

【論文】

コロナ禍での黒字経営企業の要因の解明  
－コマダ珈琲店の事例から－

足達 敬史\*・石田 正美\*\*

- |                                       |                           |
|---------------------------------------|---------------------------|
| 1. はじめに                               | 5. コロナ禍でコマダHDが黒字を維持した要因   |
| 2. 先行報告と先行研究                          | 6. コロナ禍におけるコマダ珈琲店のFC店舗の状況 |
| 3. 方法論                                | 7. 考察                     |
| 4. ドトール・日レスHDとサンマルクHDの業績と比較したコマダHDの業績 | 8. おわりに                   |

Clarifying Factors Lead to Profitable Business during the Covid-19  
Pandemic

From the Case Study of Komeda Coffee

Keishi Adachi, Masami Ishida

1. はじめに

2020年、新型コロナウイルスの影響により、緊急事態宣言下の4月、5月は人々が外出を控え、以降もテレワークの浸透や大規模イベントの開催中止が続いた。企業の業績への影響も大きく、数多くの企業が倒産してしまう深刻な事態となった。倒産した企業のなかで最も多かった業界は外食産業であり、帝国データバンクが2021年に実施した新型コロナウイルスによる倒産件数の集計結果によると、1,770件あった倒産のうち、「飲食店」の倒産が438件と最も多く、24.7%を占めた（株式会社帝国データバンク、2021）。

---

\* 早稲田大学大学院会計学研究科・令和5年度国際地域開発学科卒業生（あだち けいし）

\*\* 国際共生学科教授（いしだ まさみ）

Key Words：1) コマダ珈琲店 2) フランチャイズ 3) コロナ禍 4) 財務諸表 5) 黒字要因

1) Komeda Coffee Shop 2) Franchise 3) Covid-19, pandemic 4) Financial statements 5) Surplus Factor

表1 2017年度から2021年度までの当期純損益

(100万円)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
コメダHD	4,904.6	5,115.1	5,369.0	3,602.0	4,946.0	5,448.0	5,974.0
ドトール・日レスHD	6,673.0	5,915.0	6,058.0	-10,979.0	1,221.0	3,429.0	5,581.0
サンマルクHD	3,618.8	2,908.6	1,486.4	-8,060.9	-4,711.8	416.5	969.5
スターバックスコーヒーJP	11,266.0	12,856.0	-1,905.0	13,000.0	23,400.0	15,100.0	n.a
タリーズコーヒーJP	1,922.0	2,088.0	871.0	-2,262.0	2,262.0	1,642.0	2,151.0

出所：各社の有価証券報告書をもとに筆者作成。

コロナ禍の影響を受けても、一貫して黒字を確保できた飲食店の一つとして、コメダホールディングス（HD）が挙げられる。カフェチェーン店の一つであり、他のカフェチェーン店企業の中でも唯一好業績を維持した企業である。表1は、コメダHD、ドトール・日レスホールディングス（HD）、サンマルクホールディングス（HD）、スターバックスジャパン、タリーズコーヒージャパンの同業種5社における2017年から2021年度までの当期純損益を示している。表からわかるように、コロナの影響を最も受けた2020年度（スターバックスジャパンでは9月決算であるため2019年度）の決算では、コメダHD以外はマイナスとなっている。

それでは、コロナ禍において、コメダHDの売上および営業利益などの経営指標は、他社と比べてどのように異なっていたのか。また、コメダHDはコロナ禍でなぜ黒字を維持できたのであろうか。実はこの2つ目の問いに、ネット上のビジネス誌や経営コンサルタント系のサイトが少なからぬコラムやレポートを出し、その問いに答えている。そして、その最も主要な要因のひとつとして、コメダ珈琲の店舗の9割以上がフランチャイズ（以下「FC」とする）店舗であり、加盟店であるFC店舗が家賃や人件費を負担することから、本社の固定費が軽くなるといったことを挙げている。しかしながら、本社の負担が軽くなっても、FC店舗の負担は重くなり、経営が悪化しなかったのであろうか。

そこで、本稿では、第1に前述のコロナ禍でコメダHDが黒字を維持した理由について、関連するレポートやコラムをレビューし、先行研究とともにまとめることとする。第2に、コメダHDのコロナ禍における経営指標の動向を追うとともに、コメダHDが黒字を維持することができた要因を明らかにする。第3に上述の最も主要な要因に加え、ネット上のコラムやレポート44本を読んだ結果から、その諸要因をまとめていく。第4に、先述の通り、コメダHDの場合、FC店舗が多かったがゆえにコロナ禍の影響を受けずに済んだ面があるが、それではFC店舗への影響はどうであったのかを、同じくドトール日レスHDのカフェ部門とサンマルクHDの喫茶事業部門と比較しながら、分析することとする。

本論の構成は、以下の通りである。まず2. では、先行報告（レポートやコラムを以下では「先行報告」とする）と先行研究を述べる。3. で方法論を述べる。4. では、同業他社であるドトール・日レスHDとサンマルクHDと比較したコメダHDの業績を、各社の損益計算書をもとに概観する。5. では、コロナ禍でコメダHDが黒字を維持した要因として、同業の他2社と比べフランチャイズ店舗数が多いことを示し、ロイヤルティの契約内容、売上高の構成を分析する。そして、6. では、コロナ禍を挟んだ各店舗の売上動向として想定される景況指数と店舗数の推移を示すことで、コメダHDのビジネスモデルが持続可能であったかどうかを示す。7. では、それまで述べてきたことの考察を行い、「8. おわりに」で本稿の成果をまとめ、今後の課題を述べる。

## 2. 先行報告と先行研究

先行研究として、学術論文や学術書でコロナ禍におけるコメダHDの経営について論じた研究はまだみられない。他方、冒頭でも述べた通り、ネット上で数多くのコラムやレポートでこのトピックを論じたものは相当数に上る。そのなかには、ペンネームで書かれたものもあり、その形式は学術論文とは大きくかけ離れたものも存在するが、一線の経営コンサルタントが著したものには、秀逸な財務分析に基づくものもある。ただし、これまでのところ、そうした数多くのレポートやコラムを紹介したものとしては、有報探偵ウラヌス(2023a)が先行報告を6本程紹介しているが、そのほかに先行報告を紹介したものは、筆者らが調べた限りはない。その意味で、このトピックで書かれたレポートやコラムを紹介することは十分意義のあることであり、まずはそのレビューを通じ、コロナ禍でコメダHDが黒字を維持した要因を検討することとしたい。また、学術研究のなかでも、このトピックに関連のあるものは存在するため、関連する学術研究もここで紹介することとする。

### (1) ネット上のレポートおよびコラムの整理方法

どのようにして先行報告のレビューを行ったのかについて述べる。まず、Googleの検索エンジンを用いて、「コメダ」、「コロナ」、「黒字」をキーワードにして検索をし、そのうちタイトルないしはサブタイトルに「コメダ」が含まれているものを選んだ。また、そのうち筆者がメンバーとなっていない有料ネット記事2本と<sup>1)</sup>、動画は取り除いた。その結果、付表1に示すように44本が選ばれ、それらを掲載日の順に並べ、コメダHDが黒字を維持した要因を挙げ、各先行報告で各要因が挙げられている場合に巻末の付表に○印を付け、それらが図表を用いた分析が行われている場合に◎印を付けた。また、各先行報告で、コメダと比較対象となっている企業名のリストを付表2として作成し、言

及されている場合に○印、図表を用いた分析が行われている場合に◎印を付けることとする。以上、付表1と付表2については、必要に応じて参照してもらいたい。

以下では、先行報告のなかでも、(2) 早期に発表されたものについて言及した後は、コマダHDがコロナ禍においても黒字を維持した理由、先行報告に基づき、(3) フランチャイズ店舗、(4) 店舗のロードサイド・地方への出店、(5) 「くつつろぎ」のコンセプト、(6) メニュー、(7) 広報活動、の点からまとめ、(8) 関連する先行研究をまとめることとする。

### (2) 早期の先行報告について

早期の先行報告である、週刊SPA！編集部(2020)、若井(2020)、妄想する決算(2020)は、コロナ禍による影響が最初に明らかにされた2020年第1四半期(3月1日～5月31日)の決算報告が発表された7月15日の前後に発表されたものである。

### (3) フランチャイズ店舗

2024年2月現在でコマダ珈琲店の国内店舗数は965店舗あり、そのうちFC店は939店舗で、FC率は97.3%を占める。FC店舗の場合、土地や建物の家賃や従業員の給与などの固定費は、FC店舗が負担するため、本社が直営店を持つことに比べその負担は小さくなる(妄想する決算、2020)。コマダ珈琲店の場合、自社工場でコーヒー豆やパンを生産し、FC店に卸し(フジモト、2022)、その卸売販売が売り上げの7割を占める(山本、2020)。このため、本社は、家賃や従業員給与、水道光熱費などの固定費の負担はない一方、需要に応じて変化するコーヒー豆やパンなど変動費の割合が圧倒的に多いことから<sup>2)</sup>、損益分岐点は低くなり、高収益を得やすい構造になっている(福代、2021)。

この結果、損益計算書の売上高に占める販売管理費の割合は低くなり(週刊SPA！編集部、2020)、原価率と営業利益率が高くなる(三ツ井、2021a)。また、コロナ禍では、直営店の場合、顧客の数が減少しても固定費を支払わなければならないが、フランチャイズ経営の場合固定費の負担はFC店になる。また、FC店舗の副産物として、店長が長く勤める場合が多かったことから常連客が集まりやすかったこともあるという(口コミラボ編集部、2021a)。

コマダ珈琲店のようにFC率の高いチェーン店として、カレーの壺番屋やマクドナルドやKFCなどがあるが、コマダHDの場合はFC店舗とのロイヤリティの契約方法が異なっている。先行研究として、岡部(1987)は、ロイヤリティの支払いを、FC店舗が定期的にFC本社に定額を支払う①定額方式、売上の一定割合を支払う②売上課税方式、利益の一定割合を支払う③利益課税方式に分類している。この分類法によると、FC本社が受け

取るロイヤリティは、売上>利益>定額の順にFC店舗との連動率が高くなり（岡部、1987）、壺番屋やマクドナルドやKFCでは、加盟店が支払うロイヤリティは売上や利益の何%といったように売上や利益と連動する仕組みになっている（有報探偵ウラヌス、2023b）。他方、コメダHDの場合、①の定額方式に近い、椅子の座席数当たり1500円となっていることから（山本、2020）、FC店舗の売上が減少しても、本社への影響はさらに小さくなる。

