

講演 3

「コロナ禍による外食産業の影響と対応」

ロイヤルホスト株式会社

代表取締役社長 佐々木 徳久 氏

皆さん、こんにちは。ロイヤルホスト株式会社の佐々木でございます。よろしくお願ひいたします。

現在、外食は、先ほどからのお話のとおり、大変、厳しい状況になっております。弊社は外食のほか、ホテルや機内食も手掛けておりますが、本日はコロナ禍による外食産業の影響と対応について、ご説明させていただきます。

本日は、3つのことについてお話をさせていただきます。一つ目は新型コロナウイルスによる変化、二つ目はポストコロナの方向性、そして、

三つ目はポストコロナにおける今後のロイヤルホストの戦略と施策についてです。

図1は、日本、中国、欧米それぞれにおいて、新型コロナウイルスが長期化するのか早期収束するのかにより、どのようなシナリオになるのかを整理したものです。中国は、ある程度早く収束し、日本と欧米は少し時間がかかるのではないかと考えられていますので、上から3番目のシナリオについて、お話をさせていただきます。



図 1

令和不況への国内需要転換戦略 — 市場蒸発期を生き残って未来へ布石を打つ

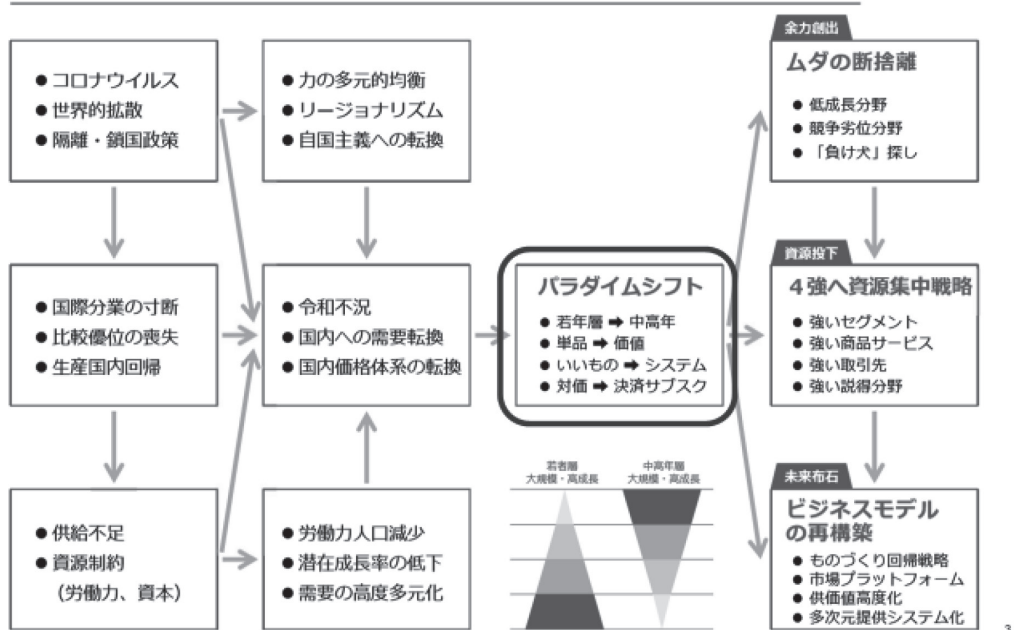


図 2

これは、外需依存シナリオと名づけており、日本は欧米とともに経済危機が深刻化し、輸出産業を中心に経済が停滞、内需依存ですが、長期化のために旅行や飲み会などの選択サービス消費が先細り、海外の消費回復頼みという内容です。このような中では、資金をどのように確保していくか、成長の見込みのあるところを見極め、事業をどのように正常化していくのか、そして、コロナの中で事業を時代に合わせてどのように変化させていくのかを考える必要があります。パラダイムシフトに関しては、若年層という大きな市場よりも、確実に市場が見込める中高年をターゲットとすべきで自社の製品、自社の価値が、お客様にどのように響いているのか、さらに響かせるにはどのようにすればよいのかを考えることが重要になります。

これまでの、商品自体がよければよかったのですが、外食でいえば、デリバリーやテイクアウト、レストランの料理を家庭でどのように楽しんでいたかなど、さまざまなシステムを

新しくしていくことも必要となっています。決済についても、キャッシュレスが進んでいますからサブスクリプションについても検討しなければならないと考えています。

図 3 では生活者の変化について、新しい価値として 6 項目を示しています。①安全・安定、②節約志向、そして、③本質追求、たとえば、Zoom で会議を実施しますと、そのよいところもありましたが、やはりリアルできちんと話す必要があることも分かります。効率性も重視されるようになりますと、これまでのように簡単に出張し、ビジネスホテルに泊まるのが少なくなるかもしれませんね。

そして、ハローデイさんのお話をお聞きしてもそうですが、④家の中を充実させ、⑤家族志向になっていることが分かります。家族みんなで楽しく調理をして、みんなで食べるテレビコマースをよく見ますが、このような流れはしばらく続くのではないのでしょうか。さらに、このような状況では⑥公共性、社会貢献意

生活者の変化

新型コロナウイルス(COVID-19)の感染拡大に伴い生じた非連続的な対応を背景にして、生活者に新たな価値観が生じる。ポスト COVID-19においては従前と異なる生活行動が定着化する。

