

飲食店営業（そば・うどん店）の 実態と経営改善の方策

平成 26 年 9 月

は　じ　め　に

本書は、平成２５年１月２１日に実施した「生活衛生関係営業経営実態調査」の調査結果を中心に、そば・うどん店の実態と経営改善の方策について、原島純一中小企業診断士が執筆を担当しました。

本方策がそば・うどん店を巡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。

平成２６年９月

厚生労働省健康局生活衛生課長

稲　川　武　宣

問 い 合 わ せ

厚 生 労 働 省 健 康 局 生 活 衛 生 課 調 査 係

電 話 (03)5253-1111 内 線 2438

目 次

I そば・うどん業の業界動向	1
1. そば・うどん店の市場規模と推移	1
(1) そば・うどん店の市場規模推移	1
(2) 事業所数・従業者数	2
(3) 1世帯当たりそば・うどんの支出額の推移	3
2. そば・うどん店の経営動向	4
(1) 経営規模	4
(2) 売上の動向	5
(3) 来店客数・客単価の動向	6
(4) そば・うどん店の主要経営指標	7
II 実態調査の結果にみるそば・うどん店の現状	8
1. 調査対象となったそば・うどん店の特性	8
(1) 専業・兼業の状況	8
(2) 営業年数	9
(3) 立地条件	10
(4) 従業者の規模	11
(5) 経営者の年齢及び後継者の有無	12
2. そば・うどん店の営業状況	13
(1) 1日平均客数	13
(2) 客1人平均食事単価	14
(3) 出前の実施状況	14
(4) 情報化の状況	15
3. そば・うどん店の経営内容	15
(1) 前年度対比今年度の売上高増減率	15
(2) 本業当期純利益の動向の主な原因	16
4. 従業者と労働条件	17
(1) 1施設当たり平均従業者数	17
(2) 常時雇用者の性別平均在勤年数及び平均年齢	18
(3) 1日平均労働時間	19
(4) 月平均休日数	19
5. 施設・設備の整備状況	20
(1) 土地・建物の所有状況	20
(2) 土地・建物の平均面積	21
(3) 建物の建築年数	22
(4) 客席数	22

(5) 分煙の状況.....	23
(6) 設備の保有状況.....	23
6. 日本政策金融公庫の利用等の状況.....	24
7. 設備投資等の状況.....	25
(1) 過去3年間の設備投資実績.....	25
(2) 向こう3年間の設備投資予定.....	26
8. 少子・高齢化、健康・環境への取組状況.....	27
(1) 高齢者等に配慮した設備の状況.....	27
(2) ごみ減量化・リサイクル実施状況.....	28
9. サービスへの取組状況.....	29
(1) 各種サービスの実施状況.....	29
(2) 地域との共生の状況.....	29
10. 経営上の問題点と今後の方針.....	30
(1) 経営上の問題点.....	30
(2) 今後の経営方針.....	31
Ⅲ そば・うどん店の経営改善の方策.....	33
1. 「飲食店営業(めん類)の振興指針」の紹介.....	33
2. そば・うどん店の経営改善のポイント.....	41
(1) そば・うどん店の経営の動向と問題点.....	41
(2) そば・うどん店の経営課題.....	43
(3) 課題解決のための経営改善の方法.....	44

平成 24 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

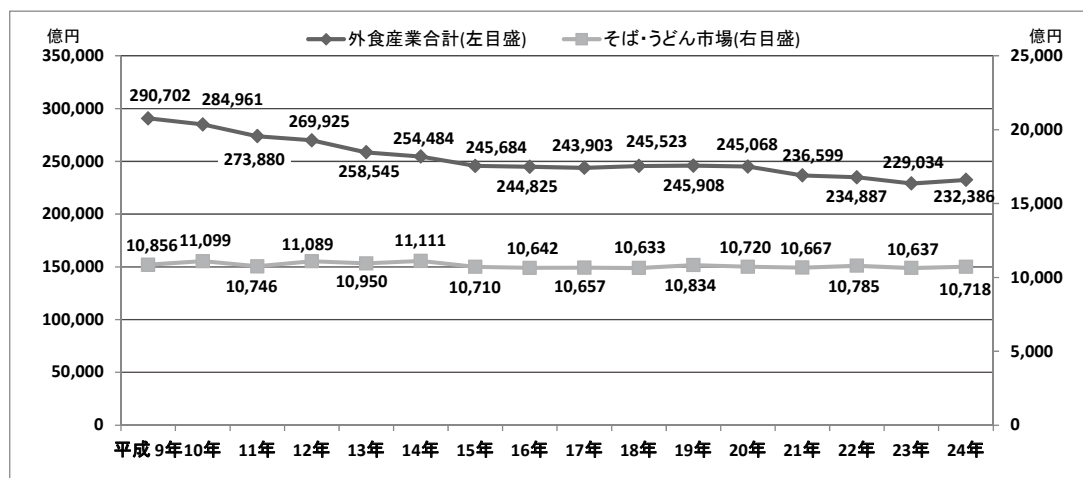
(図 1)(表 1)は、公益財団法人食の安全・安心財団の「平成 24 年外食産業規模推計値について」のデータをみたものである。

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 18～19 年に一旦下げ止まったものの、平成 23 年まで再び縮小が続き、直近の平成 24 年については前年比 1.5%増と若干の回復が見られた。

そば・うどん店の市場規模については、平成 9 年の 10,856 億円が平成 24 年には 10,718 億円となっており、毎年わずかな増減を繰り返しながら、長期的には微減傾向である。

しかし、外食産業全体では、平成 24 年の市場規模が平成 9 年に比べ 79.9%となっているのに対し、そば・うどん店市場は、98.7%となっており、外食産業では変化の少ない有望な市場であるとも言える。

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」

表 1 外食産業及びそば・うどん店市場規模推移

	平成 9 年	10 年	11 年	12 年	13 年	14 年	15 年	16 年
外食産業合計(億円)A	290,702	284,961	273,880	269,925	258,545	254,484	245,684	244,825
前回対比増減率(%)	—	△ 2.0	△ 3.9	△ 1.4	△ 4.2	△ 1.6	△ 3.5	△ 0.3
そば・うどん店市場(億円)B	10,856	11,099	10,746	11,089	10,950	11,111	10,710	10,642
前回対比増減率(%)	—	2.2	△ 3.2	3.2	△ 1.3	1.5	△ 3.6	△ 0.6
市場シェア B/A	3.7	3.9	3.9	4.1	4.2	4.4	4.4	4.3
	17 年	18 年	19 年	20 年	21 年	22 年	23 年	24 年
外食産業合計(億円)A	243,903	245,523	245,908	245,068	236,599	234,887	229,034	232,386
前回対比増減率(%)	△ 0.4	0.7	0.2	△ 0.3	△ 3.5	△ 0.7	△ 2.5	1.5
そば・うどん店市場(億円)B	10,657	10,633	10,834	10,720	10,667	10,785	10,637	10,718
前回対比増減率(%)	0.1	△ 0.2	1.9	△ 1.1	△ 0.5	1.1	△ 1.4	0.8
市場シェア B/A	4.4	4.3	4.4	4.4	4.5	4.6	4.6	4.6

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 2, 3)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 24 年現在、「そば・うどん店」の事業所数は 31,869 カ所、従業者数は 218,162 人で、平成 13 年比で事業所数は約 9.2%減少、従業者数は約 3.2%増加となっている。事業所数は、平成 13 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。

平成 21 年と平成 24 年の従業者規模別で変化を見てみると、増減率では事業所数・従業者数ともに従業者数「50 人以上」規模が、大幅に減少している。減少数としては、「1～4 人」規模の事業所数の減少が目立ち、3 年間で約 1,000 件の廃業があった結果となっている。

近年の少子高齢化や節約志向による外食市場の減少などで、個人・中小企業の店舗の経営環境は厳しく、店主の高齢化による廃業も増加している。一方、比較的規模の大きいお店では、新興のセルフ型のそば・うどんチェーン店との競争が厳しいことが推察される。

表 2 そば・うどん店の事業所数・従業者数推移

	平成13年	16年	18年	21年	24年	24年/13年
事業所数	35,086	34,639	34,157	32,992	31,869	-9.17
前回比増減率(%)	-	△ 1.3	△ 1.4	△ 3.4	△ 3.4	
従業者数(人)	211,452	209,529	205,019	220,299	218,162	3.17
前回比増減率(%)	-	△ 0.9	△ 2.2	7.5	△ 1.0	
1事業所当たり従業者数(人)	6.0	6.0	6.0	6.7	6.8	14.09
前回比増減率(%)	-	0.0	0.0	11.3	2.5	

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

表 3 そば・うどん店の従業者規模別事業所数・従業者数

	平成21年		平成24年		増減率(%)	
	事業所数	従業者数(人)	事業所数	従業者数(人)	事業所数	従業者数
1～4人	17,896	46,848	16,967	44,603	△ 5.2	△ 4.8
構成比	54.2%	21.3%	53.2%	20.4%	△ 1.9	△ 3.9
5～49人	14,995	162,168	14,820	165,064	△ 1.2	1.8
構成比	45.5%	73.6%	46.5%	75.7%	2.3	2.8
50人以上	84	11,283	62	8,495	△ 26.2	△ 24.7
構成比	0.3%	5.1%	0.2%	3.9%	△ 23.6	△ 24.0
派遣従業者のみ	17		20		17.6	
構成比	0.1%		0.1%		21.8	
合計	32,992	220,299	31,869	218,162	△ 3.4	△ 1.0
構成比	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	0.0	0.0
うち個人	20,718	79,661	19,519	74,614	△ 5.8	△ 6.3
構成比	62.8%	36.2%	61.2%	34.2%	△ 2.5	△ 5.4
うち法人	12,184	139,704	12,260	142,624	0.6	2.1
構成比	36.9%	63.4%	38.5%	65.4%	4.2	3.1

出所：総務省「平成 21・24 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 4)は、総務省「家計調査年報」をみたものである。

平成 25 年「二人以上世帯」の 1 世帯当たり一般外食費は 154,533 円で 2 年連続の前年比増加となっている。しかしながら、平成 14 年の一般外食費(図 2)と比較すると、99.5 ポイント程度の数字となっている。同様にそば・うどん支出についてみると、平成 25 年では 5,734 円となっており、こちらも 2 年連続の増加となっている。さらに、そば・うどん支出に限ると平成 14 年比較でも 106.4 ポイントと増加になっている。また、外食全体に占めるそば・うどん支出の割合は、平成 14 年の 3.5%から平成 25 年の 3.7%と、0.2 ポイントの上昇になっている。

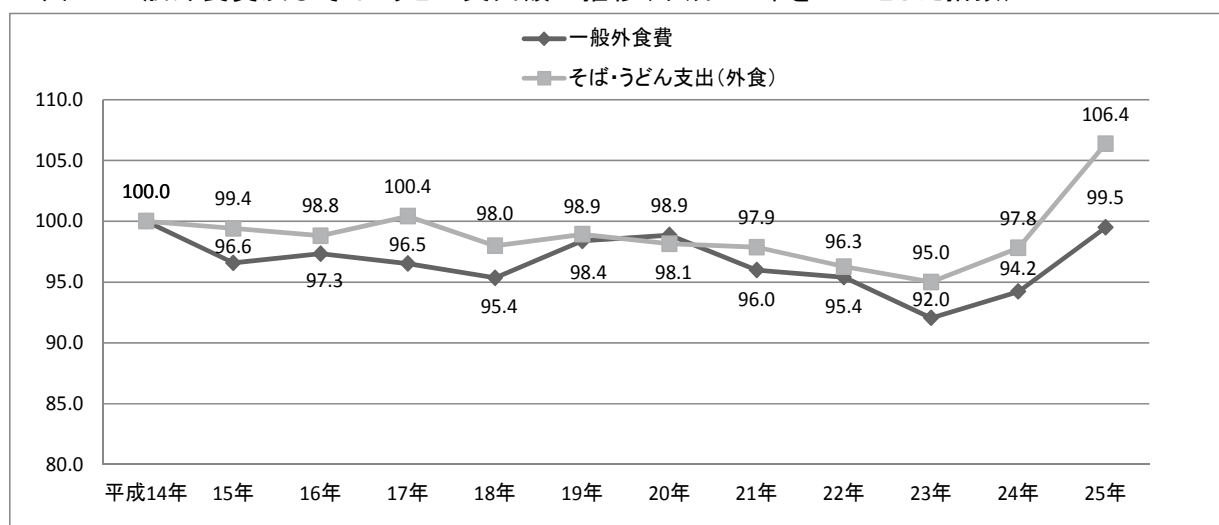
この結果からも、そば・うどん市場は外食の中でも需要の変動が少ない市場であり、近年急激に成長しているセルフ型チェーン店や、健康志向の高まりなどにより、需要を押し上げていることが想像できる。

表 4 一般外食費及びそば・うどん支出額の推移

	14年	15年	16年	17年	18年	19年
一般外食費(円)A	155,329	150,005	151,184	149,920	148,112	152,817
前年比増減率(%)	—	△ 3.4	0.8	△ 0.8	△ 1.2	3.2
そば・うどん支出(外食)(円)B	5,391	5,359	5,327	5,413	5,282	5,333
前年比増減率(%)	—	△ 0.6	△ 0.6	1.6	△ 2.4	1.0
外食費構成比B/A(%)	3.5	3.6	3.5	3.6	3.6	3.5
	20年	21年	22年	23年	24年	25年
一般外食費(円)A	153,556	149,097	148,183	142,976	146,359	154,533
前年比増減率	0.5	△ 2.9	△ 0.6	△ 3.5	2.4	5.6
そば・うどん支出(外食)(円)B	5,291	5,276	5,190	5,122	5,273	5,734
前年比増減率(%)	△ 0.8	△ 0.3	△ 1.6	△ 1.3	2.9	8.7
外食費構成比B/A(%)	3.4	3.5	3.5	3.6	3.6	3.7

出所:総務省「家計調査年報」(平成 25 年は速報値)

図 2 一般外食費及びそば・うどん支出額の推移(平成 14 年を 100 とした指数)



出所:総務省「家計調査年報」より作成(平成 25 年は速報値)

2. そば・うどん店の経営動向

(1) 経営規模

(表 5)は、「平成 24 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 31,869 カ所で、うち「個人」が 19,519 カ所 (61.2%)、「法人」が 12,260 カ所 (38.5%) である。

従業者規模でみると、「1～4 人」規模が総数の 53.2%を占め、このうち個人経営についてみると「1～4 人」規模が大半の 72.3%となっている。

「5～9 人」規模まで含めた 10 人未満では総数で合わせて 80.2%に達する。一方、100 人以上の事業所数は全体の 0.04%にすぎない。大半が中小規模の業界といえる。

表 5 そば・うどん店の従業者規模別事業所数(単位: %)

	総数	構成比	うち個人	構成比	うち法人	構成比
合計	31,869	100.0	19,519	100.0	12,260	100.0
1～4人	16,967	53.2	14,114	72.3	2,827	23.1
5～9人	8,589	27.0	4,629	23.7	3,938	32.1
10～19人	4,280	13.4	742	3.8	3,507	28.6
20～29人	1,465	4.6	32	0.2	1,424	11.6
30～49人	486	1.5	2	0.0	482	3.9
50～99人	49	0.2	－	－	49	0.4
100～199人	7	0.0	－	－	7	0.1
200～299人	4	0.0	－	－	4	0.0
300人以上	2	0.0	－	－	2	0.0

出所:「平成 24 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

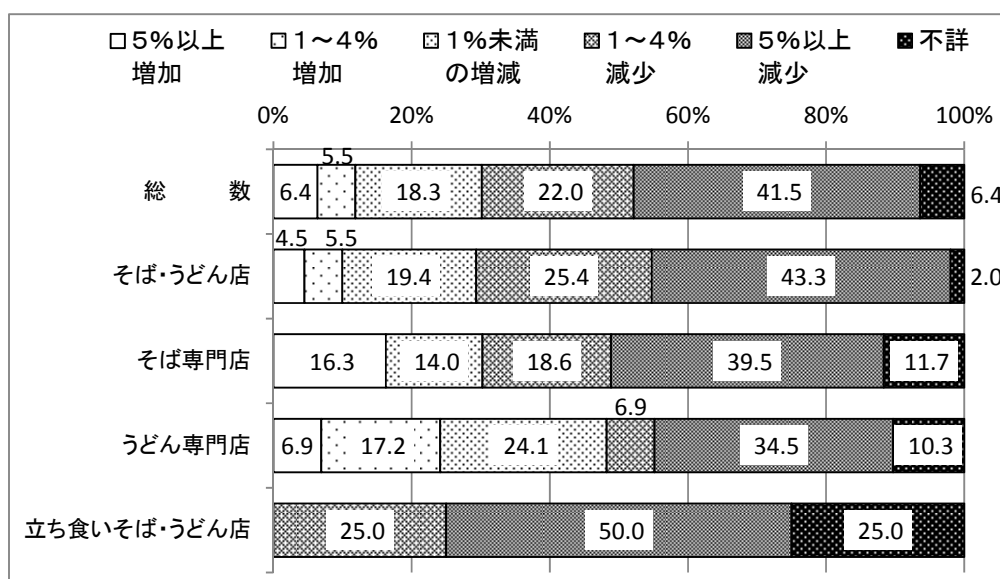
(図3)(表6)は、「平成24年度生活衛生関係営業経営実態調査」の結果から、「前年度と比べた今年度の売上高の傾向」を営業形態別にみたものである。

「5%以上減少」が総数で41.5%、最も高い「立ち食いそば・うどん店」では50.0%に達している。さらに「1~4%減少」を加えると、総数で63.5%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「そば専門店」で16.3%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51.6ポイントも下回っている。

図3 営業形態別・売上高前年比増減率



出所:「平成24年度生活衛生関係営業経営実態調査」

表6 営業形態・売上高前年度比率別施設数の構成割合

	5%以上増加	1~4%増加	1%未満の増減	1~4%減少	5%以上減少	不詳
総数	6.4%	5.5%	18.3%	22.0%	41.5%	6.4%
そば・うどん店	4.5%	5.5%	19.4%	25.4%	43.3%	2.0%
そば専門店	16.3%	—	14.0%	18.6%	39.5%	11.7%
うどん専門店	6.9%	17.2%	24.1%	6.9%	34.5%	10.3%
立ち食いそば・うどん店	—	—	—	25.0%	50.0%	25.0%

