

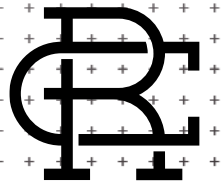
COVID19パンデミックによる外食産業への影響とポスト コロナ時代に求められる戦略について

「不景気は商売がうまくいかない原因ではなく、平等に与えられた条件にすぎない」

日本マクドナルド創業者 藤田田

RESOLVE+CAPITAL

2021年10月



M&A領域に特化した戦略コンサルティングファームとして、以下のような課題解決を念頭に本分析を行った

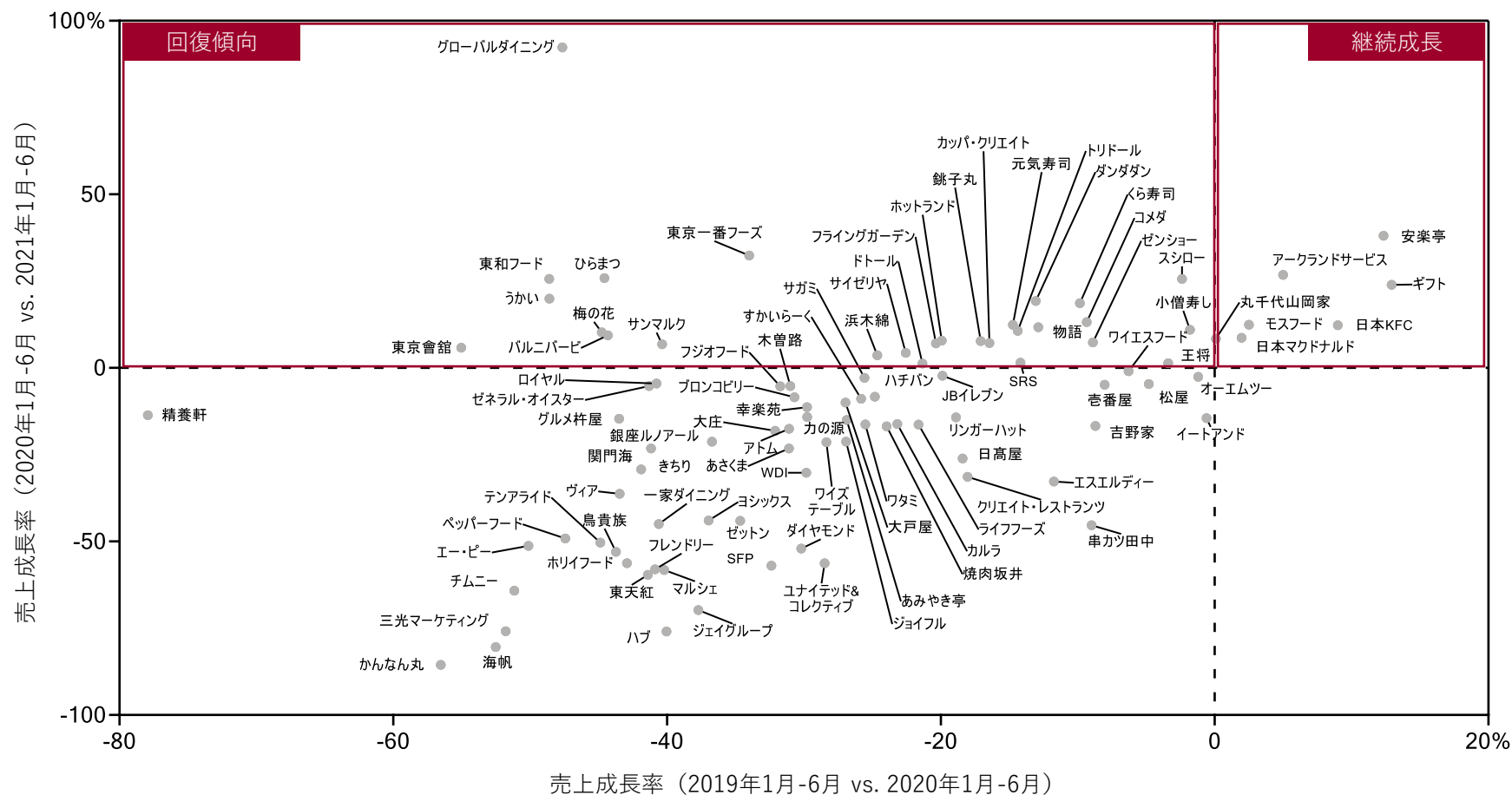
- ポストコロナの時代にどのような目線で外食事業を分析すれば、事業のポテンシャルやリスクを見極めることが出来るか？
- COVID19の影響によって落ち込んだ外食産業を立て直し、回復させるにはどのようなアクションを検討・実行していく必要があるのか？
- 外食産業のCOVID19における取り組みから転じて、店舗業態全般としてポストコロナ時代に求められる戦略は何か？

