

# 喫茶店営業の 実態と経営改善の方策

平成28年3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、喫茶店営業の実態と経営改善の方策について、井上環中小企業診断士が執筆を担当しました。

本方策が喫茶店営業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3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

長 田 浩 志

問い合わせ

厚生労働省医薬・生活衛生局

生活衛生・食品全部生活衛生課調査係

電話(03)5253-1111

内線 2438

## 目 次

I 喫茶店営業の動向	1
1. 喫茶店営業の市場規模と動向	1
(1) 喫茶店営業の施設数と事業所数	1
(2) 喫茶店の市場規模	1
2. 喫茶店営業の需要動向	2
(1) 1世帯当たり年間の喫茶代	2
(2) 飲用場所別1人1週間当たりコーヒー杯数	2
(3) 年齢別1人1週間当たりコーヒー杯数	3
(4) 世界主要輸入国のコーヒー消費量	3
3. 喫茶店営業の経営動向	4
(1) 経営規模	4
(2) 売上の動向	4
(3) 平均客数・平均料金単価の動向	4
(4) 喫茶店営業の主要経営指標	5
II 実態調査の結果にみる喫茶店営業の現状	6
1. 喫茶店営業の特性	6
(1) 営業形態	6
(2) フランチャイズチェーン加入状況	6
(3) 立地条件	7
(4) 従業者の規模	7
(5) 経営者の年齢階級及び後継者の有無	8
(6) 土地・建物の所有状況	9
(7) 店舗の延べ床面積	9
(8) 分煙の状況	10
(9) 出前・宅配の状況	10
2. 喫茶店の営業状況	11
(1) 1施設当たり1日平均客数	11
(2) 1日平均客数	12
(3) 1施設当たり客1人平均料金単価	12
(4) 客1人平均料金単価	13
3. 喫茶店営業の経営内容	14
(1) 前年度比今年度の売上高増減率	14
(2) 従業者1人当たり売上高・当期純利益	14
(3) 立地条件別、従業者1人当たり売上高・当期純利益	15
4. 従業者と労働条件	15

(1) 1施設当たり平均従業者数	15
(2) 経営主体別、雇用形態別1施設当たり平均従業者数	16
(3) 健康診断の実施状況	16
(4) 高年齢者(65歳以上)の雇用状況	17
5. 設備投資等の状況	17
(1) 過去3年間の設備投資の主な理由	17
(2) 過去3年間の設備投資の主な資金調達方法	17
(3) 過去3年間の設備投資の借入先	18
(4) 向こう3年間の設備投資の主な内容	18
(5) 向こう3年間の設備投資の主な理由	18
(6) 向こう3年間の資金調達予定	19
6. 日本政策金融公庫の利用等の状況	19
(1) 日本政策金融公庫の利用状況	19
(2) 日本政策金融公庫を知ったきっかけ	20
7. サービスへの取組状況	20
(1) サービスの内容	20
(2) 地域との共生の状況	21
8. 経営上の問題点と今後の方針	21
(1) 経営上の問題点	21
(2) 今後の経営方針	23
<b>Ⅲ 喫茶店営業の経営改善の方策</b>	25
1. 「喫茶店営業の振興指針」の紹介	25
2. 喫茶店営業経営改善のポイント	37
(1) 経営の動向	37
(2) 問題点・課題の整理	38
(3) 「今後の経営方針」及び「喫茶店営業の振興指針」の分類	38
(4) 経営改善策	40
(5) 経営改善の方法	41

平成 25 年度生活衛生関係営業経営実態調査をもとに喫茶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 喫茶店営業の動向

### 1. 喫茶店営業の市場規模と動向

#### (1) 喫茶店営業の施設数と事業所数

平成 25 年度末現在、「喫茶店営業施設」の施設数は 238,510 か所となっており、指標である平成 10 年度と比較して指数では 97.0%となっているが、平成 20 年度以降は連続して減少している。(表 1)

また、事業所数でみると、平成 24 年度では 70,454 事業所で、従業者数では 324,036 人となっており、指標である昭和 61 年と比較して指数ではそれぞれ、46.6%、61.2%と大幅な減少で、施設数と同様に減少傾向にあることが分かる。(表 2)

表 1 喫茶店営業施設数推移

	平成10年度	18	19	20	21	22	23	24	25
施設数	245,868	293,402	291,587	292,889	285,967	270,933	263,925	249,670	238,510
指数(%)	100.0	119.3	118.6	119.1	116.3	110.2	107.3	101.5	97.0
対前年伸び率(%)	-	1.5	△ 0.6	0.4	△ 2.4	△ 5.3	△ 2.6	△ 5.4	△ 4.5

資料:厚生労働省「衛生行政報告例」

表 2 喫茶店営業の事業所数・従業者数推移

	事業所数		従業者数	
	箇所	指数(%)	人	指数(%)
昭和61年	151,051	100.0	529,531	100.0
平成 3年	126,254	83.6	456,760	86.3
8	101,937	67.5	366,249	69.2
11	94,251	62.4	331,349	62.6
13	88,924	58.9	329,198	62.2
16	83,676	55.4	314,959	59.5
18	81,042	53.7	322,414	60.9
21	77,026	51.0	350,801	66.2
24	70,454	46.6	324,036	61.2

資料:総務省統計局「経済センサス(平成 21・24 年)」「事業所・企業統計調査(平成 8~18 年)」「事業所統計調査(平成 3 年、昭和 61 年)」「(民営のみの数値)」

#### (2) 喫茶店の市場規模

喫茶店の市場規模推移をみると(表 3)、平成 25 年現在で 10,602 億円、指標である昭和 60 年に比較して、現在の指数は 62.5%となっており、大幅に減少して現在に至っている。ただし、ここ 2 年間は増加傾向を示している。

表 3 喫茶店の市場規模推移

	昭和60年	平成18年	19	20	21	22	23	24	25
市場規模(億円)	16,963	11,019	10,593	10,359	10,045	10,189	10,182	10,197	10,602
指数(%)	100.0	65.0	62.4	61.1	59.2	60.1	60.0	60.1	62.5
対前年伸び率(%)	-	△ 0.5	△ 3.9	△ 2.2	△ 3.0	1.4	△ 0.1	0.1	4.0

資料:(公財)食の安全・安心財団「外食産業市場規模推計」

## 2. 喫茶店営業の需要動向

### (1) 1世帯当たり年間の喫茶代

総務省の「家計調査」によると(表4)、1世帯当たり(2人以上の世帯)の年間外食支出は平成10年を基準として毎年減少傾向にあったが、平成24年、25年とやや持直しつつある。また同様に1世帯当たりの喫茶代も減少傾向にあったが、平成25年には若干持ち直している。平成25年の喫茶代は平成10年を100として指数では、96.8%となっている。

表4 1世帯当たり年間の外食支出と喫茶代推移

	外食支出		喫茶代	
	金額(円)	指数(%)	金額(円)	指数(%)
平成10年	179,998	100.0	5,814	100.0
17	161,312	89.6	5,338	91.8
18	159,675	88.7	5,131	88.3
19	164,860	91.6	5,294	91.1
20	164,893	91.6	5,280	90.8
21	161,314	89.6	5,120	88.1
22	160,230	89.0	5,143	88.5
23	154,549	85.9	5,121	88.1
24	157,668	87.6	5,016	86.3
25	165,246	91.8	5,628	96.8

資料:総務省統計局「家計調査」

### (2) 飲用場所別1人1週間当たりコーヒー杯数

飲用場所別1人1週間当たりコーヒー杯数を年次推移でみると(表5)、昭和58年に比べて平成24年は「合計」で2.13杯、比率では124.8%と24.8ポイント杯数が増加している。これを飲用場所でみると、「職場・学校」での杯数が150.6%増加し、次いで「家庭」では134.3%増加、「レストラン・ファストフード」では110.0%増加している。一方、「喫茶店・コーヒーショップ」は、19.1%と70.9ポイントの大幅な減少となっている。

表5 飲用場所別1人1週間当たりコーヒー杯数の推移

	合計	家庭	喫茶店 コーヒーショップ	レストラン ファストフード	職場・学校	その他
昭和58年	8.60	5.10	1.10	0.10	1.70	0.50
60	9.02	5.25	1.05	0.10	1.97	0.65
平成2年	9.90	5.62	0.88	0.11	2.37	0.92
8	10.80	5.99	0.69	0.18	2.97	0.96
12	11.04	6.49	0.52	0.17	2.98	0.88
14	10.03	6.27	0.34	0.14	2.50	0.76
16	10.43	6.42	0.38	0.12	2.69	0.76
18	10.59	6.38	0.33	0.11	2.78	0.93
20	10.60	6.52	0.22	0.10	2.77	0.91
22	10.93	6.74	0.23	0.09	2.86	0.94
24	10.73	6.85	0.21	0.11	2.56	0.93
H24-S58・杯数	2.13	1.75	△ 0.89	0.01	0.86	0.43
H24/S58・%	124.8	134.3	19.1	110.0	150.6	186.0

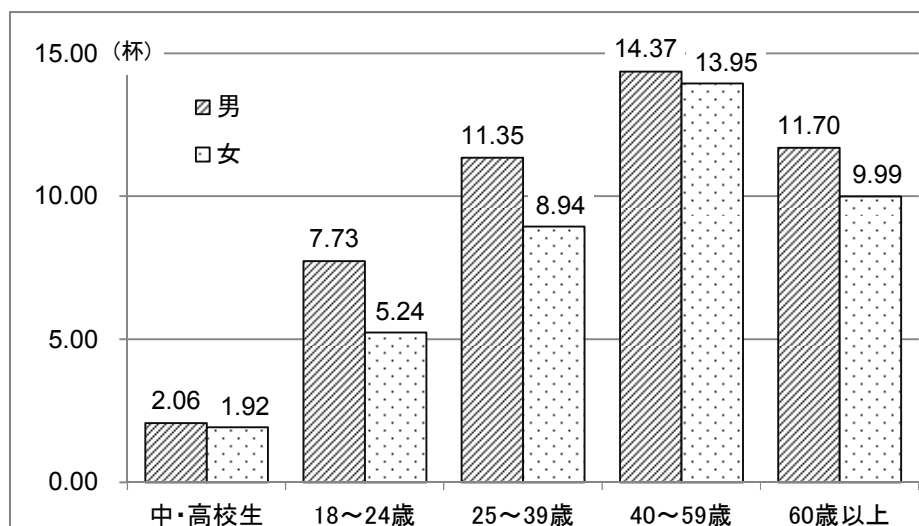
資料:一般社団法人全日本コーヒー協会「日本のコーヒーの飲用状況」



### (3) 年齢別 1 人 1 週間 当たり コーヒー 杯数

年齢別 1 人 1 週間 当たり コーヒー 杯数をみると(図 1)、男女ともに「40～59 歳」が最も多く、男性が 14.37 杯、女性が 13.95 杯となっている。次いで多いのは「60 歳以上」で、男性が 11.70 杯、女性が 9.99 杯となっている。

図 1 年齢別 1 人 1 週間 当たり コーヒー 杯数



資料：一般社団法人全国日本コーヒー協会「日本のコーヒーの飲用状況」

### (4) 世界主要輸入国のコーヒー消費量

世界主要輸入国のコーヒー消費量状況(1年当たり、1人当たり、1kg)をみると(表 6)、平成 21 年を 100 とした指数をみると、平成 25 年は第 1 位がオランダで 179.7 の増加、第 2 位はトルコで 145.5 の増加、第 3 位はオーストリアで 139.5 の増加となっている。日本は第 11 位で 104.5 の増加と微増となっている。

表 6 世界主要輸入国のコーヒー消費量推移

	消費量(kg/人/年)					消費量指数(平成21年=100)				
	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年
オーストリア	6.35	6.45	7.95	9.00	8.86	100.0	101.6	125.2	141.7	139.5
ベルギー	5.16	4.78	5.09	4.96	6.75	100.0	92.6	98.6	96.1	130.8
トルコ	0.44	0.51	0.52	0.55	0.64	100.0	115.9	118.2	125.0	145.5
チュニジア	1.65	1.70	2.32	2.32	1.97	100.0	103.0	140.6	140.6	119.4
デンマーク	7.35	8.72	8.20	8.57	9.38	100.0	118.6	111.6	116.6	127.6
オランダ	3.25	4.86	3.27	4.96	5.84	100.0	149.5	100.6	152.6	179.7
日本	3.36	3.39	3.31	3.36	3.51	100.0	100.9	98.5	100.0	104.5
アメリカ	4.16	4.19	4.20	4.20	4.43	100.0	100.7	101.0	101.0	106.5
ノルウェー	8.87	9.15	9.54	8.70	9.18	100.0	103.2	107.6	98.1	103.5
イタリア	5.78	5.73	5.62	5.63	5.56	100.0	99.1	97.2	97.4	96.2
フィンランド	11.89	12.07	12.17	12.00	12.14	100.0	101.5	102.4	100.9	102.1
英国	3.13	3.03	2.81	2.80	2.70	100.0	96.8	89.8	89.5	86.3
ドイツ	6.42	6.72	6.85	6.40	6.80	100.0	104.7	106.7	99.7	105.9
スウェーデン	7.30	7.81	7.14	7.31	7.41	100.0	107.0	97.8	100.1	101.5
スイス	7.48	7.75	7.84	7.85	8.42	100.0	103.6	104.8	104.9	112.6
ルクセンブルグ	26.63	27.33	24.76	24.49	27.85	100.0	102.6	93.0	92.0	104.6

資料：一般社団法人全日本コーヒー協会「世界の 1 人 当たり コーヒー 消費量」

### 3. 喫茶店営業の経営動向

#### (1) 経営規模

「平成 24 年経済センサス・活動調査」によると(表 7)、飲食サービス業における喫茶店の事業所数は 70,454 で従業者数は 324,036 人となっている。また売上高は 792,563 百万円で 1 事業所当たりの売上高は 1,450 万円、従業者 1 人当たりの売上高は 343 万円となっている。

表 7 喫茶店の事業所数一般公衆浴場の従業者規模別事業所数

	事業所数	従業者数 (人)	売上高 (百万円)	1事業所 当たり売上高 (万円)	従業者1人 当たり売上高 (万円)
喫茶店	70,454	324,036	792,563	1,450	343

資料:総務省「平成 24 年経済センサス・活動調査」

#### (2) 売上の動向

「平成 25 年度生活衛生関係営業経営実態調査」の結果から、「前年度と比べた今年度の売上高の増減率」を経営主体別に施設数の構成割合でみると(表 8)、「1~4%減少」に「5%以上減少」を加えた「減少計」では、総数で 42.9%、「個人経営」で 52.2%が「売上減少」に見舞われている。

