



# COVID-19: ホテル業界への影響(2021年9月号)

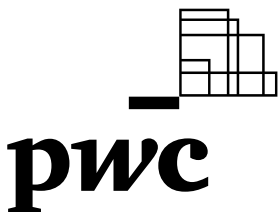
## ホテル業界が直面する現状と今後取り組むべき課題について

### 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6月から配信してきました。今回は第6版の2021年9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

- 7月12日以降、政府の4回目の緊急事態宣言が発令されていた7月の稼働率は、45.2%(前月比+10.9ポイント)で2020年12月以来の最高値となった。五輪効果による東京のRevPARの一時的な高騰に加え、緊急事態宣言地域下においてもコロナ慣れによる週末需要・連休需要のRevPARの増進が確認された。(提供:STR)
- 東京オリンピック・パラリンピックの開催期間中に限れば一部ホテルの収入増が想定されるものの、8月以降も新規感染者数が2万人を超える日が記録されるなど感染拡大傾向が続いており、当面は本格的な需要の回復は見込みづらい。
- 国内におけるワクチン接種は急激に進展(9月9日時点2回目接種率50%)。その一方で、ワクチン接種をしていない若年層においてデルタ株が蔓延しており、またワクチン先進国においてはブレークスルー感染(ワクチン接種後の感染)も見られていることからコロナ終息に向けた懸念が残る状況。ワクチン接種による感染予防・重症化予防を高めていくことと同時に、治療薬の普及がコロナ終息の鍵になると思料される。
- 政府や金融機関の支援により、業界での倒産件数は低位で推移しているものの、コロナ問題の長期化により、各社の財務体質は悪化(利益剰余金や自己資本比率の低下)を続けている。借入金は大幅に増加していることから、アフターコロナにおいては、収益力の強化が最重要課題となる見込み。
- コロナ禍の長期化に伴って、ホテル業界が直面する課題はより深刻さを増しているが、ホテル業界が対応すべき本質的な課題自体は大きく変わっていないのが現状。コロナ禍を生き残るだけでなく、アフターコロナにおいて持続的な成長に向けて取り組むためには、経営力、人材力、および自社の事業モデルの再定義が重要になるものと思料。



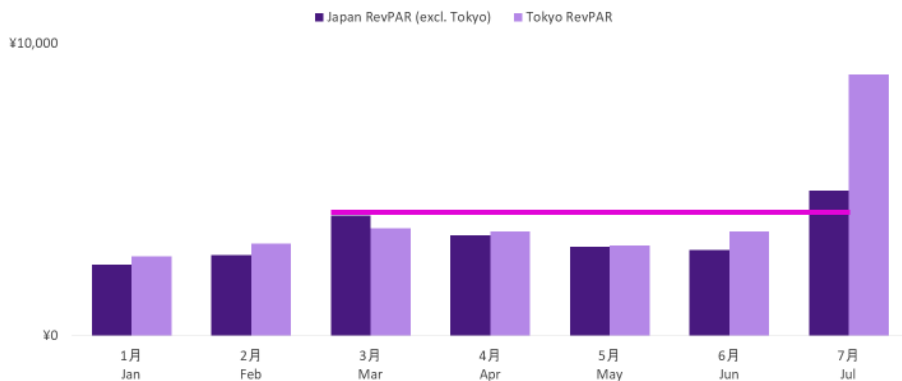
## 1. ホテルパフォーマンスの動向（提供:STR）

本年7月の全国稼働率は、沖縄においては3回目の緊急事態宣言が継続され、東京においては7月12日以降4回目の緊急事態が発令された中で、前月（9都道府県が21日まで宣言対象）より10.9ポイント上昇し45.2%、月次平均客室単価は13,190.54円（前月比プラス45%）で、共に2020年12月以来最高値となり、昨年のGoToトラベルキャンペーンによるピーク月の11月に次ぐ水準となりました。

東京の月次稼働率は前月比13.3ポイント増の47.2%でコロナ禍（2020年3月以降）での最高値となりましたが、1996年1月の国内調査開始からコロナ前までの月次最低稼働率51.9%（2011年4月）には達しておらず、五輪効果も踏まえても回復には遠い状況がうかがえます。

同7月は、五輪効果により東京のRevPARに一時的に高騰が認められる点は当然としても、東京以外の全国ベースでも、宣言対象が首都圏のみだった3月よりも上昇しており、宣言地域においてもコロナ慣れによる週末需要高騰が見られたほか、4連休と夏季休暇による需要増によって、全国的に月後半に向けてRevPAR増進が見られました。

東京以外の全国、7月の高騰は4連休と宣言解除の影響  
For Japan at large, RevPAR impact marginal growth to March 2021  
Japan, RevPAR, JPY, Jan - Jul 2021



