

# 飲食店営業（一般食堂） の実態と経営改善の方策

平成28年11月

## は　じ　め　に

本書は、平成25年11月20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（一般食堂）の実態と経営改善の方策について、岡田康平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（一般食堂）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28年11月

厚生労働省医薬・生活衛生局  
生活衛生・食品安全部生活衛生課長

榊　原　毅

問い合わせ

厚生労働省医薬・生活衛生局

生活衛生・食品安全部生活衛生課調査係

電話(03)5253-1111 内線 2438

# 目 次

I 一般飲食店業の動向 .....	2
1. 一般飲食店業界の市場規模と需要動向 .....	2
(1) 市場規模 .....	2
(2) 内食・中食・外食別の市場動向 .....	2
2. 一般飲食店営業を巡る話題 .....	4
(1) 事業所数・従業者数の推移 .....	4
(2) 1世帯当たり年間支出額の推移 .....	4
(3) 世帯主の収入階層別及び年齢階層別にみた外食費支出 .....	5
(4) 食に関する消費者意識 .....	5
(5) 訪日外国人旅行者の増加 .....	6
3. 一般飲食店の主要経営指標 .....	6
(1) 前回と今回の経営指標（総平均）の比較 .....	6
(2) 前回と今回の共通の課題 .....	7
II 一般飲食店営業の現状 .....	8
1. 一般飲食店業の特性 .....	8
(1) 経営主体別・営業形態別施設数 .....	8
(2) 経営主体別・種々の制度・許認可等の加入状況 .....	8
(3) 立地条件別施設数 .....	9
(4) 従業者の規模別施設数 .....	9
(5) 経営者の年齢及び後継者の有無 .....	10
(6) 土地・建物の所有状況 .....	11
(7) 1施設当たりの店舗の延べ床面積 .....	11
(8) 分煙の状況 .....	12
(9) 出前の状況 .....	12
2. 一般飲食店業の営業 .....	13
(1) 経営主体別 1施設当たり 1日平均客数 .....	13
(2) 立地条件別 1施設当たり 1日平均客数 .....	13
(4) 営業形態別 1施設当たり 1日平均客数 .....	13
(4) 1日平均客数別施設数 .....	14
(5) 1施設当たり客 1人平均料金単価 .....	14
(6) 立地条件別 1施設当たり客 1人平均料金単価 .....	14
(7) 営業形態別 1施設当たり客 1人平均料金単価 .....	15
(8) 経営主体別 1施設当たり客 1人平均料金単価 .....	15
3. 一般飲食店業の経営内容 .....	16
(1) 前年度比今年度の売上高増減率 .....	16

(2) 立地条件別・売上高増減率別施設数の構成割合 .....	16
(3) 経営主体別従業員 1 人当たり売上高、1 人当たり当期純利益 .....	17
(4) 立地条件別従業員 1 人当たり売上高、1 人当たり当期純利益 .....	17
4. 従業者と労働条件 .....	18
(1) 1 施設当たり平均従業者数 .....	18
(2) 経営主体別・雇用形態別 1 施設当たり平均従業者数 .....	18
(3) 健康診断の実施状況 .....	19
(4) 高年齢者の雇用状況 .....	19
5. 設備投資等の状況 .....	20
(1) 過去 3 年間の設備投資の主な理由 .....	20
(2) 経営主体別過去 3 年間の設備投資の主な理由 .....	20
(3) 過去 3 年間の主な資金調達方法 .....	20
(4) 過去 3 年間の借入先 .....	21
(5) 向こう 3 年間の設備投資の主な内容 .....	21
(6) 向こう 3 年間の設備投資の主な理由 .....	21
(7) 向こう 3 年間の資金調達予定 .....	21
6. 日本政策金融公庫の利用等の状況 .....	22
(1) 日本政策金融公庫の利用状況 .....	22
(2) 経営主体別・日本政策金融公庫の利用等の状況 .....	22
(3) 営業形態別・日本政策金融公庫の利用等の状況別施設数の構成割合 .....	23
(4) 立地条件別・日本政策金融公庫の利用等の状況 .....	23
(5) 従業員規模別の日本政策金融公庫の利用等の状況 .....	23
(6) 日本政策金融公庫を知ったきっかけ .....	24
7. サービスへの取組状況 .....	24
(1) 各種サービスの実施状況 .....	24
(2) 経営主体別・各種サービスの実施状況 .....	25
(3) 地域との共生の状況 .....	25
(4) 経営主体別・地域との共生の状況 .....	26
8. 経営上の問題点と今後の方針 .....	26
(1) 経営上の問題点 .....	26
(2) 立地条件別経営上の問題点 .....	27
(3) 今後の経営方針 .....	28
(4) 立地条件別・今後の経営方針 .....	29
<b>III 飲食店営業（一般飲食店）の経営改善の方策 .....</b>	<b>30</b>
1. 飲食店営業（一般飲食店）の「振興指針」の紹介 .....	30
2. 一般飲食店業の経営改善のポイント .....	55
(1) 経営の動向 .....	55
(2) 経営の問題点及び課題 .....	57
(3) 経営改善の具体的方策（問題点課題別方策） .....	58



平成 25 年度生活衛生関係営業経営実態調査をもとに一般飲食店営業の実態と経営上の問題点・課題を整理し、今後の経営改善の方策について述べる。

## I 一般飲食店業の動向

### 1. 一般飲食店業界の市場規模と需要動向

#### (1) 市場規模

平成 27 年 6 月に発表された「平成 26 年外食産業市場規模推計」（表 1）によれば、平成 26 年の外食産業市場規模は、消費税増税や天候不順の影響がみられたものの、最終的に世帯 1 人当たり外食支出額が増加したことや、訪日外国人が増加したこと、法人交際費が増加したことから、3 年連続で前年実績を上回り 24 兆 3,686 億円となっている。

外食産業のうち「飲食店」の市場規模は 3 年連続して前年実績を上回り、平成 26 年は前年対比 1.6% 増加して 13 兆 1,213 億円で、外食産業全体の 53.8% を占めている。

「飲食店」の内訳をみると、「食堂・レストラン」は 3 年連続して前年実績を上回り、平成 26 年の市場規模は平成 25 年対比で 2.7% 増加し 9 兆 3,615 億円。また、外食産業に占める「食堂・レストラン」のシェアは、平成 24 年 38.0%、平成 25 年 38.0%、平成 26 年 38.4% と拡大している。

この間、「そば・うどん店」は平成 25 年対比で 1.2% 増加、「すし店」は同 1.2% 増加、「その他の飲食店」（ファストフードのハンバーガー店、お好み焼き店を含む）は同 4.9% 減少している。

さらに、外食産業市場規模に「料理品小売業（市場規模 6 兆 2,468 億円：平成 25 年対比 4.5% 増加）」を加えた「広義の外食産業市場規模」は、平成 26 年は 30 兆 6,154 億円で、平成 25 年対比 2.1% 増加し、3 年連続して前年実績を上回っている。

表 1 外食産業市場規模（単位：億円、%）△印はマイナス

	平成24年			平成25年			平成26年		
	実数	対前年増加率	構成比	実数	対前年増加率	構成比	実数	対前年増加率	構成比
外食産業	232,217	1.7	100.0	240,120	3.4	100.0	243,686	1.5	100.0
飲食店	124,683	2.0	53.7	129,088	3.5	53.8	131,213	1.6	53.8
食堂・レストラン	88,158	3.2	38.0	91,150	3.4	38.0	93,615	2.7	38.4
そば・うどん店	10,717	0.8	4.6	11,506	7.4	4.8	11,644	1.2	4.8
すし店	12,753	△ 0.7	5.5	13,551	6.3	5.6	13,708	1.2	5.6
その他の飲食店	13,055	△ 1.7	5.6	12,881	△ 1.3	5.4	12,246	△ 4.9	5.0
居酒屋・ビアホール等	9,780	△ 1.5	4.2	10,187	4.2	4.2	10,239	0.5	4.2
料理品小売業	59,467	2.9		59,803	0.6		62,468	4.5	
合計(広義の外食産業)	291,684	2.0		299,923	2.8		306,154	2.1	

資料：一般社団法人「日本フードサービス協会」

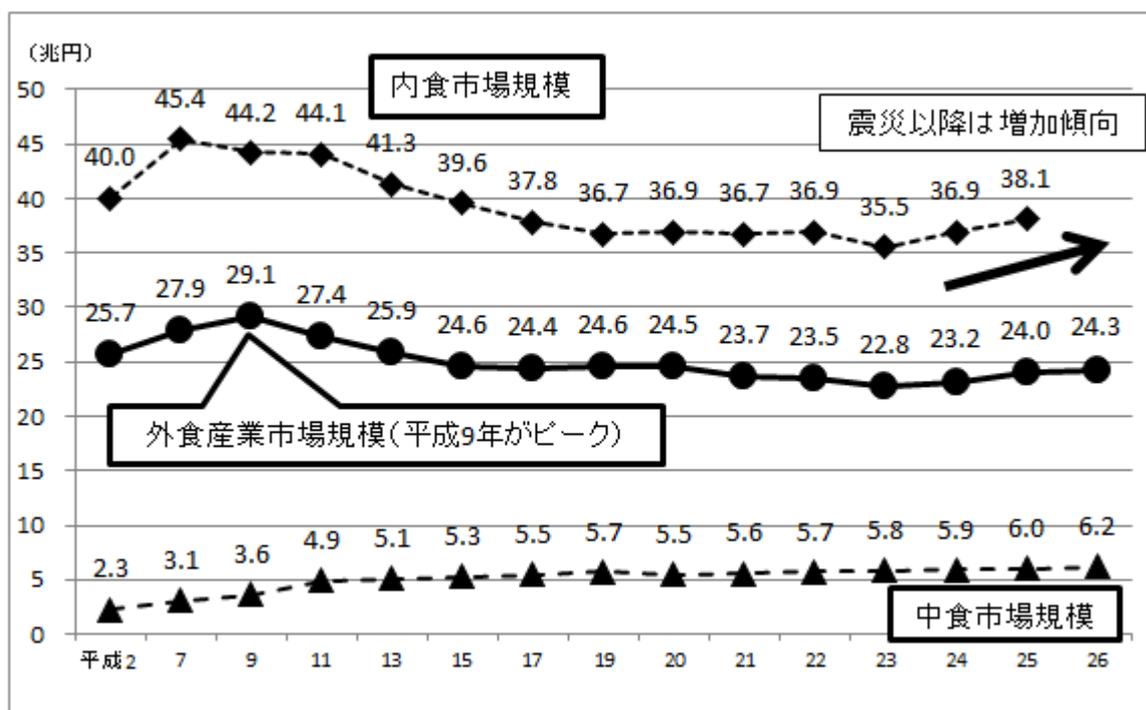
#### (2) 内食・中食・外食別の市場動向

外食産業に関連する市場規模をやや長めの時系列で見ると（図 1）、内食及び外食市場は東日本大震災発生の平成 23 年にかけて落ち込んだ後、翌年から回復している（外食市場はピークの平成 9 年の 83.5% まで回復）。この間、中食市場は、平成 20 年に一

且は落ち込んだものの、着実に拡大している。

ここで、内食（ないしょく、うちしょく）は「家で素材から調理したものを食べる」こと、中食（なかしょく、ちゅうしょく）は「外で調理された食品を購入し家庭内で食べる」形態、外食は「家庭以外で食事をとる」ことをいう。

図 1 外食産業関連市場規模の推移（単位：兆円）



資料：(一般社団法人) 日本フードサービス協会

平成 25 年までの 5 年間の食市場全体の動向を概観すると (表 2)、3 市場とも規模は拡大しているが、特に中食市場 (調理済み弁当・惣菜等) は、①単身・2 人世帯の増加、②子育て世代女性の社会進出、③高齢者人口の増加 (高齢化) などに加え、供給サイドでも、セントラルキッチンによる大量加工調理・輸送システム構築に取り組んでおり、こうしたことを背景として 7.4% 拡大している。

表 2 内食、中食、外食の市場規模とその推移 (単位：億円)

	21年	22年	23年	24年	25年	21年対比
内食	367,426	369,168	354,642	369,452	381,206	3.8%
構成比	55.7%	55.9%	55.4%	54.9%	54.9%	
中食	55,682	56,893	57,783	59,467	59,803	7.4%
構成比	8.4%	8.6%	9.0%	9.2%	9.2%	
外食	236,599	234,887	228,282	232,217	240,120	1.5%
構成比	35.9%	35.5%	35.6%	35.9%	35.9%	
食市場	659,707	660,948	640,707	661,136	681,129	3.2%
構成比	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

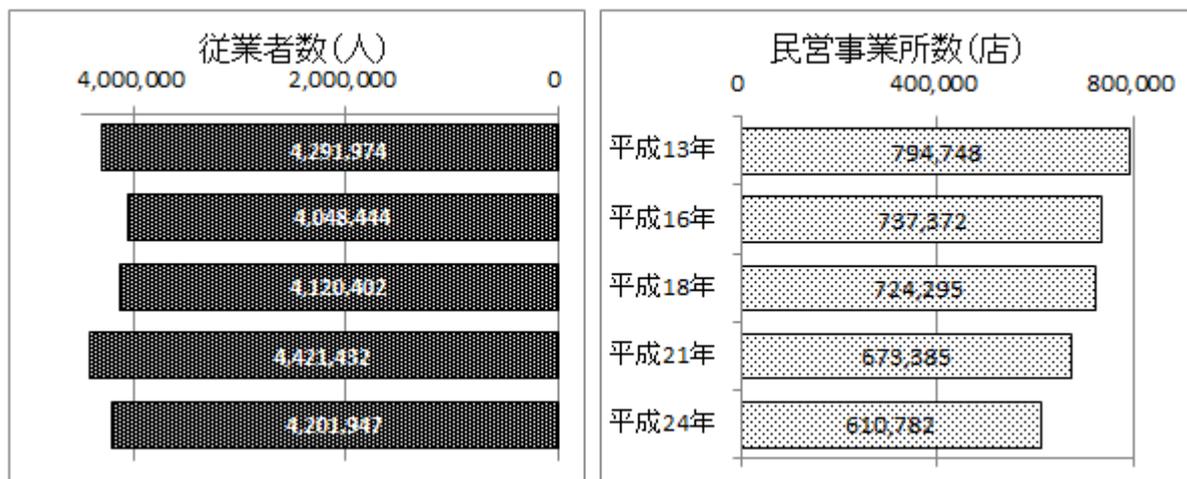
資料：一般社団法人「日本フードサービス協会」

## 2. 一般飲食店営業を巡る話題

### (1) 事業所数・従業者数の推移

「外食産業データ集」（2014年改訂版）によれば、飲食店の事業所数は610,782店で従業者数は4,201,947人となっている（表3）。事業所数の減少に比べ従業者数に大きな変動がみられず、「寡占化が進まず、中小のプレーヤーがひしめく業界」といわれる外食産業でも大手チェーン店化が進展している（大手チェーン店100社合計の外食産業市場に占めるマーケットシェア：平成4年13%→平成12年17.5%→平成23年23%）。

表3 飲食店の民営事業所数及び従業者数の推移



資料：「平成24年経済センサス・活動調査」、「平成21年経済センサス・基礎調査」  
「平成18年事業所・企業統計調査」

### (2) 1世帯当たり年間支出額の推移

総務省「家計調査年報（平成26年版：総世帯）」により食に関連する1世帯当たり年間支出金額（表4）をみると、外食費支出（食事代）は東日本大震災後の落込みから脱し回復過程を辿っているが、なお平成20年の水準まで回復していない。この間、中食（調理食品購入額）は支出額が拡大を続けており、内食（食料購入額）は以前の水準に迫るところまで来ている。

表4 1世帯当たり年間支出額の推移（単位：円、%）

平成	食料 (食材)	20年 基準指数	調理食品	20年 基準指数	食事代	20年 基準指数
20年	800,434	100.0%	90,334	100.0%	128,738	100.0%
21年	782,693	97.8%	89,384	98.9%	122,796	95.4%
22年	772,546	96.5%	90,465	100.1%	120,504	93.6%
23年	776,320	97.0%	92,371	102.3%	118,106	91.7%
24年	768,690	96.0%	94,246	104.3%	120,475	93.6%
25年	780,450	97.5%	94,475	104.6%	124,582	96.8%
26年	792,778	99.0%	97,511	107.9%	125,438	97.4%

資料：総務省統計局「家計調査年報」

### (3) 世帯主の収入階層別及び年齢階層別にみた外食費支出

家計の1世帯当たり外食費年間支出額と、年間収入（5分位階級別）との関連をみたものが（表5）である。年間収入の増加に比例して支出額が増加しており、最高ランク年収「7,370千円～」の支出額は最少ランク年収「～2,440千円」支出額の3.5倍となっている。

表5 世帯主の年間収入5分位階級別外食費支出額（単位：円、％）

年間収入5分位階級(平成26年)	外食費	全世帯平均対比%	全世帯		
			和食	洋食	中華食
総世帯平均	125,438	100.0%	22,313	17,425	4,552
I ~2,440(千円)	61,155	48.8%	12,081	7,413	2,084
II 2,440～3,600	89,740	71.5%	17,147	11,642	2,946
III 3,600～5,040	116,484	92.9%	22,608	15,245	3,949
IV 5,040～7,370	143,131	114.1%	24,520	19,443	5,358
V 7,370～	216,152	172.3%	35,208	33,381	8,625

資料：総務省統計局「家計調査年報」

外食費支出額を世帯主の年齢階層別にみると（表6）、「～29歳」から「50～59歳」までの4区分は全世帯平均を上回っている。そのうち「40～49歳」の区分が131.0%（216,422円）と最も多く支出しており、最も少ない「70歳～」区分の全世帯平均対比68.2%と比較すると、1.9倍の格差がみられる。総じてみると食が細い高齢者の支出額が少ない。

表6 世帯主の年齢階層別外食費支出額（単位：円、％）

世帯主年齢階級(平成25年)	外食費	全世帯平均対比%	全世帯		
			和食	洋食	中華食
2人以上世帯平均	165,246	100.0%	21,581	17,985	4,590
I ~29歳	181,968	110.1%	16,076	27,246	2,666
II 30～39歳	198,968	120.4%	18,878	23,089	4,406
III 40～49歳	216,422	131.0%	20,667	26,477	4,888
IV 50～59歳	183,924	111.3%	24,366	22,003	5,651
V 60～69歳	149,991	90.8%	24,920	14,825	5,055
VI 70歳～	112,769	68.2%	18,707	9,035	3,388

資料：総務省統計局「家計調査年報」

### (4) 食に関する消費者意識

日本政策金融公庫・農林水産事業が実施した消費者の食に対する志向調査結果をみると、「健康志向」が引き続き最多となり、食に対する健康意識の高さを示す結果となっている。食費を節約する「経済性志向」は、第2位をキープしているが、平成26年4月の消費税引き上げにも拘わらずむしろ若干低下している。国産食品と輸入食品に関し

ては、国産食品は価格が「高い」一方で、「安全である」という回答が多かった。

年齢別では、「健康志向」は年代が高くなるにつれて割合が上昇する傾向がみられた。一方、「経済性志向」や「簡便化志向」は、年代が低いほど割合が高い傾向にある。

男女別では、「経済性志向」「安全志向」「国産志向」「美食志向」の割合は男性が高く、「健康志向」「簡便化志向」及び「手作り志向」で女性の割合が高いという結果となった。

表 7 消費者の食に対する志向

アンケート項目	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年
健康志向	36.6%	43.8%	44.9%	44.3%	45.2%
経済性志向	39.0%	35.3%	39.7%	33.4%	33.2%
簡便性志向	29.3%	21.1%	26.9%	25.4%	26.1%
安全志向	18.5%	28.5%	19.9%	23.0%	21.5%
手作り志向	29.9%	17.0%	26.7%	19.9%	19.5%
国産志向	12.3%	16.0%	12.4%	17.7%	17.0%
美食志向	11.5%	10.4%	9.0%	13.5%	13.5%

資料：日本政策金融公庫「平成 26 年度上半期消費者動向調査」

調査時期：平成 26 年 7 月、調査対象：全国 20～70 歳代の男女 2,000 人

#### (5) 訪日外国人旅行者の増加

「平成 26 年外食産業市場規模推計」（日本フードサービス協会）において指摘されたように、平成 26 年中の訪日外国人旅行者は前年を 29.4%上回る 1,341 万人に達している（観光統計：観光庁）。

こうした訪日外国人旅行者に関して買い物消費が注目されているが、個別費目としての「飲食費」は平成 26 年中 4,311 億円に達し、前年を 21.3%上回っている（訪日外国人 1 人当たり飲食費は、買い物代 53,278 円、宿泊代 45,471 円に次ぐ 32,140 円となっている）。

平成 25 年 12 月には、「和食」が日本人の伝統的な食文化としてユネスコ無形文化遺産に登録されたことも切っ掛けとなって需要が増加している。

### 3. 一般飲食店の主要経営指標

（表 8）は、平成 25 年 11 月に実施された経営実態調査対象 116 企業（内欠損企業 31）と前回調査対象 38 企業（内欠損企業 10）の経営指標を比較したものである。

#### (1) 前回と今回の経営指標（総平均）の比較

総資本対経常利益率 2.8%は前回の 6.5%より 3.7 ポイント低下、収益力は後退しているが、総資本対自己資本比率は 14.2%から 24.8%へ 10.6 ポイント上昇、また自己資本対固定資産比率 252.9%は前回 532.7%より 279.8%ポイント低下し、財務体質は改善している。今回の総合指標の総平均数値（5 項目）を前回と対比すると、利益率 3 指標はやや悪化しているが、経営効率（経営資本回転率）や健全性（総資本対自己資本比

率)に関する指標は向上(改善)している。

## (2) 前回と今回の共通の課題

付加価値経営(顧客満足度)による収益力の向上に努め、人件費をはじめ営業費の低コスト管理を図るなど、財務体質の改善(自己資本の充実)を中心に、経営の強化を図ることが、引き続き重要な課題となっている。