外出自粛等の制約下でイエナカ消費が活発化する等、従来とは異なる行動の変化が既に顕在化している。

第2波の到来等、COVID-19影響の長期化が見込まれる中で、

価値観・行動の変化は一時的なものに留まらず、生活者の中で定着していく可能性が高い。

COVID-19に伴い新たに生じた潮流

健康・予防意識の向上や経済的不安の増長、生活自由度の低下、社会連帯意識の強化といったCOVID-19に伴い生じた新たな価値観をもたらしている。


①安全・安定志向：	健康・予防を意識した行動をとる、プライベートでの拠り所を希求	
②節約志向：	不況の長期化を見据え、支出を切り詰める	
③本質追求志向：	目的の達成のために、より効率的な手段を選択する	
④イエナカ充実志向：	在宅生活の多様化と、そのための積極的な消費行動	
⑤家族志向：	家族のことを第一に考えた時間の使い方、消費行動をとる	
⑥社会協調志向：	公共/社会貢献意識に即して行動する(エシカル消費) = SDGs	

図 3

識が強まると思います。エシカル消費や SDGs も進んでいくことと思います。外食では、テイクアウトやデリバリーが増えていきます。また、フードロスについての意識も変わってくると思います。

次に、働き方の変化です。私どもは都心にも店がありますので、働き方の変化の影響を強く受けています。どちらかというと、山手線の内側の店舗は非常に苦戦しています。リモートワークが多くなっていることや都心はやはり感染の危険が多いということで、夜遅くになると人はいません。働き方の変化に合わせて、私どもの商売の仕方も変わってくるのかと思います。

ワークライフバランス志向が強くなり、コロナ禍にあり、自分がどのような働き方をすべきかを考えるきっかけになっているのではと思います。大企業などでは、先進的な事業や取り組みをしています。マスクがないときでも社員に2箱ずつ配ったりリモートワークを進め、パソコンを提供し家で仕事ができるようにネット

ワーク環境を整えるための費用を企業が負担することを進めています。

このようなことを機会に、日本の生産性は向上していくのではないのでしょうか。

トレンドについてまとめますと、図5の左側は新型コロナウイルスによって生じた事象です。中央は、先ほどもお話しました価値観の変化、右側は生活者の行動変化を表しています。

図 6 では、消費の変化について食を中心にして見てみます。外食市場は縮小、中食や内食へ移行すると考えられます。そうなりますと、1食あたりの支出は当然、下がります。普段は自宅での食事が多くなり、外食が「ハレ」と申しますか、ぜいたくなものになっていきます。ぜいたくなもの、もしくは、普段と異なることを体験する場に外食が変わらないと、お客様にお越しいただくことが難しくなるのかと考えています。

では、二つ目のテーマであるポストコロナの方向性に話を移します。パンデミックに対抗す

働き方の変化

新たな価値観を背景とした人々の労働への意識変化が、企業・行政の体制・環境変革を促し、結果として日本全体の労働生産性引き上げに貢献する。

⇒非常事態の中で新たに生じた価値観に基づき、自らに最適な働き方(キャリア)を志向する

働き方の変化のトレンドが発生

【職業選択・キャリア観】

- 大企業/公務員人気の再燃、●ワークライフバランス志向の強化、
- 社会貢献・公共意識の強化

【勤務形態】

- リモートワーク/フレックスタイムの定着、
- 価値起点の行動選択(過度な出張・接待回避)

【組織制度】

- パフォーマンス・ベースの評価の徹底、●業務プロセスの簡素化

【インフラ】●利便性強化⇒オンラインツール利用加速化、●セキュリティ意識の強化

斯様な労働者の意識変化を背景に、企業は各社員に最適化した労働環境の提供、行政は各企業の柔軟な対応を可能にする仕組み・制度作りを通じて効率性を上げ、従来同様の企業・経済活動の継続を志向する。

先進的な企業の取り組み ⇒ 日本全体を巻き込む新潮流となる

図 4

トレンドまとめ

Post COVID-19は、非連続的な事象の発現をもたらす価値観の変化が、生活者の行動変化に影響する。

生活者の変化の全体像

COVID-19 生じた事象



価値観の変化

> 非連続的な事象に伴う新たな価値観の形成と消費者セグメントへの影響

- 1 安全・安定志向
- 2 節約志向
- 3 本質追求志向
- 4 イエナカ充実志向
- 5 家族志向
- 6 社会協調志向

生活者の行動変化

消費行動の変化(衣・食・住・遊)



