

第 3 4 回 厚生科学審議会生活衛生適正化分科会	
令和元年 1 2 月 1 0 日	参考資料 4

○飲食店営業(めん類)の実態と経営改善の方策(抄)

【目次】

1. そば・うどん業の業界動向・	1
2. 実態調査の結果にみるそば・うどん店の現状・	5
3. そば・うどん店の経営改善の方策・	24

平成 29 年度生活衛生関係営業経営実態調査をもとにそば・うどん店の実態と経営上の問題点・課題を整理し、今後の経営改善方策について述べる。

I そば・うどん業の業界動向

1. そば・うどん店の市場規模と推移

(1) そば・うどん店の市場規模推移

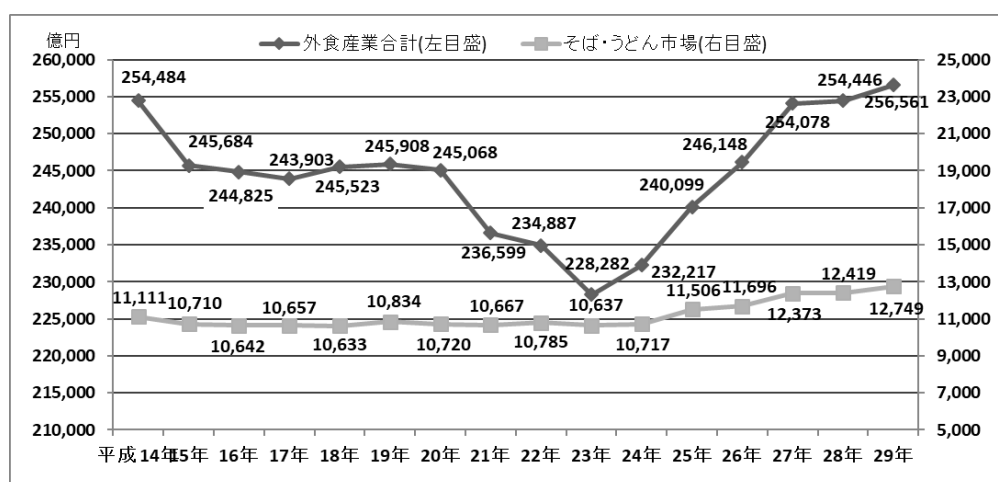
(図 1)は、公益財団法人食の安全・安心財団の「平成 29 年外食産業規模推計値について」のデータをみたものである。

外食産業全体の市場規模は平成 9 年の 29 兆 702 億円をピークに年々縮小が続いていた。その後、平成 23 年に底を打ってからは上昇に転じ、直近の平成 29 年については前年比 0.8%増の 25 兆 6,561 億円まで回復が見られている。

そば・うどん店の市場規模については、1 兆円を超えたところで推移してきたが、平成 24 年以降は上昇を続け、直近の平成 29 年については前年比 2.7%増の 1 兆 2,749 億円である。

外食市場全体の比較では、平成 29 年の市場規模が平成 14 年に比べ 100.8%となっているのに対し、そば・うどん市場は 114.7%となっており、伸び率の高い有望な市場であると言える。

図 1 外食産業及びそば・うどん店市場規模推移



出所：(公財)食の安全・安心財団「外食産業市場規模推計」

(2) 事業所数・従業者数

(表 1)は、総務省「事業所・企業統計調査」及び「経済センサス」をみたものである。

平成 28 年現在、「そば・うどん店」の事業所数は 29,137 カ所、従業者数は 202,629 人で、平成 18 年比で事業所数は約 14.7%減少、従業者数は約 1.2%減少となっている。事業所数は、平成 18 年以降減少し続けている。一方、従業者数は平成 21 年に増加したが、その後再び減少している。しかし、1 事業者当たりの従業者数は平成 18 年比で約 15.9%増加している。

表 1 そば・うどん店の事業所数・従業者数推移

	平成18年	21年	24年	26年	28年	28年/16年
事業所数	34,157	32,992	31,869	31,114	29,137	△ 14.70
前年比増減率(%)	—	△ 3.4	△ 3.4	△ 2.4	△ 6.4	
従業者数(人)	205,019	220,299	218,162	217,056	202,629	△ 1.17
前年比増減率(%)	—	7.5	△ 1.0	△ 0.5	△ 6.6	
1事業所当たり従業者数(人)	6.0	6.7	6.8	7.0	7.0	15.86
前年比増減率(%)	—	11.2	2.5	1.9	△ 0.3	

出所：総務省「事業所・企業統計調査」、「平成 21・24・26・28 年経済センサス」(民営事業所のみ)

(3) 1世帯当たりそば・うどんの支出額の推移

(表 2)は、総務省「家計調査年報」をみたものである。

平成 29 年「二人以上世帯」の 1 世帯当たり一般外食費は 158,690 円で前年比増加に転じている。また、平成 18 年の一般外食費と比較すると、7.1%増加している。同様にそば・うどん支出についてみると、平成 29 年では 6,016 円となっており、こちらも前年比増加に転じている。さらに、そば・うどん支出に限ると平成 18 年比較でも 13.9%の増加になっている。また、外食全体に占めるそば・うどん支出の割合は、平成 18 年の 3.6%から平成 29 年の 3.8%と、0.2 ポイントの上昇になっている。

この結果からも、そば・うどん市場は外食の中でも需要の変動が少ない市場であり、近年成長を続けているセルフ型チェーン店や、健康志向の高まりなどにより、需要を押し上げていることが想像できる。

表 2 一般外食費及びそば・うどん支出額の推移

	18年	19年	20年	21年	22年	23年
一般外食費(円)A	148,112	152,817	153,556	149,097	148,183	142,976
前年比増減率(%)	—	3.2	0.5	△ 2.9	△ 0.6	△ 3.5
そば・うどん支出(外食)(円)B	5,282	5,333	5,291	5,276	5,190	5,122
前年比増減率(%)	—	1.0	△ 0.8	△ 0.3	△ 1.6	△ 1.3
外食費構成比B/A(%)	3.6	3.5	3.4	3.5	3.5	3.6
	24年	25年	26年	27年	28年	29年
一般外食費(円)A	146,359	154,533	155,988	159,167	158,011	158,690
前年比増減率	2.4	5.6	0.9	2.0	△ 0.7	0.4
そば・うどん支出(外食)(円)B	5,273	5,734	5,746	6,086	5,959	6,016
前年比増減率(%)	2.9	8.7	0.2	5.9	△ 2.1	1.0
外食費構成比B/A(%)	3.6	3.7	3.7	3.8	3.8	3.8

出所：総務省「家計調査年報」(平成 29 年は速報値)

2. そば・うどん店の経営動向

(1) 経営規模

(表 3)は、「平成 28 年経済センサス」をみたものである。

全国のそば・うどん店の事業所数は 29,137 カ所となっている

従業者規模でみると、「1～4 人」規模が総数の 52.6%と過半数を占めている。「5～9 人」規模まで含めた 10 人未満では総数で合わせて 78.5%に達する。一方、50 人以上の事業所数は全体の 0.16%に過ぎず、大半が中小規模の業界といえる。

表 3 そば・うどん店の従業者規模別事業所数(単位: %)

	総数	構成比
合計	29,137	100.0
1～4人	15,330	52.6
5～9人	7,532	25.9
10～19人	4,128	14.2
20～29人	1,500	5.1
30～49人	546	1.9
50～99人	40	0.1
100～199人	5	0.0
200～299人	－	－
300人以上	1	0.0

出所:「平成 28 年経済センサス・活動調査」(民営事業所のみ)

※ 注 1:「うち法人」には、法人ではない団体も含まれている。

注 2: 合計には従業者規模「派遣従業者のみ」も含まれている。

(2) 売上の動向

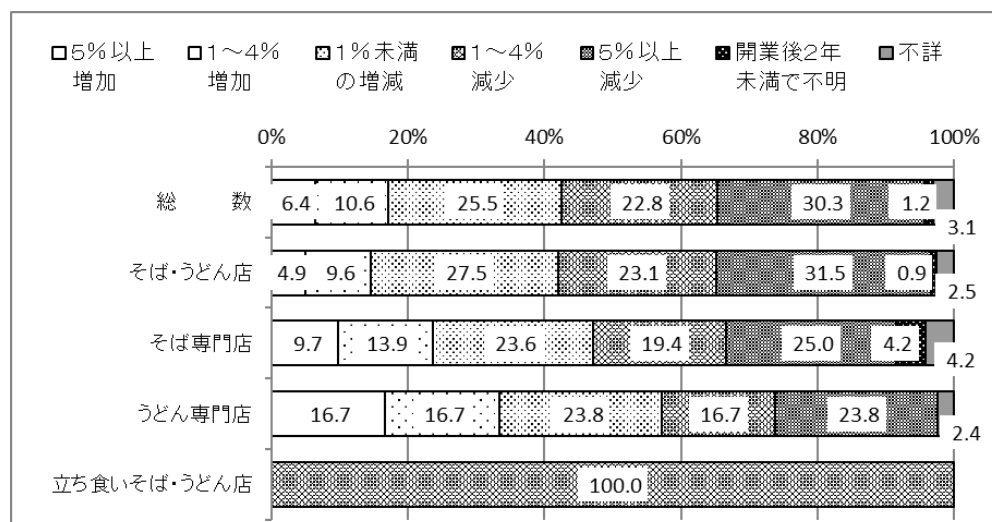
(図 2)は、「平成 29 年度生活衛生関係営業経営実態調査」の結果から、「前年度と比べた今年度の売上高の傾向」を営業形態別にみたものである。

「5%以上減少」が総数で 30.3%、最も高い「そば・うどん店」では 31.5%に達している。さらに「1～4%減少」を加えると、総数で 53.1%にまで達しており、過半数の店舗が「売上減少」に見舞われている。

一方、「5%以上増加」は「うどん専門店」で 16.7%あるものの、総数では 6.4%にとどまっている。

その結果、「1%未満の増減」を除く「売上増加」合計は、「売上減少」合計より、総数で 36.1 ポイントも下回っている。

図 2 営業形態別・売上高前年比増減率



出所:「平成 29 年度生活衛生関係営業経営実態調査」

(3) 来店客数・客単価の動向

そば・うどん店の1日平均客数及び平均食事単価をみると(表4)、「総数」では客数が53.6人、食事単価が956.7円である。

営業形態別でみると、ばらつきがあり、「そば専門店」では客数45.4人と少ないが、食事単価は1,165.4円と高くなっている。また、「立ち食いそば・うどん店」では客数20.0人、客単価260.0円と低い水準になっている。

表4 1日平均客数及び平均食事単価

	平均来店客数(人)	平均食事単価(円)
総数	53.6	956.7
そば・うどん店	51.9	898.6
そば専門店	45.4	1,165.4
うどん専門店	76.8	835.4
立ち食いそば・うどん店	20.0	260.0

出所:「平成29年度生活衛生関係営業経営実態調査」

(4) そば・うどん店の主要経営指標

(表5)は、調査対象199施設と前回調査対象80施設の経営指標を比較したものである。

まず、調査対象全体に占める欠損企業の割合は今回の調査では27.1%と、前回の41.3%に比べて減少している。個々の調査対象先が異なるとはいえ、そば・うどん店の経営環境が回復基調にあることが結果に表れている。

個別の経営指標をみると前回の指標に対し、総合分析では良化しているものの、その他の分析では約半分ずつ良し悪しを示している。代表的な収益性指標の総資本対経常利益率では、総平均で4.6%から8.0%と上昇している。しかし、従業員1人当たり年間売上高や従業員1人当たり有形固定資産は大きく減少している。

傾向として財務分析指標において、健全企業と欠損企業の差が目立っている。

表5 そば・うどん店の主要経営指標

		平成24年1月			平成29年11月			総平均比較
		健全企業	欠損企業	総平均	健全企業	欠損企業	総平均	
(調査対象数)		47	33	80	145	54	199	
総合分析	経営資本対営業利益率(%)	15.9	△ 13.6	2.9	14.8	△ 11.5	8.6	5.7
	経営資本回転率(回)	1.1	0.9	1.0	1.3	1.6	1.4	0.4
	売上高対営業利益率(%)	15.1	△ 15.9	3.0	11.5	△ 7.0	6.3	3.3
	総資本対経常利益率(%)	15.8	8.0	4.6	12.6	△ 6.8	8.0	3.4
	総資本対自己資本比率(%)	9.5	12.0	10.7	38.6	△ 17.8	25.3	14.6
財務分析	当座比率(%)	37.1	44.5	40.8	144.0	39.3	87.5	46.7
	流動比率(%)	48.7	49.8	49.2	168.3	55.0	107.2	58.0
	自己資本対固定資産比率(%)	868.2	686.2	771.6	193.4	△ 393.2	290.2	△ 481.4
	固定長期適合率(%)	134.7	137.2	135.9	93.5	169.8	103.9	△ 32.0
	固定資産回転率(回)	1.3	0.9	1.1	1.5	2.0	1.6	0.5
販売分析	売上高対総利益率(%)	71.5	66.9	69.7	68.4	67.3	68.1	△ 1.6
	売上高対経常利益率(%)	15.3	△ 10.8	5.1	11.4	△ 4.8	6.8	1.7
	従業員1人当たり年間売上高(千円)	4,606	4,256	4,460	4,122	3,843	4,047	△ 413
	営業費比率(%)	56.4	82.8	66.7	56.8	74.4	61.8	△ 4.9
	売上高対広告費比率(%)	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.0
労務分析	従業員1人当たり月平均人件費(千円)	83	128	102	76	121	88	△ 14
	総人件費対直接人件費比率(%)	97.3	95.2	96.3	96.6	96.7	96.7	0.4
	人件費対福利厚生費比率(%)	2.7	4.8	3.7	3.4	3.3	3.3	△ 0.4
	従業員1人当たり有形固定資産(千円)	3,112	4,380	3,642	2,552	2,055	2,418	△ 1,224

出所:厚生労働省「平成29年度生活衛生関係営業経営実態調査」

Ⅱ 実態調査の結果にみるそば・うどん店の現状

1. 調査対象となったそば・うどん店の特性

平成 29 年度生活衛生環計営業経営実態調査の対象となったそば・うどん店の 482 施設について、特徴的な事項について以下に述べる。

(1) 専業・兼業の状況

(図 3)は、経営主体別に専業・兼業別の施設数を構成割合でみたものである。

総数でみると、「専業」の割合が 86.9%で調査対象の大半を占め、うち個人経営では 89.6%とさらに比率が高くなっており、株式会社では逆に 76.9%と低くなっている。

「兼業」の施設について、兼業の業種について総数でみると(表 6)、「不動産賃貸業」が 39.3%と最も多くなっており、次いで「他の飲食店」28.6%となっている。経営主体別にみても、「不動産賃貸業」が高くなっている。その他株式会社では「小売業」の比率が高く、他業種への参入が多いことがわかる。

図 3 経営主体別の専業・兼業別構成割合

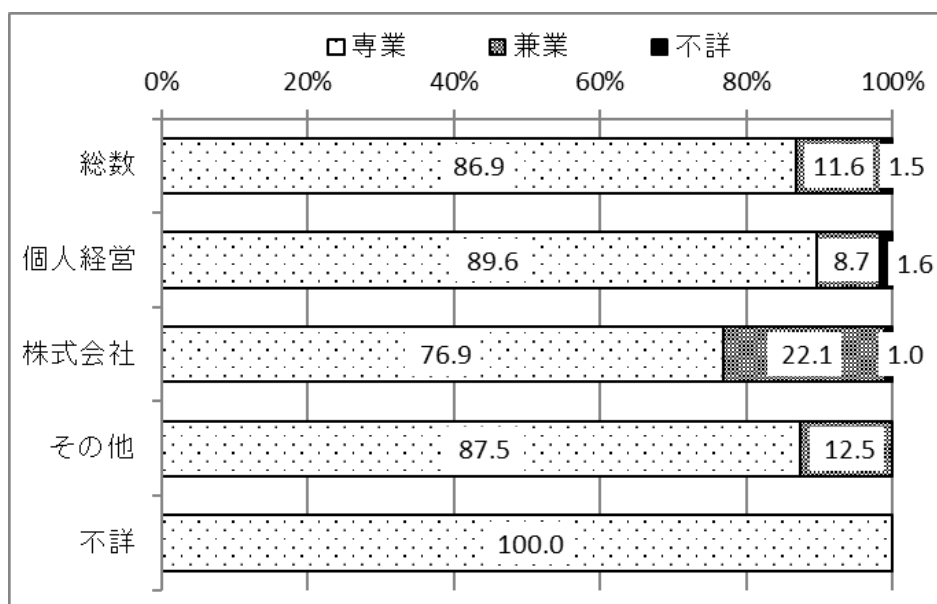


表 6 経営主体・兼業業種別施設数の構成割合(複数回答)

	他の飲食店	小売業	不動産賃貸業	その他	不詳
総数	28.6%	8.9%	39.3%	28.6%	1.8%
個人経営	31.3%	6.3%	40.6%	28.1%	—
株式会社	26.1%	13.0%	39.1%	26.1%	4.3%
その他	—	—	—	100.0%	—

