

# 飲食店営業（すし店）の実態と 経営改善の方策

平成18年10月



## はじめに

本書は、厚生労働省から財団法人全国生活衛生営業指導センターへの委託により実施した「平成18年度生活衛生関係営業経営実態調査（すし業）」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、東康七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。

平成19年12月

厚生労働省健康局生活衛生課長

中 垣 英 明

問い合わせ

厚生労働省健康局生活衛生課調査係

電話(03)5253-1111 内線 2438

## 目 次

I	すし店業界の動向	
1.	すし店市場規模とその動向	1
(1)	すし店市場2年連続回復基調	1
(2)	すし店業態の多様化	1
2.	需要構造	2
(1)	家計の1世帯当たり年間すし支出額の推移	2
(2)	進展する中食市場との競合	3
(3)	すし業界の問題点	4
3.	すし店経営の現状	4
(1)	全国すし店の店舗数・従業者数の推移	4
(2)	従業者数規模別事業所数・従業者数の推移	5
(3)	すし店の主要経営指標	7
II	実態調査の結果にみるすし店の現状	
1.	調査対象となったすし店の特性	8
(1)	専兼業別・経営主体別施設数	8
(2)	創業年	9
(3)	立地条件	10
(4)	地域ブロック別施設数	11
(5)	従業者の規模別施設数	12
(6)	経営者の年齢及び後継者の有無	13
2.	すし店の営業	14
(1)	1ヶ月の定休日	14
(2)	1日の営業時間	15
(3)	開店時間と閉店時間	16
(4)	1日の平均客数	18
(5)	1施設当たり客単価	19
(6)	出前の状況	20
(7)	主な食材の購入方法	21
(8)	情報化の状況	22
(9)	売上高及び純利益の動向	23
3.	従業者と労働条件	25
(1)	1施設当たり平均従業者数	25
(2)	常時雇用者の性別平均在勤年数及び平均年齢	26
(3)	1日平均労働時間	27
(4)	月平均休日数	28
(5)	労働時間短縮努力	29
(6)	各種制度の整備状況	29

4. 施設・設備の整備状況	30
(1) 土地・建物の所有状況	30
(2) 土地・建物の平均面積	31
(3) 現在の建物築年数	32
(4) 客席数と個室数	33
(5) 高齢者・車椅子の方に配慮した設備状況	35
(6) 分煙の状況	36
(7) 設備の保有状況	36
5. 設備投資の実績と予定	37
(1) 過去3年間の設備投資実績、資金調達方法及び借入先	37
(2) 向こう3年間の設備投資予定の内容、理由及び借入先	38
6. 福祉サービスの取り組み	39
(1) ごみ減量化・リサイクル実施状況	39
(2) 各種サービス状況	40
(3) 地域と共生の状況	41
7. 経営上の問題点と今後の方針	42
(1) 経営上の問題点	42
(2) 今後の経営方針	43

### Ⅲ すし店の経営改善方策

1. 飲食業営業（すし店）の「振興指針」の紹介	44
2. すし店の経営改善の方策	51

すし店営業の実態について、平成18年度経営実態調査がまとめられた。  
この調査結果に基づき、すし店業界の動向とすし店の経営上の問題点・課題、及び『飲食店営業(すし店)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(表-1)

#### (1) すし店市場2年連続回復基調

(財) 外食産業総合調査研究センター(以下外食総研と略す)が19年4月に発表した『平成18年外食産業市場規模推計について』よれば、18年の外食産業の市場規模は、9年連続で前年実績を下回り、17年より0.1%減少し、24兆3,592億円と推定されている。

そのうち、18年のすし店の市場規模は1兆2,936億円で、前年対比0.2%増加した。17年の前年対比0.8%増加に続き回復基調にある。過去平成9年の1兆5,455億円と比較すれば、外食産業の△16.2%縮小に並行して、すし店市場も△16.3%と二桁の減少となっている。女性の社会進出や単身世帯の増加に伴う家事労働の簡略化、調理の外部化ニーズにより、調理済み・惣菜等(中食産業)の需要が高まってきたことが減少の主な背景となっている。

表-1 すし店業界の市場規模と推移(単位:億円、%) (△印は減少)

	外食産業 (A)	前回対比 増加率	すし店市場 (B)	前回対比 増加率	市場シェア (B) / (A)
9年	290,702	1.5	15,455	2.0	5.3
11年	273,880	△5.8	14,284	△7.6	5.2
13年	258,630	△5.6	13,634	△4.6	5.3
15年	245,684	△5.0	12,865	△5.6	5.2
16年	244,825	△0.3	12,808	△0.4	5.2
17年	243,849	△0.4	12,915	0.8	5.3
18年	243,592	△0.1	12,936	0.2	5.3
18/9年	△47,110	△16.2	△2,519	△16.3	

(資料)外食総研19年4月発表「平成18年外食産業市場規模推計」

#### (2) すし店業態の多様化・・・新興チェーン店の躍進と新しい顧客層の開拓

ア 消費者の食に対する嗜好の多様化に対応して、回転すし店、持ち帰りすし専門店、宅配専門すし店など新しいタイプのすし店が増加し、かつて「寿司」と言えば高級料理のイメージが強く若者やファミリー向きでなかったが、業態の多様化によって、すしの大衆化が進んでいる。この結果、外食産業が9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厳しい競争に健闘し、外食産業における市場シェアは5.3%を維持している。

## イ 主要企業の動向

日経流通新聞「第33回飲食業調査：2006年度ランキング」によると、売上高上位100社の中にカップ・クリエイト（年商606億円、店舗数297）をはじめ、年商150億円以上のチェーンすし店が11社登場、そのうち#印3店を除く8店が回転すし店で好業績をあげている。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（以下「FC」と略す）、またはレギュラーチェーン方式（直営店方式）で全国的に多店舗化を図り、「寿司ロボット」を導入した低価格の回転すし店、持ち帰りすし専門店や宅配専門店等、すしを提供する新しいタイプの業態店であり、業態の多種多様化によって高校生・学生・OL・子供連れ等の新しい顧客層を開拓しすしの大衆化に貢献している。

また、昨今では、すかいらーくが06年5月小僧寿し本部を子会社化、またゼンショーはカップ・クリエイト及びあきんどスシローの株式を取得して筆頭株主に浮上するなど、業界の再編成が進んでいる。

表一2 すし店主要企業ランキング（単位：百万円、%）

順位 (前年)	社名	売上高 (百万円)	前年対比 増加率	店舗数	前年対比 増加率
26 (23)	カップ・クリエイト	60,618	△2.4	297	2.4
35 (39)	あきんどスシロー	51,098	15.2	191	11.0
39 (36)	#小僧寿し本部FC	48,801	△7.2	1,034	△9.5
42 (46)	くらコーポレーション	40,854	18.5	165	12.2
55 (50)	#京樽FC	31,010	△1.3	407	△2.9
57 (54)	アトムFC	28,808	—	284	—
65 (64)	元気寿司	25,600	2.6	188	0.0
72 (77)	ジー・テイスト(平禄寿司)FC	23,009	—	220	—
77 (69)	がんこフードサービス	21,574	0.3	94	0.0
104 (122)	アールディーシーFC	15,639	21.7	87	13.0
110 (108)	#ちよだ鮨(持ち帰り)FC	15,055	3.9	214	△0.5
合計		362,066		3,181	

(資料) 日経流通新聞「第33回飲食業調査：2006年度ランキング」

## 2. 需要構造・・・進む構造的な「すし離れ」

### (1) 家計の1世帯当たり年間すし支出額の推移（表一3）

総務省平成17年「家計調査年報」によれば、1世帯当たりの年間すし支出額は年々減少し、17年ではピークの9年対比で△21.8%減少し、14,662円と過去最低水準となっている。一般外食費に占める割合も、10%台を切って9.7%となっている。

平成9～17年間の1世帯当たりの年間すし支出額の推移をみると、同期間△11.1%減の一般外食費支出に対して、2倍に近い△21.8%と大幅に減少している。



表一3 1世帯当たり年間一般外食費・すし支出額の推移 (単位:円、%)

	一般外食費 (A)	前年対比 増加率	すし支出 (B)	前年対比 増加率	外食費構成比 (B) / (A)
9年	170,693	3.1	18,758	6.0	11.0
10年	167,103	△2.1	18,001	△4.0	10.8
11年	165,100	△1.2	17,609	△2.2	10.7
12年	161,736	△2.0	16,929	△3.9	10.5
13年	154,762	△4.3	16,289	△3.8	10.5
14年	157,524	1.8	16,289	0	10.3
15年	152,063	△3.5	15,121	△7.2	9.9
16年	152,960	0.6	14,955	△1.1	9.8
17年	151,677	△0.8	14,662	△2.0	9.7
17/9年	△19,016	△11.1	△4,096	△21.8	△1.3

(資料) 総務省「平成17年家計調査年報」(平成18年)

(2) 進展する中食市場との競合 (表一4)

中食(なかしょく)は、外食(レストラン等)と内食(家庭内手作り料理)の中間に位置づけられるもので、持ち帰り弁当、調理済み食品・惣菜(一般に副食物・おかず)などが該当する。従来から仕出し弁当形態は存在していたが、持ち帰り形態が出現したのは、昭和47年に「小僧寿し」が初めて持ち帰りすし店をフランチャイズチェーン方式で展開して以降、FC形態で持ち帰り弁当店の出現が続き、昨今では異業種・業態からの参入もあり高い成長を続けている業界である。

その背景には、女性の社会進出や単身世帯の増加、個食化傾向に伴う家事労働の簡略化、調理の外部化など(ホームミール・ソリューション)に対するニーズがある。

(表一4)でみると、中食市場規模は97年以降年々増加し、8年間に52.7%と高い成長率を示している。一方、その影響を受けた内食市場規模は△9.1%、外食市場規模は△16.3%、ともに減少している。

表一4 内食・中食・外食の市場規模の推移 (単位:億円、%)

平成	1997年	1999年	2001年	2003年	2005年	05/97年
内食	441,716	447,502	439,643	422,355	401,311	
前回比	△0.5	1.3	△1.8	△3.9	△5.0	△9.1%
中食	36,122	48,948	51,200	52,576	55,158	
前回比	9.7	35.5	4.6	2.7	4.9	52.7%
外食	290,702	273,880	258,545	245,684	242,781	
前回比	1.5	△5.8	△5.6	△5.0	△1.2	△16.3
食合計	768,540	770,390	749,388	720,615	699,250	△9.0

(注) 中食は料理品小売業〔弁当給食を除く〕の数字である。

(資料) 外食総研2007年版

(3) すし業界の問題点 (表一5)

外食市場規模が、急成長する中食市場の影響を受け、9年間に△16.2%縮小した間に、すし市場も△16.3%と大幅に縮小している。しかも「食堂・レストラン」の△9.7%減少、「そば・うどん」の△2.3%減少を大きく上回って縮小し、一方、その間「その他の飲食店」(ファストフード)は逆に11.0%と二桁増加している。

その背景には、消費者の食生活の多様化や嗜好の変化に対応して、多様な新しい外食業態が生まれ、今やすし店はそれら多様な外食店とほぼ横並びで、選択肢の一つに過ぎない位置づけとなっていることである。消費者のすし需要が、低価格の他の外食に流出しているという食生活の構造変化が生じていることにある。和食の「顔」、まちなかのおすしやさんは、どこにいったのか。「すし離れ」現象をいかに回復すべきか、特に対応の遅れている従来型のすし専門店をはじめ、業界一体となった対策を講じない限りすし業界の将来は厳しい。

表一5 外食産業・飲食店規模の推移 (単位: 億円, %)

	外食産業	すし店	食堂・ レストラン	そば・うどん	その他の 飲食店
9年	290,702	15,455	97,332	10,856	10,763
16年	244,825	12,808	85,645	10,642	11,644
17年	243,849	12,915	86,254	10,657	11,739
18年	243,592	12,936	87,873	10,601	11,946
18/17年	△0.1	0.2	1.9	△0.5	1.8
18/9年	△16.2	△16.3	△9.7	△2.3	11.0

(資料) 外食総研19年4月発表「平成18年外食産業市場規模推計」

3. すし店経営の現状

(1) 全国すし店の店舗数・従業者数の推移 (表一6)

平成18年の全国すし店の事業所数は32,327店で、13年対比で△7,212店: △18.2%と二桁台の減少となっている。平成3年と比較すれば△29.5%と3割の減少である。一方従業者については、13年対比で△17,569人: △7.5%の減少であるが、3年と比較すれば14,023人: 6.9%の増加となっている。

表一6 全国すし店の事業所数・従業者数の推移 (単位: %, 人)

	事業所数	前回対比 増加率	従業者数	前回対比 増加率	1事業所当たり 従業者数(人)
平成 3年	45,856	△4.5	202,477	6.6	4.4
8年	45,105	△1.6	219,700	8.5	4.9
13年	39,539	△12.3	234,069	6.5	5.9
18年	32,327	△18.2	216,500	△7.5	6.7
18/3年	△13,529	△29.5	14,023	6.9	2.3

(資料) 総務省平成18年「事業所・企業統計調査」

(2) 従業者規模別事業所数・従業者数の推移 (表一7) (表一8)

従業者規模別にみると、特に従業者「1～4人」の小規模店では、経営者の高齢化や後継者難などの理由から減少率が高く、16年では13年対比で事業所数は△22.7%、従業者数は△34.4%減少し、これら小規模店が事業所数全体の7割(68.3%)を占めている。

一方、回転すし店やファミリーレストランタイプの大型すし店などの新業態店が増加した結果、従業者「5～49人」の中規模店及び「50人以上」の大規模店では、事業所数で26.4%、34.1%、従業者数で10.6%、5.6%それぞれ増加している。構成比は合計数を100とした割合である。

この結果、1店舗当たりの従業者数規模、すなわち店舗規模は年々大型化し、18年では6.7人と、平成3年の4.4人と比較すれば、2.3人の増加となっている(表一6)。

表一7 従業者規模別事業所数及び従業者数の推移 (単位：%)

(構成比の増減単位はポイント)

	平成13年		平成16年		13年対比増減率	
	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	30,813	88,956	23,820	58,360	△22.7	△34.4
構成比	77.9	38.0	68.3	26.8	△9.6	△11.2
5～49人	8,459	120,948	10,693	133,804	26.4	10.6
構成比	21.4	51.7	30.7	61.5	9.3	9.8
50人以上	267	24,165	358	25,516	34.1	5.6
構成比	0.7	10.3	1.0	11.7	0.3	1.4
合計	39,539	234,069	34,877	217,679	△11.8	△7.0
構成比	100.0	100.0	100.0	100.0	—	—
内個人	27,891	86,767	24,039	72,728	△13.8	△16.2
構成比	70.5	37.1	68.9	33.4	△1.6	△3.7
内法人	11,648	147,302	10,838	144,951	△7.0	△1.6
構成比	29.5	62.9	31.1	66.6	1.6	3.7

