

飲食店営業（中華料理店）の 実態と経営改善の方策

平成17年10月

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16年度生活衛生関係営業経営実態調査（飲食店営業（中華料理店））の調査結果を中心に、飲食店営業（中華料理店）の実態と経営改善の方策について、新谷安良中小企業診断士が執筆を担当しました。

本方策が飲食店営業（中華料理店）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。

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

I 中華料理店業界の動向

1 事業特性

(1) 事業特性	1
(2) 事業領域	1
(3) 中華料理店数・従業者数	1
(4) 中華食の1世帯当たり年間支出額	2
(5) 中華料理店の開・廃業率	2
(6) 経営指標推移	3

II 経営実態調査にみる「中華料理店」の現状

1 調査対象となった「中華料理店」の特性

(1) 経営主体別施設数・単独店・専業・兼業、FC加盟状況	5
(2) 経営主体別・営業形態別及び従業員規制別	5
(3) 立地別施設数の分布割合	6
(4) 経営者の年齢	7
(5) 後継者の有無	7

2 「中華料理店」の営業

(1) 定休日	9
(2) 営業時間	9
(3) 1日、1施設当たり平均利用客数	11
(4) 1施設当たり客単価	12
(5) 売上に占める出前の割合	14
(6) 食材の購入先	15
(7) 利益動向に関わる主たる要因	15

3 従業者と労働条件

(1) 1施設当たり雇用形態別平均従業者数	17
(2) 常用雇用者の平均在勤年数	17
(3) 常用雇用者の1日平均労働時間	19
(4) 月平均休日数	19
(5) 労働時間短縮努力の有無及び内容	21
(6) 就業規則有無及び内容	21
(7) 国民年金・厚生年金制度への加入状況	22
(8) 健康診断の実施状況	22

4 施設・設備の整備状況

4-1 施設設備の状況

(1) 土地・建物の所有状況	24
----------------------	----

4-2 施設投資実績と予定

(1) 建築・改築後の年数	28
(2) 過去3年間の設備投資の実績と予定	28

(3) 今後3年間の設備投資予定	30
5 福祉・サービスへの取り組み	
(1) ごみ減量化・リサイクル事業	32
(2) 高齢者や身障者対応状況	33
(3) 情報化の状況	36
6 経營業の問題点と今後の方針	
(1) 経営上の問題点	38
(2) 今後の経営方針	39
Ⅲ 中華料理店の経営改善の方策	
1 飲食営業(中華料理店営業)の「振興指針」の概要	41
2 中華料理店の経営改善のポイント	47
(1) 中華料理店の抱える問題点	47
(2) 中華料理店経営のあり方	48

I. 中華料理店業界の動向

(1) 事業特性

本場の本格的な料理から、大衆的な餃子、ラーメンに至るまで、多岐にわたっている。中華料理店は大きく業態が二つに分けられ、ラーメンを主体とした中華料理店とその他の中華料理店とに分けられる。家計調査年報では「中華料理」と「ラーメン」に分けて消費支出を捉えおり、その数値もほぼ同額である。

最近の動向として、店舗や食器を洋風又は和風にまとめ、フランス料理のフルコースのような方法でサービスするなど、従来の中華料理の固定観念にとらわれない店舗が増加している。その他ファミリーレストラン系企業が郊外ロードサイド立地に進出も多く見られ、1,000～2,000円程度の価格で本格的な中華料理を提供している。

(2) 事業領域

中華料理店は、高級中華料理店（本場の高級料理を提供）、大衆高級中華料理店（一品料理が主体で和洋、洋食なども提供する店もある）、中華そば店（メニューは麺中心）の3つのタイプに区別されるが、最近では20代女性層をターゲットにした「ぎょうざ専門店」なども増加している。

高級中華料理店（本場の高級料理を提供）

表-1 大手中華料理店の売上高(平成15年度)

社名	売上高 (百万円)	伸び率 (%)	店舗数	
			直営	FC
王将フードサービス (餃子の王将)	54,229	▲0.1	266	191
際コーポレーション (餃子の王将)	18,557	20.1	179	38
銀座アスター食品	12,595	▲1.9	40	0
蓬萊 (551蓬萊)	12,165	3.1	55	0
聘 珍 樓	10,396	▲3.5	18	0
東 天 紅	9,330	▲6.9	38	0
パオ(長崎ちゃんめん)	7,330	▲9.7	57	23

資料:日経流通新聞

(3) 中華料理店数・従業者数(表-2・次頁参照)

平成15年度全国の中華料理店の事業所数は61,814店である。調査年度で見ると、平成8年度に比べ、98.1%の▲1.9ポイントで店数はマイナス1,176店である。一般飲食店総数では、同比較で、平成8年度に比べ、97.1%の▲2.9ポイントのマイナス13,395店である。

従業者数をみると、平成15年度全国の中華料理店の従業者数は369,673人である。平成8年度に比べ、112.8%の12.8ポイントの増加で従業者数はプラス41,825人である。一般飲食店総数では、同比較で、平成8年度に比べ、93.6%の▲6.4ポ

イントのマイナス188,380人である。

表－2 中華料理店の事業所数及び従業員数の推移

	形態	平成8年			平成11年			平成15年			対比 15/8
		数	構成	前年比	数	構成	前年比	数	構成	前年比	
事業所数	一般飲食店	456,420	100.0	100.0	443,216	100.0	97.1	443,025	100.0	100.0	97.1
	中華料理店	62,990	13.8	100.0	61,727	13.9	98.0	61,814	14.0	100.1	98.1
従業者数	一般飲食店	2,929,751	100.0	100.0	2,750,944	100.0	93.9	2,741,371	100.0	99.7	93.6
	中華料理店	327,848	11.2	100.0	335,649	12.2	102.4	369,673	13.5	110.1	112.8

◎構成比・前年比は%

◎資料:総務省事業所統計書

(4) 中華食の1世帯当り年間支出額(表－4)

総務省「家計調査年報」によると、平成15年における中華食の1世帯当り年間支出額は、平成12年度比97.7%のマイナス248円であり、内訳では「中華そば」は102.1%の金額では113円のプラス、「中華料理」は93.6%減の金額ではマイナス361円である。

一般外食費では、平成15年における1世帯当り年間支出額は、平成12年度比93.9%のマイナス10,666円です。

表－3 1世帯当り年間支出額推移

年度	一般 外食費	中華料理			中華料の 外食費に 占める比率
		中華そば	中華料理	計	
平成12年	174,465	5,304	5,682	10,986	6.3%
平成13年	167,352	5,388	5,856	11,244	6.7%
平成14年	169,596	5,641	5,487	11,128	6.6%
平成15年	163,799	5,417	5,321	10,738	6.6%
15/12・金額	-10,666	113	-361	-248	

◎単位は円

表－4 1世帯当り年間支出額前年比推移

年度	一般 外食費	中華料理		
		中華そば	中華料理	計
平成12年	100.0	100.0	100.0	100.0
平成13年	95.9	101.6	103.1	102.3
平成14年	101.3	104.7	93.7	99.0
平成15年	96.6	96.0	97.0	96.5
15/12・比率	93.9%	102.1%	93.6%	97.7%

◎数値は%

資料:総務省統計局・家計調査年報

(5) 中華料理店の開・廃業率(表－5)

中華料理店の新規開業率から廃業率を差し引いた差(増減)をみると、昭和61年以降開業率が転廃業率を上回っている。中華料理への人気は高いといえる。しかし、直近の平成8年～13年の開・廃業率の差が0.4ポイントと少なくなっている。

表一5 新規改廃業率

	開業率	転廃業率	増減率
昭和61年～平成3年	5.1	2.7	2.4
平成3年～8年	5.2	2.2	3.0
平成8年～13年	4.8	4.4	0.4

◎数値：％

◎資料：外食産業総合調査センター

(6) 経営指標推移

表一6 中華料理店指標推移

	平成12年	14年	16年	16年/12年	
				増減	増減率
(総合)					
経営資本対営業利益率(%)	11.6	11.1	10.2	-1.4	88%
経営資本回転率(回)	1.3	1.1	1.2	-0.1	92%
売上高営業利益率(%)	10.9	11.1	10.1	-0.8	93%
総資本経常利益率(%)	10.7	5.1	9.8	-0.9	92%
(財務)					
総資本自己資本比率(%)	58.7	61.8	64.4	5.7	110%
流動比率(%)	203.4	137.6	94.4	-109	46%
当座比率(%)	161.1	96.2	63.0	-98.1	39%
自己資本対固定資産費比率(%)	176.8	147.9	126.9	-49.9	72%
固定資産回転率(回)	2.3	2.3	2.9	0.6	126%
(販売)					
売上高対総利益率(%)	63.1	65.0	67.7	4.6	107%
売上高対経常利益率(%)	5.1	2.9	11.4	6.3	224%
年間売上高(百万円)	93	136	44	-49	47%
従業員1人当り年間売上高(千円)	8,316	8,439	5,538	-2,778	67%
販売・管理比率(%)	52.2	53.9	57.5	5.3	110%
販売費比率(%)	18.9	18.5	19.7	0.8	104%
(労務費)					
売上高対人件費比率(%)	23.0	30.9	39.6	16.6	172%
従業員1人当り月間平均人件費(千円)	163.0	217.3	182.7	19.7	112%

◎年度は調査年度

◎資料：中小企業の経営指標

① 総合指標

中小企業の経営指標から、この度の調査項目に準じた指標項目を採り上げ、総合指標として経営資本営業利益率、経営資本回転率、売上高営業利益率、総資本経常利益率について採り上げた。比較として、平成16年対12年の増減率を算出し、傾向をみた。

経営資本利益率、経営資本回転率、売上高営業利益率、総資本経常利益率は平成12年比率に比べ下降傾向にある。

② 財務指標

総資本自己資本比率は平成12年度に比べやや改善されており、64.4%（16年度）である。その結果として自己資本対固定資産費比率126.9%（16年度）、固定資産回転率2.9回（16年度）も改善されている。

流動比率、当座比率は共に大きく数値がダウンしている。この数値は長期、短期の資金繰りを見る指標なので、資金繰りが苦しい状況あると判断できる。

③ 販売指標

売上高総利益率は4.6ポイント改善され67.7%（16年度）、売上高経常利益率は6.3ポイント改善され11.4%（16年度）共に良い傾向が見られる。

年間販売上高が大きく減少し、対11年比49%で44百万円（16年度）になっている。従業員1人当り年間売上高も大きく減少し、対11年比67%で5,538百万円（16年度）になっている。

④ 労務費指標

売上高対人件費比率は対12年比172%（16年度）増加し、39.6%で、関連する従業員1人当り月平均人件費は対12年比112%（16年度）増加し、182.7千円となっている。

Ⅱ. 経営実態調査にみる「中華料理店」の現状

1. 調査対象になった「中華料理店」の特性

(1) 経営主体別施設数・単独店・専業・兼業、F C加盟状況（表－7及び8）

平成16年の調査対象となった「中華料理店」の施設総数は682であった。経営主体別では、個人経営が66.7%を占め、株式会社7.9%、有限会社25.1%でその合計は99.7%、その他0.3%である。単独店の割合は総数で87.0%であり、経営形態別では、個人経営の単独店の割合は94.9%を占め、株式会社では35.2%、有限会社では82.5%である。

表－7 経営主体別施設数

	施設数		単独店の割合	
	施設数	(%)	単独店の割合	(%)
総数	682	100.0	593	87.0
個人経営	455	66.7	432	94.9
株式会社	54	7.9	19	35.2
有限会社	171	25.1	141	82.5
その他	2	0.3	1	50.0
不詳	0	0.0	0	0.0

表－8 経営主体別施設数・専業・兼業構成割合・F C加盟状況

	施設数		専業・兼業営業の形態				F C等加盟状況					
	施設数	(%)	施設数		(%)		施設数			(%)		
			専業	兼業	専業	兼業	加入数	非加入数	不詳	加入数	非加入数	不詳
総数	682	100.0	607	75	89.0	11.0	23	655	4	3.4	96.0	0.6
個人経営	455	66.7	424	31	93.2	6.8	9	443	3	2.0	97.4	0.6
株式会社	54	7.9	33	21	61.1	38.9	7	47	0	13.0	87.0	0.0
有限会社	171	25.1	149	22	87.1	12.9	7	163	1	4.1	95.3	0.6
その他	2	0.3	1	1	50.0	50.0	—	2	—	—	100.0	—

専業、兼業の割合をみると、専業は総数では89.0%、個人経営では93.2%、株式会社は61.1%、有限会社は87.1%と個人経営と企業経営との比率の差が大きくでている。一方、F C加盟状況は総数で3.4%と低い数値であり、その中で株式会社が13.0%と一番多い数値である。

(2) 経営主体別・営業形態別及び従業員規模別（表－9及び10）

① 営業形態別（表－9）

総数では「ラーメンが主体」41.2%、「大衆レストラン」34.2%とこの2形態が75.4%を占めている。次いで、「その他」17.4%、「居酒屋形式」4.5%、「点心・飲茶」2.6%と続いている。経営形態別でも似たような状況で、「ラーメンが主体」、「大衆レストラン」が1位、2位を占めており、この2形態の占める割合は、「個人経営」78.0%、「株式会社」59.3%、「有限会社」73.7%である。

表－9 経営主体別営業形態割合

営業形態	総数		個人経営		株式会社		有限会社		その他	
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%
ラーメンが主体	281	41.2	223	49.0	11	20.4	47	27.5	—	—
点心・飲茶	18	2.6	14	3.1	1	1.9	3	1.8	—	—
大衆レストラン	233	34.2	132	29.0	21	38.9	79	46.2	1	50.0
居酒屋形式	31	4.5	17	3.7	5	9.3	9	5.3	—	—
その他	119	17.4	69	15.2	16	29.6	33	19.3	1	50.0
計	682	100.0	455	100.0	54	100.0	171	100.0	2	100.0

②従業員規模別（表－１０）

総数では、「５～９人」が 238 店・34.9 %で一番多く、次いで「３人」が 115 店・16.9 %、「10～19 人」が 109 店・16.0 %、「４人」92 店・13.5%と続いている。

経営形態別の１位、２位に占める割合を見ると、個人経営の１位は「５～９人」161 店・35.4 %，２位「３人」105 店・23.1 %で合計 58.5%、株式会社は１位「10～19 人」の 23 店・42.6 %、２位「20 人以上」21 店・38.9 %で合計 81.5%、有限会社は１位「５～９人」の 67 店・39.2 %、２位「10～19 人」52 店・30.4 %で合計 69.6%ある。

表－10 経営主体別従業員の規模別割合

	総数		個人経営		株式会社		有限会社		その他	
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%
１人	1	0.1	1	0.2	0	0.0	0	0.0	—	—
２人	74	10.9	70	15.4	0	0.0	4	2.3	—	—
３人	115	16.9	105	23.1	0	0.0	10	5.8	—	—
４人	92	13.5	75	16.5	1	1.9	16	9.4	—	—
５～９人	238	34.9	161	35.4	9	16.7	67	39.2	1	50.0
10～19人	109	16.0	34	7.5	23	42.6	52	30.4	—	—
20人以上	42	6.2	4	0.9	21	38.9	16	9.4	1	50.0
不詳	11	1.6	5	1.1	0	0.0	6	3.5	—	—
計	682	100.0	455	100.0	54	100.0	171	100.0	2	100.0

(３) 立地別施設数の分布割合（表－１１及び１２）

①全国６ブロック分布状況（表－１１・次頁参照）

「中華料理店」の全国６ブロック分布状況を見ると総数では、最も多いのは「関東・甲信越」で 30.1 %、次いで「九州」の 18.0 %、３位は「中国・四国」15.7%で他ブロックは 11.3～12.8%台である。

立地別施設数の経営形態別の１位、２位に占める割合を見ると、個人経営の１位は「関東・甲信越」140 店・30.8 %，２位「東海・北陸」61 店・13.4 %で合計 44.2%、株式会社は１位「近畿」の 15 店・27.8 %、２位「中国・四国」14 店・25.9 %で合計 53.7%、は有限会社は１位「関東・甲信越」の 53 店・31.0 %、２位「中国・四国」36 店・21.1 %で合計 52.1%である。

表一11 経営主体別地域別施設数割合

	総数		個人経営		株式会社		有限会社		その他	
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%
北海道・東北	77	11.3	53	11.6	3	5.6	20	11.7	1	50.0
関東・甲信越	205	30.1	140	30.8	12	22.2	53	31.0	—	—
東海・北陸	87	12.8	61	13.4	5	9.3	20	11.7	1	50.0
近畿	83	12.2	57	12.5	15	27.8	11	6.4	—	—
中国・四国	107	15.7	57	12.5	14	25.9	36	21.1	—	—
九州	123	18.0	87	19.1	5	9.3	31	18.1	—	—
計	682	100.0	455	100.0	54	100.0	171	100.0	2	100.0

②立地条件別施設数分布割合（表－１２）

「中華料理店」の立地別分布状況をみると総数では、最も多いのは「商業地区」45.9 %、次いで「住宅地区」が 30.1 %、「郊外幹線道路沿い」16.7 %と続き、最も少なかったのは「複合施設内」の 1.5 %であった。

