

# 喫茶店のモデル利益計画

中小企業診断士  
野崎 芳信

## I 業界の概要

### 1 喫茶店とは

#### 1 喫茶店の定義

日本標準産業分類では、大分類：宿泊業・飲食サービス業、中分類：飲食店、小分類：喫茶店と分類されている。主としてコーヒー、紅茶、清涼飲料などの飲料や簡易な食事などをその場所で飲食させる事業所をいうと、解説している。喫茶店、フルーツパーラー、音楽喫茶、珈琲店、カフェが具体的に例示されている。

このレポートでは日本産業分類による計数を中心に分析・計画を進める。時系列に売上高・事業所数・従業員数など必要なデータが利用可能なためである。

#### 2 その他の定義

食品衛生法では、食品に関する営業許可の必要な業種（34種）が挙げられており、調理業の分類の下、①飲食店営業、②喫茶店営業が示されている。喫茶店営業の定義および対象は、①喫茶店、②サロンその他の設備を設けて酒類以外の飲物または茶菓を客に飲食さ

せる営業、③かき氷を販売する営業、④ジュース等のコップ式自動販売機等としている。

風俗営業法では喫茶店でも、接待・低照度・区画席・遊戯施設などの付加機能の内容によりネットカフェ・ゲーム喫茶などが対象となる。このように、業態ごとに喫茶店の名がついているが、サービスの内容は多様で喫茶店の名前がついていても、サービス内容が別物もあることを頭に入れておく必要がある。このレポートでは別物は主たる分析の対象外とする。

#### 3 歴史

現在の、簡単な席とコーヒー・茶などを提供する形の喫茶店が初めてできたのはトルコのイスタンブールで、16世紀半ばにコーヒーを提供する店から始まった。その後、東西の交易の活発化から、ヴェネチア、17世紀に英国へと広がっている。ロンドンでは最初にコーヒーのみ提供するコーヒー・ハウスをトルコ人が開店した。

海上保険のロイズ、証券取引所も起源はコーヒー・ハウスだった。

日本では、なじんでいた中世京都の日本茶を提供する茶亭にはじまる。現在の喫茶店は、明治になってからの神戸元町、東京黒門町の

コーヒー店を中心に始まり拡大した。以降現在に至るまで、提供商品は、コーヒー中心になっている。

最近では日本茶・紅茶や中国茶専門店も増えているが、比較的高級品の高価格路線を取っているところが大多数である。

また、若者を中心に飲酒文化が廃れてきており、飲食店でも多様なノンアルコール飲料を提供する店が増えている。

#### 4 多様な営業形態

歴史的経緯も含め、日本標準産業分類とは離れて、喫茶店の特徴を洗い出してみる。

この業種特有といえる多様な営業形態が、図表-1のとおり見られる。これは、消費者のニーズに合わせて、多様なサービスを附加してきた結果である。提供される飲物は、店の選考基準にはならない。

#### ●図表-1 喫茶店の営業形態

＜専門喫茶提供店＞
珈琲、紅茶、チョコレート、日本茶（抹茶・煎茶など）、中国茶
＜喫茶付随商品提供店＞
軽食、フルーツバーラー、パフェ、和菓子、洋菓子、乳製品、パン、ベーグル、サンドイッチ、かき氷
＜付随サービス提供店＞
カラオケ、歌声、JAZZ、クラシック、ロック、スポーツ鑑賞、山岳、映画鑑賞、インターネット、マンガ、猫、メイド、コスプレ
＜地域・こだわり提供店＞
観光地、商店街、映画村、ロケ地、農園、民芸、有機、無農薬、支援、イタリアン、フレンチ、ロイヤル、歴史産業遺産、古民家、廃校、道の駅、海の駅

## 2 ● 業界の構造

### 1 事業所数・従業員数

図表-2のとおり、喫茶店の事業所数は、減少傾向が続いている。従業員数は一時増加に転じたが、近時は減少に戻っている。平均従業員数はわずかながら増加を継続している。事業所数の減少の原因が、後継者難から廃業