レポートサマリー

- 2019年12月から感染の拡大が始まったCOVID19によって、緊急事態宣言による外出規制や営業時間規制などの影響から多くの外食産業は売上縮小を余儀なくされた。
- 今回COVID19影響度の計測と企業の成否の鍵を抽出するため上場外食企業94社の分析を行った結果、7社は2019-2021で売上を継続的に成長させており、11社は2021年の売上を2019年の9割以上まで回復させていることが分かった。
- 売上を継続成長・回復させた企業にはいくつかの共通点があり、これらがパンデミック耐性に有効な要素だと考えられる。
 - バーガー、餃子、ラーメン、うどんなど一人利用や滞在時間が短い業態であること
 - 都市部だけでなく郊外・ロードサイド店舗に注力しており、地元ファン需要に支えられた収益構造
 - テイクアウト・デリバリーを最大化するためにメニュー、オペレーション、Webマーケティングにいち早く取り組み、施策を実行
 - 店舗来店の心理的ハードルを下げるための非接触店舗化の取り組みや物理的な衛生管理施策を徹底
 - COVID19不況を逆手に取ってTVCMや店舗開発など機動的な投資を行うことで売上を底上げ
- ポストコロナ時代においてはパンデミックに強い外食企業を目指し以下のような取り組みが必要と見られる
 - 一人利用やテイクアウトに適した業態へのシフトや店舗拡充
 - 駅近やモール内店舗と郊外・ロードサイド店舗のポートフォリオ再考と地元ファンの構築施策
 - デリバリー売上目標の明確化とメニュー、オペレーション、Webマーケティング施策の検討を本社主導で実行
 - 非接触決済や非接触オーダーなどのシステム導入と物理的な衛生管理の情報発信
 - パンデミック時の機動的な投資に向けたキャッシュ創出とコスト最適化

分析対象94社のCOVID19影響下の売上に対する影響を分析すると、7社が継続成長し、27社が回復傾向にある

国内外食企業94社のCOVID19以降の売上成長率比較



Source:各社公開財務情報

Note1:上場企業の中で対象分析期間の四半期財務情報が存在する上場外食企業を対象とした
Note2:弁当事業や食品製造、食品小売事業が売上比率として高い企業は対象に含めていない

継続成長を見せた7社のうち、赤字の安楽亭を除くとファストフード、ラーメン、とんかつカテゴリに集約される

継続成長企業7社のプロフィールとCOVID19影響下における成長要因まとめ

運営ブランド	業態	売上 (2020, 億円)	営業利益 (2020, 億円)	売上成長率 (2019 vs. 2020)	売上成長率 (2020 vs. 2021)	COVID19影響下の成長要因
	ハンバーガー	2919.3	328.1	2%	9%	・ ウーバーイーツやマックデリバリーなどデリバリー体制を強化 ・ モバイルオーダー、ドライブスルーの増設により郊外やロードサイドのテイクアウト需要を大きく取り込む
	フライドチキン	896.5	63.5	9%	12%	・ COVID19以前からテイクアウト比率が7割と高い ・ さらに2018年から導入した500円ランチやテレビCMの影響もあり日常的な需要が増加
	ハンバーガー	719.7	14.2	3%	12%	・ ドライブスルー増強、宅配事業者との提携、キャッシュレス決済とネット限定メニューやキャンペーン、各種Webマーケティングによってテイクアウトやデリバリー需要に注力した施策を徹底
	とんかつ他	405.0	46.1	5%	27%	・ フライヤー時間短縮などオペレーション効率を改善し、デリバリーやテイクアウトに対応 ・ COVID19影響下早期に冷食など影響の少ない事業を買収
	ラーメン	145.7	4.6	0%	8%	・ 店舗の9割以上が郊外ロードサイド店舗であり、地元ファンを惹きつける運営と24時間営業によって既存店売上減少を回避 ・ 新規出店によって売上を底上げ
	ラーメン	119.8	4.7	13%	24%	・ 郊外型やロードサイドの出店に注力しており、地元ファンを惹きつける運営によって既存店売上減少を回避 ・ デリバリーをいち早く本格導入
	焼肉	265.3	-13.3	12%	38%	・ 2019年12月に吉野家HDからステーキのどんを運営するアークミールを買収したことで売上は上昇 ・ 一方利益面では2020年以降は赤字へ