働き方の変化



図 5

トレンドまとめ

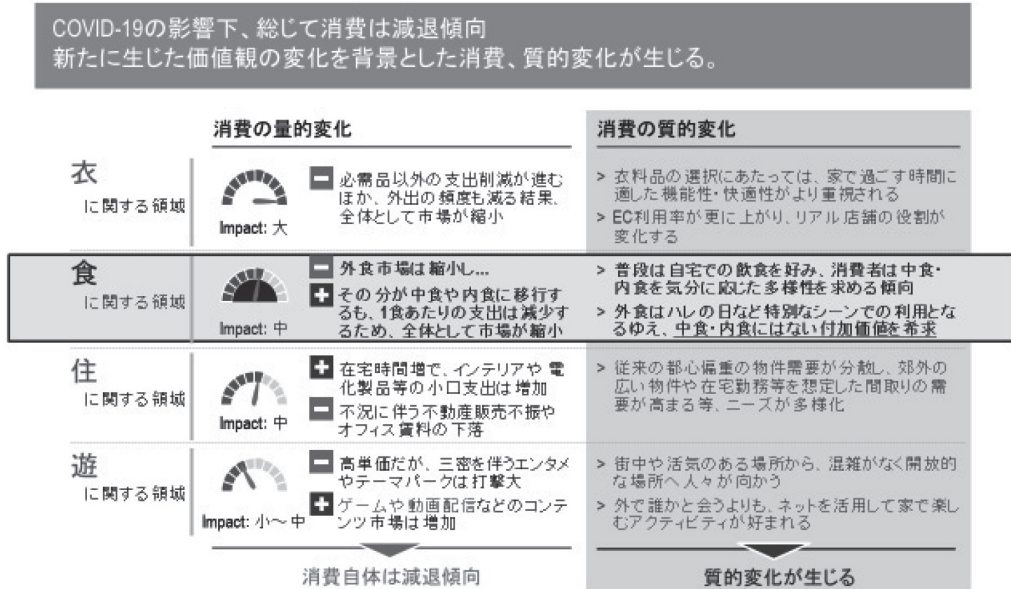


図 6

るために、免疫力を高める栄養素、腸内の善玉菌を増やす乳酸菌が豊富な食品、高タンパク食品、食物繊維が豊富な食品、ビタミンやミネラルが豊富な食品が重要になっています。

また、Plant-based food（植物由来性食品）、いわゆるビヨンドミートなど、日本は35%自給率しかありませんから、大豆由来のたんぱく質の重要性もみなさんご理解いただけるのではないかと思います。フードロス意識も拡大していくでしょう。

今後の拠点のあり方についてですが、私どもには都心にも郊外にも店舗があります。昨年ぐらいまで、郊外を少しずつ縮小し、都心に店舗を集中させたらよいのでは…という話もあったのですが、このようにリモートで仕事をし、ジョブ型という仕事の仕方になってまいりますと、わざわざ電車で毎日、出勤する必要がなくなります。リモートワークで書斎ではなくても、仕事部屋を持つと思えば、都心から少し離れた

ところから週に2回ぐらい出勤すればよいということになれば、暮らしも変わると思います。そうしたときに、現在の店舗の立地はどうかという問題提起があります。郊外や地方への回帰がこれから生じるのではないかと思います。

家の中で充実した過ごし方をするために、生活の周りのインテリアやDIYの需要が高まりますが、食べ物で言いますと、時間が有効に使えるようになり、料理に興味をもつ方が増えてきているようです。これをサポートするような食品の提供、フードキットなども今後の可能性として考えられます。

最後のテーマであるコロナにおける今後のロイヤルホストの戦略と施策について、お話させていただきます。まず、ロイヤルホストの平均月商についてですが、この8年間で20%ほど上がってきていました。1月はよかったですけど、2月から減少し、4月は前年の45%まで落ち、

佐々木 徳 久

6月に80%にまで戻り、ほっとしたのもつかの間、また、感染者が増えましたので、7月は最終的に86%、8月は81%でした。9月は九州では90%近くまでできていますが、今後も100に戻ることは難しいと思いますので、収益構造を変えていくことが必要になってくると思います。

図7には今後の戦略と施策について記しています。最も重要なことは、感染防止対策を含めた安心のブランドであることをお客様に認知いただくこと、SDGsにしっかりと取り組んでいく、外食がぜいたくなものになりますので、ぜいたくにあったお店のしつらえにする、ということだと思っています。

QSCAとは、Quality、Service、Cleanliness、Atmosphere のことですが、商品の品質、サービス、お店が清潔なこと、雰囲気がいいこと、をいいますが、このレベルを上げていくことです。

また、時代に対応した取り組みとして、テイ

クアウト、デリバリーを進めていき、アプリなどの活用、もしくはNo-touchで注文できるようなIT化や構造改革も進めていかなければならないと思います。

カテゴリーを超えた売り上げの創造についてですが、左側が外食、中央が中食、右側が内食です。スーパーさんがおかず、中食に力を入れていったりすると思いますし、中食のところが最近では材料を売ったりということをしています。私たちレストランも、テイクアウトということになりますと、中食の市場を狙っていくということになります。ロイヤルデリという冷凍のミールを売っていますが、これによって収益を上げていく。つまり、食を通じてボーダーレス化、それぞれのカテゴリーの中で、それぞれのカテゴリーを生かした新しい食文化を、さまざまなシーンでお客さまに提供していくことが重要になるのかなと思います。

ロイヤルホストでは、家族で、みんなで外食、

ポストCOVID-19 今後のHSTの戦略・施策

<p>今後の方向性</p>	<p>①「New Normal」施策＋発信力⇒安心のブランドとして顧客認知を上げる ②SDGsに取り組む「エシカル消費」⇒フードロス、サステナブルPBFへの取り組み ③中食・内食にはない食のエンターテインメントを実現⇒外食はより贅沢なものになる ④「ホームミール市場」へ⇒レストランレベルの品質・楽しさ・ホスピタリティを提供 ⇒ 新時代にあった「ホームミールの食文化」を高めることに寄与する。 ⑤生産性向上⇒顧客価値、従業員満足起点の行動選択(出張・会議の見直し) ⑥立地戦略の見直し ⇒ 賃料交渉継続・郊外立地の再評価? ⑦ポストコロナ、営業時間の見直し 9-24 ⇒ 7-23</p>
<p>QSCA スタンダード</p>	<p>①「New Normal」に沿った 新時代の改装を推進 ②全店 RBC(ロイヤルビバレッジカウンター)へ ③フードロスの取り組み推進 ⇒ 雑損・ドギーバック ④店舗責任者の自主性を高め、成果を上げる仕組みへ ⇒ 売上・利益創造 ⑤QSCAスタンダードレベルを上げる ⇒ 贅沢な食事を提供する。</p>
<p>時代対応 新たな取り組み</p>	<p>①テイクアウト・デリバリー・ホームミールキット(ロイヤルデリ含) OMO推進 ②アプリの活用 No-touch注文・テイクアウトシステム導入 推進 ③フードロス撲滅、多様性・サステナブルPBFの導入 ④成長ホルモン未使用ビーフ「アルゼンチンビーフ」検討スタート ⑤SDGsの取り組み＋発信力により「エシカル消費」を意識した施策推進</p>
<p>構造改革</p>	<p>①店舗への人的資源の投入 ⇒ 競争力強化 ②間接人員の削減 推進 ③選択と集中 ⇒ ホスト業態に資源を集中投下 ④事業運営スキーム、固定費をゼロベースで見直す ⑤賃料下げの交渉継続 拠点と営業で進める。</p>