表 8 飲食店営業の主要経営指標

	(調査対象数)	平成20年10月			平成25年11月			総平均 比較
		健全企業	欠損企業	総平均	健全企業	欠損企業	総平均	
		28	10	38	85	31	116	
総合分析	経営資本対営業利益率(%)	13.6	△ 5.8	4.5	4.4	△ 6.0	2.5	△ 2.0
	経営資本回転率(回)	1.6	1.2	1.4	1.6	1.0	1.5	0.1
	売上高対営業利益率(%)	8.3	△ 4.8	3.2	2.8	△ 6.1	1.7	△ 1.5
	総資本対経常利益率(%)	17.2	△ 6.1	6.5	4.6	△ 5.1	2.8	△ 3.7
	総資本対自己資本比率(%)	14.5	13.9	14.2	28.6	7.7	24.8	10.6
財務分析	当座比率(%)	50.4	37.9	43.5	109.0	40.7	87.7	44.2
	流動比率(%)	112.3	60.0	83.5	142.4	49.0	113.2	29.7
	自己資本対固定資産比率(%)	498.4	575.0	532.7	211.7	927.0	252.9	△ 279.8
	固定長期適合率(%)	105.8	125.7	114.6	90.9	220.4	103.7	△ 10.9
	固定資産回転率(回)	2.0	1.4	1.7	2.3	1.2	2.1	0.4
販売分析	売上高対総利益率(%)	61.8	60.4	61.2	56.0	55.7	56.0	△ 5.2
	売上高対経常利益率(%)	11.8	△ 5.5	5.0	3.3	△ 5.9	2.2	△ 2.8
	従業員1人当たり年間売上高(千円)	6,068	5,194	5,690	18,562	9,596	16,166	10,476.0
	営業費比率(%)	53.5	65.2	58.1	53.2	61.8	54.2	△ 3.9
	売上高対広告費比率(%)	0.8	0.9	0.8	1.2	1.0	1.2	0.4
労務分析	従業員1人当たり月平均人件費(千円)	113.9	147.9	128.4	381	240	344	215.6
	総人件費対直接人件費比率(%)	97.1	95.8	96.5	92.6	95.5	93.0	△ 3.5
	人件費対福利厚生費比率(%)	2.9	4.2	3.5	7.4	4.5	7.0	3.5
	従業員1人当たり有形固定資産(千円)	2,552	3,351	2,894	5,067	8,097	5,877	2,983

## Ⅱ 一般飲食店営業の現状

### (生活衛生関係営業実態調査及びその他の調査でみる一般飲食店業)

#### 1. 一般飲食店業の特性

平成 25 年度生活衛生関係営業実態調査の対象となった一般飲食店業の 358 施設について、特徴的な事項について以下に述べる。

##### (1) 経営主体別・営業形態別施設数

経営主体別にみると(表 9)、「個人経営」が 35 店舗(9.8%)、「株式会社」が 205 店舗(57.3%)、「有限会社」が 109 店舗(30.4%)となっている。

また、営業形態別にみると最も多いのが「食堂・レストラン」で 159 店舗(44.4%)、次いで「専門料理店(和食系)」が 53 店舗(14.8%)、「専門料理店(和食系以外)」が 39 店舗(10.9%)、「居酒屋等(酒類の提供が主)」が 32 店舗(8.9%)となっている。営業形態を経営主体別にみると、各経営主体とも「食堂・レストラン」が最も多いが、特に「個人経営」では 60.0%を占めている。

表 9 経営主体別・営業形態別施設数と構成割合

	合計	食堂・レストラン	専門料理店(和食系)	専門料理店(和食系以外)	居酒屋等(酒類の提供が主)	その他	不詳
総数	358	159	53	39	32	58	17
(構成割合)	100.0%	44.4%	14.8%	10.9%	8.9%	16.2%	4.7%
個人経営	35	21	2	5	3	3	1
(構成割合)	100.0%	60.0%	5.7%	14.3%	8.6%	8.6%	2.9%
株式会社	205	98	19	20	17	41	10
(構成割合)	100.0%	47.8%	9.3%	9.8%	8.3%	20.0%	4.9%
有限会社	109	36	31	13	12	11	6
(構成割合)	100.0%	33.0%	28.4%	11.9%	11.0%	10.1%	5.5%

##### (2) 経営主体別・種々の制度・許認可等の加入状況

###### ① FC加盟状況

FCへの加盟状況をみると(表 10)、FCに加盟していない割合が非常に高い。総体では 90.2%が加盟していない。また、経営主体別にみると、特に「個人経営」では加入は 1 社のみの状況にある。

表 10 経営主体別FC加入施設数と構成割合

	総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他	不詳
FC加盟している	33	1	21	11	-	-
(構成比)	9.2%	2.9%	10.2%	10.1%		
FC加盟していない	323	34	184	96	8	1
(構成比)	90.2%	97.1%	89.8%	88.1%	100.0%	100.0%
不詳	2	-	-	2	-	-
(構成比)	0.6%			1.8%		
計	358	35	205	109	8	1
(構成比)	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

## ② 生活衛生同業組合への加入状況

生活衛生同業組合への加入状況を経営主体別にみると（表 11）、総数では 57.3%が生活衛生同業組合に加入していないが、「株式会社」では 61.0%が生活衛生同業組合に加入していない。

表 11 経営主体別生活衛生同業組合への加入施設数と構成割合

	総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他	不詳
加入している	145	18	78	45	3	1
（構成比）	40.5%	51.4%	38.0%	41.3%	37.5%	100.0%
加入していない	205	16	125	59	5	-
（構成比）	57.3%	45.7%	61.0%	54.1%	62.5%	
不詳	8	1	2	5	-	-
（構成比）	2.2%	2.9%	1.0%	4.6%		
計	358	35	205	109	8	1
（構成比）	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

## (3) 立地条件別施設数

（表 12）は、経営主体別に立地条件の構成割合をみたものである。

総数でみると「商業地区」が 36.6%と最も多く、これに次ぐ「郊外」が 25.1%、「住宅地区」が 20.4%を占めている。他に「工場・オフィス街」は 5.0%となっている。

経営主体別にみると、個人経営では「住宅地区」が 34.3%、次いで「商業地区」の 31.4%となっている。

株式会社、有限会社では、「商業地区」がそれぞれ 37.1%、39.4%で最も多くなっており、次いで「郊外」がそれぞれ 23.9%、24.8%となっている。

表 12 立地条件別・経営主体別施設数と構成割合

	総数		個人経営		株式会社		有限会社		その他	
	施設数	(%)	施設数	(%)	施設数	(%)	施設数	(%)	施設数	(%)
商業地区	131	36.6	11	31.4	76	37.1	43	39.4	1	12.5
住宅地区	73	20.4	12	34.3	32	15.6	27	24.8	1	12.5
工場・オフィス街	18	5.0	1	2.9	14	6.8	3	2.8	-	-
郊外	90	25.1	9	25.7	49	23.9	27	24.8	5	62.5
その他	39	10.9	2	5.7	28	13.7	8	7.3	1	12.5
不詳	7	2.0	-	-	6	2.9	1	0.9	-	-
計	358	100.0	35	100.0	205	100.0	109	100.0	8	100.0

## (4) 従業員の規模別施設数

（表 13）は、経営主体別に従業員規模の構成割合をみたものである。

総数でみると「20人以上」規模の割合が 32.7%で最も多くなっている。これを経営主体別にみると、個人経営では「5～9人」規模が 28.6%、株式会社では「20人以上」規模が 40.5%、有限会社では「5～9人」規模が 30.3%で、最も多くなっている。

表 13 従業員の規模別・経営主体別施設数と構成割合

	総数		個人経営		株式会社		有限会社		その他	
	施設数	(%)	施設数	(%)	施設数	(%)	施設数	(%)	施設数	(%)
1人	4	1.1	3	8.6	1	0.5	-	-	-	-
2人	12	3.4	6	17.1	4	2.0	1	0.9	-	-
3人	17	4.7	2	5.7	5	2.4	9	8.3	1	12.5
4人	14	3.9	4	11.4	5	2.4	5	4.6	-	-
5～9人	82	22.9	10	28.6	36	17.6	33	30.3	3	37.5
10～19人	95	26.5	8	22.9	58	28.3	28	25.7	1	12.5
20人以上	117	32.7	-	-	83	40.5	31	28.4	3	37.5
不詳	17	4.7	2	5.7	13	6.3	2	1.8	-	-
計	358	100.0	35	100.0	205	100.0	109	100.0	8	100.0

## (5) 経営者の年齢及び後継者の有無

(表 14)は、経営主体別に経営者の年齢階層別施設数の構成割合をみたものである。

経営者の年齢を総数で見ると、「60～69歳」が36.9%で最も多く、次いで「50～59歳」が20.7%となっており、これに「70歳以上」の17.6%を加えると、60歳以上の者の割合が54.5%と過半を占めている。

経営主体別にみると、個人経営では「60～69歳」が28.6%でもっとも多くなっているが、「70～79歳」が25.7%となり、他に比較し高齢化している。因みに、株式会社、有限会社も同様に「60～69歳」がそれぞれ40.0%、33.0%で最も多くなっている。

表 14 経営者の年齢階級別・経営主体別施設数と構成割合

	総数		個人経営		株式会社		有限会社		その他		不詳	
	施設数	(%)	施設数	(%)	施設数	(%)	施設数	(%)	施設数	(%)	施設数	(%)
30歳未満	5	1.4	-	-	3	1.5	2	1.8	-	-	-	-
30～39歳	24	6.7	2	5.7	14	6.8	8	7.3	-	-	-	-
40～49歳	59	16.5	6	17.1	31	15.1	21	19.3	1	12.5	-	-
50～59歳	74	20.7	7	20.0	43	21.0	21	19.3	2	25.0	1	100.0
60～69歳	132	36.9	10	28.6	82	40.0	36	33.0	4	50.0	-	-
70～79歳	59	16.5	9	25.7	28	13.7	21	19.3	1	12.5	-	-
80歳以上	4	1.1	1	-	3	1.5	-	-	-	-	-	-
不詳	1	0.3	-	-	1	0.5	-	-	-	-	-	-
計	358	100.0	35	100.0	205	100.0	109	100.0	8	100.0	1	100.0

後継者の有無別にみると(表 15)、総数については「後継者あり」が57.0%、「後継者なし」が39.9%となっている。更に経営主体別にみると、「後継者あり」は「個人経営」で37.1%とやや低く、「株式会社」で62.4%、「有限会社」で53.2%となっている。後継者の確保は、特に個人経営では重要課題となっている。

表 15 後継者の有無別・経営主体別施設数と構成割合

	総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他	不詳
後継者あり (構成比)	204 57.0%	13 37.1%	128 62.4%	58 53.2%	5 62.5%	-
後継者なし (構成比)	143 39.9%	22 62.9%	68 33.2%	49 45.0%	3 37.5%	1 100.0%
不詳 (構成比)	11 3.1%	-	9 4.4%	2 1.8%	-	-
計 (構成比)	358 100.0%	35 100.0%	205 100.0%	109 100.0%	8 100.0%	1 100.0%

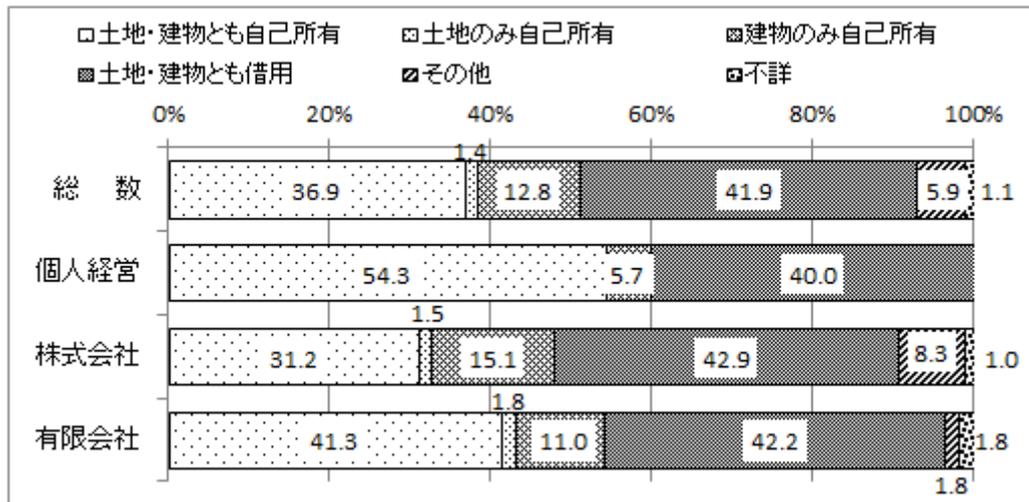
(6) 土地・建物の所有状況

(図 2)は、店舗の土地・建物の所有状況を経営主体別にみたものである。

総数でみると「土地・建物とも借用」が 41.9%と最も多く、次いで「土地・建物とも自己所有」が 36.9%となっている。

経営主体別にみると、「個人経営」では「土地・建物とも自己所有」が 54.3%と半数を超えているのに対し、「株式会社」、「有限会社」は「土地・建物とも借用」の比率がそれぞれ 42.9%、42.2%で、最も多くなっている。

図 2 経営主体別・土地建物所有状況別施設数の構成割合



(7) 1施設当たりの店舗の延べ床面積

(表 16)は、1施設当たりの店舗の延べ床面積を経営主体別にみたものである。

総数では「100～200㎡未満」が 22.9%で最も多く、次いで「50～100㎡未満」が 20.7%、「500㎡以上」が 15.6%となっている。

経営主体別店舗の延べ床面積については、「個人経営」では「50～100㎡未満」が 28.6%で最も多く、「株式会社」、「有限会社」では「100～200㎡未満」が最も多くなっている。なお、「株式会社」では「500㎡以上」が 20.5%でこれに次ぎ、大型店もかなりのシェアを占めている。

表 16 経営主体別・1施設当たりの店舗の延べ床面積別施設数の構成割合

単位:%

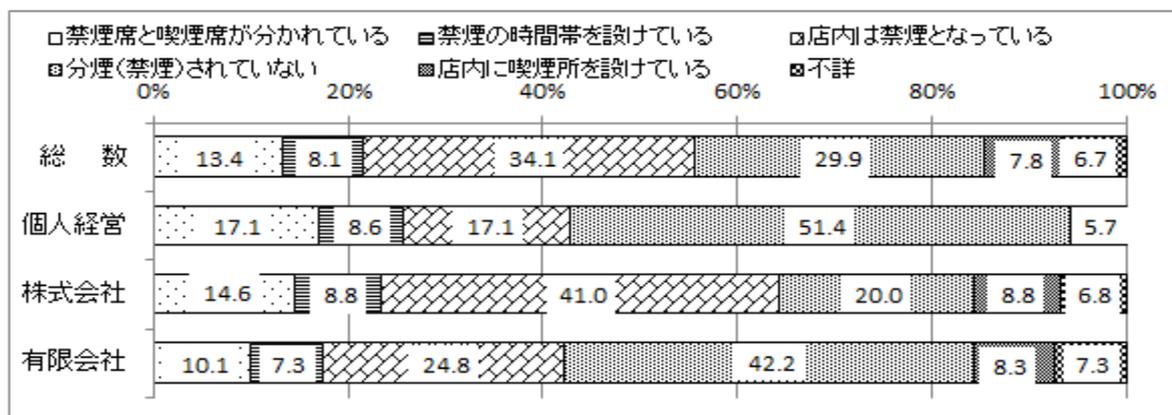
	50㎡未満	50～100㎡未満	100～200㎡未満	200～300㎡未満	300～500㎡未満	500㎡以上	不詳
総数	10.3	20.7	22.9	14.0	14.2	15.6	2.2
個人経営	22.9	28.6	22.9	8.6	14.3	2.7	-
株式会社	8.3	19.0	22.4	12.2	15.6	20.5	1.9
有限会社	9.2	22.9	22.9	19.3	11.0	11.0	3.7
その他	25.0	-	25.0	12.5	25.0	12.5	-
不詳	-	-	100.0	-	-	-	-

(8) 分煙の状況

(図 3)は、分煙の状況を経営主体別にみたものである。

「店内は禁煙となっている」施設の割合が最も多く、総数で 34.1%である。経営主体別にみると、個人経営では「分煙(禁煙)されていない」が 51.4%と最も多く、株式会社では「分煙(禁煙)されていない」は 20.0%に止まっている。

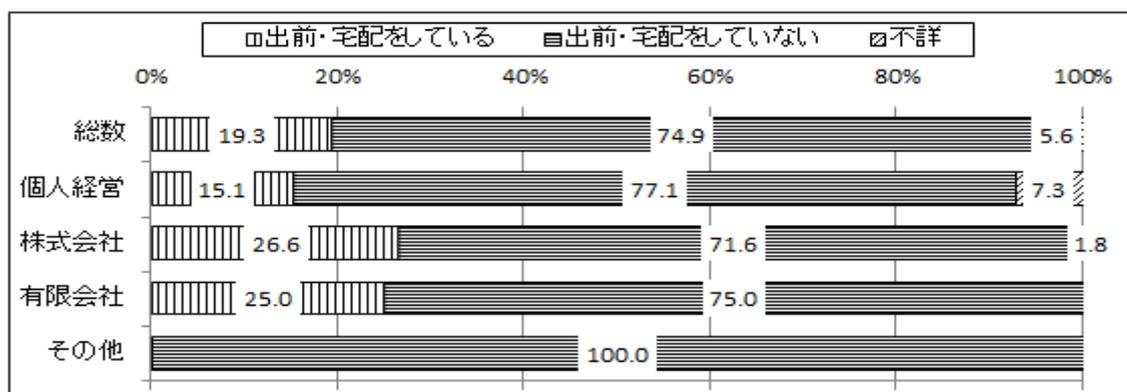
図 3 経営主体別・分煙状況別施設数の構成割合



(9) 出前の状況

出前の状況を経営主体別にみると(図 4)、総数では「出前・宅配をしている」のは 19.3%で、74.9%が「出前・宅配をしていない」状況である。これを経営主体別にみると「個人経営」では「出前・宅配をしている」は 15.1%であるのに対し、「株式会社」、「有限会社」はそれぞれ 26.6%、25.0%となっている。

図 4 経営主体別・出前の状況別施設数の構成割合



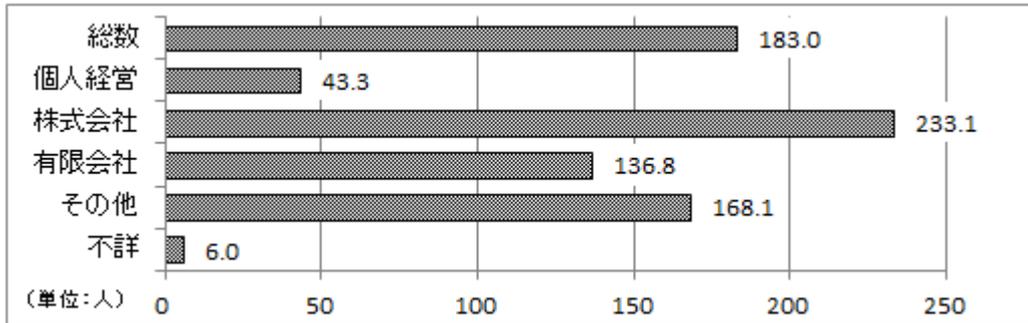
## 2. 一般飲食店業の営業

### (1) 経営主体別 1 施設当たり 1 日平均客数

(図 5)は、経営主体別に 1 施設当たり 1 日平均客数をみたものである。

「個人経営」が 43.3 人であるのに対して、「株式会社」では 233.1 人と 5.4 倍となっている。有限会社は、その中間で 136.8 人となっている。

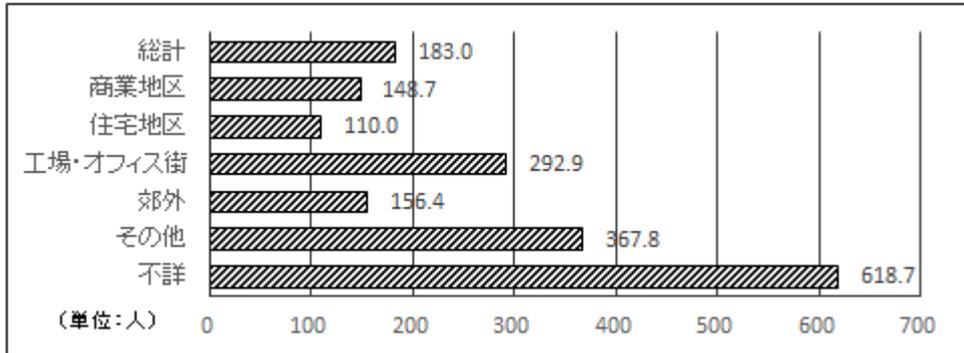
図 5 経営主体別 1 施設当たり 1 日平均来店客数



### (2) 立地条件別 1 施設当たり 1 日平均客数

(図 6)は、立地条件別に 1 施設当たり 1 日平均客数をみたものである。最も多いのは「工場・オフィス街」の 292.9 人で、次いで「郊外」の 156.4 人、更に「商業地区」の 148.7 人と続いている。

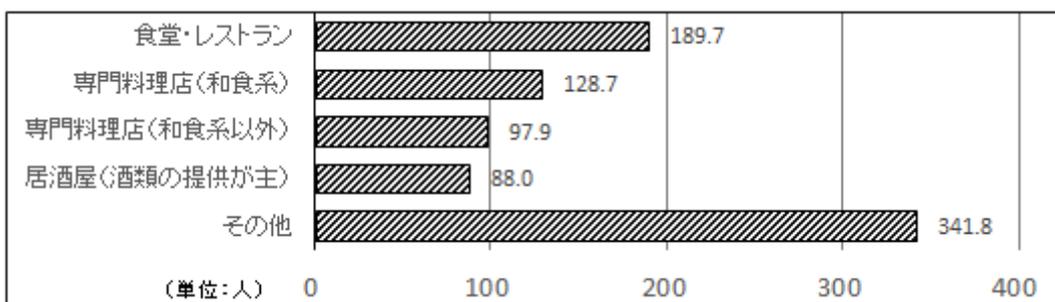
図 6 立地条件別 1 施設当たり 1 日平均来店客数



### (4) 営業形態別 1 施設当たり 1 日平均客数

営業形態別に 1 施設当たり 1 日平均客数をみると(図 7)、「食堂・レストラン」が 189.7 人で最も多く、次いで「専門料理店(和食系)」が 128.7 人となっている。

図 7 営業形態別 1 施設当たり 1 日平均客数

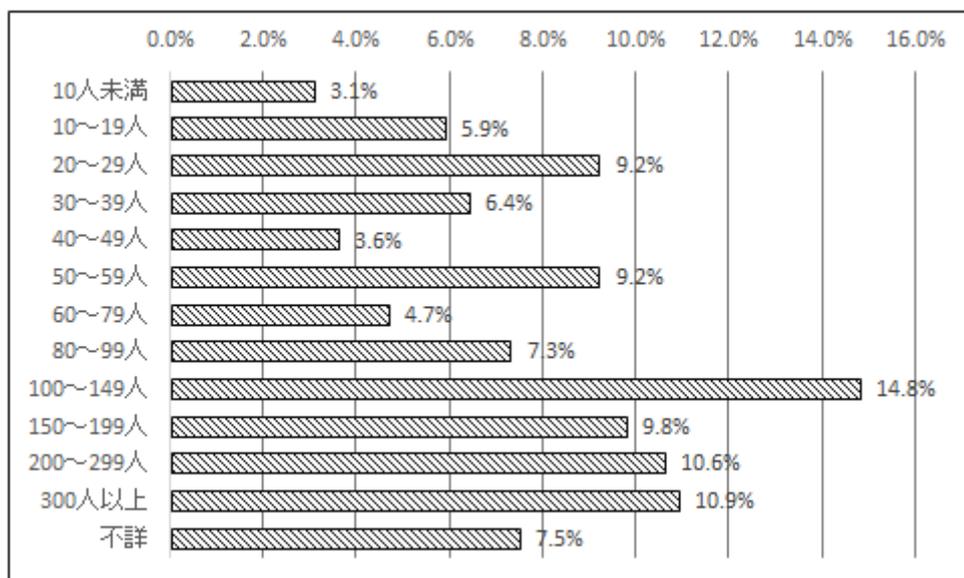


#### (4) 1日平均客数別施設数

(図8)は、1日平均客数別施設数の構成割合をみたものである。

「100～149人」が14.8%で最も多く、これに「300人以上」が10.9%、「200～299人」が10.6%が続いている。さらに、「20～29人」、「50～59人」、「150～199人」が9%台となっている。

