

# Economic Trends

発表日: 2021年2月10日(水)

## 苦境の消費産業による新しい模索 ～企業のサバイバル戦略から見える未来～

第一生命経済研究所 調査研究本部 経済調査部  
首席エコノミスト 熊野 英生 (Tel: 03-5221-5223)

外食、旅行・宿泊、交通の3業種は、コロナ禍で苦境に立たされている。注目されるのは、この3業種の中に新しい取り組みを行って、活路を見出そうとする変化があることだ。事業者が不況期に発想の転換をして、需要開拓に乗り出すことは、将来の新しい市場をつくっていく。

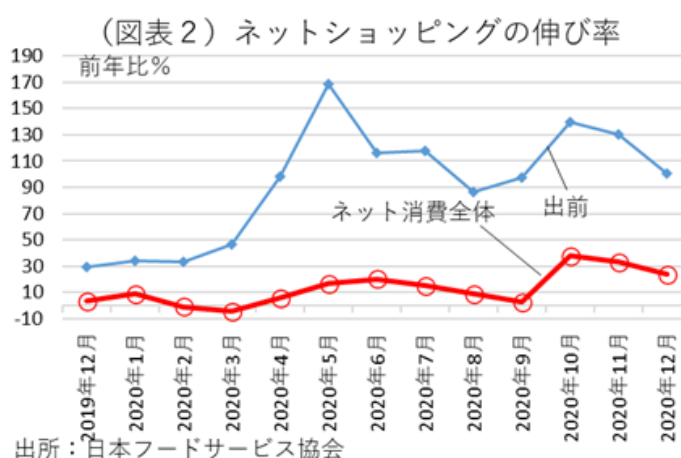
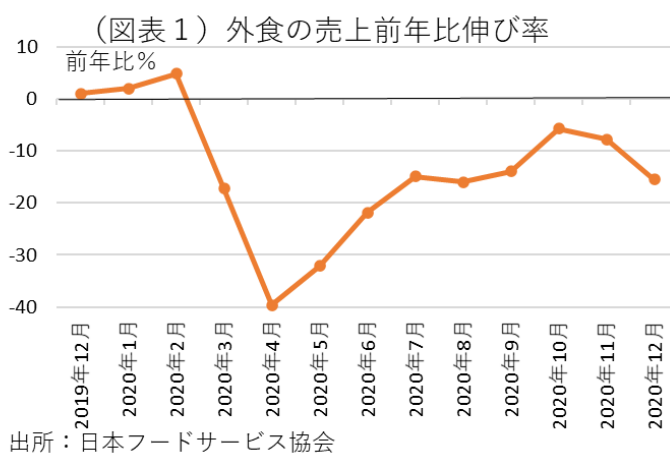
### 苦境に立っている3業種

コロナ禍が国内消費に与えた打撃は大きい。特に、甚大な被害は、3つの業種に集中する。外食、旅行・宿泊、交通の3業種である。今のところは、政府の助成金・給付金などの支援で何とか持ちこたえているが、いずれそうした支援が終了すると、需要の弱い分野から経営破綻する事業者が増加することだろう。政府の支援について、今のうちから出口戦略を考えることが必要になる。その出口戦略とは、事業者が支援に頼らずに、需要の活路をどこに見出すかという答えを提示することであろう。つまり、それは新しい成長戦略にほかならない。

実は、すでに厳しい分野の3業種（外食、旅行・宿泊、交通）では、自力で市場開拓を試みることや、人材活用を工夫する活動を始めている。それはデジタルの応用に限らないものだ。まだ、その活動は、限界的な変化に過ぎないが、今後はもっと裾野を広げていく発展性を持つものだと思う。

### 外食の活路

再度の緊急事態宣言で苦しんでいる代表は、飲食サービス＝外食だろう。日本フードサービス協会のデータでは、2020年12月になって、売上が前年比のマイナス幅を広げている（図表1）。その一方で、家計消費の分野では、ネット経由の消費支出の中で出前・宅配・デリバリーの支出がどんどん膨らんでいる。総務省「家計消費状況調査」では、2020年4～12月の出前の支出は前年比215%



増である（図表2）。自前で配達員を持たない飲食店であっても、そうしたデリバリー・サービスを利用できる。都内では、デリバリー・サービスの委託を受けて出前を行うギグワーカーの姿を、ここ数か月で日常的に目にするようになった。

筆者は、未来を展望して、外食産業が宅配サービスへと裾野を広げることは、まだ眠っている新規需要を取り込めるのではないかと考える。アフター・コロナの世界であっても、おそらくテレワークは続くだろう。そのとき、テレワークをしている人が居る家庭では、ランチタイムに宅配で食事を届けてほしいと思う人が必ずいるはずだ。彼らは、外出して店舗で食べるよりも、自宅に運んで短時間で済ませたいと考えている。また、家族を介護している人や、自身が療養している高齢者も、宅配で食事をしたいと思っているかもしれない。

