

# 飲食店営業（一般食堂）の実態と 経営改善の方策

平成21年10月



## は じ め に

本書は、平成20年11月1日に実施した「生活衛生関係営業経営実態調査」の調査結果を中心に、飲食店営業（一般食堂）の実態と経営改善の方策について、東康七中小企業診断士が執筆を担当しました。

本方策が飲食店営業（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21年10月

厚生労働省健康局生活衛生課長

松 岡 正 樹

問い合わせ

厚生労働省健康局生活衛生課調査係

電話(03)5253-1111 内線 2438

# 目 次

<b>I 一般食堂の業界動向</b>	
1 一般食堂業界の市場規模とその動向	1
2 一般食堂の需要動向	2
3 一般食堂の経営動向	4
4 主要企業の動向	7
5 一般食堂の主要経営指標	9
<b>II 実態調査の結果にみる一般食堂の現状</b>	
1 調査対象となった一般食堂の特性	
(1) 専業兼業	10
(2) 創業年	11
(3) 立地条件	12
(4) 地域ブロック別・営業形態別施設数	13
(5) 従業者数の規模別施設数	14
(6) 経営者の年齢及び後継者の有無	15
(7) 生活衛生同業組合加入状況	16
2 一般食堂の営業	
(1) 1ヶ月の定休日数	17
(2) 1日の営業時間	18
(3) 開店時間と閉店時間	19
(4) 1日平均客数	21
(5) 1施設当たり客単価	22
(6) 出前の状況	23
(7) 主な食材の購入方法	24
(8) 情報化の状況	25
(9) 売上高及び純利益の動向	26
3 従業者と労働条件	
(1) 1施設当たり平均従業者数	28
(2) 常用雇用者の性別平均在勤年数及び平均年齢	29
(3) 1日平均労働時間	30
(4) 月平均休日数	31
(5) 労働時間短縮努力	32
4 施設・設備の整備状況	
(1) 土地・建物の所有状況	33
(2) 土地・建物の平均面積	34
(3) 現在の建物築年数	35
(4) 客席数と個室数	36
(5) 高齢者や車椅子の方に配慮した設備状況	38
(6) 分煙の状況	39
(7) 設備の保有状況	39

5	設備投資の実績と予定	
	(1) 過去3年間の設備投資実績及び資金調達方法と借入先	40
	(2) 向こう3年間の設備投資予定の内容、理由及び借入先	41
	(3) 日本政策金融公庫の利用状況	42
6	環境保全・福祉サービス及び地域と共生への取組み	
	(1) ごみ減量化・リサイクル実施状況	43
	(2) 各種サービス状況	44
	(3) 地域と共生の状況	45
7	廃食用油リサイクルへの取組み	
	(1) 1ヶ月当りの廃食用油排出量	46
	(2) 廃食用油の処理方法	47
	(3) 1ヶ月の産業廃棄物の処理回数及び費用	47
	(4) 廃食用油のリサイクル	48
	(5) 廃食用油のリサイクルへの協力の意思	50
8	経営上の問題点と今後の方針	
	(1) 経営上の問題点	51
	(2) 今後の経営方針	52
<b>Ⅲ</b>	<b>一般食堂の経営改善の方策</b>	
1	「飲食業営業（一般食堂）振興指針」の紹介	
	第一 営業の振興の目標に関する事項	53
	第二 飲食店営業の振興の目標を達成するために必要な事	54
	第三 営業の振興に際し配慮すべき事項	58
2	一般食堂の経営改善の方策	
	(1) 営業実態調査にみる問題点・課題の整理	61
	(2) 顧客との“つながり”マーケティング	63
	(3) 地域社会との“つながり”マーケティング	67

一般食堂の営業実態について、平成20年度営業実態調査がまとめられた。

第1章では一般食堂の業界動向について、第2章では実態調査の結果から現状分析、第3章では一般食堂の経営上の問題点・課題を整理し、経営の改善について、ポイントを絞って述べてみたい。

## I 一般食堂の業界動向

### 1 一般食堂業界の市場規模とその動向

#### (1) 平成20年「食堂・レストラン」の市場規模は9兆911億円

21年6月に発表された(財)外食産業総合調査研究センター(以下外食総研と略す)「平成20年外食産業市場規模推計」によれば、平成20年の外食産業市場規模は、世帯1人当たり外食支出額が若干増加しているものの、法人交際費の減少等により、前年実績を下回り3年ぶりに前年実績より0.5%減少し24兆4,315億円となっている。

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、20年は前年対比0.9%増加して12兆8,663億円で、外食産業全体の52.7%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、20年市場規模は19年対比0.9%増加し9兆911億円。また、外食産業に占める「食堂・レストラン」のシェアは、18年36.0%、19年36.7%、20年37.2%と、拡大している。

他方、「そば・うどん店」は19年対比0.2%減少、「すし店」は同0.1%減少、「その他の飲食店(ハンバーガー店、お好み焼き店を含む)」は同3.3%増加している。(表1)

表1 食堂・レストラン業界の市場規模と推移(単位:億円,%) △印はマイナス

	平成18年(2006)			平成19年(2007)			平成20年(2008)		
	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	245,523	0.7	100.0	245,575	0.0	100.0	244,315	△0.5	100.0
飲食店	124,083	2.1	50.5	127,510	2.8	51.9	128,663	0.9	52.7
食堂・レストラン	88,313	2.4	36.0	90,141	2.1	36.7	90,911	0.9	37.2
そば・うどん店	10,633	△0.2	4.3	10,834	1.9	4.4	10,807	△0.2	4.4
すし店	13,061	1.1	5.3	13,716	5.6	5.6	13,703	△0.1	5.6
その他	12,076	2.9	4.9	12,819	5.2	5.2	13,242	3.3	5.4

なお、外食産業市場規模に「料理品小売業(市場規模5兆5,464億円:19年対比2.0%減少)を加えた「広義の外食産業市場規模」は、平成20年29兆9,779億円で19年対比0.8%減少、4年ぶりに前年実績割れとなっている。

## (2) 食市場（内食・中食・外食）の動向

外食総研2009年版で平成15年～19年間の食市場の動向を概観すれば、食市場規模は15年の72兆円台から縮小傾向にあったが、18年より拡大に転じた結果、5年間で0.9%減少した。その間年々成長を続けた中食市場（調理済み・弁当・惣菜等）は、単身者の増加、消費者の簡便志向やメーカーの技術革新などを背景として5年間で7.3%拡大し、その影響を受けた外食市場は0.5%の微増となっている。（表2）

表2 内食、中食、外食の市場規模とその推移（単位：億円，%）

	15年	16年	17年	18年	19年	15年対比
内食	422,355	421,702	400,898	402,592	410,528	△2.8
構成比	58.6	58.6	57.3	57.1	57.5	
中食	52,576	53,196	55,158	56,046	56,400	7.3
構成比	7.3	7.4	7.9	8.0	7.9	
外食	245,684	244,825	243,903	246,403	247,009	0.5
構成比	34.1	34.0	34.8	34.9	34.6	
食市場	720,615	719,723	699,959	705,041	713,937	△0.9
構成比	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	

資料：外食総研2009年版

## 2 一般食堂の需要動向

### (1) 1世帯当たり一般食堂年間支出額の推移

総務省「19年家計調査年報（全世帯）」により1世帯当たり年間一般食堂支出金額をみると、一般外食費支出が中食市場の影響を受けほぼ横ばい状況にある中で、一般食堂支出額は16年を除けば年々増加、指数の推移をみれば19年では107.5となっている。また、一般外食費に占めるシェアも、24%台から26%台へ拡大している。（表3）

（注）一般食堂支出金額は、同年報の品目「和食」及び「洋食」の合計金額である。

表3 1世帯当たり年間一般食堂支出額の推移（単位：円，%）

平成	一般外食費 (A)	15年 基準指数	一般食堂 支出額 (B)	15年 基準指数	外食費構成比 (B) / (A)
15年	152,063	100.0	37,685	100.0	24.8
16年	152,960	100.6	37,417	99.3	24.5
17年	151,677	99.7	38,340	101.7	25.3
18年	149,617	98.4	39,140	103.9	26.2
19年	153,598	101.0	40,521	107.5	26.4

## (2) 世帯主の年間収入階級別及び年齢階級別一般食堂支出額

表4-1 世帯主の年間収入5分位階級別一般食堂支出額(単位:円,%)

年間収入5分位階級	和食	洋食	合計	全世帯平均対比%
全世帯平均	23,441	17,080	40,521	100.0
I ~3,490(千円)	14,821	7,662	22,483	55.5
II 3,490~4,700	20,277	11,262	31,539	77.8
III 4,700~6,230	21,508	15,285	36,793	90.8
IV 6,230~8,650	23,383	19,927	43,310	106.9
V 8,650~	37,215	31,264	68,479	169.0

表4-2 世帯主の年齢階級別一般食堂支出額(単位:円,%)

世帯主の年齢階級	和食	洋食	合計	平均対比%
全世帯平均	23,441	17,080	40,521	100.0
I ~29歳	16,881	22,406	39,287	97.0
II 30~39歳	17,692	22,997	40,689	100.4
III 40~49歳	20,609	24,990	45,599	112.5
IV 50~59歳	26,377	19,551	45,928	113.3
V 60~69歳	28,973	12,762	41,735	103.0
VI 70歳~	21,136	7,479	28,615	70.6

(表4-1)家計の1世帯当たり一般食堂への年間支出額を年間収入5分位階級別にみると、年間収入の上昇に伴って支出額も増加し、最高ランク年収「8,650千円～」の支出額は最小ランク年収「~3,490千円」支出額の3倍となっている。

(表4-2)世帯主の年齢階級別にみると、「30歳」~「69歳」ランクは全世帯平均支出額を上回っており、そのうち「50~69歳」ランクが113.3%(45,928円)で最も多く支出し、「~29歳」ランク97.0%(39,287円)と1.6倍の格差がみられる。

## (3) 食の安心・安全性に対する消費者意識の変化

昨今、食の安全性を損なう不祥事が次々と発生し、消費者の食の安全性に対する不安感が一層高まっている。農林漁業金融公庫が20年に実施した第1回消費者動向調査の結果により、現状と比較した今後の志向をみると、安全志向が+11ポイントで最も高く、関連して国産志向+6.3ポイント及び地元志向+3.5ポイントと高くなっている。外食産業は食の信頼回復のため、企業の法令順守をはじめ食材調達におけるトレーサビリティや衛生管理の徹底、表示・情報開示の推進などに努めている。(表5)

表5 消費者の現状及び今後の食志向（平成20年）

アンケート項目	現状	今後	志向
安全志向（食の安全に配慮したい）	41.3	52.3	+11.0
手作り志向（手作りの食を摂りたい）	35.1	23.7	-11.4
健康志向（健康に配慮したい）	35.0	38.7	+3.7
経済性志向（食費を節約したい）	27.2	19.8	-7.4
国産志向（原材料など国産物にこだわりたい）	18.2	24.5	+6.3
地元志向（原材料など地元産にこだわりたい）	7.6	11.1	+3.5
簡便化志向（料理や後片付けの手間を省きたい）	15.9	11.4	-4.5
美食志向（味の美味しいものを追及したい）	10.9	7.1	-3.8
ダイエット志向（できるだけカロリーの少ないものを追求したい）	4.8	7.2	+2.4
外食志向	3.6	3.1	-0.5
高級志向（高価なものを摂りたい）	0.6	1.6	+1.0
資料：農林漁業金融公庫「平成20年第1回消費者動向調査」（平成20年） 調査時期：08年5月、調査対象：全国20～60代の男女2,000人			

### 3 一般食堂の経営動向

#### □ 一般食堂の特色

食堂は『主食を主体に比較的安価で様々な料理を食べさせる店』と定義でき、“大衆食堂”“めし屋”“お好み食堂”などと呼ばれ、日本標準産業分類では「一般食堂」となっている。食堂は家庭料理的な食事を提供する店であり、サラリーマンや学生を中心に気軽に廉価で食事できる場として、一般大衆に幅広く支持され、高級な日本料理店・西洋料理店・中華料理店などとは一線を画している。専門料理店にない“安さ・気軽さ・手軽さ”により、主にビジネス街や工場地帯・学生街・街道筋などに位置して、弁当持参代わりの昼食や、出張者や工事現場担当者の食事、不意のお客が来たときに“丼もの”などを出前で頼むという需要に支えられ、長い間飲食店のなかで主流を占めていた。

昨今では、生活者の食の嗜好変化や、ファストフード、ファミリーレストランチェーン店など多様な新業態の出現、弁当業界やコンビニ弁当など中食産業の進展により競合が激しいなかで、おふくろの味と暖かいおもてなしで庶民の支持を得ている。

#### (1) 全国一般食堂の事業所数及び従業者数の推移と収益状況

総務省「事業所・企業統計調査」によれば、平成18年現在事業所数は73,298店で13年対比8.9%減少、従業者数は548,939人で同2.3%減少となっている。1事業所当たり従業者数は年々増加傾向にあり、18年では7.5人と営業規模は拡大している。

5年おきに実施される総務省「平成16年サービス業基本調査」によれば、一般食堂の市場規模（収入）は2兆5,329億円となっている。（表6,7）

表6 全国（民営）一般食堂の事業所数・従業者数の推移（単位：人、％）

平成	事業所数 （実数）	前回比 増減率（％）	従業者数 〈実数〉	前回比 増減率（％）	1事業所当たり 従業者数（人）
13年	80,438	△1.9	561,687	14.3	7.0
16年	74,618	△7.2	528,226	△6.0	7.1
18年	73,298	△1.8	548,939	3.9	7.5
18/13年	△7,140	△8.9	12,748	△2.3	

（資料）総務省平成18年「事業所・企業統計調査〈確報値〉」（平成19年）

表7 食堂・レストラン業の収入・支出・収益状況（単位：億円、千円）

	収入 （億円）	経費総額 （億円）	差額 （億円）	1事業所 あたり収入 （千円）	従業者1人 あたり収入 （千円）
食堂・レストラン	98,326	76,171	22,156	42,100	5,573
<b>内 一般食堂</b>	<b>25,329</b>	<b>19,615</b>	<b>5,714</b>	<b>34,401</b>	<b>4,888</b>
日本料理店	22,829	17,966	4,862	54,402	6,299
西洋料理店	16,561	13,056	3,505	57,422	5,712
中華料理店	20,462	15,533	4,929	33,583	5,579
焼肉店	10,193	7,650	2,543	48,617	6,127
その他の食堂・レストラン	2,953	2,350	602	40,859	4,855

（資料）総務省「平成16年サービス業基本調査」（17年12月）より編集

## （2）一般食堂の従業者規模別：事業所数及び従業者数の推移

平成18年現在、従業者「0～9人」の小規模事業所数は事業所全体の82.0％を占め、13年対比で2桁強（△12.4％）の減少、従業者数では1割近く（△9.1％）減少している。商店主の高齢化や後継経営者難などが背景にある。

一方、大型チェーン飲食店などの新業態店が増加したことにより、従業者「10～49人」の中規模事業所数は、13年対比で15.0％と2桁台の増加、従業者数でも13年対比で37.8％と顕著に増加している。

従業者「50人以上」の大規模企業間では競争激化やM&A（合併・統合）などに伴い、事業所数では13年対比で△28.3％、従業者数でも△20.0％と、いずれも2桁台の大幅な減少である。

以上のように、小規模店及び大規模店が大幅に減少し、チェーン店を中心に中規模店が顕著に増加するなど、規模構造に大きな構造変化がみられる。（表8-1, 2）

表 8 - 1 従業者規模別：事業所数の推移（単位：店，％）

従業者規模	平成 13 年		平成 18 年		13 年対比 増減率(%)
	事業所数	構成比	事業所数	構成比	
0 人	25,174	31.3	23,214	31.6	△7.8
1～4	33,896	42.1	28,442	38.7	△16.1
5～9	9,691	12.0	8,597	11.7	△11.3
<b>0～9 小計</b>	<b>68,761</b>	<b>85.4</b>	<b>60,253</b>	<b>82.0</b>	<b>△12.4</b>
10～19	5,094	6.3	5,563	7.6	9.2
20～29	2,470	3.1	3,660	5.0	48.2
30～49	3,388	4.2	3,375	4.6	△0.4
<b>10～49 小計</b>	<b>10,952</b>	<b>13.6</b>	<b>12,598</b>	<b>17.2</b>	<b>15.0</b>
50～99	689	0.9	476	0.6	△31.8
100～199	78	0.1	71	0.1	△9.0
200～299	13	0.0	15	0.0	7.7
300～499	8	0.0	5	0.0	△37.5
500 人以上	1	0.0	5	0.0	500.0
<b>50 以上小計</b>	<b>798</b>	<b>1.0</b>	<b>572</b>	<b>0.7</b>	<b>△28.3</b>
合 計	80,438	100.0	73,298	100.0	△8.9

表 8 - 2 従業者規模別：従業者数の推移（単位：人，％）

従業者規模	平成 13 年		平成 18 年		13 年対比 増減率(%)
	従業者数	構成比	従業者数	構成比	
0 人	47,869	8.5	43,741	8.0	△8.6
1～4	116,051	20.7	97,048	17.7	△16.4
5～9	73,523	13.1	65,027	11.8	△11.6
<b>0～9 小計</b>	<b>237,443</b>	<b>42.3</b>	<b>215,816</b>	<b>37.5</b>	<b>△9.1</b>
10～19	73,817	13.1	81,286	14.8	10.1
20～29	61,497	10.9	89,840	16.3	46.1
30～49	128,969	23.0	124,101	22.6	△3.8
<b>10～49 小計</b>	<b>214,283</b>	<b>47.0</b>	<b>295,227</b>	<b>53.7</b>	<b>37.8</b>
50～99	42,701	7.6	30,298	5.5	△29.0
100～199	10,857	1.9	9,384	1.7	△13.5
200～299	3,158	0.6	3,722	0.7	17.9
300～499	2,922	0.5	1,766	0.3	△40.0
500 人以上	581	0.1	2,986	0.5	513.9
<b>50 以上小計</b>	<b>60,219</b>	<b>10.7</b>	<b>48,157</b>	<b>8.7</b>	<b>△20.0</b>
合 計	561,687	100.0	549,199	100.0	△2.2

### (3) 平成13年～18年間の新設・廃業事業所数及び従業者数

表9 新設・廃業事業所及び従業者数（単位：人，％）

	新設事業所	13年対比	廃業事業所	13年対比	差引増減
	同従業者数	増加率(%)	同従業者数	増加率(%)	
食堂・レストラン	71,523	29.3	80,459	33.0	△3.7
	644,014人	34.9	514,546人	27.9	7.0
内 一般食堂	17,713	22.0	24,842	30.9	△8.9
	167,762人	29.9	141,107人	25.1	4.8

資料：総務省「事業所・企業統計調査」平成18年より編集

平成13年～18年間の新設・廃業事業所及び従業者数（民間）をみると、一般食堂業界におけるダイナミックな新陳代謝がうかがえる。小規模店主の高齢化や後継経営者難による廃業をはじめ、業態間の厳しい競争、異業種からの参入やM&A（合併・買収）の結果、24,842店（141,107人）が廃業する一方、17,713店（167,762人）が新たに起業・創業して26,655人の雇用を生み、市場に活力（ヴァイタリティ）が生まれている。このように新旧交代を繰り返す過程で、放漫経営や過当競争が淘汰され、業界全体としての規模構造の変化、効率化が進んでいる。（表9）

## 4 主要企業の動向

日経流通新聞が21年5月に発表した「第35回飲食業調査2008年」によれば、売上高上位50社の中に、和食、洋食関連の業態が11社みられる（表10）。減収減益2社及び減収1社をのぞき、好業績を挙げている。これらのチェーン飲食店は、いずれも近代的なフランチャイズ方式（FC）あるいはレギュラーチェーン方式（RC：自社直営店方式）で全国的に多店舗を展開し、新しい業態や商品メニュー開発により、潜在的ニーズを掘り起こし、顧客を開拓して食堂・レストラン市場の拡大に貢献している。

日経紙を引用すれば、キーワード「3軽」で外食市場に吹く逆風をかわし、「軽」食企業がしたたかに成長を続けている。「手軽」はファストフードの『早くて手軽』、「気軽」は低価格の『安くて気軽』、「身軽」は事業コストを低くする『外注で身軽』。

また、日本フードサービス協会会員外食企業による平成20年の年間市場動向調査の結果によると（表11）、業態別の売上がプラスとなったのはファストフードと喫茶の2業態のみ。客数・客単価については業態全体では客数100.6％、客単価100.7％と、ともに前年よりアップしているが、客数を伸ばしたのはファストフードとその他業態のみであった。他の業態では客数減少分を客単価の上昇でカバーし前年並みの売上げを維持した。他方、ガソリンや食品価格の相次ぐ値上げで消費者は節約志向を強め、外食を控える傾向が表われ、さらに原材料価格や人件費の上昇などコスト増が各社の経営を圧迫するなど、外食産業を取り巻く経営環境は一層厳しさを増している。（表10、11）

表10 食堂・レストラン主要企業ランキング（単位：百万円，％）

順位 (前年順位)	社名	業態	08年度 売上高	前年比 伸び率	店舗数 (実数)	前年比 伸び率
5 (10)	ゼンショー (すきや) R C	多業態	140,324	25.2	1,203	20.9
12 (—)	セブン&アイ・フード システムズ F C	ファミレス 洋風・総合	102,109	—	959	—
18 (17)	サイゼリヤ R C (サイゼリヤ他)	ファミレス 洋風・総合	82,743	1.5	775	0.9
23 (22)	壺番屋 (カレーハウス CoCo 壺番屋) F C	レストラン 洋風 他	68,282	6.6	1,159	3.3
25 (20)	ジョイフル F C	ファミレス 洋風・総合	64,682	△3.7	706	△0.1
27 (24)	ココスジャパン F C (ココス)	ファミレス 洋風・総合	63,330	5.2	552	4.3
29 (25)	松屋フーズ (松屋) R C	ファストフ ード・和風	61,580	3.1	744	2.8
34 (30)	アレフ (びっくりドンキ ー) F C	ファミレス 洋風・総合	55,600	0.2	306	0.3
35 (31)	フジオフードシステム F C (まいどおおきに食堂他)	レストラン 和食・すし	54,725	1.7	748	△2.6
38 (32)	ジョナサン F C	ファミレス 洋風・総合	50,702	△0.4	371	1.4
40 (34)	木曽路 (木曽路他) R C	レストラン 和食・すし	47,110	△5.0	183	△2.1

表11 日本フードサービス協会外食産業市場動向調査（2008年1月～12月合計）

外食業態別	前年対比%			
	売上高	店舗数	客数	客単価
全体合計	101.3	100.1	100.6	100.7
ファストフード	103.7	100.5	102.3	101.3
ファミリーレストラン	98.4	99.3	98.2	100.2
パブ・居酒屋	100.0	98.0	97.4	102.7
ディナーレストラン	98.9	99.8	99.5	99.4
喫茶	102.8	101.8	97.1	105.9
その他	103.1	104.6	106.1	97.2

(注) 社団法人日本フードサービス協会の加盟会員数は、平成20年現在正会員478社、加盟外食企業の年商は約5兆7千億円、店舗数は約6万4千店舗。

## 5 一般食堂の主要経営指標

(表12)は、平成20年10月に実施された経営実態調査対象38企業(内欠損企業10)と前回調査対象533企業(内欠損企業159)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6.5%は前回の2.2%より4.3ポイント上昇、収益力は向上しているが、総資本対自己資本比率は16.3%から14.2%へ2.1ポイント低下、及び自己資本対固定資産比率532.7%は前回484.5%より48.2ポイント上昇、財務体質は悪化している。今回の総合指標の総平均数値(5項目)は前回と対比して、総資本対自己資本比率を除きすべての指標について向上(改善)している。

### (2) 前回と今回の共通の課題

付加価値経営(顧客満足経営)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により、財務体質の改善(自己資本の充実)を中心に、経営基盤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12 一般食堂の経営指標(単位:%, 回, 千円) △印はマイナス

実態調査実施年月 (調査企業数)		平成20年10月			15年10月
		健全企業 (28)	欠損企業 (10)	総平均 (38)	総平均 (533)
1 総合	経営資本対営業利益率%	13.6	△5.8	4.5	2.7
	経営資本回転率(回)	1.6	1.2	1.4	1.1
	売上高対営業利益率%	8.3	△4.8	3.2	2.5
	総資本対経常利益率%	17.2	△6.1	6.5	2.2
	総資本対自己資本比率%	14.5	13.9	14.2	16.3
2 財務	当座比率%	50.4	37.9	43.5	54.6
	流動比率%	112.3	60.0	83.5	83.3
	自己資本対固定資産比率%	498.4	575.0	532.7	484.5
	固定長期適合率%	105.8	125.7	114.6	115.4
	固定資産回転率(回)	2.0	1.4	1.7	1.2
3 販売	売上高対総利益率%	61.8	60.4	61.2	60.2
	売上高対経常利益率%	11.8	△5.5	5.0	2.3
	従業員1人当たり年間売上高(千円)	6,068	5,194	5,690	6,079
	営業費比率%	53.5	65.2	58.1	57.7
	売上高対広告費比率%	0.8	0.9	0.8	0.8
4 労務	従業員1人当たり月平均人件費(千円)	113.9	147.9	128.4	149.0
	総人件費対直接人件費比率%	97.1	95.8	96.5	94.5
	人件費対福利厚生費比率%	2.9	4.2	3.5	5.5
	従業員1人当たり有形固定資産(千円)	2,552	3,351	2,894	4,398

## II 実態調査の結果にみる一般食堂の現状

### 1 調査対象となった一般食堂の特性

平成20年度の経営実態調査の対象となった一般食堂の施設総数397について、特徴的な事項について以下に述べる。

#### (1) 専業兼業別・経営主体別施設数の構成割合

(図1)(表1)は、専業兼業別に経営主体別施設数の構成割合をみたものである。

ア 総数で見ると、専業の割合が79.6%(316店)で圧倒的に多く、兼業の割合は17.4%(69店)と少ない。

イ 経営主体別にみても、その他を除けば、いずれも専業の割合が多く、その他では兼業が66.7%と比較的多くなっている。

表-1 専業兼業別・経営主体別施設数構成割合(単位:%)

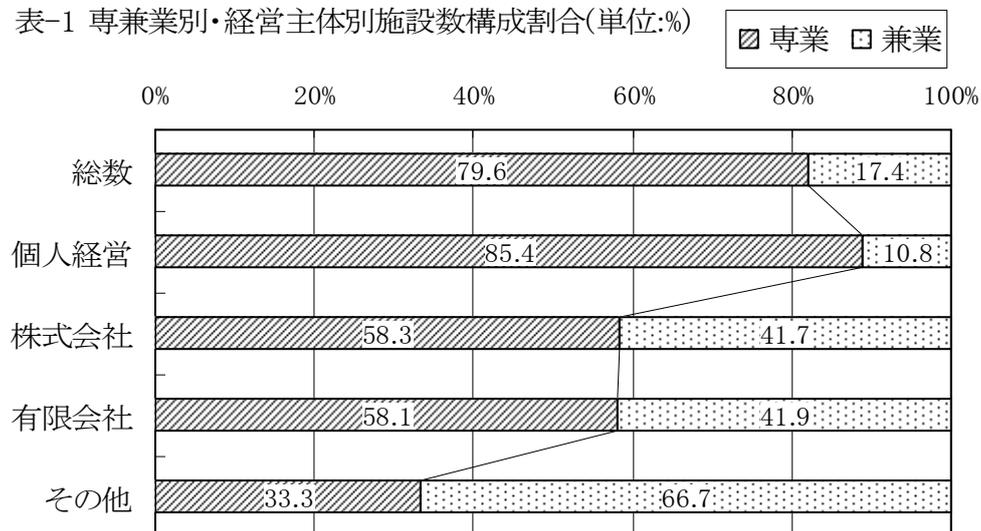


表-1 専業兼業別・経営主体別施設数の構成割合(単位:%)

	総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
専業 (316店)	79.6	85.4	58.3	58.1	33.3
兼業 (69店)	17.4	10.8	41.7	41.9	66.7
他飲食店 (23店)	5.8	2.9	19.4	16.3	—
小売業 (6店)	1.5	0.6	5.6	4.7	—
不動産賃貸業 (24店)	6.0	5.7	2.8	9.3	33.3
その他 (20店)	5.0	1.6	16.7	18.6	33.3

(注) ( )内は施設実数、不詳12を除く。兼業は複数回答。

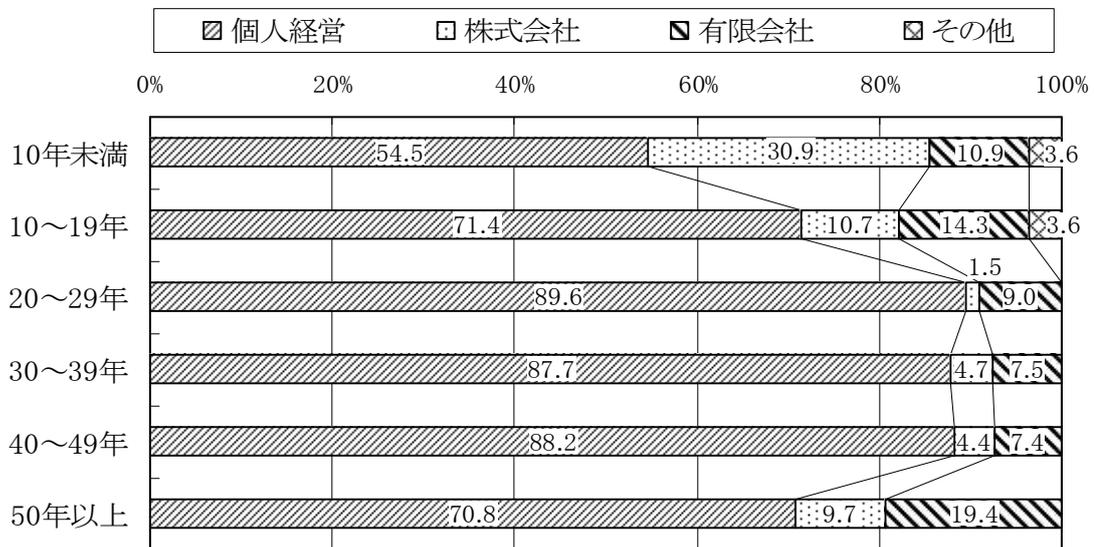
## (2) 創業年

(図2)は創業年別に経営主体の構成割合をみたものである。

ア 総数で見ると、創業「30～39年」が106店(26.7%)で最も多く、次いで「50年以上」が72店(18.1%)、「40～49年」が68店(17.1%)と続き、いわゆる老舗が多い。一方、「10年未満」は55店(13.9%)、「10～19年」は28店(7.1%)と、平成時代に創業した店は合計83店(21.0%)と少ない。

イ 創業年別にみると、「20～29年」以上の老舗については、個人経営が70～80%を占めて最も多く、株式会社は10%以下で少ない。

図-2 創業年別・経営主体別施設数の構成割合(単位:%)



		施設総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
	総数	(397)	(315)	(36)	(43)	(3)
	割合(%)	100.0	79.3	9.1	10.8	0.8
創業年	10年未満	55 (13.9)	54.5	30.9	10.9	3.6
	10～19年	28 (7.1)	71.4	10.7	14.3	3.6
	20～29年	67 (16.9)	89.6	1.5	9.0	—
	30～39年	106 (26.7)	87.7	4.7	7.5	—
	40～49年	68 (17.1)	88.2	4.4	7.4	—
	50年以上	72 (18.1)	70.8	9.7	19.4	—