出所:「平成24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7)、「総数」では客数が56.7人、食事単価が881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32.4人と少ないが、食事単価は1,116円と高くなっている。一方、「立ち食いそば・うどん店」では客数166.7人、客単価313円と逆の傾向となっている。

表7 1日平均客数及び平均食事単価

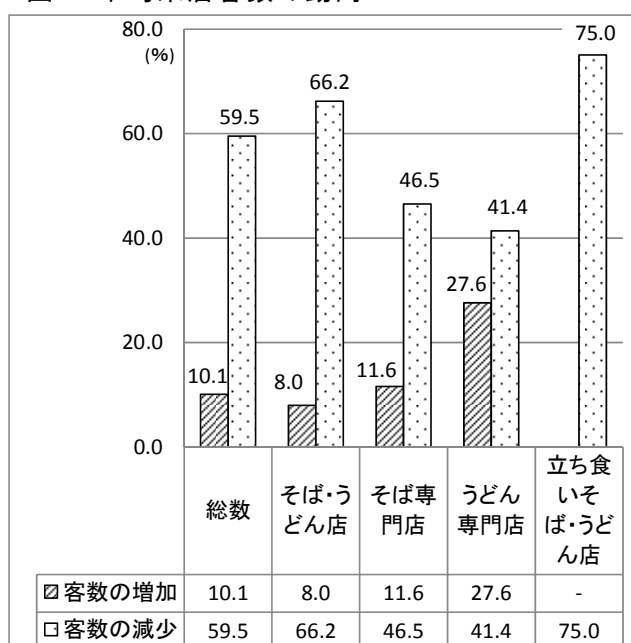
	平均来店客数(人)	平均食事単価(円)
総数	56.7	881
そば・うどん店	56.9	836
そば専門店	32.4	1,116
うどん専門店	68.7	700
立ち食いそば・うどん店	166.7	313

出所:「平成24年度生活衛生関係営業経営実態調査」

また、「本業の当期純利益の動向の主な原因」のうち、来店客数による要因の割合についてみると(図4)、総数では、「客数の減少」が59.5%、「客数の増加」が10.1%と「減少」が圧倒的に多い。

営業形態別にみると、この傾向は「立ち食いそば・うどん店」で顕著で、「客数の減少」が75.0%と最も多く、「客数の増加」はゼロとなっている。

図4 平均来店客数の動向

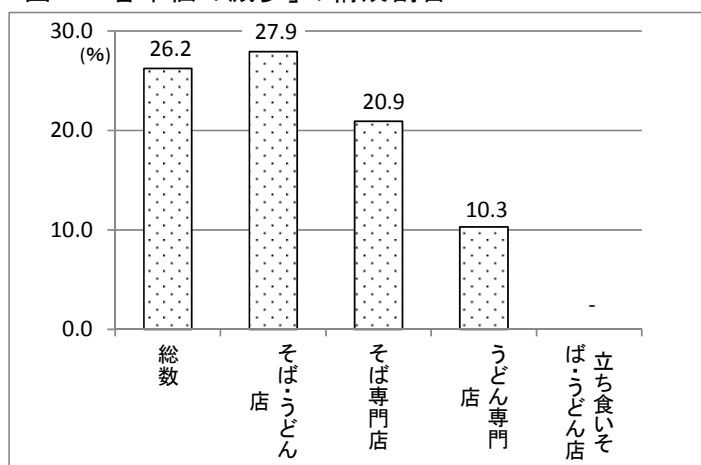


出所:「平成24年度生活衛生関係営業経営実態調査」

次に、「経営上の問題点」のうち「客単価の減少」の割合についてみると(図5)、総数では26.2%、営業形態別でみると「そば・うどん店」が27.9%で最も高く、次いで「そば専門店」20.9%、「うどん専門店」10.3%となっている。

一方で、「立ち食いそば・うどん店」では、ゼロとなっており、客単価の減少ではなく、客数の減少で悩んでいることが見て取れる。

図5 「客単価の減少」の構成割合



出所:図4に同じ

(4) そば・うどん店の主要経営指標

(表 8)は、調査対象 80 施設と前回調査対象 342 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 41.3%と、前回の 36.0%に比べて増加している。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厳しい状況で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、約半分ずつ良し悪しを示している。特に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 3.0%から 4.6%と上昇している。しかし、経営資本対営業利益率や売上高対営業利益率では減少している。両方の指標とも欠損企業のマイナス幅が大きい為、総数に影響したと言える。

しかし、傾向として市場縮小、価格競争激化の影響により、健全企業と欠損企業の差が開いてきていることが推察される。

表 8 そば・うどん店の主要経営指標

		平成19年10月			平成24年1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)	219	123	342	47	33	
総合 分析	経営資本対営業利益率(%)	8.1	△ 2.1	3.4	15.9	△ 13.6	2.9	△ 0.5
	経営資本回転率(回)	1.0	1.0	1.0	1.1	0.9	1.0	0.0
	売上高対営業利益率(%)	7.9	△ 2.2	3.4	15.1	△ 15.9	3.0	△ 0.4
	総資本対経常利益率(%)	8.6	△ 3.8	3.0	15.8	8.0	4.6	1.6
	総資本対自己資本比率(%)	32.4	5.3	20.1	9.5	12.0	10.7	△ 9.4
財務 分析	当座比率(%)	39.2	△ 11.7	11.1	37.1	44.5	40.8	29.7
	流動比率(%)	87.0	48.5	65.8	48.7	49.8	49.2	△ 16.6
	自己資本対固定資産比率(%)	245.5	1,562.2	404.2	868.2	686.2	771.6	367.4
	固定長期適合率(%)	105.4	136.8	118.0	134.7	137.2	135.9	17.9
	固定資産回転率(回)	1.3	1.2	1.2	1.3	0.9	1.1	△ 0.1
販売 分析	売上高対総利益率(%)	68.4	67.8	68.1	71.5	66.9	69.7	1.6
	売上高対経常利益率(%)	8.5	△ 3.9	3.0	15.3	△ 10.8	5.1	2.1
	従業員1人当たり年間売上高(千円)	4,541	5,129	4,786	4,606	4,256	4,460	△ 326
	営業費比率(%)	60.4	70.0	64.7	56.4	82.8	66.7	2.0
	売上高対広告費比率(%)	0.7	0.9	0.8	0.4	0.4	0.4	△ 0.4
労務 分析	従業員1人当たり月平均人件費(千円)	118	149	131	83	128	102	△ 29
	総人件費対直接人件費比率(%)	95.7	95.3	95.5	97.3	95.2	96.3	0.8
	人件費対福利厚生費比率(%)	4.3	4.7	4.5	2.7	4.8	3.7	△ 0.8
	従業員1人当たり有形固定資産(千円)	3,207	3,662	3,397	3,112	4,380	3,642	245

出所：厚生労働省「平成 24 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 24 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 328 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 6)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 80.5%で調査対象の大半を占め、うち個人経営では 83.9%とさらに比率が高くなっており、株式会社では逆に 68.2%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 9)、「他の飲食店」が 46.6%と約半数を占め、次いで「不動産賃貸業」19.0%となっている。経営主体別にみても、「他の飲食店」が高く、特に個人経営では 51.4%となっており、株式会社や有限会社に比べ高い比率となっているのが特徴的である。これに対して株式会社や有限会社では「小売業」「不動産賃貸業」などの比率が高く、他業種への参入が多いことがわかる。

図 6 経営主体別の専業・兼業別構成割合

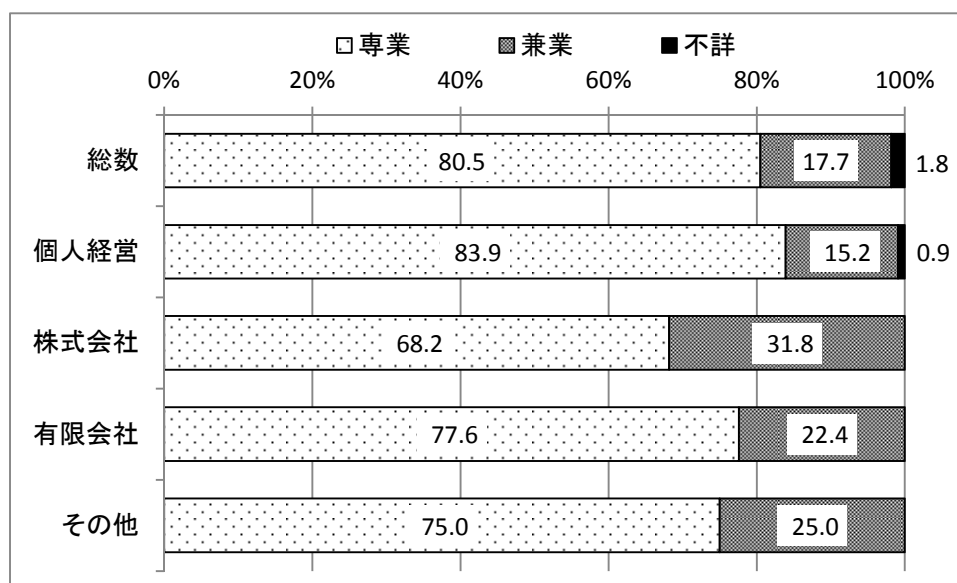


表 9 経営主体・兼業業種別施設数の構成割合(複数回答)

	他の飲食店	小売業	不動産賃貸業	その他
総数	46.6%	10.3%	19.0%	27.6%
個人経営	51.4%	8.6%	11.4%	28.6%
株式会社	42.9%	14.3%	28.6%	14.3%
有限会社	40.0%	13.3%	33.3%	26.7%

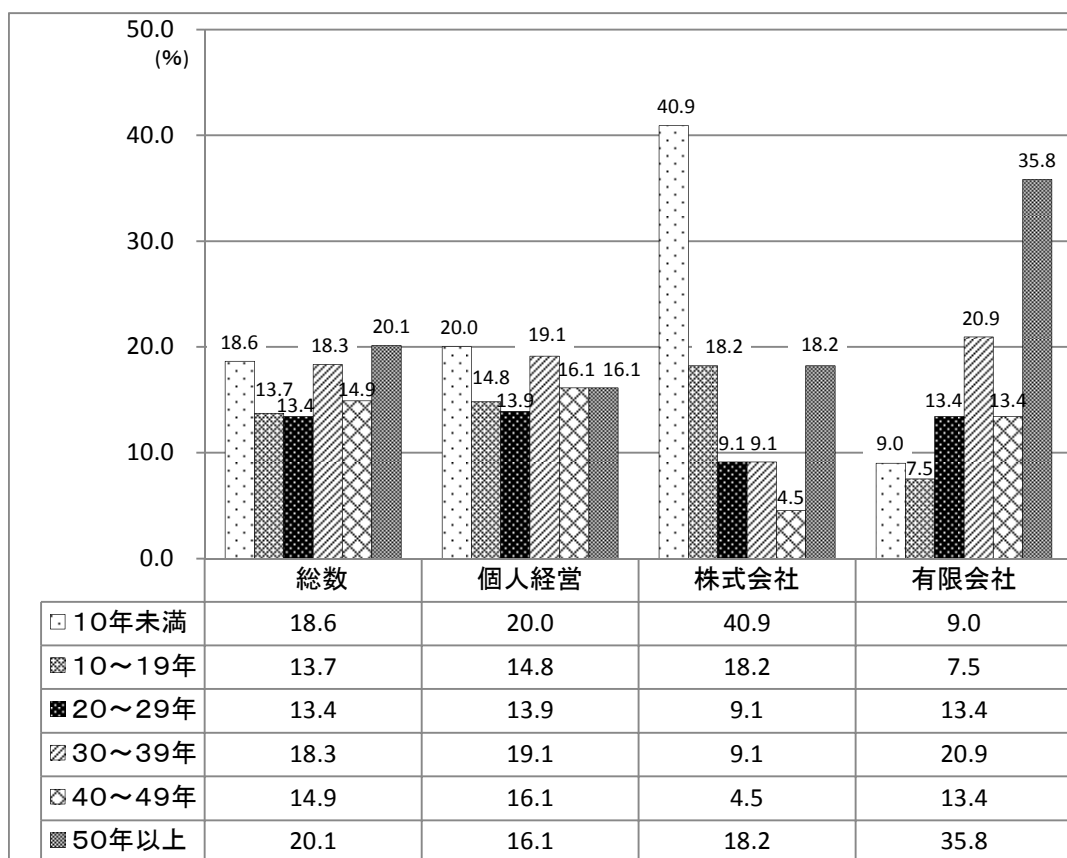
(2) 営業年数

(図 7)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 20.1%と最も多く、次いで「10 年未満」が 18.6%、「30～39 年」が 18.3%と続く。営業年数ごとに一定の割合の施設数があり、新規開業が常にある程度あり、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「10 年未満」が 20.0%、「30～39 年」で 19.1%などがやや高いが、どの営業年数でも大きな変化がない。しかし、株式会社では「10 年未満」が 40.9%で最も多く、次いで「10～19 年」「50 年以上」が 18.2%となっている。会社法の変更で、有限会社での起業ができなくなった影響もあるが、最近の新規開業は株式会社によるものが中心となっているといえる。

図 7 営業年数・経営主体別施設数の構成割合



(3) 立地条件

(図 8)は、立地条件別に施設数の構成割合をみたものである。

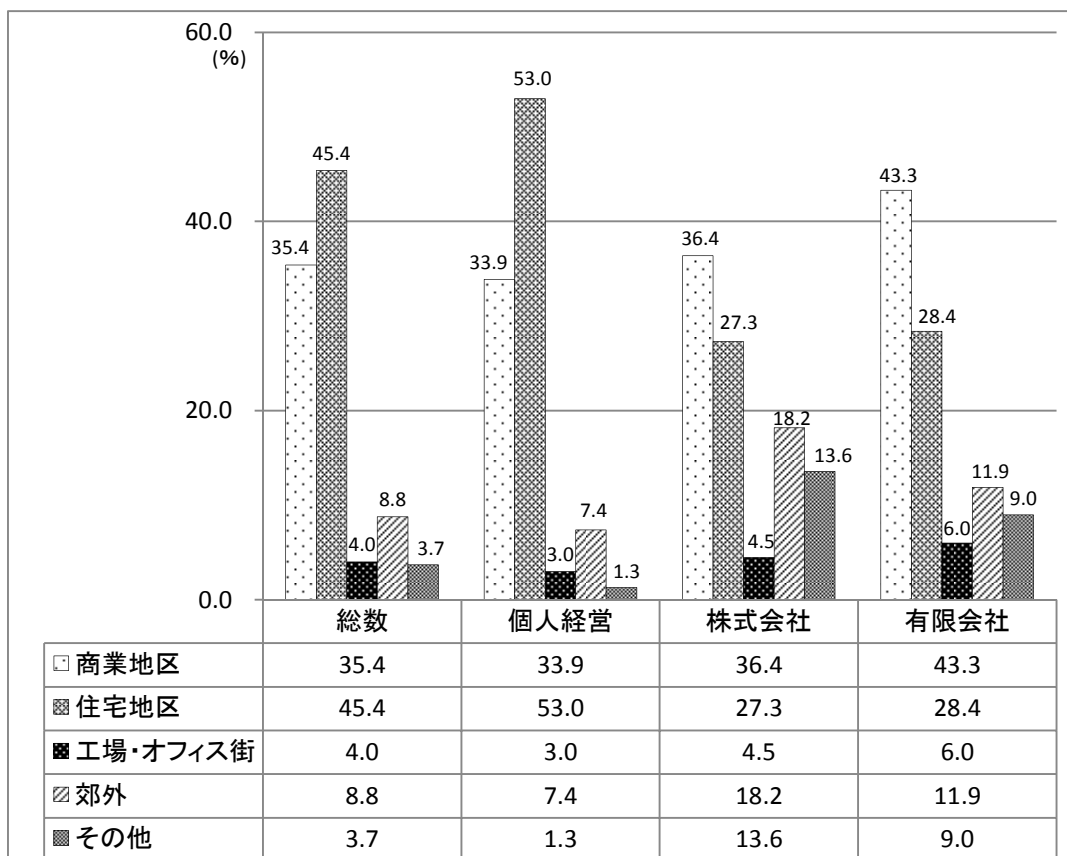
総数でみると、「住宅地区」が 45.4%と約半数を占め、これに次ぐ「商業地区」が 35.4%と、両地区で 80.8%と大半を占めている。他には、「郊外」8.8%、「工場・オフィス街」4.0%となっている。

経営主体別にみると、個人経営では「住宅地区」が 53.0%とさらに高く、商業地区 33.9%と合わせると 86.9%にも達している。

一方、株式会社、有限会社では、「商業地区」がそれぞれ 36.4%、43.3%で最も高くなっており、次いで「住宅地区」がそれぞれ 27.3%、28.4%となっている。

また、株式会社においては、「郊外」が 18.2%もあり、他の経営主体よりも高くなっている点が特徴的である。

図 8 立地条件・経営主体別施設数の構成割合



(4) 従業員の規模

(図 9)(表 10)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30.3%で最も多くなっている。従業員規模別にみると、「1人」「2人」「3人」「4人」規模までの、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70～100%を占めている。

