

第30回 厚生科学審議会生活衛生適正化分科会	
平成30年10月31日	参考資料4

## ○飲食店営業(すし店)の実態と経営改善の方策(抄)

### 【目次】

1. すし業の業界動向 ······	2
2. 実態調査の結果にみるすし店の現状 ······	6
3. すし店の経営改善の方策 ······	25

平成 28 年度生活衛生関係営業経営実態調査をもとにすし店の実態と経営上の問題点・課題を整理し、今後の経営改善方策について述べる。

## I すし業の業界動向

### 1. すし店の市場規模とその動向

#### (1) 事業所数・従業者数

総務省「経済センサス」によれば(表 1)、平成 26 年現在、「すし店」の事業所数は 24,069、従業者数は 250,822 人で、5 年前の平成 21 年比でそれぞれ 16.6% 減少、0.7% 増加となっている。

事業所数、従業者数は従業員規模によって傾向が明確に分かれており、「1~4 人」「5~49 人」では、事業所数、従業者数ともに減少し、逆に従業員「50 人以上」では、事業所数、従業者数とも大幅に増加している。

表 1 すし店の従業者規模別事業所数・従業者数(単位:人、%)

	平成21年		平成26年		増減率(%)	
	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数	事業所数	従業者数
1~4人 構成比	18,151 62.9%	44,066 17.7%	14,821 61.6%	35,352 14.1%	△ 18.3 △ 1.3	△ 19.8 △ 3.6
5~49人 構成比	9,695 33.6%	130,281 52.3%	7,802 32.4%	108,978 43.4%	△ 19.5 △ 1.2	△ 16.4 △ 8.9
50人以上 構成比	997 3.5%	74,641 30.0%	1,435 6.0%	106,492 42.5%	43.9 2.5	42.7 12.5
合計 構成比	28,865 100.0%	248,988 100.0%	24,069 100.0%	250,822 100.0%	△ 16.6 0.0	0.7 0.0
うち個人 構成比	18,414 63.8%	56,965 22.9%	14,361 59.7%	43,507 17.3%	△ 22.0 △ 4.1	△ 23.6 △ 5.6
うち法人 構成比	10,451 36.2%	192,023 77.1%	9,708 40.3%	207,315 82.7%	△ 7.1 4.1	8.0 5.6

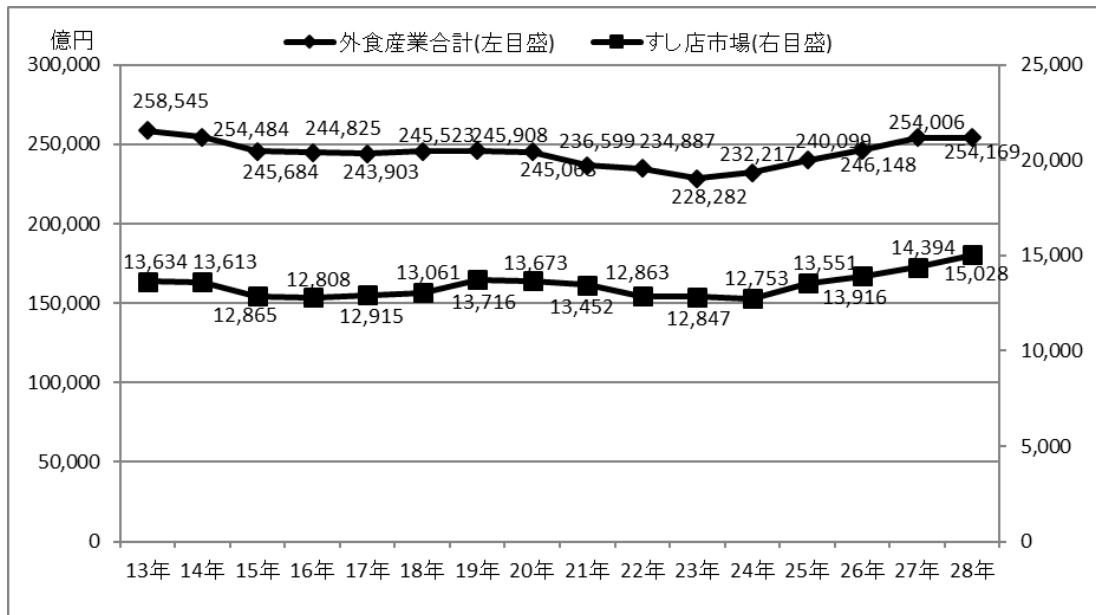
出所: 総務省「平成 21 年経済センサス」、「平成 26 年経済センサス」

#### (2) すし店の市場規模推移

外食産業総合調査研究センターの推計によると、外食産業全体の市場規模は平成 13 年の 25 兆 8,545 億円から年々縮小が続いた(図 1)。その後、平成 18~19 年に一旦下げ止まったものの、平成 23 年まで再び縮小が続き、平成 24 年に若干の回復が見られてから平成 28 年まで回復が続いている。

すし店の市場規模についてもほぼ同様の傾向にあるが、平成 28 年の市場規模は 1 兆 5,028 億円で、平成 13 年からの比較では外食産業全体より早い回復傾向を示している。

図1 外資食産業及びすし店市場規模推移(単位:億円)



出所:(公財)食の安全・安心財団・外食産業総合調査研究センター「外食産業市場規模推計」

### (3) 1世帯当たりすし支出額の推移

総務省「家計調査年報」によれば(表2)、平成28年の2人以上世帯の1世帯当たり一般外食費は158,011円で5年ぶりに前年比減少となった。しかしながら、平成17年から比べると5.4%の増加となっている。

同様にすし支出についてみると、平成28年では14,855円で2年連続の増加となっている。平成17年比較では2.3%の増加となっている。この結果、外食全体に占めるすし支出の割合は、平成17年の9.7%から平成28年の9.4%へ、0.3ポイントの低下となっている。

外食の中でも単価の高いすしに対する需要は近年の節約志向で減少が目立ったことや、回転寿司など低価格店の増加によって平均単価が下がったことが影響していると考えられる。

表2 一般外食費及びすし支出額の推移

	平成17年	18年	19年	20年	21年	22年
一般外食費(円)A	149,920	148,112	152,817	153,556	149,097	148,183
前年比増減率(%)	△ 0.8	△ 1.2	3.2	0.5	△ 2.9	△ 0.6
すし支出(外食)(円)B	14,517	13,822	14,667	14,433	14,040	13,430
前年比増減率(%)	△ 2.1	△ 4.8	6.1	△ 1.6	△ 2.7	△ 4.3
外食費構成比B/A(%)	9.7	9.3	9.6	9.4	9.4	9.1
	23年	24年	25年	26年	27年	28年
一般外食費(円)A	142,976	146,359	154,533	155,988	159,167	158,011
前年比増減率	△ 3.5	2.4	5.6	0.9	2.0	△ 0.7
すし支出(外食)(円)B	12,962	13,094	14,106	14,006	14,547	14,855
前年比増減率(%)	△ 3.5	1.0	7.7	△ 0.7	3.9	2.1
外食費構成比B/A(%)	9.1	8.9	9.1	9.0	9.1	9.4

出所:総務省「家計調査年報」

## 2. すし店の経営動向

### (1) 経営規模

「平成 26 年経済センサス・基礎調査」によれば(表 3)、全国のすし店の事業所数は 24,069 で、うち「個人」が 14,361(59.7%)、「法人」が 9,708(40.3%)である。

従業者規模でみると、「1~4 人」が総数の 61.6%を占め、このうち個人経営についてみると「1~4 人」が大半の 85.2%となっている。

「5~9 人」規模まで含めた 10 人未満では総数で合わせて 78.0%に達する。一方、100 人以上は 191 で全体の 0.8%にすぎない。大規模化が進む傾向は見られているものの、依然として大半が中小零細規模の業界といえる。

表 3 すし店の従業者規模別事業所数(単位:%)

	総数	構成比	うち個人	構成比	うち法人	構成比
合計	24,069	100.0	14,361	100.0	9,708	100.0
1~4人	14,821	61.6	12,237	85.2	2,584	26.6
5~9人	3,943	16.4	1,833	12.8	2,110	21.7
10~19人	2,052	8.5	270	1.9	1,782	18.4
20~29人	958	4.0	16	0.1	942	9.7
30~49人	849	3.5	2	0.0	847	8.7
50~99人	1,244	5.2	1	0.0	1,243	12.8
100~199人	184	0.8	1	0.0	183	1.9
200~299人	5	0.0	1	0.0	4	0.0
300人以上	2	0.0	—	—	2	0.0
出向・派遣事業者のみ	11	0.0	—	—	11	0.1

出所:「平成 26 年経済センサス・基礎調査」

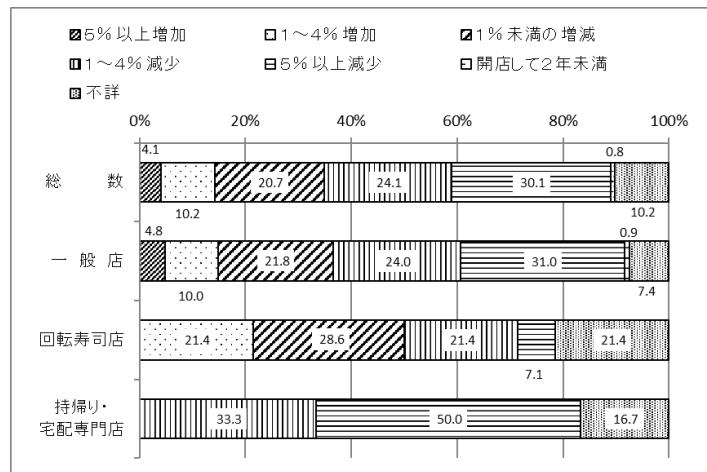
### (2) 売上の動向

「平成 28 年度生活衛生関係営業経営実態調査」の結果から、「前年度と比べた今年度の売上高の傾向」を営業形態別にみると(図 2)、「5%以上減少」が総数で 30.1%、一般店で 31.0% に達している。さらに「1~4%の減少」を加えると、少なくとも総数で 54.2%、一般店では 55.0%が「売上減少」に見舞われている。

一方、「5%以上の増加」は一般店で 4.8%にとどまり、総数でも 4.1%とわずかである。

その結果、「1%未満の増減」を除くと「売上増加」合計よりも「売上減少」合計が総数で 39.9 ポイント、一般店で 40.2 ポイント上回っている。

図 2 営業形態別・売上高前年比増減率(単位:%)



出所:「平成 28 年度生活衛生関係営業経営実態調査」

### (3) すし店の主要経営指標

(表4)は、平成28年11月実施の経営実態調査対象138と前回調査対象87の経営指標を比較したものである。

まず、調査対象全体に占める欠損企業の割合は今回の調査では27.5%と、前回の32.2%から減少している。しかし、経営指標をみると総合分析の項目は全ての指標で改善しているが、販売分析や労務分析で今回の指標の方が悪化している項目も多く、個々の対象先は異なるとはいえ、すし店の経営環境が劇的に改善している状況ではないことが結果に表れている。

個別の指標をみると、総合分析の5指標はすべてで前回比が改善している。特に代表的な収益性指標の総資本対経常利益率は総平均で2.1%から4.1%へ増加した。また、経営資本対営業利益率も△0.8%から2.8%と黒字に転換している。

健全性の総合指標である総資本対自己資本比率も5.7ポイント改善しており、総合的には健全性が改善している傾向が全体的に見て取れる。

しかし、販売分析指標については、売上高対総利益率や従業員1人当たり年間売上高が減少しており、販売が苦戦している分、営業費比率を抑えることでカバーして、何とか利益を確保しているという図式も見て取れる。

尚、労務分析指標等については、比率が「高いほど(もしくは低いほど)良い」とは一概には言えない。業界の適正水準から大きくはずれないことが重要である。

いずれにしても売上高や売上総利益の回復が最大の課題と見られ、来店客数の増加や客単価の向上、原材料費の節約図ることが、依然として重要課題であると考えられる。

表4 すし店の主要経営指標(単位:%、回、千円)