図7

今後の方向性 カテゴリーを超えた売上の創造 ⇒ボーダレス化

- 外食/ 中食: テイクアウト・デリバリーへの参入
 - 外食/ 内食: のロイヤルデリ・ミールキットの販売の可能性
- ⇒テイクアウト・キット食材・デリバリーによる「ホームミール食文化の発展」

中食文化の拡大・競争激化

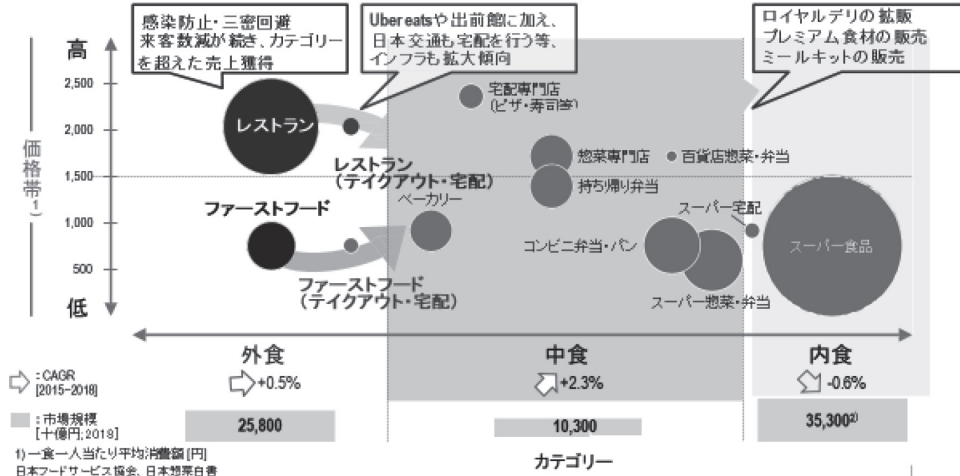


図 8

ホームミール食文化



図 9

佐々木 徳 久

レストラン時間を家で楽しもうというコンセプトのホールミール商品を進めていますし、シズラーでも家でサラダバーを楽しもうということに取り組んでいます。サラダとパンのセット、3000円くらいのコースが1日50個売れています。やはり、なかなか家でサラダを刻んで、お総菜を作ってというのはできませんので、こういったことも、これから増えるだろうと思っています。

図9は、ガーデンカフェという、私どもの専門性の高いものですが、上の写真の料理をお皿に盛りつけると下になります。先ほど申しあげましたように、私たちレストランが中食に入っていくとすると、なにしろレストランの豊かな時間を、どのようにご家庭で味わっていただけるかということがポイントになるかと思います。

最後にまとめでございます。地域の「食とホスピタリティ」のインフラとなる。創業者は福岡で創業しました50年前からずっと、地域にな

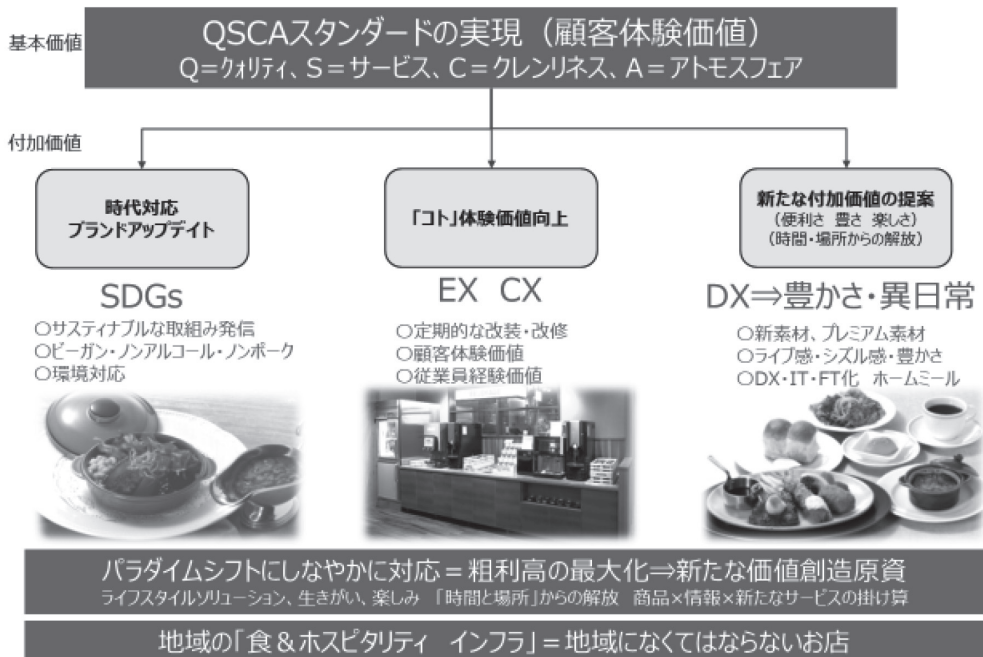
くはならないお店づくりをしてまいりました。来年、創業50年になりますが、やはり今の時代に合った食とホスピタリティ、要は、なくては困るものにしていかなければいけないということです。