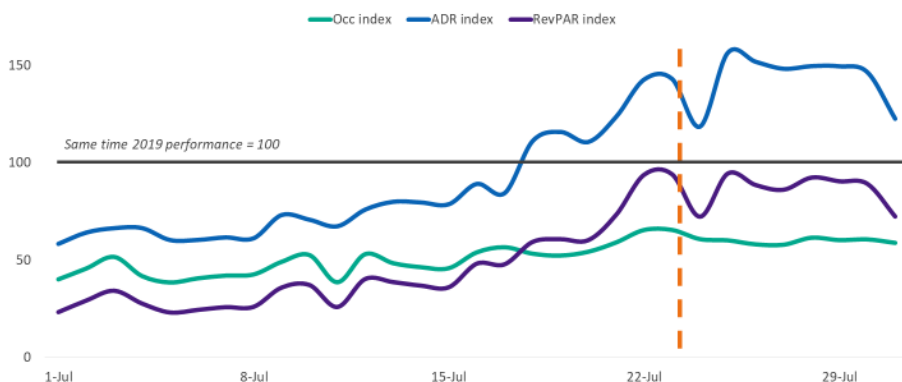
Source: STR, 2021 © CoStar Realty Information, Inc. 18

東京の7月月次単価は2020年1月以降最高値で2019年同月比マイナス1.0%まで回復しました。五輪関係者、メディア関係者や選手村に宿泊しない一部アスリートが、パンデミック前に締結された五輪契約に基づいた価格により宿泊を行ったことにより、ADRの高騰が見られ、五輪開催期間中に限定した単価では、ロンドンや北京などの過去五輪開催都市における開催期間中単価と同水準に達しました。

五輪関係者による契約は、コロナ禍での無観客開催に伴い、キャンセルや、事前キャンセル連絡がなく再販されない「ノーショー」扱いが多発しましたが、コロナ前の五輪契約締結時点で、着手金として宿泊代金の一部がすでに支払われていたことや、残金についても契約通り満額が入金されたことにより、コロナ禍で苦しい経営状況が続くホテルにとっては、五輪特需による恩恵を一時的に得られた格好となりました。

ただし、五輪が原則無観客にて行われたことにより、恩恵を全く受けなかったホテルも多く、五輪契約の有無により、ホテルごとの格差は大きかったものと思われます。

コロナ禍前に締結の五輪契約価格によりRevPARが恩恵を受ける  
Olympic RevPAR growth caused by the rate contracted before pandemic  
Tokyo, KPIs indexed to 2019, standard, JPY, 1 - 31 Jul 2021