1 位「商業地区」から 3 位「郊外幹線道路沿い」までの合計割合は 92.7%と非常に高い数値を示している。

表一12 経営主体別立地条件別施設数割合

	総数		個人経営		株式会社		有限会社		その他	
	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%	施設数	%
商業地区	313	45.9	198	43.5	34	63.0	80	46.8	1	50.0
住宅地区	205	30.1	160	35.2	5	9.3	40	23.4	—	—
工場・オフィス街	21	3.1	14	3.1	1	1.9	6	3.5	—	—
郊外幹線道路沿い	114	16.7	64	14.1	13	24.1	36	21.1	1	50.0
複合施設内	10	1.5	5	1.1	1	1.9	4	2.3	—	—
その他	19	2.8	14	3.1	0	0.0	5	2.9	—	—
不詳	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
計	682	100.0	455	100.0	54	100.0	171	100.0	2	100.0

(4) 経営者の年齢（図－１・次頁参照）

経営者の年齢分布で、総数を見ると、多い順に第 1 位「50 ～ 59 歳」38.7 %、次いで「60 ～ 69 歳」33.4 %、「40 ～ 49 歳」が 13.5 %、「70 歳以上」9.1 %と続いている。

50 歳以上が 81.2 %に達しており、経営者の高齢化が進んでいることが伺える。

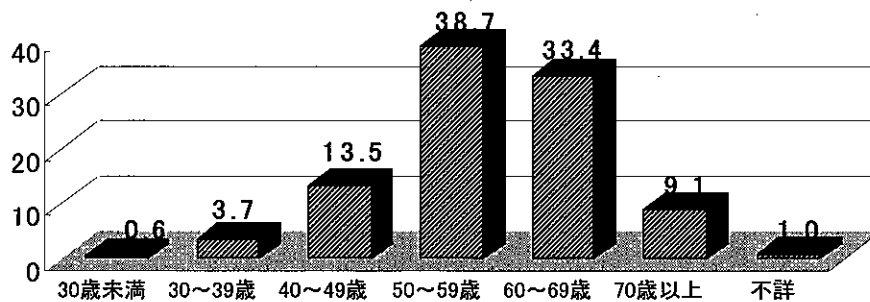
(5) 後継者の有無（図－２・次頁参照）

50 歳以上に後継者の有無を聞いた結果が、次頁の図－２である。

後継者有りの比率の多い順に第 1 位「50 ～ 59 歳」41.1 %、次いで「60 ～ 69 歳」42.5 %、「70 歳以上」16.4 %と続いている。

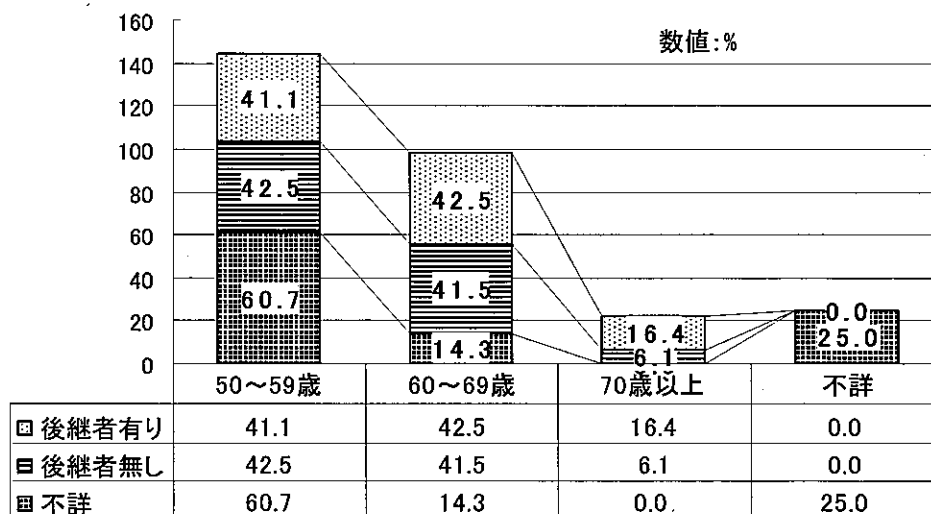
経営者が高齢になるにしたがい「後継者有り」の比率が小さくなっており、世代交代の困難さが伺える。

図一1 経営者の年齢別構成・総数
数値：%



	30歳未満	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60～69歳	70歳以上	不詳
総数	0.6	3.7	13.5	38.7	33.4	9.1	1.0
個人経営	0.2	3.5	12.7	37.4	35.2	9.7	1.3
株式会社	0	7.4	5.6	50.0	27.8	9.3	0.0
有限会社	1.8	2.9	18.1	38.0	31.0	7.6	0.6

図一2 後継者の有無・総数



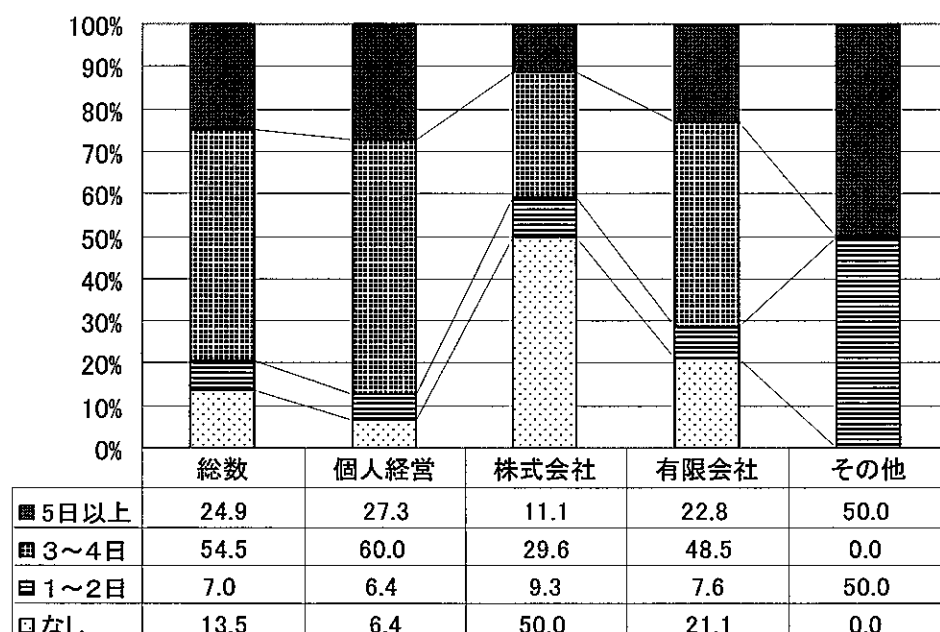
2. 「中華料理店」の営業

(1) 定休日(図-3)

定休日を設けていないのは、総数で 13.5%で、経営主体別では数値の大きい順に株式会社 50.0%、有限会社 21.1%、個人経営 6.4%である。

定休日の日数をみると、各経営主体とも「3～4日」が最も多く率では株式会社 29.6%、有限会社 48.5%、個人経営 60.0%となっている。次いで、「5日以上」で総数では 24.9%である。

図-3 一ヶ月の定休日・経営主体別
数値:%



(2) 営業時間

① 営業時間(図-4・次頁参照)

営業時間をみると、最も多い時間帯は、総数では1位が「10～12時間」の38.7%、次いで「8～10時間」の35.0%となっている。この両者を合わせると73.7%となる。経営主体別に見ると、個人経営の1位は「8～10時間」・38.5%、2位は「10～12時間」・35.2%、この両者を合わせると73.7%となる。株式会社の1位は「10～12時間」57.4%、2位は「14時間以上」・13.0%、この両者を合わせると70.4%となる。有限会社の1位は「10～12時間」・41.5%、2位は「8～10時間」・33.9%、この両者を合わせると75.4%となる。

②開店時間(図-5)

開店時間をみると、最も多い時間帯は、総数、経営主体とも1位が「10～12時台」で、総数では88.2%、個人経営は84.2%、株式会社は92.6%、有限会社は89.5%と、この時間帯に集中している。

図-4 営業時間・経営主体別

数値:%

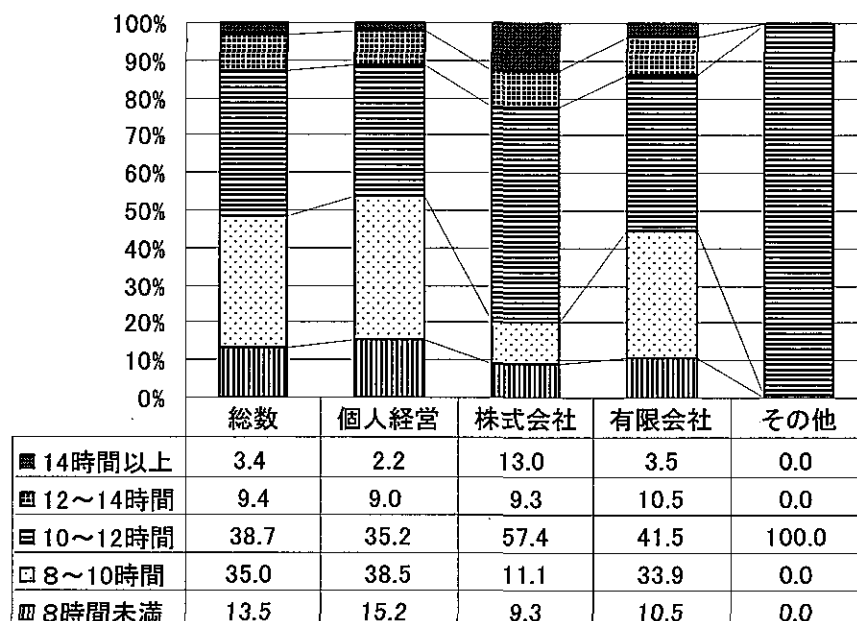
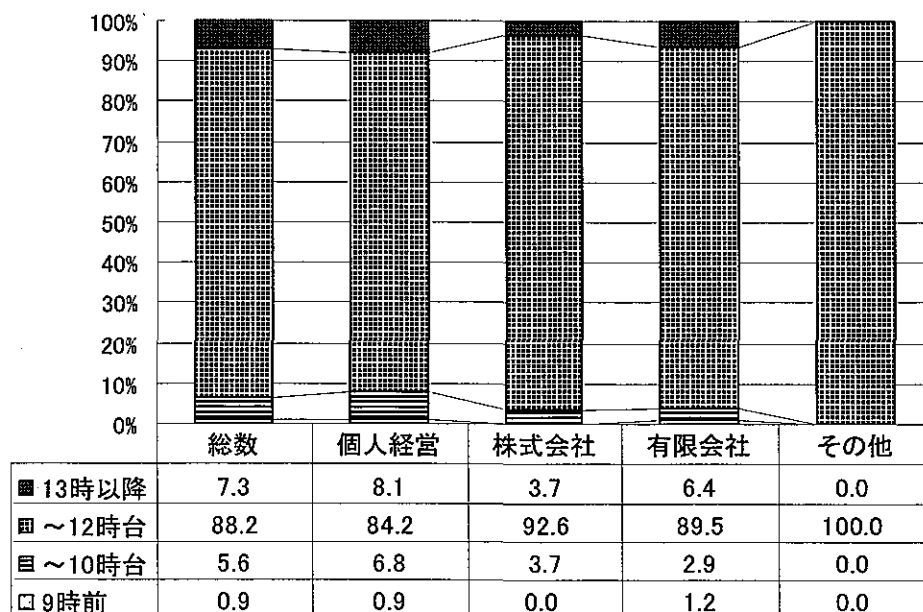


図-5 開店時間帯別施設数の割合・経営主体別

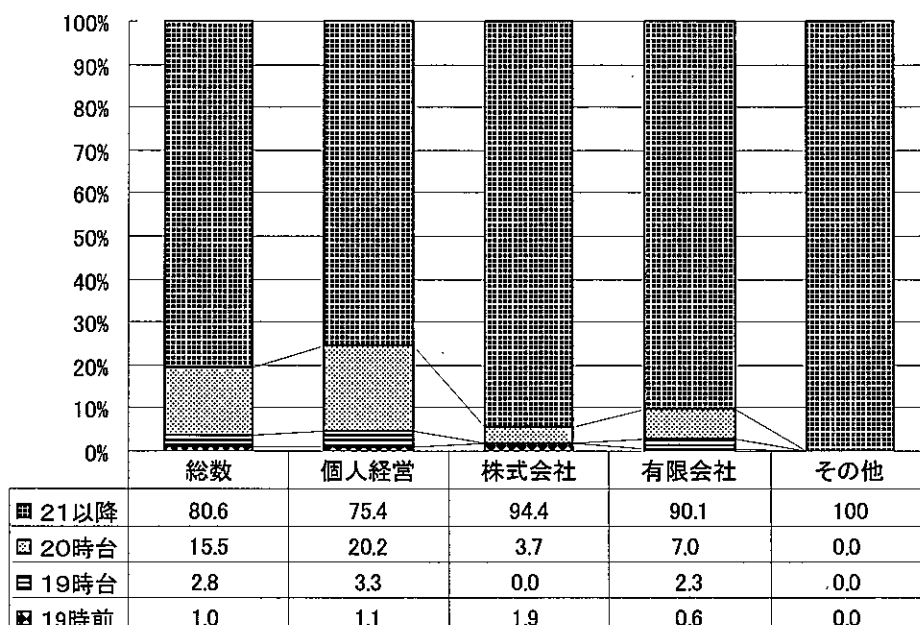
数値:%



③閉店時間(図-6)

閉店時間をみると、最も多い時間帯は、総数、経営主体とも1位が「21時以降」で、総数では80.6%、個人経営は75.4%、株式会社は94.4%、有限会社は90.1%と、この時間帯に集中している。

図-6 閉店時間帯別施設数の割合・経営主体別
数値: %



(3) 1日、1施設当り平均利用客数

① 1日当りの平均利用客数 (図-7・次頁参照)

1施設の1日当りの平均利用客数は多い順に、株式会社 211.4人、その他 175人、有限会社 145人、個人経営 63.4人で、総数は 95.9人である

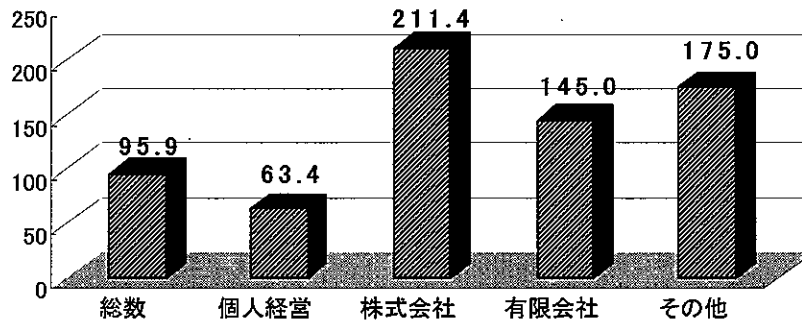
②利用客数階層別割合 (図-8・次頁参照)

1日平均の利用客数階層別割合を経営主体別にみると、個人経営では、「50人未満」の割合が43.1%で1位、次いで「50～100人」38.9%でこの二者の合計が82.0%と8割強占めている。

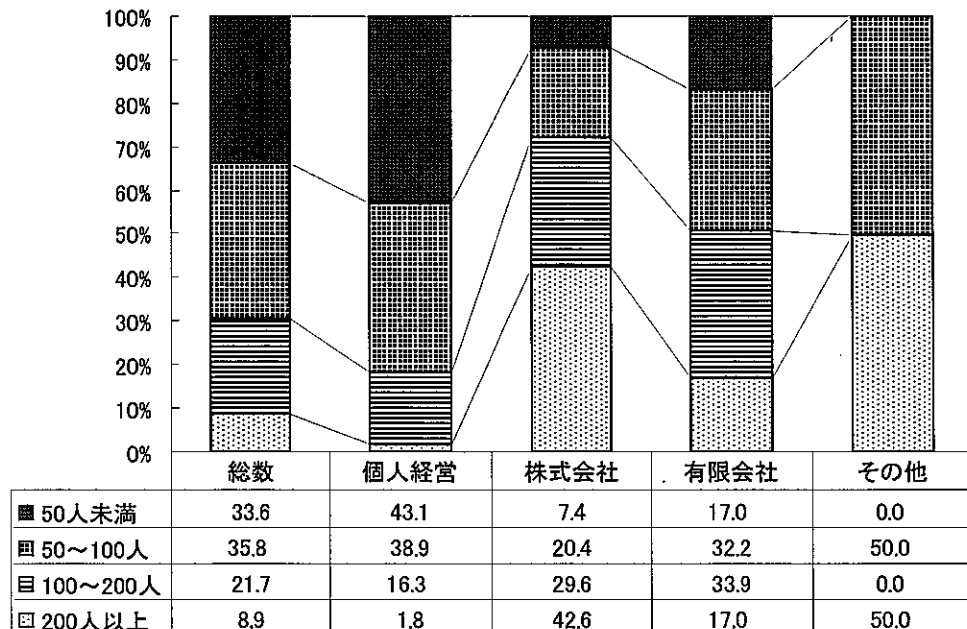
株式会社では、1位は「200人以上」42.6%、2位「100～200人」の29.6%、でこの二者の合計が72.2%と7割強占めている。