そのような中で、きちんと時代に対応していくことと、やはり「コト」体験価値を向上していく。レストランに行こう、楽しもうと思ってくださるお客様に、それに見合ったものをお店はきちんと提供していかなければいけません。

また、新たな付加価値の提案では、今までレストランに行かないと楽しめなかったようなことが、家で、時間と場所の制約を受けずに利便さ、豊かさ、楽しさを感じることができるような商品を作っていくことがあると思います。

結論としましては、パラダイムシフトにシなやかに対応し、粗利高を最大化していく中で、新しい価値をお客さまに提供していく。こういった経済のサイクルの価値をつくっていくこ

地域の「食&ホスピタリティ」のインフラとなる 「創業からの地域になくてはならないお店作り」



23

図10

とが大事だと思いますし、このコロナで時間と場所から解放されている中で、レストランビジネスを新しいかたちで根付かせていけるかということが大事だと考えています。

従いまして、私どもの創業からの考えです

れども、その地域になくしてはならない、このコロナ禍の中でも、食とホスピタリティのインフラに、どう一店舗一店舗がその地域で、これからなっていくのかということが重要だと思います。ご清聴ありがとうございました。



1. 内需延命から大恐慌シナリオへ

「大恐慌シナリオ」か「外需依存シナリオ」か (RPIの伸びより下落が大きく長期化する見込み。且は2020.8。目標は2022年3月以降)

シナリオ	日本	中国	欧米その他	状況
大恐慌シナリオ	長期化	長期化	長期化	●
	早期収束	早期収束	早期収束	○
リマンシナリオ	長期化	長期化	長期化	○
	早期収束	早期収束	早期収束	○
持続発展シナリオ	長期化	長期化	長期化	◎
	早期収束	早期収束	早期収束	◎
自給自足シナリオ	長期化	長期化	長期化	○
	早期収束	早期収束	早期収束	○
内需転換シナリオ	長期化	長期化	長期化	○
	早期収束	早期収束	早期収束	○
内需転換シナリオ	長期化	長期化	長期化	○
	早期収束	早期収束	早期収束	○
内需転換シナリオ	長期化	長期化	長期化	○
	早期収束	早期収束	早期収束	○

3. パラダイムシフトにシナリオに対応する。「時間・場所」からの解放、新しい選択

パラダイムシフトが必要な背景。

若年層 → 中高年

- 業種で市場規模が大きく、魅力的な市場を持つ
- 需要だけでなく、金融的にも魅力的なターゲットとなる

2015年 2020年 2025年

● 重要なのは、自社の提供している価値 (= 価値) を理解すること

● 顧客のニーズを捉えて、「価値」を見つければ

● 顧客の内需を喚起し、生きがいになる商品を提供すれば

● 必ずしも価格競争に陥る必要はない

商品の価値の解釈 (チェーン・コンストラクトの価値分解)

対価 (現金) → 決済サブスクリプション (キャッシュレス)

- 新型コロナウイルスの発生によって、EC・F2F1R1R1にシフトし、キャッシュレス化がすすみ、選好していくと予測できる
- そうなるサブスクリプションのチャンスが出てくる

① 安全・安定志向: 健康・予防を意識した行動をとる、プライベートでの振りしろを希求

② 節約志向: 不況の長期化を見据え、支出を切り詰める

③ 本質追求志向: 目的の達成のために、より効率的な手段を選択する

④ イエナカ充実志向: 在宅生活の多様化と、そのための積極的な消費行動

⑤ 家族志向: 家族のことを第一に考えた時間の使い方、消費行動をとる

⑥ 社会協調志向: 公共・社会貢献意識に即して行動する(エンカ消費) = SDGs

INDEX

- 1. 新型コロナウイルスによる変化**
市場の変化・消費者の変化・働き方の変化・まとめ
- 2. ポストコロナの方向性**
カテゴリを超えた売上の創出・SDGsとの関連・立地戦略の在り方・イェナカ消費
- 3. ポストコロナ 今後のロイヤルホストの戦略・施策**
戦略、施策・HST社の取り組みと数値目標

2. 令和不況への国内需要転換戦略 - 市場蒸発期を生き残りて未来へ布石を打つ

● 新型コロナウイルス
● 世界的拡散
● 痛撃・鎖国政策

● 力の多元的均衡
● リージョナリズム
● 自国主義への転換

● 国際分業の寸断
● 比較優位の喪失
● 生産国内回帰

● 令和不況
● 国内への需要転換
● 国内価格体系の転換

● 供給不足
● 資源節約 (労働力、資本)

● 労働力人口減少
● 潜在成長率の低下
● 需要の高度多元化

パラダイムシフト

- 若年層 → 中高年
- 単品 → 価値
- いいもの → システム
- 対価 → 決済サブスクリプション

ムダの断捨離

- 成長分野
- リージョナリズム
- 競争劣位分野
- 「負け犬」探し

4強入資源集中戦略

- 強いセグメント
- 強い競争サービス
- 強い取引先
- 強い販路分野

ビジネスモデルの再構築

- ものづくりの再構築
- 非確率プラットフォーム
- 供給価値化
- 多次元連携システム化

① 生活者の変化

新型コロナウイルス(COVID-19)の感染拡大に伴い生じた非連続的な対応を背景にして、生活者に新たな価値観が生じる。ポスト-COVID-19においては従前と異なる生活行動が定着化する。

