

# SCB

SHINKIN  
CENTRAL  
BANK

## 金融調査情報

30-32

(2019. 3. 27)



# 信金中央金庫

SCB

地域・中小企業研究所

〒103-0028 東京都中央区八重洲1-3-7

TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048

URL <http://www.scbri.jp>

## 信用金庫における飲食業への支援方法

### －地域コミュニティの強化－

#### 視点

飲食業は、社会構造や消費者の食生活のあり方で需要が大きく変化する業種である。飲食店の出店は規制が緩く、初期投資が比較的少ないなど、新規参入の敷居が低い。しかし、開店してから早々と閉店する飲食店も少なくない。大手フランチャイズチェーン店などによる低価格競争は激化し、中小企業・小規模事業者の飲食業は、生き残りをかけた戦略を模索している。

そこで本稿では、飲食業市場の動向を分析するとともに、飲食業への経営支援に積極的な信用金庫の事例と堅調に業績を伸ばしている飲食業の事例を紹介する。そのうえで産学官民が連携した地域におけるコミュニティ形成の必要性について考察してみた。

#### 要旨

- 飲食業の市場規模は、2017年で25兆6,561億円であり、2011年の22兆8,282億円以降増加傾向にある。飲食業は、社会構造や消費者の食生活のあり方で需要が大きく変化する業種である。少子高齢化の影響もあり、長期的にみると国内の飲食業は縮小することが予想される。
- 飲食業は、他業種と比べると労働時間が長く賃金は低い。高校卒業者および大学卒業者の卒業3年以内の離職率をみると、2015年3月の卒業生は、金融・保険業の21.9%に対して、飲食業は57.0%と高くなっている。労働環境が厳しいことから、従業員の定着率が低いと考えられる。
- 2018年9月末の信用金庫の飲食業向け貸出金残高は、8,808億円となった。2007年度末の1兆304億円からは減少傾向にあったが、2015年度末の8,414億円以降は増加に転じている。
- 2017年度末の飲食店営業施設数は、142万軒となった。2003年度末の152万6千軒をピークに減少傾向にある。最近15年間では、約10万6千軒の飲食店営業施設が減少したことになる。
- 飲食業への支援は、産学官民が連携のうえ地域におけるコミュニティを形成することがある。本稿では、桐生信用金庫、湘南信用金庫、新宮信用金庫の事例を紹介する。さらに、人材雇用・育成に積極的な飲食業の経営事例を取り上げる。

#### キーワード

経営支援、労働力の確保、産学官民の連携、地域コミュニティの形成

## 目 次

### はじめに

1. 飲食業の動向
  - (1) 飲食業の現状
  - (2) 労働力の確保が課題
  - (3) 飲食業向け貸出の動向
  - (4) 飲食店営業施設数の推移
2. 信用金庫における飲食業への支援策について
  - (1) 信用金庫に求められる役割
  - (2) 信用金庫の取組事例
    - ケース 1. 桐生信用金庫
    - ケース 2. 湘南信用金庫
    - ケース 3. 新宮信用金庫
3. 飲食業の経営事例
  - (1) 有限会社寿し処阿部
  - (2) 株式会社カワイハイ
4. 信用金庫が飲食業支援に取り組むにあたって
  - (1) 地域コミュニティの形成
  - (2) 人材雇用の支援

### おわりに

## はじめに

消費者のニーズが多様化していることから、街には多種多様な料理を提供する飲食業が数多くあり、テイクアウトやデリバリーなど提供方法も様々である。飲食業は、①人口減少や核家族化、少子高齢化などの社会構造の変化や、②消費者の食生活のあり方、などによって需要が大きく変化する。また、東日本大震災以降は食の安全性に関する意識が高まるなど、経営が経済情勢に大きく影響されやすい。近年の飲食業を取り巻く環境は、急速に変化している。経営資源が限られる中小企業・小規模事業者の飲食業は、経営の舵取りが難しくなっている。

そこで本稿では、飲食業への経営支援に取り組んでいる信用金庫の事例を紹介しつつ、産学官民が連携した地域におけるコミュニティ形成の必要性について考察してみた。

## 1. 飲食業の動向

### (1) 飲食業の現状

わが国の飲食業は、1964年の東京オリンピック開催をきっかけに大きな市場を形成してきた。2017年の飲食業の市場規模は、前年比0.8%増加の25兆6,561億円と、2011年の22兆8,282億円以降は増加傾向にある（図表1）。また、中食産業といわれる惣菜などの料理品小売業の市場規模は、2000年の5兆6,593億円から2017年には7兆7,040億円と増加傾向にあり、今後はさらに外食と中食との競争の激化が予想される。

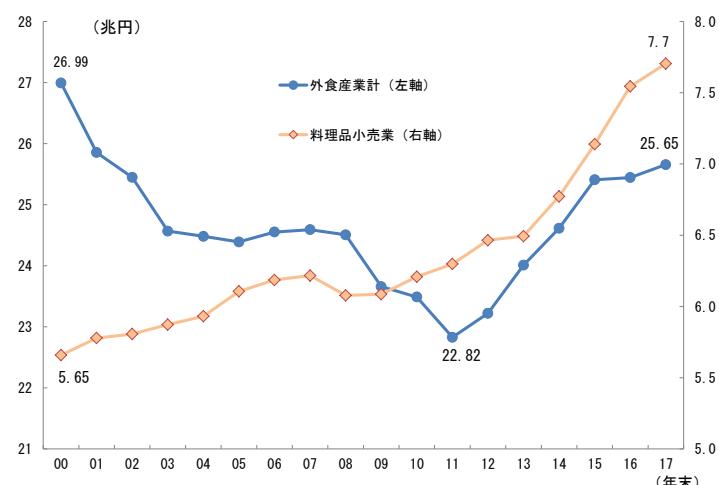
飲食業は、社会構造や消費者の食生活のあり方で需要が大きく変化する業種である。少子高齢化の影響もあり、長期的にみると国内の飲食業は縮小することが予想される。飲食店の出店は規制が緩く、初期投資が比較的少ないなど新規参入の敷居が低い。近年は、他業種からの新規参入も相次ぎ、企業間の競争は激化し、各社生き残りをかけた戦略を模索している。市場縮小のなか、新規出店や店舗改装、業態転換など様々な戦略を選択し、多様化する消費者ニーズをいかに捉えるかが重要である。

