

令和4年度「調査・研究事業」

キッチンカー（移動販売車）の開業・運営支援マニュアル

報告書

令和5年3月

一般社団法人 中小企業診断協会

# 目次

第1章	はじめに.....	1
第2章	キッチンカー業界を取り巻く環境と現状 .....	2
	1. 近年注目を集めているキッチンカー（移動販売車） .....	2
	2. キッチンカー（Food truck）の発祥の地アメリカ合衆国 .....	2
	3. 日本における「キッチンカー」の歴史 .....	5
	4. オフィス街ランチ難民問題の解決策としてのキッチンカー .....	6
	5. 災害時の社会インフラとしてのキッチンカー .....	7
	6. 過疎化・高齢化社会における買い物難民（弱者）問題の解決策としてのキッチンカー .....	8
	7. 新型コロナ渦による社会の変化とキッチンカー市場 .....	12
	8. 新しいキッチンカーともいえる移動型サービスの登場と近未来 .....	15
第3章	キッチンカー開業・運営支援における問題点・課題、成功・失敗パターン .....	19
	1. 商品.....	19
	2. 出店場所.....	23
	3. 設備.....	29
	4. プロモーション等.....	32
	5. 許可・法規制の確認.....	33
	6. キッチンカー事業を行うにあたって気をつけること .....	39
	7. キッチンカー事業の成功のポイント .....	45
	8. 将来の多店舗展開.....	56
	9. どのくらい儲かるのか.....	85
	10. 相談窓口.....	92
	11. 融資.....	95
	12. 使える補助金.....	98
	13. 海外人材を支援する場合の注意点 .....	111
第4章	キッチンカー開業・運営支援の事例 .....	116
	1. シンガポール料理の移動販売の事例 ～自粛生活に癒しの料理をお届け～ .....	116
	2. カフェのキッチンカーの事例 .....	118
	3. 三栄堂のキッチンカーの事例 .....	121
	4. フルーツジュースのキッチンカーの事例 .....	125
第5章	おわりに.....	130
第6章	執筆者一覧.....	131

## 第1章 はじめに

この研究は、令和4年度中小企業診断協会調査研究事業として、一般社団法人東京都中小企業診断士協会会員メンバーによって実施されました。

2019年年末からのコロナ禍によって、飲食・サービス事業者や小売事業者、宿泊サービス事業者は大きなダメージを受けました。緊急事態宣言に伴う「旅行・ビジネスなど様々な面での行動制限」や「酒類の提供自粛」「営業時間の短縮」などの社会的行動制限や、「三密の回避」「マスク」「手洗い・消毒」といった生活習慣の変容が、従来の「店舗型ビジネス＝店舗にお客様を迎える」というビジネス形態に大きなダメージを与えたのです。

一方で、デリバリー、テイクアウト型サービスの拡大、キャンプ・グランピングの流行、キャンピングカーの市場拡大など新しい生活スタイルもこの間に定着、拡大してきました。

私たち、中小企業診断士が商工会・商工会議所などの創業相談や経営相談などで対応する相談にも「キッチンカーによるビジネス」の相談が増加してきました。

しかし、こうした中で「キッチンカービジネスに関する基本的な情報がまとめられていない」ということに気づいたことが、この調査研究をスタートするきっかけとなりました。

この調査にあたって、私たちはキッチンカーの概念を少し拡大してとらえることにしました。つまり、狭い意味での「厨房を設置した車両での移動販売」と限定的にとられるのではなく、「商品やサービスを車両という移動手段を活用してターゲット顧客に届ける能動的なビジネス形態」として広くとらえることとしました。

これによって、ビジネスとしての特徴、マーケティング戦略、特に「ターゲット顧客の絞り込み」とマーケティングの4Pにおける販路、顧客への接近方法、プロモーションなどの面において従来の店舗型ビジネスとは異なる「新しい成功要因」にアプローチできたのではないかと考えています。

私たちは、この調査研究事業の結果をさらに深め、実践的なビジネスノウハウとして「新たにキッチンカービジネスに取り組もうとする事業者の方たち」へのさらに高度な支援手法を提供できるよう、今後とも事例を積み重ねてゆきたいと考えています。

令和5年3月

一般社団法人東京都中小企業診断士協会  
キッチンカービジネス調査研究グループ一同

## 第2章 キッチンカー業界を取り巻く環境と現状

### 1. 近年注目を集めているキッチンカー（移動販売車）

近年、国内の大型ショッピングセンター等の駐車場にて主として食品の調理を目的とした設備を備える車両、いわゆる「キッチンカー」を見る機会が増えている。特に、2020年初頭から世界的パンデミックとなった新型コロナの影響で、感染リスクが高いと言われる人混みを避ける社会的要請が強まり、飲食店店舗をテイクアウト型に変更する等の事業再構築をして、生き残りを図る企業は少なくない。そのような中、低コストでテイクアウト専門の移動型店舗で飲食業を始められるキッチンカーに大きな注目が集まっている。

実際、キッチンカーの市場規模はコロナ以前から拡大傾向にある。例えば、東京都におけるキッチンカーの営業許可件数は、以下の図表（東京都における移動販売車の営業許可件数の推移）のとおり毎年増加している。平成元年と比べても、約8倍にまで増加している。

図表 2-1 東京都における移動販売車の営業許可件数の推移



出典：国土交通省「令和2年版 土地白書」東京都における移動販売車の営業許可件数の推移

### 2. キッチンカー（Food truck）の発祥の地アメリカ合衆国

実は「キッチンカー（Kitchen car）」という名称は和製英語で、アメリカ英語では Food truck と呼ばれている。では、フードトラック・キッチンカーは、いつ始まったのか？今では、世界各国でさまざまなキッチンカーがあるが、発祥はアメリカ合衆国のようだ。1866年、テキサス州の牛飼いやチャールズ・グッドナイトは、南北戦争の放出品だった軍用馬車を改造し、そこに食べ物、水、薪を装備し、牛飼いや放牧している場所で料理することで、カウボーイや木こりたちに食べ

物を届けるというアイデアを思いついた。それは当時チャックワゴンと呼ばれ、1800年代後半の西部開拓時代に、長距離移動の需要が増えたため普及した。チャックワゴンの料理人はクッキーと呼ばれ、フライドステーキ、サワードウ・ビスケットと呼ばれるパン、ドライフルーツのシチュー、ポークビーンズ、ダンプリング、コーヒーなどを作っていた。

1890代になると、これらチャックワゴン等の商人は、ハーバード大学やエール大学プリンストン大学といった主要な大学キャンパスに出向き、大学生達へ食事を提供するようになった。

フードトラックと呼ばれる自動車型の最初のモデルは、1936年に開発されたウィンナーモービルのようなのだ。ウィンナーモービルとは、アメリカ合衆国の食品会社オスカー・マイヤーの販売促進および広告のためのホットドッグの形をしたライトバンのことである。ウィンナーモービルは全米各地の学校や孤児院、病院、祭典に訪問し、自社商品のホットドッグを売るフードトラックとして活躍した。現在でも、全米で8台のウィンナーモービルが活動しているとのことである。

図表 2-2 ウィンナーモービル



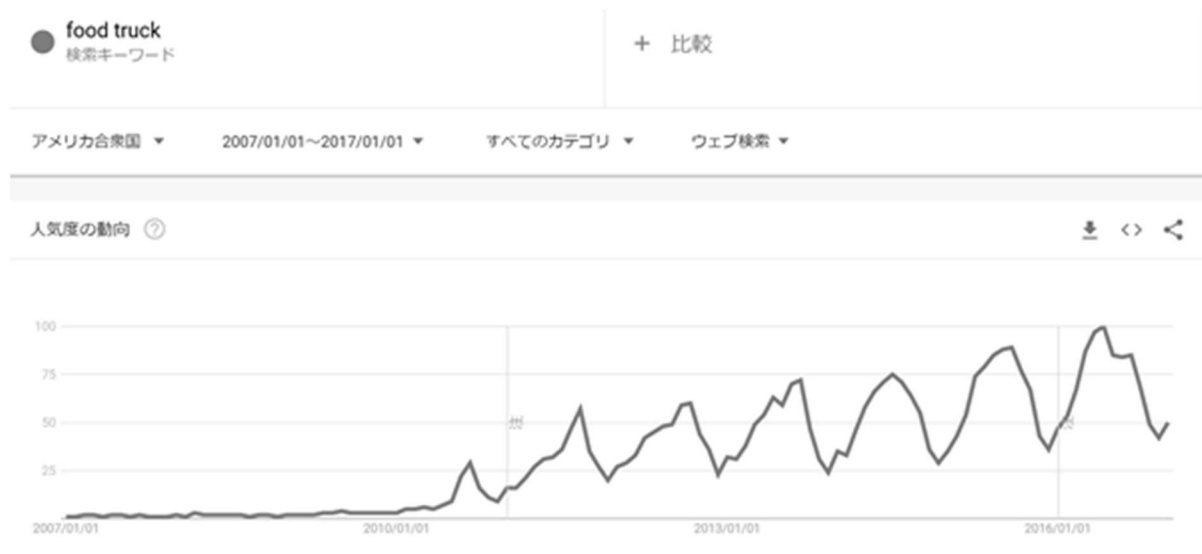
出典：wikipedia

アメリカで、フードトラックへの関心が急増する革命的な転換点は、2008年9月に起きたリーマンショックによる不況と言われている。不況によりレストランを解雇された料理人の多くが、創業費用が安く、料理人として高度なスキルが必要とされないフードトラックというビジネスモデルに参入した結果、高付加価値の美食家向けのグルメフードトラックが増えたようだ。

以下の図は、米国での food truck というキーワードの検索数推移（2007年～2016年末）である。2010年以降検索数が右肩上がりであり伸びていることから、米国での food truck の認知度の向上

がみてとれる。

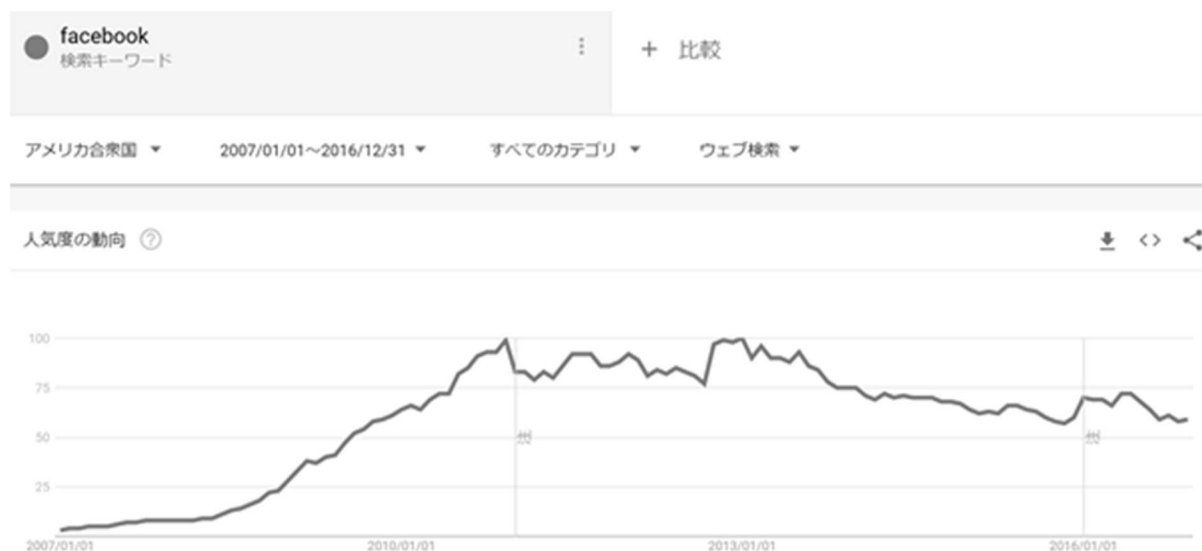
図表 2-3 米国での food truck というキーワードの検索数推移 (2007 年～2016 年末)



出典：Google Trend 検索結果

その背景には、ほぼ同時期（下図参照）に流行した facebook が、フードトラックの宣伝広告や利用者によるフードトラックの出店場所把握に活用されたことが要因としてあったと考えられる。

図表 2-4 米国での facebook というキーワードの検索数推移 (2007 年～2016 年末)



出典：Google Trend 検索結果

### 3. 日本における「キッチンカー」の歴史

日本での起源は江戸時代のような。大都市に労働者が集まり、外食の需要が高まると、町人文化が花開き、路上で蕎麦や握り寿司、おでんや焼き鳥などを売る屋台が賑わうようになった。その中に天秤棒を持って売り歩く行商が広く見られ、これが移動販売の起源だと言われている。大正時代にはリヤカーが発明され、今ではおなじみのラーメン、たこ焼き、石焼き芋などの移動販売の期限となった。

戦後の混乱した時期には、食糧は配給のみでは足りず、食料の確保が死活問題だったことから、各地に移動式屋台が次々に現れ、主に戦災で店舗を失った人たちが生活のために、人々に日々の食料や物資を販売するようになった。

第二次大戦後、まだ着るものも食べるものも十分ではなかった時代に、栄養のバランスのとれた食生活のあり方を国民全般に普及することを目的に、栄養指導車（通称キッチンカー）が作られた。キッチンカーという和製英語の誕生は、この時に由来している。バスを改造して調理設備を備えた車を作り、町や村、山の中まで巡回した。講習会で栄養についての話をし、実際に料理を作って提供した。試食することができたため、栄養指導車は行く先々で黒山の人だかりができるほどの人気を博した。「キッチンカー」は野外で、小麦粉、乳製品、油、肉、ソーセージ、卵などを素材とした料理講習会を行うことで、学校給食とともに、それまでの「ご飯に味噌汁、漬物」という日本人の伝統的な食生活を欧米型に転換させる一役を担った。キッチンカーの講習会に参加した一般市民は、その事業の資金は日本政府が負担していると思っていたようだが、実際はアメリカから支出されていた。

高度経済成長期、ロバのパン屋が人気を呼んだ。創業当初は牽引にロバを使用していたが、1964年の東京オリンピック後にモータリゼーションが急速に進んだことに伴い、自動車での販売に移行した。

1970年の大阪万博の頃、高度経済成長がピークを迎えた。それに伴い、自動車の一般普及が更に進み、軽トラックによる竿竹やラーメンなどの巡回販売が始まった。

1990年代に入ると、都心のオフィス街、行楽地やイベント会場などで、たこ焼き、ホットドッグ、クレープ、唐揚げ、ケバブなど多種多様なキッチンカーが見受けられるようになり、徐々に一般に浸透し始めた。

2011年の東日本大震災や2016年の熊本地震では、全国から被災地にキッチンカーが集まり、被災者の「食」を支えた。

上記のような歴史的経緯から、一般的に食品の調理を目的とした設備を備える移動販売車は、フードトラック、キッチンカー、ケータリングカーなど様々な名称で呼ばれているが、本報告書では、名称を「キッチンカー」に統一して記載する。

#### 4. オフィス街ランチ難民問題の解決策としてのキッチンカー

これまで、首都圏のサラリーマンのお手頃価格ランチとして、路上販売のワンコイン（500円）弁当がオフィス街の近隣で多く販売されてきたが、2015年に大きな転換が起こった。従来、東京都では、路上での弁当販売は「行商」として扱われ、保健所に届け出をすれば誰でも営業できたが、そのビジネスモデルに相当する「弁当等人力販売業」という業種が新設された。そして、それを許可制とするための条例改正案が都議会で可決され、2015年10月から施行された。また、販売時には食中毒防止の講習を受けた「食品衛生責任者」の設置、クーラーボックスなどによる温度管理が義務付けられる規制強化が行われた。

図表 2-5 行商から弁当等人力販売業への移行に伴う主な変更点

・主な変更点（変更点の詳細はこちらをご覧ください。）

	【旧】行商（弁当類及びそう菜類）	【新】弁当等人力販売業
制度	届出制	許可制
設備要件	なし	あり（保冷容器や温度計等）
食品衛生責任者の設置	設置義務なし	許可設備ごとに販売に従事する者

出典：東京都福祉保健局

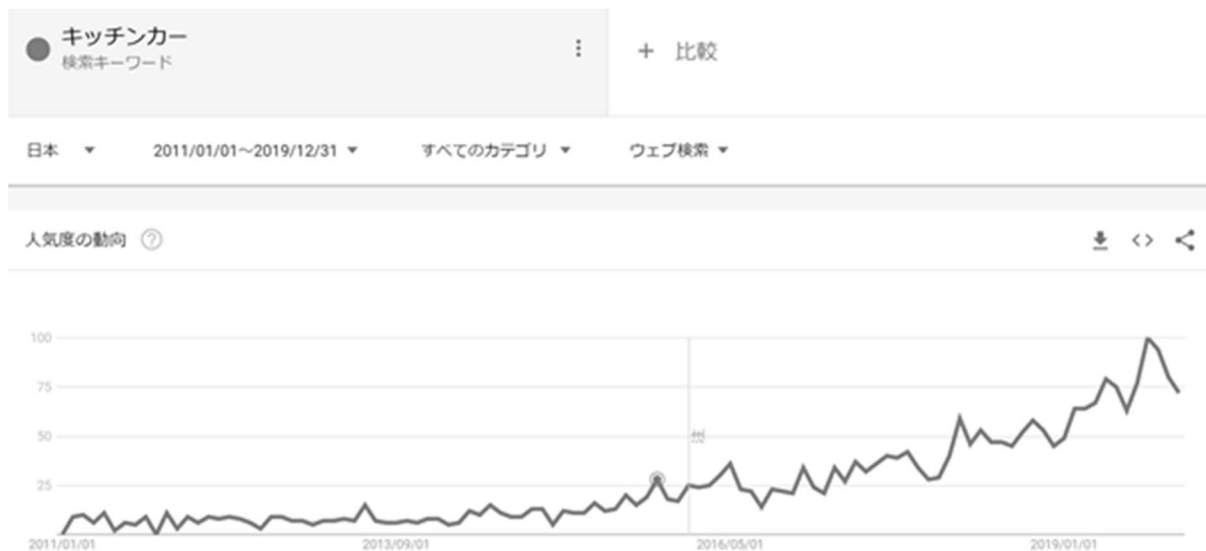
2015年10月に弁当等人力販売業が新設され、届出制から許可制に移行した結果、路上弁当販売車が減少し、オフィス街のランチ難民が増加するという問題が生じた。そこで、ランチ難民への新しいサービスとして、注目を集めたのがキッチンカーである。

更に、2016年2月には、オフィスビルとフードトラック事業者のマッチングを「TLUNCH」というブランドで展開する Mellow が創業し、キッチンカーにとって最重要課題であった出店場所の確保の難易度が下がった結果、キッチンカーへの注目度が更に増した。

下の図表は、グーグルトレンドにおける「キッチンカー」というキーワードの検索数推移（2011/1/1～2019/12/31）である。これは、コロナ渦前の9年間、キッチンカーがどのように社会的に浸透してきたかを示す図表であると言える。そして、キッチンカーというキーワードの検索数が急に右肩上がりが増加し始めたのが、2015年10月1日、即ち「弁当等人力販売業」の許可制開始の時なのである。

図表 2-6 「キッチンカー」というキーワードの検索数推移（2011/1/1～2019/12/31）





出典：Google Trend 検索結果

## 5. 災害時の社会インフラとしてのキッチンカー

2011年（平成23年）3月11日14時46分18秒、宮城県牡鹿半島の東南東沖130kmの海底を震源とする東北地方太平洋沖地震が発生した。地震の規模はマグニチュード9.0で、日本周辺における観測史上最大の地震だった。この地震により、場所によっては波高10m以上、最大遡上高40.1mにも上る大津波が発生し、東北地方と関東地方の太平洋沿岸部に壊滅的な被害をもたらした。

この東日本大震災において、日清食品グループは、現地にインフラがなくてもカップラーメンが作れるメリットを最大限活かし、被災地へカップめんを無償提供した。被災地での食糧不足が伝えられる中、一刻も早い支援を行うべく、社員がキッチンカーで現地に向かい、燃料不足、水不足などのさまざまな困難の中、約1ヵ月にわたり、岩手県・宮城県・福島県の避難所で「カップヌードル」などを提供した。

牛井チェーン大手のすき家は、被災したお客様に温かい食事を提供するために、緊急支援として震災翌日から現地に入り、牛井の炊き出しを行った。現地では各店舗から備品を持ち込んで仮店舗を設営し、なんとか提供できていたが、設営に時間がかかったうえに移動ができないため、一部のお客様にしか提供することができなかった。そこで、すき家では今後も緊急支援などに迅速に対応するため、厨房設備と機動性を備えたキッチンカーを製作した。

このような大手企業のキッチンカーが、被災者への「食」の提供に大きな貢献を果たしたこともあり、調理設備を備えた車両「キッチンカー」が、大規模災害発生時の防災拠点として関心を集めている。

2016年4月に起きた熊本地震では、住宅の倒壊や土砂崩れなどによって多くの方が被害を受けた。また、熊本城の石垣が崩落するなど観光施設等も甚大なダメージを受けた。前述した日清食

品グループやすき家が、今回もキッチンカーを派遣し、被災者への支援活動を行った。福島県の相馬市は、熊本地震の被災地を支援するために、調理道具や大量の飲料水を積み込んだキッチンカーを派遣した。東日本大震災の際に、熊本県玉名市と山都町が自治体自らの手で支援物資を届けてくれたという経緯があったからである。

2021年7月3日に発生した熱海市伊豆山の違法な盛り土によって起こった土石流災害では、静岡県東部のキッチンカー事業者らでつくる全国キッチンカー事業振興協会（清水町）が炊き出しを行い、避難所に温かい食事を届けた。

日本最大級のモビリティビジネス・プラットフォーム「SHOP STOP」を展開する株式会社 Mellow は、行政、企業との連携で、被災地への炊き出しといったモビリティによる災害支援などを目的とするフードトラック事業者団体「一般社団法人フードトラック駆けつけ隊」を設立した。「一般社団法人フードトラック駆けつけ隊」は、災害などのリスク発生時に、迅速かつ効率的に機能する新しい防災基盤の構築や、社会課題への継続的な支援を目的とした法人組織であり、この活動に賛同する提携事業者は、2021年8月31日時点で関東、関西、九州の事業者を合わせて285社とのことである。

前述のとおり、東日本大震災以降、災害地でキッチンカーを有効活用してこうという取り組みは、全国各地で行われている。それに目を付けた全国の自治体も、災害時のキッチンカーの移動性や機動力というメリットに着目し始めており、キッチンカーの飲食業者でつくる団体と自治体との間で災害支援に関する協定が、続々と結ばれている。今後も、全国でこのような取り組みは増えていくことが予見される。

## 6. 過疎化・高齢化社会における買い物難民（弱者）問題の解決策としてのキッチンカー

第211通常国会が2023年1月23日に召集され、岸田文雄首相は衆院本会議での施政方針演説で、子ども・子育て政策で「従来とは次元の異なる対策を実現する」と表明し、「出生率を反転させなければならない」と訴えたように、日本の少子化と人口減少は、危機的な状況にあると言える。

しかし、このような危機的な状況は、つい最近起こったことではなく、実は20年前（2003年）の少子化対策基本法（平成15年法律第133号）でも、「我が国における急速な少子化の進展は、平均寿命の伸長による高齢者の増加とあいまって、我が国の人口構造にひずみを生じさせ、二十一世紀の国民生活に、深刻かつ多大な影響をもたらす。我らは、紛れもなく、有史以来の未曾有の事態に直面している。しかしながら、我らはともすれば高齢社会に対する対応にのみ目を奪われ、少子化という、社会の根幹を揺るがしかねない事態に対する国民の意識や社会の対応は、著しく遅れている。少子化は、社会における様々なシステムや人々の価値観と深くかかわっており、この事態を克服するためには、長期的な展望に立った不断の努力の積重ねが不可欠で、極めて長

い時間を要する。急速な少子化という現実を前にして、我らに残された時間は、極めて少ない。」と条文の冒頭にて述べられており、20年前から国家的危機として取り組まれてきたものである。

しかしながら、政府の取り組みは有効な成果を出すことができず、過去20年の出生率に大幅な改善は見られない。その結果、2004年には1億2626万人とピーク（最大値）であった日本人人口が、2022年には1億2222万人（確定値）と、18年で404万人も減少している。特に、2022年は前年と比べて66万人も人口が減少したことから、今後、さらにその減少は加速していくことが予見される。

また、2004年には老年人口（65歳以上）は2821万人だったが、2022年には3625万人まで804万人も急増した。日本の人口構成は、高齢者が大幅な割合を占め、高齢者国家への転換が急速に進んでいる。

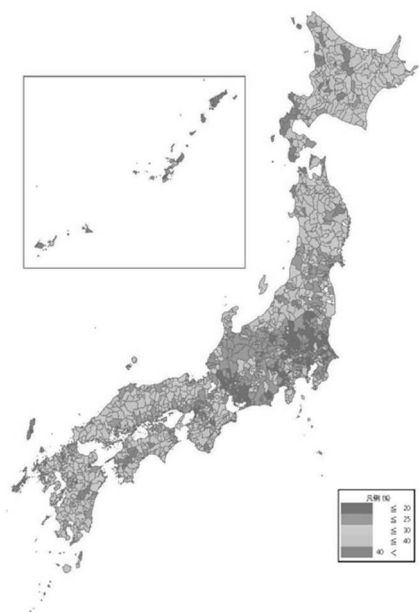
このような人口減少と人口構造の大きな変化の結果、地方の過疎化やバス等の公共交通機関の規模縮小や撤退が起こっている。また、自動車社会に適した大型スーパーが郊外に進出した影響もあり、身近な小売店の廃業や商店街の衰退などが進み、食料品の購入や外食などに不便や困難を感じる方々が全国で急増している。

農林水産省では、これらの人の数を「食料品アクセス困難人口」と呼び、この問題を「食料品アクセス（買い物難民・買い物弱者）」問題として、重要な社会課題のひとつと位置付けている。食料品アクセス困難（買い物難民）人口とは、店舗まで500m以上かつ自動車を利用できない65歳以上の高齢者を指す。店舗とは、食肉小売業、鮮魚小売業、野菜・果実小売業、百貨店、総合スーパー、食料品スーパー、コンビニエンスストアのことである。

このような問題は、山間部や地方の過疎地だけではなく大都市でも生じており、このような買い物難民人口は、2010年には全国で382万人存在していたが、2025年には598万人まで増加する見通しとなっており、今後も社会的な課題として深刻化していくことが予見されている。

下の図表は、農林水産政策研究所が公表した2015年時点の食料品アクセス困難人口の割合を示すものである。図の割合は市町村の65歳以上人口に占める食料品アクセス困難人口の割合を表している。人口減少が起こり、高齢者率が高い地域での、食料品アクセス困難人口の割合が高くなっていることがみてとれる。

図表 2-7 2015年時点の食料品アクセス困難人口の割合



出典：農林水産政策研究所 食料品アクセス困難人口の割合（2015年・市町村別）

行政は、買い物難民問題の改善策として、宅配サービスの充実とともに、キッチンカーの推進を提唱している。

図表 2-8 少量品アクセス問題への様々な対応方策のイメージ



出典：農林水産省新事業・食品産業部食品流通課ホームページより

農林水産省では、2011年度以降、全国の市町村を対象に、食料品の購入に困難を感じている住民への対策に関するアンケート調査を実施し、各地方自治体等の抱える課題や対策の状況を把握した。下の図表は、2022年4月に公表された2021年度（令和3年度）の調査結果である。この

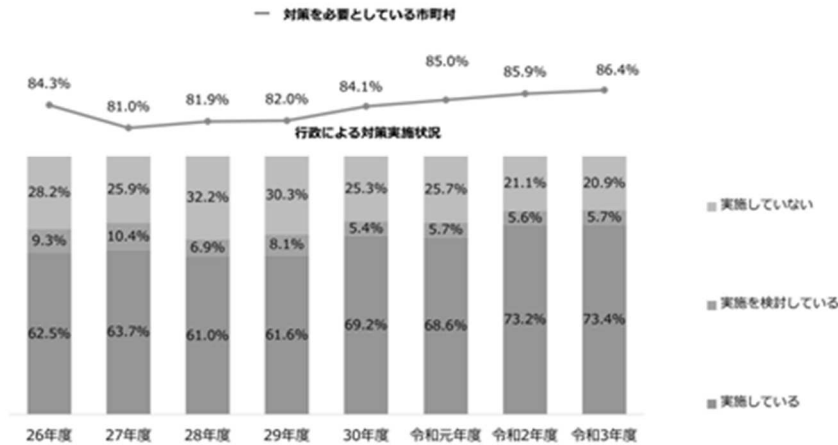
結果から、買い物弱者への対策を講じている自治体の比率が年々増加していることがみてとれる。

図表 2-9 食料品アクセス問題に関する調査結果

○対策の必要性と背景

【食料品の買い物が不便・困難な住民に対する対策の必要性と実施について】

- ・現時点で対策を必要としている市町村の割合は86.4%で、27年度以降増加傾向にある
- ・対策を必要としている市町村のうち、行政による対策が実施されているのは73.4%で、昨年度より増加



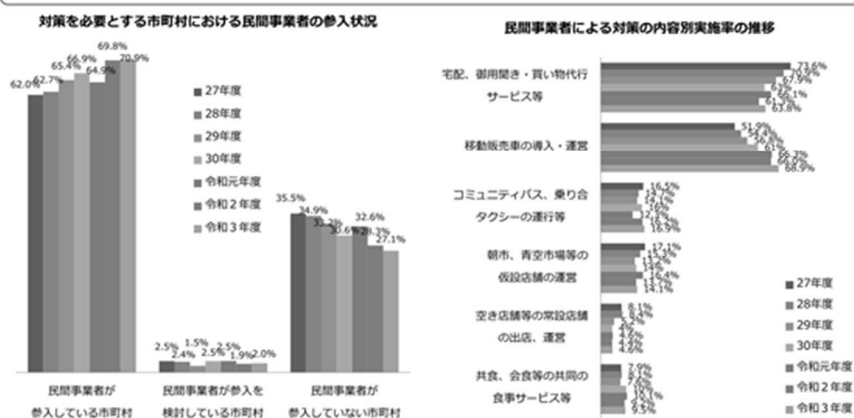
出典：農林水産省 令和3年版「食料品アクセス問題」に関する 全国市町村アンケート調査結果

下の図表は、民間事業者による対策の実施状況であるが、民間事業者の市町村事業への参入は年々増加していることがわかる。そして、右側の棒グラフを見ると、キッチンカーの導入・運営という対策が年々増加し、令和3年度においては、対策内容としてのシェアが最大となっている。このことから、日本の社会的課題への解決策としてのキッチンカーへの要請が高まっていることがわかる。キッチンカーの有効な活用方法の模索・研究は、今後もさらに重要度が増していくことが予見される。

図表 2-10 食料品アクセス問題に関する調査結果

○民間事業者による対策の実施状況  
【民間事業者による対策の実施率の推移について】

- ・ 対策を必要とする市町村のうち、民間事業者が参入している市町村の割合は70.9%で、増加傾向が続いている
- ・ 内容別に見ると、「移動販売車の導入・運営(68.9%)」が多く、次いで「宅配・御用聞き・買い物代行サービス等(63.8%)」となっている



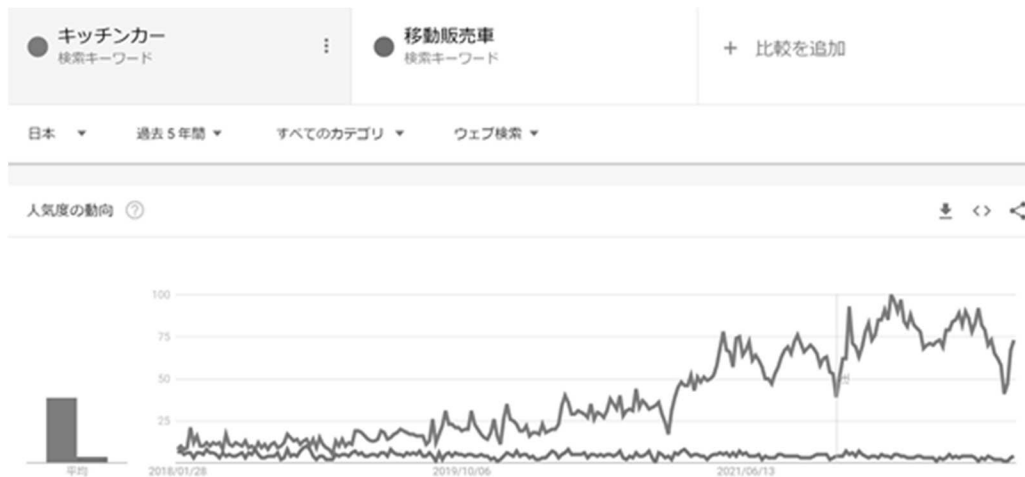
出典：農林水産省 令和3年版「食料品アクセス問題」に関する 全国市町村アンケート調査結果

## 7. 新型コロナ渦による社会の変化とキッチンカー市場

2019年に中国の湖北省武漢から発生した新型コロナウイルスの世界的蔓延や、政府による緊急事態宣言等の影響もあり、苦境に立たされている飲食店が多い中、密ではない空間で食事を提供できるキッチンカーに注目が集まっている。

下の図表はグーグルトレンドによるキッチンカーと移動販売車というキーワードの検索数推移だが、2020年の1回目の緊急事態宣言以降、キッチンカーの検索数が急増するなど、過去5年で5倍以上検索数が増えていることがわかる。コロナ渦による飲食店の営業自粛や、消費者側の密を避ける行動様式の変化に対して、新しいビジネスモデルとしてキッチンカーへの注目度が高まったことがみとれる。半面、移動販売車というキーワードでは検索数は変化が見られず、「食」にターゲットを絞った「キッチンカー」の認知度が高まっていることがわかる。

図表 2-11 キッチンカーと移動販売車というキーワードの検索数推移



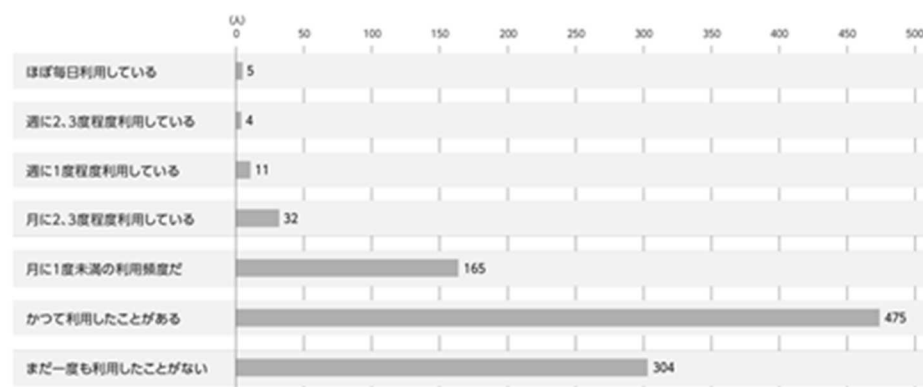
出典：GoogleTrend 検索結果

ただし、テレワーク推進による都心のオフィス客の減少や、全国でのイベント開催の減少により、キッチンカーのビジネスチャンスが急拡大しているわけではないようなので、安易にキッチンカーを開業するのは危険とも言える。

以下の図表は、独立行政法人中小企業基盤整備機構のウェブサイト J-net21 にてコロナ渦である2022年8月15日に公表されたキッチンカーの活用実態を示す調査（20代以上の男女1,000人の消費者に対するウェブアンケート。実施期間は2022年6月3日～6月4日）結果である。毎週1回以上キッチンカーを利用している人は、回答者の約1%程度であることがわかる。