(調査対象数)	平成24年1月			平成28年11月			総平均 比較	
	健全企業	欠損企業	総平均	健全企業	欠損企業	総平均		
	59	28	87	100	38	138		
総合分析	経営資本対営業利益率(%)	2.0	△ 10.3	△ 0.8	5.9	△ 5.4	2.8	3.5
	経営資本回転率(回)	1.4	1.1	1.3	1.7	1.6	1.7	0.4
	売上高対営業利益率(%)	1.5	△ 9.1	△ 0.6	3.4	△ 3.4	1.6	2.2
	総資本対経常利益率(%)	4.6	△ 5.8	2.1	7.2	△ 3.7	4.1	2.0
	総資本対自己資本比率(%)	23.4	6.8	19.4	21.2	35.1	25.1	5.7
財務分析	当座比率(%)	60.3	71.4	62.2	80.6	68.7	77.1	14.9
	流動比率(%)	91.6	102.1	93.5	114.5	98.5	109.8	16.3
	自己資本対固定資産比率(%)	289.1	1,149.7	360.8	321.3	208.2	276.6	△ 84.1
	固定長期適合率(%)	86.2	105.4	90.6	110.2	107.6	109.4	18.8
	固定資産回転率(回)	1.8	1.2	1.7	2.3	1.9	2.2	0.5
販売分析	売上高対総利益率(%)	58.0	55.2	57.4	53.8	57.5	54.8	△ 2.7
	売上高対経常利益率(%)	3.7	△ 6.1	1.8	4.5	△ 2.6	2.7	0.9
	従業員1人当たり年間売上高(千円)	11,709	10,766	11,512	8,164	6,319	7,665	△ 3,847.6
	営業費比率(%)	56.5	64.3	58.0	50.4	60.9	53.1	△ 4.9
	売上高対広告費比率(%)	1.2	0.4	1.0	0.6	3.4	1.3	0.3
労務分析	従業員1人当たり月平均人件費(千円)	274.9	259.6	271.7	143.8	145.9	144.4	△ 127.4
	総人件費対直接人件費比率(%)	95.8	96.7	96.0	94.4	93.5	94.1	△ 1.9
	人件費対福利厚生費比率(%)	4.2	3.3	4.0	5.6	6.5	5.9	1.9
	従業員1人当たり有形固定資産(千円)	5,511	7,129	5,848	3,232	2,639	3,071	△ 2,777

出所:厚生労働省「生活衛生関係営業経営実態調査」

## II 実態調査の結果にみるすし店の現状

### 1. すし店の特性

平成 28 年度の経営実態調査の対象となったすし店の施設総数 266 について、特徴的な事項について以下に述べる。

#### (1) 専業・兼業の状況

(図 3)は経営主体別に専業・兼業別の構成割合をみたものである。

総数でみると、「専業」の割合が 71.8%で調査対象の大半を占め、うち個人経営では「専業」が 85.5%とさらに比率が高い。株式会社では逆に「専業」59.9%と低くなっている。

「兼業」の施設について、兼業の業種について総数でみると(表 5)、「他の飲食店」が 51.5%と過半数を占め、次に「不動産賃貸業」25.0%、「その他」20.6%となっている。経営主体別にみると、個人経営では「他の飲食店」37.5%に対し、「不動産賃貸業」が 37.5%と多い点が特徴的である。これに対して株式会社では「他の飲食店」55.8%に次いで、「不動産賃貸業」21.2%、「その他」17.3%などとなっている。

図 3 経営主体別の専業・兼業別構成割合(単位:%)

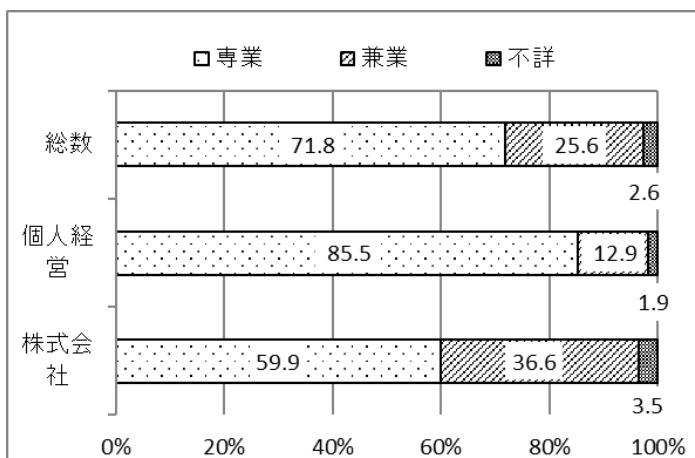


表 5 経営主体別・兼業の施設の兼業業種(複数回答、単位 : %)

	他の飲食店	小売業	不動産賃貸業	その他
総数	51.5	10.3	25.0	20.6
個人経営	37.5	6.3	37.5	31.3
株式会社	55.8	11.5	21.2	17.3

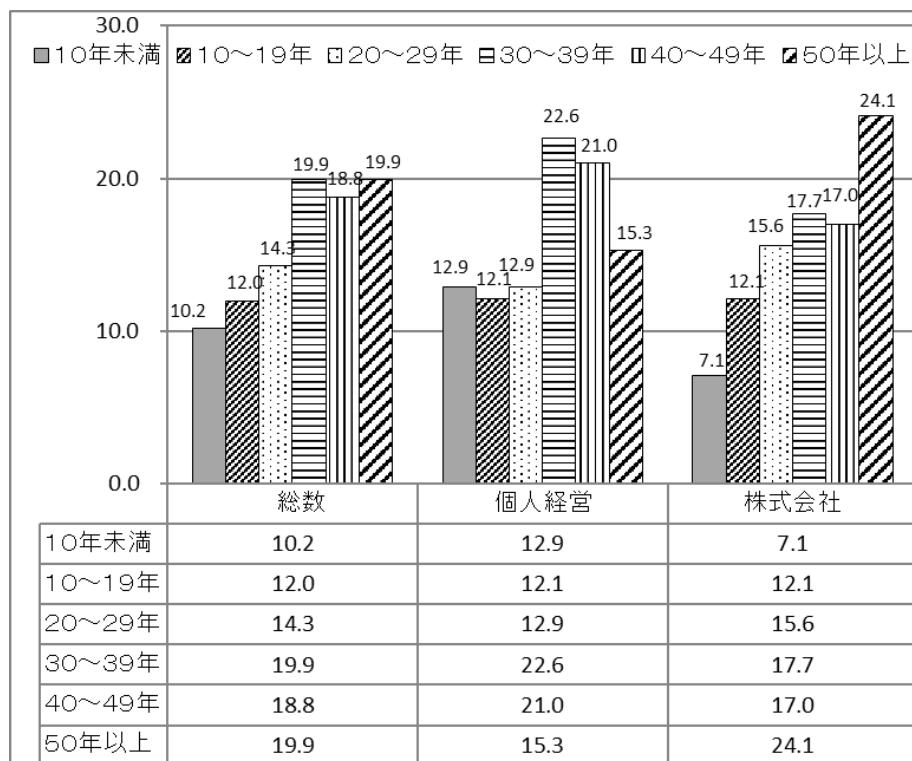
## (2) 営業年数

(図4)は営業年数別に経営主体の構成割合をみたものである。

総数でみると、「30~39年」「50年以上」がともに19.9%となっており、次いで「40~49年」が18.8%、「20~29年」が14.3%と続く。合計で7割以上が20年以上営業している。

経営主体別にみると、個人経営では「30~39年」が22.6%で最も多く、30年を境に構成割合に大きな差が見られるが、株式会社では「50年以上」が24.1%で最も多いのに続き、「10年未満」7.1%にかけて概ね段階的に構成割合が減少している。また、「50年以上」で個人経営と株式会社に大きな開きが見られ、これは個人経営は基本的に経営者本人当代限りの営業になることが影響していると考えられる。

図4 営業年数別・経営主体別施設数の構成割合(単位:%)



## (3) 立地条件

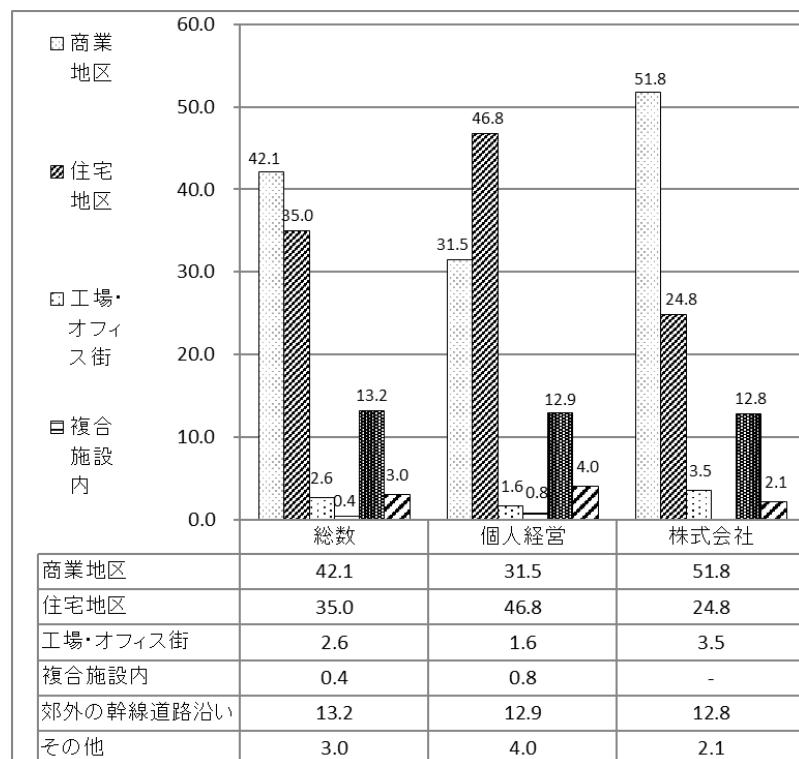
(図5)は、立地条件別に構成割合をみたものである。

総数でみると、「商業地区」が42.1%と4割以上を占め、これに次ぐ「住宅地区」35.0%と合計すると両地区で77.1%と大半を占めている。他に、「郊外の幹線道路沿い」13.2%であり、これら以外は3.0%以下とわずかである。

経営主体別にみると、個人経営では「住宅地区」が46.8%、次いで「商業地区」31.5%となっており、総数と比べて逆転現象が起こっている。一方、株式会社では「商業地区」51.8%、次いで「住宅地区」が24.8%と総数で多い順序通りとなっている。

個人経営と株式会社において見られた差は、近年商業施設が増加していく中で、回転すしをはじめとしたフランチャイズチェーンがこれらの場所に積極的に出店していることが背景にあるものと思われる。

図 5 立地条件別・経営主体別施設数の構成割合(単位:%)



#### (4) 従業者の規模別施設数

従業者規模別に経営主体の割合を示したものが(図 6)(表 6)である。

施設総数でみると「5~9人」規模の割合が26.3%で最も多くなっている。従業者規模別にみると、「1人」「2人」「3人」規模までの、いわゆる生業店では個人経営の割合が圧倒的に多く、それぞれ約70~100%を占めている。

「4人」規模から株式会社の比率が最も多くなり、規模が大きくなるにつれその比率は高まっていき、「20人以上」では100%となっている。

図 6 従業者規模別・経営主体別施設数の構成割合(単位:%)

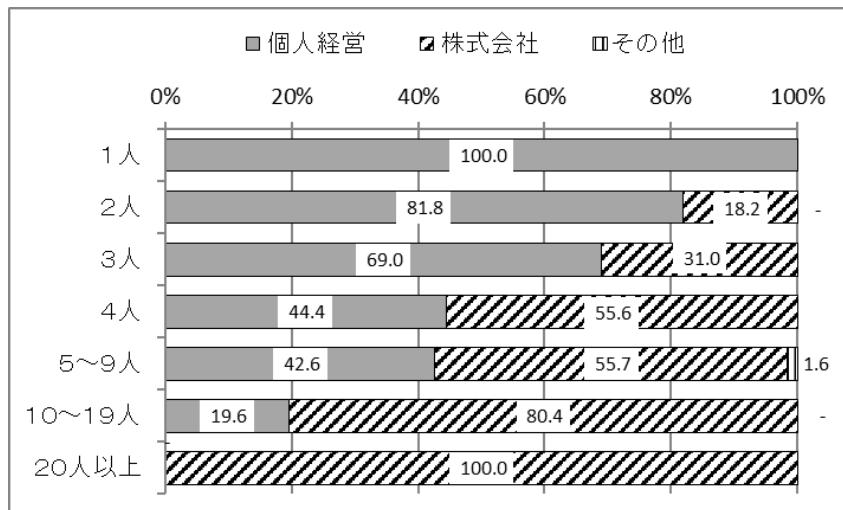


表 6 従業者規模別・経営主体別施設数の構成割合(単位:%)