一方、「1~4%増加」に「5%以上増加」を加えた「増加計」では、総数で 26.6%、一番高い「株式会社」でも 27.7%に止まっている。

その結果、すべての経営主体で「1%未満の増減」を除くと「売上増加」が「売上減少」よりも下回っている。

表 8 売上高前年比増減率、経営主体別施設数の構成割合

	増加割合			減少割合			増加-減少	1%未満 の増減
	5%以上 増加	1~4% 増加	増加計	1~4% 減少	5%以上 減少	減少計		
総 数	12.3	14.3	26.6	21.3	21.6	42.9	△ 16.3	20.6
個人経営	8.7	8.7	17.4	8.7	43.5	52.2	△ 34.8	17.4
株式会社	12.2	15.5	27.7	21.6	18.9	40.5	△ 12.8	21.6
有限会社	13.4	13.4	26.8	23.2	21.4	44.6	△ 17.8	21.4

資料:厚生労働省「生活衛生関係営業経営実態調査」

#### (3) 平均客数・平均料金単価の動向

「平成 25 年度生活衛生関係営業経営実態調査」の結果から、喫茶店営業の 1 日平均客数及び客 1 人当たり平均料金単価をみると(表 9)、「総数」では 155.1 人、1,019.6 円である。

経営主体別ではばらつきがあり、「個人経営」では客数が 35.1 人と少ないが、客単価では 1,573.7 円と高くなっている。一方、「株式会社」では、客数 227.3 人と「個人経営」の 6 倍となっているが、客単価では 1,105.1 円と、「個人経営」を下回っている。

表 9 平均客数及び平均料金単価、  
経営主体別

	1日 平均客数	客1人当たり 平均単価
総数	155.1	1,019.6
個人経営	35.1	1,573.7
株式会社	227.3	1,105.1
有限会社	99.1	861.2

資料:厚生労働省

「生活衛生関係営業経営実態調査」

#### (4) 喫茶店営業の主要経営指標

調査対象 77 施設と前回調査対象 25 施設の経営指標を比較してみると(表 10)、調査対象全体に占める欠損企業の割合は、前回の 40.0%と比較して、今回の調査では 33.8%とやや改善している。また、経営指標全体をみると今回の指標は、多くの指標で前回よりやや改善・向上している。個々の対象先は異なるとはいえ、喫茶店営業の経営環境が厳しい状況にある中、やや改善傾向にあることが結果に表れている。

個別の指標をみても総合分析の 5 指標すべてが前回比で向上している。特に代表的な収益性指標の総資本対経常利益率は総平均で△4.5%から 2.5%へと 7.0 ポイントの改善となっている。

多くの指標が大幅に改善している中で、販売分析の中の売上高対総利益率が 1.6 ポイント悪化している点が特徴的である。

表 10 喫茶店営業の主要経営指標

	平成20年3月			平成25年3月			総平均 増減 比較	
	健全企業	欠損企業	総平均	健全企業	欠損企業	総平均		
	(調査対象数)							
	15	10	25	51	26	77		
総合分析	経営資本対営業利益率(%)	1.1	△ 7.5	△ 2.9	5.7	△ 6.0	3.9	6.8
	経営資本回転率(回)	1.0	1.7	1.3	1.4	1.3	1.4	0.1
	売上高対営業利益率(%)	1.1	△ 4.5	△ 2.2	4.0	△ 4.6	2.8	5.0
	総資本対経常利益率(%)	11.6	△ 19.1	△ 4.5	4.7	△ 8.5	2.5	7.0
	総資本対自己資本比率(%)	16.3	△ 15.7	△ 0.5	29.5	27.5	29.1	29.6
財務分析	当座比率(%)	55.4	18.8	29.6	111.6	55.0	102.9	73.3
	流動比率(%)	113.5	34.8	58.1	148.4	126.9	145.1	87.0
	自己資本対固定資産比率(%)	484.9	△ 547.2	△ 17,149.5	200.5	247.3	207.7	17,357.2
	固定長期適合率(%)	129.5	166.9	147.5	101.4	97.7	100.7	△ 46.8
	固定資産回転率(回)	1.1	1.4	1.3	2.1	1.5	2.0	0.7
販売分析	売上高対総利益率(%)	60.0	59.1	59.5	55.6	71.9	57.9	△ 1.6
	売上高対経常利益率(%)	13.0	△ 16.5	△ 4.4	3.8	△ 8.4	2.1	6.5
	従業者1人当たり年間売上高(千円)	4,654	5,892	5,310	38,299	5,637	27,270	21,960
	営業費比率(%)	58.9	63.6	61.7	51.7	76.6	55.1	△ 6.6
	売上高対広告費比率(%)	0.1	1.2	0.8	0.8	1.3	0.9	0.1
労務分析	従業者1人当たり月平均人件費(千円)	82	130	108	584	157	440	332
	総人件費対直接人件費比率(%)	95.1	96.4	95.9	95.8	96.6	96.0	0.1
	人件費対福利厚生費比率(%)	4.9	3.6	4.1	4.2	3.4	4.0	△ 0.1
	従業者1人当たり有形固定資産(千円)	3,538	2,819	3,155	22,322	2,752	15,714	12,559

資料:厚生労働省「生活衛生関係営業経営実態調査」

## II 実態調査の結果にみる喫茶店営業の現状

### 1. 喫茶店営業の特性

平成25年度生活衛生関係営業経営実態調査の対象となった喫茶店営業の301施設について、特徴的な事項について以下に述べる。

#### (1) 営業形態

営業形態を経営主体別に施設数と構成割合で見ると(表11)、総数では「喫茶店(軽食あり)」が179店舗(59.5%)で最も多く、次いで「喫茶店(軽食なし)」が55店舗(18.3%)、「マンガ喫茶・インターネットカフェ」が12店舗(4.0%)となっている。

また、経営主体別にみると、すべての経営主体で「喫茶店(軽食あり)」が最も高いが、特に「個人経営」では69.6%を占めている。

表11 営業形態、経営主体別施設数と構成割合

		総数	喫茶店 (軽食なし)	喫茶店 (軽食あり)	マンガ喫茶・ インターネット カフェ	その他	不詳
総数	施設数	301	55	179	12	41	14
	構成割合(%)	100.0	18.3	59.5	4.0	13.6	4.7
個人経営	施設数	23	2	16	-	3	2
	構成割合(%)	100.0	8.7	69.6	-	13.0	8.7
株式会社	施設数	148	26	87	8	21	6
	構成割合(%)	100.0	17.6	58.8	5.4	14.2	4.1
有限会社	施設数	112	27	63	4	16	2
	構成割合(%)	100.0	24.1	56.3	3.6	14.3	1.8

#### (2) フランチャイズチェーン加入状況

フランチャイズチェーン加入状況を経営主体別に施設数の構成割合で見ると(表12)、「フランチャイズチェーンに加入していない」割合が非常に高く、総数では87.7%が加入していない。

また、経営主体別にみると「個人経営」ではすべての施設が加入していない状況にある。

表12 フランチャイズチェーン加入状況、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	構成割合(%)	施設数	構成割合(%)	施設数	構成割合(%)	施設数	構成割合(%)	施設数	構成割合(%)	施設数	構成割合(%)
FCIに加入している	34	11.3	-	-	20	13.5	13	11.6	-	-	1	25.0
FCIに加入していない	264	87.7	23	100.0	127	85.8	99	88.4	14	100.0	1	25.0
不詳	3	1.0	-	-	1	0.7	-	-	-	-	2	50.0
総数	301	100.0	23	100.0	148	100.0	112	100.0	14	100.0	4	100.0

### (3) 立地条件

立地条件を経営主体別に施設数と構成割合で見ると(表13)、総数では「商業地区」が46.2%と最も高く、次いで「住宅地区」が24.3%と、両地区で70.5%と大半を占めている。その他に「郊外」16.9%、「工場・オフィス街」3.0%となっている。

また、経営主体別にみると、個人経営では「住宅地区」が56.5%と過半数を超えて高く、次いで「商業地区」「郊外」の13.0%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51.4%、48.2%で最も高くなっており、次いで「住宅地区」がそれぞれ19.6%、22.3%となっている。

表13 立地条件、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	構成割合(%)	施設数	構成割合(%)	施設数	構成割合(%)	施設数	構成割合(%)	施設数	構成割合(%)	施設数	構成割合(%)
商業地区	139	46.2	3	13.0	76	51.4	54	48.2	4	28.6	2	50.0
住宅地区	73	24.3	13	56.5	29	19.6	25	22.3	6	42.9	-	-
工場・オフィス	9	3.0	-	-	6	4.1	3	2.7	-	-	-	-
郊外	51	16.9	3	13.0	21	14.2	24	21.4	3	21.4	-	-
その他	19	6.3	2	8.7	13	8.8	3	2.7	1	7.1	-	-
不詳	10	3.3	2	8.7	3	2.0	3	2.7	-	-	2	50.0
計	301	100.0	23	100.0	148	100.0	112	100.0	14	100.0	4	100.0

### (4) 従業者の規模

従業者の規模を経営主体別に施設数と構成割合で見ると(表14)、総数では「5~9人」規模の割合が26.6%で最も高くなっている。これを経営主体別でも同様で、個人経営、株式会社、有限会社の「5~9人」規模の割合はそれぞれ、34.8%、27.0%、23.2%となっており、最も高くなっている。

表14 従業者の規模、経営主体別施設数と構成割合

	総数		個人経営		株式会社		有限会社		その他		不詳	
	施設数	構成割合(%)	施設数	構成割合(%)	施設数	構成割合(%)	施設数	構成割合(%)	施設数	構成割合(%)	施設数	構成割合(%)
1人	16	5.3	4	17.4	5	3.4	6	5.4	1	7.1	-	-
2人	28	9.3	1	4.3	11	7.4	13	11.6	3	21.4	-	-
3人	23	7.6	2	8.7	9	6.1	11	9.8	1	7.1	-	-
4人	31	10.3	3	13.0	15	10.1	12	10.7	1	7.1	-	-
5~9人	80	26.6	8	34.8	40	27.0	26	23.2	4	28.6	2	50.0
10~19人	54	17.9	3	13.0	29	19.6	19	17.0	3	21.4	-	-
20人以上	51	16.9	-	-	33	22.3	18	16.1	-	-	-	-
不詳	18	6.0	2	8.7	6	4.1	7	6.3	1	7.1	2	50.0
総数	301	100.0	23	100.0	148	100.0	112	100.0	14	100.0	4	100.0

### (5) 経営者の年齢階級及び後継者の有無

経営者の年齢階級を経営主体別に施設数の構成割合で見ると(図2)、総数では「60～69歳」が28.2%で最も高く、次いで「50～59歳」が25.9%となっており、これに「70～79歳」「80歳以上」の合計18.9%を加えると、50歳以上の者が73.0%と4分の3近くを占めている。

経営主体別にみても、個人経営・有限会社で「60～69歳」がそれぞれ47.8%、30.4%と最も高くなっているが、株式会社は「50～59歳」が26.4%で最も高くなっている。個人経営及び有限会社の方が株式会社よりも経営者の高齢化が進んでいると考えられる。

後継者の有無を経営主体別に施設数の構成割合で見ると(表15)、総数では「後継者あり」が50.5%、「後継者なし」が46.5%となっている。これを経営主体別にみると、「後継者あり」は「個人経営」で39.1%とやや低く、「株式会社」で56.8%、「有限会社」で45.5%となっている。後継者の確保は、個人経営では特に重要課題となっている。

図2 経営者の年齢階級別、経営主体別施設数の構成割合

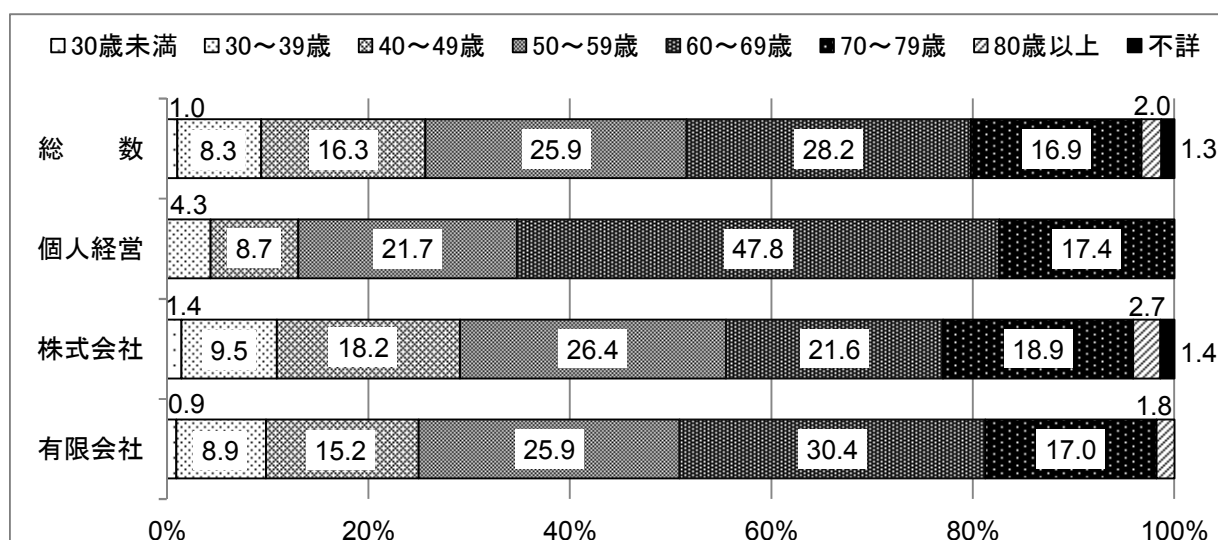


表15 後継者の有無、経営主体別施設数と構成割合

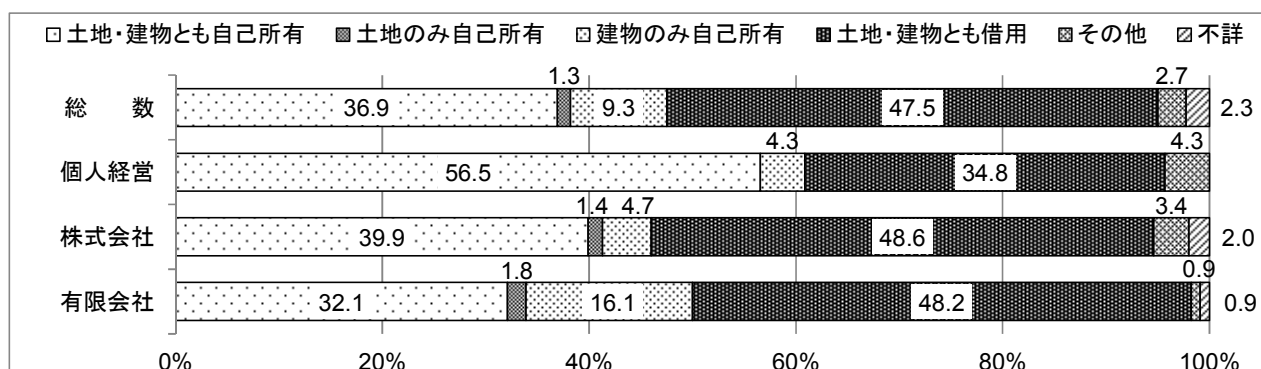
	総数		個人経営		株式会社		有限会社		その他		不詳	
	施設数	構成割合(%)	施設数	構成割合(%)	施設数	構成割合(%)	施設数	構成割合(%)	施設数	構成割合(%)	施設数	構成割合(%)
後継者あり	152	50.5	9	39.1	84	56.8	51	45.5	6	42.9	2	50.0
後継者なし	140	46.5	13	56.5	59	39.9	60	53.6	8	57.1	-	-
不詳	9	3.0	1	4.3	5	3.4	1	0.9	-	-	2	50.0
総数	301	100.0	23	100.0	148	100.0	112	100.0	14	100.0	4	100.0

