

喫茶店営業の実態と 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（喫茶店営業）の調査結果を中心に、喫茶店営業の実態と経営改善の方策について、新谷安良中小企業診断士が執筆を担当しました。

本方策が喫茶店営業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. 喫茶店業界の動向	1
1. 業界規模	1
(1) 喫茶店施設数	1
(2) 喫茶店の市場規模	2
(3) 喫茶店の開・廃業率	2
2. 需要動向	2
(1) 1世帯当り年間の喫茶代	2
(2) コーヒー1杯の料金の推移	3
(2) 一人一週間当りコーヒー杯数	3
3. 販売効率	4
II. 実態調査にみる「喫茶店」の現状	6
1. 調査対象になった「喫茶店」の特性	6
(1) 経営主体別施設数・単独店・専業・兼業、F C加盟状況	6
(2) 経営主体別・従業者数規模別	6
(3) 立地別施設数の分布割合	7
(4) 経営者の年齢	8
(5) 経営者年齢別後継者の有無	8
2. 「喫茶店」の営業	9
(1) 定休日	9
(2) 営業時間	9
(3) 1日の平均利用客数	11
(4) 1施設当り客単価	13
(5) 利益動向に関わる主たる要因	14
3. 「喫茶店」の従業者と労働条件	15
(1) 1施設当り雇用形態別平均従業者数	15
(2) 常時雇用者の平均在勤年数	15
(3) 常時雇用者の1日平均労働時間	17
(4) 月平均休日数	17
(5) 労働時間短縮努力の有無及び内容	19
(6) 就業規則有無及び内容	19
(7) 国民年金・厚生年金制度への加入状況	20
(8) 健康診断の実施状況	21

4. 施設・設備の整備状況	22
(1) 土地・建物の所有状況	22
(2) 新築又は改装後の年数	25
(3) 保有設備の状況	26
5. 設備投資状況	27
(1) 設備投資の実績及び予定	27
(2) 設備投資実績の理由と設備投資予定の理由	27
(3) 向う3年間に設備投資予定の内容	27
(4) 実施した設備投資に対する資金調達方法及び借入先	28
6. 福祉・サービスへの取組み	30
(1) ごみ減量化・リサイクル事業	30
(2) 高齢者や身障者対応状況	31
(3) サービス等について	32
(4) 分煙の状況	32
(5) 情報化の状況	33
7. 経営上の問題点と今後の方針	35
(1) 経営上の問題点	35
(2) 今後の経営方針	36
Ⅲ. 喫茶店の経営改善の方策	38
1. 飲食営業及び喫茶店営業の「振興指針」の概要	38
2. 喫茶店営業の経営改善のポイント	47
(1) 喫茶店営業の抱える問題点	47
(2) 本当に顧客を知ることが基本	48
(2) マーケティング・ミックスで経営を進める	49

喫茶店は、大衆化した飲食業として定着している。しかし、過当競争や他業界からの喫茶機能をもったレストランの進出、低価格チェーン店の攻勢や自販機の普及などによって、事業所数の減少が続いている。景気の長期低迷により、サラリーマンを中心とした支出の抑制傾向などと相まって、業界をとりまく環境は厳しさを増している。

喫茶店営業の実態について、平成15年度生活衛生関係経営実態調査の報告書がまとめられた。この調査結果の数値を中心に喫茶店業界の現状をまとめることにする。

「Ⅰ．喫茶店業界の動向」は厚生労働省の資料、事業所統計、家計調査年報、全日本コーヒー協会の資料などを参考に、この業界の事業規模、市場規模、入場人員の推移などを分析し、現在までの流れと経営環境をまとめた。「Ⅱ．実態調査にみる喫茶店業界の現況」は平成15年度生活衛生関係経営実態調査をもとに分析を試みた。そして最後に「Ⅲ．今後の経営改善のあり方」として、今後のあるべき喫茶店業界の経営についてまとめた。

Ⅰ．喫茶店業界の動向

1．業界規模

(1) 喫茶店施設数(表一・2)

平成15年3月末現在、全国の喫茶店の施設数は271,536施設である。総数では、ここ数年は堅調な推移であるが喫茶店は減少が続いている。昭和60年を100とした指数でみると、総数は165.8の65.8ポイントの増加である。伸び率は、平成13年1.4%、14年も1.4%と微増を示している。

表一 喫茶店営業施設数推移

	昭和60年	平成2年	7	9	10	11	12	13	14
施設数	163,797	212,275	231,571	240,152	245,868	252,134	263,940	267,671	271,536
指数	100.0	129.6	141.4	146.6	150.1	153.9	161.1	163.4	165.8
対前年伸び率:%	10.6	3.5	1.0	0.6	2.4	2.5	4.7	1.4	1.4

資料:厚生労働省健康局生活衛生課

表二 喫茶店の事業所及び従業員の推移

	事業所数		従業者数	
	箇所	指数	人	指数
		(%)		(%)
昭和61年	151,054	100.0	529,540	100.0
平成3年	126,260	83.6	456,774	86.3
8	101,945	67.5	366,270	69.2
11	94,251	62.4	331,349	62.6
13	88,933	58.9	329,227	62.2

資料:総務省「事業所統計調査報告書」

事業所統計の資料では、事業所数は昭和61年151,054箇所が、年々減少を続け平成13年には88,933箇所、指数は58.9%の41.1ポイントの減少である。

従業者数も年々減り続けており、昭和61年529,540人が、平成13年には329,227人、指数は62.2%の37.8ポイントの減少である。

喫茶機能をもったレストランの進出、低価格チェーン店の攻勢など個人経営店などの減少が大きな要因といえる。

(2) 喫茶店の市場規模(表-3)

喫茶店の市場規模は、平成14年度は11,415億円である。昭和60年を100とした指数でみると、平成14年度は67.3のマイナス32.7ポイントの減少である。対前年の伸び率をみても平成10年以来マイナスを続けている。

表-3 喫茶店の市場規模

	昭和60年	平成2年	7	9	10	11	12	13	14
市場規模(億円)	16,963	15,244	13,577	14,094	13,722	12,751	12,396	11,873	11,415
指数	100.0	89.9	80.0	83.1	80.9	75.2	73.1	70.0	67.3
対前年伸び率:%	-1.1	-10.1	-10.9	3.8	-2.6	-7.1	-2.8	-4.2	-3.9

資料: 外食産業統計資料(2004年版)

(3) 喫茶店の開・廃業率(表-4)

喫茶店の新規開業率から廃業率を差し引いた差(増減)をみると、昭和58年以降廃業率が開業率を上回っている。今までみてきた業界動向を裏付ける結果が示された。「昭和55～57年」新規開業率13.6%、廃業率9.4%で差し引き新規開業率が4.2ポイント上回って以降、廃業率が上回る状況が続いている。

表-4 新規開業率、転廃業率・純増率

	新規開業率	廃業率	増減率
昭和55～57年	13.6	9.4	4.2
昭和58～61年	7.6	9.7	-2.1
昭和62～平成元年	5.6	9.7	-4.1
平成2年～4年	3.7	8.4	-4.7

◎数値:%

資料: 経済産業省「商業統計表」より

外食産業総合センターの算出

2. 需要動向

(1) 1世帯当り年間の喫茶代(表-5・次頁参照)

総務省の「家計調査年報」によると、1世帯当りの年間の喫茶金額は、減少を続けており、昭和60年に1,283円が平成14年には808円にまで減少した。指数では昭和60年100に対して、平成14年に63.0%に落ち込んでいる。

表一5 1世帯当り年間外食費と喫茶代

	総消費支出		喫茶代	
	金額 (円)	指数 (%)	金額 (円)	指数 (%)
昭和60年	290,796	100.0	1,283	100.0
平成2年	295,146	101.5	916	71.4
7	292,955	100.7	799	62.3
9	296,388	101.9	875	68.2
10	299,868	103.1	853	66.5
11	300,683	103.4	840	65.5
12	298,560	102.7	847	66.0
13	296,625	102.0	817	63.7
14	296,760	102.1	808	63.0

資料:総務省「家庭調査年報」

(2) コーヒー1杯の料金の推移(表一6)

コーヒー1杯の料金の推移をみると、昭和60年280円が平成14年には433円であり、昭和60年280円を100とした指数では平成14年は154.6%と54.6ポイントのアップである。平成10年以後の対前年伸び率は、1%台となっている。

表一6 コーヒー1杯の料金推移

	昭和60年	平成2年	7	9	10	11	12	13	14
コーヒー料金	280	351	390	410	412	419	418	426	433
指数	100.0	125.4	139.3	146.4	147.1	149.6	149.3	152.1	154.6
対前年伸び率: %	101.5	125.4	111.1	105.1	100.5	101.7	99.8	101.9	101.6

資料:外食産業統計資料(2004年版)

(3) 一人一週間当りコーヒー杯数

① 飲食場所別一人一週間当りコーヒー杯数(表一7)

飲食場所別一人一週間当りコーヒー杯数を暦年でみると、昭和58年に比べ平成14年は「合計」116.6パーセントと6.6ポイント増えているが、増えているポイント順位では、「その他」を除くと1位「職場」147.1%、2位「レストラン」140%、3位家庭122.9%であり、「喫茶店」30.9%と大変な落ち込み方である。

コーヒーの楽しむ場所が多様化しているわけである。

表一7 飲用場所別一人1週当り杯数(2002年10月)

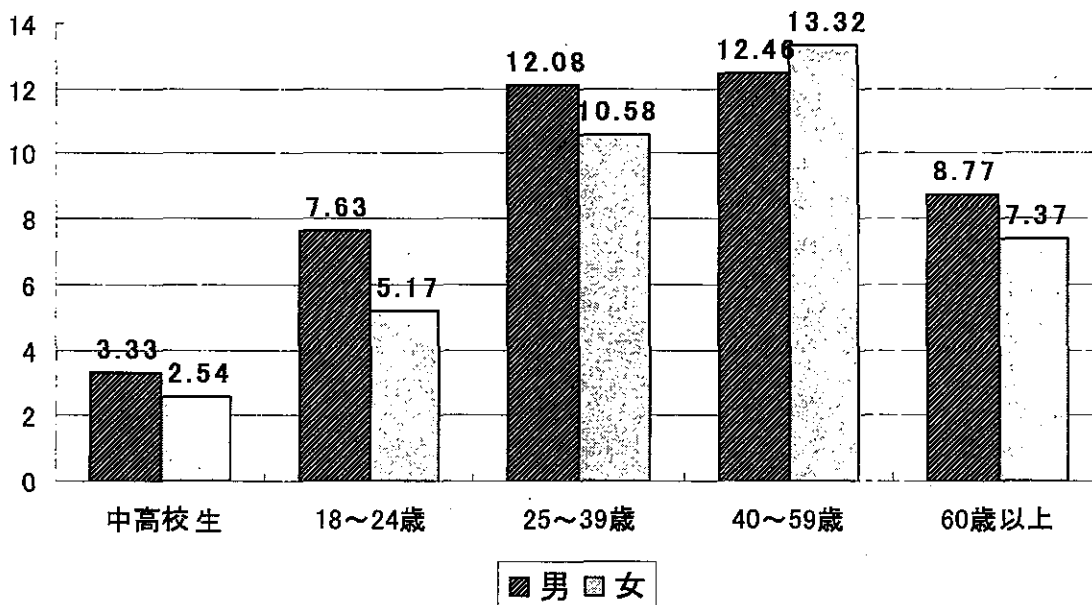
	合計	家庭	喫茶店	レストラン	職場	その他
昭和58年	8.60	5.10	1.10	0.10	1.70	0.50
昭和60年	9.02	5.25	1.05	0.10	1.97	0.65
平成2年	9.90	5.62	0.88	0.11	2.37	0.92
平成8年	10.80	5.99	0.69	0.18	2.97	0.96
平成12年	11.04	6.49	0.52	0.17	2.98	0.88
平成14年	10.03	6.27	0.34	0.14	2.50	0.76
H14/S58	116.6	122.9	30.9	140.0	147.1	152.0

資料:社団法人全日本コーヒー協会

②年齢別一人一週間当りコーヒー杯数（図－１）

年齢別一人一週間当りコーヒー杯数をみると、男女ともに「40～59歳」が最も多く男性12.46杯、女性13.32杯。次いで「20～39歳」の男性12.08杯、女性10.58杯である。

図－１ 年齢別一人一週間当り杯数
資料：全日本コーヒー協会
数値：杯数



３．販売効率（表－８・次頁参照）

①総合指標

中小企業の経営指標から、この度の調査項目に準じた指標項目を採り上げ、総合指標として経営資本営業利益率、経営資本回転率、売上高営業利益率、総資本経常利益率について採り上げた。比較として、平成15年対11年の増減率を算出し、傾向をみた。

経営資本利益率、売上高営業利益率、総資本経常利益率は平成11年以後比率が向上傾向にある。しかし、経営資本回転率は数値が維持傾向にあり、設備などの投資に資金を必要として、回収期間が延びていることを物語っている。

②販売指標

販売効率の指標として売上高総利益率、売上高経常利益率、売上高対営業費比率、年間売上高、従業員1人当り年間売上高及び年間粗利益高について平成11年以後平成15年の推移を採り上げ、比較として、平成15年対11年の増減率を算出し、傾向をみた。

年間販売額が減少しているなか、売上高総利益率、売上高経常利益率は共に上昇傾向を示している。従業員1人当りの売上高及び粗収入高も増加している。販売・管理費比率が97%とマイナスになっており、このことから、売上が伸び悩むなかで、人員の削減など経営のスリム化に取り組む努力の姿が読み取れる。

表一8 喫茶店経営指標推移

	平成11年	12年	13年	14年	15年	15年/11年	
						増減	増減率
(総合)							
経営資本対営業利益率(%)	1.2	9.7	2.3	10.3	27.2	26.0	2267%
経営資本回転率(回)	0.7	1.2	1.2	1.3	1.9	1.2	271%
売上高営業利益率(%)	1.7	9.1	1.9	7.8	11.9	10.2	700%
総資本経常利益率(%)	0.9	9.7	2.2	9.9	26.3	25.4	2922%
(販売)							
売上高対総利益率(%)	65.7	74.3	74.4	72.2	73.6	7.9	112%
売上高対経常利益率(%)	1.2	3.7	1.9	7.4	11.5	10.3	958%
年間売上高(百万円)	42	15	24	37	17	-25.0	40%
従業員1人当り年間売上高(千円)	5,254	6,195	4,867	18,285	9,652	4,398	184%
販売・管理比率	64.0	65.2	72.5	64.4	61.8	-2	97%
営業費比率(%)	18.6	16.7	26.3	22.1	21.9	3.3	118%

資料: 中小企業の経営指標

II. 実態調査にみる「喫茶店」の現状

1. 調査対象になった「喫茶店」の特性

(1) 経営主体別施設数・単独店、専業・兼業、F C加盟状況（表－9・10）

平成 15 年の調査対象となった「喫茶店」の施設総数は 519 であった。経営主体別では、個人経営が 69.0 % を占め、株式会社 8.7 %、有限会社 21.0 % など「法人」の合計は 29.7 %、その他 1.3 % である。単独店の割合は総数で 88.2 % である。

表－9 経営主体別施設数

	施設数		単独店の割合	
	施設数	(%)	単独店の割合	(%)
総数	519	100.0	458	88.2
個人経営	358	69.0	344	96.1
株式会社	45	8.7	28	62.2
有限会社	109	21.0	80	73.4
その他	7	1.3	6	85.7

