

平成 30 年度専門経営指導員調査事業

# サービス業（飲食業）に係る経営実態調査

## 報 告 書

平成 3 1 年 2 月

宮城県商工会連合会

## 目次

◆調査概要	3
I. 事業所の概要	4
1. 事業所の業種	4
2. 事業所の形態	4
3. 業歴	5
4. 現経営者の年代	5
5. 従業員数	6
6. 事業所の立地場所	7
7. 店舗の所有形態	7
8. 事業所の座席数・駐車場数	8
9. 売上高・経常利益の変化	9
(1) 売上高の変化	9
(2) 経常利益の変化	9
10. 来客数・客単価の変化	10
(1) 昼の部の来店客数変化	10
(2) 夜の部の来店客数変化	10
(3) 年代別来店割合	11
(4) 客層別来店割合	11
(5) 昼の部の客単価変化	12
(6) 夜の部の客単価変化	12
11. インターネット利用状況	13
(1) インターネット利用割合	13
(2) インターネット利用状況	13
II. 業績の相関関係分析	14
1. 業種別業績（売上高）動向	14
2. 業歴別業績（売上高）動向	15
3. 経営者年代別業績（売上高）動向	15
4. 立地別業績（売上高）動向	16
5. 規模（座席数）別業績（売上高）動向	16
6. 駐車場補完率別業績（売上高）動向	17
III. 経営の取り組み状況と経営課題	18
1. 外部経営環境変化	18
2. 経営の取り組み状況	18

(1) 取り組み内容	18
(2) 補助金の利用状況	19
3. 取り組みと効果の相関関係分析	20
(1) マーケティング活動と効果（来客数変化）	20
(2) インターネット利用状況と効果（売上高変化）	21
(3) 設備投資と効果（売上高変化）	21
(4) 補助金活用と効果（売上高変化）	22
(5) 経営計画策定・商工会連携強化と効果	22
4. 今後の業況予測と経営課題・取り組み	23
(1) 売上高予測	23
(2) 経常利益予測	23
(3) 来客数予測	24
(4) 客単価予測	25
(5) 今後の経営問題・課題	26
(6) 今後の取り組み	26
IV. 事業承継の現状	28
1. 後継者の有無	28
2. 事業主年代と事業承継の関係	28
3. 業績と事業承継の関係	29
V. 東日本大震災の影響および復旧状況	30
1. 被害状況	30
2. 復旧状況	30
3. 被災状況と業績（売上高）の関係	31
VI. 商工会・行政への意見・要望等（自由記述）	32
VII. 分析結果まとめ	34
1. 県内中小飲食事業所の現状と課題	34
2. 事業所支援の方向性	35
◆資料編	
「サービス業に係る経営実態調査」調査票（飲食店経営者用）	37

## 【調査概要】

### 1. 調査の目的

地域経済および小規模事業所を取り巻く環境は、少子高齢化に伴う人口減少、大型店・コンビニ等の出店による競争の激化等により、大変厳しい経営環境が続いている状況にある。

このような状況を踏まえ、本会では県内商工会地域に所在する地域住民の日常生活を支えるサービス業、その中でも特に飲食業に焦点を当て、標記経営実態調査を実施することにより、実際の経営状況や経営上の問題・課題等を明らかにし、今後の経営支援活動に資することを目的に実施した。

また、未だ残る東日本大震災の影響についても併せて調査を行い、震災により失われた販路等の回復に向けた支援の一助とするものである。

### 2. 調査対象

県内中小飲食事業者 496事業所（経営指導員1人あたり4事業所）

### 3. 調査方法

県内商工会に対し、中小飲食業者へのアンケートの調査・回収を依頼。

### 4. 調査票の回収状況

飲食事業所向けアンケート： 回収数499件 / 依頼数496件 （回収率100.6%）

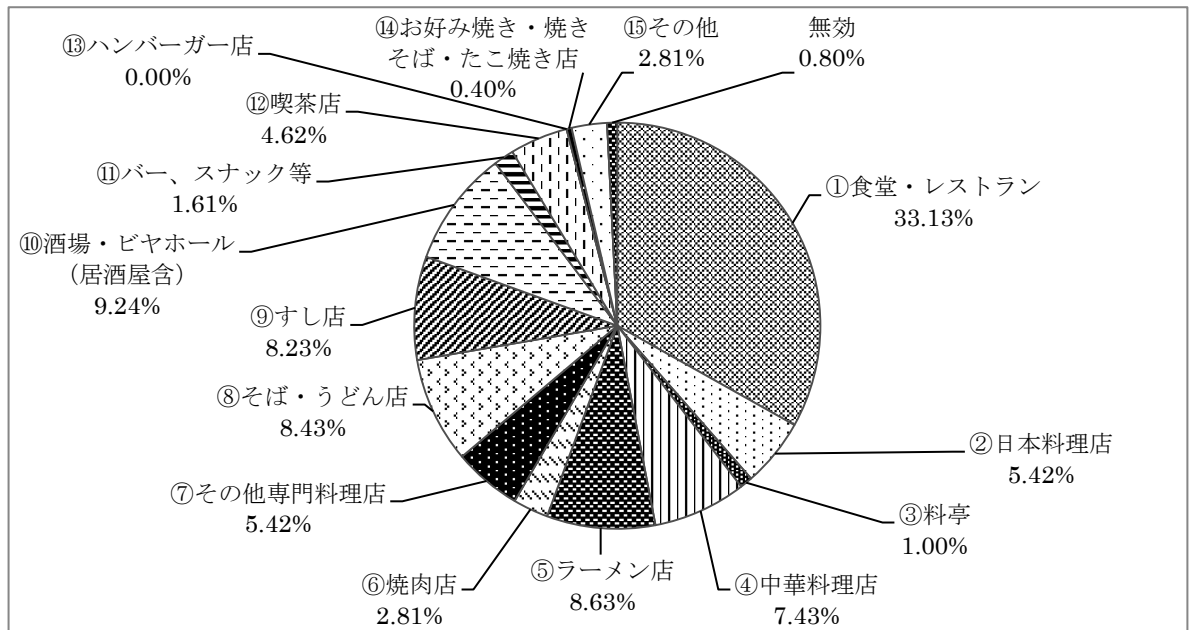
### 5. 調査内容

- (1) 事業所の概要について
- (2) 東日本大震災の影響及び復旧状況について
- (3) 経営の取り組み現状と経営課題
- (4) 商工会・行政への意見・要望

## I. 事業所の概要

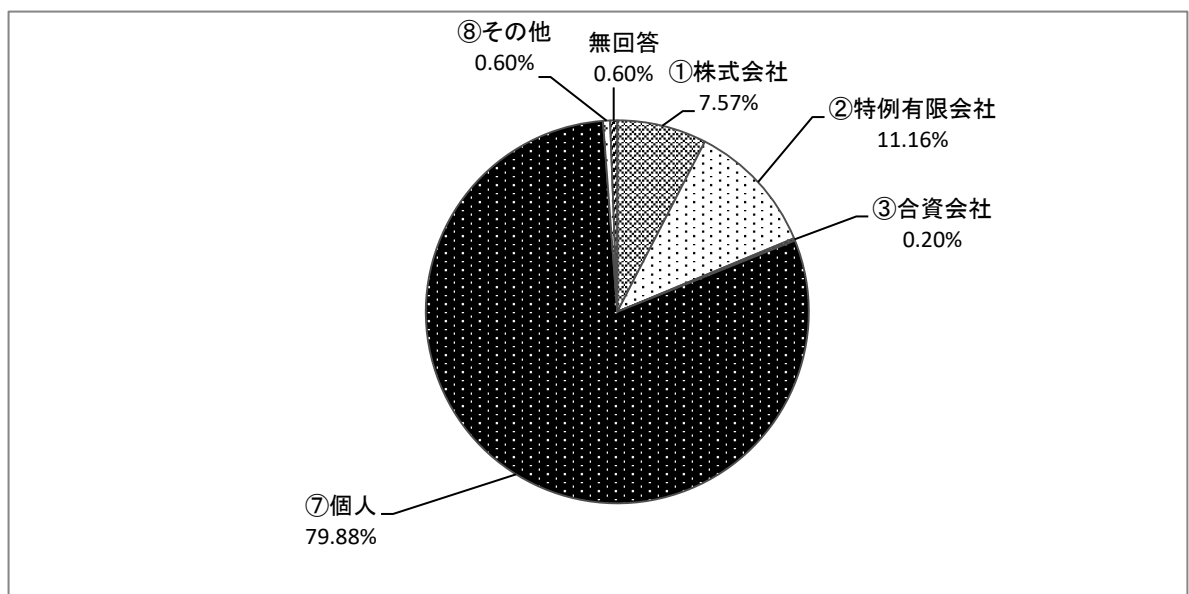
### 1. 事業所の業種

調査先事業所の業種は、食堂・レストラン（専門料理店以外）が33.13%と最も多く、酒場・ビヤホール（居酒屋含）9.24%、ラーメン店8.63%、そば・うどん店8.43%、すし店8.23%、中華料理店7.43%と続く構成となっている。



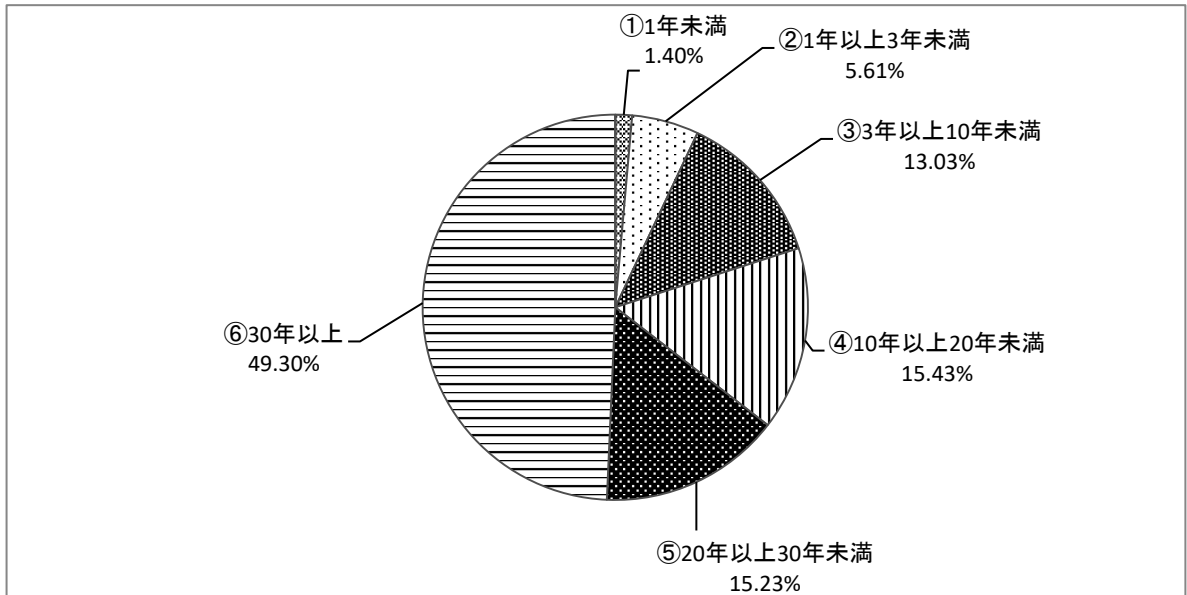
### 2. 事業所の形態

調査事業所の約8割が個人経営であり、法人は2割弱となっている。



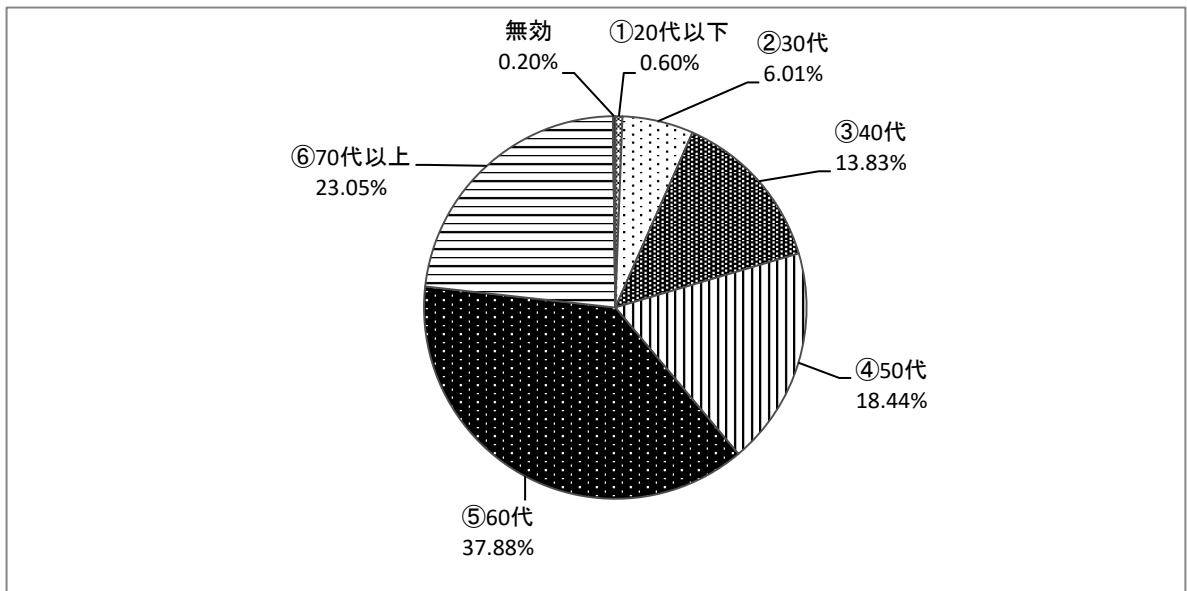
### 3. 業歴

調査事業所の業歴は、30年以上継続している事業所が約半数を占め、業歴が短くなるほど割合は低くなる傾向となっている。



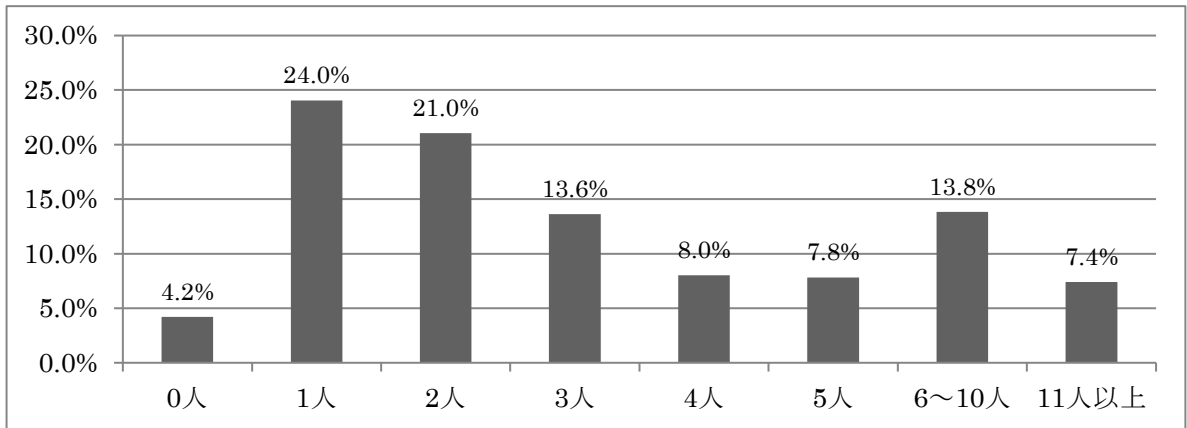
### 4. 現経営者の年代

調査事業所の経営者の年代は、60代以上で全体の約6割を占めており、業歴の長さと同様の傾向があることから経営者の高齢化が進展していることが伺える。

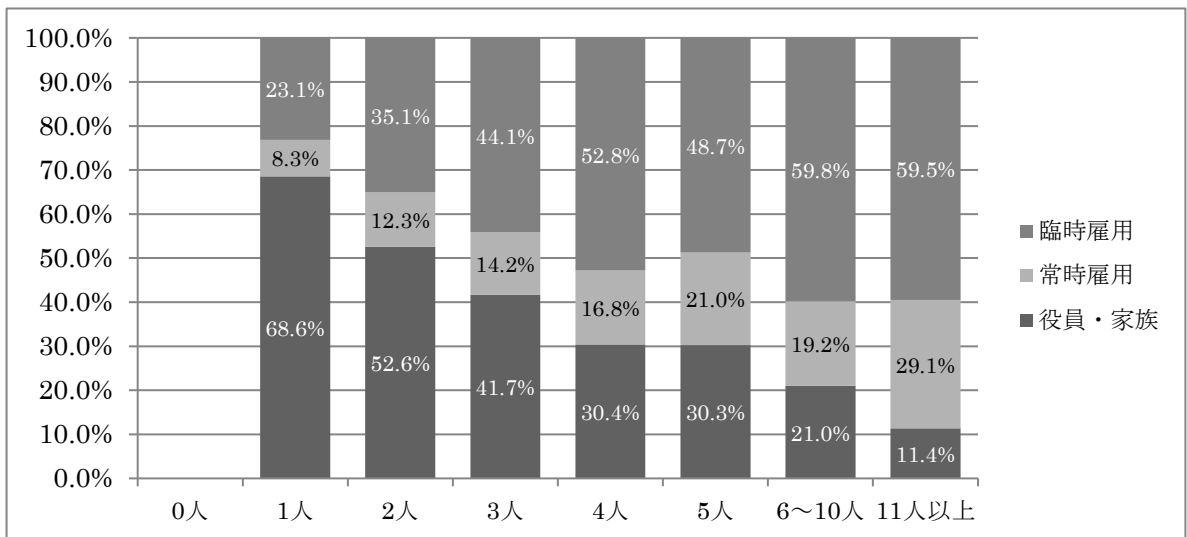


## 5. 従業員数

調査事業所の従業員数は、合計0～2人とする事業所が約5割（49.2%）を占めており、従業員数5人以下の小規模事業所で全事業所の8割近く（合計78.6%）を占める。

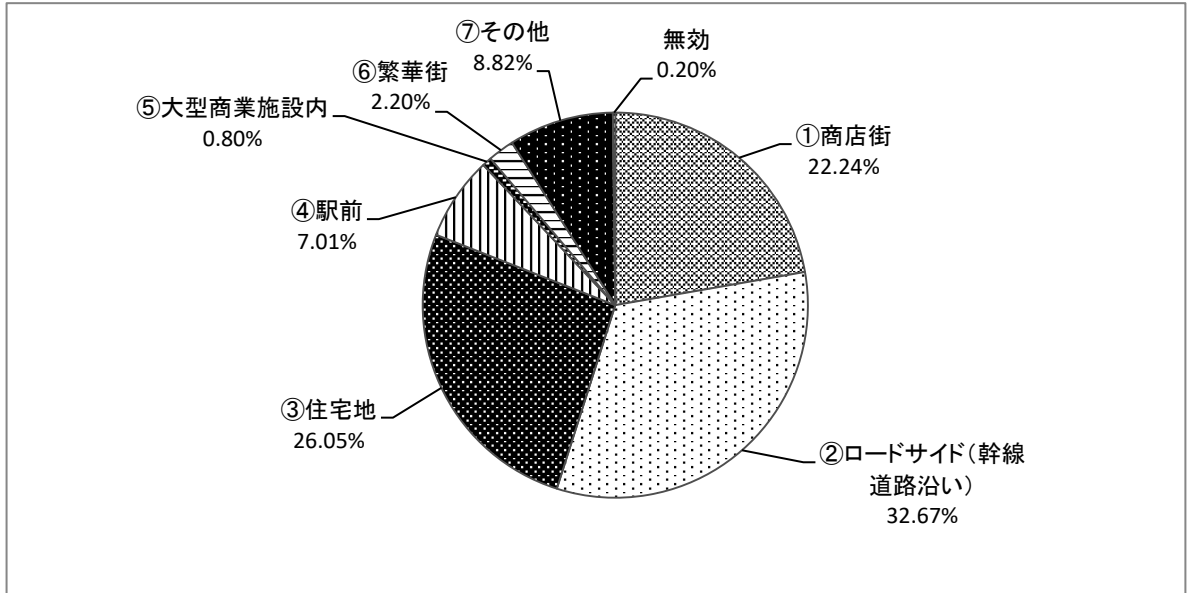


従業員人数別に占める雇用形態傾向では、小規模事業所ほど家族従業員が主となっており、雇用人数の増加に伴い臨時雇用者（パート・アルバイト）の割合が増加する傾向にある。また、大規模になるほど常時雇用者の割合が増加する傾向にあるが、11人以上の事業所においても30%程度に留まっており、飲食店経営においてパート・アルバイト従業員の重要度が高いことが伺える。



