



COVID-19: ホテル業界への影響(2021年6月号)

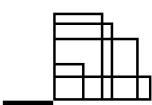
ホテル業界が直面する現状と今後取り組むべき課題について

はじめに

PwCコンサルティングでは新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の拡大を受け、「COVID-19: ホテル業界への影響」と題したレポートを昨年から配信してきました。今回は第5版の2021年6月号として、直近の宿泊需要および旅行消費動向や需要回復に向けて大きな鍵を握ると期待される国内のワクチン接種状況について整理するとともに、コロナ禍の長期化によるホテル業界の動向と今後の見通しについて当社の見解をお伝えします。

レポートサマリー

- 政府の2度目の緊急事態宣言が首都圏を除いて解除された3月のRevPARは、2019年同月比で46%(延べ宿泊者数は同53%^{*1})とGoToトラベルキャンペーン(以下、キャンペーン)が適用されていた昨年10月と同水準まで回復。週末を中心とした個人レジャーが一定数活性化していると考えられ、長期化するコロナ禍で自粛に耐えかねた人々によるリベンジトラベルとも言われる需要が発生した可能性。(提供:STR)
- 4月以降は緊急事態宣言の解除や行楽シーズンとしての需要回復が期待されていたが、変異株の流行などによる感染再拡大を受け、延べ宿泊者数は2019年同月比で47%水準(2020年3月とほぼ同水準)と下落した。3度目の緊急事態宣言が6月20日まで延長されることから、引き続き需要低迷は避けられず、多くの企業において第一四半期から当初計画の大大幅未達が見込まれている。
- ワクチン先進国においては、接種の高まりにより感染抑制効果が顕著に見られていることから、国内においても、医療従事者、高齢者へのワクチン接種の進展に伴い、重症病床使用率や感染率などが抑えられ、宿泊需要の回復傾向が期待される。しかし、集団免疫達成(22年3月目途)に近い状態となるまでは、再度の感染拡大の波を想定しておく必要があり、感染対策とワクチンの普及スピードがその鍵を握るものと思われる。
- コロナ禍の長期化に伴って旅行消費の低迷が継続する中で、貯蓄率は大幅に上昇傾向にあることから、ワクチンの接種率が高まるにつれて、感染収束期には、米国などのワクチン先進国に見られるような消費の反動需要の高まり(=旅行ブーム)が期待される。
- コロナ環境下が1年を超える中で、各プレイヤーの動きは水面下で活発化しており、今期はアフターコロナ期を見据えた業界再編(撤退、拡大、アライアンスなど)、運営力強化(顧客基盤・マーケティング・ブランディング力強化)、運営スキームの変更(MC/FC化・変動賃料の採用)に向けた動きが加速化する可能性。



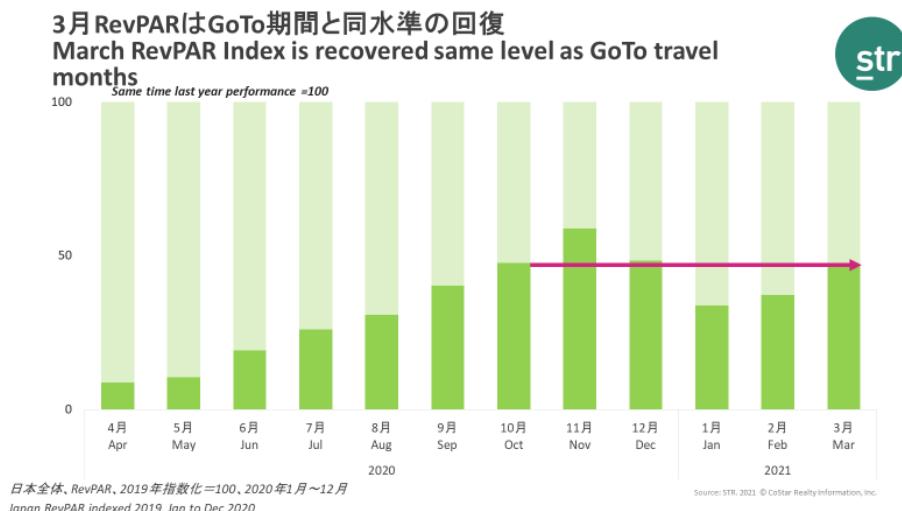
pwc

*1 出典:観光庁『宿泊旅行統計調査』(速報値)