図8 1日平均客数別施設数の構成割合

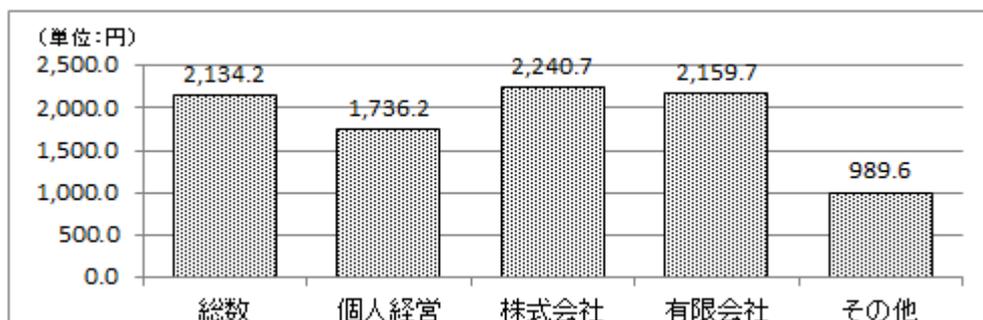


#### (5) 1施設当たり客1人平均料金単価

(図9)は、経営主体別に1施設当たり客1人平均料金単価をみたものである。

総数で見ると2,134.2円であるが、経営主体別に客1人平均単価をみると、「株式会社」が最も高く2,240.7円であり、続いて「有限会社」の2,159.7円となっている。

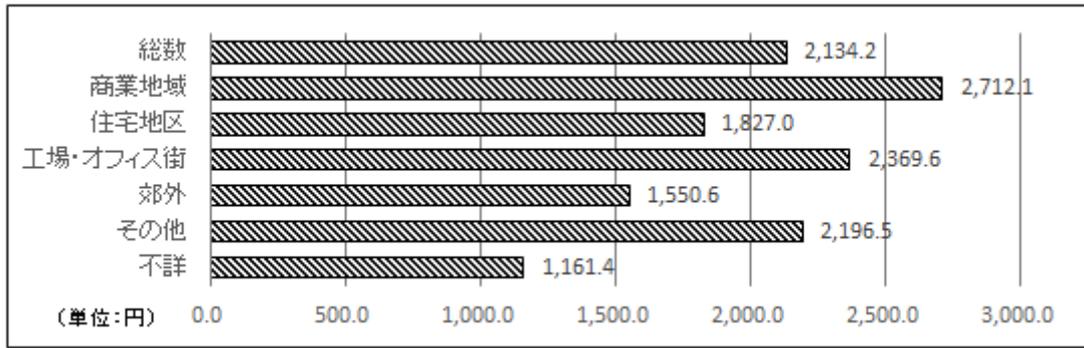
図9 経営主体別1施設当たり客1人平均料金単価



#### (6) 立地条件別1施設当たり客1人平均料金単価

立地条件別に1施設当たり客1人平均料金単価をみると(図10)、「商業地区」が2,712.1円で最も高く、次いで「工場・オフィス街」が2,369.6円、「住宅地区」が1,827.0円となっている。

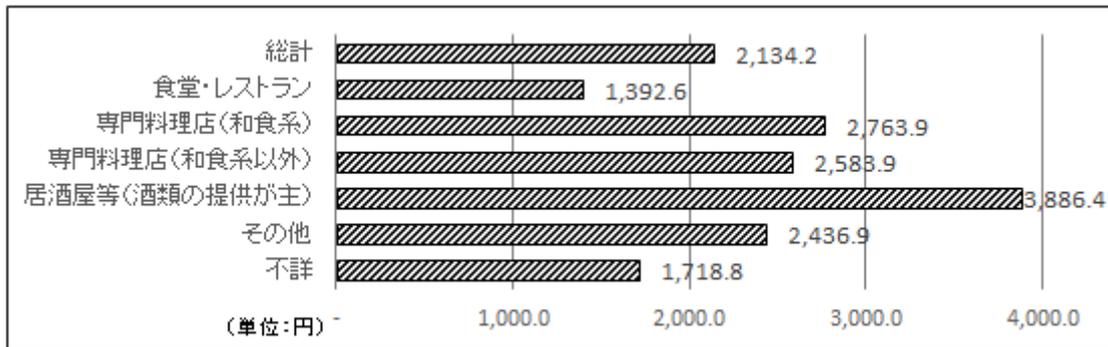
図 10 立地条件別 1施設当たり客 1人平均料金単価



(7) 営業形態別 1施設当たり客 1人平均料金単価

営業形態別に 1施設当たり客 1人平均料金単価をみると (図 11)、「居酒屋等 (酒類の提供が主)」が 3,886.4 円、「専門料理店 (和食系)」が 2,763.9 円、「専門料理店 (和食系以外)」が 2,583.9 円となっている。

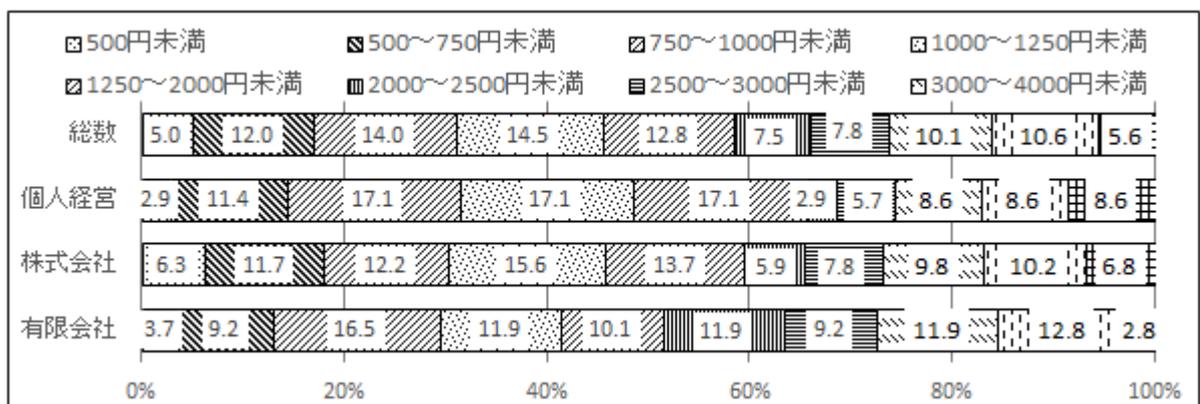
図 11 営業形態別 1施設当たり客 1人平均料金単価



(8) 経営主体別 1施設当たり客 1人平均料金単価

経営主体別に 1施設当たり客 1人平均料金単価の構成割合をみると (図 12)、総数では「1000~1250 円未満」が 14.5%で最も多く、次いで「750~1000 円未満」の 14.0%となっている。経営主体別にみると、「個人経営」と「株式会社」では「1000~1250 円未満」のウエイトが高いが、「有限会社」では「750~1000 円未満」が最多となっている。

図 12 経営主体別 1施設当たり客 1人平均料金単価の構成割合



### 3. 一般飲食店業の経営内容

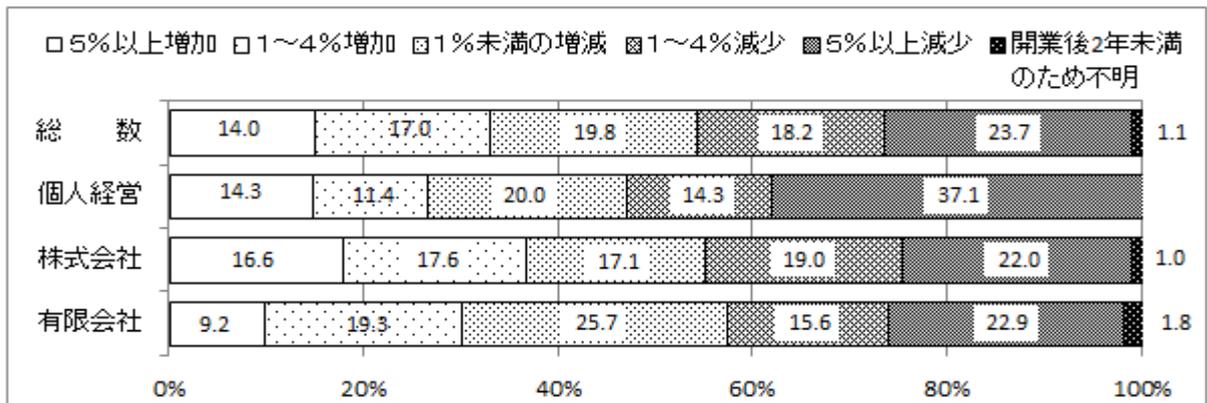
#### (1) 前年度比今年度の売上高増減率

(図13)は、今年度売上高の前年度比増減率を経営主体別にみたものである。

総数でみると、売上高で「5%以上増加」が14.0%、「1~4%増加」が17.0%となり1%以上増加の合計は31.0%となる。一方、減少は「5%以上減少」が23.7%で最も多く、次いで「1%~4%の減少」が18.2%で、1%以上の減少合計は41.9%となり、1%以上の増加と比較すると減少割合が10.9ポイント多くなっている。

経営主体別にみると、「個人経営」では減少が最も多く、減少割合は51.4%で増加を25.7%上回っている。「株式会社」「有限会社」でも減少が増加を上回っている。

図13 経営主体別・今年度売上高の前年度比増減率別施設数の構成割合

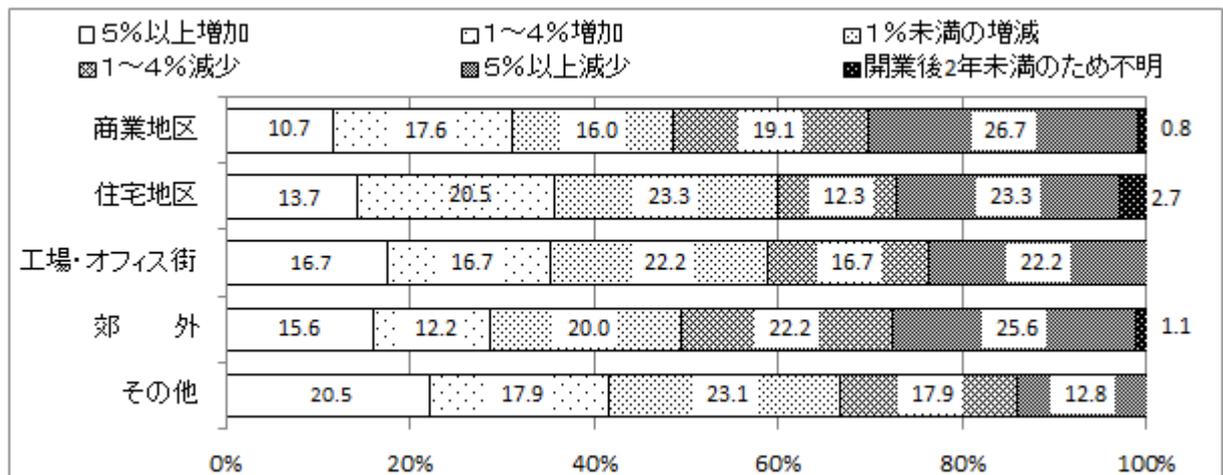


#### (2) 立地条件別・売上高増減率別施設数の構成割合

(図14)は、売上高増減率別施設数の構成割合を立地条件別にみたものである。

「商業地区」は「増加」が28.3%に対し「減少」が45.8%、「郊外」は同様に27.8%、47.8%といずれも「減少」が目立っている。一方、「住宅地区」は増加が34.2%に対し、「減少」が35.6%であり、「工場・オフィス街」は同様に33.4%、38.9%と減少が僅かに上回っている。

図14 立地条件別・売上高増減率別施設数の構成割合



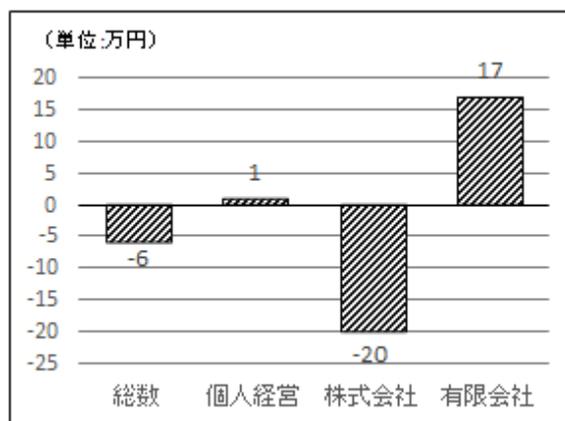
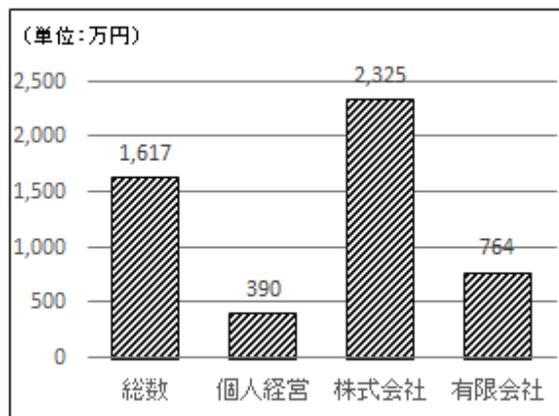
### (3) 経営主体別従業員 1 人当たり売上高、1 人当たり当期純利益

経営主体別に従業員 1 人当たり売上高をみると（図 15）、総数では 1,617 万円となっている。経営主体別では、「株式会社」が 2,325 万円でも最も高く、「有限会社」の 764 万円、「個人経営」の 390 万円とは差が開いている。

従業員 1 人当たり純利益をみると（図 16）、総数では -6 万円の赤字となっている。有限会社 17 万円、個人経営 1 万円の黒字に対し、株式会社は -20 万円の赤字である。

図 15 経営主体別従業員 1 人当たり売上高

図 16 経営主体別従業員 1 人当たり当期純利益



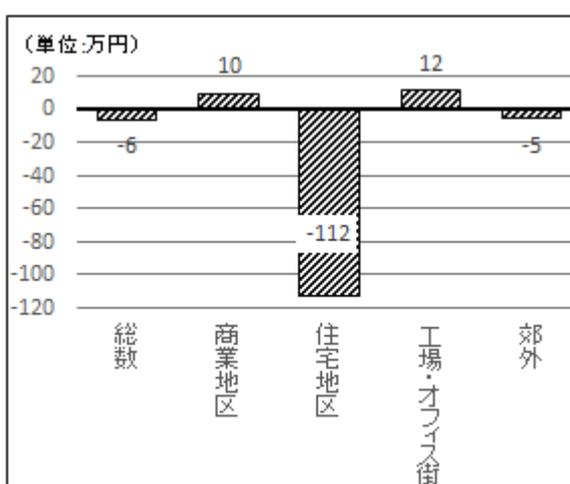
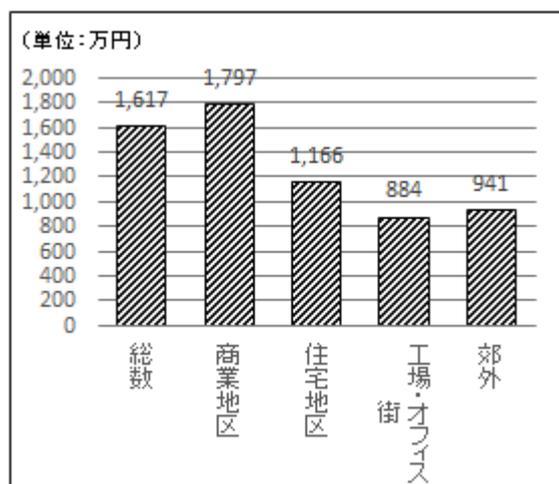
### (4) 立地条件別従業員 1 人当たり売上高、1 人当たり当期純利益

立地条件別従業員 1 人当たり売上高をみると（図 17）、「商業地区」が 1,797 万円でも最も高く、次いで「住宅地区」が 1,166 万円、「郊外」が 941 万円と続いている。

従業員 1 人当たり純利益をみると（図 18）、立地条件別では「工場・オフィス街」が 12 万円の黒字、「商業地区」が 10 万円の黒字に対し、「住宅地区」が -112 万円、「郊外」が -5 万円の赤字となっている。

図 17 立地条件別従業員 1 人当たり売上高

図 18 立地条件別従業員 1 人当たり当期純利益

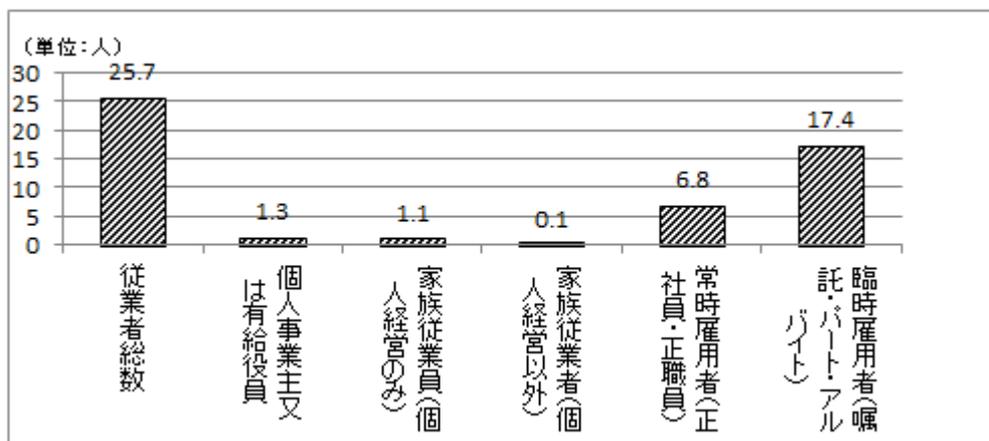


#### 4. 従業者と労働条件

##### (1) 1施設当たり平均従業者数

(図 19)は、1施設当たり平均従業者数をみたものである。1施設当たり平均従業者数は25.7人で、そのうち「臨時雇用者(嘱託・パート・アルバイト)」が17.4人で最も多く、次いで「常時雇用者(正社員)」が6.8人となっている。

図 19 雇用形態別1施設当たり平均従業者数

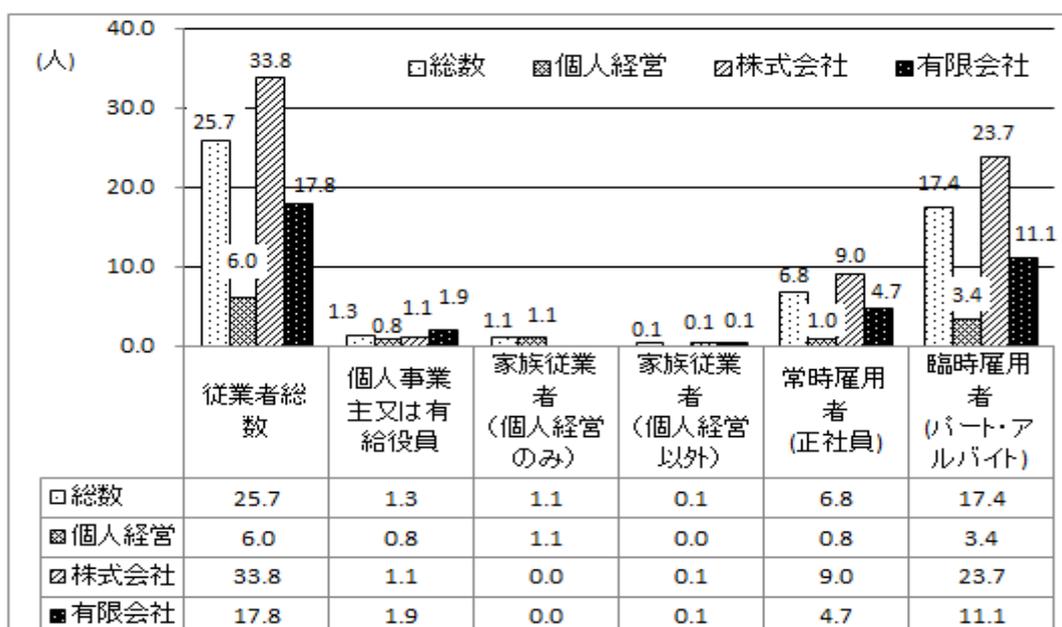


##### (2) 経営主体別・雇用形態別1施設当たり平均従業者数

(図 20)は経営主体別に、雇用形態別平均従業者数をみたものである。

経営主体別では、株式会社が33.8人で最も多く、個人経営6.0人の5.6倍となっている。有限会社は17.8人である。経営主体別の雇用形態別では、「個人経営」「株式会社」「有限会社」とともに「臨時雇用者(嘱託・パート・アルバイト)」が最多となっているが、これに次ぐのが「株式会社」と「有限会社」では「常時雇用者(正社員)」、「個人経営」では「家族従業者」となっている。

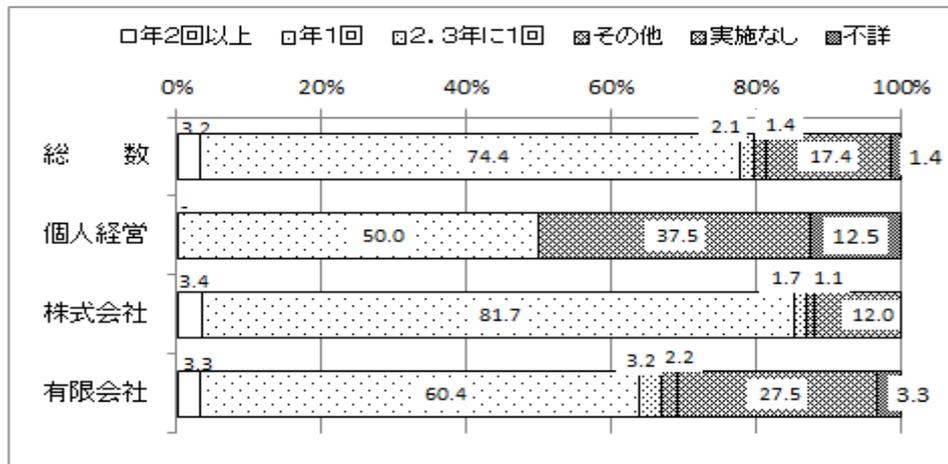
図 20 経営主体別・雇用形態別1施設当たり平均従業者数



### (3) 健康診断の実施状況

健康診断の実施状況を経営主体別にみると(図21)、年に1回以上が総数で74.4%、経営主体別でも、年に1回以上が「個人経営」で50.0%、「株式会社」で81.7%、「有限会社」で60.4%となっている。

