

コロナ禍において、旅館業が置かれた状況と意思決定について

山形県湯野浜温泉におけるインタビュー調査を基に

慶應義塾大学

環境情報学部 環境情報学科

阿部公太郎

学籍番号:71840127

要旨

本稿は、コロナ禍によって大打撃を受けた旅館業の経営者に対するインタビューを通して、旅館業がコロナ禍において直面した課題とその要因を明らかにする。国内で話題となった GOTO トラベルキャンペーンを現場で支えた者たちが、どのような問題に直面したのか、不要不急と言われる娯楽産業で生計を立てる者がどのような意思決定を迫られていたのか、などについて、経営者への調査から明らかにする。得られた課題から、それがどのような要因で課題として顕在化したのかを考察するものである。

キーワード: 旅館業 コロナ禍 感染対策

目次

1. 序章

1.1 研究背景

1.1.1 コロナ禍の概要

1.1.2 コロナ禍における宿泊業全般の概要

1.1.3 近年の宿泊業の概要

1.1.4 湯野浜温泉の概要

1.3 研究主題

1.4 先行研究の検討

2. 本論

2.1 研究の設計

2.1.1 インタビュー対象者について

2.1.2 半構造化インタビューの内容

2.2 <期間 1>について

2.2.1 Q1 休業措置の意思決定について

2.2.2 Q2 休業期間中、事業継続にあたり最も解決すべき問題について

2.2.3 Q3 休業期間中、営業再開に向けて講じた対策について

2.3 <期間 2>について>

2.3.1 Q1 営業再開に関する判断について

2.3.2 Q2 GOTO トラベルについて

2.3.3 Q3 経営者自身と従業員の感染対策について

2.4 <期間 3>について

2.2.1 Q1 コロナ初期(期間 1 や期間 2 前半)と比較して、変化したことについて

2.2.2 Q2 コロナ禍がもたらした影響と、今後の経営方針について

3. 結論

参考資料

1. 序章

1.1 研究背景

1.1.1 コロナ禍の概要

2020年1月、新型コロナウイルス感染症 COVID-19¹（以下「新型コロナウイルス」と記す）の感染者、感染が原因とされる死亡者が中国をきっかけに欧米諸国で増加し始めた。日本においては、同年2月13日に初の新型コロナウイルス感染が原因とされる死亡事例が報告され、日を追うごとに感染者、死亡者が増加した。国内における集団感染として、この時期に大きく報じられた事例は、「ダイヤモンドプリンセス号」の事例²である。他にも、東京都における屋形船での新年会によるクラスター発生例、和歌山県の医療機関における院内感染例などが大きく報じられ、新型コロナウイルスは人との接触によって感染拡大するものであるという認識が広まり始めた。2月下旬に政府は、新型コロナウイルス対策として全国小中学校の一斉休校要請を行った。その後各県知事による「自粛要請」などの対応が行われ、3月13日、新型インフルエンザ等対策特別措置法が改正、同法に基づき4月7日に政府は緊急事態宣言を発令し、5月25日に解除された。その後、「GOTO トラベルキャンペーン」（詳細は次項 1.1.2 を参照せよ）が開始された。「第3波」と呼ばれる感染者増に伴い、当初の予定より早い12月28日に打ち切りとなった。2021年1月13日、政府は一部地域に2度目の緊急事態宣言を発令し、途中一部地域の解除を行い、最終的に3月21日に宣言が全面解除された。その後も様々な変異株による感染者の波を経験し、現在（2021年12月）も、新型コロナウイルスによって社会の様々な活動が規定されている。2020年2月に始まった新型コロナウイルスの感染拡大を起因とする混乱、社会的危機を本稿では「コロナ禍」と呼ぶこととし、コロナ禍は現在（2021年12月）においても続いているものとする。

¹ SARS-CoV-2 がヒトに感染することで発症する感染症を指す。

² 2020年1月20日に横浜港を出港した大型クルーズ船ダイヤモンドプリンセス号の乗客のうち、1月25日に香港にて下船した乗客1名が新型コロナウイルスに感染していることが判明。これを受け、2月1日的那覇港における検疫、及び2月3日の横浜港における検疫が行われ、乗員乗客3,713名から712例の症例が確認され、少なくとも14例が死亡に至った。（致死率約2.0%）

『ダイヤモンド・プリンセス号新型コロナウイルス感染症事例における事例発生初期の疫学』NIID 国立感染症研究所

<https://www.niid.go.jp/niid/ja/typhi-m/iasr-reference/2523-related-articles/related-articles-485/9755-485r02.html>

1.1.2 コロナ禍における宿泊業全般の概要

コロナ禍において、新型コロナウイルスの持つ感染力の高さ故に、主な感染源とされる人同士が会話、接触する機会を減らす必要性が高まった。宿泊業は、飲食、接客を伴い、レストラン、浴場等での会話、接触の機会が多いため、コロナ禍においては営業に不向きな業態の業種である。デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザーの報告³によれば、2022年までに宿泊事業者の17%、3800社の事業者が債務超過となる可能性があるとしている。観光庁観光統計⁴によれば、2020年4月から6月にかけての日本人国内旅行消費額は前年同期比-85.4%であった。観光庁⁵によれば、主要旅行業者による旅行取り扱いは、2020年2月に1691.7億円、同年3月に916.3億円、最も低迷した同年5月に81.7億円である。緊急事態宣言に伴い、宿泊業に対して都道府県による休業要請が多く地域で行われた。全国の宿泊業社は概ね休業措置をとった、もしくは開業しても収入は皆無に等しかったと考えられる。

帝国データバンク⁶によれば、2020年度の宿泊業者の倒産件数は前年度比66.7%増の125件であり、増加率が過去最高であった。125件のうち、新型コロナウイルスの影響による倒産は72件であり、全体の57.6%を占める。新型コロナウイルスの影響による倒産は同年度上半期に集中しており、下半期はGOTOトラベルや雇用調整助成金等の支援策により、倒産が抑えられたと考えられる。

第一回緊急事態宣言の解除後、政府による観光施策であるGOTOトラベルキャンペーン（以下「GOTOトラベル」と記す）が開始された。同キャンペーンは、新型コロナウイルスによる休業によって大打撃を受けた宿泊業をはじめとする観光関連の産業全般に対する支援策である。同支援策は、旅行需要の回復と、ウィズコロナ時代における「新しい生活様式」に基づく旅のあり方の普及、定着を目的とするとされている⁷。（具体的なキャンペーン内容は下記の図1を参照せよ。）GOTOトラベルは、第3波の感染拡大が始まっ

³ 『アフターコロナにおける宿泊業生き残りの処方箋』

デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社 稲川 原田
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/consumer-business/thl/jp-thl-aftercorona-hotel-rx-2.pdf>

