

中国は5月以降の
稼働はV字回復

— 2020年の主要国月別稼働率推移(表①)のデータを見ると、各国の新型コロナウイルスによる影響の推移がわかりますね。

阿部…全体的に見ると第1波は大きく影響を与えましたが、第2波、第3波は稼働に大き

リレーインタビュー
RELAY
INTERVIEW

第5回

阿部博秀氏

H.A.アドバイザーズ(株) 代表

聞き手 旅行作家 山口由美

な影響は与えなかったことがわかります。それと興味深いのは、アメリカとアジア太平洋、日本とヨーロッパが似た推移を示していることです。

— 日本とヨーロッパでは感染者数はまったく違うのに稼働率の戻りの悪さは同じなんです。

阿部…そこが一番不思議であり、問題でもあると思ってい

ます。私たち日本人が持つ悲観的なメンタリティですね。

大手コンサル企業のマッキンゼー・アンド・カンパニーが、コロナ後の経済がどうなると思うか、プラスマイナスのスコアで各国で評価してもらった調査があるんですが、日本の点数が最低、もっとも悲観的なのです。こうした私たちのメンタリティは大きな問題です。この調査でもっとも点数が高かったのは中国ですが、たとえば中国では、ロックダウン解除後に人が動き始める時に、日本のように心理的な付度が影響を与えることはまずありません。

— 中国のコロナの影響はデータから見ても短期的だったことがわかりますね。

阿部…1月23日に武漢がロックダウンされたんですが、その前から話が出ていて1月20日以降、ビジネスは不調でした。その後、中国全土もロックダウンとなり、省をまたぐ移動も規制されました。武漢のロックダウンの終了が4月8日ですが、4月上旬が回復へのターニングポイントでした。国を挙げてのGOTOトラベルのような政策はありませんでしたが、Ctripペイ

ウィズコロナの挑戦、ポストコロナの未来

う会長が自らライブストリームで旅行商品を販売するので有名な中国資本のOTAが大々的なキャンペーンを行ない、大いに盛りあげました。中国というのは中央集権に見えて、実は省の権限が大きい。この頃、省の首長がマスクをはずして経済の再開を促すパフォーマンスも見られました。5月初めに労働節の祝日があるのですが、このあたりで人がたくさん動きました。日本でも9月の4連休に人が動いて潮目になったようですが、同じような感じですね。そこからはV字回復といつていいと思います。

— ロックダウン中、中国国内のホテルは営業していたのですか。

阿部…休業要請があったわけではないのですが、需要がなくなつたのと感染予防のため休業したホテルが多かったです。開けていたのは医療関係者の宿泊や感染者の受け入れをしていたホテルですね。

— 国や省からの休業補償はあったのですか。

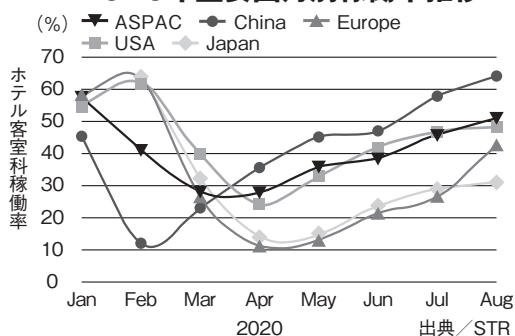
阿部…政府から雇用助成金のようなものはあり、従業員は自宅待機でした。中国では解雇に対しては企業側に厳しい

制限が課されるので、簡単に解雇できない事情もあります。失業率でいうと、コロナ前の5・1%が5・6%になった程度です。しかもロックダウン解除後はV字回復ですから、まさに影響は短期的だったと言えます。

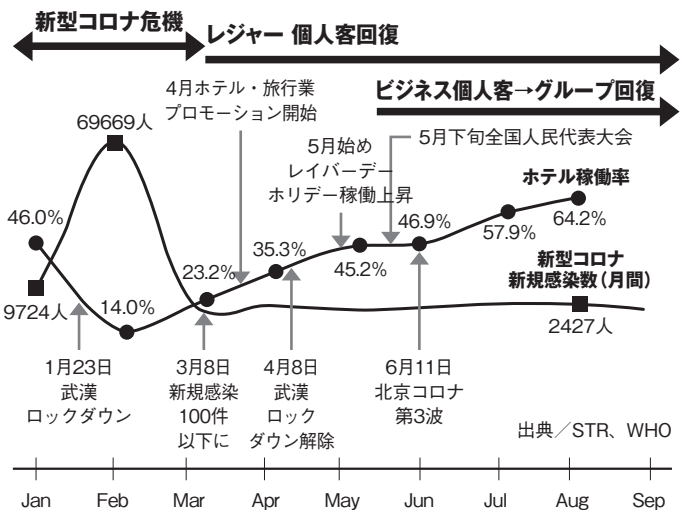
— 夏頃には大混雑しているプールの映像なども発信されていました。

阿部…武漢のプールですね。意図的に発信した部分もあると思いますが、国内旅行が大きく動いたのは事実です。約2カ月のロックダウンがあったことによるリベンジトラベルですね。海外に行けないことから、国内でよりいいホテルに泊まるという傾向も見