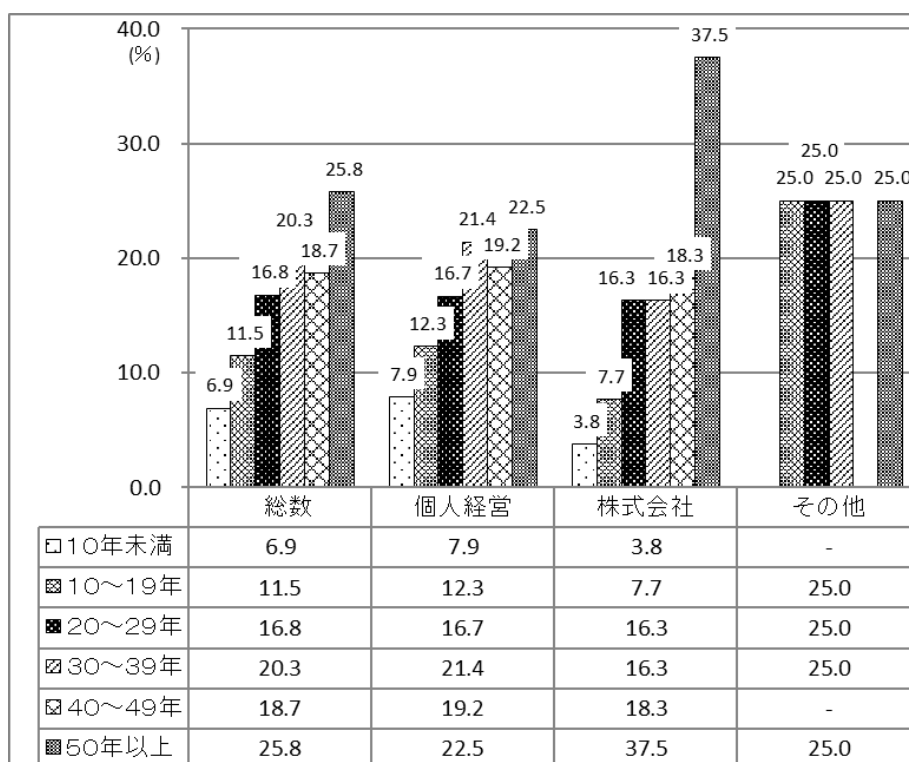
(2) 営業年数

(図 4)は、営業年数別に経営主体の施設数の構成割合をみたものである。

総数でみると、「50 年以上」が 25.8%と最も多く、次いで「30～39 年」が 20.3%、「40～49 年」が 18.7%と続く。営業年数ごとに一定の割合の施設数がありながら新規開業も見られ、ある程度の割合の施設数が生き残っていることがうかがえる。

経営主体別にみると、個人経営では「50 年以上」が 22.5%、「30～39 年」で 21.4%などがやや高いが、どの営業年数でもそれほど大きな差は見られない。しかし、株式会社では「50 年以上」が 37.5%で最も多く、次いで「40～49 年」が 18.3%となっている。この数値は、現在会社法で設立が認められていない有限会社の数値も含まれており、その影響があるものと思われるが、法人形態によるもので営業年数が長く続く様子も見られている。

図 4 営業年数・経営主体別施設数の構成割合



(3) 立地条件

(図 5)は、立地条件別に施設数の構成割合をみたものである。

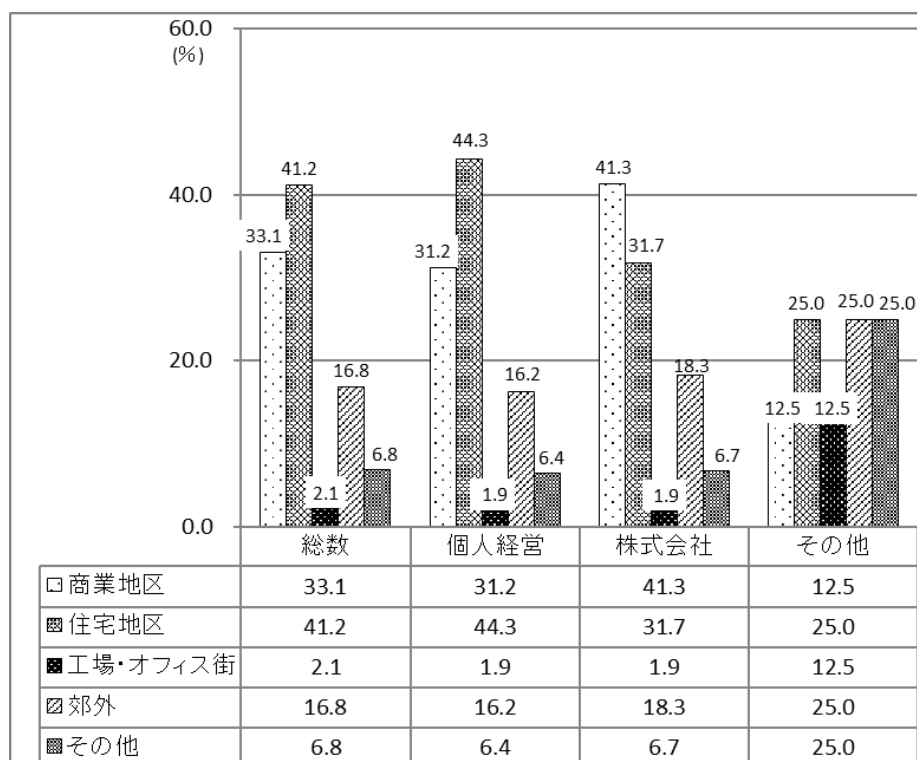
総数でみると、「住宅地区」が 41.2%と最も多く、これに次ぐ「商業地区」が 33.1%と、両地区で 74.3%と大半を占めている。他には、「郊外」16.8%、「工場・オフィス街」2.1%となっている。

経営主体別にみると、個人経営では「住宅地区」が 44.3%とさらに高く、商業地区 31.2%となっている。

一方、株式会社では、「商業地区」が 41.3%で最も高くなっており、次いで「住宅地区」が 31.7%と個人経営とは逆の結果となっている。

また、株式会社においては、「郊外」が 18.3%であり、個人経営よりも高くなっている。

図 5 立地条件・経営主体別施設数の構成割合



(4) 従業員の規模

(表 7)は、従業員の規模別に経営主体別の構成割合をみたものである。

総数でみると「5～9人」規模の割合が25.8%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」規模までの、いわゆる生業店では個人経営の割合が圧倒的に多く、それぞれ約80%以上を占めている。

「10～19人」規模になると、個人経営と株式会社がほぼ同数となり、「20人以上」規模では株式会社が圧倒的に多くなっている。

表 7 従業員規模・経営主体別施設数と構成割合

	総数		個人経営		株式会社		その他	
	施設数	構成割合(%)	施設数	構成割合(%)	施設数	構成割合(%)	施設数	構成割合(%)
総数	454	100.0	345	76.0	101	22.2	8	1.8
1人	27	5.9	24	88.9	2	—	1	—
2人	116	25.6	102	87.9	14	12.1	—	0.0
3人	78	17.2	67	85.9	10	—	1	1.3
4人	63	13.9	52	82.5	10	15.9	1	1.6
5～9人	117	25.8	76	65.0	38	32.5	3	2.6
10～19人	46	10.1	24	52.2	21	45.7	1	2.2
20人以上	7	1.5	—	0.0	6	85.7	1	14.3

注：総数は従業員数不詳を除く。

(5) 経営者の年齢及び後継者の有無

(図 6)(図 7)は、経営者の年齢階級別及び後継者の有無別施設数の構成割合をみたものである。

経営者の年齢階級については、総数で「60～69 歳」が 34.9%で最も高く、次いで「70 歳以上」の 34.7%となっている。60 歳以上の合計は、69.6%と約 7 割近くを占めている。

経営主体別にみると、個人経営と株式会社ともに「60～69 歳」がそれぞれ 36.0%、30.8%と最も高くなっている。

後継者の有無については、総数で「後継者あり」が 29.2%、「後継者なし」が 68.7%となっている。経営主体別にみると、「後継者あり」は、個人経営で 25.9%と低く、株式会社の 41.3%より 15.4 ポイント低くなっている。個人経営では、後継者の問題が重要課題となっている。

図 6 経営主体・経営者年齢階級別施設数の構成割合

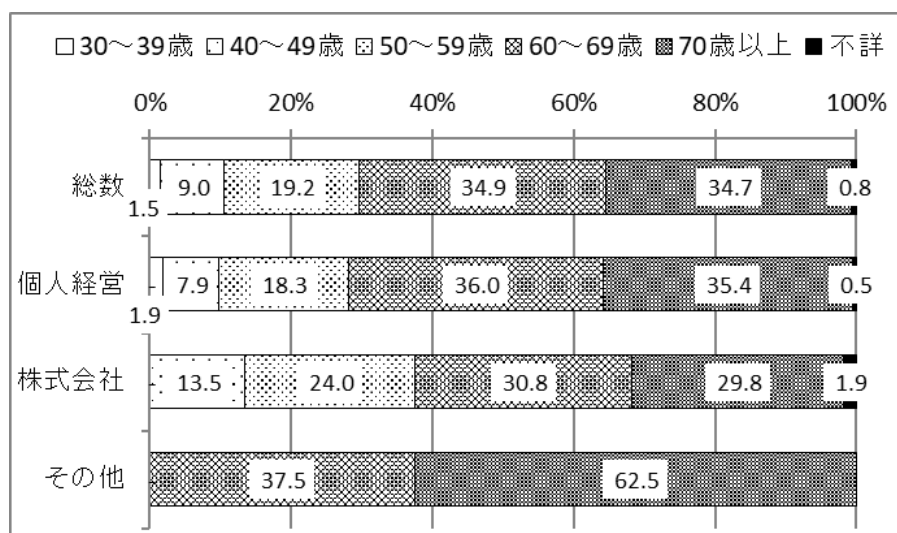
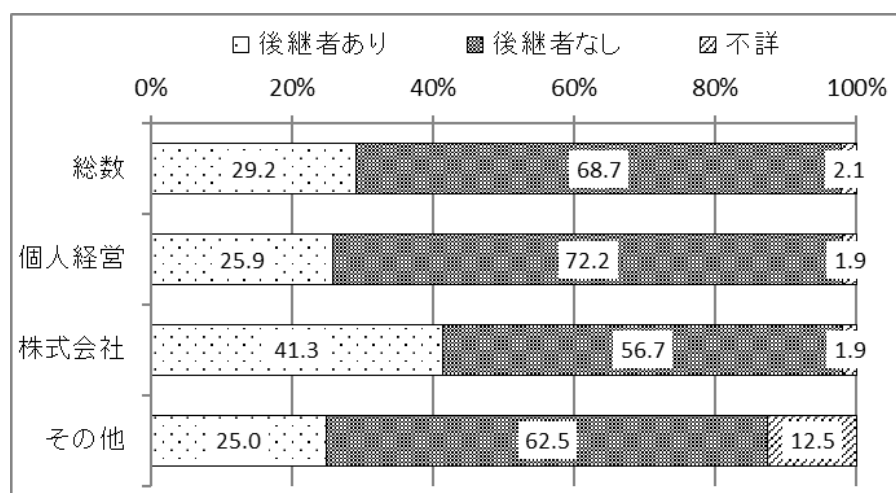


図 7 経営主体・後継者の有無別施設数の構成割合



2. そば・うどん店の営業状況

(1) 1日平均客数

(表 8)は、立地条件別に1日平均客数別施設数の構成割合をみたものである。

「その他」の地域を除くと「商業地区」「郊外」では「50～99人」が最も高く、それぞれ28.8%、23.5%となっている。「住宅地区」では「30～49人」が最も高く27.7%となっている。「工場・オフィス街」では「30～49人」「50～99人」「100～199人」がそれぞれ20.0%で同率である。郊外では、「500人以上」が1.2%あることも特徴的である。

(図 8)は、立地条件別に1施設当たり1日平均客数をみたものである。総数の1日平均来店客数は53.6人である。1日平均客数が最も多い立地は、「その他」の地域を除くと「工場・オフィス街」で73.5人、次いで「郊外」で64.5人となっている。

(図 9)は、営業形態別に1施設当たり1日平均客数をみたものである。「うどん専門店」が76.8人で最も多く、次いで「そば・うどん店」で51.9人となっている。

表 8 立地条件別・1日平均客数別施設数の構成割合

	0～4人	5～9人	10～14人	15～19人	20～24人	25～29人
商業地区	1.3%	3.2%	3.8%	3.2%	9.6%	4.5%
住宅地区	1.5%	4.1%	9.2%	8.2%	10.8%	6.7%
工場・オフィス街	－	10.0%	－	－	10.0%	10.0%
郊外	2.5%	4.9%	4.9%	3.7%	8.6%	7.4%
その他	－	3.1%	6.3%	9.4%	9.4%	12.5%
	30～49人	50～99人	100～199人	200～499人	500人以上	不詳
商業地区	19.2%	28.8%	17.9%	1.3%	－	7.1%
住宅地区	27.7%	19.5%	6.2%	1.5%	－	4.6%
工場・オフィス街	20.0%	20.0%	20.0%	10.0%	－	－
郊外	22.2%	23.5%	14.8%	3.7%	1.2%	2.5%
その他	21.9%	21.9%	12.5%	3.1%	－	－

図 8 立地条件別・1施設当たり1日平均客数

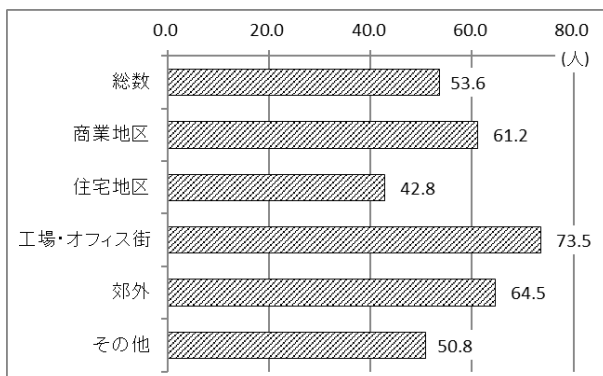
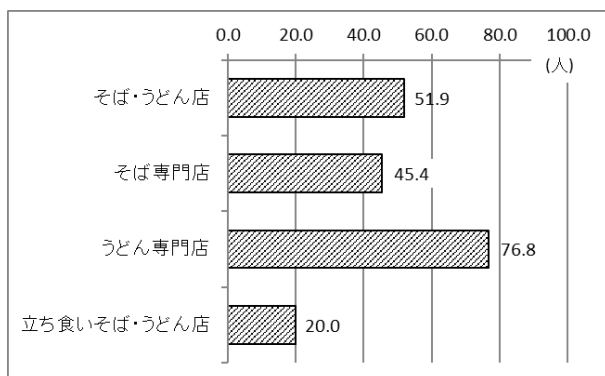


図 9 営業形態・1施設当たり1日平均客数



(2) 客 1 人平均食事単価

(図 10)は、立地条件別に 1 施設当たり客 1 人平均食事単価をみたものである。総数でみると 956.7 円、立地条件別にみると、「郊外」が最も高い 1,021.9 円、次いで「商業地区」が 958.4 円となっている。一方、最も低いのは「工場・オフィス街」で 839.0 円となっている。

(図 11)は、営業形態別に 1 施設当たり客 1 人平均食事単価をみたものである。「そば専門店」が最も高い 1,165.4 円、「立ち食いそば・うどん店」が最も低い 260.0 円となっている。

図 10 立地条件別1施設当たり
客1人平均食事単価

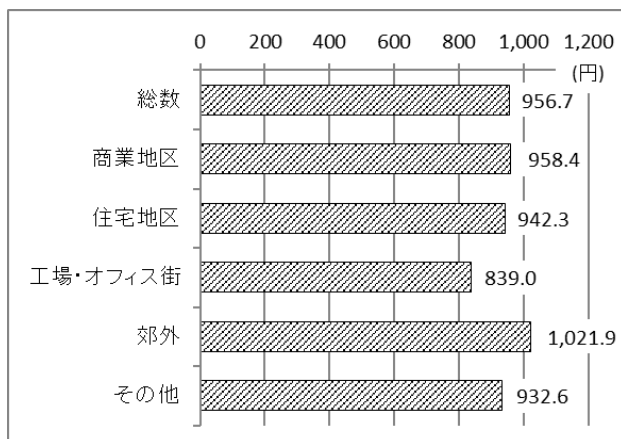
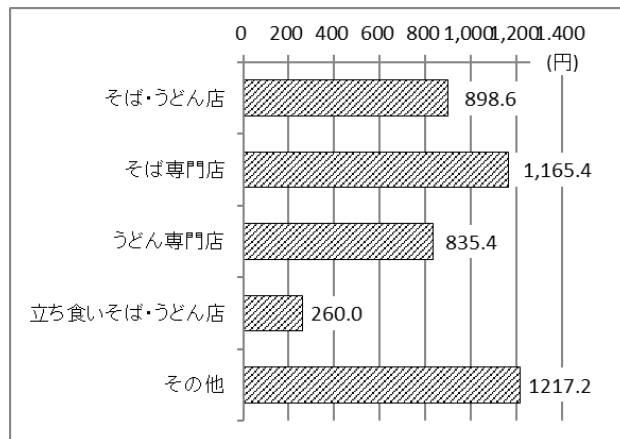


図 11 営業形態別1施設当たり
客1人平均食事単価



(3) 出前の実施状況

(図 12)は、立地条件別に出前の実施状況をみたものである。総数でみると、約 3 分の 1 の 32.6%が「出前をしている」で、約 3 分の 2 の 65.1%が「出前をしていない」となっている。

立地条件別にみると、「出前をしている」で最も多いのが「住宅地区」42.6%、次いで「商業地区」35.3%となっており、最も少ないのが「郊外」で 11.1%である。

(図 13)は、営業形態別に出前の実施状況をみたものである。「出前をしている」は「そば・うどん店」では 40.4%あるが、「そば専門店」「うどん専門店」では、それぞれ 5.6%、11.9%となり、「立ち食いそば・うどん店」では、ゼロとなっている。

