

飲食店営業（そば・うどん店）の 実態と経営改善の方策

平成15年10月

厚生労働省健康局生活衛生課

は じ め に

本書は、厚生労働省から財団法人全国生活衛生営業指導センターへの委託により実施した平成14年度生活衛生関係営業経営実態調査（飲食店営業（そば・うどん店））の調査結果を中心に、飲食店営業（そばうどん店）の実態と経営改善の方策について、東康七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（そば・うどん店）をめぐる諸問題の解決を図り、経営の近代化・合理化を推進するための一助となれば幸いです。

目 次

I	そば・うどん店業界の動向	1
1	そば・うどん店の市場規模とその動向	1
2	そば・うどん需要動向	2
3	そば・うどん店の経営動向	3
II	実態調査にみるそば・うどん店営業の現状	5
1	一般的事項	5
(1)	営業形態	5
(2)	立地条件	6
(3)	創業年	7
(4)	従業員の規模	8
(5)	経営者の年齢と後継者の有無	9
2	そば・うどん店の営業	10
(1)	一日の営業時間	10
(2)	開店時間と閉店時間	11
(3)	1ヶ月の定休日数	12
(4)	平均来店客数と客単価	13
(5)	出前の状況	14
(6)	使用そば粉・小麦粉の種類	14
(7)	当期純利益動向の原因	15
3	従業員と労働条件	16
(1)	1施設当たり平均従業員数	16
(2)	常時雇用者の平均勤務年数及び平均年齢	16
(3)	一日平均労働時間	18
(4)	月平均休日数	19
(5)	労働時間短縮努力	19
(6)	各種制度の整備状況	20
4	施設・設備の整備状況	21
(1)	土地・建物の所有状況	22
(2)	土地・建物の平均面積	22
(3)	店舗新築・改築後の年数	24
(4)	客席定員数	24
(5)	設備の保有状況	25
5	設備投資と資金調達方法	25
(1)	過去3年間の設備投資実績及び資金調達方法	25
(2)	今後3年間の設備投資予定及び資金調達方法	27
6	サービス関係	28
(1)	ごみ減量化・リサイクル実施状況	28
(2)	高齢者・車椅子利用者に配慮した設備及びサービス状況	28

7 経営上の問題点と今後の経営方針	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方策	32
1 飲食店営業（めん類）の「振興指針」の概要	32
2 そば・うどん店の経営改善の方策（中小企業診断士 東 康 七）	41

そば・うどん店営業の実態について、平成14年度生活衛生関係営業経営実態・動向調査がとりまとめられた。この調査結果をもとに、そば・うどん店業界の実態と経営上の問点・課題、ならびに、「飲食店営業（めん類）の振興指針」を踏まえ、今後の「そば・うどん店」の経営改善の方策について述べてみたい。

I そば・うどん店業界の動向

1. そば・うどん店の市場規模とその動向・・・市場規模はほぼ横ばい傾向

（財）外食産業総合調査研究センター（以下外食総研と略す）の2003年版「外食産業統計資料集」により、平成元年以降のそば・うどん店の市場規模の推移をみたものが（表－1）である。

平成元年の市場規模8,693億円は平成4年までは年々5%台で拡大したが、バブル経済崩壊の影響をうけて6～7年の間は縮小に転じた。8年以降は11年の一時減少（△3.2%）を除けば微増ないし横ばい状況にある。

飲食店全般の市場規模については昨今、成長が続く中食市場（持ち帰り弁当・惣菜など調理済み食品）の影響から9年の13兆4406億円をピークに縮小傾向にある。その中で、そば・うどん店の占めるシェアをみると、元年の8.8%から一時8.0%まで低下したが最近4年間はシェアを回復し、各種飲食店業態間の厳しい競争のなかで一貫して8%台を維持している。

表－1 そば・うどん店市場規模の推移 （単位：億円、%）

年 度	飲食店 (A) (単位億円)	前年対比 増減率	そば・うどん店 (B)(単位億円)	前年対比 増減率	対飲食店シェア (B) / (A)
平成元年	99,181	5.0	8,693	△0.3	8.8
2	109,462	10.4	9,133	5.1	8.3
3	115,340	5.4	9,597	5.1	8.3
4	120,017	4.1	10,073	5.0	8.4
5	120,610	0.5	10,215	1.4	8.5
6	120,786	0.1	9,906	△3.0	8.2
7	122,753	1.6	9,847	△0.6	8.0
8	128,995	5.1	10,507	6.7	8.1
9	134,406	4.2	10,856	3.3	8.1
10	132,659	△1.3	11,099	2.2	8.4
11	128,390	△3.2	10,746	△3.2	8.4
12	129,241	0.7	11,089	3.2	8.6
13	127,646	△1.2	11,093	0.0	8.7

（注）飲食店には、食堂・レストラン、そば・うどん店、すし店、その他の飲食店を含む。

（資料）外食総研2003年版

2. そば・うどん需要動向・・・1世帯当たり年間支出額は、ほぼ横ばい

総務省の「家計調査年表」によれば（表—2）、日本そば・うどんに対する1世帯当たりの年間支出額は、平成2年の5,796円をピークに7年まで年々減少を続け4,000円台後半まで低下したが、9年以降は5,000円台を回復、以降ほぼ横ばい状況が続いている。

前項で述べたように中食に対する消費者ニーズの高まりの影響を受けて、一般外食に対する支出額をみると平成9年の170,693円をピークに減少傾向がみられる。そのような状況のなかで、日本そば・うどんに対する消費支出が堅調であるため、一般外食に占める割合は3%台を維持しつつシェアは上昇傾向にある。

長引く消費不況のなかで13年9月に発生したBSE（狂牛病）やこれに関連して明るみになった食品の偽装表示事件等の影響から、買い物や飲食に際して消費者の「安全・安心」を求める意識は一層高まっている。

このような状況を背景に、そば・うどんは比較的安価でもあり、誰からも広く愛好されている庶民性もあり、わが国の伝統食としての地位を占めていると考えられる。

表—2 1世帯当たり年間そば・うどん支出額の推移 （単位：円、%）

年 度	一般外食 A	対前年比 増減率	そば・うどん店 B	対前年比 増減率	市場シェア B/A
平成元年	146,123	1.2	5,685	△1.5	3.9
2	153,644	5.1	5,796	2.0	3.8
3	160,958	4.8	5,599	△3.4	3.5
4	164,124	2.0	5,219	△6.8	3.2
5	163,384	△0.5	5,158	△1.2	3.2
6	162,855	△0.3	4,946	△4.1	3.0
7	162,491	△0.2	4,794	△3.1	3.0
8	165,486	1.8	4,920	2.6	3.0
9	170,693	3.1	5,193	5.5	3.0
10	167,103	△2.1	5,549	6.9	3.3
11	165,100	△1.2	5,189	△6.5	3.1
12	161,736	△2.0	5,444	4.9	3.4
13	154,762	△4.1	5,411	△0.6	3.5
14	157,524	1.8	5,483	1.3	3.5

（資料）総務省「家計調査年」

3. そば・うどん店経営の動向

(1) 全国そば・うどん店の店舗数と規模・・・店舗数は増加、経営規模は拡大

総務省「事業所・企業統計調査」によれば（表－3）、全国そば・うどん店舗数は、昭和時代の2万6000店台から3万2000店台へ、平成時代に入り更に、3万4000店台から3万5000店台へと増加している。また、1事業所当たり従業者数の推移を見ると、昭和時代の4人台から平成時代に入り6人台へと、1店あたりの経営規模が拡大している。

従業者規模別に店舗数、従業者数の構成比を見れば（表－4）、「1～4人」規模の店舗数の割合が49.1%、従業者数で31.2%と最も多く、従業者数「0人」のいわゆる生業店の割合と合計すれば、従業者「4人」以下規模の店舗数が全体で69.8%（約7割）、従業者数で全体の38.0%（約4割弱）を占めている。

表－3 全国そば・うどん店の事業所・従業者数の推移（単位：店、人、%）

	事業所数 (A)	前回対比 増加率	従業者数 (B)	前回対比 増加率	1事業所当たり従 業者数(B)/(A)
昭和53年	26,062	1.3	106,641	12.2	4.1
56	29,993	15.1	131,776	23.6	4.4
61	32,928	9.8	164,017	24.5	5.0
平成3年	32,645	△0.9	182,516	11.3	5.6
8	34,996	7.2	208,578	14.3	6.0
11	34,526	△1.3	204,003	△2.2	5.9
13	35,106	1.7	211,546	3.7	6.0

（資料）平成13年総務省「事業所・企業統計調査」

表－4 従業者の規模別事業所数・従業者数（平成11年）（単位：店、人、%）

従業者の規模	事業所数	構成比	従業者数	構成比
0人	7,138	20.7	13,957	6.8
1～4	16,957	49.1	63,634	31.2
5～9	6,535	18.9	51,457	25.2
10～19	2,831	8.2	41,030	20.1
20～29	615	1.8	14,997	7.4
30～49	382	1.1	14,503	7.1
50～99	65	0.2	3,987	2.0
100～199	3	0.0	438	0.2
200人以上	—	—	—	—
合 計	34,526	100.0	204,003	100.0

（資料）同上

(2) そば・うどん店(従業員別)の経営指標

平成15年度中小企業庁編「中小企業の経営指標」

(13年4月～14年3月期決算)

40903000 そば・うどん店(従業員別)

[対象業種の主要範囲 主としてそば・うどんを扱う飲食店]

No	項 目	従業員区分		平均 A～D	標準 偏差	A 1～5人	B 6～10人	C 11～20人	D 21人以上	欠 損	総平均 平均+欠損
	集 計 企 業 数	14				9	3	2		11	25
	平均従業員数(人)	5				3	8	12		5	5
総 合											
1	経営資本対営業利益率(%)	10.5	9.4	11.6	3.5	16.4				△ 6.9	2.8
2	経 営 資 本 回 転 率(回)	1.6	1.1	1.7	0.8	2.1				1.6	1.6
3	売上高対営業利益率(%)	9.1	7.0	9.9	7.6	7.8				△ 7.7	1.7
4	自己資本対経常利益率(%)	19.1	15.1	19.2	11.8	29.4				△ 7.4	7.4
5	総資本対経常利益率(%)	9.9	9.2	10.7	3.5	15.7				△ 4.4	3.6
財 務											
6	総資産対棚卸資産比率(%)	2.6	2.0	2.8	1.4	3.5				2.2	2.4
7	総資本対自己資本比率(%)	65.1	30.5	70.7	50.7	61.7				62.5	64.0
8	流 動 比 率(%)	225.1	87.3	226.2	170.7	328.3				126.1	175.6
9	当 座 比 率(%)	143.6	111.8	208.1	29.1	49.7				95.6	119.6
10	自己資本対固定資産比率(%)	159.4	122.3	129.1	256.2	150.7				164.6	161.7
11	固 定 長 期 適 合 率(%)	89.3	47.9	78.5	80.9	150.7				108.1	97.6
12	売上高対支払利息比率(%)	1.5	1.5	1.5	1.7	0.9				2.3	1.8
13	固 定 資 産 回 転 率(回)	2.7	2.8	3.0	1.4	3.1				2.6	2.6
14	受取勘定回転率(A)(回)	33.4	18.3	19.8	35.0	53.1				91.9	48.0
15	受取勘定回転率(B)(回)	22.8	13.7	19.8	35.0	21.3				91.9	40.1
16	支払勘定回転率(回)	26.3	29.4	36.7	17.6	9.0				24.4	25.5
販 売											
17	売上高対総利益率(%)	64.6	6.4	64.5	65.3	64.0				69.0	66.5
18	売上高対経常利益率(%)	4.6	3.1	4.1	0.9	7.5				△ 1.3	1.6
19	商 品 回 転 率(回)	53.7	16.2	51.9	53.7	60.4				57.0	54.8
20	年間売上高(百万円)	28	14	20	34	53				35	31
21	従業員1人当り年間売上高Ⅰ(千円)	5,355		7,038	4,240	4,617				6,855	6,006
22	従業員1人当り年間売上高Ⅱ(千円)	7,556	5,739	9,264	4,415	4,578				5,932	6,841
23	販売・管理費比率(%)	55.5	8.6	54.6	57.7	56.2				76.7	64.8
24	販 売 費 比 率(%)	21.9	12.1	20.0	25.2	25.7				22.9	22.4
25	売上高対広告費比率(%)	0.6	0.6	0.6	0.7	0.7				0.6	0.6
26	売場3.3㎡当り売上高Ⅰ(千円)	1,130		1,222	935	1,213				1,121	1,125
27	売場3.3㎡当り売上高Ⅱ(千円)	1,819	1,524	1,956	1,332	1,930				1,182	1,539
労 務											
28	売上高対人件費比率Ⅰ(%)	30.6		28.4	34.4	30.7				41.1	35.8
29	売上高対人件費比率Ⅱ(%)	29.8	10.1	27.6	34.8	32.2				43.7	35.9
30	従業員1人当り月平均人件費Ⅰ(千円)	136.5		166.4	121.6	118.1				234.9	179.2
31	従業員1人当り月平均人件費Ⅱ(千円)	159.3	75.5	179.4	126.4	118.1				215.4	184.0
32	人件費対福利厚生費比率Ⅰ(%)	5.8		5.5	4.7	7.4				2.3	3.8
33	人件費対福利厚生費比率Ⅱ(%)	5.6	2.2	5.5	4.7	7.4				4.5	5.2
34	従業員1人当り有形固定資産額Ⅰ(千円)	4,796		5,331	7,494	1,377				4,232	4,551
35	従業員1人当り有形固定資産額Ⅱ(千円)	7,491	8,436	8,889	7,387	1,359				5,292	6,524

(注)「Ⅰ」は加重平均,「Ⅱ」は単純平均

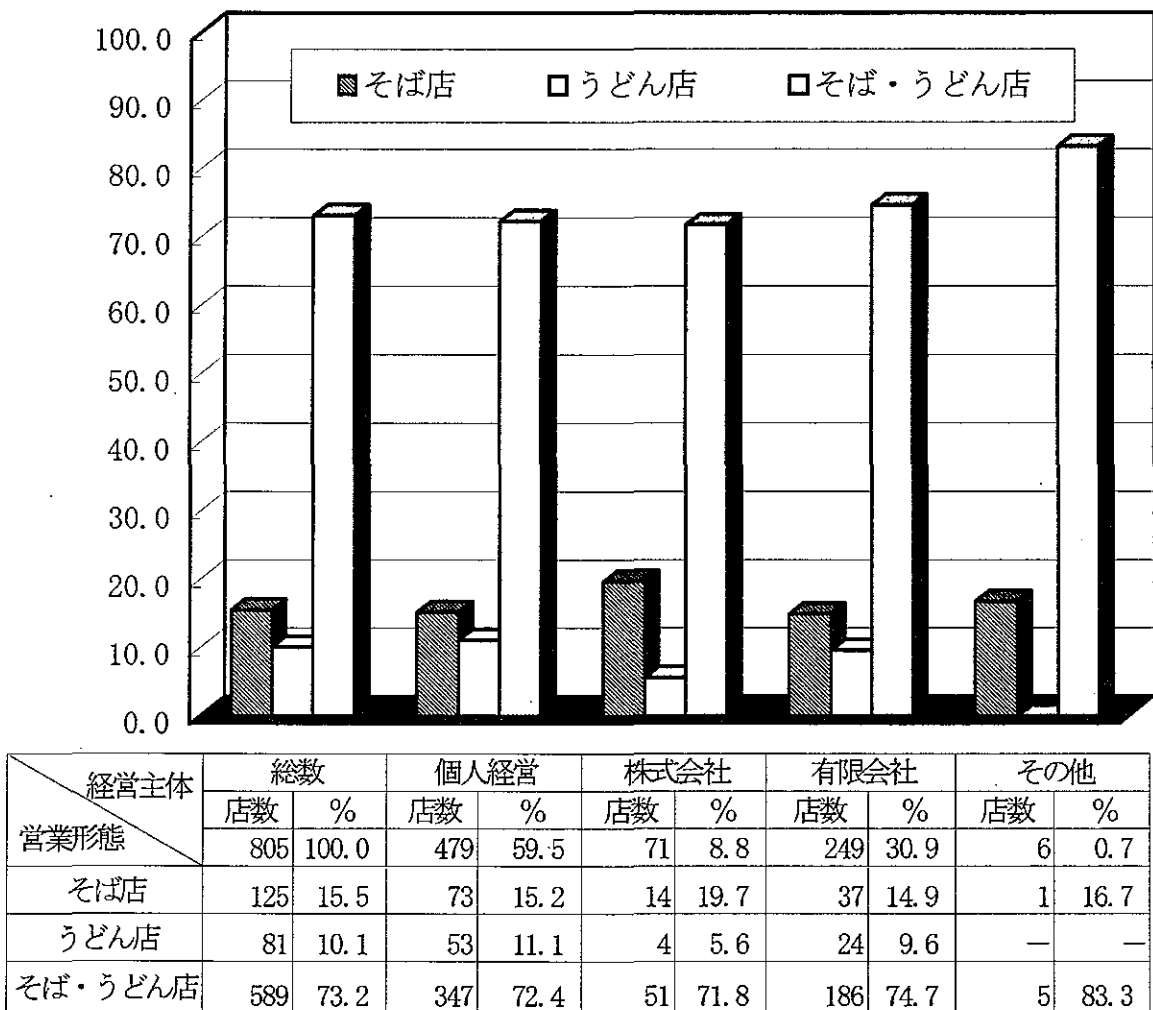
Ⅱ 実態調査にみる「そば・うどん店」営業の現状

1. 一般的事項

平成14年度の経営実態調査対象となった「そば・うどん店」の総施設数805について、特徴的な事項について以下に述べる。

(1) 営業形態

図一1 経営主体別・営業形態別施設数の構成割合(単位：%)