ただし、引用内容はあくまでも組織の見解ではなく、稲川、原田の個人見解であるとの記載あり。

⁴ 『旅行・観光消費動向調査 2020年4-6月期（速報）』観光庁

<https://www.mlit.go.jp/common/001363292.pdf>

⁵ 『主要旅行業者の旅行取扱状況速報』観光庁

https://www.mlit.go.jp/kankocho/kouhou/news_2020_00001.html

⁶ 『宿泊業者の倒産動向調査（2020年度）』帝国データバンク

<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p210405.html>

⁷ キャンペーン趣旨はGOTOトラベル事業公式サイトより引用。

<https://goto.jata-net.or.jp/>

た2020年12月末まで行われた。その後、2021年11月に制度変更を経た上で再開時期は未定であるが再開する意向が伺えるアナウンスが行われた⁸。

図1⁹

実施期間	2020年7月22日～2021年1月31日（当初の予定）実際には12月下旬に感染拡大を受けて打ち切り。
対象商品	宿泊商品、交通付宿泊商品、日帰り旅行商品
支援額	旅行代金割引最大35% 10月1日以降は地域共通クーポンが旅行代金の15%相当額支給
支援額上限	1人1泊あたり20,000円
備考	国内旅行者が対象 宿泊施設は感染の基準を満たすことで利用可能となる。

⁸ GOTOトラベル再開に関する2021年11月の政府見解は下記を参照せよ。

『今後の観光需要喚起策について』観光庁

https://www.mlit.go.jp/kankocho/news06_000537.html

⁹ 観光庁 GoToトラベル事業関連資料より作成

https://www.mlit.go.jp/kankocho/page01_000637.html

1.1.3 近年の旅館業の概要

日本における宿泊業は、旅館業法（平成 29 年改正前）によると 4 種別の区分が存在する。以下を参照せよ。

旅館営業	和式の構造及び設備を主とする施設を設けてする営業である。いわゆる駅前旅館、温泉旅館、観光旅館の他、割烹旅館が含まれる。民宿も該当することがある。
ホテル営業	洋式の構造及び設備を主とする施設を設けてする営業である。
簡易宿所営業	宿泊する場所を多数人で共用する構造及び設備を設けてする営業である。例えばベッドハウス、山小屋、スキー小屋、ユースホステルの他カプセルホテルが該当する。
下宿営業	1 月以上の期間を単位として宿泊させる営業である。

本稿では、上記の「旅館営業」にあたる施設を「旅館」と定義し、その業態、業界全体を「旅館業」と呼称する。

日本の国内観光旅行は、高度成長期から現在にかけて、その需要のあり方は変遷を遂げた。1960 年から 70 年にかけて、企業や町内会による慰安、観光目的の団体旅行が需要の大部分を占めた。人口の多い団塊世代が現役である時代の需要である。主にこの時期に、多くの旅館が施設の大型化、部屋の間取り、設備の均質化などを行い、大量の需要を効率よく受け入れる「薄利多売」の形態が主流であった。80 年代から 90 年代にかけては、海外旅行と自家用車の普及により、観光旅行の産業規模全体が拡大した。バブル崩壊以降は、高度成長期の団体旅行需要は減少し、個人旅行も含めた多様な旅行形態が広がる。

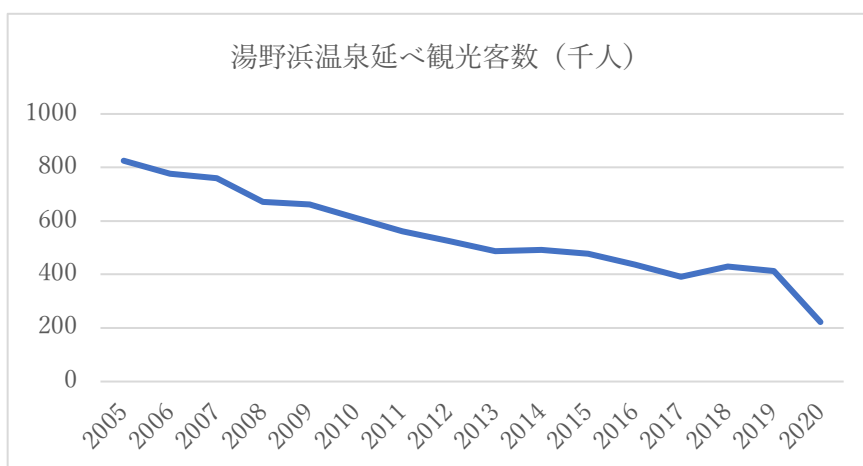
バブル崩壊を機に、団体旅行から個人旅行へと需要の大きな変遷が始まった。特に、70 年以降の大量送客時代に確立された日本特有の宿泊業態である旅館は 1980 年から減少、衰退を始めた。「旅館」の営業許可数は 1980 年の 83,226 件から 2016 年には 41,899 件へと減少した。¹⁰現在開業している旅館業社の多くが、高度成長期の負債を多く抱えており、個人化した需要への対応に苦しんでいるものと考えられる。

¹⁰ 『衛生行政報告例』厚生労働省

1.1.4 湯野浜温泉の概要¹¹

[産業の推移]

本稿において、インタビュー対象となる湯野浜温泉は、山形県鶴岡市の西部に位置する温泉地であり、11件の宿泊施設（民宿営業を除く）が存在する。共有資源である温泉は1000年の歴史を持つとされる。沿岸部に沿うように位置するため、東北地方最大規模の広大は海水浴場を有する。現在営業中の宿泊施設の多くは戦後～高度成長期の旅行の大衆化、マイカー旅行の普及とともに開業、もしくは大型化した。バブル崩壊移行の宿泊業は、マクロトレンドと同様に縮小し、1970年に22件、1993年に19軒存在した宿泊施設は現在11軒まで減少している。以下の図は、過去15年間の湯野浜温泉を訪れた観光客数の推移を示す。一貫して減少を続けている。



12

1.2 研究主題

本研究は、旅館経営者がコロナ禍において直面した課題と意思決定について、その背景と共に明らかにするものである。

¹¹ 「湯野浜温泉の概要」の内容について、下記の文献を参考とした。

・『湯野浜の歴史』湯野浜地区住民会発行 1994

¹² 『山形県観光者数調査』山形県 をもとに作成。

<https://www.pref.yamagata.jp/110011/kensei/shoukai/toukeijouhou/kankoshasuchosa.html>

2. 本論

2.1 研究の設計

1.2 に記した研究主題を調査するにあたり、本研究では半構造化インタビューを中心に設計する。

2.1.1 執筆者及びインタビュー対象者について

執筆者はインタビュー対象者 A（下記の表を参照せよ）の息子であり、中学校卒業（2012 年 3 月）までを湯野浜温泉にて家業を手伝いながら過ごし、高校入学から現在（2012 年 4 月～2021 年 12 月）にかけて、家業の OTA 営業¹³を担っているため、一定程度の地域、業界に対する前提知識を持つ。また、執筆者は、インタビュー対象者全員との面識を持つ。山形県湯野浜温泉にて事業を行う旅館のうち、5 施設を選定し、その経営者に対して半構造化インタビューを行う。

