

飲食店営業（料理店）の実態と 経営改善の方策

平成21年10月

は　じ　め　に

本書は、平成２０年１１月１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、飲食店営業（料理店）の実態と経営改善の方策について、高津政幸中小企業診断士が執筆を担当しました。

本方策が飲食店営業（料理店）を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２１年１０月

厚生労働省健康局生活衛生課長

松　岡　正　樹

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 飲食店営業（料理店）の業界動向

1 業種の定義	1
2 業者数	
(1) 飲食店営業の施設数の推移	1
(2) 飲食店営業施設の許可及び廃業施設数	2
3 外食産業の市場動向	3
4 料亭の従業員規模別事業所数の推移	3
5 余暇参加人口から見る外食の動向	4

II 経営実態調査にみる飲食店営業（料理店）の現状

1 調査対象となった料理店の特性	
(1) 経営主体別構成割合	5
(2) 従業者数別構成割合	5
(3) 従業者規模別経営主体の構成割合	6
(4) 立地条件別店舗数の割合	6
(5) 経営形態別立地条件の割合	7
(6) 立地条件別店舗形態の割合	7
(7) 地域ブロック別の割合	8
(8) 創業年別経営主体の割合	8
(9) 経営者の年齢及び後継者の有無	9
2 料理店の営業	
(1) 風俗営業法の許可	10
(2) 営業時間	10
(3) 1ヶ月の定休日	11
(4) 開店時間	11
(5) 閉店時間	11
(6) 1日平均客数	12
(7) 主な食材の購入方法	12
3 料理店の経営内容	
(1) 売上動向	13
(2) 本業当期利益の動向の主な要因	14
4 料理店の従業者と労働条件	
(1) 1施設当たり平均従業者数	15
(2) 常用労働者とパート・アルバイトの割合	15
(3) 常時雇用者性別1施設当たり平均在勤年数	15
(4) 在籍常時雇用者年齢	16
(5) 常用労働者の平均労働時間	17
(6) 従業者の休日の取得状況	17
(7) 労働時間短縮努力	18
(8) 就業規則、国民年金基金、厚生年金基金の整備状況	19
(9) 健康診断の実施状況	19

5 施設・設備の整備状況	
(1) 土地・建物の状況	20
(2) 土地の面積及び建物の延床面積	20
(3) 新築又は改築後の建物の年数	21
(4) 総客席数	22
(5) 個室数	22
(6) 保有施設の種類	22
(7) 設備投資実績内容とその理由	23
(8) 日本政策金融公庫について	25
(9) 過去3年間の運転資金調達方法(MA)	26
(10) 設備投資の予定内容とその理由	26
6 料理店の保健・福祉・環境・地域活動への取り組み	
(1) 分煙の状況	28
(2) 高齢者等に配慮した設備	29
(3) ごみ減量化・リサイクル実施状況	29
(4) サービス等の内容	30
(5) 廃食油のリサイクル・処理方法	30
(6) 地域活動への取り組み	31
7 料理店の経営上の問題点と対応策	
(1) 経営上の問題点	32
(2) 今後の経営方針	34
Ⅲ 飲食店営業(料理店)の経営改善方策	
1 (参考) 飲食店営業(料理店)に関する「振興指針」の概要	36
2 飲食店営業(料理店)経営改善のポイント	
(1) 業界動向	44
(2) 消費者ニーズ	44
(3) 経営上の問題点と課題	44
(4) 改善と対応策	45

飲食店営業（料理店）の実態について、平成２０年度生活衛生関係営業経営実態調査がまとめられた。この調査結果の数値を中心に、飲食店営業（料理店）の現状をまとめることにする。「Ⅰ 飲食店営業（料理店）の業界動向」では、厚生労働省、業界団体等の資料を参考に、営業施設数、販売量などについて分析した。また、今回の調査をもとに、「Ⅱ 経営実態調査にみる飲食店営業（料理店）の現状」として、分析を試みた。

そして、最後に「Ⅲ 飲食店営業（料理店）の経営改善方策」として、「飲食店営業の振興指針」を紹介し、今後のあるべき飲食店営業（料理店）経営についてまとめた。

I 飲食店営業（料理店）の業界動向

1 業種の定義

総務省「日本標準産業分類」においては、「日本料理店」と「料亭」は別個の分類区分にある。日本料理店（中分類「一般飲食店」に属す）とは、「主として特定の日本料理（そば、すしを除く）をその場で飲食させる事業所（主として遊興飲食させる事業所を除く）」である。

（例：すき焼き店、天ぷら料理店、ウナギ料理店、郷土料理店、牛丼店、とんかつ店等）

料亭（中分類「遊興飲食店」に属す）とは、「主として日本料理を提供し客に遊興飲食させる事業所」である。

（例：料亭、割烹、待合）

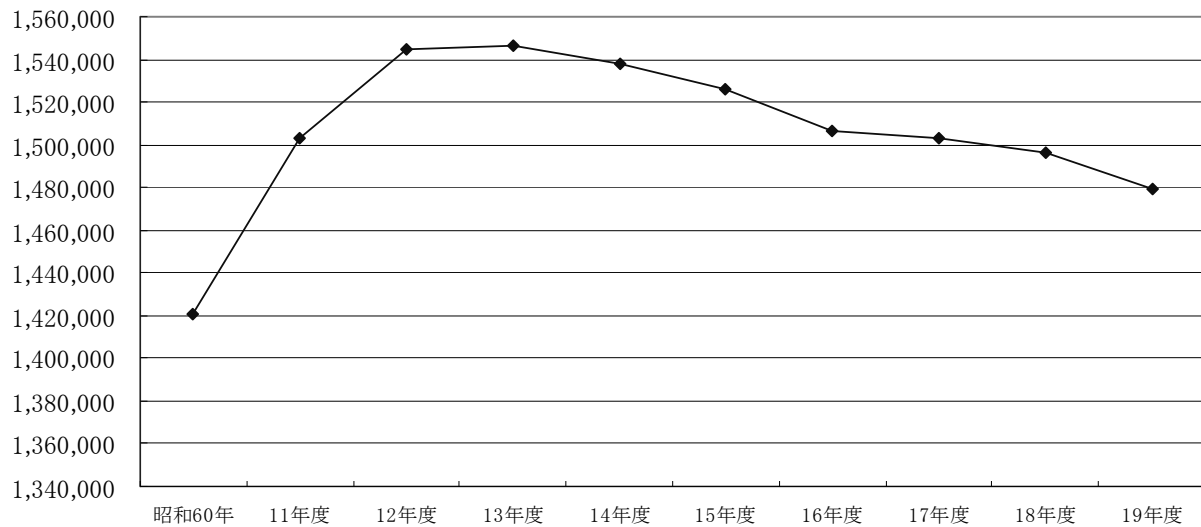
2 業者数

（１）飲食店営業の施設数の推移

厚生労働省「衛生行政報告例」（図１）によると、昭和６０年には全国で１，４２０，８３１ヶ所あった店舗数は、平成１９年度末には１，４７９，２１８ヶ所と平成１３年をピークにやや減少傾向となっている。

指数でみると、昭和６０年を１００．０とした場合に平成１９年度は１０４．１であり、平成１３年以降の施設数は一貫してやや減少傾向にある。

(図 1) 飲食店営業の施設数の推移 (単位: 件)



	昭和 60 年	11 年度	12 年度	13 年度	14 年度
営業施設数	1, 420, 831	1, 502, 891	1, 544, 720	1, 546, 154	1, 537, 720
指数	100. 0	105. 8	108. 7	108. 8	108. 2
対前年比伸び率 (%)	-	1. 2	2. 8	0. 1	-0. 5
	15 年度	16 年度	17 年度	18 年度	19 年度
営業施設数	1, 526, 198	1, 506, 751	1, 503, 459	1, 496, 480	1, 479, 218
指数	107. 4	106. 0	105. 8	105. 3	104. 1
対前年比伸び率 (%)	-0. 7	-1. 3	-0. 2	-0. 5	-1. 2

資料: 厚生労働省「衛生行政報告例」

(2) 飲食店営業施設の許可及び廃業施設数

平成 17 年度から 3 年間の飲食店営業施設の許可及び廃業状況 (表 2) をみると、平成 17 年度で新規 162,322 件、18 年度 163,026 件、19 年度 154,278 件の合計 479,626 件であるが、廃業施設数が平成 17 年度 165,614 件、18 年度 170,005 件、19 年度 171,540 件と合計 507,159 件であった。

表 1 飲食店営業施設の許可及び廃業施設数 (単位: 件)

	営業施設数	営業許可施設数		増減
		新規	廃業施設数	
平成 17 年度	1, 503, 459	162, 322	165, 614	-3, 292
平成 18 年度	1, 496, 480	163, 026	170, 005	-6, 979
平成 19 年度	1, 479, 218	154, 278	171, 540	-17, 262

資料: 厚生労働省「衛生行政報告例」

3 外食産業の市場動向

料亭、割烹の動向を外食産業統計により、「料飲主体部門」の市場規模を示す。

「料飲主体部門」の市場規模は、5兆2,160億円で前年より0.3%増加し、外食産業市場規模全体の21.1%を占めている。

「喫茶店」は、1兆571億円で前年並（対前年増減率0.0%）であった。

「居酒屋・ビヤホール等」及び「料亭・バー等」は、法人交際費が改善の方向にあることや家庭の世帯員1人当たり外食での飲酒代の支出額が増加していることから全体として前年より0.4%増加し、それぞれ1兆1,013億円、3兆576億円と推計している。料亭のみでは、5年間はほぼ横ばい傾向となっている。

表2 料飲主体部門の市場規模(単位：億円)

	平成 15年	平成 16年	平成 17年	平成 18年	平成 19年	19年 /15年
料飲主体部門	52,464	52,280	52,239	51,991	52,160	99%
喫茶・酒場等	22,204	22,159	21,975	21,536	21,584	97%
喫茶店	11,305	11,310	11,074	10,566	10,571	94%
居酒屋・ビヤホール等	10,899	10,849	10,901	10,970	11,013	101%
料亭・バー等	30,260	30,121	30,264	30,455	30,576	101%
料亭	3,617	3,600	3,617	3,640	3,655	101%
バー・キャバレー・ナイトクラブ [※]	26,643	26,521	26,647	26,815	26,921	101%

資料：(財) 外食産業総合調査研究センター（平成20年5月）

4 料亭の従業員規模別事業所数の推移

平成8年から18年までの事業所数の推移をみると、毎年減少傾向にあり、合計で2,794件、36.5%の減少である。特に5人以上規模では、1,770件、約40%の減少割合となっている。

表3 「料亭」の事業所数（従業員規模別）の推移

	1～4人	5人以上	合計
平成8年	3,205	4,432	7,637
11年	3,256	4,078	7,334
13年	2,510	3,321	5,831
16年	2,248	3,001	5,249
18年	2,181	2,662	4,843

資料：総務省「事業所・企業統計調査」

5 余暇参加人口からみる外食の動向

平成19年は、個人消費の回復もあり前年の18年に比べ参加人口を伸ばす種目が目立った。

余暇市場動向の面からみると、外食に限らず消費者が関心の高い活動を主体的に選択し、時間やお金等の資源を投資する「選択投資型余暇」への動きが無視できなくなっている。

外食は、平成18年が7,160万人であったが、平成19年には7,200万人と40万人増加している。

表4 余暇参加人口の推移

平成18年			平成19年		
順位	余暇活動種目	万人	順位	余暇活動種目	万人
1	外食(日常的なものを除く)	7,160	1	外食(日常的なものを除く)	7,200
2	国内観光旅行(避暑、避寒、温泉など)	5,720	2	国内観光旅行(避暑、避寒、温泉など)	5,700
3	ドライブ	5,110	3	ドライブ	5,130
4	宝くじ	4,600	4	カラオケ	4,310
5	カラオケ	4,290	5	ビデオの鑑賞(レンタルを含む)	4,240
6	ビデオの鑑賞(レンタルを含む)	4,160	6	宝くじ	4,230
7	パソコン(ゲーム、趣味、通信など)	4,080	7	動物園、植物園、水族館、博物館	4,160
8	映画(テレビは除く)	3,870	8	パソコン(ゲーム、趣味、通信など)	4,050
9	動物園、植物園、水族館、博物館	3,820	9	映画(テレビは除く)	4,010
10	音楽鑑賞(CD、レコード、テープ、FMなど)	3,690	10	音楽鑑賞(CD、レコード、テープ、FMなど)	3,800
11	バー、スナック、パブ、飲み屋	3,370	11	バー、スナック、パブ、飲み屋	3,440
12	園芸、庭いじり	3,260	12	テレビゲーム(家庭での)	3,180
13	テレビゲーム(家庭での)	3,110	13	園芸、庭いじり	3,050
14	トランプ、オセロ、カルタ、花札など	2,790	14	遊園地	2,860
15	遊園地	2,760	15	トランプ、オセロ、カルタ、花札など	2,810
16	ピクニック、ハイキング、野外散歩	2,620	16	ピクニック、ハイキング、野外散歩	2,630
17	ボウリング	2,510	17	ボウリング	2,510
18	音楽会、コンサートなど	2,440	18	音楽会、コンサートなど	2,440
19	帰省旅行	2,420	19	帰省旅行	2,320
20	ジョギング、マラソン	2,390	20	ジョギング、マラソン	2,280