有限会社では、1位は「100～200人」の33.9%、2位「50～100人」の32.2%でこの二者の合計は66.1%で約6割強占めている。

図一7 一施設一日当り平均利用客数
総数 数値:人



図一8 1日平均利用客数の人数階層別割合・経営主体別
数値:%

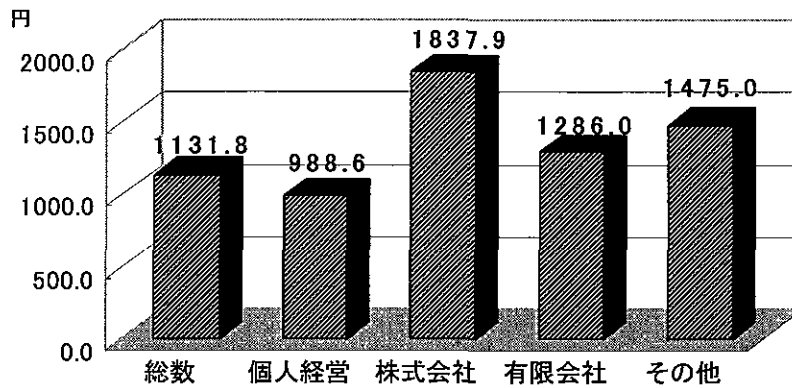


(4) 1施設当り客単価

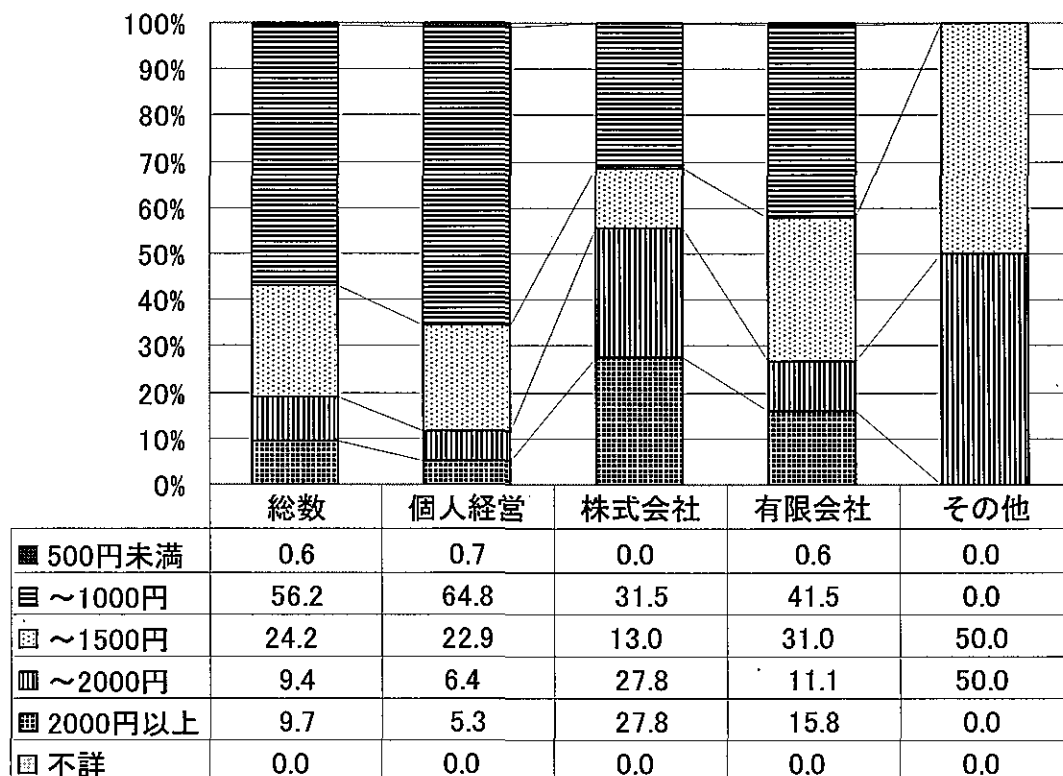
① 1施設当り平均客単価 (図一9・次頁参照)

1施設当り平均客単価をみると、高い価格順に、株式会社 1837.9 円、その他 1475 円、有限会社 1286 円、個人経営 988.6 円で、総数は 1131.8 円である。一番低い株式会社と一番低価格の個人経営の開きは、849.3 円である。

図一9 1施設当たり客1人平均単価
経営主体別 数値:円



図一10 客1人当たり平均食事単価構成割合
経営主体別 数値:%



②客1人当たり平均食事単価階層別割合 (図一10)

客1人当たり平均の食事単価階層別割合を経営主体別にみると、個人経営では、「～1000円」の割合が64.8%で1位、次いで「～1500円」22.9%でこの二者の合計が87.7%と9割弱を占めている。

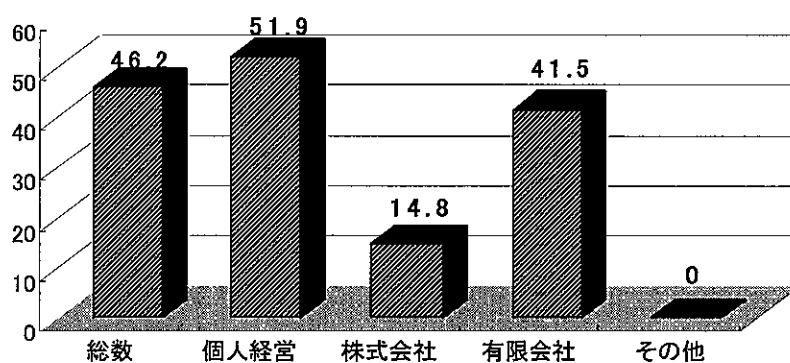
株式会社では、1位は「～1000円」31.5%、2位は「～2000円」と「2000円以上」が共に27.8%でこの三者の合計が87.1%と9割弱を占めている。

有限会社では、1位は「～1000円」の41.5%、2位「～1500円」の31.0%でこの二者の合計は72.5%で約7割強となる。

(5) 売上高に占める出前の割合(図-11)

売上高に占める出前の割合をみると、個人営業が一番高い割合で51.9%と、出前が5割に達している。次いで有限会社の41.5%、株式会社は14.8%となっている。

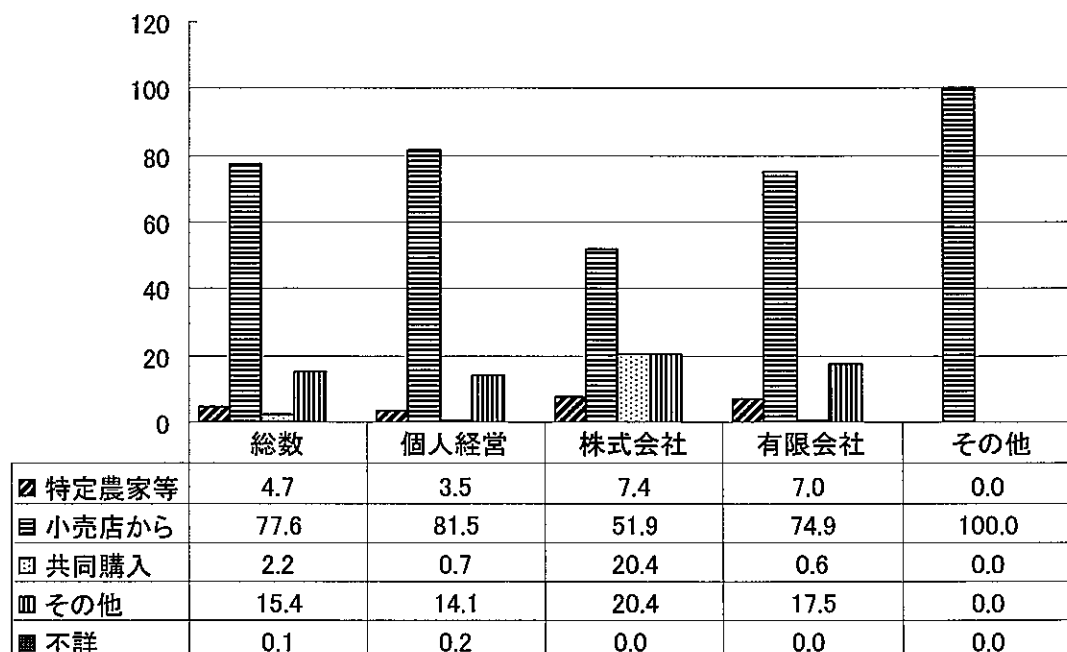
図-11 出前の売上高に占める割合・経営主体別
数値:%



(6) 食材の購入先 (図-12)

食材の購入先を経営主体別に見ると、購入先のウエイトの違いが分かる。共通して一番仕入先の比率の高いのは、「小売店から」で個人経営は 81.5%と、ほとんどを小売店に依存している。有限会社は 74.9%と依存度が高い。株式会社は 51.9%と約半分を小売店から購入し、「共同購入」及び「その他」が共に 20.4%、と購入先のウエイトが分散している。

図-12 食材購入先・経営主体別
数値:%



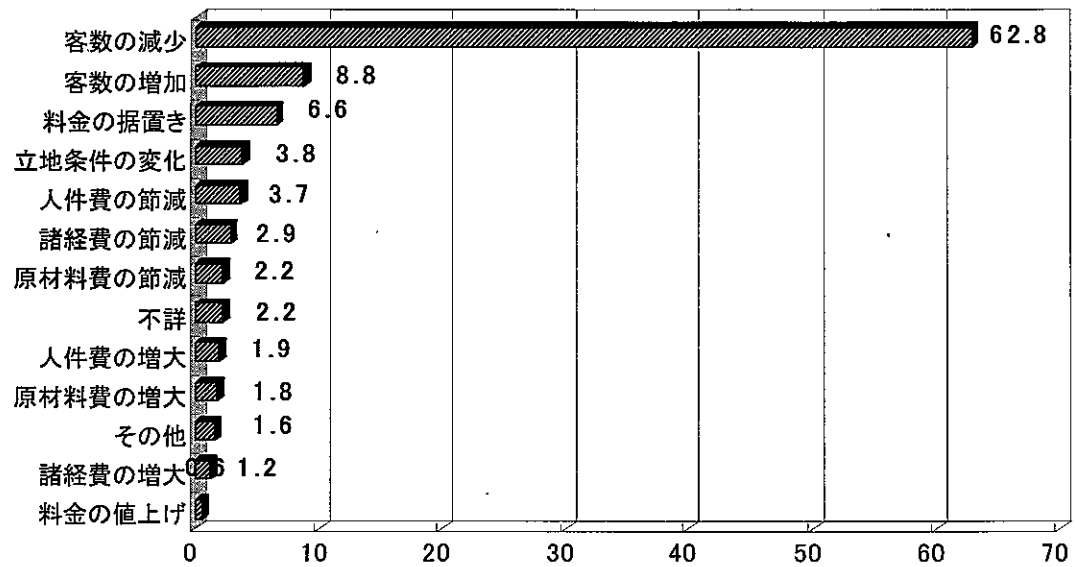
(7) 利益動向に関わる主たる要因 (図-13・次頁参照)

本年度の純利益額に影響を及したと考えられる要因についてまとめたのが図-13である。

要因項目の1位は「客数の減少」62.8%であり、60 %強の数値である。2位以下を大きく引き離している。2位は「客数の増加」8.8%、3位「料金の据置き」6.6%と続いている。

4位以下は「立地条件の変化」3.8%、「人件費の節減」3.7%と続くが比率の数値は非常に小さい。つまり、「客数の減少」が、経営動向を大きく左右していると考えられる。

図一13 本業の純利益動向に関わる主な動向
総数 数値: %



3. 従業者と労働条件

(1) 1施設当り雇用形態別平均従業者数(表－13)

総数では、1施設当り総従業者数は23.7人で、内訳は総数で見ると「個人業主」1.3人、「家族従業者」0.9人、「常時雇用者」1.8人、「臨時雇用者」3.6人、となっている。

経営主体別では、「総従業者」の最も多いのは、株式会社の21.1人、次いで有限会社10人、3番目は個人経営5人である(その他を除く)。

調理師免許取得者数は、多い順に株式会社・3.6人、有限会社・2.3人、個人経営・1.3人である。

表－13 1施設当り平均就業者数

	総従業者数	個人事業主業主	家族従業者	常時雇用者	臨時雇用者
総数	23.7	1.3	0.9	1.8	3.6
個人経営	5.0	1.0	1.4	0.7	2.0
株式会社	21.1	1.6	—	8.1	11.5
有限会社	10.0	2.1	—	3.0	5.0
その他	26.0	1.0	—	8.0	14.5

表－13～1 調理師免許取得者数

	総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
調理師免許取得者	1.7	1.3	3.6	2.3	1.0

(2) 常時雇用者の平均在勤年数

① 常時雇用者(男・女)の平均在勤年数分布(図－14・次頁参照)

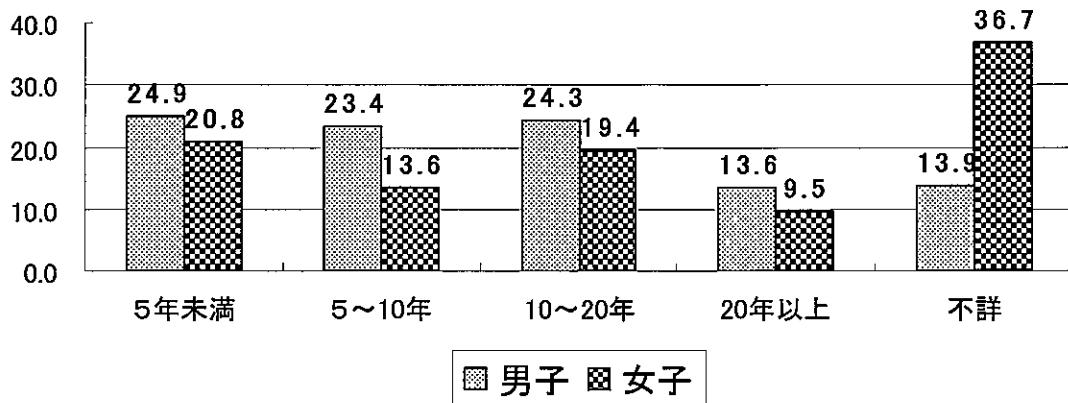
常時雇用者(男・女)の平均在勤年数分布をみたのが図－14である。総数で見ると、男子では、不詳を除いて最も多いのは「5年未満」24.9%、次いで「10～20年」の24.3%、3位は「5～10年」23.4%である。

女子では、最も多いのは「5年未満」の20.8%、次いで「10～20年」19.4%、3位は「5～10年」13.6%である。

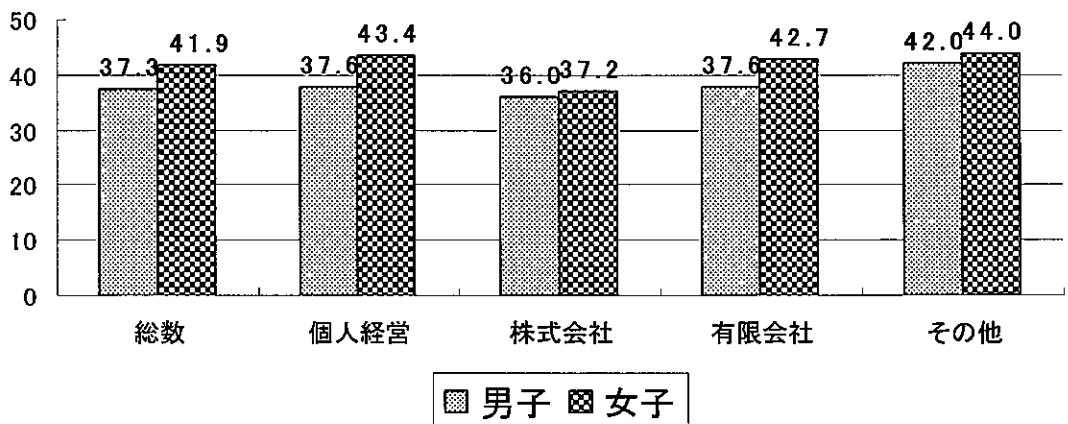
② 常時雇用者の経営主体別一世帯あたり平均在勤年齢分布(図－15・次頁参照)

