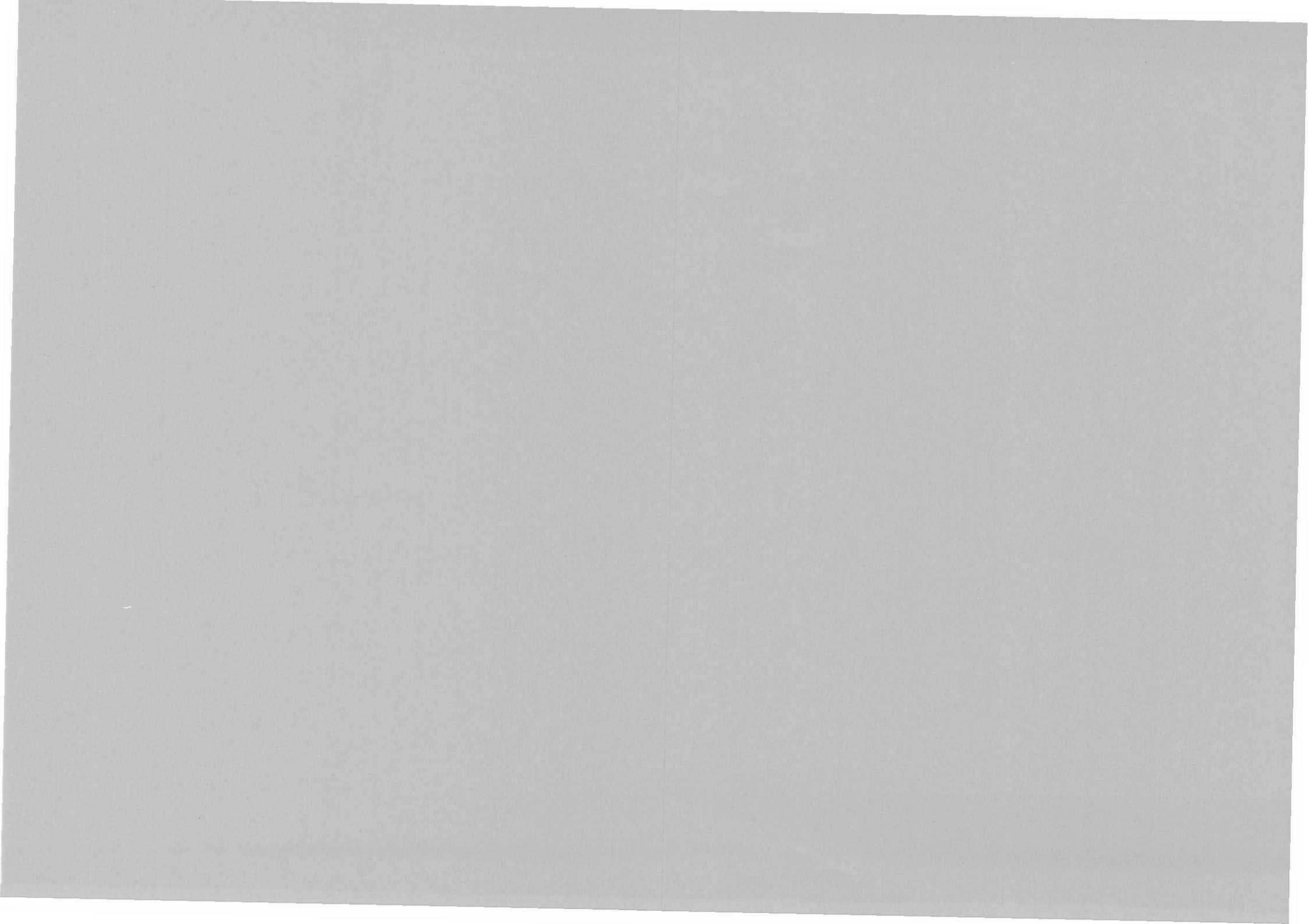


飲食店営業（料理店）の
実態と経営改善の方策

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（料理店））の調査結果を中心に料理店の実態と経営改善の方策について、高津政幸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（料理店）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. 料理店の業界動向	1
1. 料理店の市場特性	1
2. 飲食店営業施設の動向	1
3. 料理店の動向	2
(1) 料亭及び外食産業全体の売上高推移	2
(2) 料亭の事業所数と従業員数の推移	3
4. 法人の交際費支出額の推移	4
5. 余暇活動としての外食活動	4
II. 経営実態調査に見る「飲食店営業(料理店)」の現状	5
1. 調査対象となった飲食店営業(料理店)の特性	5
(1) 経営主体別の割合	5
(2) 従業者数別の割合	5
(3) 営業形態別の割合	6
(4) 従業員規模別経営主体の割合	6
(5) 立地条件別店舗数の割合	7
(6) 風俗営業法の許可別の経営主体割合	7
(7) 経営主体別店舗形態の割合	8
(8) 経営者の年齢及び後継者の有無	8
2. 料理店の営業	9
(1) 専業・兼業構成割合	9
(2) 経営主体別定休日の割合	9
(3) 営業時間	10
(4) 開店時間と閉店時間	11
(5) 1日平均来店客数	12
(6) 来店客1人当たり平均食事単価	12
(7) 食材の購入方法	13
(8) 本業当期利益動向の主な要因	13
3. 料理店の従業者と労働条件	14
(1) 平均従業員数	14
(2) 常用雇用者の平均在勤年数	15
(3) 常用雇用者の平均年齢	15
(4) 常用雇用者の平均労働時間	16
(5) 常用雇用者の休日取得状況	16
(6) 労働時間短縮努力	17
(7) 就業規則、国民年金基金・厚生年金基金の整備状況	18
(8) 健康診断の実施状況	18
4. 料理店の施設・設備の整備状況	19
(1) 土地・建物の所有状況	19

(2) 土地の面積及び建物の延床面積-----	20
(3) 新築又は改装後の建物の年数-----	20
(4) 調理場面積-----	21
(5) 客席定員数-----	22
(6) 保有施設の種類-----	22
(7) 資金調達方法-----	23
5. 料理店の環境・福祉・情報化への対応-----	25
(1) ごみ減量化、リサイクル実施状況-----	25
(2) 高齢者等に配慮した設備の状況-----	25
(3) サービス等の内容-----	26
(4) 分煙の状況-----	26
(5) 情報化の状況-----	27
6. 料理店の経営上の問題点と対応策-----	28
(1) 経営上の問題点-----	28
(2) 今後の経営方針-----	29
Ⅲ. 料理店の経営改善方策-----	30
1. 飲食店営業（料理店）の「振興指針」の概要-----	30
2. 料理店経営改善のポイント（中小企業診断士 高津政幸）-----	39

I 「料理店」の業界動向

1. 料理店の市場特性

料理店は日本の食文化の伝統を今日に伝えている貴重な存在である。しかし、主要顧客の企業の交際費の大幅削減や不況からの転廃業により、昔ながらの料亭は少なくなり、大部分の料亭・割烹は料理業として日本料理店の範疇に含まれ、大衆割烹、魚割烹などに業態を変え、サラリーマンや OL、家族連れに親しまれている。

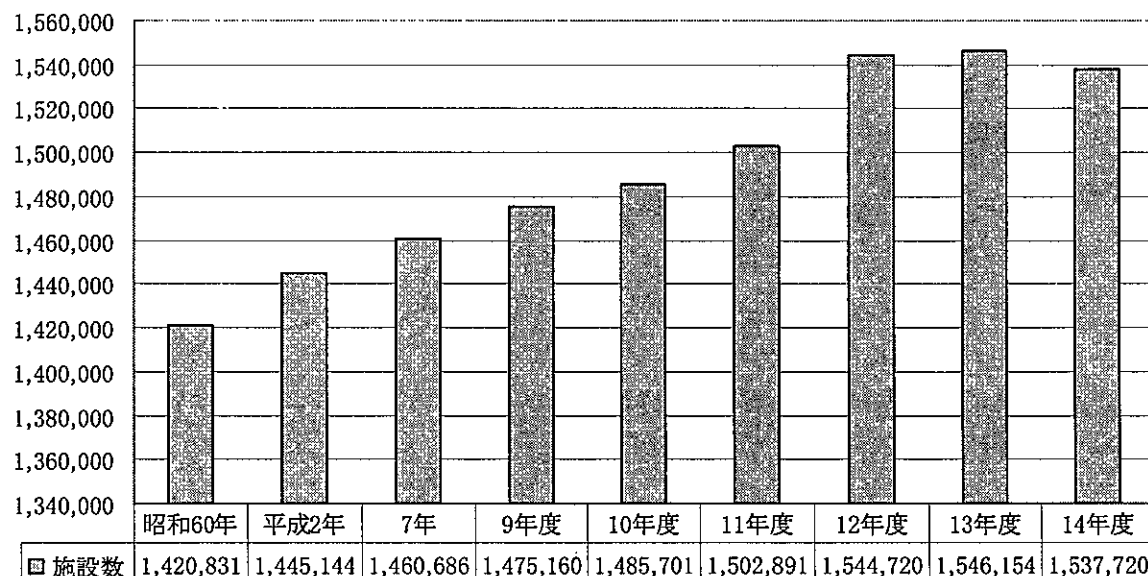
2. 飲食店営業施設の動向

料理店が分類されている飲食店の動向を営業施設数の推移から見ると、昭和60年と比較して8.2%、116,889件増加している。

しかし、平成9年度からはほぼ横ばいで推移していたが、14年度にて対前年比が0.5ポイントの減少となった。(図-1、表-1)

図-1 飲食店営業施設数の推移

(単位：件)



厚生労働省大臣官房統計情報部「衛生行政報告例」

表-1 飲食店営業施設数の指数及び対前年伸び率

	昭和60年	平成2年	7年	9年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度
指数 60年=100	100.0	101.7	102.8	103.8	104.6	105.8	108.7	108.8	108.2
対前年伸び率(%)	1.0	▲0.3	0.9	0.1	0.7	1.2	2.8	0.1	▲0.5

厚生労働省大臣官房統計情報部「衛生行政報告例」

3. 料理店の動向

料理店の業界動向をみるため、外食産業における料亭の動向及び料亭の事業所数、従業員数の推移を以下に示す。

(1) 料亭及び外食産業全体の売上高推移

① 料亭の売上高趨勢

料亭の売上高の趨勢を見ると年々減少傾向となっており、平成10年対14年比では864億円、18.7%の減少となっている。外食産業全体はやはり年々減少傾向であり、平成10年対14年比で見ると2兆9千212億円、比率では10.3%の減少となっている。料亭は外食産業全体と比較して、10年対14年比率で8.4ポイントも落ち込んでいることがわかる。(表一2)

表一2 料亭の売上高趨勢 (単位：億円)

		平成10年	11年	12年	13年	14年	14年 /10年
料亭	売上高	4,615	4,275	4,198	3,943	3,751	▲864
	前年比・%	100.0	92.6	98.2	93.9	95.1	81.3
外食産業	売上高	284,961	273,880	269,926	258,630	255,749	▲29,212
	前年比・%	100.0	96.1	98.6	95.8	98.9	89.7

資料：財団法人外食産業総合調査センター

② 外食産業の中での売上高の推移

外食産業の中での動向を見ると、全ての業種が平成10年の売上高を回復しておらず減少傾向が続いている。平成10年と14年の売上高を比較した場合、まだ落ち込み幅が少ないのは部門別で見ると集団給食96.2%、営業給食91.3%、である。飲料主体は平成10年対14年比、1兆2145億円で81.7%と18.3%も減少している。飲料主体部門の中でも、「料亭」81.3%、「バー・キャバレー等」81.3%は減少幅が大きい。営業給食部門では、「国内線機内食等」は99.1%と減少幅が少なく、また、集団給食部門は96.2%と比較的健闘している。(表一3)

表一3 外食産業の中での売上高の推移 (単位：億円)

		平成10年	11年	12年	13年	14年	14年 /10年
外食産業合計		284,961	273,880	269,926	258,630	255,749	89.7
①営業給食		179,297	173,359	171,433	163,945	163,720	91.3
	飲食店	132,659	128,390	129,241	124,228	124,829	94.1
	国内線機内食等	2,576	2,581	2,563	2,567	2,552	99.1
	宿泊施設	44,062	42,388	39,629	37,150	36,339	82.5
②集団給食		39,416	39,120	38,312	37,939	37,926	96.2
③飲料主体		66,248	61,401	60,181	56,746	54,103	81.7
	喫茶店・居酒屋	27,633	25,635	25,047	23,756	22,719	82.2
	料亭	4,615	4,275	4,198	3,943	3,751	81.3
	バー・キャバレー等	34,000	31,491	30,936	29,047	27,633	81.3

資料：財団法人外食産業総合調査センター

③ 外食産業業種別シェアの推移

最も高い割合が営業給食部門であり、平成14年で64.0%である。この5年間は横ばい傾向となっている。宿泊施設以外は横ばい及び微増となっており、中でも「飲食店」は10年対14年比で2.3ポイントのシェアアップを図っている。一方、飲料主体部門は減少傾向が続いており、10年対14年比でマイナス2.1ポイントの減少である。料亭のシェアは平成10年で1.6%であったが、14年には1.5%に減少し、マイナス0.1ポイントの減少となっている。(表-4)

表-4 外食産業業種別シェアの推移 (単位：%)

	平成 10年	11年	12年	13年	14年	14年 /10年
外食産業合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	0.0
営業給食	62.9	63.3	63.5	63.4	64.0	1.1
飲食店	46.6	46.9	47.9	48.0	48.8	2.3
国内線機内食等	0.9	0.9	0.9	1.0	1.0	0.1
宿泊施設	15.5	15.5	14.7	14.4	14.2	▲1.3
集団給食	13.8	14.3	14.2	14.7	14.8	1.0
飲料主体	23.2	22.4	22.3	21.9	21.2	▲2.1
喫茶店・居酒屋	9.7	9.4	9.3	9.2	8.9	▲0.8
料亭	1.6	1.6	1.6	1.5	1.5	▲0.1
バー・キャバレー等	11.9	11.5	11.5	11.2	10.8	▲1.1

資料：財団法人外食産業総合調査センター

(2) 料亭の事業所数と従業員数の推移

事業所数と従業員の趨勢を見ると、減少傾向が明らかである。平成8年対11年比では事業所数で303件、4.0%、従業員数で5,231人、8.5%減少している。さらに平成11年と13年を比較すると、事業所数で1,503件、20.5%、従業員数では11,887人、21.2%と大幅な減少となっている。平成8年と13年では事業所数で23.6%、従業員数で27.9%減少しており、平成11年から13年の間の減少幅が著しいことがわかる。(表-5)

表-5 料亭の事業所数と従業員数の推移 (単位：件、%)

	平成8年	11年	11年 /8年	13年	13年 /11年	13年 /8年
事業所数	7,637	7,334	96.0	5,831	79.5	76.4
従業員数	61,259	56,028	91.5	44,141	78.8	72.1

