

飲食店営業（一般食堂）の
実態と経営改善の方策

平成16年10月

厚生労働省健康局生活衛生課

はじめに

本書は、厚生労働省から財団法人全国生活衛生営業指導センターへの委託により実施した平成15年度生活衛生関係営業経営実態調査（飲食店営業（一般食堂））の調査結果を中心に一般食堂の実態と経営改善の方策について、東康七中小企業診断士が執筆を担当しました。

本方策が飲食店営業（一般食堂）をめぐる諸問題の解決を図り、経営の近代化・合理化を推進するための一助となれば幸いです。

目 次

I	「一般食堂」業界の動向	1
1	一般食堂の市場規模とその動向	1
2	一般食堂の需要動向	2
3	一般食堂の経営動向	2
II	実態調査にみる「一般食堂」営業の現状	5
1	一般的事項	5
(1)	営業形態	5
(2)	店舗形態とフランチャイズ・チェーン（F C）等加入状況	6
(3)	創業年	7
(4)	立地条件	8
(5)	従業者の規模	9
(6)	経営者の年齢と後継者の有無	10
2	一般食堂の営業	11
(1)	1ヶ月の定休日数	11
(2)	1日の営業時間	12
(3)	開店時間と閉店時間	13
(4)	平均客数と平均客単価	14
(5)	宅配サービスの状況	15
(6)	主な食材の購入方法	15
(7)	当期純利益動向の主な原因	16
3	従業者と労働条件	17
(1)	1施設当たり平均従業者数	17
(2)	常時雇用者の平均在勤年数及び平均年齢	17
(3)	一日平均労働時間	19
(4)	月平均休日数	20
(5)	労働時間短縮努力	20
(6)	各種制度の整備状況	20
4	施設・設備の整備状況	22
(1)	土地・建物の所有状況	22
(2)	土地・建物の平均面積	23
(3)	店舗新築・改築後の年数	25
(4)	客席定員数	25
(5)	設備の保有状況	26
5	設備投資と資金調達方法	25
(1)	過去3年間の設備投資実績及び資金調達方法	26
(2)	今後3年間の設備投資予定及び資金調達方法	27

6	サービス関係	29
(1)	ごみ減量化・リサイクル実施状況	29
(2)	高齢者や車椅子利用者に配慮した設備及びサービス状況	29
(3)	分煙の状況	31
(4)	情報化の状況	31
7	経営上の問題点と今後の経営方針	32
(1)	経営上の問題点	32
(2)	今後の経営方針	33
Ⅲ	一般食堂の経営改善方策	34
1	一般食堂営業の「振興指針」の概要	34
2	一般食堂の経営改善方策について（中小企業診断士 東 康 七）	43

「一般食堂」営業の実態について、平成15年度生活衛生関係営業経営実態調査がとりまとめられた。この調査結果をもとに、「一般食堂」業界の実態と経営上の問題点・課題を明らかにし、今後の「一般食堂」の経営改善方策について述べたい。

I 「一般食堂」業界の動向

1. 一般食堂の市場規模とその動向・・・市場規模は縮小傾向

(財) 外食産業総合調査研究センター（以下外食総研と略す）の2004年版「外食産業統計資料集」により、平成8年以降の「食堂・レストラン（含む一般食堂）」の市場規模の推移をみたものが（表-1）である。平成9年の市場規模9兆7千億円台をピークに年々減少し、14年では8兆8千億円台（8年対比△4.7%）へと縮小している。

また、外食産業全般の市場規模については昨今、成長性の高い中食市場（8年対比13年で15.9%増加）の影響を強く受け、8年の28兆円台から13年の25兆円台に縮小している。（表-2：8年対比13年で△9.7%減少）

表-1 外食産業及び食堂・レストラン市場規模の推移（単位：億円、%）

平成	8年	9年	10年	11年	12年	13年	14年	
外食産業計	286,502	290,702	284,961	273,880	269,926	258,630	255,749	
増減率	2.8	1.5	△2.0	△3.9	△1.4	△1.4	△1.1	
飲食店	128,995	134,406	132,659	128,390	129,241	124,228	124,829	
増減率	5.1	4.2	△1.3	△3.2	△0.7	△3.9	0.5	
内 数	食堂レストラン	93,062	97,332	95,286	92,128	92,120	87,940	88,728
	増減率	5.6	4.6	△2.1	△3.2	△0.0	△4.5	0.9
	そば・うどん店	10,507	10,856	11,099	10,746	11,089	10,950	10,975
	増減率	6.7	3.3	2.2	△3.2	3.2	△1.3	0.2
	すし店	15,156	15,455	15,169	14,284	14,335	13,634	13,423
	増減率	0.1	2.0	△1.9	△5.8	0.4	△4.9	△1.5
その他飲食店	10,270	10,763	11,105	11,232	11,697	11,704	11,703	
増減率	6.5	4.8	3.2	1.1	4.1	0.1	△0.0	

表-2 内食・中食・外食の市場規模の推移とその構成（単位：億円、%）

平成	8年	9年	10年	11年	12年	13年	13/8年
内食	432,199	426,373	430,611	418,019	397,803	406,454	△6.0%
構成比	56.1	55.1	55.7	55.7	54.7	56.0	
中食	52,309	56,161	57,756	58,421	59,337	60,609	15.9%
構成比	6.8	7.3	7.5	7.8	8.2	8.4	
外食	286,502	290,702	284,961	273,880	269,925	258,630	△9.7%
構成比	37.2	37.6	36.8	36.5	37.1	35.6	
食市場	771,010	773,226	773,328	750,320	727,065	725,693	△5.9%

2. 「一般食堂」の需要動向・・・1世帯当たり年間支出額は増加傾向

総務省の「家計調査年表（全世帯）」によれば（表—3）、一般食堂に対する1世帯当たりの年間支出額は、平成元年以降、同5年及び13年の減少（△0.4%、△3.8%）を除けば年々増加傾向にある。一般外食市場が前項で述べたように、中食市場の高い成長の影響を受けて縮小傾向にあるなかで、一般食堂に対する消費支出が堅調であるため、一般外食に占める一般食堂のシェアは、平成3年の16%台から年々増加し14年ではほぼ24%となっている。

表—3 1世帯当たり年間「一般食堂」支出額の推移（単位：円、%）

（資料）総務省「平成14年家計調査年表（全世帯）」に基づき、「一般食堂」支出額について便宜的に、「和食」及び「洋食」の合計額として算出した。
（注）平成12年より「他の和・中華食」が「和食」「中華食」に細分類され、かつ一部が「洋食」にも計上されている。

年 度	一般外食費 A	対前年比 増減率	一般食堂支出 B	対前年比 増減率	支出シェア B/A
平成元年	146,123	1.2	25,830	6.4	17.7
2	153,644	5.1	26,776	3.7	17.4
3	160,958	4.8	26,815	0.1	16.7
4	164,124	2.0	27,503	2.6	16.8
5	163,384	△0.5	27,395	△0.4	16.8
6	162,855	△0.3	27,879	1.8	17.1
7	162,491	△0.2	28,145	1.0	17.3
8	165,486	1.8	29,915	6.3	18.1
9	170,693	3.1	33,000	10.3	19.3
10	167,103	△2.1	35,392	7.2	21.2
11	165,100	△1.2	36,985	4.5	22.4
12	161,736	△2.0	38,805	4.9	24.0
13	154,762	△4.1	37,349	△3.8	24.1
14	157,524	1.8	37,638	0.8	23.9

（資料）14年総務省「家計調査年表」

3. 一般食堂の経営動向

（1）全国一般食堂の店舗数と規模・・・店舗数は減少、経営規模は拡大

総務省の「事業所・企業統計調査」によれば（表—4）、全国一般食堂店舗数は平成8年の8万7千店台から同13年の8万店台へと7.6%減少している。一方、従業員数は8年の49万人台から13年の56万人台へ、12.7%と二桁増加している。

1 事業所当たりの平均従業者数の推移を見ると、5.7人→6人→7人へと1店舗当たりの経営規模が拡大している。

表—4 全国「一般食堂」の事業所・従業者数の推移（単位：店、人、%）

平成	8年	11年	13年	8年対比13年増減率%
事業所数	87,129	82,034	80,511	△7.6
従業者数	498,659	491,803	561,945	12.7
1事業所当たり平均従業者数	5.7	6.0	7.0	22.8

（資料）総務省平成8,11,13年「事業所・企業統計調査」

（表—5）は、従業者の規模別に店舗数と従業者数の構成比を見たものである。
 ・事業所数の構成割合では、「1～4人」規模が42.1%で最も多く、次いで多い「0人」規模（いわゆる生業店）の31.3%と合計すれば73.4%となり、4人以下の小規模の店舗が全体の7割強を占めている。

・従業者数の構成割合をみると、「30～49人」規模（平均従業者38人）が23.0%で最も多く、次いで「1～4人」規模（平均従業員3.4人）が20.7%となっている。

4人以下規模の店が年々減少し30人以上規模の店が増加した結果、2極分化の構造となっている。

表—5 従業者の規模別事業所数・従業者数（平成13年）（単位：店、人、%）

従業者の規模	事業所数	構成比	従業者数	構成比
0人	25,174	31.3	47,869	8.5
1～4	33,896	42.1	116,051	20.7
5～9	9,691	12.0	73,523	13.1
10～19	5,094	6.3	73,817	13.1
20～29	2,470	3.1	61,497	10.9
30～49	3,388	4.2	128,969	23.0
50～99	698	0.9	42,701	7.6
100～199	78	0.1	10,857	1.9
200～299	13	0.0	3,158	0.6
300～499	8	0.0	2,922	0.5
500～999	1	0.0	581	0.1
1,000以上	—	—	—	—
合計	80,511	100.0	561,945	100.0

（資料）平成13年総務省「事務所・企業統計調査」

(2) 一般食堂（健全・欠損企業別）の経営指標

(表一6)は、前回及び今回実施された経営実態調査の結果に基づき、対象企業の経営指標を比較したものである。

「2財務」は、長期借入金の返済により固定長期適合率が低下し(好転)、その結果、当座・流動比率が上昇(好転)している。「3販売」は全て悪化。「4労務」は月平均人件費の圧縮(好転)。「1総合」は全て悪化しているが、欠損企業の自己資本比率が△5.0%から7.7%へと12.7ポイント好転している。

(注) 前回調査の売上高対総利益率は、今回調査と同様の算式によれば、健全企業34.9%→61.5%、欠損企業35.4%→66.2%となる。

表一6 経営指標の比較表 (単位：%、回、千円)

	実態調査実施年月 (対象企業数)	平成7年11月			平成15年10月			総平均比較
		健全企業 (169)	欠損企業 (49)	総平均 (218)	健全企業 (374)	欠損企業 (159)	総平均 (533)	
1 総 合	経営資本対営業利益率%	8.2	△6.7	4.0	5.7	△5.5	2.7	悪化
	経営資本回転率(回)	1.0	1.3	1.1	1.1	1.1	1.1	—
	売上高対営業利益率%	8.2	△5.3	3.7	5.3	△5.1	2.5	悪化
	総資本対経常利益率%	8.2	△5.3	4.0	5.0	△5.2	2.2	悪化
	総資本対自己資本比率%	30.8	△5.0	19.8	19.6	7.7	16.3	悪化
2 財 務	当座比率%	42.8	29.3	37.5	55.4	52.8	54.6	好転
	流動比率%	73.4	43.4	61.7	85.0	79.7	83.3	好転
	自己資本対固定資産比率%	250.1	△1,604	394.1	407.5	1,008.0	484.5	悪化
	固定長期適合率%	114.2	154.1	124.4	109.7	134.8	115.4	好転
	固定資産回転率(回)	1.2	1.3	1.3	1.2	1.3	1.2	悪化
3 販 売	売上高対総利益率%	34.9	35.4	35.0	60.1	60.4	60.2	注
	売上高対経常利益率%	8.6	△4.9	4.1	5.1	△5.3	2.3	悪化
	従業員1人当たり 年間売上高(千円)	7,377	10,370	8,168	6,367	5,425	6,079	悪化
	営業費比率%	26.6	40.7	31.3	54.8	65.5	57.7	悪化
	売上高対広告費比率%	0.4	0.7	0.5	0.8	0.8	0.8	悪化
4 労 務	従業員1人当たり 月平均人件費(千円)	163	332	208	147	154	149	好転
	総人件費対 直接人件費比率%	80.6	66.7	74.8	95.1	93.3	94.5	悪化
	人件費対福利厚生費比率%	4.5	6.7	5.5	4.9	6.7	5.5	—
	従業員1人当たり 有形固定資産(千円)	5,622	6,293	5,799	4,673	3,771	4,398	好転

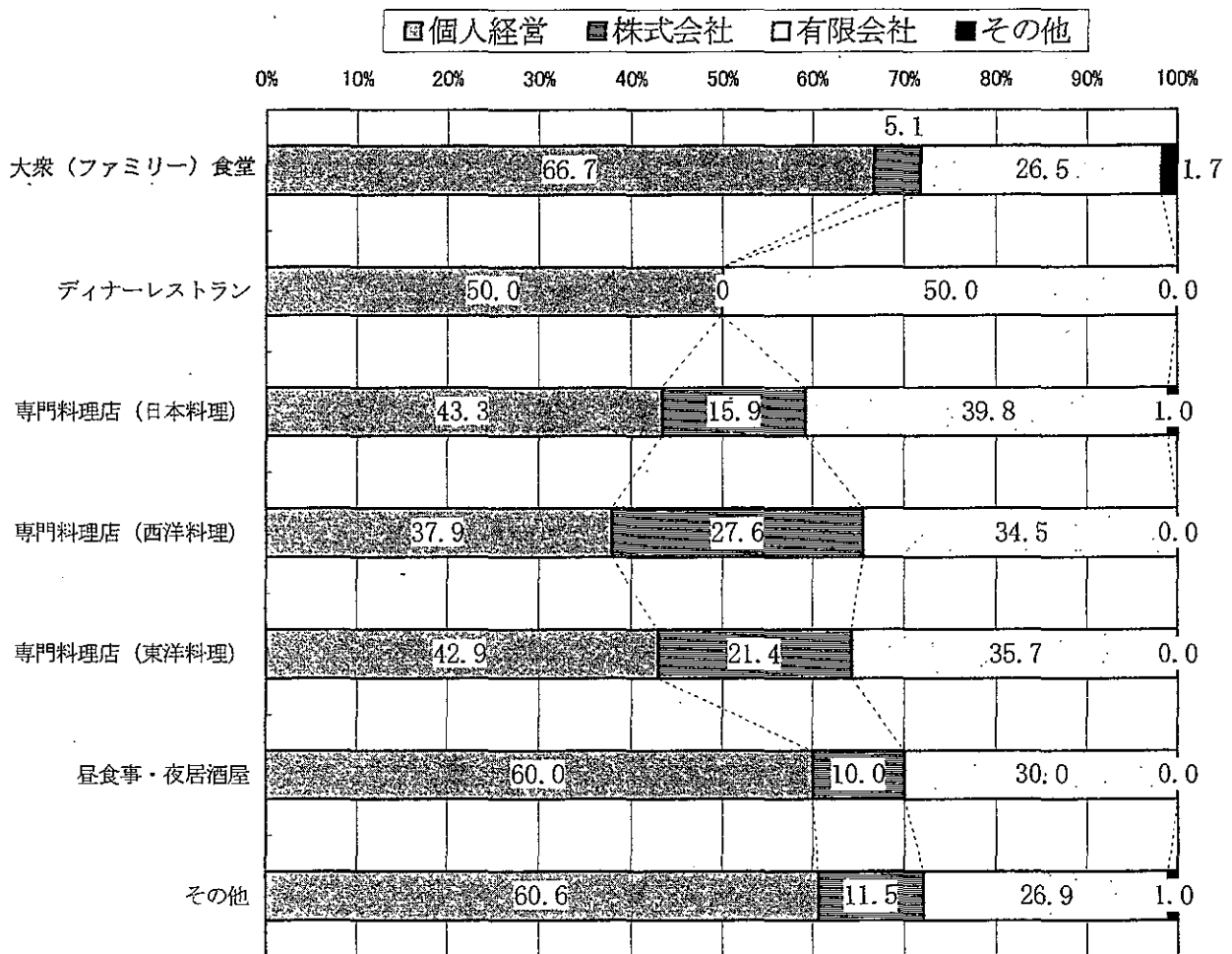
II 実態調査にみる「一般食堂」営業の現状

平成15年度の経営実態調査対象となった「一般食堂」の総施設数689について、特徴的な事項について以下に述べる。

1. 一般的事項

(1) 営業形態

図一1 経営主体別・営業形態別施設数の構成割合（単位：％）



営業形態	経営主体		個人経営	株式会社	有限会社	その他				
	総数	割合								
	689	100.0	385	55.9	79	11.5	218	31.6	7	1.0
大衆（ファミリー）食堂	234	34.0	66.7	5.1	26.5	1.7				
ディナーレストラン	2	0.3	50.0	—	50.0	—				
専門料理店（日本料理）	201	29.2	43.3	15.9	39.8	1.0				
専門料理店（西洋料理）	29	4.2	37.9	27.6	34.5	—				
専門料理店（東洋料理）	28	4.1	42.9	21.4	35.7	—				
昼食事・夜居酒屋	90	13.1	60.0	10.0	30.0	—				
その他	104	15.1	60.6	11.5	26.9	1.0				

