

第66回運輸政策セミナー

# Covid-19がホテル業界 に与える影響について



2020年11月20日

PwCコンサルティング合同会社



# PwCコンサルティング合同会社について

- ✓ PwCコンサルティング合同会社は、経営戦略の策定から実行まで総合的なコンサルティングサービスを提供しています。PwCグローバルネットワークと連携しながら、クライアントが直面する複雑で困難な経営課題の解決に取り組み、グローバル市場で競争力を高めることを支援します。

## PwCコンサルティング合同会社

- 設立  
1983年1月31日  
(組織変更日 2016年2月29日)
- 代表者  
代表執行役 CEO 大竹 伸明
- 人員  
約3,030名  
(2020年6月30日現在)
- 所在地  
東京、名古屋、大阪、福岡
- ウェブサイト  
[www.pwc.com/jp/consulting](http://www.pwc.com/jp/consulting)



# 目次

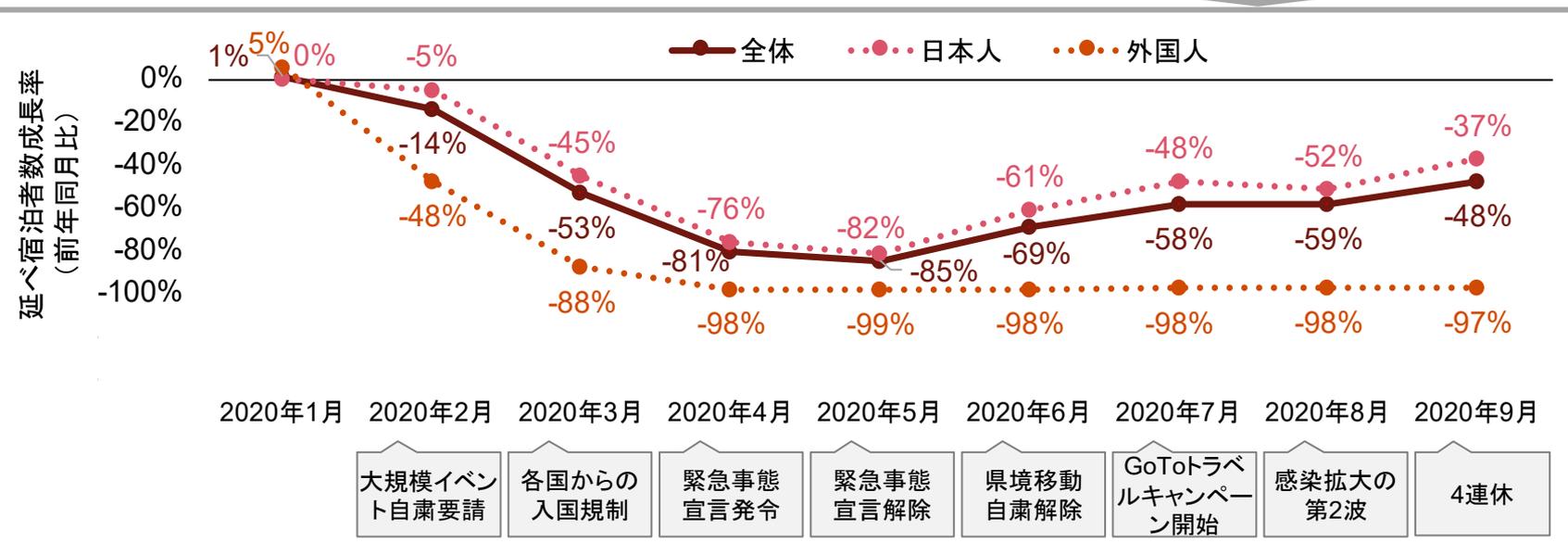
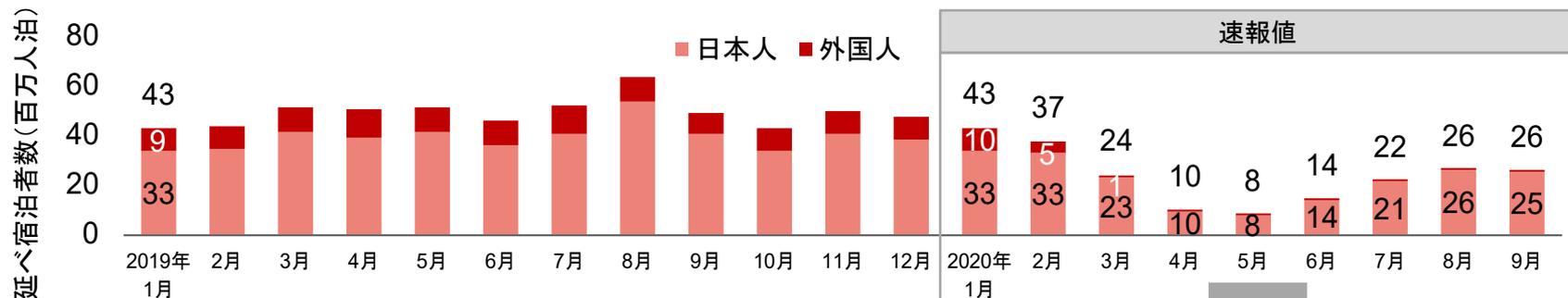
1. Withコロナ時代の現状を理解する
2. Afterコロナ期に向けたホテル事業の戦略について

