Ⅲ.「氷雪販売業」の経営改善方策

1.「氷雪販売業」に関する「振興指針」の概要

氷雪販売業は、国民の日常生活に密着に密接し、その充実向上に大いに貢献している。特に氷雪販売業は、国民生活の向上に伴う氷の需要の高まりとともに、国民の食生活の向上に寄与してきた。しかし、電気冷蔵庫の一般消費者等への普及や小型業務用自動製氷機の飲食店等の営業施設への導入により自家製氷が進み、一般消費者や飲食店等の営業施設の需要が減少してきている一方で、景気低迷に伴う得意先の廃業及び売上の減少、営業費用の高騰、人手不足、後継者難等に見られる経営環境の悪化や施設設備の老朽化等に加えて営業者の高齢化等により年々転廃業が進んで施設数が減少する等氷雪販売業を取り巻く現状は極めて厳しいものとなっている。氷雪販売業が抱えている諸問題や課題を克服し、消費者ニーズの変化に的確に対応できる近代的な経営形態に脱皮できるよう、氷雪販売業の振興を計画的に図ることを目的として、「振興指針」が定められている。

振興指針は、組合が策定する振興計画の基本的考え方を定めたものである。組合は、振興計画の策定にあたっては組合員等の意見を集約し、地域の実態を踏まえた振興計画を策定し、関係諸機関の指導や協力を得ながら、確実な実施に努めるよう要請されている。

《振　興　指　針》

(注) 文中に使用される略号は次の通りである。
「生活衛生同業組合」⇒「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」

第1　平成17年度末における経営振興の目標に関する事項

一. 需要・供給の見通し

(1)　最近のグルメブーム等により純氷への評価が高まっていること等、需要開拓には十分な余地がある。新しい商品の開発、個性的なサービスと情報の提供、店舗の近代化、一般消費者への注文配達、冷凍食品の販売、経営の合理化等に取り組むことによって需要の増加を図ること。

(2)　平成17年度における氷雪販売業の需要額を、売上額等の動向から、450億円と見込み、これに対応した供給を行うことを目標とする。

二. 商品の品質の維持向上

製氷業者との提携等による消費者の消費水準の質に見合った商品の開発に努めるほか、商品の処理・加工、流通における品質の維持向上を図ること。利益率の低下を安易に品質の低下、販売価格の引き上げにより補うことを避けること。

三．サービスの向上

常にサービスの充実、サービスの質の向上を図ることによって、付加価値を高め、消費者の個々のニーズに的確に対応し、付加価値を高め、多様化する消費者ニーズに対応すること。特に一般消費者への注文配達等の実施のほか、多様化する商品の品揃え、価格の改善、きめ細かな広報活動、鑑賞・贈答用の商品等、新たなサービスの開発と展開を行うこと。

四．経営規模、経営管理の目標

氷雪販売業は、一般に、明確な経営方針が確立されないまま現状維持的な経営が行われ、経営の近代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、自店の経営能力や経営目標に適切に対応する経営方針を確立し、自店の経営能力に適合した経営規模を実現することを目標とすること。加えて、財務内容の改善，経営管理の近代化を図ることを目標とすること。

五．経費の節減及び適正配分

純氷商品の共同購入、人材の効率的活用等に努めるとともに、経営管理の適正化、設備の近代化、作業の効率化、省エネルギーの徹底、取引条件の改善等により、経費の節減や適正配分を図ることを目標とすること。

六．施設設備の近代化

顧客の増大、作業能率の向上、消費者や従業者の労働安全衛生の確保、また、消費者の要望の充足、省エネルギーの推進、従業者の労働安全衛生、福利厚生の充実等近代的経営に必要な施設・設備の整備に努めること。

七．衛生水準の向上及び衛生管理

氷雪販売業は、処理・加工、流通の過程での汚染を受けやすく、食中毒等食品衛生上の問題を起こしやすい環境条件にある。したがって、消費者の安全衛生の確保に努めるとともに、商品の衛生的取扱い、施設・設備、氷処理・加工機器等の清潔保持に留意すること。従業者の健康管理を十分行い，衛生設備の整備等により衛生水準の維持向上に努めること。

