

外食各社の新型コロナウイルス対策

- Q1 コロナショックによる集客への影響
 Q2 2020年1月～3月の対前年同月比データ
 Q3 コロナショックの影響について不安に感じること
 Q4 感染拡大防止策として取り組んでいること
 Q5 売上げ(利益)のリカバリー策
 Q6 資金繰り対策として取り組んでいること
 Q7 社内イベントなどの対応と対策
 Q8 従業員の給与、待遇面の対応と対策
 Q9 新型コロナウイルスを契機に見直している経営課題
 Q10 外食業界の今後の見通しと所感

小学校休業等対応助成金の活用

▶▶ A9

宣伝広告など売上げの変動を伴うことは、従来と同じくこまめに見直す

▶▶ A10

新型コロナウイルス禍を機に外食業界は厳しい環境にあり、早期の終息を願う。コロナウイルスの対策については、以前からノロウイルスなどの予防として接触や飛沫感染対策を準備していた。まずは感染爆発を抑えるための自粛期間の終了までがひとつの目安かと考える

日本KFCホールディングス(株)

神奈川県横浜市西区みなとみらい4-5-5
 横浜アイマークプレイス
 ☎045-664-2810
 設立：1970年7月
 売上高：KFCチェーン1270億2000万円(2020年3月期)
 (※通期予想)
 店数：直営307店 F C826店(2020年3月期)(※通期予想)
 主力ブランド：ケンタッキーフライドチキン

▶▶ A1

北海道知事の鈴木直道氏から道民への「緊急事態宣言」を機に、2月28日から3週間対象地域は一部営業時間を変更。小池百合子東京都知事から3月28日～29日の外出自粛要請を受けて、都内店舗の営業時間を原則20時までの営業としたことで夜間の売上が減少傾向。曜日や客層に差はなし

▶▶ A2

①売上高 ②利益 ③客単価 ④客数
 2020年1月
 ①108.5% ②— ③102.1% ④106.3%
 2020年2月
 ①112.8% ②— ③106.0% ④106.4%
 2020年3月
 ①108.2% ②— ③104.9% ④103.2%

▶▶ A3

従業員の健康管理。感染ルートの特定。ロックダウン時の制限と範囲

▶▶ A4

顧客に対する取組みとしては、衛生管理の強化。店舗の清掃を徹底。客席のトレイやトイレのドアノブなど多くの人に触れる箇所については、通常より清掃を徹底。客席を間引く。列に並ぶ際は前の人と距離を空けるよう、口頭と掲示で協力を仰ぐ。小学生を対象とした食育プログラム「KFCキッズスクール」など各種イベントは、感染症の流行が

くら寿司(株)

大阪府堺市中区深阪1-2-2
 ☎—
 設立：1995年11月
 売上高：1361億3400万円(2019年10月期)
 店数：直営504店(2020年3月末)
 主力ブランド：無添くら寿司

▶▶ A1

2020年3月上旬の全国の小中高に対する臨時休校要請以降に減少。新型コロナウイルスへの危機管理に関する政府の情報発信がある度に客数に影響が出ている

▶▶ A2

①売上高 ②利益 ③客単価 ④客数
 2020年1月
 ①104.8% ②— ③107.8% ④97.2%
 2020年2月
 ①112.2% ②— ③108.4% ④103.5%
 2020年3月
 ①84.5% ②— ③— ④—

▶▶ A3

スタッフの健康管理、売上げの減少、経費の増加、計画していたイベントなどの中止

▶▶ A4

顧客に対する取組みとしては、「防菌寿司カバー鮮度くん」の導入と定時アルコール消毒。食事後の客席、備品、タッチパネルなどのアルコール消毒。客席フロアの手洗い場の完備とアルコールの設置。スタッフの出動時に体調チェック。厨房内を1時間ごとにアルコール消毒。接客担当者のマスク着用。スタッフに対する取組みについては上記内容に加えて、車通勤以外の社員は可能な限り時差出勤させる。また、部署ごとに在宅勤務を徹底。出張禁止(出張が必要な場合は管轄役員の事前承認が必須)。基本的に10人以上の会議、打合せを禁止

▶▶ A5

お客さまに安心してご利用いただけるように衛生管理を徹底している

▶▶ A6

当社は無借金経営をしており、財務状況について特段の不安はなし

▶▶ A7

入社式や幹部会議を中止。大阪・堺の原池公園野球場のネーミングライツ「くら寿司スタジアム堺」の取得に伴うオープニングイベントの中止。新商品などの記者発表の見合わせなど

▶▶ A8

(株)スシローグローバルホールディングス

大阪府吹田市江坂町1-22-2
 ☎06-6368-1001
 設立：2015年3月
 売上高：1990億880万円(2019年9月期)
 店数：直営541店(2019年9月期)
 主力ブランド：スシロー

▶▶ A1

2020年2月最終週から客足が鈍りはじめ、翌3月最終週にその傾向が強まった

▶▶ A2

①売上高 ②利益 ③客単価 ④客数
 2020年1月
 ①111.8% ②— ③101.5% ④105.5%
 2020年2月
 ①117.8% ②— ③99.3% ④112.8%
 2020年3月
 ①90.7% ②— ③102.8% ④83.9%

▶▶ A3

お客さまの健康管理と従業員の健康管理

▶▶ A4

顧客に対する取組みとしては、ホールスタッフのマスク着用。テーブルセットの除菌(タッチパネル、箸箱、調味料用容器など)と二度拭きの実施。店内の除菌(入口やトイレの取手など)。手指用アルコールの設置(案内受付、手洗いシンク周辺の計2ヵ所)とその告知文の掲示。ハンドドライヤーの使用中止とその告知文の掲示。カウンター席への客席案内のルール変更(グループごとに1席空けて席案内する)

スタッフに対する取組みは各家庭の事情を考慮し、国の方針などを勘案しながら個々の判断、要望に対応するのが基本方針。また、本部スタッフについては、37.5℃以上の発熱は出勤不可。風邪のような症状、体調不良も出勤不可。テレワーク、時差出勤、在宅業務の承認。不要不急の出張、会議を自粛。手指用アルコールの設置(従業員用通路内、各階エレベータ前付など)。手洗いマニュアルに沿ったトイレ後の手洗いの徹底。マスク着用。こまめなアルコール噴霧。換気の実施

▶▶ A7

入社式、入社研修は実施せず、動画ツールを活用して新入社員にメッセージを配信した

Q1 コロナショックによる集客への影響 Q2 2020年1月～3月の対前年同月比データ Q3 コロナショックの影響について不安に感じる事
 Q4 感染拡大防止策として取り組んでいること Q5 売上げ(利益)のリカバリー策 Q6 資金繰り対策として取り組んでいること Q7 社内イベントなどの対応と対策
 Q8 従業員の給与、待遇面の対応と対策 Q9 新型コロナショックを契機に見直している経営課題 Q10 外食業界の今後の見通しと所感

部店舗では休業、または営業時間を変更して営業している

▶▶ A7

㈱レイズインターナショナルの全社会議(名称:ドリームコンベンション)の実施を中止。コロワイドグループ全体で実施予定だった入社式に関しても中止

㈱ジョイフル

大分県大分市三川新町1-1-45

☎097-551-7131

設立:1976年5月

売上高:728億8200万円(2019年6月期)

店数:直営834店 FC55店(2019年6月期)

