

飲食店営業（すし店）の
実態と経営改善の方策

平成14年6月

厚生労働省健康局生活衛生課

は じ め に

この度、各都道府県、政令市、特別区及び保健所の生活衛生関係営業の担当の方々並びに各営業施設の方々のご協力により、平成13年度生活衛生関係営業経営実態調査（飲食店営業（すし店））で実施した調査結果を基に「飲食店営業（すし店）の実態と経営改善の方策」を作成いたしました。

本方策が飲食店営業（すし店）をめぐる諸問題の解決を図り、経営の近代化・合理化を推進するための一助となれば幸いです。

なお、ご多忙にもかかわらず、この執筆を担当していただいた東康七中小企業診断士に対し、この場を借りて厚くお礼申し上げます。

平成14年6月

厚生労働省健康局生活衛生課長

清 水 美 智 夫



目 次

I	すし店業界の動向	1
1	すし店市場規模とその動向	1
2	需要動向	2
3	すし店経営の動向	3
II	実態調査にみるすし店営業の現状	6
1	一般的事項	6
(1)	経営主体別・営業形態及び専業・兼業の構成割合	6
(2)	経営者の年齢と後継者の有無（個人経営のみ）	7
(3)	生活衛生同業組合への加入状況	8
(4)	地域ブロック別施設数の構成割合	9
2	すし店の従業者と労働条件	10
(1)	従業者数規模別施設数の構成割合	10
(2)	従業者数規模別常用雇用者・パートアルバイトの構成割合	10
(3)	常用雇用者の労働時間	11
(4)	常用雇用者の休日取得状況	12
(5)	従業者の健康診断実施状況	12
3	すし店の経営内容	13
(1)	売上高の動向	13
(2)	経常収支の状況（専業店のみ）	15
(3)	客単価と平均客数（一般店等のみ）	16
(4)	出前の状況（一般店等のみ）	18
(5)	情報化の状況	19
4	施設・設備の整備状況	20
(1)	土地・建物の所有状況	20
(2)	施設の平均面積	21
(3)	食堂の面積と利用定員数	22
5	保健・福祉への取組み状況	23
(1)	栄養に関する表示の状況	23
(2)	高齢者向け食事メニューの状況	23
(3)	食堂における分煙の状況	23
(4)	福祉設備の状況	24
6	経営上の問題点と対応策	25
(1)	経営上の問題点	25
(2)	今後の経営方針（当面の対応策）	26
(3)	今後の経営方針（長期的な対応策）	26
III	すし店営業の経営改善方策	28
1	すし店営業に関する「振興指針」の概要	28
2	すし店経営改善の方策：3つのポイント（中小企業診断士 東 康 七）	36



すし店営業の実態について、平成13年度生活衛生関係営業経営実態調査がまとめられた。この調査結果をもとに、すし店業界の実態と経営上の問題点・課題、および「すし店営業の振興指針」を踏まえ、今後のすし店経営の改善方策について、ポイントを絞って述べてみたい。

I すし店業界の動向

1. すし店市場規模とその動向・・・市場規模は縮小傾向にある

(財) 外食産業総合調査研究センター（以下外食総研と略す）の「外食産業統計資料集」（2002年版）によると、平成13年度のすし店の市場規模は、1兆4251億円で前年対比84億円（0.6%）減少した。平成元年以降の市場規模の推移を見ると、（表—1）が示すように、外食産業とほぼ類似した動向を示している。

平成3年頃まではGDPの成長にスライドして順調に推移してきたが、バブル景気崩壊後の4年以降から伸長率は大幅に減少し、5年から7年の3年間は前年割れとなっている。8、9年には一時拡大傾向にあったが、10年より再び前年割れが続き（ただし、12年は+0.4%）、市場規模は縮小傾向にある。また、外食産業全体におけるすし店市場のシェア推移をみても、平成元年の5.7%から13年には5.3%へと、僅かながら0.4ポイント低下している。

長引く消費不況のもと個人消費は低調に推移し、外食産業の市場規模が4年間にわたって縮小する中で、すし店業界は飲食業各種業態との激しい競争の中で健闘し市場シェアを維持している。

表—1 すし店市場規模の推移

（単位：億円、%）

年 度	外食産業 (A)	前年対比 増加率	すし店市場 (B)	前年対比 増加率	市場シェア (B) / (A)
平成元年	234,714	4.1	13,455	4.6	5.7
2	256,760	9.4	14,436	7.3	5.6
3	272,308	6.1	15,156	5.0	5.6
4	277,341	1.8	15,485	2.2	5.6
5	277,650	0.1	15,319	△1.1	5.5
6	277,042	△0.2	15,182	△0.9	5.5
7	278,666	0.6	15,138	△0.3	5.4
8	286,502	2.8	15,156	0.1	5.3
9	290,702	1.5	15,455	2.0	5.3
10	284,888	△2.0	15,169	△1.9	5.3
11	273,880	△3.9	14,284	△5.8	5.2
12	273,336	△0.2	14,335	0.4	5.2
13	269,118	△1.5	14,251	△0.6	5.3

(資料)外食総研 2002年版

2. 需要動向

① 1世帯当たりの年間支出額・・・すし需要は伸び悩み

総務省の「家計調査年報」によると、すしに対する1世帯当たりの年間支出額は、平成3年の20,583円をピークに、7年の+1.9%および9年の+6.0%を除けば、全体として減少傾向で推移している。また、(表一2)が示すように、一般外食費に占めるすし支出額の割合をみると、元年の13.3%をピークに年々低下傾向にあり、12年の10.5%は元年に比べて、2.8ポイントも低下している。

このような減少傾向の要因としては、消費者・生活者の食生活の多様化、個性化や食生活に対する嗜好の変化、持ち帰りすしなどの家庭内食化の進展、また、8年には病原性大腸菌O-157騒動の影響で、生ものを扱うすし店の売上高に大きな影響(7年対比6.7%減少)を与えたことなどが要因と考えられる。

表一2 1世帯当たり年間一般外食費・すし支出額の推移 (単位:円、%)

年度	一般外食費 (A)	前年対比 増加率	すし支出 (外食) (B)	前年対比 増加率	すし支出額の 割合(B)/(A)
平成元年	146,123	1.2	19,453	△1.3	13.3
2	153,644	2.5	19,735	1.4	12.8
3	160,958	4.8	20,583	4.3	12.8
4	164,124	2.0	20,501	△0.4	12.5
5	163,384	△0.5	20,046	△2.2	12.3
6	162,855	△0.3	18,628	△7.1	11.4
7	162,491	△0.2	18,980	1.9	11.7
8	165,486	1.8	17,703	△6.7	10.7
9	170,693	3.1	18,758	6.0	11.0
10	167,103	△2.1	18,001	△4.0	10.8
11	165,100	△1.2	17,609	△2.2	10.7
12	161,736	△2.0	16,929	△3.9	10.5

(資料) 総務省「家計調査年報」

② 中食市場等との競合・・・成長が続く中食市場(持ち帰り弁当・総菜など調理済み食品)

外食総研の推計によれば、平成13年の中食市場規模は前年比2.1%増の6兆609億円となり、推計を始めた94年以降一貫して成長が続いている。単身世帯の急増や女性の社会進出、高齢化等環境の変化が追い風に、いわゆる中食化といわれる傾向が進んでいる。中食市場規模は外食産業の20%に匹敵し、外食産業との“消費者の胃袋争奪戦”は一層激しさを増している。

このような中で、13年9月に国内で初めてBSE(狂牛病)が発見され、外食産業に大きな衝撃を与えている。洋食店、焼肉店、ハンバーガー店など牛肉関連チェーンは来店客数が大幅に減少し、大幅な値下げや新メニュー投入等により顧客確保に努めた。また、狂牛病に関連してY社の牛肉偽装事件を端緒に、食品の偽装表示が次々と明るみに出て、食肉業界等は消費者・生活者の信頼回復が喫緊の課題となっている。

3. すし店経営の動向

①全国すし店の店舗数と規模・・・店舗数は減少、店舗は大型化、経営規模は拡大

総務省「事業所・企業統計調査」によれば、全国すし店の店舗数は、昭和56年（1981年）の49,826店をピークに以降、年々減少傾向にあり、平成11年では42,496店となっている。規模別では、従業者数4人以下の小規模店が8割（79.2%）近くを占めている。

（表一4）昨今、郊外の幹線道路沿いなどに2百席を超える回転すし店の出店競争が続き、店舗の大型化、経営規模の拡大が進展している。（表一3）が示すように、小規模店が減少し店舗の大型化が進展した結果、1店舗当たりの従業者数も昭和50年代の3.7人から、平成11年では5.2人と1.4倍の規模となっている。

表一3 全国すし店の事業所数・従業者数の推移

（単位：店、人、%）

年 度	事業所数 (A)	前回対比 増加率	従業者数 (B)	前回対比 増加率	1店当たり従業者数 (B) / (A)
昭和50年	41,773	11.5	154,671	10.6	3.7
53	46,588	11.5	172,194	11.3	3.7
56	49,826	7.0	185,588	7.8	3.7
61	48,001	△3.7	189,878	2.3	4.0
平成 3	45,856	△4.5	202,477	6.6	4.4
8	45,105	△1.6	219,700	8.5	4.9
11	42,496	△5.8	222,189	1.1	5.2

（資料）総務省「事業所・企業統計調査」平成11年

表一4 従業者の規模別事業所数・従業者数（平成11年）

（単位：店、人、%）

従業者の規模	事業所数	構成比%	従業者数	構成比%
0	13,514	31.8	25,024	11.3
1～4人	20,132	47.4	67,676	30.5
5～9人	4,596	10.8	36,694	16.5
10～19人	2,608	6.1	38,695	17.4
20～29人	1,056	2.5	25,767	11.6
30～49人	436	1.0	16,505	7.4
50～99人	140	0.3	9,297	4.2
100～199人	11	0.0	1,420	0.6
200人以上	3	0.0	1,111	0.4
合 計	42,496	100.0	222,189	100.0

（資料）同上

②主要企業の動向・・・業態の多様化が進展し同業種・異業種間の競争激化

日経流通新聞の第28回飲食業調査によると、売上高ランキング上位200社の中に、すし店が14社登場している（多業態3社を含む）。

（表一5）に示すように、トップが「持ち帰りすし」業態の小僧すし本部（本社大阪）で全体の17位、2位が多業態であるが「回転すし」最大手のアトム（愛知）で全体の52位、3位が「ファストフード」業態のカッパ・クリエイト（埼玉）で全体の68位等と続いている。これらの大手すし店は、近代的なフランチャイズ・チェーン方式（FC）またはレギュラー・チェーン方式（RC）で全国的に多店舗を展開し、同業種・異業種間の競争も激化している。また、「すしロボット」を導入した低価格の回転すし店、持ち帰り専門店や宅配専門店（あるいはこれらの複合業態）など、すしを提供する新しいタイプのすし店が増加し、かつて、すしと言えば高級料理のイメージが強かったが、このような業態の多様化によって消費者・生活者の潜在的な需要を喚起し、すしの大衆化が進んでいる。

表一5 すし店主要企業ランキング

（単位：百万円、%）

順位 (前年)	社名	タイプ	売上高	前年対比 増加率	店舗数	前年対比 増加率
17(15)	小僧すし本部	すし：FF	65,648	△5.6	1,466	△6.9
52(45)	アトム	多業態	32,613	0.6	263	3.1
68(88)	カッパ・クリエイト	すし：FF	23,279	30.7	144	0.0
72(69)	元気寿司	すし：FF	22,100	8.6	170	6.3
77(89)	あきんどスシロー	すし：FF	20,420	17.7	78	16.4
84(75)	春陽堂（茶月）	すし：FF	19,623	1.1	362	△6.7
87(77)	がんこフードサービス	多業態	19,406	0.8	77	6.9
105(90)	フーズネット	多業態	15,618	△9.5	242	△6.2
113(111)	平 禄	すし：FF	14,559	4.3	122	7.0
115(112)	ちよだ鮨	すし；FF	14,366	4.4	200	△1.0
127(130)	くらコーポレーション	すし	12,658	13.2	42	13.5
156(134)	寿司田	すし	10,261	△4.7	73	△1.4
167(157)	古市庵	すし：FF	9,560	△1.0	152	△3.2
200(—)	アールディーシー	すし	6,818	—	36	—

（資料）日経流通新聞第28回飲食業調査（2001年度）14年4月25日付

FF：ファストフード

③すし店（従業員別）の経営指標

<参考資料> 中小企業庁編 平成13年度調査「中小企業の経営指標」
(平成12年4月～13年3月期)

40904000 すし店〔従業員別〕

〔対象業種の主要範囲 すし屋〕

No.	項目	従業員区分				欠損	総平均 平均+欠損		
		平均 A~D	標準 偏差	A 1~ 5人	B 6~ 10人			C 11~ 20人	D 21人 以上
	集計企業数	9		6		2	1	7	16
	平均従業員数(人)	7		3		15	21	7	7
総 合									
1	経営資本対営業利益率(%)	16.8	23.2	18.5		10.9	18.4	△ 23.6	△ 0.9
2	経営資本回転率(回)	1.6	0.8	1.5		1.8	1.7	2.4	1.9
3	売上高対営業利益率(%)	8.4	7.1	8.5		6.6	11.0	△ 8.3	1.1
4	自己資本対経常利益率(%)	21.6	29.8	25.3		21.0	0.5	△ 17.3	6.0
5	総資本対経常利益率(%)	14.8	23.8	18.2		11.7	0.4	△ 10.6	4.6
財 務									
6	総資産対棚卸資産比率(%)	2.8	1.9	2.9		2.9	1.9	6.2	4.3
7	総資本対自己資本比率(%)	65.8	23.9	65.8		57.5	81.9	56.9	62.2
8	流動比率(%)	239.3	102.1	205.1		264.8	290.9	176.9	210.9
9	当座比率(%)	196.1	100.3	169.2		196.9	275.2	123.3	163.0
10	自己資本対固定資産比率(%)	87.0	46.7	82.5		114.4	59.0	173.3	121.5
11	固定長期適合率(%)	62.9	24.6	63.0		64.4	59.0	92.2	74.6
12	売上高対支払利息比率(%)	0.7	1.5	1.0		0.2	0.2	1.3	1.0
13	固定資産回転率(回)	3.9	3.3	4.0		3.9	3.5	4.0	4.0
14	受取勘定回転率(A)(回)	83.0	80.9	108.2		87.8	27.7	90.0	86.0
	受取勘定回転率(B)(回)	83.0	80.9	108.2		87.8	27.7	90.0	86.0
15	支払勘定回転率(回)	35.9	53.0	48.0		12.2	11.4	41.5	38.4
販 売									
16	売上高対総利益率(%)	52.9	4.4	51.6		53.8	58.6	52.6	52.8
17	売上高対経常利益率(%)	2.8	1.7	3.3		3.5	0.2	△ 1.6	-0.6
18	商品回転率(回)	57.9	25.5	46.9		69.6	89.7	55.5	57.0
19	年間売上高(百万円)	79	102	24		144	279	53	68
20	従業員1人当り年間売上高Ⅰ(千円)	10,958		9,661		9,947	13,281	7,211	9,311
	従業員1人当り年間売上高Ⅱ(千円)	9,708	2,877	9,343		9,017	13,281	8,113	9,010
21	販売・管理費比率(%)	44.5	6.7	43.1		47.2	47.6	60.9	51.7
22	販売費比率(%)	18.9	6.3	18.7		18.6	20.2	20.0	19.3
23	売上高対広告費比率(%)	0.5	0.6	0.7		0.5	0.0	0.6	0.6
24	売場3.3㎡当り売上高Ⅰ(千円)	1,720		1,067		1,442	3,554	1,839	1,758
	売場3.3㎡当り売上高Ⅱ(千円)	1,502	886	1,183		1,434	3,554	2,431	1,909
労 務									
25	売上高対人件費比率Ⅰ(%)	28.4		21.9		28.2	32.1	35.5	30.9
	売上高対人件費比率Ⅱ(%)	24.6	5.5	22.9		26.0	32.1	34.3	28.8
26	従業員1人当り月平均人件費Ⅰ(千円)	259.7		176.6		233.7	354.8	213.6	239.4
	従業員1人当り月平均人件費Ⅱ(千円)	201.7	86.2	174.3		207.0	354.8	211.2	205.8
27	人件費対福利厚生費比率Ⅰ(%)	11.5		7.3		14.7	10.1	6.1	9.4
	人件費対福利厚生費比率Ⅱ(%)	9.3	4.0	8.6		10.6	10.1	7.2	8.3
28	従業員1人当り有形固定資産額Ⅰ(千円)	2,119		3,146		2,224	1,241	5,032	3,400
	従業員1人当り有形固定資産額Ⅱ(千円)	3,228	3,123	3,960		2,023	1,241	8,542	5,552

