

[研究論文]

危機・災害後の観光マーケティング戦略 —東日本大震災でのインバウンド観光復興対策の事例研究—

玉木栄一

〈要 約〉

最近では世界各地で大規模な自然災害が多発しており、被災地やその周辺地域に、深刻な被害をもたらすことが多くなった。観光においては、安全・安心が旅行先選択の重要な要素であるので、自然災害や人的災害などの発生時には、観光産業は大きな影響を受ける。今日、観光は多くの国や地域において、経済成長や地域開発に大きな貢献をしていることから、災害による観光産業の停滞は、多くの政府や地方自治体の主要な懸念となっている。従って、各国政府や自治体においては、予測できない大規模災害の発生時において、観光産業への災害被害拡大を最小限に抑え、早期の復興を図る、観光に焦点をあてた対策案が必要となっている。

2011年3月に発生した東日本大震災は、日本の観光産業全体に衝撃的な影響を与えた。特に、海外を市場とするインバウンド観光のダメージが大きく、大震災発生の翌月の訪日外国人旅行者数は、日本全体で、前年比で63%の減少、東北地方においては、82%の大幅な減少となった。しかし、その後の官民総力をあげての取り組みで、震災の影響が徐々に軽減されて、被災地から離れた地域から次々と回復していった。日本全体では、震災の1年後には、ほぼ震災前のレベルまで回復し、その後は、毎年大幅に拡大していった。

そこで、本論では、日本政府や地方自治体で実施された東日本大震災後のインバウンド観光復興策を、危機・災害時での観光マーケティング戦略の事例として検証し、危機・災害時における早期復興に効果的な対応策について論じていく。そして、今後の危機・災害時に備え、各国政府や地方自治体が活用できる危機・災害時での観光復興マーケティング戦略案を提示する。

キーワード：東日本大震災、インバウンド観光、災害危機管理、災害復興マーケティング

はじめに

国連の自然災害データベース¹⁾によると、世界的な気候変動と急激な人口の増加により、1970年以降の自然災害が加速度的に増加していることが指摘されている。ここ数年を振り返れば、世界各地で発生した大規模な災害とその甚大な被害を目にすることが多くなった。観光においても、昨今の災害では、既存の対応策では対処できずに復興が遅れるケースが散見されるようになった。観光が、多くの国や地域経済を支える重要な産業となっている現在、大規模災害発生時での効果的な観光復興対策案が必要となっている。

2011年3月11日、震度7の大地震が東北地方を襲った。それに続く大津波の発生で、東北地方太平洋沿岸部の多くの地域は、壊滅的な被害を受けた。さらに福島第一原子力発電所の事故による放射線の流出で、日本全体を揺るがす大災害となった。観光においては、東北地方だけでなく、日本全体に、衝撃的な影響を与えた。特に、海外を市場とするインバウンド観光は、大きなダメージを受けた。

東日本大震災の発生翌月の訪日外国人旅行者数は、日本全体で、前年同月比で約63%減少、東北地方においては、82%の大幅な減少となった。しかし、その後の官民総力をあげての取り組みで、震災の影響が軽減されて、被災地から離れた地域から徐々に訪日する旅行者が増えていった。日本全体では、震災の1年後には、ほぼ震災前のレベルまで回復し、その後は、大幅に拡大していった。

大震災の翌々年の2013年には訪日外国人旅行者数は、前年比23.9%増の1036万人となり、2015年は、47.2%増の1974万人、そして2016年には、震災前の861万人の約2.8倍となる2403万人に達した。

東日本大震災の被災地域である東北地方での回復のスピードが遅く、低迷がしばらく続いたが、2013年からの日本全体でのインバウンド観光拡大の影響は、徐々に東北地方にも及び、2015年には震災前のレベルまで回復、2016年には、震災前の2010年比で126%まで拡大した。

こうした日本全体でのインバウンド観光の早期復興、その後の大幅な拡大は、アジア諸国の経済成長や円安などの外部環境の好転の要因もあるが、震災後の官民総力をあげての観光復興への取り組みが功を奏したのではないかと考えた。

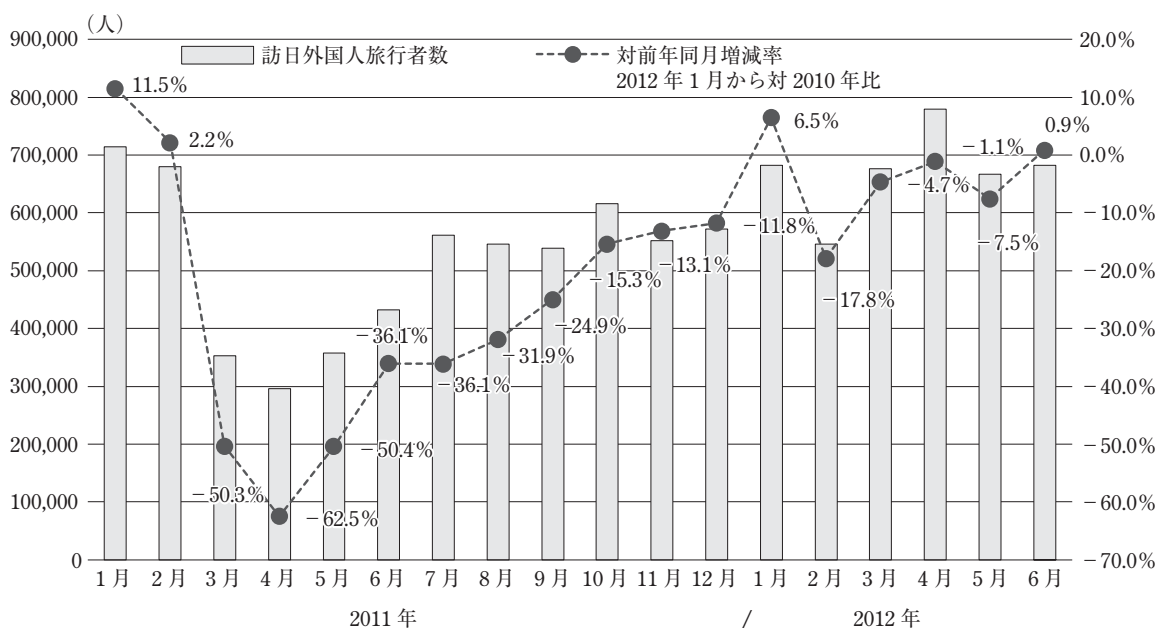
そこで、本論では、日本政府や地方自治体で実施された東日本大震災後のインバウンド観光復興対策を、危機・災害時での観光マーケティング戦略の事例として検証し、危機・災害時における早期復興に効果的な対応策について論じる。そして、今後の危機・災害時に備え、各国政府や地方自治体が活用できる危機・災害時での観光復興マーケティング戦略案を提示したい。

1. 東日本大震災直後のインバウンド観光（訪日外国人旅行）への影響

1-1 日本全体のインバウンド観光への影響

図表1は、2011年1月から2012年6月までの訪日外国人旅行者数と増減率（2011年は前年同月比、2012年は、2010年同月比）の推移である。この図表から、地震直後の2011年3月は、対前年同月比で50.3%の減少、4月は、さらに落ち込み、62.5%の減少であったことが分かる。地震発生後の3ヶ月間（2011年3月から2011年5月）は、前年比50%を超える落ち込みで、6月に入り、ようやく前年比