主力ブランド:ファミリーレストラン ジョイフル

▶▶ A1

2020年2月最終週以降。曜日は土・日曜、祝日、時間帯は18時～深夜にかけて減少

▶▶ A2

①売上高 ②利益 ③客単価 ④客数

2020年1月

①102.3% ②— ③101.9% ④100.4%

2020年2月

①103.1% ②— ③101.0% ④102.2%

2020年3月

①83.9% ②— ③100.4% ④83.6%

▶▶ A3

売上げの減少、従業員の健康管理

▶▶ A4

顧客に対する取組みとしては店内の衛生管理の強化。店内入口の手洗い場にアルコール消毒液の設置。従業員のマスク着用の推奨。従業員に対する取組みとしてはマスク着用の推奨。体調把握(出勤前の検温、チェックリストを用いた健康状態の確認)。その他官公庁が公表している感染防止策の周知と徹底

▶▶ A7

入社式の中止。入社研修期間の短縮

㈱ドトールコーヒー

東京都渋谷区神南1-10-1

☎03-5459-9008(代表)

設立:1962年4月

売上高:725億6300万円(2019年2月期)

店数:直営334店 FC977店(2020年2月末時点)

主力ブランド:ドトールコーヒーショップ、エクセルシオールカフェ

▶▶ A2

①売上高 ②利益 ③客単価 ④客数

2020年1月

①98.8% ②— ③— ④97.5%

2020年2月

①95.7% ②— ③— ④94.4%

2020年3月

①— ②— ③— ④—

※新店を含む全店

▶▶ A3

経営環境の悪化による売上げの減少。人件費の増加。資金繰りの悪化。インバウンドニーズの減少。従業員の健康管理などすべてが不安要素

従業員の健康管理(とくに接客者は感染のリスクがあり、感染した場合のリスクも大きいと考えているため)。売上げの減少(報道により、外食を控えている方が多いと実感しているため)

▶▶ A4

顧客に対する取組みとしては、手洗い協力要請。店内各所ドアノブなどの定期的消毒。ドリンクバーの定期的消毒。客席片づけ時のテーブル消毒。カトラリーのテーブル常設の禁止。ハンドドライヤーの利用中止。

従業員に対する取組みとしては従業員の出勤時の健康チェックと検温。従業員の手洗いと消毒。マスク着用の徹底。営業時間の短縮(一部地域)

▶▶ A5

テイクアウト販促の実施(お子様メニューのテイクアウト半額キャンペーン)や宅配対応店舗の拡大

▶▶ A7

入社式の延期。マスクミ向け発表会の中止、自粛

▶▶ A9

見直しは進めているが、具体的な項目や課題への取組みはまだない

▶▶ A10

新型コロナウィルス禍が収束後、少なからず生活スタイルに変化が生じると感じているため、収束後すぐにはお客さまが戻ってこないと思われる。いま、収束後にどのような手を打つかを検討するか否かで、その後の外食企業の業績は大きく変わってくるのではないかと考えている

㈱レイズインターナショナル

神奈川県横浜市西区みなとみらい2-2-1

ランドマークタワー12階

☎045-224-7200(広報直通)

売上高:750億円

設立:1987年6月

店数:(国内)直営196店 FC977店(2020年3月期)

主力ブランド:牛角、しゃぶしゃぶ温野菜、居酒屋 土間土間、かまどか、ぶっちぎり酒場

▶▶ A4

顧客に対する取組みとしては店舗にアルコール消毒液を設置し、お客さまに消毒の協力をお願いしている。また、その旨の案内文を店頭に掲り出している。

従業員に対する取組みとしては、出勤前に従業員含め、同居家族全員の検温をし、うち1人でも37.5℃以上の発熱が見られる場合は勤務できないようにしている。検温で問題がなくとも、倦怠感や呼吸困難などの症状がある場合は出勤を控えている。勤務前も検温を行ない、体温が37.5℃以上の場合は勤務不可とし、帰宅させ自宅待機にしている。また正しい手洗いの方法を貼り出し、手洗いを励行。出勤時ならびに1時間に1回のうがいを励行。マスクに関しても、就業時間中における着用をホール、キッチン問わず許可している。一

収束するまで中止。

従業員に対する取組みとしては勤務前および勤務中に店舗社員、アルバイト従業員の健康状況を確認。毎朝の検温と体調チェックをし、体調不良の場合は出勤の見合わせや速やかな退勤などの対応を徹底。日頃から実践していたが、外部機関の検証に基づいて定めた、もっとも衛生管理にふさわしいとされる独自の手洗い方法のさらなる徹底。うがい・消毒の励行。咳エチケットのためマスクの着用

▶▶ A5

キャンペーンは計画通り展開(ネットオーダーやデリバリー、配達代行はすでに導入済)

▶▶ A7

創業50周年式典は延期。入社式および新入社員の合宿研修は中止。入社時研修は横浜、大阪のそれぞれの拠点にて開始時間を遅らせて実施。受講者の席間隔を空ける、ディスカッションを中止するなどの内容を一部変更。大人数での会議はすべて中止

▶▶ A8

法令・行政の指針に基づき対応し、従業員の雇用・生活を守っていく所存

▶▶ A9

経済状況、社会情勢に応じて、そのつど経営を見直していく必要があると考えている

▶▶ A10

収束まで長期化することから、つど政府や自治体の方針に従い対応していくことになる。経済環境の変化とともに、外食の業態も大きく変わっていくことが想定されるが、「食」で社会を支える重要な役割を継続していくために、まずは収束に向けた行動が必要になる

㈱セブン&アイ・フードシステムズ

東京都千代田区二番町4-5

☎03-6238-3567

設立:2007年1月

売上高:780億4700万円(2020年2月期)

店数:直営673店 FC6店(2020年2月期)

主力ブランド:デニーズ他グランダイナー、ポッポ、白やぎ珈琲店、麴珈琲、太陽のグリルなど

▶▶ A1

客数が顕著に下がりはじめたのは2月の中旬、15日頃から。その後2月24日の週でさらに客数が落ち込んだ。全時間帯で減少が見られるが、以前と比べて落ち込みが顕著なのはランチ、ディナーの主要な時間帯。曜日になるとほぼ差はないが、平日に比べると若干土日の方が、落ち込み幅が大きい。店ごとに傾向はあるものの、概ね全客層での減少が見られる

▶▶ A2

①売上高 ②利益 ③客単価 ④客数

2020年1月

①95.6% ②— ③101.8% ④94.0%

2020年2月

①98.8% ②— ③103.7% ④95.2%

2020年3月

①— ②— ③— ④—

▶▶ A3

へ移行している外食企業もあり、収束が見えない不安を抱えながら、お客さまやスタッフの安全と健康を守らなければいけないという現実があり、他社の動向を参考にしている

SRSホールディングス(株)

大阪府大阪市中央区安土町2-3-13 大阪国際ビルディング30F

☎06-7709-9977

設立：1951年4月

売上高：445億1200万円(2019年3月期)

店数：直営414店 FC43店(2019年12月末)

主力ブランド：和食さと、天丼・天ぷら本舗 さん天、にぎり長次郎、にぎり忠次郎、めしや 宮本むなし、かつや、家族亭 他

▶▶ A1

2020年2月中旬以降から客数が減少。影響が大きい曜日は金・土・日曜で、とくに高齢のお客さまが多い業態ほど落ち込みが大きい

▶▶ A2

①売上高 ②利益 ③客単価 ④客数

2020年1月

①100% ②— ③101.4% ④98.6%

2020年2月

①101.5% ②— ③101.9% ④99.6%

※和食さとの既存店前年同月比

▶▶ A3

売上げの減少やインバウンドニーズの減少はもちろんのこと、現時点で先行きが見通せないことが不安。また、新型コロナウイルスの影響が収束した後も、景気の悪化により売上げの低迷が続く可能性があることも懸念している

▶▶ A4

店における感染防止策としてスタッフにマスク着用を推奨し、会社としてマスクの調達に取り組んでいる。定期的にドリンクコーナーやドアノブ、手すり、タッチパネル、券売機などお客さまが手に触れるものは消毒する。スタッフの就業時に体調チェックを実施して記録を徹底。体調不良者や発症者と濃厚接触のあった者の出勤を停止。