(注) ( )内は施設実数、不詳1を除く。

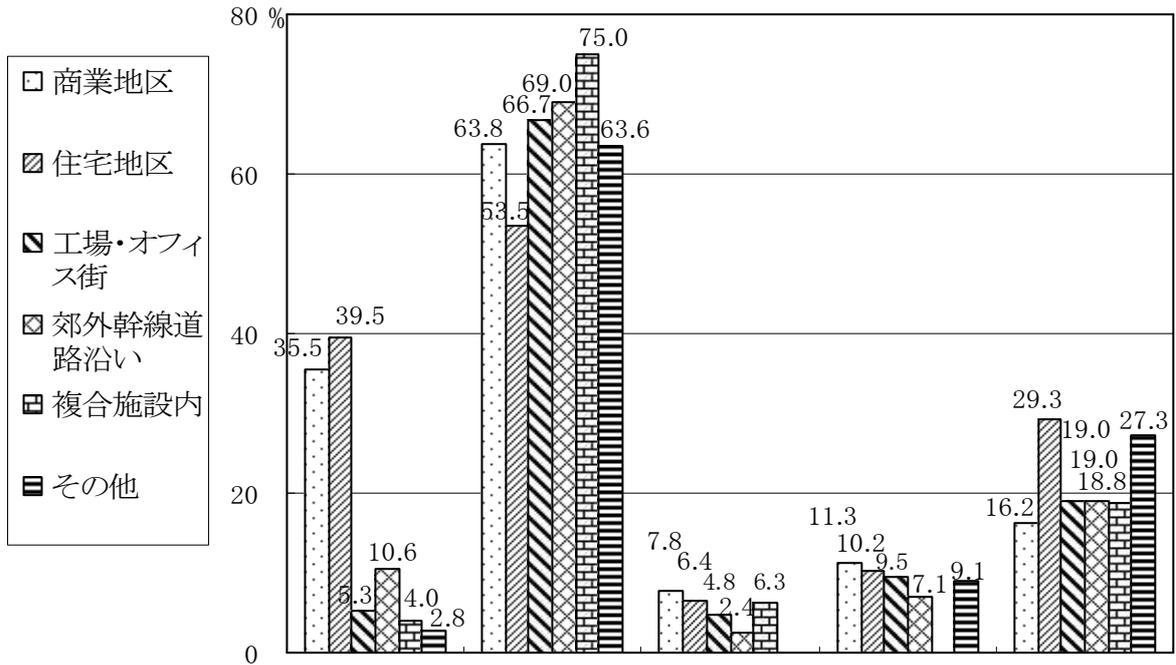
(3) 立地条件

(図3)は、立地条件別に営業形態の構成割合をみたものである。

ア 総数で見ると、住宅地区立地が39.5%で最も多く、次いで商業地区立地が35.5%で比較的多く、両地区で75.0%を占めている。

イ 立地別にみると、いずれの立地においても、食堂(和食中心)が最も多く、次いでその他が比較的多くなっている。

図-3 立地条件別・営業形態別施設数の構成割合(単位:%)



営業形態 立地	営業形態				
	総数	食堂 (和食中心)	食堂 (洋食中心)	食堂 (夜の居酒屋)	その他
	397(100.0)	240(60.5)	24(6.0)	41(10.3)	89(22.4)
商業地区 (141)	35.5	63.8	7.8	11.3	16.2
住宅地区 (157)	39.5	53.5	6.4	10.2	29.3
工場・オフィス街 (21)	5.3	66.7	4.8	9.5	19.0
郊外幹線道路沿い (42)	10.6	69.0	2.4	7.1	19.0
複合施設内 (16)	4.0	75.0	6.3	—	18.8
その他 (11)	2.8	63.6	—	9.1	27.3

(注) ( )内は施設実数、不詳9施設を除く。

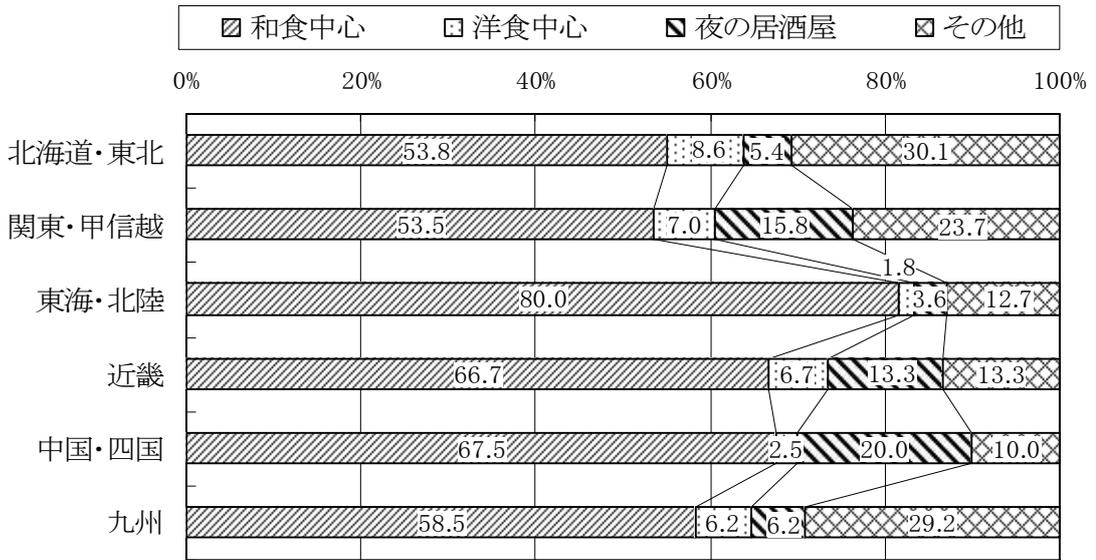
(4) 地域ブロック別・営業形態別施設数の構成割合

(図4)は、地域ブロック別に営業形態の構成割合をみたものである。

ア 施設総数で見ると、関東・甲信越地区が28.7%で最も多く、次いで北海道・東北地区が23.4%、その他の地区では7~16%台の構成割合となっている。

イ 地区別に営業形態の割合をみると、東海・北陸地区では、和食中心の割合が80%を占めて多くみられる。次いで近畿及び中国・四国地区では、和食中心の割合が60%台が多い。その他地区では和食中心が50%台を占めて多くなっている。

図-4 地域ブロック別・営業形態別施設数の構成割合(単位:%)



	総数(397)	和食中心	洋食中心	夜の居酒屋	その他
北海道・東北 (93)	23.4	53.8	8.6	5.4	30.1
関東・甲信越 (114)	28.7	53.5	7.0	15.8	23.7
東海・北陸 (55)	13.9	80.0	1.8	3.6	12.7
近畿 (30)	7.6	66.7	6.7	13.3	13.3
中国・四国 (40)	10.1	67.5	2.5	20.0	10.0
九州 (65)	16.3	58.5	6.2	6.2	29.2

(注) ( )は施設実数。

(5) 従業員の規模別施設数

従業員規模別に経営主体の割合を示したものが(図5)(表2)である。

ア 施設総数で見ると「2人」規模の割合が32.5%で最も多くなっている。

イ 従業員規模別にみると、「1人」「2人」「3人」「4人」規模までの、いわゆる生業店では個人経営の割合が圧倒的に多く、それぞれ83~97%を占めている。

「10~19人」規模では、株式会社が48.4%で最も多く、「20人以上」規模では株式会社が66.7%、次いで有限会社が33.3%で、法人経営が100.0%を占めている。

図-5 従業員規模別・経営主体別施設数の構成割合(単位:%)

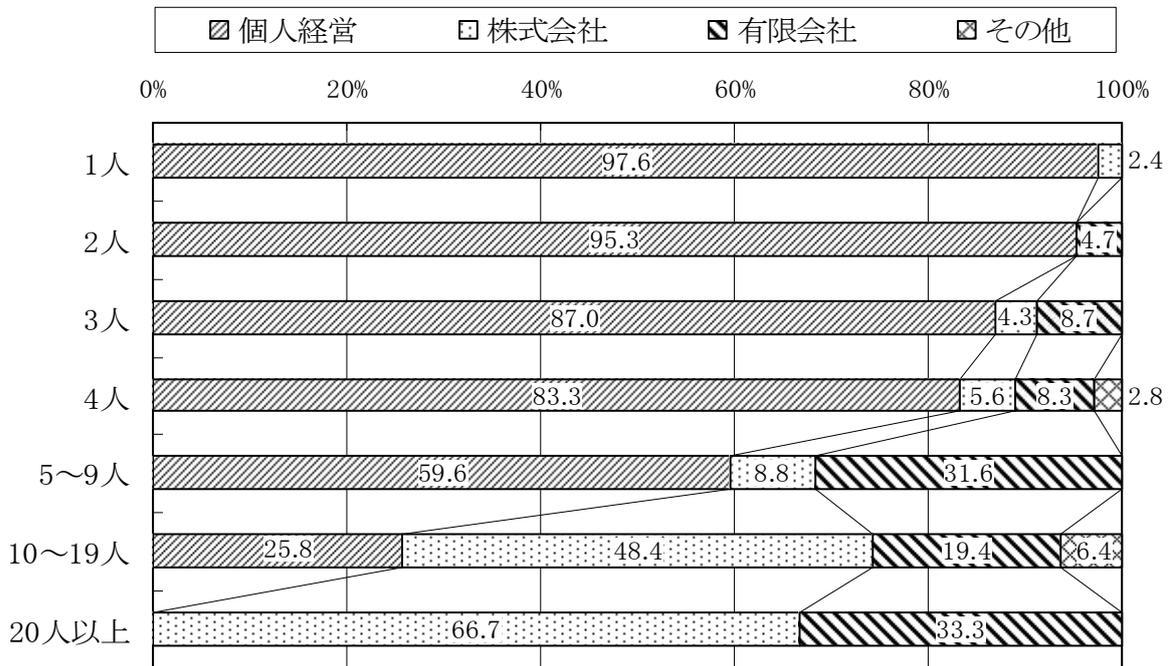


表-2 従業員規模別・経営主体別施設数の構成割合(単位:%)

	総数		個人経営	株式会社	有限会社	その他
	施設数	割合 (%)				
総計	397	100.0	79.3	9.1	10.8	0.8
1人	41	10.3	97.6	2.4	—	—
2人	129	32.5	95.3	—	4.7	—
3人	69	17.4	87.0	4.3	8.7	—
4人	36	9.1	83.3	5.6	8.3	2.8
5~9人	57	14.4	59.6	8.8	31.6	—
10~19人	31	7.8	25.8	48.4	19.4	6.4
20人以上	9	2.3	—	66.7	33.3	—

(注) 不詳25(6.2%)施設を除く。

(6) 経営者の年齢及び後継者の有無

(図6, 7)(表3)は、経営者の年代別施設数の割合及び後継者有無の割合をみたものである。

ア 経営者の年代については、「60～69歳」が39.5%で最も多く、「70歳以上」の22.4%と合計すれば61.9%となり、60歳以上の元気な高齢経営者が、6割を超えている。

イ 後継経営者については、「後継者あり」が28.2%、「後継者なし」が65.0%となっている。「後継者なし」65.0%(258店)の存在は、換言すれば潜在的な廃業候補店と考えられる。後継経営者の育成あるいは確保は、一般食堂業界にとって重大な構造的な課題となっている。

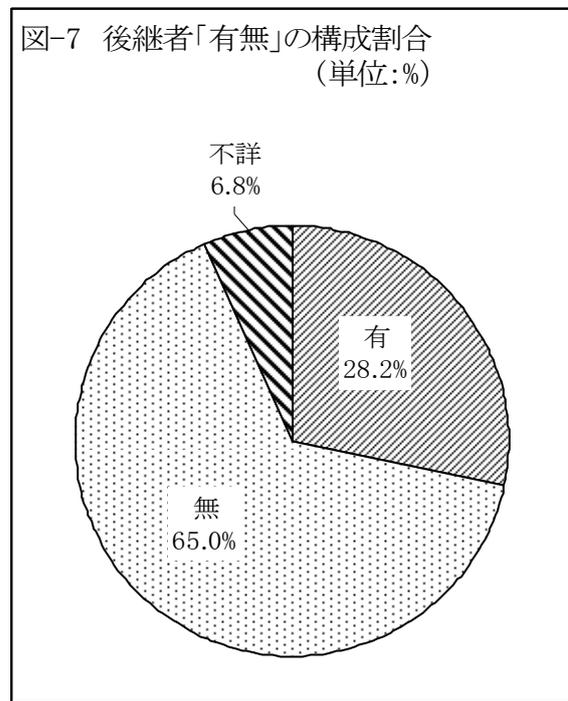
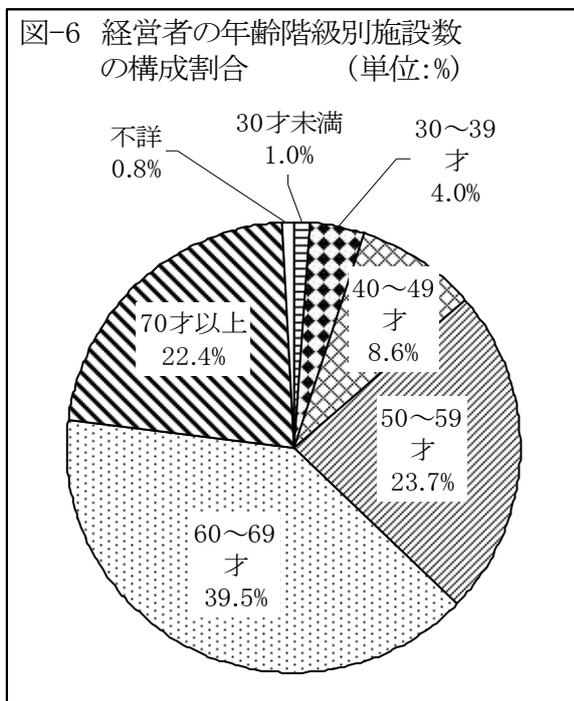


表-3 経営者の年齢階級別施設数の構成割合(単位:%)

	総数	30才未満	30～39才	40～49才	50～59才	60～69才	70才以上	不詳
施設数	397	4	16	34	94	157	89	3
構成割合	100.0	1.0	4.0	8.6	23.7	39.5	22.4	0.8

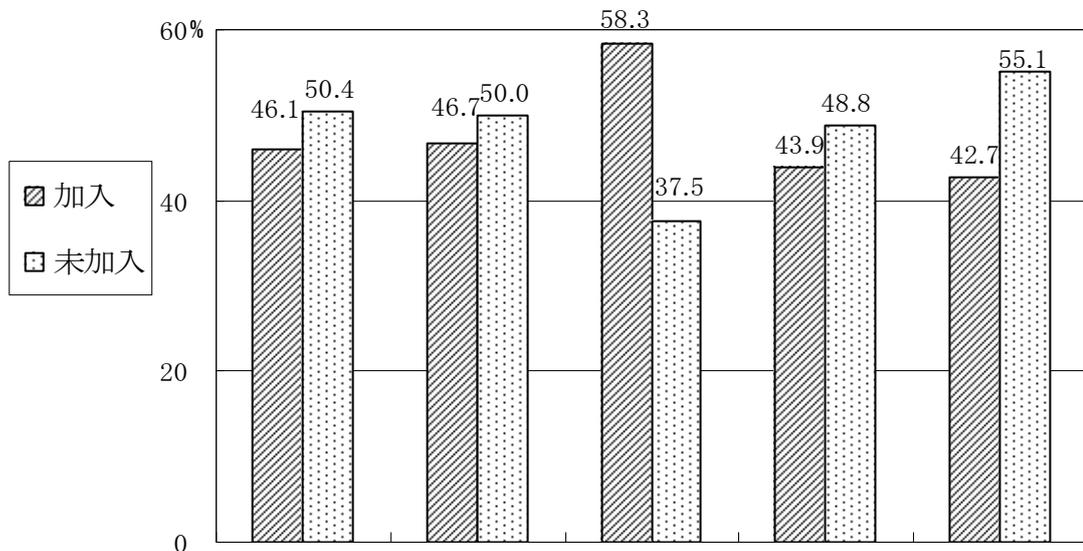
後継者の有無	施設数		構成割合 (%)	
	後継者あり	112	28.2	
	後継者なし	258	65.0	
	不詳	27	6.8	
	総数	397	100.0	

(7) 生活衛生同業組合加入状況

(図8)は、組合加入状況を営業形態別にみたものである。

- ア 総数で見ると、組合に加入している割合は46.1%、加入していない割合は50.4%で4.3ポイント多くなっている。加入していない理由については、「組合の存在を知らない」が46.5%で顕著に多い。
- イ 営業形態別にみると、「和食中心」「夜の居酒屋」及び「その他」については、「加入していない」割合の方が多く、「洋食中心」については「加入している」割合の方が20.8ポイント多くなっている。

図-8 組合加入・未加入別営業形態別施設数の構成割合(単位:%)



生活衛生同業組合 加入の有無	総数	食堂 (和食中心)	食堂 (洋食中心)	食堂 (夜の居酒屋)	その他	
加入している	46.1 (183)	46.7	58.3	43.9	42.7	
加入していない	50.4 (200)	50.0	37.5	48.8	55.1	
理由 (複数 回答)	組合の存在を知らない	46.5 (93)	45.0	55.6	40.0	49.0
	組合がない	7.0 (14)	7.5	33.3	—	4.1
	加入してもメリットがない	27.0 (54)	23.3	11.1	40.0	34.7
	組合費が高い	4.0 (8)	5.0	—	—	4.1
	その他	11.5 (23)	15.8	—	5.0	6.1
	不詳	9.5 (19)	10.0	—	15.0	8.2

(注) ( )内施設実数、加入・未加入不詳14施設。

## 2 一般食堂の営業

### (1) 1ヶ月の定休日数

(図9)(表4)は、立地条件別に1ヶ月の定休日数の割合をみたものである。

ア 施設総数で見ると、「4日」の割合が31.5%で最も多くなっている。1施設当たり平均定休日数は、4.1日となっている。

イ 立地条件別にみると、工場・オフィス街立地を除けば、「4日」の割合が最も多く、次いで「5日」が比較的多くなっている。定休日「なし」が、総数で55店(13.9%)あり、その内郊外幹線道路沿い地区の20店(47.6%)が最も多くなっている。

図-9 立地条件別定休日日数別施設数の構成割合(単位:%)

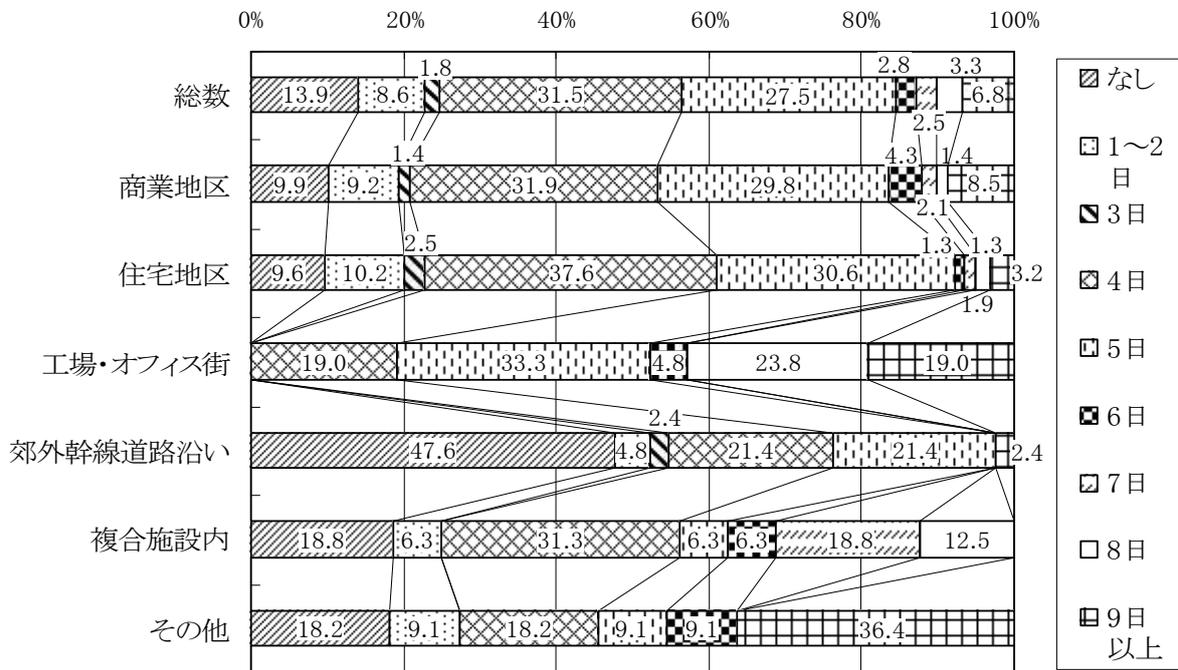


表-4 立地条件別定休日日数別施設数の構成割合(単位:%)

定休日数	構成割合(%)									1施設当たり平均定休日数(日)
	なし	1~2日	3日	4日	5日	6日	7日	8日	9日以上	
総数	13.9	8.6	1.8	31.5	27.5	2.8	2.5	3.3	6.8	4.1
商業地区	9.9	9.2	1.4	31.9	29.8	4.3	2.1	1.4	8.5	4.3
住宅地区	9.6	10.2	2.5	37.6	30.6	1.3	1.3	1.9	3.2	4.0
工場・オフィス街	—	—	—	19.0	33.3	4.8	—	23.8	19.0	6.3
郊外幹線道路沿い	47.6	4.8	2.4	21.4	21.4	—	—	—	2.4	2.3
複合施設内	18.8	6.3	—	31.3	6.3	6.3	18.8	—	12.5	4.4
その他	18.2	9.1	—	18.2	9.1	9.1	—	—	36.4	5.4

(注) 不詳施設9を除く。

(2) 1日の営業時間

(図10)(表5)は立地条件別に営業時間をみたものである。

ア 総数で見ると「9～10時間未満」営業が20.9%で最も多く、次いで「8～9時間未満」が15.9%と多い。1施設当たり平均営業時間は、8.5時間となっている。

イ 立地条件別にみると、商業地区、住宅地区、郊外幹線沿い、複合施設内の4つの地区では、「9～10時間未満」営業が最も多く、次いで「8～9時間未満」営業が多い。工場・オフィス街では「9～10時間未満」及び「10～11時間未満」営業の割合が、いずれも23.8%と最も多くなっている。その他地区では「7～8時間未満」及び「7時間未満」以下の割合が45.5%と顕著に多い。

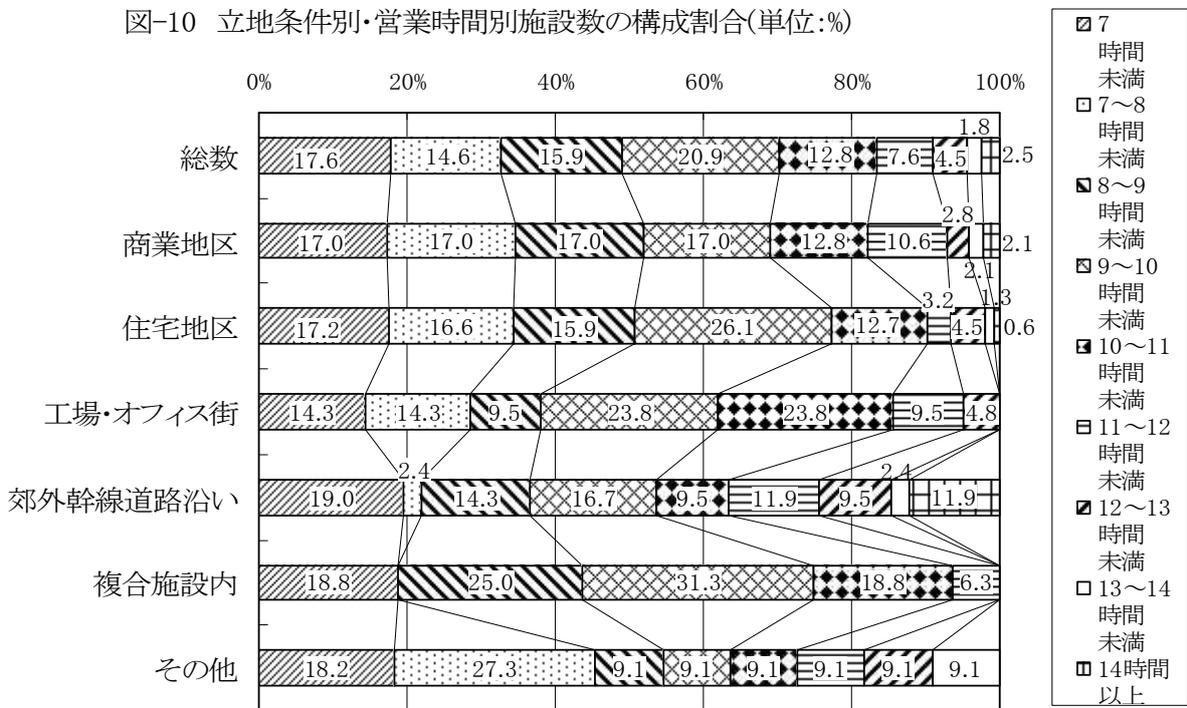


表-5 立地条件別・営業時間別施設数の構成割合(単位:%)

営業時間	7時間未満	7～8時間未満	8～9時間未満	9～10時間未満	10～11時間未満	11～12時間未満	12～13時間未満	13～14時間未満	14時間以上	1施設当たり平均営業時間
総数	17.6	14.6	15.9	20.9	12.8	7.6	4.5	1.8	2.5	8.5
商業地区	17.0	17.0	17.0	17.0	12.8	10.6	2.8	2.1	2.1	8.5
住宅地区	17.2	16.6	15.9	26.1	12.7	3.2	4.5	1.3	0.6	8.2
工場・オフィス街	14.3	14.3	9.5	23.8	23.8	9.5	4.8	—	—	8.5
郊外幹線道路沿い	19.0	2.4	14.3	16.7	9.5	11.9	9.5	2.4	11.9	9.7
複合施設内	18.8	—	25.0	31.3	18.8	6.3	—	—	—	8.3
その他	18.2	27.3	9.1	9.1	9.1	9.1	9.1	9.1	—	8.7

(注) 不詳9施設を除く。

### (3) 開店時間と閉店時間

(表6, 7) 及び (図11, 12) は、立地条件別に開店・閉店時間別の施設数割合をみたものである。

ア 開店時間を総数で見ると、「11時台」が62.2%で最も多く、閉店時間については「20時台」が24.7%で最も多い。開店時間・閉店時間をみると、立地条件ごとに消費者・生活者のニーズに対応した営業の特色がうかがわれる。

イ 立地条件別にみると、開店時間については6つの立地いずれも「11時台」が最も多い。閉店時間については、商業及び住宅地区は「20時台」が最も多く、工場・オフィス街、複合施設及びその他地区では「19時前」が最も多くなっている。1施設当たり平均開店時間は、11.0時となっている。

ウ 「10時前」の早朝開店については、その他地区54.5%、複合施設内37.5%、工場・オフィス街28.6%が比較的多くなっている。

「23時以降」閉店のいわゆる深夜営業については、郊外幹線道路沿いが31.0%と比較的多くみられる。

表-6 立地条件別・開店時間別施設数の構成割合(単位:%)

	開店時間(図-11)							1施設当たり平均開店時間
	10時前	10時台	11時台	12時台	13時台	14時台	15時以降	
総数	13.9	9.3	62.2	5.5	—	—	8.8	11.0
商業地区	11.3	12.8	60.3	6.4	—	—	9.2	11.2
住宅地区	6.4	7.0	70.1	5.7	—	—	10.8	11.4
工場・オフィス街	28.6	14.3	52.4	4.8	—	—	—	9.9
郊外幹線道路沿い	21.4	4.8	61.9	4.8	—	—	4.8	10.5
複合施設内	37.5	12.5	43.8	6.3	—	—	—	9.1
その他	54.5	9.1	27.3	—	—	—	9.1	9.4

(注) 不詳施設9を除く。

表-7 立地条件別・閉店時間別施設数の構成割合(単位:%)

	閉店時間(図-12)					
	19時前	19時台	20時台	21時台	22時台	23時以降
総数	15.6	8.6	24.7	20.9	11.6	18.4
商業地区	12.1	10.6	22.7	21.3	14.9	18.4
住宅地区	10.2	7.6	31.8	23.6	10.2	16.6
工場・オフィス街	33.3	9.5	14.3	19.0	9.5	14.3
郊外幹線道路沿い	11.9	7.1	19.0	19.0	9.5	31.0
複合施設内	50.0	6.3	25.0	6.3	6.3	6.3
その他	54.5	9.1	9.1	9.1	9.1	9.1

(注) 不詳施設9を除く。

図-11 立地条件別・開店時間別施設数の構成割合(単位:%)

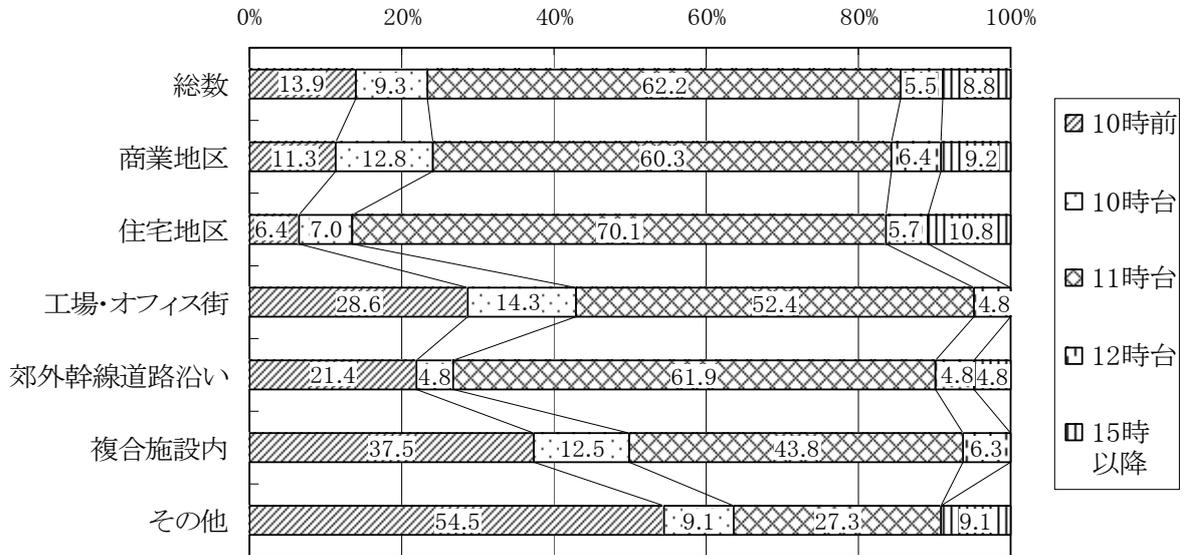
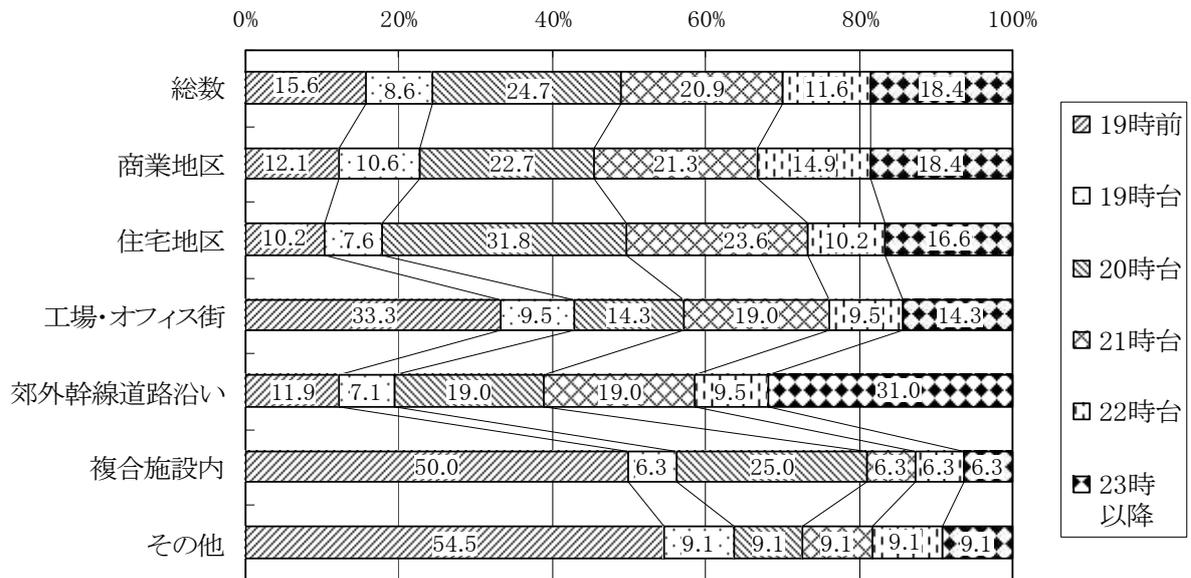


