

## 【Focus】モビリティ変化

### 【要約】

- 都市内モビリティは、政府による緊急事態宣言の発出を受けて大きく落ち込み、その後回復しつつあるものの、依然としてビフォーコロナの水準には至っていない。短期的には、接触回避等の行動・価値観変容とオンライン化が都市内モビリティの回復阻害要因となり、2019年の都市内モビリティを100とした場合、2020年は80、2021年は90と見込む。中期的に、行動・価値観変容はビフォーコロナの状況に回帰するが、テレワーク等のオンライン化が浸透すると想定され、2025年は同95と予想する。
- 都市間モビリティは、都市内モビリティ以上に影響を受けている。短期的には、需要の約6割を占めるレジャー需要から回復することを見込み、2019年の都市間モビリティを100とした場合、2020年は50、2021年は75と予想する。中期的にも、ビジネス需要の一部が回復しないことが想定され、2025年には同98と予想する。
- モビリティ変化の影響を受けやすい本章対象業種（外食・鉄道・旅行・宿泊）は、短期的な市場縮小に加えて、ワクチンの開発・普及状況次第では、影響が長期化するおそれもある中、いずれの事業者も構造変化への対応が求められる。コロナショックを奇貨とした構造変化への対応は、将来的に縮小する内需への備えともなる。

本章の構成～コロナ禍によるモビリティ変化の影響を受ける業種を主な対象として分析を行う

本章では、モビリティ変化の影響を受けやすい業種である、外食・鉄道・旅行・宿泊（以下、本章対象業種）について分析を行う。なお、本章におけるモビリティとは、居住地以外の生活圏の人流（人数×滞在時間）を「都市内モビリティ」、生活圏外の人流を「都市間モビリティ」と定義する。新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、多くの人が外出自粛を余儀なくされ、経済活動は大きく冷え込んだが、中でもモビリティに依拠したビジネスモデルである本章対象業種は、足下の影響が甚大であることに加え、ウィズコロナでの非接触を前提とした社会では、ビフォーコロナの水準まで需要が回復する可能性が低く、影響が長期化すると予想される。第1節では、新型コロナウイルス影響による短期～中期の都市内・都市間モビリティの変化について分析し、第2節では、新型コロナウイルスによるモビリティ変化が本章対象業種に与える影響と戦略方向性について、業種ごとに考察する。

## I. 国内におけるモビリティの見通し

【図表 24-1】都市内・都市間のモビリティ見通し

	需要タイプ	2019年 (実績)	2020年 (見込)	2021年 (予想)	2025年 (予想)
国内モビリティ	都市内モビリティ	100	80	90	95
	都市間モビリティ	100	50	75	98

(注1) 2020年以降はみずほ銀行産業調査部予測

(注2) 2019年の都市内・都市間モビリティを100とした場合の年平均値を指数比較

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

本章における予  
測値の算出根拠

都市内モビリティについては、ウィズコロナの行動・価値観変容を足下の動向から可能な限り定量化し、短期的な影響として織り込んだ。中長期的な影響として想定するオンライン化は、テレワーク浸透による通勤需要の減少影響等を、現時点で入手し得る情報をもとに定量化し、予測値とした。都市間モビリティについては、レジャー・VFR<sup>1</sup>・ビジネス需要の3要素ごとに、予測値を算出した。レジャー需要は、足下の国内・海外における動向から短期的な回復パスを予測し、制約要因がなくなる中期的にはビフォーコロナの水準に回復することを前提としている。VFR 需要は、心理的な要因が大きいと考えるが、居住地と目的地の傾向等から可能な限り定量分析し、短期的な回復パスを予測した。ビジネス需要については、東海道新幹線の月次利用状況等から、短期的な回復パスを予測した。中期的な影響として、WEB 会議の代替率を定量化し、織り込んだ。

#### 先行き5年の都市内・都市間モビリティ予測のポイント

- 短期的には、コロナ禍による行動・価値観変容の影響を受けて、都市内・都市間モビリティとも回復が見込めない
- 都市内モビリティは、テレワークの進展とEC化率の高まりを受けて、中期的にも回復しない
- 都市間モビリティは、出張需要の一部がWEB会議に置き換わるリスクがあるが、需要の約6割を占めるレジャー需要を中心に、中期的には都市内モビリティ以上に回復する

### 1. 都市内モビリティ ～オンライン化進展により中長期的に移動機会が減少する可能性

ウィズコロナでの  
移動制限により、  
生活必需品以外  
の目的地のモビ  
リティが大きく減  
少

政府による緊急事態宣言の発出を受けて、生活必需品を扱う食料品店、ドラッグストアを除いて、外出先たる小売・娯楽施設やオフィスのモビリティはビフォーコロナの▲35%まで減少し、足下はビフォーコロナの▲10%程度で推移している（【図表 24-2】）。緊急事態宣言終了以降の都市内モビリティの水準は、少なくともウィズコロナでは継続すると想定され、短期的には、都市内モビリティの回復は見込めないだろう。

短期的には、行  
動・価値観変容と  
オンライン化が回  
復阻害要因に

2019 年を 100 とした場合の都市内モビリティの回復パスは、2020 年は 80、2021 年は 90 と予想する（【図表 24-1】）。短期的には、新しい生活様式のうち、接触回避等の行動・価値観変容と、テレワーク等のオンライン化進展の2点がモビリティ回復の阻害要因になると考えられ、ビフォーコロナの水準には回復しないと見込む。

オンライン化の進  
展により、中期的  
にも都市内モビ  
リティが回復しない  
可能性

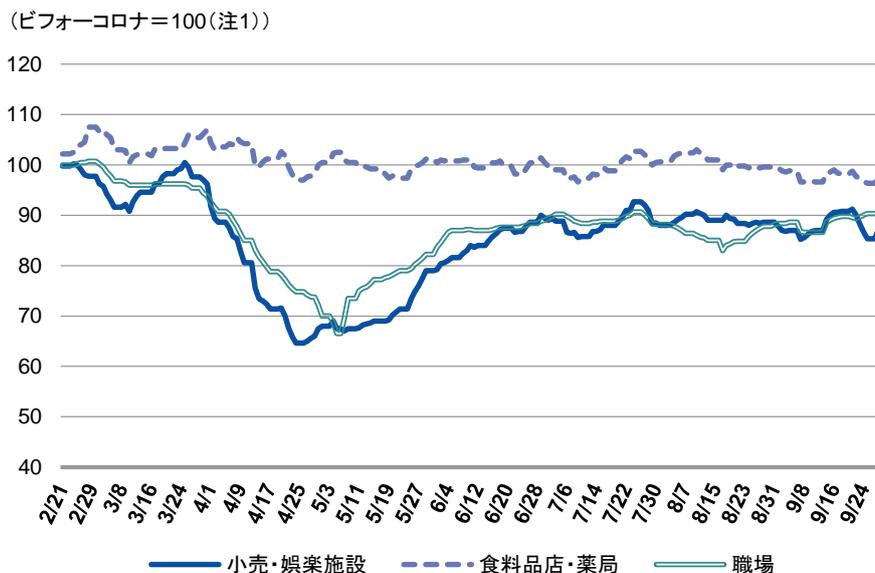
都市内モビリティの中期的な回復パスは、新しい生活様式の定着度合に応じて変化すると考えられ、ウィズコロナの一時的な変化と、アフターコロナも継続する変化とを見極める必要がある。新しい生活様式のうち、行動・価値観変容については、ワクチン普及後にはビフォーコロナの状態に回帰すると想定されるが、テレワーク等のオンライン化は一定の定着が見込まれる。結果として、中期的にもビフォーコロナの水準には回復せず、2025 年の都市内モビリティは 95 と予想する。

<sup>1</sup> Visiting Friends and Relatives の略。友人・親戚訪問を目的とした旅行。

テレワークの進展とEC化率の高まりが、都市内モビリティに構造変化をもたらす

オンライン化は、コロナ禍における不可逆な変化と言われており、特にテレワークとEC化は都市内モビリティの構造的変化をもたらす可能性がある。テレワークの進展は通勤需要、EC化率の高まりは店舗での買い物需要と、いずれも移動機会そのものの減少につながるため、都市内モビリティがビフォーコロナの水準までには回復しないことを前提とすべきであろう。

【図表 24-2】日本国内の目的地別モビリティ推移



(注1) 2020年1月3日～2月6日の曜日中央値を100として指標化

(注2) 祝日のデータを除く、7日後方移動平均を採用

(出所) Google, COVID-19 Community Mobility Reports より、みずほ銀行産業調査部作成

## 2. 都市間モビリティ ～ワクチン普及までの本格回復は困難

【図表 24-3】都市間モビリティの見通し

	需要タイプ	2019年 (実績)	2020年 (見込)	2021年 (予想)	2025年 (予想)
都市間モビリティ	レジャー需要	100	60	90	100
	VFR需要	100	40	60	100
	ビジネス需要	100	30	50	90

(注1) 2020年以降はみずほ銀行産業調査部予測

(注2) 2019年のレジャー・VFR・ビジネス需要100とした場合の年平均値を指数比較

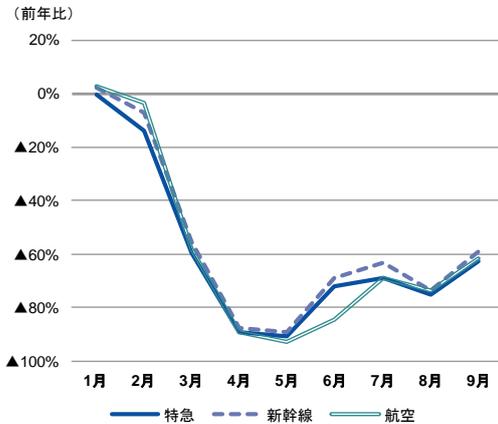
(出所) みずほ銀行産業調査部作成

都市間モビリティは、都市内以上に影響が大きい

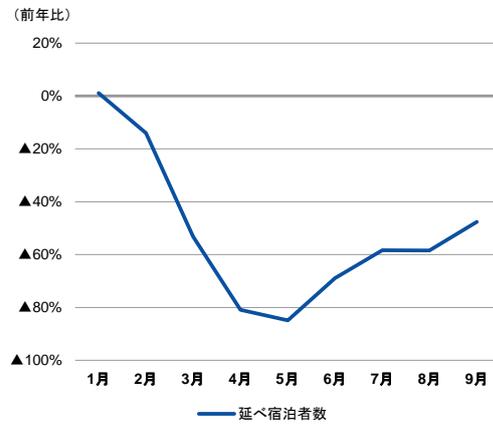
都市間モビリティは、政府や自治体からの移動制限要請等を受けて大きく減少し、都市内モビリティ以上の影響を受けている。都市間の移動を担う交通機関の旅客数については、緊急事態宣言下で前年同月比▲90%まで減少し、2020年9月時点でも同▲60%と依然として回復途上にある(【図表 24-4】)。また、都市間モビリティの受け皿となる宿泊についても、9月の延べ宿泊者数が同▲47.6%と、影響の深さ・長さが都市内モビリティ以上となっている(【図表