1

Withコロナ時代の現状を理解する

# 日本全体の延べ宿泊者数の推移(月次)

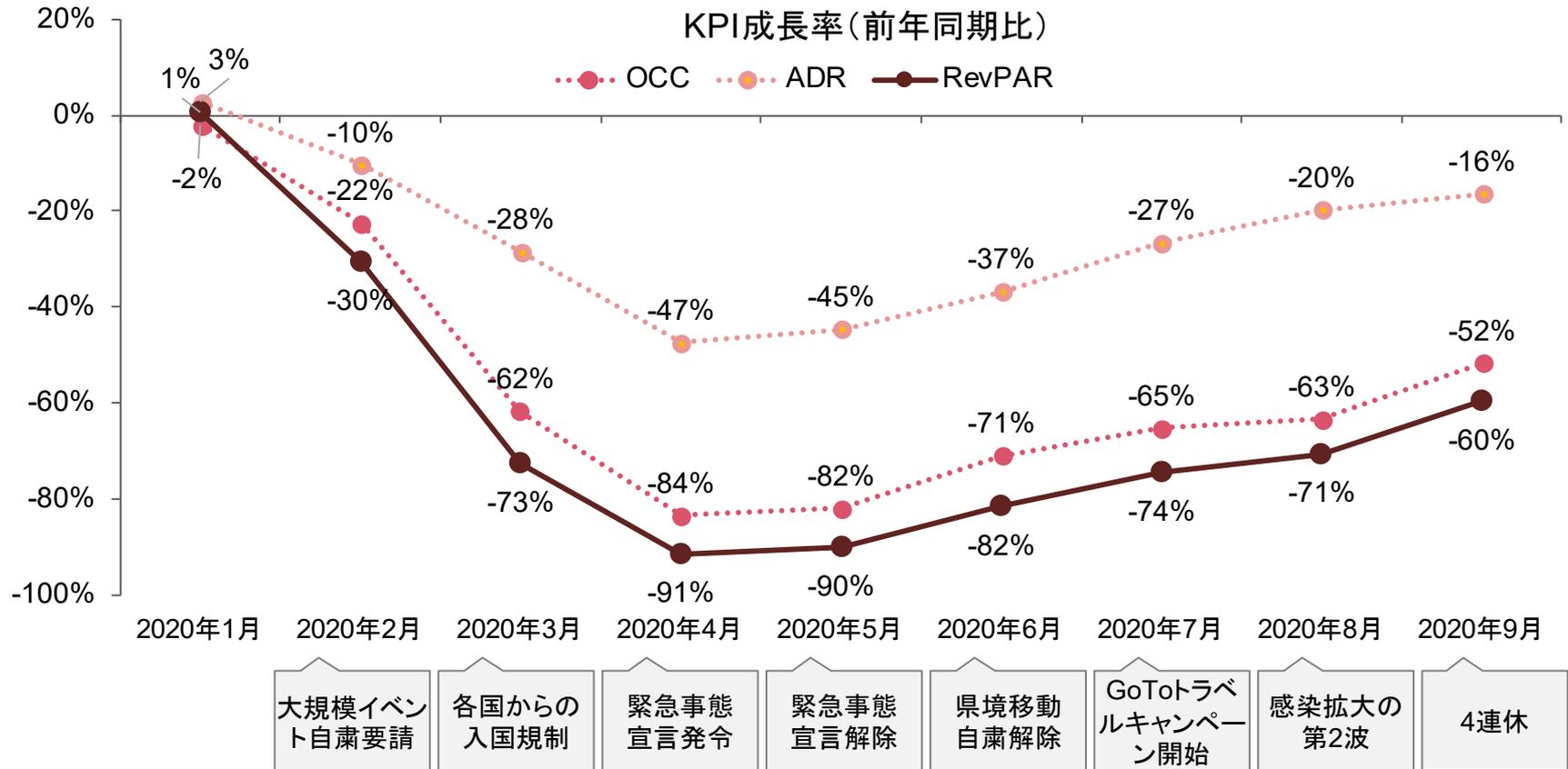
- ▶ 10月以降は東京発着分がGoToトラベル対象に含まれたことにより、需要増が期待される一方で、第3波への警戒が強まっており、需要への影響が懸念される。



大規模イベント自粛要請
各国からの入国規制
緊急事態宣言発令
緊急事態宣言解除
県境移動自粛解除
GoToトラベルキャンペーン開始
感染拡大の第2波
4連休

# 日本全体のホテルパフォーマンスの推移(月次)

- 2020年2月以降のADR<sup>\*1</sup>、OCC<sup>\*2</sup>は、前年同月比で6カ月連続で大幅に減少しており、特に4月は緊急事態宣言の発令により、OCCが大きく低下(前年同期比84%減)し、ADRの低下と相まってRevPAR<sup>\*3</sup>が大きく低下(前年同期比91%減)している。



