

### 三 消費者の信頼の確保

(1) 営業者は、めん類飲食店営業に係る消費者の意見や苦情に対しては、誠意をもって対応し、問題の早急かつ円滑な解決に努めること。

(2) 組合は、消費者の意見の収集に努めるとともに、これをサービスに反映させるよう営業者に対する情報提供等に努めること。

また、組合は、苦情相談窓口を開設するとともに、都道府県指導センター等の設置する苦情処理機関の運営に協力するなど、苦情処理体制の整備を図るほか、食中毒等に関する損害賠償保険の導入等損害賠償制度の確立を図るよう努めること。

(3) このため、連合会は、意見処理の手引、苦情対応マニュアル及び損害賠償基準を作成し、その普及に努めること。

### 四 その他消費者利益の擁護

組合及び連合会は、上記のほか、消費者の利益の擁護に資するものについて常時検討を加え、その実現に向け必要な措置を講ずること。

## 第5 振興指針の有効活用の方策

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

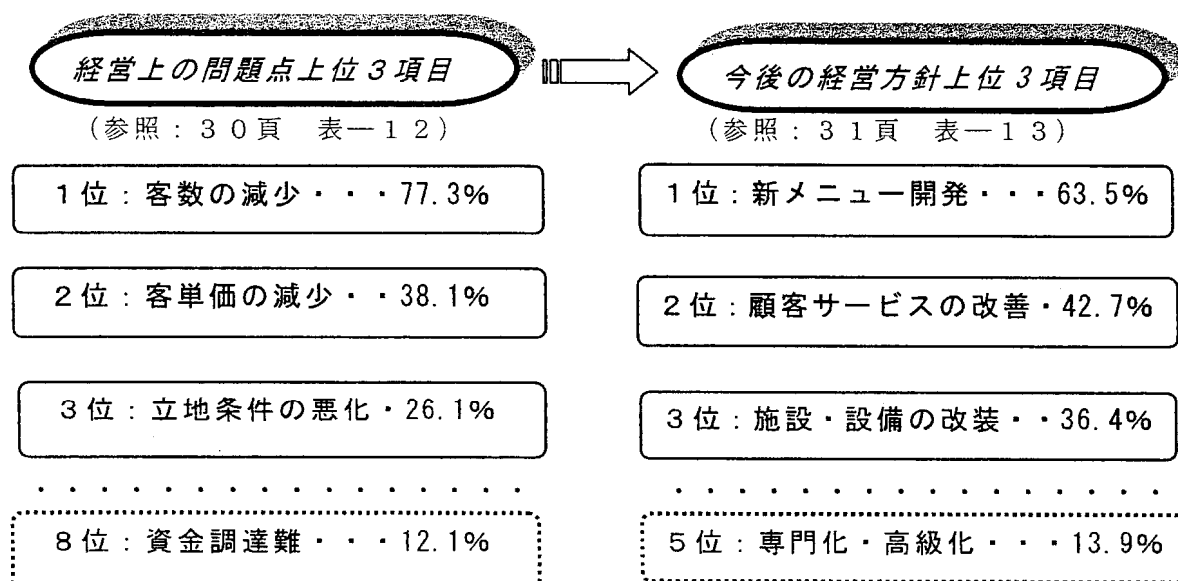
なお、当該振興計画の作成に当たっては、組合員等の意見を集約するとともに、都道府県及び都道府県指導センターの指導、協力を得ること。

「振興指針」以上

## 2. そば・うどん店の経営改善の方策（中小企業診断士 東 康 七）

Ⅲ章1節で述べた「飲食店営業（めん類）の振興指針の概要」では、個々のそば・うどん店の経営管理全般、および、それを支援する都道府県組合、全国連合会や指導センターの役割・機能についての指針、すなわち、業界全体の方向性（将来ビジョン）について述べられています。

以下では、この振興指針を踏まえ、平成14年度の経営実態アンケート調査（甲表：調査対象施設数 805）の結果の中から、「経営上の問題点」と「今後の経営方針」についてポイントを絞り述べてみたい。



上記のうち上位3項目は、3つの営業形態（そば店、うどん店、そば・うどん店）に共通している。したがって、経営上の最も重要な問題点・課題とその対応の具体策として、共通して認識されていることが分かります。

