

協力、地震等の大規模災害が発生した場合の地域住民への支援の展開など、様々な地域社会活動の一翼を担い、地域と共生していくことが期待される。

このため、組合及び連合会においても、地域の自治体等と連携しながら、社会活動を企画し、指導又は援助を行うことができる指導者の育成に積極的に取り組むとともに、営業者を支援することが期待される。また、業種を超えて相互に協力を推進し、地域における特色のある取組を支援することが期待される。

改正文（平成20年9月18日厚生労働省告示第454号）抄  
平成20年10月1日から適用する。

改正文（平成20年11月28日厚生労働省告示第532号）抄  
平成20年12月1日から適用する。

「振興指針」 終わり

## 2 一般食堂の経営改善の方策

### (1) 営業実態調査にみる問題点・課題の整理

ア 前節で紹介した「飲食店営業（一般食堂）の振興指針」は、今日的な経営課題に対処して平成19年4月に全面改正された。すなわち、営業者の衛生管理の徹底及び経営管理の合理化・効率化に関わる取組み（これを総称して経営マネジメントと呼ぶ）をはじめ、あらためて、少子・高齢化社会への対応（同じくヴィンテージ・マネジメントと呼ぶ）、産地表示等による「食の安心・安全」確保に関わる取組み（同じくクライシス・マネジメントと呼ぶ）、「省エネ・省資源・食リサイクル等の環境保全対策」に関わる取組み（同じくグリーン・マネジメントと呼ぶ）、地域のまちづくりへの参加・協力等による「地域との共生」に関わる取組み（同じくタウン・マネジメントと呼ぶ）等について指針が示されている。特に食品循環資源の再生利用等の実施率を“平成24年度までに40パーセントに向上させるよう”業界の目標値が明示されている。

また、これら個々の営業者の自主的自立的取組みを支援する、指導センターや組合の役割・機能に関する指針が述べられている。

イ 以上のように振興指針で示された指針・目標を「あるべき水準」とし、この水準と営業実態調査の結果との「乖離」を問題点・課題として捉え、その中から対応が消極的あるいは遅れていると考えられ、営業者が優先的に取組むべき重要な経営課題として、下記に列举してみた。（ ）内の数値は施設数を示す。

#### (1) 経営の合理化・効率化への対応（経営マネジメント）

- パソコンを導入している：19% (74)、内インターネットの活用：46% (34)、ホームページの作成：20% (15)、携帯電話「iモード等」を活用した広告宣伝：8% (6)
- 今後の経営方針：特になし16% (64)、経営指導を受ける：3% (12)、パソコン等の導入：3% (11)、事業の共同化・協業化：0%

#### (2) 少子・高齢化社会への対応（ヴィンテージ・マネジメント）

- 高齢者等に配慮した設備がない：79% (312)、その理由「費用がかかる」：54% (167)
- 高齢者や子供用のメニューを工夫している：8% (32)、分煙されていない：82% (326)
- 補助犬利用者に対するサービスの工夫をしている：1% (3)

#### (3) 食の安心・安全性への対応（クライシス・マネジメント）

- 食品の生産元を表示している：3% (10) ● 総カロリーを表示している：5% (20)

#### (4) 省エネ・省資源・食リサイクル等環境保全への対応（グリーン・マネジメント）

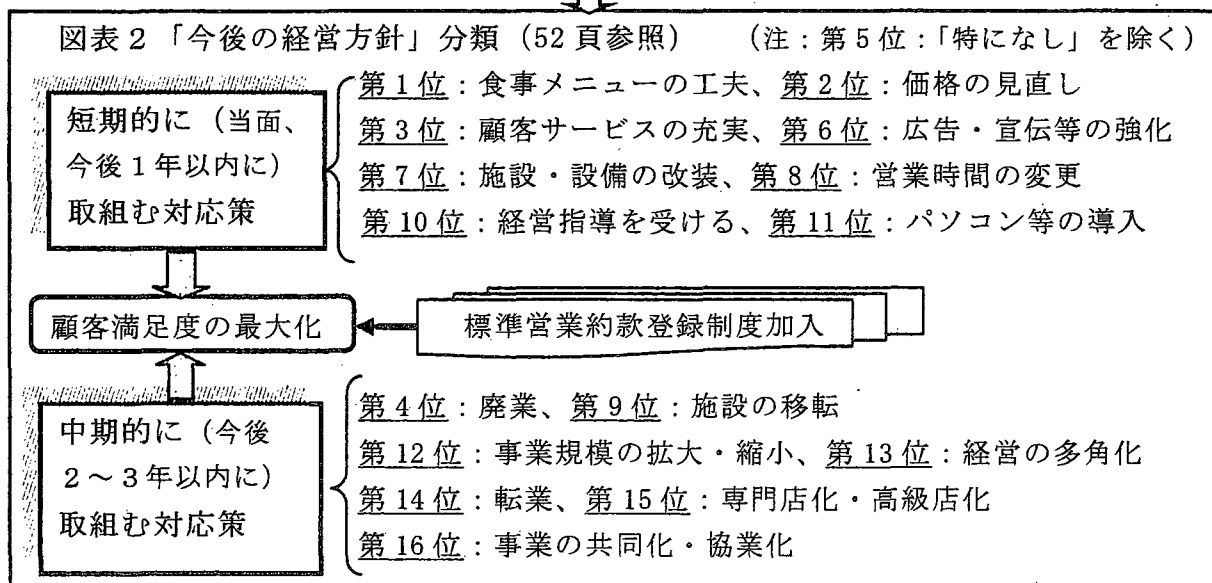
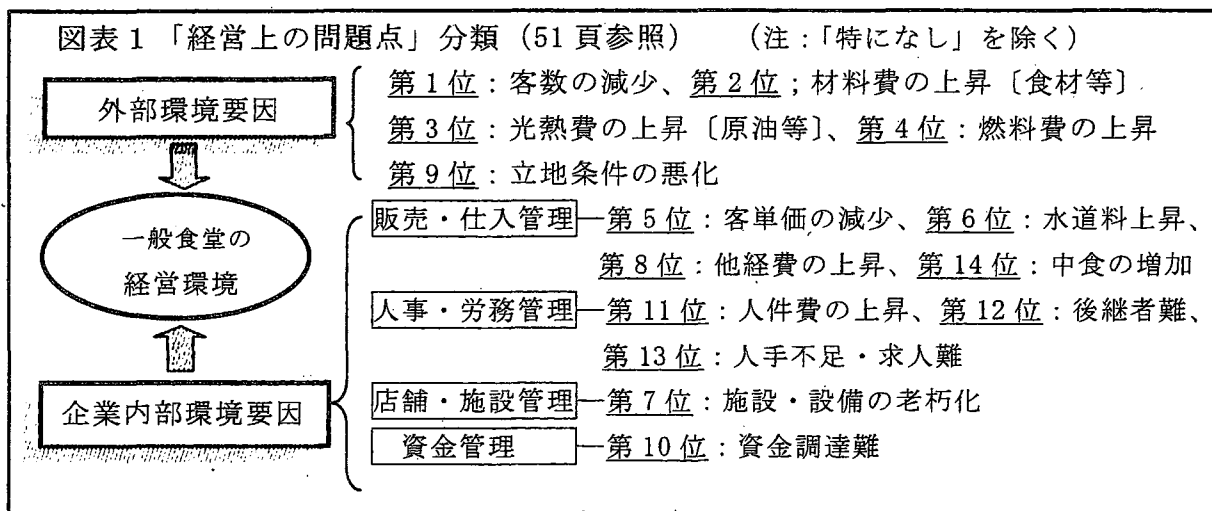
- ごみ減量化・リサイクル実施していない：17% (67)、内その理由「手間がかかる」30% (20) ● 実施している：78% (311)、内食品等リサイクル業者と提携24% (73)、箸や皿等食器類の再利用16% (51)、自店で生ごみにリサイクル8% (26)
- 廃食用油リサイクル協力の意思あり：28% (64)、「協力しない+わからない」：29% (64)