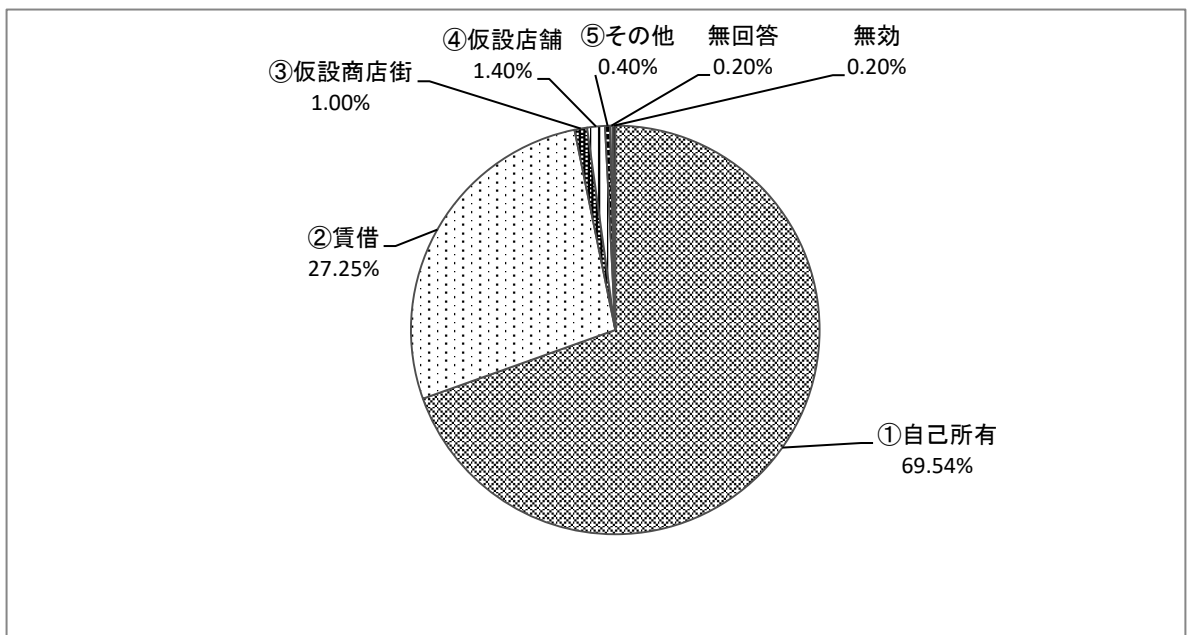
## 6. 事業所の立地場所

調査事業所の立地場所は、ロードサイドとする回答が全体の約 1/3 と最も多く、次いで住宅地 (26.05%)、商店街 (22.24%) との回答が続いており、合計で全体の約 80%を占める。



## 7. 店舗の所有形態

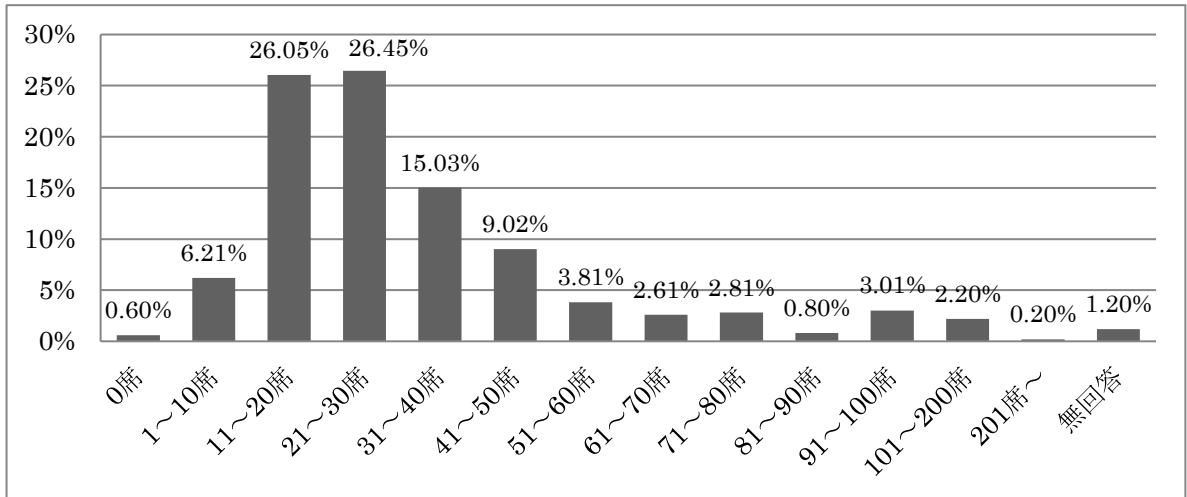
調査先事業所における店舗の所有形態は、自己所有が全体の約 7 割を占めている。調査先に個人事業所が多いことから、生活と事業の場が同一となっているケースが多いものと考えられる。



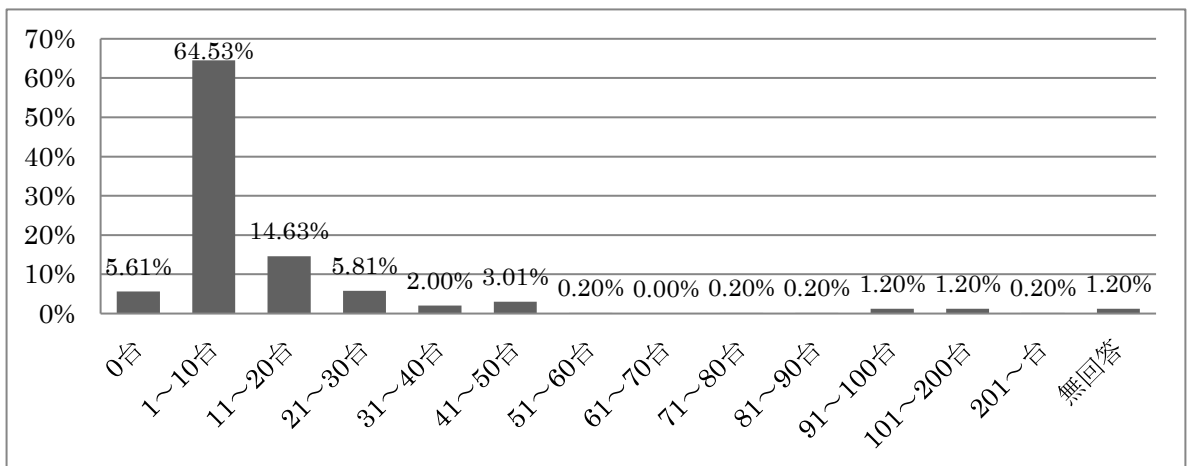


## 8. 事業所の座席数・駐車場数

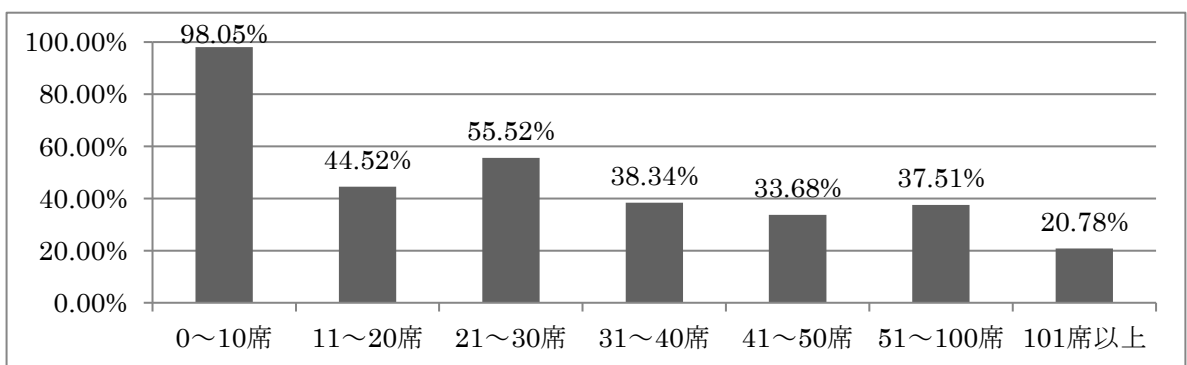
調査先事業所の座席数は、11～30席をボリュームゾーン（52.5%）とし、1～50席規模で全体の8割超（83.36%）を占める。



駐車場数は、1～10台をボリュームゾーンとし、20台以下で全体の8割超（84.77%）を占める。



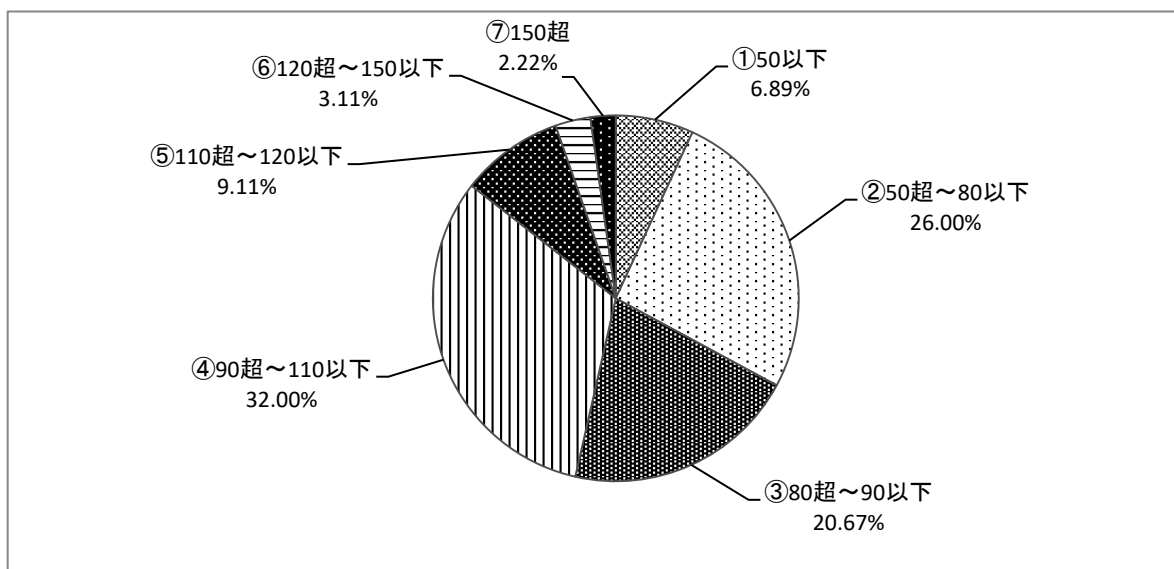
座席数に対する駐車場台数の割合（駐車場補完率＝駐車場台数合計÷座席数合計）は、席数規模ごとに下記グラフの通りとなり、全体では40.87%となる。



## 9. 売上高・経常利益の変化

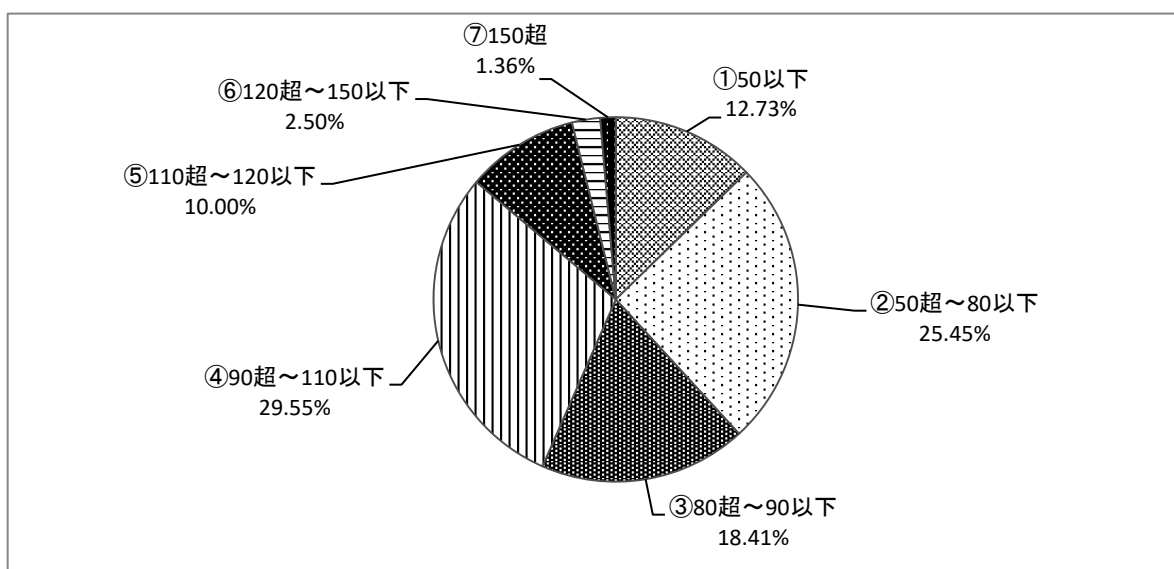
### (1) 売上高の変化

5年前を100とした場合の現在の売上高（無回答および無効除く）は、約半数の事業所が減少（53.56%）と回答しており、横這いの90超～110以下とした事業所が約3割（32.00%）、110超増加したとする事業所は14.44%に留まっている。



### (2) 経常利益の変化

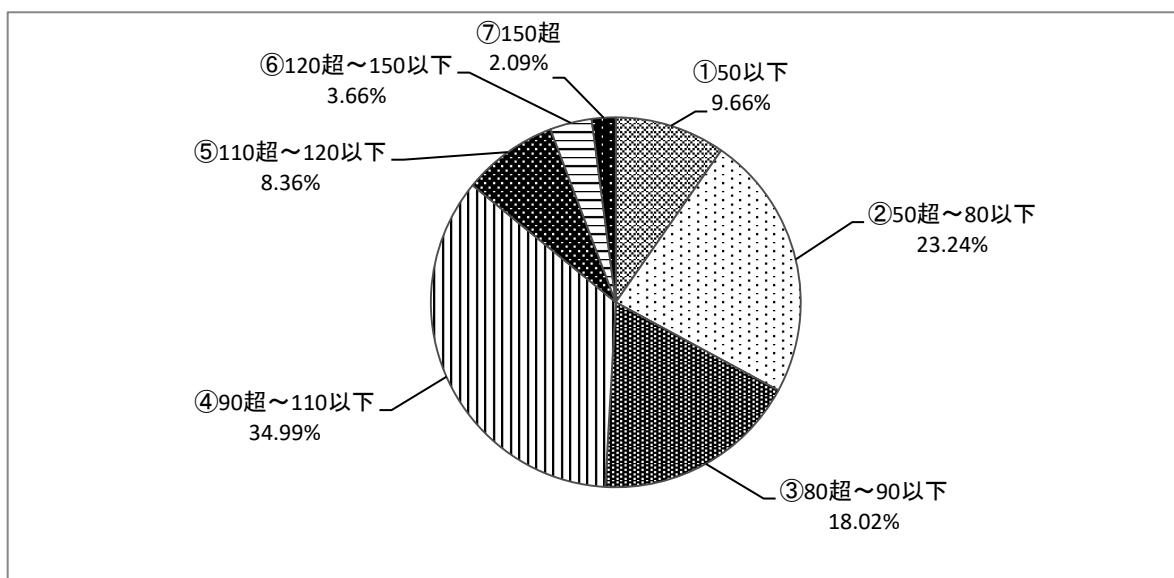
5年前を100とした場合の現在の経常利益（無回答および無効除く）は、5割超の事業所が減少（56.59%）と回答しており、横這いの90超～110以下とした事業所が約3割（29.55%）、110超増加したとする事業所は13.86%に留まっている。



## 10. 来客数・客単価の変化

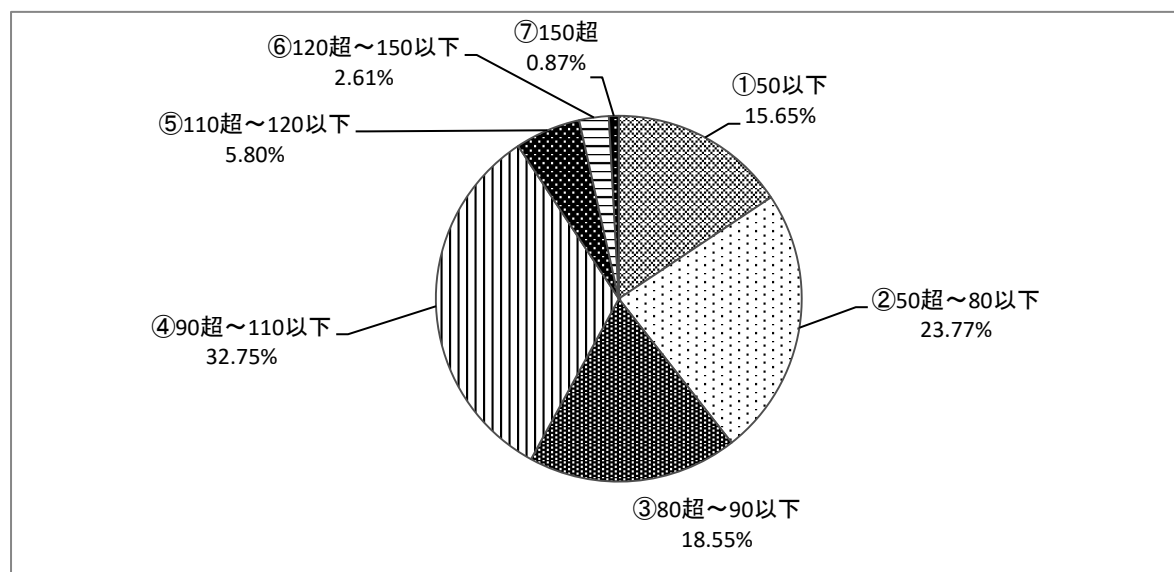
### (1) 昼の部の来店客数変化

5年前を100とした場合の現在の昼の部の来店客数（昼営業無し・無回答・無効除く）は、90以下まで減少したとする割合が50.92%、90超110以下の横這いとする事業所が34.99%、110超の増加とした事業所が14.11%となった。全体として大幅な減少傾向にあるといえる。