図表1 訪日外国人旅行者数の推移と増減率の月別推移



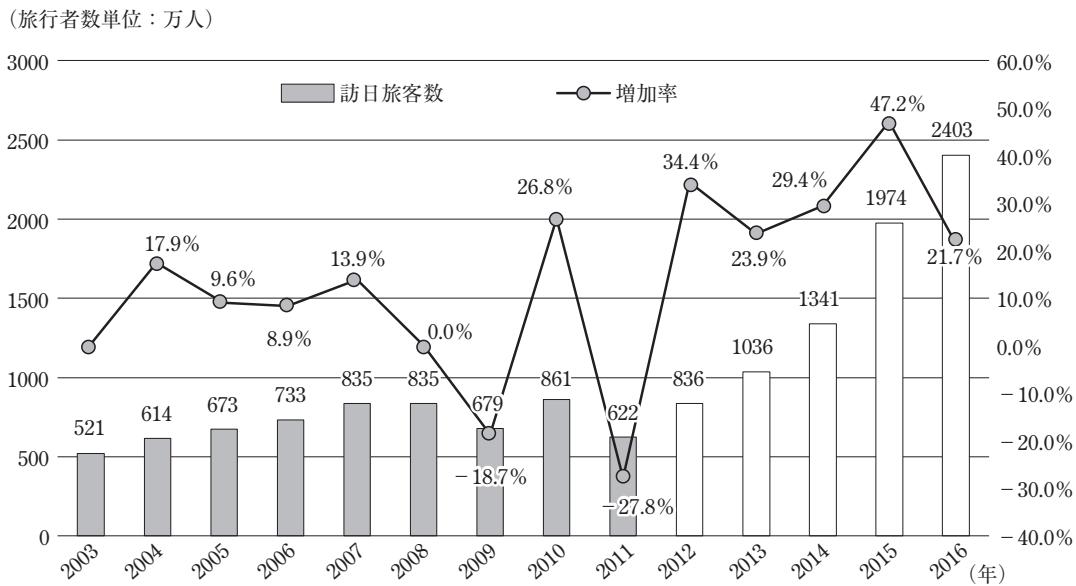
出典：日本政府観光局（JNTO）統計

30%台の減少まで戻った。その後は緩やかに回復し、同年12月には、前年比で、11.8%の減少まで戻った。そして2012年6月では、対2010年比で0.9%増となり、15ヶ月振りに震災前水準を上回った。

図表2から、年別の訪日外国人旅行者数の推移(2003年～2016年)を見ると、訪日外国人旅行者数は、2003年の521万人から毎年堅調に増加し、一時的に2009年の世界経済危機での落ち込みがあったが、2010年には、2003年比で65%増の861万人に達している。そして東日本大震災が発生した2011年では、240万人減の622万人となり、対前年比27.8%の減少で、過去最大の下げ幅を記録した。

このような日本全体での訪日外国人旅行者数の大幅な減少の要因は、これまでの自然災害と違い、東日本大震災では、未曾有の大地震、その後の大津波と原発事故を伴う特殊な状況となり、その影響が日本全国に拡大したことであった。特に原発事故による放射性物質の流出の報道により、健康への影響を危惧した各国政府が、事故発生直後に、日本への渡航回避の勧告を発出する事態となったことで、被災地域だけでなく、日本全体でのインバウンド観光に大打撃を与えた。その後、日本政府からの正確な情報発信や、主要政府への働きかけにより、2011年6月頃には、多くの国で、渡航回避地域が日本全国から被災地域に限定されたことで、風評被害の影響が薄れ、日本全体で、訪日外国人旅行者数が回復していった。

図表2 訪日外国人旅行者数の推移 (2003年～2016年)



出典：平成29年度版 観光白書、国土交通省観光庁

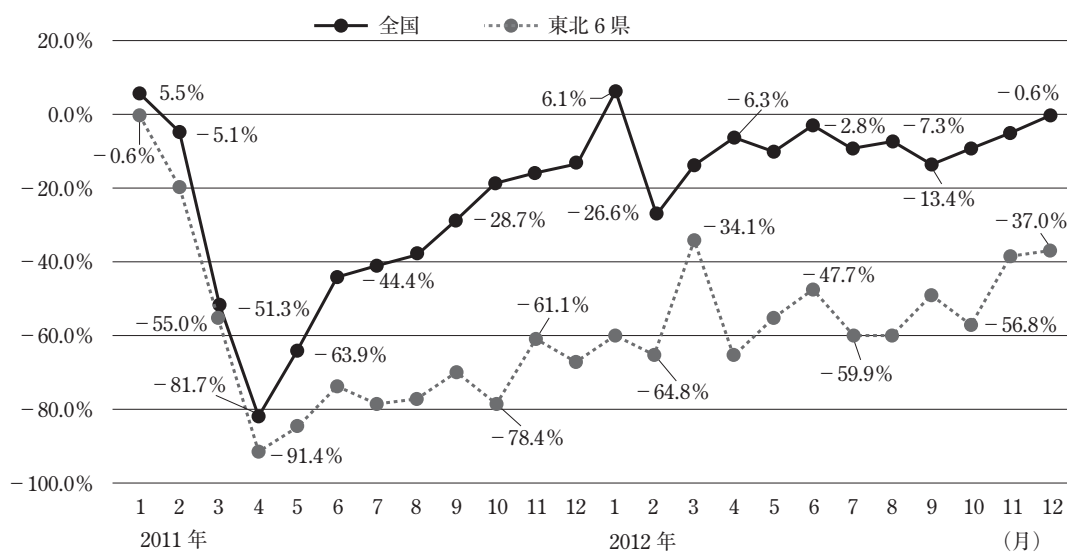
1-2 東北地方のインバウンド観光への影響

被災地である東北地方においては、震災直後の訪日外国人旅行者数は、劇的に落ち込んだ。その後も公共インフラ復興の遅れ、福島第一原子力発電所事故の影響による渡航制限やその後の風評被害などで、観光産業へのダメージは長期化し、厳しい状況におかれた。

図表3は、観光で訪れる外国人延べ宿泊数の震災前の平成22年(2010年)同月比の推移で、全国と東北6県との比較を示したものである。

日本全国の外国人延べ宿泊数のトレンドを見ると、震災直後の2011年4月では、前年同月比で81.7%の大幅な減少であったが、5月には、63.9%の減少、7月には、44.4%の減少まで戻し、その後も徐々に回復し、1年後の2012年3月では、震災前の90%レベルまでに回復した。そして2012年12

図表3 外国人延べ宿泊数の平成22年（2010年）同月比の推移（全国と東北6県の比較）



出典：観光庁宿泊旅行統計調査（平成22年，平成23年，平成24年）

月には、ほぼ震災前のレベルに達した。

一方、東北6県の外国人延べ宿泊数は、震災直後の2011年4月では、前年比で、91.4%の大幅な減少となり、東北地方のインバウンド観光は大打撃を受けた。その後も回復のスピードは遅く、1年以上も前年同月比で、80%～60%の減少で推移していた。震災から1年後の2012年3月では、約34%の減少まで戻したが、その後は、50%減での低迷が続き、2012年12月では、37%の減少であった。

2. 震災後のインバウンド観光復興対策

2-1 日本政府の対応

観光は、震災被災地における基幹産業であり、観光は、地域の復興を先導し、被災から復興した地域を支えることが出来るとの認識から、政府は、震災直後から、観光産業の復興に向けて、積極的な取り組みを行った。

政府は、2011年5月に「復興構想7原則」を発表し、復興への提言を取りまとめた。同年6月には、東日本大震災復興基本法の制定を受けて、東日本大震災対策本部が設置され、同年7月に、「東日本大震災からの復興の基本方針」を策定した。

こうした対策に合わせて、国土交通省では、2011年6月に「国土交通省における東日本大震災の復旧・復興に向けた対応」を発表し、観光分野の復興対策の方針を示した。また国土交通省の復興施策を円滑かつ迅速に推進するために、国土交通省東日本大震災復興本部を設置し、政府全体の復興に向けた支援と一体となり取り組んでいった。