#### (5) 地域との共生への対応（タウン・マネジメント）

- 商工会議所・商工会・商店街組合に参加している：32% (128)
- 祭り・イベント等商店街の共同事業に参加している：28% (110)
- 地域の食文化の振興に協力している：9% (36)、地域の観光等の情報発信：5% (20)

ウ 営業実態調査の結果にみる「経営上の問題点」と「今後の経営方針」

- ① (図表1)は、営業実態調査の調査項目「経営上の問題点」に関する回答について、経営者の経営管理の視点に立って、「経営をめぐる外部環境要因」(経営者が原則的に対応の困難な要因)及び「企業内部環境要因」(経営者の経営努力次第で対応が可能な要因)別に、分類・整理した。(図表2)は、同じく「今後の経営方針」に関する回答について、経営戦略的視点に立って、目標に向けて今後どのような優先順位で取り組んでいくべきか、短期・中長期別に対応策を分類・整理したものである。
- ② 平成14～19年の間、戦後最長の景気回復期にあったものの、ガソリンや食品価格の相次ぐ値上げで消費者は節約志向を強め、営業者は、冷え込んだ消費者心理との戦い、原材料高騰による諸経費の上昇等構造的な要因が重なり、厳しい経営環境に直面した。さらに平成20年秋、100年に一度といわれる米国発の金融恐慌は、わが国経済にも深刻な影響を与え、外食産業を取り巻く経営環境は益々厳しさを増している。
- ③ 一般食堂経営の最大の問題点は、「客数の減少」(減収減益)であり、課題は「食事メニューの工夫」などにより顧客満足度を高めて増収増益を図り、厳しい競争環境のもとで生き残っていくことを、経営方針として(図表2)は示している。



エ 平成20年度営業経営実態調査の対象となった一般飲食店397施設の主な特徴は、「商業・住宅地区に8割近くが立地し、8割半ばが従業者9人以下の規模、6割が自己所有の店舗（延べ面積平均43坪）で営業、平均客単価956円、1日平均来店客数65人」となっている。以下ではこのような一般食堂を対象として、「振興指針」を踏まえ、今後の営業の改善策についてポイントを絞って述べてみたい。

■ 経営改善：2つのマーケティングと4つのマネジメント

● ポイント1：顧客との“つながり”マーケティング

「強み」に特化した差別化戦略・戦術への取組み

① ヴィンテージ・マネジメント（少子・高齢化社会への取組み）

● ポイント2：地域社会との“つながり”マーケティング

② クライシス・マネジメント（食の安心・安全の確保への取組み）

③ グリーン・マネジメント（地球環境保全対策への取組み）

④ タウン・マネジメント（地域との共生への取組み）

(2) 顧客との“つながり”マーケティング：「強み」に特化した差別化戦略・戦術

ア 100年に一度のピンチを100年に一度のチャンスと捉え、原点に立って営業戦略・戦術を改めよう。原点＝顧客の立場に立つと、なにが大切かが分かる。

⑩ 中小規模飲食店と大型チェーン飲食店の「強み」と「弱み」

[i] 中小飲食店の営業は、勤勉な店主を中心に家族・従業員によって支えられている。相互に「つながり」意思疎通は素早く、顧客に関する情報共有化も徹底しやすい。したがって、顧客の潜在的なニーズを敏感にキャッチして、キメ細かいサービスに柔軟にスピーディに対応できる（俗称“人間POS”）。

[ii] 原則として自宅が店舗、設備資本である。地域商店街や住宅地に立地して、一所懸命、地域の食文化・伝統文化の振興やまちおこしに貢献している。地域商圈を食い尽くして移動するチェーン店のように、多額の設備投資を要せず、それだけ資金の固定化は少なく、店舗管理コストも安く済む。

[iii] お店の近隣は皆商圈であり、顔見知りの固定客（友人・知人）が多い。長年のご愛顧によって人間的信頼関係で「つながり・絆<sup>きずな</sup>」で結ばれている。顧客一人ひとりの顔と名前、食の嗜好、価値観を心得ており、様々な生活スタイルに応じて、臨機応変にキメ細かい飲食サービスの提供が可能である。

[iv] 大型チェーン店には店長の転勤制度があり、また従業員の多くはパート・アルバイトであり、このような人間的信頼関係を築くことに限界がある。また、マニュアル化された画一的なメニューとサービスに終始し、個々のお客の潜在的なニーズに対するワン・ツー・ワン・マーケティングは到底不可能である。

顧客は「〇〇さんと親しく名前と呼ばれ、ふれあい、交流し、大切にしてもらえらる」コトに心の豊かさ、ぬくもり、満足感を覚える。これこそ大型チェーン店には真似のできない、中小飲食店ならではの最大の「強み」である。

□ 以上述べたように、中小規模飲食店は、顧客との「心と心のふれあい」（人間的信頼関＝つながり、絆）をベースに、顧客の食生活の多様化・個性化や嗜好の変化にスピーディに対応できる即応性、意思決定の早さ、小回り性、柔軟性、機動性、創造性、親身性などの「強み」を、いずれの飲食店も本来もっている。

このような「強み」に気づき、再確認し、原点＝顧客の立場にたつて、顧客との「つながり・絆」を大切にしてお店が利用され、増収増益を図っていく取組みを総称して、ここでは「顧客との“つながり”マーケティング」と呼ぶ。（人によっては、関係性マーケティングあるいは絆<sup>きずな</sup>マーケティングと呼ぶ。）

#### イ 顧客との“つながり”マーケティング

原点＝顧客の立場に立つと、なにをしなければならぬか、が分かる。

売上高を増やす要因は2つだけである。一つは『客数の増加』、もう一つは『客単価の増加』である。そして『経費』を下げれば『利益』がでる。以下の方程式が成り立つ。営業者なら誰でも分かりきったことであるが、現実の市場では容易でない。

実態調査のアンケート項目「経営上の問題点」に関する回答をみれば、その第1順位は『客数の減少』72.8%、第2順位は『材料費の上昇』66.8%、そして第5順位は『客単価の減少』23.2%と答えている。（参照27、51頁）

<b>方程式</b> ↑ 売上高 (=客数↑ × 客単価↑) - 営業経費 ↓ = 利益 ↑
--

### ② 水は低きに流れ、お金は金利の高きに流れ、人はココロとコトに集まる。

〔i〕 客数と客単価は、なぜ減少するのか。

21世紀に入り、人口減少、急激な少子高齢化社会が進展し、縮小する外食市場では多様な業態間で激しい競争が展開され、様々な飲食サービスの提供により、消費者の顕在需要の多くは満たされ飽食の時代となっている。さらに昨年秋以降からの深刻な世界同時不況により、消費者の節約志向は外食から内食（家庭内調理）回帰にシフトし、飲食店営業は深刻な売上げ不振の局面にある。

〔ii〕 消費者の価値観、意識は変わったのに、お店の対応は変わっていない。

◇ 昨今では、新しい消費者・生活者が出現し、物質的満足（モノ）より精神的情緒的満足（ココロとコト）をより一層求める人々が増えている。

いわゆるLOHAS<sup>①</sup>的消費者（Lifestyles of Health & Sustainability）（健康、地球環境の保全を重視した生活スタイルを志向する人々）が急速に増加し、“健康であるコト、大切にされるコト、癒されるコト、安心・安全なコト、楽しいコト、美味しいコト”等を求めている。ココロとコトが集積すれば集客力は一層高まる。