表－10 経営主体別施設数・専業・兼業構成割合・F C加盟状況

	施設数		専業・兼業営業の形態				F C等加盟状況			
	施設数	(%)	施設数		(%)		加入施設数		非加入施設数	
			専業	兼業	専業	兼業	施設数	%	施設数	%
総数	519	100.0	399	120	76.9	23.1	18	3.5	497	95.8
個人経営	358	69.0	304	54	84.9	15.1	7	2.0	347	96.9
株式会社	45	8.7	24	21	53.3	46.7	4	8.9	41	91.1
有限会社	109	21.0	67	42	61.5	38.5	7	6.4	102	93.6
その他	7	1.3	4	3	57.1	42.9	—	—	7	100.0

専業、兼業の割合をみると、専業は総数では 76.9 %、個人経営 84.9 %、株式会社 53.3 % と株式会社と個人経営の差が大きくでている。一方、F C加盟状況は総数で 3.5 % と低い数値である。

(2) 経営主体別・従業員規模別（表－11・12）

① 経営主体別（表－11）

総数では「喫茶店中心喫茶店」41.8 %、「喫茶（軽食）店」51.6 %、「漫画喫茶店」は 1 店の 0.2 % である。

表－11 経営主体別営業形態

	総数		個人経営		株式会社		有限会社		その他	
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%
飲食店中心喫茶店	217	41.8	150	41.9	16	35.6	47	43.1	4	57.1
喫茶(軽食)店	268	51.6	194	54.2	23	51.1	49	45.0	2	28.6
漫画喫茶店	1	0.2	—	—	—	—	1	0.9	—	—
インターネットカフェ	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
その他	33	6.4	14	3.9	6	13.3	12	11.0	1	14.3
計	519	100.0	358	100.0	45	100.0	109	100.0	7	100.0

② 従業員規模別（表－12）

総数では、「5～9 人」が 165 店・31.8 % で一番多いが、個人経営は「2 人」95

店・26.5 %、「5～9人」92店・25.7 %が1，2位であるのに比べ、株式会社は1位「5～9人」が20店・44.4 %、2位「10～19人」15店・33.3 %、は有限会社は1位「5～9人」が50店・45.9 %、2位「10～19人」25店・22.9 %である。

表一12 経営主体別従業員の規模別割合

	総数		個人経営		株式会社		有限会社		その他	
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%
1人	24	4.6	23	6.4	—	—	1	0.9	—	—
2人	102	19.7	95	26.5	—	—	5	4.6	2	28.6
3人	89	17.1	79	22.1	1	2.2	8	7.3	1	14.3
4人	62	11.9	49	13.7	3	6.7	9	8.3	1	14.3
5～9人	165	31.8	92	25.7	20	44.4	50	45.9	3	42.9
10～19人	57	11.0	17	4.7	15	33.3	25	22.9	—	—
20人以上	15	2.9	1	0.3	5	11.1	9	8.3	—	—
不詳	5	1.0	2	0.6	1	2.2	2	1.8	—	—
計	519	100.0	358	100.0	45	100.0	109	100.0	7	100.0

(3) 立地別施設数の分布割合 (表一13・14)

①全国6ブロック分布状況 (表一13)

「喫茶店」の全国6ブロック分布状況をみると総数では、最も多いのは「東海・北陸」37.0 %、次いで「関東・甲信越」が16.2 %を順に、「北海道・東北」14.3 %と続き、最も少なかったのは「九州」の7.7 %であった。

表一13 経営主体別地域別施設数割合

	総数		個人経営		株式会社		有限会社		その他	
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%
北海道・東北	74	14.3	43	12.0	9	20.0	22	20.2	—	—
関東・甲信越	84	16.2	50	14.0	8	17.8	26	23.9	—	—
東海・北陸	192	37.0	152	42.5	11	24.4	23	21.1	6	85.7
近畿	70	13.5	45	12.6	14	31.1	10	9.2	1	14.3
中国・四国	59	11.4	39	10.9	3	6.7	17	15.6	—	—
九州	40	7.7	29	8.1	—	—	11	10.1	—	—
計	519	100.0	358	100.0	45	100.0	109	100.0	7	100.0

②立地別施設数分布割合 (表一14)

「喫茶店」の立地別分布状況をみると総数では、最も多いのは「商業地区」49.7 %、次いで「住宅地区」が23.3 %を順に、「郊外幹線道路沿い」10.8 %と続き、最も少なかったのは「その他」の5.4 %であった。

表一14 経営主体別立地条件別施設数割合

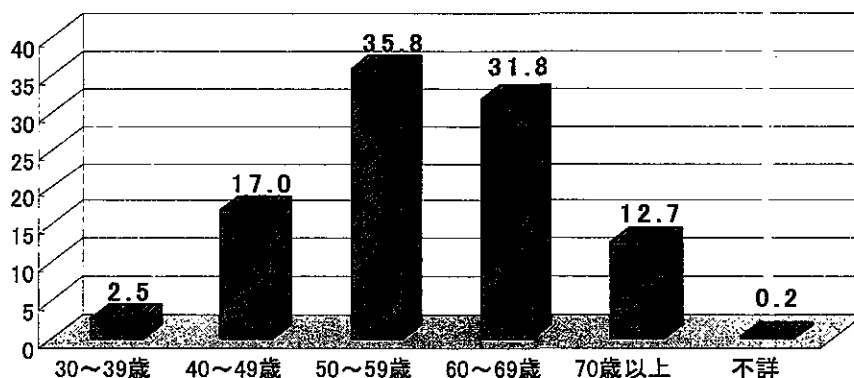
	総数		個人経営		株式会社		有限会社		その他	
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%
商業地区	258	49.7	165	4.6	23	51.1	66	60.6	4	57.1
住宅地区	121	23.3	100	2.8	3	6.7	18	16.5	—	—
工場・オフィス街	30	5.8	23	0.6	2	4.4	4	3.7	1	14.3
郊外幹線道路沿い	56	10.8	38	1.1	5	11.1	12	11.0	1	14.3
複合施設内	24	4.6	11	0.3	7	15.6	6	5.5	—	—
その他	28	5.4	19	0.5	5	11.1	3	2.8	1	14.3
不詳	2	0.4	2	0.1	—	—	—	—	—	—
計	519	100.0	358	10.0	45	100.0	109	100.0	7	100.0

(4) 経営者の年齢 (図-2)

経営者の年齢分布で、多い順に第1位「50～59歳」35.8%、次いで「60～69歳」31.8%、「40～49歳」が17.0%、「70歳以上」12.7%と続いている。

50歳以上が80.3%に達しており、経営者の高齢化が進んでいることが伺える。

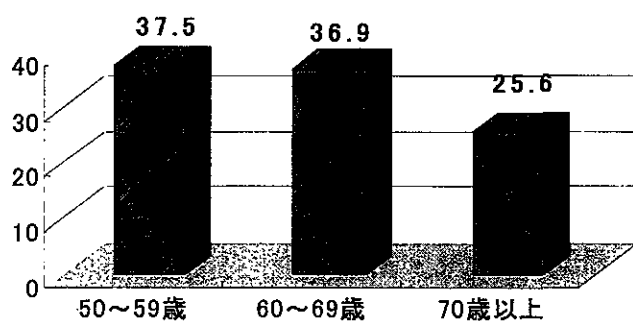
図-2 経営者年齢別構成・総数
数値:%



(5) 経営者年齢別後継者の有無 (図-3)

経営者年齢別の「後継者の有無」に対する回答結果は、「50～59歳」37.5%、次いで「60～69歳」36.9%、「70歳以上」25.6%となっている。

図-3 経営者年齢別後継者「有」の割合
総数 数値:%



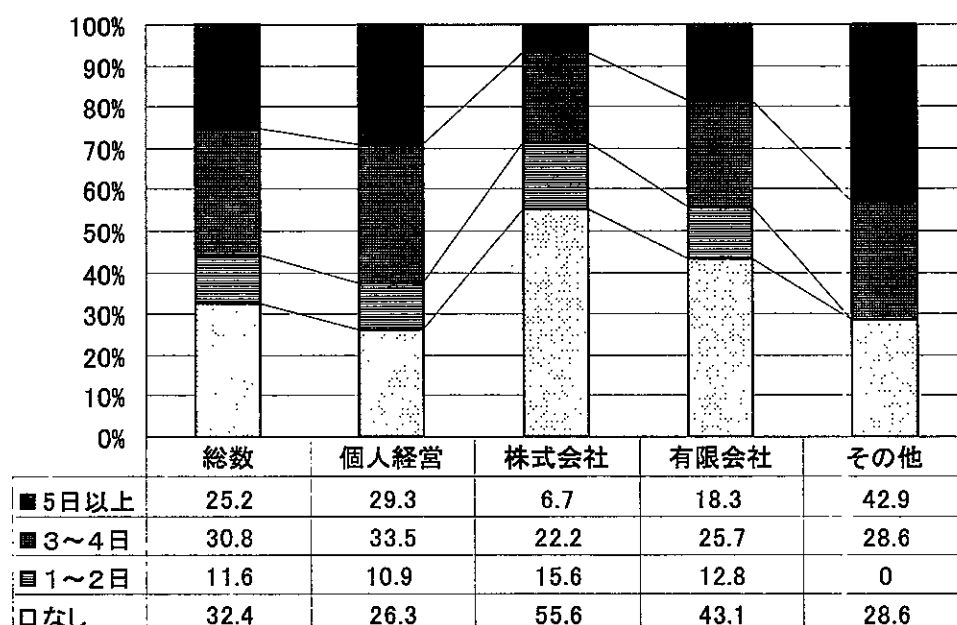
2. 「喫茶店」の営業

(1) 定休日(図一4)

定休日を設定していないのは、総数で 32.4%で、経営主体別では数値の大きい順に株式会社 55.6%、有限会社 43.1%、その他 28.6%、個人経営 26.3%である。

定休日の日数をみると、各営業主体とも「3～4日」が最も多く率では 22.2～33.5%となっている。

図一4 一ヶ月の定休日・経営主体別
数値:%



(2) 営業時間

① 営業時間(図一5・次頁参照)

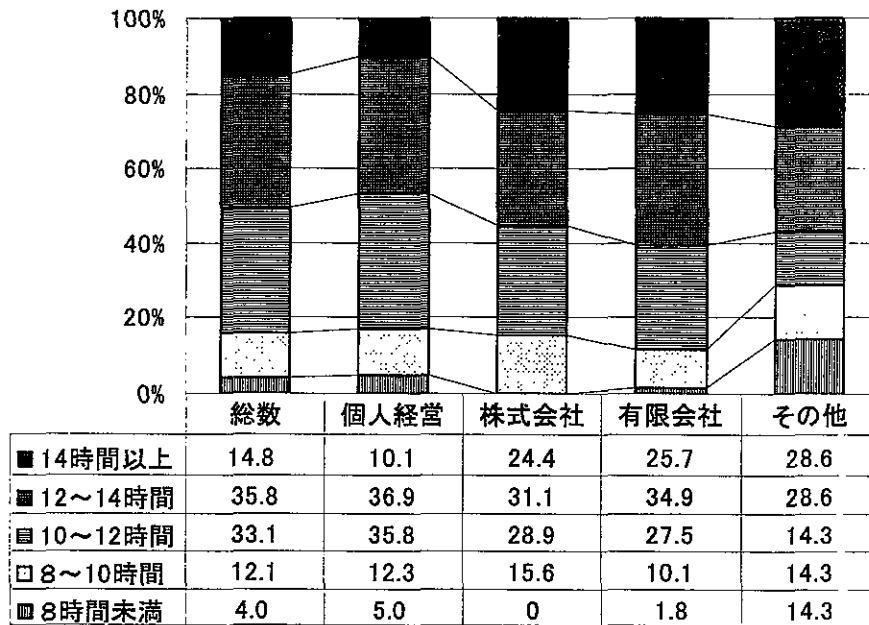
営業時間をみると、最も多い時間帯は、経営主体とも1位が「12～14時間」で、総数では 35.8%、次いで「10～12時間」総数では 33.1%となっている。この両者を合わせると 68.9%となる。

② 開店時間(図一6・次頁参照)

開店時間をみると、最も多い時間帯は、経営主体とも1位が「9時前」で、総数では 52.8%、次いで「9～10時台」総数では 30.8%となっている。この両者を合わせると 83.6%となる。

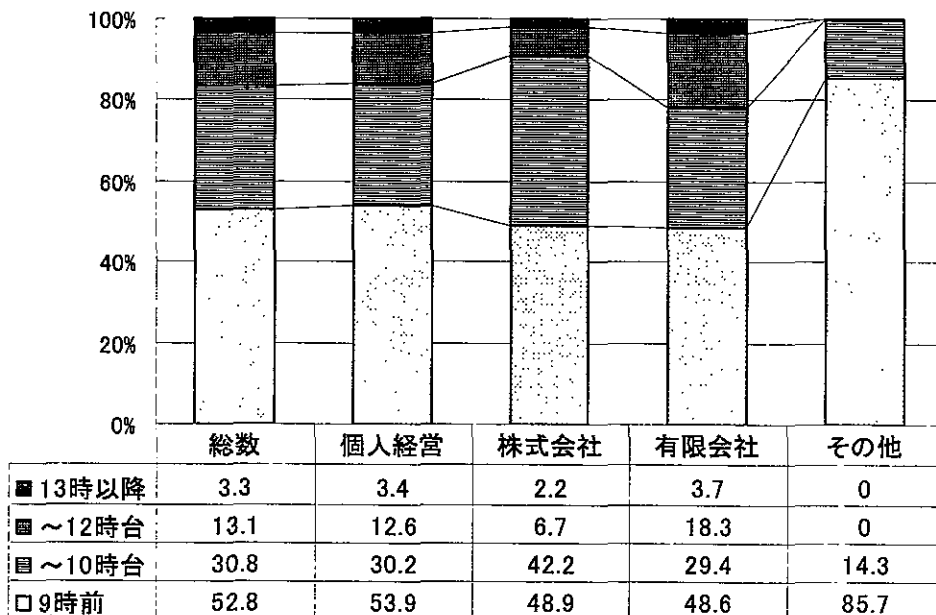
図一5 営業時間・経営主体別

数値：％



図一6 開店時間帯別施設数の割合・経営主体別

数値：％

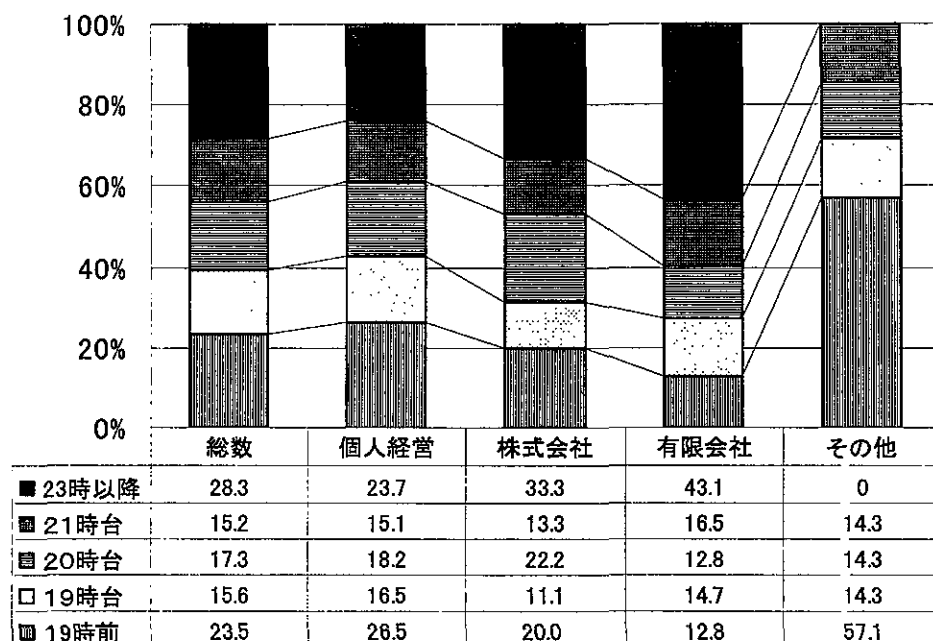


③閉店時間(図ー7)