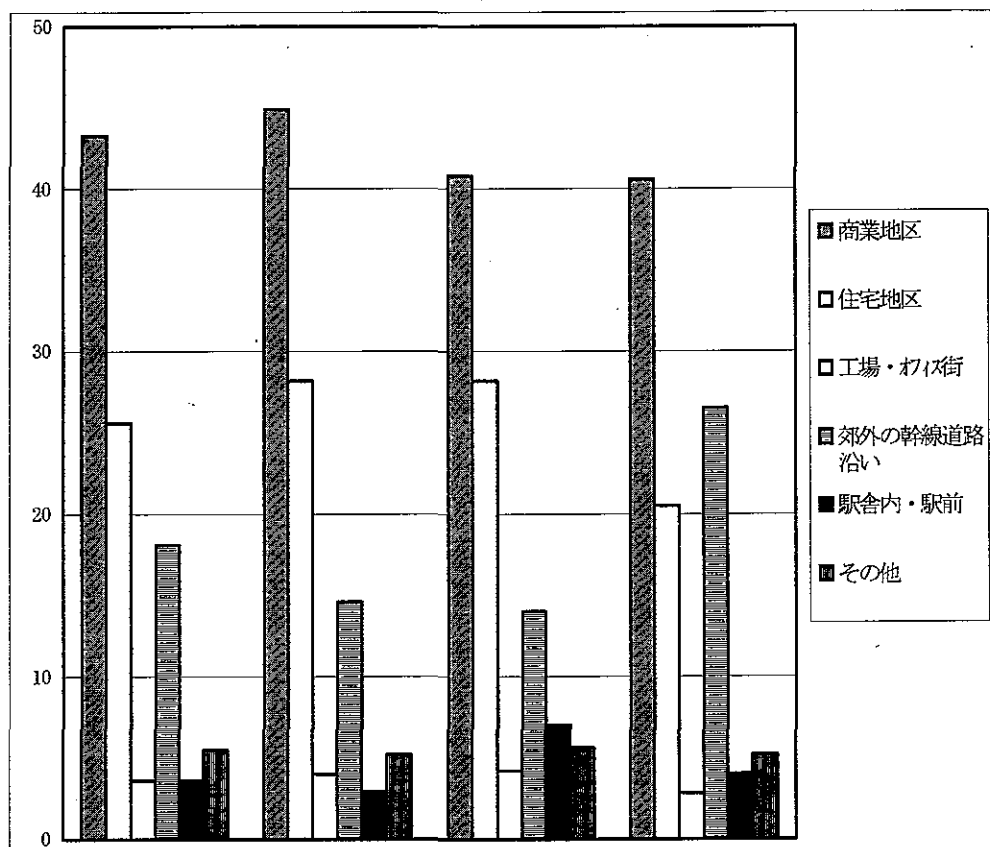


(注)立ち食いそば(うどん)1店及び不詳9点計10店を除く。

- ① 調査対象総施設数805を経営主体にみると、個人経営が59.5%を占めて最も多く、次いで有限会社30.9%、株式会社8.8%となっている。
- ② 経営主体別に営業形態の割合をみると、個人・法人いずれにおいても、そば・うどん店形態が70%以上占めて最も多く、次いでそば店形態(14.9%~19.7%)、うどん店形態が最も少なく5.6%~11.1%となっている。

(2) 立地条件

図一2 経営主体別・立地条件別施設数の構成割合(単位：%)



立地条件	総数	個人経営	株式会社	有限会社
商業地区	43.3	44.9	40.8	40.6
住宅地区	25.6	28.2	28.2	20.5
工場・オフィス街	3.6	4.0	4.2	2.8
郊外の幹線道路	18.1	14.6	14.0	26.5
駅舎内・駅前	3.6	2.9	7.0	4.0
その他	5.5	5.2	5.6	5.2

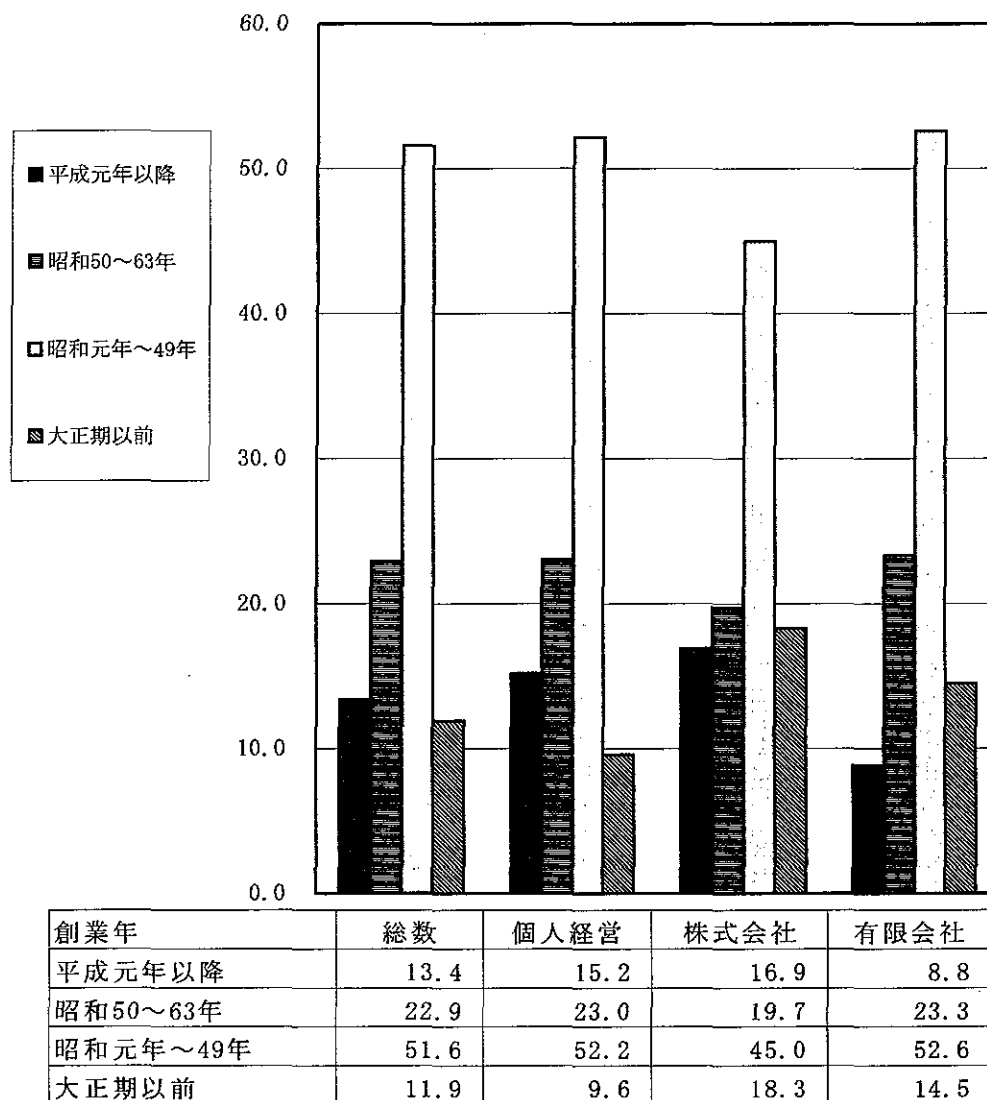
(注) 立地条件については不詳2店を除く

総数でみると、「商業地区」立地が 43.3%で最も高く、次いで高い「住宅地区」立地 25.6%と合計すれば 68.9%となり、7割近くが商業・住宅地区に立地している。

経営主体別にみると、個人経営及び株式会社では「商業地区」が最も高く、次いで「住宅地区」、「郊外の幹線道路沿い」、「工場、オフィス街」「駅舎内、駅前」の順となっている。有限会社については、「商業地区」立地が最も高いが、次いで「郊外の幹線道路沿い」が 26.5%と高く、以下「住宅地区」20.5%、「駅舎内・駅前」4.0%、「工場・オフィス街」2.8%の順となっている。

(3) 創業年

図一 3 経営主体別・創業年別施設数の構成割合 (単位: %)



(注) 創業年については不詳2店を除く

総数でみると、「昭和元年～49年」が51.6%で過半数を占め、次いで「昭和50～63年」の22.9%と合計すれば74.5%となり、昭和時代に創業した割合が最も高い。次いで「平成元年以降」が13.4%、「大正期以前」が11.9%となっている。いずれの経営主体についても、「昭和元年～49年」創業が最も高く、次いで「昭和50～63年」で、昭和時代の創業が最も多くなっている。

個人経営では「平成元年以降」創業が15.2%で、「大正期以前」創業の9.6%より5.6ポイント高い。一方、株式会社及び有限会社は「大正期以前」創業の割合が「平成元年以降」創業の割合よりそれぞれ高く、老舗の多いことを示している

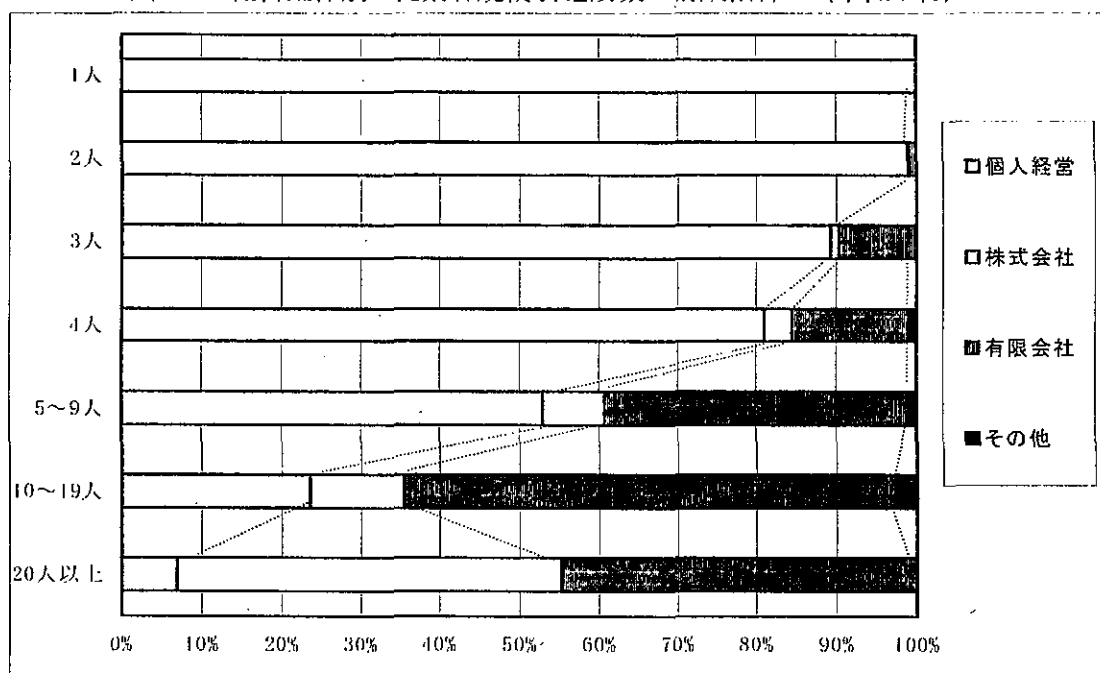
(4) 従業員の規模

従業員の規模別に経営主体別割合を示したものが(図-4)である。

総数でみると「5～9人」規模が37.3%で最も高く4割台弱となっている。従業員規模にみると、「1人」「2人」「3人」規模までは個人経営が圧倒的に高く90%近くから100%を占めている。

従業員規模が多くなるにしたがって、法人の割合が高くなり、有限会社では「10～19人」規模が最も高く、株式会社では「20人以上」規模が最も高く48.3%と5割近い割合となっている。

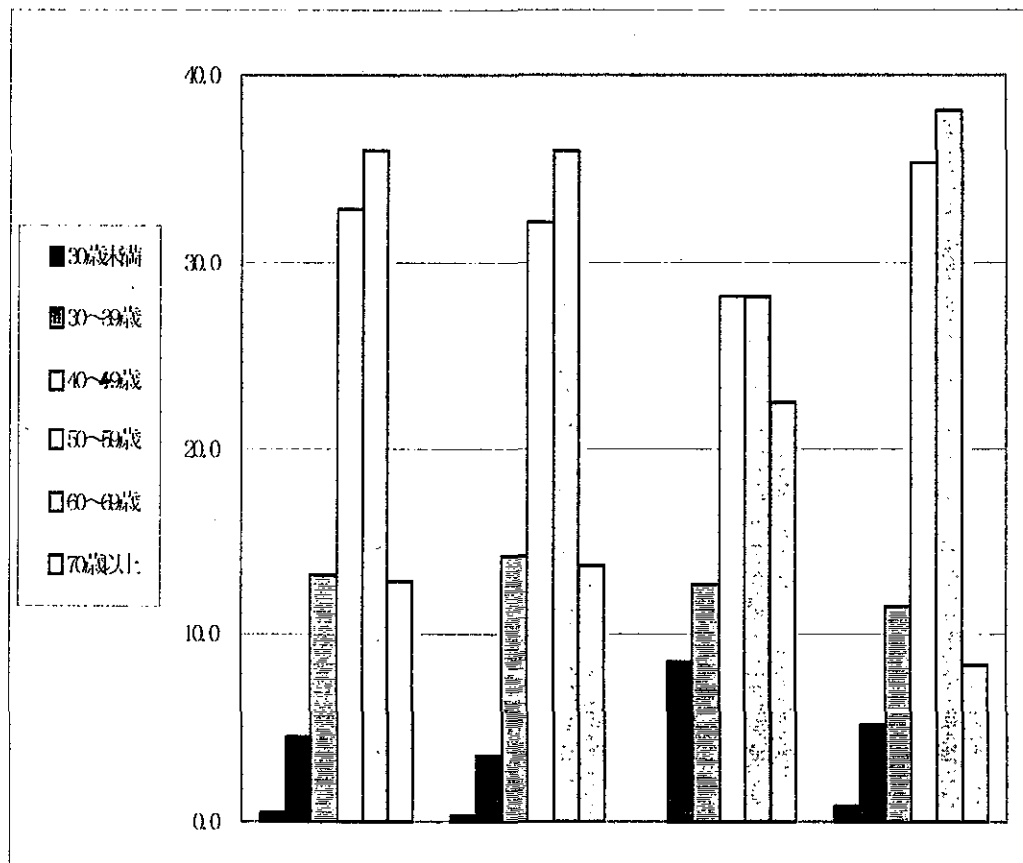
図-4 経営主体別・従業員規模別施設数の構成割合 (単位: %)



従業員規模		1人	2人	3人	4人	5～9人	10～19人	20人以上
総数		1.1	11.4	12.8	14.4	37.3	15.8	7.2
経営主体	個人経営	100.0	98.9	89.3	81.0	53.0	23.6	6.9
	株式会社	—	—	1.0	3.4	7.7	11.8	48.3
	有限会社	—	1.1	9.7	14.7	38.7	62.2	44.8
	その他	—	—	—	0.9	0.7	2.4	—

(5) 経営者の年齢と後継者の有無

図一五 経営主体別・経営者年齢別施設数の構成割合 (単位：%)