常時雇用者の経営主体別平均在勤者の年齢数を見ると、大きな開きは見られず、総数で男性は37.3歳、女子は41.9歳である。

図一14 常時雇用者平均在勤年数別割合
数値:%



図一15 1施設当り平均在勤者年令 経営主体別
数値:年齢

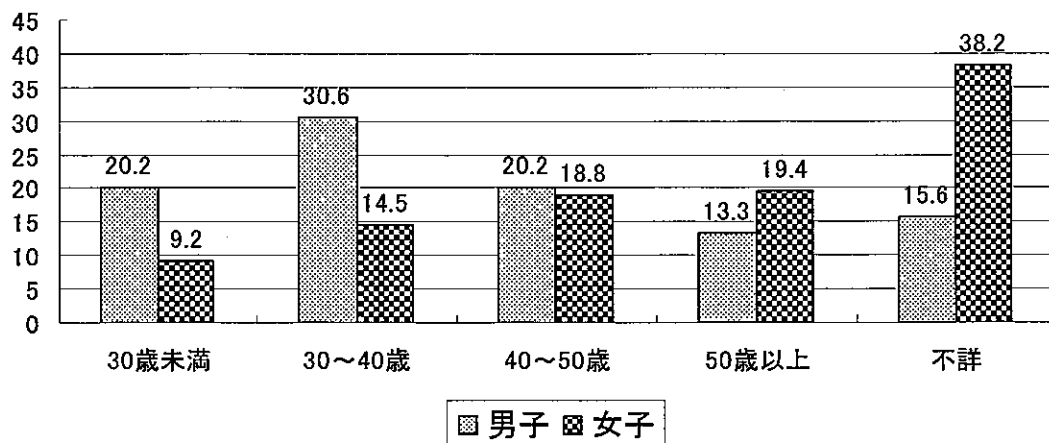


③

③常時雇用者の1施設当り年齢別構成(図一16・次頁参照)

総数でみると、男子では「50歳以上」13.3%で一番低い、一番高い「30～40歳」30.6%で、その差は17.3ポイントである。女子の場合は「30歳未満」9.2%が一番低い、一番高い「50歳以上」19.4%で、その差は10.2ポイントである。

図－16 常時雇用者1施設当り年齢別構成割合・総数
常時雇用者 数値: %



(3) 常時雇用者の1日平均労働時間(図－17・次頁参照)

常時雇用者の1日平均労働時間を経営主体別にみたのが図－17である。

総数では、「8時間以内」31.5%が最も多く、次いで「9時間超」26.3%、3番目に多いのが「9時間以内」25.1%、4番が「7時間以内」13.9%である。経営主体別にみると、個人経営は「8時間以内」の34%が最も多い。株式会社も「8時間以内」は38.5%と高い比率を示している。有限会社の1位「8時間以内」26.4%である。

(4) 月平均休日数(図－18・次頁参照)

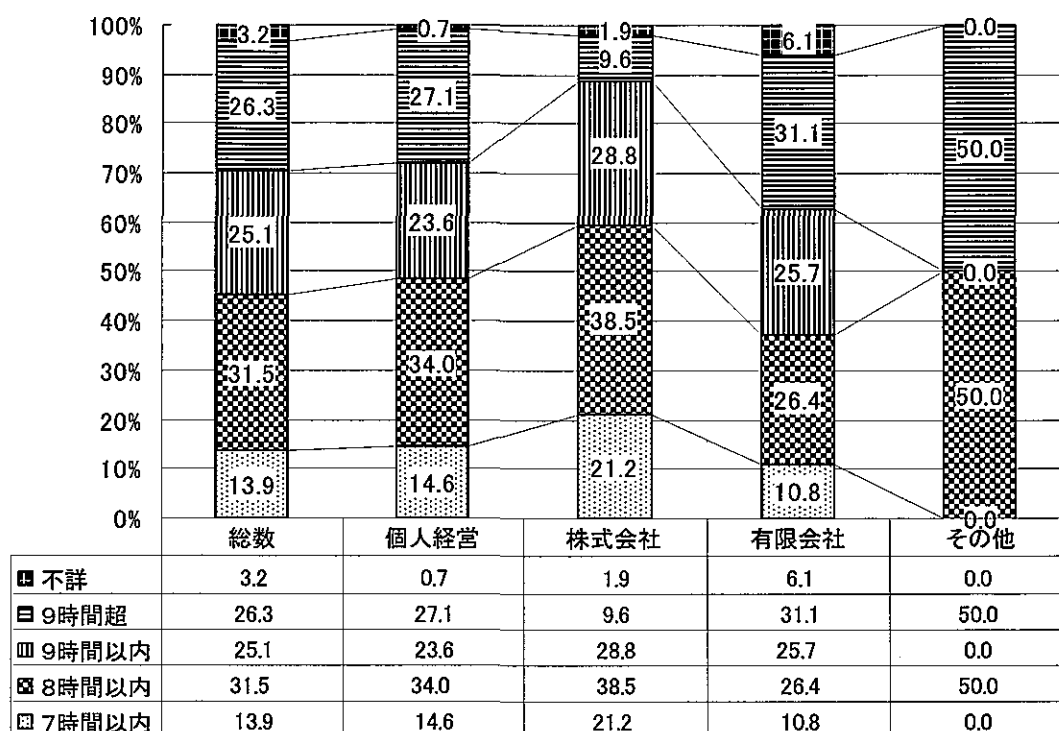
常時雇用者の月平均休日数を経営主体別にみたのが図－18である。「4～7日」がどの経営主体別でも1位であり86.5～91%台と高い比率を示している。

他は一ケタ台の数値である。

図一17 1日平均労働時間階層別割合・経営主体別

数値:%

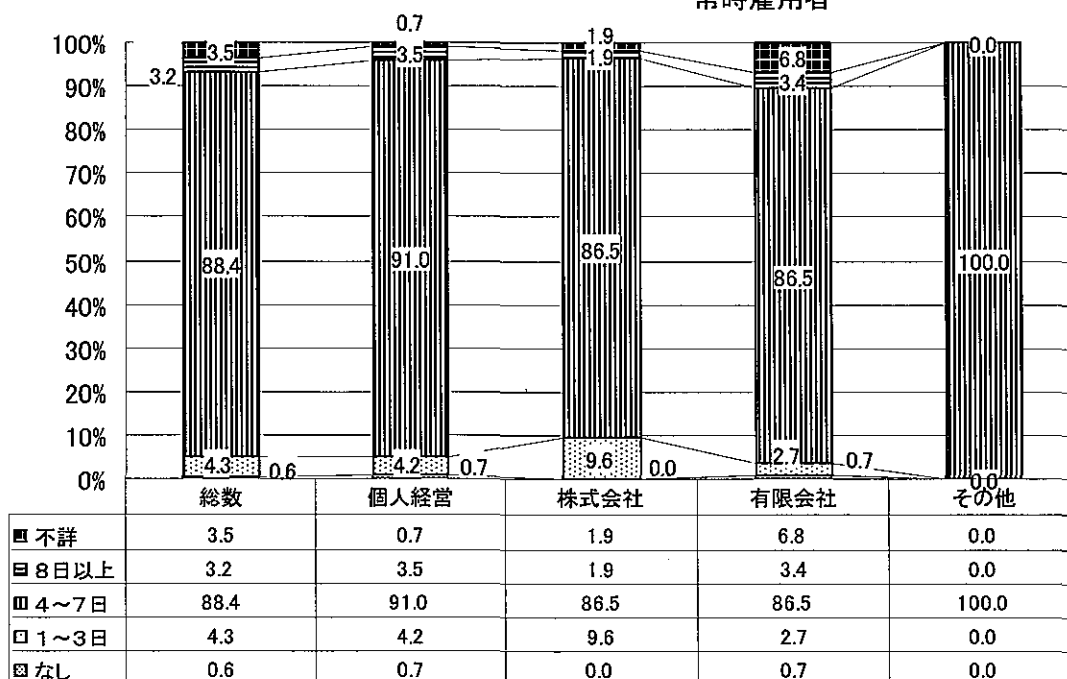
常時雇用者



図一18 月平均休日数取得割合・経営主体別

数値:%

常時雇用者



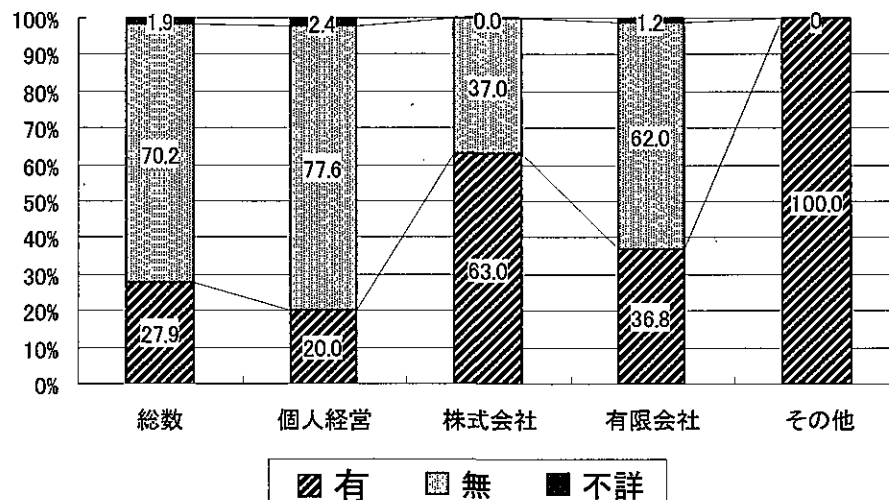
(5) 労働時間短縮努力の有無及び内容

①労働時間短縮努力の有無（図表－19）

労働時間短縮努力の有無については、総数では「努力有り」27.9 %で、個人経営は20.0%、株式会社63.0%、有限会社36.8%と株式会社が6割強の数値で、労働時間短縮には株式会社を除いて、未だしの感がある。

図－19 労働時間短縮努力の有無・経営主体別

数値：%



②労働時間短縮内容（表－15）

労働時間短縮内容について総数で努力率をみると、「週休2日」3.8 %、「計画休暇制度」16.4 %、「設備導入省力化」5.4 %、「その他」5.7 %となっている。

表－15 労務短縮努力の有無・内容の構成割合・経営主体別

	総数	努力有り施設		努力有りの労務短縮努力項目別割合(複数回答)									
				週休2日		計画休暇制度		設備導入省力化		その他		不詳	
		数	(%)	企業数	(%)	企業数	(%)	企業数	(%)	企業数	(%)	企業数	(%)
総数	682	190	27.9	26	3.8	112	16.4	37	5.4	39	5.7	1	0.1
個人経営	455	91	20.0	16	3.5	43	9.5	21	4.6	20	4.4	1	0.2
株式会社	54	34	63.0	3	5.6	25	46.3	6	11.1	4	7.4	0	0
有限会社	171	63	36.8	7	4.1	43	25.1	10	5.8	14	8.2	0	0
その他	2	2	100.0	0	0.0	1	50.0	0	0.0	1	50.0	0	0.0

(6) 就業規則の有無及び内容（表－16及び図－20・次頁参照）

就業規則有無については、総数では「有り」は28.2%、個人経営は14.9%、株式会社75.9%、有限会社48%となっている。

就業規則有利の内容を見ると、総数では「賃金」は24.3%、「退職手当」13.9%、「休暇」20.4%、「職業訓練」4.4%となっている。就業規則有りの最も高い株式会社の内容は、「賃金」は70.4%、「退職手当」46.3%、「休暇」72.2%、「職業訓練」25.9%となっている。

図-20 就業規則の有無・経営主体別
数値: %

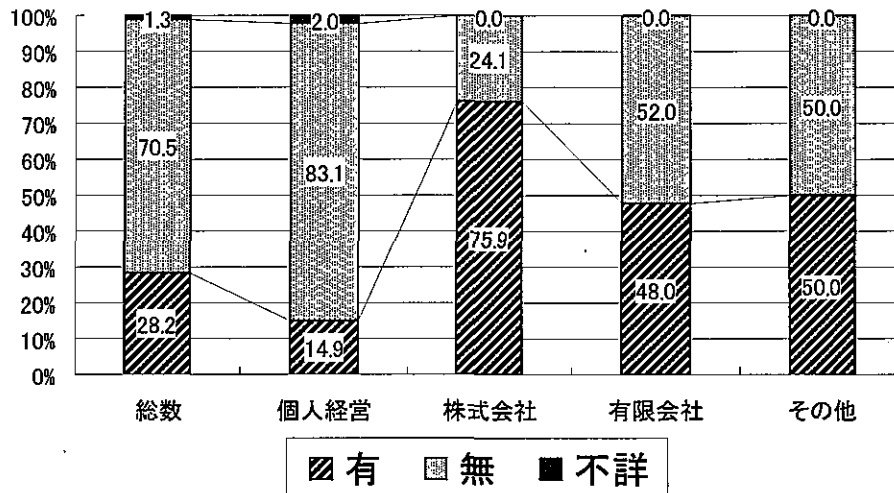


表-16 就業規則項目整備状況

	総数	規則有り回答の項目別割合(重複回答)									
		賃金		退職手当		休暇		職業訓練		その他	
		企業数	(%)	企業数	(%)	企業数	(%)	企業数	(%)	企業数	(%)
総数	682	166	24.3	95	13.9	139	20.4	30	4.4	68	10.0
個人経営	455	56	12.3	23	5.1	36	7.9	6	1.3	15	3.3
株式会社	54	38	70.4	25	46.3	39	72.2	14	25.9	27	50.0
有限会社	171	71	41.5	46	26.9	63	36.8	10	5.8	25	14.6
その他	2	1	50.0	1	50.0	1	50.0	0	0.0	1	50.0

(7) 国民年金・厚生年金制度への加入状況 (図-21・次頁参照)

① 国民年金基金加入状況

国民年金基金に加入している比率は総数でみると、加入率は 13.8%であり、個人経営では 14.9%、株式会社 13 %、有限会社 11.1 %と加入率は低い。

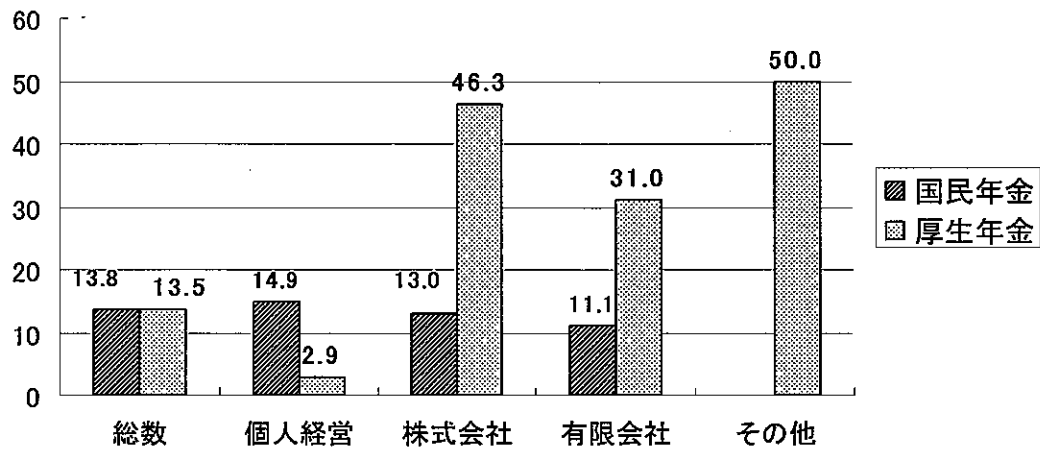
② 厚生年金基金加入状況

厚生年金基金に加入している比率は総数でみると、加入率は 13.5%であり個人経営では 2.9%、株式会社 46.3 %、有限会社 31 %と加入率は低い、国民年金基金への加入率に比べて、個人経営以外は厚生年金基金への加入率は高い。

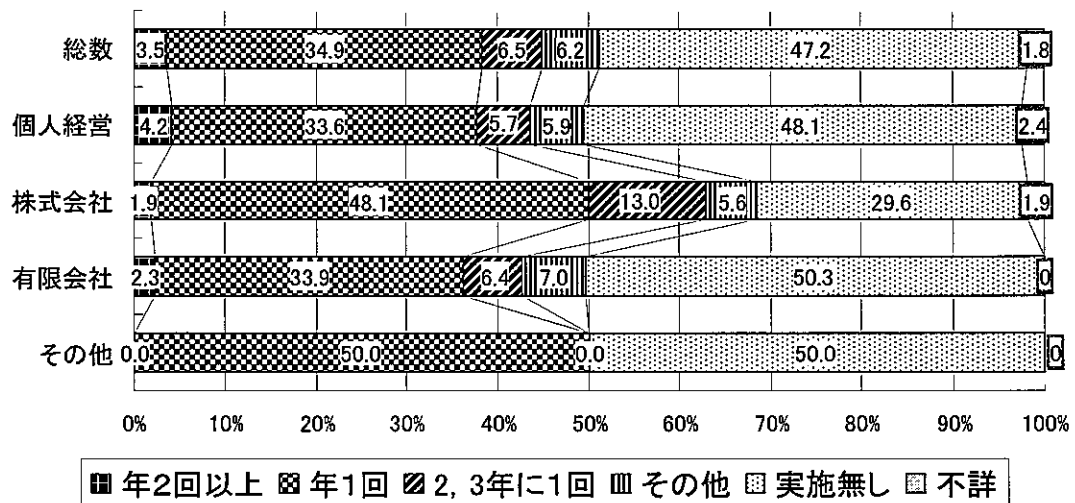
(8) 健康診断実施状況 (図-22・次頁参照)