## (6) 土地・建物の所有状況

店舗の土地・建物の所有状況を経営主体別に施設数の構成割合で見ると(図3)、総数では「土地・建物とも借用」が半数近くの47.5%と最も高く、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56.5%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」がそれぞれ48.6%、48.2%で、最も高くなっている。

図3 経営者の年齢階級、経営主体別施設数の構成割合



## (7) 店舗の延べ床面積

店舗の延べ床面積を経営主体別に施設数の構成割合で見ると(図4、表16)、総数では「50～100㎡未満」が30.2%で最も高く、次いで「100～200㎡未満」が25.2%、「50㎡未満」が19.9%となっている。

経営主体別にみると「個人経営」では「50㎡未満」が26.1%で最も高く、「株式会社」では「50～100㎡未満」が33.8%で最も多く、「有限会社」では「100～200㎡未満」が33.0%で最も高くなっている。

図4 店舗の延べ床面積別施設数の構成割合

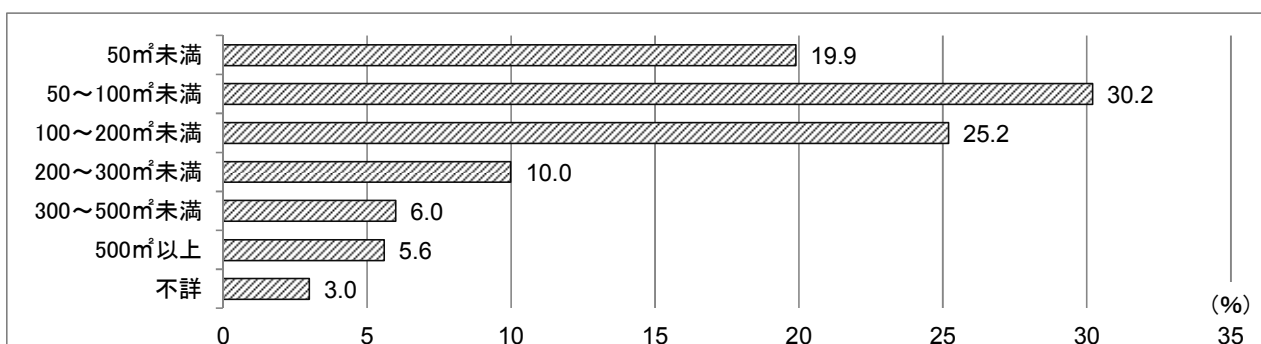


表16 店舗の延べ床面積、経営主体別施設数の構成割合

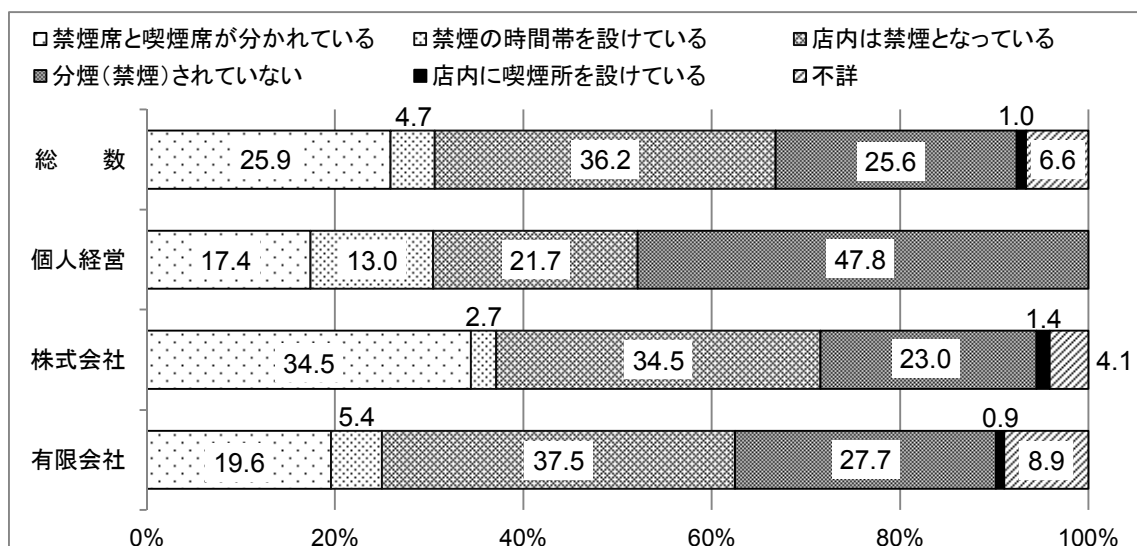
	50㎡未満	50～100㎡未満	100～200㎡未満	200～300㎡未満	300～500㎡未満	500㎡以上	不詳
総数	19.9	30.2	25.2	10.0	6.0	5.6	3.0
個人経営	26.1	21.7	21.7	13.0	8.7	8.7	-
株式会社	16.2	33.8	21.6	11.5	5.4	8.8	2.7
有限会社	22.3	25.9	33.0	8.0	6.3	1.8	2.7
その他	35.7	35.7	14.3	7.1	7.1	-	-
不詳	-	50.0	-	-	-	-	50.0

### (8) 分煙の状況

分煙の状況を経営主体別に施設数の構成割合で見ると(図5)、総数では「店内は禁煙となっている」が36.2%と最も高くなっている。

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47.8%と最も高く、株式会社では「禁煙席と喫煙席の場所が分かれている」と「店内は禁煙となっている」が34.5%で同率となっている。

図5 分煙の状況、経営主体別施設数の構成割合

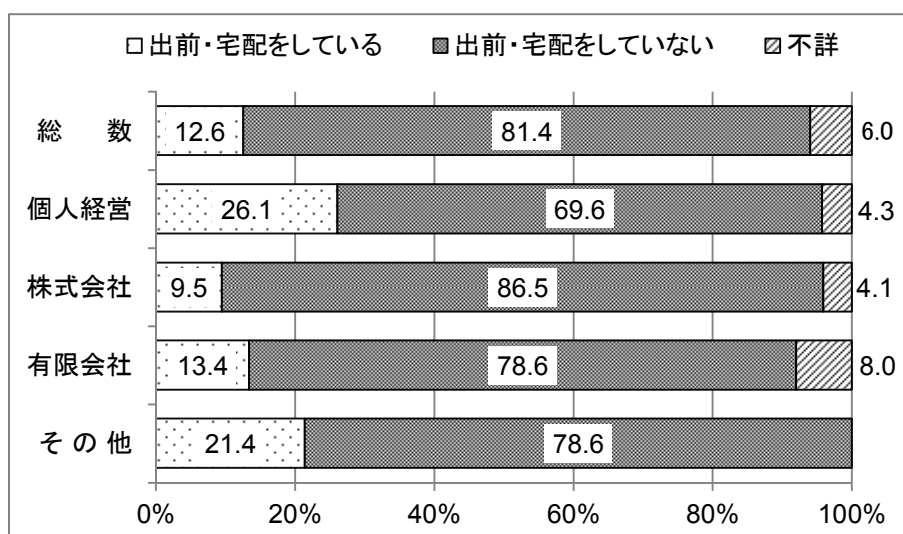


### (9) 出前・宅配の状況

出前・宅配の状況を経営主体別に施設数の構成割合で見ると(図6)、総数では「出前・宅配をしている」が12.6%、「出前・宅配をしていない」が81.4%である。

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26.1%であるのに対し、「株式会社」「有限会社」はそれぞれ9.5%、13.4%と低くなっている。

図6 出前・宅配の状況、経営主体別施設数の構成割合





## 2. 喫茶店の営業状況

### (1) 1施設当たり1日平均客数

1施設当たり1日平均客数を経営主体別にみると(図7)、「株式会社」が227.3人となっており、「個人経営」35.1人の約6.5倍となっている。「有限会社」は、そのほぼ中間で99.1人となっている。

1施設当たり1日平均客数を立地条件別にみると(図8)、「住宅地区」の212.4人が最も多く、次いで「商業地区」の155.3人、「工場・オフィス街」の141.1人となっている。

1施設当たり1日平均客数を営業形態別にみると(図9)、「喫茶店(軽食あり)」が143.7人で最も多く、次いで「マンガ喫茶・インターネットカフェ」が112.1人、「喫茶店(軽食なし)」が68.2人となっている。

図7 1施設当たり1日平均客数、経営主体別

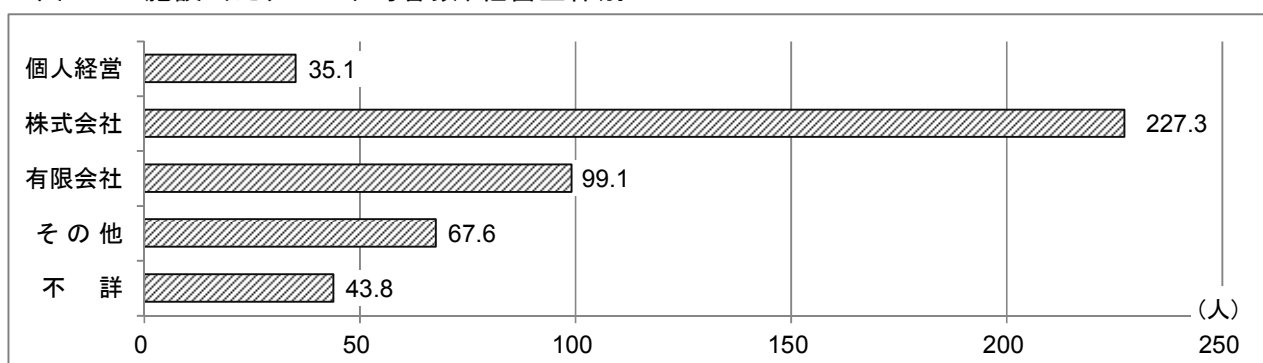


図8 1施設当たり1日平均客数、立地条件別

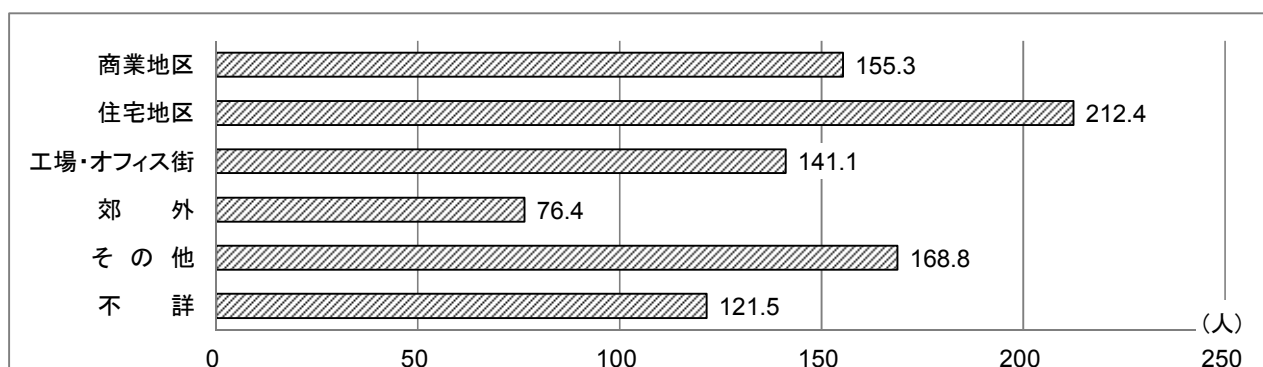
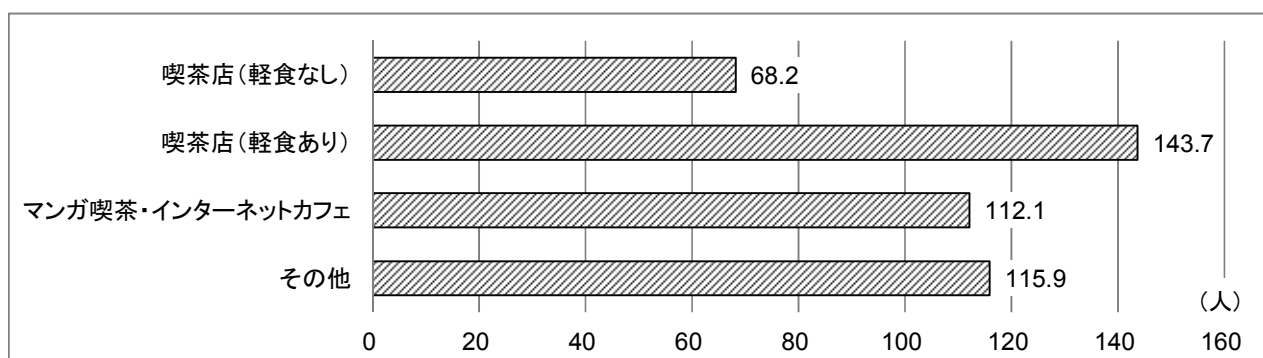


