。すでにクルーズ船や航空機に対する渡航自粛の要請を石垣市や那覇市が行っており、沖縄県知事名で台湾からの渡航自粛の要請を出さざるを得なかった状況にあったと言えます。そこで、台湾政府に対しては見舞金をお送りするとともに、沖縄県知事名で「感染防止対策として不要不急の来訪について自粛を要請します」という文書をまず日本語で作成し、中国語に翻訳して送ったわけですが、結果として台湾側からは渡航自粛という意味ではなく、要するに来ないでくれという意味だと捉えられました。我々としては様子を見てなるべく自粛をお願いしたいということだったのですが、こういう言葉というのは文化の違いや文章上の表現もあり、十分に伝わらなかったということで、台湾側の旅行会社などからも非常に厳しい言葉を受け取りました。1回文書を出して終わりということではなくて、沖縄の状況を含めて繰り返し、コミュニケーションを取ることが大事だったと思います（図5）。

その後、状況が落ち着いた段階で副知事と一緒に台湾を訪問し、非常に厳しいお叱りも受けましたが、我々の意図を伝え、理解していただきました。今でもこの時のことはよく覚えています。今ならインターネットもあってコミュニケーションはしやすくなっています

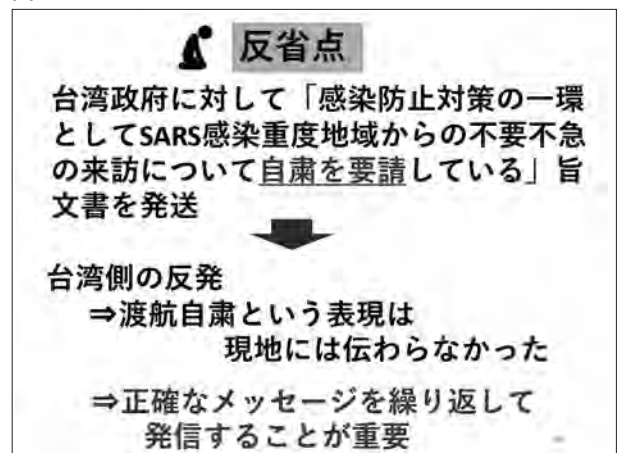
図3

国・地域名	感染報告数	死亡者数
中国	5, 327	349
香港	1, 755	300
台湾	665	180
シンガポール	238	33
カナダ	251	41
その他	186	13
合計	8, 422	916

図4

年月日	世界の感染状況等推移	沖縄県関係
2002年 11月16日	中国広東省で原因不明肺炎流行	
2003年 3月12日	WHOが異型肺炎の症例について世界中に警告	
4月30日		沖縄県がSARS行動計画策定
5月7日	WHOがSARS死亡率を14%～15%と発表	石垣市長がクルーズ船寄港自粛要請
5月14日	台湾で院内感染発表	
5月17日	関西を旅行した台湾人医師がSARS感染者であること判明	
5月19日		那覇市長が台北・那覇間の航空路線渡航自粛要請
5月20日		台湾政府へ見舞金、沖縄県知事が台湾からの渡航自粛要請
5月23日	香港への渡航延期勧告解除	
6月17日	台湾への渡航延期勧告を解除	
7月1日		中華航空沖縄線正常化
7月5日	台湾の感染地域解除制限宣言	
7月7日		スタークルーズ再開
7月10日		台湾親善訪問団派遣
8月4日		台湾応援ツアー実施

図5



から、何かあれば地域の関係者と常に情報交換をすることが非常に重要ではないかと思っています。

沖縄観光への影響ですが、2003年（平成15年）当時はインバウンド全体で10万人台ぐらいの時期で、約5万人の減少にとどまりました。外国人観光客といえば台湾がほとんどの時代で、中国は数百人もいない時期だったので、台湾からの観光客の減少は関係者にとっては非常に深刻な状況として捉えられていました（図6）。

## 2016年に観光危機管理の基本計画を策定、観光客も県民と同じ扱いに

沖縄県と沖縄観光コンベンションビューロー（以下、OCVB）、2つの視点で現在に至る観光危機管理の取り組みを紹介します。沖縄の場合は風評被害に多く悩まされているので、直接的な危機への対応と同時に、

いかに正しい情報を伝え、誤って伝わることを避けるかという対策が重要になっています。今もまさに米軍基地との関係で、正しい情報をどう伝えていくかというタイミングにあります。

沖縄県の観光危機管理は「4つのR」を取り組みの柱として対策を行っています（図7）。防災に関しては災害対策基本法に基づく地域防災計画がありますが、沖縄には非常に多くの観光客が滞在しているので、観光客も県民と同じ対応が必要になるとして地域防災計画とは別途、2016年（平成28年）に観光危機管理の基本計画、2017年（平成29年）に実行計画を作りました（図8、9）。観光客が帰宅するまでの対策を強化し、平常時の対策から、様々なことをテーマに官民一体となって取り組んでいます。

これらの計画策定から数年経っているので、沖縄の中での観光危機管理に対する取り組みは県内の市町村にも一定程度浸透しているのではないかと思います。

図6

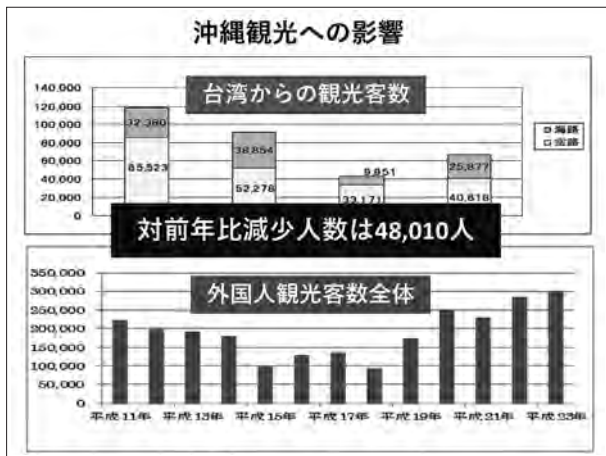


図8

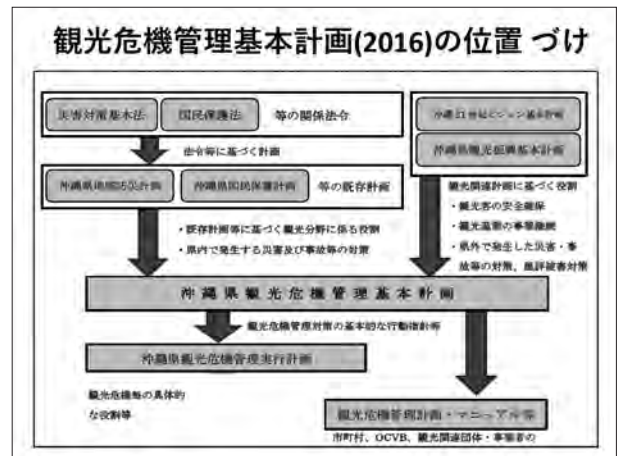


図7

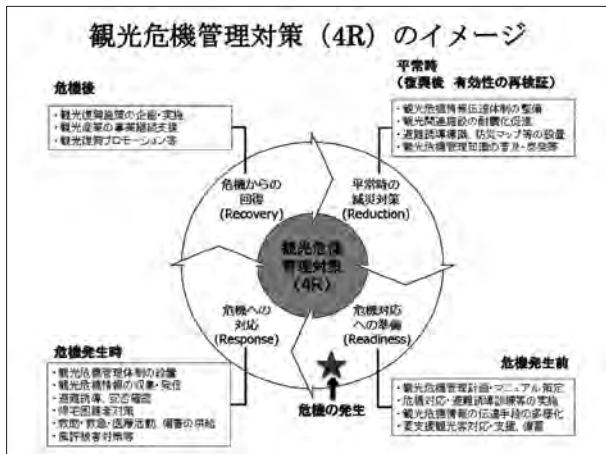
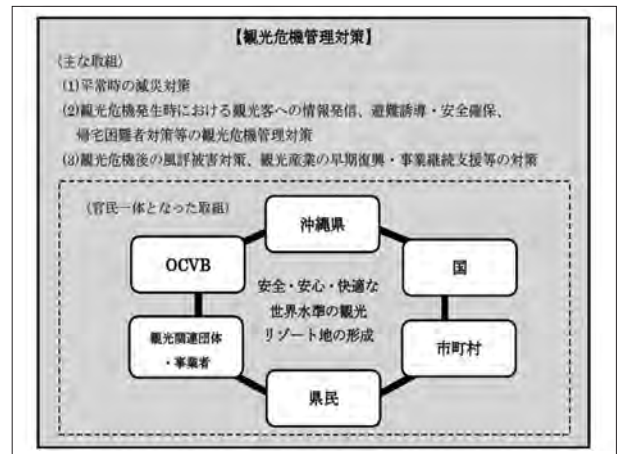


図9



実行計画は要素ごとに細かく対策を作って取り組んできましたが、どちらかと言うと、地震・津波・台風といった自然災害が中心になっていました。健康に関する危機も一定の想定はしていますが、実際に今回、新型コロナウイルスの対策を行って、十分ではなかったなと思っています。

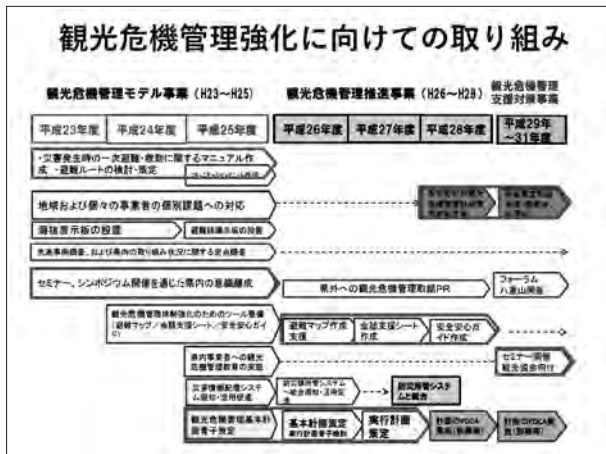
こちらが、2011年度（平成23年度）から昨年あたりまでの一連の取り組みです（図10）。広報活動や避難マップ作成などを行う流れの中で、最近各市町村レベルでの観光危機管理計画の策定支援に取り組んでおり、現時点で那覇市をはじめ9つの市町村が観光危機管理基本計画を策定しています。

今回の新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて、健康に関する対策は沖縄県全体の計画の見直しも必要であり、策定済みあるいはこれから策定する各市町村の観光危機管理でも、一定の位置づけをしないとけないと思っています。

OCVBは年間を通じて沖縄県、市町村、業界の皆さんと危機管理の取り組みを行っています。ホームページには危機管理の項目を設けている他、『沖縄観光安心安全ガイド』というガイドブックが沖縄県内のホテル各室に配置されるほど普及しており、今は新型コロナウイルスなど、感染症への対応を加えた改訂版の作業を進めています。それ以外にも、スマートフォンへの防災情報発信や海拔表示などの、様々な取り組みを行っています。

今年度の観光危機管理計画の事業案としては、県とOCVBで議論をしながら進めておりますが、ガイドラ

図10



イン策定や市町村の危機管理計画の策定支援などがあり、アンケートを実施して、これまでの振り返りをしてみたいと思っています（図11、12）。

また、新型コロナウイルス感染症に関するセミナーを実施したいと思っています。対策の真ただ中ということもあって状況を見なければいけませんが、これまで新型コロナウイルスに関して、沖縄県の医師会の中心的な人物の方々とともに頻りにやり取りをしております。今日も先ほどまで、米軍基地の感染に関して専門家、医師会の方とやり取りをしていました。観光関係者だけではなく、医療関係者と新型コロナウイルス対策を含めた健康に関する危機管理について、改めて評価したいと思っています。

図11

### 2020年沖縄県観光危機管理事業計画（案）

- (1) 沖縄観光安全・安心ガイドライン（仮称）の策定  
内容：新型コロナウイルス感染症による自粛緩和～回復期を見据え、「新しい旅行の常識」をまとめた沖縄版の観光ガイドラインを策定する。
- (2) 各市町村等の観光危機管理計画やマニュアル策定支援  
内容：各市町村の観光危機管理計画やマニュアル等の策定に係る支援（策定のポイントやアドバイス等）を行う（9市町村が計画策定済み）。
- (3) 情報発信
  - ①観光危機管理Webによる情報発信  
内容：県内及び県外の観光危機管理の取り組みや観光危機管理に関する情報を観光危機管理Webに掲載し、県内市町村、観光関連団体・事業者等の観光危機管理の取組促進に繋げる。
  - ②情報提供文等の翻訳及び情報発信  
内容：感染症や災害等の観光危機が発生した場合（観光危機発生のおそれがある場合も含む）に、海外に向けた情報発信文等の翻訳を行い、情報発信を行う。

図12

- (4) アンケート実施  
内容：各市町村、観光協会、観光関連団体・事業者における「基本計画」及び「実行計画」の認知度と、同計画に基づいた観光危機管理体制構築の進捗状況、課題を把握する。
- (5) 関係機関との連携体制構築に向けた支援
  - ①協定締結に係る補助等  
内容：旅行者や宿泊事業者、交通事業者等の関係機関と災害時を想定した協定の締結等、連携体制を構築するための支援を行う。
  - ②事業支援に係る補助等  
内容：新型コロナウイルス感染症で被害を受けた観光産業の早期復興・事業継続支援を目的に、国、県、市町村による各種支援について、申請するまでのフォローアップ等を行う。
- (6) セミナーの開催  
テーマ：新型コロナウイルス感染症関連のセミナーの実施
- (7) 安全・安心動画作成・発信  
内容：旅行者の安全・安心アクションプランを策定及び実行するとともに、安全・安心な沖縄観光の動画等を作成・発信する。

## 観光客由来と県民由来の感染者は半々 懸念される米軍関連の感染状況

新型コロナウイルスの状況は、昨日の段階で世界の感染者数1,291万人（7月13日現在）と、SARSの時の約9,000人とは本当に桁が違う状況になっています。国内も予断を許さない状況だと思えます。

沖縄県は5月1日から7月7日までの間は感染者数がゼロでした。我々もこの時期を利用してGo Toキャンペーンの準備や国際線の運航再開に向けて関係機関とのやり取りを進めていましたが、残念ながら7月8日から、感染者が少し出てきました。

こちらが、沖縄県の7月13日時点の状況です（図13）。当初、米軍基地で61人の感染が発表されたのですが、その後も増加し、昨日の段階で99人が感染したということです。今後、米軍基地関係がどのように沖縄県内で展開していくのか、非常に懸念しています。

日曜日に米軍関係者がよく行く地域の観光関係者130人にPCR検査を行い、今日の昼前に結果が出て130人全員陰性ということでした。ただ、これは一部の関係者のみなので、米軍基地で働いている方々や米軍基地の周辺の地域の皆さん、沖縄県内だけではなく観光客の方々も含めた米軍関係者と交流のあった方々の状況に注目したいと思っています。医療関係者からは早く感染状況を確認して、対策を取ることが大事だと言われておりますので、この1週間あたりが重要な時期だと思っています。

沖縄のこれまでの状況ですが、3月の春休みの後半、

図13



観光客もしくは県外や海外から戻られた方が感染源となって、急激に広まったという経緯があります（図14）。

この資料を提供いただいた、沖縄県立中部病院の高山医師は全国的にも知られている専門家で、彼が4月末までの143人の感染経路をまとめたこの円グラフが参考になります（図15）。大きく4つのパターンに分けられますが、県外から来られた方と、県民が感染源になった割合は、約半々の状況ということがわかりました。ただし、県民の感覚としては、観光客が県内に来たことが感染の原因になったという初期のイメージが強く残っていて、県民が県外や海外に出ることに関しても非常に注意が必要であるという点については、4月頃まではやや関心が薄かったのではないかと思います。

観光客への対策はもちろん大事ですが、県民が県外に出る時も対策強化が必要なことが、このデータか

図14

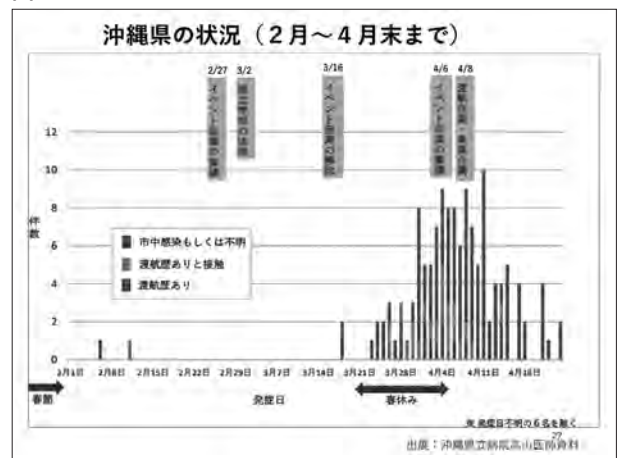


図15



ら言えるのではないかと思います。今後も第2波、第3波が来る可能性が指摘され、観光誘客を強化するタイミングと控えるタイミングの読みが難しいですが、マーケットの感染状況と受け入れ側の両方をしっかり見て、県と医師会が考えた基本戦略を踏まえた上で、対応しなければいけないと思います。

## 空港に旅行者専用相談センターを設置 LINEを活用した「お知らせシステム」を検討中

OCVBの取り組みは、こちらの通りです(図16)。これまでの観光危機管理は県の文化観光スポーツ部との1対1の関係が多く、対策本部を開いて対応協議してきましたが、今回のコロナ禍で県庁の医療部門、保健所部門、空港を所管する企画部門の3つの部署が関わっています。

賛助会員が600社以上ありますので、そういった方々とのコミュニケーションを行い、その一部の35団体・企業はツーリズム産業団体協議会として時々会議を招集しています。今回の新型コロナウイルス感染症についても、沖縄県内で感染が確認されると、すぐに会議を開いて対策を検討しました。

そうした業界側や行政とのコミュニケーションの中で始まったのが、旅行者専用相談センターの那覇空港内での設置で、6月19日から運用しています(図17)。だいぶ存在が知られ、相談件数も増えてきていますが、空港でも発熱者への直接的な対応は非常に難しい面があり、対応に苦慮しているところです。沖縄県と

ツーリズム産業団体協議会の主なメンバーで4回ほど協議し、アクションプランを策定しました。

沖縄県やOCVBのホームページに詳細を掲載していますが、旅前から旅後までの流れに沿って、取るべき対策を整理しています。その対策の中心として、旅行者専用相談センターがあります(図18)。

観光関係者との連携は十分に取れてきたと思いますが、医療機関との連携にはまだ不安が残っています。これからさらに観光客が増える時期になるので、今後の空港での対策強化や人員の増加など、どのように相談センターで対応していくかを協議しています。

こういう流れは作ってあるので、何かあった場合は空港で問診をして保健所の指示を受け、緊急にPCR検査が必要な場合は空港から専用車両で搬送することになっています。それ以外にも、滞在中にセンターに相談があった場合は、保健所に確認して医療機関に行ってもらう形です。現時点では、那覇空港から

図16

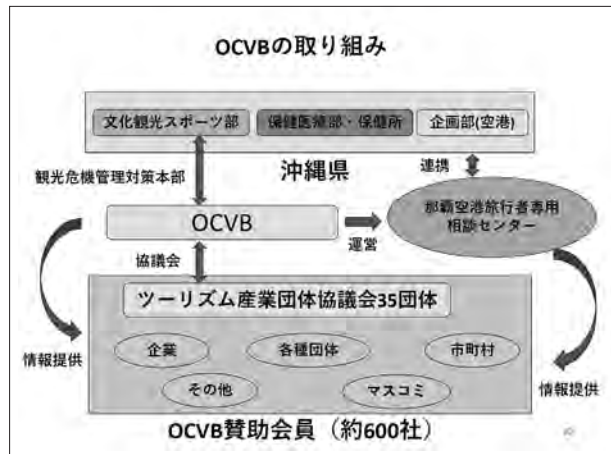
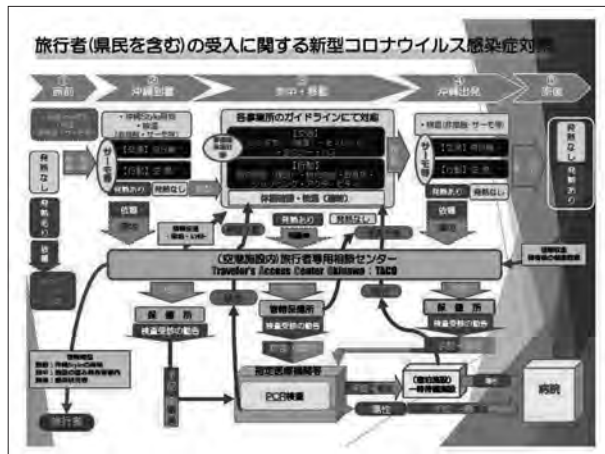


図17



図18





PCR検査のために搬送した事例はまだありませんが、今後出ないとは限らないので、こうした対策が大事だと思います。

相談センターの開所時間は朝6時から夜11時までと長時間なので、ここに書かれているように看護師2人、OCVBのスタッフ1人の二交代制では厳しいということで、人員増加による体制強化、特に看護師の採用を増やしてアドバイス機能を強化したいと考えております。

沖縄県で策定したガイドライン以外に、ホテル業、旅行業など様々な業界や上位団体が作成したものを受ける形でガイドラインを策定して、観光客の受け入れに当たっています。沖縄はレンタカー利用者が非常に多く、レンタカーと宿泊施設の方々の対策は、極めて重要になります。ガイドラインを作っただけでなく、本当に正しく運用されるのか、持続的に運用できるかは今後の課題です。今後は正確な情報に基づく対策がなければ、風評被害につながってしまいます。今も水際対策の強化は国内線で行っていますが、国際線も就航していますので、昨日、沖縄担当大臣に那覇空港にPCR検査センターを設置してほしいと要請しました。