Source: 各社公開財務情報、文献検索

Note1: かつや、山岡家、横浜家系ラーメン町田商店それぞれ運営会社はアークランドサービスホールディングス、株式会社丸千代山岡家、ギフト株式会社
 Note2: FY2020の各社の売上、営業利益は決算期の違いを考慮し、2020年6月-2021年3月または2020年7月-2021年4月の四半期合計の数値を用いている

回復傾向企業27社の内、2021年1-6月売上が2019年の9割以上まで回復した11社は寿司、餃子、うどん、焼肉、カフェ(1/2)

回復傾向企業の内2021年1-6月売上が2019年を上回った5社のプロフィールとCOVID19影響下における回復要因

運営ブランド	業態	売上 (2020, 億円)	営業利益 (2020, 億円)	売上成長率 (2019 vs. 2020)	売上成長率 (2020 vs. 2021)	COVID19影響下の回復要因
	回転寿司	2158.2	169.4	-2%	26%	• スマホアプリやネットから簡易にテイクアウト注文が出来る仕組みを確立。UI/UXにもこだわり使いやすい仕様でリリース • 手巻きセットなどテイクアウト向けの新商品の展開 • 店内は自動案内やセルフレジなど非接触機能を拡張 • コロナ禍においても海外を含め積極出店の考え
	回転寿司	1450.7	11.4	-10%	19%	• 小型カメラやAIによるタッチレス注文、セルフレジを活用した非接触店舗を導入 • アニメコラボや食材フェアなど集客性の高いキャンペーンを継続的に実行 • コロナ禍においても都内駅前などへ積極出店の考え
	カフェ	288.3	55.1	-9%	13%	• 住宅地を中心としたロードサイド型が多く、地域住民をターゲットとした店舗展開が強みとなり既存店売上減少を最小化 • 期間限定メニューによる売上の底上げ
	寿司 (持ち帰り)	63.5	0.7	-2%	11%	• 2018年より構築してきたデリバリー事業がコロナ禍において功を奏し売上成長を実現
	イタリアン他	60.1	-6.4	-48%	92%	• 2021年1月に緊急事態宣言下においても営業を平常通り行う方針を表明
	餃子	36.1	-4.1	-13%	19%	• テイクアウト専用の弁当メニューを開発し出前館によるデリバリーを強化 • ランチ定食を夜にも提供 • 2020年から郊外型を中心に新規出店も行う

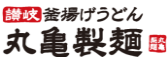
Source:各社公開財務情報、文献検索

Note1:スシロー、ダンダダンそれぞれ運営会社は株式会社FOOD & LIFE COMPANIES、株式会社NATTY SWANKY

Note2:FY2020の各社の売上、営業利益は決算期の違いを考慮し、2020年6月-2021年3月または2020年7月-2021年4月の四半期合計の数値を用いている

回復傾向企業27社の内、2021年1-6月売上が2019年の9割以上まで回復した11社は寿司、餃子、うどん、焼肉、カフェ(2/2)