出典: STR社データをもとにPwCコンサルティングが作成

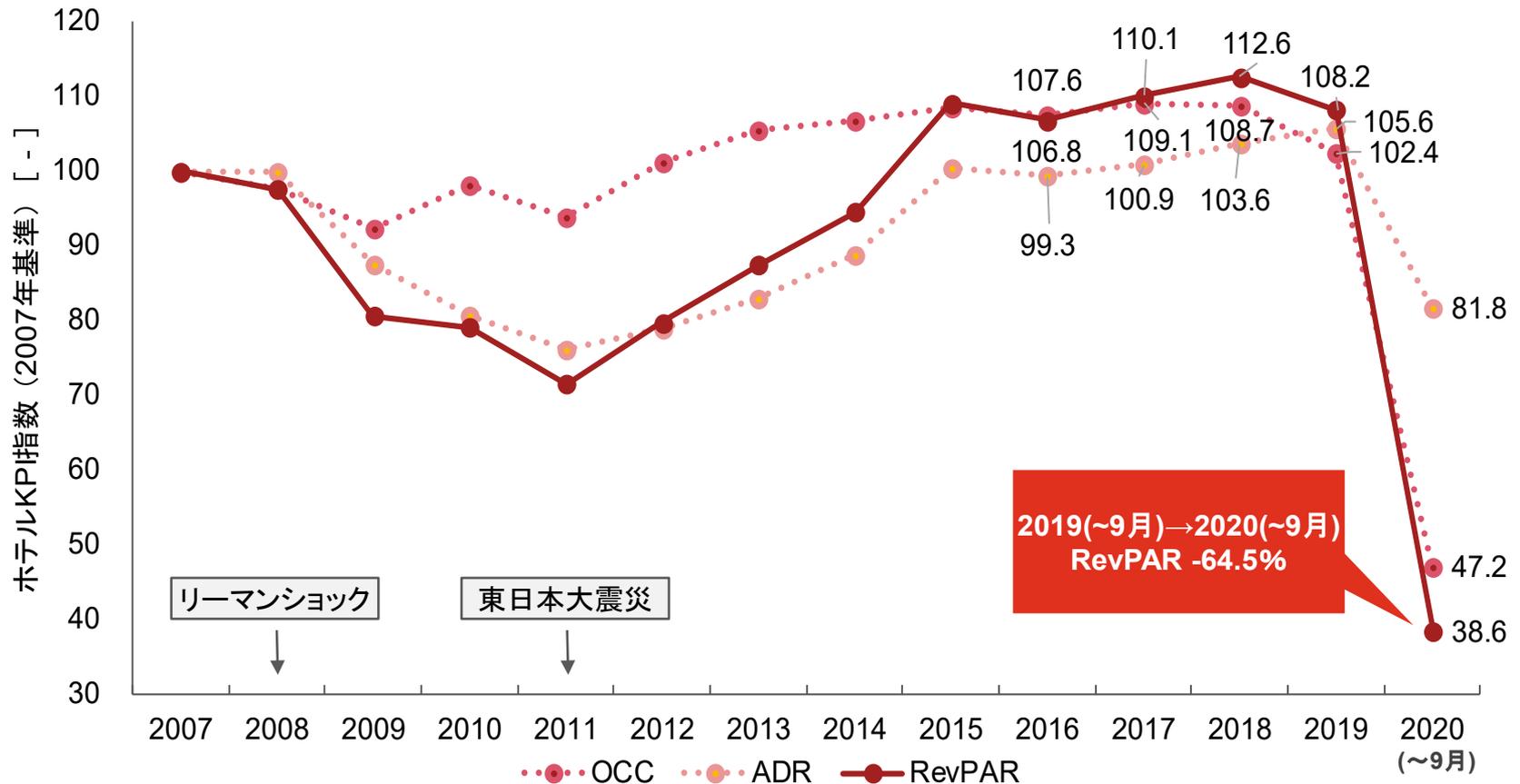
\*1: Average Daily Rateの略称。平均客室単価

\*2: Occupancy Rateの略称。客室稼働率(販売客室数÷総客室数)

\*3: Revenue Per Available Roomの略称。販売可能客室1室あたりの売上(客室販売収入÷総客室数もしくは平均客室単価×客室稼働率)

# 日本全体のホテルパフォーマンスの推移(年次)

- ▶ ホテルのRevPARは、2015年に金融危機以前の水準を超え、2018年までADR主導による成長が見られたものの、2020年は新型コロナウイルス感染症の影響によるOCC低下(需要の消滅)に牽引されRevPARが大きく落ち込んでいる。