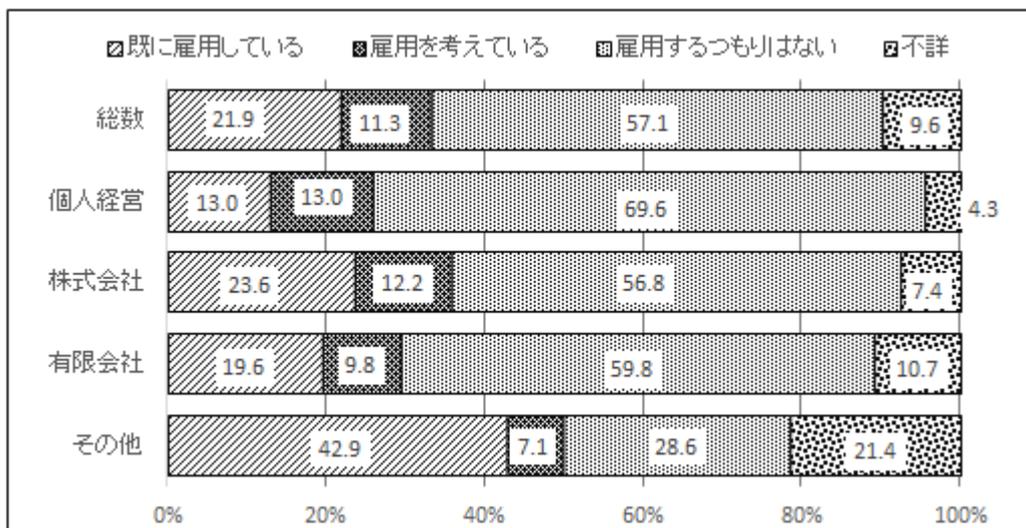
図21 経営主体別・健康診断の実施状況別施設数の構成割合



### (4) 高齢者の雇用状況

経営主体別の高齢者の雇用状況をみたものが、(図22)である。  
 総数で見ると、最も多いのは「雇用するつもりはない」で57.1%、次が「既に雇用している」で21.9%となっている。  
 雇用主体別にみると、「個人経営」、「株式会社」、「有限会社」とも「雇用するつもりはない」が50%を超えている。

図22 経営主体別・高齢者の雇用状況別施設数の構成割合

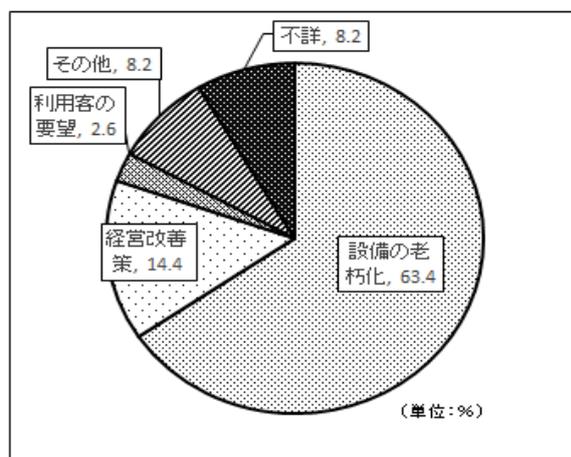


## 5. 設備投資等の状況

### (1) 過去3年間の設備投資の主な理由

過去3年間の設備投資の主な理由をみると(図23)、「設備の老朽化」が63.4%で最も多く、次いで「経営改善策」が14.4%となっている。

図23 過去3年間の設備投資の主な理由別施設数の構成割合

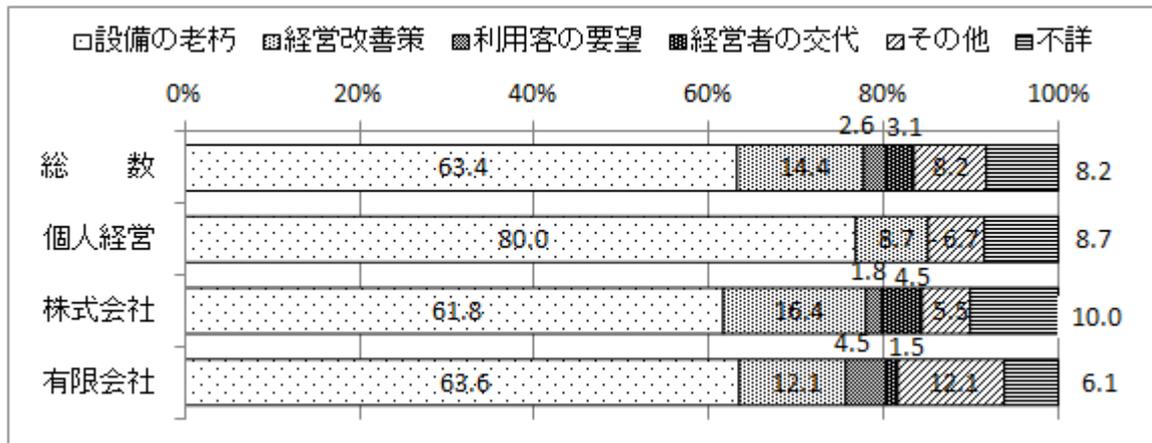


### (2) 経営主体別過去3年間の設備投資の主な理由

(図24)は、過去3年間に設備投資の実績がある施設について、その設備投資の主な理由を経営主体別にみたものである。

設備投資の主な理由について総数でみると、「設備の老朽化」が63.4%で最も多く、次いで「経営改善策」14.4%、「その他」8.2%となっている。

図23 経営主体別過去3年間の設備投資の主な理由別施設数の構成割合



### (3) 過去3年間の主な資金調達方法

過去3年間の主な資金調達方法について総数でみると(表17)、「自己資金」が38.1%で最も多く、次いで「借入金」が22.7%、「自己資金と借入金」が19.1%である。

表17 過去3年間の主な資金調達方法別施設数の構成割合 (%)

自己資金	自己資金と借入金	借入金	不詳
38.1	19.1	22.7	20.1

#### (4) 過去3年間の借入先

表 18 過去3年間の借入先別施設数の構成割合(%)

過去3年間の借入先に関して総数でみると(表18)、「その他の金融機関」が40.7%、「日本政策金融公庫」が13.9%などとなっている。

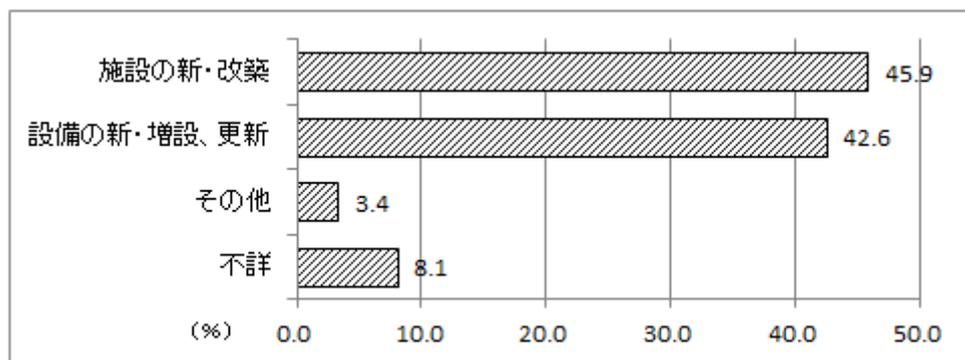
借入先	構成割合(%)
日本政策金融公庫	13.9
その他の金融機関	40.7
その他	2.6
不詳	52.6

#### (5) 向こう3年間の設備投資の主な内容

(図25)は、向こう3年間に設備投資の予定がある施設について、その設備投資の内容をみたものである。

設備投資予定内容については、「設備の新・改築」が45.9%、次いで「設備の新・増設、更新」が42.6%となっている。

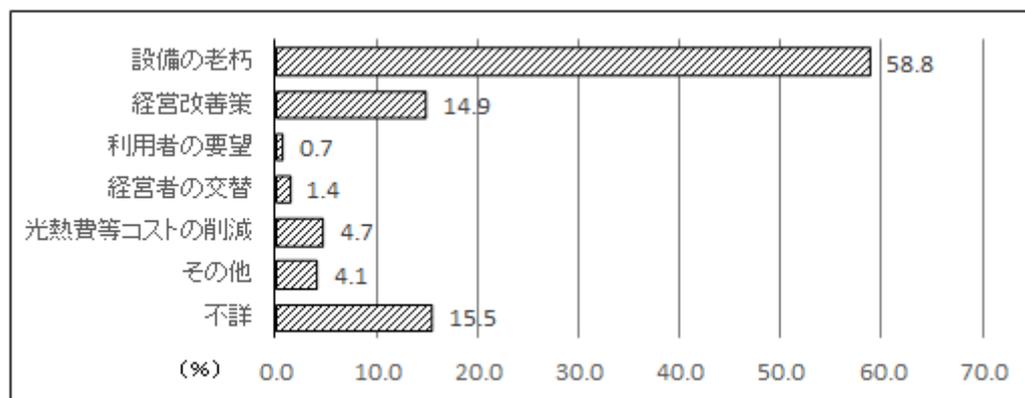
図 24 向こう3年間の設備投資の主な内容別施設数の構成割合



#### (6) 向こう3年間の設備投資の主な理由

向こう3年間の設備投資の主な理由については(図26)、「設備の老朽」が58.8%、「経営改善策」が14.9%、「光熱費等コストの削減」が4.7%となっている。

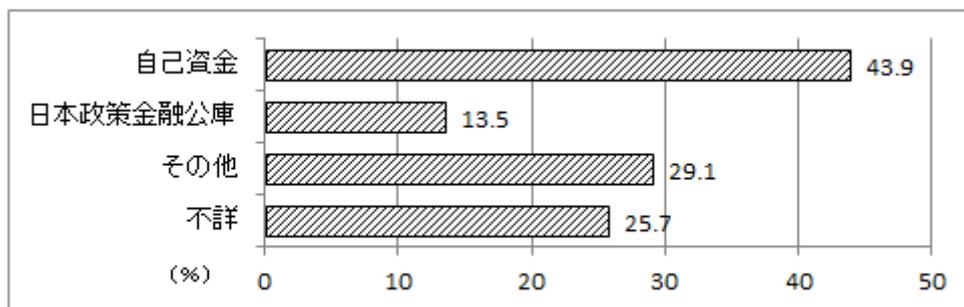
図 25 向こう3年間の設備投資の主な理由別施設数の構成割合



#### (7) 向こう3年間の資金調達予定

向こう3年間の資金調達予定では(図27)、「自己資金」が43.9%、「日本政策金融公庫」が13.5%となっている。

図 26 向こう3年間の資金調達予定別施設数の構成割合

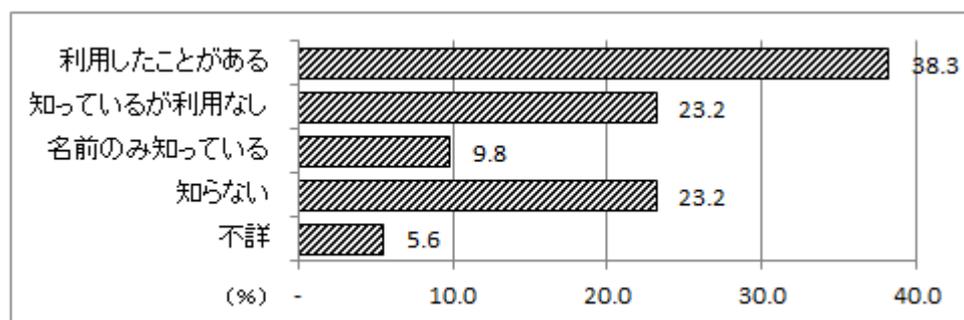


## 6. 日本政策金融公庫の利用等の状況

### (1) 日本政策金融公庫の利用状況

日本政策金融公庫の利用状況をみると(図28)、「利用したことがある」は38.3%で、「知っているが利用なし」の23.2%が続いている。一方、「知らない」が23.2%ある。

図 27 日本政策金融公庫の利用状況別施設数の構成割合

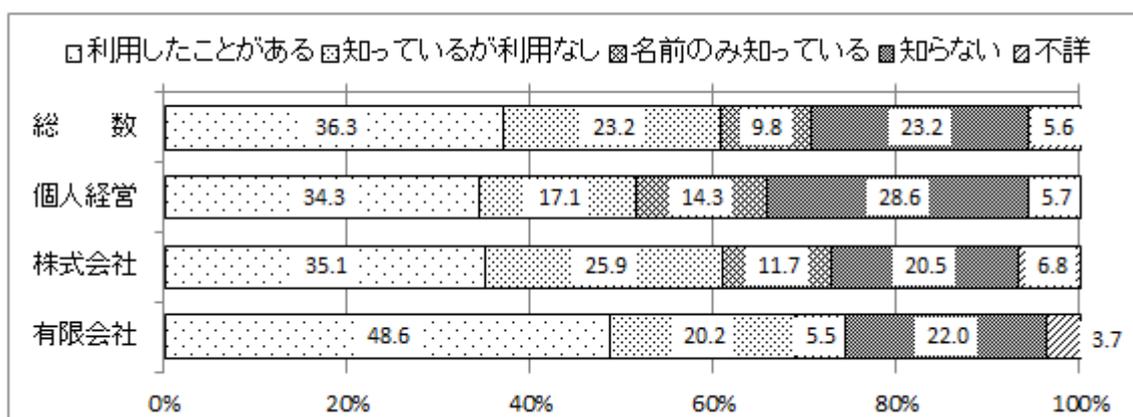


### (2) 経営主体別・日本政策金融公庫の利用等の状況

(図29)は、日本政策金融公庫の利用状況を経営主体別にみたものである。

これによると、「利用したことがある」割合は、「個人経営」、「株式会社」で3割台、「有限会社」で5割弱となっている。

図 28 経営主体別・日本政策金融公庫の利用状況別施設数の構成割合

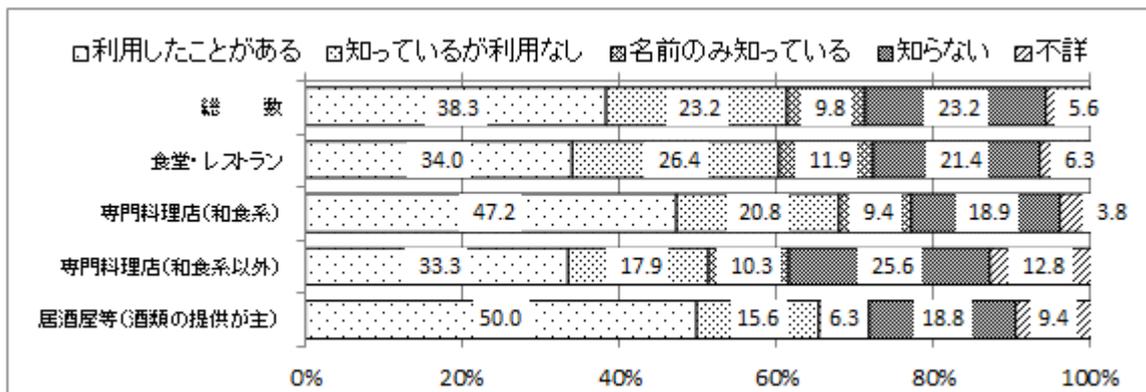


### (3) 営業形態別・日本政策金融公庫の利用等の状況別施設数の構成割合

(図 30)は、日本政策金融公庫の利用状況を営業形態別にみたものである。

「利用したことがある」については、「居酒屋等(酒類の提供が主)」の割合が50.0%で最も高くなっており、「専門料理店(和食系)」でも47.2%となっている。

図 29 営業形態別・日本政策金融公庫利用等の状況別施設数の構成割合

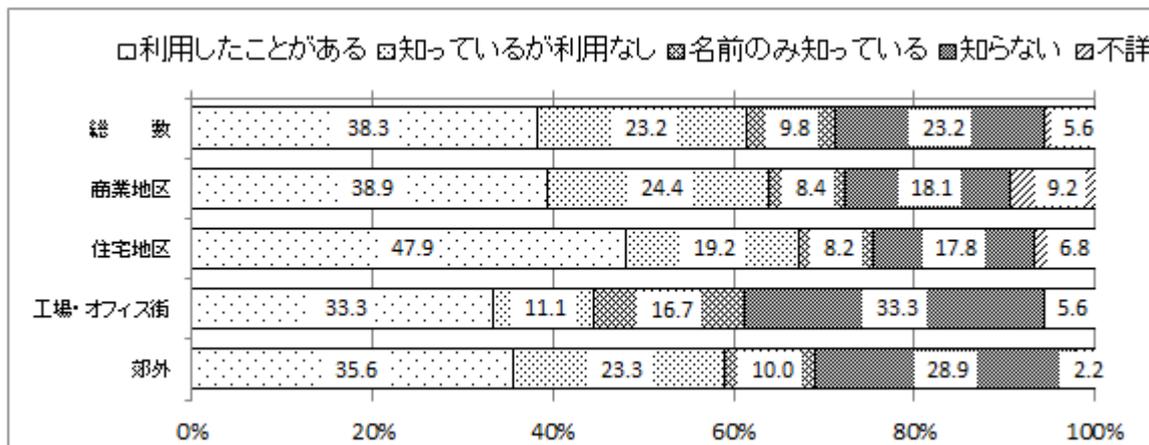


### (4) 立地条件別・日本政策金融公庫の利用等の状況

(図 31)は、日本政策金融公庫の利用状況を立地条件別にみたものである。

「利用したことがある」については、「住宅地区」の割合が47.9%で最も高く、「商業地区」の38.9%が続いている。

図 30 立地条件別・日本政策金融公庫利用等の状況別施設数の構成割合



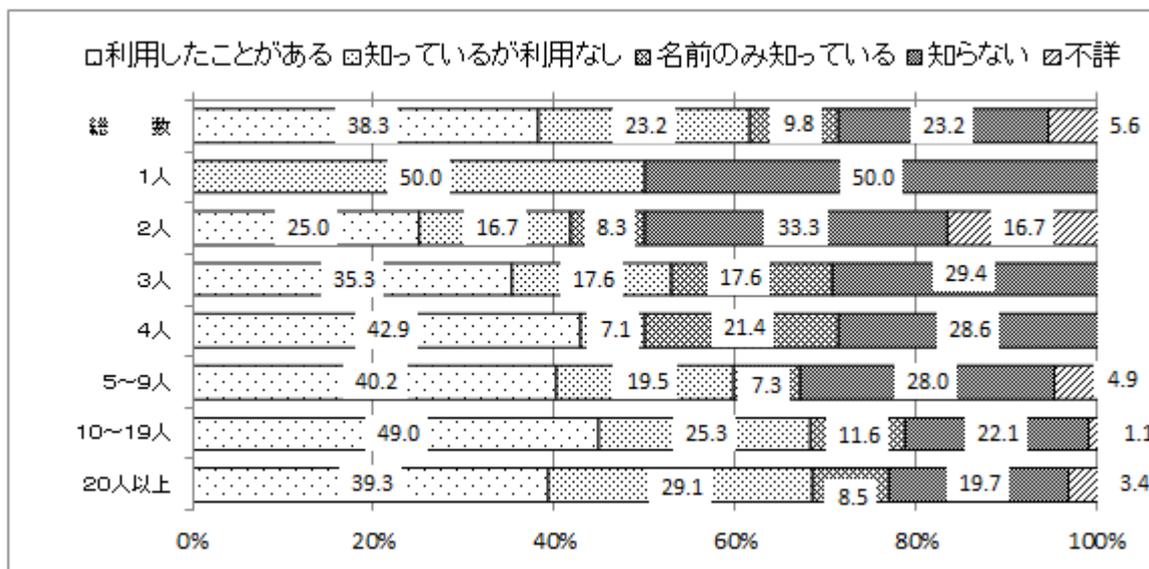
### (5) 従業員規模別の日本政策金融公庫の利用等の状況

(図 32)は、日本政策金融公庫の利用状況を従業員規模別にみたものである。

「利用したことがある」については、「10~19人」規模の割合が49.0%で最も高くなっている。

「1人」規模では、「利用したことがある」が皆無であった。

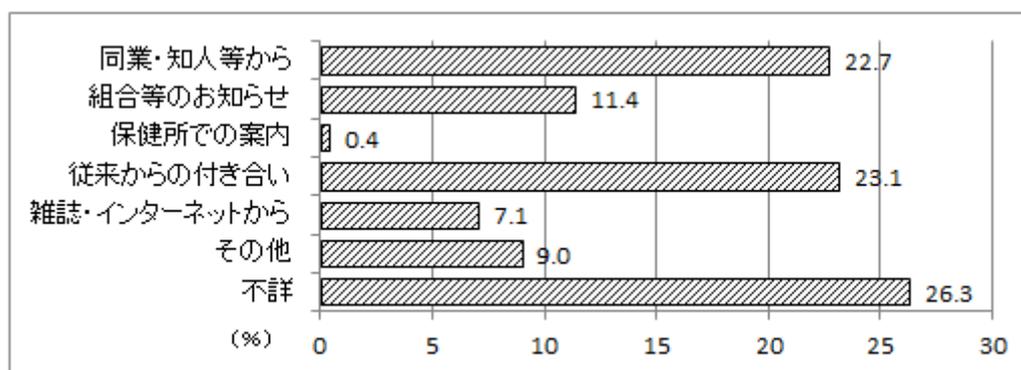
図 31 従業員規模別・日本政策金融公庫利用等の状況別施設数の構成割合



(6) 日本政策金融公庫を知ったきっかけ

日本政策金融公庫を知ったきっかけについてみると（図 33）、「従来からの付き合い」が 23.1%、「同業・知人等から」が 22.7%となっている。

図 32 日本政策金融公庫を知ったきっかけ別施設数の構成割合



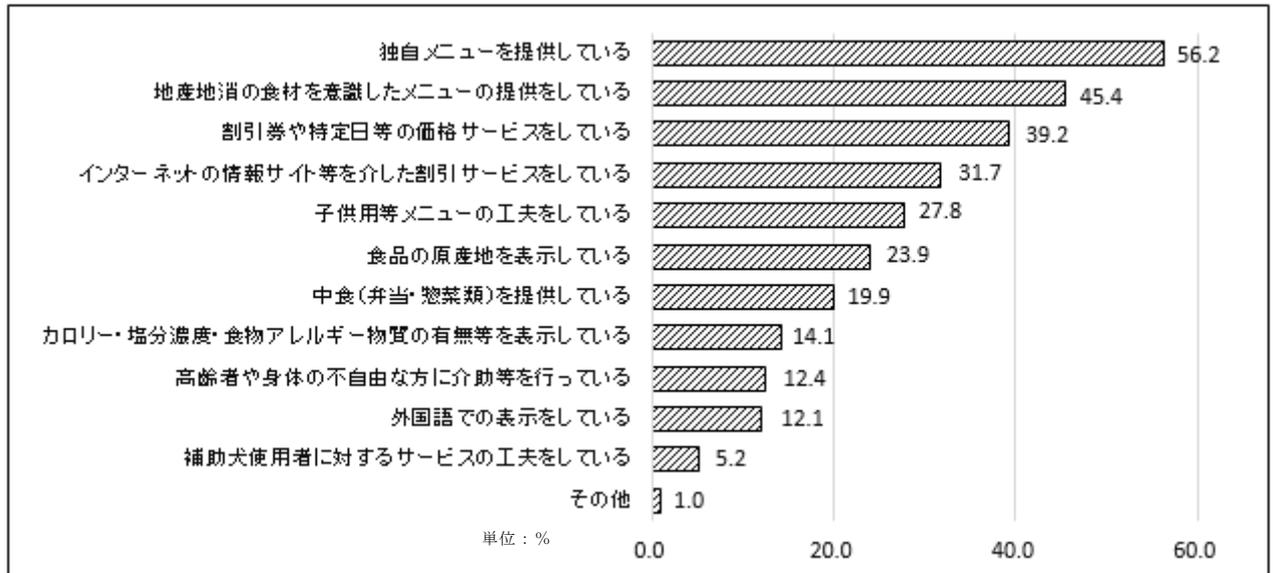
7. サービスへの取組状況

(1) 各種サービスの実施状況

(図 34)は、顧客に対する各種サービス内容の構成割合をみたものである。

総数でみると、「独自メニューを提供している」が 56.2%で最も多く、「地産地消の食材を意識したメニューの提供している」が 45.4%、「割引券や特定日等の価格サービスをしている」が 39.2%となっている。