回復傾向企業の内2021年1-6月売上が2019年の9割を上回った6社のプロフィールとCOVID19影響下における回復要因

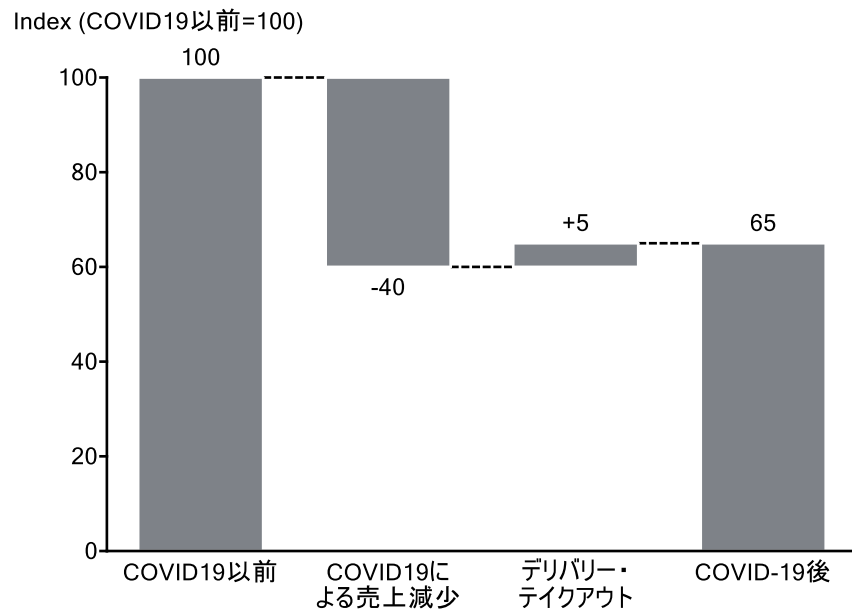
運営ブランド	業態	売上 (2020, 億円)	営業利益 (2020, 億円)	売上成長率 (2019 vs. 2020)	売上成長率 (2020 vs. 2021)	COVID19影響下の回復要因
	牛丼	5950.4	120.8	-9%	7%	- 駅近が中心の松屋、吉野家に比べ住宅街中心であり、かつドライブスルーやテイクアウト窓口などの整備も進んでいた - 鍋商品のテイクアウトに対応するなど新規需要を取り込み
	うどん	1347.6	-73.3	-14%	11%	- テイクアウトでも麺の味が変わらないよう専用容器を開発。店舗によってはテイクアウト売上が30%を超える店舗も - TVCMによる衛生マーケティングが顧客回復に寄与
	餃子	806.1	60.7	-3%	1%	- 専用Webサイトの立上げや電子レンジでおかずを温められる新容器によるテイクアウトの強化 - 今後は駐車場付きの郊外店舗出店を進める方針
	焼肉	587.7	28.0	-13%	12%	郊外のロードサイド店舗による地域密着型の店舗運営やアプリ導入によるクーポンやランクアップシステムなどリピート促進によって売上に底上げ
	回転寿司	382.5	-4.5	-15%	12%	- 公式アプリや店頭のテイクアウト専門端末を導入し、テイクアウト売上による底上げを行う - セルフレジなど非接触決済を全店舗へ導入

Source:各社公開財務情報、文献検索

Note1:すき家、丸亀製麺、焼肉キング、魚べいそれぞれ運営会社は株式会社ゼンショーホールディングス、株式会社トリドール、株式会社物語コーポレーション、元気寿司株式会社
 Note2:FY2020の各社の売上、営業利益は決算期の違いを考慮し、2020年6月-2021年3月または2020年7月-2021年4月の四半期合計の数値を用いている