24-5】。

【図表 24-4】都市間交通需要の推移



【図表 24-5】延べ宿泊者数の推移



(注 1) 特急:JR 東海、JR 西日本の特急輸送人員 (前年比)の平均値

(注 2) 新幹線:北陸・東海道・山陽・九州新幹線の輸送人員(前年比)の平均値

(注 3) JAL・ANA の国内線旅客数(前年比)の平均値

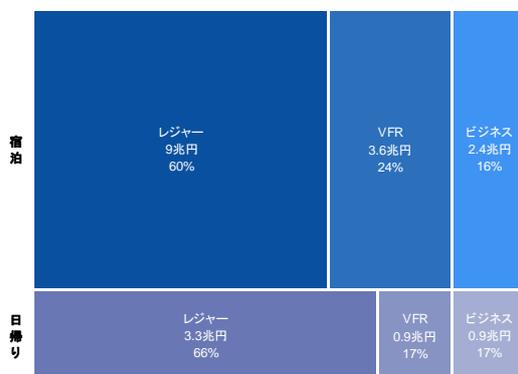
(出所) 公開情報より、みずほ銀行産業調査部作成

(出所) 観光庁「宿泊旅行統計調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

都市間モビリティは、需要の約 6 割を占めるレジャー需要から回復することを見込む

都市間モビリティの需要は、主にレジャー・VFR・ビジネスの 3 要素で構成され、そのうちレジャー需要が約 6 割を占める(【図表 24-6】)。レジャー需要は、緊急事態宣言下ではほぼ蒸発してしまったが、夏場以降徐々に回復傾向にある。例として、日本の観光消費額の約 4 割を占める 1 都 3 県の人口流動は、緊急事態宣言下にあったゴールデンウィーク(GW)期間中で前年同期比▲76.5%と大きく減少した後、宣言解除後のお盆期間中に同▲44.1%、シルバーウィーク(SW)期間中に同▲7.7%と回復の兆しを見せている(【図表 24-7】)。

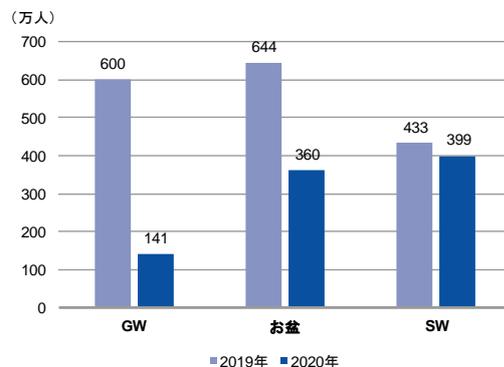
【図表 24-6】日本人の目的別観光消費額



(注) 目的別消費額は、直近 10 年平均

(出所) 観光庁「旅行・観光消費動向調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 24-7】1 都 3 県からの県外移動人口



(出所) ㈱Agoop「大型連休期間の県外移動分析(1 都 3 県・2 府 1 県)」より、みずほ銀行産業調査部作成

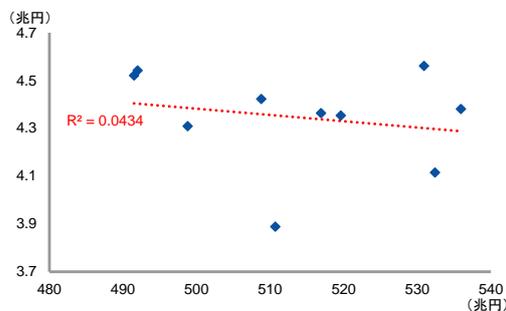
中期的にレジャー需要はビフォーコロナの水準まで回復する

レジャー需要は、短期的には海外旅行需要の代替として需要が高まると想定されることから、都市間モビリティの中では最も早期に回復することを見込む（【図表 24-3】）。また、オンラインに代替されるリスクは低いと考えられ、中期的にはビフォーコロナの水準まで回復すると予想する（【図表 24-3】）。

VFR 需要は、平時は景気連動しない性質も、ウィズコロナでの回復は見込みづらい

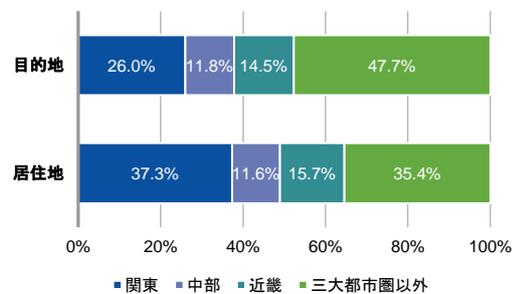
VFR 需要は、レジャー需要と比較すればエッセンシャルな性質であり、平時は景気連動しない（【図表 24-8】）。ただし、VFR 需要の約 65%を関東、中部、近畿の三大都市圏を中心とする都市部の居住者が占める一方で、目的地の約半数が三大都市圏以外に分散しているため（【図表 24-9】）、感染リスクが高い都市部から低い地方部への移動が回避されるウィズコロナの行動変容を踏まえれば、短期的にはレジャー需要よりも回復が遅く、中期的にはレジャー需要同様、ビフォーコロナの水準まで回復すると予想する（【図表 24-3】）。

【図表 24-8】 GDP と VFR 消費額の相関



(注)縦軸:VFR 消費額、横軸:実質 GDP  
(出所)内閣府、観光庁公表資料より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 24-9】 エリア別 VFR 需要割合

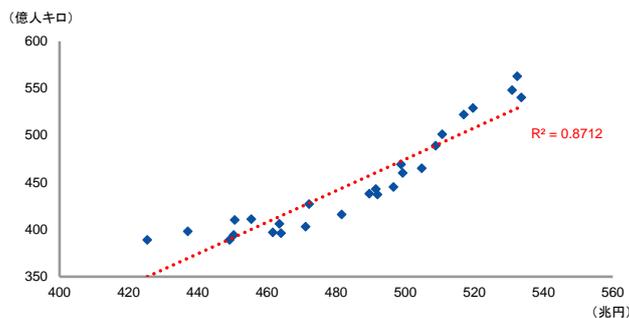


(注)エリア別構成比は、旅行者数の直近 10 年平均  
(出所)観光庁「旅行・観光消費動向調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

ビジネス需要は、中長期的に一部がオンラインに置き換わる可能性

レジャー・VFR 需要は個人負担であるのに対し、ビジネス需要は企業負担であり、費用負担の違いから回復パスが異なる。平時は景気連動する性質の需要（【図表 24-10】）だが、ウィズコロナでは多くの企業が従業員の安全を守るために何らかの出張制限を課しており、短期的には回復が見込めない。また、ビジネス需要のうち社内会議や商談等の一部が WEB 会議等に代替される行動変容が継続し、中期的にも需要が回復しない可能性がある（【図表 24-3】）。

【図表 24-10】 実質 GDP とビジネス需要（東海道新幹線輸送量）の相関



(注)縦軸:東海道新幹線輸送量、横軸:実質 GDP  
(出所)内閣府、JR 東海公表資料より、みずほ銀行産業調査部作成

### 3. 訪日外国人 ～ウィズコロナでの制約要因により需要が蒸発

インバウンド  
4,000万人時代の  
到来は後ろ倒し  
に

本来であれば2020年は、夏に東京オリンピック・パラリンピックが開催され、アベノミクスで推進されてきたインバウンド誘致に更に弾みをつける年と位置付けられていたはずだが、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、従来掲げてきた訪日外国人数4,000万人はもとより、ほぼ全ての需要が喪失してしまった。足下は、一部の国を除いて各国政府間での入国規制が継続しており、当面の回復が見込めない中、インバウンド4,000万人時代の到来時期は後退したと言わざるを得ないだろう。

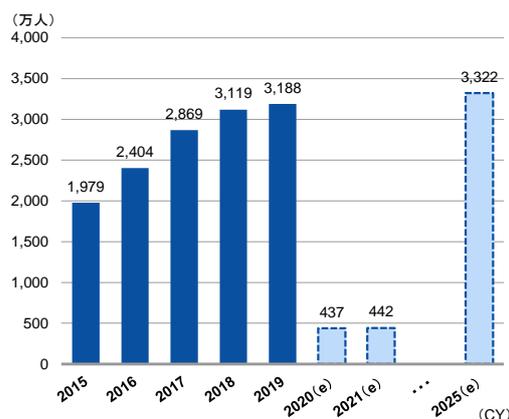
短期的には、日  
本におけるPCR  
検査体制が訪日  
外国人の受入れ  
キャパシティに

入国規制が継続する環境下では、出入国際のPCR検査及び入国後の2週間の隔離が前提となるため、日本での在留資格を持ち、長期間滞在することを前提とする外国人からの回復を見込む。次のステップでは、2週間の隔離を免除する前提で、ビジネス・留学等のエッセンシャルな渡航目的から段階的に入国規制緩和がなされる見込みだが、現実的には空港におけるPCR検査体制が供給制約になると想定され、ウィズコロナでの訪日外国人数は限定的であると予想する。空港におけるPCR検査数は、足下の1万件/日から、早急に2万件/日を目指すという政府方針が出ているが、当然ながら海外から帰国する日本人にも適用されるため、1日2万件の体制を整えたとしても、訪日外国人数の回復に与える影響は軽微であると考え（【図表24-11】）。

中期的に回復す  
るが、ボラタイル  
な需要である点  
には留意すべき

上述の通り、短期的には各種制約要因により、訪日外国人数の回復は見込めないが、ワクチン普及後には回復が見込まれ、ビフォーコロナの増加トレンドやワクチン普及時期を2022年1～3月とした場合の各国のGDP成長率等を加味すれば、2025年の訪日外国人数は3,322万人と、ビフォーコロナの過去最高値を更新すると予想する（【図表24-11】）。ただし、ワクチンの開発・普及状況次第で、回復パスが大きく異なることや、そもそもレジャー依存度が高くボラタイルな需要であるという点は十分に認識すべきであろう。

【図表24-11】 訪日外国人数の推移と予測



(注) 2020年以降はみずほ銀行産業調査部予測  
(出所) 日本政府観光局(JNTO)「訪日外客統計」等より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表24-12】 訪日外国人数予想の前提