Source: STR, 2021 © CoStar Realty Information, Inc. 24

## 2. ウイズコロナ期の動向と今後の展望

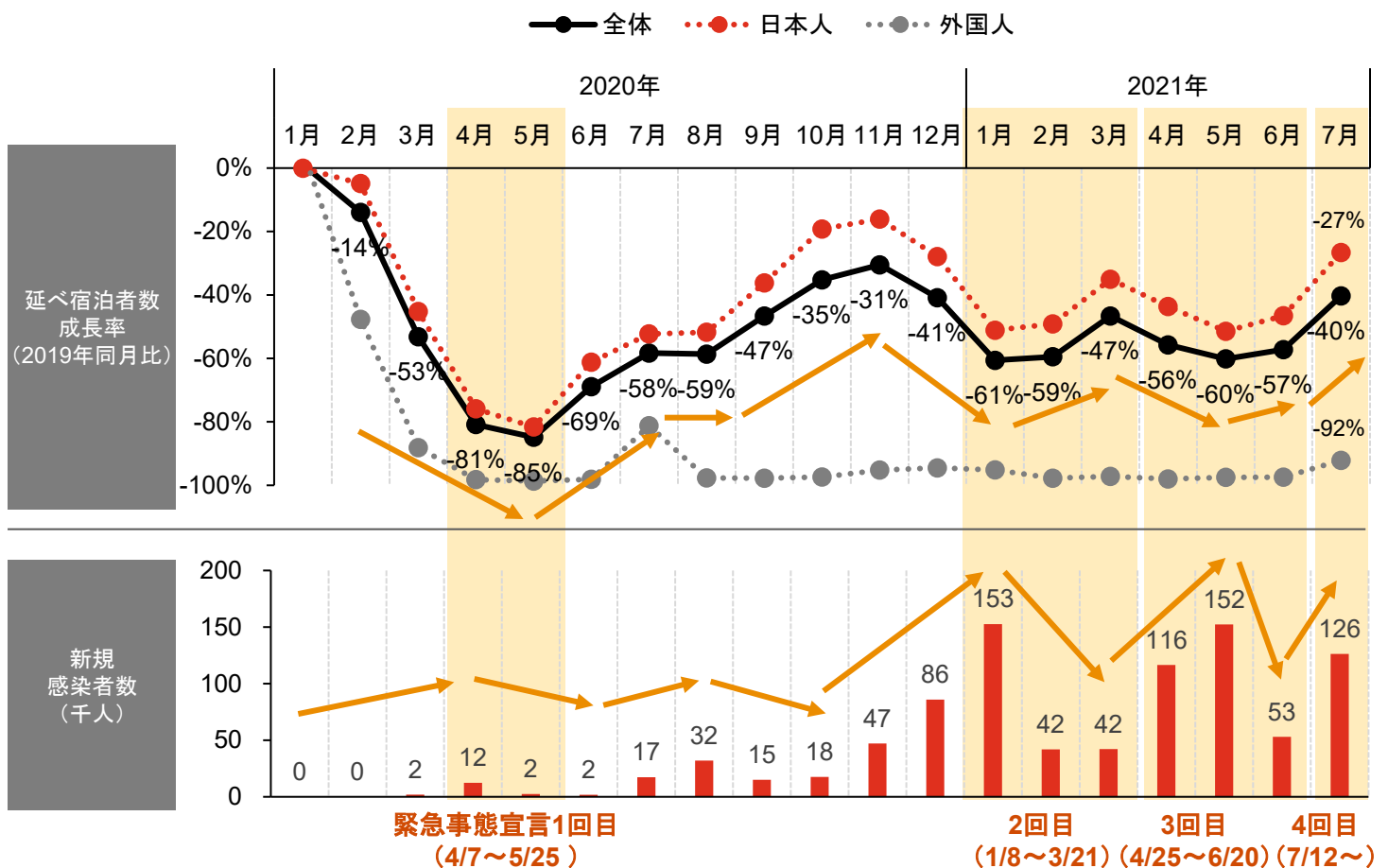
### ① 宿泊需要の動向について

2回目の緊急事態宣言解除後の2021年4月・5月は宿泊需要の増加が期待されていたものの、再びの感染拡大により3回目の緊急事態宣言発令\*1を受けて、2019年同月比でそれぞれ56%減、60%減まで落ち込みました(図1)。5月中旬をピークに感染者数は減少傾向となったものの、7月以降は、デルタ株の急拡大を受けて4回目の緊急事態宣言\*2が発令され、宿泊業界は依然として厳しい状況に直面しています。

7月・8月に開催された東京オリンピック・パラリンピックでは、感染防止のため、大部分の会場(全42会場のうち37会場)が無観客での開催となったもの\*3、主に東京オリンピック・パラリンピック関係者による宿泊需要の高まりにより、7月の宿泊需要は2019年同月比で40%減(内訳として、2019年同月比で日本人は27%減、外国人は92%減)まで回復しました。

8月も7月と同様、東京オリンピック・パラリンピック関連の一時的な宿泊需要が想定されましたが、8月に入り、1日あたりの新規感染者数が2万人を超える日も記録するなど、感染拡大のペースに歯止めがかからない状況が続いているため、パラリンピックなどの効果は限定的であったと料想されます。宿泊需要は、感染者数の増減と反比例する形で増減の波を繰り返す傾向が見られることから、8月・9月についても大幅な需要増は期待しづらく、当面は厳しい需要環境が続くものと想定されます。

(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)



\*1 補足: 3回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都府県に対して発令。5月12日より愛知県、福岡県を対象地域として追加。5月16日より北海道、岡山県、広島県を対象地域として追加。

\*2 補足: 4回目の緊急事態宣言は、2021年7月12日より東京都、沖縄県に対して発令。8月2日より埼玉県、千葉県、神奈川県、大阪府の4府県を対象地域として追加。8月20日より茨城県、栃木県、群馬県、静岡県、京都府、兵庫県、福岡県、沖縄県の7府県を対象地域として追加。8月27日より北海道、宮城県、岐阜県、愛知県、三重県、滋賀県、岡山県、広島県の8道県を対象地域として追加。

\*3 出典: 朝日新聞『五輪、96%が無観客に 福島県も転換「総合的に判断」』

\*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1~7月の値は速報値を使用)