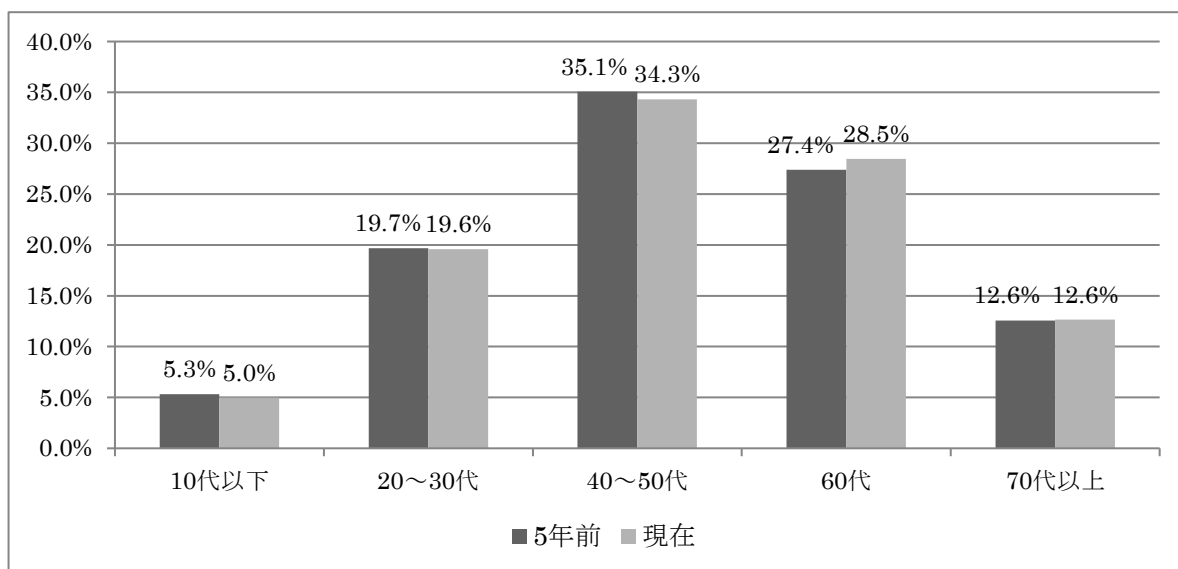
### (2) 夜の部の来店客数変化

5年前を100とした場合の現在の夜の部の来店客数（夜営業無し・無回答・無効除く）は、90以下まで減少したとする割合が57.97%、90超110以下の横這いとする事業所が32.75%、110超の増加とした事業所が9.28%となった。全体としては、昼の部以上に減少傾向にあるといえる。



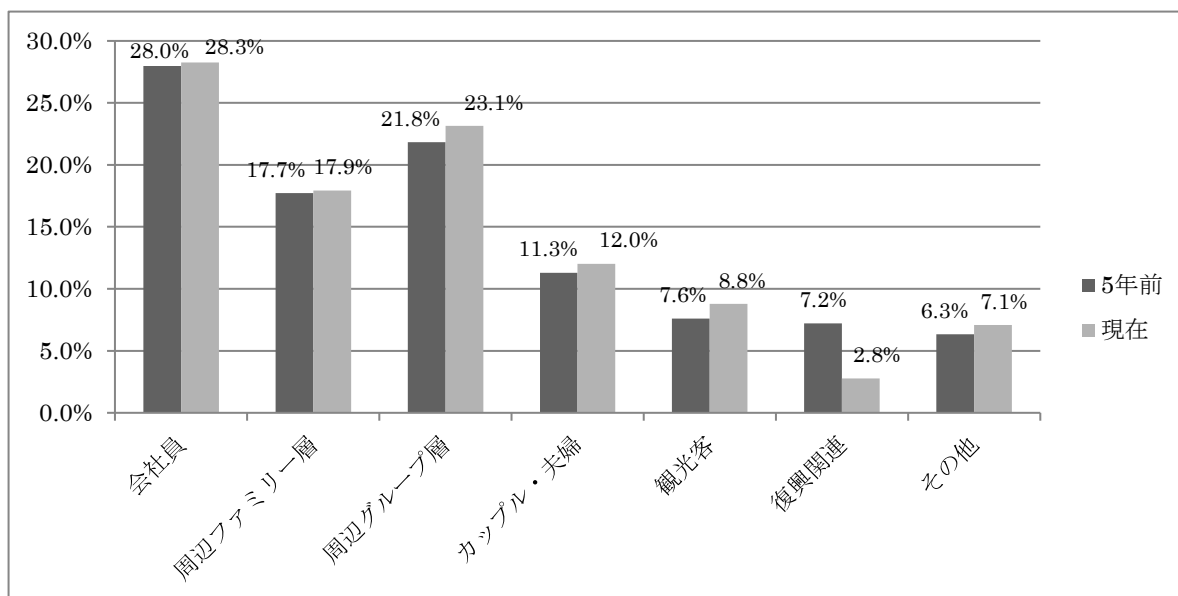
### (3) 年代別来店割合

顧客の年代別来店割合では、40～50代を中心とし、60代、20～30代と続いている。20～60代で全体の82.4%を占める結果となった。単独の年代で捉えると、60代の来店割合が高いものと推察される。5年前との比較では、大きな変化はないものの、40～50代が若干減少する一方、60代が若干増加傾向にある。



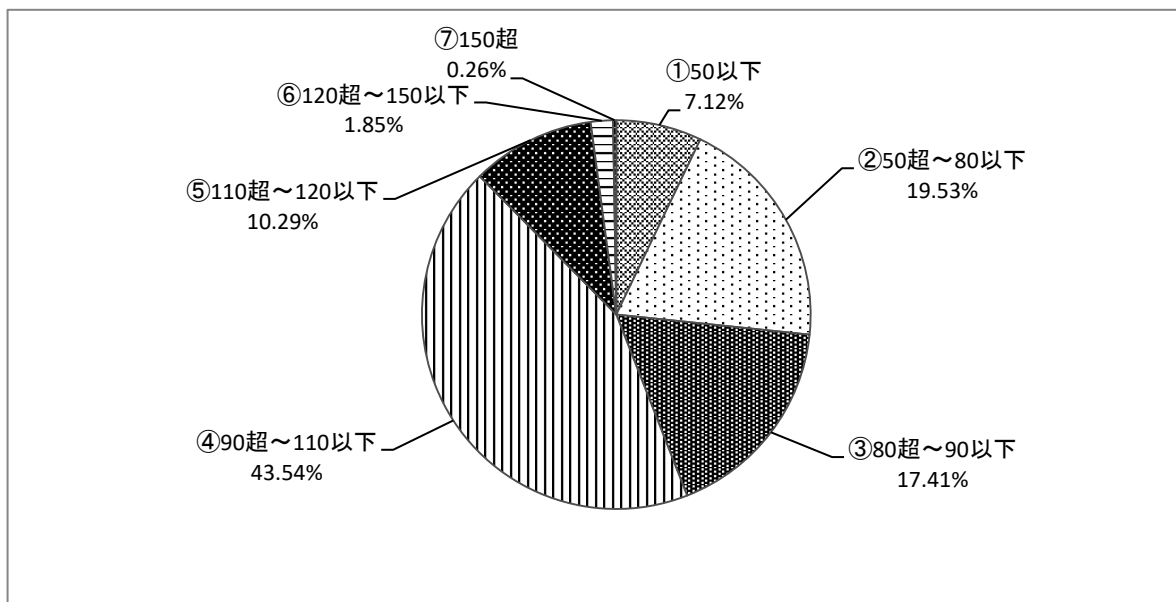
### (4) 客層別来店割合

客層別の来店割合では、会社員（28.3%）、周辺グループ客（23.1%）、周辺ファミリー層（17.9%）と続く結果となった。5年前との比較では、復興関連が5年前の4割弱にまで減少しており、観光客などその他の客層の割合が若干増加している。ただし、前述の昼の部・夜の部の来店客数の増減に関する調査結果から、半数以上の事業所において来客数が減少傾向にあると回答しており、必ずしも実数自体が増加しているものではない。



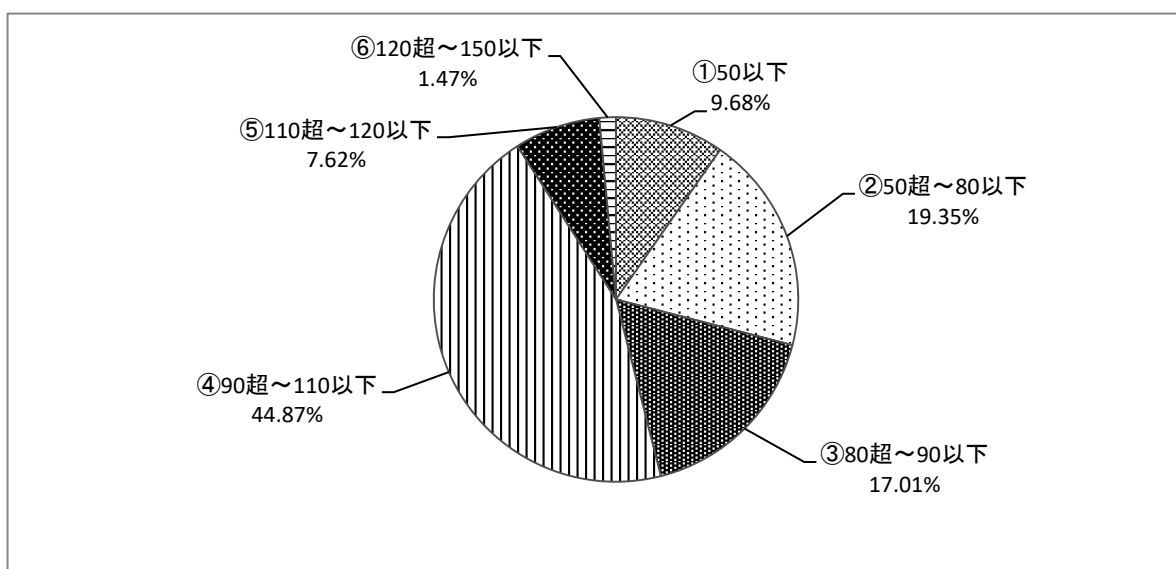
(5) 昼の部の客単価変化

5年前を100とした場合の現在の昼の部の客単価（昼営業無し・無回答・無効除く）は、90以下まで減少したとする割合が44.06%、90超110以下の横這いとする事業所が43.54%、110超の増加とした事業所が12.40%となった。来客数同様に客単価についても大幅な減少傾向にある。



(6) 夜の部の客単価変化

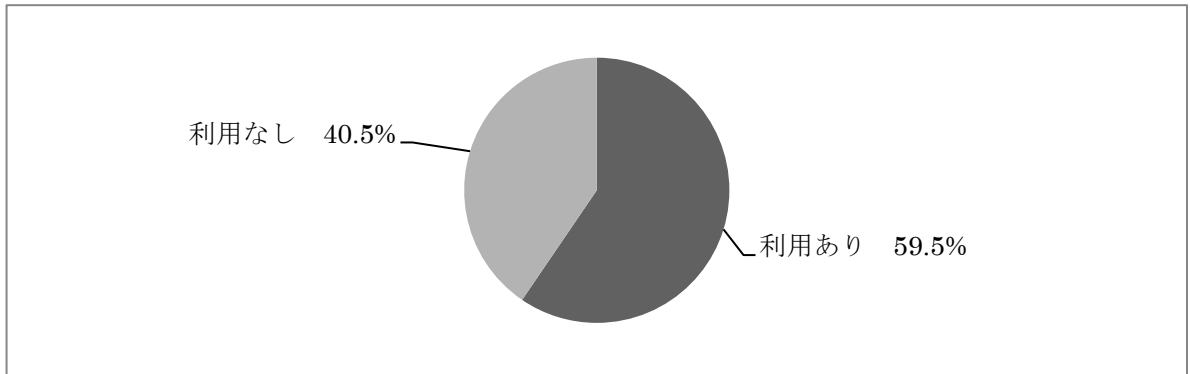
5年前を100とした場合の現在の夜の部の客単価（昼営業無し・無回答・無効除く）は、90以下まで減少したとする割合が46.04%、90超110以下の横這いとする事業所が44.87%、110超の増加とした事業所が9.09%となった。昼の部と比較しても客単価は減少傾向が強い。



## 11. インターネット利用状況

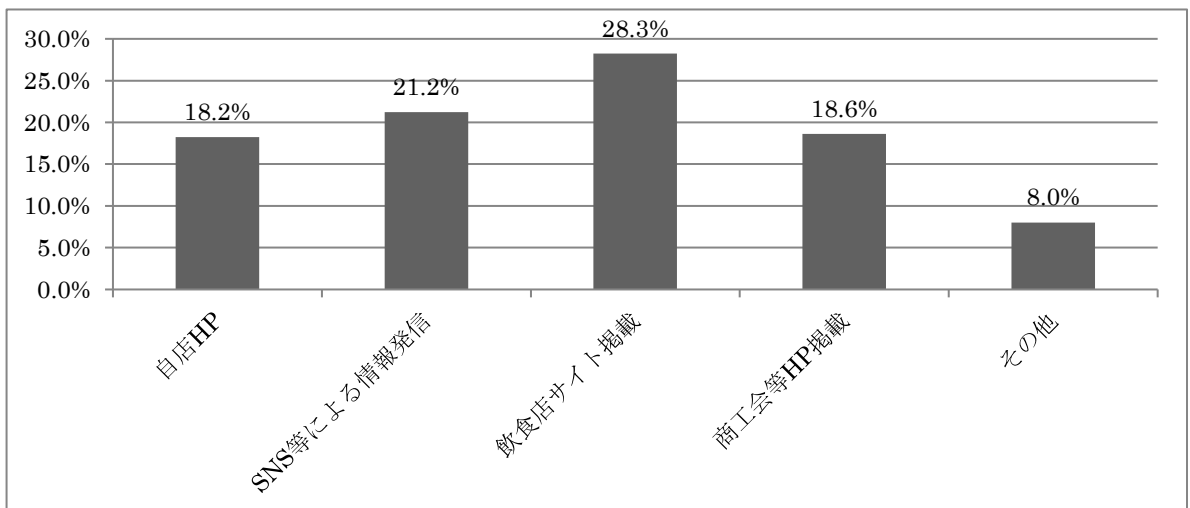
### (1) インターネット利用割合

インターネットによる情報発信を利用している事業所の割合は、調査先全事業所の約6割となっている。



### (2) インターネット利用状況

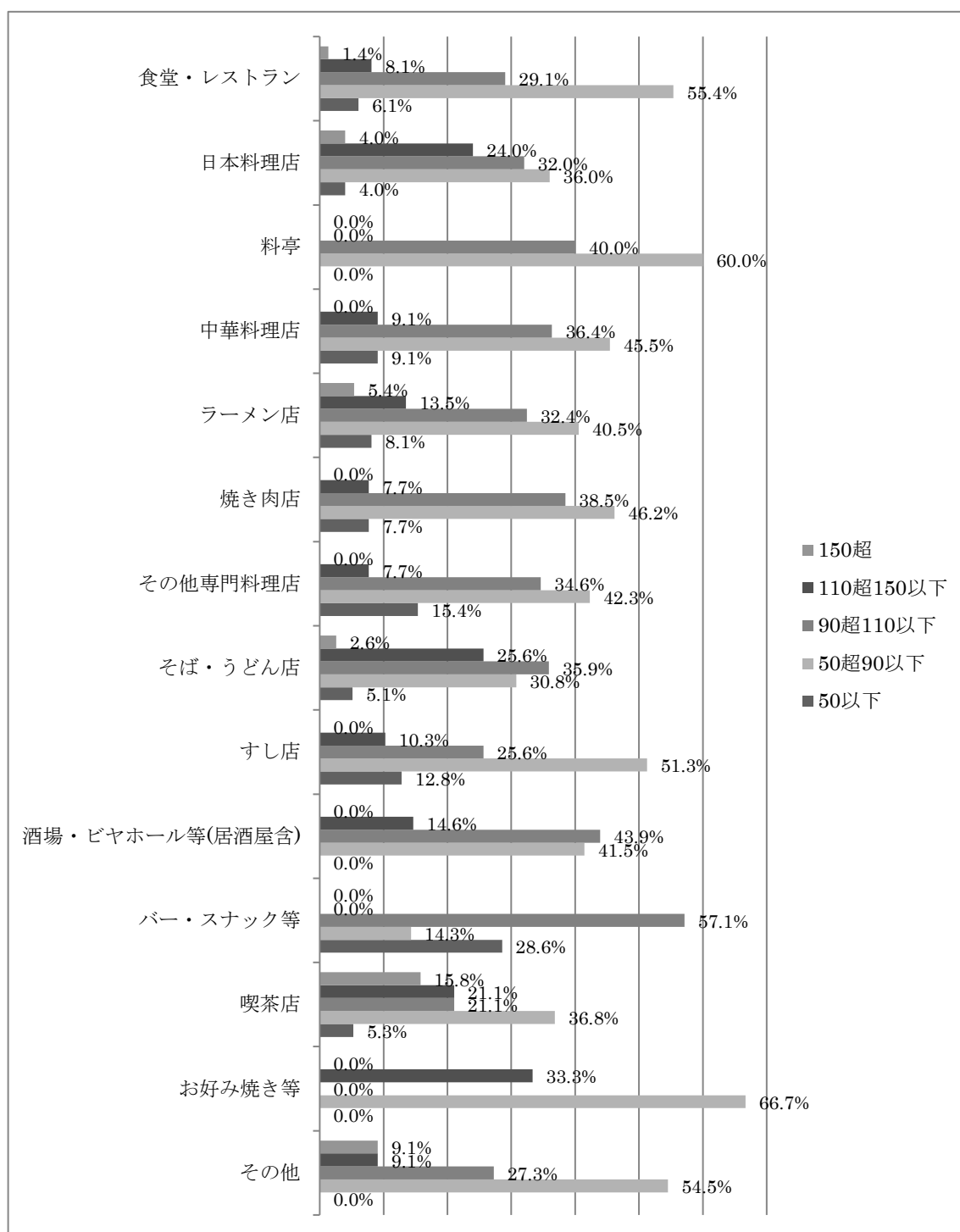
調査先事業所のインターネット利用状況（複数回答）では、「飲食店サイト掲載」と回答した事業所が全体の28.3%と最も多く、「SNS等による情報発信」が21.2%、「商工会等HP掲載」「自店HP」とした事業所がともに18%超という結果となった。



## II. 業績の相関関係分析

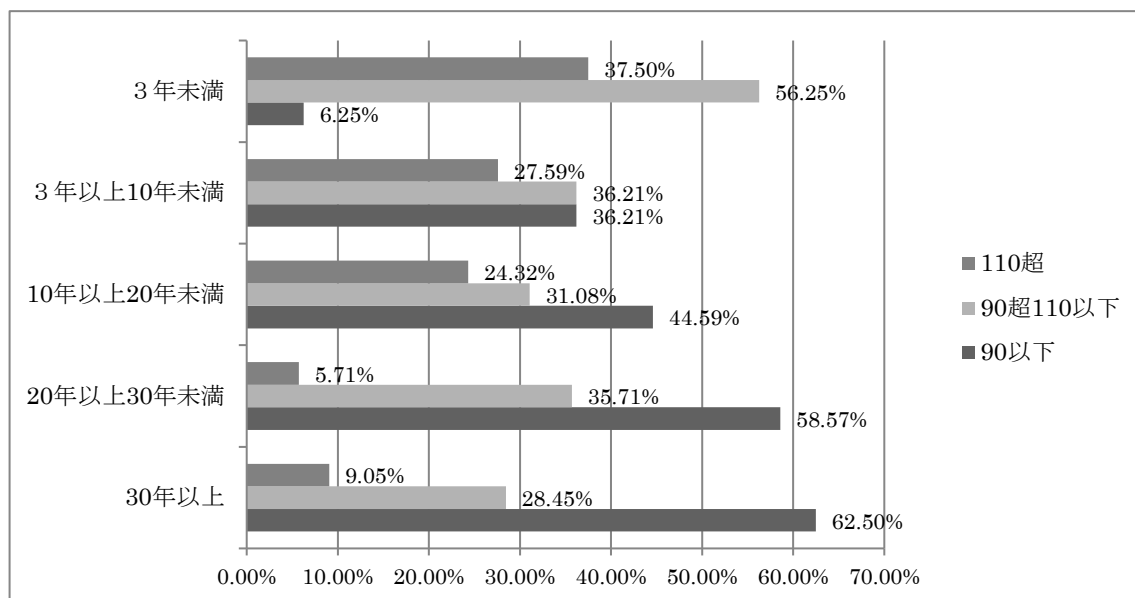
### 1. 業種別業績（売上高）動向

業種別の業績変化（約5年前と比較した売上高動向）は、下表のとおりとなる。全体的に売上低下傾向にある業種が多いが、「そば・うどん店」「酒場・ビヤホール等（居酒屋含）」「バー・スナック等」などは比較的低下傾向が低い。