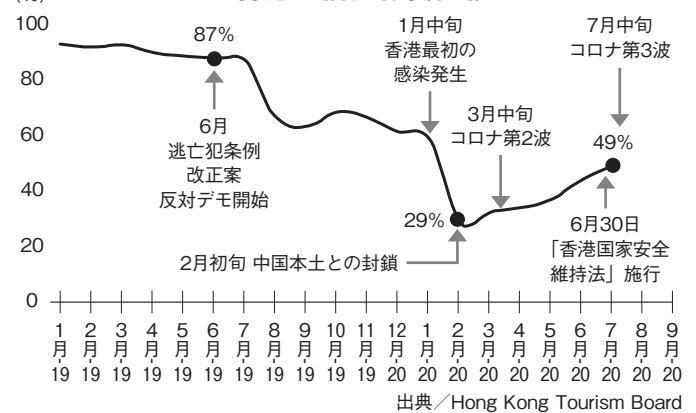
表① 2020年主要国月別稼働率推移



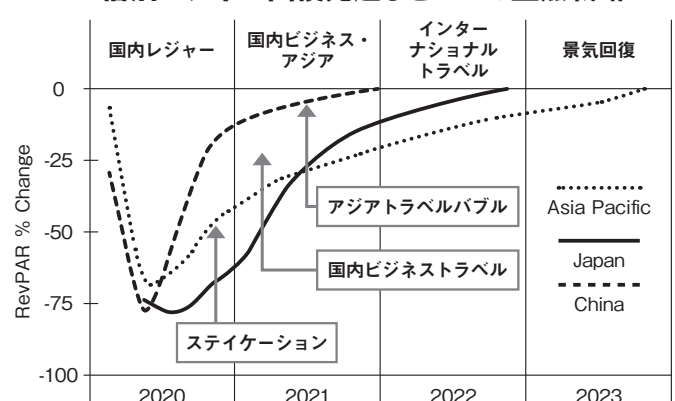
表② 中国 コロナ危機 回復への道のり



表③ 香港の宿泊稼働推移



表④ 宿泊ビジネス回復見通しと3つの重点戦略



られました。雇用も傷んでいないので消費意欲も旺盛でした。

——日本でも東京と地方では感染の状況が違いました

が、中国ではいかがですか。阿部…感染者数が少なく稼働率の回復がもっとも早かったのは海南島の三亜です。中国のハワイとも呼ばれる、日本の沖縄のようなリゾート地です。次いで西安、成都、重慶、そして上海の回復が早かった。武漢以外でコロナの影響がもっとも大きかったのは北京ですね。5月に延期された全国

ステイケーションをもっと身近に

人民代表大会が開催されることから規制があったこと、その後、6月に感染拡大があったことが回復が遅れた理由です。

——次に香港の状況について教えてください。コロナ以前の19年6月以降、政治的な問題が起きてからホテルの稼働率は下り坂ですね。阿部…もともと香港は、この10年くらいとてもいい時期が続いていました。政治的な問

題が起きてからは、まず中国本土の人たちが香港に行くことを敬遠するようになりました。その後、治安の悪化で他の国の人たちも敬遠するようになったのです。そこにコロナの影響が加わり、段階的に国境封鎖となりました。

——6月30日には「香港国家安全維持法」が施行されましたが、香港の人々の暮らしにはどのような影響がありますか。

阿部…中国返還の時ほど、移住などの動きはありません。企業が本拠地を動かすような

話もあり聞きません。メディアは状況を気にしているし、Facebookに余計なことを書かないようにしようといったことはありますが、世代によっても受け止め方は違いますね。若者に比べてイギリス統治時代を知る年配者は冷静です。

——香港の7月の稼働率は49%、日本より高いのに驚きました。国土も狭い香港で、国境も閉鎖して、どんな需要があるのでしょうか。

阿部…ステイケーションですね。人口が約700万人、国土も東京より狭く、週末にで

きることにいったらハイキングくらいしかありませんが、九龍から香港島に渡ったり、自宅から車で10分も走ると気分が変わります。ホテルも地元客向けにさまざまなパッケージを考えています。