1. ホテルパフォーマンスの動向（提供:STR）

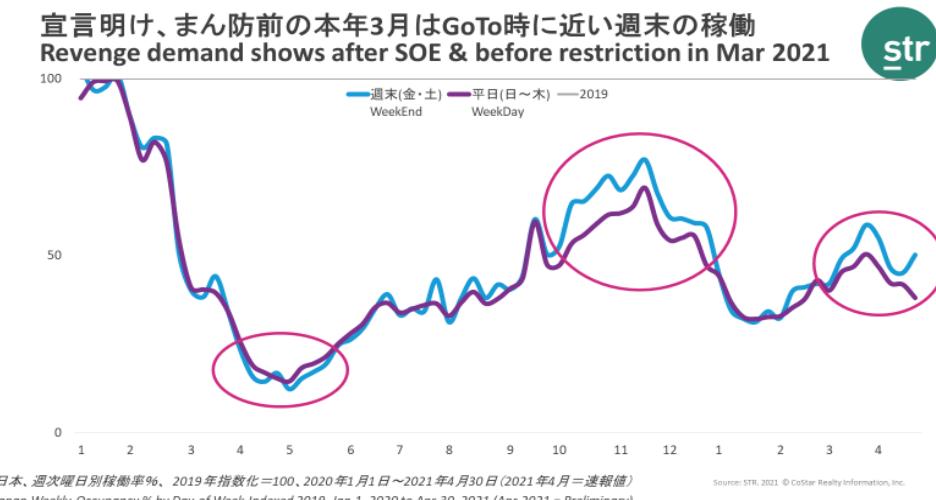
首都圏を除く緊急事態宣言が3月7日に解除された本年3月のRevPARは、首都圏の宣言が3月22日まで継続する中、2019年同月を100と指指数化した場合に46%までの回復を見せました。中国を除くアジア諸国と比較した場合には、高い日本の内需を反映し、アジア平均より10%以上高いペースでの回復を達成しています。

この3月は10都府県対象の緊急事態宣言解除後であり、かつまん延防止等重点措置実施期間前であったため、宣言中の1、2月よりは元々回復が見込まれていましたが、キャンペーン対象期間中で直近のRevPARのピークであった昨年11月には及ばないものの、同キャンペーンがない中で、キャンペーン対象期間中の昨年9月（シルバーウィーク含む）よりも高く、昨年10月とはほぼ同水準となっており、人々のコロナ慣れによるリベンジトラベル需要がある程度発生している可能性が考えられます。



リベンジトラベル需要発生の可能性を検証すべく、週末を金曜日と土曜日、平日を日曜日から木曜日と定義し、2019年の同週の同曜日を100と指指数化し、2020年1月から2021年4月までの稼働率回復動向（下図参照）を確認すると、1度目の緊急事態宣言下であった昨年4、5月は、週末が平日よりもむしろ下落しているトレンドが見られます。一方で、今年3月から4月にかけては、昨年のキャンペーン需要活性がピークだった11月から年末までと同様に、週末の回復が平日よりも早い傾向が認められます。

このことから、本年3月から、まん延防止等重点措置実施が各地に広がり、4月25日に3度目の緊急事態宣言が発令されるまでの間は週末を中心とした個人レジャーが一定数活性化していたと考えられます。まん延防止等重点措置対象地域であっても、長期化するコロナ禍で自粛に耐えかねた人々によるリベンジトラベル需要発生の可能性を感じさせる結果となりました。



来月開催予定の東京五輪に関しては、選手とチーム役員、関係者などは原則選手村と会場の往来のみがプレイブック（ルールブック）により許可されており、宿泊施設に及ぶ影響は極めて少ないと想定されます。

しかしながら、既にメディアやスポンサー含むその他大会関係者によって、東京都内ホテル借上げなどの予約が発生している事実もあり、STRフォーキャストレポート東京版の2021年5月最新号によると、無観客前提での開催月の東京マーケットにおける稼働率は、コロナ禍で最も高い水準となる予測の一方、ADRを高騰させるほど特需とは言えない、との見込みとなっています。