資料：社会経済生産性本部 レジャー白書 2008

Ⅱ 経営実態調査にみる飲食店営業（料理店）の現状

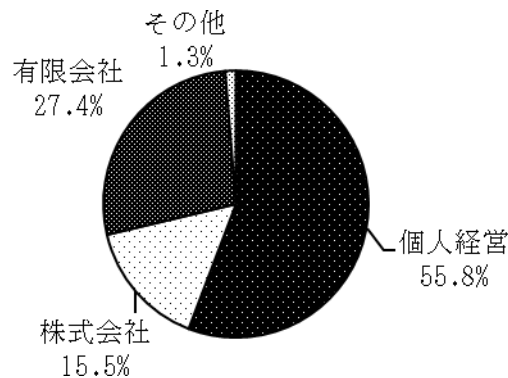
1 調査対象となった料理店の特性

平成20年度の調査対象となった飲食店営業（料理店）の総施設数176施設について、特徴的事項を以下に述べる。

（1）経営主体別構成割合

経営主体別では「個人経営」が55.8%、「株式会社」が15.5%、「有限会社」が27.4%と個人経営や有限会社など小規模事業所が過半数を占めている。（図2）

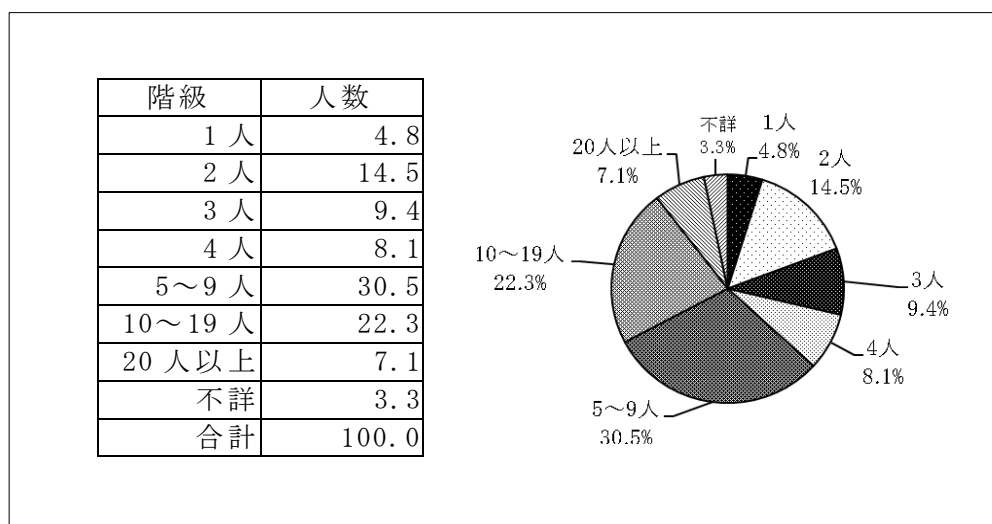
図2 経営主体別構成割合（単位：%）



（2）従業員数別構成割合

従業員数別の割合をみると、「5～9人」が30.5%と最も高く、次いで「10～19人」22.3%、「1人」4.8%である。6割以上が5人以上である。（図3）

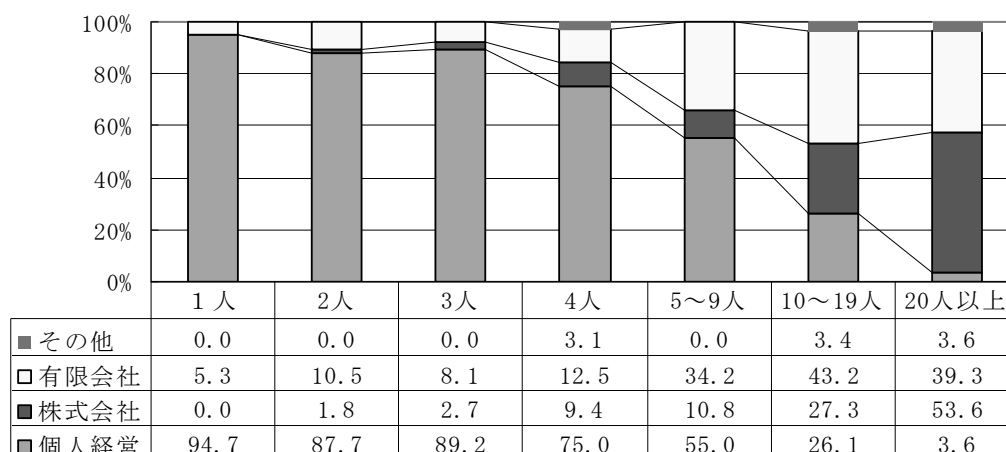
図3 従業員数別構成割合（単位：%）



（３）従業員規模別経営主体の構成割合

従業員規模別に経営主体の構成割合をみると、個人経営が全般に高いものの、株式会社は「２０人以上」規模が多く、５３．６％を占め、「１０～１９人」が２７．３％と続いている。個人経営が高いのは「１人」９４．７％、「３人」８９．２％と続いている。個人経営が高いのは「１人」９４．７％、「３人」８９．２％と人数が少ないほど高い割合を示している。有限会社の割合は、「１０～１９人」が４３．２％と高く「２０人以上」が３９．３％と続いている。（図４）

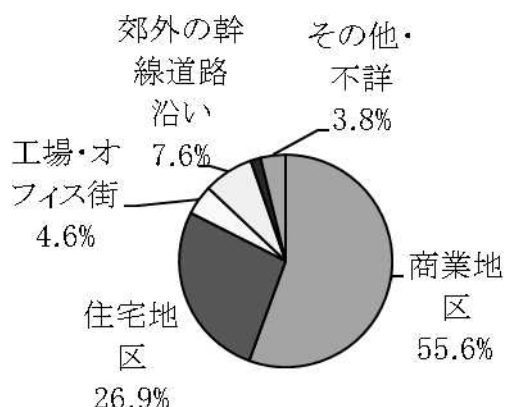
図４ 従業員規模別経営主体の割合（単位：％）



（４）立地条件別店舗数の割合

立地条件別に店舗数の割合をみると、「商業地区」が５５．６％と最も高く、次に「住宅地区」２６．９％、「郊外の幹線道路沿い」７．６％が続いている。「工場・オフィス街」は４．６％と比較的低い割合であった。（図５）

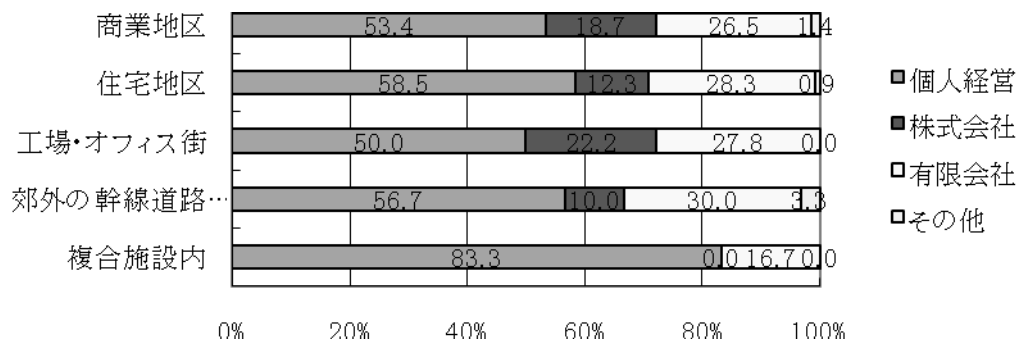
図５ 立地条件別店舗数の割合（単位：％）



(5) 経営形態別立地条件の割合

複合施設内は「個人経営」の割合が83.3%と立地条件の中では最も高い。一方、工場・オフィス街は「株式会社」が22.2%と高くなっている。また、住宅地区は「個人経営」が58.5%、「有限会社」が28.3%と高い。商業地区は個人経営が53.4%と高いものの、有限会社26.5%、株式会社18.7%と法人と個人の割合が均衡している。(図6)

図6 経営形態別立地条件の割合(単位: %)



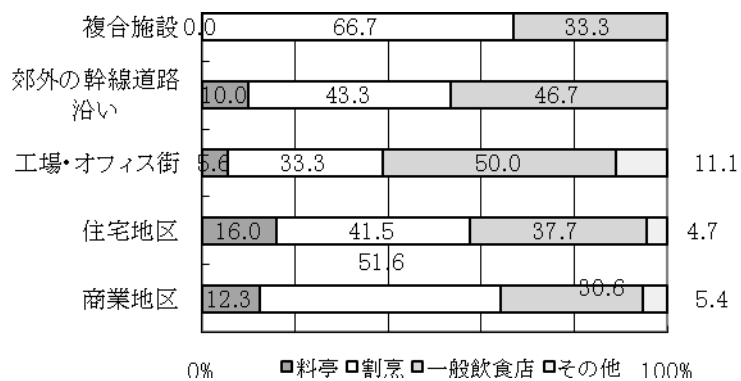
(6) 立地条件別店舗形態の割合

立地条件別に店舗形態の状況をみると、どの立地でも割烹が高い。

「住宅地区」でも割烹の割合が高く41.5%である。「郊外の幹線道路沿い」では一般飲食店が46.7%と割烹と拮抗している。「工場・オフィス街」では一般飲食店が高く50.0%となっている。

また、「商業地区」では、割烹が高く51.6%、料亭は12.3%である。(図7)

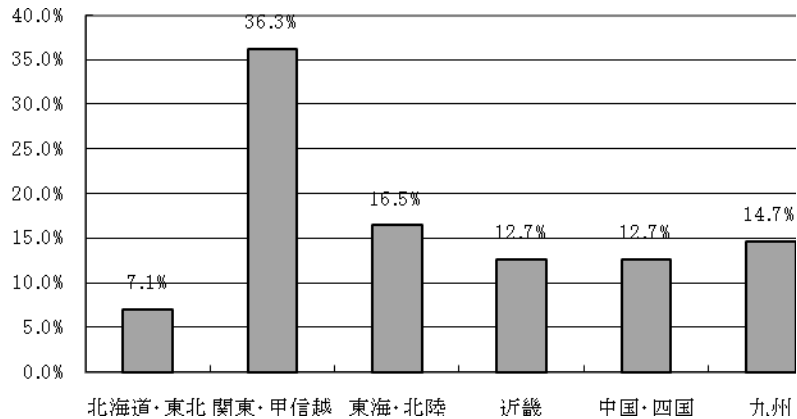
図7 立地条件別店舗形態の割合(単位: %)



(7) 地域ブロック別の割合

調査先を地域ブロック別にみると、「関東・甲信越」が36.3%と突出して高く、次に「東海・北陸」16.5%、「九州」14.7%が続いている。(図8)

図8 地域ブロック別の割合(単位: %)

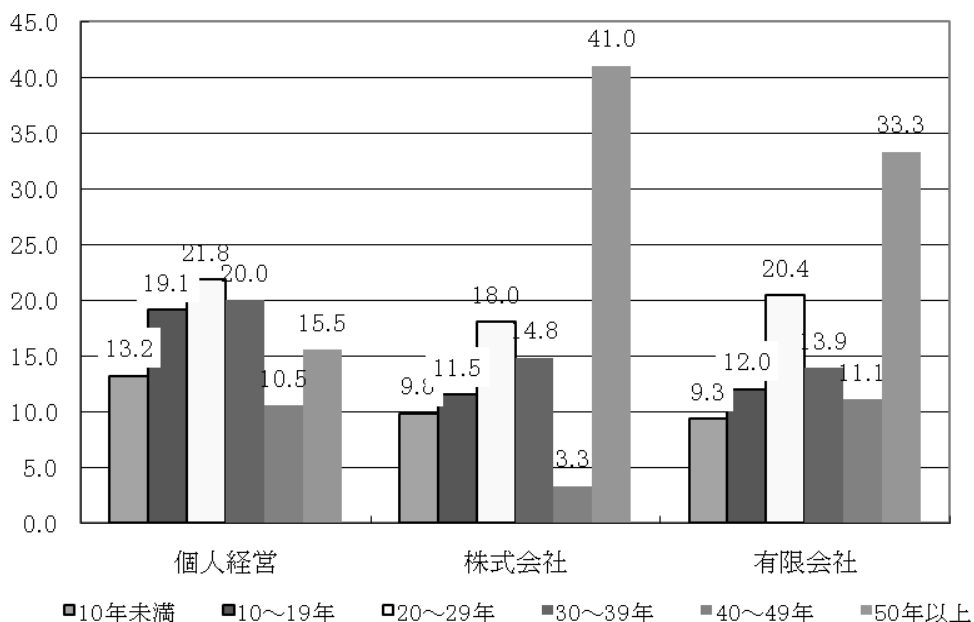


(8) 創業年別経営主体の割合

創業年別に経営主体の割合をみると、法人組織で50年以上が最も高く30%を超えている。中でも株式会社が41.0%と高い割合である。

次に「20～29年」であり、株式会社18.0%、個人経営21.8%、有限会社20.4%が続いている。個人経営の創業年数は比較的若く、「30～39年」が20.0%、「10～19年」が19.1%となっている。(図9)

図9 創業年別経営主体の割合(単位: %)



(9) 経営者の年齢及び後継者の有無

経営者の年齢を示したものが図14である。年齢が若くなるにつれてその割合が低くなる傾向にある。「60～69歳」が最も高く32.7%である。次に「50～59歳」30.2%が続いている。50～69歳で62.7%を占め、中高年が多いことが分かる。「30歳未満」は0.8%となっている。(図10)

図10 経営者の年齢割合（単位：%）

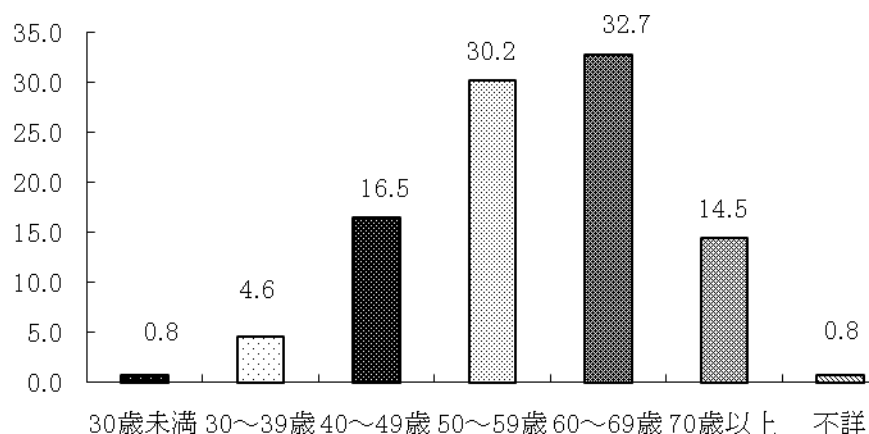
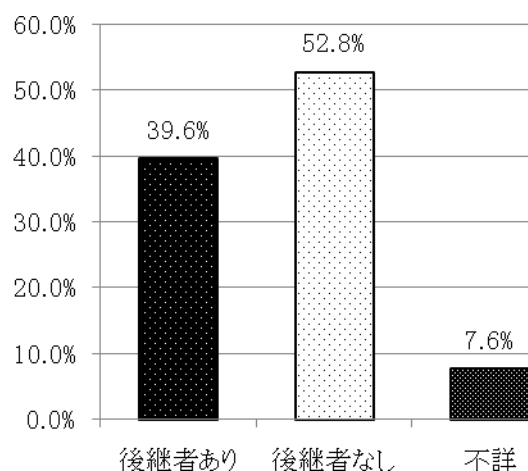


図11は経営者に後継者の有無を調査し、その割合を示したグラフである。52.8%が「後継者なし」としている。

「後継者あり」も39.6%としているが、70歳以上が14.5%、60～69歳が32.7%を占めていることから、後継者なしということは現在の経営者で事業を廃業もしくは他人に譲り渡すということになる。

図11 後継者の有無（単位：%）



2 料理店の営業

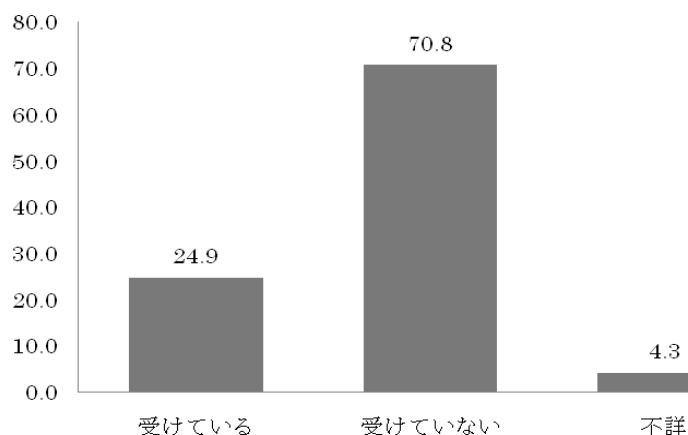
(1) 風俗営業法の許可

風俗営業法の許可の割合をみたものが図12である。

許認可を受けていない割合が高く70.8%となっている。

受けている割合は24.9%である。

図12 風俗営業法の許可割合（単位：%）



(2) 営業時間

立地条件別に営業時間の割合をみると、商業地区では「7時間未満」が35.6%と最も多いが営業時間での特徴はみられない。住宅地区でも「7時間未満」30.2%が最も高い。工場・オフィス街では「7時間未満」22.2%「8～9時間」22.2%と最も高い割合である。郊外の幹線道路沿いでは「7～8時間」が33.3%と最も高いものの、「14時間以上」が6.7%を占めている。（表5）