◇ また、24時間、生活者や営業者の30センチ以内にあるモバイル（携帯電話等）は、いまや1億台以上使われている“万人のメディア”へと成長を遂げ、飲食店のマーケティング活動に欠かせない重要な武器となっている。キメ細かくターゲットを絞り、「効果がすぐに把握できる」「口コミ効果が期待できる」と評価されている。モバイルは経営規模の大小を問わず活用できるのが魅力である。モバイルを営業に活用しない飲食店は、やがて顧客から選ばれなくなるでしょう。

実態調査の結果によれば、ホームページの作成：20%（15）、携帯電話「iモード等」を活用した広告宣伝：8%（6）、食品の生産元を表示している：3%（10）、総カロリーを表示している：5%（20）など、極めて消極的な対応となっている。

〔iii〕新規顧客より既存固定顧客を大切にしよう。

現在大手チェーン飲食店の多くは、売上げ減少を補うため低価格メニュー（客単価の低下）を開発して、新規顧客獲得（客数の増加）に努めている。多額の広告宣伝費をかけて新規顧客を獲得する費用は、固定客維持費の5倍のコストがかかるといわれている。長期的に費用対効果を考慮すれば、既存固定客を大切にすることが重要である。小商圈に立地する中小飲食店は、『強み』である人間的つながり、絆をベースに、来店客の固定化を図り、大切に育てていくことが肝要である。

㊦ 『儲ける』とは『信』+『者』と書く。経営とは『信者=顧客』の創造である。

〔i〕客数を増加させる要因は、第1に固定客の確保であり、固定客の再来店率（リピート）を高める対策を採ること。第2に新規客を開拓し、固定化を図っていくことが必要である。

一般に、店前通行人→入店率アップ〔見込み客〕→リピート客→ファン化〔固定客化〕の積み重ねによって顧客が創られる。顧客から「自分の店」のように愛着をもってくれば、お店と強い「つながり」をもった『信者』（顧客ロイヤルティの向上）となる。このような強い「つながり：絆」は一朝一夕にはできないが、中小飲食店には前述した「強み」があり、「信者」創りに優位な立場にある。

〔ii〕そして「信者」との絆が深まれば、様々な「儲け」が期待できる。特別にDM案内やポイント3倍、5倍セール等がなくても、日頃からふらっと来店、店主や従業員と楽しくふれあう中で、信者の食スタイルや嗜好に合わせて値引きせず提供できる（客単価上昇、粗利益率向上効果）。また、お店を絶対信頼している「信者」は、『私の好きな店』として家族、友人や知人に紹介・口コミにより、来店客数の増加も期待できる。

〔iii〕さらに、絆が深まってくれば、「信者」から従業員の名前も覚えてもらえる親身な関係が生まれ、明るくきびきび働く従業員が育ち、働きやすいお店となって、従業員のモチベーションも高まる。

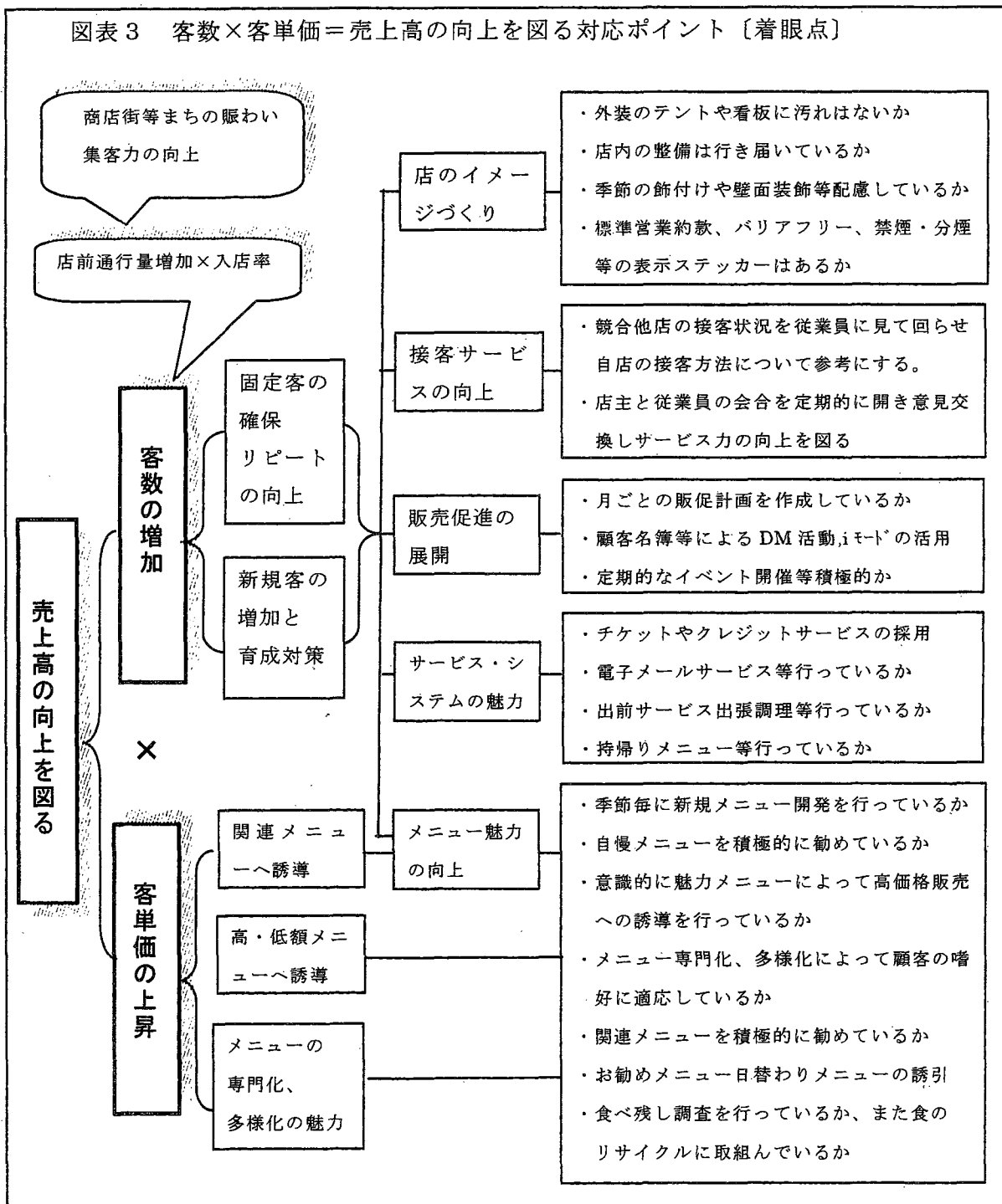
ウ ヴィンテージ・マネジメント（少子・高齢化社会への対応）

① ヴィンテージ（vintage）とは、一般に、時代を経て成熟した状態（ワインなど）のことをいう。

□ 団塊世代が地域に戻り、急速に地域商圈の高齢化が進行している。お店の商圈調査の結果、高齢者や一人世帯の増加（単身の若者や高齢者等）に気づく。知識やキャリアの豊富な、成熟した高齢者（ここではヴィンテージ層と呼ぶ）が増えている。飲食店の調理人が調理の専門家ならば、これらの成熟した高齢者は食べる技術の専門家でもある。昨今の飽食の中で食べ歩きの経験が豊富で舌のセンスを磨き、メタボ対策意識の高い高齢者が増えている。大手チェーン飲食店の画一的なメニュー揃えやサービスでは、これらの成熟したヴィンテージ層を満足させることは不可能に近い。

□ ここにこそ中小飲食店の出番であり、小さいからこそ『強み』が発揮でき、低価格競争に巻き込まれることなく、大手チェーン店と差別化が図れる、優位となるマーケット（ニッチマーケット）である。高齢層に限らず、お店の経営方針を明確にし、「ターゲット」を絞り、「商品メニュー」（独自のメニュー、独自の食材、独自の味）を絞り、顧客の期待以上の満足感（低い価格より高い価値観）を提供する差別化戦略を、計画的に取り組むことが繁盛店を築くポイントである。