スタッフは就業時、休憩前後、トイレ使用後に徹底した手洗いとアルコール消毒を促し、ウイルスの持ち込みを予防。また、入口付近にアルコール消毒剤を設置できる店については、お客さまにも入店時のアルコール消毒に協力してもらっている。社内に新型コロナウイルス対策本部を設置し、グループ横断で感染対策を共有し、状況に応じた対策方針を決定している。体温チェックを履行し、37.5℃以上は出勤禁止とし、手洗いや消毒、体調確認、咳エチケット、感染を防ぐための行動を徹底。通勤ラッシュの時間帯をさける時差出勤を採用したが、社員にはできる限り在宅勤務を推奨。大人数の会議を中止、または延期している

▶▶ A5

テイクアウト販売の強化

▶▶ A6

新型コロナウイルスの感染収束時期と売上げ

▶▶ A5

対策ではないが、ネット注文やUber Eatsをおすすめしている

▶▶ A7

入社式の延期。大型イベントや研修の延期および中止。加盟店向け説明会のウェブ化

▶▶ A8

チェーン本部として一律に実施している対策は現時点ではない

▶▶ A9

働き方改革の取組みが一気に進んだ。具体的にはテレワーク制度の前倒し導入。集合会議自粛によるウェブ会議の推進。有給休暇取得の奨励。フレックスタイム制の積極活用など

(株)リンガーハット

東京都品川区大崎1-6-1 TOC大崎ビル14F

☎03-5745-8611

設立：1970年6月

売上高：469億2800万円(2019年2月期)

主力ブランド：長崎ちゃんぽん リンガーハット、とんかつ勝勝

▶▶ A1

2020年2月の最終週から客数が減少。とくに平日18時以降は客数の落ち込みが顕著に表れた

▶▶ A2

①売上高 ②利益 ③客単価 ④客数

2020年1月

①100.9% ②— ③95.3% ④106%

2020年2月

①99.5% ②— ③95.2% ④104.5%

2020年3月

①76.3% ②— ③94.6% ④80.7%

▶▶ A3

営業時間の短縮に加えて、ショッピングセンターの休館などが多いため、売上げ減少の影響が大きい。本部社員はテレワークなどイレギュラー対応を採っており、収束時期が見えないことに対する不安はある。また、細心の注意を払っているが店舗衛生管理も懸念事項

▶▶ A4

顧客に対する取組みは消毒液の設置と従業員のマスク着用の徹底。

スタッフに対する取組みはマスク着用に加えて、従業員の手洗い、消毒徹底など。また、調理時に手袋を着用する他、お代りコーナーやデザートbuffetの撤去、営業時間短縮

▶▶ A5

テイクアウト販売で容器代無料キャンペーンを実施。宅配サービス対応の充足化(Uber Eats)、EPERKの導入、LINEや楽天とのコラボレーションキャンペーン

▶▶ A7

入社式を中止

▶▶ A8

パート・アルバイトの休業補償

▶▶ A10

2020年3月の売上げからとくに大きい影響が出てくると思われる。営業時間短縮から休業

▶▶ A4

店舗においては従業員のマスク着用。消毒液の設置。一部店舗において休業、時短営業など。社としては(来社いただいた方含む)検温。アルコール消毒。手洗いの励行。大規模な社内イベントや会議の中止。テレワーク。時差出勤。時短勤務。いずれも一律での実施ではなく、個別対応している

▶▶ A5

現時点では、リカバリーはできないと判断している。今後については検討中

▶▶ A6

実施の予定はない

▶▶ A7

社内的には、30人以上参加のイベントの中止、もしくは延期(入社式、懇親会など)。社内研修においては、中止、延期もしくは一部ウェブ配信にて実施中

▶▶ A9

過去前例のない事態のため、あらゆる可能性を考え経営課題を見直ししている

▶▶ A10

外出ならびに外食店利用の自粛が求められ、さらに新型コロナウイルス禍の収束も見えないため、外食業界は厳しい状況が今後も続く認識でいる

(株)モスフードサービス

東京都品川区大崎2-1-1 Thinkpark Tower 4F

☎03-5487-7371

設立：1972年7月

売上高：520億8000万円(2019年12月期)

店数：直営37店 FC1248店(2020年3月期)

主力ブランド：モスバーガー

▶▶ A1

2020年2月下旬頃から、全客層、全時間帯、全曜日で減少傾向が見られるが、とくに時間帯としては20時以降、曜日としては土・日曜、祝日が中心

▶▶ A2

①売上高 ②利益 ③客単価 ④客数

2020年1月

①108.7% ②— ③105.8% ④102.7%

2020年2月

①115.9% ②— ③106.1% ④109.3%

2020年3月

①100.9% ②— ③110.3% ④91.5%

▶▶ A3

すべての方の健康と、経済や社会生活に与える影響

▶▶ A4

顧客に対する取組みとしては、消毒液の設置。客席の間隔を空ける。平常時、店内飲食の際に使用している陶器類やステンレスカトラリーの使用中止。金銭授受の際の接触禁止(トレーにて対応)。

従業員に対する取組みとしては入店前の健康チェック。定期的な手洗いの実施。マスク着用。金銭授受後の消毒液による手指の殺菌。営業時間の短縮

Q1 コロナショックによる集客への影響 Q2 2020年1月～3月の対前年同月比データ Q3 コロナショックの影響について不安に感じること
 Q4 感染拡大防止策として取り組んでいること Q5 売上げ(利益)のリカバー策 Q6 資金繰り対策として取り組んでいること Q7 社内イベントなどの対応と対策
 Q8 従業員の給与、待遇面の対応と対策 Q9 新型コロナショックを契機に見直している経営課題 Q10 外食業界の今後の見通しと所感

デリバリー導入の検討

▶▶ A6

第一四半期の出張とりやめ(全社で喫緊の場合は除く)。とはいえ、出口が見えないため具体的な方針は出せていない

▶▶ A7

入社式は延期し、10月にあらためて実施予定

▶▶ A8

特別有給休暇は国の方針に準じている

▶▶ A10

BSEや震災時よりも長い期間の影響が出るものと予想される。国自体の見通しが出せていない中なので、産業単位での見直しは難しい

【株】プロントコーポレーション

東京都港区港南1-8-27 日新ビル

☎03-6718-9671

設立: 1988年2月

売上高: 281億円(2019年12月期。チェーン全体)

店数: 直営120店 FC226店(2019年12月期)

主力ブランド: CAFFÉ & BAR PRONTO(カフェ&バープロント)

▶▶ A1

2月3週めくらいから。全時間帯、全曜日で減少。客層としてはビジネスパーソンへの減少が目立つ

▶▶ A3

従業員の健康管理。売上げなどの業績の悪化すべて

▶▶ A4

顧客に対する取組みについては店舗での消毒液の設置。従業員のマスク着用推奨。パンなどの商品のパッキング。

従業員に対しては出勤時、勤務中の手洗い・消毒の実施。出勤時の体調確認。勤務中におけるマスクの着用推奨(マスク欠品の場合を除く)。営業時間の短縮

▶▶ A5

売上げが下がったぶんを補填するため、固定費を抑えるべく人件費適正化と賃料交渉

▶▶ A7

入社式の延期。社内集合研修の延期。会議削減(中止、少人数化)

【株】Globridge

東京都港区赤坂3-11-3 赤坂中川ビル2階

☎03-6277-8475

設立: 2008年9月

売上高: 43億円(2018年8月期)

