

# **飲食店営業（すし店）の実態と 経営改善の方策**

**令和元年6月**



## は　じ　め　に

本書は、平成28年11月7日に実施した「生活衛生関係営業経営実態調査」の調査結果を中心に、すし業の実態と経営改善の方策について、中川健史中小企業診断士が執筆を担当しました。

本方策がすし業を巡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。

令和元年6月

厚生労働省医薬・生活衛生局生活衛生課長

竹林 経治



## 目 次

I すし業の業界動向 .....	1
1. すし店の市場規模とその動向 .....	1
2. すし店の経営動向 .....	3
II 実態調査の結果にみるすし店の現状 .....	5
1. すし店の特性 .....	5
2. すし店の営業 .....	9
3. すし店の経営内容 .....	13
4. 従業者と労働条件 .....	15
5. 設備投資等の状況 .....	16
6. 日本政策金融公庫の利用等の状況 .....	18
7. サービスへの取組状況 .....	19
8. 経営上の問題点と今後の方針 .....	21
III すし店の経営改善の方策 .....	24
1. 飲食店営業（すし店）の振興指針の紹介 .....	24
2. すし店の経営改善の方策 .....	34

問い合わせ

厚生労働省医薬・生活衛生局

生活衛生課調査係

電話(03)5253-1111 内線 2438



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

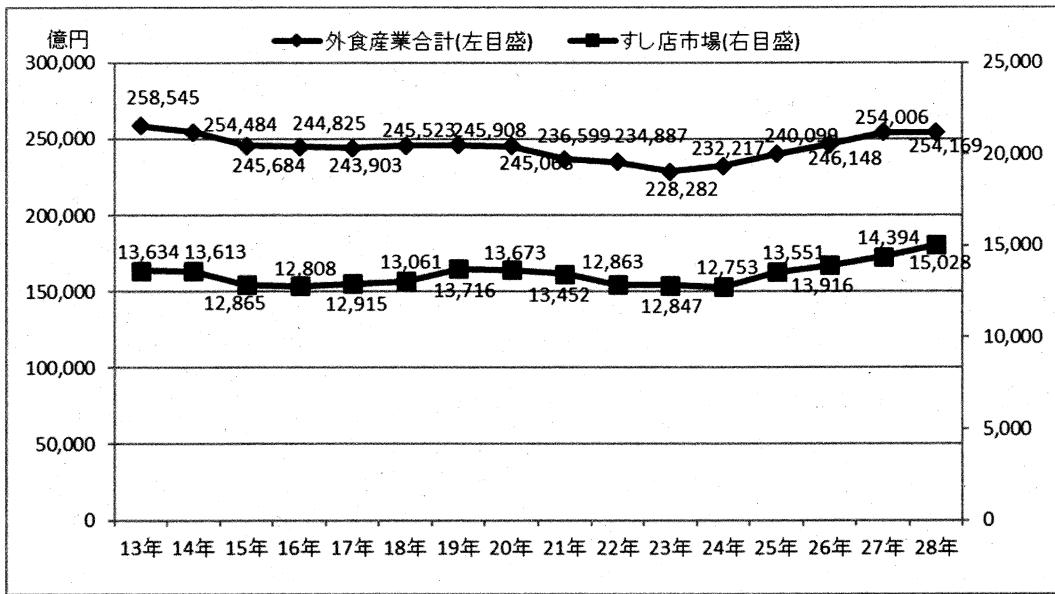
出所: 総務省「平成 21 年経済センサス」、「平成 26 年経済センサス」

#### (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」

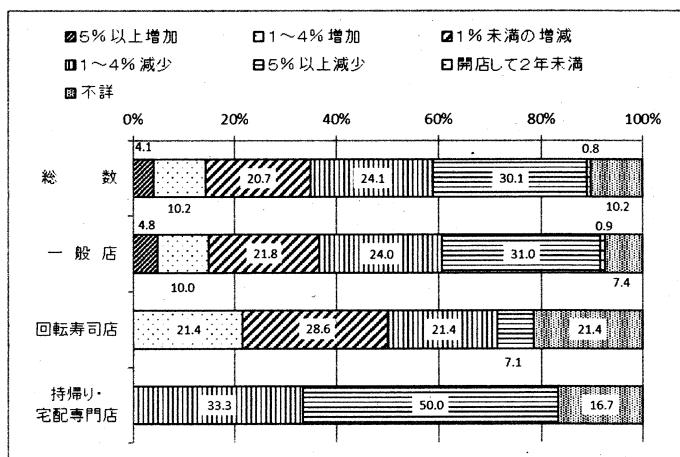
### (2) 売上の動向

「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:%)

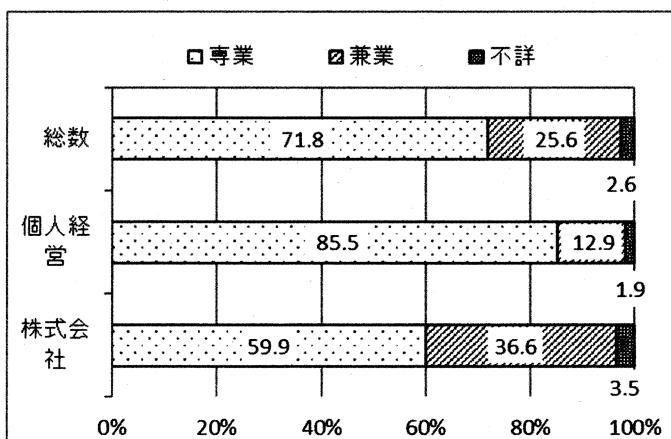


表 5 経営主体別・兼業の施設の兼業業種(複数回答、単位:%)

	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

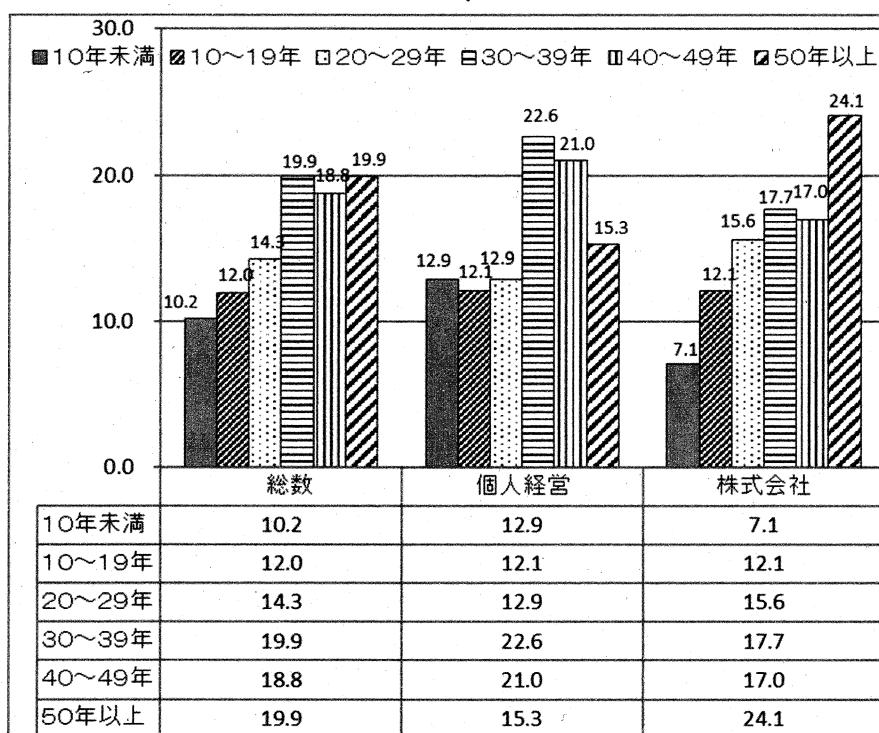
## (2) 営業年数

(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

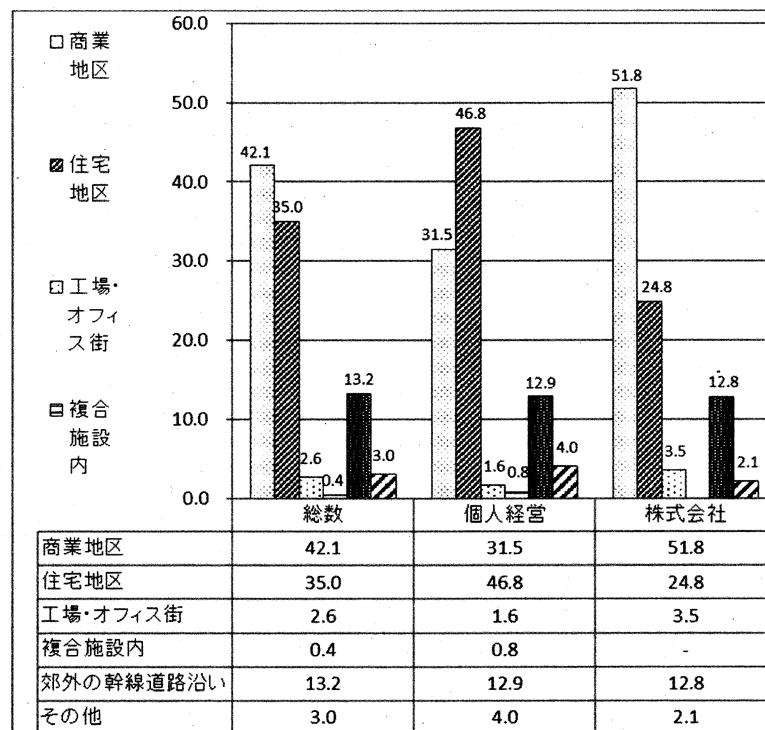
(図5)は、立地条件別に構成割合をみたものである。

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、回転な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:%)

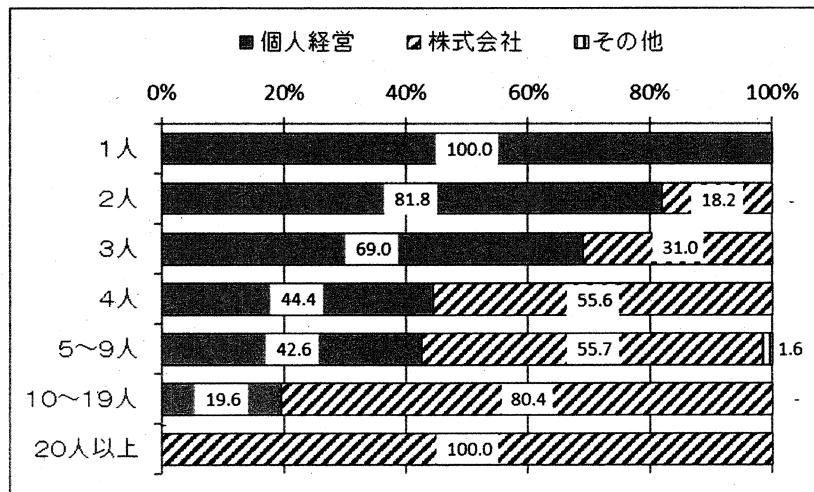


表 6 従業者規模別・経営主体別施設数の構成割合(単位:%)

	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したものである。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:%)