資料：総務省統計局「平成13年事業所企業統計調査」

4. 法人の交際費支出額の推移

「料理店」とは、主として、日本料理を提供し、接待として客に遊興飲食させる事業所のことであり、特に法人の交際費支出に需要動向が影響される。

下表（表一6）に平成10年から5年間の法人の交際費支出の推移を示す。営業収入は13年までは横ばい傾向であったが、14年に減少に転じた。10年と14年を比較すると9.4%の減少である。一方、交際費支出額は5年間減少傾向である。10年と14年を比較すると1兆3213億円、26.0%の大幅減少である。対前年比の減少幅を見ると13年89.1%、14年95.6%と、この2ヵ年の減少幅が大きいことがわかる。

時期は違うが、料理店の事業所数と従業員数の推移を見ても、平成8年から13年で事業所数が23.6%の減少を来たしており、交際費支出額と同様の減少率となっている。

表一6 法人の交際費支出額の推移

	平成10年	11年	12年	13年	14年	14年 /10年
営業収入(兆円)	1,587	1,552	1,565	1,567	1,438	90.6
交際費支出額(億円)	50,639	43,918	43,908	39,135	37,426	▲13,213
交際費前年比(%)	100	86.7	100.0	89.1	95.6	73.9

資料：国税庁統計

5. 余暇活動としての外食活動

余暇活動としての外食活動の動向を示したのが下表（表一7）である。年間平均外食費はやや減少しているが、参加人口、参加回数とも微増傾向にある。レジャーとして外食するが、費用は抑制していることがわかる。

今後は手軽なレジャーとして、外食は参加人口、回数とも増加すると思われる。料理店は法人先のみならず、一般消費者に対してもアプローチすることが求められる。

表一7 年間平均外食費、外食参加人口、参加率の推移

	平成10年	11年	12年	13年	14年	14年 /10年
年間平均外食費(円)	61,700	60,000	60,500	60,500	60,100	▲1,600
前年比(%)	100.0	97.2	100.8	100.0	99.3	97.4
外食参加人口(万人)	6,940	7,200	7,560	7,800	7,750	810
前年比(%)	100.0	103.7	105.0	103.2	99.4	111.7
年間平均参加回数(回)	16.2	17.3	17.7	18.2	17.5	1.3
前年比(%)	100.0	106.8	102.3	102.8	96.2	108.0

資料：レジャー白書2003 財団法人社会経済生産性本部

Ⅱ 経営実態調査に見る「飲食店営業（料理店）」の現状

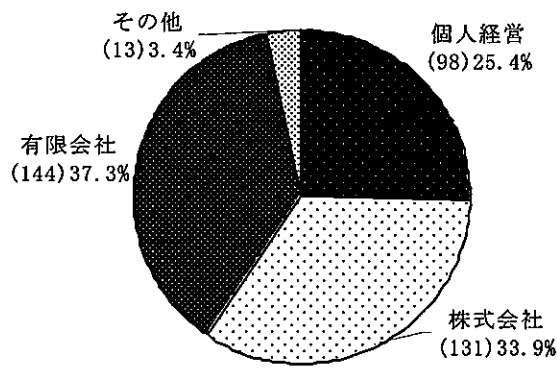
1. 調査対象となった飲食店営業（料理店）の特性

平成15年の調査対象となった料理店の総施設数386施設について、特徴的事項を以下に述べる。

(1) 経営主体別の割合

経営主体別では「株式会社」が33.9%、「有限会社」が37.3%と法人組織が71.2%と過半数を占めている。(図-2)

図-2 経営主体別構成割合（総数）（単位：％）

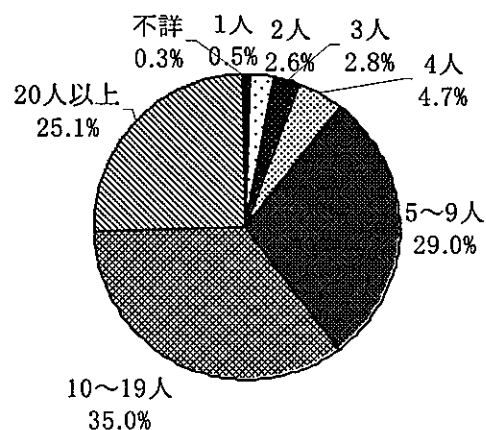


(2) 従業員数別の割合

従業員数別の割合を見ると、「20人以上」が25.1%と最も高く次いで「10～19人」35.0%、「5～9人」29.0%と89.1%が5人以上である。(図-3)

図-3 従業員数階級別構成割合（単位：％）

階級	人数	割合
20人以上	97	25.1
10～19人	135	35.0
5～9人	112	29.0
4人	18	4.7
3人	11	2.8
2人	10	2.6
1人	2	0.5
不詳	1	0.3
合計	386	100.0

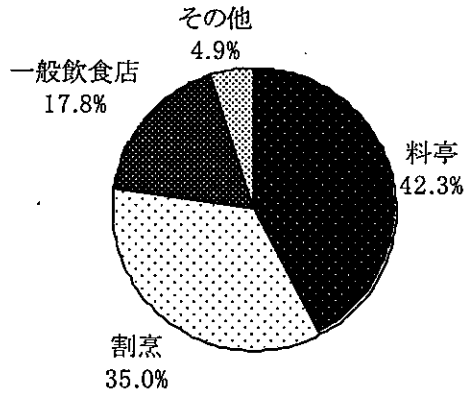


(3) 営業形態別の割合

営業形態別の構成割合では、「料亭」が最も高く、42.3%であり、次に「割烹」が35.0%と続いている。(図-4)

図-4 営業形態別の構成割合 (単位：%)

営業形態	件数	割合
料亭	163	42.3
割烹	135	35.0
一般飲食店	69	17.8
その他	19	4.9
合計	386	100.0



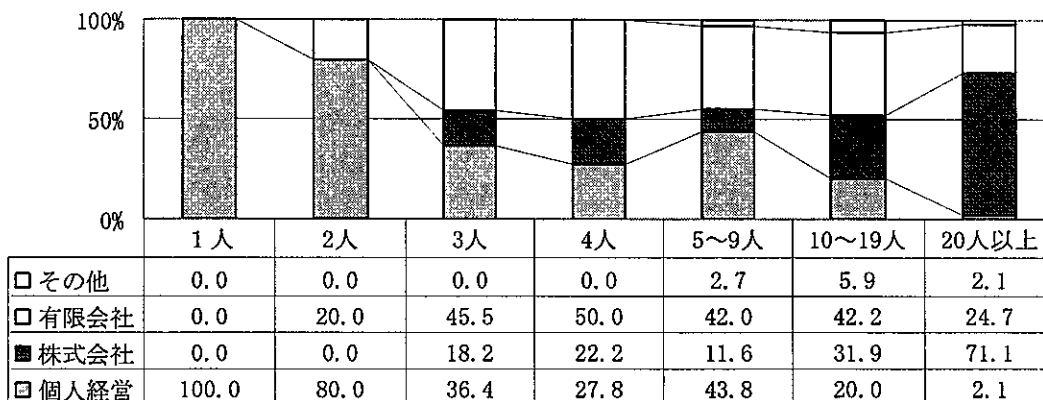
(4) 従業員規模別経営主体の割合

従業員規模別に経営主体の構成割合を見ると、従業員数が多くなるに従い株式会社が增加しており、「20人以上」は71.1%が株式会社である。

また、2人以下では80%以上が個人経営である。

3人から19人までは有限会社の割合が最も高く、4人規模では50.0%が有限会社である。(図-5)

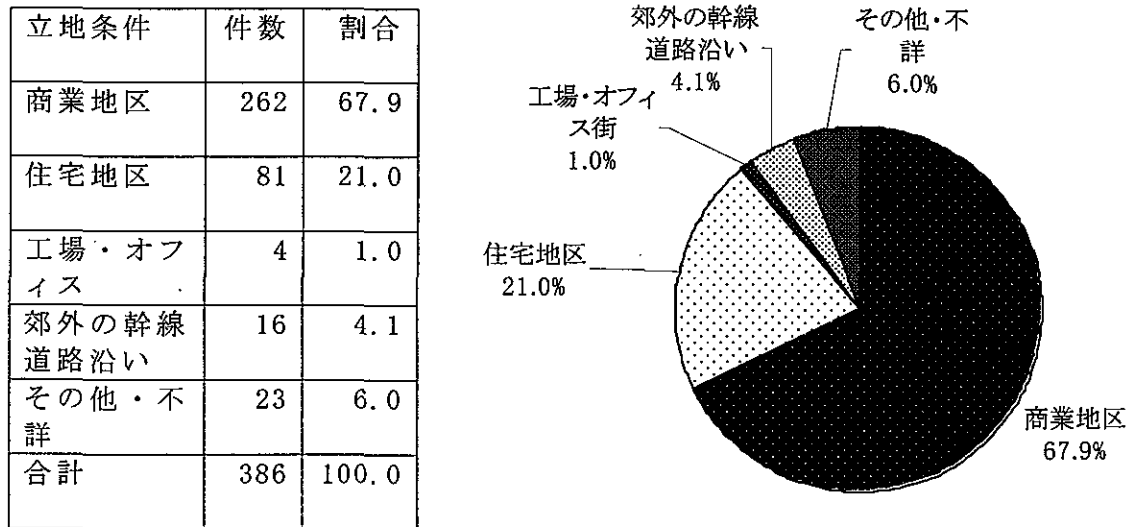
図-5 従業員規模別経営主体の構成割合 (単位：%)



(5) 立地条件別店舗数の割合

立地条件別に店舗数の割合を見ると、「商業地区」が 67.9%と最も高く、次に「住宅地区」21.0%が続いている。「工場・オフィス街」や「郊外の幹線道路沿い」は比較的低い割合であった。(図-6)

図-6 立地条件別店舗数の割合 (単位：%)

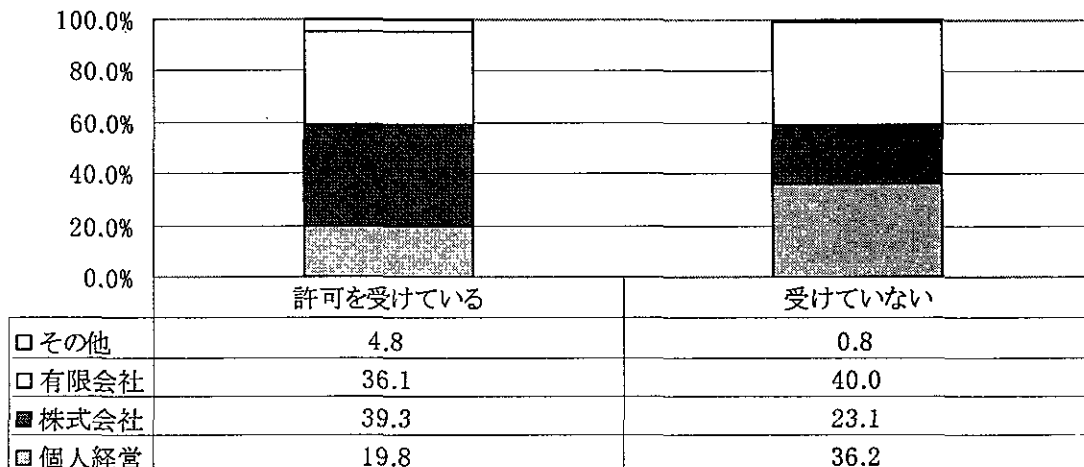


(6) 風俗営業法の許可別の経営主体割合

風俗営業法の許可別に経営主体の割合を見ると、「許可を受けている」では、株式会社が 39.9%、有限会社が 36.1%と法人組織が個人経営よりも高い割合である。

一方、「受けていない」では有限会社が 40.0%と高いものの、個人経営は次いで、36.2%となっている。(図-7)

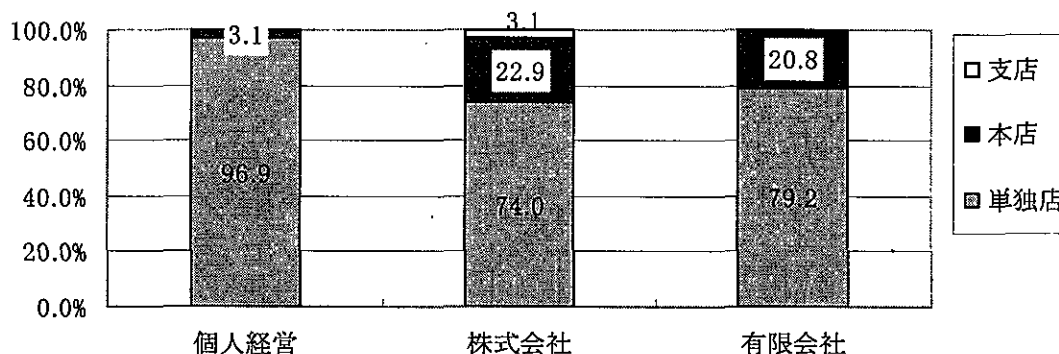
図-7 風俗営業法の許可別の経営主体割合 (単位：%)



(7) 経営主体別店舗形態の割合

経営主体別に店舗形態を見ると、全ての主体で単独店が最も高い。個人経営は単独店が96.9%と小規模で事業を営んでいることがわかる。次に株式会社は本店22.9%、支店3.1%と比較的規模が大きい。有限会社や個人経営では支店を設置している店舗はなかった。(図-8)

図-8. 経営主体別店舗形態の割合 (単位：%)



(8) 経営者の年齢及び後継者の有無

経営者の年齢を示したものが図-9である。「60～69歳」が最も高く36.3%である。次に「50～59歳」30.6%、「70歳以上」16.3%が続いており過半数を超える52.6%が60歳以上と高齢化が進んでいることがわかる。

図-9 経営者の年齢

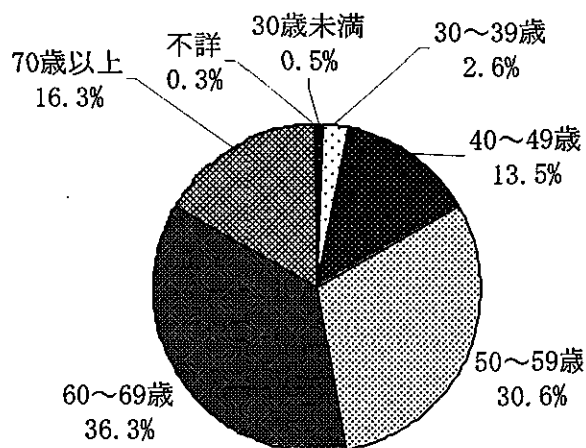


図-10 50歳以上の後継者の有無

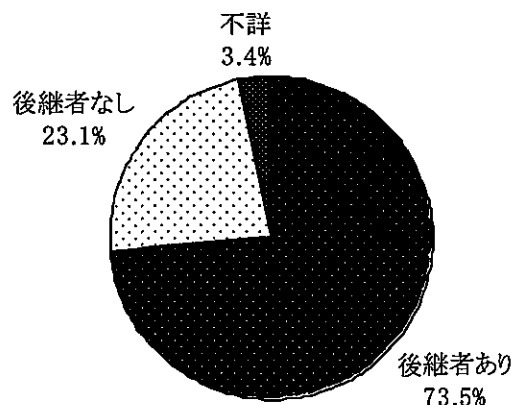


図-10は50歳以上の経営者321店に後継者の有無を調査し、その割合を示したグラフである。73.5%が「後継者あり」としている。

2. 料理店の営業

(1) 専業・兼業構成割合

総数にて専業と兼業の割合を見たものが図-11である。
料理店に専業している割合が高く83.4%となっている。

図-11 専業・兼業構成割合 (単位：%)