## (2) 労働力の確保が課題

飲食業は、調理や盛り付けなどの人手を要する工程が多く、他業種と比べた場合、高い労働集約性が特徴の一つとしてあげられる。厚生労働省の「毎月勤労統計調査」によると、飲食サービス業の2018年の月間給与は、296千円となつた(図表2)。飲食業は、他業種と比べると一番低く、一番高い金融・保険業は527千円となつてゐる。月間就業時間では、飲食業が182.1時間と一番高く、金融・保険業は、153.6時間と少なくなつてゐる。飲食業は、他業種と比べると労働時間が長く賃金は低いといえる。

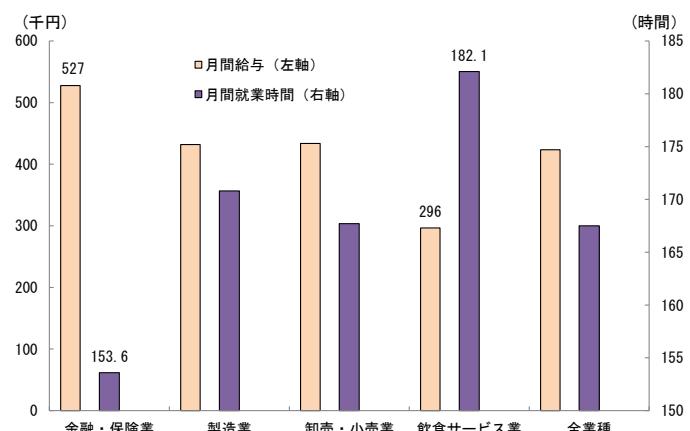
また、労働環境が厳しいことから、従業員の定着率が低いと考えられる。高校卒業者および大学卒

(図表1) 外食産業と料理品小売業の市場規模推移



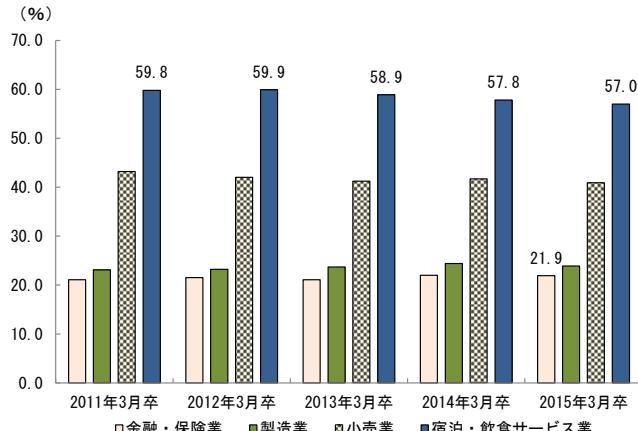
(備考) 一般社団法人日本フードサービス協会「外食産業市場規模推計の推移」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(図表2) 2018年業種別正規就業者の月間給与と就業時間(代表例)



(備考) 厚生労働省「毎月勤労統計調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(図表3) 高校卒業者および大学卒業者の卒業3年以内の離職率(代表例)



(備考) 厚生労働省「新規学卒者の事業所規模別・産業別離職状況」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

業者の卒業 3 年以内の離職率をみると、2015 年 3 月卒業生は、金融・保険業の 21.9% に対して、飲食業は 57.0% と高くなっている（図表 3）。飲食業の離職率は、過去 5 年間をみても 57% 以上であり、他業種と比べても高い。飲食業は、従業員の労働条件、労働環境などの整備・改善が求められよう。今後はさらなる少子高齢化の進展により、若年層の人口が一層減少することから、若年層の採用促進や職場定着率を高めることが喫緊の課題となっている。

### （3）飲食業向け貸出の動向

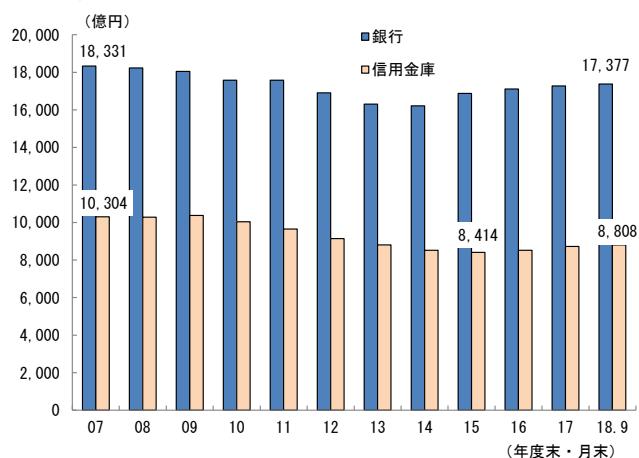
日本銀行の「貸出先別貸出金」によると、信用金庫の 2018 年 9 月末の飲食業向け貸出金残高は、8,808 億円となった（図表 4）。2007 年度末の 1 兆 304 億円からは減少傾向にあったが、2015 年度末の 8,414 億円以降は増加に転じている。なお、銀行においても減少割合は信用金庫より低いものの、ほぼ同様の推移である。