外出自粛等の制約下でイェナカ消費が活発化する等、従来とは異なる行動の変化が既に顕在化している。

第2波の到来等、COVID-19影響の長期化が見込まれる中で、**価値観・行動の変化は一時的なものに留まらず、生活者の中で定着していく可能性が高い。**

COVID-19に伴い新たに生じた潮流

健康・予防意識の向上や経済的不安の増長、生活自由度の低下、社会連帯意識の強化といったCOVID-19に伴い生じた**新たな価値観をもたらしている。**

① 安全・安定志向: 健康・予防を意識した行動をとる、プライベートでの振りしろを希求

② 節約志向: 不況の長期化を見据え、支出を切り詰める

③ 本質追求志向: 目的の達成のために、より効率的な手段を選択する

④ イェナカ充実志向: 在宅生活の多様化と、そのための積極的な消費行動

⑤ 家族志向: 家族のことを第一に考えた時間の使い方、消費行動をとる

⑥ 社会協調志向: 公共・社会貢献意識に即して行動する(エンカ消費) = SDGs

②生活者の変化

衣・食・住・遊とそれを支えるインフラの各領域において、消費者の価値観変化とともに新たな質的変化のトレンドが発生する。

衣: ●ビジネスウェアの変化、●購買行動のOMO化※

食: ●テイクアウト・デリバリー食文化の発展、●フードロス意識の拡大

住: ●居住地/住居への意識変化、●インテリア/DIY需要の増加

遊: ●在宅アクティビティコンテンツ需要の増加、●非三密・アウトドア活動比率の上昇

インフラ: ●非接触/キャッシュレス決済への移行、●自宅ネットインフラ強化

※Online Merges (with) Offline オンラインとオフラインの融合

トレンドまとめ①

Post COVID-19は、非連続的な事象の発現がもたらす価値観の変化が、生活者の行動変化に影響する。

生活者の変化の全体像

COVID-19 生じた事象

経済的世界的停滞

外出制限・自粛

リモートワーク

社会的格差の顕在化

価値観の変化

COVID-19 生じた事象

非連続的な事象に伴う新たな価値観の形成

消費者セグメントへの影響

- 1 安全・安定志向
- 2 節約志向
- 3 本質追求志向
- 4 イエナカ充実志向
- 5 家族志向
- 6 社会協賛志向

生活者の行動変化

消費行動の変化(衣・食・住・遊)

働き方の変化

INDEX

1. 新型コロナウイルスによる変化

市場の変化・消費者の変化・働き方の変化・まとめ

2. ポストコロナの方向性

カテゴリを超えた売上の創造・SDGsとの関連・立地戦略の在り方・イエナカ消費

3. ポストコロナ 今後のロイヤルホストの戦略・施策

戦略、施策・HST社の取り組みと数値目標

トピックス:米国のPlant-based food(植物性由来食品)市場への影響

＜ポジティブ材料＞

- Tyson 地大手食肉メーカーがコロナ感染拡大に伴い工場封鎖する等、供給不安が懸念されている。
- 健康意識の向上から、栄養価の高い食品(高タンパク、食物繊維、ビタミンミネラル・EPA/DHA豊富ななど)の需要が高まっており、PBFは健康にいい食品として購入頻度が高くなっている。
- 新型コロナウイルスの発生源が野生動物である事から、代替肉への注目度が増している。
- パンデミックにより社会問題への取り組みやサステナビリティー対策への意識が高まり、Plant based food(以下PBF)を投資機会に取り入れる企業がより認識されるようになる。

＜ネガティブ材料＞

- Impossible FoodsやBeyond Burger等の大手代替肉メーカーの売上はFood serviceの割合が大きく、外出自粛による外食需要減の影響は著しい。また、消費者が慎重な購入判断を行うようになり、PBFの新規スタートアップ企業が参入しにくい環境になっている。
- E-commerceやRetailerへのシフトが重要
- 代替肉は動物肉より価格が高く、収入減により消費者はより一層安さを求めるようになる。⇒ 製造コストの削減対策が鍵

③働き方の変化

新たな価値観を背景とした人々の労働への意識変化が、企業・行政の体制・環境改革を促し、結果として日本全体の労働生産性引き上げに貢献する。

⇒非常事態の中で新たに生じた価値観に基づき、自らに最適な働き方(キャリア)を志向する

働き方の変化のトレンドが発生

【職業選択・キャリア観】

- 大企業/公務員人気の再燃、●ワークライフバランス志向の強化、●社会貢献・公共意識の強化

【勤務形態】

- リモートワークフレキシブルな時間の定着、●価値起点の行動選択(過度な出張・接待回避)

【組織制度】

- パフォーマンス・ベースの評価の徹底、●業務プロセスの簡素化

【インフラ】

- 利便性強化⇒オンラインツール利用加速化、●セキュリティ意識の強化

多様な労働者の意識変化を背景に、企業は各社員に最適化した労働環境の提供、行政は各企業の柔軟な対応を可能にする仕組み・制度作りを通じて効率性を上げ、従来同様の企業・経済活動の継続を志向する。