2020年	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年9月までは実績値</li> <li>空港のPCR検査数を、10月は1日2千件、11～12月は1万件として想定</li> </ul>
2021年	<ul style="list-style-type: none"> <li>空港のPCR検査数を1日2万件として想定</li> </ul>
2025年	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワクチンが普及し、全ての入国規制・供給制約が解除</li> <li>各国のGDP成長率等を勘案した需要予測値を採用</li> </ul>

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

## II. モビリティ変化による本章対象業種への影響と求められる戦略

## 1. 外食

## (1) 新型コロナウイルスによるモビリティ変化(都市内)の業種影響

【図表 24-13】国内需要動向と見通し

(兆円)	指標	2019年 (実績)	2020年 (見込)	2021年 (予想)	2025年 (予想)	CAGR 2020-2025
国内需要	外食市場規模	26.0	18.5	20.3	25.7	-
	前年比増減率(%)	+1.3%	▲29.0%	+9.8%	-	+6.8%
	外食市場規模 (除くインバウンド)	25.0	18.3	20.2	24.5	-
	前年比増減率(%)	+1.1%	▲26.8%	+10.1%	-	+6.0%
	インバウンド消費額	1.0	0.2	0.2	1.2	-
	前年比増減率(%)	+6.3%	▲82.2%	▲17.0%	-	+44.3%

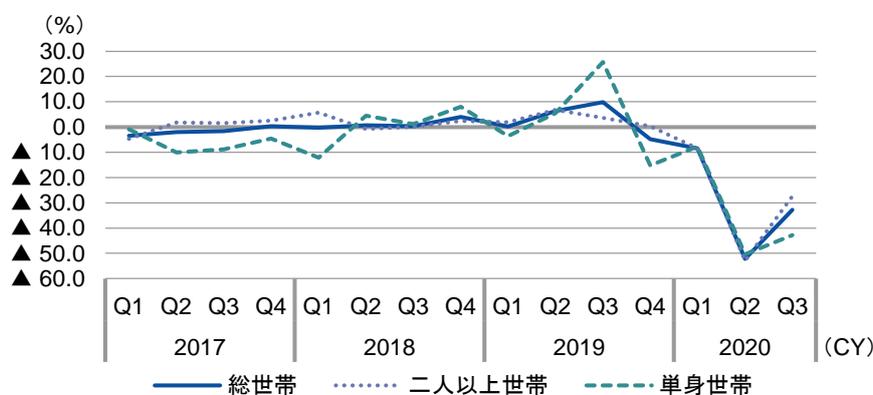
(注) 2020年以降はみずほ銀行産業調査部予測

(出所) 一般社団法人日本フードサービス協会「外食産業市場規模推計の推移」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計(全国推計)」、総務省統計局「家計調査」、観光庁「訪日外国人消費動向調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

2020年の外食市場規模は、18.5兆円を見込む

2020年第1四半期から第3四半期までの世帯当たり外食支出(総世帯)は、新型コロナウイルス感染拡大に伴う外出抑制や店舗営業抑制の影響を受け、前年同期比▲31.6%であった。緊急事態宣言が発令・解除された第2四半期を底に、落ち込み幅は縮小しているものの、第3四半期時点でも同▲32.7%と、需要の戻りは限定的である(【図表 24-14】)。第4四半期についても、消費者が対人接触の回避(ソーシャルディスタンスの確保)を継続する結果、世帯当たり外食支出は引き続き低調に推移すると見込む。市場の約4%を占めるインバウンド消費(2019年時点)の喪失も影響し、2020年の外食市場規模は、18.5兆円(前年比▲29.0%)を見込む(【図表 24-13】)。

【図表 24-14】世帯当たり外食支出前年同期比増減率の推移

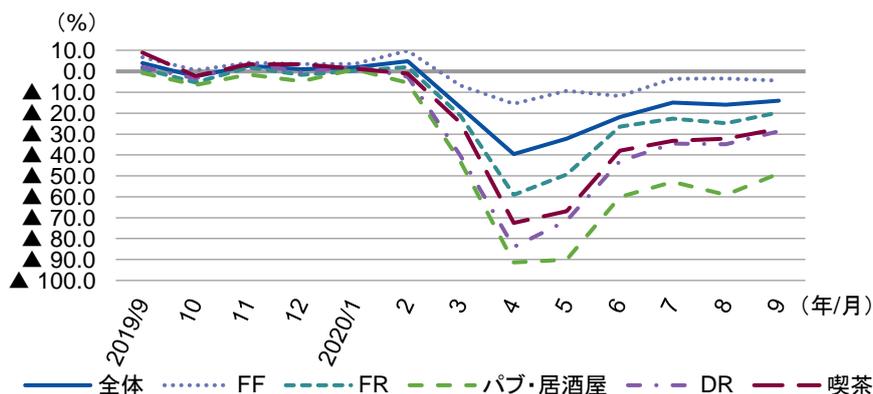


(出所) 総務省統計局「家計調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

新型コロナウイルス感染拡大の影響は、業態毎に異なる

外食市場全体では前年比大幅な縮小が見込まれるが、新型コロナウイルス感染拡大の影響は、業態毎に異なる。日本フードサービス協会の会員企業の動向を見ると、市場全体の動向と比較して、パブ・居酒屋業態など店内飲食中心業態の落ち込み幅が大きい。一方、ファストフード業態は、持ち帰りや宅配といった店外飲食との親和性が高いことから、相対的に軽微な影響にとどまっている（【図表 24-15】）。

【図表 24-15】業態別全店売上高前年同月比増減率の推移



(注) FF:ファストフード、FR:ファミリーレストラン、DR:ディナーレストラン  
 (出所) 一般社団法人日本フードサービス協会「外食産業市場動向調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

2021年の外食市場規模は、20.3兆円を予想する

2021年の外食市場規模は、20.3兆円(前年比+9.8%)を予想する。都市内モビリティの回復やGo To Eatキャンペーンの影響を受け、市場も回復が進むと予想される。ただし、対人接触を伴う外食の特性上、ワクチンの普及状況が回復ペースを左右する。2021年については、感染拡大の懸念が存在する中(ワクチンの普及は2022年を想定)、消費者が対人接触の回避(ソーシャルディスタンスの確保)を継続し、インバウンド消費の低迷も継続することから、2020年の市場縮小幅に対して2021年の回復は限定的であると予想する。

2025年の外食市場規模は、25.7兆円を予想する

2025年の外食市場規模は、25.7兆円(年率+6.8%)を予想する。新型コロナウイルスの収束を受け、ソーシャルディスタンスの制約が解消され、インバウンド消費を含め回復が進むと見込む。ただし、新しい生活様式の浸透を受けた消費行動の変化や人口減少、高齢化等を背景に、ビフォーコロナの水準までは回復しないと予想する。

(2) モビリティ変化を踏まえた戦略方向性

利益を確保可能な体質への転換が求められる

インバウンド消費が上振れた場合には、ビフォーコロナの水準まで市場が回復する可能性も考えられるが、政治・経済・社会情勢など不確定要素が多数存在する。不安定なインバウンド消費に依存するのではなく、市場が元の水準まで戻らない中でも、利益を確保可能な体質へ転換することが必要であると考える。転換にあたり、外食事業者求められる戦略を三点提示したい（【図表 24-16】）。

【図表 24-16】外食事業者の戦略方向性

外食産業の リスク要因と課題	戦略の方向性	ポイント
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">新しい生活様式</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">(構造的な)市場縮小</div>	① 消費者の 行動変容への対応	店舗立地・形態 (持ち帰り／宅配)
	② 消費者の価値観 変容への対応	二極化する消費者ニーズ (高価格／低価格)
	③ 新たな 収益機会の確保	既存資産の活用 (食に関する強み)

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

① 消費者の行動  
変容への対応

一点目は、消費者の行動変容への対応である。新型コロナウイルスの感染拡大に起因する行動変容として、例えば、テレワークの進展が挙げられる。テレワークが進展すると、消費者に利用される店舗が、オフィス周辺立地から自宅周辺立地へと変化する。また、新型コロナウイルスが収束するまでの期間においては、対人接触回避の観点から、店内飲食ではなく持ち帰りや宅配などの店外飲食が選好される、といった変容も想定されよう。消費者の行動に即した店舗立地や店舗形態へ転換することが求められる。

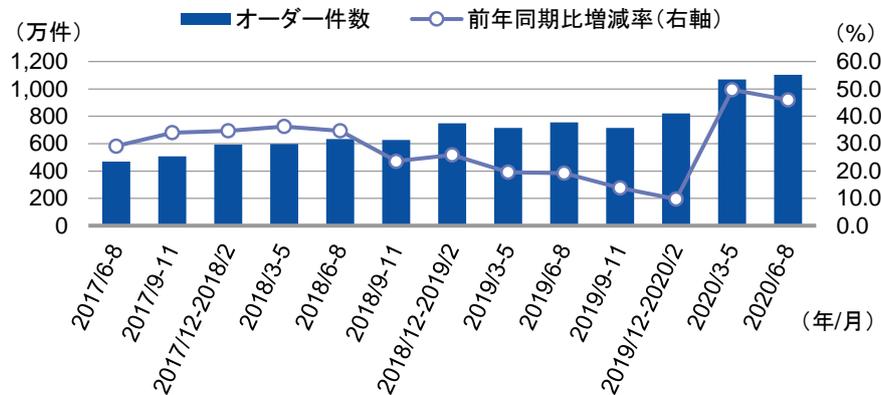
消費者ニーズの  
拡大や宅配網の  
拡大を背景に、宅  
配を介した外食利  
用が増加

足下では、宅配を介した外食利用が増加している。大手飲食宅配代行企業出前館のオーダー件数の推移を見ると、新型コロナウイルスの感染拡大以降、前年同期比増減率が大きく上昇している（【図表 24-17】）。背景には、対人接触を回避したいという消費者ニーズの拡大に加え、大手宅配代行企業の対応エリア拡大や宅配代行事業への新規参入増加といった宅配網の拡大も影響しているだろう（【図表 24-18、19】）。

新たな店舗形態  
に取り組み始めた  
事例も見受けられ  
る

かかる中で、一部の外食事業者は、新たな店舗形態の開発に取り組み始めている。例えば、セブン&アイ・ホールディングス傘下のデニーズは、既存店舗を宅配専門店舗へと改装し、周辺店舗がそれぞれ対応していた宅配注文にかかる業務を集約した。その他にも、ロイヤルホールディングスは、運営を受託している食堂の設備を活用し、食堂を拠点として持ち帰りや宅配でグループ各ブランドの商品を提供している。

