



## 新型コロナウイルス感染症の感染拡大による 宿泊関連業への影響と今後の予測

タイプ別宿泊施設の回復予想と、投資家ニーズの変化について

2020年8月

### 背景・目的

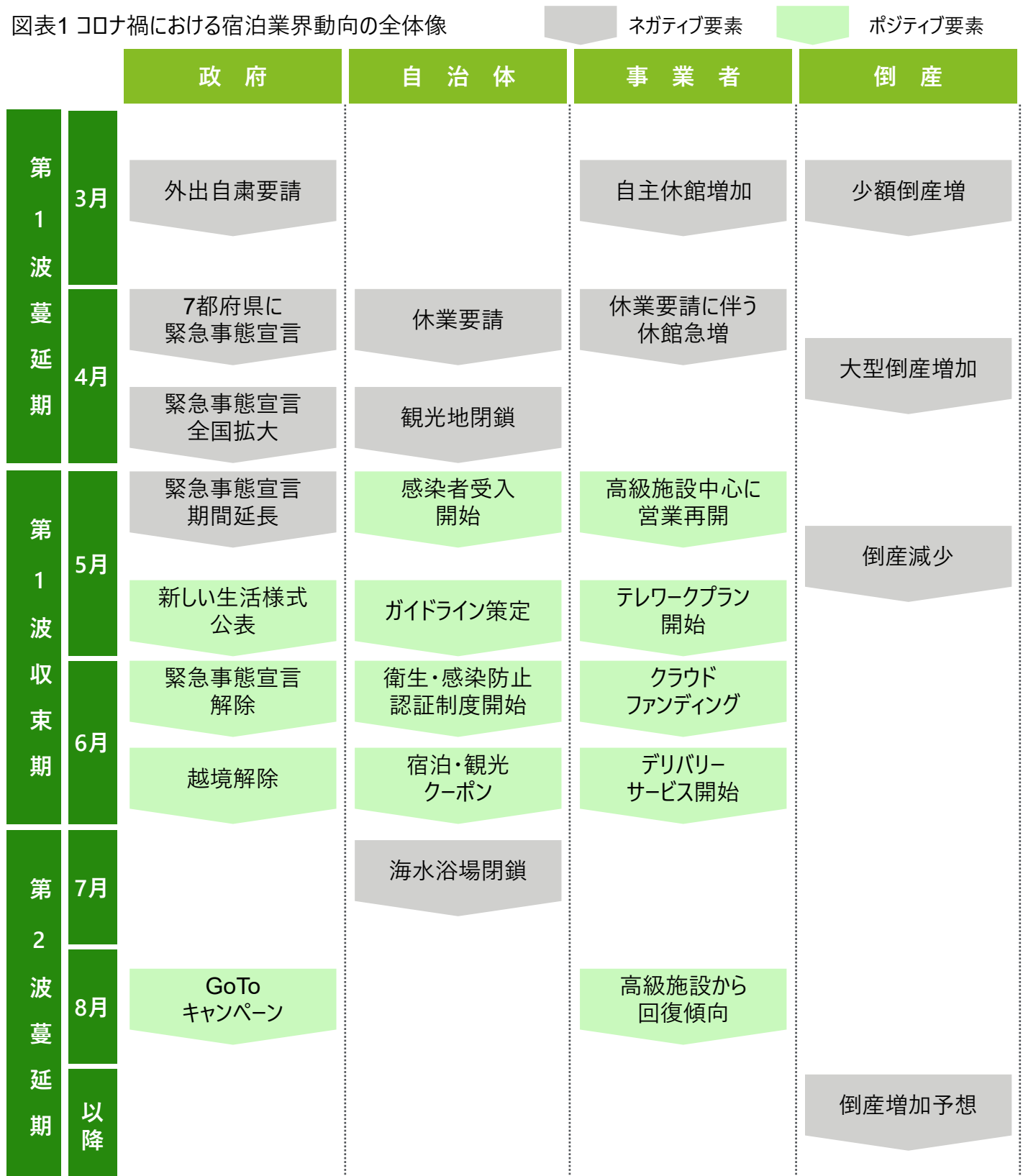
本レポートは、2020年7月までのホテル事業者の報道記事、STR等外部調査機関等約25団体が発行する資料等から、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社（DTFA）のTHL（Travel Hospitality Leisure）チームにて2020年8月中旬に記事作成したものである。