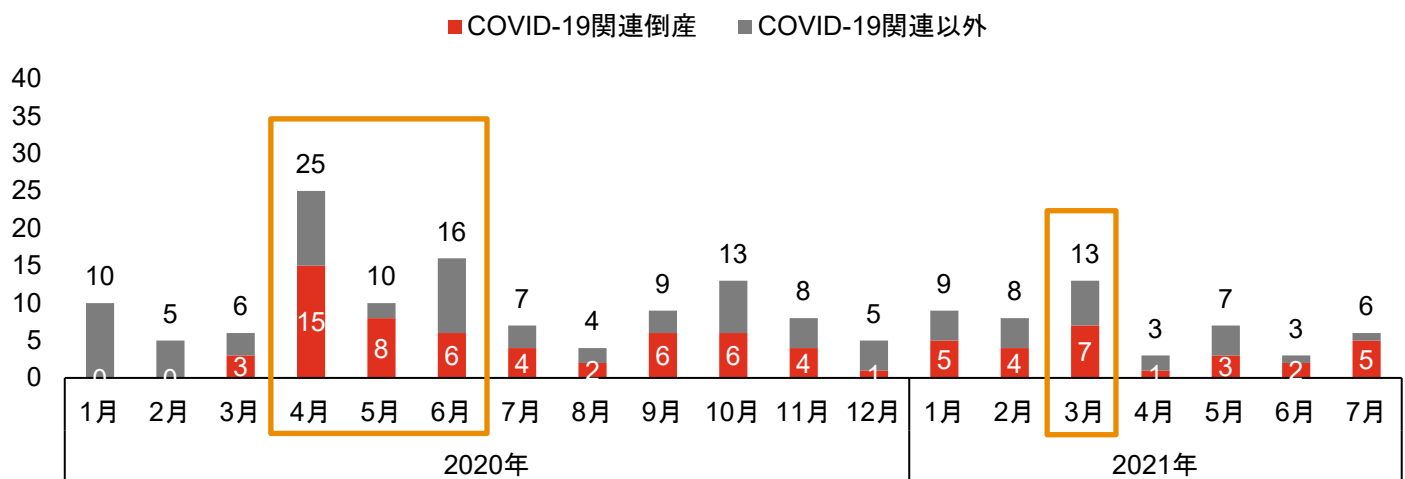
\*5 出典: 厚生労働省オープンデータ『新規陽性者数の推移(日別)』

## ② コロナ禍におけるホテル業界の倒産状況

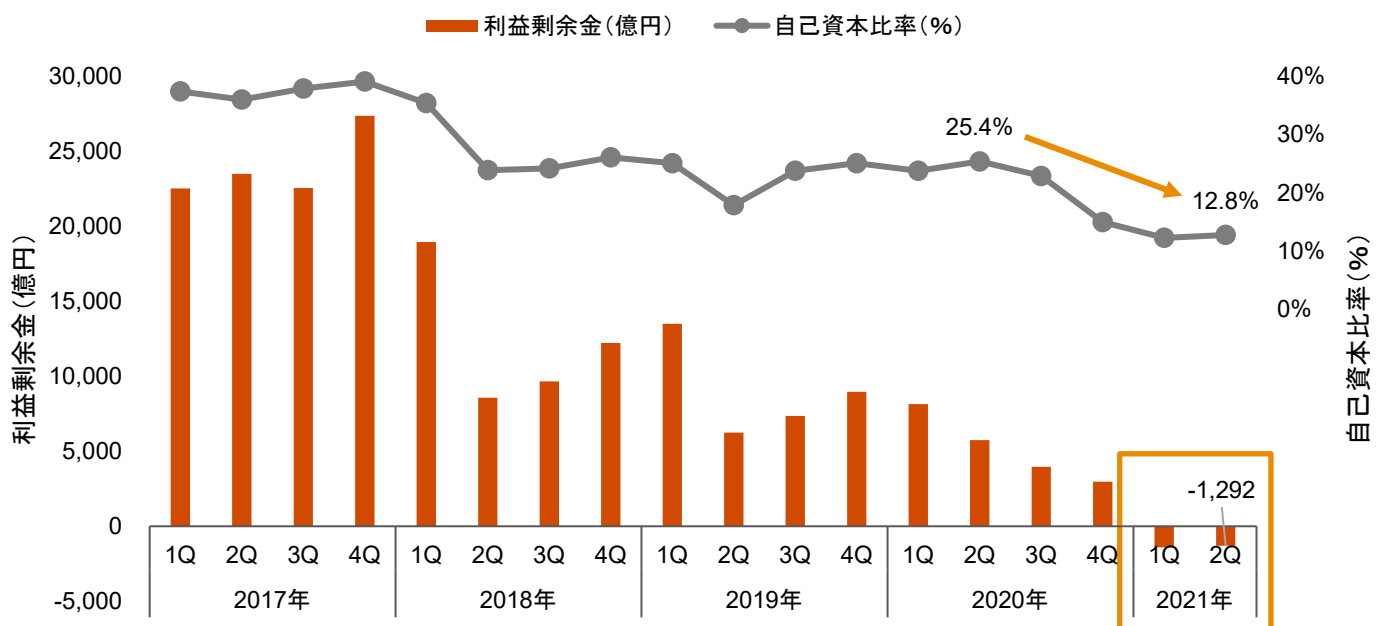
宿泊業における倒産件数は、1回目の緊急事態宣言発令後の4月から6月に急増し、2021年3月にも増加が見られました（図2）。3月は多くの企業の決算期にあたり、期末の資金繰りに窮した企業が増加したものと推察されます。2021年4月以降は、長引く需要の低迷により昨年度よりも厳しい状況に追い込まれる企業が多いと推察されますが、現時点では大幅な倒産件数の増加が見られておらず、政府や金融機関の各種支援策の継続が倒産抑制につながっていると考えられます。

一方で、厳しい需要環境が続いており、財務健全性はかなり厳しい状況となっているものと推察されます。財務省の法人企業統計調査によると、宿泊業の自己資本比率はこれまで20%前後を維持していましたが、この1年間で大幅な低下が見られており、2021年4～6月期で12.8%と前年同月比で約-13ポイントとなっています。また、利益剰余金は2021年以降マイナスに転じており、4～6月期は約-1,300億円と債務超過や倒産のリスクが高まりつつあります（図3）。日銀は2022年3月末までCOVID-19対応の資金支援延長を決定しましたが、いまだ感染者数の収まりが見えず、需要が長期にわたって低迷しているため、倒産件数が増加することも懸念されます。