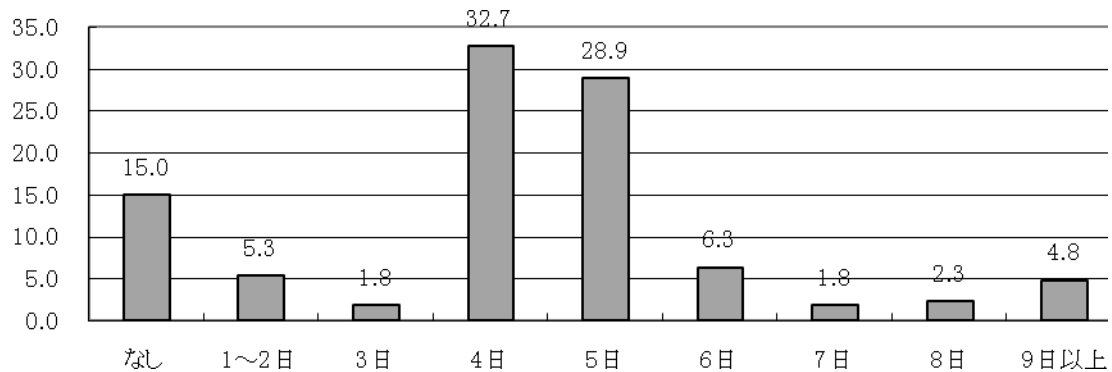
表5 営業時間（単位：%）

	7時間未満	7～8時間	8～9時間	9～10時間未満	10～11時間未満
商業地区	35.6	16.4	17.8	6.8	9.1
住宅地区	30.2	16.0	18.9	4.7	9.4
工場・オフィス街	22.2	11.1	22.2	5.6	11.1
郊外の幹線道路沿い	6.7	33.3	16.7	10.0	16.7
複合施設内	50.0	16.7	－	16.7	－
	11～12時間未満	12～13時間未満	13～14時間未満	14時間以上	不詳
商業地区	5.5	5.5	0.9	0.9	1.4
住宅地区	9.4	3.8	0.9	－	6.6
工場・オフィス街	5.6	11.1	－	11.1	－
郊外の幹線道路沿い	3.3	－	－	6.7	6.7
複合施設内	16.7	－	－	－	－

(3) 1ヶ月の定休日

経営主体別に定休日の割合状況を見ると4日が32.7%と最も高く、次に5日28.9%である。定休日なしも15.0%であった。(図13)

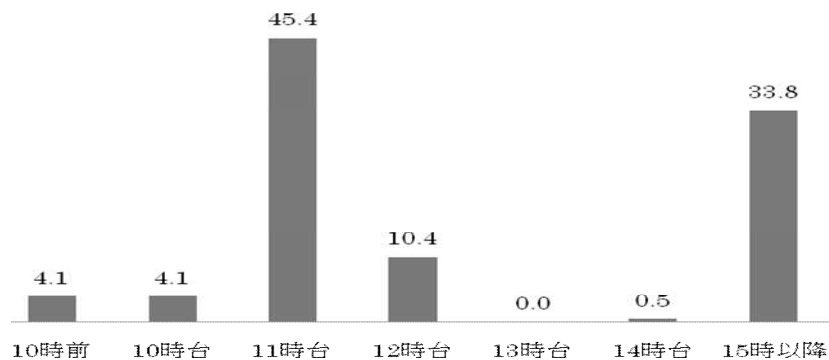
図13 1ヶ月の定休日 (単位: %)



(4) 開店時間

11時台に閉店する店が最も高く、45.4%である。次に15時以降33.8%、12時台が10.4%と続いている。(図14)

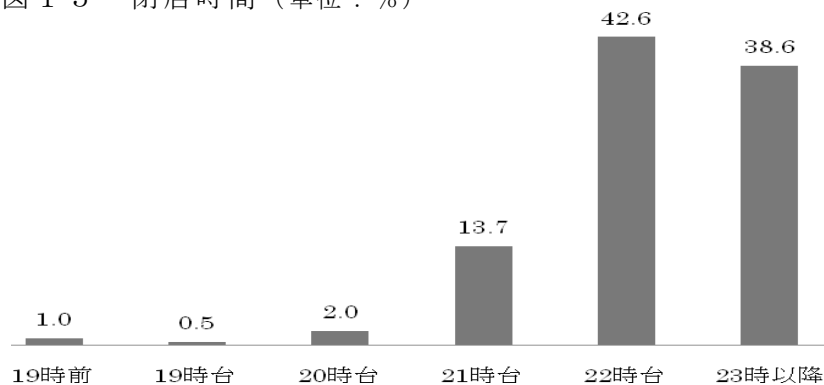
図14 開店時間 (単位: %)



(5) 閉店時間

22時台に閉店する店が最も高く、42.6%である。次に23時以降38.6%、21時台が13.7%と続いている。(図15)

図15 閉店時間 (単位: %)

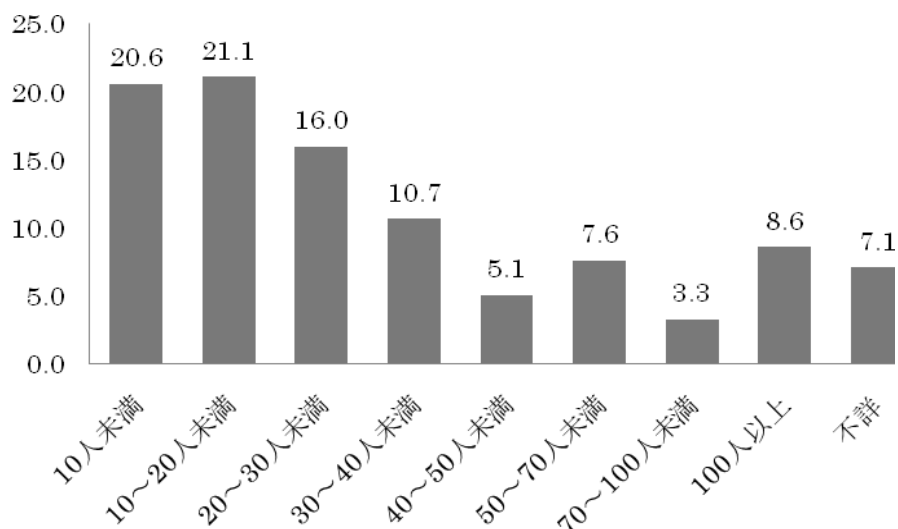


(6) 1日平均客数

1日平均来店客数を示したのが図16である。

「10～20人未満」が21.1%と最も高く、次に「10人未満」20.6%が続いている。来店客数の割合は人数が多くなるにつれて低くなるが、一方、「100人以上」8.6%と大型店もみられる。

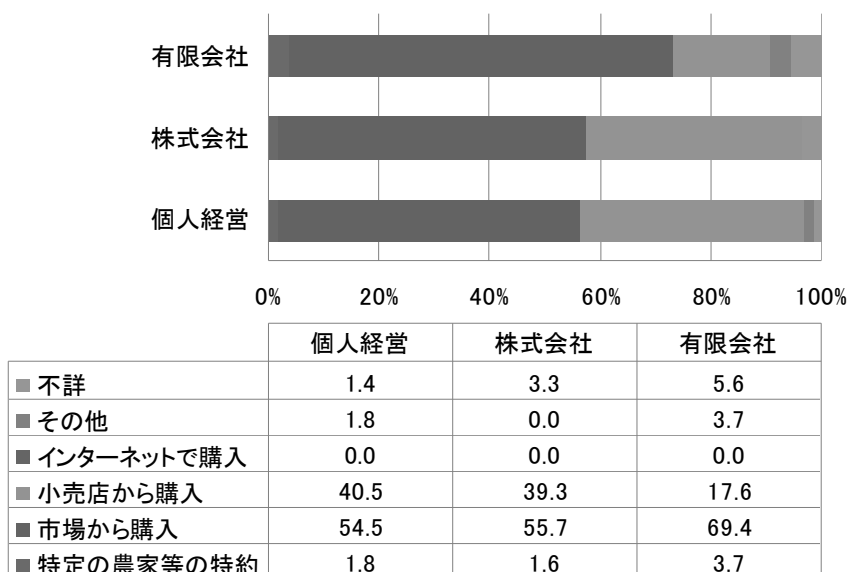
図16 1日平均客数（単位：%）



(7) 主な食材の購入方法

経営主体別に食材の購入方法をみると、個人経営で最も高いのは「市場から購入」54.5%、「小売店から購入」40.5%となっており、この2項目で95.0%と大勢を占めている。過半数は市場で購入していることがわかる。（図17）

図17 主な食材の購入方法（単位：%）



3 料理店の経営内容

(1) 売上動向

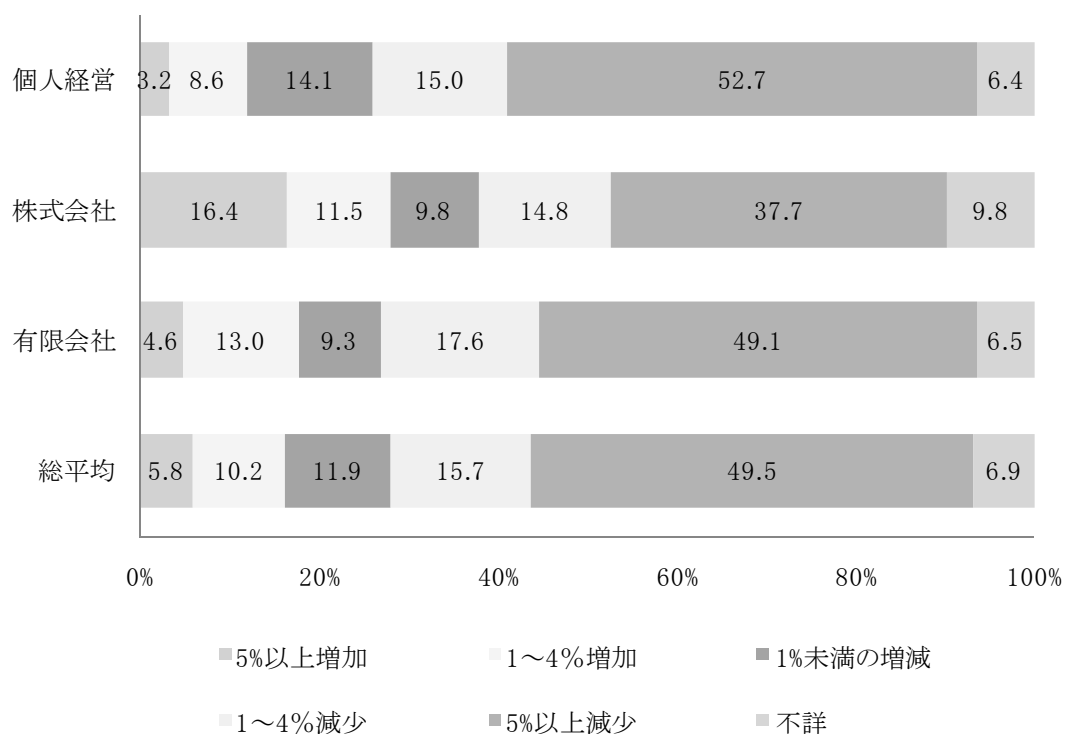
① 前年度比売上高の動向

イ 総平均については、売上高減少グループ（１～４％減少＋５％以上減少）
 ６５．２％に対して、売上高増加グループ（５％以上の増加＋１～４％増加）
 １６．０％であり、後者を大きく上回っている。

ロ 経営主体別にみると、売上高減少グループでは「個人経営」が６７．７％
 で高い割合を占め、次に「有限会社」６６．７％が続いている。売上高増加
 グループでは「株式会社」が２７．９％で最も高く苦戦を強いられている。
 つまり、法人組織の売上が増加している割合が高い。しかし、すべてにおいて
 売上高減少グループが売上高増加グループを上回っている。

ハ 「有限会社」は、５％以上減少が４９．１％と高く、次に１～４％減少が
 １７．６％が続いている。「株式会社」は、５％以上増加が１６．４％と経営
 主体の中では高いが、５％減少が３７．７％もみられ、２極分化している。
 「個人経営」は５％以上減少が５２．７％と高く、次に１～４％減少が１５．
 ０％となっている。（図１８）

図１８ 経営主体別・前年度比売上高の増減割合（単位：％）



（２）本業当期利益の動向の主な要因

本業当期利益の動向の主な要因を総数でみると、「客数の減少」が５９．６％と突出して高い。次に「客数の増加」９．９％、「原材料費の増大」３．６％が続いている。（図１９）

図１９ 本業当期利益の動向の主な要因（単位：％）

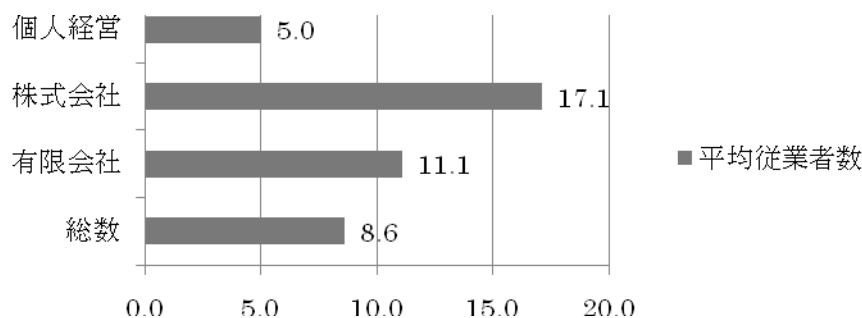


4 料理店の従業者と労働条件

(1) 1施設当たり平均従業者数

図20は、経営主体別に1施設当たりの平均従業員数を示したものである。「株式会社」が17.1人と突出して多い。「有限会社」は「個人経営」の約2.2倍、「株式会社」は「個人経営」の約3.4倍となっている。

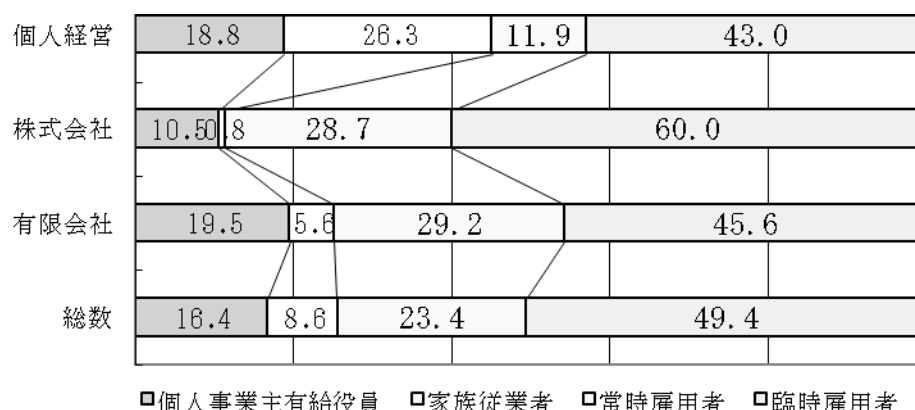
図20 1施設当たり平均従業者数（単位：人）



(2) 常用労働者とパート・アルバイトの割合

図26は経営主体別1施設当たりの常用労働者とパート・アルバイトの割合をみたものである。総平均では「個人事業主有給役員」の割合が16.4%と「常時雇用者」23.4%より7.0ポイントほど低い。経営主体別では株式会社の「常用労働者」を雇用する割合が60.0%と最も高い。法人組織（株式会社、有限会社）が「個人経営」よりも割合が高い傾向である。