調査約700施設、倒産情報約50件、約200件の自治体、約400件の新型コロナウイルス感染の拡大に伴って、宿泊関連業が受けた影響を蔓延期・終息期・回復期の3つに区分し、また地域や運営タイプ別に分析することで、今回の新型コロナウイルス感染症（COVID-19）による影響や対策を時系列で振り返るとともに、今後の業界動向予測や投資家ニーズの変化を探ることを目的に作成した。

## COVID-19 の感染拡大による宿泊関連業への影響と今後の予測

- COVID-19 の感染拡大に伴う、急激な観光・宿泊需要の減退により、特に2020年4月から宿泊関連業は深刻な打撃を受けている。
- 分析データからは、宿泊施設の業態や地域によって影響度合いが異なることが見えてきた。
- そのなかでも、特に高級リゾート施設は、未曾有の危機とも言える渦中においても比較的安定し、回復の速度も速く、今後の3密回避を求める消費者心理からしても、持続可能性が高い。
- 政府や自治体による補助策の利用も、高級施設の予約から埋まり出しており、恩恵を受けるのは高級施設がメインとなるだろう。

図表1 コロナ禍における宿泊業界動向の全体像



## 第1波蔓延期(3月・4月)

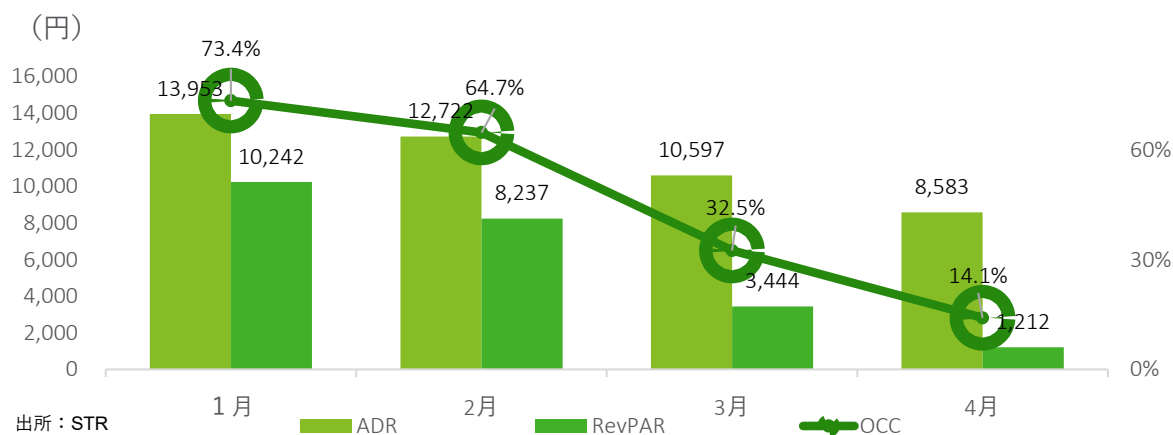
### 東日本大震災を超えるインパクトで、稼働率は過去最低に

#### 【調査結果】

COVID-19の影響により、3月から各事業の営業自粛や、個人の不要不急の外出自粛が本格的に始まった。感染者数の増加と相関して、宿泊施設の稼働率は大きく下落した。全国平均稼働率(OCC: Occupancy Ratio)は、2020年2月の64.7%から、同年3月は32.5%と、半減近く下落した。特に、全国に先駆け、2月下旬に緊急事態宣言を発令した北海道や、東京都や大阪府など都市部では、3月のOCCは20%台まで下落した。そして、4月のOCCは14.1%となり、軒並み壊滅的状态に陥った。

4月11日以降、自治体では大型連休期間(4月29日～5月6日)を含め、休業要請を行う動きが全国的に見られた。中でも、宮城県の鳴子温泉や兵庫県の城崎温泉では、県からの休業要請に基づき、旅館協同組合に加盟する施設が、一斉休業に踏み切るとい、前例のない措置も見られた。