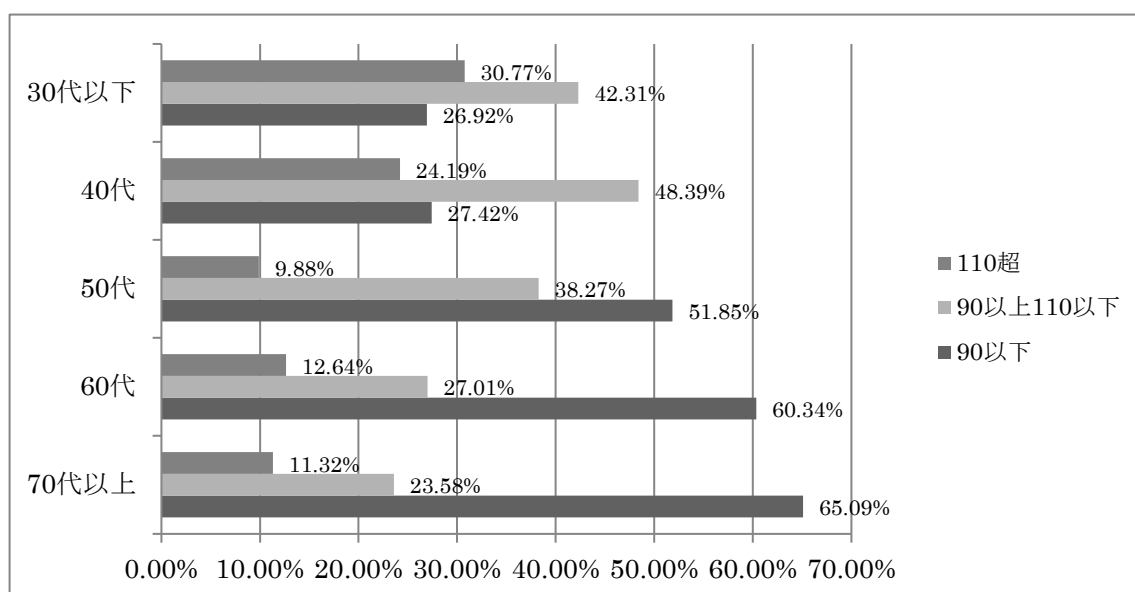
## 2. 業歴別業績（売上高）動向

業歴と売上高変化（5年前を100とした売上高変化）の関係を分析すると、業歴が短いほど業績向上傾向が、業歴が長いほど業績悪化傾向にあることが強く表れている。業歴が長くなるほど、顧客市場の変化と自社の提供サービス等にミスマッチが生じているなどの可能性がある。



## 3. 経営者年代別業績（売上高）動向

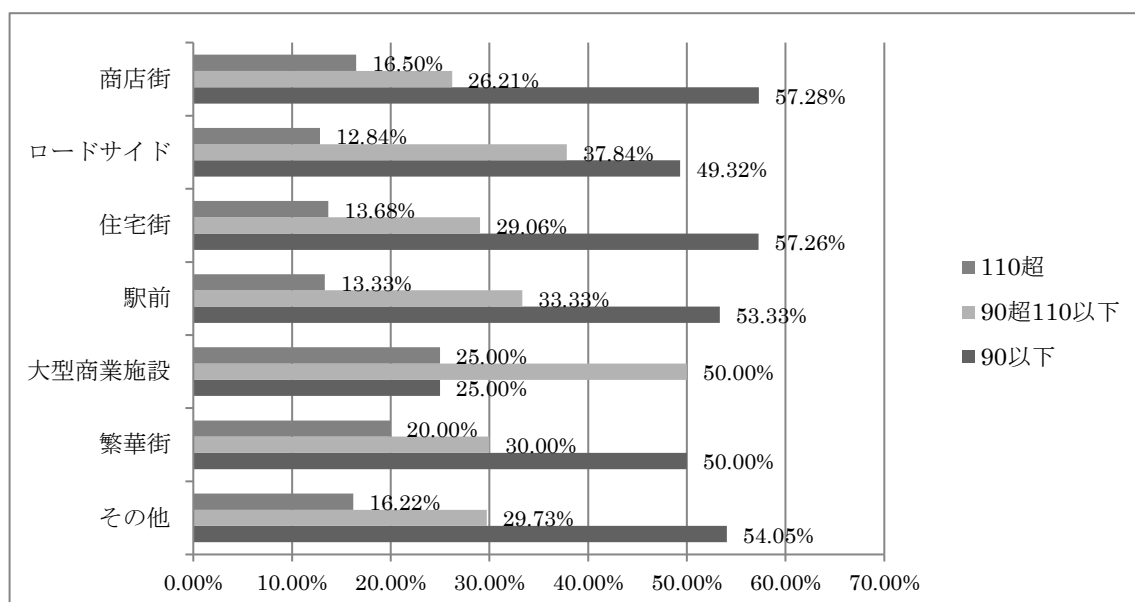
経営者の年代別に売上高変化（5年前を100とした売上高変化）の関係を分析すると、年代が低いほど売上高は向上傾向にあり、年代が高くなるほど売上高は低下傾向にあり、年代と売上高変化に相関性が強く表れている。経営環境変化への対応力や、新たな取り組み等に対するモチベーション等に要因がある可能性が考えられる。





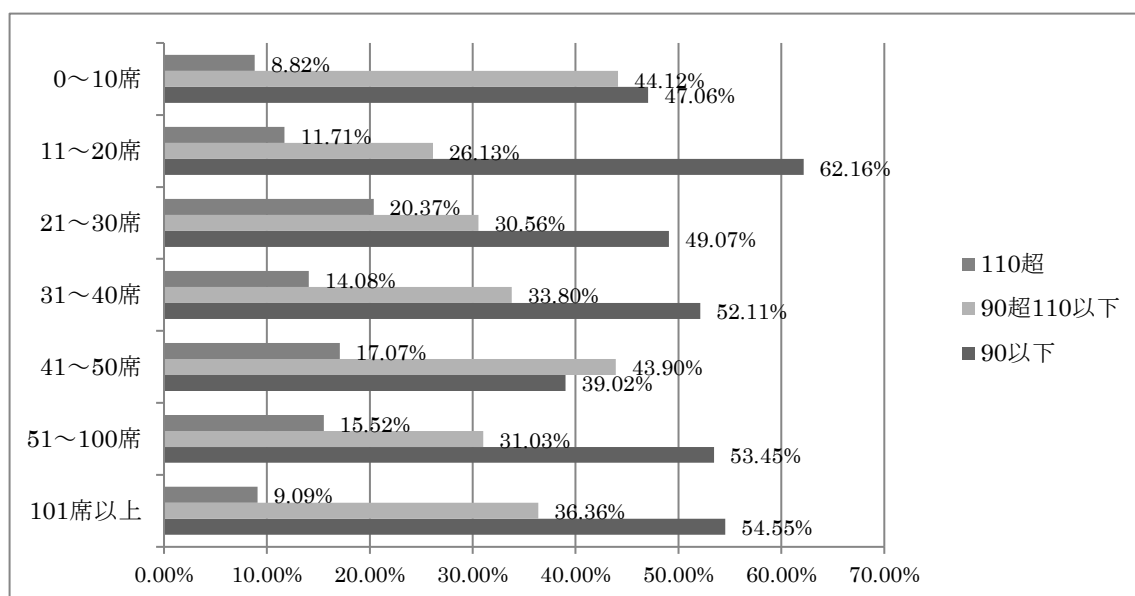
#### 4. 立地別業績（売上高）動向

立地条件別に売上高変化（5年前を100とした売上高変化）との関係を分析すると、各立地において大きな違いは見られないものの、「商店街」「大型商業施設」「繁華街」といった商業集積エリアに立地する事業所は業績が向上している事業所も比較的多くみられ、「ロードサイド」「駅前」に立地する事業所は横這いの傾向が比較的多くみられる。



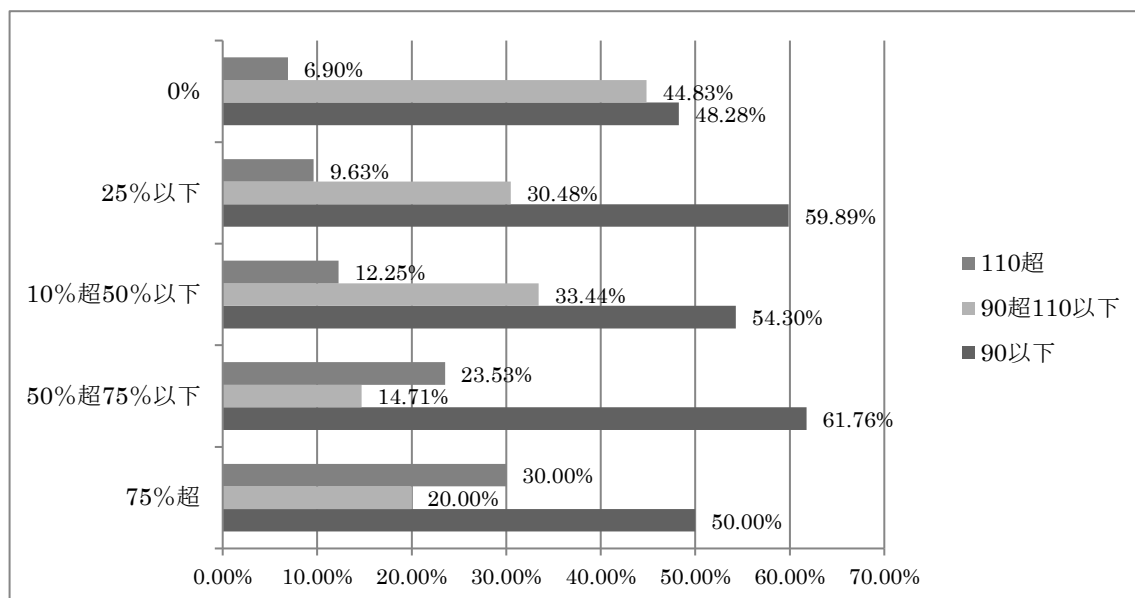
#### 5. 規模（座席数）別業績（売上高）動向

店舗の規模（座席数）別の売上高変化（5年前を100とした売上高変化）は下表の通りとなり、21席～50席の事業所は比較的業績は良い傾向がみられるものの、全体を通して全規模とも業績は悪化傾向にある。



## 6. 駐車場補完率別業績（売上高）動向

駐車場補完率（座席数に対する駐車場数の割合）別に売上高変化（5年前を100とした売上高変化）を分析すると、駐車場補完率が高い事業所ほど売上高が向上した割合が増加する傾向がみられる。ただし、業績悪化した事業所の割合に相関性はみられず、駐車場補完率が向上するほど横這いの事業所が少なくなり、業績が二極化している傾向がみられる。

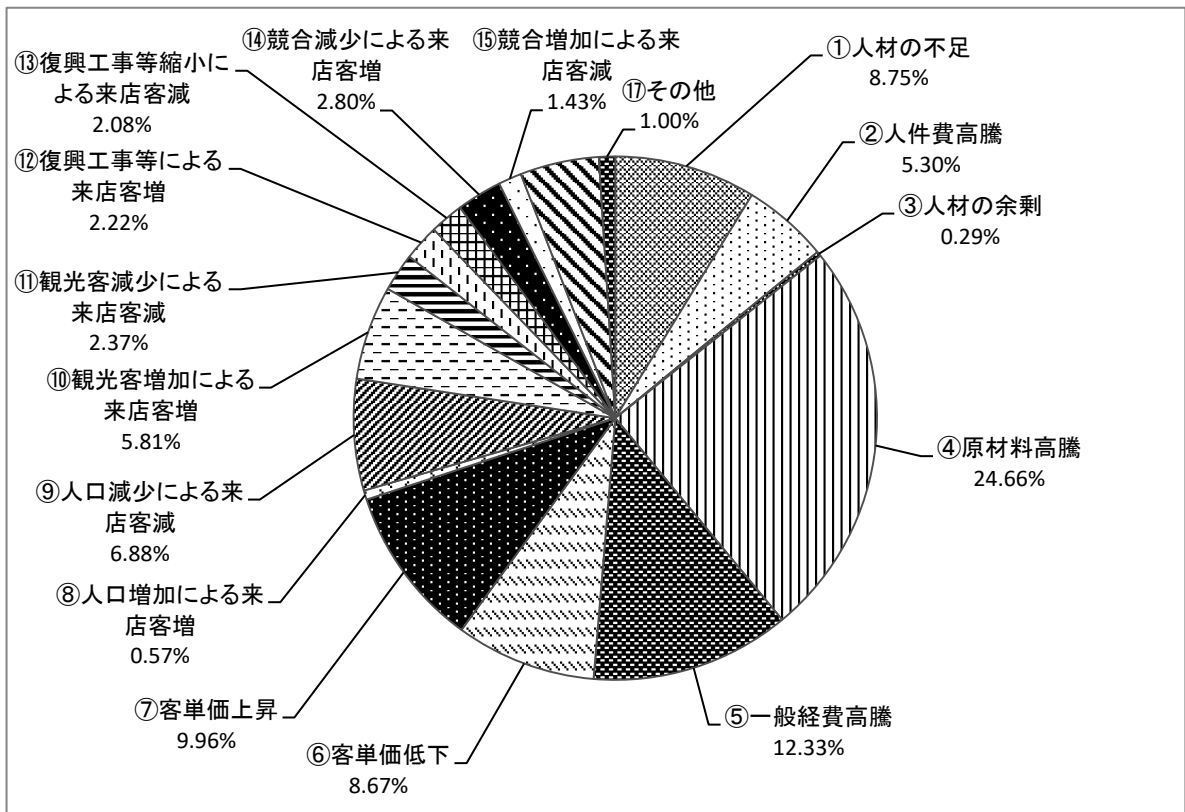


### Ⅲ. 経営の取り組み状況と経営課題

#### 1. 外部経営環境変化

概ね 5 年前と比較した外部環境の変化では、原材料高騰（24.66%）、一般経費高騰（12.33%）などのコスト増を回答する事業所が最も多く、収益性の悪化の要因となっていることが伺える。また、人材の不足（8.75%）、人件費高騰（5.30%）といった雇用に関する問題が顕著となっている。

市場環境に関しては、人口減少による来店客減（6.88%）と回答する事業所が多い一方、観光客増加による来店客増（5.81%）と回答する事業所も比較的多く、地域内から地域外への顧客シフトが生じている傾向がみられる。また、客単価に関しては、単価の向上と低下に分かれており、二極化が生じているものと考えられる。



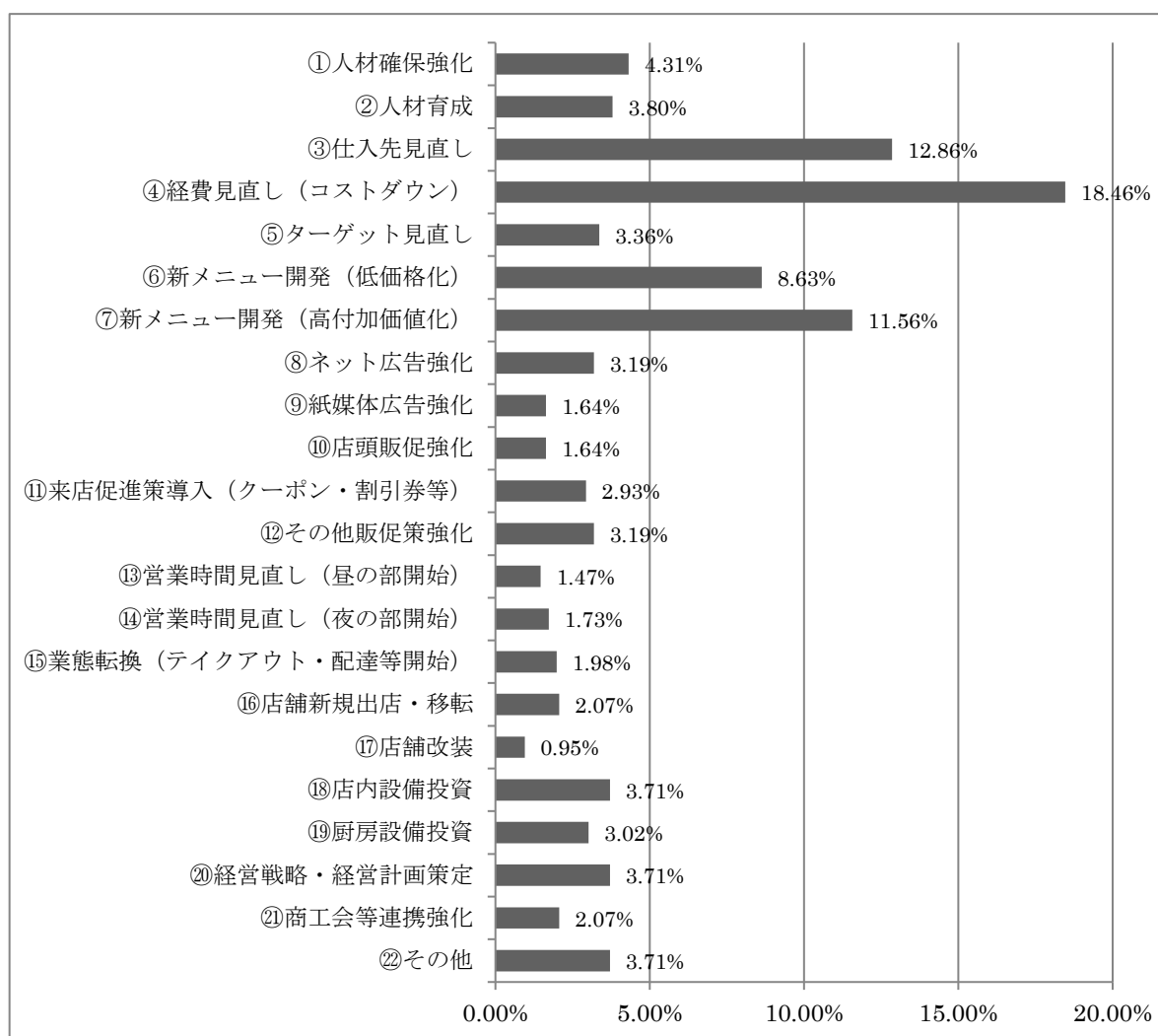
#### 2. 経営の取り組み状況

##### (1) 取り組み内容

経営の取組状況では、経費見直し（18.46%）、仕入先見直し（12.86%）と、コストダウンに関連する回答が多い一方、新メニュー開発による高付加価値化（11.56%）と低価格化（8.63%）が続いており、先の外部環境の単価の二極化と関連した傾向となっている。また、高付加価値化・低価格化による客単価・客数向上策を図っているが、ターゲットの見直しは 3.36%に留まっており、既存客層のニーズに対応する範囲に留まっている可能性がある。

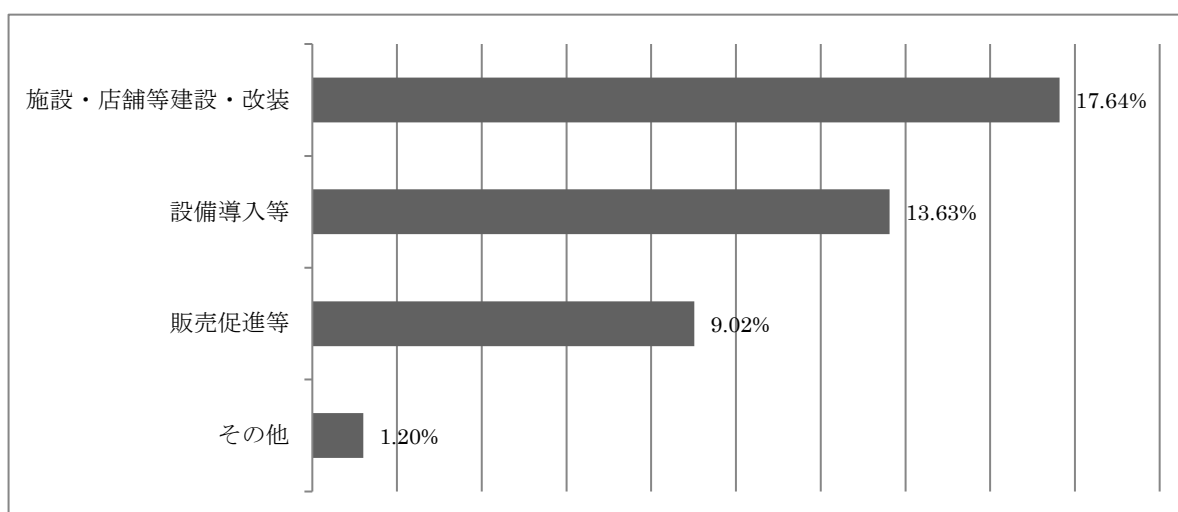
その他、販売促進策の取り組みは全体的に低調な一方、設備投資には一定数が認められる。また、経営戦略・経営計画策定といった戦略性を持った事業構築に関しても一部の事業所に留まっ