第２　経営振興の目的を達成するために必要な事項

一．経営管理の近代化及び合理化

（１）経営方針の確立

生活水準の向上による生活様式の変化、価値観の多様化、地域食生活の実態等の特性に基づく業態の多様化等に対応するために営業者は、客層の分析等を行い、どのような経営方式〔専門店、一般店等〕を選択するか等自店の経営方針を明確にし、それに適合した営業の推進を図ること。そのためには、

ア．営業者は、消費者の要望の変化に的確に対応した新しい意識に基く意欲的経営を推し進めるため、施設設備の近代化、衛生管理や経営に関する研修会及び講習会等に参加することはもとより、営業者自身がこれらを企画し、新しい経営知識を摂取するなど常に自己啓発に努めること。

イ．営業者は、積極的に「都道府県指導センター」等経営指導機関の診断およ

び指導を受け、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に把握して、経営方針を確立し、適切な経営管理を推進すること。

このために、全国指導センターは経営の改善に役立つデータの整理及び提供に努めること。

ウ．組合等は、営業者を支援する事業を実施し、組合員に経営上必要な情報の提供、特に地域的な経営環境条件に関する情報や将来の展望に関するデータを収集整理し、組合員に速やかに提供すること。また、情報の収集分析のためにコンピュータ等の情報機器を導入し、業界の利用に適したソフトウエア類の開発を図ること。

エ．連合会は、各組合等が収集した将来の展望に関するデータを基礎に、氷雪販売業の将来指針を策定すること。

（２）経営の計画化

営業者は、経営規模、経営形態、季節別、曜日別、時間帯別需要動向等に基づいて、適切な経営計画を定め、繁閑の差を克服する経営に努めるとともに消費者の利便に対応した営業時間の設定を通じて、効率的な経営を行うよう努めること。

（３）作業管理の近代化

生産性の向上、コストの低減や商品の品質維持管理を図り、人手不足に対応するため、機器の導入等により省力化を推進するとともに、作業手順、作業方法や作業日程管理を行うよう努めること。

（４）経理の改善

ア．営業者は、経理の適正化に努めるとともに、営業活動のための財務計画を作成し、財務内容の改善を図ること。

イ．このため、都道府県指導センター等は、営業者に対する経営改善のための相談・指導事業を強力に推進すること。

また、全国指導センター、連合会等は、共通伝票、統一した経理基準や原価計算基準の作成と普及により、経営改善に役立つデータの整備及び提供に努めること。

（５）経費の合理化等

営業者は、経営管理の適正化、作業の標準化、省エネルギーの徹底、純氷等の共同購入、正常な取引関係の確立等に努め、経費の配分を適正にすること。また、経費の適正な配分により、経営の合理化を図るとともに、必要な部分には重点的な投資を行う。

二．施設及び設備の整備

（１）　店舗形態及び内部構成の改善

自店の顧客層、立地条件、経営規模等を考慮し、食品を提供する営業施設であることを認識して、消費者に対し、清潔な処理・加工、流通を行っているイメージを与え、利便と衛生面を確保するような店舗づくりに努めること。また、消費者の需要拡大や利便性の向上のため、店舗の標識設備の工夫や自動販売機の設置にも積極的に対応した店舗構成に努めること。

（２）　設備の整備

営業者は、衛生水準の向上を促進するために必要な設備や機器の整備を図ること。組合、連合会等は、店舗の標準設計，設備の合理的配置、高齢者等に配慮した設備等の研究開発を行い、その普及を図ること。

（３）　省エネルギーの推進

氷雪販売業の原価構成に占める水道光熱費の割合が高いため、電気の使用量を定期的に把握し、省エネルギーの観点から、自店のガスや電気等の使用量を定期的に総点検し、効率的な省エネルギー化に努めること。また、冷凍庫、冷蔵庫等の省エネルギー設備の整備に努めること。

三．事業の共同化、協業化、連鎖化

（１）共同化に努める事項

質的な経営資源の充実を図るために、経営近代化のための情報収集・管理・処理、加工技術等の研究開発、従業者に対する教育・研修及び福利厚生など規模の利益が生ずる分野においては、商品等の購入及び保管、需要開拓（広告、催事等の共同開発）その他の業務の共同化を図ること。