先進的な企業の取り組み ⇒ 日本全体を巻き込む新潮流となる

トレンドまとめ②

COVID-19の影響下、総じて消費は減速傾向

新たに生じた価値観の変化を背景とした消費、質的变化が生じる。

	消費の量的変化	消費の質的变化
衣	必要品以外の支出削減が進むほか、外出の頻度も減る結果、全体として市場が縮小	衣料品の選択にあたっては、家で過ごす期間に適した機能性・快適性がより重視される⇒ 衣類市場が更に上回り、リアル店舗の役割が変化する
食	外出食市場は縮小し、その分が中食や内食に移行する。食肉などの支出は減少するが、食費として支出が増える	普段は自費での飲食習慣、消費者は中食・内食を成分に応じた多様な要求を求める傾向⇒ 食肉安心のほどと肉類の安心への期待となるが、中食・内食にはいかに付加価値を高めるか
住	在宅時間が増え、インテリアや電化製品等の小口支出は増加	従来の都心層の物件需要が分散し、郊外の広い物件や在宅勤務等を想定した閑取りの需要が高まる等、ニーズが多様化
遊	高層ビルが、三密を伴うエンタメやテーマパークは打撃大	街中や郊外のある場所から、混雑がなげ難い場所へ人々が向かう

消費自体は減速傾向

質的变化が生じる

今後の方向性① 健康志向

Key word: WELL BEING IN-HOUSE

■パンデミックに対処するため、免疫力を高める栄養素が重要に

健康維持への意識向上は新型コロナウイルス感染拡大以前からミレニアル世代を中心に広まっていたが、このパンデミックにより、一層自宅で取る食事の栄養素への意識が高まっている。特に免疫力を高める食品や感染防止に効果的なビタミン剤等が必要が増加している。

- 1 腸内の善玉菌を増やす乳酸菌が豊富な食品
(例) 発酵食品(ヨーグルト、納豆、キムチ)、乳酸菌飲料など
- 2 高タンパク食品
(例) 動物性タンパク(肉、魚、卵、乳製品など)、植物性タンパク(大豆製品、豆類など)
- 3 腸内環境を整える食物繊維が豊富な食品
※特に腸内細胞に直接働きかけるグルカン豊富なもの
(例) きのこと、大麦、オート麦、海藻類
- 4 ビタミン・ミネラル豊富な食品
(例) 果実・野菜類、穀類(大豆含む)

免疫力強化の要は毎日の食事

乳酸菌は免疫系を活性化する

腸内細菌で乳酸菌が免疫細胞を活性化することが確認されています。

タンパク質は免疫力の源

免疫細胞はタンパク質で作られています。高タンパク食を摂りましょう。

ビタミン・ミネラルで免疫力を向上

ビタミンC・E・Kや亜鉛、銅は免疫を活性化するには必要不可欠です。

今後の方向性② フードロス意識の拡大 ⇒ SDGs推進

世界的な感染拡大が輸出入にも影響を及ぼす中で、リスク最小化の大前提として食品ロスの削減がトレンドとなる。

⇒フードロス意識の拡大

背景として生じている事象

消費者心理への影響

フードロスの削減度は年々上昇傾向にある

世界の消費意識の多様化とともに、輸入に関する食糧確保や、食品のムダを減らすマインドは広がっている

目的の消費意識の多様化とともに、輸入に関する食糧確保や、食品のムダを減らすマインドは広がっている

新型コロナウイルスに伴う生活の様々な変化の中で、消費者行動について調査した各層の意識に対して、「非常にそう思う」「まあそう思う」と答えた割合(上位5位)

デマや不確実な情報に惑わされず、冷静な消費行動を促したい

トレードオフ・トレードオフなど、消費品を大量に抱えない自分自身を大切にしたい消費行動はとてない

食品のムダを減らし、なるべく健康が気になるものにしたい

食品や用品の供給(国産)で生産する食品を高く買えるべき

外国人に頼らなくても、国内産物が買えるように考えたい

いざという時の備えとして食品や日用品の備蓄を行いたい

社会や国に対して責任感を持って行動したい

⇒ 自給率を高めるべきという意識もあるものの、実現には時間を要する

結果 ロスを減らすマインドが定着する

⇒ サステナビリティ対策への意識 PBFの重要性

今後の方向性③ 今後の拠点のありかた

- 在宅勤務が促進されれば、職住近接傾向から郊外への居住地シフト
- 仕事スペースの確保を前提とした間取りを取り受ける郊外のシフト ⇒ 郊外拠点を失って良いのか? 都心部 拠点上は戻るとは?

住まいへの意識変化(引っ越し・増改築)

在宅勤務時の環境

在宅勤務促進後の住まいのイメージ

仕事スペース確保に関するニーズが上位

- 仕事スペース確保に関するニーズが上位
- 仕事スペースの構築が上位1位を占める

引越したい

引越したい理由

- 35% 仕事スペース確保
- 29% 住環境の良さを求める
- 23% 価格が安い
- 18% 通勤利便性
- 19% 緑が豊かな環境
- 13% その他

引越したい理由

- 41% 引っ越し希望
- 57% 引っ越し検討中
- 2% 引っ越し済み

引越したい理由

- 51%の人がWFHを平時でも継続活用意向で、在宅時間増加
- 57%の人が通勤時間が長くなっても引っ越しを検討と回答

郊外・地方への回帰 立地は?