【図表 24-17】 出前館オーダー件数の推移



(出所) IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 24-18】 宅配代行対応エリア拡大動向

サービス名	進出都道府県
出前館	5月)熊本 6月)沖縄、鹿児島 7月)新潟、愛媛 8月)長崎、岡山、宮崎、静岡 9月)大分 10月)山梨、三重 11月)石川
Uber Eats	2月)広島 3月)岡山、愛媛、香川 4月)宮城、石川、富山 5月)栃木 6月)静岡、奈良 7月)長野、新潟、北海道 8月)鹿児島、宮崎、熊本、大分、沖縄 9月)群馬 10月)高知 11月)和歌山

(出所) IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 24-19】 新たな宅配代行サービス

サービス開始年/月	サービス名
2020/2	chompy
2020/3	Wolt
2020/4	menu
2020/4	DiDi Food
2020/9	foodpanda

(出所) 各種報道より、みずほ銀行産業調査部作成

② 消費者の価値観変容への対応

二点目は、消費者の価値観変容への対応である。対人接触回避の観点から外食を利用する機会が希少化した結果、消費者が外食を利用するにあたっては、強い目的の下店舗を選定するようになる可能性がある。他方で、新型コロナウイルスの感染拡大は、所得の減少を通じ、低価格商品への選好を強めることも考えられる。高付加価値の商品やサービスを訴求することで客単価を確保するか、あるいは低価格を訴求することで客数を確保するか、二極化する消費者の選好に対し、商品やサービスを適合させることが求められよう。

③ 新たな収益機会の確保

三点目は、新たな収益機会の確保である。コロナ禍で減少した売上を補完することに加え、人口減少を背景とした構造的な国内需要の減少へ対応するためにも、既存資産を活用しながら外食提供以外の収益機会を確保する必要

があるだろう。外食事業者は、外食事業で培った食に関する強みを活用し、持ち帰り商品の拡充など中食分野を強化しているが、一部では大戸屋ホールディングスのように、冷凍食品やミールキットなど、外食から需要が流入する内食分野へ参入する企業も現れている。

新型コロナウイルスの感染拡大は、構造的な国内需要の減少から脱却する機会

新型コロナウイルスの感染拡大は、外食事業者に対し、過去に例のない売上減少など多大な影響を及ぼしている。一方で、持ち帰りや宅配といった店外飲食の広がりなど、外食の利用形態が多様化したことは、新たなビジネスモデルを構築し、構造的な国内需要の減少から脱却する機会でもあるのではないだろうか。外食事業者が、このショックを奇貨として変化対応の足かせを取り除き、新たな取り組みを加速させることを期待したい。

## 2. 鉄道

### (1) 新型コロナウイルスによるモビリティ変化(都市内・都市間)の業種影響

【図表 24-20】鉄道輸送需要の見通し

	需要タイプ	2019年 (実績)	2020年 (見込)	2021年 (予想)	2025年 (予想)
鉄道輸送人員	都市内輸送	100	70	80	95
	都市間輸送	100	45	70	98

(注 1) 2020 年以降はみずほ銀行産業調査部予測

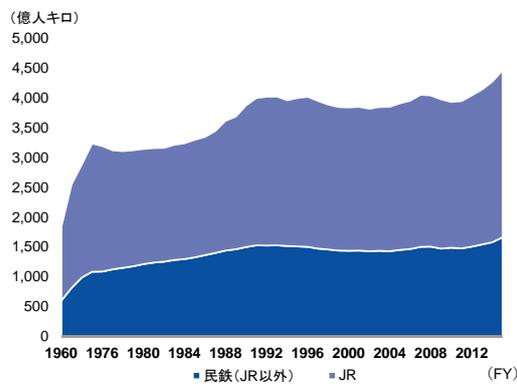
(注 2) 2019 年の都市内・都市間輸送を 100 とした場合の年平均値を指数比較

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

ウィズコロナの移動制限により、鉄道輸送人員は戦後最大の落ち込み

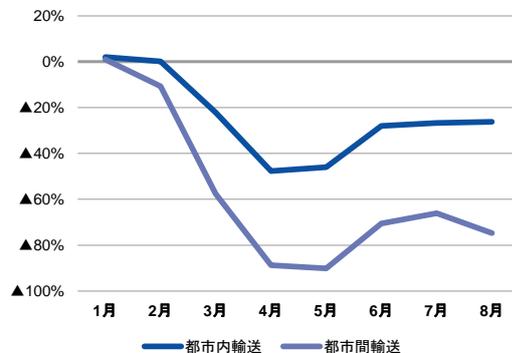
ビフォーコロナの鉄道旅客輸送は、大都市圏の鉄道網の発達、大都市間を結ぶ整備新幹線の相次ぐ新設等により、輸送人員が増加傾向にあった（【図表 24-21】）。しかしながら、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、2020 年 2 月以降輸送人員が急減し、2020 年 8 月の輸送量は、都市内が▲26%、都市間が▲75%と、依然として前年を下回る水準で推移している（【図表 24-22】）。

【図表 24-21】鉄道輸送人員の推移



(出所) 国土交通省「鉄道統計年報」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 24-22】輸送人員(前年同月比)の推移



(注) 都市内: 京阪を除く上場大手民鉄 13 社、都市間: JR 東海、JR 西日本の特急・新幹線輸送人員(前年同月比)の平均値

(出所) 公開情報より、みずほ銀行産業調査部作成

ウィズコロナでは、代替交通モードの選好性が高まり、鉄道輸送人員の回復が見込みづらい

鉄道旅客輸送は、本来派生需要であり、外出先たる目的地のモビリティと同様の回復パスとなるはずだが、ウィズコロナでは外出先と公共交通機関のモビリティ回復パスに乖離が生じている（【図表 24-23】）。要因としては、自家用車等の代替交通モードの選好性が高まっていることが考えられ、感染リスクを回避する目的で、一定層が移動手段を公共交通から代替交通モードにシフトしている可能性がある。こうした行動・価値観変容は、少なくともウィズコロナでは継続すると考えられ、都市内輸送は、都市内モビリティの回復パスを下回って推移すると予想する（【図表 24-20】）。

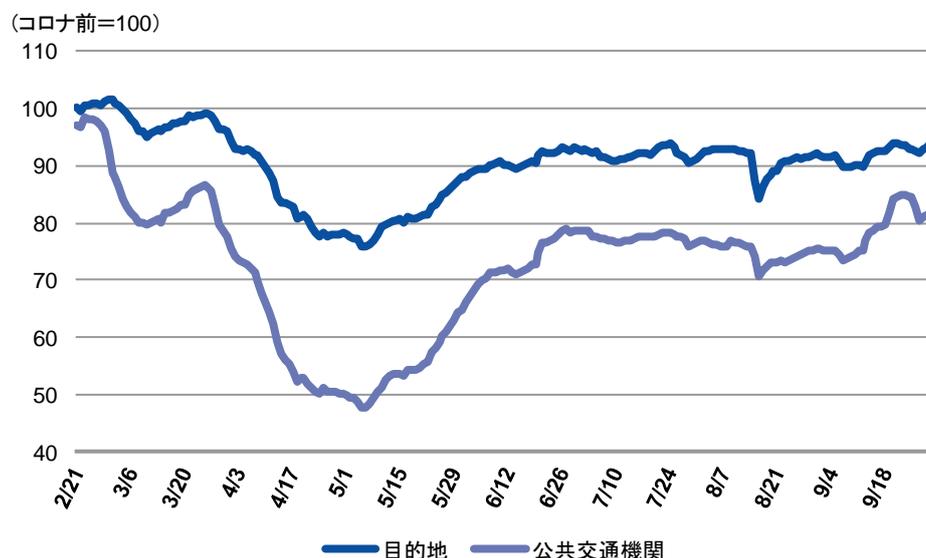
オンライン化の進展により、中期的にも都市内輸送が回復しない可能性

都市内輸送は、主に通勤・通学目的で利用される定期輸送と、生活圏外での買い物等で利用される定期外輸送で構成される。コロナ禍での不可逆な変化であるテレワークの進展と、EC 化率の高まりは、それぞれ通勤需要、生活圏外での買い物需要の減少につながり、中期的にも都市内輸送が戻らないと予想する（【図表 24-20】）。

都市間輸送の回復には時間を要するが、中期的には回復が見込まれる

都市間輸送については、短期的には都市内輸送同様、公共交通を避ける行動・価値観変容の影響を受けて、都市間モビリティ以上の落ち込みになると予想する（【図表 24-20】）。都市間輸送需要は、都市間モビリティと同様、レジャー・VFR・ビジネス需要で構成され、全体のうち約 16%を占めるビジネス需要がオンライン化により代替されると想定されるが、中期的には都市内輸送以上の回復を見込む。

【図表 24-23】 ウィズコロナにおける目的地と公共交通のモビリティ推移



(注 1) 2020 年 1 月 3 日～2 月 6 日の曜日中央値を 100 として指標化

(注 2) 目的地のモビリティは、小売・娯楽施設、食料品店・薬局、職場の平均値

(注 3) 祝日のデータを除く、7 日後方移動平均を採用

(出所) Google, COVID-19 Community Mobility Reports より、みずほ銀行産業調査部作成

## （2）モビリティ変化を踏まえた戦略方向性

岩盤であった鉄道事業がビフォーコロナに戻らない前提で戦略立案する必要

ビフォーコロナの鉄道事業は、都市圏における人口流入と、整備新幹線の新設・延伸による都市間流動の増加等によって好調に推移していたが、ウィズコロナでの行動・価値観変容と、オンライン化進展による中長期的な移動機会の減少により、鉄道事業の需要がビフォーコロナの水準に回復しない可能性がある。一時的には各社とも投資抑制等により、固定費削減、手元流動性確保等の対策を実施しているが、アフターコロナでも生活圏である沿線から都心部へ通勤・買い物で出掛ける需要の一部が戻らないことを前提とした事業戦略の策定が求められる。

鉄道事業単体での打ち手は限定的

鉄道事業は、インフラ投資が多額となり、投資回収に長期間を要するため、一度敷設すると撤退が容易ではないという事業特性を持つ。鉄道事業の需要が戻らないからといって、鉄道事業を縮小ないしは撤退するという選択肢は取りづらく、公共性の観点からも現実的ではない。また、需要減少分を運賃見直しで補うという選択肢もあろうが、鉄道運賃に関しては、現行の鉄道事業法上、総括原価方式を前提とした上限運賃が定められており、上限運賃の見直しは国土交通大臣の認可事項となっている。加えて、総括原価方式の前提となる収支は3年平均と定められており、法改正がなされない限り、上限運賃の見直しは数年は実現できない。従って、短期的には鉄道事業そのもので需要減少分を打ち返すことは困難なため、事業ポートフォリオ全体でどのように新型コロナウイルス影響に打ち勝っていくかを検討すべきであろう。