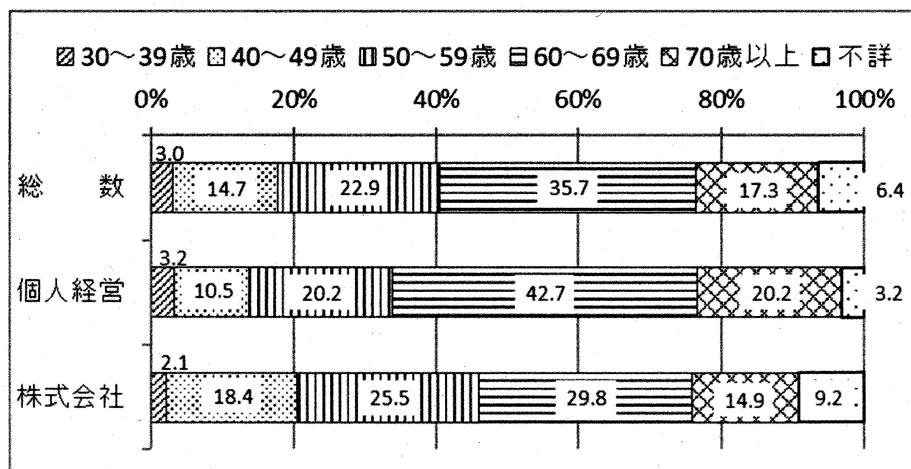


図 8 経営主体・後継者の有無別施設数の構成割合(単位:%)

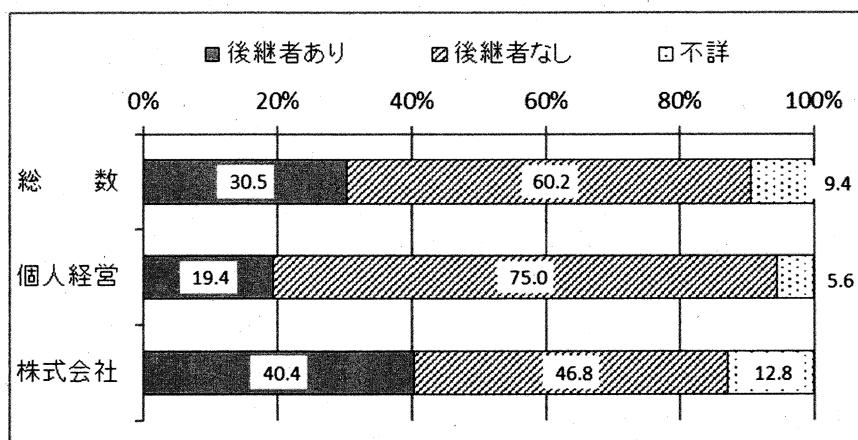


表 7 経営主体・経営者年齢階級別及び後継者の有無別施設数の構成割合(単位:%)

	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

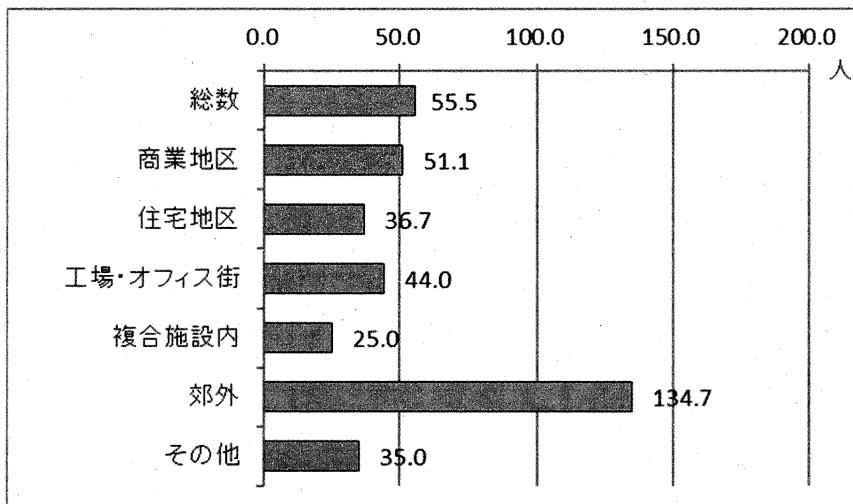
(表 8)は立地条件別に1施設当たり1日平均来店客数別の構成割合をみたものである。「郊外」では「50~99人」が20.0%、「200~499人」が14.3%と来店客数が多い。一方、「住宅地区」では「5~9人」が18.3%、「10~14人」が14.0%と来店客数は総じて少ない。

(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:%)

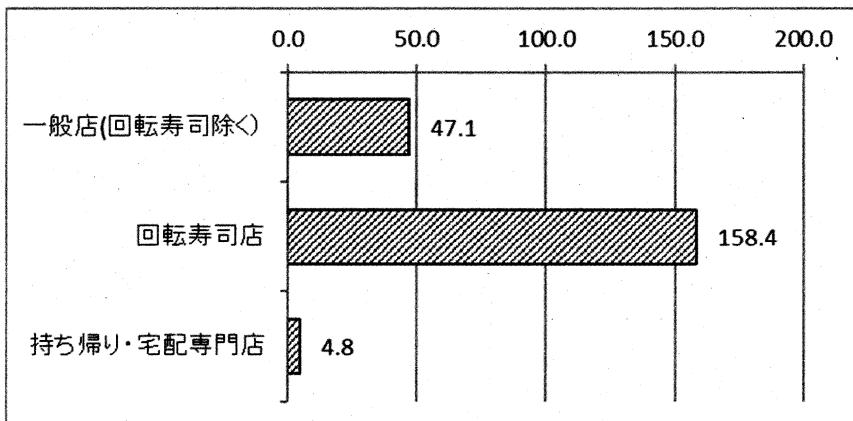
	0~4人	5~9人	10~14人	15~19人	20~24人	25~29人	不詳
	30~49人	50~99人	100~199人	200~499人	500人以上		
商業地区	2.7	8.9	17.0	9.8	2.7	2.7	
住宅地区	10.8	18.3	14.0	6.5	8.6	2.2	
工場・オフィス街	-	-	-	42.9	14.3	-	
複合施設内	-	-	-	-	-	100.0	
郊外	-	2.9	5.7	2.9	8.6	-	
その他	-	25.0	12.5	12.5	12.5	-	
商業地区	16.1	20.5	7.1	5.4	-	7.1	
住宅地区	12.9	9.7	5.4	1.1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

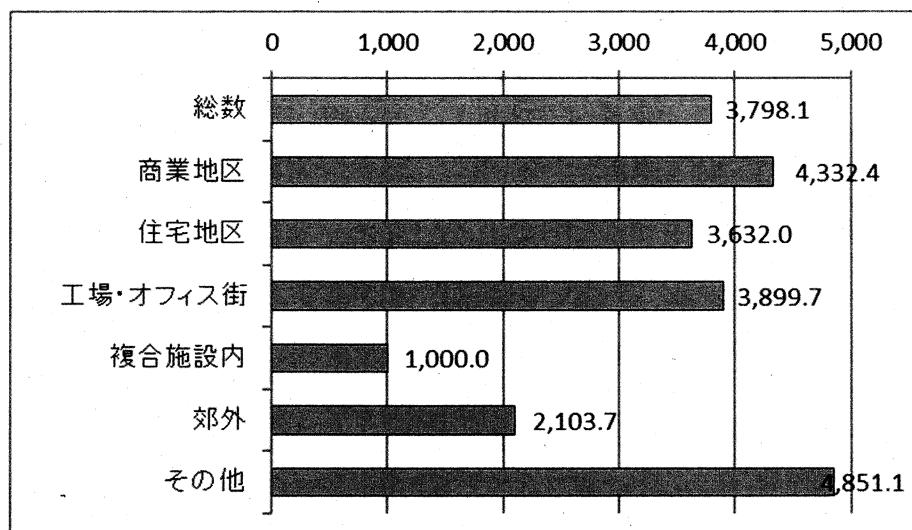
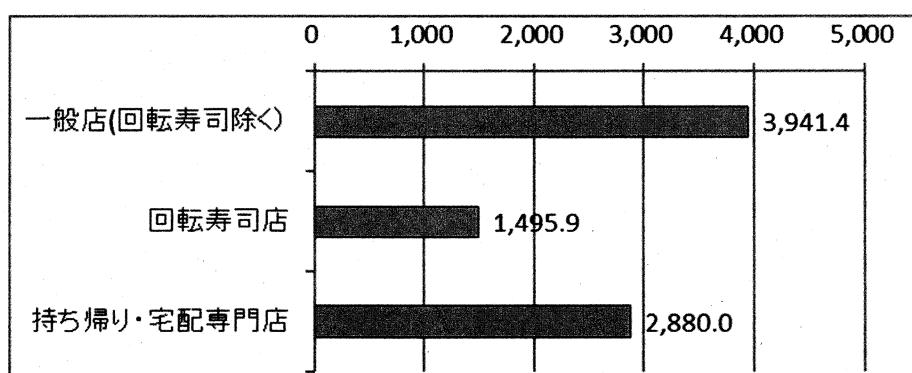


図 12 営業形態別1施設当たり客1人平均単価(単位:円)



### (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:%)

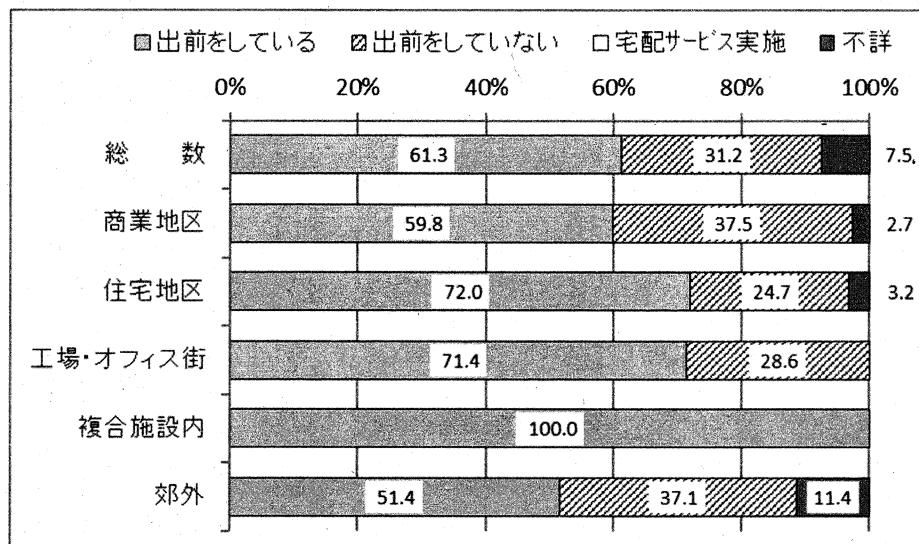
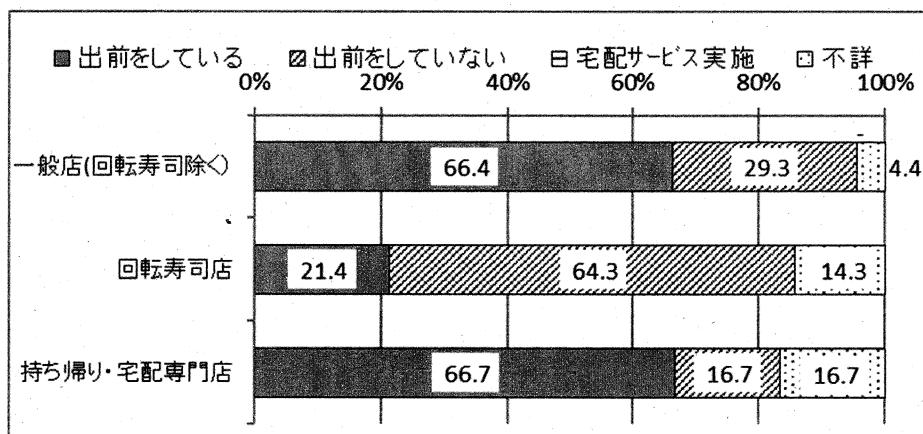