図-12 立地条件別・閉店時間別施設数の構成割合(単位:%)



(4) 1日平均客数

(表8)は1施設当たり1日平均来店客数別の施設総数の構成割合をみたものである。「100人以上」が16.6%で最も多くなっている。(図13)は立地別、(図14)は地区別に1日平均客数をみたものである。立地別では「その他立地」が255.7人で最も多く、ブロック別では近畿が174.2人で最も多くなっている。

図-13 立地条件別:1施設当たり1日平均客数(単位:人)

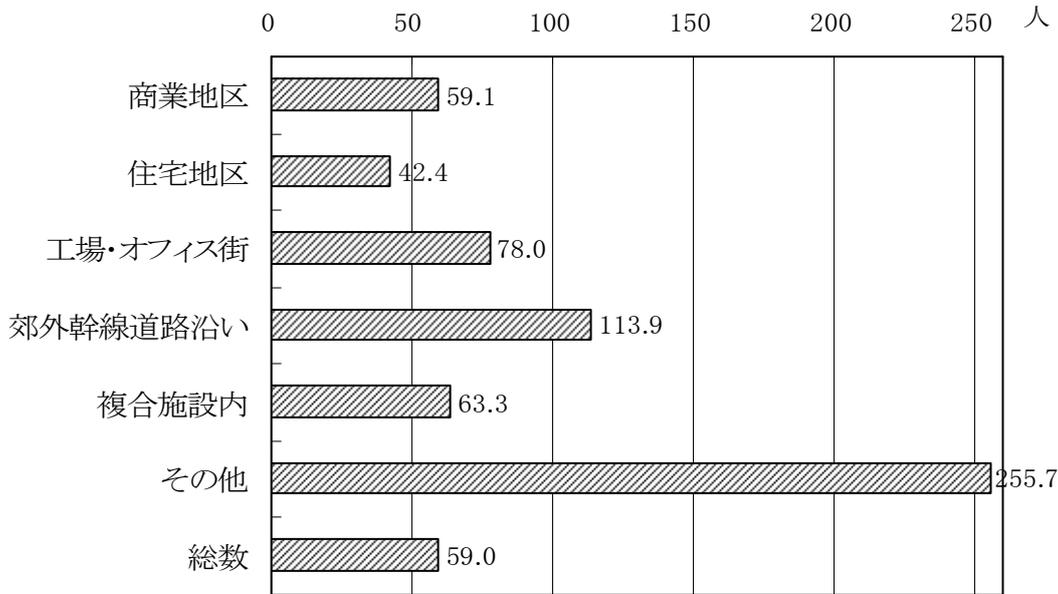


図-14 地区ブロック別:1施設当たり1日平均客数(単位:人)

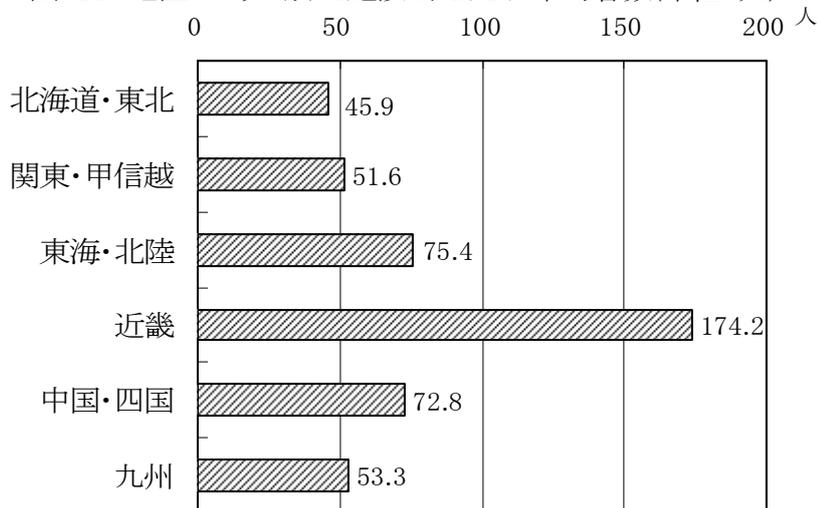


表-8 1日平均来店客数別施設総数の構成割合(単位:%)

	10人未満	10～19人	20～29人	30～39人	40～49人	50～69人	70～99人	100人以上	1日平均客数(人)
総数	(34) 8.6	(62) 15.6	(49) 12.3	(42) 10.6	(44) 11.1	(53) 13.4	(28) 7.1	(66) 16.6	65.0

(注) ( )内は施設実数、不詳施設19を除く。

(5) 1 施設当たり客単価

1 施設当たり客 1 人平均食事単価（いわゆる客単価）は、総数（397）で956円であった。

ア 立地条件別にみると、郊外の幹線道路沿いが1,563円で最も高く、複合施設内が752円で最も低くなっている。

イ 地区ブロック別にみると、関東・甲信越が1,256円で最も高く、北海道・東北が736円で最も低くなっている。

表-9 立地条件別及び地域ブロック別・客単価

立地条件	商業地区	住宅地区	工場・ オフィス街	郊外の幹線 道路沿い	複合施設内	その他
客単価(円)	908	900	792	1,563	752	869

地域ブロック	北海道・ 東北	関東・ 甲信越	東海・北陸	近畿	中国・四国	九州
客単価(円)	736	1,256	956	909	988	744

図-15 立地条件別平均客単価(単位:円)

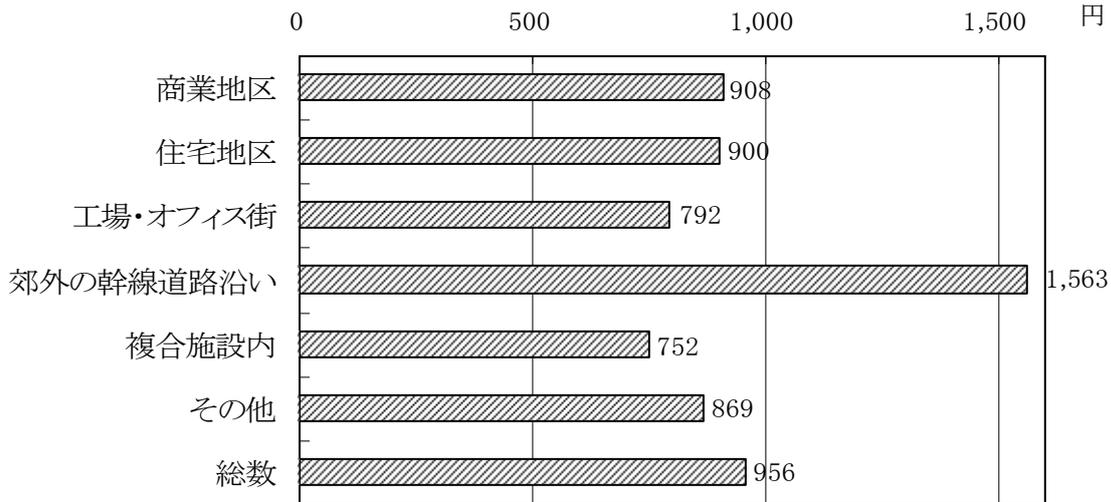
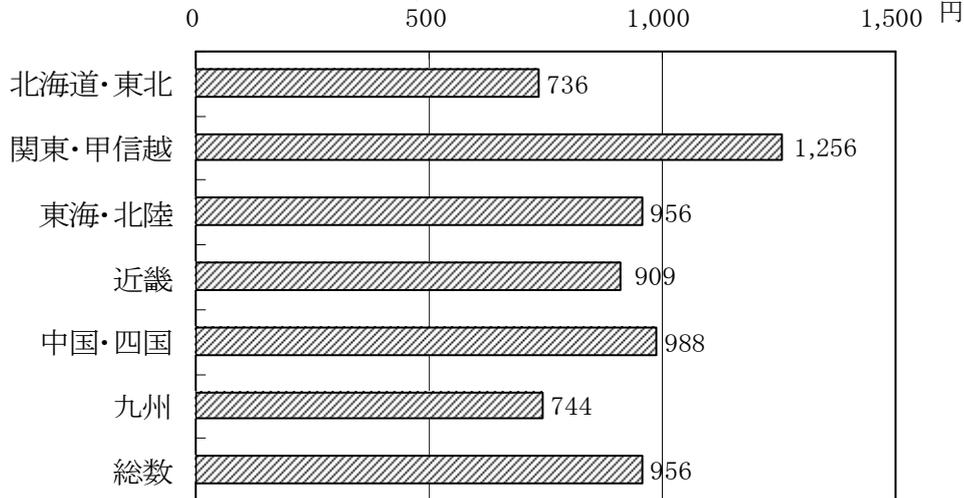


図-16 地区ブロック別平均客単価(単位:円)



## (6) 出前の状況

出前の有無及び出前の売上げに占める割合を営業形態別にみたものが(表10)である。

ア 総数で見ると、出前をしている店は39.0%(155店)で4割近い。

一方、高齢者や身体障害者にのみ宅配サービスを行っている店は僅かながら1店(0.3%)であった。

イ 営業形態別に出前をしている割合をみると、その他が56.7%で最も多く、食堂(夜の居酒屋)では12.2%と最も少ない。

ウ 出前の売上げに占める割合を営業形態別にみると、食堂(和食中心)では「10%未満」が22.8%で最も多く、食堂(洋食中心)では「20~30%未満」が28.6%で最も多い。食堂(夜の居酒屋)では「10~20%未満」が60.0%で最も多く、その他では「30~40%未満」が20.0%で最も多くなっている。

出前に要する人件費などコスト面を勘案すれば、安易に増やせないが、固定客に対するサービスの向上、また、高齢化社会を迎え、福祉・介護支援サービスに関する宅配ビジネスとして取り組むことが期待されている。

表-10 営業形態別・出前の有無別・売上げに占める割合別施設数の構成割合(単位:%)

		総数	食堂 (和食中心)	食堂 (洋食中心)	食堂 (夜の居酒屋)	その他
出前をしている(155)		39.0	38.3	29.2	12.2	56.7
売 上 に 占 め る 割 合	10%未満	20.0	22.8	—	20.0	16.0
	10~20%未満	14.2	15.2	—	60.0	10.0
	20~30%未満	9.7	13.0	28.6	—	2.0
	30~40%未満	12.9	8.7	14.3	20.0	20.0
	40~50%未満	9.0	9.8	14.3	—	8.0
	50~60%未満	11.6	14.1	14.3	—	8.0
	60~70%未満	3.2	2.2	—	—	6.0
	70~80%未満	5.8	5.4	14.3	—	6.0
	80~90%未満	5.8	4.3	14.3	—	8.0
	90~100%未満	4.5	1.1	—	—	12.0
100%以上	1.3	1.1	—	—	2.0	
出前をしていない(238)		59.9	60.8	66.7	87.8	43.8
宅配サービス(1)		0.3	—	4.2	—	—

(注) ( )内は施設実数、不詳3店を除く。

(7) 主な食材の購入方法

主な食材の購入方法について、営業形態別に購入方法をみたものが(図17)(表11)である。

ア 総数で見ると、「小売店から購入」する店の割合が63.5%で最も多く、次いで「市場から購入」が23.7%が多い。営業形態別にみても同様の傾向となっている。

イ 「特定農家等の特約による購入」方法については総数で2.0%、「インターネットで購入」方法については1.0%と極めて少ない。

図-17 経営主体別・購入方法別施設数の構成割合(単位:%)

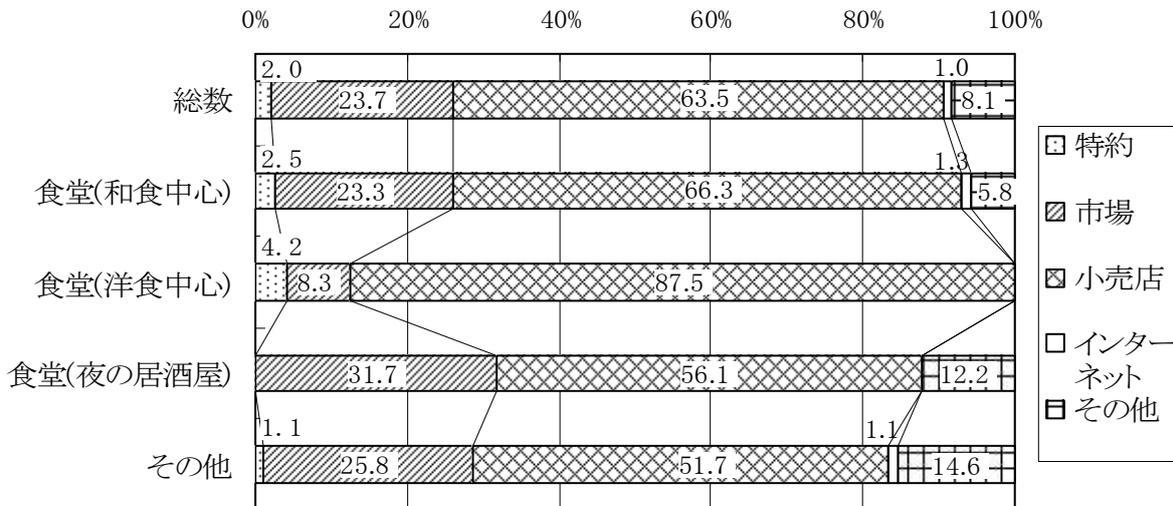


表-11 営業形態別・購入方法別施設数の構成割合(単位:%)

購入方法	総数	食堂(和食中心)	食堂(洋食中心)	食堂(夜の居酒屋)	その他
特定の農家等の特約	2.0	2.5	4.2	—	1.1
市場からの購入	23.7	23.3	8.3	31.7	25.8
小売店からの購入	63.5	66.3	87.5	56.1	51.7
インターネットで購入	1.0	1.3	—	—	1.1
その他	8.1	5.8	—	12.2	14.6

(注) 不詳7店を除く。

(8) 情報化の状況

総施設数397について、パソコン導入の有無及びその理由について、経営主体別に割合を示したものが(図18)(表12)である。

ア 「パソコンを導入している」店の割合は、株式会社では22店(61.1%)と6割強、個人経営では30店(9.5%)と1割にとどまっている。パソコン活用内容については、株式会社では「帳簿等経常収支の計算」が86.4%、「食材等の購入」が68.2%、「インターネットの活用」が59.1%で、個人経営、有限会社と比較して多くみられる。「携帯電話を活用した広告宣伝」については、個人経営で16.7%程度の低い割合にとどまっている。

イ 「パソコンを導入していない」理由については、その中でも、「やり方がわからない」割合が、個人経営で155店(55.2%)、株式会社及び有限会社では「費用がかかる」が3割を占めている。

図-18 経営主体別・パソコン導入有無別施設数の構成割合(単位:%)

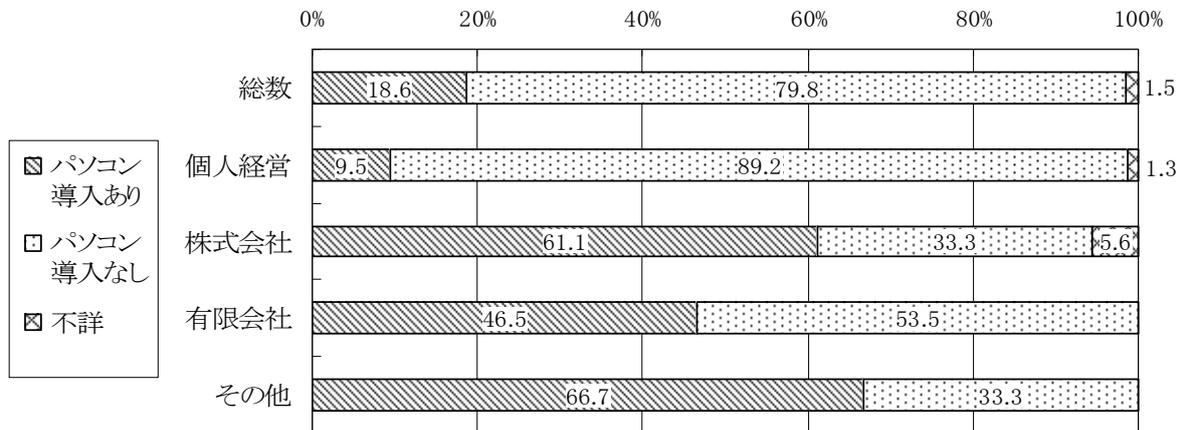


表-12 経営主体別・パソコン導入有無及び理由別施設数の構成割合(単位:%)

		総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
理由 (複数回答)	パソコンを導入している	18.6 (74)	9.5	61.1	46.5	66.7
	顧客名簿の管理	12.2 (9)	6.7	13.6	20.0	—
	帳簿等の経常収支の計算	70.3 (52)	56.7	86.4	70.0	100.0
	食材等の購入	32.4 (24)	3.3	68.2	40.0	—
	インターネットの活用(情報収集)	45.9 (34)	46.7	59.1	30.0	50.0
	ホームページの作成	20.3 (15)	20.0	13.6	25.0	50.0
	オンラインモール等に出店している	1.4 (1)	—	—	5.0	—
	携帯電話(iモード等)を活用した広告宣伝	8.1 (6)	16.7	4.5	—	—
	その他	4.1 (3)	6.7	—	5.0	—
理由 (同上)	パソコンを導入していない	79.8 (317)	89.2	33.3	53.5	33.3
	手間がかかる	14.8 (47)	13.9	25.0	21.7	—
	費用がかかる	16.4 (52)	14.6	33.3	30.4	—
	やり方がわからない	52.1 (165)	55.2	25.0	30.4	—
	その他	11.4 (36)	10.3	25.0	13.0	100.0
不詳		1.5 (6)	1.3	5.6	—	—

(注) ( )内は施設実数。

(9) 売上高及び純利益の動向

① 前年度対比今年度の売上高増減率

前年度対比今年度の売上高増減率を経営主体別にみたものが(図19)である。

総数で見ると、「5%以上減少」した割合が53.4%で最も多く、次いで多い「1~4%減少」19.6%と合計すれば73.0%となる。一方、売上高が増加した店の合計(2.0%+6.8%)8.8%を64.2ポイント上回っている。

同様に計算すると、(減少割合計) - (増加割合計)

個人経営(55.9%+20.6%=76.5%) - (1.3%+5.7%=7.0%) → 69.5ポイント

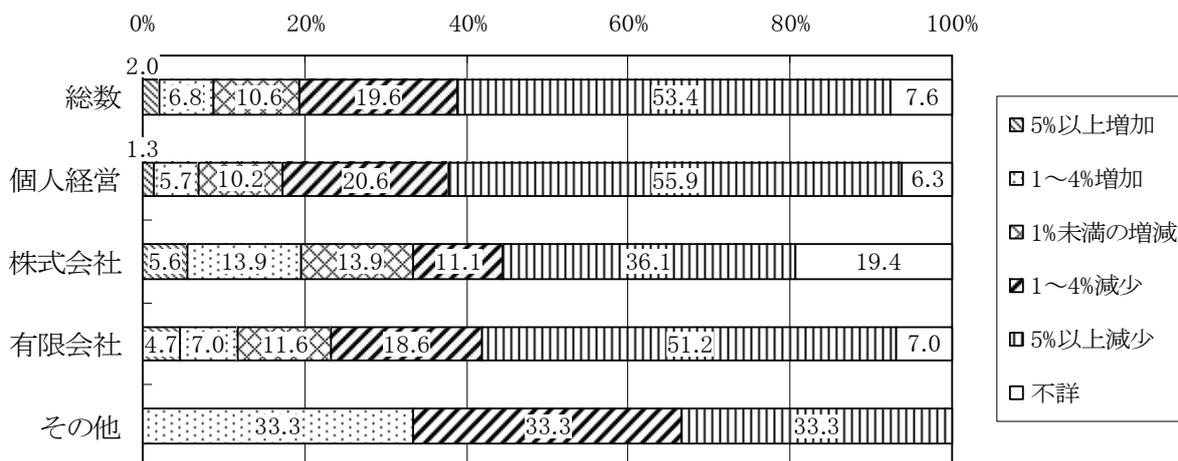
株式会社(36.1%+11.1%=47.2%) - (5.6%+13.9%=19.5%) → 27.7ポイント

有限会社(51.2%+18.6%=69.8%) - (4.7%+7.0%=11.7%) → 58.1ポイント

その他(33.3%+33.3%=66.6%) - (33.3%) → 33.3ポイント

以上のようにいずれの経営主体においても、売上高の減少した店の割合が、増加した店の割合を大きく上回っている。

図-19 経営主体別・売上高増減率別施設数の構成割合(単位:%)



		総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
対前年度比	5%以上増加	2.0( 8)	1.3	5.6	4.7	—
	1~4%増加	6.8( 27)	5.7	13.9	7.0	33.3
	1%未満の増減	10.6( 42)	10.2	13.9	11.6	—
	1~4%減少	19.6( 78)	20.6	11.1	18.6	33.3
	5%以上減少	53.4(212)	55.9	36.1	51.2	33.3
	不詳	7.6( 30)	6.3	19.4	7.0	—

② 本業の当期純利益の動向の主な原因

(表13)は、本業の当期純利益の動向の主な原因について、12項目を便利的に「利益増加原因」(番号1～5)と「利益減少原因」(番号6～11)及び「除外」(番号12, 13)に分類し、経営主体別に施設数の割合をみたものである。

なお、「立地条件の変化」原因については、悪化原因として分類し、「料金の据え置き」は中立的要因として除外した。

ア 利益の増減原因については、一般に次の方程式が成り立つ。

$$\begin{aligned} \text{利益} &= \text{営業収入} (= \text{客数} \times \text{客単価}) - \text{営業経費} \\ \cdot \text{客数} &= (\text{客席数} + \text{個室数}) \times \text{回転数} \end{aligned}$$

すなわち、利益の増加を図るためには、先ず、客数増加×客単価(付加価値の高いメニュー開発による料金の値上げ等)=営業収入の増加を図る営業に努める一方、営業経費の節減(原材料費、人件費等の諸経費の節減)を図り、利益の増加を図る関係を示したものである。

イ 利益動向の主な原因について、

① 総数で見ると、「6. 客数の減少」割合が51.4%で突出して高く、「1. 客数の増加」割合6.3%の8.2倍となっている。

② 経営主体別にみると、個人経営では「6. 客数の減少」が54.0%で「1. 客数の増加」4.8%の11.3倍、株式会社では「6. 客数の減少」が30.6%で「1. 客数の増加」19.4%の1.6倍、有限会社では「6. 客数の減少」が51.2%で「1. 客数の増加」7.0%の7.3倍となっている。

ウ 以上のように経営主体によって大きな格差がみられるが、以上の諸原因のなかで、客数の増・減が利益の増・減に大きな影響を与えていることを示している。

表-13 経営主体態別・当期純利益動向の原因別施設数の構成割合(複数回答、単位:%)

番号 原因 機能	利益増加原因					利益減少原因						除外	
	1 客数の増加	2 料金の値上げ	3 原材料費の節減	4 人件費の節減	5 諸経費の節減	6 客数の減少	7 料金の値下げ	8 原材料費の増大	9 人件費の増大	10 諸経費の増大	11 立地条件の変化	12 その他	13 料金の据置
総数 (397)	6.3	2.8	1.3	1.5	1.3	51.4	0.3	7.8	0.5	2.3	2.8	0.8	6.8
個人経営 (315)	4.8	2.5	1.3	1.0	1.3	54.0	0.3	8.6	—	2.9	3.2	1.0	7.9
株式会社 (36)	19.4	—	2.8	5.6	—	30.6	—	13.9	—	—	—	—	2.8
有限会社 (43)	7.0	7.0	—	—	2.3	51.2	—	16.3	4.7	—	2.3	—	2.3
その他 (3)	—	—	—	33.3	—	33.3	—	—	—	—	—	—	—

(注) 不詳施設30を除く。

### 3 従業者と労働条件

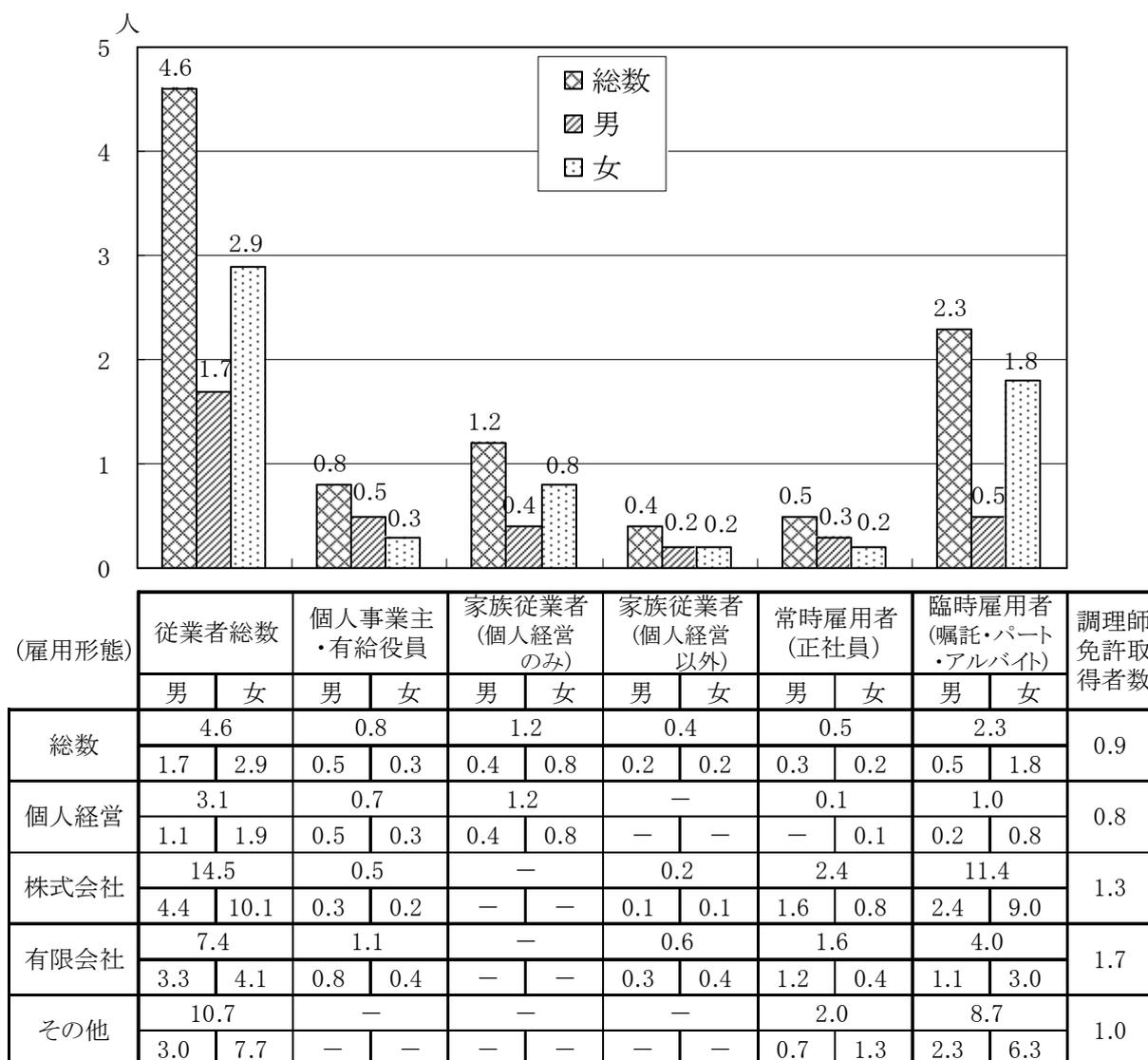
#### (1) 1施設あたり平均従業者数

(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。

ア 総数で見ると、1施設あたり平均従業者数は4.6人で、そのうち臨時雇用者(嘱託・パート・アルバイト)が2.3人で最も多く、次いで家族従業者(個人経営のみ)が1.2人となっている。

イ 経営主体別にみると、株式会社が14.5人で最も多く、個人経営3.1人の4.7倍の規模となっている。また株式会社14.5人に占めるパートの割合も11.4人(78.6%)と高く、パート11.4人のうち9.0人(78.9%)が女性従業者となっている。

図-20 経営主体別・雇用形態別・男女別平均従業者総数(単位:人)



(2) 常時雇用者の性別平均在勤年数及び平均年齢

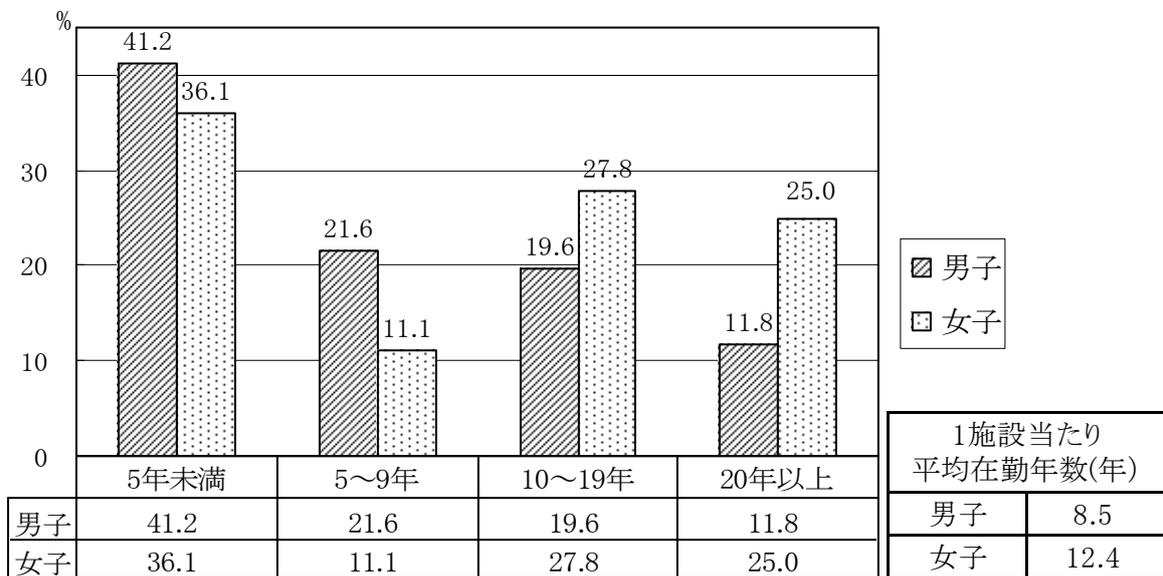
ア (図21) 常時雇用者の男女別平均在勤年数

平均在勤年数を男女別にみると、男子では「5年未満」が最も多く41.2%、女子でも同じく36.1%で最も多い。平均在勤年数は男子8.5年、女子12.4年となっている。