(注) 「Ⅰ」は加重平均、「Ⅱ」は単純平均

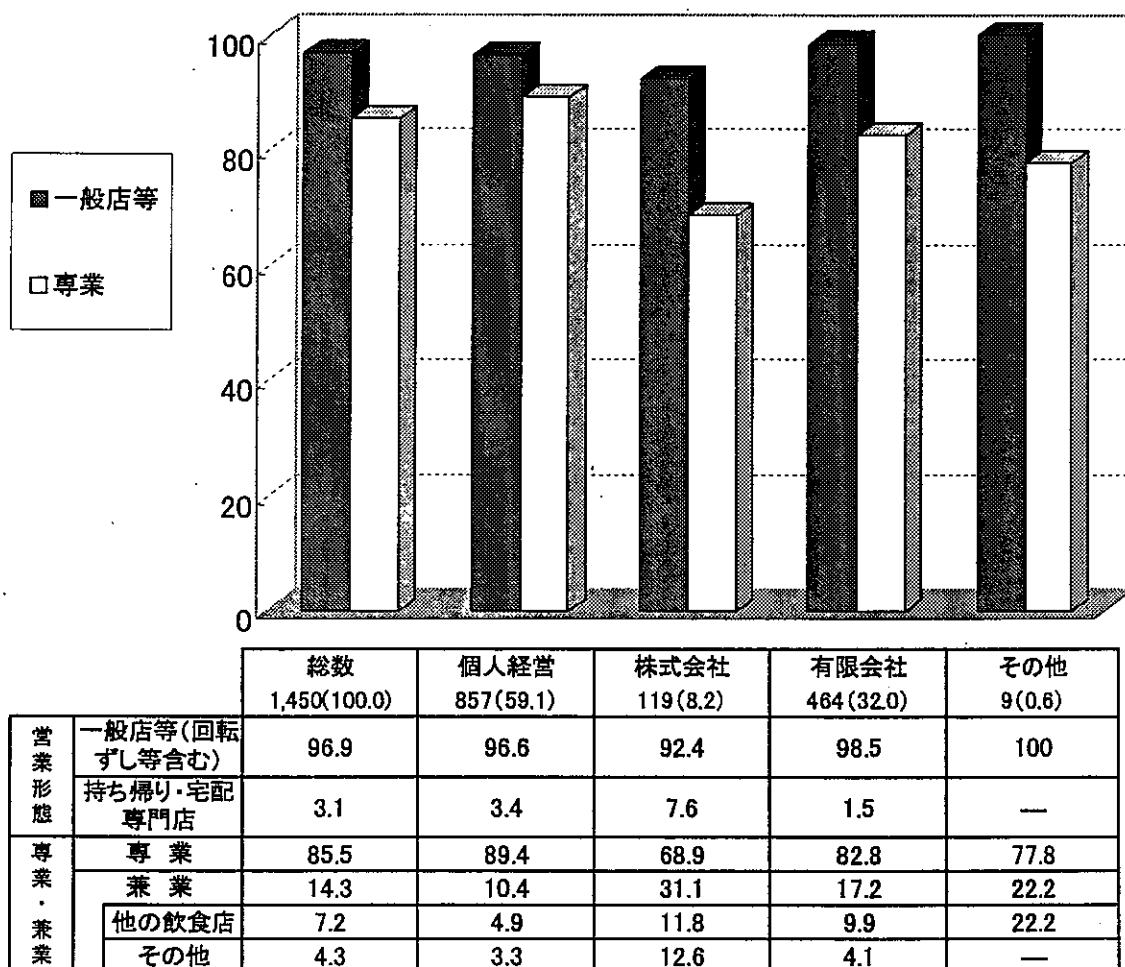
II 実態調査にみるすし店営業の現状

平成 13 年度の経営実態調査の対象となった「すし店」の総施設数 1,450 について、特徴的な事項について以下に述べる。

1 一般的な事項

(1) 経営主体別・営業形態及び専業・兼業の構成割合

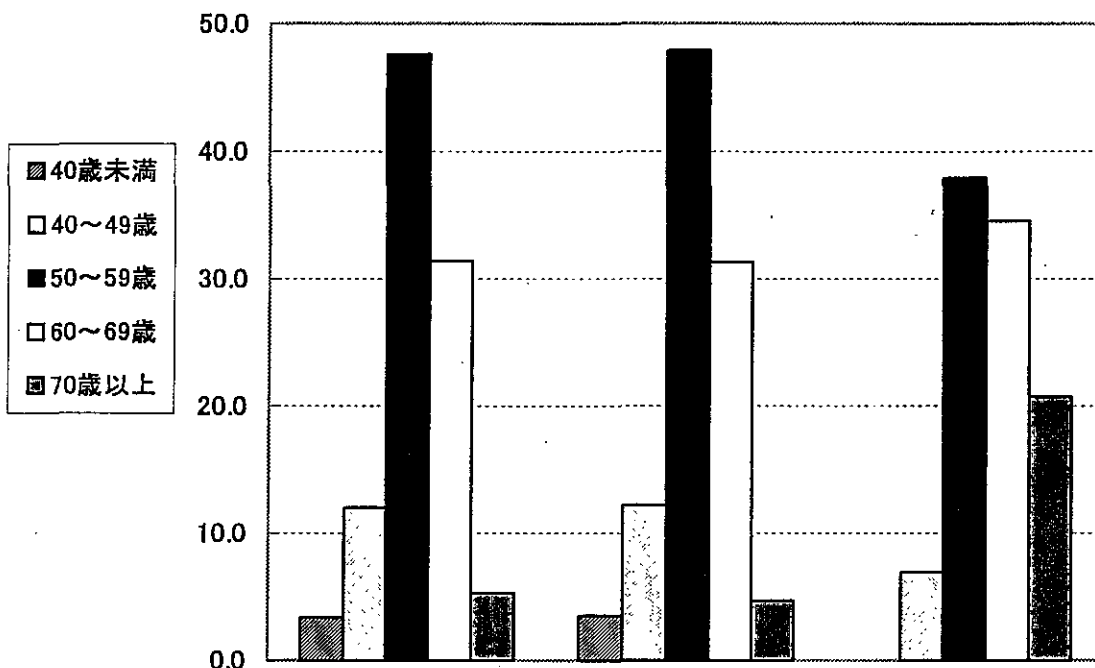
図一 1 経営主体別・営業形態別・専業兼業別施設の構成割合（単位：％）



- ① 総施設数 1,450 を経営主体別にみると、個人経営が 59.1% を占めて最も多く、次いで有限会社が 32.0%、株式会社が 8.2%、その他 0.6% の割合となっている。
- ② 営業の形態別にみると、いずれの経営主体についても、「一般店等（回転ずし等を含む）」が 90% を超えて圧倒的に多くなっている。株式会社については、「持ち帰り・宅配専門店」の割合が 7.6% と比較的多くなっている。
- ③ 専業（すし店の経営のみ）・兼業の別についてみると、個人経営の専業割合は 89.4% と 9 割近く、有限会社は 82.8% で 8 割強、株式会社は 68.9% と 7 割近くの割合となっている。

(2) 経営者の年齢と後継者の有無 (個人経営のみ)

図一 2 営業形態別経営者年齢階級別施設数の構成割合 (単位：%)



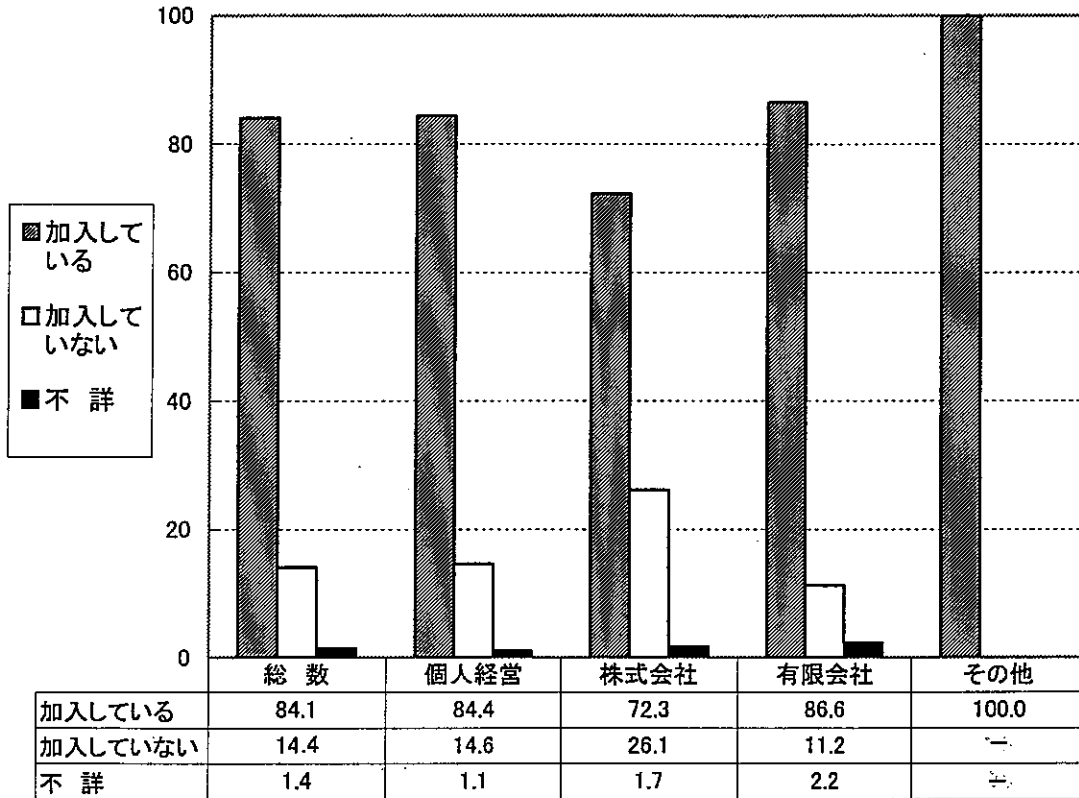
		総数	一般店	持ち帰り・宅配専門店
経営者の年齢	40歳未満	3.4	3.5	—
	40~49歳	12.0	12.2	6.9
	50~59歳	47.6	47.9	37.9
	60~69歳	31.4	31.3	34.5
	70歳以上	5.3	4.7	20.7
	(実数)合計	(857) 100.0	(828) 100.0	(29) 100.0
50歳以上	後継者 有	40.6	40.5	44.8
	後継者 無	41.5	41.3	48.3
	不詳	2.1	2.1	—
	(実数)合計	(722) 84.3	(695) 83.9	(27) 93.1

個人経営についてのみ、経営者の年齢及び後継者の有無について調査した結果である。

- ① 経営者の年齢層については、いずれの経営主体についても、「50~59歳」の割合が最も多く、次いで「60~69歳」の割合となっている。50歳以上の年齢層を合計すれば総数で84.3%となり、経営者の高齢化が進んでいる。
- ② 50歳以上の経営者(722施設)について後継者の有無を調査した結果では、いずれの経営形態についても「後継者有」の割合が40%台で50%を下回っており、「後継者無」の割合の方が「後継者有」の割合を上回っている。問題は経営者の高齢化よりも、高齢経営者のもとで後継経営者が育っているかどうかにある。

(3) 生活衛生同業組合への加入状況

図-3 経営主体別組合加入状況及び未加入の理由別施設数の構成割合
(単位：%)

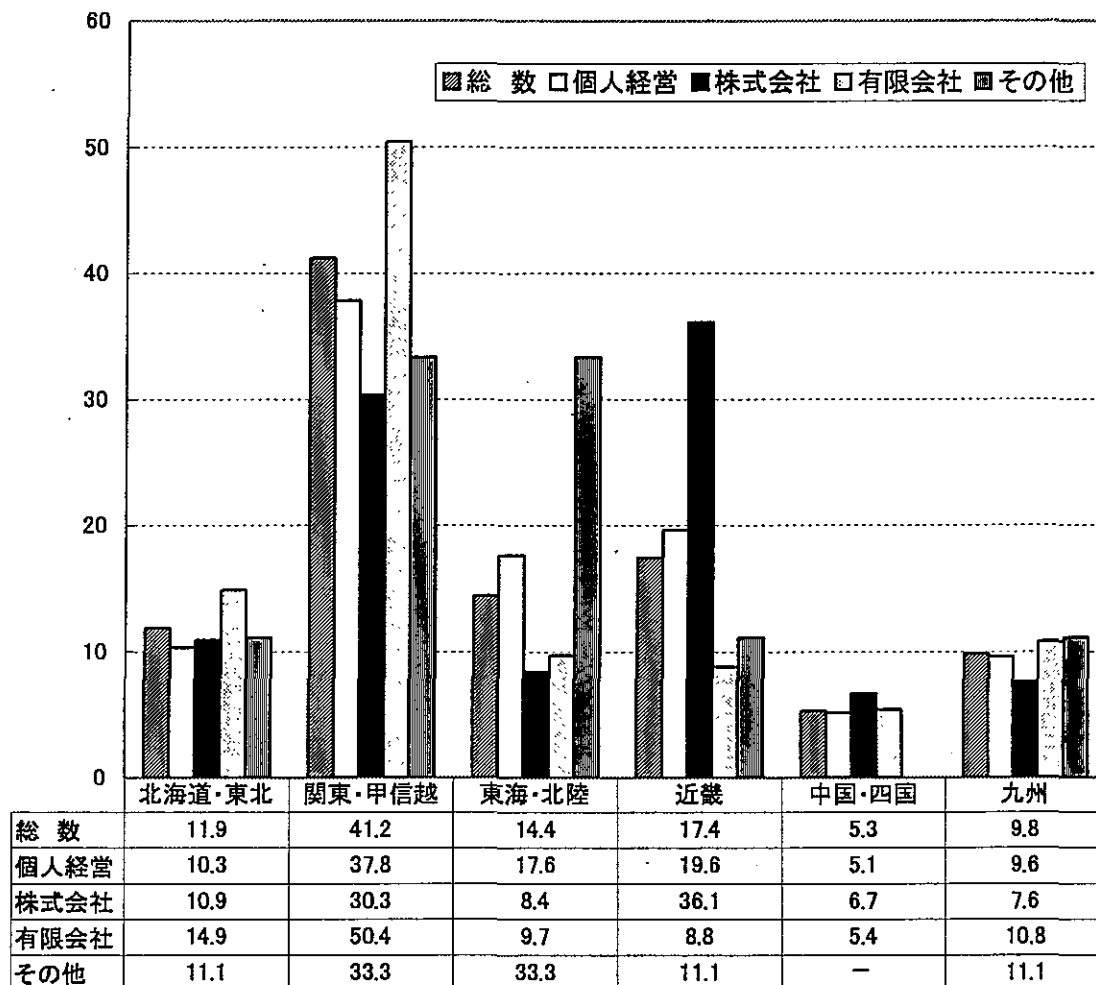


未加入 209の 理由	組合の存在・内容を知らない	5.9	5.4	10.1	6
	組合費が負担	1.3	1.6	—	0.9
	その他	5.7	6.7	6.7	3.9
	不詳	1.4	0.9	9.2	0.4

- ① 経営主体別に生活衛生同業組合への加入状況をみると、個人経営及び有限会社が80%台で高く、株式会社が70%台で低くなっている。
- ② 加入していない209施設について、その理由の割合をみると、「組合の存在又は活動内容を知らない」割合が総数で5.9%（実数86）、「組合費を負担に感じる」割合が僅かであるが総数で1.3%（実数19）見受けられる。

(4) 地域ブロック別施設数の構成割合

図-4 経営主体別・地域ブロック別施設数の構成割合 (単位: %)



総数で見ると、関東・甲信越が 41.2%で最も多く、次いで近畿 17.4%、東海・北陸 14.4%等の順となっている。

経営主体別にみると、個人経営では関東・甲信越が最も多く 37.8%、次いで近畿 19.6%、東海・北陸 17.6%等。株式会社では、近畿が 36.1%で最も多く、次いで関東・甲信越 30.3%、北海道・東北 10.9%等となっている。有限会社では、関東・甲信越が 50.4%で最も多く、次いで北海道・東北 14.9%、九州 10.8%等となっている。

2 すし店の従業者と労働条件

(1) 従業者数規模別施設数の構成割合

表－6 経営主体別・従業者数規模別施設数の構成割合（単位：％）

従業者規模		1人	2人	3人	4人	5～9人	10～19人	20人以上	不詳
		総数	4.3	20.1	19.9	12.8	25.3	11.2	5.0
経営主体	個人経営	6.3	29.3	25.2	13.8	19.6	4.0	0.2	1.6
	株式会社	0.8	-	3.4	6.7	20.2	37.8	29.4	1.7
	有限会社	1.5	8.4	14.2	12.7	36.4	17.9	7.8	1.1
	その他	-	-	22.2	-	66.7	11.1	-	-

経営主体別に従業者規模別割合を示したものが（表－6）である。

総数では、「5～9人」規模が25.3%で最も多くなっている。経営主体別にみると、個人経営では「2人」規模が29.3%で最も多く、次いで「3人」規模が25.2%で、両者合計54.5%。「2～3人」規模が55%を占めている。