個人的体験では、夜の勉強会に参加したときにお弁当の種類が少なくて困ったことがあった。会合の事務局のスタッフをした経験がある人は、お弁当の選択肢が少なくて困った経験をしたことは多いと思う。現在の宅配サービスの拡大は、将来、そうした隠れた需要を取り込んで成長するだろう。

生産性の観点から言えば、飲食サービスには弱点がある。従来からランチタイム・夕方以外は来店客が少ない閑散時間があり、そこで利益が上がらない分、人員の稼働率が下がるという課題を抱えていた。その時間帯に、宅配用の仕込みを行えば、トータルの生産性が上がるかもしれない。

宅配に課題があるとすれば、外部委託するデリバリー・サービスの手数料が高く、さらにデリバリー委託の料金をクレジットカードで決済されると、飲食店側には利益がほとんど落ちてこないことだ。デリバリー市場にもっと多くの新規委託業者が現れると、委託手数料はもっと下がっていくはずだ。

## ホテル・旅館の顧客開拓

ビジネスマンの出張、宴会・イベントがなくなったことは、ホテルには大打撃だったと思う。客室や宴会場の稼働率が落ちて、観光目的以外のユーザーを取り込まなくてはいけなくなった。ホテルなどが取り組んでいるのは、ここでもテレワークの需要の取り込みだ。客室を静かに過ごせる仕事場として提供する。これは、シェアオフィスと同じ機能を提供できる。

地方の旅館であれば、観光地で楽しみながら仕事をするというニーズを取り込みそうだ。ワーケーションのインフラとしての機能だ。スキー場では、リゾートホテルなどがスキーを楽しみながら部屋で仕事をするという需要を取り込もうとしている。最近、筆者が驚いたのは、都心の一流ホテルが住居として客室を貸し出したことだ。昭和の文豪や芸能人にそうした利用者が居たことは知られているが、ホテルはそうした用途を改めて取り込もうと宣伝している。これらは発想の転換とも思える。正直、気分を変えて都心ホテルで仕事をする人がどのくらい居るかはわからないが、ビジネスマン・富裕層などの新しい需要の掘り起こしはイノベティブにも思える。アフター・コロナは、そうした隠れた需要の発掘によって市場は膨らんでいくものと考えられる。

そうした需要とは別の変化もある。コロナ禍で有閑施設となったホテルを医療業務に活用する試みである。ホテルの客室にはベッドが必ずあるから、病床の転用も視野に入る。政府・自治体は、一部地域ではホテルを借り上げることをしているようだ。海外でも、軽症者の受け入れをホテルが行っているケースもある。将来、こうした活動は、将来は医療ツーリズムの需要を開拓するために、ホテル側の知見を深めるのではないか。ホテルの客室を既存の観光客用以外が使えるインフラとして利用し

ようという発想は、もっと様々な応用へと広がっていくだろう。例えば、自治体など組んで、いざ災害時には避難、救助・療養への活用するという用途もあるだろう。

### 航空・鉄道の人材活用

出張・旅行需要が激減したことで、航空業界では人員余剰が発生した。地方便などでは、かなりの数の欠航があり、相当数の人員余剰があると感じられる。

そうした中、航空業界では、自社で給与を支払いながら、余剰人員を外部の企業へ派遣している。宅配などの運輸、通信、家電、高級スーパーにも派遣の実績があるようだ。航空業界には元々豊富な人材がいる。例えば、航空券の案内サービスの人材はスキルが高く、様々な分野のコールセンターでも手腕の発揮が期待される。英語の通訳・案内やマナー指導もできそうだ。他業種の高スキル・ワーカーを活用できることは、利用する側の企業で従業員の意識を触発することにもつながるだろう。

考え方によっては、雇用契約の壁をこうした柔軟な出向・派遣は超えて、人材融通、技術交流に生かせる点で、将来への発展性が高い活動だという理解もできる。多くの大企業では、能力を持て余している人材が多数いて、経営側から適切な処遇を受けていないことも決して少なくない。彼らを有効活用する上でも、コロナ禍で行われた航空産業の人材融通は、新しい展開の呼び水になるのではないかと筆者は直感する。

### 不況期は次の需要獲得の準備期間

コロナ禍の苦境は、見方を変えれば、次の需要獲得のための準備をしている期間でもあると言える。これまで当たり前だと思っていた仕事の常識を塗り替えて、新しい活動への求心力が高まる。危機時だからこそ、今まで許されてこなかった活動に着手できる。

経済学者シュンペーターは、不況は必要悪だと言った。不況期には、経営者の発想が変わり、常識に囚われないチャレンジができる。日本も、茹でガエルからリープフロッグに変身できるとしたら、現在、コロナ禍での危機感が共有されている期間に、どれだけ新しいことを始められるかにかかっている。民間活動のダイナミズムに注目したい。

本資料は情報提供を目的として作成されたものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。作成時点で、第一生命経済研究所調査研究本部経済調査部が信ずるに足ると判断した情報に基づき作成していますが、その正確性、完全性に対する責任は負いません。見直しは予告なく変更されることがあります。また、記載された内容は、第一生命保険ないしはその関連会社の投資方針と常に整合的であるとは限りません。