イ (図22) 常時雇用者の平均年齢

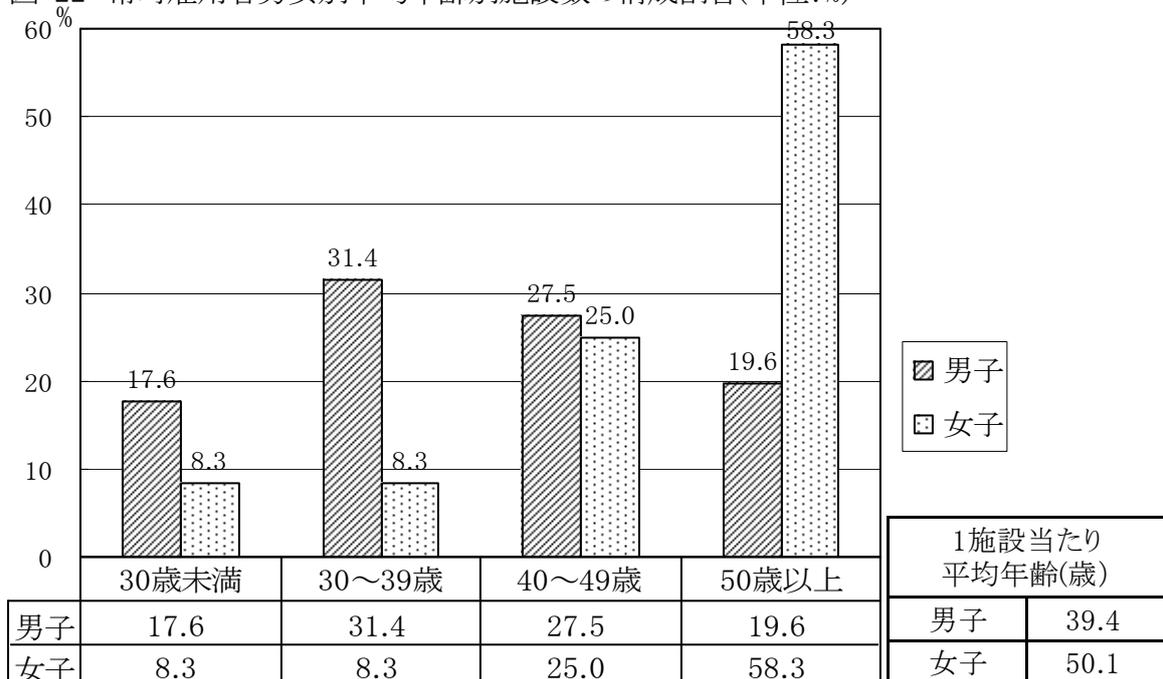
平均年齢を男女別にみると、女子では「50歳以上」が58.3%で最も多く、男子では「30～39歳」が31.4%で最も多い。平均年齢は男子39.4歳、女子50.1歳となっている。

図-21 常時雇用者男女別平均在勤年数別施設数の構成割合(単位:%)



(注)常時雇用者あり(男子)施設数51のうち不詳9を除く。  
常時雇用者あり(女子)施設数36のうち不詳3を除く。

図-22 常時雇用者男女別平均年齢別施設数の構成割合(単位:%)



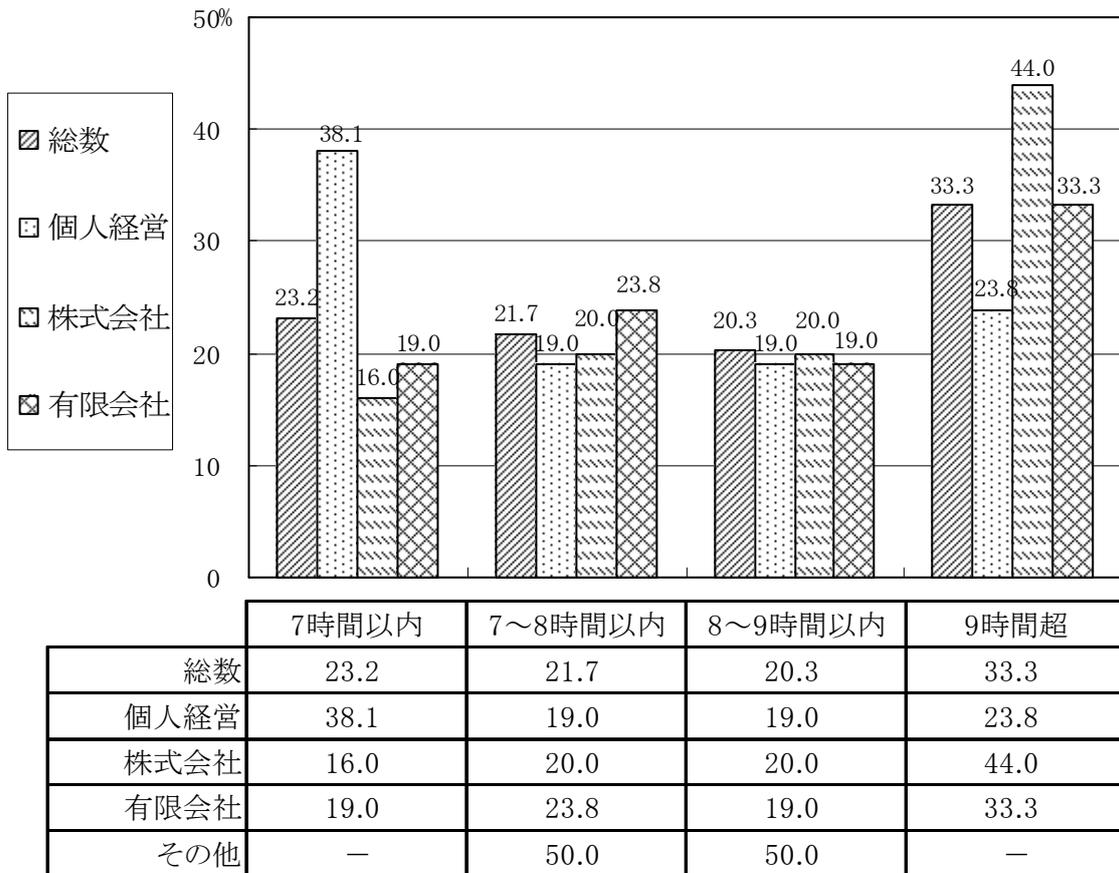
(3) 1日平均労働時間

常時雇用者のある69施設の1日平均労働時間を、経営主体別にみたのが(図23)である。

ア 総数では、「9時間超」が33.3%で最も多く、次いで「7時間以内」が23.2%と多い。

イ 経営主体別にみると、個人経営では「7時間以内」が38.1%で最も多い。株式会社及び有限会社では、「9時間超」がそれぞれ44.0%、33.3%と最も多い。

図-23 経営主体別・1日平均労働時間別施設数の構成割合(単位:%)



(注) 詳1を除く。

(4) 月平均休日数

常時雇用者の月平均休日数を経営主体別にみたのが(図24)(表14)である。

ア 総数では、「5日」が29.0%で最も多く、次いで「4日」の23.2%が比較的多い。1施設当たり月平均休日数は、5.8日となっている。

イ いずれの経営主体でも「5日」の割合が最も多く、次いで「4日」が比較的多い。

図-24 経営主体別・月平均休日数別施設数の構成割合(単位:%)

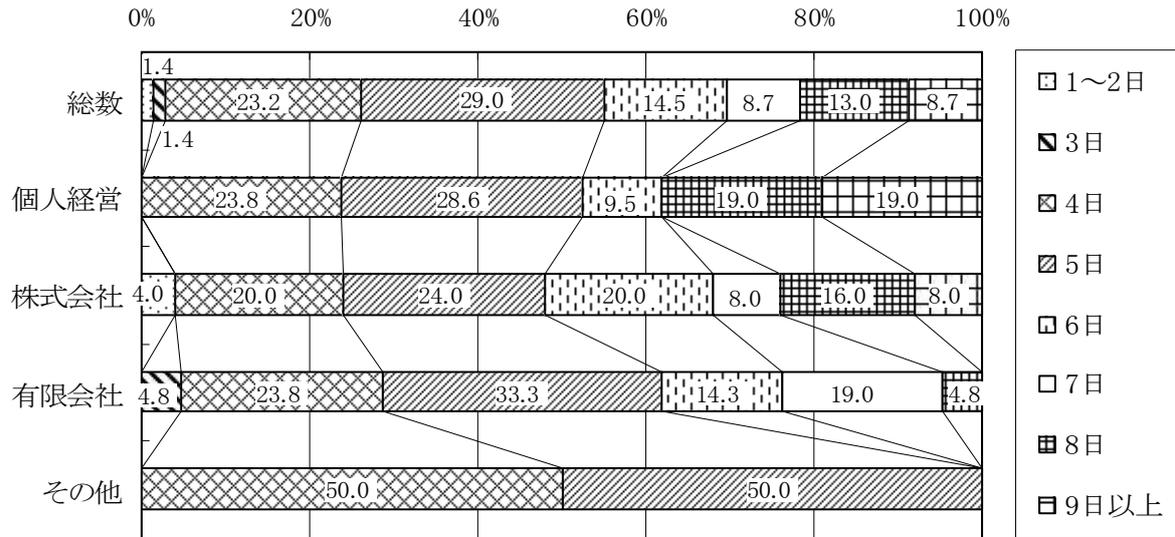


表-14 経営主体別・月平均休日数別施設数の構成割合(単位:%)

	なし	1~2日	3日	4日	5日	6日	7日	8日	9日以上	1施設当たり 平均休日数
総数	—	1.4	1.4	23.2	29.0	14.5	8.7	13.0	8.7	5.8
個人経営	—	—	—	23.8	28.6	9.5	—	19.0	19.0	6.3
株式会社	—	4.0	—	20.0	24.0	20.0	8.0	16.0	8.0	6.0
有限会社	—	—	4.8	23.8	33.3	14.3	19.0	4.8	—	5.3
その他	—	—	—	50.0	50.0	—	—	—	—	4.5

### (5) 労働時間短縮努力

ア 「労働時間短縮のための努力なし」の割合について経営主体別にみると、個人経営が61.9%で最も多く、次いでその他が50.0%、株式会社が48.0%、有限会社は47.6%で最も少ない。

イ 労働時間短縮努力内容を経営主体別にみると、いずれも「計画休暇制度」が最も多く、次いで「週休2日制度」が多い。(表15)

表-15 経営主体別・労働時間短縮努力内容別施設数の構成割合(複数回答、単位:%)

	労働時間短縮努力あり					労働時間短縮努力なし	不詳
	週休2日制度	計画休暇制度	設備導入による省力化	その他			
総数	46.4	17.4	26.1	2.9	5.8	52.2	1.4
個人経営	33.3	14.3	23.8	4.8	—	61.9	4.8
株式会社	52.0	16.0	32.0	—	8.0	48.0	—
有限会社	52.4	19.0	23.8	4.8	9.5	47.6	—
その他	50.0	50.0	—	—	—	50.0	—

### (6) 各種制度の整備状況

ア 就業規則「あり」38施設の実施項目割合(複数回答)を経営主体別にみると、従業員数の比較的多い株式会社が最も多く、家族従業員やパート・アルバイトからなる個人経営では比較的小さい。

イ 年金制度「あり」を経営主体別にみると、国民年金基金については株式会社が28.0%で最も多く、厚生年金基金についても株式会社が最も多く68.0%となっている。

ウ 健康診断の実施状況については、「実施していない」割合は、個人経営が最も多く71.4%、次いで有限会社は38.1%が多い。実施状況を経営主体別にみると、いずれも「年1回」実施の割合が最も多いが、そのうちその他が100.0%で最も多い。(表16)

表-16 経営主体別・各種制度の実施施設数の構成割合(複数回答、単位:%)

就業規則有の項目(複数回答)	総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
賃金(27)	39.1	19.0	60.0	33.3	50.0
退職制度(14)	20.3	9.5	32.0	19.0	—
休暇(26)	37.7	9.5	64.0	33.3	50.0
職業訓練(研修等)(3)	4.3	—	12.0	—	—
その他(3)	4.3	4.8	8.0	—	—
国民年金基金制度有(13)	18.8	14.3	28.0	14.3	—
厚生年金基金制度有(24)	34.8	4.8	68.0	28.6	—
健康診断の実施状況					
年2回以上(3)	4.3	4.8	4.0	4.8	—
年1回(33)	47.8	23.8	60.0	52.4	100.0
2,3年に1回(1)	1.4	—	—	4.8	—
その他(2)	2.9	—	8.0	—	—
実施していない(30)	43.5	71.4	28.0	38.1	—

#### 4 施設・設備の整備状況

##### (1) 土地・建物の所有状況

土地・店舗の自己所有か借用かは、店舗管理コスト面及び金融調達面、あるいは、後継経営者への事業承継や遺産相続面に関わる重要な要因である。

経営主体別にみると、個人経営については「土地・建物とも自己所有」の店の割合が最も多く47.6%となっている。株式会社では「土地・建物とも借用」が38.9%で最も多く、有限会社では「土地・建物とも自己所有」及び「土地・建物とも借用」がいずれも39.5%となっている。(図25)(表17)

図-25 経営主体別・土地建物所有者別施設数の構成割合(単位:%)

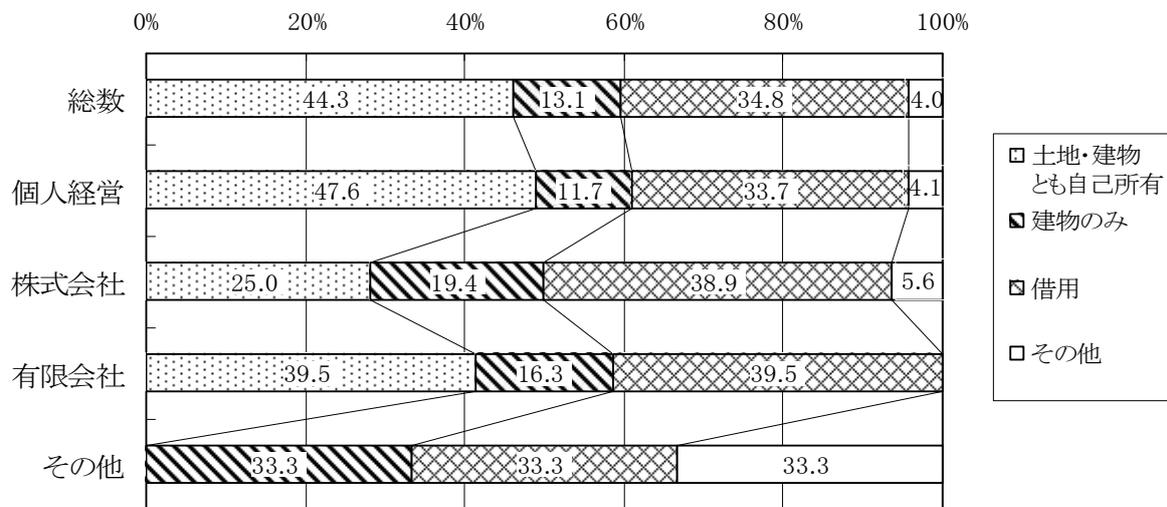


表-17 経営主体別・土地建物所有者別施設数の構成割合(単位:%)

土地建物の所有者	総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
土地・建物とも自己所有 (176)	44.3	47.6	25.0	39.5	—
土地のみ自己所有 (0)	—	—	—	—	—
建物のみ自己所有 (52)	13.1	11.7	19.4	16.3	33.3
土地・建物とも借用 (138)	34.8	33.7	38.9	39.5	33.3
その他 (16)	4.0	4.1	5.6	—	33.3

(注) ( )内は施設実数、不詳15施設を除く。

(2) 土地・建物の平均面積

1 施設当たり土地及び建物延べ床面積を経営主体にみたのが(図26)(表18)である。

ア 経営主体別に土地面積についてみると、個人経営と有限会社では「100～300㎡未満」がそれぞれ27.3%、34.9%で最も多い。株式会社では「500㎡以上」が16.7%で最も多くなっている。

イ 経営主体別に建物延べ床面積についてみると、個人経営では「50㎡未満」が27.6%で最も多く、株式会社と有限会社では「100～300㎡未満」がそれぞれ22.2%、25.6%で最も多くなっている。

図-26 経営主体別・1施設当たり土地・建物面積別施設数の構成割合(単位:%)

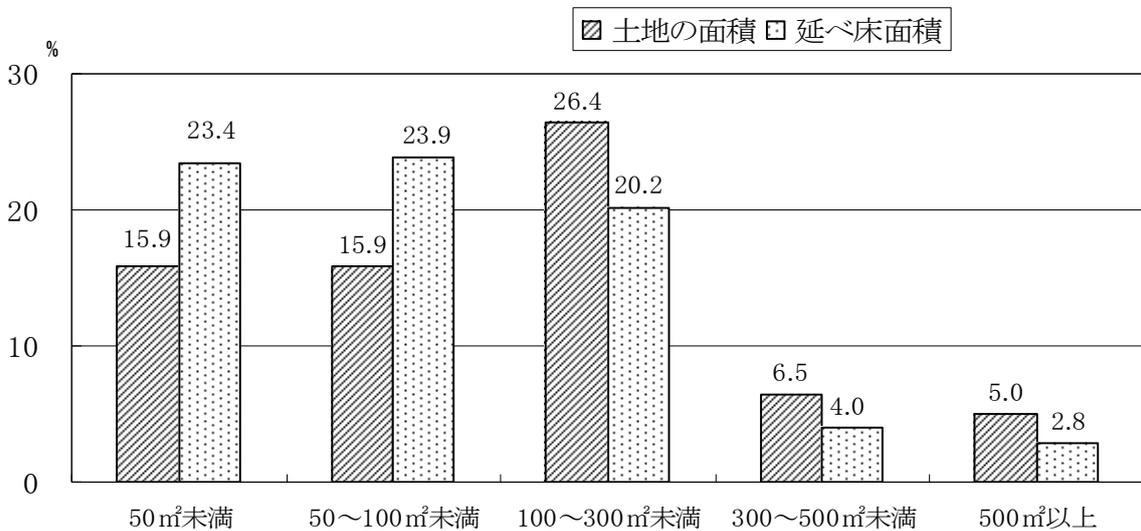


表-18 経営主体別・1施設当たり土地・建物面積別施設数の構成割合(単位:%)

面積 m <sup>2</sup>		総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
土地の面積	50㎡未満	15.9	18.7	2.8	4.7	33.3
	50～100㎡未満	15.9	17.8	8.3	9.3	—
	100～300㎡未満	26.4	27.3	11.1	34.9	—
	300～500㎡未満	6.5	7.0	2.8	7.0	—
	500㎡以上	5.0	1.9	16.7	16.3	33.3
1施設当たり土地平均面積(m <sup>2</sup> )		238	153	745	558	1,261
延べ床面積	50㎡未満	23.4	27.6	2.8	9.3	33.3
	50～100㎡未満	23.9	26.3	8.3	20.9	—
	100～300㎡未満	20.2	18.7	22.2	25.6	66.7
	300～500㎡未満	4.0	3.2	8.3	7.0	—
	500㎡以上	2.8	1.3	11.1	7.0	—
1施設当たり床平均面積(m <sup>2</sup> )		143	106	332	326	85

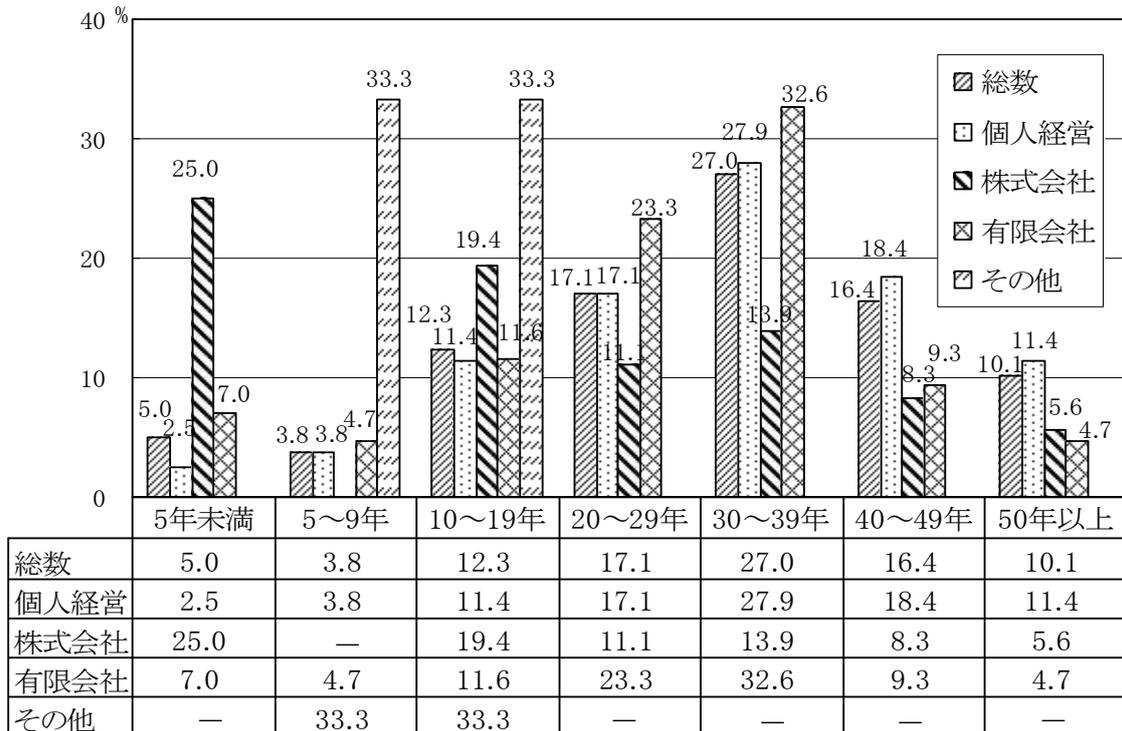
(注) 土地の面積不詳施設120、延べ床面積不詳施設102を除く。

(3) 現在の建物築年数

ア 築年数を総数でみると、「30～39年」が27.0%で最も多く、「30～50年以上」を合計すると53.5%となり、かなりの施設で店舗老朽化、陳腐化がうかがえる。

イ 経営主体別に築年数をみると、個人経営では「30～50年以上」を合計すると50.7%、同様に株式会社では27.8%、有限会社では46.6%となり、いずれも店舗の老朽化がうかがわれる。(図27)

図-27 経営主体別・建物の築年数別施設数の構成割合(単位:%)



(4) 客席数と個室数

① 客席数 (図28) (表19)

1施設当たり平均客席数は33.6席であった。

立地条件別にみると、商業地区では「10～19席」の割合が34.0%で最も多く、次いで「20～29席」の割合が29.8%と多い。住宅地区及び工場・オフィス街でも同様である。郊外幹線道路沿いでは「20～29席」の割合が21.4%で最も多く、次いで「50～69席」が19.0%と多い。複合施設内では「50～69席」の割合が15.0%で最も多く、その他立地では「10～19席」の割合が36.4%で最も多い。

図-28 客席数階級別施設総数の構成割合(単位:%)

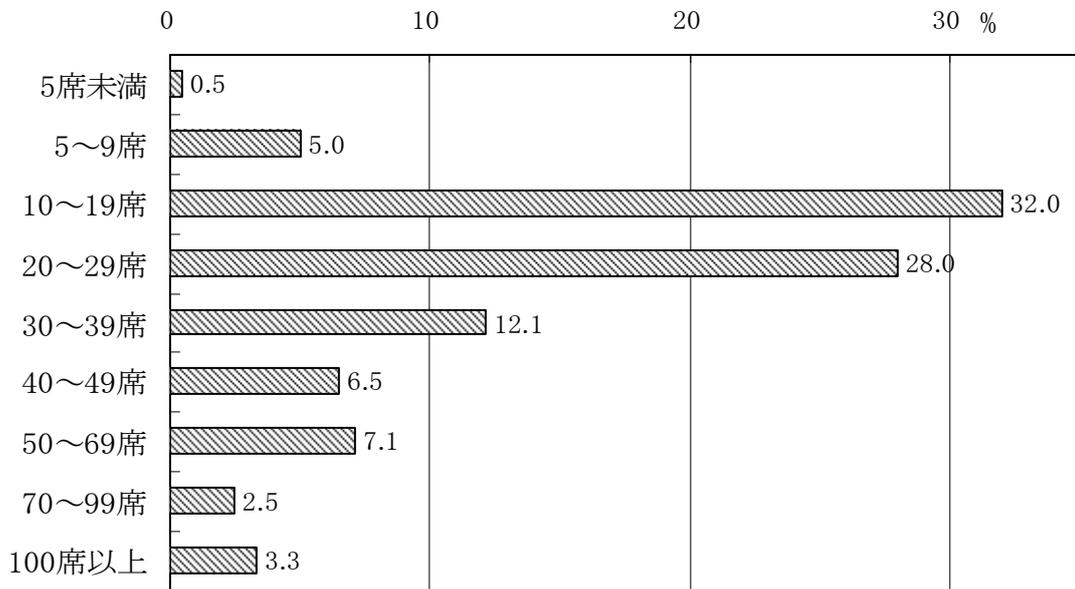


表-19 立地条件別・客席数階級別施設数の構成割合(単位:%)

	5席未満	5～9席	10～19席	20～29席	30～39席	40～49席	50～69席	70～99席	100席以上	1施設当たり平均客席数
総数(397)	0.5 (2)	5.0 (20)	32.0 (127)	28.0 (111)	12.1 (48)	6.5 (26)	7.1 (28)	2.5 (10)	3.3 (13)	33.6
商業地区	—	5.7	34.0	29.8	13.5	5.7	4.3	2.1	2.1	28.2
住宅地区	0.6	6.4	38.2	30.6	10.8	5.1	3.2	1.3	1.3	23.4
工場・オフィス街	—	4.8	19.0	19.0	14.3	9.5	14.3	9.5	9.5	48.8
郊外幹線道路沿い	—	—	16.7	21.4	11.9	11.9	19.0	7.1	7.1	49.9
複合施設内	—	6.3	12.5	18.8	18.8	12.5	25.0	—	6.3	50.0
その他	9.1	—	36.4	9.1	9.1	9.1	9.1	—	18.2	136.7

(注) ( )内は施設実数、不詳12施設を除く。

② 個室数（図29）（表20）

1施設当たり平均個室数の総平均は0.6室となっている。

立地条件別にみると、いずれの立地でも「0室」の割合が4～6割近くを占め顕著に多い。次いで「1室」の割合はその他地区を除きいずれの地区でも1割前後である。商業地区では「10室以上」が1.4%（2店）、住宅地区で0.6%（1店）みられる。

図-29 個室数階級別施設総数の構成割合(単位:%)

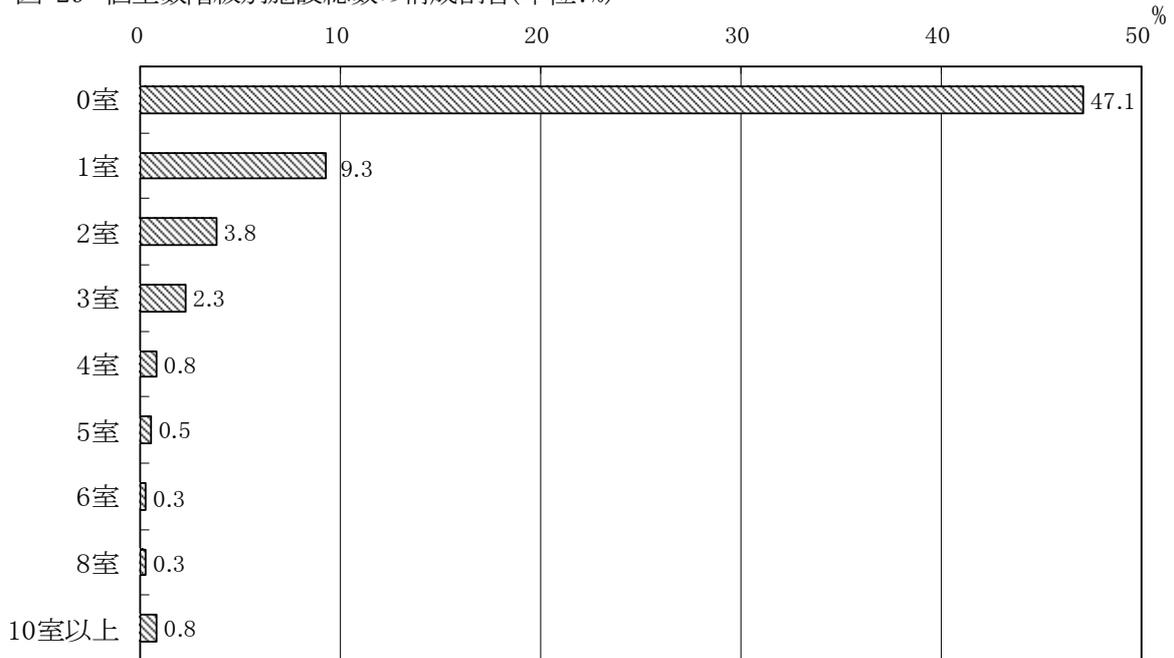


表-20 立地条件別・個室数階級別施設数の構成割合(単位:%)

	0室	1室	2室	3室	4室	5室	6室	7室	8室	9室	10室以上	1施設当たり平均個室数
総数(397)	47.1 (187)	9.3 (37)	3.8 (15)	2.3 (9)	0.8 (3)	0.5 (2)	0.3 (1)	—	0.3 (1)	—	0.8 (3)	0.6
商業地区	51.1	7.1	3.5	2.1	0.7	—	0.7	—	—	—	1.4	0.7
住宅地区	41.4	11.5	4.5	3.2	0.6	0.6	—	—	—	—	0.6	0.7
工場・オフィス街	52.4	9.5	4.8	4.8	—	—	—	—	—	—	—	0.5
郊外幹線道路沿い	47.6	7.1	2.4	—	2.4	—	—	—	2.4	—	—	0.7
複合施設内	62.5	—	—	—	—	6.3	—	—	—	—	—	0.5
その他	45.5	18.2	9.1	—	—	—	—	—	—	—	—	0.5

(5) 高齢者や車椅子の方に配慮した設備状況

ア 高齢者や車椅子の方に配慮した設備の状況について、総数でみると「設備がある」施設の割合は17.4%と2割弱である。中でも食堂（洋食中心）は12.5%と少ない。

イ 設備を種類別にみると、総数では「出入口や廊下にスロープの設置又は段差の解消」の割合が39.1%で最も多い。「車いす用トイレの設置」の割合については、総数でみると8.7%と極めて少なく、食堂（洋食中心）及び食堂（夜の居酒屋）では零である。

ウ 注目すべきは、「設備がない」施設312（78.6%）の理由についてみると、「費用がかかる」と回答した施設の割合が、いずれの営業形態でも最も多いことである。急激な少子高齢化社会が進展し、人と環境に優しいまちづくりが時代の潮流である。一般食堂業界のイメージアップのためにも、早急に対応すべき課題である。（表21）

表-21 営業形態別・配慮設備の有無及び設備種類別施設数の構成割合(複数回答、単位:%)