「10～19人」規模になると、法人（株式会社・有限会社）の割合のほうが高くなり、「20人以上」規模では有限会社が最も多く、60.0%となっている。

図 9 従業員規模・経営主体別施設数の構成割合

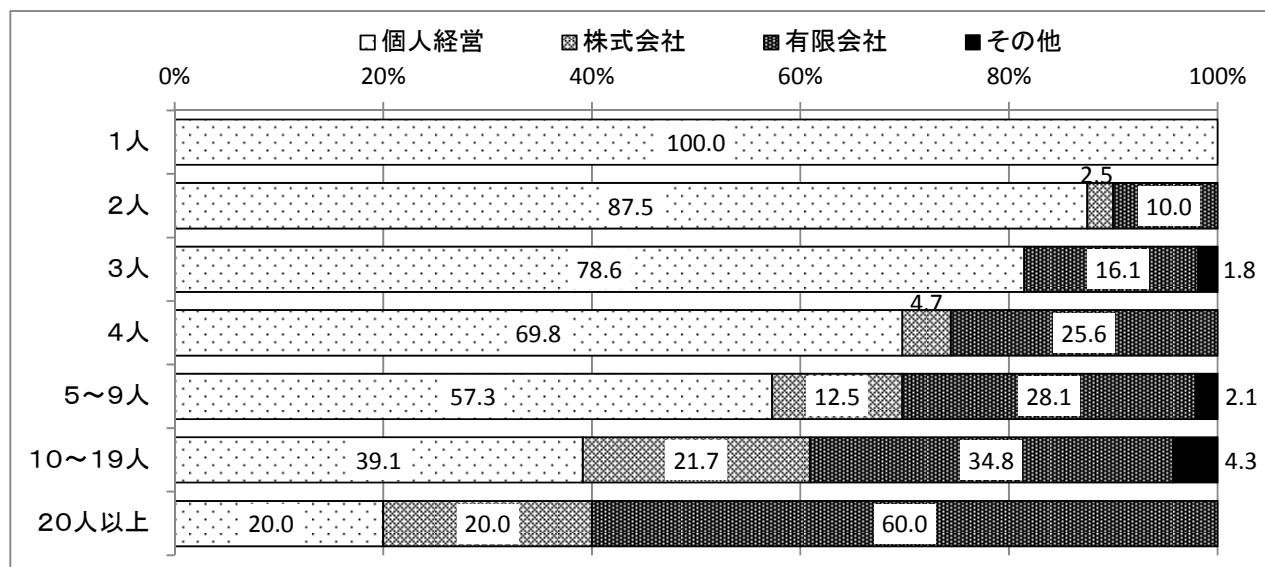


表 10 従業員規模・経営主体別施設数と構成割合

	総数		個人経営		株式会社		有限会社	
	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	317	100.0	223	70.3	22	6.9	66	20.8
1人	14	4.4	14	100.0	—	—	—	—
2人	80	25.2	70	87.5	2	2.5	8	10.0
3人	56	17.7	44	78.6	—	—	9	16.1
4人	43	13.6	30	69.8	2	4.7	11	25.6
5～9人	96	30.3	55	57.3	12	12.5	27	28.1
10～19人	23	7.3	9	39.1	5	21.7	8	34.8
20人以上	5	1.6	1	20.0	1	20.0	3	60.0

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 10, 11)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 36.9%で最も高く、次いで「70 歳以上」の 22.0%となっている。60 歳以上の合計は、58.9%と約 6 割近くを占めている。

経営主体別にみると、個人経営及び有限会社では「60～69 歳」がそれぞれ 39.1%、37.3%と最も高くなっている。それに対し、株式会社では「40～49 歳」が 36.4%と最も高くなっている。個人経営及び有限会社の方が株式会社よりも経営者の高齢化が進んでいる。

後継者の有無については、総数で「後継者あり」が 28.0%、「後継者なし」が 69.2%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 21.3%と低く、株式会社で 31.8%、有限会社で 50.7%と、有限会社では半数近くが「後継者あり」となっている。個人経営では、後継者の問題が重要課題となっている。

図 10 経営主体・経営者年齢階級別施設数の構成割合

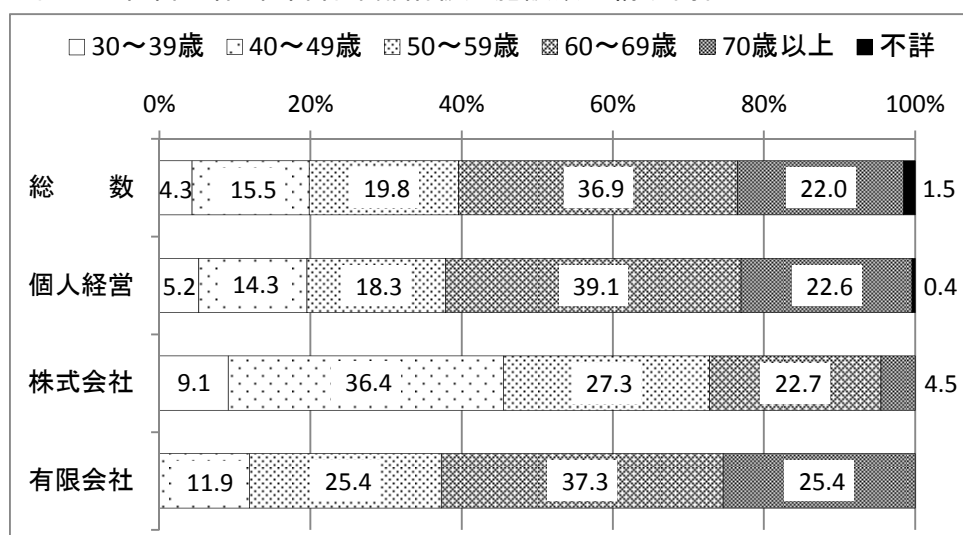
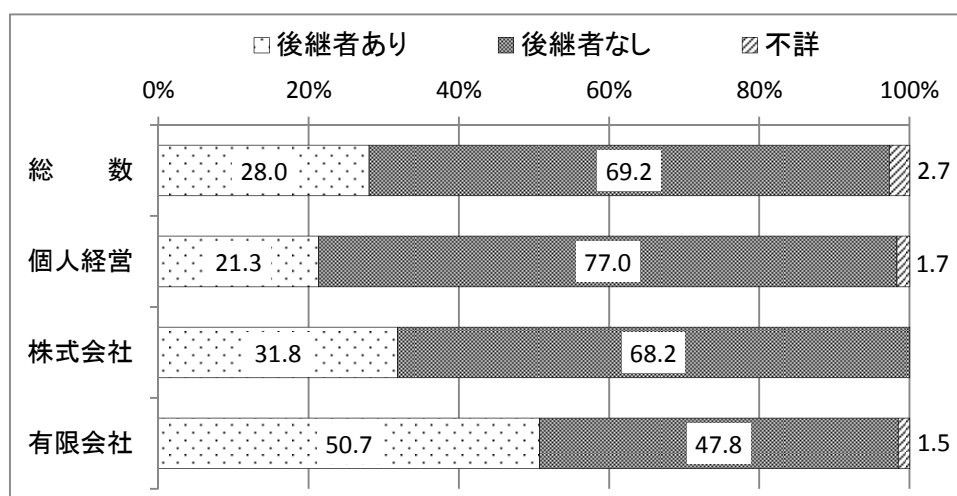


図 11 経営主体・後継者の有無別施設数の構成割合



2. そば・うどん店の営業状況

(1) 1日平均客数

(表 11)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「工場・オフィス街」の「30～49人」「50～99人」が最も高く30.8%で同率である。「商業地区」「住宅地区」「郊外」では「50～99人」が最も高く、それぞれ29.3%、24.8%、41.4%となっている。郊外では、「500人以上」が3.4%あることも特徴的である。

(図 12)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56.7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「郊外」で79.7人、次いで「工場・オフィス街」で64.0人となっている。

(図 13)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。「そば専門店」が32.4人であるのに対して、「立ち食いそば・うどん店」では166.7人と5倍以上となっている。この結果は、各営業形態のビジネスモデルの違いをわかりやすく表している。(図 14・15についても参照)

表 11 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	0.9%	－	4.3%	6.0%	15.5%	5.2%
住宅地区	2.7%	6.7%	8.1%	7.4%	11.4%	4.0%
工場・オフィス街	－	－	－	－	7.7%	7.7%
郊外	6.9%	－	－	13.8%	3.4%	－
その他	－	－	－	－	－	8.3%
	30～49人	50～99人	100～199人	200～499人	500人以上	不詳
商業地区	17.2%	29.3%	11.2%	3.4%	－	6.9%
住宅地区	22.8%	24.8%	8.1%	1.3%	0.7%	2.0%
工場・オフィス街	30.8%	30.8%	7.7%	7.7%	－	7.7%
郊外	17.2%	41.4%	6.9%	－	3.4%	6.9%
その他	16.7%	41.7%	25.0%	8.3%	－	－

図 12 立地条件別・1施設当たり1日平均客数

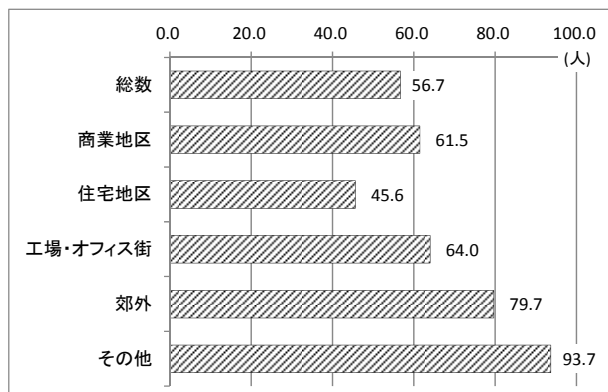
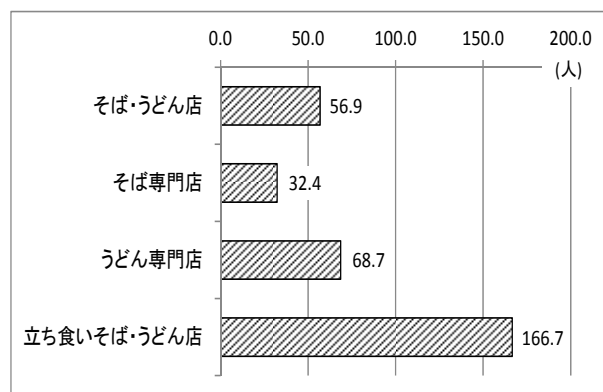


図 13 営業形態・1施設当たり1日平均客数



(2) 客 1 人平均食事単価

(図 14)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 880.6 円、立地条件別にみると、「郊外」が最も高い 906.7 円、次いで「住宅地区」が 896.7 円となっている。一方、最も低いのは「工場・オフィス街」で 784.2 円となっている。

(図 15)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 1116.1 円、「立ち食いそば・うどん店」が最も低い 312.5 円となっている。

図 14 立地条件別 1 施設当たり
客 1 人平均食事単価

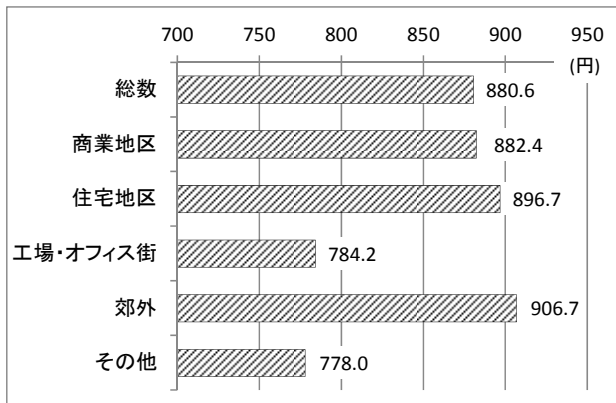
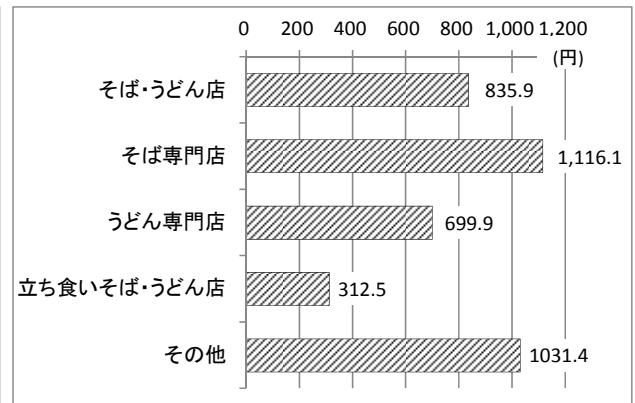


図 15 営業形態別 1 施設当たり
客 1 人平均食事単価



(3) 出前の実施状況

(図 16)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 33.8%が「出前をしている」で、約 3 分の 2 の 62.8%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「商業地区」38.8%、次いで「住宅地区」37.6%となっており、最も少ないのが「郊外」で 13.8%である。

(図 17)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 44.3%あるが、「そば専門店」「うどん専門店」では、それぞれ 4.7%、6.9%となり、「立ち食いそば・うどん店」では、ゼロとなっている。

図 16 立地条件別出前の実施状況

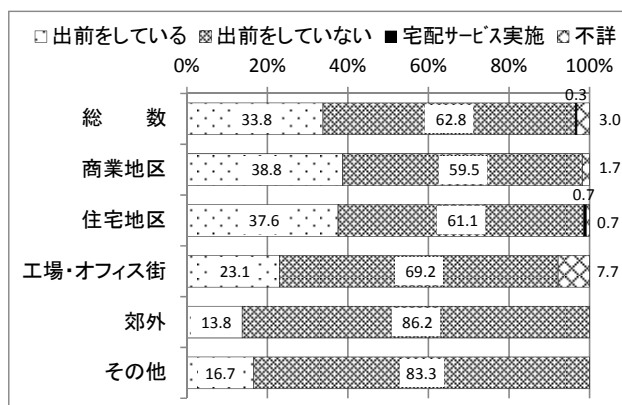
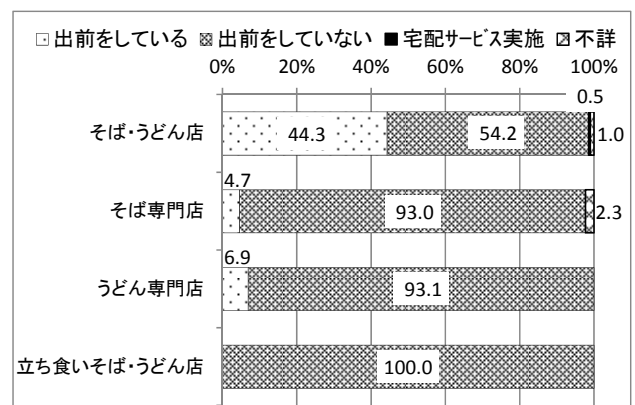


図 17 営業形態別出前の実施状況

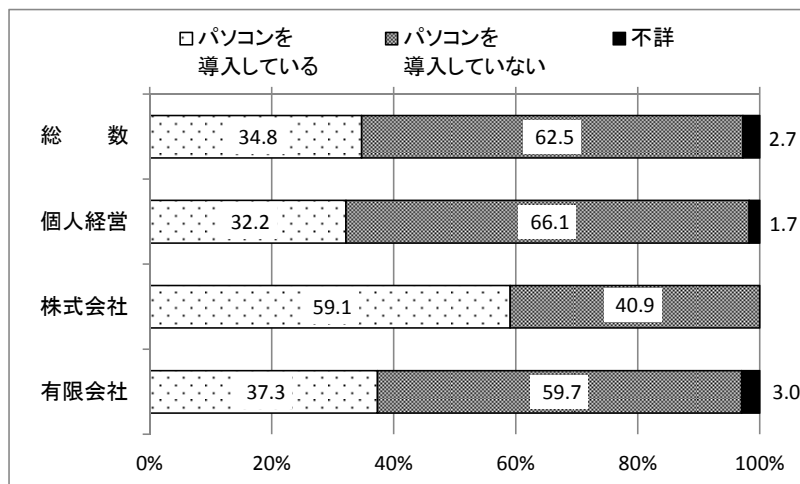


(4) 情報化の状況

(図 18)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 34.8%が「パソコンを導入している」で、「導入していない」が 62.5%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 59.1%に達しているが、「個人経営」では 32.2%にとどまっている。

図 18 経営主体・パソコンの導入状況別施設数の構成割合



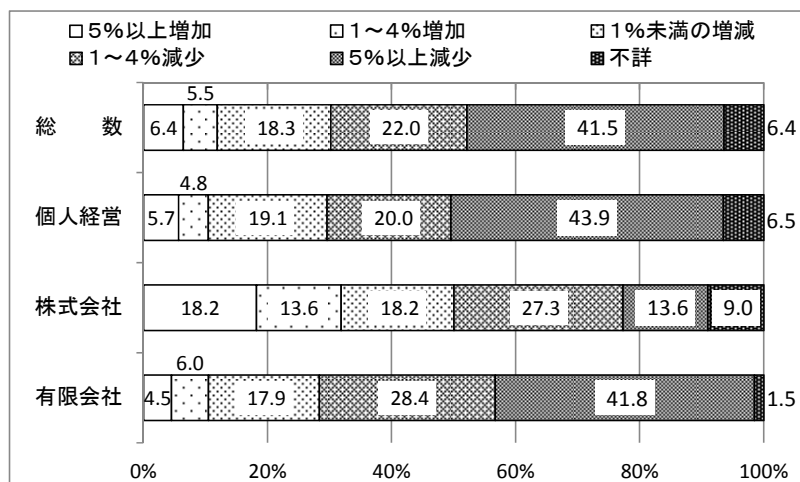
3. そば・うどん店の経営内容

(1) 前年度対比今年度の売上高増減率

(図 19)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 41.5%で最も多く、次いで「1~4%減少」が 22.0%となっている。1%以上減少の合計は 63.5%となる。一方、売上高が「5%以上増加」が 6.4%、「1~4%増加」5.5%となっており、1%以上増加の合計は 11.9%である。

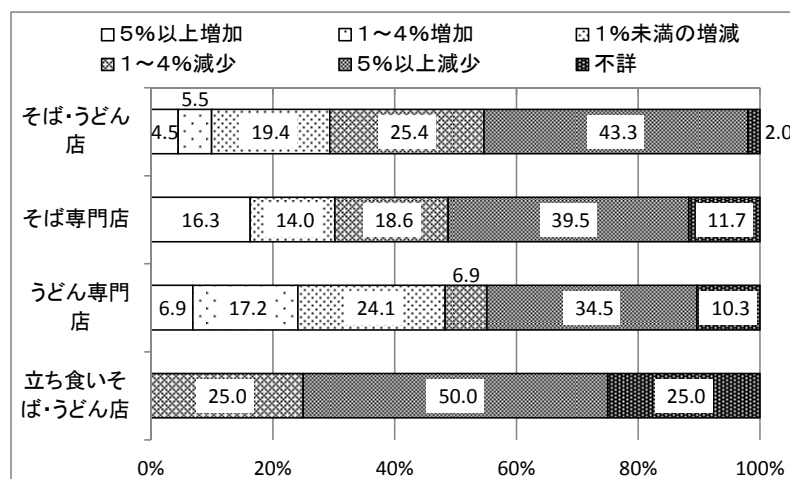
1%以上減少した施設を経営主体別にみると、有限会社の減少が最も多く 70.2% (28.4+41.8) に達しており、個人経営でも減少は 63.9% (20.0+43.9) となっている。一方の 1%以上増加した施設をみると、株式会社の 31.8% (18.2+13.6) が最も多い。小規模な事業者の売上減少の割合が大きいと推察される。