図 12 立地条件別出前の実施状況

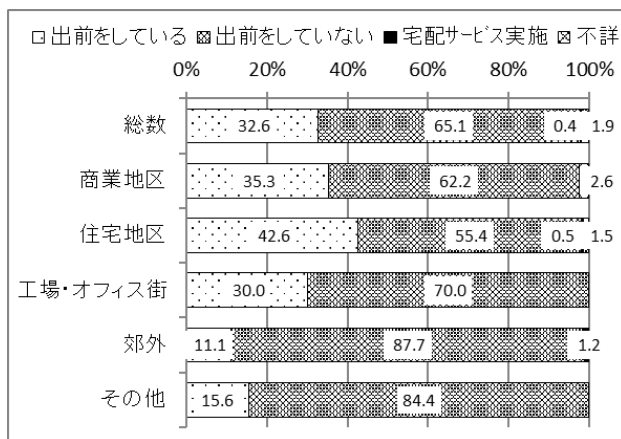
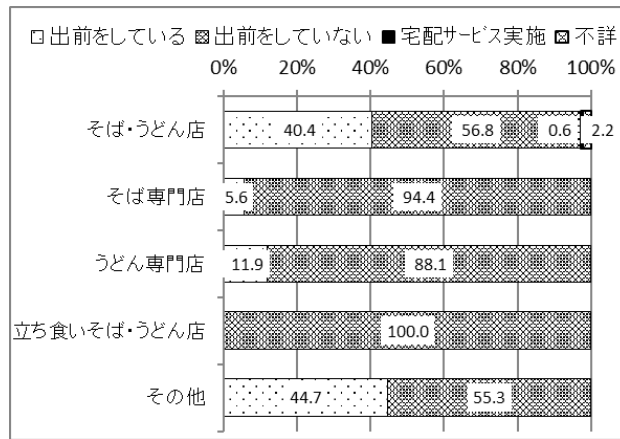


図 13 営業形態別出前の実施状況

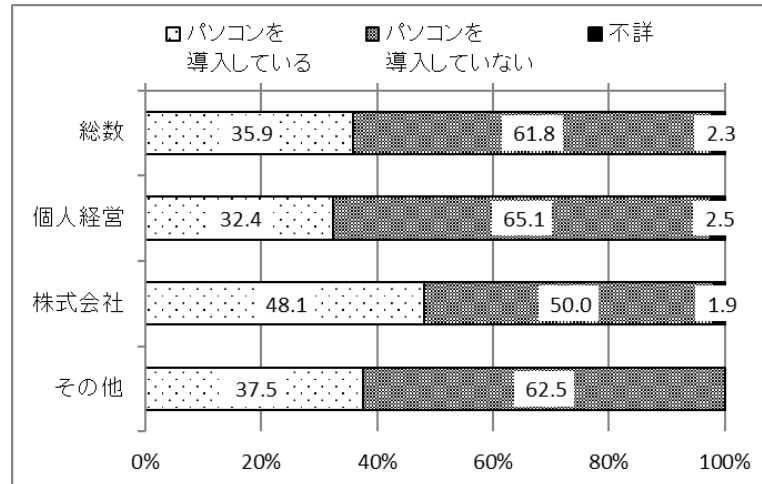


(4) 情報化の状況

(図 14)は、経営主体別にパソコンの導入状況をみたものである。総数でみると、約 3 分の 1 の 35.9%が「パソコンを導入している」で、「導入していない」が 61.8%である。

経営主体別にみると、「株式会社」では「パソコンを導入している」が最も多く 48.1%に達しているが、「個人経営」では 32.4%にとどまっている。

図 14 経営主体・パソコンの導入状況別施設数の構成割合



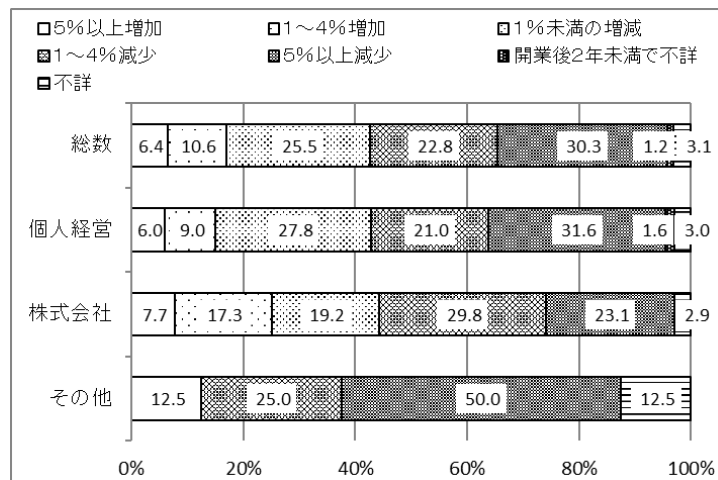
3. そば・うどん店の経営内容

(1) 前年度対比今年度の売上高増減率

(図 15)は、前年度対比今年度の売上高増減率を経営主体別にみたものである。総数でみると、「5%以上減少」した割合が 30.3%で最も多く、次いで「1%未満の増減」が 25.5%となっている。1%以上減少の合計は 53.1%である。一方、売上高が「5%以上増加」が 6.4%、「1～4%増加」10.6%となっており、1%以上増加の合計は 17.0%である。

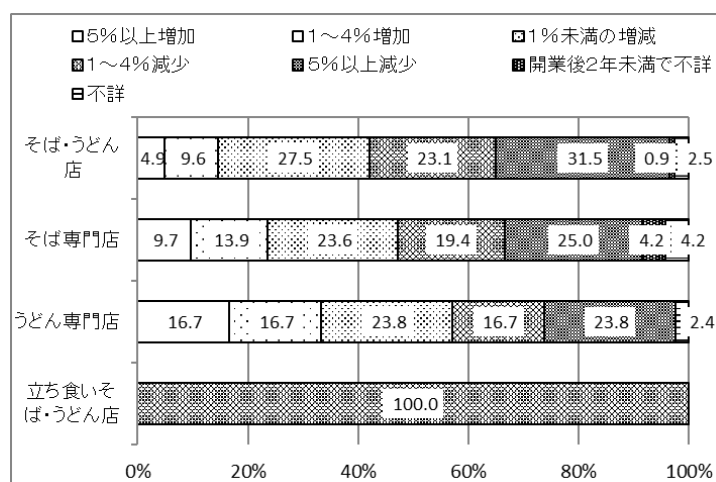
1%以上減少した施設を経営主体別にみると、その他以外では個人経営と株式会社がそれぞれ 52.6%、52.9%となっており、ほぼ同水準になっている。一方で 1%以上増加した施設をみると、個人経営の 15.0%に比べて株式会社は 25.0%と高い水準になっている。

図 15 経営主体・前年度比売上別施設数の構成割合



同様に営業形態別でみると(図 16)、立ち食いそば・うどん店は「増加」はゼロで、「減少」が 100%となっている。また、そば・うどん店でも「減少」が 54.6%で、「増加」が 14.5%と「減少」が目立つ。いずれも減少傾向ではあるが専門性が高いそば専門店やうどん専門店のほうが、減少幅は少なくなっている。

図 16 営業形態・売上高増減率別施設数の構成割合



(2) 本業当期純利益の動向の主な原因

(表 9)は、本業の当期純利益の動向の主な原因についてみたものである。まず、総数でみると、「客数の減少」が 43.2%で突出して高く、「客数の増加」11.4%の 3.8 倍となっている。他では、「原材料費の増大」14.7%や「人件費の増大」4.4%などが目立ち、外部環境の変化による経営の悪化要因が見受けられる。

経営主体別にみると、個人経営と株式会社で「客数の減少」がそれぞれ 42.2%、44.2%と特に多くなっており、「客数の増加」のそれぞれ 3 倍以上の数字になっている。次いで、個人経営では「原材料費の増大」が 16.6%、株式会社では「人件費の増大」が 9.6%で高い数字になっている。

表 9 経営主体別・当期純利益の動向の主な原因別施設数の構成割合

	客数の増加	客数の減少	価格の値上げ	価格の据え置き	価格の値下げ	原材料費の節減	原材料費の増大	人件費の節減	人件費の増大	諸経費の節減	諸経費の増大	立地条件の変化
総数	11.4%	43.2%	1.5%	5.0%	—	1.0%	14.7%	1.7%	4.4%	0.6%	2.9%	1.2%
個人経営	10.9%	42.2%	1.9%	6.0%	—	1.1%	16.6%	1.1%	2.2%	—	2.7%	1.1%
株式会社	13.5%	44.2%	—	1.9%	—	1.0%	9.6%	3.8%	9.6%	2.9%	3.8%	1.9%
その他	12.5%	62.5%	—	—	—	—	—	—	25.0%	—	—	—

同様に営業形態別にみると(表 10)、「立ち食いそば・うどん店」「そば・うどん店」では「客数の減少」がそれぞれ 100.0%、44.1%となっており、「客数の増加」のゼロ、10.2%と比べ、苦戦の状況が見て取れる。

表 10 営業形態・当期純利益の動向の主な原因別施設数の構成割合

	客数の増加	客数の減少	価格の値上げ	価格の据え置き	価格の値下げ	原材料費の節減	原材料費の増大	人件費の節減	人件費の増大	諸経費の節減	諸経費の増大	立地条件の変化
そば・うどん店	10.2%	44.1%	1.2%	5.9%	－	1.5%	14.8%	1.9%	4.0%	0.9%	1.9%	1.5%
そば専門店	16.7%	33.3%	1.4%	5.6%	－	－	15.3%	－	8.3%	－	4.2%	－
うどん専門店	21.4%	38.1%	2.4%	－	－	－	14.3%	2.4%	－	－	9.5%	－
立ち食いそば・うどん店	－	100.0%	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－

4. 従業者と労働条件

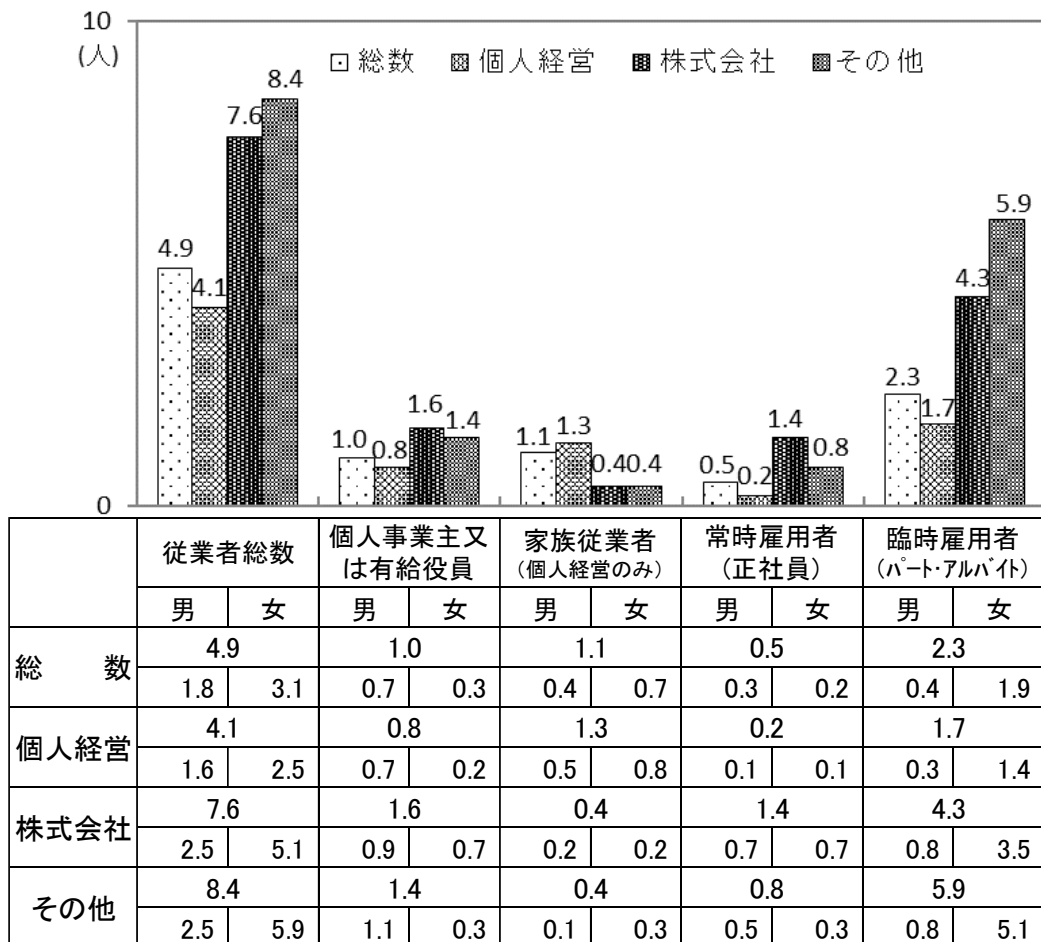
(1) 1施設当たり平均従業者数

(図 17)は、経営主体別に、雇用形態別 1 施設当たり平均従業者数をみたものである。

総数でみると、1 施設当たり平均従業者数は 4.9 人で、そのうち「臨時雇用者（パート・アルバイト）」が 2.3 人で最も多くなっている。多くのお店を「臨時雇用者」が支えている現状がみられる。

経営主体別にみると、その他を除くと株式会社が 7.6 人で最も多く、個人経営 4.1 人の約 1.9 倍の平均従業者数である。また株式会社の平均従業者数 7.6 人に占める「臨時雇用者」の割合も 4.3 人と他の経営主体よりも多くなっている。平均従業者数が増えるほど、「臨時雇用者」の割合が高まっている。

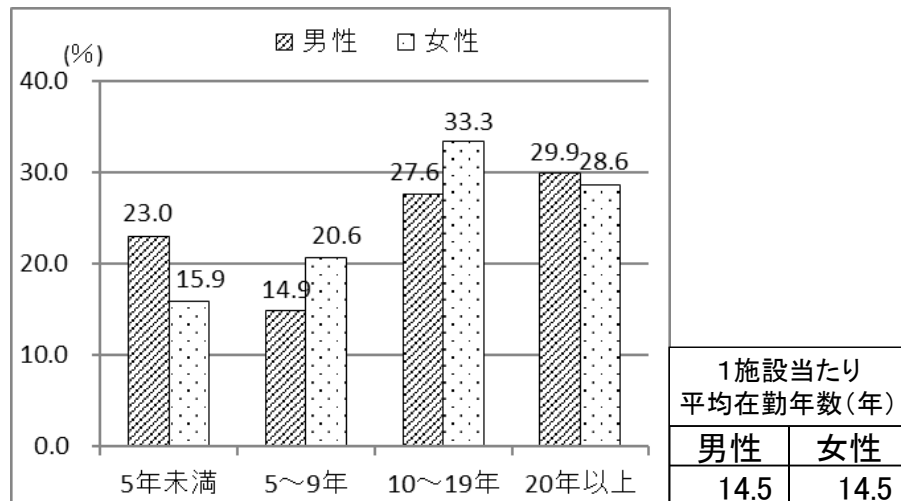
図 17 経営主体別、雇用形態別 1 施設当たり平均従業者数



(2) 常時雇用者の性別平均在勤年数及び平均年齢

常時雇用者がいる施設の平均在勤年数をみると(図 18)、男性は「20 年以上」が最も高く 29.9%、女性は「10～19 年」が最も高く 33.3%となっている。次いで、男性は「10～19 年」の 27.6%、女性は「20 年以上」の 28.6%である。総じて、男性・女性ともに在籍年数が長い傾向があることが分かる。

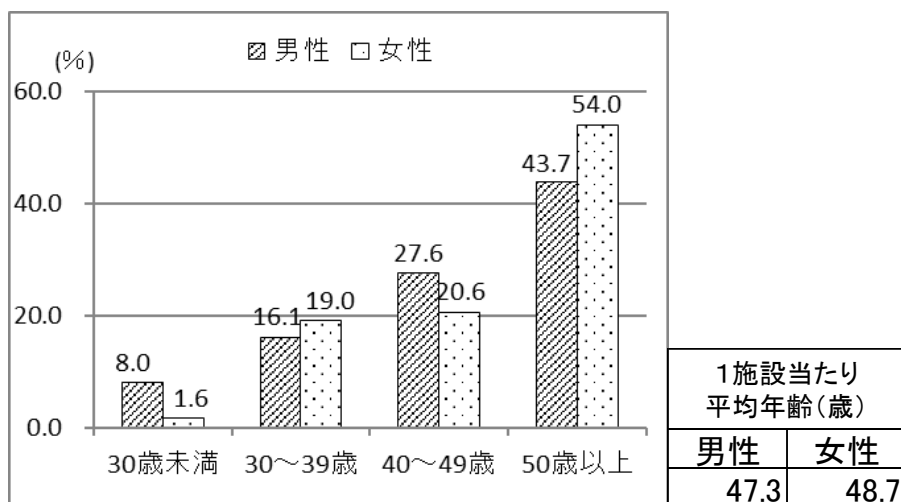
図 18 常時雇用者の男女別平均在勤年数の構成割合



常時雇用者がいる施設の平均年齢を男女別にみると(図 19)、男性・女性とも「50 歳以上」が最も高く、それぞれ 43.7%、54.0%となっている。次いで、男性は「40～49 歳」の 27.6%、女性も「40～49 歳」の 20.6%である。

平均年齢は男性 47.3 歳、女性 48.7 歳となっている。

図 19 常時雇用者の男女別平均年齢別の構成割合

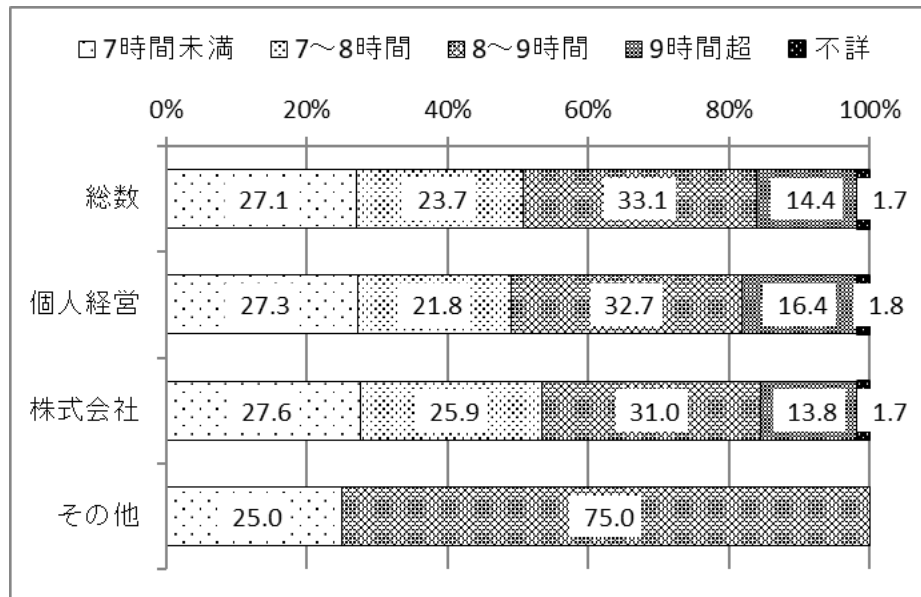


(3) 1日平均労働時間

常時雇用者がいる施設の1日平均労働時間を経営主体別にみたのが(図20)である。総数では「8～9時間」が33.1%で最も高く、次いで「7時間未満」が27.1%となっている。