図 14 営業形態別出前の実施状況(単位:%)

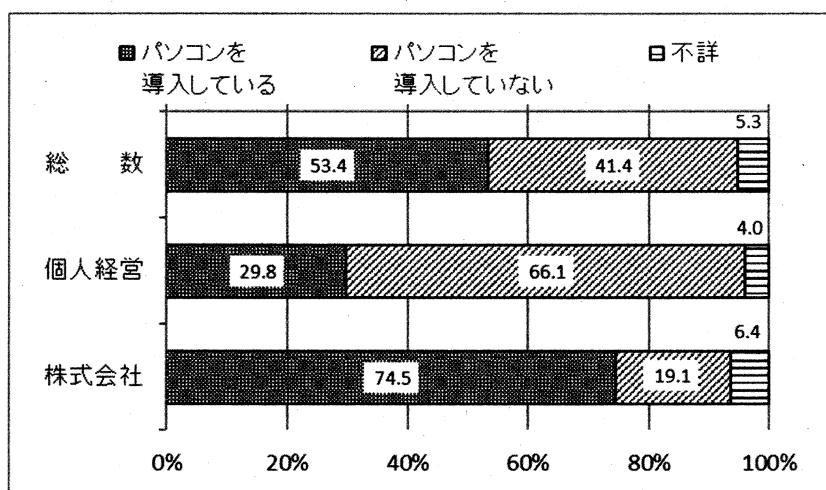


#### (4) 情報化の状況

(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:%)



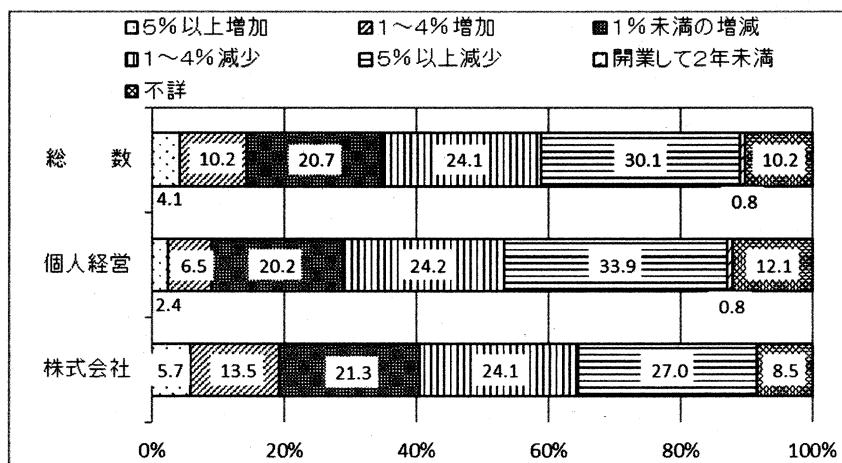
### 3. すし店の経営内容

#### (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。

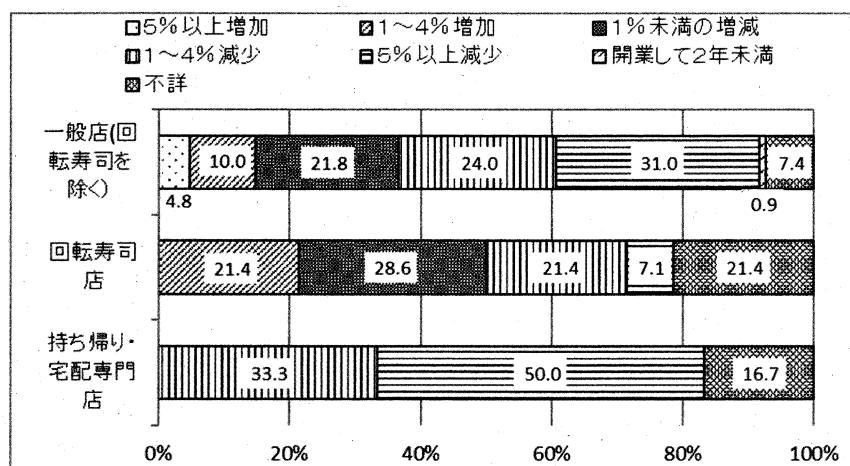
経営主体別にみると、個人経営では 1%以上の減少合計が 58.1% (24.2+33.9) に達し、同様に株式会社で 1%以上の減少合計は 51.1% (24.1+27.0) である。また、1%以上の増加合計は個人経営では 8.9% (2.4+6.5)、株式会社で 19.2% (5.7+13.5) となっており、小規模なほど売上減少の割合が大きいと推察される。

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

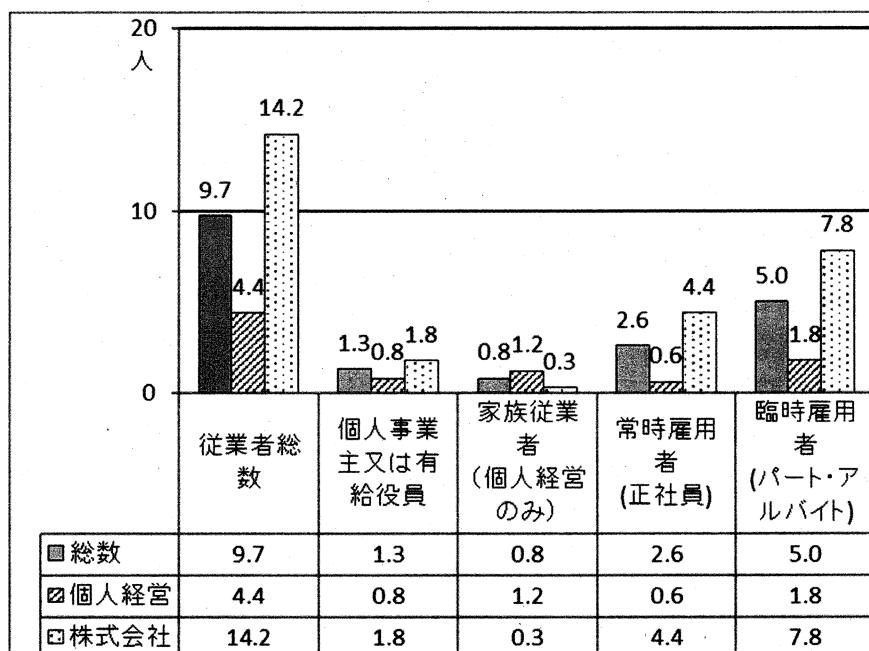
##### (1) 1施設当たり平均従業者数

(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%)が多い。

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%、「利用客の要望」「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:%)

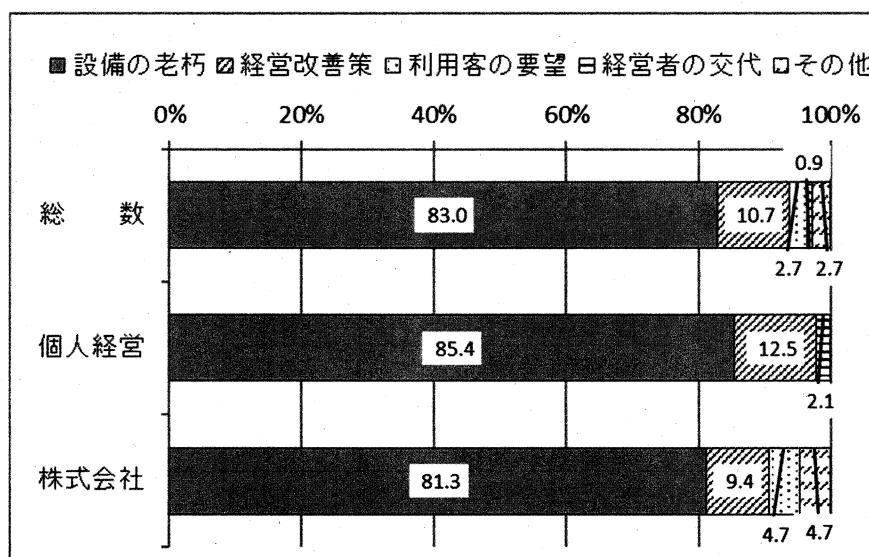


表 14 過去 3 年間の設備投資と資金調達方法の経営主体別構成割合(単位:%)

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

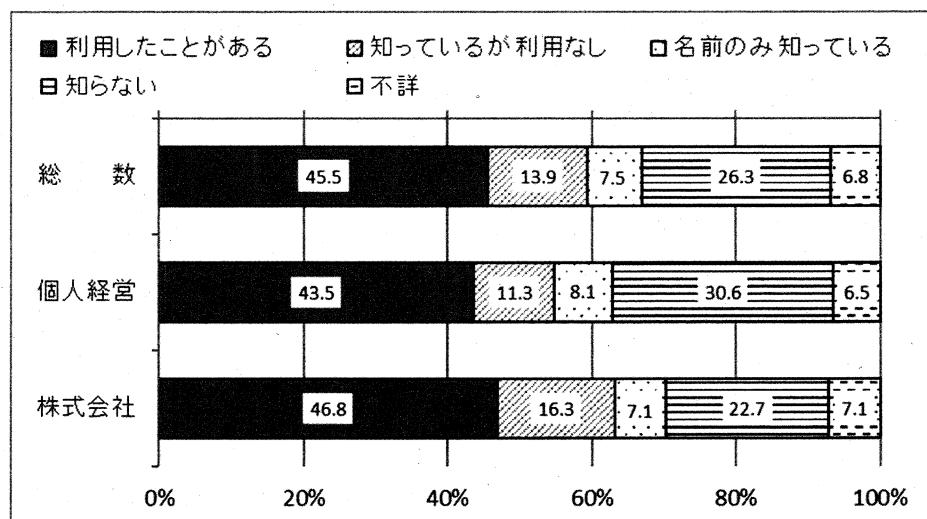
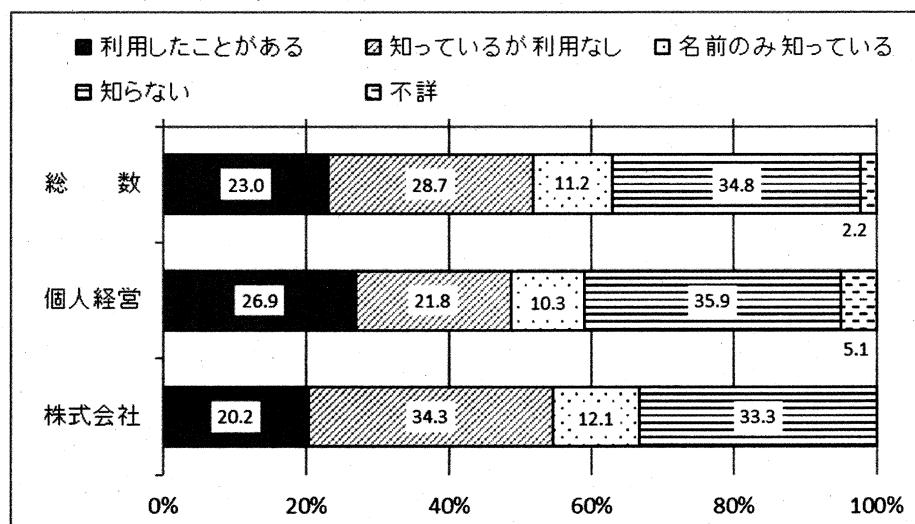