		総数	食堂 (和食中心)	食堂 (洋食中心)	食堂 (夜の居酒屋)	その他
高齢者等に配慮した設備がある (69)		17.4	19.2	12.5	14.6	14.6
設備 の 種 類	1 出入口や廊下にスロープ の設置又は段差の解消 (27)	39.1	34.8	66.7	66.7	30.8
	2 階段に手すりの設置 (17)	24.6	17.4	33.3	66.7	30.8
	3 トイレに手すりの設置 (18)	26.1	28.3	33.3	16.7	23.1
	4 車いす用トイレの設置 (6)	8.7	8.7	—	—	7.7
	5 店内の段差の解消 (26)	37.7	47.8	—	—	30.8
	6 車椅子で利用しやすい 駐車スペースの確保 (23)	33.3	27.0	29.4	46.2	100.0
	7 その他の設備 (—)	—	—	—	—	—
高齢者等に配慮した設備がない (312)		78.6	77.1	83.3	75.6	83.1
理 由	1 手間がかかる (24)	7.7	7.6	—	19.4	5.4
	2 費用がかかる (167)	53.5	58.9	35.0	45.2	48.6
	3 やり方が分からない (18)	5.8	3.8	10.0	9.7	8.1
	4 その他 (62)	19.9	18.9	15.0	19.4	23.0

(注) ( )内数字は施設実数、不詳16施設を除く。

## (6) 分煙の状況

分煙の状況について営業形態別にみると、「分煙（禁煙）されていない」施設の割合が最も多く、食堂（和食中心）では80.0%と8割、食堂（洋食中心）では79.2%、食堂（夜の居酒屋）では85.4%と8割を超えている。（表22）

表-22 営業形態別・分煙状況別施設数の構成割合(単位:%)

	総数	食堂 (和食中心)	食堂 (洋食中心)	食堂 (夜の居酒屋)	その他
禁煙席と喫煙席が 分かれている	2.3 (9)	2.5	4.2	2.4	1.1
禁煙の時間帯を 設けている	3.8 (15)	4.2	—	2.4	4.5
店内は禁煙となっている	8.1 (32)	10.4	8.3	2.4	4.5
分煙(禁煙)されていない	82.1 (326)	80.0	79.2	85.4	86.5
不詳	3.8 (15)	2.9	8.3	7.3	3.4

(注) ( )内は施設数

## (7) 設備の保有状況

ア 設備の保有状況を総数でみると、「駐車場」（集客）が51.1%と5割を超え、最も多い。次いで「消毒機器」（衛生）30.2%、「空気調和設備」（店内環境）25.2%、「整水機器」15.6%、「子供用の椅子の設置」13.6%と続いている。

イ 営業形態別にみると、食堂（和食中心）では「分煙設備」が4.2%、「クレジットカードの取扱」が0.8%、「情報化設備」が5.8%と目立って少ない。食堂（夜の居酒屋）では「整水機器」が19.5%、「クレジットカードの取扱」が9.8%、「電子マネー」が2.4%と比較的多い。その他では「整水機器」が21.3%、「子供用の椅子の設置」が14.6%と比較的多くなっている。（表23）

表-23 営業形態別・保有設備の種類別施設数の構成割合(複数回答、単位:%)

	分煙 設備 (17)	整水 機器 (62)	消毒 設備 (120)	駐車 場 (203)	空気 調和 設備 (100)	子供用 の椅子 の設置 (54)	デビッ トカード 関連 機器 (2)	クレジ ットカード の取扱 (9)	情報化 設備 (パソコン 等) (18)	電子 マネー (1)	特になし (102)
総数	4.3	15.6	30.2	51.1	25.2	13.6	0.5	2.3	4.5	0.3	25.7
食堂 (和食中心)	4.2	13.8	32.5	52.5	25.8	15.0	—	0.8	5.8	—	24.6
食堂 (洋食中心)	4.2	8.3	25.0	45.8	25.0	8.3	—	4.2	4.2	—	29.2
食堂 (夜の居酒屋)	12.2	19.5	29.3	34.1	19.5	4.9	2.4	9.8	2.4	2.4	24.4
その他	1.1	21.3	27.0	56.2	27.0	14.6	—	1.1	2.2	—	28.1

(注) ( )内は施設実数、不詳施設19を除く。

## 5 設備投資の実績と予定

### (1) 過去3年間の設備投資実績及び資金調達方法と借入先

(図30)(表24)は、過去3年間に設備投資の実績がある99施設について、その設備投資の主な理由、資金調達方法及び借入先を、総数、経営主体別にみたものである。

ア 設備投資の主な理由について総数で見ると、「店舗・設備の老朽化」が63.6%で最も多く、次いで「経営改善策」が15.2%となっており、「利用客の要望」と「経営者の交代」はそれぞれ3.0%、2.0%と極めて少ない。

イ 主な資金調達方法について総数で見ると、「自己資金」が34.3%で最も多く、次いで「借入金」が23.2%、「自己資金と借入」が21.2%となっている。

ウ 借入先に関しては、いずれの経営主体についても、「その他の金融機関」が3割ないし4割を超えて最も多くなっている。

図-30 設備投資の理由・資金調達方法・借入先別施設数の構成割合(単位:%)

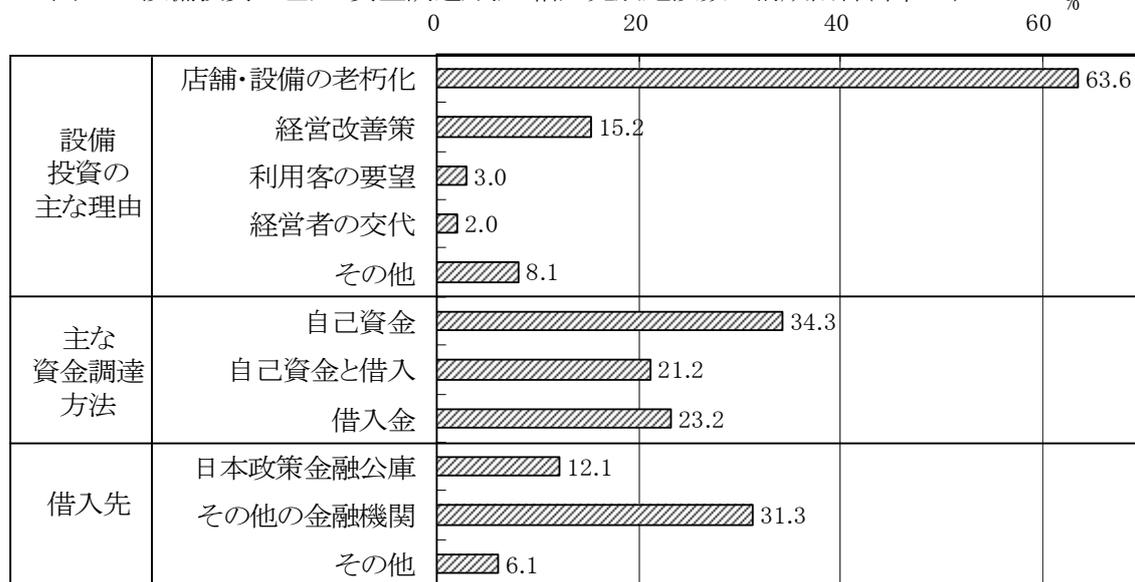


表-24 設備投資と資金調達方法の経営主体別施設数の構成割合(単位:%)

		総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
設備投資の主な理由	店舗・設備の老朽化	63.6 (63)	64.8	22.2	77.8	100.0
	経営改善策	15.2 (15)	14.1	22.2	16.7	—
	利用客の要望	3.0 (3)	2.8	11.1	—	—
	経営者の交代	2.0 (2)	1.4	11.1	—	—
	その他	8.1 (8)	8.5	22.2	—	—
主な資金調達方法	自己資金	34.3 (34)	29.6	44.4	44.4	100.0
	自己資金と借入	21.2 (21)	22.5	—	27.8	—
	借入金	23.2 (23)	23.9	33.3	16.7	—
借入先 (複数回答)	日本政策金融公庫	12.1 (12)	11.3	11.1	16.7	—
	その他の金融機関	31.3 (31)	29.6	44.1	33.3	—
	その他	6.1 (6)	8.5	—	—	—

(注) 設備投資の主な理由不詳8施設を除く、借入先不詳53施設を除く。

(2) 向こう3年間の設備投資予定の内容、理由及び借入先

(図31)(表25)は、向こう3年間に設備投資の予定がある99施設について、その設備投資の内容、理由及び借入先を、総数、経営主体別にみたものである。

ア 投資予定内容についてみると、個人経営及び有限会社では、「施設の改装」がそれぞれ42.4%、57.1%で最も多い。

イ 投資予定の主な理由についてみると、いずれの経営主体についても、「店舗・設備の老朽化」の割合が5割を超えて最も多い。

ウ 資金調達予定については、個人経営では「自己資金」33.3%が最も多く、有限会社では日本政策金融公庫が28.6%で多く、株式会社は「その他」が33.3%で最も多くなっている。

図-31 投資予定先の内容・理由・借入先別施設総数の構成割合(単位:%)

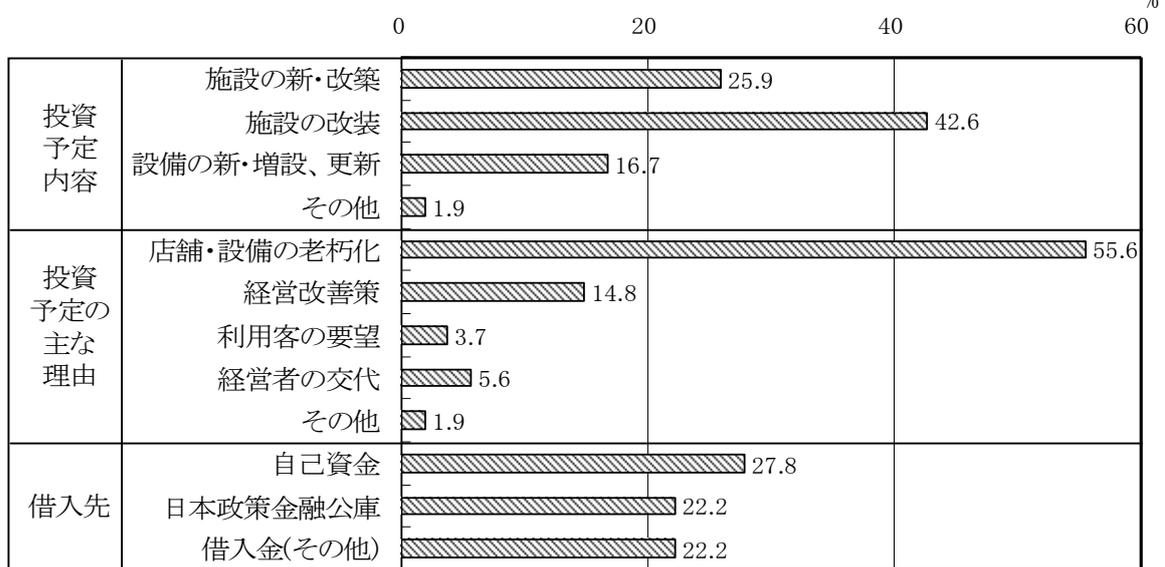


表-25 設備投資予定の内容・理由及び借入先予定別・経営主体別施設数の構成割合(単位:%)

		総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
投資予定内容	施設の新・改築	25.9 (14)	24.2	—	35.7	100.0
	施設の改装	42.6 (29)	42.4	16.7	57.1	—
	設備の新・増設、更新	16.7 (9)	15.2	50.0	7.1	—
	その他	1.9 (1)	3.0	—	—	—
投資予定の主な理由	店舗・設備の老朽化	55.6 (30)	57.6	50.0	50.0	100.0
	経営改善策	14.8 (8)	9.1	16.7	28.6	—
	利用客の要望	3.7 (2)	6.1	—	—	—
	経営者の交代	5.6 (3)	6.1	16.7	—	—
	その他	1.9 (1)	3.0	—	—	—
借入先 (複数回答)	自己資金	27.8 (15)	33.3	—	28.6	—
	日本政策金融公庫	22.2 (12)	24.2	—	28.6	—
	借入金(その他)	22.2 (12)	18.2	33.3	21.4	100.0

(注) ( )内は施設実数、設備投資の内容不詳7施設、設備投資の理由不詳10施設を除く。

### (3) 日本政策金融公庫の利用状況

(表26)は、経営主体別に、日本政策金融公庫の利用等の状況をみたものである。

- ア 「公庫利用の有無」について総数では、「利用したことがある」割合は25.2%(100施設)で3割を割っている。
- イ 「公庫を知ったきっかけ」について総数では、「同業・知人等から」の割合が3割(33.7%)を超えている。
- ウ 生衛資金貸付制度利用の有無については、「利用したことがある」割合は22.7%、「知っているが利用なし」割合は28.5%と3割以下であり、同貸付制度を「知らない」割合が4割(37.8%)近い。
- エ 公庫ホームページについて「知っているが見たことがない」割合が21.5%と多く、「知らない」割合の59.9%と合計すれば81.4%となり、8割強がホームページを利用していない。「利用したことがある」割合は7.0%と1割に満たない。

表-26 経営主体別日本政策金融公庫利用状況別施設数の構成割合(単位:%)

		総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
利用の有無	利用したことがある	25.2 (100)	26.7	11.1	25.6	33.3
	知っているが利用なし	11.6 (46)	11.1	11.1	14.0	33.3
	名前のみ知っている	6.5 (26)	5.1	19.4	4.7	33.3
	知らない	52.9 (210)	54.0	50.0	51.2	—
知ったきっかけ	同業・知人等から	33.7 (58)	29.6	40.0	47.4	100.0
	組合等のお知らせ	23.3 (40)	24.4	6.7	31.6	—
	保健所での案内	— (—)	—	—	—	—
	従来からの付き合い	7.6 (13)	8.9	—	5.3	—
	雑誌・ネットから	4.1 (7)	3.0	13.3	5.3	—
	その他	14.0 (24)	13.3	26.7	10.5	—
生衛資金貸付制度	利用したことがある	22.7 (39)	24.4	6.7	26.3	—
	知っているが利用なし	28.5 (49)	26.7	40.0	26.3	66.7
	名前のみ知っている	8.7 (15)	9.6	6.7	5.3	—
	知らない	37.8 (65)	37.8	46.7	31.6	33.3
公庫HP	利用したことがある	7.0 (12)	6.7	—	10.5	33.3
	知っているが見たことがない	21.5 (37)	20.7	33.3	21.1	—
	ネットの利用できる環境なし	8.7 (15)	8.9	6.7	10.5	—
	知らない	59.9 (103)	60.0	60.0	57.9	66.7

(注) ( )内は施設実数。

## 6 環境保全・福祉サービス及び・地域と共生への取組み

### (1) ごみ減量化・リサイクル実施状況

(図32)(表27)は経営主体別に、ごみ減量化・リサイクル実施の有無、実施方法及び実施しない理由をみたものである。

ア 実施している割合を経営主体別にみると、その他では100.0%と最も多い。次いで有限会社では81.4%、個人経営では78.4%、株式会社では72.2%となっている。

イ 実施方法については「ごみを分別している」割合が最も多く、個人経営で89.1%、有限会社で71.4%、株式会社では84.6%となっている。「自店で生ごみのリサイクルをしている」割合は、総数では8.4%と少なく、株式会社で10%を超えている。

ウ 実施していない理由を経営主体別にみると、いずれも「手間がかかる」割合が3~4割台で比較的多く、また、「やり方がわからない」とする割合が個人経営で27.8%と3割近く、消極的な姿勢がうかがわれる。

図-32 経営主体別、ごみ減量化・リサイクル実施有無別施設数の構成割合(単位:%)

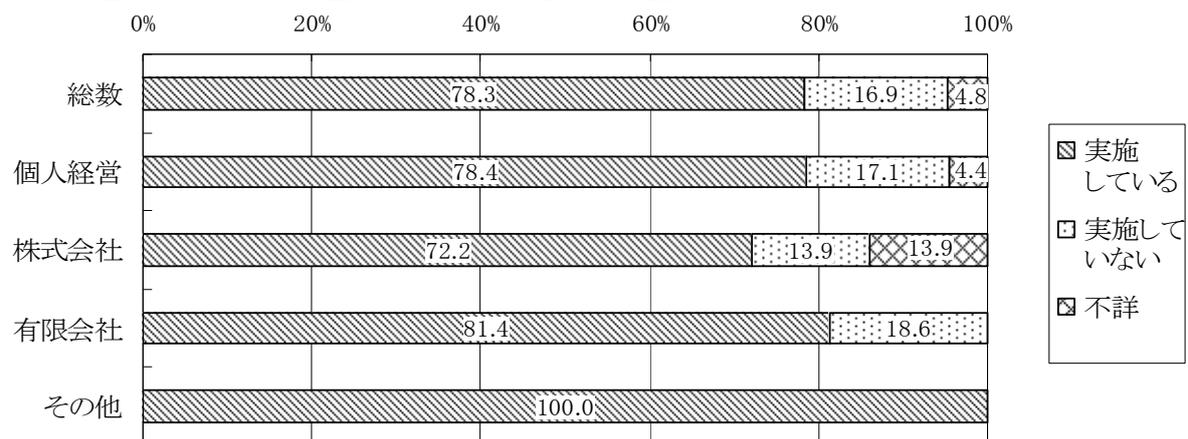


表-27 経営主体別、ごみ減量化・リサイクル実施有無別施設数の構成割合(複数回答、単位:%)

		総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
実施方法	実施している	78.3	78.4	72.2	81.4	100.0
	食品等リサイクル業者と提携	23.5	19.8	38.5	40.0	—
	自店で生ごみのリサイクルをしている	8.4	8.5	11.5	5.7	—
	ごみの分別をしている	86.8	89.1	84.6	71.4	100.0
	包装やラッピングを簡素化している	8.4	8.5	7.7	8.6	—
	箸や皿等食器類は再利用している	16.4	16.2	15.4	17.1	33.3
	再生用品の使用を進めている	7.4	7.3	7.7	5.7	33.3
	その他	1.6	1.6	3.8	—	—
理由	実施していない	16.9	17.1	13.9	18.6	—
	手間がかかる	29.9	27.8	40.0	37.5	—
	費用がかかる	14.9	13.0	20.0	25.0	—
	やり方がわからない	23.9	27.8	—	12.5	—
	その他	16.4	18.5	—	12.5	—
不詳		4.8	4.4	13.9	—	—

(2) 各種サービス状況

- ア 顧客に対する各種サービス内容の割合を総数でみると、「特になし」の割合が55.9%（222施設）と5割を超えている。サービス内容についても、全般的に20%前後を下回っており消極的な取り組み姿勢がうかがわれる。
- イ 「会計が分かりやすい工夫をしている」割合については、総数では20.9%と最も多く、株式会社が25.0%、有限会社が39.5%となっている。
- ウ 「カロリーを表示している」割合については、消費者の健康指向ニーズが高まっている昨今、有限会社の16.7%を除き、いずれの経営主体も5%を下回っている。
- エ 「食品の生産元を表示している」については、株式会社の8.3%を筆頭にいずれも10%以下の低い割合となっている。消費者の食の安全・安心への関心が高まっている昨今、「産地表示」の取組は、一般食堂業界として早急に対応すべき実行課題である。（図33）（表28）

図-33 各種サービス内容別施設総数の構成割合(複数回答、単位:%)

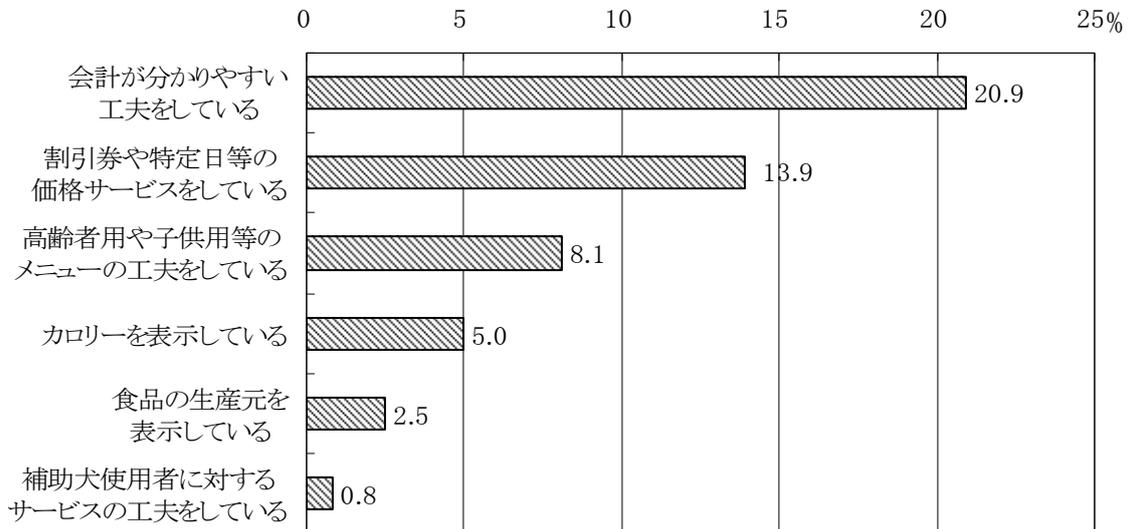


表-28経営主体別・各種サービス内容別施設数の構成割合(複数回答、単位:%)

	総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
高齢者用や子供用等のメニューの工夫をしている	8.1 (32)	7.3	11.1	11.6	—
カロリーを表示している	5.0 (20)	5.0	3.8	16.7	4.7
食品の生産元を表示している	2.5 (10)	1.3	8.3	7.0	—
会計が分かりやすい工夫をしている	20.9 (83)	18.1	25.0	39.5	—
割引券や特定日等の価格サービスをしている	13.9 (55)	8.9	33.3	32.6	33.3
補助犬利用者に対するサービスの工夫をしている	0.8 (3)	0.6	2.8	—	—
その他	2.8 (11)	3.2	2.8	—	—
特になし	55.9 (222)	62.5	25.0	32.6	66.7

(注) ( )内は施設実数、不詳施設22を除く。

### (3) 地域と共生の状況

ア 一般食堂の多くが立地する商店街は、人口減少・少子高齢化など時代の構造的変化に対応して、地域コミュニティの核としての重要な役割を期待されている。営業者は一商店を越えて、まちづくりの視点に立って、市民・NPO・事業者や行政などと連携・協働して、賑わい、交流のまちづくりに積極的に参加していくことが期待されている。

イ 地域との共生状況を総数でみると、商工会議所・商工会、商店街組合への参加に関しては、32.2%と3割強にとどまり、また、祭りやイベント等の共同事業への参加割合も、27.7%と3割を下回り消極的である。さらに地域の食文化の振興への協力割合などは、「夜の居酒屋」の14.6%を除き、いずれも1割以下と少ない。(図34)(表29)

図-34 地域との共生別施設総数の構成割合(複数回答、単位:%)

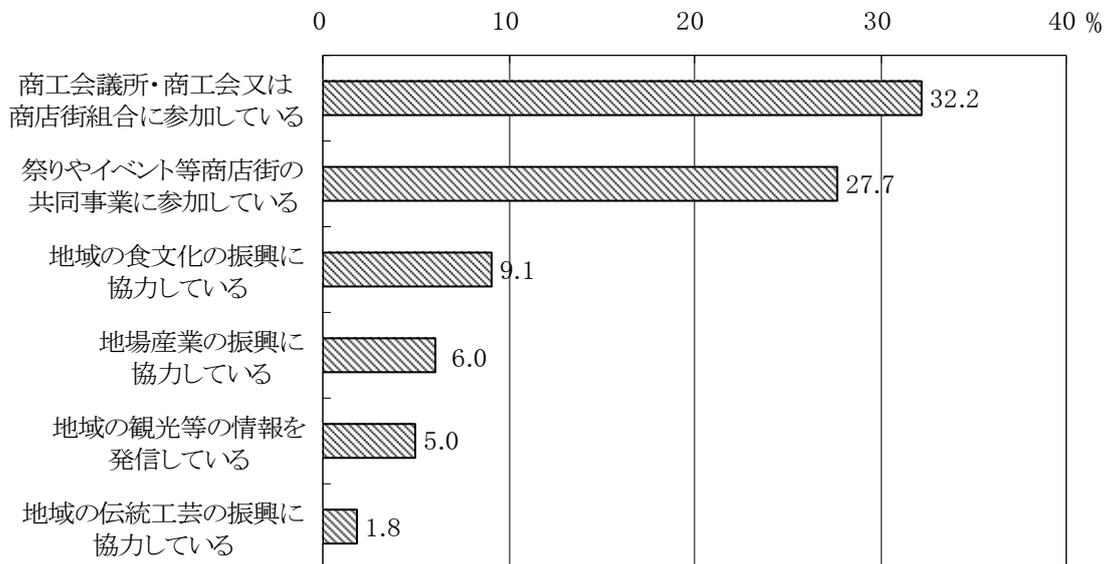


表-29 経営主体別・地域との共生別施設数の構成割合(複数回答、単位:%)

	総数	施設の種類			その他
		食堂 (和食中心)	食堂 (洋食中心)	食堂 (夜の居酒屋)	
商工会議所・商工会又は商店街組合に参加している	32.2 (128)	30.0	33.3	43.9	32.6
祭りやイベント等商店街の共同事業に参加している	27.7 (110)	28.3	25.0	34.1	23.6
地場産業の振興に協力している	6.0 (24)	5.4	4.2	12.2	5.6
地域の食文化の振興に協力している	9.1 (36)	10.0	4.2	14.6	5.6
地域の伝統工芸の振興に協力している	1.8 (7)	0.8	—	7.3	2.2
地域の観光等の情報を発信している	5.0 (20)	5.0	4.2	7.3	4.5
その他	0.5 (2)	0.4	—	—	1.1
特になし	43.8 (174)	46.7	37.5	29.3	44.9

(注) ( )内は施設実数、不詳24施設を除く。45 -

## 7 廃食用油リサイクルへの取組み

### (1) 1ヶ月当たりの廃食用油排出量

(表30)は、1ヶ月に発生した平均廃食用油の量を営業形態別にみたものである。総数で見ると「1～5ℓ未満」が11.1%で最も多い。食堂(和食中心)では「1～5ℓ未満」及び「15～20ℓ未満」がそれぞれ10.4%で最も多い。食堂(洋食中心)では「5～10ℓ未満」が16.7%で最も多い。食堂(夜の居酒屋)では「1～5ℓ未満」及び「30～40ℓ未満」がそれぞれ12.2%で最も多くなっている。その他では「1～5ℓ未満」が11.2%で最も多くなっている。

図-35 1ヶ月当り廃食用油排出量階級別施設数の構成割合(単位:%)

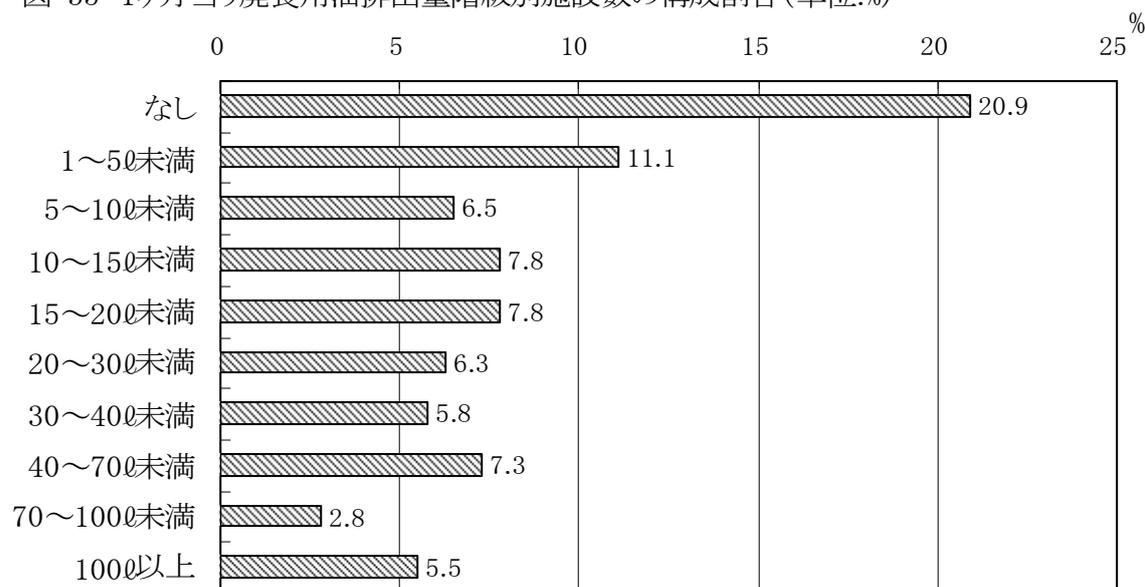


表-30 営業形態別・1ヶ月当り平均廃食用油排出量階級別施設数の構成割合(単位:%)

	なし	1～5ℓ未満	5～10ℓ未満	10～15ℓ未満	15～20ℓ未満	20～30ℓ未満	30～40ℓ未満	40～70ℓ未満	70～100ℓ未満	100ℓ以上	平均 リットル
総数 (397)	20.9 (83)	11.1 (44)	6.5 (26)	7.8 (31)	7.8 (31)	6.3 (25)	5.8 (23)	7.3 (29)	2.8 (11)	5.5 (22)	27.7
食堂 (和食中心)	14.2	10.4	6.3	8.8	10.4	7.1	5.4	7.3	3.3	7.5	35.2
食堂 (洋食中心)	20.8	12.5	16.7	8.3	4.2	8.3	8.3	8.3	—	—	13.0
食堂 (夜の居酒屋)	26.8	12.2	4.9	9.8	—	7.3	12.2	4.9	—	2.4	15.8
その他	36.0	11.2	5.6	3.4	5.6	3.4	3.4	6.7	3.4	3.4	18.1

(注) ( )内は施設実数、不詳72施設を除く。

## (2) 廃食用油の処理方法

(表31)は、営業形態別に廃食用油の処理状況をみたものである。

いずれの営業形態についても、「その他」の割合が最も多く、次いで「リサイクル業者に処理を委託」が多くなっている。

表-31 営業形態別廃食用油の処理方法別施設数の構成割合(単位:%)

	産業廃棄物	リサイクル業者に処理を委託	その他	不詳
総数 (397)	13.6 (54)	27.7 (110)	43.8 (174)	14.9 (59)
食堂 (和食中心)	13.3	31.7	42.1	12.9
食堂 (洋食中心)	20.8	20.8	37.5	20.8
食堂 (夜の居酒屋)	14.6	19.5	46.3	19.5
その他	11.2	23.6	48.3	16.9

(注) ( )内は施設実数。

## (3) 1ヶ月の産業廃棄物の処理回数及び費用

### ① 1ヶ月の産業廃棄物の処理回数

(表32)は、営業形態別に1ヶ月の産業廃棄物の処理回数をみたものである。

施設総数(54)でみると、「1回」の割合が31.5%(17)で最も多い。1施設当たり1ヶ月の平均処理回数は6.0回となっている。中でも食堂(夜の居酒屋)は平均9.2回で最も多い。

営業形態別にみると、食堂(和食中心)、食堂(洋食中心)及びその他では「1回」の割合が最も多い。食堂(夜の居酒屋)では「5~9回」が33.3%で最も多くなっている。

表-32 営業形態別・産業廃棄物処理回数別施設数の構成割合(単位:%)