図 33 各種サービスの実施状況別施設数の構成割合（複数回答）



(2) 経営主体別・各種サービスの実施状況

経営主体別に各種サービスの実施状況を見ると(表 19)、「看板メニューや独自メニューを提供している」は、各経営主体で最も多い割合となっている。さらに、第2位についても「個人経営」「株式会社」「有限会社」が揃って「地産地消の食材を意識したメニューの提供をしている」となっている。

表 17 経営主体別・各種サービスの実施状況別施設数の構成割合（複数回答・%）

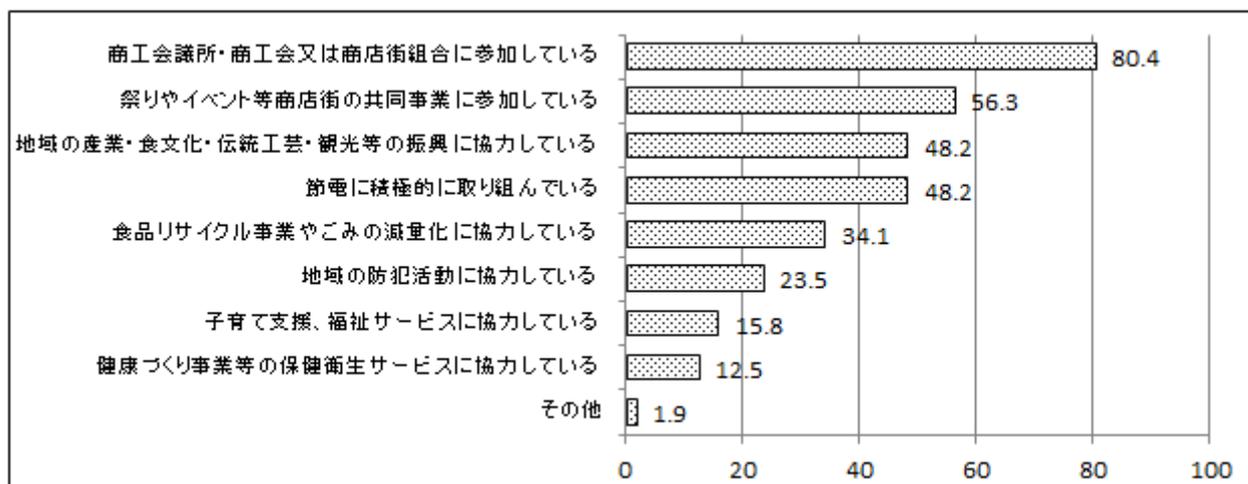
	総数	個人経営	株式会社	有限会社
独自メニューを提供している	56.2	50.0	50.0	53.3
地産地消の食材を意識したメニューの提供をしている	45.4	30.8	49.5	41.1
割引券や特定日等の価格サービスをしている	39.2	26.9	44.0	34.4
インターネットの情報サイト等を介した割引サービスをしている	31.7	26.9	34.1	30.0
子供用等メニューの工夫をしている	27.8	11.5	25.8	37.8
食品の原産地を表示している	23.9	15.4	23.6	28.9
中食(弁当・惣菜類)を提供している	19.9	15.4	16.5	27.8
カロリー・塩分濃度・食物アレルギー物質の有無等を表示している	14.1	15.4	14.8	12.2
高齢者や身体の不自由な方に介助等を行っている	12.4	15.4	13.7	8.9
外国語での表示をしている	12.1	3.8	14.8	8.9
補助犬利用者に対するサービスの工夫をしている	5.2	3.8	6.0	3.3
その他	1.0	-	1.1	-

(3) 地域との共生の状況

(図 35)は、地域との共生の状況をみたものである。

最も多いのは「商工会議所・商工会又は商店街組合に参加している」で 80.4%、次いで「祭りやイベント等商店街の共同事業に参加している」が 56.3%となっている。

図 34 地域との共生の状況別施設数の構成割合（複数回答・％）



#### (4) 経営主体別・地域との共生の状況

地域との共生の状況を経営主体別にみると（表 20）、「商工会議所・商工会又は商店街組合に参加している」、「祭りやイベント等商店街の共同事業に参加している」の2項目が、各経営主体で第1位、第2位となっている。第3位は、「個人経営」と「有限会社」が「節電に積極的に取り組んでいる」、「株式会社」が「地域の産業・食文化・伝統工芸・観光等の振興に協力している」である。

表 18 経営主体別・地域との共生の状況別施設数の構成割合（複数回答・％）

	総数	個人経営	株式会社	有限会社
商工会議所・商工会又は商店街組合に参加している	80.4	70.0	81.2	82.1
祭りやイベント等商店街の共同事業に参加している	56.3	50.0	59.1	51.6
地域の産業・食文化・伝統工芸・観光等の振興に協力している	48.2	36.7	54.7	37.9
節電に積極的に取り組んでいる	48.2	40.0	50.3	45.3
食品リサイクル事業やごみの減量化に協力している	34.1	26.7	38.7	28.4
地域の防犯活動に協力している	23.5	13.3	25.4	23.2
子育て支援、福祉サービスに協力している	15.8	10.0	17.1	14.7
健康づくり事業等の保健衛生サービスに協力している	12.5	26.7	11.0	11.6
その他	1.9	3.3	1.7	2.1

## 8. 経営上の問題点と今後の方針

### (1) 経営上の問題点

（図 36）（表 21）は、経営上の問題点（複数回答）を総数及び経営主体別についてみたものである。

総数で見ると、「原材料費の上昇」が 60.9%と多く、次に「客数の減少」50.3%となっている。さらに「水道・光熱費の上昇」が 45.0%、「人件費の上昇」が 31.8%で、コストの上昇に関する項目が目立っている。

経営主体別にみても、これらの収益悪化につながる問題点の割合が、すべての経営主体で同様に上位を占めているが、特に個人経営では「客数の減少」の比率が 62.9%と高く、特徴的となっている。

図 35 経営上の問題点別施設数の構成割合（複数回答）

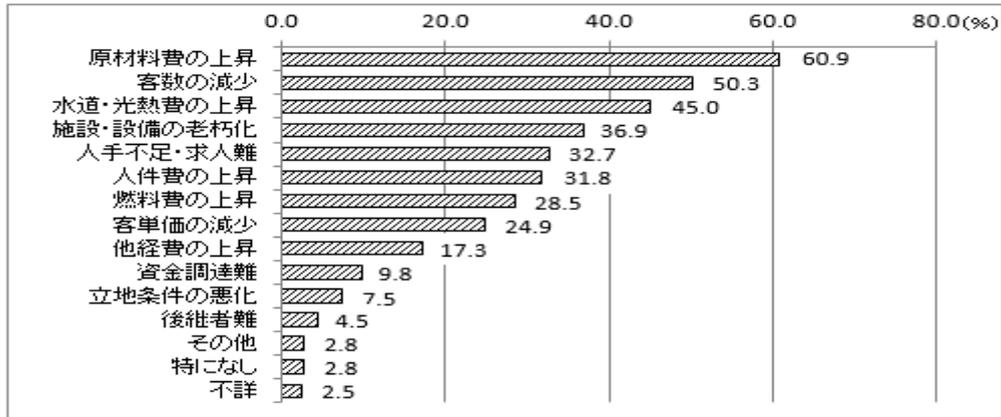


表 19 経営主体別・経営上の問題点別施設数の構成割合（複数回答・%）

	総数		個人経営		株式会社		有限会社		その他
原材料費の上昇	60.9	①	54.3	②	57.6	①	73.4	①	12.5
客数の減少	50.3	②	62.9	①	47.3	③	51.4	②	62.5
水道・光熱費の上昇	45.0	③	42.9	③	49.8	②	40.4	③	-
施設・設備の老朽化	36.9		37.1		36.1		36.7		62.5
人手不足・求人難	32.7		11.4		33.2		38.5		25.0
人件費の上昇	31.8		17.1		32.2		36.7		25.0
燃料費の上昇	28.5		37.1		25.9		32.1		12.5
客単価の減少	24.9		31.4		25.9		22.0		12.5
他経費の上昇	17.3		17.1		15.1		21.1		25.0
資金調達難	9.8		8.6		9.3		11.9		-
立地条件の悪化	7.5		20.0		4.9		9.2		-
後継者難	4.5		8.6		3.4		4.6		-
その他	2.8		5.7		3.4		0.9		-
特になし	2.8		2.9		2.0		3.7		12.5
不詳	2.5		2.9		3.4		0.9		-

(2) 立地条件別経営上の問題点

(表 22)は、経営上の問題点(複数回答)を立地条件別にみたものである。

「商業地区」、「住宅地区」、「郊外」では「原材料費の上昇」が、「工場・オフィス街」では、「客数の減少」が最大の問題となっている。

「工場・オフィス街」では、「人手不足・求人難」が第2位となっている。

表 20 立地条件別・経営上の問題点別施設数の構成割合（複数回答・％）

		商業地区		住宅地区		工場・オフィス街		郊外
原材料費の上昇	①	67.2	①	56.2	③	56.6	①	57.8
客数の減少	②	49.6	②	47.9	①	66.7	②	54.4
水道・光熱費の上昇	③	45.8	③	42.5	④	50.0	④	45.6
施設・設備の老朽化	③	30.5	④	35.6		38.9	③	51.1
人手不足・求人難		33.6		24.7	②	61.1		32.2
人件費の上昇		32.8		30.1		27.8		30.0
燃料費の上昇		24.4		28.8		22.2		31.1
客単価の減少		22.8		26.0		33.3		25.6
他経費の上昇		16.0		23.3		11.1		14.4
資金調達難		9.2		12.3		16.7		8.9
立地条件の悪化		6.9		4.1		11.1		8.9
後継者難		3.1		4.1		5.8		5.6
その他		1.5		1.4		-		4.4
特になし		1.5		5.5		-		3.3
不詳		4.6		2.7		-		1.1

### (3) 今後の経営方針

(図 37) (表 23) は、今後の経営方針を総数及び経営主体別にみたものである。

総数で見ると、上位から「食事メニューの工夫」61.2%、「接客サービスの充実」55.0%、「価格の見直し」33.0%など積極的な取組姿勢が見て取れる結果となっている。

また、「宣伝広告の強化」が 25.1%、「募集のためのイベント実施」が 18.7%、「施設・設備の改装」が 15.6%、「事業規模の拡大・縮小」が 11.5%となっており、経営体制面での変更も視野に入れている。

経営主体別にみると、個人経営、株式会社、有限会社とも「食事メニューの工夫」、「接客サービスの充実」、「価格の見直し」が上位を占めており、経営主体に関わりなく共通に認識されていることが分かる。

図 36 今後の経営方針別施設数の構成割合（複数回答）

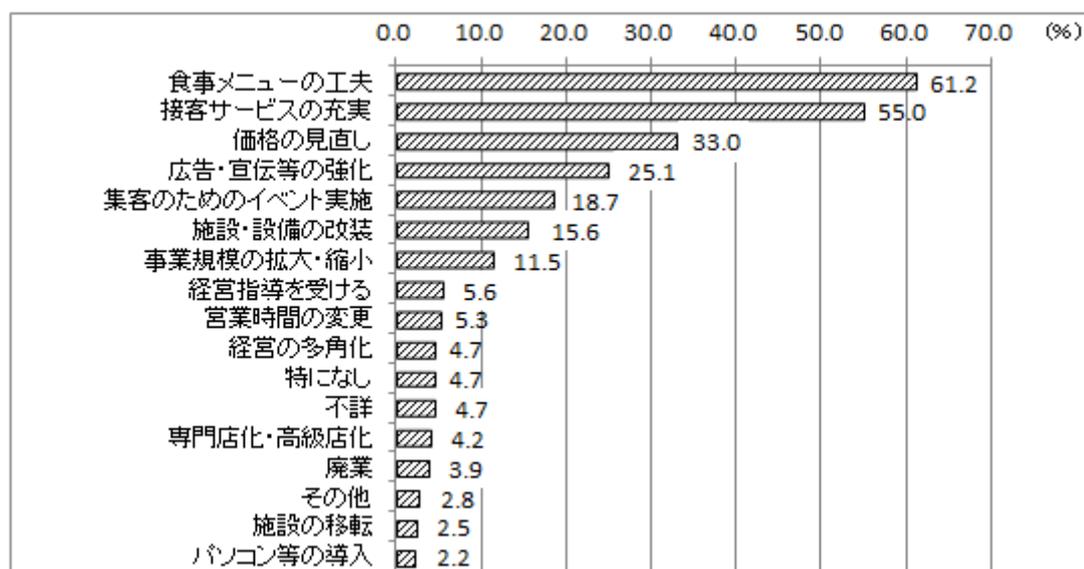


表 21 経営主体別・今後の経営方針別施設数の構成割合（複数回答・％）

	総数		個人経営		株式会社		有限会社	
食事メニューの工夫	61.2	①	45.7	①	63.9	①	60.6	①
接客サービスの充実	55.0	②	31.4	②	57.1	②	60.6	①
価格の見直し	33.0	③	40.0	③	31.2	③	33.9	③
広告・宣伝等の強化	25.1		17.1		29.8	③	19.3	
集客のためのイベント実施	18.7		17.1		21.0		16.5	
施設・設備の改装	15.6		5.7		17.1		14.7	
事業規模の拡大・縮小	11.5		8.6		11.2		13.8	
経営指導を受ける	5.6		-		4.9		9.2	
営業時間の変更	5.3		2.9		6.3		3.7	
経営の多角化	4.7		2.9		5.9		3.7	
特になし	4.7		8.6		4.4		4.6	
不詳	4.7		5.7		5.9		2.8	
専門店化・高級店化	4.2		2.9		5.4		2.8	
廃業	3.9		14.3		2.9		1.8	
その他	2.8		11.4		1.0		3.7	
施設の移転	2.5		-		2.9		0.9	
パソコン等の導入	2.2		2.9		2.0		2.8	

(4) 立地条件別・今後の経営方針

立地条件別に今後の経営方針をみると(表 24)、どの地域においても「食事メニューの工夫」、「接客サービスの充実」が1・2位であることは同じであるが、「住宅地区」では、特に「価格の見直し」の割合が高目となっている。

表 22 立地条件別・今後の経営方針別施設数の構成割合（複数回答・％）

	商業地区		住宅地区		工場・ オフィス街		郊外	
食事メニューの工夫	61.1	①	52.1	①	72.2	①	63.3	①
接客サービスの充実	55.7	②	52.1	①	55.6	②	51.1	②
価格の見直し	29.0	③	41.1	③	38.9	③	30.0	③
広告・宣伝等の強化	23.7		24.7		27.8		26.7	
集客のためのイベント実施	17.6		15.1		11.1		27.8	
施設・設備の改装	14.5		15.1		16.7		18.9	
事業規模の拡大・縮小	8.4		13.7		11.1		11.1	
経営指導を受ける	4.6		4.1		11.1		6.7	
営業時間の変更	3.8		4.1		5.6		11.1	
経営の多角化	3.8		4.1		11.1		6.7	
特になし	3.8		6.8		-		5.6	
不詳	6.9		2.7		11.1		1.1	
専門店化・高級店化	5.3		2.7		16.7		3.3	
廃業	5.3		4.1		-		3.3	
その他	4.6		2.7		-		2.2	
施設の移転	1.5		2.7		-		2.2	
パソコン等の導入	2.3		1.4		5.6		3.3	

### Ⅲ 飲食店営業（一般飲食店）の経営改善の方策

#### 1. 飲食店営業（一般飲食店）の「振興指針」の紹介

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

（平成24年3月23日）

（厚生労働省告示第148号）

生活衛生関係営業の運営の適正化及び振興に関する法律（昭和32年法律第164号）第56条の2第1項の規定に基づき、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（昭和19年厚生省告示第24号）の全部を次のように改正し、平成24年4月1日から適用する。

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が食品衛生法（昭和22年法律第233号）等の衛生規則に的確に対応しつつ、現下の諸課題に適切に対応することにより、経営の安定及び改善を図り、もって国民生活の向上に資するよう飲食店営業及び喫茶店営業の振興指針を策定する。本指針は、生活衛生関係営業の運営の適正化及び振興に関する法律（昭和32年法律第164号。以下「生衛法」という。）第56条の2第1項に基づき定めるものである。

本指針の作成にあたっては、営業者、生活衛生同業組合（以下「組合」という。）等の前期間での事業実施状況を踏まえ、予算措置（補助金）、金融措置（融資）、税制措置等の制度やこれらの改革の内容を新たに加えるとともに、営業者、組合等が当該支援制度の具体的活用にあたって理解を深められるよう、実践的かつ戦略的な指針として全部改正を行った。

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

##### 第一 飲食店営業及び喫茶店営業を取り巻く状況

###### 一 飲食店営業及び喫茶店営業の事業者数の動向

飲食店営業の許可を受けた施設数は全国で1,419,489施設（平成23年3月末現在）、喫茶店営業の許可を受けた施設数は全国で270,933施設（平成23年3月末現在）であり、10年前と比較してそれぞれ125,231施設の減、6,993施設の増となっている。平成19年度から22年度までの営業許可・使用確認新規件数は飲食店営業で630,639施設、喫茶店営業119,488施設、平成19年度から22年度までの営業廃止・営業取消件数は飲食店営業で707,630施設、喫茶店営業141,957施設といずれも営業廃止・営業取消件数が営業許可・使用確認新規件数を上回っている（厚生労働省『衛生行政報告例』による。）。

一般飲食業では、従業者数5人未満の零細事業者が14.4%、経営者の年齢が60歳から69歳の割合が39.5%、経営者の年齢が70歳以上の割合が22.4%で、経営者の年齢が60歳以上の割合が61.9%となっている。

中華料理業では、従業者数5人未満の零細事業者が22.2%、経営者の年齢が60歳か

ら69歳の割合が31.2%、経営者の年齢が70歳以上の割合が8.0%で、経営者の年齢が60歳以上の割合が39.2%となっている。

料理業では、従業者数5人未満の零細事業者が30.5%、経営者の年齢が60歳から69歳の割合が32.7%、経営者の年齢が70歳以上の割合が14.5%で、経営者の年齢が60歳以上の割合が47.2%となっている。

社交業では、従業者数5人未満の零細事業者が24.9%、経営者の年齢が60歳から69歳の割合が33.1%、経営者の年齢が70歳以上の割合が13.0%で、経営者の年齢が60歳以上の割合が46.1%となっている。

喫茶店営業では、従業者数5人未満の零細事業者が17.4%、経営者の年齢が60歳から69歳の割合が30.6%、経営者の年齢が70歳以上の割合が10.8%、経営者の年齢が60歳以上の割合が41.4%となっている。

経営上の課題としては（複数回答）、飲食店営業及び喫茶店営業の全ての業種において「客数の減少」を最も多くあげており、次に多い問題点としては、「材料費の上昇」、「客単価の減少」、「光熱費の上昇」、「燃料費の上昇」等となっている（厚生労働省『生活衛生関係営業経営実態調査』による。）。

## 二 消費動向

平成22年の1世帯あたり（2人以上の世帯）の外食支出は160、230円で、前年比1、084円の減であった。主な外食支出の内訳は、中華そばが5、731円、和食が21、622円、中華食が4、634円、洋食が16、993円、喫茶代が5、143円となっている（総務省『家計調査報告』による）。

平成22年の飲食店営業及び喫茶店営業の市場規模は149、649億円で、前年比128億円増であった。主な市場規模の内訳は、食堂・レストランが89、301億円、その他の飲食店が13、690億円、喫茶店が10、104億円となっている（財団法人食の安全・安心財団附属機関外食産業総合調査研究センター『平成22年外食産業市場規模推計』による。）。

株式会社日本政策金融公庫（以下「日本政策金融公庫」という。）が行った『生活衛生関係営業の東日本大震災等による影響及び価格の動向（平成23年7～9月期）』で飲食業の販売価格の動向を見ると、「販売価格を引き下げた」割合が7.4%となっている。

これら販売価格（客単価）の下落は、大手チェーンストア及び中食（なかしょく）市場との厳しい競争環境等を背景としていることが伺えるが、「販売価格の引き下げにより客数は増加」は15.1%にとどまっている。

また、東日本大震災の影響により、平成23年度前半は外食支出のマイナス基調が見られたものの、消費自粛の緩和から徐々に回復基調が見られているが、所得環境や雇用環境など外部環境の懸念もあり、依然として厳しい経営環境が続く見通しである。

## 三 営業者の考える今後の経営方針

厚生労働省が行った『生活衛生関係営業経営実態調査』によれば、営業者の考える今後の経営方針として、一般飲食業では「食事メニューの工夫」が48.9%、「価格の見直し」が25.2%、「接客サービスの充実」が22.2%、「廃業」が18.1%、中華料理