株式会社では、「10～19人」規模が37.8%で最も多く、次いで「20人以上」規模の29.4%と合計すれば「10人以上」規模が67%を占めている。

有限会社では、「5～9人」規模が36.4%で顕著に多くなっている。

(2) 従業者数規模別常用雇用者・パートアルバイトの構成割合

表－7 従業者数規模別常用雇用者・パートアルバイトの構成割合（単位：％）

	(実数) 合計	1人	2人	3人	4人	5～9人	10～19人	20人以上
総数	(10,841) 100.0	(62)	(582)	(864)	(740)	(2,370)	(2,080)	(4,143)
常用雇用者	(4,945) 45.6	41.9	45.7	55.2	53.0	53.2	44.9	37.0
パート・アルバイト	(4,967) 45.8	14.5	9.5	19.8	25.8	36.8	50.3	62.1

総従業者（経営者及び有給役員も含む）10,841人のうち有給役員を除き、常用雇用者及びパート・アルバイトの割合を示したものが（表－7）である。

「1人」から「5～9人」規模までは、パート・アルバイトの割合が常用雇用者の割合より少ないが、「10～19人」規模以上になるとパート・アルバイトの割合が多くなっている。

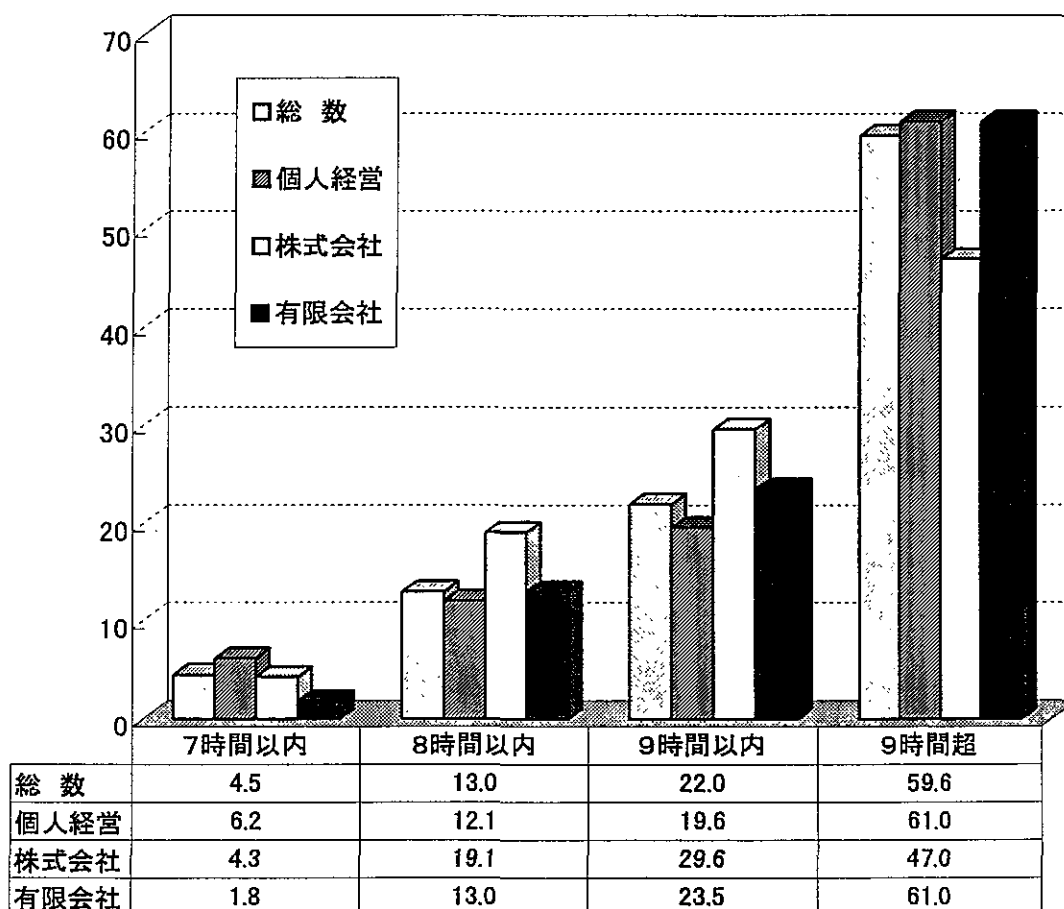
(3) 常用雇用者の労働時間

パート・アルバイトを除く常用雇用者の1日平均労働時間を経営主体別に施設数割合をみたものが(図-5)である。

総数で見ると、労働時間数が多くなるにつれてその割合も大きくなり、「9時間超」では59.6%と顕著に高くなっている。

経営主体別にみても、労働時間数が多くなるにつれて、その割合も同様に高くなっている。特に、「9時間超」を経営主体別にみると、株式会社が47.0%と、個人経営及び有限会社より14ポイント低くなっている。

図-5 1日平均労働時間別施設数の構成割合(単位:%)



(4) 常用雇用の休日取得状況

常用雇用の1ヶ月間の平均休日取得日数を従業者数規模別に施設数割合を示したものが(表-8)である。

表-8 従業者数規模別・平均休日取得日数別施設数の割合(単位:%)

		なし	1~3日	4~5日	6~7日	8~9日	10日以上	不詳
総数		0.7	5.6	76.8	10.4	2.6	2.3	1.7
従業者の規模	1人	—	9.7	80.6	3.2	—	4.8	1.6
	2人	2.1	9.6	79.0	4.1	2.1	1.4	1.7
	3人	0.3	5.9	82.3	5.9	1	2.8	1.7
	4人	—	8.1	78.4	9.2	1.6	2.2	0.5
	5~9人	0.8	3.5	78.2	11.2	2.5	2.5	1.4
	10~19人	—	0.6	69.3	21.5	4.3	3.1	1.2
	20人以上	—	1.4	52.1	34.2	12.3	—	—

総数で見ると、「4~5日」取得の割合が76.8%で顕著に高く、従業者数規模別にみても同様の傾向となっている。次いで高い割合が「6~7日」取得で10.4%となっている。「6~7日」取得の割合は、従業者の規模が多くなるにつれて高くなっており、特に「20人以上」規模の施設では34.2%と最も高くなっている。

(5) 従業者の健康診断実施状況

従業者の健康診断実施の有無及び実施回数を経営主体別に施設割合をしめしたものが(表-9)である。

表-9 経営主体別・健康診断実施有無及び実施回数割合(単位:%)

	健康診断あり					健康診断なし
	年2回以上	年1回	2~3年に1回	その他		
総数	60.9	10.2	42.3	4.4	2.1	38.1
個人経営	61.8	11.3	42.2	4.2	2.0	36.9
株式会社	70.6	10.9	52.1	3.4	3.4	29.4
有限会社	56.5	8.0	39.9	5.2	1.9	42.9

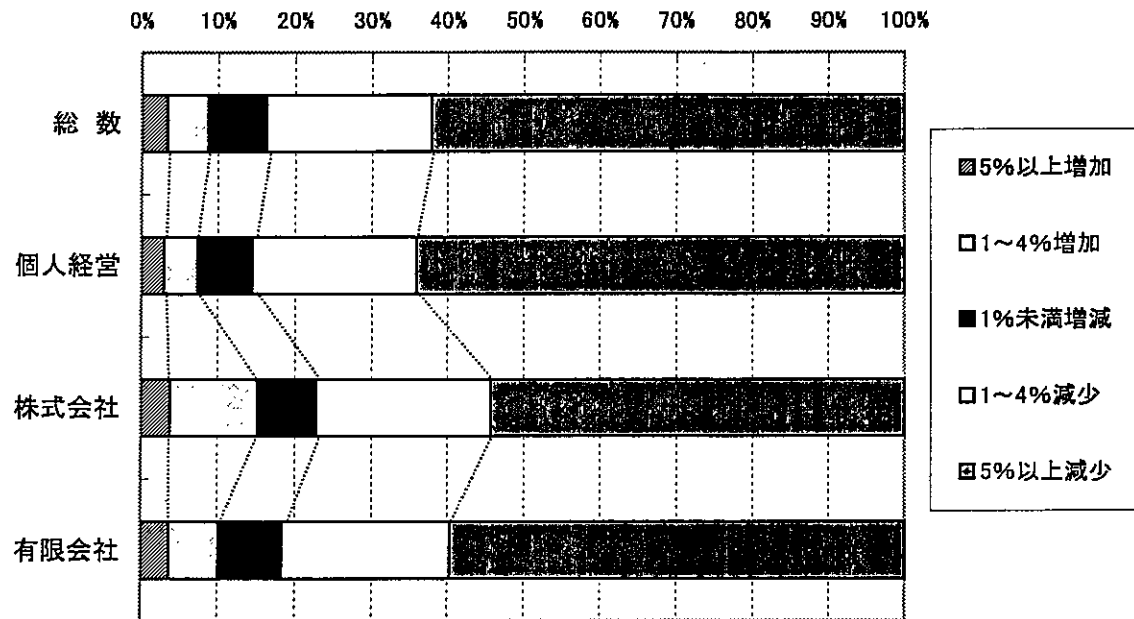
健康診断実施ありは、株式会社が70.6%で最も高く、有限会社が56.5%で低い。実施回数を見ると、いずれの経営主体も「年1回」が最も高く、その中でも株式会社が52.1%で比較的高くなっている。健康診断実施なしは、有限会社が42.9%と最も高くなっている。

3 すし店の経営内容

(1) 売上高の動向

① 対前年度比売上高の増減（専業店のみ）

図-6 経営主体別・売上高の動向別施設数の構成割合（単位：％）



		総数	個人経営	株式会社	有限会社
対前年度比	5%以上増加	3.2	2.9	3.7	3.6
	1~4%増加	5.3	4.2	11.0	6.3
	1%未満増減	7.4	7.0	7.3	8.1
	1~4%減少	20.9	20.8	22.0	21.4
	5%以上減少	60.5	62.4	52.4	58.3
	不詳	2.7	2.7	3.7	2.3

専業（すし店の経営のみ）1,240施設に関する対前年度比（平成11年度比）売上高の動向について、経営主体別にみたものが（図-6）である。

総数で見ると「5%以上減少」が60.5%で最も多く、「1~4%減少」20.9%と合計すれば81.4%となり、売上高が増加した施設の合計（3.2%+5.3%）8.5%を72.9ポイントも上回っている。

経営主体別にみても、いずれの経営主体についても、売上高の減少した割合が売上高の増加した割合を大きく上回り、売上高減少が経営上の大きな問題となっている。

② 売上高の増減原因（専門店のみ）

表-10 売上高増減率別・増減原因別施設数の構成割合(単位:%)

原因		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		客数の増加	料金の値上げ	原材料費の節減	人件費の節減	客数の減少	料金の据置き	原材料費の増大	人件費の増大	その他
総数		7.0	0.2	2.1	2.4	71.0	4.3	2.8	1.0	9.1
対前年度比	5%以上増加	70.0	-	2.5	5.0	2.5	5.0	2.5	-	12.5
	1~4%増加	68.2	1.5	16.7	3.0	3.0	3.0	-	-	4.5
	1%未満増減	7.6	1.1	7.6	14.1	27.2	15.2	2.2	3.3	21.7
	1~4%減少	1.2	-	1.2	2.3	72.6	7.3	5.0	1.5	8.9
	5%以上減少	0.4	0.1	0.5	0.9	87.5	2.0	2.4	0.7	5.5

対前年比売上高の増減原因（9項目の中から主なもの1つを選択して回答）を増減率別にみたものが（表-10）である。

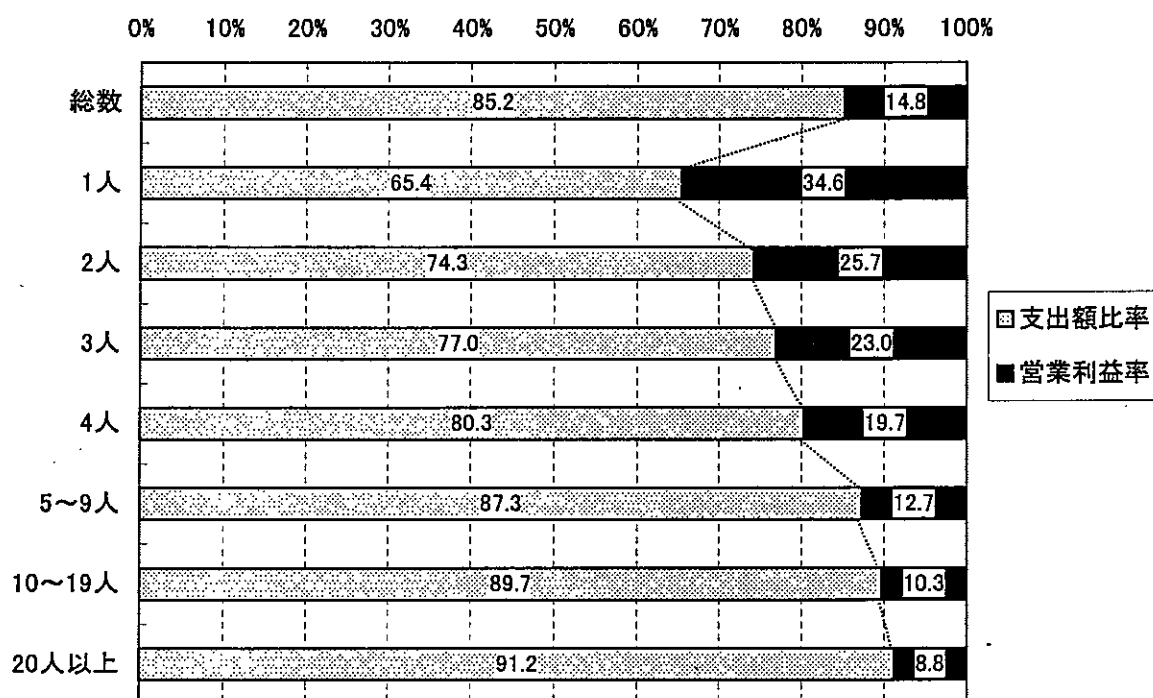
「5%以上増加」（施設数 40）及び「1~4%増加」（同 66）の売上高増加グループは、主な原因として「客数の増加」をそれぞれ70%、68.2%と、圧倒的に高い割合で示している。

一方、「5%以上減少」（同 750）及び「1~4%減少」（同 259）の売上高減少グループは、主な原因として「客数の減少」をそれぞれ87.5%、72.6%と、圧倒的に高い割合で示している。

売上高＝客数×客単価の方程式が示すように、客数の増減要因が売上高の増減に決定的な影響を与えていることを示している。

(2) 経常収支の状況 (専門店のみ)

図-7 従業員数規模別・従業員1人当たり営業収支比率 (単位:万円、%)



(単位:万円、%)

		年間売上高	構成比	年間支出額	構成比	営業利益額	構成比
総数		729	100.0	621	85.2	108	14.8
従業員 の 規模	1人	1,665	100.0	1,089	65.4	576	34.6
	2人	775	100.0	576	74.3	199	25.7
	3人	792	100.0	610	77.0	182	23.0
	4人	751	100.0	603	80.3	148	19.7
	5~9人	765	100.0	668	87.3	97	12.7
	10~19人	852	100.0	764	89.7	88	10.3
	20人以上	535	100.0	488	91.2	47	8.8

平成12年度の従業員1人当たりの経営収支は、総平均では年間売上高が729万円、支出額が621万円、この結果営業利益額は108万円(営業利益率14.8%)であった。

従業員規模別に年間売上高をみると、「1人」規模を除けば「10~19人」規模が852万円で最も生産性が高いが、同時に年間支出額も764万円と最も高く、この結果営業利益率も10.3%と低くなっている。全般的に、従業員数規模が大きくなるにつれて支出額割合(営業経費率)も増大している結果、営業利益率は逆に低下している。