以下が、政府が震災後に取り組んだ主なインバウンド観光復興の対応策である。

① 訪日外国人旅行者への初動対応

- * 旅行者の安否確認、宿泊施設の被害確認を行い、災害救助法の制度を活用して、県境を越えた宿泊施設にて被災者の受入れを支援した。
- * 訪日中あるいは訪日を検討している外国人に対しては、日本政府観光局（JNTO）のホームページにおいて国内交通インフラに関する情報等の各種情報の提供を多言語で行った。

- * ツーリスト・インフォメーション・センター（TIC）において多言語による対応を24時間態勢で行った。
- * 日本旅行業協会及び全国旅行業協会に対し、積極的にボランティアツアーを造成するよう働きかけた。

② 震災後のインバウンド観光復興対策

- * 日本の安全・安心に関する正確な情報の発信
 - ・JNTOのホームページにて、正確な災害状況の情報と日本の現状を発信
 - ・国内にいる外国人に向けた情報（災害関係情報、交通情報、安否確認情報など）
 - ・海外の消費者に向けた情報（地図を使った正確な災害関係情報、特に原発関連情報）
 - ・エリア別観光施設情報、イベント情報、交通情報
- * 主要国政府への渡航情報見直しの働きかけ：海外各国が発出した渡航禁止、制限、自粛、注意などの渡航情報について、最新の科学的情報に基づき見直すよう要請した。
- * 国際会議等の日本開催に向けた取り組み：国際会議等の主催者に対し正確な情報を提供し、日本での開催を依頼した。また、開催予定の国際会議などのキャンセル拡大の防止に努めた。
- * ビジット・ジャパンおもてなしキャンペーン：日本全国で外国人旅行者をお迎えする気運を高める取り組みを中心としたおもてなしキャンペーンを実施した。
- * WTTC²⁾ グローバルサミットの開催の誘致：2012年4月に、世界の観光産業トップが集まる「第12回WTTCグローバルサミット」が東京及び仙台で開催された。
- * 各国の来日著名人によるメッセージビデオ（Japan Now on Youtube）作成し、発信した。
- * 各界著名人を通じた情報発信（Lady Gagaとのタイアップなど）を実施した。
- * 中国・韓国など主要国政府との連携：2011年5月に日中韓サミット・日中韓観光大臣会合を行い、2015年までに3カ国間の人的交流規模を2600万人に目標設定した。
- * 海外のメディアや旅行会社を日本へ招請：海外メディアと海外旅行会社から、約800社、約1000名を招請した。
- * 海外消費者向けプロモーション活動：台湾、タイ、オーストラリア、英国にて実施した。

③ 「東北観光博」と「東北・北関東への訪問運動」の実施：2012年3月～2013年3月

東日本大震災から1年が経過することを契機に、官民が一体となって、東北・北関東を訪問することにより復興を応援する施策である。「東北観光博」は、大きく落ち込んだ東北地域の旅行需要を喚起するために、東北地域全体を博覧会場と見立てて行った。また同時期に東北・北関東への訪問を通じて同地域の復興を応援する「東北・北関東への訪問運動」を展開した。

1) 東北観光博覧会：実施期間 2012年3月18日～2013年3月31日

国内外から東北地方への観光客数の増加を目的に、東北の主要な観光地域30箇所程度を核となる「ゾーン」として設定し、「地域観光案内人」の配置、地域独自の観光コンテンツの提供を行った。

東北観光博で実施した主な取り組みは以下である。

- * 旅行会社、交通事業者等との連携による東北地域への送客強化（滞在プログラムの普及支援を含む）
- * 「東北観光博パスポート」の導入と「東北観光博公式ガイドブック」の作成
- * 被災地域における交流を促進するためのボランティアツアーの実施
- * 東北の観光振興を国民運動として進めるために「東北観光博サポーター」制度の導入

- * 観光情報の一元的な提供を行う「東北観光博ポータルサイト」の作成
- * メディアを活用した広報活動

2) 東北・北関東の訪問運動：2012年3月末よりスタート

観光庁により、東北・北関東への訪問を国民に呼びかける運動が展開された。この運動は、観光庁が事務局を勤め、関係省庁と連携して推進された。また復興支援を持続的な国民運動にしようと、企業や団体などに、総会や研修旅行、各種イベントなどを東北・北関東で開催するように提案した。

2012年11月の中間報告では、民間等43団体、各省庁41事業からの賛同を得て、新たに会議やイベントなどが、東北・北関東で開催されたのは、民間等の取り組みで35件、各省庁の取り組みでは20件であった。その他にも、訪問運動の趣旨に添った動きとして、以下の国際会議が開催された。

- * WTTC (The World Travel & Tourism Council) グローバルサミットの開催：世界の観光産業トップが集まる会議のオープニングセッションが、宮城県仙台市で開催された。(2012年4月16, 17日)
- * 第14回IACIS (国際コロイド・界面科学者連盟) 国際会議の開催
(14th International Association of Colloid and Interface Scientists Conference)
仙台国際センター (宮城県仙台市) にて開催された。(2012年5月13日～5月18日)
- * 国際通貨基金 (IMF)・世界銀行年次総会：特別会合「防災と開発に関する仙台会合」を仙台市で開催した。(2012年10月10日)

3) デスティネーション東北キャンペーンの実施：2015年5月より

東北地方の風評被害を払拭し、震災により落ち込んだインバウンド観光を回復させ、被災地の復興を加速させることを目的に実施された。このキャンペーンでの主な施策は、以下である。

- * 東北の知名度向上として、CNN等のグローバルメディアによる情報発信、欧米・アジア等において影響力のある著名人による東北の魅力の発信などを行った。
- * 欧米豪の著名人を活用してTVやインターネット等で映像を放送することや、アジアの著名人を活用して東北においてPV制作、インターネット放送を行った。
- * 東北のブランディングとして東北に詳しいアドバイザーを登用し、自然、温泉、祭り、文化、食などの観光資源を、外国人目線で発掘して磨き上げ、さらに外国人目線での東北特設のWebサイト開設と情報発信を行った。
- * 祭り等を活用したプロモーション：東北地域の祭り等に合わせ、海外のメディアと旅行会社を複数回招請した。
- * グローバルメディアを活用した情報発信：欧米豪市場などの英語圏をターゲットに、影響力のある著名人を起用した映像を東北地域で撮影し、撮影地の情報発信を行った。
- * 有名タレント等を活用した情報発信：東南アジア六市場から有名アーティストを招請し、東北六県内を舞台にしたミュージックビデオを制作した。また、それらのミュージックビデオを動画サイト上に掲載して、東北の知名度向上を図った。
- * ブランド・コンテンツ制作、専用ウェブサイトによる発信：東北地方のブランド構築を目的とし、タグライン、キービジュアル、PR素材を制作し、プロモーションを行った。さらに、東北特設ウェブサイトを開設し、外国人への意識調査を行った。
- * 旅行会社等と連携した販売促進キャンペーン：OTAと連携した東北キャンペーン、SNS等と連携しての情報発信、留学生を対象としたスタディーツアー等による口コミを活用したプロモーションを実施した。

2-2 東北観光推進機構の対策

東北観光推進機構は、東北観光の発展を推進する官民一体型組織として、2007年設立された。東北地方の広域的観光振興策を推進中に、東日本大震災が発生した。震災後に、観光客が激減する中で、東北観光の早期復興を目的に、東北運輸局、JR東日本、仙台商工会議所などと「東北観光復興ワーキンググループ」を結成し、①正しい情報の発信、②自粛ムードを払拭して旅行気運を高める、③観光客誘致の支援という3つの戦略を実施した。