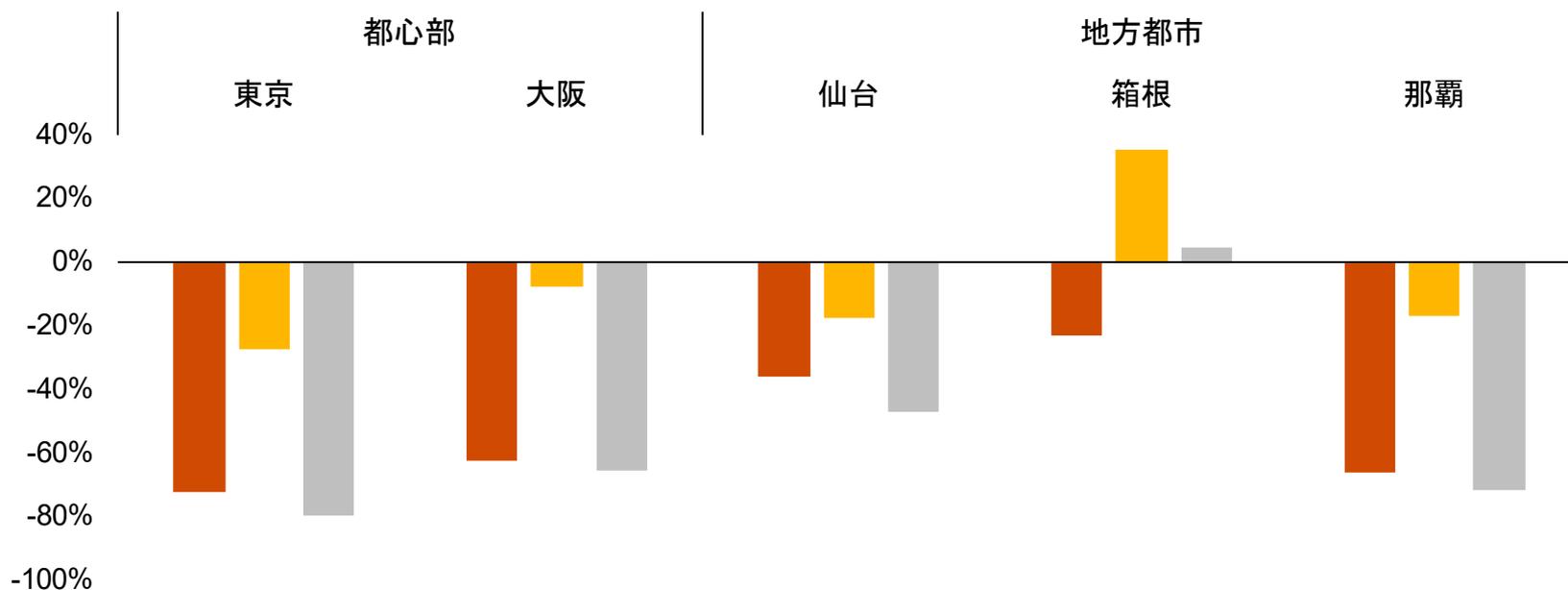


# 都市別のOCC、ADRの推移

- 9月の前年同月比平均客室単価(ADR)は、都心部・地方都市ともに減少しているものの、箱根のみADRが前年比でプラスに転じている。感染者数が多いエリアや3密が想定されるエリアへの旅行を避け、比較的移動が容易で、自然豊かなエリアで旅行を楽しみたいという旅行者の心理が反映されていると考えられる。

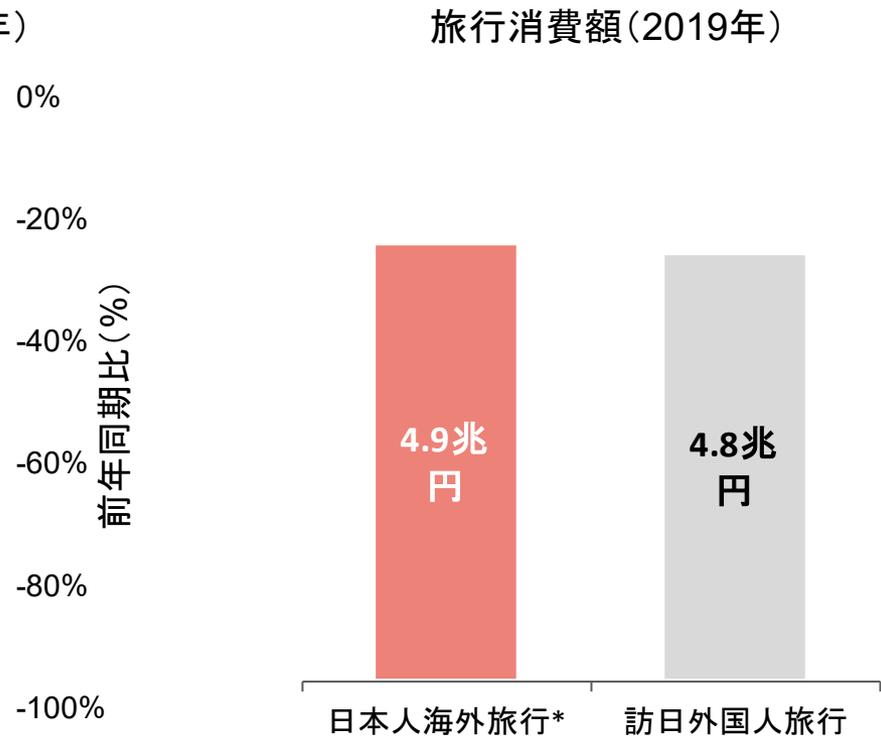
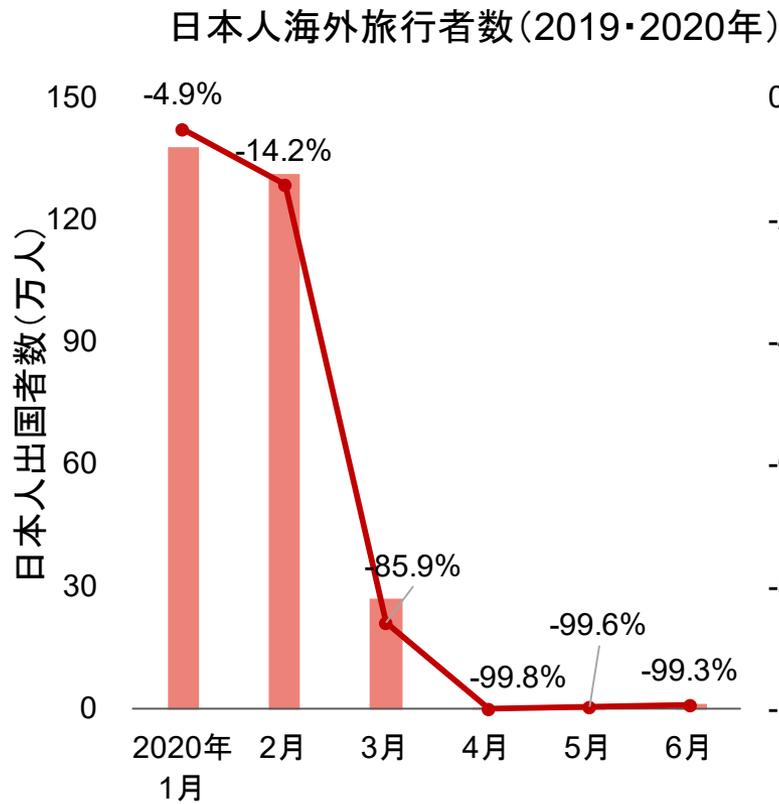
都市別 9月稼働率・ADR・RevPAR（前年同月比）