閉店時間は開店時間よりも数値にばらつきがある。総数でみると、「23時以降」28.3%、次いで「19時前」23.5%、「20時台」17.3%と続いている。

図ー7 閉店時間帯別施設数の割合・経営主体別

数値:%



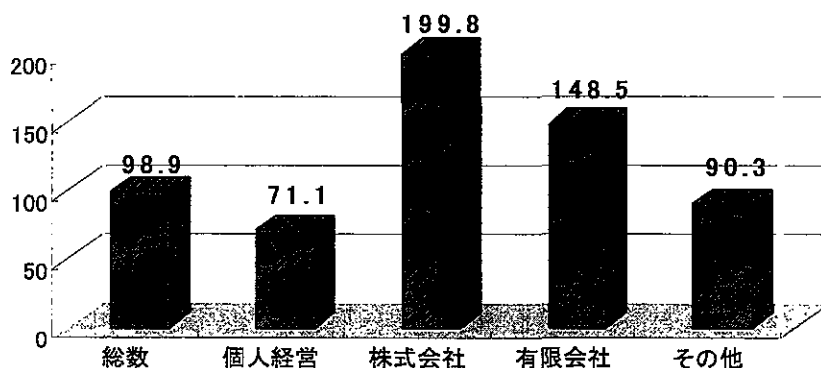
(3) 1日平均利用客数

① 1日当りの平均利用客数(図ー8)

1施設の1日当りの平均利用客数は、株式会社 199.8人、有限会社 148.5人、個人経営 71.1人で、総数は 98.9人である。

図ー8 一施設一日当り平均利用客数

総数 数値:人



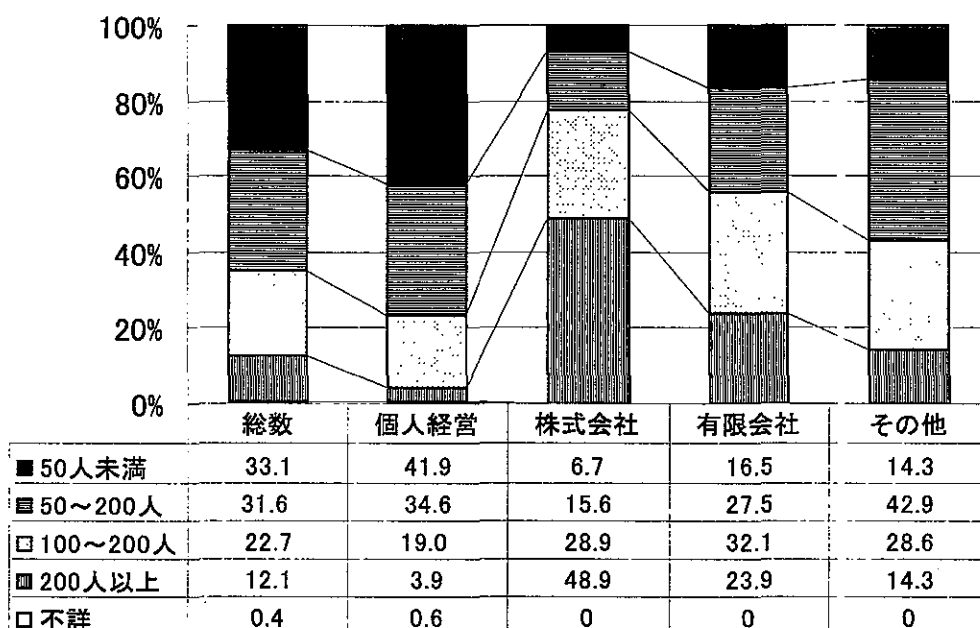
②利用客数階層別割合（図－9）

1日平均の利用客数階層別割合を経営主体別にみると、個人経営では、「50人未満」の割合が41.9%で1位、次いで「50～100人」34.6%でこの二者の合計が76.5%と8割弱を占めている。

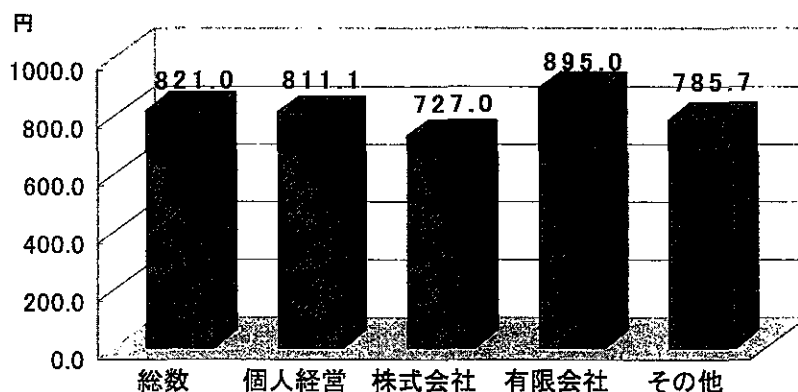
株式会社では、1位は「200人以上」48.9%、2位「100～200人」の28.9%、でこの二者の合計が77.8%と8割弱を占めている。

有限会社では、1位は「100～200人」の32.1%、2位「50～100人」の27.5%でこの二者の合計は59.6%で約6割となる。

図－9 1施設当たり1日平均利用客数階層別割合
経営主体別
数値：%



図－10 1施設当たり客1人平均単価
経営主体別 数値：円



(4) 1施設当り客単価

① 1施設当り平均客単価（図－10・前頁参照）

1施設当り平均客単価をみると、一番低い株式会社の727円から一番高い有限会社の895円でその開きは、168円である。総数では821円である。

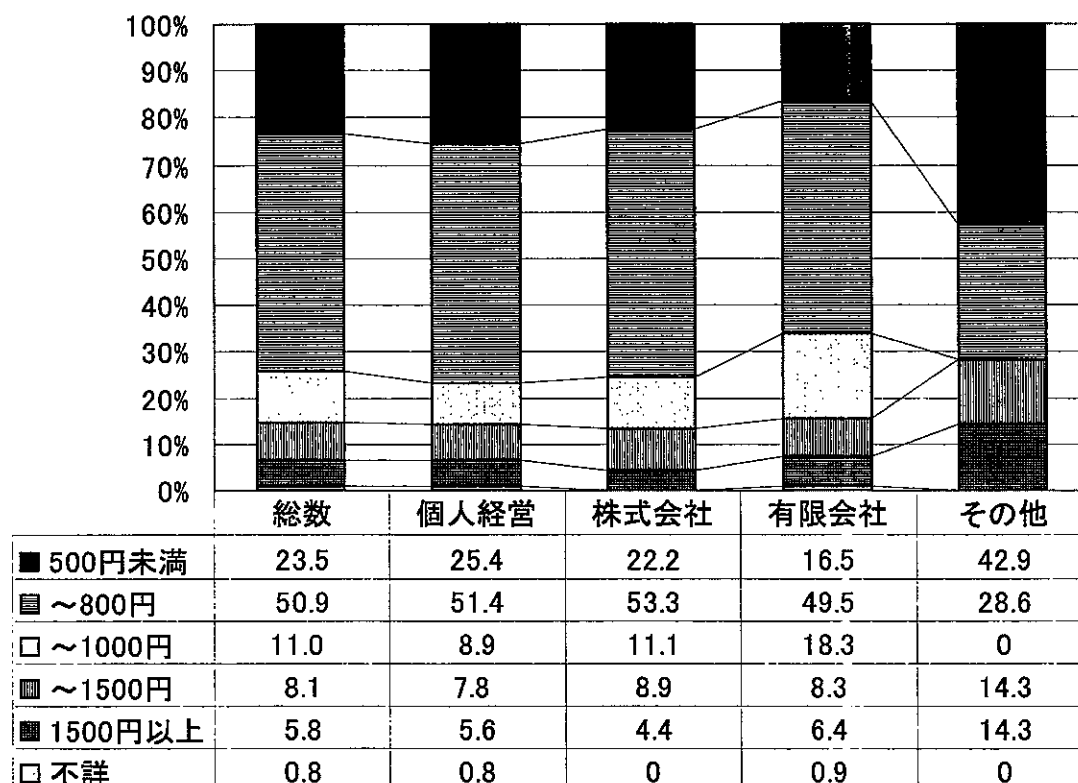
②客1人当り平均食事単価階層別割合（図－11）

客1人当り平均の食事単価階層別割合を経営主体別にみると、個人経営では、「～800円」の割合が51.4%で1位、次いで「500円未満」25.4%でこの二者の合計が76.8%と8割弱を占めている。

株式会社では、1位は「～800円」53.3%、2位「500円未満」22.2%でこの二者の合計が75.5%と7割強を占めている。

有限会社では、1位は「～800円」の49.5%、2位「～1000円」の18.3%でこの二者の合計は67.8%で約7割弱となる。

図－11 客1人当り平均食事単価構成割合
経営主体別
数値：%



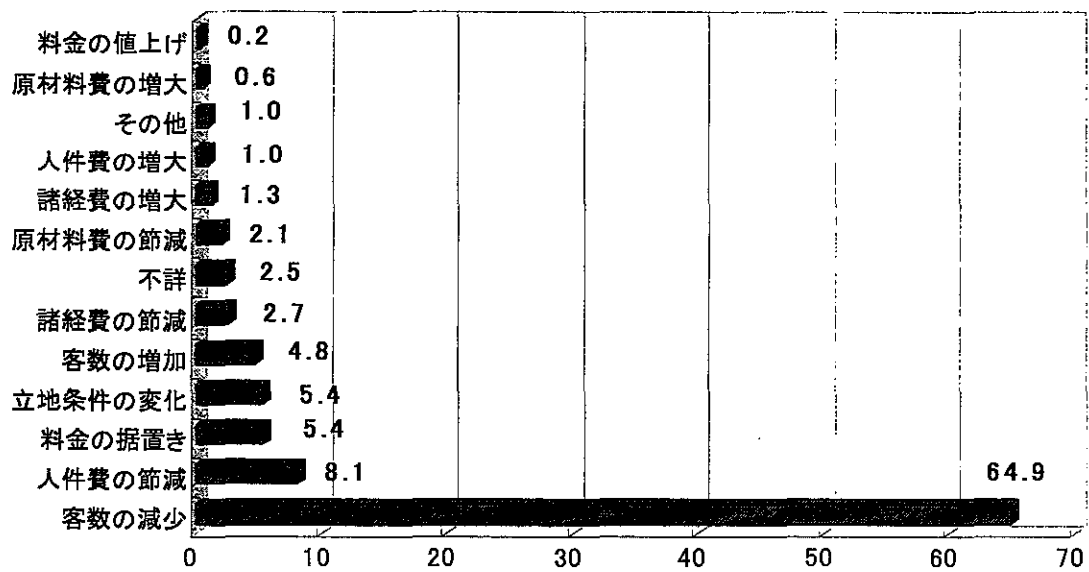
(5) 利益動向に関わる主たる要因 (図-12)

本年度の純利益額に影響を及したと考えられる要因についてまとめたのが図-12である。

要因項目の1位は「客数の減少」64.9%であり、60 %強の数値であり、2位以下を大きく引き離している。2位は「人件費の削減」8.1%、3位「料金の据置き」5.4%と「立地条件の変化」が共に5.4%となっている。

多くの要因のなかで、「客数の減少」が、経営に大きく関係している。

図-12 本業の純利益動向に関わる主な動向
総数 数値: %



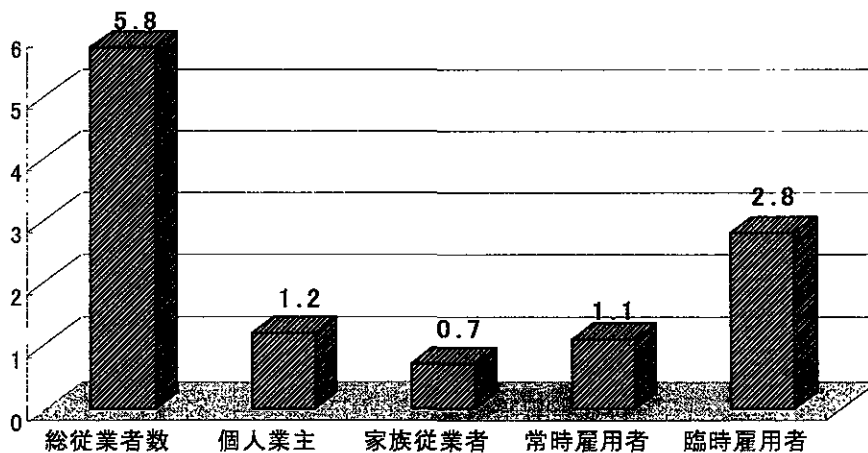
3. 「喫茶店」の従業者と労働条件

(1) 1施設当り雇用形態別平均従業者数(図一13)

1施設当り総従業者数は5.8人で、内訳は「個人業主」1.2人、「臨時雇用者」2.8人、「家族従業者」0.7人、「常時雇用者」1.1人となっている。

経営主体別では、「総従業者」の最も多いのは、株式会社の11人、次いで有限会社9.3人、3番目は個人経営4.1人である(その他を除く)。

図一13 1施設当り雇用形態別平均従業者数
総数 数値:人



	総従業員数	個人業主	家族従業員	常時雇用者	臨時雇用者
総数	5.8	1.2	0.7	1.1	2.8
個人経営	4.1	1.0	0.9	0.5	1.6
株式会社	11.0	2.8	—	1.9	6.3
有限会社	9.3	2	—	1.7	5.6
その他	4.4	2.4	—	1.4	0.6

(2) 常時雇用者の平均在勤年数

① 常時雇用者(男・女)の平均在勤年数分布(図一14・次頁参照)

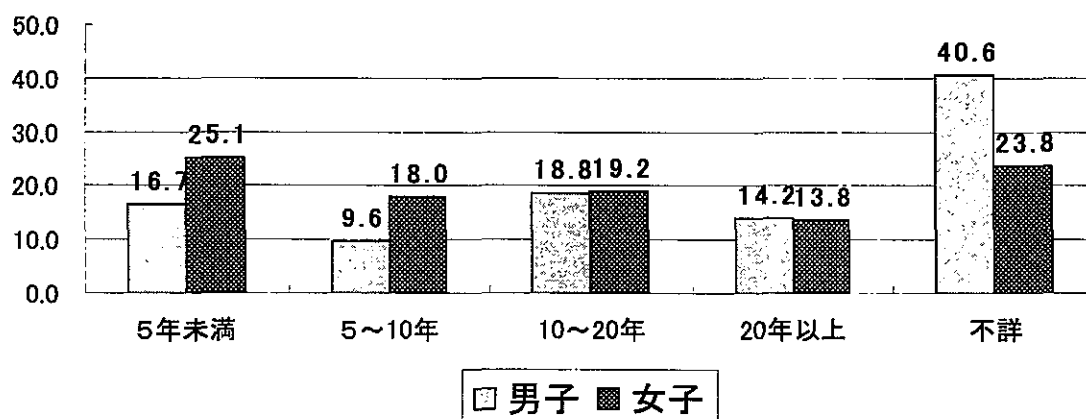
常時雇用者(男・女)の平均在勤年数分布をみたのが図一14である。男子をみると、不詳を除いて最も多いのは「10～20年」の18.8%、次いで「5年未満」16.7%、3位は「20年以上」14.2%である。