業では「食事メニューの工夫」が50.7%、「接客サービスの充実」が36.7%、「広告・宣伝等の強化」が21.2%、「価格の見直し」が17.4%、料理業では「食事メニューの工夫」が56.3%、「接客サービスの充実」が46.4%、「価格の見直し」が26.1%、「広告・宣伝等の強化」が22.1%、社交業では「接客サービスの充実」が58.0%、「食事メニューの工夫」が25.1%、「価格の見直し」が21.5%、「広告・宣伝等の強化」が21.2%、喫茶店営業では「食事メニューの工夫」が42.2%、「接客サービスの充実」が31.4%、「価格の見直し」が25.1%であった。

また、日本政策金融公庫が行った『飲食店の経営取り組みと消費者意識調査』によれば、販売促進に向けた集客への取り組みとしては「口コミ」が、店内の雰囲気・居心地の向上に向けた取り組みとしては「店内の清潔さ」が、コスト削減の取り組みとしては「原材料の見直し」が、人材育成の取り組みとしては「職場の雰囲気づくり」が、それぞれ最も多くなっている。

## 第二 前期の振興計画の実施状況

組合については、平成22年12月末現在で、一般飲食業が36都府県、中華料理業が21都道府県、料理業が30都道府県、社交業が38都道府県、喫茶店営業29都道府県で設立されている。

振興計画については、平成24年1月25日現在で、一般飲食業が36都府県、中華料理業が20都道府県、料理業が28都道府県、社交業が38都道府県、喫茶店営業28都道府県で認定されている。

この振興計画を策定している組合に加入している営業者は、基礎的な事業活動を支える金融・税制措置として、日本政策金融公庫を通じた特別利率による設備資金及び運転資金の貸付や組合が特別償却制度を用いて取得した共同利用施設を利用することができる。

平成19年度から23年度までの5カ年の振興計画を策定している組合が、4カ年終了時である平成22年度末に実施した自己評価は表1から表5のとおりであるが、各組合の積極的な取り組みの結果、計画内容の相当程度の達成が見受けられるが、少子・高齢化社会への対応に関する事業など一部の項目については達成の割合が小さくなっている。

なお、組合が実施する事業の一部については、政策的見地から生衛法に基づき国による予算措置（補助金）の対象とされているが、平成22年度の行政刷新会議ワーキンググループの事業仕分けにおいて、効果測定が不十分であるとの観点から見直しを求められたことを踏まえ、国による予算措置（補助金）については、政策目的の達成状況の検証と事業の適切かつ効果的な実施の観点から、予算執行過程において「生活衛生関係営業の振興に関する検討会」の下に「生活衛生関係営業対策事業費補助金審査・評価会」が設けられ、審査から評価まで一貫して行われるなど必要な見直し措置が講じられている。

このため、組合及び生活衛生同業組合連合会(以下「連合会」という。)において振興計画に基づき事業を実施する際は、成果目標や事業目標を可能な限り明確化するなどし、達成状況の評価を行っていくことが必要である。

組合及び連合会においては、振興指針、振興計画の内容について広く広報を図り、

組合未加入営業者への加入勧誘及び組合未結成地域の営業者への組合結成の支援を図ることが期待されている。

組合への加入、非加入は、営業者の任意であるが、生衛法の趣旨、組合の活動内容等を詳しく知らされていない新規開設者等の営業者がいることも考えられるため、都道府県（保健所）への営業の許可申請、届出等の際に、営業者に対して、生衛法の趣旨、関係する組合の内容、所在地、連絡先等について情報提供を行うよう、「新規に開設する生活衛生関係営業者に対する生活衛生関係営業の運営の適正化及び振興に関する法律に係る情報提供について」（平成23年7月26日健衛発0726第1号厚生労働省健康局生活衛生課長通知）が通知されている。

また、振興計画を未作成の組合に対して、営業者の営業の振興が計画的に推進され、日本政策金融公庫からの貸付に有利な条件が適用されるよう、「振興計画を未作成の生活衛生同業組合に対する指導について」（平成23年7月17日健衛発0517第1号厚生労働省健康局生活衛生課長通知）が通知されている。

表1 振興計画の実施状況についての各組合による自己評価（一般飲食業）

（単位：％）

	事業名	達成	概ね達成	主な事業
1	衛生に関する知識及び意識の向上に関する事業	49%	40%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・食品管理、衛生管理等に関する講習会の開催</li> <li>・衛生管理の調査研究</li> <li>・苦情処理への対応</li> <li>・衛生マニュアルの作成</li> </ul>
2	施設及び設備の改善に関する事業	23%	34%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・消費者動向の不透明感が下押し要因となっているなか、店舗特性を踏まえた改装や省エネ対応の設備の導入投資が見られ、計画を概ね達成している割合が高くなっている</li> </ul>
3	消費者の利益の増進及び商品の提供方法に関する事業	23%	57%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・標準営業約款制度の広報</li> <li>・ホームページ・情報誌による情報提供</li> <li>・苦情処理相談窓口の設置</li> <li>・地域イベントへの参加</li> <li>・賠償責任への加入促進</li> <li>・経営改善講習会、各種研修会の開催</li> <li>・経営相談会の開催、携帯サイトの構築</li> </ul>
4	経営管理の近代化及び合理化に関する事業	34%	54%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営改善講習会、各種研修会の開催</li> <li>・経営相談会の開催、携帯サイトの構築</li> </ul>
5	営業者及び従業者の技能の向上に関する事業	17%	46%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヘルシーメニュー開発等調理技術講習会の開催</li> <li>・調理技術競技大会の開催</li> </ul>

				・調理師・ふぐ調理師免許取得の推進
6	事業の共同化及び協業化に関する事業	20%	26%	・共通食材・調理器具等の展示会・商談会の開催 ・共同飲食券の販売 ・割引宿泊券の配布 ・共同購入の実施
7	取引関係の改善に関する事業	49%	31%	・商社及び設備機器メーカー等との情報交換会の開催
8	従業員の福祉の充実に 関する事業	34%	43%	・共済制度の加入促進 ・優良従業員の表彰 ・定期健康診断の実施 ・労働条件等見直し・整備の啓蒙
9	事業の承継及び後継者 支援に関する事業	14%	48%	・後継者育成支援のための講習会の実施 ・事業承継に係る経営相談会の実施
10	食品関連情報の提供や 行政施策の推進に関する 事業	37%	51%	・機関誌・ホームページ・パンフレット等 による情報提供 ・研究会・講習会の開催
11	環境の保全及び食品循環 資源の再生利用の推 進に関する事業	23%	51%	・割り箸・食用油回収に向けた説明会の開催 ・エコバックの作成・配布 ・食品循環資源の再生利用に関する講習 会・協議会の開催
12	少子・高齢化社会への対 応に関する事業	6%	43%	・高齢者向けメニューの開発推進 ・宅配サービス講習会の開催 ・バリアフリー改装に向けた指導 ・高齢者施設での食事提供事業
13	食育への対応に関する 事業	20%	63%	・親子料理教室の開催 ・機関紙・ホームページ・パンフレット等 による情報提供 ・食育に関する講習会の開催 ・保健所等による講習会への参加
14	禁煙等に関する対策に 関する事業	34%	52%	・飲酒運転防止対策のポスター・ステッカ ーの作成及び配布 ・講習会（飲酒運転防止・受動喫煙防止） の開催
15	地域との共生に関する 事業	40%	43%	・地域イベント（祭り・交通安全教室・物 産展等）への参加 ・地元住民を対象とした地産地消メニュー 講習会の開催 ・地域における防犯活動の協力（監視カメ

				ラの設置等)
--	--	--	--	--------

表2 振興計画の実施状況についての各組合による自己評価（中華料理業）

（単位：％）

	事業名	達成	概ね達成	主な事業
1	衛生に関する知識及び意識の向上に関する事業	35%	45%	・食品管理、衛生管理等に関する講習会の開催 ・パンフレット・情報誌による情報提供
2	施設及び設備の改善に関する事業	30%	4%	・消費者動向の不透明感が下押し要因となっているなか、店舗特性を踏まえた改装や省エネ対応の設備の導入投資が見られる
3	消費者の利益の増進及び商品の提供方法に関する事業	40%	30%	・割引クーポン券の配布 ・ホームページ・情報誌による情報提供 ・苦情処理相談窓口の設置 ・中華まつりの実施 ・賠償責任保険への加入促進 ・中華料理教室の開催 ・講習会の開催
4	経営管理の近代化及び合理化に関する事業	35%	35%	・経営管理講習会、各種研修会の開催 ・経営相談・税務相談会の開催 ・機関誌・ホームページ等による情報提供
5	営業者及び従業者の技能の向上に関する事業	45%	25%	・新メニュー開発等調理技術講習会の開催 ・組合員の技術水準の向上を目的とした研修会の開催 ・調理師免許取得の推進
6	事業の共同化及び協業化に関する事業	30%	25%	・共通食材・調理器具等の展示会・商談会の開催 ・のぼり旗・謝恩サービス券の配布 ・共同購入の実施
7	取引関係の改善に関する事業	35%	35%	・商社及び設備機器メーカー等との情報交換会の開催
8	従業者の福祉の充実に に関する事業	40%	30%	・社会保険・共済制度の加入促進 ・優良従業員の表彰 ・定期健診診断の実施 ・最低賃金制度の周知
9	事業の承継及び後継者 支援に関する事業	30%	35%	・後継者育成支援のための講習会の実施 ・事業承継に係る経営相談会の実施 ・出前授業の実施

10	食品関連情報の提供や行政施策の推進に関する事業	50%	20%	・機関誌・ホームページ・パンフレット等による情報提供 ・研究会・講習会の開催
11	環境の保全及び食品循環資源の再生利用の推進に関する事業	25%	25%	・割り箸・食用油回収に向けた説明会の開催 ・パンフレット等の作成・配布 ・食品循環資源の再生利用に関する講習会・協議会の開催
12	少子・高齢化社会への対応に関する事業	20%	20%	・高齢者等向けメニューの開発推進 ・介護資格取得の推進 ・バリアフリー改装に向けた指導 ・高齢者施設での食事提供事業 ・補助犬同伴ステッカーの配布
13	食育への対応に関する事業	25%	15%	・料理教室の開催 ・機関誌・ホームページ・ポスター等による情報提供 ・食育に関する講習会の開催 ・食育ボランティアへの登録 ・地域行事（健康フェスタ等）への参加
14	禁煙等に関する対策に関する事業	20%	10%	・飲酒運転防止対策のポスター・ステッカーの作成及び配布 ・講習会（飲酒運転防止・受動喫煙防止）の開催 ・機関誌・ホームページ・ポスター等による情報提供
15	地域との共生に関する事業	40%	25%	・地域イベント（24時間テレビ・まつり・B級グルメ・商店街等）への参加 ・地元住民を対象とした地産地消メニュー講習会の開催 ・福祉施設での食事提供 ・募金活動の実施

表3 振興計画の実施状況についての各組合による自己評価（料理業）

（単位：％）

	事業名	達成	概ね達成	主な事業
1	衛生に関する知識及び意識の向上に関する事業	42%	42%	・食品管理、衛生管理等に関する講習会の開催 ・衛生マニュアルの作成・配布 ・インターネットによる情報提供

				・特別相談員による巡回指導
2	施設及び設備の改善に関する事業	19%	31%	・消費者動向の不透明感が下押し要因となっているなか、店舗特性を踏まえた改装や省エネ対応の設備の導入投資が見られ、計画を概ね達成している割合が高くなっている
3	消費者の利益の増進及び商品の提供方法に関する事業	27%	42%	・おもてなし・接客講習会の開催 ・ホームページ・情報誌による情報提供 ・苦情処理相談窓口の設置 ・デビットカード関連機器の導入促進 ・賠償責任保険への加入促進 ・消費者アンケートの実施
4	経営管理の近代化及び合理化に関する事業	23%	42%	・経営改善講習会、各種研修会の開催 ・税務相談・経営相談会の開催
5	営業者及び従業員の技能の向上に関する事業	35%	46%	・新メニュー開発等調理技術研修会の開催 ・産地食材の試食サンプル会の開催 ・調理師・ふぐ調理師免許取得の推進 ・献立研究会の開催
6	事業の共同化及び協業化に関する事業	15%	35%	・ホームページによる組合員店舗の宣伝 ・デパートへの共同出店 ・共同購入の実施
7	取引関係の改善に関する事業	27%	46%	・商社及び設備機器メーカー、ホームページ制作会社等との情報交換会・商談会の開催
8	従業員の福祉の充実に関する事業	27%	35%	・共済制度の加入促進 ・法定労働時間等への対応 ・定期健康診断の実施 ・最低賃金制度の周知 ・優良従業員の表彰
9	事業の承継及び後継者支援に関する事業	38%	35%	・後継者育成支援のための研究会の実施 ・事業承継に係る経営セミナー等への講師派遣 ・繁盛店の視察
10	食品関連情報の提供や行政施策の推進に関する事業	15%	54%	・機関誌・ホームページ・パンフレット等による情報提供 ・研究会・講習会の開催
11	環境の保全及び食品循環資源の再生利用の推進に関する事業	11%	38%	・環境保全・食品循環資源の再生利用に関する広報 ・食品循環資源の再生利用に関する講習会・協議会の開催

12	少子・高齢化社会への対応に関する事業	12%	35%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高齢者向け献立の作成</li> <li>・ 宅配サービス研修会の開催</li> <li>・ バリアフリー対策に係る研修会の開催</li> <li>・ 高齢者施設での食事提供事業</li> </ul>
13	食育への対応に関する事業	23%	27%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 郷土料理教室、親子料理教室の開催</li> <li>・ 郷土料理の伝承</li> <li>・ 食育に関する講習会の開催</li> <li>・ カロリー表示付き会席料理のリーフレットの作成・配布</li> </ul>
14	禁煙等に関する対策に関する事業	27%	35%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ポスター・ステッカーの作成及び配布</li> <li>・ 講習会・研究会（飲酒運転防止・受動喫煙防止）の開催</li> <li>・ キャンペーンへの協力</li> <li>・ アンケート調査の実施</li> <li>・ 広報誌等による情報提供</li> </ul>
15	地域との共生に関する事業	27%	35%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域イベント（街おこし・商店街事業等）への参加</li> <li>・ ひなまつり会席料理の創作</li> <li>・ 暴力団追放銃器根絶運動の会議への参加</li> <li>・ 災害時における飲料水、備蓄食材の提供等の検討</li> </ul>

表4 振興計画の実施状況についての各組合による自己評価（社交業）

（単位：％）

	事業名	達成	概ね達成	主な事業
1	衛生に関する知識及び意識の向上に関する事業	33%	39%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 食品管理、衛生管理等に関する講習会の開催</li> <li>・ 衛生管理の調査研究</li> <li>・ 賠償責任保険への加入促進</li> </ul>
2	施設及び設備の改善に関する事業	20%	33%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 消費動向の不透明感が下押し要因となっているなか、店舗特性を踏まえた改装や省エネ対応の設備の導入投資が見られ、計画を概ね達成している割合が高くなっている</li> </ul>
3	消費者の利益の増進及び商品の提供方法に関する事業	22%	36%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 消費者アンケートの実施</li> <li>・ ホームページ・情報誌による情報提供</li> <li>・ 苦情処理相談窓口の設置</li> <li>・ 研究会の実施</li> <li>・ 賠償責任保険への加入促進</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>・小冊子作成・配布</li> <li>・携帯サイトの構築</li> </ul>
4	経営管理の近代化及び合理化に関する事業	31%	39%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者育成セミナー、各種研修会の開催</li> <li>・経営相談会の開催</li> <li>・特別相談員による巡回指導</li> </ul>
5	営業者及び従業員の技能の向上に関する事業	14%	36%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヘルシーメニュー開発等調理技術講習会の開催</li> <li>・接客マニュアルの作成・配布</li> <li>・調理師免許取得の推進</li> </ul>
6	事業の共同化及び協業化に関する事業	20%	19%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・共通食材・調理器具等の展示会・商談会の開催</li> <li>・ドリンクラリーの開催</li> <li>・タクシーチケットの販売</li> <li>・共同購入の実施</li> <li>・試飲会の実施</li> </ul>
7	取引関係の改善に関する事業	39%	34%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商社及び設備機器メーカー等との情報交換会の開催</li> </ul>
8	従業員の福祉の充実に 関する事業	22%	31%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・共済制度の加入促進</li> <li>・優良従業員の表彰</li> <li>・定期健康診断の実施</li> <li>・労働条件等見直しの啓蒙</li> <li>・法定労働時間等への対応</li> </ul>
9	事業の承継及び後継者 支援に関する事業	22%	25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・後継者育成セミナーの実施</li> <li>・経営相談会の実施</li> <li>・青年部の立上げ</li> </ul>
10	食品関連情報の提供や 行政施策の推進に関する 事業	39%	36%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・機関誌・ホームページ・パンフレット等による情報提供</li> <li>・研修会・講習会の開催</li> <li>・暴力団追放パレードの実施</li> <li>・ピンクチラシ配布防止のための巡回</li> </ul>
11	環境の保全及び食品循環 資源の再生利用の推 進に関する事業	25%	28%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境保全・食品循環資源の再生利用に関する広報</li> <li>・食品循環資源の再生利用に関する講習会・協議会の開催</li> </ul>
12	少子・高齢化社会への対 応に関する事業	11%	22%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢者・女性向けメニューの開発推進</li> <li>・身体障害者補助犬講習会の開催</li> <li>・バリアフリー対策の推進</li> <li>・夜間保育所の紹介</li> </ul>
13	食育への対応に関する 事業	11%	25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・機関誌・ホームページ・パンフレット等による情報提供</li> </ul>

				・食育に関する講習会の開催
14	禁煙等に関する対策に関する事業	22%	39%	・飲酒運転防止対策のポスター・ステッカーの作成及び配布 ・講習会（飲酒運転防止・受動喫煙防止）の開催 ・飲酒運転防止の街頭行事の参加
15	地域との共生に関する事業	50%	34%	・暴力団排除活動講習会への参加 ・客引き防止のための夜回り ・防犯パトロールの実施 ・迷惑タクシーの苦情受け付け

表5 振興計画の実施状況についての各組合による自己評価（喫茶店営業）

（単位：％）

	事業名	達成	概ね達成	主な事業
1	衛生に関する知識及び意識の向上に関する事業	46%	35%	・食品管理、衛生管理等に関する講習会の開催 ・衛生管理に係るパンフレット等の作成・配布 ・自主管理の徹底
2	施設及び設備の改善に関する事業	8%	31%	・消費者動向の不透明感が下押し要因となっているなか、店舗特性を踏まえた改装や省エネ対応の設備の導入投資が見られ、計画を概ね達成している割合が高くなっている
3	消費者の利益の増進及び商品の提供方法に関する事業	35%	27%	・接客マニュアルの作成 ・ホームページ・情報誌による情報提供 ・消費者アンケートの実施 ・新商品試食会・勉強会の実施 ・賠償責任保険への加入促進 ・携帯サイトへの構築
4	経営管理の近代化及び合理化に関する事業	42%	19%	・経営改善講習会、各種研修会の開催 ・税務相談・経営相談会の開催
5	営業者及び従業者の技能の向上に関する事業	31%	27%	・調理師技術講習会の開催 ・外国語表現集発行によるおもてなし力の向上 ・調理師免許取得の推進
6	事業の共同化及び協業化に関する事業	19%	23%	・共通食材・調理器具等の展示会の開催 ・共同購入の実施
7	取引関係の改善に関する	38%	31%	・商社及び設備機器メーカー等との情報交

る事業			換会の開催
8 従業員の福祉の充実に 関する事業	27%	31%	・ 共済制度の加入促進 ・ 優良従業員の表彰 ・ 定期健康診断の実施 ・ 労働条件等見直しの啓蒙
9 事業の承継及び後継者 支援に関する事業	42%	27%	・ 後継者育成支援のための講習会の実施 ・ 事業承継に係る経営相談会の実施 ・ 若手経営者の理事への積極的登用
10 食品関連情報の提供や 行政施策の推進に關す る事業	38%	35%	・ 機関誌・ホームページ・パンフレット等 による情報提供 ・ 研究会・講習会の開催
11 環境の保全及び食品循 環資源の再生利用の推 進に関する事業	15%	35%	・ 環境保全・食品循環資源の再生利用に關 する広報 ・ 食品循環資源の再生利用に関する講習 会・協議会の開催 ・ みどりの募金事業の実施
12 少子・高齢化社会への対 応に関する事業	8%	27%	・ 高齢者向けメニューの開発推進 ・ 各種講習会の開催 ・ バリアフリー対策の推進 ・ 高齢者施設への慰問 ・ お見合いパーティーの開催
13 食育への対応に関する 事業	23%	31%	・ 機関誌・ホームページ・パンフレット等 による情報提供 ・ 食育に関する講習会の開催
14 禁煙等に関する対策に 関する事業	27%	46%	・ 飲酒運転防止・受動喫煙防止対策のポス ター・ステッカーの作成及び配布・講習 会（飲酒運転防止・受動喫煙防止）の開 催
15 地域との共生に関する 事業	46%	27%	・ 地域イベント（チャリティ祭り・ドリンク ラリー等）への参加 ・ 地域の食材を使用した試食会の開催 ・ 地域における防犯活動の協力（青少年補 導員としてパトロール） ・ 歳末助け合い募金の実施 ・ 老人福祉への寄贈

### 第三 飲食店営業及び喫茶店営業の振興の目標に関する事項

#### 一 営業者の直面する課題と地域社会から期待される役割

飲食店営業及び喫茶店営業の営業者は、国民生活に欠かせない位置を占めており、食生活の充実や交友・仲間等場として大いに貢献するとともに、人的サービス

の比重が高い産業として、生活者の日常生活に溶け込んで発展してきた。こうした重要な機能を引き続き担えるよう、衛生課題に適切に対応しつつ、各々の事業者の経営戦略に基づき、事業の安定と発展を図ることが求められる。また、買い物弱者になり易いことが危惧される高齢者や障害者、子育て・共働き世帯等の増加による新たなニーズに的確に即応することで、飲食店営業及び喫茶店営業の事業者の地域住民が日常生活を送るために必要なセーフティーネットとしての役割や商店街における重要な構成員としての位置づけが強化され、生活者の安心を支える役割を担うことが期待される。

## 二 今後5年間（平成24年度から平成28年度末まで）における営業の振興の目標

### 1 衛生問題への対応

衛生課題は、食中毒等食品衛生上の問題防止のような事業者の地道な取り組みが中心となる課題と、口蹄疫やウシ伝達性海綿状脳症（BSE）問題、原産地偽装への対応のような、事業者にとどまらず、保健所等衛生関係機関や都道府県生活衛生営業指導センター（以下「都道府県指導センター」という。）等との連携を密にして対応することが求められる課題とに大別される。

衛生問題は、一定水準の衛生管理をしている事業者の場合、頻繁に発生するものではないことから、発生防止に必要な費用及び手間について判断しにくい特質があるが、一旦、調理及び調製並びに流通の過程において細菌等の汚染により食中毒等食品衛生上の問題が生じた場合、多くの消費者に被害が及ぶことはもとより、営業自体の存続が困難になる可能性があることから、日頃からの地道な衛生管理の取り組みが重要である。