図表 2-12 キッチンカーの活用実態を示す調査結果

1. 現在の利用状況



(図a) 移動販売の利用状況 (n=996)

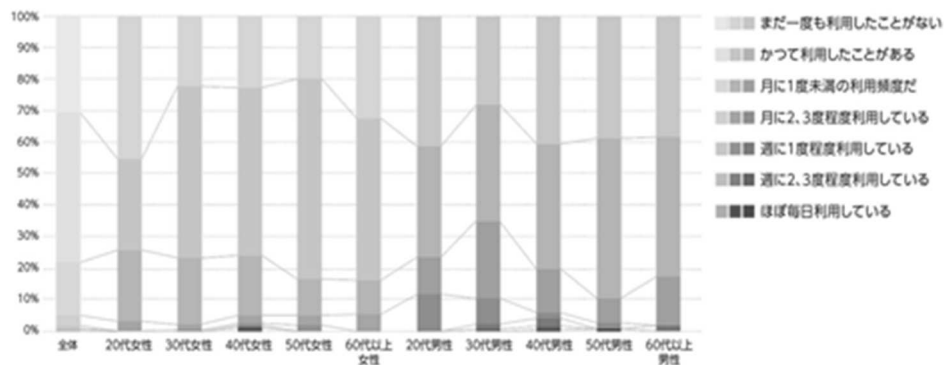
出典：独立行政法人中小企業基盤整備機構 市場調査データ

以下の図表は、キッチンカーの性別・世代別の利用状況の内訳だが、利用頻度が高い年代が女

性では30代～50代、男性では30代であることが示されている。また、女性の方が男性よりキッチンカー利用の頻度が高いことも示されており、キッチンカーのメインターゲットが女性顧客であることがみてとれる。

図表 2-13 キッチンカーの活用実態を示す調査結果

## 2. 性別・世代別の利用状況の内訳



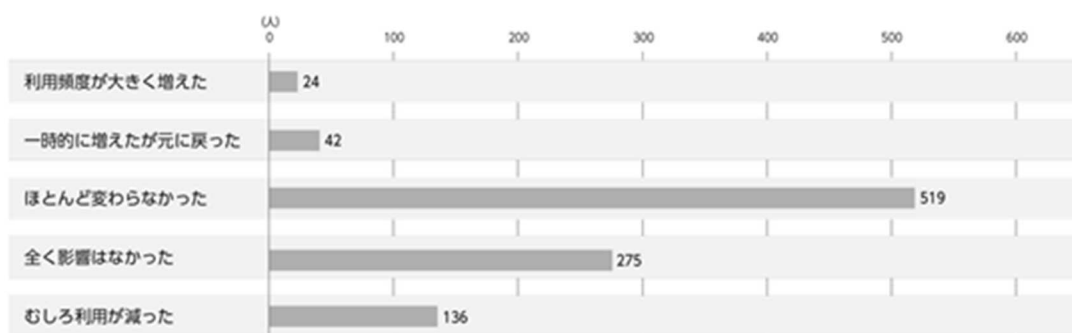
〈図b〉 移動販売の性別・世代別の利用状況 (n=989※回答不備・対象外世代を除く)

出典：独立行政法人中小企業基盤整備機構 市場調査データ

以下の図表は、コロナ禍がキッチンカーの利用に与えた影響を示しているが、996人の回答者のうち「ほとんど変わらなかった」「全く影響はなかった」と回答した人が794人もいるうえに、「むしろ利用が減った」と回答した人も136人いることから、コロナ禍による社会的需要の変化がキッチンカーの利用者を増やしている訳ではないことがみてとれる。

図表 2-14 キッチンカーの活用実態を示す調査結果

## 5. コロナ禍の影響



〈図e〉 コロナ禍が移動販売の利用に与えた影響 (n=996)

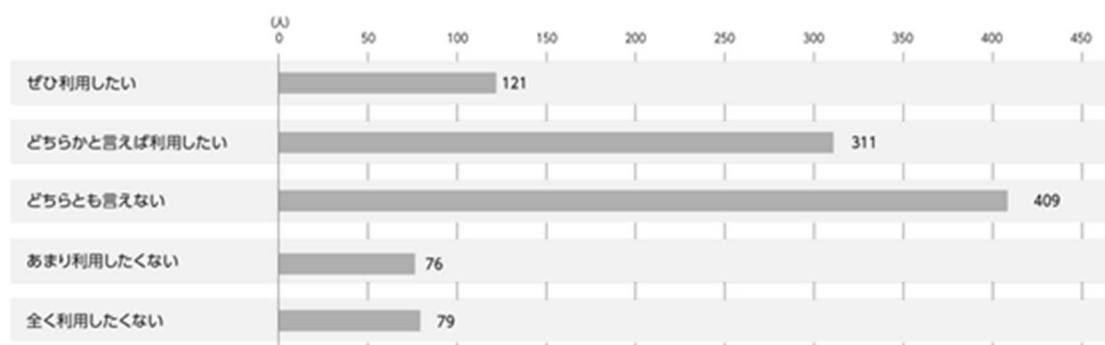


出典：独立行政法人中小企業基盤整備機構 市場調査データ

以下の図表は、キッチンカーに対する今後の利用意向についての 996 人の回答であるが、「ぜひ利用したい」「どちらかといえば利用したい」と回答した人が 432 人もいることから、生活圏内にキッチンカーがあれば、積極的に活用してみたいと考える人が半数近くいることがみてとれる。上の図表アンケート結果では、利用がむしろ減ったと回答した人は、コロナ以降のテレワーク等の働き方・就労場所の変化から、就労場所近隣にキッチンカーが存在しないために、利用が減ったものと考えられるため、上と下のアンケート結果からは、キッチンカーが就労場所の近隣にあれば、利用は増えていくと類推することができる。

図表 2-15 キッチンカーの活用実態を示す調査結果

### 7. 今後の利用意向



(図9) 移動販売に対する今後の利用意向 (n=996)

出典：独立行政法人中小企業基盤整備機構 市場調査データ

### 8. 新しいキッチンカーともいえる移動型サービスの登場と近未来

前述したように、我が国の少子化による人口減少と地方の過疎化や社会の高齢化は不可避な状況となっており、人口構造の変化に対応した社会の構築が緊急の課題であると言っていいだろう。

そのような時代背景の中、キッチンカーは地方の過疎化や買い物難民の増加という社会的課題に対応し「食」の提供という役割を担ってきたが、キッチンカーが提供してきたのは「食」だけではない。

今世紀に入り、「新しいタイプのキッチンカー」とも言える自動車をベースにした移動型サービスや移動型店舗が出現してきている。

例えば金融機関では、主にトラックを改造して車内に ATM 等の金融機関の店舗機能を設置した車両を製造した。災害時の臨時店舗 (BCP) や、高齢化や人口減少に伴う店舗統廃合の代替サ

ービスとしての導入事例が増えている。

従来、セブン-イレブン・ジャパンでは、高齢化や過疎化が進む地域に移動販売車で買い物拠点を展開していたが、2011年の東日本大震災をきっかけに、セブン銀行は同年5月から東日本大震災の被災地で移動型 ATM 車両の出店サービスを開始した。

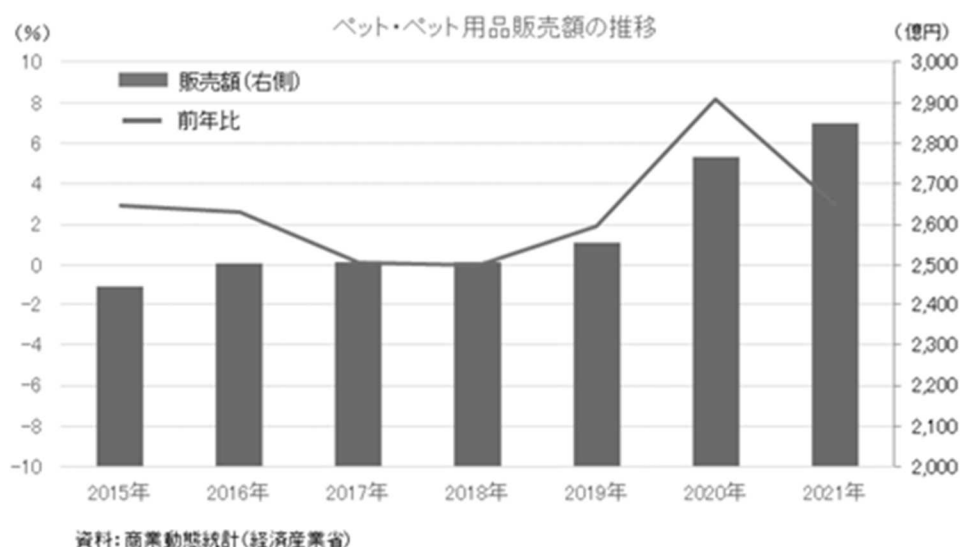
図表 2-16 新しいタイプのキッチンカー



出典 Wikipedia 移動店舗車

個性的な移動型サービスとしては、移動型ペットサロン、トリミングカーのようなものもある。さらに、2022年7月には、株式会社 THE DOG COMPANY が日本初のフランチャイズによる移動型ペットサロン事業を開始した。経済産業省による下図の統計が示すように、コロナ渦以降、ペット市場は拡大を続けており、今後もこのようなペット市場に対応した移動型サービスの需要は拡大していくことが予見される。

図表 2-17 ペット・ペット用品販売額の推移



出典：経済産業省 ペット産業の動向 HP より

三井不動産子会社で新規事業を手掛ける Share Tomorrow は、2021 年からシェアリング商業プラットフォーム「MIKKE！（ミッケ）」を開始した。「MIKKE！」は、トラック型の移動店舗車両を複数の出店企業でシェアをして、住宅地やオフィスなど消費者の近くまで出向いて商品販売などを行う仕組みを提供するサービスで、出店希望者に「移動販売車」「出店場所」「顧客情報」を提供している。マンションやオフィス、商業施設といったさまざまな環境やターゲット層が選べる出店場所を揃え、車両から什器、看板、レジ端末まで貸し出しが可能なため、商品と販売員を用意するだけで移動販売を始められる点が特長のサービスである。2021 年 11 月から、豊洲や晴海など東京湾岸エリアを中心に展開しており、事業開始から 1 年で出店場所は約 50 区画、出店店舗は累計約 200 店舗、利用者数は約 6 万人（2022 年 11 月時点）に達したとのことである。

その他特徴のある移動型ビジネスとしては、移動型医療機関、移動型託児所、移動型美容室、移動型サロンといった様々なサービス業で移動型ビジネスが展開され始めている。

経済産業省や国土交通省等の官庁は、国内におけるドライバーの人出不足と EC 市場拡大による宅配便取扱個数増加問題への対策として、自動配送ロボットの開発検討を進めている。このような技術的な進歩によって、自動運転による移動型サービス・移動型店舗が全国で活躍する日が来るのも、そう遠くはないかもしれない。

図表 2-18 国内物販系分野 BtoC-EC 市場規模の推移、宅配便取扱数の推移

### 国内物販系分野BtoC-EC市場規模の推移



出典：経済産業省「電子商取引に関する市場調査」

### 宅配便取扱個数の推移



出典：国土交通省「宅配便取扱実績」

3

出典：経済産業省 第4回 自動走行ロボットを活用した配送の実現に向けた官民協議会

### 第3章 キッチンカー開業・運営支援における問題点・課題、成功・失敗パターン

#### 1. 商品

キッチンカーは車両での販売を前提としているため、利用可能なスペースの観点や、屋外で商品を販売するケースが多いという利用シーンの観点などから、キッチンカーで提供可能な商品には制約がある。そのため、キッチンカーの特性を整理し、販売する商品を検討するうえでどのような点に注意する必要があるか、どのような商品が適しているかを検討する必要がある。

##### (1) キッチンカーの特性

実店舗と比較した際に、移動販売車には以下の特性がある。それぞれの特性からどのような商品が適しているかをみていく。

図表 3-1-1 実店舗とキッチンカーの比較

項目	実店舗	キッチンカー
①店舗面積 (調理スペース、作業スペース)	店内の調理設備を利用し、調理した料理を提供可能。 ホール・キッチンでスタッフを分けて運営を行うことが可能。	本格的な調理設備がないため、キッチンカーの中で調理が完結する料理に限られる。 1人でのオペレーションが中心となる。
②料理の提供時間	注文後に調理を行い、手間や時間のかかる料理の提供も可能。	注文を受け、その場で料理を販売するため、提供時間にスピードが求められる。
③飲食方法	着席しての飲食であれば、複数の皿を利用したメニューも提供可能。	屋外での提供となるため、持ち運び・食べ歩きが容易なメニューが求められる。

##### ①調理スペース、作業スペース

調理スペースの点では、食品を提供するキッチンカーは、本格的な厨房施設を設置できるケースは少ないため、キッチンカーの中で調理オペレーションを完結できるかを考慮する必要がある。スペースの点については、食品以外の商品を提供する移動販売車の場合も同様であり、キッチンカーに積み込みが可能な小型の商品がメインになる。

対策として、既存で実店舗を保有した事業者がキッチンカービジネスを始める場合は、既存店舗の厨房設備を活用し、事前に仕込みを行い、ほぼ完成の段階まで商品を準備することで、キ

キッチンカー内での調理オペレーションは料理の温めや盛り付け程度まで減らすことも考えられる。また、既存店舗がなく、新規でキッチンカービジネスを始める場合は、別で調理可能な場所を準備するなどの検討が必要となる。

また、作業スペースの点では、車両に配置できる人員は限りがあるため、大きいキッチンカーでも2名程度、多くのキッチンカーでは1名ですべてのオペレーションを担当することになる。お客様が来店し、注文を受け、調理、料理の提供、精算までの一連のオペレーションを1人で行うことを考慮すると、この観点からも簡単に準備ができる料理、商品の方が適していると考えられる。

## ②料理の提供時間

実店舗での飲食では、ホールスタッフが注文を取るか、自分で食券売機等で注文を行い、料理が来るまで着席して待つケースが多いが、キッチンカーは屋外に出店することが多く、注文した後はその場で料理をテイクアウトすることになる。調理に時間がかかる料理を提供すると、注文後の待ち時間が長くなるため、顧客の回転率は低下し、待ち時間による顧客の満足度も低下する可能性がある。そのため、キッチンカーでは、すぐに提供が可能な商品が適していると考えられる。

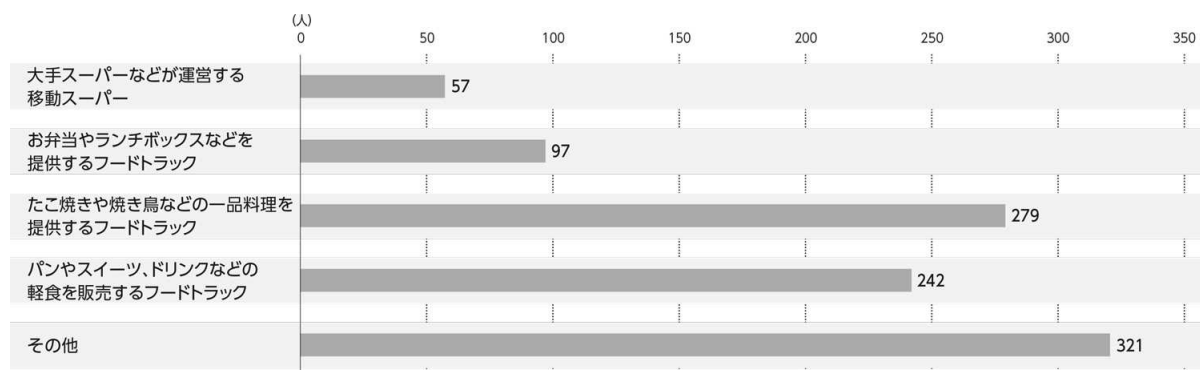
## ③飲食方法

キッチンカーは屋外で営業することがほとんどであり、テーブルや椅子を利用して飲食することが少ない。料理を受け取る場所と飲食する場所が異なるため、歩きながら食べるか、別の場所に持ち運ぶ必要がある。そのため、持ち運びやすいものや、歩きながら気軽に食べられるものがキッチンカーの商品としては適していると考えられる。

### (2)キッチンカーで提供されている主な商品

キッチンカーで提供される商品としては、弁当、たこ焼き・唐揚げをはじめとした一品料理、パン・ドリンク類、そして主にスーパーマーケットが提供する移動スーパーなど、食品だけでも様々なものがある。独立行政法人中小企業基盤整備機構が運営する J-Net21 が 2022 年 6 月に実施した調査では、たこ焼きや焼き鳥などの一品料理、続いてパンやスイーツ、ドリンクなどの軽食での利用が多い状況となり、弁当・ランチボックスを提供するキッチンカーの利用を上回っている。

図表 3-1-2 移動販売の利用分野 (n=996)



出展：「インターネットによるアンケート調査」J-Net21（独立行政法人中小企業基盤整備機構），2022年

実際のキッチンカーで提供されている主な商品について、ドリンク、軽食、弁当という分類でそれぞれの特徴について整理する。

図表 3-1-3 商品の主な特徴

	ドリンク類	軽食類	ランチ・弁当類
売上の多い タイミング	平日・休日	休日	平日
主な営業時間	長い 朝から夕方頃	長い ランチ以降	短い 昼前～14：00頃まで
出店場所の例	オフィス街 商業施設	商業施設	オフィス街

#### ①ドリンク類

キッチンカーで提供される定番のドリンクとしてはコーヒーや紅茶が挙げられる。ドリンクの提供と合わせて少額のおやつ類の提供をするケースもあるが、ドリンク類は軽食や弁当などと比較すると単価が安いいため、短時間で売り上げを得ることは難しい。そのため、平日の営業であれば、朝の通勤時間帯から営業を開始し、夕方近くまでの長時間の営業になる。

#### ②軽食類

定番のクレープをはじめ、鯛焼き、たこ焼き、ホットドッグ、アイス・ジェラート、ドーナツ、タコス、パンケーキなど様々な商品がある。軽食類は平日よりも土日祝日、ランチの時間帯以降から夕方での営業が中心となる。出店場所としては、観光地やイベント会場、公園、商業施

設周辺などがある。

また、アイス・ジェラートなどは、夏の暑い時期には適しているが、寒い時期での需要の減少により、売上が大きく変動する可能性がある。また、その日の天候・気温の影響をほかの商品よりも受けやすい。

### ③ランチ・弁当類

カレーや丼もの、タコライス、ロコモコ、ガパオライスなど、主にランチ向けの商品が多くある。他の商品群と比べて、単価が高く、提供する時間帯は平日の昼前から14時頃までが中心となる。出店場所は、ランチの需要が多いオフィス街や学校などが考えられる。

料理の提供方法は様々で、オフィス街のビルに隣接するケースなどではできあがった弁当を提供することでオペレーションを効率化するケースもあれば、その場で最後の数工程の調理を実施し、できたての料理を提供するケース、複数のメニューをその場で組み合わせて弁当を完成させる方法がある。

### (3) 商品選定時の留意点

キッチンカーで提供する商品を決める際の留意点として、これまで見てきたとおり、どの商品をメインのメニューとして選ぶかにより、営業日や時間帯、出店場所が大きく異なってくる。また調理の観点からキッチンカーに必要な設備も異なることから、事業のコンセプトをしっかりと決めたいうえで、提供する商品のニーズを見極め、適切な営業計画を立てられるようにする必要がある。

また、商品によって1日の営業の流れ大きく異なる。ドリンクや軽食が中心であれば、出店前の準備・仕込みにかかる時間は少ないが、出店場所での営業時間は長くなる。一方で、ランチ・弁当などの商品は、事前の仕込みにかかる時間が長くなる。出店先の営業中は時間の観点でも調理環境の観点でも食材の仕込みを行うことができないため、ランチ時間帯の営業が終了した後に、店舗の撤収作業を行い、別の調理場で仕込みを行い、翌日の準備をすることになる。

### (4) 料理以外の移動販売車での商品

キッチンカーで提供される商品（料理）を中心にみてきたが、移動販売車という観点では、料理以外の商品・サービスを提供するケースも多くある。料理以外にも移動販売を行う商品として以下のものがある。

#### ①雑貨類

生活雑貨、アクセサリ、アンティーク系の小物などを販売するケースや、カフェの営業と合



わけてスペースの一角に雑貨を設置して販売するケースなどがある。実店舗での営業と異なり、同じ場所で長期的に営業できないケースがあり、明確な目的を持っての来店ではなく、何かのついでに立ち寄ることも想定されるため、高額な商品よりも気軽に購入できる価格帯の商品が好まれると考えられる。

## ②花

花を移動販売車で販売するケースもあり、日常の利用だけでなく、母の日やお盆、お彼岸など、季節の行事・イベントにあわせた需要も見込むことができる。一方で、食料品と同様に在庫を長期的に保管することができないため、商品や想定する顧客ターゲットを見極め、適切な出店場所を確保し、販売計画を適切に策定する必要がある。また、車両という販売スペースの観点からも商品を絞る必要があり、他の花屋との差別化を図るという点では、珍しい花や特定の品種を中心に専門的なラインナップにすることも考えられる。

## ③野菜

野菜は八百屋、スーパーマーケットだけでなく、近年はコンビニエンスストアでも購入が可能であり、多くの競合が存在する。移動販売での特徴としては、特定の農家から直接仕入れることで、収穫された野菜の販売までの期間を短縮し、新鮮な野菜を消費者に届けることが可能になることが挙げられる。また、出店場所を変えることができるため、平日は住宅街、週末はマルシェなどのイベント出店など場所を変え、それぞれのニーズに合った商品を提供することが可能になる。

## ④移動スーパー

近隣にスーパーマーケットなどがなく、日用品や食材などの購入が困難なケースや、高齢化の進展により、買い物のための外出が困難なケースなど、いわゆる買い物弱者への対応として、日用品や食料品を販売する移動スーパーがある。目的から出店場所は住宅街が多くなる。

## 2. 出店場所

キッチンカーの立地については、車両ですぐに移動し出店場所を変更できる特性があり、一度店舗を構えた後は容易に移転ができない実店舗よりも出店場所の選定に関するリスクは小さいと考えられる。一方で、出店場所により顧客層が異なり、キッチンカーの利用シーンや求められる商品も異なることから、出店場所の選定が重要であることは実店舗でのビジネスと同様である。そのため、提供する商品がどのような顧客層をターゲットにしているのか、その顧客層はどのよ

うな場所にいるのか、出店場所を決める際には、自社のコンセプトを明確にしておく必要がある。例えば、クレープや鯛焼きなどの軽食をメインとしたキッチンカーであれば、平日のオフィス街よりも、時間帯によらず人が集まる商業施設やファミリー層が集まる休日の公園などが適していると考えられる。ここでは、キッチンカーの出店場所としてどのような場所があるのか特徴を整理したうえで、出店場所を確保する方法を整理していくこととする。

### (1) 主な出店場所と特徴

キッチンカーの出店場所としては、以下のようなものがある。それぞれの場所で想定される顧客層が異なり、キッチンカーに求めるもの、利用シーンも異なるため、それぞれの出店場所について、特徴を整理していく。

図表 3-2-1 キッチンカーの出店場所と特徴

出店場所	顧客層	主な利用シーン
オフィス街	近隣の会社の従業員	平日のランチ
集客施設 ・ショッピングセンター ・サービスエリア ・公園 ・道の駅 等	施設への来場者	休日のランチ、軽食
イベント会場 ・スポーツ ・音楽 ・フリーマーケット ・地域のコミュニティイベント 等	イベントへの来場者	休日のランチ、軽食
住宅街	近隣の居住者	平日のランチ、軽食、 夕食での一品
顧客指定の場所 ・パーティ会場 ・撮影現場 等	イベントへの参加者	ランチ・軽食

#### ① オフィス街

オフィス街での営業は近隣の会社で働く従業員が主な顧客層となる。想定される利用シーンとしては、ランチでの利用であるため、弁当などの商品がメインとなる。平日の昼前から 14:00

頃までに来店客が集中し、ランチ需要が終わる昼過ぎや夕方の時間帯については、客数が大幅に減る。

オフィス街での利用客は昼の休憩時間に外出し、商品を購入したうえで、会社に戻り食事をすることになるため、調理時間が長く、待ち時間が発生する商品は敬遠される。

コロナ禍では、リモートワークの広がりにより、会社に出社しない働き方が増えつつある状況のため、対象となる顧客数は減少する可能性がある。

## ②地域の集客施設

人が多く集まる施設としては、ショッピングセンター、サービスエリア、道の駅、公園等がある。商業施設であれば買い物、公園では散歩、体を動かすなど、それぞれの施設に来る目的は様々であり、ほかの出店場所と比べると顧客層や利用シーンが幅広くなる。土日祝日の客数も多く、ランチタイムの需要だけでなく、軽食のニーズもあるため、幅広い時間帯での営業が可能となる。

提供する商品の点では、大きい施設では、複数のキッチンカーが出店するケースもあるため、競合と商品が重ならないようにする必要がある。また、商業施設では、販売している商品と類似する商品は販売ができないケースがある。

## ③イベント会場

スポーツや音楽、フリーマーケット等のイベント会場が出店場所となるため、イベントへの来場者が顧客層である。スポーツの種類や、音楽のジャンルによっても来場する顧客層は大きく異なることから、イベントに来場する顧客層に合わせた商品が求められるが、多くの場合はドリンク・軽食やランチ向けの複数のキッチンカーが出店し、それぞれ異なる商品を販売する。

イベントの開催に合わせての出店となることから、多くは土日祝日での出店となり、他の出店場所と異なり定期的な出店よりもスポットでの出店がメインとなる。営業可能な時間はイベントの開催時間に合わせることになるが、出店場所が会場外になる場合は、イベント中の来客が少なくなるため、イベントの開始前後が主な営業時間となる。イベントの内容によっては、雨天で中止となることもあり、売上が見込めなくなる場合や、コロナ禍において、イベントが中止されるといったリスクもある。

## ④住宅街

住宅街での出店場所としては、高層マンションが多くある地域や、団地・大規模マンションのエリアがある。顧客層は近隣の居住者であり、コロナ禍において拡大したリモートワークでのランチ需要や、夕食におけるニーズがある。昼前から14時頃のランチ需要はビジネス街から住

宅街に移っているケースもあり、出店場所を住宅街にシフトし、売上を獲得することも考えられる。提供する商品としては、ランチにおける弁当のニーズもあるが、夕食での一品を求めるケースでは、自宅での調理に手間がかかるものや調理が難しいものが好まれる。住宅街での営業は、料理の臭いや営業による騒音、汚れ、ごみの散乱など、居住環境に影響を与えるとクレームが発生しやすいため、注意しておく必要がある。

#### ⑤顧客指定の場所

パーティ会場や撮影現場など、顧客の指定した場所でキッチンカーがケータリングで営業を行うケースもある。該当のイベントへの参加者に対して、軽食やランチを提供することから、顧客からの指定で提供数や金額が決まっており、売上が安定する特徴がある。

#### (2) 出店場所の確保

キッチンカーは車両で移動することで出店場所を変えることができるが、勝手に道路や敷地に停車して営業することはできず、出店場所を確保するためには敷地を貸してもらう必要がある。どのような方法で出店場所を確保することができるか、特徴を整理していく。

図表 3-2-2 出店場所を確保する方法と特徴

方法	主な特徴	かかる費用
自分で調査・交渉	<ul style="list-style-type: none"> <li>・すぐに実施できる</li> <li>・時間と労力が大きくかかる</li> <li>・信用力の点などから契約まで困難なケースがある</li> </ul>	比較的低い
キッチンカー事業者からの紹介	<ul style="list-style-type: none"> <li>・出店場所確保の可能性が高い</li> <li>・同業者の信頼を得るまでに時間がかかる</li> </ul>	比較的低い
商工会議所や観光協会、公園管理事務所等への登録	<ul style="list-style-type: none"> <li>・募集期間がある</li> <li>・登録料、出店料が必要な場合がある</li> </ul>	比較的低い
仲介会社を利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・出店場所の確保が容易</li> <li>・自分では交渉が難しい場所への出店ができる</li> </ul>	比較的高い

#### ①自分で調査・交渉

すぐにできる方法として、出店したい場所の土地所有者や施設管理者等に対して、直接出店の許可を得る交渉をすることがある。キッチンカー事業者自身で交渉を行うことで、まだ誰も出店していない場所も開拓することが可能となるが、時間と労力がかかりかかるとなる。また、個人事業主や小規模な企業では信用力の観点から、オフィス街や大規模施設での出店は困難な可能性がある。

その他に、定期的で開催しているイベントの主催者やイベント企画会社に対して、キッチンカーの特徴をまとめた資料を持参して、アプローチする方法もある。イベントの開催情報や主催者、キッチンカーの出店事例などはインターネットで公開されていることも多いため、自分で情報を調査し、連絡して交渉を行っていく。

## ②キッチンカー事業者からの紹介

同業のキッチンカー事業者から出店場所についての情報をもらい、紹介をしてもらうことで、出店場所を確保できる可能性がある。これまでの仕事への取組みや人柄などを十分に知ったうえで、紹介先に迷惑がかからない信頼できる事業者として認識されていないと紹介を得ることは難しい。複数のキッチンカーが出店する際など、メニューや業務についてのアドバイスや意見交換をできるような関係性を構築するなど、日々の仕事の中でも事業者間のネットワーク作りを意識しておく必要がある。

## ③商工会議所や観光協会、公園管理事務所等への登録

地域の祭りや花火大会などは、商工会議所や観光協会等が窓口となっているケースがあり、イベントに合わせてキッチンカーの出店事業者の募集を行うことがある。規模の大きい公園では、利用者の利便性を向上する観点から、公園を管理する市区町村が園内のスペースや駐車場等にキッチンカーの出店を誘致していることがあるため、登録しておくことで募集があった際に対応ができるようになる。また、登録や出店にあたり費用がかかる場合があることや、募集期間が定められており常に募集しているわけではない点に注意が必要である。

## ④仲介会社を利用

キッチンカーの誘致を希望している事業者・団体と出店場所を探しているキッチンカー事業者のマッチングを事業として行う仲介会社を利用する方法がある。誘致する側は、手間がかかるキッチンカー事業者との交渉、調査の代行をしてもらうことにメリットがあり、キッチンカー事業者側にも手間のかかる出店場所の確保を効率化し、キッチンカーの運営に専念できるメリットがある。特にオフィス街など自分自身での交渉が難しい場所へ出店する機会を得られる可能性がある点は大きいと考えられる。一方で、仲介手数料がかかることから、コスト面の負担

が大きい点に注意する必要がある。

### (3) キッチンカー仲介会社の特徴

キッチンカー仲介会社の主な事業は、キッチンカーを誘致したい土地所有者とキッチンカー事業者をマッチングすることであり、土地所有者側の、土地の有効活用により収益を上げる、オフィスビルに勤務する従業員やマンションの居住者の利便性を向上させる、などのニーズを満たすことができる。

キッチンカー仲介会社を利用する際には、説明会への参加、マッチングサービスへの登録を行うが、登録料事態は無料の企業も多くある。一方で、売上から手数料を支払う場合は、15%前後の費用がかかるため、コスト面の負担は大きい。仲介会社の利用だけではなく、同業のキッチンカー事業からの紹介を獲得するなど、複数の出店場所を確保する方法を準備し、キッチンカーの稼働率を確保することが重要である。

#### ① 主な出店場所

仲介会社が得意とする出店場所としては、以下のものがあり、多くは小規模なキッチンカー事業者が直接交渉して契約するには困難な場所である。

- ・ オフィス街
- ・ 大学・病院、
- ・ イベント会場
- ・ 高層マンション等の住宅街 等

#### ② 仲介会社の提供するサービス

キッチンカー仲介会社の提供するサービスはマッチングサービス以外にも、キッチンカー開業に関するコンサルティング、キッチンカー製作や機材導入の相談、キッチンカーの出店場所や時間を地図上で表示するアプリの提供、販売促進に関連するサービスなど、キッチンカービジネスに関連した幅広いサービスを展開している企業もある。

#### ③ 主な仲介会社

キッチンカーの仲介事業を行う企業は複数あり、以下のような企業でサービスを展開している。

図表 3-2-3 キッチンカーなど出店場所の仲介会社の例

企業名	ホームページ
株式会社 Mellow (SHOP STOP)	<a href="https://www.mellow.jp/">https://www.mellow.jp/</a>
株式会社ワークストア・トウキョウドウ (ネオ屋台村)	<a href="https://www.w-tokyo.com/neostall/">https://www.w-tokyo.com/neostall/</a>
RIS Design and Management 株式会社 (月夜のキッチン)	<a href="http://risdm.com/">http://risdm.com/</a>
株式会社 ShareTomorrow (MIKKE!)	<a href="https://sharetomorrow.co.jp/">https://sharetomorrow.co.jp/</a>
日本商業施設株式会社 (自由市場)	<a href="https://www.jiyu18.jp/">https://www.jiyu18.jp/</a>
軒先株式会社 (軒先ビジネス)	<a href="https://business.nokisaki.com/">https://business.nokisaki.com/</a>
合同会社 proveLiFE (KITCHENCAR'S JAPAN)	<a href="https://kitchencars-japan.com/">https://kitchencars-japan.com/</a>
株式会社シンクロ・フード (モビマル)	<a href="https://mobimaru.com/">https://mobimaru.com/</a>
Univel ホールディングス株式会社 (Mobicook)	<a href="https://www.mobicook.univelhd.co.jp/">https://www.mobicook.univelhd.co.jp/</a>

### 3. 設備

キッチンカーで提供する商品が決まれば、キッチンカー自体と運営するための設備を準備する必要がある。キッチンカーについては様々な車種や大きさがあり、提供する商品、調理工程や必要な調理機器、店舗オペレーションなど、キッチンカーや設備に必要な要件が大きく変わってくる。調理工程の観点で大きな調理設備が必要な場合や、2名体制での運営を行う場合などは必然的に大きめのキッチンカーが必要となる。キッチンカーを準備する方法としては、以下のようなパターンがある。

- ・車両の購入から改装まですべて自分で実施
- ・車両の購入は自分で行い、改装部分をキッチンカーの製作事業者へ依頼
- ・車両の購入から改装まですべてキッチンカーの製作事業者へ依頼
- ・改装済みのキッチンカーをレンタル

## ・中古キッチンカーを購入

自作する際には、営業する場所での保健所の許可が必要となるため、許可が下りるように設備を準備する必要がある。自作することでコストは下げられるが、開業準備と並行して製作を行う手間やトラブルが起きた際の対応などリスクがある点にも注意が必要である。

また、キッチンカーは購入して終わりではなく、追加での改修や修理をする場合など、購入後も継続するため、購入する際にはアフターフォローがしっかりしているかも重要なポイントになる。

### (1) 調理営業に必要な内装・設備

キッチンカーの運営にあたり、保健所の営業許可を取得するために必要な設備は提供する商品や自治体ごとにも異なるため、出店を予定している地域の所管の保険所に確認が必ず必要となる。ここでは主な設備について紹介する。

#### ①冷蔵設備

生鮮食品などを扱う場合は冷蔵設備が必要になる。食材や仕込み済み製品を保管する量に合わせて必要な容量の設備を準備する。上部が作業台になっているコールドテーブルを利用することでスペースの有効活用も可能である。

#### ②シンク・蛇口

シンクは食品等を洗浄するための洗浄設備と従事者の手洗い用の手洗設備の2つが必要となる。蛇口については、2021年6月の食品衛生法の改正により、非接触水道の設置が義務付けられている。

#### ③タンク

給水用、排水用のタンクが必要となる。タンクの容量については、調理工程や食器の種類により40リットル、80リットル、200リットル程度のを準備するが、詳細な条件については、キッチンカーを営業する地域の保健所に確認が必要となる。