女子では、最も多いのは「5年未満」の25.1%、次いで「10～20年」19.2%、3位は「5～10年」18.0%である。

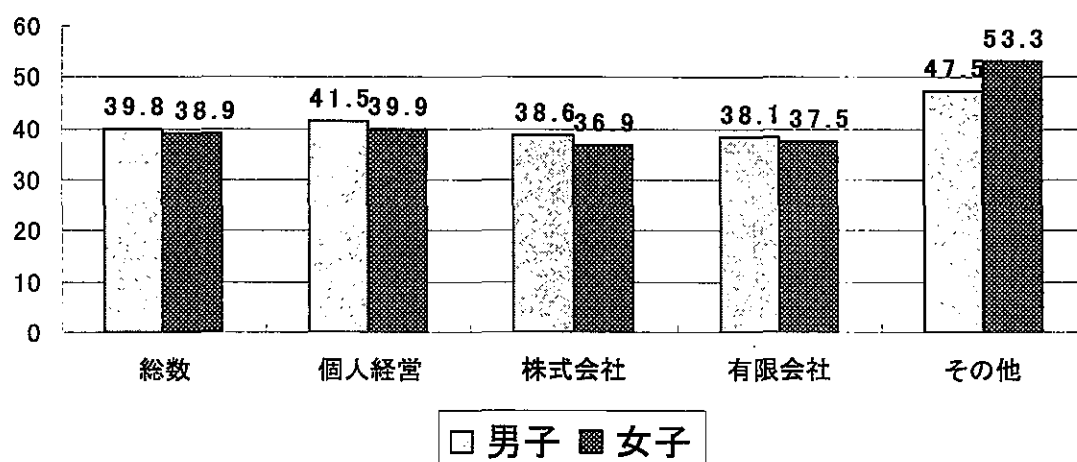
② 1施設当り平均年齢(図一15・次頁参照)

1施設当り平均年齢をみると、総数では男子39.8歳、女子38.9歳とその差は少ない。個人経営、株式会社及び有限会社では男子の方が平均年齢が高いが僅差である。経営主体別でも平均年齢の大きな開きはみられない。

図一14 常時雇用者平均在勤年数別割合
数値: %



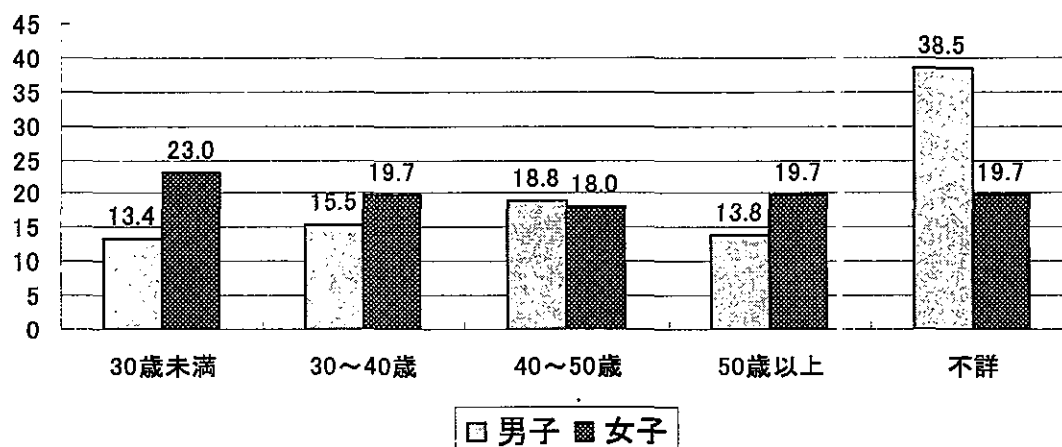
図一15 1施設当り平均年齢 経営主体別
数値: 年齢



③常時雇用者の1施設当り年齢別構成(図一16・次頁参照)

総数でみると、男子では「30歳未満」13.4%で一番低い、一番高い「40～50歳」18.8%で、その差は5.4ポイントである。女子の場合は「40～50歳」18.0%で一番低い、一番高い「30歳未満」23.0%で、その差は5ポイントである。

図一16 常時雇用者1施設当り年齢別構成割合・総数
常時雇用者 数値: %



(3) 常時雇用者の1日平均労働時間(図一17・次頁参照)

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一17である。

総数では、「8時間以内」33.5%が最も多く、次いで「7時間以内」25.9%、3番目に多いのが「9時間超」19.2%、4番が「9時間以内」15.9%である。経営主体別にみると、個人経営は「7時間以内」と「8時間以内」の30.9%が最も多い。株式会社の「8時間以内」は51.2%と高い比率を示している。有限会社の1位「8時間以内」28.9%である。

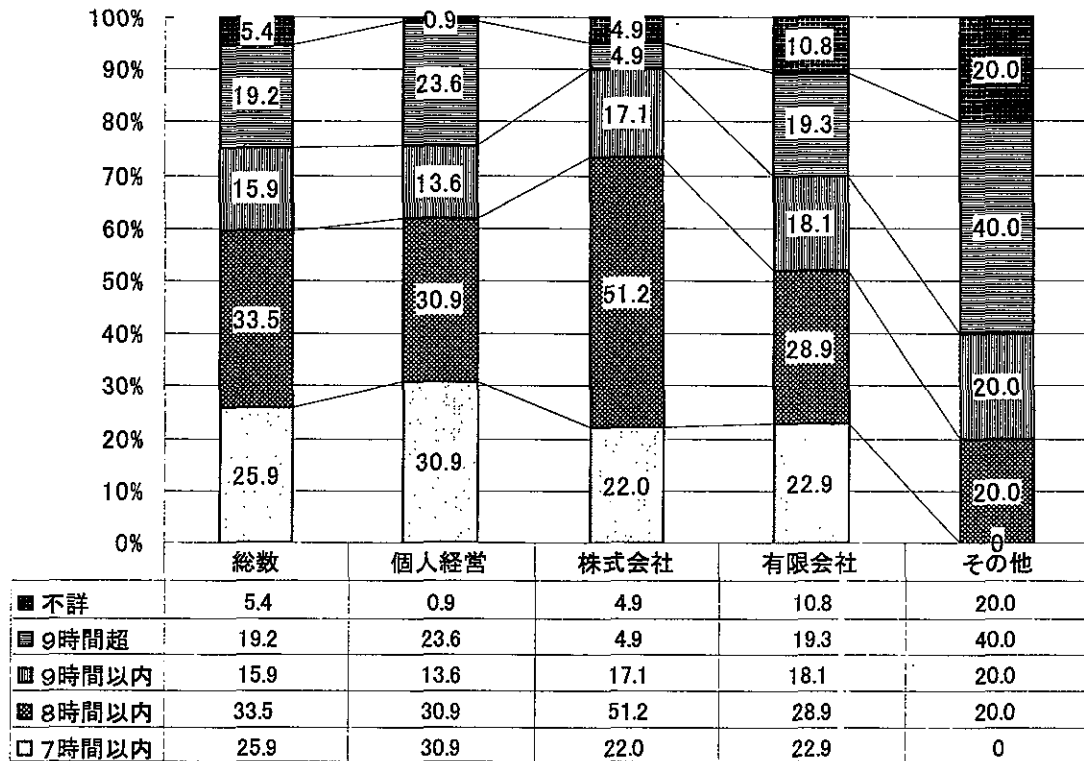
(4) 月平均休日数(図一18・次頁参照)

常時雇用者の月平均休日数を経営主体別にみたのが図一18である。「4～7日」がどの経営主体別でも1位であり57.8～70%台と高い比率を示している。

次いで多いのは「8日以上」で17.1～19.3%台である。三番目は「1～3日」で7.3～9.6%台である

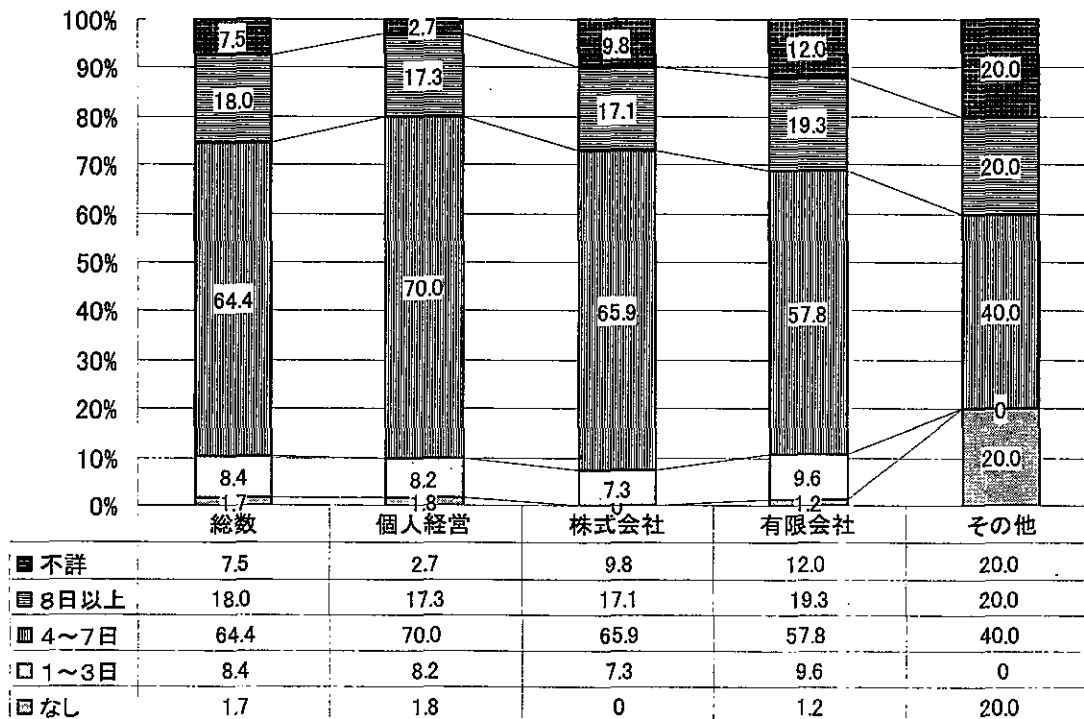
図一17 1日平均労働時間階層別割合・経営主体別
数値：%

常時雇用者



図一18 月平均休日数・経営主体別
数値：%

常時雇用者

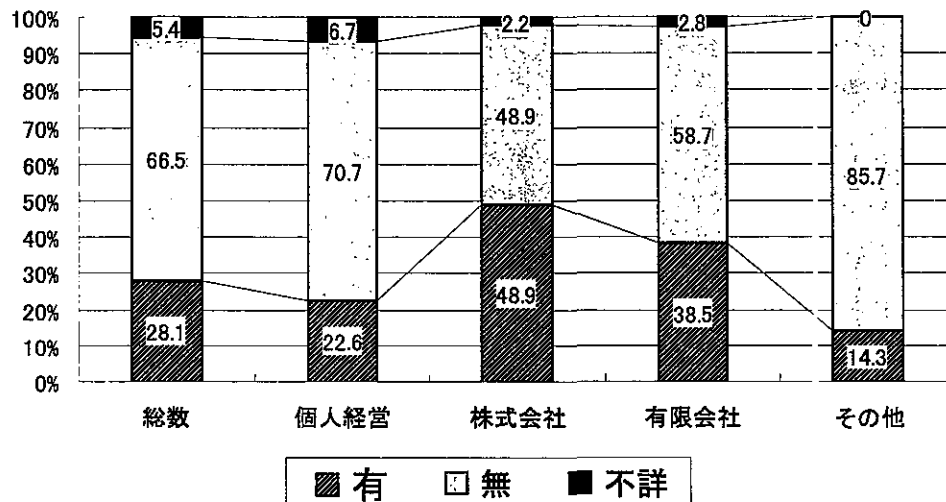


(5) 労働時間短縮努力の有無及び内容

①労働時間短縮努力の有無（図表－19）

労働時間短縮努力の有無については、総数では「努力有り」28.1％にすぎない。「努力有り」について個人経営は22.6％、株式会社48.9％、有限会社38.5％と株式会社が5割弱の高い数値である。

図－19 労働時間短縮努力の有無・経営主体別
数値：％



②労働時間短縮内容（表－15）

労働時間短縮内容について総数で努力率をみると、「週休2日」9.1％、「計画休暇制度」12.3％、「設備導入省力化」3.3％、「その他」5.2％となっている

表－15 労務短縮努力内容の構成割合・経営主体別

	総数	努力有り		努力有りの労務短縮努力項目別割合(重複回答)									
		施設		週休2日		計画休暇制度		設備導入省力化		その他		不詳	
		数	(%)	企業数	(%)	企業数	(%)	企業数	(%)	企業数	(%)	企業数	(%)
総数	519	146	28.1	47	9.1	64	12.3	17	3.3	27	5.2	5	1.0
個人経営	358	81	22.6	24	6.7	35	9.8	7	2.0	19	5.3	3	0.8
株式会社	45	22	48.9	9	20.0	11	24.4	2	4.4	3	6.7	—	—
有限会社	109	42	38.5	13	11.9	18	16.5	8	7.3	5	4.6	2	1.8
その他	7	1	14.3	1	14.3	—	—	—	—	—	—	—	—

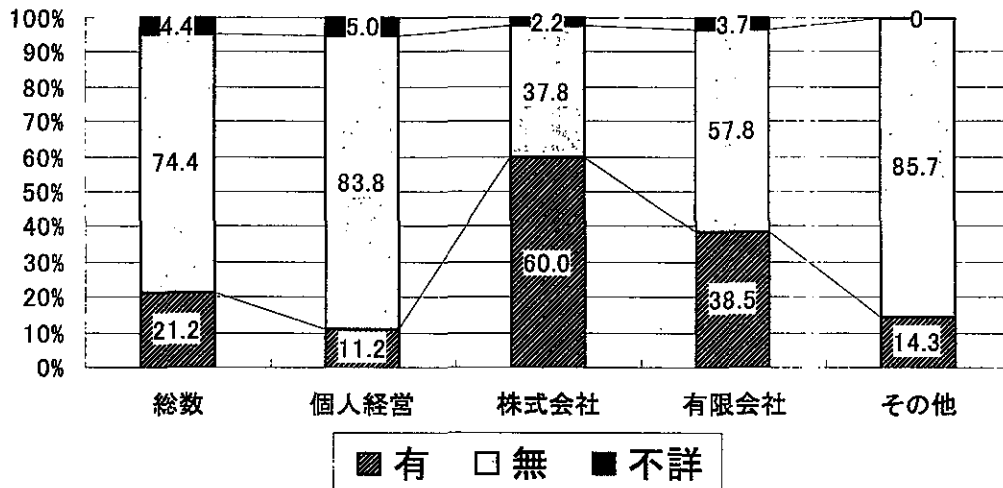
(6) 就業規則の有無及び内容

①就業規則の有無（図－20・次頁参照）

就業規則の有無については、総数では「有り」21.2％にすぎない。「有り」について個人経営は11.2％、株式会社60.0％、有限会社38.5％となっている。

図-20 就業規則の有無・経営主体別

数値：%



②就業規則項目別整備状況（表-16）

就業規則項目整備状況では、総数をみると、「賃金」は 89 施設で 17.1%、「退職手当」は 45 施設で 8.7%、「休暇」は 83 施設で 16.0%、「職業訓練」は 21 施設で 4.0% であり低調な数値である。

表-16 就業規則項目整備状況

	総数	規則有り施設		規則規則有り回答の項目別割合(重複回答)									
		数	(%)	賃金		退職手当		休暇		職業訓練		その他	
				企業数	(%)	企業数	(%)	企業数	(%)	企業数	(%)	企業数	(%)
総数	519	110	21.2	89	17.1	45	8.7	83	16.0	21	4.0	36	6.9
個人経営	358	40	11.2	29	8.1	9	2.5	24	6.7	5	1.4	5	1.4
株式会社	45	27	60.0	27	60.0	22	48.9	24	53.3	9	20.0	14	31.1
有限会社	109	42	38.5	32	29.4	14	12.8	35	32.1	7	6.4	17	15.6
その他	7	1	14.3	1	14.3	—	—	—	—	—	—	—	—