■稼働率 ■ADR ■RevPAR



# 日本人の海外旅行需要

- 2019年の日本人の海外旅行消費額(旅行前後の国内消費分も含む)は4.9兆円となっており、この額は訪日外国人旅行者の旅行消費額4.8兆円を上回っている。外国人需要が減少している中で日本人の海外旅行需要を国内旅行需要に取り込むことが引き続き重要になってくると言える。

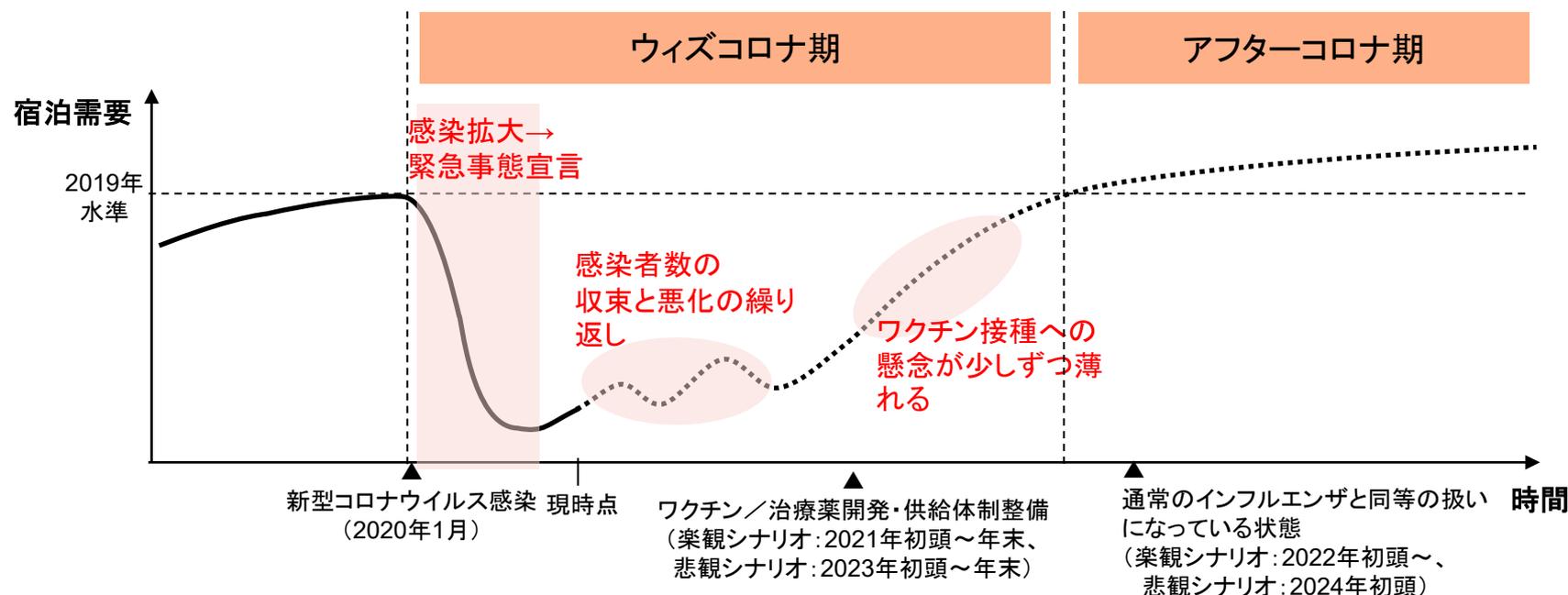


\*日本人の海外旅行消費額には、旅行前後の国内消費分も含む

# ディスカッションポイント1: 新型コロナウイルス問題はいつ終わるか？

- 有効なワクチン・治療薬の普及、および旅行意欲の回復・実際の予約行動の開始までに、おおよそ6か月から1年を見込むと、楽観シナリオで2022年初頭以降、悲観シナリオで2024年初頭に2019年水準まで回復すると想定される。
- また、ウィズコロナ期の需要については、平均で対前年比50～70%程度の水準での推移が見込まれる。