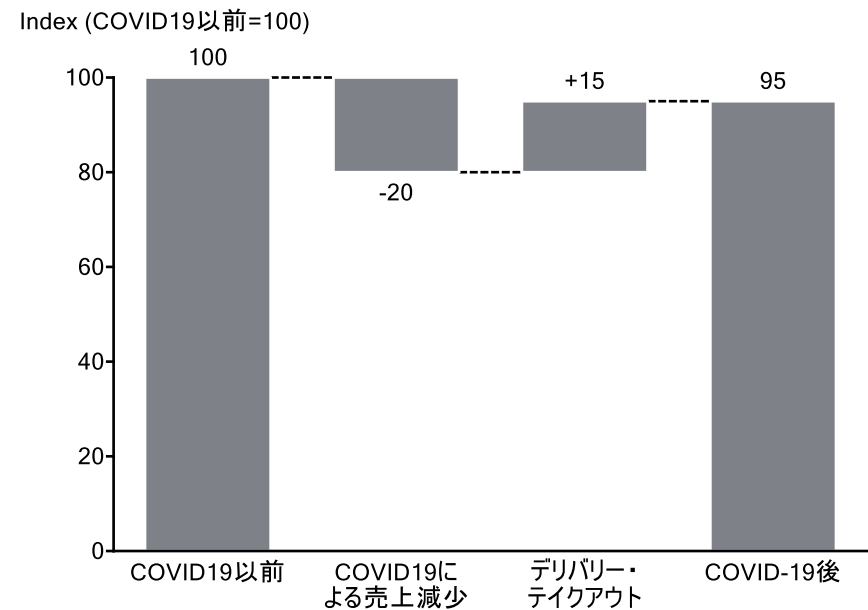
停滞した企業と回復傾向企業を比較すると、売上減少の食い止めとテイクアウト・デリバリーの成長が大きい

COVID19影響下における売上減少企業の売上変化



- 居酒屋や和食などのカテゴリーとしてのハンディキャップや店舗が都市部に集中しているなどの理由から30%以上の売上減少となってしまう
- 売上減少企業ではデリバリー・テイクアウトを思った程伸ばすことが出来ず、既存売上の数%~10%未満の売上上昇しか実現できていない場合が多い

COVID19影響下における回復傾向企業の売上変化



- 売上維持に成功した企業は市街地店舗が地元ファン需要を取り込んでいたり、非接触決済などの早期導入によって売上減少をある程度抑制
- 合わせてデリバリー・テイクアウト向けの施策（容器やオペレーション、限定メニューやマーケティング）によって15%~30%の売上改善に成功