経営主体別にみると、個人経営・株式会社ともに「8～9時間」がそれぞれ32.7%、31.0%で最も高く、次いで「7時間未満」がそれぞれ27.3%、27.6%となっている。

図20 経営主体・1日平均労働時間別施設数の構成割合



(4) 月平均休日数

常時雇用者がいる施設の月平均休日数を経営主体別にみたのが(表11)である。

総数では、「5日」が30.5%で最も多く、次いで「4日」の22.9%が多い。1施設当たり月平均休日数は5.8日となっている。

経営主体別でみると、個人経営では「4日」「5日」が同じ25.5%となっており、株式会社では「5日」が34.5%で最も多くなっている。全体的に概ね1週間に1回は休日があり、そして月のどこかの週で連休を取得している店舗も多いことが推察される。

表11 経営主体別月平均休日数別施設数の構成割合

	1～2日	3日	4日	5日	6日	7日	8日	9日以上	不詳	1施設当たり 平均休日数 (日)
総 数	3.4%	—	22.9%	30.5%	16.9%	5.1%	9.3%	9.3%	2.5%	5.8
個人経営	3.6%	—	25.5%	25.5%	18.2%	5.5%	9.1%	9.1%	3.6%	5.9
株式会社	3.4%	—	19.0%	34.5%	17.2%	5.2%	8.6%	10.3%	1.7%	5.8
その他	—	—	50.0%	25.0%	—	—	25.0%	—	—	5.3

5. 施設・設備の整備状況

(1) 建物の建築年数

建物の建築年数別にみると(表 12)、「30～39 年」が最も多い 24.5%、次いで「20～29 年」が 21.2%、「40～49 年」が 18.3%と続いている。平均的に店舗の老朽化がうかがえる結果となっている。

経営主体別にみると、個人経営では「30～39 年」が 22.9%で最も多く、「20～29 年」が 21.3%、「40～49 年」が 17.4%と総数とほぼ同じ水準となっている。30 年以上の合計では 53.3%となっている。

一方、株式会社では「30～39 年」が 26.9%と最も多く、30 年以上合計では 58.7%となっており、個人経営と比べて老朽化が進んでいる様子がうかがえる。

表 12 経営主体別・建物の築年数別施設数の構成割合

	5年未満	5～9年	10～19年	20～29年	30～39年	40～49年	49～59年	60年以上	不詳
総 数	2.9%	2.7%	13.3%	21.2%	24.5%	18.3%	5.0%	7.1%	5.2%
個人経営	2.5%	3.0%	13.9%	21.3%	22.9%	17.4%	5.4%	7.6%	6.0%
株式会社	4.8%	1.9%	10.6%	21.2%	26.9%	23.1%	2.9%	5.8%	2.9%
その他	—	—	25.0%	25.0%	50.0%	—	—	—	—

(2) 客席数

客席数別に施設数の構成割合をみると(表 13)、総数では「20～29 席」が最も多く 31.7%、次いで「30～39 席」が 22.0%となっている。一方、「120 席以上」という大型店舗も 1.0%ある。1 施設当たり平均客席数は 33.1 席である。

立地条件別にみると、商業地区、住宅地区、工場・オフィス街では「20～29 席」が最も多く、それぞれ 37.8%、34.9%、30.0%となっており、郊外では「30～39 席」が最も多く、18.5%となっている。1 施設当たり平均客席数は郊外が 43.0 席で最も多くなっている。

営業形態別にみると、1 施設当たり平均客席数は、「立ち食いそば・うどん店」が不詳となっているが、「うどん専門店」の 40.0 席が最も多くなっている。次いで、「そば・うどん店」が 32.1 席となっている。

表 13 立地条件別・営業形態別・客席数階級別の構成割合

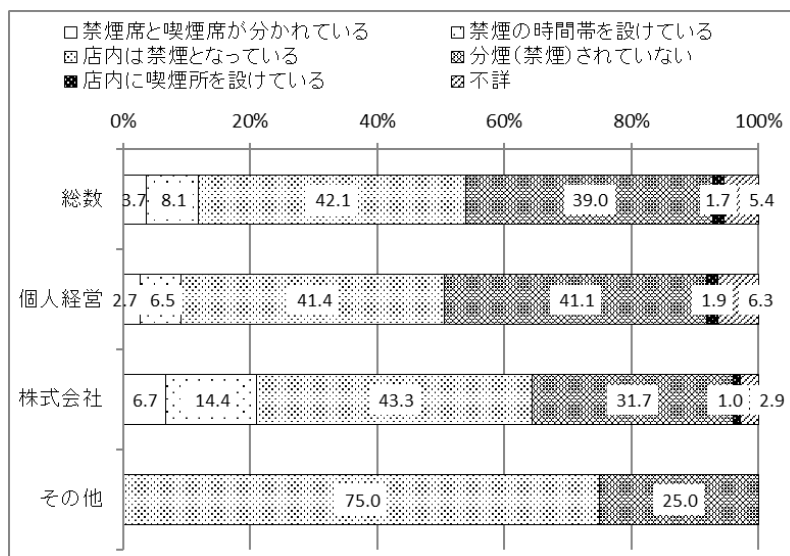
	0～4 席	5～9 席	10～ 19席	20～ 29席	30～ 39席	40～ 49席	50～ 59席	60～ 69席	70～ 79席	80～ 89席	90～ 99席	100～ 109席	110～ 119席	120席 以上	不詳	1施設当たり 平均客席数 (席)
総数	0.2%	3.3%	13.1%	31.7%	22.0%	11.6%	6.8%	2.5%	1.5%	1.9%	—	0.4%	0.2%	1.0%	3.7%	33.1
商業地区	—	1.3%	14.1%	37.8%	19.9%	14.1%	5.8%	3.2%	—	1.3%	—	0.6%	—	0.6%	1.3%	31.5
住宅地区	0.5%	4.6%	15.4%	34.9%	24.1%	8.2%	3.6%	1.5%	1.0%	1.5%	—	—	—	—	4.6%	28.5
工場・オフィス街	—	—	10.0%	30.0%	20.0%	10.0%	10.0%	10.0%	—	—	—	—	10.0%	—	—	40.9
郊外	—	6.2%	9.9%	16.0%	18.5%	12.3%	14.8%	3.7%	3.7%	3.7%	—	1.2%	—	3.7%	6.2%	43.0
そば・うどん店	0.3%	3.4%	13.6%	30.9%	22.2%	12.0%	7.7%	2.2%	1.9%	2.5%	—	—	—	0.3%	3.1%	32.1
そば専門店	—	1.4%	15.3%	44.4%	20.8%	5.6%	2.8%	1.4%	1.4%	—	—	—	1.4%	1.4%	4.2%	30.2
うどん専門店	—	2.4%	11.9%	28.6%	26.2%	9.5%	9.5%	2.4%	—	—	—	2.4%	—	4.8%	2.4%	40.0
立ち食いそば・うどん店	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	100.0%	—

(3) 分煙の状況

分煙の状況をみると(図 21)、「店内は禁煙となっている」施設の割合が最も多く、総数で42.1%である。一方で「分煙(禁煙)されていない」割合も総数で39.0%あり、まだ分煙化が徹底されている状況とはいえない様子である。

経営主体別にみると、株式会社で何かしらの分煙対応を行っている施設は65.4%あり、個人経営に比べて分煙化の進んでいる様子がうかがえる。

図 21 経営主体別・分煙状況別施設数の構成割合



(4) 設備の保有状況

設備の保有状況を総数でみると(表 14)、比率が高い順に「駐車場」66.0%、「空気調和設備」28.2%、「消毒設備」26.6%となっている。

経営主体別にみると、個人経営では「駐車場」67.8%の比率の高さが目立つ。一方で、「クレジットカード関連設備」1.1%、「電子マネー関連設備」0.8%などが他に比べて少ない。

株式会社については「分煙設備」「整水機器」「空気調和設備」「省エネ設備」「子供用のいす等」「クレジットカード関連設備」「電子マネー関連設備」「情報化設備(パソコン等)」などが他の経営主体よりも保有比率が高く、設備保有の充実度が目立っている。

表 14 経営主体別・保有設備の状況(複数回答)

	自動券売機	分煙設備	整水機器	消毒設備	駐車場	空気調和設備	省エネ設備
総 数	1.5%	7.5%	24.3%	26.6%	66.0%	28.2%	13.1%
個人経営	1.6%	6.0%	22.3%	26.7%	67.8%	26.7%	12.5%
株式会社	-	11.5%	31.7%	25.0%	58.7%	34.6%	15.4%
その他	12.5%	12.5%	25.0%	37.5%	62.5%	25.0%	12.5%
	子供用のいす等	クレジットカード関連設備	電子マネー関連設備	情報化設備(パソコン等)	その他	特になし	不詳
総 数	26.3%	3.3%	2.1%	8.3%	0.8%	13.9%	4.1%
個人経営	24.3%	1.1%	0.8%	6.5%	0.5%	13.6%	4.9%
株式会社	34.6%	10.6%	6.7%	14.4%	1.9%	14.4%	1.0%
その他	25.0%	12.5%	-	12.5%	-	25.0%	12.5%

6. 日本政策金融公庫の利用等の状況

(図 22)(図 23)は、経営主体別に日本政策金融公庫の利用等の状況をみたものである。「公庫利用の有無」について総数では、「利用したことがある」割合は 28.0%、「知らない」が 41.9%となっている。

生活衛生資金貸付制度利用の有無については、「利用したことがある」12.0%、「知らない」36.7%となっている。

経営主体別にみると、日本政策金融公庫を「利用したことがある」割合が株式会社で高いものの、生活衛生資金貸付制度を「利用したことがある」の割合になると個人経営のほうが高くなるという特徴がある。

図 22 経営主体別・日本政策金融公庫の利用状況

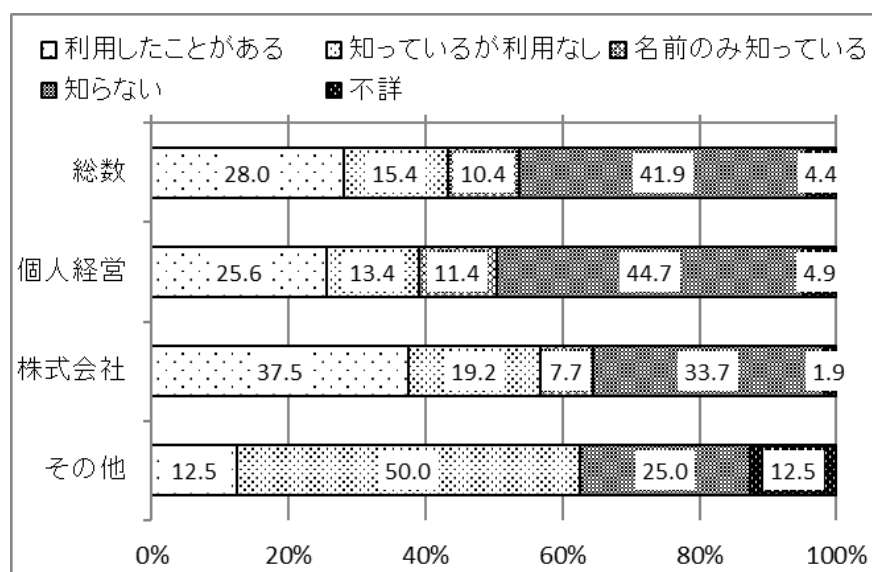
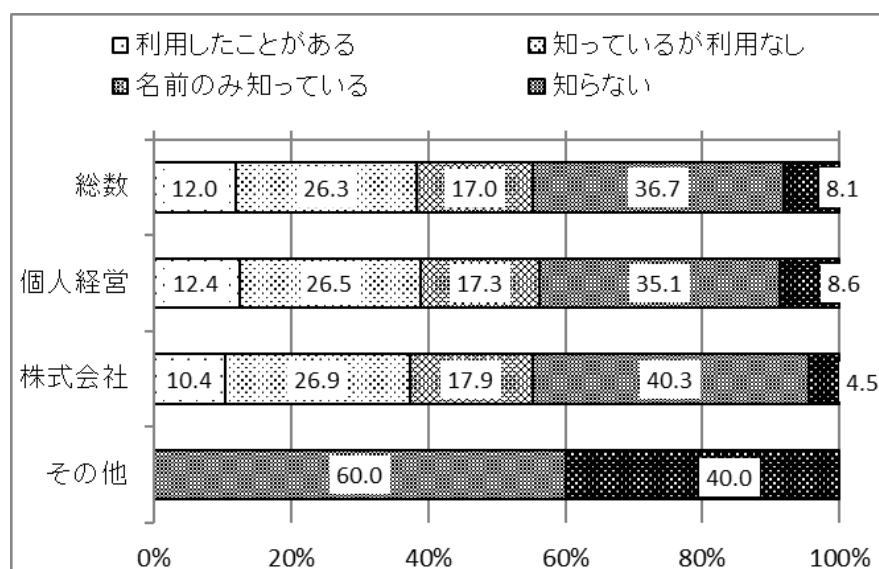


図 23 生活衛生資金貸付制度の利用状況



7. 設備投資等の状況

(1) 過去3年間の設備投資実績

(表15)は、過去3年間に設備投資の実績がある施設について、その設備投資の主な理由、資金調達方法及び借入先を、経営主体別にみたものである。

設備投資の主な理由について総数でみると、「設備の老朽」が85.1%で最も多く、次いで「経営改善策」6.9%となっている。戦略的な設備投資というより、老朽化によるやむを得ない設備投資が多かったことが推察される。

主な資金調達方法について総数でみると、「自己資金」が45.7%で最も多く、次いで「自己資金と借入金」が35.1%、「借入金」が16.0%である。

借入先に関して総数でみると、「その他の金融機関」が36.7%、「日本政策金融公庫」が11.2%となっている。

表15 過去3年間の設備投資と資金調達方法の経営主体別構成割合

		総数	個人経営	株式会社	その他
設備投資の 主な理由	設備の老朽	85.1%	86.8%	80.0%	100.0%
	経営改善策	6.9%	6.2%	9.1%	—
	利用客の要望	2.7%	1.6%	5.5%	—
	経営者の交代	1.6%	2.3%	—	—
	その他	3.2%	2.3%	5.5%	—
主な資金 調達方法	自己資金	45.7%	44.2%	52.7%	—
	自己資金と借入金	35.1%	34.9%	34.5%	33.3%
	借入金	16.0%	17.8%	10.9%	33.3%
借入先	日本政策金融公庫	11.2%	10.9%	10.9%	—
	その他の金融機関	36.7%	38.8%	29.1%	66.7%
	その他	3.7%	3.9%	3.6%	—

(2) 向こう3年間の設備投資予定

(表16)は、向こう3年間に設備投資の予定がある施設について、その設備投資の内容、理由及び借入先を、経営主体別にみたものである。

設備投資予定内容についてみると、「設備の改装」「設備の新・増設、更新」が最も多く33.0%となっている。経営主体別にみてもほぼ同様になっている。

投資予定の主な理由についてみると、「設備の老朽」の割合が総数で71.8%となっており、いずれの経営主体についても、60%以上で最も多くなっている。

資金調達予定については、総数では、「自己資金」43.7%、「日本政策金融公庫」11.7%である。経営主体別にみても「自己資金」がどの経営主体でも最も多く、株式会社では51.4%と半数を超えている。

表 16 向こう 3 年間の設備投資予定と資金調達方法の経営主体別構成割合

		総数	個人経営	株式会社	その他
設備投資の 主な内容	設備の新・改築	15.5%	17.2%	14.3%	－
	設備の改装	33.0%	34.4%	34.3%	－
	設備の新・増設、更新	33.0%	29.7%	34.3%	75.0%
	省エネ・省資源設備の新增設、更新	8.7%	10.9%	5.7%	－
	その他	7.8%	6.3%	11.4%	－
設備投資の 主な理由	設備の老朽	71.8%	76.6%	62.9%	75.0%
	経営改善策	13.6%	9.4%	22.9%	－
	利用客の要望	2.9%	－	5.7%	25.0%
	経営者の交代	1.9%	1.6%	2.9%	－
	水道光熱費等コスト削減	5.8%	6.3%	5.7%	－
	その他	2.9%	4.7%	－	－
資金調達 予定	自己資金	43.7%	37.5%	51.4%	75.0%
	日本政策金融公庫	11.7%	7.8%	20.0%	－
	その他	33.0%	35.9%	31.4%	－

8. 少子・高齢化、健康・環境への取組状況

(1) 高齢者等に配慮した設備の状況

高齢者や車いすの方に配慮した設備の状況を総数でみると(表 17)、「設備がある」が 40.7%、「設備がない」が 56.8%で、設備がある施設は約 4 割となっている。

経営主体別にみると、「設備がある」施設は、個人経営では 36.5%、株式会社では 53.8%となっており、株式会社のほうが 17.3 ポイント高くなっている。

設備の種類別にみると、「出入口や廊下にスロープの設置又は段差の解消」が 48.5%、「店内の段差の解消」が 43.9%で多くなっている。一方、「トイレに乳幼児用のいすの設置」5.6%、「車いす用のトイレの設置」8.2%などの取り組みは少ない状況である。

また、「設備がない」施設の理由についてしてみると、「費用がかかる」が総数で 49.3%となっており、約半数が必要性は感じていても、取り組めていないことが推察される。

表 17 高齢者等に配慮した設備の種類別施設数の構成割合(複数回答)