②（図表3）は、「見込み客」を「固定客＝信者化」し、売上高向上を図るための対応ポイントを一表にまとめたものである。（資料：日本販売促進学会著より筆者編集）



### (3) 地域社会との“つながり”マーケティング

■ 第47回全飲連全国静岡県大会（平成20年6月10日）

《食が育む、もっと美味しく、もっと楽しく》

◇大会スローガン◇

- 1 全飲連組織が持続的かつ安定した発展を続けていくために、経済社会の動向を踏まえ、飲食業界の再構築と社会的地位向上を目指し、併せて全飲連の組織力を生かした事業と活動に力を注ごう。
- 2 標準営業約款登録制度の加入促進を中心に、外食における原産地表示をはじめとする食の安心・安全を確保し、環境問題における地球温暖化防止に向けた飲食業界の省エネ対策に積極的に取り組もう。

ア 冒頭に、第47回全飲連全国静岡県大会において宣言された『大会スローガン』を引用させていただいた。

- ① ここには業界の組織力を生かして取り組む方向性〔ベクトル〕が明示されている。平成17年から一般飲食店営業に導入がはじまった『標準営業約款登録制度』加入者の増強を通じて、重点課題である「食の安心・安全」の確保や「地球温暖化防止対策」への取り組みを、組織力をあげて推進する、時代の潮流を見据えた戦略がうかがわれる。全飲連ネットワークは現在、全国6ブロックのもとに36飲食生活衛生同業組合及び1,200ヶ所の支部組織力を擁し、約10万人の飲食業営業者が加盟している。
- ② 前節では、個店の「強み」に特化して競合店との違いを明示し、繁盛店を築く差別化戦略を述べたが、折角の「強み」を販売力、経営力として発揮するためには「仕組み」が欠かせない。人口減少・少子高齢化社会を迎えマーケットの縮小が懸念されるなど構造的変化の時代のもとでは、もはや一人で戦うには限界があり、束になって戦う時代である。
- ③ 束になって戦う仕組みには、すでに業界を横断的に束ねる各種組合や諸団体、地域には商店街組合等がある。また垂直的な組織・システムにはフランチャイズチェーン（FC）、ボランティアチェーン（VC）、卸売業リテールサポート・システムや事業協同組合の共同仕入機構等があり、『強い連携・つながり』あるいは『柔軟な連携・つながり』など多様な仕組みが存在している。

イ 飲食店は「個店」を中心として、垂直的「タテ」に全国・都道府県指導センターや生活衛生同業組合連合会をはじめ、横断的「ヨコ」に様々な外部支援機関と連携・つながっていることを改めて確認しよう。緊密に連携・つながることによって、足らざる経営資源〔人・もの・資金・情報〕等を補いながら、地域に密着した1,200ヶ所の支部組織を中心に、地域における食文化の拠点“健康で豊かな生活支援サービス”として、業界の重点課題に意欲的に取り組んでいる。

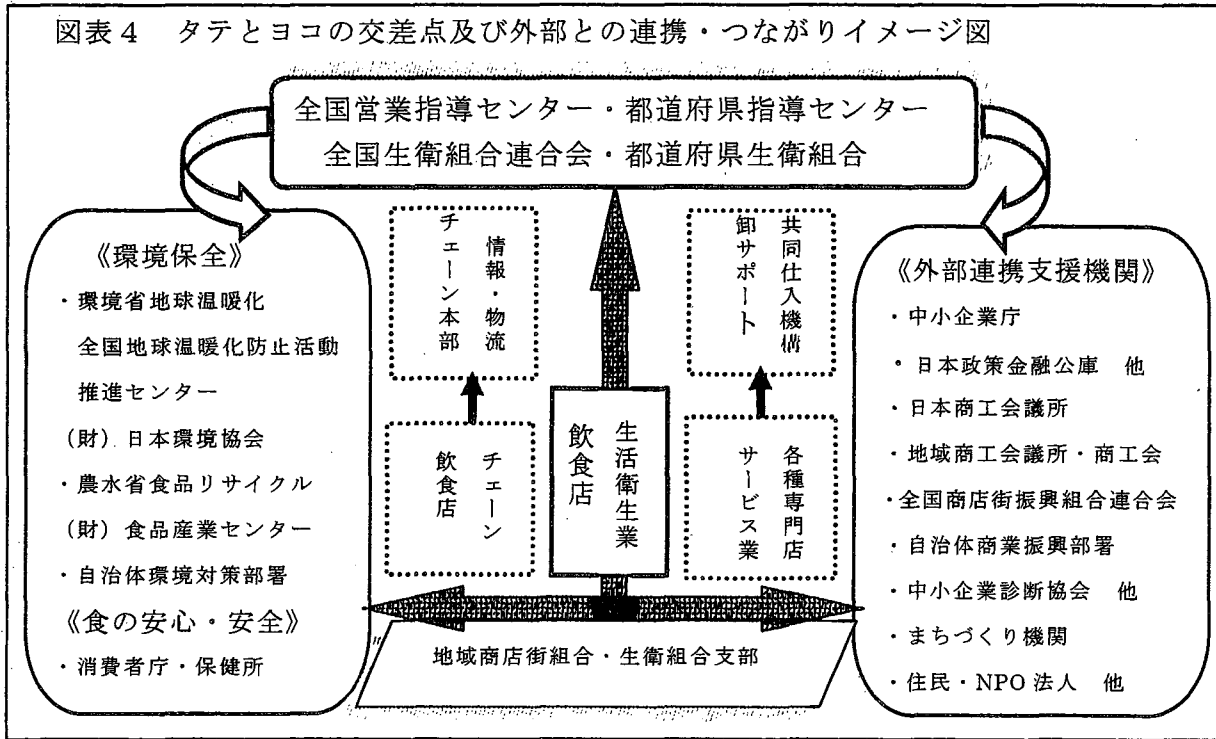
（図表4）は、一般飲食店が以上述べた「タテ」と「ヨコ」の交差点に位置し、様々な外部支援機関と連携・つながっている現状をイメージしたものである。

小商圏で一所懸命健闘する営業者を支援する都道府県指導センターや組合は、適切な経営資源の提供、なかでも重点課題である「食の安心・安全」の確保や「地球温暖



化防止対策」への取組みに関しては、経営指導員等による支援が不可欠である。

図表4 タテとヨコの交差点及び外部との連携・つながりイメージ図



### ウ 地域社会と連携・つながる取組み：3つのマネジメント

一般食堂の個店経営基盤の強化（経営マネジメント）と密接に関連して、昨今の社会・経済の構造的変化に対応して、「食の安心・安全の確保」「地球環境保全対策」及び「地域との共生」への対応など、地域社会に貢献しているかどうか、いわゆる企業の社会的責任（CSR=Corporate Social Responsibility）を果たしていくことが、企業の存続にとって欠かせない大切な使命となっている。

また社会貢献イメージの良好な商店（飲食店）・商店街やまちほど、地域住民や来街者の評価を高め、賑わいと集客力向上に繋がる重要な要因となっている。

#### ① クライシス・マネジメント（危機マネジメント）

##### 〔i〕 食の安心・安全の確保への対応

□ 昨今食品業界では、賞味期限・消費期限の改ざん、国内外産地の偽装や不正表示、中国製冷凍ギョウザ中毒事件や事故米の不正流通など、食品の安全・安心を揺るがす事件が相次いでいる。その対応が遅れたり誤った企業は営業停止や廃業に追い込まれる等、経営の存続が許されない状況にある。