店数: 65店

主力ブランド: Cheese Cheers Cafe、一心たん助

▶▶ A1

3月に入ってから3割ほど減少し、3月28日、29日の自粛要請を境に、時間帯・曜日・客層関係なく一気に9割減

▶▶ A2

①売上高 ②利益 ③客単価 ④客数

2020年1月

①変動なし ②— ③— ④—

2020年2月

①変動なし ②— ③— ④—

内の拭き上げの強化。店内にアルコール消毒液の設置。従業員の発熱時は出勤見送り。一部店舗での休業、また営業時間の短縮。海外全域への渡航自粛、もし渡航の事実があった場合は帰国後2週間の自宅待機。会議、研修はウェブや電話を活用し、10人以上が参加することを避ける。マネージャーの訪店ルールの変更。新型コロナウイルスに関する相談ができるホットラインを開設

▶▶ A5

従来からあるテイクアウト商品の利用をご案内する。一部店舗(約80店舗)で販売している家庭用フローズンミール「ロイヤルデリ」の展開を強化

▶▶ A6

資金繰りの準備をすすめている

▶▶ A7

ロイヤルホールディングス(株)の入社式は、従来の会場に集まる形式ではなく、数人に分かれて入社説明会の形で実施。代表取締役社長(兼)CEO 黒須康宏のメッセージをライブで配信した。また、その後の研修も自宅から参加してもらうなどの対応を採っている

▶▶ A8

商業施設やオーナーの指示、会社都合による閉店に伴う従業員の休業に関しては、本人の申請により、休業手当を支給。小学校などの休校に伴う子供の世話による保護者の休業取得の手続きにも応じている

【株】アレフ

北海道札幌市白石区菊水6条3-1-26

☎011-823-8301

設立: 1976年7月

売上高: 382億円(2019年3月期)

店数: 直営127店 FC204店(2020年3月期)

主力ブランド: びっくりドンキー

▶▶ A1

2月4週めから。時間帯としては21時以降、曜日としては土・日曜、祝日が減少。客層としては学生

▶▶ A2

①売上高 ②利益 ③客単価 ④客数

2020年1月

①117.6% ②— ③104% ④112.1%

2020年2月

①107.3% ②— ③103.3% ④103.9%

2020年3月

①87.2% ②— ③104% ④83.9%

※既存店

▶▶ A3

売上げの減少

▶▶ A4

顧客に対する取組みとしては消毒液設置。客席アルコール拭き上げ。定期的換気。従業員に対する取組みとしてはハンドドライヤーを設置していた店舗にはペーパータオルの両方を設置。マスク着用は完全ではないが推奨

▶▶ A5

の状況を勘案しながら、必要に応じて銀行借り入れ、社債の発行などを検討する

▶▶ A7

延期、中止が可能なイベントは極力実施しない。延期、中止ができないイベントについては、最少人数での実施に変更。参加者の健康状態を確認し、感染防止に最大限配慮した形で開催する方針

▶▶ A8

各種助成金の活用を検討

▶▶ A9

ブランドポートフォリオを見直し、不要な業務と経費のカットに取り組む

▶▶ A10

この状況が数ヶ月続くと事業の継続が困難になる外食企業が出てくるだろう。外食業を衰退させないためにも、業界が一体となってできることはないのか。また、このような状況下で外食企業がお客さまに提供すべきサービスとはなんなのかを考え直したい

【株】ロイヤルホスト(株)

東京都世田谷区桜新町1-34-6

☎03-5707-7139

設立: 会社設立は2007年8月(ロイヤルホールディングス株式会社の持株会社制への移行後、事業分割による設立。ロイヤルホスト1号店は1971年12月出店)

売上高: 389億1800万円(2019年12月期)

店数: 直営237店 国内FC2店(2019年12月期)

主力ブランド: ロイヤルホスト、カウボーイ家族

▶▶ A1

2月は最終週に政府の対策基本方針や要請が公表されたため売上げが落ち込み、3月もその流れ。3月下旬は首都圏の外出自粛要請による臨時休業や営業短縮もあり、大きく売上げを落とした。時間帯、曜日、客層は個々の店舗により異なる

▶▶ A2

①売上高 ②利益 ③客単価 ④客数

2020年1月

①103.8% ②— ③103.4% ④100.4%

2020年2月

①103.9% ②— ③104.1% ④99.8%

2020年3月

①79.7% ②— ③104.6% ④76.2%

※ロイヤルホストの既存店前年比

▶▶ A3

具体的な記載は控えるが、リーマンショック、東日本大震災と比較しても過去にない数字となっており、さまざまな課題を抱えている状況

▶▶ A4

顧客に対する取組みとしてはアルコール消毒液の設置。アルコール製剤による店内拭き上げの強化。定期的な換気。4月以降はトイレのハンドドライヤーの使用を中止し、ペーパータオルのみの利用に切り替え。

従業員に対する取組みとしては手洗い、アルコール消毒の徹底。マスクの着用。出勤時の健康状態の確認。アルコール消毒液による店

㈱ドロキア・オラシイタ

大阪府大阪市西区江戸堀1-16-22
☎06-6479-3000

設立：2004年6月
売上高：29.5億円(2020年2月期)
店数：直営34店、FC32店(2020年2月期)
主力ブランド：PABLO、高級食パン専門店 寄本、TAPICI TEA STAND

▶▶ A1

2020年2月上旬以降、インバウンド客が減りはじめた。金曜から日曜の週末と、それ以外の全時間帯で客数が減っている。とくに訪日外国人客比率の高い店では、朝早い時間帯の客数の減少が顕著

▶▶ A2

①売上高 ②利益 ③客単価 ④客数

2020年1月

①約130% ②— ③約94% ④約140%

2020年2月

①約80% ②— ③約91% ④約93%

2020年3月

①約40% ②— ③約85% ④約45%

▶▶ A3

インバウンド市場の大幅な縮小。いつ収束し、景気が回復するか読めないこと

▶▶ A4

従業員に対する取組みは手洗い、うがい、消毒、および接客時のマスク着用の徹底。全スタッフは出勤時に検温し、37.5度以上の場合は勤務不可にする。その他、営業時間の短縮や一部店舗では休業を選択

▶▶ A5

デリバリー対応店の拡大。売上げの低迷が顕著な店を一時休業にする

▶▶ A6

雇用調整助成金の活用を検討中

▶▶ A7

集合研修やミーティングは中止、もしくは延期する。一部ミーティングはオンラインで継続する

▶▶ A8

雇用調整助成金の活用による、休業補償

▶▶ A9

新規事業開発を一時的にストップする

▶▶ A10

収束が長引くことで、多くの外食企業や関連企業が倒産すると予測する

エイムエンタープライズ(株)

愛知県岡崎市康生通南2-36 殿橋ビル3F
☎0564-83-566

設立：2008年7月
売上高：19億3000万円(2019年6月期)
店数：直営19店
主力ブランド：SILVA、京都四条くをん

▶▶ A1

カフェ業態は4月6日以降、居酒屋業態は3月17日以降に減少。カフェは曜日としては平日、時間帯としては夜、居酒屋は曜日関係なく21時以降の減少が顕著。減少している客層はカフェで主婦層、居酒屋でビジネスパーソン、

2020年3月

①50% ②-227% ③92% ④55%

▶▶ A3

売上げ減少(とくに団体客の減少)。従業員の健康管理。人件費(社員給与)や賃料などの固定費率の急増

▶▶ A4

顧客に対する取組みとしては入店時、手指への消毒液の噴霧。客席の間隔を空ける。箸置きなどの複数のお客さまがさわるものを撤去。とり分け用の箸・トングの提供を増やす。1時間に1回の店内消毒(お客さまが触れる箇所中心)。ハンドドライヤー使用禁止。従業員に対する取組みとしてはマスクの着用。従業員の体調管理。営業時間短縮・休業