(資料) 総務省「平成16年事業所・企業統計調査」平成18年

■ 表一8 すし店の新規開業率、転廃業率、純増率 (単位: %)

	新規開業率		転廃業率		純増率	
	3~8年	8~13年	3~8年	8~13年	3~8年	8~13年
食堂レストラン	4.0	4.6	3.6	4.3	0.4	0.3
そば・うどん店	.....	3.3	.....	3.3	.....	0.1
すし店	3.1	2.4	1.7	5.0	1.4	△2.6
喫茶店	2.6	3.4	2.9	6.1	△0.3	△2.7
その他一般飲食店	2.9	5.8	7.1	5.1	△4.2	0.7

(出典) 外食総研2007年版

■ 参考資料: 表一9 消費者のすし食の購買行動

● ここ3年間で利用が増えたすし、減ったすし (複数回答)

利用増加のすし	割合 (%)	利用減少のすし	割合 (%)
・回転寿司のすし (外食)	53.9	・すし屋で食べるすし (外食)	34.7
・スーパーの惣菜すし (中食)	22.6	・すし屋の出前すし (外食)	20.7
・家で作るすし (内食)	11.8	・家で作るすし (内食)	13.6
・持ち帰り専門店のすし (中食)	7.1	・宅配専門のすし (中食)	9.0
・宅配専門のすし (中食)	5.6	・回転寿司のすし (外食)	7.7
・すし屋で食べるすし (外食)	4.3	・持ち帰り専門店のすし (中食)	7.4
・すし屋の出前すし (外食)	4.0	・スーパーの惣菜すし (中食)	5.0
・増えたおすしはない	18.9	・減ったおすしはない	26.0

(注) (外食) (中食) (内食) の分類は、筆者記入

(資料) : (株) ミツカングループ本社「おすしに関する調査」(平成17年)

(注) 調査概要

- ・調査方法 FAXによるアンケート調査
- ・調査時期 2005年11月4日から11月9日
- ・調査対象 首都圏及び関西圏在住で夫と同居している20~59歳の既婚女性
- ・有効回収 324票 (回収率81.0%)

(出典) 外食総研2007年版

(3) すし店の主要経営指標

(表一10)は、平成18年に実施された経営実態調査対象295施設の経営指標である。

健全企業と比較して欠損企業の問題点をみると、

①販売管理面：欠損企業の従業員1人当たり年間売上高6,658千円(人的生産性)は、健全企業7,858千円と比較して15.3%低く、経費率63.1%は健全企業よりも9.8ポイントも高い。この結果、売上高経常利益率は△3.8%と赤字となっている。

②財務管理面：赤字が累積して資本を食いつぶし、自己資本比率は△1.2%となっている。

この結果、設備投資資金等の調達に関しては金融機関等よりの借入れによっているものの、なお長期資金の調達不足が見られる。すなわち固定長期適合率は原則100%以下が望ましいが、152.0%と高くなっている。長期資金調達不足分は短期資金によってまかなわれ、この結果当座比率は39.2%、流動比率は52.8%と、短期支払能力は低くなっている。

以上述べたように、欠損企業は、収益力の向上による財務体質(自己資本)の強化が重要な課題となっている。

表一10 すし店の経営指標(単位：%、回、千円)△印はマイナス

実態調査実施年月		平成18年10月		
(調査企業数)		健全企業 (201)	欠損企業 (94)	総平均 (295)
1 総 合	経営資本対営業利益率%	6.9	△8.7	3.5
	経営資本回転率(回)	1.3	1.7	1.4
	売上高対営業利益率%	5.3	△5.1	2.5
	総資本対経常利益率%	6.4	△5.7	3.6
	総資本対自己資本比率%	29.9	△1.2	22.8
2 財 務	当座比率%	76.5	39.2	64.2
	流動比率%	113.8	52.8	93.6
	自己資本対固定資産比率%	236.2	△6157.5	314.9
	固定長期適合率%	103.6	152.0	112.2
	固定資産回転率(回)	1.6	2.0	1.7
3 販 売	売上高対総利益率%	58.6	58.0	58.4
	売上高対経常利益率%	5.5	△3.8	2.9
	従業員1人当たり年間売上高(千円)	7,858	6,658	7,350
	営業費比率%	53.3	63.1	56.0
	売上高対広告費比率%	0.7	0.9	0.9
4 労 務	従業員1人当たり月平均人件費(千円)	154.7	167.7	158.8
	総人件費対直接人件費比率%	94.0	93.8	93.8
	人件費対福利厚生費比率%	6.2	6.4	6.4
	従業員1人当たり有形固定資産(千円)	4,080	3,434	3,809

## II 実態調査の結果にみるすし店の現状

### 1. 調査対象となったすし店の特性

平成18年度の経営実態調査の対象となったすし店の施設総数452について、特徴的な事項について以下に述べる。

#### (1) 専兼業別・経営主体別施設数の構成割合

(図-1)(表-1)は、専兼業別に経営主体別施設数の構成割合をみたものである。

ア 総数で見ると、専業の割合が88.2%(398店)で圧倒的に多く、その51%が個人経営及び40.5%が有限会社となっている。兼業(他飲食店)の割合は8%(36店)で、その58.3%が有限会社となっている。兼業(その他)の割合は3.8%(17店)で、その52.9%が個人経営、29.4%は有限会社となっている。

イ 営業形態については、「一般店」が99.1%(448店)を占め、「回転寿司店」及び「持ち帰り宅配専門店」はそれぞれ1店舗と僅少であった。また、FC加入店は1店(株式会社)のみであった。

図-1 専兼業別・経営主体別施設数の構成割合(単位:%)

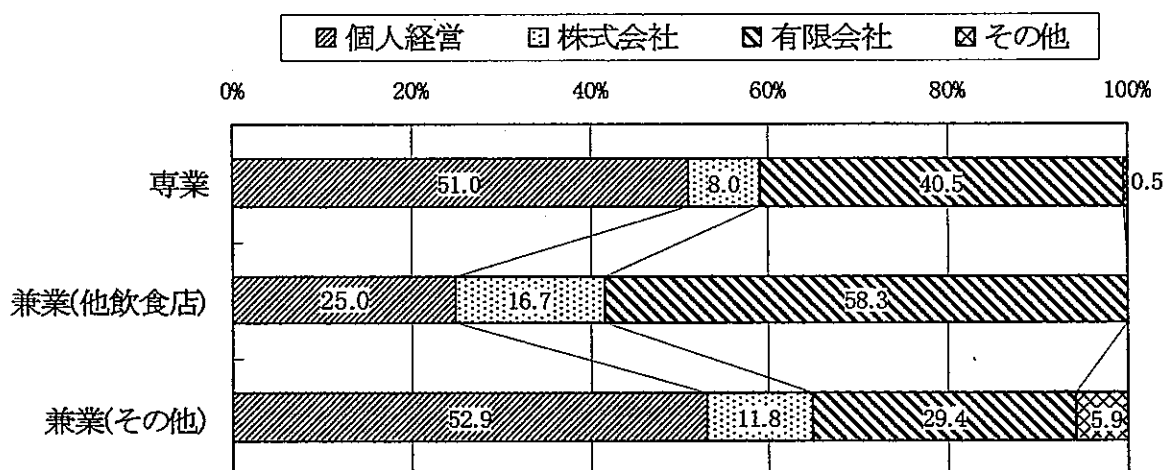


表-1 専兼業別・経営主体別施設数の構成割合(単位:%)

	総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
専業 (398店)	88.2	51.0	8.0	40.5	0.5
兼業(他飲食店) (36店)	8.0	25.0	16.7	58.3	—
兼業(その他) (17店)	3.8	52.9	11.8	29.4	5.9

(注) ( )内は施設数、不詳1を除く。

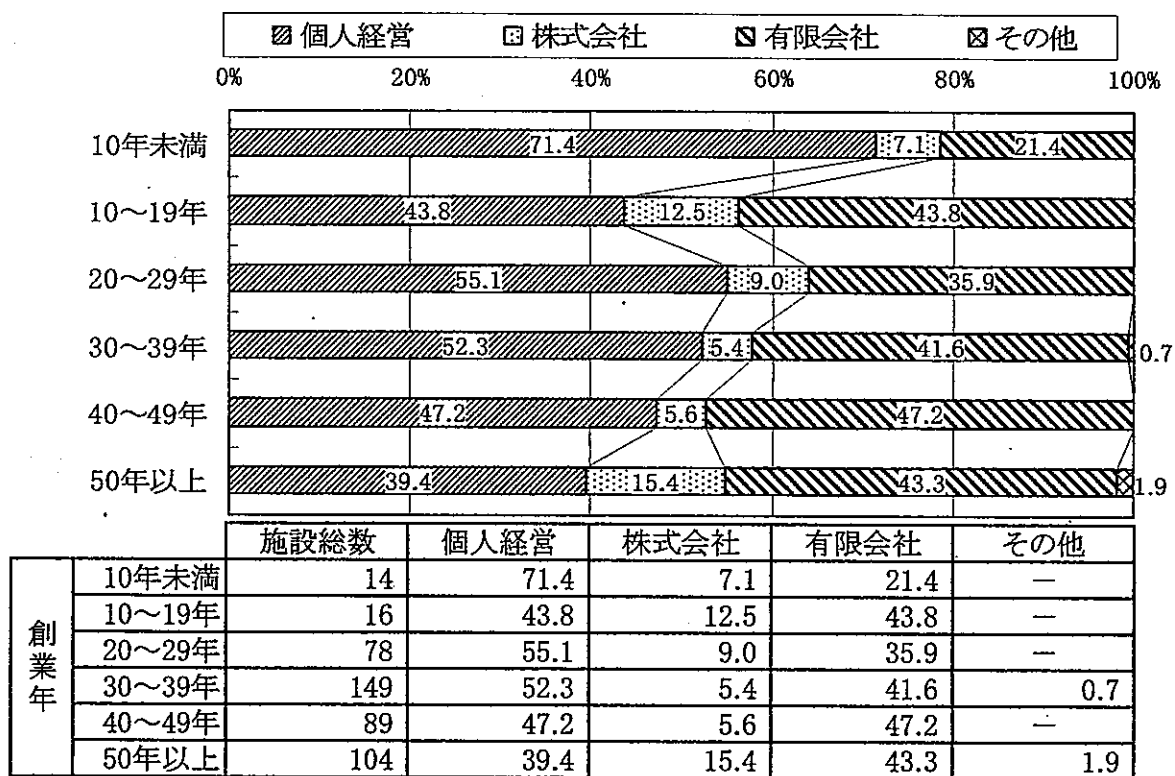
(2) 創業年

(図-2)は創業年別に経営主体の構成割合をみたものである。

ア 総数で見ると、創業「30～39年」が149店(33.0%)で最も多く、次いで「50年以上」が104店(23.0%)、「40～49年」が89店(19.7%)と続き、いわゆる老舗が多い。一方、「10年未満」は14店(3.1%)、「10～19年」は16店(3.5%)と、ほぼ平成時代に創業した店は合計30店(6.6%)と少ない。

イ 創業年別にみると、「10年未満」では個人経営の割合が71.4%と圧倒的に多い。個人経営の割合が50%を超えて多いのは、「20～29年」55.1%及び「30～39年」52.3%となっている。その他の創業年については、法人経営の割合が50%を超えて多くなっている。

図-2 創業年別・経営主体別施設数の構成割合(単位:%)



(注) 施設総数452、うち不詳1を除く。

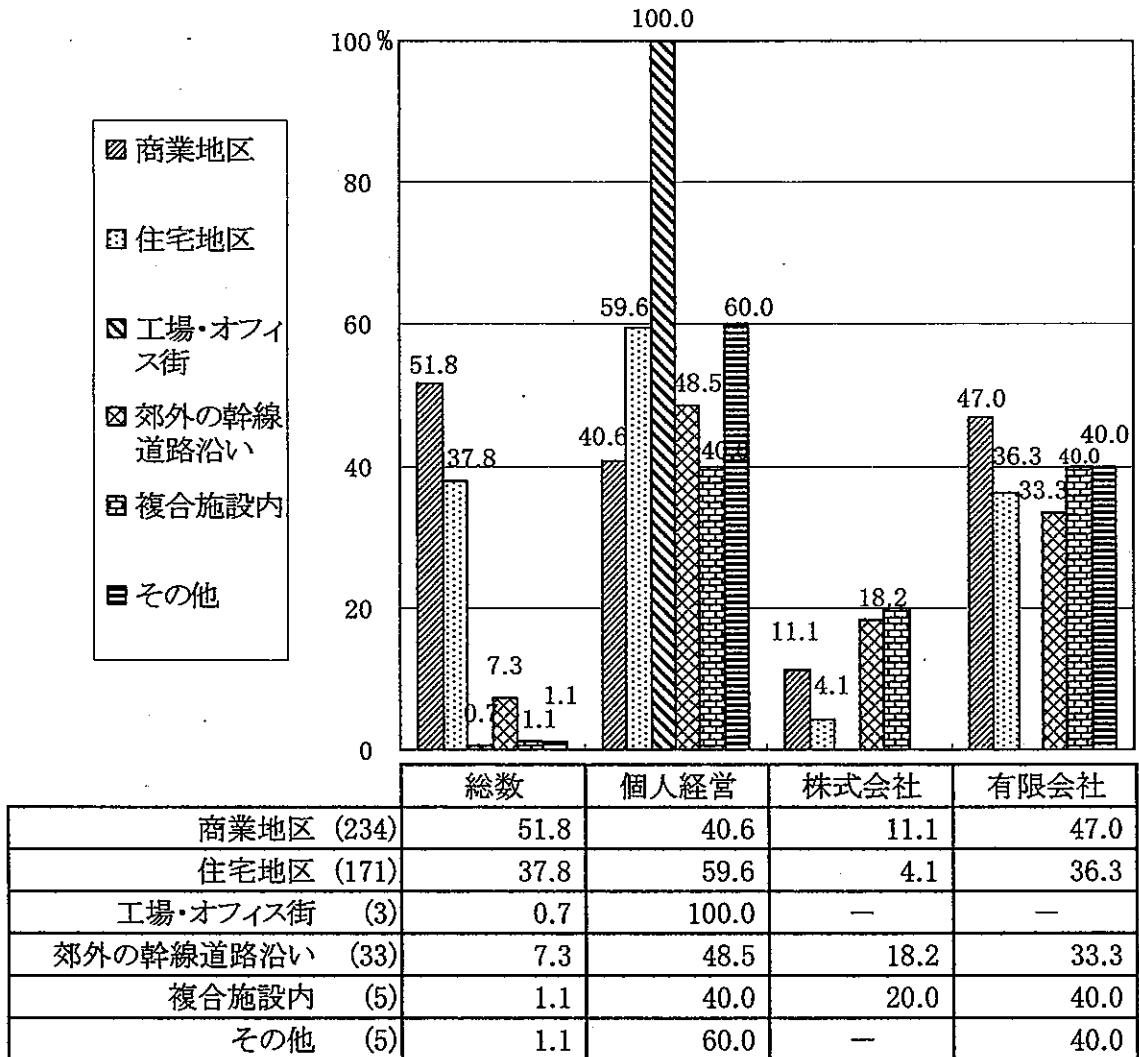
(3) 立地条件

(図-3)は、立地条件別に経営主体の構成割合をみたものである。

ア 総数で見ると、商業地区立地が 51.8%で最も多く、次いで住宅地区立地が 37.8%で比較的多く、両地区で9割(89.6%)近い。

イ 立地別にみると商業地区では、有限会社が 47.0%で最も多く、住宅地区では個人経営が 59.6%で最も多く立地している。工場・オフィス街では株式会社が 100.0%で、郊外幹線道路沿い・その他立地については、いずれも個人経営が比較的多い。