今後の対策については、情報発信の強化は言うまでもなく、感染状況の把握とPCR検査機能の強化、PCR検査を行政だけではなく民間の検査機関を活用して、もう少し計画的にできないのかというのも課題だと考えています。

沖縄県では現在、LINEを活用した新型コロナ対策のお知らせシステムについて協議しています(図19)。神奈川県で一部取り組みが始まっていますが、LINE

は利用者が国内で非常に多く、観光客に利用をお願いしやすい利点があります。観光関連施設については一軒一軒登録していただく必要がありますが、観光客のみならず従業員の方々にも感染状況の情報が瞬時に発信される仕組みなので、LINEを活用した対策プランについて観光業界の一部の皆さんと、医師会、医療関係者と何度か議論をしています。

厚生労働省が実施しているアプリと併用しながら、感染防止対策としてしっかり取り組んではどうかという意見が上がっています。現在沖縄県庁側とLINE側で協議をしておりますが、医師会の方々からは、なるべく早めに導入してほしいという要望があります。

## 観光客数は23年前の水準に 防疫型観光を柱に県内市場の再評価も必要

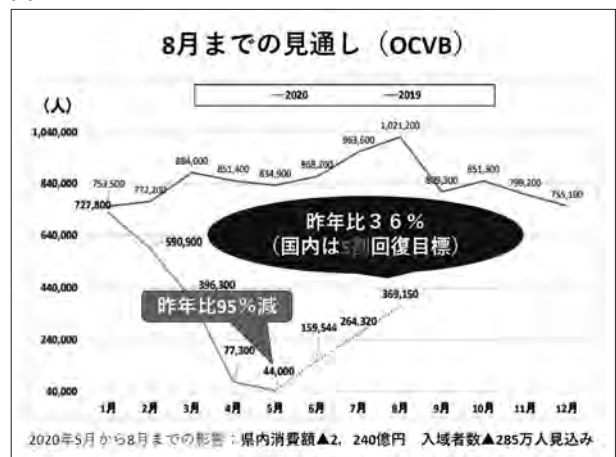
最後に、これからの沖縄観光についてお話ししたいと思います。新型コロナウイルスにより、沖縄観光は大きく一変しています。今年4月からの観光客数の推移を見ると、5月は昨年比95%減となりました(図20)。

昨年8月のピーク時は1カ月間に100万人が訪れ、その7割が国内から、3割が海外からの訪日客という内訳でしたが、今年は訪日客の3割がゼロと考えると、国内の7割のうち最大で半分ぐらいまで回復すればいいという見通しです。しかし、これは2週間ほど前に出した想定なので、現在の状況からすると、下方修正が必要ではないかと思っています。日本銀行那覇支店の県内企業短期経済観測調査を見ても、これまで順調だっ

図19



図20



たグラフが急激に落ち込んでいるので、ここしばらくは厳しい時期が続くだろうと思います。

昨年1,000万人まで伸びた観光客数が今年は何人くらいになるか、シナリオを3つ立てました(図21)。希望的な観測としては、シナリオ2の今年後半で半分ぐらいまで戻ればと思っていましたが、関係者との意見交換の中で、今後の感染状況を想定するとシナリオ3の4割ぐらいと見たほうがいいのではないかと考えています。そうすると、23年前の数字まで逆戻りすることになり、この状況からいかに回復させるかが、これからの課題です。

今取り組んでいる短期対策を3点挙げると、まずは県内市場の活性化ということで、当初5億円、追加で1.5億円の予算措置を県で行っていますが、県民向けに県内旅行を促進する事業「おきなわ彩発見」が予想よりもはるかに効果が上がっています(図22)。

その背景には、この数年、県内にラグジュアリーな

ホテルが相当作られ、普段は泊まれないホテルに行ってみようという動きが強くなったと思います。県内市場は沖縄では約1割ですが、訪日が現時点でゼロ、国内も非常に厳しい中、改めて県内市場の再評価も必要ではないかという声が最近非常に強くなっています。

国内市場については、沖縄の自然をイメージした「憩うよ、沖縄。」というキャンペーンを展開していますが、プロモーション中心というよりも、防疫型沖縄観光を柱に据え、できればこの機会に消費単価を伸ばすための長期滞在型も目指していきたいと考えています(図23)。沖縄県内の防疫対策については、OCVBのサイト「おきなわ物語」で、空港やレンタカー引き受け時などでの取り組みを、動画でわかりやすく説明しています。

海外市場については、沖縄ではこれまで最大15路線が就航しており、3月には第二滑走路が供用を開始したこともあり、現在の就航便数ゼロという状況から、どのように回復するか検討しています。その中でも、沖縄は歴史的にもつながりが深い台湾との交流再開を基本に掲げています。これまでも台湾政府側からは、様々な形で支援をいただいております。

先日、私と一部のメンバーで台湾からの入国規制の緩和について要請を行い、昨日も観光庁と沖縄担当大臣に台湾との交流再開の支援のお願いを行いました。ただし残念ながら、現時点では台湾側から見て沖縄は感染拡大の状況にあるので、少し時間がかかるかもしれません。

今年はその那覇空港の第二滑走路が供用を開始し、那覇港のクルーズ専用バスが来年完成予定など、沖縄

図21

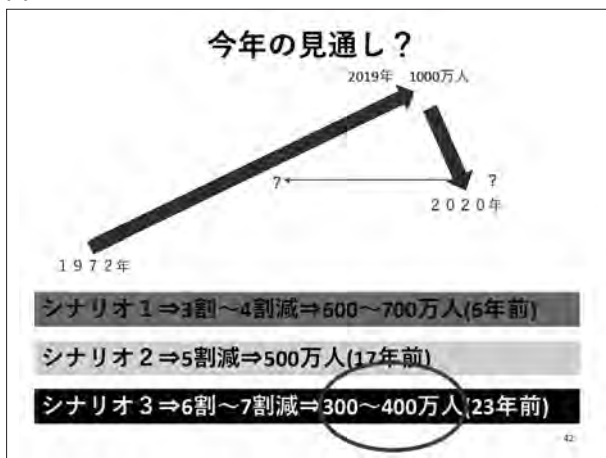


図22

**沖縄観光復興に向けての短期プロセス**

- ①おきなわ彩発見で県内市場刺激
- ②国内観光はGo To キャンペーン連動
- ③国際観光は戦略見直し

図23

**「憩うよ、沖縄。」プロジェクト**

**目的**  
新型コロナウイルス感染拡大の影響で大きな影響を受ける沖縄の観光業界において、収束期における迅速かつ、即効性の高い官民一体となったプロモーションを国内外に向けて実施し、防疫型沖縄観光の推進及び観光客の消費単価の向上を図る。

**実施内容**  
「沖縄」あるいは「沖縄観光」の魅力を最大限に表現し、感染防止のガイドラインに沿った、防疫型沖縄旅行プランを紹介し、沖縄県のブランディングイメージ「Be.Okinawa」のコンセプトに沿った、きれいな空気を、リフレッシュ、開放感などを意識した、他のデスティネーションと差別化した統一イメージで情報発信を展開する。

**防疫型沖縄観光の推進** ⇒ 新しい生活様式に合ったニューノーマルな旅行形態を見据え、感染防止対策を前提にした旅行プランを紹介する

**観光客の消費単価向上** ⇒ 観光客数の増加から消費単価の向上に向けた量から質への変換、自然や健康、アウトドア、地産地消などをフックに長期滞在や高付加価値商品を紹介する

の観光インフラは受け入れ体制がかなり整ってきました。こうした要素を観光復活につなげたいと考えており、その大きなポイントになるのが、今年10月末に沖縄で開催される「ツーリズムEXPOジャパン」です。

いろいろなイベントの中止が相次ぐ中、世界に向けて観光の魅力を発信し、リゾート×テクノロジーを組

み合わせた「リゾテック・オキナワ」という、まさに今の時代に必要な展示会を併催しますので、こうした取り組みによって沖縄の観光のみならず、国内、世界の観光について復興の機会にしたいと思っています。

長期的な課題としては、経済波及効果向上や観光SDGsへの取り組みをはじめとしたこのような項目が挙げられ、いずれも重要な取り組みです(図24)。沖縄の観光は、まだ課題が山積しています。2014年度(平成26年度)に観光の成果指標も作りましたが、この機に量から質への転換、質の評価という意味で、新たな指標も必要と考えております(図25)。今後は「住んでよし、訪れてよし」に加え、観光客を受け入れた時の効果がしっかり目に見える「受け入れてよし」という形を、引き続き追求したいと思っています(図26)。

図24

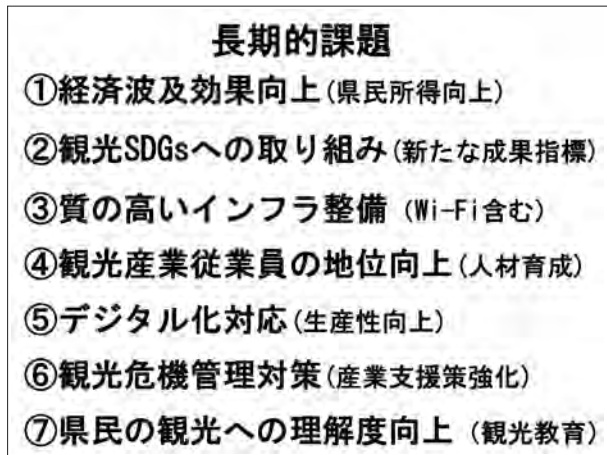
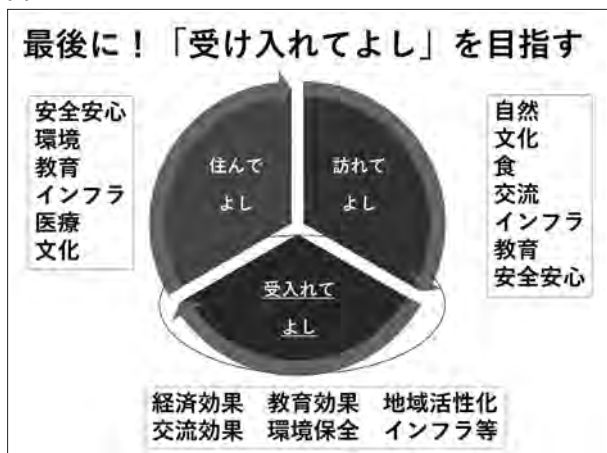


図25



図26



## 質疑応答

**福永** それでは、参加者の方からいただいたご質問をもとに、いろいろとお聞きしていきたいと思います。LINEを活用した新型コロナ対策のお知らせシステムについて皆さん関心をお持ちのようなので、もう少し詳しくお聞かせいただけますか。

**下地** この取り組みは神奈川県が先行していますが、沖縄県では観光客が県内を旅行している時、さらには旅行から戻った後という2つのポイントがあります。この両方のタイミングで、LINEのシステムを通じて自分の状況を知ることができるのが大きなポイントです。

一方で、観光地側である沖縄では、施設ごとのIDを発行することになります。登録数が増えないとなかなか効果は上がりませんが、増えていけば観光客の皆さんが訪れるたびにQRコードを読み込むので、どの場所を訪れたかがわかります。もし、観光客の中から感染者が出た場合、周囲にいた人だけでなくその施設にもお知らせがいく仕組みで、県民がそうした施設を利用することもあるので、観光客も施設も県民も登録し、一定の広がりがあれば安全安心の度合いが高まるのではないかと思います。保健所がこの仕組みの中にしっかり入って対応していただくことが重要なので、保健所との調整が一つのポイントかなと思います。

**福永** こういうシステムがない地域では、訪れた施設

ごとにお客様に個人情報を書いてもらったりしていますが、システムが確立すれば、簡単に相互に情報共有できますね。お客様にとってはクーポンがもらえたりするなど、何らかのサービスと連携させる予定などはありますでしょうか。

**下地** そうですね。新しいアプリを開発しようという動きもいくつかありますが、今は緊急事態でもあり、利用者に登録してもらわないとそもそも始まらないところがあるので、既存の仕組みを活用するという意味ではLINEを使うのは優位性があるのではないかと考えています。医療機関の方々からも、なるべく早めにこういった仕組みができると、一歩進めるのではという期待を寄せられています。

**福永** 優先順位としては、今は安全対策が先になるかと思いますが、将来的には観光客の実態調査と連動させることなども考えられますでしょうか。こうしたシステムが発達してくると、お客様の県内の行動や実態などがより細かく把握できると思います。

**下地** そうですね。今の取り組みは危機管理対策の一環ですが、従来型の紙ベースのアンケート調査では十分ではないこともありますし、これまでも通信キャリアのデータを使った統計もあります。ただ今は過渡期なのかなと思います。複数の手法を組み合わせることで、一定のボリュームが確保できれば、実態がより把握できるのではないかと将来的な面では期待しています。

**福永** 厚生労働省の新型コロナウイルス接触確認アプリ「COCOA」との連携などはいかがでしょう。

**下地** 「COCOA」で得られる情報は限定的ですが、こういったアプリがあることは一つの安心材料になります。医療界の皆さんからもそれはそれとして使いながら、観光立県として観光客、観光事業者、県民の三者の安心対策という意味で、LINEを活用した仕組みを早期に導入したほうが、より安心ではないかということでした。

コストの問題もあり、観光客向けにどれだけインセンティブを出せるか、事業者の登録の問題がありますが、もしこの仕組みの導入が決まるなら、Go Toキャンペーンの地域クーポンと合わせ、事業者には地域クーポン導入の促進をしっかりとPRしていきたいと思っています。

ます。

**福永** 例えば、イベント入場や宿泊施設に泊まる時に、「アプリをダウンロードしている方だけ入れます」という形にしていくことも考えられるのでしょうか。

**下地** 事前に登録しなくても、そのお店に初めて行った時に「登録していない方はぜひこの機会に登録してください」と案内することで、登録者を増やすことが可能になります。導入に向けた議論に時間がかかってしまうと、結局効果がないままにGo Toキャンペーンに入ってしまいます。保健所のシステムに組み込んでもらわなければいけないので、医師会の皆さんと一部の観光業界の皆さんは、行政が早めに検討を行い、早期の導入をお願いしたいと考えておられます。

**福永** 東京にいと、米軍の方たちの行動はなかなか見えてこない部分がありますが、ニュースで報道されると街なかのバーなどにお客様が来なくなって、お店が困っているという声も聞きます。

**下地** 4月頃と6月頃では、状況がちょっと変わってきたのかなと思います。今回最大のポイントになったのは7月4日の独立記念日で、この時に基地内外でいろいろなパーティが行われ、そこで感染が広まったのではないかとされています。詳細情報は拾えていないのですが、観光危機管理で風評被害につながる可能性が非常に高いので、なるべく早めに感染状況を確認し、安全対策をしっかりとっていきたいと思います。情報を発信していかないと、情報量が少ないマーケット側と地域側で受け止められ方が大きく異なってしまうので、そのギャップを心配しています。

**福永** 県民向けキャンペーンの「おきなわ彩発見」について、事業主体など、枠組みとしてはどのようになっているのか教えていただけますでしょうか。これは北海道の方からの質問で、北海道でも予算23億円の「どうみん割」が行われていますが、金額が大きくなると受託したコンソーシアムの実態や、誰が助成を配分したかわからないなど、事業全体の見え方についての指摘があるとのことでした。

**下地** 今回のコロナ禍で観光客が激減した中で、県内の観光業界を救う事業の一つとして実施しました。事業主体は県で予算を作ってもらい、運営はOCVBです。やり方は地域によっていろいろだと思いますが、沖縄

県では旅行会社に宿泊を伴う商品を販売してもらい、県民に販売する形で、旅行会社は日本旅行業協会（JATA）もしくは全国旅行業協会（ANTA）加盟を前提としました。

当初は宿泊だけでなく、地域の体験プランや地域の飲食店を盛り込んで、商品開発をしてほしいと業界の方をお願いしたのですが、まずはできるところから展開しようと、6月初めに企画して、各社が販売開始したところ、急激に販売が伸び、新しい商品を作る時間がないまま、予算を全額使い切りそうな状況になっています。

どういう手法が好ましいかはいろいろと議論があると思いますが、沖縄の場合は、県民がこれまで行ったことがない高級リゾートや離島を中心に売れ、那覇市内中心部のあまり価格の高くない宿泊施設や、体験施設の訪問は多くなかったという反省があります。

これを何とか払拭したいということで、低価格商品も対象に1.5億円の予算を追加しましたが、これについても県民の志向はリゾート系に向く傾向があり、都市型の小さな宿泊施設に対する支援はこれだけでは十分ではなく、別途考えていかなければいけないと考えています。

**福永** おそらく沖縄県民の方も、離島をいろいろと行かれていた方は多くはないと思います。県内の方に来ていただく分には、離島の方もまだ安心して受け入れられると思いますが、これから観光を再開すると、離島ではどうしても医療体制が十分に整っていない面があると思います。そうした中では、観光客を増やすことと合わせて、医療体制を充実させていくことも課題なのではないかと思いますが、そのあたりの対策などについて教えていただけますか。

**下地** おっしゃる通りで、離島が小規模であるほど医療体制が脆弱になり、講義で紹介した那覇空港の対策モデルを宮古島や石垣島でも展開したいと地域から要望があります。石垣市はいち早く自分たちで対策を取っていますが、これに県の事業を上乘せすることで、より安全な対策をしたいという想いがあります。

しかし、実際は空港所在地でも十分な対策がなかなかできておらず、小規模の島は船で行くので、その島に滞在中に体調不良者が発生した場合にどうする

かは、まだ懸念材料です。

そう考えると、この夏に大勢のお客さんと呼ぶというのは難しいとっていますが、実際には来てしまうことも考えられ、体制をどうするかは、残念ながら走りながら考える形になっています。より一段と医療関係者との連携を強化していかなければ、観光側だけでは対応できない状況です。

**福永** こうした状況は、県内の観光事業者への影響も大きく、Go Toキャンペーンが始まって受け入れ方がなかなか難しいのではないかと思います。各事業者への支援については何か考えていらっしゃることはありますか。

**下地** 持続化給付金や雇用調整助成金などの国の支援以外にも、沖縄県独自の支援金がありますが、十分ではないので、まずはマーケットの回復が一番の支援策になると思います。業界の皆さんもガイドラインを策定し、スタッフの安全管理という大きな課題もあるので、すぐに100%受けるというより、段階的に受け入れを増やしていくというところだと思います。

一律に5万円、10万円を助成する施策もありますが、より個別の水際対策、例えば観光従事者のPCR検査の強化など、そういった直接的な対策のほうがより望ましいのではないかと思います。

**福永** 今回のコロナ禍は、今まで以上に観光事業者や地元住民に対してどう情報発信し、サポートしていくかを意識するきっかけになったのではと思います。講義1でも話に出ていましたが、地元住民の皆様の安心も守りながら、どう観光客を受け入れていくかについては、皆さんとても悩まれていると思います。ネガティブな感情を払拭するための方法として、何かお考えがあればお聞かせください。

**下地** 沖縄でも観光客が感染源になって広がってきたという印象が強いですので、観光客が急激に来ることに対する不安感があります。この不安が強くなったのが、ゴールデンウィークの時の県知事からのメッセージですが、県民側でも冷静に対応する方が増えています。これだけ長期化すると、経済への影響が非常に心配だという声も強くなりますが、やはり米軍関係者の感染が広がってきたこともあり、県民の感情も複雑だと思います。そうした中、観光関係者ができるの

は「来てください」ということではなく、沖縄では感染防止対策をこれまで以上に強化していることを、具体的に数字や映像で示すことだと思います。

その例が、LINEでのお知らせシステムや空港での相談センター設置による水際対策などですが、そうした対策強化についての発信のほうも、市場に対しても安心感を与えていると思っています。県民からは、昨年までは「沖縄に来る観光客が増えすぎて、地域や生活の影響が大きい」という意見が非常に強く出ていましたが、今回の県民向け「おきなわ彩発見」キャンペーンで、観光の楽しさを多くの県民が実感したと思います。改めて観光の持つ重要性を県民に発信していく機会を設けることで、次の段階に進めるのではないかと考えています。

**福永** 講義1で挙げられた質問を先ほどご紹介できていなかったのですが、ハワイと沖縄が一緒に組んでできそうなことはありますか。

**下地** 沖縄は、これまで常にハワイを見習いながら進めてきたところがあります。沖縄とハワイは人口規模がほぼ同じで、歴史的な関係でも沖縄県からハワイに移住された方々が大勢おられることもあり、「世界のウチナンチュ大会」という、世界に散らばっている沖縄関係者が一堂に会する5年に1回の大会を2021年（令和3年）10月に予定していますが、これを一つの大きな交流の機会にしたいと思っています。

新型コロナウイルスでハワイも大きな影響を受け、回復にはここ数年かかるだろうと聞いています。お互いの回復のプロセスの中でどういった検討ができるか、まず話し合いの機会を設けることでレジャー部門、MICE部門、いろいろな分野別の議論もできるのではないかと感じており、Hawaii Tourism Authority (HTA) の皆さんには、落ち着いたら我々のほうからアプローチして、ハワイと沖縄の状況の共有から始めたいと思っています。