営業形態	件数	割合
専業	322	83.4
兼業	62	16.1
不詳	2	0.5
合計	386	100.0

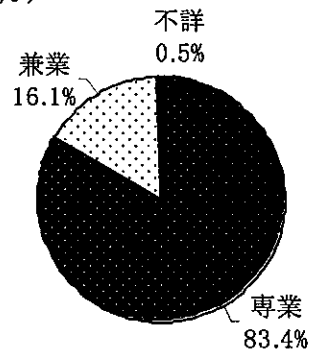
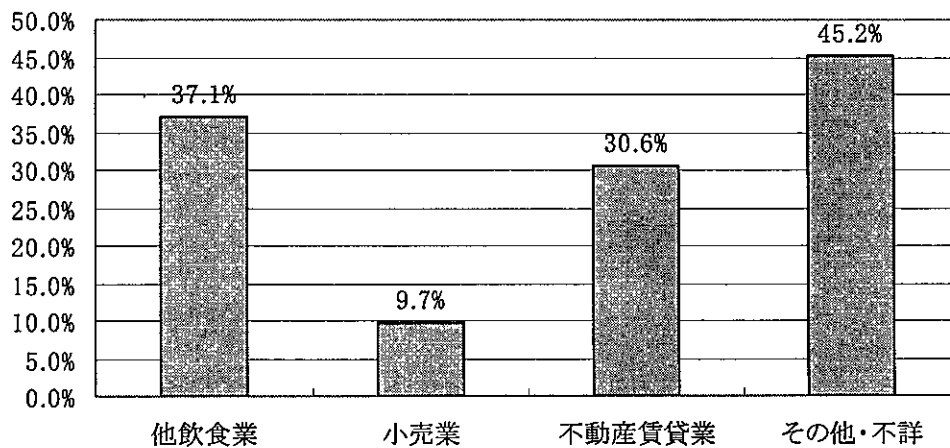


図-12は兼業の業種構成割合を示したものである。
業種の内訳では、「他飲食業」が37.1%と最も高く、続いて、不動産賃貸業が30.6%と高くなっている。
小売業は9.7%と最も低くなっている。

図-12 兼業別の業種内訳の割合 (複数回答) (単位：%)

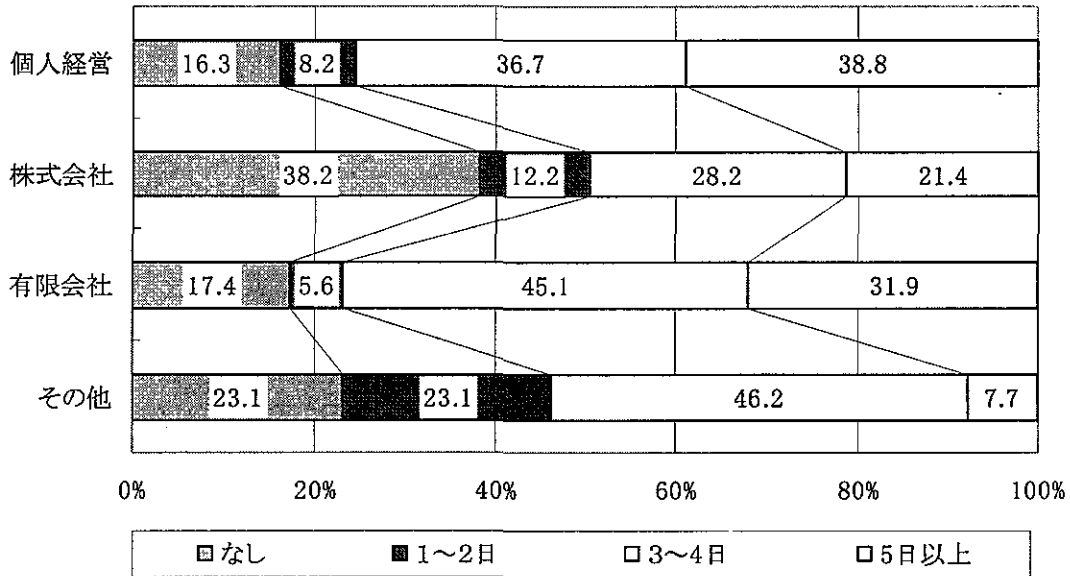
兼業の内訳



(2) 経営主体別定休日の割合

経営主体別に定休日の割合状況を見ると法人形態では休日が少ない傾向となっている。定休日が「なし」であるのは株式会社が最も高く、38.2%と突出している。「3~4日」は有限会社が45.1%と最も高い。「5日以上」は個人経営が最も高く38.8%である。

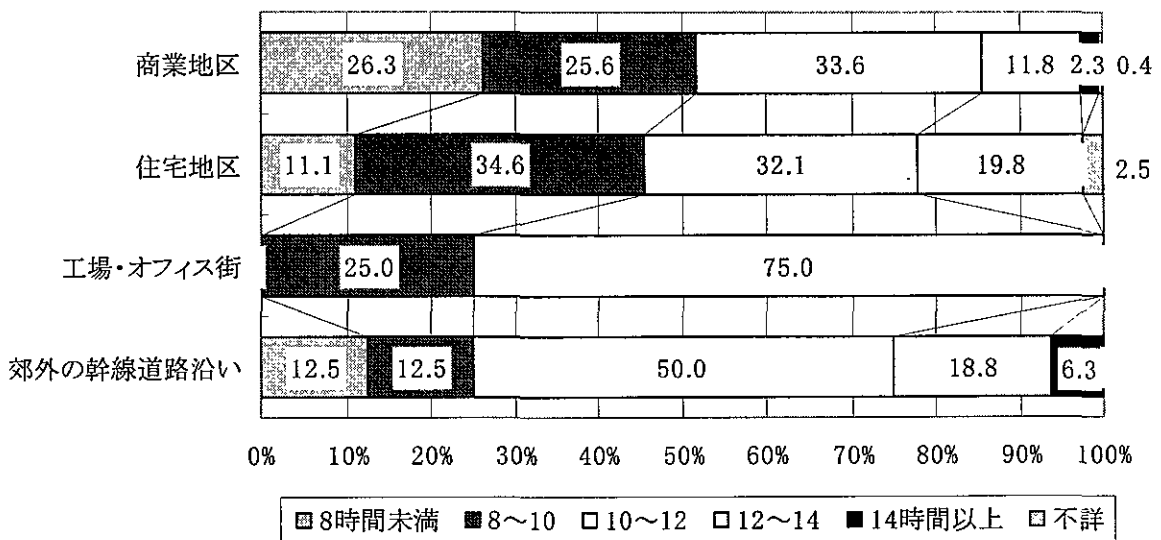
図-13 経営主体別定休日の割合 (単位：%)



(3) 営業時間

立地条件別に営業時間の割合を見ると、商業地区では「10~12 時間」が 33.6%と最も多いが営業時間での特徴はみられない。住宅地区では「8~10」34.6%、「10~12」32.1%が最も高い。工場・オフィス街では「10~12 時間」が 75.0%と各立地条件を通して最も高い割合である。郊外の幹線道路沿いでは「10~12 時間」が 50.0%と最も高いものの、12 時間以上が 25.1%を占めており、各立地条件別の中では最も営業時間が長くなっている。(図-14)

図-14 立地条件別の営業時間 (単位：%)



(4) 開店時間と閉店時間

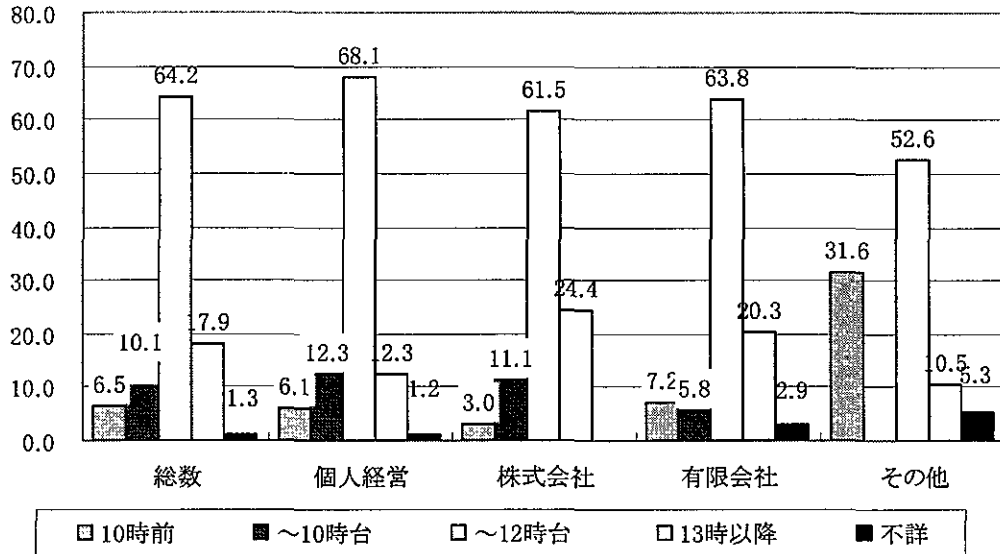
① 開店時間

総数では11時から12時台に開店する店が最も高く、64.2%である。

11時前の開店割合を見ると、個人経営18.4%、有限会社13.0%、株式会社14.1%と法人経営は個人経営と比較して開店時間が遅くなっている。

(図-15)

図-15 経営主体別の開店時間 (単位：%)

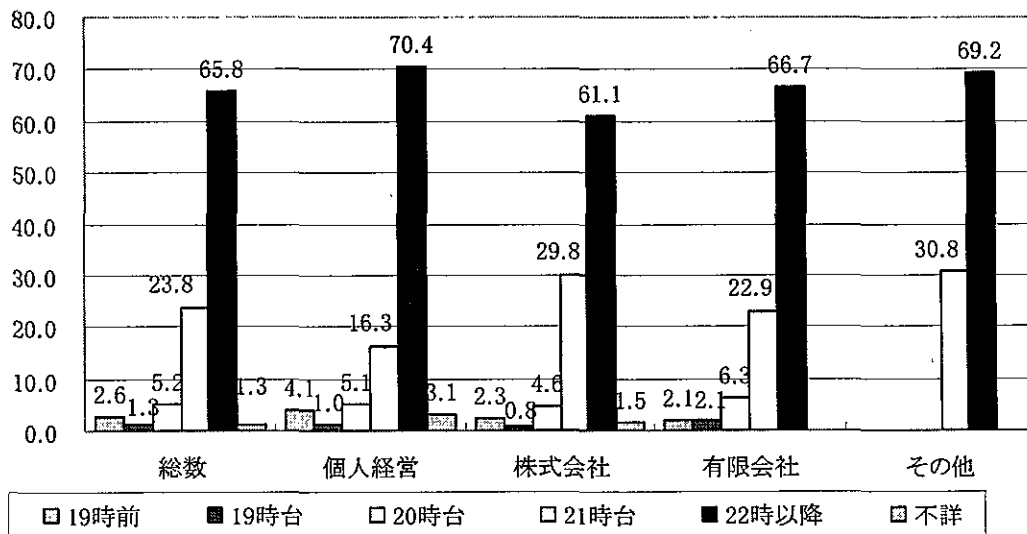


② 閉店時間

総数では22時以降に閉店する店が最も高く、65.8%である。次に21時台23.8%、20時台が5.2%と続いている。個人経営は22時以降の閉店が最も高く70.4%であり、個人経営が閉店時間について法人経営より遅くなっている。

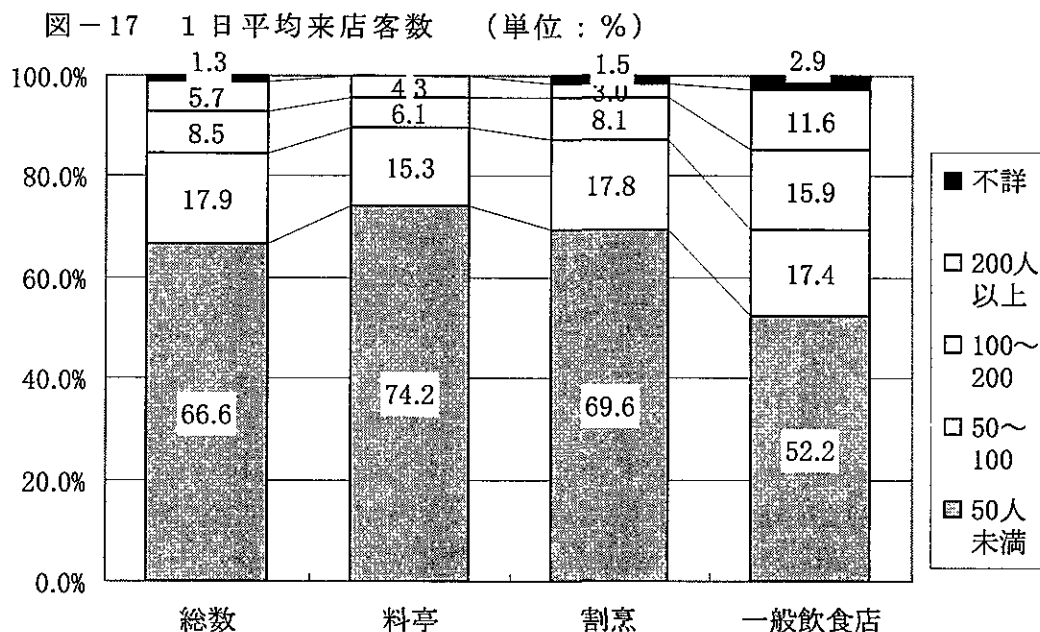
(図-16)

図-16 経営主体別の閉店時間 (単位：%)