図-3 立地条件別・経営主体別施設数の構成割合(単位:%)



(注) ( )内は施設数、不詳6を除く。



(4) 地域ブロック別・経営主体別施設数の構成割合(単位：%)

(図-4)は、地域ブロック別に経営主体の構成割合を見たものである。

ア 総数で見ると、関東・甲信越地区が 28.8%で顕著に多く、次いで東海・北陸地区が 19.2%、その他の地区では 11~15%と、ほぼ平均した構成割合となっている。

イ 地区別にみると、個人経営の割合が 50%を超えて多いのが「東海・北陸」地区の 57.5%。個人経営と法人経営の割合がそれぞれ 50%は「北海道・東北」、「近畿」、「九州」の 3 地区。「中国・四国」地区では、個人経営が 44.2%で法人経営 55.8%を 11.6 ポイント下回っている。

図-4 地域ブロック別・経営主体別施設数の構成割合(単位：%)



(注) ( )は施設数。

(5) 従業員の規模別施設数

従業員規模別に経営主体の割合を示したものが(図-5)(表-2)である。

ア 総数で見ると「5～9人」規模の割合が33.4%で最も多くなっている。

イ 従業員規模別にみると、「1人」「2人」「3人」「4人」規模までは(いわゆる生業店)個人経営の割合が圧倒的に多く、それぞれ66～77%台を占めている。

「10～19人」規模では、有限会社が63.0%で顕著に多く、「20人以上」規模では有限会社が50.0%、次いで株式会社が40.0%と、法人経営が90.0%を占めている。

図-5 従業員規模別・経営主体別施設数の構成割合(単位:%)

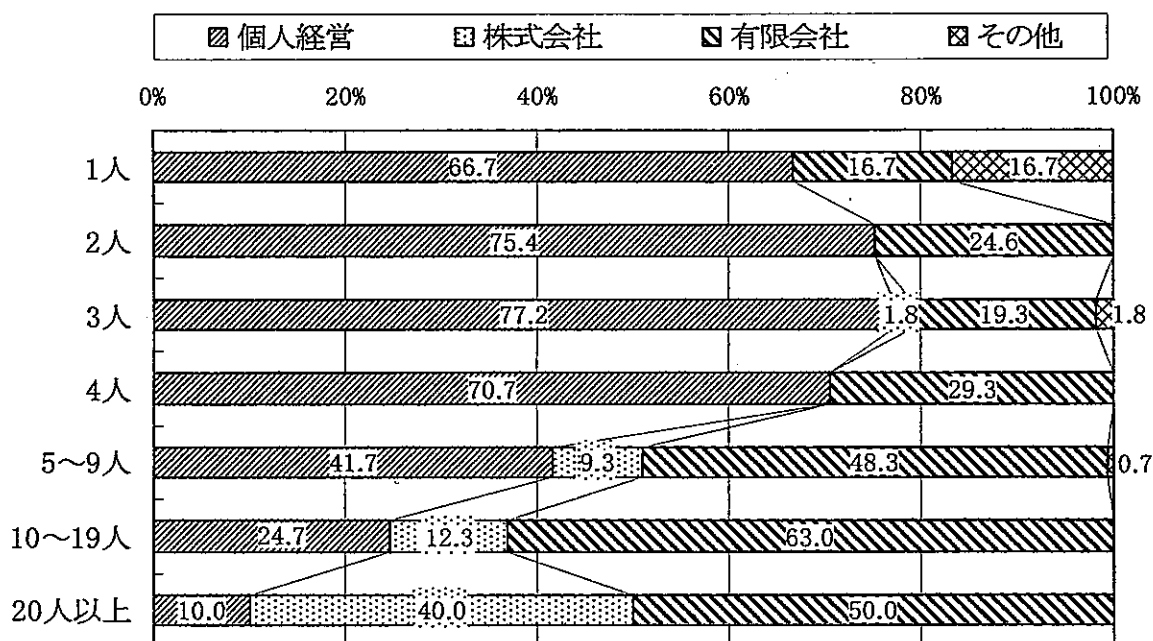


表-2 従業員規模別・経営主体別施設数の構成割合(単位:%)

	総数		個人経営	株式会社	有限会社	その他
	452	100.0				
1人	6	1.3	66.7	—	16.7	16.7
2人	61	13.5	75.4	—	24.6	—
3人	57	12.6	77.2	1.8	19.3	1.8
4人	58	12.8	70.7	—	29.3	—
5～9人	151	33.4	41.7	9.3	48.3	0.7
10～19人	73	16.2	24.7	12.3	63.0	—
20人以上	40	8.8	10.0	40.0	50.0	—

(注)従業員規模が不詳6店を除く。

(6) 経営者の年齢及び後継者の有無

(図-6, 7) (表-3) は、経営者の年代別施設数の割合及び後継者有無の割合をみたものである。

ア 経営者の年代については、「60～69 才」が 43.8%で最も多く、「70 歳以上」12.6%と合計すれば 56.4%となり、経営者の高齢化が進んでいる。

イ 後継経営者については、「後継者あり」が 62.6%、「後継者なし」が 35.6%となっている。「後継者なし」35.6%(161 店)の存在は、換言すれば潜在的な廃業候補店と考えられる。後継経営者の育成あるいは確保は、すし業界にとって大きな課題となっている。

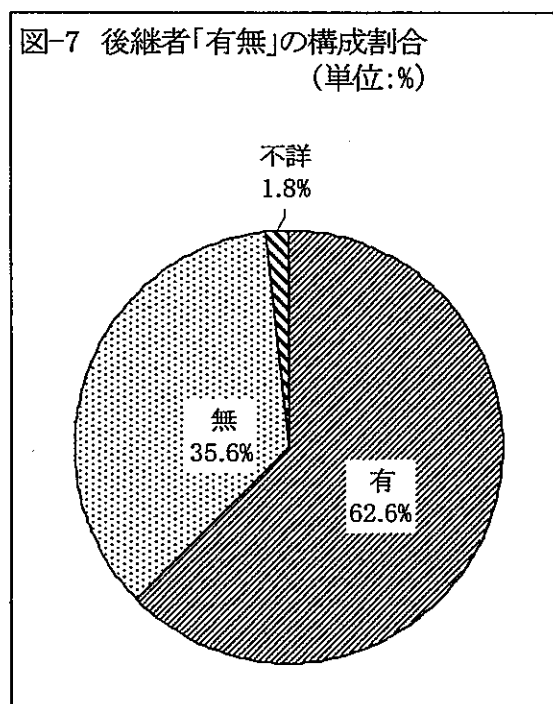
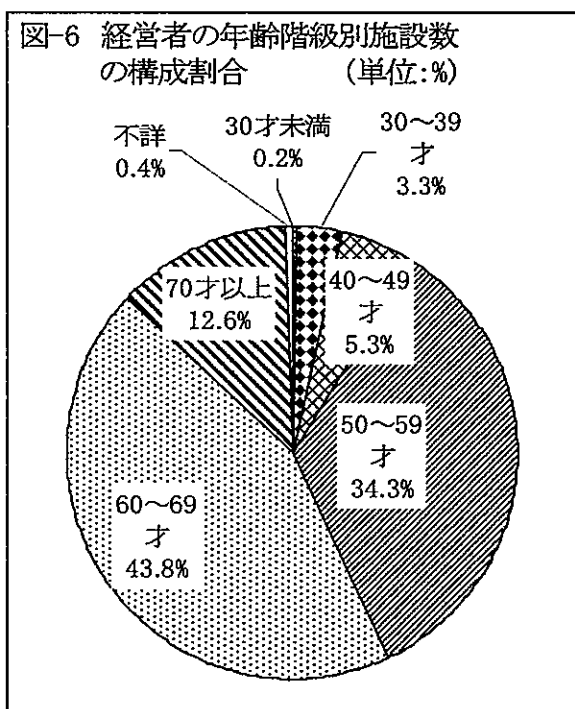


表-3 経営者の年齢階級別施設数の構成割合(単位:%)

	総数	30才未満	30～39才	40～49才	50～59才	60～69才	70才以上	不詳
施設数	452	1	15	24	155	198	57	2
構成割合	100.0	0.2	3.3	5.3	34.3	43.8	12.6	0.4

後継者の有無	施設数		構成割合 (%)	
	後継者あり	283	62.6	
	後継者なし	161	35.6	
	不詳	8	1.8	
	総数	452	100.0	

## 2. すし店の営業

### (1) 1ヶ月の定休日数

(図-8) (表-4)は、立地条件別に1ヶ月の定休日数の割合をみたものである。

ア 1ヶ月の定休日について総数で見ると、「4日」の割合が60.4%で圧倒的に多くなっている。1施設当たり平均定休日数は、3.8日となっている。

イ 立地条件別にみると、いずれの立地においても、「4日」の割合が最も多く、次いで「5日」が比較的多くなっている。定休日「なし」が、総数で36店(8.0%)あり、その内商業地区の23店(9.8%)が最も多くなっている。

図-8 立地条件別定休日数別施設数の構成割合(単位:%)

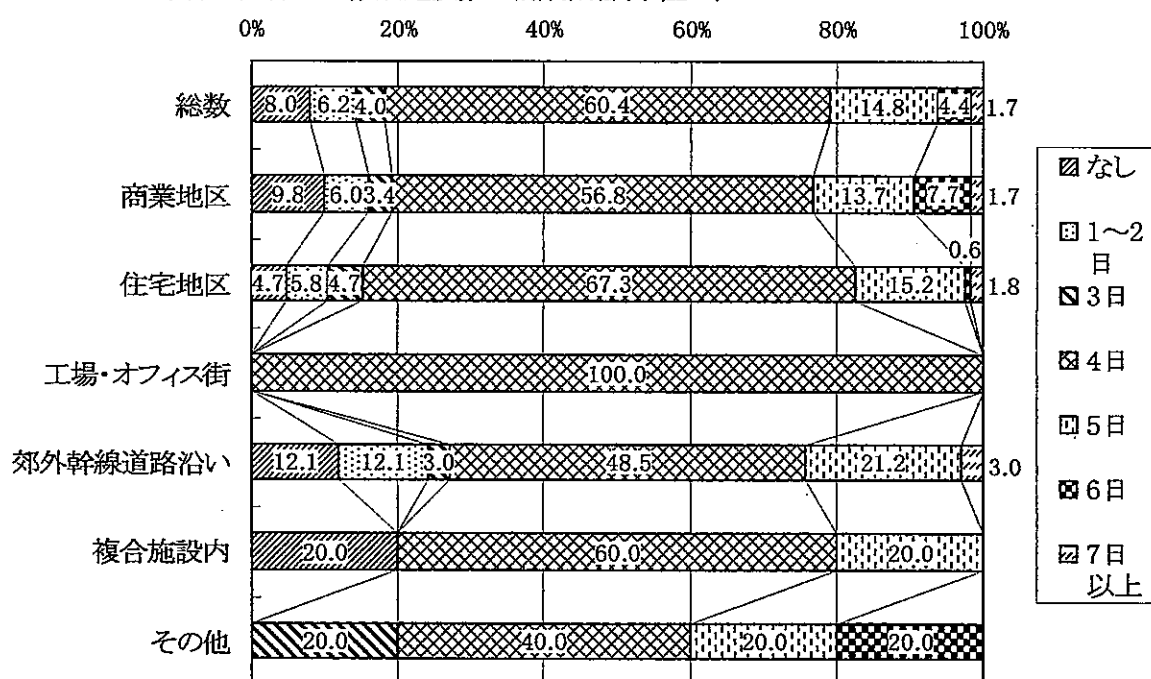


表-4 立地条件別定休日数別施設数の構成割合(単位:%)

定休日数	定休日数							1施設当たり平均定休日数(日)
	なし	1~2日	3日	4日	5日	6日	7日以上	
総数 (452)	8.0	6.2	4.0	60.4	14.8	4.4	1.7	3.8
商業地区 (234)	9.8	6.0	3.4	56.8	13.7	7.7	1.7	3.8
住宅地区 (171)	4.7	5.8	4.7	67.3	15.2	0.6	1.8	3.9
工場・オフィス街 (3)	—	—	—	100.0	—	—	—	4.0
郊外幹線道路沿い (33)	12.1	12.1	3.0	48.5	21.2	—	3.0	3.5
複合施設内 (5)	20.0	—	—	60.0	20.0	—	—	3.4
その他 (5)	—	—	20.0	40.0	20.0	20.0	—	4.4

(注)不詳6施設を除く。

(2) 1日の営業時間

(図-9) (表-5)は立地条件別に営業時間をみたものである。

ア 総数で見ると「11～12時間未満」営業が36.9%で最も多く、次いで「10～11時間未満」が19.5%と多い。1施設当たり平均営業時間は、10.5日となっている。

イ 立地条件別にみると、商業・住宅工場、オフィス街、郊外幹線沿いの4つの地区では、「11～12時間未満」営業がそれぞれ31.6%、40.9%、100.0%、42.4%と最も多い。「その他」地区では「9～10時間未満」営業が60.0%で最も多くなっている。

図-9 立地条件別・営業時間別施設数の構成割合(単位:%)