（図2）宿泊業倒産件数\*6



（図3）宿泊業の利益剰余金と自己資本比率の推移（四半期別）\*7



\*6 出典東京商工リサーチ『宿泊業の倒産は49件に減少、小・零細規模の息切れが目立つ(2021年1-7月)』

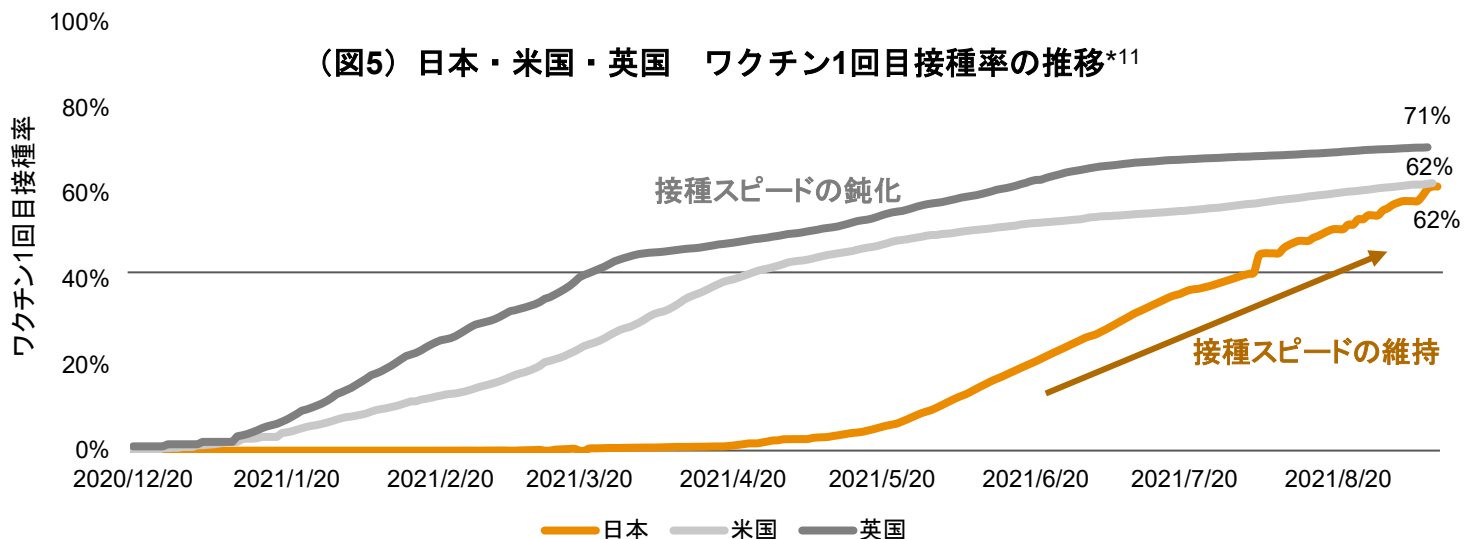
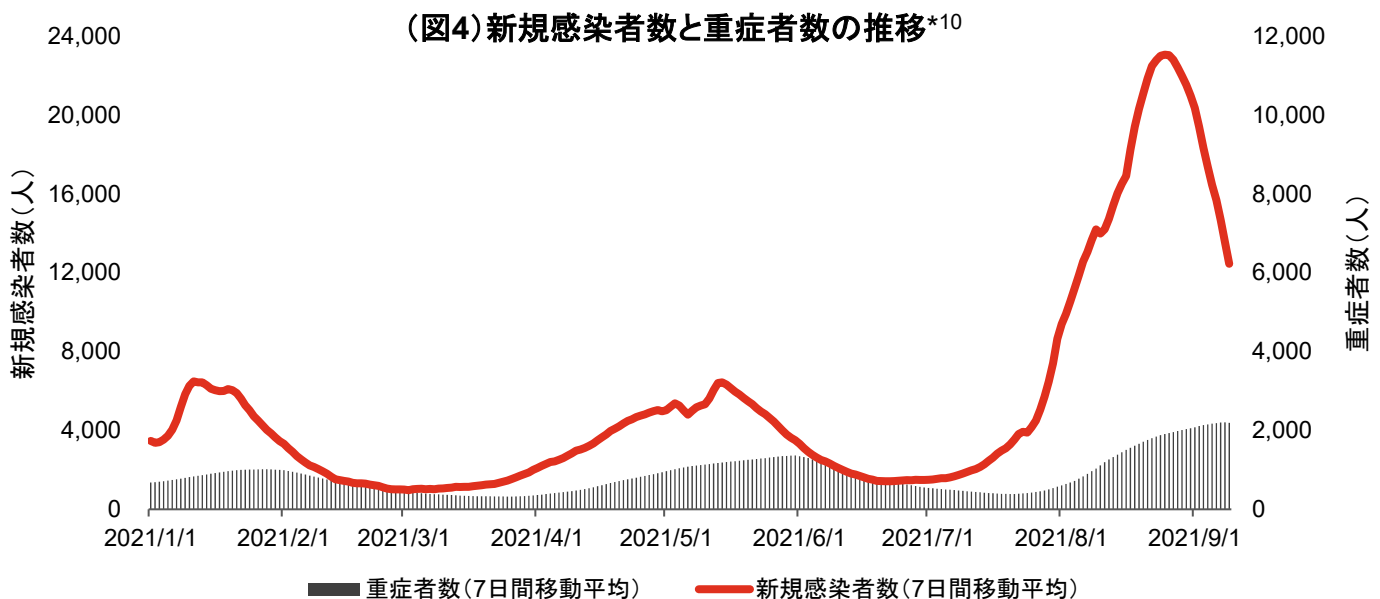
\*7 出典：財務省『法人企業統計調査』