(5) 1日平均来店客数

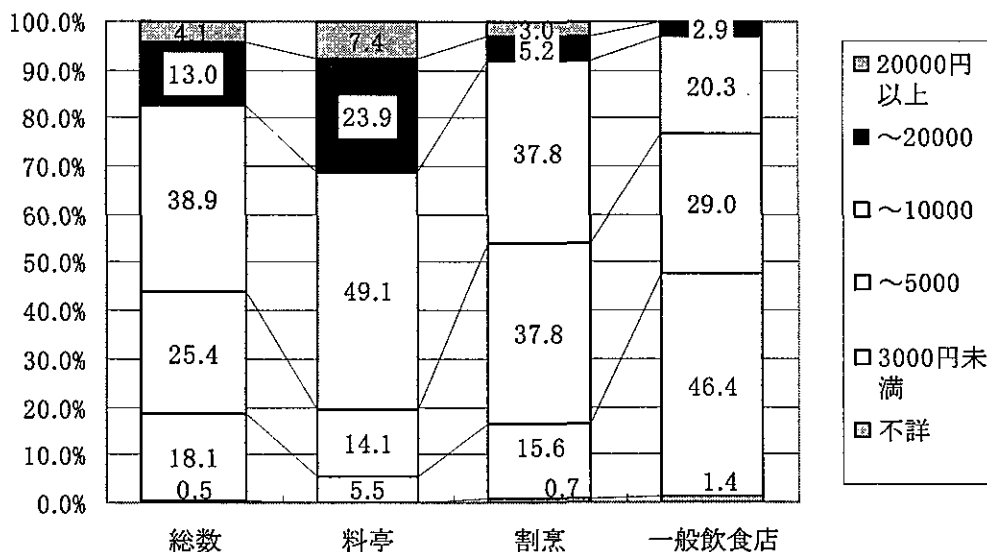
1日平均来店客数の営業形態別グラフを示したのが図-17である。
 総数では、「50人未満」が66.6%と最も高く、次に「50～100人」17.9%が続いている。営業形態別では料亭が少なく、一般飲食店が多い傾向である。特に一般飲食店は1日「200人以上」が11.6%と最も高い割合を示している。



(6) 来店客1人当たり平均食事単価

総数では500～10000円未満が38.9%と最も高い。営業形態別では料亭が最も1人当たり平均食事単価が高く、「20000円以上」7.4%、「10000～20000円未満」23.9%となっている。(図-18)

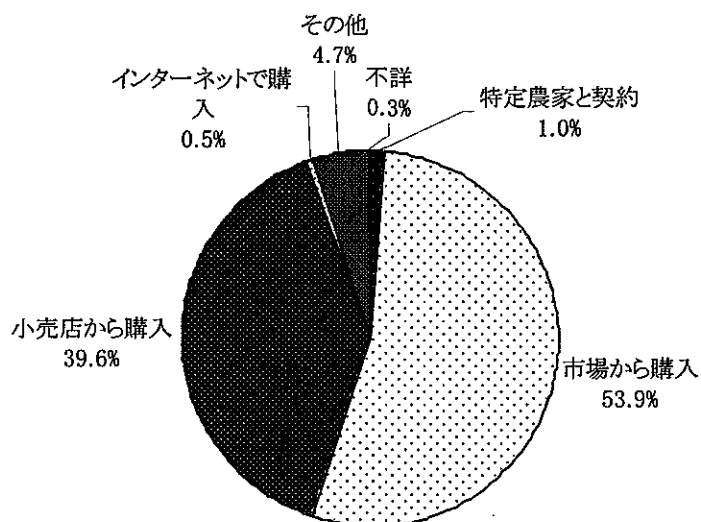
図-18 来店客1人当たり平均食事単価 (単位：%)



(7) 食材の購入方法

食材の購入方法で最も高いのは「市場から購入」53.9%、「小売店から購入」39.6%となっており、この2項目で93.5%と大勢を占めている。過半数は市場で購入していることがわかる。(図-19)

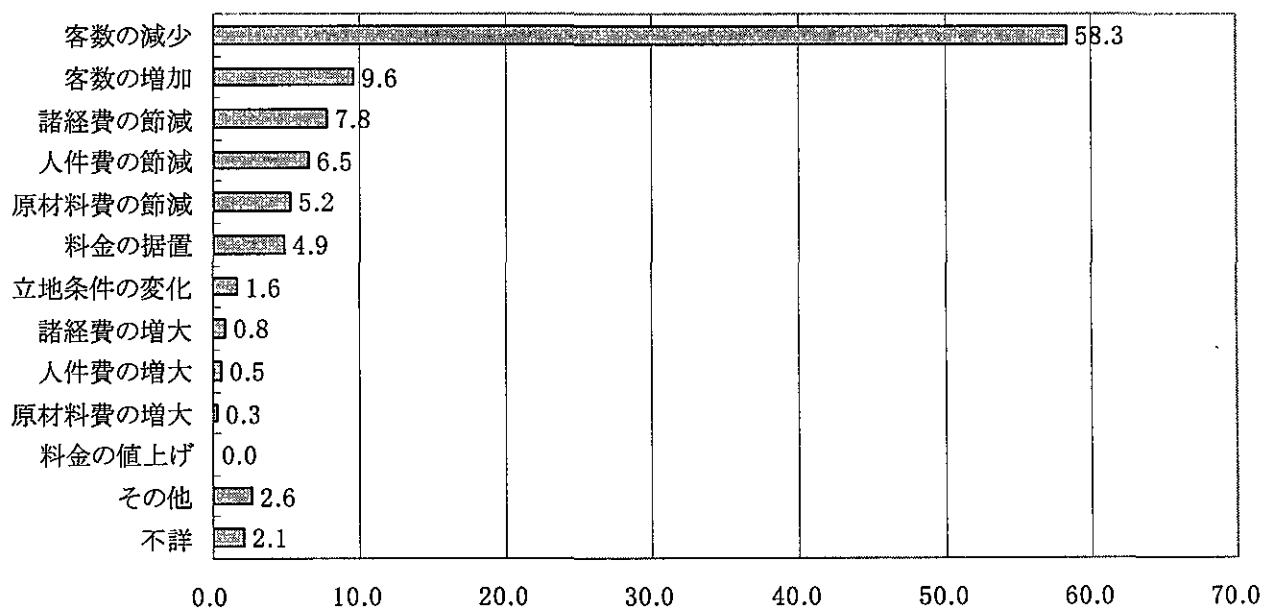
図-19 食材の購入方法 (単位：%)



(8) 本業当期利益動向の主な要因

本業当期利益の動向の主な要因を総数で表したのが図-20である。「客数の減少」が突出して高く58.3%であり他の項目を大きく引き離している。次に「客数の増加」9.6%、「諸経費の節減」7.8%が続いている。

図-20 本業当期利益の動向の主な要因 (単位：%)



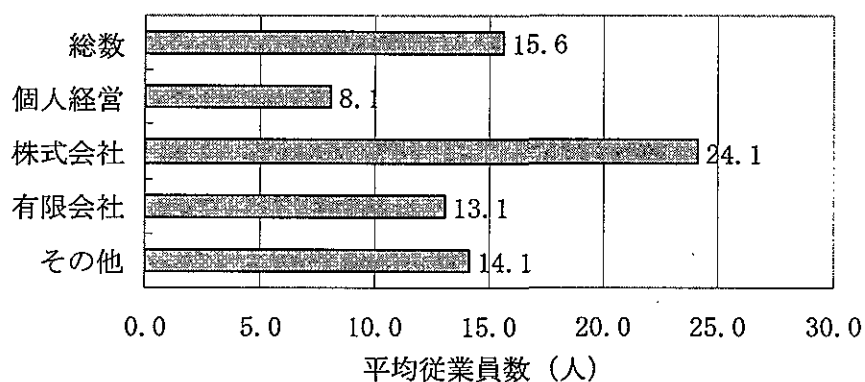
3. 料理店の従業者と労働条件

(1) 平均従業員数

① 平均従業員数

図-21は、経営主体別に1店舗当りの平均従業員数を示したものである。「株式会社」が24.1人と多い。「有限会社」は「個人経営」の約1.6倍、「株式会社」は「個人経営」の3.0倍となっている。

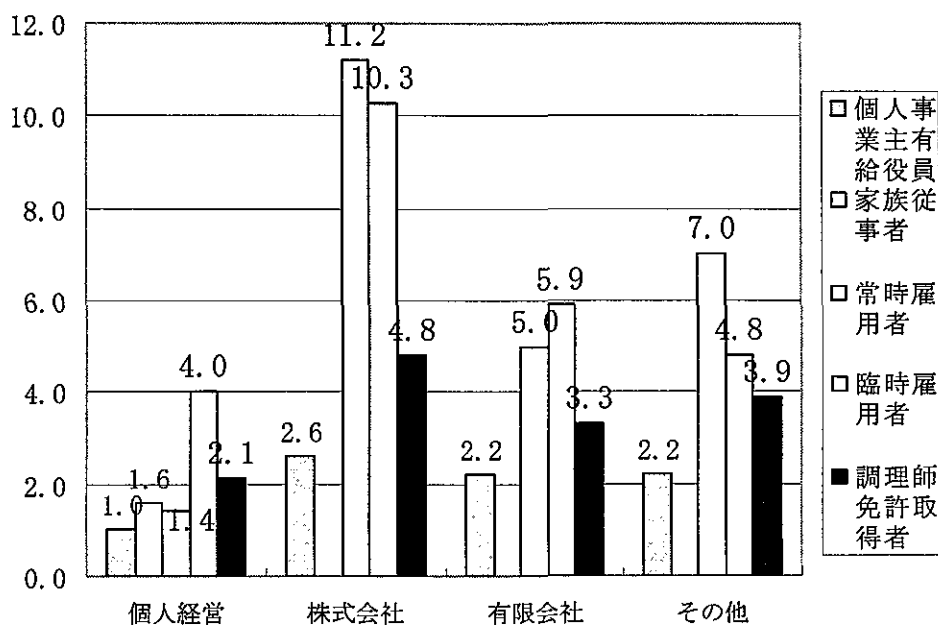
図-21 1店舗当り平均従業者数 (単位：人)



② 雇用形態別平均従業員数

経営主体別に雇用形態ごとの1店舗当たりの平均従業員数を見ると、「常時雇用者」及び「臨時雇用者」とも株式会社が最も多く、それぞれ11.2%、10.3%である。最も低い個人経営と比較すると、それぞれ8倍、2.5倍の格差が生じている。(図-22)

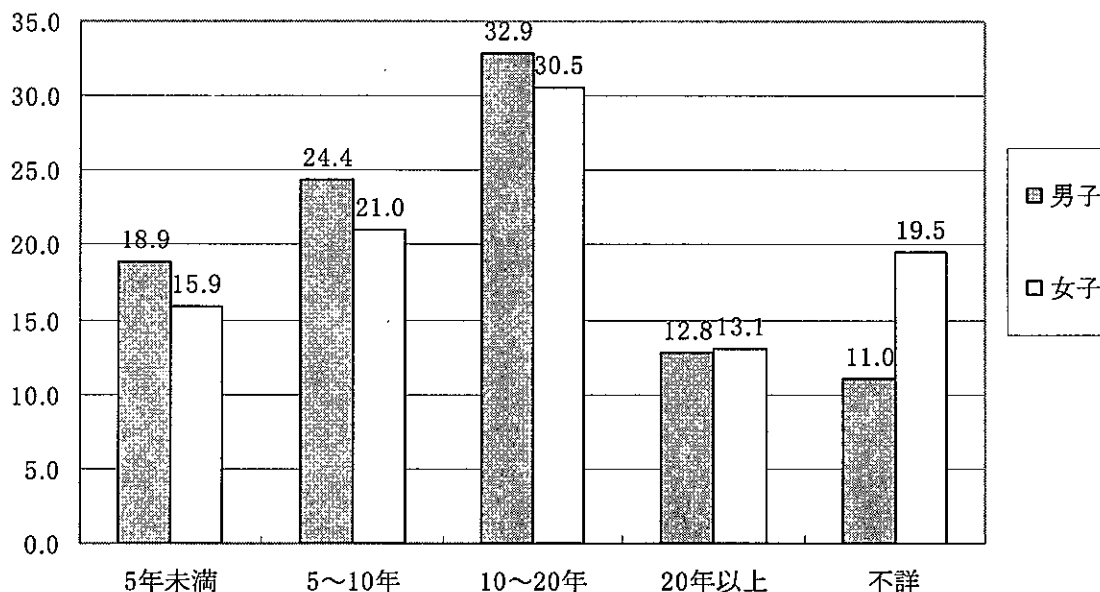
図-22 1店舗当たり雇用形態別平均従業員数 (単位：人)



(2) 常時雇用者の平均在勤年数

図-23は男女別に常用労働者の1店舗当りの平均在勤年数割合を見たものである。「10～20年」が男女とも高く、それぞれ32.9%、30.5%を占めている。20年以上はわずかに女子が0.3ポイント上回るが、20年未満は男子の占める割合が高くなっている。

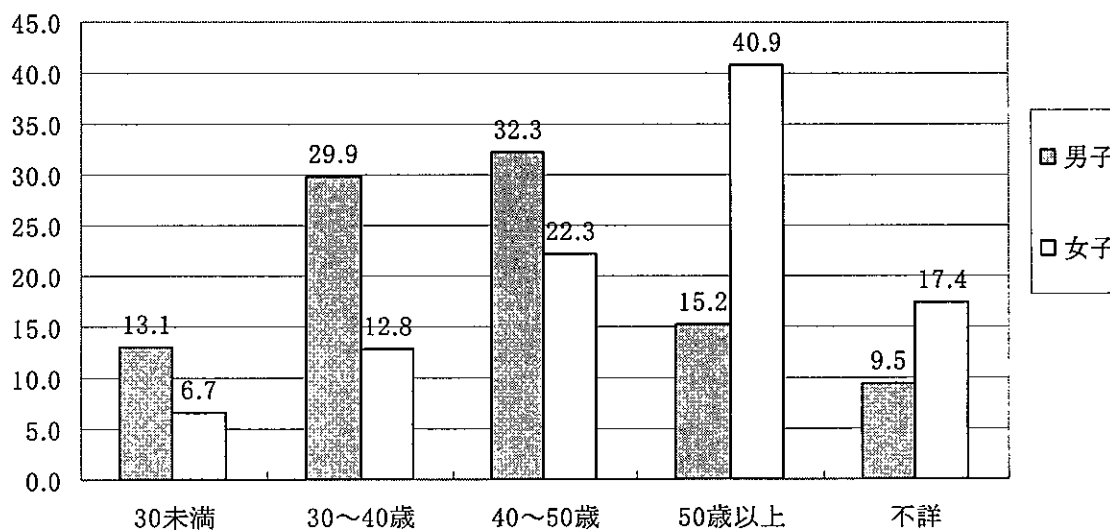
図-23 常時雇用者性別1店舗当たり平均在勤年数 (単位：%)



(3) 常時雇用者の平均年齢

常時雇用者の在籍割合を男女別、年代別にみたものが(図-24)である。男子では最も高いのが「40～50歳」であり、32.3%である。女子は「50歳以上」が最も高く40.9%であり、高年齢雇用者の多いことがわかる。