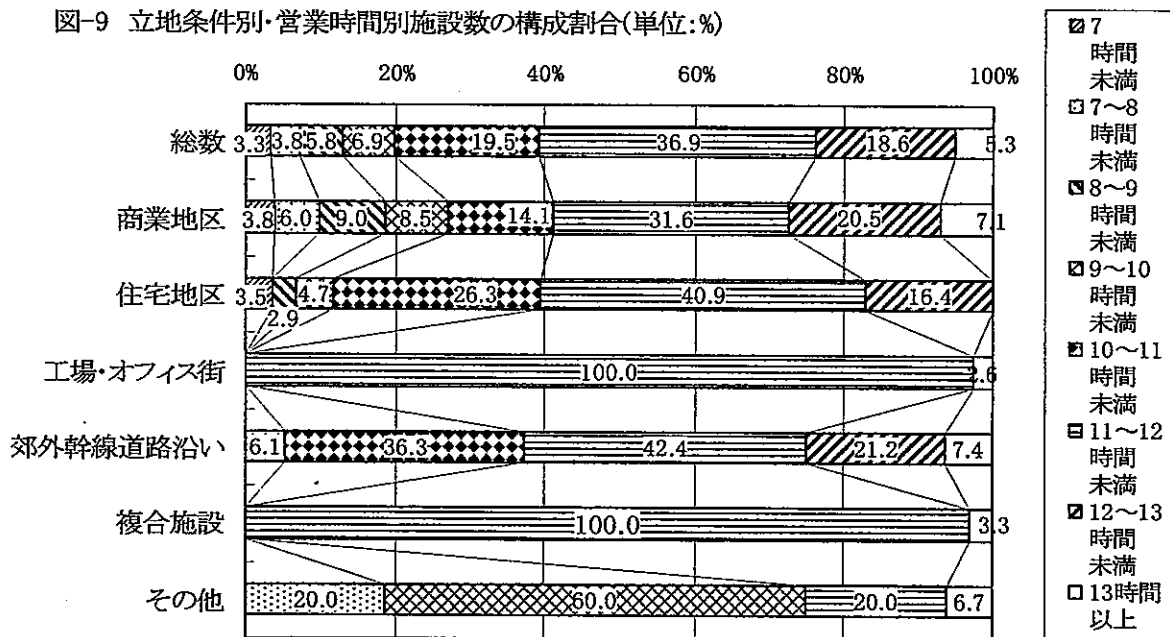


表-5 立地条件別・営業時間別施設数の構成割合(単位:%)

	7時間未満	7~8時間未満	8~9時間未満	9~10時間未満	10~11時間未満	11~12時間未満	12~13時間未満	13時間以上	1施設当たり平均営業時間(H)
総数 (452)	3.3	3.8	5.8	6.9	19.5	36.9	18.6	5.3	10.5
商業地区 (234)	3.8	6.0	9.0	8.5	14.1	31.6	20.5	7.1	10.7
住宅地区 (171)	3.5	—	2.9	4.7	26.3	40.9	16.4	—	9.8
工場・オフィス街 (3)	—	—	—	—	—	100.0	—	2.6	10.4
郊外幹線道路沿い (33)	—	6.1	—	—	36.3	42.4	21.2	7.4	10.5
複合施設 (5)	—	—	—	—	—	100.0	—	3.3	10.7
その他 (5)	—	20.0	—	60.0	—	20.0	—	6.7	10.4

(注) ( )内は施設数、不詳1を除く。

(3) 開店時間と閉店時間

(表-6, 7) 及び(図-10, 11)は、立地条件別に開店・閉店時間別の施設数割合をみたものである。

ア 開店時間を総数で見ると、「11時台」が65.5%で最も多く、閉店時間については「22時台」が39.8%で最も多い。開店時間・閉店時間をみると、立地条件ごとに消費者・生活者のニーズに対応した営業の特色がうかがわれる。

イ 立地条件別にみると、開店時間については6つの立地いずれも「11時台」が最も多い。閉店時間については商業地区とその他地区を除いた他の4つの立地いずれも「22時台」が最も多くなっている。1施設当たり平均開店時間は、11.6時となっている。

ウ 「10時前」の早朝開店については、商業地区4.3%、住宅地区4.1%と少ない。

「23時以降」のいわゆる深夜営業については、商業地区が42.3%と顕著に多く、次いで住宅地区が23.4%となっている。

表-6 立地条件別・開店時間別施設数の構成割合(単位:%)

	開店時間(図-10)							1施設当たり平均開店時間
	10時前	10時台	11時台	12時台	13時台	14時台	15時以降	
総数 (452)	3.8	8.2	65.5	7.7	0.4	—	11.9	11.6
商業地区 (234)	4.3	9.0	57.3	6.4	0.9	—	19.2	12.1
住宅地区 (171)	4.1	7.6	72.5	9.9	—	—	4.1	11.1
工場・オフィス街 (3)	—	—	100.0	—	—	—	—	11.0
郊外幹線道路沿い (33)	—	9.1	78.8	6.1	—	—	3.0	11.2
複合施設 (5)	—	—	80.0	20.0	—	—	—	11.2
その他 (5)	—	—	80.0	—	—	—	20.0	12.2

(注) ( )内は施設数、不詳11を除く。

表-7 立地条件別・閉店時間別施設数の構成割合(単位:%)

	閉店時間(図-11)					
	19時前	19時台	20時台	21時台	22時台	23時以降
総数 (452)	1.3	1.1	4.6	17.9	39.8	32.5
商業地区 (234)	1.3	1.3	5.1	13.7	32.9	42.3
住宅地区 (171)	1.8	1.2	3.5	24.0	44.4	23.4
工場・オフィス街 (3)	—	—	—	—	100.0	—
郊外幹線道路沿い (33)	—	—	—	24.2	57.6	15.2
複合施設 (5)	—	—	—	—	80.0	20.0
その他 (5)	—	—	60.0	—	20.0	20.0

(注) ( )内は施設数、不詳12を除く。

図-10 立地条件別・開店時間別施設数の構成割合(単位:%)

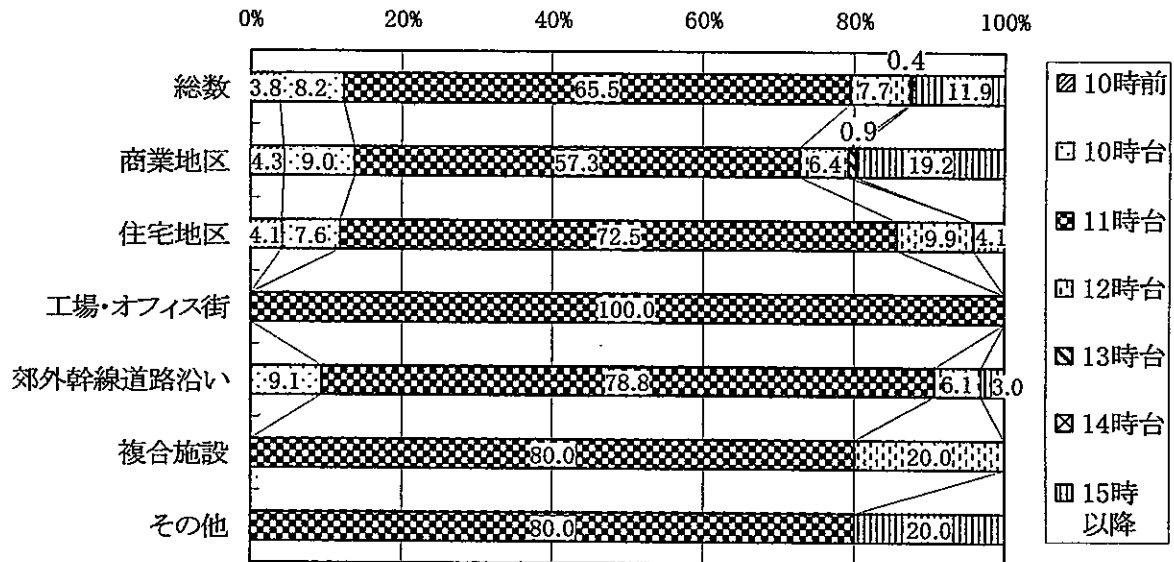
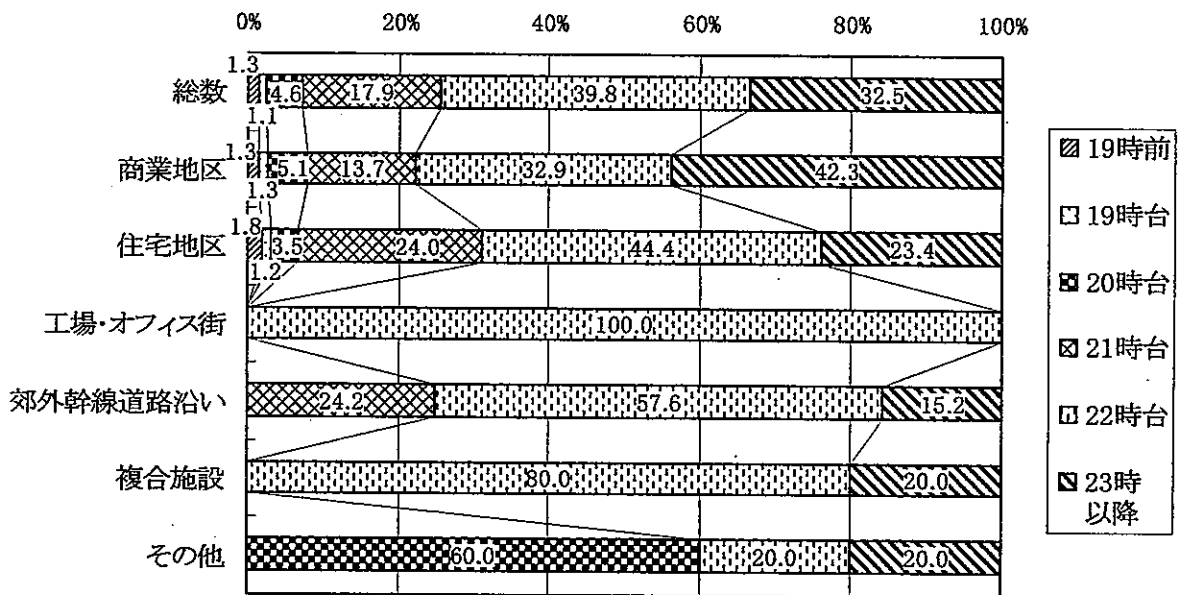


図-11 立地条件別・閉店時間別施設数の構成割合(単位:%)



(4) 1日平均客数

(表-8)は1施設当たり1日平均来店客数別の施設総数の構成割合をみたものである。「10～19人」が21.7%で最も多くなっている。(図-12)は立地別に、(図-13)は地区別に1日平均客数をみたものである。立地別では複合施設が83人で最も多く、ブロック別では近畿が62人で最も多くなっている。

図-12 立地条件別:1施設当たり1日平均客数(単位:人)

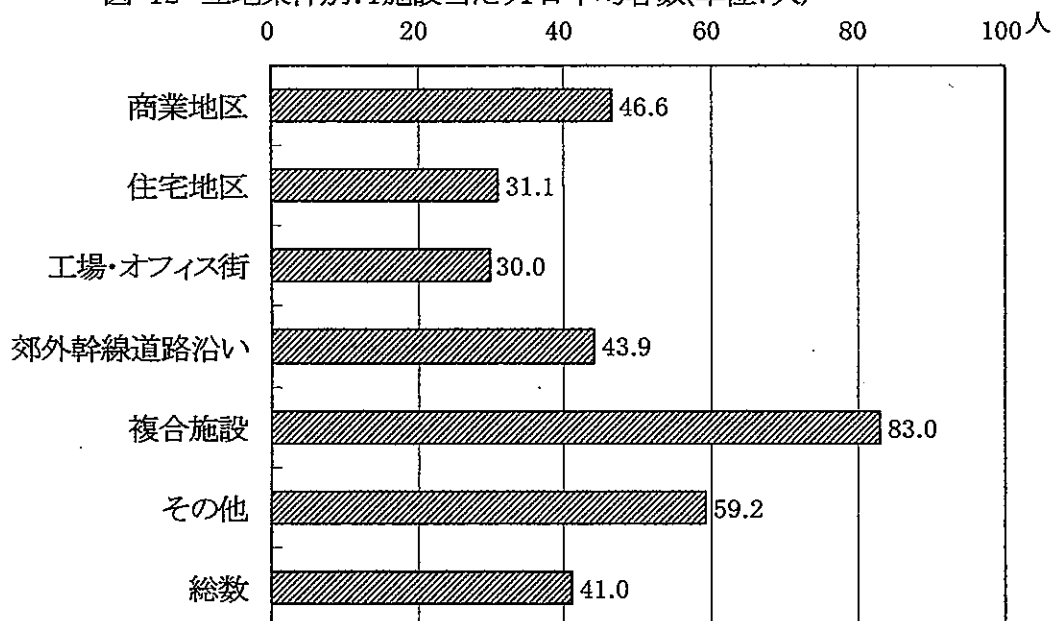


図-13 地区ブロック別:1施設当たり1日平均客数(単位:人)

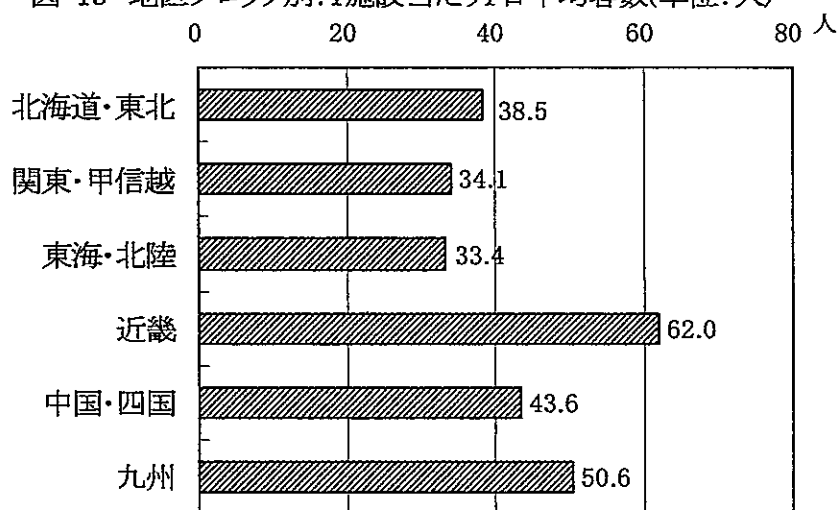


表-8 1日平均来店客数別施設総数の構成割合(単位:%)

	10人未満	10～19人	20～29人	30～39人	40～49人	50～69人	70～99人	100人以上	1日平均客数(人)
総数	(51) 11.3	(98) 21.7	(84) 18.6	(66) 14.6	(37) 8.2	(40) 8.8	(26) 5.8	(42) 9.3	41.0