インタビュー対象者の選定基準を以下に示す。

1. 湯野浜温泉の旅館¹⁴である。
2. 執筆者の父(以降 A と記す)との面識があり、関係性が良好である。
3. コロナ禍以降も事業継続の意思がある。
4. 対象同士の規模及び単価が均質にならない。
5. 本稿の執筆にあたり、インタビューで得た回答を用いることに同意している。

A に対するアポイントメントは執筆者自らが行い、B~E のインタビュー対象者とのアポイントメントは A を経由して取得した。依頼したアポイント全てに対し、快諾を得た上で、全てに対してインタビューを行なった。

インタビュー対象者は以下の通りである。

¹³ OTA とは、オンライントラベルエージェントの略称である。インターネット経由の個人客の予約を媒介するエージェントであり、楽天トラベル、じゃらんなどが国内市場における代表例である。

¹⁴ 旅館業法の定めによる選定である。この場合、簡易宿所営業、下宿営業は含まない。旅館業法による種別は以下を参照せよ。ただし、以下は平成 29 年のホテル営業、旅館営業の区分を統合する趣旨の旅館業法改正以前の種別であるが、湯野浜温泉において、法改正による認定種別変更はないと考えられる。

『旅館業法概要』厚生労働省

<https://www.mhlw.go.jp/bunya/kenkou/seikatsu-eisei04/03.html>

本稿での呼称	役職	年齢性別	創業年	客室数	客単価 ¹⁵	実施日
A	代表取締役社長	50/男	1813年	約60	¥22,000~45,000	2021/12/22
B	代表取締役社長	60代前半/男	1936年	約40	¥18,000~33,000	2021/12/21
C	専務取締役	40代前半/男	1943年	約40	¥13,000~42,000	2021/12/20
D	代表取締役	60代前半/女	1919年	約30	¥11,000~36,000	2021/12/21
E	女将	40代/女	1943年	14	¥14,000~36,000	2021/12/20

対象者全員は、世襲により役職の地位を得ている。また、対象者 E の施設は、他資本による買収を受けているため、E は経営の最高決定権を持たない。

インタビュー時の録音は下記を参照せよ。

[HTTPS://DRIVE.GOOGLE.COM/DRIVE/FOLDERS/1TBQH6NDW2PL89_TN09CP3DJXGPLLEJV?USP=SHARING](https://drive.google.com/drive/folders/1TBQH6NDW2PL89_TN09CP3DJXGPLLEJV?usp=sharing)

¹⁵ 各施設の客単価は、2022年1月12日時点における、楽天トラベルに出品された各施設の1泊2食付き宿泊プランの最安値と最高値を参照したものである。全て1室2名利用時の大人1名の価格であり、厳密な値ではない、概算値である。

2.1.2 半構造化インタビューの設計

インタビュー内容を分類するにあたり、経営環境の変化を明確にすることを目的に、期間による区分を設ける。コロナ禍の宿泊業の需要を決定づけた要素として、感染拡大の波とGOTOトラベルの2点が考えられる。この2点を根拠とした期間の区分を設ける。コロナ禍を3期間に分類し、それぞれの期間に関して質問を行う。類型化された3期間を以下で示す。期間の厳密な定義は設けないこととする。

<期間1>2020年2月～2020年7月

新型コロナウイルスの脅威発覚～GOTOトラベル開始まで

<期間2>2020年7月～2020年12月

第1回GOTOトラベル実施期間

<期間3>2021年1月～現在2（2021年12月）

第1回GOTOトラベルの停止以降

次に、各期間に対応した質問（太字で記載される）とその意図を以下に記す。

<期間1>

Q1 休業措置の意思決定について

3月上旬には、湯野浜温泉における全ての旅館が休業措置をとった。旅館に対する休業要請は法的拘束力があるものではなく、あくまでも要請であった。新型コロナウイルスについて、様々な情報が錯綜した時期に、どのような要素を考慮した上で休業を決定したのかについて探ることが意図である。

Q2 休業期間中、事業継続にあたり最も解決すべき問題について

固定費が高く、負債の多い形態である旅館業にとって、収入が皆無となる状況は経営危機である。その際、経営者はどのような問題に直面したのかを探ることが意図である。

Q3 休業期間中、営業再開に向けて講じた対策について

人同士の接触機会の多い旅館業は、感染対策の観点から、コロナ禍の開業に適さない業界である。しかし、開業しない限り、債務超過や倒産の可能性が高まる。そうした矛盾した要素に折り合いをつけるべく、営業再開時にどのような対策を講じることでリスクに対応したのかを探ることが意図である。

<期間2>

Q1 営業再開の意思決定について

第1回緊急事態宣言の終了後、営業再開の時期はそれぞれの施設によって差があった。インタビュー対象の施設間で最大3週間の差があったことに関して、それがどのような要因が影響しているのかを探ることが意図である。

Q2 GOTOトラベルについて

GOTOトラベル事業は、旅館業、観光業全体にとっての需要喚起策として行われ、事業者によっては過去に類を見ない額を売り上げた。一方で、高単価な施設に対して有利な制度である点、客単価の変化により客層が変化する点など、不完全な点もある制度である。

GOTO トラベルについて、どのような影響を受けたかを多角的に探ることが意図である。

Q3 経営者自身と従業員の感染対策について

経営者にとって、経営者自身、従業員を原因とするクラスターは最も避けたい状況であると考えられる。経営者の感染による風評被害に遭った同業他社の事例があることから、経営者自身がどのような心がけと対策を行っていたか、また勤務以外の従業員の行動について、感染対策の観点からどのような対策を行っていたかについて探ることが意図である。

<期間 3>

Q1 コロナ初期(期間 1 や期間 2 前半)と比較して、変化したこと

新型コロナウイルスについて、様々な情報が錯綜していたコロナ初期と現在では、人々に新型コロナウイルスに対する認識、対策の程度は異なると考えられる。一方で、業界が定めるガイドラインに変更は見られない。施設内の感染対策等について、コロナ初期と現在を比較してどのような違い、困難があるのかについて探ることが意図である。

Q2 コロナ禍がもたらした影響と、今後の経営方針について

コロナ禍とは関係なく、旅館業が潜在的に持つ課題は様々存在する。それらの課題とコロナ禍を各経営者がどのように関連させて思考し、コロナ禍を経たことで今後の経営方針をどのように設定するのかについて探ることが意図である。

2.2 <期間1>について

2.2.1 Q1 休業措置の意思決定について

[回答]

Q1 に関して、インタビュー対象者全員から例外なく同様の回答を得た。

2020年2月の休業に関して、山形県による宿泊業者に対する休業要請に先立って、山形県旅館組合内にて議論が行われ、未知のウイルスに対して規定不可能なリスクがあり、従業員、宿泊客双方の安全が確保されないことから、組合の決定により休業を行なった。組合内の議論において、一部休業に反対する事業者はいたものの、ほぼ全事業者一致のもと、意思決定が行われた。