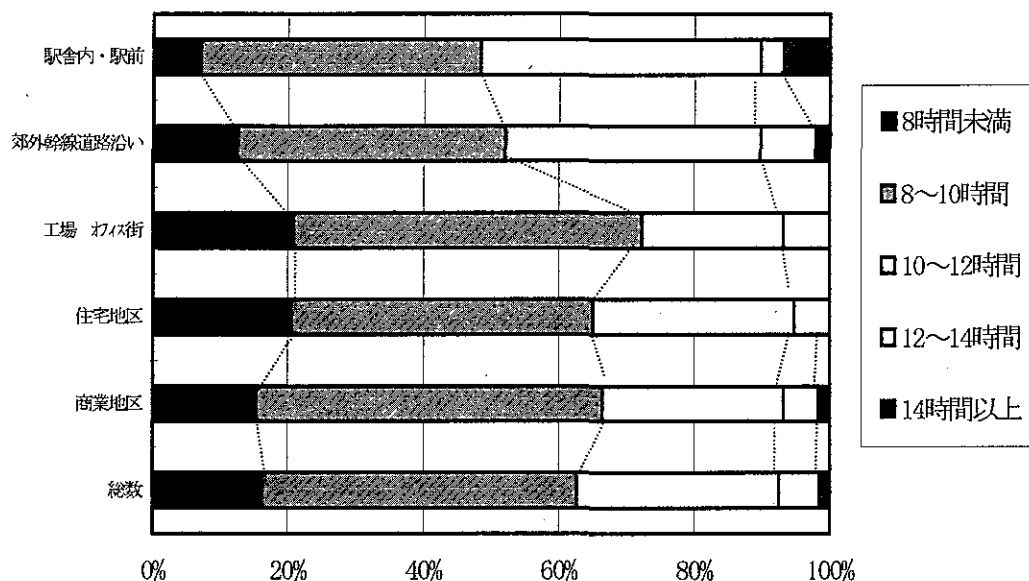
		総数	個人経営	株式会社	有限会社
50歳以上	経営者年齢				
	後継者有	49.9	32.1	48.3	19.7
	後継者無	29.8	54.2	36.3	9.6
	不詳	2.1	29.4	52.9	11.8
	経営者年齢				
	50～59歳	32.8	32.2	28.2	35.3
50歳未満	経営者年齢				
	30～39歳	4.5	3.5	8.5	5.2
	40～49歳	13.2	14.2	12.7	11.6
	30歳未満	0.5	0.4	—	0.8
	60～69歳	36.0	35.9	28.2	38.2
	70歳以上	12.9	13.8	22.5	8.4

- ① 経営者の年齢階級について総数で見れば「60～69歳」が36.0%で最も多く、次いで「50～59歳」が32.8%で、両者を合計すれば68.8%と7割近くを占めている。特に60歳以上を合計すれば48.9%となり、経営者の高齢化が進んでいる。
- ② 50歳以上の経営者（施設数659）について「後継者の有無」について調査した結果では、「後継者有」が49.9%と5割近いが、「後継者無」が29.8%と3割近い。後継経営者の育成、あるいは確保は当業界にとって大きな課題の一つとなっている。

2. そば・うどん店の営業

(1) 1日の営業時間

図—6 立地条件別・営業時間別施設数の構成割合 (単位：%)



立地条件 一日の 営業時間	総数	商業地区	住宅地区	工場 オフィス街	郊外幹線 道路沿い	駅舎内・ 駅前
8時間未満	16.1	15.2	20.4	20.7	12.3	6.9
8～10時間	46.6	51.3	44.7	51.7	39.7	41.4
10～12時間	29.7	26.6	29.6	20.7	37.7	41.4
12～14時間	6.1	5.2	5.3	6.9	8.2	3.4
14時間以上	1.5	1.7	—	—	2.1	6.9

(注) 立地条件については「その他」44店、「不詳」2店を除く。

1日の営業時間数について立地条件別にみると、「8～10時間」営業が46.6%と最も多く、次いで「10～12時間」営業が29.7%となっている。両者を合計すると76.3%となり、8～12時間営業が8割近く占めている。いずれの立地についても同じような傾向となっている。そのなかで、「駅舎内・駅前」立地については、8～12時間営業が8割強(82.8%)を占めるとともに、「14時間以上」営業の割合(6.9%)が高い。始発から終電まで駅乗降客のニーズに対応している状況がうかがえる。

(2) 開店時間と閉店時間（地域ブロック別）

表一1 地域ブロック別・開店時間及び閉店時間別施設数の構成割合（単位：％）

	開店時間				閉店時間			
	9時前	～10時台	～12時台	13時以降	19時前	19時台	20時台	21時以降
総 数	3.0	17.0	78.1	1.5	14.2	13.2	33.2	39.1
北海道・東北	0.8	4.2	93.3	1.7	13.4	19.3	34.5	32.8
関東・甲信越	1.7	9.0	89.3	—	9.6	11.9	44.6	33.9
東海・北陸	1.5	15.2	82.6	—	5.3	13.6	44.7	35.6
近畿	2.1	27.7	69.1	1.1	18.1	10.6	29.8	41.5
中国・四国	7.1	22.9	65.0	5.0	28.6	13.6	21.4	36.4
九州	4.2	26.6	66.4	1.4	11.9	10.5	21.0	55.2

（注）開店時間及び閉店時間について不詳3店を除く。

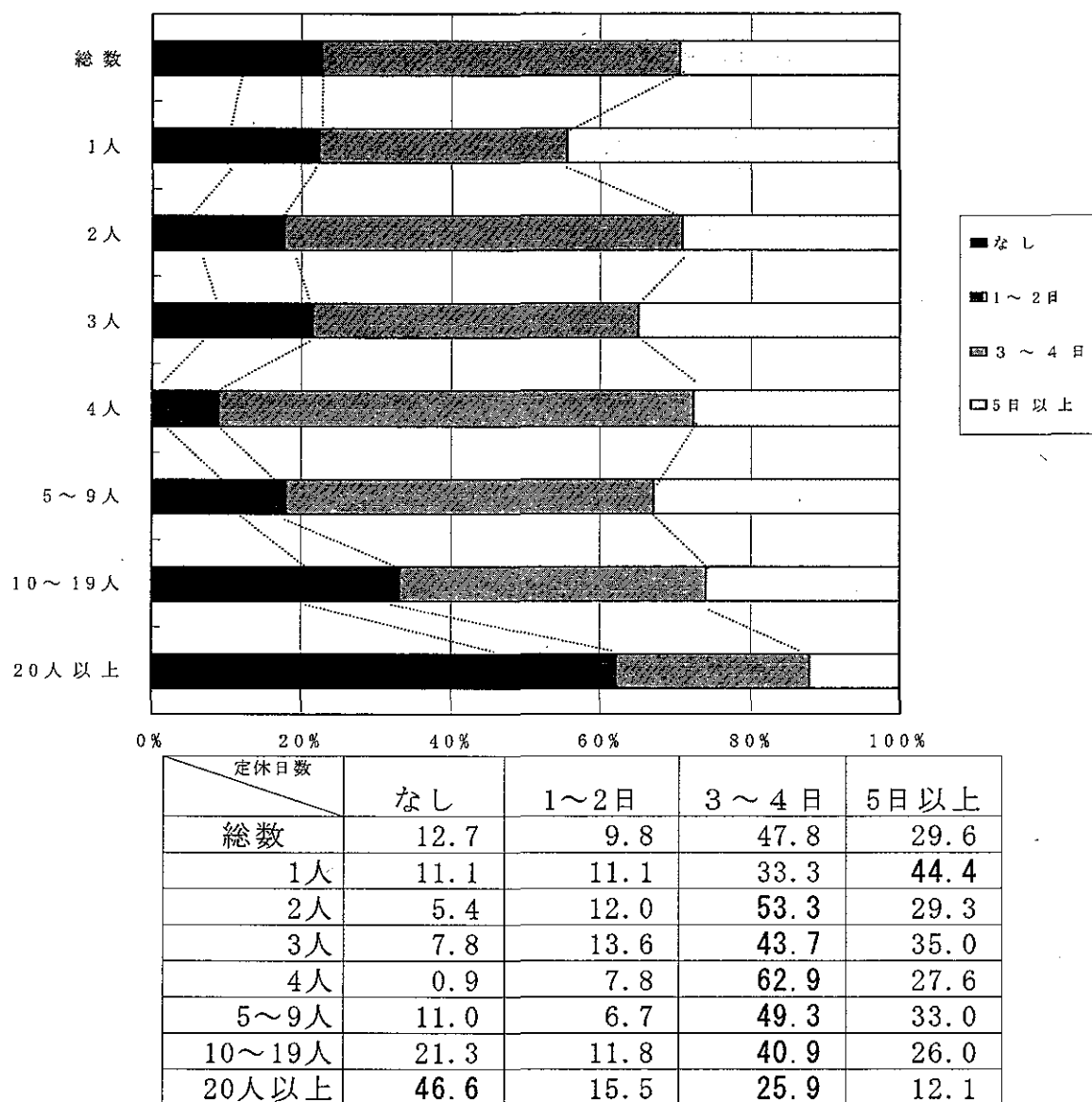
① 開店時間については、総数でみると「～12時台」が78.1%と最も高く8割近い。地域ブロック別にみると、「東海・北陸」の82.6%を始め北方ブロックほど「～12時台」の割合が高くなっている。一方、「近畿」の69.1%を始め南西ブロックは60%台の割合が多く、「～10時台」開店の割合が20%台となっている。

② 閉店時間については、総数でみると「21時以降」が39.1%で最も高く、次いで「20時台」が33.2%となっている。

地域ブロック別にみると、「関東・甲信越」及び「東海・北陸」ブロックでは、「20時台」閉店の割合が40%台で最も高く、次いで「21時以降」が30%台となっている。一方「近畿」「九州」ブロックでは、「21時以降」閉店の割合がそれぞれ最も高く、次いで「20時台」となっている。特に、「中国・四国」ブロックについては「21時以降」閉店の割合が最も高いことは他のブロックと同様であるが、「19時前」閉店の割合が次いで高く、他のブロックよりも最も高い割合（28.6%）となっている。

(3) 1ヶ月の定休日数

図一7 従業者規模別定休日数別施設数の構成割合 (単位：%)

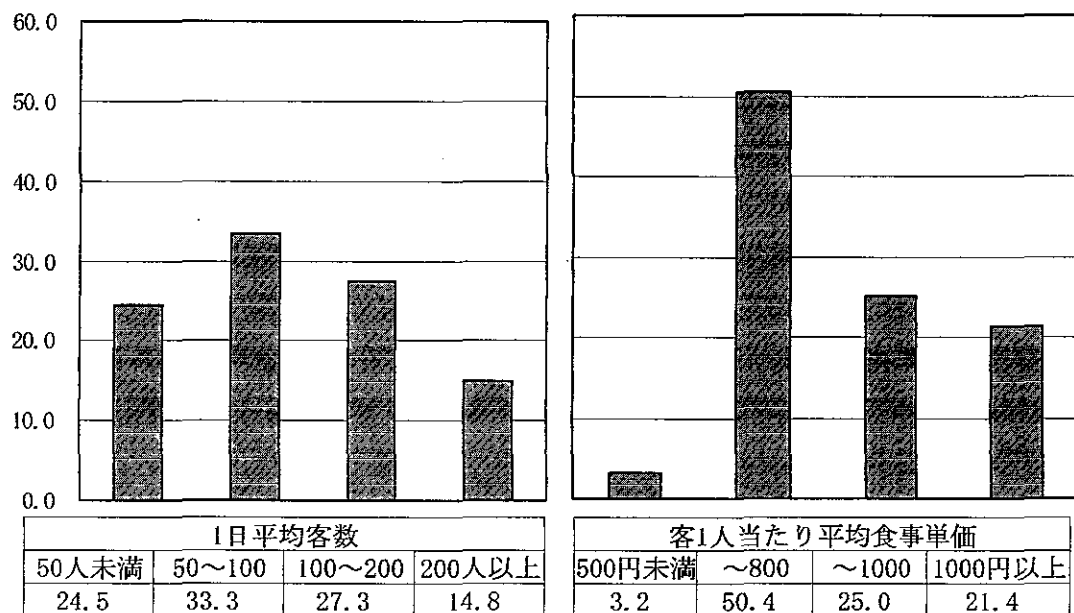


(注) 定休日数の不詳1店を除く

1ヶ月の定休日について総数でみると、「3～4日」の割合が47.8%と最も高く、次いで「5日以上」の割合が29.6%となっている。従業者規模別にみると「1人」規模では「5日以上」が44.4%で最も高い。「2人」から「10～19人」規模までは総数と同様の傾向を示している。特に、「20人以上」規模では、定休日「なし」の割合が46.6%で最も高く、次いで「3～4日」で25.9%となっている。

(4) 平均来店客数と客単価

図―8 平均客数及び平均客単価別施設数の構成割合 (単位：%)



(注) 立ち食いそば(うどん) 1店及び不詳 9店を除く。

1施設当たり1日平均客数(人)				1施設当たり客1人平均食事単価(円)			
総数	そば店	うどん店	そば・うどん店	総数	そば店	うどん店	そば・うどん店
116.1	119.7	124.3	112.8	826.2	940.9	710.9	817.1

(注) 同上

① 1日平均客数(総数平均 116.1人)

1日の平均来店客数を客数規模別にみると「50～100人」が33.3%で最も多く、次いで「100～200人」27.3%、「50人未満」24.5%の順となっている。営業形態別にみると、「うどん店」が124.3人で最も多く、次いで「そば店」で119.7人「そば・うどん店」112.8人となっている。

② 客単価(総数平均 826.2円)

客1人当たり平均食事単価、いわゆる客単価を規模別にみると、「～800円」規模が50.4%で最も多く、次いで「～1000円」25.0%、「1000円以上」21.4%となっている。営業形態別にみると「そば店」が940.9円で最も高く、次いで「そば・うどん店」817.1円、「うどん店」710.9円の順となっている。

(5) 出前の状況

表—2 営業形態別・出前の状況別施設数の構成割合 (単位：%)

営業形態	出前あり	売上に占める割合 (%)				出前なし	不詳
		10%未満	10～20	20～30	30%以上		
総数	47.3	6.1	6.8	6.3	27.3	52.2	0.5
そば店	28.8	8.0	4.8	3.2	12.0	71.2	—
うどん店	24.7	3.7	11.1	1.2	8.6	74.1	1.2
そば・うどん店	54.5	6.1	6.8	7.6	33.1	45.0	0.5

(注) 営業形態について、立ち食いそば(うどん) 1店、不詳 9店を除く。

営業形態別に出前状況をみると、総数では「出前なし」が 52.2%で「出前あり」47.3%を 4.9 ポイント上回っている。「そば店」及び「うどん店」も同様に「出前なし」の割合が上回っている。「そば・うどん店」については逆に「出前あり」の方が「出前なし」を 9.5%上回っており、かつ、売上に占める割合も 33.1%最も高く、出前サービスはそば・うどん店の営業の柱となっていることがうかがえる。

(6) 使用そば粉、小麦粉の種類

表—3 営業形態別・使用めんの種類及び使用そば粉・小麦粉の種類別施設数の構成割合 (単位：%)

営業形態	使用めんの種類			使用そば粉・小麦粉の種類		
	自家手打ち	自家製麺機	仕入れめん	国産	外国産	国産・外国産
総数	32.7	43.4	24.0	41.2	10.6	47.0
そば店	54.4	25.6	20.0	57.6	9.6	30.4
うどん店	42.0	29.6	28.4	33.3	27.2	37.0
そば・うどん店	27.0	49.4	23.6	38.9	8.3	52.0

(注) 不詳 10店を除く

営業形態別使用めんの種類をみると、そば店では「自家手打ち」が 54.4%と顕著に高くなっている。そば・うどん店では「自家製面機」が 49.4%と最も高くなっている。使用しているそば粉・小麦粉の種類を営業形態別にみると、そば店は「国産」使用の割合が 57.6%と顕著に高く、一方そば・うどん店では「国産・外国産」使用の割合が 52.0%と顕著に高くなっている。各業態(営業形態)ごとに、客層(ターゲット)にマッチした素材を使って顧客サービスに努めていることがうかがえる。

(7) 当期純利益動向の原因

表—4 営業形態別・当期純利益動向の原因別施設数の構成割合 (単位：%)

番号	利益増加原因					利益減少原因					その他	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
原因 営業形態	客数の増加	料金の値上げ	原材料の節減	人件費の節減	諸経費の節減	客数の減少	料金の据置き	原材料の増大	人件費の増大	諸経費の増大	立地条件の変化	その他
総数	9.3	0.5	1.7	4.8	4.7	59.3	5.1	0.2	1.7	1.5	3.7	2.5
そば店	19.2	—	1.6	4.0	6.4	49.6	3.2	0.8	1.6	2.4	3.2	4.0
うどん店	7.4	1.2	6.2	2.5	2.5	58.0	4.9	—	3.7	4.9	2.5	2.5
そば・うどん店	7.6	0.5	1.2	5.4	4.8	61.3	5.4	0.2	1.5	0.8	3.9	2.2

(表—4)は、当期純利益の動向の原因12項目を便宜的に「利益増加原因」(番号1～5)と「利益減少原因」(番号6～10)に分類したものである。なお、「立地条件の変化」は双方の原因に関連していると考えられるので「その他」とした。利益の増減については、次の方程式が成り立つ。

$$\text{利益} = \text{営業収入 (客数} \times \text{客単位)} - \text{営業経費}$$

すなわち、利益の増加を図るためには、先ず、客数×客単価(料金の値上げ)で示した営業収入の増加を図る営業に努める一方、営業経費の節減(原材料、人件費等の諸経費の節減)に努め、利益の増加を図る関係を示したものである。