2018 年 9 月末の飲食業向け貸出先数は 73,008 先と、2017 年 9 月末（72,947 先）と比べて 61 先増加となった。2018 年 9 月末の 1 先あたり飲食業向け貸出金額は 1,206 万円である（図表 5）。企業向け貸出金額の平均が 3,999 万円のため、飲食業向け貸出は 1 先あたり貸出額が小さい傾向にある。過去 10 年間における飲食業の 1 先あたりの貸出額は、2007 年度末の 1,188 万円から 2017 年度末の 1,196 万円程度と大きな変化がない。

### （4）飲食店営業施設数の推移

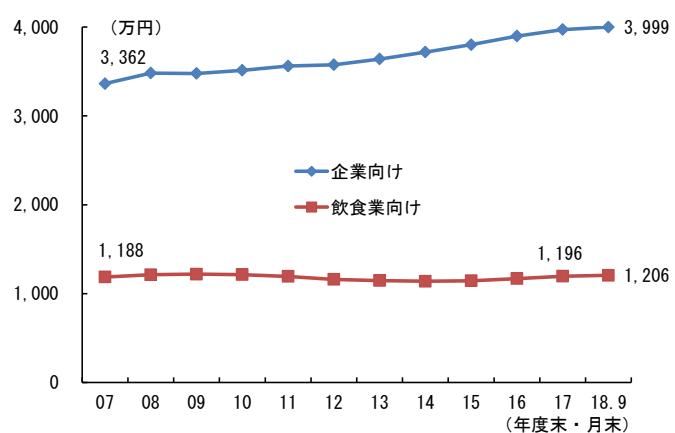
2017 年度末の飲食店営業施設数は、142 万軒となった（図表 6）。2003 年度末の 152 万 6 千軒をピークに減少傾向にある。最近 15 年間では、10 万 6 千軒の飲食店営業施設が減少している。飲食業は、参入障壁が低く容易に開業できるものの、廃業件数が開業件数を上回っているため、営業施設数が減少しているといえる。

（図表 4）飲食業向け貸出の推移



（備考）日本銀行「貸出先別貸出金」をもとに  
信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

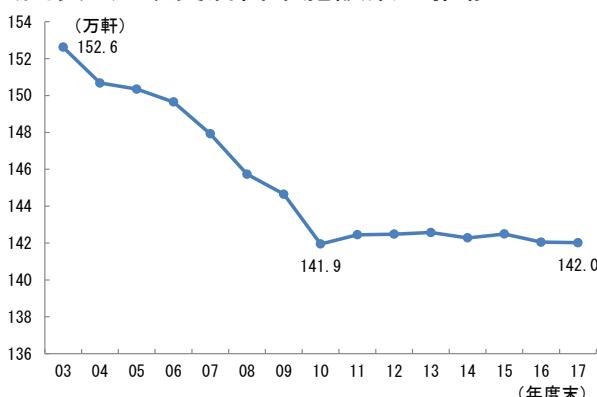
（図表 5）1 先あたり貸出金残高の推移



（備考）日本銀行「貸出先別貸出金」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

廃業理由としては、競合店の存在による販売不振が挙げられる。開業して1年目は、店舗の清潔さや物珍しさに加えて宣伝効果により一時的な売上は確保できるものの、固定客を獲得しないと長く経営を続けていくことが困難である。他店でなく、自店を選んでもらうために、コンセプトや立地、サービス、商品、価格などで付加価値のある飲食店にすることが求められている。

(図表6) 飲食店営業施設数の推移



(備考) 厚生労働省「衛生行政報告例」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## 2. 信用金庫における飲食業への支援策について

### (1) 信用金庫に求められる役割

飲食業経営者は、飲食店の勤務経験が豊富で料理やフロアマネジメントができるものの、財務面が脆弱なケースがある。また飲食店勤務から独立して創業することが多いことから、経営が安定軌道に乗るまでには、信用金庫による財務面や販路拡大といった経営支援業務が不可欠である。

信用金庫の飲食業への支援施策は大きく、①創業時の創業資金融資などの開業支援、②創業後の成長期や安定期などの企業に対する経営支援の2つに分かれる。企業が継続的に成長するためには、常に市場需要を見極めて、各企業のライフステージごとの課題を解決していくことが重要になる。こうした多様な課題を解決するため、地域密着型金融を強みとする信用金庫には、産学官民が連携のうえきめ細かいサポートを行うことで、地域活性化を支援する役割が求められている。

### (2) 信用金庫の取組事例

本稿では、桐生信用金庫、湘南信用金庫、新宮信用金庫の3金庫の飲食業支援に関する取組事例を紹介する。これらの3金庫は、創業期での支援や販路拡大といった創意工夫を行っている。

#### ケース1 桐生信用金庫 (図表7)

群馬県桐生市に本店を置く桐生信用金庫は、創立100周年に向けてのスローガンとして「ALL FOR SMILE～すべては笑顔のために～」を掲げている。お客様、役職員、地域のすべてを笑顔にできるようにとの願いが込められている。

同金庫は、2018年10月、中小企業のあらゆる経営課題の解決と、個人顧客のライフイベントに応じる総合相談所として顧客相談に特化した店舗「Kiricos（キリコス）」桐

生」を開設した。営業時間は午前 9 時から午後 7 時で、年末年始を除く年間 361 日営業している。他店舗より営業日・時間ともに拡大し、平日の日中に来店が難しい顧客層にも対応している。相談内容が多岐にわたり専門知識も必要であることから、よろず支援拠点などの専門家<sup>1</sup>と連携し、毎月各支援機関の個別相談会を定期開催している。