#### ④保管設備

食材や食器、調理器具などを衛生的に保管できる設備が必要となる

#### ⑤照明設備



適切な作業が行えるように、必要な照度を確保できる設備を準備する。

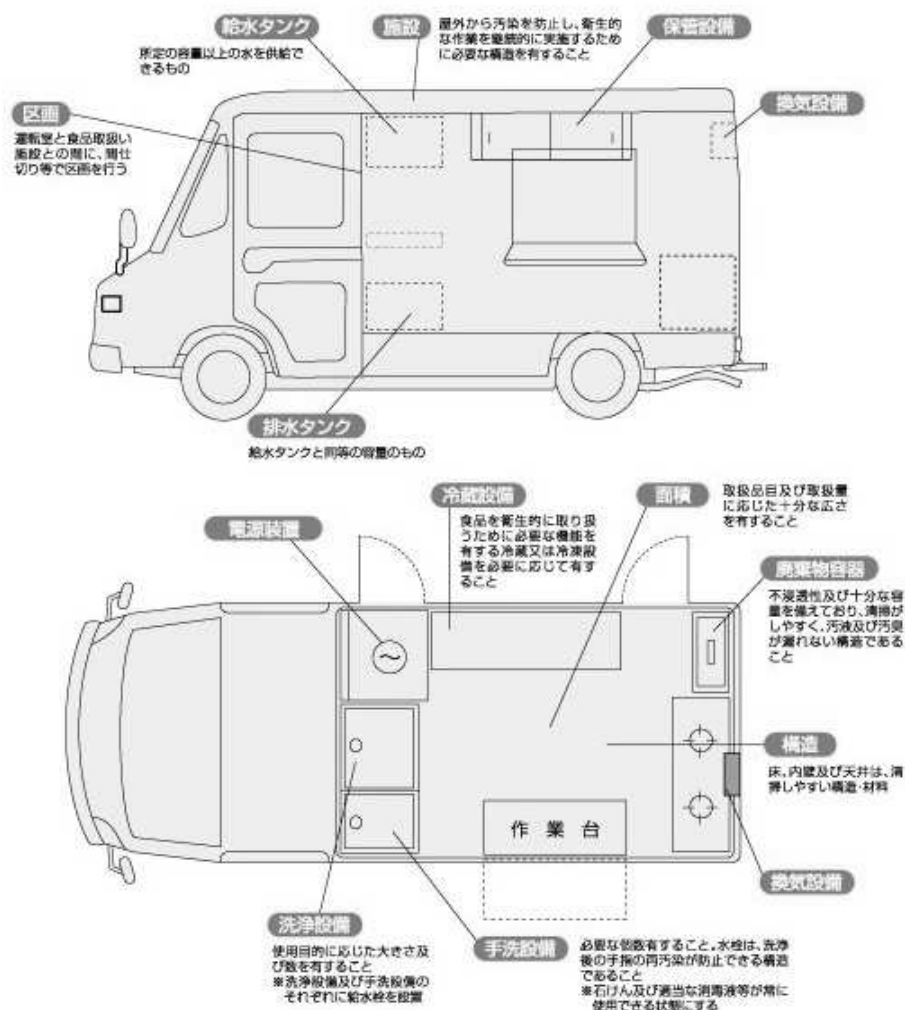
## ⑥換気設備

換気扇など換気のできる設備の設置が必要となる。

## ⑦区画・間仕切り

運転席部分とキッチンカーの食品取扱い施設とを間仕切り等で区画する必要がある。

図表 3-3-1 飲食店営業を行う営業車の設備例（東京都の場合）



出典：「自動車関係営業許可申請等の手引」東京都福祉保健局・保健所を編集

## (2)キッチンカーに必要な内装・設備

その他にキッチンカーを運営するにあたり、利用する設備として以下のものがある。

#### ①ガスボンベ

キッチンカー内で加熱調理を行う調理機器には、プロパンガスを利用するものが多い。プロパンガスを利用するには、ガスの販売事業者と契約を行い、充填できる先を確保しておく必要がある。

#### ②発電機・大容量バッテリー

キッチンカーを営業するには、調理機器や冷蔵庫、照明設備など電力を必要とする機器が多いため、電力源を確保する必要がある。方法として、出店場所の建物から引き込む場合もあるが、容量が十分でないことも、引き込み自体ができない場合は発電機を利用することになる。発電機は稼働している際の音が大きいため、住宅街などでの出店をする際には騒音などのクレームに注意が必要である。また、発電機はガソリンを扱うため、消火器の準備や取り扱い方法を確実に理解し、細心の注意を払って利用する。

### 4. プロモーション等

キッチンカーのプロモーション施策を行ううえでは、実店舗とは異なり営業場所が日によって異なる可能性がある点に注意する必要がある。出店場所の現場でできる施策など集客に向けた施策には以下のものがある。

#### ①看板やのぼり

出店場所の付近にいる顧客にキッチンカーを認識してもらう対策として、看板やのぼりの設置を行うことが必要である。定期的に出店する場所であれば、店舗名や商品名がわかるものを設置することで出店していることが分かるようにし、複数のキッチンカーが出店するケースでは、遠くから見てどのような商品を提供しているのかが分かるように商品名を強調するなど効果的である。

また、商品を気に入ってくれた顧客がリピーターになるように、店頭看板に出店日や営業時間、SNS の情報を記載することも効果がある。

#### ②演出

キッチンカーはその場で調理することで、でき立ての料理を食べることができるという大きな特徴がある。看板やのぼりでキッチンカーを認識してもらった後は、近くに来た顧客に調理工程の一部を見せることや、調理の際の音や匂いといったものを活用することで、興味をより引き付けることができる。また、商品や店舗のイメージに合わせた音楽を流す方法もある。

### ③チラシ

キッチンカーの出店場所が人通りの多いところでない場合などは、出店していることを周囲に認識してもらう必要がある。チラシを作成して、出店前に周辺で配布するなどの対応も効果的である。

### ④SNS

出店場所や営業時間が定まっていないキッチンカーでリピーターを増やすために、SNS を活用して、出店場所や営業時間帯などの予定を定期的に配信することは効果的である。来店客に SNS で情報を発信していることを伝える工夫は必要であるが、SNS の特性である友人・知人への口コミでの広がりも期待することもできる。

## 5. 許可・法規制の確認

### (1) 営業許可等

キッチンカーで営業を行うためには、食品衛生法に基づく営業許可（飲食店営業）を取得しなければならず、その際、食品衛生責任者を配置しなければならない。東京都福祉保健局が運営する「食品衛生の窓」というウェブサイトには、「自動車関係営業許可申請の手引」が掲載されており（pdf 形式でのダウンロード可）、営業許可を取得する際の参考となる。

#### ①営業許可の取得

キッチンカーでの営業を行う場合、営業地域を所轄する保健所に営業許可の申請を行い、営業許可を取得する必要がある。以前は都道府県ごとに基準が異なっていたが、2021年6月の食品衛生法の改正により、この基準が全国的に統一された。もっとも、細かい部分は地域ごとに多少異なっている点もあるので、施設基準を確認しないままキッチンカーや設備を準備して、最終的に許可を得られない、という事態とならないように留意する必要がある。そのため、所轄する保健所にどのような設備があれば許可が得られるのかをあらかじめ相談したうえで進めていくべきである。

なお、キッチンカーで必要となる営業許可には、キッチンカー内で調理をしたうえで商品を提供する場合（調理営業）と、調理済みの商品を販売するだけの場合（販売業）があり、それぞれで必要となる施設基準が違うので注意を要する。また、調理営業の場合でも、設備の内容（タンク容量の違い）により提供可能な品目数やキッチンカー内でできる作業に違いが生じるので注意を要する。具体的には、図表 3-5-1 のとおりである。

図表 3-5-1 タンク容量による違い

タンク容量	40 リットル	80 リットル	200 リットル
提供可能な品目数	単一品目	複数品目	複数品目
調理工程	簡単な調理（温める、揚げる、盛り付ける等） ※仕込み不可	大量の水を要しない 2工程程度までの簡単な調理 ※仕込み不可	大量の水を要する 複数工程からなる調理 ※仕込みも可
使用可能な食器	使い捨てのみ	使い捨てのみ	使い捨てまたは通常の食器

実際に何品目まで提供できるのか、どのような調理までが許されるのかについては、管轄保健所により判断が異なる可能性があるため、具体的にどのような形で営業をするのかを決めたうえで、保健所に相談しながら必要な設備を決定し、許可を取得すべきこととなる。

## ②設備基準等

保健所の営業許可を取得するのに必要となる設備の例は図表 3-5-2 のとおりである。

図表 3-5-2 キッチンカーでの営業許可取得時に必要となる設備の例

<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 冷蔵設備（冷蔵庫・冷凍庫）</li> <li>・ 給水・手洗設備（シンク・蛇口）</li> <li>・ タンク</li> <li>・ 保管設備（扉付きの収納棚）</li> <li>・ 照明設備（照明器具）</li> <li>・ 換気設備（換気扇）</li> <li>・ 間仕切り</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

以下、各設備について説明するが、あくまで一般的な説明となる。前述したとおり、実際にどのような設備が必要かは、提供する商品や保健所の判断ごとに異なるため、事前に出店を予定している地域の保健所に確認をすべきである。

### 1)冷蔵設備（冷蔵庫・冷凍庫）

生鮮食品やアイスなど、冷蔵または冷凍が必要な商品を扱う場合は冷蔵庫や冷凍庫が必要と

なる。容量は扱う食材の量によって決めることとなるが、量が多い場合はスペースを有効利用できる上が作業台になっている台下冷蔵庫（コールドテーブル）などが便利である。

## 2) 給水・手洗設備（シンク・蛇口）

手洗い専用のシンクと調理器具を洗浄するためのシンクの2台を設置することが、多くの保健所で義務付けられている。

蛇口については、2021年6月の食品衛生法の改正により、手でハンドルやレバーを操作しなくても水が出せる非接触水道の設置が義務付けられている。手でハンドルやレバー操作しないものであればよいので、自動水栓などではなく、足で踏んで操作するようなむ形（フットペダル方式）でも許可を得られる場合がある。

## 3) タンク

キッチンカーには水道が通っていないため、当然使う水を貯めておくタンクと、使い終わった水を貯めておくタンクが必要となり、営業許可を取得する要件とされている。

前述したとおり、タンクの容量の基準は、40リットル、80リットル、200リットルの3種類があり、各容量でできることが異なるため、予定している営業の仕方に応じた容量を選択する必要がある。

40リットルのタンクを備えた車両でもキッチンカーとしての営業はできるものの、単一品目に限られ、ドリンクも1品目と数えられるため、例えば、フライドポテトとジュースといった形での提供ができなくなってしまう。そのため、現実的には80リットルまたは200リットルのタンクを備えるべきといえる。

## 4) 保管設備（扉付きの収納棚）

食材や食器、調理器具などを収納する棚はホコリや虫が入らないよう扉付きのものを設置するよう義務付けられている。隙間がないかどうかチェックされることもあるため、単に扉がついていれば十分ではないことに注意を要する。

## 5) 照明設備（照明器具）

キッチンカー内は外から光が入らず暗くなりがちであるが、調理作業や食品の状態の検査（傷んでいないか等）、清掃等を十分にすることができるよう必要な照度を確保することが求められている。保健所によっては「〇ルクス以上の照明が必要」という具体的な基準を設けているところもある。

#### 6)換気設備（換気扇）

結露による水滴により食品等を汚染しないよう、換気が適切になされる設備が必要となり、多くの保健所では換気扇の設置が義務付けられている。換気扇の設置の際は、キッチンカーに穴を開ける必要があるため、内装工事の際に設置しておくことになる。

#### 7)間仕切り

食品等への汚染を防ぐため、食品等を取り扱うことを目的としない場所と区画することが求められ、区画を行うために仕切り版などの間仕切りが必要となる。どの程度区切られていればよいのかについては保健所にしっかりと確認をする必要がある。

### ③食品衛生責任者の配置

食品の製造や販売を営むには「食品衛生責任者」の資格が必要になり、この食品衛生責任者を配置することが営業許可の要件となっている。

食品衛生責任者の資格は、各自治体で開催する1日（6時間）、受講料1万円前後の養成講習会を受講したうえで保健所に申請すれば取得できるため、営業の準備を始めてから取得しても問題ない。講習会では「衛生法規」「公衆衛生学」「食品衛生学」の3つの科目を学び、最後にテストがあるが、講習を受けていれば問題なく解答できるレベルとなっている。

栄養士、調理師、製菓衛生師、食鳥処理衛生管理者、船舶料理士、食品衛生管理者等の有資格者、その他医師、薬剤師の資格を持っている場合は、講習が免除になり、保健所に申請するだけで資格が取得できる。

### ④営業許可取得時の注意点

キッチンカーは出店場所を自由に選べるが、都道府県をまたいで（各保健所の管轄地域をまたいで）営業（出店）をしようとする場合、都道府県ごとに保健所の許可を受けなければならない。そのため、例えば遠方のイベントに一時的に出店する場合でも、当該地域の営業許可を取得しなければならない。また、前述のとおり、設備によってはキッチンカー内で仕込みを行うことも可能になったものの、それ以外の場合は、事前に仕込み場所で仕込みを行い、出店場所で簡単な調理をしたうえで料理を提供することになるのが通常である。その場合は、仕込み場所についても営業許可を得る必要がある。そして、仕込み場所と出店場所が異なる都道府県にある場合には、それぞれの都道府県で営業許可を取得する必要がある。

前述したとおり、従来は、都道府県ごとに許可を受ける際に求められる施設の設置基準が異なっていたが、2021年6月の食品衛生法の改正により、統一した設置基準となった。そのため、以前よりは複数の都道府県で営業許可を取得することも容易になったが、細かな部分は地域ご

とに多少異なることがあるため、念のため所轄する保健所に施設の設置基準を確認しておくべきである。

## (2)キッチンカーに関する法規制

### ①キッチンカービジネスを行うことに対する法規制

以下、本報告書作成時点の法制度等を前提とした記載となることに注意されたい。

#### 1)キッチンカー特有の法律はないこと

「キッチンカー規制法」のようなキッチンカーのみにフォーカスした法律は存在しない。実際は、前述のとおり、食品衛生法上の営業許可の取得に際してキッチンカー特有の設備基準があるため、その意味では、キッチンカー特有の法規制があるとも言えるが、それ以外には、キッチンカーにのみ適用される法規制はない。そのため、キッチンカービジネスを運営していくに際しては、それぞれの場面に応じて民法や会社法などの一般的な法律（必ずしもキッチンカービジネスのみを対象としたものではない法律）が適用されることとなる。

なお、有志団体によるガイドラインなども一部作成・公表されているようであるが、あくまでガイドラインであるため、法的な拘束力はなく、スタンダードなルールとして全国的に通用しているようなものは存在しない。

#### 2)飲食店に関する法規制

キッチンカーは、テイクアウトのみであっても飲食店と同様の法規制が課されることとなる。具体的には、前述のとおり、食品衛生法に基づき営業許可を取得する必要がある。

また、食品リサイクル法（正式名称は「食品循環資源の再生利用等の促進に関する法律」）も適用される。食品リサイクル法は、食品の売れ残りや食べ残し、製造過程において発生する食品廃棄物について、発生抑制と減量化により最終的に処分される量を減少させるとともに、飼料や肥料等の原材料として再生利用するため、食品関連事業者（製造、流通、外食等）による食品循環資源の再生利用等を促進することを目的とした法律である。食品廃棄物の発生の抑制、食品廃棄物のうちの食品循環資源の再生利用、再生利用できない食品循環資源については、処理時の熱回収、食品廃棄物の減量に取り組むことが求められる。

#### 3)自動車を利用することにより適用される法規制（道路交通法・道路運送車両法）

キッチンカーでは自動車を利用することとなることから、道路交通法や道路運送車両法が適用される。道路交通法に基づき交通ルールを守るべきことは当然だが、ビルの敷地や広場など

の私有地ではなく、道路上で営業を行う場合には警察に申請して道路使用許可を取得しなければならない。

また、道路運送車両法上の問題として、車検を受ける必要がある。一般的な設備を備えたキッチンカーで、よほど特殊な改造が施されていない限りは、車検を通らないということはないと考えられるが、特殊用途自動車として8ナンバー登録するかどうかにより、車検の際の対応が変わり、車検期間も変わることがある。

8ナンバー登録をせず、1ナンバーや4ナンバーの貨物車としている場合には、車検の際に荷台（キッチンカーの作業スペース）を降ろしたうえで車検を受けなければならない。8ナンバー登録をした場合だと、キッチンカーの作業スペースを降ろさずに車検を受けることができる。

車検期間については、8ナンバー登録をすると、初回から2年ごとの車検期間となるため、もともとの自動車が1ナンバー（車検期間1年間）なら、車検期間が延びることになる。もともとの自動車が3ナンバーや5ナンバー（初回の車検期間が3年で以降2年間）なら、初回の車検期間が短くなる。その他に、自動車税や重量税などの維持費も変わってくる。

#### 4)その他

キッチンカーの営業により出たごみは事業系一般廃棄物または産業廃棄物となり、家庭ごみとして出すことはできない。回収業者に依頼する必要がある。

#### 5)キッチンカー以外の移動販売車

食品を扱わない移動販売車の場合も、法規制についての考え方は、食品を扱うキッチンカーと同様である。具体的には、移動販売車特有の法律はなく、同種の固定店舗での営業の際に適用される法規制と同様の法規制が適用されることとなる。

### (3)保険等

営業許可や法規制とは直接関係しないが、営業にあたり、各種保険に加入することも重要である。

#### ①自動車保険

キッチンカーは改造車扱いになり、前述のように8ナンバー（特殊用途自動車）として登録をした場合、4ナンバー（小型貨物自動車）や1ナンバー（普通貨物自動車）とは異なり、専用の保険に加入する必要がある。キッチンカーの保険料は、業務用ということもあり、高めに設定されているが、万一の交通事故に備え、加入しておくべきである。



## ②PL 保険

PL 保険に入っていると、販売した食品が原因で食中毒が発生してしまった場合のほか、商品を受け渡す際にこぼして購入者の服を汚してしまった場合や火傷を負わせてしまった場合などのケースが補償の対象となるものがある。キッチンカー内は狭く、通常の飲食店のような強い火力や高性能の冷蔵庫を用意できないことから、食中毒のリスクが固定店舗で営業する飲食店より高くなってしまう。また、狭いスペースでの作業となるため、無理な態勢で商品を受け渡してこぼしてしまうこともあり、賠償が必要となる可能性があるため、PL 保険への加入も検討すべきである。

## 6. キッチンカー事業を行うにあたって気をつけること

### (1)キッチンカーの営業形態の特徴

キッチンカーという営業形態から起こりがちなトラブルがある。そこで、まずはキッチンカーの営業形態について簡単に整理する。キッチンカーという営業形態には図表 3-6-1 のような特徴がある。

図表 3-6-1 キッチンカーの営業形態における特徴

- |                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・ 屋外で営業する</li><li>・ 設備が限られている。</li><li>・ ガスはプロパンガスを利用することが多い（電気式もある）</li><li>・ 電源は発電機を利用することが多い</li><li>・ 出店場所（営業場所）を確保する必要がある</li><li>・ 出店場所が日によって変わる</li></ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### (2)キッチンカー事業を始める前の段階で気をつけること

以下、キッチンカー事業を始める前の段階、キッチンカーでの営業開始後の段階で気をつけるべきことについてそれぞれ説明していくが、キッチンカー事業を始める前の段階で気をつけることについては、図表 3-6-2 のとおりである。

図表 3-6-2 キッチンカー事業を始める前の段階で気をつけること

- ・営業許可の取得
- ・プロパンガスの契約
- ・出店場所・仕込み場所の確保

### ①営業許可の取得

前述のとおり、キッチンカーで営業するためには、保健所の営業許可を得る必要があり、特定の設備が求められるなど、店舗型の飲食店との違いがある。そのため、営業許可を満たすような設備が用意できるかをまずは十分に検討する必要がある。新品のキッチンカーを購入する場合は、キッチンカーの製作前に保健所に図面を持参して、図面どおりの設備で問題ないかなど事前の確認をすべきである。

### ②プロパンガスの契約

自動車を利用したの営業であるため、都市ガスなどは利用できない。電気式のコンロを利用することもあるものの、プロパンガスを利用するのが一般的である。プロパンガスを利用するにはガス会社と契約をする必要があるが、契約を断られることもあるため、申し込めば必ず契約できるとは限らない。そのため、キッチンカーでの営業を開始する前の段階であらかじめガス会社に問い合わせをして、契約ができるのかを確認しておく必要がある。

### ③出店場所・仕込み場所の確保

キッチンカーはどこにでも出店できるのが強みである反面、出店場所を確保する必要がある。キッチンカー事業を始めるにあたっては当然事業計画を立てることが重要であるが、出店場所がどこかにより売上に大きな影響が出るため、事業開始に先立ってまずは出店場所を確保するか、少なくとも出店場所の目処をつけておく必要がある。

前述したとおり、キッチンカーでは、給水・排水タンクの容量が 200 リットルの容量のものでないと、キッチンカー内で食材の仕込みができないこととされている。そのため、この場合には仕込み場所も別途確保しておく必要がある。また、仕込み場所についても営業許可の対象となっており、一定の設備がなければ営業許可が得られないため、自宅でやればいいのか、適当な厨房でやればいいのか、などと安易に考えず、基準を満たす設備を有する厨房を確保しておく必要がある。

最近では食材の仕込みの代行サービスを行う企業なども登場しているようなので、そういったサービスを利用することも考えられる。ほかにも、本部が仕込んだ食材を提供してくれるフランチャイズチェーンに加盟することなども考えられる。

### (3) キッチンカーでの営業開始後に気をつけるべきこと

キッチンカーでの営業開始後に気をつけるべきことは、図表 3-6-3 のとおりである。

図表 3-6-3 キッチンカーでの営業開始後に気をつけるべきこと

- ・ 食中毒
- ・ 騒音トラブル・危険物の取扱
- ・ 出店場所の管理者・所有者との契約
- ・ 出店場所の適切な使用・清掃等
- ・ イベント主催者との出店契約
- ・ イベントでの出店に依存しすぎないこと
- ・ SDG s の視点
- ・ 固定店舗での営業との違い
- ・ キッチンカーの私的利用の禁止

#### ①食中毒

キッチンカーを出店するにあたり、最も気を付けなければならないのは食中毒の発生である。飲食物を扱う以上、当然気を付けなければならないが、前述したように、固定店舗のような強い火力や高性能の冷蔵庫を用意できないことや屋外での営業で特に夏場は高温となるため、食中毒の発生リスクが高まる。そのため、食材の管理を徹底する必要がある。営業終了後に余った食材については、キッチンカー内に残したままにしたり、冷蔵・冷凍設備のないところで保管などしてはならない。また、キッチンカーでの営業中は、仕込みをした食材を保管したり、ある程度作り置きをしておくことも多いと思われるが、作り置きした食材についても長時間外に出しておくなどはせず、適切に保管するよう気を付ける必要がある。当然ながら、調理設備を清潔に保つように毎日の清掃や消毒などの作業も徹底しなければならない。営業を続けていると、つい汚くなっているのに慣れてしまいがちであるが、常に清潔に保つよう意識することが重要となる。

食中毒が発生してしまった場合、それにより実際に発生した損害を賠償するのは当然であるが、店舗の評判にも関わり、以後の売上低下につながるおそれがあるなど、営業に非常に大きな影響があるため、食中毒の発生には特に注意が必要となる。

#### ②騒音トラブル・危険物の取扱

キッチンカーでは、電源の使用ができる場所を除き、発電機を使用して営業に必要な電力を賄うことになる。ガソリンで稼働する発電機を使うのが一般的であるが、非常に大きな音が出

る。また、人が集まるとそれだけで話し声などによる騒音が発生する可能性がある。屋外で営業するとはいえ、閑静な住宅街などであれば音が気になることもあるため、出店場所を選ぶ際には大きな音が出てもし支えられないか、という点を考慮することも重要となる。

ガソリンは自動車の燃料などとしてなじみがあり、広く使われている一方で、その危険性が十分に認知されていないのが実情である。ガソリンは揮発性が高くて非常に引火しやすく、爆発を起こす危険性が非常に高いため、発電機を使用する際の取り扱いには十分に注意する必要がある。過去にニュースにもなったが、花火大会に出店していた露店のガソリン携行缶の不適切な扱いにより大事故につながった例もある。営業中にガソリンを補充するなど、自らが直接ガソリンを扱う機会をなくすことで、リスクを大幅に減らすことができるので、稼働時間の長い発電機を使用したり、毎日の営業後に、次の営業のためのガソリンが足りるかなどをしっかりとチェックしてガソリンスタンドで補充しておくなどのリスク管理が重要となる。ガスについても、プロパンガスを使用する場合は、取り扱いに十分な注意が必要になる。

### ③出店場所の管理者・所有者との契約

キッチンカーは道路使用許可を取得する場合を除き、公道上での営業はできないので、出店場所を確保しなければならず、イベント主催者や出店場所の管理者または所有者などと契約をする必要がある。好意で「ここを使っていいですよ」と無償で利用させてくれるケースなどもありうるが、法律的にはそれについても土地の使用貸借という契約が成立していることになる。イベントへの出店時の主催者との契約については、別の問題もあるため、後述する。

出店場所の利用については、法律的には、前述のとおり無償であれば使用貸借契約、利用料の支払いをしていれば賃貸借契約となると考えられるが、いずれの場合も固定店舗での営業のように建物を賃借する場合（建物賃貸借）とは異なり、解除自体は容易にできることになっている。そのため、契約書でしっかりと契約期間を定めて少なくともその期間中は容易に解除できないようにしておくなどしないと、突然契約を解除され、出店場所がなくなってしまう、ということになりかねないことに注意が必要となる。

### ④出店場所の適切な使用・清掃等

出店場所の使用にあたっては、出店場所やその周辺を汚したり、購入者が近くにゴミを置いて行ったのを放置したりするのは当然許されない。閉店後は出店場所のみならず、周辺もチェック・清掃をする必要がある。出店場所の所有者・管理者だけでなく、近隣住民からも、「もう来ないでほしい」などと言われたいよう、しっかりとチェック・清掃をすべきである。

その他にも、出店場所の隣地の所有者または管理者などとトラブルにならないよう、どこま

でのスペースをどのように使ってよいかもきちんと確認しておく必要がある。例えば、客の誘引のために黒板などの立て看板やタペストリー、のぼりを立てたりすることなども多いが、隣地や公道にはみ出ししたりしないようにする必要がある。

キッチンカーでの営業中には、人が集まりすぎてうるさい、キッチンカーに並ぶ列ができてしまったり通行の妨げになってしまうなどにより、近隣住民とのトラブルが発生するおそれがある。出店場所を決める際には、きちんと下見をし、ちゃんと客が来るかといったことを検討することはもちろん、それ以外にも、どういったところがトラブルになりそうか、という観点からも十分な検討を行うことが重要となる。最近はグーグルのストリートビューを使うだけでも近隣の様子がある程度わかるので、現地に下見に行けない場合であっても、最低限、出店場所とその周辺の様子を確認しておくことが重要となる。

#### ⑤ イベント主催者との出店契約

キッチンカーの営業においては大きな売上につながるイベントへの出店が重要となる。しかし、イベントへの出店については主催者とのように契約をするのが非常に重要である。例えば、イベントが雨天中止の場合や台風などの天災を理由に中止となる場合、いつまでに中止の決定及び連絡がなされるのか、補償があるのかといった点を確認する必要がある。キッチンカーの営業においては、仕込みをした食材を、注文を受けてから最終的な調理をして提供するのが一般的だが、中止になった場合、用意した食材や仕込んだ食材がすべて無駄になってしまう可能性がある。また、イベントに出店していれば得られたであろう営業利益も得られないことになる。

このような無駄になってしまった材料費、得られる予定だった営業利益の喪失などについて補償があるのか、ある場合はどの程度まで補償してもらえるのか（固定額、実費相当額、営業利益相当額での補償などが考えられる）をしっかりとチェックすることが重要である。もっとも、実情としては、まだまだ小規模で零細なキッチンカー事業者が多いため、交渉力が弱く、このような補償の約束がないようなケースが多い。また、イベント主催者との契約についても、出店契約書のような双方が合意する契約書を交わすのではなく、何の書面もないか、一方的にイベント主催者から「こういった内容でやります」という簡単な書面が交付されるだけだったりすることも多い。そのような場合には、補償がないことを前提に、万が一中止などになった場合のリスクも踏まえて出店をするかどうかを決めなければならないことになる。また、早めに中止かどうか決められ、連絡をもらえればリスクを回避したり、最小限に抑えたりすることができるので、補償がない場合でもどういったケースで中止になるのか、中止になる場合、いつまでに連絡が来るのか、といったことを確認したうえで、出店するかどうかを決めるべきである。

イベントへの出店は非常に魅力的であり、キッチンカーでの営業においては大きなチャンス

といえるが、だからこそ、安易に飛びつかずにしっかりとリスクを検討したうえで出店するかどうかを決める必要がある。

#### ⑥イベントでの出店に依存しすぎないこと

大きな売上につながるイベントへの出店はもちろん重要であるが、イベントは毎日、毎週といった形で定期的開催されるようなものではないため、安定的な売上を確保するという観点から、イベント以外に定期的な出店場所も確保することが重要である。

#### ⑦SDG s の視点

前述したように、キッチンカーでは 200 リットルのタンクを備えていなければ、使い捨ての食器しか使用できない。200 リットルのタンクを備えていても、利便性を考慮し、使い捨て容器を利用することも多いと思われる。昨今、SDG s を意識したサステナブルな経営が非常に重要視されているが、使い捨て容器を使用すると、どうしてもゴミが多く出てしまうため、環境配慮型商品を利用し、そのことをアピールすることも SDG s の観点からは重要となる。また、キッチンカーでは多くの場合テイクアウト形式となると考えられるが、ごみ捨てがしやすいようにポリ袋やビニール袋などのレジ袋があった方が便利である。そのため、環境への配慮や経費の削減を重視し、レジ袋については有料とするのか、利用者の利便性を重視して無料のレジ袋をつけるのか、といった経営判断も必要となる。

#### ⑧固定店舗での営業との違い

固定店舗で営業している、または営業していた飲食店がキッチンカー形態での出店をする場合、営業形態の違いにより様々な問題が生じる。

まず、出店場所を日によって自由に選べるという点が大きな違いとなる。人通りが多く目立つ場所なのか、大通りから一本入った人通りの少ない場所なのかにより、顧客を誘引する必要があるかどうかが変わってくるなど、販売戦略にも影響するため、「こういう場所に出店する場合はこうする」などという形で、出店場所の特性に応じた戦略をしっかりと立てることが重要といえる。

他にも、キッチンカーと固定店舗では厨房設備が異なる。特に火力の強さが異なるという点が重要であり、固定店舗での調理と同じように調理をしても同じ味にならないことがあることに注意が必要となる。

さらに、調理スペース以外のスペースも限られていることから、大きなレジ設備を置くことはできない。キャッシュレス決済の導入も検討する必要がある。ただし、その場合は、固定のインターネット回線を引くことができないため、ポケット Wi-Fi などが必要になる場合がある。

また、現金決済との併用や予備の通信回線の準備など、通信障害が起きた場合にも備えておく必要がある。

#### ⑨キッチンカーの私的利用の禁止

キッチンカーは、店舗の名前などが外観にデザインされていること多いので、店舗の営業と関係のないことに使用し、その際トラブルが起きると、店舗やチェーン全体の評判の低下につながってしまう。営業とは関係のない私的な用事で利用して事故やトラブルを起こしたりしないように注意が必要となる。

#### (4)契約書の重要性

キッチンカーは初期費用が比較的低額であったり、簡単な料理を提供するような形態も多いこともあり、気楽に始める人も多く、経営者としての知識や覚悟などが不十分な人物も散見される。しっかりと自分が経営者であるという意識をもって経営に必要な知識を学び、また「事業を絶対に成功させるんだ」という経営者としての覚悟を持つことも重要である。

事業を行ううえでは、契約書は非常に重要であるが、前述したように、キッチンカービジネスでは零細な事業者が多いことから、イベント主催者に対して交渉力が弱くしっかりとした契約書を結んでももらえないことも多い。また、そもそも契約書を結ばないということの問題点を認識できていない事業者も多くいる。

これまでに説明してきたトラブルの多くは、しっかりとした契約書を結ぶことで、回避できたり、ダメージを最小限に抑えたり、リスクを可視化して管理・対処することができるものである。そのため、経営者としての自覚をもって、知識を身に付けるよう努め、特に契約書の作成は非常に重要だということをしかりと認識すべきである。

### 7. キッチンカー事業の成功のポイント

キッチンカー事業においては、どのような点が成功のためのポイントとなるのか、以下、特徴的なポイントについて、成功パターン、失敗パターンを挙げながら説明する。取り上げるポイントについては図表 3-7-1 のとおりである。

図表 3-7-1 キッチンカー事業の成功のポイント

- ・ 提供するメニュー
- ・ 出店場所の探索・開拓
- ・ 適切な客単価の設定

- ・ オペレーションの最適化
- ・ 集客努力
- ・ 天候リスクの考慮
- ・ 外装・看板等の工夫
- ・ 出店場所に応じた柔軟な対応
- ・ 経験を積んでからの本格出店

### (1)提供するメニュー

キッチンカーでの営業において、最も重要なのは提供するメニュー（商品）をどうするかである。一つ重要なポイントとして挙げられるのは特色ある料理を出すか、オーソドックスな料理を出すかの判断である。多くの売上が見込めるイベントでは、キッチンカーが複数台出店することも多い。また、オフィス街への出店であっても曜日ごとに異なるキッチンカーが出店する形態となっていることも多い。その際、例えば、から揚げを出すのは店舗の出店は1店舗または1曜日のみ、などという形で、同種の料理は1店舗または1曜日しか出店できない、ということも多い。そのため、イベント出店やオフィス街で曜日ごとに異なるキッチンカーを出店する場所への出店を中心とする場合には、他のキッチンカーと競合しないような特色ある料理を出すという戦略が重要となる。

また、キッチンカーを利用する理由として「珍しいものが食べられるから」という理由が挙げられることも多い。さらに、キッチンカーの価格帯としては弁当などよりは高めで、ランチとしては中程度または高めの価格設定とされることが多いため、特色ある料理でないと価格面での競争に負けてしまう可能性がある。これらの点を考慮すると、オフィス街などにランチ需要を見込んで出店する場合であっても特色ある商品を提供するという戦略は有効といえる。

実際のオフィス街への出店例として、ハイチ料理や佐賀県のご当地メニューであるシシリアンライスを提供するキッチンカーなどもある。

提供するメニューの違いをポイントとする成功パターン、失敗パターンは図表 3-7-2 のとおりである。

図表 3-7-2 提供するメニューの違いをポイントとする成功パターン、失敗パターン

	成功パターン	失敗パターン
出店形態 ・ 現状等	(共通) ・ ランチタイムにオフィス街に出店するのが中心だが、イベントにも出店する ・ 出店場所の近隣で販売している弁当より高く、固定店舗で提供されている高め	



	のランチ程度の価格としている	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・通常の店ではあまり提供されないような珍しい国の料理を提供する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オーソドックスなから揚げやそれにご飯をつけたから揚げ弁当を提供している</li> </ul>
結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他のキッチンカーとメニューが被らないのでイベントにも多く出店できている</li> <li>・比較的高めの価格設定であるものの、オフィス街での販売は好調である</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他のキッチンカーとメニューが同種であることを理由にイベントへの出店がしにくい</li> <li>・近隣の弁当屋で販売しているから揚げ弁当の方が安価で売上が伸びない</li> </ul>