2. ウィズコロナ期の宿泊需要の動向と今後の展望

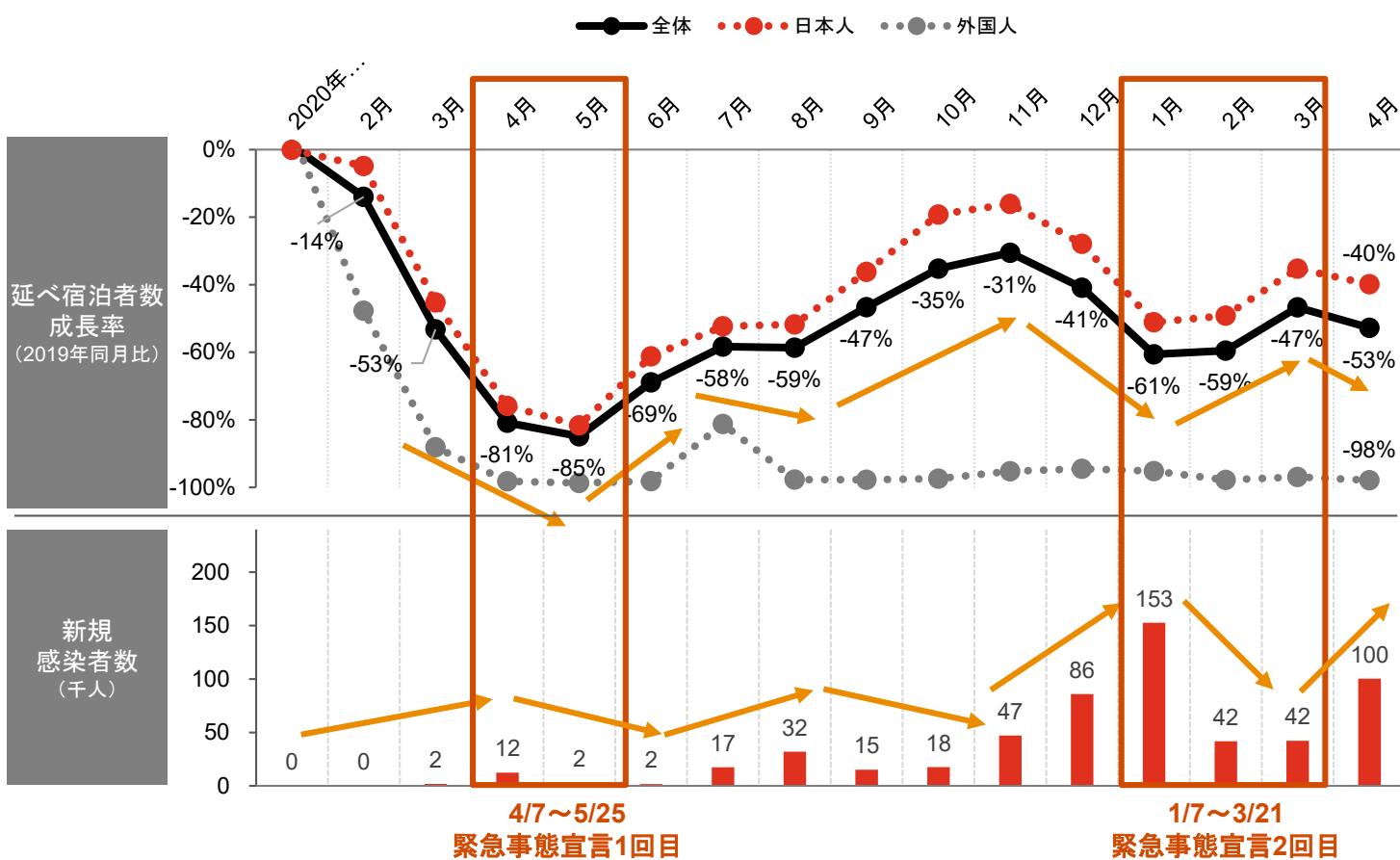
① 宿泊需要の動向について

COVID-19の国内感染が確認されてから、宿泊需要は緊急事態宣言などそのものよりも、感染者数と反比例する形で増減の波を繰り返しています(図1)。2度目の緊急事態宣言^{*2}が発令された直後の2021年1月の宿泊需要は2019年同月比61%減少(2019年同月比39%)まで落ち込みましたが、3月は感染者数の減少により同47%減(53%)まで回復しました。一方で4月から5月前半にかけては旅行シーズンによる宿泊需要増が期待されていましたが、大阪をはじめとするイギリス型変異株などの感染拡大が急速に進み、4月25日には3度目の緊急事態宣言^{*3}が発令されたことで、4月の宿泊需要は2019年同月比53%減(47%)まで再び落ち込みました。

5月以降も感染者数が多い状況が続き、緊急事態宣言の対象地域が拡大され、また宣言の期間が6月20日まで延長されたことから、当面は厳しい需要環境が続くことが想定されます。

7、8月の東京五輪開催については懸念の声も多いですが、開催された場合、開催地域である東京や北海道などの限定された地域では運営関係者約8万人(5月28日時点の情報)の一時的な宿泊需要が想定されます。一般観客の受け入れについては、政府や大会組織委員会の中で協議中ではありますが、受け入れが決定されれば当然ながら一部宿泊需要へプラスの影響は想定されますが、現時点においては受け入れの可否や規模については全く見えない状況です。

（図1） 延べ宿泊者数^{*4}とCOVID-19新規感染者数の推移^{*5} （全て対2019年同月比）



*2 補足:2度目の緊急事態宣言は、2021年1月8日より埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県の4都県に対して発令。1月14日より栃木県、岐阜県、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県、福岡県の7府県を緊急事態宣言の対象地域に追加。2月8日より栃木県が、2月29日より岐阜県、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県、福岡県の6府県が先行解除。残る4都県は3月22日に解除。

*3 補足:3度目の緊急事態宣言は、2021年4月25日より東京都、大阪府、京都府、兵庫県の4都県に対して発令。5月16日より北海道、広島県、岡山県を緊急事態宣言の対象地域に追加。5月23日より沖縄県も対象地域に追加。

*4 出典・観光庁「宿泊旅行統計調査」(2019年1~12月の値は確定値、2020年1~12月、2021年1~4月の値は速報値を使用)