	1回	2回	3回	4回	5~9回	10~19回	20回以上	年1回以下	4~6ヶ月に1回	不詳	1施設当たり1ヶ月平均処理回数
総数 (54)	31.5 (17)	13.0 (7)	5.6 (3)	7.4 (4)	9.3 (5)	7.4 (4)	13.0 (7)	—	1.9 (1)	11.1 (6)	6.0
食堂 (和食中心) (32)	31.3	18.8	6.3	3.1	6.3	9.4	12.5	—	3.1	9.4	5.8
食堂 (洋食中心) (5)	40.0	20.0	—	—	—	—	20.0	—	—	20.0	6.0
食堂 (夜の居酒屋) (6)	—	—	16.7	—	33.3	16.7	16.7	—	—	16.7	9.2
その他 (10)	50.0	—	—	20.0	10.0	—	10.0	—	—	10.0	5.2

(注) ( )内は施設実数。

② 1ヶ月当たり産業廃棄物処理費用

(表33)は、1ヶ月当たり産業廃棄物処理業者に支払う手数料について、営業形態別にみたものである。

総数で見ると、「10,000～20,000円未満」が24.1%で最も多く、次いで「1～5,000円未満」が14.8%が多い。

1施設当たり平均処理費用は、食堂(夜の居酒屋)が15,763円で最も高く、次いで食堂(洋食中心)が9,100円、その他で7,336円、食堂(和食中心)が7,321円となっている。

表-33 営業形態別・処理費用階級別施設数の構成割合(単位:%)

	産業廃棄物の処理費用					処理費用なし	不詳	1施設当たり平均処理費用(円)
	あり	1～5000円未満	5000～10000円未満	10000～20000円未満	20000円以上			
総数 (54)	51.9 (28)	14.8 (8)	5.6 (3)	24.1 (13)	7.4 (4)	13.0 (7)	35.2 (19)	8,292
食堂(和食中心) (32)	43.8	15.6	3.1	18.8	6.3	12.5	43.8	7,321
食堂(洋食中心) (5)	60.0	—	40.0	—	20.0	20.0	20.0	9,100
食堂(夜の居酒屋) (6)	66.7	—	—	50.0	16.7	—	33.3	15,763
その他 (10)	60.0	20.0	—	40.0	—	20.0	20.0	7,336

(注) ( )内は施設実数、不詳1施設を除く。

(4) 廃食用油のリサイクル

① 処理委託業者のリサイクル方法

(表34)は、処理を委託したリサイクル業者のリサイクル方法について、営業形態別にみたものである。

処理方法について総数で見ると、「わからない」が6割(59.1%)近く、関心が低い。

営業形態別で見ると、食堂(和食中心)、食堂(洋食中心)及びその他では「バイオディーゼル燃料の精製」が20%台、洋食中心は「石けんの精製」が20%で最も多い。

表-34 営業形態別・リサイクル方法別施設数の構成割合(単位:%)

	石けんの精製	バイオディーゼル燃料の精製	わからない	その他	不詳
総数 (110)	12.7 (14)	23.6 (26)	59.1 (65)	1.8 (2)	2.7 (3)
食堂(和食中心) (76)	10.5	25.0	61.8	—	2.6
食堂(洋食中心) (5)	20.0	20.0	60.0	—	—
食堂(夜の居酒屋) (8)	12.5	12.5	75.0	—	—
その他 (21)	19.0	23.8	42.9	9.5	4.8

(注) ( )内は施設実数。

② 1ヶ月当たりリサイクル業者から受け取る買い取り代

(表35)は、買い取り代金を営業形態別にみたものである。

総数で見ると、「買い取り代なし」42.7%に対し、「買い取り代あり」が22.7%の割合となっている。

1施設当たりリサイクル買い取り代金を営業形態別にみると(図36)、その他が1,080円で最も多く、次いで食堂(和食中心)で565円、食堂(夜の居酒屋)で333円、食堂(洋食中心)で267円となっている。

図-36 営業形態別1施設当たりリサイクル買い取り代(単位:円)

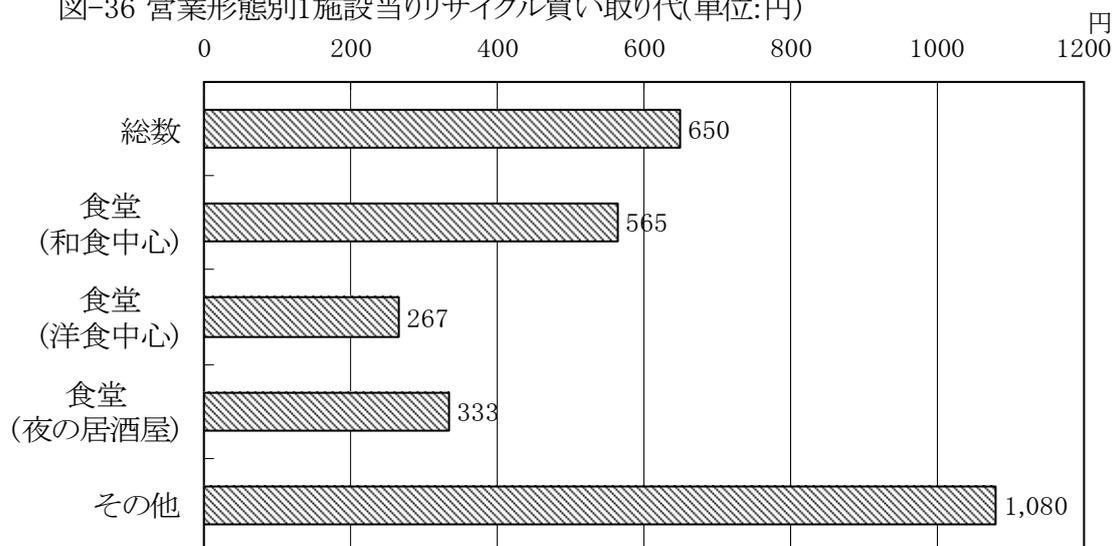


表-35 営業形態別・1施設当たりリサイクル買い取り代別施設数の構成割合(単位:%)

	廃食用油のリサイクル						買い取り代なし	不詳	1施設当たりリサイクル買い取り代(円)
	買い取り代あり	1~100円未満	100~500円未満	500~1000円未満	1000~5000円未満	5000円以上			
総数(110)	22.7 (25)	3.6 (4)	8.2 (9)	3.6 (4)	4.5 (5)	2.7 (3)	42.7 (47)	34.5 (38)	650
食堂(和食中心)	22.4	2.6	9.2	2.6	5.3	2.6	44.7	32.9	565
食堂(洋食中心)	20.0	—	—	20.0	—	—	40.0	40.0	267
食堂(夜の居酒屋)	12.5	—	—	—	12.5	—	25.0	62.5	333
その他	28.6	9.5	9.5	4.8	—	4.8	42.9	28.6	1,080

(注) ( )内は施設実数。

(5) 廃食用油リサイクルへの協力の意思

(図37)(表36)は、営業形態別に廃食用油リサイクルへの協力意思をみたものである。

ア 総数でみると、「協力する」28.1%及び「場合によっては協力できる」29.8%を合計すれば57.9%となり、6割近い施設が協力意思をもっている(仮に協力派と呼ぶ)。一方「協力しない」3.9%及び「わからない」24.6%を合計すれば28.5%となり、3割近い施設が協力的でない(同非協力派)。

イ 営業形態別に同様の算出をしてみると、食堂(和食中心)は協力派56.4%:非協力派30.1%、食堂(洋食中心)は協力派57.1%:非協力派21.4%、食堂(夜の居酒屋)は協力派72.0%:非協力派16.0%、その他は協力派54.7%:非協力派34.0%となっている。

図-37 営業形態別・リサイクルへの協力意思別施設数の構成割合(単位:%)

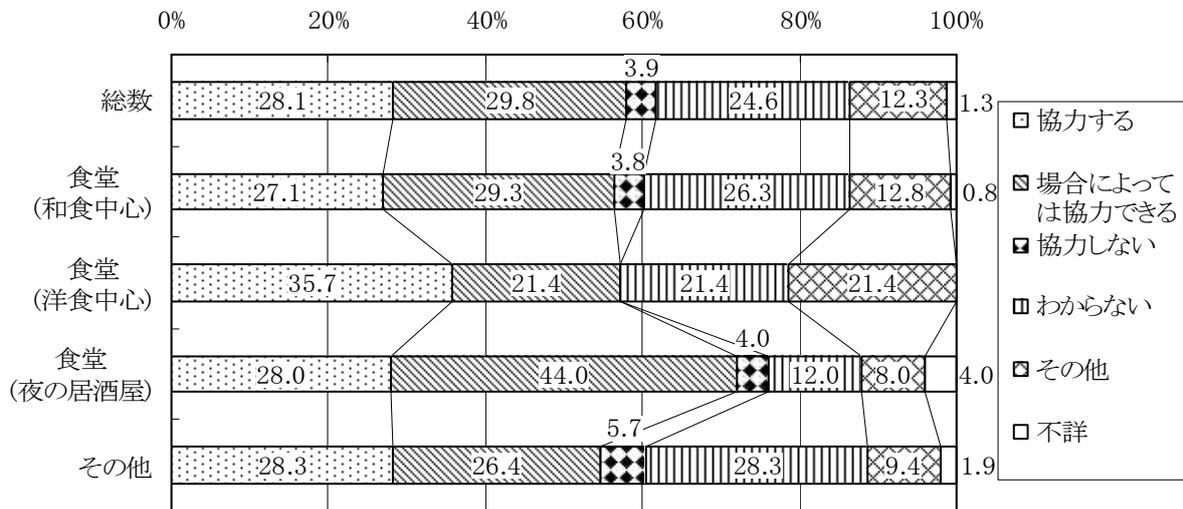


表-36 営業形態別・リサイクルへの協力意思別施設数の構成割合(単位:%)

	協力する	場合によっては協力できる	協力しない	わからない	その他	不詳
総数 (226)	28.1 (64)	29.8 (68)	3.9 (9)	24.6 (55)	12.3 (28)	1.3 (3)
食堂(和食中心) (133)	27.1	29.3	3.8	26.3	12.8	0.8
食堂(洋食中心) (14)	35.7	21.4	—	21.4	21.4	—
食堂(夜の居酒屋) (25)	28.0	44.0	4.0	12.0	8.0	4.0
その他 (53)	28.3	26.4	5.7	28.3	9.4	1.9

(注) ( )内は施設実数、不詳3施設を除く。

## 8 経営上の問題点と今後の方針

### (1) 経営上の問題点

(図38)(表37)は、経営上の問題点16項目(複数回答)について、「その他」及び「特になし」を除き、営業形態別に構成割合の多い順に①～⑭まで順位を示したものである。

ア 総数で見ると、第1順位「客数の減少」が72.8%と圧倒的に多く、第2順位に「材料費の上昇」66.8%が続き、客数の減少と材料費の上昇が大きな問題点となっている。

イ 経営主体別に順位をみると、それぞれ固有の問題点を抱えているが、第1順位から第3順位までが、各営業形態それぞれに共通する問題点となっている。

図-38 経営上の問題点別総施設数の構成割合(単位:%)

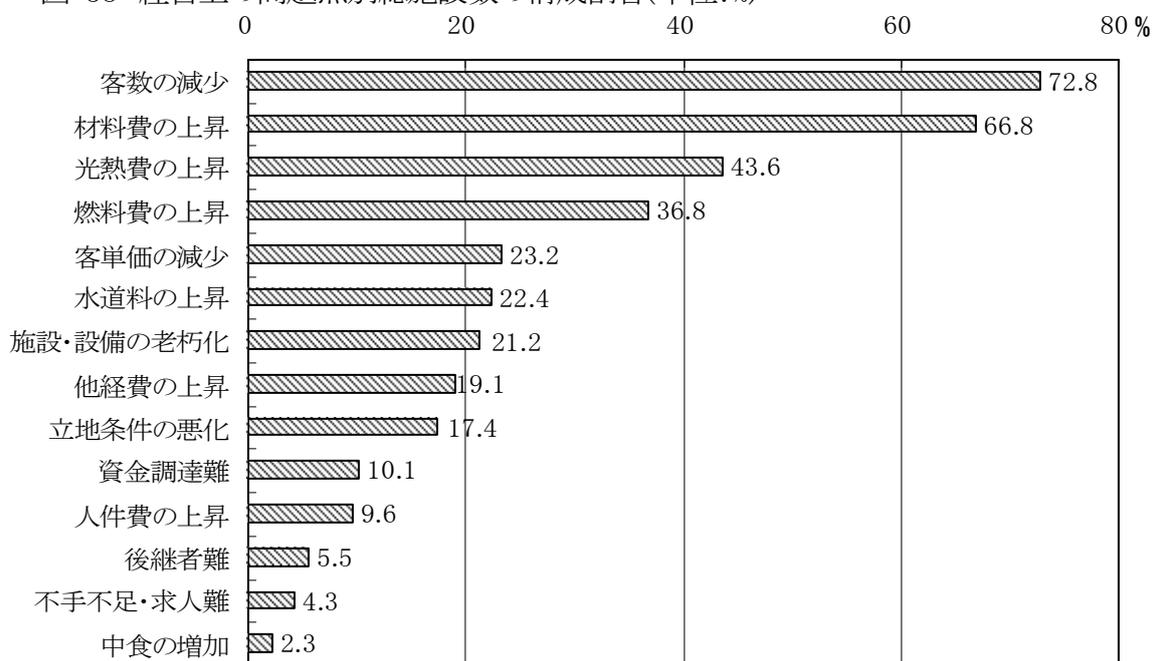


表-37 営業形態別・経営上の問題点別施設数の構成割合(複数回答、単位:%)

経営上の問題点	総数	食堂 (和食中心)	食堂 (洋食中心)	食堂 (夜の居酒屋)	その他
1 客数の減少	① 72.8	① 72.9	① 75.0	① 75.6	② 70.8
2 立地条件の悪化	⑨ 17.4	⑨ 15.8	⑧ 16.7	⑨ 12.2	⑦ 24.7
3 不手不足・求人難	⑬ 4.3	⑬ 4.6	⑪ 4.2	⑪ 2.4	⑬ 4.5
4 後継者難	⑫ 5.5	⑫ 5.8	⑪ 4.2	⑪ 2.4	⑫ 6.7
5 資金調達難	⑩ 10.1	⑪ 8.8	⑨ 12.5	⑧ 14.6	⑩ 11.2
6 人件費の上昇	⑪ 9.6	⑩ 10.8	⑪ 4.2	⑪ 2.4	⑩ 11.2
7 材料費の上昇	② 66.8	② 66.3	① 75.0	② 53.7	① 71.9
8 光熱費の上昇	③ 43.6	③ 42.5	③ 45.8	③ 26.8	③ 53.9
9 水道料の上昇	⑥ 22.4	⑥ 21.3	④ 25.0	⑦ 17.1	⑤ 28.1
10 燃料費の上昇	④ 36.8	④ 35.4	④ 25.0	③ 26.8	④ 48.3
11 施設・設備の老朽化	⑦ 21.2	⑥ 21.3	④ 25.0	⑨ 12.2	⑧ 23.6
12 他経費の上昇	⑧ 19.1	⑧ 16.7	⑩ 8.3	⑤ 24.4	⑥ 27.0
13 客単価の減少	⑤ 23.2	⑤ 25.8	⑦ 20.8	⑥ 19.5	⑨ 19.1
14 中食の増加	⑭ 2.3	⑭ 2.1	⑭ —	⑭ —	⑬ 4.5
15 その他	0.5	—	4.2	—	1.1
16 特になし	3.0	3.5	2.8	—	—

(注) 不詳9施設を除く。

## (2) 今後の経営方針

(図39)(表38)は、今後の経営方針に関して回答した17項目を、「その他」項目を除き、営業形態別に割合の多い順に①～⑯まで順位を示したものである。

ア 総数で見ると、今後の経営方針の上位3項目の第1位は「食事メニューの工夫」48.9%、第2位「価格の見直し」25.2%、第3位「接客サービスの充実」22.2%となっている。

イ 営業形態別にみると、上位3項目については、営業形態ごとに順位に相違があってもほぼ共通項目となっており、これらが優先順位の高い今後の経営方針となっている。

図-39 今後の経営方針別総施設数の構成割合(単位:%)

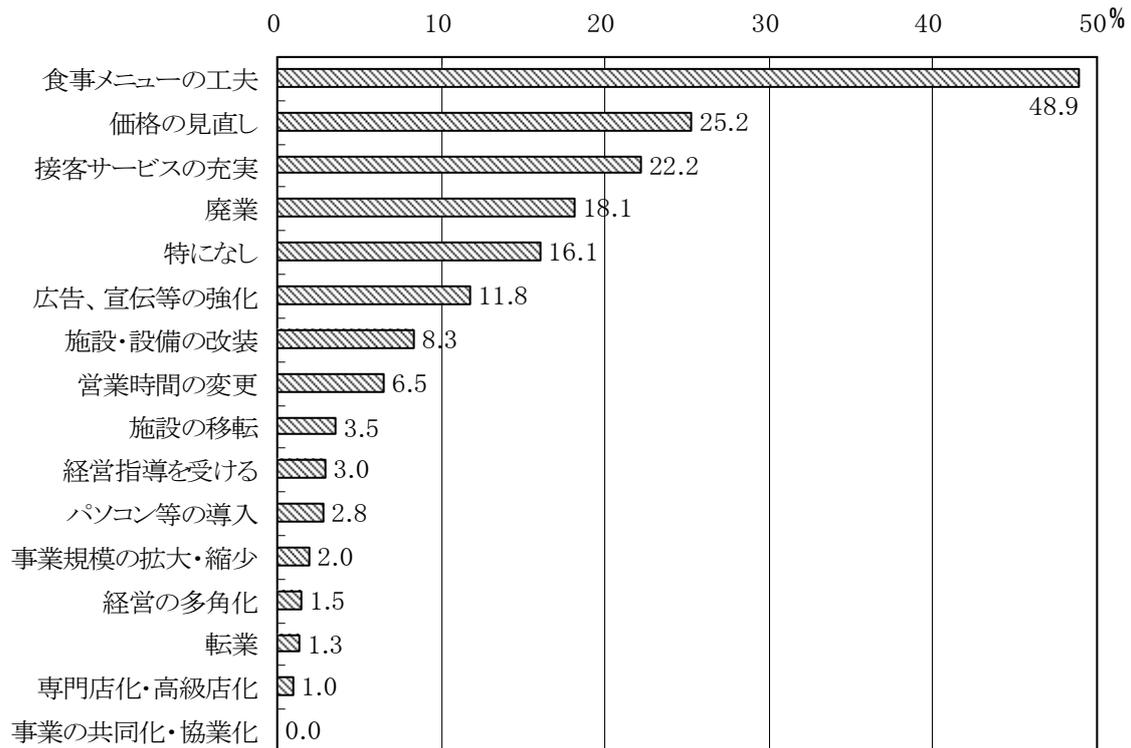


表-38 営業形態別・経営方針別施設数の構成割合(複数回答、単位:%)

今後の経営方針	総数	食堂 (和食中心)	食堂 (洋食中心)	食堂 (夜の居酒屋)	その他
1 経営指導を受ける	⑩ 3.0	⑨ 4.2	⑩ —	⑩ —	⑫ 2.2
2 広告、宣伝等の強化	⑥ 11.8	⑥ 11.3	⑥ 4.2	③ 19.5	⑦ 11.2
3 接客サービスの充実	③ 22.2	② 24.2	④ 8.3	③ 19.5	③ 22.5
4 食事メニューの工夫	① 48.9	① 48.3	① 45.8	① 53.7	① 48.3
5 営業時間の変更	⑧ 6.5	⑧ 4.6	⑥ 4.2	⑦ 4.9	⑤ 13.5
6 価格の見直し	② 25.2	③ 22.9	② 29.2	③ 19.5	② 33.7
7 施設・設備の改装	⑦ 8.3	⑦ 7.9	⑥ 4.2	⑦ 4.9	⑥ 12.4
8 パソコン等の導入	⑪ 2.8	⑩ 3.3	⑩ —	⑩ —	⑩ 3.4
9 事業の共同化・協業化	⑯ —	⑯ —	⑩ —	⑩ —	⑯ —
10 事業規模の拡大・縮小	⑫ 2.0	⑫ 2.1	⑩ —	⑦ 4.9	⑭ 1.1
11 経営の多角化	⑬ 1.5	⑮ 0.8	⑥ 4.2	⑩ —	⑩ 3.4
12 専門店化・高級店化	⑮ 1.0	⑬ 1.3	⑩ —	⑩ —	⑭ 1.1
13 転業	⑭ 1.3	⑬ 1.3	⑩ —	⑩ —	⑫ 2.2
14 廃業	④ 18.1	④ 17.5	③ 25.0	⑥ 14.6	④ 20.2
15 施設の移転	⑨ 3.5	⑩ 3.3	⑩ —	⑩ —	⑨ 6.7
16 その他	1.8	1.3	4.2	2.4	2.2
17 特になし	⑤ 16.1	④ 17.5	④ 8.3	② 24.4	⑧ 10.1

(注) 不詳24施設を除く。

## Ⅲ 一般食堂の経営改善の方策

### 1 「飲食店営業（一般食堂）の振興指針」の紹介

飲食店営業（一般食堂）の振興指針は、その全部が改正され平成19年4月1日から適用された。以下にその概要を紹介する。

（注）文中では以下の通り省略する。

生活衛生同業組合及び生活衛生同業小組合⇒「組合」

全国生活衛生同業組合連合会⇒「連合会」

都道府県生活衛生営業指導センター⇒「都道府県指導センター」

全国生活衛生営業指導センター ⇒「全国指導センター」

株式会社日本政策金融公庫 ⇒「日本公庫」

#### 《飲食店営業（一般食堂）の振興指針》

本指針は、現在、飲食店営業が抱えている諸問題を克服し、専門店としての独自性を発揮できるよう営業の振興を計画的に図り、もって公衆衛生の向上と消費者の利益の擁護に資することを目的として定めるものである。営業者及び組合においては、本指針を踏まえ、行政等と連携を図りつつ、経営の改善等に積極的に取り組み、国民生活の食生活の向上に貢献することが期待される。

また、本指針は、飲食店営業が活力ある発展を遂げるための方策について取りまとめたものであり、本指針の積極的な活用により、食生活の質の向上を実感できる国民生活の実現、地域社会づくりへの貢献など、飲食店営業の役割を増大させ、新たな発展の可能性をもたらすものである。

### 第一 営業の振興の目標に関する事項

#### 一 飲食店営業を取り巻く環境

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

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

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

## **二 今後5年間（平成23年度末まで）における営業の振興の目標**

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

第一に、飲食店営業は、飲食物を調理及び調製し、直接消費者に飲食させ、あるいは販売する営業であり、調理及び調製並びに流通の過程で細菌等の汚染を受けやすく、食中毒等食品衛生上の問題が起りやすい環境条件にある。衛生面で問題が起きた場合には、多くの消費者に被害が及ぶことはもとより、営業自体の存続が困難になる可能性がある。したがって、これらの食品衛生上の問題を防止し、消費者に対して安全で良質な商品等を提供することは、営業者の責務であり、基本的な目標である。

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

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

営業者は、これらを十分に認識し、衛生水準の向上、消費者の要望を踏まえた営業や情報発信、良質な商品の安定的な供給等に積極的に取り組むことにより、専門店としての独自性を発揮し、消費者の理解及び信頼の向上を図ることを目標とすべきである。

## **第二 飲食店営業の振興の目標を達成するために必要な事**

### **一 営業者が取り組むべき事項**

#### (一) 衛生水準の向上に関する事項

##### ア 日常の衛生管理に関する事項

営業者は、食品衛生法等の関係法令を遵守することは当然であり、加えて、衛生水準の一層の向上を図るため、食品衛生に関する専門的な知識を深めるとともに、食品衛生責任者の活用及び使用する器具の衛生管理の改善に取り組むことが必要である。

さらに、営業者は、消費者が信頼し、安心できる商品を提供するために、店舗及び従業員の清潔を保ち、従業員の健康管理を行うとともに、商品の衛生的取扱いに留意し、食中毒等食品衛生上の問題の発生の防止に努めることが重要である。

また、営業者は、衛生管理状況の自主点検を行い、その結果を店内に表示するなど、衛生管理のために自店が講じている措置について、消費者に対し積極的に周知することが必要である。特に、従業員の清潔な着衣の使用、手洗いの励行、店舗の清掃等により、消費者に不快を感じさせない配慮が必要である。

##### イ 衛生面における施設及び設備の改善に関する事項

営業者は、日常の衛生管理への取組に加えて、定期的かつ適切に自店の施設及び設備の衛生面の改善に取り組むとともに、衛生的に食材を調理及び調製し、消費者に提供するために必要な設備の整備を図ることが必要である。

## (二) 経営課題への対処に関する事項

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

### ア 経営方針の明確化及び独自性の発揮に関する事項

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

また、営業者は、自店の立地条件、顧客層、資本力、経営能力、技術力等自店の経営上の特質を十分把握した上で、自店がどのような顧客層を対象に、どのような商品を重点的に提供するのかという経営方針を明確化することが重要である。

特に、小規模経営の店では、経営者や従業員が変わることがほとんどないため、経営手法が固定的になりやすく、新たな経営課題が発生した場合に、経営の改善に取り組むことが難しい面がある。このため、営業者は、都道府県指導センター等の経営指導機関による経営診断を積極的に活用することが望まれる。

### イ サービスの見直し及び向上に関する事項

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

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

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

### ウ 施設及び設備の改善に関する事項

営業者は、自店が飲食物を提供する営業施設であることを十分認識し、安全で衛生的な施設となるよう、定期的な内外装の改装に努めるとともに、顧客層、経営方針、店の規模等に応じ、各店舗の特性を踏まえて清潔な雰囲気醸成、高齢者等に配慮したバリアフリー対策の実施や省エネルギー対応の冷凍・冷房設備等の導入など、合理的で効率

的な経営のために必要な施設及び設備の改善に努める必要がある。

また、施設を改善するに当たっては、顧客層、経営方針、店の規模等に配慮した上で、店内の分煙や喫煙時間の設定を含む禁煙等受動喫煙を防止するために必要な措置を講ずるように努めなければならない。

#### エ 情報通信技術を利用した新規顧客の獲得及び顧客の確保に関する事項

営業者は、顧客との信頼関係に基づき顧客情報を適正に管理し、その情報を基に誕生日又は記念日に合わせて季節のメニューやサービス等について顧客へダイレクトメールを送信するなど、顧客への積極的な働きかけをするとともに、パーソナルコンピュータを利用して業務の合理化及び効率化を図ることが重要である。

また、インターネット等の情報通信技術を効果的に活用し、ホームページの開設、割引サービスの実施、インターネット注文の活用、異業種との提携等を行うなど、新たな顧客の確保に努めることが必要である。

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

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

#### オ 表示の適正化と苦情の適切な処理に関する事項

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

また、一般飲食店の営業者にあつては、全国指導センターが定めるサービス、施設及び設備の表示の適正化に関する事項等を内容とする一般飲食店営業の標準営業約款に従って営業を行う旨の登録を行い、標識及び当該登録に係る約款の要旨を掲示するよう努めるものとする。

消費者からの苦情には、誠実に対応し、問題の早急かつ円満な解決に努めることが重要である。あらかじめ、問題発生時の対応マニュアルを作成し、従業員の危機管理教育を徹底するなど、日頃から様々な事故に備え、消費者の安全の確保を図るとともに、万が一、食中毒事故が生じた場合には、賠償責任保険等の活用により、消費者との信頼回復に努めるものとする。

## 二 営業者に対する支援に関する事項

### (一) 組合及び連合会による営業者の支援

組合及び連合会においては、営業者における自立的な経営改善の取組を支援するため、都道府県指導センター等の関係機関との連携を密にし、次に掲げるような事項についての取組を行うよう努めるものとする。

#### ア 衛生に関する知識及び意識の向上に関する事項

営業者に対して衛生管理を徹底するための研修会及び講習会の開催、衛生管理に関するパンフレットの作成等による普及啓発、商品の衛生的取扱い、施設及び設備、食材の調理及び調製等の清潔の保持等に関する飲食店営業及び喫茶店営業の衛生基準の設定など、食品衛生上の安全を確保し、かつ良質な食材の調理及び調製を行うために必要な支援に努めるものとする。

#### イ 施設及び設備の改善に関する事項

衛生水準の向上、経営管理の合理化及び効率化、消費者の利益の増進等に対応するための施設及び設備の改善に関する指導助言並びに情報提供に努めるものとする。

#### ウ 消費者の利益の増進に関する事項

営業者が、自店の特色に応じ作成する接客手引きの基本となるマニュアルの作成、消費者を対象とした飲食店営業に関する啓発講座の実施、啓発パンフレットの作成、苦情相談窓口の開設や苦情処理の対応に関するマニュアルの作成、危機管理に関するマニュアルの作成並びに賠償責任保険への加入促進が図られるよう努めるものとする。

#### エ 経営管理の合理化及び効率化に関する事項

先駆的な経営事例等経営管理の近代化に必要な情報、地域的な経営環境条件に関する情報、飲食店営業の将来の展望に関する情報の収集及び整理並びに営業者に対するこれらの情報提供に努めるものとする。

#### オ 営業者及び従業員の技能の改善向上に関する事項

基礎的な調理技術や接客に関する研修会及び講習会の定期的開催等教育研修制度の充実強化、新しいメニュー開発や従業員を対象とした技術講習会、技能コンテスト等の開催による技術水準の向上並びに消費者の要望に対応したメニューやサービスの情報提供に努めるものとする。

#### カ 事業の共同化及び協業化に関する事項

事業の共同化及び協業化の企画立案並びに実施に係る指導に努めるものとする。

#### キ 取引関係の改善に関する事項

共同購入等取引面の共同化の推進、食品等関連業界の協力を得ながらの取引条件の合理的改善及び組合員等の経済的地位の向上に努めるものとする。また、関連業界との連携を深め、情報の収集及び交換の機会の確保に努めるものとする。

#### ク 従業員の福祉の充実に関する事項

従業員の労働条件の整備、作業環境の改善及び健康管理の充実のための支援、組合員等の大多数の利用に資する福利厚生の実施並びに共済制度(退職金、生命保険等)の整備及び強化に努めるものとする。

#### ケ 事業の承継及び後継者支援に関する事項

事業の円滑な承継に関するケーススタディ及び成功事例等の経営知識の情報提供の

促進に努めるものとする。

コ 食品関連情報の提供や行政施策の推進に関する事項

国内外における食に関する最新の情報や行政施策の動向の把握、行政機関との連携等を通じた組合員等への適切な情報提供及び行政施策に基づく指導・支援に努めるものとする。

(二) 行政施策及び政策金融による事業者の支援及び消費者の信頼の向上

ア 都道府県指導センターにおいては、組合との連携を密にして、事業者に対する経営改善のための具体的指導、助言等の支援を行うとともに、消費者からの苦情及び要望を、組合を通じて個々の業者に伝え、その営業に反映させるなど、消費者の信頼の向上に積極的に取り組むものとする。

また、保健所を始めとする都道府県生活衛生営業関係部局と連携を図り、新規開業者に対する組合加入促進策を講じるものとする。

イ 全国指導センターにおいては、これらの都道府県指導センターの取組を推進するため、消費者の意見も反映した事業者の経営改善の取組に役立つ情報の収集及び整理並びに事業者に対するこれらの情報提供、危機管理に関するマニュアルの作成、苦情処理マニュアルの作成等に積極的に取り組むものとする。

ウ 国、都道府県等においては、飲食店営業に対する消費者の信頼の向上及び営業の健全な振興を図る観点から、食品衛生法等関係法令の施行業務を通じ、事業者に対し、食品衛生に関する指導監督、情報提供その他必要な支援に努めるものとする。