(7) 国民年金・厚生年金制度への加入状況（図-21・次頁参照）

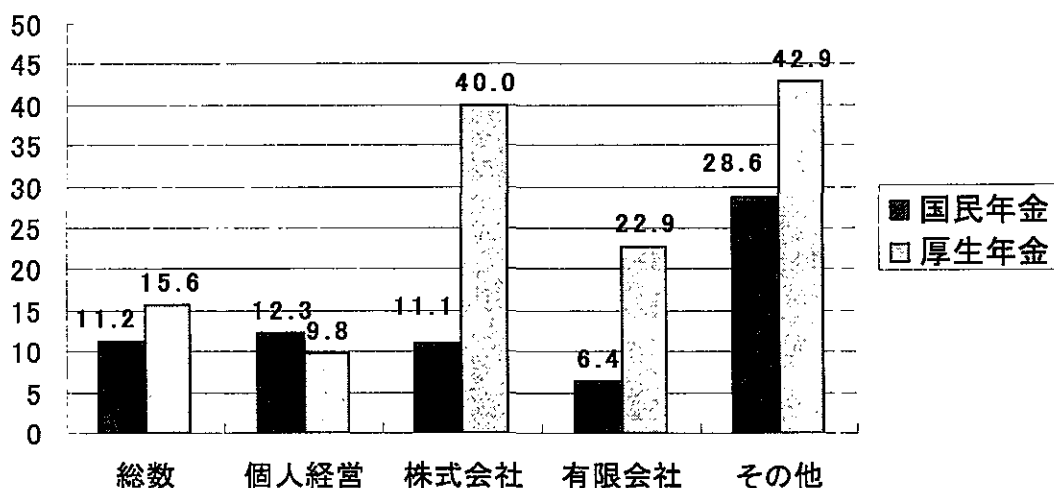
①国民年金基金加入状況

国民年金基金に加入している比率は総数でみると、加入率は 11.2%であり個人経営では 12.3%、株式会社 11.1 %、有限会社 6.4 %と加入率は低い。

②厚生年金基金加入状況（図-21・次頁参照）

厚生年金基金に加入している比率は総数でみると、加入率は 15.6%であり個人経営では 9.8%、株式会社 40.0 %、有限会社 22.9 %と加入率は低いが、国民年金基金への加入率に比べて、個人経営以外は厚生年金基金への加入率は高い。

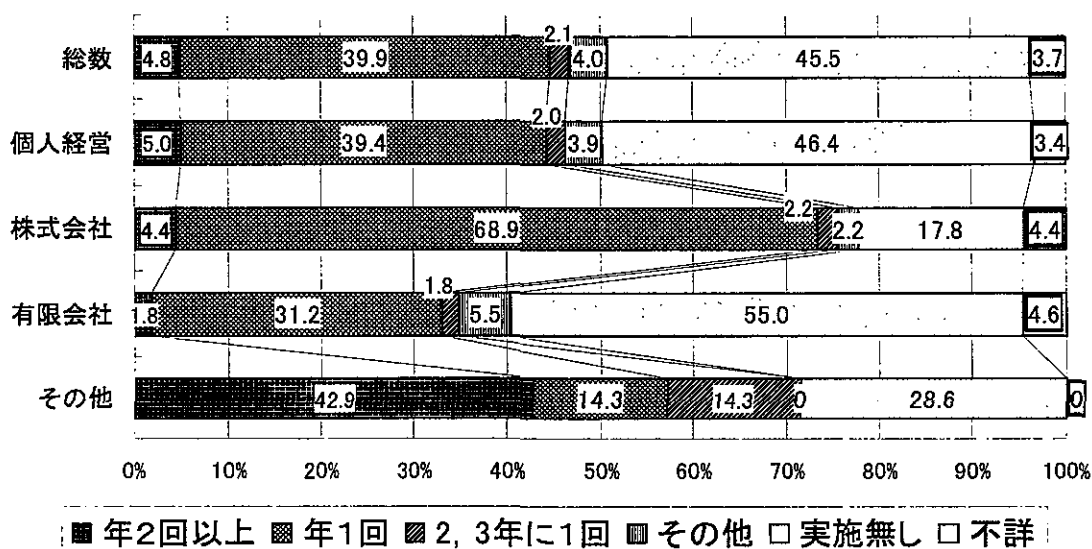
図一21 国民年金・厚生年金制度加入率・経営主体別
数値：%



(8) 健康診断の実施状況 (図一22)

健康診断の実施状況は、実施していない施設は総数で 45.5%にのぼる。実施回数をみると、「年 1 回」が各経営主体で群を抜いて多い割合であり、経営主体別にみると、総数 39.9 %、個人経営 39.4 %、株式会社 68.9%で、有限会社 31.2 %である。

図一22 健康診断の実施状況・経営主体別
数値：%



4. 施設・設備の整備状況

(1) 土地・建物の所有状況

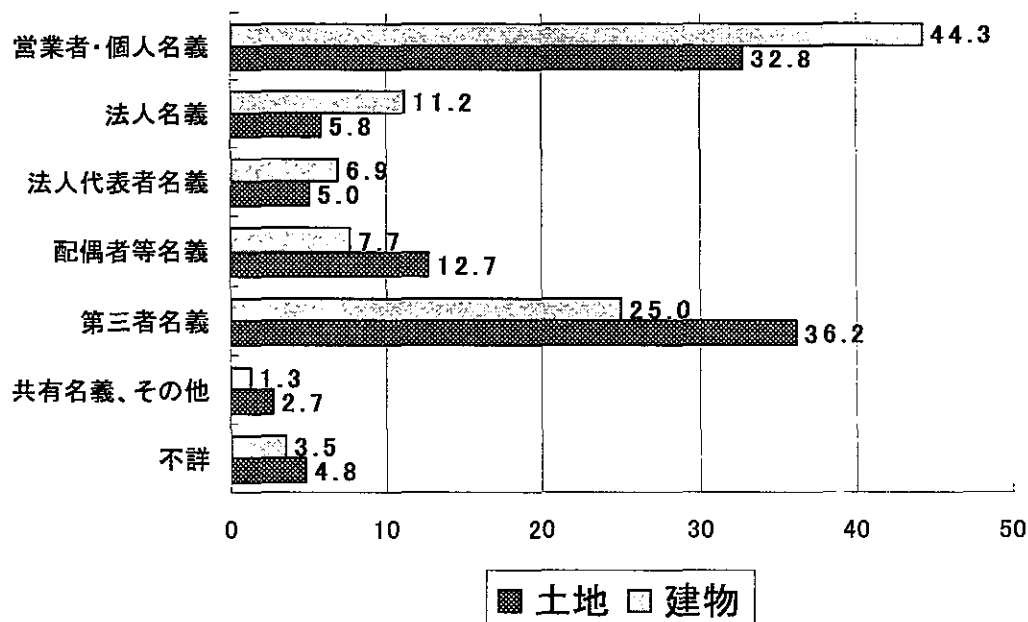
①土地・建物の所有状況（図－23、表－17）

土地・建物の所有状況をみると、「営業者・個人名義」が1位である。これを、経営主体別でみると、個人経営と法人との大きな開きがみられる。

「営業者・個人名義」は個人経営が「土地」44.4%、「建物」60.9%に比べて法人は、「法人名義」及び「法人代表者名義」に分かれており、その合計は、株式会社で「土地」42.2%、「建物」57.7%で、有限会社では「土地」28.5%、「建物」55.1%となっている。

図－23 土地・建物の所有状況・総数

数値：%



表－17 土地・建物の所有状況・経営主体別

	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	32.8	44.3	44.4	60.9	2.2	4.4	7.3	8.3	28.6	14.3
法人名義	5.8	11.2	0.6	0.3	24.4	44.4	13.8	31.2	28.6	42.9
法人代表者名義	5.0	6.9	0.3	0.3	17.8	13.3	14.7	23.9	14.3	42.9
配偶者等名義	12.7	7.7	13.4	8.1	6.7	6.7	12.8	7.3	14.3	—
第三者名義	36.2	25.0	34.1	25.4	40.0	28.9	43.1	23.9	14.3	—
共有名義、その他	2.7	1.3	2.8	1.4	4.4	—	1.8	1.8	—	—
不詳	4.8	3.5	4.5	3.6	4.4	2.2	6.4	3.7	—	—

◎数値：%

②土地・延床面積・客席面積（図一24・25・26）

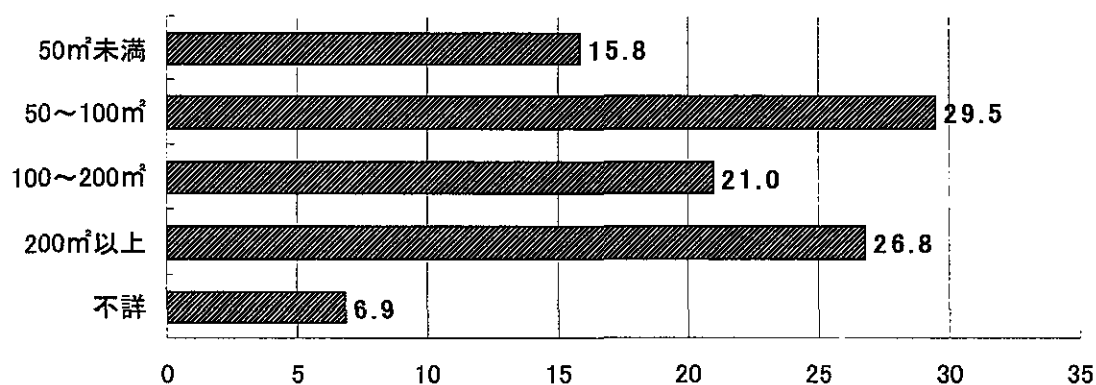
「土地面積」は「50～100㎡」が29.5％で1位、次いで「200㎡以上」が26.8％、「100～200㎡」21.0％、「50㎡未満」15.8％の順になっている。（図一24）

「床面積」は「50～100㎡」が39.9％で1位、次いで「100～200㎡」26.4％で、「50㎡未満」21.2％、「200㎡以上」9.4％と続く。（図一25）

「客席面積」は「60㎡以上」43.4％で1位、次いで「40～60㎡」23.9％、「20～40㎡」23.5％、「20㎡未満」5.8％の順になっている。（図一26・次頁参照）

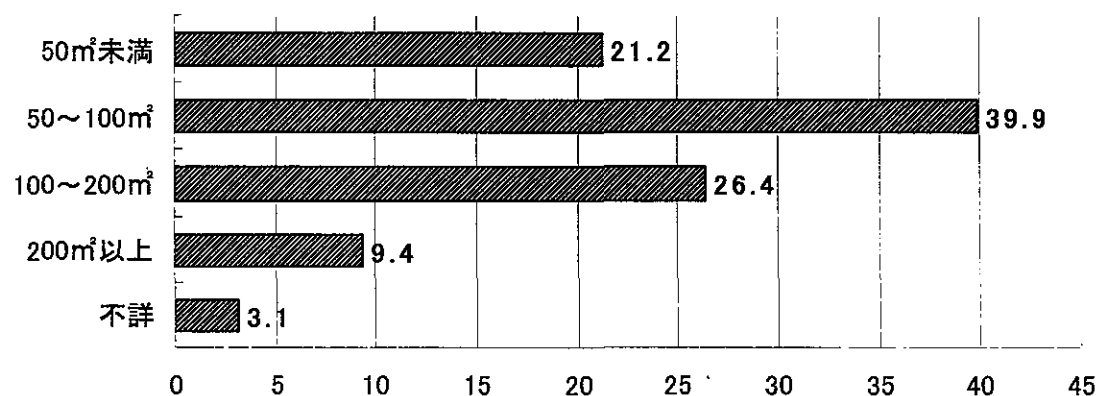
図一24 土地面積・総数

数値：％

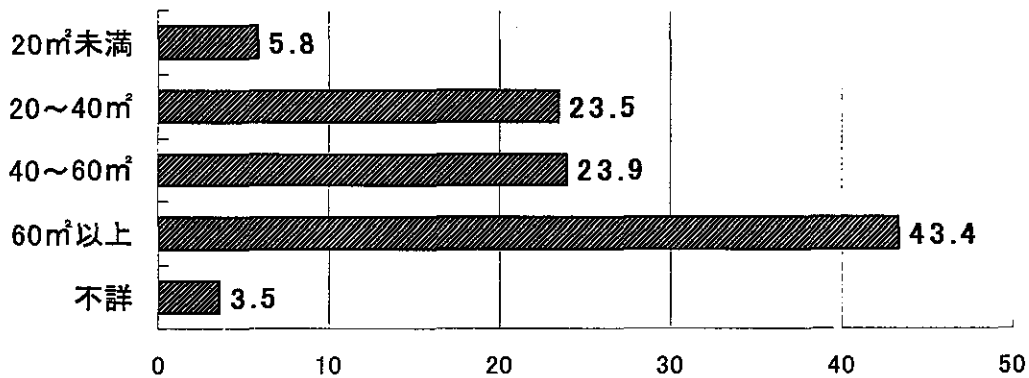


図一25 延床面積別割合・総数

数値：％



図一26 客席の面積割合・総数
数値: %



③平均土地面積・床面積・客席面積 (表一18)

総数でみると、「土地面積」266.5 ㎡、「床面積」115.4 ㎡、「客席面積」71.7 ㎡である。

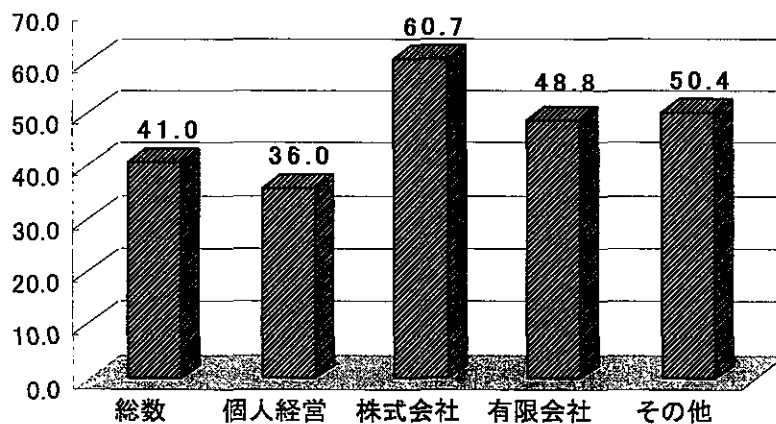
表一18 1施設当り平均・土地面積・床面積・客席面積
経営主体別 単位: ㎡

	総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
土地面積	266.5	262.3	351.5	255.1	131.7
延床面積	115.4	98.3	200.8	136.5	104.7
客席面積	71.7	62.9	92.2	91.1	78.1

④1施設当り平均定員数 (図一27)