(注) ( )内は施設数、不詳8を除く。



(5) 一施設当たり客単価

1施設当たり客1人平均食事単価(いわゆる客単価)は、総数(452)で3,394円であった。立地条件別にみると、商業地区が3,700円で最も高く、その他が2,375円で最も安く、工場・オフィス街も2,750円で安くなっている。

地区ブロック別にみると、関東・甲信越が3,662円で最も高く、九州が2,872円で最も安くなっている。

表-9 立地条件別及び地域ブロック別・客単価

立地条件	商業地区	住宅地区	工場・ オフィス街	郊外の幹線 道路沿い	複合施設	その他
客単価(円)	3,700	3,109	2,750	2,880	3,180	2,375
地域ブロック	北海道・ 東北	関東・ 甲信越	東海・北陸	近畿	中国・四国	九州
客単価(円)	3,350	3,662	3,365	3,187	3,598	2,872

図-14 立地条件別平均客単価(単位:円)

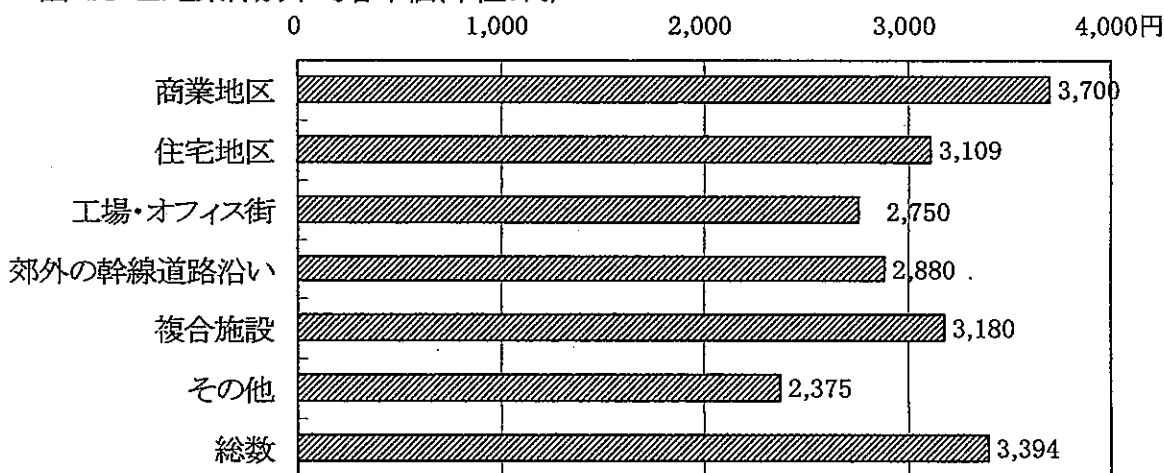
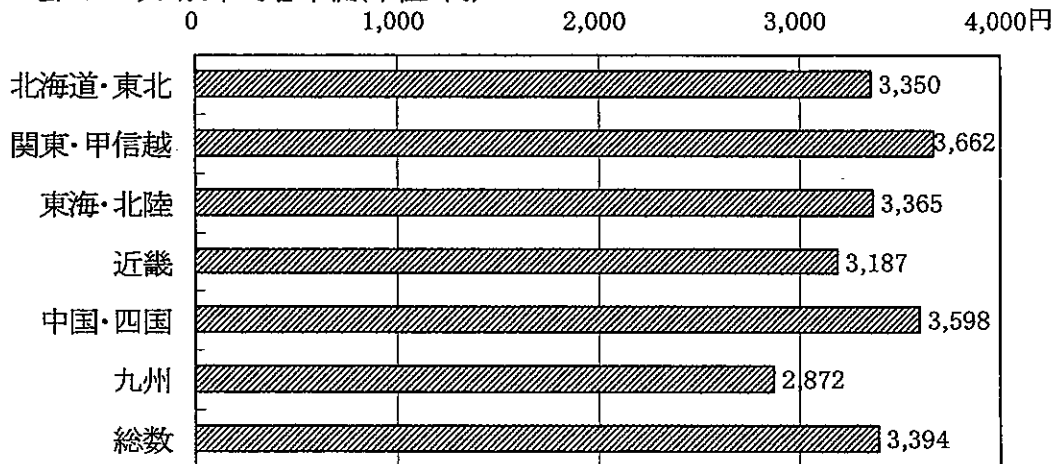


図-15 地区ブロック別平均客単価(単位:円)



(6) 出前の状況

出前の有無及び出前の売上げに占める割合を経営主体別にみたものが(表-10)である。

ア 総数で見ると、出前をしている店は89.4%(404店)で9割に及んでいる。

一方、宅配サービスを行っている店がわずかながら2店(0.4%)であった。

イ 出前の売上げに占める割合を経営主体別にみると、いずれも「10～20%未満」を占める割合が22～23%台で最も多く、次いで「10%未満」及び「20～30%未満」が比較的多くなっている。

出前に要する人件費などコスト面を勘案すれば、容易に増やせないが、固定客に対する満足度の向上、また、高齢社会を迎え、福祉・介護支援サービスに関する宅配ビジネスとして取り組むことが期待されている。

表-10 経営主体別・出前の有無別・売上げに占める割合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	その他
出前をしている		89.4	89.2	85.0	90.4	100.0
売 上 に 占 め る 割 合	10%未満	16.8	11.6	23.5	20.7	66.7
	10～20%未満	22.5	22.2	23.5	22.5	33.3
	20～30%未満	16.6	15.7	14.7	18.3	—
	30～40%未満	12.1	12.6	5.9	13.0	—
	40～50%未満	7.4	7.6	5.9	7.7	—
	50～60%未満	7.9	11.1	8.8	4.1	—
	60～70%未満	5.9	6.1	8.8	5.3	—
	70～80%未満	3.0	3.0	—	3.6	—
	80～90%未満	4.0	5.6	2.9	2.4	—
	90～100%未満	3.7	4.5	5.9	2.4	—
出前をしていない		10.0	9.9	12.5	9.6	—
宅配サービス		0.4	0.5	2.5	—	—

(注) 出前不詳1店を除く。

(7) 主な食材の購入方法

主な食材の購入方法について、経営主体別に購入方法をみたものが(図-16) (表-11)である。

総数で見ると、小売店から購入する店の割合が68.1%で7割近い。経営主体別にみても同様の傾向となっている。

「特定農家等の特約による購入」方法(いわゆる地産地消など)については、5~7%と一桁台となっている。「共同購入」方法については、わずかながら個人経営で1.4%(3店)、有限会社で1.1%(2店)みられる。「インターネットで購入」方法は皆無である。

図-16 経営主体別・購入方法別施設数の構成割合(単位:%)

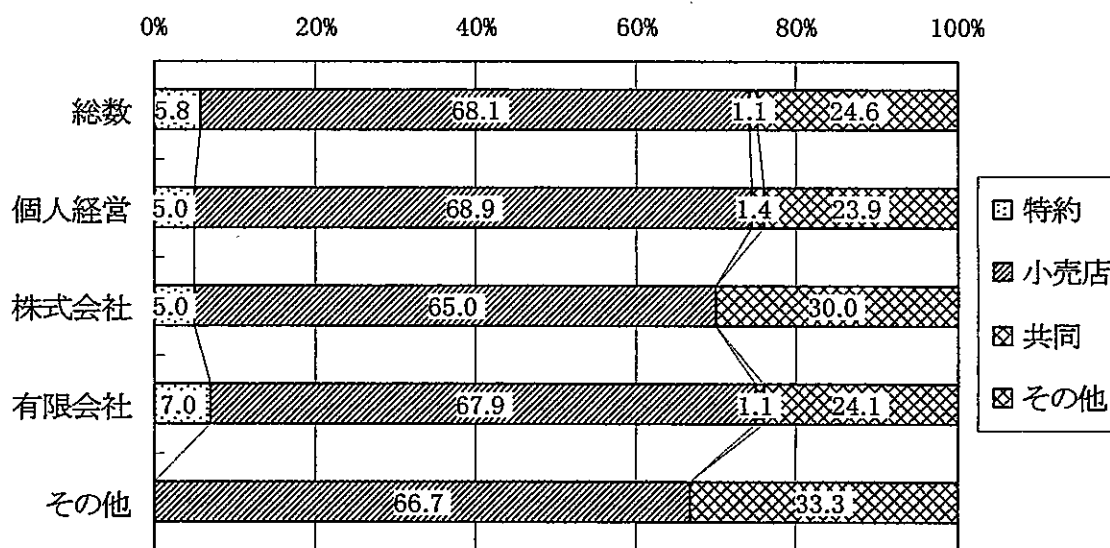


表-11 経営主体別・購入方法別施設数の構成割合(単位:%)

購入方法	総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
特定の農家等の特約	5.8	5.0	5.0	7.0	—
小売店からの購入	68.1	68.9	65.0	67.9	66.7
共同購入	1.1	1.4	—	1.1	—
インターネットで購入	—	—	—	—	—
その他	24.6	23.9	30.0	24.1	33.3

(注) 不詳2店を除く。

(8) 情報化の状況

総施設数 452 について、パソコン導入の有無及びその理由について、経営主体別に割合を示したものが(図-17) (表-12)である。

ア「パソコンを導入している」店の割合は、株式会社では 77.5%と 8 割近く、個人経営では 41.4%と 4 割強にとどまっている。パソコン活用内容については、株式会社では「顧客名簿の管理」72.4%(販売促進面の活用)、「ホームページの作成」77.4%(経営戦略面の活用)、「インターネットの活用」(情報収集面の活用)が、個人経営、有限会社と比較して相対的に多くみられる。携帯電話を活用した広告宣伝については、1 割前後の低い割合にとどまっている。

イ「パソコンを導入していない」理由については、中でも、「やり方がわからない」割合が 44~66%台と、いずれの経営主体についても最も高くなっている。

図-17 経営主体別・パソコン導入有無別施設数の構成割合(単位:%)

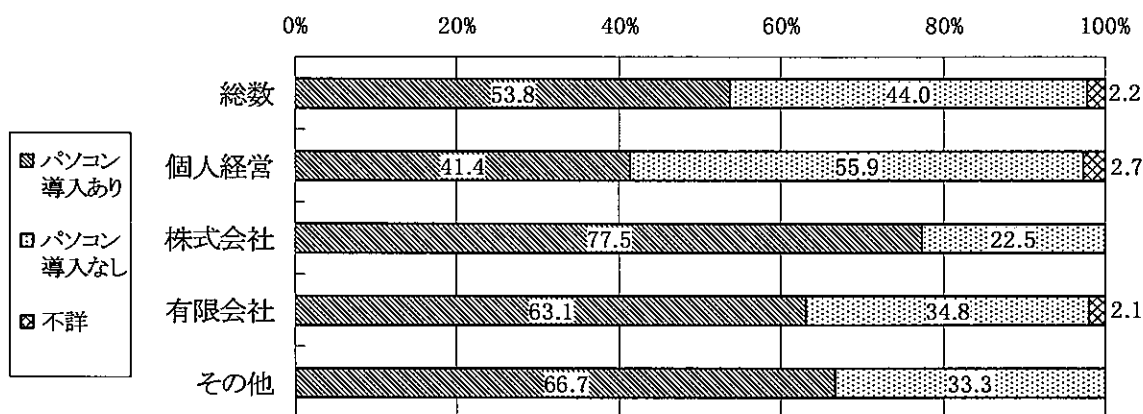


表-12 経営主体別・パソコン導入有無及び理由別施設数の構成割合(単位:%)

	総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
理由(重複回答)					
パソコンを導入している(243)	53.8	41.4	77.5	63.1	66.7
顧客名簿の管理	46.5	43.5	74.2	42.4	—
帳簿等の経常収支の計算	48.6	48.9	54.8	47.5	—
食材等の購入	8.6	6.5	16.1	8.5	—
インターネットの活用(情報収集)	49.4	47.8	64.5	45.8	100.0
ホームページの作成	56.4	50.0	77.4	55.1	100.0
オンラインモール等に出店している	1.2	—	—	2.5	—
携帯電話(iモード等)を活用した広告宣伝	9.9	9.8	6.5	11.0	—
その他	7.0	7.6	3.2	7.6	—
理由(同上)					
パソコンを導入していない(199)	44.0	55.9	22.5	34.8	33.3
手間がかかる	21.1	14.5	44.4	30.8	—
費用がかかる	13.6	12.1	22.2	13.8	100.0
やり方がわからない	57.8	66.1	44.4	44.6	—
その他	18.1	16.1	22.2	21.5	—
不詳	2.2	2.7	—	2.1	—

(9) 売上高及び純利益の動向

① 前年度対比今年度の売上高

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-18)である。総数でみると、「5%以上減少」した割合が 36.5%で最も多く、次いで多い「1~4%減少」25.2%と合計すれば 61.7%となる。一方、売上高が増加した店の合計(8.6%+11.7%)20.3%を 41.4 ポイント上回っている。

同様に計算すると、(減少割合計) - (増加割合計)

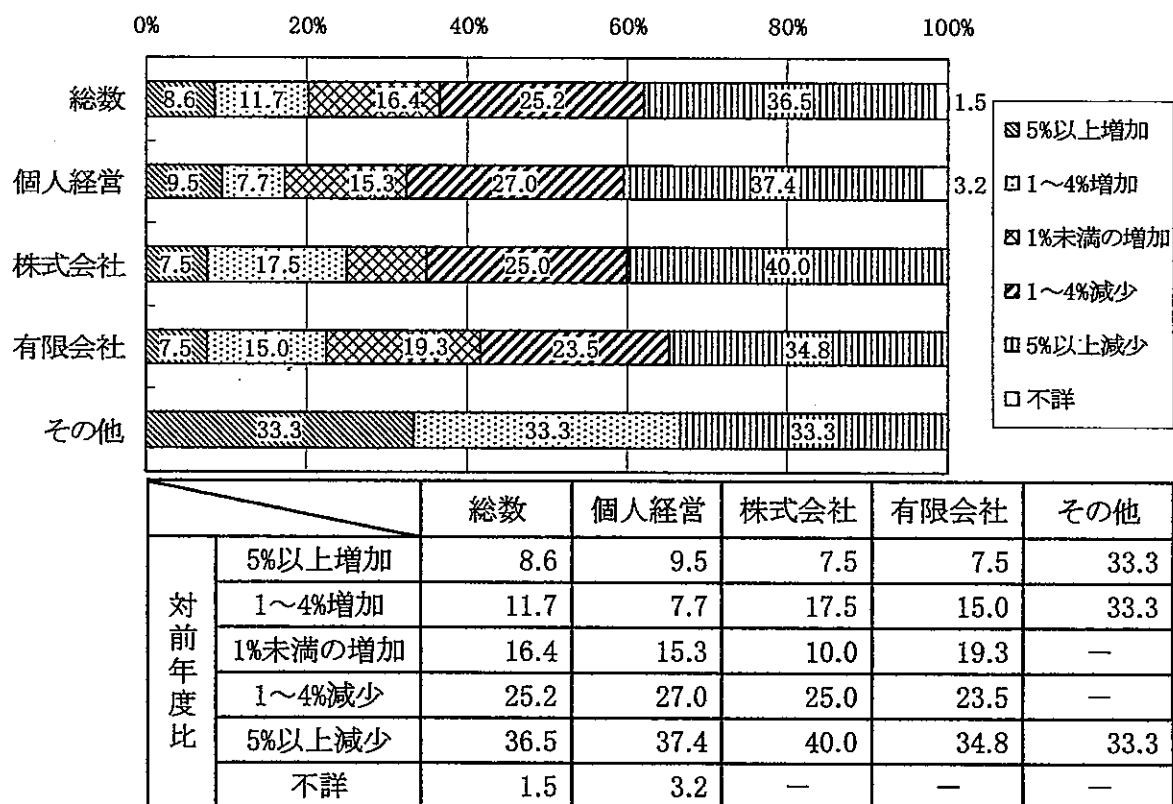
個人経営(37.4%+27.0%=64.4%) - (9.5%+ 7.7%=17.2%) → 47.2 ポイント