が続いているのか、他業態からの参入に対して敗退しているのか、廃業直前で踏ん張っているのか個別内容は不明である。

#### ●図表-2 喫茶店事業所・従業員推移

	事業所数	従業員数	平均従業員
平成21年	77,036	350,845	4.6
平成24年	70,454	324,036	4.6
平成26年	69,983	339,004	4.8
平成28年	67,198	330,004	4.9

(出典) 経済センサス基礎・活動調査

### 2 従業員規模別喫茶店の現況

図表-3のとおり、事業所数は、従業員規模1～4人が75.4%、次は5～9人が11.6%と圧倒的に小規模経営が占めている。従業員数は、従業員規模1～4人が29.3%と最大の構成に、次は10～19人と20～29人が各々19.8%となっている。

家族経営の小規模店と、中規模店に二極分化していることが見て取れる。今後もそれぞれの規模で強みを生かした営業努力が求められている。

#### ●図表-3 喫茶店の従業員規模別現況

	事業所数	構成比	従業員数	構成比	平均従業員
計	67,198	100.0%	330,004	100.0%	4.9
1～4	50,669	75.4%	96,707	29.3%	1.9
5～9	7,783	11.6%	49,772	15.1%	6.4
10～19	4,709	7.0%	65,197	19.8%	13.8
20～29	2,746	4.1%	65,305	19.8%	23.8
30～49	1,150	1.7%	41,390	12.5%	36.0
50～99	119	0.2%	7,368	2.2%	61.9
100～199	17	0.0%	2,226	0.7%	130.9
200～299	2	0.0%	474	0.1%	237.0
300以上	3	0.0%	1,565	0.5%	521.7

(出典) 平成28年経済センサス活動調査

### 3 喫茶店業界の市場規模動向

図表-4のとおり、弁当給食を除く外食産業は、安定した市場規模を確保している。その中で、喫茶店は近年4.4%のシェアを維持しており、アルコール飲料を提供する業態の

減少傾向に比べ、健闘していることが伺われる。顧客のニーズがあり、事業者の努力が実っていると考えられる。

●図表－4 外食産業市場規模推計

(単位：億円)

	平成14年	平成19年	平成24年	平成29年
外食計	254,484	245,908	232,217	256,561
営業給食	162,344	161,135	152,583	173,002
集団給食	37,370	33,909	33,115	33,822
喫茶店	11,446	10,593	10,197	11,358
居酒屋等	11,473	10,632	9,780	10,094
料亭	3,807	3,543	3,173	3,380
バー・キャバレー	28,044	26,096	23,369	24,905

(出典) (一社)日本フードサービス協会推計(弁当給食を除く)

#### 4 家計消費支出に占める喫茶代の動向

図表－5のとおり、家計消費支出計が減少している中、一世帯当たりの外食への消費支出は増加し、その中で喫茶代も増加している。一般外食に占める喫茶代の割合も増加している。

●図表－5 家計消費支出動向

(単位：円)

	平成26年	平成27年	平成28年	平成29年
消費支出計	3,017,778	2,965,515	2,909,095	2,921,476
外食代	157,578	162,014	157,730	163,863
(構成比)	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
食事代	125,438	127,504	126,180	126,141
(構成比)	79.6%	80.9%	80.1%	80.0%
喫茶代	5,587	6,170	5,851	6,143
(構成比)	3.5%	3.9%	3.7%	3.9%
飲酒代	26,552	28,339	25,698	24,874
(構成比)	21.2%	22.6%	20.5%	19.8%

(出典) 家計調査年報

飲酒代が減少しているのに比べると、喫茶代が健闘していることがわかる。高齢者・女性の活躍が期待される時代においては、喫茶代の一定の支出は今後も期待できる。

#### 5 競合の出現

提供商品が一般的故に、他業態からの参入が激しい。常に新たな競合者が現れてきたにも関わらず、喫茶店が一定のシェアを維持し

てきたことは、今後の展開の鍵となる。最近の競合者を取り上げる。

#### (1) コンビニ

コンビニでは従来から缶・瓶・ペットボトル入り飲料が競合相手であったが、各グループともに店頭カウンターで支払い、顧客が自分で抽出する形でコーヒーをテイクアウトするサービスを開始している。現在は店内で一杯100円から提供している。