ている。



## (2) 補助金の利用状況

補助金の利用状況では、「施設・店舗等の建設・改装」と回答した事業所が最も多く、「設備の導入等」が続いた。「販売促進等」に関しては1割弱に留まっている。



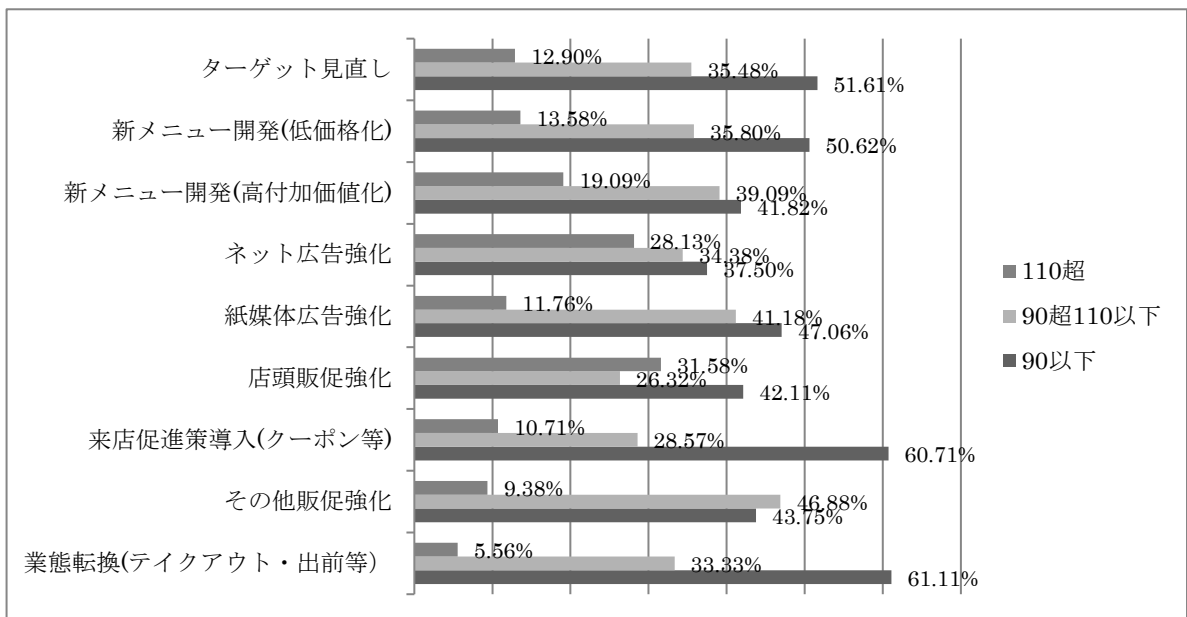
### 3. 取り組みと効果の相関関係分析

#### (1) マーケティング活動と効果（来客数変化）

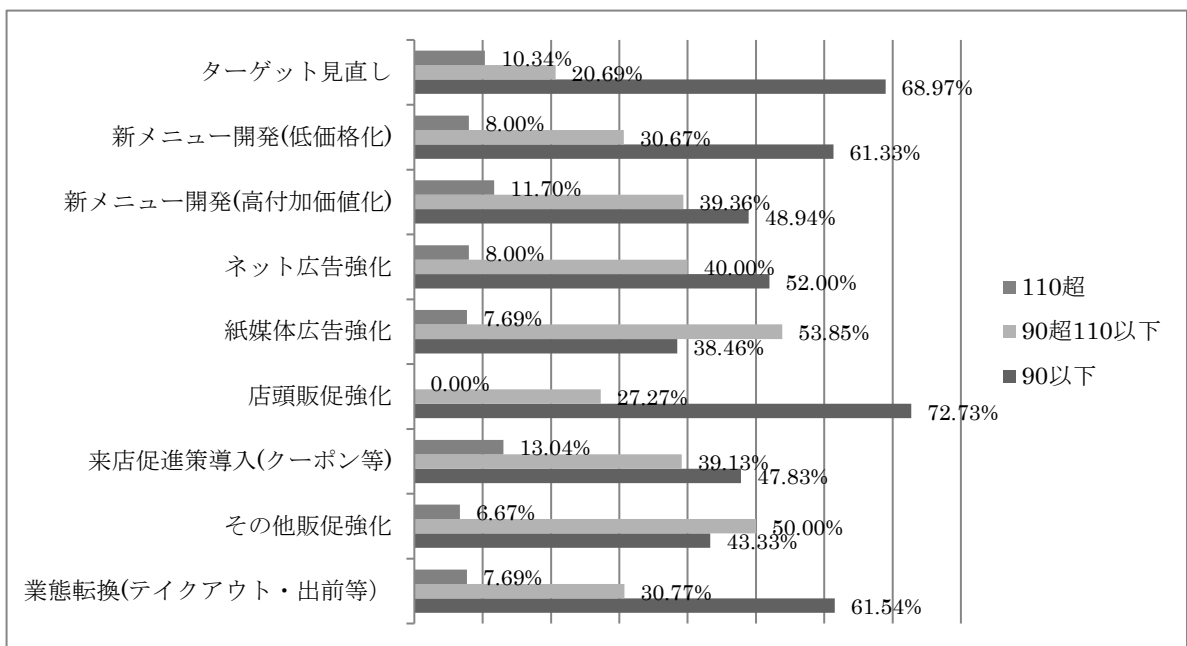
過去5年間に実施した主なマーケティング活動による効果（5年前を100とした来客数増減）の関係を分析すると、昼の部では「ネット広告強化」「店頭販促強化」に効果がみられる結果となった。新メニュー開発に関しては、低価格化よりも高付加価値化の方に効果が認められる。

同様に夜の部では、「紙媒体広告強化」に比較的效果が認められる。新メニュー開発に関しては、昼の部同様に低価格化よりも高付加価値化に効果がみられる。

#### 【昼の部】



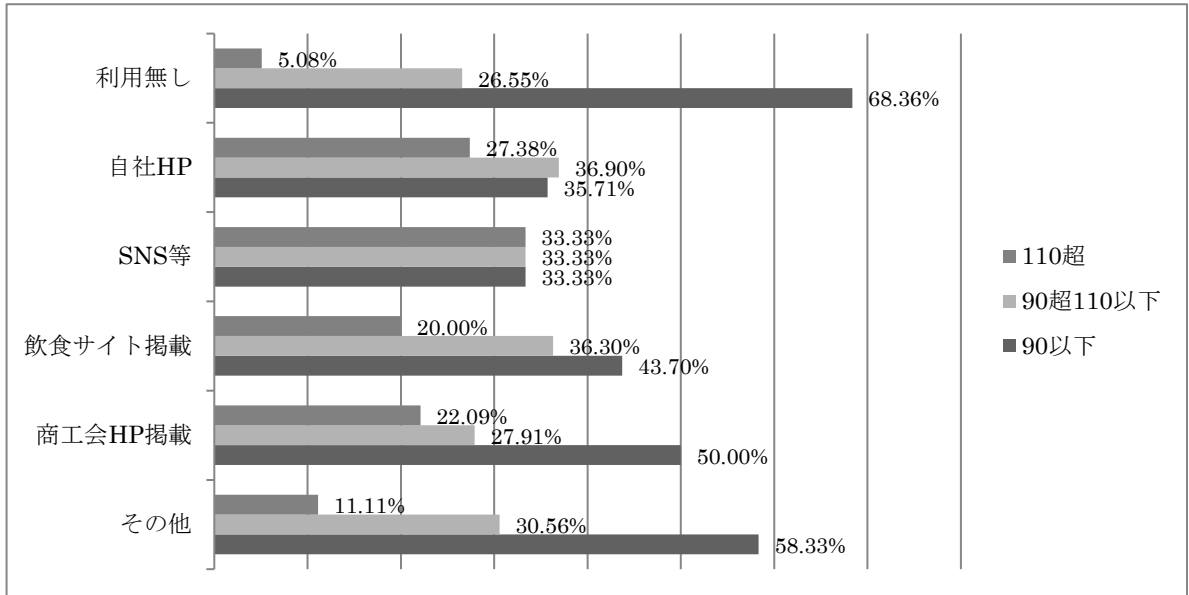
#### 【夜の部】



(2) インターネット利用状況と効果（売上高変化）

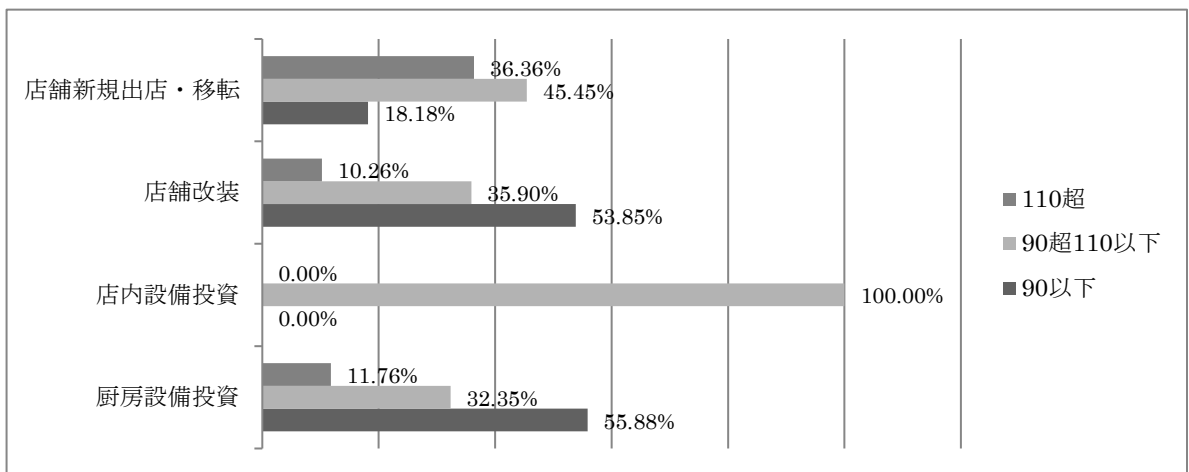
前段にて有効性が認められたインターネットの利用状況別に売上高変化（5年前を100とした売上高増減）の傾向を分析すると、インターネット利用している事業所は利用していない事業所と比較して明らかに売上高が向上していることが確認できる。中でも効果が高いのは、「SNS等による情報発信」と回答した事業所で、次に「自社ホームページ」、次いで「商工会等のホームページ掲載」「飲食店紹介サイト掲載」が続く結果となった。

ただし、インターネット媒体を利用している事業所には、複数の媒体を併用しているケースも多くあるため、単独の媒体による効果とは限らない点に注意が必要となる。



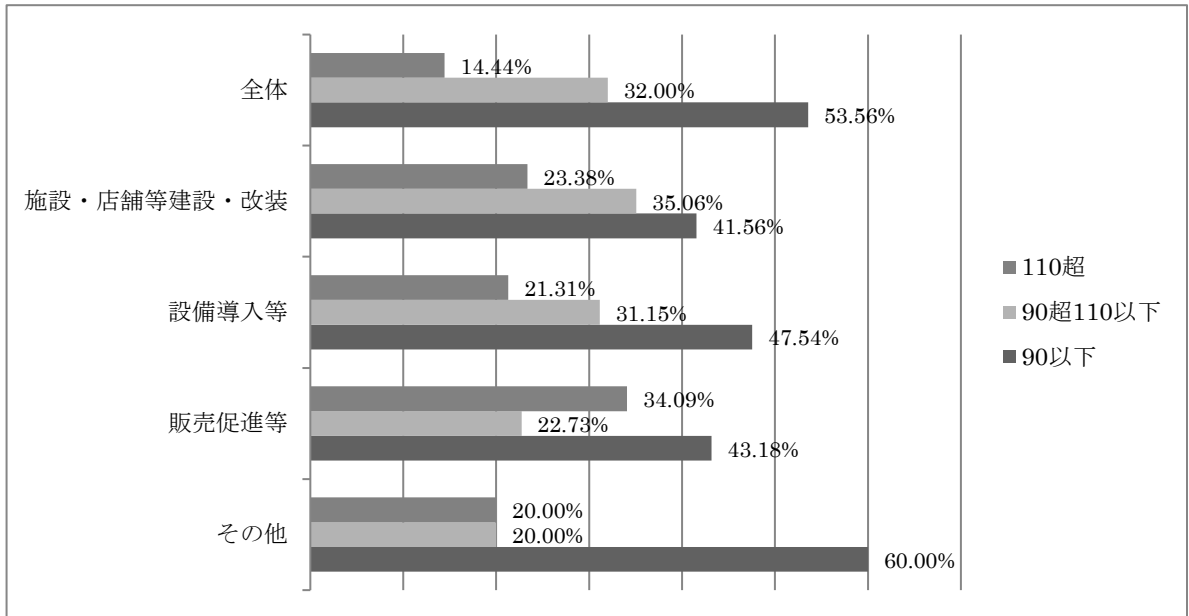
(3) 設備投資と効果（売上高変化）

過去5年間に実施した設備投資と売上高変化（5年前を100とした売上高増減）の関連性を分析すると、「店舗新規出店・移転」と回答した事業所以外は目立った効果は生じていない結果となった。（「店内設備投資」は回答者1社のみであるため参考値）売上向上のためよりも設備更新の意味合いが強いものとも考えられる。



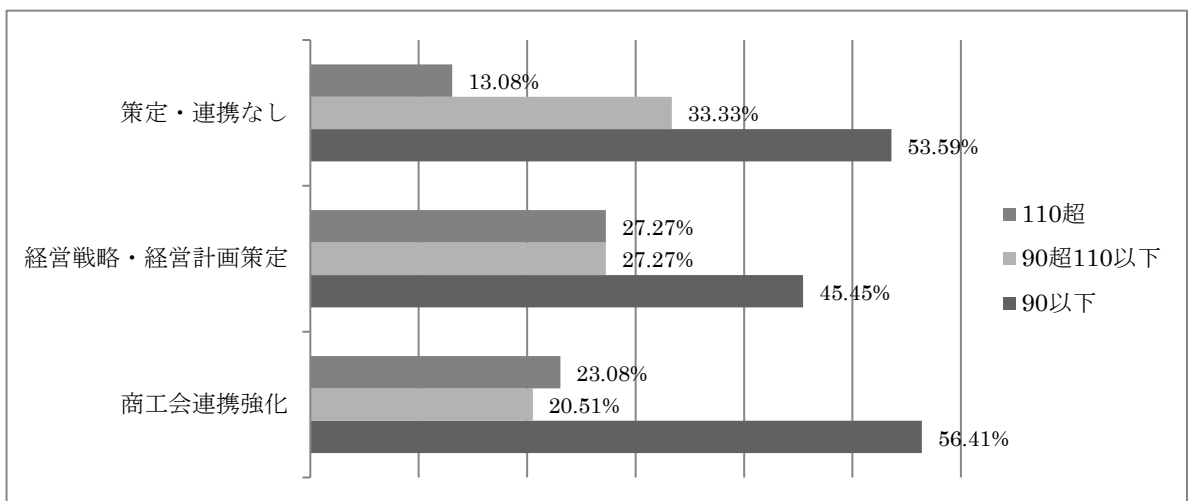
(4) 補助金活用と効果（売上高変化）

補助金項目別に売上高変化（5年前を100とした売上高増減）の関連性を分析すると、調査先事業所全体よりも売上高が向上したとする事業所割合が高く、全補助金項目で高い効果が認められた。特に「販売促進等」に関する補助金活用は、その目的通り売上高増となった事業所割合が3割以上を占めている。



(5) 経営計画策定・商工会連携強化と効果

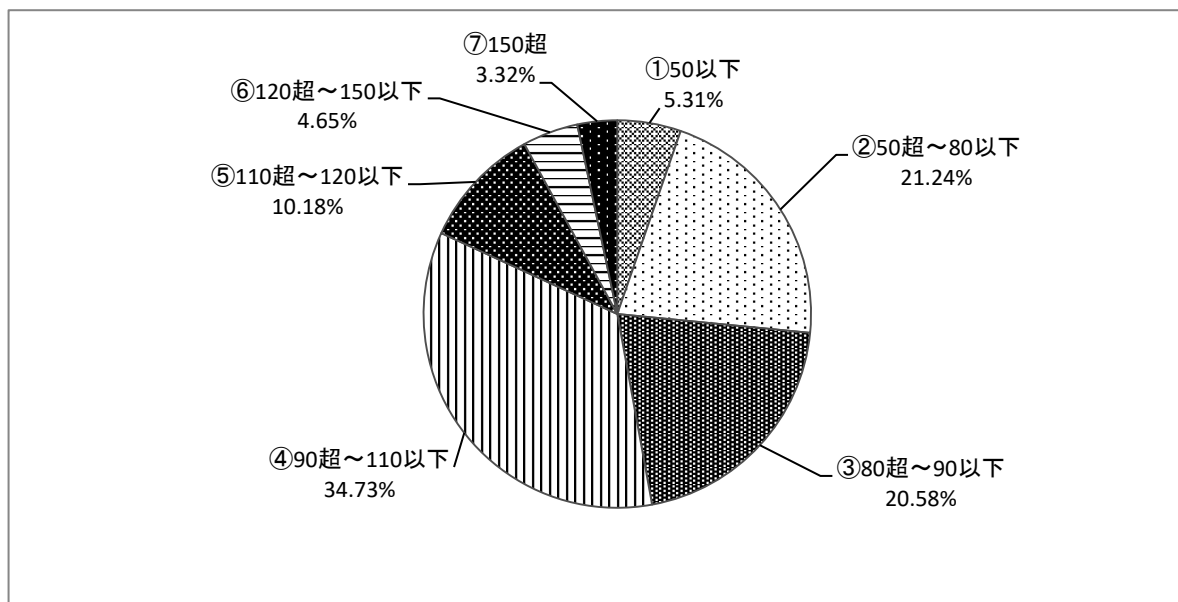
過去5年間の取り組みで「経営戦略・経営計画策定」「商工会連携強化」と回答した事業所と、それ以外の事業所を比較すると、前者の方が、売上高が向上したとする事業所の割合が高い結果となった。特に「経営戦略・経営計画策定」を行った事業所においては顕著にその結果が表れている。「商工会連携強化」と回答した事業所においても売上高向上傾向にある事業所の割合が高いとともに、業績悪化傾向にある事業所の支援のため売上高減少傾向の事業所の割合も高いものと推察される。