失敗パターンについては、オーソドックスなメニューを提供すること自体が悪いのではなく、出店場所と提供メニューのミスマッチが生じていることが問題である。例えば、スーパーの駐車場に出店する場合など、「もう1品」としておかずとしての購入需要をターゲットにする場合には、から揚げや焼き鳥などオーソドックスな料理を出した方が良いケースもある。そのため、重要なのは、出店場所のニーズに合ったメニューを選択することである。

## (2)出店場所の探索・開拓

キッチンカーは出店場所を自由に選択できるため、出店場所をどのように選ぶかが重要となる。良い出店場所が確保できなければ、事業の継続的な運営が難しくなってしまう。また、仮に良い出店場所を見つけられたとしても、競合が現れるなどの環境の変化や、以前は利用できていた出店場所が土地の利用形態の変化などにより利用できなくなるなど、一度見つけた良い出店場所が利用できなくなったり、出店場所としての魅力が失われるケースがある。

そのため、仮に良い出店場所を見つけたとしても継続的に良い出店場所を探し続ける努力が重要となる。

出店場所については、マッチングサイトを利用するなどして見つけることは可能だが、当然手数料がかかる。自分で良い場所を見つけ、土地の所有者や管理者と交渉することができれば、より好条件での出店ができる。具体的な方法としては、イベントの主催者に問い合わせたり、良い場所を見つけたら飛び込みで交渉してみる、といった方法が考えられる。長く事業を継続できているキッチンカーでは、条件のいい出店場所を曜日で押さえつつ、さらに新しい場所も開拓している傾向がみられる。

出店場所の探索・開拓をポイントとする成功パターン、失敗パターンは図表 3-7-3 のとおりである。

図表 3-7-3 出店場所の探索・開拓をポイントとする成功パターン、失敗パターン

	成功パターン	失敗パターン
出店形態 ・現状等	<p>(共通)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・オフィス街にあるビルの1階部分を利用して出店している</li> <li>・周辺に飲食店が少ないため、ランチ難民が多く売上が安定している</li> <li>・近隣で大規模再開発が行われ、低層階に多くの飲食店が入る大型オフィスが近々完成する予定がある</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・曜日ごとに異なる場所に出店している</li> <li>・常に良い出店場所がないか探しており、1つの出店場所にこだわらずに試行錯誤している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・毎日同じ場所に出店している</li> <li>・新たな出店場所を探していない</li> </ul>
結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・近隣に低層階に多くの飲食店が入る大型オフィスが完成し、売上が低下したが、別の良い出店場所に変更し、売上の低下を最小限にとどめることができた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・近隣に低層階に多くの飲食店が入る大型オフィスが完成し、売上が低下したが、出店場所を変更できず、売上が大きく低下したままとなっている</li> </ul>

### (3) 適切な客単価の設定

キッチンカーを運営するにあたって、価格設定（特に客単価の設定）も重要である。多くのキッチンカーでは、安価な価格設定というよりは、中程度あるいは少し高めの価格設定となっている。例えば、ランチなどの食事を前提とするのであれば、500～600円程度のものは少なく、安くても700円または750円以上である。ただし、1,000円を超えるものは少なく、かなり特色があったり、海鮮丼などの原材料費が高めと考えられるもので1,000円を超えるものも見られるといった程度である。

イメージとしては、オフィス街のランチ需要であれば、温かく、珍しい料理を提供するという付加価値があることで、日常的に食べるランチとしては少し高めとされている。弁当などよりも高く、飲食店のランチと同程度、あるいはそれを少し下回るといった価格帯となっていることが多い。

売上を向上させることも重要ではあるが、最も重要なのは利益である。キッチンカーは調理の手間などの関係で注文から提供まで少し時間がかかるのが通常である。そのため、数を多く売ろうとするとそれだけで混雑してしまうし、オフィス街などであれば、利用が昼休みの時間帯に限

定されるため、販売できる数量にも限界がある。なにより、売っても売っても利益が少ない、となると事業者も疲弊してしまう。そこで、販売数とそれにより得られる利益が適切になるようにする必要がある。しかし、単純に値上げをしてしまうと、弁当屋や飲食店などの競合相手に負けてしまうため、手の届きやすいメニューに加えてちょっと贅沢ができるような高額メニューも提供したり、セットメニューを提供するようにするなど、客単価を上げる工夫が重要となる。

適切な客単価の設定をポイントとする成功パターン、失敗パターンは図表 3-7-4 のとおりである。

図表 3-7-4 適切な客単価の設定をポイントとする成功パターン、失敗パターン

	成功パターン	失敗パターン
出店形態 ・現状等	(共通) ・ オフィス街に出店している ・ 温かい料理を安く提供する、をコンセプトにオーソドックスなカレーライスを近隣の競合店を意識して 500 円で提供している ・ メニューはプレーンのポークカレーのみ ・ ランチタイムはオフィスの昼休みが終わるまで行列が絶えない ・ 近隣に低価格帯のカレー店があり、値上げをすると客がそちらに流れる可能性がある	
	・ チーズや揚げ物などのトッピングメニューを充実させることにした ・ 栄養バランスも考えたサラダとのセットメニューも提供するようにした ・ 追加のメニューについては、あらかじめ用意しておけば素早く提供できるかどうかを基準に選定した	・ 競合店に客を奪われるのをおそれ、値上げしなかった ・ オペレーションが複雑になり提供スピードが落ちることを懸念し、メニューを追加することもしなかった
結果	・ オペレーションが複雑にならないものを選定した結果、提供スピードが変わらずに客単価を上げることに成功した	・ 客単価が低いままであったので利益が思うようにあがらない

#### (4) オペレーションの最適化

(3)でも触れたが、キッチンカーでは効率よく料理を提供することが非常に重要である。オフィス街に出店するのであれば昼休みの時間帯に持ち帰って食べることができなければ購入してもら

えない。また、昼休みの時間帯が終わってしまえば客足は大きく減るため、限られた時間でどれだけ多く売るかも重要である。購入者目線に立っても列がなかなか前に進まないのであればいら立ってしまうし、夏の暑い日や冬の寒い日には列に並びたくないとも考えることもある。イベント出店の場合は、イベント主催者にまた次も呼んでもらえるかが重要であるが、イベント主催者からすればイベント参加者が満足できたかが重要なのであり、行列がいつまでもさばけないようだと印象が悪くなり、次の機会に呼ばれないこともありうる。

そこで、オペレーションの最適化（手順、器具の配置の最適化）が非常に重要となる。オペレーションの最適化については、作業場を広く利用することや効率化することが重要である。作業場については、キッチンカーの製作の段階から考えておく必要がある。そのため、キッチンカーで提供することを想定し、どのくらいの広さがあり、どのような設備がどこにあればスムーズな提供ができるのかをあらかじめ実践したうえで、検討しておくことや、製作するキッチンカーの作業スペースの広さに余裕を持たせ、設備の配置などを柔軟に変えることができるようにしておくことも重要である。

また、仕込みをどこまで行い、提供時にどのような作業をするかもオペレーションの最適化においては重要である。こだわりのおいしい料理を食べてもらいたい、という思いが強すぎて注文が入ってから時間をかけて調理をしたいと考える事業者もいるが、固定店舗での営業とは異なり、購入者を待たせるのにも限界がある。提供するメニューについて、どの程度のクオリティのものをどのくらいのスピードで出すかを検討することが重要となる。

オペレーションの最適化をポイントとする成功パターン、失敗パターンは図表 3-7-5 のとおりである。

図表 3-7-5 オペレーションの最適化をポイントとする成功パターン、失敗パターン

	成功パターン	失敗パターン
出店形態 ・現状等	(共通) ・パンの種類、メイン食材（牛肉、鶏肉、ハム、スモークサーモン、ツナ等）その他のトッピング（チーズ、レタス、トマト、アボカド等）を組み合わせて注文者好みのホットサンドを作り、提供する	
	・価格を均一価格にする  ・トッピングは2つ選択に限定（3つ以上は選べない）  ・並んでいる間に記入できるよう注文	・選んだメイン食材、トッピングごとに価格を変える  ・トッピングはいくつでも追加可能  ・注文は口頭で受け付ける

	用紙を受渡口に備え付けている	
結果	・少しでも作業を減らすようにすることで、オペレーションが最適化されており、回転率が高く、販売数も多い	・オペレーションが複雑になりすぎてミスが生じたり、提供に時間がかかってしまい、販売数が伸びない

#### (5) 集客努力

キッチンカーの経営で重要なのは安定したリピーターの獲得である。曜日ごとに出店する場合であれば、何曜日はあのキッチンカーの料理を食べよう、などと習慣化してくれるようになる。提供する料理の味が良いことは大前提であるが、リピーターになってもらうには、まずは一度購入してもらわなければならない。

集客努力をポイントとする成功パターン、失敗パターンは図表 3-7-6 のとおりである。

図表 3-7-6 集客努力をポイントとする成功パターン、失敗パターン

	成功パターン	失敗パターン
	(共通) <ul style="list-style-type: none"> <li>・メイン通りから一本入った細い通りに面したビルの1階の空いたスペース（屋外）を利用して出店している</li> <li>・出店するキッチンカーは曜日ごとに変わる</li> <li>・人通りは少なく、そこにキッチンカーがあるとわかっていなければ来店してもらうことは難しい</li> <li>・立地が良いとはいえないため、その分来店料は安い</li> </ul>	
出店形態 ・現状等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SNSを利用して出店の告知をする</li> <li>・メイン通りの1階にある事務所の窓に奥の通りにキッチンカーが出店していること、何日に何のキッチンカーが来る予定なのかを記載したカレンダーを貼ってもらっている</li> <li>・メイン通りからの通りへの入り口から見てわかるように何の料理を出しているかわかるのぼりを立てている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一度味を知ってもらえれば口コミでうわさが広がると考え、特に告知等の活動はしていない</li> </ul>
結果	・立地が良いとはいえないが、集客の工夫により来店客が増え、リピーターも	・立地が悪く集客に苦戦し、売上が伸びない

	増加している ・ 出店料が安い ため利益率が高い	
--	--------------------------------	--

#### (6)天候リスクの考慮

固定店舗での営業の場合でも、雨の日は客足が鈍くなったり、反対に同じビルに入居する企業の従業員が外に出なくて済むという理由で多く訪れるようになったりといった形で、天候による影響を受けるが、キッチンカーでの営業の場合は、屋外での営業となるためより顕著にその影響を受ける。

特にイベント出店の場合には、近くに食事スペースがあっても屋根がなかったりするケースも多く、また、イベント自体が中止になるなど、天候による売上への影響が非常に大きい。さらに、提供まで屋外で待つことになるため、晴れ、雨などの空模様だけでなく、猛暑や真冬の寒さなどの気温も客足に影響する。

天候リスクの考慮をポイントとする成功パターン、失敗パターンは図表 3-7-7 のとおりである。

図表 3-7-7 天候リスクの考慮をポイントとする成功パターン、失敗パターン

	成功パターン	失敗パターン
出店形態 ・ 現状等	(共通) ・ 外装もおしゃれに作り込んだキッチンカーで出店したかったが、初期費用を抑えるため中古のキッチンカー（必要な設備はあるが、外装は元のまま）を購入した ・ オフィス街の空地（屋根なし）のスペースに出店している ・ 出店場所に日陰となるようなスペースはない ・ 前年の秋から営業を開始し売上は順調に推移している ・ 現在は 3 月だが、5 月におしゃれな外装にした新車のキッチンカーに買い替えることを検討している	
	・ 梅雨や夏の暑い時期が今後控えていることを考慮し、資金繰りについてはこれまで通りにはいかないのではないかと慎重に見積り、設備投資等は控えることとした	・ 営業を開始した秋からの実績を前提に、資金繰りに余裕がありそうなので、まだ使うことはできたが外装をおしゃれにした新車のキッチンカーに買い替えることにした
結果	・ 梅雨や猛暑により客足が減り、売上も減少したが、余裕を持った資金計画を	・ 梅雨や猛暑により想定外に客足が減ってしまい、売上の減少により資金繰

	立てていたため乗り切ることができ た	りが非常に苦しくなってしまった
--	-----------------------	-----------------

(7)外装・看板等の工夫

キッチンカーにおいては、遠くから見て何を売っているかがわかることで集客がしやすくなるため、キッチンカーの外装や看板、のぼり等でアピールをすることが重要になる。特にイベントへの出店では、多くのキッチンカーが出店されている中、遠くから見て一目で商品の魅力が利用者に伝わるような工夫が重要になる。

広く利用されている方法は、のぼりやタペストリー、立て看板などである。奥まった通りでの出店の場合には、メインの通りの出店場所への入口となる場所に立て看板を立てたりするなどの工夫をすることもよく見られる。

キッチンカーの外装をどのようにするのは一つの重要な検討のポイントとなる。外装をしっかりと作り込んだ場合であれば「走る広告塔」として、街中で宣伝をすることができ、SNS で広報をしていれば街中で見た人が検索して来店してくれる、といった可能性もある。一方で、キッチンカーには日や場所によって提供するメニューを変えることができる、という長所もある。そこで、外装はシンプルなものとし、のぼりやタペストリーのほか、着脱ができるパネルなどを利用することにすれば、例えば、平日はオフィス街でカレーを提供し、休日はスーパーの駐車場でおかずとなるような焼き鳥を提供するといった形で、異なる種類のメニューを同じキッチンカーで提供することも可能になる。また、自分たちが営業しない日は他者に貸す、といった形の利用も可能になる。

外装・看板等の工夫をポイントとする成功パターン、失敗パターンは図表 3-7-8 のとおりである。

図表 3-7-8 外装・看板等の工夫をポイントとする成功パターン、失敗パターン

	成功パターン	失敗パターン
出店形態 ・現状等	(共通) ・普段は都心のオフィス街（ビルの1階の空きスペース）に出店している ・出店場所のオーナーから、ビルの景観を損なうような華やかな看板等を出すのはやめるよう言われている ・出店場所は人通りの非常に多い大通りに面しているので、大きな看板等を出さなくても自然と人が集まり、集客に苦労はしていない ・売上のさらなる向上を目指し、週末にはイベントへの出店を開始する予定であ	

	る	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イベントへの出店時には遠くから見て何を売っているかが良くわかるように料理の写真入りの大きなタペストリーやメニューを記載するための立て看板（黒板）を用意する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イベントへの出店時も普段と変わらない形で出店する</li> </ul>
結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大きなタペストリーや黒板を利用したメニューなどの効果もあり、イベントでは他のキッチンカーよりも多く販売することができた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・何が売られているのかが遠くから見てもわからなかったため、他のキッチンカーに客を取られてしまい、思うような売上を得られなかった</li> </ul>

#### (8)出店場所に応じた柔軟な対応

キッチンカーの運営において重要なのは、出店場所の特性に応じて柔軟に対応することである。

オフィス街でのランチ需要であれば、昼休みの時間帯が終わると需要が大きく減るため、ロスを減らすために売り切ることができる量だけを準備し、早く売り切れとなってしまっても仕方ない、といった形で割り切ることも考えられるが、イベント出店などの場合に、早々に売り切れてしまっはイベント来場者を満足させることができず、イベント主催者からすると不満が残り、次の機会には呼ばれない、ということにもなりうる。

誰を満足させることが重要なのか、という観点から、出店場所の特性に応じて営業の仕方を細かく変えるなどの工夫が重要となる。

出店場所に応じた柔軟な対応をポイントとする成功パターン、失敗パターンは図表 3-7-9 のとおりである。

図表 3-7-9 出店場所に応じた柔軟な対応をポイントとする成功パターン、失敗パターン

	成功パターン	失敗パターン
出店形態 ・現状等	(共通)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平日はオフィス街のランチタイムに出店している</li> <li>・平日の出店場所は広く、多少行列ができて問題はない</li> <li>・むしろ行列ができていて客を誘引できている面もある</li> <li>・住宅展示場を開場している企業からの依頼で、週末の住宅展示場へ出店した</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ロスがもったいないので売り切れる量のみを準備した結果、早々に売り切</li> </ul>



	<p>が売り切れは避けられた</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・子ども連れも多く来場すると思われることから子供用の使い捨ての食器なども特別に用意した</li> <li>・普段より素早く提供したり、行列の管理をするため、ヘルプの人員を一人追加した</li> </ul>	<p>れてしまった</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・平日のオフィス街での営業ととくに変えることはないまま住宅展示場でも営業した</li> <li>・オペレーションは普段と変えず、提供スピード等も普段と変わらない</li> </ul>
結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・十分な量の料理が提供でき、行列もうまくさばけたため、来場者の満足度が高かった</li> <li>・次回も呼んでもらえることになった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・食材のロスもなく、目標とした売上は達成できたが、来場者を十分に満足させることはできなかった</li> <li>・次回以降は呼ばれなかった</li> </ul>

#### (9) 経験を積んでからの本格出店

これまで述べてきたように、キッチンカーによる営業は固定店舗と様々な点で違っており、必要となる能力や水準も異なる。特に、飲食業や接客業の経験がないのであれば、まずは副業やアルバイトとしてキッチンカーを始めてみることは非常に有効である。副業としてなら、資金的・時間的な余裕がもてるので、失敗を恐れずにさまざまなアイデアを試すことができるし、キッチンカーで必要となるものは何か身をもって実感することができる。キッチンカーのレンタルサービスなどもあるため、まずはそのようなサービスを利用してやってみることも考えられる。

資金不足ですぐにはキッチンカーを開業できない、という場合であれば、アルバイトとして実際に現場を経験することも考えられる。

経験を通じて、具体的にどのような設備が使いやすいのかなどがわかれば、キッチンカーの購入または製作時の失敗を減らすことができる。また、どのような場所で出店するとどのような客層が来て、どの程度の売上が見込めるのかがわかれば、より精緻な事業計画を立てることも可能になる。

経験を積んでからの本格出店をポイントとする成功パターン、失敗パターンの例が図表 3-7-10 である。

図表 3-7-10 経験を積んでからの本格出店をポイントとする成功パターン、失敗パターン

	成功パターン	失敗パターン
出店形態 ・現状等	(共通) ・これまでキッチンカーで働いた経験はない	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在は会社員としてキッチンカーとは関係のない会社に勤務している</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・キッチンカーのレンタルサービスを利用し、まずは週末だけ営業する</li> <li>・メニューについては、様々なパターンを試行してみる</li> <li>・これで大丈夫、と自信が持てたら会社を辞め、キッチンカーでの営業に集中する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・書籍や説明会などを通じて知識を身に付けられたので事業を始める</li> <li>・今勤めている会社は退職してキッチンカーの営業に集中する</li> </ul>
結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事前にキッチンカーでの営業経験を積んだことから、どのような能力が必要なのかが良くわかった</li> <li>・キッチンカーで売れ行きが良いのはどのようなメニューなのかがわかっていたため、早期に事業が軌道に乗った</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実際に営業を開始したら予想外の事態が多く発生し、売上がうまく上げられなかった</li> <li>・会社を辞めてしまったため売上がうまく上がらないことで精神的に追い込まれてしまった</li> </ul>

## 8. 将来の多店舗展開

### (1) 多店舗展開のメリット

キッチンカーによる多店舗展開について説明する前提として、一般的な多店舗展開のメリットについて整理する。メリットの一覧は図表 3-8-1 のとおりである。

図表 3-8-1 多店舗展開のメリット

<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 売上の拡大</li> <li>・ 仕入コストの削減</li> <li>・ 認知度の向上</li> <li>・ 従業員のモチベーション向上</li> <li>・ リスクの分散</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### ①売上の拡大

キッチンカーも店舗ビジネスである以上、売上は「来店客数×購入単価×来店頻度」で決まる。キッチンカーはイベント出店を除き、わざわざ遠方から購入しに来るというケースは想定

しにくいいため、商圈は限定され、購入単価や来店頻度も工夫しだいである程度まで上げることができたとしても、どうしても限界がある。そのため、どんなに繁盛しても、その店舗数を増やさない限り、売上に限界が生じてしまう。

そこで、更なる売上拡大のためには、別の場所（商圈）に新たな店舗を開設する必要がある。

## ②仕入コストの削減

多店舗展開を図ることで、当然1店舗だけで営業している場合よりも食材等を大量に仕入れることになる。それにより仕入先との価格交渉ができたり、ボリュームディスカウントを効かせることもできるようになる。このように、多店舗展開によりスケールメリットが得られ、仕入単価引き下げにより収益性の向上を図ることが可能になる。

## ③認知度の向上

多店舗展開を図ることで、各地でその店名を目にすることが多くなる。その結果、認知度が向上し、店名や商品のブランド力が強化され、さらに来店客が増える、という好循環が期待できる。

## ④従業員のモチベーション向上

店舗スタッフのキャリアアップの目標として、新たな店舗の店長を任せるという方法がある。そのような目標ができることで、スタッフのモチベーションが向上し、店舗の業績向上につながりうる。

また、複数店舗間で競争させることで、それぞれの店舗が創意工夫するモチベーションを醸成することができ、結果的に全社の業績向上につながる。

## ⑤リスクの分散

1店舗のみで経営を続けた場合、当初は繁盛していたものの、何らかの理由で急激に業績が悪化するリスクは常にある。具体的には、近隣への競合店の出店や、再開発や大型ショッピングセンターの出店などで店舗付近の通行量が減少したりするようなことである。

そのような場合でも、複数店舗で経営していれば、売上の減少分を他の店舗の売上でカバーすることが可能になり、リスク分散ができる。

## (2)多店舗展開時の注意点

次に、多店舗展開時の注意点について説明する。多店舗展開時の注意点の一覧は図表 3-8-2 のとおりである。

図表 3-8-2 多店舗展開時の注意点

- ・ 収支計画・資金計画
- ・ 複数店舗の経営管理
- ・ 本部機能の組織化
- ・ マニュアルによる店舗間の品質の統一

#### ①収支計画・資金計画

新たに店舗を出店する際は、当然設備投資が必要になる。キッチンカーであれば、固定店舗よりは低額で済むことも多いが、新たに車両を準備する必要がある。また、新店舗にもスタッフが必要になるため人件費もかかる。これらの出費を新店舗の売上でカバーしなければならないため、新店舗を出店する際には、しっかりとした収支計画や資金計画を作成して資金回収の目途が立つかどうかを判断する必要がある。開店後も計画どおり利益が上がっているか、店舗別の収支状況をしっかりと管理していかなければならない。

#### ②複数店舗の経営管理

店舗が増えていくと、経営者の目がすべて行き届かなくなり、店長任せになってしまうケースがある。また、店舗別の収支状況などが管理できていないと、ある店舗が赤字になっていても気がつかないこともある。売上だけでなく、各店舗が利益を出すことができているのかを把握し、管理する必要がある。

そのためには、複数店舗の取引データ等をデジタル化し、経営状況が一括管理できるようなシステムを導入するなど、全社の経営状況をリアルタイムで見える化する工夫が必要になる。

#### ③本部機能の組織化

店舗数が増えてくると、収支状況だけでなくスタッフの確保や育成など、様々なことが各店の店長任せになりがちとなる。経営者もなかなか各店舗に顔を出すことができなくなり、ひとりひとりのスタッフに目が行き届かなくなってしまう。そこで、ある程度の店舗数になってきたら、全店舗をマネジメントし、各店舗を指導するスタッフの確保や育成を行う本部機能を構築する必要が生じる。会社の規模に応じて、本部機能を組織化し、それを専門に担当するスタッフを置くようにする必要がある。

#### ④マニュアルによる店舗間の品質の統一

各店の店長の個性やスタッフの質が違うことから、同じメニューやサービス内容でも、どう

しても店舗間で差が出てきてしまい、中には品質やサービスの悪い店舗が出てくる可能性がある。そこで、成功している店舗（一般的には成功している1号店にすることが多い）のオペレーションをマニュアル化し、各店舗での味やサービスに差が出ないように工夫する必要がある。また、定期的に店長会議を行う、各店舗のスタッフを集めた研修を行うなどして、品質の統一を図ることも有効である。

以上のように、多店舗展開には大きな魅力があるものの、1店舗のみを経営していた時と同じやり方で店舗だけを増やしていくと、思っても見ない落とし穴に陥ることがあるので、その点に十分注意をして多店舗展開を図る必要がある。

### (3) 固定店舗の飲食店の多店舗展開でのキッチンカーの活用

キッチンカーで1号店を出店している場合のほか、固定店舗で飲食店を営んでいる場合に、キッチンカーを活用して多店舗展開することも有用である。

固定店舗で多店舗展開を進める場合、1号店は来店客も多く繁盛していたが、新たに出店した店舗については、立地条件が悪かったり、周辺の顧客層のニーズと合わなかったり、近隣に競争力のある競合店が出店してきたりなど、1号店のように集客できないケースは多い。その結果、出店にかかったコストがいつまでたっても回収できないことになってしまう。しかし、固定店舗を出店するとなると、それなりの初期投資もかかっているため、その出店場所がだめだったからという理由だけで、そう簡単に閉店して、別の場所に出店し直すというわけにはいかない。そこで、そのようなリスクを抑えながら多店舗展開を進めていく方法として、キッチンカーを利用することが考えられる。

キッチンカーは移動できるという強みがあるため、出店した場所の立地条件が悪く集客が進まなかった場合は、そのまま別の場所に移動して営業をしていくことができる。また、初期投資額も新たに店舗を開設するよりは大幅に安く済むうえ、月々かかる家賃や人件費も固定店舗に比べて安く済ませることができる。

一方で、キッチンカーの場合は、同じ場所で営業し続けることが難しく、一般に固定店舗に比べると売上規模が小さいというデメリットがある。そのため、多店舗展開を図るうえで、固定店舗とキッチンカーのどちらがいいかは一概に言えないが、キッチンカーでの出店も多店舗展開の選択肢に十分になりえると思われる。

### (4) キッチンカーによる多店舗展開のメリットとデメリット

多店舗展開においてキッチンカーを活用することが有用であることは前述したとおりであるが、キッチンカーを使った多店舗展開にもメリットとデメリットがある。以下、メリットとデメ

リットについて、固定店舗を増やしていく方法と比較しながら説明する。

### ①キッチンカーによる多店舗展開のメリット

#### 1) リスクを抑えた多店舗展開が可能

前述したとおり、新たな固定店舗の出店にあたっては、それなりに初期投資がかかるほか、毎月のコストも高くなるため、想定していた売上が上がらない場合に会社全体に与える負担も大きくなる。その点、新たな店舗をキッチンカーとして出店する場合は、初期投資もより低額に抑えられ、毎月のコストも比較的安く済む。また、前述したように立地条件が悪いことが売上が振るわない理由である場合には、よい立地条件の場所へ移動して営業することも可能である。

そのため、固定店舗を開設する場合より、少ないリスクで多店舗展開ができるというメリットがあるといえる。

#### 2) 出店スピードが上げられる

前述したとおり、キッチンカーでの新規出店の方が初期投資を抑えることができるため、同じ資金額であれば、固定店舗を開設していく方法よりも多くの新規出店が可能となる。特に飲食店は好まれる味やスタイルのはやりすたりのサイクルが速いことも多く、スピーディーな多店舗展開が求められる場合もある。そのような場合に、少ない初期投資で新規出店ができるキッチンカーをうまく活用して早期に多店舗展開を図る方法も選択肢として考えられる。

#### 3) テストマーケティングがしやすい

長期間にわたり、安定的に売上を維持したり、さらなる売上の向上を目指すためには繁盛している店舗と同じメニュー・サービスの店舗を増やしてだけでなく、新たなメニュー・サービスを試験的に提供することも重要である。そのような場合に、いきなり初期投資のかかる固定店舗を開設して挑戦するのはリスクが大きいため、テストマーケティングも兼ねて初期投資の少なく済むキッチンカーで試してみるという手法も考えられる。キッチンカーであれば、メニューやサービスの内容だけでなく、どのような出店場所がいいかも移動しながら試すことができるので、固定店舗を出店するのに比べ、テストマーケティングがしやすいというメリットがあるといえる。

### ②キッチンカーによる多店舗展開のデメリット

### 1) 味・雰囲気の良いことや高級感が出しにくい

多店舗展開においては、通常、繁盛している店舗と同じメニュー・サービスを新店舗でも展開していくことになるが、キッチンカーの場合、スペースの狭さやいわゆる「屋台」のイメージから、高級なものを購入するようなイメージがないといった特性がある。そのため、味の良さだけでなく、雰囲気の良いことや高級感などを売りにして固定店舗で営業している場合、固定店舗の良さをキッチンカーの店舗で再現するのは難しくなるというデメリットがある。もっとも、高級店の味を手軽に味わえるということのを売りにしていくという方法もある。

### 2) 固定客が確保しにくい

多店舗展開を図る状況にあるのであれば、評判がよく固定客もつきやすいことが多いと考えられるが、キッチンカーの特性上、出店場所が変わりやすく固定店舗よりも固定客を増やすことが難しいため、この点がデメリットとなる。

### 3) 既存店舗の厨房にキッチンカー用の仕込みスペースが必要になる

固定店舗で多店舗展開を図る場合と異なり、充実した調理設備を増やすわけではないため、キッチンカーで多店舗展開を図った場合、増やしたキッチンカー分の仕込みスペースを別に確保するか、既存店舗の厨房でキッチンカー用の仕込みも一緒に行わなければならない、その分のスペースを余分に確保する必要がある。

図表 3-8-3 キッチンカーによる多店舗展開のメリット・デメリットの比較

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"><li>・ リスクを抑えた多店舗展開が可能</li><li>・ 出店スピードが上げられる</li><li>・ テストマーケティングがしやすい</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 味・雰囲気の良いことや高級感が出しにくい</li><li>・ 固定客が確保しにくい</li><li>・ 既存店舗の厨房にキッチンカー用の仕込みスペースが必要になる</li></ul>

以上のようなキッチンカーによる多店舗展開のメリットとデメリットを総合的に考慮したうえで、多店舗展開の方法について、固定店舗によるのか、キッチンカーによるのかを考える必要がある。

### (5) キッチンカーによる多店舗展開の3つの方式

実店舗で多店舗展開を図る場合も同様であるが、キッチンカーで多店舗展開を図る際には以下の3つの方式がある

### ①直営店方式

キッチンカースタッフとして自社で従業員を雇用し、営業する方式となる。既存店で働いていたスタッフにキッチンカーの営業を任せれば、既存店での経験を活かした営業ができるメリットがある。もちろん、既存店のスタッフではなく、キッチンカーのスタッフを新たに募集する方法もあるが、前述したとおり、キッチンカーでは提供スピードが重要であるため、既存店で一定期間働くなど研修を十分に経たうえで任せないと、既存店の評判も低下してしまう可能性があるため、注意が必要である。

自社の従業員がキッチンカーを運営することになるので、品質やサービスの質の改善指導もしやすく、一定の品質やサービスの質を担保できるというメリットもある。

一方で、より多くの自社スタッフが必要になり、通常は雇用契約を締結することになるため、社会保険料の支払いが必要になったり、労務管理をする必要があるなど、手間やコストが多くかかり、その結果、新店舗の出店スピードは低下する。

### ②業務委託方式

キッチンカーによる新店舗の運営を外部に委託する方式である。新店舗は出したいが、任せられる人材がない場合などに検討の余地がある。特に、キッチンカーに関する運営ノウハウがない場合に、キッチンカーでの経営経験がある業者などに店舗運営を任せることで、そのノウハウを活用できるというメリットがある。また、その分のスタッフを自社で雇用しなくて済むため、その分の社会保険料や教育のための費用や時間もかけなくて済む。一方で、契約内容によっては、委託した外部業者が自店舗と合わない場合でも、契約期間中の解約は難しいこともあるため、慎重に契約する必要がある。また、外部に委託してしまうと自社にノウハウを蓄積できないというデメリットもある。

いずれにせよ、キッチンカー運営のノウハウがない場合などでは、外部のノウハウが活用できるので、業務委託のコスト負担はあるものの、検討してみる価値のある方式といえる。

詳しくは後述するが、キッチンカーは営業時間が短く、柔軟な働き方をしたいというニーズがある、という特徴から、固定店舗で営業する場合に比べ、この業務委託の形式で契約する例が多い。

### ③フランチャイズ方式

自社が本部となり、事業者（個人事業主を含む）とフランチャイズ加盟契約を締結し、当該事業者が加盟店としてキッチンカーでの自社商品の提供を行う方式である。自社と加盟店はそれぞれ独立した経営主体であり、自社で従業員を雇用しなくてよいという点では業務委託方式に



近い。違いとしては、業務委託方式の方は、あくまで自社の業務を外部に委託していることになるので、売上やコストはすべて自社に計上されるのに対し、フランチャイズ方式の場合は、売上やコストはすべて加盟店に計上される。また、加盟店に対し、経営指導を行うのが通常であるため、教育のためのコストや手間はかかる。フランチャイズでは、加盟店が上げた売上または利益の一部をロイヤルティとしてフランチャイズ本部である自社に支払う形となる。そのため、得られる利益は直営店形式よりも少額になる。

フランチャイズ方式の場合、多店舗展開する際に必要となる初期投資は原則加盟店側が負担することになるため、初期投資の負担がなく、短期間での多店舗展開が可能になる。

以上3つの方式によるキッチンカーの多店舗展開の詳細については後述する。

#### (6) 多店舗展開の組み合わせ

以上のとおり、多店舗展開の方法には、固定店舗を増やしていく方法の他に、キッチンカーで増やしていく方法があり、その増やし方についても、直営店方式、業務委託方式、フランチャイズ方式の3つがある。

このように、多店舗展開の方法はさまざまあり、しかもそれぞれメリットとデメリットがあるため、それらをしっかりと比較検討したうえで、自社に一番あった方法を選ぶ必要がある。また、場合によっては、これらをうまく組み合わせ、それぞれのメリットを最大限に活かすことで、有効な多店舗展開が図れる可能性もあるため、各方式を柔軟に組み合わせ、最適な多店舗展開の方法を検討していくことが重要である。

それぞれの方法のメリット、デメリットを整理したのが図表 3-8-4 である。

図表 3-8-4 多店舗展開の方法のメリット・デメリットの比較

	メリット	デメリット
直営店方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質等の管理がしやすい</li> <li>成功した場合に得られる利益が大きい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>雇用や教育のためのコストや手間がかかる</li> <li>出店コストが高額で出店スピードが遅い</li> </ul>
業務委託方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>雇用や教育のためのコストや手間がかからない</li> <li>外部のノウハウを活用できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(契約内容によるが) すぐにやめるのが難しい</li> <li>ノウハウ等が蓄積されにくい</li> </ul>
フランチャイズ方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>出店コストが低額で、出店スピードが速い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>教育のためのコストや手間がかかる</li> </ul>

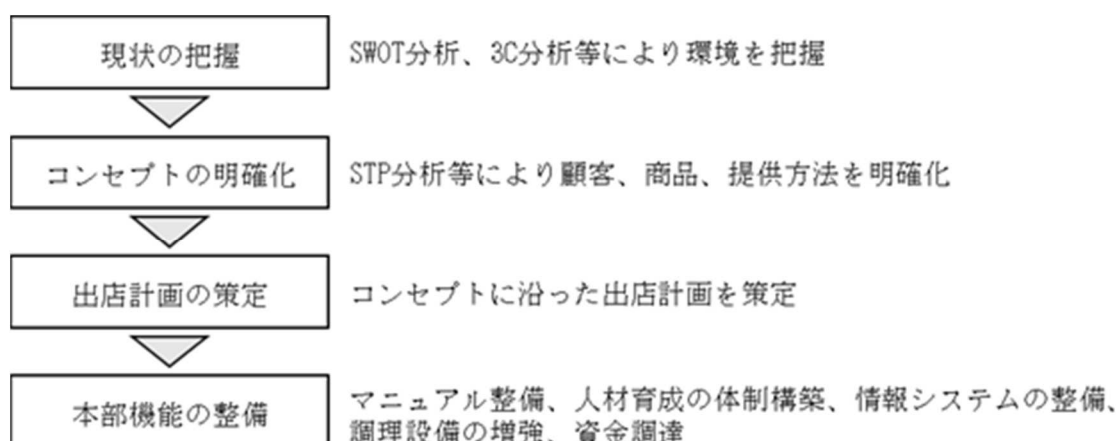
	・雇用に伴うコストや手間がかからない	・得られる利益が小さい
--	--------------------	-------------