図21 常用労働者とパート・アルバイトの割合（単位：%）

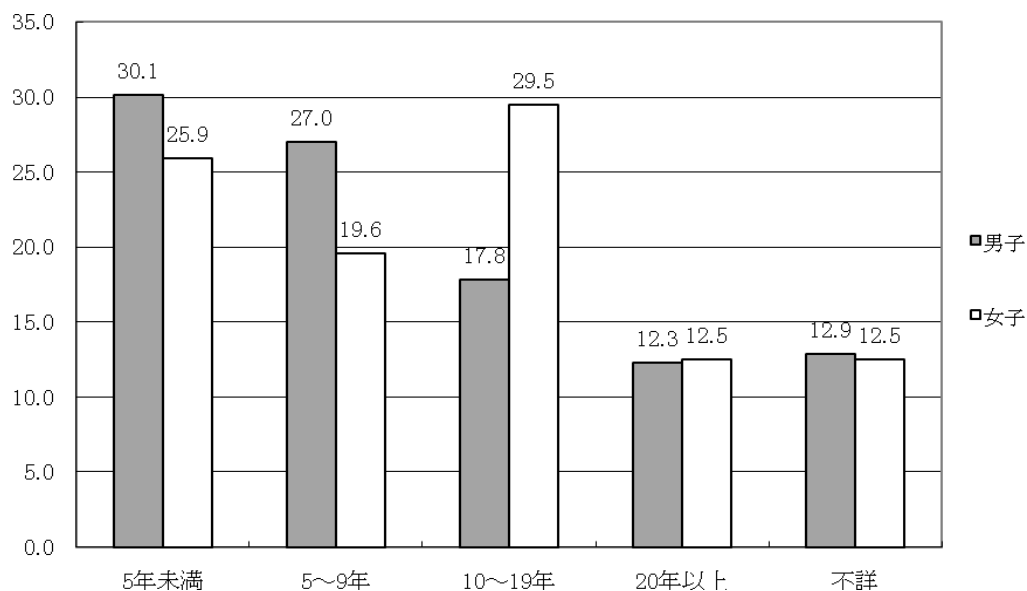


(3) 常時雇用者性別1施設当たり平均在勤年数

図22は男女別に常時雇用者の1施設当たりの平均在勤年数割合をみたものである。「男子」は5年未満が30.1%と最も高く、20年以上が12.3%と低

くなっている。「女子」は10～19年の29.5%が最も高い。5年未満では、男子が女子よりも高い割合である。10～19年は男女間で11.7ポイント差がある。

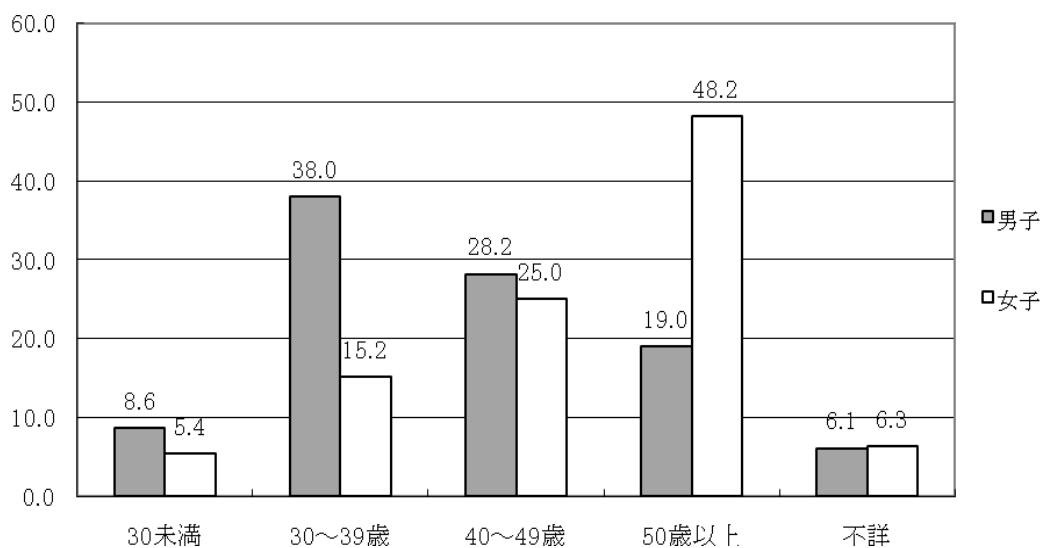
図2-2 常時雇用者性別1施設当たり平均在勤年数（単位：％）



(4) 在籍常時雇用者年齢

常時雇用者の在籍割合を男女別、年代別にみたものが（図2-3）である。女子で最も高いのが「50歳以上」であり48.2%である。男子は30～39歳が高く38.0%である。女子の30歳未満の割合は5.4%であり、年齢が高くなるにつれてその割合が高くなっている。

図2-3 在籍常時雇用者年齢（単位：％）



（５）常用労働者の平均労働時間

常用労働者の平均労働時間を経営主体別にみたものが（図２４）である。

総平均でみると総数では「８時間以内」が３０．３％で最も高く、次いで「９時間以内」２６．１％となっている。両者を合計すると５６．４％を占めている。

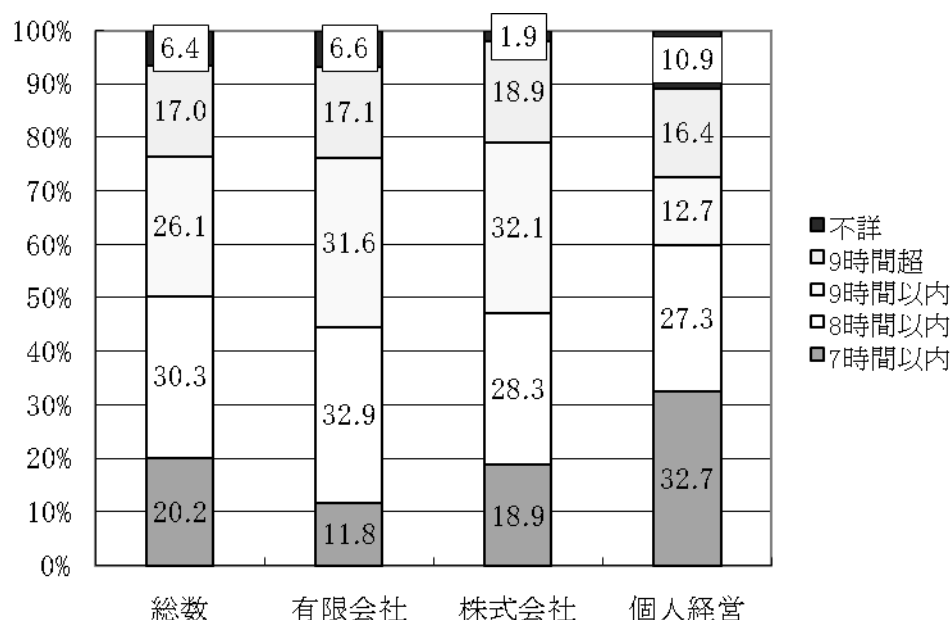
個人経営では「７時間以内」が３２．７％で最も高く、次いで「８時間以内」が２７．３％となっている。両者を合計すると６０．０％となっている。

株式会社では「９時間以内」が３２．１％で最も高く、次いで「８時間以内」が２８．３％となっている。両者を合計すると６０．４％となっている。

有限会社では「９時間以内」が３１．６％で最も高く、次いで「８時間以内」が３２．９％となっている。両者を合計すると６４．５％となっている。

「９時間超」で最も高いのは株式会社であり、次に有限会社の１７．１％が続いている。

図２４ 常用労働者の平均労働時間（単位：％）

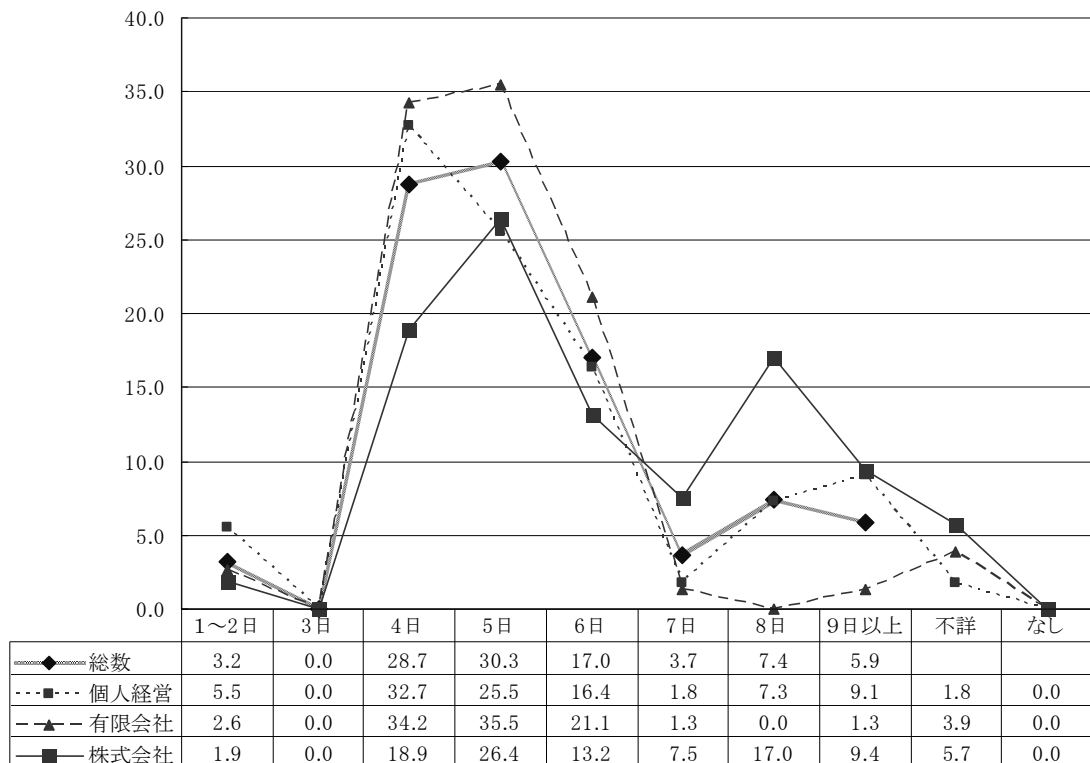


（６）従業員の休日の取得状況

常用労働者の月平均休日数を経営主体別にみたものが図２５である。

個人経営では「５日」が２５．５％、有限会社でも「５日」が３５．５％とそれぞれ最も高い割合となっている、株式会社では、「５日」が２６．４％と最も高い割合となっているが「８日」も１７．０％となっており休日の割合が高くなっている。総数では「５日」が３０．３％と最も高い割合である。

図 2 5 従業員の休日の取得状況（単位：％）



（ 7 ） 労働時間短縮努力

労働時間短縮の努力は「労働時間短縮努力なし」が最も高く 47.3％、続いて「計画休暇制度」、 「週休2日制度」が 20.2％、 14.4％と続いている。

経営主体別の労働時間短縮の努力は「なし」の割合が高いものの、有限会社で「計画休暇制度」が高く、 21.1％である。株式会社は「週休2日制度」が 18.9％を占めている。一方、個人経営は「労働時間短縮努力なし」が 49.1％と最も高くなっている。（図 2 6）（図 2 7）

図 2 6 労働時間短縮努力の内容（複数回答）（単位：％）

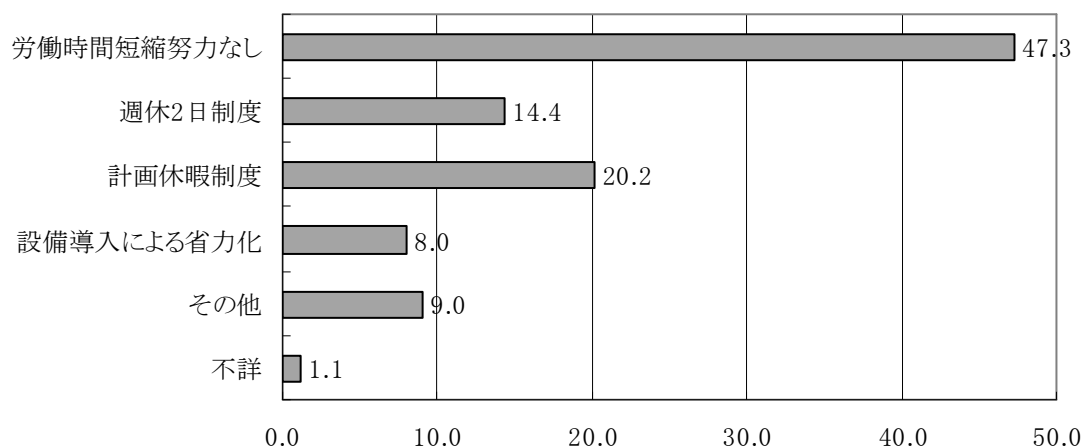
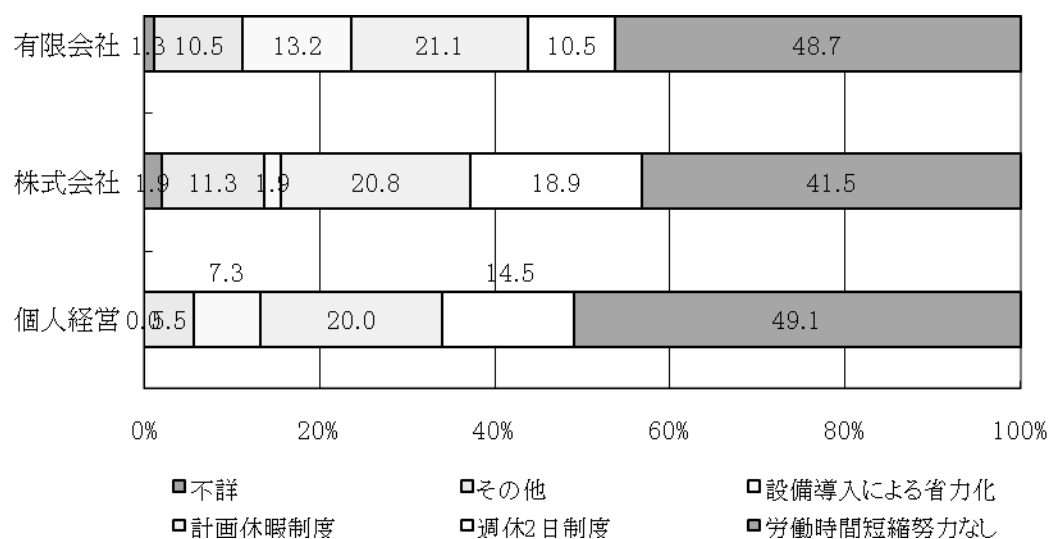