	総数	個人経営	株式会社	その他
高齢者や車いすの方に配慮した設備がある	40.7%	36.5%	53.8%	50.0%
出入口や廊下にスロープの設置又は段差の解消	48.5%	47.0%	51.8%	75.0%
階段に手すりの設置	21.4%	20.1%	17.9%	75.0%
トイレに手すりの設置	40.8%	38.1%	44.6%	75.0%
トイレに乳幼児用のいすの設置	5.6%	4.5%	7.1%	25.0%
車いす用のトイレの設置	8.2%	6.0%	10.7%	50.0%
店内の段差の解消	43.9%	45.5%	39.3%	50.0%
車いすで利用しやすい駐車スペースの確保	21.9%	20.9%	23.2%	50.0%
授乳室・おむつ替えスペースの確保	8.7%	6.0%	14.3%	25.0%
その他	4.1%	3.0%	5.4%	25.0%
高齢者や車いすの方に配慮した設備がない	56.8%	60.5%	45.2%	50.0%
手間がかかる	18.6%	19.4%	17.0%	－
費用がかかる	49.3%	49.1%	51.1%	50.0%
やり方が分からない	12.4%	11.7%	17.0%	－
その他	23.0%	23.4%	21.3%	25.0%

9. サービスへの取組状況

(1) 各種サービスの実施状況

顧客に対する各種サービス内容の割合をみると(表 18)、総数では「会計がわかりやすい工夫をしている」が 27.0%で最も高い。経営主体別にみても、個人経営・株式会社ともに 28.3%、23.1%となっている。他には「食材の原産地表示をしている」「割引券や特定日等の価格サービスをしている」がともに 13.7%と続いている。

「高齢者用や子供用等のメニューの工夫をしている」「食品の生産元を表示している」「割引券や特定日等の価格サービスをしている」などでは、個人経営に比べて株式会社のほうが実施状況は高くなっている。

表 18 経営主体別・各種サービスの実施状況(複数回答)

	総数	個人経営	株式会社	その他
高齢者用や子供用等メニューの工夫をしている	10.8%	8.7%	17.3%	25.0%
カロリーを表示している	5.4%	5.2%	6.7%	—
食材の原産地表示をしている	13.7%	12.5%	19.2%	—
会計が分かりやすい工夫をしている	27.0%	28.3%	23.1%	25.0%
割引券や特定日等の価格サービスをしている	13.7%	12.0%	20.2%	12.5%
インターネット等で共同購入型クーポンを発行している	0.8%	1.1%	—	—
掛け売りを可能にしている	5.2%	4.4%	5.8%	25.0%
補助犬使用者に対するサービスの工夫をしている	0.6%	0.8%	—	—
高齢者や身体の不自由な方に介助等を行っている	12.2%	12.5%	10.6%	25.0%

(2) 地域との共生の状況

地域との共生の状況についてみると(表 19)、「商工会議所・商工会又は商店街組合に参加している」が 54.6%、「祭りやイベント等商店街の共同事業に参加している」が 33.4%と高くなっている。経営主体別にみると、「商工会議所・商工会又は商店街組合に参加している」「祭りやイベント等商店街の共同事業に参加している」「地域の食文化の振興に協力している」などでは、個人経営に比べて株式会社のほうが 5 ポイント以上高い傾向がみられる。

表 19 地域との共生の状況についての施設数構成割合(複数回答)

	総数	個人経営	株式会社	その他
商工会議所・商工会又は商店街組合に参加している	54.6%	53.1%	58.7%	62.5%
祭りやイベント等商店街の共同事業に参加している	33.4%	31.1%	40.4%	37.5%
地場産業の振興に協力している	13.1%	13.1%	11.5%	37.5%
地域の食文化の振興に協力している	15.8%	13.9%	20.2%	37.5%
地域の伝統工芸の振興に協力している	3.9%	4.1%	2.9%	12.5%
地域の観光等の情報を発信している	14.3%	14.2%	13.5%	37.5%
子育て支援、福祉サービスに協力している	5.4%	5.2%	5.8%	12.5%
健康づくり事業等の保健衛生サービスに協力している	5.4%	6.3%	2.9%	—
食品リサイクル事業に協力している	3.1%	3.5%	1.9%	—

10. 経営上の問題点と今後の方針

(1) 経営上の問題点

(表 20)は、経営上の問題点についてみたものである。総数でみると、「材料費の上昇」「客数の減少」がそれぞれ 57.9%、54.8%と半数を超えている。次いで「施設・設備の老朽化」が 34.9%、「人手不足・求人難」が 23.4%となっている。材料費の上昇や客数の減少・客単価の減少に悩まされながら、設備投資の必要性や人手不足にも迫られていることが推察される。

経営主体別にみると、個人経営は「客数の減少」「立地条件の悪化」「客単価の減少」などで株式会社を上回っているが、総じて他の経営主体に比べ割合が低く、小規模の機動力を活かして経営上の問題点を解決していることが推察される。

表 20 経営主体別・経営上の問題点(複数回答)

	総数	個人経営	株式会社	その他
客数の減少	54.8%	56.4%	47.1%	62.5%
立地条件の悪化	15.1%	16.3%	11.5%	12.5%
人手不足・求人難	23.4%	18.8%	37.5%	37.5%
後継者難	13.7%	12.0%	19.2%	25.0%
資金調達難	5.6%	5.2%	7.7%	－
人件費の上昇	21.2%	17.4%	32.7%	37.5%
材料費の上昇	57.9%	57.5%	61.5%	37.5%
光熱費の上昇	20.1%	19.9%	20.2%	25.0%
水道費の上昇	12.9%	12.0%	14.4%	25.0%
燃料費の上昇	15.8%	15.5%	16.3%	12.5%
施設・設備の老朽化	34.9%	33.5%	37.5%	50.0%
他経費の上昇	13.5%	13.1%	16.3%	－
客単価の減少	13.7%	14.4%	11.5%	12.5%
その他	3.9%	4.4%	2.9%	－
特になし	5.2%	6.0%	2.9%	－

営業形態別にみると(表 21)、そば・うどん店と立ち食いそば・うどん店の「客数の減少」がそれぞれ 56.8%、100.0%と多くなっている。総じてみると総数で多かった「材料費の上昇」「客数の減少」がそば専門店ではさほど高くない、「人手不足・求人難」「人件費の上昇」といった働き手の部分に悩まされている傾向があるのも特徴的である。

表 21 営業形態別・経営上の問題点(複数回答)

	そば・うどん店	そば専門店	うどん専門店	立ち食いそば・うどん店
客数の減少	56.8%	38.9%	50.0%	100.0%
立地条件の悪化	17.6%	4.2%	21.4%	100.0%
人手不足・求人難	20.1%	30.6%	28.6%	－
後継者難	13.6%	15.3%	14.3%	－
資金調達難	6.5%	2.8%	4.8%	－
人件費の上昇	21.3%	29.2%	14.3%	－
材料費の上昇	59.9%	44.4%	54.8%	－
光熱費の上昇	20.4%	18.1%	19.0%	－
水道費の上昇	13.6%	11.1%	9.5%	－
燃料費の上昇	15.7%	11.1%	19.0%	－
施設・設備の老朽化	35.2%	30.6%	45.2%	－
他経費の上昇	14.2%	16.7%	7.1%	－
客単価の減少	14.5%	13.9%	9.5%	100.0%
その他	3.7%	4.2%	2.4%	－
特になし	5.2%	9.7%	2.4%	－

(2) 今後の経営方針

(表 22)は、今後の経営方針を示したものである。総数でみると「食事メニューの工夫」39.0%、「価格の見直し」26.8%、「接客サービスの充実」23.0%などとなっている。

経営主体別にみると、株式会社が個人経営を総じて上回っており、今後の経営方針を立てることで経営戦略の見直しを検討していることが推察される。また、個人経営では「廃業」が16.6%に達しており、個人経営の厳しさを表している。

表 22 今後の経営方針の経営主体別施設数の構成割合(複数回答)

	総数	個人経営	株式会社	その他
経営指導を受ける	2.1%	1.4%	4.8%	—
広告・宣伝等の強化	8.5%	7.4%	13.5%	—
接客サービスの充実	23.0%	21.5%	27.9%	37.5%
食事メニューの工夫	39.0%	37.9%	43.3%	37.5%
集客のためのイベント実施	2.9%	1.6%	7.7%	—
営業時間の変更	7.9%	6.3%	13.5%	—
価格の見直し	26.8%	25.9%	30.8%	12.5%
施設・設備の改装	11.2%	8.7%	19.2%	25.0%
パソコン等の導入	1.7%	1.6%	1.9%	—
事業の共同化・協業化	0.6%	0.5%	1.0%	—
事業規模の拡大・縮小	3.9%	3.5%	5.8%	—
経営の多角化	1.5%	1.4%	1.9%	—
専門店化・高級店化	5.0%	4.1%	7.7%	12.5%
施設の移転	1.2%	1.1%	1.9%	—
他の飲食業へ転業	0.2%	0.3%	—	—
廃業	14.3%	16.6%	5.8%	12.5%
その他	3.3%	3.3%	3.8%	—
特になし	20.1%	21.5%	15.4%	25.0%

また、営業形態別にみると(表 23)、そば専門店やうどん専門店では「接客サービスの充実」「価格の見直し」「施設・設備の改装」などがそば・うどん店を上回っており、積極的な傾向がみられており、専門性を充実させていこうとする姿勢がみられる。また、うどん専門店では「特になし」が11.9%と他の営業形態に対して低いのに対し、「廃業」が16.7%と最も多いことから、経営戦略の見直しを検討しながらも厳しい様子がみられる。

表 23 今後の経営方針の営業形態別施設数の構成割合(複数回答)

	そば・うどん店	そば専門店	うどん専門店	立ち食いそば・うどん店
経営指導を受ける	1.9%	1.4%	2.4%	—
広告・宣伝等の強化	8.6%	5.6%	9.5%	—
接客サービスの充実	21.0%	22.2%	35.7%	—
食事メニューの工夫	39.2%	37.5%	45.2%	100.0%
集客のためのイベント実施	3.1%	1.4%	7.1%	—
営業時間の変更	7.7%	11.1%	7.1%	—
価格の見直し	25.0%	26.4%	31.0%	100.0%
施設・設備の改装	9.6%	15.3%	11.9%	—
パソコン等の導入	0.9%	2.8%	4.8%	—
事業の共同化・協業化	0.6%	1.4%	—	—
事業規模の拡大・縮小	4.6%	4.2%	—	—
経営の多角化	1.2%	1.4%	4.8%	—
専門店化・高級店化	5.6%	6.9%	2.4%	—
施設の移転	0.9%	4.2%	—	—
他の飲食業へ転業	0.3%	—	—	—
廃業	15.7%	9.7%	16.7%	—
その他	2.8%	2.8%	4.8%	—
特になし	20.4%	23.6%	11.9%	—

Ⅲ そば・うどん店の経営改善の方策

1. 「飲食店営業(めん類)の振興指針」の紹介

生活衛生関係営業の運営の適正化及び振興に関する法律(昭和32年法律第164号)に基づき、「飲食店営業(めん類)の振興指針」(平成27年厚生労働省告示第23号)の全部は、次のように改正し、平成27年4月1日から適用されている。

めん類飲食店営業(主としてめん類(中華そばを除く。)を扱う飲食店営業をいう。以下同じ。)の営業者(以下「営業者」という。)が、食品衛生法(昭和22年法律第233号)等の衛生規制に的確に対応しつつ、現下の諸課題にも適切に対応し、経営の安定及び改善を図ることは、国民生活の向上に資するものである。

このため、生活衛生関係営業の運営の適正化及び振興に関する法律(昭和32年法律第164号。以下「生衛法」という。)第56条の2第1項に基づき、めん類飲食店営業の振興指針を定めてきたところであるが、今般、営業者及び生活衛生同業組合(生活衛生同業小组を含む。以下「組合」という。)等の事業の実施状況等を踏まえ、営業者及び組合等の具体的活用に至るよう、実践的かつ戦略的な指針として全部改正を行った。

今後、営業者及び組合等において本指針が十分に活用されることを期待するとともに、新たな衛生上の課題や経済社会情勢の変化、営業者及び消費者等のニーズを反映して、適時かつ適切に本指針を改定するものとする。

第一 めん類飲食店営業を取り巻く状況

一 営業者の動向

めん類飲食店営業は、伝統的な飲食業として古くから親しまれるとともに、国民の食生活に密接に関連し、日常生活の充実と日本の食文化に大きく貢献してきた。

しかし、近年、経済状況についての先行き不透明感、消費者の食生活の多様化及び嗜好の変化、コンビニエンスストア、弁当チェーン店等のいわゆる中食産業及びうどん類の大規模チェーン店、ファーストフード、ファミリーレストランに代表される外食産業の増加並びにそれらのメニューの低価格化による競争の激化など、めん類飲食店営業を取り巻く経営環境は大きく変化している。

めん類飲食店営業の平成24年の事業所数は31,869事業所、従業者数は218,162人、売上高は602,929百万円で(総務省「平成24年経済センサス活動調査」による。)、平成21年と比較して、事業所数は、1,123事業所の減、従業者数は2,137人の減となっている(総務省「平成21年経済センサス基礎調査」による。)。また、従業者数5人未満の零細事業所が58.8%で、経営者の年齢が60歳から69歳の割合が36.9%、経営者の年齢が70歳以上の割合が22.0%で、経営者の年齢が60歳以上の割合が58.9%となっている(厚生労働省「生活衛生関係営業経営実態調査」による。)

経営上の問題点(複数回答)としては、「客数の減少」を最も多く挙げており、次に多い問題点としては、「材料費の上昇」、「施設・設備の老朽化」、「光熱費の上昇」等となっている(厚生労働省「生活衛生関係営業経営実態調査」による。)

また、めん類飲食店営業における出前の実施状況は、立ち食いそば・うどん店を除いた営業者の55.9%が実施となっている(厚生労働省「生活衛生関係営業経営実態調査」による。)

二 消費動向

平成25年の1世帯当たり(2人以上の世帯)の一般外食支出は154,533円で、前年比8,174円の増加であった。そのうち「そば・うどん店」については、5,734円で、前年比461円の増加であった(総務省「家計調査報告」による。)

また、平成25年の飲食店営業の市場規模は128,473億円で、前年比3.0%の増加となっているが、そのうち「そば・うどん店」(立ち食いそば・うどん店を含む。)については、11,474億円で、前年比7.1%の増加となっている(公益財団法人食の安全・安心財団附属機関外食産業総合調査研究センター「平成25年外食産業市場規模推計」による。)

三 営業者の考える今後の経営方針

営業者の考える今後の経営方針(複数回答)としては、「食事メニューの工夫」48.2%、「接客サービスの充実」27.4%、「価格の見直し」17.4%、「広告・宣伝等の強化」15.9%となっている(厚生労働省「生活衛生関係営業経営実態調査」による。)

第二 前期の振興計画の実施状況

都道府県別に設立されためん類飲食店営業の組合(平成26年12月末現在で23都道府県で設立されている組合)においては、前期の飲食店営業(めん類)の振興指針(平成22年厚生労働省告示第77号)を踏まえ、生衛法第56条の3に基づき、振興計画を策定及び実施しているところであるが、当該振興計画について、全5か年のうち4か年終了時である平成25年度末に実施した自己評価は次表のとおりである。

国庫補助金としての予算措置(以下「予算措置」という。)については、平成23年度より、外部評価の導入を通じた効果測定の検証やPDCAサイクル(事業を継続的に改善するため、Plan(計画)→Do(実施)→Check(評価)→Act(改善)の段階を繰り返すことをいう。)の確立を目的として、「生活衛生関係営業の振興に関する検討会」の下に設けられた「生活衛生関係営業対策事業費補助金審査・評価会」において、補助対象となる事業の審査から評価までを一貫して行う等、必要な見直し措置を講じている。

このため、組合及び生活衛生同業組合連合会(以下「連合会」という。)等においても、振興計画に基づき事業を実施する際は、成果目標及び事業目標を可能な限り明確化した上で、達成状況についても評価を行う必要がある。

当該振興計画等の実施に向けて、組合及び連合会においては、振興指針、振興計画の内容について広く広報を図り、組合未加入の営業者への加入勧誘及び組合未結成地域の営業者への組合結成の支援を図ることが期待される。

組合への加入、非加入は営業者の任意であるが、生衛法の趣旨及び組合の活動内容等を詳しく知らない新

規開設者等の営業者がいることも考えられるため、都道府県、保健所設置市又は特別区への営業の許可申請又は届出等の際に、営業者に対して、生衛法の趣旨、関係する組合の内容、所在地及び連絡先等について情報提供を行う等の取組の実施が求められる。

表 振興計画の実施状況についての各組合による自己評価

(単位：％)

	事業名	達成	概ね達成	主な事業
1	衛生水準の向上のための技術、知識及び意識の向上に関する事業	42%	42%	・衛生管理講習会の開催 ・衛生マニュアルの作成及び配布
2	施設及び設備の改善に関する事業	5%	36%	・店舗特性を踏まえた改装や設備の導入投資
3	消費者の利益の増進に関する事業	19%	43%	・標準営業約款制度の推進 ・賠償責任保険の加入促進 ・講習会の開催 ・メニュー開発の促進
4	経営管理の合理化及び効率化に関する事業	29%	33%	・経営講習又は各種研修会の開催 ・経営に関する相談及び指導
5	従業者の技能の改善向上に関する事業	41%	27%	・技術講習会の開催
6	取引関係の改善及び事業の共同化等に関する事業	38%	48%	・関係業界等との情報交換会の開催 ・共同購入の実施
7	従業者の福祉の充実に関する事業	36%	45%	・各種保険の加入促進 ・共済制度の加入促進
8	事業の承継及び後継者支援に関する事業	25%	50%	・後継者育成支援のための研修会等の開催 ・青年部の活動支援
9	食品関連情報の提供及び行政施策の推進に関する事業	45%	30%	・機関誌等による情報提供 ・講習会の開催
10	環境の保全及び食品循環資源の再生利用の推進に関する事業	25%	44%	・食品循環資源の再利用に関する情報提供
11	省エネルギーの強化等に関する事業	23%	46%	・省エネルギー機器の導入
12	少子高齢化社会等への対応に関する事業	16%	42%	・子ども又は高齢者向けメニューの作成 ・施設のバリアフリー化への促進
13	食育への対応に関する事業	26%	53%	・食育に関する講習会の開催
14	禁煙等に関する事業	37%	53%	・研修会又は講習会の開催 ・店舗改装の実施
15	地域との共生に関する事業	64%	32%	・地域イベントへの参加 ・福祉施設への慰問 ・ポスター等の作成及び配布