Source:各社公開財務情報、文献検索、エキスパートインタビュー

Note:売上減少の数値は売上減少企業、維持に成功した企業それぞれの平均的なケースを基に数値化

継続成長企業と回復傾向企業から見るパンデミック耐性に有効な5つの要素

外食産業のパンデミック耐性に有効な要素

1

展開業態のポートフォリオ再考

2

市街地・ロードサイドを中心とした店舗展開

3

テイクアウト・デリバリー売上最大化

4

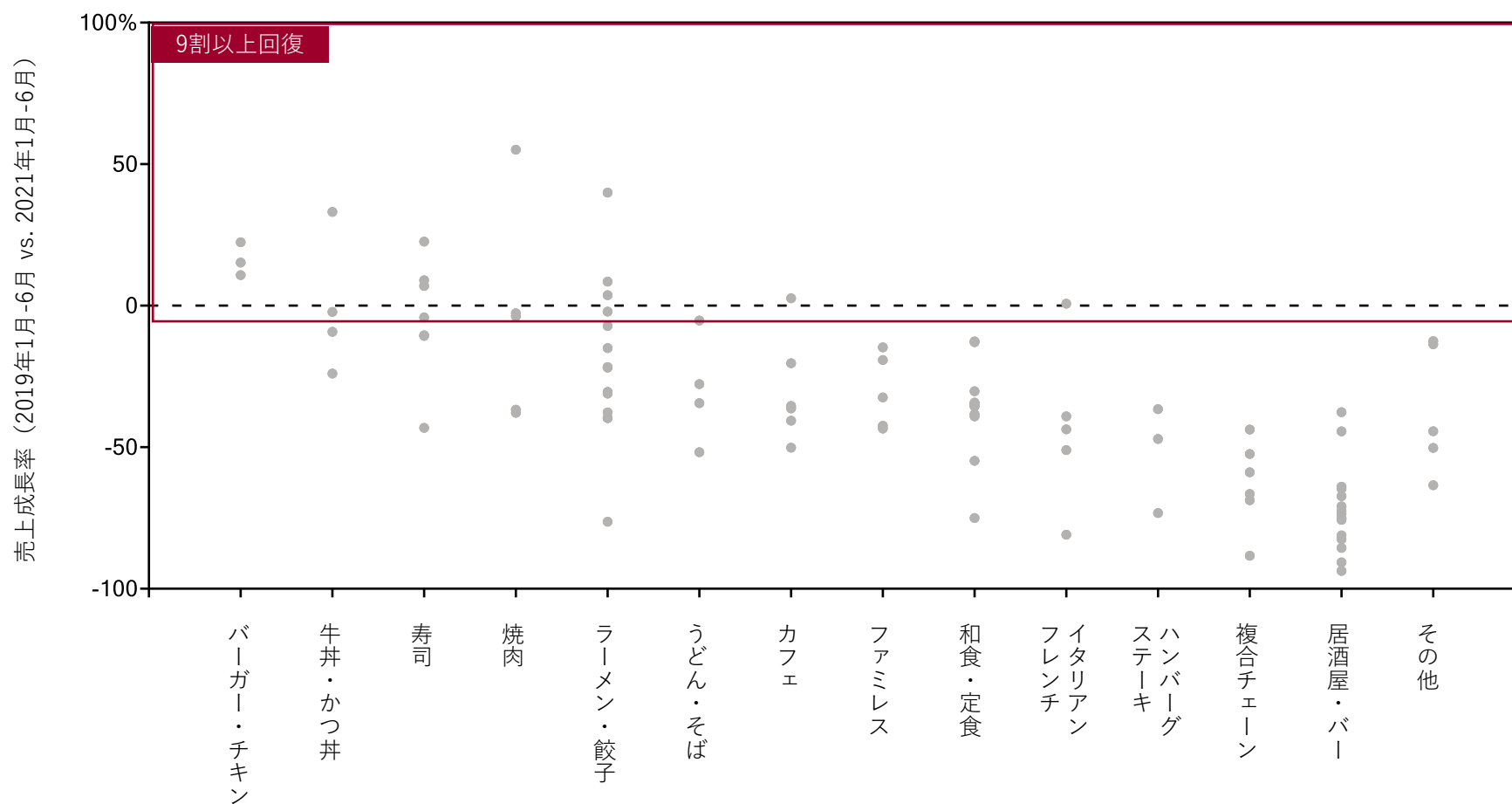
衛生管理とタッチレス対応

5

パンデミック時の機動的な投資

寿司・丼・ラーメン・餃子類では売上を維持or成長させている企業も存在するが、居酒屋や洋食など滞在時間の長い形態は厳しい

国内外食企業94社のCOVID19以降の業態別売上成長率比較

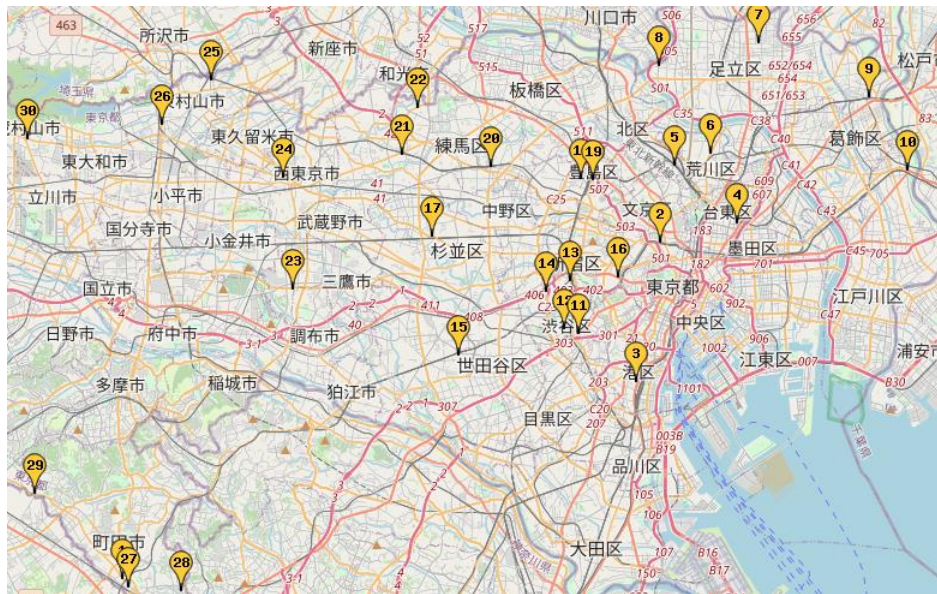


Source:各社公開財務情報

Note1:上場企業の中で対象分析期間の四半期財務情報が存在する上場外食企業を対象とした
 Note2:弁当事業や食品製造、食品小売事業が売上比率として高い企業は対象に含めていない