図 2 7 経営主体別の労働時間短縮努力の内容（単位：％）



（８）就業規則、国民年金基金、厚生年金基金の整備状況

① 就業規則の項目

就業規則の項目の内容は「賃金」36.7％、「退職手当」16.5％、「休暇」33.5％が最も高く、賃金と休日のような従業員の身近な事項が多い。

② 国民年金基金、厚生年金基金の加入状況

国民年金基金と厚生年金基金の加入状況では国民年金基金が8.0％、厚生年金基金が35.1％となっている（表6）

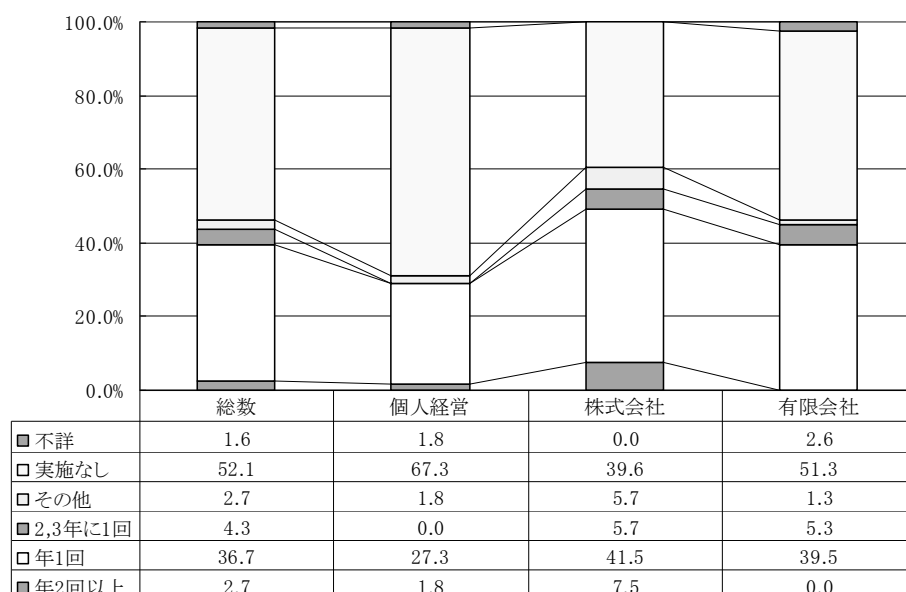
表 6 就業規則の項目と国民年金基金、厚生年金基金の加入状況（複数回答）
（単位：％）

（MA）	賃金	退職手当	休暇	職業訓練	その他	不詳
就業規則の項目	36.7	16.5	33.5	3.2	9.0	1.6
	有					
国民年金基金制度	8.0					
厚生年金基金制度	35.1					
不詳	6.9					

（９）健康診断の実施状況

経営主体別に健康診断の実施状況をみると、総数では「実施なし」が52.1％、「年1回」が36.7％と続いている。次に個人経営では「実施なし」が67.3％と高く、次に「年1回」が27.3％で株式会社では「年1回」が最も高く41.5％である。同じく有限会社も「実施なし」が最も高く51.3％である。「年1回以上」の株式会社と有限会社の差は2.0ポイントであり、実施率では株式会社のほうが高い傾向にある。（図28）

図 2 8 経営主体別の健康診断実施状況（単位：％）



5 施設・設備の整備状況

(1) 土地・建物の状況

土地・建物の状況を経営主体別に示したものが（表 7）である。

個人経営は土地、建物とも「土地・建物所有」が最も高く 50.0％を示している。株式会社は「土地・建物所有」が高いものの、「土地建物借用」も 29.5％と経営主体別では高い。有限会社は「土地・建物所有」が 63.0％と高い。

表 7 土地・建物の所有状況（構成割合）（単位：％）

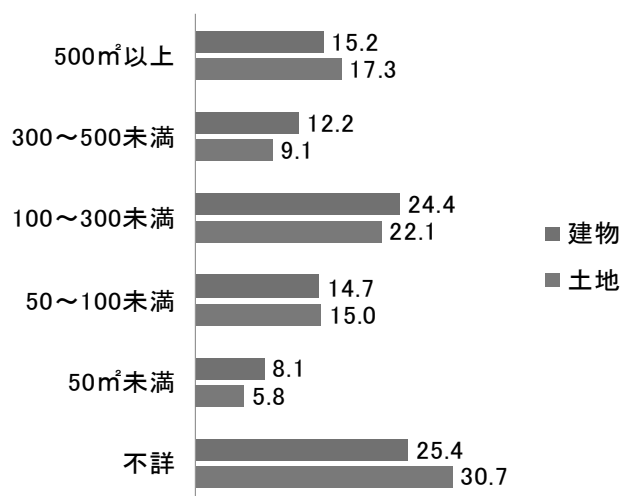
	土地・建物所有	土地のみ所有	建物のみ所有	土地建物借用	その他	不詳
総 数	53.8	1.8	9.1	30.7	2.3	2.3
個人経営	50.0	1.4	7.3	36.4	2.3	2.7
株式会社	52.5	1.6	13.1	29.5	1.6	1.6
有限会社	63.0	1.9	10.2	20.4	2.8	1.9

(2) 土地の面積及び建物の延床面積

土地の面積及び建物の延べ床面積を総数でみたのが（図 2 9）である。

土地は「100～300㎡未満」が 22.1％と最も高い割合である。次に「500㎡以上」17.3％、「50～100㎡未満」15.0％が続いている。同じく、建物の延べ床面積も「100～300㎡未満」24.4％が高く、次に「500㎡以上」15.2％、「50～100㎡未満」14.7％が続いている。土地・建物とも 50㎡数未満はその割合も低い傾向にある。

図 2 9 土地の面積及び建物の延床面積（単位：％）



（３）新築又は改築後の建物の年数

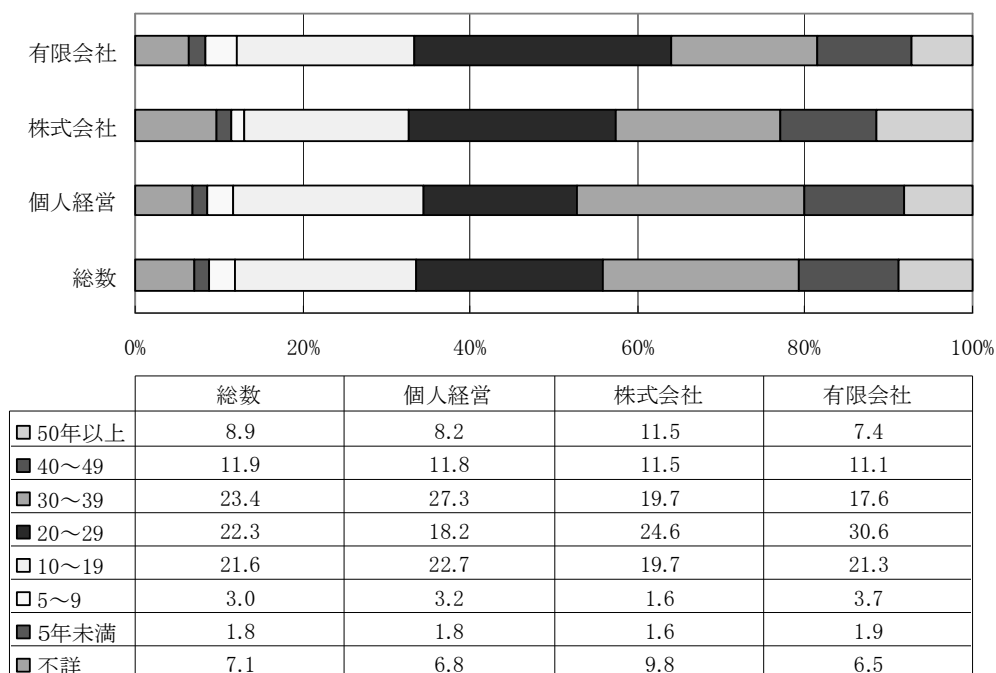
経営主体別にみると、総数では「３０～３９年」が２３．４％で第１位、次に「２０～２９年」が２２．３％と続いている。

個人経営は「３０～３９年」が２７．３％と高い。続いて「１０～１９年」が２２．７％、「２０～２９年」が１８．２％となっている。

株式会社は「２０～２９年」が２４．６％と最も高い。続いて「３０～３９年」、「１０～１９年」がそれぞれ１９．７％と高い。

有限会社は「２０～２９年」が３０．６％と高い。続いて「１０～１９年」が２１．３％となっている。（図３０）

図 3 0 経営主体別新築又は改築後の建物年数の割合（単位：％）



(4) 総客席数

総客席数は、「100以上」が17.3%と高く、次に「20～29席」が16.0%と続いている。

経営主体別にみると、個人経営は「20～29席」が22.3%、株式会社は「100以上」が32.8%、有限会社も「100以上」が33.3%と最も高く、法人組織は大規模であることがわかる。(表8)

表8 総客席数(単位:%)

	5席未満	5～9	10～19	20～29	30～39	40～49	50～69	70～99	100以上	不詳
個人経営	0.5	4.1	19.5	22.3	18.6	12.7	7.7	4.5	4.5	5.5
株式会社	-	-	3.3	3.3	3.3	11.5	23.0	13.1	32.8	9.8
有限会社	-	-	4.6	10.2	5.6	7.4	11.1	16.7	33.3	11.1
総数	0.3	2.3	12.7	16.0	12.4	10.9	10.9	9.4	17.3	7.9

(5) 個室数

個室数を総数でみると、「3室」が16.0%と高く、次に「4室」が13.2%と続いている。

経営主体別では、個人経営は「3室」が最も高く19.5%であるが、「0室」も13.6%と比較的小規模である。株式会社は「10室以上」が19.7%で最も高く、次に「6室」が16.4%で続いている。有限会社は「4、5室」が15.7%と高い。総じて法人組織は個室が多い傾向にある。(表9)

表9 総客席数(単位:%)

	0室	1室	2室	3室	4室	5室
個人経営	13.6	17.3	13.6	19.5	13.2	4.1
株式会社	8.2	-	1.6	6.6	9.8	9.8
有限会社	1.9	4.6	3.7	14.8	15.7	15.7
総数	9.4	11.2	8.9	16.0	13.2	8.4

	6室	7室	8室	9室	10室以上	不詳
個人経営	4.1	4.1	2.3	0.9	0.9	6.4
株式会社	16.4	8.2	8.2	1.6	19.7	9.8
有限会社	12.0	7.4	8.3	2.8	8.3	4.6
総数	8.4	5.6	5.1	1.8	5.8	6.3

(6) 保有施設の種類の有無の割合を従業員規模別で示したのが(表10)である。

総数では「駐車場」が58.4%、「クレジットカードの取扱い」が52.3%、「消毒設備」が29.2%の順番に高くなっている。

イ 従業員規模別をみると、１人規模は「駐車場」が４２．１％、「クレジットカードの取扱い」が３１．６％、「消毒設備」「空気調和設備」が２６．３％である。

ロ １０～１９人では、上位２項目の割合は７０％以上となっており、「クレジットカードの取扱い」は７１．６％と高い割合になっている。

ハ 「情報化設備（パソコン等）」は２０人以上規模では４２．９％の割合になっており、２人の７．０％と２０人以上の４２．９％では３５．９ポイントの差が生じている。

ニ 「子供用のいすの設置」の割合は、企業規模が大きくなるにつれて高くなる傾向である。

表１０ 従業員規模別保有施設の種類の種類（複数回答）（単位：％）

	総数	１人	２人	３人	４人	５～ ９人	１０～ １９人	２０人 以上	不詳
分煙設備	5.3	10.5	－	2.7	－	5.8	8.0	10.7	7.7
整水機器	20.8	15.8	15.8	18.9	21.9	20.8	21.6	28.6	30.8
消毒設備	29.2	26.3	21.1	29.7	25.0	28.3	34.1	32.1	46.2
駐車場	58.4	42.1	40.4	35.1	56.3	62.5	75.0	67.9	61.5
空気調和設備	26.4	26.3	19.3	18.9	18.8	27.5	34.1	35.7	15.4
子供用のいすの 設置	14.5	5.3	1.8	2.7	9.4	15.0	22.7	39.3	15.4
デビットカード 関連機器	6.9	－	5.3	2.7	6.3	7.5	10.2	10.7	－
クレジットカード の取扱い	52.3	31.6	31.6	43.2	37.5	51.7	71.6	82.1	46.2
情報化設備（パ ソコン等）	22.6	－	7.0	10.8	15.6	27.5	30.7	42.9	30.8
電子マネー	3.6	－	1.8	5.4	－	3.3	6.8	3.6	－

（７）設備投資実績内容とその理由

① 経営主体別資金調達方法の割合

過去３年間の設備投資実績及びその設備投資の主な理由、ならびに資金調達方法を経営主体別にみたのが（表１１）である。

過去３年間の設備投資の実績ありは３９４件中１９１件（４８．４％）である。

② 設備投資の主な理由

「店舗設備の老朽化」が最も高く、６７．５％である。次は「経営改善策」が１５．７％、「利用客の要望」が６．３％となっている。経営主体別では、個人経営が「店舗の老朽化」の６７．７％、次に「経営改善策」が１１．１％と続き、株式会社も「店舗設備の老朽化」の７４．３％が総数の割合より高く、次に「経営改善策」が１７．１％となっている。

一方、有限会社も「店舗設備の老朽化」が60.4%と高く、次に「経営改善策」が24.5%となっている。（表11）

③ 資金調達方法

総数では「自己資金」が28.8%、次に「借入」が26.7%となっている。

経営主体別では、株式会社は「自己資金」と「自己資金と借入」が同率で25.7%であり「借入」より高い。個人経営と有限会社も「自己資金」がそれぞれ28.3%、61.9%と高くなっている。個人経営の「自己資金」は28.3%と平均である。（表11）

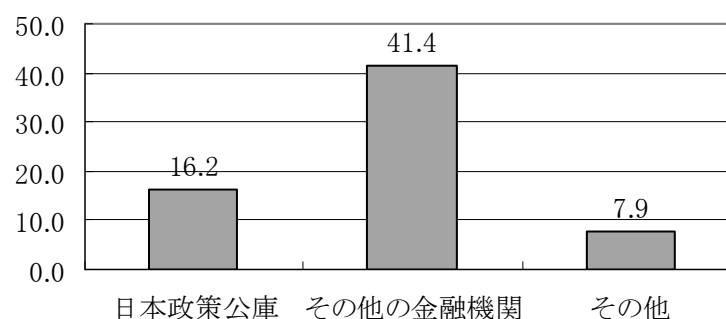
表11 経営主体別過去3年間の設備投資実績の内容（単位：%）

		総数	個人経営	株式会社	有限会社
設備投資の主な理由 (MA)	店舗設備の老朽化	67.5	67.7	74.3	60.4
	経営改善策	15.7	11.1	17.1	24.5
	利用客の要望	6.3	7.1	5.7	5.7
	経営者の交代	2.1	3.0	2.9	-
	その他	4.2	7.1	-	1.9
	不詳	4.2	4.0	-	7.5
資金調達方法 (MA)	不詳	19.9	18.2	28.6	18.9
	借入	26.7	28.3	20.0	28.3
	自己資金と借入	24.6	25.3	25.7	24.5
	自己資金	28.8	28.3	25.7	28.3

④ 主な借入先

過去投資実績のある先のうち、主な借入先は「その他の金融機関」が41.4%であり、「日本政策金融公庫」16.2%の活用を25.2ポイント上回っている。（図31）

図31 主な借入先（複数回答）（単位：%）



(8) 日本政策金融公庫について

日本政策金融公庫は、2008年10月1日に、国民生活金融公庫・中小企業金融公庫・農林漁業金融公庫と国際協力銀行の国際金融部門が統合されて株式会社日本政策金融公庫として設立された新しい金融機関である。

株式会社日本公庫法では、第1条において、その目的として、(1)一般の金融機関が行う金融を補完することを旨としつつ、国民一般、中小企業者及び農林水産業者の資金調達を支援するための金融、(2)我が国にとって重要な資源の海外における開発及び取得の促進、(3)我が国の産業の国際競争力の維持及び向上を図るための金融の機能を担うといった目的が定められている。

以下 表12。

① 日本政策金融公庫について

「利用したことがある」のは43.1%であり、「知っているが利用なし」が12.9%と最も高い。「知らない」は36.3%である。

② 知ったきっかけ

「利用したことがある」、「知っているが利用なし」、「名前のみ知っている」の61.6%に「知ったきっかけ」を尋ねたところ、もっとも高いのは「組合等のお知らせ」30.9%であり、次に「同業・知人等から」28.4%が続いている。