インタビュー対象者全員が共通して、この時期に最も優先したことは従業員とその家族、宿泊客を、感染症の脅威から守ることであると述べた。

[考察]

Q1 において、対象者から得られた回答より、各経営者は宿泊客、従業員の安全を最優先に判断したものと考えられる。また、行政による要請以前に山形県旅館組合による決定がなされたことから、組合が意思決定の場として機能していること、山形県全体の事業者が概ね安全を最優先とした判断に異論を持たなかったことが考察される。また、安全を最優先に判断することができた要因として、開業時の集客が見込めなかったことが作用したとも考えられる。

2.2.2 Q2 休業期間中、事業継続のために最も解決すべき問題について

[Aによる回答]

旅館業は固定費が高く、損益分岐点の変動しない業態であるため、休業によって収入が無くなることは固定費を流出し続けることを意味する。自他ともに、多くの施設が高度成長期の設備投資による負債を数億～十数億程度抱えており、その返済、利息の支払い、人件費、税金等の対策が急務であった。債務超過を避けるべく、銀行との交渉を行なった。この時期に行われた公的な支援のみでは資金繰りは困難であった。具体的に検討した大型の資金繰り対策としては、銀行の融資、日本政策金融公庫の資本性劣後ローン、無利子融資等である。

[Bによる回答]

まずは資金繰りを考えた。具体的には、銀行による融資及び日本政策金融公庫の資本性劣後ローンである。資金繰りと程度を同じくして、雇用、求人対策を検討した。休業が長引く場合、従業員のスキル低下、モチベーション低下が発生する。求人難である昨今、現在いる従業員がより条件のよい他社に転職しない対策を講じることと、稼働が始まっても求人難は続くため、求人対策を引き続き行うことを考えた。

[Cによる回答]

資金確保を真っ先に考えた。その際、新型コロナウイルスの動向の先行きが不透明であったため、「借りたところで返せるのか」という心配をしたという。しかし、借りられるものは、借りられるうちに、借りられるだけ借り、いつか戻るであろう需要に備える以外選択肢がないという判断をした。銀行による追加融資なしでは厳しかった。

[Dによる回答]

経営継続の場合、積極的な資金調達、もしくは廃業という二択であった。さまざまな融資を検討し、結果的に十分な資金調達を行うことができたが、それが不可能な場合、廃業も考えざるを得ない状況であった。

[考察]

Q2において、新型コロナウイルスによる休業により、経営者が最も解決すべき課題として、対象者全員が例外なく資金繰りであったと回答した。Dからは、資金調達以前に廃業という選択を考慮したという結果が得られた。（あくまでも、インタビュー対象者の選定にあたり、コロナ禍以降においても経営を継続する意思のある者としている。）コロナ禍において、廃業を決めた湯野浜温泉の旅館も存在する。詳細な財務状況を調査することは困難であったが、Dが廃業を考慮したということや、2020年度上半期に日本中の宿泊業の倒産が相次いだ¹⁶ことを考慮すると、多くの事業者にとって廃業も考えざるを得ない状況であった可能性が高い。AやCが述べたように、多くの事業者にとって国による支援策、銀行による追加融資がない場合の経営の継続は困難であった可能性が高い。逆説的に、そのような支援策を享受可能な、信用のある事業者が事業を継続している可能性も考えられる。本稿末尾の参考資料は山形県鶴岡市の宿泊施設が対象となり得る公的支援一覧である。短期的な売上補填は比較的少額のものが多く、大型の売上補填、財務状況の健全化の支援には審査が伴うものが多い。また、大型の支援策は、コロナ禍、ウィズコロナ時代に向けた設備投資を後押しするものが多い。多くの事業者が対象となりうる支援策のみでは、特に10室以上の施設、一定以上の負債を抱える施設の場合、売り上げ減の補填には不十分であると考えられる。

また、「廃業も考えた」と回答したDの施設には、明確に後継の意思を持つ後継者が存在しない。年齢が50歳を超える対象者のうち、D以外には後継者が存在する。後継者の有無が、この時期の経営継続の判断に影響した可能性が示唆される。

¹⁶ コロナ禍にける旅館業の廃業については、1.1.2を参照せよ。

2.2.3 Q3 休業期間中、営業再開に向けて講じた対策について

緊急事態宣言の解除、及びGOTOトラベルに向けて日本旅館協会は、「宿泊施設における新型コロナウイルス対応ガイドライン」（以下「ガイドライン」と記す）¹⁷を発行した。対象者全員が、これについて言及した。

[Aによる回答]

サービスの質を落とさずにガイドラインを遵守するべく、何度もサービススタッフの研修、清掃のマニュアルの改訂を行なったという。また、Aの施設は、インタビュー対象者において唯一「お部屋食」¹⁸に対応しており、レストラン利用に比べて需要が高まることを予測し、「お部屋食」の対応の確認を重点的に行なった。結果的に、「お部屋食」の売りがげが好調であった。

GOTOトラベルの対象施設になるためには、行政による感染対策に関する立ち入り検査を受ける必要があるため、ガイドラインを徹底的に遵守した。「ここまでやる必要があるのか」と思う感染対策も多くあった。

[B,Cによる回答]

ガイドラインを基に、自社にあった独自のマニュアルを作成した。

[Dによる回答]

スタッフが部署ごとに対策を講じ、何度もミーティングを重ねることで詳細な対策を行う準備を行なった。

[Eによる回答]

感染症に対して適切な形態を考え、従来は食事会場にて行う食事をお部屋にて弁当で提供する方式を考え、その準備を行なった。結果的に、特に営業再開初期は有効な対策であった。この形式は、2020年夏まで行なった。

[考察]

Q3において、営業再開に向けた対策として、全対象者から同様に、ガイドラインを元にした感染対策の準備を行ったという回答を得た。ガイドラインに基づいた行政による立入検査が行われ、認定された施設のみがGOTOトラベルの対象となる仕組みであることから、行政によるGOTOトラベルを利用した誘導によって、多くの宿泊施設に一律の感染対策が施されたと考えられる。一方で、詳細な感染対策やサービス内容の工夫には、施設ごとに差異が見られた。中でも特に効果があったとされる工夫には、Aが述べた「お部屋食」及びEが述べたお部屋に弁当を届ける形式である。前者はコロナ禍を通して、後者は主にコロナ禍初期に有効な工夫であったと考えられる。

¹⁷ 『宿泊施設における新型コロナウイルス対応ガイドライン』

日本旅館協会

<https://www.ryokan.or.jp/top/news/detail/298>

¹⁸ 食事を客室にて提供することを指す。多くの施設は、レストランなど、

2.3 <期間 2>について

2.3.1 Q1 営業再開の意思決定について

[Aによる回答]