営業形態を総数で見ると、大衆(ファミリー)食堂が34.0%で最も多く、次いで日本料理29.2%、その他15.1%、昼食事・夜居酒屋13.1%の順となっている。

経営主体別にみると、いずれの営業形態についても個人経営の割合が最も多い。

(2) 店舗の形態とフランチャイズ・チェーン(F C)等加入状況

(表-7) (図-1.2) 本店・支店の店舗形態及びF C加入状況 (単位: %)

店舗形態		総数	店舗の形態						
			単独店	本店	(支店数)		支店	不詳	
F C等加入		689	594	85	1店(44)	2店以上	9	1	
		100.0	86.2	12.3	(6.4)	(6.0)	1.3	0.1	
F C 等 加入	加入している	22	3.2	8	12	(6)	(6)	2	-
	加入していない	665	96.5	585	72	(38)	(34)	7	1
	不詳	2	0.3	1	1	-	(1)	-	-

図-1 店舗形態別施設数の構成割合

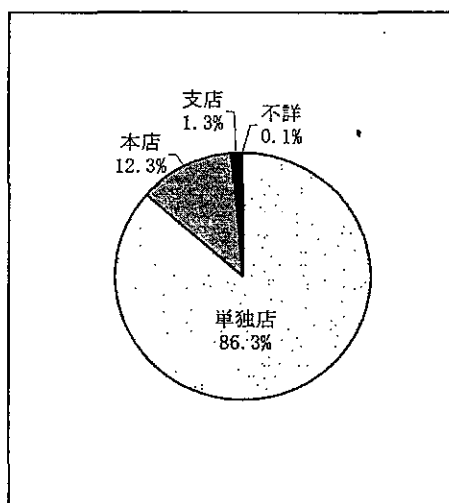
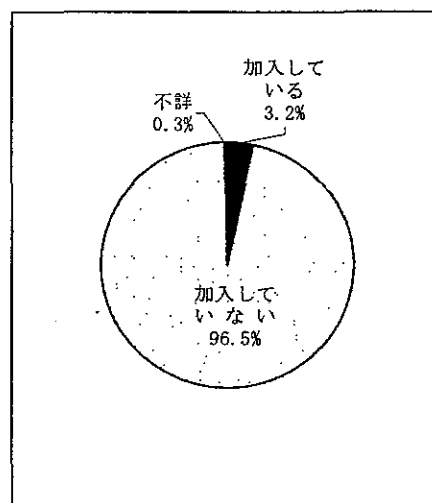


図-2 F C加入状況

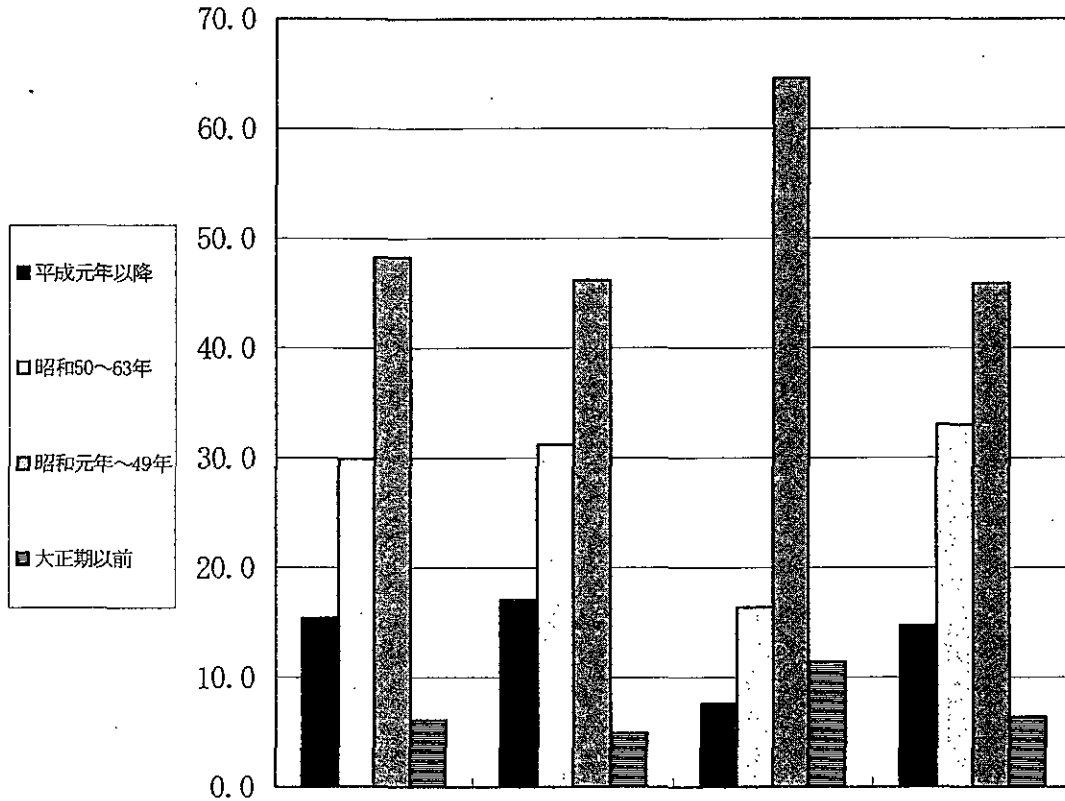


(表-7) (図-1、2) は、本店・支店等の店舗形態及びF C状況をみたものである。

- ①支店を持たない「単独店」の割合が圧倒的に多く、86.2%となっている。「本店」は12.3%、「支店」は1.3%で非常に少ない。
- ②フランチャイズ・チェーン(F C)等に参加している割合については、僅かに3.2%(22施設)に過ぎない。

(3) 創業年

図-3 経営主体別・創業年別施設数の構成割合 (単位: %)



経営主体	総数		個人経営		株式会社		有限会社		その他
	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)	件数
創業年	689	100.0	385	100.0	79	100.0	218	100.0	7
平成元年以降	106	15.4	66	17.1	6	7.6	32	14.7	2
昭和50~63年	206	29.9	120	31.2	13	16.4	72	33.0	1
昭和元年~49年	333	48.3	178	46.2	51	64.6	100	45.9	4
大正期以前	42	6.1	19	4.9	9	11.4	14	6.4	-

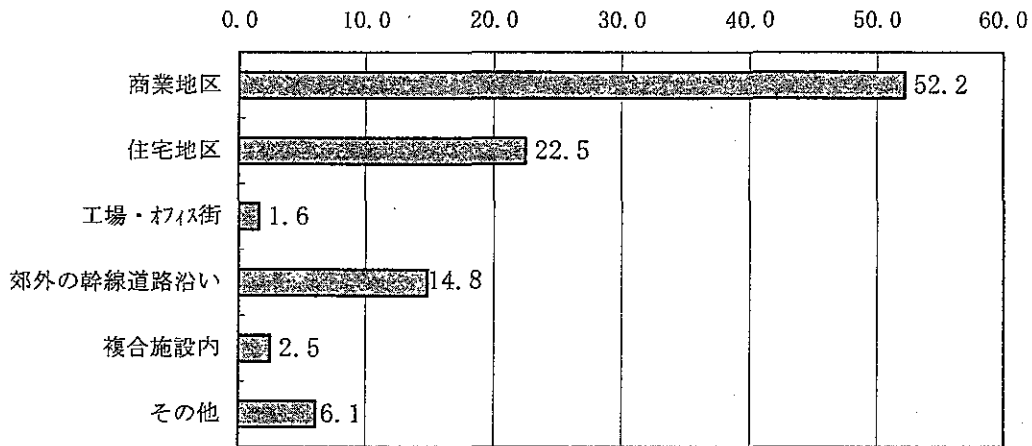
(注) 創業年について不詳2店(個人経営)を除く。

総数で見ると、「昭和元年~49年」が48.3%で半数近く、次いで3割近い「昭和50~63年」と合計すれば78.2%となり、昭和時代に創業した割合が8割近くを占めている。次いで「平成元年以降」が15.4%、「大正以前」が6.1%となっている。

いずれの経営主体についても「昭和元年~49年」創業の割合が最も多く、次いで「昭和50~63年」が多く、昭和時代の創業が最も多くなっている。

(4) 立地条件

図-4 立地条件別施設数の構成割合(単位：%)



(注) 立地条件について不詳2店 (0.3%)

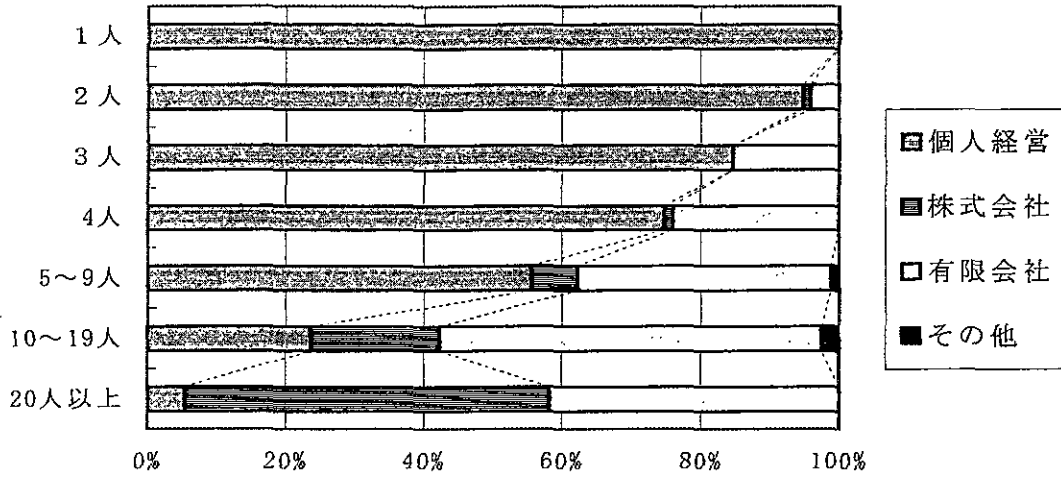
総数	商業地区	住宅地区	工場・オフィス街	郊外の幹線道路沿い	複合施設内	その他
689	360	155	11	102	17	42
100	52.2	22.5	1.6	14.8	2.5	6.1

一般食堂の立地については、「商業地区」が52.2%で最も多く、次いで「住宅地区」が22.5%、「郊外の幹線道路沿い」が14.8%、以下「その他」「複合施設内」「工場、オフィス街」の順となっている。

「商業地区」と「住宅地区」を合計すれば74.7%となり、商業・住宅地区に4分の3が最も多く立地している。

(5) 従業員の規模

図-5 経営主体別・従業員規模別施設数の構成割合 (単位: %)



	総数		個人経営	株式会社	有限会社	その他
	689	100.0				
1人	10	1.5	100.0	-	-	-
2人	95	13.8	94.7	1.1	4.2	-
3人	71	10.3	84.5	-	15.5	-
4人	75	10.9	74.7	1.3	24.0	-
5~9人	243	35.3	55.6	6.6	36.6	1.2
10~19人	118	17.1	23.7	18.6	55.1	2.5
20人以上	75	10.9	5.3	52.0	41.3	1.4

(注) 従業員の規模が不詳2社除く

従業員規模別に経営主体割合を示したものが(図-5)である。

総数で見ると「5~9人」規模の割合が35.3%で最も多くなっている。

従業員規模別にみると、「1人」「2人」「3人」「4人」規模までは(いわゆる生業店)個人経営が圧倒的に多く、それぞれ70%以上100%を占めている。

「5~9人」規模では個人経営の55.6%に次いで有限会社の割合が36.6%を占め、「10~19人」規模では有限会社が55.1%で個人経営の23.7%を超えて多くなっている。いわゆる生業店から家業への脱皮の段階である。

「20人以上」では株式会社が52.0%で最も多くなり、家業から企業へと成長した段階である。

(6) 経営者の年齢と後継者の有無

表-8 経営者の年齢階級別施設数の構成割合(単位:歳、%)

	総数	30才未満	30~39才	40~49才	50~59才	60~69才	70才以上	不詳
施設数	689	3	25	98	237	252	69	5
構成割合	100.0	0.4	3.6	14.2	34.4	36.6	10.0	0.7

経営者年齢	50歳以上	50~59才	60~69才	70才以上	不詳
後継者有	321	57.5	37.1	47.7	15.3
// 無	212	37.9	49.5	41.5	9.0
不詳	25	4.4	43.3	36.7	3.3
総数	558	100.0			

図-6 経営者の年齢階級別施設数の構成割合(単位:%)

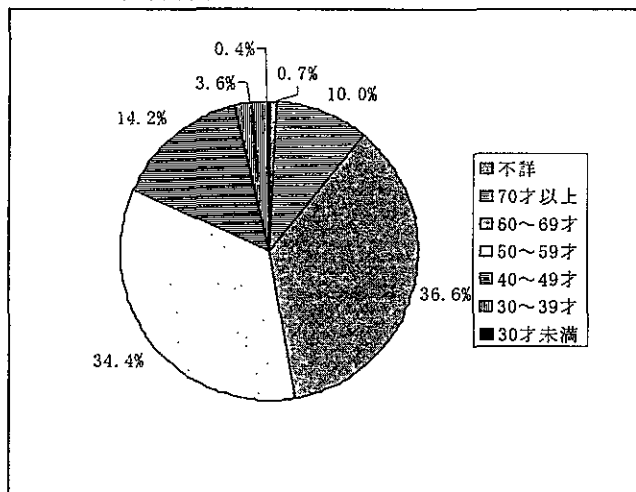
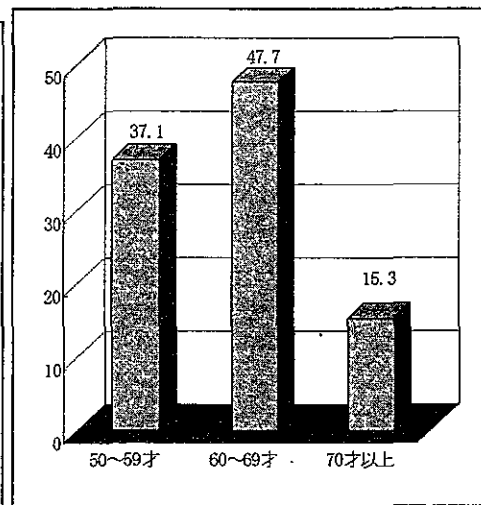


図-7 後継者「有り」の構成割合(単位:%)