営業形態別に利益増加原因を探ると、そば店では「客数の増加」が19.2%と2割近く、あわせて「諸経費の節減(6.4%)」にも努めている。うどん店については「客数の増加」が7.4%と低い、「原材料の節減6.2%」にも努めている。そば・うどん店については「客数の増加」が7.6%と低い、「人件費の節減5.4%」や「諸経費の節減4.8%」にも努めている。

営業形態別に利益減少原因を探ると、いずれの業態についても「客数の減少」割合が顕著に高く、「料金の据置き」や「諸経費の増大」にも若干高い割合がみられる。

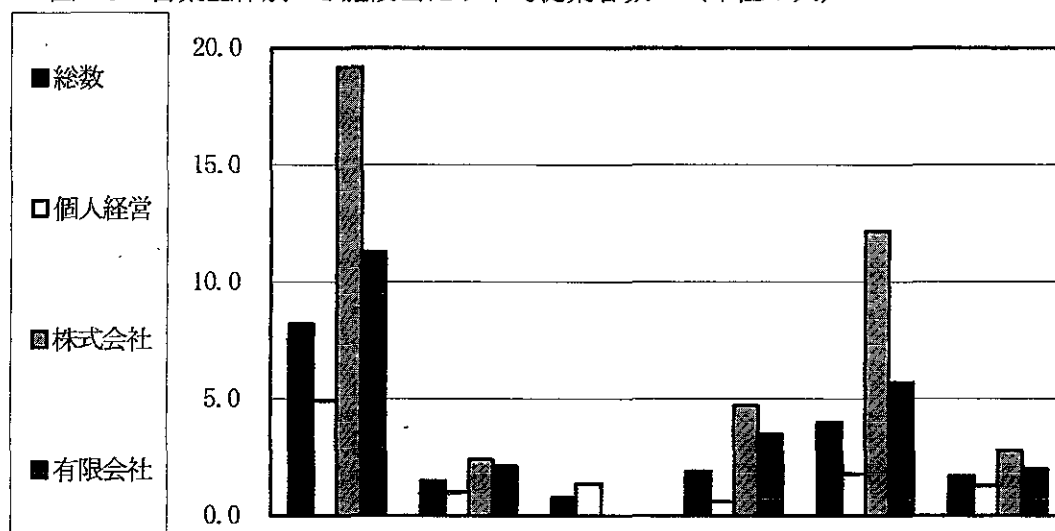
以上の諸原因のなかで、客数の増減が利益の増減に大きな影響を与えていることを示している。

3. 従業者と労働条件

(1) 1施設当たり平均従業者数

1施設当たりの平均従業者は総数において8.2人となっており、そのうち「個人業主有給役員」は1.5人、「家族従業者」は0.8人「常時雇用者」は1.9人、「臨時雇用者」は4.0人である。また、1施設当たり平均調理師免許取得者は1.7人である。経営主体別に平均従業者数をみると、株式会社が19.2人で最も多く、最も少ない個人経営4.9人の3.9倍の規模となっている。

図－9 営業主別・1施設当たり平均従業者数 （単位：人）



	従業者総数	個人業主有給役員	家族従業者	常時雇用者	臨時雇用者	調理師免許取得者
総数	8.2	1.5	0.8	1.9	4.0	1.7
個人経営	4.9	1.0	1.4	0.6	1.8	1.3
株式会社	19.2	2.4	—	4.7	12.2	2.8
有限会社	11.3	2.1	—	3.5	5.7	2.0

(2) 常時雇用者の平均在勤年数及び平均年齢

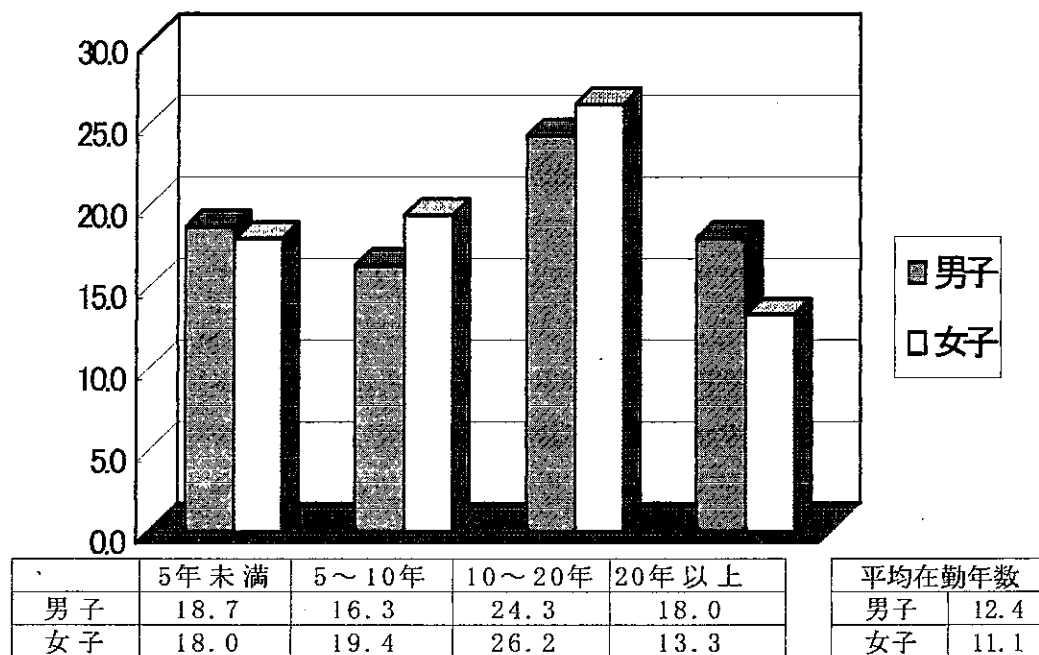
① 常時雇用者の性別平均勤続年数（図－10）

平均勤続年数を男女別にみると、男性女性いずれも「10～20年」が最も多く、「男性」24.3%、「女性」26.2%の割合となっている。

② 常時雇用者の平均年齢（図－11）

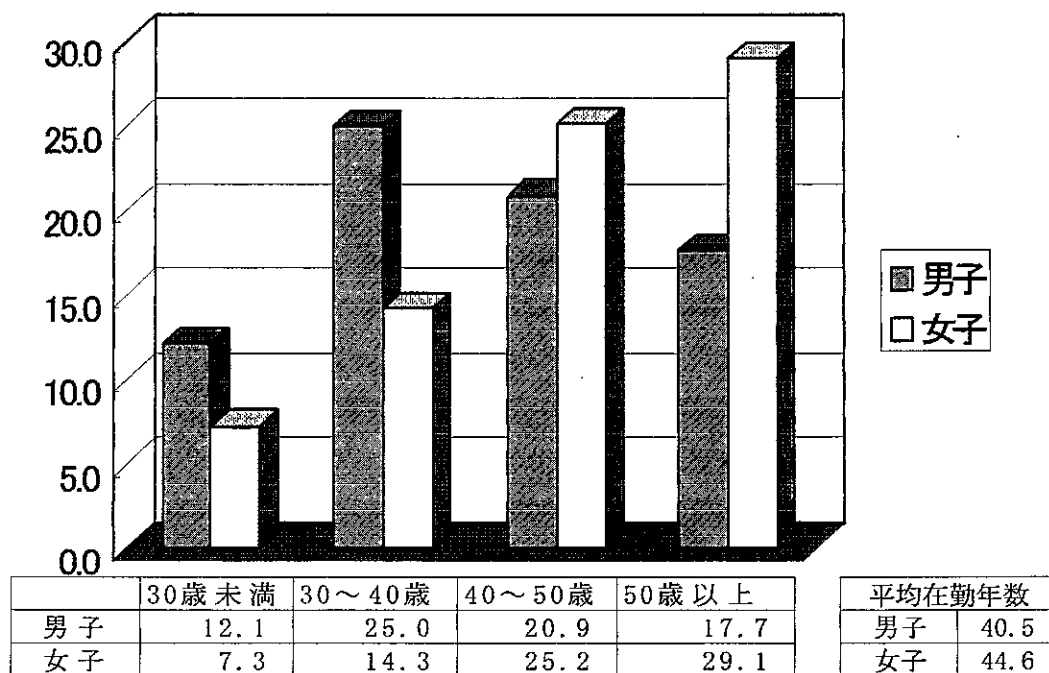
平均年齢を男女別にみると、男性は「30～40歳」が25.0%で最も多く、女性については、年齢が高くなるほど割合が多くなり、「50歳以上」が29.1%と最も多くなっている。

図—10 常用雇用者性別平均在勤年数別施設数の構成割合 (単位：%)



(注) 常時雇用者あり施設 412、うち不詳 94 を除く。

図—11 常用雇用者性別平均年齢別施設数の構成割合 (単位：%)



(注) 常用雇用者あり施設 412、うち不詳 100 を除く。

(3) 一日平均労働時間

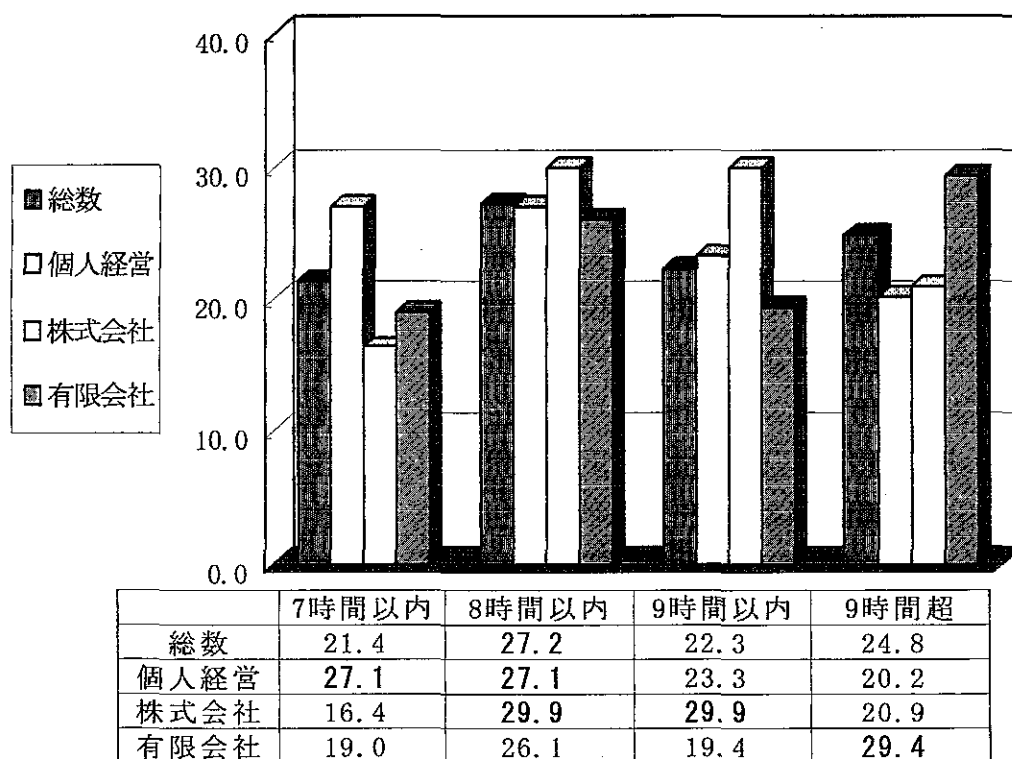
常時雇用者の1日平均労働時間を経営主体別にみたのが(図—12)である。総数では、「8時間以内」が27.2%で最も多くなっている。

個人経営では、「7時間以内」及び「8時間以内」がいずれも27.1%と最も多く、次いで「9時間以内」23.3%、「9時間超」20.2%の順となっている。

株式会社では、「8時間以内」及び「9時間以内」がいずれも29.9%で最も多く、次いで「9時間超」20.9%、「7時間以内」16.4%となっている。

有限会社については「9時間超」が29.4%と最も多く、次いで「8時間以内」が26.1%となっている。

図—12 経営主体別・1日平均労働時間別施設数の構成割合 (単位：%)

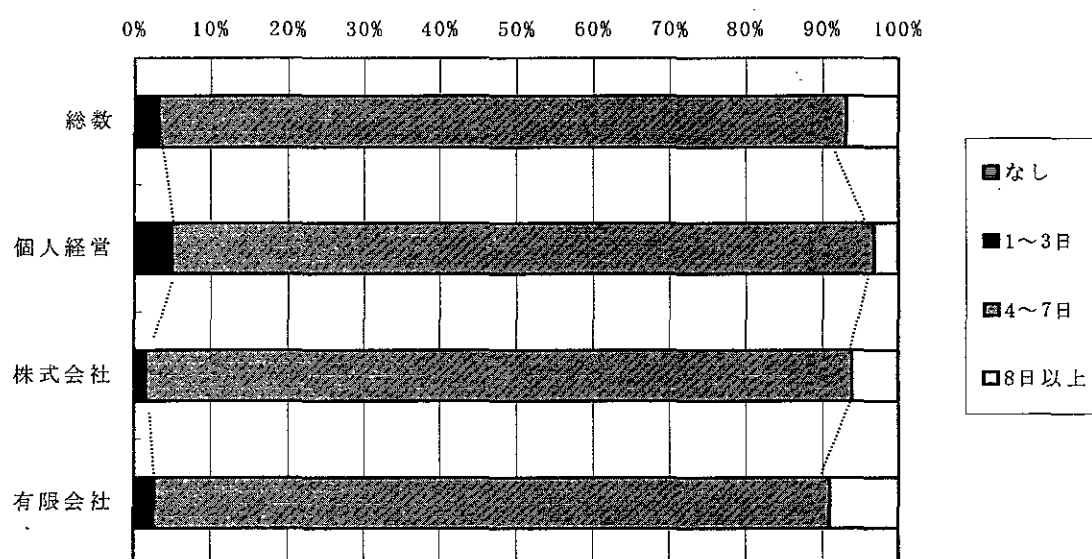


(4) 月平均休日数

常時雇用者の月平均休日数を経営主体別にみたのが（図—13）である。総数では、「4～7日」が85.7%で顕著に高く、次いで「8日以上」は6.6%、「1～3日」は2.7%と低い。

経営主体別にみても、いずれも「4～7日」の割合が顕著に高くなっている。

図—13 経営主体別・月平均休日数別施設数の構成割合（単位：％）



	なし	1～3日	4～7日	8日以上
総数	0.2	2.7	85.7	6.6
個人経営	—	4.7	89.7	3.1
株式会社	—	1.5	91.0	6.0
有限会社	0.5	1.9	82.5	8.5

（注）常時雇用者あり施設数 412、うち不詳 20 を除く。

(5) 労働時間短縮努力

労働時間短縮のための努力の「有」「無」の割合について、経営主体別にみると、個人経営では「無」が64.3%で「有」28.4%より35.9ポイントも高い。株式会社では逆に「有」の方が「無」よりも53.6ポイントも高く、有限会社においても同様に「有」の方が18.4ポイント高くなっている。

表—5 経営主体別・労働時間短縮努力別施設数の構成割合（単位：％）

労働時間短縮努力	総数	個人経営	株式会社	有限会社
有	41.6	28.4	76.1	56.6
無	52.3	64.3	22.5	38.2

(6) 各種制度の整備状況

表—6 経営主体別・各種制度の実施施設数の構成割合 (単位：%)

	総数	個人経営	株式会社	有限会社
就業規則あり	30.6	14.6	76.1	47.8
賃金	25.6	10.9	64.8	42.2
退職手当	18.5	7.7	63.4	26.1
休暇	21.2	7.1	63.4	36.1
職業訓練	7.3	2.5	18.3	13.3
国民年金基金制度有	18.1	18.0	11.3	20.5
厚生年金基金制度有	14.0	2.7	50.7	24.9
健康診断の実施状況				
年2回以上	3.2	2.5	8.5	3.2
年1回以上	40.1	38.8	49.3	40.6
2,3年に1回	3.6	3.3	4.2	4.0
その他	5.6	3.8	8.5	8.0
実施なし	44.6	48.0	28.2	42.2
不詳	2.9	3.5	1.4	2.0

- ① 各種制度の有無について「就業規則有」と回答した割合は、従業員数の比較的多い株式会社が76.1%と最も高く、家族従業員者やパートタイマーからなる個人経営では14.6%と極めて低くなっている。