### (7) 多店舗展開のステップ

キッチンカーを多店舗展開するには、現状の店舗（キッチンカー）が順調に伸びており、売上・営業利益がしっかりと確保できていることが前提となる。再現性をもって2店舗目以降のキッチンカーを運営し、多店舗展開するためには、自社の進むべき方向性を決め、多店舗展開していくキッチンカーの事業コンセプトを明確にし、継続的に改善を行いながら、店舗拡大を進めていく必要がある。そのためには、多店舗展開する前に改めて自社の強み・弱み（内部環境）や、事業を行ううえでの機会や脅威（外部環境）の分析を行い、対象となる市場のどのような顧客をターゲットとするのか、市場の中で競合と比較して自社はどのようにポジションをとるのか、といった点についてしっかりと考える必要がある。

キッチンカーの店舗は車両をベースにしているため、店舗面積は限定的であることから、現場でのオペレーションは1人で実施することが多い。個人で事業を始める場合はもちろん、既存の固定店舗を運営している事業者が新たな販売方法としてキッチンカーを始める場合でも、効率的な運営ができるように人材確保・育成の体制や情報システムの整備、飲食の場合は調理設備の増強など、店舗の展開状況に応じた本部側の機能強化を進めていく必要がある。

図表 3-8-5 多店舗展開に向けた主な準備



出典：「100店舗を目指す！フランチャイズシステム構築マニュアル」山下義 池田安弘 同友館

#### ①現状の把握

SWOT分析等により自社の状況や自社を取り巻く環境を正確に把握する。特に自社の強みについては、今後の顧客ターゲットの選定や競合他社との差別化をどのように図るか検討するうえ

でも重要となる。飲食提供を行うキッチンカーであれば、購入者から評価を得ているのが料理の味なのか、価格なのか、トレンドを取り入れたメニューなのか、といった分析を行うことで、差別化を図るポイントを整理することができる。

図表 3-8-6 キッチンカーの SWOT 分析の例

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	<b>【強み】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・独自の仕入れルートによる地元の新鮮な食材の調達</li> <li>・有名料理店で勤務経験による本格的な調理技術</li> </ul>	<b>【弱み】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人的リソース・調理設備の不足による生産能力の限界</li> <li>・新規参入のため、低い知名度</li> <li>・販売促進・マーケティングの不足</li> </ul>
外部環境	<b>【機会】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・オフラインイベントの復活</li> <li>・中食（なかしょく）需要の増加</li> <li>・リモートワークの増加</li> </ul>	<b>【脅威】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ下での競合キッチンカーの増加</li> </ul>

出典：「100 店舗を目指す！フランチャイズシステム構築マニュアル」山下義 池田安弘 同友館

## ②コンセプトの明確化

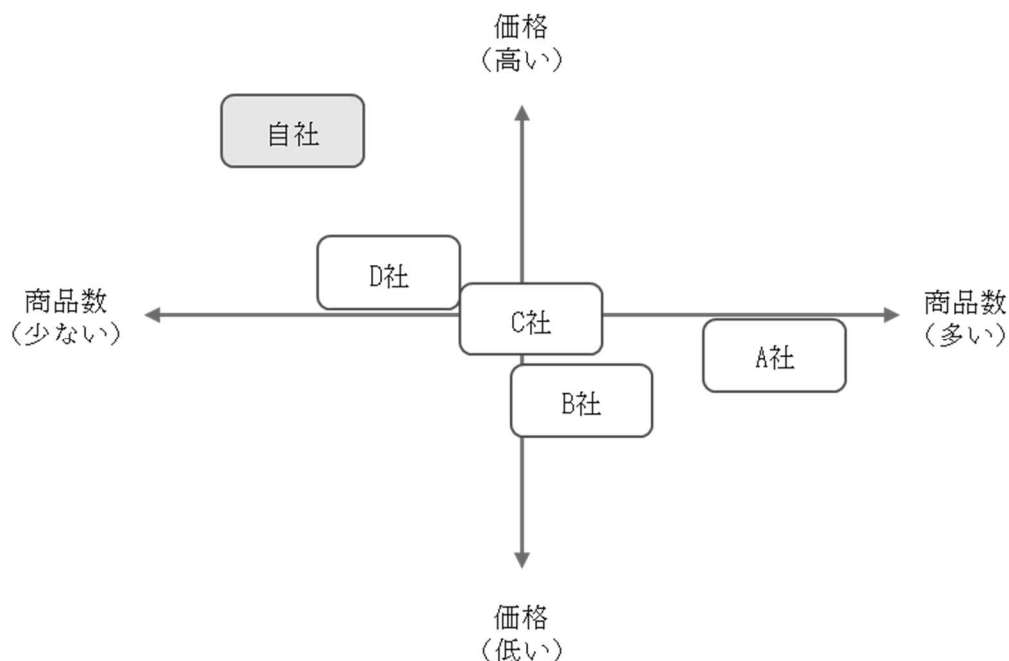
SWOT 分析等により自社の置かれている状況を把握した後は、多店舗展開していくキッチンカーのコンセプトを改めて明確にしていく。具体的には、どのような顧客ターゲットに対して、どのような商品・サービスを、どのように提供していくのか、という点を明確化していくことで、多店舗展開していくべき魅力的なキッチンカーになっているのか再確認していく。

顧客ターゲットの設定にあたっては、まずは年齢層や性別などの人口動態、地域や文化などの地理、ライフスタイルや価値観などの心理、購買活動やプロセスなどの行動、などの軸で市場を分類し、そのうえで適切な顧客ターゲットを選定していく。例えば、平日に東京都内のオフィス街で働くビジネスパーソンと休日に郊外の大きな公園で休み過ごすファミリー層では、同じ飲食でもキッチンカーに求めるニーズは異なると考えられる。具体的な人物像が思い浮かべられるくらいターゲットを明確にすることで、その顧客ターゲットが持つニーズが具体的に想定しやすくなり、どのような商品を提供するのかを明確にすることで、商品の軸もぶれにくくなる。

商品やその提供方法を考える際には、事前に分析した自社の強みを考慮し、他社との違いを明確にしたうえで、差別化を図っていくことが重要である。例えば、既存の固定店舗で培った地元の新鮮な食材の仕入れルートを活用して、季節に合わせた特産品の創作メニューに特化した

商品ラインナップで差別化を図る、高い調理技術を持つオーナーシェフがあえて単価の高い本格的な料理をメインとした商品を投入して味の点で差別化を図る、ということが考えられる。

図表 3-8-7 キッチンカーのポジショニングの例



出典：「100 店舗を目指す！フランチャイズシステム構築マニュアル」山下義 池田安弘 同友館

### ③出店計画の策定

キッチンカーは移動販売が前提であるため、固定店舗と比べて立地の適性を検証するコストが低いという利点がある。事業のコンセプトを明確にしたうえで、自社のキッチンカーにはどのような立地が適切か、1店舗目の運営を行う中で検証を行い、キッチンカーの運営が成立する条件を整理していく。キッチンカーの場合は商圈範囲が半径 500m 程度となることが多いと想定されるが、その他にも商圈人口、性別・年齢層などの商圈の特性、オフィス街・住宅街などの立地の特性などを整理することにより、出店を検討するエリアの中でどれくらいのキッチンカーを運営することができるか分析することが可能となる。

多店舗展開を行ううえでは、自社で設定した商圈の隣接したエリアに複数の店舗を展開するドミナント出店戦略を進めることがある。特定エリアに集中して展開することで、知名度の向上、人材の確保・配置・調整の効率化、食材調達の効率化、物流コストの抑制などのメリットがある。特に、調理営業を行うキッチンカーでは、車両内での仕上げ調理以外にも、事前の仕込みなどを別の厨房で行う場合があるため、食材の調達や物流コスト削減の点で固定店舗よりも高い効果を見込むことができる。

#### ④本部機能の整備

##### 1) 運営方法の標準化とマニュアル化

キッチンカーの現場では、固定店舗とは異なり運営を1人または少人数で対応することが多いため、属人的な店舗運営になり、店舗ごとに提供する商品・サービスの品質にばらつきが生じる懸念がある。多店舗展開を行う際には、顧客がどのキッチンカーに来店した場合でも、そこで提供される料理や接客の品質を一定以上の水準に保つため、1店舗目の経営を行う中で、運営方法の標準化を図ることが重要である。

キッチンカーの運営法を標準化することで、商品・サービス提供の品質を向上させるだけでなく、オペレーションコストの抑制も図ることができる。運営方法以外にも、キッチンカー、商品・サービスという観点で明文化しマニュアルとして整備することで、個人の勘や経験に依存しないオペレーション体制を構築していくこととなる。下記、図表 3-8-8 で標準化すべき項目の例を示す。

図表 3-8-8 標準化すべき項目の例

キッチンカー	商品・サービス	運営方法
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 車内レイアウト</li><li>・ 調理設備</li><li>・ 外装、装飾</li><li>・ 看板 等</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ メニュー構成</li><li>・ 食材の仕入れと管理</li><li>・ 調理手順、工程</li><li>・ 盛り付け方法</li><li>・ 品質管理 等</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 接客サービス</li><li>・ 資金管理</li><li>・ 衛星管理</li><li>・ 採用、育成</li><li>・ 販売促進 等</li></ul>

##### 2) 人材育成

固定店舗を1店舗出店する場合は、店舗責任者、調理スタッフ、販売スタッフなど、店舗面積に応じて、役割・機能ごとに多くの人材を採用・育成する必要がある。一方で、キッチンカーは、店舗面積の点からも1人か少人数での運営が前提となっており、現場で必要な役割も店舗運営、調理、販売など多岐にわたる。そのため、現場での一連の業務をすべてこなす能力が求められ、業務の標準化・マニュアル作成と並行して、人材育成の仕組みを構築する必要がある。また、2店舗目以降の店舗を任せられる人材の育成も早期から進めておく必要がある。

##### 3) 組織の整備

店舗数の増加により、各キッチンカーの売上の集計、食材や資材の発注、従業員の勤怠管理

(従業員を直接雇用する場合)といった管理業務の増強が必要となる。専門化・分業化が必要な規模の店舗数になるまでは兼務での業務を進め、規模に合わせて組織構成を見直していくことになる。

本部の機能は効率化を図るため、店舗管理システム、受発注システムの導入など、システム化を進めることも検討が必要である。効率化と合わせ、データが可視化されることにより、どのメニューが売れているか、利益は出ているか、適切な仕入れ量になっているかなどが把握できるとともに、データ活用により経営の改善も行うことができる。

## (8) 直営店方式での多店舗展開

多店舗展開一般については(7)で述べたとおりであるが、直営店として出店する場合は、業務委託方式やフランチャイズ方式での出店と異なり、以下のような特徴がある。

### ① 出店エリア・場所の管理がしやすい

直営店として多店舗展開する場合は、自社で出店エリア・場所を管理できるという点が大きなポイントとなる。自社が出店し、自社が雇用するスタッフに営業を任せるため、出店エリア・場所をどこにするかは自社で自由に決めることができる。フランチャイズ方式では、自社と加盟店は別の法人であり、指揮命令関係にはないのが前提であるため、出店エリア・場所を指示し、それに従わせるということが直営店の場合よりも難しい。業務委託方式の場合は、契約内容により出店エリア・場所をコントロールできるかどうか異なってくる。

そのため、直営店の場合は、自社の出店計画に基づいて多店舗展開を進めることができ、前述したドミナント出店戦略についても適切に進めることができる。

### ② 従業員教育の重要性

直営店方式の場合は、各店舗の責任者は自社の従業員ということになるため、店舗の拡大を進めていくうえでは、会社としての理念やビジョンをしっかりと共有し、経営戦略や計画について従業員に理解してもらうことが重要となる。中長期的な視点として、何年先に何店舗を目指しているのか、そのために現在はどのようなフェーズなのか、従業員自身もしっかりと理解することで、従業員の成長を促し、事業のスピードも向上していくことになる。

### ③ 直営店方式の場合の事業計画

以下、直営店方式の場合の事業計画の例を挙げる。

#### 1) 資金調達

直営店での事業計画を作成するにあたり、注意すべき点は資金調達計画である。固定店舗とは異なり、キッチンカーの場合は1店舗あたりの初期投資金額が小さいのが通常であるが、それでもキッチンカーを1台追加するには数百万円の資金が必要となる。キッチンカーは店舗面積が狭く、1日あたりに提供可能な商品数も限られることから、1日あたりに得られる売上・利益も限られる。1店舗目でしっかりと利益を出し、多店舗展開に向けた資金を蓄積することも重要であるが、全体の出店計画に合わせて、金融機関からの借入れや補助金の活用など、資金調達の計画を立てておくことが重要となる。

## 2) 収支計画

後述する1店舗あたりの収支計画の試算をもとに、直営店の方式で5年間の収支計画を検討する。直営店で多店舗展開を行う場合は、前述のとおり、出店に関する費用の負担が大きくなり、他社の資本を活用して店舗展開を行うフランチャイズの仕組みと比べると、店舗拡大のスピードは遅くなる。

試算の前提としては、出店ペースを毎年1店舗とし、従業員は1店舗につき1名を追加するとともに、3店舗目からは本社側の管理機能の増強を想定し、1名を追加する想定としている。

図表 3-8-9 事業計画の例

### 店舗数の前提

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
新規出店数（店舗）	1	1	1	1	1
店舗数合計（店舗）	1	2	3	4	5
出店費用（千円）	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
従業員数（人）	1	2	4	5	6

### 5年間の収益計画（単位：千円）

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
売上高	14,885	29,770	44,654	59,539	74,424
売上原価	4,465	8,931	13,396	17,862	22,327
売上総利益	10,419	20,839	31,258	41,677	52,097
車両維持費	342	684	1,026	1,368	1,710
出店料	1,179	2,358	3,537	4,716	5,895
家賃（仕込み場所）	600	600	600	600	600

人件費	1,955	3,910	7,820	9,775	11,730
減価償却費	792	1,583	2,375	3,167	3,958
その他経費（15%）	2,233	4,465	6,698	8,931	11,164
初期費用	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
営業利益	2,319	6,238	8,202	12,121	16,040
EBITDA	3,111	7,821	10,577	15,288	19,998

## (9) 業務委託方式での展開方法

### ①業務委託方式を採用する理由

キッチンカーは、「初期投資が少ない」ことや「少人数で、半日からでも稼働できる」という手軽さ、「人がいる場所に移動できる」という機動力がある参入しやすいビジネスとなっている。

一方で、キッチンカーは、移動式で、基本的には屋外販売のため、事業を実施するうえで、「台風で出店できなくなった」や「発電機や車の不具合で出店できなくなった」などといった様々な不確定要素も発生する。直営店方式の場合、スタッフを雇用することになるが、雇用の場合は、スタッフに労働基準法が適用され、休業補償や年次有給休暇等の義務があり、不確定要素が発生した場合でも一定のコストを負担せざるを得なくなる。

そのため、キッチンカービジネスの現場では、雇用ではなく業務委託で行うことが多い。また、前述のとおり、多店舗展開の一環としてキッチンカーによる新規出店をしたいが、任せられる人材がない、という場合には、キッチンカーでの営業経験が豊富な業者に委託し、外部のノウハウを活用する目的で業務委託とすることもある。

通常は、委託側が場所の確保や車・機材の貸与、食材の提供などを行うが、現場での業務は受託側が責任を持って行うことになる。委託側は車・機材等を貸し出す代わりに、貸与料を受け取る。このような形にすることで、受託側の「キッチンカーをやってみたいが、（数百万円になる）車や機材の購入の前に、トライアルをしてみたい」、「空いた時間で臨時収入を得たい」というニーズを満たすことが可能になる。

後述するように、様々な利点がある業務委託方式であるが、実態としては契約書を締結していないことも多く、そのことによるトラブルも多く発生している。以下、業務委託方式の法律上の位置付けや、あらかじめ決めておいた方が良いことなどについて、説明する。

### ②業務委託契約の法律的な位置づけ

業務委託契約には様々なパターンがあり得るが、具体的には、以下のようなパターンを例と



して説明する。

図表 3-8-10 業務委託方式の場合の例

項目	委託側／受託側のどちらが行うか
場所の確保	委託側が行う
車や機材の確保	委託側が受託側に貸す
食材の準備	委託側で準備し、受託側は買い取らない (委託側の商品を売る)
調理	受託側が行う
人の確保	受託側が行う
売上管理・決済	委託側が行い、決済端末を受託側に貸与する

民法では、様々な契約類型が規定されているが、「業務委託契約」という類型はなく、個別の契約の内容に応じて、民法の規定が適用される。このように業務委託契約は法律上明確に定義されたものではないが、一般的には、委託者が一定の業務の遂行を受託者に委託することを内容とする契約のことをいう。そのため、上記の例では、委託側の販売業務を受託側に委託することになる（いわゆる委託販売）。

業務委託契約は、多くの場合で、民法上の請負契約（632条以下）または委任契約（643条以下）のどちらか、あるいは両者の複合形態として整理される。実際は個別具体的な契約内容や実態を見ての判断となるが、大まかにいうと、販売量に関わらず一定の報酬（定額報酬）が支払われるのであれば委任契約、販売できた量に応じてのみ報酬が発生する場合（完全成功報酬型）であれば請負契約、両方の要素がある場合は、それぞれの要素に応じて請負または委任の規定が適用される複合契約として整理できる。

キッチンカーや機材を貸与する部分については、賃料の支払いが必要なら賃貸借契約（民法601条以下）、不要（無償）であれば使用貸借契約（民法593条以下）になる。

前述のとおり、契約書もなく業務委託契約が行われていることが多いのが実情であるが、実際には図表 25 のように細かい点まで決めておく必要があることから、長期的、反復的に契約が継続するのであれば、後々のトラブル防止のため、弁護士などの専門家に相談したうえで、しっかりとした契約書を作成しておくことが重要となる。

### ③業務委託契約で定めておくべき内容

実際にどのような内容にすべきかについてはケースごとに異なるが、大まかに整理すると、最低限、図表 3-8-11 のような内容は契約書に盛り込んでおくべきこととなる。

図表 3-8-11 業務委託契約の場合に契約書に盛り込むべき内容の例

項目	中身
委託する業務の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・販売業務を委託すること</li> <li>・（その他個別に委託する内容がある場合）具体的な業務内容</li> </ul>
対価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務委託料の金額、算定方法（「売上の〇%」など）</li> </ul>
場所の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・誰がどのように行うのか</li> <li>・受託側に決定権があるか</li> </ul>
車・機材	<ul style="list-style-type: none"> <li>・誰が準備するのか</li> <li>・（委託側が貸す場合）何を貸すのか、賃料の有無及び額、誰がメンテナンス等日々の維持管理をするのか</li> </ul>
食材	<ul style="list-style-type: none"> <li>・納入方法</li> </ul>
消耗品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・誰が用意するか</li> <li>・（受託側が用意する場合）購入先や商品名の指定はあるか</li> </ul>
調理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・受託側が調理を行うこと</li> </ul>
人の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・受託側が雇用し、労務管理等の責任を負うこと</li> </ul>
売上管理・決済	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上の管理及び報告の方法</li> <li>・決済端末の貸与の有無</li> </ul>
責任分担	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トラブルが発生した際、誰がどのような責任を負うか</li> </ul>
契約期間	<ul style="list-style-type: none"> <li>・契約が存続する期間</li> <li>・更新の有無・方法</li> </ul>
解除	<ul style="list-style-type: none"> <li>・どのような場合に契約を解除できるか</li> </ul>
その他一般的な条項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・守秘義務条項</li> <li>・反社条項</li> <li>・裁判管轄（※裁判になった場合どこの裁判所で裁判をするか）</li> </ul>

なお、前記②の図表 25 で挙げた例とは異なり、受託側に食材の買い取りをさせる形態もある。この場合は、自らの購入した商品を販売することになるので、厳密には販売業務の委託ではなく、委託側・受託側間での食材の売買契約（民法 555 条以下）と、委託側の店名やブランド名、商品名等の営業上の象徴の使用を許可する場合は、ライセンス契約も含むことになると考えられる。その場合は、上記の要素のうち、①委託する業務の内容及び②対価の代わりに、売買契約に関する部分については、品名、代金額、返品可否、最低購入数量の有無などについて契約書

に規定し、ライセンス契約に関する部分については、どういった営業上の象徴を、どういった態様で、どういった場面で使用することが許されるのか、使用料の金額などについて合意しておく必要がある。

#### ④業務委託と雇用の違い

##### 1) 労働法が適用されないこと及び「偽装請負」の問題

我が国では労働基準法などの様々な法律（労働関係の法律を一括して「労働法」というのが一般的である）により労働者は手厚く保護されている。雇用契約の場合は、労働法が適用されることにより、オーナー側（雇用契約でいえば使用者側）の負担が非常に重くなる。例えば、売上の有無・多寡にかかわらず拘束時間に応じて給与を支払う必要があり、残業が発生すれば残業代を払う必要がある。年次有給休暇を取得させなければならず、仕事が減ったからといって簡単に解雇することもできない。業務委託契約は雇用契約ではないため、業務委託契約を採用する一番の利点は、このような労働法の規制が適用されない、という点になる。

このことにより、委託側は柔軟に受託側を募集することができ、受託側もトライアルとして短期間だけやりたい、副業として週末だけやりたい、といった働き方ができるようになる。しかし、契約書の名前を「業務委託契約書」、「請負契約書」、「委任契約書」などとするだけで、容易に雇用契約ではないとして労働法の規制を免れるようにできるとしてしまうと、労働者の権利を手厚く保護した労働法の趣旨に反してしまうことになる。そのため、雇用契約にあたるのか雇用以外の契約にあたるのかについては、契約内容や運営実態から実質的に判断されることとなっている。この問題については、一般的に請負契約の形にして労働法の適用を不当に免れようとする人が多いことから、「偽装請負」などという用語で説明されている。

雇用契約にあたるかどうかの実際の判断に際しては、個別の契約内容や実際の事業の運営状況などを詳細に検討していくので、一概には言えないが、大きなポイントとして、委託側と受託側が指揮命令関係にあるかどうか重視される。例えば、委託側が出店場所、労働時間、営業日などを定め、その指示に従わせるという形にしてしまうと、指揮命令関係が認められ、雇用契約として判断されやすくなる。大まかにいうと、受託側が事業を行うにあたり独立した事業者と評価できるほどの自由な裁量があれば、指揮命令関係が否定され、雇用契約ではない、と判断されることとなる。

##### 2) 業務委託契約と雇用契約との具体的な違い

業務委託契約を採用した場合は、独立性が認められることが前提となることなどから、雇用契約とは異なり、以下のようなになる。

a. 事業運営についての決定権（裁量）が受託側に認められる

全く自由というよりは委託側がある程度制限をかける（条件を付ける）のが通常だが、あまり制限をかけすぎると、指揮命令関係があるとされ、実態は雇用契約であると判断されるリスクが高まる。

b. 出店の中止や売上の不振の場合でも、委託側が補償等をしなくてよい

雇用契約の場合、月給や日給などの形で売上の有無や多寡にかかわらず給与の支払いの義務があるが、業務委託であれば、売上が上がるかどうかの責任は受託側にあるとして、売上に応じた歩合での支払にすることも可能となる。なお、契約書で業務委託料の最低補償をすると決めた場合でも、雇用契約と異なり、最低賃金の規制などはない。

c. 人員の確保は受託側が行い、委託側と確保された人員は直接の契約関係に立たない

受託側が事業の運営を行うことから、受託側で従業員を必要とする場合は、受託側が雇用契約をし、委託側と当該従業員との間に雇用契約は成立しない。給与の支払いや労務管理は受託側が行うことになる。

d. 委託側・受託側間で労働法の適用がない

前述のとおり、委託側と受託側間の関係は雇用関係ではないので、労働法の適用がない。

なお、民法上、被用者が不法行為により他人に損害を与えた場合に、使用者が責任を負うとする使用者責任（715条）の規定があるが、これについては、雇用契約の場合に限らず業務委託の場合でも成立する可能性があることから、雇用契約か業務委託契約かで違いはない。また、内情が雇用契約なのか業務委託契約なのかは第三者からはわからないことが多いので、受託側の不祥事によりチェーン全体の評判が落ちるという点は業務委託契約とした場合でも同様となる。

## ⑤業務委託方式についてのまとめ

以上に説明してきたように、業務委託契約を採用することで、キッチンカーを柔軟に運営し、ひいては効率的な多店舗展開につなげることができる。しかし、労働法などの法規制を免れるという不正な目的で業務委託契約とすることは決して許されず、雇用契約であるか業務委託契約であるかは実態に即して判断される。そのため、利点ばかりを重視して安易に形だけの業務委託契約とするのではなく、受託側に不利益を与えたり、実態は雇用契約であるのにその規制

を免れたりするようなことがないように、委託側・受託側双方にメリットがあるような適切な契約内容にしたうえで、契約書を締結することが重要となる。

#### (10) フランチャイズ方式での展開方法

##### ① フランチャイズビジネスの仕組み

一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会によるフランチャイズの定義は次のとおりとなっている。

フランチャイズとは、事業者（「フランチャイザー」と呼ぶ）が他の事業者（「フランチャイジー」と呼ぶ）との間に契約を結び、自己の商標、サービスマーク、トレード・ネームその他の営業の象徴となる標識、および経営のノウハウを用いて、同一のイメージのもとに商品の販売その他の事業を行う権利を与え、一方、フランチャイジーはその見返りとして一定の対価を支払い、事業に必要な資金を投下してフランチャイザーの指導および援助のもとに事業を行う両者の継続的関係をいう。

フランチャイズという事業形態は、フランチャイズビジネスを展開する側であるフランチャイザー（以下、「本部」とする）と、フランチャイズ加盟者であるフランチャイジー（以下、「加盟店」とする）との間の契約により成立する。本部は、自らの商品やサービス、商標などの使用と事業運営の権利を加盟店に認め、経営指導をする。一方、加盟店はその対価として加盟金やロイヤルティを支払い、事業を行う。つまりフランチャイズとは、儲かるシステム・成功のノウハウそのものを「ビジネスパッケージ」として本部が提供し、そのビジネスパッケージにもとづいて加盟店が事業を運営し、収益を分け合うビジネスモデルとなる。

一方で、本部と加盟店は、それぞれが独立した別の事業体で、共同経営を行うわけではない。契約に基づいた対等な関係であり、経営の成功・失敗については、それぞれが責任を負うことになる。

##### ② フランチャイズシステムを採用する意義

多店舗展開を行うにあたり、直営店方式により自社でキッチンカーを複数台保有し事業を展開するか、フランチャイズシステムを採用して事業を展開するかについては、それぞれの事業展開の特長を理解し、自社の事業戦略を実現するために有利な方策を選択する必要がある。

フランチャイズの場合、新規店舗にかかる初期費用や店舗運営に必要な設備やスタッフは、加盟店がすべて負担する。直営店方式では、自社で自動車や厨房設備などを揃え、運営するスタ

ップを確保し、教育訓練を実施する必要がある。そのため、資金面での負担や自ら資産を準備・保有する必要がある。

このように、本部は、自らが資金調達をすることなく、加盟店の資本を活用して、急速に事業を拡大できる点が、フランチャイズシステムを採用する大きな意義となる。設備や従業員などを抱えることなく、ロイヤルティや食材などの販売益などストックの収益を得ることができるため、安定した経営基盤を実現することにつながる。

### ③フランチャイズに適したビジネスの要件

本部が、フランチャイズ本部としてビジネス展開を行い得られる収益は、フランチャイズフィー×フランチャイズ数となる。そこで、本部は加入する加盟店数を最大化することで利益の最大化を目指すことになる。

一方で、加盟店は、フランチャイズに加盟し、フランチャイズフィーを支払っても、なお利益を得ることができるフランチャイズパッケージを期待する。

以上の点を踏まえ、自社ビジネスがフランチャイズに適しているかどうかについては、図表 3-8-12 の各ポイントを検証する必要がある。

図表 3-8-12 自社ビジネスがフランチャイズに適しているかを判断するためのポイント

- |                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・ 商品、サービスに独自性やブランド力、汎用性（地域的な要因の有無も含む）の有無</li><li>・ 利益率、商品回転率の高い商品、サービスであるか</li><li>・ ビジネスの経験が浅くても、オペレーションだけでなく、事業運営にも対応できるか</li><li>・ 目標とする規模やスピードを実現するための収益が見込めるか</li><li>・ 自ら実現したい理念、信念があるか*</li></ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

\*フランチャイズシステムを採用して事業展開を行う場合、加盟店からみてビジネスの魅力を確認できるだけでなく、異なる事業体がフランチャイズチェーンとして統一感を保ち、ブランドを維持するための理念が重要となる

### ④フランチャイズ展開に向けた準備

#### 1)フランチャイズ本部の立ち上げ

キッチンカーの多店舗展開にフランチャイズを採用することを決定したら、まずは、フランチャイズ本部を立ち上げる。以下、フランチャイズ本部の立ち上げの基本的なプロセスや機能について説明する。

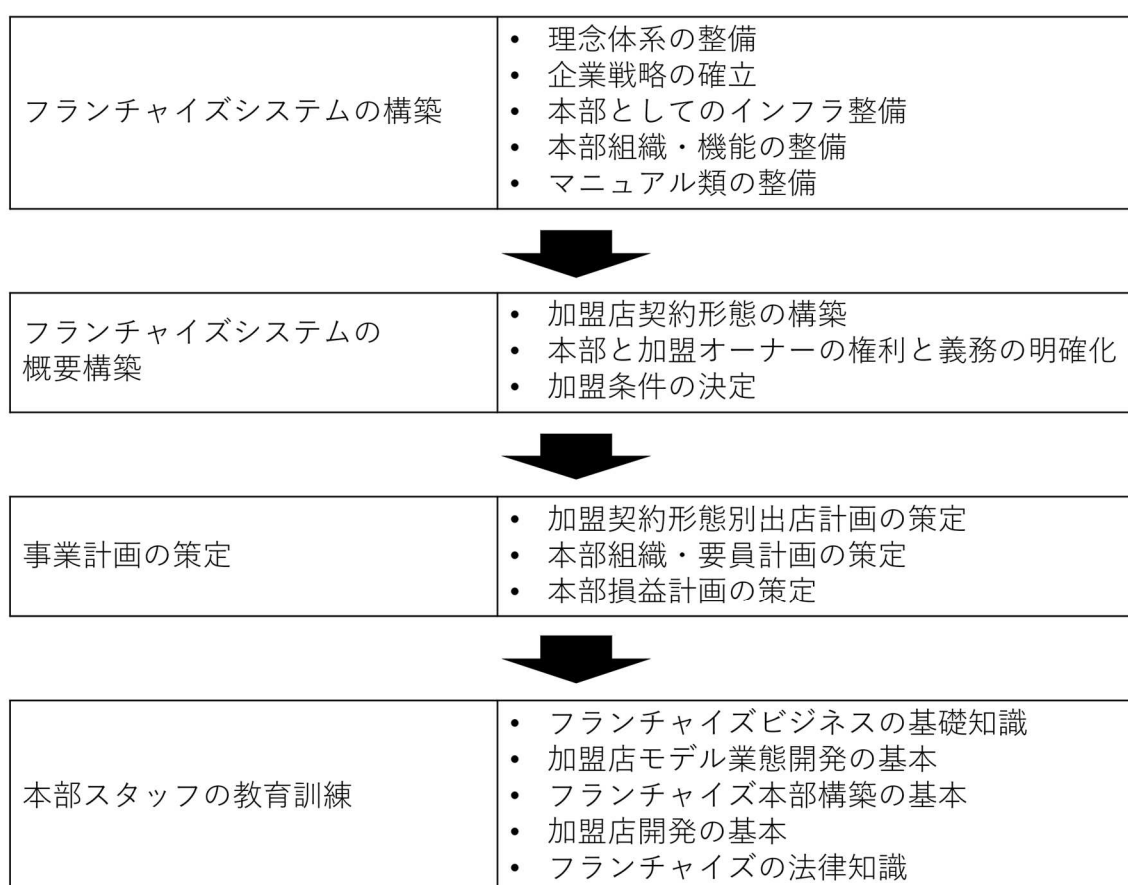
フランチャイズ本部の立ち上げでは、フランチャイズパッケージの確立とフランチャイズ本部機能の整備をすることとなる。フランチャイズパッケージの確立については後述する。

フランチャイズ本部の機能には加盟店サポート機能と加盟店募集機能がある。

加盟店サポートには、①開業支援、②システム化支援、③教育訓練、④マーケティング（商品開発、販売促進、広告宣伝）、⑤商材・資材・設備の供給、⑥スーパーバイジング（SV）がある。フランチャイズの加盟店募集には、①加盟店開発、②金融支援がある。

そして、フランチャイズ本部の機能を実現するためのインフラや、契約書類、本部スタッフ向けの規則やマニュアルなどを作成・整備することで、フランチャイズ本部を構築する。具体的なフランチャイズ本部の構築内容及びステップは図表 3-8-13 のとおりである。

図表 3-8-13 フランチャイズ本部の構築内容・構築ステップ



出典：「フランチャイズ・ビジネスの実際」（内川昭比古 日本経済新聞出版社）掲載の図表を筆者にて一部改変し作成

## 2) フランチャイズパッケージの確立

本部は、儲かる商品・サービスを効率的に売る仕組みをフランチャイズパッケージとして販

売する。このビジネスを行うことで、売上・利益を得られるかどうか、加盟店にとって関心が高いものとなる。

フランチャイズパッケージとなりうるためには、成功実績、生産性、転写性の3つがキーワードとなる。売れているという実績はもちろん重要だが、地域性や出店場所の特性などによる影響も考えられるため、複数パターンでの成功実績が必要となる。次に、ロイヤリティを払ってもなお、加盟店が利益を取得できなければならないので、高い生産性が求められる。そして、加盟店の属性（経験の有無、性別、年齢など）に関わらず、誰でも研修等を受けることで短期間で独り立ちして店舗を運営できるような業務内容である（転写性がある）必要もある。

図表 3-8-14 フランチャイズパッケージの確立に必要な内容

項目	具体的内容
事業コンセプトの明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 狙うべき顧客層の明確化</li> <li>・ 取り扱うべき商品・サービスの明確化</li> <li>・ 価格戦略の明確化</li> <li>・ 運営体制の明確化</li> </ul>
店舗概要の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商標登録手続きの確認</li> <li>・ CI・デザイン計画の整備</li> <li>・ 店舗規格・内外装仕様・サイン仕様の整備</li> <li>・ レイアウトの策定</li> <li>・ 店舗設備・什器仕様の整備</li> </ul>
出店立地タイプ別の商圈の策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商圈人口の策定</li> <li>・ 商圈範囲の設定</li> </ul>
加盟店オーナーの投資と 損益モデルの策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 標準ビジネス・パッケージにおける加盟店オーナーの初期投資額の策定</li> <li>・ 標準ビジネス・パッケージにおける損益モデルシミュレーションの策定</li> </ul>
ビジネス・パッケージの 差別化ポイントの明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現状における業態の「強み」・「弱み」の明確化</li> <li>・ 「強み」の強化、「弱み」の改善の検討</li> </ul>
加盟店運営における オペレーションの確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 加盟店オーナーチェーン・オペレーションの確立</li> </ul>
プロトタイプでの検証	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 直営店をプロトタイプとした検証とブラッシュアップ</li> </ul>