	総数		個人経営	株式会社	その他
	232	100.0			
1人	8	3.4	100.0	-	-
2人	44	19.0	81.8	18.2	-
3人	29	12.5	69.0	31.0	-
4人	18	7.8	44.4	55.6	-
5~9人	61	26.3	42.6	55.7	1.6
10~19人	46	19.8	19.6	80.4	-
20人以上	26	11.2	-	100.0	-

#### (5) 経営者の年齢及び後継者の有無

(図 7, 8)(表 7)は、経営者の年代別施設数の割合及び後継者有無の割合をみたものである。総数でみると、経営者の年代については「60~69 歳」が 35.7%で最も多く、次いで「50~59 歳」が 22.9%である。「70 歳以上」の 17.3%と合計して 60 歳以上が 53.0%と過半数に達している。

経営主体別にみると、個人経営では「70 歳以上」20.2%、「60~69 歳」42.7%であるのに対し、株式会社では、それぞれ 14.9%、29.8%であり、個人経営の方が株式会社よりも経営者の高齢化が進んでいる。

後継者については、総数で「後継者あり」が 30.5%、「後継者なし」が 60.2%となっている。経営主体別にみると、「後継者あり」は、個人経営で 19.4%と低いのに対し、株式会社では 40.4%となっており、後継者の確保は、特に個人経営では重要課題となっている。

図 7 経営主体・経営者年齢階級別施設数の構成割合(単位:%)

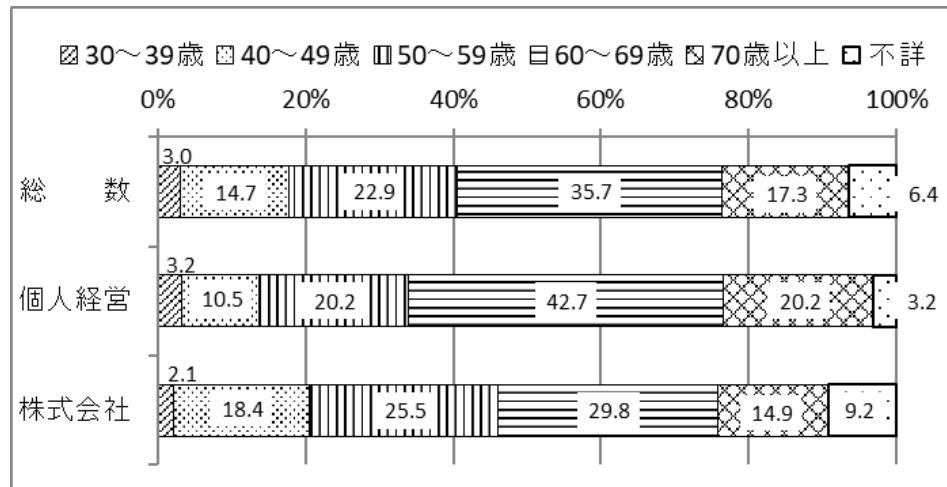


図 8 経営主体・後継者の有無別施設数の構成割合(単位:%)

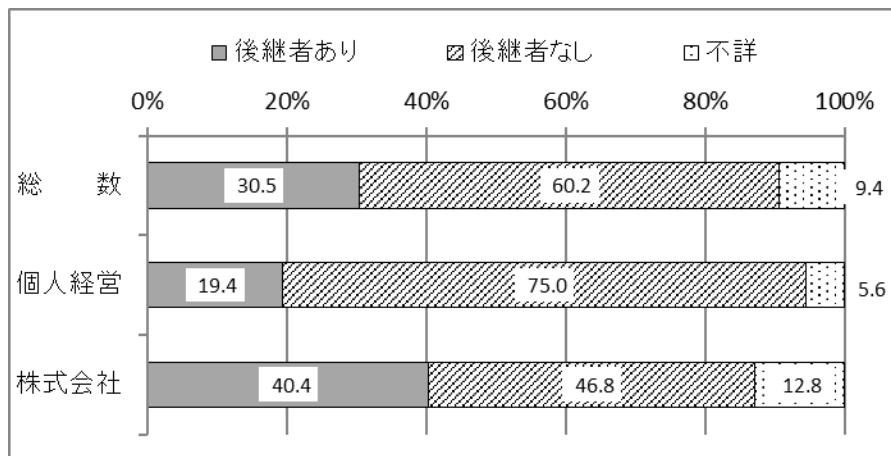


表 7 経営主体・経営者年齢階級別及び後継者の有無別施設数の構成割合(単位:%)

	経営者の年齢							後継者の有無		
	30歳未満	30~39歳	40~49歳	50~59歳	60~69歳	70歳以上	不詳	あり	なし	不詳
総 数	-	3.0	14.7	22.9	35.7	17.3	6.4	30.5	60.2	9.4
個人経営	-	3.2	10.5	20.2	42.7	20.2	3.2	19.4	75.0	5.6
株式会社	-	2.1	18.4	25.5	29.8	14.9	9.2	40.4	46.8	12.8

## 2. すし店の営業

### (1) 1日平均来店客数

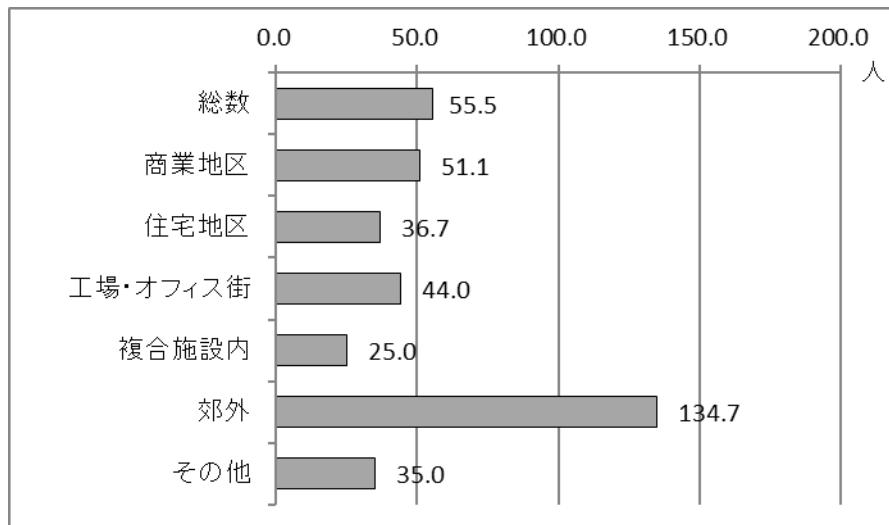
(表 8)は立地条件別に 1 施設当たり 1 日平均来店客数別の構成割合をみたものである。「郊外」では「50~99 人」が 20.0%、「200~499 人」が 14.3%と来店客数が多い。一方、「住宅地区」では「5~9 人」が 18.3%、「10~14 人」が 14.0%と来店客数は総じて少ない。

(図 9)は立地条件別に 1 施設当たり 1 日平均客数をみたものである。総数の 1 日平均来店客数は 55.5 人である。1 日平均客数が最も多い立地は、「郊外」で 134.7 人、次いで「商業地区」で 51.1 人となっている。

表 8 立地条件別1日平均来店客数別施設総数の構成割合(単位:%)

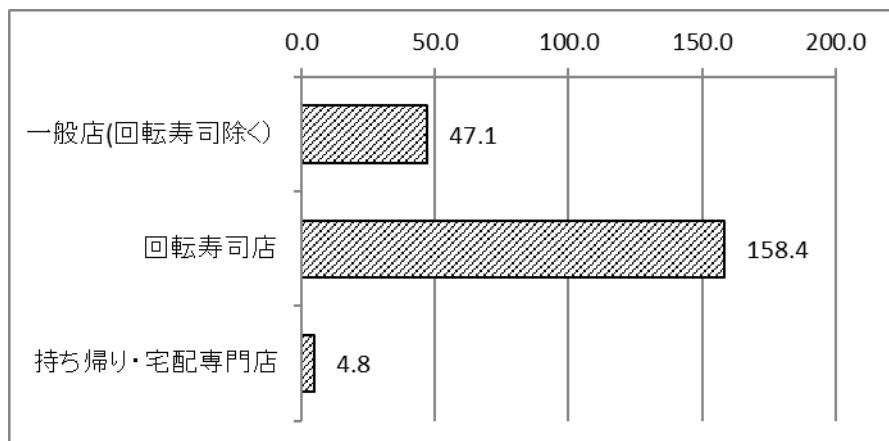
	0~4人	5~9人	10~14人	15~19人	20~24人	25~29人
	30~49人	50~99人	100~199人	200~499人	500人以上	不詳
商業地区	2.7	8.9	17.0	9.8	2.7	2.7
住宅地区	10.8	18.3	14.0	6.5	8.6	2.2
工場・オフィス街	-	-	-	42.9	14.3	-
複合施設内	-	-	-	-	-	100.0
郊外	-	2.9	5.7	2.9	8.6	-
その他	-	25.0	12.5	12.5	12.5	-
	30~49人	50~99人	100~199人	200~499人	500人以上	不詳
商業地区	16.1	20.5	7.1	5.4	-	7.1
住宅地区	12.9	9.7	5.4	1.1	1.1	9.7
工場・オフィス街	-	28.6	14.3	-	-	-
複合施設内	-	-	-	-	-	-
郊外	14.3	20.0	8.6	14.3	5.7	17.1
その他	-	12.5	12.5	-	-	12.5

図 9 立地条件別・1施設当たり1日平均来店客数(単位:人)



(図 10)は営業形態別に 1 施設当たり 1 日平均客数をみたものである。一般店が 47.1 人であるのに対して、回転寿司店では 158.4 人であり、回転寿司店の効率の高さが際立っている。

図 10 営業形態別・1施設当たり1日平均来店客数(単位:人)



## (2) 客 1 人平均食事単価

(図 11)は立地条件別に 1 施設当たり客 1 人平均食事単価をみたものである。総数でみると 3,798.1 円、立地条件別にみると、「その他」が最も高い 4,851.1 円、次いで「商業地区」が 4,332.4 円である。

一方、最も低いのは「複合施設内」1,000.0 円、次いで「郊外」が 2,103.7 円となっており、これらはファミリー層による車での来店が多く、酒類の提供も相対的に少ないことによると考えられる。

(図 12)は営業形態別に客 1 人平均単価をみたものである。「一般店」が最も高い 3,941.4 円、「回転寿司店」が最も低い 1,495.9 円となっている。

図 11 立地条件別1施設当たり客1人平均食事単価(単位:円)

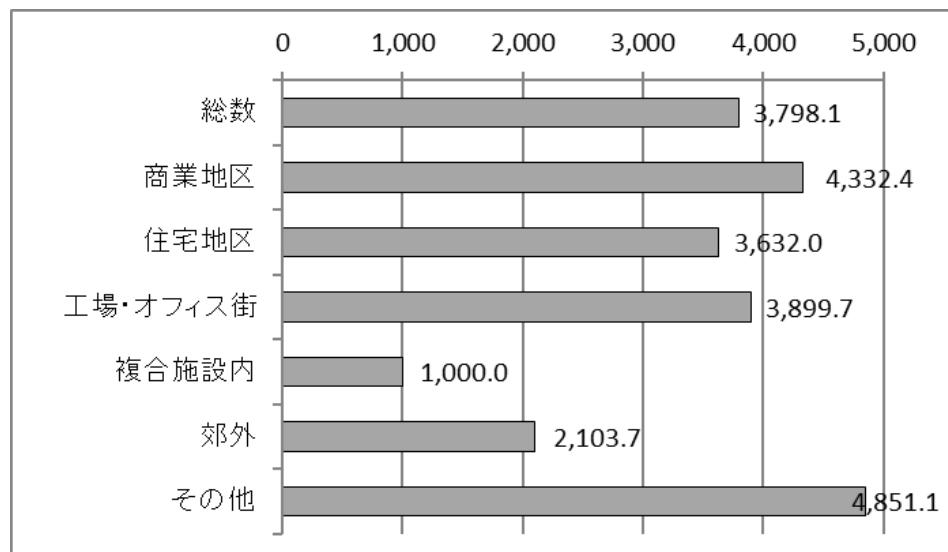
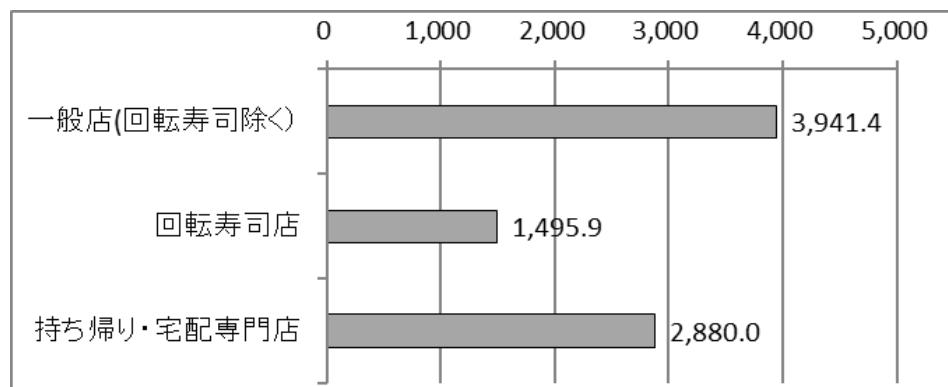