### 第1のポイント：

まず、経営者自身の意識を変えよう。意識改革が行動を変えます。

お客は変わったのに、お店は変わっていない。

経営者は「自らを外から見る視点」に欠けていないか。

人口は常に増加した20世紀から、人口の減少が予測されている21世紀へ。経済は必ず成長した時代から低成長する時代へ。さらに、急速な少子・高齢化、食のグローバル化、消費者のライフスタイルや嗜好の変化など、これらの大きな変化がこれまで機能してきた政治・経済・社会の仕組みに根本的な変革、すなわち、構造改革を迫っています。したがってこれまでの成功体験や横並び意識は通用しなくなっています。そば・うどん業界についても例外ではありません。

### (1) そば・うどん店業界の動向と実態調査の結果にみる意識のギャップ

1章2節において(2頁:表-2)「1世帯当たり年間そば・うどん支出額の推移」について述べたように、最近3年間(12年~14年)の支出額は5,444円→5,483円へと微増傾向にあり、一般外食に占める割合も3.4%~3.5%へと同様の傾向にあります。さらに、全国そば・うどん店の店舗数の推移(3頁:表-3)をみても増加傾向にあります。これを小売業(物販)の実態と比較すれば、恵まれた業界にあると言えます。小売業界は下記の数表が示すように、景気低迷に伴う消費不振や価格の低下などから、店舗数は前回調査比7.6%減少、年間販売額は同6.1%減少するなど大変厳しい経営環境にあります。

資料：産業経済省14年度商業統計速報販(小売業)

	平成11年(A)	平成14年(B)	前回比(B)/(A)
小売店舗数	1,406,884店	1,300,043店	△7.6
同年間販売額	143兆8326億円	135兆1253億円	△6.1

一方、そば・うどん店経営実態アンケート調査(乙表:調査対象施設数660)の結果によれば、「売上高と利益額がともに増加」した繁盛店は121店:18.3%、「売上高と利益額がともに減少」した不振店は265店:40.2%となっており、不振店は繁盛店の2.2倍にも達しています。

業界全体の動向(マクロ)をみれば飲食店業界の中でも明るい将来が期待できても、個々の店の経営実態(ミクロ)をみると、多くのそば・うどん店は深刻な状況に直面しており、マクロとミクロにギャップがみられます。

### (2) 業績不振の原因について、視点を「外部環境」から「企業内部環境」へ

業績不振店では「客数の減少×客単価の減少=売上高の減少」が経営上の最大の問題点であると回答しています。業績不振の原因を「外部環境条件の悪化」、すなわち、「客数の減少、立地条件の悪化等」に求める経営姿勢にある限り、根本的に課題の解決は困難です。「環境の変化」は規模の大小や業種・業態の如何を問わず同じ条件にあります。

業績不振の原因について視点を「外部環境」から「企業内部環境」へ切り替えて対応することが、業績不振から脱出する重要な方向となります。すなわち、自店の旧来の営業方針を絶えず外から客観的に見直し、「顧客満足を第1とするマーケティング・コンセプト」を確立して経営の革新を図っていくことが適切な経営戦略です。

### (3) 自店を外から見る視点とは

イ. お店の雰囲気「新しい」と「古い」、「明るい」と「暗い」、「清潔」と「不潔」、サービスが「きめ細かい」と「ぶっきらぼう」などは全て相対的なものです。お店サイドが「新しい」と思ってもお客様が納得しなければ、「新しくない」ものです。このようにお客とお店の間に、商品メニュー(メニューがいつも同じ、ランチメニューが少ないなどの不満)や接客サービスを巡って意識のギャップが生じていても過去の成功体験にこだわり、売上げ不振の原因を「客数が

減少した」と環境のせいにして諦めているのではないのでしょうか。

ロ. 中小企業診断士などの専門コンサルタントに依頼して定期的な商圈調査を行い（企業の健康診断）、立地条件、客層の人口動態、年齢構成の変化（高齢者層の増加、単身家庭の増加等）を分析し、また、来店客アンケート調査を実施してお店とお客の意識のギャップを発見し、その修正を図るために、し好の変化や飲食行動の変化を研究し、迅速に的確に対応することが不可欠です。

## 第2のポイント：

自店の経営方針を明確にし、計画的に取り組むことが繁盛店として生き残れる基本条件です。

### 経営方針策定に必要な3つの基本的事項

- (1) 経営ビジョン・目標（お店の将来像、実現したい夢）を明確にする。
- (2) 経営ビジョンを実現するために、短期・中期・長期の経営計画を策定し、計画的に取り組んでいく。
- (3) 自社の経営方針を簡潔明快に内外の関係者（従業員、顧客、銀行、取引先、株主、地域社会等）に情報を開示し信頼関係を築く。  
特に、生業→事業→企業へと発展していくためには重要です。