健康診断の実施状況は、何らかの形で実施していない施設は総数 47.2%にのぼる。経営主体別に実施している割合を見ると、「年 1 回」が各経営主体で群を抜いて多い割合であり、総数 34.9 %、個人経営 33.6 %、株式会社 48.1%で、有限会社 33.9 %である。

図一21 国民年金・厚生年金制度加入率・経営主体別
数値：%



図一22 健康診断の実施状況・経営主体別
数値：%



4. 施設・設備の整備状況

4-1. 施設・設備の整備状況

(1) 土地・建物の所有状況

①土地・建物の所有状況（図-23，表-17）

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

「土地」の個人経営は「営業者・個人名義」49.5%で1位、2位は「第三者名義」38%、株式会社は「第三者名義」31.5%、2位は「法人名義」24.1%、有限会社は「法人代表者名義」28.7%で1位、2位は「第三者名義」25.7%である。

「建物」の個人経営は「営業者・個人名義」66.2%で1位、2位は「第三者名義」26.2%、株式会社は「法人名義」55.6%、2位は「第三者名義」20.4%、有限会社は「法人代表者名義」36.8%で1位、2位は「法人名義」29.8%である。

図-23 土地・建物の所有状況・総数

数値：%

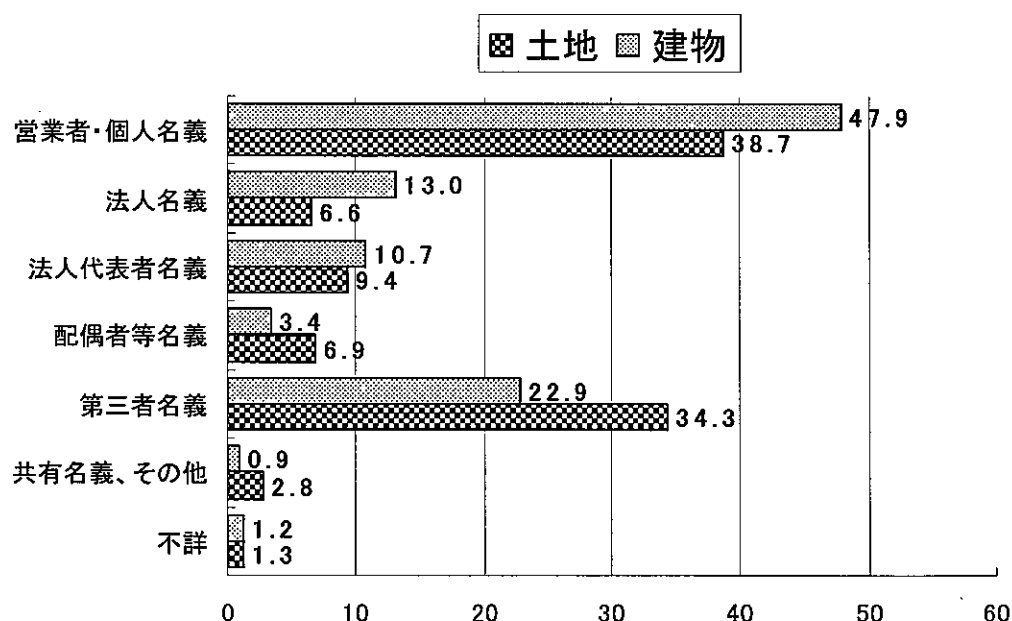


表-17 土地・建物の所有状況・経営主体別

	総数		個人経営		株式会社		有限会社		その他	
	土地	建物	土地	建物	土地	建物	土地	建物	土地	建物
営業者・個人名義	38.7	47.9	49.5	66.2	11.1	7.4	18.7	12.9	50.0	—
法人名義	6.6	13.0	0.9	1.3	24.1	55.6	15.8	29.8	50.0	100.0
法人代表者名義	9.4	10.7	0.7	0.4	22.2	14.8	28.7	36.8	—	—
配偶者等名義	6.9	3.4	7.3	4.2	3.7	0.0	7.0	2.3	—	—
第三者名義	34.3	22.9	38.0	26.2	31.5	20.4	25.7	15.2	—	—
共有名義、その他	2.8	0.9	2.6	0.7	3.7	0.0	2.9	1.8	—	—
不詳	1.3	1.2	1.1	1.1	3.7	1.9	1.2	1.2	—	—

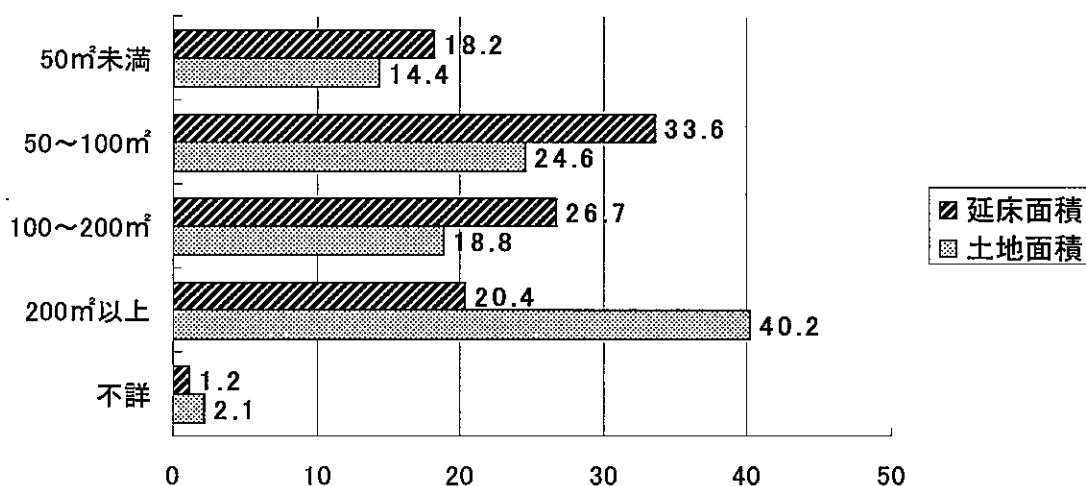
◎数値：%

②土地面積と延床面積（図－２４）

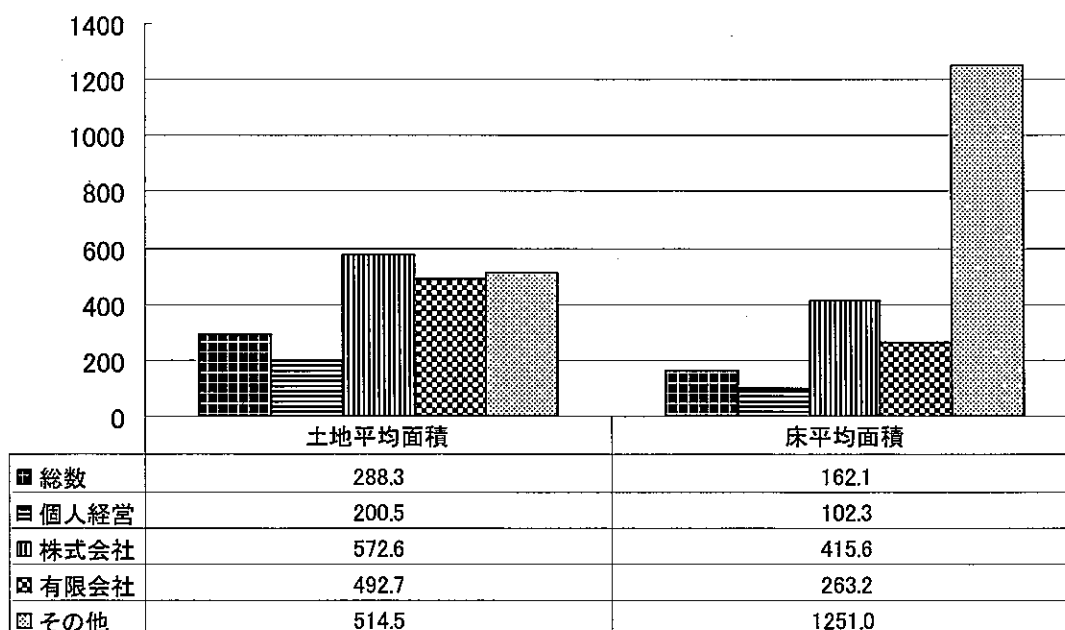
◎土地面積は「200 m²以上」が40.2 %で1位、次いで「50～100 m²」が24.6 %、「100～200 m²」18.8 %、「50 m²未満」14.4 %の順になっている。

◎床面積は「50～100 m²」が33.6 %で1位、次いで「100～200 m²」26.7 %、「200 m²以上」20.4 %、「50 m²未満」18.2 %と続く。

図－24 土地面積と延床面積・総数
数値:%



図－25 1施設当り平均面積・経営主体別
単位:m²



③ 1施設当り平均・土地面積と延床面積（図－２５・前頁参照）

1施設当り平均・土地面積と延床面積は、総数で見ると、「土地面積」288.3㎡「床面積」162.1㎡である。個人経営と株式会社では大きな開きが見られる。

◎土地面積では、1位法人企業の572.6㎡、最小の個人経営200.5㎡との差は、372.1㎡である。

◎床面積では1位法人企業の415.6㎡、最小の個人経営102.3㎡との差は313.3㎡である。

④調理場床面積の割合（表－１８）

経営主体別に調理場床面積の割合を見ると、総数は「20㎡」が35.9%で一番比率が高い。個人経営の比率のトップは「20㎡」で44.6%、株式会社の比率のトップは「40㎡以上」で64.8%、有限会社の比率のトップは株式会社と同様「40㎡以上」で40.4%である。

表－18 調理場床面積の割合・経営主体別

	総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
20㎡未満	35.9	44.6	11.1	21.1	—
20～30㎡未満	22.1	24.6	16.7	17.0	50.0
30～40㎡未満	17.4	17.4	5.6	21.6	—
40㎡以上	23.6	12.3	64.8	40.4	50.0
不詳	0.9	1.1	1.9	—	—

◎数値：%

⑤客席定員数（表－１９）

客席定員数を経営主体別に見ると、総数では「20～40人」が38.4%で総数の中ではトップ、同様に見ていくと、個人経営は「20～40人」が46.2%で1位、株式会社は「60人以上」が66.7%で1位、有限会社は株式会社と同様「60人以上」が45%で1位である。

経営主体別に1施設当り平均定員数を見ると、1位「株式会社」の133.9人、2位「有限会社」の70.3人、3位「個人経営」の37.3人である。

表－19 客席定員数割合(%)・人数・経営主体別

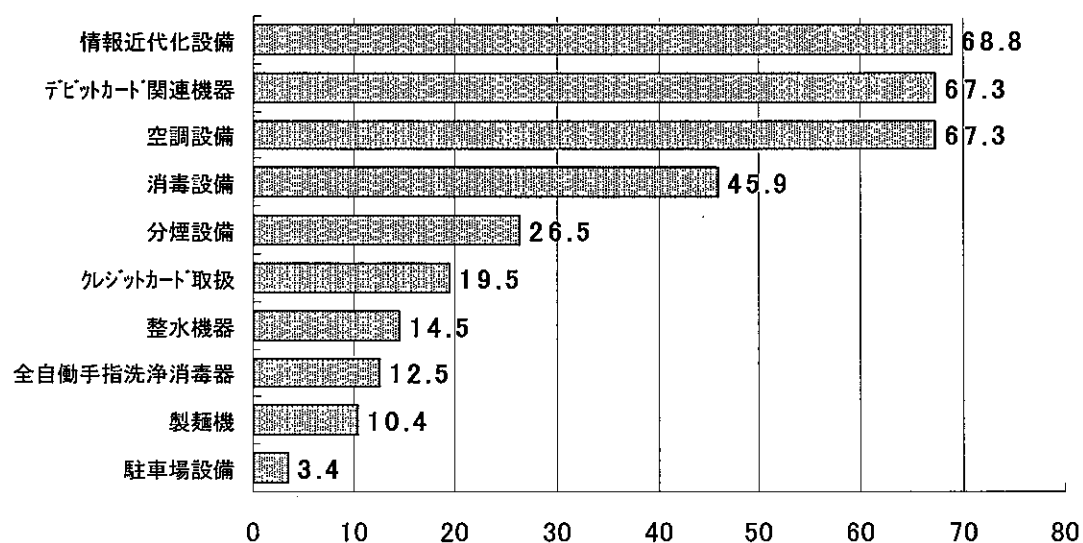
客席定員数	総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
20人未満(%)	12.0	17.4	0.0	1.8	—
20～40人未満(%)	38.4	46.2	18.5	24.0	50.0
40～60人未満(%)	21.6	20.7	13.0	26.9	—
60人以上(%)	26.1	14.1	66.7	45.0	50.0
不詳(%)	1.9	1.8	1.9	2.3	—
1施設当り平均定員数	50.9人	37.3人	133.9人	70.3人	207人

⑥設備の状況（図－２６）

設備の状況では、設備の多い順に、①「情報近代化」68.8%、②「デビットカード関連機器」67.3%、②「空調設備」67.3%、で以上が上位にある。

次いで、④「消毒設備」45.9%、⑤「分煙設備」26.5%、⑥「クレジットカード取扱」19.5%、となっている。

図－26 設備等の状況・経営主体別
数値：%



4. 施設・設備の整備状況

4-2 設備投資実績と予定

(1) 建築・改築後の年数（表-20）

新築又は改築後の年数を経過年数階級別にみたのが表-20である。総数で見ると、新築又は改築後「20～30年」経過している施設が30.4%で最も多く、次いで「10～20年」が24.3%、3位が「30～40年」の16.3%となっており、「5年未満」8.2%と「5～10年」の8.8%の合計は17%の低い数値で、建物の老朽化の進んでいることがうかがえる。

経営形態別に見ても、分布は似たような割合になっている。

表-20 新築又は改築後の建物の年数の割合

	5年未満	5～10年	10～20年	20～30年	30～40年	40～50年	50年以上	不詳
総数	8.2	8.8	② 24.3	① 30.4	③ 16.3	5.9	4.0	2.2
個人経営	8.6	6.2	② 23.7	① 30.8	③ 17.4	6.4	4.8	2.2
株式会社	5.6	7.4	① 29.6	② 27.8	③ 22.2	3.7	1.9	1.9
有限会社	8.2	③ 16.4	② 24.6	① 29.8	11.1	5.3	2.3	2.3
その他	0	0	0	50.0	50.0	0	0	0

◎数値:%

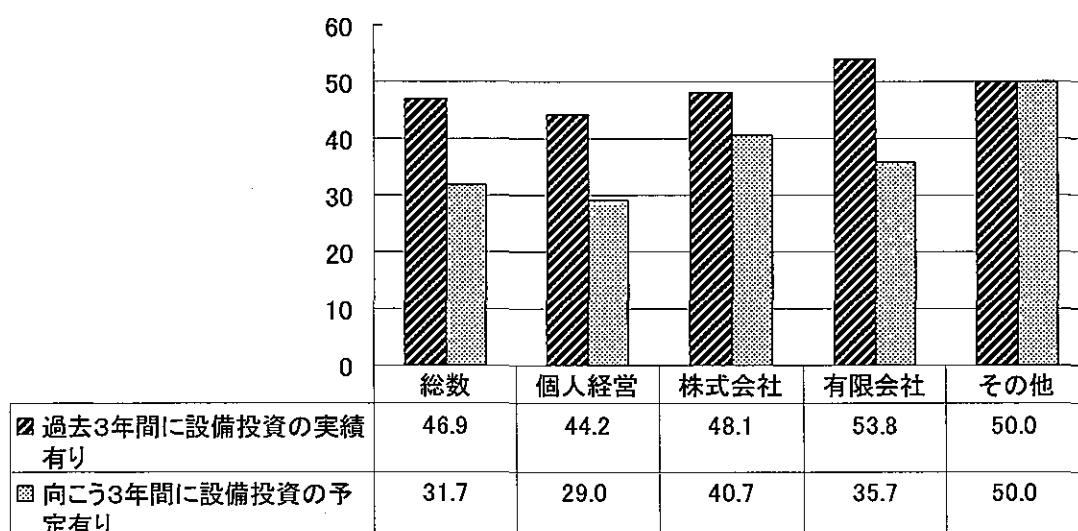
◎丸数字は数値の多い3位までを取ってある

(2) 過去3年間及び設備投資の実績と予定（図-27）

①過去3年の設備投資の実績

過去3年の設備投資を見ると経営主体では、総数では46.9%の実績で、経営主体別では有限会社53.8%で1位、次いで株式会社48.1%、個人経営44.2%となっている。