**山田** ありがとうございます。沖縄県の危機管理の取り組みと、今回のコロナ禍にどう対応されているかが非常によくわかりました。これまでシステムチックなバックアップに取り組んできたことが、参加者の皆様にも伝わったのではないかと思います。

いつまで続くか、どれくらい被害が出るかも見えな

い、毎週のように状況が変わってしまうという状況の中、下地さんはOCVBの会長になられて大変だと思います。観光客の入り込みが、今までの沖縄観光の歴史になかった形で大きく減ったというお話がありました。つまり、供給過剰の状態になってしまうということですが、どういった対応策を講じていこうとされているのかを最後にお聞きしたいと思います。

**下地** この厳しい時期の中、急激に増加した宿泊施設の全てが満足できる仕組みを短期間で作るのなかなか難しいと思います。昨年の1,000万人にすぐ戻るわけではなく、沖縄にはラグジュアリーな施設から民泊・民宿まで幅広い宿泊施設があるので、全てが同じ形で生きていけるかどうかという、多分難しいのではないかと思います。

そういう意味では、いろいろな事業転換を求められる可能性もあり、一番難しいと言われていますが、私が一番期待したいのは、今の単価を少し上げることで、それによって従業員の対応や地域への経済効果が期待できるのかなと思います。100%の回復を望むのではなく、この機に沖縄観光の構造を転換していき、沖縄側で供給できる食材などの原材料供給率を高める仕組みなどを作ればと思います。

私が心配しているのは、コロナの影響で観光人材が観光業界から離れていくことです。観光業界を目指す学生の意識が少し下がっているのも、観光の重要性を改めて県民にも訴えていかなければと思います。これは、沖縄だけでなくどこでもそうだと思いますが、お客さんがいっぱいいても、支える側の人たちの待遇が悪くて生活できないようでは観光地としては不十分なので、昨年までの課題をしっかりと解決しながら、観光客数については昨年までの数を目指さずに、段階を踏むことが大事だと思います。

**山田** 拙速に元に戻そうというのではなく、この状況の中で体質改善を行うというか、本来沖縄観光が抱えていた問題や課題も解決しながら再生していきたいということですね。

**下地** そうですね。Go ToキャンペーンのPRや受け入れも大事ですが、OCVBから働きかけて、もう少し先を見た議論が観光業界の中から起こせるような形にしていきたいと思っています。



講義 3

# 自然災害を乗り越えてきた 由布院の経験とチャレンジ



講師：一般社団法人由布市まちづくり観光局 事務局次長

**生野 敬嗣 氏**

◎Profile

大分県由布市庄内町出身。1969年生まれ、51歳。2004年、由布院温泉観光協会事務局員の全国公募への応募をきっかけにIターン。同協会ですべて観光産業に携わる。その後、同協会事務局長を経て、2016年より現職。



## 改めて地域特性を考えるきっかけになった 大分県中部地震

この講義のお話をいただいた時には、まさか自然災害が起きるとは思わなかったのですが、コロナ禍に加えて由布院はまさに今、自然災害を経験しています。正直、頭の中がぐちゃぐちゃで、皆さんの前で話しできるようなことが本当にあるのかという状況ですが、これまで由布院や私が経験してきたことで皆さんのお役に立つようなことがあればと思います。

これは、由布院の観光客数の推移をグラフにしたものです(図1)。幸いなことに、何とか今まで順調に観光客数を伸ばしてきて今がある状況ですが、それまでに、ここに書かれているような4つの危機がありました。これらの危機に由布院ではいろいろなことをやってきたので、その一部をご紹介します。

最初の危機が、大分県中部地震です。1975年(昭

和50年)に由布院の隣の町を震源地として発生し、私は小さい頃にこの地震で被災したので、今でもトラウマのように覚えていて、本当に怖かった覚えがあります。この写真が当時の新聞やテレビで報道されたものです(図2)。

当時は由布院の観光客がまだ少なかったのですが、この衝撃的な写真が全国に発信されることで、他の施設や道路も同様に壊れているのではとか、由布院温泉は壊滅的で、とても観光に行ける状況ではないというイメージが全国に広がりました。

これが一日にして観光客が激減するきっかけになりましたが、由布院で自然災害に向き合っていく取り組みは、ここから始まったのではないかと思います。そういう中で、地域の先輩たちが何をしたかという、まず、「由布院は元気ですよ!」という情報発信が必要と考えました。

具体的な取り組みの一つが、観光辻馬車です(図3)。

図1

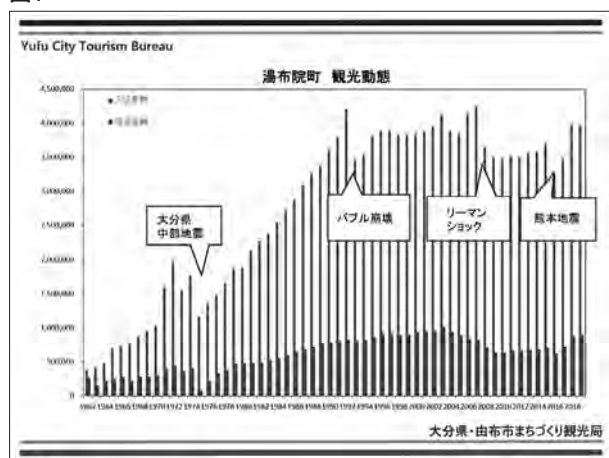


図3



図2



図4



対馬の対州馬という古来種の馬を使って馬車をひき始めました。まちの中を馬車が走るというのは、当時は全国的にも珍しく、由布院の雰囲気合っている取り組みで、非常に注目を浴びました。

地震が発生してから、馬や馬車を買付けするまで1年もかからなかったということで、こういうことを思いついて即実行するスピードの速さに驚きますが、先輩たちがヨーロッパを視察してきたことも関係があるかもしれません。また、昔は由布院で林業が行われ、木の切り出しなどに馬が使われていたこともあり、そういったことも生かしてまちの中に馬車を走らせたと言えます。

もう一つが、ゆふいん音楽祭です(図4)。地元クラシック好きな方がいたことも大きいのですが、地元の楽団に来てもらって最初は星空の下でコンサートを始めました。由布院の高原で、気持ちの良い野外で素敵なクラシック音楽を聴くという由布院の雰囲気にマッチしたイベントを作りました。

もう一つが、湯布院映画祭です(図5)。これはシンポジウムの時の写真で、町の公民館が会場となっており、集客数としては非常に少ないのですが、奥に映画関係者とゲストの方、手前に観客の方々がいて、映画を見た後にやり取りをするのがこの映画祭の特徴です。これも、映画好きなまちの人が企画を持ち込んで始まりました。今年はコロナ禍に加えて自然災害が起きたので、開催をどうしようかと考えていますが、毎年8月下旬に開催されています。温泉地としては珍しい、映画祭や音楽祭といったイベントが開催されているのも

由布院の特徴だと思います。

映画祭は大分県中部地震の翌年から始まりましたが、牛喰い絶叫大会など、今も続いているイベントのほとんどが大分県中部地震から1年以内に始まりました。こうしたイベントを立ち上げたのは、最初にお話ししたように、由布院は元気ですよと発信することも目的の一つですが、同時に由布院とはどういう地域なのか、地域のあり方や地域特性を情報発信していかうということもあり、今でもそうした精神を引き継いでいます。

そういうことを考えるきっかけになったのが大分県中部地震で、自然災害が地域特性や情報発信について考えるきっかけとしても、非常に大きな影響を与えたのかなと思います。

## バブル絶頂期に由布院らしさを守る 「潤いのあるまちづくり条例」を制定

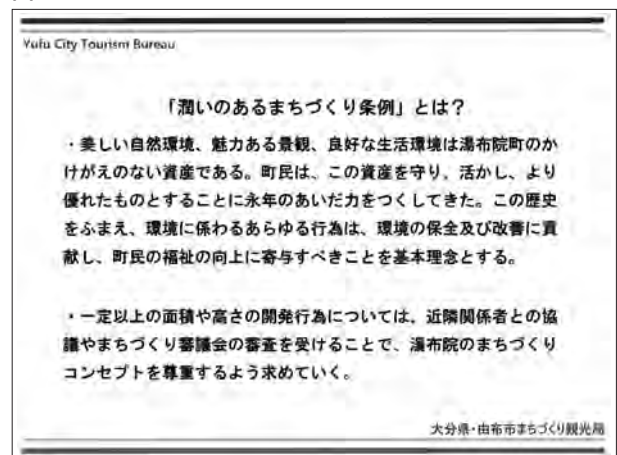
自然災害ではないですが、日本全国で起きた出来事に1980年代後半から1990年代初めのバブル期があります。もともと由布院は、日本が高度成長時代に「由布院の自然を守る会」を立ち上げるなど、古くから自然を大切にしてきた経緯がありますが、バブル期は改めて、地域で自然の大切さを考えるきっかけになりました。

そういう中で由布院らしさを守ろうということで、バブル絶頂期の1990年(平成2年)にできたのが「潤いのあるまちづくり条例」です(図6)。その頃は、田んぼ

図5



図6



一反1億円という物件もあったと聞きますし、まちの中が一気に変わってくる時期にありました。

潤いのあるまちづくり条例は、そうした世間の流れとは違う方向で考えられ、民間と行政が協力してできた条例です。大規模開発の抑制が大きな目的で、一定以上の面積や高さの開発案件については、由布院のまちの近隣関係者と協議し、さらにまちづくり審議会で審査をし、緑のある開発を開発事業者に尊重いただけるよう求めるというものです。それ以降、大規模開発を極力抑制する動きになっています。

この条例と合わせたもう一つの取り組みが、由布院の「ムラ」の風景を作ることで、2000年（平成12年）3月に「ゆふいん建築・環境デザインガイドブック」が作られました（図7）。条例には難しい言葉が並び、なかなか具体的なイメージが湧きづらいところがありますが、このガイドブックでは言葉だけでなくイラストや写真を入れて、具体的にどのような景観を作っていくかを説明しています。

観光関係者、住民や行政の人たちが参加して協議会を作り、編集はその協議会で行いました。当時は町内の全戸に配布した他、開発事業者にも配布し、由布院のまちづくり、景観についての考え方を理解してもらい、「私たちのまちはこういうことを尊重しているので、なるべく守っていただきたい」と示してきました。

2011年（平成23年）に改訂版が作られ、市町村合併で湯布院町から由布市に変わった後は由布市に協力をいただき、開発案件で相談に来る事業者には、「由布院のこれまでの考え方が書かれているので、尊

重していただきたい」と、このガイドブックを渡していただいています。

次の危機がリーマン・ショックによる世界的な恐慌で、景気の後退によりお客様が一気に減少する事態を迎えました。由布院も昔からずっと右肩上がりであるが、一時下がっても持ち直しながらやってきましたが、景気の落ち込みによってまた違う形の危機を迎えた形です。

その前から由布院の観光組織では世代交代が進められていましたが、これを機に一気に改革が行われた時期になります。左側は、この時期に由布院温泉観光協会が作った由布院温泉のロゴです（図8）。今、観光協会も旅館組合も使用していますが、ロゴのデザインをリニューアルして商標登録の申請をしたり、組織改革の面では、当時会社法の改正が行われており、任意団体から移行しやすかったタイミングに合わせて一般社団法人に法人化しました。

また、協会役員の人事を一新し、理事の平均年齢が40代に若返りました。それまでも由布院では早め早めに次の世代にバトンタッチをしてきましたが、リーマン・ショックでこれから先どうなるかわからない状況の中、より若い人たちに組織に理事として入っていただき、まちづくりをする人たちを増やしてきたと言えます。そうした組織改革により、次の時代に向けてステップアップをしていこうと考えていた時期だったと思います。

また、女性の社会進出が必要と以前から言われていても、なかなか実現できなかった頃に、由布院は2代

図7

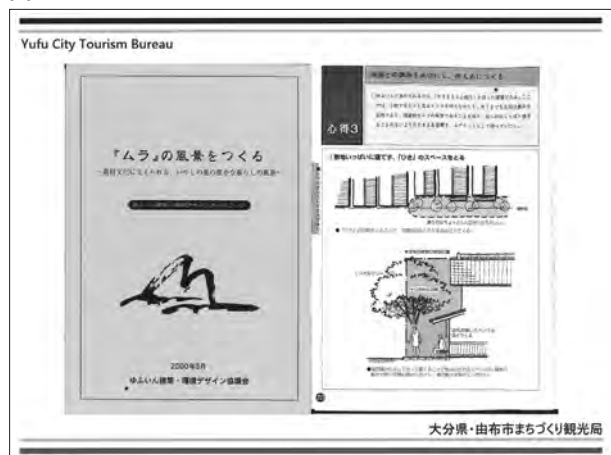


図8



続けて女性の観光協会長が就任しています。私が由布院に来た時の協会長も、代替わりした次の協会長も女性です。私が由布院で仕えた2人の女性協会長はどちらも、とても素敵な方たちです。自分が男性だからそう思うのかもしれませんが、この方たちに女性ならではの素晴らしさがあったのも、組織が変わっていく大きなきっかけになったのではと思います。

## 熊本地震の対応 その1 ～観光関係者でLINEグループを作り、 密に連絡

ここから、自然災害についてのお話をします。2016年(平成28年)の熊本地震以降、私はこういう場で自然災害にどう立ち向かってきたかを話すことが多いのですが、自分では好きでやっているわけではなく、たまたまそういう自然災害に遭いながら、勉強したことが多かったと思います。特に熊本地震は自分が働いてきた中で、また由布院にとっても近年の大きな転換のきっかけになったと思います。

行ったことは大きく分けて2つあり、地域内の連携強化を図ったこと、情報発信のあり方を再考したことです。そこで何を参考にしたかという点、冒頭で紹介した大分県中部地震後の対応で、先輩たちからも、「自分たちはあの地震の中でやってきた。あなたたちもできるはずなので、頑張れ」とお声がけいただきました。過去の大きな地震の経験を踏まえて臨むことができたのは、大きいと思います。

2016年4月14日に熊本地震の第1波が発生し、2日後の4月16日の夜中、再び熊本を震源地とする地震が発生しました。まさか自分たちのところにも及ぶと思っていなかったのですが、第2波は最初の地震に誘発され、別の活断層が動いて起きた地震とも言われ、由布院も震度6弱と非常に大きな揺れが襲いました。大分県内では由布院地域が大きな被害がありましたが、県内の他の地域は特に大きな被害がなく、由布院が被害に遭ったことをご存じない方もいました。

夜中に地震が起き、明るくなって「さあ、どうしよう」と非常に混乱したことを覚えています。新聞記事にタクシー待ちの行列の写真が掲載されていますが、全ての交通機関が止まり、タクシーでしか移動できないので、長い行列ができていました(図9)。この時はお客さんがたくさん来ていた時期だったので、我々も驚きながらお客様の誘導をしていました。

これは、当時の目抜き通りの写真です(図10)。左は地震発生前の休日に人がたくさん歩いている様子です。右は地震の翌日頃に同じ通りで撮ったもので、一夜にしてたくさんのお客様がまちから消えました。

そういった中、由布院でやろうとしたことは、私が所属する一般社団法人由布市まちづくり観光局というDMO、行政、観光関係者が情報を共有し、連携を強化するとともに、役割分担を明確にすることです。危機が起きた時には、いろいろなことに対応しなくてはなりません。誰が何をするか、役割分担をどうするかは熊本地震の時から考えられるようになりました。

その具体的な事例が、LINEグループを活用した公

図9



図10



公共交通機関の運行情報の共有です(図11)。由布院は公共交通機関がJRと高速バスのみで、何かあれば止まるので、以前から情報共有をどうするかと言われてきました。熊本地震発生直後は、電話やメールが繋がりにくく、対策本部で情報共有しようと思ってもできない状況でしたが、我々の仲間の一人がLINEを送ってきて、LINEでのやり取りが一番スムーズに、ほぼリアルタイムで情報共有することができたため、これを機に生まれたグループです。

写真の上の投稿は、駅前バスセンターの方からです。最近のコロナ禍でバスの本数が減っていたので、それに関する情報です。その下はJRの方からで、特急列車の到着の遅れや運休情報などがリアルタイムで流れてきます。このグループには観光関係者や旅館の方々、タクシー事業者も入っていて、公共交通機関の遅れなどの情報をここでつかむことで、早め早めの対応ができます。今も、このグループLINEのおかげで必要な情報がリアルタイムに入ってくるので、情報共有がうまくできています。

また、コロナ禍でも我々が行っているのは、行政を含めた由布院を中心とした観光関係者による週1回程度の情報共有です。これから何をするか、すでに行ったことはどうだったかを検証し、共有して次に生かしていくためのものです。もともと、由布院の人たちは仲がいいこともあり、こういうことをやろうよと言ったら、一気に広がり、今も続いています。

図11



## 熊本地震の対応 その2 ～取材窓口を一本化、地域を伝えるには「宣伝ではなく表現を」

熊本地震発生後の4月17日から2週間の間に、私のところに来ていただいたマスコミの数は34社でした。同じ会社で違う部署だったり、同じテレビ局で違う番組だったり、次から次へと押し寄せて合計100人以上が来られました(図12)。

今も同じような状況にあります。災害が発生した時の情報発信はこんなに大変なものなのかと改めて思いました。我々はポジティブ情報を発信したいけど、マスコミの方々はネガティブ情報を欲しがるので、なかなかうまくマッチングしません。そういう中で行ったことが、マスコミへの対応窓口を一本化しようということです。

いろいろな人がいろいろな角度から話してしまうと、何が本当かわからなくなるので、現在の由布院の大雨についてもマスコミ対応は私が行っています。そうなくても、インターネットやSNSでいろんな情報が飛び交っており、特にテレビなどは影響力が大きいので、地元のテレビ慣れしていない方々が話すと、誘導尋問のようにストーリーを作られた中で話してしまい、お涙頂戴のストーリーが出来上がったり、必要以上にネガティブな情報が流れたりします。

現場がパニックの中で取材を受けてしまうと、思っていたのとは違う話をさせられてしまうことも起きます。宿や観光施設に「マスコミから問い合わせがあった場

図12



合は、必ず観光局を通してください」とワンクッション置いて、窓口を私に一本化することで、きっちり情報統制をしていかないと、非常に危険であるということを熊本地震の時に学びました。

今回の大雨でもやはり、マスコミはネガティブ情報だけを欲しがるといことがありました。由布市内で避難する途中で川に流されて行方不明になった方がいるのですが、その方の同級生を探しているマスコミの方がいるという話が入ってきました。私に対応したのですが、すでに現地の方々がそのことについて話している中で、さらにそれを拡大するような行動が必要なのか、「どういう情報を出していくか、一緒に考えていきませんか」と、マスコミの方といろいろと話をさせていただきました。熊本地震の時に対応がひどかった報道機関には、出入禁止にしますと言ったところもあります。そのくらい強い姿勢を持っていかないと、どうしても受け身になってしまいます。

熊本地震の後、すぐに私は熊本城を見に行っただのですが、本当に好き勝手に報道されているのを目の当たりにして、非常に痛々しく感じました。取材を受ける側も、きちんとした態度で臨むべきだと感じているところです。

今回の大雨被害でも同じ市内で一番端の挾間地区で川が氾濫し、家が流された様子がテレビで流されました。由布院のまちの中は被害が出ていないこともあり、全くテレビスタッフが来ないのですが、そうすると私の知り合いから、「由布市とテレビで言っているのを見てみたら、どこの町かわからないが浸水した様子

が出ていた。由布院が浸水したと勘違いしてしまった。」と言われました。なかなか普通の情報はこの時期に出るこないので、我々のほうから積極的な情報発信をしていくことを心がけています。SNSが一番手軽に発信できるので、観光協会や地元の有志がテレビや新聞報道では報じられないリアルな町の様子を発信しています(図13)。右側の写真は、「力をあわせ乗り切りましょう」と書かれ、JRの駅長から宿泊施設に送られたFAXを紹介した投稿です。仲間が一致団結するためにも、こういったものを情報共有し、外に対してもリアルな現場の様子を写真とともに伝えていくことは非常に重要だと思っています。

あとは「宣伝ではなく表現を」ということで、ただの宣伝ではなく、地域を表現していこうと我々の地域ではよく言っています。これは、広告宣伝の一例です(図14)。由布院は広告を打つことはほとんどなかったのですが、熊本地震の後、地元からの情報発信が必要ということで、写真を使って時間ごとの由布院の過ごし方を紹介しました。

由布院は、これという観光素材があまりたくさんあるわけではないので、写真だけでなく、説明を加えないと具体的なイメージが伝わらないということからこういう形にしました。また、由布院はどうしても名前が先行してしまう部分があるので、こういう場所であるという発信を改めて行いました。

図13



図14



## 事実や経験を記録し、後から誰でも見られるようにすることが大事

コロナ禍を機に今後、由布院はどう変わっていくのか、現段階では全くわからない状況です。さらに、今回は自然災害も加わってしまったので、本当にどうなるのかと思いますが、当然生業なりわいを作っていけないといけないですし、この地域を生かしていく、このまちを残していくために、我々は頑張っていかなければいけないと思っています。

そういった中で、私が最近大事だと思うのは、その時に起きた事実を記録し、保存することです。コロナ禍で起きている現象は、多分誰も経験したことがないと思います。現場もパニックになってはいますが、昔、災害を受けた時に先輩たちがそれを記録し保存してくださったおかげで、私たちは当時どうだったかを見ることができ、経験として生かすことができるので、非常に心強いと思っています。

今のコロナ禍と自然災害の中で、自分たちの地域が何をやってきたのか、会社が何をやってきたのか、お客さんはどうだったのかという事実を可能な限り記録して保存し、さらにそれを誰でも見られるようにしておくことが重要ではないかと思っています。今、起きている事実を「経験知」にするということですね。

今、まさに対応している最中で、皆、自分たちのことでいっぱいだと思いますが、そういうことを意識することは、次の世代のために必要なことかと思っています。経験したことは未来の財産になると思うので、記録し、それを保存して閲覧できるようにすることが非常に大切だと思います。