① 正しい情報の発信

- * 観光に関わる東北地方の正確な情報を発信するために、「東北観光復興ポータルサイト」を立ち上げた。
- * 国内のマスメディアへの働きかけ、「観光に来てほしいようぶな地域がある」ということを打ち出した。松島など、被害が比較的小さかった観光地を紹介して、東北全域に被害があったわけではないことを伝えた。
- * 首相官邸や官公庁などを訪問したほか、海外マスメディアにも協力を要請した。
- * 台湾、中国、オーストラリア、ロシアなどには実際に足を運んで東北の現状を訴えた。
- * シンガポールなど海外テレビ局の番組制作も支援した。
- * 在京メディアを東北に招いて安全性をアピールした。

② 自粛ムードを払拭して旅行気運を高める

- * 海外の旅行博覧会で東北のブースを出展：海外の一般消費者を対象に、東北地方の現状を説明し、東北観光の魅力と安全・安心を伝えた。

③ 観光客誘致の支援

- * 東北へ足を運んでもらうための事業「東北福幸（ふっこう）キャンペーン」の計画・実施：東北の旅館に宿泊した観光客のうち、500組1,000人にお勧めの旅館の宿泊券をプレゼントするもの。2011年11月から5ヶ月間実施したところ、18,213通にのぼる応募があった。

2-3 東北地方自治体の対策

東日本大震災では、東北・北関東地方などの広範囲の地域が被災したが、ここでは、特に被害の大きかった東北3県（大津波により沿岸部の街が壊滅的な被害を受けた岩手県と宮城県、大津波に加えて原子力発電所事故の影響の大きかった福島県）のインバウンド観光振興対策を取り上げて考察する。

① 岩手県のインバウンド観光振興対策

岩手県では、岩手県東日本大震災津波復興計画・復興基本計画を2011年8月に策定し、観光分野での取り組みの基本方針を明らかにした。

1) 復興計画第1期（2011年度から2013年度の取り組み）

観光資源の再生と新たな魅力の創造を目的に、甚大な被害を受けた沿岸地域の観光産業の早期再建と官民一体となった観光地づくりプラットフォーム³⁾の構築に努めた。また、復興の動きと連動して、「いわてデスティネーションキャンペーン」などの全県的な観光客誘致活動を実施した。

2) 復興基本計画見直し後の取り組み (2013年度)

2013年4月に、復興実施計画が見直され、「復興の動きと連動した全県的な誘客への取り組み」として、国際観光推進事業の推進が加えられた。事業目的は、東アジア圏（台湾、韓国、中国、香港、シンガポール）を主なターゲットとしたインバウンド観光客誘致の推進であった。

国際観光推進事業の推進（インバウンド観光振興策）として、以下の取り組みが実施された。

- * 海外の観光旅行会社及びマスコミの招請 年間5回
- * 岩手県への旅行ツアー商品に対する広告支援及びノベルティの提供
- * 海外等で開催される旅行博覧会でのPR活動：海外旅行博出典 年間8回
- * インバウンド観光客受け入れ体制整備：国際チャーター便の受け入れに向けた環境整備
- * 中国からの観光客誘客対策：大連事務所と連携し、訪日観光客が多い広東省の市場開拓を実施
- * 復興支援と連動した各種キャンペーンの実施：「いわてデスティネーションキャンペーン」以降の沿岸地域への誘客キャンペーンの企画・実施

3) みちのく岩手観光立県第2期基本計画 (2014年度～2018年度)

岩手県及び岩手県内の市町村、観光に関係する団体、観光事業者、県民などが相互理解と協力のもとで、観光振興に関する施策を総合的、計画的に推進するために、「みちのく岩手観光立県基本条例」が定められ、東日本大震災後の観光振興対策として、みちのく岩手観光立県第2期基本計画が、2014年3月に策定された。その中でのインバウンド観光振興への取り組みは以下である。

- * 海外の一般消費者に対する情報提供の強化：海外の旅行博への出展、メディア等の招聘、外国語によるPR用パンフレットや観光マップの作成、外国語版ホームページの充実、SNSによる観光資源の紹介などを実施した。
- * 海外の旅行会社に対する商品造成支援促進：東アジア、豪州、東南アジアを中心とした海外の旅行会社等に対して、様々なツアー企画を提案、招聘事業の実施、旅行商品の造成支援を行った。
- * 外国人観光客の受け入れ環境の整備：観光案内表示、公共施設等の外国語の併記、Wi-Fiなどの環境の整備、外国人観光客を受け入れるホテル・旅館の施設数の拡大や受け入れに向けた取り組みを行った。
- * 訪日教育旅行の誘致促進：岩手県の青少年との交流プログラムや体験メニューなどを提供した。
- * 国際線等の運航拡大と相互交流の促進：台湾との国際定期便就航に向けた取り組み、東アジアを中心とした海外航空会社等への国際線運航拡大の交渉などを行った。

② 宮城県のインバウンド観光振興対策

宮城県では、東日本大震災から復興への道筋を示すものとして、「宮城県震災復興計画」が、2011年9月に策定された。また、長期総合計画である「宮城の将来ビジョン」(2007～2016年度)と「宮城県震災復興計画」を着実に実施するために、中期的な実施計画(2011年度～2013年度)として「宮城の将来ビジョン・震災復興実施計画」が2012年3月に策定された。

1) 宮城の将来ビジョン・震災復興実施計画での主なインバウンド観光振興対策

- * 的確な観光情報発信：観光自粛や風評被害の払拭のため、メディアを活用し、観光地の安全・安心に関する情報、観光復興情報などを発信する。
- * 観光客の利便性、安全・安心の確保：広域交通網の構築、空港の早期通常運航や道路など観光地を結ぶ交通インフラの充実を図る。

- * 官民連携による仙台・宮城観光キャンペーンの展開：官民で構成する仙台・宮城観光キャンペーン推進協議会が主体となり、観光キャンペーンを実施する。
- * 海外交流基盤再構築：海外自治体との交流基盤を活用し、海外政府要人の来県を働きかける。

2) 宮城県・仙台市のインバウンド観光振興対策

東北地方で唯一の政令指定都市である仙台市は、2011年11月に「仙台市復興計画」を策定し、その中で、「復興街づくり」事業として、東日本大震災により激減した外国人観光客の回復に向けての取り組みを示した。それは、仙台・東北の観光情報の積極的な発信と風評被害の払拭を図ることに重点をおいて、海外の旅行博への参加や海外メディア招請事業などのプロモーション活動を強化するものであった。以下が大震災後に実施された仙台市の具体的な取り組みである。

- * 海外の旅行博覧会に参加：旅行博覧会への参加や観光セミナーの開催にて、海外の一般消費者や観光関係者に、仙台・東北の観光情報、復興状況や安全性に関する情報などを発信した。
- * 招聘事業の実施：海外のメディアや旅行関係者を招聘し、仙台・東北の観光の理解を深めてもらい、海外でのメディアの露出拡大やツアー商品造成の促進を図った。
- * 外国人旅行者の受け入れ環境整備：外国人観光客の満足度向上・リピーター獲得のために、仙台観光での満足度を高める環境づくりを進めた。
- * 国際会議の誘致：様々な国際会議やコンベンションの誘致を進め、国内外に東北の復興状況や観光情報を発信した。