株式会社(40.0%+25.0%=65.0%) - (7.5%+17.5%=25.0%) → 40.0 ポイント

有限会社(34.8%+23.5%=58.3%) - (7.5%+15.0%=22.5%) → 35.8 ポイント

以上のように売上高が減少した店の割合が、増加した店の割合を大きく上回り、売上高減少が経営上の最大の問題となっている。

図-18 経営主体別・売上高増減率別施設数の構成割合(単位:%)



② 本業の当期純利益動向の主な原因

(表-13)は、本業の当期純利益の動向の主な原因について、12項目を便宜的に「利益増加原因」(番号1～5)と「利益減少原因」(番号6～11)及び「除外」(番号12)に分類し、経営主体別に施設数の割合をみたものである。

なお、「立地条件の変化」原因については、悪化原因として分類した。

ア 利益の増減原因については、一般に次の方程式が成り立つ。

$$\begin{aligned} \text{利益} &= \text{営業収入} (= \text{客数} \times \text{客単価}) - \text{営業経費} \\ \cdot \text{客数} &= (\text{客席数} + \text{個室数}) \times \text{回転数} \end{aligned}$$

すなわち、利益の増加を図るためには、まず、客数増加×客単価引上げ(料金の値上げ等)＝営業収入の増加を図る営業に努める一方、営業経費の節減(原材料費、人件費等の諸経費の節減)を図り、利益の増加を図る関係を示したものである。

イ 利益動向の主な原因について、

- ① 総数でみると、「6.客数の減少」割合が61.5%で突出して高く、「1.客数の増加」割合12.4%の5倍となっている。
- ② 経営主体別にみると、個人経営では「6.客数の減少」が68.5%で「1.客数の増加」9.9%の6.9倍、株式会社では「6.客数の減少」が57.5%で「1.客数の増加」22.5%の2.5倍、有限会社では「6.客数の減少」が54.5%で「1.客数の増加」12.8%の4.3倍となっている。経営主体によって大きな格差がみられる。

以上の諸原因の中で、客数の増・減が利益の増・減に決定的な影響を与えていることを示している。

表-13 経営主体態別・当期純利益動向の原因別施設数の構成割合(単位:%)

番号 原因 機能	利益増加原因					利益減少原因						除外
	1 客数の増加	2 料金の値上げ	3 原材料費の節減	4 人件費の節減	5 諸経費の節減	6 客数の減少	7 料金の値下げ	8 原材料費の増大	9 人件費の増大	10 諸経費の増大	11 立地条件の変化	12 その他
総数 (452)	12.4	0.9	6.6	3.3	3.3	61.5	0.4	2.7	0.9	1.1	2.2	2.7
個人経営 (222)	9.9	1.4	5.9	1.4	2.3	68.5	—	0.9	0.5	0.9	3.2	2.7
株式会社 (40)	22.5	—	25.0	12.5	2.5	57.5	—	—	—	—	—	—
有限会社 (187)	12.8	0.5	8.6	3.7	4.8	54.5	1.1	5.3	1.6	1.6	1.6	3.2
その他 (17)	33.3	—	—	—	—	33.3	—	—	—	—	—	—

(注) 不詳9除く。

### 3. 従業者と労働条件

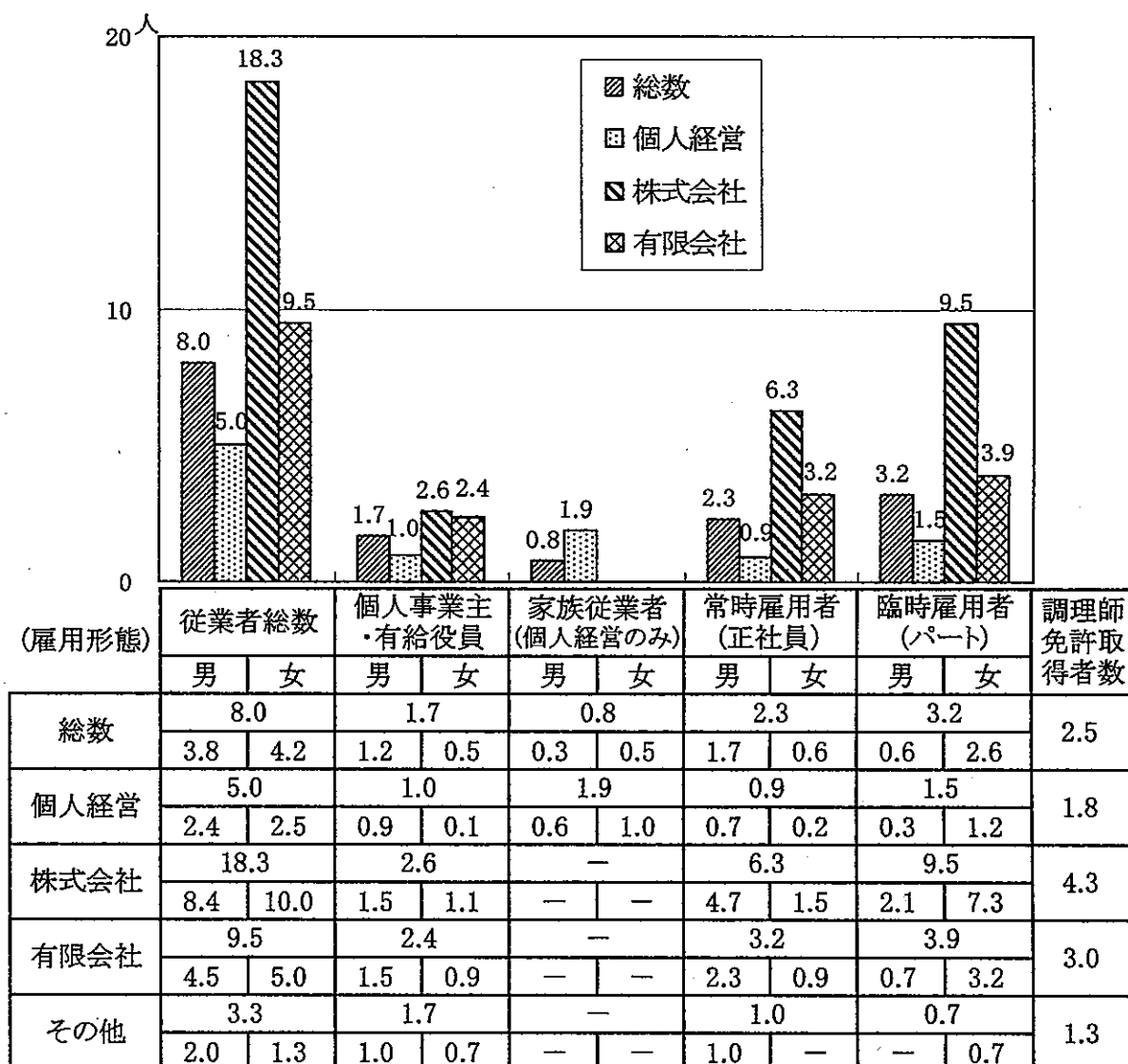
#### (1) 1施設あたり平均従業者数

(図-19)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。

ア 総数でみると、1施設あたり平均従業者数は8.0人で、そのうち臨時雇用者(パート)が3.2人で最も多く、次いで常時雇用者(正社員)が2.3人となっている。

イ 経営主体別にみると、株式会社が18.3人で最も多く、個人経営5.0人の3.7倍の規模となっている。また株式会社が18.3人に占めるパートの割合も9.5人：51.9%と最も高く、パート9.5人のうち7.3人が女性従業者となっている。

図-19 経営主体別・雇用形態別平均従業者数(単位:人)



(2) 常時雇用者の性別平均在勤年数及び平均年齢

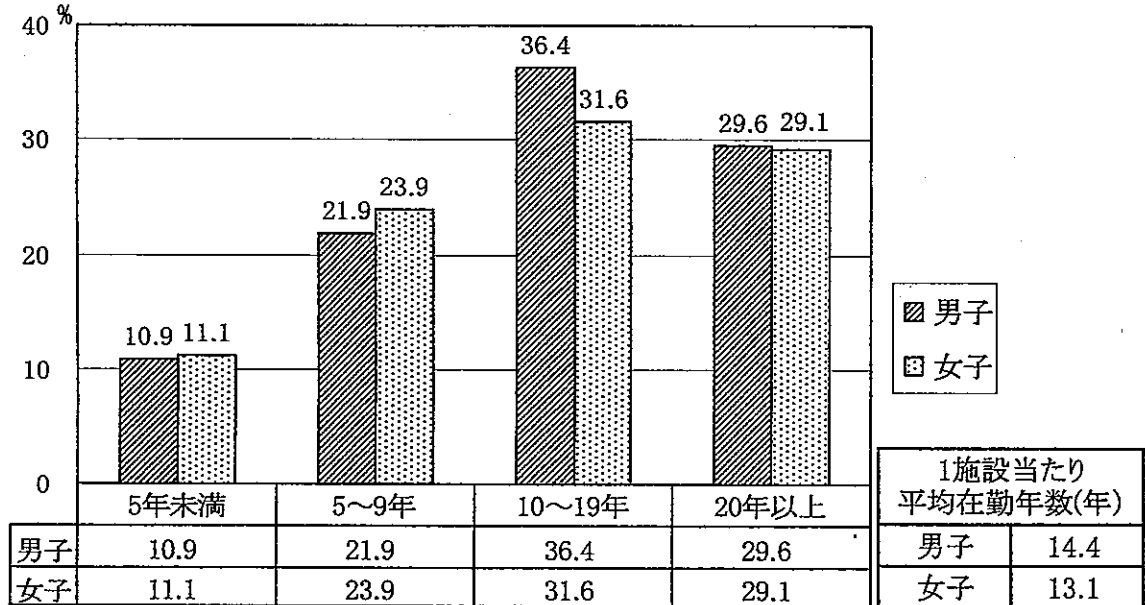
ア (図-20) 常時雇用者の男女別平均在勤年数

平均在勤年数を男女別にみると、男子では「10～19年」が最も多く36.4%、女子でも同じく31.6%で最も多い。平均在勤年数は男子14.4歳、女子13.1歳となっている。

イ (図-21) 常時雇用者の平均年齢

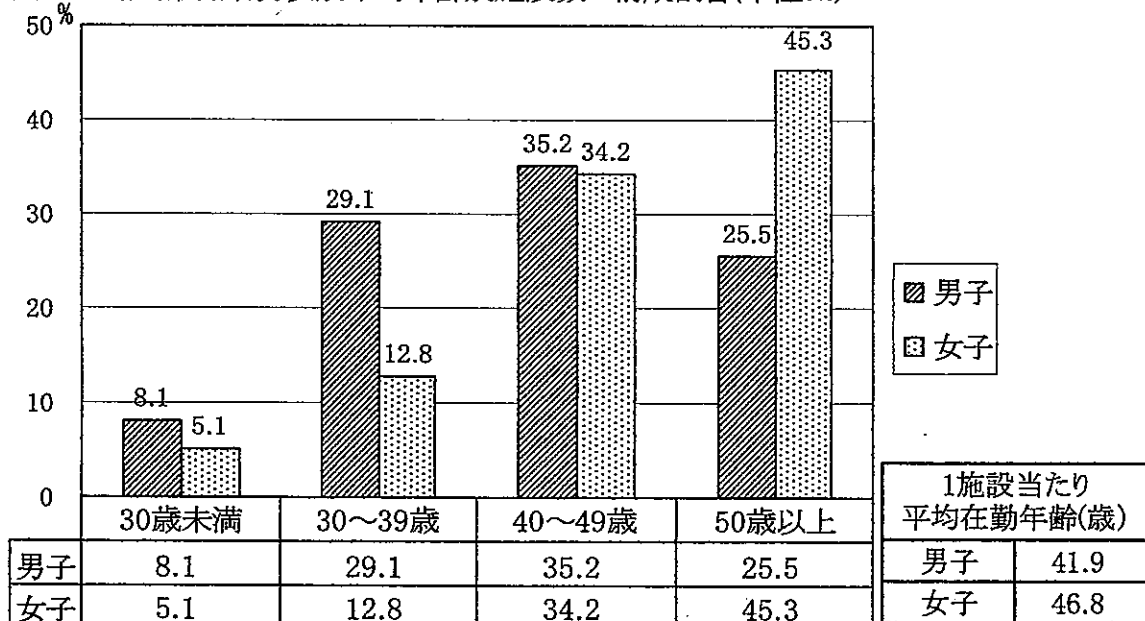
平均年齢を男女別にみると、女子では「50歳以上」が45.3%で最も多く、男子では「40～49歳」が35.2%で最も多い。平均年齢は男子41.9歳、女子46.8歳となっている。

図-20 常時雇用者男女別平均在勤年数別施設数の構成割合(単位:%)



(注)常時雇用者あり施設数247、うち不詳3(男子)5(女子)を除く。

図-21 常時雇用者男女別平均年齢別施設数の構成割合(単位:%)