#### (2) 液体インスタントコーヒー

事務所の給湯室に置いて、濃縮液体コーヒーカプセルを使って提供するサービス。従来カップ式自動販売機が有力であったが、設置場所を取らず、50円から美味しいコーヒーを提供できることを売りに、売り上げを伸ばしている。低価格ビジネスホテルの差別化戦略としても効果を上げている。

#### (3) ベーカリーカフェ

エスプレッソ機の低価格化により、ベーカリーチェーンのイートインコーナーで提供する高価格カフェが人気である。

#### 6 喫茶店業界の経営状況

図表－6の小企業の喫茶店の経営指標を見ると、売上高総利益率は68%を確保しているが、売上高営業利益率は▲3%と赤字となっている。69社中黒字企業が17社しかない低収益業種といえる。

労働分配率が89%と高いことが低収益の原因となっている。自己資本比率が▲58%と債務超過である。

黒字企業との大きな差は、売上を確保できているかにかかっている。努力次第で黒字化も可能である。

## II モデル企業 A 社の概要

### 1 経歴

●図表－6 業種別経営指標

指標名	単位	喫茶店		一般飲食	
		平均	黒字かつ自己資本 プラス企業平均	平均	黒字かつ自己資本 プラス企業平均
総資本経常利益率	%	-1.2	6.4	0.3	7.1
自己資本経常利益率	%	40.1	119.5	31.1	69.9
売上高総利益率	%	68.5	72.4	64.2	65.5
売上高営業利益率	%	-3.1	2.9	-1.1	3.2
売上高経常利益率	%	-1.4	3.2	-0.3	3.1
売上高経常利益率（償却前）	%	1.9	6.0	2.7	5.9
人件費対売上高比率	%	34.8	36.5	32.9	32.8
諸経費対売上高比率	%	31.3	31.0	28.8	27.0
金融費用対売上高比率	%	0.7	0.6	0.8	0.6
従業者1人当たり売上高	千円	13,001	12,740	13,779	15,285
従業者1人当たり粗付加価値額	千円	4,890	5,136	4,907	5,736
粗付加価値額対売上高比率	%	39.2	41.9	36.6	39.5
従業者1人当たり人件費	千円	4,372	4,402	4,422	4,830
人件費対粗付加価値額比率	%	88.8	86.3	90.9	83.5
店舗面積3.3㎡当たり売上高	千円	1,633	1,768	2,018	2,344
1客席当たり売上高	千円	1,178	1,122	—	—
自己資本比率	%	-57.9	18.4	-49.6	23.1
損益分岐点比率	%	105.9	98.3	103.5	97.3
1企業当たり店舗面積	㎡	147.6	137.3	171.1	182.6
調査対象数		69	17	977	310

（出典）日本政策金融公庫総合研究所 2017年「小企業の経営指標調査」（抜粋）

創 業：昭和53年  
 組織形態：株式会社  
 資 本 金：10百万円  
 店 舗 数：3店舗  
 従 業 員：正社員4名，パート15名  
 事業内容：珈琲専門喫茶店，珈琲関連商  
 品販売，ランチ特定メニュー  
 提供  
 売 上 高：116百万円

当社は、首都圏の副都心近くの珈琲豆専門卸から、併設喫茶部門の一部を分社化した珈琲専門喫茶店である。取引先の優良店のオーナーから、引退するので引き取って欲しい、との相談を親会社が受け、従業員の中から喫

茶店運営にたけた人材が手を挙げたので、任せたもの。

珈琲専門店としての高収益店であったため、数年でのれん代の回収は済み、その後のバブル崩壊、リーマンショックも、営業内容の変更など自社努力で乗り切ってきた。しかし昨今の環境変化は激しく、今後の対応を一度見極めておくべく経営内容の棚卸しを行った。