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

### **第三 営業の振興に際し配慮すべき事項**

#### **一 環境の保全及び食品循環資源の再生利用の推進**

事業者は、仕入れた食材を調理及び調製するため、食品残さが発生しやすいが、中小零細企業が大部分であるため、事業者が取り組む環境の保全や食品循環資源の再生利用が必ずしも十分でなく、組合等が積極的に支援する必要がある。また、これらの対策は、住民の生活環境に身近な問題であり、個々の事業者や組合だけではなく、地域の自治体及び自治会が関与しながら、消費者も含めて地域全体で取り組むことにより、効果的で効率的な取組が可能となる。

このため、組合及び連合会においては、地域の自治体等と連携しながら、飲食店営業における食品循環資源を再生利用するための仕組みを構築するとともに、業種を超えた組合間で相互に協力し、組合員以外の事業者にも参加を促すなどの普及促進を行い、飲食店営業における環境の保全や食品循環資源の再生利用に関する取組を推進するよう努めるものとする。

これらの取組を通じて、飲食店営業においては、食品循環資源の再生利用等の実施率を平成23年度までに20パーセントに向上させるよう努め、食品循環資源の再生利用並びに食品残さの発生の抑制及び減量を推進するものとする。

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

## **二 少子・高齢化社会等への対応**

飲食店営業は、商店街や繁華街にある店舗が多いため、地域に密着した業態であるといえる。営業者は、高齢者や障害者が住み慣れた地域社会で安心して充実した日常生活を営むことができるよう、バリアフリー対策に積極的に取り組むとともに、出前サービス、高齢者等に配慮した食材を使用したメニューや少量メニューの開発など、高齢化社会における幅広い取組が期待される。

また、営業者は、飲食店営業の施設が身体障害者補助犬法（平成14年法律第49号）において身体障害者が同伴する身体障害者補助犬の入店を拒否できないことを十分認識し、対応することが必要である。

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

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

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

## **三 食育への対応**

飲食店営業は、国民の生活に大きく関わりを持つことから、健康づくりのための食育の推進に積極的に取り組むことが期待される。具体的には、食文化の継承のための食事マナー、調理方法の普及等を通じて地域における食生活の改善、食品の安全性に関する知識の普及等の支援に努めるものとする。

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

## **四 禁煙等に関する対策**

営業者は、顧客層、経営方針、店の規模等に配慮した上で、店内の分煙や喫煙時間の設定を含む禁煙等受動喫煙を防止するために必要な措置を講ずるよう努めるものとする。

また、酒類を提供する営業者は、飲酒運転の防止に貢献するために必要な措置を講ずるよう努めるものとする。

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

## **五 地域との共生**

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

協力、地震等の大規模災害が発生した場合の地域住民への支援の展開など、様々な地域社会活動の一翼を担い、地域と共生していくことが期待される。

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

改正文（平成20年9月18日厚生労働省告示第454号）抄  
平成20年10月1日から適用する。

改正文（平成20年11月28日厚生労働省告示第532号）抄  
平成20年12月1日から適用する。

「振興指針」終わり

## 2 一般食堂の経営改善の方策

### (1) 営業実態調査にみる問題点・課題の整理

ア 前節で紹介した「飲食店営業（一般食堂）の振興指針」は、今日的な経営課題に対処して平成19年4月に全面改正された。すなわち、営業者の衛生管理の徹底及び経営管理の合理化・効率化に関わる取組み（これを総称して経営マネジメントと呼ぶ）をはじめ、あらためて、少子・高齢化社会への対応（同じくヴィンテージ・マネジメントと呼ぶ）、産地表示等による「食の安心・安全」確保に関わる取組み（同じくクライシス・マネジメントと呼ぶ）、「省エネ・省資源・食リサイクル等の環境保全対策」に関わる取組み（同じくグリーン・マネジメントと呼ぶ）、地域のまちづくりへの参加・協力等による「地域との共生」に関わる取組み（同じくタウン・マネジメントと呼ぶ）等について指針が示されている。特に食品循環資源の再生利用等の実施率を“平成24年度までに40パーセントに向上させるよう”業界の目標値が明示されている。

また、これら個々の営業者の自主的自立的取組みを支援する、指導センターや組合の役割・機能に関する指針が述べられている。

イ 以上のように振興指針で示された指針・目標を「あるべき水準」とし、この水準と営業実態調査の結果との「乖離<sup>かいり</sup>」を問題点・課題として捉え、その中から対応が消極的あるいは遅れていると考えられ、営業者が優先的に取組むべき重要な経営課題として、下記に列举してみた。（ ）内の数値は施設数を示す。

#### (1) 経営の合理化・効率化への対応（経営マネジメント）

- パソコンを導入している：19%（74）、内インターネットの活用：46%（34）、ホームページの作成：20%（15）、携帯電話「iモード等」を活用した広告宣伝：8%（6）
- 今後の経営方針：特になし16%（64）、経営指導を受ける：3%（12）、パソコン等の導入：3%（11）、事業の共同化・協業化：0%

#### (2) 少子・高齢化社会への対応（ヴィンテージ・マネジメント）

- 高齢者等に配慮した設備がない：79%（312）、その理由「費用がかかる」：54%（167）
- 高齢者や子供用のメニューを工夫している：8%（32）、分煙されていない：82%（326）
- 補助犬使用者に対するサービスの工夫をしている：1%（3）

#### (3) 食の安心・安全性への対応（クライシス・マネジメント）

- 食品の生産元を表示している：3%（10） ●総カロリーを表示している：5%（20）

#### (4) 省エネ・省資源・食リサイクル等環境保全への対応（グリーン・マネジメント）

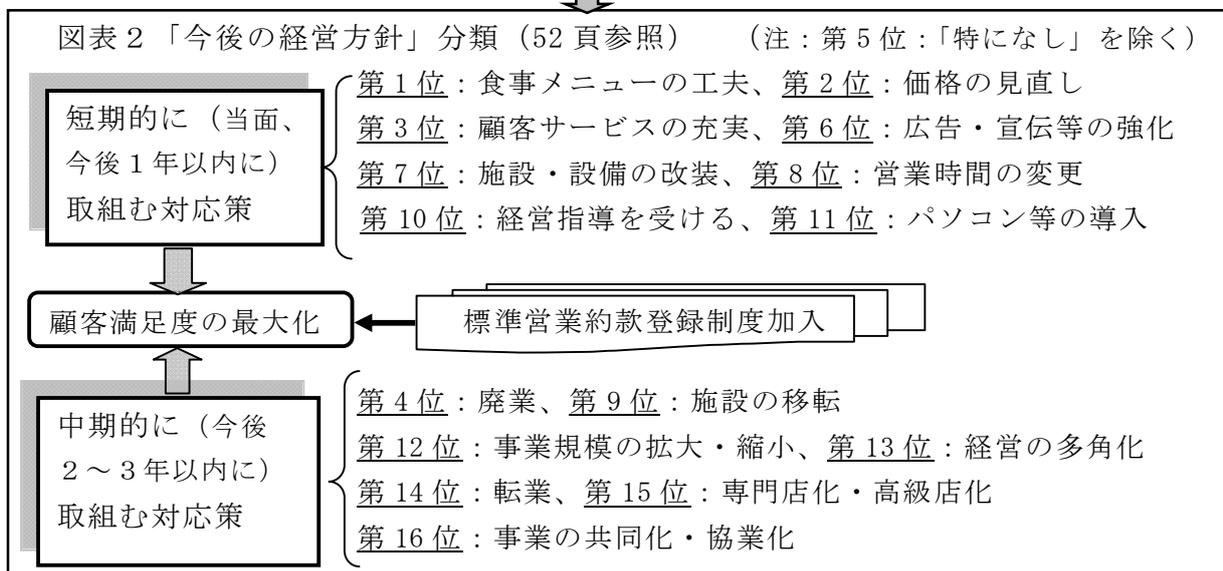
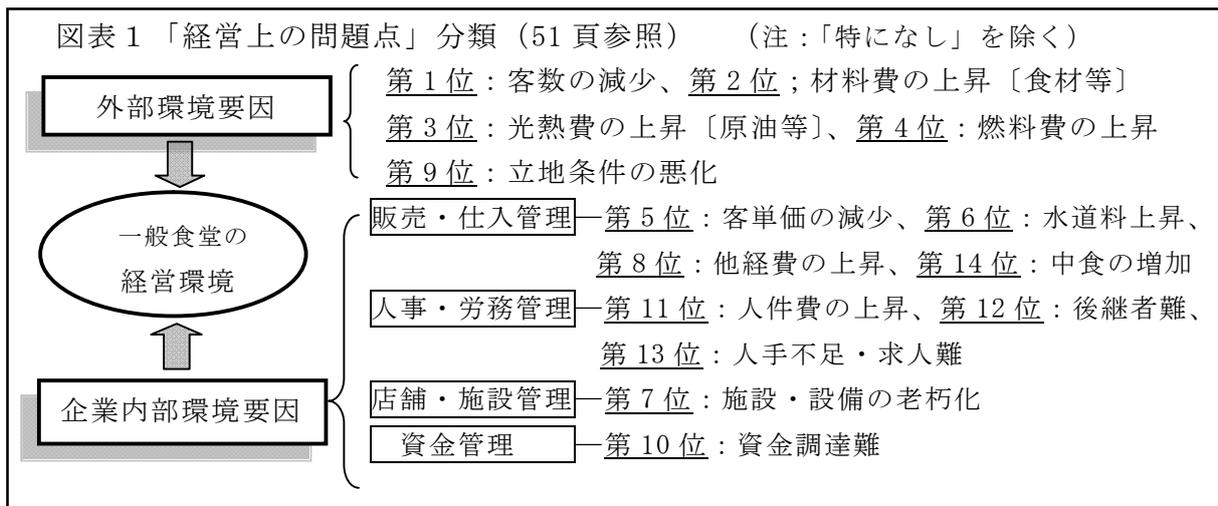
- ごみ減量化・リサイクル実施していない：17%（67）、内その理由「手間がかかる」30%（20） ●実施している：78%（311）、内食品等リサイクル業者と提携24%（73）、箸や皿等食器類の再利用16%（51）、自店で生ごみにリサイクル8%（26）
- 廃食用油リサイクル協力の意思あり：28%（64）、「協力しない+わからない」：29%（64）

#### (5) 地域との共生への対応（タウン・マネジメント）

- 商工会議所・商工会・商店街組合に参加している：32%（128）
- 祭り・イベント等商店街の共同事業に参加している：28%（110）
- 地域の食文化の振興に協力している：9%（36）、地域の観光等の情報発信：5%（20）

ウ 営業実態調査の結果にみる「経営上の問題点」と「今後の経営方針」

- ① (図表1)は、営業実態調査の調査項目「経営上の問題点」に関する回答について、経営者の経営管理の視点に立って、「経営をめぐる外部環境要因」(経営者が原則的に対応の困難な要因)及び「企業内部環境要因」(経営者の経営努力次第で対応が可能な要因)別に、分類・整理した。(図表2)は、同じく「今後の経営方針」に関する回答について、経営戦略的視点に立って、目標に向けて今後どのような優先順位で取組んでいくべきか、短期・中長期別に対応策を分類・整理したものである。
- ② 平成14～19年の間、戦後最長の景気回復期にあったものの、ガソリンや食品価格の相次ぐ値上げで消費者は節約志向を強め、営業者は、冷え込んだ消費者心理との戦い、原材料高騰による諸経費の上昇等構造的な要因が重なり、厳しい経営環境に直面した。さらに平成20年秋、100年に一度といわれる米国発の金融恐慌は、わが国経済にも深刻な影響を与え、外食産業を取り巻く経営環境は益々厳しさを増している。
- ③ 一般食堂経営の最大の問題点は、「客数の減少」(減収減益)であり、課題は「食事メニューの工夫」などにより顧客満足度を高めて増収増益を図り、厳しい競争環境のもとで生き残っていくことを、経営方針として(図表2)は示している。



エ 平成20年度営業経営実態調査の対象となった一般飲食店397施設の主な特徴は、「商業・住宅地区に8割近くが立地し、8割半ばが従業者9人以下の規模、6割が自己所有の店舗（延べ面積平均43坪）で営業、平均客単価956円、1日平均来店客数65人」となっている。以下ではこのような一般食堂を対象として、「振興指針」を踏まえ、今後の営業の改善策についてポイントを絞って述べてみたい。

### ■ 経営改善：2つのマーケティングと4つのマネジメント

#### ●ポイント1：顧客との“つながり”マーケティング

「強み」に特化した差別化戦略・戦術への取組み

① ヴィンテージ・マネジメント（少子・高齢化社会への取組み）

#### ●ポイント2：地域社会との“つながり”マーケティング

② クライシス・マネジメント（食の安心・安全の確保への取組み）

③ グリーン・マネジメント（地球環境保全対策への取組み）

④ タウン・マネジメント（地域との共生への取組み）

## （2）顧客との“つながり”マーケティング：「強み」に特化した差別化戦略・戦術

ア 100年に一度のピンチを100年に一度のチャンスと捉え、原点に立って営業戦略・戦術を改めよう。原点＝顧客の立場に立つと、なにが大切かが分かる。

### ① 中小規模飲食店と大型チェーン飲食店の「強み」と「弱み」

〔i〕中小飲食店の営業は、勤勉な店主を中心に家族・従業員によって支えられている。相互に「つながり」意思疎通は素早く、顧客に関する情報共有化も徹底しやすい。したがって、顧客の潜在的なニーズを敏感にキャッチして、キメ細かいサービスに柔軟にスピーディに対応できる（俗称“人間POS”）。

〔ii〕原則として自宅が店舗、設備資本である。地域商店街や住宅地に立地して、一所懸命、地域の食文化・伝統文化の振興やまちおこしに貢献している。地域商圈を食い尽くして移動するチェーン店のように、多額の設備投資を要せず、それだけ資金の固定化は少なく、店舗管理コストも安く済む。

〔iii〕お店の近隣は皆商圈であり、顔見知りの固定客（友人・知人）が多い。長年のご愛顧によって人間的信頼関係で「つながり・絆<sup>きずな</sup>」で結ばれている。顧客一人ひとりの顔と名前、食の嗜好、価値観を心得ており、様々な生活スタイルに応じて、臨機応変にキメ細かい飲食サービスの提供が可能である。

〔iv〕大型チェーン店には店長の転勤制度があり、また従業員の多くはパート・アルバイトであり、このような人間的信頼関係を築くことに限界がある。また、マニュアル化された画一的なメニューとサービスに終始し、個々のお客の潜在的なニーズに対するワン・ツー・ワン・マーケティングは到底不可能である。

顧客は「〇〇さんと親しく名前と呼ばれ、ふれあい、交流し、大切にしてもらえる」コトに心の豊かさ、ぬくもり、満足感を覚える。これこそ大型チェーン店には真似のできない、中小飲食店ならではの最大の「強み」である。

□ 以上述べたように、中小規模飲食店は、顧客との「心と心のふれあい」（人間的信頼関＝つながり、絆）をベースに、顧客の食生活の多様化・個性化や嗜好の変化にスピーディに対応できる即応性、意思決定の早さ、小回り性、柔軟性、機動性、創造性、親身性などの「強み」を、いずれの飲食店も本来もっている。

このような「強み」に気づき、再確認し、原点＝顧客の立場にたつて、顧客との「つながり・絆」を大切にして顧客満足を充足し、継続してお店が利用され、増収増益を図っていく取組みを総称して、ここでは「顧客との“つながり”マーケティング」と呼ぶ。（人によっては、関係性マーケティングあるいは絆きずなマーケティングと呼ぶ。）

イ 顧客との“つながり”マーケティング

原点＝顧客の立場に立つと、なにをしなければならないか、が分かる。

売上高を増やす要因は2つだけである。一つは『客数の増加』、もう一つは『客単価の増加』である。そして『経費』を下げれば『利益』がでる。以下の方程式が成り立つ。営業者なら誰でも分かりきったことであるが、現実の市場では容易でない。

実態調査のアンケート項目「経営上の問題点」に関する回答をみれば、その第1順位は『客数の減少』72.8%、第2順位は『材料費の上昇』66.8%、そして第5順位は『客単価の減少』23.2%と答えている。（参照27、51頁）

方程式	↑	売上高	(=	客数	↑	×	客単価	↑	)	-	営業経費	↓	=	利益	↑
-----	---	-----	----	----	---	---	-----	---	---	---	------	---	---	----	---

**② 水は低きに流れ、お金は金利の高きに流れ、人はココロとコトに集まる。**

〔i〕 客数と客単価は、なぜ減少するのか。

21世紀に入り、人口減少、急激な少子高齢化社会が進展し、縮小する外食市場では多様な業態間で激しい競争が展開され、様々な飲食サービスの提供により、消費者の顕在需要の多くは満たされ飽食の時代となっている。さらに昨年秋以降からの深刻な世界同時不況により、消費者の節約志向は外食から内食（家庭内調理）回帰にシフトし、飲食店営業は深刻な売上げ不振の局面にある。

〔ii〕 消費者の価値観、意識は変わったのに、お店の対応は変わっていない。

◇ 昨今では、新しい消費者・生活者が出現し、物質的満足（モノ）より精神的情緒的満足（ココロとコト）をより一層求める人々が増えている。

いわゆるLOHAS<sup>ロハス</sup>的消費者（Lifestyles of Health & Sustainability）（健康、地球環境の保全を重視した生活スタイルを志向する人々）が急速に増加し、“健康であるコト、大切にされるコト、癒されるコト、安心・安全なコト、楽しいコト、美味しいコト”等を求めている。ココロとコトが集積すれば集客力は一層高まる。

◇ また、24時間、生活者や営業者の30センチ以内にあるモバイル（携帯電話等）は、いまや1億台以上使われている“万人のメディア”へと成長を遂げ、飲食店のマーケティング活動に欠かせない重要な武器となっている。キメ細かくターゲットを絞り、「効果がすぐに把握できる」「ロコミ効果が期待できる」と評価されている。モバイルは経営規模の大小を問わず活用できるのが魅力である。モバイルを営業に活用しない飲食店は、やがて顧客から選ばれなくなるでしょう。

実態調査の結果によれば、ホームページの作成：20%（15）、携帯電話「iモード等」を活用した広告宣伝：8%（6）、食品の生産元を表示している：3%（10）、総カロリーを表示している：5%（20）など、極めて消極的な対応となっている。

〔iii〕新規顧客より既存固定顧客を大切にしよう。

現在大手チェーン飲食店の多くは、売上げ減少を補うため低価格メニュー（客単価の低下）を開発して、新規顧客獲得（客数の増加）に努めている。多額の広告宣伝費をかけて新規顧客を獲得する費用は、固定客維持費の5倍のコストがかかるといわれている。長期的に費用対効果を考慮すれば、既存固定客を大切にすることが重要である。小商圈に立地する中小飲食店は、『強み』である人間的つながり、絆をベースに、来店客の固定化を図り、大切に育てていくことが肝要である。

### ③ 『儲ける』とは『信』+『者』と書く。経営とは『信者=顧客』の創造である。

〔i〕客数を増加させる要因は、第1に固定客の確保であり、固定客の再来店率（リピート）を高める対策を採ること。第2に新規客を開拓し、固定化を図っていくことが必要である。

一般に、店前通行人→入店率アップ〔見込み客〕→リピート客→ファン化〔固定客化〕の積み重ねによって顧客が創られる。顧客から「自分の店」のように愛着をもってくれば、お店と強い「つながり」をもった『信者』（顧客ロイヤルティの向上）となる。このような強い「つながり：絆」は一朝一夕にはできないが、中小飲食店には前述した「強み」があり、「信者」創りに優位な立場にある。

〔ii〕そして「信者」との絆が深まれば、様々な「儲け」が期待できる。特別にDM案内やポイント3倍、5倍セール等がなくても、日頃からふらっと来店、店主や従業員と楽しくふれあう中で、信者の食スタイルや嗜好に合わせて値引きせず提供できる（客単価上昇、粗利益率向上効果）。また、お店を絶対信頼している「信者」は、『私の好きな店』として家族、友人や知人に紹介・口コミにより、来店客数の増加も期待できる。

〔iii〕さらに、絆が深まってくれば、「信者」から従業員の名前も覚えてもらえる親身な関係が生まれ、明るくきびきび働く従業員が育ち、働きやすいお店となって、従業員のモチベーションも高まる。

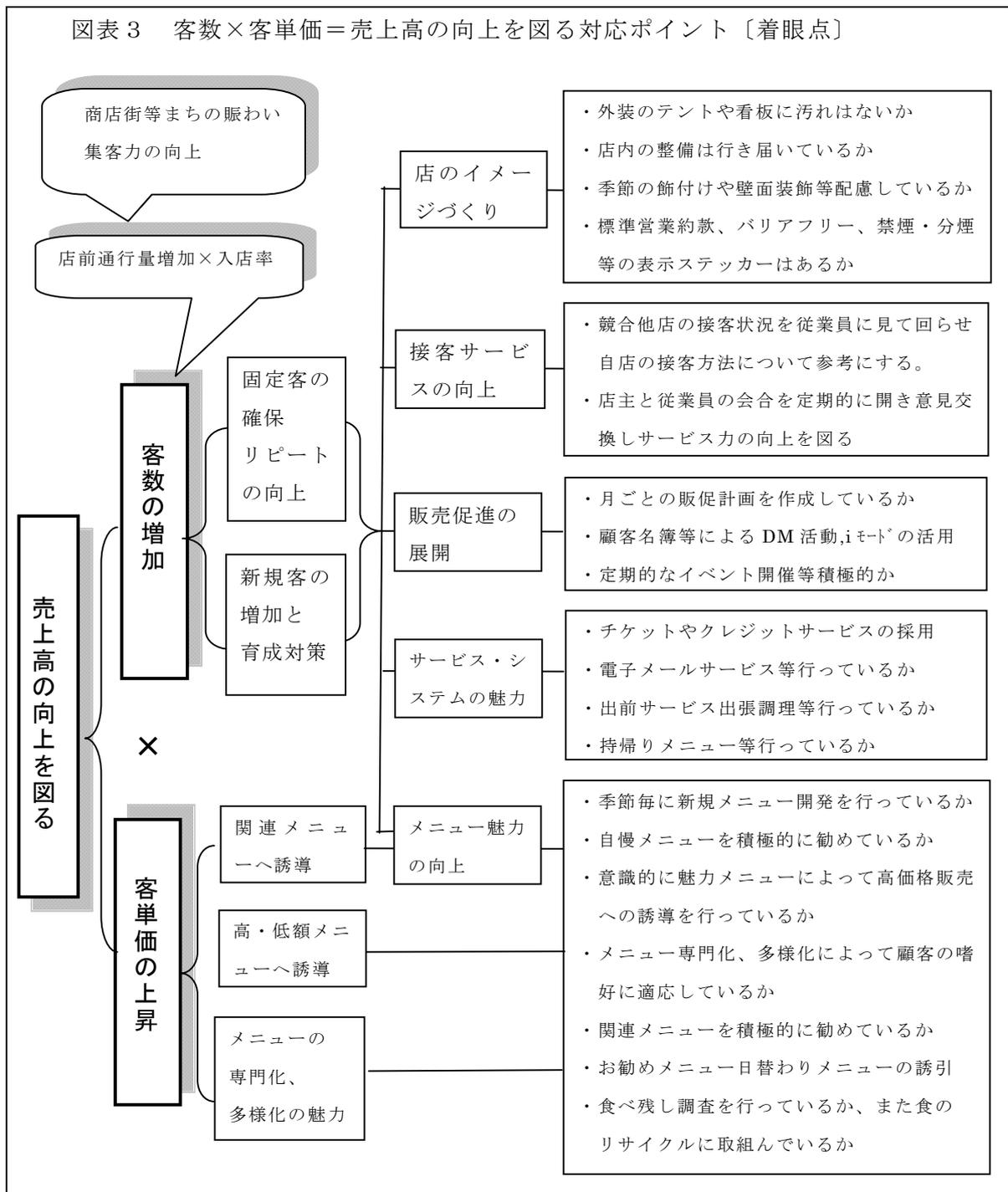
ウ ヴィンテージ・マネジメント（少子・高齢化社会への対応）

① ヴィンテージ（vintage）とは、一般に、時代を経て成熟した状態（ワインなど）のことをいう。

□ 団塊世代が地域に戻り、急速に地域商圈の高齢化が進行している。お店の商圈調査の結果、高齢者や一人世帯の増加（単身の若者や高齢者等）に気づく。知識やキャリアの豊富な、成熟した高齢者（ここではヴィンテージ層と呼ぶ）が増えている。飲食店の調理人が調理の専門家ならば、これらの成熟した高齢者は食べる技術の専門家でもある。昨今の飽食の中で食べ歩きの実験が豊富で舌のセンスを磨き、メタボ対策意識の高い高齢者が増えている。大手チェーン飲食店の画一的なメニュー揃えやサービスでは、これらの成熟したヴィンテージ層を満足させることは不可能に近い。

□ ここにこそ中小飲食店の出番であり、小さいからこそ『強み』が発揮でき、低価格競争に巻き込まれることなく、大手チェーン店と差別化が図れる、優位となるマーケット（ニッチマーケット）である。高齢層に限らず、お店の経営方針を明確にし、「ターゲット」を絞り、「商品メニュー」（独自のメニュー、独自の食材、独自の味）を絞り、顧客の期待以上の満足感（低い価格より高い価値観）を提供する差別化戦略を、計画的に取り組むことが繁盛店を築くポイントである。

②（図表3）は、「見込み客」を「固定客＝信者化」し、売上高向上を図るための対応ポイントを一表にまとめたものである。（資料：日本販売促進学会著より筆者編集）



### (3) 地域社会との“つながり”マーケティング

#### ■ 第47回全飲連全国静岡県大会（平成20年6月10日）

《食が育む、もっと美味しく、もっと楽しく》

◇大会スローガン◇

- 1 全飲連組織が持続的かつ安定した発展を続けていくために、経済社会の動向を踏まえ、飲食業界の再構築と社会的地位向上を目指し、併せて全飲連の組織力を生かした事業と活動に力を注ごう。
- 2 標準営業約款登録制度の加入促進を中心に、外食における原産地表示をはじめとする食の安心・安全を確保し、環境問題における地球温暖化防止に向けた飲食業界の省エネ対策に積極的に取り組もう。

ア 冒頭に、第47回全飲連全国静岡県大会において宣言された『大会スローガン』を引用させていただいた。

- ① ここには業界の組織力を生かして取り組む方向性〔ベクトル〕が明示されている。平成17年から一般飲食店営業に導入がはじまった『標準営業約款登録制度』加入者の増強を通じて、重点課題である「食の安心・安全」の確保や「地球温暖化防止対策」への取り組みを、組織力をあげて推進する、時代の潮流を見据えた戦略がうかがわれる。全飲連ネットワークは現在、全国6ブロックのもとに36飲食生活衛生同業組合及び1,200ヶ所の支部組織力を擁し、約10万人の飲食業営業者が加盟している。
- ② 前節では、個店の「強み」に特化して競合店との違いを明示し、繁盛店を築く差別化戦略を述べたが、折角の「強み」を販売力、経営力として発揮するためには「仕組み」が欠かせない。人口減少・少子高齢化社会を迎えマーケットの縮小が懸念されるなど構造的変化の時代のもとでは、もはや一人で戦うには限界があり、束になって戦う時代である。
- ③ 束になって戦う仕組みには、すでに業界を横断的に束ねる各種組合や諸団体、地域には商店街組合等がある。また垂直的な組織・システムにはフランチャイズチェーン（FC）、ボランタリーチェーン（VC）、卸売業リテールサポート・システムや事業協同組合の共同仕入機構等があり、『強い連携・つながり』あるいは『柔軟な連携・つながり』など多様な仕組みが存在している。

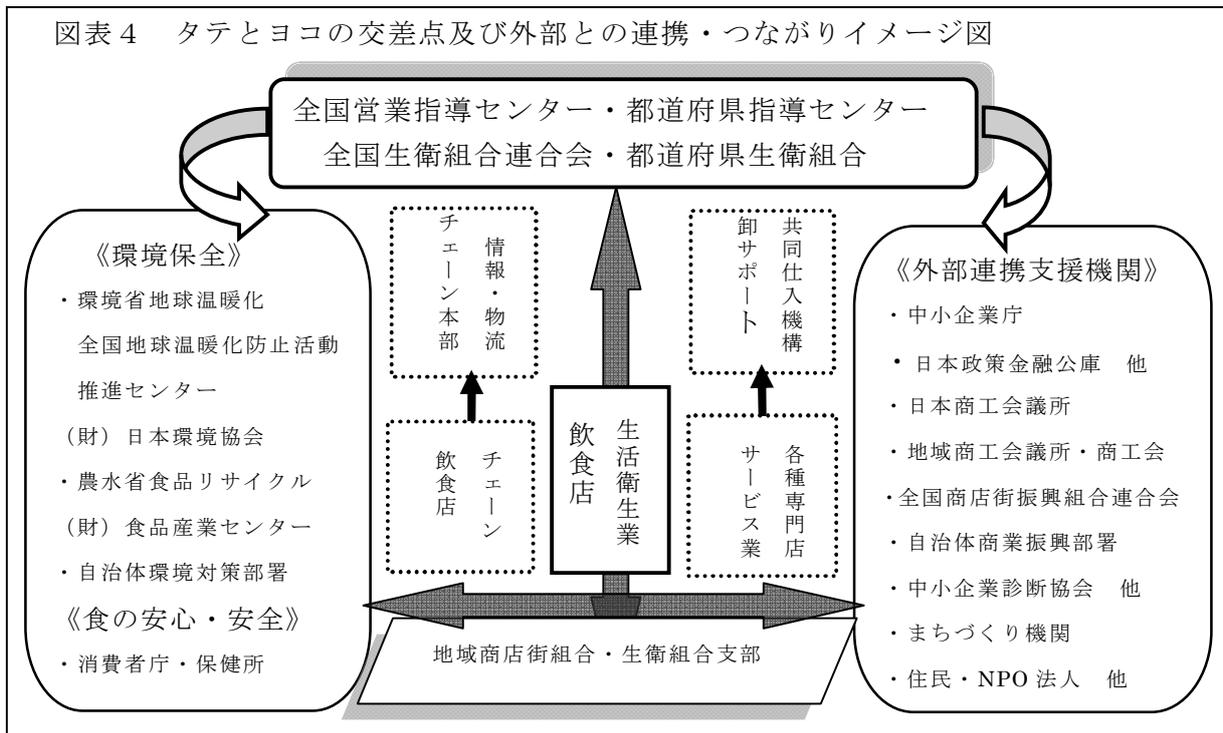
イ 飲食店は「個店」を中心として、垂直的「タテ」に全国・都道府県指導センターや生活衛生同業組合連合会をはじめ、横断的「ヨコ」に様々な外部支援機関と連携・つながっていることを改めて確認しよう。緊密に連携・つながることによって、足らざる経営資源〔人・もの・資金・情報〕等を補いながら、地域に密着した1,200ヶ所の支部組織を中心に、地域における食文化の拠点“健康で豊かな生活支援サービス業”として、業界の重点課題に意欲的に取り組んでいる。

（図表4）は、一般飲食店が以上述べた「タテ」と「ヨコ」の交差点に位置し、様々な外部支援機関と連携・つながっている現状をイメージしたものである。

小商圏で一所懸命健闘する営業者を支援する都道府県指導センターや組合は、適切な経営資源の提供、なかでも重点課題である「食の安心・安全」の確保や「地球温暖

化防止対策」への取組みに関しては、経営指導員等による支援が不可欠である。

図表4 タテとヨコの交差点及び外部との連携・つながりイメージ図



#### ウ 地域社会と連携・つながる取組み：3つのマネジメント

一般食堂の個店経営基盤の強化（経営マネジメント）と密接に関連して、昨今の社会・経済の構造的変化に対応して、「食の安心・安全の確保」「地球環境保全対策」及び「地域との共生」への対応など、地域社会に貢献しているかどうか、いわゆる企業の社会的責任（CSR=Corporate Social Responsibility）を果たしていくことが、企業の存続にとって欠かせない大切な使命となっている。