図-27 設備投資の実績と予定・経営主体別
数値:%

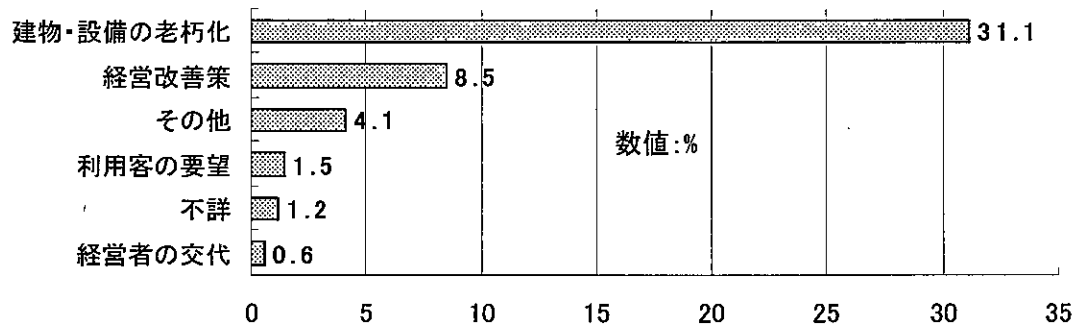


②過去3年間に設備投資をした理由（図－28及び表21～22）

過去3年間に設備投資をした理由を総数で見ると、「建物・設備の老朽化」31.1%で1位、次いで「経営改善策」8.5%、その他4.1%である。

経営形態別に見ると、総数と同様の傾向が見られ、「建物・設備の老朽化」が大きく2位を引き離している。

図－28 過去3年間に設備投資をした主な理由・総数



表－21 過去3年間の設備投資の主な理由・経営主体別

	過去3年間 実績有り	建物・設備 の老朽化	経営改善策	利用客の 要望	経営者の 交代	その他	不詳
総数	46.9	31.1	8.5	1.5	0.6	4.1	1.2
個人経営	44.2	29.9	7.3	0.9	0.4	4.6	1.1
株式会社	48.1	31.5	11.1	0.0	1.9	0.0	3.7
有限会社	53.8	33.9	11.1	3.5	0.6	4.1	0.6
その他	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

◎数値:%

③過去3年間の設備投資の主な資金調達方法（表－22・次頁参照）

過去3年間の設備投資の実績有りの比率の中の資金調達方法の内訳を見るたのが（表－22）である。総数で、「自己資金と借入」が17.4%で1位、2位は「借入」15.5%、3位「自己資金」11.4%である。

表－22 過去3年間設備投資の主な資金調達方法

	過去3年間 実績有り	自己資金	自己資金と 借入金	借入	不詳
総数	46.9	11.4	17.4	15.5	2.5
個人経営	44.2	12.7	15.4	13.6	2.4
株式会社	48.1	7.4	22.2	13.0	5.6
有限会社	53.8	8.8	21.6	21.6	1.8
その他	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0

◎数値:%

(3) 今後3年間の設備投資予定

①今後3年の設備投資予定（前掲の図－27）

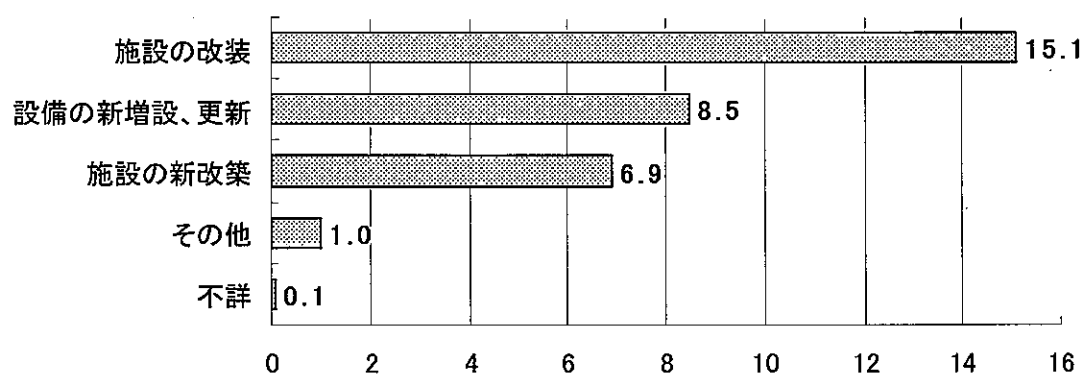
今後3年の設備投資予定総数では、総数では31.7%の予定で、経営主体別では株式会社40.7%で1位、次いで有限会社35.7%、個人経営29.0%となっている。

②今後3年間に設備投資の主な内容（図－29・表－23）

向こう3年間に計画している設備投資内容を総数で見ると、「設備の改装」15.1%、次いで「設備の新增設、更新」8.5%、「施設の新改築」6.9%、その他1.0%となっている。

経営形態別に見ると、総数と同様の傾向が見られ、「設備の改装」が1位で、「設備の新增設、更新」が続いている。

図－29 今後3年間の設備投資予定・総数



表－23 今後3年間の設備投資内容

	今後3年間 予定有り	施設の 新・改築	施設の 改装	設備の 新增設、更新	その他	不詳
総数	31.7	6.9	15.1	8.5	1.0	0.1
個人経営	29.0	6.6	13.8	7.3	1.3	0.0
株式会社	40.7	11.1	18.5	11.1	0.0	0.0
有限会社	35.7	6.4	17.5	10.5	0.6	0.6
その他	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0

◎数値: %

③今後3年間の設備投資の主な資金調達方法（表－24）

向こう3年間の設備投資の主な調達方法の比率の内訳を見るたのが（表－24）である。総数で、「国民金融公庫」が16.4%で1位、2位は「その他の借入」11.4%、3位「自己資金」8.2%である。

表－24 今後3年間の設備投資の資金調達予定(重複回答)

	今後3年間 予定有り	自己資金	国民生活 金融公庫	その他の 借入	不詳
総数	31.7	8.2	16.4	11.4	2.3
個人経営	29.0	8.6	16.3	8.1	1.5
株式会社	40.7	13.0	18.5	25.9	1.9
有限会社	35.7	5.8	16.4	15.8	4.1
その他	50.0	50.0	0.0	0.0	50.0

◎数値:%

5. 福祉・サービスへの取組み

(1) ごみ減量化・リサイクル事業

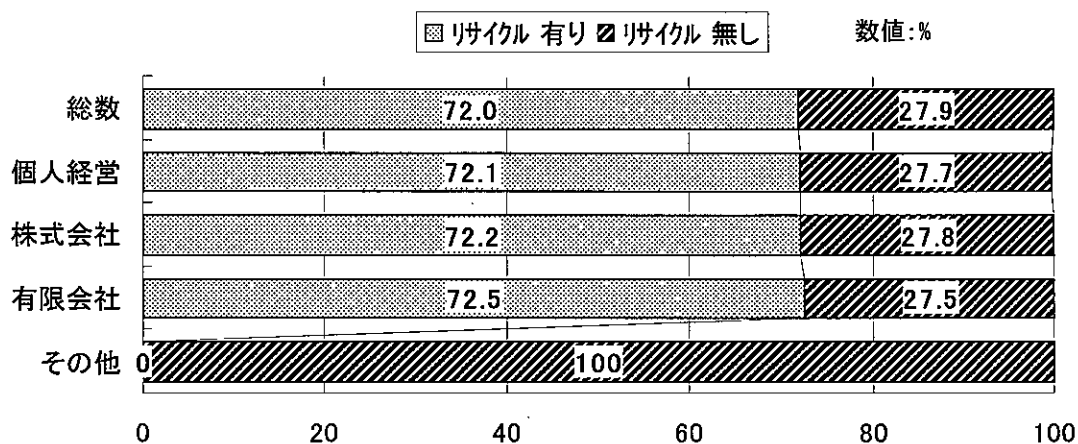
① ごみ減量化・リサイクル等実施状況（表－25・図－30）

ごみ減量化・リサイクル等実施率は、総数で 491 施設・72.0 %、個人経営 328 施設・72.1 %、株式会社 39 施設・72.2 %、有限会社 124 施設・72.5 %である。

表－25 ごみ減量化・リサイクルの実績率・経営主体別

	施設数	有り(重複回答)		実施なし(重複回答)		不詳	
		施設数	実績率 (%)	施設数	(%)	施設数	(%)
総数	682	491	72.0	190	27.9	1	0.1
個人経営	455	328	72.1	126	27.7	—	—
株式会社	54	39	72.2	15	27.8	—	—
有限会社	171	124	72.5	47	27.5	—	—
その他	2	0	0.0	2	100.0	—	—

図－30 リサイクル実施現状・経営主体別



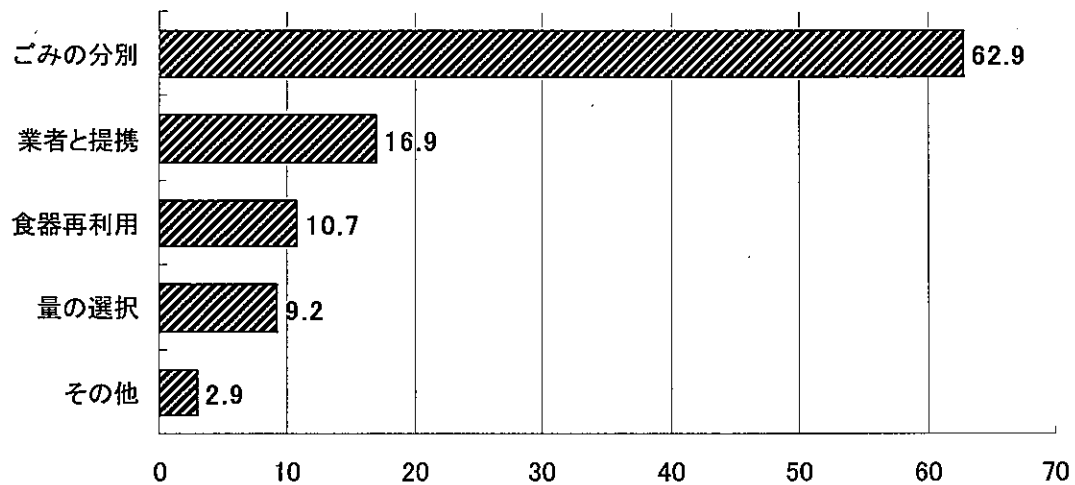
② ごみ減量化・リサイクル等実施内容・総数（図－31・次頁参照）

ごみ減量化・リサイクル等実施内容をみると、「ゴミの分別」62.9 %、「業者と提携」16.9 %、「食器再利用」10.7 %、「量の選択」9.2 %となっている。

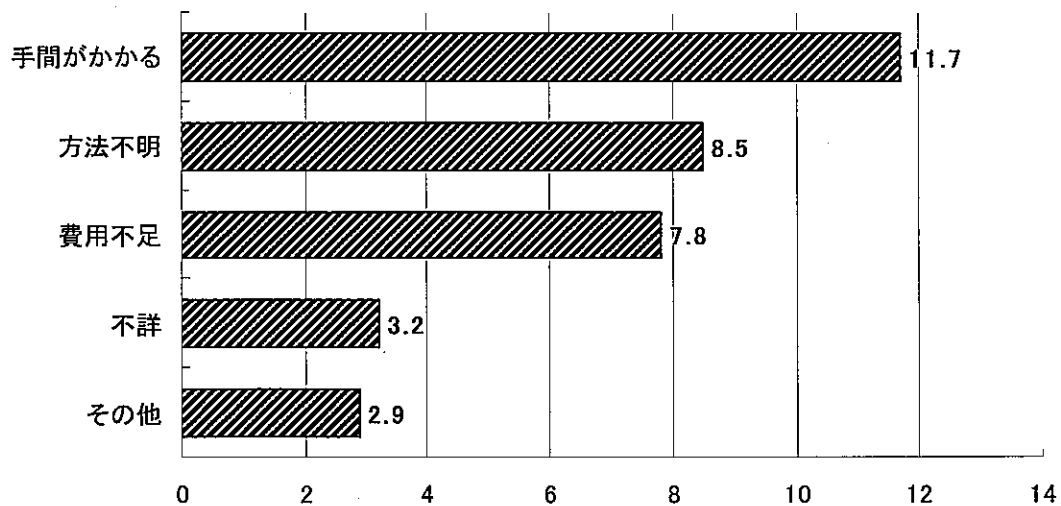
③ ごみ減量化・リサイクル等を実施しない内容・総数（図－32・次頁参照）

ごみ減量化・リサイクル等を実施しない内容をみると、「手間がかかる」11.7 %で最も多く、次いで「方法不明」8.5 %、3 番目は「費用不足」7.8 %の順になっている。

図一31 ごみ減量化・リサイクル等実施率の内容・総数
重複回答 数値: %



図一32 ごみ減量化リサイクル等実施なしの内容・総数
重複回答 数値: %



(2) 高齢者や身障者対応状況

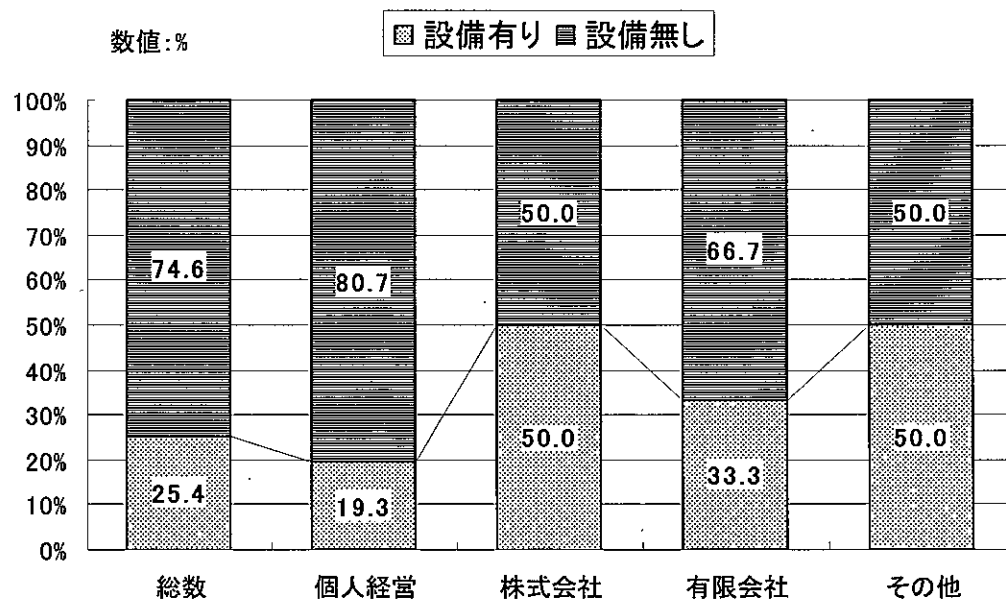
① 高齢者に配慮した設備の有無 (表一26・図一33・次頁参照)

高齢者に配慮した設備の有無を見ると、設備有りの割合は、総数で 173 施設・25.4 %、個人経営 88 施設・19.3 %、株式会社 27 施設・50 %、有限会社 57 施設・33.3 %である。

表一26 高齢者に配慮した設備の有無・経営主体別

	施設数			設備なし(重複回答)		不詳	
	総数	設備有り	実績率	施設数	(%)	施設数	(%)
	施設数	施設数	(%)				
総数	682	173	25.4	509	74.6	6	1.2
個人経営	455	88	19.3	367	80.7	3	0.8
株式会社	54	27	50.0	27	50.0	1	2.2
有限会社	171	57	33.3	114	66.7	2	1.8
その他	2	1	50.0	1	50.0	—	—

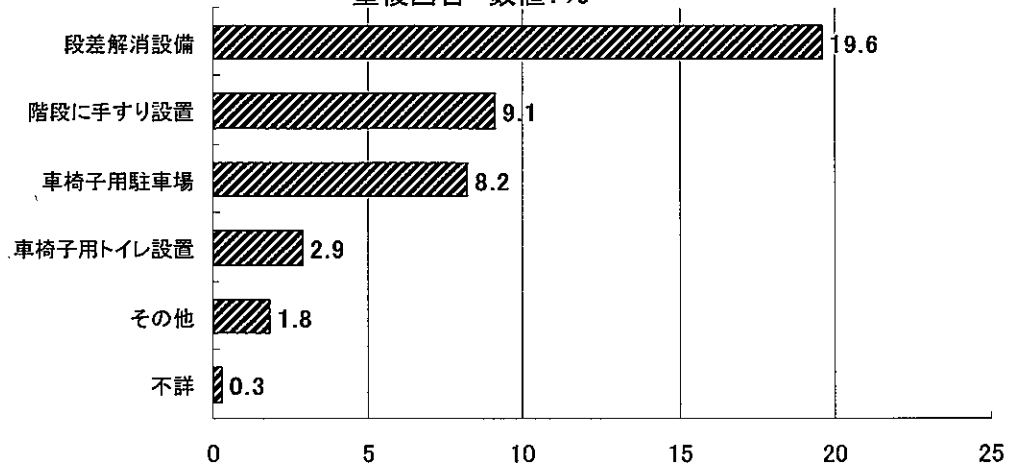
図一33 高齢者に配慮した設備の有無・経営主体別



②高齢者に配慮した設備の実施内容 (図一34・次頁参照)

高齢者に配慮した設備内容をみると、「段差解消設備」19.6%で最も多く、次いで「階段に手すり設置」9.1%、3番目は「車椅子用駐車場」8.2%、4番目は「車椅子用トイレ設置」2.9%の順になっている。