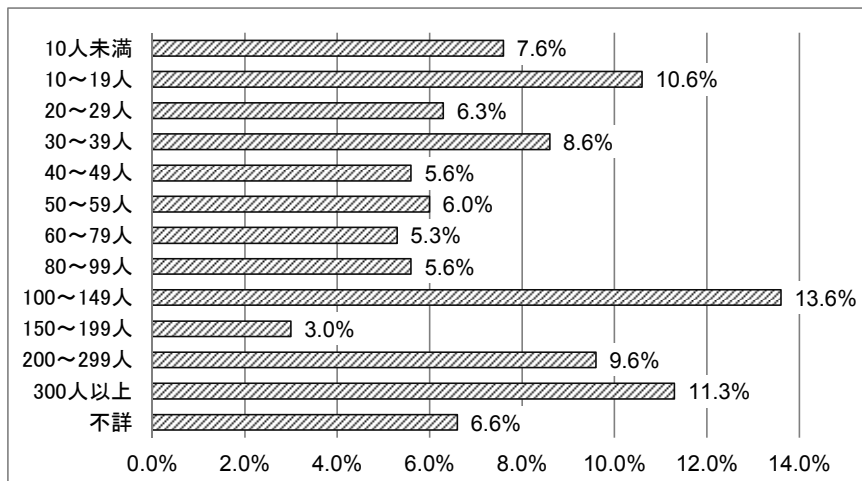
図9 1施設当たり1日平均客数、営業形態別



## (2) 1日平均客数

1日平均客数別に施設数の構成割合をみると(図10)、「100～149人」が13.6%で最も高く、次いで「300人以上」が11.3%となっている。また「10～19人」が10.6%となっており、1日平均客数は100人以上と20人以下に2局化している。

図10 1日平均客数別施設数の構成割合



## (3) 1施設当たり客1人平均料金単価

1施設当たり客1人平均料金単価を経営主体別にみると(図11)、「個人経営」が1,573.7円で最も多く、次いで「株式会社」の1,105.1円で、大幅な開きとなっている。

1施設当たり客1人平均料金単価を立地条件別にみると(図12)、「工場・オフィス街」が1,382.6円で最も多く、次いで「住宅地区」が1,260.7円、「商業地区」が1,003.5円となっている。

1施設当たり客1人平均料金単価を営業形態別にみると(図13)、「喫茶店(軽食なし)」が903.5円、「マンガ喫茶・インターネットカフェ」が851.5円、「喫茶店(軽食あり)」が736.3円となっている。

図11 1施設当たり客1人平均料金単価、経営主体別

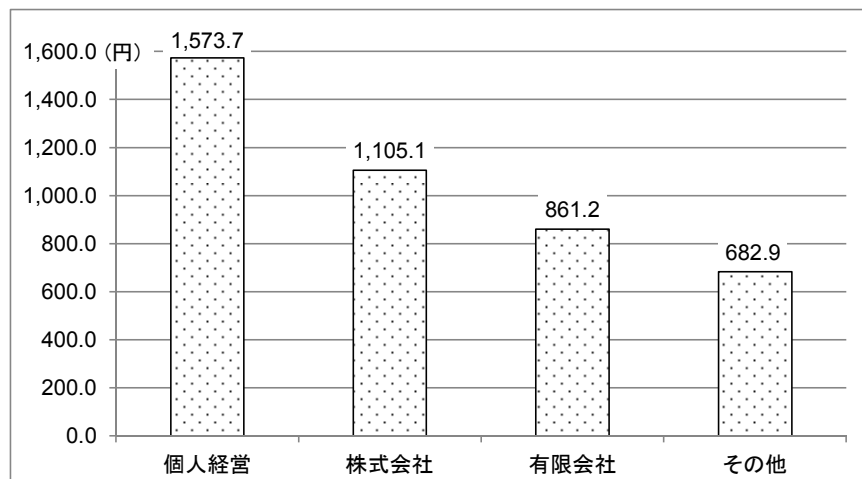


図 12 1施設当たり客1人平均料金単価、立地条件別

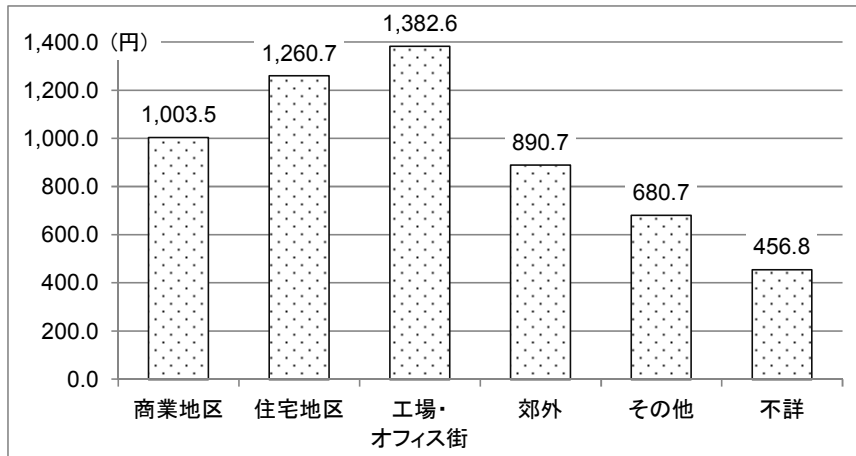
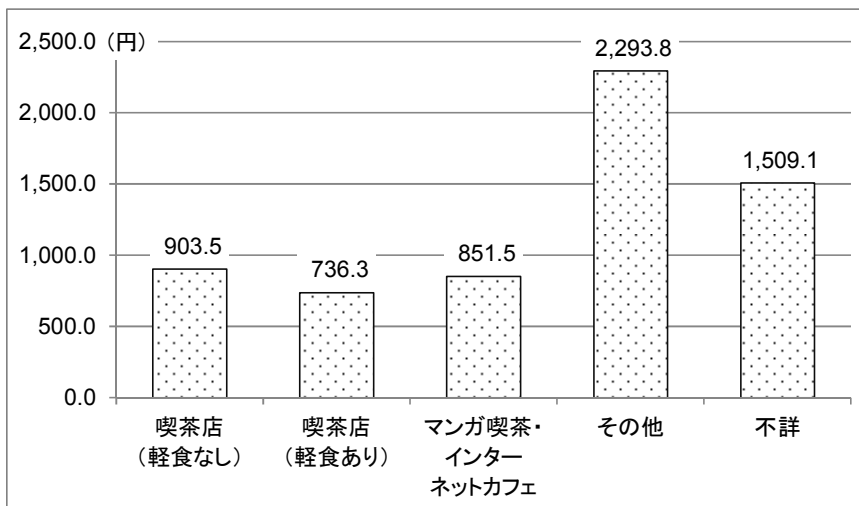


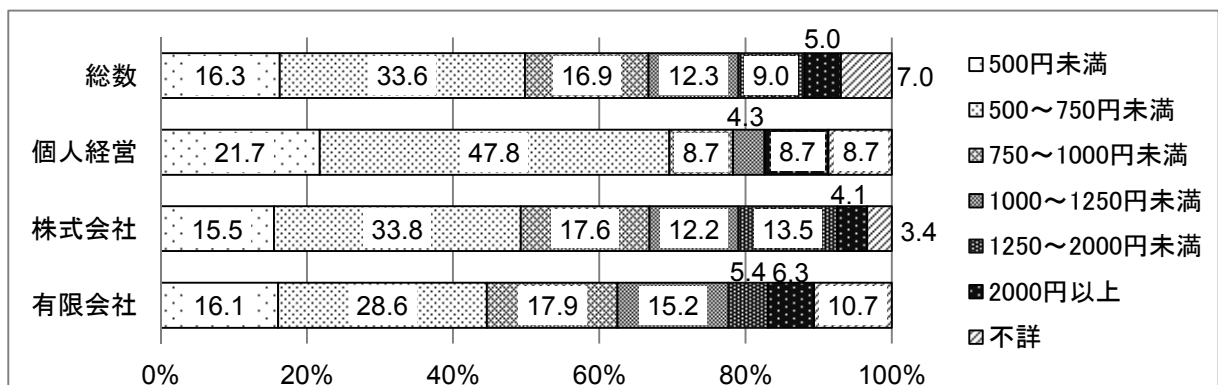
図 13 1施設当たり客1人平均料金単価、営業形態別



(4) 客1人平均料金単価

客1人平均料金単価を経営主体別に施設数の構成割合で見ると(図14)、総数では「500～750円未満」が33.6%で最も高く、次いで「750～1000円未満」の16.9%となっている。経営主体別にみると、各主体とも「500～750円未満」が最も高くなっているが、その割合は「個人経営」の47.8%が最も高くなっている。

図 14 客1人平均料金単価、経営主体別施設数の構成割合



### 3. 喫茶店営業の経営内容

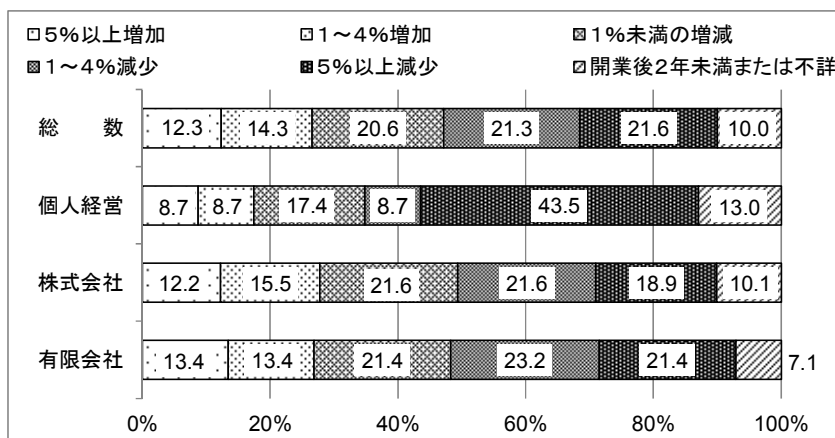
#### (1) 前年度比今年度の売上高増減率

前年度比今年度の売上高増減率を経営主体別に施設数の構成割合でみると(図15)、総数では、売上高増減率が「5%以上増加」12.3%と「1~4%増加」14.3%を合わせた「1%以上の増加(売上増加)」が26.6%、「5%以上減少」21.6%と「1~4%減少」21.3%を合わせた「1%以上の減少(売上減少)」が42.9%となっており、売上減少が売上増加を16.3ポイント上回っている。

経営主体別にみると、売上減少は「個人経営」で最も高く52.2%(8.7+43.5)に達し、「株式会社」でも40.5%(21.6+18.9)となっており、増加を大きく上回っている。

一方、売上増加をみると、「株式会社」が27.7%(12.2+15.5)で最も高く、「個人経営」の17.4%(8.7+8.7)と開きがある。

図15 前年度比今年度の売上高増減率、経営主体別施設数の構成割合



#### (2) 従業者1人当たり売上高・当期純利益

従業者1人当たり売上高を経営主体別にみると(図16)、総数は2,727万円となっている。

経営主体別では、「株式会社」が4,188万円が最も多く、次いで「個人経営」が4,022万円、「有限会社」が1,112万円となっている。

従業者1人当たり当期純利益を経営主体別にみると(図17)、総数は73万円となっている。

経営主体別では、「有限会社」が90万円が最も多く、次いで「株式会社」が66万円、「個人経営」が16万円となっている。

図16 従業者1人当たり売上高、経営主体別

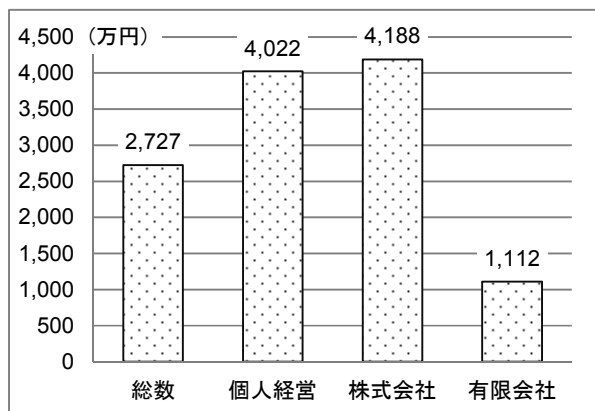
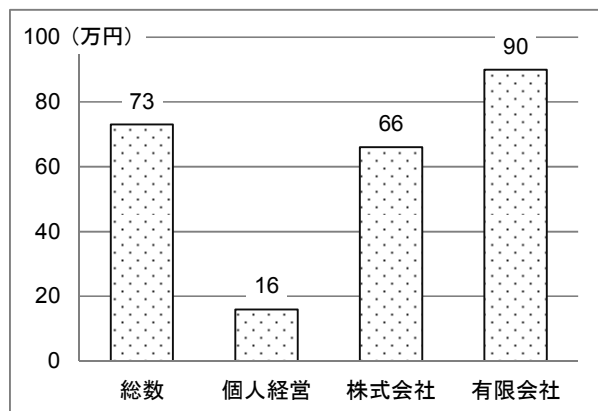


図17 従業者1人当たり当期純利益、経営主体別



### (3) 立地条件別、従業者1人当たり売上高・当期純利益

従業者1人当たり売上高を立地条件別にみると(図18)、「郊外」が5,594万円で最も多く、最も少ない「工場・オフィス街」の502万円とは11.1倍の開きがある。

従業者1人当たり当期純利益を立地条件別にみると(図19)、「工場・オフィス街」が652万円で最も多く、最も少ない「商業地区」の17万円とは38.4倍の開きがある。

図18 従業者1人当たり売上高、立地条件別

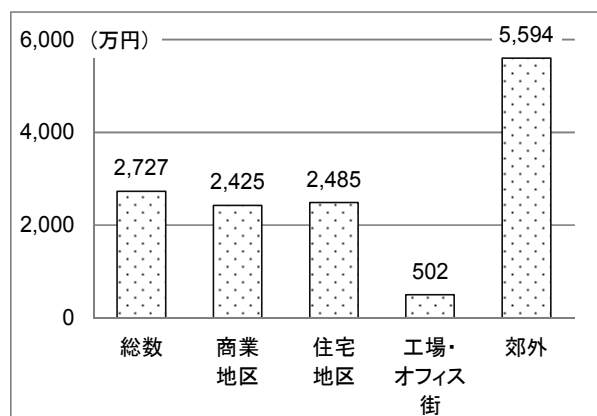
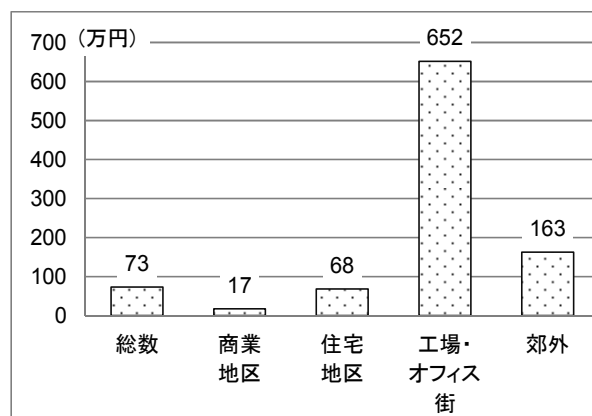