▶▶ A5

テイクアウト告知、企業への弁当デリバリー、食事券販売、商品の見直し。食事券については以前からあったもので、全ブランド共通で1万2000円ぶんの食事券を1万円で販売。社員が口コミで販促し、4月からは店頭販売もスタートさせた。商品の見直しは、出数の低い商品の販売中止や、他商品と組み合わせることでセット化して販売。また粗利の高い商品の開発など(このタイミングなのでいろいろと試している)

▶▶ A6

銀行からの緊急の借入れ、本部費の圧縮の他、本部や店舗の運営費用など勘定科目ごとの経費をすべて見直し。たとえば販促費の圧縮、仕入れ価格の交渉、保守点検の中止など

▶▶ A7

入社式はウェブ上で実施。新入社員研修も北海道、仙台、東京と個別に実施。社内フォーラム中止(ただしビデオ審査を利用し、表彰は実施)、研修削減(ウェブ研修を増やす)

▶▶ A8

雇用調整助成金取得準備

▶▶ A9

ビジネスモデル(店内飲食比率)、アルコール比率の高い業態の出店戦略再検討

▶▶ A10

収束してからも半年以上は昨年並みの水準に戻らないと予測しているため、今後1年間でどう乗り切っていくかに集中して、経営課題をクリアしていく企業が生き残っていくのではないかと。また、今回を契機にテイクアウト・デリバリーへの移行が加速していくと予想している。また、閉店となる店舗が多数発生するため、回復期に出店できるだけの資金と人員を確保できた企業は、延期となったオンラインピック開催期には業績回復できる可能性が高いと思う

2020年3月

①70% ②80% ③変動なし ④70%

▶▶ A3

売上げの減少に伴い、店舗としてはどうしても人件費の部分をコストカットしなければならず、離職率が上がってしまう。自粛ムードで4月から都内直営店に関しては1~2週間休業を決断したので、今後資金繰りも含め、運営自体が危機的状況に陥る一方

▶▶ A4

顧客に対する取組みとしては、定期的な換気による空気の入替えと入店時のアルコール消毒推進。ホールスタッフのマスク着用の義務化。

従業員に対する取組みとしては、スタッフ最少人数での営業。手洗い・アルコール除菌の徹底。チェック表を活用した体調管理。マスクの着用

▶▶ A5

テイクアウト・デリバリーや通販などの事業拡大。3月からUber Eats導入。今後展開予定の、デリバリー・テイクアウトをしやすい業態からスタートさせている。東京・中野の居酒屋業態で唐揚げ弁当をやっている、Uber Eatsだけで月間200万円ほど売り上げている。GW明けに自社ECサイトを立ち上げ予定。内容は未定だが、ビザの冷凍食品になるかもしれない

▶▶ A7

定例の全社朝礼をはじめ、定期的なミーティングもいまは基本的にスカイプやメールなどリモートに変更

▶▶ A8

休業手当などの特別手配を検討中だが、国や都の方針がしっかり固まり次第。状況を見つとといった感じ

▶▶ A10

必ず収束はするはずだが、それまでに廃業に追い込まれる企業も多いだろう

㈱イーストン

北海道札幌市北区北12条西3-2-13

☎011-717-1234

設立：1986年5月
売上高：40億円(2020年3月期)
店数：直営41店
主力ブランド：北海道イタリアン ミア・ボッカ、いただきココちゃん

▶▶ A1

北海道エリアは2020年2月下旬以降、仙台エリアは20年3月下旬以降、東京は20年3月中旬以降。全曜日で18時以降の時間帯が減少している。客層としては40代以上、ビジネスパーソン、団体客の減少が顕著

▶▶ A2

①売上高 ②利益 ③客単価 ④客数

2020年1月

①103% ②120% ③102% ④101%

2020年2月

①85% ②-72% ③100% ④85%

Q1 コロナショックによる集客への影響 Q2 2020年1月～3月の対前年同月比データ Q3 コロナショックの影響について不安に感じる事
 Q4 感染拡大防止策として取り組んでいること Q5 売上げ(利益)のリカバリー策 Q6 資金繰り対策として取り組んでいること Q7 社内イベントなどの対応と対策
 Q8 従業員の給与、待遇面の対応と対策 Q9 新型コロナショックを契機に見直している経営課題 Q10 外食業界の今後の見通しと所感

てしまう可能性を危惧している

▶▶ A4

顧客に対する取組みは消毒液の設置、定期的な換気、客席間隔を空けての案内を実施。お客にはお持ち帰りを推奨する。

従業員に対する取組みは手洗いを推奨、マスクがあればマスクを着用。各店に体温計を用意し、検温、自己診断の体調チェックを実施する他、最低人員での営業体制を採る。4月8日より全店一斉休業を決断している

▶▶ A5

固定費が圧迫している店や、店の形状により3密が避けられない店から休業を実施。営業する店は社員中心で営業するようにしていた

▶▶ A6

銀行からの借入れ、日本政策金融公庫のセーフティーネットの活用

▶▶ A7

10人以上が集まるイベントはすべて中止

▶▶ A8

経費削減を目的とした、一時的な一部福利厚生を休止を実施。たとえば月1回、1人3000円まで支給していた飲食代を休止し、4ヵ月ごとの店舗表彰式で、優秀店が地方の繁盛店を巡る研修を延期にする(繁盛店巡りの権利だけは付与し、収束後に再開を予定)

▶▶ A9

各店のコスト構造の見直し。とくにFLコストの改善に着手。これまで5人体制だった店舗のメニューを見直し、4人体制にするなど人員調整を実施。さらに社内の福利厚生を含めて財務体質をすべて見直す

▶▶ A10

外食店の集約が進むと見ている

(株)ベビーフェイス

奈良県奈良市松陽台3-1-22

☎0742-41-2887

創業：1979年4月

売上高：6億7000万円(グループ全体、2020年3月期)

店数：直営1店 FC83店(2020年4月期)

主力ブランド：ベビーフェイスプラネット

▶▶ A1

3月2週めで以降。時間帯としては18時以降、土日曜、祝日を中心。ファミリー層の減少が目立つ。

▶▶ A2

①売上高 ②利益 ③客単価 ④客数

2020年1月

①104.8% ②— ③104.4% ④100.4%

2020年2月

①105.2% ②— ③105.9% ④99.2%

2020年3月

①92.8% ②— ③102.8% ④90.0%

▶▶ A3

売上げの減少や資金繰りの悪化。従業員の健康確保

▶▶ A4

顧客に対する取組みとしてはアルコール消毒液の設置。定期的な換気。ドリンクバーの拭

2020年1月

①102% ②98% ③103.3% ④103%

2020年2月

①100.2% ②95.2% ③98% ④108.1%

2020年3月

①81.6% ②50.7% ③99.7% ④79.6%

▶▶ A3

資金繰りの悪化や売上げの減少。無責任な政府の対応

▶▶ A4

顧客に対する取組みはアルコールふきんの提供、アルコール消毒液の設置

従業員に対する取組みはマスクの着用を推奨し、営業時間を短縮

▶▶ A5

デリバリー、テイクアウトの実施。とくにテイクアウトは500円ランチや焼肉重、焼肉ファミリーセットなどを各店で実施する他、もつ鍋の販売も実施予定。「食堂うめぼし」では、4月13日よりテイクアウトメニューの3割引きをスタートした

▶▶ A6

日本政府金融公庫のセーフティーネットを活用。1年ぶんの運転資金集めに取り組む

▶▶ A7

アルバイトの卒業式の中止。BBQレクリエーションを延期する

▶▶ A8

雇用調整助成金を活用した休業補償を行なう他、給料の前借り制度を導入している

▶▶ A9

デリバリー、テイクアウトの強化

▶▶ A10

楽観視はリスクでしかないと考え、長引くことを想定し、この先1年を耐えうる財務体質を構築するのみ

(株)ロット

埼玉県戸田市新曽2200-2 渡邊第2ビル2F

☎048-420-2252

設立：2001年

売上高：14億円(2018年度)

店数：直営25店、FC1店(2020年3月期)

主力ブランド：魚介と串焼き 魚吉鳥吉、RISAIRISA!

