レストランチェーンの来店客数、2018年以降21％減

Black Box Intelligenceは2026年の既存店売上高が1.7％増えると予測。伸びを支えるのは来店客数ではなく客単価の上昇だ

2026年11月14日（土）



Black Box Intelligenceが追跡するレストランチェーンでは、2018年以降、既存店の来店客数が21％減少している。2026年の売上高の伸びは、来店客の増加よりも客単価の上昇によるところが大きいことを示す数字だ。ラスベガスで開かれたRestaurant Finance and Development Conferenceで取り上げられ、11月13日（金）にNation’s Restaurant Newsが報じたデータによると、今年の既存店売上高は1.7％増える見通しだが、チェーン業界全体では需要が弱い状態が続いている。

レストラン運営企業にとって、この変化は重要だ。来店客数が減り続けても、数字上は売上高が伸びる可能性があるためだ。また、圧力がかかっているのはBlack Box Intelligenceのデータが対象とするチェーン市場であり、レストラン業界全体とは限らないことも示唆している。

Black Box Intelligenceのチーフ・インサイト・オフィサー、Victor Fernandez氏は、Nation’s Restaurant Newsによると、会議で2026年の既存店売上高が1.7%増える見通しについて「実際、それほど悪くない」と述べた。一方で、売上高の伸びを支えているのは平均客単価の上昇であり、来店客数は減少したままだとも指摘。来店機会の減少が何年も積み重なった結果、平均的なブランドは既存店の来店客数のかなりの割合を失ったとの見方を示した。

ラスベガスでの会議全体には、悲観的なムードが漂った。Nation’s Restaurant Newsによると、参加者は、数年にわたる売上高と来店客数の低迷、レストランの倒産増加、融資環境の引き締まりを背景とする状況を語った。こうした空気は店舗運営だけでなく、企業取引市場にも及んでいる。買い手と売り手の活動は続いているものの、成立に至らない取引が多い。

Bank of Americaのレストラン部門責任者、Cristin O’Hara氏は、他の業界のほうが高いリターンを見込めるため、プライベートエクイティ企業のレストランへの関心が薄れていると述べた。Harrington Park Advisors創業者のAshish Seth氏によると、2018年と2019年に積極的に投資していた多くの投資家は、希望する価格では売却できず、今もレストラン関連資産を保有している。Nation’s Restaurant Newsによれば、Seth氏は買い手層の50～60%が「消えてしまった」と述べ、レストラン企業の買収に応じる企業が減っていると指摘した。Savory FundやGarnett Station Partnersなど、引き続き活動する買い手もいるが、撤退分を埋め合わせるほどの数には至っていないという。

ただし、取引が止まったわけではない。報道によると、業績の良い運営企業やブランドをめぐる取引は成立しているが、売り手は数年前に想定していた価格より低い、あるいはより現実的な企業価値を受け入れるよう迫られている。フランチャイズ本部は比較的有利な立場にあるようだ。投資家は、フランチャイズ比率の高い事業モデルがもたらす安定したキャッシュフローと、資本需要の低さを依然として評価している。

会議では、レストラン企業が価格面での価値訴求をどう変えているかも取り上げられた。Revenue Management Solutionsの最高マーケティング責任者、Jana Zschieschang氏は、消費者はもはや価格だけで価値を判断していないと述べた。報道によると、多くのチェーンは、料理やサービス、全体的な体験に価格相応の価値があると感じられれば、顧客はより多く支払う用意があると考えている。そのため企業は、利益率を守りながら、顧客が支払う金額の対価をより明確に感じられるよう、市場ごと、場合によっては店舗ごとに価格設定を調整している。

チェーンを取り巻く競争環境も変化している。Technomicのシニア・プリンシパル、Rich Shank氏は、コンビニエンスストアがMcDonald’sのような大手ブランドを含むファストフードチェーンと、より直接的に競合していると述べた。Placer.aiの分析調査責任者、R.J. Hottovy氏は、パンデミック中に定着した習慣を背景に、消費者が自宅で食事をすることに慣れたままであるため、スーパーマーケットも脅威を増していると指摘した。また、独立系レストランの売上高は、より優れた価値提案と、品質に対する評価の高さに支えられて伸びているとも述べた。

この違いは、ホスピタリティ業界全体を捉えるうえで重要だ。Black Box Intelligenceのデータが示すのはチェーンへの圧力であり、フードサービス事業全体が一様に減速していることを意味するとは限らない。会議での議論によると、一部の独立系レストランは、かつてなら全国展開または地域展開するチェーンに自然と流れていた消費を取り込めている。

会議では、ロイヤルティプログラムやモバイルアプリが、既存客の再来店頻度を高めることを主な目的としている場合、チェーンがその効果の限界に達している可能性も指摘された。Nation’s Restaurant Newsによると、Bairdのアナリスト、Chris O’Cull氏は、8チェーン、1,260店舗での3億3,500万回の来店を分析した。来店頻度は業態に左右され、あまり変化しない傾向にあるというのが同氏の結論だ。コーヒー店の客は毎日訪れることもある一方、ポリッシュドカジュアルの店では年に数回しか来店しないこともあるが、こうした傾向は比較的安定している。

つまり、成長の鍵は、同じ顧客に追加の来店を促すことよりも、新たな顧客を獲得することにある。O’Cull氏は例として、Chili’sの顧客数は2017年以降約17％増加し、総来店数もほぼ同じ割合で伸びたと述べた。同氏は、来店客数は「顧客基盤の規模におおむね連動する」と指摘。全体の来店客数が2018年の水準を大きく下回るなか、販促や値上げ、デジタルツールに頼り続けるチェーンが直面する課題を浮き彫りにしている。