(3) 客単価と平均客数（一般店等のみ）

① 客単価

一般店等（回転ずし等含む）について、1施設客1人当たりの平均単価、いわゆる客単価の構成割合を示したものが（表-11）である。

客単価階級別にみると、「1,000円以上2,000円未満」が87.5%でこの価格帯が圧倒的に多く、「1,000円未満」は2.6%と極めて少ない割合となっている。

また、売上高動向別に平均客単価を示したものが（図-8）である。

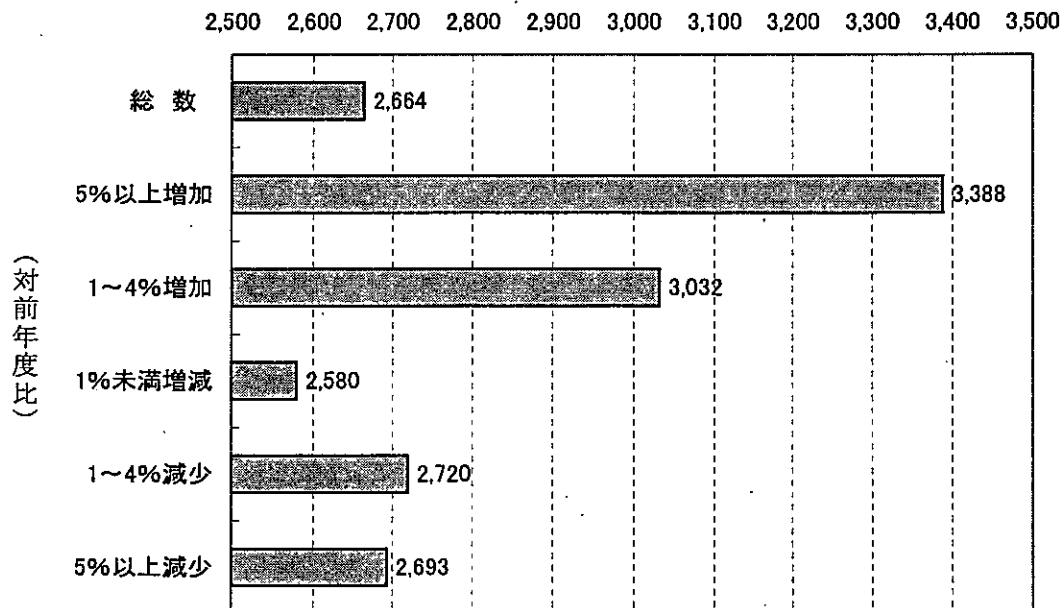
売上高増加グループの平均客単価（3,388円及び3,032円）と比較して、売上高減少グループの平均客単価（2,720円及び2,693円）は最大幅で695円（3,388円－2,693円）ほど低単価となっている。

売上高＝客数×客単価の方程式が示すように、客単価の高低が売上高の増減結果に結びついている。

表-11 平均客単価階級別施設数の構成割合（単位：％）

平均客単価	1000円未満	1000以上 2000円未満	2000円以上	不詳	1施設平均 客単価
構成割合	2.6	87.5	—	9.9	2,664円

図-8 売上高動向別・平均客単価（単位：円）



② 平均客数

1施設当たりの1日平均客数は36.1人である。

(図-9)は、1施設当たり1週間の客数階級別に割合をみたものである。

「100人以下」が42.1%で最も多く、次いで「101～200人」が21.6%、「501人以上」が8.7%と続いている。

(図-10)は、売上高動向別に1日平均客数をみたものである。

売上高増加グループの平均客数(87.4人及び56人)と比較して、売上高減少グループ(31.3人及び25.3人)の平均客数は、最大幅で62.1人(87.4人-25.3人)も少ない。平均客数の減少が売上高減少の主な原因となっていることを示している。

図-9 1週間の客数階級別施設数の構成割合(単位:%)

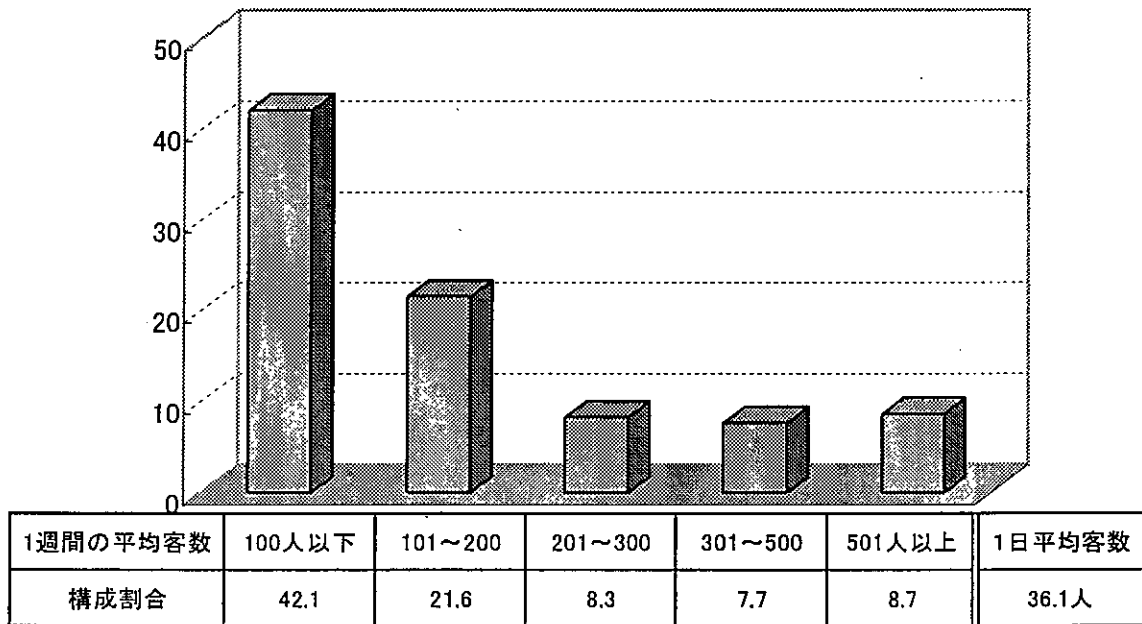
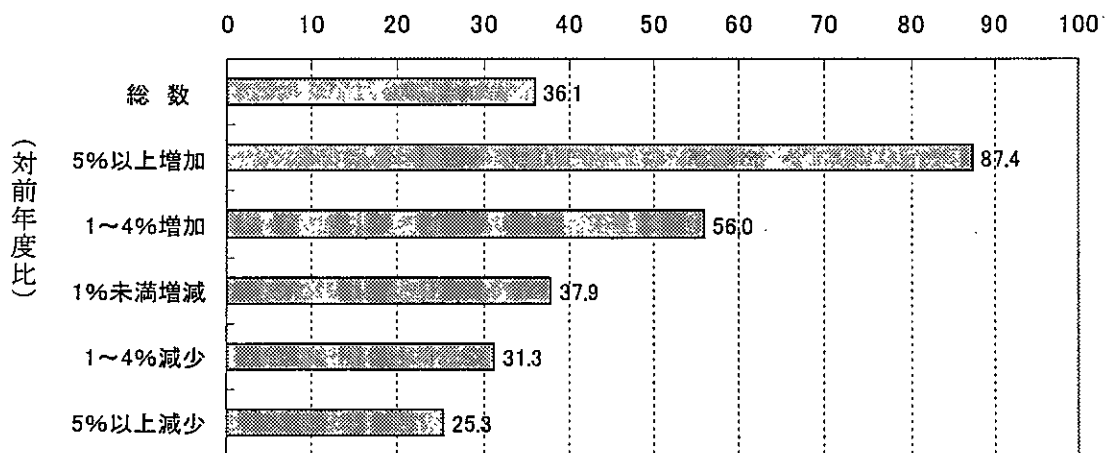


図-10 売上高動向別1日平均客数(単位:人)



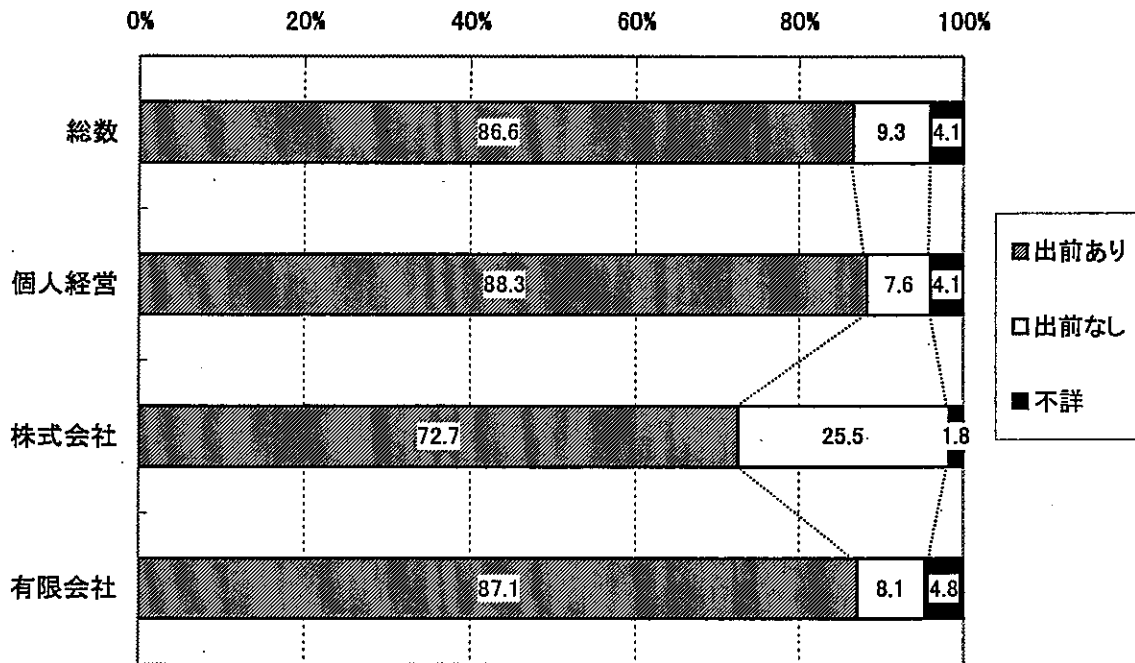
(4) 出前の状況 (一般店等のみ)

出前の有無及び出前料金の有無について経営主体別にみたものが(図-11)である。

経営主体別にみると、「出前あり」は個人経営及び有限会社が 80%台で高く、株式会社は 70%台で低くなっている。

「出前あり」と回答した店のうち料金加算有無の状況を見ると、総数平均で 82.1% が料金加算を行っていない。経営主体別にみると、個人経営及び有限会社では「加算なし」の割合がそれぞれ 80%台と高く、株式会社では 60%台と低くなっている。

図-11 経営主体別・出前有無別施設数の構成割合 (単位：%)



	総数	個人経営	株式会社	有限会社
出前あり	86.6	88.3	72.7	87.1
料金加算	1.4	1.1	3.6	1.3
加算なし	82.1	84.4	66.4	81.8
不詳	3.1	2.8	2.7	3.9
出前なし	9.3	7.6	25.5	8.1
不詳	4.1	4.1	1.8	4.8

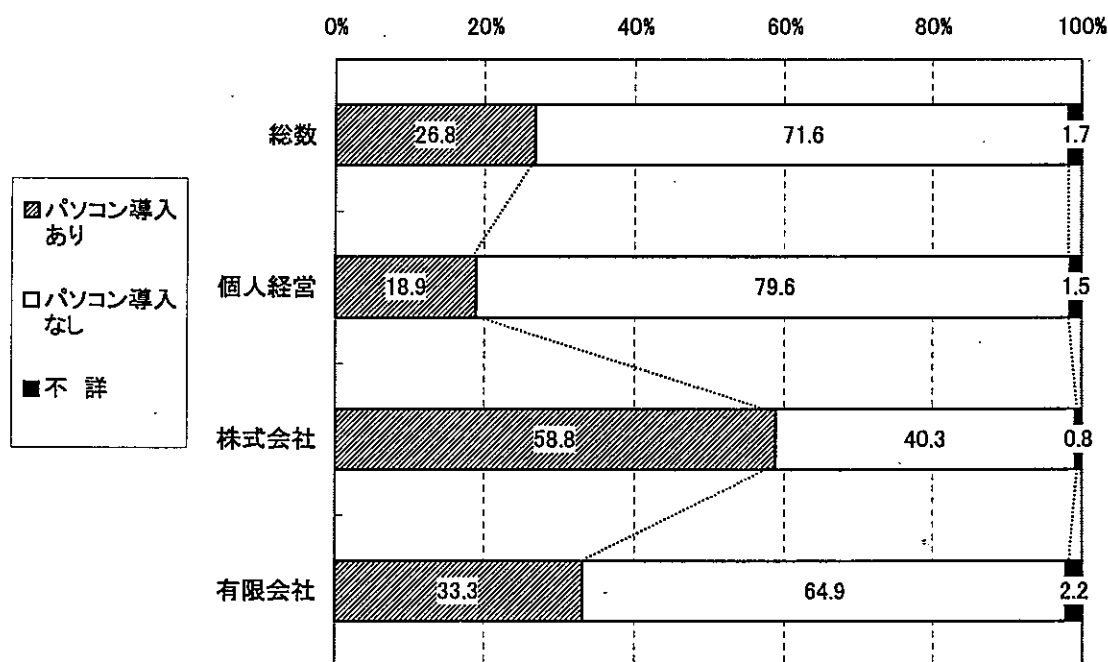
(5) 情報化の状況

総施設数 1,450 について、パソコン導入の有無及びその利用内容の割合を、経営主体別に示したものが (図-12) である。

経営主体別にパソコン導入有の割合をみると、個人経営で 18.9% と最も低く、有限会社も 33.0% と低いが、株式会社では 58.8% と 6 割近い割合が導入している。

また、パソコン利用内容の割合を比較してみると、総数では「経営収支の計算」(事務効率化面の活用) 14.7% を中心に、「ホームページの作成」(経営戦略面の活用) 12.7%、「顧客名簿の管理」(販売促進面の活用) 10.0% となっている。特に、株式会社では経営戦略面での活用水準を高めていることがうかがわれる。

図-12 経営主体別・パソコン導入有無及び利用内容別施設数の構成割合 (単位: %)



	総数	個人経営	株式会社	有限会社
パソコンを導入している	26.8	18.9	58.8	33.0
顧客名簿の管理	10.0	6.1	24.4	13.6
経営収支の計算	14.7	9.1	42.9	17.7
ホームページ作成	12.7	7.8	26.1	18.3
その他	6.8	4.6	19.3	7.8
パソコンを導入していない	71.6	79.6	40.3	64.9
不詳	1.7	1.5	0.8	2.2

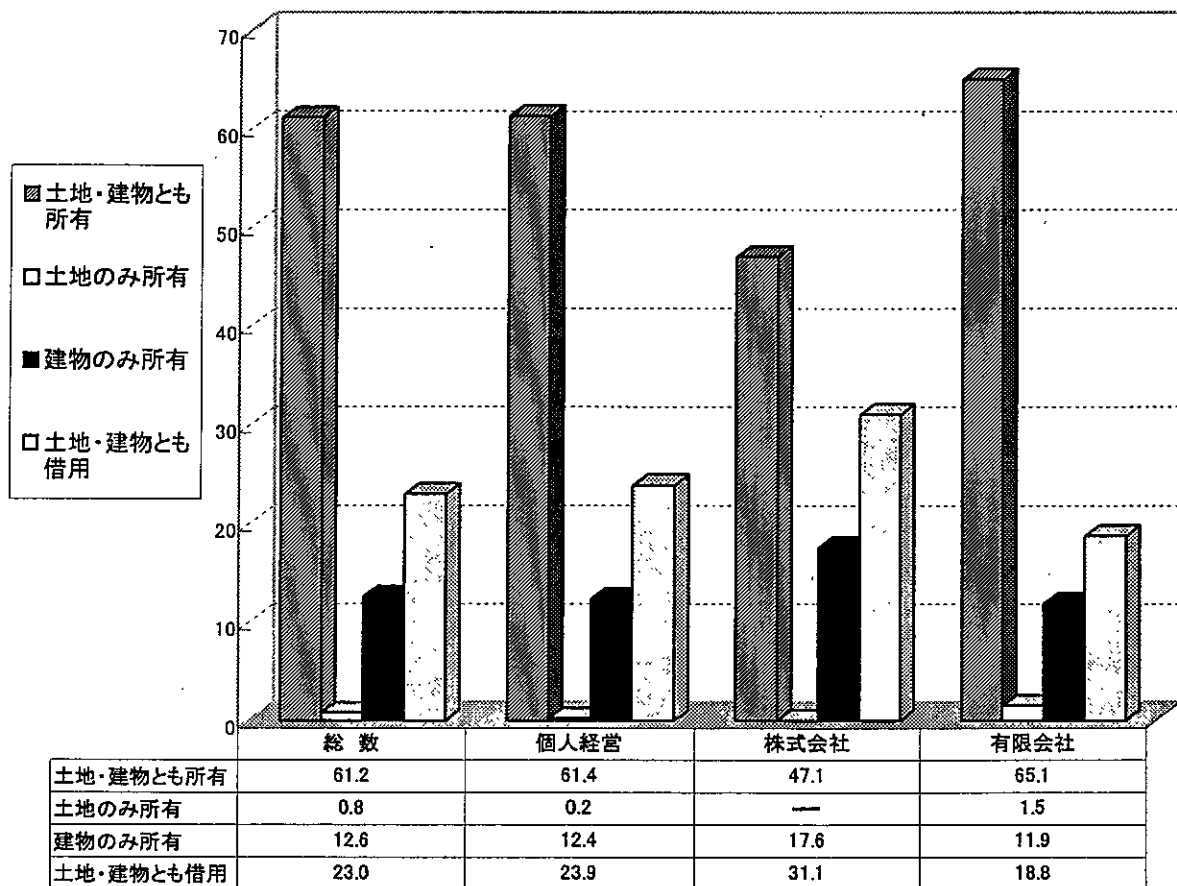
4 施設・設備の整備状況

(1) 土地・建物の所有状況

土地・建物を自己所有するか、あるいは借用（利用）するかは、経営コスト管理面にとって重要な要素である。(図-13)は、経営主体別に土地・建物の所有状況をみたものである。