宿泊需要の回復シナリオ



出典:朝日新聞「コロナワクチン、12~18ヶ月で実用化目指す WHO(2020年6月27日)」、日本経済新聞「英アストラゼネカのワクチン強い免疫反応(2020年7月20日)」、日本経済新聞「日本 米ファイザーとワクチン供給基本合意 6千万人分(2020年7月31日)」、日本経済新聞「塩野義、ワクチン年3000万人分確保へ21年内に(2020年7月20日)」、UNWTO「Tourism in the face of COVID-19」、JNTO「訪日外客数(年表)」、STR社データ、観光庁「訪日外国人消費動向調査」、CRITEO「国内・海外旅行の実態および旅行予約に関する意識調査(2016年)」をもとにPwCコンサルティングが作成

# 政府による資本注入の動向と金融機関の貸出残高

## 政府による経済対策の動向

- 大幅に減収した事業主への持続化給付金や雇用調整助成金の拡充
- 日本政策投資銀行などによる資本性劣後ローンや議決権を持たない優先株の活用、地域経済活性化支援機構(REVIC)を活用した出資、官民ファンドの立ち上げなどの支援策
- 日本銀行から民間金融機関に実質無利子・無担保融資などを行う資金供給策の決定、など

銀行及び信用金庫の総貸出平均残高  
前年同月比

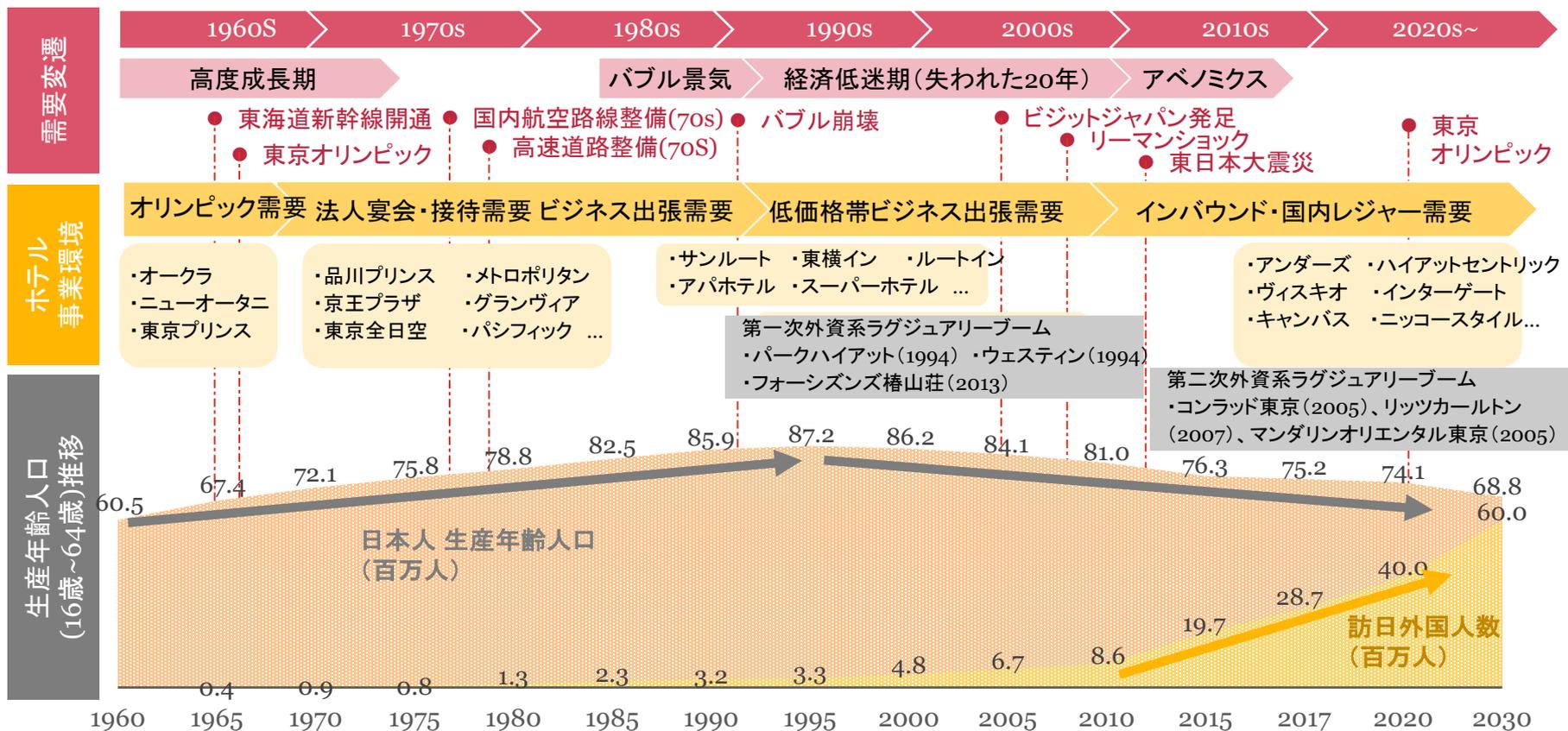


# 2

Afterコロナ期に向けたホテル事業の戦略について

# 国内ホテルマーケットにおけるトレンドの変化

- 歴史的に見ても、経済環境、社会環境、人口動態、技術環境等がホテル業界に影響を与えてきたことから、それらの動きを予測することがカギとなる。



# ディスカッションポイント2: アフターコロナ期の需要の変化

- ▶ 新型コロナウイルス(COVID-19)感染拡大に伴い、各企業が急速にリモートワークを促進するなど、我々のワークスタイルは加速度的に変化。これらの変化は感染収束以降も一定程度定着する可能性が高い。この流れが、ホテルの需要にどのように影響を与えるかの検討が必要。