このコロナ禍の中、皆さんの地域でも、新たな自然災害が発生するかもしれません。自分の地域を改めて見直したり、過去にどういう経験知があったのか、改めて見直しておく、いざという時のために役立つのではないかと感じます。

最後に、コロナ禍でいろいろと考えていた中、由布院の綺麗な映像を集めた動画を作りました。こちらをご覧ください、終わりたいと思います。

(動画上映)

## 質疑応答

**福永** 由布院、本当にきれいですよね。やはり由布岳の存在は、地元の方たちにとってはシンボリックなものでしょうか。

**生野** いろいろな地域で山が身近にあり、山岳信仰のようなものもあると思いますが、やはり由布院にとって、由布岳の存在は非常に大きいと思います。動画の最後に由布高地のふもとに広がるまちを表したかったので、あえてドローンで撮っています。

由布岳の麓に広がるまちや暮らしが、過去も今も我々の生活の原点であることは間違いないというのを、改めてこのコロナ禍で考え直したというか、自分たちが考えるきっかけにもなる動画でした。改めて自分の地域を見ると本当にきれいなんだと、こういう機会が自分の地域を考えるきっかけになるのかなと改めて思いました。

**福永** お話の中に出てきた「宣伝ではなく表現を」という言葉が印象的でした。

**生野** すごく難しいですが、由布院の場合は写真とキャッチコピーがあって、というポスター的な広告は、どうしても由布岳の写真になってしまっていて、「また由布岳か」となってしまいます。イベントの情報発信も含めて地域の暮らしや、どういう地域なのかという説明書きがどうしても必要だと思います。その説明書きを「表現」という言い方をしていますが、どういうものかきちんと説明できるようでない、一過性のものに終わってしまうのではないかと感じています。きちんとしたファンをつかむためには、そういったストーリーをご理解いただくために、単なる広告ではなく表現することが共感を生むのかなと強く感じています。

**福永** そこが非常に重要だと思うのですが、表現をするためには、自分たちが自分の地域のアイデンティティをきちんとわかっている必要がありますよね。

**生野** そうですね。地域の強みは何なのか、観光に限らずこのまちにとって何が大切かを含めてじっくり認識しないと表現できないし、ブレてしまうと思います。理念を含めた地域のあり方について「あっちではこう言ってたのに、こっちではこう言ってる」ということがないようにしないといけないなと感じます。他の地域の

方から、私の話を「理想論でしょう」と思って聞いていたら、「由布院の他の人も同じようなことを言っていて、びっくりした」とたまに言われます。そういうことが大切なのかなと思います。

**福永** 口で言うのは簡単ですが、実行するのは難しいことだと思います。さて、参加者から質問が来ていますので、うかがっていきたいと思います。「普段から、地域内の各事業者、行政、それぞれの観光関連団体、あるいは報道機関との信頼関係がないと、いざという時に連携するのは難しいのではないか」という質問です。

**生野** 熊本地震の前にそういう連携があったかと言うとそうではなく、熊本地震を機にそうしたほうがいと皆さん実感したところがあります。今はすんなりとお互いに「じゃあ、よろしくね」と言えるようになっていますが、いろいろな人がいろいろなSNSを通じて情報発信できるからこそ、公式な情報発信の窓口はきちんと1つ持つておくことは大事だと思います。

政府にもスポークスマンがいるように、地域でも災害などの時の対応窓口を誰がやるか、を決めておいたほうが良いと思います。そうでないと、発信する情報がバラバラになりがちなので、窓口は一本化しましょう、取材を受けるにしても、必ず一声かけてくださいねと言っています。

**福永** 観光関係者がLINEで情報共有していることに参加者が注目されていて、「運行状況をLINEで共有することは素晴らしい。駅員やタクシー運転手などがメンバーだとリアルタイムで共有でき、災害時はもちろん、観光客の動向や様子も共有できて、業界の展開にも役立つのではないか」というご意見をいただいています。また、「LINEも含めて由布市まちづくり観光局の役割は大きかったのでしょうか」という質問と、「行政もそのグループに加わっているのでしょうか」という2点の質問をいただいています。

**生野** 九州の片田舎なので、自然災害と常に向き合わなければならず、熊本地震の2カ月前に大雪が降って鉄道や道路が止まり右往左往したのですが、その時の経験が熊本地震の時に役立ちました。行政は行政でやることもあるので、民間の我々と情報共有しながら、これはこっちがやりますということにしています。

その時は観光局ができる前だったので、新しい組織を作るために私は行政と同じ場所で働いていました。今も観光局では行政からの出向者が民間のプロパーと共存していますし、今日の午前中にやっていた会議でも、地元の行政と観光事業者、観光局が入って情報共有をしています。

LINEグループは観光局と交通事業者が中心になっていますが、広げていくには、コアとなる団体などが声をかけることで、広がりやすくなるかと思います。できそうでできないことかもしれませんが、うちは田舎なので列車が1本遅れるだけでも大変で、こういうグループが1つできるだけで、結構便利なのが多いと気付かされました。

ただ、今自分たちはこういう状況だからどうしようなど、何かあれば情報をあまり隠さずに共有することも大事だと思います。バスやタクシーの事業者にも入ってもらっていますが、今回起きた豪雨で、また長い間鉄道が通らないかもしれないので、熊本地震を機に災害時だけでなく、いろいろなところでいろいろな対話をするようになったことは非常に大きいと思いますし、日頃の関係性はいざという時に非常に役立つのではないかと思います。

**福永** 今まで由布院では自然災害が多かったのですが、今回のコロナ禍は今まで経験したことがない状況でどういった対応をしているのか、仲間の皆さんのモチベーションを維持するためにどういったことをされていますか。

**生野** 週1回の連絡会を行っていますが、オンラインではなく各団体からなるべく最低限の人数に出てもらって、ソーシャルディスタンスを保って今朝も行いました。実際に顔を突き合わせる大切さを改めて感じています。

この連絡会はコロナ禍の中で毎週行っていますが、何も明確な答えが出てこず、どうしようと思っているとこころに大雨という自然災害が起きました。そういう時の仲間は多ければよいというわけではなく、身近に本当にきちんと相談できる人を作っておき、そういう人たちとオンラインでもリアルでも話をするのが大切です。そこに仲間の姿があるということだけでも心強いと思います。そういうことがないと、心が折れるといい



ますか、みんなで話していても無言になってしまうこともあります。そうやって集まって議論をすることは由布院ですとやってきたことなので、コロナ禍でも変えられないことの一つでもあり、大切なのかなと思います。

本当に、事業者さんのモチベーションをどう保つかが一番の問題で、一緒にやっという雰囲気を作るには、やはり普段から会っておかないと、いざという時に難しいかなと思っています。

**福永** ちなみに今回のコロナ禍では、どういった取り組みをされたか、いくつか教えていただけますか。

**生野** 本当にどうしようと悩んでいることが多いのですが、行政にやっていただいているのは、地元の店舗への家賃補償や協力金などで、たまたまGo Toキャンペーンに合う形で、宿泊していただいたお客様に次月から使える商品券をお配りして、地域で使っていただくという取り組みもしています。

あとは、どう情報発信するかがなかなか悩ましいです。「来てください」ともなかなか言いづらく、今日の会議でもどうしようという話になったのですが、Go Toキャンペーンに合わせて配布する商品券と一緒に、お客様に切手付きの由布院の綺麗な風景のポストカードを差し上げ、「コロナ禍でなかなか会えない人に、旅の思い出を送ってみませんか」という形で、口コミを広げることができないかと。自分たちの口から来てくださいとは言えないけど、泊まったお客さんに自分の思い出を発信してもらおうことが、一番信頼に繋がるのかなと考えています。行きづらいと思っていたけど、自分の知り合いから聞くことで、「ああ、由布院に行けるんだ」と安心して行けるという雰囲気になります。しかし、こういった中で自然災害が起きたので、みんなで足並みを揃えてという形にはなかなかできないですが、できるところからやっという状況です。

**福永** 観光事業者や地元の方の人材育成のため、辻馬車を使って由布院のまちづくりの歴史などをみんなで学べるプログラムを作られたという動きもあったそうですね。

**生野** 外の地域から来て旅館で働いている若い従業員もいますが、普段、辻馬車がまちの中を走っていても、お客様がいっぱい乗ることができなかったの

で、せいかくならこういう機会に乗って体感してもらおうと思いました。観光局がプログラムを提供して、体験していただくと。私もガイド役をしたりしています。観光業界の方には料金を割引して、「研修がてら、乗ってみませんか」と言っています。何かしらプラスに変えられることがないかと考えて、思いついたことです。

**福永** 講義1や2の話もそうですが、こういったリスクに直面すると、自分の地域や観光の今後のあり方、今後どういったお客様に来ていただきたいかを考え直すきっかけになると思います。由布院の場合はインバウンドのお客様が増えて、特定の場所に集中するといったことも起きていましたが、今は地元の方から「原点回帰」といった言葉も聞かれますね。

**生野** インバウンドに関しては誤解を受けている面があり、コロナ禍で「由布院はインバウンド比率が高かったの、大変でしょう」とよく言われるのですが、由布院の外国人比率はもともと20%でした。この数字は、由布市のホームページなどでも公開されています。多分、もっと多いというイメージを皆さん持っておられると思いますが、結果としてこの数字になったということであって、我々があえてインバウンドを増やそうと意識してきたわけではないです。

我々のターゲットは国内の旅行者であるという意識は以前からずっと持っていて、今年度は近場の方に普段からもっと来ていただくというのがコロナ前から掲げていた目標なので、今回改めて原点に戻り、その目標に向けて取り組んでいきたいと思っています。

**山田** 災害続きで大変なところ、ご登壇いただきましてありがとうございます。由布院の取り組みをしっかりとお伝えいただき、コロナだけではなく、観光地はもともといろいろなリスクを抱えており、何が起るかわからないわけで、準備していたからどうにかなるものでもないのですが、やはり体制を作っておいて、何か起きた時にそれに対して柔軟に、ある程度集中的かつ戦略的に対応していけるかが大きなポイントではないかと思っています。そのあたりについての確な情報をいろいろといただけたと思います。どうもありがとうございました。でも、踏んだり蹴つたりのように、毎年のようにいろいろなことが起きるのって、大変ですね。

**生野** 勘弁してほしいというのが正直なところす

(笑)。4年前に地震があり、その翌年に九州北部豪雨があつて久大本線が流され、やっと平和な年が1年あつて「何もない日常っていいよね、今年も続くといいよね」と言っていたらこうなつたので、「何か我々、悪いことしましたっけ」と言いたくなるような気持ちです。雨も毎年のようにひどくなっていますし。でも、そういう中でも前を向いてやっていくしかないなと思っています。

**山田** 九州では、JR九州も非常に熱心に観光に取り組まれていて、由布院ともいろいろと連携されていたのが、今回の豪雨の直撃を受けてしまい、本当に大変な状況だと思います。地域でのいろいろなつながり、事業者間のつながりで乗り越えていかれることに期待し、応援していきたいと思います。今日は本当に大変な中、ありがとうございました。



講義 4

# 新型コロナウイルスによって変化する 観光地と観光地マネジメント



Yuichi Yamada

講師：公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部長

**山田 雄一**

◎Profile

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調査企画官（派遣）、2018年4月より現職。観光ブランディングを専門領域として調査研究に取り組んでいる。

経済産業省 産業構造審議会地域経済産業分科会委員（2016～2018年度）、内閣府 RESAS専門委員（2015～2018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。近年は日本各地でDMOやマーケティング、観光財源に関する講演なども行う。

## コロナ禍で観光が社会的な悪者に 地域の観光客への拒絶反応は深刻な問題

現在のコロナ禍、およびポストコロナに向け、観光地のマネジメントをどのように変えていく必要があるかという話をしたいと思います。まずコロナ禍がどうなるかですが、これはある方が4月時点でモデリングした結果です(図1)。

今の実態とは異なりますが、コロナは緊急事態宣言のような対策をすれば感染者が減りますが、しなければ増えていきます。よって、ICUのキャパシティが逼迫したらロックダウンを繰り返すことが必要ではないかと言っています。実際、日本のコロナ対応もこれに近いものがあり、感染者数の増減よりは重症者数に注目し、重症者数が増えていくようなら緊急事態宣言を出すという政策をとっていると思います。観光の立場からすると最終的には有効なワクチンが出てくることを待つしかないと思います。

こうしたことを考えると、今年はインバウンドの回復はなかなか見込めないだろうと思います(図2)。金額ベースで旅行需要全体のうち、インバウンドが占めていた約20%がなくなってしまう上、国内旅行も甚大な被害が出ていますが、緊急事態宣言を終え6~7月で何となく復活してきて、明日からGo To トラベルキャンペーンが始まるということで、かなり需要が戻るのではと期待されています。ただ、一方でニューノーマルやフィジカルディスタンスなどにより、Go To トラベルキャンペーンがあってもどこまで人が動くのかは、世論

の状況からはわかりにくく、不透明な状態が続いています。

さらに、複数の感染症の先生からは、寒くなって乾燥してくるとコロナが強毒化するのではという指摘もあります。仮にそれが現実化すると、冬場に向けて緊急事態宣言やロックダウンが行われる可能性もあり、今後の観光の需要がどう動くのか、残念ながらかなり不確定な要素がたくさん存在していることになります。

さらに、物理的に需要が減るだけでなく、観光の魅力やコロナによって常識の枠組みが変わってきていることも危惧されます。社会的に観光が悪者になってきている面もあり、さらに供給過剰による混乱も起きています。

例えば、コロナ禍の前に我々は本物の体験により、観光を盛り上げようとしていました。自然景観や寺社仏閣などを見せるだけという、ありきたりの体験をさせるだけでなく、地域ならではの魅力を作りながら、お客様と地域の人たちがコミュニケーションすることを多くの地域が志向していたわけです。しかし、こうしたコミュニケーションはコロナ禍では、一切NGになってしまいました。リアルな体験であればあるほど、コロナとバッティングするところが皮肉であり、厳しい状況です。

また、コロナ禍前までは、大型のリゾートホテルをどんどん作ったり、旅館がお客様を囲い込むのではなく、まちそのものを観光対象にして、小・中規模のいろいろな施設がネットワークを組むことによる観光地の魅力づくりも進んでいました。しかし、感染症対策

図1

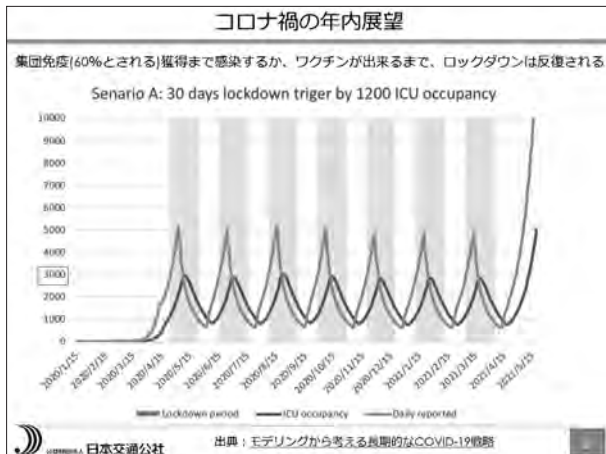
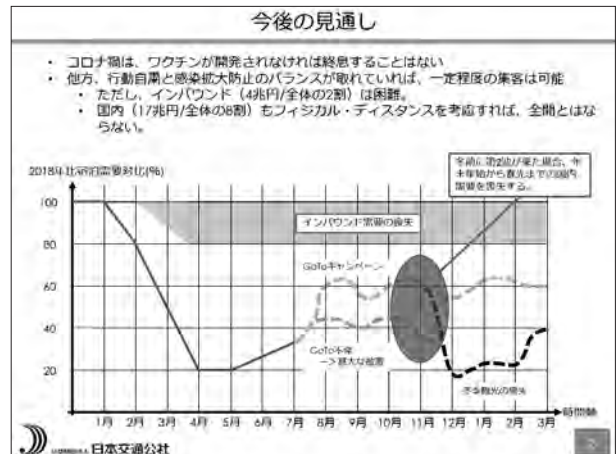


図2



という観点から考えると、複数の主体が関わるネットワークの中で、どこか一つでも感染症対策についてルーズなところがあると、その地域全体が沈んでしまうと言えます。

今、感染が広がっているとされる新宿の歌舞伎町でも、感染症対策で問題になっているのはごく一部です。しかし、そういった店舗が一部存在することで、歌舞伎町のみならず新宿全体が危ない街だと思われてしまいます。これは、地方都市や観光地に置き換えても同様で、そうすると、お客様としては全体が管理されていて、ワンストップで全て済んでしまう大型ホテルや旅館、テーマパークを指向することも想定できるわけです。

また、私が一番危惧しているのは、地域で観光客に対する拒絶反応が出ていることです。社会的に、観光が注目されていなかった時代は長かったですが、観光振興に対して、地域のコミュニティから拒絶反応が出ることはこれまであまりありませんでした。

近年はオーバーツーリズムのような現象が起きて、「これ以上観光客が来ると迷惑だ」という指摘もありましたが、基本的には観光の推進に誰も反対しませんでした。それが、今年の4、5月頃から、観光客が来ることが地域にとっての脅威といったことが言われるようになり、そういう認識が広がってしまったと言えます。

これは、かなり深刻な問題だと思います。これから始まるGo To トラベルキャンペーンなどにも密接な関係があり、観光が社会から批判対象になるような存在になってしまうと、発言力がなくなってしまいます。こ

こ数年、観光に対して国も大きなリソースを割き、地域を挙げて観光振興に取り組んできましたが、「観光は本当に必要なのか」「地域のコミュニティを脅かしてまで進めるべきものなのか」といった雰囲気<sup>はばか</sup>が広がってしまうと、観光振興を行うこと自体が憚られる可能性も出てきていると思います。

ですから、住民の安全と観光需要の存続は二者択一の問題ではなく、これらをセットで考えなければいけない時代になってきていると言えます(図3)。

### 感染症対策は 事業者と利用客が協働で行うもの

コロナは地震などに比べてダメージがいつまで続くかわからず、回復には非常に時間がかかるが見込まれます。京都市観光局では回復のロードマップを出していますが、国内客は2020年後半から戻ってきて、来年にはコロナ禍以前の状態に戻り、インバウンドはその後に遅れて戻ってくると想定されています(図4)。

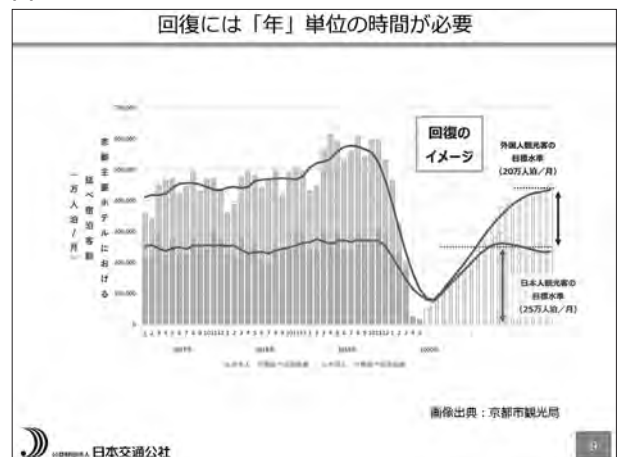
ただ、これも今の感染状況からいうと、果たして年内中、あるいは来年早々に国内客が100%戻るのかはわかりません。お客様が減る一方、施設はたくさんあると起きるのが供給過剰で、経営が悪化し、撤退する事業者もたくさん出てくることとなります。

北東北のある温泉地では、複数の旅館が廃墟化しています。やっと近年になって整理が進み始め、撤去などの動きも出ていますが、今も営業している旅館のすぐ脇に廃墟の旅館が建っている、かなりシュールな

図3



図4



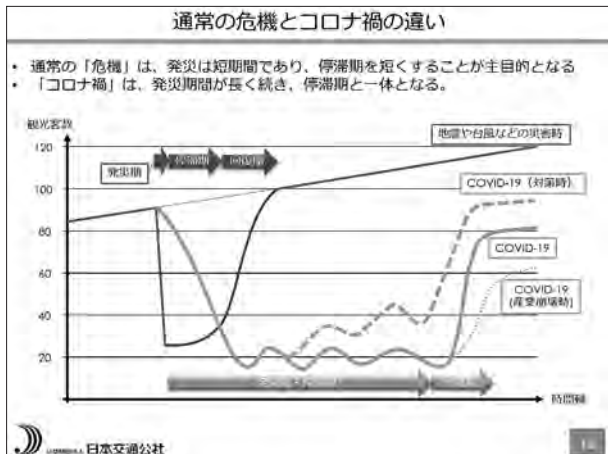
状況です。本を正せば、バブル崩壊後に融資先の銀行が破綻したことによるものですが、旅館の経営がおかしくなったというよりは、そもそも需要が激減し、これだけのキャパシティの供給を支えることができずに脱落していったと言えます。

ではホテルが残ればいいのかというと、また違う問題があります。需要が減る中で、大型のホテル旅館がいわゆる再生旅館となって残ると、負債がなくなります。負債がなく、しかも大型のホテル旅館が営業を継続すると、その周りの施設は割を食うことになります。

別の地域ですが、某大型温泉旅館はもともと地元資本のホテルでしたが、バブル崩壊後はファンド系に渡り、リノベーションされて、地域の中で強烈な競争力を持っています。再生旅館なので債務上の負担も軽く、清算せずに頑張っている既存旅館からすると強すぎるライバルとなります。雇用などの面から見ると旅館を残すことは重要ですが、それだけでは地域の経済は維持できません。それだけ供給過剰は怖いと言えます。