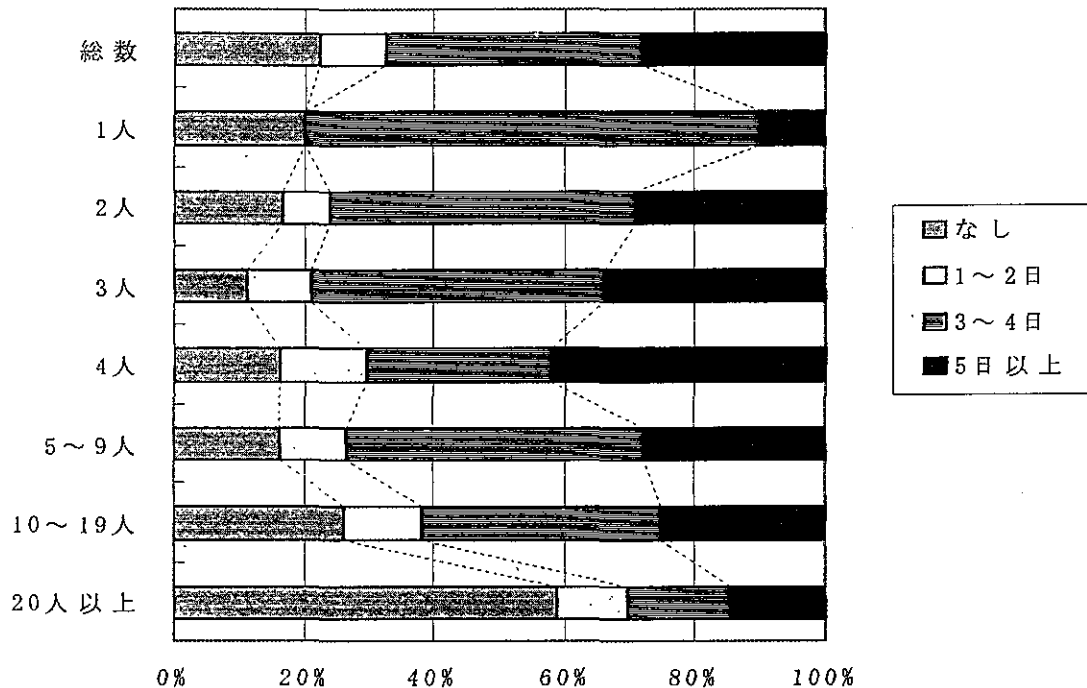
(表-8)(図-6.7)は経営者の年代別構成割合及び50歳以上の経営者について後継者有無の割合を示したものである。

- ①「60~69歳」が36.6%で最も多く、次いで多い「50~59歳」の34.4%と合計すれば7割強(71.0%)を占めている。特に60歳以上を合計すれば46.6%となり、経営者の高齢化が進んでいる。
- ② 50歳以上の経営者については、「後継者有」が57.5%で6割近いが、「後継者無」が37.9%で4割近い。後継経営者の育成あるいは確保が大きな課題の一つとなっている。

2. 一般食堂の営業

(1) 1ヶ月の定休日数

図-8 従業者規模別定休日数別施設数の構成割合 (単位: %)



定休日数	なし	1～2日	3～4日	5日以上
総数	22.2	10.3	39.3	28.2
1人	20.0	-	70.0	10.0
2人	16.8	7.4	47.4	28.4
3人	11.3	9.9	45.1	33.8
4人	16.0	13.3	28.0	42.7
5～9人	16.5	10.3	45.3	28.0
10～19人	26.3	11.9	36.4	25.4
20人以上	58.7	10.7	16.0	14.7

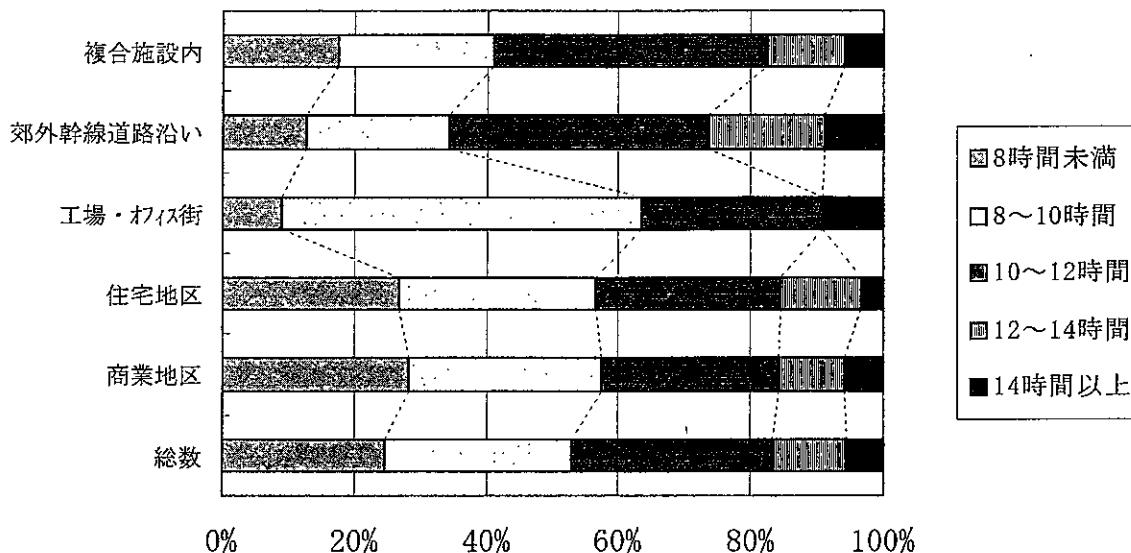
1ヶ月の定休日について総数で見ると、「3～4日」の割合が39.3%で最も高く、次いで「5日以上」の割合が28.2%となっている。

従業者規模別にみると「1人」規模では「3～4日」が70.0%で顕著に高い。「4人」規模を除いて「1人」から「5～9人」規模までは、総数と同様の傾向を示している。

「10～19人」規模から「なし」の割合が高くなり、特に、「20人以上」規模では、定休日「なし」の割合が58.7%で最も高く、次いで「3～4日」が16.0%となっている。

(2) 1日の営業時間

図-9 立地条件別・営業時間別施設数の構成割合 (単位: %)



立地条件 一日の 営業時間	総数	商業地区	住宅地区	工場 オフィス街	郊外幹線道 路沿い	複合施設内
8時間未満	24.5	28.1	26.5	9.1	12.7	17.6
8~10時間	28.2	29.2	29.7	54.5	21.6	23.5
10~12時間	30.3	26.7	27.7	27.3	39.2	41.2
12~14時間	11.2	10.0	12.3	-	17.6	11.8
14時間以上	5.4	5.8	3.2	9.1	8.8	5.9

1日の営業時間数について総数で見ると、「10~12時間」営業が30.3%で最も多く、次いで「8~10時間」営業が28.2%となっている。両者を合計すると58.5%となり、8~12時間営業が6割近く占めている。

立地条件別にみると、「商業地区」「住宅地区」及び「工場・オフィス街」については、いずれも「8~10時間」の割合が最も高く、次いで「10~12時間」が高くなっている。

「郊外幹線道路沿い」及び「複合施設内」については、「10~12時間」営業の割合が最も高く、それぞれ39.2%、41.2%となっている。次いで「8~10時間」の割合が高く、それぞれ21.6%、23.5%となっている。

(3) 開店時間と閉店時間

表一 9 営業形態別・開店時間及び閉店時間別施設数の構成割合 (単位: %)

	開店時間				閉店時間			
	9時前	～10時台	～12時台	13時以降	19時前	19時台	20時台	21時以降
総数	7.0	16.4	56.9	19.0	14.5	4.5	13.2	67.2
大衆(ファミリー)食堂	10.7	20.1	64.5	4.3	12.8	7.7	21.8	57.7
デパートレストラン	50.0	50.0	-	-	50.0	-	-	50.0
専門料理(日本料理)	3.5	14.9	58.7	21.9	9.5	1.5	10.9	77.1
〃(西洋料理)	-	10.3	86.2	3.4	3.4	3.4	6.9	86.2
〃(東洋料理)	-	82.1	10.7	-	10.7	7.1	10.7	71.4
昼食事・夜居酒屋	-	11.1	54.4	33.3	15.6	-	3.3	80.0
その他	14.4	19.2	24.0	41.3	30.8	6.7	9.6	51.9

総数で開店時間についてみると「～12時台」が56.9%で最も高く、閉店時間については「13時以降」が67.2%で最も高くなっている。

開店時間・閉店時間をみると、営業形態ごとの特色がうかがわれる。

- ① 大衆(ファミリー)食堂は「～12時台」開店が64.5%で最も多く「21時以降」閉店が57.7%で最も多く、深夜営業の傾向をもっている。
- ② 専門料理店の中では、日本料理・西洋料理は「～12時台」開店がそれぞれ58.7%、86.2%で最も多く、「21時以降」閉店がそれぞれ77.1%、86.2%で最も多く深夜営業となっている。東洋料理については「～10時台」開店が82.1%で最も多く、「21時以降」閉店が71.4%となっており、早朝開店・深夜閉店の傾向をもっている。
- ③ 昼食事・夜居酒屋営業については、開店は「～12時台」が54.4%で最も多く、次いで「13時以降」が33.3%となっている。昼食事に重点を置いた店と夜居酒屋に重点を置いた店の営業形態が表われている。閉店時間についてはいずれも「21時以降」が80.07%で最も多く深夜営業となっている。

(4) 平均客数と平均客単価

表一 10 営業形態別平均来店数と平均単価 (単位: 人、円)

総数	一日平均客数				1施設当たり	
	50人未満	50~100	100~200	200人以上	1日平均客数(人)	
(689)	48.5	25.8	17.3	7.5	81.4	
100						
総数	客一人当たり平均食事単価					1施設当たり
(689)	500円未満	~1000	~1500	~2000	2000円以上	客1人平均単価
100	1.5	30.8	16.7	9.4	40.9	1973.6円

営業形態	1施設当たり平均客数(人)	1施設当たり平均客単価(円)
総数平均	81.4	1.973.6
大衆(ファミリー)食堂	89.1	975.3
専門料理店(日本料理)	77.2	3.245.8
〃(西洋料理)	107.4	1.904.0
〃(東洋料理)	77.5	1.458.9
昼食事・夜居酒屋	67.4	2.158.2
ディナーレストラン	99.5	1.360.0
その他	77.7	1.787.6

① 1日平均客数(総平均81.4人)

客数規模別にみると、「50人未満」が48.5%で最も多く、次いで「50~100人」が25.8%で、両者を合計すると4分の3の割合(74.3%)が100人以下となっている。

営業形態別にみると、①西洋料理107.4人、②ディナーレストラン99.5人③大衆食堂が89.1人で、平均81.4人を上回っている。

② 客単価(総平均1.973.6円)

食事単価規模別に割合をみると、「2000円以上」が40.9%で最も多く、次いで「~1000円」が30.8%で多くなっている。

営業形態別にみると、①「日本料理」が3.245.8円②「昼食事・夜居酒屋」が2.158.2円で総平均を上回りその他はすべて下回っている。

(5) 宅配サービスの状況

表-1.1 営業形態別・宅配サービス有無別施設数の構成割合 (単位: %)

営業形態	総数		売上に占める割合 (%)				宅配なし
	宅配あり		10%未満	10~20	20~30	30%以上	
	209	30.3	6.1	7.8	3.6	12.5	68.9
大衆 (ファミリー) 食堂	77	32.9	6.0	8.5	3.4	14.5	66.7
ディナーレストラン	-	-	-	-	-	-	100.0
専門料理店 (日本料理)	90	44.8	8.0	13.4	7.0	15.9	55.2
〃 (西洋料理)	4	13.8	3.4	-	-	10.3	82.8
〃 (東洋料理)	4	14.3	3.6	3.6	3.6	-	85.7
昼食事・夜居酒屋	18	20.0	10.0	2.2	2.2	5.6	78.9
その他	15	14.4	1.0	3.8	-	9.6	83.7

総数で見ると「宅配サービスあり」の割合は30.3%を占めている。営業形態別にみると、専門料理店 (日本料理) が44.8%で最も多く、次いで大衆食堂が32.9%が多い。宅配サービスが売上に占める割合をみると、大衆食堂では「20~30」及び「30%以上」を合計すると17.9%となり、重要な収入部門となっている。同様に日本料理についても合計すると22.9%となっており、他の営業形態との差異化(強み)がうかがわれる。

(6) 主な食材の購入方法

表-1.2 営業形態別・食材の購入方法別施設の構成割合 (単位: %)

	食材の購入方法				
	特定農家等と契約	小売店から購入	共同購入	インターネットで購入	その他
総数	3.0	70.4	2.3	0.1	23.2
大衆 (ファミリー) 食堂	3.4	76.5	4.3	-	15.4
ディナーレストラン	-	-	-	-	100.0
専門料理店 (日本料理)	3.0	63.7	1.0	-	31.8
〃 (西洋料理)	13.8	58.6	3.4	-	24.1
〃 (東洋料理)	-	67.9	-	-	28.6
昼食事・夜居酒屋	1.1	80.0	1.1	1.1	15.6
その他	1.9	66.3	1.9	-	27.9

総数で見ると「小売店から購入」方法の割合が70.4%で最も多く、次いで「その他」23.2% (業務卸等と想定される) が多い。

営業形態別にみても同様の傾向にある。西洋料理店では「特定農家等と契約」仕入の割合が13.8%で他の営業形態より若干多くなっている。

インターネット活用による購入方法は、総数みると僅かに0.1%で、極めて少ない。

(7) 当期純利益動向の主な原因

表-13 営業形態別・当期純利益動向の原因別施設数の構成割合 (単位: %)

番号	利益増加原因					利益減少原因					その他	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	客数の増加	料金の値上げ	原材料の節減	人件費の節減	諸経費の節減	客数の減少	料金の据置き	原材料の増大	人件費の増大	諸経費の増大	立地条件の変化	その他
総数	8.3	0.4	3.0	5.5	4.4	63.0	5.2	0.7	1.3	1.5	1.9	1.9
大衆(ファミリー)食堂	6.0	0.4	1.7	6.0	6.0	66.7	5.6	0.4	0.4	0.9	2.1	1.7
ディナーレストラン	-	-	-	50.0	-	50.0	-	-	-	-	-	-
専門料理店(日本料理)	8.0	0.5	5.0	5.0	5.5	60.2	5.0	1.5	2.0	2.5	1.5	2.0
〃(西洋料理)	10.3	3.4	-	6.9	3.4	58.6	3.4	-	3.4	-	-	-
〃(東洋料理)	-	-	-	3.6	3.6	82.1	3.6	-	-	3.6	-	3.6
昼食事・夜居酒屋	16.7	-	4.4	2.2	1.1	58.9	5.6	1.1	2.2	-	2.2	-
その他	7.7	-	2.9	7.7	1.9	60.6	5.8	-	1.0	1.9	2.9	3.8

(表-13)は、当期純利益の動向の原因12項目を便宜的に「利益増加原因」(番号1~5)と「利益減少原因」(番号6~10)に分類したものである。なお、「立地条件の変化」は双方の原因に関連していると考えられるので「その他」とした。利益の増減については、次の方程式が成り立つ。

$$\text{利益} = \text{営業収入 (客数} \times \text{客単価)} - \text{営業経費}$$

すなわち、利益の増加を図るためには、先ず、客数×客単価(料金の値上げ) = 営業収入の増加を図る営業に努める一方、営業経費の節減(原材料、人件費等の諸経費の節減)を図り、利益の増加を図る関係を示したものである。

- ①15年度の「一般食堂」を経営実態調査(対象533施設)結果によれば、売上高と利益も増加した店は73店(13.7%)であった(いわゆる経営改革組)。一方、売上高も利益も減少した店は222店(41.6%)あり、経営改革組の3倍となっている。
- ②利益動向の主な原因をみると、総数では「客数の減少」割合が63.0%で突出して高く、「客数の増加」8.3%の7.6倍となっている。営業形態別にみても、いずれも「客数の減少」割合が突出して高く「客数の増加」割合の3.5倍(昼食事・夜居酒屋)から11倍(大衆食堂)となっており、営業形態によって大きな格差がみられる。

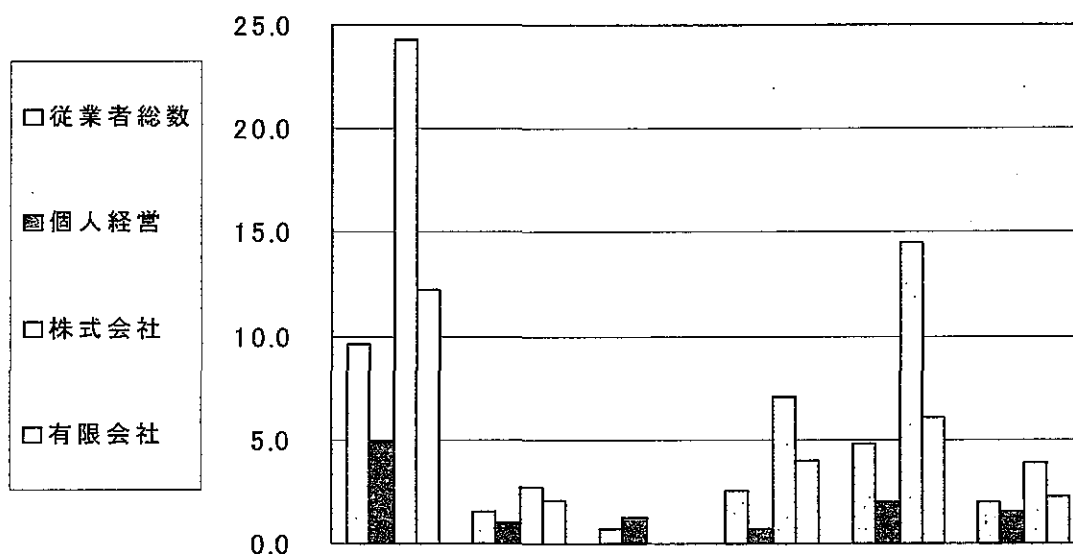
以上の諸原因のなかで、客数の増・減が利益の増・減に決定的な影響を与えていることを示している。