#### (4) 店舗のロードサイド・地方への出店

高いフランチャイズ店舗率に加え、コメダ珈琲店の黒字に貢献している点として、地方やロードサイドへの出店が多い点が挙げられる（妄想する決算、2020）。このことは、地方や国道沿い、さらには国道から1本入った生活道路沿いや、都心部でも駅から少し離れた場所の2階以上に店を出すことで、家賃の支出が抑えられ、FCのオーナーにとって事業を継続しやすくなる（馬医、2021）。この点は、都心の駅前や繁華街に多数の出店をしているスターバックス、ドトールやタリーズなどとは対照的である（佐々木、2020；馬医、2021）。ロードサイドの立地から、車によるアクセスが求められるが、コメダ珈琲店ではビルにテナントが入っている店舗などを除いて、広い駐車場が確保されているのが特徴とされる（有報探偵ウラヌス、2023b）。

コメダ珈琲店が黒字を維持した理由として、ロードサイドや地方へ出店するチェーン店はコメダのほかはなく、ライバルが不在ということも大きな理由であるとされる（中井、2024）。ドトールやタリーズとは異なる差別化された立地条件の下で、地元に住んでいる人をターゲットにした地域密着型の喫茶店をめざしたことが（三ツ井、2021a）、地域住民の集客に成功したとされる（麦とホップ、2020）。

コロナ禍では、緊急事態宣言による休業、在宅勤務やテレワークで都心部の昼間人口が著しく減少したなか（三ツ井、2021a）、都心部での出店傾向が強いドトールやタリーズは、売上高を大きく減少させた。他方、ロードサイドや地方への出店が多いコメダ珈琲店は、むしろ「密」を避けて車で移動する家族連れを集客することができた（日本経済新聞、2021b）ほか、テレワーク化や巣ごもりなどで都心部の人々が減少した一方で、普段は郊外に住んで都心部に出勤するというライフスタイルの人が郊外に留まり続けたことから、単純に郊外の人口（滞在時間）が増えたことも考えられる（妄想する決算、2022）。

#### (5) 「くつろぎ」のコンセプト

コメダ珈琲店は、コメダのこだわりとして、顧客が自宅のリビングルームの延長線上の

ようにくつろげる空間であることをめざしている<sup>3)</sup>。そのために、スターバックスやドトールが、多くの顧客が座れるよう、面積あたりの席数を多く用意しているのとは対照的に、客席はゆったりしたソファで、大きめのテーブルを用意し（三ツ井、2021a）、間隔も広く取っている。このことは、コロナ禍でソーシャルディスタンスの削減で、座席の間引きを都市型のカフェで求められたなか、コメダ珈琲店の店舗では、そもそも感染対策で改めて距離を取る必要がなかった（佐々木、2020）という想定外のメリットをもたらした。

一般的な喫茶店または飲食店などが気にしているのが、どれでだけ、多くの顧客を取り込み、限られた営業時間のなかでどれだけ回すことができるのかという「回転率」である。しかしながら、コメダ珈琲店は逆にお店にできるだけ長居してもらいたいスタンスを採り、顧客に長居してもらえる場所を提供することで、リピーターを増やすことを狙っている（マーケティング情報ブログ、2022）。高井（2016）によれば、平均滞在時間がドトールの場合約30分であるのに対し、コメダ珈琲店は約1時間とのことである。また、1日の時間帯でみると、モーニングにランチ、ティータイムやディナーなど利用シーンが多い（たっぷふず、2022）「全時間帯型」で、外食店がランチタイムの後、ディナーまで休業するなど空白の時間帯（アイドルタイム）が存在するのに対し、全時間帯型の場合、結果的に1日の回転率は高くなるとのことである（高井、2016）。

以上のように、コメダ珈琲店がめざすコンセプトは、おしゃれな雰囲気のカフェではなく、ゆっくりとした時間が流れるような雰囲気がある「喫茶店」であり、地域の人たちがゆったりできる場所を提供することにある（マーケティング情報ブログ、2022）。この点は、スターバックスやタリーズが、①デザイン性にこだわった店舗レイアウト、②高い回転率を促す椅子やテーブル、③絞り込まれたフードメニューと充実したドリンクメニューなどの要素を取り込み（棚橋、2022）、「ちょっと立ち寄るコーヒーショップ」をコンセプトとしているのとは対照的である（馬医、2021）。

コメダ珈琲店のこのようなコンセプトがコロナ禍の状況にフィットしたことがあったためか、コメダ珈琲店は、日本版顧客満足度指数（Japanese Customer Satisfaction Index: JCSI）のカフェ業態部門で9年振りに顧客満足度1位を獲得した（口コミラボ、2021a）。こうした状況を受けたためか、ドトール日レスHDが似たような特徴を持った「星乃珈琲店」（たっぷふず、2022）、すかいらーくグループが「むさしの森珈琲」、銀座ルノアールが「ミヤマ珈琲」のブランド店を出店させている（中井、2024）。

#### (6) メニュー

コメダ珈琲店の定番メニューは、朝11時までにはドリンクを注文すると、焼き立てのトーストとゆで卵が無料で付く「モーニング」、温かいデニッシュパンの上にソフトクリームとチェリーがトッピングされた「シロノワール」、「味噌カツサンド」や「ジャーマンキャベツ」などである（高井、2016）。コメダ珈琲店のコーヒーは工場直送でクオリティを均等に保つものの、淹（い）れたてにはこだわらない。その一方でフードメニューは段違いに充実しており、喫茶店ならではの「モーニング」のメニューも豊富である（棚橋、2022）。

コメダ珈琲店のメニューは、前述のモーニングの費用対効果が大きいものの、メニューのコストは高めで（フジモト、2021）、ブレンドコーヒーは1杯460円で、ドトールの280円と比べても高い。しかしながら、コメダ珈琲店は、先述の「モーニング」や「シロノワール」などのメニューの写真と比べ、実物が大きいことで知られている（「逆詐欺」とも呼ばれる、山口、2023）。

コロナ禍で、コメダ珈琲店が行った対策としては、店舗の自主性の判断に委ねられたものであるが、テイクアウトやデリバリーの強化と期間限定メニューの提供であった。テイクアウトとデリバリーは、FC店舗は自らの生活がかかった商売をしていることから、多くの店舗で必死の策としてテイクアウトやデリバリーを行ったとされ（佐々木、2020）、郊外型店舗で車で来店することで「密」を避けた対応がしやすかったとされる（日本経済新聞、2021b）。

期間限定メニューに関しては、2020～2021年にサンドイッチ「コメ牛」の販売を開始する一方、「ミニシロノワール」の半額キャンペーンを推進したほか（日本経済新聞、2021a）、2021～2022年には「コメ牛サイズアップ無料キャンペーン」、「シロノワール ぜいたくピスタチオ」、「大豆ハムカツバーガー」、季節限定バーガー「グラクロ」などの期間限定メニューを打ち出したほか、モーニングサービスに付けるパンの選択肢を増やすなどメニューの改定も実施して、顧客の満足度を上げる試みも行った（プライムオンライン編集部、2022）。さらに、有楽製菓の「ブラックサンダー」とコラボした「シロノワール ブラックサンダー」や石屋製菓監修の「シロノワール 白い恋人」などの季節限定商品が好調であった（M&A Online、2023a）。

#### (7) 広報活動

コメダHDの決算書には広告宣伝費は費目として明確には出てこないもので、おそらく少額なのではないかとの見方もあるが（有報探偵ウラヌス、2023b）、コロナ禍で宣伝費が下がったことで、2020年9月に発売したサンドイッチ「コメ牛」のCMを全国的に売った

(佐々木、2020) ほか、新型コロナウイルス感染防止のため、コロナ対策をポスターで知らせたりなどコロナ対策の広報も推進した (口コミラボ編集部、2021a)

#### (8) 関連する先行研究

本稿の論点から関連する先行研究のなかには興味深い研究もあり、それらを紹介していくと、山本 (2023) は、コロナ禍における外食産業であるロイヤルホールディングスと航空会社である全日本空輸 (ANA)、旅行代理店であるHISの財務諸表を分析している。しかしながら、いずれも新型コロナウイルスで悪影響を受けた企業の安全性分析を、キャッシュフロー計算書をベースに行ったもので、コメダHDのような成功した企業の要因を探る内容とはなっていない。また、佐々木 (2021) は、ロイヤルホールディングスの佐々木徳久社長が中村学園大学の流通科学研究所で行った講演録であるが、コロナ禍で外食企業が取り組んだ対策として、テイクアウトやデリバリー (配達)、中食や内食への展開、感染防止対策など紹介されており、参考になる。

FC経営については、鳥居 (2008) がアメリカのFC経営の歴史を述べるなかで、補足的ながら日本のFCチェーンを比較検討している。また、岡部 (1987) は、FC経営を、定期的にFC本社にフランチャイジーが定額を支払う①定額方式、売上の一定割合を支払う②売上課税方式、利益の一定割合を支払う③利益課税方式に分類し、それぞれのメリットとデメリットを述べている。

カフェチェーンの経営については、尾田 (2023) が、店舗での飲料の提供方式を①セルフサービス型と、店舗でテーブルまで飲料を提供する②フルサービス型とに分類する一方、立地戦略を駅ビル内やショッピングモールなど集客が容易であるものの高コストの立地とするのか、それとも集客は難しいものの低コストのロードサイドの立地に分類している。また、高野 (2016) はコメダ珈琲店に焦点を当てた書籍で、メニュー構成をはじめ、顧客が長居しながらも黒字を維持している理由や、フランチャイジーの教育に多くの時間をかけていることなど、多様な観点から紹介している。

### 3. 方法論

#### (1) コロナ禍におけるコメダHDとその他の企業のパフォーマンス

コメダHDと、比較対象としてドトール日レスHD、サンマルクHDの3社について、売上高と売上原価、販売管理費、営業利益、純利益などの経営指標を時系列で示すことで、コロナ禍でコメダHDのみが黒字を維持したことを示す。

## (2) コメダHDがコロナ禍でも黒字になった理由

最初の研究上の問いに立ち返り、研究上の問いに対する先行報告および先行研究の結果がどのようなものであったのかを確認し、そのうち分析を通じて、検証可能なものを以下で検証していくこととしたい。まず、コメダHDはコロナ禍でなぜ黒字を維持できたのであろうかとの問いである。この問いに関しては、先行研究では、コメダHDの場合、FC率が高く、FC店舗の場合、土地や建物の家賃や従業員の給与などの固定費は、FC店舗が負担するため、本社が直営店を持つことに比べその負担は小さくなるとの説が示された。このため、固定費が小さいことから、売上高販売管理比率の割合が小さく、その分売上高原価率と営業利益率が高いとのことであった。