*5 出典：厚生労働省オープンデータ「陽性者数」

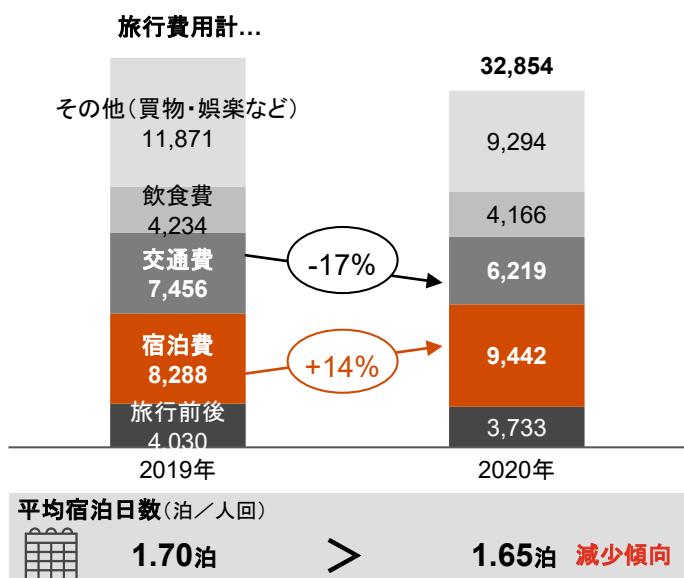
② COVID-19による旅行消費への影響について

5月18日に発表された2021年1~3月期の国内総生産(GDP)速報値は3期ぶりにマイナスとなり、2020年度通期(2020年4月~2021年3月)では前年度比4.6%減とリーマンショックを超えて戦後最大の落ち込み幅となりました。長引く自粛生活の影響を受けてGDPの半分以上を占める個人消費の低迷が日本の経済に影響を与えており、特にホテル業界や飲食業界などに大きな打撃を与えています。

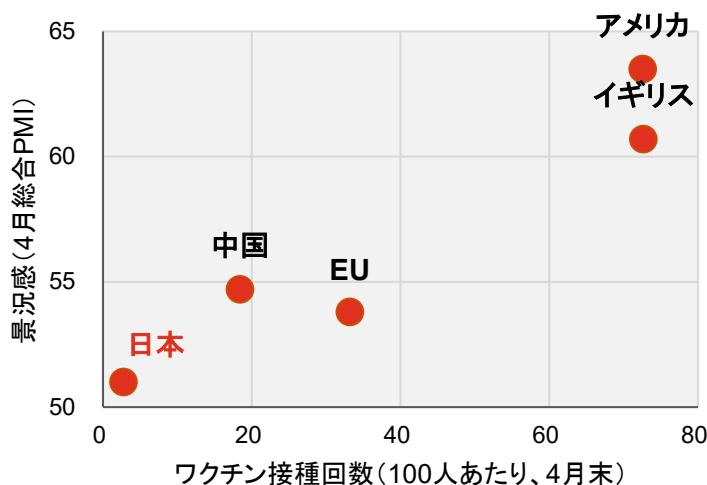
2020年の旅行消費動向をみると、旅行消費単価は減少傾向にあり、また交通費についても減少傾向にあります。この傾向は、コロナ禍において見られた短期・近距離旅行のトレンドと符合しています(図2)。その一方で、宿泊日数は減少しているものの、1泊当たりの宿泊単価(キャンペーンの補助は除いた実支払い額)は上昇傾向が見られています。旅行消費総額自体は減少しているものの、旅行の際には宿泊客がいつもよりも少し高い宿泊施設を選択している可能性があり、ホテル自体をデスティネーションとして滞在性の高いホテルを選ぶ傾向や、自粛による消費抑制の反動が、このような動きにつながっているものと推察されます。

コロナ問題の長期化を受け、失業者数の増加などによる消費者マインドへの影響が懸念されますが、他国の事例ではワクチン接種が進むほど消費者マインドが回復する傾向が顕著に見られています(図3)。日本全体でみると自粛生活で消費支出が減少している分、貯蓄率は上昇傾向(図4)にあります。コロナ禍では消費意欲が底だまりしているとも考えられ、COVID-19の終息後は長期にわたる消費抑制の反動で旅行需要が一時的に高まることが期待されます。