営業再開を6月下旬とした。Aによれば、域内最大規模のAが経営する施設は、その損益分岐点の高さ故に、少数の客を迎え入れるよりは、まとまった需要が見込める時期まで休業する選択が合理的である。この時期に見込まれた宿泊客は個人客であり、大型旅館はある程度団体客やまとまった個人客が入らないことには利益が出ない構造になっている。稼働率がある一定に達しない限り、利益を出すことが難しく、数組の宿泊客しか見込めない状況では休業した上で雇用調整助成金の援助を受けることが固定費の流出を防ぐために合理的な選択である。

[Eによる回答]

域内では最も早く営業を再開した。(5月下旬)施設規模が14室と小規模であるため、例え少ない予約であったとしても利益が見込める点、休業が長引くことでOTAにおける掲載順位¹⁹の低下が発生し、需要回復時の集客が困難になる点を考慮し、緊急事態宣言の終了と同時に営業再開を行なった。

[考察]

Q1の回答は、A、Eの2者の回答を意図的に取り上げた。他の3者に回答の差異は見られなかった。営業再開時期に関して、域内最大級のAの施設と最小室数のEの施設の間で対照的な回答を得た。この点から、同じ旅館業においても規模によって経営判断に差異が見られることが考察される。差異が生じる要因として、旅館業は固定費が一定である点が考えられる。固定費の程度は、概ね施設規模に依存し、例えばボイラーの稼働にかかるコストや必要最低限の人員は、施設規模によって決められる。Aの施設は客室数が60室程度であり、通常時の売り上げは約半数がツアーや地元企業などの団体客、残り半数が個人客である。60室の施設を運営するために必要な固定費を上回る収入を得るには、それなりにまとまった需要が必要である。つまり、少数の宿泊客のために施設を稼働させることは、ただ固定費を流出させることを意味し、利益に繋がらない。一方で、客室数が10室程度のEの施設は、通常時から個人客による売り上げが大半であり、少数の個人客による需要であっても利益が出やすい構造であると考えられる。つまり、例えば、Aの施設に宿泊客が5組来ることと、Eの施設に同様に5組来ることでは、それぞれの経営に与える影

¹⁹「OTA掲載順位」に関して、業界内の通念理解を下記に示す。

OTAとは、オンライン・トラベル・エージェントの略称であり、楽天トラベル、じゃらんが日本のOTA市場の主導権を握る。これらエージェント内における施設の掲載順位は予約獲得のために最も重要な指標の一つであり、掲載順位は営業停止によって予約がとまることで下落するものである。

響は全く異なるということを意味する。その結果、AとEの施設間で営業再開の時期に1ヶ月程度の差異が生じたと考えられる。

2.3.2 Q2 GOTO トラベルについて

[Aによる回答]

GOTO トラベルは麻薬のような制度であった。一時的に観光業全体にお金を流すためには有効な制度であり、特に2020年10月11月は平常時を超える稼働、単価であったため、GOTO トラベルに助けられた。特に、最も高単価な宿泊プランが人気であった。一方で、このキャンペーンが無くなった時の需要の反動は相当程度あるだろうと予測した。感染対策のための清掃コスト、食事の配膳コストが上がったことから、稼働率は落とさざるを得なかった。全体的に、特に高単価な宿泊客の客層が低下した印象がある。

[Bによる回答]

GOTO トラベルによって、2020年秋の売り上げは良かった。域内では高単価な位置付けであるため、特にGOTOには助けられた。従来と食事の提供方法を変更したため、人手不足、場所不足により満室稼働が困難になり、稼働を70%に抑えた。全体的に客層の低下を感じた。

[Cによる回答]

GOTO トラベルによって、2020年秋の売り上げは良かった。キャンペーンに助けられた反面、キャンペーン後の反動も大きかった。掃除や食事の手間が増えたことから、稼働率を通常の半分～7割程度にした。客層の大きな変化はなかった。

[Dによる回答]

GOTO トラベルによって、2020年秋の売り上げは良かった。最も稼働の高かった時期に客層の低下を感じた。特に2020年10月前後は直近10年で最も高い売上高であり、それに助けられた反面、その反動を考えると「やりすぎ感」を感じていた。決して喜んで良い現象ではないと思っていた。

[Eによる回答]

高単価な価格帯であるため、恩恵を受けられた方である。2020年秋の売り上げは良好であった。稼働は多少落とした。客層が多少低下した印象を受けた。

[考察]

Q2において、GOTO トラベルが特に2020年秋の売り上げに大きく貢献したことと一方で一時的な措置であり、反動があるという認識は対象者全員に共通していた。特にこう単価な施設の経営者であるA、B、Eは効果を強調していた。このことから、GOTO トラベルは比較的高単価な施設優位な施策であったと考えられる。一方で、高単価な施設では、

客層の低下も見られたようである。感染対策や客層の変化による様々な対応を強いられた現場スタッフには大きな負荷がかかっていたものと考えられる。

2.3.3 Q3 経営者と従業員の感染対策について

[Aによる回答]

経営者とその家族による感染、クラスターはあってはならないと考え、特に2020年は細心の注意を払って行動した。東京などの都会とは異なり、地縁が強い田舎において、「～の家でコロナが出た」という噂は一瞬で広まり、その風評被害には計り知れない恐怖があった。2020年5月頃、仙台から鶴岡に帰省した男子大学生が新型コロナウイルスに感染した。彼は仙台にて同級生と飲み会を行ったことで感染した。彼の家には近所から石が投げられたこともあったという。結果として、その家族は引っ越しを余儀なくされた。また、天童市の旅館経営者が感染した例でも、商売に大きな影響があったと聞いた。このような例から、商売を守るためにも自分とその家族は絶対に感染してはならないと考えていた。

社員に対しては、行動制限などは設けなかったが日々の体調管理や節度のある行動の呼びかけを行なった。営業担当の社員の家族に医療従事者がいたことで、その営業担当が隣県など、遠方の営業活動を行えないという例が発生したことがあった。

[Bによる回答]

経営者自身が感染することは、商売を行う上であってはならないことであると考えていた。県内の同業他社にて、経営者、従業員が感染した例を聞くと、やはり風評被害がある。田舎であるが故、そのような風評被害の恐怖はとても強かった。

社員に対しては、絶対に感染者が発生してはならない一方で、勤務時間以外の行動について経営者が言及することに戸惑いがあり、とても難しい問題であると感じる。従業員に対しては、あくまでも感染対策に注意するように伝えた。

[Cによる回答]

経営者、社員の感染は、経営に大きな影響を与えると考えた。特に田舎は、噂による風評被害の大きさがある。外で飲み歩くような心配のある従業員はいなかったため、あまり注意喚起は行わなかった。感染するかしないかはある程度「運」任せであり、対策をした上で感染したらやむを得ないと考えていた。

[Dによる回答]

誰よりも経営者が感染してはならないと考えていた。そのため、普段は宿泊客と会話を行うところを、経営者は客との接触を控えた。経営者の感染は、会社経営そのものを揺るがす事態であると考えていた。