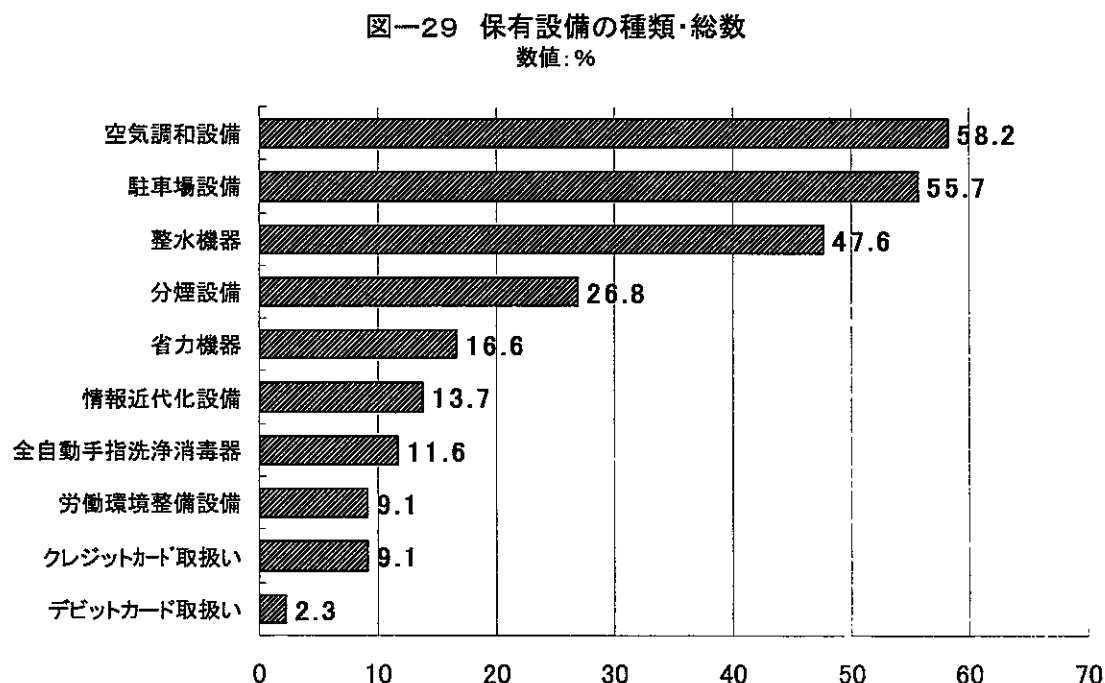
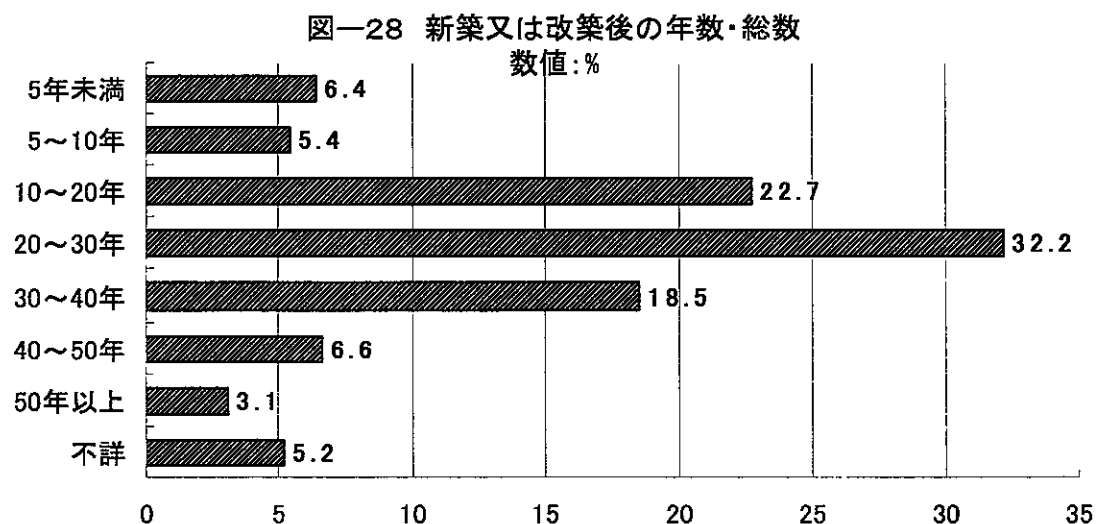
1施設当り平均定員数は、総数では41人。多い順には株式会社60.7人、有限会社48.8人、個人経営36.0人の順になっている。

図一27 1施設当り平均定員数・経営主体別
数値: 人



(2) 新築又は改装後の年数 (図-28)

新築又は改装後の年数を経過年数階級別にみたのが図-28である。新築又は改装後「20～30年」経過している施設が32.2%で最も多く、次いで「10～20年」が22.7%、3位が「30～40年」の18.5%となっており、「5年未満」6.4%と「5～10年」の5.4%の合計は11.8%の低い数値で、建物の老朽化の進んでいることがうかがえる。



(3) 保有設備の状況 (図-29・前頁参照)

保有設備の状況は、整備種類の多い順に、「空気調和設備」58.2 %、「駐車場設備」55.7 %、「整水機器」47.6 %、「分煙設備」26.8 %となっている。

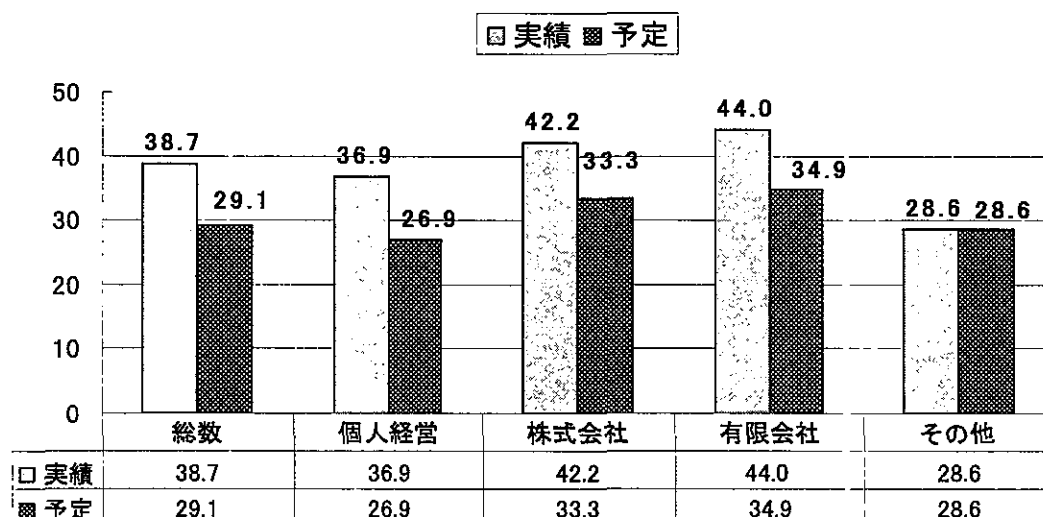
5. 設備投資状況

(1) 設備投資の実績及び予定 (図-30)

過去3年間の設備投資の実績及び向こう3年間の設備投資予定について、経営主体別にみたのが図-30である。

経営主体別では、実績の比率に比べ、予定の比率は全体に低い数値である。実績の比率と予定の比率の差をみると、総数は9.6ポイント、個人経営は10ポイント、株式会社は8.9ポイント、有限会社は9.1ポイント下回っている。

図-30 過去3年間の設備投資実績及び向こう3年間の予定
経営主体別・数値:%



(2) 設備投資実績の理由と設備投資予定の理由 (図-31・次頁参照)

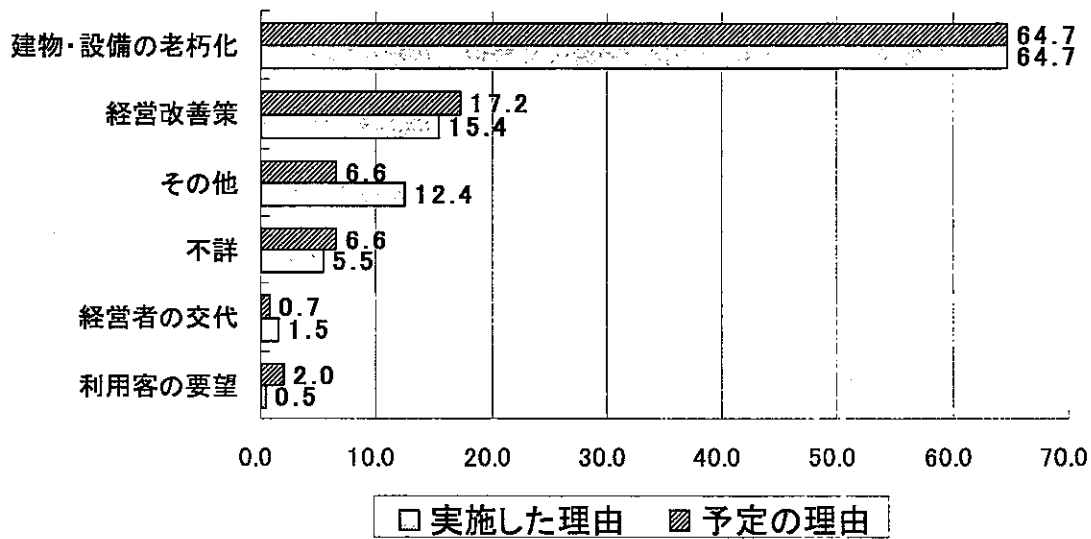
「設備投資実績の理由 (実績のあった 201 店)」と「向う3年間の設備投資予定の理由 (回答のあった 151 店)」共に、似たような数値の項順位を示している。ずば抜けているのは「建物・設備の老朽化」である。設立年代でみてきたが、経営者の高齢化と共に建物も改築・改装の必要性和要望が高いのである。

「設備投資実績の理由」の1位は「建物・設備の老朽化」は64.7%で、2位は「経営改善策」15.4%であり、「設備投資予定の理由」の1位は「建物・設備の老朽化」で64.7%で、2位は「経営改善策」17.2%である。

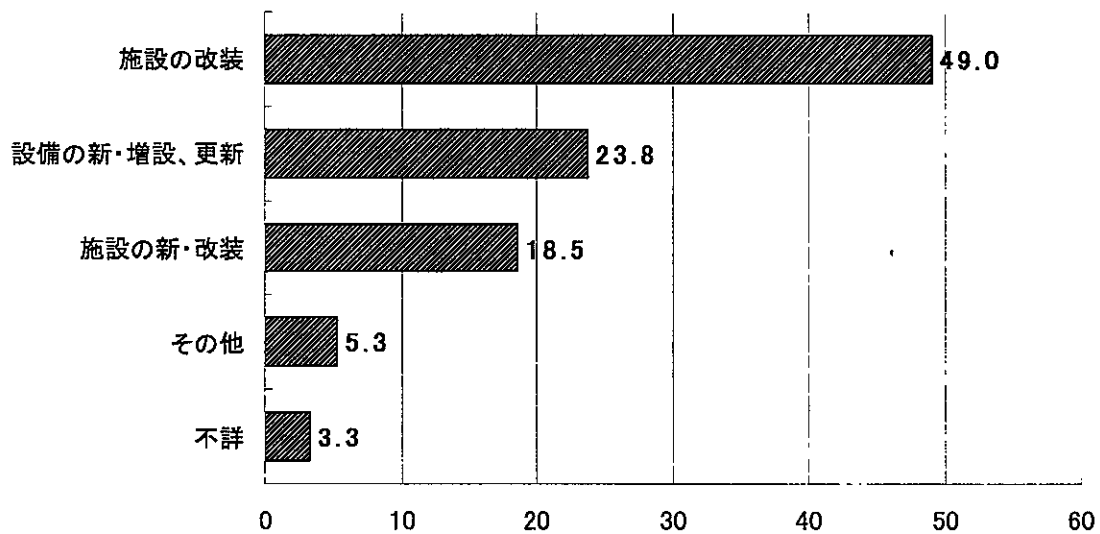
(3) 向う3年間に設備投資予定の内容 (図-32・次頁参照)

設備投資予定 (回答のあった 151 店) の内容では、「施設の改装」49.0%で1位、次いで「設備の新・増設、更新」23.8%、3位「施設の新・改装」18.5%と施設・設備に集中している。

図一31 設備投資の主な理由・総数
数値：%



図一32 向こう3年間の設備投資の予定内容・総数
施設数151に対する数値：%



(4) 実施した設備投資に対する資金調達方法及び借入先

①設備投資に対する資金調方法及び借入先 (表一1.9・次頁参照)

過去に設備投資の実績のあった201施設の設備投資に対する資金調達方法をみると、割合の多い順に「借入」34.3%、「自己資金と借入金」33.8%、「自己資金」23.9%となっている

表一19 実績有りの主な資金調達方法・総数

資金調達方法	施設数	自己資金		自己資金と借入		借入		不詳	
		施設数	(%)	施設数	(%)	施設数	(%)	施設数	(%)
	201	48	23.9	68	33.8	69	34.3	16	8.0
借入先	施設数	国民生活金融公庫		その他		不詳			
		施設数	(%)	施設数	(%)	施設数	(%)		
	201	98	48.8	48	23.9	2	1.0		

②設備投資の予定あり 151 施設の予定借入先は「国民生活金融公庫」58.3 %、「自己資金」25.2 %、「その他」22.5 %、「不詳」13.9 %の内容である。

表一20 予定ありの主な設備投資の資金調達予定先・総数

資金調達先 予定	施設数	自己資金		国民生活金融公庫		その他借入		不詳	
		施設数	(%)	施設数	(%)	施設数	(%)	施設数	(%)
	151	38	25.2	88	58.3	34	22.5	21	13.9

◎重複回答

6. 福祉・サービスへの取組み

(1) ごみ減量化・リサイクル事業

① ごみ減量化・リサイクル等実施状況（表ー21）

ごみ減量化・リサイクル等実施率は、総数で 338 施設・65.1 %、個人経営 238 施設・66.5 %、株式会社 28 施設・62.2 %、有限会社 66 施設・60.6 %である。

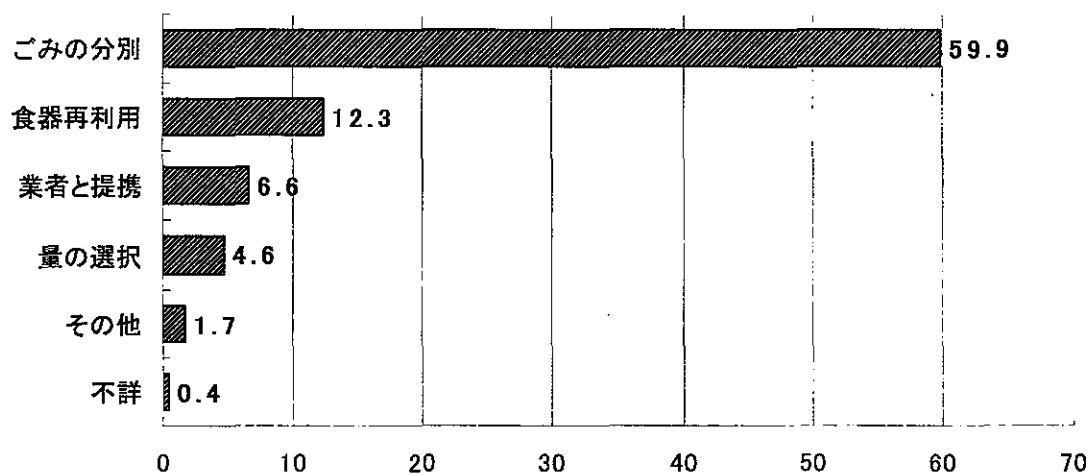
表ー21 ごみ減量化・リサイクルの実績率・経営主体別

	施設数	有り(重複回答)		実施なし(重複回答)		不詳	
		施設数	実績率 (%)	施設数	(%)	施設数	(%)
総数	519	338	65.1	172	33.1	9	1.7
個人経営	358	238	66.5	115	32.1	5	1.4
株式会社	45	28	62.2	16	35.6	1	2.2
有限会社	109	66	60.6	40	36.7	3	2.8
その他	7	6	85.7	1	14.3	—	—