③ 生活資金貸付制度

生活資金貸付制度については、「知らない」がもっとも高く35.4%、「利用したことがある」が35.0%である。「知っているが利用なし」は21.8%で利用していない。

④ 日本政策金融公庫のホームページ

「知らない」が51.4%と最も高い割合である。次に「知っているが利用なし」が29.6%と続いている。

「利用したことがある」はわずか11.1%と低い。

表 1 2 日本政策金融公庫について（単位：％）

日本政策金融公庫	利用したことがある	知っているが利用なし	名前のみ知っている	知らない	不詳	
	43.1	12.9	5.6	36.3	2.0	
知ったきっかけ	同業・知人等から	組合等のお知らせ	保健所での案内	従来からの付き合い	雑誌・ネットから	その他不詳
	28.4	30.9	0.4	18.1	4.1	18.1
生活資金貸付制度	利用したことがある	知っているが利用なし	名前のみ知っている	知らない	不詳	
	35.0	21.8	5.3	35.4	2.5	
公庫ＨＰ	利用したことがある	知っているが利用なし	ネットの利用できる環境なし	知らない	不詳	
	11.1	29.6	6.2	51.4	1.6	

（９）過去３年間の運転資金調達方法（MA）

総数の金融機関からの借り入れでは、「地方銀行・信用金庫」が 60.9％、「都市銀行」が 9.1％と 51.8 ポイントの格差がある。

日本政策金融公庫の貸付の利用割合では、「普通貸付」では個人経営が 18.4％と高い。「振興事業貸付」でも個人経営が 13.6％と高く、次に有限会社が 6.5％と続いている。

「地方銀行・信用金庫」は株式会社が 73.3％と高く、次に有限会社が 64.5％と続いている。

「都市銀行」は株式会社が 16.7％と最も高く、有限会社は 9.7％になっている。（表 1 3）

表 1 3 過去３年間の運転資金調達方法（単位：％）

	総数	個人経営	株式会社	有限会社
振興事業貸付	9.1	13.6	－	6.5
普通貸付	15.2	18.4	6.7	14.5
生活衛生改善貸付	7.1	7.8	3.3	8.1
地方銀行・信用金庫	60.9	55.3	73.3	64.5
都市銀行	9.1	5.8	16.7	9.7

（10）設備投資の予定内容とその理由

① 設備投資の予定内容とその理由

設備投資予定及びその設備投資の主な理由、ならびに資金調達方法を経営主体別にみたのが（表 1 4）である。

過去３年間の設備投資の予定ありは 394 件中 116 件（29.4％）であ

る。

② 設備投資の主な予定内容

総数では「施設の改装」が最も高く、55.2%である。次に「店舗設備の新・改装」が24.1%となっている。個人経営は「施設の改装」54.1%である。

有限会社も同様に「施設の改装」の46.9%が第1位となっている。

株式会社も「施設の改装」の71.4%が最も高く、第2位の「店舗設備の新・改装」23.8%との差は47.6ポイントである。（表14）

③ 資金調達方法

総数では「自己資金」が34.5%、「日本政策金融公庫」が24.1%としている。経営主体別では、株式会社の「自己資金」が47.6%と高い割合である。個人経営は「日本政策金融公庫」の32.8%が高いが、有限会社は「自己資金」の37.5%が第1位である。（表14）

表14 経営主体別設備投資予定の内容（単位：%）

		総数	個人経営	株式会社	有限会社
設備投資の予定内容 (MA)	店舗設備の新・改装	24.1	21.3	23.8	28.1
	施設の改装	55.2	54.1	71.4	46.9
	設備の新・増設、更新	16.4	18.0	4.8	21.9
	その他	3.4	4.9	-	3.1
資金調達方法 (MA)	自己資金	34.5	27.9	47.6	37.5
	日本政策金融公庫	24.1	32.8	9.5	18.8
	その他借入	21.6	19.7	23.8	21.9

④ 設備整備の理由及び設備予定内容

設備整備の理由及び設備予定内容の割合を比較したのが（表15）である。

施設の新・改築では、理由として「利用客の要望」が42.9%、次に「店舗設備の老朽化」が18.8%と続いており、「施設の改装」では「店舗設備の老朽化」が65.6%と最も高く、次に「経営改善策」が59.1%と続いている。一方、「設備の新・増設、更新」では「経営改善策」が27.3%と高くなっている。

表 1 5 設備整備の理由及び設備予定内容（単位：％）

理由（MA）	予定内容			
	施設の新・改築	施設の改装	設備の新・増設、更新	その他
店舗設備の老朽化	18.8	65.6	10.9	3.1
経営改善策	13.6	59.1	27.3	－
利用客の要望	42.9	42.9	14.3	－
経営者の交代	－	－	－	－
その他	50.0	－	－	50.0

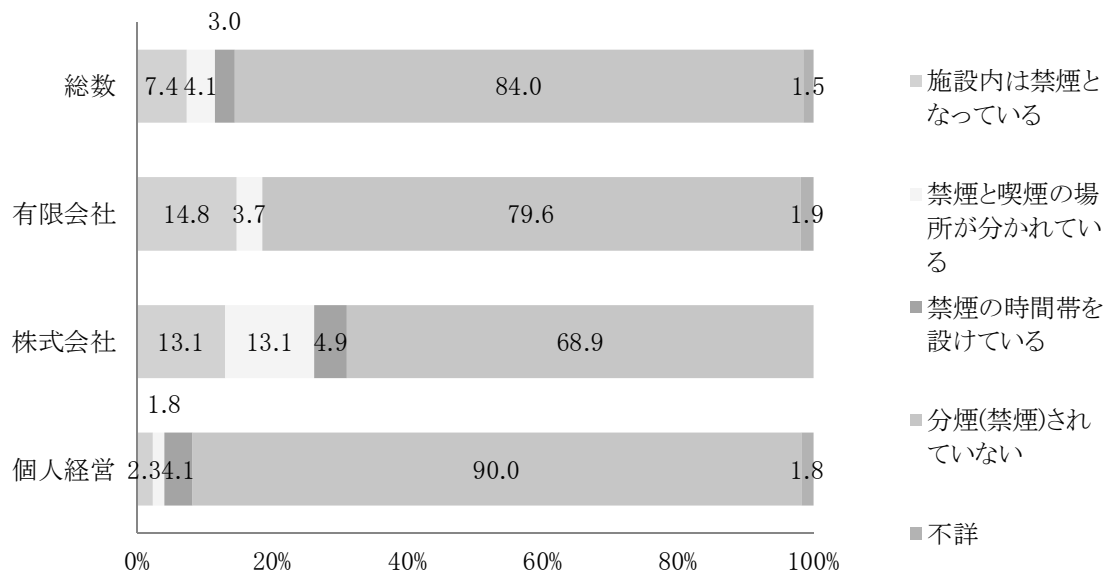
6 料理店の保健・福祉・環境・地域活動への取り組み

（１）分煙の状況

図 3 2 は経営主体別の分煙状況を示したものである。「分煙（禁煙）されていない」が総平均で 84.0％を占めている。

経営主体別をみると「施設内は禁煙となっている」割合が高いのは、有限会社であり 14.8％となっている。株式会社は「施設内は禁煙となっている」割合は 13.1％と同じく「禁煙と喫煙の場所が分かれている」割合も 13.1％と高い。「分煙（禁煙）されていない」割合が高いのは個人経営 90.0％である。

図 3 2 施設の分煙状況（単位：％）



(2) 高齢者等に配慮した設備

高齢者に配慮した設備の種類は「階段に手すり設置」が最も高く総数で65.1%、経営主体別では有限会社が74.1%である。次に「店内の段差の解消」は総数で28.9%、有限会社では34.5%を示している。

「出入口や廊下にスロープの設置又は段差の解消」は株式会社が50.0%であるのに対し、個人経営は13.2%と低くなっている。(表16)

表16 高齢者等に配慮した設備 (単位：%)

	設備の種類（複数回答）						
	出入口や廊下に スロープの設置 又は段差の解消	階段に手すり の設置	トイレに手すり の設置	車椅子用の トイレの設置	店内の段差 の解消	車椅子で利用 しやすい駐車 スペースの確保	その他の設備
総 数	25.0	65.1	27.0	7.9	28.9	26.3	4.6
個人経営	13.2	61.8	27.9	4.4	25.0	27.9	2.9
株式会社	50.0	50.0	25.0	8.3	29.2	29.2	8.3
有限会社	29.3	74.1	25.9	12.1	34.5	24.1	5.2

(3) ごみ減量化・リサイクル実施状況

ごみ減量化・リサイクル実施状況を経営主体別にみると、個人経営では「ゴミの分別をしている」が79.2%と最も高く、次に「食品等リサイクル業者と提携している」が32.9%と続いている。他の経営主体も同様の傾向にある。

株式会社は、「箸や皿等の食器類は再利用できるものになっている」割合が22.0%と個人経営の12.7%と9.3ポイントの格差がある。(表17)

表17 ごみ減量化・リサイクル実施状況 (単位：%)

	理由 (複数回答)							
	食品等 リサイ クル業 者と提 携して いる	自店 で生ご みのリ サイ クルを してい る	ゴミ の分別 をして いる	包装 やラッ ピング を簡 素化し てい る	箸や 皿等の 食器類 は再利 用でき るもの にしてい る	再生 品の使 用を進 めてい る	その他	不詳
総 数	35.2	6.3	77.0	12.8	14.8	9.9	3.9	0.3
個人経営	32.9	6.9	79.2	11.0	12.7	9.2	3.5	-
株式会社	43.9	4.9	78.0	12.2	22.0	7.3	-	-
有限会社	35.6	5.7	72.4	17.2	16.1	12.6	5.7	1.1

(4) サービス等の内容

総数では「特になし」以外に「高齢者用や子供用等メニューの工夫をしている」、「会計が分かりやすい工夫をしている」が最も高く21.8%であるが、営業形態別をみると、株式会社は「割引券や特定日等の価格サービスをしている」が34.4%と最も高い。有限会社は「高齢者用や子供用等メニューの工夫をしている」31.5%が最も高い。個人経営は「会計が分かりやすい工夫をしている」が19.5%と他と異なる傾向を示している。(表18)

表18 サービス等の内容(単位:%)

	サービス内容(複数回答)							
	高齢者用や子供用等メニューの工夫をしている	カロリーを表示している	食品の生産元を表示している	会計が分かりやすい工夫をしている	割引券や特定日等の価格サービスをしている	補助犬使用者に対するサービスの工夫をしている	その他	特になし
総数	21.8	2.5	6.9	21.8	18.8	0.8	4.1	40.4
個人経営	16.8	2.3	7.3	19.5	13.6	0.5	4.1	47.7
株式会社	21.3	4.9	9.8	27.9	34.4	1.6	1.6	29.5
有限会社	31.5	1.9	4.6	22.2	20.4	0.9	5.6	32.4

(5) 廃食用油のリサイクル・処理方法

廃食用油のリサイクル方法では、総数で「わからない」が50.6%と高く、次に「バイオディーゼル燃料の精製」の23.2%が続いている。「石けんの精製」は個人経営の24.0%が高い割合である。(表19)

廃食用油の処理方法では、総数で「リサイクル」が41.6%であり、有限会社の51.9%が最も高くなっている。(表20)

表19 廃食用油のリサイクル方法

	廃食用油のリサイクル方法				
	石けんの精製	バイオディーゼル燃料の精製	わからない	その他	不詳
総数	20.1	23.2	50.6	3.0	3.0
個人経営	24.0	32.0	40.0	1.3	2.7
株式会社	12.9	12.9	61.3	6.5	6.5
有限会社	17.9	17.9	58.9	3.6	1.8

表20 廃食用油の処理方法(単位:%)

	廃食用油の処理方法			
	産業廃棄物	リサイクル	その他	不詳
総数	18.0	41.6	29.4	10.9
個人経営	18.2	34.1	36.4	11.4
株式会社	16.4	50.8	16.4	16.4
有限会社	18.5	51.9	22.2	7.4

（６）地域活動への取組み

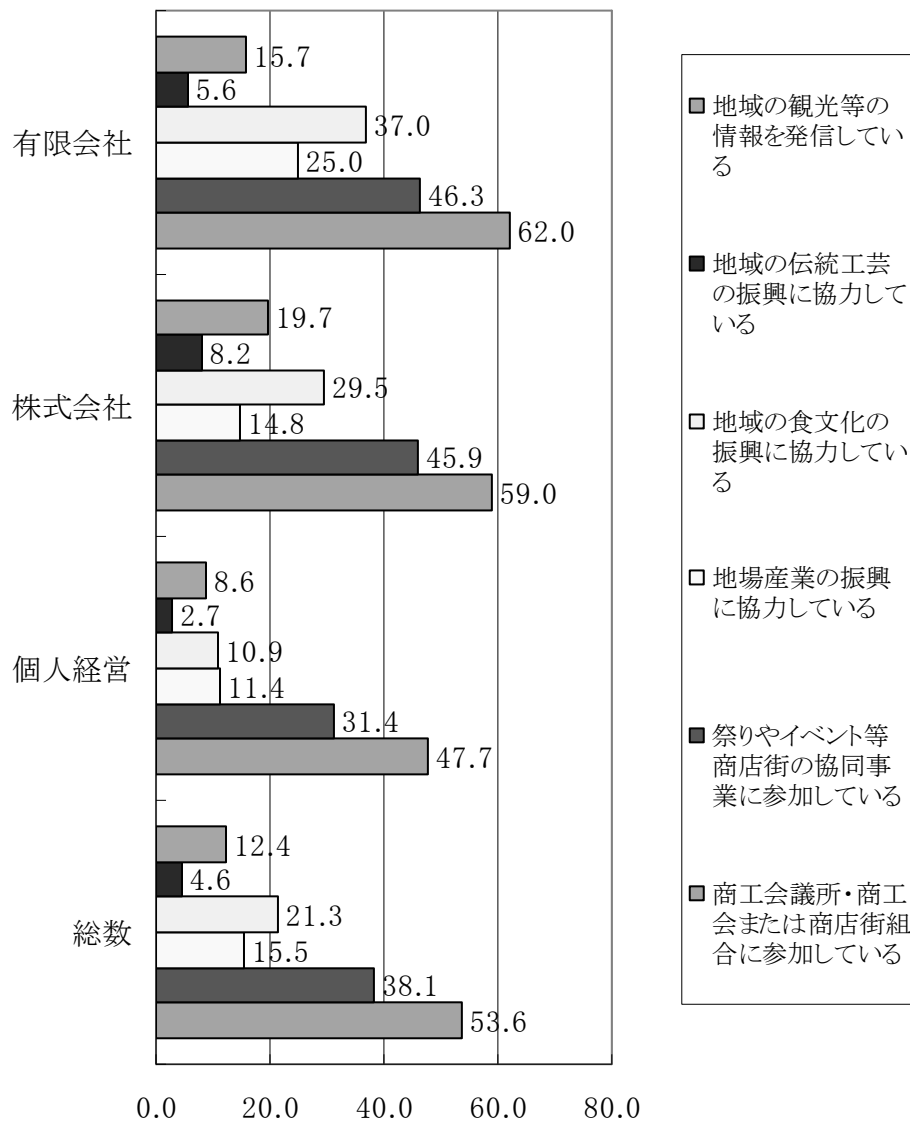
地域活動への取組み状況は、総数で「商工会議所・商工会または商店街組合に参加している」が５３．６％と高く、次に「祭りやイベント等商店街の協同事業に参加している」が３８．１％と続いている。「地域の伝統工芸の振興に協力している」は４．６％と低調であった。