図19 従業者1人当たり当期純利益、立地条件別

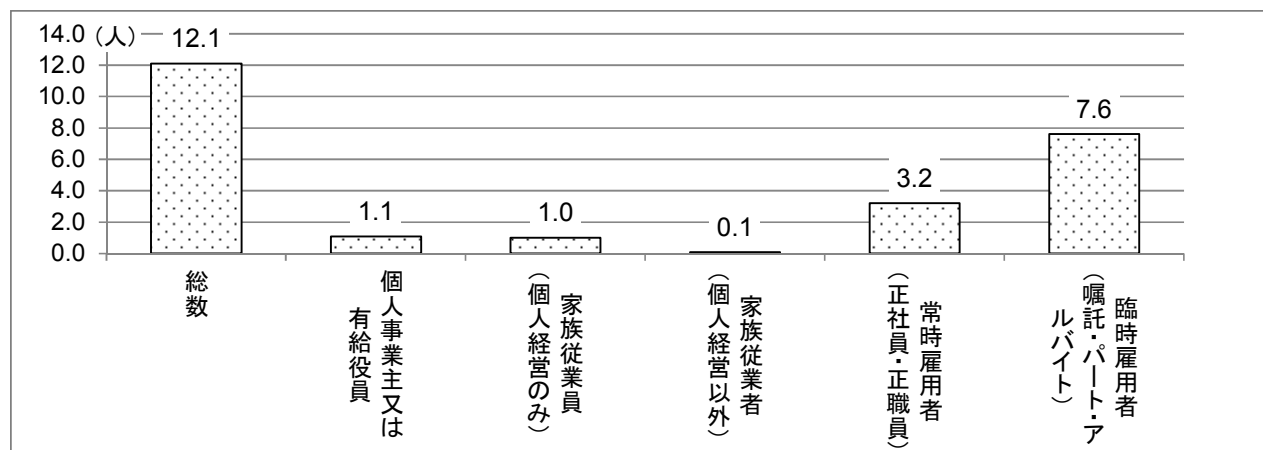


## 4. 従業者と労働条件

### (1) 1施設当たり平均従業者数

1施設当たり平均従業者数を雇用形態別にみると(図20)、総数は12.1人で、そのうち「臨時雇用者(嘱託・パート・アルバイト)」が7.6人で最も多く、次いで「常時雇用者(正社員・正職員)」が3.2人となっている。

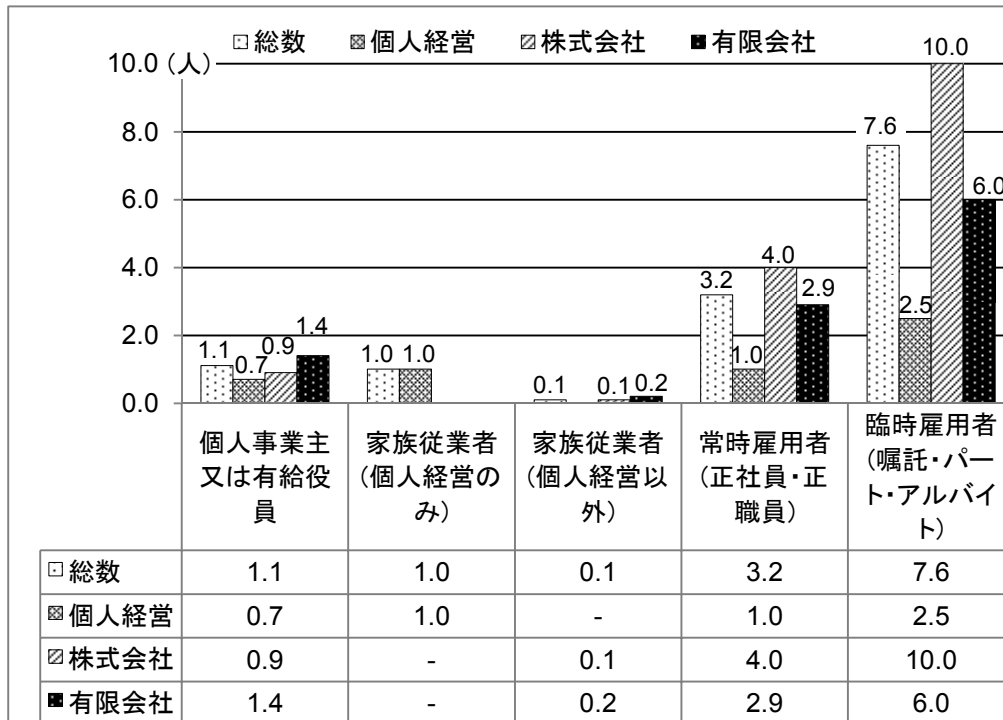
図20 1施設当たり平均従業者数、雇用形態別



(2) 経営主体別、雇用形態別 1 施設当たり平均従業者数

1 施設当たり平均従業者数を経営主体別、雇用形態別にみると(図 21)、「臨時雇用者(嘱託・パート・アルバイト)」がすべての経営主体で最も多くなっており、特に「株式会社」で 10.0 人となっている。

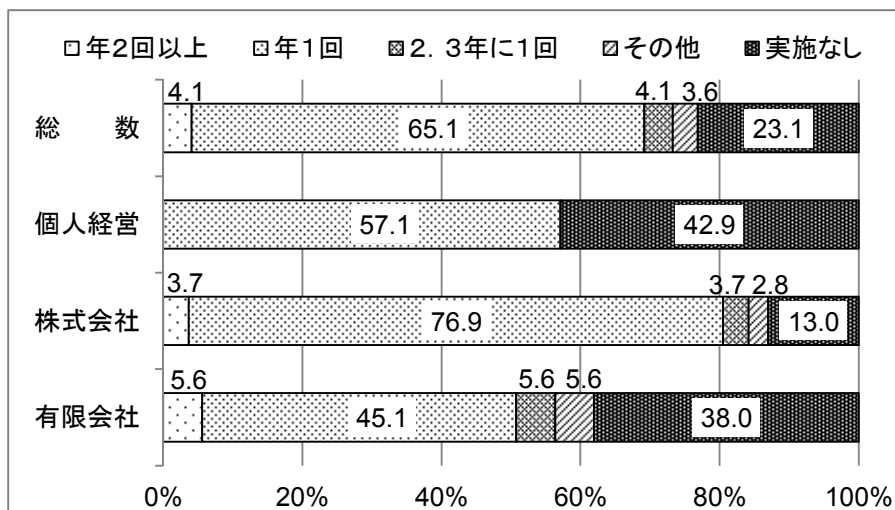
図 21 経営主体別、雇用形態別 1 施設当たり平均従業者数



(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施設数の構成割合で見ると(図 22)、「年に 1 回」が最も高くなっており、「個人経営」57.1%、「株式会社」76.9%、「有限会社」45.1%と、すべての経営主体で高くなっている。

図 22 健康診断の実施状況、経営主体別施設数の構成割合

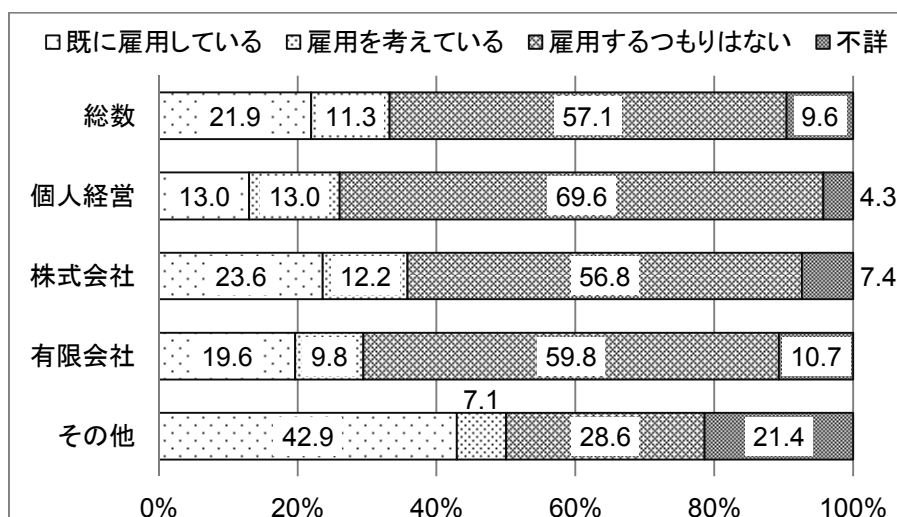


#### (4) 高齢者(65歳以上)の雇用状況

高齢者(65歳以上)の雇用状況を经营主体別に施設数の構成割合で見ると(図23)、総数では「雇用するつもりはない」が57.1%で最も高く、次いで「既に雇用している」が21.9%となっている。

经营主体別にみると、「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%を超える状況にある。

図 23 高齢者(65歳以上)の雇用状況、经营主体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年間に設備投資の実績がある施設について、過去3年間の設備投資の主な理由別施設数の構成割合をみると(図24)、「設備の老朽化」が68.6%で最も高く、次いで「経営改善策」が19.0%となっている。

図 24 過去3年間の設備投資の主な理由別施設数の構成割合

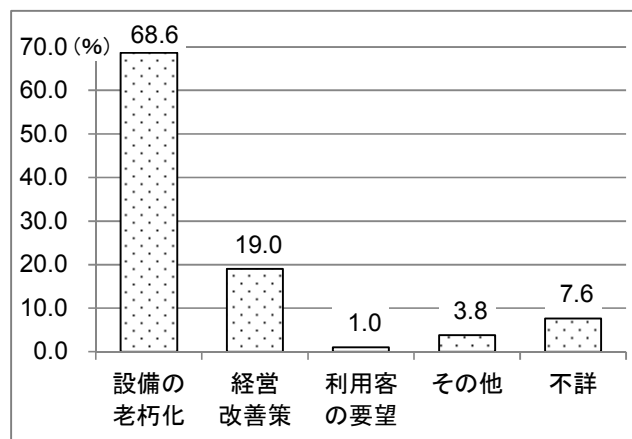
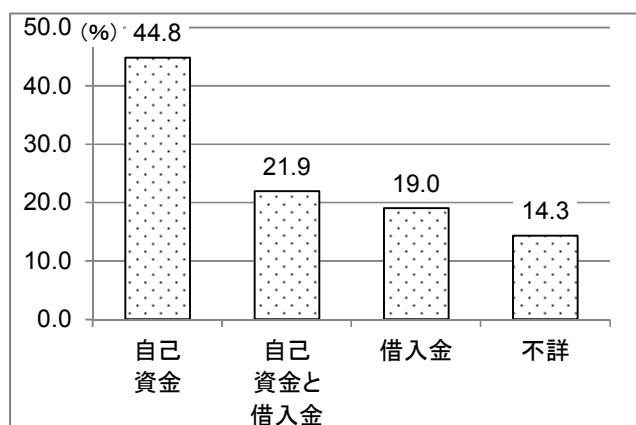


図 25 過去3年間の主な資金調達方法別

施設数の構成割合



##### (2) 過去3年間の設備投資の主な資金調達方法

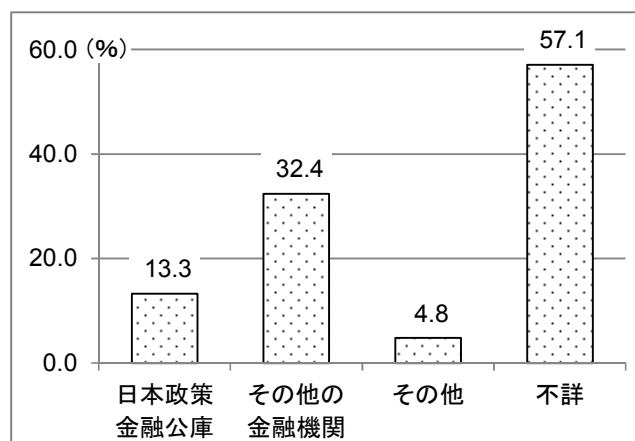
過去3年間に設備投資の実績がある施設について、過去3年間の主な資金調達方法別施設数の構成割合をみると(図25)、「自己資金」が44.8%で最も高く、次いで「自己資金と借入金」が21.9%、「借入金」が19.0%となっている。

### (3) 過去3年間の設備投資の借入先

過去3年間に設備投資実績がある施設について、借入先（複数回答）別に施設数の構成割合をみると（図26）、「その他の金融機関」が32.4%、「日本政策金融公庫」が13.3%となっている。

図26 過去3年間の設備投資の借入先別

施設数の構成割合（複数回答）

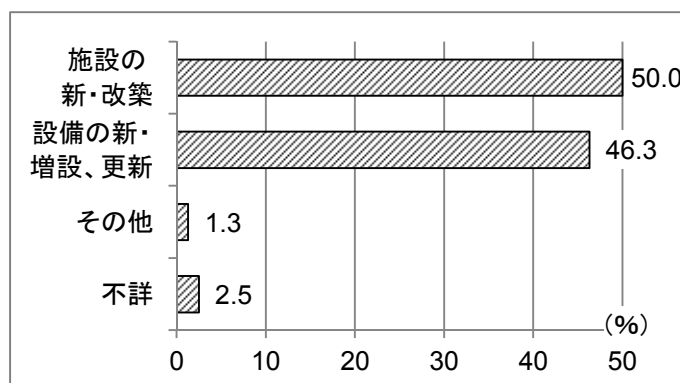


### (4) 向こう3年間の設備投資の主な内容

向こう3年間に設備投資の予定がある施設について、その設備投資の主な内容別施設数の構成割合をみると（図27）、「施設の新・改築」が50.0%、次いで「設備の新・増設、更新」が46.3%となっている。