同金庫は、桐生市および桐生商工会議所と連携して事業承継のアンケートを 17 年 8 月～18 年 1 月までの 6 か月間実施した。アンケートは群馬県内で 10,929 件実施し、その内 8,225 件は同金庫が回収した。アンケートの実施を通じて、経営者と話し、事業承継についての経営者の考え方や悩みを聞き取ることができた。アンケートの中にあった『どなたに事業承継の相談をしますか』という項目では、税理士との回答が 50% だったのに対し金融機関は 3% と少ない結果だった。今まで通りの営業スタイルでは、事業承継について相談されないことが分かり、Kiricos を作るきっかけになったようである。

ある取引先（釜飯屋）からのアンケートでは『誰か良い後継者を探してほしい』と書いてあった。そこで、3 者連携（桐生市・桐生商工会議所・桐生信用金庫）にて開催している創業スクールに参加していた蕎麦打ち修行中の 30 代男性を事業引継ぎ支援センターの「後継者バンク」を通じて紹介した。半年程で後継者として成長したため、当該男性が店を譲り受けることになった。廃業を考えている事業者と出会ったことで、創業に至ったケースといえる。同金庫は、創業資金として融資も行った。事業承継での創業であったことから、創業するまでの手続きは複雑になるが、①初期投資金額が少なく創業できる、②事業のノウハウや経営資源を引き継ぐことができる、というメリットがある。

(図表 7) 信用金庫概要

|        |            |
|--------|------------|
| 信用金庫名  | 桐生信用金庫     |
| 理事長名   | 津久井 真澄     |
| 本店所在地  | 群馬県桐生市     |
| 創立     | 1925 年 2 月 |
| 預金残高   | 5,058 億円   |
| 貸出金残高  | 3,156 億円   |
| 常勤役職員数 | 522 人      |

(注) 2018 年 9 月末現在

(図表 8) Kiricos 個別相談ブース内



(備考) 信金中央金庫地域・中小企業研究所撮影

<sup>1</sup>群馬県よろず支援拠点の他に、群馬県事業引継ぎ支援センター、群馬県中小企業診断士協会、群馬県信用保証協会、日本政策金融公庫、群馬県発明協会、群馬弁護士会、群馬県事業承継ネットワーク事務局等の専門家と連携している。

今後の展開としては、「Kiricos 桐生」のような相談特化型店舗を太田市と伊勢崎市にも出店する意向だ。また群馬大学と提携し、理工学部の学生が創業する際に相談金融機関として当金庫が窓口になることを検討している。スタートアップ企業に対しても、財務知識や資金調達面での支援を行う方針である。

## ケース2 湘南信用金庫（図表9）

神奈川県横須賀市に本店を置く湘南信用金庫は、地域に根ざした金融機関として、「つくろう わが街 果たそう 役割」を永遠のテーマとし、地域に寄り添うパートナーとして地域発展に取り組むことを経営方針に掲げている。

同金庫は1989年に横須賀信用金庫と鎌倉信用金庫が合併して誕生した経緯があり、鎌倉市は重要な地盤の一つとなっている。本件はその鎌倉にて築100年の古民家を再生・利用したブライダルレストランの開業を支援し、成功を収めた事例である。

古都鎌倉には、鎌倉時代からの神社仏閣の他、近代の歴史的建造物が多く残されている。そのなかでも三大洋館と言われる「古我邸」は、明治に建設された格式のある西洋建築である。日本で最初のカーレーサーと呼ばれる古我氏が所有していたことから古我邸と呼ばれている。その後、富裕層の別荘などで利用された後、ある老婦人の住居となっていた。しかし、その老婦人は高齢で建物の維持・管理を行うことが困難となり、鎌倉市に土地建物を寄付する意向であった。そこで鎌倉市は、自己所有ではなく、建物を有効活用できる民間パートナーを探したところ、ウエディング事業を営む株式会社（ビーノート）が手を挙げ、最終的に2015年4月にフレンチレストラン・結婚式場へ姿を変え開業することになる。

株式会社（ビーノート）の代表者である新井氏は、大学卒業後にホテルやレジャー施設の建設・運営を手掛ける大手企業に就職した。その後、結婚式場の支配人を任せられたことをきっかけとして、飲食・ブライダル事業に携わることになった。20年近く勤めた会社を辞めて2009年7月に株式会社（ビーノート）を設立し、鎌倉市由比ガ浜に事務所を構えた。創業当初は、神奈川県内のホテルなどでウエディングのプロデュース、インテリアディレクション業を行っていた。以前から鎌倉市内でウエディング事業を行いたいと考えており、古我邸の素晴らしいロケーションと歴史を感じさせる洋館に惚れ込み、『どうしてもこの場所で事業をやりたい』と決意した。

ところが、事業計画を作成し取引のある都市銀行などの金融機関に相談したところ、借入希望金額が大きく、どこに行っても断られたとのことだった。さらに、住宅地内に

（図表9）信用金庫概要

|        |           |
|--------|-----------|
| 信用金庫名  | 湘南信用金庫    |
| 理事長名   | 石渡 卓      |
| 本店所在地  | 神奈川県横須賀市  |
| 創立     | 1924年3月   |
| 預金残高   | 1兆1,374億円 |
| 貸出金残高  | 6,729億円   |
| 常勤役職員数 | 739人      |

（注）2018年9月末現在

ある建物を飲食店として利用するために建物の用途変更をする必要があるなど課題は山積みであった。

事業計画の作成および資金調達については、鎌倉商工会議所の経営相談員に相談した。商工会議所が仲介役となり、最終的に日本政策金融公庫と湘南信用金庫に融資案件を持ち込んだ。同金庫でも、やはり借入金額が大きく毎月の返済金額が多額になることが課題と考え、借入希望金額の内容と資金の調達方法を精査し可能な限り減額して応需することにした。設備については、どうしても開業するまでになくてはならない設備と、お客様に不便・不快をかけない範囲で2期、3期に分けても可能な工事との区分けをした。それ以外には、取引業者となるプライダル関連業者に出資を依頼した。造園業者に対しては、テラスカフェの売上を一部インセンティブにする代わりに庭の整備費等を大幅に値下げしてもらうなど、初期投資コストを少なくすることを提案した。このようにして借入金額を圧縮することで実現可能な事業計画となり、同金庫と日本政策金融公庫との協調融資を実行することができた。その後、口コミやSNSだけでなくTV雑誌などで取り上げられるようになり、事業は無事に軌道に乗り今では鎌倉の新名所の一つとなっている。