#### 4. 今後の業況予測と経営課題・取り組み

##### (1) 売上高予測

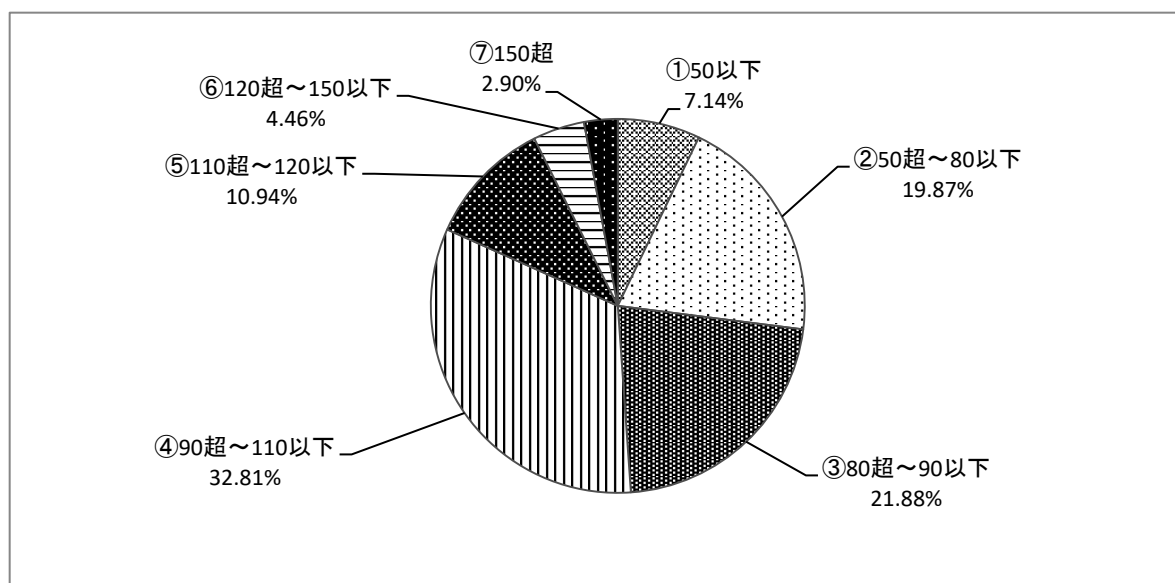
売上高予測では、現状から90%以下に減少するとした事業所が47.13%に対し、110%超まで売上高が増加するとした事業所は18.15%に留まった。90%超～110%以下の横這いとした事業所は34.73%となっている。(無回答・無効等の回答除く)



##### (2) 経常利益予測

経常利益の予測では、現状から90%以下に減少するとした事業所が48.89%に対し、110%超に増加するとした事業所が18.3%に留まった。90%超～110%以下の横這いとした事業所は32.81%となっている。(無回答・無効等の回答除く)

売上高に準じた結果ではあるが、若干悪化予測とする事業所が多く、コスト増・利益率減を反映しているものと考えられる。

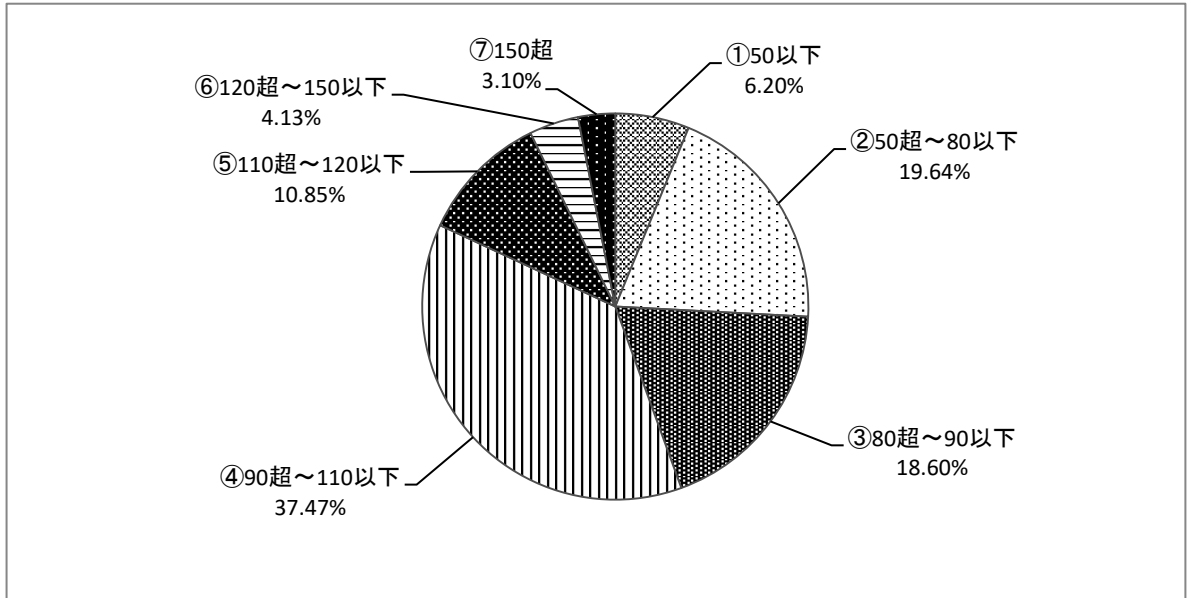




### (3) 来客数予測

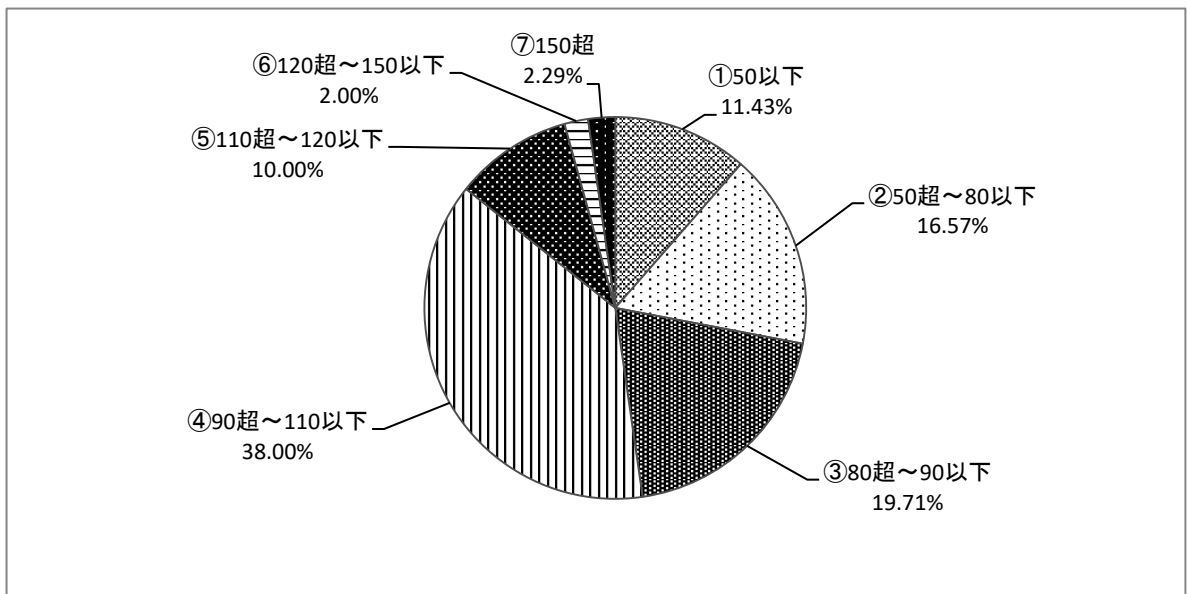
昼の部の来客数の予測では、現状から 90%以下に減少するとした事業所が 44.44%に対し、110%超に増加するとした事業所は 18.08%に留まった。90%超～110%以下の横這いとした事業所は 37.47%となっている。(当時間帯営業を行っている事業所で無回答・無効等の回答除く)

#### 【昼の部】



夜の部の来客数の予測では、現状から 90%以下に減少するとした事業所が 47.71%に対し、110%超に増加するとした事業所が 14.29%に留まった。90%超～110%以下の横這いとした事業所は 38.00%となっている。(当時間帯営業を行っている事業所で無回答・無効等の回答除く)

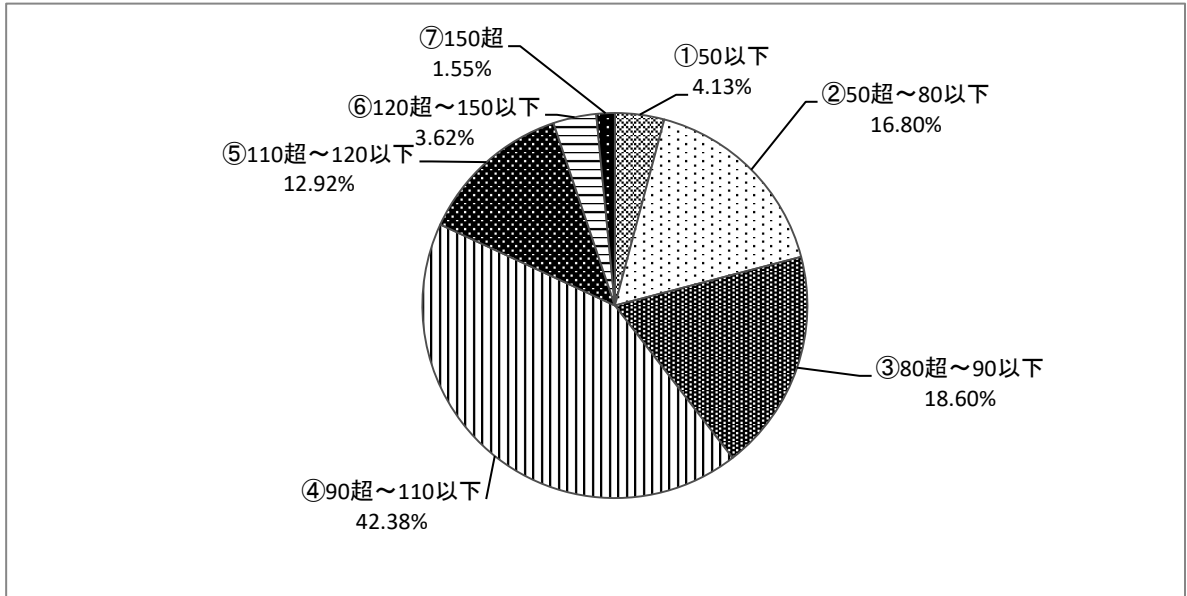
#### 【夜の部】



#### (4) 客単価予測

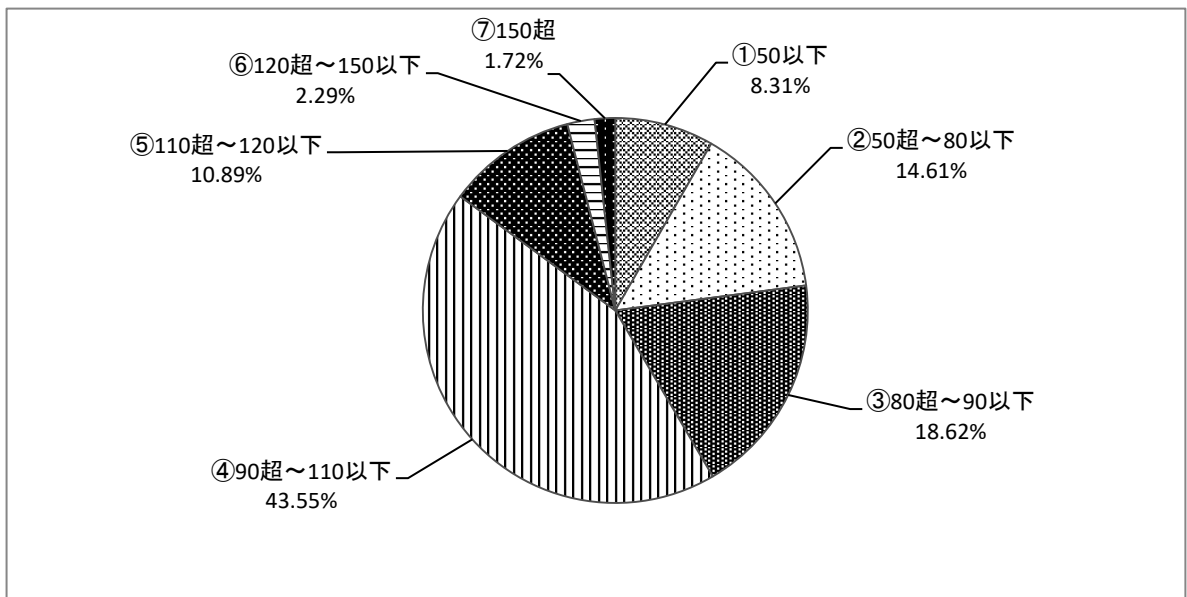
昼の部の客単価の予測では、現状から 90%以下に減少するとした事業所が 39.53%に対し、110%超に増加するとした事業所が 18.09%に留まった。90%超～110%以下の横這いとした事業所は 42.38%となっている。(当時間帯営業を行っている事業所で無回答・無効等の回答除く)

##### 【昼の部】



夜の部の客単価の予測では、現状から 90%以下に減少するとした事業所が 41.54%に対し、110%超に増加するとした事業所が 14.90%に留まった。90%超～110%以下の横這いとした事業所は 43.55%となっている。(当時間帯営業を行っている事業所で無回答・無効等の回答除く)

##### 【夜の部】

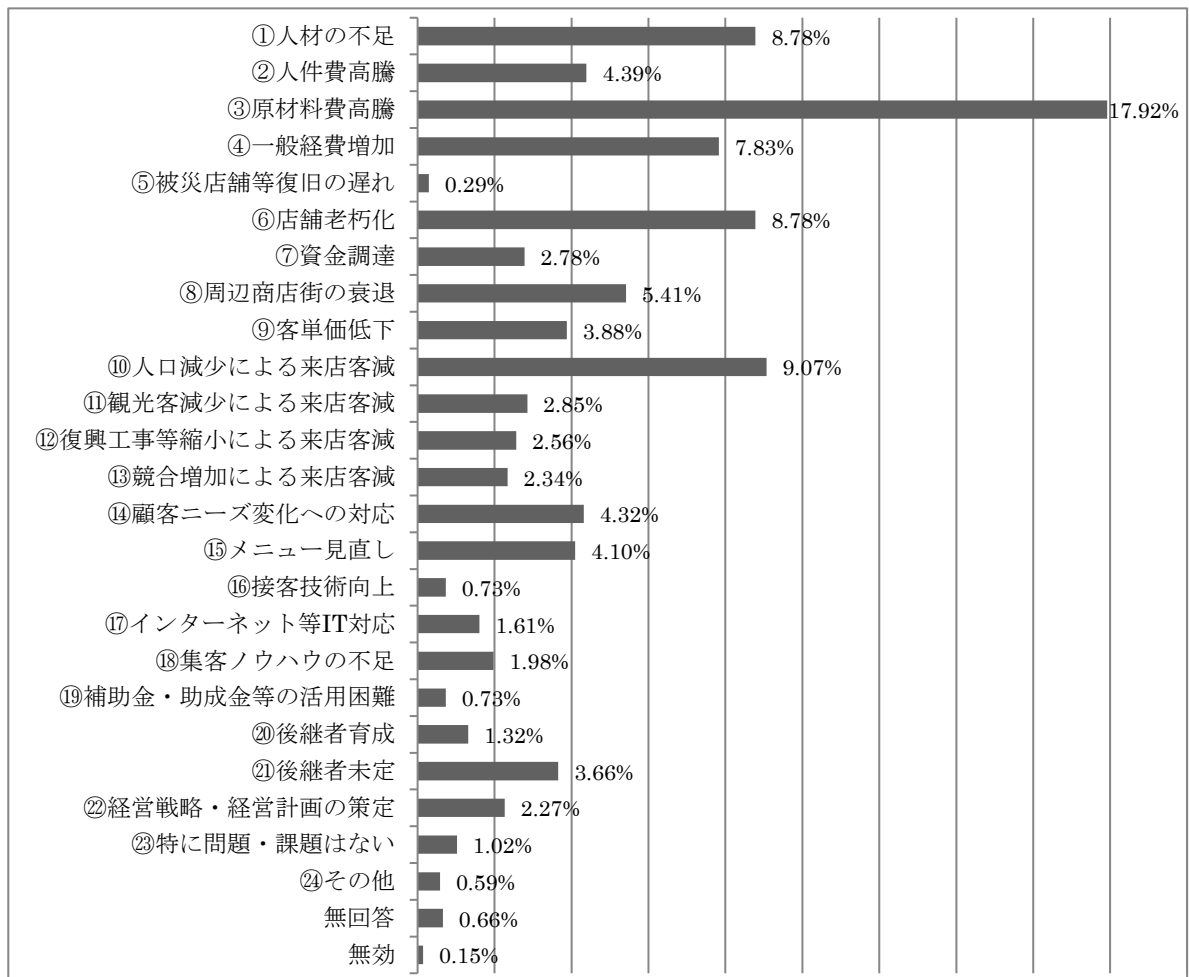


(5) 今後の経営問題・課題

今後の経営問題・課題に関しては、原材料高騰（17.92%）を挙げる事業所が最も多く、人口減少による来店客減（9.07%）、店舗老朽化（8.78%）、人材不足（8.78%）一般経費増加（7.83%）、周辺商店街の衰退（5.41%）が続く結果となった。外部環境の悪化によるものであり、自社にて対策を講じることが求められる。

自社による対策では、顧客ニーズ変化への対応（4.32%）、メニュー見直し（4.10%）が比較的多く、集客ノウハウ不足（1.98%）、インターネット等 IT 対応（1.61%）は比較的低い回答率となっており、商品性向上に注力する一方、情報発信に対する意識は低調といえる。また、経営戦略・経営計画の策定（2.27%）の意識も低い。

また、後継者に関する事項を問題・課題とする事業所も一定数認められた。



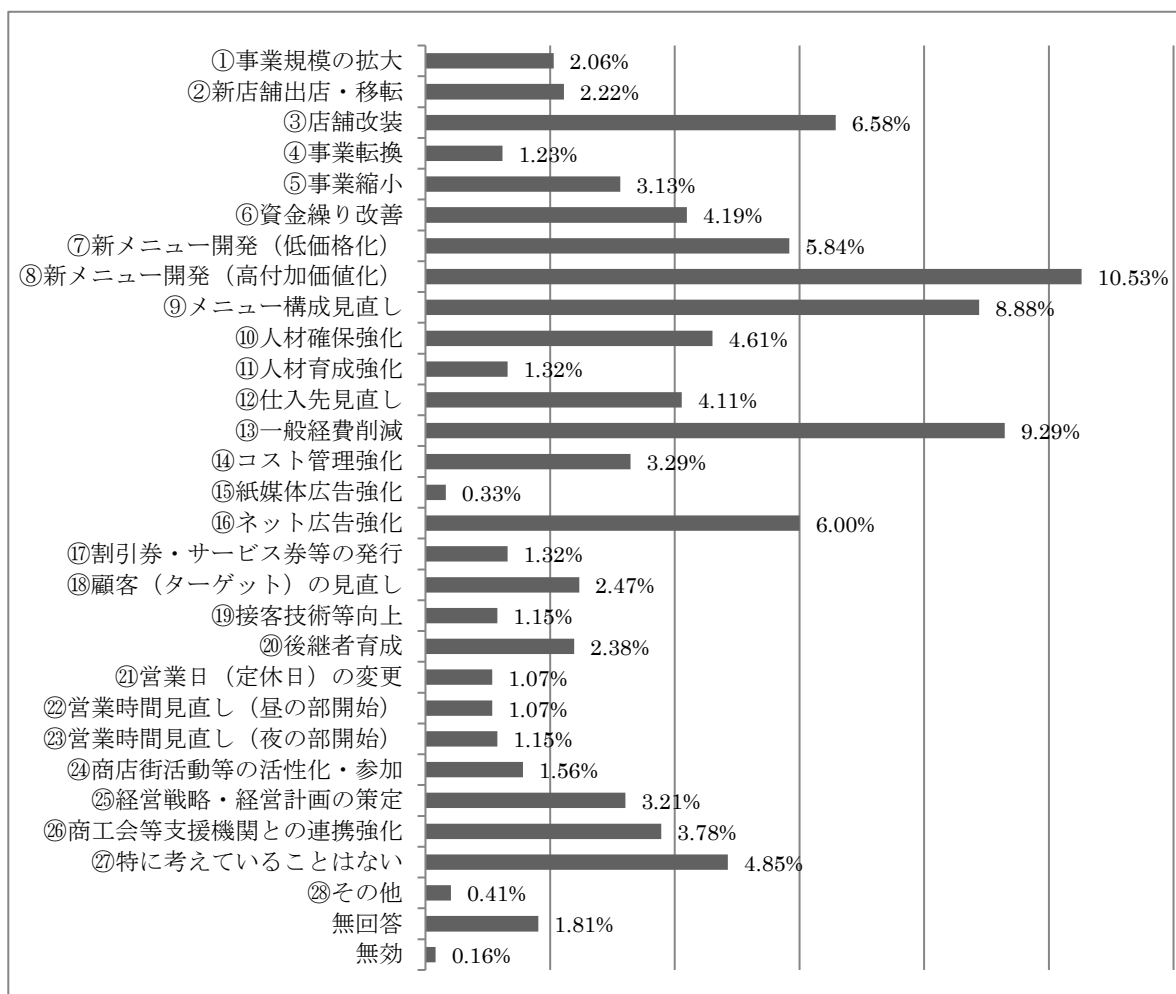
(6) 今後の取り組み

今後の取り組みに関しては、新メニュー開発（高付加価値化）（10.53%）、メニュー見直し（8.88%）、新メニュー開発（低価格化）（5.84%）といった商品に関する項目の回答率が高いものの、顧客（ターゲット）の見直し（2.47%）には消極的であるといえる。販売促進に関しては、ネット広告強化（6.00%）を図りたいとする事業所が多い結果となった。地域人口減少による客数減少を挙げている事業所も多いことから、高付加価値メニューの開発と地域外への情報発信強