また、賃金を始め各種制度についても(重複回答)、同様に個人経営は低く、厚生年金基金制度についても低い割合となっている。

- ② 健康診断の実施状況についてみると、「実施していない」回答した割合は個人経営が最も高く48.0%と5割近となっている。

実施状況を経営主体別にみると、いずれも「年1回」実施の割合が最も高いが、そのうち株式会社は49.3%と最も高く、個人経営38.8%と比較すれば10.5ポイント高くなっている。

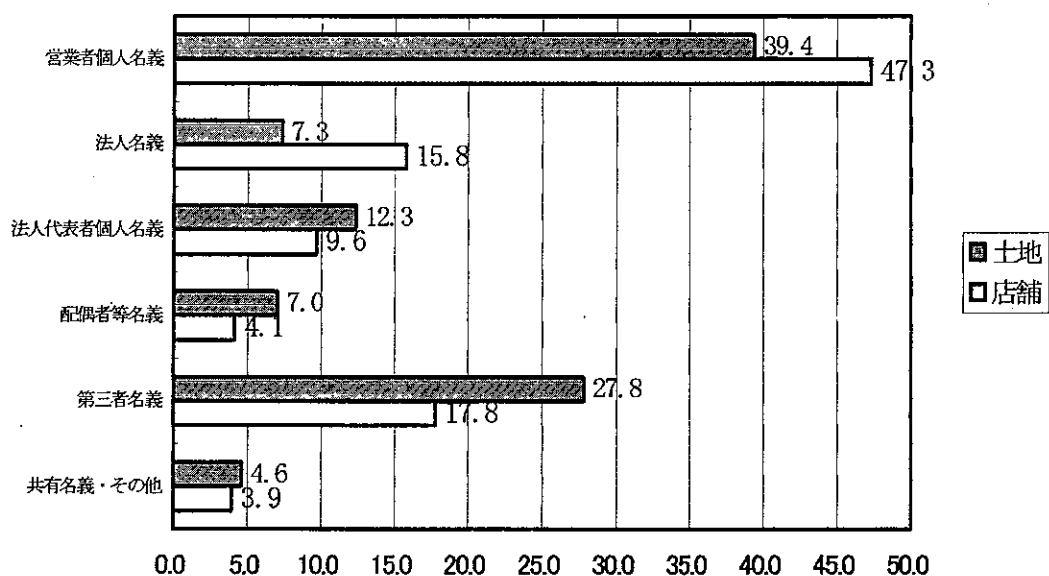
4. 施設・設備の整備状況

(1) 土地・建物の所有状況 (図—14) (表—7)

土地・店舗の自己所有か借用かは、経営コスト管理及び金融調達にとって重要な問題である。総数でみれば(図—14) 営業者個人所有が「土地」で39.4%「店舗」で47.3%と最も高く、次いで「第三者名義」がそれぞれ高くなっている。

経営主体別にみると、所有名義人について最も高い割合は個人経営では、「営業者個人名義」、株式会社では「法人名義」、有限会社では「法人代表者個人名義」とそれぞれ異なっている

図—14 所有名義人別・土地店舗別施設総数の構成割合 (単位：%)



表—7 経営主体別・土地建物所有名義人別施設総数の構成割合 (単位：%)

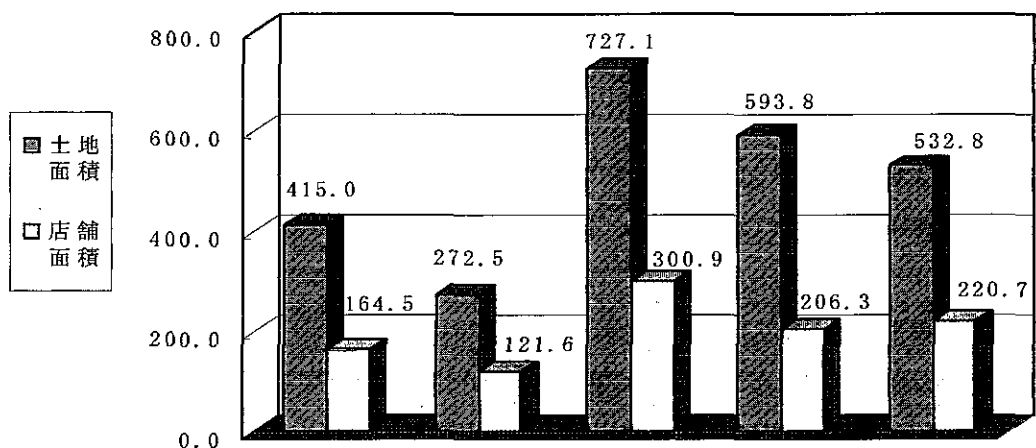
所有名義人		総数	個人経営	株式会社	有限会社
営業者個人名義	土地	39.4	54.9	5.6	19.7
	店舗	47.3	68.7	8.5	18.1
法人名義	土地	7.3	0.4	29.6	13.7
	店舗	15.8	0.4	52.1	33.7
法人代表者個人名義	土地	12.3	—	33.8	29.7
	店舗	9.6	0.2	22.5	23.7
配偶者等名義	土地	7.0	6.7	5.6	7.6
	店舗	4.1	4.0	1.4	5.2
第三者名義	土地	27.8	31.3	21.1	23.3
	店舗	17.8	21.9	12.7	11.6
共有名義・その他	土地	4.6	4.4	4.2	5.2
	店舗	3.9	2.9	1.4	6.4

(2) 土地・建物の平均面積

1施設当たり土地及び店舗延べ面積を経営主体別にみたのは(図-15)である。1施設当たり総平均面積は「土地」については415㎡(125.8坪)「店舗延べ床面積」については164.5㎡(49.8坪)である。

経営主体別にみると、土地面積については株式会社が727.1㎡で最も広く、「200㎡以上」の割合が60.6%となっている。有限会社が593.8㎡と次いで広く、「200㎡以上」の割合が57.4%を占めている。個人経営については272.5㎡と株式会社の37.4%に相当する規模と小さい。

図-15 経営主体別・1施設当たり土地・店舗面積(単位:㎡)



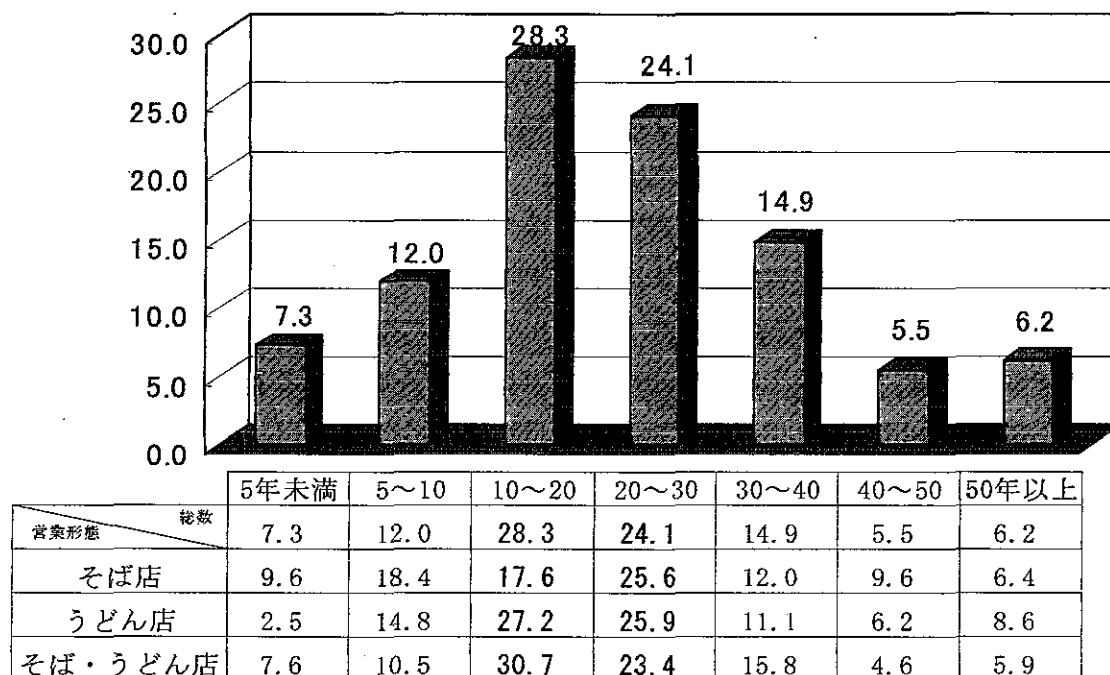
		総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
土地面積	1施設当たり平均面積(㎡)	415.0	272.5	727.1	593.8	532.8
	50㎡未満	9.7	13.4	2.8	4.8	—
	50～100㎡	22.5	29.0	14.1	12.9	—
	100～200㎡	22.6	22.8	18.3	22.9	50.0
	200㎡以上	41.6	30.7	60.0	57.4	33.3
述べ床面積	1施設当たり平均面積(㎡)	164.5	121.6	300.9	206.3	220.7
	50㎡未満	14.2	21.1	4.2	3.6	16.7
	50～100㎡	34.4	43.4	18.3	22.5	—
	100～200㎡	28.9	25.7	23.9	36.9	16.7
	200㎡以上	21.9	9.0	53.5	36.5	66.7
うち調理場面積	20㎡未満	27.6	37.6	14.1	12.4	16.7
	20～30㎡	23.6	28.0	9.9	19.3	16.7
	30～40㎡	15.7	13.8	12.7	20.1	16.7
	40㎡以上	32.3	19.6	63.4	47.4	50.0

店舗延べ床面積については株式会社が 300.9 m²で最も広く、「200 m²以上」の割合が 53.5%を占めている。次いで有限会社が 206.3 m²と次いで広く、「100～200 m²」36.9%及び「200 m²以上」36.5%と共に高い割合を占めている。個人経営については 121.6 m²と株式会社 40.4%に相当する規模と小さい。また、「50～100 m²」規模の割合が 43.4%と最も多くなっている。

延べ床面積のうち、調理場面積については、個人経営では「20 m²未満」が 37.6%と最も多く、株式会社は「40 m²以上」が 63.4%、有限会社も同様に 47.4%とそれぞれ最も多くなっている。

(3) 店舗新築・改築後の年数

図一16 店舗新築又は改築後の年数別総施設数の構成割合（単位：％）



店舗新築又は改築後の年数を総数でみると、「10～20年」が28.3%で最も多く、次いで高い「20～30年」の24.1%と合計すると52.4%となり、かなりの店舗の老朽化、陳腐化がうかがえる。

営業形態別にみると、そば店では「20～30年」が25.6%と最も多く、うどん店では「10～20年」が27.2%、そば・うどん店では、「10～20年」が30.7%とそれぞれ最も多くなっている。

(4) 客数定員数（1度に利用可能な客数）

表一8 営業形態別・客数定員数別施設数の構成割合（単位：％）

	1施設当たり 平均定員(人)	20人未満	20～40	40～60	60人以上
総 数	51.2	8.1	39.0	25.2	27.2
そば店	54.7	6.4	37.6	25.6	30.4
うどん店	43.2	13.6	44.4	23.5	18.5
そば・うどん店	51.6	7.5	38.7	25.6	27.7

客席定員数を営業形態別にみると、「20～40人」の規模の割合がいずれの業態についても最も高い割合となっている。

(5) 設備の保有状況

表一9 経営主体別・保有設備の種類別施設数の構成割合（単位：％）

種類 経営主体	空気 清浄機	分煙 設備	整水 機器	省電力 設備	労働環 境設備	全自動 手指洗 浄消毒	デビット カード関 連機器	情報近 代化設 備	空気調 和設備	駐車場 設備
総数	30.7	38.6	37.9	18.8	10.7	15.0	4.0	18.8	43.4	72.3
個人経営	28.4	37.6	28.4	11.9	5.2	10.4	2.3	10.4	38.0	69.7
株式会社	39.4	42.3	52.1	40.8	22.5	39.4	19.7	42.3	49.3	71.8
有限会社	31.3	39.4	51.0	25.3	16.9	17.3	2.8	28.5	52.2	76.7
その他	83.3	50.0	83.3	33.3	50.0	-	-	-	-	100.0

設備の保有状況を総数でみると、「空気清浄機」30.7%、「分煙設備」38.6%、「空気調和設備」43.4%など店舗内の清浄な環境保全対策に関する設備は3割から4割程度にとどまっている。従業員の保健衛生や労働環境整備施設についても1割強程度の低い割合となっている。また、デビットカード関連や情報近代化施設についても低い。経営主体別にみると、株式会社について以上述べた事項に関する割合が比較的高くなっている。

5. 設備投資と資金調達方法

(1) 過去3年間の設備投資実績及び資金調達方法

① 過去3年間の設備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ものである。

総数でみれば投資実績は43.4%（349施設）と4割を超えており、株式会社及び有限会社ではそれぞれ5割を超えている。

設備投資の主な理由について経営主体別にみると、株式会社では「店舗・設備の老朽化」38.0%及び「経営改善策」12.7%を合計すれば50.7%となり、消費者ニーズの変化に対応した積極的な経営姿勢がうかがわれる。

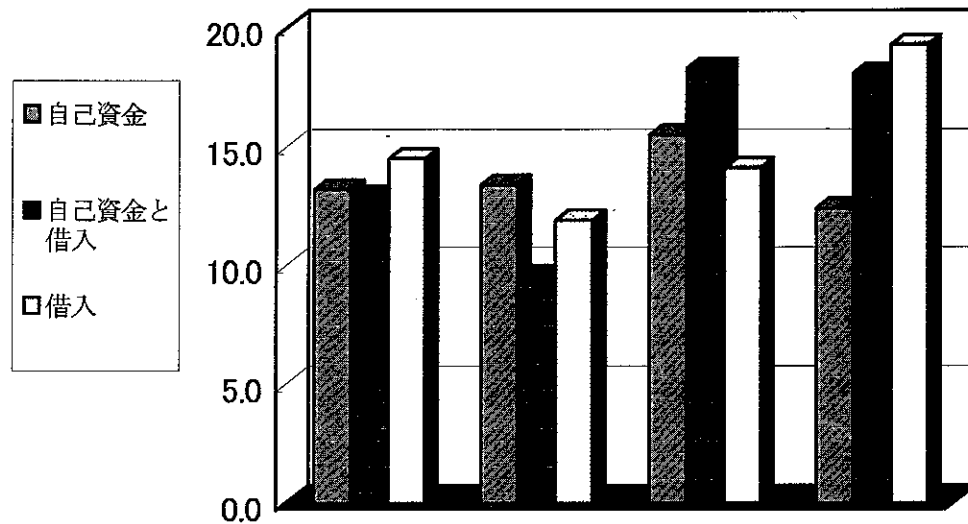
有限会社についてもほぼ同様の内容となっている。個人経営については「店舗・設備の老朽化」が26.3%と最も高い割合となっているが、「経営改善策」は5.2%と低い割合となっている。

② 設備投資資金の調達方法を経営主体別にみたものが（図一17）である。

個人経営では「自己資金」割合が13.4%と最も高く、株式会社では「自己資金と借入」割合が18.3%、有限会社では「借入」割合が19.3%とそれぞれ最も高くなっている。