総数で見れば「土地・建物とも自己所有」が61.2%と高く、「土地・建物とも借用」23.0%の2.7倍となっている。経営主体別にみると、個人経営及び有限会社の「土地・建物とも自己所有」割合は、それぞれ61.4%及び65.1%と、ともに高い。株式会社については「土地・建物とも自己所有」が47.1%、「土地・建物とも借用」が31.1%となっており、土地環境の変化に対応してより柔軟に対応しやすいことがうかがわれる。

図-13 経営主体別・土地建物所有状況別施設数の構成割合（単位：％）



(2) 施設の平均面積

(表-12) は、地域ブロック別に1施設当たり土地の平均面積階級別に構成割合をみたものである。総数では、「100～200 m²」が22.8%で最も多く、「300 m²以上」も22.4%で高い。次いで「50～100 m²」が20.8%となっている。1施設当たりの総平均面積は274 m²である。

(図-14) は、地域ブロック別に平均面積を示したものである。「東海・北陸」地区が366 m²で第1位、「九州」地区が343 m²で第2位、「北海道・東北」地区が320 m²で第3位。上位3位までが総平均面積274 m²を上回っている。これら3つの地区については、いずれも「300 m²以上」規模の割合が、それぞれ29.7%、27.5%、33.1%と最も高くなっている。

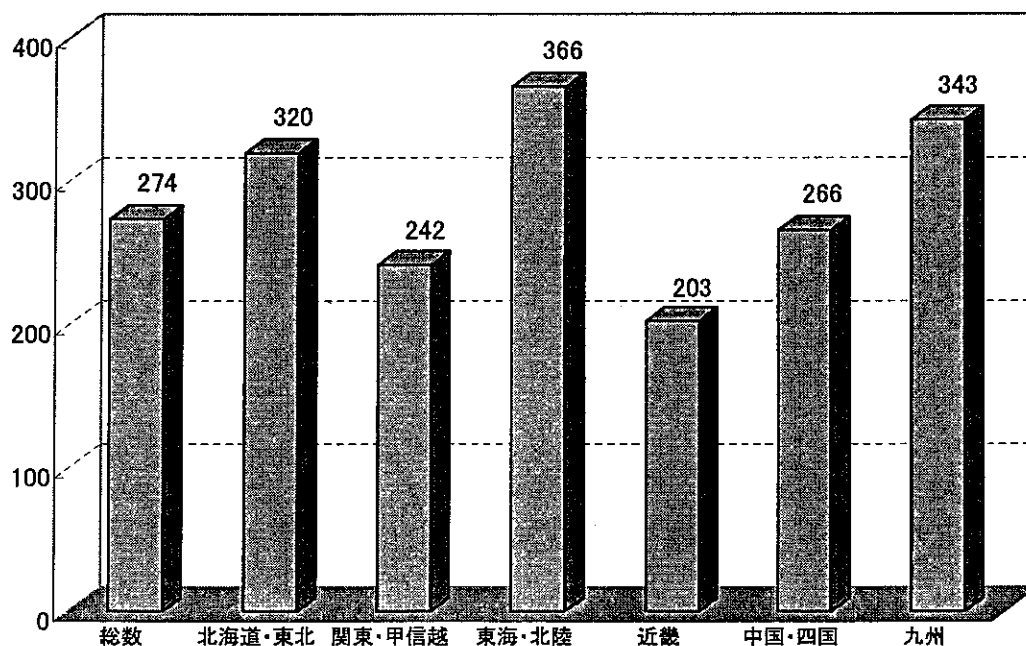


図-14 地域ブロック別・1施設当たり平均面積 (単位: m²)

表-12 地域ブロック別・土地の平均面積階級別施設数の構成割合 (単位: %)

	50m ² 未満	50～100	100～200	200～300	300m ² 以上	1施設当たり平均面積(m ²)
総数	12.5	20.8	22.8	11.4	22.4	274
北海道・東北	7.6	13.4	19.8	14.0	33.1	320
関東・甲信越	13.9	21.9	22.9	9.7	20.3	242
東海・北陸	7.2	17.2	24.4	14.4	29.7	366
近畿	17.8	28.5	21.3	8.7	12.3	203
中国・四国	13.0	19.5	31.2	9.1	19.5	266
九州	10.6	17.6	21.1	17.6	27.5	343

(3) 食堂の面積と利用定員数

① 食堂の延床面積

(表-13)は、従業者規模別に食堂の延床面積階級別に構成割合をみたものである。比較的小規模食堂(1~3人)については、「25㎡未満」~「50~100㎡」の割合が高く、中規模食堂(4~9人)については、「50~100㎡」の割合が高く、大規模食堂(10~19人、20人以上)については、「200㎡以上」の割合が高くなっている。

表-13 従業者規模別・食堂面積階級別施設数の構成割合(単位：%)

		25㎡未満	25~50	50~100	100~150	150~200	200㎡以上
総数		8.6	22.3	26.4	12.2	7.3	12.0
従業者の規模	1人	33.3	29.8	17.5	1.8	—	1.8
	2人	14.3	35.5	31.5	5.4	1.4	2.5
	3人	13.3	32.3	28.8	9.5	3.5	3.9
	4人	6.1	21.2	30.2	11.7	8.9	7.3
	5~9人	2.8	14.7	30.5	17.7	8.9	15.2
	10~19人	1.3	5.3	13.9	22.5	15.9	27.8
	20人以上	—	4.2	2.8	11.1	18.1	52.8

② 利用定員数

(表-14)は、従業者規模別に食堂の収容定員数階級別に構成割合をみたものである。比較的小規模食堂(1~3人)については、「20人以下」の割合が最も多く、中規模食堂(4~9人)では「31~50人」の割合が高く、大規模食堂(10~19人、20人以上)では「51~80人」及び「81人以上」の割合が最も高くなっている。

表-14 従業者数規模別・利用定員数階級別施設の構成割合(単位：%)

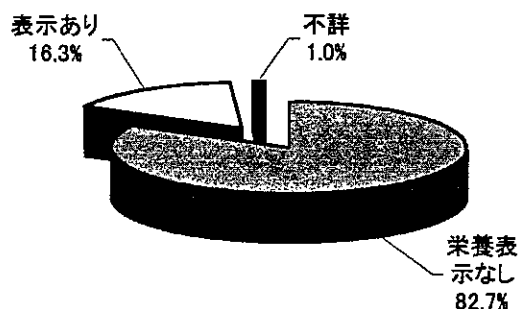
		20人以下	21~30	31~50	51~80	80人以上
総数		26.8	19.8	23.6	15.2	8.4
従業者の規模	1人	63.2	14.0	10.5	1.8	—
	2人	52.7	22.9	15.8	3.6	—
	3人	36.8	27.7	21.1	6.3	2.1
	4人	20.1	27.4	31.8	12.8	3.4
	5~9人	11.1	18.6	33.0	22.4	9.1
	10~19人	2.6	3.3	25.2	35.8	25.2
	20人以上	4.2	2.8	5.6	33.3	45.8

5 保健・福祉への取組み状況

(1) 栄養に関する表示の状況

食事メニューの栄養に関する表示の状況については、「栄養表示なし」の割合が82.7%、「栄養表示あり」の割合は僅かに16.3%と低い。また、栄養表示の内容については、「総カロリー量の表示」が13.7%、「塩分量の表示」が4.0%とともに少ない。(図-15)

図-15 栄養表示の状況(単位:%)



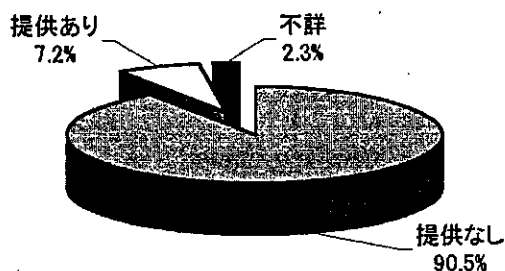
栄養表示有無	あり			なし	不詳
	総カロリー	塩分量	その他		
構成割合	16.3	13.7	4.0	82.7	1.0

(2) 高齢者向け食事メニューの状況

高齢者向け食事メニュー提供の状況については、「提供なし」の割合が90.6%、「提供あり」の割合は7.2%と極めて少ない。

(図-16)

図-16 高齢者向け食事メニュー提供の状況(単位:%)

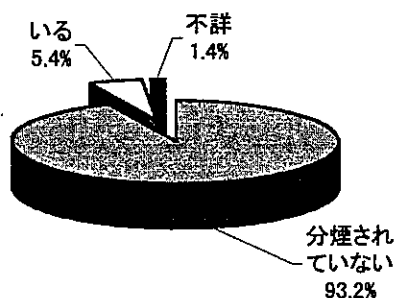


(3) 食堂における分煙の状況

禁煙席又は喫煙席を設けている割合は5.4%と極めて少なく、設けていない割合は93.2%となっている。また、分煙状況については、「壁や衝立等で仕切りを設けている」割合は1.0%、「仕切りを設けていない」割合は3.7%と極めて少ない。

(図-17)

図-17 食堂の分煙状況(単位:%)



分煙の状況	食堂が分煙されている			なし	不詳
	仕切りあり	仕切りなし	不詳		
構成割合	5.4	1.0	3.7	93.2	1.4

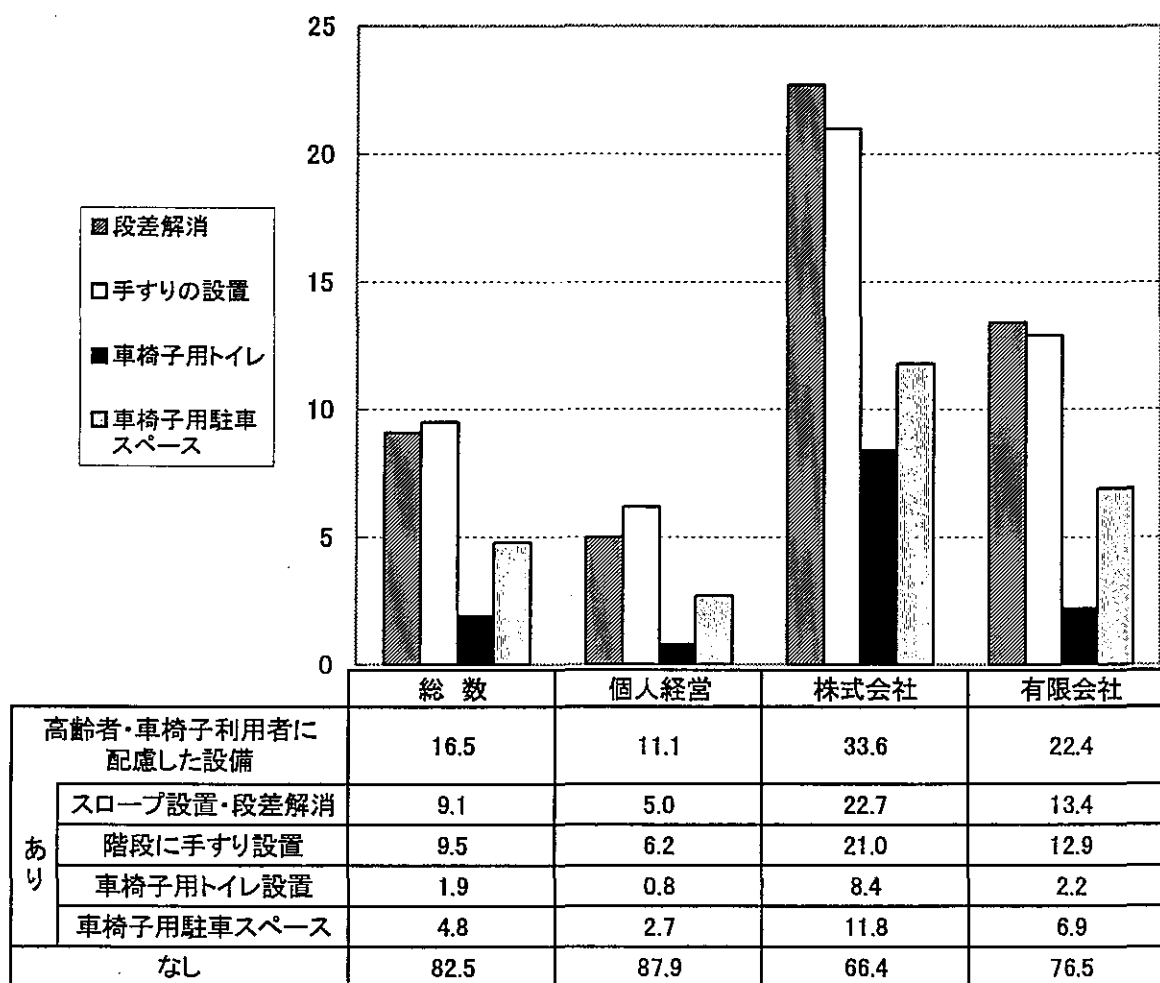
(4) 福祉設備の状況

高齢者や車椅子利用者に配慮した設備の整備状況について、経営主体別にみたものが(図-18)である。

総数で見ると、「設備あり」は16.5%と少なく、「設備なし」が82.5%と高い。経営主体別にみても、いずれも「設備なし」の割合が高い。個人経営では87.9%と最も高く、有限会社で76.5%、株式会社で66.4%となっている。

設備内容についてみると、「スロープ設置・段差解消」及び「階段に手すり設置」がそれぞれ9%台ではあるが比較的割合が高く、「車椅子用トイレ設置」の割合は1.9%と極めて低い。

図-18 福祉設備の整備内容 (単位：%)



6 経営上の問題点と対応策

(1) 経営上の問題点

(表-19)は、経営上の問題点として9項目について重複回答があったものを、構成割合の上方から順位を示したものである。「客数(注文数)の減少」が86.0%と突出して高く、経営上の最大の問題点として深刻な状況に直面していることを示している。

経営上の問題点を、経営を巡る外部及び企業内部要因別に、以下のように整理してみる。

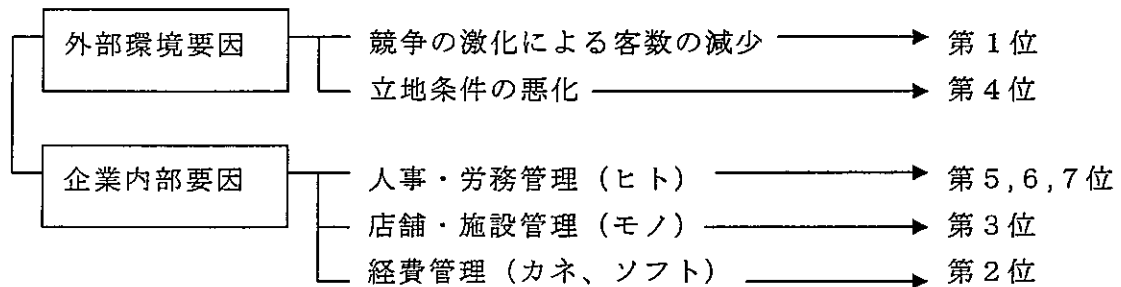
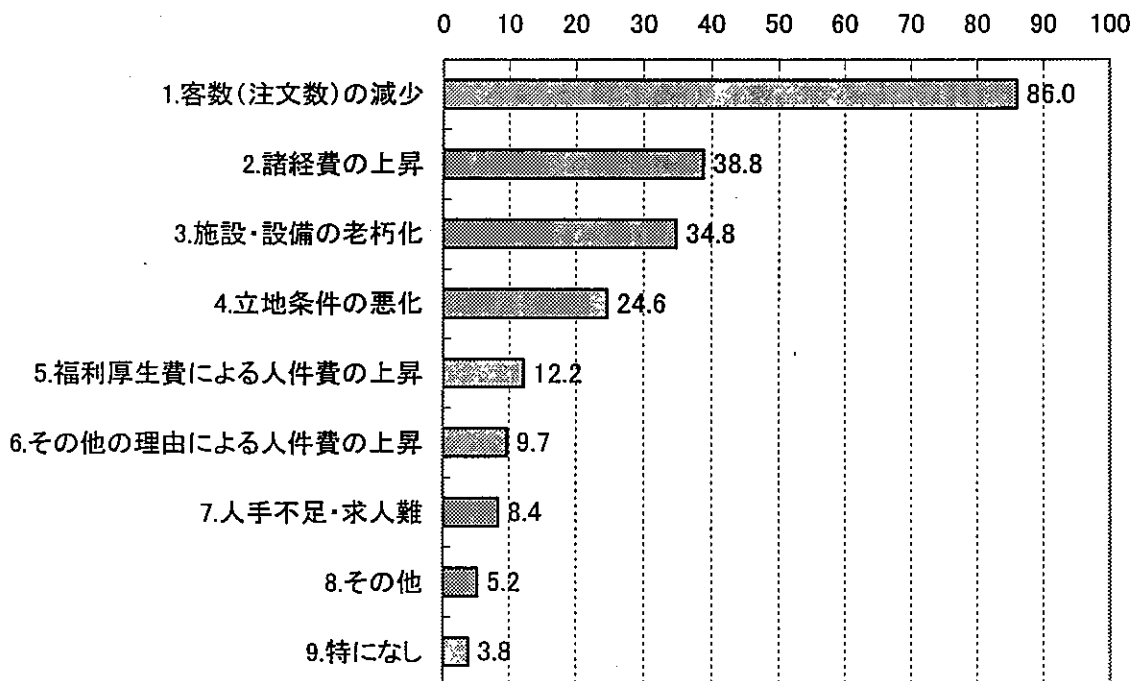