化による地域外からの来店客確保の方針が表れてきている可能性がある。

コスト面に関しては、一般経費削減（9.29%）と回答する事業所が最も多く、仕入先見直し（4.11%）、コスト管理強化（3.29%）は比較的少数となっている。資金繰り改善（4.19%）を図りたいとする事業所も一定数認められ、コストダウンと管理強化は同時に求められるものと考えられる。

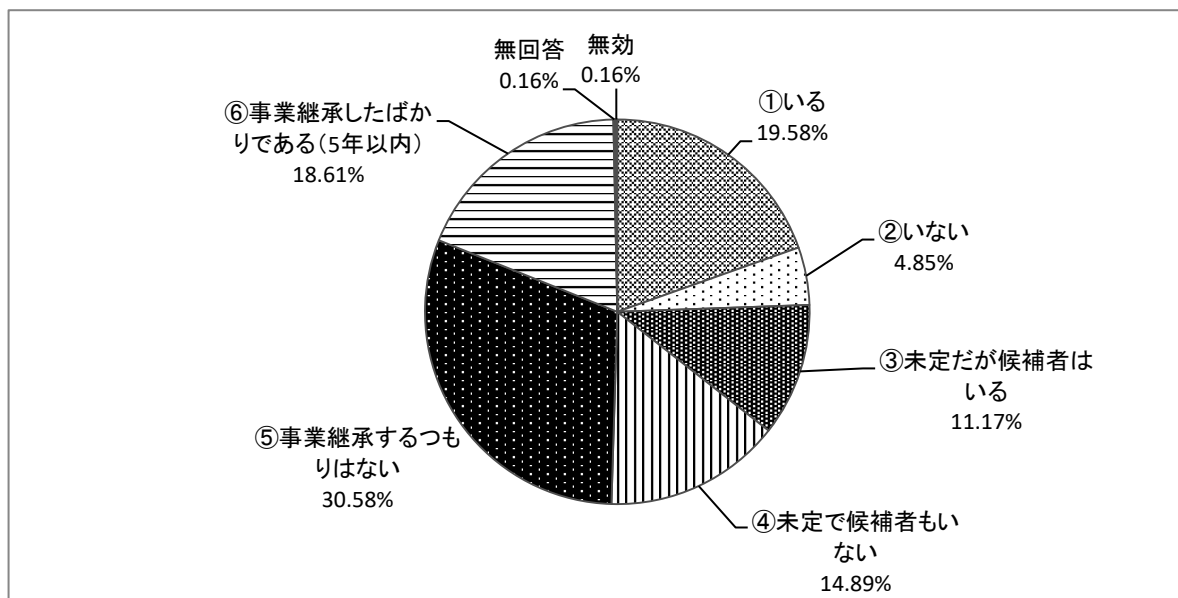
その他、店舗改装（6.58%）、人材確保強化（4.61%）などを回答する事業所が比較的多い。経営戦略・経営計画策定（3.21%）、商工会等との連携強化（3.78%）となっており、今後の取り組みに対する計画経営や支援要望は一定数に留まっている。



#### IV. 事業承継の現状

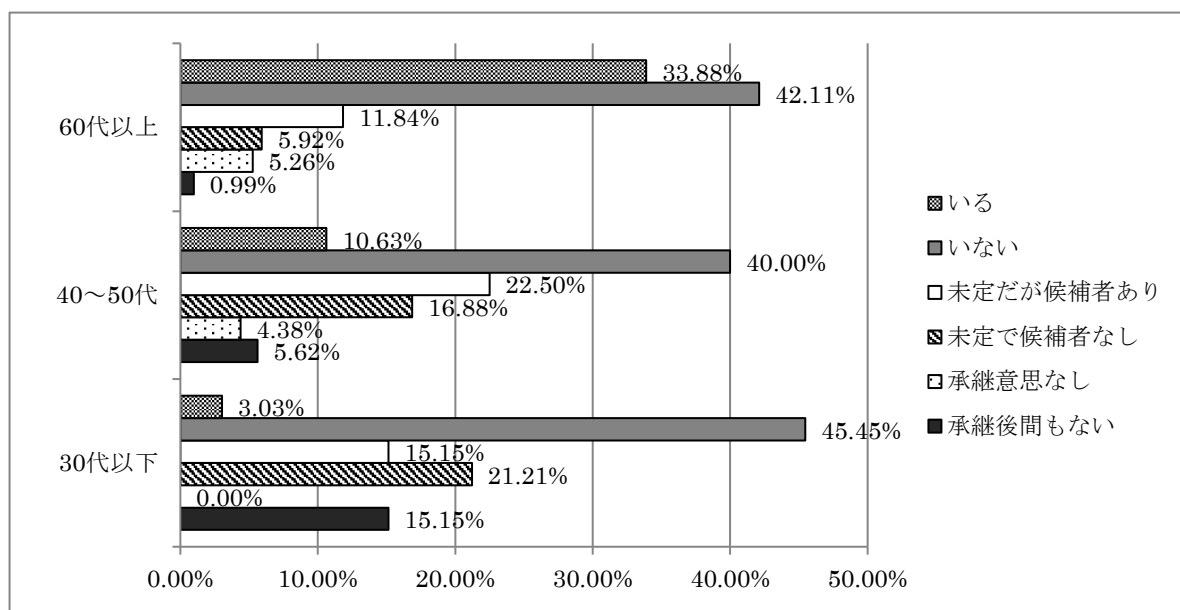
##### 1. 後継者の有無

調査先事業所の事業承継に関する現況は、事業承継意思があり後継者がいるとした事業所は19.58%に留まり、事業承継をしない事業所は30.58%となった。また、事業承継を未定とした事業所も26.06%あり、うち後継者候補がいるとした事業所は半数以下に留まっている。



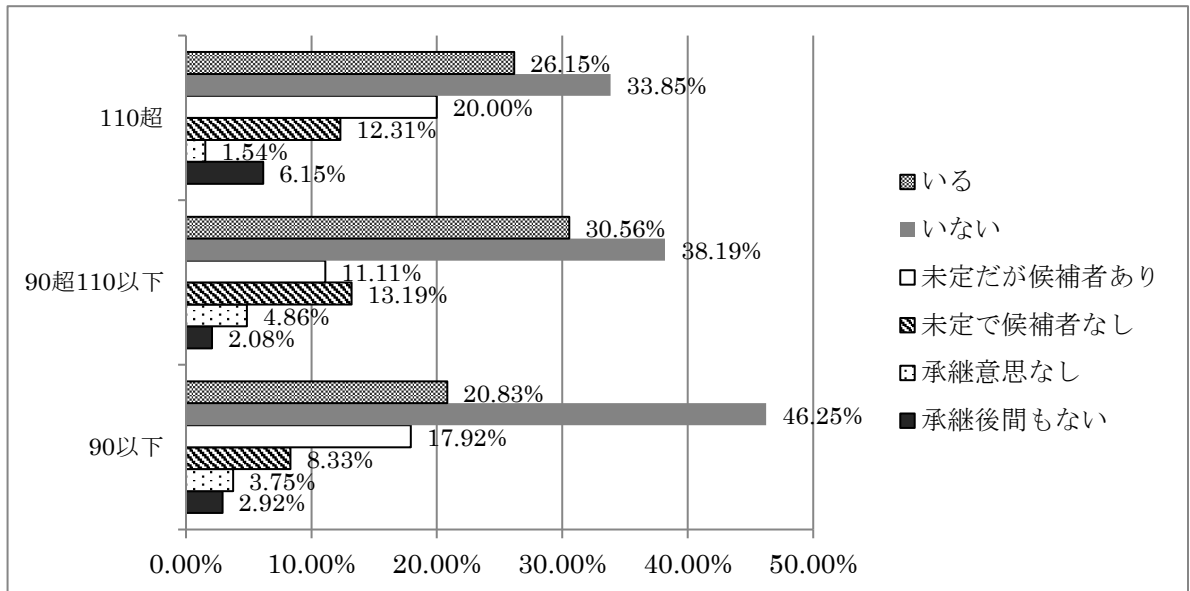
##### 2. 事業主年代と事業承継の関係

調査先事業所の事業主年代別の割合で現況を確認すると、年代が上がるほど後継者が定まる傾向にあるが、後継者がいないとする回答は全年代を通して4割を超えている。



### 3. 業績と事業承継の関係

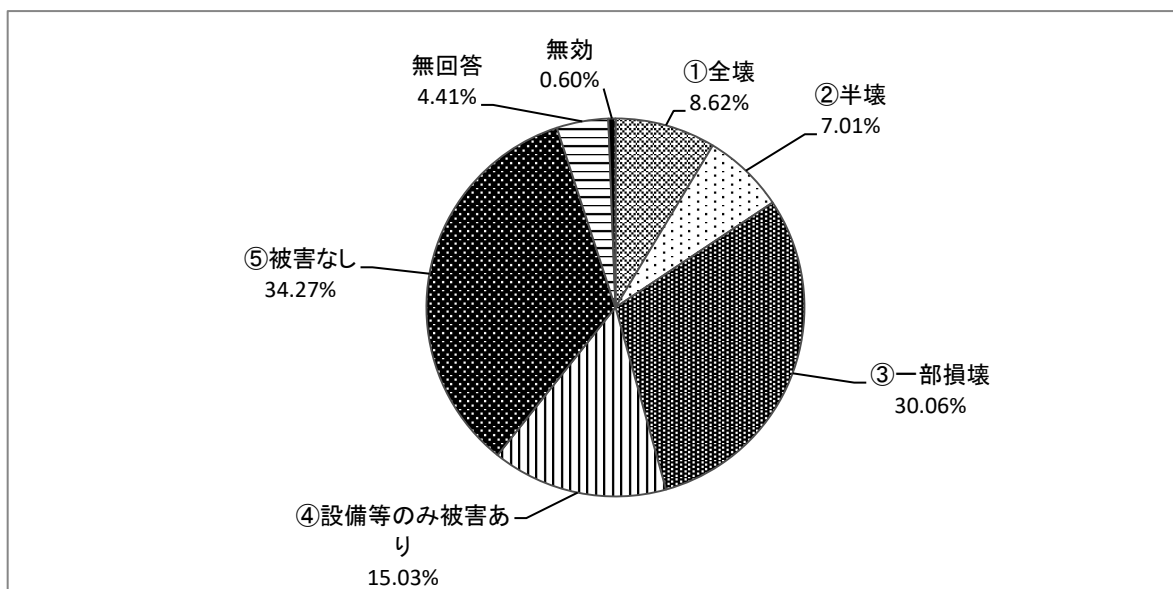
5年前を100とした売上高の増減と事業承継の関係をみると、5年前比売上高110%超の事業所で後継者がいるとした事業所が26.15%に対し、売上高90%以下の事業所では20.83%と比較的少ない傾向があった。同じく売上高110%以上とした事業所で後継者がいないとした事業所が33.85%であったことに対して、同売上高90%以下の事業所では46.25%に上った。概ね業績と事業承継には関連性がみられ、スムーズな事業承継のためには業績の向上を図ることが望ましい。



## V. 東日本大震災の影響および復旧状況

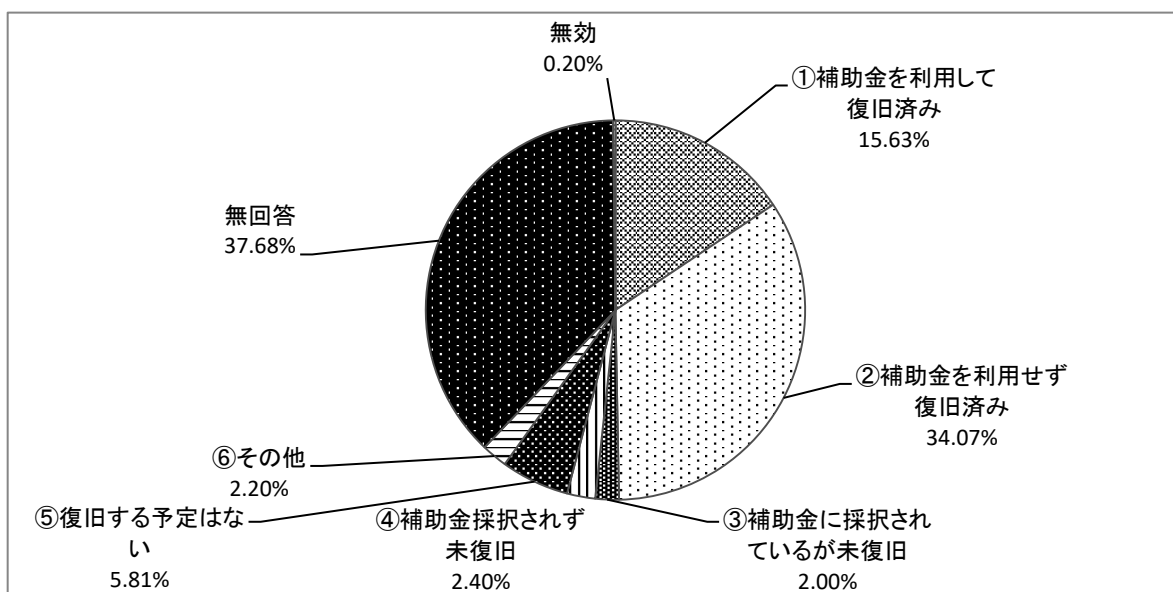
### 1. 被害状況

調査先事業所の東日本大震災の被害状況は、60.72%の事業所が被害を被っており、45.69%の事業所が施設に直接被害を被っている。



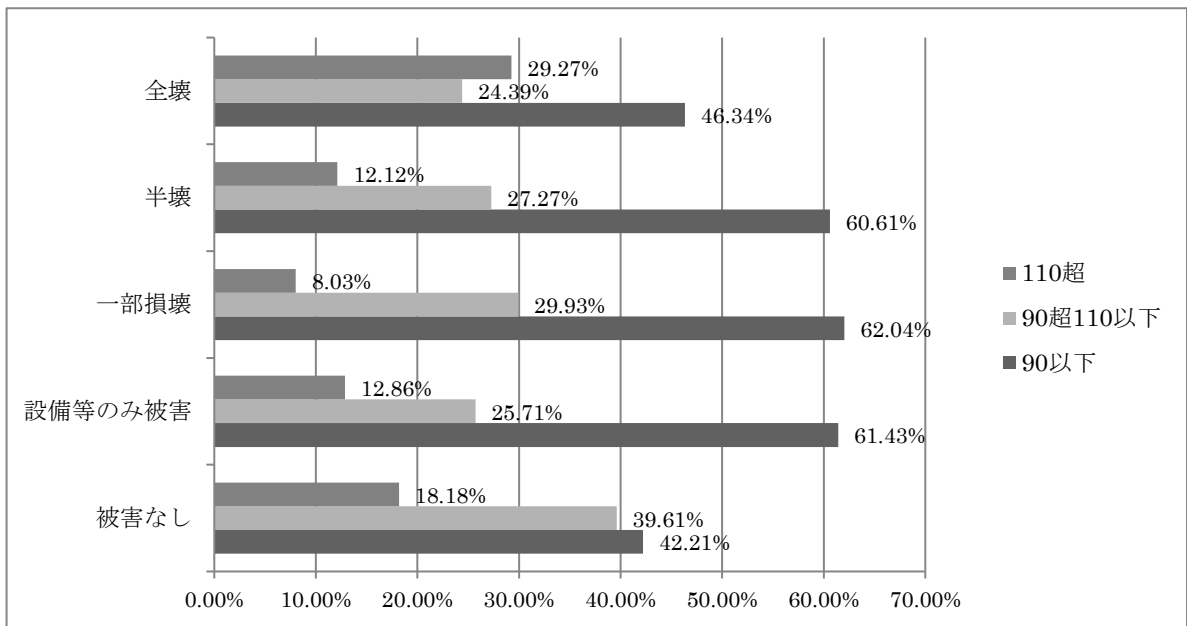
### 2. 復旧状況

被害があったとする事業所の復旧状況と復旧方法（補助金利用状況）は、被災事業所の約4分の1が補助金を利用して復旧しているものの、半数以上の事業所が補助金利用せず復旧終了している。補助金採択に至っていない事業所が約4%あり、復旧予定なしとする事業所も7.54%存在する。



### 3. 被災状況と業績（売上高）の関係

被災状況と業績（売上高）変化の関係を分析すると、5年前と比較して売上高が減少したと回答した事業所は、被災状況にかかわらず最も多いものの、売上が増加したと回答した事業所割合は「全壊」と回答した事業所が最も高い比率となった。調査結果からは、全体的に売上高悪化しているが、「半壊」「一部損壊」「設備等のみ被害」とした事業所の売上高減少傾向が強く、「全壊」とした事業所は二極化が進んだものと考えられる。





VI. 商工会・行政への意見・要望等（自由記述）

<p>各、市町、村、高齢化、後継者不足、人口減少などで活気がなくなっています。まずは自分達の町、地域を見直し、人材育成（市会議員、市の職員、JA職員…など、自分も含む）から始めたら良いと思います。</p> <p>自分達の町で自慢できるもの、目玉商品、文化財、高齢者介護施設、職員、お米、野菜などいっぱいあります。1つ1つ取り組み、地域活性化、皆が幸せになるようにして行きたいと考えています。若者が残れる町、村にと願っています。</p>
<p>チラシ、デザイン、ショップカードのデザイン、サンドウィッチ（事業拡大・メニュー開発）1人で出来る範囲今の消費者にウケるものを常に考えている。</p>
<p>①泉中央駅近くにホテルを2〜3店舗つくってほしい。</p> <p>②泉中央駅から、利府のセキスイアリーナまでのシャトルバスを出す。</p> <p>③泉中央駅を中心として、新たな商業施設をつくる。</p> <p>④サッカーの街、泉にする。</p>
<p>当事業所は、観光地として、観光客を見込んでいるが、店舗がやはり古くなり、雰囲気も中途半端な建物になってしまいましたので、何か対策を取りたいと思っています。</p>
<p>人材確保・地域連携強化支援・地域連携イベントが必要と考えている。</p>
<p>商工会には日頃大変お世話になって居ります。ご心配をおかけしますが無理せず頑張っていこうと思っ て居ります。今後共宜しくご指導下さいます様お願いします。</p>
<p>商店街の活性化には、オーガの有効活用と、駅前商店街から、中町・本町の空店舗の有効活用を考 える必要がある。</p>
<p>色々な所の飲食店を、月一回勉強会を行っており、5年前、九州一週間食べ歩きをしました。地方 によって違いはありますが、総じて西日本の方が活気があるように思います。なぜ南の方は商売がうま く、東北は停滞しているのか、客が何を希望しているかを我々は考えるべきです。</p>
<p>大型店・バイパス店・コンビニ等々に負けない様、店の集客を多くする為のコマーシャル、宣伝、サ ービス券等これからも続けてほしいと思います。私達もがんばってやっていきたいと思っています。</p>
<p>立地条件もわるく、特種な日時の為にあの手、この手を使っても中々優秀な人材確保に頭を悩まし ています。ロードサイドと言っても人口減少、観光客低下により売上が伸びず先が心配です。今後もこれ まで以上に商工会と連携して強化して参りたいと思います。</p>
<p>軽辺川通りの夜の道が暗すぎる。店舗の明りだけではさみしい（店舗が少ないし）街灯をもう少し明 るくしてほしい。暗くて歩きづらい。人もよくわからない。</p>
<p>建物の耐震・施設（調理施設など）への補助金活用の紹介</p>
<p>どうしたら補助金制度を活用出来るのかが分からない。どのような補助金制度があり、それにあては まるのかが分からない。</p>
<p>町に人が集まる施策を考えてほしい。</p>