図 12 営業形態別1施設当たり客1人平均単価(単位:円)



### (3) 出前の実施状況

(図 13)は立地条件別に出前の実施状況をみたものである。総数でみると、約 3 分の 2 にあたる 61.3%が「出前をしている」で、約 3 分の 1 の 31.2%が「出前をしていない」である。立地条件別にみると、「出前をしている」が最も多いのが「複合施設内」で 100.0%、次いで「住宅地区」が 72.0%である。一方、最も少ないのは「郊外」で 51.4%であり、立地から出前先までの配達距離が長いことが一因と考えられる。

(図 14)は営業形態別に出前の実施状況をみたものである。「出前をしている」は「一般店」では 66.4%で、「回転寿司店」では 21.4%にとどまっている。

図 13 立地条件別出前の実施状況(単位:%)

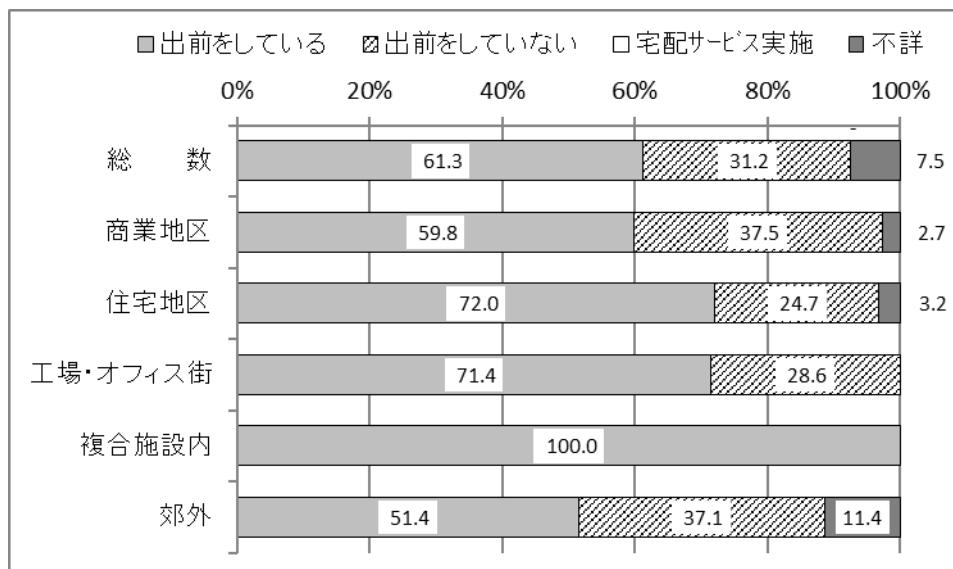
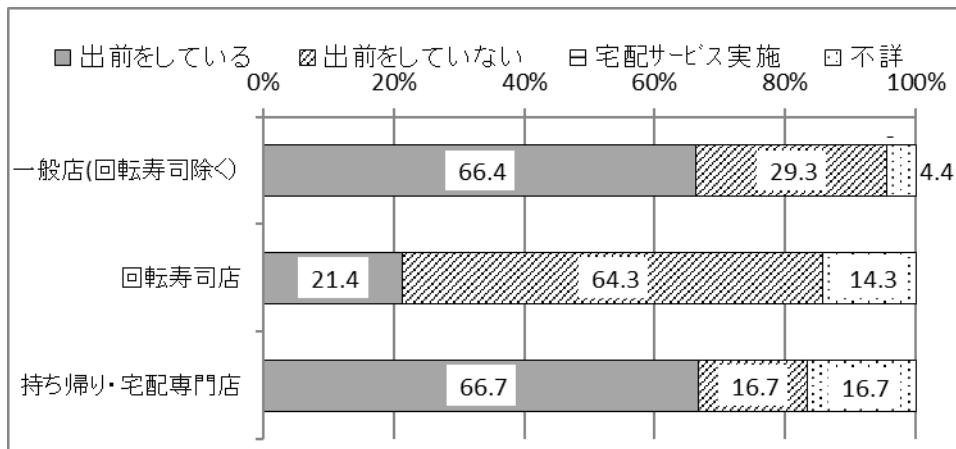


図 14 営業形態別出前の実施状況(単位:%)

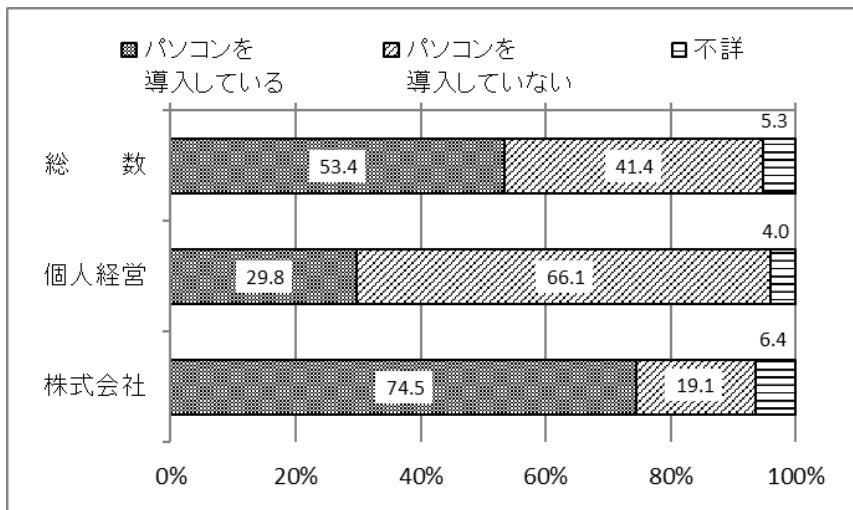


#### (4) 情報化の状況

(図 15)は経営主体別にパソコンの導入状況をみたものである。総数でみると、過半数の53.4%が「パソコンを導入している」で、41.4%が「導入していない」である。

経営主体別にみると、「株式会社」では「パソコンを導入している」が最も多い74.5%に達しているが、「個人経営」では29.8%にとどまっている。

図 15 経営主体別・パソコン導入有無別施設数の構成割合(単位:%)



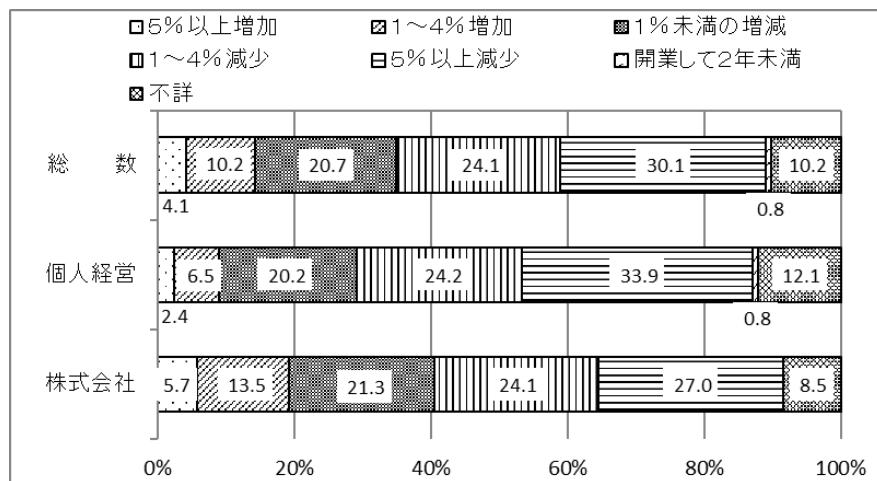
### 3. すし店の経営内容

#### (1) 前年度対比今年度の売上高増減率

前年度対比今年度の売上高増減率を経営主体別にみたものが(図 16)である。総数でみると、「5%以上減少」した割合が 30.1% で最も多く、次いで「1~4%減少」が 24.1% である。1%以上の減少合計では 54.2% となる。一方、売上高が「5%以上増加」が 4.1%、「1~4%増加」10.2%との合計で 14.3% である。

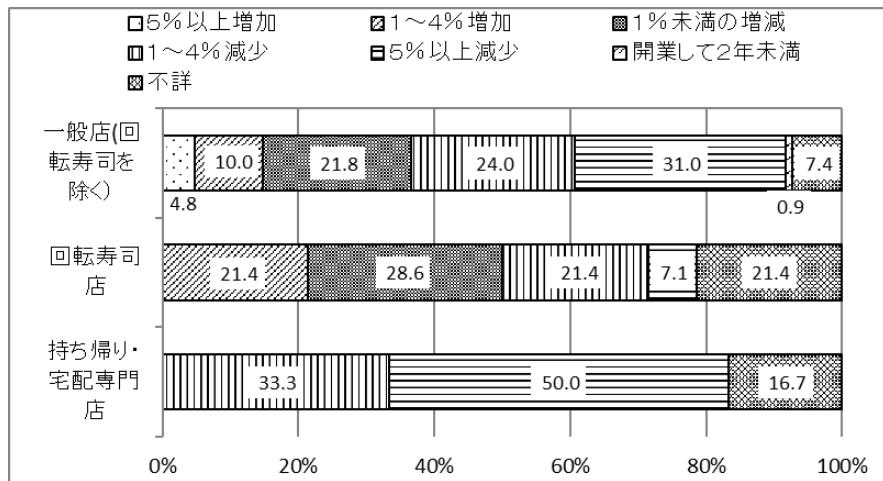
経営主体別にみると、個人経営では 1%以上の減少合計が 58.1% (24.2+33.9) に達し、同様に株式会社で 1%以上の減少合計は 51.1% (24.1+27.0) である。また、1%以上の増加合計は個人経営では 8.9% (2.4+6.5)、株式会社で 19.2% (5.7+13.5) となっており、小規模なほど売上減少の割合が大きいと推察される。

図 16 経営主体別・前年度比売上別施設数の構成割合(単位:%)



次に、営業形態別にみると(図 17)、一般店では 1%以上の減少合計が 55.0% (24.0+31.0)、1%以上の増加合計が 14.8% (4.8+10.0) と「減少」が上回るが、回転寿司店では 1%以上の減少合計が 28.5% (21.4+7.1)、1%以上の増加合計が 50.0% (21.4+28.6) と「増加」が上回っている。

図 17 営業形態別・売上高増減率別施設数の構成割合(単位:%)



## (2) 本業当期純利益の動向の主な原因

(表 9)は、本業の当期純利益の動向の主な原因についてみたものである。総数でみると、「客数の減少」が 42.9%で突出して高く、「客数の増加」7.5%の 5.7 倍となっている。他では、「原材料費の増大」15.0%が目立つ。

経営主体別にみると、個人経営では「客数の減少」が 45.2%で多くなっており、「客数の増加」4.0%の 11.3 倍である。株式会社では「客数の減少」が 40.4%で、「客数の増加」10.6%の 3.8 倍にとどまっているのに比べると、個人経営では客数の減少が顕著である。

表 9 経営主体別・当期純利益の動向の主な原因別施設数構成割合(単位:%)

	客数の増加	客数の減少	料金の値上げ	料金の据え置き	料金の値下げ	原材料費の節減	原材料費の増大	人件費の節減	人件費の増大	諸経費の節減	諸経費の増大	立地条件の変化
総数	7.5	42.9	1.1	2.6	1.1	0.4	15.0	0.8	3.8	1.5	1.9	1.1
個人経営	4.0	45.2	—	3.2	0.8	0.8	19.4	—	—	—	2.4	0.8
株式会社	10.6	40.4	2.1	2.1	1.4	—	11.3	1.4	7.1	2.8	1.4	1.4