図-19 経営上の問題点別施設数の構成割合(重複回答 単位:%)



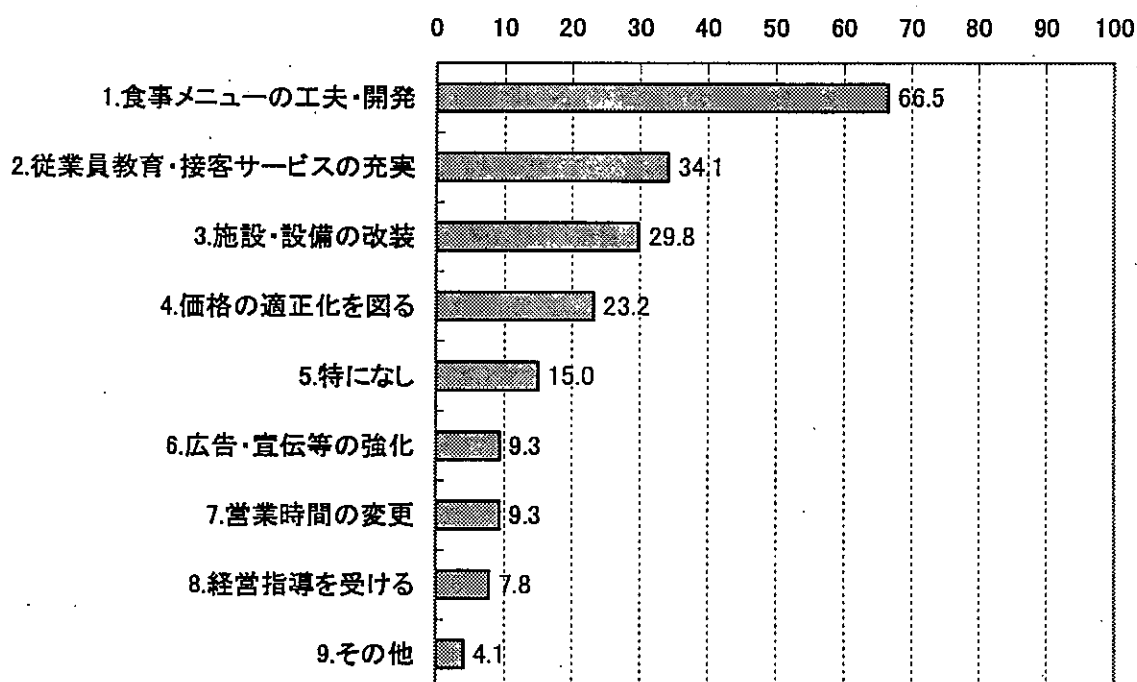
(2) 今後の経営方針（当面の対応策）

（図-20）は、今後の経営方針（当面の対応策）とし9項目について重複回答があったものを、構成割合の高い方から順位を示したものである。

当面の対応策としては、「食事メニューの工夫・開発」が66.5%と顕著に高く、消費者・生活者の飲食ニーズに対する個性化・多様化に対応して迅速に対応できる手段である。第2位が「従業員教育・接客サービスの充実」34.1%（ヒトへの投資）、第3位が「施設・設備の改装」29.8%（モノへの投資）、第4位が「価格の適正化を図る」23.2%と続きこれらの2～4位の割合が比較的高くなっている。

「特になし」が15.0%ある。これは、総施設数1,450に対して217に相当する。従業員「1人」及び「2人」の小規模経営に比較的多くみられている。

図-20 今後の経営方針（当面の対応策）別施設数の構成割合（重複回答 単位：%）



(3) 今後の経営方針（長期的な対応策）

（図-21）は、今後の経営方針として長期的な対応策について重複回答した項目を、構成割合の高い順に示したものである。

（表-15）は、従業者規模、すなわち経営規模別に長期的な対応策をみたもので、経営規模に応じてそれぞれの対応策の特徴がうかがわれる。経営規模が大きいほど「施設・設備の改善」（ハードへの投資）、「パソコン等の導入」（IT化への投資）及び「経営の多角化」（マーケティング戦略への投資）の割合が高くなっている。第2位の「特になし」は、小規模経営（1～4人）に比較的高い割合でみられる。

図-21 長期的対応策別施設数の構成割合（重複回答 単位：％）

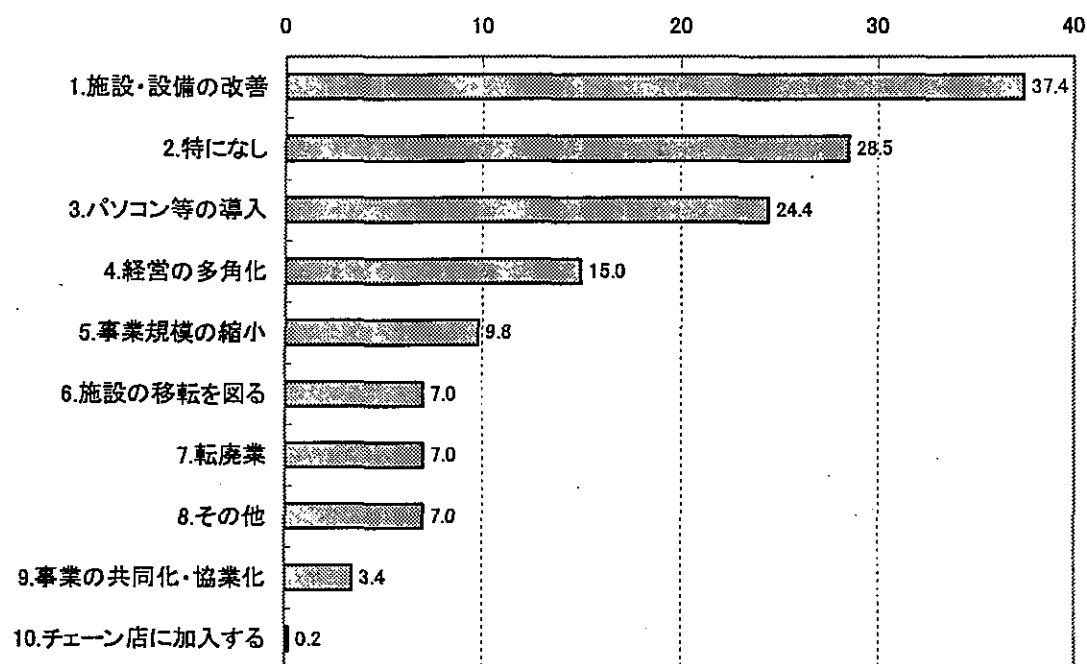


表-15 従業者数規模別・長期的対応策別施設数の構成割合（重複回答 単位：％）

	総数	1人	2人	3人	4人	5～9人	10～19人	20人以上
1.施設・設備の改善	37.4	35.5	22.0	36.8	38.9	45.2	47.9	39.7
2.特になし	28.5	29.0	40.5	32.3	28.1	20.7	22.1	19.2
3.パソコン等の導入	24.4	16.1	13.7	23.3	27.0	33.8	25.8	24.7
4.経営の多角化	15.0	9.7	8.9	11.5	14.6	21.5	17.2	21.9
5.事業規模の縮小	9.8	9.7	6.2	10.4	6.5	13.1	11.7	12.3
6.施設の移転を図る	7.0	3.2	6.5	9.7	7.6	6.0	6.7	5.5
7.転廃業	7.0	24.2	13.1	5.6	4.9	4.9	0.6	1.4
8.その他	7.0	1.6	7.2	5.9	5.4	5.7	10.4	15.1
9.事業の共同化・協業化	3.4	4.8	3.4	3.1	3.2	3.3	3.7	4.1
10.チェーン店に加入する	0.2	—	0.3	—	—	0.3	—	—

Ⅲ すし店営業の経営改善方策

1. すし店営業に関する「振興指針」の概要

厚生労働大臣は、業種を指定して、当該業種に係わる営業の振興に必要な事項に関する指針（振興指針）を定めている。

この振興指針は生活衛生関係営業の振興を計画的に推進して、公衆衛生の向上及び利用者の利益の増進に資することを目的として設定するものである。

振興指針は業界全体の振興を図るために設定されるものであり、生活衛生同業組合又は子組合が策定する振興計画（組合員たる営業者の営業の振興を図るために必要な事業に関する計画で、組合が作成し、地方厚生局長の認定を受ける。）の認可基準となる。

以下、振興指針の概要についてご紹介したい。

（注）文中に使用される略号は次の通りである。

「生活衛生同業組合」⇒「組合」、

「全国すし商生活衛生同業組合連合会」⇒「連合会」

「都道府県生活衛生営業指導センター」⇒「都道府県指導センター」

「全国生活衛生営業指導センター」⇒「全国指導センター」

我が国独自のすし店営業（主としてすしを扱う飲食店営業をいう。以下同じ。）は、伝統的な飲食業種として、国民の食生活に欠かせない位置を占めて発展してきたが、近年、消費者の食生活の多様化及び食事に対するし好の変化、チェーン・ストアを中心とした新規開業の増加等による過当競争の激化など、経営上の問題が山積している。したがって、これらの諸問題を克服し、消費者の要望の変化に的確に対応できる近代的な経営形態に脱皮できるよう、営業の振興を計画的に図り、もって公衆衛生の向上と消費者の生活向上に資することを目的として、今般、すし店営業の振興のために必要な指針を定めるものである。

第1 平成15年度末における経営振興の目標に関する事項

一 需要及び供給の見通

(1) すし店営業は、伝統的飲食業種として国民の日常生活に密接に関連し、食生活の充実に大きく貢献してきた。また、近年における食生活の外部化（外食化）傾向から、すし店における需要も堅調に推移してきた。しかし、食生活の多様化、消費者のし好の変化に伴い、すし店営業に対する消費者の選択がますます厳しくなってくることが予想される。

したがって、営業者は、新しい商品の開発、創意工夫に満ちた個性的なサービスの提供、適正な価格維持などにより、今後の多様化する消費者の要望に的確に対応し、積極的にすし店に対する需要の増加を図る必要がある。

(2) 以上を踏まえて、平成15年度におけるすし店に対する需要額を、売上高等の動向から1兆7800億円と見込み、これに対応した供給を行うことを目標とする。

二 商品の品質等の維持向上

- (1) 営業者は、伝統的技術を基にすし固有の風味を生かした調理を行うとともに、魚類等の調理方法の工夫、消費者の嗜好に対応した新種（だね）の開発に努めるほか、すしの形状、盛り付け、食器等に工夫を凝らすこと等により、すしの品質の維持・向上を図ること。商品メニューの開発に当たっては、近年における消費者の健康に対する意識の変化に特に留意して、栄養のバランス、総カロリー量、塩分量を配慮した商品メニューを用意するとともに、これらを表示することが望ましい。
- (2) また、組合及び連合会は、食材の品質を損なわない冷凍・解凍技術の開発、保存方法の研究により仕入に係わる経費と品質を安定させるよう努めること。

三 サービスの向上

営業者は、消費におけるサービスの重要性が高いことにかんがみ、常にサービスの充実、サービスの質の向上を図ることによって、付加価値を高め、多様化する消費者の個々の要望に的確に対応し、消費者が安心して利用できるよう接客サービスの充実に努めること。

四 経営規模・管理の目標

すし店営業の多くは、一般に、明確な経営方針が確立されないまま現状維持的な経営が行われ、収益性の向上や経営の近代化が遅れているのが実状である。

したがって、営業者は、消費者の要望の多様化等現在置かれている社会的経済的諸条件やその見通しを十分に考慮することはもとより、自店の経営能力、経営目標等を十分参酌し、それらに適切に対応する経営方針を確立し、消費者の要望を充足し得る供給能力の整備充実に努め、自店の経営能力に適合した経営規模を実現することを目標とすること。加えて、営業者は、財務内容の改善に努め、経営管理の近代化を図るよう努めること。

五 経費の節減及び適正配分

飲食店営業の原価構成をみると、原材料費及び人件費の占める割合が高いが、特にすし店営業の場合、原材料費の割合が他の飲食店営業と比べて高いのが特徴である。したがって、営業者は、食材の有効利用及び調理技術の開発、すし材料の共同購入などに努めるとともに、経営管理の適正化、設備の近代化、作業の効率化、省エネルギーの徹底、取引条件の改善などにより、商品やサービスの内容の低下を来さない範囲で、経費の節減や適正配分を図ることを目標とすること。

六 施設・設備の近代化

営業者は、顧客の増大、作業能率の向上、消費者の安全衛生、快適性及び従業員の労働安全衛生の確保のため、施設・設備の適正かつ適切な整備を図るとともに、消費者の要望の充足、省エネルギーの推進、従業員の福利厚生 of 充実など経営の近代化のために必要な施設・設備の整備を図り、地域の街づくりに対し積極的に参加、協力するよう努めること。

七 衛生管理の徹底等衛生水準の向上

すし店営業は、その取り扱う食材は主として生鮮魚介類で、その調達方法は直接人の手指によるところから細菌等の汚染を受けやすく、食中毒等食品衛生上の問題を起こしやすい環境条件にある。これらの衛生上の危害の発生を防止し、消費者に安全で良質な

商品を提供することは、経営者の責務であり、経営の基本理念である。したがって、営業者は、食品衛生責任者を従来にも増して十分機能させ、消費者の安全衛生の確保に務めるとともに食材の衛生的取扱い及び施設・設備、調理器具、容器、食器等の清潔保持に留意するなど、衛生管理及び従業員の健康管理を十分行い、さらには、衛生設備の整備などを講じ、すし店の衛生水準の維持向上に努めることを目標とすること。

また、営業者は、衛生管理のために自店が採っている措置について、顧客に対して、積極的に周知徹底するよう努めること。

第2 経営振興の目標を達成するために必要な事項

一 経営管理の近代化、合理化

(1) 経営方針の確立

ア 営業者は、消費者の要望の変化に適応し、新しい意識に基づく意欲的経営を推し進めるため、積極的に研修会及び講習会等に参加し、新しい経営知識の摂取する等常に自己啓発に努めること。

イ 営業者は、都道府県指導センター等経営指導機関の診断及び指導を受け、立地条件、客層、資本力、経営能力、技術力等自店の経営上の特質を十分に把握して、どのような経営方式（専門店、一般店等）を採用するか等の経営方針を明確にし、適切な経営管理の推進に努めること。このため、全国指導センターは、経営に役立つデータの整理及び提供に努めること。

ウ 組合は、営業者の努力を援助する事業を実施するとともに、経営情報、特に地域的な経営環境条件に関する情報及びこれに基づく将来の展望に関するデータを、適切に収集整理し、組合員に速やかに提供するよう努めるほか情報を容易に収集し、分析するためコンピュータ等の情報機器を導入し、併せて、業界の利用に適したソフトウェア類の開発を図ること。

エ 連合会は、各組合等が収集整理した将来の展望に関するデータ等を基礎に策定されたすし店営業の将来指針の普及、活用に努めること。

(2) 経営の計画化

営業者は、経営規模、経営形態、季節別、曜日別、1日の時間帯別需要動向等を基に適切な経営計画を定め、安定的な需要確保のため繁閑の差を克服する経営に努めるとともに消費者の利便に対応した営業時間の設定、1日の時間の計画的な配分等を通じ、効率的な経営を行うよう努めること。

(3) 作業管理の近代化

営業者は、生産性の向上、経費の低減及び商品の品質の維持管理を図るため、作業手順、作業方法及び作業日程計画を設定し、これに基づき従業員に対する作業指導及び作業管理を行うよう努めること。

(4) 経理の改善

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

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

また、全国指導センター及び連合会は、共通伝票統一経理基準及び原価計算基準の作成、普及等により、経理の規格化及び標準化を図るとともに、経営改善に役立つデータの整備及び提供に努めること。

(5) 経費の節減及び適正配分

営業者は、経営管理の適正化、作業の標準化、省エネルギーを含む省資源の徹底、食材等の共同購入、正常な取引関係の確立等に努め、経費の節減を図ること。

また、営業方針に応じた経費の適正な配分により、経営の合理化や個性化に努めること。

二 施設・設備の整備

(1) 店舗の立地等の適正化

営業者は、その立地する地域の経済環境の変化に対応して、自店の新たな経営方針の確立のため、必要な場合には、立地の移転又は店舗の建て替え等を検討するよう努めること。

(2) 店舗形態及び内部構成の改善

営業者は、すし店が飲食物を提供する営業施設であることを十分認識し、消費者に対して清潔で明るい好感もてる印象を与え、利便と快適性を備えた店舗の構成に努めること。この場合、店舗の規模、形態及び内部構成が、食材の衛生的取扱の確保、作業能率の向上並びに消費者及び従業員の安全・衛生の確保を図る上から、適正で合理的なものとなるよう留意すること。