図-24 常時雇用者平均年齢 (単位：%)



(4) 常用労働者の平均労働時間

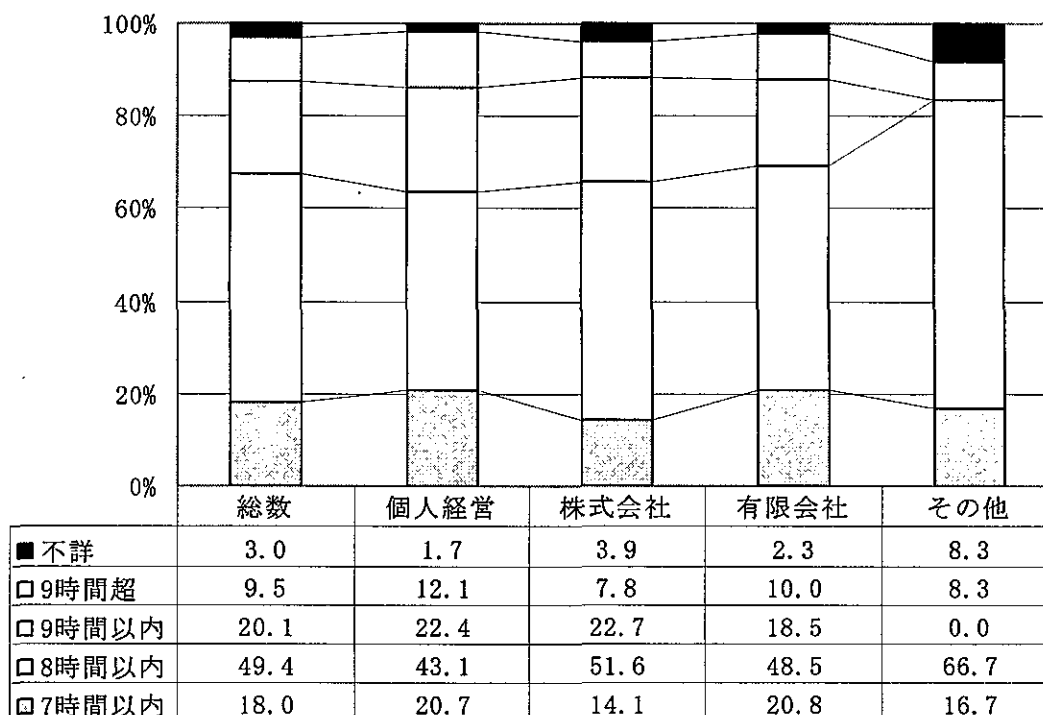
常用労働者の1日の平均労働時間を経営主体別にみたものが(図-25)である。総数で見ると「8時間以内」が49.4%で最も高く、次いで「9時間以内」20.1%となっている。両者を合計すると69.5%を占めている。

個人経営では「8時間以内」が43.1%で最も高く、次いで「9時間以内」22.4%となっている。両者を合計すると65.5%となっている。

株式会社では「8時間以内」が51.6%で最も高く、次いで「9時間以内」22.7%となっている。両者を合計すると74.3%となっている。

有限会社では「8時間以内」が48.5%で最も高く、次いで「7時間以内」20.8%となっている。両者を合計すると69.3%となっている。

図-25 常用労働者の1日平均労働時間 (単位：%)



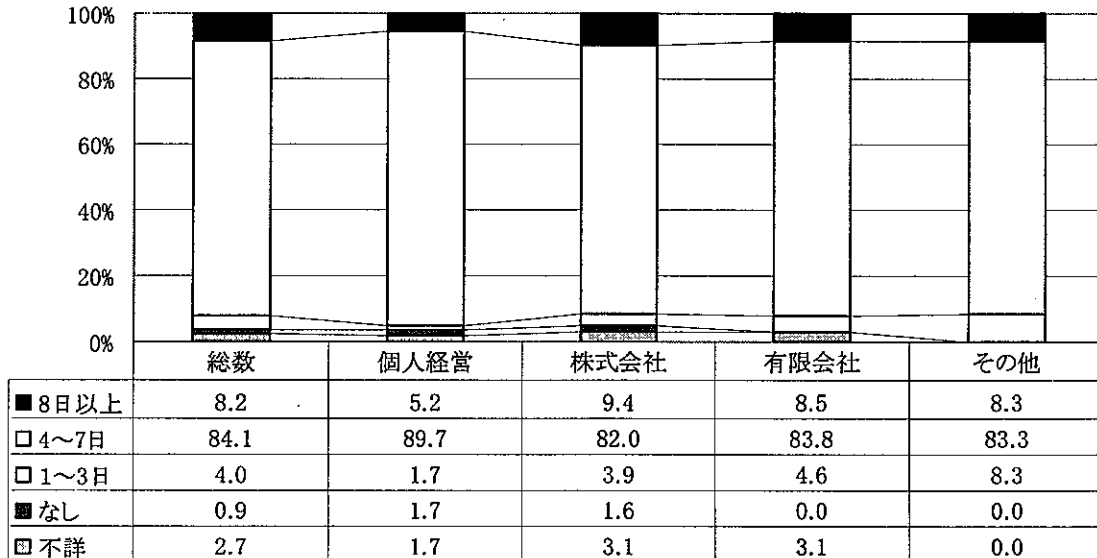
(5) 常用労働者の休日取得状況

常用労働者の月平均休日数を経営主体別にみたものが(図-26)である。

個人経営では「4~7日」が89.7%、有限会社では「4~7日」が83.8%とそれぞれ最も高い割合となっている。株式会社では、同じく「4~7日」が82.0%と最も高い割合となっている。総数でも「4~7日」が84.1%と最も高い割合である。

「8日以上」は株式会社が9.4%であり、最も低い個人経営より4.2ポイント高くなっている。

図-26 従業者の休日取得状況 (単位：%)



(6) 労働時間短縮努力

労働時間短縮努力は「ない」が51.0%と半数を超えている。就業規則は反面「あり」が54.7%と半数を超えている。労働時間短縮努力の内容は「計画休暇制度」が30.1%と最も高いが、他の項目は10%を下回っている。

(図-27) (図-28)

図-27 労働時間短縮努力と就業規則の作成状況 (単位：%)

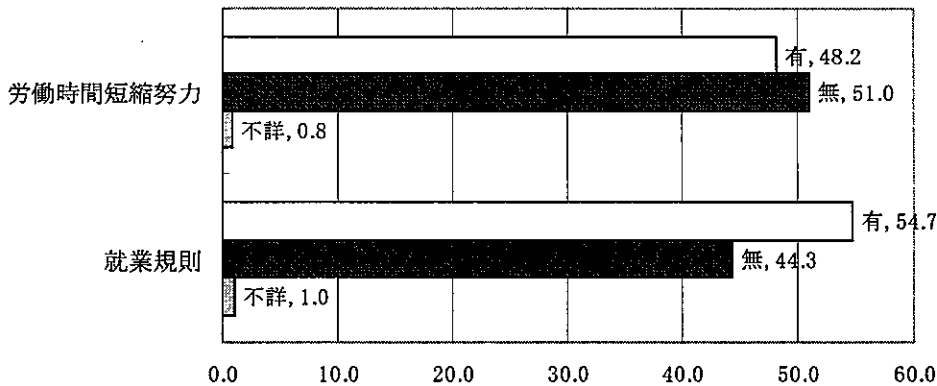
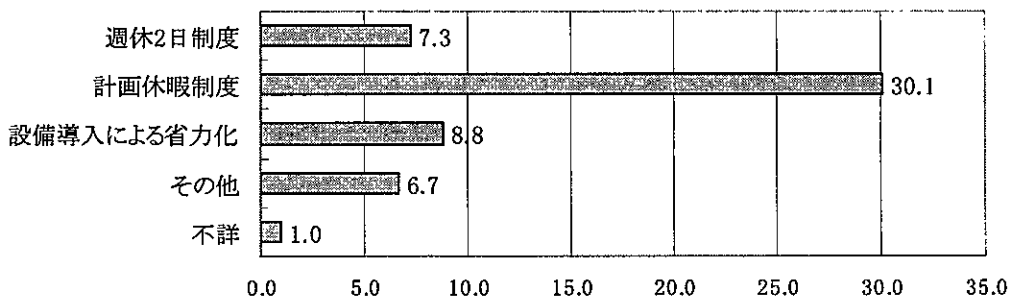


図-28 労働時間短縮努力の内容 (複数回答) (単位：%)



(7) 就業規則、国民年金基金、厚生年金基金の整備状況

① 就業規則の項目

就業規則の項目の内容は「賃金」46.6%、「休暇」45.3%、「退職金」36.8%が最も高く、賃金と休日等のような従業員の身近な事項が多い。

② 国民年金基金、厚生年金基金の加入状況

国民年金基金と厚生年金基金の加入状況では国民年金基金が加入「無」が78.2%、厚生年金基金が「無」が58.8%とそれぞれ過半数を超えて「無」が「有」を上回っている。(表-8)

表-8 就業規則の項目と国民年金基金、厚生年金基金の加入状況

(複数回答) (単位: %)

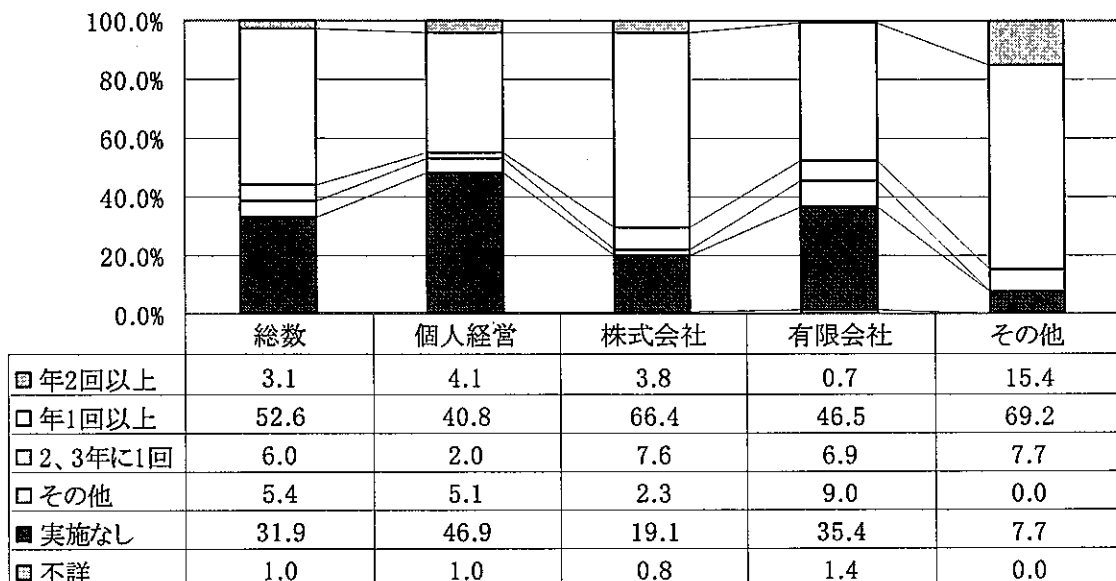
項目	賃金	退職手当	休暇	職業訓練	その他
就業規則の項目	46.6	36.8	45.3	6.7	16.6
	有	無	不詳		
国民年金基金制度	11.4	78.2	10.4		
厚生年金基金制度	36.0	58.8	5.2		

(8) 健康診断の実施状況

経営主体別に健康診断の実施状況を見ると、総数では年1回以上が52.6%、次は「実施なし」31.9%と続いている。個人経営では「実施なし」46.9%が高く、株式会社では「年1回以上」実施が最も高く66.4%である。同じく有限会社も「年1回以上」が最も高く46.5%である。

「年1回以上実施」は株式会社と個人経営の差は25.6ポイントであり、実施率では法人経営のほうが高い傾向にある。(図-29)

図-29 経営主体別の健康診断実施状況 (単位: %)



4. 料理店の施設・設備の整備状況

(1) 土地・建物の所有状況

総数で見ると、建物に関しては「法人名義」が43.0%と最も高く、次に「営業者個人名義」が28.5%と続いている。

土地については、「営業者個人名義」が31.6%、次に「法人名義」20.7%と続いている。(図-30)

土地・建物の状況を経営主体別に示したものが(表-9)である。

個人経営は土地、建物とも「営業者個人名義」が最も高く63.3%、81.6%を示している。株式会社は土地・建物とも法人名義が高い。有限会社は土地については「法人代表者個人名義」が25.7%と高く、建物は「法人名義」が48.6%を占めている。建物は営業実態から法人名義の割合が高い傾向にある。

図-30 土地・建物の所有状況 (単位：%)

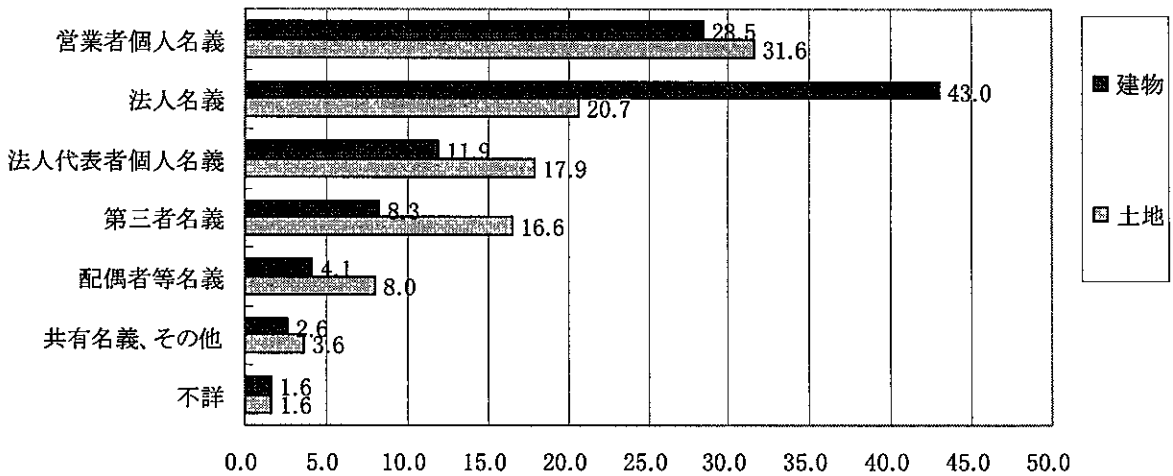


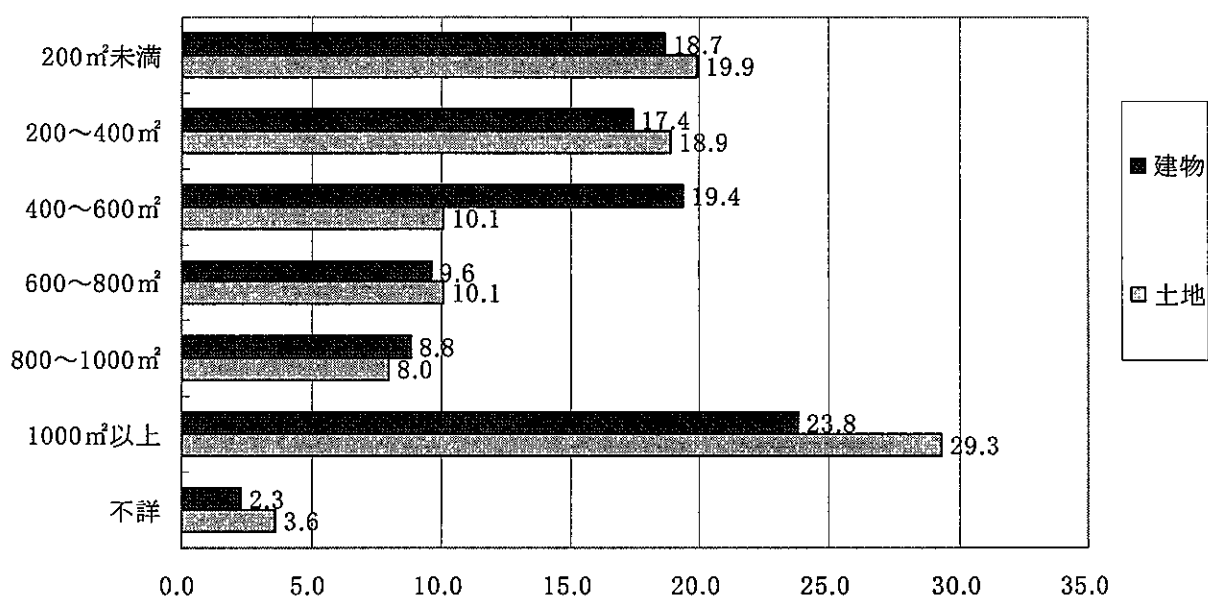
表-9 土地・建物の所有状況 (単位：%)