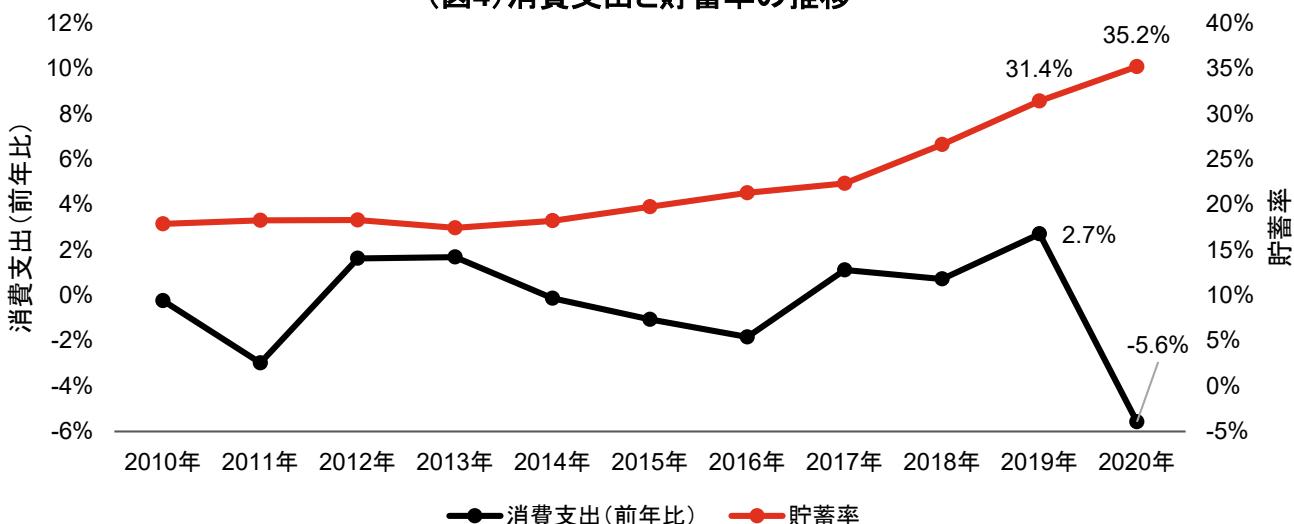
(図2) 1泊あたりの旅行消費単価(円／人泊)^{*6}



(図3) ワクチン接種率と消費者マインドの相関^{*7}



(図4) 消費支出と貯蓄率の推移^{*8}



*6 出典:観光庁『旅行・観光消費動向調査』

※国内旅行における観光・レクリエーションを目的とした旅行需要の動向

*7 出典:IHSマークイット、Our World in Data

*8 出典:総務省『家計調査』

※2人以上の世帯のうち勤労者世帯の動向

③宿泊需要の回復シナリオについて

宿泊需要の回復に向けて、ワクチンの普及による集団免疫の獲得(=感染の終息)への期待が高まっています。現在流通しているワクチンの効果持続期間や変異株への効果など不確定要素を抱えているものの、人口の約6割がワクチンの2回接種を完了しているイスラエルでは、感染者数が減少傾向にあり、効果が見られています(図5)。

日本国内では、ワクチン接種が2月17日より開始し、9月中には接種対象者全員分(16歳以上の1億1千万人分)のワクチンを確保できる見通し^{*10}です。政府は1日100万回の接種、7月中に高齢者の接種完了を目指としていますが、6月6日時点での1日あたり接種回数(7日移動平均)は約60万回で、人口に対してのワクチン2回目の接種率は3%にとどまっており、接種スピードには課題が残ります。仮に現在の接種スピードのまま推移した場合には、集団免疫の獲得時期^{*11}は2022年3月頃と試算されます。当然、接種体制が整い現在よりも急速に接種が進む可能性や、集団免疫を獲得する前に高齢者などの接種が完了した段階で徐々に宿泊需要が戻ってくる可能性も考えられます。その一方で新たな変異種の発生やワクチンの接種拒否による接種率の減速などの不確定要素も存在するため、現時点の動向を踏まえると、2021年中に完全に集団免疫を獲得することはハードルが高いと考えられます。

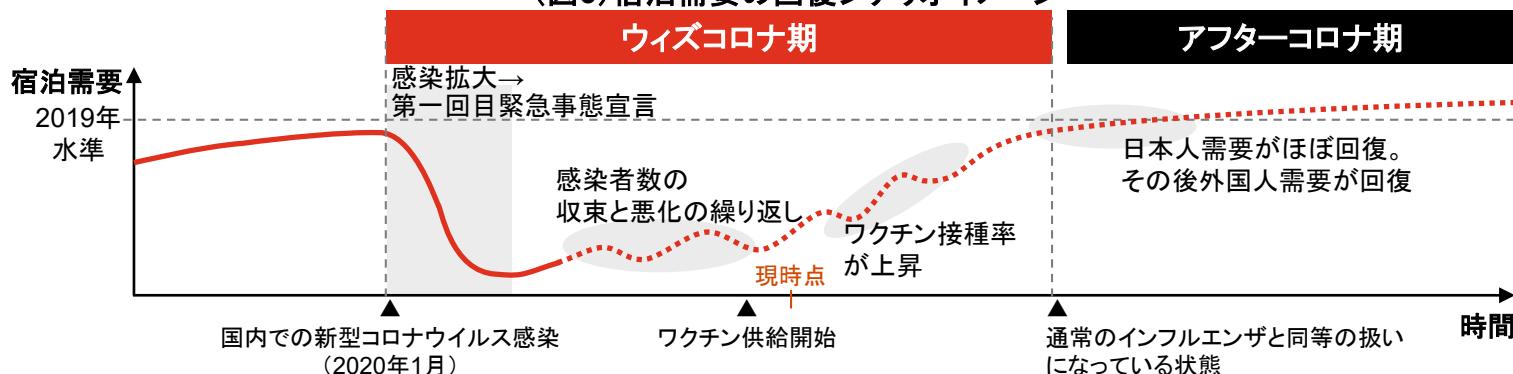
6月20日に予定されている緊急事態宣言解除後も、集団免疫を獲得するまでは、感染者数の波に応じて宿泊需要も増減を繰り返すことが予想されます(図6)。感染拡大の波を極力押さえ、宿泊需要へのインパクトを最小減にするためには、現時点においては、ワクチン接種の加速化が唯一の鍵になると考えられます。