## (1) 経営ビジョン・目標を明確にする。

過去は変えることは不可能ですが、自らの未来は経営者自らの創意工夫と知恵および従業員の協力によって新しく創造することができます。

＜新しく業態を開発するなど経営を革新する手順＞

イ. 先ず、従業員と共有できる目標（夢）を決める。

すべては夢（目標）がなければ始まらない。3年後の目標として、例えば、

目標：「顧客満足地域ナンバー・ワンの自信と誇りが持てる店」

ロ. 自店の強みに特化し、競合他店との差別化を図る。

「お客のし好の変化に迅速・的確に対応する戦い」と「中食産業との戦い」、この二つの戦いに勝ち残っていくために、新しい業態を開発する。

『誰に（客層を絞る）、客層のどんなニーズに（そば専門店に特化するのか、そば・うどん複合店か、そばへのこだわりを主張する専門店か、居酒屋との兼業店か、多店舗化か、どんなメニューと価格帯で）どこで（商店街立地か、駅前立地か、ロードサイド立地か）どのような方法で（セルフサービス方式か、対面販売方式か、出前重点か）そば・うどん食サービスを提供していくか。』これらの要素を組み合わせることで他店との違い・自社の特色・強み・専門性を明確に打ち出して販売力を高めていく差別化戦略の確立が必要不可欠です。

＜参考資料：新メニュー開発・提言＞ 東京で讃岐うどんがブームになっている状況に対処して、(社)日本麺類業団体連合会および全国麺類生活衛生同業組合連合会では、麺類業ビジョン事業『モデル振興事業』を実施。キャッチフレーズ「東京うどんの逆襲」「お蕎麦屋さんの精神をこめて」のもとに、斬新な創

作メニュー「彩り鮮やか 香りゆたかな 細打ちうどん」を発表し、「東京うどん」を食味したお客様を対象に実施したアンケート調査の結果によれば、「総合的に高い評価が得られた」と事業報告書（15年7月）に述べられています。

- (2) 自社の経営ビジョンと目標を確実に実現していくために、中・長期経営計画を文書化、数値化し、従業員と意思の統一を図り、計画的に取り組んでいくことが必要不可欠です。

「今後の経営方針」に関する複数回答のなかで、3位に「施設・設備の改装：36.4%」、8位に「店舗の移転：6.5%」、10位に「店舗の増設：4.5%」がみられるように、今後2～3年（中期）から5～6年（長期）にわたって積極的に経営革新を図っていく方針がうたわれています。このような長期にわたる設備投資にあたっては、資金調達計画や返済計画の策定および返済を可能とする利益計画の策定が必須であり（銀行借り入れの場合には策定、提出が絶対条件）中・長期経営計画の策定は必要不可欠となってきます。

前述した「二つの戦い」に的確に答えて勝ち残っていくために、

- 自社はどのように変わらなければならないか、
- そのためには現在の自社の強み（老舗の強み、のれんの強み、製麺技術力、調理技術、接客技術の強みなど）をどう生かし、
- 足らざる情報やノウハウは外部企業（グループ研究会、異業種飲食店との情報交流等）と、どのように連携して補い成長していけばよいか、
- 何を切り捨て、何を重点的に定め取り組むのか、特にIT化をどのように活用していくのか、消費者の安心を確認するトレーサビリティ（生産履歴の追跡）の仕組みを組合事業として取り組むのか、
- 短期（1年以内に直ちに実行すること）・中期（2～3年以内に実行すること）・長期（4～6年以内に実施すること）に取り組む事業 など

以上のように、「未来＝ビジョン・目標」から「現在」を捉えて進むべき方向を示した「実行計画書」となっていることが、中・長期経営計画策定内容のポイントです。

- (3) 自社の経営方針を簡潔明快に内外の関係者（従業員、顧客、銀行、取引先、株主、地域社会等）に情報を開示し、信頼関係を築いていくことが新しいタイプの経営者に求められる大切な条件となっています。

「経営上の問題点」として8位に「資金調達難12.2%」があります。

過去3年間に設備投資を実施した349店(43.4%)の資金調達方法をみると、「借入れ」と「自己資金と借入れ」合計で63.3%となっています。また、今後3年間に設備投資予定のある店255店(31.7%)の資金調達方法をみても同様に81.6%となっており、借入れ依存度は益々高くなっています。