<p>過大な背のびは大ケガの元です。そのためテーマを一つだけ決めています。それは「ゆったり」です。そのためには、料理の内容もそうですが環境等いろいろあります。これを実行させていただいているおかげで少しずつではありますが来客数が増えています。特に「客回転数を上げるためにテーブルを小さくする」などとはこのテーマからはずれてしまうため考えていません。</p> <p>「評論家の方々からはそろって反対」と言われそうですが！地域の特性をも生かしつつ長く営業を続けたいと思っています。</p> <p>これからもご指導の程、よろしくお願ひします。</p>
<p>H30.9.7に新看板を取り付けました。9.11に直ぐ電話での予約2件と問い合わせが1件の反響がありました。翌9.12も問い合わせと予約(昼1件、夜1件)合計でランチ予約4件入り、うれしい限りです。お客さんからの要望で「料理を楽しみにしている」という声もあり、新メニューの開発の必要性を感じます。米粉の加工についてご協力いただけたらと思います。「米粉ミックス粉」として販売したいと思っています。</p>
<p>商売に対する県内格差を強く感じる。県内の客、人口は減少傾向に加え、マスコミや県のイベントの支援の方向性が、被災地と都市部に偏っている。注目されてない内陸地域が客をとられて、指を加えて見ているだけにしか見えない。強く訴えるものを見つけない限り疲弊する一方だと思う。震災後、地域の閉塞感を強く感じるのは、余裕(特に経済的余裕)がないため、他人にかまっている暇がないような気がする。商工会も行政も一生懸命やっているが、この傾向は増々強まると見える。</p>
<p>補助金の複数回活用を認めて欲しい。</p>
<p>商工会活動の活発化・他組織との密な連携</p>
<p>地域性に応じた業態を変える試みを考えています。現事業内容を変える為にも資金の問題とか取り組み方とか相談でき、力になって頂きたいと思って居ります。</p>
<p>利益が出るイベントの仕組みを企画して欲しい。</p>
<p>商工会、町の告報、テレビ、雑紙等の広告強化に取り込んでいただきたい。</p>
<p>忘・新年会、行事・催事の打上げ、催事用・お弁当等、地元の方のご利用がなければ、成り立ちません。ご協力宜しくお願ひいたします。</p>
<p>お土産品などこれから考えるにあたって、支援・補助等を受けていかなければ商品化への実現は難しいと感じています。</p> <p>「オルレ」等の観光客増加を期待しての事業が始まるなか、その方々のケアをしながら「リピーター」としての動きを期待せずにはられません。この機会を大切に事業をすすめていきたいと思っています。ご指導よろしくお願ひ致します。</p>
<p>市場などで鮎屋さんの営業をやめる人達が多く飲食業時体、仕事が無くなって来ています。資金繰りを考えながら無借金でと思い仕事しています。商工会様も大変だと思います。</p>
<p>小規模事業者補助金等、様々な補助金があり、機会があれば活用してみたい。</p>
<p>資金繰りの改善(やりやすくしてほしい。)</p>
<p>観光客をうまく飲食店にまわるような案内用パンフレットなど目を引くものを作ってほしい。</p>
<p>補助金、助成金の紹介(店舗改装、機器導入等)・手続の簡素化を図ってほしい。</p>

## Ⅶ. 分析結果まとめ

### 1. 県内中小飲食事業所の現状と課題

調査対象となった事業所は、業歴 30 年を超える 60 代以上の個人事業主が主となっており、昭和後期に起業・創業した小規模事業所が中心となっている。長期間にわたり経営継続している事業所であり、これまで顧客から一定の支持を受け続けることができている事業所であるといえる。ただし、全体を通して業績の悪化傾向は強く、経営改善に向けた取り組みも効果を得ている事業所は少数に限られている状況にある。当報告書では、事業所の現況および経営への取り組み状況と業績の関連性等に関して分析しており、それらの結果から考察される事業所の概況・問題・課題等に関して概要を記載する。

#### ①業績と経営環境の概況

アンケート結果からは、直近 5 年で売上高減少と回答した事業所が全体の 5 割超となっており、地域の飲食業界全体が急速に事業性を喪失しつつあるといえる。来店客数・客単価に関しても、5～6 割の事業所が減少傾向にあると回答しており、その背景には、少子高齢化・地域人口減少等に伴う顧客市場の縮小に加え、チェーン系飲食店の市場参入等による競争環境の激化、景況の悪化や所得低減による消費市場の更なる縮小、顧客のライフスタイルの変化や顧客ニーズの変化など、外部環境変化の影響は多々考えられる。また、主に被災地域においては復興需要縮小による客数の減少なども生じており、人口減少と併せ顧客市場の縮小が生じている。

人口減少に関しては、顧客市場の縮小とともに労働市場の縮小も生じさせている。雇用の改善傾向もあり、人材不足は全国的かつ全業種において問題となっており、パート・アルバイトを中心とした飲食業界にあっても魅力のある職場づくりを行うことが求められる。

また、経営環境変化においては、原価・人件費・一般経費などのコスト高騰が問題となっている。コスト抑制のための対策とともに、売上向上等による収益性改善が求められる。

#### ②経営者の高齢化と経営環境対応力

先述のとおり、県内中小飲食事業所は高齢化が進展しており、それらは業況等にも反映されている面がみられる。事業所の年代・業歴と業績の関係に関する分析では、業歴が長いほど、また事業主の年代が高いほど業績は悪化傾向にあるという結果が出ており、30～40 代以下の若い世代や業歴 10 年未満の事業所では、売上増加傾向にある事業所が比較的割合が高い傾向にある。これは、比較的高齢な事業所が市場環境変化等に対する適応ができていないことを表しており、既存の事業モデルのライフサイクルの問題であるともいえる。

事業所の高齢化は、事業承継の問題も含んでおり、その点も新たな取り組みに対し消極的になる要因であるとも考えられる。事業承継に関しては、後継者がいると回答した事業所は 2 割弱に留まり、承継意思のない事業所は 3 割、未定とした事業所は 2.5 割となっている。また、業績との関連性では、後継者がいるとした事業所ほど業績が良い傾向もあり、経営改善と事業承継は無関係ではないと捉える必要がある。

また、業歴の長さは施設設備の老朽化とも関係があり、直近 5 年間の取り組みに関する設問では、販売促進関連の項目以上に設備投資に関する回答が多かった。ただし、設備投資が業績向上に寄与した形跡は乏しく、老朽化に伴う設備投資に留まっているものと見受けられる。

### ③被災事業所支援

調査先事業所の被災状況は、全体の約 6 割に達しており、被災事業所の約 8 割が復旧済みと回答している。また、復旧意志があり補助金採択に至っていない事業所は約 4%であった。被災事業所の経営状況は、被害が甚大であった地域と考えられる「全壊」と回答した事業所の売上増傾向の割合は比較的高いものの、全体を通して売上減少傾向が強く表れた。被災事業所は、設備設備復旧および復興需要終了後の経営改善のステージに入っているといえる。

## 2. 事業所支援の方向性

### ①マーケティング改善支援（収益改善）

売上高・利益ともに減少傾向にあり、外部・内部とも厳しい経営環境にある事業所が多く、収益改善のための支援を要する。マーケティング面では、メニュー開発に取り組む事業所は多いが、過去の実績から売上増に転じた事業所は限定的となっている。アンケートでは、観光客の取り込みに成功している事業所もあり、ターゲット見直しを含み、個別の経営環境に応じた商品開発・価格設定・店舗改善・販売促進手法開発など、部分的な改善に留まらないマーケティング支援が求められる。

また、インターネット活用を中心に販売促進活動が高い効果を生んでいることもあり、補助金等活用も検討しつつ販促活動への注力も必要であると思われる。

### ②戦略構築・経営計画策定支援

マーケティング改善支援を実施するにあたり、戦略性を持った取り組みを検討することも求められる。経営戦略・経営計画策定事業所の業績が比較的良好傾向があることから、販売促進や設備投資に関する補助金活用時の経営計画策定の過程で経営全体の経営戦略検討を行いたい。中でも高齢事業所においては、事業承継を含み長期的視点を持ちつつ支援を行うことが、事業所自身の新たな取り組みへのモチベーション向上に繋がる部分があるものと考えられる。また、計画策定後の実施管理・収益管理などに関しても強化・実施することが望ましい。

### ③被災事業所支援

被災事業所に関しても同様に、経営戦略・マーケティング面の支援の重要性が増している。多額の設備投資や復興需要後の収益縮小、地域市場の急激な縮小など、他地域と異なる経営環境にもあるため、財務面含めより密接な支援を要する。収益管理を厳にする必要もあるため、売上・利益の管理と同時に、コスト管理・財務面の管理などを支援することが望ましい。

# サービス業（飲食業）に係る経営実態調査

資料編

## 「サービス業に係る経営実態調査」へのご協力をお願い

この調査は、商工会地域に所在する地域住民の日常生活を支えるサービス業の実態を把握する為に行うもので、4年前に実施した「飲食業に係る東日本大震災影響実態調査」の結果を踏まえ、その後の経過を明らかにする為に、調査対象業種を“飲食業”に絞って実施するものです。

本調査の実施を通じ、調査対象事業所の実際の経営状況や経営上の問題・課題等を明らかにするとともに、我々商工会組織に期待する支援ニーズを把握し、地域小規模事業者の支援要望に応え、以て、事業所の地域に於ける持続的発展と商工会支援施策の充実・強化を図って参りたく存じます。

つきましては、調査基準日「平成30年 8月 1日（水）」とする本調査趣旨を何卒ご理解賜り、調査票提出期限「平成30年9月28日（金）」迄にご回答賜りますよう宜しくお願い申し上げます。

なお、本調査の結果につきましては、県内飲食業の動向等として報告書として取り纏め、調査にご協力を賜りました事業様等に配布させていただきますが、各個店の情報については一切公表いたしませんので、率直なご意見をお聞かせいただければ幸いです。

## I 貴事業所の概要について

問 1 貴事業所の業種についてご回答ください。回答欄  
 ①食堂・レストラン（専門料理店以外） ②日本料理店 ③料亭  
 ④中華料理店 ⑤ラーメン店 ⑥焼肉店 ⑦その他専門料理店  
 ⑧そば・うどん店 ⑨すし店 ⑩酒場・ビヤホール（居酒屋含）  
 ⑪バー・スナック等 ⑫喫茶店 ⑬ハンバーガー店  
 ⑭お好み焼き・焼きそば・たこ焼き店 ⑮その他（ ）

問 2 貴事業所の事業形態は以下のどれにあたりますか。回答欄  
 ①株式会社 ②特例有限会社 ③合資会社 ④合名会社 ⑤合同会社  
 ⑥LLC ⑦個人 ⑧その他（ ）

問 3 業歴は何年になりますか。回答欄  
 ①1年未満 ②1年以上3年未満 ③3年以上10年未満  
 ④10年以上20年未満 ⑤20年以上30年未満 ⑥30年以上

問 4 現経営者の年代を教えてください。回答欄  
 ①20代以下 ②30代 ③40代 ④50代 ⑤60代 ⑥70代以上

問 5 後継者の有無についてお伺いします。回答欄  
 ①いる ②いない ③未定だが候補者はいる ④未定で候補者もない  
 ⑤事業承継するつもりはない ⑥事業承継したばかりである(5年以内)

問 6 貴事業所の従業員数（事業主は除く）についてお伺いします。

常時雇用（1日8時間労働者）		人
臨時※（パート・アルバイト・日雇）		人
役員・家族従事者数		人

※8時間＝1人と換算願います。

問 7 貴事業所の立地場所についてお伺いします。回答欄  
 ①商店街 ②ロードサイド（幹線道路沿い） ③住宅地 ④駅前  
 ⑤大型商業施設内 ⑥繁華街 ⑦その他（ ）

問 8 貴事業所の店舗所有形態についてお伺いします。回答欄  
 ①自己所有 ②賃借 ③仮設商店街 ④仮設店舗 ⑤その他（ ）  
 ※経営者自身・役員・家族からの賃借は①を、第三者からの賃借は②を選んでください。

問 9 貴事業所の座席数を教えてください。  席

問10 貴事業所に確保している来客用駐車台数を教えてください。  台

問11 貴事業所の業績等についてお伺いします。

問11-1 5年程度前と比較した現在の経営状況をお伺いします。

- ・5年程度前を100とした場合の現在の業績で最もあてはまるものをご回答ください。
- ・個人事業主の方は、「経常利益」を損益計算書の「所得金額」に置き換えてご回答ください。
- ・昼の部、夜の部について、その時間帯の営業がない場合は⑧をご回答ください。

	約5年前	現在
売上高	100	
経常利益	100	
来客数	昼の部	100
	夜の部	100
客単価	昼の部	100
	夜の部	100

- (選択肢)
- ①50以下 ②50超～80以下  
 ③80超～90以下  
 ④90超～110以下  
 ⑤110超～120以下  
 ⑥120超～150以下 ⑦150超  
 ⑧当時間の営業無し

問11-2 全来店客のうち年代別の割合を5年程度前との変化も含めご回答ください。

※割合は、小数点以下を使わず1割単位でご記入ください。各年代割合合計が10割となります。

	約5年前	現在
10代以下	割	割
20～30代	割	割
40～50代	割	割
60代以上	割	割
70代以上	割	割
合計	10割	10割

問11-3 全来店客のうち客層別の割合を5年程度前との変化も含めご回答ください。

※割合は、小数点以下を使わず1割単位でご記入ください。各客層割合合計が10割となります。

	約5年前	現在
会社員	割	割
周辺ファミリー層	割	割
周辺グループ客	割	割
カップル・夫婦	割	割
観光客	割	割
復興関連	割	割
その他	割	割
合計	10割	10割

問12 集客等のためのインターネットの利用状況について、当てはまるものに「○」をご記入ください。

	回答欄
①自店ホームページあり	
②SNS等により情報発信している	
③飲食店紹介サイトに掲載している	
④商工会等のホームページに掲載している	
⑤その他( )	

## II 東日本大震災の影響及び復旧状況について

問 1 店舗等の被害状況についてお伺いします。

問1-1 店舗・設備等への直接被害についてご回答ください。

- ①全壊 ②半壊 ③一部損壊 ④設備等のみ被害あり  
⑤被害なし

回答欄

問1-2 問1-1で①～④と回答された方で、現在の復旧状況と補助金利用等についてご回答ください。

- ①補助金を利用して復旧済み ②補助金を利用せず復旧済み  
③補助金に採択されているが未復旧 ④補助金採択されず未復旧  
⑤復旧する予定はない。  
⑥その他 ( )

回答欄

## III 経営の取り組み現状と経営課題

問 1 約5年程度前から現在までの経営環境変化についてお伺いします。

あてはまる主なもの3つまでご回答ください。

- ①人材の不足 ②人件費高騰 ③人材の余剰 ④原材料高騰  
⑤一般経費高騰 ⑥客単価低下 ⑦客単価上昇  
⑧人口増加による来店客増 ⑨人口減少による来店客減  
⑩観光客増加による来店客増 ⑪観光客減少による来店客減  
⑫復興工事等による来店客数増 ⑬復興工事等縮小による来店客減  
⑭競合減少による来店客増 ⑮競合増加による来店客減 ⑯特に影響はない  
⑰その他 ( )

回答欄

問 2 約5年程度前から現在までの経営への取り組みについてお伺いします。

問2-1 上記経営環境変化に対する取り組み内容を主なもの3つまでご回答ください。

- ①人材確保強化 ②人材育成 ③仕入先見直し  
④経費見直し(コストダウン) ⑤ターゲット見直し  
⑥新メニュー開発(低価格化) ⑦新メニュー開発(高付加価値化)  
⑧ネット広告強化 ⑨紙媒体広告強化 ⑩店頭販促強化  
⑪来店促進策導入(クーポン・割引券等) ⑫その他販促策強化  
⑬営業時間見直し(昼の部開始) ⑭営業時間見直し(夜の部開始)  
⑮業態転換(テイクアウト・配達等開始)  
⑯店舗新規出店・移転 ⑰店舗改装 ⑱店内設備投資  
⑲厨房設備投資 ⑳経営戦略・経営計画策定  
㉑商工会等連携強化 ㉒その他 ( )

回答欄

問2-2 上記取り組みについて補助金等の活用状況についてお伺いします。  
下記各項目のうち補助金を活用したものに「○」を付けてください。

項目	補助金活用
施設(店舗等)の建設・改装等	
設備の導入等	
販売促進等	
その他( )	



問 3 今後の業況予測について、各項目に最もあてはまるものをご回答ください。

- ・現在を100とした場合の5年程度先の予測をご回答ください。
- ・個人事業主の方は、「経常利益」を損益計算書の「所得金額」に置き換えてご回答ください。
- ・昼の部、夜の部について、その時間帯の営業がない場合は⑧をご回答ください。

		現在	約5年後
売上高		100	
経常利益		100	
来客数	昼の部	100	
	夜の部	100	
客単価	昼の部	100	
	夜の部	100	

(選択肢)

- ①50以下 ②50超～80以下
- ③80超～90以下
- ④90超～110以下
- ⑤110超～120以下
- ⑥120超～150以下 ⑦150超
- ⑧当時間の営業無し

問 4 今後経営を行っていく上で最も重要な問題・課題は何ですか。

(主なもの3つまで選択願います)

- ①人材の不足 ②人件費高騰 ③原材料高騰 ④一般経費増加
- ⑤被災店舗等復旧の遅れ ⑥店舗老朽化 ⑦資金調達
- ⑧周辺商店街の衰退 ⑨客単価低下 ⑩人口減少による来店客減
- ⑪観光客減少による来店客減 ⑫復興工事等縮小による来店客減
- ⑬競合増加による来店客減 ⑭顧客ニーズ変化への対応
- ⑮メニュー見直し ⑯接客技術向上 ⑰インターネット等IT対応
- ⑱集客ノウハウの不足 ⑲補助金・助成金等の活用困難
- ⑳後継者育成 ㉑後継者未定 ㉒経営戦略・経営計画の策定
- ㉓特に問題・課題はない ㉔その他 ( )

回答欄


問 5 今後具体的に取り組みたいと考えている事項についてお伺いします。

(主なもの3つまで選択願います)

- ①事業規模の拡大 ②新店舗出店・移転 ③店舗改装
- ④事業転換 ⑤事業縮小 ⑥資金繰り改善
- ⑦新メニュー開発(低価格化) ⑧新メニュー開発(高付加価値化)
- ⑨メニュー見直し ⑩人材確保強化 ⑪人材育成強化
- ⑫仕入先見直し ⑬一般経費削減 ⑭コスト管理強化
- ⑮紙媒体広告強化 ⑯ネット広告強化(飲食店サイト・SNS等含)
- ⑰割引券・サービス券等の発行 ⑱顧客(ターゲット)の見直し
- ⑲接客技術等向上 ㉑後継者育成 ㉒営業日(定休日)の変更
- ㉓営業時間見直し(昼の部開始) ㉔営業時間見直し(夜の部開始)
- ㉕商店街活動等の活性化・参加 ㉖経営戦略・経営計画の策定
- ㉗商工会等支援機関との連携強化 ㉘特に考えていることはない
- ㉙その他 ( )

回答欄


#### IV 商工会・行政へご意見・ご要望があればご記入下さい(自由記載欄)

\*\*\*\*\*ご協力ありがとうございました\*\*\*\*\*