本件は、他金融機関が果たせなかつた融資が実現した事例である。信用金庫が、地域の商工会議所および信用補完としての日本政策金融公庫と情報共有化を図るなどの連携が不可欠だったといえる。同金庫と商工会議所は、かねてより定期的に勉強会を開催し、常に情報交換をするスキームができていた。商工会議所は日本政策金融公庫とマル経融資（小規模事業者経営改善資金）にて連携しており、金庫も日本政策金融公庫とは創業に関する連携協定を結んでいる。

同金庫のHPには、「湘南しんきんお役立ちリンク」として様々な出来事に合わせて頼りになる地域の事業者を紹介できるように外部とのリンクが数多く貼ってある。もちろん、本件の「古我邸」もリンクされている。地域との絆を深め顧客とともに発展していくため、地域コミュニティを作ることに注力する方針である。

### ケース3 新宮信用金庫(図表11)

和歌山県新宮市に本店を置く新宮信用金庫は、事業者へのコンサル機能の充実を重要施策として掲げ、特に「創業支援」「事業承継支援」「経営改善支援」を3本柱として定め、取引先の課題解決に取り組んでいる。

(図表10) 古我邸



(備考) 湘南信用金庫 提供

こうしたなか、同金庫は2017年5月より、食品関連のコンサルタント業者であるスターフードジャパン<sup>2</sup>と連携し、商品開発および販路拡大支援事業を開始した。同社は、2010年4月、和歌山県和歌山市で設立され、飲食関連事業者への新商品開発、販路開拓（展示会出展・代理営業）の支援を行っている。

また、同社は和歌山県を拠点としながらも、直営店舗として関西国際空港およびなんばスカイオで「Region Style（リージョンスタイル）」を運営しており、商品企画・販路開拓・販売までをワンストップで行えることが強みである。さらに、同社は伊藤忠や国分などの大手食品商社が主催する展示会への出品支援や、近畿経済産業局と連携した地域団体商標の活用支援、6次産業化<sup>3</sup>プランナーとして国内外に食材を周知する活動等にも取り組んでいる。

今般、取材対象とした事業者は、あんこ製造・卸売を手掛ける（株）ないとう（菓匠蓬莱庵）である。同社は、代表者が87歳と高齢である一方、本業のあんこ製造事業が年々縮小傾向であることから、事業承継には消極的となっていた。こうしたなか、代表者の孫が後継者として手を挙げたことから、事業承継を実現するならば既存事業（B to B）以外に新たな事業の柱が必要であると考え、B to C向けの新商品開発に取り組むことになった。しかしながら、同社には新商品開発に必要なアイディアや知識、ノウハウ、販売先開拓への人脈や手法にも乏しく、またそれに割ける従業員の余裕もないことから、スターフードジャパン<sup>2</sup>と新宮信用金庫との本事業に参画することとなった。

新商品開発に際しては、同金庫を含む三者による定期的な打合せ（概ね1か月に1回、これまでに17回）に加え、本部担当者と営業店担当者が協力しながら日々のサポートを重ね、試作品の製造、原価計算、売価決定、ネーミング、パッケージデザイン、商談イベントへの出品による顧客調査等に取り組んできた。こうして完成したのが『老舗あんこ屋がつくった』シリーズの各商品である（図表12）。現状、売上面で本業の代わりとなるには至っていないが、同社では引き続き前向きに取り組んでいく意向である。また、本事業を通じて得た商品開発のノウハウを活かしながら、自主的に商品ラインナップの拡充にも努めている。

(図表11) 信用金庫概要

|        |         |
|--------|---------|
| 信用金庫名  | 新宮信用金庫  |
| 理事長名   | 浦木 瞳雄   |
| 本店所在地  | 和歌山県新宮市 |
| 創立     | 1922年6月 |
| 預金残高   | 1,052億円 |
| 貸出金残高  | 420億円   |
| 常勤役職員数 | 92人     |

(注) 2018年3月末現在

<sup>2</sup> スターフードジャパン<sup>2</sup>のホームページ <http://starfood-japan.com/>

<sup>3</sup> 6次産業化とは、農林水産物を収穫・漁獲（1次産業）するだけでなく、加工（2次産業）し、流通・販売（3次産業）まで手掛けることで、農山漁村の豊かな地域資源を活用した新たな付加価値を生み出す取り組みである。

同金庫ではこうした新規事業支援とともに本業の販路拡大支援にも取り組んでおり、信金中金が行うビジネスマッチング情報掲載ページなどを通じて他金庫取引先との取引も決定した。

本件は、事業承継、商品開発、販路拡大等複数の課題を抱えていた企業に対する支援事例である。いずれの課題も一朝一夕に解決するものではなく、本事例のように新商品開発や事業として成り立つまでには、相応の時間を要することも事実である。ただ、本件のように後継者（代表者の孫）や若い経営者の方が、新規事業に進出することに熱心なケースも多く、同金庫では今後も同様なケースに対して粘り強く対応していく必要があると考えている。