図 19 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 20)、立ち食いそば・うどん店は「増加」はゼロで、「減少」が 75.0% (25.0+75.0) となっている。また、そば・うどん店でも「減少」が 68.7% (25.4+43.3) で、「増加」が 10.0% (4.5+5.5) 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 20 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 12)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 59.5%で突出して高く、「客数の増加」10.1%の 5.9 倍となっている。他では、「原材料費の増大」2.7%や「諸経費の増大」2.7%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、有限会社や個人経営では「客数の減少」がそれぞれ 65.7%、60.0%と特に多くなっており、「客数の増加」のそれぞれ 6 倍近い数字になっている。株式会社では「客数の減少」が 36.4%で「客数の増加」の 31.8%にわずか 3.4 ポイント少ないという結果にとどまっている。

表 12 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	料金の値上げ	料金の据え置き	料金の値下げ	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	10.1%	59.5%	—	1.8%	0.9%	0.3%	2.7%	1.5%	0.9%	0.9%	2.7%	3.0%
個人経営	7.4%	60.0%	—	1.7%	1.3%	0.4%	3.5%	1.7%	0.9%	0.4%	3.0%	3.0%
株式会社	31.8%	36.4%	—	4.5%	—	—	4.5%	4.5%	—	4.5%	—	—
有限会社	11.9%	65.7%	—	1.5%	—	—	—	—	1.5%	1.5%	3.0%	4.5%

同様に営業形態別にみると(表 13)、「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 75.0%、66.2%となっており、「客数の増加」のゼロ、8.0%と比べ、苦戦の状況が見て取れる。

表 13 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	料金の値上げ	料金の据え置き	料金の値下げ	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	8.0%	66.2%	－	2.5%	0.5%	0.5%	3.5%	1.5%	1.0%	1.0%	2.0%	2.5%
そば専門店	11.6%	46.5%	－	－	2.3%	－	4.7%	－	－	－	2.3%	4.7%
うどん専門店	27.6%	41.4%	－	3.4%	－	－	－	3.4%	－	－	6.9%	－
立ち食いそば・うどん店	－	75.0%	－	－	－	－	－	－	－	－	－	25.0%

4. 従業者と労働条件

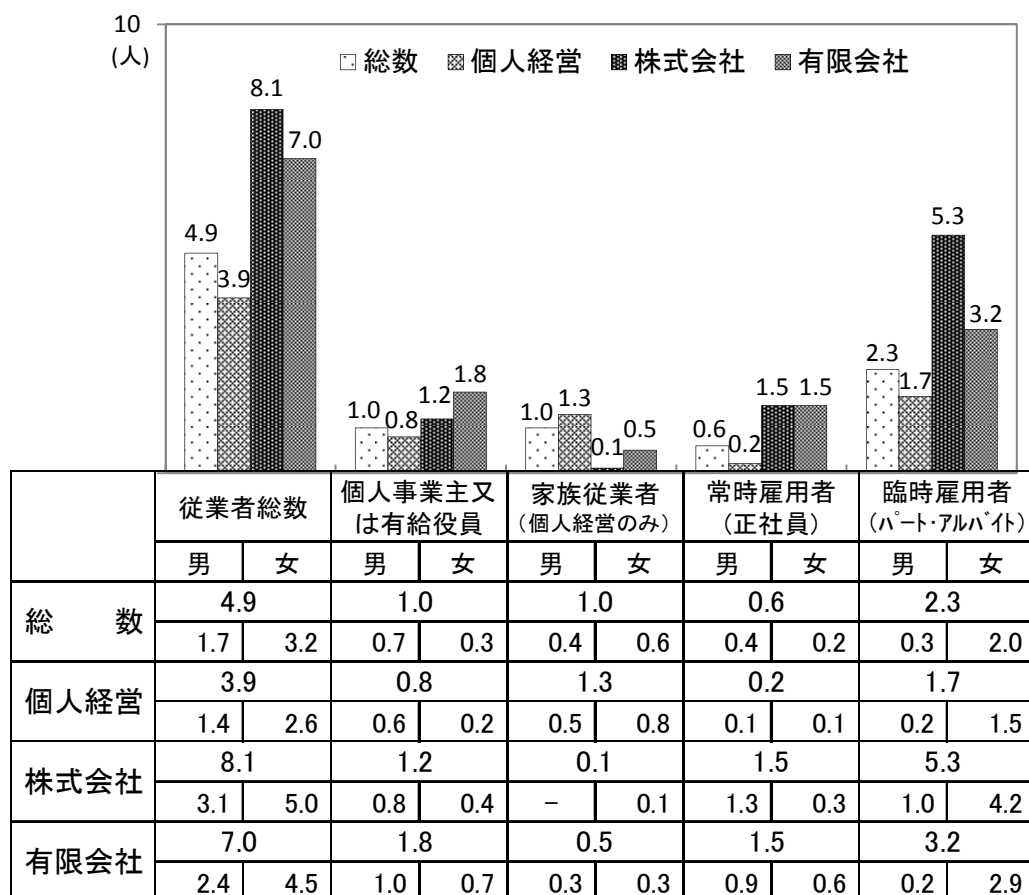
(1) 1施設当たり平均従業者数

(図 21)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見られる。

経営主体別にみると、株式会社が 8.1 人で最も多く、個人経営 3.9 人の約 2 倍の平均従業者数である。また株式会社の平均従業者数 8.1 人に占める「臨時雇用者」の割合も 5.3 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。

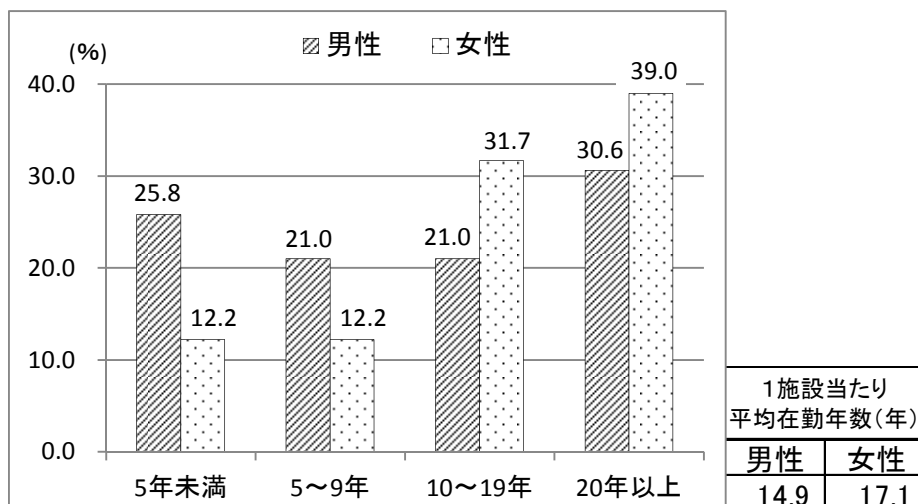
図 21 経営主体別、雇用形態別 1 施設当たり平均従業者数



(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 22)、男性・女性とも「20 年以上」が最も高く、それぞれ 30.6%、39.0%となっている。次いで、男性は「5 年未満」の 25.8%、女性は「10～19 年」の 31.7%である。総じて、女性は男性に比べ平均在籍年数が長い傾向があることが分かる。

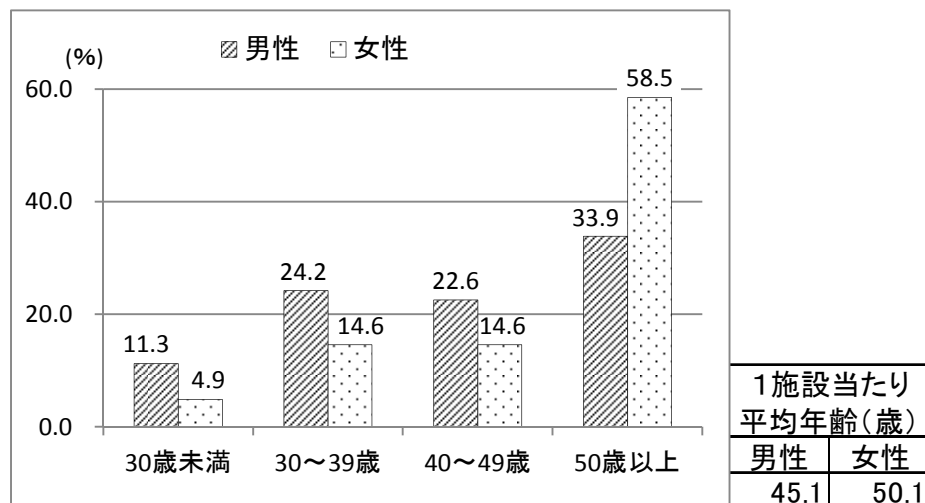
図 22 常時雇用者の男女別平均在勤年数の構成割合



常時雇用者がいる施設の平均年齢を男女別にみると(図 23)、男性・女性とも「50 歳以上」が最も高く、それぞれ 33.9%、58.5%となっている。次いで、男性は「30～39 歳」の 24.2%、女性は「30～39 歳」「40～49 歳」が同率の 14.6%である。

平均年齢は男性 45.1 歳、女性 50.1 歳となっている。

図 23 常時雇用者の男女別平均年齢別の構成割合

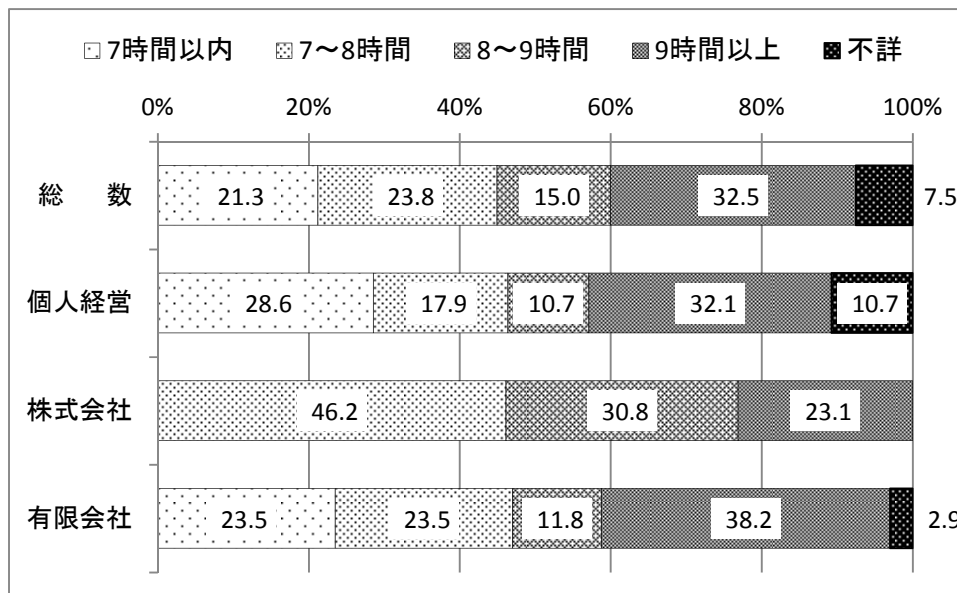


(3) 1 日平均労働時間

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 24)である。総数では「9 時間以上」が 32.5%で最も高く、次いで「7～8 時間」が 23.8%となっている。

経営主体別にみると、個人経営と有限会社では「9 時間以上」がそれぞれ 32.1%、38.2%で最も高く、株式会社では「7～8 時間」が 46.2%と最も高い。

図 24 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 14)である。

総数では、「4 日」が 33.8%で最も多く、次いで「5 日」の 31.3%が多い。1 施設当たり月平均休日数は 5.0 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 28.6%となっており、株式会社では「4 日」「5 日」「6 日」が同じ 30.8%、有限会社では「4 日」の 41.2%が最も多くなっている。概ね 1 週間に 1 回、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 14 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	3.8%	3.8%	33.8%	31.3%	15.0%	1.3%	2.5%	6.3%	2.5%	5.0
個人経営	10.7%	3.6%	28.6%	28.6%	14.3%	—	—	7.1%	7.1%	4.7
株式会社	—	—	30.8%	30.8%	30.8%	—	7.7%	—	—	5.2
有限会社	—	5.9%	41.2%	29.4%	8.8%	2.9%	2.9%	8.8%	—	5.2

5. 施設・設備の整備状況

(1) 土地・建物の所有状況

(図 25)(表 15)は店舗の土地・建物の所有状況を経営主体別にみたものである。

総数でみると「土地・建物とも自己所有」が 46.0%と最も多く、次いで「土地・建物とも借用」が 39.6%となっている。

経営主体別にみると、個人経営及び有限会社については「土地・建物とも自己所有」の割合が最も多く、それぞれ 49.1%、50.7%となっている。一方、株式会社では「土地・建物とも借用」が 81.8%で最も多くなっているのが特徴的である。

図 25 経営主体・土地建物所有状況別施設数の構成割合

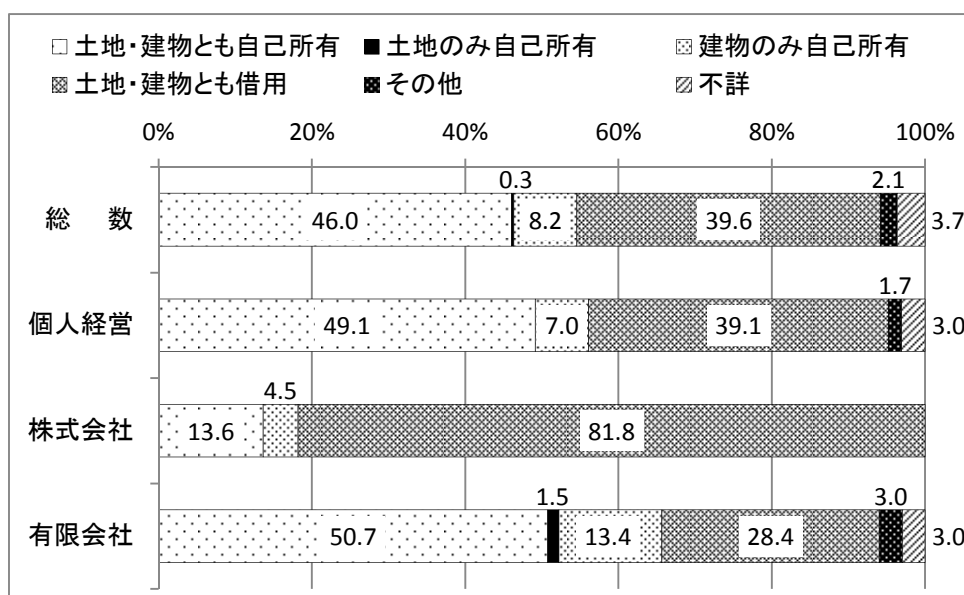


表 15 経営主体・土地建物所有状況別施設数の構成割合

	土地・建物とも自己所有	土地のみ自己所有	建物のみ自己所有	土地・建物とも借用	その他	不詳
総数	46.0%	0.3%	8.2%	39.6%	2.1%	3.7%
個人経営	49.1%	—	7.0%	39.1%	1.7%	3.0%
株式会社	13.6%	—	4.5%	81.8%	—	—
有限会社	50.7%	1.5%	13.4%	28.4%	3.0%	3.0%

(2) 土地・建物の平均面積

(図 26)(表 16)は、1 施設当たり土地及び建物延べ床面積を経営主体別にみたものである。

総数の平均では、土地 317.3 ㎡、建物 163.6 ㎡となっている。

経営主体別に土地面積についてみると、個人経営と株式会社では「50～99 ㎡」がそれぞれ 20.9%、22.7%、有限会社では「100～199 ㎡」が 23.9%で最も高くなっている。構成割合の最も比率が高いゾーンでみると、経営主体別での大きな差は感じないが、平均面積でみると個人経営が 285.2 ㎡、有限会社が 387.5 ㎡、株式会社が 468.7 ㎡となり、株式会社は個人経営の約 1.6 倍の面積になっている。

建物延べ床面積については、個人経営、株式会社、有限会社の全てで「50～99 ㎡」が最も多く、それぞれ 27.8%、36.4%、28.4%となっている。建物平均面積でみると、土地平均面積で最も広がった株式会社が、建物平均面積では 101.1 ㎡で最も小さくなっているのが特徴的である。

図 26 経営主体別・1施設当たり土地・建物平均面積

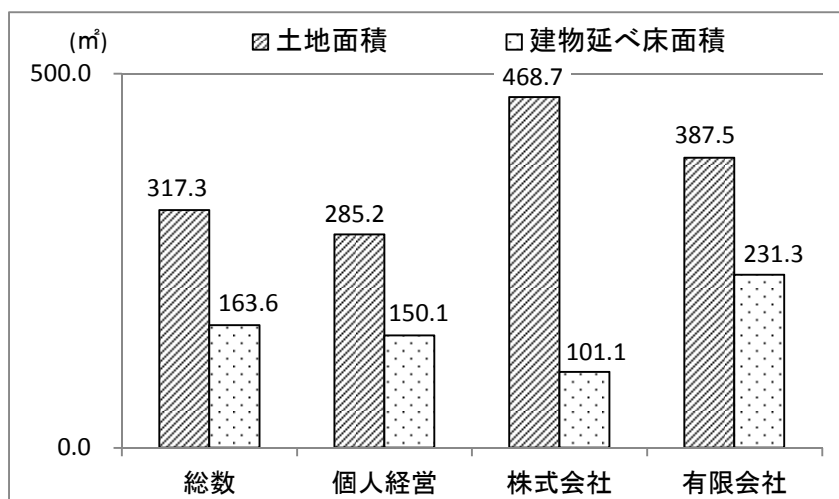


表 16 経営主体別・1施設当たり土地・建物面積別施設数の構成割合

		総数	個人経営	株式会社	有限会社
土地面積	0～24㎡	2.4%	2.2%	4.5%	1.5%
	25～49㎡	11.9%	13.0%	13.6%	7.5%
	50～99㎡	21.0%	20.9%	22.7%	20.9%
	100～199㎡	18.3%	17.8%	13.6%	23.9%
	200～299㎡	10.4%	10.4%	9.1%	10.4%
	300～499㎡	10.4%	10.9%	18.2%	7.5%
	500～749㎡	2.7%	2.2%	4.5%	4.5%
	750～999㎡	2.7%	2.6%	—	4.5%
	1000㎡以上	5.5%	4.3%	9.1%	9.0%
	1施設平均面積(㎡)	317.3	285.2	468.7	387.5
建物延べ床面積	0～24㎡	4.0%	4.3%	4.5%	3.0%
	25～49㎡	14.0%	15.7%	9.1%	10.4%
	50～99㎡	28.0%	27.8%	36.4%	28.4%
	100～199㎡	25.6%	26.1%	31.8%	22.4%
	200～299㎡	7.0%	6.1%	9.1%	9.0%
	300～499㎡	2.7%	1.3%	—	9.0%
	500～749㎡	1.8%	1.7%	—	3.0%
	750～999㎡	0.3%	—	—	1.5%
	1000㎡以上	1.2%	0.9%	—	3.0%
	1施設平均面積(㎡)	163.6	150.1	101.1	231.3