横浜家系ラーメン町田商店（ギフト）と一風堂（力の源）は店舗ポートフォリオの違いも業績差異に大きく影響したと見られる

東京都内の町田商店系列30店舗の分布



© OpenStreetMap contributors

- 2019年1-6月から2021年1-6月の売上成長率は**+40%**
- 都内中心部は渋谷店や水道橋店など数店舗のみであり、**大部分の店舗は郊外に位置する**
- 郊外店舗も駅近ではなく **駅から徒歩10分程度の距離に多く分布**

Source: 各社公開情報、OpenStreetMap contributors

東京都内の一風堂29店舗の分布



© OpenStreetMap contributors

- 2019年1-6月から2021年1-6月の売上成長率は**-40%**
- **都内中心部に大部分の店舗が集中**
- 郊外店舗も **モール内店舗**など駅近店舗が多くを占める

継続成長or回復傾向企業は限定メニュー、クーポンニング、容器開発など複合的な施策でテイクアウト・デリバリー売上を最大化

継続成長or回復傾向企業の行ったテイクアウト・デリバリー売上最大化に向けた施策



- ラーメンやうどんなどの汁物は液漏れのリスクが高く専用容器が必要
- 麺類などデリバリーによって味が落ちてしまうリスクを最小限に留めるためにも専用容器が必要



- テイクアウト・デリバリーの回転率を高めるためには調理時間の短縮が必要
- ファストフード店は既にオペレーションが完成しているが、通常外食店舗ではオペレーション改善が重要



- デリバリー売上を強化する場合ウーバーイーツや出前館などのプラットフォームとの競合と同時にデリバリーの魅力度を高める限定メニューが必要となる



- デリバリー事業者との提携を行った場合でも認知度を高める施策を並行して行うことが重要
- テイクアウトについても使いやすい専用アプリを用意し、注文のハードルを下げることが必要

- 丸亀製麺は2年間かけてデリバリーでも**麺のコシを失わず、乾燥と液漏れを防ぐ2段構造の容器を開発**。これによりデリバリー事業の売上を伸ばすことに成功

- アークランドサービスが運営するかつやではテイクアウトや店内オーダーを効率よく捌くためにオートフライヤーの改良を実施。**揚げ時間にかかる時間を4分から2分まで短縮**することに成功

- スシローは**デリバリー限定メニューとして海鮮丼を、テイクアウト専用メニューとして手巻き寿司セット**を新たに提供し顧客の惹きつけに成功

- 王将ではEPARKと連携し**待たずにテイクアウト注文ができる専用のWebサイトを立ち上げ**
- モスバーガーは**自社アプリ、Web会員、ツイッターを連携**しキャンペーンや新商品の告知などを実施

Source:各社公開財務情報、文献検索

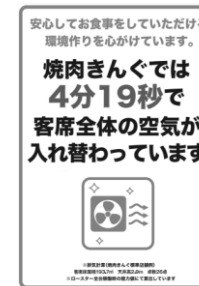
来店の心理的ハードルを下げるためにタッチレスエコノミーに対応することの有効

くら寿司はスマートくらプロジェクトとして入店から会計まで完全非接触店舗を実現



- スマホ予約からセルフ案内によって店員を介さず席まで案内が可能
- オーダーもスマホから注文可能であり、タッチパネルに触れる必要なし
- 寿司自体は抗菌カバーに入っており、ふたに触れずに皿を取れる仕組み
- 会計時にはAIが皿の枚数を計測し、セルフレジで支払い可能

焼肉きんぐにおいても空気の入替時間の短縮



- 空気の入替え時間を明確に数字で表しコミュニケーションすることで衛生対策における安心感を顧客に与えている



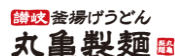
- 新たにEPARKの順番待ちシステムを導入
- 自動音声電話の呼び出し機能があるため、駐車場の車内や店外で待ってもらうことで「密」を回避することが可能