図表2 全国平均OCC・ADR・RevPARの推移



### 休館措置広がるも、高級施設の影響は比較的軽微

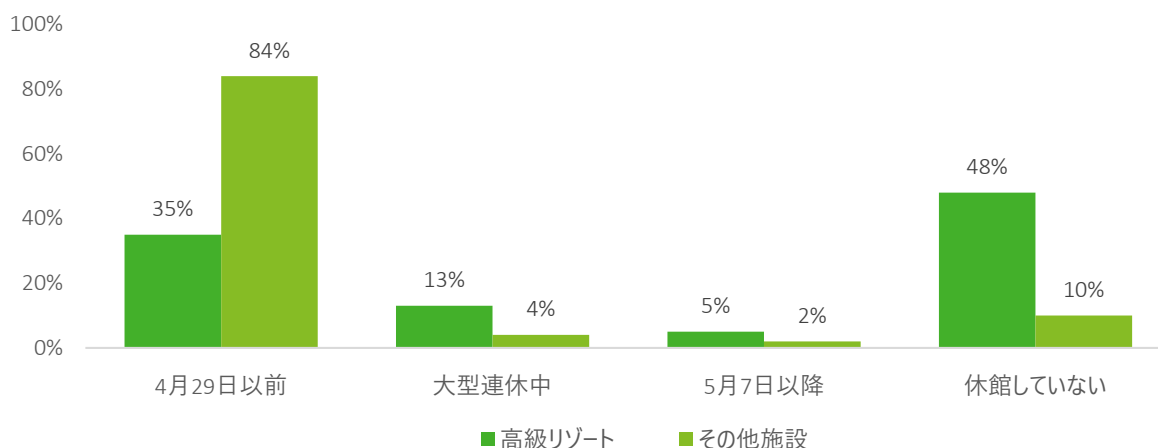
#### 【調査結果】

DTFAでは4月以降、全国約700施設の休館情報を独自に収集し、アップデートを続けてきた。その結果、全国約700施設のうち、82%に当たる、550施設以上が休業をしていたことが分かった。また、上記の全国約700施設のうち、ADR50,000円以上(想定)の高級施設は、約150施設あった。高級施設のうち、休館した施設は53%に留まり、全体の82%と比べると大幅に少なかった。営業継続した施設も、高級施設以外は約10%に留まったが、高級施設では半数近い施設が営業を続けていた。

#### 【考察】

これは、高級施設が、3密を避けられる構造であったこと、高いリピーター率などの特性により、いわゆる「富裕層のコロナ疎開」の需要に合致し、休業せずとも営業を保てたと考えられる。

図表3 休館開始時期の推移



## 法的整理に至る宿泊施設

### 【調査結果】

4月の蔓延期では、全国の稼働率下落に伴ってコロナ関連の法的整理が急増した。特にインバウンドや、団体旅行に依存した施設の破綻が目立った。その一方で、倒産内容や、その前後関係を調査すると、必ずしも直接的にCOVID-19が破綻の原因となつたのではない、と推察される事例も見受けられた。その事例とは、COVID-19 蔓延以前から、常態化していた赤字営業や債務超過、過剰債務、後継者不在といった、潜在的な経営リスクを内包していた施設である。

### 【考察】

こういった施設では、COVID-19の影響というよりも、影響が出る前から事業の持続可能性に疑義があり、今回の需要喪失を機に法的整理を視野に入れていたと類推できる。4月に発表された大型倒産の一部にも、そう類推できる事例が見受けられた。

## 新型コロナウイルス対策プラン続々登場

### 【調査結果】

4月は倒産件数が増加する一方で、テレワークプランやワーケーション、料理のデリバリー販売、5670(コロナ)円宿泊キャンペーン、医療従事者に向けた施設の無料（または大幅割引）宿泊キャンペーンなど、施設独自の取り組みが、全国各地で見られた。また、この時期を施設のバリューアップ・イメージアップの機会と捉え、多くの施設が設備の点検や、補修を実施するなど、アフターコロナを見据えた動きも見られた。一部自治体では、以前から存在していた「ふっこう割」延長や、独自の宿泊割引キャンペーンによって、観光客を呼び込む企画が行われた。