（２）協業化に努める事項

必要に応じ、冷凍保管庫、冷凍配送車、処理加工場、教育研修、福利厚生施設等を共同で設置し、又は強い協業意識のもとに事業を協業化することにより、経営力の強化や従業者の福利の向上を図るよう努めること。

（３）営業者が、単独では高度の経営技術、商品開発機能や情報機能等を備えることが概して困難である。しかし、それらの機能の充実を図ることは極めて重要である。したがって、組合等は、組合員の事業共同化、協業化、連鎖化を積極的に奨励し、これらの事業活動が円滑に推進されるよう適切な指導を行うこと。また必要に応じ、これらの事業を自ら企画、実施するよう努めること。

四．役務及び商品の提供方法の改善

（１）営業者は、作業の標準化、専門化や能率化を進めるため作業マニュアルを作成し、従業者に周知させる一方、丁寧な技術や適切な包装等により質の良質な純氷商品の提供に努めること。

（２）このため、組合、連合会は、営業者が自店の特質に応じて作成する作業マニュアルの基本となるものを作成し、その普及に努めること。

（３）営業者は、消費者個々のニーズに適応するため、砕氷の大きさや量の多寡による商品の多様化を図ること。また、商品に対する適切な情報を提供することにより、消費者の選択の利便を図るよう努めること。

五．新技術の開発等

（１）組合、連合会等は、消費者調査等を行うことにより消費者ニーズを的確に把握し、研究体制の整備等により新技術を開発し、その普及に努めること。

（２）組合、連合会等は、冷凍庫、切断機器、配送車両等の性能向上を図るため、外部検査機関等との連携に努め、優良な機器を指定又は推薦できるような体制を整備すること。また、加工機器についての情報収集、研究に努めること。

六．従業者の技能及び意識の改善向上

（１）、営業者は、自ら進んで従業者の資質の向上に関する情報の収集、関係知識の取得を行う等自己研鑽に勤め、職場内指導を充実することはもとより、従業者に対しては、組合等主催の研修会へ参加させることにより従業者の資質の向上を図り、その能力を効果的に発揮できるよう努めること。

（２）組合、連合会等は、研修会，講習会等の教育・研修制度の充実強化に努め、従業員の資質の向上を図ること。

七．取引関係の改善

組合、連合会等は、製氷業者等関連業界の協力を得て、共同購入等取引面の共同化を推進するとともに、取引条件の合理的改善や組合員等の経済的地位の向上を図ること。また、関連業界との連携を深め、情報の収集や交換の機会の確保に努めること。

八．需要の拡大

（１）営業者は、需要の拡大を図るためのモニター制度、自店アンケートの実施、顧客リストの作成等により消費者ニーズを的確に把握し、営業時間・商品の内容・価格設定、店舗構成や配達方法等自店の営業のあり方について検討を加え、自店の特質を十分に生かして消費者に満足を与えることができる営業を行い、需要の喚起を図ること。

（２）　また、自店の明確な経営方針に基づき、電話・ファックスによる注文、予約による配達サービスの導入等情報機器や他業種の販売体制を活用した販売方法の工夫を図ること。また、サービスカードの発行、砕氷の大きさ別、形態別等の袋詰めの氷、プレートアイスや鑑賞・贈答用の商品の販売等、消費者の多様なニーズ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こと。

（３）　営業者は家庭用電気冷蔵庫等の氷と純氷との違いについての啓蒙活動、商品の表示方法の工夫､純氷の認識を高めるための情報提供活動等を行うこと。

（４）　営業者は、地域の営業者の生活サイクルや飲食店等の営業時間に合わせて自店の営業時間､営業日を設定すること｡営業時間外利用の消費者のため、自動販売機の設置等利便を図り需要の拡大に努めること。

（５）　組合、連合会等は、消費者意識調査の実施、氷雪販売業マップの作成、パンフレットの作成･配布等により､消費者に対して飲食に関する啓発活動を行うほか、催事の開催等により、氷雪販売業の販売促進に資する効果的な事業の実施を図ること。