(注)常時雇用者あり施設数247、うち不詳5(男子)3(女子)を除く。



(3) 1日平均労働時間

常時雇用者のある265施設の1日平均労働時間を、経営主体別にみたのが(図-22)である。

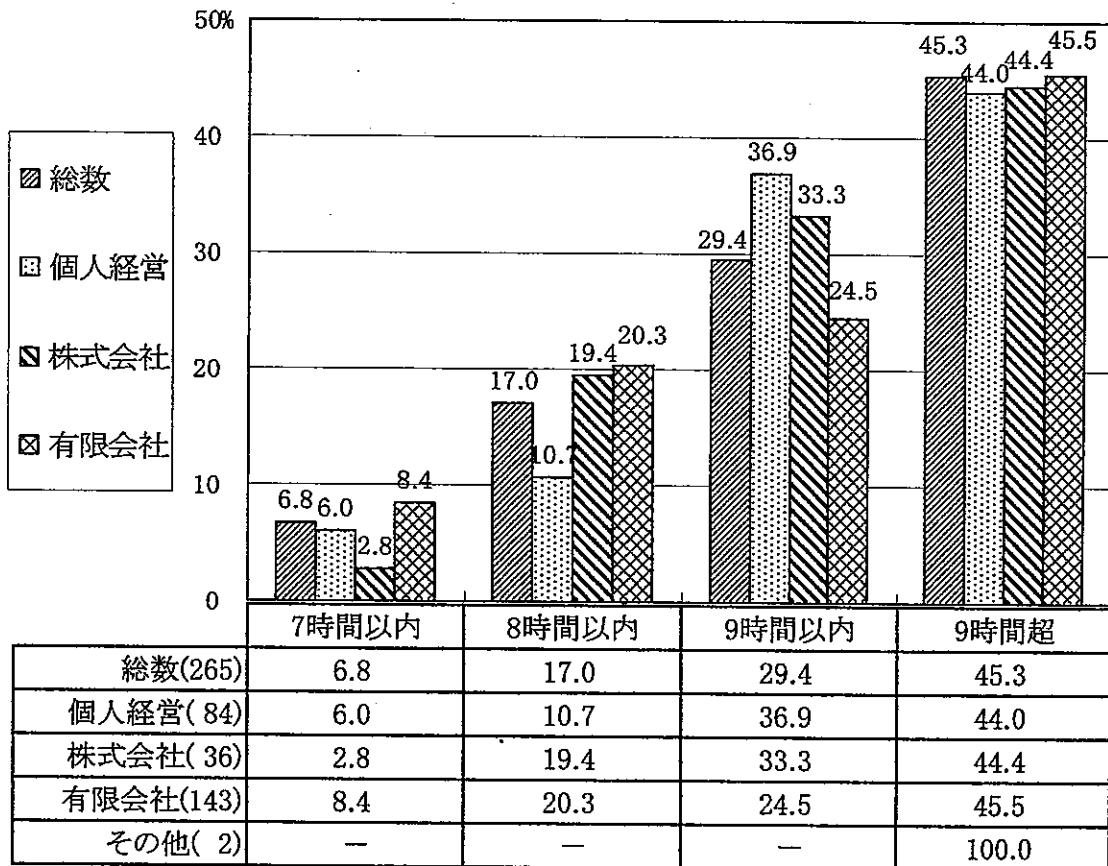
ア 総数では、「9時間超」が45.3%で最も多く、次いで多い「9時間以内」29.4%と合計すれば74.7%と、7割を超える店が8時間を超える長時間労働となっている。

イ 個人経営では、「9時間超」が44.0%で最も多く、次いで「9時間以内」36.9%と合計すれば8割強(80.9%)の店が長時間労働となっている。

同様に株式会社では8割近い店(77.7%)、有限会社では7割(70.0%)の店が長時間労働となっている。

その他ではすべて「9時間超」労働となっている。

図-22 経営主体別・1日平均労働時間別施設数の構成割合(単位:%)



(注) ( )内は施設数、うち不詳4を除く。

(4) 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(図-23)(表-14)である。

ア 総数では、「4日」が48.7%で最も多く、次いで「5日」の32.1%が比較的多い。

1施設当たり月平均休日日数は、4.5日となっている。

イ 個人経営及び有限会社では「4日」の割合が最も多く、株式会社では「5日」が50.0%で顕著に多くなっている。

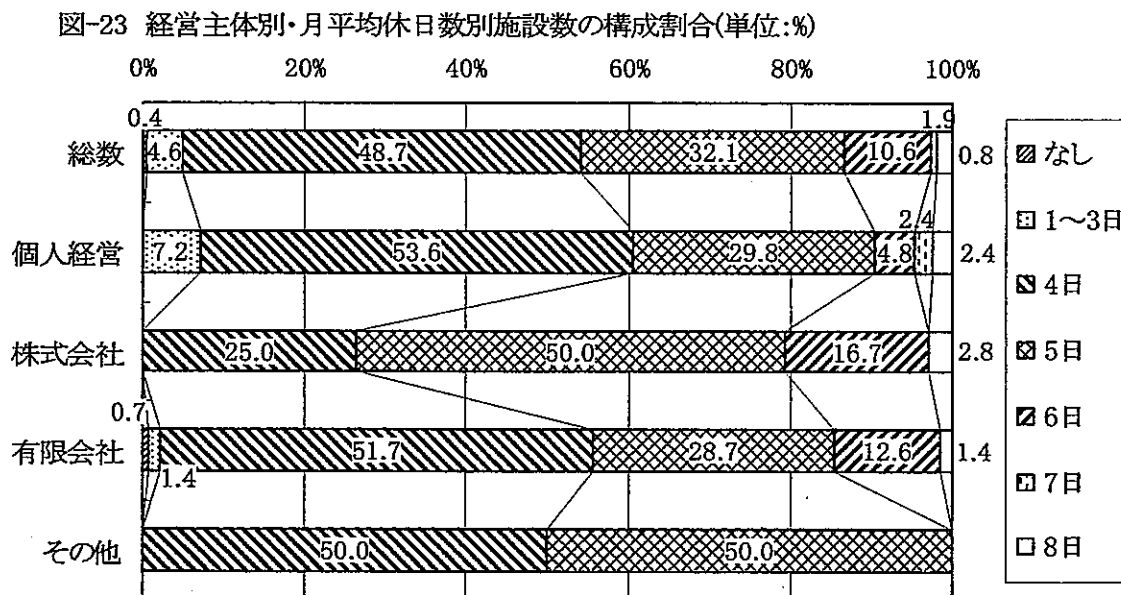


表-14 経営主体別・月平均休日数別施設数の構成割合(単位:%)

	なし	1~3日	4日	5日	6日	7日	8日	9日以上	1施設当たり平均休日日数
総数	0.4	4.6	48.7	32.1	10.6	0.8	1.9	—	4.5
個人経営	—	7.2	53.6	29.8	4.8	2.4	2.4	—	4.4
株式会社	—	—	25.0	50.0	16.7	—	2.8	—	4.9
有限会社	0.7	1.4	51.7	28.7	12.6	—	1.4	—	4.4
その他	—	—	50.0	50.0	—	—	—	—	4.5

(5) 労働時間短縮努力(表-15)

ア 労働時間短縮のための努力の割合について、経営主体別にみると、個人経営では、「短縮努力なし」が52.7%で最も多く、次いで有限会社が40.6%、株式会社は17.5%で最も少ない。

イ 労働時間短縮努力内容を経営主体別にみると、いずれの経営主体も「計画休暇制度」が最も多く、「設備導入による省力化」はいずれも4~7%台で少ない。

表-15 経営主体別・労働時間短縮努力内容別施設数の構成割合(複数回答、単位:%)

	週休2日 制度	計画休暇 制度	設備導入 による省力化	その他	短縮努力 なし	不詳
総数	5.8	24.6	6.0	20.6	44.5	6.2
個人経営	5.4	20.3	4.5	14.4	52.7	9.0
株式会社	12.5	42.5	7.5	35.0	17.5	—
有限会社	4.8	26.2	7.5	24.6	40.6	3.7
その他	—	—	—	33.3	33.3	33.3

(6) 各種制度の整備状況(表-16)

ア 就業規則「あり」施設の実施項目割合(複数回答)を経営主体別にみると、従業者数の比較的多い株式会社が最も多く、家族従業者やパートタイマーからなる個人経営では比較的少ない。

イ 年金制度「あり」を経営主体別にみると、国民年金については個人経営が49.5%で最も多く、厚生年金については株式会社が最も多く65.0%となっている。

ウ 健康診断の実施状況については、「実施していない」割合は、その他が最も多く66.7%、個人経営は41.4%で4割強。実施状況を経営主体別にみると、いずれも「年1回」実施の割合が最も多いが、そのうち有限会社が49.7%で最も多い。

表-16 経営主体別・各種制度の実施施設数の構成割合(単位:%)

就業規則有の項目(複数回答)	総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
賃金(211)	46.7	36.0	67.5	55.1	33.3
退職手当(101)	22.3	10.8	55.0	29.4	—
休暇(97)	21.5	13.1	40.0	27.8	—
職業訓練(研修等)(18)	4.0	3.6	5.0	4.3	—
その他(60)	13.3	15.8	5.0	12.3	—
国民年金基金制度有(186)	41.2	49.5	20.0	36.4	—
厚生年金基金制度有(88)	19.5	0.9	65.0	31.6	33.3
健康診断の実施状況					
年2回以上	4.9	3.6	7.5	5.9	—
年1回	41.8	35.1	45.0	49.7	—
2,3年に1回	6.4	5.0	7.5	8.0	—
その他	8.0	10.4	10.0	4.8	—
実施していない	36.1	41.4	30.0	30.5	66.7

#### 4. 施設・設備の整備状況

##### (1) 土地・建物の所有状況(図-24)(表-17)

土地・店舗の自己所有か借用かは、店舗管理コスト面及び金融調達面において重要な問題である。

経営主体別にみると、いずれの経営主体についても「土地・建物とも自己所有」の店の割合が顕著に多く7割近い。次いで「土地・建物とも借用」の割合が2割前後となっている。

図-24 経営主体別・土地建物所有者別施設数の構成割合(単位:%)

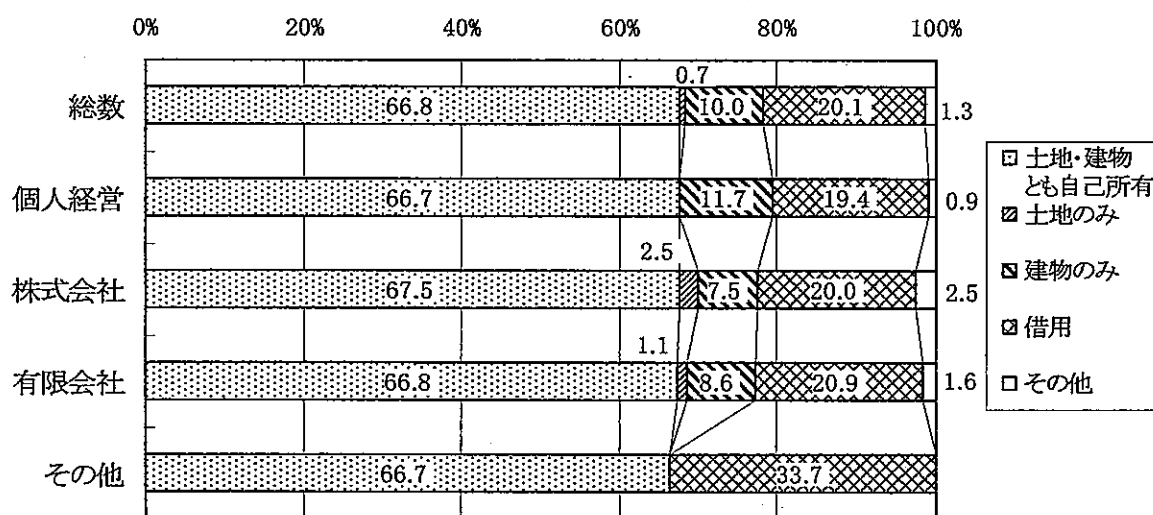


表-17 経営主体別・土地建物所有者別施設数の構成割合(単位:%)

土地建物の所有者	総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
土地・建物とも自己所有	66.8	66.7	67.5	66.8	66.7
土地のみ自己所有	0.7	—	2.5	1.1	—
建物のみ自己所有	10.0	11.7	7.5	8.6	—
土地・建物とも借用	20.1	19.4	20.0	20.9	33.7
その他	1.3	0.9	2.5	1.6	—

(注) 不詳5施設を除く。

(2) 土地・建物の平均面積(図-25)(表-18)

1施設当たり土地及び建物延べ床面積を経営主体にみたのが(図-25)(表-18)である。  
1施設当たり総平均面積は、「土地」については397㎡、「建物延べ床面積」については362㎡となっている。

ア 経営主体別に土地面積についてみると、有限会社が571㎡で最も広く、「100～300㎡未満」の割合が40.1%となっている。株式会社が464㎡と次いで広く、「100～300㎡未満」が45.0%を占めている。個人経営については243㎡で、「100～300㎡未満」が39.6%を占めている。

イ 経営主体別に建物延べ床面積についてみると、有限会社が532㎡で最も広く、「200㎡以上」の割合が54.0%を占めている。次いで株式会社が469㎡で広く、「200㎡以上」が72.5%を占めている。個人経営については197㎡で、「200㎡以上」規模が27.5%を占めている。

図-25 経営主体別・1施設当たり土地・建物面積(単位:㎡)

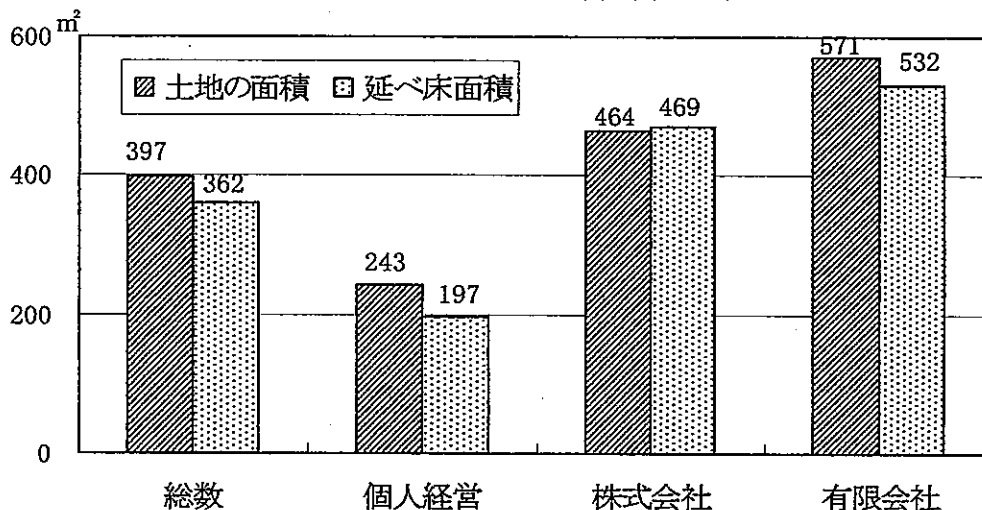


表-18 経営主体別・1施設当たり土地・建物面積別施設数の構成割合(単位:%)