図 21 生活衛生資金貸付制度の利用状況(単位:%)



## 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
やり方が分からない	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. 飲食店営業（すし店）の振興指針の紹介

生活衛生関係営業の運営の適正化及び振興に関する法律（昭和32年法律第164号）第56条の2第1項の規定に基づき、飲食店営業（すし店）の振興指針（平成26年厚生労働省告示第77号）の全部を次のように改正し、平成31年4月1日から適用されました。

すし店営業（主としてすしを扱う飲食店営業をいう。）の営業者が、食品衛生法（昭和22年法律第233号）等の衛生規制に的確に対応しつつ、現下の諸課題にも適切に対応し、経営の安定及び改善を図ることは、国民生活の向上に資するものである。

このため、生活衛生関係営業の運営の適正化及び振興に関する法律（昭和32年法律第164号。以下「生衛法」という。）第56条の2第1項に基づき、飲食店営業（すし店）の振興指針を定めてきたところであるが、今般、営業者、生活衛生同業組合（生活衛生同業小組合を含む。以下「組合」という。）等の事業の実施状況等を踏まえ、営業者、組合等の具体的活用に資するよう、実践的かつ戦略的な指針として全部改正を行った。

今後、営業者、組合等において本指針が十分に活用されることを期待するとともに、新たな衛生上の課題や経済社会情勢の変化、営業者及び消費者等のニーズを反映して、適時かつ適切に本指針を改定するものとする。

##### 第一 すし店営業を取り巻く状況

###### 一 すし店営業の事業者の動向

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、食生活の充実と日本の食文化に大きく貢献してきた。しかし、近年、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、「回転すし」に代表されるようなチェーン店を中心とした新規開業の増加、持ち帰り専門店や宅配専門店との競争の激化など、すし店営業を取り巻く経営環境は大きく変化している。

すし店営業の平成28年の事業所数は20,135、従業者数は232,443人、売上（収入）金額は1,199,457百万円

で（総務省・経済産業省『平成28年経済センサー活動調査』による）、10年前と比較して、事業所数は12,205の減、従業者数は15,417の増となっている（総務省『平成18年事業所・企業統計調査』による）。

また、従業者数5人未満の事業者は37.2%で、経営者の年齢については、60歳から69歳の者の割合が35.7%、50歳から59歳の者の割合が22.9%、70歳以上の者の割合が17.3%となっており、60歳以上の経営者の割合が53.0%と高齢化している（厚生労働省『平成28年度生活衛生関係営業経営実態調査』による）。

経営上の課題としては（複数回答）、「客数の減少」を最も多くあげており、次に多い問題点としては、「材料費の上昇」、「人手不足・求人難」、「施設・設備の老朽化」、「客单価の減少」等となっている（厚生労働省『平成28年度生活衛生関係営業経営実態調査』による）。

また、日本政策金融公庫（以下「日本公庫」という。）が行った『生活衛生関係営業の景気動向等調査（平成30年7～9月期）』において、すし店営業の経営上の問題点は、多い順に「顧客数の減少」（50.5%）、「仕入価格・人件費等の上昇を価格に転嫁困難」（49.5%）、「従業員の確保難」（24.2%）となっている。

###### 二 消費動向

平成28年の1世帯（2人以上の世帯）当たりのすし（外食）の平均支出額は14,855円で、前年比308円の増で、平成18年の支出額を100とした場合、平成28年の支出額は107.5となっている（総務省『家計調査報告』による）。

また、平成28年のすし店の市場規模は15,028億円で、前年比634億円増で、平成18年の市場規模を100とした場合、平成28年の市場規模は115.1となっている（公益財団法人食の安全・安心財団附属機関外食産業総合調査研究センター『平成28年外食産業市場規模推計』による）。

###### 三 営業者の考える今後の経営方針

営業者の考える今後の経営方針としては（複数回答）、「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%、「広告・宣伝等の強化」16.2%となっている（厚生労働省『平成28年度生活衛生関係営業経営実態調査』による）。

###### 第二 前期の振興計画の実施状況

都道府県別に設立されたすし店営業の組合（平成30年12月末現在で42都道府県で設立）においては、前期の飲食店営業（すし店）の振興指針（平成26年厚生労働省告示第77号）を踏まえ、振興計画を策定、実施しているところであるが、当該振興計画について、全5カ年のうち4カ年終了時である平成29年度末に実施した自己評価は次表のとおりである。

なお、国庫補助金としての予算措置（以下「予算措置」という。）については、平成23年度より、外部評価の導入を通じた効果測定の検証やPDCAサイクル（事業を継続的に改善するため、Plan（計画）—Do（実施）—Check（評価）—Act（改善）の段階を繰り返すことをいう。）の確立を目的として、「生衛生関係営業の振興に関する検討会」の下に設けられた「生活衛生関係営業対策事業費補助金審査・評価会」において、補助対象となる事業の審査から評価までを一貫して行う等、必要な見直し措置を講じている。

このため、組合及び生活衛生同業組合連合会（以下「連合会」という。）等においても、振興計画に基づき事業を実施する際は、事業目標及び成果目標を可能な限り明確化した上で、達成状況についても評価を行う必要がある。

当該振興計画等の実施に向けて、組合、連合会等においては、本指針及び振興計画の内容について広報を行い、組合未加入の営業者への加入勧誘及び組合未結成地域の営業者への組合結成の支援を図ることが期待される。組合への加入、非加入は営業者の任意であるが、生衛法の趣旨、組合の活動内

容等を詳しく知らない新規開設者等の営業者がいることも考えられるため、都道府県、保健所設置市又は特別区（以下「都道府県等」という。）は、営業者による営業の許可申請又は届出等の際に、営業者に対して、生衛法の趣旨並びに関係する組合の活動内容、所在地、連絡先等について情報提供を行う等の取組の実施が求められる。

表 振興計画の実施状況についての各組合による自己評価

(単位：%)

	事業名	達成	概ね達成	主な事業
1	衛生に関する知識及び意識の向上に関する事業	38%	46%	・食品衛生等に関する講習会の開催 ・自主点検の実施 ・パンフレット、情報誌による情報提供及び注意喚起
2	施設及び設備の改善に関する事業	14%	23%	・店舗特性を踏まえた改装や設備の導入投資
3	消費者利益の増進に関する事業	49%	35%	・小冊子配布 ・賠償責任保険への加入促進 ・外国人用ホームページ開設 ・地産地消事業の推進
4	経営マネジメントの合理化及び効率化に関する事業	18%	53%	・経営講習会、各種研修会の開催 ・経営に関する相談、指導 ・経営状況の調査
5	営業者及び従業員の技能の向上に関する事業	31%	31%	・技術講習会の開催 ・技術コンテストの開催 ・調理師試験受験促進
6	事業の共同化及び協業化に関する事業	38%	41%	・共同購入の実施 ・すし券の発行 ・季節行事キャンペーンの実施
7	取引関係の改善に関する事業	46%	43%	・関係業界等との情報交換会の開催 ・食材等の共同開発
8	従業者の福祉の充実に関する事業	16%	51%	・共済制度の加入促進 ・優良従業員の表彰 ・定期健康診断の実施促進
9	事業の承継及び後継者支援に関する事業	28%	39%	・後継者育成支援のための研修会等の開催 ・青年部の活動支援
10	食品関連情報の提供や行政施策の推進に関する事業	38%	38%	・機関誌等による情報提供 ・講習会の開催 ・産地、養殖地表示の啓発
11	環境の保全及び食品循環資源の再生利用の推進に関する事業	32%	29%	・食品循環資源の再生利用に関する情報提供
12	少子・高齢化社会等への対応に関する事業	70%	30%	・子ども、高齢者向けメニューの作成 ・福祉施設への出張対応
13	食育への対応に関する事業	43%	20%	・教育活動への参加促進 ・食物アレルギーに関する情報提供
14	禁煙等に関する事業	27%	48%	・受動喫煙防止対策講習会の開催 ・店舗改装の促進
15	地域との共生に関する事業	40%	37%	・地域イベントへの参加 ・飲酒運転撲滅活動への参加
16	東日本大震災への対応に関する事業	14%	55%	・被災事業者への支援 ・節電の啓発

(注) 組合からの実施状況報告を基に作成。

### 第三 すし店営業の振興の目標に関する事項

#### 一 営業者の直面する課題と地域社会から期待される役割

すし店営業の営業者は、伝統的日本食文化の担い手として、国民生活に欠かせない位置を占めており、食生活の充実や交友・団らん、お祝い等の場の提供など大きな役割を果たしてきた。こうした重要な役割をすし店営業が引き続き担い、国民生活の向上に貢献できるよう、経営課題や国民のニーズ、衛生課題に適切に対応しつつ、各々の営業者の経営戦略に基づき、その特性を活かし、事業の安定と活力ある発展を遂げることが求められる。

また、いわゆる「買い物弱者」になり易いことが危惧される高齢者や障害者、子育て・ひとり暮らし、共働き世帯等のニーズに的確に即応することで、すし店営業の営業者の地域住民が日常生活を送るために必要なセーフティーネットとしての役割や商店街における重要な構成員としての位置づけが強化され、生活者の安心を支える役割を担うことが期待される。

併せて、社会全体の少子高齢化の進展や障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律（平成25年法律第65号。以下「障害者差別解消法」という。）の施行を踏まえ、全ての消費者が店舗を円滑に利用できるよう、ソフト、ハード両面におけるバリアフリー化及びユニバーサルデザイン化の取組が求められる。

一方で、ホテル、旅館及びレストランにおける食品表示の不正事案が大きな社会問題となったことを受け、すし店営業においても、消費者に対して納得と安心感を提供していくため、食品表示法（平成25

年法律第70号)等の関係法令を遵守し、表示の適正化を推進することが求められる。そのほか、省エネルギー関係設備の導入等についても推進する必要がある。

すし専門店は、職人の資質がサービスの質を左右することから、人材育成を図ることが極めて重要であるが、高い調理技術を持った職人の高齢化が進む一方、高い調理技術を持った若者の採用も難しいため、職人の育成が重要な課題である。

## 二 今後4年間における営業の振興の目標

### 1 衛生問題への対応

食をとりまく環境の変化等に対応し食品の安全を確保するため食品衛生法が改正され(平成30年法律第46号)、HACCPの考え方を取り入れた営業者による衛生管理、広域的な食中毒事案の発生や拡大防止等のために必要な対応等が盛り込まれており確実な実施が求められる。

また、食中毒等の衛生問題に対しては、営業者、保健所等衛生関係行政機関や都道府県生活衛10生営業指導センター(以下「都道府県指導センター」という。)等との連携を密にして対応することが求められる。

衛生問題は、営業者が一定水準の衛生管理を行っている場合、発生リスクが軽減されるため、発生防止に必要な費用及び手間について判断しにくい特質がある。しかし、一旦、処理、調製、加工、流通等の過程において細菌等の汚染により食中毒等の食品衛生上の問題が発生した場合には、多くの消費者に被害が及ぶことはもとより、営業自体の存続が困難になる可能性がある。

特に、すし店営業の場合、その取り扱う食品が主として生鮮魚介類であり、その調理方法が直接人の手指によるものであることから、食中毒等食品衛生上の問題が起こりやすい環境にある。したがって、これらの衛生上の危険を防止し、消費者に対して安全で良質な商品を提供することは営業者の責務である。