\*7 補足：資本金1,000万円以上の企業を対象。（資本金5億円未満は等確率系統抽出により抽出、資本金5億円以上は全数抽出）

### ③ 今後の回復シナリオについて

感染者数抑制の鍵を握るワクチン接種は国内において急速に進んでおり、9月9日時点で1回目接種率は62%、2回目接種率は50%まで上昇しています\*8。足元ではデルタ株の流行により、ワクチン接種が進んでいない10代～30代を中心に過去の水準を超えるペースで感染拡大し\*9、医療現場が逼迫している状況ではありますが、図4を見てみると、感染者数に対する重症者数の増加ペースは以前よりも抑えられていることから、高齢者を中心としたワクチン接種が浸透したことにより、重症化リスクが一定程度低減していると考えられます。

先行して接種が進んでいるアメリカ・イギリスにおいては、ワクチン接種への抵抗を示す層が相応に存在し、1回目の接種率が40%を超えたあたりから、接種率の伸びが鈍化しているのに対し、日本では接種スピードを維持して推移しています(図5)。またワクチン接種が先行しているこれらの国では、マスク無しでの密状態も多く見られ、時間経過による抗体減少やデルタ株流行の影響を受け、感染が再拡大しています。「ブレイクスルー感染(ワクチン接種後の感染)」が確認されている中、3回目のワクチン接種の必要性も検討されていますが、イスラエル保健省の公開データや米疾病対策センター(CDC)の調査によると、ワクチン接種の時間経過により感染予防効果の低下が見られるものの、重症化予防効果は低下が見られないとされており、ワクチン接種は重症者数を抑制するという点で相応の効果があるものと推察されます。



\*8、11 出典: Our World in Data

\*9 補足: 厚生労働省の『性別・年代別新規陽性者数(週別)』によると、8/18～8/24の10代～30代の感染者数は全体の約50%を占めている。

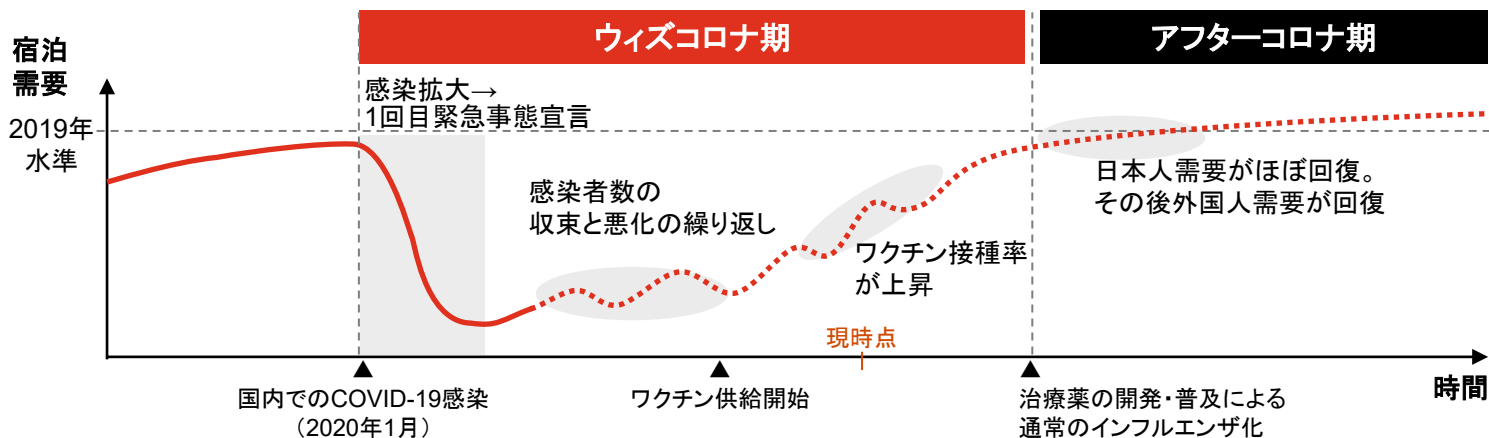
\*10 出典: 厚生労働省オープンデータ『新規陽性者数の推移(日別)』、『重症者数の推移』

日本においては、現時点においても、ワクチン接種率の低下傾向は見られておらず、引き続き接種意欲も高いため、ワクチン先進国と呼ばれているアメリカやイギリスなどよりもワクチン接種率が今後高まる可能性があると考えられます。仮に現在の接種スピードが続けば、早ければ11月、遅くとも年内には希望者全員の2回目接種が完了すると想定されています。日本においては、欧米と異なり、ワクチン接種率が高まっても当面はマスクフリーにはならない可能性が高く、密を避ける行動も残ることが予想されることから、諸外国と比較すると一定程度感染が抑制されることが期待されます。また、コロナの終息に向けては、治療薬の普及も非常に重要になってきますが、既に利用されている抗体カクテル療法などに加えて、製薬会社各社で特に重症化を予防するための軽症者向け治療薬の開発が進んでおり、「条件付き早期承認」の年内申請や最終治験を進めている段階にあります。仮にこれらの治療薬の開発・普及が進めば、旅行需要の大幅な回復に繋がるものと期待されま