③ 借入先については「国民生活金融公庫」が34.1%と最も多くなっている。

図一17 経営主体別・資金調達方法別施設数の構成割合（単位：％）



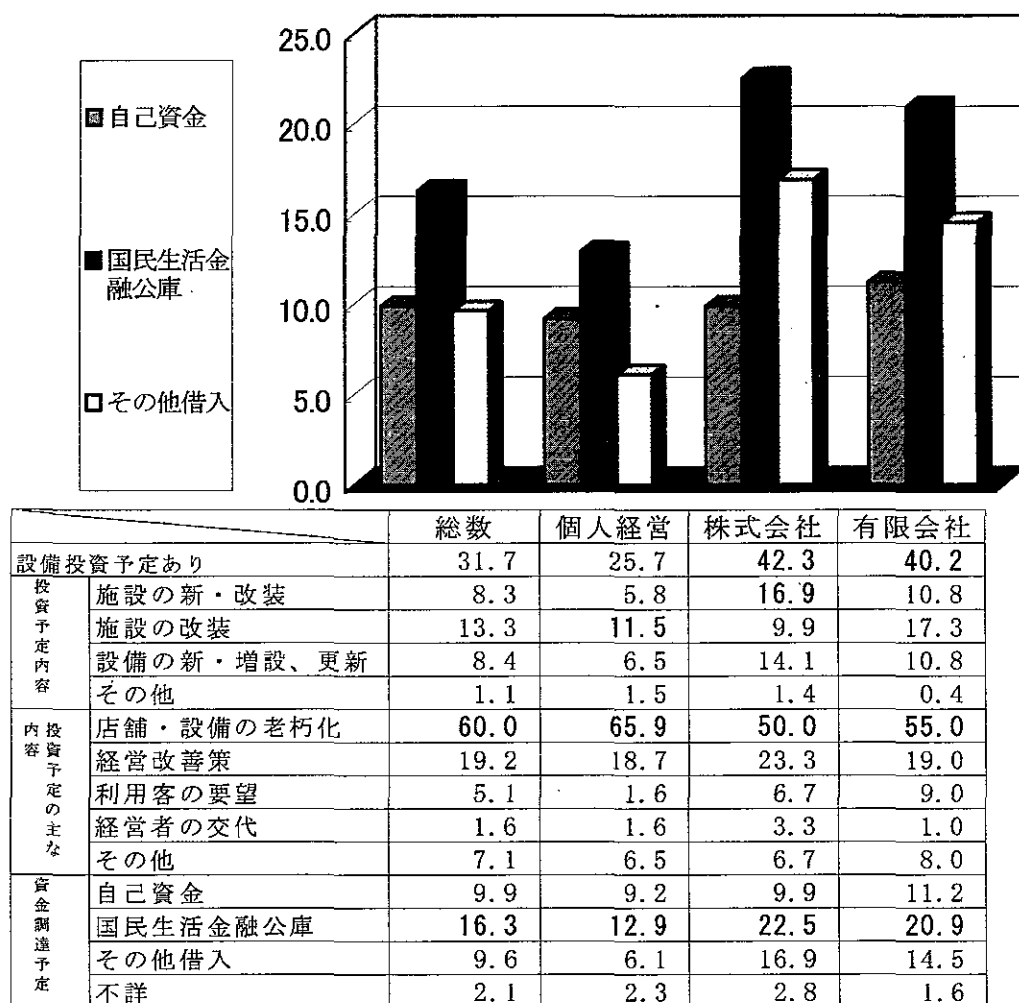
		総数	個人経営	株式会社	有限会社
設備投資実績あり		43.4	37.8	52.1	51.8
投資の主な理由	店舗・設備の老朽化	28.2	26.3	38.0	29.7
	経営改善策	8.2	5.2	12.7	12.0
	利用客の要望	0.5	0.2	-	1.2
	経営者の交代	0.4	0.4	-	0.4
資金調達方法	自己資金	13.2	13.4	15.5	12.4
	自己資金と借入	12.9	9.6	18.3	18.1
	借入	14.5	11.9	14.1	19.3
	不詳	2.7	2.9	4.2	2.0

借入先	国民生活金融公庫	その他	不詳
総数	34.1	32.7	1.7

(2) 今後3年間の設備投資予定及び資金調達

- ① 向こう3年間の設備投資予定について「あり」と答えた割合は、個人経営で25.7%と低い、株式会社及び有限会社では4割をそれぞれ超えて高い割合となっている。
- ② 投資予定の内容については、個人経営及び有限会社では「施設の改善」の割合、株式会社では「施設の新・改装」の割合がそれぞれ最も高くなっている。
- ③ 投資予定の主な理由については、いずれの経営主体も「店舗・設備の老朽化」がそれぞれ5割～6割を超えて最も高い割合となっている。
- ④ 資金調達の借入先については、いずれの経営主体においても「国民生活金融公庫」の割合が最も高くなっている。

図一18 経営主体別・資金調達予定別施設数の構成割合（単位：％）



6. サービス関係

(1) ごみ減量化・リサイクル実施状況

(表―10)は、経営主体別にごみ減量化・リサイクル実施の有無、実施方法、実施しない理由をみたものである。

- ① ごみ減量化・リサイクルを実施している状況を総数でみると67.5%で7割近いが、株式会社では80.3%と最も高い割合となっている。
- ② 実施方法を経営主体別にみると、いずれも「ごみの分別」をしている割合が最も高く、次いで高い割合は、個人経営は「食器類を再利用」が11.7%、株式会社および有限会社は「食品リサイクル業者と提携」がそれぞれ26.8%、13.3%と高くなっている。
- ③ 実施していない理由を経営主体別にみると、いずれも「手間がかかる」ことを理由にあげている割合が最も高く、また、「費用がかかる」とする割合も少なくなく、消極的な姿勢がうかがわれる。

表―10 経営主体別・ごみ減量化・リサイクル実施有無別施設数の構成割合(単位:%)

		総 数	個人経営	株式会社	有限会社
ごみ減量化・リサイクル実施している		67.5	66.2	80.3	67.9
実 施 方 法	客が食べる量を選べる	7.0	6.7	14.1	5.6
	食品リサイクル業者と提携	12.7	10.4	26.8	13.3
	ごみの分別をしている	60.4	60.1	70.4	59.0
	食器類を再利用	12.0	11.7	14.1	12.0
	その他	1.7	1.3	2.8	2.4
ごみ減量化・リサイクル実施していない		32.3	33.6	19.7	32.1
理 由	手間がかかる	12.3	12.9	5.6	13.3
	費用がかかる	8.6	8.4	4.2	9.6
	やり方がわからない	8.8	9.8	4.2	7.6
	その他	3.9	4.0	1.4	4.4

(2) 高齢者・車椅子利用者に配慮した設備及びサービス状況

(表―11)は、高齢者や車椅子利用者に配慮した設備のある店舗について、その設備の種類ならびにサービス内容について、経営主体別にみたものである。

- ① 高齢者や車椅子利用者に配慮した設備のある店舗割合は、総数では22.5%と低い、株式会社では50.7%と5割に達している。
設備の種類について経営主体別にみると、いずれも「スロープ設置又は段差解消設備」の割合が最も高いが、その中でも株式会社は43.7%と顕著に高く、一方、個人経営では7.1%と極めて低く、対応力に格差がみられる。
- ② 営業におけるサービス内容についても、経営主体別に格差がみられる。
高齢者や子供用のメニュー開発に見られる客層に対応した営業方針や割引券の配布

やサービスデーによるリピート客の確保にみられる販売促進活動について、株式会社では43.7%及び54.9%と高い割合を示している。一方、個人経営については23.6%及び25.5%と低く、両者のマーケティング力に格差がうかがわれる。

表―11 経営主体別・高齢者及び車椅子利用者に配慮した設備ならびにサービス内容別施設数の構成割合（単位：％）

		総 数	個人経営	株式会社	有限会社
高齢者・車椅子利用者に配慮した設備あり		22.5	12.5	50.7	33.3
設備の種類	出入り口や廊下にスロープ設置又は段差の解消	15.4	7.1	43.7	23.3
	階段に手すりの設置	8.2	3.8	31.0	9.6
	車椅子用トイレの設置	2.4	0.4	14.1	2.4
	車椅子で利用しやすい駐車スペースの確保	8.2	4.4	18.3	12.4
	その他	1.6	0.6	2.8	2.8
サービス内容	高齢者用や子供用等メニューの工夫	28.2	23.6	43.7	33.3
	カロリー表示をしている	13.4	8.8	19.7	20.9
	割引券の配布やサービスデー等価格サービス	33.4	25.5	54.9	42.6

(1) 経営上の問題点

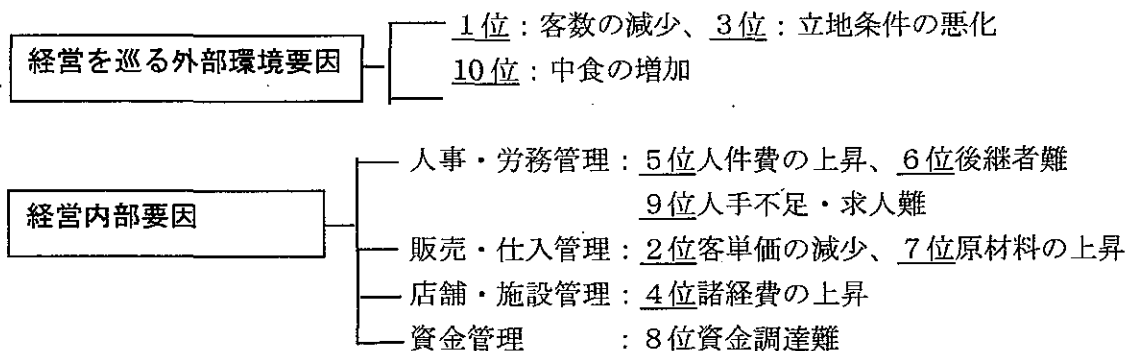
表一12 経営形態別・経営の問題点別施設数の構成割合（単位：％）

質 問 項 目	総 数	そば店	うどん店	そば・うどん店
1. 客数の減少	① 77.3	① 69.6	① 70.4	① 80.0
2. 立地条件の悪化	③ 26.1	③ 24.8	③ 23.5	③ 26.3
3. 人手不足・求人難	⑨ 8.0	⑧ 12.0	⑩ 6.2	⑨ 7.5
4. 後継者難	⑥ 15.5	⑦ 12.8	⑥ 17.3	⑥ 16.1
5. 資金調達難	⑧ 12.2	⑨ 11.2	⑦ 11.1	⑧ 12.9
6. 人件費の上昇	⑤ 17.9	⑤ 19.2	④ 21.0	⑤ 17.5
7. 原材料費の上昇	⑦ 13.0	④ 16.0	⑦ 11.1	⑦ 12.9
8. 諸経費の上昇	④ 22.2	③ 24.8	⑤ 18.5	④ 22.4
9. 客単価の減少	② 38.1	② 30.4	② 45.7	② 39.4
10. 中食の増加	⑩ 5.8	⑪ 3.2	⑪ 3.7	⑩ 6.6
11. その他	⑫ 2.5	⑫ 2.4	⑫ 1.2	⑫ 2.7
12. 特になし	⑪ 4.6	⑩ 8.0	⑨ 7.4	⑪ 3.4

営業形態別にみると、上位3項目が共通している。

営業形態別にみると、上位3項目が共通している。

- ① 第1位「客数の減少」×第2位「客単価の減少」＝売上高の減少、すなわち売上高の減少が最も大きな経営上の問題点となっていることを示している。
- ② 第3位「立地条件の悪化」の原因については、立地ごとに様々な要因が考えられる。
- 郊外にショッピングセンターが進出した結果、中心市街地の空洞化を招き中心商店街に立地する「そば・うどん店」が集客力を失ったケース
 - 逆に、中心市街地に立地していた地域百貨店や大型スーパーが廃業・撤退したことにより、商店街とともに「そば・うどん店」が急速に集客力を失ったケース
 - 住民の高齢化や商圈人口の減少などにより、来店客数が減少したケース など
- ③ 経営上の問題点を外部及び内部要因別に、以下のように整理してみた。（総数順位）



(2) 今後の経営方針

表—13 経営形態別・今後の経営方針別施設数の構成割合（単位：％）

質 問 項 目	総 数	そば店	うどん店	そば・うどん店
1. 施設・設備の改装	③36.4	③32.8	③28.4	③38.4
2. 広告・宣伝等の強化	④24.5	④24.0	④19.8	④25.1
3. 営業時間の変更	⑥11.9	⑥13.6	⑫3.7	⑥12.7
4. 事業の共同化・協業化	⑭0.5	⑭0.8	⑭—	⑭0.5
5. 事業規模の拡大・縮小	⑪5.3	⑪6.4	⑨6.2	⑩5.1
6. 経営の多角化	⑫3.5	⑫3.2	⑨6.2	⑫3.2
7. 店舗の増設	⑩4.5	⑧7.2	⑥7.4	⑪3.4
8. 店舗の移転	⑧6.5	⑧7.2	⑥7.4	⑧6.3
9. 転廃業	⑧6.5	⑧7.2	⑥7.4	⑧6.3
10. 新メニューの開発	①63.5	①60.0	①43.2	①67.6
11. 顧客サービスの改善	②42.7	②43.2	②39.5	②43.5
12. 専門店化・高級化	⑤13.9	⑤16.8	⑨6.2	⑤14.6
13. その他	⑬1.6	⑫3.2	⑬1.2	⑬1.4
14. 特になし	⑦10.3	⑦11.2	⑤13.6	⑦9.5

（表—13）は、今後の経営方針に関して重複回答した14項目を営業形態別に、割合の高い順に①～⑭まで順位を示したものである。

経営形態別に順位の高い項目をみると、上位4位までが共通している。

第1位「新メニューの開発」、第2位「顧客サービスの改善」、第3位「施設・設備の改装」及び第4位「広告・宣伝等の強化」は、消費者の飲食ニーズの多様化・個性化に対して、また、他業態とのサービス競争に対して、短期日（当面あるいは1年以内）のうちに迅速に的確に対応しなければならない方策であることが共通した認識となっている。

今後の経営方針を、どのような優先順位で取り組んでいくのか、以下に短期、中期、長期に分類して整理してみた。（総数順位）

短期的に（当面、あるいは今後1年以内）に実施すべき対応策	〔1位：新メニュー開発、2位：顧客サービスの改善 4位：広告宣伝等の強化、6位：営業時間の延長〕
中期的に（今後2、3年以内）に実施すべき対応策	〔3位：施設・設備の改装、5位：専門店化・高級店化 14位：事業の共同化・協業化〕
長期的に（今後4、5年以内）に実施すべき対応策	〔8位：店舗の移転、転廃業、10位：店舗の増強 11位：事業規模の拡大・縮小、12位：経営の多角化〕

Ⅲ そば・うどん店の経営改善方策

1. 飲食店営業（めん類）の「振興指針」の概要

以下、振興指針の概要について紹介する。

（注）文中に使用される略号は次の通りである。

「生活衛生同業組合」⇒「組合」、

「全国麺類生活衛生同業組合連合会」⇒「連合会」

「都道府県生活衛生営業指導センター」⇒「都道府県指導センター」

「全国生活衛生営業指導センター」⇒「全国指導センター」

我が国独自のめん類飲食店営業（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。）は、伝統的な飲食業種として国民の食生活に欠かせない位置を占めて発展してきたが、近年、消費者の食生活の多様化及び食事に対するし好の変化、新たな飲食店の種類や業態の出現による競争の激化、小規模営業特有の経営体質のせい弱性等経営上の問題が山積している。したがって、これらの諸問題を克服し、消費者の要望の変化に的確に対応できる近代的な経営形態に脱皮できるよう営業の振興を計画的に図り、もって、公衆衛生の向上と消費者の生活向上に資することを目的として、今般、めん類飲食店営業の振興のために必要な指針を定めるものである。

第1 平成16年度末における経営振興の目標に関する事項

一 需要・供給の見通し

（1）めん類飲食店営業は、伝統的飲食業種として国民の日常生活に密接に関連し、食生活の充実に大きく貢献してきたが、食生活の多様化及び食事に対するし好の変化、他の外食産業の増加等により、めん類飲食店に対する需要は、外食産業全体に対する需要の伸びに比して、低い伸びにとどまっている。

したがって、営業者は、新しい商品の開発、創意工夫に満ちた個性的なサービスの提供、経営の合理化、技術の開発、取引条件の改善等に努め、めん類飲食店における需要の増加を図る必要がある。

（2）以上を踏まえて、平成16年度におけるめん類飲食店営業の需要額を、売上額等の動向から、1兆4000億円と見込み、これに対応した供給を行うことを目標とする。

二 商品メニューの品質の維持向上

（1）営業者は、自店の業態や他の外食産業の提供する味を十分考慮した上で、良質な食材でめん類固有の風味を生かした調理を行うとともに、消費者のし好の変化に対応した味及びヘルシーメニュー等の各種商品メニューの開発に努めるほか、盛り付け、提供方法、食器等に工夫を凝らすこと等により、めん類の品質の

維持向上を図ること。なお、商品メニューの開発に当たっては、近年における消費者の健康に対する意識の変化に特に留意して、栄養のバランス、総カロリー量、及び塩分量に配慮した商品メニューを用意するとともに、これらを店内等に表示することが望ましい。

- (2) また、組合及び連合会は、食材の品質を損なわない冷凍・解凍技術、保存方法の開発・研究により仕入に係わる経費と品質を安定させるよう努めること。

三 サービスの向上

営業者は、商品メニューの提供に当たっては、サービスの重要性が高いことにかんがみ、常にサービスの維持・向上を図ることによって、付加価値を高め、多様化する消費者の要望に的確に対応し、消費者が安心して利用できるよう接客サービスの維持・向上に努めること。

四 経営規模及び経営管理の目標

めん類飲食店営業においては、一般に、明確な経営方針が確立されないまま現状維持的な経営が行われ、収益性の向上や経営の近代化が遅れているのが実状である。

したがって、営業者は、消費者の要望の多様化等現在置かれている社会的経済的諸条件やその見通しを十分斟酌し、それらに適切に対応する経営方針を確立し、消費者の要望を充足し得る供給能力の整備充実に努め、自店の経営能力に適合した経営規模を実現することを目標とすること。加えて、営業者は、財務内容の改善に努め、経営管理の近代化を図ること。

五 経費の節減及び適正配分

飲食店営業の原価構成をみると、原材料費及び人件費の占める割合が高いが、めん類飲食店営業においても同様の特徴がある。したがって、営業者は、食材の有効利用及び調理技術の開発、食材等の共同購入などに努めるとともに、経営管理の適正化、設備の近代化、作業の効率化、省エネルギーの徹底、取引条件の改善などにより、経費の節減や適正配分を図ることを目標とすること。