従業員に対しては、家族以外との外食の禁止、県外への移動禁止の指示を出し、やむを得ない場合は事前に経営者に報告、相談の上で行うように指示をした。従業員に対して

は、家族に宿泊業の状況と業態を説明し、このような指示に理解を求めよう指示を行なった。従業員に対して厳しい指示を行うことに葛藤があった。そこで、2021年初めに、会社からのお金で従業員とその家族に対して庄内地区の旅館への宿泊のプレゼントを行なった。

[Eによる回答]

経営者、従業員からの感染はあってはならないと考えた。自身は、出勤以外は極力人と合わない、会食はしないなどの対策を行い、従業員に対しても会食を控えるように要請した。田舎ならではの「村八分」にされる怖さがあった。

[考察]

Q3において、全ての対象者より、経営者自身の感染及び、従業員の感染に対して高い危機感を持っていたという回答を得た。そうした危機感の理由として、暗黙にせよ前提としては施設内クラスターによる休業を恐れていたという点はあるつつ、それ以上に田舎ならではの風評被害、「村八分」にされることの恐怖に対して全ての対象者が言及した。仮に施設内クラスターが発生し適切な期間の休業を行ったとしても、払拭することのできない悪評が立つことを恐れたのである。他の地域との比較が行われていないため、このような懸念が田舎であることが要因であるか否かについて結論づけることは不可能であるが、当事者の認識としては「田舎である」ということが要因である。

そうした懸念に対して、経営者自身は感染対策に留意し、より慎重な行動を行った。経営者自身が自身の行動を慎重に行う以上に困難であることは、従業員の勤務時間外の行動の制限である。従業員の勤務時間外の行動に関して、本来経営者が言及することではない一方で、従業員によるウイルスの持ち込みは経営そのものに影響を与える問題である。その点に関して、多くの対象者がどのように指示をすべきかを考えたと回答した。勤務時間外の行動について、細かく指示を出した例もあれば、あまり強い指示を行わない例など、対応は様々であったが、この点における従業員と経営者間の問題は発生していない。また、湯野浜温泉においてコロナ禍におけるクラスターは発生していない。従業員の問題のある勤務時間外の行動について、インタビュー内での言及は皆無であった。従業員がある程度、旅館業に適した行動をしたとして、要因について様々考えられるが、そのひとつとして、従業員の家族に医療従事者、介護福祉関係の従事者、サービス業従事者、同居人に高齢者を持つ者が多い可能性が考えられる。Aによれば、営業職の者の家庭に医療従事者がいたことから、県外営業に影響が出たという事例が発生した。また、執筆者の知る限りでも、Aの施設の従業員の配偶者等は上記にあげた職種である場合が大多数である。

2.4 <期間3>について

2.4.1 Q1 コロナ初期(期間1や期間2前半)と比較して、変化したこと

[Aによる回答]

感染対策について、当初はかなり厳しい対策を行なった、例えば、大浴場の化粧水、綿棒、ドライヤーは撤去した。その当時はその対応で問題がなかったが、人々がコロナ禍に慣れてきた現在、どこまでの感染症対策が適切であるかの判断が難しい。過度な対策には「不便である」という宿泊客の声がある一方で、ガイドラインは当初から変更がないため、簡単に変更するわけにはいかない。

感染対策に対して厳しく指摘されることや、厳しくしなければならない雰囲気はなくなった。

[Bによる回答]

コロナ初期と現在を比較して、人々の新型コロナウイルスに対する捉え方が変化したため、当初と同様の対策では不適切な面が多くなってきている。感染対策を徹底したことで、不便であるというクレームが発生することがある。

[Dによる回答]

コロナ禍初期と現在を比較して、コロナ禍以前のサービスの需要が再び高まった。芸者を要求する声が高まるようになった。また、県内の学校が近場で修学旅行を行うこととなったため、修学旅行需要が発生した。

[Eによる回答]

コロナ初期と現在を比較して、コロナによって変わった常識と、変わらなかった常識のバランスを考えることが難しい。当初は、感染拡大の懸念があるものは全て撤去することが許されたが、現在は以前からあったサービスに対する需要がある。

[考察]

Q1において、対象者全員より、コロナ禍初期と比較して現在の感染対策が難しいとの回答を得た。コロナ禍初期と比較して、人々が新型コロナウイルス対策に慣れたことなどから、利便性を犠牲にする感染対策よりも、従来の利便性を求めるようになったことが要因であると考えられる。しかし、一方で現在においても次々と変異株が現れ、感染拡大の波がある以上、感染対策を緩和する判断は容易ではない。従来の利便性と感染対策との間で難しい判断を行う必要があることが示唆される。

2.4.2 Q2 コロナ禍がもたらした影響と、今後の経営方針について

[Aによる回答]

コロナ禍以前までの旅館にとって、チェックイン後に部屋まで案内することは常識であった。しかし、コロナ禍をきっかけに、この常識が変化した。宿泊客は、部屋まで案内されることをそれほど望んでおらず、旅館側にとっても人件費、手間の削減となり、

善い変化であった。古くからあった慣習であったためなかなか変えることを躊躇していたが、新型コロナウイルスの接触を避けなければならないという特性が良いきっかけとなった。

旅館業は、コロナ禍以前から全体的に厳しい業界であり、業態の転換を求められていた。高度成長期の団体客中心の業態から、旅行需要の変遷によって個人旅行が主流となった。そのような需要の変化に対応しきれなかった過去 20 年がある。そのような状況でコロナ禍となったことは、転換に向けた良いきっかけになった。今後は、個人化、高単価化にシフトすることが生き残りの条件である。現在、観光庁「既存観光拠点の再生・高付加価値化推進事業」による補助金や中小企業庁による「事業再構築補助金」を活用し、ベッド、室内温泉を有する 2 名専用客室への改修を行っている。旅館においても 2 名利用のベッド、椅子テーブルが当たり前の時代になったため、そのような設備投資を経て今後の需要に対応していく。政府によるこのような大型の支援策には助けられた。一方で、60 室という大きな施設を持つ以上、市場に残ったわずかな団体旅行需要の受け入れ無しでは、現実的に難しい側面もある。

[B による回答]

宿と駐車場が遠く、以前は従業員が宿泊客の車を移動する作業をしていたが、コロナ禍をきっかけに、宿泊客自身に車の移動をお願いすることが可能になった。そのことで、人件費の削減に繋がった。また、コロナ禍以前より、高級車に乗る宿泊客は従業員による車の移動をあまり好ましく思っていなかったという気づきを得た。宿泊客を部屋まで案内するサービスを廃止したが、全くクレームが発生しなかった。旅館業全体にあったこの常識に変化が生まれた。

コロナ禍は、旅館業が高度成長期から行ってきた「薄利多売」から脱却する良いきっかけとなった。現在は、観光庁「既存観光拠点の再生・高付加価値化推進事業」による補助金を活用しながら、客室のベッド化、会食場の個人利用対応、個人客用のオペレーションの構築などを行っており、高単価、高付加価値の個人客を迎える方向性を決めている。