(3) 設備の整備

営業者は、業務の合理化、サービス及び衛生水準の向上を促進するために必要な設備及び機器の整備を図るとともに、清潔かつ衛生的なすし、すし種（だね）等を調理し、調整し、保管し、販売し、又は直接客に飲食させるために必要な設備の整備を図ること。

(4) 省エネルギーの推進

営業者は、自店のガス、電気等の使用量を定期的に正確に把握し、省エネルギーの観点から総点検し、サービス面への影響を配慮して、効率的な省エネルギーの取組みに努めること。

三 事業の共同化及び協業化

(1) 営業者は、経営近代化のための情報の収集・管理、処理・加工・調理技術の研究開発並びに従業者に対する教育・研修及び福利厚生を共同で推進し、質的な経営資源の充実に努めるとともに、規模の利益が生ずる分野において食材等の購入、保管、需要開拓（広告、催事、利用券発行等）その他の業務の共同化を図るよう努めること。

(2) 営業者は、必要に応じ冷凍倉庫、保管倉庫、冷凍・低温配送車、教育・研修施設、福利厚生施設等を共同で設置し、又は強い協業意思のもとに事業を協業化することにより、生産性の向上、経営に係わる経費の低減、施設・設備の近代化、顧客吸引力の増大、経営力の強化及び従業員の福祉の向上を図るよう努めること。

(3) 営業者は、単独では高度の経営技術や商品の開発機能、情報機能等を備えることが概して困難である。したがって、営業者は、必要な場合には、適切な内容の連鎖化事業を共同で推進することにより経営の近代化と営業力の強化に努めること。

(4) 組合及び連合会は、組合員における事業の共同化、協業化を積極的に奨励し、これらの事業が円滑に推進されるよう適切な指導を行うとともに、必要に応じてこれら

の事業を自ら企画、実施するよう務めること。なお、共同事業の実施に当たっては、組合員の多数がこれに参加できるよう配慮し、特に物的共同施設の設置については、組合員の大部分にその施設が公平かつ有効に利用されるとともに、その設置及び維持管理に要する費用の負担が過重とならないよう配慮すること。

四 役務又は商品の提供方法の改善

- (1) 営業者は、接客の手引を作成し、これを従業者に周知徹底させ、消費者の信頼と好感を得られる飲食サービスの提供に努めること。また、作業の標準化、専門化及び能率化を進めるため作業の手引を作成し従業者に周知させ、質の良い商品の提供に努めること。
- (2) このため、組合及び連合会は、営業者が自店の特質に応じて作成する接客の手引及び作業の手引の基本となるものを作成・普及するよう努めること。
- (3) 単価表示をしている営業者は、「立ち」（カウンター等におけるお好み販売）において、すしの提供個数と単価表示の内容が相違するかのとき印象を与え、消費者に誤解と不信を招くことがないように分かりやすい単価表示に努めること。
- (4) 営業者は、量の多寡、盛りつけ等の演出などの消費者個々の要望に適応した商品メニューの多様化又は同一料金帯における選択の可能性の増大を図り、消費者の選択の利便を図るよう努めること。

五 従業者の資質の改善向上

(1) すし店営業の新たな発展を期するためには、伝統的食品としてのすしの調理技術、接客技術、消費者の要望の把握などの情報収集により質的な経営資源を充実し、経営力の強化を図る必要があるが、特に人材の育成はすし店経営上の重要な点である。

したがって、営業者は、自ら進んで情報の収集、調理技術の開発、接客能力の向上など自己研さんに努め、職場内指導を充実するとともに、組合等の実施する研修会、講習会への参加等あらゆる機会を活用して従業者の資質の改善・向上を図り、その能力を効果的に発揮できるよう努めること。

(2) 組合及び連合会は、すしの基礎的な調理技術を広く業界に確立するよう努めるとともに、研修会、講習会、技能コンテスト等の定期的な開催など教育・研修制度の充実強化にも努め、従業者の資質の向上を図ること。

六 取引関係の改善

組合及び連合会は、共同購入など取引面の共同化を推進するとともに、関係業界の協力を得て、取引条件の合理的改善や組合員等の経済的地位の向上を図ること。また、関係業界との連携を深め、食材、調理器具等の情報の収集及び交換の機会の確保に努めること。

七 需要の拡大

(1) 営業者は、モニター制度の導入、需要の拡大を図るための自店アンケートの実施、顧客名簿の作成等市場調査の実施により消費者の要望を的確に把握し、営業時間、出前、商品メニュー、価格設定、店舗構成、接客サービス等自店の営業のあり方について検討を加え、自店の特質を十分に生かして消費者に満足を与えることができる営業を行うよう努め、需要の喚起を図ること。

(2) また、営業者は、自店の明確な経営方針に基づき、新メニューの開発、出前商品の

開発、ランチタイムにおけるユニークな販売方法の工夫、電話及びファクシミリ等による注文、予約による配達サービスの導入等情報機器を活用した販売方法、サービス・カードの実施、店舗の改装など消費者の多様な要望に対応した、とりわけファミリー客や若年層の嗜好も重視した営業を行うことにより、新たな需要の開拓に努めること。

(3) このため、営業者は、自店の工夫を凝らした広告、宣伝を的確に行うとともに、組合及び連合会は、消費者意識調査の実施、すし教室の開催、パンフレットの作成・配布など消費者に対してすしに関する啓蒙活動を行うことのほか、催事の実施、共通利用券の発行など、すし店の販売促進に資する効果的な事業の実施を図ること。

第3 経営振興に際し配慮すべき事項

一 従業者に対する労働条件の改善及び福利厚生の実施

(1) 営業者は、魅力的な企業経営を行うことにより従業者の確保、勤労意欲の増進を図るため、労働基準法を十分に理解、遵守することはもとより、適正な賃金水準確保、休業日及び年次有給休暇の増加、労働時間の短縮等の労働条件について、消費者の利便や経営の安定に配慮しつつ、その改善に努めること。

また、人手不足、経費の上昇等に対処するため、熟練技術者の技能を活かす一方で、パートタイマー等の活用を図ること。

(2) 営業者は、従業者にとって働きやすい職場環境を形成するため、自ら又は他の経営者と共同して福利厚生の実施に努めること。

(3) 組合及び連合会は、必要に応じ、組合員等の大多数の利用に資する福利厚生の実施を図るとともに、共済制度（退職金、生命保険等）や年金基金等の整備・充実を図ること。また、組合員は、これらを積極的に活用し、従業者の福祉の向上及び生活基盤の安定に努めること。

二 衛生管理

(1) 営業者及び食品衛生責任者は、すし店における食中毒等衛生上の問題発生防止及び衛生水準の維持向上を図るため、食品衛生に関する知識を深め、日頃から食材の衛生的取扱いに留意し、施設・設備、調理器具、容器及び食器等の衛生管理に努めるとともに、従業者の健康管理に十分留意すること。また、服装や手指、頭髪などの身体の清潔保持について率先垂範するとともに、従業者に対する衛生教育の徹底及び指導監督に努めること。

(2) 組合及び連合会は、保険所その他関係行政機関等との連携を密にし、衛生管理に関する研修会及び講習会の開催、営業者及び食品衛生責任者の衛生管理の手引の作成等、業界における衛生思想の啓蒙普及及び自主的な衛生管理体制の整備充実を努めること。

三 従業者の安全衛生の確保

(1) 営業者及び食品衛生責任者は、食品衛生法、労働安全衛生法などの関係法令を十分理解・遵守し、従業者の健康診断の確実な実施、従業者に対する安全衛生教育の実施など、従業者の安全衛生の確保及び健康保持のために必要な措置を講ずるよう努めること。

(2) 組合及び連合会は、保険所その他関係行政機関等との連携を密にし、組合に安全衛生の確保のために管理指導に当たる者を置くよう努め、健康診断の実施を促進するなど組合員等の安全衛生のための自主管理体制を確立し、その効果的運用を図るよう努め

ること。

四 環境の保全

- (1) 営業者は、営業活動に伴って生じる廃棄物等を少なくするよう努力するとともに、地域の環境に悪影響を及ぼさないよう必要な措置を講じ、環境の保全に努めること。また、近隣商店街における共同清掃事業に参加する等、地域の環境保全に努めること。
- (2) 組合及び連合会は、容器や包装のリサイクルシステムを構築する等環境の保全に努めること。

第4 消費者利益の増進に関する事項

一 啓発教育

- (1) 営業者は、消費者に対し、すしに関する食文化や食材、調理技術、流通形態等の様々な知識の提供に務め、すし店に関する消費者の理解を深めること。
- (2) 組合及び連合会は、消費者に対し、すしに関する啓発講座の実施、パンフレットの作成、配布等により、消費者に対する正しい知識の啓発普及、及びすし店に対する理解と信頼の確保に努めること。

二 表示の適正化

- (1) 営業者は、利用者の選択の利便を図るため、商品の価格や内容については、消費者保護基本法、消費者保護条例等の関連する法令を十分参酌し、品目ごとに明確に表示し、「時価」表示を廃止するとともに、伝票を用いて会計の明朗化に一層努力すること。なお、「特」、「上」、「並」などの品質区分を用いている場合は、品質の内容に沿ったネーミングに工夫を凝らし、その違いを消費者が容易に理解できるよう配慮するなど、消費者の選択の利便を図るよう努めること。
- (2) 全国指導センターは、サービス及び商品の内容、施設・設備の表示の適正化に関する事項等を内容とするすし店営業の標準営業約款を定め、営業者は、進んでこの約款に従って営業を行う旨の登録をし、標識及び当該登録に係る約款の要旨を掲示するよう努めること。

三 消費者の信頼の確保

- (1) 営業者は、すし店営業に係る消費者の意見や苦情に対しては、誠意をもって対応し、問題の早急かつ円滑な解決に努めること。
- (2) 組合は、消費者の意見の収集に務めるとともに、これをサービスに反映させるよう、営業者に対する情報提供等に努めること。
- (3) また、組合は、苦情相談窓口を開設するとともに、都道府県指導センター等の設置する苦情処理機関の運営に協力するなど苦情処理体制の整備を図るほか、食中毒等に関する損害賠償保険の導入等損害賠償制度の確立を図るよう努めること。
- (4) このため、連合会は、意見処理の手引、苦情対応の手引及び損害賠償基準を策定し、その普及に努めること。

四 その他消費者利益の擁護

組合及び連合会は、利用者の利益の擁護に資するものについて常時検討を加え、その実現に向け必要な措置を講ずること。

第5 振興指針の有効活用の方策

この飲食店営業（すし店）の振興指針は、組合が策定する振興計画の基本的な考え方を定めたものであり、組合は、当該振興指針に即し、地域の実態を踏まえた振興計画を策定するとともに、関係諸機関の協力等を得ながら、その確実な実施に努めるものとする。

なお、当該振興計画の作成に当たっては、組合員等の意見を集約するとともに、都道府県及び都道府県指導センターの指導、協力を得るものとする。

以上

2. すし店経営改善の方策：3つのポイント（中小企業診断士 東 康 七）

最初に、松本紘宇著『お寿司、地球を回る』（光文社新書）の中から、参考資料として以下に一部文章を引用させていただきます。同書は、パリ、北京の回転ずしから始まり、ニューヨーク、ロンドンや世界最南端（メルボルン）のお寿司屋さんまで、世界各地ですしを広めるために活躍している人々、すし文化が世界各地でどのように普及、発展しているかなどが、生き生きと描かれています。と同時に、わが国の伝統的なすし文化を守りながら、すしのグローバル化にどう対応するのか、ファストフード対スローフード、食中毒発生に対するリスク管理及びすし店経営の近代化、効率化等々さまざまな課題を抱えている我が国のすし店業界及び関連業界にとって示唆に富んだヒントも提供しています。

『・・ニューヨークの「〇〇〇〇」をはじめ、ロンドンやパリの回転ずしは、「格好いい」「おしゃれ」「ファッショナブル」と受け止められている。ハイテク性に加えて、内装にもインテリアデザイナーを起用して高級感を出しているからだ。だからファッションの発信基地のミラノで「〇〇」が大好評なのも当然なのだ。（注：「」内は店名）・・・』

「エピソード：すしの原型「なれずし」ができてから二千年余り、「にぎりずし」が始まってから二百年という長い長い歴史があるのに、「すし国際化」達成はたった20年である。まことに目覚ましいもので、今や「スシ」は世界語となった。いや現地語と言ったほうがいいだろうか。・・・最初は歯牙にもかけられず邪道といわれた回転ずしが、今や世界中でもはやされるようになってきている。この回転ずし、さらにすしロボットの発明が、すしのグローバル化に貢献した度合いはまことに大きいものがある。日本から高い給料を払って板前を連れてくる必要がなくなったのだ。・・・ヨーロッパに始まってついに日本にまで及んだ狂牛病が、肉食から魚食への転向を促すだろう。日本でも焼き肉の売り上げが激減し、代わって回転ずしが大繁盛している。この傾向は世界でますます強くなるはずだ。・・・』

Ⅲ章 1. 「すし店営業に関する振興指針の概要」においては、すし店の経営管理全般、それを支援するすし商組合、全国連合会や指導センターの役割・分担などについての将来指針として、言い換えれば、業界全体の方向性（ビジョン）として述べられています。以下では、振興指針を踏まえ、昨今の厳しい飲食店を巡る環境変化に対処して、個々のすし店がどのような視点に立って、生業→家業→企業へ脱皮し経営革新を図っていくべきか、について3つのポイントに絞って述べてみたいと思います。

第1のポイント：先ず、自分自身を変えよう（経営者の自己革新）

人口は常に増加した時代から人口は減少傾向の時代へ。経済は必ず成長した時代（高度成長時代）から、経済は成熟化、低成長する時代へ。さらに、急速な少子・高齢化、グローバル化の進展へと、きわめて厳しい環境条件に直面しており、この現実を誰も避けて通ることが不可能です。このような大きな変化が、これまで機能してきた政治・経済・社会の仕組みに根本的な変革（構造改革）を迫っています。今や、高度成長時代の成功体験や横並び意識などは通用しなくなりました。すし店業界についても例外ではありません。

次に述べる3つの視点について考え方を見直してはいかがでしょうか。

(1) 真の競争相手(敵)は消費者・生活者であり、競争とは、消費者・生活者の価値感の多様化、食生活に対する嗜好の変化や購買行動の変化に、迅速に対応できるかどうか、との戦いです。このような消費者の意識・行動の変化を研究するなど対応が遅れた結果、異業種・異業態からすし店業界への参入を許し、多くの顧客を失ったのではないのでしょうか。平成13年の経営実態調査の結果では、8割強のお店で対前年比売上高が減少し、その主な理由として7割強のお店が「客数の減少」にあると回答しています。

(2) 自らを「外から見る」視点が重要です。

「新しい」と「古い」、「おいしい」と「まずい」、「清潔」と「不潔」、「おもしろい」と「ぶっきらぼう」、「陽気」と「暗い」などといった感覚的なイメージはすべて相対的なものです。お店サイドが「新しい」と思っている、来店客が納得しなければ「新しく」などないものです。このように両者の間にギャップが生じている場合が多くなっています。お店の商圈には単身世帯が増えたり、お金持ちの高齢者が増えたりして変化しているのに気づかず、店舗を改修したりメニューを更新して対応することもなく、お客とのギャップが生じたまま旧態然の姿勢のままです。お客とのギャップを認識しないで、「売れない」「お客が変わってしまった」と諦めているのではないのでしょうか。中小企業診断士などの専門コンサルタントに依頼して、客観的な調査(企業の健康診断)を定期的に行い、商人精神の原点に立って、このようなギャップの発見、修正、的確な対応に努めることが不可欠です。

(3) 「競争の原理」に関する考え方も改めることです。

大型店=強者、中小店=弱者といった「規模の大小」を基準とした評価の時代は過去のことです。多くの業界において大規模企業は高コスト体質、放漫経営・膨張経営から過剰雇用、過剰債務に陥り、次々と市場から姿を消し、代わって、中・小規模企業やネットワーク型企業が独自の事業展開で活躍しています。一般的な競争原理によれば「勝ち組」と「負け組」に分かれる結果となっています。しかし現実の姿は異なります。規模の大小を問わず、企業同士が競い合い創意工夫に知恵を絞って、消費者ニーズの変化に迅速に対応している間は、ともに強くなり共存している事例がしばしばあります。では敗者とは誰か?競争に参加せずぼんやり傍観して、創意工夫を怠っているうちに顧客を失った企業です。小回り性や柔軟性に優れている中小企業が、その強みを発揮して活躍できる時代です。

以上述べましたように、業界のしきたりや商慣行から仕事の進め方に至るまで、従来の固定観念を見直しあるいは打ち破るためには、先ず自らが変わらないかぎり、消費者・生活者の変化に、迅速に、的確に対応できず、勝ち残りは困難でしょう。