まずは事業ポートフォリオ全体の見直しと不動産の保有意義を再考する必要

鉄道各社は、沿線開発の過程で確立した不動産・流通・ホテル等の関連事業を沿線外にも展開することで、沿線の人口動態以上に成長を目指すビジネスモデルを構築してきた。近年の訪日外国人数の増加を受けて、特にホテル・レジャー事業を積極的に展開してきた鉄道事業者も多いが、ウィズコロナではグループ全体の収益下押し要因になっていると推察される。鉄道事業単体での打ち返しが困難な中、不採算な事業・不動産の見直しは必須であり、アフターコロナにおける需要構造や競争環境の変化を見据えて、足下から取り組むべきであろう。

アフターコロナの事業環境では、沿線開発の重要性が高まる

上述の通り、生活圏である沿線から都心への移動需要は減少する可能性がある一方で、より生活圏に近い沿線内での消費活動やECでの購買行動はアフターコロナも変わらないと推察される。多額の投資負担が発生する鉄道事業と周辺不動産の開発を含む日本の鉄道経営モデルは、参入障壁が高く、自然独占的な事業であると言える。言い換えれば、沿線こそが鉄道事業者にとって最大の経営資源であり、沿線を活性化していくことの意義は、アフターコロナの事業環境においてより高まるだろう。

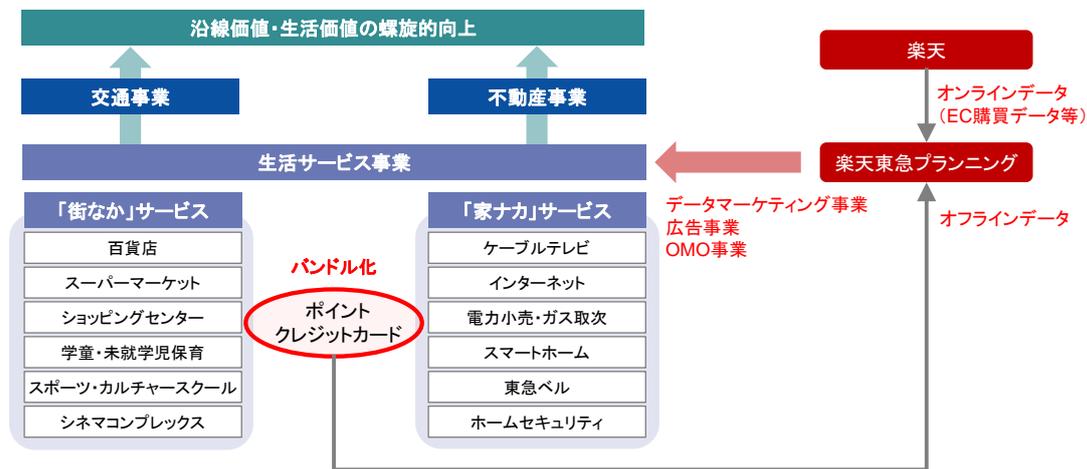
沿線住民とのタッチポイントをいかに増やしていくかが鍵に

沿線住民という顧客基盤を活用していくためには、よりパーソナルで即時性の高いデータの収集・利活用が必要となるだろう。アフターコロナでは、新しい生活様式が定着する中で、より生活圏に近いエリアでの移動・消費活動が一般化し、沿線住民に対する鉄道事業者のタッチポイントが減少していく可能性があり、新しいタッチポイント獲得を目指す必要がある。

東急は、移動・購買データを街づくりに活用

東急は、ビフォーコロナから生活サービス事業を軸として、沿線住民とのタッチポイント獲得に注力しており、「街なか」のみならず、ケーブルテレビ事業や電力小売事業等を活かして「家ナカ」に進出している。家ナカサービスの展開は、沿線住民に対するブランド認知を高めると同時に、クレジットカードやポイントを通じてサービスをバンドル化し、沿線住民の購買データ収集に貢献していると考えられる（【図表 24-24】）。また、沿線住民へのタッチポイント拡充により収集したデータを活用するべく、2020年8月に楽天との共同出資で楽天東急プランニング設立した。今後は、楽天東急プランニングを軸に、収集した移動・購買データの利活用を進めていく方針であり、データマーケティングやOMO<sup>2</sup>事業の強化を通じて、沿線住民の利便性・生活価値向上を目指している。沿線住民の真のニーズを見極め、事業の柱である街づくりに活かしていくという当該戦略は、スマートシティやMaaSといった潮流にも合致しており、鉄道事業者として目指す方向性の一つと言えよう。

【図表 24-24】沿線顧客基盤でのマネタイズを目指す東急の事例



(出所) 東急プレスリリース等より、みずほ銀行産業調査部作成

沿線への投資回帰とデジタル化への対応が求められる

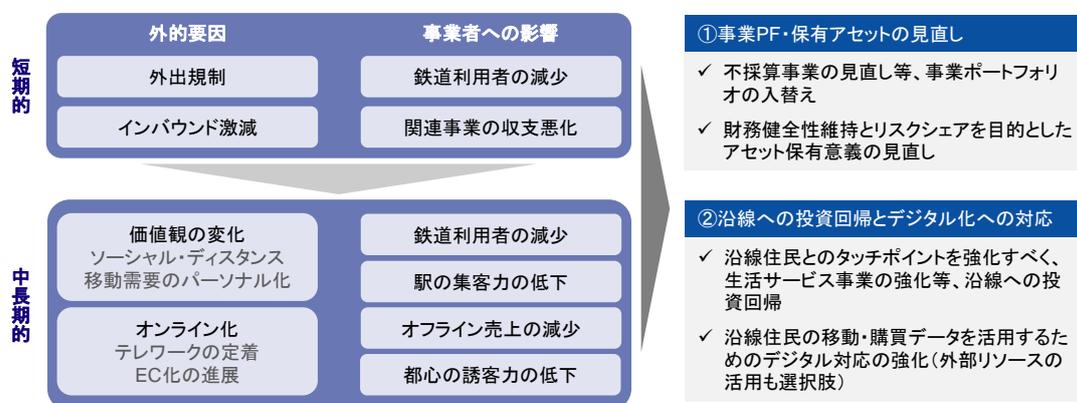
ビフォーコロナの鉄道事業者は、鉄道輸送人員が堅調に推移していたことに加えて、沿線外を含む関連事業の積極展開により、増え続ける訪日外国人需要を取り込みながら成長を遂げてきたが、コロナ禍により戦略の転換を余儀なくされている。ウィズ/アフターコロナの事業環境を踏まえれば、沿線への投資回帰はより重要性を増すと推察されるが、単に事業単体で利益を得るためということだけでなく、沿線住民とのタッチポイントを獲得していくという観点が必要となる。また、タッチポイントを通じて収集した移動・購買データは、沿線住民のニーズを理解していく上で有用と推察されるが、データを利活用していくためのデジタル化も並行して進める必要があるだろう（【図表 24-25】）。デジタル化については、鉄道事業者自身にケイパビリティがあるとは言い難いが、ビフォーコロナから進めてきたスタートアップ連携等、外部リソースを上手く活用することで補完できると思われる。

<sup>2</sup> Online Merges with Offline の略。オンラインとオフラインの垣根を超えたマーケティング概念で、小売業界等で注目。

改めて小林一三から学ぶこと—顧客理解とQOLの追求

日本における鉄道グループ経営モデルの祖である小林一三は、鉄道敷設地域の土地を買収・分譲し、鉄道敷設資金の早期回収を図るとともに、鉄道利用者たる沿線住民を増やすことで運賃収入を拡大していくという、世界的にも稀有なビジネスモデルを確立したことで知られる。小林一三が当該モデルの着想に至った背景は、都市部の工業化に伴い住環境が悪化していく中、職住近接が一般的であった時代において、職住分離のライフスタイルへの転換を促すことで生活環境の改善を図ろうとしたことにあり、「顧客理解」と「日常の豊かさ」を追求した結果の産物と言えるだろう。新型コロナウイルスの感染拡大による不安が払拭されない今だからこそ、鉄道事業者が改めて小林一三の追求した理念に立ち返り、時代に即した形で沿線住民の真のニーズを捕捉し、QOL<sup>3</sup>向上につながる沿線開発を加速していくことを期待したい。

【図表 24-25】 ウィズ／アフターコロナにおける鉄道事業者の戦略方向性



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

### 3. 旅行

#### (1) 新型コロナウイルスによるモビリティ変化(都市間)の業種影響

【図表 24-26】 旅行需要の見通し

	需要タイプ	2019年 (実績)	2020年 (見込)	2021年 (予想)	2025年 (予想)
旅行取扱額	国内旅行	100	40	70	85
	海外旅行	100	15	10	95

(注 1) 2020 年以降はみずほ銀行産業調査部予測

(注 2) 2019 年の国内・海外旅行取扱額を 100 とした場合の年平均値を指数比較

(出所) 観光庁「旅行者取扱額」より、みずほ銀行産業調査部作成

国内旅行需要から回復を見込むが、海外旅行需要のはく落影響が大きい

国内旅行の取扱額については、都市間モビリティの回復パスに応じた回復を見込むが、ウィズコロナでは運輸事業者や宿泊事業者等のサプライヤーの直販比率が高まるのが想定され、2019 年を 100 とした場合の旅行代理店による国内旅行取扱額は、2020 年に 40、2021 年に 70 と予想する（【図表 24-26】）。一方で、旅行取扱額の約 4 割を占める海外旅行については、訪日外国人数

<sup>3</sup> Quality of life の略。ひとりひとりの人生の内容の質や社会的にみた生活の質という満足度をあらわす指標。

の見通しと同様に、政府間の入国規制、空港における PCR 検査体制等、様々な制約要因を受けることから、短期的には需要の大宗が蒸発した状況が続くと予測する（【図表 24-26】）。中期的には、特に国内旅行についてサプライヤーによる直販比率の高まりが影響し、旅行代理店による取扱額はビフォーコロナの水準まで回復しないと予想する（【図表 24-26】）。