3. 従業者と労働条件

(1) 1施設当たり平均従業者数

1施設当たりの平均従業者は(図-10) 総数において9.6人となっており、そのうち「個人業主有給役員」は1.5人、「家族従業者」は0.7人「常時雇用者」は2.5人、「臨時雇用者」は4.8人である。また、1施設当たり平均調理師免許取得者は2.0人である。経営主体別に平均従業者数をみると、株式会社が24.3人で最も多く、最も少ない個人経営4.9人の約5倍の規模となっている。

図-10 経営主体別・1施設当たり平均従業者数 (単位:人)



	雇用の形態					
	従業員総数	個人業主有給役員	家族従業者	常時雇用者	臨時雇用者	調理師免許取得者
従業員総数	9.6	1.5	0.7	2.5	4.8	2.0
個人経営	4.9	1.0	1.3	6.7	2.0	1.5
株式会社	24.3	2.7	-	7.1	14.5	3.9
有限会社	12.2	2.1	-	4.0	6.1	2.3

(2) 常時雇用者の平均在勤年数及び平均年齢

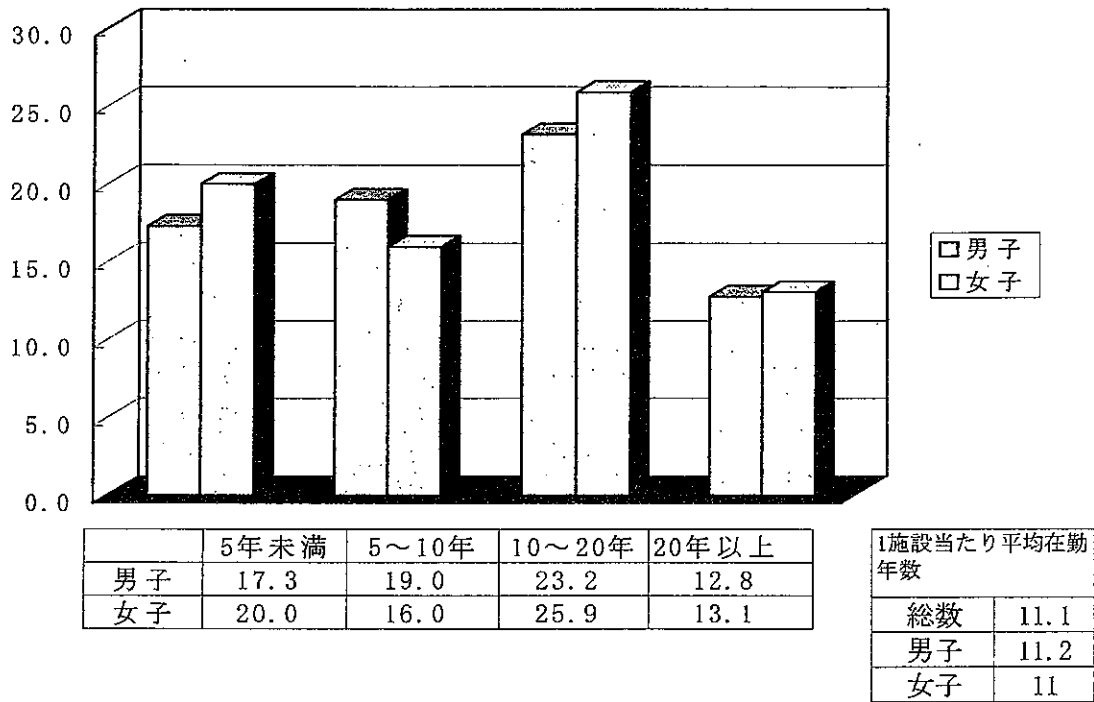
① 常時雇用者の性別平均勤続年数 (図-11)

平均勤続年数を男女別にみると、男性女性いずれも「10~20年」が最も多く、「男性」23.2%、「女性」25.9%の割合となっている。

② 常時雇用者の平均年齢 (図-12)

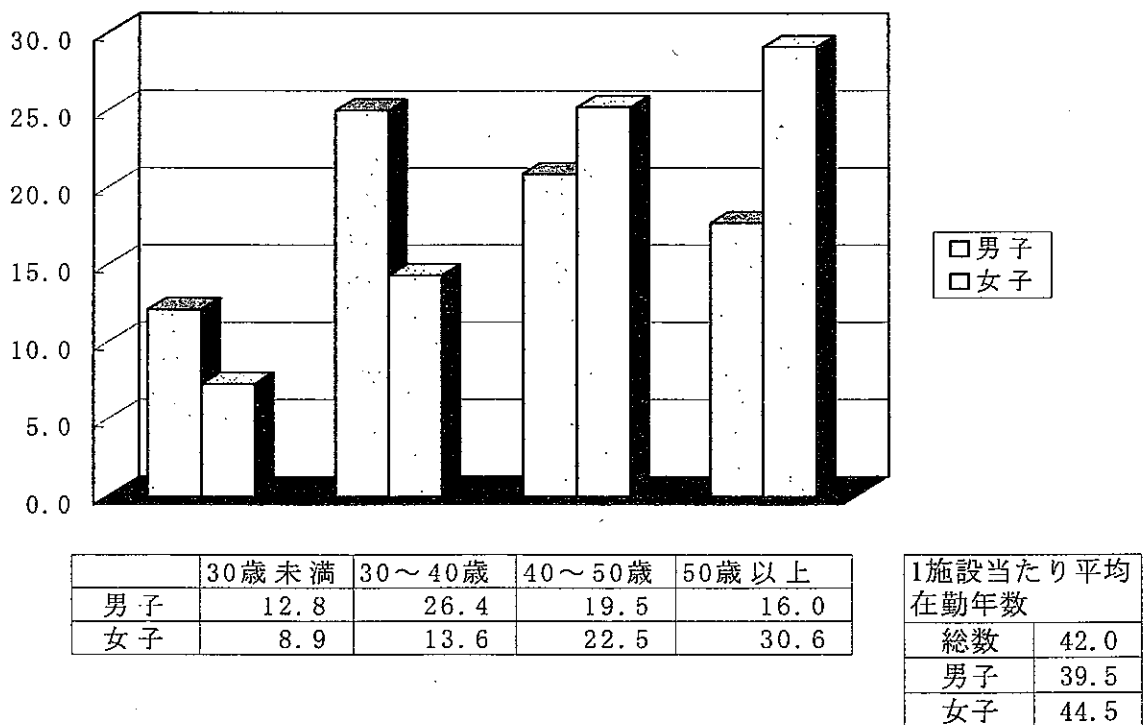
平均年齢を男女別にみると、男性は「30~40歳」が26.4%で最も多く、女性については、年齢が高くなるほど割合が多くなり、「50歳以上」が30.6%と最も多くなっている。

図一11 常用雇用者性別平均在勤年数別施設数の構成割合 (単位：%)



(注) 常時雇用者あり施設数 405、うち不詳 112(男子)101(女子)を除く。

図一12 常用雇用者性別平均年齢別施設数の構成割合 (単位：%)



(注) 常用雇用者あり施設数 405、うち不詳 102(男子)99(女子)を除く。

(3) 一日平均労働時間

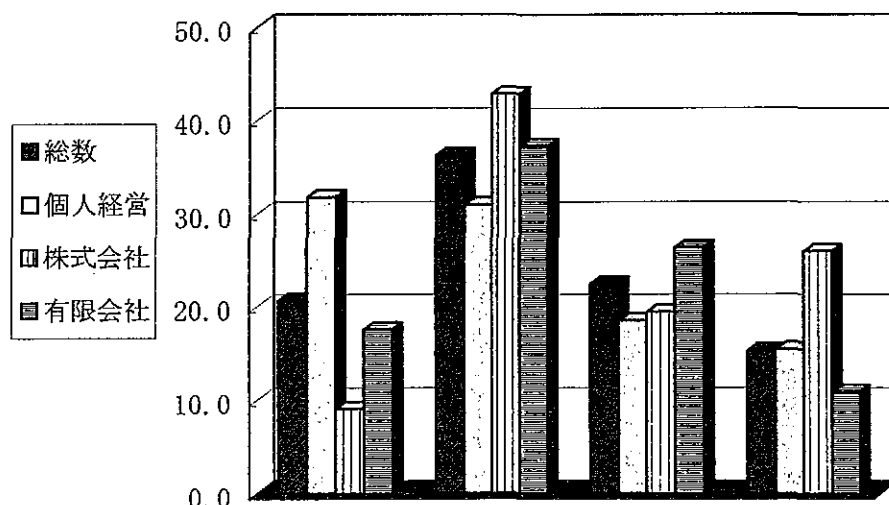
常時雇用者の1日平均労働時間を経営主体別にみたのが(図-13)である。総数では、「8時間以内」が36.3%で最も多くなっている。

個人経営では、「7時間以内」及び「8時間以内」がそれぞれ31.8%で最も多く、次いで「9時間以内」18.6%、「9時間超」15.5%の順となっている。

株式会社では、「8時間以内」が42.9%で最も多く、次いで「9時間超」26.0%、「9時間以内」19.5%となっている。

有限会社については「8時間超」が37.3%と最も多く、次いで「9時間以内」が26.4%となっている。

図-13 経営主体別・1日平均労働時間別施設数の構成割合 (単位：%)



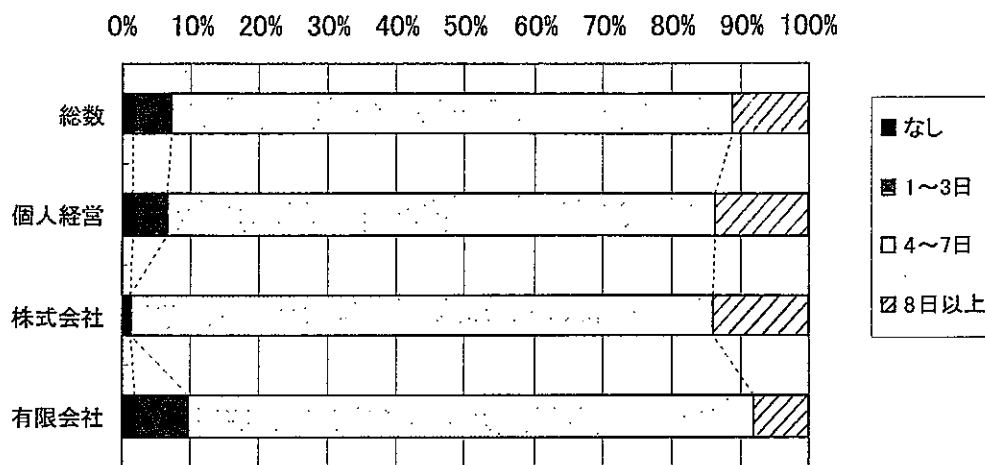
	7時間以内	8時間以内	9時間以内	9時間超
総数	20.7	36.3	22.5	15.3
個人経営	31.8	31.0	18.6	15.5
株式会社	9.1	42.9	19.5	26.0
有限会社	17.6	37.3	26.4	10.9

(注) 常用雇用者あり施設数 405、うち不詳 21 を除く。

(4) 月平均休日数

常時雇用者の月平均休日数を経営主体別にみたのが(図一14)である。総数では、「4～7日」が76.5%で顕著に高く、次いで「8日以上」は10.4%、「1～3日」は5.2%と低い。

図一14 経営主体別・月平均休日数別施設数の構成割合 (単位：%)



経営主体別にみても、いずれも「4～7日」の割合が顕著に高くなっている。

(注) 常時雇用者あり施設数 405、うち不詳 26 を除く。

	なし	1～3日	4～7日	8日以上
総数	1.5	5.2	76.5	10.4
個人経営	1.6	4.7	77.5	13.2
株式会社	1.3	—	79.2	13.0
有限会社	1.6	7.3	75.1	7.3

(5) 労働時間短縮努力

- ① 労働時間短縮のための努力の「有」「無」の割合について、経営主体別にみると、個人経営では「無」が73.2%で「有」23.6%より49.6ポイントも高い。有限会社においても同様に「無」の方が23.4ポイント高くなっている。株式会社では逆に「有」の方が「無」よりも39.3ポイントも高い。

表一14 経営主体別・労働時間短縮努力別施設数の構成割合 (単位：%)

労働時間短縮努力	総数	個人経営	株式会社	有限会社
有	33.4	23.6	68.4	37.2
無	63.9	73.2	29.1	60.6

(注) 総数 689、うち不詳 19 を除く。

表-15 経営主体別・労働時間短縮努力内容別施設数の構成割合（単位：％）

	週休2日制度	計画休暇制度	設備導入による省力化
総数	7.4	16.5	7.1
個人経営	6.8	10.1	5.2
株式会社	17.7	38.0	15.2
有限会社	5.0	20.0	7.3

- ② 労働時間短縮努力内容を経営主体別にみると、いずれ「計画休暇制度」の割合が最も高い。そのうち株式会社は38.0%と最も高く、かつ「週休2日制度」や「設備導入による省力化」など多様な努力内容となっている。

(6) 各種制度の整備状況

表-16 経営主体別・各種制度の実施施設数の構成割合（単位：％）

就業規則有の項目(重複回答)	総数	個人経営	株式会社	有限会社
賃金	27.4	10.6	73.4	39.4
退職手当	17.1	4.4	57.0	24.3
休暇	24.4	7.5	70.9	36.2
職業訓練	4.4	0.8	13.9	6.9
国民年金基金制度有	12.5	13.2	13.9	10.6
厚生年金基金制度有	18.4	4.7	49.4	31.2
健康診断の実施状況				
年2回以上	4.6	4.7	7.6	3.2
年1回以上	40.8	34.3	60.8	45.0
2.3年に1回	3.8	3.1	2.5	5.0
その他	6.2	5.5	11.4	6.0
実施なし	42.2	49.0	17.7	39.0

- ① 就業規則有りとは回答した施設の実施項目割合(重複回答)を経営主体別にみると、従業者数の比較的多い株式会社が最も高く、家族従業者やパートタイマーからなる個人経営では比較的低い。年金制度有を経営主体別主体別にみると、国民年金については大きな差はないが、厚生年金については株式会社が最も多く49.4%と5割近い。
- ② 健康診断の実施状況についてみると、「実施していない」と回答した割合は個人経営が最も高く49.0%と5割近く、有限会社は4割近い。実施状況を経営主体別にみると、いずれも「年1回」実施の割合が最も高いがそのうち株式会社が60.8%と最も高く、個人経営40.8%と比較すれば20.0ポイント高くなっている。

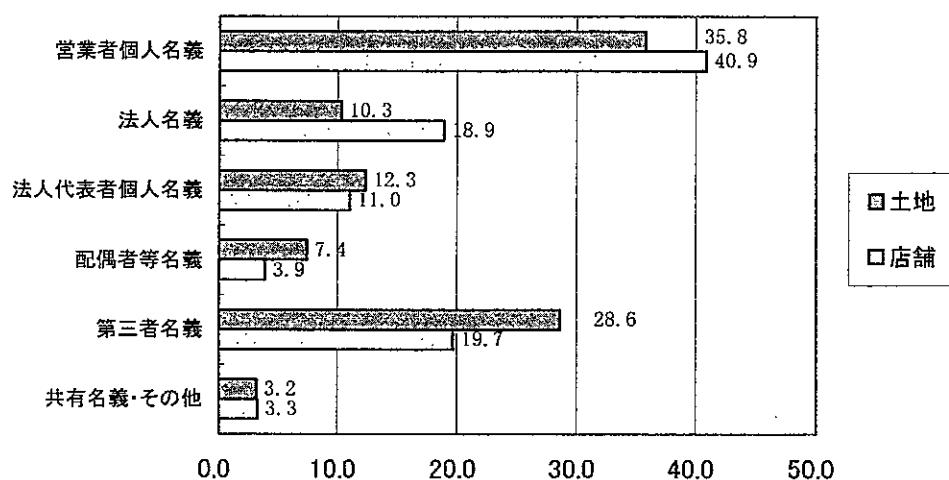
4. 施設・設備の整備状況

(1) 土地・建物の所有状況 (図—15) (表—17)