② ごみ減量化・リサイクル等実施内容（図ー33）

ごみ減量化・リサイクル等実施内容をみると、「ゴミの分別」59.9 %、「食器再利用」12.3 %、「業者と提携」6.6 %、「量の選択」4.6 %となっている。

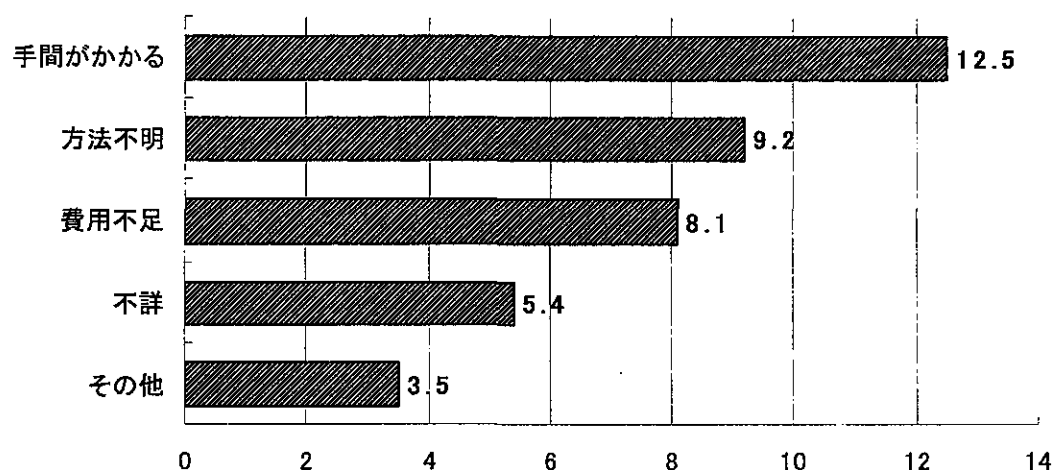
図ー33 ごみ減量化・リサイクル等実施有りの実施内容・総数
重複回答 数値: %



③ ごみ減量化・リサイクル等を実施しない内容（図ー34・次頁参照）

ごみ減量化・リサイクル等を実施しない内容をみると、「手間がかかる」12.5 %で最も多く、次いで「方法不明」9.2 %、3 番目は「費用不足」8.1 %の順になっている。

図一34 ごみ減量化リサイクル等実施なしの内容・総数
重複回答 数値: %



(2) 高齢者や身障者対応状況

① 高齢者に配慮した設備の有無 (表一22)

高齢者に配慮した設備の有無をみると、総数で 108 施設・20.8 %、個人経営 66 施設・18.4 %、株式会社 11 施設・24.4 %、有限会社 28 施設・25.7 %である。

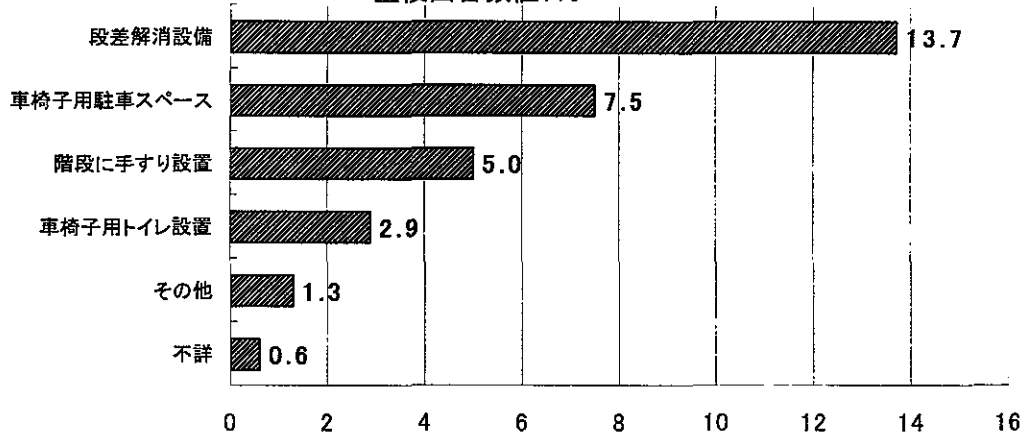
表一22 高齢者に配慮した設備の有無・経営主体別

	施設数			設備なし(重複回答)		不詳	
	総数	設備有り	実績率	施設数	(%)		
	施設数	施設数	(%)				
総数	519	108	20.8	408	78.0	6	1.2
個人経営	358	66	18.4	289	80.7	3	0.8
株式会社	45	11	24.4	33	73.3	1	2.2
有限会社	109	28	25.7	79	72.5	2	1.8
その他	7	3	42.9	4	57.1	—	—

② 高齢者に配慮した設備の実施内容 (図一35・次頁参照)

高齢者に配慮した設備内容をみると、「段差解消設備」13.7 %で最も多く、次いで「車椅子用駐車スペース」7.5 %、3 番目は「階段に手すり設置」5.0 %、「車椅子用トイレ設置」2.9 %の順になっている。

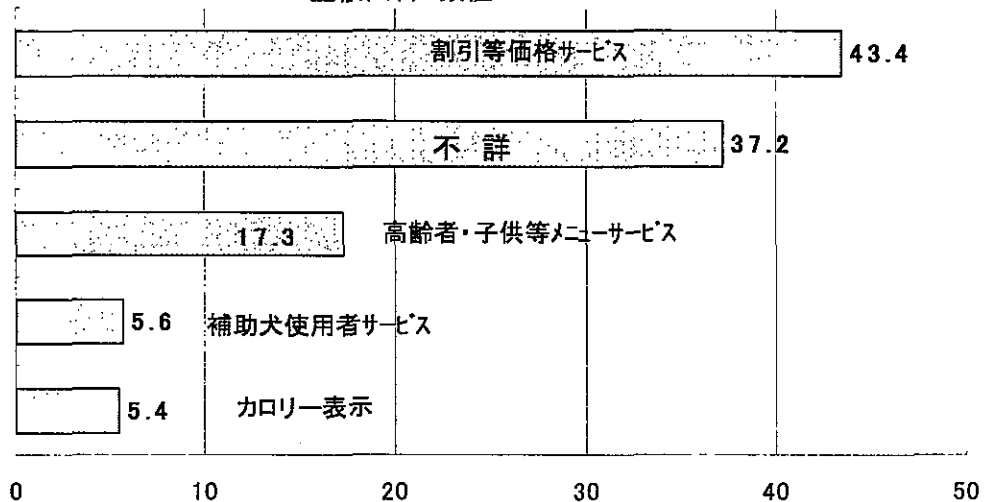
図-35 高齢者に配慮した設備の内容・総数
重複回答数値：％



(3) サービス等について (図-36)

サービス等について実施内容をみると、「割引等価格サービス」43.4％で最も多く、次いで「不詳」37.2％、3番目は「高齢者・子供等のメニュー」17.3％、「補助犬使用者へのサービス」5.6％、「カロリー表示」の順になっている。

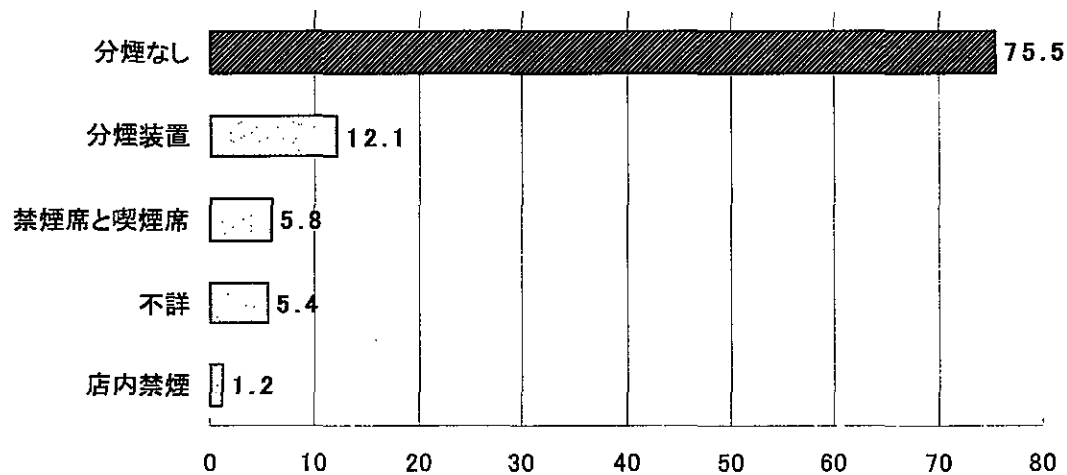
図-36 サービス内容について・総数
重複回答数値：％



(4) 分煙の状況 (図-37・次頁参照)

分煙の状況では、「分煙なし」が75.5％を占めている。「分煙実施」の内容では、「分煙装置」12.1％、次いで「禁煙席と喫煙席の分離」5.8％、「不詳」5.4％、「店内禁煙」1.2％の順になっている。

図一37 分煙の状況・総数
数値：％



(5) 情報化の状況

①パソコン導入の有無（表一23）

パソコン導入の有無をみると、「パソコン有り」173 施設・33.3％、「パソコンなし」340 施設・65.5％となっている。

パソコン設備がある施設を経営主体別にみると、総数で 173 施設・33.3％、個人経営 97 施設・27.1％、株式会社 23 施設・51.1％、有限会社 52 施設・47.7％である。

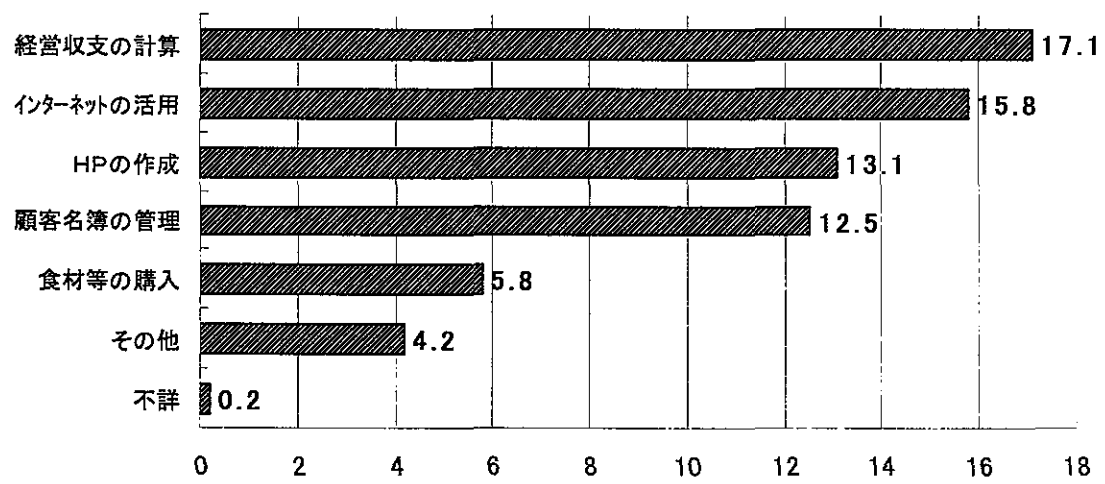
表一23 情報化(パソコン導入の有無)の状況・経営主体別

	施設数	パソコン設備有り		パソコン設備なし		不詳	
		施設数	(%)	施設数	(%)	施設数	(%)
総数	519	173	33.3	340	65.5	6	1.2
個人経営	358	97	27.1	258	72.1	3	0.8
株式会社	45	23	51.1	21	46.7	1	2.2
有限会社	109	52	47.7	55	50.5	2	1.8
その他	7	1	14.3	6	85.7	—	—

②パソコン利用内容（図一38・次頁参照）

パソコン利用内容について実施内容をみると、「経営収支の計算」17.1％で最も多く、次いで「インターネットの活用」15.8％、3番目は「HPの作成」13.1％、「顧客名簿管理」12.5％、「食材等の購入」5.8％の順になっている。

図一38 パソコン設備の種類別の割合・総数
重複回答 数値: %



7. 経営上の問題点と今後の方針

(1) 経営上の問題点 (図-39・表-24)

経営上の問題点をみると、他を大きく引き離してトップは「客数の減少」85.2 %である。次いで「客単価の減少」38.0 %、3位は「諸経費の上昇」28.3 %、4位「立地条件の悪化」25.4 %と続き、5位「原材料費の上昇」21.4 %、「嗜好の変化」17.1 %と続く。

上位にランクされている項目は、いままでみてきたアンケートからも読み取れるが、今日の喫茶店の直面している大きな課題（顧客に関する事項）が、改めて示されている。

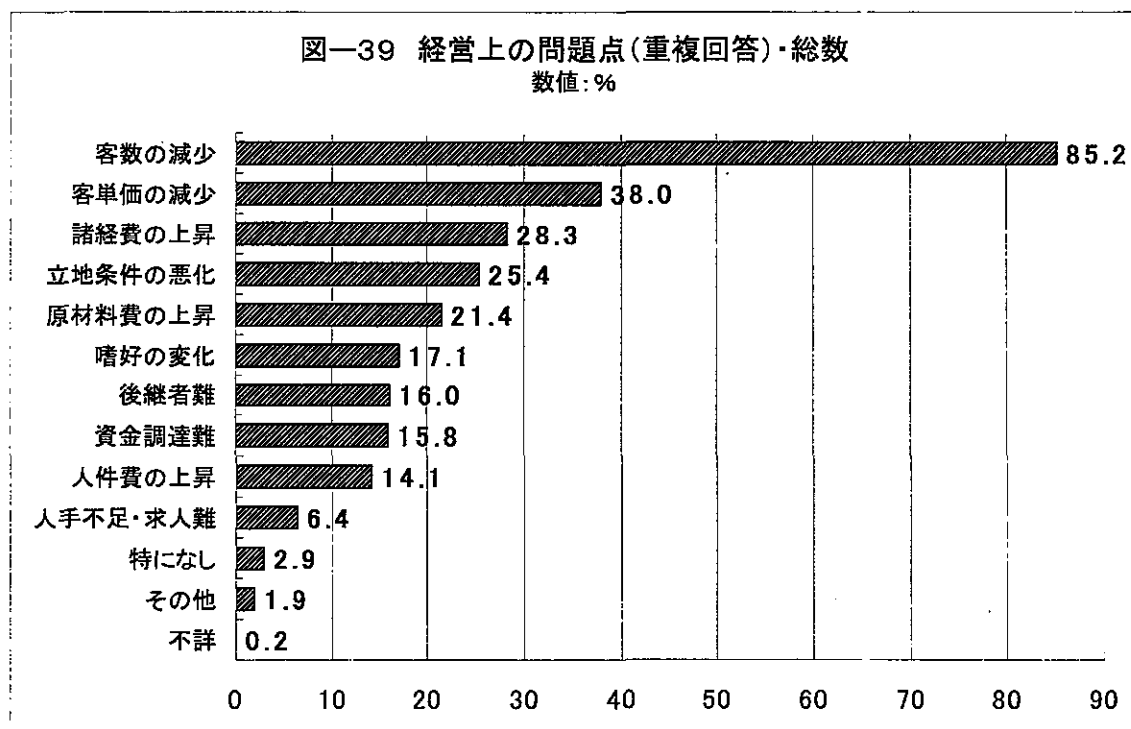


表-24 経営上の問題点・経営主体別・重複回答

	個人経営	株式会社	有限会社	その他
客数の減少	①86.0	① 91.1	① 79.8	① 85.7
客単価の減少	② 36.0	② 48.9	② 39.4	③ 42.9
諸経費の上昇	③ 26.1	24.4	③ 26.6	③ 42.9
立地条件の悪化	25.1	28.9	25.7	14.3
原材料費の上昇	22.1	28.9	13.8	② 57.1
嗜好の変化	16.2	13.3	21.1	28.6
後継者難	18.2	6.7	12.8	14.3
資金調達難	14.2	8.9	22.9	28.6
人件費の上昇	10.6	③ 33.3	18.3	—
人手不足・求人難	4.7	8.9	11.0	—
その他	2.8	—	—	—
特になし	2.5	2.2	3.7	14.3
不詳	0.3	—	—	—