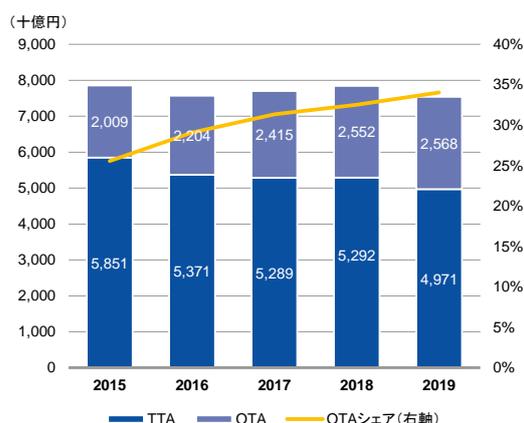
マイクロツーリズムが旅行需要回復の鍵となるが、旅行代理店の強みは発揮しづらい

ウィズコロナの国内旅行トレンドとしては、衛生面における安全・安心が担保され、長距離移動を避けて近距離圏で、密を避けて単身・単独でといった、「安・近・単」が主流となっている。中でも近距離圏での旅行は、近年マイクロツーリズムと呼ばれ、ウィズコロナでの観光需要復活の鍵になると言われているが、旅行代理店にとっては必ずしも追い風とは言えない。マイクロツーリズムが浸透すれば、情報の非対称性がますます解消され、旅行者自らが宿泊施設やアクティビティのコロナ対策や混雑状況を確認しながら直接予約する旅行スタイルの定着が見込まれ、サプライヤーの直販比率が高まることが想定される。結果として、従来旅行代理店が強みとしてきた送客力・販売力を起点としたサプライヤーへの優位性が失われ、中期的にはますますサプライヤーの直販比率が高まると考えられる。

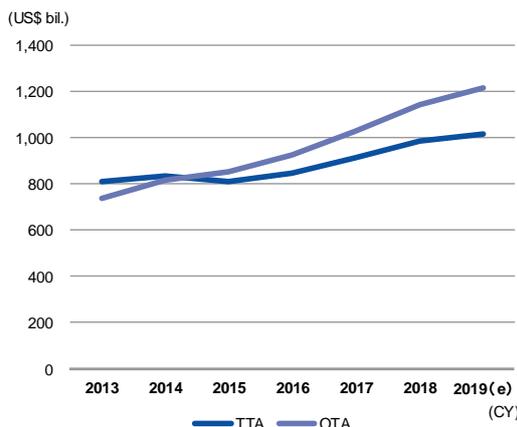
旅行分野でもオンライン化の流れは不可逆

旅行代理店は、店舗販売を中心とする TTA<sup>4</sup>とオンライン販売のみを手掛ける OTA<sup>5</sup>とに大別され、ビフォーコロナより OTA のシェアが拡大していた（【図表 24-27】）。ウィズコロナでリアル店舗での予約が避けられる行動変容が継続する中、予約経路としてのオンラインの価値が高まることは容易に想像ができ、ビフォーコロナからのオンライン予約比率の高まりや、OTA シェアの拡大は、ますます進展するだろう。グローバルでは 2014 年時点で既に OTA が TTA のシェアを逆転しており、中期的には日本でも同様のトレンドになると想定される（【図表 24-28】）。

【図表 24-27】 TTA/OTA の国内市場規模推移



【図表 24-28】 TTA/OTA の世界市場規模推移



（出所）Euromonitor より、みずほ銀行産業調査部作成 （出所）Euromonitor より、みずほ銀行産業調査部作成

<sup>4</sup> Traditional Travel Agent の略。主に店舗で旅行商品を販売するビジネスモデルの旅行代理店。  
<sup>5</sup> Online Travel Agent の略。オンラインのみで旅行商品を販売するビジネスモデルの旅行代理店。

(2) モビリティ変化を踏まえた戦略方向性

OTA の更なる台頭により、店舗型の旅行代理店はビジネスモデルの転換を求められる

ウィズコロナでは、旅行取扱額の減少に加えて、旅行者の行動変容が旅行代理店のビジネスモデルに負の循環を及ぼすと考えられる。旅行者の行動変容のうち、サプライヤー直販比率の高まりとオンライン化の進展は、店舗型を中心とする TTA にとってビフォーコロナからの脅威であったが、コロナ禍によってその潮流が加速することが見込まれ、早急なビジネスモデルの転換が求められる。

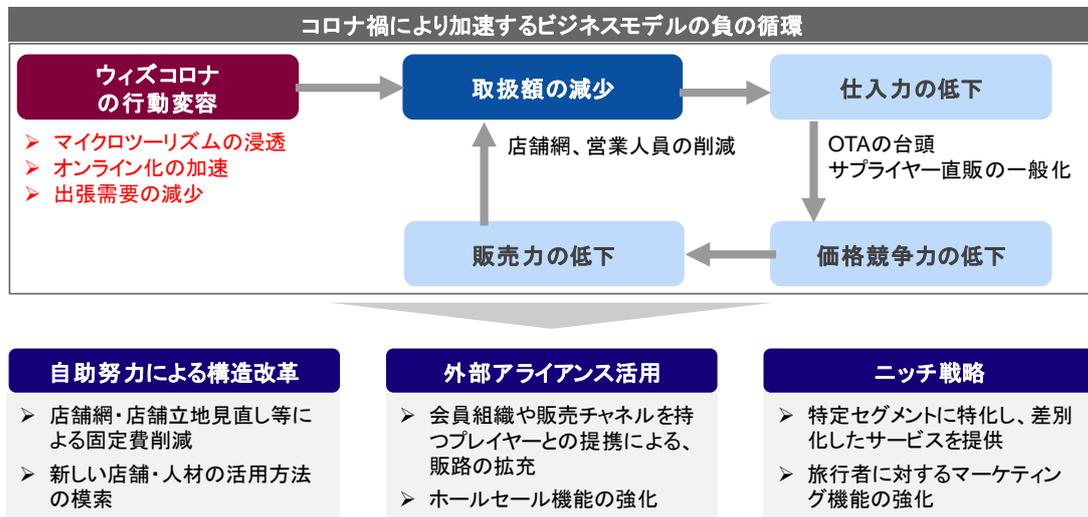
構造転換に対応できない事業者は淘汰が進む可能性

TTA は、OTA と異なり店舗での販売に依存していることから、人件費・賃料等の固定費負担が発生し、OTA よりも損益分岐点が高いとされる。加えて、参入障壁の低さから、ビフォーコロナでは雨後の筍のように参入が相次いだ結果、中小規模の事業者も多数存在し、過当競争の状態であったことを勘案すれば、需要の急減による、一部事業者の淘汰は避けられないと考えられる。結果として、業界内での優勝劣敗が進展し、新型コロナウイルスを奇禍とした業界再編が起こるであろう。

ポストコロナを見据えた生き残り戦略の方向性は三点

旅行代理店に限れば、ビフォーコロナから訪日外国人需要は限定的であり、日本人向けの取扱額が主であったことに鑑みれば、中長期的にも需要は頭打ちであったと言えよう。加えて、コロナ禍によって、取扱額の減少に拍車がかかると思定される中、より厳しい環境に置かれている TTA 各社がとるべき事業戦略として三点あると考えられる（【図表 24-29】）。

【図表 24-29】 ウィズ／アフターコロナにおける TTA の戦略方向性



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

① 自助努力による固定費削減と新しい店舗活用の模索

足下の需要減少に加え、中長期的にもオンライン化の進展等により店舗での購入ニーズが減少する見通しの中、店舗削減等による固定費の削減は不可避と考える。一時的には特損・減損等の発生により、資本毀損が発生する可能性があるが、将来的にも店舗販売の需要回復が見込めない以上、今手を打たなくとも、いずれ同じ選択を迫られるだろう。また、固定費削減に加えて、新しい店舗・人材の活用方法を模索する必要もある。人材活用の例として、最大手の JTB は、自らの事業ドメインを「旅行」ではなく、「交流創造事業」と位置

づけ、自治体向けの地方創生ビジネス等に取り組んでいる。単に、観光需要の発掘だけでなく、人材派遣会社との提携による関係人口増加に向けた取り組み等、全国ネットワークで地域特性を熟知しているからこそ発揮できる強みを活かしていくべきであろう。

### ②外部アライアンスを活用した販路の拡大

店舗の購入ニーズ減少を補うためには、新たな販売チャネルを模索する必要もある。ビフォーコロナから、TTA 各社は独自のオンライン強化路線を取ってきたが、投資余力に限られる中で、必ずしもOTA 対比ユーザビリティの高いサービスを提供できていたとは言い難い。コロナ禍でますます投資余力の捻出が困難となる中、自前でのオンライン強化には限界があると考えられ、販路拡充を企図した外部アライアンスの活用も打ち手としてあり得る。ビフォーコロナは、LINE や DMM 等、独自の販売チャネルと会員層を持つ事業者による旅行事業の参入が相次いでおり（【図表 24-30】）、そうした事業者と提携することで、ホールセラーとしての強みを発揮していく選択肢も考えられる。

### ③差別化を企図したニッチ戦略

全ての事業者が取り得る選択肢ではないが、差別化によるニッチ戦略も有効であると考えられる。旅行代理店は、ビフォーコロナから規模の経済を発揮できない手詰まり型事業<sup>6</sup>であった一方、中小規模では特定のセグメントに特化することで、高い収益性を維持する特化型事業の傾向も見られた。特定の会員組織を有している事業者であれば、会員組織に属する個々人の属性や趣味・趣向等、ライフスタイル全般に関わるマーケティングを強化することで、アフターコロナのパーソナルな需要獲得も期待できよう。

【図表 24-30】近年の異業種からの旅行業への参入事例

時期	参入企業	概要
2017年3月	KDDI	高級宿泊予約「Relux」の運営会社ロコ・パートナーズを連結子会社化
2017年3月	三越伊勢丹	高級旅行事業の本格化を企図し、ニコウトラベルを子会社化
2017年5月	クルーズ	トラベルオンラインを買収
2017年7月	ジャパネットたかた	クルーズ旅行に特化した旅行業展開に向け、第1種旅行業取得
2017年12月	シェアリングテクノロジー	航空券手配「ソラハピ」事業開始
2018年1月	スクロール	観光バスツアーのトラベックスツアーズを買収
2018年2月	じげん	旅行事業を主力とすべく、アップルワールドを買収
2018年7月	LINE	ベンチャーリパブリックと資本提携し、「LINEトラベル」にブランド統合
2018年7月	ソウゾウ(メルカリ)	旅行事業へ参入、旅行プラットフォームを開始
2018年10月	DMM	DMMトラベル(第2種旅行業)を開設
2019年5月	アマゾン	インドで航空券予約事業を開始

(出所) 各社公表情報より、みずほ銀行産業調査部作成

### 今こそビジネスモデル変革の好機

コロナ禍によって、OTA のシェア拡大やサプライヤー直販比率の高まり等、ビフォーコロナからの潮流がより加速することが見込まれる中、TTA はコロナショックを奇貨としたビジネスモデルの転換が求められる。従来の強みであった仲介業としての役割期待が薄れていく中で、TTA が持つ国内の豊富な観光資源に関する知見や地域ネットワークを活かして、旅行という人々の生活を豊か