経営主体別にみると、株式会社は「商工会議所・商工会または商店街組合に参加している」が５９．０％と高い。

有限会社は、「商工会議所・商工会または商店街組合に参加している」の割合が６２．０％であるが、「祭りやイベント等商店街の協同事業に参加している」は経営主体別では４６．３％と高い。

法人組織は、地域活動への取組み状況に積極的である。（図３３）

図３３ 地域活動への取組み（単位：％）



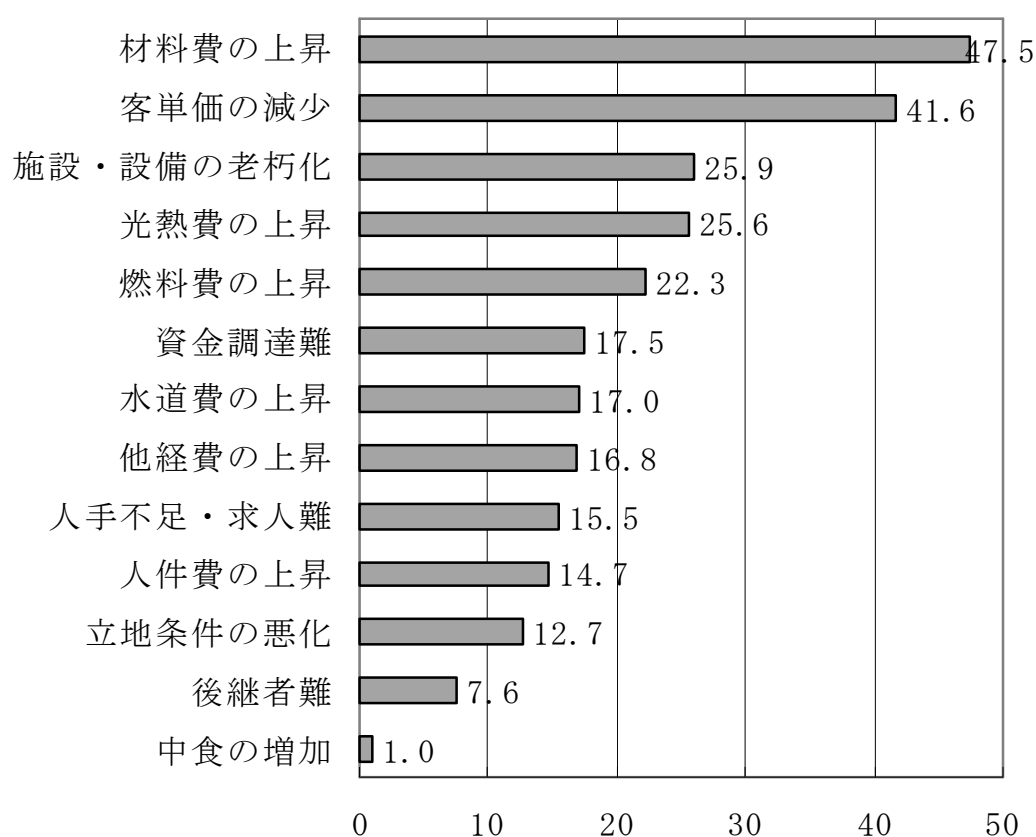
7 料理店の経営上の問題点と対応策

(1) 経営上の問題点

図3-4は経営上の問題点として複数回答した項目を割合の高い順に示したものである。

第1位「材料費の上昇」47.5%、第2位「客単価の減少」41.6%、第3位「施設設備の老朽化」25.9%、第4位「光熱費の上昇」25.6%、第5位「燃料費の上昇」が22.3%となっており、料理店営業の経営上の最重要な問題点がほぼこの5項目に共通してみられることがわかる。

図3-4 経営上の問題点（複数回答）（単位：%）



経営上の問題点を従業者規模別にみると、「材料費の上昇」は1人未満を除く規模で第1位である。20人以上が57.1%のところ、1人は26.3%と30.8ポイントの差が生じている。

同様に「客単価の減少」は規模が大きいほど割合が高くなる傾向がある。

「人手不足・求人難」、「人件費の上昇」など諸経費の上昇、「施設設備の老朽化」は規模が大きくなるに連れて割合が高くなる傾向にある。

「燃料費の上昇」は20人以上が14.3%であるが、1人では26.3%と12.0ポイントの差が生じている。

「光熱費の上昇」は同様に20人以上が21.4%であるが、5～9人では31.7%と10.3ポイントの差が生じている。3～9人規模では、第3位である。

「後継者難」は3人が10.8%で最も高く、20人以上が10.7%と次に続いている。

「立地条件の悪化」は1人が26.3%と最も高く、20人以上が14.3%、2人が14.0%、と規模にかかわらず問題である。(表21)

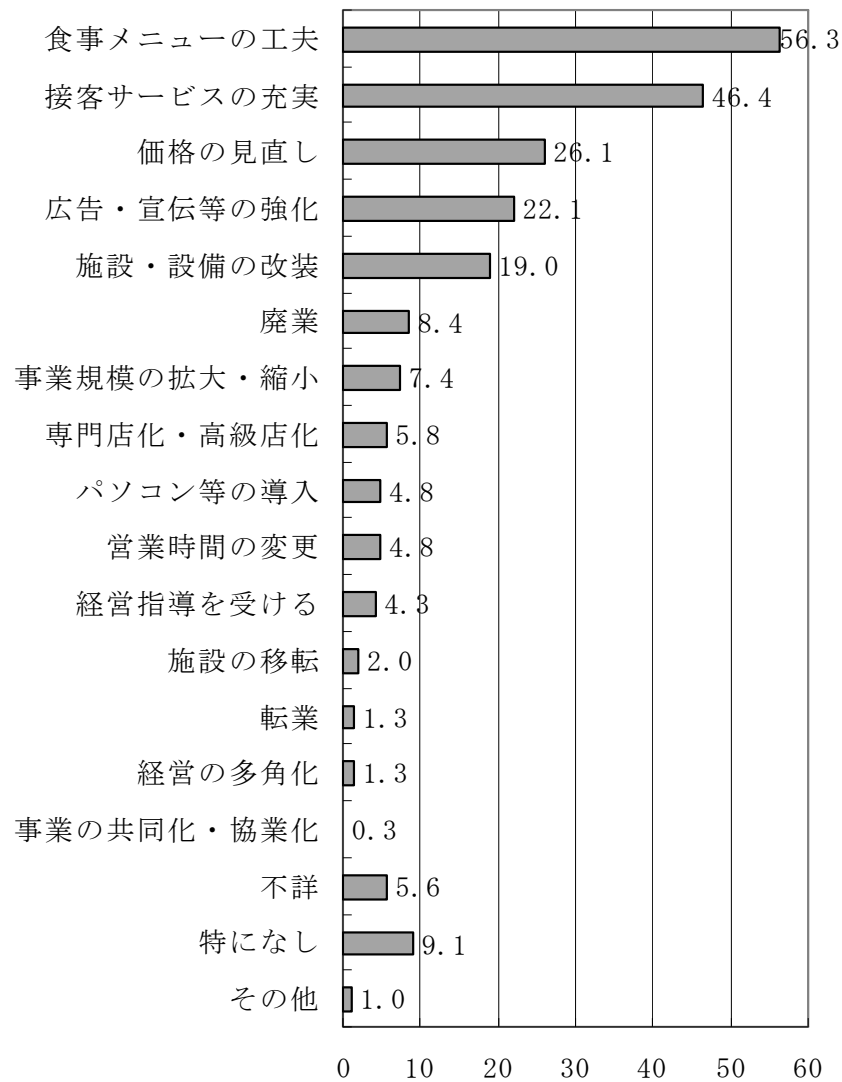
表21 従業者規模別の経営上の問題点(単位: %)

	1人	2人	3人	4人	5～9人	10～19人	20人以上
立地条件の悪化	②26.3	14.0	13.5	9.4	12.5	9.1	14.3
人手不足・求人難	5.3	7.0	5.4	15.6	14.2	25.0	③35.7
後継者難	10.5	10.5	10.8	3.1	5.8	5.7	10.7
資金調達難	-	③22.8	16.2	21.9	20.0	17.0	14.3
人件費の上昇	-	3.5	2.7	9.4	19.2	21.6	③35.7
材料費の上昇	②26.3	①47.4	①43.2	①46.9	①52.5	①48.9	①57.1
光熱費の上昇	21.1	21.1	③21.6	③25.0	③31.7	26.1	21.4
水道費の上昇	②26.3	15.8	13.5	18.8	18.3	17.0	14.3
燃料費の上昇	②26.3	14.0	18.9	21.9	23.3	31.8	14.3
施設・設備の老朽化	10.5	③22.8	18.9	21.9	27.5	③35.2	25.0
他経費の上昇	21.1	14.0	13.5	18.8	16.7	21.6	14.3
客単価の減少	①31.6	②42.1	②40.5	②37.5	②45.8	②43.2	②50.0
中食の増加	-	-	2.7	-	1.7	-	3.6

（２）今後の経営方針

図３５は今後の経営方針として複数回答した項目を割合の高い順に示したものである。第１位「食事メニューの工夫」５６．３％、第２位「接客サービスの充実」４６．４％、第３位「価格の見直し」２６．１％、第４位「広告・宣伝の強化」が２２．１％となっており、最重要問題点はこの４点に集約される。

図３５ 今後の経営方針（複数回答）（単位：％）



今後の経営方針に従業者規模別にみると、「食事メニューの工夫」は１人で４２．１％、最も高い２０人以上で６７．９％と４割以上が考えている。

「接客サービスの充実」は２０人以上で７１．４％と最も高く、次に１０～１９人で６３．６％と大きな規模で割合が高い傾向にある。

「価格の見直し」は２０人以上で３５．７％と最も高く、次に１０～１９人で３５．２％である。比較的大きな規模で割合が高くなっている。

「広告・宣伝等の強化」は１０～１９人で３４．１％と高いが４人以下は２０％を下回っている。（表２２）

表２２ 従業者規模別の今後の経営方針（単位：％）

	１人	２人	３人	４人	５～ ９人	１０～ １９人	２０人 以上
経営指導を受ける	－	５.３	－	６.３	１.７	８.０	１０.７
広告・宣伝等の強化	１０.５	１５.８	１８.９	１５.６	２１.７	３４.１	２８.６
接客サービスの充実	２６.３	３５.１	２７.０	４３.８	４７.５	６３.６	７１.４
食事メニューの工夫	４２.１	４９.１	４５.９	６５.６	６０.０	６３.６	６７.９
営業時間の変更	１０.５	５.３	５.４	３.１	５.０	３.４	７.１
価格の見直し	２６.３	２１.１	２１.６	２５.０	２４.２	３５.２	３５.７
施設・設備の改装	５.３	８.８	８.１	６.３	２５.０	２６.１	３９.３
パソコン等の導入	１０.５	５.３	２.７	３.１	５.８	５.７	－
事業の共同化・協業化	－	－	－	－	０.８	－	－
事業規模の拡大・縮小	５.３	７.０	５.４	３.１	６.７	１０.２	１０.７
経営の多角化	－	－	－	－	０.８	３.４	３.６
専門店化・高級店化	－	１.８	８.１	－	８.３	６.８	１０.７
施設の移転	５.３	３.５	２.７	－	１.７	２.３	－
転業	－	３.５	－	－	１.７	１.１	－
廃業	１０.５	１５.８	１６.２	６.３	５.８	５.７	－
その他	－	３.５	－	３.１	０.８	－	－
特になし	２１.１	１２.３	１８.９	６.３	７.５	５.７	７.１
不詳	－	３.５	２.７	－	５.０	３.４	３.６

Ⅲ 飲食店営業（料理店）の経営改善方策

1 （参考）飲食店営業に関する「振興指針」の概要

飲食店営業は、国民の社会生活になくてはならない存在である。今後も、更に、良質で衛生的な商品やサービスを提供し、国民の日常生活の充実に一層貢献していくことが期待されている。したがって、飲食店営業が抱えている諸問題や課題を克服し、消費者ニーズの変化に的確に対応できる経営形態になるよう、飲食店営業の振興を計画的に図ることを目的として、「振興指針」が定められている。

以下に振興指針の規定内容について紹介する。

飲食店営業(一般飲食業、中華料理業、料理業及び社交業)及び喫茶店営業の振興指針

飲食店営業（一般飲食業、中華料理業、料理業及び社交業を営む飲食店営業をいう。以下同じ。）及び喫茶店営業の営業者は、食品衛生法（昭和22年法律第233号）等の関係法令を遵守しつつ、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、より高い消費者の利便への対応等の経営上の課題への取組が求められる一方、その大部分が経営基盤のぜい弱な中小零細企業であり、個々の営業者による取組だけでは、必ずしも十分な対策を講じることができず、十分な成果を得るまでに相当な時間を要する面がある。このため、生活衛生同業組合及び生活衛生同業小組合（以下「組合」という。）並びに全国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や研修事業、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、飲食店営業及び喫茶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営業の振興を計画的に図り、もって公衆衛生の向上と消費者の利益の擁護に資することを目的として定めるものである。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、国民生活の食生活の向上に貢献することが期待される。

また、本指針は、飲食店営業及び喫茶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り、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、地域社会づくりへの貢献など、飲食店営業及び喫茶店営業の役割を増大させ、新たな発展の可能性をもたらすものである。

第一 営業の振興の目標に関する事項

一 飲食店営業及び喫茶店営業を取り巻く環境

飲食店営業及び喫茶店営業は、国民の生活において欠かせない位置を占めており、食生活の充実に大きく貢献するとともに、人的サービスの比重が高い産業として、消費者の日常生活に溶け込んで発展してきた。

他方で、大手資本等による大型店、チェーンストア、コンビニエンスストア等の進出による競争の激化、消費者の食生活の多様化や食事に対するし好の変化等外的条件が激しく変化する状況にあり、小規模営業特有の経営体質のぜい弱性等とあいまって、経営上の問題が深刻なものとなっている。さらに、景況は改善基調にあるものの、これまでの景気の低迷に伴う売上げの減少、営業者の高齢化による後継者問題、施設設備の老朽化、諸経費の上昇等飲食店営業及び喫茶店営業を取り巻く現状は極めて厳しいものとなっている。

飲食店営業及び喫茶店営業は、各地域に密着して、国民生活の食生活の向上に、また、交友や団らん等の場としても大いに役立っており、今後も、消費者のし好に応じて、環境面にも配慮した安全で安心・信頼できる商品及びサービスを提供する専門店として、国民生活の充実に一層貢献していくことが期待されている。

二 今後5年間（平成23年度末まで）における営業の振興の目標

営業者は、自店の経営方針を明確にし、多様な営業形態を持つ生活衛生営業関係の特質を生かしながら、営業の振興を図る必要がある。

第一に、飲食店営業及び喫茶店営業は、飲食物を調理及び調製し、直接消費者に飲食させ、あるいは販売する営業であり、調理及び調製並びに流通の過程で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やすい環境条件にある。衛生面で問題が起きた場合には、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。したがって、これらの食品衛生上の問題を防止し、消費者に対して安全で良質な商品等を提供することは、営業者の責務であり、基本的な目標である。

第二に、営業者は、インターネット等を活用して情報の収集や分析を行い、消費者の要望を的確に把握した上で、情報分析の結果や経営資源等を踏まえ、自店の経営方針を明確にし、人材、設備等の集約やその効率的な活用を図るとともに、商品に関する多角的な情報発信並びに広告及び宣伝の強化に取り組むなど、消費者を意識した営業を展開することが必要である。