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

とりわけ、零細な事業者は重要な公衆衛生情報の把握が困難となる場合が考えられ、また、大規模チェーン店では経費節減を目的として衛生確保が損なわれないよう注意が必要であるため、これら事業者に対する組合加入の促進や公衆衛生情報の提供が円滑に行われることが期待される。

### 2 経営方針の決定と消費者・地域社会への貢献

経済の停滞と人口減少・少子高齢化により国内市場が縮小する一方、大手資本等による大型店、チェーン店、コンビニエンスストア等の進出により競争は激化し、低価格化が進んでおり、事業者を取りまく経営環境は厳しくなっている。経営者には、消費者ニーズを的確に把握し、創意工夫を凝らして経営展開をしていくことが求められる。

人口減少・少子高齢化及び過疎化の進展は、事業者の経営環境を厳しくする一方、買い物の場所や移動手段など日常生活に不可欠な生活インフラそのものを弱体化させる側面があることから、高齢者や障害者、子育て・共働き世帯等が身近な買い物に不便・不安を感じさせる、いわゆる「買い物弱者」の問題を顕在化さ

せる。地域に身近な飲食店、喫茶店等の営業者には、地域社会に必要な商品・サービスを提供することで、買い物弱者になりがちな高齢者等から頼られる位置づけを確立し、中長期的な経営基盤の強化につながることを期待される。

具体的には、地域住民に身近な営業者として、対面販売の強み等を活かし、一人ひとりの顧客の要望に対応した独自メニューの提供など付加価値を高めた商品を提供したり、宅配サービスや持ち帰り等「中食」に重点を置いて弁当・惣菜類の販売を強化することが考えられる。

高齢化の進展は、シニア層向けのサービス需要の拡がりにもつながる。シニア層は、若年層に比べて行動範囲が狭まる一方、長年のライフスタイルへのこだわりが強く、規格品の大量販売の手法（マス・マーケティング）が通じにくい傾向がある。このため、企業体力で劣勢の地域の生活衛生関係営業者であっても、小規模専門店としての個性と顔なじみの「おもてなしの心」をもって地域密着型で顧客を捉えることで、成功することが期待できる市場である。

具体的には、飲食店及び喫茶店には、総カロリーや塩分の表示、健康状態に合わせた料理の提供、平日の昼の時間帯での宴会の受入れ、シニア層が気軽に集える「場」の提供等、シニア層の需要に応じたサービスを積極的に開発していく経営戦略が求められる。

こうした新たな買い物機能やシニア層向けのサービスの開発・提供は、単に売上げを伸ばすだけでなく、地域社会が抱える問題の課題解決や地域経済の活性化にも貢献するものであり、こうした取り組みを通じた経営基盤の強化により、大規模店との差別化にもつながるものと期待できる。

### 3 税制及び融資の支援措置

飲食店営業及び喫茶店営業の組合又は組合員には、税制優遇措置及び日本政策金融公庫を通じた低利融資を受ける仕組みがある。

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

融資については、対象設備（別表1）及び運転資金について、振興計画を策定している組合の組合員（営業者）が借りた場合に、日本政策金融公庫の基準金利よりも低率の融資を受けることができ（別表2）、平成24年度予算（案）においても、各都道府県の組合が作成した振興計画に基づき、一定の会計書類を備えている営業者が所定の事業計画を作成して設備資金及び運資資金を借りた場合、より低い低利融資の仕組み（振興事業促進支援融資制度）が設けられており、特に設備投資を検討する営業者には、積極的な活用が期待される。

## 三 関係機関に期待される役割

### 1 補助金による支援措置

組合及び連合会は、営業者の直面する衛生問題及び経営課題に対して適切に支援をすることが求められる。具体的には、営業者の必要性に即した事業について、独自の財源や国から受ける生活衛生関係営業対策事業費補助金を活用して実施することが期待される。

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

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

## 2 都道府県指導センター及び日本政策金融公庫に期待される役割

多くの営業者が経営基盤が脆弱な中小零細事業者であることに鑑み、都道府県指導センター及び日本政策金融公庫において、営業者へのきめ細かな相談・指導その他必要な支援を行うなどし、予算措置（補助金）、金融措置（融資）、税制措置等の有効的な活用を図ることが期待される。

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

## 3 国及び財団法人全国生活衛生営業指導センターの役割

国及び財団法人全国生活衛生営業指導センター(以下「全国指導センター」という。)においては、公衆衛生の向上及び営業の健全な振興を図る観点から、都道府県や連合会と適切に連携を図り、信頼性の高い情報発信や的確な政策ニーズの把握が求められる。また、予算措置（補助金）、金融措置（融資）、税制措置を中心とする政策支援措置については、営業者の衛生水準の確保、経営の安定に最大限の効果が発揮できるよう、安定的に所要の措置を講じるとともに、制度の活性化に向けた不断の改革の取り組みが必要である。

また、全国指導センターにおいては、地域で孤立する小規模営業者及び大規模チェーン店に対する組合加入の働きかけや公衆衛生情報の提供機能の強化について、関係の組合及び連合会と連携を取った取り組みが求められる。

## 第四 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

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

また、組合及び連合会においては、組合員である営業者の指導・支援並びに消費者の飲食店営業及び喫茶店営業への信頼向上に資する事業を計画的に推進することが求められる。

## 一 営業者の取り組み

### 1 衛生水準の向上に関する事項

#### (1) 日常の衛生管理に関する事項

- ア 食品衛生法等の関係法令の遵守
- イ 食品衛生に関する専門的な知識の取得
- ウ 食品衛生責任者の活用
- エ 使用する器具の衛生管理の改善
- オ 店舗及び従業員の清潔確保、手洗いの励行
- カ 店舗の清掃
- キ 従業員の健康管理
- ク 商品の衛生的取扱
- ケ 衛生管理状況の自主点検と点検結果の店内表示

#### (2) 衛生面における施設及び設備の改善に関する事項

- ア 定期的かつ適切な自店の施設及び設備の衛生面の改善
- イ 衛生的な食材の調理及び調製に必要な設備の整備

### 2 経営課題への対処に関する事項

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

#### (1) 経営方針の明確化及び独自性の発揮に関する事項

現在置かれている経営環境を十分に考慮し、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。特に、小規模経営の店舗では、経営手法が固定的になりやすく、経営改革に取り組むことが重要であることから、以下の事項を選択的に取り組むことが期待される。

- ア 自店の立地条件、顧客層、資本力、経営能力、技術力等の経営上の特質の

把握

- イ ターゲットとする顧客層の特定
- ウ 重点商品の明確化
- エ 都道府県指導センター等の経営指導機関による経営診断の積極的活用

#### (2) サービスの見直し及び向上に関する事項

消費者のニーズ変化に的確に対応し、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ことから、以下の事項を選択的に取り組むことが期待される。

ア 営業者は、営業におけるサービスの比重が高いことに考慮し、以下の事項を選択的に取り組むことが期待される。

- ①従業員等の教育・研修の徹底
- ②「手間」と「こだわり」による独自サービスの提供
- ③マニュアルを超えた「おもてなしの心（気配り・目配り・心配り）」による

## サービスの提供

- ④消費者との信頼関係
- ⑤専門性を高めた高付加価値の提供
- ⑥看板商品へのこだわり（高い商品力・価値訴求）
- ⑦専門店ならではの「楽しさ」、「賑わい」の演出、明確なコンセプトの提案
- ⑧優秀な人材の獲得、若手従業員の育成・指導、資質向上
- ⑨魅力ある職場づくり（人と人の心のチームワーク）
- ⑩経営手法・熟練技能の効率的な伝承

イ 営業者は、食の安全への高まりや食を通じた健康づくりなどの健康志向に対応するため、以下の事項を選択的に取り組むことが期待される。

- ①食材の原産地表示等への積極的な取り組み
- ②食物アレルギー物質の有無の表示
- ③安全な食材を使用した健康に良い食の開発・提供
- ④総カロリー表示、塩分量表示等の推進
- ⑤外国語表示の推進

ウ 営業者は、生活者のライフスタイルやニーズ変化に対応した店づくりを行えるよう、以下の事項を選択的に取り組むことが期待される。

- ①インターネット等による注文、予約等の実施
- ②シニア層が気軽に集える「場」の提供
- ③平日の昼の時間帯での宴会の受入れ（シニアの同窓会需要等への対応）
- ④宅配サービス、御用聞き等の実施（買い物弱者対策の強化）
- ⑤中食（弁当・惣菜類）を含む新たなサービスの開発、展開
- ⑥高級・高品質な商品の設定
- ⑦地産地消の食材を使用した商品の開発
- ⑧お得感を訴求したメニュー開発
- ⑨1人で気軽に入れる「場」の提供

### (3) 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、以下の事項を選択的に取り組むことが期待される。

- ア 安全で衛生的な施設となるよう、定期的な内外装の改装
- イ 各店舗の特性を踏まえた清潔な雰囲気醸成
- ウ 高齢者・障害者等に配慮したバリアフリー対策の実施
- エ 省エネルギー対応の冷凍・冷房設備、太陽光発電設備等の導入
- オ 節電に資する人感センサー、LED照明、蓄電設備等の導入
- カ 受動喫煙の防止

### (4) 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、保有する情報資産の保護など情報セキュリティの管理に留意しつつ、インターネット等の情報通信技術を効果的に活用するなどし、以下の事項を選択的に取り組むことが期待される。

- ア 誕生日又は記念日に合わせた季ダイレクトメールの郵送

- イ コンピュータ・情報システムを利用した業務の合理化及び効率化
- ウ ホームページの開設
- エ 飲食情報サイト・スマートフォンアプリ等を介した割引サービスの実施
- オ インターネットを利用した注文、予約の受付
- カ クレジットカード決済、電子決済の導入・普及
- キ 店舗等における公衆無線LAN環境の整備

(5) 表示の適正化と苦情の処理に関する事項

営業者は、消費者の食の安全及び健康志向への高まりに対応し消費者に納得と安心感を与えるとともに、消費者からの苦情に誠実に対応し、問題の早急かつ円満な解決に努めることが重要であることから、以下の事項を選択的に取り組むことが期待される。

ア 食材の原産地表示、食物アレルギー患者を中心とした健康被害防止を目的とした表示

- イ 厚生労働省及び農林水産省が策定した食事バランスガイドの活用
- ウ 総カロリー表示、塩分量表示等の情報提供
- エ 標準営業約款への登録と当該標識等の掲示
- オ 苦情対応マニュアルの作成
- カ 従業員の危機管理教育の徹底
- キ 賠償責任保険等の活用

二 営業者に対する支援に関する事項

1 組合及び連合会による営業者の支援

組合及び連合会においては、営業者における自立的な経営改革の取り組みを支援する都道府県指導センター等の関係機関との連携を密にし、次に掲げる事項を中心に積極的な支援に努めること。

(1) 衛生に関する知識及び意識の向上に関する事項

食品衛生上の安全を確保し、かつ良質な食材の調理及び調製を行うために必要な支援に努めること。

- ア 衛生管理を徹底するための研修会及び講習会の開催
- イ 衛生管理に関するパンフレットの作成による普及啓発
- ウ 衛生管理に関するポスターの掲示等による広報促進
- エ 衛生基準の設定

(2) 施設及び設備の改善に関する事項

衛生水準の向上、経営マネジメントの合理化及び効率化、消費者の利益の増進等に対応するため、施設及び設備の改善に関する指導助言並びに情報提供等、必要な支援に努めること。

(3) 消費者利益の増進及び商品の提供方法に関する事項

消費者の利益を増進し、消費者に対する正しい情報の提供を行うために必要な支援に努めること。

- ア 接客手引きの基本となるマニュアルの作成
- イ 苦情相談窓口の開設

- ウ 苦情処理マニュアルの作成
- エ 危機管理マニュアルの作成
- オ 賠償責任保険への加入促進
- カ 地域の飲食店営業及び喫茶店営業に係る実態の整理と消費者に対する正しい情報の提供

い情報の提供

(4) 経営マネジメントの合理化及び効率化に関する事項

先駆的経営マネジメント事例に関する情報、地域的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展望に関する情報の収集及び整理に努めること。

(5) 営業者及び従業員の技能の向上に関する事項

営業者及び従業員の技能の向上を図るために必要な支援に努めること。

- ア 研修会及び講習会の定期的開催等教育研修制度の充実強化
- イ 技術講習会及び技能コンテスト等の開催による技術水準の向上
- ウ 消費者の要望に対応したメニューやサービスの情報提供

(6) 事業の共同化及び協業化に関する事項

事業の共同化及び協業化の企画立案並びに実施に係る指導に努めること。

(7) 取引関係の改善に関する事項

取引関係の改善を図るため、必要な支援に努めること。

- ア 共同購入等取引面の共同化の推進
- イ 食品等関連業界の協力の下、取引条件の合理的改善及び組合員等の経済的

地位の向上

(8) 従業員の福祉の充実に関する事項

従業員の福祉の充実を図るために必要な支援に努めること。

- ア 従業員の労働条件の整備
- イ 作業環境の改善及び健康管理の充実のための支援
- ウ 福利厚生の実施
- エ 医療保険、年金保険及び労働保険の加入等の啓発
- オ 共済制度（退職金、生命保険等）の整備及び強化

(9) 事業の承継及び後継者支援に関する事項

事業の円滑な承継に関するケーススタディ及び成功事例等の経営知識の情報提供の促進を図るために必要な支援に努めること。

(10) 食品関連情報の提供や行政施策の推進に関する事項

国内外における食に関する最新の情報や行政施策の動向の把握、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・支援に努めること。

2 行政施策及び政策金融による営業者の支援及び消費者の信頼の向上

(1) 都道府県指導センター

組合との連携を密にして、以下に掲げる事項を中心に積極的な取り組みに努めること。

- ア 営業者に対する経営改善の具体的指導、助言等の支援

- イ 消費者からの苦情及び要望を組合を通じて営業者に伝達
- ウ 消費者の信頼の向上に向けた積極的な取り組み
- エ 保健所・都道府県と連携した組合加入促進に向けた取り組み
- オ 連合会・都道府県と連携した振興計画未作成組合に対する指導・支援

(2) 全国指導センター

都道府県指導センターの取り組みを推進するため、以下に掲げる事項を中心に積極的な取り組みに努めること。

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

(3) 国及び都道府県

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、以下に掲げる事項を中心に積極的な取り組みに努めること。

- ア 食品衛生に関する指導監督
- イ 食品衛生に関する情報提供

(4) 日本政策金融公庫

営業者が円滑に事業を行えるよう、以下に掲げる事項を中心に積極的な取り組みに努めること。

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

第五 営業の振興に際し配慮すべき事項

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

一 環境の保全及び食品循環資源の再生利用の推進

1 営業者に期待される役割

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

2 組合及び連合会に期待される役割

- (1) 食品循環資源再生利用の仕組みの構築

- (2) 業種を超えた組合間で相互に協力
- (3) 食品循環資源再生利用に向けた組合員以外の営業者への参加促進・普及啓発
- 3 日本政策金融公庫に期待される役割  
融資の実施等による営業者の支援

## 二 人口減少・高齢化等への対応

### 1 営業者に期待される役割

営業者は、高齢者や障害者、子育て・共働き世帯が住み慣れた地域社会で安心かつ充実した日常生活を営むことができるよう、以下に掲げる事項を中心に積極的な取り組みに努めること。

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

### 2 組合及び連合会に期待される役割

高齢者等の利便性を考慮した店舗設計やサービス提供に係る研究の実施

- 3 日本政策金融公庫に期待される役割  
融資の実施等による営業者の支援

## 三 食育への対応

### 1 営業者に期待される役割

営業者は、健康づくりのための食育の推進に積極的に取り組むため、以下に掲げる事項を中心に積極的な取り組みに努めること。

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

### 2 日本政策金融公庫に期待される役割

融資の実施等による営業者の支援

## 四 禁煙等に関する対策

### 1 営業者に期待される役割

営業者は、顧客層、経営方針、店の規模等に配慮した上で、以下に掲げる事項を中心に積極的な取り組みに努めること。

- (1) 受動喫煙の防止
- (2) 酒類提供飲食店における飲酒運転根絶に向けた必要な措置

### 2 日本政策金融公庫に期待される役割

融資の実施等による営業者の支援

## 五 地域との共生（地域コミュニティの再生及び強化（商店街の活性化））

### 1 営業者に期待される役割

営業者は、地域住民に対して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及び営業の社会的役割・意義をアピールするとともに、地域で増加する生活弱者（高齢者、障害者、子育て・共働き世帯）の新たなニーズに対応し、地域のセーフティネットとしての役割や地域コミュニティの基盤である商店街における重要な構成員としての位置づけが強化されるよう、以下に掲げる事項を中心に積極的に取り組むことで、地域コミュニティの再生・強化や商店街の活性化につなげること。

#### (1) 地域の街づくりへの積極的な参加

ア 祭りや商店街による手作りイベント等共同事業の立案及び参加

イ 商店街の活性化を通じた地域生活者の「ふれあい」、「憩い」、「賑わい」の

創出

(2) 「賑わい」、「つながり」を通じた豊かな人間関係（ソーシャル・キャピタル）の形成

(3) 商店街の空き店舗の有効的活用（子育て支援施設、高齢者交流サロン、地域ブランド品販売等へ利用）

(4) 商店街運営店主との共同経営店舗の出店、買い物代行サービス、インターネット販売

(5) B級ご当地グルメ等地域資源を活用した地域おこし

(6) 地元農家や各種団体と連携した朝市の開催

(7) 福祉施設における食事の提供

(8) ポイントサービス事業、スタンプ事業の実施

(9) 地域の防犯、消防、防災、交通安全、環境保護活動の推進に対する協力

(10) 暴力団排除等への対応

(11) 地産地消の推進

(12) 災害対応能力の維持向上

### 2 組合及び連合会に期待される役割

(1) 地域の自治体等と連携し、社会活動の企画、指導・援助ができる指導者を育成

(2) 業種を超えた相互協力の推進

(3) 地域における特色ある取り組みの支援

(4) 自治会、町内会、地区協議会、NPO、大学等との連携活動の推進

(5) 商店街役員への飲食店営業及び喫茶店営業の若手経営者の登用

## 六 東日本大震災への対応と節電行動の徹底

東日本大震災は未曾有の国難であり、被災地域における営業再開及び被災営業者の生活の再建と活力ある地域の再生のため、総力を挙げて、東日本大震災からの復旧、将来を見据えた復興への取り組みを進めていくこと。また、発電施設の損壊等による電力制約が継続するなか、飲食店営業及び喫茶店営業の社会的責任として節

電の徹底に努めること。ただし、衛生状態が損なわれ食中毒等の問題が発生しないよう、十分な配慮をすること。

1 営業者に期待される役割

- (1) 被災営業者のみならず営業者全体による相互扶助と連携の下での役割発揮
- (2) 被災営業者の営業再開を通じた地域コミュニティの復元
- (3) 従業員・顧客に対する節電啓発
- (4) 中長期の節電に資する省エネルギー対応の設備の導入
- (5) 節電を通じた経営の合理化
- (6) 電力制約下における新たな需要（ビジネス機会）の取り込み

家庭での節電意識の高まりや節電行動の一環として企業が営業時間の短縮・シフト等に取り組む例が増えるなか、以下に掲げる新たな消費需要に対応した商品・サービスの開発提供に努めることで、営業活動の活性化を図ること。

- ア 「朝活」・「アフター4」販促の実施
- イ 「節電商品」・「節電サービス」の提供

2 組合及び連合会に期待される役割

- (1) 同業者による支え合い（太い「絆」で再強化）
- (2) 震災発生時の顧客の避難誘導などを通じた帰宅困難者防止等への取り組み
- (3) 節電啓発や節電行動に対する支援
- (4) 節電に資する共同利用施設（共同蓄電設備等）の設置

3 国及び都道府県

東日本大震災を乗り越えて復興を実現し、被災地域のコミュニティの維持回復を図るため、被災営業者及び被災組合の意向等を踏まえつつ、以下に掲げる事項を中心に積極的な取り組みに努めること。

- (1) 被災営業者の営業再開のための施策
- (2) 東日本大震災を教訓とした緊急に実施する必要性が高く、即効性の高い防災、減災等の施策

4 日本政策金融公庫に期待される役割

被災営業者に対するきめ細やかな相談・支援を通じた低利融資等の実施

（別表1）飲食店営業及び喫茶店営業の営業者等が特別利率で貸付を受けられる施設設備

（平成24年4月1日現在）

貸付対象者	施設又は設備
営業者 衛生設備〔特利③〕  省エネルギー設備〔特	・蒸気噴霧掃除機  ・太陽熱利用冷温熱装置

利③]  省エネルギー設備〔特	<ul style="list-style-type: none"> <li>・太陽光発電設備</li> <li>・風力発電設備</li> <li>・建築物の省エネルギー性能向上に資する設備、機器および</li> </ul>
利②]  振興設備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・建築物の省エネルギー性能向上に資する設備、機器および</li> <li>・クリーンエネルギー自動車</li> <li>・店舗等（建築基準法でいう増・改築等及び建物の賃借に要</li> </ul>
〔特利③又は特利③ー 0.15%]	<ul style="list-style-type: none"> <li>する敷金、権利金、保証金等とする。)</li> <li>・厨房設備（ディスポージャーを除く）</li> <li>・空気調和設備</li> <li>・価格表示設備（ショーウインドー（サンプルケース及びサ</li> </ul>
組合	<ul style="list-style-type: none"> <li>ンプルを含む）及び価格表示板をいう。)</li> <li>・仕入・配送用車両</li> <li>・音響設備</li> <li>・業務用家具（テーブル・イス）</li> <li>・駐車場設備</li> <li>・情報近代化設備（コンピューター、コンピューターに接続</li> </ul>
振興設備〔特利③〕	<ul style="list-style-type: none"> <li>する周辺機器、ソフトウェア及び電子商取引関連設備等を</li> <li>いう。)</li> <li>・全自動手指洗浄消毒器</li> <li>・防犯設備</li> <li>・送迎用車両（乗車定員6名以上の車両に限る）</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>※喫茶店営業は除く</li> <li>・AED（自動体外式除細動器）</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研修施設（土地及び附帯設備を含む。)</li> <li>・共同冷凍庫（土地及び附帯設備を含む。)</li> <li>・共同配送用保冷車両</li> <li>・共同送迎用車両</li> <li>・共同情報近代化設備（共同デビットカード関連機器を含</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>む。)</li> </ul>