	総数		個人経営		株式会社		有限会社		その他	
	土地	建物	土地	建物	土地	建物	土地	建物	土地	建物
営業者個人名義	31.6	28.5	63.3	81.6	23.7	8.4	16.7	11.1	38.5	23.1
法人名義	20.7	43.0	0.0	0.0	31.3	66.4	23.6	48.6	38.5	69.2
法人代表者個人名義	17.9	11.9	1.0	2.0	22.1	15.3	25.7	16.7	15.4	0.0
配偶者等名義	8.0	4.1	8.2	3.1	6.1	1.5	9.7	6.9	7.7	7.7
第三者名義	16.6	8.3	22.4	11.2	11.5	5.3	18.8	9.7	0.0	0.0
共有名義、その他	3.6	2.6	3.1	1.0	3.1	1.5	4.9	4.9	0.0	0.0
不詳	1.6	1.6	2.0	1.0	2.3	1.5	0.7	2.1	0.0	0.0

(2) 土地の面積及び建物の延床面積

土地の面積及び建物の延べ床面積を総数で見たのが(図-31)である。土地は「1000㎡以上」が29.3%と最も高い割合である。次に「200㎡未満」19.9%、「200～400㎡」18.9%が続き、広い店舗と狭い店舗に2極分化している。同じく建物の延べ床面積も「1000㎡以上」23.8%が高く、次に「400～600㎡」19.4%、「200㎡未満」18.7%が続き、2極分化している。

図-31 土地の面積及び建物の延床面積 (単位: %)



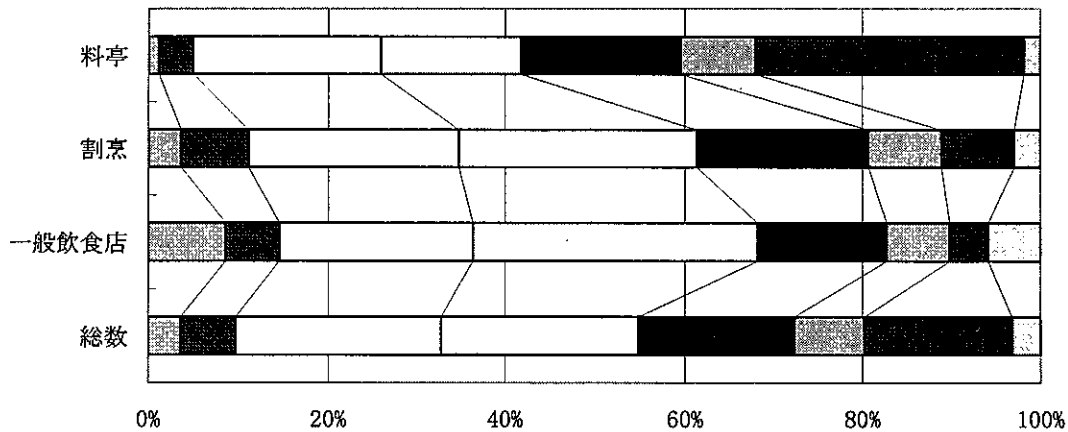
(3) 新築又は改築後の建物の年数

営業形態別に見ると、総数では「10～20年」が22.8%で第1位、次に「20～30年」が22.3%と続いている。

営業形態別でみると、料亭は「50年以上」が30.1%と他の形態の中で最も高い。続いて「10～20年」が20.9%と歴史のある料亭と比較的若い料亭に分かれる。割烹は「20～30年」が26.7%と高く、次に「10～20年」23.7%が続き、この10～30年の層に過半数が集中している。

同じく一般飲食店も「20～30年」が31.9%と高く、次に「10～20年」21.7%が続き、この10～30年の層に過半数が集中している。(図-32)

図-32 営業形態別新築又は改築後の建物年数の割合 (単位：%)



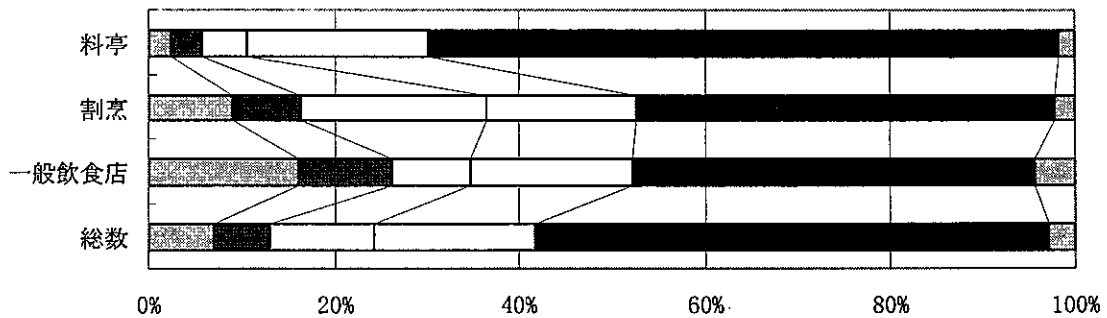
	総数	一般飲食店	割烹	料亭
□ 不詳	3.1	5.8	3.0	1.8
■ 50年以上	16.6	4.3	8.1	30.1
□ 40～50	8.0	7.2	8.1	8.6
■ 30～40	17.4	14.5	19.3	17.8
□ 20～30	22.3	31.9	26.7	16.0
□ 10～20	22.8	21.7	23.7	20.9
■ 5～10	6.2	5.8	7.4	3.7
□ 5年未満	3.6	8.7	3.7	1.2

(4) 調理場面積

営業形態別に調理場の面積を示したものが(図-33)である。

調理場面積の広い順番は料亭、割烹、一般飲食店である。特に料亭では68.1%が「60㎡以上」と一般飲食店に比べて24.6ポイントの格差がある。

図-33 営業形態別調理場面積の割合 (単位：%)



	総数	一般飲食店	割烹	料亭
□ 不詳	2.8	4.3	2.2	1.8
■ 60㎡以上	55.4	43.5	45.2	68.1
□ 40～60	17.6	17.4	16.3	19.6
□ 30～40	11.1	8.7	20.0	4.9
■ 20～30	6.0	10.1	7.4	3.1
□ 20㎡未満	7.0	15.9	8.9	2.5

(5) 客席定員数

総数では「90人以上」が最も高く、58.5%と過半数を占めている。
 営業形態別を見ると、料亭は「90人以上」が69.9%と形態別の中では最も高くなっている。同じく割烹も「90人以上」が51.9%を占め、次に「50～70」が17.0%と続いている。一般飲食店は「90人以上」が43.5%を占めているが「30人未満」10.1%、「30～50」20.3%の割合は形態別の中では高い。
 したがって、客席定員数の高い割合の順番は料亭、割烹、一般飲食店であることがわかる。(表-10)

表-10 営業形態別客席定員数の割合 (単位:%)

定員数	総数	料亭	割烹	一般飲食店
30人未満	4.4	1.2	5.2	10.1
30～50	11.9	8.6	11.1	20.3
50～70	11.9	8.6	17.0	11.6
70～90	11.4	10.4	14.1	11.6
90人以上	58.5	69.9	51.9	43.5
不詳	1.8	1.2	0.7	2.9
1施設当たり平均店員	127.1	142.4	114.0	114.0

(6) 保有施設の種類の種類

保有設備の種類(複数)の有無の割合を示したのが(表-11)である。
 総数では「駐車場機器」75.6%、「空気調和設備」65.0%、「クレジットカード取扱」62.7%の順番に高くなっている。

経営主体別を見ると、個人経営は「駐車場機器」73.5%、「空気調和設備」59.2%と続いている。株式会社では「クレジットカードの取扱」78.6%、「駐車場機器」74.0%、有限会社では「駐車場機器」77.8%、「空気調和設備」66.7%の順番に高くなっている。

表-11 経営主体別保有施設の種類の割合(複数回答)(単位:%)

保有施設の種類の種類	総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
分煙設備	28.5	27.6	32.8	25.7	23.1
整水機器	43.3	38.8	54.2	37.5	30.8
省電力機器	18.1	13.3	26.7	13.9	15.4
駐車場機器	75.6	73.5	74.0	77.8	84.6
空気調和設備	65.0	59.2	67.9	66.7	61.5
労働環境整備施設	11.4	3.1	13.7	13.2	30.8
全自動手指洗浄消毒器	13.5	8.2	20.6	9.7	23.1
デビットカード関連機器	15.3	13.3	22.9	11.1	0.0
クレジットカード取扱	62.7	43.9	78.6	61.1	61.5
情報近代化設備	50.0	37.8	59.5	49.3	53.8

(7) 資金調達方法

① 経営主体別投資実績及び理由並びに資金調達方法の割合

過去3年間の設備投資実績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のが(図-34、表-12)である。

投資実績を総数で見れば50.0%と半数が実績有と回答している。

経営主体別では、個人経営が50.0%、有限会社49.3%、株式会社48.9%と特段の差異はなかった。

② 設備投資の主な理由

「店舗設備の老朽化」が最も高く、31.3%である。次は「経営改善策」9.8%となっている。経営主体別では、株式会社が「店舗の老朽化」34.4%、個人経営は「経営改善策」12.2%、有限会社では「利用客の要望」5.6%が総数の割合より高い値を示した。

③ 資金調達方法

総数では「借入」が19.7%、次に「自己資金と借入」が18.1%と実績有と回答した店50.0%の75.6%が借入金で資金調達をしている。経営主体別では、株式会社の「借入」21.4%、個人経営の「自己資金と借入」21.4%、有限会社の「自己資金」17.4%が総数の割合をそれぞれ上回っている。

④ 主な借入先

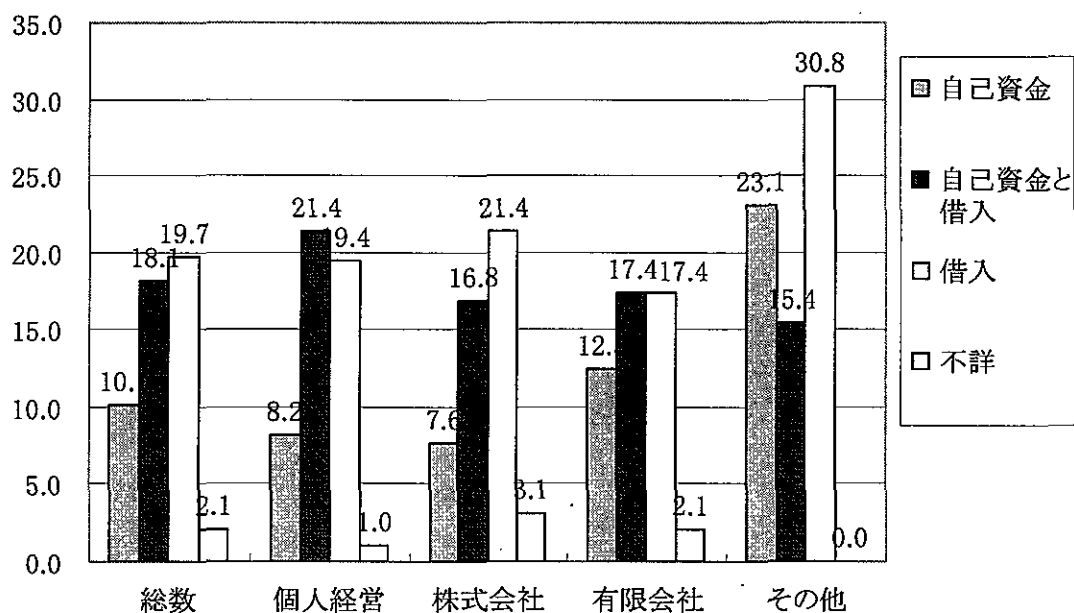
投資実績のある先のうち、主な借入先は「国民生活金融公庫」が41.5%、「その他」39.9%と国民生活金融公庫の活用が1.6ポイント上回っている。

表-12 経営主体別資金調達方法の割合 (単位:%)

		総数	個人 経営	株式 会社	有限 会社	その 他
過去3年間に設備投資の実績有		50.0	50.0	48.9	49.3	69.2
設 備 投 資 の 理 由	店舗設備の老朽化	31.3	29.6	34.4	28.5	46.2
	経営改善策	9.8	12.2	9.9	8.3	7.7
	利用客の要望	3.4	1.0	2.3	5.6	7.7
	経営者の交代	0.8	2.0	0.0	0.7	0.0
	その他・不詳	4.7	5.1	2.3	6.3	7.7
資 金 調 達 方 法	自己資金	10.1	8.2	7.6	12.5	23.1
	自己資金と借入	18.1	21.4	16.8	17.4	15.4
	借入	19.7	19.4	21.4	17.4	30.8
	不詳	2.1	1.0	3.1	2.1	0.0

借入先	国民生活金融公庫	その他	不詳
総数	41.5	39.9	2.1

図-34 経営主体別資金調達方法の割合 (単位:%)



