

アフターコロナ市場想定 & 営業戦略

Point：段階的变化への対応

TEVIC

	コロナ自粛の段階	社会／市場	宿泊事業者	宿泊事業者の営業戦略	顧客動向／集客チャネル
アフターコロナ 0.0	自粛状態 (2020年4～5月の状態)	外出や営業の自粛により、 経済活動は大きく低迷 。特に、観光業、宿泊業、飲食業などは売上がゼロになるなど壊滅的な状態。自粛が長引けば倒産件数も急増。	資金繰りに奔走。コスト削減強化。助成金やコロナ融資が頼みの綱となる事業者が大半。融資が必要の無い事業者も、不透明な先行きを案じて、無利子無担保なら借りられるだけ借りる事業者も多い。	自粛解除後すぐは少ない客の取り合いになるため 、その状況を想定した事前準備をしているかが鍵。WEBでの情報発信など、平素は忙しくて出来なかったこともこの時期に積極的に実施する必要あり。また、平素はなかなか出来ない箇所の清掃もこの時期に徹底して実施。資金に余裕のある事業者は、この時期を利用して修繕や改築を。その他、ホテルではテレワーク利用、軽症患者用借り上げなどの需要取込み。旅館では、長期休業によりボイラーなど各種設備が痛まぬよう点検も。また特に力点を置くべきは、 自社リソースの棚卸と活用 。例えば、ヒルトンはアマゾンへ、旅館は近隣農家へ従業員を派遣しリソースシェアを実現。	見込客：域内住民
アフターコロナ 1.0	段階的自粛解除状態	都道府県ごとに解除の時期と段階にバラツキあり。自粛疲れ払拭及び自粛解除の開放感から、まずは飲食業が息を吹き返す。自粛解除の段階に比例して、飲食売上増加。 宿泊は、都市部の出張需要が一番最初に戻り始める。地方および都市部のレジャー目的の観光／宿泊は、自粛解除段階の中段辺りから戻り始める。	感染拡大第2波に備えて資金繰り・財務改善が肝要。 追加の資金確保が感染拡大第2波の防波堤に。	衛生管理の徹底が集客のポイントとなる。少ない客の取り合い状態に。 売上大幅減でも耐えられる経営／組織状態が作れない場合は、域内宿泊施設が協力し、「輪番で休業」「人材や仕入の共有」など競合関係を越え協力体制を構築し、面での支え合いと生き残りを考える必要があるか。競争に負けた事業者は倒産へ。	見込客：近隣県外（ビジネス客から戻る） インバウンド客の完全回復はニューノーマル形成1.0後となる。そのため、国内旅行代理店は国内需要に目を向けた営業を強化。また、 グループ・団体客の戻りもニューノーマル形成1.0後 となるため、個人客・小グループ客に目を向けた営業強化が必要。各宿泊事業者は、これらの状況を想定した戦略準備を。
アフターコロナ 2.0	感染拡大第2波／3波襲来 感染拡大状況に合わせた自粛状態に (アフターコロナ0.0～1.0の状態に逆戻り)	生活と経済への各種行政支援策が確立されていれば、第2波による経済的ダメージは限定的。一方で、行政支援策が確立される前に第2波が襲来すれば、瀕死の事業者は一気に倒産へ。 主要都市部の全面自粛再開となれば2020年5月の経済状態を下回る可能性あり。	助成金／融資など、追加の資金が確保できなかった事業者は、第2波を乗り越えられず倒産・廃業不可避の状況へ。	第2波は必ず襲来すると想定し、これまでに無い策を講じる必要あり。 例えば、デユースプランの積極的開発。宿泊以外の客室利用案開発。また、旅館は、宿泊施設ではなくカフェやレストランとして地元客を取込み、客室を場所貸した体験教室開催等、従来の常識に囚われない発想が必要。(できれば、「アフターコロナ1.0」の段階から新たな取り組みを開始しておく。)	また、旅行代理事業者の倒産やネット予約増加加速の可能性もあるため、宿泊事業者は これまでの営業体制を見直す必要もあり。
アフターコロナ 3.0	感染者大幅減 (実効再生産数大幅減) または ワクチン使用可能状態	ワクチン開発成功のニュースにより市場は上向きに。しかし、本格的に経済活動が再開するのは、十分な数のワクチンが市場にて使用可能となった状態、且つ、医療崩壊懸念が払拭された状態から。 以降、一気に市場は元の状態へと活気を取り戻す。	退職や解雇により従業員が不足している場合は、人材確保が急務。人材不足のまま営業を継続すると、従業員疲弊により更なる人材不足を招く。	コロナ倒産・廃業により閉鎖した施設が域内に散見される場合は、観光客へのイメージダウンに。割れ窓理論の様に、1館の荒廃が全体を蝕む結果を招く。 地域一丸となり対策およびイメージ戦略を。	見込客：近隣県外（レジャー客急増） 見込客：国内広域&インバウンド（ビジネス）
ニューノーマル形成 1.0	コロナショックが落ち着いた後の世界	当面は、衛生管理意識が高いが、時間とともに薄らぐ。 ようやくインバウンド客が戻り始める。	ダーウィンの進化論と同様に、変化に対応出来る事業者が勝ち組に。 長期生き残りの為にB/S構造の大幅な見直しも必要。	競合は域内他館ではないとの考えが肝要。各事業者ごとの自助努力はもちろんのこと、今後は域内での協力体制、それも宿泊業にとどまらず観光関連事業社全体での協力体制が勝ち組の1つのポイントに。 点ではなく面での勝負へ。	見込客：インバウンドレジャー客