図27 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

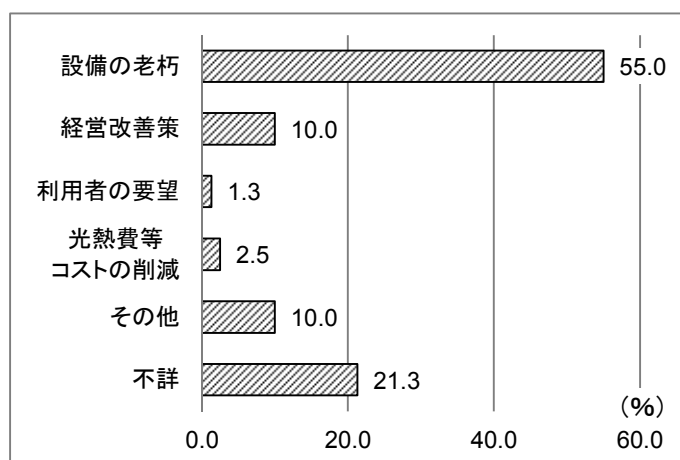


### (5) 向こう3年間の設備投資の主な理由

向こう3年間に設備投資の予定がある施設について、その設備投資の主な理由別施設数の構成割合をみると（図28）、「設備の老朽」が55.0%と圧倒的に高くなっている。

図28 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



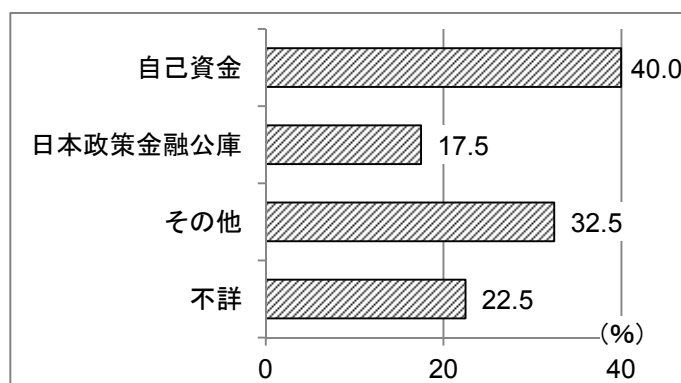


(6) 向こう3年間の資金調達予定

向こう3年間に設備投資の予定がある施設について、資金調達予定（複数回答）別施設数の構成割合をみると（図29）、「自己資金」が40.0%、「日本政策金融公庫」が17.5%となっている。

図29 向こう3年間の設備投資の資金調達

予定別施設数の構成割合（複数回答）



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別に施設数の構成割合をみると（図30）、「利用したことがある」は44.2%、「知っているが利用なし」は22.6%、「名前のみ知っている」は6.3%となっている。一方、「知らない」とした施設も20.9%あり、「利用したことがある」「知っているが利用なし」「名前のみ知っている」の3つを合わせた、『知っている』とした者の割合とは約3.5倍もの開きがある。

また、営業形態別にみると（図31）、すべての営業形態で「利用したことがある」が最も高くなっており、全体の3分の1以上を占めている。

図30 日本政策金融公庫の利用状況別施設数の構成割合

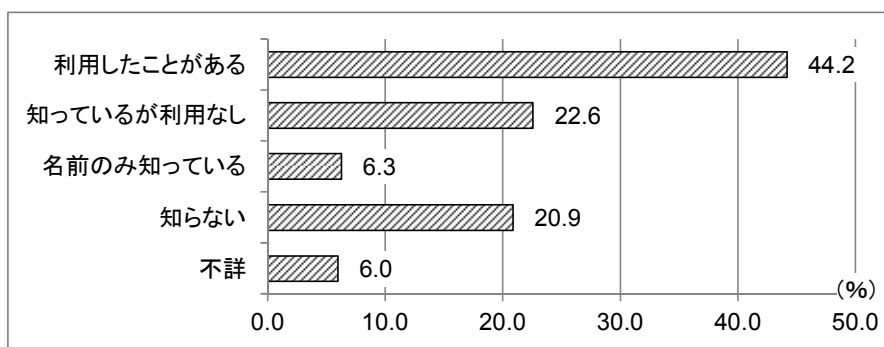
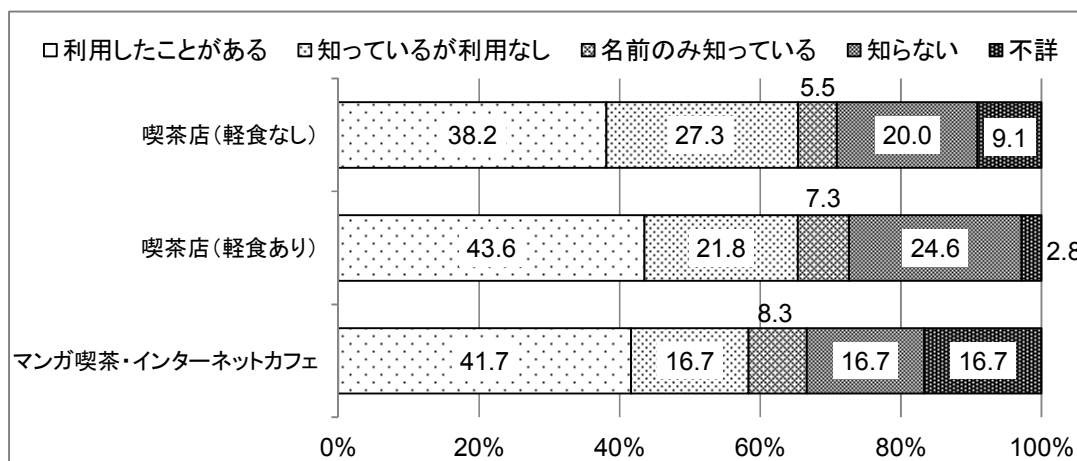


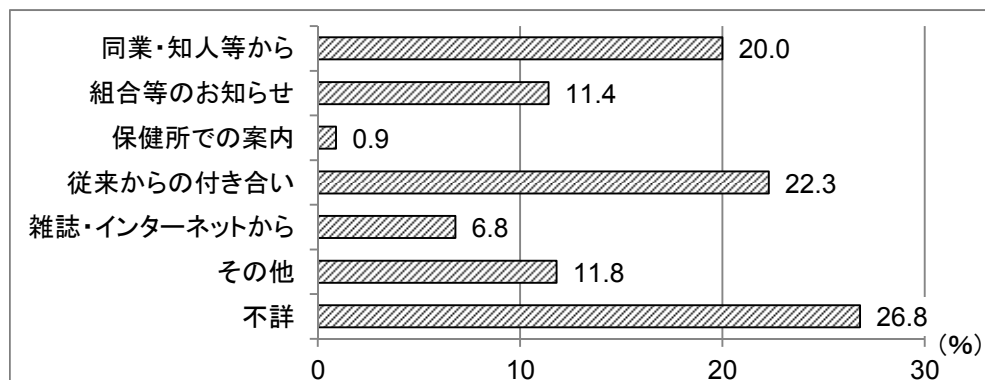
図31 営業形態別、日本政策金融公庫の利用状況別施設数の構成割合



## (2) 日本政策金融公庫を知ったきっかけ

日本政策金融公庫の利用状況で「利用したことがある」「知っているが利用なし」「名前のみ知っている」とした施設の、知ったきっかけ別に施設数の構成割合をみると(図32)、「従来からの付き合い」が22.3%、「同業・知人等から」が20.0%などが高くなっている。

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) サービスの内容

顧客に対するサービスの内容(複数回答)を経営主体別に施設数の構成割合でみると(表17)、総数では「看板メニューや独自メニューを提供している」が70.5%で最も高く、次いで「テイクアウトを行っている」46.3%、「時間帯によりメニューを工夫している」38.5%となっている。

経営主体別でみると、すべての経営主体で「看板メニューや独自メニューを提供している」が、最も高い割合となっている。

その他の経営主体別特徴をみてみると、「個人経営」では「テイクアウトを行っている」「時間帯によりメニューを工夫している」が共に52.9%、「株式会社」では「テイクアウトを行っている」が47.1%で比率が高くなっている。

表17 サービスの内容(複数回答)、経営主体別施設数の構成割合

	総数	個人経営	株式会社	有限会社
看板メニューや独自メニューを提供している	70.5	64.7	71.4	71.3
テイクアウトを行っている	46.3	52.9	47.1	48.9
時間帯によりメニューを工夫している	38.5	52.9	40.3	37.2
割引券や特定日等の価格サービスをしている	33.2	29.4	39.5	28.7
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行っている	15.6	-	16.0	20.2
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	14.8	5.9	18.5	10.6
外国語での表示をしている	11.1	5.9	13.4	10.6
高齢者や身体の不自由な方に介助等を行っている	10.2	11.8	10.1	8.5
その他	2.0	11.8	1.7	-

## (2) 地域との共生の状況

地域との共生の状況（複数回答）を経営主体別に施設数の構成割合で見ると（図 34、表 18）、総数では「商工会議所・商工会又は商店街組合に参加している」で 70.2%と最も高く、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 50.6%と半数以上となっている。

経営主体別にみると、すべての経営主体で「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」「地域の防犯活動に協力している」の 3 項目で割合が高くなっている。

表 18 地域との共生の状況、経営主体別施設数の構成割合（複数回答）

	総数	個人経営	株式会社	有限会社
商工会議所・商工会又は商店街組合に参加している	70.2	84.2	71.4	68.1
祭りやイベント等商店街の共同事業に参加している	50.6	42.1	47.9	53.8
地域の防犯活動に協力している	39.6	31.6	42.9	37.4
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	34.7	31.6	34.5	36.3
節電に積極的に取り組んでいる	25.7	26.3	27.7	22.0
子育て支援、福祉サービスに協力している	24.1	10.5	25.2	24.2
健康づくり事業等の保健衛生サービスに協力している	17.1	26.3	12.6	17.6
食品リサイクル事業やごみの減量化に協力している	8.6	15.8	8.4	6.6
その他	1.6	-	2.5	1.1

## 8. 経営上の問題点と今後の方針

### (1) 経営上の問題点

経営上の問題点（複数回答）を経営主体別に施設数の構成割合で見ると（図 33、表 19）、総数では、「原材料費の上昇」が 50.5%と高く、次いで「客数の減少」49.2%となっている。さらに「水道・光熱費の上昇」が 37.5%、「人件費の上昇」が 29.9%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高くなっているが、個人経営では「施設・設備の老朽化」の比率も 52.2%と高く、特徴的である。

図 33 経営上の問題点別施設数の構成割合（複数回答）

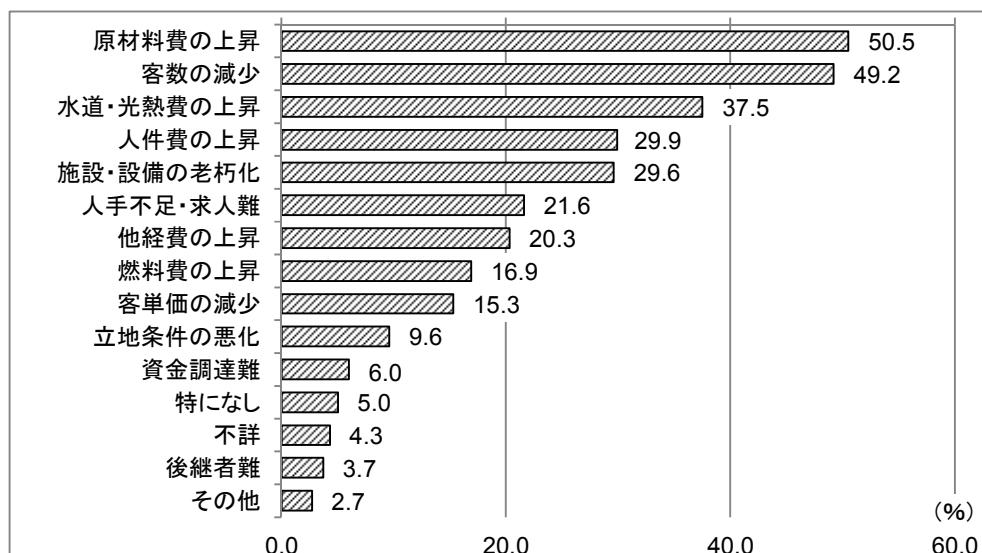


表 19 経営上の問題点、経営主体別施設数の構成割合（複数回答）

	個人経営	株式会社	有限会社	その他
客数の減少	① 56.5	① 46.6	② 51.8	② 50.0
原材料費の上昇	① 56.5	② 44.6	① 57.1	① 57.1
施設・設備の老朽化	③ 52.2	31.1	22.3	③ 42.9
水道・光熱費の上昇	47.8	③ 33.1	③ 42.9	35.7
他経費の上昇	39.1	15.5	23.2	21.4
燃料費の上昇	30.4	12.8	20.5	14.3
客単価の減少	26.1	14.2	13.4	28.6
人件費の上昇	17.4	31.1	33.9	14.3
立地条件の悪化	13.0	8.1	11.6	7.1
人手不足・求人難	13.0	28.4	17.0	7.1
後継者難	8.7	2.0	5.4	-
資金調達難	8.7	4.1	8.9	-
特になし	8.7	7.4	1.8	-
その他	4.3	1.4	2.7	14.3
不詳	-	3.4	5.4	-

経営上の問題点（複数回答）を立地条件別に施設数の構成割合でみると（表 20）、「原材料費の上昇」がすべての立地条件で際立って高い値を示している。また、「住宅地区」「工場・オフィス街」「郊外」では、「水道・光熱費の上昇」が「人件費の上昇」を上回っている。

表 20 経営上の問題点、立地条件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	その他
客数の減少	① 49.6	② 50.7	② 55.6	② 45.1	① 52.6
原材料費の上昇	② 48.9	① 54.8	① 77.8	① 47.1	② 47.4
人件費の上昇	③ 35.3	27.4	44.4	15.7	26.3
水道・光熱費の上昇	③ 35.3	③ 35.6	② 55.6	③ 41.2	③ 36.8
施設・設備の老朽化	25.9	28.8	22.2	39.2	26.3
人手不足・求人難	25.2	19.2	11.1	13.7	26.3
他経費の上昇	18.0	26.0	33.3	11.8	21.1
客単価の減少	17.3	15.1	22.2	11.8	10.5
燃料費の上昇	15.8	21.9	11.1	11.8	21.1
立地条件の悪化	11.5	2.7	33.3	9.8	5.3
資金調達難	5.8	5.5	22.2	5.9	5.3
特になし	4.3	5.5	-	9.8	-
後継者難	3.6	6.8	-	2.0	-
その他	2.2	2.7	-	3.9	5.3
不詳	2.2	2.7	-	7.8	10.5

## (2) 今後の経営方針

今後の経営方針(複数回答)を経営主体別に施設数の構成割合で見ると(図 34、表 21)、総数では「食事メニューの工夫」48.8%、「接客サービスの充実」44.2%、「集客のためのイベント実施」24.6%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、「価格の見直し」が13.0%、「営業時間の変更」が7.6%となっており、経営体制面での変更も視野に入れている。