<sup>6</sup> BCG が提唱するアドバンテージ・マトリクスにおける事業分類のうちの1つ。規模の大小と利益率が比例しない業界を指す。

にするコンテンツを核としたビジネスを展開し、旅行者や地域を元気にする企業として生まれ変わることを期待したい。

#### 4. 宿泊

##### (1) 新型コロナウイルスによるモビリティ変化(都市間)の業種影響

【図表 24-31】国内宿泊需要の見通し

	需要タイプ	2019年 (実績)	2020年 (見込)	2021年 (予想)	2025年 (予想)
延べ宿泊者数	日本人	100	50	75	98
	外国人(参考)	100	10	10	105

(注1)2020年以降はみずほ銀行産業調査部予測  
 (注2)2019年の延べ宿泊者数を100とした場合の年平均値を指数比較  
 (出所)観光庁「旅行者取扱額」より、みずほ銀行産業調査部作成

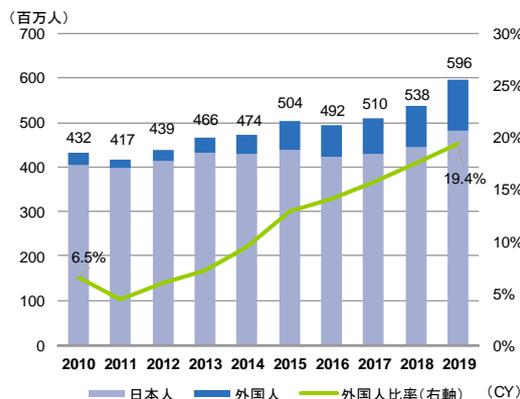
ビフォーコロナの宿泊業界を取り巻く環境は良好であった

国内の宿泊業界は、安定した日本人宿泊需要と、訪日外国人数の増加に伴う外国人宿泊需要の高まりを受けて概ね右肩上がり成長していた(【図表 24-32】)。好調な外国人宿泊需要に加えて、2019年は、皇位継承に伴う大型連休の効果により、延べ宿泊者数の約8割を占める日本人国内延べ宿泊者数が前年比+8.2%と、宿泊需要としては過去10年で最高を記録した。

新型コロナウイルスにより市場環境が一変

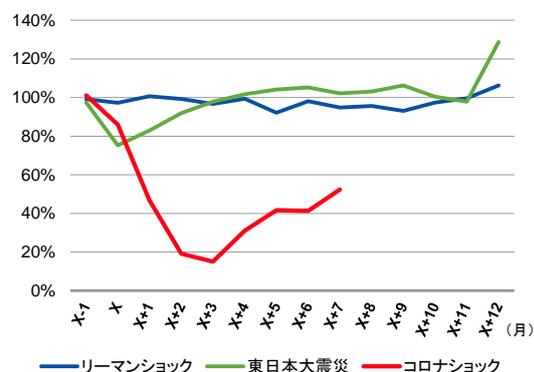
ビフォーコロナの国内宿泊業界は好調であったが、コロナ禍で状況が一変した。過去のイベントと比較しても、宿泊業界における新型コロナウイルス影響は甚大であり、未だ回復の途上にある(【図表 24-33】)。政府による入国規制を受けて、延べ宿泊者数の約2割を占める外国人宿泊需要が喪失した影響も大きい。過去のイベント発生時との比較では、ベース需要たる日本人宿泊需要は大きく落ちた影響がより大きい。

【図表 24-32】延べ宿泊者数の推移



(出所)観光庁「宿泊旅行統計」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 24-33】イベント発生時における延べ宿泊者数の推移(前年同月比)



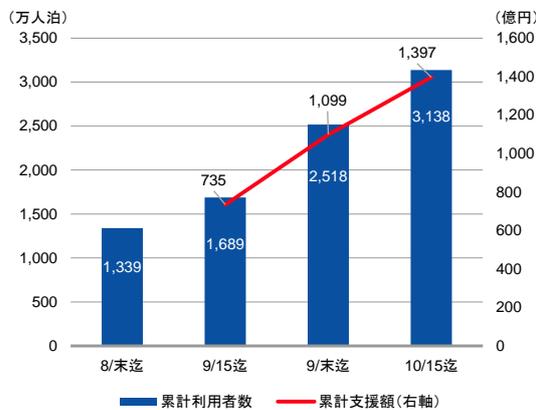
(注)リーマンショックは2008年9月、東日本大震災は2011年3月、コロナショックは2020年2月をイベント発生月(X)とする

(出所)観光庁「宿泊旅行統計」より、みずほ銀行産業調査部作成

Go Toトラベルキャンペーンは日本人の宿泊需要回復の一助に

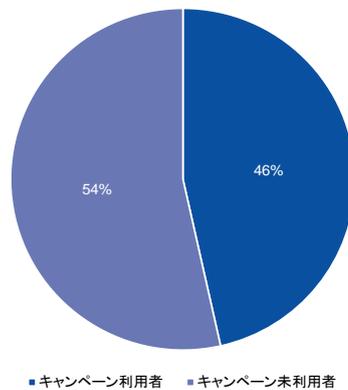
足下は、2020年7月22日からスタートしたGo Toトラベルキャンペーンによる国内の観光需要喚起の恩恵もあり、宿泊需要の一部は回復の兆しを見せている。キャンペーン開始当初は、国内の新型コロナウイルスの新規感染者数が増加に転じたタイミングと重なったことや、キャンペーン開始直前に東京を対象から除外したことから混乱を招き、スタートダッシュとはいかなかったものの、利用実績は徐々に増加している（【図表 24-34】）。特に9月後半は4連休があったことに加えて、東京都が同キャンペーンに追加されるという公表を受けて、旅行者の心理的ハードルが下がったことが、利用者の増加に寄与したと推察される。9月の日本人延べ宿泊者数全体におけるキャンペーン利用者比率は約半数を占めており、同キャンペーンが日本人の宿泊需要回復の一助となっていると評価できる（【図表 24-35】）。

【図表 24-34】 Go To トラベルキャンペーン  
利用実績の推移



(出所) 観光庁報道発表資料より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 24-35】 Go To トラベルキャンペーン  
利用割合

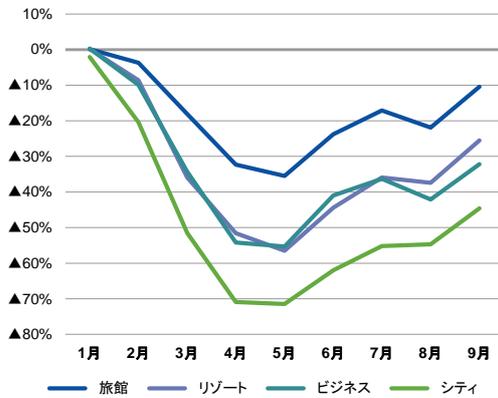


(注) 2020年9月の延べ宿泊者ベース  
(出所) 観光庁「宿泊旅行統計」より、みずほ銀行産業調査部作成

施設タイプによって影響の深さ・長さが異なる

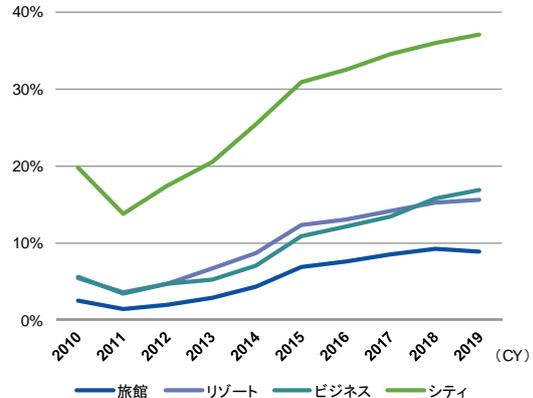
2020年9月時点の客室稼働率は、シティホテルで前年同月比▲44.8%、ビジネスホテルで同▲32.4%、リゾートホテルで同▲25.7%、旅館で同▲10.2%と、施設タイプによって足下の回復状況は異なる（【図表 24-36】）。施設タイプによる回復水準の差異は、宿泊需要に占める訪日外国人需要の割合が影響していると推察され（【図表 24-37】）、ビフォーコロナにおいて訪日外国人依存度が高かった施設タイプほど、需要減少の影響が大きく、長期化している。また、シティホテルやビジネスホテルは、都心部の駅前等に立地している施設が多く、ウィズコロナでは日本人宿泊需要も見込みづらいことが影響していると推察される。

【図表 24-36】客室稼働率(前年同月比)の推移



(出所) 観光庁「宿泊旅行統計」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 24-37】施設タイプ別の外国人延べ宿泊者数割合の推移



(出所) 観光庁「宿泊旅行統計」より、みずほ銀行産業調査部作成

短期的には、日本人レジャー需要から回復を見込む

日本人の海外旅行需要の一部が、国内旅行需要に振り替わる可能性も

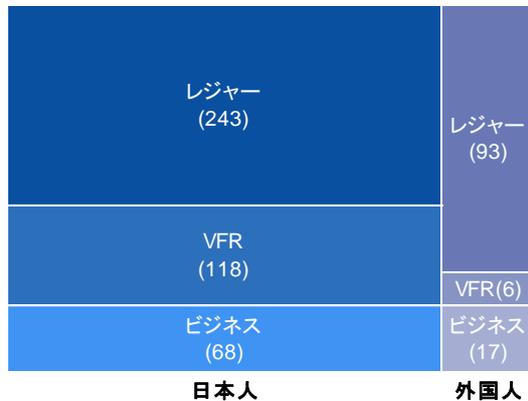
オンライン化の浸透により、ビジネス需要は戻らない可能性がある

短期的には、日本人のレジャー需要から回復が見込まれ、2019 年を 100 とした場合の日本人国内延べ宿泊者数は、2020 年に 50、2021 年に 75 と予想する。日本人宿泊需要におけるレジャー需要は約 6 割を占めており（【図表 24-38】）、当面は一部のレジャー需要のみが見込まれる事業環境と推察される。

入国規制が継続するウィズコロナでは、外国人宿泊需要の回復が見込めない一方で、日本人の海外旅行代替として国内旅行の需要が高まる可能性がある。日本人のレジャー目的での海外旅行消費額は、過去 10 年間平均で約 3 兆円であり、2019 年の訪日外国人の旅行消費額の約 5 兆円には及ばないが、国内の宿泊需要の回復局面におけるアップサイド要因として期待できると考える（【図表 24-39】）。