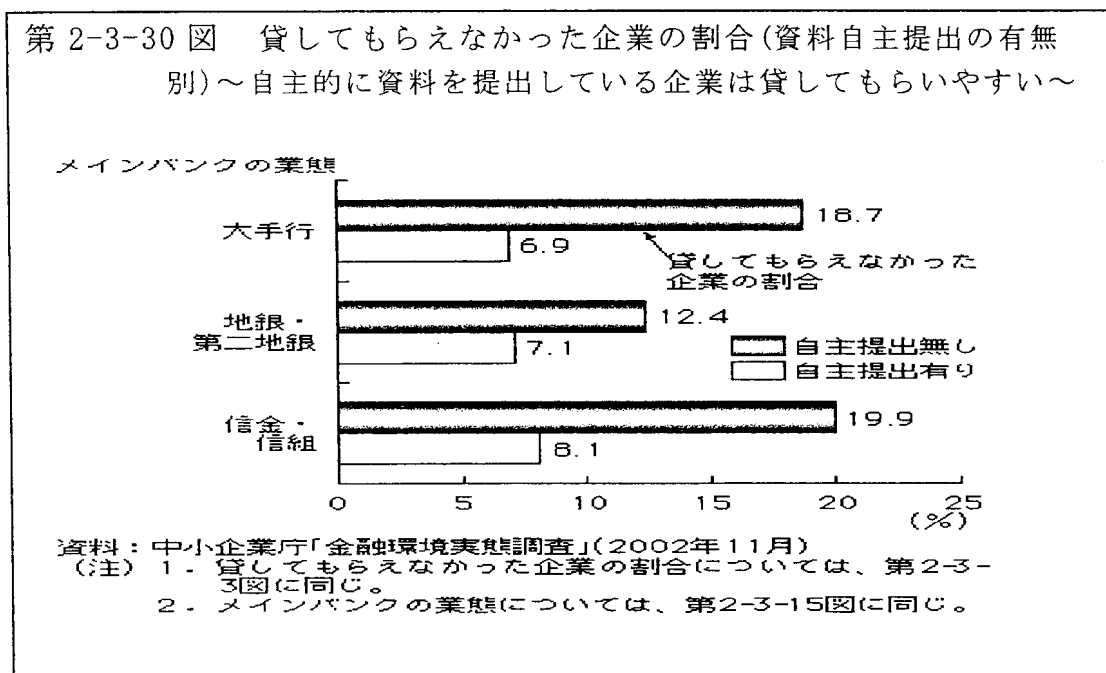
- ① バブル経済時代には多くの貸し手（各種金融機関）は株価、地価の騰貴による含み益を信頼して物的担保をはじめ、人的担保・連帯保証人偏重による貸し出し競争に走った結果、今日、バブル経済崩壊と長引く不況等により回収が滞り大量の不良債権が発生し、いわゆる「貸ししぶり」「貸しはがし」現象がみ

られます。

昨今、このような回収リスク重視の融資姿勢から、企業本来の経営力、信用力（事業の将来性、経営者のロマン、やる気、先見性やリーダーシップ、技術力など、数量では図りきれない定性的なもの）に審査基準をおいた融資姿勢（例えば無担保ローン）に変わりつつあります。

② オーナー経営者が中心の中小企業にあっては増資による資金調達には限界があり、依然として金融機関よりの借入に依存せざるをえませんが、上記に述べたような「貸し手」の融資姿勢の変更に対処していくためには、経営基盤の強化を図り信用力を高めていくことはいまでもなく、自社の経営力、信用力を高める手段として、融資担当者に自主的に経営実態に関する情報を開示して（例えば、前述した中・長期経営計画書の提出）密接なコミュニケーションに努め、円滑な資金調達を図っていくことが極めて重要となっています。

下記「第2-3-30図」は最近の金融機関の融資姿勢に関する一つの資料として、2003年版「中小企業白書」から引用したものです。



低迷続きの外食市場において昨今、讃岐うどんチェーンがブームに乗って店舗網拡張が急速に進展しています。このようなセルフ方式で低価格うどんチェーンが通勤・通学のOLやビジネスマン、学生などの人気を博している最大の理由は、“かけうどん一杯百円から”という分かりやすい価格設定をはじめ、独特のこしがあることや健康的イメージもあり、うどん市場の需要拡大面に大きく貢献しています。同時に、江戸以来のそば屋の伝統、老舗の味も改めて見直されています。このように二つの味覚と業態が相互に知恵と創意工夫を競い合い、消費者にそば・うどん食のおいしさ、楽しさを提供することにより、そば・うどん店業界の一層の発展が期待できます。

以上