土地・店舗の自己所有か借用かは、経営コスト管理及び金融調達にとって重要な問題である。総数で見れば営業者個人所有が「土地」で35.8%「店舗」で40.9%で最も高く、次いで「第三者名義」がそれぞれ高くなっている。

経営主体別にみると、所有名義人について最も高い割合は、個人経営では「営業者個人名義」、株式会社では「法人名義」、有限会社では「法人代表者個人名義」とそれぞれ異なっている。

図—15 所有名義人別・土地店舗別施設総数の構成割合 (単位：%)



表—17 経営主体別・土地建物所有名義人別施設総数の構成割合 (単位：%)

所有名義人		総数	個人経営	株式会社	有限会社
営業者個人名義	土地	35.8	52.2	13.9	14.7
	店舗	40.9	66.0	7.6	9.6
法人名義	土地	10.3	0.5	35.4	18.8
	店舗	18.9	0.3	55.7	38.1
法人代表者個人名義	土地	12.3	—	20.3	31.7
	店舗	11.0	0.3	12.7	29.4
配偶者等名義	土地	7.4	7.5	3.8	8.7
	店舗	3.9	4.2	3.8	3.7
第三者名義	土地	28.6	33.8	19.0	22.0
	店舗	19.7	23.4	13.9	14.7
共有名義・その他	土地	3.2	3.1	5.1	2.8
	店舗	3.3	3.4	3.8	3.2

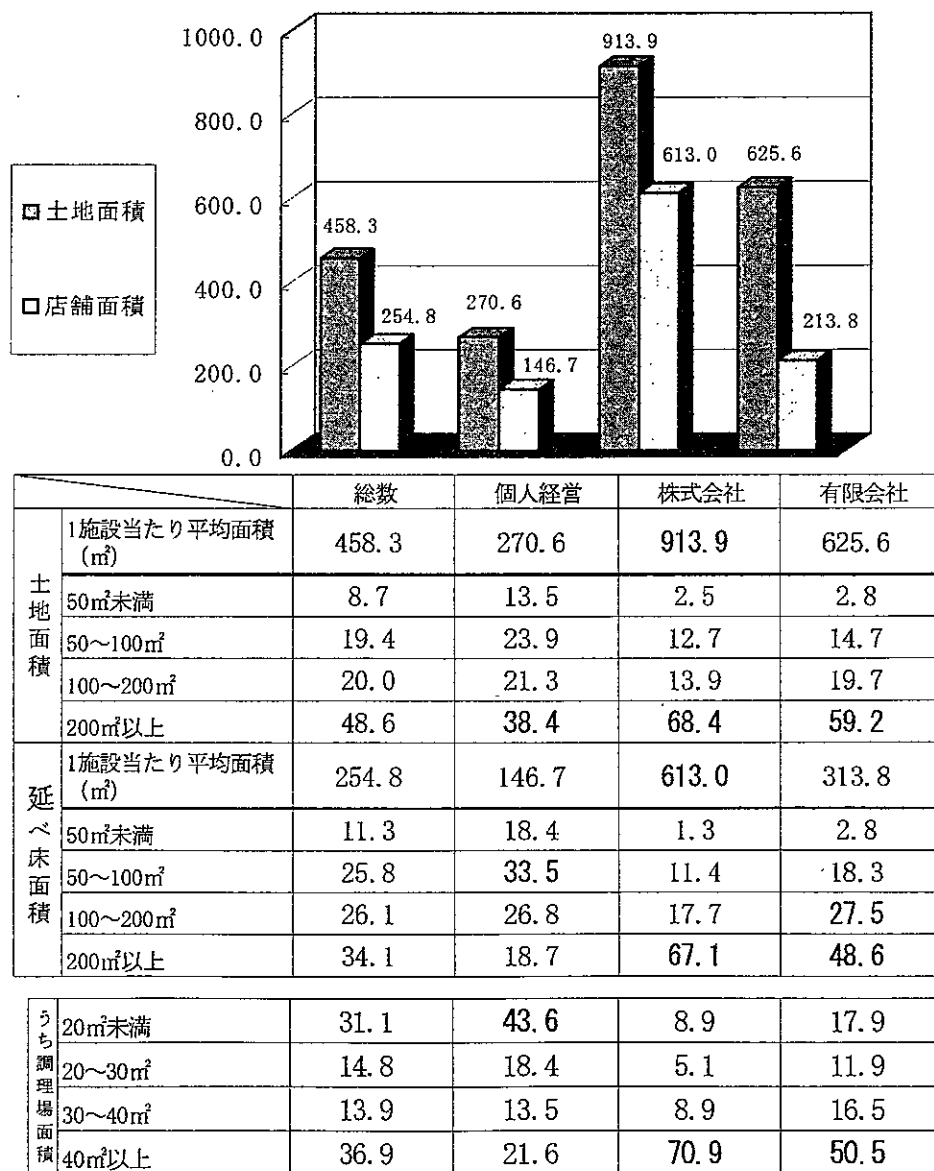
(2) 土地・建物の平均面積

1施設当たり土地及び店舗延べ床面積を経営主体別にみたのが(図-16)である。

1施設当たり総平均面積は「土地」については458.3㎡(138.9坪)「店舗延べ床面積」については254.8㎡(77.2坪)である。

①経営主体別にみると、土地面積については株式会社が913.9㎡で最も広く、「200㎡以上」の割合が68.4%となっている。有限会社が625.6㎡と次いで広く、「200㎡以上」の割合が59.2%を占めている。個人経営については270.6㎡で、株式会社の43.3%に相当する規模で小さい。

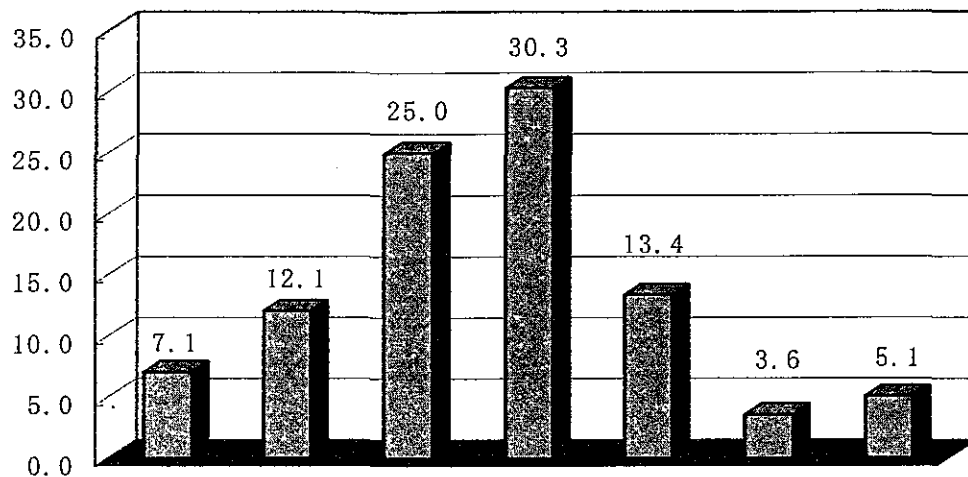
図-16 経営主体別・1施設当たり土地・店舗面積(単位:㎡)



- ② 店舗延べ床面積について経営主体別にみると、株式会社が 613.0 m²で最も広く、「200 m²以上」の割合が 67.1%を占めている。次いで有限会社が 313.8 m²で広く、「200 m²以上」が 48.6%で高い割合を占めている。個人経営については 146.7 m²で、株式会社の 46.7%に相当する規模で小さい。また、「50~100 m²」規模の割合が 33.5%と最も多くなっている。
- ③ 延べ床面積のうち調理場面積については、個人経営では「20 m²未満」が 43.6%と最も多く、株式会社は「40 m²以上」が 70.9%、有限会社も同様に 50.5%でそれぞれ最も多くなっている。

(3) 店舗新築・改築後の年数

図-17 店舗新築又は改築後の年数別総施設数の構成割合（単位：％）



営業形態	総数	5年未満	5～10	10～20	20～30	30～40	40～50	50年以上
総数		7.1	12.1	25.0	30.3	13.4	3.6	5.1
大衆（ファミリー）食堂		7.3	11.1	24.4	32.5	13.4	2.6	5.6
ディナーレストラン		-	-	-	-	-	50.0	-
専門料理店（日本料理）		6.5	11.9	26.9	27.9	15.4	5.0	5.0
〃（西洋料理）		6.9	24.1	27.6	31.0	3.4	3.4	3.4
〃（東洋料理）		3.6	14.3	25.0	25.0	17.9	3.6	3.6
昼食事・夜居酒屋		10.0	14.4	23.3	28.9	12.2	3.3	4.4

店舗新築又は改築後の年数を総数で見ると、「20～30年」が30.3%で最も多く、次いで高い「10～20年」の25.0%と合計すると55.3%となり、かなりの店舗老朽化、陳腐化がうかがえる。営業形態別にみても、ほぼ同じ傾向がうかがわれる。

(4) 客席定員数（1度に利用可能な客数）

表-18 営業形態別・客席定員別施設数の構成割合（単位：％）

営業形態	1施設当たり平均定員 (人)	20人未満	20～40	40～60	60人以上
総数	60.3	7.8	28.7	22.5	35.6
大衆（ファミリー）食堂	53.8	7.7	32.9	26.9	27.4
ディナーレストラン	66.5	-	-	-	100.0
専門料理店（日本料理）	79.8	6.0	17.4	19.4	53.2
〃（西洋料理）	57.0	6.9	27.6	31.0	31.0
〃（東洋料理）	56.6	3.6	35.7	21.4	32.1
昼食事・夜居酒屋	53.6	7.8	37.8	17.8	32.2

客席定員数を営業形態別にみると、「20～40人」規模の割合が最も高い業態は、大衆(ファミリー)食堂 32.9%、東洋料理店 35.7%及び昼食事・夜居酒屋 37.8%となっている。日本料理店は「60人以上」規模が 53.2%で顕著に高い。

(5) 設備の保有状況

表-19 経営主体別・保有設備の種類別施設数の構成割合 (重複回答: 単位: %)

種類 経営主体	分煙設備	整水機器	省電力機器	労働環境 設備施設	全自動手 指洗浄消 毒	デビット カード* 関連 機器	クレジット カード* 取扱	情報近代 化設備	空気調和 設備	駐車場設 備
総数	29.5	40.1	21.6	10.9	15.1	5.7	22.1	23.9	62.4	71.6
個人経営	25.2	34.5	15.3	6.0	11.2	3.1	11.9	15.1	55.1	69.1
株式会社	41.8	57.0	36.7	25.3	34.2	13.9	54.4	49.4	75.9	67.1
有限会社	32.1	43.6	27.1	13.8	15.6	7.3	28.4	29.8	69.7	77.5

設備の保有状況を総数でみると、デビットカード機器 5.7%、クレジット取扱 22.1%や情報近代化設備 23.9%など情報化対応の設備割合が相対的に低く、また、従業員の労働環境設備施設 10.9%についても低い。経営主体別にみると株式会社は、全般的に設備の保有割合は高い。

5. 設備投資と資金調達方法

(1) 過去3年間の設備投資実績及び資金調達方法

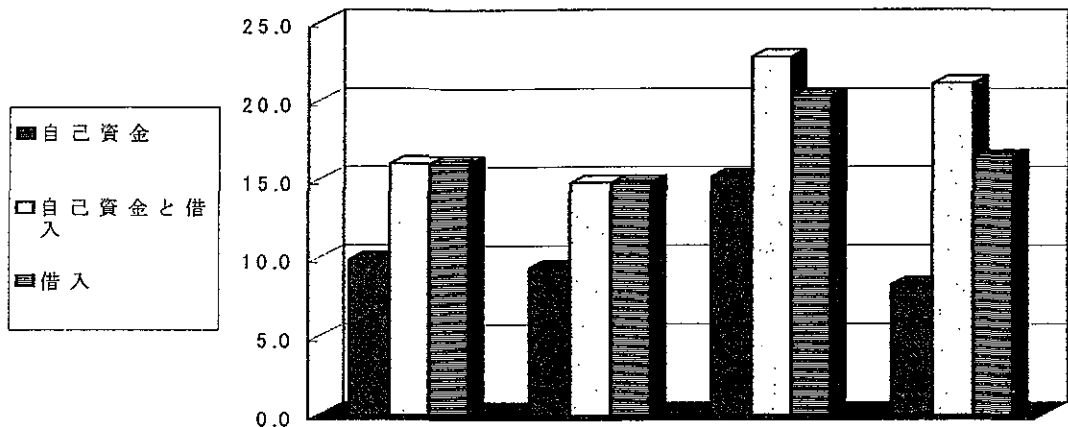
① 過去3年間の設備実績あり(328施設)及びその設備投資の主な理由、ならびに資金調達方法を経営主体別にみたものである。

総数で見れば投資実績は 47.6%(328施設)と 5割近く、株式会社では 6割近い割合となっている。設備投資の主な理由を経営主体別にみると、株式会社では、「店舗・設備の老朽化」32.9%及び「経営改善策」22.8%を合計すれば 55.7%となり、消費者ニーズの変化に対応した積極的な経営姿勢がうかがえる。有限会社についてもほぼ同様の内容となっている。個人経営については「店舗・設備の老朽化」31.9%で最も高い割合となっているが、「経営改善策」は 7.8%で低い割合となっている。

② 設備投資資金の調達方法を経営主体別にみたものが(図-18)である。いずれの経営主体でも「自己資金と借入」の割合が最も高くなっている。

③ 借入先については「国民生活金融公庫」が 44.5%と最も多くなっている。

図一18 経営主体別・資金調達方法別施設数の構成割合（単位：％）



		総数	個人経営	株式会社	有限会社
設備投資実績あり（328店）		47.6	44.9	59.5	47.2
投資の主な理由	店舗・設備の老朽化	29.6	31.9	32.9	23.9
	経営改善策	11.0	7.8	22.8	12.4
	利用客の要望	1.3	-	1.3	3.7
	経営者の交代	0.6	0.8	-	0.5
設備投資実績なし（348店）		50.5	52.7	39.2	39.2
資金調達	自己資金	9.9	9.4	15.2	8.3
	自己資金と借入	18.1	15.8	22.8	21.1
	借入	16.0	14.8	20.3	16.4
	不詳	3.6	4.9	1.3	1.8

（注）設備投資実績有無について、不詳13店を除く。

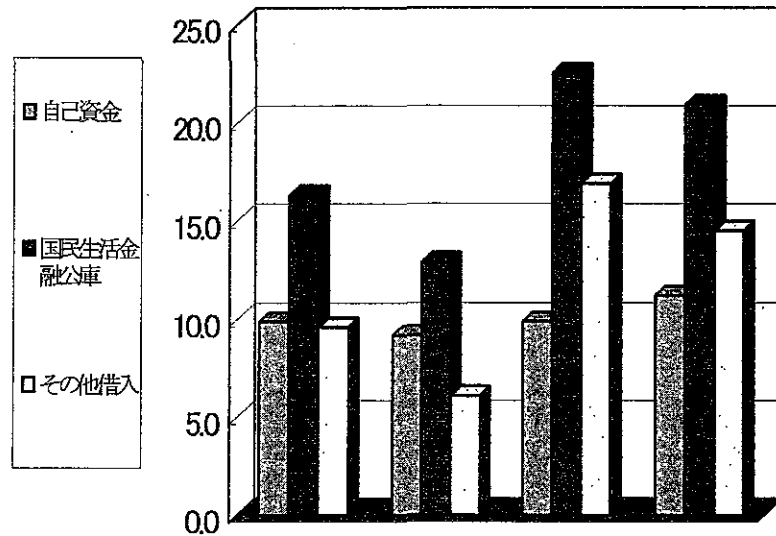
借入先	国民生活金融公庫	その他	不詳
総数	44.5	30.8	2.7

（2）今後3年間の設備投資予定及び資金調達（図一19）

- ① 向こう3年間の設備投資予定について「あり」と答えた割合は、個人経営で25.7%と低いですが、株式会社では53.2%5割を超えて高い割合となっている。
- ② 投資予定の内容については、個人経営及び有限会社では「施設の改装」の割合が比較的高く、株式会社では施設の改装と並んで「施設の新・改装」の割合がそれぞれ高くなっている。
- ③ 投資予定の主な理由については、いずれの経営主体も「店舗・設備の老朽化」が最も高い割合となっている。