(注) データは、平成22年度から平成25年度までの評価結果を集計したもの。

第三 めん類飲食店営業の振興の目標に関する事項

一 営業者の直面する課題と地域社会から期待される役割

営業者は、伝統的日本食文化の担い手として、国民生活に欠かせない位置を占めており、食生活の充実や交友及び団らん等の提供など大きな役割を果たしてきた。こうした重要な役割を営業者が引き続き担い、国民生活の向上に貢献できるよう、経営課題や国民のニーズ、衛生課題に適切に対応しつつ、各々の営業者の経営戦略に基づき、その特性を活かし、事業の安定と活力ある発展を図ることが求められる。特に、めん類飲食店営業は、人材育成を図ることが極めて重要であるが、営業者の高齢化が進む一方、若者の採用も難しいため、重要な課題である。

また、いわゆる「買い物弱者」になり易いことが危惧される高齢者、障害者及び一人暮らしの者並びに子育て世帯及び共働き世帯等のニーズに的確に即応することで、営業者が営業を行う地域の住民が日常生活を送るために必要なセーフティーネットとしての役割や商店街における重要な構成員としての位置付けが強化され、生活者の安心を支える役割を担うことが期待される。併せて、社会全体の少子高齢化の進展や障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律（平成25年法律第65号。以下「障害者差別解消法」という。）の施行を踏まえ、全ての消費者が店舗を円滑に利用できるよう、ソフト、ハード両面におけるバリアフリー化及びユニバーサルデザイン化の取組が求められる。

さらには、国際的に日本食の人氣が高まる中、「和食；日本人の伝統的な食文化」が国連教育科学文化機関（以下「ユネスコ」という。）の無形文化遺産に登録が決まったところであり、国際化に対応し、今後はさらに海外での事業展開や訪日外国人旅行者の増加につなげていくことが期待される。

一方で、ホテル、旅館及びレストランにおける食品表示の不正事案が大きな社会問題となったところであり、めん類飲食店営業においても、不当景品類及び不当表示防止法（昭和37年法律第134号。以下「景品表示法」という。）等の関係法令を遵守し、表示の適正化を推進し、消費者に対して納得と安心感を提供していくことが求められる。

高騰するエネルギー価格の問題に的確に対応するため、省エネルギー関係設備の導入等を推進する必要がある。

ある。

そのほか、受動喫煙防止対策への積極的な取組が期待される。

各々の営業者は、これらを十分に認識し、各般の対策に積極的に取り組むことにより、めん類飲食店営業に対する消費者の理解と信頼の向上を図ることを目標とすべきである。

二 今後5年間（平成27年度から平成31年度末まで）における営業の振興の目標

1 衛生問題への対応

衛生問題は、食中毒等食品衛生上の問題、感染症の流行対策、不当表示への対応など、営業者の地道な取組にとどまらず、保健所等衛生関係機関及び公益財団法人都道府県生活衛生営業指導センター（以下「都道府県指導センター」という。）等との連携を密にして対応することが求められる。

衛生問題は、一定水準の衛生管理をしている営業者の場合、頻繁に発生するものではないため、発生防止に必要な費用及び手間について判断しにくい特質がある。しかし、一旦、調理等の過程において細菌等の汚染により食中毒等の食品衛生上の問題が発生した場合には、多くの消費者に被害が及ぶことはもとより、営業自体の存続が困難になる可能性があることから、日頃からの地道な衛生管理の取組が重要である。

さらに、食の安全性及び信頼性に対する国民の関心が高まる中、産地及び種類等品質に関する情報を、消費者に対し正確に提供し、消費者の納得や安心感を得ていく必要がある。

こうした衛生問題は、個々の営業者の問題にとどまらず、業界全体に対する信頼を損ねることにもつながることから、組合及び連合会には、組合員、非組合員双方の営業者が食品の安全性の確保に関する自覚と責任感を持ち、衛生水準の向上が図られるよう、継続的に知識及び意識向上に資する普及啓発や適切な指導及び支援に努めることが求められる。

とりわけ、地域で孤立する中小規模の営業者は重要な公衆衛生情報の把握が困難となる場合が考えられるため、これら営業者に対する組合加入の促進や公衆衛生情報の提供が円滑に行われることが期待される。

2 経営方針の決定と消費者及び地域社会への貢献

めん類飲食店営業は、そばやうどんという我が国の伝統的食品を提供するものであり、また、近年、健康的な食品としての関心が高まってきていることから、今後も、引き続き、日常生活の充実と日本の食文化に大きく貢献することになると考えられるが、他方で、原材料価格の高騰やコンビニエンスストア等のいわゆる中食産業及びうどん類の大規模チェーン店等に代表される外食産業の増加等により、営業者を取り巻く経営環境は厳しい。

こうした中で、営業者は、消費者のニーズや世帯動向を的確に把握し、専門性や地域密着、対面接客等の特性を活かし、競争軸となる強みを見だし、独自性を十分に発揮し、以下の点に留意しつつ、拡大する市場の中で経営展開を行っていくことが求められる。

(1) 消費者ニーズの把握と創意工夫による経営展開

多様化する消費者のニーズを的確に捉え、新たな消費者を確保するためには、宣伝活動や新メニューの開発が必要である。例えば、「材料等へのこだわり」、「オリジナル性のあるメニュー」、「見た目の美味しさ」等の若者から高齢者までの様々な要望に合うメニューを開発することにより、消費者のめん類に対する様々な要望に対して積極的に応えて行くことが必要である。また、創意工夫を活かした看板メニューの提供など、専門店としての独自性を発揮し、付加価値を高め、差別化を図っていくことが重要である。

(2) 高齢者、障害者等への配慮

高齢化の進展は、高齢者向けのサービス需要の広がりにもつながり、また、障害者差別解消法の制定を受けて、障害者の社会参加の推進がますます求められていることを踏まえ、専門性や独自のこだわり等の特性を活かしつつ、高齢者や障害者等が利用しやすい設備の整備など、これらのニーズにきめ細かに応じたサービスの提供を積極的に行っていくことが求められる。特に、障害者差別解消法では、民間事業者において、障害者に対し合理的な配慮を行うよう努めなければならないとされていることから、これを踏まえ、ソフト、ハード両面におけるバリアフリー化及びユニバーサルデザイン化の取組を進める必要がある。

また、人口減少、少子高齢化及び過疎化の進展は、営業者の経営環境を厳しくする一方、買い物の場所や移動手段など日常生活に不可欠な生活インフラそのものを弱体化させる側面があることから、高齢者、障害者及び一人暮らしの者並びに子育て世帯及び共働き世帯等に対して身近な買い物についての不便や不安を感じさせ、「買い物弱者」の問題を顕在化させる。地域の身近な営業者には、地域社会に必要な商品及びサービスを提供することにより、「買い物弱者」になりがちな高齢者等から頼られる位置付けを確立し、中長期的な経営基盤の強化を図ることが期待される。

(3) 訪日外国人旅行者への配慮

平成25年度の訪日外国人旅行者数は、史上初めて1,000万人を突破し、今後も、アジア各国からの富裕層旅行者の増加や、「東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会」を含む各種イベントの開催等による我が国への関心の高まりにより、訪日外国人旅行者数の更なる増加が見込まれる。

政府は、「観光立国実現に向けたアクション・プログラム 2014」において、2020年までに訪日外国人旅行者を2,000万人まで増加させることを目指し、ビザ要件の緩和やいわゆるLCC（ローコストキャリア）の参入促進による航空ネットワークの充実等に取り組むこととしており、めん類飲食店営業においても、外国語表記の充実や外国人とのコミュニケーション能力の向上を図ることが求められる。

加えて、国際的に日本食の人気の高まる中、「和食；日本人の伝統的な食文化」がユネスコの無形文化遺産に登録が決まったところであり、今後、国際化への更なる対応を行うことで、海外での事業展開や訪日外国人旅行者の増加につなげていくことが期待される。

また、インターネット経由での観光情報の入手を容易にし、訪日外国人旅行者の利便性を向上させるため、公衆無線LANの環境整備が期待される。

(4) メニュー表示等の食品表示に関する対応

平成26年に、景品表示法が二度にわたり改正され、表示に対する監視指導体制の強化や事業者の表示管理体制の強化に加え、不当な表示を行った事業者に対する課徴金の制度が設けられた。このため、営業者においても、これまで以上に表示の重要性を認識し、コンプライアンスの強化を図ることが求められる。

また、アレルギー疾患対策基本法（平成26年法律第98号）の制定により、国としてアレルギー疾患対策を総合的かつ計画的に推進することとされたことから、営業者においても、食物アレルギー情報の自主的な情報提供の促進に向けた対応が望まれる。

(5) 省エネルギーへの対応

高騰するエネルギー価格の問題に的確に対応するため、LED照明装置やエネルギー効率の高い空調設備等の導入を進めることが期待される。

(6) 受動喫煙防止対策への対応

受動喫煙防止について、非喫煙者及び喫煙者への配慮とそれぞれが自由に選択できる環境の整備、分煙及び時間分煙等の対策に取り組むことが期待される。

3 税制及び融資の支援措置

組合又は組合員には、税制優遇措置及び株式会社日本政策金融公庫（以下「日本公庫」という。）を通して低利融資を受ける仕組みがある。

税制措置については、組合が共同利用施設を取得した場合の特別償却制度が設けられており、組合において共同配送用車輛及び共同蓄電設備の購入時や組合の会館を建て替える際などに活用することができる。

融資については、対象設備及び運転資金について、振興計画を策定している組合の組合員である営業者が借りた場合に、対象設備については、日本公庫の基準金利よりも低利の融資を受けることができる。また、各都道府県の組合が作成した振興計画に基づき、一定の会計書類を備えている営業者が所定の事業計画を作成して設備資金及び運転資金を借りた場合における低利融資の仕組み（振興事業促進支援融資制度）が設けられており、特に設備投資を検討する営業者には、積極的な活用が期待される。

三 関係機関に期待される役割

1 組合及び連合会に期待される役割

組合は、公衆衛生の向上及び消費者の利益の増進に資する目的で、組合員たる営業者の営業の振興を図るための振興計画を策定することができる。組合及び連合会には、適切な振興計画を策定するとともに、独自の財源や予算措置を活用して、営業者の直面する衛生問題及び経営課題に対する適切な支援事業を実施することが期待される。

事業の実施に際しては、有効性及び効率性（費用対効果）の観点から、計画期間に得られる成果目標を明確にしながら事業の企画立案及び実施を行い、得られた成果については適切に効果測定する等、事業の適切かつ効果的な実施に努めることが求められる。

加えて、組合及び連合会には、振興指針及び振興計画の内容について広く広報を図り、組合未加入の営業者への加入勧誘及び組合未結成地域の営業者への組合結成の支援を図ることが期待される。広報を行う際には、組合活動への参画のイメージを分かりやすく提示するなど、営業者の目線に立った情報提供を行うことが求められる。

また、事業効果を最大限発揮し事業成果を広く国民や社会に還元できるよう、都道府県指導センター、保健所等衛生関係機関及び日本公庫支店等との連携及び調整を行うことが期待される。

2 都道府県指導センター及び日本公庫に期待される役割

多くの営業者が経営基盤の脆弱な中小規模の営業者であることに鑑み、都道府県指導センター及び日本公庫において、組合と連携しつつ、営業者へのきめ細かな相談及び指導その他必要な支援等を行い、予算措置、融資による金融措置（以下「金融措置」という。）及び税制措置等の有効的な活用を図ることが期待される。

とりわけ、金融措置については、審査及び決定を行う日本公庫において営業者が利用しやすい融資の実施、生活衛生関係営業に係る経済金融事情等の把握及び分析に努め、関係団体に情報提供するとともに、日本公庫と都道府県指導センターが協力して、融資手続や事業計画の作成に不慣れな営業者への支援の観点から、融資に係るきめ細かな相談及び融資手続の簡素化を行うことが期待される。低利融資制度については、各々の営業者の事業計画作成が前提とされることから、本指針の内容を踏まえ、営業者の戦略性を引き出す形での指導を行うことが求められる。

加えて、都道府県指導センターにおいて、組合が行う生活衛生改善貸付に係る審査を代行するなど、金融措置の利用の促進を図ることが期待される。

3 国及び公益財団法人全国生活衛生営業指導センターに期待される役割

国及び公益財団法人全国生活衛生営業指導センター（以下「全国指導センター」という。）は、公衆衛生の向上及び営業の健全な振興を図る観点から、都道府県及び連合会と連携を図り、信頼性の高い情報の発信及び的確な政策ニーズの把握等を行う必要がある。また、予算措置、金融措置及び税制措置を中心とする政策支援措置については、営業者の衛生水準の確保及び経営の安定に最大限の効果が発揮できるよう、安定的に所要の措置を講じるとともに、制度の活性化に向けた不断の改革の取組が必要である。

また、全国指導センターにおいては、地域で孤立する中小規模の営業者のほか、大規模チェーン店に対しても、組合加入の働きかけや公衆衛生情報の提供機能の強化を行うため、関係の組合及び連合会との連携を促すための取組が求められる。

第四 めん類飲食店営業の振興の目標を達成するために必要な事項

めん類飲食店営業の目標を達成するために必要な事項としては、次に掲げるように多岐にわたるが、営業者においては、衛生水準の向上等のために必須で取り組むべき事項と、戦略的経営を推進するために選択的に取り組むべき事項の区別を行うことで、課題解決と継続的な成長を可能にし、国民生活の向上に貢献することが期待される。

また、組合及び連合会においては、組合員である営業者等に対する指導及び支援並びに消費者のめん類飲食店営業への信頼向上に資する事業の計画的な推進が求められる。

このために必要となる具体的取組としては、次に掲げるとおりである。

一 営業者の取組

1 衛生水準の向上に関する事項

(1) 日常の衛生管理に関する事項

営業者は、食品衛生法等の関係法令を遵守することは当然であり、加えて衛生水準の一層の向上を図るため、食品衛生に関する専門的な知識を深めるとともに、食品衛生責任者の活用や調理器具、容器及び食器等の衛生管理の改善に取り組む必要がある。

さらに、営業者は、消費者が信頼し、安心できる商品を提供するために、店舗の衛生管理及び従業員の健康管理を行い、食中毒等食品衛生上の問題が発生しないようにすることが重要である。特に、食材を保管する冷蔵設備の温度管理については、毎日定期的に実施することが必要である。

また、営業者は、衛生管理上の自主点検を行い、その結果を店内に表示するなど、衛生管理のために店舗が講じている措置について、消費者に対し積極的に周知することが必要である。

加えて、従業員の清潔な着衣の使用、手洗いの励行及び店舗の清掃等により、消費者に不快感を与えない配慮が必要である。

(2) 衛生面における店舗及び設備の改善に関する事項

営業者は、日常の衛生的管理の取組に加えて、定期的かつ適切に自店舗の施設及び設備の衛生面の改善に

取り組む必要がある。特に食材の保管管理を徹底することが重要であるため、その管理に必要な冷蔵設備、保管庫及び容器等の改善に取り組む必要がある。

2 経営課題への対処に関する事項

個別の経営課題への対処については、営業者の自立的な取組が前提であるが、多様な消費者の要望に対応する商品及び良質なサービスを提供し、国民の食生活の向上に貢献する観点から、営業者においては、次に掲げる事項を念頭に置き、経営改革に積極的に取り組むことが期待される。

特に、家族経営等の場合、営業者や従業員が変わることはほとんどないため、経営手法が固定的になりやすく、経営改革に取り組むことが重要であることから、以下の事項に選択的に取り組むことが期待される。

(1) 経営方針の明確化及び独自性の発揮に関する事項

現在置かれている経営環境や市場を十分に把握した上で分析し、自店舗や地域の特性を踏まえ、強みを見だし、経営方針を明確化し、自店舗の付加価値や独自性を高めていくとともに、経営管理の合理化及び効率化を図ることが必要である。

ア 自店舗の立地条件、消費者層、資本金、経営能力及び技術力等の経営上の特質の把握

イ 周辺競合店舗に関する情報収集と比較

ウ ターゲットとする消費者層の特定

エ 重点商品の明確化

オ 店舗のコンセプトの明確化

カ 売上状況の把握とそれを踏まえた仕入れの管理

キ 経営手法、熟練技能及び専門的知識の習得及び伝承並びに後継者の育成

ク 若手人材の活用による経営手法の開拓

ケ 都道府県指導センター等の経営指導機関による経営診断の積極的活用

(2) サービスの見直し及び向上に関する事項

消費者のニーズやライフスタイル、世帯構造の変化、国民の食の安全への意識の高まりや健康志向に的確に対応し、消費者が安心して利用できるよう、商品、サービス及び店作りの充実や情報提供の推進に努め、消費者の満足度を向上させるとともに、新たな消費者を獲得することが重要であることから、以下の事項に選択的に取り組むことが期待される。