(3) 建物の建築年数

建物の建築年数別にみると(表 17)、「30～39 年」が最も多い 25.3%、次いで「20～29 年」が 21.0%、「40～49 年」16.2%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 26.5%で最も高いうえに総数より比率が高くなっている。30 年以上合計で 56.5%と半数に達しており、個人経営では特に老朽化が進んでいるといえる。同様に有限会社でも老朽化が進んでおり、最も高いのが「30～39 年」の 23.9%で、「40～49 年」でも 22.4%あり、30 年以上合計は 47.8%に達している。

株式会社では「20～29 年」が 36.4%と最も多く、30 年以上合計では 36.3%に留まっており、他の経営主体に比べ少ない特徴がある。

表 17 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	1.8%	3.0%	15.2%	21.0%	25.3%	16.2%	6.4%	4.9%	6.1%
個人経営	1.7%	3.0%	13.0%	20.0%	26.5%	16.1%	7.4%	6.5%	5.7%
株式会社	4.5%	—	18.2%	36.4%	22.7%	4.5%	9.1%	—	4.5%
有限会社	1.5%	3.0%	22.4%	20.9%	23.9%	22.4%	1.5%	—	4.5%

(4) 客席数

客席数別に施設数の構成割合をみると(表 18)、総数では「20～29 席」が最も多く 35.4%、次いで「30～39 席」が 18.6%となっている。一方、「120 席以上」という大型店舗も 1.5%ある。1 施設当たり平均客席数は 33.4 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、郊外ともに「20～29 席」が最も多く、それぞれが 29.3%、42.3%、53.8%、20.7%となっている。特に、工場・オフィス街では「20～29 席」が過半数以上を占めているが、「50 席以上」の店舗はゼロとなっている。

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」の 13.7 席に対し、「そば・うどん店」では 33.9 席と約 2.5 倍となっている。

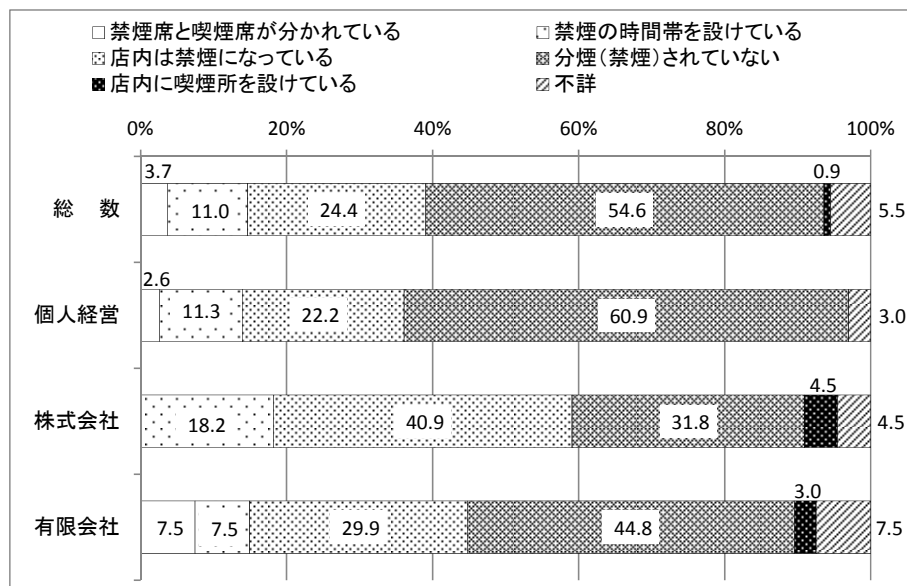
表 18 立地条件別・営業形態別・客席数階級別の構成割合

	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	0.3%	0.3%	14.9%	35.4%	18.6%	11.0%	7.0%	2.4%	1.5%	2.1%	—	0.6%	—	1.5%	4.3%	33.4
商業地区	0.9%	—	17.2%	29.3%	17.2%	12.1%	7.8%	2.6%	1.7%	3.4%	—	0.9%	—	2.6%	4.3%	35.7
住宅地区	—	0.7%	15.4%	42.3%	20.8%	8.7%	6.0%	1.3%	2.0%	1.3%	—	0.7%	—	—	0.7%	30.0
工場・オフィス街	—	—	7.7%	53.8%	15.4%	15.4%	—	—	—	—	—	—	—	—	7.7%	26.2
郊外	—	—	13.8%	20.7%	17.2%	17.2%	17.2%	6.9%	—	—	—	—	—	—	6.9%	36.4
そば・うどん店	0.5%	0.5%	13.9%	35.8%	17.9%	13.4%	7.5%	2.0%	2.0%	3.0%	—	0.5%	—	1.5%	1.5%	33.9
そば専門店	—	—	23.3%	34.9%	23.3%	4.7%	9.3%	—	—	—	—	—	—	—	4.7%	28.0
うどん専門店	—	—	6.9%	44.8%	24.1%	10.3%	6.9%	3.4%	—	—	—	—	—	—	3.4%	31.4
立ち食いそば・うどん店	—	—	75.0%	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	25.0%	13.7

(5) 分煙の状況

分煙の状況をみると(図 27)、「分煙(禁煙)されていない」施設の割合が最も多く、総数で 54.6%である。経営主体別にみると、個人経営では 60.9%と高く、株式会社では 31.8%と低い。

図 27 経営主体別・分煙状況別施設数の構成割合



(6) 設備の保有状況

設備の保有状況を総数でみると(表 19)、比率が高い順に「駐車場」61.3%、「子供用のいす等」28.7%、「空気調和設備」26.8%となっている。

経営主体別にみると、個人経営では「駐車場」66.1%の比率の高さが目立つ。一方で、「子供用のいす等」25.7%、「情報化設備(パソコン等)」5.7%、「クレジットカード関連設備」1.3%などが他に比べて少ない。株式会社については「子供用のいす等」45.5%や、「自動券売機」「分煙設備」「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なっている。

表 19 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	諸エネ設備
総数	2.4%	4.6%	25.0%	25.3%	61.3%	26.8%	5.8%
個人経営	1.7%	3.0%	22.2%	25.7%	66.1%	27.0%	6.1%
株式会社	13.6%	13.6%	36.4%	13.6%	45.5%	18.2%	4.5%
有限会社	1.5%	7.5%	34.3%	29.9%	55.2%	32.8%	6.0%
	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	28.7%	3.7%	0.9%	7.0%	0.9%	13.4%	5.8%
個人経営	25.7%	1.3%	—	5.7%	0.9%	14.3%	4.3%
株式会社	45.5%	18.2%	9.1%	13.6%	4.5%	9.1%	4.5%
有限会社	35.8%	6.0%	1.5%	10.4%	—	11.9%	6.0%

6. 日本政策金融公庫の利用等の状況

(図 28)(図 29)は、経営主体別に(株)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 27.4%、「知らない」が 39.0%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」14.8%、「知らない」44.5%となっている。

経営主体別にみると、「利用したことがある」割合が、いずれも株式会社で低く、個人経営、有限会社で高くなっているという特徴がある。

図 28 経営主体別・日本政策金融公庫の利用状況

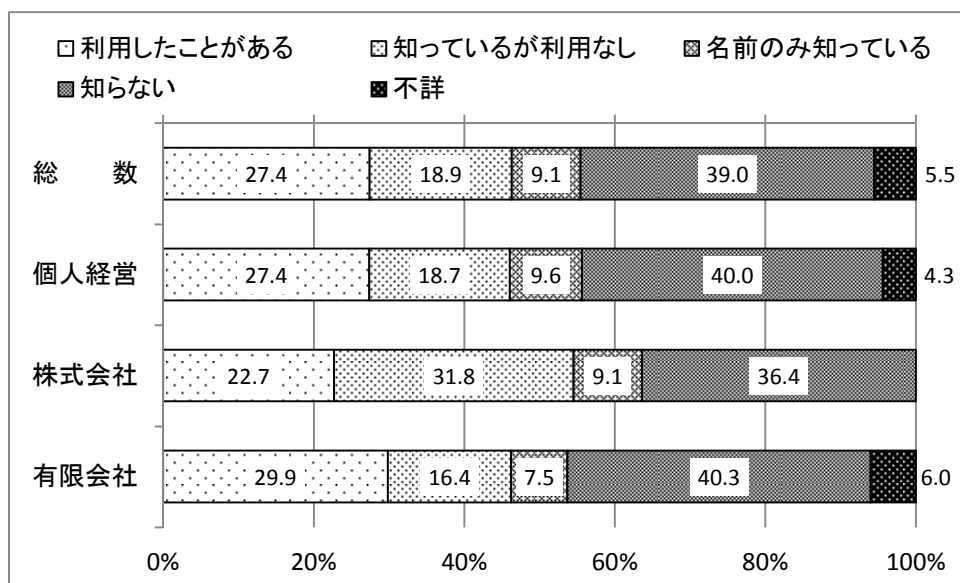
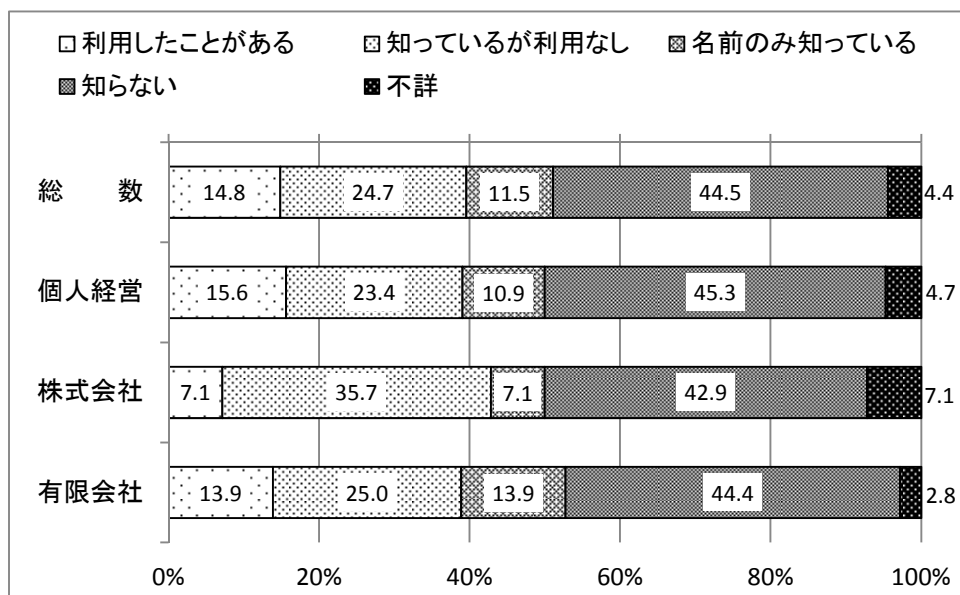


図 29 生活衛生資金貸付制度の利用状況



7. 設備投資等の状況

(1) 過去3年間の設備投資実績

(図30)(表20)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68.0%で最も多く、次いで「経営改善策」10.7%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48.5%で最も多く、次いで「借入金」が27.2%、「自己資金と借入金」が18.4%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31.1%、「日本政策金融公庫」14.6%となっている。

図30 過去3年間の設備投資の主な理由

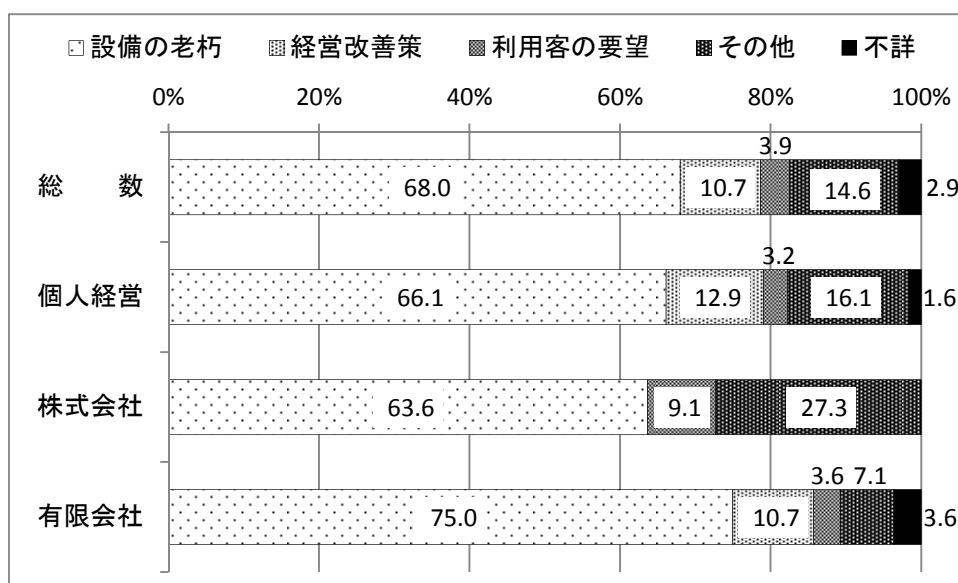


表20 過去3年間の設備投資と資金調達方法の経営主体別構成割合

		総数	個人経営	株式会社	有限会社
設備投資 の主な理由	設備の老朽	68.0%	66.1%	63.6%	75.0%
	経営改善策	10.7%	12.9%	—	10.7%
	利用客の要望	3.9%	3.2%	9.1%	3.6%
	経営者の交代	—	—	—	—
	その他	14.6%	16.1%	27.3%	7.1%
主な資金 調達方法	自己資金	48.5%	53.2%	54.5%	39.3%
	自己資金と借入金	18.4%	14.5%	18.2%	25.0%
	借入金	27.2%	25.8%	27.3%	32.1%
借入先	日本政策金融公庫	14.6%	11.3%	18.2%	17.9%
	その他の金融機関	31.1%	25.8%	45.5%	35.7%
	その他	6.8%	6.5%	9.1%	714.3%

(2) 向こう 3 年間の設備投資予定

(表 21)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」が総数で 37.3%となっており、経営主体別にみても最も多い。

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 66.1%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」44.1%、「日本政策金融公庫」18.6%である。個人経営では「日本政策金融公庫」が 28.1%あるものの、株式会社では今回の調査ではゼロになっている。株式会社では「自己資金」66.7%が最も多くなっている。

表 21 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	有限会社
設備投資 の主な内容	設備の新・改築	20.3%	25.0%	－	20.0%
	設備の改装	37.3%	31.3%	50.0%	45.0%
	設備の新・増設、更新	28.8%	28.1%	33.3%	25.0%
	省エネ・省資源設備の新增設、更新	10.2%	15.6%	－	5.0%
	その他	－	－	－	－
設備投資 の主な理由	設備の老朽	66.1%	68.8%	66.7%	60.0%
	経営改善策	5.1%	6.3%	－	5.0%
	利用客の要望	5.1%	5.0%	－	5.0%
	経営者の交代	－	－	－	－
	水道光熱費等コスト削減	10.2%	9.4%	16.7%	10.0%
	その他	3.4%	3.1%	－	5.0%
資金調達 予定	自己資金	44.1%	53.1%	66.7%	25.0%
	日本政策金融公庫	18.6%	28.1%	－	10.0%
	その他	30.5%	28.1%	16.7%	35.0%

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22)、「設備がある」が27.4%、「設備がない」が67.4%で、設備がある施設は3割にも満たない状況に留まっている。

経営主体別にみると、「設備がある」施設は、株式会社では36.4%、有限会社では41.8%あるが、個人経営では23.0%と少ない。

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48.9%、「店内の段差の解消」が45.6%で多くなっている。一方、「車いす用のトイレの設置」12.2%、「階段に手すりの設置」17.8%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55.7%、経営主体別にみても全ての経営主体で半数以上が理由として挙げている。必要性は感じていても、費用対効果が見えづらく、資金的に厳しいために、取り組めていないことが推察される。

表22 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	有限会社
高齢者や車いすの方に配慮した設備がある	27.4%	23.0%	36.4%	41.8%
出入口や廊下にスロープの設置又は段差の解消	48.9%	47.2%	25.0%	57.1%
階段に手すりの設置	17.8%	13.2%	37.5%	21.4%
トイレに手すりの設置	24.4%	32.1%	25.0%	10.7%
トイレに乳幼児用いすの設置	6.7%	11.3%	—	—
車いす用のトイレの設置	12.2%	9.4%	25.0%	14.3%
店内の段差の解消	45.6%	43.4%	37.5%	53.6%
車いすで利用しやすい駐車スペースの確保	22.2%	28.3%	12.5%	14.3%
授乳室・おむつ替えスペースの確保	2.2%	3.8%	—	—
その他	7.8%	9.4%	—	7.1%
高齢者や車いすの方に配慮した設備がない	67.4%	73.5%	59.1%	53.7%
手間がかかる	14.0%	11.8%	15.4%	25.0%
費用がかかる	55.7%	56.8%	53.8%	55.6%
やり方が分からない	5.9%	6.5%	—	2.8%
その他	28.5%	26.0%	38.5%	33.3%

(2) ごみ減量化・リサイクル実施状況

(表 23)は、経営主体別にごみ減量化・リサイクルの取組の有無、取組内容をみたものである。実施している割合を総数でみると、82.9%となっている。経営主体別にみても、最も低い株式会社で81.8%実施している。

取組内容については「節電に取り組んでいる」が76.8%と最も多く、次いで「ゴミの分別をしている」が75.0%と続いている。これらの一連の取り組みは、コスト削減につながることもあり、関心度が高いことが推察される。