▶▶ A1

2020年3月1週めから徐々に減少。全時間帯で客数が落ちている。18～21時、金曜と土曜の落ち込みが顕著で、30代以上の男女の来店頻度が落ちている傾向にある

▶▶ A2

①売上高 ②利益 ③客単価 ④客数

2020年1月

①101.8% ②111.5% ③103.4% ④99.3%

2020年2月

①101.9% ②115.4% ③103.2% ④99%

2020年3月

①69.1% ②— ③101.7% ④70.1%

▶▶ A3

収束の気配を感じないうえに、収束後の日本全国の景気回復材料がないことから、倒産し

年配の方が中心

▶▶ A2

①売上高 ②利益 ③客単価 ④客数

2020年1月

①112% ②— ③変化なし ④—

2020年2月

②104% ②— ③変化なし ④—

2020年3月

③98% ②— ③変化なし ④—

④に関して、カフェは増え、居酒屋業態は減少

▶▶ A3

雇用の確保、利益計画の先行きについて。正社員には保障があるが、保障のないパート・アルバイトが不満に思っ辞めてしまう心配がある

▶▶ A4

顧客に対する取組みとしては消毒液の設置。客席の間隔を空ける。定期的な換気。

従業員に対する取組みとしては営業時間の短縮。一部店舗の休業。営業中のマスク着用

▶▶ A5

原価の高い商品は数量限定にし、原価を抑えた商品を増やすなどのメニューの見直し。オペレーションの見直し。プロデュース事業への投資を増やすなど

▶▶ A6

厚生労働省の雇用調整助成金や日本政策金融公庫の助成金の有効活用。家賃の関係で赤字が出ている店舗とそうでない店舗があり、店に応じて正社員の数を調整している

▶▶ A7

入社式を屋外で実施

▶▶ A8

助成金利用で正社員に対し一定割合保障するため、アルバイト、とくにパートの方に積極的に出勤してもらい、少しでも収入が減らないよう対応

▶▶ A9

社内システムの見直し、ランニングコストの見直し

▶▶ A10

都心エリア以外にも、Uber Eatsやケータリング、出張シェフなどへの需要が高まっていくと思う

アトモスダイニング(株)

福岡県福岡市中央区六本松2-6-6 5F

☎092-714-7710

設立：2002年12月

売上高：15億円(2019年8月期、グループ計)

店数：直営27店、FC4店(2020年3月期)

主力ブランド：食堂うめぼし、酒処あかり、肉のだるま

▶▶ A1

2020年3月2週めで以降、とくに21時以降の客数が減少。4月にすべての時間帯、曜日で客数が減っている。中でも30～40代女性の減少が顕著

▶▶ A2

①売上高 ②利益 ③客単価 ④客数

- ①130% ②— ③— ④—
2020年2月
①100% ②— ③— ④—
2020年3月
①110% ②— ③— ④—

▶▶ A3

客数減少による売上げの減少、スタッフへの感染が心配

▶▶ A4

顧客に対する取組みは店内のこまめな換気、消毒液の設置

従業員の取組みはマスクの着用と手洗いの強化。営業時間の短縮および就労時間の短縮

▶▶ A5

近隣へのポスティングやチラシ配布などで、テイクアウトを強化。今後はUber Eats、出前館を導入する

▶▶ A6

仕入れの調整によるコストコントロール

▶▶ A7

店長会議を中止する他、スタッフの送別会を中止する

▶▶ A8

社員は店の休業にかかわらず定額支給。アルバイトに関しては休職扱いで対応する

▶▶ A9

全スタッフの雇用人数の見直しと、営業時間の見直し

▶▶ A10

無理に営業を続けるより、スタッフの健康を考えた行動をとることが先決。また笑って再開できるようにになった時、思いっきりやれるように準備しておく

(株)アンドセイス

北海道札幌市中央区南3条西1-2-1

☎011-215-1997

設立：2017年1月

売上高：3億8千万円(2019年12月期)

店数：直営5店 FCO店(2019年12月期)

主カブランド：酒と銀シャリ せいす、立ちっば酒 せいす

スタンド、さっぽろ酒香 純情

▶▶ A1

2月25日以降、全曜日、全時間帯共通で減少傾向。客層としては40代以上の会社員・中年層が中心。社用・接待、男女ともに

▶▶ A2

①売上高 ②利益 ③客単価 ④客数

2020年1月

①108.4% ②110% ③103.7% ④105.6%

2020年2月

①112% ②127% ③107.3% ④104.5%

2020年3月

①76.7% ②65.9% ③98.1% ④78.9%

▶▶ A3

業績ダウンであるが、3月時点では黒字経営を維持している。FLなどで積極的に調整はしており影響を最小限に抑える努力は継続的にしている。公庫に融資も申請し、万が一の資金繰り悪化に備え、用意はしている。しか

激に客数が減少。20年2月から徐々に40代以上が減少し、3月30日以降に若年層が急激に減った。そのため、4月の売上高の前年同月比は70%と予測

▶▶ A2

①売上高 ②利益 ③客単価 ④客層

2020年1月

①100% ②100% ③100%

2020年2月

①100% ②100% ③100%

2020年3月

①100% ②100% ③100%

▶▶ A3

スタッフが感染しないか心配。会社としては、先行き不透明な中での資金ショートに不安がある。このまま収束が長引くと、外食という概念が変わるかもしれない。先行きが不透明で不安になる

▶▶ A4

顧客に対する取組みは消毒液を設置する。客席の間隔を空ける。定期的な換気の実施。従業員に対する取組みは手洗い、うがいの徹底。営業中のマスク着用。不要な外出を控えるよう、全スタッフに指導している

▶▶ A5

4月3日より6店中3店でテイクアウト、デリバリーをスタート。漬け野菜のオンラインショップを開設した

▶▶ A6

各店で家賃交渉を実施する他、政府の助成金の申請で資金を確保する

▶▶ A7

全体ミーティング、社内での勉強会、社内サービス講習会、レクリエーションでのBBQなどすべてのイベントやミーティングを延期

▶▶ A8

できる限り、いままで通りに対応する

▶▶ A9

FLコストの見直しと、固定費の調整

▶▶ A10

たとえば宴会をできるだけ控え、オンライン宴会が主流になるといったように、外食の利用動機や、外食の概念が変わることを恐れている

(株)ソロピッツァチェザリ

愛知県名古屋市中区大須3-36-44

☎052-242-4388

設立：2014年3月

売上高：5億円(2019年8月期)

店数：直営5店(2020年3月期)

主カブランド：ピッツェリアプラチェリア チェザリ!!、ソロピッツァ ナポレターナ

▶▶ A1

2020年4月1日から20時以降はすべての客層が減ってきている。とくに土・日曜、祝日は以前より客数が減少傾向にある

▶▶ A2

①売上高 ②利益 ③客単価 ④客数

2020年1月

きとり強化。客席の間隔を空けて案内。各種ドアノブのアルコール除菌。次亜塩素酸噴霧による除菌。調理器具の消毒。オーダー用のタッチパネル端末の拭きとり徹底。

従業員に対する取組みとしては営業時間の短縮。マスクの着用。ゴム手袋の着用。検温・体調管理表作成(いずれも全店舗実施ではない)