ア サービスの充実

[1] 従業員等の教育及び研修の徹底

[2] 「手間」と「こだわり」による独自サービスの提供

[3] そば粉の割合が高い高品質のそばの提供

[4] 伝統的なつゆの継承並びに消費者の嗜好に合ったつゆの研究及び提供

[5] マニュアルを超えた「おもてなしの心（気配り・目配り・心配り）」による温もりのあるサービスの提供

[6] 消費者との信頼関係の構築

[7] 専門性を高めた高付加価値の提供

[8] 看板商品へのこだわり

[9] めん類に関する情報提供

[10] 優秀な人材の獲得並びに若手従業員の育成、指導及び資質向上

[11] 魅力ある職場づくり（人と人の心のチームワーク）

[12] 外国語表示の推進

イ 消費者の食の安全への関心の高まりや健康志向等に対応した取組

[1] 食材の原産地表示等への積極的な取組

[2] 食物アレルギー物質の有無の表示

[3] 総カロリー表示及び塩分量表示等の推進

[4] 健康志向に対応したメニューの提供

ウ 消費者のニーズやライフスタイルの変化等に対応した店作り

[1] 清潔で入りやすく、誰もがくつろぎやすい店舗の雰囲気作り

[2] 分かりやすい価格表示

[3] 高品質な商品の設定

[4] お得感を訴求したメニュー開発

[5] 地産地消の食材を使用したメニューの提供

[6] 四季折々の食材を使用したメニューの提供

[7] 昼食時の特別メニューの提供

[8] 子どもや高齢者等に配慮したメニューの提供

[9] 視覚からおいしさを伝えるための食材に応じた盛りつけの工夫及び器等で店舗の特色を表す工夫

[10] 家族客をターゲットとした休日営業の実施

[11] 出前サービスの強化

(3) 店舗及び設備の改善に関する事項

営業者は、鮮度管理の求められる食品を提供する営業店舗であることを十分認識するとともに、近年の省エネルギー及び節電の要請にも応じ、施設及び設備の改善のため、以下の事項に取り組むことが期待される。

ア 安全で衛生的な店舗となるような定期的な内外装の改装

イ 各店舗の特性に合致するような伝統を重んじた清潔な雰囲気の醸成

ウ 高齢者及び障害者等に配慮したバリアフリー対策の実施

エ 節電及び省エネルギーの推進

オ 経営の合理化及び効率化のための改善

カ 受動喫煙の防止

(4) 情報通信技術を利用した新規消費者の獲得及び消費者の確保に関する事項

営業者は、情報セキュリティの管理に留意しつつ、インターネット等の情報通信技術を効果的に活用する等、以下の事項に選択的に取り組むことが期待される。

ア ホームページの開設等による積極的な情報発信

イ 消費者情報のデータベース化等による適切な管理

- ウ 季節の行事に応じたダイレクトメールの郵送や広報チラシの配布
 - エ 飲食情報サイト及びスマートフォンアプリ等を介した割引サービスの実施
 - オ インターネット等の活用による注文及び予約の受付
 - カ クレジットカード決済及び電子決済の導入及び普及
 - キ 店舗等における公衆無線LAN環境の整備
 - ク コンピュータ及び情報システムを利用した業務の合理化及び効率化
- (5) 表示の適正化と苦情の適切な処理に関する事項
- 営業者は、消費者の食の安全への関心の高まり及び健康志向等に対応し、景品表示法等の関係法令を遵守し、表示の適正化を図り、適切な情報提供を行い、消費者に納得と安心感を与えるとともに、消費者からの苦情に誠実に対応し、問題の早急かつ円満な解決に努めることが重要であることから、以下の事項に取り組むことが期待される。
- ア 食材の原産地表示、天然と養殖を区別する表示等への積極的な取組
 - イ 食物アレルギー患者を中心とした健康被害防止を目的とした表示
 - ウ 厚生労働省及び農林水産省が作成した食事バランスガイドや「健康な食事」に係るガイドラインの活用
 - エ カロリーや塩分量に関する表示
 - オ 分かりやすい価格表示
 - カ 消費者の疑問や苦情への適確な対応（苦情処理マニュアルの作成等）
 - キ 従業員に対する危機管理教育の徹底
 - ク 賠償責任保険等の活用
 - ケ 訪日外国人旅行者等の習慣に配慮した取組
- (6) 人材育成及び自己啓発の推進に関する事項
- 営業者は、職人の技術を向上させ、接客態度、消費者への知識提供等の面でのサービスの向上にも努めるとともに、適正な労働条件の確保に努めることが期待される。
- また、営業者は、後継者及び独立を希望する従業員が、経営、顧客管理及び従業員管理等の技能を取得できるように、自己啓発を促すとともに、後継者及び従業員の人材育成に努めることが望まれる。
- 二 営業者に対する支援に関する事項
- 1 組合及び連合会による営業者の支援
- 組合及び連合会においては、営業者の自立的な経営改革を支援する都道府県指導センター等の関係機関との連携を密にし、次に掲げる事項を中心に積極的な支援に努めることが期待される。
- (1) 衛生に関する知識及び意識の向上に関する事項
- 食品衛生上の安全を確保し、かつ良質な食材の調理及び調製を行うために必要な支援に努めること。
- ア 衛生管理を徹底するための研修会及び講習会の開催
 - イ 衛生管理に関するパンフレットの作成による普及啓発
 - ウ 衛生管理に関するポスターの掲示等による広報促進
 - エ 衛生基準の設定
- (2) 店舗及び設備並びにサービスの改善に関する事項
- 衛生水準の向上、経営マネジメントの合理化及び効率化、消費者の利益の増進等に資するための、店舗及び設備の改善に関する指導、助言及び情報提供等、必要な支援に努めること。
- (3) 消費者利益の増進に関する事項
- 消費者の利益を増進し、消費者に対する正しい情報の提供を行うために必要な支援に努めること。
- ア 接客手引の基本となるマニュアルの作成
 - イ 苦情相談窓口の開設
 - ウ 苦情処理マニュアルの作成
 - エ 危機管理マニュアルの作成
 - オ 消費者に対するめん類についての正しい知識に関する普及啓発
 - カ 賠償責任保険への加入促進
- (4) 経営マネジメントの合理化及び効率化に関する事項
- 先駆的経営事例、地域的経営環境条件及びめん類飲食店営業の将来展望に関する情報の収集及び整理に努め、営業者への助言等に活用すること。
- (5) 営業者及び従業員の技能の向上に関する事項
- 営業者及び従業員の技能の向上を図るために必要な支援に努めること。
- ア 研修会及び講習会の定期的開催等教育研修制度の充実強化
 - イ 消費者の要望に対応したメニューやサービスの情報提供
- (6) 事業の共同化及び協業化に関する事項
- 事業の共同化及び協業化の企画立案及び実施に係る指導に努めること。
- (7) 取引関係の改善に関する事項
- 取引関係の改善を図るため、必要な支援に努めること。
- ア 共同購入等取引面の共同化の推進
 - イ 食品等関連業界の協力の下で行う、取引条件の合理的改善及び組合員等の経済的地位の向上
- (8) 従業員の福祉の充実にに関する事項
- 従業員の労働条件整備、作業環境の改善及び健康管理充実のための支援、医療保険（国民健康保険又は健康保険をいう。）、年金保険（国民年金又は厚生年金保険をいう。）及び労働保険（雇用保険及び労働者災害補償保険をいう。）の加入等に係る啓発、組合員等の大多数の利用に資する福利厚生の充実並びに共済制度（退職金及び生命保険等をいう。）の整備及び強化に努めること。
- また、男女共同参画社会の推進及び少子高齢化社会への適切な対応に配慮した従業員の福祉の充実に努めること。
- (9) 事業の承継及び後継者支援に関する事項
- 事業の円滑な承継に関するケーススタディ、成功事例等の経営知識の情報提供及び後継者支援事業の促進に努めること。
- (10) 食品関連情報の提供や行政施策の推進に関する事項
- 国内外における食に関する最新の情報や行政施策の動向等について、行政機関との連携等を通じ、組合

員等への適切な情報提供を図るとともに、行政施策に基づく指導及び支援に努めること。

2 行政施策及び政策金融による営業者の支援及び消費者の信頼の向上

(1) 都道府県指導センター

組合との連携を密にして、以下に掲げる事項を中心に積極的な取組に努めることが期待される。

- ア 営業者に対する経営改善の具体的指導及び助言等の支援
- イ 消費者からの苦情及び要望の営業者への伝達
- ウ 消費者の信頼の向上に向けた積極的な取組
- エ 都道府県、保健所設置市及び特別区と連携した組合加入促進に向けた取組
- オ 連合会及び都道府県と連携した組合の振興計画の策定に対する指導及び支援

(2) 全国指導センター

都道府県指導センターの取組を推進するため、以下に掲げる事項を中心に積極的な取組に努めることが期待される。

- ア 営業者の経営改革の取組に役立つ情報の収集、整理及び情報提供
- イ 危機管理マニュアルの作成
- ウ 苦情処理マニュアルの作成
- エ 効果測定の実施及び政策提言機能の強化
- オ 公衆衛生情報の提供機能の強化

(3) 国及び都道府県

めん類飲食店営業に対する消費者の信頼の向上及び営業の健全な振興を図る観点から、以下に掲げる事項を中心に積極的な取組に努めること。

- ア 食品衛生に関する指導監督
- イ 食品衛生に関する情報提供その他必要な支援
- ウ 災害又は事故等の発生時における適時、適切な風評被害防止策の実施

(4) 日本公庫

営業者の円滑な事業実施に資するため、以下に掲げる事項を中心に積極的な取組に努めることが期待される。

- ア 営業者が利用しやすい融資の実施
- イ 生活衛生関係営業に係る経済金融事情等の把握、分析及び情報提供
- ウ 災害時等における速やかな相談窓口の設置

第五 営業の振興に際し配慮すべき事項

めん類飲食店営業においては、他の生活衛生関係営業と同様に、衛生水準の確保と経営の安定のみならず、営業者の社会的責任として環境の保全や食品循環資源の再生利用の推進に努めるとともに、めん類飲食店営業に密接に関連する食育への対応、時代の要請である少子高齢化社会等への対応、地域との共生及び東日本大震災への対応といった課題に応じていくことが要請される。個々の営業者の取組が中心となる課題と、関係者が営業者を支援することで推進が図られる課題とがある。こうした課題に適切に対応することを通じて、地域社会に確固たる位置付けを確保することが期待される。

一 環境の保全、省エネルギー強化及び食品循環資源の再生利用の推進

1 営業者に期待される役割

- (1) 省エネルギー対応の冷凍設備、冷房設備及び太陽光発電設備等の導入
- (2) 節電に資する人感センサー、LED照明装置及び蓄電設備等の導入
- (3) 食品循環資源の再生利用等実施率の向上
- (4) 食品循環資源の再生利用並びに食品残さの抑制及び減量

2 組合及び連合会に期待される役割

- (1) 食品循環資源の再生利用の仕組みの構築
- (2) 業種を超えた組合間の相互協力
- (3) 食品循環資源の再生利用に向けた組合員以外の営業者への参加促進及び普及啓発

3 日本公庫に期待される役割

融資の実施等による営業者の支援

二 少子高齢化社会等への対応

1 営業者に期待される役割

営業者は、高齢者、障害者及び一人暮らしの者並びに子育て世帯及び共働き世帯等が住み慣れた地域社会で安心かつ充実した日常生活を営むことができるよう、以下に掲げる事項を中心に積極的な取組に努めること。

- (1) 出前サービスの実施
- (2) 積極的なバリアフリー対策の実施
- (3) 高齢者に配慮したメニューや少量メニューの提供
- (4) 身体障害者が同伴する身体障害者補助犬への適切な対応
- (5) 受動喫煙の防止
- (6) 従業員に対する教育及び研修の充実及び強化
- (7) 地域社会とのつながりを強化する観点も含めた地域の高齢者、障害者及び女性等の積極的雇用の推進

2 組合及び連合会に期待される役割

高齢者、障害者及び子育て中の者等の利便性を考慮した店舗設計やサービス提供に係る研究の実施

3 日本公庫に期待される役割

融資の実施等による営業者の支援

三 食育、食の安全への関心の高まり及び健康志向等への対応

1 営業者に期待される役割

- (1) 食文化の継承のための食事マナー及び調理方法の普及
- (2) 地域における食生活の改善の支援
- (3) 食品の安全性に関する知識の普及の支援
- (4) 食物アレルギー物質の有無の表示
- (5) 安全な食材を使用した健康に良い食品の開発及び提供
- (6) 総カロリー表示及び塩分量表示等の推進

- (7) 訪日外国人旅行者への対応
- 2 組合及び連合会に期待される役割
効果的な食育の実施方法についての研究の実施
- 3 日本公庫に期待される役割
融資の実施等による営業者の支援
- 四 禁煙等に関する対策
- 1 営業者に期待される役割
営業者は、消費者層、経営方針及び店舗の規模等を考慮した上で、以下に掲げる事項を中心に積極的な取組に努めること。
 - (1) 受動喫煙の防止
 - (2) 酒類提供飲食店における飲酒運転根絶等に向けた必要な措置
- 2 組合及び連合会に期待される役割
効果的な受動喫煙防止対策及び飲酒運転根絶についての研究の実施
- 3 日本公庫に期待される役割
融資の実施等による営業者の支援
- 五 地域との共生（地域コミュニティの再生及び強化（商店街の活性化））
- 1 営業者に期待される役割
営業者は、地域住民に対してめん類飲食店営業の存在、提供する商品及びサービスの内容並びに営業の社会的役割及び意義をアピールするとともに、地域で増加する「買い物弱者（高齢者、障害者及び一人暮らしの者並びに子育て世帯及び共働き世帯等）」の新たなニーズに対応し、地域のセーフティーネットとしての役割や地域コミュニティの基盤である商店街における重要な構成員としての位置付けが強化されるよう、以下に掲げる事項を中心に積極的に取り組むことで、地域コミュニティの再生及び強化や商店街の活性化につなげること。
 - (1) 地域の街づくりへの積極的な参加
 - (2) 「賑わい」や「つながり」を通じた豊かな人間関係（ソーシャル・キャピタル）の形成
 - (3) ポイントサービス事業及びスタンプ事業の実施
 - (4) 地域の防犯、消防、防災、交通安全及び環境保護活動の推進に対する協力
 - (5) 地産地消の推進
 - (6) 災害対応能力の維持向上
 - (7) 地震等の大規模災害が発生した場合における、地域住民への支援
- 2 組合及び連合会に期待される役割
 - (1) 地域の自治体等と連携し、社会活動の企画、指導及び援助ができる指導者を育成
 - (2) 業種を超えた相互協力の推進
 - (3) 地域における特色ある取組の支援
 - (4) 自治会、町内会、地区協議会、NPO及び大学等との連携活動の推進
 - (5) 商店街役員へのめん類飲食店営業の若手経営者の登用
 - (6) 地域における新規開業希望者の育成
- 3 日本公庫に期待される役割
融資の実施等によるきめ細かな相談及び指導を通じた営業者及び新規開業希望者の支援
- 六 東日本大震災への対応と節電行動の徹底
東日本大震災は未曾有の国難であり、被災地域における営業再開及び被災した営業者の生活の再建と活力ある地域の再生のため、総力を挙げて、東日本大震災からの復旧及び将来を見据えた復興への取組を進めていくこと。
 - 1 営業者に期待される役割
 - (1) 被災した営業者のみならず営業者全体による相互扶助と連携の下での役割発揮
 - (2) 被災した営業者の営業再開を通じた地域コミュニティの復元
 - (3) 従業員及び消費者に対する節電啓発
 - (4) 中長期の節電に資する省エネルギー対応の設備の導入
 - (5) 節電を通じた経営の合理化
 - (6) 電力制約下における新たな需要（ビジネス機会）の取り込み
 - 2 組合及び連合会に期待される役割
 - (1) 同業者による支え合い（太い「絆」で再強化）
 - (2) 震災発生時の消費者の避難誘導などを通じた帰宅困難者に対する支援等の取組
 - (3) 節電啓発や節電行動に対する支援
 - (4) 節電に資する共同利用施設（共同蓄電設備等）の設置
 - 3 国及び都道府県
東日本大震災を乗り越えて復興を実現し、被災地域のコミュニティの維持回復を図るため、被災した営業者及び被災した組合の意向等を踏まえつつ、以下に掲げる事項を中心に積極的な取組に努めること。
 - (1) 被災した営業者の再生支援及び経営安定化のための施策
 - (2) 被災した営業者の営業再開のための施策
 - (3) 被災地における社会経済の再生及び生活再建と地域の復興のための施策
 - 4 日本公庫に期待される役割
被災した営業者に対するきめ細やかな相談及び支援を通じた低利融資等の実施

2. そば・うどん店の経営改善のポイント

(1) そば・うどん店の経営の動向と問題点

ここまでの調査結果を改めて要約し、おおまかに外部環境と内部環境に分け、現在のそば・うどん店の経営動向を再確認し、今後の経営改善のポイントを把握しておきたい。

① 外部環境

i. そば・うどん店の市場規模

そば・うどん店の市場規模については、平成 14 の 1 兆 1, 111 億円が平成 29 年には 1 兆 2, 749 億円となっており、毎年わずかな増減を繰り返しながら、長期的には増加傾向である。

また、外食産業全体の市場規模は平成 9 年の 29 兆 702 億円をピークに年々縮小が続いていたが、平成 23 年に底を打ってからは上昇に転じ、平成 29 年には 25 兆 6, 561 億円となっている。(1 頁 図 1 参照)。

外食産業全体では、平成 29 年の市場規模が平成 14 年に比べ 100.8%となっているのに対し、そば・うどん店市場は、114.7%となっており、外食産業の中でも伸び率の高い有望な市場であると言える。

ii. 事業所数と従業者数

平成 28 年現在、「そば・うどん店」の事業所数は 29, 137 カ所、従業者数は 202, 629 人で、2 年前の平成 26 年比で事業所数は 6.4%減少、従業者数は 6.6%減少となっている(2 頁 表 1 参照)。

iii. うどん・そば店の売上動向

「前年度と比べた今年度の売上高の傾向」をみると(3 頁 図 2 参照)、総数では「5%以上減少」が 30.3%あり、さらに「1~4%減少」を加えると、合計で 53.1%にまで達しており、過半数の店舗が「売上減少」に見舞われていることがわかる。

一方、総数では「5%以上増加」は 6.4%、「1~4%増加」は 10.6%となっており、合計は 17.0%しかない。

しかし、「5%以上増加」は「そば専門店」は 9.7%、「うどん専門店」は 16.7%あり、他店との差別化ができている専門性の高い店舗は、売上の向上ができている割合が高い。

iv. そば・うどん店の客数・客単価の動向

「本業当期純利益の動向の主な原因」に対しての「来店客数による要因」の割合についてみると(12 頁 表 9 参照)、総数では「客数の減少」が 43.2%、「客数の増加」が 11.4%と「客数の減少」が圧倒的に多くなっている。