③ 福島県のインバウンド観光振興策

福島県では、2012年6月に福島県復興計画（第1次）を策定し、ふくしまの観光交流プロジェクトとしてインバウンド観光振興策を実施した。以下が主な取り組みである。

- * 国際定期路線の再開に向けた取り組みの実施
 - ・韓国、中国政府に対する渡航制限緩和の要請
 - ・韓国、中国政府に対する国際定期路線（ソウル、上海）の再開要請
 - ・外務省に対する渡航制限緩和、及び国際定期路線（ソウル、上海）災害協力要請
- * 日本政府の「東北観光博覧会」の取り組みと連携し、福島復興キャンペーンを実施。
大河ドラマ「八重の桜」とタイアップした観光情報の発信、観光有料道路無料開放など
- * 国際会議、イベントなどの開催誘致
 - ・放射性物質の除染に関する国際シンポジウム：2011年10月16日開催、参加者数 約300名
 - ・国際エネルギー・セミナー：2012年3月2日開催、参加者数 約500名
- * 海外プロモーションの展開
 - ・「日韓交流おまつり2011inSeoul 2011」（2011年9月25日、韓国で開催）に参加、その他、中国、台湾、香港にて、福島県観光プロモーション活動を実施
- * インバウンド観光客向けのパンフレット作成と配布
 - ・多言語観光パンフレットの更新（韓国語、中国語）、英語の観光パンフレットを作成し、国内外の関係機関に配布

3. 震災後のインバウンド観光の推移

3-1 日本のインバウンド観光（訪日外国人旅行者数）の推移

前掲の図表3は、2003年から2016年までの訪日外国人旅行者数の推移を示している。2003年から、政府により、ビジットキャンペーンなど、本格的なインバウンド振興策が実施され、訪日外国人旅行者数は、堅調に成長した。2008年からの世界経済危機で、2009年は、対前年比で18.7%の減少であったが、2010年には、大幅に回復し、史上最高の861万人を記録した。

2011年3月11日、東日本大震災が発生、震災直後の2011年は、対前年比27.8%の減少で、621万人まで落ち込んだ。2012年には、対前年比で、34.4%の大幅な増加で836万人まで回復した。2013年には、1036万人に達し、震災前の861万人を大きく上回った。その後も順調に拡大し、2015年は、対前年比で47.2%増の1974万人、2016年では、対前年比21.6%増の2403万人まで成長した。

日本全体で見ると、インバウンド観光は、震災直後は、大きく落ち込んだが、1年後には、ほぼ回復し、その後は、毎年大幅に拡大している。

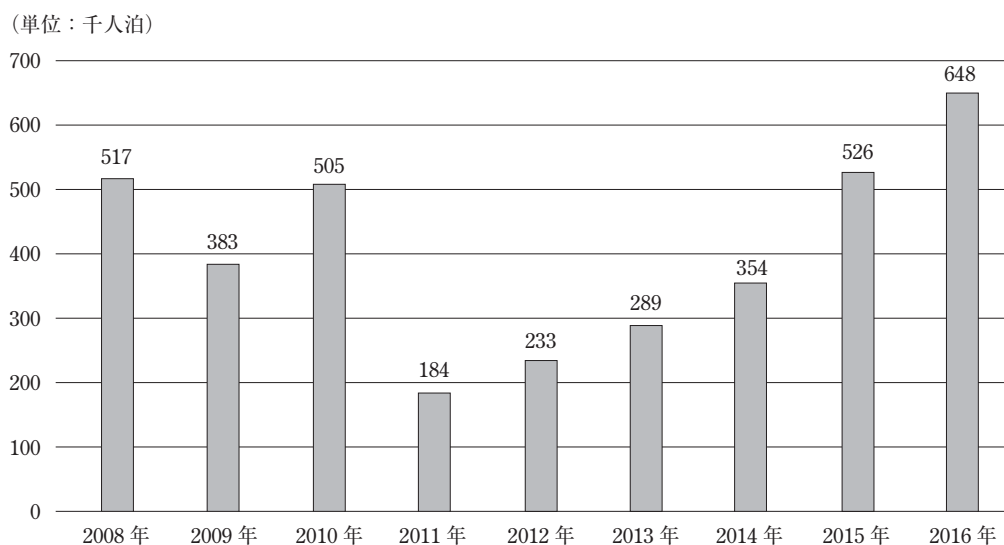
東日本大震災後の訪日外国人旅行者数の増加要因としては、東日本大震災後の官民総力で取り組んだ観光復興施策により、風評被害が限定的となり、海外からの多くの支援を得られたこと、またビジットジャパン・キャンペーン強化の効果に加え、アジア諸国での日本への観光ビザ取得条件の緩和、円安による日本への旅行の割安感、2020年の東京オリンピック開催による知名度向上の効果などがあげられる。

3-2 東北地方のインバウンド観光（訪日外国人延べ宿泊人数）の推移

図表4は、2008年から2016年間の東北運輸局管内の訪日外国人延べ宿泊人数の推移を示している。震災直後の2011年の外国人宿泊者数は、前年の505万人から大きく落ち込んで、184万人となり、対前年比では、約64%の大幅な減少であった。その後、毎年緩やかに増加して、2015年には、震災前のレベルを上回る526万人に達した。東北地方では、インバウンド観光の回復に4年の時間を要したことになる。2016年は、対前年比で21.6%増の大幅なアップで648万人となった。

東北地方では、東日本大震災での被害が大きく、インフラを含めた復興が遅れており、2013年以

図表4 東北運輸局管内の訪日外国人延べ宿泊人数の推移



出典：観光庁宿泊旅行調査 ※従業員数10人以上の施設における延べ宿泊者数。

降拡大するインバウンド観光の波に乗ることが出来なかった。その後、公共インフラの完全復興、風評被害の軽減、そして東北観光キャンペーンなどの観光振興策の強化により、日本全国のトレンドから2年遅れたが、2015年以降は順調な成長が続いている。

3-3 震災後の東北地域別インバウンド観光（外国人宿泊数）回復の比較

図表5は、2010年から2016年間の全国と東北3県（岩手県、宮城県、福島県）の宿泊施設の延べ外国人宿泊者数の推移を示している。この図表から、震災後の全国と東北3県の回復状況が分かる。

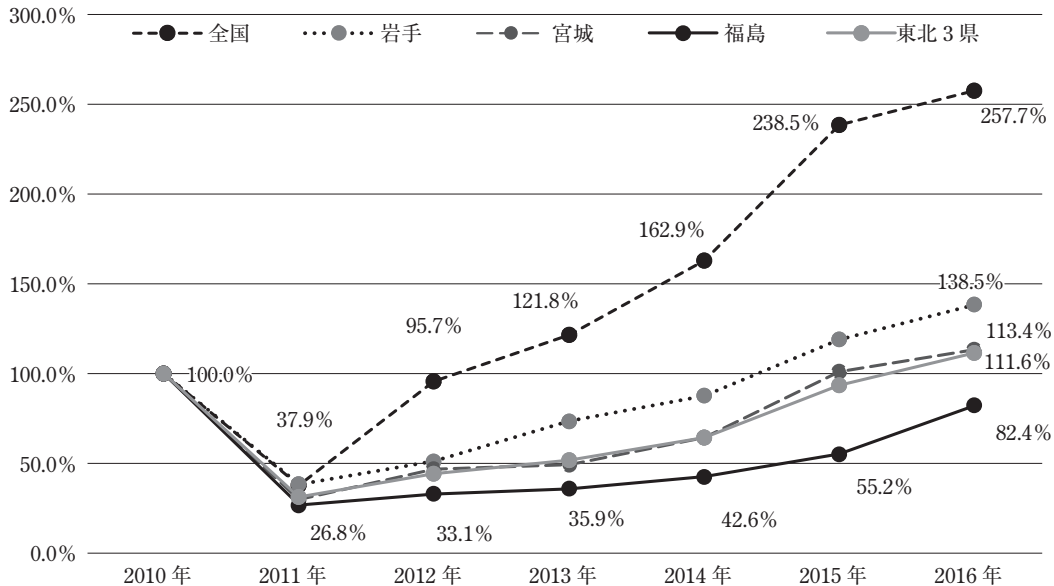
全国の数値では、2011年に大幅に減少しているが、2012年で、ほぼ震災前のレベルに達し、その後は、順調に増加して、2016年には、震災前の2010年比257.7%で、大幅な増加となっている。