さらに、食の安全性及び信頼性に対する国民の関心が高まる中、産地、種類等品質に関する情報を、消費者に対し正確に提供し、消費者の納得や安心感を得ていく必要がある。こうした衛生問題は、個々の営業者の問題にとどまらず、業界全体に対する信頼を損ねることにもつながることから、組合及び連合会には、組合員、非組合員双方の営業者が食品の安全性の確保に関する自覚と責任感を持ち、衛生水準の向上が図られるよう、継続的に知識及び意識向上に資する普及啓発や適切な指導及び支援に努めることが求められる。

とりわけ、零細な営業者は重要な公衆衛生情報の把握が困難となる場合を考えられるため、これら営業者に対する組合加入の促進や公衆衛生情報の提供が円滑に行われることが期待される。

### 2 経営方針の決定と消費者及び地域社会への貢献

すし店営業といえば、高級で、単価が高いといった印象や、初めての顧客が店に入りにくく、単価の表示も明確でないという店が多かったため、消費者の需要が回転し等のチェーン店や他の外食産業に向かう状況にあり、従来型の専門店の業績悪化につながっている。また、原材料価格の高騰やスーパー・コンビニエンスストア等でもすしが広く販売されるなど、専門店の営業者を取り巻く経営環境は厳しい。

こうした中で、営業者は、消費者のニーズや世帯動向等を的確に把握し、専門性や地域密着、対面販売等の特性を活かし、競争軸となる強みを見出し、独自性を十分に發揮し、経営展開を行っていくことが求められる。

#### (1) 消費者ニーズの把握と創意工夫による経営展開

高級店、地域に密着した店等の目指すべき経営戦略にもよるが、このような専門店離れの傾向に対処するためには、会計の明朗化、店の雰囲気、経営者及びすし職人等従事者の接客態度の改善を図ることにより、店に入りやすくする工夫に努めていく必要がある。特に、料金についても総額表示にすることが必要であり、「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について誤解を与えないよう分かりやすい単価表示に努めることが望まれる。

さらに、多様化する消費者のニーズを的確にとらえ、新たな顧客を確保するためには、宣伝活動や新メニューの開発が必要である。例えば、食を通じた健康づくりに关心が高まっていることを踏まえ、新鮮で栄養素に富んだすしの良さを情報提供するとともに、「量をたくさん食べたい」、「美味しいものを少しづつ食べたい」等の若者から高齢者までの様々な要望に合うメニューを開発することにより、消費者のすしに対する様々な要望に対して積極的に応えていくことが必要である。

また、熟練の職人による技術や創意工夫を活かした看板メニューの提供など、専門店としての独自性を發揮し、付加価値を高め、差別化を図っていくことが重要である。

#### (2) 訪日・在留外国人への配慮

政府においては、東京オリンピック・パラリンピックが開催される2020年度までに訪日外国人旅行者4,000万人、2030年度までに6,000万人を目指し、「観光先進国」への新たな国づくりに向けて取組を進めている。さらに、国際的にすしの人気が高まる中、「和食：日本人の伝統的な食文化」が国連教育科学文化機関(ユネスコ)の無形文化遺産に登録され、今後、国際化への更なる対応を行うことで、海外での事業展開や外国人旅行者の増加につなげていくことが期待される。

また、訪日外国人旅行者の急増に加え、外国人労働者や在留外国人も増加していることから、すし店営業者においても、外国語表記の充実や外国人とのコミュニケーション能力の向上、キヤッショレス決済等の導入、宗教上の理由により特定の食材を忌避する必要のあるケースに配慮するなど、外国人が入りやすい店づくりが求められる。さらに、インターネット経由での観光情報の入手を容易にし、外国人客の利便性を向上させるため、公衆無線LANの環境整備が期待される。

#### (3) 高齢者、障害者及び子育て世帯等への配慮

人口減少、少子高齢化及び過疎化の進展は、営業者の経営環境を厳しくする一方、買い物の場所や移動手段など日常生活に不可欠な生活インフラそのものの弱体化させる側面があることから、高齢者や障害者、子育て・共働き世帯等が身近な買い物に不便・不安を感じる、いわゆる「買い物弱者」の問題を顕在化させる。地域に身近な営業者の存在は、買い物弱者になりがちな高齢者等から頼られる位置づけを確立し、中長期的な経営基盤の強化につながることが期待される。

高齢化の進展は、シニア層向けのサービス需要の拡がりにもつながることから、専門性や独自のこだわり等の特性を活かしながら、地域密着で高齢者世帯のニーズにきめ細かに応じた商品やサービスの提供を積極的に行っていくことが、大手資本によるチェーン店との差別化の観点からも求められる。

また、障害者差別解消法において、民間事業者は、障害者に対し合理的な配慮を行うよう努めなければならないとされていることから、ソフト、ハード両面におけるバリアフリー化及びユニバーサルデザイン化の取組を進める必要がある。

(4) メニュー表示等の食品表示に関する対応

平成26年に不当景品類及び不当表示防止法（昭和37年法律第134号）が二度にわたり改正され、表示に対する監視指導体制の強化や事業者の表示管理体制の強化に加え、不当な表示を行った事業者に対する課徴金の制度が設けられた。このため、営業者においても、これまで以上に表示の重要性を認識し、コンプライアンスの強化を図ることが求められる。

また、アレルギー疾患対策基本法（平成26年法律第98号）の制定により、国としてアレルギー疾患対策を総合的かつ計画的に推進することとされたことから、営業者においても、食物アレルゲン情報の自主的な情報提供の促進に向けた対応が望まれる。

(5) 省エネルギーへの対応

節電などの省エネルギーによる経営の合理化、コスト削減、環境保全に資するため、不要時の消灯や照明ランプの間引き、LED照明装置やエネルギー効率の高い空調設備等の導入等を推進することが期待される。

(6) 受動喫煙防止対策への対応

受動喫煙（他人のたばこの煙にさらされること）については、健康に悪影響を与えることが科学的に明らかにされており、受動喫煙による健康への悪影響をなくし、国民・労働者の健康の増進を図る観点から、健康増進法（平成14年法律第103号）及び労働安全衛生法（昭和47年法律第57号）により、多数の者が利用する施設の管理者や事業者は受動喫煙を防止するための措置を講ずることとされている。国際的に見ても、「たばこの規制に関する世界保健機関枠組条約」の締結国として、国民の健康を保護するために受動喫煙防止対策を推進することが求められている。これらのことから、すし店営業においても、受動喫煙防止対策の強化を図り、その実効性を高めすることが求められる。

3 税制及び融資の支援措置

すし店営業の組合又は組合員には、生活衛生関係営業の一つとして、税制優遇措置及び日本公庫を通した低利融資を受ける仕組みがある。

税制措置については、組合が共同利用施設を取得した場合の特別償却制度が設けられており、組合において共同蓄電設備等の購入時、組合の研修施設や会館を建て替える際などに活用することができる。

融資については、対象設備及び運転資金について、振興計画を策定している組合の組合員（営業者）が借りた場合に、対象設備については、日本政策金融公庫の基準金利よりも低率の融資を受けることができる。また、各都道府県の組合が作成した振興計画に基づき、一定の会計書類を備えている営業者が所定の事業計画を作成して設備資金及び運転資金を借りた場合、より低い低利融資の仕組み（振興事業促進支援融資制度）が設けられており、特に設備投資を検討する営業者には、積極的な活用が期待される。

三 関係機関に期待される役割

1 組合及び連合会に期待される役割

組合は、公衆衛生の向上及び消費者の利益の増進に資する目的で、組合員たる営業者の営業の振興を図るための振興計画を策定することができる。組合には、地域の実情に応じ、適切な振興計画を策定することが求められる。

組合及び連合会には、予算措置や独自の財源を活用して、営業者の直面する衛生問題及び経営課題に対する適切な支援事業を実施することが期待される。事業の実施に際しては、有効性及び効率性（費用対効果）の観点から、計画期間に得られる成果目標を明確にしながら事業の企画立案及び実施を行い、得られた成果については適切に効果測定する等、事業の適切かつ効果的な実施に努めることが求められる。

また、事業効果を最大限發揮し事業成果を広く国民や社会に還元できるよう、都道府県指導センター、保健所等衛生関係行政機関、日本公庫支店等との連携及び調整を行うことが期待される。

2 都道府県等、都道府県指導センター及び日本政策金融公庫に期待される役割

営業許可申請等各種申請や届出、研修会、融資相談などの様々な機会を捉え、新規営業者をはじめとする組合未加入の事業者に対し、組合に関する情報提供や組合活動の活性化のための取組等を積極的に行うことが期待される。

また、多くの営業者が経営基盤が脆弱な中小零細事業者であることに鑑み、都道府県指導センター及び日本公庫において、組合と連携しつつ、営業者へのきめ細かな相談、指導その他必要な支援等を行い、予算措置、融資による金融措置（以下「金融措置」という。）、税制優遇措置等の有効的な活用を図ることが期待される。

とりわけ、金融措置については、審査及び決定を行う日本公庫において営業者が利用しやすい融資の実施、生活衛生関係営業に係る経済金融事情等の把握及び分析に努め、関係団体に情報提供するとともに、日本公庫と都道府県指導センターが協力して、融資手続や事業計画の作成に不慣れな営業者への支援の観点から、融資に係るきめ細かな相談及び融資手続の簡素化を行うことが期待される。低利融資制度については、各々の営業者の事業計画作成が前提とされることから、本指針の内容を踏まえ、営業者の戦略性を引き出す形での指導を行うことが求められる。

加えて、都道府県指導センターにおいて、組合が行う生活衛生関係営業改善資金特別貸付に係る審査を代行するなど、金融措置の利用の促進を図ることが期待される。

3 国及び公益財団法人全国生活衛生営業指導センターに期待される役割

国及び公益財団法人全国生活衛生営業指導センター（以下「全国指導センター」という。）は、公衆衛生の向上及び営業の健全な振興を図る観点から、都道府県等及び連合会と適切に連携を図り、信頼性の高い情報の発信、的確な政策ニーズの把握等を行う必要がある。また、予算措置、金融措置、税

制優遇措置を中心とする政策支援措置については、営業者の衛生水準の確保及び経営の安定に最大限の効果が発揮できるよう、安定的に所要の措置を講ずるとともに、制度の活性化に向けた不断の改革の取組が必要である。

国は都道府県等に対し、営業許可申請等各種申請や届出等の機会に組合未加入の営業者への組合に関する情報提供や組合活動の活性化のための取組等を求めるものとする。また、全国指導センターにおいては、地域で孤立する中小規模の営業者のほか、大規模チェーン店に対しても、組合加入の働きかけや公衆衛生情報の提供機能の強化を行うため、関係の組合及び連合会との連携を促すための取組が求められる。

#### 第四 すし店営業の振興の目標を達成するために必要な事項

すし店営業の目標を達成するために必要な事項としては、次に掲げるようによく多岐にわたるが、営業者においては、衛生水準の向上等のために必須で取り組むべき事項と、戦略的経営を推進するために選択的に取り組むべき事項の区別を行うことで、課題解決と継続的な成長を可能にし、国民生活の向上に貢献することが期待される。