## 第1波収束期(5月・6月)

### 県民対象プランで域内旅行活性化目指す

#### 【調査結果】

大型連休が終わった5月中旬から6月は、国内のCOVID-19の拡大が徐々に収束し、非常事態宣言の解除や、休業要請の緩和へと移行する自治体が増加した。しかしながら、首都圏を中心に、越境移動の自粛が要請されるなど、移動には慎重姿勢が目立った。このような状況のなか、東海3県や四国など、都市部圏を除く一部地域では、感染者数が少ないことを根拠に、近隣県との往来自粛が解禁され、経済活動再開に向けて足並みを揃える動きが見られた。ちょうど、「マイクロツーリズム」＝地元観光を喚起しよう、というワードがメディアに出たのも、この頃である。それと同時に、地方自治体を中心に「県民割引キャンペーン」などが、日本政府主導の「GoToキャンペーン」に先立ち、動き出した。

#### 【考察】

県民割引チケットの販売は、多くの自治体で早期完売した。その結果、各地の高級施設では、外出自粛要請によって高まった消費者の旅行意欲もあって、週末が満室になり、夏以降の予約も増加するなどの反響ぶりも報告された。一方で、高級施設中心に回復が進み、その他施設の回復が鈍化している、という報道記事も出ている。宿泊補助キャンペーンに端を発して、需要回復が早い施設・早くない施設の傾向も見えてきたので、各事業者は今後の事業展開を慎重に検討する必要があると考える。

### 地方でのテレワーク誘致 = リゾートワークに注目

#### 【調査結果】

新型コロナウイルス拡大阻止の観点から、都市部圏を中心にテレワークが急速に浸透した。都市部の各施設は、テレワーク場所確保の需要が高まったことを受け、テレワークプランや、平日5連泊プランなど、新たなプランの販売をする動きが広がった。しかしながら、これらの対策の効果は限定的であり、COVID-19の影響により減少した売上・稼働を大きくカバーするには至らなかったようである。

#### 【考察】

一方で、地方の施設では、リゾートでリラックスしながら仕事を行えるという、リゾート+テレワークの誘致が、一部施設で起こり始めている。個別の事例では、佐賀県嬉野温泉のホテルにおいて、旅館をオフィスとして貸す、といった事例が生まれた。今後も大都市近郊のリゾート地では、同様の企画が増える可能性があると思われる。

## 宿泊施設に公的活用が増加

### 【調査結果】

第1波の終息期では、APAホテルや東横インなど、一部のチェーンホテルを中心に、COVID-19の軽症者・無症状者を受け入れる宿泊施設が増加した。

厚生労働省の発表<sup>1</sup>によると、6月17日時点で47都道府県約20,000室が確保されている。

一棟丸ごと借上げるこの施策は、稼働率の低下した施設の救済、という一面もあった。

また、大雨による災害が増える時期を前にして、避難所の密集を避けるため、宿泊施設を活用する動きも見られた。内閣府の発表によると、全国で1,200のホテルや旅館が災害時に住民の受け入れをすと発表している。

## 倒産件数は一時的にスローダウンするも、1年内にかけて増加が

### 【考察】

5月以降の倒産件数は、金融機関による積極的な資金繰り支援が奏功し、減少したと思われる。

しかしながら、政府の持続化給付金や、自治体から休業した施設への補償、売上減少に対する補償等の給付は一時的な対策にすぎない。

業界平均として、宿泊施設の手元資金は運転資金の2カ月～3カ月程度しかない、という見立てもある。そのため、抜本的な集客・経営改善がなされない限り、資金繰り悪化による倒産件数は、今後1年内にかけて増加していくことが予想される。

## 安全な滞在を実現するため、新しい時代の滞在モデルが策定される

### 【調査結果】

自粛要請が解除され、営業再開する施設も増加するなかで、政府は「新しい生活様式」を公表した。

自治体や観光協会では、「新しい生活様式」に基づいたガイドラインを設定し、独自に感染症対策の認証制度を導入する事例も見られた。

先進的な例として、山梨県がアメリカのCDC(Centers for Disease Control and Prevention：疾病予防対策センター)をモデルにした、山梨版CDCを立ち上げた。海外ではドバイのホテルが世界初の衛生認証を取得した例もあった。