※特利②＝基準利率－0.65% 特利③＝基準利率－0.9%

金利については、財投金利を元に毎月改定されます。

※基準利率 2.25%（平成 24 年 3 月 9 日現在）

（別表 2）飲食店営業及び喫茶店営業に係る融資の概要

（平成 24 年 4 月 1 日現在）

貸付条件等	会社及び個人
貸付対象	振興計画認定組合の組合員

貸付限度額	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設備資金 1億5、000万円</li> <li>・運転資金 5、700万円（設備資金と別枠）</li> </ul>
貸付使途 （貸付利率）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設備資金 <ul style="list-style-type: none"> <li>衛生設備（特利③）：一般貸付と共通</li> <li>省エネルギー設備（特利②、③）：一般貸付と共通</li> <li>振興事業特定施設（特利③又は特利③－0.15%）</li> <li>その他の設備（基準利率）</li> </ul> </li> <li>・運転資金 <ul style="list-style-type: none"> <li>営業振興運転資金（基準利率、基準利率－0.15%）</li> </ul> </li> </ul>
貸付期間	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設備資金：原則18年以内</li> <li>・運転資金：5年以内（特に必要な場合7年以内）</li> </ul>
担保・保証人	<ul style="list-style-type: none"> <li>・担保：必要に応じて徴する。</li> <li>・保証人：原則1名以上</li> </ul>
貸付条件等	組合等
貸付対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>・振興計画の認定を受けている生活衛生同業組合及び同小組合</li> <li>・厚生労働大臣が振興指針を告示した業種に係る生活衛生同業組合連合会</li> </ul>
貸付限度額	<ul style="list-style-type: none"> <li>○生活衛生同業組合 <ul style="list-style-type: none"> <li>・設備資金及び共同購入運転資金：2億1、600万円</li> <li>・営業振興運転資金：4、000万円</li> <li>・振興事業運転資金：9、000万円</li> </ul> </li> <li>○生活衛生同業小組合 <ul style="list-style-type: none"> <li>・設備資金及び共同購入運転資金：8、000万円</li> <li>・営業振興運転資金、振興事業運転資金：4、000万円</li> </ul> </li> <li>○生活衛生同業組合連合会 <ul style="list-style-type: none"> <li>・営業振興運転資金：4、000万円</li> <li>・振興事業運転資金：9、000万円</li> </ul> </li> </ul>
貸付使途 （貸付利率）	<ul style="list-style-type: none"> <li>○設備資金 <ul style="list-style-type: none"> <li>生活衛生関係営業を営む場合：「会社及び個人」に同じ。</li> <li>上記以外の組合事業（生活衛生同業組合連合会を除く。） <ul style="list-style-type: none"> <li>・共同利用設備資金（基準利率、特利③）：共同冷凍庫、共同配送用保冷車両等 <ul style="list-style-type: none"> <li>・研究設備資金（基準利率）：一般貸付に同じ</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> <li>○運転資金 <ul style="list-style-type: none"> <li>生活衛生関係営業を営む場合：「会社及び個人」に同じ。</li> <li>上記以外の組合事業 <ul style="list-style-type: none"> <li>・共同購入運転資金（基準利率）：一般貸付に同じ。</li> <li>・振興事業運転資金（基準利率）：認定を受けた振興計画に基づく振興事業を実施するために必要な資金及び生活衛生同業組合連合会が振興指針に係る指導事業を行うために要する資金</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

貸付期間	「会社及び個人」に同じ。ただし共同購入運転資金は5年以内
担保・保証人	「会社及び個人」に同じ。

※特利②＝基準利率－0.65% 特利③＝基準利率－0.9%

金利については、財投金利を元に毎月改正されます。

※基準利率2.15%（平成24年3月9日現在）

## 2. 一般飲食店業の経営改善のポイント

### (1) 経営の動向

平成25年度の生活衛生関係営業経営実態調査の結果データなどを参考に、おおまかに外部環境と内部環境に分けて、一般飲食店業を巡る環境を再確認したうえで、今後の経営改善のポイントを把握することとする。

#### ① 外部環境

##### i. 一般飲食店の市場規模

一般飲食店の市場規模は、平成20年の12兆8,435億円が平成26年には13兆1,213億円となっており、毎年わずかな増減を繰り返しながら、長期的には増加傾向にある。

しかし、外食産業全体の市場規模は平成9年の29兆702億円をピークに年々縮小が続いており、平成26年には24兆3,686億円となっている。

外食産業全体では、平成26年の市場規模が平成9年に比べ83.8%となっているのに対し、一般飲食店市場は97.6%となっており、外食産業では変化の少ない有望な市場であると言える。

##### ii. 事業所数と従業者数

平成24年現在、一般飲食店の事業所数は610,782カ所、従業者数は4,201,947人で、3年前の平成21年対比で事業所数は9.3%減少、従業者数は4.9%減少となっている。

従業者規模別では、従業者「1～4人」規模の事業所が231,440カ所で全体の37.9%を占めており、これに従業者「0人」の215,259カ所（構成比35.2%）を加えると、73.1%と零細構造となっている。

##### iii. 一般飲食店の売上動向

「前年度と比べた今年度の売上高の傾向」をみると、総数では「5%以上減少」が23.7%あり、さらに「1～4%減少」を加えると、合計で41.9%に達し、相当数の店舗が「売上減少」に見舞われていることがわかる。

この間、「5%以上増加」は14.0%、「1～4%増加」は17.0%となっており、総数の増加合計は31.0%となっている。

経営主体別では、会社形態に比べ「個人経営」で減少の割合が高く、立地条件別では「商業地区」と「郊外」において減少の割合が高い。

#### iv. 一般飲食店の客数・客単価の動向

「経営上の問題点」から客数・客単価の動向をみると、「客数の減少」を問題点としてあげている割合が、総数で 50.3%と第 2 位を占めており、客数の減少に悩んでいる事業者が多いことがわかる（「個人経営」は 62.9%で第 1 位）。

同様に「客単価の減少」を問題点としてあげた割合も 24.9%あり、客数の減少だけではなく、客単価の減少にも悩まされていることが見てとれる。

#### v. 材料費・光熱費の上昇

「経営上の問題点」についてみると、「原材料費の上昇」が 60.9%で第 1 位、「水道・光熱費の上昇」が 45.0%で第 2 位と利益を圧迫する要因の比率が高い。ここから、経費の上昇を価格へ反映できない厳しい現状が推察できる。

### ② 内部環境

#### i. 経営者の高齢化

経営者の年齢についてみると、総数では「60～69 歳」が 36.9%で最も多く、次いで「50～59 歳」の 20.7%となっている。60 歳以上の経営者の合計が、54.5%と過半を占めている。

経営主体別にみても、個人経営、株式会社、有限会社ともに「60～69 歳」がそれぞれ 28.6%、40.0%、33.0%と最も高くなっている。これに続く第 2 位をみると、個人経営では「70～79 歳」が 25.7%と高齢化が進んでいる。

#### ii. 後継者不足

後継者の有無についてみると、総数で「後継者あり」が 57.0%、「後継者なし」が 39.9%となっている。

経営主体別にみると、「後継者あり」は、個人経営で 37.1%と低く、株式会社（62.4%）有限会社（53.2%）に比べ後継者問題が重要課題となっている。

#### iii. 設備の老朽化

設備の状況をみると、経営上の問題点としての「施設・設備の老朽化」については、各経営主体において 30%台の割合を占めている（総数で第 4 位）。さらに、過去 3 年間の設備投資理由及び先行き 3 年間の理由の 6 割を「設備の老朽」が占めており、「設備の老朽化」への適切な対応が普遍的な課題の 1 つとなっている。

#### iv. 社会的ニーズへの対応遅れ

顧客に対する各種サービス内容について、日本政策金融公庫の消費者意識調査で、飲食店を選ぶ基準として「分煙（禁煙）」をあげる割合が 60.0%のなかで、「分煙（禁煙）されていない」割合が 29.9%を占めている。また、「出前・宅配をしている」割合が 19.3%にとどまり、「高齢者や身体障害者のみに出前・宅配サービスをしている」割合は 0.3%となっている。

さらに、「高齢者や身体の不自由な方に対する介助等を行っている」は 12.4%、「補助犬利用者に対するサービスの工夫をしている」は 5.2%など、消費者が求めるニーズとのギャップがあると思われ、各店舗が対応に苦慮している様子が窺える。

#### v. 情報化への遅れ

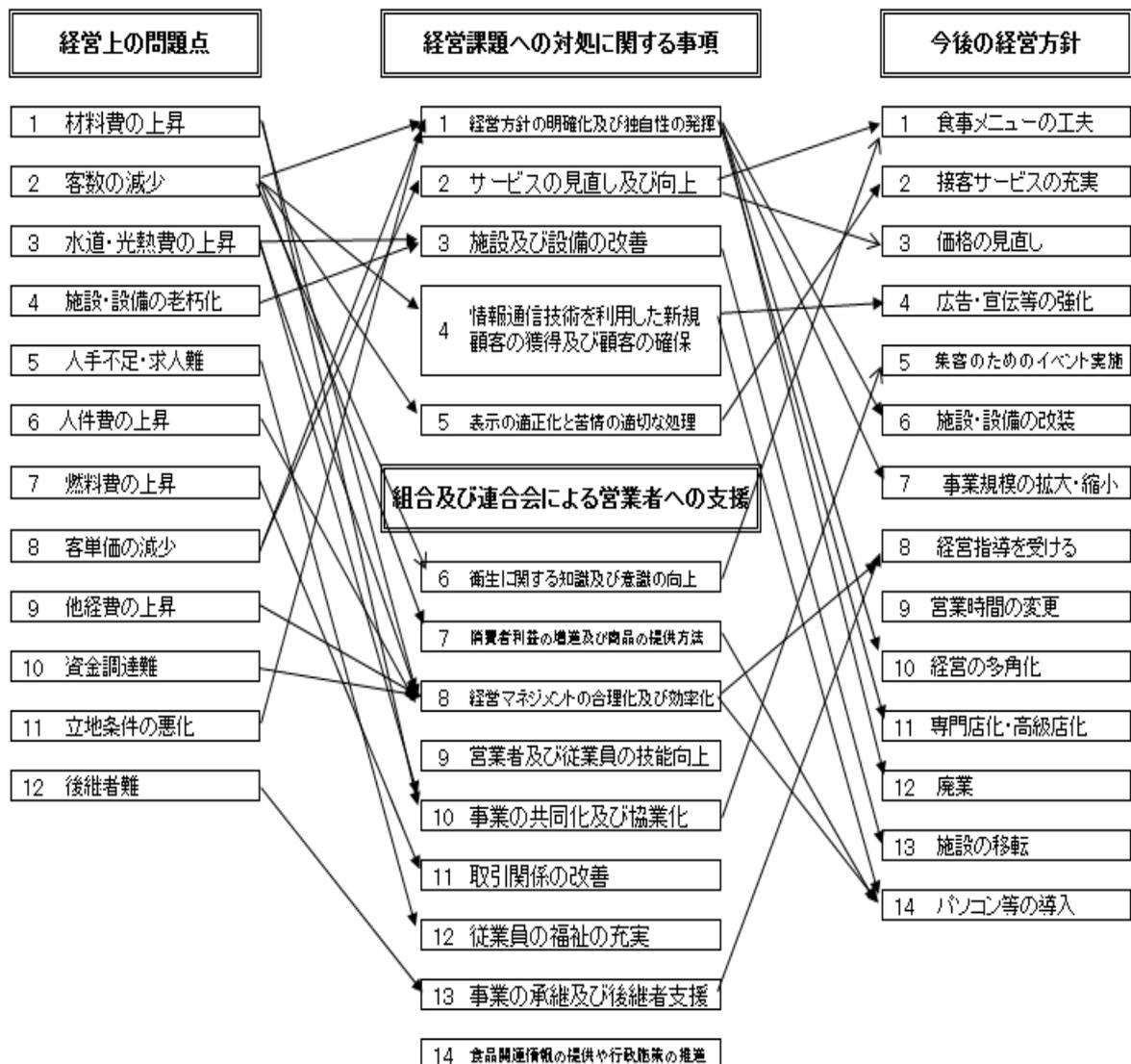
情報化への対応をみると、日本政策金融公庫の消費者意識調査で、飲食店を選ぶ際のポイントとして、「お店のホームページ」20.0%（第4位）、「ロコミサイト」19.8%（第5位）、「情報サイト（ぐるなび等）」19.2%（第6位）、「インターネットのロコミ」18.7%（第7位）が続くなかで、「インターネットの情報サイト等を介した割引サービスを実施している」が 31.7%と、対応が遅れている店舗があることが分かる。

#### (2) 経営の問題点及び課題

今回の調査において、「経営上の問題点」の第1位は「原材料費の上昇」であり、第2位には「客数の減少」があげられている。これに続く第3位は「水道・光熱費の上昇」であり、いずれも売上減、コスト上昇を問題点としている。これらは飲食店が独自に対応することが困難な要素を含んでいるが、工夫を凝らすことで解決していく必要がある。

今回の調査結果から読み取れる「経営上の問題点」に対し、外部環境や内部環境を踏まえた「経営課題への対処に関する事項」を折り込みつつ、対処することが求められる(図 38)。

図 37 「経営実態調査」や「取組むべき経営課題」と  
「経営上の課題／今後の経営方針」との関連



### (3) 経営改善の具体的方策（問題点課題別方策）

以上のような多岐に渡る経営課題は、一般飲食店の多くに取組みが求められるものであるが、個々のお店によって事情は少しずつ異なる。また、多くの課題へ同時に取り組むことも困難である。

従って、お店にとって優先順位の高い課題から一歩ずつ着実に取り組んでいくことが必要である。以下では、「新たな顧客を取り込む」→「固定客を増やす」→「売上を伸ばし利益を確保する」との観点に立って、具体的な対応策を検討してみる。

#### ① 経営方針の明確化

##### a. 経営方針明確化の必要性と意義

－ どんな店として生き残りを図っていくのか －

「経営実態調査」における「経営上の問題点」は、いずれも売上や収益の減少となる要因であるが、お店の努力だけでは解決しない要因が含まれている。しかも、少子高齢化に伴う人口減少が続くとみられる中、他の外食産業と同様、一般飲食店への需

要が自然に大きく拡大することは期待できない。成り行きのままの経営を続けていたのでは、経営環境の改善は難しいと考えるべきであろう。

#### b. 立地条件に合わせた経営方針の策定

－ 親しみやすさで勝負するのか、高級店として勝負するのか －

今後、中長期的にお店を継続発展させていく、もしくは少なくとも現状を維持していこうとするなら、まずはお店の基本方針を確認しておくことである。

より具体的には、たとえば、ターゲットを幅広くした「親しみやすい店」とするのか、特定の高所得層などの常連客や法人の接待向けなどに限定された「高級店」とするのか、などである。あるいは、純粋に「現在の限定的なメニューで勝負」するのかどうか、ということもある。その際にはまず立地条件と経営者のこだわりをもとにして考える、あるいは今一度確認する、ということになる。特に方針もなく、特色のない「店」では、飲食店間の競争が激しい中、顧客に選ばれる店にはなりにくい。

以下に述べる手順で、店舗の立地や顧客層、競合店の状況、板前の技術や経営者のこだわりなどをもとに、経営方針を定めていくことになる。

#### c. 事業承継も含めた方針明確化

－ 店の承継など将来はどうするのか －

「経営実態調査」において、今後の経営方針を「廃業」とする回答は3.9%に止まっている。もっとも、個人経営に限れば経営者の高齢化のなかで後継者不足の問題から「廃業」のウエイトが高くなると想定される。

特に、親族に候補者がいない場合には、従業員や第三者を含めて、後継者の選定とそれを前提とした事業承継対策が必要となる。特に第三者の場合には承継に際して問題点もあるが、意欲ある若い経営者候補に大切な顧客も含めて事業を引き継ぐことができれば、現在の経営者にとって店をやってきた甲斐があったと言えよう。

事業承継が大きなテーマになっている現在、公的機関では事業承継の相談窓口も用意されている。一定の段階で、公的機関の相談窓口の活用や、専門家への相談も考えるべきであろう。

#### d. 経営方針明確化の前提と手順

経営方針を見直し、明確化していく手順は次の通りである。基本的には新たに開業する際とほぼ同様である。異なる点はすでに立地は決まっており、既存の顧客が少なくともある程度確保されている点である。

まず、検討する範囲としては、外部環境と内部環境に分けられる。外部環境については、本報告書でも分析しているような、業界全体を取り巻く、経済や社会状況がすでに大きく変化しており、今後も市場拡大はあまり期待できない、ということを正しく認識することである。

自店や自社にとっての顧客の特性や立地環境の変化の状況を見極めることも欠かせない。具体的には店舗の立地する自店の商圈の状況が、ターゲットとしている顧客層にマッチしているかである。特に商店街内の店舗については来街者の数や客層変化

によって、期待した集客が以前よりも困難になっている立地もあるだろう。地方や住宅街の商店街の中には、かなり衰退しているといわざるを得ないところもある。

さらに、今後の環境変化の方向もある程度見極める必要がある。人口が増加しつつあるのか、商業地域としての開発が進んでいるのかといったことや、郊外であればどのような所得層が多い地域なのか、新しい住宅の建設動向などである。

加えて、競合店舗についての情報も必要である。自店以外の外食店も含めて、どのような店舗がどのようなメニューや価格で営業しているのか、どんな店が流行っているのか、といったことをつかんでおく。

次に、内部環境、つまり自店や自社についてである。自身の強みや弱みをできるだけ客観的に整理してみる。具体的には、店舗の立地や設備・施設について、自店の特色、接客サービスについて、さらには資金面での余裕度合、既存の顧客の充実度もポイントとなる。そして、そもそも、「どのような店」をめざしたいのか、「どのような価値」を「どのような顧客」に提供していくのか、という経営理念やビジョンがあるはずであり、この機会に今一度整理してみることである。そして、そのための従業員の採用、教育・育成も考えなくてはならない。

以上のような前提となる外部環境と内部環境の整理に基づいて、それに適した経営方針を定めることとなる。

## ② 安全・安心への取組み

近年、食品偽装や食品への異物混入、食中毒による死亡事件発生などが後を絶たず、健康志向と相まって、消費者の食の安全・安心に対する関心が大変高まっている。

### a. 調理以外も含めた衛生管理の徹底

飲食店において衛生管理が重要な点と言うまでもなく、常に食中毒の危険性がありうる生の魚介類の調理においては、日頃から最も気を使っているところであろう。従って、ここではその詳細は省略する。

近年、焼肉店において大腸菌による食中毒で死者が発生して大きな社会問題となった事件は記憶に新しい。業態は異なっても厳正な衛生管理が従来以上に求められていることは、認識を新たにしておくべきだろう。特に、0-157 やノロウィルスなどは、調理する上で十分注意していても、来店客が持ち込む場合も十分ありうる。店内のトイレなど顧客が利用し、触れる可能性のある設備については常に清潔を保っておく必要がある。

### b. 産地表示等の情報提供

産地表示は「安全・安心」についての訴求効果が期待される。消費者にとっては、産地表示があることで品質に安心感が得られる。お店の側としても産地表示で付加価値が付加されるといえよう。

手間がかかるが、新鮮さや安心感を売りものにする効果が期待されることから、ぜひ積極的に実施したい。

情報発信は、産地だけでなく他にも考えられる。消費者は「おいしくて新鮮」ということに価値を見出し、満足するものであり、材料や食べ方などと合わせて情報発信

することも有効である。

### ③新規顧客の開拓（顧客ターゲットの拡大）と固定客の確保

経営方針が明確になれば、その方針に沿って、具体的にターゲットとする顧客に向けた店舗の整備やメニューの開発、広告宣伝方法の検討を行う。ここでは、特に顧客ターゲット層を拡大する視点で考えてみたい。つまり、今までは余り来店しなかった顧客層に来てもらうことで来店客数を増やそうということである。

例えば、初めての人にとって入りづらいお店の場合、それを払拭するための工夫が求められる。

以下では、特に女性客の誘致、およびインターネットの活用による新規顧客開拓の方策を考えてみる。

#### a. 女性客の誘致（お1人様の取り込み）

ー 「女性が入りやすい店」を目指して、お客さんを増やそうー

女性にとっては敷居が高く、入りづらい飲食店が少なくない。

働く女性には外食の機会も多く、女性同士の会食では飲み会というよりは食事会として、料理を中心に店を選ぶ傾向が強い。

さらに、女性に人気の店舗には必ず男性も来店する。来店客全体が増加する。このように、お店に女性客が従来以上に來ること、客数を増やすことができる。

さらに、女性は、男性に比べて口コミ好きであり、自分が行って良かったお店を人に勧める傾向がある。お店の側としてはその点も活用したいところである。

女性同士や女性一人でも入りやすいお店であれば、誰にとっても親しみやすいお店と言える。

ポイントは、「女性が来店しやすい立地」、「明るく清潔な店内」、「ソフトで丁寧な接客」、「女性に対する特別サービスの実施」、「ランチ営業の実施」、「女性を意識したメニュー開発」、「禁煙・分煙への配慮」、「コストパフォーマンスの高さ」などである。

#### b. インターネットを活用した顧客の開拓

ー インターネットを活用して情報発信・口コミを広げようー

・ホームページによる告知と集客

ネットショップでなくとも、小売店や飲食店がホームページを開設することは珍しくない時代である。逆に言うと、ホームページのない店はそれだけ新規顧客と接触するチャンネルが限られてくると言える。今や、飲食店を探す際にはインターネットで検索をすることは当たり前になっている。これからの商売にホームページは必須と考えるべきだろう。特に若者の来店を誘致するにはインターネットの活用が欠かせない。

ホームページでは、お店の様々なPRをあまりコストをかけずに行うことができる。単にお店のPRだけでなく、料理に関する知識やマナーなど消費者向けの情報発信もより広い範囲に低コストで行うことが可能である。また、「高級店」を目指す場合でも、よほど「一見客お断り」とするような方針でなければ、探し当ててくる来店客も必要になり、ホームページなどインターネットの活用が有効である。

・ソーシャルネットワークサービス(SNS)による口コミの活用

ツイッター、フェイスブックなどのソーシャルネットワークサービス(SNS)をビジネスに活用する動きが広がりをみせている。お店にとってもこれを活用する方法が考えられる。これらのSNSの利用者は現時点ではビジネスマンや学生が中心と思われ、必ずしも売上増加に直結するものではない。とはいえネットを活用した地道なアピールの一つとして取組む価値はあるだろう。

SNSはスマートフォンの普及によって、誰でも簡単にリアルタイムで発信することが可能になっている。その日の仕入に応じたおすすめや特別サービスなどの告知にも利用できる。

また、店主だけでなくそこで働く人の情報なども併せ発信することで、その店のファンづくりに役立つ。

このようにSNSは、ホームページやメールマガジンとの連動で相乗効果を高めることができる。

特に、女性は口コミの情報を重視し、自分からも積極的に情報発信を行う傾向がある。既に飲食店の口コミサイトはかなりの影響力があることは間違いない。このような口コミでの新規顧客開拓を意識することも今後は必要である。良い評判も悪い評判もインターネットでは、すぐに広まる時代である。

新規顧客開拓という観点からは、増加する外人観光客の取り込みが有力手段となりうるが、異なる対応が求められることから、ここでは可能性を指摘するにとどめる。