そこで、第1に、コメダHDと、比較対象としてドトール日レスHDとサンマルクHDの3社について、国内のカフェの直営店の店舗とFC店の店舗、並びにFC率をグラフで示し、比較することとしたい。第2に、本社とFC店舗とのFC契約について、売上高や利益と連動するかどうかとも経営パフォーマンスに反映されること、またコメダHDのFC店舗の研修が充実しているとの評価が高いことから、FC契約をもとにそれらの条件を検討することとする。第3に、売上高原価率、売上高販売管理費率、および売上高営業利益率の積み上げグラフを作成することで、FC率の大小との関係で3社の売上高の構成を積み上げグラフで比較することとしたい。

## (3) コロナ禍におけるコメダ珈琲店のFC店舗の状況

次に、仮にコロナ禍においても、FC率が低い場合、本社の負担が軽くなるが、FC店舗の負担は重くなり、経営が悪化しなかったのであろうか。この問いに関しては、上述の3社が公表している月次の前年を100とした指数、ないしは前年との伸び率を示した月次のデータを用いた分析が行われている（妄想する決算、2023；不破、2022など）。これらのデータは非常に興味深いものであるが、すでに先行報告で2年以上の実績が示されていることと、前年との比較はわかりやすいが、前期との比較、もしくは1年というくくりで変換することが容易ではない。そこで、本稿では第1に、(1)式に示すように、売上実績を店舗数で除し、その値に関して2019年を100とした指数を求め、その指数をコメダ珈琲店のFC店舗当たりの景況指数とする。

$$\text{景況指数} = \left[ \frac{(\text{売上実績}_t)}{(\text{店舗数}_t)} \right] \div \left[ \frac{(\text{売上実績}_{2019})}{(\text{店舗数}_{2019})} \right] \times 100 \quad (1)$$

しかしながら、コメダ珈琲店に関しては、FC店舗の売上実績の数字は公表されていない。他方、FC店舗が仕入れる、コーヒー豆やパンなどの原材料の販売実績の数字は公表されており、この数字をFC店舗の売上実績の代理変数として用いる。また、ドトールコーヒーに関しては、直営店とFC店舗の売上実績とに分かれていないため、小売の売上高をカフェの店舗数で割り、その値に関して2019年を100とした指数を求め店舗当たりの指数とする。また、サンマルクHDについては、サンマルクカフェと倉式珈琲店を合わせたサンマルクの喫茶事業の直営店とFC店舗の小売売上の数字を公表しているため、直営店とFC店舗双方の景況指数を示すこととする。それらの景況指数をグラフで示すことで、コメダ珈琲店とサンマルクの喫茶事業のFC店舗がコロナ禍でどの程度売り上げに影響を受けたのかを示すこととする。

第2に、コメダHDは有価証券報告書で、FC店の新規出店と閉店の店舗数を報告している。そこで、同社の出店と閉店の数を時系列でみてみる一方、コメダ珈琲店とドトール・日レスHD、サンマルクHDの業態別カフェの店舗数の推移を比較する一方、2017~2022年の期間における通年の平均値と標準偏差を求め、各年の平均値からの偏差が何 $\sigma$ に相当するのかをみることで、コロナ禍において受けた店舗数への影響の度合いを比較することとしたい。

#### 4. ドトール・日レスHDとサンマルクHDと比較したコメダHDの業績

##### (1) 年次損益計算書の比較

表2では、コメダHDの損益計算書の一部を2015年度から2023年度まで示している。当期純利益は2020年度に落ち込んでいるものの、常に黒字業績を維持し、2022年度にはコロナ禍前を上回る利益を出している。

表3では、ドトール・日レスHDの損益計算書の一部を2015年度から2023年度まで示している。2020年度に営業利益、当期純利益がマイナスとなっており、2021年度も営業利益はマイナスとなっている。2022年度には営業利益、当期純利益ともに回復しているが、2023年度に当期純利益のみコロナ禍前の水準を上回っている。表4では、サンマルクHDの損益計算書の一部を2015年度から2022年度まで示している。2020年度はドトール・日レスHDと同様に、営業利益、当期純利益がマイナスである。さらに、2021年度も営業利益、当期純利益がマイナスであり、2022年度でともにプラスへと転じている。

表2 コメダHDの損益計算書の一部(2015年度~2023年度)

(100万円)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	21,721	24,052	25,984	30,335	31,219	28,836	33,317	37,836	43,236
売上原価	12,711	14,061	15,513	19,034	19,132	18,477	21,273	24,844	28,631
売上総利益	9,010	9,991	10,471	11,301	12,087	10,359	12,044	12,992	14,605
その他営業収入	54	29	50	143	166	307	490	400	206
その他営業費用	57	116	43	82	74	535	317	39	142
販売管理費	2,447	3,018	3,272	3,793	4,301	4,620	4,912	5,329	6,012
営業利益	6,560	6,885	7,207	7,568	7,878	5,511	7,305	8,024	8,657
当期純利益	4,126	4,508	4,905	5,115	5,369	3,602	4,946	5,448	5,974

出所：コメダHDの決算短信ないしは四半期報告書をもとに作成。

表3 ドトール・日レスHDの損益計算書の一部(2015年度~2023年度)

(100万円)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	124,796	126,927	131,182	129,216	131,193	96,141	109,363	126,864	140,625
売上原価	50,050	51,072	53,972	50,849	51,839	40,366	45,048	52,094	56,436
売上総利益	74,745	75,855	77,209	78,366	79,354	55,775	64,315	74,769	84,189
販売管理費	65,279	65,340	66,872	68,223	69,064	60,095	66,098	71,800	76,866
営業利益	9,466	10,514	10,336	10,143	10,290	-4,320	-1,783	2,969	7,323
当期純利益	5,446	6,105	6,700	5,953	6,104	-10,945	2,168	3,462	5,537

出所：ドトール・日レスHDの決算短信ないしは四半期報告書をもとに作成。

表4 サンマルクHDの損益計算書の一部(2015年度~2025年度)

(100万円)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	66,056	67,512	69,085	70,073	68,909	43,987	47,722	57,831	64,557
売上原価	14,619	14,728	15,166	15,248	15,056	9,692	10,726	13,465	15,662
売上総利益	51,437	52,785	53,918	54,825	53,853	34,295	36,996	44,366	48,895
販売管理費	43,691	45,057	47,181	48,416	49,691	38,331	40,575	44,126	46,274
営業利益	7,746	7,728	6,737	6,409	4,162	-4,036	-3,579	240	2,621
当期純利益	4,402	4,424	3,619	2,909	1,486	-8,061	-4,712	417	970

出所：サンマルクHDの決算短信ないしは四半期報告書をもとに作成。

## 5. コロナ禍でコメダHDが黒字を維持した要因

### (1) 3社のフランチャイズ(FC)率

図1は、それぞれコメダHD、ドトールコーヒー、サンマルクの喫茶事業の2017~2018年の2月時点(サンマルクは3月時点)における直営店舗数とFC店舗数、FC率を示したものである。

3社のFC率を比較したところ、コメダHDは、圧倒的にFC率が高く、FC型の経営を行っていることがわかる。他方、先行報告において、コロナ禍で黒字が維持された大きな理

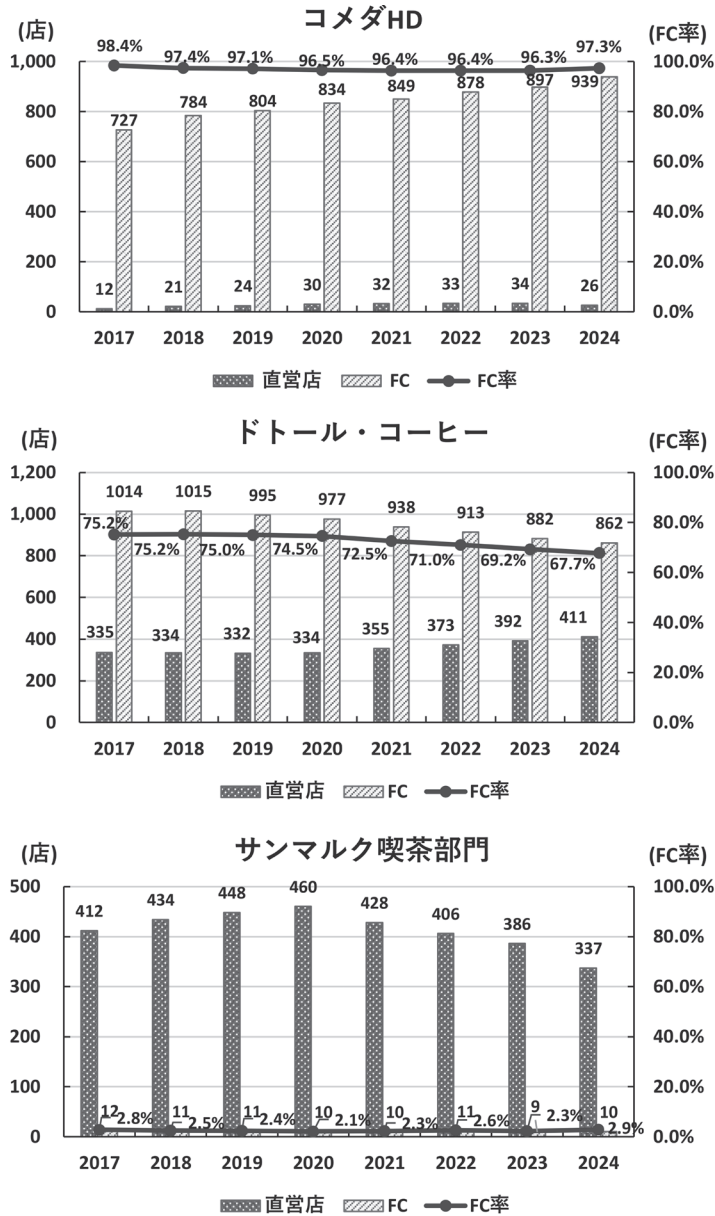


図1 コマダHD、ドトール日レスHD、サンマルクHDの直営店舗とFC店舗数、FC率  
出所：各社の有価証券法告託をもとに筆者作成。

由としてFC率が高いことを挙げていたことが明確に数字で示されている。ドトール・日レスHD（国内）のFC率は60～70%であるが低下傾向を示している。また、サンマルクの喫茶事業は圧倒的に直営店の割合が大きいことがわかる。

## (2) 3社のFC契約

FC契約は、本部と呼ばれる「フランチャイザー」と加盟店である「フランチャイジー」が契約を結び、加盟金（ロイヤルティ）を支払うことで商標の使用権や商品・サービスの販売権を得られる仕組みである。加盟店は、本部が培ってきた経営のノウハウを活用することができ、短期間で独立開業に踏み出すことができる。FC契約の形態は企業によって異なることから、ロイヤルティの決められ方も異なる。3社のロイヤルティは表5の第2列のように定められており、岡部（1987）の分類によれば、ドトール・日レスHDとサンマルクHDが②の売上課税方式を採用しているのに対し、コメダHDの1席あたりをロイヤルティの基準として席算定する方法は①の定額方式に近い。

表5 コメダHD、ドトール・日レスHD、サンマルクHDのロイヤルティ形態

	ロイヤルティ	研修費用
コメダHD	月額1席当り1500円	50万円
ドトール日レスHD	売上高の2%	20万円
サンマルクHD	売上高の5%	n.a.