出典：「フランチャイズ・ビジネスの実際」（内川昭比古 日本経済新聞出版社）掲載の図表を参考に筆者にて一部改変し作成

### 3) フランチャイズ展開の事業計画

フランチャイズ展開による事業を計画し、フランチャイズシステムを構築し、加盟店と契約し、ロイヤルティなどの収入を安定的に得るまでに一定の時間が必要となるが、フランチャイズ本部を構築し、運営する費用は日々発生し続ける。そのため、収入と支出のタイミングのずれによる資金需要の手当てや、加盟店獲得状況のフォローアップ、そして、事業の収支管理を行うために、事業計画の立案が必要となる。

図表 3-8-15 の例では、加盟時に一時金として支払われる収入と、ロイヤルティや食材の販売益を経常収入として。加盟契約時や月々の収入に何を見込むかは、どのようなフランチャイズパッケージで、ビジネスモデルを計画するかにより変わってくる。また、フランチャイズシステムを採用する目的によって、加入者獲得の目標達成の時期や収支が黒字化する時期も変わってくる。

図表 3-8-15 フランチャイズチェーン事業の収支計算例

		1か月目	2か月目	3か月目	4か月目	5か月目	6か月目	7か月目	8か月目	9か月目	10か月目	11か月目	12か月目
加盟店	新規加入	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0
	累計数	0	0	0	0	0	1	1	2	2	3	3	4
本部	売上	0	0	0	0	0	1,200	1,200	2,400	2,400	3,600	3,600	4,800
	加盟料	0	0	0	0	500	0	500	0	500	0	500	0
本部	研修費	0	0	0	0	200	0	200	0	200	0	200	0
	ロイヤリティ	0	0	0	0	0	30	30	60	60	90	90	120
本部	販売益	0	0	0	0	0	54	54	108	108	162	162	216
	収入計	0	0	0	0	700	84	784	168	868	252	952	336
本部	広告宣伝費	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
	営業費用	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
本部	支出計	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
	収支	-500	-500	-500	-500	200	-416	284	-332	368	-248	452	-164
本部	収支累計	-500	-1,000	-1,500	-2,000	-1,800	-2,216	-1,932	-2,264	-1,896	-2,144	-1,692	-1,856
		13か月目	14か月目	15か月目	16か月目	17か月目	18か月目	19か月目	20か月目	21か月目	22か月目	23か月目	24か月目
加盟店	新規加入	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
	累計数	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	10
本部	売上	4,800	6,000	6,000	7,200	7,200	8,400	8,400	9,600	9,600	10,800	10,800	12,000
	加盟料	500	0	500	0	500	0	500	0	500	0	500	0
本部	研修費	200	0	200	0	200	0	200	0	200	0	200	0
	ロイヤリティ	120	150	150	180	180	210	210	240	240	270	270	300
本部	販売益	216	270	270	324	324	378	378	432	432	486	486	540
	収入計	1,036	420	1,120	504	1,204	588	1,288	672	1,372	756	1,456	840
本部	広告宣伝費	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
	営業費用	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
本部	支出計	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
	収支	536	-80	620	4	704	88	788	172	872	256	956	340
本部	収支累計	-1,320	-1,400	-780	-776	-72	16	804	976	1,848	2,104	3,060	3,400

出典：「100店舗を目指す！フランチャイズシステム構築マニュアル」山下義 池田安弘 同友館

### ⑤ フランチャイズ契約書

#### 1) フランチャイズ契約書の重要性

キッチンカーは、固定店舗で営業する形態よりも初期投資を低く抑えることができる。さらに、フランチャイズに加盟すれば、商品開発や経営ノウハウを得ることができ、ビジネスを始

めやすい。しかし、気軽にキッチンカーを始めたはいいが、思っているほどうまくいかないとして、お互いがもめてしまうことも多い。そのようなお互いの行き違いをなくすため、契約書を締結してトラブルを未然に防ぐことが重要となる。

## 2) フランチャイズを始めるための契約関係書類

本部が準備する必要がある契約関係書類としては次の3点がある。

### a 加盟案内書

本部が加盟希望者に対して店舗概要や損益シミュレーション、資金計画を説明するために作成する資料となる。加盟希望者の説明会や加盟者募集における販促ツールとして活用するものとなる。

### b 法定開示書類

中小小売商業振興法で、フランチャイズを展開しようとする小売業と飲食業は、事前にフランチャイズ本部の事業概要や契約の主な内容等についての情報を、加盟希望者に対して契約締結前に書面を交付し、説明することが義務付けられている。また、サービス業についても、独占禁止法の観点から、加盟者への十分な説明が要求される。

フランチャイズビジネスにおいてトラブルになるケースの多くは、加盟者が、「加盟時にそういう説明は受けていない」と主張するものである。そのような事態を避けるため、法定開示書面を提示してから間を置かずにフランチャイズ契約を締結することは避け、説明後に一定期間を設けて、質問や加盟を熟慮する時間を少なくとも1週間程度与えるべきである。また、法律上の義務はないが、契約上の重要事項をまとめた重要事項説明書を作成し、契約内容の重要な点について説明後、署名・押印をもらっておくと、後々「説明を受けていない」などという形でトラブルになるリスクを減らすことができる。

### c フランチャイズ契約書

どのようなフランチャイズパッケージにするかで、フランチャイズ契約書の内容も異なる。そのため、標準的な契約書をそのまま流用するのではなく、自社のフランチャイズパッケージの特長にあわせて個別にカスタマイズすることが重要となる。

フランチャイズ契約で規定する主な内容は図表 3-8-16 のとおりである。なお、実際は図表 2-8-16 の内容は最低限のものであり、それ以外にも、さらに多く、多岐にわたる項目を定めることが多い。

図表 3-8-16 フランチャイズ契約で規定する主な内容

- ・ イニシャルコストに関する内容（加盟金、開業時の指導料、保証金）
- ・ ランニングコストに関する内容（ロイヤルティ、広告宣伝分担金、システム利用料等）
- ・ 上記の支払方法、支払条件、算定方法
- ・ 商品取引の条件
- ・ 店舗、設備（リース含む）に関する事
- ・ 教育指導に関する事
- ・ 商標、商号の使用に関する事
- ・ 契約期間、契約更新
- ・ 損害賠償など

本部が加盟店に食材を卸し、そのマージンを得るなどの形で本部が収益を上げるビジネスモデルなどの場合、本部が加盟金やロイヤリティを取らないケースもある。本部を構築する際には、どのようなビジネスモデルにするのかをまずは決定し、その実現のためにはどのような契約内容とすべきなのかを検討していくことになる。そのため、まずは、ビジネスモデルの概要を構想した段階で、弁護士などの専門家に法律上そのようなビジネスモデルを実現するフランチャイズ契約をすることが可能なかを相談をすると、後になって実現が難しいことがわかった、などという事態を避けることができる。

#### ⑥フランチャイズ契約にあたっての留意点

キッチンカーでフランチャイズ展開をする場合は、一般的なフランチャイズ契約締結に際しての留意点の他、以下のような点についても注意が必要となる。

##### 1) 出店場所提供のサポート

フランチャイズ展開をしていく場合、加盟店を増やすために、本部が加盟店へのサポートを手厚くすることが考えられる。その一環として、加盟店に対して、キッチンカーの出店場所の確保やそのためのサポート、他の加盟店との出店場所の調整などを本部が行うことも考えられる。しかし、このような方法には注意が必要である。これらのことを本部の業務として契約書に明示してしまうと、それは、契約上の義務となってしまうため、それらの義務を果たせなかった場合、本部の債務不履行となり、損害賠償責任を負ったり、契約解除の理由となったりしてしまう。加盟店がまだ少ない場合には、出店場所が重ならないよう調整したりすることもできるかもしれないが、キッチンカーは日によって自由に出店場所を変えられることからすると、加盟店の増加により、出店場所や商圈が重なるようになってしまった場合、実際に調整を

行うことが非常に煩雑となったり、困難となってしまう。

そのため、安易に出店場所の確保やそのサポート、他の加盟店との調整を確約することにはリスクがあると考えられるべきである。手数料はかかってしまうが、キッチンカーの出店場所を探すプラットフォームなども登場しているので、そういったサービスを利用するよう促す、といった程度にしておくのがリスク管理としては適切だと考えられる。

## 2) 自動車の契約不適合責任

本部が収益を上げる仕組みとして、本部が設計・施工したキッチンカーを加盟店に販売をする、というビジネスモデルも考えられる。この場合、仮に設計に不備があり、店舗として使用することが困難になってしまうと、本部が契約不適合責任を負うことになる。通常はフランチャイズ契約書とは別に車両の売買契約をするケースが多いと思われるが、車両の売買契約において、本部がどのくらいの期間、どこまでの責任を負うのかを明示しておくことが重要となる。本部のリスクを減らすという観点からは、契約不適合が生じた場合については、修理対応や修理費の賠償はするが、修理中営業できなかった間の営業利益は賠償の対象としない、などという契約条項にすることが考えられる。

また、本部がアイデアを出して外部に設計を委託するケースでは、不備が生じた際、設計者の責任を追及しようとしても、本部の指示通りに作っただけで自分は悪くない、などといわれ、本部・設計者間で責任を押し付け合って話がまとまらず、不具合の対応が進まない、などという事態になってしまうことがある。このような事態を防ぐために、設計者との間においても、誰がどのように責任を負うのかについて、契約書上であらかじめ定めておくことが重要となる。

## 3) レピュテーションリスク

加盟店と本部が法律上は独立関係にあるとしても、チェーン展開をしている場合には、1つの加盟店で生じた不祥事により、チェーン全体の評判が低下することがある。このような評判の低下のリスクをレピュテーションリスクという。そのため、本部としては、加盟店が不祥事を起こさないようにするため、しっかりと加盟店への指導を行い、また、十分な管理システムを構築する必要がある。

キッチンカーは初期費用が低額で済むことなどから、手軽に始めやすいこともあり、飲食店の営業経験のない出店者もいる。そのため、食中毒が発生しないよう、食材の管理方法についてしっかりと指導し、ときに抜き打ちでチェックを行うなどの体制づくりをするとともに、フランチャイズ契約書においてもそのような権限が本部にあることを明示しておくことが重要となる。また、最近では不適切な SNS の使用が問題となることも多いため、SNS の利用方法に

関する指導なども重要となるし、キッチンカーでは発電機を動かすためにガソリンを利用したり、調理のためにプロパンガスを扱ったりするため、こういった危険物の使用に関する指導やチェックも重要となる。

その他にも、キッチンカーが私的に利用され、事故やトラブルが発生した場合もチェーン全体の評判の低下につながりかねないので、契約書で私的利用を禁止したり、トラブルが発生した場合には本部ではなく自分できっちりと紛争を解決する責任があることなどを明記しておくことが必要になる。

## ⑦加盟店開発

### 1) 加盟店開発の流れ

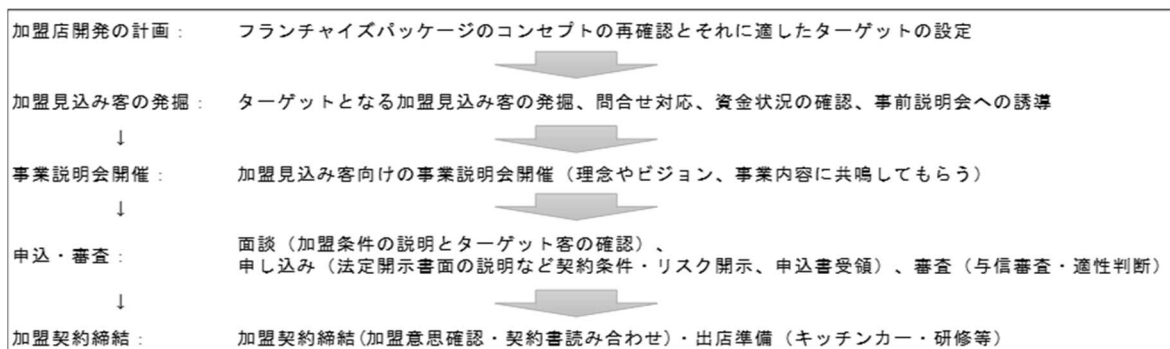
フランチャイズを拡大させていくためには、フランチャイズ加盟者を多く集める必要がある。加盟者を多く募集して、フランチャイズ本部の売上を拡大させることは当然重要であるが、加盟店が本部の経営方針や運営方針の理解に齟齬が生じトラブルを引き起こしたり、本部の理念や方針と異なる経営、店舗運営を行う結果、顧客からのブランドイメージを毀損したりしては、フランチャイズシステムとして長期的な成長を望めなくなってしまう。

そこで、加盟店開発にあたっては、優良な加盟店を得るため、自社のフランチャイズパッケージのコンセプトを再確認し、パッケージのブラッシュアップを行うとともに、加盟者とすべきターゲットを設定し、そのターゲットにどのようにすればアプローチできるのか、フランチャイズの特長や加盟することの優位性がわかりやすく伝わるのかなどに関する工夫が必要となる。

また、フランチャイズはビジネスノウハウをパッケージ化しているため、加盟店として安易に創業できると考える加盟者も少なからず存在する。そのため、発掘した加盟候補者に対し、フランチャイズの理念への共感を得ているか、契約条件やリスクなどへの理解も十分かなどといった点についてのスクリーニングを行うことも重要となる。

加盟店開発の流れは図表 3-8-17 のとおりである

図表 3-8-17 加盟店開発の流れ



出典：「100店舗を目指す！フランチャイズシステム構築マニュアル」山下義 池田安弘 同友館

## 2) 加盟店候補者の発掘方法

数多くあるフランチャイズから選ばれるためには、様々な手段により、加盟店候補者に知ってもらい、関心を持ってもらう必要がある。

その告知手段として、自社ウェブサイトは重要な告知方法となる。フランチャイズ本部概要やビジョン、フランチャイズが行う事業の概要や特徴、説明会のスケジュールや加盟までの流れ、加盟者の声などを記載する。その他に、検索キーワードに対して広告を出すリスティング広告、Facebook 広告など SNS を利用した広告、フランチャイズやキッチンカーなどを比較できるポータルサイトなどがある。

図表 3-8-18 加盟店候補者の募集に活用する手段等

手段	内容
自社ウェブサイト	・ 自社のウェブサイト加盟店募集ページを掲載
広告・宣伝	・ フランチャイズを比較できるポータルサイトへの掲載 ・ SNS 広告、リスティング広告
パブリシティ	・ マスメディアによる取材記事の掲載
展示会	・ フランチャイズショーなど展示会への出展
ダイレクトメール	・ 説明会に参加した者に対するダイレクトメールの送信
営業代行会社	・ 加盟店開発営業を代行する会社への依頼
自社顧客・取引先	・ 店舗での「フランチャイズ募集」というチラシの掲示 ・ 自社顧客・取引先への働きかけ ・ 自社顧客・取引先からの問い合わせ

## 3) 加盟店開発営業に活用するツール整備

フランチャイズ契約を1件獲得するためには、数十、数百の見込み客を獲得し、自社フランチャイズの魅力伝える必要がある。加盟店獲得の確率を高めるために、加盟店開発に活用するツールの整備が必要となる。

フランチャイズ本部やフランチャイズパッケージの内容を説明する資料のほか、契約関連の書類も加盟店に配慮した契約内容であれば、営業ツールとなり得る。加えて、募集活動のマニュアルや加盟希望者の管理や交渉の進捗の管理表、説明会実施要綱・アンケートなどを整備することで、安定した加盟店募集を継続的に行うことができるようになる。

加盟店募集時に必要となるツール例は図表 3-8-19 のとおりである。

図表 3-8-19 加盟店募集時に必要となるツール例

利用目的	具体例
フランチャイズパッケージの説明	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ フランチャイズ事業説明書</li> <li>・ パンフレット</li> <li>・ 加盟店募集用動画 (DVD、Youtube)</li> <li>・ 開業提案書</li> <li>・ パブリシティ集</li> <li>・ ウェブサイト (自社・ポータルサイト)</li> </ul>
契約関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ フランチャイズ契約書</li> <li>・ 法定開示書面</li> <li>・ 重要事項説明書</li> </ul>
加盟店開発業務の管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 加盟店開発営業マニュアル</li> <li>・ 加盟店開発進捗管理表</li> <li>・ 加盟希望者管理表</li> <li>・ 説明会実施要項</li> <li>・ アンケート用紙</li> </ul>

## 9. どのくらい儲かるのか

本節では、キッチンカー事業を展開するのに必要な初期投資額、必要な諸経費を確認し、売上計画、収支計画を策定し、どのくらい利益が得られるのか可視化し確認する。

事業展開するうえで収支計画の策定は重要である。収支計画の数値を計算し、基にする表の作り方を工夫し実績値を比較できるようにすれば、事業計画の進捗管理や何が不足しているのか、何がうまく行っているのか把握しやすくなり、効果の確認や対策が立てやすくなる。資金繰りの

検討にも役立つ。収支計画表は、金融機関から融資を受ける際の事業計画策定の際にも活用でき、補助金の申請の必要書類となる場合もある。

(1)項では、定性的な事業内容をイメージし、モデル例としての事業内容を把握する。(2)項では、イメージではなく定量的に、必要な投資内容や経費項目を具体的な数値に置きかえ、収支計画表を作成し、「どのくらい儲かるのか」を確認する。

なお、以降の事業内容イメージ、経費項目や数値については、サンプルの参考例として取り上げているもので、実際に収支計画を策定する際は、自店の実情に合わせ確認しながら策定を進めていただきたい。

### (1)前提モデル

収支計画を策定するために、前提モデルの事業内容のイメージを説明する。事業をイメージすることで投資内容や必要経費項目が想定しやすくなり、計画が立てやすくなる。

#### ①店舗イメージ

サンプルの店舗イメージは、唐揚げ専門店の飲食店である。既に店舗を営んでおり、他店にはない味にこだわりのある特製のタレに漬けた唐揚げが好評を得ている。

自店ではアルバイトでも業務が回せる程度に運営面が整備されているため、キッチンカー事業は1年目は経営者自ら実施し、徐々にアルバイトでもキッチンカーの業務が回せるように整えていく。キッチンカーは中古で購入する。

#### ②出店先イメージ

キッチンカーの出店先は、平日はスーパーマーケットの駐車場、土日祝はイベント会場とする。

仕込み場所として、既存店舗とは別に賃貸で確保する。既存店舗を使用できれば別途場所を確保する必要はないが、既存店舗は、店舗面積が狭く通常業務の利用だけで手いっぱいであり、キッチンカー用の仕込み業務を追加するのは難しいためである。また、仕込み作業以外に、材料や資材の保管場所も必要となる。

#### ③商品イメージ

主力商品は、特製のタレに漬けた「唐揚げ」と、同じく特製のタレに漬けた鶏を1羽丸ごと揚げた「大鶏揚げ」である。利用シーンは、夕食やお弁当のおかずの一品、誕生日会やクリスマスなどイベントのホームパーティー用として唐揚げや大鶏揚げを盛り付けるシーンを想定している。家飲みサラリーマンの晩酌のおつまみ、大鶏揚げは、家で集まって女子会などの



映えの一品ともなる。映えを意識することで SNS などの拡散を期待している。

キッチンカーでの商品提供イメージとして、イベント会場用に唐揚げは、カップに入れ食べやすくし、軽食が摂れるようおにぎりやパンなど簡単につまんで食べられるものを置けば客単価の増加が見込める。

#### ④客層イメージ

平日のスーパーマーケットの駐車場では、おかず買いの主婦や晩酌目的の会社員、土日祝のイベント会場では、若者やファミリーの客層を想定している。

#### ⑤事業化イメージ

初年度は、1台で経営者自ら運営する。その間、アルバイトでも業務が回せるように運営を整備する。2年目からアルバイトにもキッチンカーの業務を任せられるように運用や業務内容を整備しておく。利益が安定的に得られるようになったら、キッチンカーの台数を増加させることを検討し多店舗展開につなげようと考えている。経営者がキッチンカーの運営を実施するため、既存店の店員のアルバイトを1名増やして対応する。

### (2)収支計画

(1)項で定性的に事業イメージができたところで、(2)項では、初期投資や経費に必要な内容を確認し、定量的に数値に置きかえ5年間の収支計画を策定する。

収支計画を算出した結果を(2)項の最後に【収支計画表】としてまとめた。収支計画表は最初からこの表に数値をセットして完成できるものではない。必要な項目を洗い出し、項目別に金額を検討し積算する。収支計画から算出された見込み利益によって初期投資を何年かけて回収できるのか投資回収期間も確認する。最終的な収支計画表をいくつかの項目に分割して説明する。

実際に作成する場合は、できるだけ具体的な数値を使用する。ただ必ずしも具体的な数値が収集できない場合もある。その際は、一般的な相場や一般的な目安（売上高に対する比率など）を使い概算で進める。

また、経費の発生タイミングも内容により異なる。経費の金額も月単位に支払いが発生するもの（例：家賃）、年単位で支払いが発生するもの（例：自動車保険）、数年間隔単位で支払いが発生するもの（例：営業許可更新手数料、車検）がある。売上計画は日別曜日別に検討した方が来店客数などの数値がイメージしやすくなる。

なお、以降の金額はサンプルの例として収支計画表を算出するための概算値である。当然、経費項目の種類もキッチンカーのサイズやタイプ、販売内容により実際は異なる点をご理解ねがいたい。

### ①初期投資

キッチンカー事業を展開するための初期投資として必要なのは、まずはキッチンカーである。新車か中古車での購入、リースやレンタルなど選択肢がある。サンプルでは初期投資として中古車を購入する。

什器・備品費は、車両内に設置するものと仕込み場所に設置するものを計上した。冷蔵庫や作業台などである。

その他の初期投資は、営業許可手数料、仕入れ、広告宣伝費などがある。開業するのに必要になるものを検討する。

広告宣伝費は、キッチンカー自体を広告塔となるようにするオリジナルラッピングや、のぼり、店頭看板などがある。

資産となる設備は、毎年減価償却費として経費に計上する。その他の少額の初期費用は、1年目に「初期費用」として計上する。サンプルでは、減価償却は、定額法とした。

図表 3-9-1 【初期投資】

	投資金額 (千円)	減価償却費 (千円)	耐用年数
車両	2,500	625	4年
什器・備品費 (車両用)	500	83	6年
什器・備品費 (仕込み場所用)	500	83	6年
合計	3,500	792	—
	経費計上 (千円)		
初期費用	1,000		
	投資回収したい金額 (千円)		
投資額合計	4,500		

※千円未満四捨五入

### ②売上計画

売上金額を算出する方法 (式) は、数量×単価、客数×客単価などさまざまある。これらの項目の値を見て売上状況の把握や分析にも利用でき、売上が上がっている理由や落ちている理由を可視化することができる。

今回は、売上計画を算出するために「客数」「客単価」および年間の「営業活動日」を使用して年間の売上高を算出した。

営業日数は、店舗定休日を平日の1日とし、平日の営業日193日、土日祝は120日 (52週×2 (土日) + 祝日16日) とした。カレンダー上の日数の「営業日」をそのまま使用するより、実

際は、曜日や天候により客数に変動があるので70%の稼働率と想定して「営業日×稼働率」を算出し「営業活動日」とした。

「客数」は、出店先から得た情報を元にして見当をつけて、商圈分析を行い、見込み客数を予測する。

今回は、前述の前提モデルから平日はスーパーの駐車場、土日祝はイベント会場に出店するので、スーパーの駐車場（平日）では、1日60名の客数を想定し、客単価800円、イベント会場（土日祝）では、1日100人を想定し、客単価1,000円とした。

図表 3-9-2 【売上計画】

	客数（人/日）	客単価（円）	営業日数（日）	稼働率	営業活動日	年商（千円）
平日	60	800	193	70%	135	6,480
土日祝	100	1,000	120	70%	84	8,400
計	-	-	313	-	219	14,880

### ③原価・経費

原価は、一般的な飲食店の原価率を使って仕入れ（原価）を30%とした。キッチンカーや厨房設備・備品などの減価償却も原価に加え計上した。

図表 3-9-3 【原価（仕入れ）】

	参考 ※%は、売上に対する比率
売上原価（原材料費）	30%

ここまでで、売上高総利益が算出できる。

売上高総利益＝売上高－原価

車両維持費は、自動車税、オイル交換、自動車保険、車検費用、駐車場代が含まれる。

出店料の目安は、固定の場合は、1日あたり3,000円～数万円、変動の場合は売上の10～20%であり、今回は、平日が3,000円/日、土日祝5,000円/日として計上した。

家賃は、仕込み場所として別途賃貸します。既存店舗を仕込み場所として活用できるのであれば家賃の計上は不要である。

人件費は、1年目からアルバイトを雇用する。時給は、都道府県別の最低賃金表を元にした。

2021年10月時点の東京都の最低賃金は1,041円である。アルバイトは、1年目は経営者がキッチンカー業務に従事している間の店舗補充人員とし、業務の習得も行う。2年目からはキッチンカー人員とする。

その他経費の項目は、キッチンカーが仕入れや場所移動の際に必要なガソリン代の「交通費」、使い捨て食器などの「梱包資材」、「PL保険料」（生産物賠償責任保険）、「水道光熱費」、「広告宣伝費」、「通信費」などがある。まとめて売上高に対して15%で算出した。

広告宣伝費は、初期費用以外にも日常の運用の中で情報発信するSNSやチラシ、ポップを活用して集客を図りたいので計上した。

図表 3-9-4 【車両維持費】

項目	参考	金額 (千円)
自動車税	8,000円～11,500円／毎年	10
オイル交換	6000円 (6か月ごと) 年2回	12
自動車保険	3万～4万	30
車検費用	2年ごと5～10万	50
駐車場代	約2万円／月	240
<b>車両維持費 合計</b>	—	<b>342</b>

図表 3-9-5 【出店料】

出店料 (平日)	3,000円／日×営業日数 (193日)	579
出店料 (土日祝)	5,000円／日×営業日数 (120日)	600
<b>出店料 合計</b>	(平日+土日祝)	<b>1,179</b>

図表 3-9-6 【家賃 (仕込み場所)】

家賃 (仕込み場所)	5万円×12か月	600
------------	----------	-----

図表 3-9-7 【人件費】

人件費	6時間／日×1041円×稼働日313日	1,954
-----	---------------------	-------

※時給 1,041 円は、2021 年 10 月時点の東京都最低賃金である。

図表 3-9-8 【原材料費・その他経費】

	参考 ※%は、売上に対する比率	
交通費	2%	その他経費として15%
梱包材費	2%	
販促費	0.5%	
消耗品費	0.5%	
PL保険料	(5,000~10,000) 円×12か月	
水道光熱費	1.6%	
通信費	0.7%	
広告宣伝費	5.0%	

ここまでで、営業利益が算出できる。

営業利益＝売上高総利益－販売費および一般管理費

つづいて、利益（EBITDA）いわゆる「もうけ」と、そこから投資回収期間が算出できる。

#### ④収支計画

前述の売上高および費用をまとめて【収支計画表】を作成した。今回は、売上高を毎年同じに維持しているが、2年目は、1年目より認知度が高くなり前年度から売上は10%増、3年目は前年の5%増、以降は維持するなど売上高を調整してもいい。

今回数値では表現していないが、経年によりノウハウが蓄積され生産性、業務効率が向上しコストが低減できれば利益率の向上が期待できる。

「EBITDA」は、営業利益と減価償却費を加算した利益額である。（Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortizationの略）利払い前・税引き前・減価償却前利益で企業価値評価の指標のことである。この節でいうところの「もうけ」になる。

「投資回収期間」は、キッチンカーの購入費、改造費、その他初期費用を初期投資額として、どのくらいの期間で利益額（EBITDA）から回収できるかを表している。

サンプル例としての【収支計画表】では、4,500千円の投資をおよそ1.3年で回収できるとい

うことになる。

さらに、3年目から得られた利益を元手にもう一台キッチンカーの出店を検討することができ、多店舗戦略として事業拡大を検討できる。

図表 3-9-9 【収支計画表】

		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
1日当たり客数 (人)	平日	60	60	60	60	60
	土日祝	100	100	100	100	100
客単価 (円)	平日	800	800	800	800	800
	土日祝	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
営業日数 (日)	平日	193	193	193	193	193
	土日祝	120	120	120	120	120
	計	313	313	313	313	313
営業活動日数 (日) (営業日数×稼働率)	稼働率 (%)	70%	70%	70%	70%	70%
	平日	<b>135</b>	<b>135</b>	<b>135</b>	<b>135</b>	<b>135</b>
	土日祝	<b>84</b>	<b>84</b>	<b>84</b>	<b>84</b>	<b>84</b>
	計	219	219	219	219	219
売上高 (千円)	平日	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480
	土日祝	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400
	売上高計	<b>14,880</b>	<b>14,880</b>	<b>14,880</b>	<b>14,880</b>	<b>14,880</b>
売上原価 (原価率30%)		4,464	4,464	4,464	4,464	4,464
<b>売上総利益 (千円)</b>		<b>10,416</b>	<b>10,416</b>	<b>10,416</b>	<b>10,416</b>	<b>10,416</b>
売上総利益率 (%)		70.0	70.0	70.0	70.0	70.0
車両維持費 (千円)		342	342	342	342	342
出店料 (千円)		1,179	1,179	1,179	1,179	1,179
家賃 (仕込み場所) (千円)		600	600	600	600	600
人件費 (千円)		1,955	1,955	1,955	1,955	1,955
減価償却費 (千円)		792	792	792	792	792
その他経費 (15%)		2,232	2,232	2,232	2,232	2,232
初期費用 (千円)		1,000	0	0	0	0
<b>営業利益 (千円)</b>		<b>2,316</b>	<b>3,316</b>	<b>3,316</b>	<b>3,316</b>	<b>3,316</b>
営業利益率 (%)		15.6	22.3	22.3	22.3	22.3
<b>EBITDA (もうけ) (千円)</b>		<b>3,108</b>	<b>4,108</b>	<b>4,108</b>	<b>4,108</b>	<b>4,108</b>
EBITDA マージン (%)		20.9	27.6	27.6	27.6	27.6
投資回収金額 (千円)		-1,392	2,716	6,824	10,932	15,040
<b>投資回収期間 (年)</b>		<b>1.3</b>				

## 10. 相談窓口

キッチンカーの事業展開に限らず、事業経営を始めるのに必要な情報収集ができる公的支援機関の代表的な窓口について説明する。

(1) 市区町村の相談窓口

最も身近な相談窓口である。創業支援相談、経営相談など各自治体で相談窓口を設置している。各市区町村独自の助成金や補助金、制度融資などの相談事業を行っている。

(2) よろず支援拠点

国が47都道府県に設置した、中小企業・小規模事業者のための無料のワンストップ経営相談窓口である。利用の際は、近くのよろず支援拠点に相談する。

内容
経営コンサルティング、ITやデザイン、知的財産等の様々な分野の専門家が中小企業・小規模事業者等が抱える様々な経営課題の相談に無料に対応しています。経営課題が明確でない中小企業・小規模事業者等に対しても、経営課題の分析、的確な支援機関の紹介、複合的な課題へのチーム支援等を行っています。
利用・申請方法
まずは、お近くのよろず支援拠点にご相談ください。
出典：中小企業庁「よろず支援拠点（中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業）」 <a href="https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/network/">https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/network/</a>

(3) 商工会、商工会議所

商工会は町村区域、商工会議所は特別区や市の地域に設置されている。総合的な施策を実施しており起業相談も行っている。

図表 3-10-1 【商工会議所と商工会】

	商工会議所	商工会
根拠法	商工会議所法	商工会法
管轄	経済産業省 経済産業政策局	経済産業省 中小企業庁
カバーする地区 ※地区により例外あり	市および特別区	町村

(4) 日本政策金融公庫

融資以外にも相談支援を行っている。

図表 3-10-2 【公庫の創業支援メニュー】

創業「前」支援	創業「時」支援	創業「後」支援
電話相談、来店・オンライン相談、メール配信サービス、セミナー情報、創業の手引き、創業のポイント集、資料請求	創業時に利用できる主な融資制度、公庫利用Q&A、創業計画書の書き方	日本公庫ダイレクト、セミナー情報、ビジネスマッチング・商談会

出典：日本政策金融公庫「公庫の創業支援メニュー」

<https://www.jfc.go.jp/n/finance/sougyou/riyou/sougyougo/>

#### (5) 中小機構

中小機構は、国の中小企業政策の中核的な実施機関として、起業・創業期から成長期、成熟期に至るまで、企業の成長ステージに合わせた幅広い支援メニューを提供している。地域の自治体や支援機関、国内外の他の政府系機関と連携しながら中小企業の成長をサポートしている。

参考：中小機構「中小機構とは」

<https://www.smrj.go.jp/org/about/services/index.html>

図表 3-10-3 【中小機構の支援サービス】

起業・創業期	成長期	成熟期
インキュベーション事業、アクセラレーション (FASTAR)、TIP*S、BusiNest、Japan Ventuer Awards (表彰制度)	生産性の向上、IT・デジタル化、販路開拓 (マッチング・eコマース)、海外展開	事業承継・引継ぎ、経営改善・事業再生、強靱化支援 (事業継続力強化)、設備投資支援

ステージ共通
経営相談、専門家派遣、人材育成、情報提供、資金提供

共済制度	震災復興支援	新型コロナウイルス感染症に関する支援
------	--------	--------------------

#### ① インキュベーション事業

国内最大級となる全国 29 カ所で、インキュベーション施設を展開している。常駐するインキュベーションマネージャーによる経営相談、産学官連携、ネットワーク構築もサポートしてい



る。

②TIP\*S/BusiNest

起業・創業や新規事業展開をサポートしている。

図表 3-10-4

TIP*S	BusiNest
新事業展開や企業、地域活性化に関心のある方が集い、様々な「想い」や「アイデア」をイベントやワークショップを通じて共有する、ビジネス創発拠	オフィス機能に加え、常駐する専門家のアドバイスやセミナーも受けられる、創業支援施設

## 11. 融資

キッチンカーによる事業展開は店舗を構えるよりも投資が比較的少なくて済むとはいえ、それなりにまとまった資金が必要である。開業後も店舗を継続して運営するために運転資金が必要である。設備の入れ替え時には設備投資が必要になり、事業を拡大する場合も資金が必要となる。

また補助金も資金調達のうちに含まれるが、補助金は補助事業終了後に支払われるので、補助金を精算し支払われるまでは自己負担か金融機関などからの融資による資金調達が必要である。

融資は、様々なタイミングで必要になるが、本報告書では開業時に関連した融資について説明する。

### (1) 日本政策金融公庫

前身は、国民生活金融公庫、農林漁業金融公庫、中小企業金融公庫の3つの金融機関で業務が行われていたが、この3機能が2008年に株式会社日本政策金融公庫（以降、日本公庫）に統合された。株式会社日本政策金融公庫法に基づいて、2008年10月1日付で設立された特殊会社であり、政策金融機関（政府系金融機関）である。

#### 目的

一般の金融機関が行う金融を補完することを旨とし、国民一般中小企業者及び農林水産業者の資金調達を支援するための金融の機能を担うとともに、内外の金融秩序の混乱又は大規模な災害、テロリズム若しくは感染症等による被害に対処するために必要な金融を行うほか、当該必要な金融が銀行その他の金融機関により迅速かつ円滑に行われることを可能とし、もって国民