経営主体別でも、同じ項目が上位を占めており、共通に認識されていることが分かる。

図 34 今後の経営方針別施設数の構成割合(複数回答)

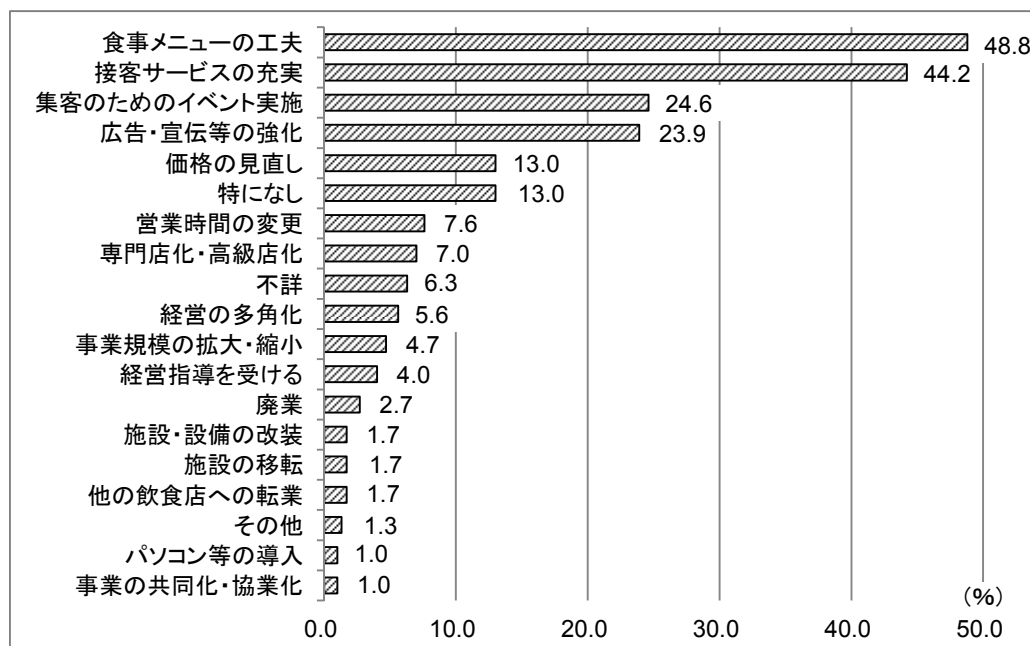


表 21 今後の経営方針、経営主体別施設数の構成割合(複数回答)

	個人経営		株式会社		有限会社		その他	
	①		①		①		①	
食事メニューの工夫	①	56.5	①	54.1	①	42.9	①	42.9
接客サービスの充実	②	43.5	②	52.7	②	36.6	③	28.6
集客のためのイベント実施	③	30.4	③	22.3	③	27.7		21.4
広告・宣伝等の強化		21.7	③	22.3		25.0	①	42.9
価格の見直し		21.7		14.9		8.9		14.3
特になし		17.4		8.1		17.9		14.3
経営の多角化		8.7		4.7		7.1		-
経営指導を受ける		4.3		2.7		6.3		-
営業時間の変更		4.3		6.8		9.8		7.1
専門店化・高級店化		4.3		7.4		8.0		-
廃業		4.3		3.4		1.8		-
不詳		4.3		4.7		7.1		7.1
施設・設備の改装		-		1.4		2.7		-
パソコン等の導入		-		2.0		-		-
事業の共同化・協業化		-		2.0		-		-
事業規模の拡大・縮小		-		6.8		3.6		-
施設の移転		-		1.4		1.8		-
他の飲食店への転業		-		2.0		1.8		-
その他		-		1.4		0.9		7.1

今後の経営方針(複数回答)を立地条件別に施設数の構成割合をみると(表 22)、すべての立地条件で「食事メニューの工夫」「接客サービスの充実」が高い割合であるが、「工場・オフィス街」では「価格の見直し」が 55.6%と高くなっている。

表 22 経営上の問題点(複数回答)、立地条件別施設数の構成割合

	商業地区		住宅地区		工場・ オフィス街		郊外		その他	
食事メニューの工夫	①	50.4	①	50.7	①	66.7	②	31.4	①	63.2
接客サービスの充実	②	44.6	②	42.5	②	55.6	①	47.1	②	42.1
広告・宣伝等の強化	③	26.6	③	24.7		33.3		15.7		10.5
集客のためのイベント実施	③	26.6		21.9	②	55.6	③	29.4		-
価格の見直し		15.8		4.1		22.2		17.6		5.3
特になし		11.5		19.2		-		15.7		5.3
営業時間の変更		8.6		8.2		-		7.8		5.3
経営の多角化		6.5		5.5		-		7.8		-
経営指導を受ける		5.8		2.7		-		3.9		-
専門店化・高級店化		4.3		6.8		11.1		11.8		10.5
不詳		4.3		4.1		11.1		5.9	③	15.8
他の飲食店への転業		3.6		-		-		-		-
事業規模の拡大・縮小		2.9		9.6		-		5.9		-
廃業		2.9		2.7		-		2.0		5.3
施設・設備の改装		2.2		-		-		2.2		-
パソコン等の導入		1.4		1.4		-		-		-
事業の共同化・協業化		1.4		1.4		-		-		-
施設の移転		1.4		1.4		-		3.9		-
その他		-		1.4		-		2.0		10.5

### Ⅲ 喫茶店営業の経営改善の方策

#### 1. 「喫茶店営業の振興指針」の紹介

生活衛生関係営業の運営の適正化及び振興に関する法律（昭和 32 年法律第 164 号）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 日から適用されている。

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

##### ～ 喫茶店営業以外一部削除 ～

飲食店営業（一般飲食業、中華料理業、料理業及び社交業を営む飲食店営業をいう。以下同じ。）及び喫茶店営業の営業者は食品衛生法（昭和 22 年法律第 233 号）等の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。）。

##### ～ 削除 ～

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すべての業種において「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年度前半は外出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都道府県、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都道府県、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、組合未加入営業業者への加入勧誘及び組合未結成地域の営業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。

～ 削除 ～



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事業	38%	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	従業者の福祉の充実にに関する事業	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関する事業	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 ・ 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）

				<ul style="list-style-type: none"> <li>・歳末助け合い募金の実施</li> <li>・老人福祉への寄贈</li> </ul>
--	--	--	--	---

### 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・団らん等の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、各々の営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営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営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、営業者にとどまらず、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営業者の場合、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、個々の営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、非組合員双方の営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、零細な営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、これら営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、営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、営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賃資金を借りた場合、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
- (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，地域の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に関する事項  
従業員の福祉の充実に努め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応じ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、被災事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) 被災事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

被災事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事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
<b>営業者</b> 衛生設備〔特利③〕	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 蒸気噴霧掃除機</li> </ul>
省エネルギー設備〔特利③〕	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 太陽熱利用冷温熱装置</li> <li>・ 太陽光発電設備</li> <li>・ 風力発電設備</li> </ul>
省エネルギー設備〔特利②〕	<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、機器および建築材料</li> <li>・ クリーンエネルギー自動車</li> </ul>
<b>振興設備</b> 〔特利③又は特利③－0.15%〕	<ul style="list-style-type: none"> <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（ショーウィンドー（サンプルケース及びサンプルを含む）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いう。）</li> <li>・ 全自動手指洗淨消毒器</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）                ※喫茶店営業は除く</li> <li>・ AED（自動体外式除細動器）</li> </ul>
<b>組合</b> 振興設備〔特利③〕	<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	・設備資金 1億5,000万円 ・運転資金 5,700万円(設備資金と別枠)
貸付用途 (貸付利率)	・設備資金 衛生設備(特利③):一般貸付と共通 省エネルギー設備(特利②, ③):一般貸付と共通 振興事業特定施設(特利③又は特利③-0.15%) その他の設備(基準利率) ・運転資金 営業振興運転資金(基準利率, 基準利率-0.15%)
貸付期間	・設備資金:原則18年以内 ・運転資金:5年以内(特に必要な場合7年以内)
担保・保証人	・担保:必要に応じて徴する。 ・保証人:原則1名以上
貸付条件等	組合等
貸付対象	・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 ・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
貸付限度額	○生活衛生同業組合 ・設備資金及び共同購入運転資金:2億1,600万円 ・営業振興運転資金:4,000万円 ・振興事業運転資金:9,000万円 ○生活衛生同業小組合 ・設備資金及び共同購入運転資金:8,000万円 ・営業振興運転資金, 振興事業運転資金:4,000万円 ○生活衛生同業組合連合会 ・営業振興運転資金:4,000万円 ・振興事業運転資金:9,000万円
貸付用途 (貸付利率)	○設備資金 生活衛生関係営業を営む場合:「会社及び個人」に同じ。 上記以外の組合事業(生活衛生同業組合連合会を除く。) ・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 ・研究設備資金(基準利率):一般貸付に同じ ○運転資金 生活衛生関係営業を営む場合:「会社及び個人」に同じ。 上記以外の組合事業 ・共同購入運転資金(基準利率):一般貸付に同じ。 ・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
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. 喫茶店営業経営改善のポイント

### (1) 経営の動向

他調査や平成25年度の生活衛生関係営業経営実態調査の結果データから、喫茶店営業における主な問題点を抽出すると、以下の諸点があげられる。

#### ① 施設数・事業所数・従業者数の減少

喫茶店営業の施設数・事業所数・従業者数は、近年減少の一途であり、この傾向は今後も続くものと予想される。これらの要因としては様々なものがあると考えられるが、喫茶店営業を取り巻く経営環境が悪化していることを示すものである。(表1、表2)

#### ② 家庭・職場でのコーヒー需要の拡大(=喫茶店需要の減少)

個人がコーヒーを楽しむ場所は拡散傾向にあり、特に家庭における消費の拡大や職場における需要の高まりが継続する一方、喫茶店における消費は低迷を続けている。これらは、インスタントコーヒーの利用拡大や家庭等での手軽な焙煎・ドリップ技術の浸透など、業界の需要拡大努力の成果であることは間違いないが、一方で喫茶店での消費を冷やす結果を招くものとなったことは皮肉な結果といえるであろう。

また、レストランやファーストフード店などが、美味しいコーヒーを手軽に提供し始めた結果、これらとの競合が激しくなり、それが更に喫茶店の需要減少を招く結果となっているのが現状といえる。(表5)

#### ③ コーヒーの主たる需要者の高齢化

コーヒーの主たる需要者が高齢者サイドにシフトしてきている。結果として、若者のコーヒー消費の割合が低下し、喫茶店の利用層にも変化をもたらしていると考えられる。これは高齢化社会の進展に起因することかも知れないが、今後のコーヒー需要の維持拡大のためには、若者層に向けた需要の喚起が一層重要なこととなっている状況である。(図1)

#### ④ 売上の減少

喫茶店の売上高は減少傾向にある。喫茶店を取り巻く外部環境の変化から、それは当然の結果と言えるかも知れないが、売上減少は喫茶店営業の継続の根幹を揺るがす問題であり、売上増加がなければ今後の営業の維持・拡大は非常に困難なものとなる。(表8)

#### ⑤ 利益率が低い・1人当たり当期純利益額が少ない

今回の調査では喫茶店の従業者1人当たり当期純利益は73万円である。また今回の調査対象企業77施設の総資本対経常利益率は2.5%であり、喫茶店営業における収益性は高いとは言えない。(図17、表10)

#### ⑥ 経営者の高齢化

喫茶店営業の経営者の高齢化がかなり進んでいる。データ上、喫茶店営業の約半数が後継者を確保しているとはいうものの、経営者の高齢化は経営の維持拡大を阻害する大きな要因

であり、このままでは経営改革や革新を実施していく上では、相当のハードルがあるものと考えざるを得ない状況である。(図2、表15)

## (2) 問題点・課題の整理

経営実態調査における「経営上の問題点」に関する回答について検討してみる。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位には「水道・光熱費の上昇」があがっており、いずれも売上減、コスト上昇に繋がる項目を問題点としている。これらは利益の減少に直結する問題で、緊急の課題としてあがっている。

そこで、(1)から読み取れる問題点と、「経営上の問題点」の内容を整理し、これらを「売上要因」「コスト要因」「内部環境要因」「外部環境要因」の4つに区分して、その内容を確認してみる。これを示したのが(図35)である。

図35 「調査結果からの課題」と「経営上の問題点」の分類図

調査結果からの課題		経営上の問題点	
1 施設数・従業者数の減少	外部環境	1 原材料費の上昇	コスト要因
2 家庭・職場でのコーヒー需要拡大	外部環境	2 客数の減少	売上要因
3 コーヒー需要者の高齢化	外部環境	3 水道・光熱費の上昇	コスト要因
4 売上の減少	売上要因	4 人件費の上昇	コスト要因
5 利益率が低い	コスト要因	5 施設・設備の老朽化	内部環境
6 経営者の高齢化	内部環境	6 人手不足・求人難	コスト要因
		7 他経費の上昇	コスト要因
		8 燃料費の上昇	コスト要因
		9 客単価の減少	売上要因
		10 立地条件の悪化	内部環境
		11 資金調達難	内部環境
		12 後継者難	内部環境

## (3) 「今後の経営方針」及び「喫茶店営業の振興指針」の分類

「喫茶店営業の振興指針(以下、振興指針)」においては、喫茶店営業の経営環境が競争激化により極めて厳しくなっており、施設数は年々減少を続けていることが記述されている。また、「客数の減少」や「材料費の高騰」「客単価の上昇」等が経営上の重要な課題となっていることも示されている。このままでは喫茶店営業の先行きが大いに疑問視される状況である。

しかし、喫茶店営業は地域に根差した重要な産業であり、住民の「憩いの場」として欠くべからざる存在である。これから先高齢化が進展し、地域住民の交流の場が少なくなる現状

から、その社交の場としての重要性は今後とも益々高まるものと期待されている。

そこで「振興指針」では、今後 5 年間、営業振興の目標として、「衛生問題への対応」「経営方針の決定と消費者・地域社会への貢献」「税制及び融資の支援措置」の 3 項目を掲げており、更にその目標を達成するための営業者に期待する取組として、「衛生水準の向上に関する事項」と「経営課題への対処に関する事項」をあげている。ここではこの「経営課題への対処に関する事項」に掲げられている各施策と調査結果で示された事業者の「今後の経営方針」について、(1)同様に「売上要因」「コスト要因」「内部環境要因」「外部環境要因」の 4 つに区分してみる。その結果を図示すると、(図 36)のとおりである。