出所：各社の有価証券報告書をもとに筆者作成。

FCビジネスにはリスクが伴う。なり手募集のノウハウや負担に加え、全店でサービス品質を統一させるための従業員教育は直営店より難しいとされる（佐々木、2020）。そうしたFCビジネスのデメリットの部分で、コメダHDは、他の企業と比べても長めの研修で補っている。コメダHDの研修は座学と実地研修とから構成され、日数も70時間ほどである（高井、2016）。研修に要する費用も、表5に示されているようにドトール日レスの20万円と比べると、コメダHDの場合は50万円とかなり高くなっており、70時間にわたる研修に多額の費用がかかっていることが示唆される（テレ東ビズ、2020）。

## (3) 売上高の構成

損益計算書からわかることとして、コメダHDが他2社と最も大きな違いが示されたのは販売管理費と売上原価勘定であった。図2はそれぞれ売上高販売管理費率と売上高原価率を3社比較したものである。

売上高販売管理費率がコメダHDは12.5%～16.0%であるのに対し、ドトール・日レスHDは51.0%～62.5%、サンマルクHD68.3%～87.1%であった。また、売上高原価率は、コメダHDは60%前後であることに対し、ドトール・日レスHDは40%前後、サンマルクHDは20%前後であった。このことから、コメダHDは販売管理費の割合が他2社に比べて低

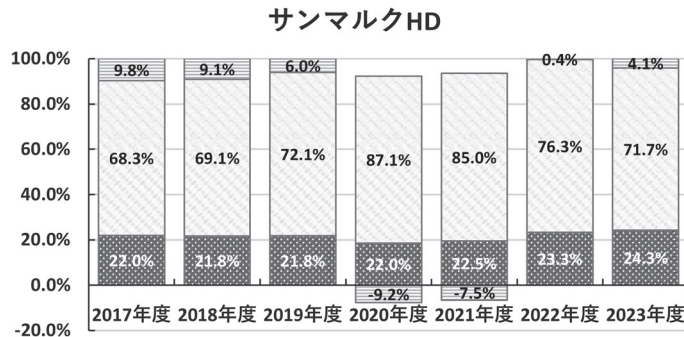
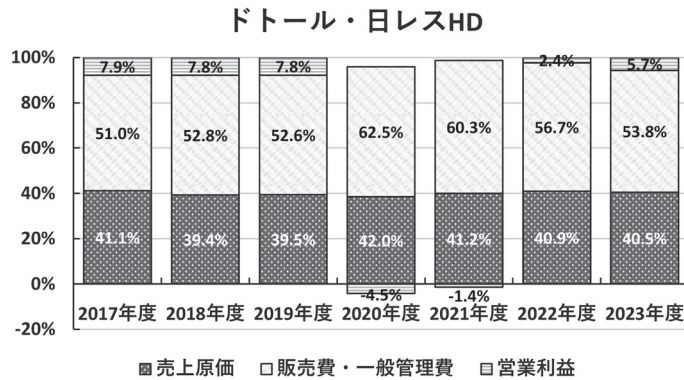
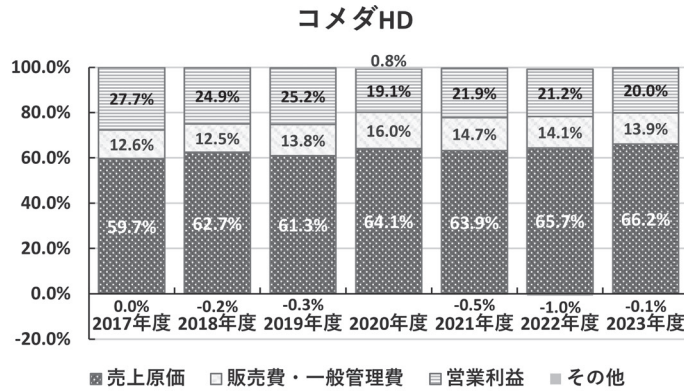


図2 コメダHD、ドトール日レスHD、サンマルクHD の売上高構成

出所：各社の有価証券法告訴をもとに筆者作成。

く、反対に売上原価の割合が高く、営業利益率が高いことがわかる。

また、表5のロイヤルティ形態と売上勘定に大きな関わりがあると考えられる。コメダHDは1席あたりを基準として売上を立てているのに対し、ドトール・日レスHDとサンマルクHDは店舗の売上高を基準として売上勘定に影響している。

表6は、コロナ禍初期である2019年度の第4四半期と2020年度の第1四半期の売上高の

表6 3社の売上と売上高減少率（2019年度第4四半期と2020年度第1四半期）

	2019年度 第4四半期	2020年度 第1四半期	売上高減少率
コメダHD	8,072	5,904	-26.86%
ドトール・日レスHD	31,697	18,902	-40.37%
サンマルクHD	15,648	5,367	-65.70%

出所：表1に同じ。

減少率を比較したものである。コメダHDは他社と比べ売上高が安定しているといえる。この要因としては、表5が示すようにロイヤルティ形態が、ほか2社が売上課税方式を採用しているため、来客者数の減少による加盟店の売上減少の影響を直接受けてしまったのに対し、座席数をベースにしているため、来客者数の増減による影響がほとんどなかったためと考える。

## 6. コロナ禍におけるコメダ珈琲店のFC店舗の状況

### (1) 景況指数によるパフォーマンスの計測

方法論の(1)式で示した方法で、コメダ珈琲店のFC店舗と、ドトールコーヒーの全店舗、さらにはサンマルクの喫茶事業の直営店とFC店の売上動向を示す景況指数を図3に示す。図をみても明らかなように、コメダHD本社はコロナ禍でも黒字を維持したことが示されたが、FC店舗は2019/20年度（2019年3月～2020年2月）において99.2と、わずかに100を下回り、2020/21年度で90.0まで下がっていることがわかる。しかし、2021/22年度には過去最高であった2018/19年度を上回り、2023/24年度には122まで業績を上げている。また、コメダHDのFCと比べると、2020/21年度のドトールの店舗は73.6、サンマルク喫茶事業部門（2020年4月～2021年3月）の直営店は67.5、FC店舗は64.5と著しいパフォーマンスの低下が確認される。これらの業態の景況指数は2022/23年度まで100を下回っており、回復に多くの時間を要していることがわかる。この結果から、コメダHDのFC店もコロナ禍で2020/21年度は売上を低下させたものの、1年後の2021/22年度は過去最高の売上を達成したことが想定されるのに対し、ほか2社の業態の景況指数はコロナ禍でより大きなダメージを経験したうえに、その回復には約3年の歳月を要していることがわかる。しかし、サンマルク喫茶事業部門の直営店の景況指数が2023/24年度には景況指数を116.6まで引き上げていることから、2023/24年度にはコロナ禍での影響から脱却して来ていることも確認することができる。

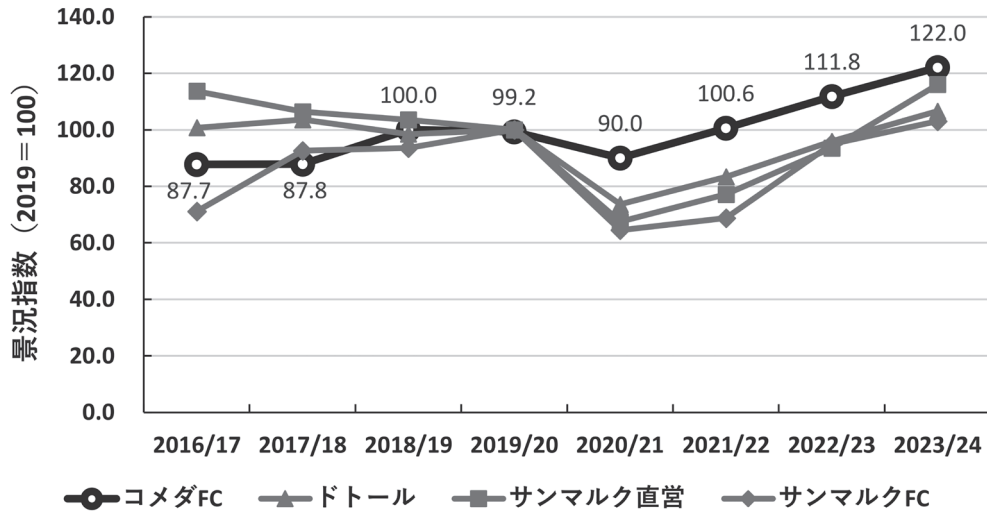


図3 コロナ禍におけるFC店舗の状況

(2) コロナ禍を挟んだ店舗数の推移

表7は、コメダ珈琲店のFC店の新規出店数と閉店数の推移を2017～2022年の期間で、基本的な統計指標とともに示したものである。表が示す通り、新規出店数が閉店数を一貫して大きく上回っていることがわかる。しかしながら、2021年には東日本と西日本で新規出店数が減少しており、この傾向は西日本では2022年も続いた。また、閉店数も2021年に中京と西日本と、それらを含めた国内の閉店数が、一時的に増加している。この2021年の新規出店の減少と閉店の増加が統計学的に有意なものなのかを検討するため、方法論でも述べたように、新規出店数については、各地域および国内全体で、2017～2022年の平均値と標準偏差を求め、平均値から標準偏差である $\sigma$ の $2\sigma$ 分を差し引いた値を下回っているかどうかで判断する。すると、いずれも $2\sigma$ を下回っているわけではなく、2021年に新規出店数が少なかったことは統計的に有意なものではない。他方、閉店数に関しては、平均値に $2\sigma$ 分を加えた値を、閉店数が上回っているかどうかで判断した。すると、中京地域、西日本地域と国内の閉店数が、 $2\sigma$ を上回っている。それぞれの閉店した店舗の理由は明らかではないが、新型コロナウイルスの影響で、閉店数が増加したことが、サンプル数が少ないながらも統計的にも有意であったことから、加盟店には少なからず影響があったといえる。