生活の向上に寄与することを目的として業務を行っています。

出典：JFC 日本政策金融公庫「プロフィールー目的」

<https://www.jfc.go.jp/n/company/sikin.html>

業務の概要として、「国民生活事業」、「農林水産事業」、「中小企業事業」と「危機対応等円滑化業務」を行っており、シナジー効果支援として「地域経済の活性化と支援」、「お客さまの成長の支援」、「中小企業のグローバル化支援」を行っている。

#### ①新規開業資金

営業実績が乏しいなどの理由により、資金調達が困難な場合が少なくない創業前及び創業後間もない事業者に対し、積極的に融資を行い支援している。

女性、若者、シニアの方や廃業歴等があり創業に再チャレンジする方、中小会計を適用する方など、幅広い創業を「新規開業資金」にて支援している。

図表 3-11-1 【融資概要】

ご利用いただける方	新たに事業を始める方または事業開始後おおむね7年以内の方	
資金の使いみち	新たに事業を始めるため、または事業開始後に必要とする設備投資および運転資金（注1）	
融資限度額	7,200万円（内運転資金4,800万円）	
返済期間	設備投資	20年以内 <うち措置期間2年以内>
	運転資金	7年以内 <うち措置期間2年以内>（注2）
利率	条件により低利	
担保・保証人	希望を確認しながら相談に応ずる	
併用できる融資制度	無担保・無保証人を希望する	【新たに事業を始める方・税務申告を2期終えていない方】 ⇒新創業融資制度
		【税務申告を2期終えている方】 ⇒担保を不要とする融資制度 ⇒経営者保証免除特例制度
	新たに事業を始める	⇒創業支援貸付利率特例制度

	方・税務申告を2期終えていない方	
	設備投資を行う方	⇒設備投資貸付利率特例制度（全国版） ⇒設備投資貸付利率特例制度（東日本版）

（注1）「新たに営もうとする事業について、適正な事業計画を策定しており、当該計画を遂行する能力が十分にあると認められる方」に限る。

（注2）「廃業歴等があり、創業に再チャレンジする方」は、前事業に係る債務を返済するために必要な資金も使え、運転資金は15年以内（うち措置期間2年以内）まで利用できる。

参考：日本政策金融公庫 HP「新規開業資金」より抜粋

[https://www.jfc.go.jp/n/finance/search/01\\_sinkikaigyoyou\\_m.html](https://www.jfc.go.jp/n/finance/search/01_sinkikaigyoyou_m.html)

※実際の利用時は近くの支店にて詳細を確認すること。

日本公庫では、創業時以外にも小規模事業者への様々な支援を行っているので活用されたい。

## (2) 信用保証協会

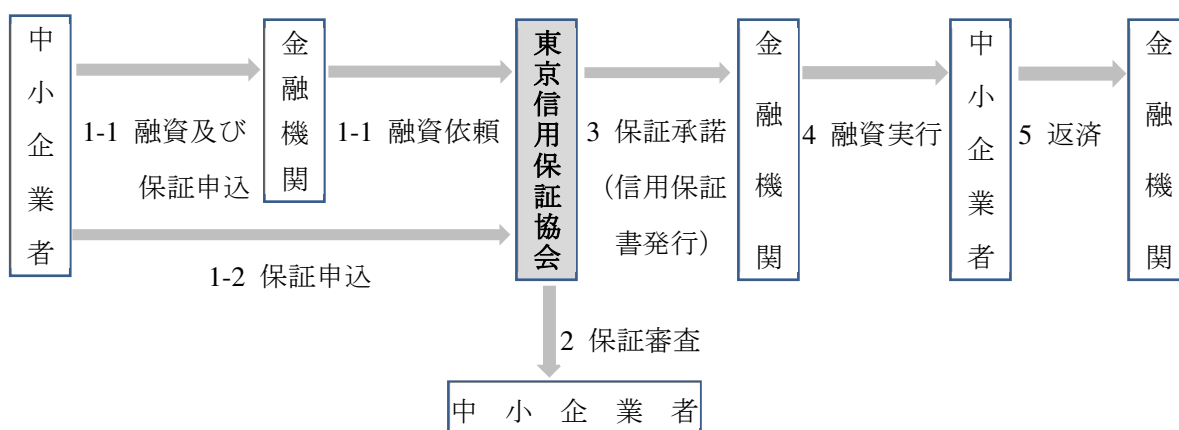
中小企業が金融機関から融資を受ける際、信用保証協会が債務保証をする制度である。金融機関あるいは、各都道府県等の信用保証協会が窓口となる。

「信用保証協会法」に基づく公的機関であり、企業経営に取り組んでいる中小企業が金融機関から事業資金の融資を受けるとき、あるいは資本市場からの事業資金調達を目的として私募債を発行するとき、保証人となって借入を容易にし、企業の育成を金融の側面から支援する。

1954年（昭和29年）7月1日に信用保証協会の業務の円滑化と基盤強化を図ることを目的として制定された信用保証協会法に基づく認可法人である。

1958年（昭和33年）には、協会が行う信用保証に対して再保険を行う（信用保証協会のリスクをカバーする）政府機関として「中小企業信用保険公庫」（2004年に中小企業金融公庫が信用保険業務を継承し2008年に株式会社日本政策金融公庫に組織変更）が設立され、信用補完制度が確立された。

図表 3-11-2 【保証手続きの流れ】



参考：東京信用保証協会 HP より抜粋し整理

[https://www.cgc-tokyo.or.jp/about/index\\_.html](https://www.cgc-tokyo.or.jp/about/index_.html)

### (3) 制度融資

制度融資とは、都道府県などの地方自治体、金融機関、信用保証協会が連携して提供する融資制度である。地方自治体が、中小企業や会社を創業したい人へのサポートを目的として行う融資である。通常、金融機関が窓口となり、地方自治体から預託金を用いて融資する。

制度融資へ申し込むと、金融機関は保証協会に保証の申し込みをする。保証協会が信用保証することで万が一返済が困難となった場合には金融機関へ信用保証協会が弁済する。地方自治体が企業者の信用保証料を補助することで金利負担が軽減されるなど、制度融資は金利・借入期間・審査のハードル面でメリットがある。

### (4) プロパー融資

信用保証協会の保証がついていない、金融機関が独自に行う融資のことである。利用者は保証料の負担がないため、全体的にコストを少なくなるが、貸し倒れリスクは金融機関が追うため、審査が厳しくなる。

## 12. 使える補助金

キッチンカービジネスにおいて、車両の購入に補助金が見えるのかという点がまず気になるポイントのひとつである。多くの補助金は、車両の購入は補助金対象にはならない。ただ、内装、什器・備品、広告宣伝などの経費は補助金対象になるものがある。

国・都道府県・地方自治体から助成金や補助金の施策が公開されている。上手に活用すれば、

経営基盤強化および事業拡大に役立てられる。補助金の情報は、ホームページや公共施設等に設置されているチラシやリーフレットに掲載されている。最新の詳細情報については「公募要領」を入手する必要がある。

当節では、まず補助金の一般的な基礎知識について説明し、「持続化補助金」(※1)、「事業再構築補助金」(※2)、「ものづくり補助金」(※3)、「IT補助金」(※4)の概要と、キッチンカービジネスに活用できるモデル例について説明する。

図表 3-12-1 【補助金の名称】 注：以降は「表記（略称）」にて記載する。

注釈	表記（略称）	名称	参考先ホームページ URL
※1	持続化補助金	令和元年度補正予算・令和3年度補正予算 小規模事業者持続化補助金<一般型>	<a href="https://r3.jizokukahojokin.info/index.html">https://r3.jizokukahojokin.info/index.html</a>
※2	事業再構築補助金	令和二年度第三次補正・令和三年度補正 事業再構築補助金	<a href="https://jigyousaikouchiku.go.jp/">https://jigyousaikouchiku.go.jp/</a>
※3	ものづくり補助金	令和元年度補正予算・令和三年度補正 ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金	<a href="https://portal.monodukuri-hojo.jp/index.html">https://portal.monodukuri-hojo.jp/index.html</a>
※4	IT補助金	IT導入補助金 2022（令和元年度補正サービス等生産性向上 IT導入支援事業）	<a href="https://www.it-hojo.jp/">https://www.it-hojo.jp/</a>

※表内の情報は、2022年7月1日時点において確認。

なお、本書の説明は、特に記載がない場合は2022年7月1日時点にて公表されている内容を元にしており、実際に活用する際は最新の情報を確認すること。

## (1) 補助金の基礎知識

### ①補助金の対象者

補助対象者は、個人事業主を含む中小企業・小規模事業者および中堅企業である（企業規模の判断は各補助事業の公募要領を確認すること）。また、組合などの団体の法人や、複数企業の連携体も対象になる補助金もある。規模の要件に加え、補助金の特徴別の要件に合致した企業が対象になる。

### ②特徴、類型・枠

各補助金には特徴があり、さらにその中に類型がある。類型は、特別枠として社会的課題の解決に貢献する取り組みに則した内容になっている。同じ補助金でも、公募発表時の社会的状況により類型・特別枠の種類や内容が変わる場合がある。

自店の取り組みに合わせ補助金を選択すること。

図表 3-12-2 【特徴、類型・枠】

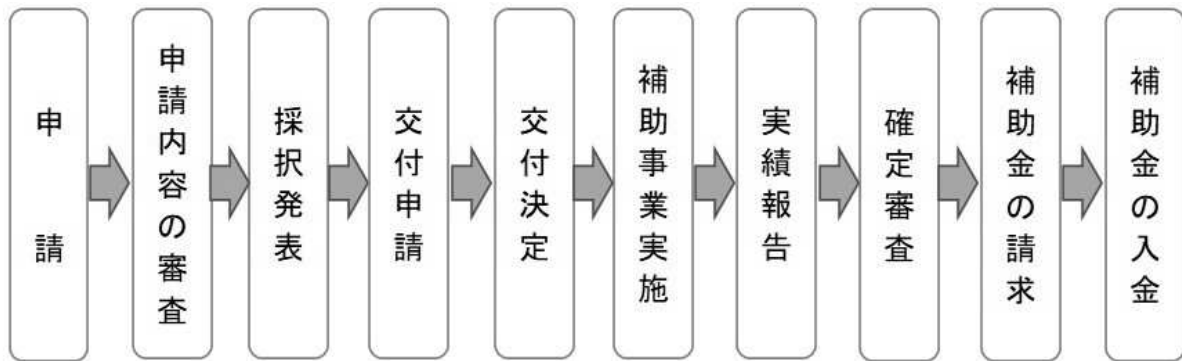
補助金	特徴	類型・枠
持続化補助金	小規模事業者が自社の経営を見直し、 <u>自らが持続的な経営に向けた経営計画を作成した上で行う販路開拓や生産性向上の取り組みを支援</u>	通常枠、賃金引上げ枠、卒業枠、後継者支援枠、創業枠、インボイス枠
事業再構築補助金	ポストコロナ・ウィズコロナ時代の経済社会の変化に対応するための企業の思い切った事業再構築を支援	通常枠、大規模賃金引上げ枠、回復・再生応援枠、最低賃金枠、グリーン成長枠
ものづくり補助金	中小企業・小規模事業者等が取り組む革新的サービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善を行うための設備投資等を支援	一般型 [通常枠、回復型賃上げ・雇用拡大枠、デジタル枠、グリーン枠]、グローバル展開型
IT補助金	中小企業・小規模事業者等が生産性向上に資するITツール（ソフトウェア、サービス等）を導入するための事業費等の経費の一部を補助し支援	通常枠（A・B類型）、セキュリティ対策推進枠、デジタル化基盤導入枠（デジタル化基盤導入類型）

※「特徴」の下線部は特に特徴的な個所。

### ③手続きの流れ

補助金の申請から補助金を受け取るまでの流れは、補助金の運営管理者、補助金の規模などにより異なるが、多くは以下のような手続きの流れである。

図表 2-12-3 【手続きの流れ】



留意点は、交付決定以降に発注することである。交付決定前に発注された経費は補助対象外になる（事前着手が認められる補助金もある）。

また、補助金が手元に入金されるのは、補助事業終了後の後払いになる、それまでの支払い費用は自己負担または金融機関からの借り入れなどで補う必要がある。

補助金の支払い後も、事業効果の報告や、数年間（5年間など）は、事業状況の報告やエビデンス保管管理などの義務が発生する。

申請申し込みから採択結果が発表されるまでの期間、および、事業報告書提出から入金されるまでの期間などは、それぞれ数週間または、1～2か月程かかる（タイミングなどにより異なる）場合もあるため、補助事業は、期間に留意し余裕を持って進める。

#### ④補助対象経費

補助金は、必要経費総合計の中で、補助対象経費の内の補助率（1/2、2/3、1/4、3/4 等補助金や経費項目により補助率は異なる）を乗じた額が補助金額となる。

各補助対象経費には、条件がある。その条件を満たしているかを申請内容の審査や確定検査にて精査され、最終的な補助金額が決定される。申請した内容すべてが補助金として入金されるとは限らないので、その点に留意し、しっかりと資金調達を計画する。

図表 3-12-4 【補助対象経費】

補助金	補助対象経費
持続化補助金	機械装置等費、広報費、ウェブサイト関連費、展示会等出店費（オンラインによる展示会・商談会を含む）、旅費、開発費、資料購入費、雑役務費、借料、設備処分費、委託・外注費
事業再構築補助金	建物費、機械装置・システム構築費、技術導入費、専門家経費、運搬費、クラウドサービス利用費、外注費、知的財産権等関連経費、広告宣伝費・販売促進費、研修費
ものづくり補助金	機械装置・システム構築費、技術導入費、専門家経費、運搬費、クラウドサービス利用費、原材料費、外注費、知的財産権等関連経費、 <u>海外旅費（グローバル展開型のみ）</u>
IT補助金	<u>IT導入支援事業者が提供し、あらかじめ事務局に登録されたITツールの導入費用。</u> 補助事業者は、登録されたIT導入支援事業者への相談を行い、自社の生産性向上に寄与する適切なITツールを選択する。

※「補助対象経費」は、通常枠の内容である。下線部は特徴的な個所。

#### ⑤事業計画書

申請の際、多くの場合、事業計画書を提出する。事業計画書の内容は、企業概要、現在の事業内容・状況、補助事業内容、事業計画、必要経費、経費内容、収支計画などである。事業計画、収支計画の内容は、補助金により記載する細かさの程度が異なる。また、ページ数が指定されている場合がある。当然、補助金事業の規模が大きい方がより精度の高い内容を求められる。

#### ⑥申請方法

都道府県や地方自治体が主催する申請は、紙による申請がほとんどであり、申請用紙に記入し必要書類を添付し窓口へ提出する。国・行政が管理運営する補助金は、デジタル庁が運営する補助金の電子申請システムである「J グランツ」（ジェイ・グランツ）を利用した電子申請である（一部で、紙による申請もある）。

J グランツにログインするために、「gBizID」（ジー・ビズ・アイディ）が必要である。補助金の申請に先立ち「gBizID」を法人単位で取得しておく必要がある。「gBizID」は、1つのIDで補助金以外にも法人向けのさまざまな行政サービスにログインできるサービスであり、今後、順次対象サービスが拡大されていく予定である。なお、「gBizID」の登録完了まで期間を要する場合があるため、事前登録の際は、期間に留意し余裕を持って進めること。

#### ※参考

「J グランツ」ホームページ <https://www.jgrants-portal.go.jp/>

「gBizID」ホームページ <https://gbiz-id.go.jp/top/index.html>



(2)項からは、「持続化補助金<一般型>」、「事業再構築補助金」、「ものづくり補助金」および「IT 補助金」について説明する。

## (2) 小規模事業者持続化補助金

### ① 小規模事業者持続化補助金とは

小規模事業者持続化補助金（以下、持続化補助金）は、小規模事業者が経営計画を作成したうえで行う販路開拓や生産性向上の取り組みを支援するものである。

#### 事業の目的

小規模事業者及び一定要件を満たす特定非営利活動法人（以下、「小規模事業者等」という）が今後複数年にわたり相次いで直面する制度変更（働き方改革や被用者保険の適用拡大、賃上げ、インボイス制度の導入等）等に対応するため、小規模事業者等が取り組む販路開拓等の取り組みの経費の一部を補助することにより、地域の雇用や産業を支える小規模事業者等の生産性向上と持続的発展を図ることを目的とします。

本補助金事業は、小規模事業者自らが作成した持続的な経営に向けた経営計画に基づく、地道な販路開拓等の取組み（例：新たな市場への参入に向けた売り方の工夫や新たな顧客層の獲得に向けた商品の改良・開発等）や、地道な販路開拓等と合わせて行う業務効率化（生産性向上）の取組みを支援するため、それに要する経費の一部を補助するものです。

※出典：「令和元年度補正予算・令和3年度補正予算 小規模事業者持続化補助金<一般型>公募要領」（第4版：2022年6月17日）「1. 事業の目的」

2020年3月31日に第1回の受け付け締め切りがあり、現時点（2023年1月10日）で第11回の受け付け締め切り（2023年2月20日）が発表されている。

※参考：「令和元年度補正予算・令和3年度補正予算 小規模事業者持続化補助金<一般型>公募要領」（第4版：2022年6月17日）「公募期間」

### ② 補助金の主な内容

持続化補助金は、小規模事業者が対象であり補助額が比較的少額で、事業計画書のボリュームも比較的多くない。

事業類型は、通常枠、賃金引上げ枠、卒業枠、後継者支援枠、創業枠および、インボイス枠がある。

図表 3-12-5 【補助率・補助上限】※通常枠

補助率	2 / 3
補助上限	50 万円
補助対象経費	機械装置等費、広報費、ウェブサイト関連費、展示会等出展費、旅費、開発費、資材購入費、雑役務費、借料、設備処分費、委託・外注費

※通常枠以外は、専用ホームページや公募要領にて確認すること。

経費に関するキッチンカー事業での留意点は、「自動車等車両」が対象にならないことである。パソコン、タブレットや周辺機器など汎用性が高く、目的外使用になりえるものは対象にならない。

※補助対象経費について、経費内容により細かい条件などがある場合もあるので、実施の際は、公募要領で確認すること。

### ③キッチンカー事業での活用モデル

前述したサンプル例を活用モデルとして取り上げる。

#### 【モデル事例】

既に店舗にて唐揚げを販売しているが、小規模持続化補助金を活用してさらなる販路拡大のためキッチンカー事業を始める。

活用モデルとしての補助事業名を、「店舗以外に新たな販路開拓となるキッチンカー事業を展開する」とする。補助事業名は、事業内容が分かるような名称にすると事業内容が把握しやすくなる。

図表 3-12-6 【補助金対象になる経費】

補助対象経費（※公募要領より）		サンプル例より	
補助金対象経費区分	経費内容	サンプル例の項目	内容
委託・外注費	・移動販売等を目的とした車の内装・改造工事	車両	内装・改造工事
機械装置費	・生産販売拡大のための鍋・オープン・冷凍冷蔵庫	什器・備品費	仕込み場所用、キッチンカーに設置用
広報費	・看板作成、設置	その他（仕入、広告宣伝費）	のぼり、外看板
開発費	・新商品・商品の試作開発用の原材料の購入 ・新たな包装パッケージに係るデザイン費用 ※試作開発でを使用した分のみ対象	梱包材費	イベント会場用のカップの提供、唐揚げ以外の軽食の商品開発
ウェブサイト関連費	・インターネット広告 ・SEO対策 ・商品販売のための動画作成 ・SNSに係る経費	販促費	SNSで情報発信
広報費	・チラシ・カタログの外注や発送（チラシは未配布、未使用部は含まれない）	広告宣伝費	チラシ作成し配布

※「補助金対象経費区分」「経費内容」は、公募要領より抜粋した。

※上記はサンプル例であり、補助金の採択を保証するものではない。

※条件に合わない場合は補助対象外となる場合がある。詳細については公募要領を確認すること。

### (3) 事業再構築補助金

#### ①事業再構築補助金とは

新型コロナウイルス感染症の影響が長期化し、需要や売上の回復の兆しが見えない中、ウィズコロナ・ポストコロナの時代の社会環境の変化に対応するためコロナ対策として思い切った政策が必要となった。

事業の再構築に挑戦する中小企業・小規模企業向けのポストコロナ・ウィズコロナ時代の経済社会の変化に対応するための「企業の思い切った事業再構築を支援」するための補助金である。

#### 事業の目的

新型コロナウイルス感染症の影響が長期化し、当面の需要や売上の回復が期待し難い中、ウィズコロナ・ポストコロナの時代の経済社会の変化に対応するために新分野展開、業態転換、事業・業種転換、事業再編又はこれらの取組を通じた規模の拡大等、思い切った事業再構築に意欲を有する中小企業等の挑戦を支援することで、日本経済の構造転換を促すことを目的とします。

出典：中小企業庁「事業再構築補助金」ホームページからダウンロードした「令和二年度第三

令和3年（2021年）3月26日の第1回の公募開始以来、現時点（2023年1月20日）では、令和5年（2023年）1月16日に第9回の公募要領が発表になっている。第5回まで特別枠として「緊急事態宣言特別枠」があった。第7回から「原油価格・物価高騰等緊急対策枠（緊急対策枠）」が追加された。

事業再構築補助金は、対象事業者の要件として企業規模要件の他に、売上減少要件がある。例として、昨年（または、一昨年）の同一月3ヵ月間の売上額が大幅に減少（30%以上減少など）したことなどである。

※売上減少要件以外にも、付加価値額での判断もある。詳細については公募要領を確認すること。

## ②補助金の主な内容

事業再構築として「新分野展開」、「事業転換」、「業態転換」、「事業・業種転換」、「事業再編」又はこれらの取り組みを通じた規模の拡大など、思い切った事業再構築に意欲を有する、要件を満たす中小企業等の挑戦となる事業の取り組みで必要となる経費が対象となる。

「通常枠」、「大規模賃金引上げ枠」、「回復・再生応援枠」、「最低賃金枠」および「グリーン成長枠」、「緊急対策枠」の事業類型がある。

図表 3-12-7 【補助率・補助上限など】※通常枠

補助率	中小企業者等 2/3（6,000万円超は1/2） 中堅企業等 1/2（4,000万円超は1/3） ※補助金額により補助率が異なります。
補助上限	【従業員数20人以下】 100万円～2,000万円 【従業員数21～50人】 100万円～4,000万円 【従業員数51～100人】 100万円～6,000万円 【従業員数101人以上】 100万円～8,000万円
補助事業実施期間	交付決定日～12か月以内（ただし、採択発表日から14か月後の日まで）
補助対象経費	建物費、機械装置・システム構築費、技術導入費、専門家経費、運搬費、クラウドサービス利用費、外注費、知的財産権等関連経費、広告宣伝・販売促進費、研修費

※通常枠以外は、専用ホームページや応募要領にて確認すること。

### ③キッチンカーでの活用モデル

前述したサンプル例を活用モデルとして取り上げる。

#### 【モデル事例】

店舗で唐揚げ店を運営していたが、コロナ禍により店舗の来店客が激減し、売上が80%以上減少した。今後、コロナの影響により非接触による新生活様式への対応が必要である。売上を回復、増加させるため、キッチンカーにより移動販売を行うように事業再構築補助金を活用し業態転換を実施する。

活用モデルとしての補助事業名は、「店舗販売からキッチンカー販売に業態転換する」とする。補助事業名は、事業内容が分かるような名称にすると事業内容が把握しやすくなる。

図表 3-12-8 【補助金対象になる経費】

補助対象経費（※公募要領より）		サンプル例より	
補助対象経費区分	経費内容	サンプル例の項目	内容
建物費	・店舗の改装費	什器・備品費	・仕込み場所の改装
機械設備・システム構築費	・機械装置などの購入	什器・備品費	・仕込み場所の什器・備品 ・車両内に設置する冷蔵庫や作業台などの什器・備品
広告宣伝・販売促進費	・広告（チラシ・パンフレット、動画、写真等）の作成 ・市場調査	広告宣伝費	・チラシ・パンフレット作成 ・宣伝用の動画作成 ・マーケティング調査（商圏分析） ・のぼり・立て看板

※「補助金対象経費区分」「経費内容」は、公募要領より抜粋した。

※上記はサンプル例であり、補助金の採択を保証するものではない。

※条件に合わない場合は補助対象外となる場合がある。詳細については公募要領を確認すること。

#### (4)ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金

##### ①ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金とは

ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金（以下、ものづくり補助金）は、中小企業・小規模事業者等が制度変更（働き方改革や被用者保険の適用拡大、賃上げ、インボイス導入等）等に対応するため、中小企業・小規模事業者等が取り組む革新的サービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善を行うための設備投資等を支援するものである。

事業の目的

中小企業・小規模事業者等が今後複数年にわたり相次いで直面する制度変更（働き方改革や被

用者保険の適用拡大、賃上げ、インボイス導入等）等に対応するため、中小企業・小規模事業者等が取り組む革新的サービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善を行うための設備投資等を支援します。

出典：ものづくり補助事業公式ホームページ「ものづくり補助金総合サイト」からダウンロードした「令和元年度補正・令和三年度補正 ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金 公募要領（11次締切分）」（1.0版令和4年5月）より

令和2年（2020年）3月に第1回の公募開始以来、現在（2023年1月20日）、令和5年（2023年）1月11日から14次の公募開始が公表されている。

ものづくり補助金の特徴は、単価50万円（税抜き）以上の設備投資を含めること、また「革新的」というキーワードが多く使われていることである。

## ② 補助金の主な内容

図表 3-12-9 【補助率・補助上限など】※通常枠

補助率	1／2、小規模企業者・小規模事業者、再生事業者（※）2／3 ※再生事業者の定義は、公募要領参照
補助上限	従業員数 5 人以下：100万円～750万円 6人～20人：100万円～1,000万円 21人以上：100万円～1,250万円
設備投資	単価50万円（税抜き）以上の設備投資が必要
補助対象経費	機械装置・システム構築費、技術導入費、専門家経費、運搬費、クラウドサービス利用費、原材料費、外注費、知的財産権等関連経費

※通常枠以外は、専用ホームページや公募要領にて確認すること。

## ③キッチンカーでの活用モデル

前述したサンプル例を活用モデルとして取り上げる。サンプル例のキッチンカーの後部にコンテナを連結して、コンテナ型のキッチンカーにすると想定する。

### 【モデル事例】

店舗で唐揚げ店を運営している。地域の活性化に貢献すべく、店の少ない地域へも販売できるようにキッチンカーによる販売方法を展開する。キッチンカーは後部に（エンジンのない）コ

ンテナを連結させ、コンテナ内部にも客席を作り、コミュニケーションの場にもなるようにする。

コンテナの作成は大規模な設備投資となるため、ものづくり補助金を活用して事業を展開する。

活用モデルとしての補助事業名は、「コンテナ型のキッチンカーにより地域社会に貢献する移動店舗の実現」とする。補助事業名は、事業内容が分かるような名称にすると事業内容が把握しやすくなる。

図表 3-12-10 【補助金対象になる経費】

補助対象経費（※公募要領より）		サンプル例より	
補助金対象経費区分	経費内容	サンプル例の項目	内容
機械設備・システム構築費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・機械装置などの購入</li> <li>※単価50万円（税抜き）以上の設備投資が必要</li> </ul>	車両 什器・備品費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンテナ（エンジン無し）</li> <li>・仕込み場所の什器・備品</li> <li>・コンテナ内に設置する冷蔵庫や作業台などの什器・備品</li> </ul>
広告宣伝・販売促進費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広告（チラシ・パンフレット、動画、写真等）の作成</li> <li>・市場調査</li> </ul>	広告宣伝費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チラシ・パンフレット作成</li> <li>・宣伝用の動画作成</li> <li>・マーケティング調査（商圏分析）</li> <li>・のぼり・立て看板</li> </ul>

※「補助金対象経費区分」「経費内容」は、公募要領より抜粋した。

※上記はサンプル例であり、補助金の採択を保証するものではない。

※条件に合わない場合は補助対象外となる場合がある。詳細については公募要領を確認すること。

## (5) IT 導入補助金

### ①IT 導入補助金とは

IT 導入補助金（以下、IT 補助金）は、中小企業・小規模事業者等が生産性向上に資する IT ツール（ソフトウェア、サービス等）を導入することにより、中小企業・小規模事業者等の生産性向上を図ることを目的とする。

#### 事業の目的

中小企業・小規模事業者等が今後数年にわたり相次いで直面する制度変更（働き方改革、被用者保険の適用拡大、賃上げ、インボイス導入等）等に対応するため、中小企業・小規模事業者等が生産性向上に資する IT ツール（ソフトウェア、サービス等）を導入することにより、中小企業・小規模事業者等の生産性向上を図ることを目的とする。

出典：IT 導入補助金 2022 事業公式ホームページからダウンロードした「IT 導入補助金 2022（令和元年度補正サービス等生産性向上 IT 導入支援事業） 公募要領 通常枠（A・B 類

型)」（令和4年（2022年）3月）より

平成28年度の事業期間2017年3月～2018年3月以降、毎年度公募発表がある。現在、2022年度として通常枠は9次分が2022年12月22日に締め切りである。

IT補助金は、前述の他の補助金とは異なり、IT事業者を自分で探して見つけるのではなく、IT導入補助金事務局に事前に登録申請し採択されたIT導入支援事業者（ITベンダー・サービス事業者とも呼ぶ。）の中から選択する。また、導入するITツールのソフトウェアもIT導入支援事業者が事務局に事前に登録申請し採択されているITツールの中から選択する。

IT導入支援事業者は、補助事業者に対してITツールの説明、導入、運用方法の相談等のサポート及び、事務局に提出する各種申請書や手続きなど、補助事業を円滑に実施するためのサポートをしてくれる。

## ②補助金の主な内容

図表 3-12-11 【補助率・補助上限など】※通常枠

	A類型	B類型
補助率	1 / 2 以内	
補助金申請額	30万～150万円未満	150万～450万円以下
選択するプロセス数	1以上	4以上
賃上げ目標	加点項目	必須要件
補助対象経費	ソフトウェア購入費用及び導入するソフトウェアに関連するオプション・役務の費用	
導入ツール要件	類型ごとのプロセス要件を満たすものであり、労働生産性の向上に資するITツールであること。	

※通常枠以外は、専用ホームページや公募要領にて確認すること。

プロセスとは、ソフトウェアの機能を分類したものである。次のようにプロセスが分類されている。ITツールはいずれかのプロセスに分類されている。

図表 3-12-12

	種別	プロセス名
業	共通プロセス	顧客対応・販売支援



務 プ ロ セ ス		決済・債権債務・資金回収管理
		調達・供給・在庫・物流
		会計・財務・経営
		総務・人事・給与・労務・教育訓練・法務・情シス
	業種特化型プロセス	業種固有プロセス
汎用プロセス	汎用・自動化・分析ツール (業種・業務が限定されないが生産性向上への寄与が認められる業務プロセスに付随しない専用のソフトウェア)	

### ③活用について

IT補助金は、キッチンカー事業で活用するというより、例えば多店舗展開としてFCチェーン展開するとした場合の本部に集中する業務について活用すると効果的である。

## 13. 海外人材を支援する場合の注意点

### (1) キッチンカーで就労可能な在留資格とは

最近、外国人が運営するキッチンカーも散見されるようになってきた。代表的な商品としては、中東料理のケバブ、ベトナム料理のフォーやバインミーだが、その他諸外国の珍しい料理を提供してくれるキッチンカーも以前より多く見られるようになった。

外国人が日本で働くためには、そのための在留資格が必要となる。在留資格とは「〇〇するために日本に滞在してよい」という政府のお墨付きのことである。2022年末時点で、在留資格は全部で29種類ある。

「永住者」等の「身分地位に基づく在留資格」には就労制限はないが、「就労が認められる在留資格」では、在留資格毎に「活動」に様々な制約があるので注意が必要である。

図表 3-13-1 在留資格一覧表

就労が認められる在留資格（活動制限あり）		身分・地位に基づく在留資格（活動制限なし）	
在留資格	該当例	在留資格	該当例
外交	外国政府の大使、公使等及びその家族	永住者	永住許可を受けた者
公用	外国政府等の公務に従事する者及びその家族	日本人の配偶者等	日本人の配偶者・実子・特別養子
教授	大学教授等	永住者の配偶者等	永住者・特別永住者の配偶者、我が国で出生し引き続き在留している実子
芸術	作曲家、画家、作家等	定住者	日系3世、外国人配偶者の連れ子等
宗教	外国の宗教団体から派遣される宣教師等		
報道	外国の報道機関の記者、カメラマン等		
高度専門職	ポイント制による高度人材		
経営・管理	企業等の経営者、管理者等		
法律・会計業務	弁護士、公認会計士等		
医療	医師、歯科医師、看護師等		
研究	政府関係機関や企業等の研究者等		
教育	高等学校、中学校等の語学教師等		
技術・人文知識・国際業務	機械工学等の技術者等、通訳、デザイナー、語学講師等		
企業内転勤	外国の事務所からの転勤者		
介護	介護福祉士		
興行	俳優、歌手、プロスポーツ選手等		
技能	外国料理の調理師、スポーツ指導者等		
特定技能（注1）	特定産業分野（注2）の各業務従事者		
技能実習	技能実習生		

就労の可否は指定される活動によるもの	
在留資格	該当例
特定活動	外交官等の家事使用人、ワーキングホリデー等

就労が認められない在留資格（※）	
在留資格	該当例
文化活動	日本文化の研究者等
短期滞在	観光客、会議参加者等
留学	大学、専門学校、日本語学校等の学生
研修	研修生
家族滞在	就労資格等で在留する外国人の配偶者、子

（注1）平成31年4月1日から  
（注2）介護、ビルクリーニング、素形材産業、産業機械製造業、電気・電子情報関係産業、建設、造船・船用工業、自動車整備、航空、宿泊、農業、漁業、飲食品製造業、外食業（平成30年12月25日閣議決定）

※ 資格外活動許可を受けた場合は、一定の範囲内で就労が認められる。

出典：出入国在留管理庁

国内飲食店の料理人として就労している外国人は、「技能」という在留資格の方が大半である。「技能」という在留資格は、長年の経験によって得た熟練した技能を日本で活かして仕事をする外国人に与えられる在留資格であり、フランス料理やインド料理等の外国料理の料理人が該当する。「技能」という在留資格であれば、キッチンカーを任せて、店舗運営することが可能である。

また、2019年4月に新しく設立された在留資格「特定技能1号」でも、「外食」という分野があり、要件をクリアすれば、外食業の店舗での就労は可能である。飲食物調理・接客・店舗管理といった外食業全般の業務に従事が可能なので、その点では雇用主側のメリットは大きいと言える。半面、「特定技能1号」の在留期間が最大で5年であることや、日本人社員等を解雇した場合、その後1年間の特定技能の申請が不許可になる点には注意が必要である。

人手不足が深刻な飲食業等の接客業務で近年急増しているのが、留学生のアルバイトである。留学生アルバイトは、人手不足問題を抱える、運送業、飲食業、ビル清掃、コンビニエンスストア等幅広い業界にて貴重な戦力となっており、人材募集の競争が激しくなっている。さらに、留学という在留資格の特性から、以下の5点に留意する必要がある。

- ①週 28 時間以上の就労は不可。

- ②留学生は都心部に集まるため地方での採用は難しい。
- ③アルバイトの定着化・戦力化までは経験が必要。
- ④入管の裁量で留学生の許可・不許可が決まるので、安定した人材確保が難しい。
- ⑤アルバイトを正社員採用する際は就労ビザの取得が必要だが、学歴要件により不許可になるケースあり。

最近では、円安や、週 28 時間以上働く（オーバータイム）留学生への処分（在留資格変更の不許可等）が厳しくなっており、アルバイト目的で来日する留学生の数が減少しつつある。例え将来コロナ渦が終わったとしても、留学生アルバイトへの過度な期待はできない時代が到来する可能性が高いと予見される。