意識をしておかなければいけないのは、通常の災害と感染症の違いです。講義2で話があったように、沖縄県では台風などに対してかなりいろいろな対策を行っていました。災害は人の生死に関係するのが発災後48時間と言われてます。ですから2日間はまず、命を守ることを最優先にし、その後は生死に関わることはほとんどないので、復興に全力を挙げてなるべく早く元に戻すというのが基本形です。被害期間がしっかりわかるので、それからの回復戦略が立てやすいと言えます。

図5



一方、コロナ禍はいつまで続くのか、どこまで落ち込むのか全然わからず、少し落ちついたかなと思うと、また感染者数が増加するという繰り返しが続いて、先が見えません（図5）。しかしその中でも、ポストコロナに向けた出口対策をしていけるかどうかで、事態が落ち着いた後の立ち位置が見えてくるのではと思います。

3、4月の段階では、観光庁の回復シナリオは夏から秋ぐらいに底を打ち、あとはぐいぐい回復するという考え方だったと思います。私も3、4月頃はそういう形でいけるのではと期待していました。しかし実際には、かなり先行きが不透明で、いつ抜けられるかわからない中で対応していかなければいけないだろうと思います（図6）。

また、長期化が予想されるので、旅館事業者だけ、行政だけ、国だけという形ではなく、地域の総力を挙げて対応していくことが必要で、新しい観光の魅力を作ったり、住民とコミュニケーションしたり、または産

図6

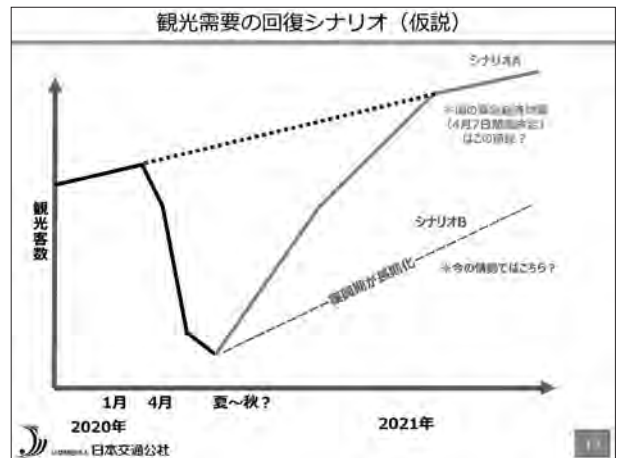


図7



業政策の展開などを並行して地域での官民連携を含めて重層的な対応策を展開していくことが、長期のコロナ禍から抜け出す対応策ではないかと思えます。

具体的には、1.地域外から感染者が入ってくるリスクを減らす、2.入った後の感染リスクを減らす、3.来訪者から感染者が出てしまった場合に素早く対応するという3段階で展開していく必要があると思えます(図7)。

現状のガイドラインなどでは、2と3に重きが置かれていますが、そもそも重要なのは1のリスクが高い人を呼ばないことだと私は思います。この点はまだまだ実践されていない分野なので、今後かなり強化していく余地があるのではないかと考えています。

また、感染症対策はお客様だけ、事業者だけではなく、事業者とお客様が協働して当たらなければならないことです。感染症対策に対して無頓着なお客様が来てしまうと、どんなに地域や施設がしっかりした対応をしても、うまくいかないことになります。

そう考えると、今すぐ動くお客様、特にGo To トラベルキャンペーンなどの中で「行きやすくなったからすぐ行こう」といったお客様にフォーカスするのではなく、感染に対する不安などをもち、自制した行動ができるお客様の信頼を得ながら、展開していくことが必要だろうと思えます。

## 今後の最優先ターゲットは 宿泊旅行をする人のうち、自制ができる人

ここで知っておきたいのが、国民の約50%しか国内の宿泊旅行に行っていないことです(図8)。いろいろな調査でほぼ同じ結果が出ており、この数値はここ30年変わっていません。つまり、日本の国内市場は半数の国民に支えられてきたわけです。旅行するかしないかはおおむね経済要因で決まり、さらに言えば世帯年収で決まるとされています。当然、世帯年収が高くて旅行嫌いな人、年収が低くても旅行好きな人もいますが、統計的に見ると年収はかなり大きなハードルになっています。さらにこのグラフで注目されるのは、年に2回以上旅行している人が約85%を占めていることで、これは国民全体の約3割に当たります。

つまり、国内旅行を復興させるには国民全員が観光

に行く必要はなく、今まで年に2回は旅行していた3割の方に同じように旅行に行ってもらえば、市場は戻るわけです。

そう考えると、我々観光業界がフォーカスすべきターゲットというのは、今まで宿泊旅行をしていた50%の人たちで、さらに感染リスクが低い人たちということになります。そういう方の中にも「感染が怖いから旅行なんてとんでもない」という方がたくさんおり、当面、そうした人たちはターゲットになりませんが、「自分はちゃんと自制できるので、それを踏まえて旅行に行きたい」という方もいます。

そうした最優先ターゲットをどう獲得するかが非常に重要です(図9)。この表ではAセグメントにあたる、自制ができて旅行をしたいと考えている人たちです。一方で、普段は旅行をしているが自制ができないCセグメントの方たちは、できるだけ呼ばないという対策が必要だと思います。ここでは自制できる人とできない人

図8

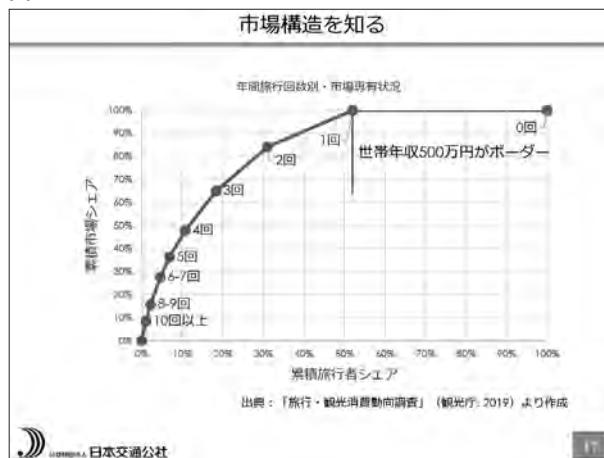
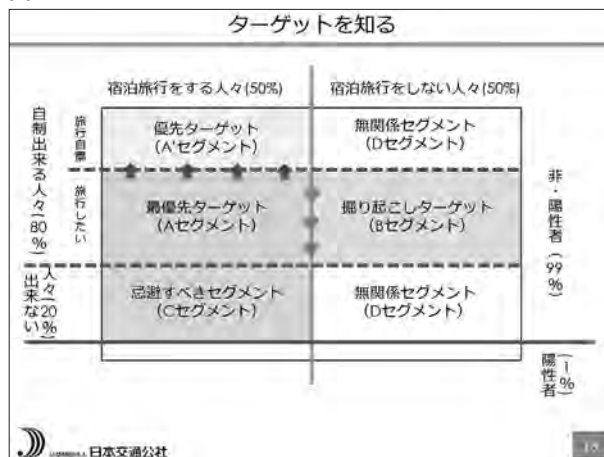


図9





の比率を80%と20%としていますが、ニューノーマルに関する各種のアンケートを見ても大体こういった分布になるかと思えます。

そういう意味では、Cセグメントを排除しながらAセグメントを取って来ることが当面の課題になり、さらにまだ旅行に行くことが不安なAセグメントにも、旅行に安心感を持ってもらうことが必要だと思います。不十分であれば、毎年行っていないが旅行に行きたいというBセグメントを掘り起こすのが次の戦略になってきます。

基本的にはこのAセグメントからA'セグメントへの展開は、旅行に対する安心感、信頼感を高める取り組みになり、AセグメントからBセグメントの展開は経済要因が大きいので、割り引きなどの取り組みで広げていくという2つの戦略が考えられます。

Aセグメントへの対応で必須になるのが、各業種別に出ている感染症対策のガイドラインです。ガイドラインをしっかり守ることはとても重要ですが、こうしたガイドラインを一般の方が読むことはほぼ想定できません。

地域や事業者がしっかり感染対策していても、観光客や住民に伝わらず、「どういう感染対策をしているかわからない」といった声が出てくることも予想されます。具体的な作業の取り組みについてのガイドラインはもちろん重要ですが、その細部に興味がない人にも安心感を与える取り組みが必要だと思います。

## 佐渡クリーン認証など、感染症対策を「見える化」「楽しめる」取り組みも

そういった中で注目されるのが、DMOが中心となり、行政と一体で行っている「佐渡クリーン認証」です(図10)。佐渡の交通機関、宿泊、飲食など多様な施設について統一した認証で、交通機関、宿泊、飲食も同じ基準で認証しています。ガイドラインの詳細がわからなくても、観光客や住民は地域全体として感染症対策にしっかり取り組んでいることがわかると思います。

ガイドラインというのはどこまで守られているか、お客様にとってはわからないわけですが、佐渡クリーン認証は1つから3つまでの星の数で対策水準を示して

います。事業者が積極的に感染症対策をしていることをお客様にアピールするには、最低ラインを守っているかどうかではなく、このようにお客様に対して取り組み姿勢を伝えられるツールが重要だと思います。

海外、国内含めて感染症対策はしなければいけないことですが、自分たちの取り組みをより積極的にアピールし、評価を高めようという動きも出ています。

左側の写真は、ハワイのワイキキにある、アラモアナショッピングセンターのフードコートの入りに設置されている、手指消毒装置です(図11)。このサメの口の中に手を入れると、自動的に消毒液が出てきます。

今は、ほとんどの施設で消毒液ポンプが置いてあると思いますが、美しくはないですね。こういった形で見栄えや美しさを考えると、子供たちが喜んで消毒しています。このように、感染症対策を行動制限や我慢することではなく、「楽しむ」要素として取り組むことも始まっています。

図10



図11



右下の写真は、日本のレストランです。ソーシャルディスタンスを取るため、通常ならテーブルを撤去して座席を減らしますが、そうではなくマネキンを置いてディスタンスを取っています。テーブルがない空間だとがらんとしてしまい、ビジュアル的にもあまり美しくないで、こういった形で人の賑わいを仮想的に作るというのも1つの方法だと思います。

右上の写真は、世界最大のホテルチェーンであるマリオットグループで自作した、消毒液の噴霧器です。これをメディアに公開し、マリオットグループはコロナ対策に新しいツールまで作って対応しているとして、お客様の信頼感を得ようという取り組みです。

感染症対策は、お客様に負担をかけながら義務として行うという段階ではなく、その上でどう楽しい観光の経験を作っていくか、感染症対策をどう自分たちの企業や地域への信頼感に変えていくのかというフェーズに入ってきていると思います。

## 「信頼できる」顧客との関係づくり、感染症対策こそ官民パートナーシップが必須

感染リスクの低い人を取り込むのは重要なことですが、現状ではあまり行われていない取り組みでもあります。お客様が来てからの対応にフォーカスされていて、お客様が来る前に「感染リスクを下げてください」という呼びかけはほとんどされてないのが実情です。

これは、私の知り合いの施設にアドバイスをを行い、ホームページに掲載されているものです(図12)。具体

図12



的に「14日以内に夜の接待を伴うお店に行った方は来ないでください」と言っています。宿泊業法的には宿泊拒否はなかなかできないので、法的根拠があって排除できるわけではないのですが、施設としてこういうことをしっかり謳<sup>うた</sup>って、施設側の姿勢をしっかりと示すことも重要ではないかと思います。

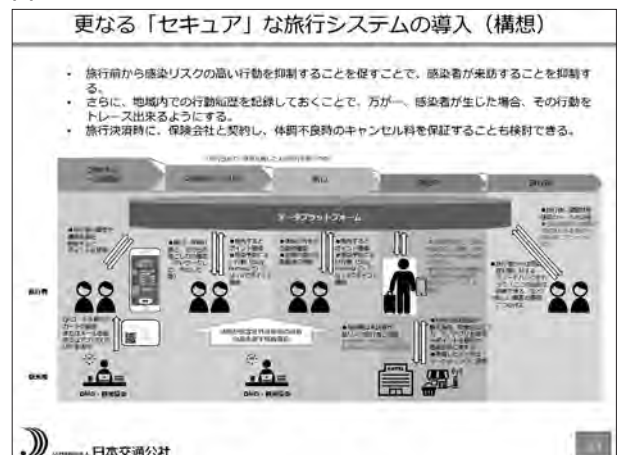
現状のLINEを使った追跡システムも、基本的には到着してからの行動把握にとどまっています。しかし、繰り返しになりますが、重要なのは感染リスクの低い人に来ていただくことで、さらに言えば、普通に生活しているだけでは感染するものではなく、東京に住んでいるからといって、みんなが感染者になるわけではありません。

多くの場合、感染するのは感染するリスクのある行動をしたからで、そう考えれば旅行前の1週間、2週間という単位で感染しないような行動をしていただければ、地域に来訪されても感染者、陽性者になる可能性は非常に低いわけです。

そう考えると、これは構想段階ですが、このようにタビマエの段階からちゃんとお客様とつながり、しっかりコミュニケーションしながら来訪いただくシステムを考えるのも必要ではないかと思います(図13)。「どんどん旅行に行きましょう」という状況は当面見込めない中、ある程度、感染が拡大している中で理性的な行動をとれる人に自分たちの地域に来ていただく取り組みは非常に重要だろうと思います。

現状では、東京や大阪がどうだ、若者がどうだと言われていますが、私から見るとそうした「群」で見ると

図13



とは差別でしかないと思っています。東京に住んでいるから感染率が高いと言われるのは、やはりちょっとおかしいと思います。

どんなに過大に見積もっても、陽性者は人口の0.1%くらいしかいないんですね。そういった中で他の99.9%がそれに引きずられる構造はあまりよろしくないだろうと思います。ウイルスは見えないので、誰が感染しているかわからないことが恐怖感につながっているわけですが、事前の行動でかなりの部分をコントロールできるはずなので、そういった要素を旅行の分野にも取り入れていくことが必要ではないかと思っています。

かつて観光地というのは風光明媚であったり、立派な施設があったりすればお客様が来ましたが、21世紀になるとブランドや経験が注視されるようになってきました。そこに今後は感染症対策が加わる時代だと思います。どんなにブランド力があるところでも感染症対策がされていなければ、お客様を呼び込むことができないということです。

ブランドや感染症対策など、21世紀に生まれた競争のポイントを実現していこうとすれば、やはり官民パートナーシップが必須になります。例えばマリオットが世界最大のホテルチェーンだとしても、マリオットのホテルが存在する地域のブランド、その地域が提供する経験はマリオットホテルだけでは作れません。DMOなどと連携しながら、地域の官民パートナーシップの中で作っていくことになります。

同様に、感染症対策についてはホテルだけが対策をしていても、空港や交通機関、レストランや体験プログラムなどでできていなければお客様にとって不安でしかないわけです。そう考えれば、地域全体で官民が連携しながら競争力を高めていくことは待ったなしになってきたと思います。

## 異なるジャンルを組み合わせた観光の「ハイブリッド化」へ

再び、図9のターゲットの話に戻ります。旅行の意思はあるが経済的要因で旅行に行けないBセグメントですが、そもそもこのセグメントが旅行に行けないのは主に経済的要因なので、Go To トラベルキャンペーンや

各県の県民向け割り引きを活用することが必要だと思います(図14)。

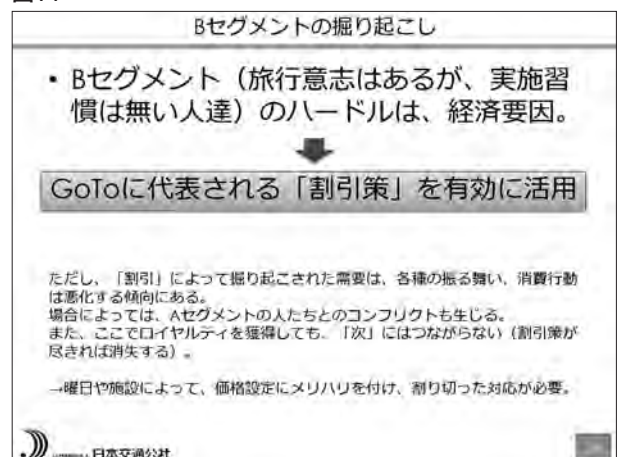
割り引き策はAセグメントにも影響するので、割り引きしなくても来てくれるお客様に無駄に値引きしてしまう側面もないわけではないですが、それ以上にBセグメントを取り込める効果のほうが大きいと思います。ですから、Bセグメントを取り込み、一時的にせよ市場を膨張させることは、今置かれている状況の突破口になると思います。そういう意味では、いろいろ言われてはいますが、Go To トラベルキャンペーンなども積極的に活用すべきだろうと思います。

ただ、一方で、価格コンシャスなお客様というのは正直、旅行中の振る舞いがよろしくない面もあります。いろいろな意味で価格とサービスの対価の考え方が、通常よく旅をしている方とは異なることがあり、そうしたセグメントの方たちとコンフリクトを起こすこともあります。過去に行われた「ふっこう割」などでも、そうしたことはよく指摘されています。

Bセグメントに寄りすぎて、本来のお客様であるAセグメントから離反されてしまうということもあり得ます。また、Bセグメントの人たちは割引制度がなくなると旅行しなくなり、なかなかリピーターにはならないという問題もあります。

過去の「ふっこう割」でも、終わった後の副作用として、お客様が減ったとか価格を下げないとお客様が来ないと言った声もよく聞きますが、これはAセグメントではなくて一時的に割り引きによって膨らんだBセグメントに対する声です。施設側からすると、割引制度が

図14



あった時に来てくれたお客様が、なくなったら来てくれなくなるので、価格を下げなければいけないのではという話になります。この価格を下げるというのは、ある意味ジョーカー的なカードなので、導入には慎重な判断が必要な面があると思います。

もう1つ、重要な課題が、感染症対策はどうしてもコストアップにつながる点です。Bセグメントを呼ぶために値段を下げてあげなければいけない、しかしコストアップは必要で、それを価格設定にどう入れ込むのかはかなり大きな、かつ戦略的な意思決定になってくると思います。

理想を言えば、Go To トラベルキャンペーンなどで割引をした一部のコストで感染症対策を盛り込みつつ、お客様の負担額は低いというのが机上的には理想論ですが、価格というのはかなり相対的なものなので、どうするかこれから考えなければいけないと思います。

こうした感染症対策をしながら、もう1つ、その上で取り組むべきことが観光の領域拡大です。Aセグメント、Bセグメントをしっかりと取れたとしても、それだけでは市場の絶対量が足りません。さらにこのコロナ禍がいつ終わるかわからず、今回のCOVID-19の流行が終わっても、COVID-22や25が出てくる可能性は誰も否定できないわけです。となると、観光というリアルな経験の「一本足打法」では厳しいと言えます。リアルな経験は非常に重要ですが、それを核にしながらその上で、違うジャンルにも広げていかなければいけないのではないかと、物販やオンラインなどに広げ、全体で観光を立ち上げていくことが必要ではないかなと思っています。これを私は「ハイブリッド化」と呼んでいて、ある酒蔵で取り組みを行っています。「リアル」は、実際に酒蔵に入り、昔の蔵人が暮らしていたように、酒蔵のそばで宿泊して日本酒造りを体験するという、コミュニケーション重視のプログラムです。コロナ禍でこのプログラムがなかなか立ち上げられなかったため、酒蔵に来られない人たちに対して酒蔵からのライブ配信によるオンラインツアーを行うことで、擬似的な体験を提供しています。

このオンラインツアーは、「通信販売」でお酒にまつわるグッズを購入いただいたお客様に対する特典と

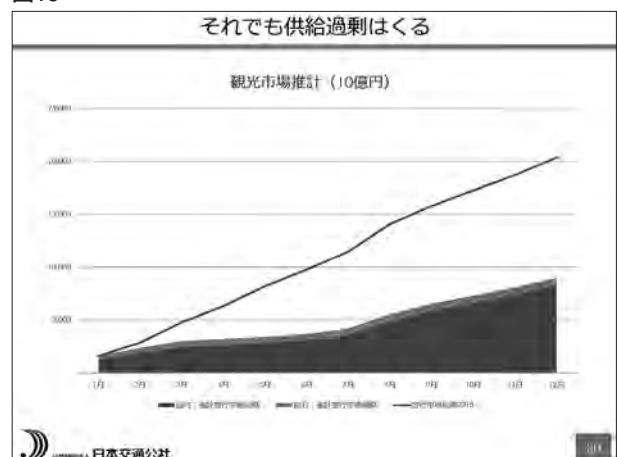
して行っています。さらにこれらを全てCRMシステムによって一元管理することで、例えば通信販売で購入したお客様にポイントを提供し、リアルなプログラムの割引に使ってもらうなども可能になります。このように、リアルな体験とバーチャルと物販をつなぎ合わせ、お客様に1つの観光として見せることが、これから必要ではないかと思っています。

それでも、供給過剰は起こります。これは私の推計で、青の線は2018年の旅行市場規模です(図15)。これに対し、今年はインバウンドは来ず、国内もほとんどないだろうということで膨大な損失が出ます。Go To トラベルキャンペーンの予算額1兆円は額としては大きいですが、この損失額と比べたらほとんど誤差の範囲のような金額でしかないわけです。それだけ観光産業が巨大になったことの証左でもあるわけですが、供給過剰は避けられないと思います。

今後考えなければいけないのは、コロナ禍が過ぎ去っても、需要が簡単には元に戻らないだろうということです。先ほど、旅行する人とならない人は経済要因や世帯年収に大きく影響されるという話をしましたが、コロナによって景気が悪くなってくると、当然我々の給料も減ってくることになります。