◎丸数字は集計数の多い3位までの項目

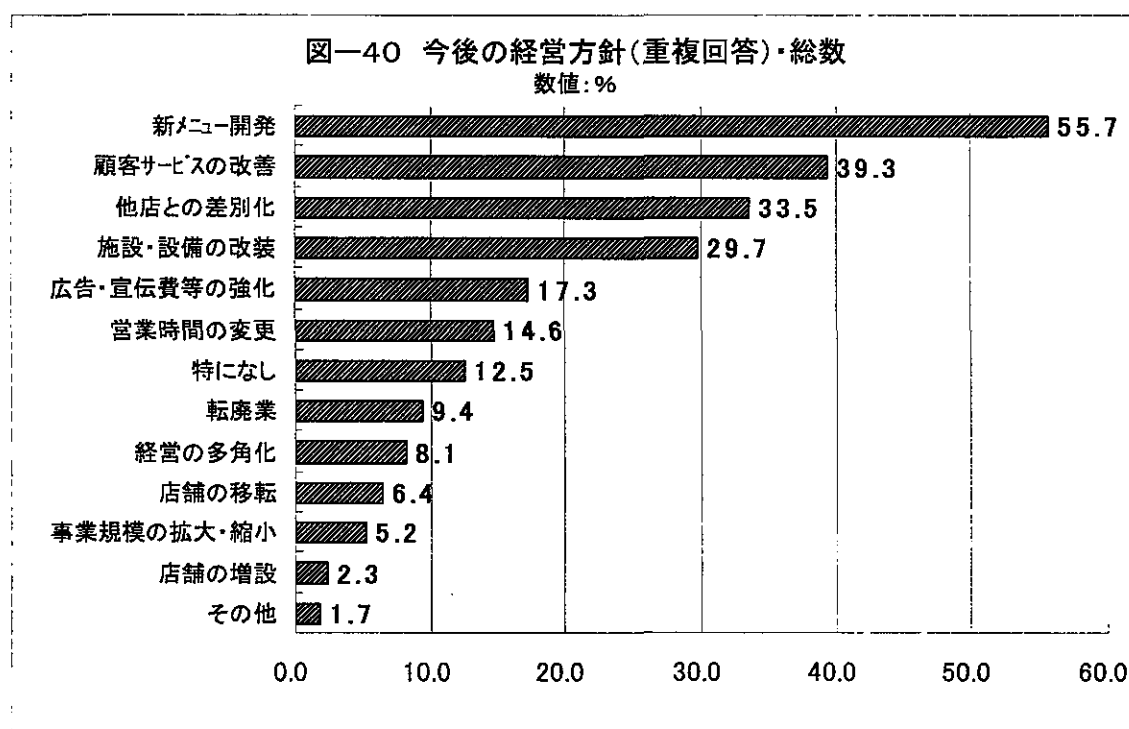
経営主体別に経営上の問題点をまとめたのが前頁の表－２４である。総数の１位～３位までが、全く同じ順位で並んでいるのが個人経営と有限会社である。株式会社は３位が「人件費の上昇」を上げている。

喫茶店が直面している経営課題が浮き彫りにされている。

（２）今後の経営方針（図－４０・表－２５）

今後の経営方針をみると、大きく他を引き離して１位には「新メニューの開発」５５．７％、２位は「顧客サービスの改善」３９．３％、３位は「他店との差別化」３３．５％、４位は「店舗・設備の改装」２９．７と続いている。

１位と２位のポイント差が、大きいのが、２位から４位までの各項目のポイント差は大きな開きはみられない。上位の３項目は、メニュー開発、サービス改善、他との差別化といった販売促進やマーケティング問題が今後の方針として上位を占めている。



今後の経営方針を経営主体別に上位３位までをみると、経営主体別では１～３位までは同じ項目が並んでいる。（表－２５・次頁参照）

個人経営→１位「新メニューの開発」５２．２％、２位「顧客サービスの改善」３６．３％、３位「他店との差別化」３１．３％。

株式会社→１位「新メニューの開発」５７．８％、２位「顧客サービスの改善」５５．６％、３位「他店との差別化」４０．０％。

有限会社→１位「新メニューの開発」６７．０％、２位「顧客サービスの改善」４２．２％、３位「他店との差別化」３７．６％。

表一25 今後の経営方針・経営主体別・重複回答

	個人経営	株式会社	有限会社	その他
新メニュー開発	① 52.2	① 57.8	① 67.0	① 42.9
顧客サービスの改善	② 36.3	② 55.6	② 42.2	② 42.9
他店との差別化	③ 31.3	③ 40.0	③ 37.6	② 42.9
施設・設備の改装	27.9	28.9	34.9	② 42.9
広告・宣伝費等の強化	15.9	24.4	20.2	—
営業時間の変更	17.0	6.7	10.1	14.3
特になし	14.2	4.4	10.1	14.3
転廃業	10.6	2.2	8.3	14.3
経営の多角化	5.9	13.3	12.8	14.3
店舗の移転	6.4	6.7	5.5	14.3
事業規模の拡大・縮小	3.6	11.1	8.3	—
店舗の増設	1.7	4.4	3.7	—
その他	2.2	—	0.9	—
事業の共同化・休業化	0.8	4.4	0.9	—

◎丸数字は集計数の多い3位までの項目

Ⅲ 喫茶店の経営改善方策

1. 飲食店営業及び喫茶店営業の「振興指針」の概要

厚生労働大臣は、業種を指定して、当該業種に係わる営業の振興に必要な事項に関する指針（振興指針）を定めている。

この振興指針は生活衛生関係営業の振興を計画的に推進して、公衆衛生の向上及び利用者の利益の増進に資することを目的として設定するものである。

振興指針は業界全体の振興を図るために設定されるものであり、生活衛生同業組合又は小組合が策定する振興計画（組合員たる営業者の営業の振興を図るために必要な事業に関する計画で、組合が作成し、地方厚生局長の認定を受ける。）の認可基準となる。

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）及び喫茶店営業を営むは、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せい弱性等経営上の問題が山積している。飲食店営業及び喫茶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、飲食店営業及び喫茶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）飲食店営業及び喫茶店営業は、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及び喫茶店営業の需要額を、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）及び喫茶店営業1兆2300億円と見込み、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を努めること。

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やす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

飲食店営業及び喫茶店営業は、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を努め、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指し、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

飲食店営業及び喫茶店営業は、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飲食店営業及び喫茶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、これに基づき従業者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者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應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) 飲食店営業及び喫茶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、従業員の健康管理に十分留意すること。また、服装や手指、頭髮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、従業員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 従業員の安全衛生の確保

- (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、従業員の健康診断の実施、従業員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）及び喫茶店営業の振興指針は、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。

「振興指針」以上

2. 喫茶店営業の経営改善のポイント（中小企業診断士 新谷安良）

喫茶店間の過当競争もさることながら、喫茶店機能を備えたレストランチェーンや自販機の普及等他業態との競合、低価格コーヒーチェーンの展開で喫茶店の経営環境は厳しいものがある。消費者が飲むコーヒーの量は決して減っているわけではないことは、前掲表一7でみたとおりで、顧客のコーヒーを飲む場所の変化が、コーヒー専門店（業種店）の衰退を招き、様々な業態店の増加になっている。

（前掲の表一7） 飲用場所別一人1週当り杯数（2002年10月）

	合計	家庭	喫茶店	レストラン	職場	その他
昭和58年	8.60	5.10	1.10	0.10	1.70	0.50
昭和60年	9.02	5.25	1.05	0.10	1.97	0.65
平成2年	9.90	5.62	0.88	0.11	2.37	0.92
平成8年	10.80	5.99	0.69	0.18	2.97	0.96
平成12年	11.04	6.49	0.52	0.17	2.98	0.88
平成14年	10.03	6.27	0.34	0.14	2.50	0.76
H14/S58	116.6	122.9	30.9	140.0	147.1	152.0

資料：社団法人全日本コーヒー協会

（1）喫茶店営業の抱える問題点（経営実態調査より）

喫茶店営業も今回の調査のアンケート集計をみると、その中から厳しい環境がうかがえる。ここでは、アンケート調査から回答が示していることや、示唆している事項をまとめる。そして、喫茶店の経営についてのあり方の一端をまとめて、このレポートの締めくくりとしたい。

今回の経営実態調査から問題点をみると、

- ①前年対比の売上高では、減少施設が72.7%で、増加施設26.5%で、7割強の施設が売上を減らしている。
- ②前期比の利益の増減では、減少施設が52.9%、増加施設45.6%であり、5割強の施設が利益を減らしている。
- ③経営上の問題点として客数の減少が、1位に挙げられ、85.2%の数値を示している。

以上の3点からみると、喫茶店業の現実極めて厳しいといえる。

次に、経営実態調査の「経営上の問題点」「今後の経営方針」の回答数上位3位までを表一26にまとめてみた。

表一26 経営実態調査の上位3項目

経営上の問題点	客数の減少 85.2 %	客単価の減少 38.0 %	諸経費の上昇 28.3 %
今後の経営方針	新メニュー開発 55.7 %	顧客サービスの改善 39.3 %	他店との差別化 33.5 %

◎経営上の問題点

第1位は「客数の減少」が 85.2 %と、問題点の中心になっている。業界を挙げて、問題点に取り組まなくてはならないと考えられる。

第2位は「客単価の減少」38.0 %で、客に関わる問題が1位～2位を占めている。

第3位は「諸経費の上昇」が 28.3 %である。

◎今後の経営方針

第1位は「新メニューの開発」で 55.7 %。マーケティングの販売促進がトップにきている。(乙表の表一3より)

第2位は「顧客サービスの改善」の 39.3 %でここにもマーケティングの販売促進が並んでいる。(乙表の表一3より)

第3位は「他店との差別化」の 35.3 %である。(図一39)

今後の経営方針は、過去の問題点である「客数の減少」に対する危機意識から、顧客に的を絞った経営方針が上位を占め、経営への危機意識が現れていると考えられる。

(2) 本当に顧客を知ることが基本

今日、小売店であれ、飲食店であれ競合相手は他店、他業態だけではなく、本当の競合相手は「顧客」だと、いわれている。顧客が分かればしめたもので、経営をそれに集中できるが、始末に悪いのが「顧客」なのである。ゲリラのようなもので、見分けが付かないのである。顧客を知り、顧客を固定化することが本当のマーケティングの目的といえる。

大型店もチェーン店も「顧客を知り、本当のサービスによって、固定化へ」と、あらゆる手段を労して生き残りに懸命になっているのが昨今である。「顧客を知ることの大切さ」を改めて勉強しなくてはならないのではないかな。そこで、次の①～⑥までのことをもう一度考え直して、明日の喫茶店経営への提言としたい。

①本当にあなたの店の顧客を知っていますか？

市場が伸び悩み、その上縮小している業界も多い。また、人々がひと通り持ちたいものを持ったので市場が成熟し、「物が売れない」そして「飽食」の時代。

そんな環境の中でも繁盛店があり、それは商売の原則に沿ってがんばっている店なのだ。その根本となっているのは、「顧客を知ること」であろう。メニューもサービスの提供も、売場環境づくりも原点を正確に捉えていれば、あとは商売の努力次第で繁盛店へ。

②販売促進手段は、「店は、店主のものでない」の発想が出发点

店舗のレイアウトや模様替えをしたり、宣伝をしたりするのは、顧客のためのものであって、お店サイドの独りよがり販売促進策を進め、売ればいい、売りつばなしでよい、では顧客が逃げていく。悩んだときは、「顧客からの発想」で店のあり方を考えてみよう。良い答えが見つかるものである。

③顧客を知るために、何をしているのか、考えてみよう

フードチェーン店や安売りコーヒーチェーン店が進出してきて売上がダウンした、などよくあること。面倒でも、顧客の飲食に対する行動の変化をありのままに見つめて、そこから店のあり方を考えていくことが大切。顧客の管理が、ある程度できれば、次の手だてが考えられるものだ。パソコンでの管理は面倒だと、考える前に、一体、当店の顧客はどのような人々で、固定客は何割ぐらいか、それらの顧客の最近の動向までノートにメモって掴まえることが出来ればしめたもので、「顧客からの発想」に立った積極販売政策の出発点が出来たことになる。

④顧客の絞り込みが出来たら成功

すべての顧客に満足を与えることは不可能。その場合「顧客を絞り込むのか、メニューを絞り込むのか」が問題となる。

よく考えると、顧客を絞り込むことが出来ると、自ずからメニューを絞り込むことが可能になってくる。顧客層を絞り込むと、雰囲気やサービスのサービスやメニューの品揃えに集中出来ることになり、顧客の満足感に応えられるわけである。

⑤商圈の本当の姿を把握できていますか

喫茶店は商圈ときわめて密接に結びついている。「勘」や「感じ」からではなく、きちんと商圈を掴むことが大切なので、ここでも顧客を知る努力が顧客名簿となって、商圈把握の土台となる。商圈から何を学ぶかは、商売熱心であれば、自ずからその答えが導き出される。「近距離なのに、なぜ来てくれないのか」の疑問は、より具体的な販売促進策の模索へと、より多くの顧客の掘り起こしの努力は、お店の繁栄に結びつくことになる。

⑥経営（商売）の基本は顧客の固定化－顧客満足経営の徹底

引越しその他の理由で、固定客は年々目減りするもの。固定客づくりは日々の努力の結果の成果である。顧客の立場、視点でものを考え、商いをするのが、顧客満足経営（one to one marketing）そのもの。それが、顧客の固定化に結びついていく繁盛店造りのポイントといえる。

（３）マーケティング・ミックスで経営を進める

顧客を知る努力と営業手段の基本のマーケティング・ミックスの原則を喫茶店営業に当てはめて、マーケティングに則った経営戦略を進め成功の果実を掴む手だてになることを願う次第である。マーケティング・ミックスとは、「設備のサービス」、「人的サービス」、「狭義の販売促進」、「情報サービス」、のマーケティング手段を効果的に関連させた戦略の下に経営を進め、効果を上げる方法のことである。

喫茶店業はサービス業である。表一２７のマーケティング・ミックス戦略はその意味で各項目に、サービス戦略を付けることとした。

①施設・設備サービス戦略

高齢化社会を迎えて、高齢者、身障者への働きかけを、工夫して積極的に取り組みたい。この問題は即効性は期待できにくく、対応面で困難ではあるが、手掛けたところが地域の

支援を得られる結果になるであろう。

設備・施設の近代化や健康をキーワードにした付帯設備など、快適性を追求することが大切なポイントである。

②人的サービス戦略

良いサービスができるかどうかは、営業者も含めた従業員の質的向上が全てである。サービスにも「人間性」が求められる時代である。企業経営は環境適応で生き残れるのである。継続して学ぶ教育環境を整えることが、大切である。それには、「集団で学ぶ」「楽しく学ぶ」ことを重視したい。その意味でも営業者自身の自己研鑽は大切である。

③販売促進サービス戦略

お客のニーズにアンテナを張って、きめ細かい販売促進策を打ち立てたい。学生、若者は次代のメイン顧客である。如何に開拓するかは、困難ではあるが、販売促進の対照として取り組むべき課題であろう。

④情報サービス戦略

宣伝・広告サービス業では極めて重要な戦略である。情報の諸々の手段を活用したい。インターネットのホームページの開設やPR誌などの発行は、1企業では無理な場合は、組合等を活用して事業をすすめていきたい。

表ー27 喫茶店営業のマーケティング・ミックス戦略