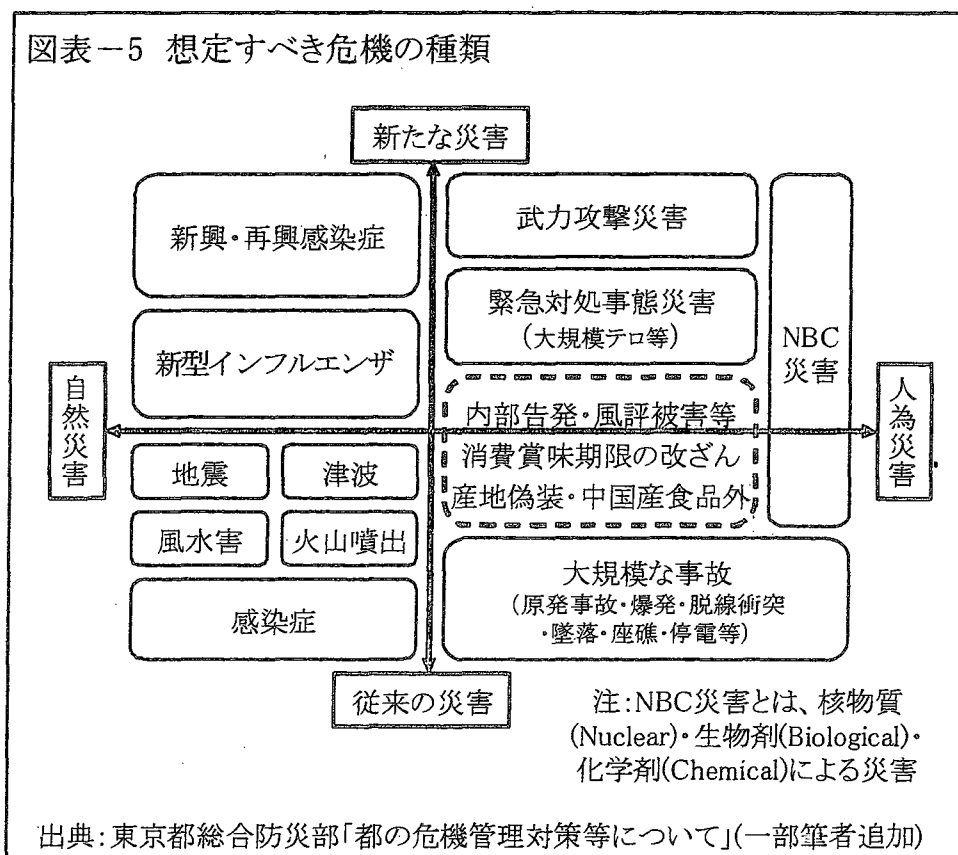
一般食堂営業者も日頃から食の安心・安全性への取組みは、経営の存続（興廃の分れ目＝クライシス）に関わる危機管理（クライシス・マネジメント）として意識し、個店及び業界レベルでの対応の必要性が益々高まっている。

□ 飲食店営業は小売業と違い、顧客は食材の履歴がたどれないため、不安をもつてみられることが多い業態である。農林水産省は『外食における原産地表示ガイドライン』を公開し、また一般飲食業「標準営業約款」のなかでも義務規定として産地表示に取り組んでいる。

実態調査の結果によれば、「食品の生産元の表示をしている」施設の割合は3%（1

0) と極めて少ない。消費者に対する「食の安全・安心感の保障」は営業の最優先の実行課題である。指導センターにおかれても、特別指導員等に仮称『食品安全アドバイザー』として巡回支援するなど、業界レベルの徹底した取組みを進言したい。

(図表5)「想定すべき危機の種類」は、東京都総合防災部資料から引用し、様々なリスクの中に、最近の飲食業関連の災害を挿入、位置づけてみたものである。



〔ii〕大震災発生への対応

- 昨今では平成16年の新潟県中越地震、19年の新潟県中越沖地震、能登半島地震、20年の岩手・宮城内陸地震等、そのもたらした被害は記憶に新しい。

実態調査によれば一般食堂の8割近くが商店街や住宅地区に立地している。

これらの地域に万一大地震が発生すれば、人的・物的被害をはじめ大切な顧客を失い企業存続の致命傷にもなりかねない。このような災害危機対策として、東京商工会議所では平成19年5月『事業継続計画マニュアル』(BCP: Business Continuity Plan)を作成している。BCP(事業継続計画)とは、地震等の災害発生時に、短時間で重要な機能を再開し、事業を継続するために準備しておく「事業継続計画」である。

★ 東京商工会議所: 「中小企業BCPステップアップ・ガイド」

詳しくは☞ <http://www.tokyo-cci.or.jp/chiiki/bcp/>

★ 中小企業庁: 「中小企業BCP策定運用指針」

詳しくは☞ <http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/>

- 全国指導センター作成の「危機管理に関するマニュアル」等に則り、自社は何のために事業継続計画を作成するのか、「顧客からの信頼」、「従業員の雇用」、「地域経済

の活力」を守ることにあることを、経営者自身の言葉で作成し、日頃から自店の初期動作をはじめ、地域自治体等と連携・つながり、協調してトレーニングを行うなど対応が肝要である。

② グリーン・マネジメント（地球規模の連携・つながりによる取組み）

■ 飲食店営業の環境保全活動推進に関するキーワード：5つのRE(リ)

① 環境意識改革 (RENOVATION)

地球温暖化防止等環境保全活動推進は人類共通の課題である。従来の事業活動やライフスタイルのあり方を根本から見直し、地球環境の保全に努め、持続的に可能な低炭素社会の構築に向けて取組む決意を宣言する。

② 受入れ拒否 (REFUSE)

ごみになるものやCO<sub>2</sub>発生量の多い車・機器等の使用や購入を断る。

③ 発生抑制 (REDUCE) :

省資源、省エネルギーに努めCO<sub>2</sub>排出量を削減する。  
家庭や事業所から出る廃棄物、食品残渣を減らす。

④ 再使用 (REUSE)

使い終わった用品を再利用する（もったいないの精神）。  
熱回収する。（食品リサイクル法/平成19年12月改正）

⑤ 再生利用 (RECYCLE) : 廃棄物を資源化（肥料化・飼料化）、有効に活用する。

[ i ] 食品リサイクル

□ わが国では消費者の鮮度意識や安全・安心意識が一因となって、生産・流通・消費の各段階で大量の食品廃棄、売れ残りや食べ残しが発生し、大量の食品資源が浪費され、これらの廃棄物の環境への負荷は大きな社会問題となっている。

平成13年5月「食品循環資源の再利用等の促進に関する法律」（略称・食品リサイクル法）が、食品関連事業者（製造・流通・外食等）による食品循環資源の再利用を促進し循環社会の構築を目指して制定された。振興指針でも食品循環資源の再生利用等の実施率を、平成24年度までに40%に向上させることが目標となっている。

□ 全国指導センターでは、営業者及び関係事業者向けに平成16年3月『食品リサイクル推進指針』を作成、また、再生利用等の取組み状況について実態調査（17年11月）を実施し『食品リサイクル再生利用等調査報告書』を発表、「地域ぐるみでリサイクルシステムを作りましょう」と呼びかけている。その中で重要な課題として「組合員の食品リサイクルへの意識向上」、「共同の食品リサイクルシステムを構築してコストの削減」、「自治体や地域住民との連携」等が指摘されている。

□ 現在すべての地方自治体では「環境基本条例」を制定し、この条例に基づき「環境行動指針」（住民、事業者用環境行動チェックシート作成）を定め、住民・事業者・行政それぞれの役割と責任をもって、連携・つながり、協働して取組んでいる。

実態調査の結果によれば、「ごみ減量化・リサイクル」を実施している営業者の割合は8割近いが、「箸や皿等食器類は再利用している」は16.4%、「自店で生ゴミのリサイクルをしている」は8.4%と、まだ低い割合である。