なお、土地・建物は親会社一族の個人所有で、長期的な賃貸契約となっており、更新も問題ない。

## 2 ● 特 徴

現事業のポイントは以下のとおり

### ・珈琲専門店

親会社は、大手商社の輸入部門の屈指の取

通則法

所得税

法人税

相続税

消費税

法務

経営

関連業務

引先であり、有力な豆を途切れず入手可能

当社も産地の生産現場には極力訪問し、生産者の顔の見える珈琲店

注文を受けて、紙ドリップ式で一個一個抽出が原則

#### ・ランチ営業

デフレ時に、ランチ営業を開始し、コーヒーとカレー・ハヤシなど単品メニューを日替わりで提供、高回転で売上を上げる

現在、提供する食材は、店のOBから外注扱いで安定的に納入を受ける

ランチ以外の時間帯は、ネル式や水出しなど手の込んだコーヒーを提供

#### ・癒しの空間

ランチ以外の時間帯は、癒しの空間として時間を気にせず利用、全席禁煙

パソコンの利用は別室に隔絶して利用可

#### ・立地

交通の要衝として利便性は高い。周辺の超高層ビル化に伴い、良質の顧客層が絶えず来店し、現在のところ特別な営業は行わず安定した固定客を確保している。

#### ・コーヒー豆や器具・消耗品の販売

固定客は、焙煎コーヒー豆・ドリップ用コーヒー粉購入意欲が高く、電話予約で販売をしている。親会社のみ扱っている他店にない豆も調達し提供している。

消耗品も含め比較的安価な仕入れができて

## III 利益計画の問題点

### 1 外部環境分析

A社を取り巻く外部環境についてPEST分析で、競争関係を5フォース分析で把握する。

#### 1 PEST分析(マクロ環境)

#### ・政治的環境

日本は、コーヒー消費量のほぼ全量を他国に頼る輸入国で、産地の政治動向・気象変動による価格騰落の影響を大きく受ける。現在、ブラジル・コロンビア・ベトナムが主要な輸入相手国であり、今後とも政情の確認は必要である。輸入は商社頼みとはいえ、自らの目で確認していく姿勢は、今後とも大切である。

#### ・経済的環境

ASEAN諸国の経済発展により、生産国の消費は増えている。長期的には、嗜好品であるゆえに消費量増大による各国国内生産と消費のバランスの変化を見ていく必要がある。現在、世界最大の輸入国であるEU、アメリカに次いで日本は3番目である。一人当たり消費量は、日本3.7kgで、EUの5.1kg、アメリカの4.7kgより低く、拡大の余地がある。

#### ・社会的環境

高齢化と女性の活用が、働く場所の劇的な変化をもたらす。現状、喫茶店は高齢者・女性の低賃金をうまく活用できている職場であり、今後は、生産効率のあがる仕掛けを作っていけるかが、事業所・従業員数の減少傾向が続く喫茶店業界で、生き残っていく重要な対策になる。

#### ・技術的環境

クラウド会計システム、タブレットによるレジスターの代替が進み、即時の経理・販売・経営データ収集が可能になっている。新しい管理システムに対応できる程度の機械化リテラシーが従業員に求められる。

食品加工機械の技術革新は急速で、エスプレッソマシンによる美味しいコーヒー抽出の深化・合理化が進むことが予測される。

自動販売機の性能は更に高度化するが、対話重視の喫茶店は形を変えて生き残る。

#### 2 5フォース分析(ミクロ環境)

##### ・業界内の競争



缶入り、持ち帰りの低価格市場は競争の相手ではなかったが、コンビニコーヒーの進展を見ると、更に技術開発が進み、味の面での差別化対策が必要になってくる。

大手チェーン店とは、癒しの空間としては引き続き差別化を図ることが可能である。

#### ・仕入れ先の交渉力

豆・用具ともに親会社から比較的安価に仕入れることが可能である。これが当社の収益性の源ともいえる。

店は超高層ビル街の一角にあり、貸主との関係から、賃料上昇リスクは少ない。

#### ・販売先の交渉力

販売先は基本的に個人であり、当社サイドのサービスが認められるかがカギとなる。満足できなくなれば、いつでも無言で去っていくという強い力を持っており、日々の接触が大切となる。

団塊世代の現役引退に伴い、新たな顧客となる層が、長期的に減少していくことが見込まれる。また、超高層ビルは、新品川駅をはじめ建築が続いており、地域としての競争力の行方は地域の魅力如何。交通の要衝としての利便性は高く、懸念は少ない。