また、組合及び連合会においては、組合員である営業者等に対する指導・支援、消費者のすし店営業への信頼向上に資する事業の計画的な推進が求められる。

このために必要となる具体的な取組としては、次に掲げるとおりである。

##### 一 営業者の取組

###### 1 衛生水準の向上に関する事項

###### (1) 日常の衛生管理に関する事項

営業者は、食品衛生法等の関係法令を遵守することは当然であり、加えて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り組むことが必要である。また、営業者は、消費者が信頼し、安心できる商品を提供するために、店舗の衛生管理及び従業員の健康管理を行い、食中毒等食品衛生上の問題が発生しないようにすることが重要である。特に、生鮮魚介類を保管する冷蔵設備の温度管理については、毎日定期的に実施することが必要である。これらの工程管理を徹底し、HACCPに沿った衛生管理を行なう必要がある。

また、衛生管理上の自主点検を行い、その結果を店内に表示するなど、衛生管理のために自店が講じている措置について、消費者に対し積極的に周知することが必要である。さらに、従業員の清潔な着衣の使用、手洗いの励行、店舗の清掃等により、消費者に不快感を与えない配慮が必要である。

###### (2) 衛生面における施設及び設備の改善に関する事項

営業者は、日常の衛生的管理の取組に加えて、定期的かつ適切に自店の施設及び設備の衛生面の改善に取り組むことが必要である。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ため、その管理に必要な冷蔵設備、ショーケース、容器等の改善に取り組むことが必要である。

###### 2 経営課題への対処に関する事項

個別の経営課題への対処については、営業者の自立的な取組が前提であるが、多様な消費者の要望に対応する商品及び良質なサービスを提供し、国民の食生活の向上に貢献する観点から、営業者においては、次に掲げる事項を念頭に置き、経営改革に積極的に取り組むことが期待される。特に、家族経営等の小規模店は、営業者や従業員が変わることはほとんどないため、経営手法が固定的になりやすく、経営改革に取り組むことが重要であることから、以下の事項に選択的に取り組むことが期待される。

###### (1) 経営方針の明確化及び独自性の発揮に関する事項

現在置かれている経営環境や市場を十分に把握、分析し、専門性や技術力、地域密着、対面接客等の特性を踏まえ、強みを見出し、経営方針を明確化し、自店の付加価値や独自性を高めていくとともに、経営管理の合理化及び効率化を図ることが必要である。

ア 自店の立地条件、顧客層、資本力、経営能力、技術力等の経営上の特質の把握

イ 周辺競合店に関する情報収集と比較

ウ ターゲットとする顧客層の特定

エ 重点商品の明確化

オ 店舗のコンセプト及び経営戦略の明確化

カ 売上状況の把握とそれを踏まえた仕入れの管理

キ 経営手法、熟練技能、専門的知識の習得・伝承や後継者の育成

ク 若手人材の活用による経営手法の開拓

ケ 都道府県指導センター等の経営指導機関による経営診断の積極的活用

###### (2) サービスの見直し及び向上に関する事項

消費者のニーズやライフスタイル、世帯構造の変化、国民の食の安全への意識の高まりや健康志向に的確に対応し、消費者が安心して利用できるよう、商品・サービス及び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ことから、以下の事項に選択的に取り組むことが期待される。

ア サービスの充実

① 従業員等の教育及び研修の徹底

② 「手間」と「こだわり」による独自サービスの提供

③ マニュアルを超えた「おもてなしの心（気配り・目配り・心配り）」による温もりのあるサービスの提供

④ 消費者との信頼関係の構築

⑤ 専門性を高めた高付加価値の提供

⑥ 看板商品へのこだわり（高い商品力・価値訴求）

⑦ すしに関する情報提供

⑧ 専門店ならではの「楽しさ」「賑わい」の演出、明確なコンセプトの提案

⑨ 経営者自らによる消費者の要望の把握

⑩ 優秀な人材の獲得並びに若手従業員の育成、指導及び資質向上

⑪ 魅力ある職場づくり（人と人の心のチームワーク）

- (12) 経営手法・熟練技能の効率的な伝承
- イ 食の安全への関心の高まりや食を通じた健康づくりなどの健康志向への対応
    - ① 安全な食材を使用し健康志向に対応したメニューの提供
    - ② 食材の原産地表示等への積極的な取組
    - ③ 食物アレルギー物質の有無の表示
    - ④ 総カロリー表示、塩分量表示等の推進
    - ⑤ 外国語表示の推進
  - ウ 消費者のニーズやライフスタイルの変化等に対応した店づくり
    - ① 清潔で入りやすい店内の雰囲気作り
    - ② わかりやすい価格表示
    - ③ 生鮮魚介類以外の食材を使用したメニューの提供
    - ④ 地産地消の食材を使用したメニューの提供
    - ⑤ 四季折々の季節の行事に合わせたすしの提供
    - ⑥ 昼食時のメニューの提供
    - ⑦ 食材を盛りつける器についての店の特色を表す工夫
    - ⑧ 家族客をターゲットとした休日営業や昼食時の営業に配慮した営業時間の設定
    - ⑨ 平日の昼の時間帯での宴会の受入れ
    - ⑩ 一人で気軽に进入る「場」の提供
    - ⑪ シニア層が気軽に集える「場」の提供
    - ⑫ 出前サービスの強化
- (3) 店舗及び設備の改善並びに業務改善等に関する事項
- 営業者は、鮮度の求められる食品を提供する営業店舗であることを十分認識するとともに、近年の省エネルギー及び節電の要請にも応じ、店舗及び設備の改善並びに業務の効率化等のため、具体的には、以下の事項に取り組むことが期待される。
- ア 安全で衛生的な店舗となるような定期的な内外装の改裝
  - イ 各店舗の特性を踏まえて伝統を重んじた清潔な雰囲気の醸成
  - ウ 高齢者、障害者等に配慮したバリアフリー対策の実施
  - エ 省エネルギー対応の冷凍冷蔵設備、空調設備、太陽光発電設備等の導入
  - オ 節電に資する人感センサー、LED照明、蓄電池設備等の導入
  - カ 作業手順の標準化・見える化やコンピュータ・情報システムの導入等による業務の合理化及び効率化
  - キ 都道府県指導センターなどが開催する生産性向上等を図るためのセミナー等への参加及び業務改善助成金等各種制度の活用
  - ク 受動喫煙の防止
- (4) 情報通信技術を利用した新規顧客の獲得及び顧客の確保に関する事項
- 営業者は、情報セキュリティの管理に留意しつつ、インターネット等の情報通信技術を効果的に活用する等、以下の事項に選択的に取り組むことが期待される。
- ア ホームページの開設等による積極的な情報発信
  - イ 顧客情報のデータベース化等による適切な管理
  - ウ 季節の行事に応じたダイレクトメールの郵送や広報チラシの配布
  - エ 飲食情報サイト・スマートフォンアプリ等を介した割引サービスの実施
  - オ インターネット等の活用による注文、予約の受付
  - カ クレジットカード決済、電子決済の導入・普及
  - キ 店舗等における公衆無線LAN環境の整備
  - ク コンピュータ・情報システムを利用した業務の合理化及び効率化
- (5) 表示の適正化と苦情の適切な処理に関する事項
- 営業者は、消費者の食の安全及び健康志向への高まりに対応し、景品表示法等の関係法令を遵守し、表示の適正化を図り、適切な情報提供を行い、消費者に納得と安心感を与えるとともに、消費者からの苦情に誠実に対応し、問題の早急かつ円満な解決に努めることが重要であることがら、以下の事項に取り組むことが期待される。
- ア 関係法規等を遵守した適切な食材の原産地表示、天然と養殖の別表示等への積極的な取組
  - イ 食物アレルギー患者を中心とした健康被害防止を目的とした表示
  - ウ 厚生労働省及び農林水産省が作成した食事バランスガイドの活用
  - エ 総カロリーや塩分量に関する表示
  - オ わかりやすい価格表示
  - カ 消費者の疑問や苦情への的確な対応（苦情対応マニュアルの作成等）
  - キ 従業員に対する危機管理教育の徹底
  - ク 賠償責任保険等の活用
- (6) 人材育成及び自己啓発の推進に関する事項
- 営業者は、職人の技術を向上させるとともに、接客態度、顧客への知識提供等の面での技能向上にも努めるとともに、適正な労働条件の確保に努めることが期待される。
- また、営業者は、後継者及び独立を希望する従業員が、経営、顧客管理、従業員管理等の技能を取得できるよう、自己啓発を促すとともに、後継者及び従業員の人材育成に努めることが望まれる。
- ## 二 営業者に対する支援に関する事項
- ### 1 組合及び連合会による営業者の支援
- 組合及び連合会においては、営業者の自立的な経営改革を支援する都道府県指導センター等の関係機関との連携を密にし、次に掲げる事項を中心に積極的な支援に努めることが期待される。また、支援に当たっては、関係機関等が作成する、営業者の経営改善に役立つ手引や好事例集等を効果的に活用すること、及び関係機関が開催する生産性向上等を推進するためのセミナー等に関して組合員に対する参加の促進等必要な協力をを行うことが期待される。
- #### (1) 衛生に関する知識及び意識の向上に関する事項

- 食品衛生上の安全を確保し、かつ良質な食材の調理及び調製を行うために必要な支援に努めることが期待される。
- ア 衛生管理を徹底するための研修会及び講習会の開催
  - イ 衛生管理に関するパンフレットの作成による普及啓発
  - ウ 衛生管理に関するポスターの掲示等による広報促進
  - エ 衛生基準の設定
  - オ H A C C P の考え方を取り入れた衛生管理を推進するための手引書作成
- (2) サービス、店舗及び設備の改善並びに業務の効率化に関する事項
- 衛生水準の向上、経営マネジメントの合理化及び効率化、消費者の利益の増進等のため、サービス、店舗及び設備の改善並びに業務の効率化に関する指導、助言、情報提供等、I C T の活用によるサポート等、必要な支援に努めることが期待される。
- (3) 消費者利益の増進及び商品の提供方法に関する事項
- 消費者の利益を増進し、消費者に対する正しい情報の提供を行うため、以下の事項に取り組むことが期待される。
- ア 接客手引の基本となるマニュアルの作成
  - イ 苦情相談窓口の開設
  - ウ 苦情対応マニュアルの作成及び普及啓発
  - エ 危機管理マニュアルの作成及び普及啓発
  - オ 商品の適正表示マニュアルの作成及び普及啓発
  - カ トレー・サビリティーを確保する取組の推進
  - キ 生産者、生産地等に関する情報の収集及び提供
  - ク 消費者調査に基づく消費者指向の把握
  - ケ 消費者の要望に対応したメニュー及びサービスについての情報提供
  - コ 消費者に対するすしに関する正しい知識に関する普及啓発
  - サ 賠償責任保険への加入促進
- (4) 経営マネジメントの合理化及び効率化に関する事項
- 先駆的経営事例、地域的経営環境条件、すし店営業の将来展望に関する情報の収集及び整理に努め、営業者への助言等に活用することが期待される。さらに、関係機関との連携の下での、創業や事業承継における助言・相談の取組の推進が期待される。
- (5) 経営課題に即した相談支援に関する事項
- 営業者が直面する様々な経営課題に対して、経営特別相談員による経営指導事業の周知に努めるとともに、これを金融面から補完する生活衛生関係営業経営改善資金特別貸付制度の趣旨や活用方法の周知が期待される。
- (6) 営業者及び従業員の技能の向上に関する事項
- 営業者及び従業員の技能の向上を図るために必要な支援に努めることが期待される。
- ア 研修会及び講習会の定期的開催等教育研修制度の充実強化
  - イ 技術講習会及び技能コンテスト等の開催による技術水準の向上
  - ウ 消費者の要望に対応したメニュー・サービスの情報提供
- (7) 事業の共同化及び協業化に関する事項
- すし券事業や共同利用施設の取得など事業の共同化及び協業化の企画立案並びに実施に係る指導に努めることが期待される。
- (8) 取引関係の改善に関する事項
- 取引関係の改善を図るために必要な支援に努めることが期待される。
- ア 共同購入等取引面の共同化の推進
  - イ 食品等関連業界の協力の下、取引条件の合理的改善及び組合員等の経済的地位の向上
- (9) 従業員の福利の充実に関する事項
- 従業員の労働条件整備及び労働関係法令の遵守に関する助言、作業環境の改善及び健康管理充実(定期健康診断の実施等を含む。)のための支援、医療保険、年金保険及び労働保険の加入等に係る啓発、組合員等の大多数の利用に資する福利厚生の充実並びに共済等制度(退職金、生命保険等をいう。)の整備及び強化に努めるものとする。
- また、男女共同参画社会の推進及び少子高齢化社会の進展を踏まえ、従業員の福利の充実に努めることが期待される。
- (10) 事業の承継及び後継者育成支援に関する事項
- 営業者の高齢化が急速に進んでいることから、事業の円滑な承継に関するケーススタディ及び成功事例等の経営知識や各地域にある事業承継に関する相談機関及び最新の関連税制についての情報提供並びに後継者育成支援の促進を図るために必要な支援体制の整備に努めることが期待される。
- (11) 食品関連情報の提供や行政施策の推進に関する事項
- 国内外における食に関する最新の情報や行政施策の動向等について、行政機関との連携等を通じ、組合員等への適切な情報提供を図るとともに、行政施策に基づく指導・支援に努めることが期待される。
- 2 行政施策及び政策金融による営業者の支援及び消費者の信頼の向上
- (1) 都道府県指導センター
- 組合との連携を密にして、以下に掲げる事項を中心に積極的な取組に努めることが期待される。
- ア 関係機関等が作成する手引や好事例集等を効果的に活用した、営業者に対する経営改善の具体的指導、助言等の支援
  - イ 消費者からの苦情及び要望の営業者への伝達
  - ウ 消費者の信頼の向上に向けた積極的な取組
  - エ 都道府県等(保健所)と連携した組合加入促進に向けた取組
  - オ 連合会及び都道府県と連携した振興計画を策定の組合に対する指導及び支援
  - カ 生産性向上や業務改善を推進するためのセミナー等の開催
- (2) 全国指導センター