また、「廃食用油リサイクルへの協力の意思」をもっている割合は6割近いが、一方「協力しない」及び「わからない」の合計割合が3割近く存在している。

〔ii〕地球温暖化ガス削減への取組み（低炭素社会を目指した取組み）

- 今日、温室効果ガスCO<sub>2</sub>の排出量増加が地球環境に深刻な影響を与え、CO<sub>2</sub>排出量削減が人類共通の重大な課題として世界的な規模で真剣に取り組まれている。2013年以降の『ポスト京都議定書』に関しては、本年（平成21年）7月6日イタリアで開催された主要8カ国首脳会議（G8）で『先進国が温暖化ガスを2050年までに80%以上削減する』ことを新たに約束し、今後は新興国との調整に移ることとなっている。
- 平成20年に、『京都議定書』の約束期間（2008年～2012年）がスタートした。わが国は「2008年から5年間で温室効果ガス排出量を6%減らす」と国際社会に約束している。しかしながら、わが国の排出量は思うように減らず、2006年（平成18年度）には基準となる1990年の水準をなお11.3%上回っている。
- （図表6）部門別排出量をみると、産業部門は低下しているが、運輸、業務その他および家庭部門はそれぞれ16.7%、39.5%、30.0%増加しており、わが国全体では産業部門におけるさらなる排出量削減と、事業所系（店舗、事務所など）での排出量削減が重要な課題となっている。

図表6 国内における二酸化炭素の部門別排出量

資料：環境省環境統計表（平成21年4月）

部 門	年 度		平成 18 年度 (2006)		
	基準年 (1990)		排出量 百万 t-CO <sub>2</sub>	割合	対基準年 増減率
合 計	1,144.1	100.0%	1,273.6	100.0%	11.3%
エネルギー起源CO <sub>2</sub>	1,059.1	92.6%	1,185.9	93.1%	12.0%
産業（工場等）	482.1	42.1%	460.0	36.1%	-4.6%
運輸（自動車・船舶等）	217.4	19.0%	253.7	19.9%	16.7%
業務その他（商業・サービス・事業所等）	164.3	14.4%	229.1	18.0%	39.5%
家庭	127.4	11.1%	165.7	13.0%	30.0%
エネルギー転換（発電所等）	67.9	5.9%	77.3	6.1%	13.9%
非エネルギー起源CO <sub>2</sub>	85.1	7.4%	87.7	6.9%	3.1%
工業プロセス	62.3	5.4%	53.9	4.2%	-13.5%
廃棄物（焼却等）	22.7	2.0%	33.8	2.7%	48.9%

※エネルギー起源 CO<sub>2</sub> とは、石油や石炭を燃やして発電したり、ガソリンを消費して車を走らせたりしてエネルギーを生み出すために排出される二酸化炭素。非エネルギー起源 CO<sub>2</sub> は、ごみの焼却などで排出される二酸化炭素。

※排出量の単位である百万 t-CO<sub>2</sub> は、CO<sub>2</sub> 以外の5つの温室効果ガスを CO<sub>2</sub> に換算してから合計した値。

□ 京都議定書目標達成のため、平成10年10月に『地球温暖化対策の推進に関する法律』〔略称温対法〕が制定され、国及び地方自治体は温室効果ガス排出のために総合的、計画的な施策を作成し、住民・事業者・行政3者の連携・つながりを推進している。

以下では、行政や関連機関と連携・つながり、事業者が二酸化炭素ガス（CO<sub>2</sub>）削減対策に自主的に取り組むにあたっての、課題や支援、参考資料などについて述べる。

① 参考資料として、筆者グループが平成21年3月に行った地球温暖化ガスCO<sub>2</sub>削減活動実態調査（商工会議所事業）の結果の概要を紹介し、今後の取組みについて進言したい。なお温対法では「温室効果ガス」とは二酸化炭素やメタン等6種類となっているが、本実態調査の対象とする温室効果ガスについては、その総排出量の90%以上がCO<sub>2</sub>であり、したがってCO<sub>2</sub>削減に絞っている。

〔調査対象：東京都下・人口20万人都市、有効サンプル743事業所〕

〔事業所業種構成：小売業 21.5%、サービス業 18.8%、建設業 18.6%、製造業 13.1%、飲食店・宿泊業 8.3%、卸売業 8.2%、運輸業 1.9%他〕

◇（図表7）は、CO<sub>2</sub>削減の具体的な取組み内容である。全般に、「節電に努めている」が77.5%で最も多く、上位4項目がそれぞれ60%以上で比較的多い。

◇（図表8）取組み効果について全体では、「電気代、燃料代などの経費節減につながった」が59.3%、「コストダウンが図れた」が24.8%と評価している。この数値を「節電に努めている」77.5%と対比すると、ほぼ期待通りの効果を上げている。社内外への責務としては「社員の環境問題に対する意識が向上した」35.5%と「社会的責務を果たせた」32.5%など、3割を超えている。

逆に効果の少なかった業種は「飲食店・宿泊業」で、「電気代、燃料代などの経費節減につながった」50.0%、「コストダウンが図れた」16.1%、「社会的責務を果たせた」22.6%は、全業種を通じて最も低い数値である。小規模事業所が多く環境保全活動取組みの限界を示唆している。

◇（図表9）取組みにあたっての問題・課題について「飲食店・宿泊業」では、「作業員の負担増加」「作業効率低下」「人材不足」が全体より多くなっている。

◇（図表10）希望する支援策については、「助成制度に関する情報提供」が37.7%で最も多く、次いで2位から4位までいずれも20%台で多くなっている。

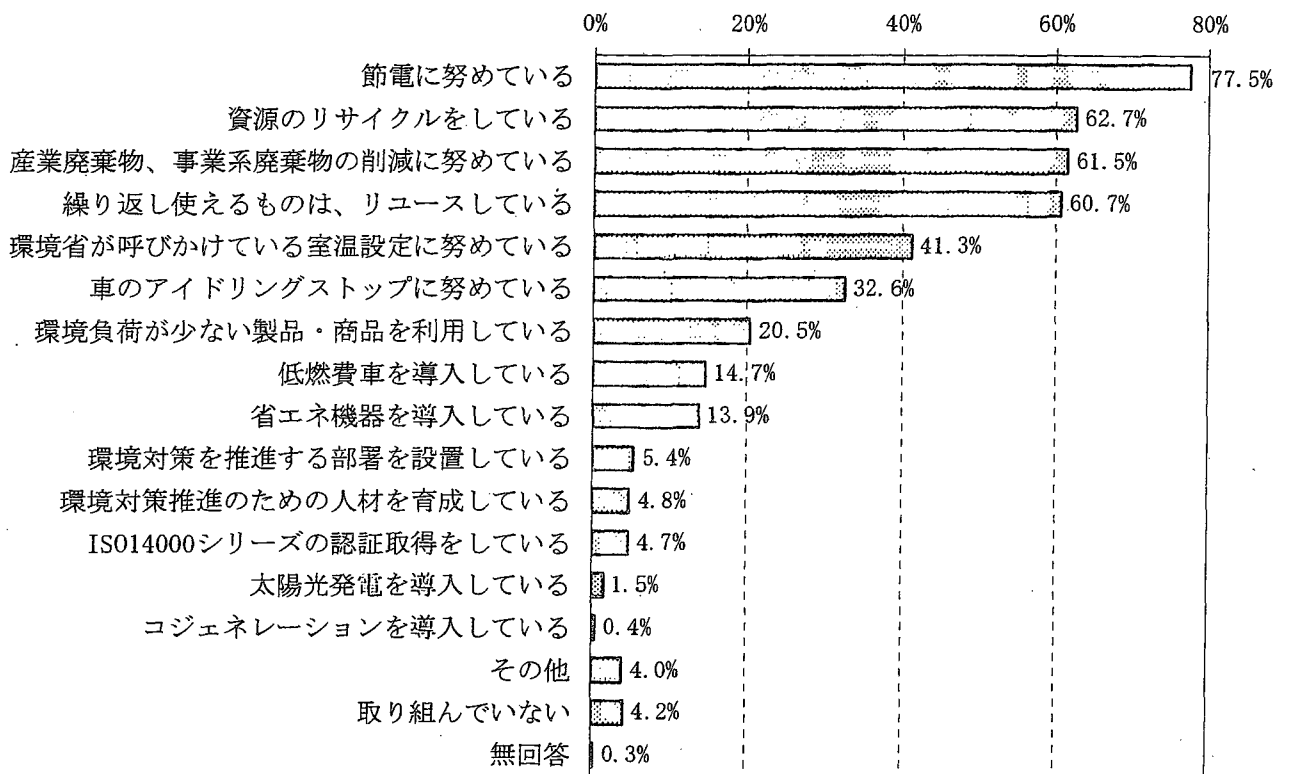
◇「CO<sub>2</sub>削減に取り組まない」31社の理由割合についてみると、「資金的余裕がない」が35.5%で最も多く、次いで「必要があると思わない」19.4%、「時間的余裕がない」16.1%、「当社だけ取り組んでも効果がない」12.9%、「相談相手がない」12.9%と続いている。31社はいずれも中小規模事業者であり、中小企業は環境対策に取り組むに際しても、多様な問題点・課題を抱えている。