[C による回答]

コロナ禍以前から、どのように「脱団体」を進めるかを考えていた。GOTO トラベルや各種補助金は、コロナ禍がなければ無かったことであるため、「脱団体」に転換する木脚気として、コロナ禍は良く作用した面は大きい。現在は、客室のベッド化を観光庁「既存観光拠点の再生・高付加価値化推進事業」による補助金を活用して行っている。

[D による回答]

コロナ禍によって、日頃から支えている宿泊客、常連客の重要性、ありがたさを実感した。旅館業が長らく抱えている個人化という問題について、コロナ禍をきっかけに大きな進展があった。

今後は個人客を中心に受け入れる宿として経営を行う方針である。個人化客の受け入れに備えて、観光庁「既存観光拠点の再生・高付加価値化推進事業」による補助金を活用し、宴会場の改修を行っている。

また、館内の衛生状態について、例えコロナ禍が収束し、マスクを外すことができる日が来たとしても、現在に近いような高い衛生状態を保つ方針である。

[Eによる回答]

コロナ禍以前は、ある程度団体客に依存した経営を行っていた。コロナ禍をきっかけに、完全に個人客向けの方針に転換し、今後も然り。現在、観光庁「既存観光拠点の再生・高付加価値化推進事業」による補助金を活用し、会食場の個人化のための改装を行っている。コロナ禍において、常連客の重要性を再認識した。

[考察]

Q2において、主に2点の示唆が得られた。1点目は、コロナ禍によって旧来より常識と化していたが実はあまり需要のないサービスに気づくことができたという点である。具体的には、チェックイン後のお部屋への案内や、宿泊客の乗用車の移動である。これ以外にも、感染対策を目的に、多くの点を変更した運用がなされていることから、各施設において旧来の運用を見直すきっかけとなっていることが考えられる。

2点目は、団体旅行客が中心であった時代の「薄利多売」の経営から脱却し、高単価、高付加価値の個人客向けの経営へと移行する良い契機となったという点である。例えば、観光庁による「既存観光拠点の再生・高付加価値化推進事業」は多くの事業者位利用されており、対象者全員が個人客需要のための設備投資を行なった。このような補助金は、コロナ禍であったからこそ発生したものであり、この機会を逃さずに方針転換を行う考えが、対象者間において共通している。

3. 結論

半構造化インタビューをもとに得られた知見を以下に記す。

コロナ禍において旅館経営者が直面した課題は、刻々と変化する新型コロナウイルスに起因した社会状況が直接的な原因であるものと、コロナ禍以前から潜在的に旅館業が持つ課題がコロナ禍によって露呈したものの2点に分類することが可能である。

前者は主に、2類相当の感染症²⁰に分類される新型コロナウイルスが感染拡大する中でGOTOトラベルのような需要喚起が行われたことや、宿泊業などの娯楽は「不要不急」と言われる一方で、事業者にとって宿泊客による収入は必要急務であったことなど、開業要因と休業要因の矛盾に起因する。

感染対策について、その内容に関する課題ではなく、施設と施設外との認識等の差異に起因する課題である。感染対策の例では、感染症対策に対して鈍感になりつつある現在の社会や宿泊客の感覚と、それでも感染対策をしなければならない施設との認識の差異による課題である。(2.4.1より)同様に、経営者や従業員は、余暇に娯楽を求めて宿泊施設に来る宿泊客を迎えるために、自分自身にはそのような体験が(暗黙の了解の上で)許されない状況である。(2.3.3より)

新型コロナウイルスの感染拡大が直接的に作用した課題について、調査対象者の施設の特性ごとに、意思決定や課題の内容と程度に関して、特筆すべき大きな差異は見られず、概ね旅館業全体が同様に直面した課題であると結論づける。

後者は主に、旅館業が高度成長期の団体客需要から個人客需要への変遷への対応が遅れていたという課題を指す。(詳細は1.1.3を参照せよ)コロナ初期に、高い固定費と高額な負債により資金繰りに苦労した例や、施設規模によって営業再開の意思決定が異なる例(2.3.1より)などは、旅館業の潜在的課題によるものである。高度成長期の過剰な設備投資による高額な負債と、団体客を想定した薄利多売が主流ではないにもかかわらず、一定程度の団体客の需要がなければ利益が発生しない構造の問題点を、コロナ禍が顕在化させた。潜在的要因に起因する課題に関する意思決定には、施設ごとの特徴が大きく作用した。コロナ禍においても、今後の旅行業界においても最も理想的な形態は、高単価、小規模の個人客向けの施設である。2.3.1において、需要が見込めない第一回緊急事態宣言明け直後に、最も早く営業再開が可能であったEの施設(小規模かつ高単価)の例が特徴的である。逆に、大型の低単価施設には厳しい状況が続くと考えられる。資金繰りや今後の設備投資に関するインタビューから、高単価な施設ほど金融機関からの優遇を受けている印

²⁰ 感染症法によって2類に分類される感染症には、新型コロナウイルスの他に、結核、SARS、MERS、等の致死率、重症化率の高いものがある。この分類によって、外出自粛要請等の強い要請が可能になる。詳細は、以下を参照せよ。

「新型コロナウイルス感染症を指定感染症として定める等の政令等の一部改正について」
厚生労働省

<https://www.mhlw.go.jp/content/10906000/000615582.pdf>

象を得た。規模以上に高単価であることが金融機関等からの信用に繋がっていると考えられる。客単価を高める上で、設備投資が重要な一方で、サービスや料理の質も求められるが、それらには組織内での訓練とノウハウの蓄積、優れた人材が必要不可欠である。設備投資によるハード面の改良に加えて、ソフト面の改良が今後の課題になる可能性が高いと考えられる。

また、個人事業主の多い旅館業において、後継者の有無、経営継続の意思の有無は経営判断に大きく影響を及ぼす。コロナ初期において、Dは廃業が選択肢にあったという。

(2.2.2より)対象者の中で、後継者がいないため廃業を検討した例はDのみであったが、同様の状況に直面する旅館業者は多いと考えられる。後継者がいたとしても、現在抱える多額の負債があるため、自らの代で事業を終わらせる選択をした同業者がいることも考えられる。

コロナ禍によって、旅館業界が潜在的に抱えている問題の顕在化は、10年時代を進めたような印象である。感染症という思いがけない要因によって、需要、供給双方の個人化が進んだ。良くも悪くも、需要の変化に対応不可能な事業者の撤退を促し、個人化した需要に対応でき得る事業者に資金が提供され、設備投資が進んだ。

対象者全員が、コロナ禍が宿泊客の個人化への変化について、良い影響があったと回答した。高単価な個人客を迎えるためには設備投資が不可欠である。コロナ禍がきっかけとなり、アフターコロナに向けた設備投資を補助する補助金施策が多く実施された。(詳しくは、本稿末尾の参考資料を参照せよ)今後も事業を継続する意思のある事業者にとっては、この機会に業態転換を行う他に選択肢はない。