第2のポイント：自店の経営方針(差別化戦略)を明確にし、計画的に取り組む

(1) 飲食サービス業は「変化対応業」です。

消費者・生活者の食に対する嗜好の変化は早く、かつ、その要求水準(より安全、より新鮮、よりおいしく、より安く)は日々上がっています。元来、わが国土は周囲を海に囲まれ新鮮な魚介類に恵まれ、これを常用したことから日本人の味蕾(みらい)の数は欧米人の数倍もあるともいわれ、飲食料品に対する鮮度意識水準は極めて高いといわれています。したがって、顧客の嗜好の変化と意識水準に合わせて、都合のよい状態(新

しい仕組み、新しい業態開発など)を絶えず作りだしていかなければならず、同時に新しい仕組みにとって障害となる古い仕組みや商慣行は壊さなければなりません。しかしながら、単独のすし店の経営努力では限界があります。目的を共有する同志が結束した地域すし商組合や全国すし商組合連合会の行動力、折衝力発揮が大いに期待されます。

(2) 差別化、専門化戦略が勝ち残りの条件です。

①まず、自店の経営方針(店舗コンセプト)を確立する。

ライバルと真正面から価格競争など同質競争することを避けて生き残れる有力な手段が、他店との違い、独自性、専門性を打ち出して販売力を高める差別化、専門化戦略です。自店の特色ある経営方針(店舗コンセプト)を確立する一般的な方法は、商圏内の消費者・生活者の特性分析(町丁目別・年齢層別・男女別人口・世帯数等)に基づいて、

「1」誰に(若者層か、OL/主婦層か、中高年齢層か、ターゲットを絞り込む)

「2」そのどんな「し好」に対応するか絞る(利便性か、くつろぎか、楽しさか等)

「3」どのようなサービスを提供するか(100円均一か、高価格帯か、持ち帰りか、宅配サービスか、あるいはその組み合わせか等)

「4」どんな雰囲気・イメージの施設、立地条件等で商品・サービスを提供するか。

以上の4つの要素を組み合わせ、自店の経営方針(すしを愛好する消費者に安心とヘルシー、心の豊かさと潤い提供することを経営の基本理念とする)、将来ビジョンを明確にし、文書化し、従業員と意志の統一を図り、取り組んでいくことが基本的に重要です。

②中長期経営計画(将来ビジョン)に基づいて管理の輪を回すことが極めて重要です。□殆どの経営者の頭の中には、2、3年先あるいは5年先までには「こんなお店にしたい」と夢(将来像)が漠然と描かれています。この夢を実現するためには、先ず3年~5年先の目標(例えば、「地域1番〇〇〇店、年商3億円、3店舗」等)を具体的に数字で示し、次に目標達成のための初年度事業、次年度事業・・・と、具体的に策定します。計画書の作成に当たっては、外部のコンサルタントに依頼せず、自らの手で従業員と共同して作成するところが基本です。また、金融機関を始め有力な仕入れ先にも自社の長期計画を説明し、理解と協力を得ることも欠かせません。

□長期計画を確実に実行し成果を確認し、経営の中で活かし切っていく方法は、PLAN(計画)→DO(実行)→CHECK(検証・評価、問題があれば原因を明らかにし、問題解決を図っていく)→ACTION(初年度の終わりに見直し、修正、次年度に繋げていく)→PLAN・・・いわゆるPDCA管理の輪を回していくことが成功の道です。実態調査の結果によれば、今後の長期的な対応策については、第1位(37.4%)に「施設・設備の改善」をあげています。昨今、厳しい資金調達環境を迎えており、設備投資・回収についても、PDCA管理の輪に基づいて、着実に成果が得られるよう努めなければなりません。(2つの“じっこうせい”:実行性と実効性のある計画)

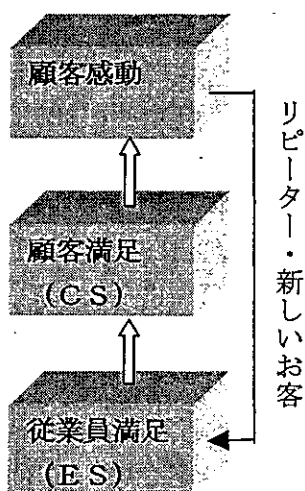
③人材の確保と養成、特に女性パートの戦力化が差別化戦略の最も重要な柱です。

経営者は、従業員の資質、能力と意欲を公正・公平に評価し、経営者と夢を共有して生き生きと働くことのできる職場環境づくり、自己実現の場づくりに積極的に取り組み、従業員の満足(EMPLOYEE SATISFACTION=ES)が充足されてこそ、初めて顧客満足(CUSTOMER SATISFACTION=CS)の実現も可能となります。価格競争から一線を画した個性的なサービスで徹底した差別化を図り、

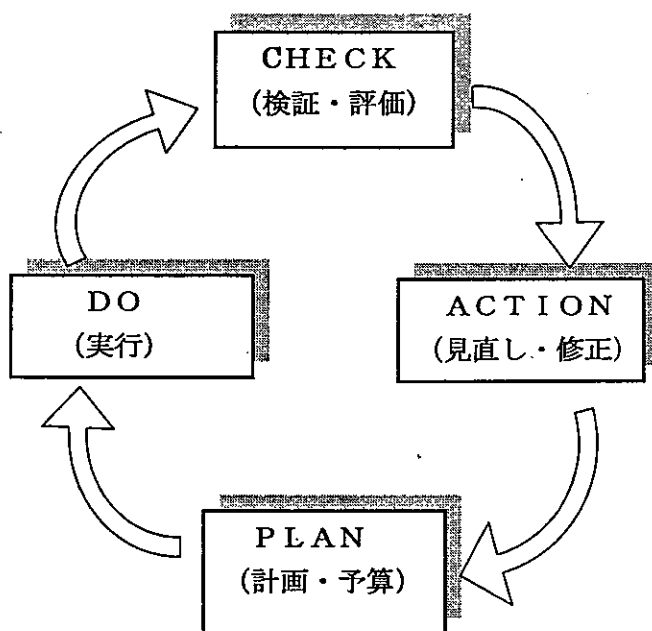
顧客満足さらには顧客感動を実現していくことが、勝負の分かれ目となります。顧客の期待水準以上の顧客満足・感動が図られリピート客となり得るかどうかは、お客に直接してサービスを創造し提供する人、それは多くの場合、女性従業員や女性パートがカギを握っています。実態調査の結果によれば、従業員10人以上規模のお店では、パート・アルバイトの比重が50～60%を占めており、今後も増加することが予想されます。ただ単に人件費削減を目的としたパート化の推進、低賃金で補助的な仕事だけの人事・労務管理ではモラルが下がります。女性としての目配り、気配り、心配りは男性に比べて全く違います。流通業の大手企業では、女性パートと正社員の垣根を取り払い、やる気と実力次第では店舗の管理者、女性店長になる道を開いています。飲食業においても店長以下全員女性で営業するラーメン店やイタリアンレストランなど、珍しくなくなりました。すし店営業でもチャレンジしてはいかがでしょうか？

経営者自らが変わる→仕入れ先を変える→従業員の使い方を変える→サービスの質が上がる→顧客満足・感動の実現→リピーター・新しいお客が増える→お店が繁盛する。

顧客創造の構造図



PDCA管理の輪



- (3) 「IT武装型すし店」に脱皮し、「ユビキタス社会」に対応を図ることが急務です。
- 全国すし商生活衛生同業組合連合会の平成13年度総会資料によれば、総会六大スローガンのトップに「IT技術の講習により各県事業を充実させよう！」と掲げ、全組織をあげてIT（情報技術）化に取り組んでいる強い姿勢がうかがわれます。
 - すし店実態調査の結果によれば、「パソコン導入あり」の店が全体では26.8%で3割にも達せず、(ただし、株式会社法人では、6割に近い) また、導入しているお店の利用内容についても、事務効率化面の活用が中心となっており、経営戦略面での活用（ホームページ作成等）は12.7%と低い割合が現状となっています。
 - パソコンや携帯電話だけでなく、腕時計やメガネ、指輪などの装飾品、テレビ、ゲーム

機、家電製品など、あらゆる生活機器がインターネットとつながる「ユビキタス社会」が本当にやってきました。(ユビキタス：「同時にいたるところに存在する」という意味のラテン語) N自動車はモデルチェンジした小型車は、車内でインターネット接続サービスが受けられる。メールを受信して飲食店などの施設の検索ができたりします。すし店も自らホームページを立ち上げ登録(ドメイン名を取得)しないかぎり、インターネットの双方性を利用した顧客とのコミュニケーションを図ることもできず、お客の来店機会を失う時代です。14年5月総務省の発表によれば、インターネットを職場や家庭で使う利用人口は(携帯電話利用も含む)、2001年末時点で5593万人に達し、全人口に占めるネット普及率は44%(前年対比+7ポイント)に上昇している。

□“インターネットすし店”の商圏は、従来の1次・2次商圏から、全国、全世界へ一挙に広がっていきます(インターネット商圏)。情報化を進めるに当たっては、自社の情報化の目的・目標を明確に定め、長期計画に組み込み、経営者自らが率先して着実に推進させていくことが肝要です。

第3のポイント：地域の「まちづくり」事業に積極的に参加する

(1) 中心市街地(地域の「顔」)の空洞化問題とすし店の対応

実態調査の結果によれば、経営上の問題点として第4位(24.6%)に「立地条件の悪化」があげられています。多くのすし店が立地する商業地区(主に商店街)は今、様々な課題を抱えています。特に重要な問題は、地域・コミュニティの中核的役割をもつ中心市街地や商店街の衰退、空洞化現象が見られることです。車社会に取り残され、また、後継者難等の理由から廃業・空き店舗が増加し、いわゆる歯抜け現象のある商店街が全国地方諸都市で増加しています。

平成14年5月現在、全国の区市町村514地区において、中心市街地活性化法等「まちづくり三法」に基づき「まちづくりの視点」から、各地の特色を活かした中心市街地活性化事業の取り組みが始まっています。

商店街活性化の担い手は、店主だけでなく、消費者、生活者、事業者、行政や大学と学生、ボランティア団体など地域を構成する全ての人々なのです。それらがお互いに連携し(パートナーシップ)環境、福祉、教育などの問題解決に取り組み、「まち」をいかに再生させていくかが問われています。

(2) 地域商店街に密着した「すし店」の役割と“受け身から攻め”の販売促進活動

商店街は、日々の生活に必要な商品・飲食サービスを提供する機能とともに、祭りやイベントによって“まち”の賑わいを作りだしたり、地域生活者との様々な交流を通じて、生活に潤いと豊かさを提供する重要な機能を持ち、地域・コミュニティを支える文化生活拠点となっています。すし店経営者は、このような商店街の重要な構成員であることを再認識し、“受け身から攻め”の姿勢で、次のような活動が期待されます。

①商店街の各種共同事業に積極的に参加する。

イ. ポイントカード事業加盟店として登録する。

満額カードと引き替えに渡す「500円の買い物券」に代えて「寿し券」で渡す。

ロ. 共同宅配サービス事業に参加する。

高齢者用あるいは子育て中の家庭用に、特別メニューすし弁当を開発、参加する。

ハ、商店街「空き店舗対策事業・エコステーション運営」のリーダーとなる。

- ・空き店舗（行政の家賃補助あり）を活用し、全国統一すしの日（11月1日）に「すし教室」を開催。伝統的なすし文化の良さ、消えていく恐れのある伝統的な食材や料理の啓蒙、子供達を含め消費者に味覚の教育を進める。ファストフードの進展によって画一化された味から、本来の味を取り戻そうというこのようなスローフード運動を、ボランティア団体と連携し、地域すし商組合の事業として企画する。

- ・空き店舗活用エコステーション設置：すし商組合としての資源回収・リサイクル活動日々発生する生ごみの減量（リデュース：REDUSE）に努め、排出したごみは肥料として再生し（リユース：REUSE）、農家はこれを無農薬栽培に活用し、採れた作物は地域の商店で販売する。このような地域循環型リサイクル（RECYCLE）活動を、各飲食店、消費者、行政等と提携して取り組む。（3つのRと取り組む）

環境問題を重視する消費者・生活者へ、すし店をアピールする重要な要素となります。

ニ、各地域で市民による環境保全や福祉ボランティア活動が活発に行われ、その対価として「地域通貨：エコマネー」が流通しています。エコマネーに代えて「すし券」が活用できるよう検討されてはいかがでしょうか。

②「すしの街」構築はまちづくりの起爆剤となる。

日比野光俊著『すしの事典』には、「小樽すし屋通り」を始め3ヶ所の「すしの街」の活動が紹介されています。同業種・異業態の集積立地は単独店立地よりも、強い集客力を備え、賑わいを形成している事例は多い。（中華街、ラーメン横町、駄菓子屋横町等）一ヶ所で自分の好みに合わせて選択購買（セレクト・ショッピング）したいという消費者ニーズに応えているからです。「商店街の一角（5百平米以上）に、すし店など5店以上の小売・サービス業が集団化して、新しいイメージの商業集積を構築する場合には（商店街パティオ事業）、「20年間無利息の高度化資金融資」制度が利用できます。各地域のまちづくり事業推進機関（TMO）と連携して推進することをお勧めします。

（3）異業種交流を進め、外部のソフトな経営資源（情報ソフト、知恵）の活用を図る。

地域商工会議所・商工会の各種部会（商工部会・建設部会・サービス部会・IT委員会、まちづくり委員会、青年会議所等）との情報交流を深め、伝統的なすし文化をアピールするとともに、斬新なすし種開発や新しいサービス提供のあり方に関するアイデアの導入、また、企業の贈答ギフト券として「すし券」の利用を推進するなど、受け身から攻めの積極的な姿勢が望まれます。

おわりに

すし店営業の方向性について、2つのみらい（未来と味蓄）に要約して述べます。

新しい未来

過去を変えることは不可能ですが、自らの未来は新しく創造することができます。消費者の潜在的な需要、購買意欲は決して衰えていません。「低価格という価値」を提供することにより収益をあげる戦略（ビジネスモデル）のみでなく、「新しい価値」（今までにない新しい便利さ、新しい味：より安全・新鮮・おいしさ・楽しさ）を提供して潜在的な需要を開拓し、新しい顧客を創造する戦略を実践し、新しい未来を築くことが重要です。

新しい味蓄

2千年の歴史と伝統、多様な気候風土によって育まれた日本人の豊かな「味蓄」は、全国各地に特色のあるすし文化を根付かせています。(前掲『すしの事典』には郷土色豊かな郷土ずし270種が紹介されている)

回転ずし(ファストフード)が若者やファミリー層のニーズに適応して、すし店市場のすそ野を広げた効果は大きく、同時に、じっくりと味と会話を楽しめる伝統的な握りずし屋(スローフード)の良さも、改めて見直されてきました。このように二つの業態が相互に刺激しあい、創意工夫と知恵を競い合うことによって、消費者の健全な味蓄を育てていくとともに、すし文化をわが国の大切な文化財の一つとして育て発展させていくことが、すし店業界の大切な使命である考えます。すし店業界の更なるご発展を心より祈念申し上げる次第であります。

参考資料：「外食総研2002年版」より掲載

6-49 外食で利用が多い店舗(複数回答)(平成12年)[農林漁業金融公庫]

(単位：%)

	すし店	日本そば・うどん店	中華料理店	ファミリーレストラン	焼肉店	日本料理店	一般食堂	ファーストフード	洋食店	デパート等の食堂コーナー	ホテルのレストラン
全体	47.0	41.4	35.0	34.2	25.9	24.8	12.3	12.0	10.6	10.2	8.3
年代別	30代以下	31.7	35.4	26.6	55.7	27.9	8.9	11.4	43.0	8.9	12.7
	40代	52.6	31.6	33.3	44.7	39.5	16.7	2.6	19.3	11.4	1.8
	50代	51.7	37.8	41.3	34.9	28.5	25.0	14.0	8.7	14.0	4.7
	60代以上	46.3	51.3	33.3	21.7	17.5	34.6	16.7	1.7	8.8	16.7

資料：農林漁業金融公庫「家庭における食生活に関する調査」(平成12年)

注) 調査概要

調査時期：平成12年5月25日～6月5日

調査地域：沖縄県を除く都道府県庁所在地

調査対象：上記地域内に居住する2,300世帯

調査方法：郵送により調査票を配布、郵送により調査票を回収

回収数：655 回収率/28.5%

6-51 主婦がおすしを食べる場所(複数回答)(平成12年)[ミツカン]

	割合(%) n=231
回転寿司	59.3
スーパーの惣菜ずし	48.1
持ち帰り用のすし	45.0
おすし屋さんの店内飲食	35.1
おすし屋さんの出前	31.2

資料：(株)ミツカングループ本社「おすしに関するアンケート調査」ミツカン情報ファイルNo.59(平成12年)

注) 調査概要

調査方法：FAXによるアンケート調査

調査対象：東京都・大阪府在住の20～60代の主婦

回収状況：231票(回収率77.0%)

調査時期：2000年9月8日～9月12日