（６）　組合及び連合会は､製氷業者等関係業界との連携を深め､情報の収集、整理や分析、情報交換の機会の確保に努めること。

（７）組合及び連合会は、インターネット等を活用した情報発信の体制を構築するほか電子決済方式及びデビットカードの普及にも努めるものとする。

九．組合活動の活性化

組合は業界の発展の方向性を示し､様々な共同活動等を展開することにより、誰もが参加したくなる魅力ある組合として発展することが求められている。このため、組合員としての利点についての啓発活動に積極的に取り組むこと。

第３　経営振興に際し配慮すべき事項

一．従業者に対する労働条件の改善及び福利厚生の充実

（１）営業者は、従業者の確保、勤労意欲の増進を図るため、労働基準法を十分に理解し遵守することはもとより、適性な賃金水準の確保、休業日や年次有給休暇の増加等による労働時間の短縮等の労働条件について改善に努めること。また、必要に応じ、人手不足、コストの上昇等に対処するため、良質なパートタイマー等を確保し、その活用を図ること。

（２）従業者にとって働きやすい職場環境を形成するため、自ら又は他の営業者と共同して、福利厚生の充実に努めること。

（３）組合、連合会等は、必要に応じ、組合員等の大多数の利用に資する福利厚生の充実を図るとともに、共済制度（退職金、生命保険等）や年金基金等の整備、充実を図ること。

二．衛生管理

（１）営業者は、食中毒等の発生防止及び衛生水準の維持向上を図るため，食品衛生に関する知識を深め、日頃から食材の衛生的取り扱いに留意し、施設設備、氷処理・加工機器、配送車両等の衛生管理に努めるとともに従業者の健康管理に十分留意すること。また、身体の清潔保持について率先垂範するとともに、従業者に対する衛生教育の徹底及び指導監督にあたること。

（２）組合、連合会等は、保険所等関係行政機関等との連携を密にし、衛生管理に関する研修会及び講習会の開催、営業者の衛生管理マニュアルの作成等、衛生思想の啓蒙普及及び自主的な衛生管理体制の整備、充実に努めること。

三．従業者の安全衛生の確保

（１）営業者及び食品衛生責任者は、食品衛生法、労働安全衛生法等の関係法令を十分理解、遵守し、従業者の健康診断の実施や安全衛生教育の実施等必要な措置を講ずるよう努めること。

（２）組合等は、保険所等関係行政機関等との連携を密にし、組合等に安全衛生の管理指導に当たる者を置くように努め、健康診断の実施を促進するなど、組合員等の安全衛生のための自主管理体制が確立され、その効果的運用が図られるよう努めること。

四．環境の保全

（１）営業者は、営業活動に伴って生じる廃棄物等の減少に努め、地域環境に悪影響を及ぼさないよう必要な措置を講じ、環境の保全に努めること。

（２）組合等は、環境保全に関する啓発普及活動を実施し、環境保全に努めること。

第４　消費者利益の増進に関する事項

一．普及啓発活動

（１）営業者は、消費者に対して飲食に関する知識の普及に努め、氷雪販売業等に関する消費者の理解を深めること。

（２）組合等は、消費者を対象とした催事の実施、マスコミの活用やパンフレ

ットの作成、配布等により、消費者に対する純氷のよさ等についての啓発や氷雪販売業に対する理解と信頼の確保に努めること。

（３）連合会等は純氷の品質等についての表示の工夫に努めること。

二．表示の適正化

（１）営業者は、消費者の選択の利便を図るため、商品の価格や内容について適正に表示し、消費者の選択の利便を図ること。

（２）全国指導センターは、サービスと商品の内容、施設・設備の表示の適正化に関する事項等を内容とする氷雪販売業の標準営業約款を定め、営業者は、進んでこの約款に従って営業を行う旨の登録をし、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こと。

三．消費者の信頼の確保

（１）営業者は、氷雪販売業に係る消費者の意見や苦情に対しては、誠意をもって適切に対応し、問題の早急かつ円満な解決に努めること。

（２）組合等は、消費者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こと。また、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、意見処理マニュアル、クレーム対応マニュアル及び損害賠償基準を策定し、その普及に努めること。