### 3. 飲食業の経営事例

堅実な経営で業績を伸ばしながらも、人材採用・育成に特色のある飲食業の経営事例を紹介する。

#### (1) 有限会社 寿し処阿部（図表 13）

同社は、2005年1月、現代表者である阿部浩氏（47）（以下、「阿部社長」という。）が渋谷区広尾に設立した。東京都内で直営店として「意気な寿し処阿部」を5店舗、「鮓六式」を1店舗、「意気な寿し処ABELIA（アベリア）」1店舗、合計7店舗を展開している。

阿部社長は新潟県出身で、高校卒業後に東京の築地にある寿司屋に就職するため上京した。板前修行を積み、30歳の時に独立し個人事業主として創業した。その後、個人事業主から有限会社に法人成りをした。

各店舗の店内は落ち着いた雰囲気であり、あたたかみのある和モダンな空間で上質な鮮魚を味わえる。魚介類は阿部社長自ら産地に出向き、厳選して漁港と直接契約し産地から直接仕入れすることができる。また、阿部社長の実父が作る魚沼産のお米を使うなど、鮮度に強いこだわりを持っている。「意気な寿し処阿部」は、価格設定を一人あたり

（図表 12）『老舗あんこ屋がつくった』  
シリーズ



（備考）信金中央金庫地域・中小企業研究所撮影

#### （図表 13）有限会社寿し処阿部の概要

| 当社の概要 |                       |
|-------|-----------------------|
| 社名    | 有限会社 寿し処阿部            |
| 代表者   | 阿部 浩                  |
| 所在    | 東京都渋谷区広尾              |
| 創業    | 2005年1月               |
| 個人創業  | 2002年8月               |
| 従業員数  | 140人<br>(パート・アルバイト含む) |
| 事業内容  | 寿司店の経営                |

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

り8千円程度に設定しているが、高級志向の「鮓六式」の顧客単価は2万円程度となっている。「意気な寿し処 ABELIA（アベリア）」は、イタリアンと寿司が融合したメニューを提供している。阿部社長と高級フレンチで修行したシェフが手掛けており、今までにない新たな飲食店となっている。

各店舗の店長は、メニューの価格設定や仕入れについて一任されている。そのため「意気な寿し処阿部」は5店舗あるが、提供する料理や価格は店舗によって異なっている。店舗の立地によって来店する客層が違うことから、全店一律のメニューより顧客のニーズに応えられるというメリットがある。また、店長に経営感覚を養って欲しいとの願いもある。従業員の意識の変化により、新形態の店舗を出店している。高級志向の「鮓六式」は、店長から『今までとは違う高級な店舗を六本木でやってみたい』との要望があったことから開業した。

寿司職人になるためには、厳しい修行が必要とされている。同社でも、寿司を握れるようになるまでには最低3年はかかる。また一人前になるまでには、10年間は修行が必要である。苦労して採用しても修行が厳しく、すぐに辞めてしまうことも多いようである。こうした状況に対応するため、同社の採用は、現状地方出身の高校生の新卒採用が主となっている。板前の採用の際に重要視するのは、将来は独立し自分の店を持つことを目指している人であることだ。同社では、独立支援を積極的に行い、夢を叶えた板前を数多く輩出している。全国の高校に採用情報を郵送するとともに、学校に訪問し就職の斡旋を担当している教師に同社のアピールも行っている。福利厚生も充実させていることから、修行後に独立を目指す地方出身者の確保ができている。2019年4月の新卒採用は15人の予定である。人材の確保ができれば、今後も積極的に出店する方針だ。

## (2) 株式会社 カワイハイ（図表15）

同社は、東京都内に焼肉店「ニクアザブ」を5店舗運営している。「ニクアザブ」は、リーズナブルで1人でも楽しめるバー感覚の焼肉店として繁盛している。また、おまかせコース（3,000円）では、13種類のお肉を店員が目の前で焼いてくれるサービスもある。

代表者の濱野健嗣氏（40）（以下、「濱野社長」という。）は、バー「ドランカー」を運営している（有）カワイハイの代表者でもある。同社は、（有）カワイハイから焼肉店「ニクアザブ」の経営を引き継ぐ法人として、2015年2月に設立された。

（図表14）広尾本店の店舗内



（備考）信金中央金庫地域・中小企業研究所撮影

濱野社長は、2000年11月に知人から「ドランカー」を紹介してもらい、店長として勤務した。「ドランカー」は、1984年5月から港区西麻布で営業している。8坪の小さい店舗で、地元に愛される人気のバーである。2000年8月に前経営者が亡くなつたことで一度閉店になりかけたが、店を残したいと思った常連客の4人が出資し、2000年11月に(有)カワイハイを設立して再スタートした。その後、濱野社長は『自分で店を経営したい』との想いが強くなり、2005年6月に(有)カワイハイを4人の出資者から買い取り代表取締役に就任した。

「ドランカー」の経営が安定し、毎月利益が確保できるようになったことから、2011年7月に別業態である焼肉店「ニクアザブ」を出店した。濱野社長は、仕事終わりに焼肉店によく1人で行っていたが、1人では1人前を3~4種類ぐらいしか食べられず、半人前で対応してくれるお店がなかった。また、多くの焼肉店では、店員とお客様のコミュニケーションが少ないと感じたことが出店のきっかけとなったようである。バー感覚の焼肉店で一人でも気軽に利用できる店舗を作れば楽しめる焼肉店になると思い、別業態への進出を決意した。

「ドランカー」の常連客に対し、焼肉店である「ニクアザブ」に来店してもらうよう誘致することで、オープン当初から売上を確保した。『オープン当初は、おいしくなかった』と濱野社長は振り返る。しかし、「ドランカー」の常連客とは信頼関係が築けていたことから、常連客から「ニクアザブ」の問題点・改善策について教えてもらうことができた。その結果、徐々に料理の品質やサービスを向上・改善し「ニクアザブ」のブランド力を強化した。そして2015年2月、焼肉店とバーとの経営を区分けするために(株)カワイハイを設立した。