給料が減ると、かつての結果からもわかるように、確実に宿泊の市場規模も小さくなります。コロナ禍が長引くほど景気が悪くなり、それが2、3年ぐらいの時間差で、我々の給料水準にも響いてくる。そうすると、旅行市場自体がまた大きく落ち込んでくることもあり得ます。

図15



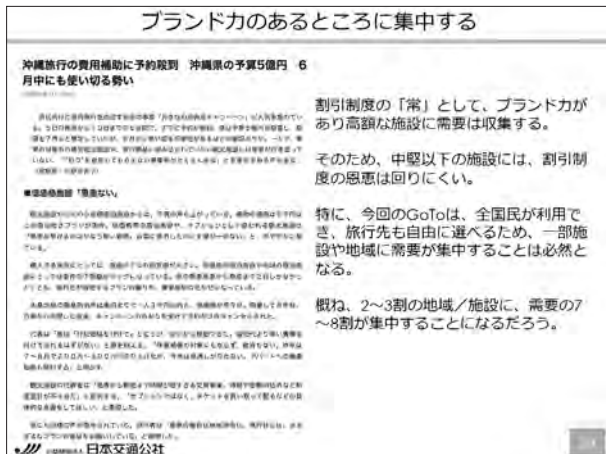
市場が低迷する時は、全ての施設がお客様を減らすわけではありません。一部の施設や地域にお客様が集まる一方、より多くの施設でお客様が減ります。お客様が減った地域や施設は、全体の減少幅よりもより大きく減ってしまうという問題が起きます。前者をグループA、後者をグループBとすると、グループAは2~3割、Bは7~8割と考えられます。

実際、沖縄では県民向けの旅行クーポンが出ましたが、高額なホテルやブランド力のあるホテルに一気に使われる一方、低額なホテルにはあまり使われず、他の地域でもほぼ同じようなことが言われています(図16)。これから、旅行市場があと2、3年で停滞する中においても、踏ん張れる、抜け出させるところと、市場の停滞以上にお客様を減らしてしまうところが分かれてくることが予想されます。

今、我々は地域を良くしようと思って観光振興をしているわけですが、観光振興をしてもむしろその地域は良くならないということも起きかねないわけです。実際、コロナの前のデータを見ると、お客様が増えた地域ほど1人当たりの純正産の労働生産性も減っているという結果が出ています。

つまり、お客様が増えている段階というのは、本来であれば値段を高くする、価値を高めていくタイミングであるわけですが、現実には起きていたのは値段を下げながら量を獲得していき、生産性の部分、1人当たりの付加価値の部分についてはかなり低下させていった、でも量が来るので総量で勝負しようというところがあったわけです。

図16



これから先は総量が減ってしまうので、その中でどう維持していくのかはかなり大きな問題です。これは私案ですが、供給過剰状態を一旦ヘッジし、分けていく対応が必要ではないかと思います(図17)。経営悪化したところは一旦、何かしらの形で買い上げなどを行い、時間差で状況を見ながら市場に再投入することで、地域を再生していくことを考えていく必要があるのではないかと思います。

そのためには、どれくらいの年数でどのように復興させていくのかを関係者で共有することが必要だろうと思っています。左上は、ハワイの観光がどのように復興していくかをハワイ大学が推計したもので、左下は講義2の講師である下地さんが出した推計です(図18)。

右上は私が出したデータで、このままいくと長野県でどれくらい付加価値を喪失するのを試算したグラフです。

図17

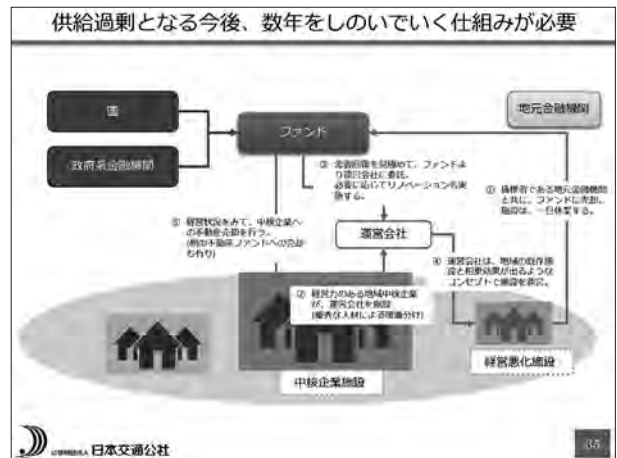
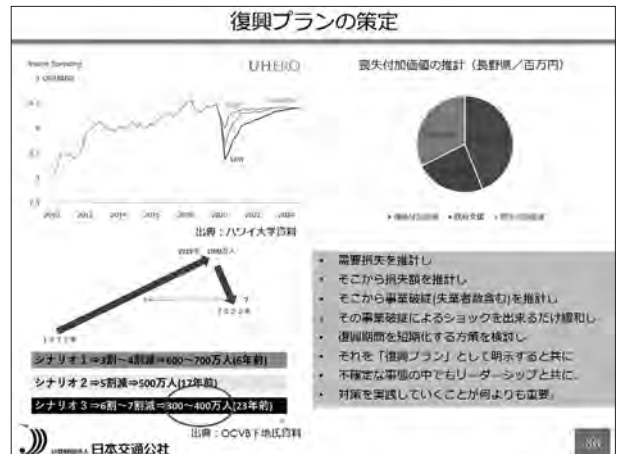


図18



需要損失の推計により、どれだけの事業破綻がでてくるかが見えるので、その事業破綻をどう軟着陸させるのかがわかってきます。2年、3年かけてどう元に戻していくか、プランを立てながら方向づけをしていくことが必要ではないかと思います。

## コロナ禍で改めて問われる、地域マネジメント組織としてのDMOの役割

こうした時代において、まさしくDMOは必要だろうと思います。行政、住民、事業者の間に入ることができ、それぞれの言語がわかる存在はDMOしかないと思います。DMOが中間組織として、感染症対策を含めた地域の魅力づくりをしかり展開していくという考え方は、以前よりも重要になっているのではないかと思います。

そう考えると、今は観光に関して首長や市長が前面に出てきていますが、DMO職員が広報官として出てくるのが適切ではないでしょうか(図19)。事業者、行政、住民との連携を踏まえた上で、DMOが自分たちの地域の観光をどのようにしていくか、考え方をしっかり伝えていくことが必要だと思います。逆に言うと、そうしたことができていなければ、観光をどう動かしていくのかという方向感やメッセージが地域外に対して伝わりませんし、地域内でも共有ができなると言えます。

ただ、現状ではDMOを機能させるのはなかなか難しいとも言われています。本来、DMOは作ったらすぐ機能するものではなく、育てていかなければいけない

わけです(図20)。まず財務を強化し、財務を元に人材のスキルを高め、人材が成長すればできることが増えるので業務プロセスが改善され、そうすればお客様が満足してさらにもっと多くのお金を払ってくれる、それがまた財務に反映されるという繰り返しが、バランススコアカードと呼ばれる経営戦略の基本の考え方です。

ただ、多くのDMOでは観光客が増えても予算が増えない点が、ミッシングリンクになっています。さらに、お金があっても単年度予算で持続的な構造になっていないので、3年、5年というスパンで人材育成を行っていくことが難しく、財務の視点と学習・成長への視点が切り離されてしまっていると言えます。そうすると、今いる人材と組織だけで何かをしなければならない状況に追い込まれ、なかなか新しいことができません。

そもそも、最初から何でもできるスーパーマンのような人はなかなかいないわけで、経験値を上げながら育てていくしかないわけです。当然、それなりの能力がある人は、一定の給料を取ることになりますが、そうした能力に見合う給料が支払える財務体制をしかり作っていかなければ、DMOが官民連携のハブになることは、理想論で終わってしまうこととなります。

DMOの活動結果として地域に生まれた経済的な恩恵が、最終的にはDMOの財務にきちんと反映され、成果に応じて報酬が戻ってくる仕組みをしかり作っていくべきだろうと思います。従来は会費制度で会員が増えれば間接的に収益が増える、観光振興がうまくいけば会員が増えるという構造でしたが、今のように

図19

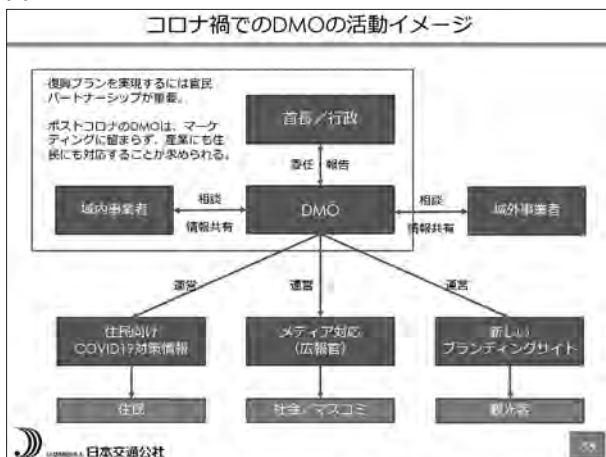


図20



地域に東京や海外から地元以外の資本が参入している状況では、会員制度で網羅するのも非常に難しいわけです。

そう考えると、会員制度に頼るのではなく、観光客の来訪による収益を観光振興に戻していくことが必要だと思います(図21)。具体的には宿泊税や、入湯税のかさ上げなどの税制度が、今の時代においては限られた選択肢になるわけですが、今の状況で価格を上げるなんてとんでもないという議論が出てくるのは当然のことです。

しかし、また次の感染症が発生することも想定すれば、今回のコロナ禍が収束した先にこうした仕組みをしっかりと作っていくことが必要ではないかと思います。観光地を売り出すだけのプロモーション組織ではなく、財務を充実させ、地域で組織と人を育てて、本来の意味での地域のマネジメントを行うDMOをコロナ禍の期間を通じて、再構築していくことが必要ではないか

図21

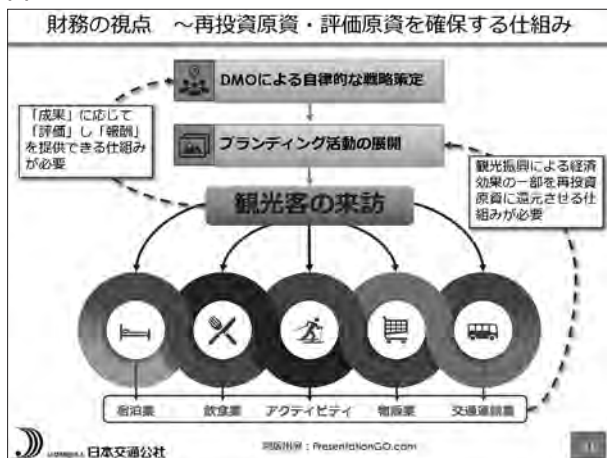
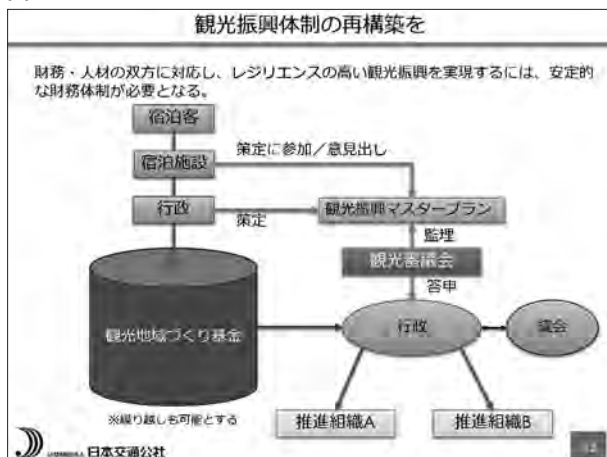


図22



と思います。

このスライドは、私がよく宿泊税の話をする際、最後に説明するものです(図22)。税だから行政が勝手に作るものだという方も多くいますが、このように観光地域づくりの基金を作り、必要な事業に対して予算付けを行っていく設計方法は十分可能です。こうした基金があれば、今回のコロナ禍のような場合でも国などからの支援が決まる前に、観光に対して一部でも早期の緊急対策ができた部分もあったと思います。

先ほど、京都市観光局のロードマップを紹介しました。全て宿泊税を使っているわけではありませんが、京都市が宿泊税という財源を持っていて、それなりの対応ができてきていることの証左でもあると思います。

非常に不透明な時代になっていますので、何が正解かは正直、私もわかりません。正解がないからこそ、答えを一つに絞るのではなく、どういうところに転んでも何とかうまく生き延びられるようにすることが大事だと思います。それには散弾銃のように、とにかくいろいろなことをまずやってみるということで、そのために当然必要となる資金や組織を作りながら展開していくことが必要ではないかと思います。

## 質疑応答

**福永** 新型コロナウイルスによって変化する観光地と観光地マネジメントについて、今後の見通しやそれに伴う考え方をお話いただきました。当面の対策として、地域の考え方やターゲットをしっかりと示していくことで、地域や住民を守ることもつながることがおわかりいただけたのではないかと思います。感染症対策は、今後のベーシックニーズになってくると思いますが、訪れた方にどう我慢してもらうかではなく、プラスに転換してどう楽しませるか。その上で、地域として競争力やブランド力を高めていくことが重要であり、そこでDMOの役割が大事になってくるのではないかと思います。では、実際にどうしていくべきかという点について、皆さんからいただいた質問をもとに掘り下げていきたいです。

まず、ターゲットについて、リスクの少ない観光客を誘致していくべきであるという話がありましたが、そ

ういった観光客をどのように選定していけばよいでしょうかという質問が寄せられています。

**山田** 感染しているかどうかについては、PCR検査をするしかないと思います。事実として、東京都でも99%が感染とは無関係です。1%未満の方がなぜ感染するのかというと、感染に至る可能性の高い行動があるわけで、そういったリスクの高い行動をまず避けることで、感染しているか、していないかのフラグはかなりはっきりするだろうと思います。

私は感染症の専門家ではありませんが、感染症の先生などに聞くと、比較的安全な行動というのがあるので、そういった枠組みができれば適応していくことになるのではないかと思います。

**福永** 経路不明の感染者も増えており、無症状の感染者もいることが前から問題になっていますが、地域としてそういう人たちをどう捉えていくかというのは難しいですね。

**山田** 東京都のPCR検査で陽性者が増えているのは、陽性者と同様の行動をしている無症状者に対しても、検査を拡大実施しているためです。陽性者と同じような行動をしている人は感染率が高いだろうということで、網をかけている状況です。

経路不明というのも、その日のうちにわからなかったというのが実態で、その後も含めて原因がわからなかった人はかなり少ないと聞いています。何らかの原因があり、感染防止を怠っていたのではないかとということが何となくわかってきていますし、厚生労働省の新型コロナウイルス接触確認アプリ「COCOA」などが普及して分析が進むことで、危険な行動、安全な行動がどのようなものか、よりはっきりわかってくるのではないかと思います。

**福永** セグメントの考え方で、割り引きによって需要が掘り起こされた方々は、振る舞いや消費行動が悪化する傾向にあるという話がありました。また、ブランド力が高い地域に需要が集中するという話もありましたが、これらについて先行研究はありますかという質問をいただいています。

**山田** 温泉地などのヒアリングで「良かれと思って割り引きをすると、むしろお客様の不満が高まる」といった話は定性的によく聞かれる話です。定量的にも、私

の調査フィールドであるスキー場などでは、割引券をきっかけに来た人は消費額が低く、サービスや施設に対する評価も著しく低くなります。

同じスキー場に来て同じサービスを受けているのに、よく来ているからとか、雪がいいからと思って来た人は満足度が高いのに対し、割引券で来た人は文句が多いというのが実態です。価格で呼んだお客様というのは、施設や地域への思い入れが非常に低くなるので、どうしてもいろいろな問題が起きやすくなります。

ブランド力についてですが、2000年代にインバウンドが増える前、日本の観光施設がどんどん縮小している時も全ての観光地がダメだったわけではなく、由布院などブランド力がある温泉地は比較的堅調でした。経済状況が厳しくなればなるほど、ブランド力があって信頼感を得ている地域に人が集まることは、今までの経験からも言えると思います。

**福永** 「これから価値観や旅行の仕方が変わっていく中で、ハワイや沖縄といった人気の観光地より、受け入れ容量は少なくとも混まないということが、これからの地方の価値になるのではないか」というご意見があります。また、「コロナ禍だからこそ地方がチャンスとして捉えられる状況はあるのか」という質問が来ています。

**山田** 2000年代に厳しかった時も、注目を集めていたのは、大規模な観光地よりも、中小規模で特徴を持った観光地でした。厳しい状況でも動く人たちは、ある種の選択力があるので、特別な取り組みをしているところを評価する傾向はあると思います。

ただ、今回のコロナ禍では、旅慣れている人でもフロンティアの開拓に意識を向けるのはなかなか厳しいだろうと思います。コロナ禍の前ならどんなところかわからない新たな旅先に行くのも1つの醍醐味<sup>だいご</sup>でしたが、感染症対策という点から見ると、すでに自分が行ったことがあるところで、あそこの地域なら安心できる、あそこの宿の主人なら安心できるといったところが選択されてくるのではないかと思います。

それまでお客様とのコミュニケーションやつながりがない地域が、ポストコロナで突然デビューできるかということ、そこは少し厳しいかもしれないと思います。

**福永** むしろこういう時だからこそ、一回だけ来たお



お客様というより、地域に高い愛着を持っているお客様とどうつながるかを考えるフェーズになっているということですよ。

**山田** そうですね。ある程度、今まで観光振興に取り組んでいた地域が、これを機会にマスを相手にするのをやめて、今まである程度信頼を得てきたお客様をベースに、小規模でも高単価で、オンラインやネット物販も含めて、深くつながっていくことは選択肢として十分あると思います。

**福永** 感染症対策にしても、ブランド力の向上にしても、地域のいろいろな主体をつなげてネットワークを広げていくことが大事だと思います。その中で「DMOはみんなをつなぐ大事な役割を果たすが、究極的には実効性のあるDMOを作っていくためには何が必要なのか」という質問をいただいています。

**山田** 何が必要かといえば、きちんとマネジメントできる「人」ですね。きちんと機能しているDMOは、組織の形態がどうこうというより、そこにしっかりとした人材がいて、その人材は単に知識があるだけでなく、実際に人を動かせるようなプロジェクトマネジメント能力を持っていることが大前提です。運良くそういう人がいるDMOは動けるし、どんなに予算があってもそういう人材がいないところは動かないと。ただ、現状ではそういう人と巡り会えるかどうかは奇跡的な偶然の

ようなところがあり、これからのことを考えると、地域の中で人材をしっかりと育てて、優秀な人材が来てくれるような組織にしていくことが必要ではないかと思います。

**福永** 優秀な人を呼ぶにはお金も必要ということで、財源とセットになってくると思います。もう1つ、「宿泊施設の経営維持やDMOの財源確保において、地域金融機関のファンドやクラウドファンディングなどの活用はどのようにお考えですか」という質問をいただいています。

**山田** クラウドファンディングなどを含め、ファイナンスを重層化していくことはとても重要な取り組みだと思っています。今までの観光収入は観光客からだけでしたが、例えばモニターツアーも1回いくらという話ではなく、定額制にしてドコモなどと組み、ドコモの会員なら何回でも参加できるといった形にして、ドコモからお金をもらうといった方法もあるでしょう。

物販についても、単純に1万円のを1万円でするのではなく、クラウドファンディング的な要素を入れて1万円のを2万円で売り、プラスの1万円は地域づくりに使わせてもらうといった方法もあり、観光収入だけではなく、いろいろな選択肢を持つことが重要ではないかと思います。

講義 5

# ポストコロナを見据えた 観光地イノベーションの方向性 ～デジタルトランスフォーメーションの観点から～



講師：公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 上席主任研究員

## 相澤 美穂子

◎Profile

1998年北海道大学理学研究科（化学）修士課程修了後、エヌ・ティ・ティ北海道移動通信網株式会社（現 株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ）にて顧客データの分析など、マーケティング業務に携わる。2006年筑波大学大学院芸術研究科（世界遺産）修士課程修了後、財団法人日本交通公社入社。専門は、観光統計／旅行マーケット分析（インバウンド・国内旅行・アウトバウンド）／観光情報など。近年はSDGsやスマートツーリズムに関する業務に携わる。

## 観光におけるデジタル化の現状 ～スマートシティ・スマートツーリズム

今日は最初に、国内外を取り巻くデジタル化の現状についてお話します。その次にスマート化に取り組むべき背景や、実際にスマート化によって地域にどのような効果をもたらされるのかについて、海外の事例を交えてご紹介します。最後にwithコロナの時代におけるスマート化の重要性と、今後の観光地が取り組むべきこととお話したいと思います。

まず、観光におけるデジタル化の現状についてです。海外では2013年頃からスマートツーリズムという言葉で取り組みが始まっており、ここ数年は観光関連の国際会議などでセッションテーマとして大きく取り挙げられている他、スマートツーリズムに特化した国際会議が開かれるなど、非常に注目を集めています。

日本ではスマートシティ、MaaS (Mobility as a Service) などが注目されている一方、観光分野のスマート化はまだ一般的な話題になっていない状況ですが、我々は2018年度にスマートリゾート研究会を開催して研究を進めており、昨年度は経済産業省の事業として先進地調査を実施しました。後ほどその内容を中心にお話します。

スマートツーリズムとMaaS、スマートシティの違いについてですが、MaaSは交通手段をクラウド化し、マイカー以外の全ての交通手段によるモビリティを1つのサービスとして捉え、シームレスにつなぐ新たな移動を提案する概念です。

