

コロナ禍における店舗戦略 —新型コロナの影響が大きい飲食業

新型コロナウイルスの感染拡大は、人的被害のみならず、実体経済にも影響を及ぼしており、不動産セクターの中では、ホテルとともに商業への影響が大きい。商業事業者にとって事業展開の主戦場は「店舗」であり、コロナ禍における店舗戦略は彼らにとって現在、最も重要な経営戦略の1つである。

そこで、ザイマックス不動産総合研究所は、商業事業者の店舗戦略がコロナ前と比較してどのように変化しているのかを明らかにすべく、2020年9月～11月にかけてアンケート調査およびヒアリングを行った。調査対象は東京商工リサーチ社データに基づき、小売業・飲食業・娯楽業・サービス業のうち、多店舗で事業展開する年商30億円以上の商業事業者5555社である。アンケートの有効回答数は515社（回答率9.3%）で、ヒアリングは14社に実施した。

本稿では、全体の傾向を確認したうえで、特に新型コロナの影響を大きく受けている飲食業にフォーカスし、店舗戦略にどのような変化が表れているのかを具

体的に紹介していく。

出店意欲の程度

店舗戦略について、今回のアンケートではbeforeコロナを2019年、with/afterコロナを2020年～2021年と時間軸を定義し、事業者に出店意欲の程度をたずねた。「店舗数拡大のために積極的に出店」は12%→6%と半減しているものの、「優良物件に絞って出店」は51%→50%、「原則として出店しない」は35%→35%であり、全体では大きな変化は見られない【図表1】。

【図表2】は上記の出店意欲の程度を業種・業態別に示したものである。これによると、飲食業は「店舗数拡大のために積極的に出店」が22%→7%、「原則として出店しない」が9%→30%と出店意欲の変化が最も大きいことが分かる。ただし、半数以上の事業者がwith/afterにおいても「優良物件に絞って出店」と回答しており、飲食業者へのヒアリングでは

ト、ロードサイド単独店の出店増加など、店舗戦略を変化させていく」といった声があった。

不採算店舗の方針

事業者の店舗戦略について、不採算店舗の「賃料減額を実施」、「退店（自社保有、賃借店舗の中途解約・契約満了問わず）」について全体平均と飲食業を比較したものが【図表3】である。

これによると、「(ある程度)あてはまる」と回答した飲食業者の割合は「賃料減額を実施」が76%→93%、「退店（自社保有、賃借店舗の中途解約・契約満了問わず）」が74%→85%と全体平均と比較して高くなっていることが分かる。

飲食業者へのヒアリングでは「コロナ前から不採算店舗の賃料減額交渉・退店は継続して行なっているものの、飲食業界はもともと損益分岐点比率が高く、現状の売上状況では大手・中小を問わず当分の間、店舗の（大量）閉店が続くのではないか」といった声や「テイクアウトの比率が高くなり、イートイン前提の店舗形態は消費者ニーズとマッチしなくなってきている。今後はドライブスルー型店舗やテイクアウト・デリバリー特化型店舗の出店や改装を増やしていく」、「外出自粛や巣ごもり需要の増加で、特に夜間の時間帯で売上が取りにくくなっている（居酒屋チェーン店舗同様に）ランチニーズを取り込むための業態転換を検討している」などの声があった。

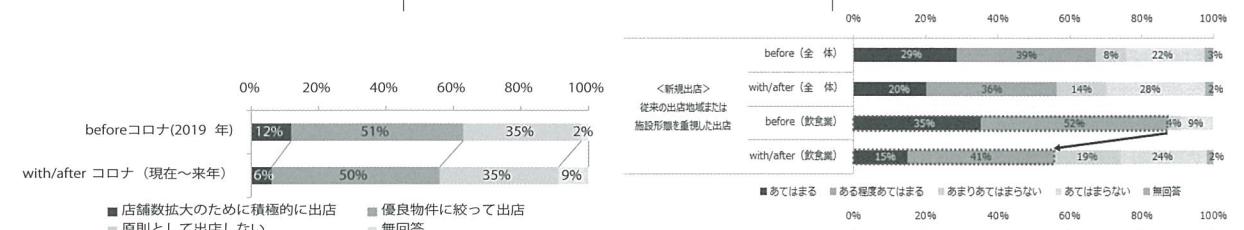
の申し入れ（全体：47%・飲食業：91%）」、「国や自治体による事業者に対する各種支援策への申請（全体：42%・飲食業：76%）」、「金融機関などに融資の申し入れ（全体：36%・飲食業：61%）」、「特になし（全体：29%・飲食業：6%）」など、飲食業への新型コロナの影響が顕著に表れていることが分かる。

まとめ

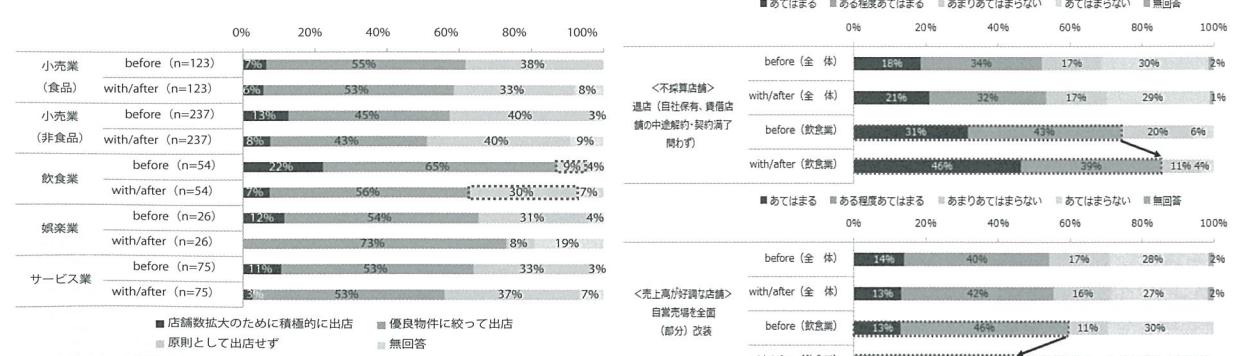
飲食業者にとっては、未だかつてないほどの厳しい経営環境にあり、事業者は生き残りと成長のために、店舗戦略の見直しや、事業ポートフォリオの再構築が求められている。本稿では飲食業にフォーカスして紹介して

いるが、新型コロナの影響はこれまでの経済不況とは異なり、業種・業態また同一事業者でも出店地域や施設形態によって売上・客数への影響がプラスとマイナスの両方が併存する、いわば「まだら模様になっている」とが特徴である。事業者を取り巻く環境の変化がこれからも続いている中で大切なことは、こうした社会情勢や消費者行動・価値観の変化を注視し、ベースとなるトレンドが新型コロナにより加速するのか、変化するのか、新たなものが付け加わるのかを見極め、自社の戦略を柔軟に対応させていくことであろう。

（ザイマックス不動産総合研究所 中山善夫、山田賢一）



図表1 出店意欲の程度



図表2 出店意欲の程度 (業種・業態別)



図表3 不採算店舗