しかしながら、コロナ禍でマイナスの影響を受けたのは、コメダ珈琲店だけではなく、冒頭でも述べたように、外食産業全体がマイナスの影響を受けた。そこで、マイナスの影

表7 各年2月時点のコメダ珈琲店FC店の新規出店数と閉店数の推移

## ＜新規出店＞

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	平均	標準偏差	2σ
東日本	27	22	17	17	14	17	19.000	4.282	10.437
中京	8	1	1	2	2	3	2.833	2.409	-1.986
西日本	33	34	31	19	13	13	23.833	9.100	5.634
海外	1	3	0	2	5	9	3.333	2.981	-2.630
国内計	68	57	49	38	29	33	45.667	13.756	18.155
前年比		-16.2%	-14.0%	-22.4%	-23.7%	13.8%			
総計	69	60	49	40	34	42	49.000	12.083	24.834

## ＜閉店＞

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	平均	標準偏差	2σ
東日本	1	1	0	1	1	1	0.833	0.373	1.579
中京	7	8	9	9	14	6	8.833	2.544	13.921
西日本	0	1	0	0	3	1	0.833	1.067	2.968
海外	0	0	0	2	1	0	0.500	0.764	2.028
国内計	8	10	9	10	18	8	10.500	3.452	17.404
前年比		25.0%	-10.0%	11.1%	80.0%	-55.6%			
総計	8	10	9	12	19	8	11.000	3.830	18.659

出所：コメダHDの有価証券報告書をもとに筆者作成。

響を受けた度合いを、コメダ珈琲店と他のチェーン店との間で、共通の指標を用いて比較してみることにしたい。表8では、コメダHDのコメダ珈琲店、ドトール・日レスHDのドトールコーヒーショップ、エクセルシオールカフェ、カフェコロラド、星乃珈琲店、サンマルクHDのサンマルクカフェと倉式珈琲店の2017～2022年の店舗数（直営店も含む）の推移と各年の伸び率を示している。ドトール・日レスHDのカフェコロラドが全期間にわたってマイナスの伸びを示している一方で、星乃珈琲店は全期間にわたり高いプラスの伸びを示しており、各社とも強化している業態とそうでない業態があることが示唆される<sup>4)</sup>。しかしながら、その一方で、2021年と2022年はサンマルクカフェ、倉式珈琲がマイナスに転じていることと、ドトールの店舗数のマイナスの伸び率が2021年で最も高くなっているなど、同年にコロナ禍で店舗数を減らしたチェーン店が過半数を占めた。こうしたなか、コメダ珈琲店は全期間にわたりプラスの伸びを示しており、星乃珈琲店と比べるとその伸びは大きくはないが、コロナ禍でも店舗を増やしていることから、コロナ禍の店舗数へのマイナスの影響は他社と比べ軽微であったように思える。

したがって、閉店数をみる限り、コメダ珈琲店が被った影響は、ほかの年とくらべるとより大きなものであったことが示された。しかしながら、他社の業態別店舗数と比較して

表8 コメダHD、ドトール・日レスHD、サンマルクHD の業態別カフェの店舗数の推移

(1) コメダHD

	時点	2017	2018	2019	2020	2021	2022
コメダ珈琲	2月	738	785	828	864	881	911
			6.4%	5.5%	4.3%	2.0%	3.4%

(2) ドトール・日レスHD

	時点	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ドトールコーヒーショップ	2月	1,123	1,126	1,113	1,100	1,081	1,074
			0.3%	-1.2%	-1.2%	-1.7%	-0.6%
エクセルシオールカフェ	2月	124	122	122	123	124	126
			-1.6%	0.0%	0.8%	0.8%	1.6%
カフェコロラド	2月	59	53	47	41	40	37
			-10.2%	-11.3%	-12.8%	-2.4%	-7.5%
星乃珈琲店	2月	184	210	233	253	267	282
			14.1%	11.0%	8.6%	5.5%	5.6%

(3) サンマルクHD

	時点	2017	2018	2019	2020	2021	2022
サンマルクカフェ	3月	394	402	404	405	374	354
			2.0%	0.5%	0.2%	-7.7%	-5.3%
倉式珈琲店	3月	30	43	55	65	64	63
			43.3%	27.9%	18.2%	-1.5%	-1.6%

出所：コメダHD の有価証券報告書をもとに筆者作成。

みても、店舗数は増加し続けたことから、コロナ禍でマイナスの影響を受けた度合いは、少なくともサンマルクHDの2つのチェーンやドトールコーヒーショップなどと比べると、軽微であったものと推測される。このことから、FCを主体とするビジネスモデルを採用したことで、加盟店に過大な負担をもたらしたわけではなかったと思われる。

## 7. 考察

飲食店の損益計算書に関して、売上原価には、FC店舗に提供する原材料の原価や工場稼働の費用が含まれる。それに対して販売管理費は、人件費、家賃などが含まれる。ここで、売上原価は変動費の原価が中心であり、販売管理費は固定費の原価が中心となることがわかる。コロナ禍によって飲食店は急激に集客力を失ったため、固定費の割合が多い原価の負担が大きいのしかかったことが考えられる。そのため、売上が大きく落ち込むなか、原材料の原価と比べ固定費の割合が大きい販売管理費勘定の高い比率が経営の負

担となったことが示唆され、「政府の緊急事態宣言の後、店舗の時短営業や席を間引いた営業によりコメダ珈琲店も厳しい店舗の営業を強いられていたことが示されているが、その状況はほか2社と比べると良好で、黒字は維持されている」(妄想する決算、2020)との先行報告との見解とも合致している。

また、FC契約の形態において、ロイヤリティ収入の基準がコメダHDと他2社と異なることから売上勘定への影響の違いも顕著となったものと思われる。すなわち売上高に依存するドトール・日レスHDとサンマルクHDに対し、コメダHDは店舗の席数に応じてロイヤリティ収入が入る仕組みとなっている。このことから、コメダHDは店舗の席数に応じて固定的にロイヤリティ収入が得られるため、集客力低下の影響を受けることなく安定した売上を出せたといえる。

このようにコメダHDがコロナ禍で黒字を維持できた要因としては、FC店舗から席数に応じた安定した売上収入が得られたことと、コロナ禍の大幅な売上減に対して固定費の負担が重くのしかかる総費用に占める一般管理費の負担が、FC契約が中心であるがゆえに軽微であったことが考えられる。

本社での負担が軽微であった分、景況指数をみる限り、2020/21年度には、コメダHDのFC店舗も、前年度を下回るパフォーマンスの低下が確認された。しかし、FC店舗の状況は、ドトールコーヒーの店舗、サンマルク喫茶事業の直営店とFC店舗と比べると、より良好なパフォーマンスであり、さらに2021/22年度には過去最高の売上の達成を示唆する結果も示された。また閉鎖店舗数の分析でも、各店舗の負担は、2021年に閉鎖店舗数が統計的に有意な水準までに増加したことから、それなりに重くのしかかっていたことが想定される。しかしながら、来客数の激減による売上低下は、外食産業全体がマイナスの影響を受けており、新規出店が閉店を上回っていることから、他社と比べると影響は小さかったものと思われる。

同じFC型でも、ロイヤリティの支払いが利益課税方式の場合は、本社の影響が売上のみならず費用も影響することから、本社が経営に関与する誘因になるとされる(岡部、1987)。しかし、コメダ珈琲店の場合、ロイヤリティの支払いが椅子の座席数に基づいて支払うことで、本社が各店舗の売上減少の影響を受けない仕組みとなっているため、本社の経営陣が関与を深める動機はかなり低く、各FC店舗の店舗運営の自由度は高くなっていることが推測される。実際現社長の臼井興胤氏が他社から転職し、社長に就任して間もない頃、コメダ全店舗でキャンペーンやフェアメニューを導入しようと各店舗を回ったところ、「うちの店は忙しいので、やりません。」とか「放っておいてくれ」と断られた話が逸話となっている。他方で、「自分のコメダ珈琲店は自分の力で守る」というスタンスが

すごいと、社長自身が感心していた（テレ東プラス、2020）。コロナ禍でも、各店舗は積極的にテイクアウトやデリバリーを活用し、期間限定メニューをCMを使って打ち出すことで、乗り切ったことが先行報告をみていくなかで明らかになった。このほか、尾田（2023）の枠組みに当てはめると、コメダ珈琲店では飲料などを顧客のテーブルまで持っていくフルサービス型を採用しているとのことであるが、立地に関して幹線道路沿いや都心より地方を選ぶ場合が多く、家賃などの負担が小さかったとされる。また、コメダ珈琲店は、客席はソファで間隔も広くとっていたことから、感染対策で改めて距離を取る必要がなかったこと、コロナ禍で緊急事態宣言によるオフィスの休業などで、在宅勤務やテレワークで都心部の昼間人口が低下したことで、郊外に留まり続ける人口が増えたこともプラスの方向に効いたことが考えられる。また、長年にわたる「くつろぎ」のコンセプトを貫くなかで、地元を中心とした常連客が増えたことも、コロナ禍でのマイナスの影響を食い止める役割を果たしたものと考えられる。

## 8. おわりに

コロナ禍において、特に外食産業では客足が減り多大な損失をもたらした。そのような状況下で、コメダHDは黒字業績を残すことができていることが本研究を行うきっかけとなった。

コメダHDがコロナ禍で黒字を維持している理由は何なのかとの本稿の第2の問いには、ネット上のビジネス誌のレポートやコラムに多数報告されている。しかしながら、それらをレビューしたものはなく、そうしたレポートやコラムを包括的にレビューしたのは本稿が初めてであろう。