スマートシティは先進技術を用いて、インフラサービスを効率的に管理運営し、環境に配慮しながら主に

住民の生活の質を高め、継続的な経済発展を目的とした新しい都市に対する取り組みで、全国各地で推進されています。観光をカバーする形で発展している事例もありますが、あくまでも地域・住民が中心となります。

一方、スマートツーリズムはスマートシティを観光に適用するという概念で、ここ数年研究が進められています。主体は旅行者で、主に旅行体験の価値の向上に取り組むことを目的とした動きを指します。こうした動きを受け、日本でもスマートツーリズムを普及させていくことを目的に、昨年度、経済産業省のローカルクールジャパン推進事業で国内外の先進事例の調査を行いました。コロナ禍で結果報告のシンポジウムが開催できずにYouTube配信となり、ハンドブックおよびシンポジウム動画はWeb上で公開されています(図1)。

## スマート化に取り組むべき背景 ～旅行市場の主役世代や技術の変化

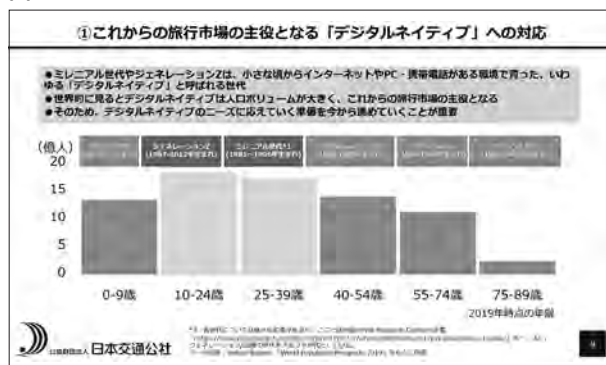
スマート化に取り組むべき背景の一つに、世代の変化があります。10年後の旅行市場の主役になるのは、2019年の時点で23～38歳にあたる1981年から1996年生まれの「ミレニアル世代」と、その下のジェネレーションZです(図2)。日本ではこれらの世代より上のジェネレーションXのボリュームが大きいのですが、世界を見るとジェネレーションZ、ミレニアル世代がボリュームゾーンになっており、インバウンドが回復した時にはこの世代が主役になってくると言えます。

これらの世代は小さな頃からインターネットやパソコン、携帯電話のある環境で育ったデジタルネイティブ

図1



図2



ブと呼ばれる世代です。そのため、こうした最大ボリュームのデジタルネイティブの要請に応える準備を今から進めていくことがポイントになります。

2点目が技術の変化です。携帯電話の通信規格5Gが、今年の春に主要な通信会社からリリースされました。過去の経緯を見ると、3Gが導入された時は画像の送受信やネットが使えるようになるという大きな変化がありました。3Gから4Gに移行した時は、スマートフォンが登場し、動画や音楽の視聴が可能になり、買い物も全てスマホでできるようになり、消費者の行動も大きく変化しました。

5Gは通信が非常に高速になり、遅延がほとんどないことが特徴で、たくさんの人数が同時に接続できるという技術の進化があります。3Gから4Gに移行した時、それまで電話や店頭が中心だった旅行予約がスマホで行えるという非常に大きな変化が起きましたが、そのくらい大きな変化が、5Gが普及する頃には生まれると考えられます。

通信システムの規格変化は大体10年周期なので、2030年を見据えて5Gに対応したデジタル化の推進が重要になります。5Gの普及はまだ都市部の一部地域が中心で、対応端末も限られている状況ですが、5年後をめどに大手通信会社が全国のかなりの割合をカバーする予定です。

例えば、auは5年間で全国のカバー率9割以上を目指し、地方部に浸透させていく計画を進めていますので、2024年、25年頃にはかなり5Gが中心になってくると思われます(図3)。これから5年間は、サービス整備を進める準備期間と考えていただければと思います。

5Gの普及による変化は動画視聴が快適になるなど、

旅行者自身がメリットを受ける面もありますが、技術に対する影響が非常に大きいことが特徴です。例えば、自動運転車は低遅延で動かせることが普及のポイントになるため、5Gの普及により、自動運転の実用化が見えてくるという変化があります。

また、4Gとの比較にならないほど、いろいろな端末が接続できるので、IoT (Internet of Things) と呼ばれる身の回りのあらゆるものがネット接続できる環境が実現できます。街なかの防犯カメラやセンサーなどが全て機能し、旅行者の行動を快適にすることがさらに進むことが予想されます。

マーケットとこうした技術の変化が組み合わさり、これからは新しい価値が生み出されることが予想されます。先ほどお話したミレニアル世代やZ世代はそれより上の世代と違う思考の変化を持っているので、そうした思考の変化が新しい技術と結びつくことで、新たなサービスが生まれることが予想されます。

## スマート化が観光事業者や観光地域にもたらす効果

先ほどお話したスマートツーリズムは旅行者に主眼を置き、旅行者の訪問経験の価値を高めるものとして展開されています。私たちは訪問者だけでなく、観光事業者や住民、行政組織、環境や文化など旅行者以外の4つの主体に価値をもたらすものと定義しました(図4)。旅行者に対しては、滞在における不便や手間を減らし、滞在経験を快適で満足度の高いものとする、訪問者の属性や嗜好に合わせたサービスを提供することで訪問経験をより良いものとする

図3

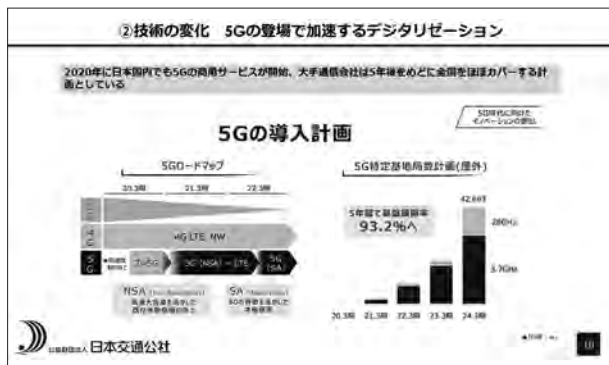
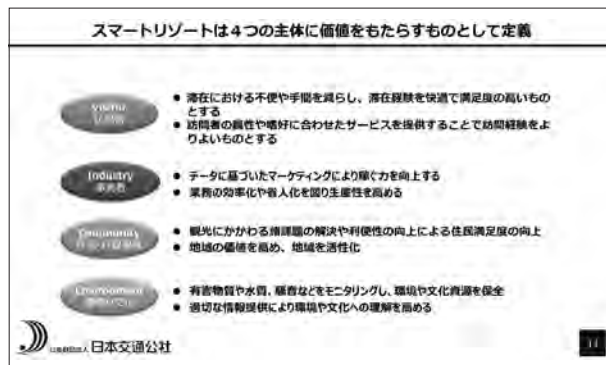


図4



うしたところがスマートツーリズムと重なる部分があります。

一方、観光事業者に対しては、デジタル化によって様々なデータを収集することが可能になるので、データに基づいたマーケティングを実践することで稼ぐ力が向上したり、業務の効率化や省人化を図って生産性を高める効果が期待できると考えています。

住民や行政組織については、観光に関わる諸課題の解決や、利便性向上による住民満足度の向上、地域の価値を高め、地域の活性化が可能になります。また、有害物質や水質・騒音のモニタリングによる環境や文化資源の保全、文化資源について適切な情報提供を行うことで、環境や文化への理解度を高めるといった効果があると考えています。

具体的には、旅行者がタビマエにAIスピーカーに話しかけると、最適なプランが提示され、予約までできたり、移動時はチケットが全てデジタル化され、空港に着いたら「何番ゲートに進んでください」などスマホに搭乗時刻が通知されたり、将来的には到着地で自動運転車が待機して、ホテルまで送迎してくれるなど、あらゆるシーンでデジタル技術が活躍し、今までとは違うシームレスで快適な体験が提供できると考えられます(図5)。

事業者については、データに基づいたマーケティングが実現可能になります。旅行者のニーズや旅行スタイルは年々変化しているので、これまでの勘や経験に基づいた対応は限界がありますが、地域や旅行者に関する様々なデータの収集分析が期待されます。

特に、地域が生産性や持続性を高めていくため、必要なデータを収集してマーケティングや戦略策定を行

図5



うことにデジタル化は非常に役立ちます。もう一つ事業者に対して期待されるのは、業務の効率化・省人化で、様々なロボットが現在登場しています。例えば、ルームサービスを運ぶロボットや目玉焼き、オムレツを作ってくれるロボットです(図6)。すでに日本のビジネスホテルを中心に、セルフチェックインが行われており、予約対応のスタッフを減らすことができます。スタッフに時間の余裕が生まれ、接客などの業務に集中することが可能になります。

住民行政に関しては、例えば環境モニタリングを行い、住民の生活や観光資源にネガティブな影響が出ていないかをチェックすることが可能になります。観光エリアに住んでいる住民からは、騒音などのクレームが入りやすいということで、スペインのゲタリアという都市では、センサーを設置して可視化し、騒音対策を実施しています(図7)。

また、スマートツーリズムが進んでいるEUでは、2019年から毎年、先進地2都市を選定しています。選ばれた都市はスマートツーリズムのロゴ使用やメディア露出など、プロモーション活動へのサポートが行われます。スマートツーリズムの推進が地域ブランドづく

図6



図7



りに役立ち、ブランド価値を高める形になっており、それにより地域活性化が期待されます。

環境や文化については、中国の世界遺産である敦煌莫高窟では洞窟内の二酸化炭素濃度を測定し、入場コントロールを行っています。たくさん人が入ると濃度が上がり、洞窟に悪影響を与えるので、一定の数値を超えた段階で入場制限を行う形で、文化資源の保護を行っています。また、ウィーンのシェーンブルン宮殿では、観光客の入場が集中して一部のエリアが混雑しないよう、ゲートの開閉で誘導をコントロールしたり、入場制限を行う形で適切に文化資源を楽しめる仕組みを作っています(図8)。

## スマートツーリズムの海外先進事例 ～中国、シンガポール、スペイン、アムステルダム

実際に海外の事例をいくつか調査してきたので、ご紹介したいと思います。1つ目が上海の近くにある杭州市のフライズーホテルで、あらゆる面でデジタル化が進められています(図9)。杭州市には中国の大手IT企業のアリババが本社を構えており、このホテルもア

図8



図9



リババが運営する実験的なホテルと言えます。

空港でも無人チェックインが浸透してきましたが、それに非常にパスポートと顔写真を登録するセルフチェックインシステムで、サポートスタッフは1人のみとなっています。

館内のあらゆる場面で顔認証が導入されており、ドアを開けたり、エレベーターに乗る時も上方にあるカメラに顔をかざして認証されないと、自分が泊まるフロアのボタンが押せない形です。朝食会場の入場も顔写真でチェックが行われ、朝食プランをつけているか判断されます。

中国語対応のみですが、客室内のカーテンの開閉や温度調整は全てスマートスピーカーで行うことが可能です。「Wi-Fiのパスワードは？」など簡単な質問にも答えてくれます。ルームサービスもロボットが行い、客室に到着したら、到着した旨をスマートスピーカーに話しかけて入室する形になります。

シンガポールもホテルについて似たような取り組みを行っています。シンガポールは非常に人材不足が深刻で、シンガポール政府観光局とホテル協会が省人化を徹底するために、デジタル技術の導入に非常に力を入れています(図10)。

2018年、19年には共同でホテルのスマート化マニュアルをリリースし、ホテルの改装や新規建築の際にそうした技術を導入できるようサポートしています。導入する際に補助金の助成を行ったり、スタートアップ企業に対して開発補助を行い、スマート化の推進により人材不足に対応しているのが特徴的です。

昨年までオーバーツーリズムに悩んでいたアムステルダムのゴッホ美術館では、チケットを引き換える非

図10



常に長い行列に悩まされていました。そこで、紙のチケットから全て電子チケットに切り替え、入場は時間帯別の入場制を採用しました。従来はバウチャーをOTAなどで販売し、それをチケットに引き換えるために美術館前のチケット売り場に長蛇の列ができていたのですが、完全に解消しました(図11)。

独自でチケット販売システムを構築し、直販以外のチケット販売サイトやOTAの販売は、自身のシステムからネットワークでつなぎ、在庫は自分たちのシステムで一元管理できるようにすることで、時間帯別の入場者数を完全にコントロール可能にしました。時間帯別入場により、入場のために並ぶ列も解消でき、オーバー

図11



図12



図13



ツーリズムの解決に寄与した事例となります。

アメリカのウォルト・ディズニー・ワールドでは、腕に巻くタイプの「マジックバンド」を導入しています(図12)。入園時、ファストパスという優先搭乗を確認する機能もあり、レストランの予約や決済データも全て格納されています。エリア内の公式ホテルではルームキー代わりにもあり、マジックバンドをつけていると非常に快適に施設内を回遊でき、旅行者の体験価値の向上につながっています。

スペインのビジット・ベニドルムというDMOの取り組みを紹介します。ベニドルムはバレンシアでも有数のビーチリゾートですが、DMOの規模が小さくスタッフ数も少なく、予算が限られている中、スマートツーリズムを推進していこうということで、課題を明確にし、どのように解決するかという視点で、データ収集や分析機能を開発してきました(図13)。

街なかにはイタリア語を話す旅行者が多いことにスタッフが歩いていて気づいたのですが、公式の統計にはイタリア人の宿泊者数が見えてこなかったのが、民泊のデータが収集できるソフトを導入したそうです。そこでイタリア人が民泊を多く利用していることが明らかになり、イタリア人旅行者に対するプロモーション予算を確保するために、こうしたデータを可視化させて議会を説得するための材料として活用しました。

あとは、リアルタイムで航空座席を確認し、旅行代理店とそのデータを共有して、空席がある期間にキャンペーンを張って誘客を図るなど、データに基づいた様々な施策の実施に取り組んでいます。

## withコロナの時代におけるスマート化の重要性 ～デジタル化・非接触化

新型コロナウイルスが広まったことで、最近はデジタル技術や非接触化技術に注目が集まっています。そうした技術をいくつか紹介したいと思います。例えば、混雑状況の見える化です(図14)。デジタルサイネージがスーパーの館内人数をカウントして、少なければ左写真のようにグリーンで案内、一定以上の人数になった場合は「入場制限中」と自動的に表示する仕組みが生まれています。

また、コロナ禍で当たり前になった体温計測も、スタッフが行うのは感染リスクがあるので、カメラに顔をかざすと自動的に検温される機器も問い合わせが多い状況です。

飲食店で、最近注目されているのはモバイル注文と決済です(図15)。この写真はレストランのテーブルの隅にQRコードが貼られ、スマートフォンでスキャンするとメニューが見られるというもので、そのまま注文できて、支払いまで行えるサービスもあります。

中国ではあらゆる飲食店でこの機能が浸透していて、当たり前のサービスとして普及しています。日本では導入が進んでいませんでしたが、ドコモや飲食関連の企業がすでに展開を始めており、ドコモにお話をうかがったところ、新型コロナウイルスの影響で問い合わせが非常に増えているということでした。

右の写真も中国発祥のサービスで、厨房から食事をトレイに載せ、「何番テーブルに行け」と指示すると食事を運ぶ配膳ロボットです。中国では複数のベンダーが開発しています。この配膳ロボットは、日本の飲食店でもすでに導入され始めています。

左は、アメリカのピッツバーグ空港ですすでに稼働し

ている殺菌清掃ロボットで、床面に紫外線を照射することで殺菌が行われています(図16)。日本でも、ソフトバンクが「Whiz(ウィズ)」という清掃ロボットを開発しています。元々は単なる清掃ロボットでしたが、今回のコロナ禍を受け、薬剤散布をして除菌するオプションがついています。

観光施設で今、動き始めているのは、時間帯別の予約制とチケットのデジタル化です。6月の緊急事態宣言の解除を受けて、閉館していた施設が次々と営業を再開していますが、上野の東京国立博物館は20分刻みの時間帯別の予約制を導入しました。

名古屋市の東山動植物園は、Yahoo!の「Pass Market」というサービスを活用してデジタルチケットを導入し、1日の入場人数を5,000人に制限しました。PassMarketは、来園者の中で感染が確認された場合、メッセージ機能を活用して同じ日に来園したユーザーに注意喚起のメールを送信する機能も備えています。

withコロナ期で、観光分野のデジタル技術や非接触化技術が果たす役割は、「接触を避ける」「対面を避ける」「密を避ける/混雑の見える化」「旅行者の追跡、連絡手段の確保」「旅行者とのCRMの構築」の5つだと思います。接触や対面を避けるためには、セルフチェックインなどを活用し、混雑を避けるためには、温泉の浴室や博物館の混雑状況を館内モニターで表示することなどが考えられます。名古屋市の東山動植物園のように、連絡手段の確保やCRMの構築にもデジタル活用が期待されます。

国連世界観光機関(UNWTO)がリリースした「観光の再開に向けたグローバル・ガイドライン」では、業態別の指針を出しています(図17)。例えば 観光地

図14



図15



図16





では非接触の支払いやチェックイン、観光施設では電子チケットやオンライン予約、目的国に到着した時にはショートメッセージサービスでスマートフォンに国や地域のポリシーを通知することも推奨されており、かなりの部分でデジタル技術の活用が強調されています。

これは、私が所属する観光政策研究部でまとめた、アメリカの宿泊事業者およびホテル協会などの感染症対策の動向です(図18、図19)。6月ぐらいまでに全国の大手ホテルチェーンや全米ホテル&ロッジ協会(AHLA)、全米旅行業協会などがガイドラインを相次いで発表しており、それらを整理してデジタル技術の活用について抜粋しました。

図17



図18



図19

図19: 感染症対策におけるデジタル技術の活用

■ HiltonとMarriottはスマートフォンアプリによるチェックイン/アウト、デジタルルームキー機能を実用化してあり、さらなる機能の拡大を期待している  
 ■ ホテル業界の協会、旅行業協会も詳細な個人売買

	デジタルチェックイン/アウト	デジタルフロント	フロント	デジタルルームキー	デジタルサービス	デジタル決済
Hilton	●	●	●	●	●	●
Marriott	●	●	●	●	●	●
Hyatt	●	●	●	●	●	●
全米ホテル&ロッジ協会	●	●	●	●	●	●
全米旅行業協会	●	●	●	●	●	●

例えばチェックイン、アウト時には非接触技術のルームキーや決済機能の提供、エントランスは自動ドア、ルームキーは先ほどディズニーワールドの事例で紹介したデジタルルームキーの検討、ルームサービスはロボットが運ぶ非接触の方法が推奨されています。客室内の備品も、ペンや紙など触るものは撤去し、デジタルで提供することが推奨されるなど、様々な場面でデジタル化が推奨される内容になっています。

### コロナ禍で旅行者の意識にも変化。地域が安心して受け入れられる旅行システムとは

コロナの影響で、旅行者の意識にも変化が生じています。熊本県の観光組織が集まる熊本県観光協会連絡会議が大学教授と共同で行った「新型コロナウイルス感染症収束後の旅行・観光に関する意識調査」で、伝統的な旅館のおもてなし対応について意識の変化が生じているという興味深い結果が出ています。

「コロナ禍においてなくても良いと思うもの」として一番多かった回答が「スタッフ一同でのお迎え・お見送り」で、次いで「仲居さんからの部屋でのお茶&おしぼり出しなど」「客室までの荷物運び」などが挙げられています。これまでは、人が手厚く接触することがおもてなしとして付加価値につながっていたのが、今の時代ではむしろ避けたいサービスになってしまうということで、withコロナの時代では、サービス提供のあり方を再度考える局面になったと感じます。

一例として、宿泊施設の各シーンにおける新型コロナ対策案をレベル別に示しました(図20)。チェックイン、アウトは従来フロントで対面して行う形ですが、その1つ上のレベルは対面・要消毒で、タブレットなどを使うことで直接接触が改善できます、さらにその1つ上の非対面・要消毒レベルはセルフチェックイン機の活用などが考えられます。

さらに旅行者自身のスマートフォンアプリでチェックイン、アウトをすれば完全非接触となり、対面も消毒も不要という形になります。タクシーや観光施設などでもおもてなしのあり方やコスト、リスクのバランスを見て、それぞれのシーンでどういったサービスを提供するかを考える機会になるのではないかと思います。

講義4でも話がありました。新型コロナによってマーケットが変化し、自律した行動ができる旅行者が生まれているというのが我々の分析で仮説として出てきています。リスクを認知する能力が高く、自己判断ができる旅行者、感染しないために自分で防衛策が取れる旅行者、これらが優先して狙うターゲットではないかと感じています。

そうした自律した旅行者を地域が受け入れるにあたり、旅行前から感染リスクの高い行動の抑制を促す仕組みを設けたらどうかと我々は考えています。それが「更なる『セキュア』な旅行システムの導入案」です(図21)。

例えば、出発日の2週間前から毎日ウェブやアプリからシステムに登録し、登録するとポイントが得られ、毎日体温を記録し、人が集まる場所に行ったか、不要不急の外出をしたかどうかを回答してもらうような仕組みで、14日間連続で回答するとポイントを獲得できるとか、特典をもらえる仕組みを想定しています。

私も最近テレワークが中心で、人が集まる場所も極力控えていましたが、先日、実際に私が地方を出張で訪れた時にすごく感じたのは、出張先で「自分は

丈夫な旅行者だ」と伝えたいということでした。ですが、そういったことを言葉で伝えるのも違和感があり、こうしたプログラムで14日間、体調管理に回答してくれた人には「体調管理完了証」みたいなものが画面に表示され、それを訪れたホテルやお店に提示することができればと強く感じました。