表 23 経営主体別ごみ減量化・リサイクルへの取組状況

	総数	個人経営	株式会社	有限会社
ごみ減量化・リサイクルを実施している	82.9%	83.5%	81.8%	85.1%
節電に取り組んでいる	76.8%	78.1%	77.8%	73.7%
食品等リサイクル業者と提携している	14.7%	15.1%	16.7%	14.0%
自店での生ゴミのリサイクルをしている	6.3%	7.3%	－	5.3%
ゴミの分別をしている	75.0%	77.6%	66.7%	70.2%
包装やラッピングを簡素化している	8.5%	7.3%	11.1%	12.3%
飲食用の箸や食器類を再利用できるものになっている	16.9%	17.2%	33.3%	12.3%
再生品の使用を進めている	4.0%	4.2%	5.6%	3.5%
その他	2.6%	1.0%	5.6%	5.3%
ごみ減量化・リサイクルを実施していない	13.1%	13.9%	13.6%	11.9%
手間がかかる	32.6%	28.1%	33.3%	50.0%
費用がかかる	34.9%	31.3%	33.3%	50.0%
やり方が分からない	20.9%	15.6%	33.3%	37.5%
その他	16.3%	18.8%	－	12.5%

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 24)、総数では「会計がわかりやすい工夫をしている」が 45.9%で最も高い。経営主体別にみても、全てで一番多く、46.7%、42.9%、41.9%が実施している。他には「割引券や特定日等の価格サービスをしている」が総数では 32.2%と続いている。

「食品の生産元を表示している」では、株式会社 28.6%、有限会社 27.9%に対して、個人経営では 14.8%しか実施していない。

表 24 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	有限会社
高齢者用や子供用等メニューの工夫をしている	18.6%	14.8%	35.7%	23.3%
カロリーを表示している	10.9%	9.0%	—	18.6%
食品の生産元を表示している	19.1%	14.8%	28.6%	27.9%
会計が分かりやすい工夫をしている	45.9%	46.7%	42.9%	41.9%
割引券や特定日等の価格サービスをしている	32.2%	36.1%	35.7%	20.9%
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	5.5%	4.9%	7.1%	7.0%
掛け売りを可能にしている	9.3%	8.2%	7.1%	11.6%
補助犬利用者に対するサービスの工夫をしている	2.2%	2.5%	—	2.3%
高齢者や身体の不自由な方に介助等を行っている	16.4%	15.6%	7.1%	20.9%

(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 25)、「商工会議所・商工会又は商店街組合に参加している」が 68.6%、「祭りやイベント等商店街の共同事業に参加している」が 50.0%と半数を超えている。経営主体別にみると、「子育て支援、福祉サービスに協力している」以外、株式会社、有限会社のほうが割合が高くなっている。個人経営は株式会社や有限会社に比べ割合が低く、マンパワーが少ないため地域との共生の活動に取り組めきれていない現状が見える。

表 25 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	有限会社
商工会議所・商工会又は商店街組合に参加している	68.6%	68.4%	71.4%	69.2%
祭りやイベント等商店街の共同事業に参加している	50.0%	43.6%	64.3%	59.6%
地場産業の振興に協力している	14.2%	9.8%	35.7%	21.2%
地域の食文化の振興に協力している	21.1%	18.0%	50.0%	21.2%
地域の伝統工芸の振興に協力している	3.9%	2.3%	14.3%	5.8%
地域の観光等の情報を発信している	12.7%	10.5%	28.6%	15.4%
子育て支援、福祉サービスに協力している	5.9%	7.5%	—	3.8%
健康づくり事業等の保健衛生サービスに協力している	12.3%	9.0%	14.3%	21.2%
食品リサイクル事業に協力している	6.4%	4.5%	—	11.5%

10. 経営上の問題点と今後の方針

(1) 経営上の問題点

(表 26)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、「客数の減少」が 70.1%と圧倒的に多く、「客単価の減少」も 26.2%ある。その他「材料費の上昇」41.8%、「光熱費の上昇」32.6%と利益を圧迫している要因の比率も高い結果となっている。また、「施設・設備の老朽化」32.9%も目立つ結果である。客数の減少・客単価の減少に悩まされながら、材料費・光熱費等の費用の上昇に苦しみ、設備投資の必要性に迫られていることが推察される。

経営主体別にみると、株式会社は「人手不足、求人難」が 27.3%と高くなっているが、総じて他の経営主体に比べ割合が低く、経営での問題点が比較的少ないと考えられる。有限会社では個人経営と同じような比率であるが、「後継者難」「人件費の上昇」で高くなっており、法人はヒトの悩みで、割合が多くなっているのが特徴的である。

表 26 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	有限会社
客数の減少	70.1%	72.2%	40.9%	74.6%
立地条件の悪化	18.0%	17.8%	13.6%	22.4%
人手不足・求人難	9.8%	8.3%	27.3%	9.0%
後継者難	7.6%	7.4%	4.5%	10.4%
資金調達難	5.8%	6.5%	4.5%	4.5%
人件費の上昇	10.1%	9.6%	9.1%	13.4%
材料費の上昇	41.8%	44.3%	27.3%	40.3%
光熱費の上昇	32.6%	33.9%	18.2%	35.8%
水道費の上昇	14.9%	15.7%	4.5%	17.9%
燃料費の上昇	27.7%	28.3%	13.6%	34.3%
施設・設備の老朽化	32.9%	32.6%	22.7%	40.3%
他経費の上昇	8.5%	10.0%	—	7.5%
客単価の減少	26.2%	28.7%	18.2%	20.9%
その他	2.7%	3.5%	4.5%	—
特になし	4.9%	5.2%	4.5%	3.0%

営業形態別にみると(表 27)、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 73.1%、75.0%と多くなっている。専門店のほうが、「客数の減少」に悩まされていない傾向が見て取れる。一方で、専門店のほうが「人手不足・求人難」で悩んでいる傾向があるのも特徴的である。

表 27 営業形態別・経営上の問題点(複数回答)

	総数	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	70.1%	73.1%	65.1%	58.6%	75.0%
立地条件の悪化	18.0%	19.4%	16.3%	13.8%	50.0%
人手不足・求人難	9.8%	7.5%	16.3%	24.1%	—
後継者難	7.6%	9.0%	4.7%	3.4%	—
資金調達難	5.8%	6.0%	2.3%	10.3%	—
人件費の上昇	10.1%	9.0%	14.0%	10.3%	25.0%
材料費の上昇	41.8%	44.3%	39.5%	37.9%	25.0%
光熱費の上昇	32.6%	34.3%	32.6%	37.9%	25.0%
水道費の上昇	14.9%	16.4%	18.6%	3.4%	25.0%
燃料費の上昇	27.7%	30.3%	34.9%	20.7%	25.0%
施設・設備の老朽化	32.9%	38.8%	16.3%	24.1%	50.0%
他経費の上昇	8.5%	10.0%	4.7%	6.9%	—
客単価の減少	26.2%	27.9%	20.9%	10.3%	—
その他	2.7%	2.0%	7.0%	—	—
特になし	4.9%	4.0%	11.6%	3.4%	—

(2) 今後の経営方針

(図 31)(表 28)は、今後の経営方針を示したものである。総数でみると、「特になし」を除くと上位から「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%などとなっている。

経営主体別にみると、株式会社や有限会社は「接客サービスの充実」が36.4%、41.8%と高く、「施設・設備の改装」も22.7%、20.9%となっており、積極的な姿勢がみられる。

さらに、株式会社では、「価格の見直し」36.4%、「専門店化・高級化」18.2%も目立つ結果となっており、経営戦略の見直しを検討していることが推察できる。

個人経営では「廃業」が13.9%に達しており、個人経営の厳しさを表している。

図 31 今後の経営方針の施設数構成割合(複数回答)

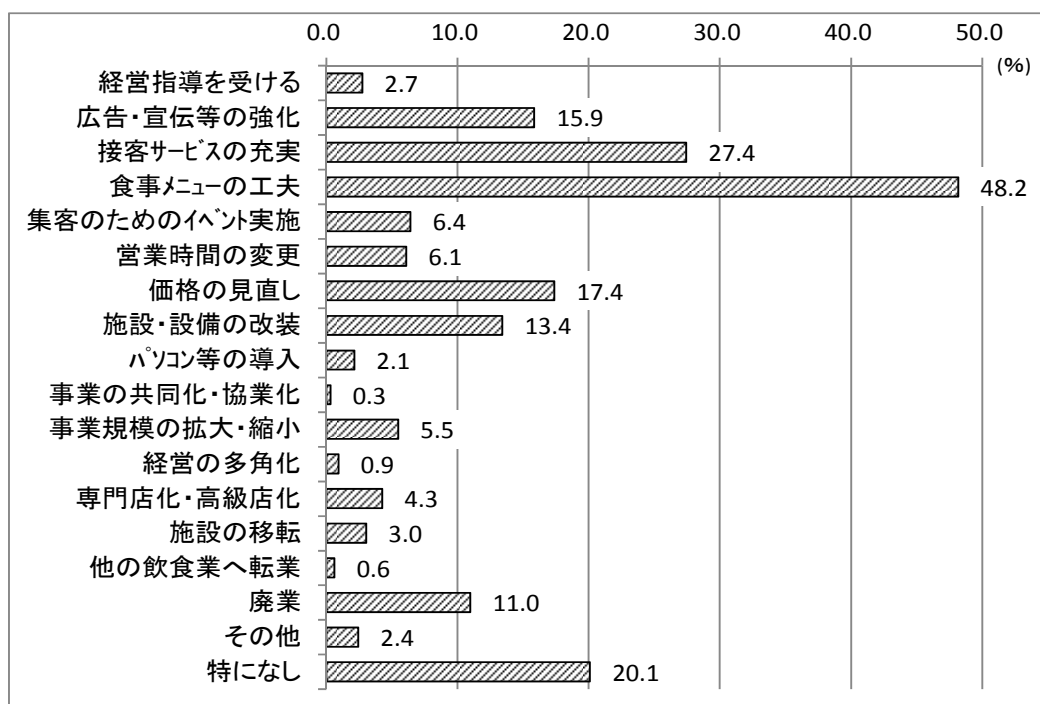


表 28 今後の経営方針の経営主体別施設数の構成割合(複数回答)

	総数	個人経営	株式会社	有限会社
経営指導を受ける	2.7%	3.0%	—	3.0%
広告・宣伝等の強化	15.9%	16.1%	22.7%	13.4%
接客サービスの充実	27.4%	22.6%	36.4%	41.8%
食事メニューの工夫	48.2%	45.7%	50.0%	58.2%
集客のためのイベント実施	6.4%	5.2%	13.6%	9.0%
営業時間の変更	6.1%	5.2%	9.1%	9.0%
価格の見直し	17.4%	17.0%	36.4%	14.9%
施設・設備の改装	13.4%	10.9%	22.7%	20.9%
パソコン等の導入	2.1%	2.2%	4.5%	1.5%
事業の共同化・協業化	0.3%	0.4%	—	—
事業規模の拡大・縮小	5.5%	6.1%	—	4.5%
経営の多角化	0.9%	1.3%	—	—
専門店化・高級店化	4.3%	3.0%	18.2%	4.5%
施設の移転	3.0%	3.9%	—	1.5%
他の飲食業へ転業	0.6%	0.9%	—	—
廃業	11.0%	13.9%	—	6.0%
その他	2.4%	2.2%	4.5%	3.0%
特になし	20.1%	23.9%	13.6%	9.0%

また、営業形態別にみると(表 29)、そば専門店やうどん専門店では「広告・宣伝等の強化」がそれぞれ 25.6%、20.7%となっており、積極的な傾向がみられる。また、「接客サービスの充実」においても他の営業形態よりも高くなっており、専門性を充実させていこうとする姿勢が見える。しかし、「廃業」が「立ち食いそば・うどん店」では 50.0%、その他の営業形態でも 10%程度あり、厳しい状態も伺える。

表 29 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)

	総 数	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	2.7%	2.0%	7.0%	3.4%	—
広告・宣伝等の強化	15.9%	13.9%	25.6%	20.7%	—
接客サービスの充実	27.4%	26.4%	32.6%	31.0%	25.0%
食事メニューの工夫	48.2%	50.7%	39.5%	51.7%	—
集客のためのイベント実施	6.4%	6.5%	11.6%	10.3%	—
営業時間の変更	6.1%	4.5%	9.3%	10.3%	—
価格の見直し	17.4%	18.4%	14.0%	13.8%	—
施設・設備の改装	13.4%	12.9%	14.0%	17.2%	—
パソコン等の導入	2.1%	1.5%	4.7%	6.9%	—
事業の共同化・協業化	0.3%	—	2.3%	—	—
事業規模の拡大・縮小	5.5%	3.5%	11.6%	10.3%	—
経営の多角化	0.9%	0.5%	4.7%	—	—
専門店化・高級店化	4.3%	4.0%	9.3%	—	—
施設の移転	3.0%	1.5%	7.0%	10.3%	—
他の飲食業へ転業	0.6%	—	2.3%	—	—
廃業	11.0%	11.4%	9.3%	10.3%	50.0%
その他	2.4%	1.5%	9.3%	3.4%	—
特になし	20.1%	20.9%	14.0%	24.1%	25.0%

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17年厚生労働省告示第68号)の全部は、次のように改正し、平成22年4月1日から適用されている。

【飲食店営業(めん類)の振興指針】

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。)の営業者は、食品衛生法(昭和22年法律第233号)等の衛生規制を遵守しつつ、新たな衛生上の課題に対応するなど、常に衛生水準の向上を図らなければならない。

また、より高い消費者ニーズへの対応など経営上の課題への取組が求められているにもかかわらず、個々の営業者による取組だけでは、十分な対策を講じられなかったり、成果を得るまでに時間を要したりする面がある。このため、生活衛生同業組合(生活衛生同業小組合を含む。以下「組合」という。)及び全国麺類生活衛生同業組合連合会(以下「連合会」という。)が実施する共同事業及び研修事業、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。)等が実施する経営相談による支援に加え、株式会社日本政策金融公庫(以下「日本公庫」という。)による融資等により、各営業者の自主的な取組を支援し、もって公衆衛生の向上の計画的な推進を図ることが必要である。

本指針は、現在、めん類飲食店営業が抱えている諸問題を克服し、専門店としての独自性を発揮できるよう、計画的に営業の振興を図り、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定めるものである。営業者及び組合においては、本指針を踏まえ、行政等と連携を図りつつ、経営の改善等に積極的に取り組み、国民生活の向上に貢献することが期待される。

また、本指針は、めん類飲食店営業が活力ある発展を遂げるための方策について取りまとめたものである。本指針の積極的な活用により、食生活の質の向上を実感できる国民生活の実現、活力ある地域社会づくりへの参画など、めん類飲食店営業の役割を増大させるとともに、新たな発展の可能性をもたらすことが期待される。

第一 営業の振興の目標に関する事項

一 めん類飲食店営業を取り巻く環境

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ものである。

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ファーストフードや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。こうした中、事業者数は、平成13年の約3万5千箇所から平成18年は約3万4千箇所に、従業者数は同時期で約21万1千人から約20万5千人にそれぞれ微減している。また、一世帯当たりのそば・うどんの年間外食費についても、平成13年の5,341円から平成20年は5,291円に微減していることから、新規需要の掘り起こしに取り組む必要がある。

また、近年の偽装表示等食品をめぐる問題により、食品の安全・安心や原産地等の情報に関して消費者の関心が高まっており、めん類飲食店営業においても、食品衛生法等の関係法令を遵守し、消費者に納得と安心を提供することが重要な課題となっている。

また、社会全体の高齢化の中で、営業者自身の高齢化による後継者問題に加え、増加する高齢者層の顧客への対応も求められている。

さらに、そば及びうどんの主原料である玄そば及び小麦はいずれもその多くの割合を輸入に依存している状態であり、世界の穀物相場の影響を受けやすい品目であることから、安定的な原料の確保が重要な課題となっている。

二 今後5年間(平成26年度末まで)における営業の振興の目標

めん類飲食店営業は、食品を調理し、消費者に飲食させる営業であるため、細菌等の汚染を受けやすく、食中毒等食品衛生上の問題が起こり得る環境にある。したがって、これらの衛生上の危険を防止し、消費者に対して安全で良質な商品を提供することは、営業者の責務である。

また、営業者には、消費者から信頼され得る商品を提供することも求められている。このため、主原料である玄そば等の産地や商品の品質等消費者が求める情報の提供に努めること等により、消費者に安全・安心をアピールすることが重要である。

さらに、そば・うどんの年間外食費が微減しているものの、近年、健康的な食品としての関心が高まってきており、また、特色のある専門店が開設されてきていることから、今後は、女性客及び若年層の需要の掘り起こしを図ることが有効である。

一方、従来、めん類飲食店営業においては出前営業が大きな比重を占めていたが、社会状況の変化及び他業態の進出により出前営業の比重は落ち込んでいる傾向にある。このように、多様化する消費者の要望を的確にとらえ、新たな顧客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。すなわち、生活習慣病の予防等食を通じた健康づくりに関心が高まっていることを踏まえ、栄養素に富んだめん類の良さを情報提供するとともに、消費者の嗜好の変化を汲み取り、子ども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要望に対して積極的に応えていくことが必要である。

特に、そばについては、そば粉の割合の高いそばに対する需要が高まっていることから、営業者は、より品質の良い原料を使用すること、従来の製めん方法を見直すことなどにより、高品質のそばを提供することが必要である。

各営業者は、これらを十分に認識し、衛生水準の向上、消費者に対する情報提供、新メニューの開発等に積極的に取り組むことにより、専門店としての独自性を発揮し、消費者の理解及び信頼の向上を図ることを目標とする。

第二 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

一 営業者が取り組むべき事項

(一) 衛生水準の向上に関する事項

ア 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、食器等の衛生管理の改善に取り組むことが必要である。

さらに、営業者は、消費者が安心し、信頼できるメニューを提供するために、店舗の衛生管理及び従業員の健康管理に留意するとともに、安全な食材を使用し、食中毒等食品衛生上の問題が発生しないように努めることが重要である。

また、営業者は、衛生管理状況の自主点検を行い、その結果を店内に表示するなど、衛生管理のために自店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。また、従業員の清潔な着衣の使用及び手洗いの励行、店舗の清掃等により、消費者に不快感を与えることのないよう配慮が必要である。

イ 衛生面における施設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の施設及び設備の衛生面の改善に取り組むとともに、衛生的に調理し、消費者に飲食させるために必要な設備の整備を図ることが必要である。

(二) 経営課題への対処に関する事項

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良質なめん類を提供し、国民生活の向上に貢献する観点から、営業者においては、以下に掲げる事項を念頭に置き、経営の改善に積極的に取り組むことが期待される。