### 【考察】

現在は、ようやく滞在モデルが制定された段階である。本取り組みは、制度設計で終わらせるだけでなく、制度を顧客に認知してもらい、顧客に安心して泊まってもらう、というところまで至ることが目的と推察される。

各地で制定する滞在モデルの周知により、顧客が増えるかどうか、継続的な効果測定が必要であると思われる。

## 回復期をにらんだ投資家ニーズに変化が

### 【調査結果】

また、投資家サイドの買いの動きとしては、投資自体を一部延期や中止する動きがあり、COVID-19による影響を再検討して、慎重に投資判断をするプレイヤーがほとんどとなった。

特に、事業会社は、積極的な投資をするよりは、様子見の流れが、一般的と見える。

一方で、ファンド等の投資家は、今までハイリターンを求め、攻めた投資を推進していたところが多かったが、コロナ禍において、コア的な安定商品を求めるようになるなど、投資姿勢の変化がみられている。

売りの動きとしては、既に一部の事業者からは、ホテル事業のカーブアウトなどで、安値の案件が供給され始めている。本業に影響が出る前に、ホテル事業をカーブアウトする趣旨もある。

この、「カーブアウト案件」を狙う外資プレイヤーの動きも、耳にするようになった。

一方で、COVID-19の影響が少なかった、高級施設の事業モデルは、投資家からの注目を集め始めている。北海道や沖縄エリアを始めとした、新規のラグジュアリーホテル開発は、デベロッパーやファンド各社により、コロナ禍でも積極的に検討され、開発計画が実際に進行しているものもある。

### 【考察】

カーブアウト系の案件が増加した背景として、多くの専門家や事業者が、「インバウンドも含めた宿泊需要の回復には、年単位の時間を要する」という見通しを出していることも影響しているだろう。その見通しについては、当社にて別途作成しているアナリティクス分析資料も参照していただきたい。

反対に、COVID-19の影響が比較的軽微だった、高級施設の開発にも、投資家の関心が集まっている。高級宿泊施設のビジネスモデルには、今後一層の注目が集まることが予想される。

投資家の目線をまとめると、COVID-19の影響が大きく割安になる物件を狙うか、COVID-19にも強い高級施設などを狙うか、という視点が今後のメインストリームとなるだろう。

出所：1 厚生労働省「新型コロナウイルス感染症の療養状況等及び入院患者受入病床等に関する調査結果」

## 第2波蔓延期(7月以降)

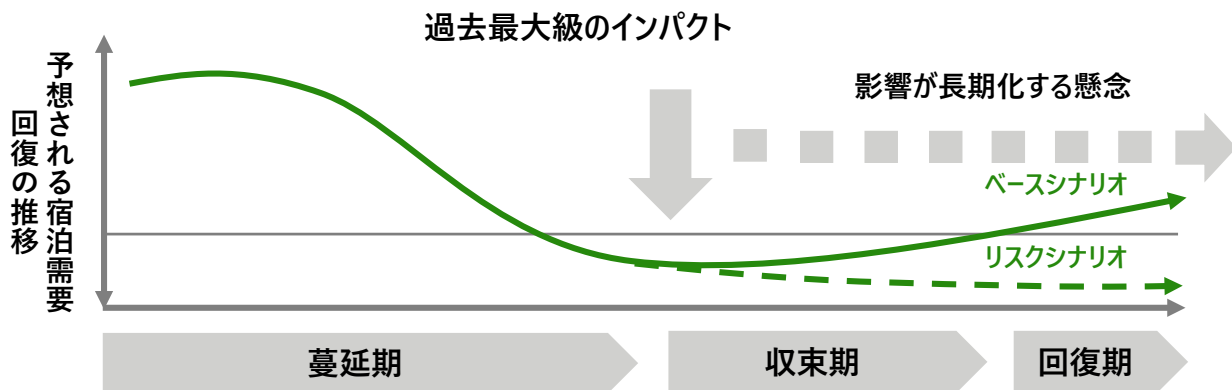
### 宿泊キャンペーン本格化

#### 【考察】

6月15日時点で、宿泊キャンペーンは全国で159件（実施予定も含む）が自治体や事業者団体から発表されている。政府の「GoToキャンペーン」も、一部自治体を除き、7月22日から施行されることとなった。東京都の対象除外や、加入事業者が全体の3割に留まる中でのスタートなど、完全な形でのスタートとはならなかったが、本件取り組みを機に、図表4のベースシナリオのような動きで、宿泊需要は徐々に回復していくことが予想される。6月19日に、越境移動が解禁されたことで、新幹線や航空便の予約が、回復傾向を見せている。2020年8月現在、第2波の感染拡大に伴い再び減便も起こっているが、長期的な目線では交通の回復に伴い、宿泊需要の回復も進むと思われる。