四．その他消費者利益の擁護

組合等は、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。

振興指針以上

2．氷雪販売業経営改善のポイント（中小企業診断士　髙津　政幸）

電気冷蔵庫の普及や自動製氷機の飲食店への導入により自家製氷が進み、消費者や飲食店等の需要は年々減少してきている。一方、長期の景気低迷により得意先の廃業、売上の減少、営業諸経費の高騰等に見られる外部経営環境の悪化や人手不足、後継者難、施設設備の老朽化に加えて経営者の高齢化等内部経営環境の悪化により年々転廃業が進み、氷雪販売業を取り巻く現状は極めて厳しいものとなっている。

しかし、最近の消費者は水道の水はおいしくないことを認識し、ミネラルウォーター等の良質の水にこだわると同様に「氷」にもこだわりを持つ傾向にあり、製氷業者が製造する純氷の評価が高まっている。

ここでは、前節で紹介した「振興指針」を踏まえ以下に経営改善のポイントとして私見を述べてみたい。

（1）現状の課題

経営実態調査「今後の経営方針・当面の課題」の調査結果より、現状の課題を整理する。

まず、問題点を見ると、「客数の減少」が 86.5%と突出して高い。氷雪販売業の販売本数が昭和 36 年から平成 14 年まで常に前年対比でマイナスになっている。昭和 36 年のピーク時の 4.6%、前回調査時点の平成 12 年度と比較しても 10.9%の低下となっている。したがって、施設数も年々減少し、市場の縮小とともに業界は厳しい時代に直面し続けている。当業界の一番の課題は、客数の減少をいち早く止めることであろう。

「客数の減少」を解決する方向として、割合の高い項目として、「経営の多角化」23.4%、「広告、宣伝等の強化」22.1%、「顧客サービスの充実」19.3%等が挙げられている。これらが今後の課題となる。

続いて問題点として指摘が多かった「施設設備の老朽化」29.9%は規模が大きく、業暦の古い事業者ほど回答した割合が高い。

これらに対する経営方針として、「施設・設備の改装・更新」19.3%を考えている事業者の割合が高い。また、「後継者難」は従業員が 3 人以下で比較的小規模の事業所の割合が高く、対応策としては、「転廃業」15.2%等が挙げられているものの「特になし」26.2%が今後の経営方針で最も高かったように、事業の継続には消極的である。廃業を除き、事業の継続を前提に考えると、施設・設備の改装・更新や新分野へ進出することが今後の課題となる。

従業員を 5 人以上雇用している事業者は「諸経費の上昇」とともに「人件費の上昇」と回答した割合が高い。特に「人件費の上昇」は 20%以上を占めている。売上の減少とともに従業員の高齢化が進み、固定費の占める割合が高くなり、収益圧迫要因になっていることが考えられる。市場が毎年縮小している状況では、人件費の上昇を防ぎ、利益と連動した給与体系を構築すること等で人材を活性化することが課題となる。

次に上記の課題を長期、短期に整理した。

- 中・長期的な課題
  - 施設・設備の改装・更新
  - 経営多角化・新分野進出
- 短期的な課題
  - 広告・宣伝の強化
  - 顧客サービスの充実
  - 人材の活性化

表―9　経営上の問題点（単位：%）

客数の減少	86.5
施設設備の老朽化	29.9
後継者難	29.9
諸経費の上昇	18.0
資金調達難	10.2
立地条件の悪化	9.8
人件費の上昇	8.2
特になし	2.5
人手不足・求人難	2.0
その他	4.1

表―10　今後の経営方針（単位：%）

特になし	26.2
経営の多角化	23.4
広告、宣伝等の強化	22.1
施設・設備の改装・更新	19.3
顧客サービスの充実	19.3
価格の適正化	16.4
新商品の取り扱い	15.2
転廃業	15.2
事業規模の拡大・縮小	13.5
事業の共同化・協業化	9.8
パート・アルバイトの雇用	8.2
営業時間の変更	5.7
店舗の移転	2.0
その他	1.2
不詳	0.8