全国のインバウンド観光は、1年での早期回復となっているが、東北3県の数値を見ると、2013年までは、5割以下で推移し、その後も緩やかな増加で、2015年の時点でも、2010年比93.5%と震災前のレベルに達していない。2016年には、2010年比で111.6%となり、ようやく震災前のレベルを上回った。

県別では、岩手県の回復が僅かながら早く進み、2015年で、震災前のレベルに戻っている。宮城県は、東北3県平均と似たトレンドで、2016年に、2010年比113.4%となり、震災前レベルに達した。

福島県は、原子力発電所事故の直接的な被害と風評被害の影響で、回復は遅々として進まず、低迷のまま推移し、2015年の時点でも、震災前の55.2%のレベルまでしか回復していない。2016年でも、震災前の8割までしか回復していない。

図表5 宿泊施設の延べ外国人宿泊者数の推移（2010年比）



出典：観光庁宿泊旅行統計調査

4. 大震災後に実施された観光振興策の評価

東日本大震災後の実施されたインバウンド観光振興策を検証し、主な施策についての評価を試みた。その検証・評価の方法としては、観光庁発行の観光白書、東北地方自治体の復興計画実施中間報告書、インターネット上で公表されている観光関連の研究機関の報告書やレポートなどのコメントを分析し

図表6 日本政府（国土交通省/観光庁・JNTO）のインバウンド観光振興策と評価

震災後のインバウンド観光振興策	評価
安全・安心に関する正確な情報の発信 (災害関係情報, 原発関連情報, 復興情報)	継続的に情報発信することで、日本への旅行に安全・安心感を高めた。また、風評被害発生の予防となり、日本全体でのインバウンド観光の早期回復に貢献した。
地域別観光施設, イベント, 交通情報の発信	被災地とその他の地域を分けることで、日本への旅行の安心感を高めた。また、イベント, 交通情報の発信で、個人旅行の需要を喚起した。
主要国政府への渡航情報見直しの働きかけ	主要各国で発出した渡航禁止や自粛勧告が早期に見直され、日本への旅行需要の低下を防いだ。
国際会議等の日本開催にむけた取り組みとキャンセル拡大の防止への取り組み	会議主催者側に、正確な災害関連情報を伝え、ビジネス観光需要の低下を防いだ。
WTTC グローバルサミット開催	世界の観光業界のトップが参加し、日本の情報を発信することで、海外の旅行市場において、日本への旅行の安心感が認識され、旅行需要が喚起された。
来日著名人によるメッセージビデオの発信	実際に著名人が見た現状が伝えられ、日本の旅行の魅力と安全・安心が伝えられた。
各界著名人を通じた情報発信 (Lady Gagaとのタイアップなど)	全世界の市場にて、日本の関心を高め、日本への旅行需要の喚起となった。
日中韓サミット：中国・韓国との連携	中韓の首脳の訪問で、風評被害の防止への日中韓3カ国の協力体制ができた。
海外のメディアや旅行会社を日本に招聘	海外のメディアの協力を得て、日本の観光情報が発信された。また海外旅行社の招聘により、日本への旅行ツアーの企画・実施を促進した。
海外消費者向けのプロモーション活動	主要国の観光市場にて、正確な災害状況、日本の安全と魅力が伝えられ、日本への旅行需要を喚起した。

て、それぞれの施策の効果についての評価を行った。図表6は、震災後に実施された主なインバウンド観光振興策とその実施後の評価である。

5. 震災後のインバウンド観光振興策の課題

東日本大震災直後に実施された日本政府（国土交通省/観光庁・JNTO）のインバウンド観光復興対策は、その後の経過から、早期復興に効果をあげ、その後のインバウンド観光拡大のきっかけとなったと言える。正確な被害状況やインフラ・交通機関の復旧情報など発信、海外政府や海外メディアへの渡航情報修正の働きかけ、海外メディアや著名人による復興支援メッセージの発信などは、被災地のイメージを改善し、風評被害を最小限にとどめ、早期復興とその後の観光客誘致に繋がった。

しかしながら、被災地である東北地方の復興の進捗状況を見ると、他の地域に比べて、回復スピードは遅く、長期に亘って低迷していた。特に、福島県は、原子力発電所事故の直接の被災地であり、風評被害を受けて、現在でも厳しい状況におかれている。

従って日本政府の実施したインバウンド観光復興対策は、日本全体でのマーケティング戦略としては成功したが、被災地域での復興においては、効果が限定的であったと言える。被災地域の観光産業は、インフラや観光施設が壊滅し復旧の目途が立たないところ、交通機関の復旧が遅れているところ、人材の流出で営業が出来ないところ、風評被害で集客が出来ないところなど、様々な課題や問題を抱えて、苦戦している。

従って被災地を対象とした観光復興対策には、その地域それぞれの特性や課題を考慮に入れて、きめ細かな取り組みと対策が必要となる。また中央政府では、被災地の特性や課題を考慮し、被災地に特定した施策の実施が難しいことから、地方自治体、地方の観光組織や観光業者との提携や協力により、官民総力あげての取り組みが必要となる。従って、今後の災害時の観光復興対策の検討課題としては、日本全体での復興対策に加えて、被災地を対象とした、その地域の特性に合わせた復興対策を策定し、実施体制を確立することである。

6. 危機・災害時での観光マーケティング戦略で留意点

東日本大震災後に実施された観光復興対策の検証から、危機・災害時での観光マーケティング戦略の策定において、以下の留意点が見つかった。

6-1 最新の正確な情報の発信

- * 出来るだけ速く、正確な情報を発信することで、緊急時の対応から、より速く平常時のマーケティング活動に入ることが出来る。
- * 観光地の安全・安心を伝えるには、公正で透明性の高い情報を発信することである。ネガティブな情報であっても、正確に伝えることで、情報の信頼性を高めることになる。
- * 正確で最新の情報を提供する手段として、公的な機関のホームページを活用して、継続的に情報をアップデートして発信するのが良い。
- * 消費者向けには、旅行先の最新情報を速く正確に提供することが重要である。最新情報を発信する手段として、SNSを活用する場合は、情報発信・拡大のスピードは速いが、情報の正確性を保証できないことを考慮すべきである。
- * 危機・災害時での情報は、観光地での情報に特化するのではなく、災害の現状や安全の情報をメインとすべきである。