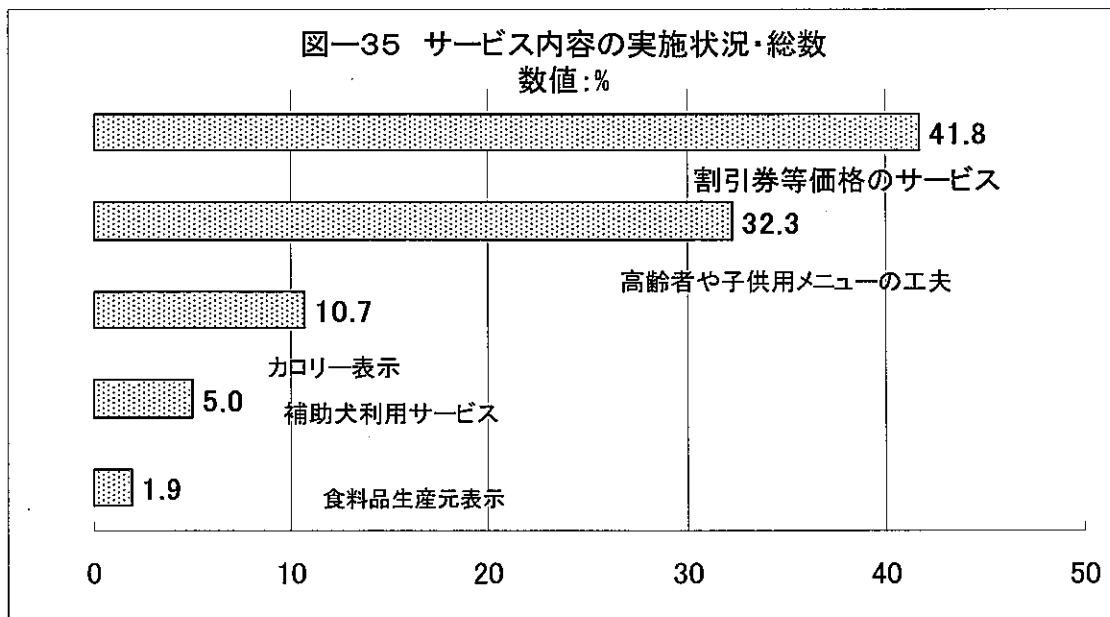
図－34 高齢者に配慮した設備の内容・総数
重複回答 数値：％



③サービス等について（図－35）

サービス等について実施内容をみると、「割引等価格サービス」41.8％で最も多く、次いで「高齢者や子供用メニューの工夫」32.3％、3番目は「カロリー表示」10.7％、「補助犬利用者へのサービス」5.0％、の順になっている。

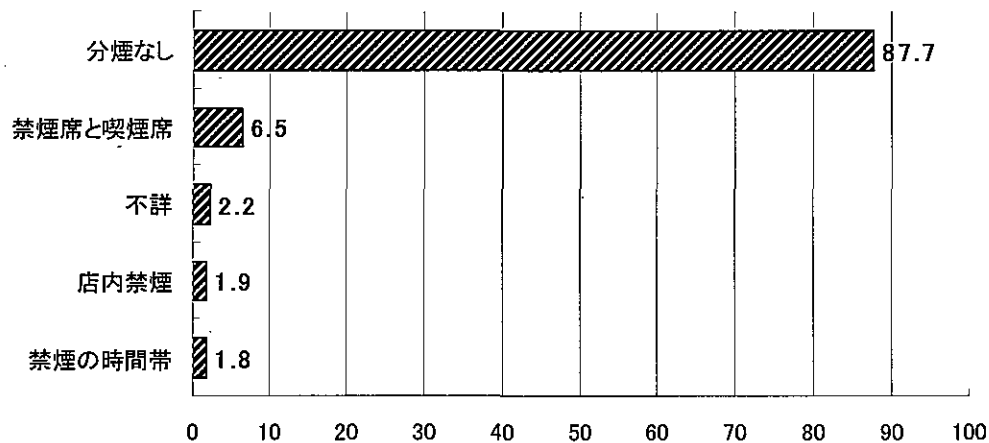
図－35 サービス内容の実施状況・総数
数値：％



④分煙の状況（図－36・次頁参照）

分煙の状況では、「分煙なし」が87.7％を占めている。「分煙実施」の内容では、「禁煙席と喫煙席の分離」6.5％、「不詳」2.2％、「店内禁煙」1.9％、「禁煙の時間帯」1.8％の順になっている。

図-36 分煙の状況・経営主体別
数値：％



(3) 情報化の状況

① パソコン導入の有無（表-27）

パソコン導入の有無をみると、総数で見ると、「パソコン有り」250 施設・36.7％、「パソコンなし」429 施設・62.9％となっている。

パソコン設備がある施設を経営主体別にみると、個人経営 115 施設・25.3％、株式会社 47 施設・87.0％、有限会社 86 施設・50.3％である。

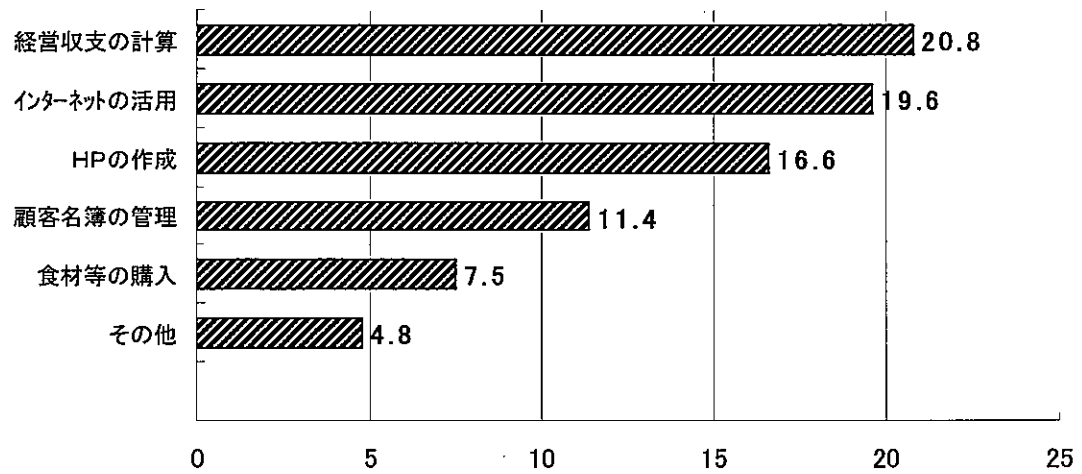
表-27 情報化(パソコン導入の有無)の状況・経営主体別

	施設数	パソコン設備有り		パソコン設備なし		不詳	
		施設数	(%)	施設数	(%)	施設数	(%)
総数	682	250	36.7	429	62.9	3	0.4
個人経営	455	115	25.3	340	74.7	0	0.0
株式会社	54	47	87.0	6	11.1	1	1.9
有限会社	171	86	50.3	83	48.5	2	1.2
その他	2	2	100.0	0	0.0	0	0.0

② パソコン利用内容（図-37・次頁参照）

パソコン利用内容について実施内容をみると、「経営収支の計算」20.8％で最も多く、次いで「インターネットの活用」19.6％、3番目は「HPの作成」16.6％、「顧客名簿管理」11.4％、「食材等の購入」7.5％の順になっている。

図一37 パソコン設備の種類の割合・総数
重複回答 数値: %

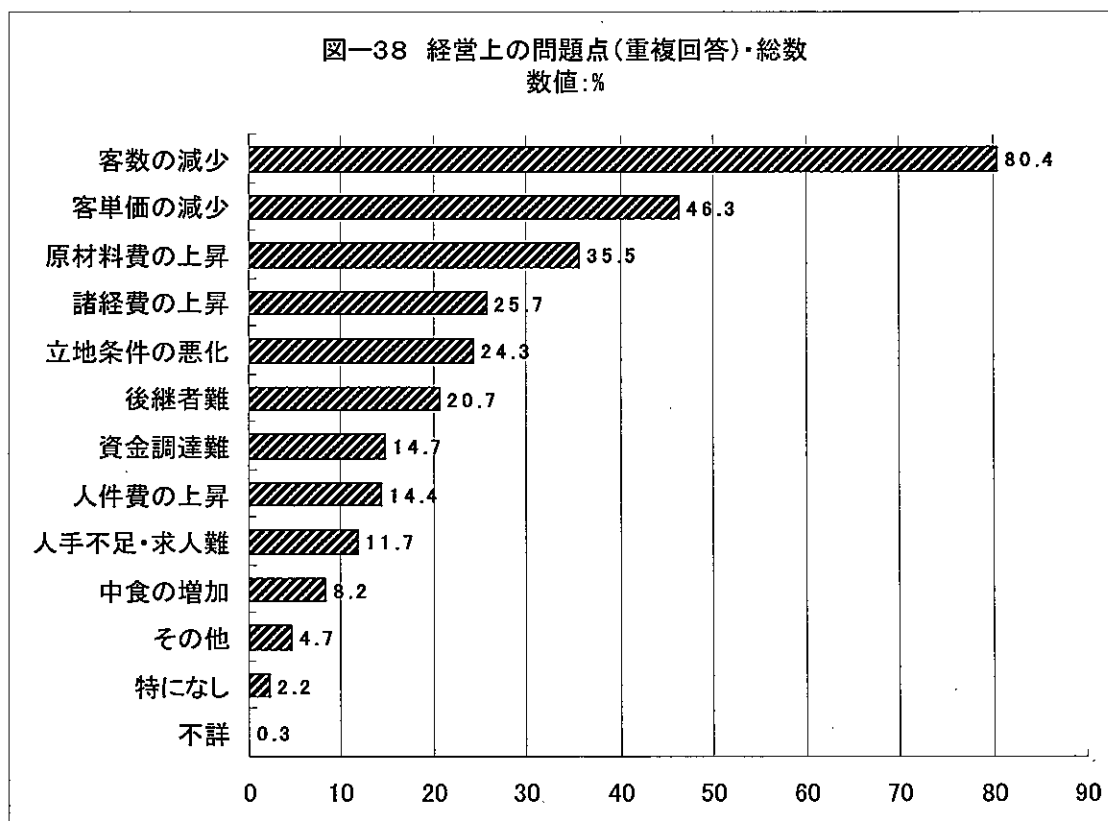


6. 経営上の問題点と今後の方針

(1) 経営上の問題点（図－38及び次頁の表－28参照）

経営上の問題点をみると、他を大きく引き離してトップは「客数の減少」80.4 %である。次いで「客単価の減少」46.3 %、3位は「原材料費の上昇」35.5 %、「諸経費の上昇」25.7 %、5位「立地条件の悪化」24.3 %と続き、6位「後継者難」20.7 %、7位「資金調達難」14.7 %と続く。

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



経営主体別に経営上の問題点をまとめたのが次頁の表－28である。総数と同様に経営上の問題点の1位～3位までが、全く同じ順位で並んでいるのが個人経営、株式会社と有限会社である。中華料理店が直面している経営課題（顧客の減少、客単価のダウン等）が浮き彫りにされている。

「後継者難」は個人経営 23.5 %、株式会社 3.7 %と大きく経営主体による違いが出ている。

表一28 経営上の問題点・経営主体別・重複回答率

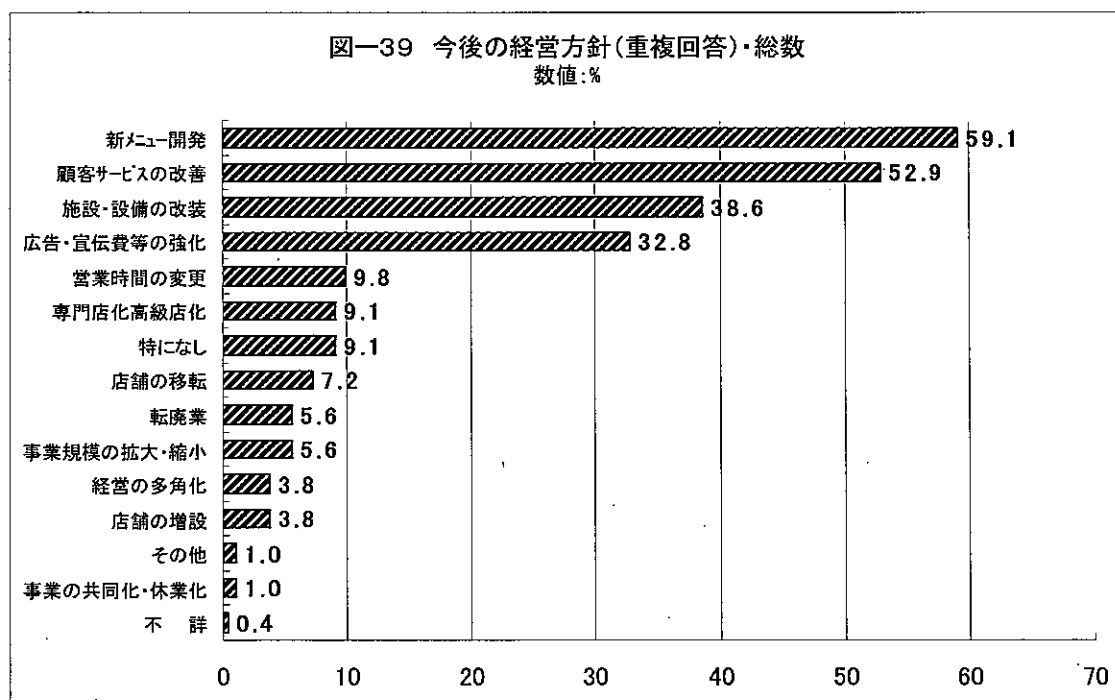
	個人経営	株式会社	有限会社	その他
客数の減少	① 82.6	① 74.1	① 76.0	0.0
客単価の減少	② 42.6	② 53.7	② 53.2	0.0
原材料費の上昇	③ 35.8	③ 31.5	③ 36.3	0.0
諸経費の上昇	27.0	16.7	25.1	0.0
立地条件の悪化	24.2	22.2	25.7	0.0
後継者難	23.5	3.7	17.5	① 100.0
資金調達難	14.5	22.2	12.3	② 50.0
人手不足・求人難	9.2	14.8	17.5	0.0
人件費の上昇	12.1	22.2	18.1	0.0
中食の増加	6.6	27.8	6.4	0.0
その他	5.1	5.6	3.5	0.0
特になし	2.2	1.9	2.3	0.0
不詳	0.0	0.0	1.2	0.0

◎丸数字は集計数の多い3位までの項目

(2) 今後の経営方針 (図一39 及び次頁の表一29 参照)

今後の経営方針をみると、総数では、1位には「新メニューの開発」59.1%、2位は「顧客サービスの改善」52.9%、3位は「施設・設備の改装」38.6%、4位は「宣伝広告等の強化」32.8%と続いている。

1位と2位の数値が大きく、3～4位も30%台で重要視されているのが、販売促進対策に思考が注がれる割合の高さが示されている。つまり、販売促進対策が今後の方針として上位を占めている。



今後の経営方針を経営主体別に上位4位までをみると、経営主体別では1～3位までは同じ項目が並んでいる。(表-29)

個人経営→1位「新メニューに開発」56.3%、2位「顧客サービスの改善」49.9%、3位「施設・設備の改善」33.2%。

株式会社→1位「新メニューに開発」66.7%、2位「顧客サービスの改善」と「施設・設備の改善」64.8%。

有限会社→1位「新メニューに開発」64.3%、2位「顧客サービスの改善」57.3%、3位「他店との差別化」44.4%。

前項で見てきた、現状の経営上の問題点と同様、販売促進やマーケティングに関する問題が今後の方針として上位を占めている。

表-29 今後の経営方針・経営主体別・重複回答率

	個人経営	株式会社	有限会社	その他
新メニュー開発	① 56.3	① 66.7	① 64.3	① 50.0
顧客サービスの改善	② 49.9	② 64.8	② 57.3	① 50.0
施設・設備の改修	③ 33.2	② 64.8	③ 44.4	① 50.0
広告・宣伝費等の強化	31.4	33.3	36.8	0.0
特になし	11.0	1.9	6.4	0.0
営業時間の変更	8.8	9.3	12.3	① 50.0
店舗の移転	7.3	7.4	7.0	0.0
転廃業	7.0	3.7	2.3	0.0
専門店化・高級店化	6.4	25.9	11.1	0.0
事業規模の拡大・縮小	4.8	11.1	5.3	① 50.0
経営の多角化	2.4	5.6	7.0	0.0
店舗の増設	2.0	16.7	4.7	0.0
その他	0.9	1.9	1.2	0.0
不詳	0.7	0.0	0.0	0.0

◎丸数字は集計数の多い3位までの項目

Ⅲ. 中華料理店の経営改善の方策

1. 飲食店営業の振興指針の概要

飲食店営業の振興指針（昭和62年2月厚生省告示第29号）の全部が改正され、平成14年4月1日から適用されました。以下にその概要を紹介します。

（注）文中では、生活衛生同業組合（生活衛生同業小組合を含む）は「組合」、
全国生活衛生同業組合連合会は「連合会」と略す。

本指針は、飲食店営業及び喫茶店営業は、各地域に密着して、国民の食生活の向上に、また、交友や団らん等の場としても大いに役立つており、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。