⑤ 設備整備の理由及び設備予定の理由

設備投資の実績と予定の理由の割合を比較したのが(表-13)である。「店舗設備の老朽化」では実績62.7%に対して、今後の予定は55.1%と7.6ポイントの差異が発生している。

一方、「経営改善策」では実績19.7%に対して、今後の予定は27.2%と7.5ポイントの差異が発生しており、今後の予定としては、経営改善としての設備投資に重点が移行していると考えられる。

表-13 設備整備の理由及び設備予定の理由の割合 (単位:%)

	実績	予定	差異
店舗設備の老朽化	62.7	55.1	▲7.6
経営改善策	19.7	27.2	7.5
利用客の要望	6.7	4.4	▲2.3
経営者の交代	1.6	0.7	▲0.9
その他・不詳	9.3	12.5	3.2

5. 料理店の環境・福祉・情報化への対応

(1) ごみ減量化、リサイクル実施状況

総数では実施している割合が69.4%であった。営業形態別に見ると、一般飲食店が最も高く71.0%、次に割烹70.4%、料亭66.9%と続いている。

実施状況では、「ごみの分別」が最も高く、割烹で65.2%、料亭で60.1%となっている。次に「業者と提携」が高く、割烹で16.3%、一般飲食店で14.5%である。実施していない理由は「手間がかかる」が各営業形態とも最も多く、特に料亭では11.7%を占めている。(表-14)

表-14 設備整備の理由及び設備予定の理由の割合(単位:%)

		総数	料亭	割烹	一般飲食店
ごみ減量化、リサイクル実施している		69.4	66.9	70.4	71.0
実施状況 (複数回答)	量の選択	3.1	0.6	5.9	4.3
	業者と提携	15.3	13.5	16.3	14.5
	ごみの分別	61.9	60.1	65.2	59.4
	食器再利用	11.1	12.3	8.9	11.6
	その他・不詳	1.6	1.8	2.3	0.0
ごみ減量化、リサイクル実施していない		29.8	33.1	28.1	29.0
理由 (複数回答)	手間がかかる	9.8	11.7	8.9	10.1
	費用不足	6.5	9.2	3.7	7.2
	方法不明	8.8	9.2	9.6	7.2
	その他・不詳	9.8	11.0	8.1	10.1

(2) 高齢者等に配慮した設備の状況

設備ありと回答した割合は総数で37.0%、営業形態別では料亭が40.5%と高い割合である。設備の種類は「階段に手すり設置」が最も高く総数で29.0%、営業形態別では料亭34.4%である。次に「段差解消設備」は総数で15.8%、割烹では17.8%を示している。(表-15)

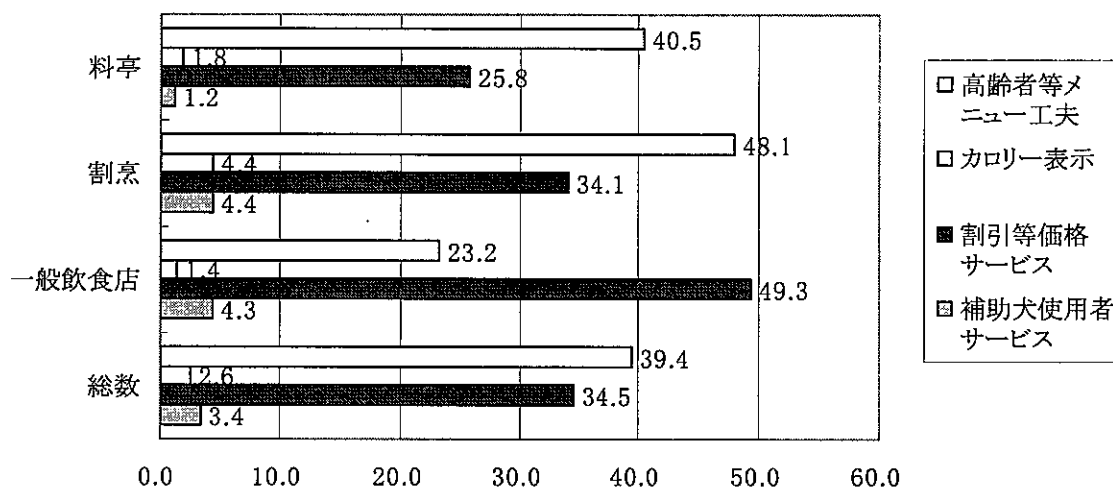
表-15 高齢者等に配慮した設備の状況(単位:%)

		総数	料亭	割烹	一般飲食店
高齢者等に配慮した設備あり		37.0	40.5	35.6	31.9
設備の種類 (複数回答)	段差解消設備	15.8	11.0	17.8	18.8
	階段に手すり設置	29.0	34.4	25.2	24.6
	車椅子用トイレ設置	5.7	3.7	5.2	8.7
	車椅子用駐車スペース	9.1	11.0	8.1	7.2
	その他・不詳	4.7	8.0	3.7	0.0

(3) サービス等の内容

総数では高齢者等メニュー工夫が最も高く 39.4%であるが、営業形態別を見ると、料亭 40.5%、割烹 48.1%と同傾向であるが、一般飲食店は割引等価格サービスが最も高く 49.3%と他と異なる傾向を示している。(図-35)

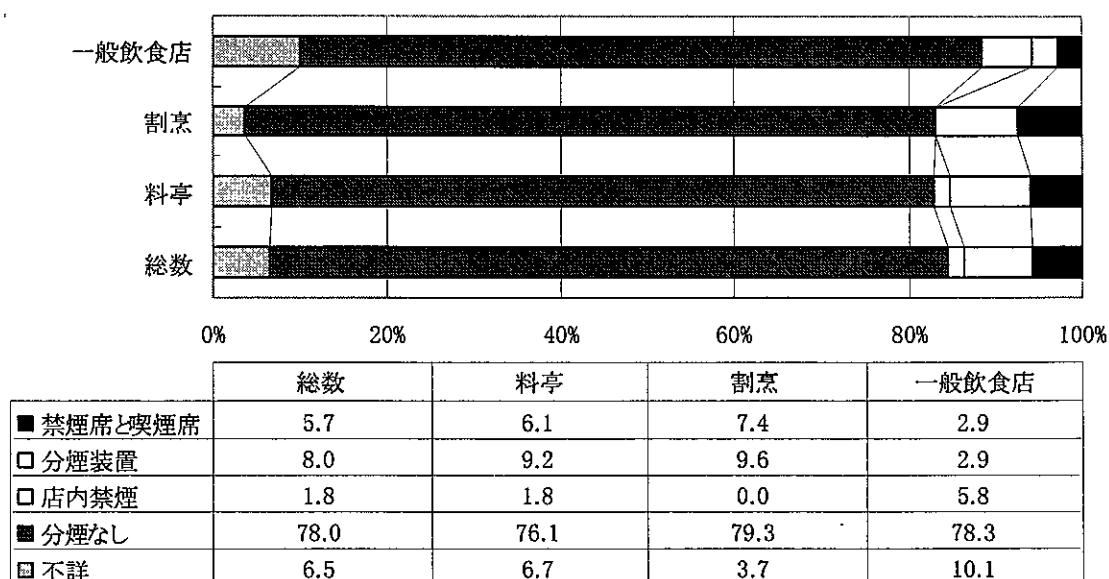
図-35 営業形態別サービス等の内容 (単位:%)



(4) 分煙の状況

「分煙なし」が最も高く、総数で 78.0%、営業形態別では、料亭 76.1%、一般飲食店 78.3%など同傾向を示している。分煙装置が備えられている割合は割烹が多いものの 9.6%であり、「分煙なし」79.3%と 69.7 ポイントの開きがある。(図-36)

図-36 営業形態別分煙の状況 (単位:%)



(5) 情報化の状況

パソコン設備がある店は71.2%であり、料亭が77.3%と最もある割合が高い。次に一般飲食店の69.6%が続いている。

設備の種類は総数では第一に「HPの作成」71.2%、続いて「顧客名簿の管理」45.3%、「経営収支の計算」40.2%となっている。

営業形態別を見ると、料亭では「HPの作成」77.3%、「顧客名簿の管理」54.9%の順であり、ホームページの活用が進んでいる。割烹では「HPの作成」63.7%、「経営収支の計算」37.0%の順であり、経営に活用されている。一般飲食店では「HPの作成」69.6%、「顧客名簿の管理」42.0%とインターネットの活用が進んでいる。(表-16)

表-16 情報化の状況 (単位:%)

		総数	料亭	割烹	一般飲食店
パソコン設備	あり	71.2	77.3	63.7	69.6
	なし	28.2	21.5	36.3	30.4
	不詳	0.5	1.2	-	-
設備の種類 (複数回答)	HPの作成	71.2	77.3	63.7	69.6
	顧客名簿の管理	45.3	54.0	36.3	42.0
	経営収支の計算	40.2	44.2	37.0	34.8
	食材等の購入	38.3	41.1	31.1	37.7
	インターネットの活用	11.7	9.8	10.4	15.9
	その他	46.4	53.4	40.7	37.7

6. 料理店の経営上の問題点と対応策

(1) 経営上の問題点

図-37は経営上の問題点として複数回答した項目を割合の高い順に示したものである。

第1位「客数の減少」81.1%、第2位「客単価の減少」64.2%、第3位「法人利用の減少」61.1%となっており、料理店の経営上の最重要な問題点がほぼこの3項目に共通してみられることがわかる。特に料亭は法人顧客が多いこともあり第2位に「法人利用の減少」68.1%となっている。(表-17)

図-37 経営上の問題点（複数回答）（単位：%）

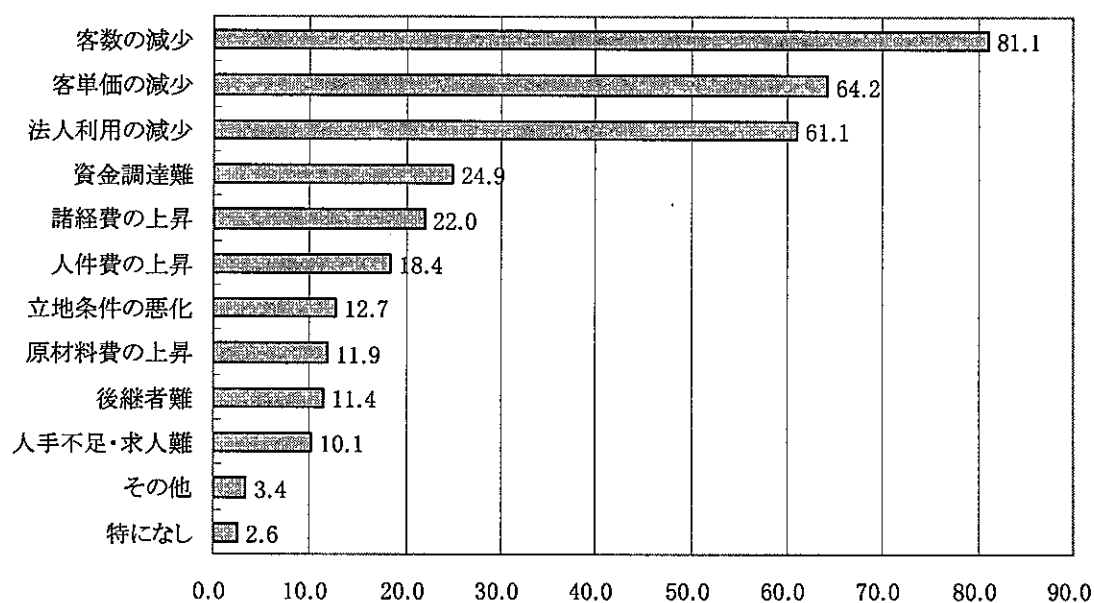


表-17 経営上の問題点（複数回答）（単位：%）

	総数	料亭	割烹	一般飲食店
客数の減少	① 81.1	① 79.8	① 86.7	① 78.3
立地条件の悪化	12.7	6.7	15.6	21.7
人手不足・求人難	10.1	9.2	8.9	14.5
後継者難	11.4	12.3	13.3	7.2
資金調達難	24.9	24.5	25.2	30.4
人件費の上昇	18.4	22.1	17.0	11.6
原材料費の上昇	11.9	12.9	10.4	10.1
諸経費の上昇	22.0	25.8	21.5	13.0
客単価の減少	② 64.2	③ 64.4	② 65.9	② 60.9
法人利用の減少	③ 61.1	② 68.1	③ 65.2	③ 47.8
その他	3.4	3.1	2.2	2.9
特になし	2.6	2.5	3.0	1.4

(2) 今後の経営方針

図-38 は当面の対応策として複数回答した項目を割合の高い順に示したものである。第1位「顧客サービスの改善」60.4%、第2位「新メニューの開発」58.0%、第3位「他店との差別化」45.3%、第4位「施設・設備の改装」42.2%、第5位「広告・宣伝の強化」38.3%となっており、最重要問題点はこの5点に集約される。(表-18)

図-38 当面の対応策（複数回答）（単位：%）

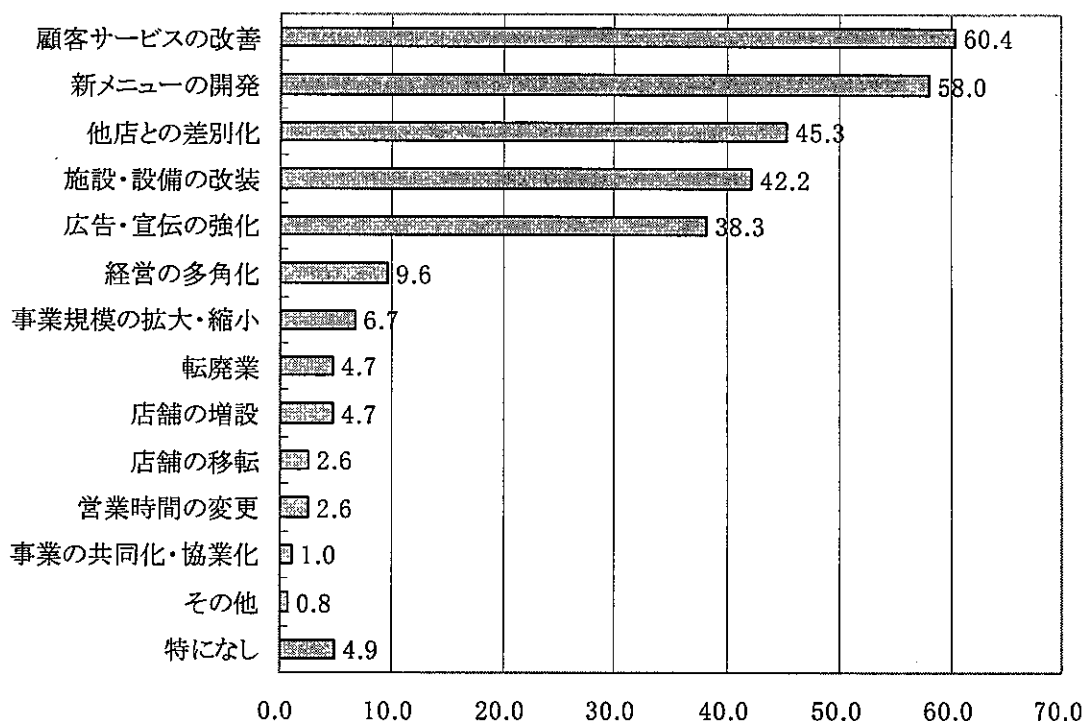


表-18 当面の対応策（複数回答）（単位：%）

	総数	料亭	割烹	一般飲食店
施設・設備の改装	④ 42.2	③ 45.4	③ 39.3	⑤ 37.7
広告・宣伝の強化	⑤ 38.3	④ 35.0	④ 38.5	④ 44.9
営業時間の変更	2.6	1.8	1.5	5.8
事業の共同化・協業化	1.0	1.2	0.7	0.0
事業規模の拡大・縮小	6.7	8.0	5.9	7.2
経営の多角化	9.6	11.7	8.1	8.7
店舗の増設	4.7	5.5	1.5	8.7
店舗の移転	2.6	0.0	4.4	5.8
転廃業	4.7	4.3	6.7	1.4
新メニューの開発	② 58.0	② 48.5	② 60.0	① 76.8
顧客サービスの改善	① 60.4	① 59.5	① 63.0	② 53.6
他店との差別化	③ 45.3	② 48.5	④ 38.5	③ 49.3
その他	0.8	0.6		2.9
特になし	4.9	3.7	7.4	4.3