参考資料

支援主体	企画	内容	売り上げ減以外の審査
中小企業庁	持続化給付金	売り上げが前年同月比 50%以上減少している中小企業、個人事業者が対象。 事業全般に使用可能な給付金が最大 200 万円。	無
中小企業庁	固定資産税減免措置	2020 年 2 月～10 月間の任意の 3 ヶ月間における収入の対前年同月比減少率 50%以上の企業は 2021 年度全額減免、30～50%減は 1/2 減免	無
厚生労働省	雇用調整助成金の特例措置	特例措置対象期間は 2020 年 4/1～2021 年 11/30 雇用調整助成金とは、休業による解雇を防ぐため、事業主に対して支払われる休業手当補助 従業員一人に対して一日 15000 円が上限 解雇を行わずに雇用を維持している中小企業に対しては満額支給（平常時は上限 8265 円 or 平均賃金の 2/3	無
中小企業庁	中小企業向け資本性資金供給・資本増強支援事業	資本性劣後ローンの供給	有
		中小企業経営力強化支援ファンド 官民連携のファンドを通じた出資、経営改善	
		中小企業再生ファンド	
中小企業庁	商工中金による危機対応融資	最近 1 ヶ月の業績が新型コロナの影響により一時的に前年または前々年同月比で 5%以上減少した事業者を対象に、限度額 6 億円、信用力、担保によらず一律金利の危機対応融資 特別利子補給制度により、実質的に無利子	有
中小企業庁	事業再構築補助金	ポストコロナの中小企業の事業再構築を支援。新分野展開、事業転換、業種転換、業態転換、事業再編が対象。事業内容を審査の上、採択される。事業規模、公募枠に応じて、100 万円～1 億の補助。新型コロナの影響により、一定期間の売り上げ減を条件とする。	有

観光庁	既存観光拠点の再生・高付加価値化推進事業	宿泊施設の老朽化に起因せず、新サービスや滞在環境向上のための建物修繕に補助率 1/2、最大 2000 万円。別枠として、感染対策のための建物修繕に補助率 1/2、最大 500 万円。	有
山形県	令和 3 年度山形県宿泊施設受入体制強化緊急支援事業費補助金	ポストコロナに向けた新たな需要に対応するための経費及び感染拡大防止のための備品等に必要経費に対する補助 客室数に応じて、最大 1000 万円の 2/3 補助 割合は「山形県新型コロナ対策認証制度」の認証の有無による。	無
山形県	令和 3 年度山形県新・生活様式対応支援補助金（新型コロナ対策認証対応型）	「山形県新型コロナ対策認証制度」の認証取得に向けた設備投資等に対する補助。飲食業、宿泊業を対象に、最大 40 万円	無
鶴岡市	鶴岡市新型コロナウイルス感染症対策資本金劣後ローン利子補給補助金	新型コロナウイルス感染症の影響によって、資本増強策として資本劣後ローンを利用する中小企業に対して、利子補給補助金を交付 初回支払い月から 24 ヶ月、または 2024 年 3 月までの早い方までの利子支払いを補助	有
鶴岡市	令和 3 年度鶴岡市新型コロナウイルス感染症対策中小企業等新分野展開等支援事業補助金	ポストコロナに向けた新分野展開や設備導入等に対する経費の補助 2/3 以内上限 200 万	有
鶴岡市	鶴岡市小規模事業者経営継続支援金	宿泊業の場合、常時使用の従業員が 20 名以下、一定の売り上げ減が認められた場合、減少額に応じて最大 20 万円の支援金	無
中小企業庁	セーフティネット保証 4 号	災害等に起因した業績悪化が認められる地域の中小企業が対象。 一般保証とは別枠で、借入債務の 100%（最大 2.8 億）を保証する資金繰り支援制度。	有

		一定の売り上げ減が認められた上で、信用保証協会等の審査が必要	
中小企業庁	セーフティネット保証5号	業績悪化が認められる業種の中小企業が対象。 一般保証とは別枠で、借入債務の85%(最大2.8億、4号と同枠)を保証する資金繰り支援制度。 一定の売り上げ減が認められた上で、信用保証協会等の審査が必要	有
中小企業庁	中小法人・個人事業者のための月次支援金	緊急事態措置、まん延防止等重点措置の影響緩和のための支援金。休業、時短営業、外出自粛の各要請の影響を受けた主に飲食業、宿泊業のうち、月間売り上げが前年、または前々年同月比50%以上の減少が認められる場合が対象。最大20万円	無
中小企業庁	中小法人・個人事業者のための一次支援金	緊急事態措置、まん延防止等重点措置の影響緩和のための支援金。休業、時短営業、外出自粛の各要請の影響を受けた主に飲食業、宿泊業のうち、2021年1月～3月の売り上げが前年、または前々年同月比50%以上の減少が認められる場合が対象。最大60万円	無
山形県	山形県事業継続応援給付金	新型コロナウイルス感染拡大の影響によって、2021年4月～6月のいずれかの売り上げが前年または前々年同月比で50%以上の減少が認められ、新型コロナウイルス感染拡大防止がイドラインを順守している事業者に対して、最大20万円の応援金を支給	無

21

²¹以下を元に作成

・「持続化給付金制度の概要」経済産業省

<https://www.meti.go.jp/covid-19/jizokuka-kyufukin.html>

・「雇用調整助成金」厚生労働省

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/pageL07_20200515.html

・「既存観光拠点の再生・高付加価値化推進事業」観光庁

<http://kizonkanko.net/>

・「小規模事業者持続化補助金(低感染リスク型)」中小企業庁

<https://seido-navi.mirasapo->

[plus.go.jp/supports/815?_ga=2.199252461.21944955.1634085355-1057580588.1634085355](https://seido-navi.mirasapo-plus.go.jp/supports/815?_ga=2.199252461.21944955.1634085355-1057580588.1634085355)

・「緊急事態措置・まん延防止等重点措置に伴う飲食店の休業・時短営業又は外出自粛等の影響を受けて売上が50%以上減少した中小法人・個人事業者等の事業継続及び立て直しを支援」中小企業庁

<https://ichijishienkin.go.jp/>

・「山形県事業継続応援給付金」山形県

<https://www.pref.yamagata.jp/110013/keizoku-kyuhukin.html>

・「セーフティネット保証制度4号」中小企業庁

https://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/sefu_net_4gou.htm

・「景気対応緊急保証」中小企業庁

<https://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/2010/100205KeikiSupport.htm>

・「中小企業・小規模事業者向け支援策一覧（コロナウイルス関連）」

<https://www.city.tsuruoka.lg.jp/sangyo/jigyosha/koronasien1.files/shienitiran0401.pdf>

・「鶴岡市小規模事業者経営継続支援金」鶴岡市

<https://www.city.tsuruoka.lg.jp/sangyo/jigyosha/shoukibo-shien.html>