都道府県指導センターの取組を推進するため、以下に掲げる事項を中心に積極的な取組に努めることが期待される。

ア 関係機関等が作成する手引や好事例集等、営業者の経営改革の取組に役立つ情報の収集、整理及び情報提供

イ 危機管理マニュアルの作成

ウ 苦情処理マニュアルの作成

エ 効果測定の支援及び政策提言機能の強化

オ 公衆衛生情報の提供機能の強化

(3) 国及び都道府県等

すし店営業に対する消費者の信頼の向上及び営業の健全な振興を図る観点から、以下に掲げる事項を中心に積極的な取組に努める。

ア 食品衛生に関する指導監督

イ 食品衛生に関する情報提供その他必要な支援

ウ 災害又は事故等における適時、適切な風評被害防止策の実施

エ 営業者の経営改善に役立つ手引や好事例集等の作成・更新及び周知

(4) 日本公庫

営業者の円滑な事業実施に資するため、以下に掲げる事項を中心に積極的な取組に努めることが期待される。

ア 営業者が利用しやすい融資の実施

イ 生活衛生関係営業に係る経済金融事情等の把握、分析及び情報提供

ウ 組合等と連携した経営課題の解決に資するセミナーの開催及び各種印刷物の発行による情報提供

エ 災害時等における速やかな相談窓口の設置

オ 事業承継の相談窓口に関する情報提供

## 第五 営業の振興に際し配慮すべき事項

すし店営業においては、他の生活衛生関係営業と同様に、衛生水準の確保と経営の安定のみならず、営業者の社会的責任として環境の保全や省エネルギーの強化に努めるとともに、時代の要請である少子・高齢化社会等への対応、すし店営業に密接に関連する食育への対応、禁煙等に関する対策、地域との共生、災害への対応及び従業員の賃金引上げに向けた対応、働き方・休み方改革への対応といった課題に応えていくことが要請される。こうした課題への対応は、個々の営業者が中心となって関係者の支援の下で行われることが必要である。こうした課題に適切に対応することを通じて、地域社会に確固たる位置づけを確保することが期待される。

### 一 環境の保全及び省エネルギーの強化

#### 1 営業者に期待される役割

(1) 省エネルギー対応の冷凍冷蔵設備、太陽光発電設備等の導入

(2) 冷凍冷蔵設備入れ替え時における適切な廃棄処理

(3) 節電に資する人感センサー、LED照明、蓄電設備等の導入

(4) 食品循環資源の再生利用並びに食品廃棄物等の発生の抑制及び減量

(5) 食品循環資源の再生利用等実施率の向上

#### 2 組合及び連合会に期待される役割

(1) 食品循環資源の再生利用の仕組みの構築

(2) 業種を超えた組合間の相互協力

(3) 食品循環資源の再生利用に向けた組合員以外の営業者への参加促進及び普及啓発

#### 3 日本公庫に期待される役割

省エネルギー設備導入時に、振興事業貸付等が積極的に活用されるよう、引き続き制度の周知を図る。

### 二 少子高齢化社会等への対応

#### 1 営業者に期待される役割

営業者は、高齢者、障害者及び一人暮らしの者並びに子育て世帯、共働き世帯等が住み慣れた地域社会で安心かつ充実した日常生活を営むことができるよう、以下に掲げる事項を中心に積極的な取組に努めることが期待される。

(1) 出前サービスの実施（他の生活衛生関係営業者等との連携を含む）

(2) 高齢者に配慮したメニュー及び少量メニューの提供

(3) 高齢者、障害者、妊娠婦や子ども連れの顧客等に配慮した店舗のバリアフリー対策

(4) 障害者差別解消法の規定に基づく障害者への合理的配慮

(5) 従業員に対する教育及び研修の充実・強化

(6) 子育て世帯、共働き世帯等が働きやすい職場環境の整備

(7) 地域社会とのつながりを強化する観点も含めた地域の高齢者、障害者等の積極的雇用の推進

#### 2 組合及び連合会に期待される役割

高齢者、障害者、妊娠婦及び子ども連れの顧客等の利便性を考慮した店舗設計やサービス提供に関する研究を実施する。

#### 3 日本政策金融公庫に期待される役割

高齢者、障害者、妊娠婦及び子ども連れの顧客等の利用の円滑化を図るために必要な設備（バリアフリー化等）導入時に、振興事業貸付等が積極的に活用されるよう、引き続き制度の周知等を図る。

### 三 食育、食の安全への関心の高まり及び健康志向等への対応

#### 1 営業者に期待される役割

営業者は、健康づくりのための食育の推進に積極的に取り組むため、以下に掲げる事項を中心に積極的な取組に努めることが期待される。

(1) 食文化の継承のための食事マナー及び調理方法の普及

(2) 地域における食生活の改善の支援

(3) 食品の安全性に関する知識の普及の支援

(4) 食物アレルギー物質の有無の表示

- (5) 安全な食材を使用した健康に良い食品の開発及び提供
- (6) 総カロリー表示及び塩分量表示等の推進

- 2 組合及び連合会に期待される役割  
効果的な食育の実施方法についての研究を実施する。
- 3 日本公庫に期待される役割  
融資の実施等により営業者を支援する。

#### 四 禁煙等に関する対策

- 1 営業者に求められる役割

営業者は、顧客層、経営方針、店の規模等に配慮した上で、以下に掲げる事項を中心に積極的な取組に努めることが求められる。

- (1) 店舗内の禁煙の徹底及び喫煙専用室等の設置による受動喫煙の防止
- (2) 飲酒運転根絶に向けた必要な措置及びアルコール健康障害を発生させるような不適切な飲酒の誘引防止

- 2 組合及び連合会に期待される役割

効果的な受動喫煙防止対策及び飲酒運転根絶等に関する情報提供を行い、併せて制度周知を図る。

- 3 国及び都道府県等の役割

受動喫煙防止に関する制度周知や受動喫煙防止対策に有効な予算措置、金融措置等に関する情報提供を行う。

- 4 日本公庫に期待される役割

受動喫煙防止設備の導入時に、振興事業貸付等が積極的に活用されるよう、引き続き制度の周知等を図る。

#### 五 地域との共生（地域コミュニティの再生及び強化（商店街の活性化））

- 1 営業者に期待される役割

営業者は、地域住民に対してすし店営業の存在、提供する商品及びサービスの内容並びに営業の社会的役割及び意義をアピールするとともに、地域で増加する「買い物弱者」の新たなニーズに対応し、地域のセーフティーネットとしての役割や地域コミュニティの基盤である商店街における重要な構成員としての位置付けが強化されるよう、以下に掲げる事項を中心に積極的に取り組むことで、地域コミュニティの再生及び強化や商店街の活性化につなげることが期待される。

- (1) 地域の街づくりへの積極的な参加

ア 祭りや商店街による手作りイベント等共同事業の立案及び参加

イ 商店街の活性化を通じた地域生活者の「ふれあい」、「憩い」、「賑わい」の創出

- (2) 「賑わい」や「つながり」を通じた豊かな人間関係（ソーシャル・キャピタル）の形成

- (3) 商店街の空き店舗の有効的活用（子育て支援施設、高齢者交流サロン、地域ブランド品販売等へ利用）

- (4) 商店街運営店主との共同経営店舗の出店、買い物代行サービス及びインターネット販売

- (5) B級ご当地グルメ等地域資源を活用した地域おこし

- (6) 地元農家や各種団体と連携した朝市の開催

- (7) 福祉施設における食事の提供

- (8) 共同ポイントサービス事業及びスタンプ事業の実施

- (9) 地域の防犯、消防、防災、交通安全及び環境保護活動の推進に対する協力

- (10) 地産地消の推進

- (11) 暴力団排除等への対応

- 2 組合及び連合会に期待される役割

- (1) 地域の自治体等と連携し、社会活動の企画、指導及び援助ができる指導者を育成

- (2) 業種を超えた相互協力の推進

- (3) 地域における特色ある取組の支援

- (4) 自治会、町内会、地区協議会、NPO、大学等との連携活動の推進

- (5) 商店街役員へのすし店営業の若手経営者の登用

- (6) 地域における事業承継の推進（承継マッチング支援）及び新規開業希望者の育成

- (7) 地域、商店街活性化に資する組合活動事例の周知

- 3 日本公庫に期待される役割

きめ細かな相談、指導、融資の実施等により営業者及び新規開業希望者を支援する。

#### 六 災害への対応と節電行動の徹底

我が国は、その位置、地形、地質、気象等の自然的条件から、台風、豪雨、豪雪、洪水、土砂災害、地震、津波、火山噴火等による災害が発生しやすい国土となっており、継続的な防災対策及び災害時の地域支援を含めた対応並びに節電行動への取組が期待される。