インバウンド需要については、世界レベルでのワクチン接種率や、対象国間での政治的な要素などが影響するため、国内需要よりも回復予測は複雑困難となります。世界レベルでの集団免疫達成の目標は2022年末とされ、またIATAなどは世界レベルでの需要回復を2023~2024年頃と予測していますが、日本の視点からは、最も大きな需要ソースであるアジア諸国の状況が重要となります。近隣のアジア諸国では相対的に感染者数が抑制されてきましたが、韓国、台湾、マレーシアなどでは変異株による感染再拡大が見られており、ワクチン普及の遅れが課題となっています。また、中国製ワクチンを供与している東南アジア諸国でも再び感染者数が増加しており、中国製ワクチンの有効性に対して疑念が出てるケースも見られます。インバウンド需要の約6割^{*12}は中国・韓国・台湾が占めていることから、当該国における集団免疫獲得時期と国境再開のタイミングがインバウンド需要の回復のポイントになるとを考えられます。一方で、各国間の往来制限が継続している期間においては、日本からのアウトバウンド需要も限定的となるため、この期間においては通常であれば海外旅行に出かける層の需要を如何にして国内需要として取り込んでいかが重要になってきます。

(図5)ワクチン接種率と新規感染者数^{*9}

	ワクチン接種率(カッコ内は2回目接種率を示す)		人口100万人あたりの新規感染者数	
	2021年1月1日時点	2021年6月6日時点	2021年1月1日時点	2021年6月6日時点
日本	0%(0%)	10%(3%)	25.8人	16.0人
イスラエル	12%(0%)	63%(59%)	606.3人	0.6人
英国	0%(0%)	60%(41%)	787.5人	77.0人
米国	0%(0%)	52%(42%)	464.1人	16.3人
中国	0%(0%)	54%(不明)	0.0人	0.0人
韓国	0%(0%)	15%(4%)	16.1人	9.5人
台湾	0%(0%)	3%(不明)	0.1人	14.4人

(図6)宿泊需要の回復シナリオイメージ



*9 出典: Our World in Data

*10 出典: 日本経済新聞『ワクチン、国内対象者分を9月確保 河野氏(2021年4月18日)』

*11 補足: 集団免疫獲得時期は全人口の70%がワクチンを接種した時期と仮定(WHOではワクチン接種率60%~70%との見解)COVID-19: ホテル業界への影響 | 5

*12 出典: JNTO『訪日外客数(2019年)』

3. コロナ禍におけるホテル業界の変化と今後について

2020年6月のレポート発刊以降、コロナ禍の長期化により想定されるホテル業界の動きについて述べてきましたが、当時想定していた動きが顕在化しつつあります。

① 賃料減額交渉およびそれに端を発する契約形態の見直しについて

2021年3月のレポートにて、固定賃料での出店拡大リスクについて述べましたが、PwCの独自のアンケート調査からは、サンプル数は少ないものの、実際に今回の危機を踏まえ契約形態の見直しが進んでいる傾向が見られました。

ホテル事業者の運営契約形態は、①所有直営、②リース、③運営受託(またはフランチャイズ)に大きく分類されますが、調査結果からは、①は日系ブランドのフルサービス型ホテル、②は日系ブランドの宿泊主体型ホテル、③はグローバルブランドのホテルでの契約が多いとの傾向が見られています。

オペレーターへの調査結果では、20社中18社が現時点で変動賃料を含む賃貸借契約やMC／FCを希望していることが分かりました。18社のうち5社はもともと固定賃料の賃貸借契約を採用していましたが、コロナ禍の影響を踏まえて契約形態の変更を検討しています。またオーナー側でも今回の危機を踏まえ、業績連動型の契約形態への変更に応じる姿勢が確認されているほか、レンダー側でもオペレーターのクレジット・ホテルブランドなどを見極めた上で、条件が合えば業績連動型のホテル不動産に対するノンリコースローンの提供は可能であるとの回答結果が見られました。このような業績変動型の契約形態では、これまでの固定賃料スキームとは異なり、各オペレーターの運営・ブランド力、収益力の確実性が問われることになるため、オペレーター側の意識変革はもとより、オーナー側は目利き力やアセットマネジメント能力が重要になってくると考えられます。ただし、このような変化への対応は一朝一夕で行えるものではないため、意思を固め、数年をかけて準備を整えていくことが必要となります。

いずれにしても、100年に一度のさまざまな危機が、10年ごとに起こる時代においては、オペレーターにとっても、オーナーにとってもリスク耐性を伴ったビジネススキームへの変革が求められており、その点においては、大きな危機を幾度も経験し、変遷してきた欧米の事例などに学ぶべきところは多いものと考えます。