——香港では、ステイケーションの需要はコロナ前もあったのですか。

阿部…いいえ。休暇には皆海外に行っていましたから。香港の人たちは特に日本が大好きです。でも、今は行けない。コロナからの経済回復の第一ステップとして、20年第4四半期はステイケーションがキーワードになると思います。

——日本ではGOTOトラベルがあります。この政策はどう思われますか。

阿部…最初にGOTOトラベルを聞いた時、びっくりしました。需要側に直接働きかける取り組みはアメリカや中国でも例がなく、とてもいい政策だと思ったからです。しかし、東京除外では意味がない。東京こそ、都内のホテルでのステイケーションに需要があるはずだと思います。

——東京も10月1日から解禁になりました。これでGOTOトラベルはもっと機

能していくでしょう。でも、これまでのインバウンド需要の損失を埋めるには平日稼働の低さが問題です。

阿部…ステイケーションをもっと身近にして、平日にも利用してもらえようにする必要がありますね。まずホテルに食事に行くことを促し、おまけとして泊まってもらおう。

平日稼働の低さを解決していくには、業界が丸となって動くこと、政府の後押し、さらにリスクをとってうまくいったことを肯定していく姿勢、つまりサクセスストーリーの共有が必要だと思います。私は菅首相には期待をしています。彼はインバウンド誘致にも積極的でした。GOTOトラベルについても、これだけ経済効果（東京を当初含めなかったことの評価も含め）を分析し、うまくいったのならきちんと肯定していく姿勢が重要だと思っています。

GOTOミートینگを推進したい

——来年以降は、宿泊業界回復へのシナリオをどのよう

に予想されていますか。
阿部…21年の第1四半期は、国内ビジネストラベルですね。

——宿泊の回復はまずレジャーで、続いてビジネストラベルという流れが世界共通のようですが、リモートワークが推奨される中で、ビジネストラベルの需要は戻っていくのでしょうか。

阿部…リモートワークの普及には2つの側面があると思います。まず、家で働くことは

一つのいい変化だと思います。その結果、いろいろなことがオンラインでできることがわかりました。しかし、それでビジネストラベルやパーティがなくなるのはまちがっています。Face to Faceの重要性は、むしろ再認識されていくのではないのでしょうか。

「Zoom」のようなWeb会議サービスは、基本的には高機能電話の代用だと思うんですが、こうして2、3人で質問に答えるのにはいいですが、5、10人で議論してアイデアを生み出していくミートینگとなると、やはりリモートでは厳しいですね。同じ部屋の中で飲み食いしながらでこそ、盛り上がる議論があると思います。

私は大勢で集まる機会がなくなることはないと考えます。集まって議論する場を設定し

集まって議論しないというアイデアは生まれない。そこにホテルの可能性が 있습니다



H.A.アドバイザーズ(株) 代表

阿部博秀氏
Hirohide Abe

1985年東京大学経済学部卒業後、東京ガス(株)に入社。コーネル大学ホテル経営大学院への留学を経てパーク ハイアット 東京マーケティング部長及び宿泊部長。2002～06年、ハイアット本社(シカゴ)に赴任、ストラテジックマーケティング部長としてグローバルマーケティングを推進。11～17年まで、日本ハイアット代表として日本・ミクロネシア地区の新規ホテルの開発、国内ホテル運営を統括。17～20年までハイアットアジア・パシフィック地区(香港)副社長として地区全ホテルのレベニューマネジメントを担当。20年、ハイアットを退社し、コンサルティング会社H.A.アドバイザーズ(株)を設立。現在、香港中文大学非常勤助教授も務める。

——最後にポストコロナのホスピタリティ産業は変わると思われますか。

阿部…変わるものと変わらないものがあると思います。変わるものはデジタルの活用ですね。予約に始まり、ホテル滞在におけるさまざまなことにデジタルツールが活用され、コンタクトレスが進み、情報管理がシームレスになるでしょう。

阿部…今年いっぱい難しいでしょう。東京五輪を目前にした21年の第2四半期になれば、中国はじめ感染管理の進むアジア各国との観光客も含めたトラベルバブルが始まると思います。特定の国同士の行き来ですね。検査体制の強化が必須ですので、業界全体で推進していかなければいけないと思います。

——日本ではMICEの再開はまだまだといった印象です。他の国では再開しているのでしょうか。

阿部…中国でも韓国でもMICEは再開しています。先は