六 施設・設備の近代化

営業者は、安全衛生、快適性の確保のみならず、若年層、高齢者、女性客及び家族客等が利用しやすいよう配慮した施設・設備の適正かつ適切な整備を図ること。また、作業能率の向上、省エネルギーの推進、従業員の労働安全衛生、福利厚生の実施など経営の近代化のために必要な施設・設備の整備に努めること。

なお、施設・設備の整備に当たっては、地域の街づくりに対し積極的に参加、協力するよう努めること。

七 衛生水準の向上及び衛生管理

めん類飲食店営業は、飲食物を調理し調製し販売を行い、又は直接消費者に飲食させる営業であり、細菌等の汚染を受けやすく、食中毒等食品衛生上の問題を起こしやすい環境条件にある。

したがって、営業者は、食品衛生責任者を従来にも増して十分機能させ、消費者の安全衛生の確保に務めるとともに、食材の衛生的取扱い及び施設・設備、調理器具、容器、食器等の清潔保持に留保するなど、衛生管理及び従業員の健康管

理を十分行い、さらには、衛生設備の整備など必要な措置を講じ、めん類飲食店の衛生水準の維持向上に努めることを目標とすること。

第2 経営振興の目標を達成するために必要な事項

一 経営管理の近代化、合理化

(1) 経営方針の確立

ア 営業者は、消費者の要望の変化に適応し、新しい意識に基づく意欲的経営を推し進めるため、積極的に研修会及び講習会等に参加し、新しい経営知識の摂取する等常に自己啓発に努めること。

イ 営業者は、都道府県指導センター等経営指導機関の診断及び指導を受け、立地条件、顧客層、資本力、経営能力、技術力等自己の経営上の特質を十分に把握して、経営方針を確立し、適切な経営管理の推進に努めること。

このため、全国指導センターは、経営に役立つデータの整理及び提供に努めること。

また、営業者は、客層の分析等を行い、どのような経営方式（専門店、一般店等）を採用するかなどを明確にし、それに適合した営業の推進を図ること。

ウ 組合は、営業者の努力を援助する事業を実施するとともに、経営上必要な情報、特に輸入食材の増加等、情報を提供すること。また、地域的な経営環境条件に関する情報及びこれに基づく将来の展望に関するデータを適切に収集整理し、組合員に速やかに提供することに努めるほか、情報を容易に収集し、分析するためコンピュータ等の情報機器を導入し、併せて、業界の利用に適したソフトウェア類の開発を図ること。

エ 連合会は、各組合等が収集整理した将来の展望に関するデータ等を基礎に定められためん類飲食店営業の将来指針の普及、活用に努めること。

(2) 経営の計画化

営業者は、経営規模、経営形態、季節別・曜日別・時間帯別需要動向等を基に適切な経営計画を定め、安定的な需要確保のため繁閑の差を克服する経営に努めるとともに、消費者の利便に対応した営業時間の設定、1日の時間の計画的な配分等を通じ、効率的な経営を行うよう努めること。

(3) 作業管理の近代化

営業者は、生産性の向上、経費の低減及び商品メニュー等の品質の維持管理を図るため、作業手順、作業方法、作業日程計画を設定し、これに基づき従業者に対する作業指導及び作業管理を行うよう努めること。

(4) 経理の改善

ア 営業者は、家計と営業会計を分離し、経理の適正化に努めるとともに、営業活動のための財務計画を作成し、財務内容の改善を図ること。

イ このため、都道府県指導センターは、営業者に対する経理改善のための相談事業、指導事業を強力に推進すること。

また、全国指導センター及び連合会は、共通伝票、統一経理基準及び原価計算

基準の作成、普及等により、経理の規格化及び標準化を図るとともに、経営改善に役立つデータの整備及び提供に努めること。

(5) 経費の節減及び適正配分

営業者は、経営管理の適正化、作業の標準化、省エネルギーの徹底、食材等の共同購入、正常な取引関係の確立、自家製麺設備の整備などに努め、経費の節減を図ること。また、営業方針に応じた経費の適正な配分により、経営の合理化や個性化に努めること。

二 施設・設備の整備

(1) 店舗の立地等の適正化

営業者は、その立地する地域の経済環境の変化に対応して、自店の新たな経営方針の確立のため、必要な場合には、立地の転換又は店舗の建替え等を行い、経営の近代化に努めること。

(2) 省エネルギーの推進

営業者は、自店の電気、ガス等の使用量を定期的に正確に把握し、省エネルギーの観点から総点検し、サービス面及び業務面への影響を配慮して、効率的な省エネルギーの取組みに努めるとともに、必要に応じて、ソーラー・システムなどの設備を導入し、省エネルギーの推進に極力努めること。

(3) 店舗形態及び内部構成の改善

営業者は、今後、若年層、女性客等の利用に配慮した施設・設備の整備を図るとともに、自店の立地条件、経営規模等を考慮し、消費者に対して清潔で明るい好感もてるイメージを与え、利便と快適性を確保するよう店舗構成に努めること。この場合、店舗の規模、形態及び内部構成が食材の衛生的取扱の確保、作業能率の向上並びに消費者及び従業員の安全衛生の確保を図る上から、適正で合理的なものとなるよう努めること。

また、一層の高齢化の進展が見込まれることから、施設の新・増改築を行う場合には、段差の解消のためのスロープの設置等高齢者等の利用にも配慮した施設・設備の整備に努めること。

(4) 設備の整備

ア 営業者は、業務の合理化、サービス及び衛生水準の向上を促進するために必要な設備及び機器の整備を図るとともに、清潔かつ衛生的に調理し、調製し、保管し、販売し、又は直接客に飲食させるために必要な設備の整備を図ること。

イ 特に営業者は、飲食料品店等で販売されているめん類に優れるものを消費者に提供しなければならないことを十分認識し、店独自の質の良いめん類を製造するための自家製麺設備の整備を図るよう努めること。

ウ 組合及び連合会は、店舗の標準設計、設備の合理的配置等について研究開発し、その普及を図ること。

三 事業の共同化、協業化、連鎖化

(1) 営業者は、経営近代化のための情報の収集・管理、調理技術の研究開発並びに従業者に対する教育・研修及び福利厚生を共同で推進し、質的な経営資源の充実に努めるとともに、規模の利益が生ずる分野において食材等の購入、保管、需

要開拓（宣伝、催事、共通利用券発行等）、店頭販売品の開発その他の業務の共同化を図るよう務めること。

（２）営業者は、必要に応じ冷凍倉庫、冷凍配送車、冷凍低温配送車、保管倉庫、教育・研修施設、福利厚生施設等を共同で設置し、又は強い協業意思のもとに事業を協業化することにより、生産性の向上、経営に係わる経費の低減、施設設備の近代化、顧客吸引力の増大、経営力の強化及び従業員の福祉の向上を図るよう務めること。

（３）営業者は、単独では高度の経営技術や商品の開発機能、情報機能等を備えることが概して困難である。したがって、営業者は、必要な場合には、適切な内容の連鎖化事業を共同で推進することにより経営の近代化と営業力の強化に努めること。

（４）組合及び連合会は、組合員における事業の共同化、協業化、連鎖化を積極的に奨励し、これらの事業活動が円滑に推進されるよう適切な指導を行うとともに、必要に応じ、これらの事業を自ら企画、実施するよう務めること。

例えば、地方自治体、生産者団体等と共同して、その地で生産された原料（小麦、そば等）をもとに、地域の特徴を生かした郷土食としての地場産業商品の開発、普及等が考えられる。

なお、共同事業の実施に当たっては、組合員の多数がこれに参加できるよう配慮し、特に物的共同施設の設置については、組合員の大部分にその施設が公平かつ有効に利用されるとともに、その設置及び維持管理に要する費用の負担が過重とならないよう配慮すること。

さらに、事業の共同化、協業化、連鎖化を推進するに当たっては、個々の営業者に商品やサービスの画一化が生じないよう配慮すること。

四 役務及び商品の提供方法の改善

（１）営業者は、接客の手引を作成し、これを従業者に周知徹底させ、消費者の信頼と好感を得られる飲食サービスの提供に努めること。

また、作業の標準化、専門化及び能率化を進めるため、作業の手引を作成し従業者に周知させる一方、効率第一主義に偏ること無く、丁寧な技術で質の良いめん類等の提供に努めること。

（２）このため、組合及び連合会は、営業者が自店の特質に応じて作成する接客の手引及び作業の手引の基本となるものを作成・普及するよう努め、日本の伝統的食文化としてのめん類料理が外国人観光客にも賞味されるための広報や外国語によるメニューの作成に努めること。

（３）営業者は、消費者の選択の利便を考慮して、分かりやすいメニュー表示に努めるとともに、自店の特質に応じた価格の適正化を図るなどにより、消費者に納得と安心感を与えるサービスの提供に努めること。

（４）営業者は、量の多寡などの消費者個々の要望に適應した商品メニューの多様化又は同一料金帯における選択の可能性の増大を図り、消費者の選択の利便を図るよう努めること。

五 新技術の開発等

- (1) 組合及び連合会は、消費者の要望の多様化にこたえるため、その調査を行うことにより消費者の要望を的確に把握し、研究体制の整備や研究機関の設置により新技術を開発し、その普及に努めること。
- (2) 組合及び連合会は、めん類固有の風味を確保し、消費者の本物志向に対応するため、めん類の質の平均的な水準を高めるとともに、その品質を的確に、かつ、容易に把握するための食材の基準の設定や技術の開発を行いその普及を図ること。
- (3) 組合、連合会は、外部の検査機関との連携、独自の機器等の検査機関の設置により検査機能を充実し、機器の性能等の確保に努めること。また、優良な機器等については、指定し、又は推薦できるような体制を整備すること。

六 従業者の資質の改善向上

- (1) めん類飲食店営業の新たな発展を期するためには、めん類の調理技術、接客技術、衛生知識、消費者の要望に関する情報収集により質的な経営資源を充実し、経営力の強化を図る必要があるが、特に人材の育成はめん類飲食店経営上の重要な点である。

したがって、営業者は、自ら進んで情報の収集、調理技術の開発、接客技術の向上など自己研さんに努め、職場内指導を充実するとともに、組合等の実施する研修会、講習会への参加等あらゆる機会を活用し、従業者の資質の改善向上を図り、その能力を効果的に発揮できるよう努めること。

- (2) 組合及び連合会は、めん類調理の基礎的な技術を広く業界に確立し、その普及を効果的に推進するため、技能審査制度を活用するとともに、研修会、講習会、技能コンテストの定期的な開催などによる教育・研修制度の充実強化にも努め、従業者の資質の向上を図ること。

七 取引関係の改善

組合及び連合会は、共同購入など取引面の共同化を推進するとともに、製粉業界等の関連業界の協力を得て、取引条件の合理的改善や組合員等の経済的地位の向上を図ること。また、関連業界との連携を深め、情報の収集及び交換の機会の確保に努めること。

八 需要の拡大

- (1) 営業者は、意見聴取（モニター）制度の導入、需要の拡大を図るための自店アンケートの実施、顧客名簿の作成等の市場調査の実施により、消費者の要望を的確に把握し、営業時間、出前、店頭販売、メニュー内容、価格設定、店舗構成、接客サービス等自店の営業のあり方について検討を加え、自店の特質を十分に生かして消費者に満足を与えることができる営業を行うよう努め、需要の喚起を図ること。
- (2) また、営業者は、自店の明確な経営方針に基づき、必要に応じて、高級店、専門店等消費者の要望に適合した業態への移行、新商品の開発、接客技術の工夫、ランチタイムにおけるユニークな販売方法の工夫、閑散時間の有効利用、サービス券の配布、店舗の改装など消費者の多様な要望に対応した、とりわけ、めん類飲食店営業の需要予備軍としての若年層、女性及び家族客のし好を重視した営業を

行うことにより、新たな需要の開拓に努めること。

(3) このため、営業者は、工夫を凝らした自店の広告、宣伝を的確に行うとともに、組合及び連合会は、消費者意識調査の実施、めん類教室の開催、パンフレットの作成・配布など消費者に対してめん類に関する啓蒙活動を行うほか、催事の開催、共通利用券の発行など、めん類飲食店の販売促進に資する効果的な事業の実施を図ること。

(4) 組合及び連合会は、インターネット等による情報発信システム構築と活用のほか、電子決済システムやデビットカードの普及にも努めること。

九 組合活動の活性化

組合は、これからの業界の発展の方向性を示し、衛生水準の維持向上を図る等の指導活動を充実させ、営業者の自主的努力を支援するほか、様々な共同活動を展開することにより、誰もが参加したくなるような魅力のある組合として発展することが求められている。

このため、情報網の構築、労働環境の改善、人材育成システムの確立、環境の保全対策、地域社会への貢献等のあらゆる活動を検討するとともに、組合への加入を促進するため、組合員としての利点についての啓発などに積極的に取り組むよう努めること。

全国指導センター、都道府県指導センター及び連合会は、組合の活性化の方策について、常時検討を加え、必要な措置を講ずること。

第3 経営振興に際し配慮すべき事項

一 従業者に対する労働条件の改善及び福利厚生の実施

(1) 営業者は、全従業員が意欲と働きがいを持って継続的に従事することができる魅力的な企業経営を行うことにより従業者の確保、勤労意欲の増進を図るため、労働基準法を十分に理解し遵守することはもとより、適正な賃金水準の確保、休業日及び年次有給休暇の増加、労働時間の短縮等の労働条件について消費者の利便や経営の安定に配慮しつつ、その改善に努めること。また、必要に応じ、人手不足、経費の上昇に対処するため、パートタイマー等の活用を図ること。

(2) 営業者は、従業者にとって働きやすい職場環境を形成するため、自ら又は他の経営者と共同して福利厚生の実施に努めること。

(3) 組合及び連合会は、必要に応じ、組合員等の大多数の利用に資する福利厚生の実施を図るとともに、共済制度（退職金、生命保険等）や年金基金等の整備・充実を図ること。

また、組合員は、これらを積極的に活用し、従業者の福祉の向上及び生活基盤の安定に努めること。

二 衛生管理

(1) 営業者及び食品衛生責任者は、めん類飲食店における食中毒等衛生上の問題発生の防止及び衛生水準の維持向上を図るため、日頃から食材の衛生的取扱いに留意し、施設・設備、容器及び食器等の衛生管理に努めるとともに、従業者の健

健康管理に十分留意すること。また、服装や手指、頭髪などの身体の清潔保持について率先垂範するとともに、従業員に対する衛生教育の徹底及び指導監督に努めること。

- (2) 組合及び連合会は、保険所その他の関係行政機関等との連携を密にし、衛生管理に関する研修会及び講習会の開催、営業者及び食品衛生責任者の衛生管理の手引の作成等の業界における衛生思想の啓発普及、及び自主的な衛生管理体制の整備充実に努めること。

三 従業員の安全衛生の確保

- (1) 営業者及び食品衛生責任者は、食品衛生法、労働安全衛生法などの関係法令を十分理解・遵守し、作業環境の改善・整備、従業員の健康診断の実施、従業員に対する安全衛生教育の実施など必要な措置を講ずるよう努めること。
- (2) 組合及び連合会は、保険所その他関係行政機関等との連携を密にし、組合に安全衛生の確保のために管理指導に当たる者を置くように努め、健康診断の実施を促進するなど組合員等の安全衛生のための自主管理体制を確立し、その効果的運用を図るよう努めること。

四 環境の保全

- (1) 営業者は、営業活動に伴って生じる廃棄物等が地域の環境に悪影響を及ぼさないよう必要な措置を講じ、環境の保全に努めること。また、近隣商店街における共同清掃事業に参加する等、地域の環境保全に努めること。
- (2) 組合及び連合会は、容器や包装の再生利用システムを構築するなど、環境の保全に努めること。

第4 消費者利益の増進に関する事項

一 啓発教育

- (1) 営業者は、消費者に対し、めん類に関する食文化、食材、調理技術、流通形態等の様々な知識の提供に務め、めん類飲食店に関する消費者の理解を深めること。
- (2) 組合及び連合会は、消費者を対象としためん類に関する啓発講座の実施、めん類に関するパンフレットの作成、配布等により、消費者に対する正しい知識の啓発普及、及びめん類飲食店に対する理解と信頼の確保に努めること。

二 表示の適正化

- (1) 営業者は、利用者の選択の利便を図るため、商品メニューの価格や内容については、消費者保護基本法、その他の関係法律、消費者保護条例等を十分参酌し、品目ごとに適正な表示に努めること。
- (2) 全国指導センターは、サービス及び商品の内容、施設・設備の表示の適正化に関する事項等を内容とするめん類飲食店営業の標準営業約款を定め、営業者は、進んでこの約款に従って営業を行う旨の登録をし、標識及び当該登録に係る約款の要旨を掲示するよう努めること。