コメダHDはFC型のビジネスであることから、固定費の割合が少ないことでコメダHD自体の業績は維持された。本研究では、その影響が財務諸表のどのような部分に表れたかを示している。ドトール・日レスHDとサンマルクHDと比べ、損益計算書項目における売上原価と販売管理費勘定に違いが最も大きく表れている。こうした分析は先行報告でも行われてきており、その面での新規性はないが、コロナ禍を挟んだ期間で財務諸表を丁寧に分析し、かつコメダHDの黒字と他社の赤字を、財務諸表の数字を用いて例証した点は本稿の成果として位置付けられよう。

それは、変動費割合の大きい売上原価が多いコメダHDに対し、固定費のなかで大きな割合を占める販売管理費が多いドトール・日レスHDとサンマルクHDという対照的な結論となった。また、FC契約の形態において、ロイヤリティ収入が売上に依存するドトール・日レスHDとサンマルクHDに対し、コメダHDは店舗の席数に応じてロイヤリティ収

入が入る。このことから、コメダHDは席数に応じたロイヤリティ収入によって、安定した売上を出せたといえる。損益計算書に基づき、家賃や人件費などの固定費が軽減された点は既に先行報告でも述べられており、コメダのロイヤリティの支払いが椅子の席数を1,500円いることについても既に先行報告のなかで述べられているが、ロイヤリティの契約をドトール日レスHDとサンマルクHDという同業他社と比較したのは本稿が初めてであろう。

さらに、各店舗の売上減の影響を本社が受け難い仕組みから、FC店舗がマイナスの影響を受けたともいわれている。この点、コメダ珈琲店のFCを含めた景況指数を示す一方、FC店の閉店数の統計を用いて、コロナ禍でのFC店舗へのマイナスの影響が及んでいることを示す一方、その度合いはドトールコーヒーやサンマルク喫茶事業と比べると小さく、さらに回復も早かったことを示したことも本稿の貢献と位置付けられよう。

しかしながら、コメダHDがコロナ禍で黒字を維持できた要因は、先行報告のレビューのなかでも複数あることに相違はない。例えば、地方やロードへの出店傾向がコメダHDが強いことなどはまだ明示的に示されていないようであろうし、またコメダHDがこれまで積み上げてきた「くつろぎ」のコンセプトがコロナ禍でリピーターを繋ぎ止めたことなど、立証が容易ではないことはかなりある。これまで、このトピックでの学術論文は確認できてはいないが、こうした課題に取り組むことこそ、研究者に求められることではないかと思われる。

## 註

- 1) 中日BIZナビ (2021) およびコメダ部 (2020) の2本で、参考文献参照。
- 2) 東京証券取引所の業種分類では、コメダHDはに分類されている (東証上場会社情報サービスのウェブサイト、2025年1月19日参照)。
- 3) コメダ珈琲店ウェブサイト (2025年1月18日に参照)。
- 4) ドトール日レスは、星乃珈琲店に加え、エクセルシオールカフェも2020年以後微増傾向を示している。

## 参考文献

Ullet サンマルクホールディングス (各年版) 最新のEDINET提出書類 (2015-2023)。

<https://www.ullet.com/%E3%82%B5%E3%83%B3%E3%83%9E%E3%83%AB%E3%82%AF%E3%83%9B%E3%83%BC%E3%83%AB%E3%83%87%E3%82%A3%E3%83%B3%E3%82%B0%E3%82%B9/EDINET/ranking>

M&A Online (2023a) 「回復力に差が付いたカフェの「コメダ」と「サンマルク」コストアップの荒波に打ち勝ったのどっち」『M&A Online』2023年4月28日付。

- [https://maonline.jp/articles/komeda\\_saintmarc20230427](https://maonline.jp/articles/komeda_saintmarc20230427)  
M&A Online (2023b)「カフェ大手の「サンマルク」に復調の兆し「コメダ」も好調維持」『M&A Online』2023年11月29日。
- [https://maonline.jp/articles/komeda\\_saintmarc20231129](https://maonline.jp/articles/komeda_saintmarc20231129)  
大村果歩 (2023)「やっぱり「コメダ」は強かった 外食が苦戦する中、好調が続くワケ」『ITmediaビジネスONLINE』2023年7月25日付。
- <https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2307/25/news031.html>  
おすぎ (2021)「企業分析：コメダホールディングス 2021年2月期決算より～売上拡大への挑戦～」『サラリーマンの企業分析ノート』2021年9月4日。
- <https://osugi-financial.com/>  
岡部孝好 (1987)「フランチャイズ契約と会計情報システム (2)」『関西大学商学論集』第32巻、第3号、pp.175-198。
- <https://core.ac.uk/download/pdf/333958781.pdf>  
尾田基 (2023)「ビジネスケース：カフェチェーン業界の競争と差別化」『国学院経済学』第72巻第1号、pp.1-14。 <https://k-rain.repo.nii.ac.jp/records/200042>
- 加藤一 (2022a)「喫茶店の債務超過前の休廃業、21年過去最多。大手ではコメダのみ黒字。」『FOODRINK NEWS』2022年1月25日。
- <https://www.foodrink.co.jp/news/2022/01/2580547.html>
- 加藤一 (2022b)「コメダ珈琲、香港はイオンとエリアFC契約。海外目標80店舗。」『FOODRINK NEWS』2022年6月6日。
- <https://www.foodrink.co.jp/news/2022/06/0680604.html>
- 株式会社コメダホールディングス (各年版)『有価証券報告書』(2015-2023)。  
<https://komeda-holdings.co.jp/securities/>
- 株式会社帝国データバンク (2021)「2021年の新型コロナウイルス関連倒産は1770件、2020年の2倍に 業種別では「飲食店が最多」」『新型コロナウイルス関連倒産 動向調査』。  
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000396.000043465.html>
- 官報決算データベース (各年版) タリーズコーヒージャパン株式会社 (2017-2021)。  
<https://catr.jp/settlements/0aae1/321604>
- 金融庁EDINET (各年版) 株式会社ドトール・日レスホールディングス (2015-2023)。  
<https://disclosure2.edinetfsa.go.jp/WEEE0030.aspx?bXVsPeODieODiOODvOODqyZjdGY9b2ZmJmZscz1vbzscHI9b2ZmJnJwcj1vZmYmb3RoPW9mZiZwZnM9NyZ5ZXI9Jm1vbj0=/report>
- ロコミラボ編集部 (2021a)「コメダ珈琲“9年ぶり”顧客満足度1位に、コロナ禍でも堅調維持した2つの理由」『ロコミラボ』2021年8月7日。
- <https://lab.kutikomi.com/news/case/komeda/#:~:text=>
- ロコミラボ編集部 (2021b)「コメダ、“過去最高”163億円売上 物販やテイクアウトなど強化 (21年上半期決算)」『ロコミラボ』2021年10月25日。
- <https://lab.kutikomi.com/news/performance/komedakessan20212q/>

コメダ部 (2020) 「1万5000人のファンが集まりコメダブランドを楽しむコミュニティ」『販促会議』12月号。

[hppp://mag.sendenkaigi.com/hansoku/202012/make-regular-customers/02012.php](http://hppp://mag.sendenkaigi.com/hansoku/202012/make-regular-customers/02012.php)

佐々木徳久 (2021) 「コロナ禍による外食産業の影響と対応」〔中村学園大学 流通科学研究所 第15回国際セミナー〕『流通科学研究所報』、pp.25-36。

<https://nakamura-u.repo.nii.ac.jp/records/2819><https://nakamura-u.repo.nii.ac.jp/records/2819>

佐々木亮祐 (2020) 「コロナ禍でも黒字確保『コメダ珈琲』のすごみ」『東洋経済』2020年12月25日付。

<https://toyokeizai.net/articles/-/397553?page=2>

週刊SPA！編集部 (2020) 「決算書がわかれば [アフターコロナの勝ち組銘柄] も見逃さない!? クイズ形式で財務3表が読み解ける「会計クイズ」が話題に」『週刊SPA』2020年7月14日。

<https://hbol.jp/pc/223337/>

高井尚之 (2016) 『なぜ、コメダ珈琲店はいつも行列なのか?—「お客が長居する」のに儲かるコメダのひみつ』プレジデント社。

たっぷフーズ (2022) 「コメダ珈琲FCクチコミや評判」『たっぷフーズ』2022年9月5日。

<https://www.tapnow.jp/komedacoffee-review/>

棚橋慶次 (2022) 「コロナ禍でも業績堅調! コメダHD、急成長と圧倒的高収益の秘密」『DIAMOND Chain Store』2022年11月30日付。

<https://diamond-rm.net/management/267814/>

中日BIZナビ (2021) 「外食チェーン苦境鮮明 時短・休業影響 8社中6社が赤字 壱番屋とコメダは黒字確保」『中日BIZナビ』2021年5月14日付。

<https://biz.chunichi.co.jp/news/article/10/16806/330>

テレ東プラス (2020) 「個店主義に客が殺到! 全国制覇を実現させたコメダ珈琲店の新戦略: 読んで分かる『カンブリア宮殿』」。

<https://www.tv-tokyo.co.jp/plus/business/entry/2020/022961.html>

鳥居宏史 (2008) 「フランチャイズチェーンのマネジメント・コントロール」『経済研究 (明治学院大学)』第142号、31-45。

<https://econ.meijigakuin.ac.jp/research/publication/pdf/142-3.pdf>

中井彰人 (2024) 「「スタバと市場を分け合う可能性もある」快進撃を続けるコメダ珈琲店の優れたビジネスモデルと“不思議な力”」『PRESIDENT Online』2024年8月14日。