今後の方向性④ 充実した家での過ごし方

自宅滞在時間の増加により、機能性家具やオフィスワーク用品などの需要が増加。一部では、DIYで家具を自作する需要も存在する。
⇒DIY需要の増加 自宅時間の有効活用 料理に興味も・・・

自宅滞在時間の増加

外出自粛

WFH定着

インテリア購入の増加

DIY需要の増加

家族でできるDIY(日曜大工)の道具の人気上昇中

ホームセンターでは、DIYの道具やDIY材料の売れ行きが盛況(詳細図表)

自宅時間の有効活用と、インテリアニーズの双方を充足

家庭内調理の増加 イーナカを充実させる調理機器、キット食材の活用が増える。
テイクアウト・デリバリー・キット食材・家庭調理等 ⇒ 新しいホームミールの楽しみ方が生まれる

INDEX

1. 新型コロナウイルスによる変化

市場の変化・消費者の変化・働きの変化・まとめ

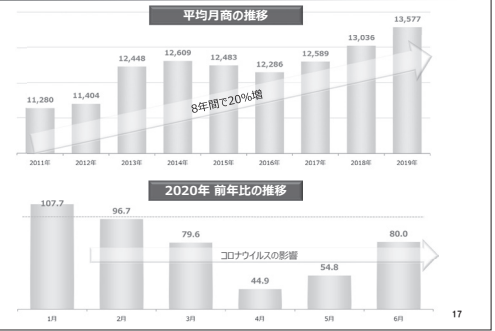
2. ポストコロナの方向性

カテゴリーを超えた売上の創造・SDGsとの関連・立地戦略の在り方・イナカ消費

3. ポストコロナ 今後のロイヤルホストの戦略・施策

戦略、施策・HSTの取り組みと数値目標

ロイヤルホスト 売上動向



ポスト COVID-19 今後のHSTの戦略・施策

今後の方向性

- 1) 「New Normal」施策+発信力⇒安心のブランドとして顧客認知を上げる
- 2) SDGsに取り組む 「エンガロ消費」⇒フードロス、サステナブルPBHへの取り組み
- 3) 中食・内食にはない食のエンターテインメントを実現⇒外食はより贅沢なものになる
- 4) 「ホームミール市場」へ⇒レストランレベルの品質・楽しさ・ホスピタリティを提供 ⇒ 新時代にあった「ホームミールの食文化」を高めることに寄与する
- 5) 生産者向上 ⇒ 顧客価値、従業員満足超える行動選択(出張・会議の見直し)
- 6) 立地戦略の見直し ⇒ 資料交渉継続・郊外立地の再評価?
- 7) ポストコロナ、営業時間の見直し 9:24 ⇒ 7:23

QSCA スタンドアード

- 1) 「New Normal」に沿った 新時代の改装を推進
- 2) 全店 RBC(ロイヤル＆バレッジウタ)へ
- 3) フードロスの取り組み推進 ⇒ 雑踏ドギーバンク
- 4) 店舗責任者の自主性を高め、成果を上げる仕組み ⇒ 売上・利益創造
- 5) QSCAスタンダードレベルを上げる ⇒ 贅沢な食事を提供する。

時代対応 新たな取り組み

- 1) テイクアウト・デリバリー・ホームミールキット(DiYキット)のOMO推進
- 2) アプリの活用 No-touch注文・テイクアウトシステム導入 推進
- 3) フードロス撲滅、多様性・サステナブルPBHの導入
- 4) 成長ホルモン未使用ヒーフ 「アルカンピコ」検討スタート
- 5) SDGsの取り組み+発信力により 「エンガロ消費」を意識した施策推進

構造改革

- 1) 店舗への人的資源の投入 ⇒ 競争力強化
- 2) 開業人員の削減 推進
- 3) 選択と集中 ⇒ ホスト業態に資源を集中投入
- 4) 事業運営スキーム、固定費をゼロベースで見直す
- 5) 資料下げの交渉継続 拠点と営業を進める。

今後の方向性① カテゴリーを超えた売上の創造 ⇒ボードレス化

- 外食 中食・テイクアウト・デリバリーへの参入
- 外食 内食のロイヤルデリミールキットの販売の可能性
- ⇒テイクアウト・キット食材・デリバリーによる「ホームミール食文化の発展」

中食文化の拡大・競争激化

価格帯

カテゴリー

外食 0.5%

中食 +23%

内食 0.6%

25,800 10,300 35,300

1) 一人一人あたり月間消費額 (円) 経営者一人あたり月間消費額 (円)

ホームミール食文化



ホームミール食文化

5月16日～『シズラーat home』シリーズの販売

Grill & Salad Bar Set 3~4人前

シズラー at home セット A (BBQポークロースト4P(8名様)) ¥7,800-R

シズラー at home セット B (シーフードグリル) ¥8,800-R

シズラー at home セット C (ステーキ&デザート) ¥9,800-R

Sizzler to go!


ホームミール食文化 ハレの日や豊かな時間を自宅で楽しむ

ワインオードブル ¥3,240




<盛り付けイメージ>

フルコースディナー ¥10,800




<盛り付けイメージ>

22

地域の「食&ホスピタリティ」のインフラとなる「創業からの地域になくはないお店作り」

基本価値 **QSCA標準の実現（顧客体験価値）**
 Q=クオリティ、S=サービス、C=クレンリネス、A=アトモスフェア

付加価値

時代対応
ブランドアップデート

SDGs

- サステナブルな取組み発信
- ビーガン・ノンアルコール・ノンポーク
- 環境対応



「コト」体験価値向上

EX CX

- 定期的な改装・改修
- 顧客体験価値
- 従業員経験価値



新たな付加価値の提案
(食料・食き・楽しみ)
(時間・場所からの解放)

DX⇒豊かさ・異日常

- 新素材、プレミアム素材
- ライブ感・シズル感・豊かさ
- DX・IT・FT化、ホームミール



パラダイムシフトにシなやかに対応＝粗利率の最大化⇒新たな価値創造原資
 ライフスタイルソリューション、生きがい、楽しみ「時間と場所」からの解放 商品×価格×新たなサービスの掛け算

地域の「食&ホスピタリティ インフラ」＝地域になくはないお店

23