もちろん、完全に証明することはできませんが、こうしたプログラムを通じて地域がこういう旅行者に来てほしいというコミュニケーションを行い、自律的な行動ができる旅行者を取り入れていく仕組みが重要ではないかと思いました。高齢者が多い地域も多いので、地域にとっても受け入れることが非常に不安な状況になっていると思いますが、地域にも旅行者にとっても安心につながる仕組みにできたらと思います。

これまでの話を整理すると、ポストコロナを見据えた観光地イノベーションの方向性としては、このようになります(図22)。

今年度、当財団では、観光地のスマート化研究会を立ち上げており、その中でポストコロナ時代のスマートリゾートのあり方の研究を進めています。今回は「省人化を図って生産性を高める」というテーマについては詳しくお話ししませんでした。旅行需要が一気に落ち込んで要員をどうするかが課題となっている中では、できるだけスリム化に取り組み、将来起こりうる感染症に備えることも必要かと思っています。

また、我々は自律した行動が取れる人をエシカル(倫理的)と呼んでいます。エシカルで消費単価が高い旅行者とCRMを作り上げることで、ポストコロナに向けて取り組んでいけたらと思います。

図20



図21

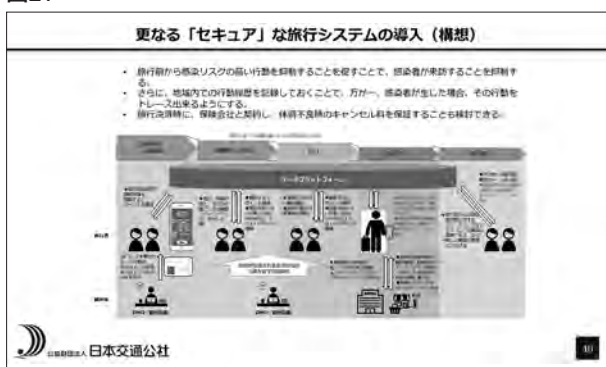
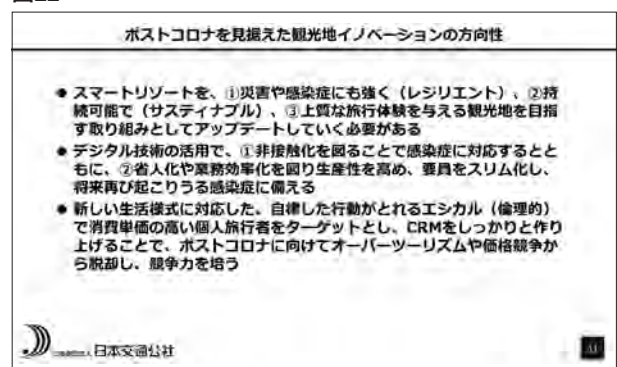


図22



## 質疑応答

**福永** デジタル化の現状から始まり、スマート化に取り組むべき背景や事例などを中心にお話しいただきました。海外の先進事例などの話は近未来を見るような感覚ですが、地域としては自分たちが目指す未来をイメージしながら、方向性や取り組み内容を考えていかなければならないかと思いました。つまり、将来的な地域全体のランドデザインを描くことが大事で、その中で身近な部分として、コロナ禍で非接触化を実現するためのツールや、それまで地域が抱えていたオーバーツーリズム、宿泊施設の人手不足などの課題を解決する一つのツールとして、デジタル化を捉えても良いのかもしれません。

参加者の皆様からもコメントをいただいています。「中国などのように健康コードを強制的に導入しなければここまでのデジタル化は難しいのかもしれません。自己申告で実施するものは、一旦破綻すると仕組み自体の信頼性が崩壊するのではないか」ということです。

昨年、相澤さんはこのスマートツーリズムの調査で世界中の事例を調査されたかと思いますが、デジタル化が進んでいる地域はどういったところが違うのでしょうか。

**相澤** 国によって特徴があり、中国は政府を挙げて取り組んでいます。とにかく新しい技術をどんどん開発・展開していこうということで、先ほど紹介したホテルのようにかなり極端な例もあります。

日本で真似るのはなかなか難しいかと思いますが、とても参考になったのはシンガポールの事例です。とにかく人材不足を解消するため、政府が危機感を感じてデジタル化に取り組んでいます。例えば、ホテルなどでチャットボットを導入する場合、費用がかかりますが、シンガポール政府観光局ではチャットボットの基本的なエンジンを公開しています。そこに各ホテルならではの質問を入れると、簡単に導入できるというもので、中小の宿泊施設で費用を抑えてサービスが導入できる仕組みを作っており、進んでいるなど感じました。

アメリカは、人件費削減や効率化よりはマーケティングに力を入れていて、旅行者を快適にしています。ディズニーワールドのマジックバンドにはICチップが

入っていて、例えばディズニーストアを訪れると、買い物をしなくてもストアを訪れた後に満足度アンケートがメールに飛んでくるなど、マーケティングに活用しているのが特徴的だと思います。

**福永** 参加者の方から「お客様のプライバシー保護の問題もあると思うのですが、例えばCOCOAなど、すでにあるスマホアプリの導入を必須として、お客様に健康管理の共有をお願いすることは有用であると思われますか？」という質問をいただいています。

**相澤** もちろん有用だと思います。ただ、COCOAは個人情報に非常に配慮したアプリなので、旅行者自身がどういう行動をしたかは見えないため、先ほどご提案したタビマエの2週間の行動記録と組み合わせることができればいいかなと思います。

**福永** 「組み合わせる」というのは非常に大事で、私もいろいろな地域と関わっていますが、それぞれの主体がいろいろな調査をしていて、ホテルのフロントに何種類もの調査票が並んでいる様子を見ます。効率的にお客様の動向を把握したり、みんなで共有する仕組みにもデジタル化が大事ではと思います。講義では海外の先進事例の話が多かったのですが、国内はどうでしょうか。

**相澤** 一般社団法人豊岡観光イノベーションが訪日客向けに「Visit Kinosaki」というウェブサイトを展開しています。データ分析を行った結果、海外で予約するだけでなく、日本に着いてから予約する旅行者が一定の割合いることがわかったそうです。そうしたお客様が京都にいたことがわかったら、京都にプロモーションを打つといった形でデータを活用している事例をうかがいました。

**福永** もう1つ質問をいただいています。お話に出てきた「更なる『セキュア』な旅行システムの導入案は、開発が進んでいるのでしょうか？」とのこと。

**相澤** まだ構想段階で、いろいろなところに話していますが、まだ具体的には実現していません。

**福永** 「ホテルではデジタルが導入しやすいと思うのですが、旅館など人の温かさを感じるような施設では少し難しいか、または導入することで良さが失われてしまうことが懸念されますが、どのような部分での導入が可能でしょうか。」という質問をいただいています。

私もこれは非常に思うところで、人と接することが旅の良さだったりするわけですが、デジタル化を進める部分とコミュニケーションを大事にする部分を、どのようにバランスを取っていけばよいでしょうか。

**相澤** 私個人の意見としては、どちらもやっていっていいのではないかと思います。コロナという問題はひとまず置いて、従来型の対面でのおもてなしを重視するお客様もいるので、そういった方にはそういう接客ができればいいと思いますし、ミレニアルやジェネレーションZ世代などの対面を避けたいという人にはデジタルでアクセスできる方法を用意して、好きなほうを選んでもらうのが理想的ではないかと思います。デジタル化によってスタッフに余裕が生まれ、そうしたこ

とが実現可能になるとも思います。

旅行とは直接関係ないのですが、すごく面白い事例だと思ったのが、新宿にある化粧品販売店が、1つの店舗を有人接客と無人接客でエリアを分けているというものです。

無人接客のエリアでは、商品全てにQRコードが貼ってあり、スマホで読み込むと商品説明が動画やテキストで見られたりします。スタッフに話しかけられず、自分のペースで商品を選ぶことができるんですね。選択肢を提供して、好きなほうを選んでもらうというのが非常にユニークな取り組みですし、そういった方法もありかなと思います。



# グループワーク

## 安全・安心な観光地づくりを 実現するリスクマネジメントと ポストコロナの観光地のあり方を考える

ファシリテーター：公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部長

山田 雄一

公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 主任研究員

福永 香織

**福永** 今回は85人の方にお申し込みいただきましたが、そのうち、早い段階でお申し込みいただいた皆様と一緒に、Zoomミーティングでディスカッションをしていきたいと思えます。

事務局のほうで、参加者の皆様を4つのグループに分けました。Zoomのブレイクアウトセッションの機能を使って、まずは各グループ内で、今回のテーマを軸に、それぞれが課題として感じていることを共有してください。行政、観光関連団体、民間企業など、お立場によって課題も異なると思えます。その上で、今日の講義を通じて考えたことや気づきなどをディスカッションしていただければと思えます。最後に各グループで話し合ったことを発表していただき、総括したいと思えます。

### 各グループで話し合ったことの発表

#### ●グループ1

**参加者** 私たちのグループは市の観光推進団体、企業コンサルタントの方、官公庁の方などがいらっしやいます。地域の現状や関わっている仕事はそれぞれ違

いますが、ポストコロナを踏まえて今までと異なる観光の取り組みをしなければいけない中では、DMOの事務局長の能力が大きく左右するのではないかという話が出ました。

また、多くの地域に観光戦略や観光振興計画があると思えますが、新型コロナウイルスを踏まえて作られているものではないので、そういったところも見直しをしなければいけないのではないかと思えます。

市の観光推進団体の方からは、地域内に宿泊事業者が多く、声も大きく、それ以外の伝統工芸やお酒などを作っている事業者の意向がなかなか反映されづらいというお話がありました。地域内の事業者の意識の違いもあり、それがDMOの課題に直結しているということでした。

**参加者** 全般的な課題については、今お話いただいた通りですが、少し背景を補足したいと思えます。全国の観光地は、まず失った観光客を取り戻すという意味では、同時にスタートラインに立っており、地域間競争が今までで一番激しい状況になっているのではないかと思えます。地域でいかにとがったものを市町村、あるいはDMOの構成地域で団結して作っていくか

が今まで以上に求められています。では、どういうことをやらなければいけないのかという時に、佐渡などの先行事例の話も出て、そういうところはDMOの事務局長が率先して動いているという話になりました。

それ以外の動きが鈍いところについてはどうすべきかという話もありましたが、基本的には自発的に動くことしかなく、そのためにはどうすべきかという話題になったところで時間が終わってしまいました。

### ●グループ2

**参加者** 我々のチームでまず話題になったのはGo Toキャンペーンのあり方で、これから始まろうとしている中、地域として何をすべきかが見えないとか、それ以外の観光収益事業やイベントをこれからどうやって進めていくべきかといった話が挙がりました。

東京都はキャンペーンの対象から外れたものの、全国一律で行うというののもどうかという意見も出ました。例えば、各市町村やDMOにもう少しお金を振り分けていただいて、選ばれる地域になるため、より個性を前面に打ち出した取り組みを行っていく必要があると思います。あとはエリアの問題で、例えば九州など、エリアをもう少し狭めた中で展開したほうが、受け入れ側としても受け入れやすく、お客さんとしても行きやすくなるのではないかという話が出ました。

### ●グループ3

**参加者** 最初に出た話は、このコロナ禍でお客様に安心して来ていただくにはどうしたらいいかということですが、どちらかというと我々は東京サイドの目線になっていたのですが、感染者数が少ない地域の受け入れ側の不安に対して、観光の側面でどう対応すべきかということについてはいろいろと考えさせられました。

佐渡で導入しているクリーン認証などの感染対策の「見える化」の話がありましたが、一般的には事業者それぞれでガイドラインを設けているため、お客様にとっては統一感がなく、わかりにくいと思います。DMOのような組織がリーダーシップを取れるところはいいですが、それができない地域はどうしたらいいのかというのが難しいところかと思えます。

そういった中で、アウトドア型の施設や資源はお客

様の入り込みが好調で、そうでないところは伸びない。では、伸びないところはどうしたらいいのかという情報交換になりました。

**参加者** 着地側の立場と発地側の立場でGo Toキャンペーンの話をしていたのですが、キャンペーン概要がわかったのが割と直前だったので、発地側も十分に準備できていませんでしたし、準備はしてきた着地側も数日で非常に混乱してしまいました。ネガティブに消費者に受け止められてしまったのは非常に残念だという意見が出ました。

また、着地でアクティビティだけを提供しているところは今回のキャンペーンの対象ではなかったりしますし、どうしてもパッケージ商品がメリットを受けやすく、そうでない商品を販売していないところにとってはなかなか悩ましいという意見も出ました。

### ●グループ4

**参加者** 私がいる地域では、2人の感染者が発生しました。一人は病院に入院している時に感染し、もう一人はイベントに行き感染したのですが、地域内にいられないということで、引っ越されたと聞いています。

そのような状況の中で、宮崎県日向市では市独自で飲食店のキャンペーンを行い、県が宿泊や飲食を割り引きするキャンペーンを行いました。北海道でも「どうみん割」を実施し、各市町村単位でも割り引きを行っています。様々な制度が乱立していて、お店側も利用者側も、いわば「クーポン疲れ」が出ている状況で、さらに明後日からGo Toキャンペーンが始まります。

今後どうなるのかという不安があり、観光は大衆がいろいろなところに行くものであるという前提において3つの質問が挙がりました。1つ目は講義4で、今後は感染対策に対する意識の高い人を呼ぶべきであるという話がありましたが、具体的にはどのようにして呼び込めるのかということです。2つ目は、講義5で2週間前から体温を測っていただくといった話がありましたが、そこまでして多くの方は旅行に出るのかどうかという点です。3つ目は、受け入れ側は来る人を選べないというものです。

最後は、Go Toキャンペーンが始まると、机上ではなく実際に使ってみるとどうなのか、現場はどうなるの

か、資本があるところ、小さなところ、それぞれに行っているいろいろと確認する必要があるのではないかという話になりました。特に感染者数が少ない地域では、感染拡大におびえているのは事実だと思います。

**参加者** お客様にとっても、受け入れる事業者にとっても、その間を取り持つ私たちのような観光組織の者にとっても、制度が乱立していて追いついていないというのが、心苦しいところです。また、今までやったことがない仕事を手探りでやっている状況の中で、お客様に満足いただける受け入れ態勢が整えられるかというのが非常に心配です。

## 総括

**福永** 皆様、短い時間の中でありがとうございました。皆様のお話を伺うと、講義の中でなかなか触れられなかった部分もあったかと思ひますし、地域の皆様のお悩みや葛藤などがよくわかりました。国、県、自治体などがそれぞれ施策を行う分、地域や旅行者が混乱しているというお話はまさにその通りかと思ひますし、観光計画やBCPの見直しなどの話も、まさに今できることかと思ひます。計画はもちろん重要ではありますが、リスクマネジメントを行う上では、関係者のネットワークや連携体制を築くことが大事で、その体制を見直すきっかけにもなったのではないかと思ひます。

**山田** これを言うと身も蓋もないところがありますが、こういった危機が起きた時に、耐えられるところと耐えられないところは、実は危機が起こる前から大体決まっています。簡単に言うと、お客様にある程度メッセージが刺さっていて、お客様から大切に思われているようなブランドを持っている地域は、危機が起きた時も、お客様側から支えてあげようという意欲が出てくるので、リカバリーの面でも大きく動くことが可能です。

例えば物販やバーチャルツアーなども元から繋がりがあるところが始めれば、「ああ、あそこがやっているのか」と皆、協力してくれる。でもそれができていない地域は、なかなかそういった態勢に持っていけないという面があります。こういう厳しい状況で動いてくれる方というのは、ある種ロイヤルティが高く、ファンに

なってくれている方なので、危機の前からそういうお客様がどれだけいるかという話に尽きてしまいます。

ただ、危機が起きてからすぐにそういったことができるわけではないので、できない地域はGo Toキャンペーンのような価格の割引制度を使っていかにお客様を動かせるかという話になるかと思ひます。パッケージの部分は制約でもありますが、そのパッケージをうまく使うことで、地域の面白さをうまく演出することもできるわけです。実際、第3種旅行業の資格を持つDMOのパッケージにも対応できる制度になっています。Go Toキャンペーンが展開される中で、価格コンシャスなお客様にどれだけ地域の特徴を見せ、ファンにってもらえるようにつなぐかということだと思ひます。

例えば、観光協会などのホームページでどういうメッセージを出しているのかということが挙げられます。外部発注なのでなかなかデザインを変えられないということもありますが、春の段階と今では観光の状況が全然違ってきますよね。地域側もお客様も不安を持っている中、そこに対応したメッセージを出しているのかなど、できることはいろいろとあると思ひます。

また、今回のコロナ禍における危機対応では、今までやってきたことは一旦忘れることも必要です。今まで、観光地域づくりにおいて大切だと思ってやってきたことはコロナ禍前の常識なので、これから2~3年は、全く違う常識になってくると思ひます。かつてやってきたことができないのはおかしいと思ってしまうと、新しい環境に対応できなくなるので、今後数年間は感染症対策がつきまとう中、どうやってお客様に楽しんでもらえるかという演出が必要ではないかと思ひます。今まで自分たちがやろうとしていたことから現実に向き合うことへ切り替える考え方も必要ではないかと思ひます。

私も何か正解を持っているわけではなく、皆様の悩みやいろいろな状況を見ながら、こういうことがいいのではないかと考えながら過ごしている状況です。そういう中で重要なのは、「誰かが言っているからそれを真似よう」というより、今回のグループワークのようにオンラインでも顔を合わせて話ができる時代ですので、気軽に集まって意見交換をして、議論を積み重ねていくことなのではないかと思ひます。



# Back Number

## これまでの 観光地経営講座 講義録

### 2019年度 観光地経営講座

#### 自立的な観光地経営に向けた課題に応じた財源確保

- ◆DMOの強化と財源確保による阿寒湖温泉の挑戦（講義2）  
講師：公益財団法人日本交通公社 観光経済研究部 上席主任研究員 中野 文彦
- ◆倶知安町における宿泊税の導入とビジョン（講義4）  
講師：倶知安町総合政策課長 柳澤 利宏 氏
- ◆まちの付加価値を高める商業施設の開発  
～北谷町デポアイランドのエリアマネジメントの取り組み～（講義5）  
講師：デポアイランド通り会 会長 奥原 悟 氏
- ◆ソーシャルビジネスの展開による中心市街地活性化  
～“まちの縁側”を目指すフラノマルシェの取り組み～（講義6）  
講師：ふらのまちづくり株式会社 代表取締役社長 西本 伸顕 氏
- ◆グループワーク+総括～地域の課題と対応策を考える～  
ふらのまちづくり株式会社 代表取締役社長 西本 伸顕 氏  
総括：公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部長 山田 雄一  
ファシリテーター：同部 主任研究員 福永 香織



### 平成30年度 観光地経営講座

#### 多様化する宿泊事業に対応する観光地経営

- ◆多様化する宿泊事業と地域との関係（講義2）  
講師：公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部長 山田 雄一
- ◆宿泊事業投資の国際的な潮流（講義3）  
講師：ジョーンズ ラング ラサール株式会社 取締役執行役員 ホテルズ & ホスピタリティ事業部長 沢柳 知彦 氏
- ◆地域外からの投資による宿泊事業の展開（講義4）  
講師：株式会社星野リゾート 取締役 海外運営統括 佐藤 大介 氏
- ◆コンドミニアム事業の展開（講義5）  
講師：ジャパン プレミアム インターナショナル株式会社 代表取締役社長 大久保 実 氏
- ◆観光地域づくりの延長としての新たな宿泊事業の展開～民泊への取り組みを含めて（講義6）  
講師：合資会社野上旅館 代表社員 野上 泰生 氏
- ◆総括 地域はこれから宿泊事業とどのように付き合うか  
公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部長 山田 雄一



### 平成29年度 観光地経営講座

#### 地域における連携のあり方を考える ～「パートナーシップ」の構築に向けて～

- ◆観光地における「パートナーシップ構築」の重要性（講義2）  
講師：公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 次長・主席研究員 山田 雄一
- ◆「行政界を越えて、広域で進める」連携のあり方～長野県飯山市（講義3）  
講師：一般社団法人信州いいやま観光局 大西 宏志 氏
- ◆「漁業×観光、官民で進める」連携のあり方～三重県鳥羽市（講義4）  
講師：鳥羽市観光課 課長補佐 高浪 七重 氏
- ◆「小規模コミュニティ内の住民も交えた」連携のあり方～徳島県にし阿波（講義5）  
講師：一般社団法人そらの郷 事務局次長 出尾 宏二 氏
- ◆「まち・ひと・情報を網羅する、金融を交えた」連携のあり方～長野県山ノ内町（講義6）  
講師：株式会社WAKUWAKUやまのうち 監査役 八十二銀行 融資部 企業支援室 中尾 大介 氏
- ◆総括ディスカッション  
パネリスト：大西 宏志 氏／高浪 七重 氏／出尾 宏二 氏／中尾 大介 氏  
ファシリテーター：公益財団法人日本交通公社 観光政策研究部 次長・主席研究員 山田 雄一  
同部 主任研究員 岩崎 比奈子



\*講師の所属・役職は講座開催時のものです。

2020年度 観光地経営講座 講義録

## 観光地マネジメントとしての危機管理

～新型コロナウイルスへの対応とポストコロナにおける観光地のあり方を考える～

---

---

2020年11月 発行

発 行：公益財団法人 日本交通公社  
〒107-0062 東京都港区南青山二丁目7番29号 日本交通公社ビル  
TEL：03-5770-8430  
E-mail：jtbfbbook@jtb.or.jp  
ホームページ：https://www.jtb.or.jp/

発行人：末永安生  
編集人：山田雄一  
編 集：福永香織、井上理江  
制 作：株式会社 REGION

---

---

本書を許可なく複製・転載することは固くお断りします。