同様に営業形態別にみると(表 10)、「一般店」では「客数の減少」が 43.7%と「客数の増加」8.3%を大きく上回っている。「回転寿司店」では「客数の減少」は 35.7%にとどまり、「客数の増加」も 7.1%ではあるが、「一般店」の苦戦が表れている。

「原材料費の増大」については、「一般店」で 16.6%と「回転寿司店」の 7.1%を上回っている。

表 10 営業形態別・当期純利益の動向の主な原因別施設数構成割合(単位:%)

	客数の増加	客数の減少	料金の値上げ	料金の据え置き	料金の値下げ	原材料費の節減	原材料費の増大	人件費の節減	人件費の増大	諸経費の節減	諸経費の増大	立地条件の変化
一般店(回転寿司を除く)	8.3	43.7	1.3	3.1	1.3	—	16.6	0.9	4.4	1.3	0.9	1.3
回転寿司店	7.1	35.7	—	—	—	7.1	7.1	—	—	—	7.1	—
持ち帰り・宅配専門店	—	50.0	—	—	—	—	16.7	—	—	—	16.7	—

## 4. 従業者と労働条件

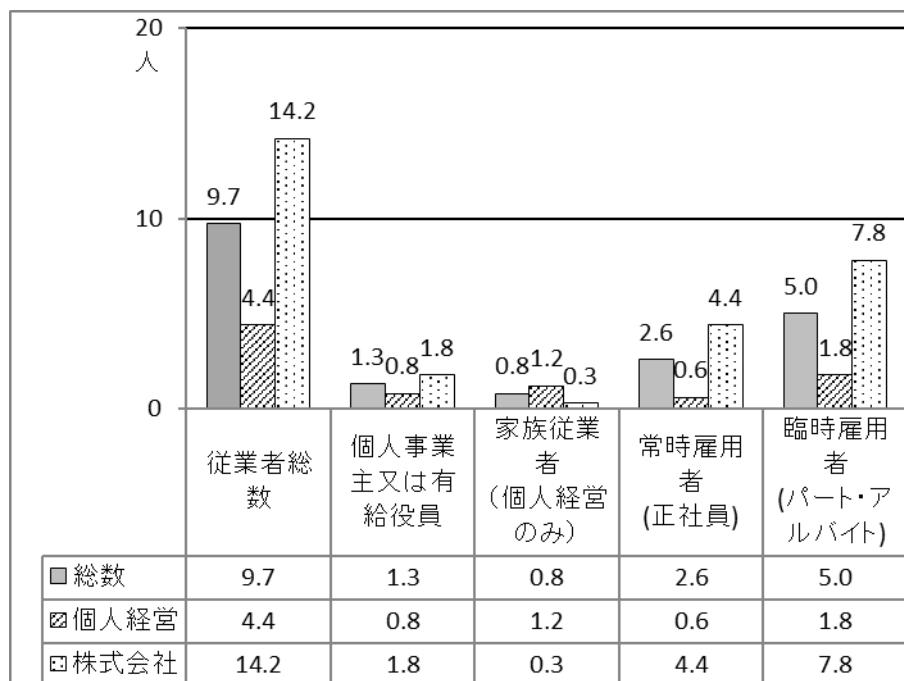
### (1) 1施設当たり平均従業者数

(図18)は、経営主体別に、雇用形態別平均従業者数をみたものである。

総数でみると、1施設当たり平均従業者数は9.7人で、そのうち「臨時雇用者(嘱託・パート・アルバイト)」が5.0人で最も多く、次いで「常時雇用者(正社員)」が2.6人となっている。また、平均9.7人のうち2.3人が「調理師免許取得者」である。

経営主体別にみると、株式会社が14.2人で、個人経営4.4人の3.2倍の規模である。また株式会社14.2人に占める「臨時雇用者」割合も7.8人(54.9%)と多い。

図18 経営主体別・1施設当たり平均従業者数(単位:人)



### (2) 1日平均労働時間

常時雇用者のある施設の1日平均労働時間を経営主体別にみたのが(図19)である。総数では「8~9時間」が38.2%で最も多く、次いで「9時間以上」が29.0%となっている。

経営主体別にみると、個人経営では「9時間以上」が40.6%で最も多く、株式会社では「8~9時間」が42.9%で最も多い。経営主体の違いでは個人経営の方が長時間労働の傾向が高い。

表11 経営主体別・1日平均労働時間別施設数の構成割合(単位:%)

	7時間以内	7~8時間	8~9時間	9時間以上	不詳
総 数	8.4	23.7	38.2	29.0	0.8
個人経営	15.6	18.8	25.0	40.6	-
株式会社	6.1	25.5	42.9	24.5	1.0

### (3) 月平均休日数

常時雇用者の月平均休日数を経営主体別にみたのが(表 12)である。

総数では、「4 日」が 29.0%で最も多く、次いで「5 日」の 26.0%が多い。1 施設当たり月平均休日数は 5.7 日となっている。

経営主体別でみると、個人経営では「4 日」の 40.6%、株式会社では「5 日」の 26.5%が最も多く、違いが見られ、1 施設当たり月平均休日数もそれぞれ「5.3 日」、「5.9 日」と開きが見られた。

表 12 経営主体別月平均休日数別施設数の構成割合(単位:%、日)

	1~2日	3日	4日	5日	6日	7日	8日	9日以上	不詳	1施設当たり 平均休日数 (日)
総 数	1.5	—	29.0	26.0	21.4	5.3	9.9	5.3	0.8	5.7
個人経営	—	—	40.6	25.0	18.8	6.3	3.1	6.3	—	5.3
株式会社	2.0	—	24.5	26.5	22.4	5.1	12.2	5.1	1.0	5.9

## 5. 設備投資等の状況

### (1) 設備の保有状況

設備の保有状況を総数でみると(表 13)、比率が高い順に「駐車場」 62.4%、「消毒設備」 35.0%、「空気調和設備」 33.1%である。

経営主体別でみると、個人経営では、「分煙設備」 8.1%、「子供用のいす」 15.3%、「デビットカード関連設備」 0.0%、「情報化設備(パソコン等)」 6.5%、「電子マネー関連設備」 0.8%が株式会社に比べて半分以下の割合になっている。また、株式会社は個人経営よりも全ての項目で保有比率が高くなっている。

表 13 経営主体別・保有設備の状況(重複解答、単位:%)

	分煙設備	整水機器	消毒設備	駐車場	空気調和 設備
総 数	13.2	23.7	35.0	62.4	33.1
個人経営	8.1	16.1	32.3	58.1	29.8
株式会社	17.7	30.5	37.6	66.0	36.2
	子供用 のいす	デビットカード 関連設備	クレジットカード 設備	情報化設備 (パソコン等)	電子マネー 関連設備
総 数	25.9	2.6	32.0	14.3	2.6
個人経営	15.3	—	24.2	6.5	0.8
株式会社	34.8	5.0	39.0	21.3	4.3

## (2) 過去 3 年間の設備投資実績

(図 19)(表 14)は、過去 3 年間に設備投資の実績がある施設について、その設備投資の主な理由、資金調達方法及び借入先を、総数、経営主体別にみたものである。

設備投資の主な理由について総数でみると、「設備の老朽」が 83.0% で最も多く、次いで「経営改善策」 10.7%、「利用者の要望」「その他」が 2.7% となっている。

主な資金調達方法について総数でみると、「自己資金と借入金」が 39.3% で最も多く、次いで「自己資金」が 37.5%、「借入金」が 20.5% である。

借入先に関して総数でみると、「その他の金融機関」が 43.8%、「日本政策金融公庫」 14.3% などとなっている。

図 19 過去 3 年間の設備投資の主な理由(単位:%)

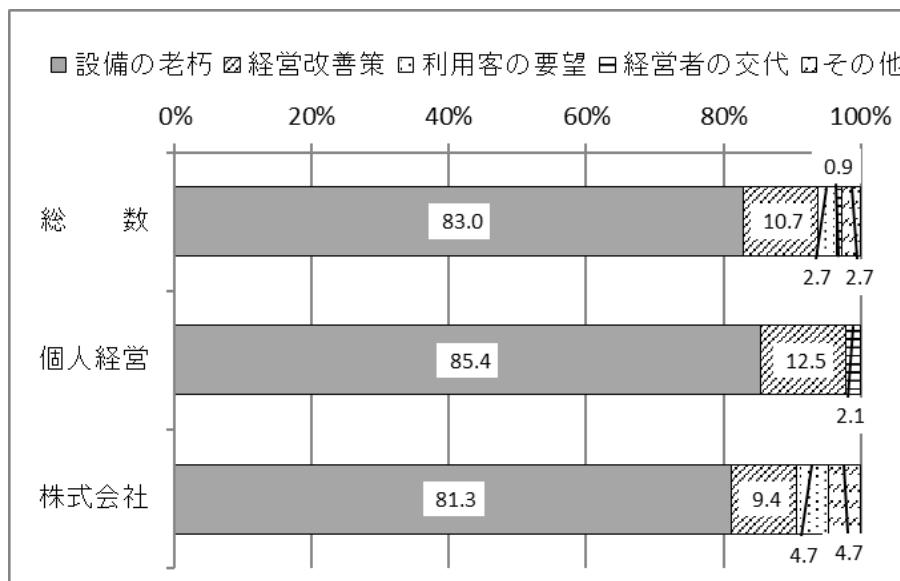


表 14 過去 3 年間の設備投資と資金調達方法の経営主体別構成割合(単位:%)

		総数	個人経営	株式会社
設備投資の 主な理由	設備の老朽	83.0	85.4	81.3
	経営改善策	10.7	12.5	9.4
	利用客の要望	2.7	—	4.7
	経営者の交代	0.9	2.1	—
	その他	2.7	—	4.7
主な資金 調達方法	自己資金	37.5	45.8	31.3
	自己資金と借入金	39.3	33.3	43.8
	借入金	20.5	18.8	21.9
借入先	日本政策金融公庫	14.3	14.6	14.1
	その他の金融機関	43.8	35.4	50.0
	その他	5.4	6.3	4.7

### (3) 向こう3年間の設備投資予定

(表15)は、向こう3年間に設備投資の予定がある施設について、その設備投資の内容、理由及び借入先を、総数、経営主体別にみたものである。

設備投資予定内容について総数でみると、「設備の改裝」が40.6%で最も多く、次いで「設備の新・増設、更新」が33.3%となっている。

投資予定の主な理由についてみると、個人経営・株式会社ともに「設備の老朽」の割合が最も多く、総数で58.0%となっている。

資金調達予定については、総数では、「その他」39.1%、「自己資金」26.1%である。個人経営では「自己資金」40.0%、「その他」30.0%となっている。株式会社では「その他」46.2%が最も多いなど経営主体によって違いが見られている。

表15 向こう3年間の設備投資予定と資金調達方法の経営主体別構成割合(単位:%)

		総数	個人経営	株式会社
設備投資の 主な内容	設備の新・改築	11.6	6.7	15.4
	設備の改裝	40.6	43.3	38.5
	設備の新・増設、更新	33.3	33.3	33.3
	省エネ・省資源設備の新增設、更新	13.0	13.3	12.8
	その他	—	—	—
設備投資の 主な理由	設備の老朽	58.0	60.0	56.4
	経営改善策	11.6	6.7	15.4
	利用客の要望	2.9	—	5.1
	経営者の交代	1.4	3.3	—
	水道光熱費等コスト削減	10.1	10.0	10.3
	その他	5.8	10.0	2.6
資金調達 予定	自己資金	26.1	40.0	15.4
	日本政策金融公庫	13.0	10.0	15.4
	その他	39.1	30.0	46.2

## 6. 日本政策金融公庫の利用等の状況

(図20)(図21)は、経営主体別に日本政策金融公庫の利用等の状況をみたものである。「公庫利用の有無」について、総数では「利用したことがある」割合は45.5%となっており、「知らない」が26.3%である。生活衛生資金貸付制度利用の有無については、「利用したことがある」23.0%、「知らない」34.8%となっている。日本政策金融公庫の利用状況から見ると、生活衛生資金貸付制度の利用割合は低く、認知度も低い様子が見られる。