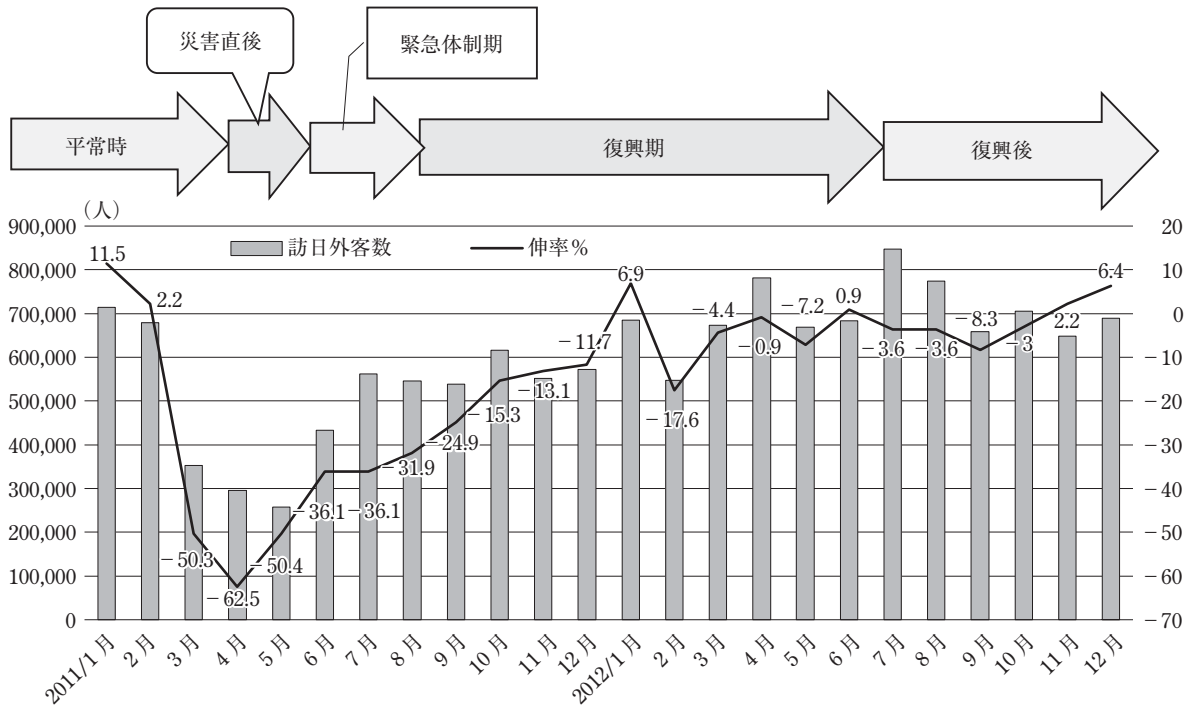
6-2 災害後の復興マーケティング戦略の実施

- * 災害後2ヶ月以内で、復興マーケティング活動を実施する必要がある。インフラや観光施設が回復と同時に、営業を再開する。観光客が少なくとも、営業を続けることで、口コミでの情報が発信され、顧客誘致に繋がっていく。
- * 安全問題が解消され、その観光地への旅行の不安が少なくなってきたら、平常時の観光マーケティング活動に移していく。
- * 災害時でのマーケティング活動では、観光地のイメージを変えることは容易ではないので、肯定的なイメージの観光地情報を発信するだけで良い。
- * 緊急時の対応から、平常時のマーケティング活動に戻るタイミングは、災害による観光地イメージの損傷の度合いに関係してくる。東北大震災の場合、原発事故により、福島県の観光イメージは、かなりの打撃を受けているので、長期間での復興マーケティングの継続が必要となる。

7. 危機・災害後の観光復興対策と観光マーケティング戦略

東日本大震災後に実施された観光復興対策を考察し、先行して策定されているAPEC（Asia-Pacific Economic Cooperation）の危機管理ガイドブック、インドネシア政府の観光危機復興戦略や沖縄県の

図表7 東日本大震災時の観光復興対策実施時期と訪日旅客数と伸び率（2010年同月比）



出典：観光庁の平成23年度、24年度の訪日外客数推計値を基に作成

観光危機管理基本計画を参考として、早期復興に効果的な観光マーケティング施策を検討した。結果として、今後の復興モデルとしての観光復興マーケティング戦略案を提案する。

この観光復興マーケティング戦略案は、復興のレベルに従って、4つの段階（災害直後、緊急体制期、復興期、復興後）での対応策がある。それぞれの開始時期と実施期間は、災害のレベルで多少違ってくるが、最初の災害直後から緊急体制期への移行は、救難活動が終わり、インフラが復旧した時点で、復興期への移行は、それぞれの観光関連事業者が営業活動を再開する時点となる。観光客の災害の不安が解消し、観光客数が災害前のレベルまで回復した時点で、復興後の対応策を開始する。

図表7では、インバウンド観光復興対策の実施時期の参考として、東日本大震災の発生直後から復興後までの4段階の対策実施時期と訪日外国人旅客数とその伸び率(対2010年同月比)を示している。

7-1 災害直後の対応策

- ① 災害危機管理体制にて、被災状況の把握と被災地の救援活動を優先して行う。
- ② 関係機関、報道などから、災害状況の情報を収集する。
- ③ 観光関連機関、観光関連産業との連携体制を整える。
- ④ 報道機関との連携体制を整える。
- ⑤ 観光危機関連情報発信に向けた体制を整える。
- ⑥ 初動対策の実施
 - * 観光関連情報発信専用サイトを設置する。
 - * 多言語の観光危機関連情報を発信する。
 - * 観光施設、宿泊施設、交通機関の営業情報を発信する。
 - * 外国人旅行者向けの観光案内センターを設置し、電話にて対応する。

7-2 緊急体制期での対応策

- ① 観光客、観光事業者、観光市場の動向に関する情報を集める。
- ② 関係機関、観光関連産業に情報を提供し、連携を図る。
- ③ 早期復興に向けたプロモーション活動推進のため、旅行業界との協力体制を強化する。
- ④ 風評被害対策：正確な災害情報を報道機関に提供する。ホームページにて公開する。
- ⑤ 報道、ウェブサイト、SNSなどで流れる情報を把握し、間違った情報で風評被害の恐れが予想される場合は、発信元に向けての対策を行う。
- ⑥ 観光関連事業者の被災状況を把握し、営業活動が継続できるように関係機関と連携して支援を行う。

7-3 復興期での対応策

- ① 観光関連事業者との協議で、観光プロモーション施策を企画・立案する。
- ② 観光関連事業者と協力して観光プロモーション活動を実施する。
 - * トップによる復興キャラバンを実施する。
 - * メディアと提携し、最新の観光情報を発信する。
 - * ホームページにて、多言語で最新情報の発信（動画・写真を使う）
 - * 海外の主要市場にて誘客イベント、ワークショップを開催する。
 - * 海外のメディアや旅行会社を招聘し、観光地情報を発信してもらう。
 - * 観光事業者と協力して、海外の旅行博に参加する。
- ③ 風評被害の防止のため、常にメディアやSNSの情報をチェックする。風評被害の恐れのある情報が発信されている場合は、発信元への対策を講じる。
- ④ ホームページにて、最新の正確な災害情報を掲載し、周知を図る。

7-4 復興後の対応策

- ① 災害時に実施した対応策を見直して、今後の危機・災害時での対策を検討する。
- ② メディアやホームページにて、復興後の最新情報を発信する。
- ③ 観光事業者と協議して、観光プロモーション戦略を策定する。
- ④ 観光事業者と協議して、策定された観光プロモーション戦略を実施する。
 - * 海外の主要市場のメディアを活用して、最新の観光情報を発信する。
 - * 海外での旅行博、ワークショップ、セミナーなどに参加する。
 - * 海外のメディアや旅行会社を対象としたファム・ツアーを企画・実施する。
 - * 海外のジャーナリストを招聘して、最新の観光情報の記事を掲載してもらう。
 - * DMO⁴⁾と協力して、国際会議やイベントなどの誘致活動を行う。
- ⑤ 観光地イメージの向上のための情報を集め、動画や画像を活用して発信する。
- ⑥ 旅行会社との協力で、ニッチマーケットでの旅行ツアーを企画・実施する。
- ⑦ 個人旅行者向けのSIT（目的型ツアー）を開発し、その情報を発信する。

8. 結論

観光は、外部環境の変化に敏感な産業で、自然災害や人的な災害などでは、大きな影響を受ける。災害時に、政府や自治体、観光関連組織にて、適切な対応が行われれば、被害は最小限に抑えられ、

早期回復に繋がるが、対応を怠れば、被害が拡大し回復が遅れ、さらに風評被害の発生などで、観光産業へのダメージは一層拡大する。最近では、大規模な自然災害や人的な災害が、世界各地で多く発生していることから、日本政府や地方自治体、観光関連組織は、災害時での対応を事前に検討・策定し、災害時での実施体制を整え、災害発生と同時に、検討・策定された対策を実施していく必要がある。