図 36 「今後の経営方針」と「振興指針」の分類図

今後の経営方針		振興指針	
1 食事メニューの工夫	売上要因	1 経営方針の明確化及び独自性の発揮	売上要因
2 接客サービスの充実	売上要因	2 サービスの見直し及び向上	売上要因
3 価格の見直し	売上要因	3 施設及び設備の改善	内部環境
4 広告・宣伝等の強化	売上要因	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	売上要因
5 集客のためのイベント実施	売上要因	5 表示の適正化と苦情の適切な処理	内部環境
6 施設・設備の改装	内部環境	6 衛生に関する知識及び意識の向上	内部環境
7 営業時間の変更	内部環境	7 消費者利益の増進及び商品の提供方法	売上要因
8 専門店化・高級店化	内部環境	8 経営マネジメントの合理化及び効率化	売上要因
9 経営の多角化	内部環境	9 営業者及び従業員の技能向上	内部環境
10 事業規模の拡大・縮小	内部環境	10 事業の共同化及び協業化	内部環境
11 経営指導を受ける	内部環境	11 取引関係の改善	売上要因
12 廃業	内部環境	12 従業員の福祉の向上	内部環境
13 施設の移転	内部環境	13 事業の承継及び後継者支援	内部環境
14 他の飲食店への転業	内部環境	14 食品関連情報の提供や行政施策の推進	売上要因
15 パソコン等の導入	内部環境		
16 事業の共同化・協業化	内部環境		

上記(図 36)では、「今後の経営方針」及び「振興指針」の各項目を要因別に分類しているが、要因としては「売上要因」及び「内部環境要因」の 2 つのみの分類となっている。これは「今後の経営方針」及び「振興指針」を、直接的に関連すると思われる要因で分類した結果として、このようになったものである。これは、「コスト要因」「外部環境要因」に関わる対応策がこれらの項目に全く含まれていないという意味ではない。

本来「コスト要因」に対する対策は、主としてリストラ策の策定・実施となるのであるが、喫茶店営業を取り巻く環境を考慮するとリストラ策の実施には困難が伴うと考えられることから、ここでは「売上要因」への対策を実施することが、すなわち「コスト要因」への対策としても機能するものと考えられる。

また、「外部環境要因」に対する対策の実施には、本来個店での対応では自ずと限界があり、それは寧ろ喫茶店業界全体で対応すべき問題であると考えられるが、ここでは「内部環境要因」への対応策の中に、「事業の共同化」などといった広い意味での「外部環境要因」への対応策が含まれていることから、「内部環境要因」への対応策＝「外部環境要因」への対策と認識して、これらを同列で考えることが妥当と考える。

以上を踏まえ、「調査結果からの課題」「経営上の課題」と「今後の経営方針」「振興指針」の諸点を分類・整理し、その上で今後の具体的な経営改善策（特に個店で対処可能な改善策）とは何かを以下で検討することとしたい。

#### (4) 経営改善策

(1)及び(2)を整理し、今後の喫茶店営業の経営改善策について、対応策を列挙した結果を示したものが、(図 37)である。

今後の喫茶店の経営改善の具体策として、「① 経営方針の明確化及び独自性の発揮」、「② サービスの見直し及び向上」、「③ IT を活用した広告宣伝」、「④ 他業態との連携」の4項目を挙げている。

図 37 「調査結果からの課題」「経営上の問題点」と「今後の経営方針」と「振興指針」から経営改善策を抽出した分類図

	調査結果からの課題	経営上の問題点	今後の経営方針	振興指針	経営改善策
売上要因	4 売上の減少	2 客数の減少 9 客単価の減少	1 食事メニューの工夫 2 接客サービスの充実 3 価格の見直し 4 広告・宣伝等の強化 5 集客のためのイベント実施	1 経営方針の明確化及び独自性の発揮 2 サービスの見直し及び向上 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	① 経営方針の明確化及び独自性の発揮 i. 経営戦略の明確化 ii. 独自性の追求 ② サービスの見直し及び向上 i. メニューの開発 ii. 集客のためのイベント実施
コスト要因	5 利益率が低い 7 1人当たり純利益が低い	1 原材料費の上昇 3 水道・光熱費の上昇 4 人件費の上昇 6 人手不足・求人難 7 他経費の上昇 8 燃料費の上昇		7 消費者利益の増進及び商品の提供方法 8 経営マネジメントの合理化及び効率化 11 取引関係の改善 14 食品関連情報の提供や行政施策の推進	③ ITを活用した広告宣伝 i. 自社独自性の訴求 ii. 商品関連情報の提供
内部環境要因	6 経営者の高齢化	5 施設・設備の老朽化 10 立地条件の悪化 11 資金調達難 12 後継者難	6 施設・設備の改装 7 営業時間の変更 8 専門店化・高級店化 9 経営の多角化 10 事業規模の拡大・縮小 11 経営指導を受ける 12 廃業 13 施設の移転 14 他の飲食店への転業 15 パソコン等の導入 16 事業の共同化・協業化	3 施設及び設備の改善 5 表示の適正化と苦情の適切な処理 6 衛生に関する知識及び意識の向上 9 営業者及び従業員の技能向上 10 事業の共同化及び協業化 12 従業員の福祉の向上 13 事業の承継及び後継者支援	④ 他業態との連携
外部環境要因	1 施設数・従業者数の減少 2 家庭・職場でのコーヒー需要拡大 3 コーヒー需要者の高齢化				

## (5) 経営改善の方法

上記で抽出された経営改善策について、以下にその具体的な推進事項について検討することとしたい。

### ① 経営戦略の明確化

#### i. 経営戦略明確化の必要性と意義

「経営実態調査」における「経営上の問題点」では、1位が「原材料費の上昇」(50.5%)、2位が、「客数の減少」(49.2%)、3位が「水道・光熱費の上昇」(37.5%)である。1位・3位はコスト上昇の問題であるが、ほぼ100%を輸入に頼るコーヒー原料の状況などから考えても、自ずと対応には限界がある。そこで、9位の「客単価の減少」と合わせ、売上を如何に増加させるかが喫茶店営業の現状の喫緊の課題と考えられる。そして、これには様々な対応策があがっているが、コーヒーの消費場所が家庭や職場に拡大し、また他業態（レストランやファーストフード店等）との競合が進んでいる現状から、外部環境要因のウェイトが高く、個店の努力のみでの解決は相当困難なものであろう。そこで、以下では個店の努力で対応可能な事項に限定して、改善策を検討することとした。

個店で対応可能な施策であり、かつ個店の売上減少に対処していくための独自の方策として、真っ先にあげられることが、自店の経営戦略の明確化である。喫茶店といってもそこには様々な形態があり、それは立地やメニュー、顧客層、品質レベルといった点であるが、種々の選択肢がありうる。この中のどれを自店として選択するかを、明確にすることが必要であるが、そのための核となるのが自店の経営戦略の明確化である。例えば、商店街にある喫茶店は来街者にとっての「憩いの場」であり、商店街に欠くべからざるものであって、この場合には地域との連携を主眼とした戦略の構築が重要となってくる。

#### ii 独自性（個性）の追求

喫茶店の提供するサービスで最大のものは、いわゆる「癒し空間」の提供である。ただ単にコーヒーを飲む、軽食を食べるだけであれば、コンビニや宅配弁当店と同じで、付加価値となるものは殆どない。喫茶店として生き残るためには、この「癒しの空間」というコンセプトをどのように、かつ必要以上に提供できるかにかかっているといてもいいであろう。一方、人々の求める「癒し」にも様々なものがあり、また何をもってこの「癒し」の効果を提供できるかが重要である。時間に癒しを求める人、メニューに癒しを求める人、会話に癒しを求める人と様々だが、その店独自の「癒しメニュー」の追求が重要である。それは自店の立地や顧客層、提供する時間帯によっても異なるが、その店独自の癒しの提供を追求することが重要であることに変わりはない。例えば、独特な雰囲気を出し出す店やディスプレイした商品を購入できる店舗などは、独自性を追求した結果といえるであろう。24時間営業の店舗や夜のみ営業する店舗なども独自性を追求したものである。最近の「ブックカフェ」や「動物カフェ」なども特色のあるものである。

独自性の追求は、他業態からの参入に対しても価格競争力を保持するものであるから、単価下落を防止する方策の1つとしても重要である。

## ② サービスの見直し及び向上

自店のサービスの内容を再点検することは重要である。

モーニングサービスを例にとると、種類・内容・価格・品揃えなどについて再点検が必要となってくる。自店が置かれている立地やその顧客層によってサービス内容も変わってくる。自店の戦略や独自性と関連して、どのようなサービスを提供するか、よく見直すことが必要である。

店内の雰囲気もサービスとして重要であり、目に見えないサービスとしての見直しは必要である。また接客態度もサービスの本質といえるものであり、接客態度が悪いようではとても癒しなど臨むことができない。サービスの不断の見直しを行うことが重要である。

### i. メニュー開発

メニューの開発は、提供するサービスの中で最も重要なものの1つである。調査結果の「今後の経営方針」の中でも高い割合で支持されており、経営者自らがその重要性を認識していることが分かる。問題は食事・喫茶としてのメニュー開発だけではなく、総合的なメニュー開発が必要だということである。飲食業ではメニュー開発は必須事項であり、喫茶店においても決して例外ではありえない。

例えば地元食材にこだわったメニュー開発などはどうであろうか。地産地消は地域における合言葉である。都市部のような大規模な消費は期待できないが、安定して支持される要素がある。いずれにしろ常にオリジナルな商品の開発は不可欠である。新規性や斬新性を切り口に開発を進めることが重要である。

### ii. 集客のためのイベント実施

喫茶店における「集客のためのイベント」の実施は、今回の調査でも高い支持を得ている項目である。しかし、一方で実施するとなるとなかなか難しく、アイデアが必要である。例えば、ターゲットを明確にしたイベントの開催などが効果的ではないか。お年寄りや地域住民をターゲットし、店舗を解放したイベントはどうであろうか。また、商店街に立地する店舗では、商店街とコラボしたイベントの開催も有効と思われる。いずれにしろ、単なるイベントではなく、自店にマッチしたイベントの開催を心がける必要がある。

## ③ ITを活用した広告宣伝

### i. ネットやHPを通じた自社独自性の訴求

自社の独自性や個性を確立したとしても、それを知ってもらうことが更に重要である。そのツールとしてのインターネットの活用は、正に必須である。まずは、自社のHPを立ち上げ、自社の独自性や個性をアピールする。そのアピール方法もユニークかつ独自性の強いもの望ましい。自分でHPを作成するのもよいが、多くの作成専門業者がおり、そのノウハウを活用するのがベターであろう。また、ネットを通じた口コミ効果にも大きなものがある。1人の顧客の口コミから多くの追随者を獲得できる可能性がある。



## ii. メディアを活用した訴求を行う

現在はテレビなどのメディアで、個性的な飲食店を紹介する番組が非常に多い。独自性の高い喫茶店であれば必ず紹介されるものと思われる。こういったメディアを有効に活用することは売上増強に非常に効果的である。飲食店自らがメディアに売込むことも珍しくないようである。要は常日頃からメディアに対する感性を鋭くしておくことが必要ということである。

## iii. ライフスタイルを提案する

現在は新たなライフスタイルを追求する若者が非常に多くなっている。自分の生き方が分からず、自分のライフスタイルも外部情報で形作られる状況である。このような時代の流れを反映させるためには、「癒し空間」である喫茶店の店舗についても、新たなライフスタイルを提案する試みが若者層に受ける可能性が高くなっている。店舗の個性化が個人の生活にまで影響を与える時代であり、またそれを求める層も増加してきている。ライフスタイルの提案は自店の戦略化と結びつくものである。自店の個性化戦略が若者層のライフスタイルと結びつくことが可能となれば、売上拡大にも繋がっていくものと考えられる。

## iv. 商品関連情報の提供

ネット等で提供する情報の中に、コーヒー等に関連する商品知識・ノウハウも合わせて提供することも有効である。コーヒーは嗜好性の高い商品である。また飲むまでの過程も様々で、多くの工程を経て口に入るものである。コーヒーの産地や輸送、貯蔵方法、焙煎方法や合わせる水等々とかかわる部分は数多い。それに関する情報も氾濫しているが、消費者を唸らせる情報の提供も有効である。

あわせてコーヒーに関する衛生関係情報を提供することも重要である。喫茶店における衛生管理は他の飲食業に比較するとやや軽視される傾向にある。ただ喫茶店が食事のウェイトを高めている状況から、他の飲食業同様の衛生管理が求められる。また、それをHP等でアピールすることも必要となっている。

## ④ 他業態とのコラボ

現在の飲食業においては、様々な業態との共演がなされており、また必須事項ともなりつつある。一方で、同種の飲食店が同じ場所で店舗を並べることで、更なる集客力を高める結果ともなっている。横浜のラーメン博物館などがよい例である。

以下には他業態との共演例について、いくつかみてみたい。

### i. 複合カフェ

複合カフェの定義は定かではないが、他の飲食業と連携したカフェを指すようだ。例えば、カフェにラーメン店が併設されているような場合である。

この複合カフェには様々な複合が可能である。経営的にも1つの飲食業だけでは限界のある集客力等について、その相乗効果が期待出来る。今後も様々な複合カフェが出現するものと思われる。

## ii. 読書・自然食品等とのコラボ

複合カフェとは違った意味で、他の業態と連携する試みが取られている。例えば読書のためのカフェなどがその例である。読書をしたい人がカフェでくつろぎながら読書をする。あるいは書店とコラボして書店内にカフェを設置し、本を書店で購入または借りてコーヒーを飲むといった形態である。また、最近流行りの自然食品を食事の売りにし、自然食品を提供する。栽培農家と提携し、それを売り物にしてカフェを展開するなどの例がある。他の業態の製造・販売者との連携の可能性はまだまだ大きいといえるであろう。

## iii 若者を集客する

コーヒーを飲む層が少しずつ高齢化している。そのような中で若者を集める工夫が今後とも重要になっている。若者の嗜好にマッチしたカフェの検討が必要である。若者のニーズをどう捉えるか。そのためのいろいろな試みがされている。例えば、大手チェーンが展開しているセルフサービス方式の時間を重視する形態や、夜はアルコールを提供する形態、コーヒーではなく紅茶や中国茶を中心にした形態などがある。

このように個性的な喫茶店がどんどん生まれている。今後も新たな形態の喫茶店の誕生を大いに期待したい。