## 新型コロナウイルス(COVID-19)の感染拡大によるワークスタイルの変化(例)

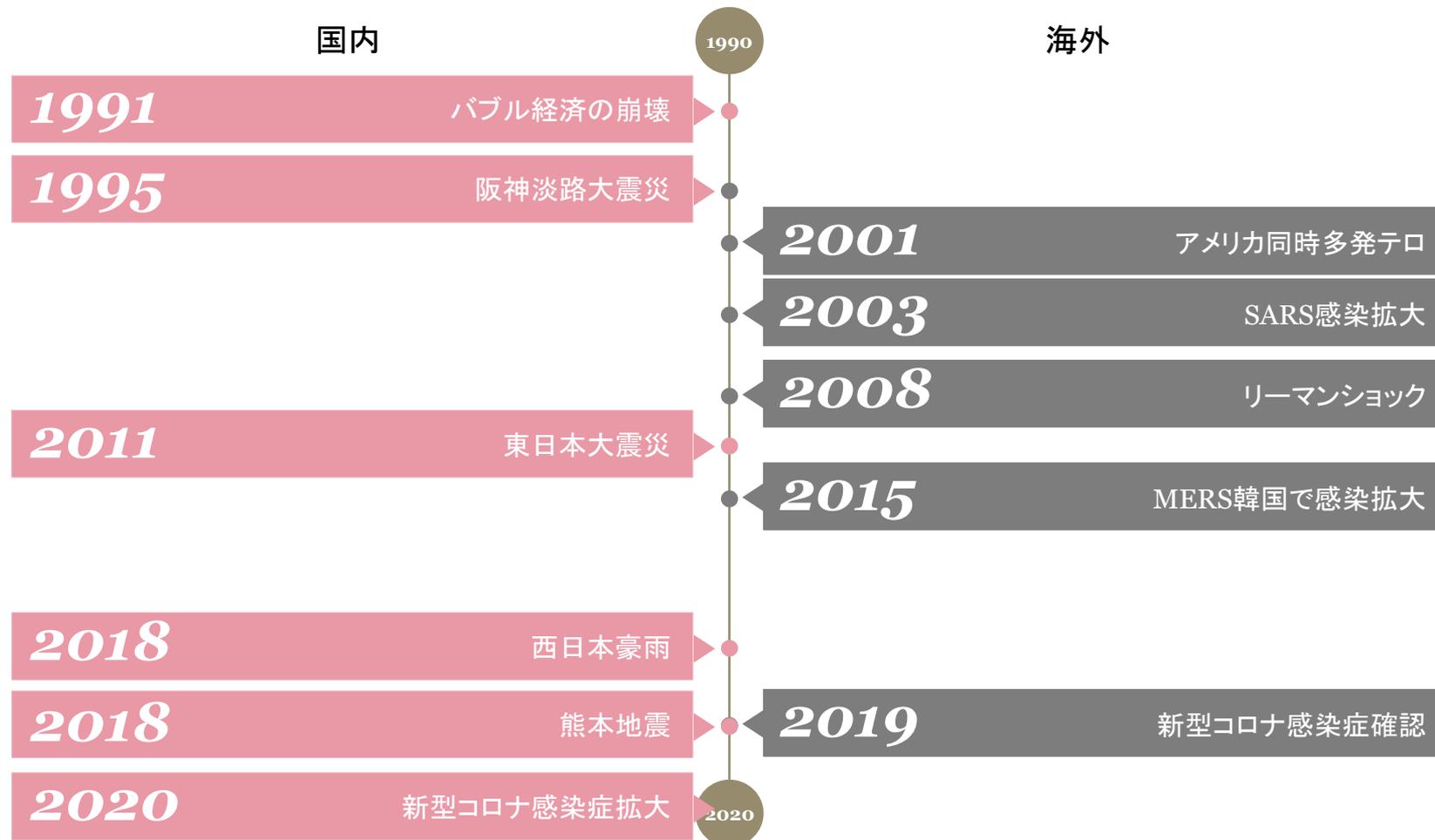
リモートワークの導入/促進により “働く場所” が多様化

<b>コミュニケーションの変化</b> 対面から非対面へ コミュニケーション量・頻度の減少 雑談等の偶発的な対話の欠如 ...	<b>作業環境・ツールの変化</b> 自宅やカフェが作業場に オンラインツール利用の加速 チャネルの多様化 ...	<b>業務内容/プロセスの変化</b> 出社/対面必須の業務見直しへ リモートを前提とした業務プロセスの標準・簡素化の加速 ...	<b>ワークライフバランスの変化</b> ワークライフの境界の曖昧化 家族との時間の増加 ワークライフ“ブレンド”へ ...	<b>マネジメントの在り方の変化</b> 関与が希薄化、直接支援が難化 トップダウンからエンパワメント型へ プロセス評価からoutput評価へ ...
				