また社会貢献イメージの良好な商店（飲食店）・商店街やまちほど、地域住民や来街者の評価を高め、賑わいと集客力向上に繋がる重要な要因となっている。

##### ① クライシス・マネジメント（危機マネジメント）

###### 〔i〕食の安心・安全の確保への対応

□ 昨今食品業界では、賞味期限・消費期限の改ざん、国内外産地の偽装や不正表示、中国製冷凍ギョウザ中毒事件や事故米の不正流通など、食品の安全・安心を揺るがす事件が相次いでいる。その対応が遅れたり誤った企業は営業停止や廃業に追い込まれる等、経営の存続が許されない状況にある。

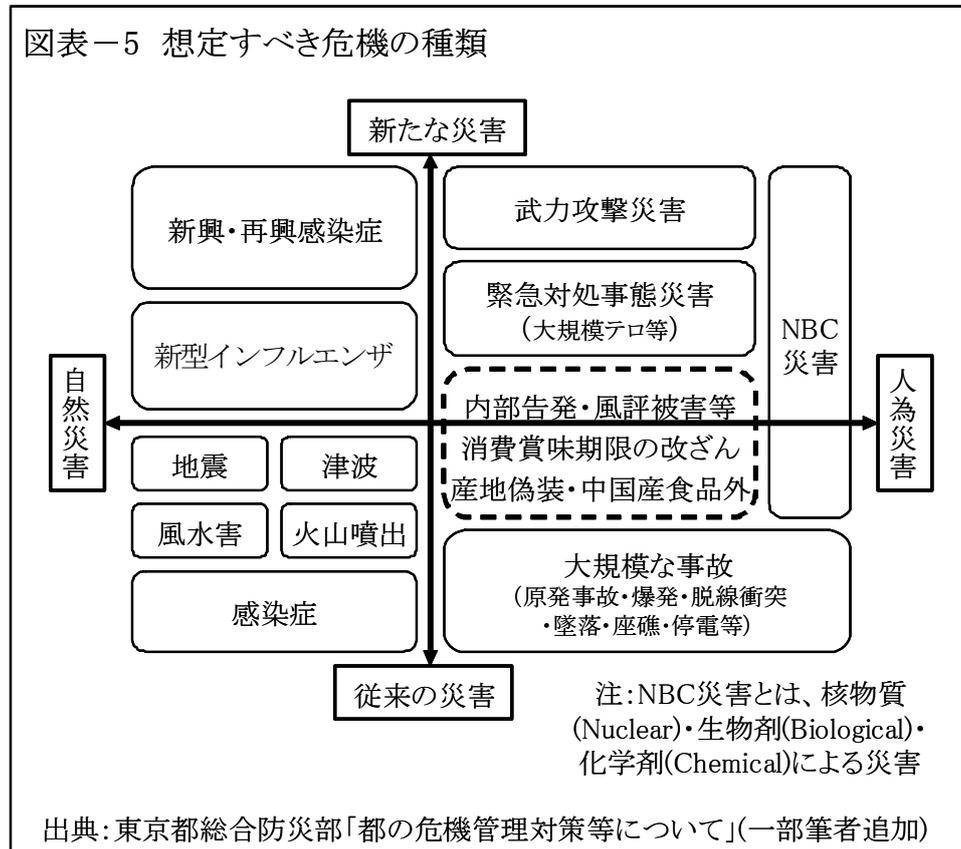
一般食堂営業者も日頃から食の安心・安全性への取組みは、経営の存続（興廃の分れ目＝クライシス）に関わる危機管理（クライシス・マネジメント）として意識し、個店及び業界レベルでの対応の必要性が益々高まっている。

□ 飲食店営業は小売業と違い、顧客は食材の履歴がたどれないため、不安をもってみられることが多い業態である。農林水産省は『外食における原産地表示ガイドライン』を公開し、また一般飲食業「標準営業約款」のなかでも義務規定として産地表示に取り組んでいる。

実態調査の結果によれば、「食品の生産元の表示をしている」施設の割合は3%（1

0) と極めて少ない。消費者に対する「食の安全・安心感の保障」は営業の最優先の実行課題である。指導センターにおかれても、特別指導員等に仮称『食品安全アドバイザー』として巡回支援するなど、業界レベルの徹底した取組みを進言したい。

(図表5)「想定すべき危機の種類」は、東京都総合防災部資料から引用し、様々なリスクの中に、最近の飲食業関連の災害を挿入、位置づけてみたものである。



〔ii〕大震災発生への対応

□ 昨今では平成16年の新潟県中越地震、19年の新潟県中越沖地震、能登半島地震、20年の岩手・宮城内陸地震等、そのもたらした被害は記憶に新しい。

実態調査によれば一般食堂の8割近くが商店街や住宅地区に立地している。

これらの地域に万一大地震が発生すれば、人的・物的被害をはじめ大切な顧客を失い企業存続の致命傷にもなりかねない。このような災害危機対策として、東京商工会議所では平成19年5月『事業継続計画マニュアル』(BCP: Business Continuity Plan)を作成している。BCP(事業継続計画)とは、地震等の災害発生時に、短時間で重要な機能を再開し、事業を継続するために準備しておく「事業継続計画」である。

★ 東京商工会議所: 「中小企業BCPステップアップ・ガイド」

詳しくは☛ <http://www.tokyo-cci.or.jp/chiiki/bcp/>

★ 中小企業庁: 「中小企業BCP策定運用指針」

詳しくは☛ <http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/>

□ 全国指導センター作成の「危機管理に関するマニュアル」等に則り、自社は何のために事業継続計画を作成するのか、「顧客からの信頼」、「従業者の雇用」、「地域経済

の活力」を守ることにあることを、経営者自身の言葉で作成し、日頃から自店の初期動作をはじめ、地域自治体等と連携・つながり、協調してトレーニングを行うなど対応が肝要である。

② グリーン・マネジメント（地球規模の連携・つながりによる取組み）

■ 飲食店営業の環境保全活動推進に関するキーワード：5つのRE(リ)

① 環境意識改革（RENOVATION）

地球温暖化防止等環境保全活動推進は人類共通の課題である。従来の事業活動やライフスタイルのあり方を根本から見直し、地球環境の保全に努め、持続的可能な低炭素社会の構築に向けて取組む決意を宣言する。

② 受入れ拒否（REFUSE）

ごみになるものやCO<sub>2</sub>発生量の多い車・機器等の使用や購入を断る。

③ 発生抑制（REDUCE）：

省資源、省エネルギーに努めCO<sub>2</sub>排出量を削減する。

家庭や事業所から出る廃棄物、食品残渣を減らす。

④ 再使用（REUSE）

使い終わった用品を再利用する（もったいないの精神）。

熱回収する。（食品リサイクル法/平成19年12月改正）

⑤ 再生利用（RECYCLE）：廃棄物を資源化（肥料化・飼料化）、有効に活用する。

〔i〕食品リサイクル

- わが国では消費者の鮮度意識や安全・安心意識が一因となって、生産・流通・消費の各段階で大量の食品廃棄、売れ残りや食べ残しが発生し、大量の食品資源が浪費され、これらの廃棄物の環境への負荷は大きな社会問題となっている。

平成13年5月「食品循環資源の再利用等の促進に関する法律」（略称・食品リサイクル法）が、食品関連事業者（製造・流通・外食等）による食品循環資源の再利用を促進し循環社会の構築を目指して制定された。振興指針でも食品循環資源の再生利用等の実施率を、平成24年度までに40%に向上させることが目標となっている。

- 全国指導センターでは、営業者及び関係事業者向けに平成16年3月『食品リサイクル推進指針』を作成、また、再生利用等の取組み状況について実態調査（17年11月）を実施し『食品リサイクル再生利用等調査報告書』を発表、「地域ぐるみでリサイクルシステムを作りましょう」と呼びかけている。その中で重要な課題として「組合員の食品リサイクルへの意識向上」、「共同の食品リサイクルシステムを構築してコストの削減」、「自治体や地域住民との連携」等が指摘されている。

- 現在すべての地方自治体では「環境基本条例」を制定し、この条例に基づき「環境行動指針」（住民、事業者用環境行動チェックシート作成）を定め、住民・事業者・行政それぞれの役割と責任をもって、連携・つながり、協働して取組んでいる。

実態調査の結果によれば、「ごみ減量化・リサイクル」を実施している営業者の割合は8割近いが、「箸や皿等食器類は再利用している」は16.4%、「自店で生ゴミのリサイクルをしている」は8.4%と、まだ低い割合である。

また、「廃食用油リサイクルへの協力の意思」をもっている割合は6割近いが、一方「協力しない」及び「わからない」の合計割合が3割近く存在している。

〔ii〕地球温暖化ガス削減への取組み（低炭素社会を目指した取組み）

- 今日、温室効果ガスCO<sub>2</sub>の排出量増加が地球環境に深刻な影響を与え、CO<sub>2</sub>排出量削減が人類共通の重大な課題として世界的な規模で真剣に取り組まれている。2013年以降の『ポスト京都議定書』に関しては、本年（平成21年）7月6日イタリアで開催された主要8カ国首脳会議（G8）で『先進国が温暖化ガスを2050年までに80%以上削減する』ことを新たに約束し、今後は新興国との調整に移ることとなっている。
- 平成20年に、『京都議定書』の約束期間（2008年～2012年）がスタートした。わが国は「2008年から5年間で温室効果ガス排出量を6%減らす」と国際社会に約束している。しかしながら、わが国の排出量は思うように減らず、2006年（平成18年度）には基準となる1990年の水準をなお11.3%上回っている。
- （図表6）部門別排出量をみると、産業部門は低下しているが、運輸、業務その他および家庭部門はそれぞれ16.7%、39.5%、30.0%増加しており、わが国全体では産業部門におけるさらなる排出量削減と、事業所系（店舗、事務所など）での排出量削減が重要な課題となっている。

図表6 国内における二酸化炭素の部門別排出量

資料：環境省環境統計表（平成21年4月）

部 門	年 度		平成 18 年度 (2006)		
	基準年 (1990)		排出量	割合	対基準年増減率
	百万 t-CO <sub>2</sub>	割合	百万 t-CO <sub>2</sub>	割合	
合 計	1,144.1	100.0%	1,273.6	100.0%	11.3%
エネルギー起源CO <sub>2</sub>	1,059.1	92.6%	1,185.9	93.1%	12.0%
産業（工場等）	482.1	42.1%	460.0	36.1%	-4.6%
運輸（自動車・船舶等）	217.4	19.0%	253.7	19.9%	16.7%
業務その他（商業・サービス・事業所等）	164.3	14.4%	229.1	18.0%	39.5%
家庭	127.4	11.1%	165.7	13.0%	30.0%
エネルギー転換（発電所等）	67.9	5.9%	77.3	6.1%	13.9%
非エネルギー起源CO <sub>2</sub>	85.1	7.4%	87.7	6.9%	3.1%
工業プロセス	62.3	5.4%	53.9	4.2%	-13.5%
廃棄物（焼却等）	22.7	2.0%	33.8	2.7%	48.9%

※エネルギー起源 CO<sub>2</sub> とは、石油や石炭を燃やして発電したり、ガソリンを消費して車を走らせたりしてエネルギーを生み出すために排出される二酸化炭素。非エネルギー起源 CO<sub>2</sub> は、ごみの焼却などで排出される二酸化炭素。

※排出量の単位である百万 t-CO<sub>2</sub> は、CO<sub>2</sub> 以外の5つの温室効果ガスを CO<sub>2</sub> に換算してから合計した値。

□ 京都議定書目標達成のため、平成10年10月に『地球温暖化対策の推進に関する法律』〔略称温対法〕が制定され、国及び地方自治体は温室効果ガス排出のために総合的、計画的な施策を作成し、住民・事業者・行政3者の連携・つながりを推進している。

以下では、行政や関連機関と連携・つながり、営業者が二酸化炭素ガス（CO<sub>2</sub>）削減対策に自主的に取り組むにあたっての、課題や支援、参考資料などについて述べる。

① 参考資料として、筆者グループが平成21年3月に行った地球温暖化ガスCO<sub>2</sub>削減活動実態調査（商工会議所事業）の結果の概要を紹介し、今後の取組みについて進言したい。なお温対法では「温室効果ガス」とは二酸化炭素やメタン等6種類となっているが、本実態調査の対象とする温室効果ガスについては、その総排出量の90%以上がCO<sub>2</sub>であり、したがってCO<sub>2</sub>削減に絞っている。

〔調査対象：東京都下・人口20万人都市、有効サンプル743事業所〕

〔事業所業種構成：小売業 21.5%、サービス業 18.8%、建設業 18.6%、製造業 13.1%、飲食店・宿泊業 8.3%、卸売業 8.2%、運輸業 1.9%他〕

◇（図表7）は、CO<sub>2</sub>削減の具体的な取組み内容である。全般に、「節電に努めている」が77.5%で最も多く、上位4項目がそれぞれ60%以上で比較的多い。

◇（図表8）取組み効果について全体では、「電気代、燃料代などの経費節減につながった」が59.3%、「コストダウンが図れた」が24.8%と評価している。この数値を「節電に努めている」77.5%と対比すると、ほぼ期待通りの効果を上げている。社内外への責務としては「社員の環境問題に対する意識が向上した」35.5%と「社会的責務を果たせた」32.5%など、3割を超えている。

逆に効果の少なかった業種は「飲食店・宿泊業」で、「電気代、燃料代などの経費節減につながった」50.0%、「コストダウンが図れた」16.1%、「社会的責務を果たせた」22.6%は、全業種を通じて最も低い数値である。小規模事業所が多く環境保全活動取組みの限界を示唆している。

◇（図表9）取組みにあたっての問題・課題について「飲食店・宿泊業」では、「作業員の負担増加」「作業効率低下」「人材不足」が全体より多くなっている。

◇（図表10）希望する支援策については、「助成制度に関する情報提供」が37.7%で最も多く、次いで2位から4位までいずれも20%台で多くなっている。

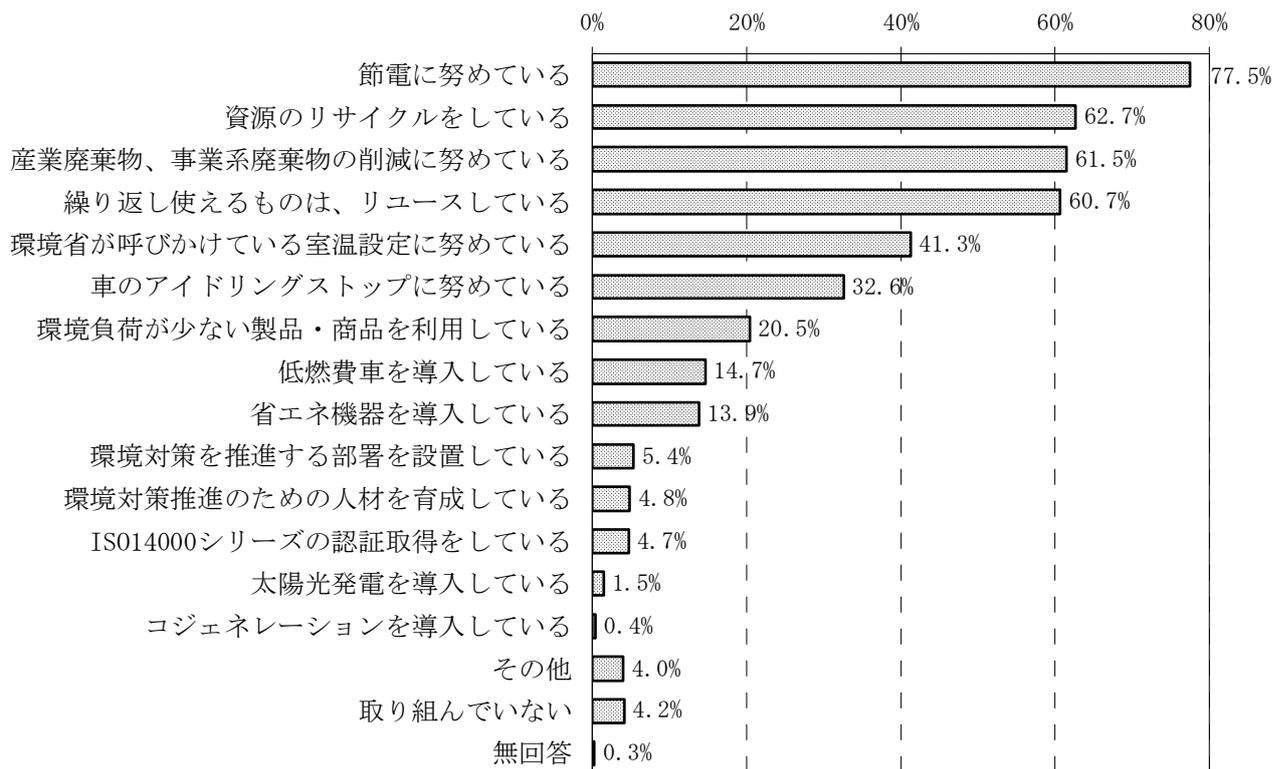
◇「CO<sub>2</sub>削減に取り組まない」31社の理由割合についてみると、「資金的余裕がない」が35.5%で最も多く、次いで「必要があると思わない」19.4%、「時間的余裕がない」16.1%、「当社だけ取り組んでも効果がない」12.9%、「相談相手がない」12.9%と続いている。31社はいずれも中小規模事業者であり、中小企業は環境対策に取り組むに際しても、多様な問題点・課題を抱えている。

② 事業者の各種要望に対する支援のあり方をまとめると、以下の4項目である。

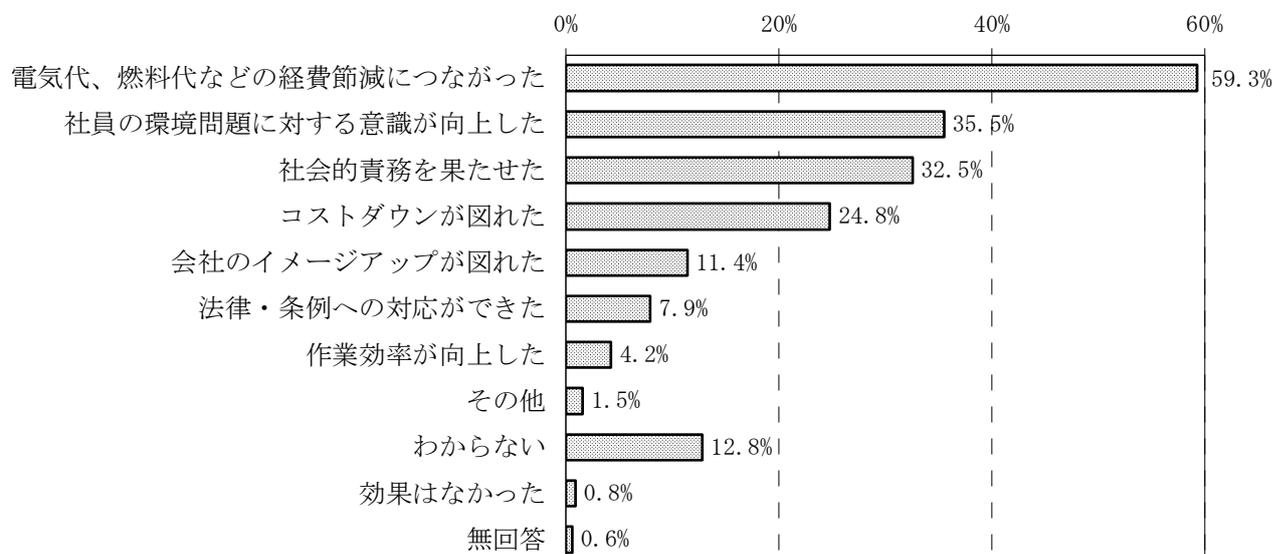
1. 公的助成制度、優遇税制、金融助成に関する情報提供（情報誌、ウェブサイト）
2. 先進事例に関する情報の収集・提供（ISO14001等管理手法の紹介）
3. 各種講演会、セミナーの開催（CO<sub>2</sub>排出量の計算方法、削減計画の策定等）
4. 専門家の派遣による助言・指導（推進体制、進行管理、実績評価、監査、表彰等）

- ③ 参考資料：全国地球温暖化防止活動推進センター〔各都道府県センター〕
- ・東京都地球温暖化防止センター：「無料省エネ診断」を利用して、省エネ指導や助言が受けられる。詳しくは <http://www.tokyo-co2down.jp/>  
また同センターはWeb-Page上でCO<sub>2</sub>排出量の計算ができる機能を提供している。
  - ・財団法人省エネルギーセンター：エネルギー使用量の簡易表はパソコン表計算ソフトを使って計算できる。詳しくは [http://www.eccj.or.jp/law06/xls/07\\_01.xls](http://www.eccj.or.jp/law06/xls/07_01.xls)

図表7 CO<sub>2</sub>削減の具体的な取り組み内容（複数回答）



図表8 CO<sub>2</sub>削減の具体的な取り組みの効果（複数回答）



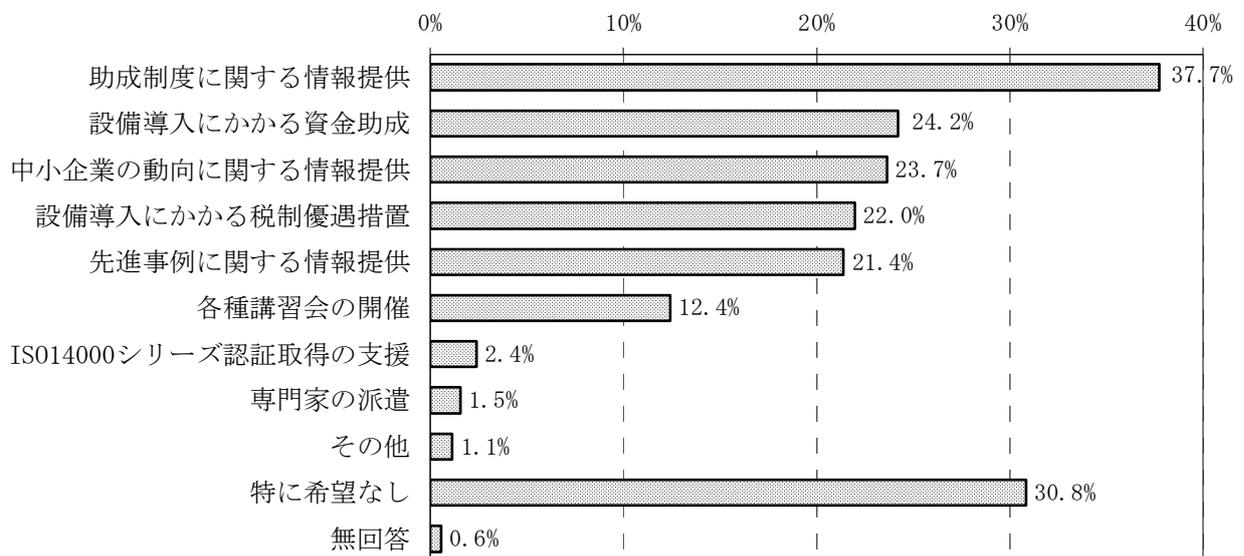
図表9 CO<sub>2</sub>削減の取組みに際しての問題や課題に関する上位6項目

(複数回答)(単位: %)

項目	1位	2位	3位	4位	5位	6位	特に問題はない
	従業員が増加した	賃金に転嫁できない	コストが上昇した	関連情報に得られない	下した	作業効率が低い	
従業者数							
全体	19.6	19.3	8.7	8.6	5.5	5.5	52.3
建設業	18.5	<b>22.3</b>	<b>10.8</b>	<b>10.0</b>	<b>6.9</b>	<b>6.2</b>	46.9
製造業	<b>22.8</b>	<b>31.5</b>	<b>12.0</b>	<b>10.9</b>	<b>9.8</b>	4.4	40.2
卸売業	15.5	10.3	1.7	6.9	1.7	5.2	<b>63.8</b>
小売業	<b>24.5</b>	16.6	8.0	8.0	<b>6.0</b>	5.3	52.3
サービス業	15.4	<b>19.9</b>	<b>8.8</b>	7.4	5.2	5.2	<b>58.8</b>
飲食店・宿泊業	<b>22.6</b>	17.7	8.1	8.1	<b>6.5</b>	<b>9.7</b>	<b>54.8</b>
その他の業種	16.1	12.4	8.6	8.6	—	3.7	<b>53.1</b>

太文字は「全体」と比較して比率が高い数値

図表10 CO<sub>2</sub>削減の取組みにあたっての希望する支援策(複数回答)



③ タウン・マネジメント(地域との共生への取組み)

[i] 立地条件悪化の背景: 車社会に負けた商店街

経営実態調査の結果によれば、「経営上の問題点」として第9位に「立地条件の悪化」17.4%、「今後の経営方針」の第4位に「廃業」18.1%、第9位に「施設の移転」3.5%をあげている。

戦後、モータリゼーションの進展に伴って、かつて地域コミュニティの核として繁盛

し、徒歩サイズで形成された商店街の通路を、車が通行し、「賑わい・交流の場、ふれあい、ぬくもり、路面電車、街並み」は次々と壊されていった。

また一方、地方都市では、大型ショッピングセンターをはじめ住宅、総合病院や教育機関等の都市機能が郊外や幹線道路沿いへ移転し、かつてはまちの「顔」であった中心市街地の空洞化（シャッター通り化、賑わいと集客力の喪失）を招来した。

〔ii〕国の商店街活性化支援施策を活用し、課題解決に取り組む。

a. 国は、改正まちづくり三法〔大規模小売店輔立地法、都市計画法、中心市街地活性化法の総称〕を平成7年11月に完全施行。延べ床面積1万㎡超の大規模集客施設の郊外立地を規制する一方、郊外に拡散した商業機能を含む都市機能を中心市街地に集約し、人口減少・少子高齢化社会に対応して、「コンパクトで賑わいあふれるまち」の再生を目標に、全国各地で市民・事業者・行政三者が協働して取り組んでいる。

b. 新法「地域商店街活性化法」の施行  <http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo>

平成21年7月8日参議院で『商店街の活性化のための地域住民の需要に応じた事業活動の促進に関する法律』（略称地域商店街活性化法）が可決、平21年9月に施行される予定である。商店街が全国的に疲弊し、地域経済の存亡に関わる事態となっている中、「地域コミュニティの担い手」として商店街に対する期待はますます高まっている。同法では、商店街振興組合等が作成する活性化計画を経産大臣が認定し、認定された計画に基づく事業に支援策を講じる。主なポイントは、

- ① 補助金：補助率を従来の1/2から2/3に引上げ
- ② 税制措置：遊休土地、空き店舗対策として、土地譲渡所得の1,500万円までを特別控除
- ③ 小規模企業者が行う設備導入資金の無利子貸付割合を1/2から2/3に引上げ

〔iii〕一般食堂の地域貢献活動

a. 実態調査の結果によれば、「商工会議所・商工会・商店街組合への参加」割合は3割（32.2%）と極めて低く、また「祭りやイベント等商店街の共同事業に参加」割合は27.7%と3割を切り、「地域の食文化の振興に協力している」割合は9.1%、「地場産業の振興に協力している」割合は6.1%と、1割を下回り低調である。

実態調査の対象にはないが、老舗の多い飲食店営業の経営者は、すでに商店街会長等役員経験者も多く、これまでに商店街の振興をはじめ防火・防犯、インターシッブ制度や在宅高齢者への配食サービス等地域貢献に尽力されてきた。昨今、役員の高齢化と後継役員の不足、廃業等による会員の減少→祭り・イベント開催困難・廃止→来街者数の減少→商店街の一層の衰退と『マイナスの連鎖』が進行している。

b. 飲食店営業は地域コミュニティの担い手の一人として期待されている。

商店街等商業集積は、単に商品（モノ）の売り買いの場だけでなく、地域生活者が交流し、ふれあい、憩い、賑わう地域コミュニティの場である。高齢者をはじめLOHAS的生活者の多くが期待する、これからの商店街のあり方である。

□ 先ず商業者としての本業に徹しよう。地域商圈を食い尽くしては移転するチェーン飲食店と異なり、多くの独立飲食専門店は、小商圈で一所懸命勤勉な家族従業員に支えられ、小規模専門店の「強み」である「小回り・目配り・人くささ」を発揮して、『信

者』に愛顧され、『儲かる』ことが本来の努めである。

- そして、万一廃業の場合には『空き店舗』としてシャッターを下ろすことなく、「まちづくり機関」等に貸与して、不足業種の誘致、NPOの子育て支援施設や高齢者交流サロン、チャレンジショップ等に積極的に提供するなど、「地域住民のコミュニティ活動の場」として提供すること。飲食業から不動産賃貸業に転業することも〔所有権と利用権の分離〕大切な地域貢献の一つである。このようなケースに限らず、地域住民、NPOや行政と連携・つながり、まちおこしに意欲的に参加して、地域のにぎわい再生が図られるならば、本業にも相応の相乗効果が期待できる。

以上のように、先ず、商業者（飲食店）が元気になれば、来街者も増えて商店街も元気になり、まちにも賑わいが再生して元気になる、『プラスの連鎖』がおこる。

- c. 参考事例：地域社会と連携・つながり、まちおこしの事例を以下に紹介する。

以下の事例やまちづくり関連情報を、指導センターや組合のホームページの「リンク先」に追加するなど、適切な情報提供としての工夫を必要としたい。

- 東京高円寺阿波おどり ☛ <http://koenji-awaodori.com/>

店主の高齢化や後継者難による転廃業で商店会員が減少、伝統の阿波踊りを中止せざるを得ない窮状を行政と協議、NPO法人を設立、区民と連携したケース。

商店会の「祭りは販売促進の手段」に対して、区民は「地域の大切な伝統・生活文化である」と、様々なキャリア・専門性を持つ人びとが多数加入、見事に復活。

- 「新・がんばる商店街77選」 ☛ 中小企業庁：<http://www.chusho.meti.go.jp/>

地域コミュニティの担い手として、アイデアと工夫を凝らしながら頑張っている77商店街の取組みを選定、紹介している（平成21年3月）。

- まちづくり関連情報

★中心市街地活性化統合本部〔本部長:内閣総理大臣〕 ☛ <http://www.kantei.go.jp/>

★日本商工会議所まちづくり情報ナビゲーター ☛ <http://www.jcc.or.jp/machi>

★中小企業庁（独）中小企業基盤整備機構「街元気まちづくり情報サイト」

☛ <http://www.machigenki.jp/>

おわりに

今日、飲食店を巡る経営環境は、激動の時代にあります。飲食店営業は美味しい飲食サービスの提供にとどまらず、生活者の価値観や健康をはじめ、地球規模の環境保全までも視野にいたした、連携・つながるマーケティングが必要となっています。

すなわち、顧客〔信者〕とつながり食の安心と信頼性を確保し、業界内では指導センターや組合と相互につながり経営の合理化・効率化に努め、外部の支援機関と連携・つながって経営基盤の一層の強化を図り、地域の住民・事業者・行政と連携・つながり、まちおこし、環境保全や防災問題等と取組み、人々の心に満足と感動を提供する飲食サービス業として、地域社会に貢献することが期待されています。

そのためにも、経営指導員等の方々が、食の安心・安全アドバイザー役、地球温暖化ガス削減推進アドバイザー役やまちおこしコーディネーター役などとなって、営業者を適切に助言・支援し、なお一層ご活躍されることが望まれます。

飲食店業界の益々のご健闘とご繁栄を心から祈念申しあげる次第であります。