▶▶ A5

全店舗ではないが、営業時間の期間限定見直し。テイクアウトの強化。Uber Eatsなどのデリバリー強化。家賃交渉。

▶▶ A6

全店舗ではないが、セーフティネット保証。新型コロナウイルス感染症特別貸付。特別利子補給制度

▶▶ A8

全店舗ではないが、雇用調整助成金。小学校休業等対応助成金

▶▶ A9

衛生管理基準の徹底。リモート(ビデオ会議)でSVが運営サポート可能なシステム。お客さまと情報をいち早く共有するためのアプリの導入。複数のブランド構築、国内だけでなく海外への出店

▶▶ A10

ウイルス感染拡大については平常化までに最低1年以上かかると考える。その間とくに、年内10月までの6ヵ月間をいかに耐えるかを念頭に置き、人材・資金の流出を防ぎながら、とにかく省エネな店舗運営を心掛けるよう取り組む。FC加盟店パートナーのサポートを本部が実践し、ともに乗り越えられる、いままで以上にグループ全体でタイトなチームづくりを進めていきたい。刻一刻と変化する状況に対し、即時対応ができるスピードをグループ全体で構築していくことが課題。外食業界については5月以降、休業から、閉店、倒産に追い込まれる店舗も出てくると予想されるが、いまほどお客さまが本当の外食の価値を感じているのは過去を見てても例がないのではないかと思う。もちろんわれわれ外食業界にとっても辛く耐え忍ばなければならない状況だが、外食がしたくてもできない現状に、お客さまも辛い思いをしているはず。店を開けている以上は、人々を笑顔にする場としての機能を果たし、コロナ収束後にいっそう外食を楽しんでもらえるよう、いまを乗り越える所存

(株)五十家コーポレーション

京都府京都市中京区木屋町通御池下丸屋町421-5

☎075-223-5050

設立：2003年7月

売上高：5億5000万円(2020年3月期)

店数：直営6店(2020年3月期)

主カブランド：串焼きとおでん 五十樓、煮野菜 おにかい、焼野菜 五十家

▶▶ A1

2020年3月30日以降、全時間帯、全曜日で急

Q1 コロナショックによる集客への影響 Q2 2020年1月~3月の対前年同月比データ Q3 コロナショックの影響について不安に感じる事
 Q4 感染拡大防止策として取り組んでいること Q5 売上げ(利益)のリカバリー策 Q6 資金繰り対策として取り組んでいること Q7 社内イベントなどの対応と対策
 Q8 従業員の給与、待遇面の対応と対策 Q9 新型コロナショックを契機に見直している経営課題 Q10 外食業界の今後の見通しと所感

▶▶ A9

テイクアウト・デリバリー対応などの一時的なことなく、ブランドとして長期販売できる商品開発

〔有龍ノ巢〕

大阪府大阪市北区堂山町1-5 三共梅田ビル9F
 ☎06-6809-2917
 設立：2002年8月
 売上高：1億1114万円(2020年3月期)
 店数：直営11店(2020年3月期)
 主力ブランド：焼肉ホルモン 龍の巢

▶▶ A1

4月1日から全曜日、全時間帯で減少傾向。ビジネスパーソン、インバウンド客の減少が目立つ

▶▶ A2

①売上高 ②利益 ③客単価 ④客数

2020年1月

①110% ②— ③— ④—

2020年2月

①107% ②— ③— ④—

2020年3月

①87% ②— ③— ④—

※4月は20~25%になる想定

▶▶ A3

スタッフの健康管理。スタッフの離職。関連業者の倒産

▶▶ A4

顧客に対する取組みとしては、除菌スプレーの設置。テーブル上や店内通路などに加湿器を設置し、除菌剤を常時噴霧。席をひとつ飛ばしで案内。

従業員に対する取組みとしては、出勤時の体温測定。マスク、手袋、飛沫ゴーグル(今後)の着用。帰宅後の衣類の洗濯、シャワーを呼びかけ。手洗い、うがいの徹底。営業時間の短縮

▶▶ A5

出前の強化。近隣に出前やテイクアウトのチラシをポストイング。役員報酬のストップ(4月より)

▶▶ A6

銀行や公庫の融資制度、助成金制度などを活用して、借りられるだけ借りる

▶▶ A7

社員旅行(年6~7回ある海外旅行)の延期。社内研修(龍の巢大学)をテレビ電話で実施

▶▶ A8

アルバイトは全員自宅待機。その間のアルバイトの給与は1~3月の平均給与額の7割を保証。社員は月半分休みとするが、給与の100%を保証。社員は店が休みの日には研修のトレーナーをしたり、休業店の掃除をする

▶▶ A9

店の縮小。またこれまで業務に追われすぎて、ゆとりある人材教育や衛生管理に取り組めていなかったり、社長の思いの共有も、できているようで完全にはできていなかったことに気づいた。これを機に、あらためて想いの発

2020年2月

①70% ②80% ③100% ④70%

2020年3月

①50% ②60% ③100% ④50%

▶▶ A3

資金繰りの悪化。復活した時の求人費に対応できるか不安。また、助成金を受給できるか心配

▶▶ A4

顧客に対する取組みは検温、消毒液の設置、客席の席間隔を空ける、定期的な換気
 従業員に対する取組みは検温、営業時間の短縮、営業中のマスク

▶▶ A5

デリバリーの強化とコスト削減(有線、水槽、サイトなど)

▶▶ A6

中小企業庁のセーフティーネット、200万円の給付金の交付、日本政策金融公庫、商工中金の活用

▶▶ A7

すべてのイベントを中止した

▶▶ A9

インバウンド需要を見直し、地元客を大切に
 する。多角的経営を進める

▶▶ A10

外食店はデリバリー、持ち帰りの両輪になる予感

〔株イイコ〕

東京都目黒区上目黒4-31-11 グランシャリオ202
 ☎03-3710-9805
 設立：1999年4月
 売上高：2億5000万円(2020年2月期)
 店数：直営3店(2020年2月期)
 主力ブランド：中村 玄、Club小羊、月世界

▶▶ A1

2020年3月中旬頃。22時以降の時間帯、すべての客層で減少傾向。3月26日以降は金・土曜日を中心に減少

▶▶ A2

①売上高 ②利益 ③客単価 ④客数

2020年1月

① 93% ②— ③— ④—

2020年2月

① 96% ②— ③— ④—

2020年3月

① 73% ②— ③— ④—

▶▶ A3

資金繰りの悪化、従業員の健康管理

▶▶ A4

顧客に対する取組みとしては休業。
 従業員に対する取組みとしては自宅待機

▶▶ A5

現在試行錯誤中

▶▶ A6

融資の申請、家賃交渉

▶▶ A8

現在休業中。社員に対しては、給与は固定給全額支給予定

しながら4月以降も売上げの回復は見込めず
 雇用維持など問題は山積していくだろう

▶▶ A4

顧客、従業員問わず、営業前に噴霧器で店内全域の消毒。入口に消毒液の設置。定期的なトイレの消毒。従業員の手洗い・消毒の徹底。従業員にマスクの配布

▶▶ A5

せいで、せいでスタンドの営業時間拡大による収益の補填。具体的には利益商材の導入による原価率の低減と利益率の向上。固定費従業員中心の営業による人件費の削減

▶▶ A6

不測の事態に対しての処置を目的とした、プールしてあった資金より捻出。公庫からの融資での運転資金の拡大。予定していた新規出店を予定通り推し進めることでの売上げ補填

▶▶ A9

今回のコロナショックを受け、今後の運営や出店などに対する考えかたに大きな変更はない。これまで外的リスクにおける影響をいかに最小限に抑えることができるかを念頭に、出店と運営をしてきており、たとえ売上げが30%落ちたとしても利益額以外に大きな影響はない。これまで通り今回のような外的リスクに対して備えることがさらに必要だと感じている