④ 資金調達の借入先については、個人経営及び有限会社では「国民生活金融公庫」の割合が最も高いが、株式会社では自己資金の割合が27.8%で最も高い。

図一19 経営主体別・資金調達予定別施設数の構成割合（単位：%）



		総数	個人経営	株式会社	有限会社
設備投資予定あり(230店)		33.4	29.9	53.2	32.6
投資 予定 内容	施設の新・改装	6.8	5.2	17.7	6.0
	施設の改装	15.2	13.5	19.0	17.4
	設備の新・増設、更新	8.6	8.3	12.7	6.9
	その他	1.5	1.3	1.3	1.8
投資 予定 の 主 な 理 由	店舗・設備の老朽化	17.6	15.8	35.4	14.2
	経営改善策	10.4	9.6	15.2	10.0
	利用客の要望	0.9	0.3	1.3	1.8
	経営者の交代	0.4	0.3	-	0.9
	その他	1.6	0.8	1.3	3.2
資金 調達 予定	自己資金	11.3	7.5	27.8	11.9
	国民生活金融公庫	19.6	21.0	25.3	15.1
	その他借入	10.0	7.3	19.0	11.5
	不詳	2.5	2.1	1.3	3.7
設備投資予定なし(448店)		65.0	68.6	44.3	66.1

6. サービス関係

(1) ごみ減量化・リサイクル実施状況

(表—20)は、経営主体別にごみ減量化・リサイクル実施の有無、実施方法、実施しない理由をみたものである。

- ① ごみ減量化・リサイクルを実施している割合を経営主体別にみると、いずれも7割前後の割合となっている。
- ② 実施方法を経営主体別にみると、いずれも「ごみの分別をしている」割合が6割前後で最も高く、次いで高い割合は、個人経営では「食器類を再利用」が16.4%、株式会社及び有限会社は「食品リサイクル業者と提携」がそれぞれ19.1%、20.2%で高くなっている。
- ③ 実施していない理由を経営主体別にみると、いずれも「手間がかかる」ことを理由にあげている割合が最も高く、また、「費用がかかる」とする割合も少なくなく、消極的な姿勢がうかがわれる。

表—20 ごみ減量化・リサイクル実施有無別実施方法・理由別施設数の構成割合
(重複回答)(単位：%)

		総 数	個人経営	株式会社	有限会社
ごみ減量化・リサイクルを実施している		72.1	72.2	69.6	72.5
実 施 方 法	客が食べる量を選べる	7.8	8.8	5.1	7.3
	食品リサイクル業者と提携	14.4	10.1	19.1	20.2
	ごみの分別をしている	61.2	62.6	58.2	59.6
	はしや皿等食器類を再利用	14.5	16.4	11.4	11.9
	その他	2.6	3.9	2.5	0.5
ごみ減量化・リサイクルを実施していない		27.4	27.3	30.4	27.1
理 由	手間がかかる	11.8	10.4	13.9	13.3
	費用がかかる	7.0	6.8	6.3	7.8
	やり方がわからない	6.5	6.5	10.1	5.5
	その他	4.1	4.7	3.8	3.2

(2) 高齢者や車椅子利用者に配慮した設備及びサービス状況

(表—21)は、高齢者や車椅子利用者に配慮した設備のある店舗について、その設備の種類ならびにサービス内容について、経営主体別にみたものである。

- ① 高齢者や車椅子利用者に配慮した設備のある割合は、総数では27.3%と低い、株式会社では49.4%と5割近い。

設備の種類について経営主体別にみると、いずれも「スロープ設置又は段差解

消設備」の割合が最も高いが、その中でも株式会社は 35.4%と最も高く、一方、個人経営では 10.9%と極めて低く、対応力に格差がみられる。

② サービス内容についても、経営主体別に格差がみられる。

「高齢者や子供用のメニュー工夫」に見られる客層に対応した営業方針や価格サービスによるリピート客の確保にみられる販売促進活動について、株式会社では 44.3%及び 53.2%で最も高い割合を示している。個人経営とのマーケティング力に格差がうかがわれる。

表一 2 1 経営主体別・高齢者及び車椅子利用者に配慮した設備ならびにサービス内容別施設数の構成割合（単位：％）

		総 数	個人経営	株式会社	有限会社
高齢者・車椅子利用者に 配慮した設備あり		27.3	17.1	49.4	36.7
設 備 の 種 類	出入り口や廊下にスロープ 設置又は段差の解消	18.4	10.9	35.4	25.7
	階段に手すりの設置	12.0	7.0	26.6	15.1
	車椅子用トイレの設置	4.4	1.3	15.2	5.5
	車椅子で利用しやすい駐車 スペースの確保	9.9	5.7	22.8	12.4
	その他	2.6	1.8	2.5	4.1
高齢者・車椅子利用者に 配慮した設備なし		72.4	82.6	50.6	62.8
サ ー ビ ス 内 容	高齢者用や子供用等メニュー の工夫	35.4	33.2	44.3	36.7
	カロリー表示をしている	13.1	11.4	21.5	13.3
	割引券の配布やサービスデ ー等価格サービス	35.7	31.7	53.2	36.7
	補助犬利用者に対するサー ビスを工夫している	2.9	1.6	3.8	5.0

(3) 分煙の状況

表一 2 2 経営主体別・分煙の状況別施設数の構成割合 (単位：%)

	総数	個人経営	株式会社	有限会社
禁煙席と喫煙席が分かれている	4.8	2.3	13.9	6.0
分煙装置等	12.0	11.4	11.4	13.8
店内禁煙となっている	3.2	2.6	6.3	3.2
分煙(禁煙)されていない	76.2	80.5	65.8	71.6

総数で見ると、「分煙(禁煙)されていない」割合が76.2%で8割近い。経営主体別にみると、株式会社が「禁煙席と喫煙席の分離」や「店内禁煙」割合が相対的に多く、禁煙対策が進んでいる状況がうかがわれる。

(4) 情報化の状況

表一 2 3 経営主体別・情報化の状況別施設数の構成割合 (単位：%)

	総数	個人経営	株式会社	有限会社	
パソコン導入あり	43.4	30.9	74.7	53.2	
利用内容	ホームページの作成	21.6	13.2	48.1	26.1
	顧客名簿の管理	11.8	5.2	34.2	15.6
	経営収支の計算	9.3	2.9	31.6	11.9
	食材等の購入	6.0	3.6	12.7	7.8
	インターネットの活用	9.4	6.5	19.0	11.5
その他	9.7	6.2	20.3	12.4	
パソコンを導入していない	55.7	68.1	24.1	46.8	

経営主体別にパソコン導入割合をみると、株式会社が74.7%で最も多く、個人経営30.9%の2.4倍となっている。

パソコンの利用内容割合についても、個人経営よりも会社経営の方が可成り高く、活用水準の高いことがうかがわれる。すなわち、ホームページを立ち上げ社外インターネット接続環境を整備して企業イメージの向上を図る経営戦略面の活用48.1%、顧客名簿の管理による販売戦略面の活用34.2%、経営収支の計算・管理面の活用31.6%、物流・受発注情報管理面の活用にインターネットの活用19.0%、仕入れコスト削減面の活用(食材等の購入12.7%)などとなっている。

7. 経営上の問題点と今後の経営方針

(1) 経営上の問題点

表一24 経営主体別・経営の問題点別施設数の構成割合（重複回答）（単位：％）

質問項目	総数	個人経営	株式会社	有限会社
1. 客数の減少	① 81.3	① 81.8	① 77.2	① 82.1
2. 立地条件の悪化	⑤ 18.7	⑤ 19.0	⑦ 16.5	③ 18.8
3. 人手不足・求人難	⑨ 7.3	⑩ 3.6	⑤ 19.0	⑨ 8.3
4. 後継者難	⑦ 13.9	⑦ 15.8	⑩ 8.9	⑦ 12.8
5. 資金調達難	⑥ 17.0	⑥ 16.4	⑥ 17.7	⑤ 17.9
6. 人件費の上昇	⑦ 13.9	⑧ 10.6	④ 24.1	⑥ 16.5
7. 原材料費の上昇	④ 19.3	④ 24.2	⑧ 15.2	⑦ 12.8
8. 諸経費の上昇	③ 23.1	③ 24.9	③ 29.1	④ 18.3
9. 客単価の減少	② 52.2	② 48.8	② 59.5	② 56.0
10. 中食の増加	⑩ 4.8	⑨ 4.7	⑨ 10.1	⑩ 3.2
11. その他	⑫ 2.3	⑫ 2.3	⑪ 3.8	⑫ 1.8
12. 特になし	⑪ 2.9	⑪ 3.1	⑫ 1.3	⑩ 3.2

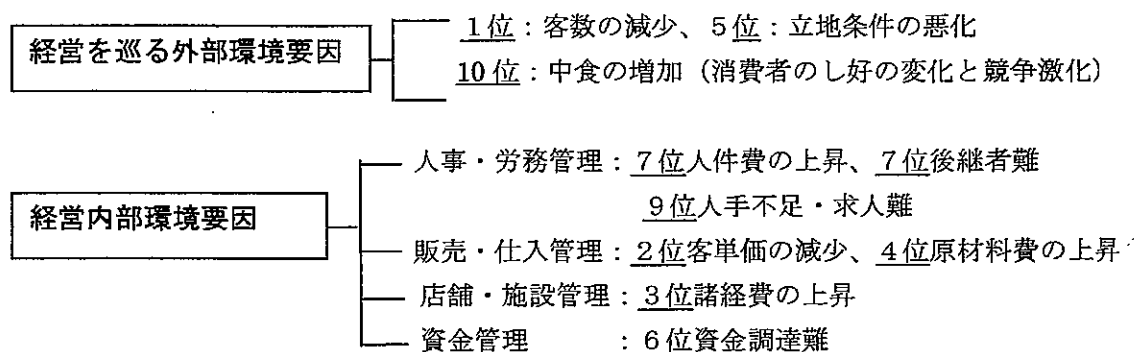
（表一24）は、経営上の問題点として重複回答した12項目について、経営主体別に、構成割合の高い順に①～⑫まで順位で示したものである。総数で見ると、上位3項目がほぼ共通している。（有限会社では3位と4位をほぼ同率とみなす。）

① 第1位「客数の減少・81.3%」×第2位「客単価の減少・52.2%」＝売上高の減少すなわち売上高の減少が最も大きな経営上の問題点となっている。

第3位「諸経費の上昇23.1%」について、有限会社では4位18.3%となっているが、3位の「立地条件の悪化」18.8%と大きな開きはない。

第4位「原材料の上昇13.9%」について、株式会社では「人件費の上昇」24.1%が4位となっている。いずれの経営主体も3位と4位はコストの上昇に関連している。

② 経営上の問題点を外部及び内部要因別に、以下のように整理してみた。（総数順位）



(2) 今後の経営方針

表一25 経営主体別・今後の経営方針別施設数の構成割合(重複回答)(単位:%)

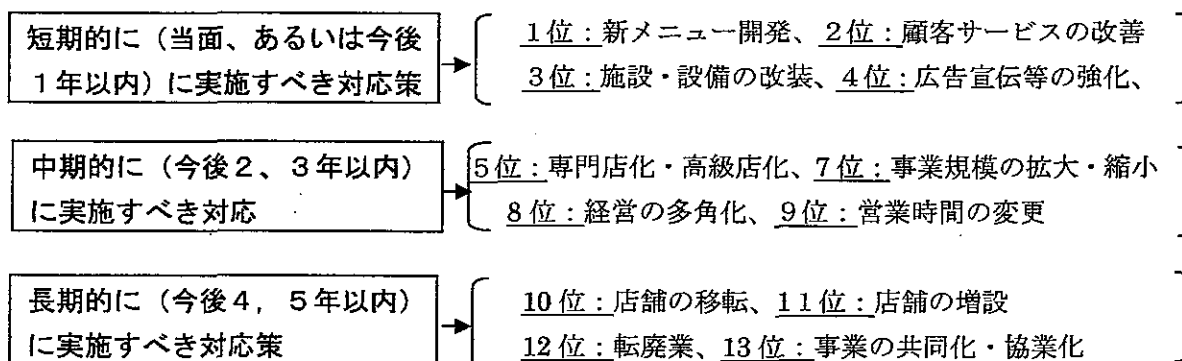
質問項目	総数	個人経営	株式会社	有限会社
1. 施設・設備の改装	③35.3	③34.0	③48.1	④33.0
2. 広告・宣伝等の強化	④31.2	④29.9	④38.0	③32.1
3. 営業時間の変更	⑨8.3	⑥10.1	⑨7.6	⑩5.5
4. 事業の共同化・協業化	⑭0.7	⑭0.5	⑩3.8	⑭—
5. 事業規模の拡大・縮小	⑦8.9	⑧6.2	⑤16.5	⑥11.0
6. 経営の多角化	⑧8.4	⑧6.2	⑧12.7	⑥11.0
7. 店舗の増設	⑪5.2	⑫3.4	⑦13.9	⑪5.0
8. 店舗の移転	⑩6.0	⑩6.0	—	⑧8.3
9. 転廃業	⑫3.3	⑪4.2	⑪2.5	⑫2.3
10. 新メニューの開発	①61.7	①56.4	①73.4	①66.5
11. 顧客サービスの改善	②46.3	②43.1	②57.0	②47.7
12. 専門店化・高級化	⑤10.7	⑦7.8	⑤16.5	⑤13.8
13. その他	⑬1.3	⑬1.3	—	⑬1.8
14. 特になし	⑥9.1	⑤12.5	⑫2.5	⑨6.0

(表一25)は、今後の経営方針に関して重複回答した14項目を経営主体別に、割合の高い順に①～⑭まで順位で示したものである。

経営主体別に順位の高い項目をみると、上位4位までが共通している。

第1位「新メニューの開発」、第2位「顧客サービスの改善」、第3位「施設・設備の改装」及び第4位「広告・宣伝等の強化」は、消費者の食生活の多様化・嗜好の変化はもとより、他業態とのサービス競争に対応して、迅速に的確に対応しなければならないことが共通した経営方針となっている。

今後の経営方針を、どのような優先順位で取り組んでいくべきか、以下に短期、中期、長期に分類して整理してみた。(総数順位)



Ⅲ 一般食堂の経営改善方策

1. 一般食堂営業の「振興指針」の概要

以下、振興指針の概要について紹介する。

(注) 文中に使用される略号は次の通りである。

「生活衛生同業組合」⇒「組合」

「全国生活衛生同業組合連合会」⇒「連合会」

「都道府県生活衛生営業指導センター」⇒「都道府県指導センター」

「全国生活衛生営業指導センター」⇒「全国指導センター」

飲食店営業（一般食堂）は、国民の生活に欠かせない位置を占めており、また、サービスの比重が非常に高い産業として発展してきたが、近年、大型店、チェーンストア、コンビニエンスストア等との競争の激化や消費者の食生活の多様化及び食事に対するし好の変化等外的条件が激しく変わりつつあり、小規模営業特有の経営体質のぜい弱性等経営上の問題が山積している。一般食堂営業がこれらの諸問題を克服し、消費者のし好の変化に的確に対応できる近代的な経営形態に脱皮できるよう、営業の振興を計画的に図り、もって、公衆衛生の向上と消費者の利益の擁護に資することを目的として、一般食堂営業の振興のために必要な指針を定めるものである。

第1 平成18年度末における経営振興の目標に関する事項

一 需要及び供給の見通し

(1) 一般食堂営業は、国民の日常生活に密接に関連し、食生活の充実に大きく貢献してきたが、食生活の多様化及び食事に対するし好の変化等に伴い、消費者の飲食店の利用頻度は、その種類や業態によって差異が生じてくるものと予想されている。また、消費者の外食行動の日常化、多様化が進み、これに即して新しい業態が次々と生まれており、消費者の選択は益々厳しくなっていくことが予想される。

したがって、営業者は、新しい商品や新しい店づくり、経営の合理化、技術の開発などに努めるとともに、消費者に対し創意工夫に満ちた個性的なサービスと情報の提供を行う必要がある。

(2) 以上を踏まえて、平成18年度における一般食堂の需要額を、売上額等の動向から、一般食堂6兆9600億円と見込み、これに対応した供給を行うことを目標とする。

二 多様な商品の供給と品質の維持向上

(1) 営業者は、自店の業態や他の外食産業の提供する商品等の品質を十分考慮した上で、多様な食材で各業態の特色を生かした調理を行うとともに、消費者の

し好の変化に対応した味及びヘルシーメニュー等の各種商品の開発に努めるほか、盛り付け、提供方法、食器等に工夫を凝らすこと等により、商品の品質の維持向上を図ること。

商品の開発に当たっては、近年における消費者の健康に対する意識の変化に特に留意して、栄養のバランス、総カロリー量、塩分量等に配慮した多様な商品を供給するとともに、健康に配慮している商品であることを表示することが望ましい。