一方、感染症対策との両立が難しいとして、神奈川県・茨城県・福島県では、海水浴場の開設中止が発表された。そのほか、全国各地で、夏から秋にかけての花火大会や、夏祭りが相次いで中止や延期されるなど、依然として自粛の風潮も見られる。地方の大型施設や宿泊特化施設からは、稼働回復までに長い時間がかかるのではないかと心配する声が上がっている。

図表4 回復へのシナリオ



### 宿泊タイプ別 今後の傾向

#### 【考察】

高級施設は、部屋食提供や個室ダイニングを備えていることや、少人数の滞在が主である、というハード面の特性から、コロナ禍においても稼働を維持できている施設もある。

ハード面で、安心・安全であることをアピールしやすく、需要の回復も早期に見込める業態である。

また、「自治体の宿泊割引キャンペーン」や「政府のGoToキャンペーン」により、普段手の届かない施設への旅行が可能になる、という需要があることから、回復に期待が持てると考えられる。

こういった高級施設において、稼働回復に向けた重要なポイントは、いかに宿泊施設の安全性をプロモーションできるかにある。衛生手順の見える化や認証システムの導入は、ウィズコロナ・ポストコロナ時代の重要なポイントとなっていくことが予想される。

宿泊特化型施設は、団体客やインバウンド客への依存度が高かったため、大きな打撃を受けている。また、ビジネス層の需要も今後もネット会議の普及で、出張自体が減少することもあり、回復するまでに越えるべき障壁は大きいとみられる。

ただ、今回のコロナ禍では、必要最低限かつ効率的な空間が、療養施設や災害避難所として注目された。テレワーク先として活用される例も増えている。今後も、別用途への転用という意味で、可能性がある施設となる可能性がある点は押さえておきたい。

シティホテルは、主に都市部に存在し、宿泊はもちろん大打撃を受けたが、バンケットやウェディングの需要も大幅に減少したことで、苦しい状況が続いている。

都市部（特に首都圏）では、緊急事態宣言解除後も、大規模イベント等の開催に対する警戒状態は続いており、従来通りの団体ウェディング、団体宴会の回復には長い時間を要すると見られる。

自治体主導の宿泊割引キャンペーン企画も、都市部では、ほかの地域と比較すると遅れを取っているのが現状だ。COVID-19収束後も、ワクチンや治療薬が開発されるまでは、密になりやすい施設は忌避される調査結果もあり、回復までの道のりは遠いと推測される。

## 最後に

### COVID-19が明らかにした、日本のおもてなし文化の底力

#### 【考察】

COVID-19の世界的な蔓延によって、インバウンドや団体・ビジネス市場の拡大を軸とした観光業界は、大きな打撃を受けた。

そもそも、インバウンド需要はこれまでの政府方針もあり、数として大きな増加傾向であった。

しかし、東京・大阪・京都等のオーバーツーリズム、宿泊特化型施設の供給過多、国家間の関係悪化やストライキ、デモなどによる旅行控えなど、COVID-19が蔓延する前から、数に頼るインバウンド観光政策には、不安定な要素があったのも事実である。

一方で、地方の特に高級施設では、もともと宿泊者数の大半を国内客が占めている。実際の事業者からは、「もし仮に、第二波が来たとしても、影響は軽微だろう」というヒアリング結果もあった。

今回の休館施設に関する調査で、高級施設はCOVID-19をはじめとする、急激な環境変化にも強い、という結果も得られた。今後、日本ならではのおもてなしの文化、すなわち3密回避のうえで上げ膳据え膳、客室おこもりの滞在が、消費者側からも、事業者からも、投資家からも、安定モデルとして再評価されるのではないだろうか。