<https://president.jp/articles/-/84526?page=3>

日本経済新聞 (2021a) 「コメダHD、21年2月期純利益33%減 コロナ影響も郊外堅調」『日本経済新聞』2021年4月14日。

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOFD13C940T10C21A4000000/>

日本経済新聞 (2021b) 「外食大手の前期、8社中6社赤字 壱番屋・コメダは黒字」『日本経済新聞』2021年4月15日付。

<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO71013990V10C21A4MM8000/>

馬医金満 (2021) 「コロナ禍でも黒字確保のコメダ珈琲店 スタバ、ドトール、タリーズとの違いは？」

- 『JCAST 会社ウォッチ』2021年1月3日付。  
<https://www.j-cast.com/kaisha/2021/01/03402168.html?p=all>
- ビジネスリサーチ・ジャパン (2021)「業務スーパーとコメダ珈琲店、コロナ禍でも業績拡大中!“稼ぐ力”の共通点は」『ECZine』2021年11月19日。  
<https://eczine.jp/article/detail/10351#>
- フィスコ (2024)「コメダホールディングス：フランチャイズ展開で高収益、今後も店舗拡大を目指す」『Yahooファイナンス』2024年12月19日。  
<https://finance.yahoo.co.jp/news/detail/642c102ae4c37f109a347fc496890e39bcd102e6>
- 福代和也 (2021)「「サイゼ、吉野家、コメダ」このうちコロナ禍でも業績好調なチェーンはどれか？」『プレジデントONLINE』2021年9月10日付。  
<https://president.jp/articles/-/49709?page=2>
- 藤川里絵 (2023)「コメダとドトールでは儲けの仕組みがまったく異なる!? 決算後の株価が跳ねた2社の伸び代を分析」『MONEY PLUS』2023年4月20日付。  
<https://media.moneyforward.com/articles/8576?page=2>
- フジモトヨシミチ (2021)「コメダ珈琲が絶好調。ドトールとサンマルクに圧倒的勝利の理由」『bizSPA!』ウェブサイト、2021年4月25日付。  
<https://bizspa.jp/post-443328/>
- フジモトヨシミチ (2022)「フランチャイザーのM&A徹底解説、コシダカからコメダ珈琲まで」『EM アンド エー オール』2022年1月12日付。  
[https://ma-all.net/column/fc\\_ma/](https://ma-all.net/column/fc_ma/)
- プライムオンライン編集部 (2022)「“喫茶店”の休廃業・解散が2021年は過去最多。一方でコメダ珈琲店は好調…それぞれの理由を聞いた」『FNN プライムオンライン』2022年1月28日。  
<https://www.fnn.jp/articles/-/306180?display=full>
- foodslabo (2024)「スタバやドトールも勝てない!? コメダ珈琲店がコロナ禍に強い理由」『foodslabo』、2024年3月4日付。  
<https://foods-labo.com/column/oyakudachi41>
- 不破聡 (2022)「一人勝ちのコメダ珈琲、シャトレーズと提携したルノアール、カフェ業界でいま何が起きているのか？」『@DIME』2022年5月5日。  
<https://dime.jp/genre/1379177/>
- 宝金奏恵 (2022)「コメダ珈琲は値上げしても売り上げ好調! 飲食業界「コロナ勝ち組」の座は磐石」『DIAMOND ONLINE』2022年9月16日。  
<https://diamond.jp/articles/-/309836>
- 松本めぐみ (2024)「コメダの利益率はサンマルクの5倍! 「驚異の利益」を生む理由【イラスト図解】」『DIAMOND ONLINE』2024年12月23日。  
<https://diamond.jp/articles/-/355983>
- まあと (2023)「喫茶店 コメダ珈琲店」株式会社コメダの歴史」『no+e』2023年8月23日。  
<https://note.com/senn4so/n/n2171bc16f10f>

マーケティング情報ブログ (2022) 「カフェ業界で圧倒的強さを誇るコマダのビジネス戦略とは①【コマダの強さはなぜか?】」『マーケティング情報ブログ』2022年5月9日。

<https://marketinghowto.info/komed/>

松田尚 (2024a) 「【ドトールVSコマダ】上場企業から学ぶ!! 事業戦略【前編】」『ソルト総合会計事務所』ウェブサイト、2024年6月4日。

<https://salt-cpa.com/news/1847/>

松田尚 (2024b) 「【ドトールVSコマダ】上場企業から学ぶ!! 事業戦略【後編】」『ソルト総合会計事務所』ウェブサイト、2024年6月11日。

<https://salt-cpa.com/news/1854/>

Minkabu (2024) 「話題株ピックアップ【夕刊】(3): ベル24HD、コマダ、SBI」『Kabutan』2024年7月11日付。

<https://kabutan.jp/news/marketnews/?b=n202407110720>

三ツ井創太郎 (2021a) 「スタバとドトールが苦戦してるのに、コマダが健闘「立地」と「商圈」の決定的な違いとは」『ITmedia ビジネスオンライン』2021年1月29日。

<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2101/28/news018.html>

三ツ井創太郎 (2021b) 「コロナ禍の9カ月間で42億円の利益を上げるコマダ珈琲の事業戦略」『THREEWELL』2021年2月21日付。

<https://threewell.co/blog/detail/141>

麦とホップ (2020) 「【カフェチェーン比較】コロナ禍でコマダ珈琲の圧倒的強さ浮彫に」『M&A Online』2020年9月11日。

[https://maonline.jp/articles/cafe\\_coronavirus\\_20200911](https://maonline.jp/articles/cafe_coronavirus_20200911)

妄想する決算 (2020) 「コマダ珈琲の決算から考える今後の業績」『no+e』2020年7月27日付。

<https://note.com/ijnrdx/n/n937cf23c9c5b>

妄想する決算 (2022) 「コマダ珈琲は、なぜコロナの悪影響をあまり受けなかったのか?」『IT media ビジネス ONLINE』2022年5月12日。

<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2205/12/news034.html>

山口伸 (2023) 「「コマダ珈琲店」グループ1000店舗突破 使いやすい駐車場、高い営業利益率 強固なビジネスモデルに迫る」『ITmediaビジネスONLINE』2023年7月29日付。

<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2307/29/news006.html>

山本興陽 (2020) 「サイゼリヤとコマダの明暗分けた「ビジネスモデルの差」を決算書で解明」『DIAMOND ONLINE』2020年12月26日付。

<https://diamond.jp/articles/-/253962>

山本宣明 (2023) 「コロナ禍の影響を受けた企業の財務安全性の確保: 手元資金とフリー・キャッシュ・フローに注目して」『LEC会計大学院紀要』第20巻、pp.123-160。

<https://www.lec.ac.jp/activity/kiyou/pdf/no20/05.pdf>

有報探偵ウラヌス (2023a) 「なぜ、コマダ珈琲店は高収益なのか?」『有報探偵ウラヌスの推理ノート』のウェブサイト、2023年8月16日付。

<https://yuho-tantei.com/2023/08/komeda1/>

有報探偵ウラヌス (2023b)「続・なぜ、コメダ珈琲店は高収益なのか?」『有報探偵ウラヌスの推理ノート』のウェブサイト、2023年8月29日付。

<https://yuho-tantei.com/2023/08/komeda2/>

若井琢水 (2020)「外食大手、コロナで相次ぎ赤字 黒字のコメダ、背景は」『朝日新聞』2020年7月16日。

<https://www.asahi.com/articles/ASN7H6F6PN7HULFA00X.html>

〈ウェブサイト〉

東証会社情報サービス「コメダホールディングス」: <https://www2.jpix.co.jp/tseHpFront/StockSearch.do?method=topsearch&topSearchStr=3543>

### **Abstract:**

The restaurant industry was the hardest hit by the spread of COVID-19, with bankruptcies and other effects. Amid this, Komeda Holdings Co., Ltd. (Komeda HD), which operates a chain of cafes, maintained a consistent profit throughout the COVID-19 pandemic. In this article, we will use financial statement figures to show that Komeda HD maintained a profit, while its rivals, Doutor-Nichires Holdings Co., Ltd. and Saint Marc Holdings Co., Ltd., which operate chains of cafes, went into the red during the COVID-19 pandemic. In addition, we will cite the following factors as reasons for Komeda HD's continued profitability: compared to the other two companies, Komeda HD had fewer directly managed stores and an overwhelming number of franchise stores, and the royalty contract method with the franchisor was a payment proportional to the number of seats in the store, whereas the other two companies used a sales tax system, so the impact of the franchisee's sales decline on the franchisor was minor. On the other hand, when looking at the impact of the COVID-19 pandemic on franchisees, their lower performances are observed and the number of Komeda Coffee closures in 2021 was statistically significant compared to other years, but when compared with several cafe chains in terms of the sales and the number of stores, including directly managed stores, the majority of cafe chains saw a decrease in the number of stores in 2021, while the number of Komeda Coffee stores consistently increased from 2017 to 2022.

付表1 先行報告の文献と書かれている内容の星取表(続く)

	2020年							2022年										
	7月14日	7月16日	7月27日	9月11日	12月3日	12月25日	12月26日	1月3日	1月28日	2月15日	4月14日	4月15日	4月25日	5月31日	9月4日	9月10日	10月25日	11月19日
掲載日																		
執筆者	週刊SPA!編集部	若井琢水	妄想する決算	麦とホップ	テレ東プラス	佐々木亮祐	山本興陽	馬医金満	三ツ井創太郎	三ツ井創太郎	日本経済新聞	日本経済新聞	フジモトヨシミチ	ロコモラボ編集部	おすぎ	福代和也	ロコモラボ編集部	ビジネスリサーチ・ジャパン
掲載サイト	週刊SPA!	朝日新聞デジタル	note	M&Aオンライン	カンブリア宮殿	東洋経済	DIAMOND	会社ウオッチ	JCAST	ITmedia	THREEWELL	日本経済新聞	日本経済新聞	bizSPA!	ロコモラボ	サラリーマンの企業分析ノート	ロコモラボ	ECZine
フランチャイズ経営	○		○	○	○	○	◎	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○
パンやコーヒー豆の卸売			○				○									○		○
ロイヤリティ							○											
販売管理費(率)	◎						◎	◎	◎				◎			◎		
売上原価(率)	◎						◎	◎	◎				◎		○	◎		
売上	◎		◎			◎	◎	◎	◎	◎	○	◎		◎	◎	◎	○	
利益(率)	◎		◎	◎		◎	◎	◎	◎	◎		◎		◎	◎	◎		
店舗数			◎	◎		○		○	○	○	○	○	○	◎	○		○	○
地方・ロードへの出店(郊外型)		○	○		○	○		○	○	○	○	○		○			○	○
デリバリー or/and テイクアウト			○	○		○								○			○	○
店の設計・客室ソファ						○			○	○				○	○		○	○
「くつろぎの空間」・昔ながらの喫茶店					○			○	○	○				○	○			○
広報活動						○							○					
期間限定メニュー						○					○						○	
定番メニューの人気					○													
食べ物のボリューム感															○			
FC店主の自立性					○	○									○			
フルサービス型						○												○
研修・人材育成					○										○			
客層の幅広さ		○																
リピーター・常連客					○	○							○					
FC店舗の業績悪化への懸念			○															
コンスタントな客入り・全時間型																		