ア 経営方針の明確化及び独自性の発揮に関する事項

営業者は、自店の立地条件、顧客層、経営規模、メニュー等の自店の経営上の特徴を十分把握した上で、例えば、食材、技術等にこだわりを持った伝統的な専門店、地域に根ざした出前専門店、家族客等を対象とする多様なメニューを提供する店を目指すなど、自店がどのような顧客層を対象にどのようなサービスを重点的に提供するのかという経営方針を明確化することが重要である。

その際、顧客層の変化、消費者の要望の変化、新しい顧客に対する店の印象等顧客に関する情報やめん類飲食店営業以外の外食店も含めた周囲の競合店の状況に関する情報等を収集し、他店のサービスと比較して、食材の品質に比して割安感のある価格設定、技術力、接客態度等について、自店が消費者に提供すべき付加価値を見直すなど、経営意識の改革に努めるとともに、経営方針について将来を見据えた上で改めて検討する必要がある。

特に、小規模の店では営業者及び従業員が変わることがほとんどないため、経営手法が固定的になりやすく、新たな経営課題が発生した場合に、経営の改善に取り組むことが難しい面がある。このため、営業者は、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を積極的に活用することが望まれる。

イ サービスの見直し及び向上に関する事項

営業者は、自店の立地条件及び経営方針に照らし、営業日、営業時間の設定、禁煙席の設置等の検討を行うとともに、清潔で入りやすい店内の雰囲気づくり、接客態度、消費者の関心の高い情報の提供等顧客の立場に立ったサービスの見直しに努める必要がある。

また、使用しているめん、つゆ等の素材、製法及びその取扱いに十分な配慮を行い、消費者に高品質のめん類を提供することが必要である。特に、そばの質の向上を図る一環として、そば粉の混合割合を高めることが望ましい。

メニューの開発に当たっては、従来の伝統的なそば、うどん等の味に加えて、産地、調理方法等の特色により、店として中核的な商品となるものを開発するとともに、消費者の健康に関する意識に留意し、栄養素、総カロリー量、塩分量等に配慮した商品を提供することが重要である。さらに、このような商品の情報を消費者に積極的に提供することが望ましい。

さらに、昼食時のメニュー、季節感を味わえるオリジナルメニュー、野菜等を使用した健康的なメニュー、女性、子ども、高齢者等の要望に対応したメニュー、そば懐石など、自店の経営方針と消費者の要望に的確に対応したメニューの開発に努めることも必要である。また、伝統的な専門店であっても、専門店の特色を活かしつつ、メニューに変化を持たせるよう工夫することも必要である。例えば、地域の生産者団体等と共同して、その地域で生産された玄そば、小麦等の原料を使用したメニュー、地域外の消費者を獲得することを視野に入れた地域の歴史・文化等と関連させたメニュー等、地域の特徴を活かした郷土食としての地場産業商品の開発等が期待される。

なお、そば及びうどんは我が国の伝統的食品であり、政府として観光立国を推進し、訪日外国人旅行者の増加のための取組を進めていることから、外国人旅行者等の顧客の利便性を図るため、メニュー等の外国語表示についても充実させることが望まれる。

ウ 施設及び設備の改善に関する事項

営業者は、飲食物を提供する営業者であることを十分認識し、使用する施設及び設備について安全で衛生が確保された施設となるよう定期的な内外装の改装に努めるとともに、顧客層、経営方針、店の規模等に応じ、各店舗の特性を踏まえつつ、伝統を重んじた清潔な雰囲気醸成、高齢者等に配慮したバリアフリー対策の実施、省エネルギー対応の照明、空調設備等の導入など、合理的で効率的な経営のために必要な施設及び設備の改善に努める必要がある。

また、営業者は、高品質のめん類を消費者に提供するために、店独自の質の良いめん類を製造するための自家製めん設備の整備を図るよう努めるものとする。

さらに、施設及び設備を改善するに当たっては、経営方針、顧客層、店の規模等を考慮した上で、店内の禁煙等受動喫煙を防止するために必要な措置を講ずるよう努めなければならない。

エ 情報通信技術を利用した新規顧客の獲得や顧客の確保に関する事項

営業者は顧客情報を適正に管理し、その情報を基に誕生日又は記念日に合わせて特別なメニューやサービス等について顧客へのダイレクトメールを発送するなど、顧客への積極的な働きかけを行うとともに、パーソナルコンピュータを利用して業務の合理化及び効率化を図ることが重要である。

また、インターネット等の情報通信技術を効果的に活用し、ホームページの開設、インターネット予約、割引サービスの実施、異業種との提携等を行うなど、新たな顧客の確保に努めることが必要である。

さらに、消費者の利便を考慮して、クレジットカードによる決済サービスや電子マネーによる電子決済サービス等の普及に努めることも必要である。

オ 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、消費者に納得及び安心を与えるため、店頭及び店内に表示するメニューに

写真等を活用して分かりやすくすることにより、店舗及びメニューの選択を容易にすることが必要である。特に、消費者の食の安全・安心に対する高い関心に対応するため、食材の産地表示、食物アレルギーなど消費者の健康被害防止を目的とした表示を心がけるとともに、生活習慣病の予防を中心とした健康づくりという観点から、食事バランスガイドの活用、総カロリー表示、塩分量表示等の情報提供に努めるものとする。なお、そばによるアレルギー症状は、重篤となる例も報告されていることから、従業者は食物アレルギーに対する認識を向上するよう努めるものとする。

また、営業者にあっては、財団法人全国生活衛生営業指導センター(昭和55年3月24日に財団法人全国環境衛生営業指導センターという名称で設立された法人をいう。以下「全国指導センター」という。)が定めるサービス、施設及び設備の表示の適正化に関する事項等を内容とするめん類飲食店営業の標準営業約款に従って営業を行う旨の登録を行い、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ものとする。

消費者からの苦情には、誠実に対応することにより、問題を早急かつ円満に解決することが重要であるので、あらかじめ、問題発生時の対応マニュアルを作成し、従業員の危機管理教育を徹底するほか、事故が生じた場合には、賠償責任保険等の活用により、消費者の信頼回復に努めるものとする。

カ 人材育成に関する事項

めん類飲食店営業の新たな発展を期するためには、我が国の伝統的食品としてのめん類の調理技術、接客技術、衛生知識、消費者の要望等に関する情報の収集等の質的な経営資源を充実させるとともに、経営力の強化を図るために人材の獲得及び育成を図ることが必要である。特に、めん類の専門店では、職人の資質がサービスの質を左右することから、優秀な人材の獲得及び育成を図ることが極めて重要な課題である。

しかし、高い調理技術を持った職人の高齢化が進む一方、若年者の採用が難しいことから、めん類飲食店営業の魅力を積極的に伝えることにより人材の獲得に努めるとともに、適正な労働条件を確保することが必要である。

また、営業者は、従業員が経営、顧客管理、労務管理等の技能を取得できるよう、都道府県指導センターや組合等の実施する研修会、講習会等あらゆる機会を活用し、従業員の資質の向上を図り、人材育成に努めるものとする。

二 営業者に対する支援に関する事項

(一) 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、営業者における自立的な経営改善の取組を支援するため、都道府県指導センター等の関係機関との連携を密にし、以下に掲げるような事項についての取組を行うよう努めるものとする。

ア 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項

営業者に対して衛生管理を徹底するための研修会及び講習会の開催、衛生管理に関するパンフレットの作成等による普及啓発、商品の衛生的取扱い、食材の調理及び衛生基準の設定など、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達を行うために必要な支援に努めるものとする。

イ 施設及び設備の改善に関する事項

衛生水準の向上、経営管理の合理化及び効率化、消費者の利益の増進等に対応するた

めの施設及び設備の改善に関する指導，助言及び情報提供に努めるものとする。

また，少子・高齢化社会等，省エネルギー，環境保全等に配慮した施設及び設備の改善に対しても指導等に努めるものとする。

ウ 消費者の利益の増進に関する事項

消費者を対象としためん類に関する啓発講座の実施及び啓発パンフレットの作成，営業者が自店の特質に応じ作成する接客手引の基本となるマニュアル，苦情相談窓口の開設や苦情処理の対応に関するマニュアル，危機管理に関するマニュアルの作成並びにそれらの見直しを行うとともに，賠償責任保険への加入が図られるよう努めるものとする。

エ 経営管理の合理化及び効率化に関する事項

経営管理の合理化等に関する講習会及び研修会の開催，経営環境に関する情報及びめん類飲食店営業の将来の展望に関するデータの収集並びにこれらの情報提供に努めるものとする。

オ 従事者の技能の改善向上に関する事項

基礎的な調理技術や接客に関する研修会及び講習会，めん職人を対象とした新しいメニュー開発などの技術講習会，技能コンテスト等の開催による技能水準の向上並びに消費者の要望に対応したメニューやサービスに関する情報提供に努めるものとする。

カ 取引関係の改善及び事業の共同化等に関する事項

食品関連業界との連携強化による取引条件の改善及び宣伝事業，購入事業等の共同化及び協業化の企画立案並びにこれらの実施に係る指導に努めるものとする。

キ 従業員の福祉の充実に関する事項

従業員の労働条件の整備，作業環境の改善及び健康管理の充実のための支援，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，組合員等の利用する福利厚生の実施並びに共済制度（退職金，生命保険等をいう。）の整備及び強化に努めるものとする。

また，男女共同参画の推進及び少子・高齢化社会等への適切な対応に配慮した従業員の福祉の充実を努めるものとする。

ク 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ものとする。

ケ 食品関連情報の提供及び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の把握，行政機関との連携等を通じた組合員等への適切な情報提供及び行政施策に基づく指導・支援に努めるものとする。

(二) 行政施策及び政策金融による営業者の支援並びに消費者の信頼の向上

ア 都道府県指導センターにおいては，組合との連携を密にし，営業者に対する経営改善のため，経営指導員，経営特別相談員等による具体的な指導，助言等の支援を行うとともに，消費者からの苦情や要望に対して組合及び営業者と連携して対処するなど，消費者の信頼の向上に積極的に取り組むものとする。

また，保健所を始めとする都道府県生活衛生営業関係部局と連携を図り，新規開業者

及び未加入事業者に対する組合への加入の促進策を講じるものとする。

イ 全国指導センターにおいては、アの都道府県指導センターの取組を推進するため、消費者の意見も反映した営業者の経営改善の取組に役立つデータの収集や整備、営業者へのこれらの情報の提供、苦情処理マニュアルの作成等に積極的に取り組むものとする。

また、標準営業約款制度に関し、都道府県指導センターと連携を図り、各営業者の標準営業約款の登録の促進策を講じるものとする。

ウ 国、都道府県等においては、めん類飲食店営業に対する消費者の信頼性の向上及び営業の健全な振興を図る観点から、食品衛生法等関係法令の施行業務等を通じ、営業者に対し、食品衛生に関する監督指導、安全衛生に関する情報の提供その他必要な支援に努めるものとする。

また、災害、事故等に際し、営業者が風評被害を受けた際の影響を低減することができるよう、適時適切な情報発信等の対策を講じるものとする。

エ 日本公庫においては、施設及び設備の改善等について、営業者等が利用しやすい生活衛生資金貸付による融資の実施、災害時における相談窓口の設置等必要な支援を行うとともに、生活衛生関係営業に係る経済金融事情等の把握・分析及び関係団体への情報提供に努めるものとする。

第三 営業の振興に際し配慮すべき事項

一 環境の保全及び食品循環資源の再生利用の推進

めん類飲食店営業は、顧客に飲食を提供するため食品廃棄物が発生しやすい業態であるが、小規模の店が大部分であり、営業者が取り組む環境の保全やリサイクル対策が必ずしも十分ではないため、組合等が積極的に支援する必要がある。また、これらの対策は、住民の生活環境に身近な問題であり、個々の営業者や組合だけでなく、地方公共団体や自治会と連携しながら、消費者も含めて地域全体で取り組むことにより、効果的かつ効率的な取組が可能となる。

このため、組合及び連合会においては、地方公共団体等と連携しながら、めん類飲食店営業における食品循環資源等を再生利用するための体系を構築するとともに、業種を超えた組合間で相互に協力し、組合員以外の営業者にも参加を促す等の普及啓発を行い、めん類飲食店営業における環境の保全や食品循環資源の再生利用に関する取組を推進するよう努めるものとする。特に、連合会が推進する食用廃油のリサイクルには、成果が期待される。

これらの取組を通じて、営業者においては、食品循環資源の再生利用等の実施率を平成24年度までに40パーセントに向上させるよう努めるものとする。このため、食品循環資源の再生利用並びに食品残さの発生の抑制及び減量を推進するものとする。

二 省エネルギーの強化等

営業者は、施設の改修、ボイラー等の機器の購入及び更新に際しては、省エネルギー性能の高い機器の購入について配慮する。また、毎月のエネルギー使用量をグラフ化する等のいわゆる「見える化」による管理等従業者による取組等により、温室効果ガス排出の抑制に努めるものとする。

三 少子・高齢化社会等への対応

めん類飲食店営業は、商店街にある店舗が多いため、地域に密着した業態であるといえ

る。営業者は、高齢者や障害者、乳幼児連れの家族等でも気軽に利用できるよう、バリアフリー対策に積極的に取り組むとともに、出前サービス、出前時における高齢者等との触れ合い、高齢者等に配慮した食材を使用したメニューや少量メニューの開発、ユニバーサルデザインに配慮した食器等の採用など、少子・高齢化社会等における幅広い取組が期待される。

また、組合が中心となっていて行っている社会福祉施設での手打ちそばの実演、提供等の訪問活動に関しては、継続的な活動が期待される。

さらに、営業者は、高齢者、障害者、妊産婦等の消費者に配慮した営業ができるよう従業員への人材教育及び研修に努め、優先席の確保等、優しい環境の実現のための取組を行うことが必要である。

このほか、営業者は、めん類飲食店営業の施設が身体障害者補助犬法（平成14年法律第49号）により身体障害者が同伴する身体障害者補助犬の入店を拒否できないことを十分認識しつつ、身体障害者補助犬を同伴した身体障害者に対応することが必要である。

四 食育への対応

めん類飲食店営業は、国民の食生活に密接に関連していることから、健康づくりのための食育に積極的に取り組むことが期待される。具体的には、食文化の継承のための食事マナー、調理方法の普及等を通じて、地域における食生活の改善、食品の安全性に関する知識の普及などの支援に努めるものとする。

特に、そばについては、営業者は、少子化の中で、子どもたちにそばへの関心を持たせることにより日本の伝統的食文化を次世代に残していくために、例えば、学校やカルチャースクール等でのそば打ちの講師、小学生にそばを栽培してもらう「そばの花観察運動」等の活動に積極的に参加することが期待される。

五 禁煙等に関する事項

営業者は、顧客層、経営方針、店の規模等を考慮しつつ、店内の分煙や喫煙時間の設定を含む禁煙等受動喫煙を防止するための必要な措置を講ずるよう努めるものとする。また、酒類を提供する営業者は、飲酒運転の防止に貢献するために必要な措置を講ずるよう努めるものとする。

六 地域との共生

営業者は、地域社会や商店街における行事等に積極的に参加することにより、地域住民に対して、めん類飲食店営業の店舗の存在、提供する商品、サービス内容等をアピールする機会を設けるものとする。例えば、地域におけるまちづくりへの積極的な参加、地域福祉や地域防犯活動への協力、地震等の大規模災害が発生した場合の地域住民への支援の展開など、様々な地域社会活動の一翼を担い、地域と共生していくことが望まれる。

このため、組合及び連合会においても、地方公共団体等と連携しながら、地域社会において様々な活動を企画し、指導又は援助することができる指導者の養成に積極的に取り組むことにより、営業者を支援することが期待される。

また、業種を超えて相互に協力を推進し、地域における特色ある取組を支援することが期待される。

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9年の10,856億円が平成24年には10,718億円となっており、毎年わずかな増減を繰り返しながら、長期的には微減傾向である。

しかし、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おり、平成24年には23兆2,386億円となっている。(1頁 図1・表1参照)。

外食産業全体では、平成24年の市場規模が平成9年に比べ79.9%となっているのに対し、そば・うどん店市場は、98.7%となっており、外食産業では変化の少な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24年現在、「そば・うどん店」の事業所数は31,869カ所、従業者数は218,162人で、3年前の平成21年比で事業所数は9.2%減少、従業者数は3.2%増加となっている(2頁 表2・3参照)。

従業者規模別では、特に従業者「50人以上」規模で、事業所数・従業者数ともに大幅に減少している。

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(5頁 図3・表6参照)、総数では「5%以上減少」が41.5%あり、さらに「1~4%減少」を加えると、合計で63.5%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5.5%となっており、合計は11.9%しかない。

しかし、「そば専門店」では「5%以上増加」は16.3%、「うどん専門店」では「1~4%増加」が17.2%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く割合が高い。

iv. そば・うどん店の客数・客単価の動向

「本業の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(6頁 図4参照)、総数では「客数の減少」が59.5%、「客数の増加」が10.1%と「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(30頁 表26・27参照)、「客数の減少」を問題点としてあげている割合が、総数で70.1%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 26.2%あり、客数の減少だけではなく、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・光熱費の上昇

「経営上の問題点」についてみると(30 頁 表 26・27 参照)、「材料費の上昇」41.8%、「光熱費の上昇」32.6%と利益を圧迫する経費の要因の比率も多い。経費の上昇を価格へ反映させられていない厳しい現状が推察できる。

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(12 頁 図 10 参照)、総数では「60～69 歳」が 36.9%で最も多く、次いで「70 歳以上」の 22.0%である。60 歳以上の経営者の合計が、58.9%と約 6 割近くを占めている。

経営主体別にみると、個人経営及び有限会社では「60～69 歳」がそれぞれ 39.1%、37.3%と最も高くなっている。それに対し、株式会社では「40～49 歳」で 36.4%と最も高くなっている。個人経営及び有限会社の方が株式会社よりも経営者の高齢化が進んでいる。

ii. 後継者不足

後継者の有無についてみると(12 頁 図 11 参照)、総数で「後継者あり」が 28.0%、「後継者なし」が 69.2%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 21.3%と低く、有限会社では 50.7%と半数以上となっており、個人経営で、特に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(22 頁 表 17 参照)、総数で「30～39 年」が最も多い 25.3%、次に「20～29 年」21.0%、「40～49 年」16.2%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 26.5%で最も多いうえに総数より比率が高くなっている。30 年以上合計で 56.5%と半数に達しており、個人経営では特に老朽化が進んでいるといえる。同様に有限会社でも老朽化が進んでおり、最も多いのが「30～39 年」の 23.9%で、「40～49 年」でも 22.4%あり、30 年以上合計は 47.8%に達している。