同社では、社員用とアルバイト用のステップアップシートを策定し、人材育成に積極的に取り組んでいる。人材採用の際に大切にしていることは、自分の役職を上げる力や独立を果たすための力を付けるなど、成長志向が強い人材であることだ。店長を店舗代

(図表15) 株式会社 カワイハイの概要

| 当社の概要 |                      |
|-------|----------------------|
| 社名    | 株式会社 カワイハイ           |
| 代表者   | 濱野 健嗣                |
| 所在    | 東京都港区西麻布             |
| 創業    | 2015年2月              |
| 従業員数  | 59人<br>(パート・アルバイト含む) |
| 事業内容  | 焼肉店の経営               |

| 当社の概要 |            |
|-------|------------|
| 社名    | 有限会社 カワイハイ |
| 代表者   | 濱野 健嗣      |
| 所在    | 東京都港区西麻布   |
| 創業    | 2000年11月   |
| 従業員数  | 4人         |
| 事業内容  | バーの経営      |

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(図表16) おまかせコース



(備考) (株)カワイハイ 提供

表と呼び、経営者の一人としての認識を持つてもらうようにしている。今後は、より経営感覚を養うため、独立支援や店舗の収益に応じたインセンティブ報酬の導入を検討している。

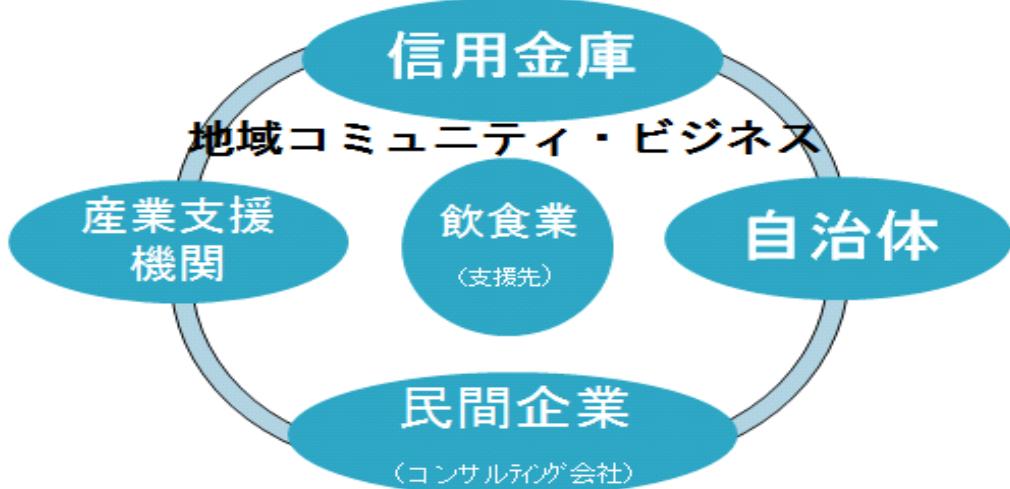
同社は、3ヵ年計画を策定しており、当面の目標は「ニクアザブ」の20店舗出店である。さらに、1次産業である農業へ進出する構想も練っている。

#### 4. 信用金庫が飲食業支援に取り組むにあたって

##### (1) 地域コミュニティの形成

信用金庫における飲食業への支援は、各信用金庫を取り巻く地域特性や競合状況などを勘案し、自金庫に適した形で実施していくことが肝要である。本稿の各信用金庫の事例は、自治体や産業支援機関、コンサルティング会社などと連携している共通点があった。地域金融機関である信用金庫が、地域の主体たる多様な機関を結び付けることで、地域活性化や持続的な発展に貢献できる。近年、各地の信用金庫が外部機関との業務提携を推し進めている。これは、互いの取引先や異なる特性を活かして、新たな支援方法を創出する狙いがある、と考えられる。信用金庫は、相互扶助を基本理念とする協同組織の地域金融機関であり、地域コミュニティの輪を形成するために大きく貢献できるだろう。支援先の多様な課題に対して実効性のある支援を提供するために、产学研官民が連携しきめ細かいサービスを行う必要がある。地域コミュニティの輪を形成し、常に情報を共有し合うことで地域活性化への貢献が期待できる。

(図表17) 信用金庫の地域活性化のコミュニティ



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

##### (2) 人材雇用の支援

中小企業における人材不足は、経営上の課題として強く認識されている。飲食業においても人材不足が課題となっており、こうした状況に対応するため、前項の飲食業の経

當事例では様々な創意工夫を行っている。人口減少や少子高齢化の進展により、人材不足は深刻化することが予想される。信用金庫は、飲食業を営む中小企業・小規模事業者に対して人材雇用の支援が必要となるだろう。人材不足の対応方法として、女性やシニア層、外国人の雇用などの多様な人材の活用があげられる。多様な人材を採用し、様々な違いを尊重して積極的に活かすことで、多様化する顧客ニーズにも対応できる。信用金庫は、人材紹介業との連携や人材採用セミナーの開催、信用金庫職員OBを紹介し派遣するなどの支援を通じて、取引先の持続可能な経営の実現に貢献する必要があるだろう。

## おわりに

本稿では、信用金庫の飲食業への支援施策を中心に述べてきたが、中小企業の経営上の課題を把握するためには、信用金庫が身近な相談相手として認識される必要がある。地域に密着し常日頃から顧客とのコミュニケーションをとり、信頼関係を構築することが地域の課題解決に取り組む第一歩といえよう。今後ますます、信用金庫はフェイス・トゥ・フェイスによる地域密着型経営の強化が求められていくのではないだろうか。

以上

(仲野 修造)