三 消費者の信頼の確保

(1) 営業者は、めん類飲食店営業に係る消費者の意見や苦情に対しては、誠意をもって対応し、問題の早急かつ円滑な解決に努めること。

(2) 組合は、消費者の意見の収集に努めるとともに、これをサービスに反映させるよう営業者に対する情報提供等に努めること。

また、組合は、苦情相談窓口を開設するとともに、都道府県指導センター等の設置する苦情処理機関の運営に協力するなど、苦情処理体制の整備を図るほか、食中毒等に関する損害賠償保険の導入等損害賠償制度の確立を図るよう努めること。

(3) このため、連合会は、意見処理の手引、苦情対応マニュアル及び損害賠償基準を作成し、その普及に努めること。

四 その他消費者利益の擁護

組合及び連合会は、上記のほか、消費者の利益の擁護に資するものについて常時検討を加え、その実現に向け必要な措置を講ずること。

第5 振興指針の有効活用の方策

この飲食店営業（めん類）の振興指針は、組合が策定する振興計画の基本的な考え方を定めたものであり、組合は、当該振興指針に即し、地域の実態を踏まえた振興計画を策定するとともに、関係諸機関の協力等を得ながら、その確実な実施に努めること。

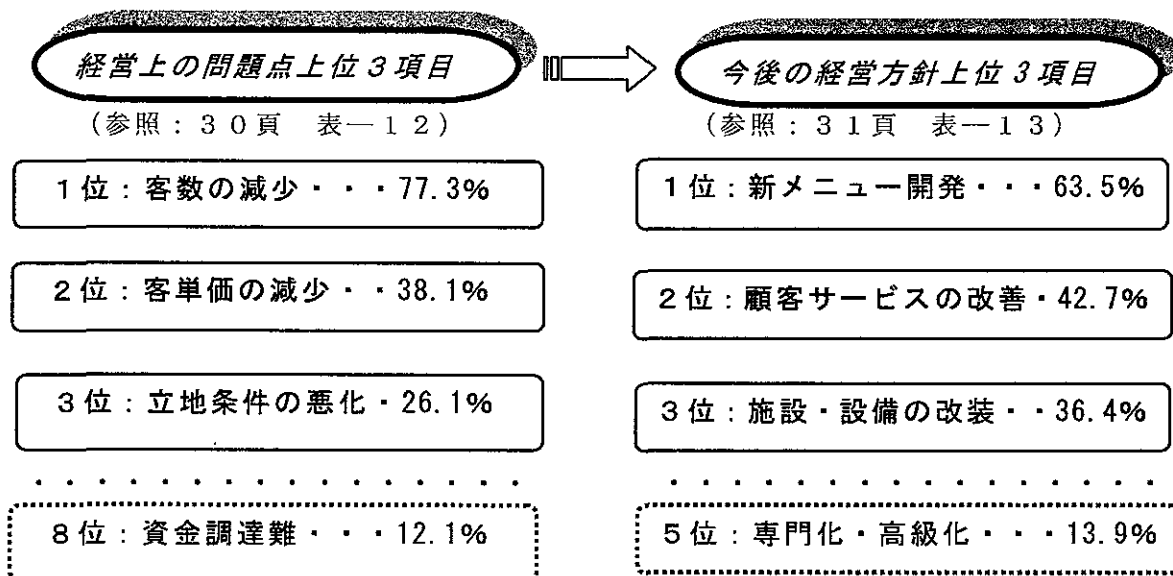
なお、当該振興計画の作成に当たっては、組合員等の意見を集約するとともに、都道府県及び都道府県指導センターの指導、協力を得ること。

「振興指針」以上

2. そば・うどん店の経営改善の方策（中小企業診断士 東 康 七）

Ⅲ章1節で述べた「飲食店営業（めん類）の振興指針の概要」では、個々のそば・うどん店の経営管理全般、および、それを支援する都道府県組合、全国連合会や指導センターの役割・機能についての指針、すなわち、業界全体の方向性（将来ビジョン）について述べられています。

以下では、この振興指針を踏まえ、平成14年度の経営実態アンケート調査（甲表：調査対象施設数 805）の結果の中から、「経営上の問題点」と「今後の経営方針」についてポイントを絞り述べてみたい。



上記のうち上位3項目は、3つの営業形態（そば店、うどん店、そば・うどん店）に共通している。したがって、経営上の最も重要な問題点・課題とその対応の具体策として、共通して認識されていることが分かります。

第1のポイント：

先ず、経営者自身の意識を変えよう。意識改革が行動を変えます。

お客は変わったのに、お店は変わっていない。

経営者は「自らを外から見る視点」に欠けていないか。

人口は常に増加した20世紀から、人口の減少が予測されている21世紀へ。経済は必ず成長した時代から低成長する時代へ。さらに、急速な少子・高齢化、食のグローバル化、消費者のライフスタイルや嗜好の変化など、これらの大きな変化がこれまで機能してきた政治・経済・社会の仕組みに根本的な変革、すなわち、構造改革を迫っています。したがってこれまでの成功体験や横並び意識は通用なくなっています。そば・うどん業界についても例外ではありません。

(1) そば・うどん店業界の動向と実態調査の結果にみる意識のギャップ

1章2節において(2頁:表-2)「1世帯当たり年間そば・うどん支出額の推移」について述べたように、最近3年間(12年~14年)の支出額は5,444円→5,483円へと微増傾向にあり、一般外食に占める割合も3.4%~3.5%へと同様の傾向にあります。さらに、全国そば・うどん店の店舗数の推移(3頁:表-3)をみても増加傾向にあります。これを小売業(物販)の実態と比較すれば、恵まれた業界にあると言えます。小売業界は下記の数表が示すように、景気低迷に伴う消費不振や価格の低下などから、店舗数は前回調査比7.6%減少、年間販売額は同6.1%減少するなど大変厳しい経営環境にあります。

資料:産業経済省14年度商業統計速報販(小売業)

	平成11年(A)	平成14年(B)	前回比(B)/(A)
小売店舗数	1,406,884店	1,300,043店	△7.6
同年間販売額	143兆8326億円	135兆1253億円	△6.1

一方、そば・うどん店経営実態アンケート調査(乙表:調査対象施設数660)の結果によれば、「売上高と利益額がともに増加」した繁盛店は121店:18.3%、「売上高と利益額がともに減少」した不振店は265店:40.2%となっており、不振店は繁盛店の2.2倍にも達しています。

業界全体の動向(マクロ)をみれば飲食店業界の中でも明るい将来が期待できても、個々の店の経営実態(ミクロ)をみると、多くのそば・うどん店は深刻な状況に直面しており、マクロとミクロにギャップがみられます。

(2) 業績不振の原因について、視点を「外部環境」から「企業内部環境」へ

業績不振店では「客数の減少×客単価の減少=売上高の減少」が経営上の最大の問題点であると回答しています。業績不振の原因を「外部環境条件の悪化」、すなわち、「客数の減少、立地条件の悪化等」に求める経営姿勢にある限り、根本的に課題の解決は困難です。「環境の変化」は規模の大小や業種・業態の如何を問わず同じ条件にあります。

業績不振の原因について視点を「外部環境」から「企業内部環境」へ切り替えて対応することが、業績不振から脱出する重要な方向となります。すなわち、自店の旧来の営業方針を絶えず外から客観的に見直し、「顧客満足を第1とするマーケティング・コンセプト」を確立して経営の革新を図っていくことが適切な経営戦略です。

(3) 自店を外から見る視点とは

イ. お店の雰囲気「新しい」と「古い」、「明るい」と「暗い」、「清潔」と「不潔」、サービスが「きめ細かい」と「ぶっきらぼう」などは全て相対的なものです。お店サイドが「新しい」と思ってもお客様が納得しなければ、「新しくない」ものです。このようにお客とお店の間に、商品メニュー(メニューがいつも同じ、ランチメニューが少ないなどの不満)や接客サービスを巡って意識のギャップが生じていても過去の成功体験にこだわり、売上げ不振の原因を「客数が

減少した」と環境のせいにして諦めているのではないのでしょうか。

ロ. 中小企業診断士などの専門コンサルタントに依頼して定期的な商圈調査を行い（企業の健康診断）、立地条件、客層の人口動態、年齢構成の変化（高齢者層の増加、単身家庭の増加等）を分析し、また、来店客アンケート調査を実施してお店とお客の意識のギャップを発見し、その修正を図るために、し好の変化や飲食行動の変化を研究し、迅速に的確に対応することが不可欠です。

第2のポイント：

自店の経営方針を明確にし、計画的に取り組むことが繁盛店として生き残れる基本条件です。

経営方針策定に必要な3つの基本的事項

- （1）経営ビジョン・目標（お店の将来像、実現したい夢）を明確にする。
- （2）経営ビジョンを実現するために、短期・中期・長期の経営計画を策定し、計画的に取り組んでいく。
- （3）自社の経営方針を簡潔明快に内外の関係者（従業員、顧客、銀行、取引先、株主、地域社会等）に情報を開示し信頼関係を築く。
特に、生業→事業→企業へと発展していくためには重要です。

（1）経営ビジョン・目標を明確にする。

過去は変えることは不可能ですが、自らの未来は経営者自らの創意工夫と知恵および従業員の協力によって新しく創造することができます。

＜新しく業態を開発するなど経営を革新する手順＞

イ. 先ず、従業員と共有できる目標（夢）を決める。

すべては夢（目標）がなければ始まらない。3年後の目標として、例えば、

目標：「顧客満足地域ナンバー・ワンの自信と誇りが持てる店」

ロ. 自店の強みに特化し、競合他店との差別化を図る。

「お客のし好の変化に迅速・的確に対応する戦い」と「中食産業との戦い」、この二つの戦いに勝ち残っていくために、新しい業態を開発する。

『誰に（客層を絞る）、客層のどんなニーズに（そば専門店に特化するのか、そば・うどん複合店か、そばへのこだわりを主張する専門店か、居酒屋との兼業店か、多店舗化か、どんなメニューと価格帯で）どこで（商店街立地か、駅前立地か、ロードサイド立地か）どのような方法で（セルフサービス方式か、対面販売方式か、出前重点か）そば・うどん食サービスを提供していくか。』これらの要素を組み合わせることで他店との違い・自社の特色・強み・専門性を明確に打ち出して販売力を高めていく差別化戦略の確立が必要不可欠です。

＜参考資料：新メニュー開発・提言＞ 東京で讃岐うどんがブームになっている状況に対処して、（社）日本麺類業団体連合会および全国麺類生活衛生同業組合連合会では、麺類業ビジョン事業『モデル振興事業』を実施。キャッチフレーズ「東京うどんの逆襲」「お蕎麦屋さんの精神をこめて」のもとに、斬新な創

作メニュー「彩り鮮やか 香りゆたかな 細打ちうどん」を発表し、「東京うどん」を食味したお客様を対象に実施したアンケート調査の結果によれば、「総合的に高い評価が得られた」と事業報告書（15年7月）に述べられています。

（2）自社の経営ビジョンと目標を確実に実現していくために、中・長期経営計画を文書化、数値化し、従業員と意思の統一を図り、計画的に取り組んでいくことが必要不可欠です。

「今後の経営方針」に関する複数回答のなかで、3位に「施設・設備の改装：36.4%」、8位に「店舗の移転：6.5%」、10位に「店舗の増設：4.5%」がみられるように、今後2～3年（中期）から5～6年（長期）にわたって積極的に経営革新を図っていく方針がうちだされています。このような長期にわたる設備投資にあたっては、資金調達計画や返済計画の策定および返済を可能とする利益計画の策定が必須であり（銀行借入れの場合には策定、提出が絶対条件）中・長期経営計画の策定は必要不可欠となってきます。

前述した「二つの戦い」に的確に答えて勝ち残っていくために、

- 自社はどのように変わらなければならないか、
- そのためには現在の自社の強み（老舗の強み、のれんの強み、製麺技術力、調理技術、接客技術の強みなど）をどう生かし、
- 足らざる情報やノウハウは外部企業（グループ研究会、異業種飲食店との情報交流等）と、どのように連携して補い成長していけばよいか、
- 何を切り捨て、何を重点的に定め取り組むのか、特にIT化をどのように活用していくのか、消費者の安心を確認するトレーサビリティ（生産履歴の追跡）の仕組みを組合事業として取り組むのか、
- 短期（1年以内に直ちに実行すること）・中期（2～3年以内に実行すること）・長期（4～6年以内に実施すること）に取り組む事業 など

以上のように、「未来＝ビジョン・目標」から「現在」を捉えて進むべき方向を示した「実行計画書」となっていることが、中・長期経営計画策定内容のポイントです。

（3）自社の経営方針を簡潔明快に内外の関係者（従業員、顧客、銀行、取引先、株主、地域社会等）に情報を開示し、信頼関係を築いていくことが新しいタイプの経営者に求められる大切な条件となっています。

「経営上の問題点」として8位に「資金調達難12.2%」があります。

過去3年間に設備投資を実施した349店（43.4%）の資金調達方法をみると、「借入れ」と「自己資金と借入れ」合計で63.3%となっています。また、今後3年間に設備投資予定のある店255店（31.7%）の資金調達方法をみても同様に81.6%となっており、借入れ依存度は益々高くなっています。

- ① バブル経済時代には多くの貸し手（各種金融機関）は株価、地価の騰貴による含み益を信頼して物的担保をはじめ、人的担保・連帯保証人偏重による貸し出し競争に走った結果、今日、バブル経済崩壊と長引く不況等により回収が滞り大量の不良債権が発生し、いわゆる「貸ししぶり」「貸しはがし」現象がみ

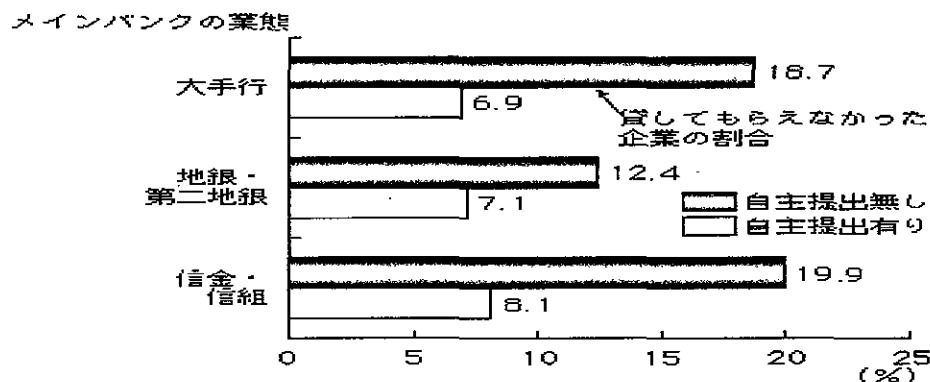
られます。

昨今、このような回収リスク重視の融資姿勢から、企業本来の経営力、信用力（事業の将来性、経営者のロマン、やる気、先見性やリーダーシップ、技術力など、数量では図りきれない定性的なもの）に審査基準をおいた融資姿勢（例えば無担保ローン）に変わりつつあります。

② オーナー経営者が中心の中小企業にあっては増資による資金調達には限界があり、依然として金融機関よりの借入に依存せざるをえませんが、上記に述べたような「貸し手」の融資姿勢の変更に対処していくためには、経営基盤の強化を図り信用力を高めていくことはいうまでもなく、自社の経営力、信用力を高める手段として、融資担当者に自主的に経営実態に関する情報を開示して（例えば、前述した中・長期経営計画書の提出）密接なコミュニケーションに努め、円滑な資金調達を図っていくことが極めて重要となっています。

下記「第2-3-30図」は最近の金融機関の融資姿勢に関する一つの資料として、2003年版「中小企業白書」から引用したものです。

第2-3-30図 貸してもらえなかった企業の割合（資料自主提出の有無別）～自主的に資料を提出している企業は貸してもらいやすい～



資料：中小企業庁「金融環境実態調査」（2002年11月）

（注）1. 貸してもらえなかった企業の割合については、第2-3-3図に同じ。
2. メインバンクの業態については、第2-3-15図に同じ。

低迷続きの外食市場において昨今、讃岐うどんチェーンがブームに乗って店舗網拡張が急速に進展しています。このようなセルフ方式で低価格うどんチェーンが通勤・通学のOLやビジネスマン、学生などの人気を博している最大の理由は、“かけうどん一杯百円から”という分かりやすい価格設定をはじめ、独特のこしがあることや健康的イメージもあり、うどん市場の需要拡大面に大きく貢献しています。同時に、江戸以来のそば屋の伝統、老舗の味も改めて見直されています。このように二つの味覚と業態が相互に知恵と創意工夫を競い合い、消費者にそば・うどん食のおいしさ、楽しさを提供することにより、そば・うどん店業界の一層の発展が期待できます。

以上