Source:各社公開情報、文献検索

継続成長or回復傾向企業はCOVID19影響下にも効果的に投資することで売上の底上げや成長への種まきを行っている

COVID19影響下に継続成長or回復傾向企業が行った投資内容

マーケティング投資



- 緊急事態宣言中にCMを放映。**アルコール消毒を実施していることや、店内の空気を5分ごとに換気していること**といった新型コロナウイルス対策を15秒で分かりやすく伝達
- 衛生マーケティング後に商品やデリバリーについてのTVCMを実施



- COVID19期間中に「驚くほど放映費用が安くなっていた」（白井社長コメント）という状況を逆手にとり、同社として初めて全国テレビCMを打ち、結果として売上の底上げにつながった

新規店舗への投資



- 市場開拓の余地が大きい東京都内での出店を強化していく方針
- 具体的には**山手線より外側のエリアで、居酒屋などが撤退して賃料が低下している物件を中心に積極的に出店していく**想定



- COVID19影響下にあえて**都心部に新規出店することで終息後の外食需要拡大への準備**を行う方針
- 2021年に渋谷駅前、西新宿店などと新店舗をオープンそれらを皮切りに2021年10月末までに6店舗を都心部に**出店予定**

人材採用への投資



- 2020年4月に1,000店舗という長期目標に向けて、**正社員200人、アルバイト5,000人の採用目標**を掲げ、積極採用活動を展開



- 「他の飲食店から流出する人材を店長候補として受け入れている」
- 月採用人数も10人前後から現在は20人を超えることも

Source:各社公開財務情報、文献検索

ポストコロナ時代においては店舗ポートフォリオの再考、デリバリー売上最大化、キャッシュ余力創出が鍵となる

パンデミック耐性に有効な要素と外食産業に求められること

外食産業のパンデミック耐性に有効な要素

① 展開業態のポートフォリオ再考

② 市街地・ロードサイドを中心とした店舗展開

③ テイクアウト・デリバリー売上最大化

④ 衛生管理とタッチレス対応

⑤ パンデミック時の機動的な投資

ポストコロナ時代に外食産業に求められること

- 2人以上で滞在時間が長いスローフード系だけでなく、**一人利用やテイクアウト比率の高いファストフード系業態の展開や拡充**を行うことが必要
- 店舗ポートフォリオの見直し。**都市部やモール内店舗と郊外型・ロードサイド店舗の割合を最適化**するための新たな店舗開発計画が必要
- また市街地・ロードサイド店舗は**地元ファンを生み出す仕掛けや店舗設計**も要検討
- パンデミックへの耐性を考えテイクアウト・デリバリーへの対応は必須。**既存売上の20%~30%程度を目標とし全社をあげた検討とアクション**が求められる
- **デリバリー企業との提携、Webマーケティング、アプリ開発、容器・オペレーション、改善**など各種の施策を実行していくことが必要
- 衛生管理にセンシティブな消費者でも利用しやすいように**混雑や密の緩和やパーティション、換気**など物理的な対応をその発信を行う
- **順番待ちシステムの導入や非接触決済、自動での席案内**などソフト面での強化
- パンデミック時を好機と捉えて逆張り投資を見据えて**一定のキャッシュ余力**を持ちつつ機動的な**投資について事前に検討**しておく
- 上記を可能にするため、**一定の規模の追求とコスト最適化**を徹底し、**筋肉質な財務体質**を普段から構築しておくこと

本資料に関するお問い合わせ先

調査主体

株式会社Resolve & Capital
<https://www.resolve-and-capital.com/>
Phone: 03-6407-9773

担当コンサルタント



河野 博
代表パートナー
h.kawano@resolvecapital.org



久保 康博
執行役員
コンシューマーグッズ＆サービス
y.kubo@resolvecapital.org

本資料は皆様への情報提供として公開情報やエキスパートインタビューに基づきResolve & Capitalが独自に行った分析であり、本資料をもって助言やサービスを提供するものではありません。皆様の事業または財務に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。また弊社、弊社社員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接また間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。