- 1 営業者に期待される役割（災害時は営業者自身の安全を確保した上で対応する）

- (1) 災害発生前段階における防災対策の実施及び災害対応能力の維持向上

- (2) 地域における防災訓練への参加及び自店舗等での防災訓練の実施

- (3) 近隣住民等の安否確認や被災状況の把握及び自治体等への情報提供

- (4) 地震等の大規模災害が発生した場合における、地域住民への支援

- (5) 災害発生時における、被災営業者のみならず営業者全体会による相互扶助と連携の下での役割発揮

- (6) 災害発生時における、被災営業者の営業再開を通じた被災者へのサービスの確保・充実や地域コミュニティの復元

- (7) 従業員及び顧客に対する節電啓発

- (8) 中長期の節電に資する省エネルギー対応の設備の導入

- (9) 節電を通じた経営の合理化

- (10) 電力制約下における新たな需要（ビジネス機会）の取り込み

- 2 組合及び連合会に期待される役割

- (1) 営業者及び地域並びに災害種別を想定した防災対策への支援

- (2) 同業者による支え合い（太い「縄」で再強化）

	(3) 災害発生時の被災者の避難誘導などを通じた帰宅困難者防止等への取組
	(4) 節電啓発や節電行動に対する支援
	(5) 節電に資する共同利用施設（共同蓄電設備等）の設置
3 国及び都道府県等の役割	過去の災害を教訓とした防災対策や情報収集、広報の実施等、以下に掲げる事項を中心に積極的な取組に努める。
	(1) 過去の災害を教訓とした緊急に実施する必要性が高く、即効性の高い防災、減災等の施策
	(2) 節電啓発や節電行動の取組に対する支援
4 日本公庫に期待される役割	災害発生時には、被災した営業者に対し低利融資を実施し、きめ細やかな相談及び支援を行う。
七 最低賃金の引上げを踏まえた対応（生産性向上を除く）	最低賃金については、政府の目標として「年率3%程度を目指して、名目GDP成長率にも配慮しつつ引き上げ、全国加重平均が1000円となることを目指す」ことが示されていることから、以下に掲げる事項を中心に積極的な取組に努めることが必要である。
1 営業者に求められる役割	
	(1) 最低賃金の遵守
	(2) 業務改善助成金及びキャリアアップ助成金等各種制度の必要に応じた活用
	(3) 関係機関が開催する最低賃金に関するセミナー等への参加を通じた最低賃金制度の理解
2 組合及び連合会に期待される役割	
	(1) 最低賃金の制度周知
	(2) 助成金の利用促進
	助成金等各種制度や関係機関が開催する最低賃金に関するセミナー等の周知を図る。
3 都道府県指導センターに期待される役割	
	(1) 最低賃金の周知
	従業員等の最低賃金違反に関する相談窓口（労働基準監督署等）の周知を図る。
	(2) 助成金の利用促進に向けた体制の整備
	助成金等の申請に係る支援の周知や相談体制の整備を図る。
	(3) 関係機関との連携によるセミナー等の開催
	労働局等との連携により経営相談事業等を実施するほか、関係機関との連携により最低賃金に関するセミナー等を開催する。
4 国及び都道府県等の役割	
	(1) 営業許可等を行っている自治体における事業者向け講習会等の機会を利用した周知
	(2) 営業許可等の際ににおける窓口での個別周知
	(3) 研修会等を通じた助成金制度の周知
5 日本公庫に期待される役割	従業員の賃金引上げや人材確保に必要な融資に、振興事業貸付等が積極的に活用されるよう、引き続き制度の周知等を図る。
八 働き方・休み方改革に向けた対応	従業員がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる職場環境をつくることで人材の確保に繋がり、ひいては生産性の向上が図られるよう、営業者には長時間労働の是正や、公正な待遇の確保等のための措置が求められる。
1 営業者に求められる役割	
	(1) 時間外労働の上限規制及び月60時間超の時間外割増賃金率の引き上げへの対応による長時間労働の是正
	(2) 年5日の年次有給休暇の確実な取得
	(3) 雇用形態又は就業形態に関わらない公正な待遇の確保
	(4) 従業員に対する待遇に関する説明
2 組合及び連合会に期待される役割	相談窓口及び関係機関が開催するセミナー等の周知を図る。
3 都道府県指導センターに期待される役割	相談窓口及び関係機関が開催するセミナー等の周知を図る。
4 国及び都道府県等の役割	
	(1) 営業許可等を行っている自治体における事業者向け講習会等の機会を利用した制度周知
	(2) 営業許可等の際ににおける窓口での制度周知
	(3) 研修会等を通じた制度周知
5 日本公庫に期待される役割	従業員の長時間労働の是正や非正規雇用の待遇改善に取り組むために必要な融資に、振興事業貸付等が積極的に活用されるよう、引き続き制度の周知等を図る。

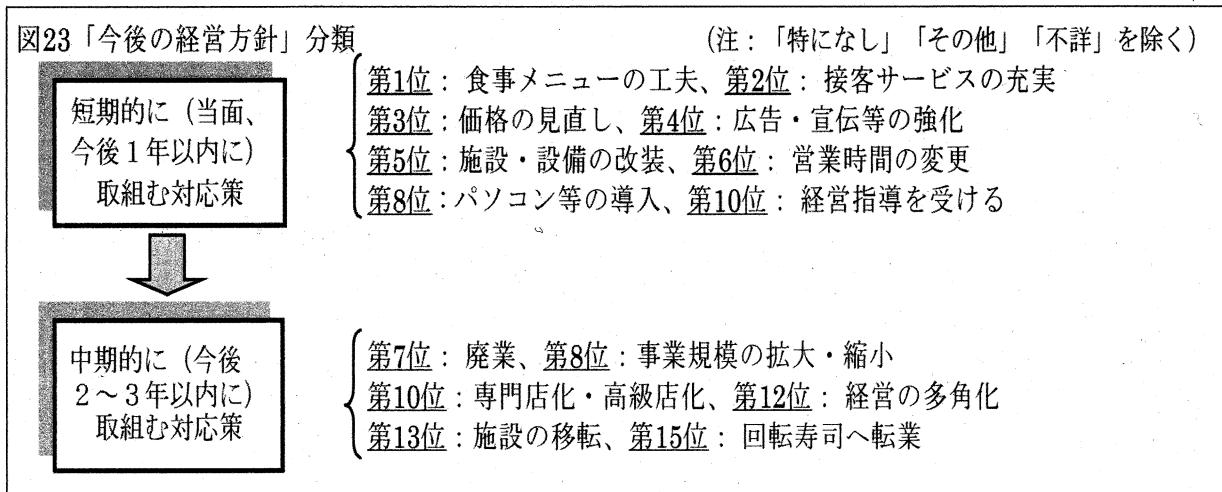
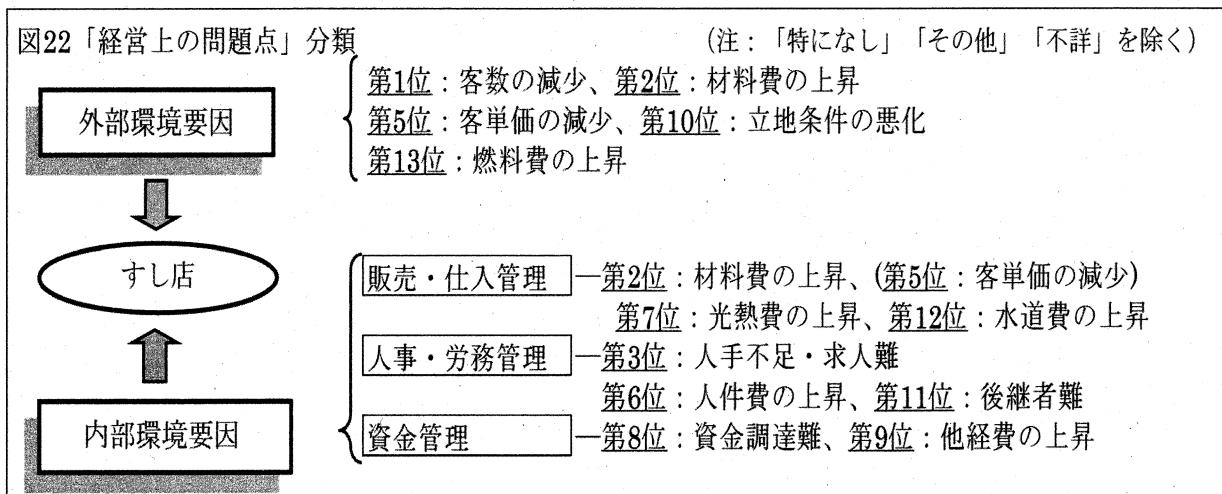
## 2. すし店の経営改善の方策

### (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「客单価の減少」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。



## (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。

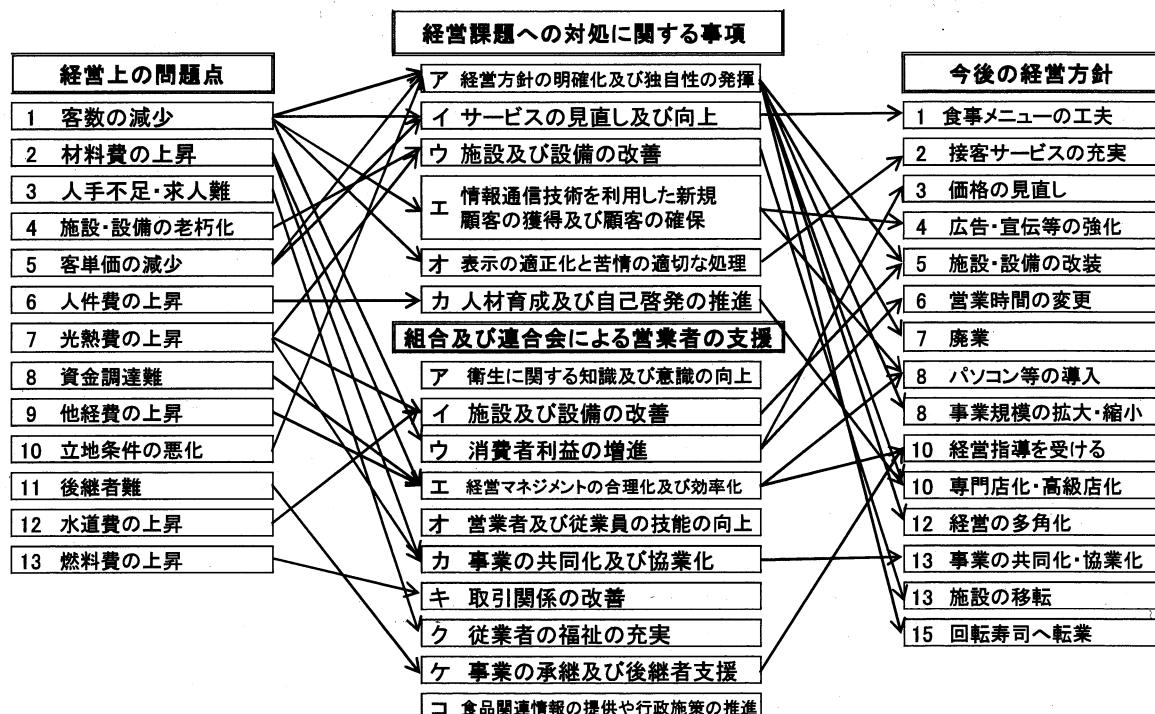
また、すし店の事業所数や市場規模も減少してきているなど、すし店営業を取り巻く環境が大きく変化しているとの認識が示された。

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步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圏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、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、「自店でやれうこと」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ったとしても、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、経営者のこだわりといった要素も加え、自店の独自性を発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て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いる。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

関心が高まりを見せており、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. 日常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に、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。

生もの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、一口に表示といつ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」に触ってきたが、肝心の消費者に認められ、顧客になってもらわなければ、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きらいがあり、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。

とはいっても、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・徳育・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。