② 財務問題の悪化に伴う資本増強の動き

コロナ禍で売上が落ち込み資金繰りに窮した企業は、これまで実質無利子・無担保融資や持続化給付金、雇用調整助成金などのさまざまな緊急支援策を受けつつ2021年以降の需要回復に期待してきましたが、年初からの2度にわたる緊急事態宣言などの状況に鑑みると、再度の対策が必要になっている状況と推察します。

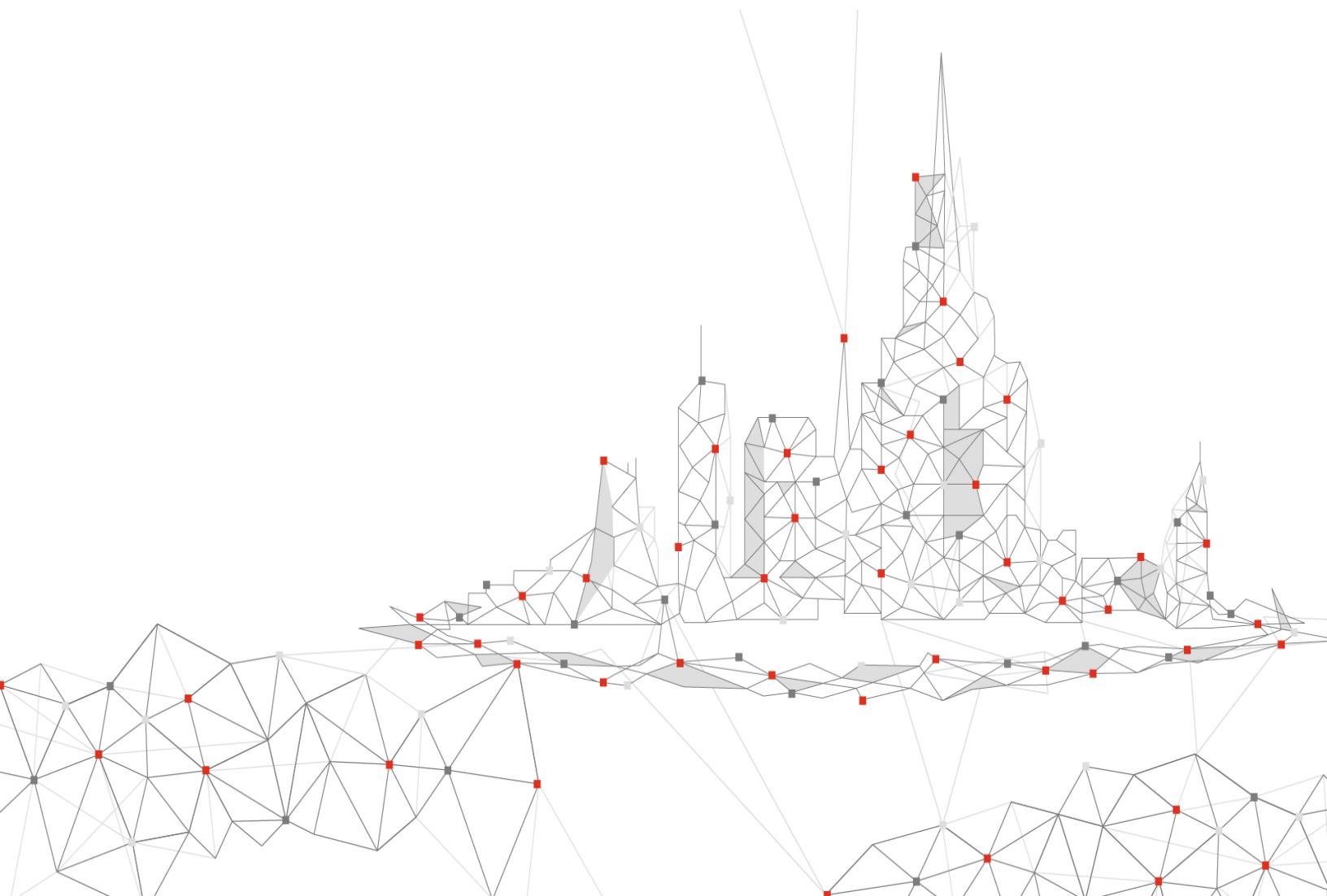
金融庁から金融機関に対して、複数回にわたり、コロナ禍で影響を受けている飲食、旅行、宿泊などの事業者への資金繰り支援の要請が出たことを受けて、多くの事業者は3月期末を乗り切った状況ですが、コロナ危機の長期化により借り入れ余地が狭まるなか、劣後ローンや優先・普通株といった資本性の資金調達による財務体質の改善もより重要性を増しています。一方、金融機関サイドから見た場合にも、当然ながら、規律が働くかない、無制限の融資継続は難しい中で、慎重な対応が求められており、融資・出資の判断材料が必要となります。