Ⅲ 料理店の経営改善方策

1. 飲食店営業（料理店）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（一般飲食業、中華料理業、料理業及び社交業を営む飲食店営業をいう。以下同じ。）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。飲食店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、飲食店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）飲食店営業は、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年度における飲食店営業の需要額を、売上額等の動向から、12兆8700億円（一般飲食業6兆9600億円、中華料理業2兆2100億円、料理業4500億円、社交業3兆2500億円）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

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、消費者の嗜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、福利厚生の実施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 経営規模及び経営管理の目標

飲食店営業は、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

飲食店営業は、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、従業者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飲食店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応えるため、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 従業者の資質の改善向上

- (1) 飲食店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、従業者に対し、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者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、従業者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、消費者のし好を的確に把握し、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し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蒙活動を行うほか、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施

(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施に努めること。

(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施を図るとともに、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、充実に努めること。

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飲食店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

この飲食店営業（一般飲食、中華料理業、料理業及び社交業）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。

「振興指針」以上

2. 料理店経営改善のポイント (中小企業診断士 高津 政幸)

(1) 料理店の動向

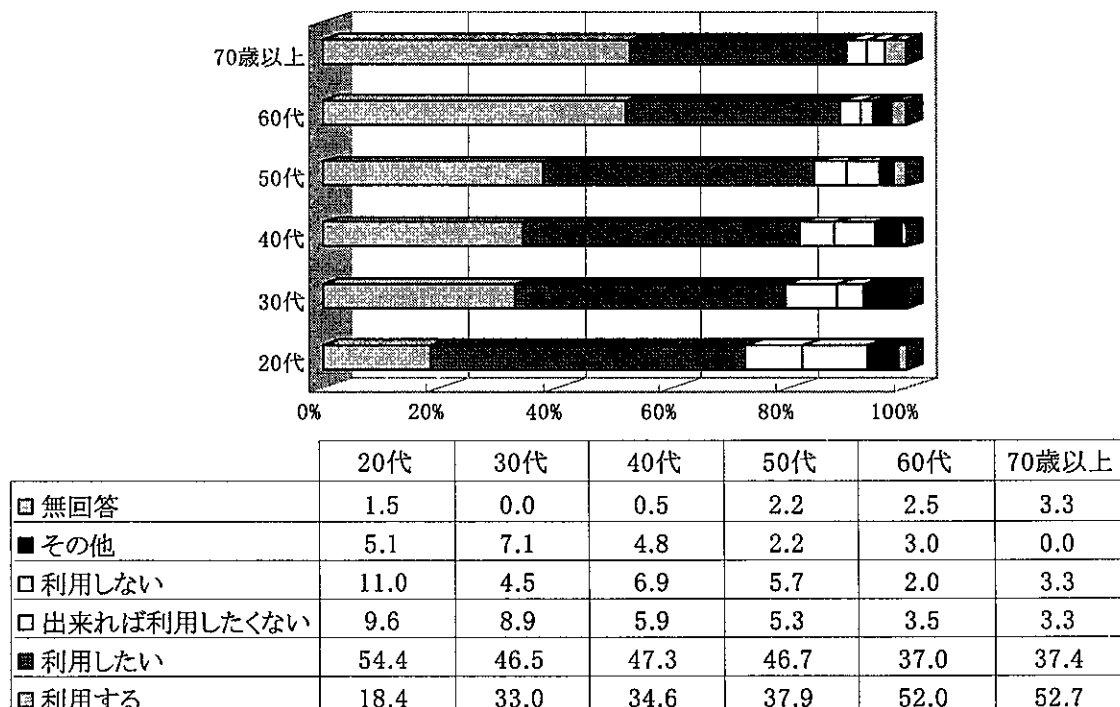
料理店は日本の食文化の伝統を今日に伝えている貴重な存在であるが、洋食風の食生活への変化と不況が重なり倒産や転廃業する事業所が増加している。顧客動向を見ると、接待費削減による企業のニーズは少なくなり、料亭といえども格式にこだわらず、家族連れや個人客にまで顧客層を広げる工夫が求められる。

特に健康志向がブームとなっている今日では、「日本料理」は見直されて、需要も増加傾向であり、目標とする顧客を中・高年層から若者や女性に広げることにも必要である。

最近では有名な日本料理店も大衆化路線を進んでいる。アイドルタイムである昼食時間帯を活用してランチタイムとし、2～3千円の価格帯で和食を提供している。また、手軽な料金設定による創作和風料理を提供する小規模な料理店が数多く出現している。こぎれいな和風の店構えのカウンター席で、懐石料理を手ごろな価格で提供するなど、価格帯、レイアウトを工夫し、中高年女性層や若いカップル、ファミリー客を対象に人気を集めている。

平成14年に財団法人東京都生活衛生営業指導センターが行った、アンケートでは、今後の「日本料理店」の利用意向は、中高年層中心に高い割合である。ただし、「利用する」という積極的な利用意向層は限られ、今後の需要は流動的と言える。(図-39)

図-39 今後の「日本料理店」の利用意向 (単位：%)

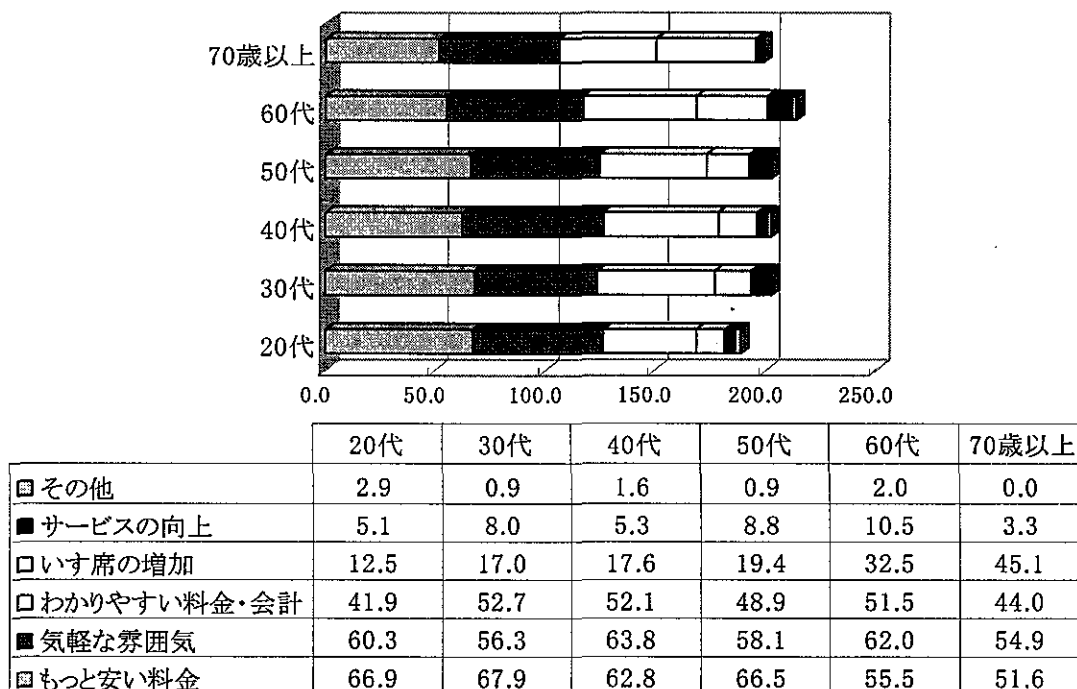


資料：財団法人東京都生活衛生営業指導センター

平成14年度消費者モニター等事業調査報告書

次に、日本料理店に対して望むサービスを示したのが（図—40）である。「もっと安い料金」、「気軽な雰囲気」、「わかりやすい料金」が最も高い割合である。属性別では、全体的な傾向には大きな違いはないものの、高年層や利用頻度の高い層ほど、「いす席の増加」が多くなっている。今後は明快な会計表示、気軽に入れる雰囲気づくりとともにバリアフリーへの配慮など、高齢化社会への対応も必要となってくる。

図—40 日本料理店に対して望むサービス（複数回答）（単位：％）



資料：財団法人東京都生活衛生営業指導センター
平成14年度消費者モニター等事業調査報告書

（2）経営上の問題点と課題

経営上の問題点は第一に「客数の減少」、第二に「客単価の減少」、第三に「法人利用の減少」など売上高の増減にかかわる項目の割合が高くなっている。特に営業形態別を見ると、「料亭」や「割烹」は法人利用の減少が客数の減少に直接反映し、切実な問題となっている。

したがって、料理業の課題は、従来の限られた客層にとどまらず、いかにして幅広い客層から支持を得るかである。かつての料理店のイメージである「料金が特別高い日の食事」や「中高年男性の利用するお座敷料理」というイメージを払拭することが、幅広い客層を取り込むポイントになる。

表-17 (再掲) 経営上の問題点 (複数回答) (単位: %)

	総数	料亭	割烹	一般飲食店
客数の減少	① 81.1	① 79.8	① 86.7	① 78.3
立地条件の悪化	12.7	6.7	15.6	21.7
人手不足・求人難	10.1	9.2	8.9	14.5
後継者難	11.4	12.3	13.3	7.2
資金調達難	24.9	24.5	25.2	30.4
人件費の上昇	18.4	22.1	17.0	11.6
原材料費の上昇	11.9	12.9	10.4	10.1
諸経費の上昇	22.0	25.8	21.5	13.0
客単価の減少	② 64.2	③ 64.4	② 65.9	② 60.9
法人利用の減少	③ 61.1	② 68.1	③ 65.2	③ 47.8
その他	3.4	3.1	2.2	2.9
特になし	2.6	2.5	3.0	1.4

(3) 経営改善のポイント

① ホスピタリティの心をもつ

顧客はゆったりした和室でくつろぎながら、美しい器に盛られた料理を堪能するなど、高級感に浸りながら楽しく食事ができることを求めている。

料理店は、顧客に最高の雰囲気と最高の気分で、美味しい料理を食べてもらい、楽しいひとときを過ごしてもらうため、サービスをし、心身ともにリラックスしてもらうこと、これがホスピタリティ、「もてなし」の趣旨である。このニーズに応えるのには、料理店が、顧客の身になってサービスを行う以外にない。これが営業の基本である。

② 経営コンセプトの確立

自店も社会情勢の変化に対応した経営を行わなければ、顧客のニーズにあった経営は不可能である。それには、店舗コンセプトを確立し、ニーズにあった店をつくることが求められる。まず、消費者ニーズを情報収集、分析、活用することである。同時に自店の立地環境や調理師の技能など経営資源に即したターゲット顧客の選定が必要になる。

少子高齢化や健康志向、ますますの女性の社会進出が進めば、今後は「大衆化志向か専門化志向」の選択がポイントとなると考えられる。大衆化志向では、通常より値ごろ感のある価格設定、気軽に入れる店づくり、従来の和食の概念にとらわれないアイデアに溢れた創作メニューの提供などの工夫により、女性客やファミリー層にも受け入れられる店づくりをしていくことがポイントである。また、高級化志向ではメニューを絞り、特定分野の料亭、割烹などに特化し、素材を生かした独自の味を出せる他店と差別化した店づくりがポイントである。コンセプトに沿って雰囲気をどうするか、独自サービスは何か、価格帯はどうするかを決めることが求められる。

③ 積極的な営業戦略

顧客にあきさせないメニューづくり、顧客層にあった店の雰囲気づくりや季節変わりの特別企画料理、旬の味の定期的発表などのイベントで個性を発揮することも重要である。また、ポイントカードの利用、新メニューや季節メニューのご案内などダイレクトメールの送付で固定客化を図るなど、積極的な営業戦略の展開が望まれる。

その他、高齢化社会の到来により、施設面でも、廊下のバリアフリー化を図るなど、高齢者に適応した配慮も必要となっている。

④ 従業員の確保、育成

飲食店の選ぶ重要な要素として「味・素材」、「雰囲気・サービス」、「価格」が上げられるが、中でも味とサービスには従業員の能力が問われる。経営者は優秀な板前の確保は当然としても、従業員の確保と教育には注意を払わなくてはならない。したがって、労働条件や環境の改善、接客などの教育訓練の充実を図り、顧客満足度を高めることが重要である。

⑤ 計数管理の徹底

設備投資の実績有と回答した者の資金調達方法の割合総数では、「借入」が19.7%、次に「自己資金と借入」が18.1%と、設備投資の実績有と回答した店50.0%のうち、75.6%が借入金で資金調達をしていた。

今後は資金調達方法も多様化すると思われるが、基本は資金管理と利益管理である。売上高や経費について、日々正確な記録を取り、原価と経費の管理を月次で行うことが収益向上と資金繰り対策のポイントである。

(4) 福祉、環境関係法令への対応

食品循環資源の再生利用等の促進に関する法律（食品リサイクル法）により、飲食店から出る食品廃棄物等については減量化と食品循環資源の再利用が義務付けられている。料理店も例外ではなく、平成18年度までに食品循環資源の再生利用等の実施率を20%に向上させることが目標である。今後はごみの発生の抑制、分別、ごみの減量化、再利用が求められる。

また、不特定多数が利用する施設（飲食店、宿泊施設等）については、身体障害者補助犬法により、補助犬を同伴する身体障害者の利用を拒むことのないように定められており、今後はサービスの徹底が求められることになる。