(2) 経営者が外国人材を雇用する際に注意すること

飲食業の経営者が日本国内にて外国人を雇用する際に、まずすべきことは、その海外人材の「在留資格」が何であるかを確認することである。「在留資格」は、本人の所持する「在留カード」で確認することができる。

在留カードとは、中長期滞在する外国人に交付する身分証明書である。図表 3-13-2 は、在留資格が留学であり、週 28 時間までの就労は許可するという条件が記載されている。

図表 3-13-2 在留カード

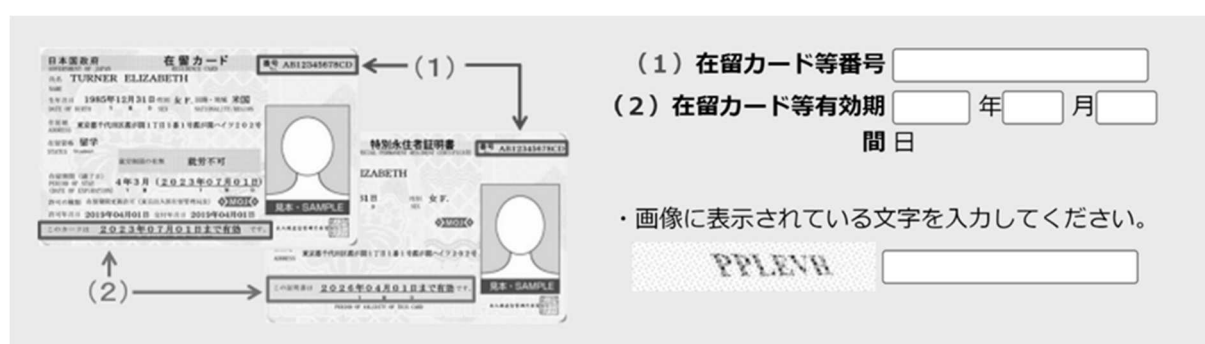


以前、九州発で全国展開している有名豚骨ラーメンチェーン店が、ベトナム人留学生を不法就労させていた件で、書類送検されたことがメディアで報じられた。留学生には、アルバイトできる週の上限時間が設けられているが、その上限を優にオーバーした就労をさせていたようである。このように、在留資格に関わる法的規制を無視した雇用は、最終的に大きな代償を支払うことになるので、注意が必要である。

また、最近は高度に偽造された在留カードが、1枚1万円ほどでSNS経由で購入できるようになっている。飲食業等多くの海外人材アルバイトを採用している経営者は、偽造であることに気が付かず不法就労者を雇用した場合でも不法就労助長罪（最高刑懲役3年罰金300万円）が適用される可能性があるため、注意が必要である。

出入国在留管理庁が開設しているWEBサイト『在留カード等番号失効情報照会』では在留カード番号と有効期限年月日を入力することで、在留カード番号が有効であるかを照会することができる。

図表 3-13-3



出典：出入国在留管理庁 在留カード等番号失効情報照会 web サイト

しかし、最近では、正規の番号を使った在留カードの偽造が増え、照会機能を通り抜けてしまう偽造在留カードが溢れており、『在留カード等番号失効情報照会』のサイトでは真偽の判断が事実上できない状況になっている。

そこで、2020年12月25日に登場したのが、出入国在留管理庁から無料配布されている「在留カード等読取アプリケーション」である。このアプリケーションを利用することで、在留カード及び特別永住者証明書のICチップの内容を読み取り、その情報が偽造・改ざんされたものでないことを確認することができるため、今後、外国人材を雇用する経営者にとっては必携の武器になると言える。

図表 3-13-4



出典：出入国在留管理庁 在留カード等読取アプリケーション 利用マニュアル

### (3) 外国人材がキッチンカー経営者となる場合の注意点

外国人の方が国内で、被雇用者としてではなく、自らキッチンカー事業の経営を行う場合、そのハードルはさらに高くなる。まず、外国人が事業の経営者になる場合は、経営管理という在留資格が必要となる。例えば、「技能」の在留資格で料理人として長年従事してきた外国人が、独立し自ら店舗を持ち経営する場合には、「技能」から「経営管理」の在留資格に変更する必要がある。

「経営管理」という在留資格の取得要件には、主に以下の4点が挙げられる。

- ①事務所、店舗が日本にあること
- ②資本金 500 万円または従業員が 2 名以上いること
- ③営業許可や各種届け出を済ませていること
- ④会社の安定性と継続性を事業計画書で証明できること

特に、要件①については注意が必要である。移動可能な店舗や露店などの簡易に解体可能な設備では、経営管理ビザ取得要件となる「事業所」には該当しない。経営管理ビザを取得してキッチンカー事業の経営する場合は、キッチンカーを保有しているだけでは許可がおりないため、別に「事業所」の保有が必要となる。このほかにも注意点多々あるように、「経営管理」ビザの取得は難易度が高いため、専門の行政書士に依頼して、申請の可否を確認することが必要である。

## 第4章 キッチンカー開業・運営支援の事例

### 1. シンガポール料理の移動販売の事例 ～自粛生活に癒しの料理をお届け～

当店はコロナ禍の中での開店だったが、遠方から足を運ぶシンガポリアンの方も多く、今年2周年を迎えるに至った。緊急事態宣言の度に常連もなかなか来づらい状況となり、カフェの立地が都心ではないため、もっと行きやすいところにお店があればいいのにとというシンガポリアンのお客様の要望も多かった。また、日本人のお客様にはまだまだ低いシンガポール料理の認知度を上げるため、2022年6月よりフードトラックを稼働させるに至った。フードトラックとカフェの二人三脚で、お互いの認知度を上げつつ、より多くのお客様にご来店いただきたいと考えている。

図表 4-1-1



2022年6月の立ち上げ時には、知人の紹介により、五反田・麴町・有楽町等に出店した。基本的に月曜日から木曜日にキッチンカーを運営し、土日は店舗を運営することになっている。売上は平日が2～3万円/日、土日（イベント参加）が5～10万円/日程度である。約1年継続し、出店の引き合いも多くなった。

#### (1) 会社概要

- ・屋号：Little Merlion
- ・代表：並木 真人（シンガポリアン）
- ・創業：2021年3月
- ・内容：シンガポール料理の提供

図表 4-1-2



## (2) コロナの影響

立ち上げの2020年12月から半年ほどは、シンガポールアンのお客様仲間が来店してくれたため、売上も上がっていた。しかし、新型コロナによる規制により、営業できない日々も多く、苦悩の日々が続いた。この間に、知人やお客様の助言や紹介があり、2022年6月にキッチンカー事業を立ち上げることになった。紹介により、五反田、麴町、有楽町等から出店し続けて、現在では、出店場所や客層に合う商売のやり方が読めるようになった。シンガポールアンなど外国の方が多い場所でよく売れることも、最近わかってきたことである。

## (3) 中小企業診断士のかかわり方

キッチンカーを、相談相手もあまりないまま作成したので、使い勝手が悪く、改善したいと要望された。移動販売車も飲食業のため、小規模事業者補助金（国）、飲食事業者向け経営基盤強化支援事業（東京都）、業務改善補助金（国）、IT導入補助金（国）等が申請できると考えられる。並木代表に必要な物をヒヤリングした結果、200～300万円の規模であったので、飲食事業者向け経営基盤強化支援事業（東京都）に応募することにした。

ただし、自動車は汎用性があるので、補助金では認められない場合が多い。しかし、内装や備品は認められている。

## (4) 結果

Little Merlion様（並木代表）のメンバー3名は全員ITリテラシーが高く、自分たちで補助金を申請した。今回のケースは、並木代表のITリテラシーやビジネススキルが高かったため、たった1回の助言で作成までできたが、普通のケースでは、3～5回の訪問が必要となる。このようなスキルの高い並木代表の今後の事業展開が楽しみである。

## (5) 感想

今回の補助金申請は、メールによる電子申請であった。並木代表のようにビジネススキルのある方であれば簡単にできるが、高齢者には困難である。国の補助金では、gBiz IDの取得やjGrantsによる申請をお客様自身が行う必要がある。そのためには、お客様にある程度のITリテラシーが

必要になってくる。

並木代表は、仕事でパソコンやインターネットを使いこなしていたので、ITリテラシーが高く、自分でも申請が可能である。しかし、零細企業の場合、高齢の経営者が多く、パソコンの操作も苦手である。そのため、息子さんや娘さんをお願いするケースが多いのが実態である。

## 2. カフェのキッチンカーの事例

### (1) 会社概要

- ・ 会社名：合同会社 EXplanning&company
- ・ 役員：代表社員 鶴岡英樹
- ・ 設立：2018年10月
- ・ 住所：東京都中央区
- ・ ホームページ：<https://expc.co.jp/>



### (2) キッチンカー参入の経緯

同社の経営理念は、以下のとおりで、社名にその想いを込めている。

私たち、EXplanning&company は  
EXciting(感動)、  
EXperience(体験)、  
EXclusive(唯一無二)  
の3つの「EX」をテーマに、  
カフェ運営を中心としたフードサービス事業を通して、  
感性を刺激するサービスを展開し、  
人々の「HAPPY」を演出します。

同社は、代表者の大手飲料メーカー勤務の経験を活かし、オシャレな空間と豆にこだわり、「感動」、「体験」、「唯一無二」をキーワードにオフィス内のカフェ運営を受託していた。しかし、2020年に日本に上陸した新型コロナウイルス感染症の影響で、大手企業を中心にリモートワークが広がり、オフィスに勤務する人が一気に減少する事態となった。それにより、オフィス内のカフェ運営も中止することになり、同社も多大な影響を受けた。

そのため、同社はオフィスから、マンション内のカフェ運営の受託に方針転換を行い、東京湾



岸エリアの大規模マンション内のカフェ運営の受託をしている。マンション内のカフェ運営であっても、新型コロナウイルス感染症の影響は大きく、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が発令される度に、営業自粛要請や来店客数の減少の影響を受けている。屋内のカフェ事業だけでは、今後も売上が不安定となるため、新しくキッチンカーを使ったカフェ移動販売を行うことにした。

### (3) 事業内容

同社のサービスは、主に以下の4事業である。

① オフィスカフェ、マンション内カフェ、高齢者施設内カフェ、学校・病院内カフェの企画運営  
従業員、利用者、顧客満足度を上げたい事業者に対し、本格カフェの企画立案から運営まで一貫してサポートをしている。

#### 【サービス価値】

- ・ 本格セミオートマチックエスプレッソマシンを低コストで導入展開
- ・ 提携ロースターから独自調達した、普段味わう事のできない厳選スペシャルティコーヒーの提供
- ・ 常駐バリスタによるパーフェクトサーブ
- ・ コーヒー以外のスペシャルドリンク、スペシャルフードメニュー展開

② カフェ、バー等飲食店運営コンサルティング

代表の大手飲料メーカー勤務の経験を活かし、カフェやバーを経営してみたい、経営しているけど思うように売上が上がらない、店舗のブランド価値を上げたい、といったクライアントを支援している。

③ 朝食・ランチデリバリー

セントラルキッチンで作られたできたてのパンやサンドウィッチ、おにぎりやお弁当を都内のオフィス他所定の施設まで同社の自社配送で決められた時間に定期配送をしている。

④ 各種イベントの企画運営及びケータリング

1,000人規模の企業パーティーイベントのトータルプロデュースから10名前後のケータリングフードデリバリーサービスまで、各イベントの主旨及びお客様の嗜好、条件に合わせて最適なサービスを提案している。

同社は、コーヒー豆をスペシャルティコーヒーのオールプレス社から仕入れ、美味しさにこ

だわったコーヒーを提供している。商品メニューとしては、コーヒー系のメニューの他に、サンドイッチやスイーツ、オールプレス社のコーヒー豆も販売している。

#### (4) キッチンカーの概要

同社が位置する東京湾岸エリアは、1棟で、1,000戸を超える大型マンションも多い。そのため、巣籠もり需要を獲得したい事業者側と外出自粛をしている居住者の利便性向上を図りたいマンション管理組合のニーズが合致し、大型マンションにキッチンカーが出店することが多くなっている。また、事業者側にとっても売上獲得だけでなく、移動販売車の利点を活かし、「新たな顧客層の獲得」や「車を架装し、広告宣伝する」ことを目的に、出店している。

大型商業施設の「ららぽーと豊洲」に隣接する豊洲公園には、スペシャルティコーヒーを一躍有名にした、「ブルーボトルコーヒー」の移動販売車も出店し、土日には行列ができるほどの人気となっている。

また、同店舗は、ブランドコンセプトを体現したおしゃれな外観であり、広告効果も大きくなっている。

同社が、移動販売車で実現する効果は、以下の3点を目標としている。



##### ① ウィズコロナ時代でのリスク分散

カフェ事業は、新型コロナウイルスの感染拡大期になると外出自粛、感染予防から売上減少傾向が顕著となっている。今後再び、感染拡大期に入っても、屋外でのコーヒーの提供により、リスクを分散し、売上を確保することができる。

##### ② キッチンカーを広告とし、知名度の向上

同社は、カフェの分類として、スペシャルティコーヒーに属する。スペシャルティコーヒーは、サードウェーブと呼ばれ、2022年時点、大きなブームとなっている。スペシャルティコーヒーの定義は、「豆（種子）からカップまでの総ての段階において一貫した体制・工程・品質管理が徹底していること」としている。

一方で、サードウェーブの有名店である「ブルーボトルコーヒー」と比べると、同店が豆を仕入れ・販売しているオールプレスは、まだまだ知名度が低い。そのため、同社とタイアップし、キッチンカーの外装に、オールプレスを架装し、広告塔とすることで、オールプレスの知名度向上を図る。



### ③デリバリー事業とのシナジー

同社は、オフィスやマンション内カフェの運営委託事業の他に、朝食・ランチデリバリー事業も行っている。そのため、移動車にカフェ機能を持つことで、朝食・ランチデリバリー時に、コーヒーをキッチンカーで増産することが可能で、キッチンカーの有効活用・稼働率向上に繋がる。

### (5) 中小企業診断士のかかわり方

同社のエスプレッソマシンは、1台100万円以上する高価な機材のため、事業の多様化や拡大する際に、資金調達に課題があった。そこで、キッチンカーを始めるにあたり、中小企業診断士が支援を行い、補助金を活用した資金調達を図っている。

また、カフェ事業は収益性が低い。そのため、中小企業診断士が収益計画や事業計画策定支援を行い、作成している。また、月1回の定例訪問を行い、計画と実績の進捗確認を行い、適宜アドバイスを行い、伴走支援を行っている。

## 3. 三栄堂のキッチンカーの事例

### (1) 会社概要

- ・会社名：株式会社三栄堂
- ・役員：代表取締役 渡辺 哲三、取締役 渡辺 夏奈子、取締役 渡辺 祐未
- ・設立：1953年4月17日

- ・資本金：1,000万円
- ・従業員：58名（社員28名パート アルバイト30名）（2023年1月31日ホームページ確認時点）
- ・事業内容：パン、洋菓子製造販売・飲食店経営・不動産賃貸

## (2) 事業内容

同社は、1949年に豊洲にパン屋を開業して以来、「豊洲の街中を美味しさで笑顔にしたい。」という理念を掲げており、代表の渡辺氏は、豊洲商友会の理事長と江東区商店街連合会の会長として、地域および区全体の発展にも取り組んでおり、地域全体が活気あふれる街づくりを進めている。

現在は、スイーツ&カフェ『パティスリーSAKURA』、石窯ベーカリー&カフェ『Pe`re et me`re(ペル・エ・メル)』、水辺のレストラン&ベーカリーカフェ『オン・ザ・カナル』の3店舗を運営している。そして、2023年2月より新しいブランドラインとして、犬向けの『WITH WON(ウィズ・ワン)』をスタートし、店舗とネットを通じて販売している。

『パティスリーSAKURA』では、主に生菓子や焼菓子を取り扱っており、「とよシュー」や「サクラプリン」といった人気商品も多数揃えている。また、豊洲ブランドのはちみつを使用したマドレーヌやフィナンシェなども人気である。

『ペル・エ・メル』は、自家製酵母を使い、石窯で焼き上げる100種以上のパンを取りそろえており、復刻パンや冷やしパン、カレーパンといったものも人気となっている。

『パティスリーSAKURA』の  
豊洲はちみつマドレーヌと  
豊洲はちみつフィナンシェ



写真提供：(株)三栄堂

## (3) 移動販売車の取り組み

移動販売車での販売を手掛けることで、従来の店舗や催事での販売に加えて、新しい販売チャネルをつくり、売上の拡大を目指す。また、豊洲以外の土地を訪れて、商品を販売することで、同社商品を知ってもらい、豊洲の街や店舗を訪れる機会を創出することを狙いとしている。

移動販売車で販売する商品はあるものの、移動販売車についてのノウハウもなく、どのような商品を取り揃えばよいか、どこで販売すればよいかもわからない状況であった。

そのため、同社と既に取り引がある三井不動産グループからの紹介で、三井不動産グループが運営する&MIKKE! (アンドミッケ) というサービスを活用して、期間限定で移動販売を実施し、移動販売に関するノウハウの蓄積を行うこととした。&MIKKE! というサービスは、出店希望者に「さまざまな用途の移動販売車」と「マンション、オフィス、商業施設などの出店場所」を提供する商業プラットフォームである。移動販売車と販売先の選定は同サービスが行うため、商品の販売に集中することができる。

同社の移動販売車での販売は、2022年7月22日から28日の7日間実施した。移動販売車は保冷と常温の販売棚をもつ軽トラックをレンタルし、&MIKKE! から紹介された場所に出店した。7日間すべて異なる場所となり、タワーマンションの敷地内やショッピングセンターなどを訪問し、販売した。

移動販売車全景



写真提供：(株)三栄堂

商品棚 (常温・保冷)



写真提供：(株)三栄堂

#### (4) 移動販売車による販売の振り返り

同社の7日間の移動販売車での販売をとおして得た様々な気づきを次の3つの観点でまとめる。

##### ①セグメンテーション (出店場所)

セグメンテーションは、市場を顧客やニーズなどの共通項によって細分化する。移動販売においては、出店場所としてどこを選ぶか決定するプロセスが、セグメンテーションに該当すると考える。

今回の移動販売では、指定されたタワーマンションの敷地内やショッピングセンターなどを訪問し販売した。訪れた場所は、タワーマンション3か所、ショッピングセンター2か所、オフィスビル1か所、公園1か所であった。訪れる場所によって、顧客が変わることは想定できるが、同じカテゴリであるタワーマンションなどでも、顧客のニーズが変わるという点を考慮する必要がある。例えば、あるタワーマンションでは主婦の方が家族に内緒でプチ贅沢をするためのパフェがよく売れることもあれば、別のタワーマンションでは、近くにパン屋さんが少ないから、パンの需要が見込めるなど、出店する場所ごとの特徴がある。このことから、出店先

の地理、人口動態、顧客の心理や行動パターンなどの観点から分析したうえで、出店することが有効と考える。

## ②ターゲティング

ターゲティングは、細分化された市場の中から、自社がターゲットとする市場を選ぶプロセスとなる。移動販売の場合、販売する場所のセグメンテーション変数を分析し、その場所の顧客層やニーズにマッチする商品を選ぶ活動が該当すると考える。

店舗販売と異なり、移動販売車は常に同じ場所で販売することがないため、販売する場所における顧客からの認知が限定される。加えて、キッチンカーの場合であれば、カレーやケバブなどの範囲の中で複数のメニューを取りそろえるため、その車で何を販売しているのか、遠目からでも比較的把握することができる。一方で、同社はスイーツやパンなど複数の商品を取り扱っているため、何を販売している車なのか顧客がすぐに把握することが難しい。そのため、販売を予定している場所のニーズを分析し、売れ筋と見込まれる商品を絞り込み販売することで、顧客へ自社の優位性を効率的に訴求することができる。

## ③ポジショニング

ポジショニングは、競合他社の商品と差別化を図り、顧客に対してアピールできるような自社商品の提供価値を決めるプロセスとなる。

移動販売の場合、出店場所が固定されることなく、販売する場所が変わることで競合先も変わるため、自社商品の価値をわかりやすく伝えることが重要となる。

移動販売は、常設店ではないため、基本的に目的買いのために訪れるよりも、近くを通りかかった際に「ついで買い」という性格が強い販売形態である。そのため、移動販売車を見かけた人の興味を引き、立ち寄り、購入してもらう必要がある。

したがって、ターゲティングでメインとして売べき商品を決め、その商品のおススメや特徴を簡潔に伝えられるセールストークとアイキャッチを準備して、通りすがりの人を顧客に取り込んでいくことが重要となる。

また、通常存在しない場所に駐車して販売をしているため、警戒心を抱いている相手に対して、自社の商品を知ってもらおうとするよりは、POPなどを通じて興味を引いたり、顧客が集まり、賑わいを演出することで、興味を持ってもらうなどの工夫も必要となる。

豊洲はちみつのPOP



写真提供：(株)三栄堂

## (4)課題

移動販売車によるテストマーケティングを行い、移動販売における販売のツボについて、気づきの多い結果となった。しかし、本格的に移動販売車による商品販売を行うかどうかは結論が出ていない。ショッピングセンターやデパートの催事などの出店機会もあり、移動販売車に販路拡大を求める必要性が必ずしもない状況だからである。

移動販売車による商品販売は『どこで何を売るのか』が重要となる。

店舗での販売は、お客様との距離感が近いため、温かく、より親しみやすい接客が重視される。それに対し、移動販売は、忙しく振る舞うスピード感や何が人気なのか分かりやすく説明する接客が重視される点が異なる。また移動販売のオペレーションは極めてシンプルなため、接客技術に要する育成も比較的短期間で開始することが見込まれる。

また、移動販売車での商品販売に本格的に取り組む際に、自社で移動販売車を保有するか、引き続き、&MIKKE のようなプラットフォームを活用するのか、その点の投資計画の立案が必要となる。

#### (5) 中小企業診断士のかかわり方

同社の移動販売車の販売事例をとおして、中小企業診断士としてのかかわり方として、出店候補地の統計調査やマーケティングを支援することができる。出店候補地の周辺地域の人口動態やライフスタイルなどを調査し、出店時の商品構成を検討し、売上の最大化を目指す取り組みを行う。

また、移動販売車の購入や要員育成などの投資回収計画の立案・実行支援なども上記支援と組み合わせて対応することもできると考える。

## 4. フルーツジュースのキッチンカーの事例

当店のオリジナルキャラクター

### (1) 会社概要

- ・会社名：株式会社マイフローレス
- ・役員：代表取締役 児嶋洋平、取締役 宗美希
- ・設立：2019年2月



(画像提供：株式会社マイフローレス)

### (2) 事業内容

産地にこだわった無添加のフルーツジュースの販売事業を営んでいる。2019年4月にキッチンカーで開始した後、2020年1月には東京の江東区亀戸駅近くにテイクアウト専門の実店舗「こちる -cochill juice-」を出店した。食材の多くを農家から直接仕入れ、無添加・砂糖不使用で提供す

るなど、素材本来の味を提供している。

売上の比率は、店舗 10 に対して、キッチンカーが 3~4 程度である。店舗とキッチンカーでは顧客層も異なっている。店舗は男性やファミリー層、50~60 代の女性層が中心なのに対し、キッチンカーはイベントの種類によるが、若いファミリー層や年配夫婦が多い。

店舗で販売するメニューは比較的多いが、キッチンカーで提供するメニューは、店舗の人気メニューである「バナナミルク」「フルーツミックス」「グリーンミックス（野菜のジュース）」の 3 種類（価格はいずれも、S サイズが 350 円、L サイズが 450 円：2022 年 12 月時点）に絞っている。また、出店場所によって異なるが、ジュースだけでなく、焼き菓子や総菜パン等の軽食も併せて提供している。

店舗を出店する前にキッチンカーで営業を開始した理由は、初期投資額や賃料などの月額コストが安く済むというコスト面のメリットと、開業までの工期が短く、出店場所も容易に変更できるスピード面のメリットが大きかった。

キッチンカーの営業範囲は、東京都・千葉県・神奈川県である。主な出店場所は、開業当初は、オフィスビル付近やイベント会場、大学構内などであった。これまで、オフィスビル付近としては、虎ノ門琴平タワー、日本橋マルヒロビル、品川 NSS II ビルなどに、イベント会場としては、丸の内ストリートマーケット、ビッグサイトハンドメイドマルシェ、幕張メッセ同人イベントなどに、また、大学構内としては明治大学などに出店してきた。

現在（2023 年 2 月時点）は、コロナの影響や実店舗での営業があるため、イベント出店が中心となっている。

車両は軽自動車タイプ（長さ：340cm、幅：147cm、高さ：187cm）で、埼玉県にあるキッチンカー製造事業者 BEE STAGE（ビーステージ）社に依頼して 2 か月程度で入手した。中古車を使っていることもあり、製作費は 160 万円程度で済んだ。

キッチンカーのオペレーションは、取締役の宗氏がメインで実施し、忙しい時はアルバイトに手伝ってもらっている。

キッチンカーの営業にかかる主なコストの割合は、材料費が売上の約 3 割、人件費が 1 割、出店料が約 2.5 割である。

キッチンカーの外観



（写真提供：株式会社マイフローレス）

### (3)課題

#### ①出店場所の確保

課題の一つ目は、出店場所の確保である。最近では、「Mellow」や「ネオ屋台村」など、キッチンカーの出店場所を紹介する仲介事業者が出てきており、自分で場所を確保できない人の多く



が利用している。しかし、一般的にこれらの事業者は場所を提供してくれるオーナーの都合を優先し、出店者側の都合は考えてくれないという実態があるので、気を付ける必要がある。

例えば、2万人のイベントに5台のキッチンカーが出店するという条件で申し込んでいたが、蓋を開けてみたら、来場者数はその数を大きく下回り、出店したキッチンカーもいつの間にか10台になっていたということがあった。また、サンシャイン池袋の人通りの多い場所に出店できると聞いていたのに、当日現地に行ってみたら、裏側の人通りの少ない場所に変更になっていたというようなこともあった。さらには、イベント会場には出店者たちが最初に入って、その後入るイベント事業者の設営を待たなければならず、そば降る雨の中、長時間待たされたという経験もある。さらには、イベントが中止になった場合の保証などもないのが普通である。

このように、出店者側に不利な条件となるケースが多いため、現在、当店では主催者と条件交渉をし、こちらが有利な条件でないとやらないようにしている。例えば、初めてのイベントの場合、予想来場者数は主催者の予測から大きく下回ることが多い。そこで、そのような場合に備えて、最低5万円など（案件の規模により金額は変動）の売上保証を要求し、それが認められた場合にのみ出店するようにしている。

もちろん、このような交渉力をつけるには、キッチンカーとしての魅力を高め、主催者側に何としても出店してほしいと思わせる必要がある。そのために、当店のキッチンカーは、他店とどのように差別化を図り、人気の出る店になるかを、日頃からしっかり考えて工夫している。

## ②ノウハウの獲得

課題の二つ目は、キッチンカー独特の店舗運営ノウハウの獲得である。実店舗の運営ノウハウについては、多くのノウハウ本も出ており、勉強する気になればある程度自分で学ぶことができる。また、まわりにキッチンカーの先輩がいれば、注意すべきことなどをあらかじめ聞いておくこともできる。しかし、それだけでは十分ではない。キッチンカーの運営ノウハウは、実店舗とは異なる部分が多く、しかも奥が深い。それにもかかわらず、店舗と同じやり方で何とかすると安易に考えている人が多いのが実態である。

例えば、来店客から注文を聞いてから商品を提供するまでのスピード感がまったく違う。クレープ店の場合、実店舗であれば5分程度は待ってくれるが、キッチンカーの場合はせいぜい2分までである。そのため、キッチンカーの場合は、あらかじめ8割程度まで焼いておき、パフォーマンスも兼ねて仕上げ焼きをする。それでも、少しでも焼くことで香ばしい香りは出るし、熱々で提供することもできる。このように、短時間で調理して提供するためのオペレーションの工夫が必要になるのである。

このノウハウを獲得するために、宗氏はキッチンカーを出店するたびに、時間を見つけては他のキッチンカーのオペレーションを横目でずっと盗み見し、どのようなオペレーションでや

っているのか観察したそうである。時には、注文から提供されるまで何分かかるかタイム計測することもあった。もちろん、自ら他の店舗のお客様として並んで、そのオペレーションを間近で観察し、実体験することとした。それによって、それまで自店で当たり前のようにやっていたオペレーションにも改善の余地があることがわかった。例えば、自店では、サイズをSとLの両方を用意し、いちいちサイズを確認していたが、別のキッチンカーでは、敢えてサイズを1種類にすることで、サイズを確認する時間を短縮していたのである。

また、宗氏は、来店客が少なくなった時間を見計らって、同じ会場に出店している先輩キッチンカーの人にいろいろ質問をしに行くことまでしている。同じ商品を扱う同業者だと難しいが、競合しないキッチンカーの人であれば、いきなり行ってもある程度教えてくれるそうである。

### ③プロモーション

課題の三つ目は、プロモーションである。まずは、オフィスビル付近であっても、イベント会場であっても、通行人に目立たなければならぬし、何が売られているかが一目でわからないと立ち寄ってはくれない。そこで、タペストリーなどどのような内容にすればいいか、しっかり研究すべきである。大手企業のものなどは、十分研究されているものが多いため、参考になる。

また、キッチンカーは、実店舗と違って、出店場所がその都度変わるため、固定客がつきにくい。そこで、最近はSNSを活用して、今後の出店場所を案内し、当店のファンになっていただいた顧客に継続利用してもらえるよう工夫している。

さらに、当店の場合は実店舗も運営していることから、今後は、相互送客も積極的に行っていく予定である。わざわざ遠方から店舗に足を運んでいただいている方にとって、近場にキッチンカーが出店することがわかれば助かるであろうし、逆にイベント会場のキッチンカーで当店の味を知った方が店舗に足を運んでくれることになる。

### (4)中小企業診断士のかかわり方

当店は、特に専門家の指導をうけることなく、宗氏が自ら学んでノウハウを獲得したが、多くのキッチンカー事業を始める人はそこまではやらないと思われる。むしろ、初期投資が少なくて済む分、あまり予備知識がないまま安易に始めてしまうケースも考えられる。そこで、中小企業診断士としては、キッチンカーを始めるにあたっての知識・ノウハウを本調査報告書で習得して

### キッチンカーのプロモーション



(画像提供：株式会社マイフローレス)

キッチンカー店長の宗氏  
(左側が宗氏)



(写真提供：株式会社マイフローレス)

いただき、これからキッチンカーを始めようという方を支援する際にぜひ活かしてほしい。

(5)キッチンカー店長の宗氏からのメッセージ

「安易にキッチンカーを初めて失敗する人をたくさん見てきています。木更津の自宅から高島平まで移動してキッチンカーを出店していたが、1日に20食しか売れず、すぐに貯金が尽きてしまったというケースもありました。

キッチンカーを始めるにあたってはもっと勉強をしてほしいと思います。それぞれが努力することによって、キッチンカー業界全体の水準が向上し、仲介事業者に対する発言力も今よりもっと高まってくると考えています。みなさん、一緒にキッチンカー業界を盛り上げていきましょう。」

## 第5章 おわりに

コロナ感染症が拡大していた 2020～2022 年は、ビジネス街から住宅地区へキッチンカーが大移動した。また、当初は、飲食関係が中心であったが、最近では、いろいろな商品やサービスを提供するキッチンカーが現れている。移動販売のメリットは、店舗を移動できるため、商品や顧客ターゲットに応じて自由に販売場所を変えることができることにある。また、運営元も、独立した自営業者から飲食店、卸業者、仲買人等への多様化している。特に、コロナの影響を受けた飲食店が本業の売上をカバーするために、キッチンカーを運営し始めることが多い。しかし、安易にキッチンカーを初める方が多いため、売上が上がらず、結局、最後は駐車場の奥に駐車しているケースが多い。

2022 年からコロナ感染症の規制が緩和され、出社が多くなると、キッチンカーもビジネス街に戻り始め、住宅街のキッチンカーは減り始めた。

キッチンカーに限ってではないが、生活様式が急激に変化していると言われて久しく、この先、どう状況が変化するかわからない、皆様もアンテナを立てて対応していただきたい。

中小企業診断士 山下 義

## 第6章 執筆者一覧

### 池田 安弘（いけだ やすひろ）

島根大学卒業後、アパレルメーカー、コンビニFC本部に勤務。1992年、中小企業診断士に登録、1993年独立。FC本部設立支援、新業態開発、創業支援、事業承継、を専門とする。いけだ経営デザイン研究所代表。東京都中小企業診断士協会顧問。島根県よろず支援拠点専門コーディネーター。島根県商工会連合会スーパーバイザー。

### 山下 義（やました ただし）

電通大卒。昭和55年日立製作所入社、レーザーディスク1号機の開発に参加。その後ソフトウェア会社の営業を経て、コンサルティングに従事。やきとり屋の支援をきっかけに、飲食店、地域おこし、農産物加工、商店街支援、産業廃棄物処理、防災等で活躍中。一般社団法人東京都中小企業診断士協会 相談役。

### 船橋 竜祐（ふなばし りゅうすけ）

法政大学経営大学院修了。中小企業診断士、宅地建物取引士、ダイバーシティコンサルティング(株)代表取締役、ジャパンベトナムコンサルティング(株)常務取締役、アセアン事業支援協同組合副理事長、海外人材活用コンサルティング企業、学術出版社勤務を経て、2016年に海外人材による創業支援・海外人材活用を主としたコンサルタントとして独立。

### 島津 晴彦（しまづ はるひこ）

慶応義塾大学卒業後、通信会社及びSaaS事業者にて法人営業に従事。2018年に中小企業診断士登録。飲食店などの中小企業支援の他、セミナー講師、執筆、補助金の申請支援なども行っている。

### 松井 智（まつい さとし）

上智大学法科大学院修了。2011年弁護士登録。2017年中小企業診断士登録。榎本・松井法律事務所パートナー。上智大学法科大学院非常勤講師。主たる取扱分野は企業法務（大企業・中小企業）。近年は、飲食業・サービス業の多店舗展開、事業承継、廃業支援なども手掛ける。

### 福田 まゆみ（ふくだ まゆみ）

セミナー講師（大学発スタートアップ・ベンチャー創業セミナー、FCシステム構築塾）、販売促進支援、IT活用による業務改善提案・支援、事業計画策定支援、補助金申請支援（事業再構

築補助金、ものづくり補助、IT 導入補助金など）、公的機関の認定業務支援など。保有資格：健康経営エキスパートアドバイザー、VEL（VE リーダー）。

#### 木村 和広（きむら かずひろ）

教育会社に勤務する企業内診断士。グループ会社の人事・労務の課題について、経営指導を実施している。2018 年に中小企業診断士に登録。飲食店、食品製造業、卸売市場等の食品卸売業を中心に、中小企業支援を行っている。

#### 遠藤 孔仁（えんどう こうじ）

北陸先端科学技術大学院大学 知識科学研究科修士 中小企業診断士 IT コーディネーター  
IT サービス業で、IT インフラ構築、IT サービス企画、運用などに従事。IT 化支援、業務改善、シナリオプランニングなど中小企業支援を行っている。

#### 小林 雅彦（こばやし まさひこ）

東京大学卒業。大手通信会社に 30 年以上勤務。2020 年、中小企業診断士に登録し「みやびコンサルティングオフィス」を開業。IT 導入、創業支援、事業承継、フランチャイズが専門。業種では飲食業、サービス業を得意とする。公的機関の経営相談窓口や専門家派遣、補助金申請支援、セミナー講師、執筆など幅広く活動している。実用イタリア語検定 3 級。

問い合わせ先 事務局 山下 義 tdyama@sc4.so-net.ne.jp 090-8104-6027

以上