「利用したことがある」割合を経営主体別にみると、日本政策金融公庫の利用状況では株式会社が個人経営を上回っているのに対し、生活衛生資金貸付制度については個人経営が株式会社を上回っている。

図 20 経営主体別・日本政策金融公庫の利用状況(単位:%)

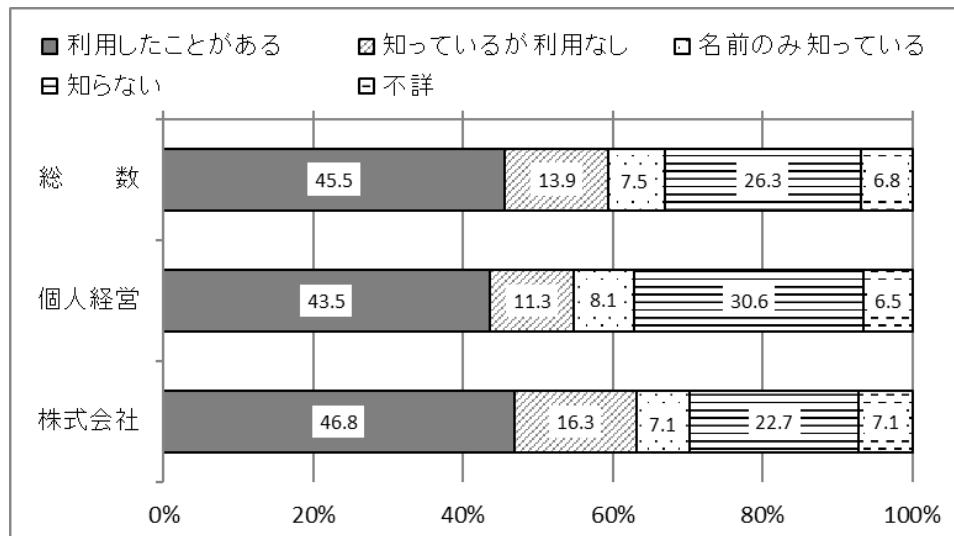
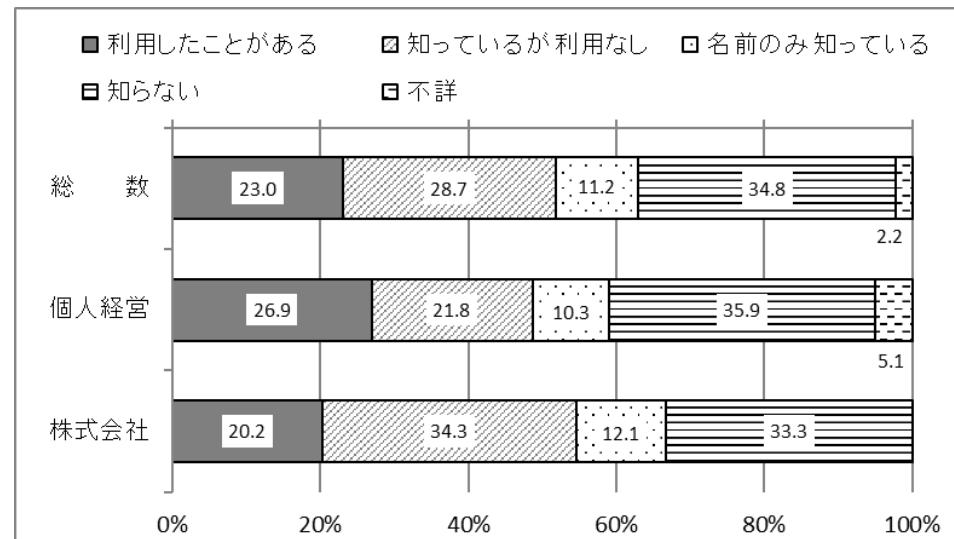


図 21 生活衛生資金貸付制度の利用状況(単位:%)



## 7. サービスへの取組状況

### (1) 高齢者等に配慮した設備の状況

高齢者や車いすの方に配慮した設備の状況を総数でみると(表 16)、「設備がある」が 41.0%、「設備がない」が 52.6%で、設備がない施設が、設備のある施設を上回っている。

経営主体別にみると、「設備がある」施設は、株式会社では 51.8%になるものの、個人経営では 28.2%と少ない。

設備種類別にみると、「出入口や廊下にスロープの設置又は段差の解消」「階段に手すりの設置」「トイレに手すりの設置」がそれぞれ 48.6%、47.7%、45.0%で多い。一方、「車いす用のトイレの設置」は 17.4%に留まっている。

また、「設備がない」施設の理由についてみてみると、「費用がかかる」が総数で 55.0%と過半数に達している。段差の解消や手すりの設置が進んでいる反面で、費用面の余裕がなく見送っている施設もある状況が推察される。

表 16 高齢者等に配慮した設備の種類別施設数の構成割合(重複解答、単位:%)

	総数	個人経営	株式会社
高齢者や車いすの方に配慮した設備がある	41.0	28.2	51.8
出入口や廊下にスロープの設置又は段差の解消	48.6	34.3	56.2
階段に手すりの設置	47.7	37.1	52.1
トイレに手すりの設置	45.0	45.7	45.2
車いす用のトイレの設置	17.4	8.6	21.9
店内の段差の解消	33.9	31.4	35.6
車いすで利用しやすい駐車スペースの確保	26.6	11.4	34.2
その他	7.3	2.9	9.6
高齢者や車いすの方に配慮した設備がない	52.6	66.1	41.1
手間がかかる	13.6	15.9	10.3
費用がかかる	55.0	50.0	62.1
やり方が分からぬ	12.9	14.6	10.3
その他	16.4	18.3	13.8

## (2) 各種サービスの実施状況

顧客に対する各種サービス内容の割合を総数でみると(表 17)、「会計がわかりやすい工夫をしている」が 29.3% で、経営主体別でも個人経営、株式会社とも最も多くなっている。

他には「つけ払いを可能にしている」24.4%、「高齢者用や子供用等メニューの工夫をしている」21.1%などとなっている。

経営主体別にみると、「カロリーを表示している」以外は、いずれのサービスも株式会社では実施割合が高く、個人経営では低くなっている。

表 17 経営主体別・各種サービスの実施状況(単位:%)

	総数	個人経営	株式会社
高齢者用や子供用等メニューの工夫をしている	21.1	18.5	22.7
カロリーを表示している	2.3	3.2	1.4
食品の生産元を表示している	10.5	8.1	12.8
会計が分かりやすい工夫をしている	29.3	25.0	33.3
割引券や特定日等の価格サービスをしている	15.4	8.9	21.3
インターネット等で共同購入型クーポンを発行している	3.4	0.8	5.7
つけ払いを可能にしている	24.4	16.9	30.5
補助犬使用者に対するサービスの工夫をしている	1.1	0.8	1.4

### (3) 地域との共生の状況

地域との共生の状況を総数でみると（表18）、「商工会議所・商工会又は商店街組合に参加している」が60.5%、「祭りやイベント等商店街の共同事業に参加している」が43.6%となっている。経営主体別にみると、これらの割合は株式会社のほうがやや高い水準にあるが、これに加え株式会社では、「地場産業の振興に協力している」が22.7%、「地域の食文化の振興に協力している」が27.7%とやや多くなっている。

表18 地域との共生の状況についての施設数・構成割合（複数回答、単位:%）

	総数	個人経営	株式会社
商工会議所・商工会又は商店街組合に参加している	60.5	51.6	68.1
祭りやイベント等商店街の共同事業に参加している	43.6	36.3	49.6
地場産業の振興に協力している	18.0	12.9	22.7
地域の食文化の振興に協力している	20.3	12.1	27.7
地域の伝統工芸の振興に協力している	6.8	2.4	10.6
地域の観光等の情報を発信している	12.8	7.3	17.7
子育て支援、福祉サービスに協力している	6.0	3.2	8.5
食品リサイクル事業に協力している	2.3	0.8	3.5

## 8. 経営上の問題点と今後の方針

### (1) 経営上の問題点

（表19）は、経営上の問題点（複数回答）についてみたものである。総数でみると、「客数の減少」が55.6%と多く、次いで「材料費の上昇」53.8%と、利益確保に直接つながる要因の割合が高い。他に「人手不足・求人難」27.4%、「施設・設備の老朽化」25.9%とインフラに関連するものも目立つ。

経営主体別にみても、これらの収益悪化につながる問題点の割合が、すべての経営主体で同様に目立っているが、個人経営では特に「客数の減少」61.3%と高い。株式会社については、「人手不足・求人難」25.3%、「人件費の上昇」29.1%が個人経営に比べて突出して高く、労働力の確保に苦慮している様子が表れている。

また、営業形態別にみると（表20）、一般店、回転寿司店では「客数の減少」がそれぞれ55.9%、64.3%、「材料費の上昇」がそれぞれ54.1%、64.3%と高くなっている。また、回転寿司店では「人手不足・求人難」50.0%、「人件費の上昇」42.9%が他の営業形態より高い点が顕著である。

表 19 経営主体別・経営上の問題点(複数回答、単位:%)

	総数	個人経営	株式会社
客数の減少	55.6	61.3	50.4
立地条件の悪化	10.2	10.5	9.9
人手不足・求人難	27.4	8.1	44.0
後継者難	9.4	9.7	9.2
資金調達難	10.9	12.1	9.9
人件費の上昇	16.9	3.2	29.1
材料費の上昇	53.8	54.0	53.9
光熱費の上昇	13.9	16.9	11.3
水道費の上昇	8.6	10.5	7.1
燃料費の上昇	5.6	6.5	5.0
施設・設備の老朽化	25.9	29.0	22.7
他経費の上昇	10.5	10.5	9.9
客単価の減少	24.8	25.8	23.4
その他	0.4	0.8	-
特になし	5.6	8.1	3.5

表 20 営業形態別・経営上の問題点(複数回答、単位:%)

	総数	一般店(回転寿司を除く)	回転寿司店	持ち帰り・宅配専門店
客数の減少	55.6	55.9	64.3	50.0
立地条件の悪化	10.2	10.9	7.1	-
人手不足・求人難	27.4	26.6	50.0	16.7
後継者難	9.4	10.0	7.1	16.7
資金調達難	10.9	10.5	14.3	33.3
人件費の上昇	16.9	14.0	42.9	16.7
材料費の上昇	53.8	54.1	64.3	66.7
光熱費の上昇	13.9	13.1	21.4	16.7
水道費の上昇	8.6	8.3	14.3	16.7
燃料費の上昇	5.6	5.2	14.3	-
施設・設備の老朽化	25.9	25.3	35.7	33.3
他経費の上昇	10.5	8.7	28.6	33.3
客単価の減少	24.8	27.1	7.1	16.7
その他	0.4	0.4	-	-
特になし	5.6	6.1	-	-

## (2) 今後の経営方針

(表 21)は、今後の経営方針を示したものである。総数でみると、上位から「食事メニューの工夫」44.4%、「接客サービスの充実」33.1%、「価格の見直し」25.9%などとなっている。

経営主体別にみると、「食事メニューの工夫」が株式会社で 53.2%と高く、個人経営では「廃業」10.2%が目立つ。

また、営業形態別にみると(表 22)、回転寿司店で「接客サービスの充実」57.1%、「食事メニューの工夫」57.1%、「施設・設備の改裝」28.6%が他の営業形態よりも目立って高くなっている。「廃業」については、一般店(回転寿司を除く)で 7.0%ある他に該当はなかった。

表 21 今後の経営方針の経営主体別・施設数構成割合(複数回答、単位:%)

	総数	個人経営	株式会社
経営指導を受ける	3.8	2.4	5.0
広告・宣伝等の強化	16.2	11.3	20.6
接客サービスの充実	33.1	26.6	38.3
食事メニューの工夫	44.4	33.9	53.2
営業時間の変更	7.1	6.5	7.1
価格の見直し	25.9	24.2	27.7
施設・設備の改装	15.4	11.3	18.4
パソコン等の導入	4.5	7.3	2.1
事業の共同化・協業化	0.8	0.8	0.7
事業規模の拡大・縮小	4.5	0.8	7.8
経営の多角化	2.6	—	5.0
専門店化・高級店化	3.8	3.2	4.3
施設の移転	0.8	0.8	0.7
回転寿司へ転業	0.4	—	0.7
宅配専門店へ転業	—	—	—
回転寿司、宅配専門店以外へ転業	—	—	—
廃業	6.8	10.5	3.5
その他	1.9	1.6	2.1
特になし	16.9	24.2	10.6