本指針は、現在、飲食店営業が抱えている諸課題を克服し、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、国民生活の向上に貢献することが期待される。

第一 営業の振興の目標に関する事項

一 中華料理店業を取り巻く環境

生活衛生関係営業は、国民の日常生活に密接に関係して、その充実向上に大いに貢献している。今日、生活衛生関係営業の施設総数は、二百六十一万施設を超え、我が国経済に占める割合も大きい。しかし、その大部分が経営基盤のぜい弱な中小零細企業であり、また、少資本でも開業でき得るため新規参入も多く、転廃業も多い等厳しい経営環境にあるため、衛生水準の維持向上等を通じ、利用者又は消費者の利益の擁護に資するという社会的要請に必ずしも十分にこたえられていないのが実状である。

二 今後における営業指針の目標

（一） 多様化する消費者のし好に的確に対応したサービスの提供に努めるとともに、自店の立地条件を考慮し、主たる顧客層をどう想定するか等を明確に意識して経営戦略を樹立し、新しい商品や新しい店づくり、経営の合理化、技術の開発等に努めるとともに消費者に対し創意工夫に満ちた個性的なサービスと情報の提供を行う必要がある。

（二） 以上を踏まえて、平成十八年度における飲食店営業及び喫茶店営業の需要額を、売上額等の動向から、本指針に関連する飲食店営業十二兆八千七百億円（一般飲食業六兆九千六百億円、中華料理業二兆二千百億円、料理業四千五百億円、社交業三兆二千五百億円）、喫茶店営業一兆二千三百億円と見込み、これに対応した供給を行うことを目標とする。

第二 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

(一) 経営方針の確立

ア 消費者の嗜好の変化に適応し、積極的に研修会及び講習会等に参加し、新しい経営知識を摂取する等常に自己啓発に努める。

イ 積極的に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。)等経営指導機関の診断及び指導を受け、立地条件、顧客層、資本力、経営能力、技術力等自店の経営上の特質を十分に把握して、経営方針を確立し、適切な経営管理の推進に努める。このため、全国生活衛生営業指導センター(以下「全国指導センター」という。)は経営の改善に役立つデータの整備及び提供をに努めるねばならない。

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

エ 連合会は、各組合が収集し、整理した将来の展望に関するデータ等を基礎に飲食店営業及び喫茶店営業の将来の展望を明らかにするよう努める。

(二) 経営の計画化

ア、効率的経営計画の推進

経営規模、経営形態、季節別需要動向、曜日別需要動向、一日の時間帯別需要動向等を基に適切な経営計画を定め、安定的な需要確保のため繁閑の差を克服する経営に努めるとともに、消費者の利便に対応した営業時間の設定、一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。

イ、作業管理の合理化

生産性の向上、経費の低減及び商品の品質の維持管理を図るため、作業手順、作業方法及び作業日程計画を設定し、これら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。

(三) 経理の改善

ア 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。

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及び指導事業を強力に推進する。

(四) 経費の節減及び適正配分

経営管理の適正化、作業の標準化、省エネルギーの徹底、食材等の共同購入、正常な取引関係の確立等に努め、経費の配分を適正になし、経営の合理化や個性化に努める。

二 店舗及び施設・設備の整備

(一) 店舗の立地等の適正化

飲食業は立地産業とも云われ、その立地する地域の経済環境の変化に対する対応、自店の新たな経営方針の確立等のため、必要な場合には、立地の移転又は店舗の建替え等を行うよう努める。

(二) 店舗形態及び内部構成の改善

ア、店舗形態、内部設備の配慮

今後、需要拡大に向けて取り組むべき若年層、女性客、高齢者等の利用に配慮した施設及び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、かつ、飲食物を提供する営業施設であることを十分認識し、消費者に対し、清潔で明るい好感の持てる印象を与え、利便性と快適性が確保された店舗の構成に努め、施設の新設又は増改築を行う場合には、段差の解消のためのスロープ及びトイレの緊急ベルの設置等高齢者や障害者等の利用にも配慮した施設及び設備の整備に努めるとともに、近年における分煙指向の高まりに対応するため、必要ある場合には分煙にも配慮する。

イ、設備の整備

業務の合理化、サービス及び衛生水準の向上を促進するために必要な設備及び機器の整備を図るとともに、清潔、かつ、衛生的に調理し、調製し、保管し、直接顧客に飲食させ、あるいは、販売するために必要な設備の整備を図る。

ウ、省エネルギーの推進

自店のガス、電気等の使用量を定期的、かつ、正確に把握した上で、効率的なエネルギーの利用に努めるとともに、省エネルギーの設備を導入すること等により省エネルギーの推進に積極的に努める。

三 事業の共同化、協業化、連鎖化による経営資源の充実

(一) 経営の近代化のための情報の収集、管理及び処理、食材の加工及び調理技術等の研究開発並びに従業者に対する教育及び研修並びに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。強い協業意思の下に、事業を協業化することにより、生産性の向上、経費の低減、施設及び設備の近代化、顧客吸引力の増大、経営力の強化並びに福祉の向上を図るよう努める。高度の経営技術や商品の開発機能、情報機能等を備えるため、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等により、経営の近代化と営業力の強化に努める。

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

四 役務及び商品の提供方法の改善

(一) サービス向上の意識を持つにとどまらず、接客の手引を作成し、消費者の信頼と好感の得られるサービスの提供に努めると共に、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、質の良い商品の提供に努める。

(二) 組合及び連合会は、営業者が自店の特質に応じて作成する接客の手引及び作業の手引の基本となるものを作成し、その普及に努める。

(三) 分かりやすい商品の表示に努めるとともに、価格の適正化を図ること等により、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とともに、消費者個々のし好に適応した商品の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。

五 新技術の開発等に果たす組合及び連合会の役割

(一) 新技術の開発

消費者のし好の多様化に応えるため、その調査を行うこと等により、消費者のし好を的確に把握し、研究体制の整備等により新技術を開発し、その普及に努める。

(二) 消費者の本物志向や食の多様化に対応する等のため、食材の基準の設定や技術の開発を行い、その普及を図る。

(三) 外部の検査機関と連携して検査機能を充実し、設備の性能等の確保に努める。

六 従業員の資質の向上

(一) 飲食店営業の新たな発展を期するためには、特に人材の育成は、経営上の重要な要素である。自ら進んで情報の収集、調理技術の開発、接客技術の向上等自己研さんに努め、職場内指導を充実することはもとより、従業員に対し、組合の実施する研修会、講習会等への参加、技能検定試験の受験等を行わせる等あらゆる機会を活用して従業員の資質の向上を図り、その能力を効果的に発揮できるよう努める。

(二) 組合及び連合会は、調理等の基礎的な諸技術を広く業界に確立するため技能審査制度の導入を図るとともに、研修会、講習会、技能コンテスト等を定期的に開催する等教育研修制度の充実強化に努め、従業員の資質の向上を図る。

七 販売促進策の推進

(一) 顧客の再確認による販売促進

需要の拡大を図るための意見聴取(モニター)制度の導入、自店アンケートの実施、顧客名簿の作成等市場調査の充実により、消費者のし好を的確に把握し、営業時間、出前、店頭販売、商品の内容、価格設定、店舗構成、接客サービス等自店の営業の在り方について検討を加え、需要の喚起を図る。

(二) 催事、宣伝活動による販売促進策

営業者は、工夫を凝らした自店の広告及び宣伝を的確に行うとともに、組合及び連合会は、消費者意識調査の実施、料理教室の開催、パンフレットの作成、配付等消費者に対して飲食に関する啓発活動を行うことのほか、催事の開催、共通利用券の発行等により、飲食店等の販売促進に資する効果的な事業の実施を図る。

(三) 自店の業態に適応した販売促進策

自店の明確な経営方針に基づき、高級品、専門店等の消費者のし好に適合した業態への移行、新商品の開発、接客技術の工夫、ランチタイムにおける販売方法の工夫、インターネット等による注文、予約等の実施、宅配サービス、閑散時間帯の有効利用、サービス券の配布宅配サービス、店舗の改装、持ち帰り販売の需要への対応等消費者の多様な要望に対応した営業を行うことが求められる。

八 組合活動の活性化

組合は、業界の将来の展望を示すとともに、衛生水準の維持向上を図る等の指導活動を充実させ、営業者の自主的努力を支援するほか、様々な共同活動を展開することにより、営業者にとって魅力ある組合として発展することが求められている。

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

例えば、組合及び連合会は、インターネット等を活用した情報発信の体制を構築するほか、電子決済やデビットカードの普及に努める。

第三 消費者利益の増進に関する事項

一 啓発普及活動

(一) 営業者は、消費者に対し、飲食に関する知識の普及に努め、飲食店等に関する消費者の理解を深める努力をする。

(二) 組合及び連合会は、消費者を対象とした栄養バランス、高齢者等の健康に配慮した食事等に関する啓発講座の実施、パンフレットの作成、配付等により、消費者に対する正しい知識の啓発普及及び飲食店等に対する理解と信頼の確保に努める。

二 表示の適正化

(一) 消費者の選択の利便を図るため商品の価格や内容については、消費者保護基本法その他の関係法令、消費者保護条例等を遵守し、品目ごとに適正な表示に努めるとともに、会計の明朗化について一層努力する。

(二) 全国指導センターは、サービス及び商品の内容、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飲食店営業及び喫茶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。

三 消費者の信頼の確保

(一) 営業者は、消費者からの意見や苦情に対し適切に対応することが、消費者の信頼の確保、消費者のし好の動向の把握に資することからも、飲食店営業及び喫茶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満な解決に努める。

(二) 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、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等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。

(三) このため、連合会は、意見処理の手引、苦情対応の手引及び損害賠償基準を策定し、その普及に努める。

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。

第四 振興指針の有効活用の方策

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

なお、振興計画の策定に当たっては、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、協力を得ることに努める。

振興指針終わり

2. 中華料理店の経営改善のポイント（中小企業診断士 新谷安良）

本場の本格的な料理から、大衆的な餃子、ラーメンに至るまで、多岐にわたっている。高級料理は、北京、上海、広東、四川など地域により、味に特徴がある。平成 15 年度の中華料理店事業所は 61,814 店で、日本人になじみの多いそば・うどん店やすし店よりも多い。

平成 15 年度における中華食の 1 世帯当り年間支出額は、中華そば 5,417 円、中華料理 5,321 円で中華料理は合計 10,738 円である。平成 12 年度との対比では中華そばは 102.1 %、中華食は 93.6 %と華そばは伸びたが、合計でも 97.7 %と 2.3 ポイントの減少である。

事業所数及び従業者数の推移は平成 15 年と 12 年では、事業所は 98.1 %、従業者では 112.8 %と事業所数は 1.9 ポイントの減少に対し従業者は 12.8 ポイント増えている。他の飲食関係等に比べて善戦している業界といえる。（前掲の表－2 及び 3）

表－30 1 世帯当り年間出額の推移（単位は千円）

	平成 12 年	平成 13 年	平成 14 年	平成 15 年	12/15 伸び率
一般外食費	174,465	167,352	169,596	163,799	93.9 %
中華料理	10,986	11,244	11,128	10,738	97.7%
（中華そば）	5,304	5,388	5,641	5,417	102.1%
（中華食）	5,682	5,856	5,487	5,321	93.6%

前掲・表－3 より作成

表－31 中華料理店の事業所数及び従業者数の比較

		平成 8 年		平成 15 年		
		数	構成比	数	構成比	8/15・%
事業所数	一般飲食店	456,420	100.0	443,025	100.0	97.1
	中華料理店	62,990	13.8	61,814	14.0	98.1
従業者数	一般飲食店	2,929,751	100.0	2,741,371	100.0	93.6
	中華料理店	327,848	11.2	369,673	13.5	112.8

前掲・表－2 より作成

（1）中華料理店の抱える問題点（経営実態調査より）

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

今回の経営実態調査から問題点をみると、

- ①前年対比の売上高では、減少施設が 73.1 %で、増加施設 21.8 %で、7 割強の施設が売上を減らしている。
- ②前期比の利益の増減では、減少施設が 51.1 %、増加施設 43.2 %であり、5 割強の施

設が利益を減らしている。

③経営上の問題点として客数の減少が、1位に挙げられ、80.4 %の数値を示している。

以上の3点からみると、中華料理店営業の現実は極めて厳しいといえる。

次に、経営実態調査の「経営上の問題点」「今後の経営方針」の回答数上位3位までを表-32にまとめた。

表-32 経営実態調査の上位3項目

経営上の問題点	客数の減少 80.4 %	客単価の減少 46.3 %	原材料費の上昇 35.3 %
今後の経営方針	新メニュー開発 59.1 %	顧客サービスの改善 52.9 %	施設・設備の改装 38.6 %

④経営上の問題点

第1位は「客数の減少」が80.4 %と、問題点の中心になっている。業界を挙げて、問題点に取り組まなくてはならないと考えられる。

第2位は「客単価の減少」46.3 %で、客に関わる問題が1位～2位を占めている。

第3位は「原材料費の上昇」が35.3 %である。

⑤今後の経営方針

第1位は「新メニューの開発」で59.1 %。マーケティングの販売促進がトップにきている。

第2位は「顧客サービスの改善」の52.9 %でここにもマーケティングの販売促進が並んでいる。

第3位は「施設・設備の改装」の38.6 %である。

今後の経営方針は、過去の問題点である「客数の減少」に対する危機意識から、顧客に的を絞った経営方針が上位を占め、経営への危機意識が伺える。

(2) 中華料理店経営のあり方

①本当に顧客を知ることが基本

今日、小売店であれ、飲食店であれ競合相手は他店、他業態だけではなく、本当の競合相手は「顧客」だと、いわれている。顧客の生活の仕方まで見える経営の時代を迎えて、品質の良いもの、どんな美味しいものでも、その提供の仕方、サービスの仕方、雰囲気のある方がホスピタリティ性が無ければならないことを自覚しなくては生き残れない時代に来ている。

大型店もチェーン店も「顧客を知り、本当のサービスによって、固定化へ」と、あらゆる手段を労して生き残りに懸命になっているのが昨今である。「顧客を知ることの大切さ」を改めて勉強しなくてはならないのではないのか。そこで、次の6つの項目を十分かみしめて、今後の中華料理店経営への提言としたい。

《顧客づくり⇒顧客つなぎ⇒固定化へ》

◎本当にあなたの店の顧客を知っていますか？

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



◎販売促進手段は、「店は、店主のものでない」の発想が出发点

店舗のレイアウトや模様替えをしたり、宣伝をしたりするのは、顧客のためのものであって、悩んだときは、「顧客からの発想」で店のあり方を考えてみよう。良い答えが見つかるものである。



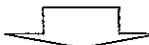
◎顧客を知るために、何をしているのか、考えてみよう

顧客の管理が面倒だと、考える前に、一体、当店の顧客はどのような人々で、固定客は何割ぐらいか、それらの顧客の最近の動向までノートにメモって掴まえることが出来ればしめたもので、「顧客からの発想」に立った積極販売政策の出发点が出来たことになる。



◎顧客の絞り込みが出来たら成功

すべての顧客に満足を与えることは不可能。その場合「顧客を絞り込むのか、メニューを絞り込むのか」が問題となる。よく考えると、顧客を絞り込むことが出来ると、自ずからメニューを絞り込むことが可能になってくる。顧客層を絞り込めら、雰囲気やサービスのサービスやメニューの品揃えに集中出来ることになり、顧客の満足感に応えられるわけである。



◎商圈の本当の姿を把握できていますか

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



◎経営（商売）の基本は顧客の固定化－顧客満足経営の徹底

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

②マーケティング・ミックスで経営を進める

顧客を知る努力は、マーケティング・ミックスの原則の第1歩を進めたことになる。マーケティング・ミックスとは、「設備のサービス」、「人的サービス」、「狭義の販売促進」、「情報サービス」、のマーケティング手段を効果的に関連させた戦略の下に経営を進め、効果を上げる方法のことである。

中華料理店業はサービス業である。次頁の表－33のマーケティング・ミックス戦略はその意味で4つのマーケティング・ミックス戦略の各項目に、サービス戦略名を付けることとした。

「その1 施設・設備サービス戦略」

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

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

「その2 人的サービス戦略」

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

「その3 販売促進サービス戦略」

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

「その4 情報サービス戦略」

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

中華料理店営業のあり方について、「本当の顧客を知ること」を基本に置いて「マーケティング・ミックス戦略（4つの販売促進策）」を如何に進めていくか、について述べてきたが、次頁に表－33 中華料理店営業の経営戦略マップとしてまとめた。

表にもあるが、販売促進策を遂行するに当たって、経営ビジョン・経営運営システム・経営環境が整っていることが大前提である。

ビジョン（経営理念）が無くては、大航海に当たって羅針盤がないにも等しい。経営者はビジョンを持ち夢のある戦略を構築して、夢のある目標に向かって企業という船を進めるのである。企業で働くシステムを構築し、そのシステムが滞りなく動ける従業員の作業環境を作り上げ、そして従業員が働くことに喜びを見いだせる組織を作ることができて初めて、大海原を乗り切ることが出来るのである。

表－33 中華料理店営業のマーケティング・ミックス戦略マップ