また、「経営上の問題点」についてみても(22 頁 表 20 参照)、「客数の減少」を問題点としてあげている割合が、総数で 54.8%と圧倒的に多く、客数の減少に悩んでいる事業者が多いことがわかる。

同様に「客単価の減少」を問題点としてあげた割合も 13.7%あり、客数の減少だけでなく、客単価の減少にも悩まされていることが見てとれる。

v. 材料費の上昇

「経営上の問題点」についてみると(22 頁 表 20 参照)、「材料費の上昇」が 57.9%と、利益を圧迫する要因の比率も高い。経費の上昇を価格へ反映させられない現状も推察できる。

② 内部環境

i. 経営者の高齢化

経営者の年齢についてみると(8 頁 図 6 参照)、総数では「60～69 歳」が 34.9%で最も多く、次いで「70 歳以上」の 34.7%である。60 歳以上の経営者の合計が、69.6%と約 7 割近くを占めている。

ii. 後継者不足

後継者の有無についてみると(8 頁 図 7 参照)、総数で「後継者あり」が 29.2%、「後継者なし」が 68.7%となっている。

経営主体別にみると、「後継者あり」は、個人経営で 25.9%と低く、特に個人経営で後継者の問題が重要課題となっている。

iii. 施設の老朽化

建物の建築年数についてみると(16 頁 表 12 参照)、総数で「30～39 年」が最も多い 24.5%、次に「20～29 年」21.2%、「40～49 年」18.3%と続いている。平均的に店舗の老朽化がうかがえる結果となっている。

また、「経営上の問題点」についてみても(22 頁 表 20 参照)、「施設・設備の老朽化」を問題点としてあげている割合が、総数で 34.9%となっている。

iv. 社会的ニーズへの対応遅れ

顧客に対する各種サービス内容についてみると(21 頁 表 18 参照)、総数で「会計がわかりやすい工夫をしている」が 27.0%で最も多くなっているが、総じて各種サービスの実施状況は高くない。「食品の生産元を表示している」13.7%や「高齢者や子供用等のメニューを工夫している」10.8%などの数字も低く、消費者ニーズとのギャップがあると思われる。

分煙の状況をみると(17 頁 図 21 参照)、「店内は禁煙となっている」施設の割合が総数で 42.1%となっているが、「分煙（禁煙）されていない」も 39.0%あり、まだ分煙が進んでいるとは言い難い状況である。

さらに、高齢者や車いすの方に配慮した設備の状況を総数でみると(20 頁 表 17 参照)、「設備がある」が 40.7%、「設備がない」が 56.8%と、設備がある施設は 4 割程度である。

社会的ニーズの変化に、まだ各店舗が対応できていない実態が見える。

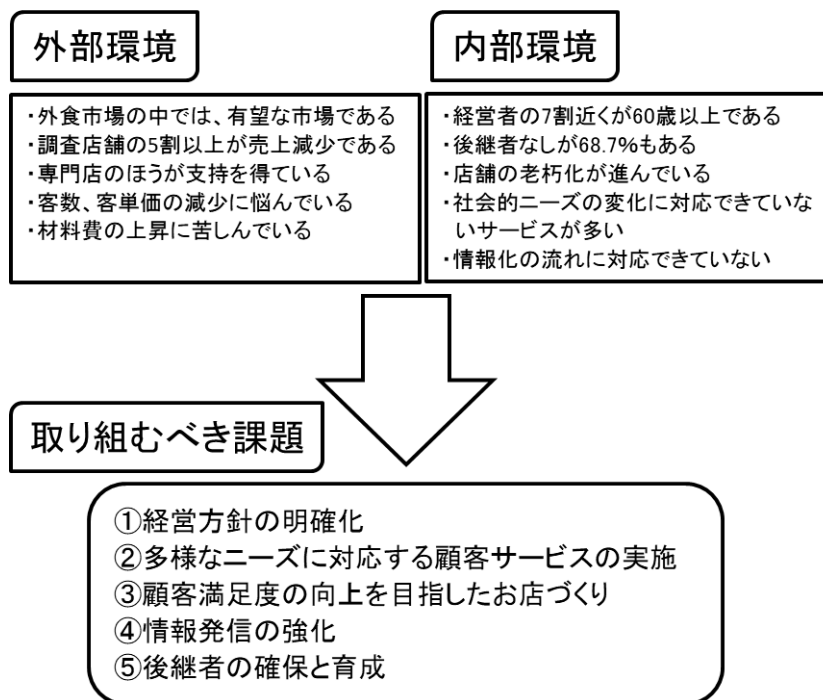
v. 情報化への遅れ

情報化への対応をみると(11 頁 図 14 参照)、総数で「パソコンを導入している」が 35.9%、「導入していない」は 61.8%であり、対応が遅れている店舗が多いことが分かる。

(2) そば・うどん店の経営課題

(図 24)は、調査結果、そして、「飲食店営業(めん類)の振興指針」の内容を踏まえ、経営課題を整理したものである。ここでは、これからの「経営課題」及び「改善策」を、そば・うどん店の 8 割以上を占める従業者 9 人以下のお店を対象に論じていきたいと思う。

図 24 外部環境・内部環境から導かれる経営課題



※取り組むべき課題と内容

① 経営方針の明確化

⇒今後、目指すべきお店の姿を明確にし、他店との差別化を図る

② 多様なニーズに対応する顧客サービスの実施

⇒目指すべきお店の姿を表現するための顧客サービスの実施

③顧客満足度の向上を目指したお店づくり（外装・内装）

⇒お客様の不満の解消と、専門性を感じさせる外装・内装

④ 情報発信の強化

⇒食材の産地などの情報提供による安心・安全な店舗イメージと、お店のこだわりを情報発信することによる集客力向上

⑤ 後継者の確保と育成

⇒お店の経営方針の理解と品質を維持向上できる後継者の確保と育成

(3) 課題解決のための経営改善の方法

以上のような経営課題は、多くのそば・うどん店にて取組みが望まれるものであるが、個々のお店によって事情は異なる。また、多くの課題へ同時に取り組むことも困難である。従って、自店にとって優先順位の高い課題から一歩ずつ着実に取り組んでいくことが必要である。以下では、上記に示された取り組むべき課題をもとに、より具体的な施策を考えてみたい。

① 経営方針の明確化

⇒今後、目指すべきお店の姿を明確にし、他店との差別化を図る

a. 経営方針明確化の必要性和意義

⇒どのようなそば・うどん店として生き残りを図っていくのか

「経営実態調査」における「経営上の問題点」では「客数の減少(54.8%)」が過半数となっており、そば・うどん店の厳しい経営環境が結果に反映されている。底を打った感のある飲食業の市場規模の推移でも、今後は少子高齢化に伴う人口減少が続くと推計されていることもあり、そば・うどん店の需要も今後継続的に拡大し続けることは期待できない。

「振興指針」でも経営課題への対処に関する事項として「経営方針の明確化及び独自性の発揮に関する事項」を挙げている。今後も、そば・うどん店として経営を続けるのであれば、どのようなそば・うどん店として、どのような顧客をターゲットにして営業していくのかといった経営方針を明確にし、他店との差別化を図ることが第一に望まれる。開業してから今日まで、社会情勢の変化、競合環境の変化が生じているはずである。それらの変化に応じた経営方針の策定を早急に行うことが大事である。

b. 経営方針明確化の前提と手順

⇒お店の「強み」を知ろう。

経営方針を見直し、明確化していく手順は以下の通りである。

まず、検討する範囲としては、外部環境と内部環境を分けて欲しい。外部環境については、本報告書でも分析しているような、業界全体を取り巻くトレンドや社会状況の変化、地元地域（商圈）の変化を大きく捉えておけばよいと思う。

次に、内部環境である「お客様を知る」と「お店を知る」ことに取り組む。売上が厳しい現在でも、お客様が来店しているということは、お客様にとってお店に魅力があり、その地域にそのお店がある価値（必要性）があるということである。その価値を生み出しているお店の「強み」を見極めることが、今後の経営方針策定のポイントとなる。

そのためには、まず「お客様を知る」ことから始める。自店舗には、どのようなお客様が、どのような地域から来ていて、どのような利用動機で来ているのかを分析していく。特に、お客様がどのような利用動機で来てくれているのかを把握することが重要である。アンケート調査なども活用しながら、自店舗がお客様の欲求に対応できているのかを知って欲しい。

次に、そのお客様の欲求に対応できている部分がどこであるのかを分析してみる。経営者の人柄、立地条件、お店の雰囲気、味、価格、ボリューム、家庭的なサービスなど、様々な要因があるだろうが、その要因がお店の「強み」であり、「お店を知る」ということである。

長年お店を続けていても、自分のお店の良さは知っているようで知らないものである。自分のお店がどのようなお店であるのかここで改めて知って欲しい。

c. お店の強みを活かした経営方針の策定

⇒「日常」で勝負するのか、「非日常」で勝負するのか

前述まで見てきた外部環境と内部環境を踏まえ、どのようなお店にしていくのかを決めていく。最も望ましいのは、現在の自店舗の強みを活かした経営方針を掲げることである。

方向性としてまず考えることは、日常的に利用してもらう「低価格・回転型」のお店を目指すのか、本格的なそば・うどんを食べたい時に利用してもらう「高価格・滞在型」のお店を目指すのか、という選択になると思われる。

「低価格・回転型」であれば、できるだけ早くお客様に食事を提供することが最重要となる。そうすると、できるだけメニューの種類は少ないほうがよい。しかし、お客様の選択肢を減らすことは要望に応えられなくなることになるので、トッピングやセットメニューといった工夫をして要望に応えられるようにするべきであろう。

「高価格・滞在型」であれば、お客様の目的は本格的な食事をゆっくりと楽しむことになるので、こだわりの食事を提供してお客様に満足してもらうことが最重要となる。そうすると、そば・うどんだけではなく、お店のこだわりや季節感を感じるようなサイドメニューに加え、お酒も楽しんでもらえるようなメニュー構成として要望に応じていくべきである。

これらも参考にして、前述で把握した自店舗の強みを活かすためには、どのようなお店を目指すべきかを決めて欲しい。しかし、経営者が一人で考えても方針を決めることは難しいであろう。時には従業員とも議論しながら、経営方針を決めて欲しいと思う。このことは、従業員にも自店舗を愛する気持ちが醸成され、目指すべき姿が共有できるメリットもある。

② 多様なニーズに対応する顧客サービスの実施

⇒目指すべきお店の姿を表現するための顧客サービスの実施

目指すべきお店の姿が決まり、経営方針が固まったら、次はそれを表現するための顧客サービスの向上に取り組むべきであるが、今回の調査結果を見ると、残念ながら各店の取り組み状況は良好とはいえない。

顧客サービスを考える時のポイントは、「お客様のために何をするか」や「自分はどのようなサービス等を提供できるのか」ではなく、「お客様の視点からどのようなメニューやサービスがあれば嬉しいのか」を考えることである。

今回の調査票項目の中には、自らが取り組んでいる、または取り組もうとしていることを確認するだけでなく、「お客様の視点からどの項目を実行していれば嬉しいか」と考えていくことで、取り組みの優先順位が見えてくるものもあるだろう。

(表 24)は調査票の項目に沿って、お客様の視点で嬉しいと思われる項目を例示している。こちらも参考にして、お客様の利用動機を捉えた顧客サービスの実施に取り組んで欲しい。

表 24 お店の経営方針と対応サービス案

お店の経営方針	対応サービス
日常的な利用で、幅広いメニューのお店 (家族で気軽に利用できるお店)	・ 高齢者用や子供用等メニューの工夫 ・ 割引券や特定日等の価格サービス ・ 出入口や廊下のバリアフリー化 ・ 分煙の実施 など
非日常利用で、そば・うどんの専門店 (こだわりのメニューをゆっくりと楽しんでもらうお店)	・ 全席禁煙 ・ 食材の原産地表示 ・ 集客のためのイベント実施 ・ 専門店化・高級店化 など

③ 顧客満足度の向上を目指した設備の実現

⇒お客様の不満の解消と、専門性を感じさせる外装・内装

飲食店に対して顧客が不満を持つことになる要因は設備に関するものとは限らないが、やはり顧客が不満を持つ要因として設備の問題は無視できない。「施設・設備の老朽化」という経年劣化によることもあるが、社会的ニーズへの対応が遅れているといった要因も考えられるので、店舗設備についてお客様の目線から満足度を低下させている要因がないか、常に注意を怠らないようにするべきである。

また、顧客満足度を向上させるポイントの一つとして、その店舗における専門性をどれだけ提示することができているかといったものも考えられる。お客様は少なからず期待を持って入店してくださるのであり、その期待を下回る食事やサービス等の提供を受けられないと感じたら再来店を期待することは困難である。お客様が「あの店は〇〇だから行きたくない」というネガティブな感情を持たせるようなことがあってはならないのである。

食事やサービスのみならず、外装や内装に至るまで、顧客満足度の向上を目指した設備を整えていくことも重要な取り組みの一つである。そのためにはやはり設備投資も必要である。

店舗の改装資金としては、生活衛生関係の事業を営んでいる事業者向け設備資金として日本政策金融公庫が実施している「生活衛生貸付」の「一般貸付」、「生活衛生改善貸付」、「振興事業貸付」といったメニューも用意されており、いずれかで条件が合致するものを利用していくことも一策と思われる。

また、小規模事業者に限られるが、日本商工会議所・全国商工会連合会が公募する「小規模事業者持続化補助金」では、経営計画に沿って地道な販路開拓等に取り組む費用のうち、最大で50万円の補助金を受けられる制度となっている。（※平成30年11月時点）

④ 情報発信の強化

⇒食材の産地などの情報提供による安心・安全な店舗イメージと、お店のこだわりを情報発信することによる集客力向上

経営方針を決め、顧客サービスを実施、顧客満足度を高めるお店づくりをしても、それが消費者に認知して貰えなければ成果を上げることは難しく、そのためには積極的にお店から情報を発信することが必要である。

情報発信については店内・店外に対する視点や、既存顧客・新規顧客に対する視点など様々な展開も考えられる。その中でまず店内での情報発信であれば、お店のこだわりや食材について伝えることが、お客様の安心感や満足感につながり、再度来店しようという動機や口コミといった形で新しいお客様を呼び込むことにもつながる可能性がある。

次に店外での情報発信については、何よりも店頭での訴求力の向上が必要である。消費者の多くは店頭の雰囲気でお店を判断する。既存顧客にとってはまた帰ってきたような印象を、新規顧客にとっては魅力的で入ってみようかなと思わせる雰囲気づくりは重要である。遠くから見ても、「そば・うどん店」があることが分かるようにするために、看板・A看板・のぼりなどを活用し、近づいてみた時にブラックボード・商品サンプル・写真などで、お店の特徴を消費者に情報として伝えることができるような工夫をして欲しい。

また、一般的にパソコンやスマートフォンが普及した近頃では、お店の前を通らない消費

者への情報発信も認知度向上・集客力向上のためには必須となっている。その取り組みについては、インターネットを活用する方法としない方法の視点で取り組みを考えてみて欲しい。

まず、インターネットを活用する方法では、もはや自店のホームページを作成していることは当然の環境であり、これに加えて **Facebook** や **Instagram** といった SNS の活用も集客のためには必要となってきた。消費者も事前にお店を調べてから行動するだけでなく、その場で検索をしてお店を決めるといった動向も増えてきているので、消費者がそれぞれのシーンでパソコンやスマートフォンで検索した際に、お店の情報が表示されるような取り組みは是非進めて欲しい。メニューやお店のこだわりだけではなく、駐車場の有無や、禁煙・分煙の別、バリアフリーの状況なども消費者は知りたい情報であるので、これらの点についても意識を払い、インターネット上でもしっかりと訴求することが大切である。

次に、インターネットを活用しない方法でも情報提供は重要である。多くの飲食店は商圏が限定的であり、お店の周辺に住んでいたり働いていたりする方が主なお客様である。商圏内で日常を過ごしていても、きっかけがなければなかなか新規客としてお店には入らないものなので、定期的に新聞の折り込みやポスティング、フリーペーパーや地域情報紙などの掲載といったものを通じて、認知度の向上を図っていく取り組みが必要である。その際には、ただお店の紹介をするのではなく、限定メニューや季節メニューなども掲載し、「一度行ってみよう」という来店動機を醸成するような記載内容にしていくことも大切である。

⑤ 後継者の確保と育成

⇒お店の経営方針の理解と品質を維持向上できる後継者の確保と育成

そば・うどん店は、職人の技術により品質が決まる業種・業態である。そのそば・うどん店の経営者の多くが高齢化してきている。そのため、多くのお店で今まで培ってきた技術の継承が必要となってきた。経営上の問題点の調査結果では、「後継者難（13.7%）」、「人手不足・求人難（23.4%）」といった回答もみられ、後継者不足の問題は顕在化しつつある。

また、今後の経営方針の調査結果には「廃業（14.3%）」とする回答もあり、外食産業の中では比較的堅調で有望な市場であるとはいえ、後継者の確保と育成は重要な課題である。

現在は経営上問題のないそば・うどん店でも、将来的には後継者を意識した経営が必要になってくる。事業の継続を考えれば、従業員や外部の第三者も含めた後継者の選定と、それを意識した十分な事業承継対策が必要となる。

十分な事業承継は簡単にできるものではなく、現状のありのままを承継しようとしても承継する側にメリットが感じられなければその承継は失敗に終わる可能性が高い。そのような中で事業承継を円滑に進めるための対策として、「経営の見える化」や「事業の磨き上げ」は不可欠である。事業の将来を考えた時、これらの取り組みを早期に進め、後継者に譲る体制を整えるだけでなく、地域のお客様やファンが末永く楽しめる形で事業を引き継ぐことも大切であると理解して欲しい。

平成 30 年 4 月 1 日からは「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」が改正され、事業承継に伴う税負担の軽減や民法上の遺留分への対応をはじめとする事業承継円滑化のための総合的支援策が充実されている。公的機関では相談窓口も用意されているので、これらの制度も活用しながら、後継者の確保と育成、事業承継に取り組んでいただきたい。