### 新型コロナウイルスの影響長期化・ポストコロナを見越した、宿泊施設の新たな姿の提言

#### 【考察】

国連世界観光機構(UNWTO)によると、「国内旅行者数は2020年第4半期までに回復の兆候が見られる」、というのが大半の専門家の予測<sup>2</sup>だが、2020年8月時点でも、世界のCOVID-19患者の増加ペースは衰えることなく、一部を除いて、世界的には収束時期が見えない現状であることは見過ごせない。

そこで、回復を待つだけでなく、施設としてのおもてなしの本筋を失わないレベルで、テレワーク等の新しい需要を取り込む術も考えるべきである。

パーソル総合研究所の調査<sup>3</sup>では、在宅勤務を継続したいという人は約70%に上り、COVID-19が終息しても、在宅勤務は相当程度定着すると思われる。

同時に、企業のオフィス環境の見直し、具体的にはサテライトオフィスの導入も進むはずだ。

この変化は、地方のリゾート地にとっても大きなチャンスである。

経済性・従業員満足度・快適性の向上や防疫という観点からみても、宿泊施設は観光目的だけでなく、仕事や生活の場としての価値が見出せるのではないだろうか。

現に、ハワイのカカアコでは、すでに高級コンドミニアム群がリゾートワークの場として注目を集め、投資先として関心を集めているという。日本のリゾート地でも、都市部からのアクセスの良さ、3密を回避できる施設を中心に、リゾートワークスペースとして、中・長期的な滞在に利用される動きも出始めている。

ビジネス利用が増えれば、閑散期平日の稼働率問題が解消される。

また、泊食分離を前提としたプランとすれば、観光地の平日飲食店の稼働も増え、観光地の平日昼間人口が増えるので魅力的だ。

会員権販売・賃貸借契約のような不動産権利が絡まず、旅館としての施設利用契約であれば、莫大な初期投資や、敷金なども必要ではなく、企業側の導入コストも大幅に抑えられる。

休むように働く＝ワーケーションだと、休みに重きが置かれてオフィスとしての側面は薄れるが、テレワークをリゾート地で＝リゾートワークという切り口でアピールすれば、今後企業も導入する可能性は大いにある。導入に向けて、印象面・手続き面のハードルを下げることは重要と考える。

このような取り組みが加速すると、投資家の目線も変わるはずである。

宿泊施設にオフィスの特徴が加わることにより、いつ予約が入るか分からない＝売上予測が立てにくい、というデメリットが解消される。

オフィスビルのような固定収入、宿泊施設の変動収入をハイブリッドした、新たな商品ができるかもしれない。そうなれば、宿泊業界の後継者不足問題を解決する、大きな一手となる可能性もある。

今後、2020年8月以降でGoToキャンペーンの効果が出始めるが、中途でも効果測定を行うことは有意義だ。その結果、どのような策が考えられるか、引き続き情報を収集し、提言を行っていきたく、今後のリリース記事にも是非ご注目頂きたい。

## DTFAサービスのご案内

DTFAでは、各宿泊施設に応じたオーダーメイド型の改善サポート、事業承継サポート(後継者教育受入含む)、グループ戦略策定サポート、開発拡大サポート、官民ファンド組成サポートなど、事業者・自治体・消費者の全ての視点を網羅した、業務提供を行っております。実際の業務依頼だけでなく、取材、寄稿、出版、講演など、ご興味ある場合は、下記までご連絡をお願いいたします。

### 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

不動産アドバイザー部門 THL (トラベルホスピタリティレジャー) チーム  
担当：伊藤雅之、小林大貴、水野駿也、三橋彩子

〒100-8363

東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビルディング

Tel 03-6213-1180

E-mail [dtfa.koho@tohmatu.co.jp](mailto:dtfa.koho@tohmatu.co.jp)

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人 (有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、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、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む) の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト ([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人のひとつまたは複数を指します。DTTL (または“Deloitte Global”) ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市 (オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む) にてサービスを提供しています。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク (総称して“デロイトネットワーク”) を通じ Fortune Global 500® の8割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、([www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of

**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.



**IS 669126 / ISO 27001**