事業者サイドとして、危機を脱するだけではなく、持続的な成長を達成するためには、Bankable(銀行が融資できる)であり、Investable(投資家が投資できる)な企業体であり続けることが必要であり、その為には、競争優位性を持ったマーケットでの主要プレーヤーであること、将来の事業戦略・計画が明確で蓋然性があること、また経営者に明確なビジョンがあり優秀な人材を有していることが必要となります。それがそのまま金融機関や投資家から見た判断材料になってくるものと思われます。

③ ホテル事業の見直しや寡占化・集中化に伴う、業界再編の動き

日々事業者の方々と話をする中で、「本来やるべきなのは分かるが、社内事情もありそれはできない」との意見はよく聞かれます。しかしながら、危機時においては、それらの制約がなくなり、一気に物事が進む事例が見られることから、アフターコロナ期においては、業界の構造改革に繋がる可能性があります。

徹底的なコスト構造の見直し、アセットライトに向けた取り組み、おもてなしから攻めのマーケティングへの転換、一部事業・拠点の撤退、オペレーター・チェンジ、オペレーター・ホテル不動産の買収などが進んでおり、アフターコロナのマーケットでは、よりホテル業に対する本気度が高く、かつ強いプレイヤーのみに絞られていくことが想定されます。ホテル不動産がオペレーショナルアセットであることが強く認識される中で、自社はオペレーターなのか、オーナーなのかを明確に定義(オーナー・オペレーターの場合でも責任と権限を分ける)した上で、また国内または世界的なレベルでの競争の中で、10年後、20年後の姿を想像し、その為には今何を取り組むべきかを明確にすることが将来のビジネスの成否を分けるものと考えます。



おわりに

国内ではワクチン接種が進まないなか、変異株の流行による感染再拡大が需要低迷を招き、依然として厳しい状態が続いています。一方、世界では、ワクチン普及による感染者数抑え込みに成功するなど需要回復に向けた明るい話題も出ています。皆さまにおかれましても、宿泊需要の回復に向けて、日々検討を進めておられることと思います。本レポートは、皆さま方のマーケットの現状把握および今後の事業の方向性のご検討に資するため、今後も3カ月ごとを目途に定期的情報発信をしていきたいと考えております。本レポートおよびPwCの提供サービスなどについてご質問やご相談がございましたら、末尾に記載の問い合わせ先までご連絡のうえ、情報交換をさせていただければ幸いです（ウェブミーティングまたは電話会議も歓迎です）。皆さまにおかれましては、ご健康と安全に最大限のご配慮をいただきたいとともに、現状が速やかに収束に向かうよう心より祈念申し上げます。

参考:PwCについて

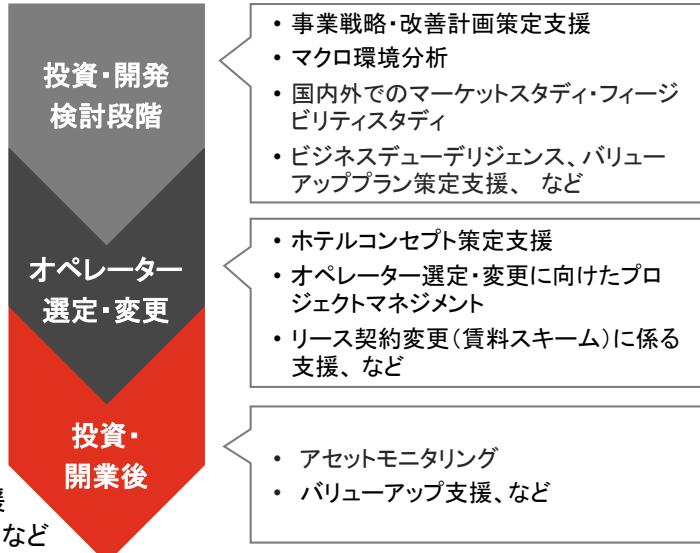
PwCはグローバルで豊富なホスピタリティ&レジャー・ビジネス支援実績を豊富に有しており、日本においても海外との連携を図りながら、また最新事例を取り入れながら、業界発展に向けた貢献を行っています。

また、総合プロフェッショナルサービスファームとしてのPwC Japanグループの強みを活かして、業界のベストプラクティスだけではなく、他業界での先進事例や有用なソリューションなどを見定め、ホスピタリティ&レジャー業界に転用・活用することにより新たな価値を提供し、業界の課題解決に向けた取り組みをサポートします。

幅広い分野でのサービス提供



ワンストップでのサービス提供



お問い合わせ

「1. ホテルパフォーマンスの動向 (提供:STR)」:

櫻井 詩織

STR ビジネスデベロップメントマネージャー日本地区

ssakurai@str.com 03 4589 9890

上記以外:

PwCコンサルティング合同会社

澤田 竜次
パートナー

ryuji.sawada@pwc.com

雨宮 多佳子
マネージャー

takako.amemiya@pwc.com

岩田麻里
アソシエイト

mari.iwata@pwc.com