#### ・新規進出の脅威

同規模の喫茶店店舗では、新規出店の投資金額が高くなり、参入のハードルは高い。

他業種・他業態からの進出リスクに常にさらされている。周辺超高層ビルの一階と地下一階は、新手業態の参入テストの場として好適であり、周辺動向の調査は早目の対策のため、重要である。

#### ・代替品の脅威

紅茶・緑茶・中国茶の喫茶店は、価格帯から、競争相手にはなりにくい。

## 2 ● 内部環境分析

A社の現状は以下のとおりとなる。

### 1 強 み

立ち上げの経緯から、軽装備で借入金も少なく開業したので、高収益体質を確保し、財務体質は良好である。過去の蓄積を内部設備の更新にあててきており、当面大規模の設備投資は不要である。M&Aによる新規展開の局面での体力もある。

安定した仕入れルートを確認しており、コーヒー豆の確保に懸念はなく比較的安価に入手出来ている。コーヒー豆の販売も好調である。ランチ営業の食材は、外注ながら安定して確保できている。

親会社には、経営者の高齢化によりコーヒー豆納品先からの売却打診が多数寄せられている。業容拡大のチャンスである。

従業員管理・衛生管理は顧客サービスの原点ととらえ、厳格な運用が実行されている。

### 2 弱 み

コーヒー豆は市況商品であり、価格変動リスクが高い。美味さの見える化の具体策が不足している。

経営管理がしっかりしておらず、責任体制が明確でない。コーヒー豆の電話受注の時間ロスなど、細かな費用管理が行われていない。

今後も人手不足が進展し、パート人員の確保に苦勞することが予見される。

将来の働き手減少による周辺勤労者減少に伴う顧客層減少に備えられていない。

## IV ■ SWOT 分析

事業環境を理解し、解決策を明確にするため、図表-7のとおり SWOT にまとめた。

## V ■ 問題点の改善策

外部環境分析と内部環境分析から見えてきた問題点・課題の整理から、今後の取り組む

●図表-7 SWOT

		強み	弱み
内部環境	財務視点	良好な財務体質	金融機関取引関係希薄化
	顧客・消費者の視点	安定した仕込ルート 好評なランチ営業	顧客層減少の可能性
	業務プロセスの視点	行き届いた衛生管理	細かな経費・業務管理が弱い 経営管理体制が弱い
	学習と成長の視点	良好な従業員管理 M&A 売り物件の増加	人手不足への対応不足 対外的専門資格者不足
		機会	脅威
外部環境	政治	多様な産出国から輸入	コーヒー豆の価格変動
	経済	1人当たり消費が他国より低い	生産国内消費増による供給減
	社会	高齢者・女性の活用 周辺喫茶店減少	低賃金労働者減 周辺事業所・従業員減少
	技術	クラウド会計、タブレット 管理会計の技術進展	食品加工機械の技術革新

べき改善策につきまとめた。

## 1 ● 学習と成長の視点

### 1 情報装備と社員の教育

社員に対するサービス教育を丁寧に行ない顧客サービス・衛生管理の高水準維持を確保する。業務プロセス改善の必要性を周知させ、必要な情報機器操作・活用のリテラシーを教育する。

A社の主要商品であるコーヒーに対する従業員の感度を高くする。バリスタ資格取得を推進し、資格取得費を援助する。取得後は、資格・給与でインセンティブを付与する。顧客への告知も行い、バリスタによる挽きたての美味しいコーヒーとの評判を高める。