株式会社では「20～29 年」が 36.4%と最も多く、40 年以上合計では 36.3%に留まっている。特に、40 年以上の施設数の割合が他の経営主体に比べ少ない特徴がある。

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(29 頁 表 24 参照)、総数で「会計がわかりやすい工夫をしている」45.9%や「割引券や特定日等の価格サービスをしている」32.2%などと続いているが、総じて各種サービスの実施状況は高くない。特に、「食品の生産元を表示している」19.1%や「高齢者や子供用等のメニューを工夫している」18.6%などの数字は低く、消費者が求めているニーズとのギャップがあると思われる。

分煙の状況を見ると(23 頁 図 27 参照)、「分煙(禁煙)されていない」施設の割合が総数で 54.6%と最も多くなっている。

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(27 頁 表 22 参照)、「設備がある」が 27.4%、「設備がない」が 67.4%で、設備がある施設は 3 割にも満たない状況に留まっている。

社会的ニーズの変化に、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

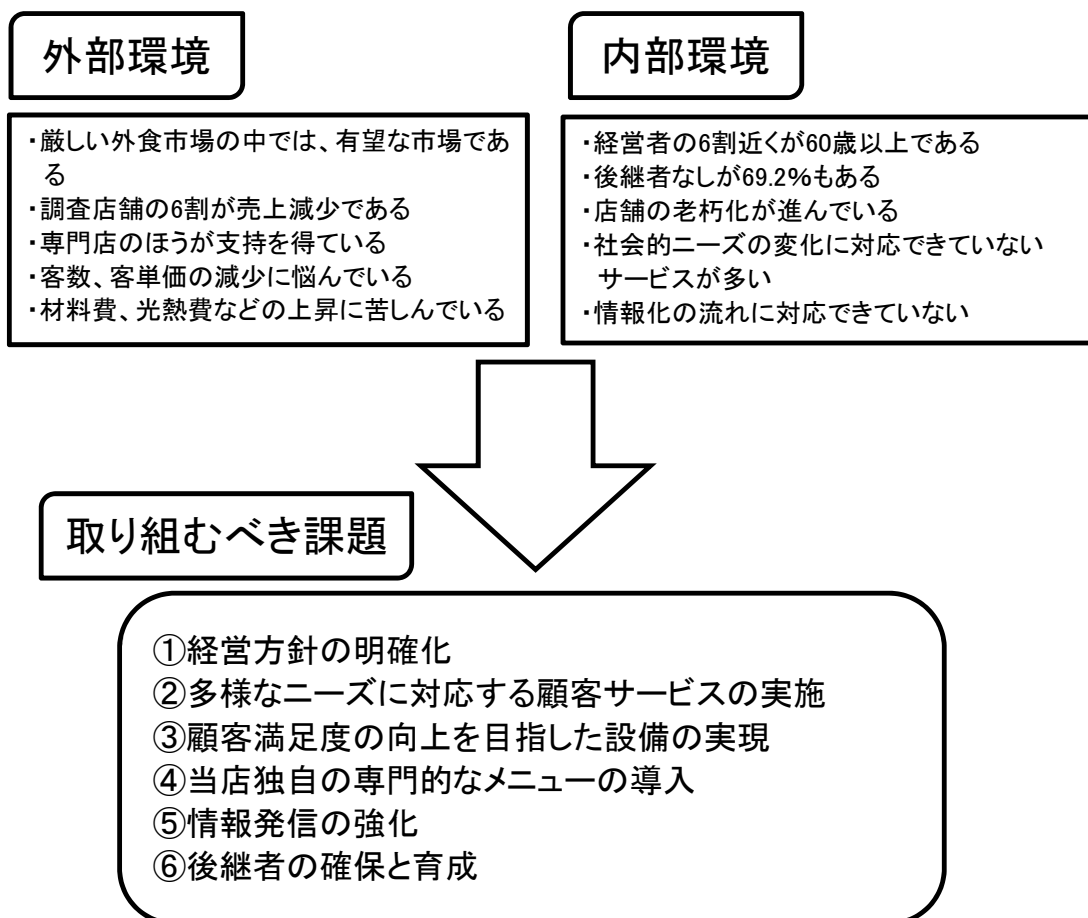
情報化への対応をみると(15 頁 図 18 参照)、総数で「パソコンを導入している」が 34.8%、「導入していない」は 62.5%であり、対応が遅れている店舗が多いことが分かる。

(2) そば・うどん店の経営課題

(図 32)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 9 割近くを占める従業者 9 人以下のお店を対象に論じていきたいと思う。

図 32 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

例：禁煙時間の設置、出前サービス、お子様メニューの導入 など

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」の感情の解消と、専門性を感じさせる外装・内装

例：手すりの設置、段差の解消、手打ちしている姿が見える内装 など

④ 専門店ならではのメニューの導入

⇒こだわりの食材や、こだわりの作り方など専門性を感じるメニューの提供

例：十割そばの提供、生産者の顔がわかるおそば など

⑤ 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

⑥ 後継者の確保

⇒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

以上のような多岐に渡る経営課題は、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1位が「客数の減少(70.1%)」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。しかし、このような厳しい環境は、少子高齢化に伴う人口減少が続くため、他の飲食業と同様に、そば・うどん店への需要も今後大きく拡大することは期待できない。従って、現状のままの経営を続けていでは、収益の改善は難しいと考えられる。

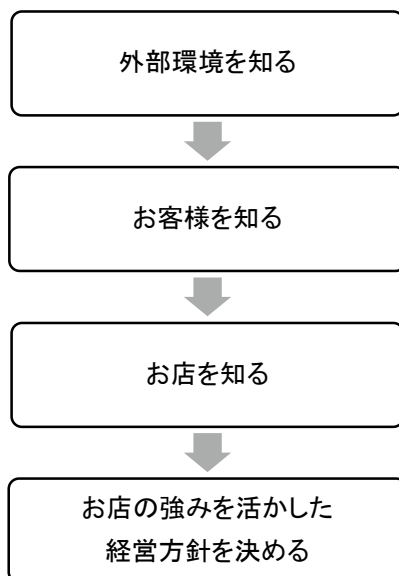
「振興指針」でも取り組むべき経営課題として「経営方針の明確化及び独自性の発揮に関する事項」を挙げている。今後も、そば・うどん店として経営を続けるのであれば、どのようなそば・うどん店として、どのような顧客をターゲットにして営業していくのかといった経営方針を明確にし、他店との差別化を図ることが第一に望まれる。開業してから今日までで、社会情勢の変化、競合環境の変化が生じているはずである。それらの変化に応じた経営方針の策定を早急に行うことが大事である。

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(図 33)の通りである。

図 33 経営方針明確化のフロー



まず、検討する範囲としては、外部環境と内部環境に分けられる。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。そして、注意点としては今後も市場拡大はあまり期待できないということを、前提として考えておいてほしい。

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、お店にお客様が来て頂けているということは、お客様にとってお店に魅力的な部分があり、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」から始める。自店舗には、まずどのようなお客様が来ているのかを詳しく把握してほしい。お客様は、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。そこで、お客様の来店動機が見えてくると、自店舗がお客様のどのような欲求に対応できているのかを知ることができる。

そして、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、様々な要因があると思う。その要因を知ることができれば、それがお店の「強み」である。つまり、「お店を知る」ということである。

何十年もお店を続けていても、自分のお店の良さを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を説明できる経営者は少ない。

ここで改めて、自社・自店舗の「お客様」「お店」のことを知って欲しいと思う。

c. お店の強み（特徴）を活かした経営方針の策定

⇒「低価格・回転型」で勝負するのか、「高価格・滞在型」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、いよいよ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（特徴）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。

その選択が決まれば、次はメニューの種類をどこまで増やすかということがテーマになる。

ここでは、お蕎麦屋を例にどちらのタイプであればどのようなメニューが必要であるのかを考えてみたい。

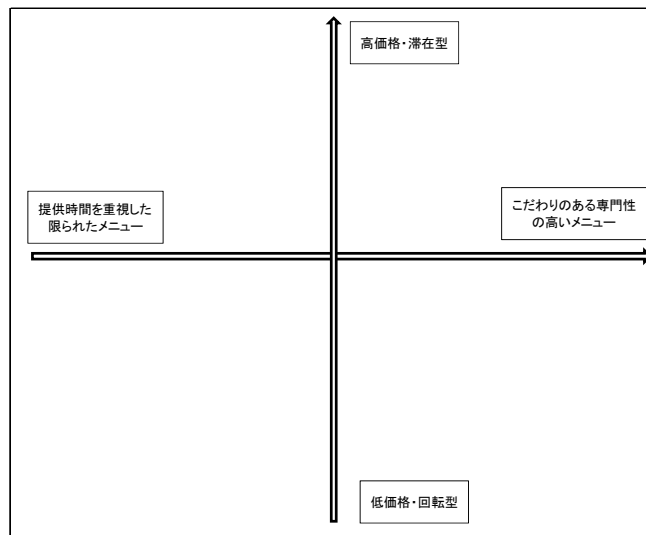
例えば、駅の中にあるような「低価格・回転型」の店舗であれば、できるだけ早くお客様にお蕎麦を提供することが最重要となる。そうすると、できるだけメニューの種類は少ないほうがよい。しかし、メニューを少なくし過ぎるとお客様の選択肢が減り、要望に応えきれなくなる。そのため、トッピングの種類を増やすことでメニューの種類を豊富に感じてもらう方法が有効であり、そこに簡単なお飯ものとのセット（カレー、カツ丼）などでお客様の要望に対応できるようにするのが望ましいと言える。

一方の専門性の高いお蕎麦屋である「高価格・滞在型」の店舗では、お客様の目的は本格的な美味しいお蕎麦をゆっくり食べたいことにある。そのため、「打ち立て、茹でたて」などのこだわりのお蕎麦を提供することでお客様に満足してもらうことが最も重要となる。また、お蕎麦と一緒に、季節の野菜や山菜などの揚げたての天ぷらなどを味わってもらい、より満足度を高める取り組みも必要である。

さらに、季節感のあるおつまみを提供し、お酒を楽しんでもらいながら、美味しいお蕎麦も味わっていただくというスタイルの提案も有効である。

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。

図 34 お店のポジショニングマップ



(図 34)のようなマトリックスを使って、自店舗の目指すべき位置づけを明確にすると分かりやすい。ぜひ、従業員ともこのようなマトリックスを使いながら、自店舗の目指すべき姿について議論してもらい、経営方針を決めてほしいと考える。そうすることで、従業員と目指すべき姿の共有ができるメリットも生じる。

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。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、「お客様のために何かをする」のではなく、「お客様の立場に立って、何があれば喜ぶのか」を考えることである。

(表 30)は参考として、もし次のようなお店の経営方針が決まったとしたら、どのようなサービスを実施すればよいのかを考えた表である。

表 30 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)	・お子様メニュー ・高齢者向けのメニュー ・出前サービス ・分煙 ・回数券などの割引サービス など
非日常利用で、そば(うどん)の専門店 (こだわりのおそばを、ゆっくりと楽しんでもらうお店)	・全席禁煙 ・生産地の表示 ・メニューのこだわりの説明トーク ・そば打ち体験イベント など

(表 30)を参考に、自店舗の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。

③ 顧客満足度の向上を目指した設備の実現

⇒お客様の「不」の感情の解消と、専門性を感じさせる外装・内装

調査結果を見ると、店舗の老朽化が問題となっている。そこで、まずは(表 31)の3つの「不」の視点でお客様の満足度を低下させている部分がないのかを確認してほしい。

表 31 3つの「不」の意味とお客様の感情

	意味	お客様の感情
不快	お客様が快く感じないこと。 気持ちが良くないこと	寒い 暑い テーブルがべたついて いる 椅子がぐらついている など
不親切	お客様から見て、親切でないと感じる	コートや荷物を置くところがない

		子供用の椅子がない など
不便	お客様から見て、使いづらいと感ずること	駐車場がない 段差がある 手すりがない など

お客様が「あのお店は、〇〇だから行きたくない」というようなネガティブな感情があるとしたら、来店阻害要因になっている。

もし、(表 31)のような「不」の感情を頂かせる部分があれば、早急に改善すべきである。

しかしながら、資金的に厳しいなどの理由を抱えている店舗が多いので、優先順位をつけ、お金が掛からないところから進めていくようにしてほしい。

例えば、そばやうどんを店内で手打ちしている店舗であれば、店頭や店内のお客様から見えるように改装すると効果的であるし、特に高価格・滞在型のお店を目指すのであれば、古民家風の外装・内装にすると、その古民家風の佇まいが、そば・うどんへのこだわりの強さを表現してくれる場合もある。

また、時代の変化と共に、小上がりの席を嫌がるお客様も多くなっているため、足を下せる席への改装や、禁煙席の設置なども重要な取り組みとなっている。

お店の経営方針を表現し、お客様の満足度を高めるためには、設備投資も必要である。

店舗の改装資金としては、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」「振興事業貸付」「生活衛生改善貸付」のいずれかで条件が合致するものを利用するとよいと思う。

また、小規模事業者に限られるが、日本商工会議所が行っている「小規模事業者持続化補助金」を活用すれば、最大で 50 万円の補助金を受けることができる制度もある。

(※平成 26 年 3 月時点)

④ 専門店ならではのメニュー導入

⇒こだわりの食材や作り方など、専門性を感じるメニューの提供

例：十割そばの提供、生産者の顔がわかるお蕎麦 など

調査結果の前年度と比べた今年度の売上傾向を見ると、「そば専門店」「うどん専門店」などの専門性が高い店舗の方が、よい結果となっており、消費者が専門店ならではの品質の高いそば・うどんを提供しているお店を支持していることを表わしている。

これは、加工食品（そば・うどん）などのレベルが上がり、お客様の品質要求水準が高まり、品質の高い専門性を持つお店が評価されてきていることが要因であると思われる。つまり、そば・うどん店では商圏内の競合店ではなく、家庭では食べることができないメニューの開発と販売が必要になっている。つまり家では体験できないことを、お店で体験してもらうことがお店の価値となる。よって、独自の専門的なメニューを提供することができれば、お店の集客や客単価の向上につながるのである。

そのためには、生産者の顔が見える安心・安全な小麦粉やそば粉を使用したり、職人の技術が必要となる「二八そば」やつなぎを使用しない「十割そば」などのメニューを導入することで、専門性の高いメニューを消費者に提供することができ、喜ばれるはずである。

⑤ 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、専門性のあるメニューを作り、顧客サービスに取り組んでも、多くの消費者に認知してもらえなければ意味がない。多くの消費者に認知してもらうためには、お店から情報を発信することが必要である。

そこで、まず大切なのは、既存顧客への店内での情報発信である。来店しているお客様に対して、店内にて原材料やこだわりの製法を伝えることで、お客様の安心感や満足感につなげることができる。その結果、お客様の口コミにもつながるのである。

次に店頭での訴求力の向上である。消費者の多くは、店頭の雰囲気でお店を判断する。新規顧客を獲得するためには、店頭の訴求力向上は欠かせない。まずは、遠くから見て美味しそうな「そば・うどん店」であると思ってもらえるようにすることである。そのためには、看板・A看板・のぼり・ブラックボードなどを使い、お店の特徴をしっかりと消費者に情報発信してほしい。

そして、さらにお店の前を通らない消費者への情報発信も、集客力向上にはとても重要である。その取り組みには、2つの視点で考えて取り組んでほしい。

a. 消費者自らお店を探している人への情報提供

消費者自らが、パソコンやスマートフォンなどで「〇〇（地域名）そば」や「〇〇（地域名）うどん」などで検索した際に、お店の情報が表示されるようになっていなければならない。自店舗のホームページやグルメサイトなどに、自店舗の情報を掲載することで、多くの消費者にお店を認知してもらうようにするべきである。

駐車場の有無や、禁煙席の有無、バリアフリーの状況なども、消費者として知りたい情報である。メニューだけではなく、施設面についてもきちんと訴求することが大事である。

b. 商圏内に住んでいる人へのお店からの情報提供

商圏内に住んでいる人であっても、きっかけがなければお店の存在に気付かず、行かないものである。そこで、季節メニュー（新そば、冷やしぶっかけそば、かも南蛮）などを、新聞の折込みやポスティング、フリーペーパーなどの掲載を通じて、多くの消費者に訴求する取り組みが重要となる。お店の存在を認知してもらうことも大切であるが「お店に行くきっかけ」となるような情報（当店限定、期間限定、数量限定など）を提供するほうがもっと大事である。

しかし、調査結果を見ると、パソコンの導入率は、7.0%と低く、今後の導入予定も2.0%と低い結果になっている。店頭や店内での情報発信（POPやメニュー作成）においても、WEBやフリーペーパーでの情報発信においても、パソコンでの作業が必要になってくる。多くの消費者にお店のことを知ってもらうために、そば・うどん店の経営者には、パソコンに挑戦し活用して欲しい。

⑥ 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。しかし、中小零細事業者が多く、後継者不足の問題が顕在化しつつある。この章の冒頭でみたとおり、そば・うどん店市場は、外食産業の中では比較的底堅い有望な市場である。しかし、後継者不足もあり、調査結果を見ると「廃業（11.0%）」を方針とする回答も表れてきている。

現在は、経営上問題のないそば・うどん店でも、今後は後継者の育成を意識した経営が必要となってくる。特に、親族に候補者がいない場合には、従業員や第三者を含めて、後継者の選定とそれを前提とした事業承継対策が必要となる。

そのためには、しっかりとした経営方針のもとで経営され、適切な利益が確保できているお店になっていなければならない。そのうえで、後継者に経営方針、お店で働くことの素晴らしさや楽しさ、商品のこだわり、技術的な部分などを教え、伝えていかなければならない。

このようなことは、一朝一夕でできることではない。中長期的なゴールを決め、計画的に取り組み、後継者の育成に取り組むべきである。後継者に譲ることは、経営者としては心寂しいことだとは思ふ。しかし、そのお店がなくなってしまうことは、地域のお客様、お店のファンにとっては、もっと悲しいことであると理解してほしい。

事業承継が大きなテーマになっている現在、一定の要件を満たす場合に事業承継に伴う相続税などの負担を軽減する「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」などの法的措置も整備されている。また、公的機関では事業承継の相談窓口も用意されている。これらの制度を活用しながら、後継者の育成、事業承継に取り組んでほしいと思う。