▶▶ A10

外食業界だけの話ではないが、外的な要因にあまりにも脆弱な業界だと改めて痛感した。今回の事案がいつまで続き、いつ収束するかなんてことは専門家でもないので想像がつかないし、今後一気に好転するとは考えにくい。経済が落ち込み、崩壊するかしないか程度のレベルでしばらくは続くと仮定し、辛抱しなければならぬと思っはいる。こんな中でも来ていただけるお客さまのためにとか、従業員の生活のためにといった、綺麗事が言えているいまのうちに、これからはじまる長期戦に備えさまざまな準備がもっとも必要だと感じている

〔株輪っしょい〕

沖縄県那覇市久茂地3-29-41 久茂地マンション203
 ☎098-963-9662
 設立：2010年7月
 売上高：3億5000万円(2020年5月期)
 店数：直営5店、業務委託3店(2020年5月期)
 主力ブランド：産直市場 輪っしょい、竹炭 備長炭 産直 鮮魚 精肉 炉端焼き たけずみ

▶▶ A1

クルーズ船の寄港が中止になった2020年1月29日以降に客数が減少。とくに全曜日の19時以降に減少が見られる。客層は1月29日以降は訪日外国人客、3月初旬以降は日本人観光客、4月以降は全客層が激減して壊滅状態

▶▶ A2

①売上高 ②利益 ③客単価 ④客数

2020年1月

①80% ②90% ③100% ④80%

The Burn

東京都港区北青山1-2-3 青山ビルディングB1
☎03-6812-9390
オープン：2018年9月

▶▶ A1

3月25日以降、小池百合子東京都知事の会見後に激減。曜日や客層問わず、ディナータイムの落ち込みがとくに顕著

▶▶ A2

①売上高 ②利益 ③客単価 ④客数

2020年1月

①110% ②— ③— ④—

2020年2月

①105% ②— ③— ④—

2020年3月

①93% ②— ③— ④—

▶▶ A3

売上げの減少による、従業員のモチベーションの低下と店の存続。症状があいまいなため、従業員の健康管理も非常に難しく感じた

▶▶ A4

顧客に対する取組みとしては、客席の間隔を空ける。ドアを常に開けて換気する。アルコール液の設置。

従業員に対する取組みとしてはドアを常に開けて換気する。アルコール液の設置。検温の徹底。こまめな手洗い。十分な睡眠。笑顔で生活をして免疫力を下げない（病は気からの話だが）

▶▶ A5

売上げのリカバーではないが、レシピ開発や障害者施設などの事業者向けコンサルなど。ミールキットの開発なども視野に入れている。子供がいる家庭やハンディキャップのある方、家族への食事のデリバリー（通常のテイクアウトはやっているところが多すぎて埋もれてしまうため）

▶▶ A7

社内外イベントはすべて中止もしくは延期

▶▶ A9

こちらからゲストにアプローチをするなど、レストラン営業として以外の収入のつくりかたは今後必須課題になると思う。ケータリング、ミールキットの販売、コンサルティング、事業支援などできることは考えたい

▶▶ A10

おいしさを追求する考えかたは少し変わるかもしれない。いちばんの指標になるのはSDGsにある項目を理解して、シェフという立場で食を通してどんな社会貢献ができるか？ということ。従業員やお客さまはもちろんのこと、レストランに来れない人やアレルギーがある人などマイノリティとされてきた人にも同じなかを提供できてこそ、価値のある食が生まれ、シェフという立場が社会的にも向上すると考えている

本当に生き残れるのは健全な経営体制・職場環境を作れている企業だけになると思う

シンシア

東京都渋谷区千駄ヶ谷3-7-13
原宿東急アパートメント B1
☎03-6804-2006
オープン：2016年4月

▶▶ A1

3月中は満席続きだったが、感染拡大のニュースが流れるたびにキャンセルが出た。ただそのつどキャンセル待ち客で席が埋まる状態。状況が一転したのが小池都知事の会見の後で、外出自粛要請が出た3月28日、29日の土日は、予約客は泣く泣くお断りして休業することに。その後4月1日の予約は満席なのに、2日は半分ということもあり、2日から休業するという決断をした。外食店の現況について、自由民主党の岸田文雄政調会長のもとへ料理人数人で要望書を提出し、陳情したということもあり、やはり国や都の要請には従わないといけないと思つての判断。客層としては4~6人の接待客から減っていった印象

▶▶ A3

いつ収束するのか、という目処がいっさい立たない、先が見えない現状がもっとも不安

▶▶ A4

顧客に対しては、アルコール消毒液の設置や、おしぼりとは別にウェットタオルのお渡し、ハンドソープを自動で出てくるものへの切替え、ドアノブを30分おきに消毒、カトラリーを高温の洗浄機で洗うなど。従業員に対しては、毎日の検温とその情報のスタッフ間での共有。くしゃみや咳をした場合は手洗いを義務づけるなど

▶▶ A5

テイクアウト。デリバリー。ECの拡充

▶▶ A6

政策金融公庫の無金利あるいは低金利の補助金制度の申請。その他助成金制度の活用検討

▶▶ A7

外部で開催される予定だったイベントは、イベントそのものが軒並み中止または延期となった

▶▶ A8

休業中はなんとか平常時の100%の給与を出してあげたいと思うが、難しくなった場合は労働基準法に基づいて60%以上は確保する構え

▶▶ A9

店よりむしろ、国のシステムの問題点のほうに浮き彫りになった印象。融資を申請しても支給されるまでかなりタイムラグがあるなど

▶▶ A10

収束すれば、日本人向けの高級業態のレストランは復旧すると思う。ただインバウンド向けの業態はなかなか難しいという印象

信ができ、共有できていると思う

▶▶ A10

一過性の業態や、志のない企業は淘汰される。ふるいにかけている段階のため、落ちないようにすることが大事。簡単に自粛というが、われわれは食品提供をする使命があり、関連業者を守る責任がある。盛り場は我慢してもらおうとして、食事を提供し続ける義務がある以上、社会使命を全うするためにできることを考えていかなければならない。当社の夢は外食業の地位向上。休業するのは簡単だが、社員の給与をカットしたりする経営者が地位を下げている。だから簡単に自粛といわないでほしい。当社としては、これまできちんとできていなかった教育や理念共有などの部分を強化し、収束後のことを考えて行動しなければいけない。収束した際、いままで以上に濃い店を出せるよう、いまを乗り切りたい

木乃婦

京都府京都市下京区新町通仏光寺下ル戸山町416
☎075-352-0001
設立：1935年4月

▶▶ A3

売上げの減少は仕方ないので、早く収束を迎えてほしい

▶▶ A4

顧客に対してはできることはすべてやっている。消毒液の設置。部屋の消毒など。従業員に対する取組みとしてはマスク着用。自転車・車での通勤の推奨。体温・健康チェック。不特定の人との接触がある外出禁止。4月13日~30日まで本館の休業

▶▶ A5

仕出しや物販に特化した新規事業の創出

▶▶ A6

主要銀行からの無利子融資

▶▶ A7

入社式は体調を確認し実施済

▶▶ A8

新規事業の始動、休業補償をしての休暇、パークの出勤日数の削減

▶▶ A9

売上げの分類を地元の京都の顧客、京都以外の日本人顧客、外国人顧客、仕出し・物販の4分割にし、これを25%ずつ配分できるように見直しを図る

▶▶ A10

既存外食店の3ぶんの1は危ないと思う。家賃を払ってまで商売する店舗は存続しにくいであろう。また働き方改革が進んでいたと思うが、これを徹底できている会社か否かで、コロナショックを乗り切れるかが変わってくるはず。というのも、助成金受給にもさまざまな要件があり、それを満たしているかの査察があるため。この要件をクリアするには、ブラックな職場環境ではいけないということ。コロナショックでそうした職場は淘汰され、