2011年3月に発生した東日本大震災では、日本のインバウンド観光は、大きなダメージを受けたが、官民総力を挙げての取り組みにより、震災被害から早期に回復し、その後のインバウンド観光客数の拡大に繋げることが出来た。

そこで、この論文では、東日本大震災後に実施された日本政府と被災地域の自治体のインバウンド観光復興対策を考察し、それぞれの施策の効果を検証し、今後の災害の発生に備え、早期復興に効果的な観光マーケティング戦略の策定を検討した。その結果として、第7章で、危機・災害時での観光復興対策としての観光マーケティング戦略案を提示した。

東日本大震災後に実施された観光復興対策の課題としては、日本全体でのインバウンド観光の復興には成功し、その後の拡大をもたらしたが、被災地域（東北3県など）での復興では、効果が限定的であったことである。直接被害を受けた地域の復興の進捗状況を見ると、他の地域に比べて回復スピードは遅く、風評被害の影響を受けて、現在でも厳しい状況におかれているところもある。

今後の検討課題としては、日本全体での観光復興マーケティング戦略に加えて、被災地の早期復興を目的とした、各地域の特性に合わせた目細かな戦略を策定し、実施体制を確立しておくことである。

注

- 1) 国連国際防災戦略事務局（UNISDR）自然災害データベース（EM-DAT: International Disasters Database）
UNISDRは、防災活動を支援する国連諸機関の事務局として1999年に設立された。
- 2) WTTC（World Travel & Tourism Council, 世界旅行ツーリズム協議会）は、世界のツーリズム関連企業のトップ約100名で構成される民間の非営利団体であり、観光分野の民間企業を世界的規模でカバーする唯一の機関である。
- 3) 観光地域づくりプラットフォームとは、着地型旅行商品の販売を行うため、地域内の着地型旅行商品の提供者と市場（旅行会社、旅行者）をつなぐワンストップ窓口としての機能を担う事業者（観光庁ホームページより）。
- 4) DMO（Destination Management/Marketing Organizationの略）、日本版DMOとは、観光地経営の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人（観光庁ホームページより抜粋）。

参考文献

- APEC International Centre for Sustainable Tourism (AICST), *Tourism Risk Management: An Authoritative Guide to Managing Crises in Tourism*, Asia-Pacific Economic Cooperation, 2006, pp. 51-86
- Beirman, D., *Tourism Risk, Crisis and Recovery Management Guide*, Council of Australian Tour Operators, 2016, p. 38
- 福島県企画調整部復興・総合計画課, 福島県復興計画（第1次）, 2011年11月, p. 182
- Fujita, Y., Regenerating destination image and tourist arrivals using Recovery Marketing: The 2011 Tohoku

- Earthquake, *Wakayama University Tourism Studies* No. 15, Sep. 2016, pp. 23-33
- 井出明, 観光による災害復興の類型化と目指すべき方向性, *観光科学研究*第2号, 2009, pp. 31-38
- 岩手県復興局, 岩手県東日本大震災津波復興計画・復興基本計画, 2011年8月, p. 104
- 岩手県復興局, 岩手県東日本大震災津波復興計画・復興実施計画第1期, 2011年8月, p. 104
- 岩手県, *みちのく岩手観光立県*第2期基本計画, 2014年3月, p. 48
- Jefferson, A., Lickorish, L., *Marketing Tourism* 2nd edn., Longman, 1991, p. 352
- 国土交通省観光庁, 観光白書 平成24年版, 2012年7月, p. 149
- 国土交通省観光庁, 観光白書 平成25年版, 2013年7月, p. 196
- 国土交通省観光庁, 観光白書 平成29年版, 2017年9月, p. 264
- 国土交通省観光庁, 観光立国推進基本計画, 2012年3月, p. 68
- 国土交通省観光庁, 東日本大震災を受けた観光施策の展開資料2, 2011年9月, p. 43
<http://www.mlit.go.jp/common/000166484.pdf> (参照2017-09-05)
- 国土交通省緊急災害対策本部事務局, 東日本大震災の記録—国土交通省の災害対応, 2012年3月, p. 172
<http://www.mlit.go.jp/saigai/kirokusyu.html> (参照2017-09-03)
- 宮城県震災復興・企画部震災復興政策課, 宮城県震災復興計画, 2011年10月, p. 89
- 宮城県企画部政策課, 宮城の将来ビジョン・震災復興実施計画, 2014年3月, p. 384
- 沖縄県文化観光スポーツ部, 沖縄県観光危機管理実行計画, 2016年3月, p. 175
- 仙台市, 仙台市震災復興計画, 2011年11月, pp. 33-54
- Teguh, F., *Indonesia Tourism Recovery: Lessons and Programme*, Ministry of Tourism Republic of Indonesia, 2016, p. 19
- 東北経済連合会, 東北観光戦略検討部会最終報告書, 2014年2月, p. 88
- 東北観光推進機構, 東北観光推進機構活動状況報告, 2016年8月, p. 5
- UNWTO Press Release, Sustained growth in international tourism despite challenges PR No: PR17003.
<http://www2.unwto.org/press-release/2017-01-17/sustained-growth-international-tourism-despite-challenges017>
(参照2017-09-09)
- Wu, Lihui, Hayashi, Haruo, The Impact of the Great East Japan Earthquake on Inbound Tourism in Japan, *Journal of Institute of Social Safety Science* No. 21, Nov. 2013, pp. 109-117

(たまき えいいち)

Tourism Marketing Strategy after a Crisis/Disaster: A Case Study of Inbound Tourism Recovery Measures after the Great East Japan Earthquake

Eiichi TAMAKI

Abstract

Recently large-scale disasters have been taking place in various parts of the world and have often brought serious damage in the affected areas and surrounding regions. The tourism industry, in particular, suffers significant impact at the time of natural disasters or human-caused disasters because safety and security are important factors when selecting a travel destination. Nowadays tourism is a very important contributor to economic growth and regional development in many countries and regions, so any downturn in the tourism industry becomes a major concern for governments and municipalities. Thus, strategies to minimize damage at the time of disaster and promptly reconstruct and effectively revitalize the tourism industry are required by governments and municipalities.

The Great East Japan Earthquake in March 2011 had a devastating impact on the Japanese tourism industry. Inbound tourism,ⁱ in particular, faced considerable damage because it depends on tourists from the overseas market. The number of foreign visitors to Japan in the month following the earthquake indicated a drastic decrease compared to the previous year: a 63% decrease in Japan as a whole and an 82% decrease in the Tohoku region.

Measures against the damage were carried out by the cooperation of public and private sectors immediately after the disaster and, from then on, the impact of the disaster was diminished gradually. Through the substantial efforts of both the public and private sectors, inbound tourism was restored in turn from regions away from the affected areas, such as Okinawa, Kyushu and Kansai. One year after the disaster, the number of foreign visitors to Japan returned to the level existing before the earthquake, and it then substantially expanded year after year.

Thus, this paper discusses effective measures for early recovery at the time of crisis/disaster while examining the strategies for inbound tourism recovery executed by the Japanese government and municipalities after the Great East Japan Earthquake as an example of tourism recovery marketing strategies. After evaluating the strategies, it proposes effective recovery marketing schemes for inbound tourism after a crisis/disaster, which can be utilized by governments and municipalities.

Keywords: The Great East Japan Earthquake, Inbound Tourism, Tourism Crisis Management, Disaster Recovery Marketing

ⁱ Inbound tourism means visits to a country by visitors who are not residents of that country (defined by Eurostat).