(2) また、各業態の組合及び連合会は、食材の品質を損なわない冷凍・解凍技術の開発、保存方法の普及により仕入れ経費と品質を安定させるよう努めること。

三 サービスの向上

営業者は、営業におけるサービスの比重が高いことを考慮すると、常にサービスの充実及び維持向上を図ることによって、付加価値を高め、多様化する消費者の嗜好に的確に対応する必要がある。消費者が安心して利用できるよう業種業態に合った接客サービスの充実に努めること。

四 施設及び設備の近代化

営業者は、安全衛生、快適性の確保のみならず、高齢者や障害者等が利用し易いよう配慮した施設・設備の適正かつ適切な整備を図ること。また、作業能率の向上、省エネルギーの推進、従業員の労働安全衛生、福利厚生等の充実など経営のために必要な施設・設備の整備に努めること。

なお、施設・設備の整備に当たっては、地域の街づくりに対し、積極的に参加、協力するよう努めること。

五 経営規模及び管理の目標

一般食堂営業は、一般に、明確な経営方針が確立されないまま現状維持的な経営が行われ、収益性の向上や経営の近代化が遅れているのが実状である。

したがって、営業者は、諸経費の上昇、顧客の動向、消費者の嗜好の多様化等現在置かれている社会的経済的諸条件やその見通しを十分考慮し、それらに適切に対応する経営方針を確立することはもとより、消費者の嗜好を充足し得る供給能力の整備充実に努め、自店の経営能力に適合した経営規模を実現することを目標とすること。加えて、営業者は、合理的な事業活動により財務内容の改善に努め、経営管理の近代化を図ることを目標とすること。

六 経費の節減及び適正配分

営業者は、食材の有効利用、食材等の共同購入、常勤労働者、パートタイマー、派遣労働者等の種々の雇用形態の適切な組み合わせに努めるとともに、経営管理の適正化、設備の近代化、作業の効率化、省エネルギーの徹底、取引条件の改善などにより、経費の節減や適正配分を図ることを目標とすること。

七 衛生水準の向上及び衛生管理

一般食堂営業は、飲食物を調理し、調製し、直接消費者に飲食させ、あるいは販売する営業であり、微生物等による汚染を受けやすく、食中毒等食品衛生上の問題を起こしやすい環境条件にある。

したがって、営業者は、食品衛生責任者を従来にも増して十分機能させ、消費者の安全衛生の確保に努めるとともに、食材の仕入れから提供までの全課程を管

理する必要がある。また、施設・設備、調理器具、容器、食器等の清潔保持に留意するとともに、従業員の健康管理を十分行うほか、衛生設備の整備など必要な措置を講ずることにより、衛生水準の維持向上に努めることを目標とすること。また営業者は、自店が採っている衛生管理のための措置について顧客に周知徹底するよう努めること。

第2 経営振興の目標を達成するために必要な事項

一 経営管理の近代化、合理化

(1) 経営方針の確立

ア 営業者は、消費者の嗜好の変化に適応し、新しい意識に基づく意欲的経営を推し進めるため、積極的に研修会及び講習会等に参加し、新しい経営知識の摂取する等常に自己啓発に努めること。

イ 営業者は、都道府県指導センター等経営指導機関の診断及び指導を受け、立地条件、顧客層、資本力、経営能力、技術力等自店の経営上の特質を十分に把握して、経営方針を確立し、適切な経営管理の推進に努めること。

このため、全国指導センターは、経営の改善に役立つデータの整理及び提供に努めること。

また、国民の生活様式の変化、価値観の多様化、食生活の実態、高齢化の進展等を踏まえた営業の推進を図ること。

ウ 組合は、前述の営業者の努力を援助する事業を実施するとともに、組合員にとって経営上必要な情報、特に地域的な経営環境条件に関する情報及びこれに基づく将来の展望に関するデータを適切に収集整理し、組合員に速やかに提供することに努めるほか、情報を容易に収集し、分析するためコンピュータ等の情報機器を導入し、併せて、業界の利用に適したソフトウェア類の開発を図ること。

エ 連合会は、各組合等が収集整理した将来の展望に関するデータ等を基礎に一般食堂営業の将来の展望を明らかにするよう努めること。

(2) 経営の計画化

営業者は、経営規模、経営形態、季節別・曜日別・1日の時間帯別需要動向等を基に適切な経営計画を定め、安定的な需要確保のため繁閑の差を克服する経営に努めるとともに、消費者の利便に対応した営業時間の設定、1日の時間の計画的な配分等を通じ、効率的な経営を行うよう努めること。

(3) 作業管理の近代化

営業者は、生産性の向上、経費の低減及び商品の品質の維持管理を図るため、作業手順、作業方法及び作業日程計画を設定し、これに基づき従業員に対する作業指導及び作業管理を行うよう努めること。

(4) 経理の改善

ア 営業者は、家計と営業会計を分離し、経理の適正化に努めるとともに、営業活動のための財務計画を作成し、財務内容の改善を図ること。

イ このため、都道府県指導センターは、営業者に対する経理改善のための相談

事業、指導事業を強力に推進すること。

また、全国指導センター及び連合会は、共通伝票、統一経理基準及び原価計算基準の作成、普及等により、経理の規格化及び標準化を図り、経営改善に役立つデータの整備及び提供に努めること。

(5) 経費の節減及び適正配分

営業者は、経営管理の適正化、作業の標準化、省エネルギーの徹底、食材等の共同購入、正常な取引関係の確立等に努め、経費の配分を適正にすること。また、営業方針に応じた経費の適正な配分により、経営の合理化や個性化に努めること。

二 施設及び設備の整備

(1) 店舗の立地等の適正化

営業者は、その立地する地域の経済環境の変化に対する対応、自店の新たな経営方針の確立等のため、必要な場合には、立地の移転又は店舗の建替え等を行うよう努めること。

(2) 省エネルギーの推進

営業者は、自店のガス、電気等の使用量を定期的に正確に把握した上で、省エネルギーの観点から総点検し、サービス面及び業務面への影響に配慮して、効率的なエネルギーの利用に努めるとともに、省エネルギーの設備を導入することなどにより、省エネルギーの推進に積極的に努めること。

(3) 店舗形態及び内部構成の改善

営業者は、今後、需要拡大に向けて取り組むべき若年層、女性客、高齢者等の利用に配慮した施設・設備の整備を図るとともに、自店の立地条件、経営規模等を考慮し、消費者に対して清潔で明るい好感のもてる印象を与え、利便性と快適性が確保された店舗構成に努めること。この場合、店舗の規模、形態及び内部構成が商品の衛生的取扱の確保、作業能率の向上並びに消費者及び従業員の安全衛生の確保を図る上から、適正で合理的なものとなるよう努めること。

また、施設の新・増改築を行う場合には、段差の解消のためのスロープ及びトイレの緊急ベルの設置等高齢者や障害者等の利用にも配慮した施設・設備の整備に努めるとともに、分煙志向の高まりに対応するため、必要ある場合には分煙装置の導入、禁煙時間の設定等を図ること。

(4) 設備の整備

ア 営業者は、業務の合理化、サービス及び衛生水準の向上を促進するために必要な設備及び機器の整備を図るとともに、清潔かつ衛生的に調理し、調製し、保管し、直接顧客に飲食させ、あるいは、販売するために必要な設備の整備を図ること。

イ 組合及び連合会は、店舗の標準設計、設備の合理的配置、高齢者等に配慮した設備等の研究開発を行い、その普及を図ること。

三 事業の共同化、協業化、連鎖化

(1) 営業者は、経営近代化のための情報の収集・管理・処理、食材の加工及び調理技術の研究開発並びに従業者に対する教育・研修及び福利厚生を共同で推進し、質的な経営資源の充実に努めるとともに、規模の利益が生ずる分野において、商

品等の購入、保管、需要開拓（宣伝、催事、共通利用券発行等）、その他の業務の共同化を図るよう努めること。

(2) 営業者は、必要に応じ冷凍倉庫、保管倉庫、教育・研修施設、福利厚生施設等を共同で設置し、または強い協業意思の下に、事業を協業化することにより、生産性の向上、経費の低減、施設・設備の近代化、顧客吸引力の増大、経営力の強化及び従業員の福祉の向上を図るよう努めること。

(3) 営業者は、単独では高度の経営技術や商品の開発機能、情報機能等を備えることが概して困難である。したがって、営業者は、必要な場合には、適切な内容の連鎖化事業を共同で推進することなどにより、経営の近代化と営業力の強化に努めること。

(4) 組合及び連合会は、組合員における事業の共同化、協業化、連鎖化を積極的に奨励し、これらの事業活動が円滑に推進されるよう適切な指導を行うとともに、必要に応じ、これらの事業を自ら企画、実施するよう努めること。

なお、共同事業の実施に当たっては、組合員の多数がこれに参加できるよう配慮し、特に共同施設の設置については、組合員の大部分にその施設が公平かつ有効に利用されるとともに、その設置及び維持管理に要する費用の負担が過重とならないよう配慮すること。

さらに、事業の共同化、協業化、連鎖化を推進するに当たっては、個々の営業者に商品やサービスの画一化が生じないように配慮すること。

四 役務及び商品の提供方法の改善

(1) 営業者は、接客の手引を作成し、これを従業者に周知徹底させ、消費者の信頼と好感の得られるサービスの提供に努めること。

また、作業の標準化、専門化及び能率化を進めるため作業の手引を作成し、従業者に周知させ、質の良い商品の提供に努めること。

(2) このため、組合及び連合会は、営業者が自店の特質に応じて作成する接客の手引及び作業の手引の基本となるものを作成し、その普及に努めること。

(3) 営業者は、消費者の選択の利便を考慮して、分かりやすい商品の表示に努めるとともに、自店の特質に応じた価格の適正化を図るなどにより、消費者に納得と安心感を与えるサービスの提供に努めること。

(4) 営業者は、量の多少などの消費者個々のし好に適応した商品メニューの多様化又は同一料金帯における選択の可能性の増大を図り、消費者の選択の利便を図るよう努めること。

五 新技術の開発等

(1) 組合及び連合会は、消費者のし好の多様化に 대응するため、その調査を行うことなどにより、消費者のし好を的確に把握し、研究体制の整備等により新技術を開発し、その普及に努めること。

(2) 組合及び連合会は、消費者の本物志向や食の多様化に対応するため、商品の質の平均的な水準を高めるとともに、固有の風味を確保し、その品質を的確に、かつ、容易に把握するための食材の基準の設定や技術の開発を行い、その普及を図ること。

(3) 組合、連合会は、外部の検査機関と連携して検査機能を充実し、設備の性能等の確保に努めること。また、優良な設備等については、指定し、又は推薦できるような体制を整備すること。

六 従業員の資質の改善向上

(1) 一般食堂営業の新たな発展を期するためには、調理技術、接客技術、衛生知識、情報収集力等の質的な経営資源を充実し、経営力の強化を図る必要があるが、特に人材の育成は経営上の重要な要素である。

したがって、営業者は、自ら進んで情報の収集、調理技術の開発、接客技術の向上など自己研さんに努め、職場内指導を充実することはもとより、従業員に対し、組合の実施する研修会、講習会等への参加、技能検定試験の受験等を行わせるなど、あらゆる機会を活用して従業員の資質の向上を図り、その能力を効果的に発揮できるよう努めること。

(2) 組合及び連合会は、調理の基礎的な技術を広く業界に確立するため、技能審査制度の導入を図るとともに、研修会、講習会、技能コンテスト等を定期的な開催するなど教育研修制度の充実強化にも努め、従業員の資質の向上を図ること。

七 取引関係の改善

組合及び連合会は、共同購入など取引面の共同化を推進するとともに、食品等の関連業界の協力を得て、取引条件の合理的改善や組合員等の経済的地位の向上を図ること。また、関連業界との連携を深め、情報の収集及び交換の機会の確保に努めること。

八 需要の拡大

(1) 営業者は、需要の拡大を図るための意見聴取（モニター）制度の導入、自店アンケートの実施、顧客名簿の作成等市場調査の実施により、消費者の嗜好を的確に把握し、営業時間、出前、店頭販売、商品の内容、価格設定、店舗構成、接客サービス等自店の営業のあり方について検討を加え、自店の特質を十分に生かして消費者に満足を与えることのできる営業を行うよう努め、需要の喚起を図ること。

(2) また、営業者は、自店の明確な経営方針に基づき、必要に応じて、高級店、専門店等の消費者の嗜好に適合した業態への移行、新商品の開発、接客技術の工夫、ランチタイムにおける販売方法の工夫、インターネット等による注文、予約等の実施、宅配サービス、閑散時間帯の有効利用、サービス券の配布、店舗の改装、持ち帰り販売の需要への対応等消費者の多様な要望に対応した営業を行うことにより、新たな需要の開拓に努めること。

(3) このため、営業者は、工夫を凝らした自店の広告、宣伝を的確に行うとともに、組合及び連合会は、消費者意識調査の実施、料理教室の開催、パンフレットの作成・配布など消費者に対して飲食に関する啓発活動を行うほか、催事の開催、共通利用券の発行などにより、飲食店の販売促進に資する効果的な事業の実施を図ること。

(4) 組合及び連合会は、インターネット等を活用した情報発信の体制を構築するほか、電子決済やデビットカードの普及にも努めること。

九 組合活動の活性化

組合は、業界の将来の展望を示すとともに、衛生水準の維持向上を図る等の指導活動を充実させ、営業者の自主的努力を支援するほか、様々な共同活動を展開することにより、営業者にとって魅力ある組合として発展することが求められている。

このため、組合は、情報網の構築、労働環境の改善、人材育成体制の確立のほか、環境の保全、地域社会への貢献等のあらゆる活動を推進し、組合員になることの利点の協調等に積極的に取り組むよう努めること。

また、全国指導センター、都道府県指導センター及び連合会は、組合の活性化の方策について、常時検討を加え、必要な措置を講ずること。

第3 経営振興に際し配慮すべき事項

一 従業者に対する労働条件の改善及び福利厚生の実

- (1) 営業者は、従業者及び後継者が意欲と働きがいを持って継続的に従事することができる魅力的な企業経営を行うことにより従業者の確保、勤労意欲の増進を図るため、労働基準法を十分に理解し遵守することはもとより、適正な賃金水準の確保、休業日及び年次有給休暇の増加、労働時間の短縮等の労働条件について、消費者の利便や経営の安定に配慮しつつ、その改善に努めること。
- (2) 営業者は、従業者にとって働きやすい職場環境を形成するため、自ら又は他の経営者と共同して充実した福利厚生の実に努めること。
- (3) 組合及び連合会は、必要に応じ、組合員の大多数の利用に資する福利厚生の実を図るとともに、共済制度（退職金、生命保険等）や年金基金等の整備、充実を図ること。また、組合員は、これらを積極的に活用し、従業者の福祉の向上及び生活基盤の安定に努めること。

二 衛生管理

- (1) 営業者及び食品衛生責任者は、飲食店等における食中毒等衛生上の問題発生の防止及び衛生水準の維持向上を図るため、日頃から食材の衛生的取扱いに留意し、施設・設備、調理器具、容器、食器等の衛生管理に努めるとともに、従業者の健康管理に十分留意すること。また、服装や手指、頭髪などの身体の清潔保持について自らが模範を示すとともに、従業者に対する衛生教育の徹底及び指導監督に当たること。
- (2) 組合及び連合会は、保健所等関係行政機関等との連携を密にし、衛生管理に関する研修会及び講習会の開催、営業者の衛生管理の手引の作成等業界における衛生思想の啓発普及、及び自主的な衛生管理体制の整備、充実を努めること。

三 従業者の安全衛生の確保

- (1) 営業者及び食品衛生責任者は、食品衛生法、労働安全衛生法などの関係諸法令を十分理解、遵守し、作業環境の改善、従業者の健康診断の実施、従業者の安全衛生教育の実施など必要な措置を講ずるよう努めること。
- (2) 組合及び連合会は、保健所等関係行政機関等との連携を密にし、組合に安全

衛生の確保のために管理指導に当たる者を置くように努め、健康診断の実施を促進するなど組合員等の安全衛生のための自主管理体制を確立し、その効果的運用を図るよう努めること。