（2）改善のポイント

上記の課題を遂行できるように、以下に具体的な改善のポイントを示す。

① 積極的なPRによりお店や商品を知ってもらう

近年のヘルシー志向により、消費者は水にこだわると同時に、氷にもこだわりを持つ傾向である。「良質の氷」への潜在需要は十分あると考えられる。氷製造業者が氷を直接コンビニエンスストア等へ販売し、収益を上げている状況をみても、「純氷」は氷雪販売業の有力な商品として今後に十分期待ができるといえる。もう少し「純氷」や店の存在を積極的に地域住民にＰＲし、併せて良質

の氷の上手な利用方法等を紹介するなどして認知を高める広告・宣伝をする必要がある。消費者の「氷雪販売店は特定の業者のみが利用する店」という意識を払拭し、「身近で気軽に氷が購入できる氷雪販売店」のイメージを広める努力が必要である。この宣伝活動は一事業者のみならず、組合をあげて総力で取り組む必要がある。例えば、地域のお祭りや商店街のイベントなどで「花氷」や「氷柱」、「氷彫刻」などを設置したり、既に実施されているがテレビ、ラジオ、新聞などのメディアで「純氷」のPRをすることである。

② 商品・サービスの充実に努める

消費者のニーズが多様化し、市場が縮小している以上は、今までと同じことをしては競争に残れない。商品・サービスの充実・差別化は必須である。

例えば、消費者が氷を購入する理由は「パーティー用」「レジャー用」等「特殊性」が強く、家庭では簡単にできないような氷を提供することである。
イベント用に「花氷」、「カラー氷」、「氷アート」等、氷の芸術品は消費者のみならず、レストラン等の飲食店、百貨店等でニーズがあるのではないか。
また、昨今のヘルシー志向により「水」に徹底的にこだわった「氷」、または、製作製法にこだわり、かなりの時間をかけて製作された透き通って純度が高い「氷」など品揃えの工夫も必要である。

サービスとしては、既存客への配達サービスの向上は当然として、注文方法を電子化することや、顧客購買履歴の活用により、売れ筋商品情報の提供などを実行し、顧客満足度を向上させることである。

販売方法として、ホームページの活用も有効である。営業施設数も少ないので一般消費者は気軽に購入できないのが現状なので、ホームページを開設し、「純氷」を始め自社商品を販売することである。

③ 労働環境の整備を行い、人材の活性化を図る

氷雪販売業に限らず、販売業では人材は財産である。

したがって、従業員教育をどれだけ充実させるかでお店の盛衰が決定するといって過言ではない。特に商品が飲食にかかわることや加工機器を扱うため、継続的な安全衛生教育は必須である。また、従業員に対し、自分の給料は顧客から貰っているという考え方を身につけさせることも重要であろう。それには、配達業務の中でも常に顧客のニーズを汲み取れるような研修教育の実施とともに、利益と給料が連動した成果主義の人事体制の構築も考えられる。

また、労働環境面では、特に氷雪販売業は重労働であるため、若者から敬遠されがちであり、従業員や後継者の確保が大きな課題である。労働時間の短縮や休日の増加等労働条件の改善に努めることも必要である。

④ 経営の多角化・新分野進出

調査結果では、兼業の割合が高く、既に燃料業や運送業等と兼業している割合が高いが、既存の顧客に対して新たな商品を売る等、現在の業務と関連し、

相乗効果を発揮できる事業展開がベストである。

また土地・建物の名義は個人、法人名義を併せて、それぞれ 65.2%、71.7%と高い割合である。したがって、自社または個人が所有する不動産を活用し、関連事業を展開する方法も考えられる。いずれにしても、常に消費者の視点に立ち、工夫を凝らした独自の事業展開をすることが必要である。

⑤　施設・設備の改装・更新

施設・設備の改装や更新に関しては、需要動向を見極めつつ計画だてて実行すべきである。「アイスクラッシャー」、「電気鋸」、「省電力機器」は調査においても規模により格差があり、必要となる設備であるが、低利かつ長期の地方公共団体の制度融資や国民生活金融公庫の設備融資などをうまく利用したい。
特に、キャッシュフローが返済財源となるので、財務基盤を強固にする必要があり、まず先に利益の取れる体制づくりが求められる。