表 22 今後の経営方針の営業形態別・施設数構成割合(複数回答、単位:%)

	総数	一般店(回転寿司を除く)	回転寿司店	持ち帰り・宅配専門店
経営指導を受ける	3.8	3.9	—	—
広告・宣伝等の強化	16.2	16.2	14.3	16.7
接客サービスの充実	33.1	34.1	57.1	—
食事メニューの工夫	44.4	45.9	57.1	16.7
営業時間の変更	7.1	8.3	—	—
価格の見直し	25.9	27.5	28.6	33.3
施設・設備の改装	15.4	15.3	28.6	16.7
パソコン等の導入	4.5	5.2	—	—
事業の共同化・協業化	0.8	0.9	—	—
事業規模の拡大・縮小	4.5	4.4	7.1	—
経営の多角化	2.6	2.2	7.1	—
専門店化・高級店化	3.8	3.9	—	—
施設の移転	0.8	0.4	—	—
回転寿司へ転業	0.4	—	7.1	—
宅配専門店へ転業	—	—	—	—
回転寿司、宅配専門店以外へ転業	—	—	—	—
廃業	6.8	7.0	—	—
その他	1.9	1.3	7.1	16.7
特になし	16.9	17.9	7.1	16.7

### III すし店の経営改善の方策

#### (1) 経営実態調査にみる問題点・課題の整理

平成28年度の経営実態調査の結果から、すし店の「経営上の問題点」と「今後の経営方針」の回答結果について、経営管理の視点に立って「外部環境要因」（経営者が原則的に対応の困難な要因）及び「内部環境要因」（経営者の経営努力次第で対応が可能な要因）別に、分類・整理したものが(図22)である。同じく「今後の経営方針」の回答について、経営戦略的視点に立って、今後どのような優先順位で取組んでいくべきか、短期・中長期別に対応策を分類・整理したものが(図23)である。

市場の縮小、材料費高騰など、すし店をとりまく経営環境の厳しさを反映したものになっている。

特に問題点の第1位「客数の減少」、第5位「客単価の減少」はそのまま売上減少につながる重大な問題であり、第2位「材料費の上昇」も収益圧迫の要因となっている。「今後の経営方針」でめざす課題への取組みが不可欠である。

図22 「経営上の問題点」分類 (注：「特になし」「その他」「不詳」を除く)

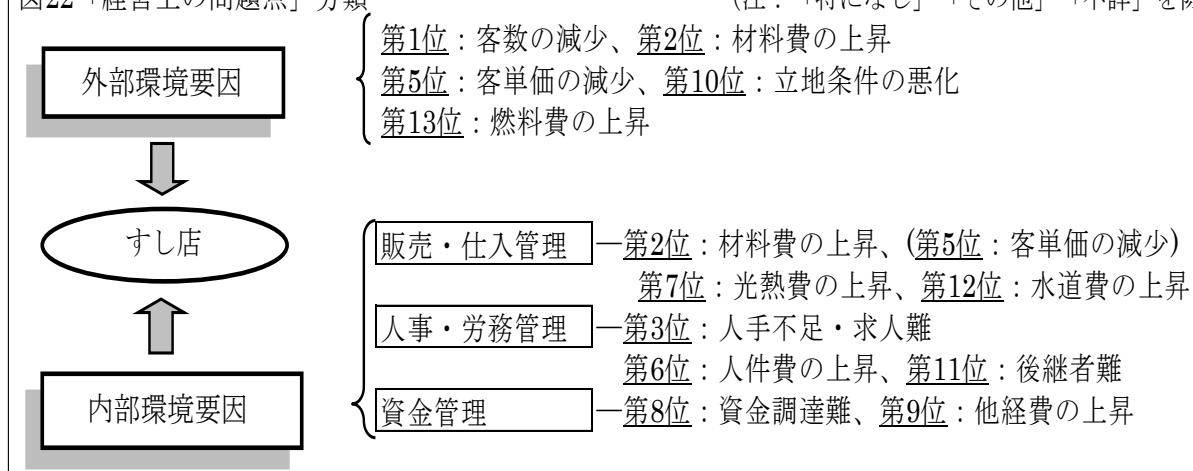
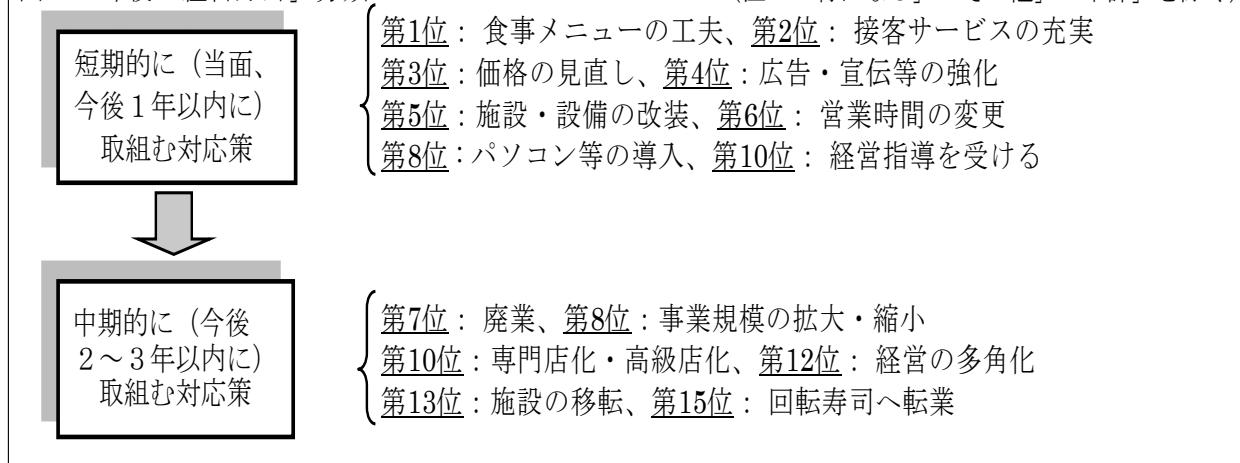


図23 「今後の経営方針」分類 (注：「特になし」「その他」「不詳」を除く)



## (2) 「すし店の振興指針」における経営環境と経営課題の認識

「飲食店営業（すし店）の振興指針（以下振興指針）」では、近年の「消費者の食生活の多様化及び嗜好の変化」「法人等の交際費による需要の減少」「原材料の価格上昇」「回転寿司に代表されるチェーン店の新規開業の増加」「持ち帰り専門店や宅配専門店との競争の激化」などについて指摘している。

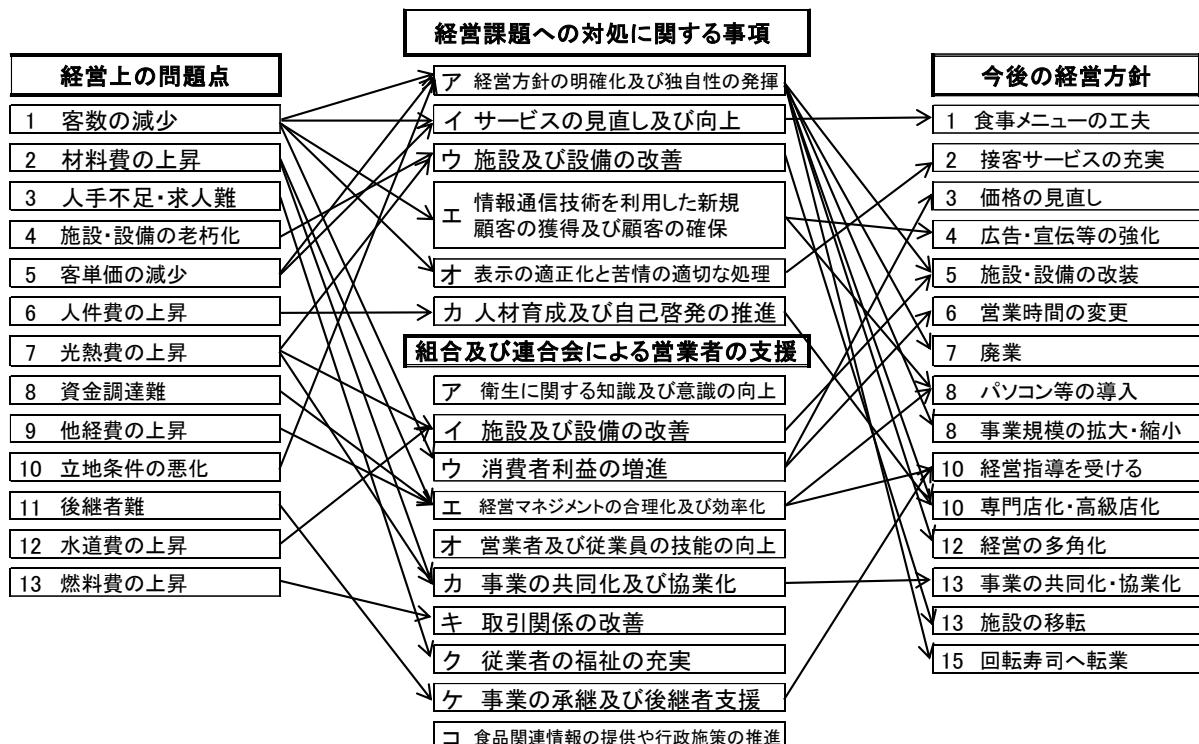
また、すし店の事業所数や市場規模も減少してきているなど、すし店営業を取り巻く環境が大きく変化しているとの認識が示された。

そして、このような環境下、「衛生問題への対応」「多様化する消費者ニーズを的確に捉える」「外国人が入りやすい店づくり」などに取り組むことで、専門店としての独自性を発揮し、付加価値を高め、差別化を図っていくことが重要であるとしている。

加えて、「振興指針」では営業者が取り組むべき「衛生水準の向上に関する事項」2項目、「経営課題への対処に関する事項」6項目、「組合及び連合会による営業者への支援」10項目などが挙げられている。（図24）はこれらの課題と、経営実態調査の結果における「経営上の問題点」および「今後の経営方針」との関連を改めて示したものである。

このように「振興指針」には、すし店の取り組むべき課題がほぼすべて網羅されており、実際の経営改善にあたっては、これに沿った具体策をいかに実行していくかにつきるといえる。

図24 「振興指針」における「取組むべき経営課題」と「経営実態調査」における「経営上の問題点/今後の経営方針」の関連性



出所：厚生労働省「平成28年度生活衛生関係営業経営実態調査」「すし店の振興指針」より

### (3) 経営改善の具体的方策

以上のような多岐に渡る経営課題は、多くのすし店に取組みが望まれるものであるが、同時に多数取組むことは困難であり、また個々のすし店によっても事情は少しづつ異なる。

従って、自店にとって優先順位の高い課題から一歩ずつ着実に取組んでいくことが必要である。以下では、「振興指針」に示された取組むべき課題をもとに、①経営方針の明確化、②安全・安心への取組み、③新規顧客の開拓の3点に絞って、具体的な施策を考えてみたい。

#### ① 経営方針の明確化

##### a. 経営方針の明確化の必要性と意義

「経営実態調査」における「経営上の問題点」では1位が「客数の減少」(55.6%)、2位が「材料費の上昇」(53.8%)と、それぞれ売上減少、利益率減少の直接要因となりうる経営上の大きな問題が結果に反映されている。また、すし店の事業所数や市場規模も減少しているうえ、少子高齢化に伴う人口減少が続くとみられる中、他の外食産業と同様、すし店への需要が自然に拡大することは期待できない。このような環境下で事業を継続し、自店の生き残りを図っていくためには、各すし店が置かれている自らの環境を把握し、この環境に合わせて経営方針を明確化し、経営改善への取組みを進めていく必要があるだろう。

「振興指針」でも経営課題への対処に関する事項の第一に「経営方針の明確化及び独自性の発揮に関する事項」が挙げられており、すし店として今後も経営を続けるのであれば、与えられた環境の中で、どのようなすし店として、どのような顧客をターゲットとし、どのような将来を見据えて経営していくのかなど、経営方針を明確化していくことが求められている。

##### b. 経営方針の明確化の手順

経営方針を明確化していくための手順は概ね次の通りである。基本的には新規開業と同様であるが、既に立地は決まっている上、既存の顧客が少なくとも確保できているところが異なる点である。