## 2 ● 業務プロセスの視点

### 1 多店舗化に向けたプロセスの見直し

タブレット端末入力によるクラウド管理システムを導入し、瞬時の営業実績の把握と、店舗別管理が可能な体制を確立する。

顧客サービス対応のノウハウを全社内で見える化し、業容拡大円滑化の鍵とする。何を教育したらパートの戦力化が図れるかはM

&A 戦略の武器となる。

### 2 責任体制の明確化

店舗別管理が軌道に乗ったら、全店の営業成績（営業利益まで）を社員全員に開示し、細かな面接とフィードバックによる責任体制の明確化を図る。

### 3 経費の見直し

経費の大きな項目となる光熱水道費、特に電気代の見直しを図る。合わせて政府の施策である、省エネ機器への転換を補助金も活用して実施する。

クラウド管理システム活用による情報の共有化・見える化（タブレットで確認）を図る。

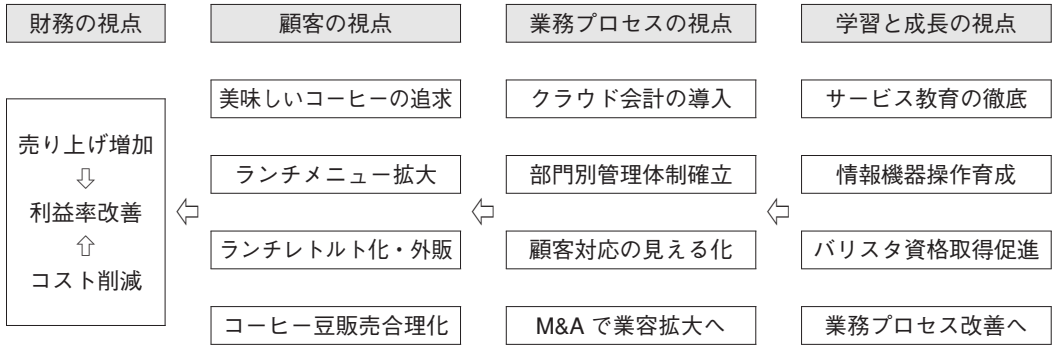
## 3 ● 顧客の視点

### 1 サービス内容の見直し

A社の主要活動はコーヒーの提供である。美味しいコーヒーを飲めれば、顧客の視点として、充分である。この品質に見える化するには、①従業員のバリスタ資格の取得、②サービス提供の見える化（豆挽き⇒サイフォンの工程）、③コーヒーにあった器の使用等。

また、ランチ提供は必要であり、ランチメニューの多様化・レトルト化を下請け先に依

●図表－8 利益計画改善戦略フロー



頼し、店頭で販売することもサービス強化につながる。

2 コーヒー豆販売方法の改善

現状のコーヒー豆販売方法では、電話の応対時間ロスが大きいので、店頭販売のみとし、通販は親会社に任せる。

4 財務の視点

1 経費見直しによる利益体質強化

コーヒーと付随商品販売の補強で収入を増やし、業務プロセスの見直しにより経費低減をはかることにより、利益体質を強化する。

2 M&A による業容拡大の準備

同業他店の売却話があった時に、立地条件、スペース等の最低限の要件を整理し、迅速に対応できる体制を構築する。また買収資金の確保の上でも、財務体質の強化や金融機関との密接な関係構築も必要である。

VI 改善後の利益計画

喫茶店市場は横ばいながら、飲酒市場の減少などから喫茶店への需要シフトが見込まれる。優良店の後継者難から、創業時の店舗買収の時代再来と見て、M&A による業容拡大の準備に入る。優良店の見極めの目利きの為にも、既存店の業容把握と業務改善活動を開始し、並行してプリペイドカード・回数券で既存顧客のリピート率の向上による増収を見込み、当面の利益計画を図表-9のとおりまとめた。

売上の拡大、利益率改善による財務体質強化は、M&A 案件への迅速な対応による事業拡大を図ることができ、大手チェーン・他業種からの参入に対抗できる。

●図表－9 経営改善後の利益計画

単位：千円

	直近期		1年目		2年目		3年目	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
売上高	116,440	100.0%	120,000	100.0%	125,000	100.0%	130,000	100.0%
売上原価	37,216	32.0%	38,400	32.0%	40,000	32.0%	41,600	32.0%
売上総利益	79,179	68.0%	81,600	68.0%	85,000	68.0%	88,400	68.0%
販売管理費	72,193	62.0%	72,000	60.0%	73,750	59.0%	75,400	58.0%
営業利益	6,986	6.0%	9,600	8.0%	11,250	9.0%	13,000	10.0%