四 環境の保全

(1) 営業者は、食品循環資源の再利用のほか、食品廃棄物の発生の抑制及び減量に努め、食品循環資源の再生利用等の実施率を平成18年度までに20パーセントに向上させることを目標にするとともに、地域の環境に悪影響を及ぼさないよう必要な措置を講じ、環境の保全に努めること。

また、営業者は、近隣商店街における共同清掃事業に参加する等地域の環境保全に努めること。

(2) 組合及び連合会は、食品資源並びに容器や包装の再生利用の体系を構築するなど環境の保全に努めること。

五 地域との連携

営業者は、近隣商店街の他業者とも連携し、活力ある街づくりを進めて、地域社会の振興、発展に努めること。

第4 消費者利益の増進に関する事項

一 啓発普及活動

(1) 営業者は、消費者に対し、飲食に関する知識の普及に務め、飲食店等に関する消費者の理解を深めること。

(2) 組合及び連合会は、消費者を対象とした栄養バランス、高齢者等の健康に配慮した食事等に関する啓発講座の実施、パンフレットの作成、配布等により、消費者に対する正しい知識の啓発普及、及び飲食店等に対する理解と信頼の確保に努めること。

二 表示の適正化

(1) 営業者は、消費者の選択の利便を図るため、商品の価格や内容については、消費者保護基本法その他の関係法令、消費者保護条例等を遵守し、品目ごとに適正な表示に努めるとともに、会計の明朗化について一層努力すること。

(2) 全国指導センターは、サービス及び商品の内容、施設・設備の表示の適正化に関する事項等を内容とする一般食堂営業の標準営業約款を定め、営業者は、進んで、この約款に従って営業を行う旨の登録をし、標識及び当該登録に係る約款の要旨を掲示するよう努めること。

三 消費者の信頼の確保

(1) 営業者は、消費者からの意見や苦情に対しては、誠意をもって対応し、問題の早急かつ円滑な解決に努めること。

(2) 組合は、消費者の意見の収集に努めるとともに、これをサービスに反映させるよう営業者に対する情報提供等に努めること。

また、苦情相談窓口を開設するとともに、都道府県指導センター等の設置する苦情処理機関の運営に協力するなど、苦情処理体制の整備を図るほか、食中毒等

に関する損害賠償保険の導入等損害賠償制度の確立を図るよう努めること。

(3) このため、連合会は、意見処理の手引、苦情対応の手引き及び損害賠償基準を策定し、その普及に努めること。

四 その他消費者利益の擁護

組合及び連合会は、上記のほか、消費者の利益の擁護に資するものについて常時検討を加え、その実現に向け必要な措置を講ずること。

第5 振興指針の有効活用の方策

この一般食堂営業の振興指針は、組合が策定する振興計画の基本的な考え方を定めたものであり、組合は、この振興指針に即し、地域の実態を踏まえた振興計画を策定するとともに、関係諸機関の協力を得ながら、その確実な実施に努めること。

なお、当該振興計画の作成に当たっては、組合員等の意見を集約するとともに、都道府県及び都道府県指導センターの指導、協力を得ること。

「一般食堂の振興指針」以上

2. 一般食堂の経営改善方策について（中小企業診断士 東 康 七）

第Ⅲ章 1 節で紹介した「一般食堂営業の振興指針」では、一般食堂の経営管理の近代化、合理化指針及び営業者の自主的努力を支援する都道府県組合、全国連合会や指導センターの役割・機能についての指針、すなわち、業界全体の方向性について述べられています。

以下では、この振興指針を踏まえ、平成15年の経営実態調査（対象店 689）で明らかとなった「経営上の問題点」と「今後の経営方針」について触れ、ポイントを絞り述べてみたい。

昨今、BSE（牛海綿状脳症）に端を発した牛肉偽装事件、鳥インフルエンザ問題や中国野菜の残留農薬問題などが相次いで発生し、「食の安全」に対する消費者意識が急速に高まるなど、食品業界に携わる人々の姿勢が今日ほど問われている時代はありません。

一般食堂業界も、以上のような外部環境の大きな変化により、食材調達コストの増加やメニューの転換を余儀なくされるなど、食の安全性や食材リスクの分散などの問題への対応に加えて、次のような3つの戦い、すなわち、自己革新との戦い、消費者の嗜好・行動の変化との戦い、異業種（中食産業）や大手外食チェーンの和食分野への進出との戦いに「勝って、かつ、確実に生き残る」ことが現実の厳しい経営課題となっています。

1. 自己革新との戦い

経営者は「自らを外から見る視点」に欠けていないか。

お客の嗜好や行動は変わったのに、お店は変わっていない。

一般食堂、いわゆる大衆食堂は、少ない設備資本と勤勉な店主を中心に家族労働によって成り立ち、高度な専門的な調理技術を必ずしも必要としない手軽さがあり、一般飲食店の中で主流を占めてきました。このような大衆食堂はどちらかといえば、店舗が汚い、暗いなどマイナスイメージがあっても、長年にわたって主に近隣の固定客に利用され支えられてきたために、メニューの抜本的見直し、店舗の宣伝をはじめ設備の改善などには無関心という消極的な経営姿勢でも生存できた時代がありました（これを俗に革新意欲休眠症という）。

バブル経済の崩壊やデフレ経済の時代をえて、消費者・生活者の食生活は一層多様化し食事に対する意識や嗜好も大きく変化しています。次頁（表一1）「外食に対しての要望」及び（表一2）「使用食材についてメニュー表示などに何を表示して欲しいか」に関するアンケート調査によれば、消費者の「食」に関する意識、価値観は「価格」よりも「おいしさ」、さらに「安全・安心・健康」に重きを置いていることが分かります。過去の成功体験による旧来の営業方針では、店主（オーナー）自らが根本的に変わらない限り、対応が困難となっています。

表一 1 外食に対する要望（平成15年）「農林漁業金融公庫」

(単位：%)

	より安全で安心なもの	健康に良いものを提供してほしい	減農薬農産物や産地など	しいものを提供してほしい の素材にこだわった、美味	更に低価格で提供してほしい	原材料の産地やカロリー	増やしてほしい メニュー、品数を更に	取り入れてほしい バイキング方式を更に	丁寧な対応をしてほしい 接客の際により親切で	店内や駐車場の設備を	より充実してほしい	早朝、深夜も営業してほしい	その他	特になし
全体	67.4	37.9	24.6	14.8	13.3	11.6	9.9	4.3	1.9	2.3	3.5			
男女別	男性	64.9	31.2	28.2	17.3	12.9	8.4	10.9	4.5	4.0	1.0	5.0		
	女性	68.3	40.2	23.3	13.9	13.4	12.7	9.6	4.2	1.2	2.8	3.0		
年代別	30代以下	61.7	32.4	35.2	9.9	19.8	13.4	11.9	2.8	2.4	3.2	2.0		
	40代	65.0	37.1	29.3	15.0	15.7	13.6	10.0	5.0	2.9	2.1	0.7		
	50代	72.8	42.2	16.2	15.0	9.2	13.3	8.1	5.2	1.2	1.7	4.6		
	60代以上	71.3	41.1	15.8	20.6	7.2	6.7	9.1	4.8	1.4	1.9	6.2		

資料：農林漁業金融公庫「中食や外食の利用に関するアンケート調査」(平成15年)

注) 調査概要

調査時期 平成15年6月26日～7月7日

調査対象 過去に調査し回答を頂いた各年代層から無作為に1,250名を抽出

調査方法 調査票を郵送し回収

回収状況 調査票配布数1,250 回収数800 回収率64.0%

表一 2

質問 使用食材についてメニュー表示などに何を表示して欲しいですか。
(複数回答3つ)

「産地」が67.1%で最も多く、次いで「栽培方法(有機、無農薬、露地等)」が65.3%、「遺伝子組換え」が62.3%、「天然と養殖の区別」が54.7%の順となっているが、いずれも高い割合である。「必要としない」も10.9%ある。

「産地」表示の不正表示事件が次々と明るみに出た直後のアンケートにもかかわらず、表示の要望は多かった。

(注) %は回答者数386人に対する割合

	回答数	割合%
産地	259	67.1
栽培方法(有機、無農薬、露地等)	252	65.3
遺伝子組換え	240	62.3
天然と養殖の区別	211	54.7
必要としない	42	10.9
	1004	

資料：(財)日本消費者協会「飲食店に関する消費者の意識調査結果」報告書

調査：14年2月、調査対象400人、回収率96.5%

2. 消費者・生活者のし好・行動の個性化、多様化との戦い

真の競争相手（敵）は大手外食チェーン店などではなく、競争とは消費者・生活者の食に対するし好・行動の変化に、日々、迅速に的確に対応できるかどうか、との戦いです。

(1) 消費者の食生活における外食行動が日常化、多様化したことに伴い外食産業は次第に成熟化してきたため、大手外食チェーンは新たな成長の柱となる新業種・業態化が活発となっています。そのなかでも昨今チェーン化が進んでいない日本料理（特に和食定食）・中華料理市場の積極的な開拓を目指しています。さらにコンビニエンスストアの昼食市場を狙った弁当の品揃えの充実も加わり、大衆食堂の需要分野（安さ・手軽さ・気安さという大衆性）は浸食され脅威となっています。

大手チェーンやフランチャイズチェーン（FC）は、なぜ大衆食堂分野に進出してくるのか。答えは「そこに市場（消費者・生活者ニーズ）があるから」です。チェーン店にはない独立店の特徴である「ゆとりの店」「癒しの店」「こだわりの店」に特化し、単身赴任者や社会進出した女性の求めるニーズに的確に対応するために、清潔でおしゃれな店舗の展開を図り業績を伸ばしています。

また、FCはマニュアル化された接客サービスが一般的であるが、ある飲食フランチャイズチェーンは、従業員の中心が50歳以上のおばちゃん、おじちゃん、マニュアルでは現せない肌で感じる接客サービスを行っています。さらに、お袋の味ともいえる手の込んだ家庭的なメニューをそろえ、ビジネスマンや独り暮らしの学生などの人気を集めています。

(2) 「競争の原理」に関する考え方を変えない限り、自己革新は図れません。

一般的な競争原理に従えば、「勝者」と「敗者」に分かれる結果となっています。しかし現実の姿は必ずしもそうではありません。店舗規模の大小や業態の如何を問わず、企業同士がサービスの専門性を競い合い、創意工夫に知恵を絞って消費者の求めるニーズやその変化に迅速に的確に対応している限り、ともに強くなり共存している事例が少なくありません。

では「敗者」は誰か？競争に参加せず創意工夫の努力や新業態の開発等経営革新への取り組みを怠り、ぼんやり傍観しているうちに顧客を失った店の経営者です（これを俗に危機感欠乏症という）。

15年経営実態調査の結果によれば、「経営上の問題点」の第1位は、お店を支持してくれた「客数の減少：81.3%」、第2位は「客単価の減少：52.2%」となっています。すなわち経営上の最大の問題点となっている「売上高の減少」の要因を、外部環境の厳しさに求めるのではなく、内部環境（店主自身の保守的な経営姿勢）にあると再認識し、営業方針を「守りの姿勢」から「攻めの姿勢」に転ずることが、問題点・課題の解決策、生き残りの条件となります。

3. 大手外食チェーンとの戦い

- (1) 自店の経営方針を明確にする。真正面から戦うことを避けて、一般食堂の強み（小回り性、地域密着性等）を生かした得意分野（味と接客サービス等）に特化し、チェーン店との違いを強調して差別化を図る。
- (2) 5年後の目標（将来ビジョン）を定めて計画的に取り組む。

前述した2つの病：「革新意欲休眠症」や「危機感欠乏症」から脱却するだけでは、生き残れません。自店の経営方針（差別化戦略）を明確にし、5年後の目標を定めて中長期的に取り組むことが、生き残りの重要な条件となります。

(1) 経営方針（経営ビジョン・夢）を明確にすること。

まず、従業員と共有できる目標（実現したい夢）を明確に打ち出すことです。

以下の4つの要素を組み合わせ他店との差別化戦略・戦術を計画します。

一つは、誰がメインの客層か、明確に絞り込むこと。(WHO)

学生・OL・サラリーマンか、主婦・高齢者か、ファミリーか等

二つは、メインの客層のどのようなし好に対してどのような商品（メニュー・味・価格）を提供するのか絞り込む。(WHAT)

三つは、どのような特色のあるサービスを提供するのか。(HOW)

四つは、以上の3つの必要条件に加えて「独自性」の創出があって、生き残りの必要十分条件となります。

どのような雰囲気、どのような付加価値をつけて、この店ならではのオリジナリティ、独自性（利便性か、くつろぎか、楽しさか、やさしさか、ホスピタリティか）を提供していくことが決め手となります。

(2) ビジョン型中長期経営計画を策定し計画的に取り組むこと。

① 自社の将来ビジョンと目標を確実に実現していくためには、3年～5年先の中長期経営計画を策定し（文書化、数値化する）、従業員と意思の統一を図り、店主（オーナー）が率先して、計画的に取り組んでいくことが必要不可欠です。

15年経営実態調査によれば、「今後の経営方針」に関する回答のなかで、第3位に「施設・設備の改装：35.3%」、第10位に「店舗の移転：6.0%」、第11位に「店舗の増設：5.2%」とあるように、今後2～3年（中期）から4～5年（長期）以内に積極的に経営革新を図っていく方針となっています。

このような中長期にわたる設備投資に当たっては、資金調達計画や返済計画（利益計画）の作成は欠くことができません。

② 特に金融機関から資金調達する場合に中長期経営計画書の策定は、円滑な資金調達を図るうえで極めて有効な手段の一つとなります。

経営実態調査によれば、向こう3年間に店舗新・改装等設備投資予定の店が33.1%（230店）あり、その約9割が借入金により資金調達を行うと答えています。また、「経営上の問題点」第6位に「資金調達難：17.0%」をあげています。

昨今、金融機関では従来の物的担保重視の融資姿勢から、企業本来の経営力、信用力にウエイトをおいて企業の将来性を判断する融資手法を採りつつあります。過去の財務分析（数量的分析）に加えて、店主の将来にかける熱いロマン、業態の革新性、販売ノウハウや従業員満足度など数量では捉えられない質的、知的な資産に注目して分析を行い、企業の現状及び将来性を判断する方向にあります。

これからは、自店の経営計画（下記の内容）を簡潔明快に描いて、金融機関に限らず従業員、取引先や地域の人々に積極的に伝え、信頼関係を築いていく能力が、生業→家業→企業へと発展を図る経営者に求められる大切な条件となっています。

＜中長期経営計画の内容＞

- ① 自社が生き残っていくためには、どのように革新しなければならないのか、「なんでも屋」の業態は衰退する。顧客に支持される専門性のある業態へ転換を図るために、立地調査、競合店調査を含む経営診断を実施する。
- ② そのためには現在の自社の特色、強み（のれん、料理技術、従業員の接客サービス、産地と直取引のネットワーク等）をどう生かし
- ③ 足らざる情報やノウハウは外部組織（同業組合、同志研究会、異業種飲食業との情報交流会等）と、どのように提携し、補い、成長していくのか
- ④ 収益体質の強化を図るため、諸経費のなかで比較的割合の高い「水道光熱費比率」（経営実態調査によれば売上高対比 4.2%）の低減にはどのような方法があるのか、電力自由化に対処して全飲連組合員 11 万人による「電力共同購買方式（規模の利益追求）」を組合連合会と連携して取り組めないか
- ⑤ 何を切り捨て、何を重点的に取り組むのか、特に IT 化をどの分野に一層活用していくのか、消費者の安心を確認するトレーサビリティ（生産履歴の追求システム）に活用するのか
- ⑥ 地域の「まちづくり」活動（中心市街地活性化や環境保全活動等）に積極的に参加することによって、自店が立地する商店街の魅力、集客力を一層高め、自店の来店客数の増加が図れないか
- ⑦ 以上に述べた諸事業を短期（1年以内に実行）・中期（2～3年以内に実行）・長期（4～5年以内に実行）に割り振り実行計画書を策定する。（参照 33 頁・表一25）
- ⑧ 年度ごとの実績と計画を対比して差異分析を行い、必要に応じて計画を修正し次年度へつなげていく。（PLAN→DO→SEE→PLAN：管理の輪を回す）

・・・年度ごとの営業実態チェックに際しては、「全国指導センター」で作成された『経営自己診断・飲食編（あなたのお店の健康診断）』（経営基本：店舗：販売：労務：財務に関し合計 50 項目）を活用して採点する。チェックは都道府県指導センター、または、中小企業診断士に依頼して客観的な目で行うことが肝要です。