一方で、インバウンド需要の回復については、対象国間での政治的判断に加え、世界レベルでの感染の抑え込みが重要となり、国内需要よりも見通しを立てづらい状況です。日本においては、インバウンド需要の約7割<sup>\*12</sup>を占める、中国・台湾・韓国・香港など近郊アジア各国での感染状況やワクチン接種率等が重要なポイントとなります。特に中国においては、現状では厳格な抑え込み政策により感染者数は低く推移していますが、一方で中国製ワクチンの有効性については、譲渡を受けた各国で不安材料となるデータが出ていることから、中国においていつ国境を完全にオープンすることが出来るか否かが、日本における今後のインバウンドの戻りに大きく影響することが予想されます。

宿泊需要の回復シナリオイメージについては、過去のレポートにてご提示している以下の図6の通りです。一方で、ワクチン先進国で多発しているブレイクスルー感染の状況を見ていくと、6割～7割程度の接種率では、集団免疫が達成された状態とは言えず、更に高い接種率が求められると共に、引き続き感染対策を実施し、治療薬の開発・普及までは、感染者数よりも、重症化率や病床使用率等に重点を置いた対策が求められるものと思います。既に人々の行動や、宿泊需要についても、緊急事態宣言そのものや、感染者数の増加には、感応度が低くなっており、医療体制のひっ迫のメッセージとの相関が高くなっていると見られます。

(図6) 宿泊需要の回復シナリオイメージ



\*12 出典: JNTO『訪日外客数(2019年)』

### 3. ホテル業界への提言

COVID-19の感染拡大を期に、ホテル業界は大きなインパクトを受けましたが、同時に業界が従来から抱えていた諸問題を炙り出すと共に、変化の加速を促しているとも言えます。最大のピンチを変革の機会として捉え、事業戦略を再構築できる事業者のみが、COVID-19終息後のマーケットにおいて持続的な成長が達成できるものと思います。本9月号にて、本テーマでのレポートとしては最終号とさせて頂く中で、コロナ後の成長に向けた要諦について纏めます。

#### 1. 不確実性の高い時代に求められる実行力・経営力

ホテル事業会社においては他の事業会社と異なり、現場での運営にフォーカスが当たり易く、また親会社からの出向者である経営サイドが現場を知らないことに引け目を感じるケースも多いことから、結果として、日々の運営を司る(総)支配人が、経営に対して大きな発言権を持つケースや、そもそも経営者を兼ねるケースが見れますが、(総)支配人に求められる資質と、経営者に求められる資質や視点は大きく異なること、また経営者として現場での経験は必須ではなく、また現場での経験がそのまま経営者になるための十分条件ではないことに留意が必要です。

この二つの役割を混同してしまうことが、日本のホテル業界での経営力不足(リーダーの不在)に繋がっているのではと考えます。現場のリーダーである(総)支配人の重要性は言うまでもありませんが、マーケットの先を見据え、戦略を立て、それを数字で語りながら実行していく胆力のある経営者が少ないことが、現状の危機的な状況下で問題を放置し、拡大し、混乱を引き起こしているケースが散見されます。

10年に一度、またはそれより短いペースで、外部環境の大きな変化を経験しているホテル業界の中では、時代を読み、戦略的な視点から、事業構造の変革(ビジネスモデルの見直し・デジタル化など)や個社の枠を超えた変革(M&Aやアライアンスなど)を加速できる実行力・経営力が強く求められていると考えます。

#### 2. 自社事業の再定義(不動産事業か？ホテル事業か？)

日本のホテル事業者には様々なプレイヤーがありますが、大別すると①不動産系ホテル事業者、②鉄道系ホテル事業者、③ホテル専業者、となりますが、今回のコロナ禍で最も財務的なインパクトを受けたのは、③の類型であり、特に固定賃料で開発を行っている事業者となります。もちろんリーマンショックなど、金融危機に端を発する危機などにおいては、不動産の所有に大きなリスクが生じるケースもあり、危機の種類によって状況は異なりますが、繰り返される危機に対して、自社はどのようなリスクをどこまで取れるのか？を踏まえて自社事業の再定義を行うことが必要になってくるものと思います。この大前提として当たり前ではありますが、ホテルはオペレーショナルアセット(運営の巧拙により不動産価値が変わる)であるということへの再認識が重要になるものと思います。

①や②のケースで、グループ内にホテル運営会社を持つ場合には、往々にして自社開発において、自社ブランドが選定される可能性が高いですが、本当に当該開発において自社ブランドに優位性があるのかを検証する必要があるでしょうし、自社ブランド側でも、当該ブランドの優位性を客観的な材料・データに基づき説明を準備する等、グループ内にあっても両社の緊張関係は求められます。(=不動産事業とホテル事業の分離)それがなければ、自社開発の価値を損なう可能性もありますし、自社ブランドサイドとしても、第三者に評価されるような強いブランドに成長することはないでしょう。また、固定賃料でのオペレーションについては、オペレーショナルアセットであるホテルの運営形式としては、あまりにリスクが高いことから、変動部分を増やす等のリスクヘッジが必要となるでしょうし、財務体力次第では、寧ろ一部保有での運営も選択肢になるものと思います。