まず、自店を取り巻く環境の分析を行う。環境は大別して外部環境と内部環境に分けられ、外部環境は自店を取り巻く環境、内部環境は自店でできる環境のことである。

外部環境は既に触れているように、すし店の事業所数や市場規模も減少しているうえ、少子高齢化に伴う人口減少が続くとみられる中、他の外食産業と同様、すし店への需要が自然に拡大することは期待できない、ということを正しく認識することである。さらに、自店の周辺地域の商圈がどのように構成されているのか、周辺地域と比較した際の立地はどうなっているのか、現在どのような店が流行しているのか、今後の環境変化の方向性はどうなのか、などといったことをつかんでおく必要がある。

内部環境については、自身の強みや弱みをできるだけ客観的に整理してみることから始めていく。自分たちにとっては当たり前のことが、他者から見れば強みになっていることもあるように、これらの項目はできるだけ多く整理してみることが大切である。

そして、これら外部環境と内部環境を整理していくことで、「自店でやれそうなこと」が見え始め、その先に「自店でできること」が明確化されていくようになる。

### c. 店舗のコンセプトの明確化

現在置かれている環境を十分に把握・分析して経営方針を明確化していくとしても、その内容がどこでも見られるようなものではやはり生き残りを図っていくことは困難である。自店の付加価値や独自性がどこにあるのか、そして、これらを高めることで顧客に選んでいただくなためにはどのような店づくりを行うのか、といったコンセプトの明確化まで必要になってくる。

より具体的には、高所得層の常連客や接待需要に対応できる「高級店」とするのか、ターゲットを幅広くして近隣住民が手軽に利用できる「地域密着店」とするのかなどが考えられる。また、「すしだけで勝負」するのか、「すしを含めた和食で勝負」するのかでも、その店づくりは変化してくるので、環境の把握・分析を基に、経営者のかだわりといった要素も加え、自店の独自性を發揮していくことが求められてくる。

### d. 積極的な情報発信

経営方針や店舗のコンセプトが明確化されてきても、これらが消費者に知られるようにならなければ、絵に描いた餅となってしまう。そこで、営業者は積極的な情報発信をして、自店の認知度を高めていく取組みも進めていく必要がある。

今日では、小売店や飲食店でもホームページを開設することは当然のように行われており、ホームページのない店はそれだけ新規顧客との接点が少ないといえる。また、ホームページが作成されていても競争は激しく、消費者にインターネット検索で目に留めもらえるようにするだけでも労力を要するようになってきていている。近頃では、フェイスブック、インスタグラム等のソーシャルネットワークサービス(SNS)による口コミの情報が着目される傾向が強くなっており、誰でも簡単にリアルタイムで発信することが可能なところは、自店のホットな情報を消費者に告知する面でも有効だろう。この利点を活用して、ホームページとSNSを併用しながら相乗効果を狙い、ネットを活用した積極的な情報発信を進めていくことに取組む価値もあるだろう。

### e. 技術の伝承や後継者の育成

経営方針や店舗のコンセプトが明確化され、その内容が消費者に認知されて、その成果が上がってきたとしても、次はこれを維持していくためには継続的な努力が求められる。特に、すし店は職人の資質がサービスの質を左右することから、人材の育成は常に重要な課題であるが、高い調理技術を持った職人の高齢化が進む一方で、高い調理技術を持った若者の採用も困難である。

また、単純に技術を伝承していくだけではなく、接客態度、顧客への知識提供等の面でも技能の向上に努めるとともに、適正な労働条件の確保に努めることも人材の育成・確保には必要な事項である。さらに、営業者は従業員が、経営、顧客管理、従業員管理等の技能を取得できるよう自己啓発を促すことも、技術の伝承や後継者の育成を進めていく上で望まれることである。

## ② 安全・安心への取組み

近年、健康志向や食の多様化が進んだことに相まって、消費者の食の安全・安心に対する

る関心が高まりを見せてている。また、食品偽装や食品への異物混入といった問題が後を絶たないことも、消費者の目をより一層厳しいものにしている。このような環境下である上、すし店は生ものを取り扱う機会が他の飲食店業態よりも多いため、消費者が納得できる安全・安心に対する取組みが求められることになる。そこで、すし店として対処すべき安全・安心への取組みについて、いくつかの観点から考えてみる。

#### a. 日的な衛生管理の徹底

「振興指針」では、すし店営業の振興の目標を達成するために必要な事項で、営業者が取組むべき事項の第一に、衛生水準の向上に関する事項を挙げている。営業者に食品衛生法等の関係法令を遵守することを求めるだけではなく、衛生水準の一層の向上を図るため、食品衛生に関する専門的な知識を深めるとともに、食品衛生責任者の活用や調理器具、容器、食器等の衛生管理の改善に取組むことが必要であると記されている。

生を取り扱う機会の多いすし店において、衛生管理が重要な点は言うまでもないが、従業員に手指の消毒の徹底をしたり、生鮮魚介類を保管する冷蔵庫の温度管理を徹底したりしても、O-157 やノロウィルス等は来店客が持ち込む場合も考えられる。これらの対策としては、店内のトイレなど顧客が利用し、触れる可能性のある設備についても、常に清潔を保つように注意して、食事前の手洗いなど、顧客に対する注意喚起を積極的に行っていくことが店の役割であることを改めて認識しておく必要がある。

#### b. 施設および設備の改善

従業員の清潔な着衣の使用、手洗いの励行、店舗の清掃などによって清潔感を維持していくことは当然であるが、これらの日常的な衛生管理の取組みに加えて、定期的かつ適切に自店の施設及び設備の改善に取組むことも必要である。

「経営実態調査」における「過去 3 年間の設備投資の実績」では、「設備の老朽化」が 83.0%をその主な理由として占めており、日常的に衛生管理を徹底していても、老朽化による施設および設備の改善は避けられないところである。特に、生鮮魚介類の保管管理を徹底することが重要であるすし店において、その管理に必要な冷蔵設備、ショーケース、容器等の改善に常に注意を払い、改善に取組むことは必要である。

#### c. 表示の適正化

消費者が食に対して安全・安心を確保するための手段として、食品に対して表示されている情報も大きな役割を果たしている。営業者が消費者に納得と安心感を与えるためには、表示の適正化を図り、適切な情報提供を行っていくことは、営業者にとってもはや当然に求められる対応である。

また、一口に表示といってもその内容については多岐にわたることが考えられる。例えば、健康志向の顧客に対しては、カロリーや塩分量に関する表示や、食物アレルギーによる健康被害を防止するための情報が必要になってくるだろうし、安全・安心して食事を楽しみたいという顧客に対しては、食材の原産地表示や天然・養殖の別を表示する、わかりやすい価格表示にする、といった対応が必要になってくるだろう。

また、すしネタや食べ方などについての知識や情報を提供することも、顧客に対して付

加価値を与えることに有効である。全国すし商生活衛生同業組合連合会では消費者向けのパンフレットも作成しており、これを活用することも一方として考えられる。

#### d. 技術およびサービスの向上

安全・安心を確保していくために、調理者の技術を磨いていくことは勿論であるが、これだけでは顧客に選ばれるすし店へと成長していくことは難しい。顧客に「安心」して食事をしていただくためには、提供する食事の内容だけでなく、店主やすし職人・スタッフの接客やサービスも重要な要素になってくる。魅力的な職場づくりを意識することは顧客にとってもその店の緊張感を和らげることにもつながるし、すし店のスタッフから気軽に会話を交わしてくれることは一人利用の顧客にとっても気軽にに入る場を提供することになるだろう。また、食材について質問された場合に、即座に的確な回答ができないようでは顧客も安心できず、客離れを招くきっかけにもなりかねない。

消費者が安心してすし店を利用できるよう、商品・サービスや店づくりの充実や情報提供の推進に努め、消費者の満足度を向上させることが重要である。

### ③新規顧客の開拓（顧客ターゲットの拡大）

ここまで「経営方針の明確化」「安全・安心への取組み」に触れてきたが、肝心の消費者に認められ、顧客になってもらえなければ、これらの取組みは意味をなしてこない。従来の一般的なすし店は、顧客が限定されていたくらいがあり、入店するには緊張感と不安を伴うことが多かったといえる。これらは回転寿司チェーンの拡大によって、すしが一般的に気軽に食べられるようになってきてからも、依然として消費者の心理に障壁となって残っていると考えるべきである。この消費者の心理的障壁を取り除いて新規顧客として来店してもらえるようになるため、以下では新規顧客開拓の方策について考えてみる。

#### a. 高齢者・障害者などへの配慮

近年は、少子高齢化が待ったなしの状況になっていることに加え、障害者にとってもより住みよい社会への変革が叫ばれるようになっている。これらは、消費者のニーズやライフスタイルが大きく変化していることを示しており、営業者はこの社会構造の変化にも適切に取組むことが求められている。具体的には、積極的なバリアフリー対策の実施、身体障害者補助犬を同伴する身体障害者等への適切な対応、高齢者に配慮したメニューや少量メニューの提供、出前サービスの実施などが考えられる。

とはいって、これらの事項全てに取組むには、多大な労力や費用が必要になってくることが考えられるため、営業者は各々が直面する環境に応じて選択的に取組むことが期待されてくる。

#### b. インバウンド需要への対応

近年、訪日外国人の数は増加の一途を辿っている。日本政府観光局の統計では、そのうち観光客数が2014年度に初めて1,000万人を突破したにもかかわらず、そのわずか2年後の2016年度には約2,100万人を突破と、その勢いは増し続けている。2020年には東京オリンピックを控え、まだ訪日外国人数が増加することも考えられる中、その受け入れ体制

を十分に整えることは我が国の喫緊の課題である。

当然、訪日外国人をもてなすため、飲食店においても積極的な取組みが求められてくる中で、特にすし店は日本の伝統的な食文化の代表格である上、2013年に「和食」がユネスコ無形文化遺産に登録されたことからも、国際化への対応は無視できないものである。

対象が外国人になったとしても、消費者へ安全・安心を提供することは同じである。彼らに対して、すしに関する情報提供をしたり、外国語表記のメニューを用意したりすることは、新規顧客を開拓するにあたり、サービスの充実という面からも効果が期待できることである。

また、海外ではクレジットカードや電子マネー等による決済方法が一般化しており、現金をほとんど持ち歩かない文化が根付いていることからも、クレジットカード決済、電子決済の導入・普及への取組みも考える必要がある。

さらに、インターネットや、フェイスブック・インスタグラムといったソーシャルネットワークサービス(SNS)を積極的に活用する傾向も強いので、Wi-Fi環境の整備や、より見栄えの良いメニューを検討するといった取組みも進めていくべきである。

#### c. 食育への対応

和食に対する関心が高まりを見せている反面、手軽なファーストフードチェーンなどの浸透により、伝統的な食文化が若い世代を中心に失われつつあることも営業者は認識しておかなければならない。食育は、生きる上での基本であり、知育・德育・体育の基礎となるものであり、様々な経験を通じて「食」に関する地域と、「食」を選択する力を習得し、健全な食生活を実現できる人間を育てることである。

健康で文化的な国民の生活と、豊かで活力のある社会の実現に寄与するために、営業者に期待される役割があることも意識するべきである。具体的には、食文化の継承のための食事マナーや調理方法の普及、食生活の改善の支援、食品の安全性に関する地域の普及の支援等を中心に取組みを進めることができるであろう。

#### d. 地域との共生

「平成26年経済センサス・基礎調査」によると、すし店の従業者規模は、「1~4人」が総数の61.6%を占めている。すし店は基本的に事業規模が小さいことが特徴的であり、このような事業体が継続して事業を行っていくためには、地域との共生を図っていくことも大切な要素となってくるであろう。

営業者は、地域住民に対してすし店の存在をアピールするだけではなく、地域で増加する高齢者、障害者、子育て・共働き世帯等の新たなニーズに対応することで、地域コミュニティにおける重要な構成員としての位置づけが強化される。これが地域の再生、強化、活性化につながっていくとともに、地域における認知度の向上となり、新規顧客の開拓へとつながっていくものと考えられる。具体的には、祭りや商店街による手作りイベント等への立案や参加、賑わいやつながりを通じた豊かな人間関係の形成、地域の防犯、消防、防災、交通安全、環境保護活動の推進に対する協力等への取組みがあるだろう。