注： ○は該当する記載がある文献、◎は具体的な数字が図や表で検討されている場合。

出所：文献リストの記事を参照のうえ作成。

付表1 先行報告の文献と書かれている内容の星取表（続き）

	2022年										2023年								
	1月12日	1月25日	1月28日	5月5日	5月9日	5月12日	6月6日	9月5日	9月16日	11月30日	4月20日	4月28日	7月25日	7月28日	8月16日	8月23日	8月29日	11月29日	
掲載日																			
執筆者	フジモトヨシミチ	加藤一	編集部	プライムオンライン	不破聡	マーケティング情報ブログ	妄想する決算	加藤一	たっぶフーズ	宝金奏恵	棚橋慶次	藤川里絵	OM&A Online	大村果歩	山口伸	有報探偵ウラヌス	まあに	有報探偵ウラヌス	OM&A Online
掲載サイト	オムランド エール	NEWS	FOODRINK	FNNプライムオンライン	@DIME	情報ブログ	ビジネスONLINE	FOODRINK	たっぶフーズ	ONLINE	DIAMOND CHAIN STORE	MONKEY PLUS	OM&A Online	ビジネスONLINE	ITmedia ONLINE	有報探偵ウラヌスの推理ノート	NO+e	有報探偵ウラヌスの推理ノート	OM&A Online
フランチャイズ経営	○			○		○			○	○	○		○	○	○	○	○	○	
パンやコーヒー豆の卸売					○				○	○	○		○	○	◎	○	○		
ロイヤリティ	◎								○		○		○	○	◎		○		
販売管理費(率)	◎				○						○				◎				
売上原価(率)	◎				○										◎			◎	
売上	◎				○	◎				◎	◎	◎	◎	○	◎			◎	
利益(率)	○		○	○	○	◎					◎	◎	◎	○	◎				
店舗数	○			○	○	◎			○	○	◎		◎	○	○			◎	
地方・ロードへの出店(郊外型)				○		○				○	○				○	○	○		
デリバリー or/and テークアウト									○		○								
店の設計・客室ソファ									○	○	○							○	
「くつろぎの空間」・昔ながらの喫茶店						○			○					○				○	
広報活動				○							○							○	
期間限定メニュー		○	○									○	○						
定番メニューの人気													○	○			○	○	
食べ物のボリューム感																			
FC店主の自立性																			
フルサービス型						○				○								○	
研修・人材育成									◎										
客層の幅広さ									○									○	
リピーター・常連客																		○	
FC店舗の業績悪化への懸念						○									○				
コンスタントな客入り・全時間型																			

注： ○は該当する記載がある文献、◎は具体的な数字が図や表で検討されている場合。

出所：文献リストの記事を参照のうえ作成。

付表1 先行報告の文献と書かれている内容の星取表（続き）

	2024年							
	3月4日	4月28日	6月4日	6月11日	7月11日	8月14日	12月19日	12月23日
掲載日								
執筆者	I f o o b o d s 編集部	D C S オンライン	松田尚	松田尚	M i n k a b u	中井彰人	フィスコ	松本めぐみ
掲載サイト	I f o o b o d s	d m e n u ニュース	ソルト総合会計事務所	ソルト総合会計事務所	K a b u t a n	O P R E S I D E N T	Y a h o o	O N L I M O N D
フランチャイズ経営	○	○	○	○	○	○	○	○
パンやコーヒー豆の卸売	○				○	○	○	○
ロイヤリティ						○	○	○
販売管理費(率)	○		◎		○			◎
売上原価(率)	○		◎					◎
売上	○	○	◎			◎	○	◎
利益(率)	○	○	◎		○	◎	○	◎
店舗数	○	○	◎	○		◎	○	○
地方・ロードへの出店(郊外型)	○	○		○				
デリバリー or/and テイクアウト						○		
店の設計・客室ソファ	○	○		○		○		○
「くつろぎの空間」・昔ながらの喫茶店	○							○
広報活動								
期間限定メニュー	○	○						
定番メニュー	○	○		○				○
食べ物のボリューム感	○			○				
FC店主の自立性								
フルサービス型	○							
研修・人材育成								
客層の幅広さ	○							
リピーター・常連客								
FC店舗の業績悪化への懸念								
コンスタントな客入り・全時間型	○					◎		

注： ○は該当する記載がある文献、◎は具体的な数字が図や表で検討されている場合。

出所：文献リストの記事を参照のうえ作成。

付表2 先行報告リストのうち、比較対象となった店舗やチェーン（続く）

	掲載日	2020年						2022年												
		7月14日	7月16日	7月27日	9月11日	12月3日	12月25日	12月26日	1月3日	1月28日	2月15日	4月14日	4月15日	4月25日	5月31日	9月4日	9月10日	10月25日	11月19日	
	掲載日	7月14日	7月16日	7月27日	9月11日	12月3日	12月25日	12月26日	1月3日	1月28日	2月15日	4月14日	4月15日	4月25日	5月31日	9月4日	9月10日	10月25日	11月19日	
	執筆者	週刊SPA!編集部	若井琢水	妄想する決算	麦とホップ	テレ東プラス	佐々木亮祐	山本興陽	馬医金満	三ツ井創太郎	三ツ井創太郎	日本経済新聞	日本経済新聞	日本経済新聞	フジモトヨシミチ	おすぎ	福代和也	ロコモラボ編集部	ビジネスリサーチ・ジャパン	
	掲載サイト	週刊SPA!	朝日新聞デジタル	noot	M&Aオンライン	カンブリア宮殿	東洋経済	DIAMOND	会社ウオッチ	JCAST	ITmedia	THREEWELL	日本経済新聞	日本経済新聞	bizSPA!	ロコモラボ	ロコモラボ	ONLINE	PRÉSIDENT	サラリーマンの企業分析ノート
カフェ・軽食	ドトール	◎	○	○	○		○		○	○	○	○	○	○	○					
	スターバックス					○	○		○	○	○				○					
	タリーズ					○	○		○						○					
	サンマルク			○	○										○					
	銀座ルノアール	◎			○	○														
	椿屋				○	○														
カフェドクリエ(珈琲館)																				
ミスタードーナツ															○					
FC経営スタイル	スカイラクHD							○												
	ロイヤルHD							○												
	壱番屋		○					◎				◎	○							
	日本KFC							◎												
	日本マクドナルド							◎												
	モスフードサービス																			
	ワタミ							○												
	小僧寿し																			
	業務スーパー																			
コシダカHD																		◎		
その他外食経営企業	サイゼリア		○					◎											◎	
	ハイデイ日高		○					◎						○						
	リンガーハット		○											○						
	幸楽苑 HD							◎												
	松屋フーズ							◎												
	吉野家																		◎	
	スシローグローバルHD							○												
	ジェイグループ																			
	ゼットン													◎						
	クリエイト・レストランツHD																		○	

注： ○は該当する記載がある文献、◎は具体的な数字が図や表で検討されている場合。  
 出所：文献リストの記事を参照のうえ作成。

付表2 先行報告リストのうち、比較対象となった店舗やチェーン (続き)

	掲載日	2022年									2023年									
		1月12日	1月25日	1月28日	5月5日	5月9日	5月12日	6月6日	9月5日	9月16日	11月30日	4月20日	4月28日	7月25日	7月28日	8月16日	8月23日	8月29日	11月29日	
	掲載日																			
	執筆者	フジモトヨシミチ	加藤一	編集部	ブライムオンライン	不破聡	マーケティング情報ブログ	妄想する決算	加藤一	たっぶフーズ	宝金奏恵	棚橋慶次	藤川里絵	OM&A Online	大村果歩	山口伸	有報探偵ウラヌス	まあに	有報探偵ウラヌス	OM&A Online
	掲載サイト	オールエムアンドエー	FOODRINKNEWS	ONLINE	@DIME	情報ブログ	マーケティング情報ブログ	ビジネスONLINE	FOODRINKNEWS	たっぶフーズ	ODIAMOND ONLINE	CHIAMOND STORE	MONKEY PLUS	OM&A Online	ビジネスONLINE	ITmedia	有報探偵ウラヌスの推理ノート	NO+e	有報探偵ウラヌスの推理ノート	OM&A Online
カフェ・軽食	ドトール	○	○	○	◎	○					○	◎								
	スターバックス										○				○					
	タリーズ										○									
	サンマルク	○	○	○	◎	○							◎							◎
	銀座ルノアール			○	◎															
	椿屋																			
FC経営スタイル	カフェドクリエ(珈琲館)																			
	ミスタードーナツ																			
	スカイラクHD										◎									
	ロイヤルHD										◎									
	杏番屋															◎				
	日本KFC															◎				
	日本マクドナルド															◎				
	モスフードサービス															◎				
	ワタミ																			
その他外食経営企業	小僧寿し	○																		
	業務スーパー																			
	コシダカHD	○																		
	サイゼリア							◎			◎									
	ハイデイ日高																			
	リンガーハット																			
	幸楽苑 HD																			
	松屋フーズ																			
	吉野家									◎										
	スシローグローバルHD																			
ジェイグループ																				
ゼットン																				
クリエイト・レストランツHD																				

注： ○は該当する記載がある文献、◎は具体的な数字が図や表で検討されている場合。  
 出所：文献リストの記事を参照のうえ作成。

付表2 先行報告リストのうち、比較対象となった店舗やチェーン（続き）

		2024年							
掲載日		3月4日	4月28日	6月4日	6月11日	7月11日	8月14日	12月19日	12月23日
執筆者		I f o o d s 編集部	D C S オンライン	松田 尚	松田 尚	M i n k a b u	中井 彰人	フィスコ	松本 めぐみ
掲載サイト		I f o o d s	d m e n u ニュース	ソルト 総合会計事務所	ソルト 総合会計事務所	K a b u t a n	O R I E S I D E N T	フアイ ナンス	O N I A L I M O N E D
カフェ・軽食	ドトール	○		◎	○		◎		
	スターバックス	○					○		
	タリーズ						◎		
	サンマルク						◎		◎
	銀座ルノアール 椿屋						○		
	カフェドクリエ(珈琲館)						○		
	ミスターーナツ								
FC経営スタイル	スカイラクHD								
	ロイヤルHD								
	壱番屋								
	日本KFC								
	日本マクドナルド								
	モスフードサービス								
	ワタミ								
	小僧寿し								
業務スーパー									
	コシダカHD								
その他外食経営企業	サイゼリア								
	ハイデイ日高								
	リンガーハット								
	幸楽苑 HD								
	松屋フーズ								
	吉野家								
	スシローグローバルHD								
	ジェイグループ								
ゼットン									
	クリエイト・レストランツHD								

注： ○は該当する記載がある文献、◎は具体的な数字が図や表で検討されている場合。

出所：文献リストの記事を参照のうえ作成。