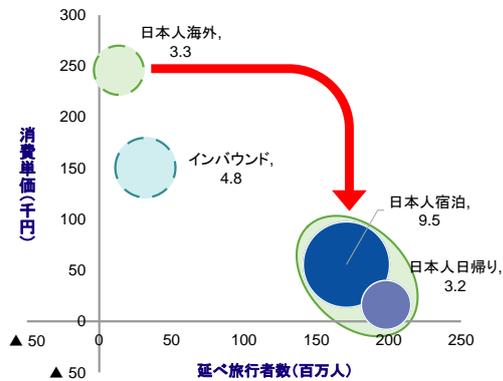
ビジネス需要については、緊急事態宣言下から徐々にテレワークが普及し始め、社内会議や取引先面談等での WEB 会議システム活用が浸透した。この流れにビフォーコロナからの経費削減策の一環としての出張費削減の動きが加わり、出張が WEB 会議に置き換わり、ビジネス需要はビフォーコロナの水準まで回復しない可能性がある。

【図表 24-38】国内宿泊需要の内訳



(注) 日本人延べ宿泊者数は、2010～2019年の10年間の平均値(単位:百万人泊)  
 (出所) 観光庁「旅行・消費動向調査」等より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 24-39】ウイズコロナのレジャー需要



(注 1) バブルサイズは旅行消費額(兆円)の大きさ  
 (注 2) 旅行消費額(除くインバウンド)は、2010年から2019年の10年間の平均値  
 (注 3) インバウンドは2019年の確報値  
 (出所) 観光庁「旅行・消費動向調査」等より、みずほ銀行産業調査部作成

(2) モビリティ変化を踏まえた戦略方向性

ウイズコロナでは宿泊需要が限定され、業界内で優勝劣敗が進展する可能性

ウイズコロナでは、少なくとも外国人宿泊需要が喪失し、日本人の宿泊需要のうち一部のレジャー需要からの回復が見込まれるが、需要が限定された事業環境が継続すると想定される。かかる事業環境下では、限られたパイを奪い合う構造が続くため、競争力が高く、資金力もあるオペレーターの優位性が高まり、結果として一部事業者の淘汰、業界再編が進む可能性があるだろう。

短期的な事業継続策と、中長期的な成長戦略が求められる

宿泊需要が限定される環境下では、新しい活用ニーズの取り込みやコスト削減等、事業者の運営能力の巧拙が問われ、需要回復期にいかに対応できるかが重要となる。中長期的には、外国人宿泊需要の回復も見込まれるが、そもそもボラタイルな需要であることに加え、日本企業の大半がグローバルリーチを有していなかったことに鑑みれば、アフターコロナに外国人宿泊需要が回復したとしても、日本企業のプレゼンスが向上するとは言い難い。寧ろ、コロナ禍を奇貨として、ともすればおざなりとなっていたマーケティング戦略の見直し等、事業戦略の転換が求められる(【図表 24-40】)。

短期的には、人員整理や不採算拠点の閉鎖等、固定費の削減が求められる

宿泊業は、人件費や不動産賃貸料等、固定費の負担が大きいビジネスモデルであり、需要急減への耐性は高いとは言えない。近年の訪日外国人特需や2020年に予定していた東京オリンピック・パラリンピックでの需要獲得を企図して、本来であれば不採算である事業所を維持していた事業者も多数存在すると推察され、コロナ禍を転機にポートフォリオの見直しを進めるべきである。

固定費抑制と平行して、新しい活用ニーズを獲得することも重要

ウイズコロナでの限定された宿泊需要の取り込みだけでは、アセットと人員のキャパシティを充足するには不十分であると推察され、新しいアセットの活用方法を模索することも重要である。コロナ禍で新しい働き方として認知されたテレワークや、ワーケーション・ステイケーションといったニーズは、アフターコ

ロナにも定着が見込まれ、こうした需要を宿泊事業者自らが獲得していくことが求められる。新しい需要を獲得するためには、Wi-Fi等の通信環境の整備といったソフト面の投資に加えて、時間単位での料金プランの提供等、ビフォーコロナには差別化要因となっていなかった対応が必要となる。

マーケティングの精緻化とプロダクトの工夫は、中長期的にも有効打となり得る

宿泊需要が旺盛だったビフォーコロナは、旅行代理店等からの送客に依拠していた事業者も多く存在していたと推察されるが、ウィズコロナでは、限られた需要を能動的に獲得したり、送客に伴うマージンを削減する目的で、マーケティングやプロモーション戦略を見直すべきであろう。ウィズ／アフターコロナにおいても顧客に選ばれる宿泊施設であり続けるためには、どういった顧客に宿泊ニーズがあり、コンテンツとして何を求めているかを、今まで以上に分析することが必要となる。加えて、顧客ニーズに合致したプロダクトを設計し、自社サイトやSNS等を駆使して情報発信するという、自ら積極的に需要を取り込む戦略がより重要となってくるだろう。ウィズコロナにおけるマイクロツーリズム需要は、宿泊事業者にとっては好機と考えられ、潜在的なリピーターである近い商圏の顧客層が増えることで、ビフォーコロナより顧客リーチが容易となる可能性がある。近年は、国内における都市間輸送インフラの整備やLCC普及等により、海外を含む遠距離への旅行が一般化しているが、マイクロツーリズム需要はコロナ禍に関わらず存在しており、アフターコロナにおいても宿泊事業者にとって安定した需要となる。ウィズコロナで顧客接点・理解を高めることが、アフターコロナの安定需要獲得にも寄与するだろう。

外国人を含む宿泊需要回復期には、競争力の高い事業者の優位性がますます高まる

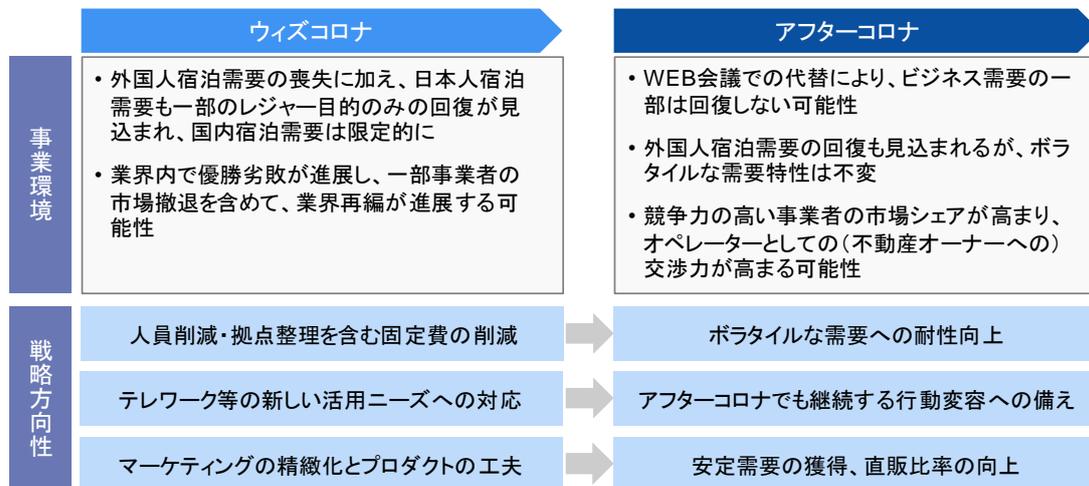
中長期的には、人口動態の影響を受けて日本人宿泊需要は頭打ちとなる中、アフターコロナには外国人宿泊需要の回復・増加が見込まれる。外国人宿泊需要が回復するフェーズにおいては、ビフォーコロナと同様に、グローバルな会員組織やホテルチェーンを有する大手事業者の優位性がますます高まり、宿泊市場における大手のシェアが拡大するだろう。従来、国内では所有直営や賃貸借といった宿泊事業者がオペレーション・不動産双方のリスクを負う契約での事業展開が主であったが、ウィズコロナでの事業者淘汰と需要回復期における大手シェアの拡大が、不動産オーナーに対する交渉力を高めることとなり、オペレーターと不動産オーナーとの間で、リスク・リターンを適切にシェアする動きが出てくる可能性もある。中長期には国内でも変動賃料やMC契約<sup>7</sup>を不動産オーナーが受入れ、所有と運営の分離が進めば、競争力の高いオペレーターにとっては事業展開のスピードを加速するきっかけになるだろう。日系事業者は、こうした中長期の事業環境を見据えて、不動産オーナーに対する説明能力や、資産効率を意識した運営能力に磨きをかけていくべきである。

ウィズ／アフターコロナの取り組みを通じて、競争力の高い事業者が増えることに期待

ビフォーコロナでは、増加し続ける訪日外国人需要を見込んだ大量供給が続いたが、ややもすれば「旅行者に選ばれる施設」ではなく、「旅行代理店に選ばれる施設」となっていなかっただろうか。「自ら送客をする」という意識を持たなければ、結局は旅行会社に送客を依存することになり、アフターコロナの事業環境でも競争力が高まることはない。宿泊者のニーズを見極め、ニーズに合致したプロダクトを宿泊者にダイレクトで発信していくことで、ブランド認知度を高め、旅行者に選ばれる事業者が増えることに期待したい。

<sup>7</sup> Management Contract の略。日本では運営受託方式と言われ、不動産オーナーがオペレーションリスクの一部を負う契約形態。

【図表 24-40】 ウィズコロナ／アフターコロナにおける宿泊事業者の戦略方向性



（出所）みずほ銀行産業調査部作成

## 5. おわりに

コロナショックを奇貨としたビジネスモデルの転換が、将来への備えにもなる

新型コロナウイルスの感染拡大により、都市内・都市間のモビリティが減少し、本章対象業種は過去に例のない需要減少など、多大な影響を受けている。ビフォーコロナにおいては、将来的には縮小が見込まれるものの安定した内需と、増え続ける訪日外国人需要を前提とする事業者も多数存在したと推察されるが、ウィズコロナでは訪日外国人需要はもとより、国内のモビリティ回復が見込めない事業環境に一変してしまった。ワクチンの開発・普及状況次第では、ウィズコロナの事業環境が長期化するおそれもある中、いずれの本章対象業種も構造変化への対応が求められる。短期的にはポートフォリオの見直し等、痛みを伴う構造改革も必要になろうが、新たなビジネスモデルの構築により、構造的な内需縮小へ備えるための機会にもなるのではないだろうか。本章対象業種に属する各社が、自ら変化を受け入れて、再び輝きを取り戻すことを願ってやまない。

みずほ銀行産業調査部

次世代インフラ・サービス室 社会インフラチーム 前島 裕  
 小松 真彦  
 山田 耀介  
 yu.maeshima@mizuho-bk.co.jp

©2020 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。