#### 3. 人の育成・採用・リテンションが重要

ホテルは人が資本のビジネスとよく言われますが、人材への投資が十分ではないケースやプロパー人材だけに頼るケースが多く見られます。ホテルの業務というと、現場での運営業務を中心に考えるケースが多いですが、ホテルの新規開発では、不動産や財務的なスキルが必要となるでしょうし、レベニューマネジメントでは、高度な数学的素養も必要になります。また、ブランドスタンダードの策定や管理においては、デザインや建築的な視点も必要でしょうし、最近のデジタル化による業務の効率化等やマーケティングを考える時にはデジタル人材も必要になるでしょう。しかしながら、現状は単にローテーションで役割を与えているだけで、与えられたスタッフがゼロベースから勉強していく事例が多くあるのも実情です。競争が激化し、スピードが求められる時代において、人材の再教育や、専門性を持った外部人材の採用等を図ると共に、当該人材をリテンションできるような環境・組織作りが求められます。

## おわりに

国内ではワクチン接種が進んでいる一方、デルタ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。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(ご要望に応じてウェブミーティングや電話会議を設定させていただきます)。また、本形式でのレポートは、今回を持ちまして発刊を終了させていただきます。これまでお読みいただき、ありがとうございました。今後はまた別の形での情報発信をさせて頂ければと思います。

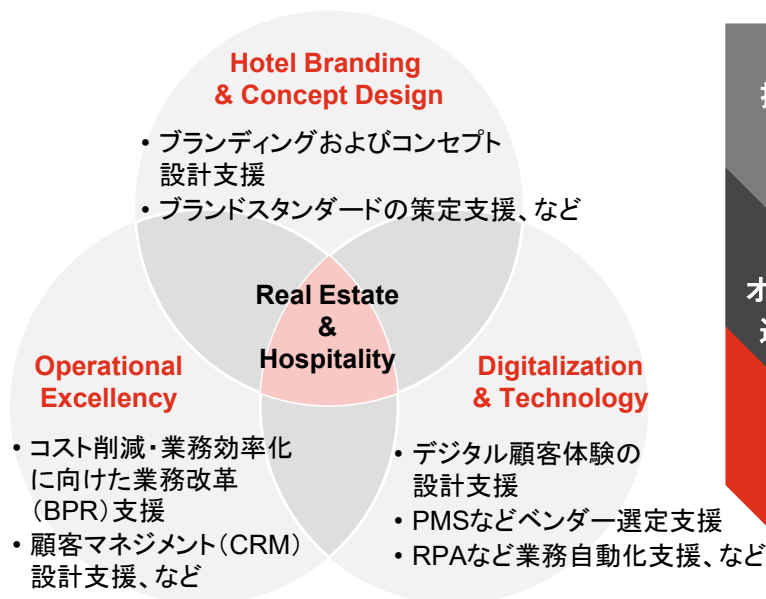
皆さまにおかれましては、ご健康と安全に最大限のご配慮をいただきたいとともに、現状が速やかに収束に向かうよう心より祈念申し上げます。

## 参考:PwCについて

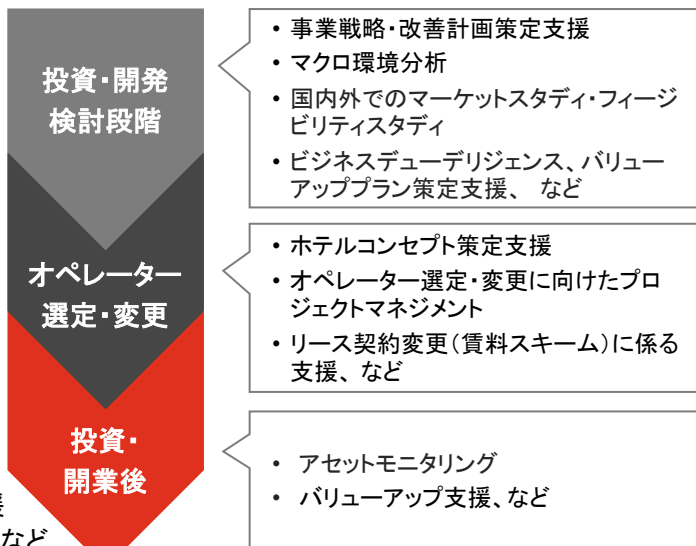
PwCはグローバルで豊富なホスピタリティ&レジャービジネス支援実績を豊富に有しており、日本においても海外との連携を図りながら、また最新事例を取り入れながら、業界発展に向けた貢献を行っています。

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

河合 れいな

シニアアソシエイト

reina.kawai@pwc.com

岩田 麻里

シニアアソシエイト

mari.iwata@pwc.com

大野 良太

シニアアソシエイト

ryota.ohno@pwc.com