② 事業者の各種要望に対する支援のあり方をまとめると、以下の4項目である。

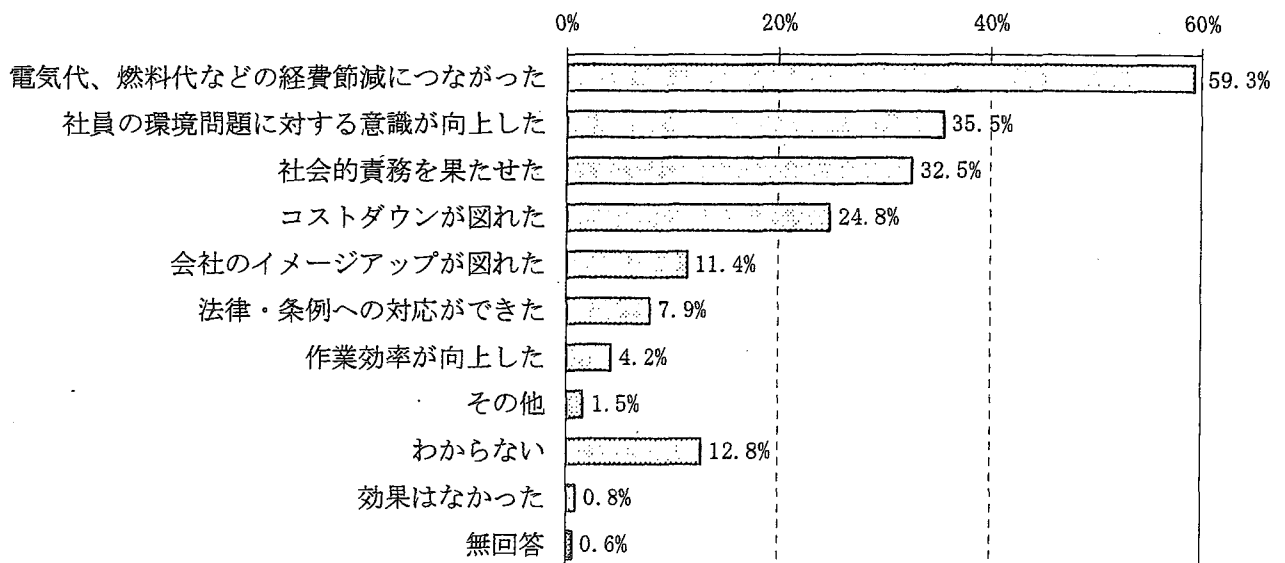
1. 公的助成制度、優遇税制、金融助成に関する情報提供（情報誌、ウェブサイト）
2. 先進事例に関する情報の収集・提供（ISO14001等管理手法の紹介）
3. 各種講演会、セミナーの開催（CO<sub>2</sub>排出量の計算方法、削減計画の策定等）
4. 専門家の派遣による助言・指導（推進体制、進行管理、実績評価、監査、表彰等）

- ㊦ 参考資料：全国地球温暖化防止活動推進センター〔各都道府県センター〕
- ・東京都地球温暖化防止センター：「無料省エネ診断」を利用して、省エネ指導や助言が受けられる。詳しくは ☞ <http://www.tokyo-co2down.jp/>  
また同センターは Web-Page 上でCO<sub>2</sub>排出量の計算ができる機能を提供している。
  - ・財団法人省エネルギーセンター：エネルギー使用量の簡易表はパソコン表計算ソフトを使って計算できる。詳しくは ☞ [http://www.eccj.or.jp/law06/xls/07\\_01.xls](http://www.eccj.or.jp/law06/xls/07_01.xls)

図表7 CO<sub>2</sub>削減の具体的な取り組み内容（複数回答）



図表8 CO<sub>2</sub>削減の具体的な取り組みの効果（複数回答）



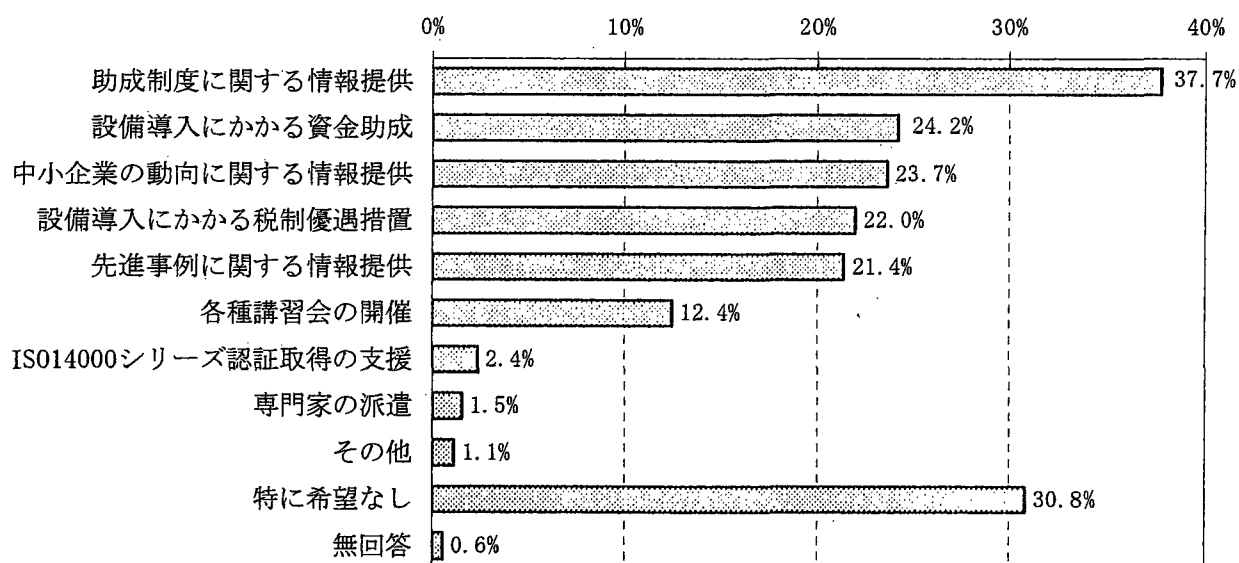
図表9 CO<sub>2</sub>削減の取組みに際しての問題や課題に関する上位6項目

(複数回答) (単位: %)