### <参考文献>

- ・厚生労働省・農林水産省『外食・中食産業に係る経営力向上に関する指針』(2016年)
- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所ニュース&トピックス『信用金庫の飲食業向け貸出の動向』(2019年1月25日)
- ・中小企業庁『中小企業白書』(2018年版)
- ・経済産業省『事業分野別指針の概要について』(2018年)
- ・経済産業省『ダイバーシティ2.0検討会報告書』(2017年)

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。また当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データなどに基づいてこのレポートは作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について当研究所が保証するものではありません。

## 【バックナンバーのご案内：金融調査情報】（2018年度）

| 号 数   | 題 名   | 発行年月     |
|-------|---|----------|
| 30-13 | 経営指標の変化から見えるアベノミクス5年間の信用金庫業界の構造変化                       | 2018年10月 |
| 30-14 | 英国の新規参入銀行メトロバンクの戦略<br>—顧客ではなく「ファン」の獲得を目指す—              | 2018年11月 |
| 30-15 | 信用金庫の地区別貸出金増加率と業種別寄与度の動向                                | 2018年11月 |
| 30-16 | 地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関（2）－2<br>—「まちてん」の参加者（鹿児島県長島町）の事例から—  | 2018年12月 |
| 30-17 | 信用金庫のATMの効率化動向－経営戦略⑫－                                   | 2019年1月  |
| 30-18 | 信用金庫による支援窓口営業時間の弾力運用実施時の留意点等について<br>—経営戦略⑬—             | 2019年1月  |
| 30-19 | 信用金庫の若手職員の育成策「メンター制度」                                   | 2019年1月  |
| 30-20 | 信用金庫の軽量店舗の開設動向について－経営戦略⑭－                               | 2019年1月  |
| 30-21 | 信用金庫の店舗内店舗制度の活用動向について－経営戦略⑮－                            | 2019年1月  |
| 30-22 | 信用金庫の営業店評価の見直し動向－経営戦略⑯－                                 | 2019年2月  |
| 30-23 | 信用金庫の事務合理化への取組み－経営戦略⑦－                                  | 2019年2月  |
| 30-24 | 信用金庫の手数料収入の推進動向－経営戦略⑧－                                  | 2019年2月  |
| 30-25 | 信用金庫の定期積金の効率化動向－経営戦略⑨－                                  | 2019年2月  |
| 30-26 | 信用金庫の店舗建替えに伴う僚店の再編成策－経営戦略⑩－                             | 2019年2月  |
| 30-27 | 地域活性化の仕組みづくりと地域金融機関（2）-3　－『まちてん』の参加者<br>(鹿児島県長島町)の事例から－ | 2019年3月  |
| 30-28 | 足立成和信用金庫の本店建替えプロジェクト                                    | 2019年3月  |
| 30-29 | 若手職員向け奨学金の返済支援制度について                                    | 2019年3月  |
| 30-30 | 信用金庫の営業店人員の適正配置策　－経営戦略21－                               | 2019年3月  |
| 30-31 | 信用金庫の涉外担当者のテリトリー錯綜解消策　－経営戦略22－                          | 2019年3月  |

\*バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

## 信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況 (2019年2月実績)

### ○レポート等の発行状況

| 発行日     | 分類         | 通巻    | タイトル  |
|---------|------------|-------|---|
| 19.2.4  | 内外金利・為替見通し | 30-11 | 日銀は物価見通しを下方修正。当分の間、超緩和的なスタンスを維持                                   |
| 19.2.6  | 金融調査情報     | 30-22 | 信用金庫の営業店評価の見直し動向 一経営戦略⑯一  |
| 19.2.6  | 金融調査情報     | 30-23 | 信用金庫の事務合理化への取組み 一経営戦略⑯一   |
| 19.2.13 | 産業企業情報     | 30-15 | 「誰もが無理なく簡単に」投資できる資産形成サービスへの挑戦<br>—「すべての人を投資家に」の実現に向けて—            |
| 19.2.15 | 金融調査情報     | 30-24 | 信用金庫の手数料収入の推進動向 一経営戦略⑯一   |
| 19.2.15 | 金融調査情報     | 30-25 | 信用金庫の定期積金の効率化動向 一経営戦略⑯一   |
| 19.2.15 | 金融調査情報     | 30-26 | 信用金庫の店舗建替えに伴う営店の再編政策 一経営戦略⑯一                                      |
| 19.2.18 | 経済見通し      | 30-5  | 実質成長率は18年度0.5%、19年度0.8%、20年度0.4%と予測—輸出は減速しているが、内需主導による景気回復の動きは維持— |

### ○講演等の実施状況

| 実施日     | 講演タイトル                          | 主催                         | 講演者等        |
|---------|---------------------------------|----------------------------|-------------|
| 19.2.1  | 2019年経済見通し                      | 上尾ものつくり協同組合                | 角田匠         |
| 19.2.2  | 環境変化に挑む！全国の中小企業の経営事例            | 仙南信用金庫                     | 鉢嶺実         |
| 19.2.4  | 中小企業の景況見通し & 環境変化を成長に変える中小企業の事例 | 埼玉県信用金庫                    | 藤津勝一        |
| 19.2.6  | 中小企業の金融情勢とフィンテックの動向について         | 神奈川県中小企業団体中央会              | 角田匠<br>藁品和寿 |
| 19.2.7  | 環境変化に挑む！中小企業の経営事例               | 東京東信用金庫(墨田区・江東区しんきん協議会事務局) | 鉢嶺実         |
| 19.2.8  | 千年企業の継続力                        | 関信用金庫                      | 鉢嶺実         |
| 19.2.22 | 信用金庫の若手職員の育成事例                  | 関東信用金庫協会                   | 刀禰和之        |

<信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号  
 TEL: 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX: 03-3278-7048  
 e-mail: s1000790@FaceToFace.ne.jp  
 URL <http://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)  
<http://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)