

コロナ禍における店舗戦略 —飲食業に見られる戦略の時系列変化

新型コロナウイルス感染症は、人的被害のみならず実体経済にも甚大な影響を及ぼし、不動産セクターの中では、特にホテルと商業施設へのインパクトが顕著である。不動産投資家は商業施設を1つのセクターとして捉えることが多いが、出店しているテナントは小売業のみならず飲食業・娯楽業・サービス業など様々な業種・業態が含まれ、コロナ禍における影響も様ではない。不動産投資家にとって、商業施設に出店する事業者（以下、商業事業者）のコロナ禍における戦略を知ることは、今後の商業施設への投資を考えるうえでの参考となる。

ザイマックス不動産総合研究所は、2021年6月～8月にかけて、昨年に続き2度目となる商業事業者を対象としたコロナ禍における店舗戦略に関するアンケートおよびヒアリング調査を実施した。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（飲食業は5億円以上）の7430社である。アンケートの有効回答数は357社（回答率4.8%）、

ヒアリングは8社に実施した。新型コロナの影響が長期化している中で、コロナ対応や収束後に向けた店舗戦略の見直しを行っている事業者の声も聞かれた。本稿では、特に首都圏などで休業や営業時間短縮要請といった厳しい措置がとられた飲食業にフォーカスし、主な店舗戦略の変化を時系列で確認していく。

出店意欲の程度

全事業者の出店意欲の程度については、「優良物件に絞って出店」が最も多く、コロナ前の2019年は51%、コロナの影響が大きかった2020年は50%と大きな変化は見られなかったが、今回調査の2021年では58%と若干増加している【図表1】。

【図表1】の2021年調査結果を業種・業態別に示したものが【図表2】である。これによると、飲食業は「優良物件に絞って出店」が80%と全事業者の58%を大きく上回っていることが分かる。その背景としては、2020年に不採算店舗の整理・統合を行った事業者がテイクアウト、デリバリー、ドライブスルー特化型などの新た

なタイプの店舗を開発していることや、従前はあまり出店していなかった住宅地などでの優良物件探索にシフトしていることなどがあげられる。飲食業者へのヒアリングでは「賃料水準が下がったとしても、人流動向次第で今後数年間は都市部（山手線の内側など）への出店は難しいかもしれない」との声があった。

新規出店の方針

労働力確保を重視した出店

事業者の店舗戦略のうち、新規出店の方針「労働力確保を重視した出店」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。2019年以前は多くの事業者が慢性的な人手不足の状態にあったが、2020年はコロナ禍による店舗閉鎖・休業・時短営業などの影響により人手不足感は一たび緩和され、さらに一部の事業者では人余りとなったため、様々な雇用調整が行われた。今回調査では、コロナ収束後を見据えた適正な人員配置のため、労働力確保が事業者にとって再び課題となりつつあることがうかがえる。特に飲食業では2021年の「あてはまる」

「ある程度当てはまる」の回答があわせて70%と2019年と同率となっている。

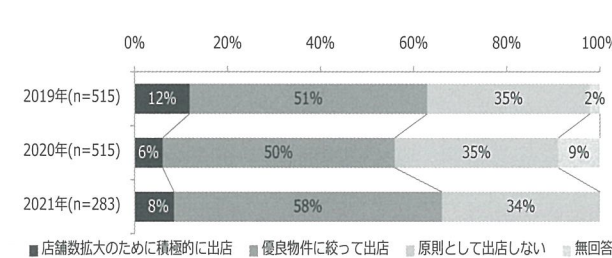
飲食業者へのヒアリングでは「コロナ禍で人員整理をして減らしたため、人の流れが活発化したため、人の流れが活発化したため対応できるか不安。コロナの状況が今後どうなるか不明なため、簡単に人員の増加もできない」といった不安の声があった。実際に、2021年10月末に首都圏における営業時間短縮要請や酒類提供制限が全面解除となったものの、個人経営の飲食店だけでなく、大手チェーンでも夜間の従業員確保が難しく、時短営業を継続する店舗が発生した。また、夜間・深夜営業については、消費者行動の変化によって、現状はコロナ前ほどの需要が見込めないことから慎重になっている飲食業者も多い。

不採算店舗の方針：退店

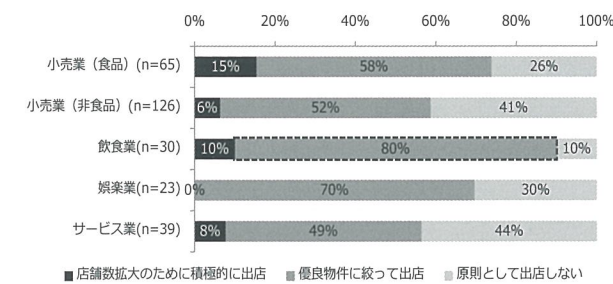
不採算店舗の「退店（自社保有、賃借店舗の中途解約・契約満了問わず）」について全体平均と飲食業を比較したものが【図表4】である。これによると、「あてはまる」と回答した飲食業者の割合は2019年の31%から2020年は46%に増加したものの、2021年は30%と減少し、ある程度の一服感が見られる。しかし、飲食業者へのヒアリングでは、「事業環境は依然として厳しく、特に都心部店舗の売上高・客数の戻りが読めない。そのため、毎月、賃料減額や閉鎖候補店舗の精査を継続して行っている」といった声があった。

新型コロナによる世界的なパンデミック発生から1年半以上が経過した。本稿執筆時点（2021年11月

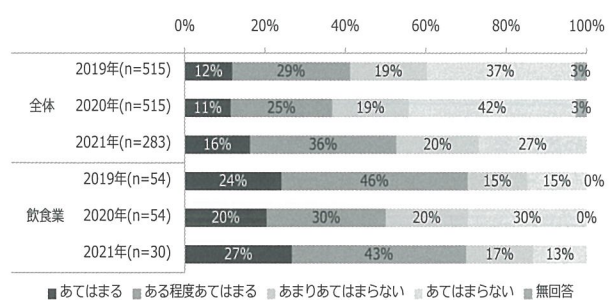
末）において、日本国内の新規感染者数は下げ止まりの状態が続いているものの、諸外国においては、過去最多を記録する国もあるなど、いまだ世界的なコロナ収束の時期は見えない状況にある。最近「K字経済」といわれるように、事業者の業種・業態また同一事業者でも出店地域や施設形態によって売上・客数への影響がプラスとマイナスの両方が併存する状況は続いている。飲食業者をはじめとした商業事業者はコロナ禍における生き残りとのポストコロナ時代の再成長に向けた店舗戦略の立案に取り組み始めている。不動産投資家は、このような商業事業者の戦略の変化を把握したうえで、ポストコロナにおける商業施設投資を考える必要があるだろう。（ザイマックス不動産総合研究所 中山善夫、山田賢一）



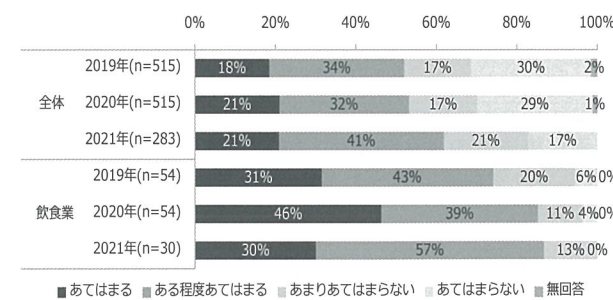
図表1 出店意欲の程度



図表2 出店意欲の程度（業種・業態別）



図表3 労働力確保を重視した出店



図表4 不採算店舗の退店