急速な変化に適応し、ハイブリッドな働き方を踏まえた新たなワークスタイルを確立することが急務

# 定期的に発生するイベントリスクの考慮の重要性

- 過去を見てもホテル業界にインパクト及ぼすイベントが発生しており、イベントリスクが発生することを前提としたホテル事業の展開が必要になる。



# ディスカッションポイント3: 業界内で想定される変化は何か？

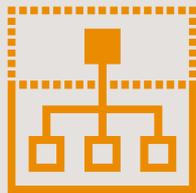
- コロナ禍での需要の消失は、オペレーターおよびオーナー双方に甚大な被害をもたらした。これを機に、ホテルの新たな事業スキームへの模索が始まると想定される。
- PwCの独自調査では、11社のうち、10社が変動賃料、または変動・固定賃料の組み合わせを希望した。

	オペレーター	オーナー
認識されたリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>固定賃料で賃借することにより、固定費が高止まるリスク(システムワイドなリスクが生じる。)</li> <li>特定の地域・価格帯・ホテルタイプへの出店集中のリスク</li> <li>単館経営へのリスク</li> <li>インバウンド依存へのリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期安定的と想定された固定賃料スキームのリスク</li> <li>ホテル投資のリスク</li> <li>1物件への集中投資のリスク</li> </ul>
想定される変化へ	<ul style="list-style-type: none"> <li>変動賃料化、または(少額)固定+変動賃料へのシフト</li> <li>MC契約スキームの検討</li> <li>予約チャネルの見直し</li> <li>ブランド強化、デジタルマーケティング</li> <li>出店戦略の見直し</li> <li>規模の拡大(M&amp;A、チェーンの拡大)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>変動賃料の受け入れ、およびマネジメント契約の検討</li> <li>定期的な経済危機、災害、感染症等を見据えたサイクル投資</li> <li>共同投資の検討、およびファンド化、REIT化</li> </ul>

# ディスカッションポイント4: アフターコロナで各社が取るべき戦略は？

- 定期的に想定外のリスクが発生することを前提とした経営
- 限られた需要の中でも生き残れる体力・ブランド力・集客力
- リスクの分散は基本。(価格セグメント、地域、ホテルタイプ等)

1



所有・経営・運営の分離

自社のコア事業を再定義し、  
運営または所有のどちらかに  
フォーカスする動き

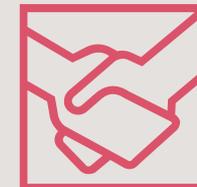
2



所有リスクの分散  
(ファンド化・リート化)

分散投資、共同投資、また  
はファンド化・リート化により  
投資リスクを下げる動き

3

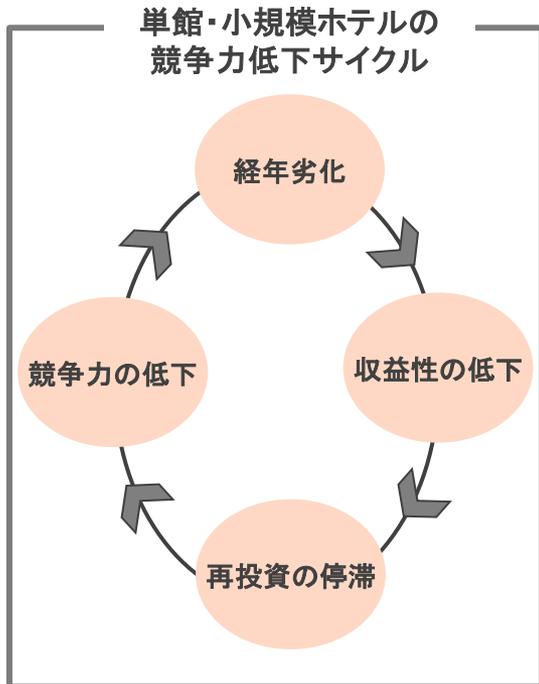


事業再生/  
M&Aの動き

財務体質の脆弱な企業の中  
には、資本増強を中心と  
する資本政策・事業提携を  
図る動き

# アフターコロナの方向性

- 様々な危機を見据え、また需要の変化を想定した上で、分散されたポートフォリオの必要性
- 限定された需要の中で(需要は必ずある！)生き残るブランド力

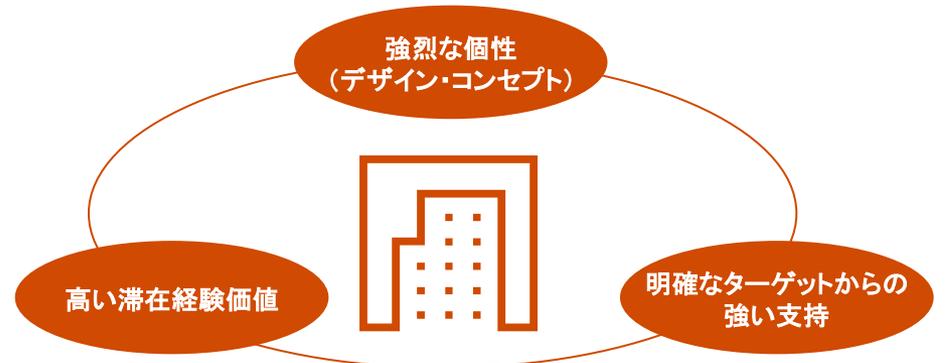


- 認知に向けた課題
- 一極集中のリスク
- 有事の際の対応力
- 建替え等の困難さ

合理化され、世界中または特定の地域において  
認知・支持される大規模チェーンブランド



強烈な個性を持ち、特定のターゲットに対し強く訴求する  
単館/小規模チェーンブランド



# Thank you

[pwc.com/jp/consulting](https://pwc.com/jp/consulting)

© 2020 PwC Consulting LLC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](https://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.