項目	1位	2位	3位	4位	5位	6位	特に問題はない
	従業員数が増加した	従業員の負担が大きい	価格に転嫁できなかった	コストが上昇した	関連情報が十分に得られない	作業効率が低下した	
全体	19.6	19.3	8.7	8.6	5.5	5.5	52.3
建設業	18.5	22.3	10.8	10.0	6.9	6.2	46.9
製造業	22.8	31.5	12.0	10.9	9.8	4.4	40.2
卸売業	15.5	10.3	1.7	6.9	1.7	5.2	63.8
小売業	24.5	16.6	8.0	8.0	6.0	5.3	52.3
サービス業	15.4	19.9	8.8	7.4	5.2	5.2	58.8
飲食店・宿泊業	22.6	17.7	8.1	8.1	6.5	9.7	54.8
その他の業種	16.1	12.4	8.6	8.6	—	3.7	53.1

太文字は「全体」と比較して比率が高い数値

図表10 CO<sub>2</sub>削減の取組みにあたっての希望する支援策 (複数回答)



③ タウン・マネジメント (地域との共生への取組み)

[i] 立地条件悪化の背景: 車社会に負けた商店街

経営実態調査の結果によれば、「経営上の問題点」として第9位に「立地条件の悪化」17.4%、「今後の経営方針」の第4位に「廃業」18.1%、第9位に「施設の移転」3.5%をあげている。

戦後、モータリゼーションの進展に伴って、かつて地域コミュニティの核として繁盛

し、徒歩サイズで形成された商店街の通路を、車が通行し、「賑わい・交流の場、ふれあい、ぬくもり、路面電車、街並み」は次々と壊されていった。

また一方、地方都市では、大型ショッピングセンターをはじめ住宅、総合病院や教育機関等の都市機能が郊外や幹線道路沿いへ移転し、かつてはまちの「顔」であった中心市街地の空洞化（シャッター通り化、賑わいと集客力の喪失）を招来した。

〔ii〕 国の商店街活性化支援施策を活用し、課題解決に取り組む。

a. 国は、改正まちづくり三法〔大規模小売店舗立地法、都市計画法、中心市街地活性化法の総称〕を平成7年11月に完全施行。延べ床面積1万㎡超の大規模集客施設の郊外立地を規制する一方、郊外に拡散した商業機能を含む都市機能を中心市街地に集約し、人口減少・少子高齢化社会に対応して、「コンパクトで賑わいあふれるまち」の再生を目標に、全国各地で市民・事業者・行政三者が協働して取り組んでいる。

b. 新法「地域商店街活性化法」の施行 <http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo>

平成21年7月8日参議院で『商店街の活性化のための地域住民の需要に応じた事業活動の促進に関する法律』（略称地域商店街活性化法）が可決、平成21年9月に施行される予定である。商店街が全国的に疲弊し、地域経済の存亡に関わる事態となっている中、「地域コミュニティの担い手」として商店街に対する期待はますます高まっている。同法では、商店街振興組合等が作成する活性化計画を経産大臣が認定し、認定された計画に基づく事業に支援策を講じる。主なポイントは、

- ① 補助金：補助率を従来の1/2から2/3に引上げ
- ② 税制措置：遊休土地、空き店舗対策として、土地譲渡所得の1,500万円までを特別控除
- ③ 小規模企業者が行う設備導入資金の無利子貸付割合を1/2から2/3に引上げ

〔iii〕 一般食堂の地域貢献活動

a. 実態調査の結果によれば、「商工会議所・商工会・商店街組合への参加」割合は3割（32.2%）と極めて低く、また「祭りやイベント等商店街の共同事業に参加」割合は27.7%と3割を切り、「地域の食文化の振興に協力している」割合は9.1%、「地場産業の振興に協力している」割合は6.1%と、1割を下回り低調である。

実態調査の対象にはないが、老舗の多い飲食店営業の経営者は、すでに商店街会長等役員経験者も多く、これまでに商店街の振興をはじめ防火・防犯、インターシップ制度や在宅高齢者への配食サービス等地域貢献に尽力されてきた。昨今、役員の高齢化と後継役員の不足、廃業等による会員の減少→祭り・イベント開催困難・廃止→来街者数の減少→商店街の一層の衰退と『マイナスの連鎖』が進行している。

b. 飲食店営業は地域コミュニティの担い手の一人として期待されている。

商店街等商業集積は、単に商品（モノ）の売り買いの場だけでなく、地域生活者が交流し、ふれあい、憩い、賑わう地域コミュニティの場である。高齢者をはじめLOHAS的生活者の多くが期待する、これからの商店街のあり方である。

□ 先ず商業者としての本業に徹しよう。地域商圈を食い尽くしては移転するチェーン飲食店と異なり、多くの独立飲食専門店は、小商圈で一所懸命勤勉な家族従業員に支えられ、小規模専門店の「強み」である「小回り・目配り・人くささ」を発揮して、『信



者』に愛顧され、『儲かる』ことが本来の努めである。

- そして、万一廃業の場合には『空き店舗』としてシャッターを下ろすことなく、「まちづくり機関」等に貸与して、不足業種の誘致、NPOの子育て支援施設や高齢者交流サロン、チャレンジショップ等に積極的に提供するなど、「地域住民のコミュニティ活動の場」として提供すること。飲食業から不動産賃貸業に転業することも〔所有権と利用権の分離〕大切な地域貢献の一つである。このようなケースに限らず、地域住民、NPOや行政と連携・つながり、まちおこしに意欲的に参加して、地域のにぎわい再生が図られるならば、本業にも相応の相乗効果が期待できる。

以上のように、先ず、商業者（飲食店）が元気になれば、来街者も増えて商店街も元気になり、まちにも賑わいが再生して元気になる、『プラスの連鎖』がおこる。

- c. 参考事例：地域社会と連携・つながり、まちおこしの事例を以下に紹介する。

以下の事例やまちづくり関連情報を、指導センターや組合のホームページの「リンク先」に追加するなど、適切な情報提供としての工夫を必要としたい。

- 東京高円寺阿波おどり <http://koenji-awaodori.com/>

店主の高齢化や後継者難による転廃業で商店会員が減少、伝統の阿波踊りを中止せざるを得ない窮状を行政と協議、NPO法人を設立、区民と連携したケース。

商店会の「祭りは販売促進の手段」に対して、区民は「地域の大切な伝統・生活文化である」と、様々なキャリア・専門性を持つ人びとが多数加入、見事に復活。

- 「新・がんばる商店街77選」 [中小企業庁：http://www.chusho.meti.go.jp/](http://www.chusho.meti.go.jp/)

地域コミュニティの担い手として、アイデアと工夫を凝らしながら頑張っている77商店街の取組みを選定、紹介している（平成21年3月）。

- まちづくり関連情報

★中心市街地活性化統合本部〔本部長：内閣総理大臣〕 <http://www.kantei.go.jp/>

★日本商工会議所まちづくり情報ナビゲーター <http://www.jcc.or.jp/machi>

★中小企業庁（独）中小企業基盤整備機構「街元気まちづくり情報サイト」

<http://www.machigenki.jp/>

おわりに

今日、飲食店を巡る経営環境は、激動の時代にあります。飲食店営業は美味しい飲食サービスの提供にとどまらず、生活者の価値観や健康をはじめ、地球規模の環境保全までも視野にいった、連携・つながるマーケティングが必要となっています。

すなわち、顧客〔信者〕とつながり食の安心と信頼性を確保し、業界内では指導センターや組合と相互につながり経営の合理化・効率化に努め、外部の支援機関と連携・つながって経営基盤の一層の強化を図り、地域の住民・事業者・行政と連携・つながり、まちおこし、環境保全や防災問題等と取組み、人々の心に満足と感動を提供する飲食サービス業として、地域社会に貢献することが期待されています。

そのためにも、経営指導員等の方々が、食の安心・安全アドバイザー役、地球温暖化ガス削減推進アドバイザー役やまちおこしコーディネーター役などとなって、営業者を適切に助言・支援し、なお一層ご活躍されることが望まれます。

飲食店業界の益々のご健闘とご繁栄を心から祈念申しあげる次第であります。