第三に、営業者は、自店の特色や地域の特色を踏まえた商品の開発や提供、商品の品質の向上やサービスの充実など、自店の付加価値を高め、良質な商品を安定的に供給できるよう、恒常的な努力を重ねることが必要である。

営業者は、これらを十分に認識し、衛生水準の向上、消費者の要望を踏まえた営業や情報発信、良質な商品の安定的な供給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べきである。

第二 飲食店営業及び喫茶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及び使用する器具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、消費者が信頼し、安心できる商品を提供するために、店舗及び従業員の清潔を保ち、従業員の健康管理を行うとともに、商品の衛生的取扱いに留意し、食中毒等食品衛生上の問題の発生の防止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。特に、従業員の清潔な着衣の使用、手洗いの励行、店舗の清掃等により、消費者に不快感を感じさせない配慮が必要である。

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、日常の衛生管理への取組に加えて、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、衛生的に食材を調理及び調製し、消費者に提供す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

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を提供し、国民生活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

営業者の中には、明確な経営方針を持たずに経営を行っている者もあり、経営管理の合理化及び効率化が遅れているのが現状である。現在置かれている経営環境を十分に考慮し、自店の経営能力に適合した経営規模を実現するとともに、経営管理の合理化及び効率化を図ることが必要である。

また、営業者は、自店の立地条件、顧客層、資本力、経営能力、技術力等自店の経営上の特質を十分把握した上で、自店がどのような顧客層を対象に、どのような商品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。

特に、小規模経営の店では、経営者や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、営業におけるサービスの比重が高いことを考慮し、従業員等の教育・研修を徹底して行い、常に消費者に対する丁寧なもてなしを心がけるなどサービスの充実及び維持向上に努め、消費者との信頼関係を高めるとともに、自店の付加価値を高めることが重要である。また、優秀な人材の獲得に努め、若手従業員の育成及び指導を図るとともに、若者に魅力ある職場づくりに努めることが必要である。

営業者は、消費者の食を通じた健康づくりなどの健康志向に対応するため、ヘルシーメニューの提供、総カロリー表示等への取組が求められるほか、食の安全への関心の高まりに対応するため、食材の原産地表示等に積極的に取り組み、消費者自らが安全で良質な商品を納得して選択できる環境の整備に努めることが必要である。また、インターネット等による注文、予約等の実施、宅配サービス、持ち帰り販売等中食産業の展開による消費者の多様な要望に対応した営業を行うことにより新たな需要の開拓に努めるものとする。さらに、高級・高品質な商品の設定や地産地消の食材を使用した地域に特化した商品の開発、消費者の嗜好の変化に対応した味の工夫などにも留意すべきである。

今後、より良質なサービスの提供が期待されるとともに、ますます消費者の嗜好が多様化すると考えられることから、これに的確に対応し、消費者が安心して利用できるよう業種業態に合った接客サービスの充実に努め、消費者の満足度を向上させることが重要である。

ウ 施設及び設備の改善に関する事項

営業者は、自店が飲食物を提供する営業施設であることを十分認識し、安全で衛生的な施設となるよう、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て清潔な雰囲気醸成、高齢者等に配慮したバリアフリー対策の実施や省エネルギー対応の冷凍・冷房設備等の導入など、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、施設を改善するに当たっては、顧客層、経営方針、店の規模等に配慮した上で、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に必要な措置を講ずるように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及び顧客の確保に関する事項

営業者は、顧客との信頼関係に基づき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季節のメニューやサービス等について顧客へダイレクトメールを送信するなど、顧客への積極的な働きかけをするとともに、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、割引サービスの実施、インターネット注文の活用、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。

また、消費者の利便を考慮して、クレジットカード、電子決済等の普及に努めることも必要である。

営業者は、必ずしも個人情報保護に関する法律（平成15年法律第57号）に規定される個人情報取扱事業者に該当するとは限らないが、同法の趣旨を踏まえ、顧客データ等の管理に当たっては、適正に対応することが必要である。

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、消費者に納得と安心感を与えるため、自店の特質に応じ、分か

りやすいメニュー等の表示に努めることが必要である。特に、消費者の食の安全への関心の高まりに対応するため、食材の原産地表示、食品アレルギー患者を中心とした消費者の健康被害防止を目的とした表示を行うことが必要である。消費者の健康志向に対しては、生活習慣病予防を中心とした健康づくりという観点から、厚生労働省及び農林水産省が平成17年6月に作成した食事バランスガイドの活用、総カロリー表示、塩分量表示等様々な情報の提供にも努めるとともに、料金についても総額表示とすることが必要である。

また、一般飲食店の営業者にあつては、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一般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。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など、日頃から様々な事故に備え、消費者の安全の確保を図るとともに、万が一、食中毒事故が生じた場合には、賠償責任保険等の活用により、消費者との信頼回復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、次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 衛生に関する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、施設及び設備、食材の調理及び調製等の清潔の保持等に関する飲食店営業及び喫茶店営業の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製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並びに情報提供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

営業者が、自店の特色に応じ作成する接客手引きの基本となるマニュアルの作成、消費者を対象とした飲食店営業及び喫茶店営業に関する啓発講座の実施、啓発パンフレットの作成、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の作成、危機管理に関するマニュアルの作成並びに賠償責任保険への加入促進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

先駆的な経営事例等経営管理の近代化に必要な情報、地域的な経営環境条

件に関する情報、飲食店営業及び喫茶店営業の将来の展望に関する情報の収集及び整理並びに営業者に対するこれらの情報提供に努めるものとする。

オ 営業者及び従業員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の定期的開催等教育研修制度の充実強化、新しいメニュー開発や従業員を対象とした技術講習会、技能コンテスト等の開催による技術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の情報提供に努めるものとする。

カ 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並びに実施に係る指導に努めるものとする。

キ 取引関係の改善に関する事項

共同購入等取引面の共同化の推進、食品等関連業界の協力を得ながらの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に努めるものとする。

また、関連業界との連携を深め、情報の収集及び交換の機会の確保に努めるものとする。

ク 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、組合員等の大多数の利用に資する福利厚生の実施並びに共済制度（退職金、生命保険等）の整備及び強化に努めるものとする。

ケ 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及び成功事例等の経営知識の情報提供の促進に努めるものとする。

コ 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及び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て、営業者に対する経営改善のための具体的指導、助言等の支援を行うとともに、消費者からの苦情及び要望を組合を通じて個々の営業者に伝え、その営業に反映させるなど、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、新規開業者に対する組合加入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、これら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情報の収集及び整理並びに営業者に対するこれらの情報提供、危機管理に関するマニュアルの作成、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。

ウ 国、都道府県等においては、飲食店営業及び喫茶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、食品衛生法等関係法令の施行業務を通じ、営業者に対し、食品衛生に関する指導監督、情報提供その

他必要な支援に努めるものとする。

エ 日本公庫においては、施設及び設備の改善等について、営業者が利用しやすい生活衛生資金貸付による融資の実施等必要な支援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

営業者は、仕入れた食材を調理及び調製するため、食品残さが発生しやすいが、中小零細企業が大部分であるため、営業者が取り組む環境の保全や食品循環資源の再生利用が必ずしも十分でなく、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はなく、地域の自治体及び自治会が関与しながら、消費者も含めて地域全体で取り組むことにより、効果的で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、地域の自治体等と連携しながら、飲食店営業及び喫茶店営業における食品循環資源を再生利用するための仕組み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などの普及促進を行い、飲食店営業及び喫茶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。

これらの取組を通じて、飲食店営業及び喫茶店営業においては、食品循環資源の再生利用等の実施率を平成23年度までに20パーセントに向上させるよう努め、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。

日本公庫においては、これら営業者の取組に対して、生活衛生資金貸付による融資の実施等必要な支援に努めるものとする。

二 少子・高齢化社会等への対応

飲食店営業及び喫茶店営業は、商店街や繁華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、高齢者や障害者が住み慣れた地域社会で安心して充実した日常生活を営むことができるよう、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、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など、高齢化社会における幅広い取組が期待される。

また、営業者は、飲食店営業及び喫茶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)において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、対応することが必要である。

組合及び連合会においては、例えば、高齢者等の利便性を考慮した店舗の設計やサービスの提供等について研究を行うことにより、営業者の取組を支援することが重要である。

このほか、営業者は、消費者が高齢化することを考慮した従業員への教育及び研修に努めるものとする。また、高齢者、障害者、妊産婦等に対して理解のある地域環境の実現、受動喫煙の防止、優先的な席の確保等について、取り組むことが必要である。

日本公庫においては、これら営業者の取組に対して、生活衛生資金貸付による融資の実施等必要な支援に努めるものとする。

三 食育への対応

飲食店営業及び喫茶店営業は、国民の生活に大きく関わりを持つことから、健康づくりのための食育の推進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等の支援に努めるものとする。

日本公庫においては、これら営業者の取組に対して、生活衛生資金貸付による融資の実施等必要な支援に努めるものとする。

四 禁煙等に関する対策

営業者は、顧客層、経営方針、店の規模等に配慮した上で、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に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。

日本公庫においては、これら営業者の取組に対して、生活衛生資金貸付による融資の実施等必要な支援に努めるものとする。

五 地域との共生

営業者は、地域社会における行事等に積極的に参加し、地域住民に対して飲食店営業及び喫茶店営業の店舗の存在、提供する商品やサービスの内容をアピールする機会を設けるものとする。例えば、地域における街づくりへの積極的な参加や、地域における防犯活動の推進に対する協力、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期待される。

このため、組合及び連合会においても、地域の自治体等と連携しながら、社会活動を企画し、指導又は援助を行うことができる指導者の育成に積極的に取り組むとともに、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、地域における特色のある取組を支援することが期待される。

2 飲食店営業（料理店）経営改善のポイント

前項で紹介した「振興指針」を踏まえ、以下に飲食店営業（料理店）が経営改善を図っていくためのポイントとして私見を述べてみたい。

（１）業界動向

料理店は、法人需要が交際費の厳しい削減により期待できなくなったが、消費者の健康志向と食に対する安全・安心志向を満足させる料理と、リーズナブルな価格で提供する新しい業態の開発により、従来とは異なる新しい顧客を呼び戻せると考えられる。

料理店が差別化を図るためには、提供する料理とサービスが重要なポイントになる。季節に応じた料理を提供するためには、食材を吟味できる優秀な料理人が不可欠である。

また、質の高いおもてなしのサービスを提供するためには仲居等の従業員の確保と定着化、サービス教育が必要である。そのためには、労働条件の改善や労働環境の整備、研修体制の充実を図ることが求められる。

（２）消費者ニーズ

健康志向の高まりや日本食ブームを背景に、有名料亭が昼間にランチで集客を図る動きもみられる。また、料亭や割烹の格式にこだわらずに洋風感覚の料理を提供する新業態の開発により女性客や家族客を呼び入れている店が目立ってきた。一般消費者が味わえなかった高級感あふれる店に手軽に行けて、より良いサービスで料理を楽しめるとなると、新しい客層の需要が増えることが予想される消費者は、料亭・割烹料理店に対して、格式の高さや雰囲気の良い、質の高い料理、おもてなしのサービスを提供してくれる店というイメージを持っている。

これらの点をアピールして顧客を取り込んでいくことが求められる。

（３）経営上の問題点と課題

経営上の問題点として、第１位「材料費の上昇」、第２位「客単価の減少」、第３位「施設・設備の老朽化」があげられている。

客単価の減少の中で、諸経費の上昇が収益を圧迫しているのが現状の問題である。これに対しては、経費の節減はともかく、売上高を上げることが第一である。

売上高は①「客席数」②「客席回転率」③「客単価」④「営業日数」と大きく分けて４つの要素から構成されており

$$(\text{売上高} = \text{客席数} \times \text{客席回転率} \times \text{客単価} \times \text{営業日数})$$

売上高を伸ばすにはこの４つの要素を高めることになる。

メニューの充実や新商品の開発、店舗内の改装、接客技術の向上など客席回転率、客単価を向上することを考えるのが売り上げを上げる方法である。

図 3 4 再掲 経営上の問題点（単位：％）

NO	項目	％
1	材料費の上昇	47.5
2	客単価の減少	41.6
3	施設・設備の老朽化	25.9
4	光熱費の上昇	25.6
5	燃料費の上昇	22.3
6	資金調達難	17.5
7	水道費の上昇	17.0
8	他経費の上昇	16.8
9	人手不足・求人難	15.5
10	人件費の上昇	14.7
11	立地条件の悪化	12.7
12	後継者難	7.6
13	中食の増加	1.0
14	特になし	3.3
15	その他	1.5

（４）改善と対応策

① 料理メニューの検討

料理店の成功はまずその味がおいしいことそしてその料理のインパクトがあることが重要である。そして、料理メニューの開発は、自分の好みだけで決めずにとにかくおいしいと評判の店舗への食べ歩きからはじめ、これはおいしいと思った店舗との比較検討を行ったうえで、自分で納得した味の創りこみをおこなっていくことである。

また、時流（トレンド）にあった料理メニューが開発できているかということも重要である。これはお客様を引き寄せることができるものとして戦略的に必要なもので、例えば「健康によいもの」を素材として取り入れたり、「和洋折衷」の器をつかう提供方法など今流行っている料理や素材、食べ方というものを取り入れたメニュー開発は常に心がけておくべきである。

② 環境への対応

大量の廃棄物をどのように処理するか。また、どうリサイクルするかが大きな課題とされている。

例えば、今までは問題が出てきてからの対策や処理の仕方が問われていたのであるが、これからは、最初からゴミにならないものや、環境を汚染しないものの創造を問題にしていく。食材、容器そのものの開発、店舗であれば、排水・排熱等の処理を含めた店舗開発など、総合的な地球規模の還元システムが、料理店にも強制されてくることになるであろう。

③ 安全・安心

最近では「食材産地偽装」等、食品の衛生や安全性について考えさせられる大問題が続いている。また、ダイオキシンのように、すぐさま目に見えて被害が出るものでもないが、潜在的な恐ろしさを食品や素材に、日常的に感じて、自己防衛の意識が高まっている。

「日経レストラン」によると、首都圏の20～59才の男女に「飲食店で今後改善すべき点」を尋ねたところ、1位に「食材や料理の安全性」が上げられている。（2位には「サービス」、3位には「おいしさ」）こうした、より安全で健康的な食品や素材への関心は、重要なキーである。

④ 人材育成

料理店の基本は人と人のふれあいで、お客様へ心温まるサービスをすることでお金を頂くことである。決して料理だけでは繁盛を維持することはできない。

そこで、サービスの基本、挨拶、服装、身だしなみ、清潔感、好感がもてる姿勢、言葉使い、笑顔という基本的なことの実践がポイントである。

また、お客様を迎える心、おもてなしの心、楽しませる心、何を求めているかを感じられる洞察力をしっかりとつことが大切である。

これらを実践できる従業員を教育することが店の繁盛につながる。

⑤ I T 化

コンビニがこれほどまでに伸びたのは「POS」が人間の神経系のように張り巡らされ、有効に機能したからであろう。

このインフォメーションテクノロジーは、流通業界に大革命を起こしたが、これからはさらに進んで、消費者・生産者・他業種との地球規模のネットワークや、電子マネーなどへの展開も進みはじめている。

I Tを導入したというレベルから、本格的な経営戦略的活用へ、その上でのさらなる活用へ高度に移行していくと考えられる。

料理店でも、会計事務は当然として、受発注業務や情報発信のためのホームページの活用など積極的に取り入れていくことが必要である。