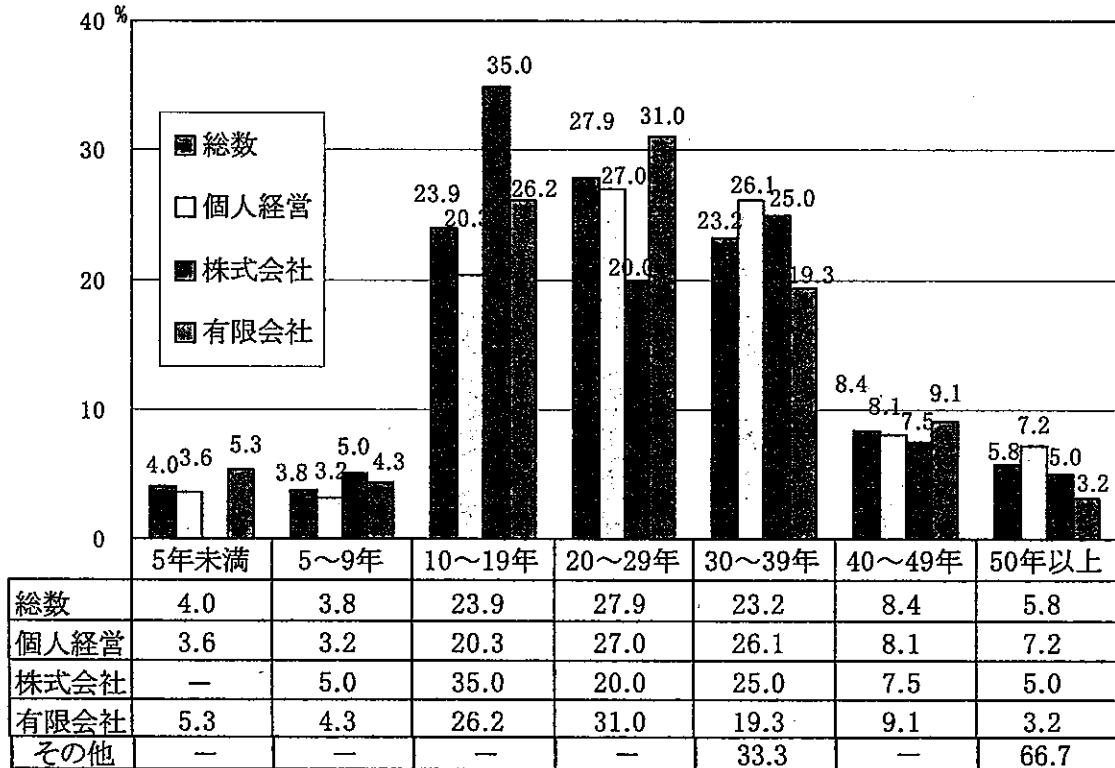
面積 ㎡		総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
土地の面積	1施設当たり平均面積(㎡)	397	243	464	571	102
	50㎡未満	6.2	7.7	2.5	4.8	33.3
	50～100㎡未満	18.6	23.0	10.0	15.0	33.3
	100～300㎡未満	40.3	39.6	45.0	40.1	33.3
	300～500㎡未満	15.7	14.4	5.0	19.8	—
	500㎡以上	13.1	9.0	35.0	13.4	—
延べ床面積	1施設当たり延床平均面積(㎡)	362	197	469	532	254
	50㎡未満	5.8	9.0	—	3.2	—
	50～100㎡未満	15.9	20.7	5.0	11.8	66.7
	100～150㎡未満	15.5	18.9	7.5	13.4	—
	150～200㎡未満	16.4	18.5	15.0	14.4	—
	200㎡以上	42.5	27.5	72.5	54.0	33.3

(3) 現在の建物築年数(図-26)

築年数を総数で見ると、「20～29年」が27.9%で最も多く、20年以上を合計すると65.3%となり、かなりの施設で店舗老朽化、陳腐化がうかがえる。

経営主体別に築年数をみると、個人経営では20年以上を合計すると68.4%、同様に株式会社では57.5%、有限会社では61.6%となり、いずれも店舗の老朽化がうかがわれる。

図-26 経営主体別・建物の築年数別施設数の構成割合(単位:%)



(4) 客席数と個室数

①客席数 (図-27) (表-19)

一施設当たり平均客席数は48.5席であった。

立地条件別にみると、商業地区では「70～99席」の割合が23.5%で最も多く、「20～29席」の割合も23.1%と多い。住宅地区では「20～29席」の割合が23.4%で顕著に多い。工場・オフィス街及び郊外の幹線道路沿いに立地する店については、「30～39席」以上の規模の店の割合が比較的多くみられる。

図-27 客席数階級別施設総数の構成割合(単位:%)

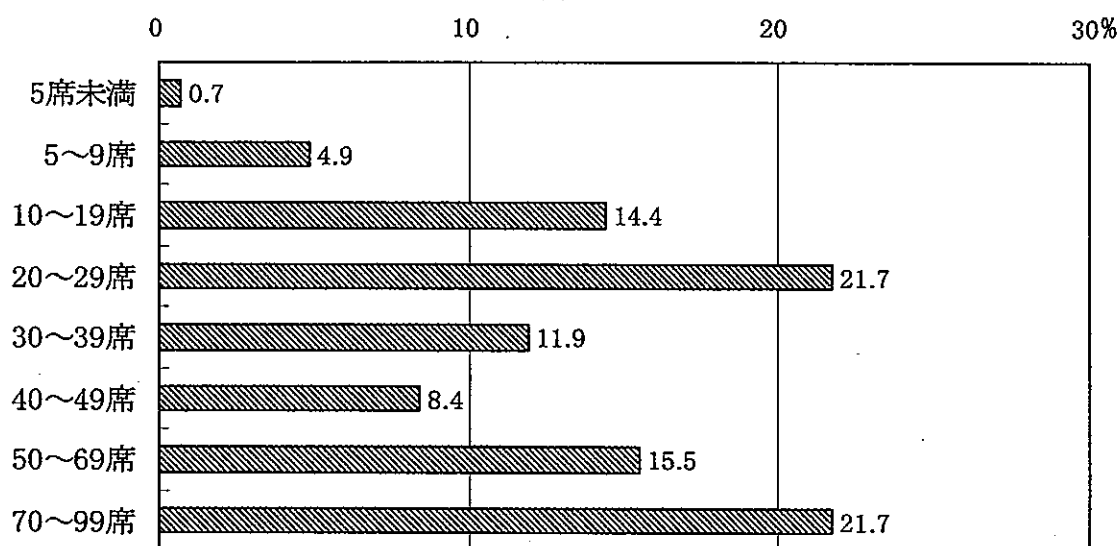


表-19 立地条件別・客席数階級別施設数の構成割合(単位:%)

	5席未満	5～9席	10～19席	20～29席	30～39席	40～49席	50～69席	70～99席	1施設当たり平均客席数
総数(452)	0.7 (3)	4.9 (22)	14.4 (65)	21.7 (98)	11.9 (54)	8.4 (38)	15.5 (70)	21.7 (98)	48.5
商業地区	0.4	3.4	12.0	23.1	11.1	7.9	18.8	23.5	51.0
住宅地区	1.2	7.6	18.1	23.4	12.3	13.3	11.1	17.0	41.6
工場・オフィス街	—	—	—	—	33.3	18.8	—	33.3	63.7
郊外幹線道路沿い	—	—	12.1	9.1	15.2	—	15.2	40.0	66.0
複合施設内	—	—	—	—	—	—	40.0	20.0	66.0
その他	—	20.0	40.0	20.0	—	—	—	—	33.0

(注) 不詳4施設を除く。

②個室数（表-20）（図-28）

一施設当たり平均個室数の総平均は3.3室であった。

立地条件別にみると、商業地区では「2室」「3室」「4室」の割合が14～15%台を占めて多い。住宅地区では「3室」の割合が21.1%で最も多く、次いで「2室」が19.3%と多い。工場・オフィス街及び郊外幹線沿いについても「2室」「3室」の店の割合が最も多くなっている。

図-28 個室数階級別施設総数の構成割合(単位:%)

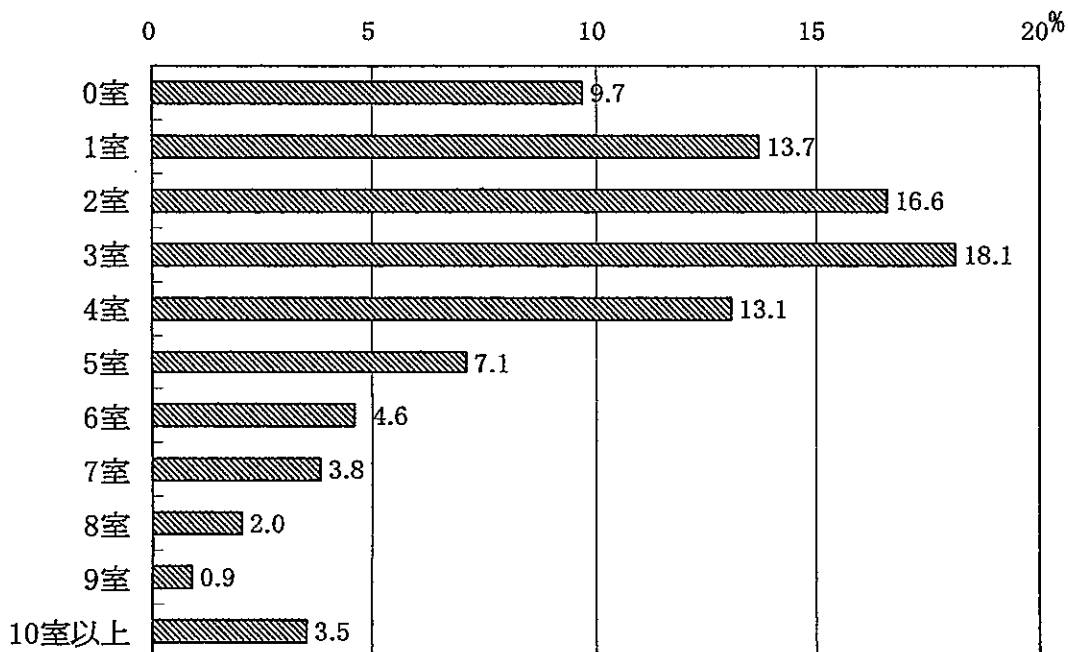


表-20 立地条件別・個室数階級別施設数の構成割合(単位:%)

	0室	1室	2室	3室	4室	5室	6室	7室	8室	9室	10室以上	1施設当たり平均個室数
総数(452)	9.7 (44)	13.7 (62)	16.6 (76)	18.1 (62)	13.1 (59)	7.1 (32)	4.6 (21)	3.8 (17)	2.0 (9)	0.9 (4)	3.5 (16)	3.3
商業地区	11.1	12.8	14.5	15.8	15.0	9.0	5.1	3.8	1.3	0.9	3.8	3.4
住宅地区	9.4	13.5	19.3	21.1	12.3	4.7	2.9	2.3	2.3	0.6	4.1	3.1
工場・オフィス街	—	—	33.3	33.3	—	33.3	—	—	—	—	—	3.3
郊外の幹線道路沿い	3.0	15.2	15.2	24.2	6.1	6.1	9.1	9.1	6.1	3.0	—	3.8
複合施設内	—	40.0	20.0	—	—	—	20.0	20.0	—	—	—	3.4
その他	20.0	40.0	20.0	—	20.0	—	—	—	—	—	—	1.6

(注) 不詳30施設を除く。



(5) 高齢者・車椅子の方に配慮した設備状況 (表-21)

ア 高齢者や車椅子の方に配慮した設備の状況について、総数で見ると「設備がある」施設の割合は53.1%と5割を超えている。中でも株式会社は67.5%と7割近い。次いで有限会社は60.4%、個人経営では44.1%と少ない。

イ 設備種類別にみると、「階段に手すりの設置」の割合が最も多く、株式会社では85.2%、有限会社では62.8%、個人経営では59.2%となっている。「車いす用トイレの設置」の割合については、総数で見ると5.0%と極めて少なく、株式会社で14.8%、有限会社で4.4%、個人経営では3.1%と最も少なくなっている。

ウ 注目すべきは、「設備がない」施設(43.1%)の理由についてみると、「費用がかかる」と回答した施設の割合が、いずれの経営主体でも50%を超えて多いことである。少子高齢化社会が進展し、人と環境に優しいまちづくりが時代の潮流である。すし店業界のイメージアップのためにも、早急に対応すべき課題である。

表-21 経営主体別・配慮設備の有無及び設備種類別施設数の構成割合(複数回答、単位:%)

	総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
設備がある (240)	53.1	44.1	67.5	60.4	66.7
1 出口や廊下にスロープの設置又は段差の解消 (77)	32.1	27.6	29.6	37.2	—
2 階段に手すりの設置 (153)	63.8	59.2	85.2	62.8	50.0
3 トイレに手すりの設置 (49)	20.4	25.5	29.6	14.2	—
4 車いす用トイレの設置 (12)	5.0	3.1	14.8	4.4	—
5 店内の段差の解消 (64)	26.7	18.4	33.3	31.9	50.0
6 車椅子で利用しやすい駐車スペースの確保 (63)	26.3	21.4	33.3	28.3	50.0
7 その他の設備 (21)	8.8	12.2	7.4	6.2	—
設備がない (195)	43.1	51.8	30.0	35.8	33.3
1 手間がかかる (6)	3.1	3.5	—	3.0	—
2 費用がかかる (99)	50.8	50.4	58.3	50.7	—
3 やり方が分からない (9)	4.6	4.3	8.3	4.5	—
4 その他 (94)	48.2	49.6	41.7	46.3	100.0

(注) ( )内数字は施設数、不詳17施設を除く。

(6) 分煙の状況 (表-22)

分煙の状況について経営主体別にみると、「分煙(禁煙)されていない」施設の割合が最も多く、個人経営では87.4%と9割近い。株式会社、有限会社でも8割前後となっている。

表-22 経営主体別・分煙状況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	その他
禁煙席と喫煙席が 分かれている	8.0	5.0	12.5	10.7	—
禁煙の時間帯を 設けている	1.8	1.8	—	2.1	—
店内は禁煙となっている	4.0	2.3	7.5	5.3	—
分煙(禁煙)されていない	83.8	87.4	77.5	80.7	100.0
不詳	2.4	51.8	2.5	1.1	—

(7) 設備の保有状況 (表-23)

- ア 設備の保有状況を総数でみると、「駐車場」(集客)が75.7%と8割近く、最も多い。次いで「クレジットカードの取扱」(販売促進)46.7%、「消毒機器」(衛生)46.0%、「空気調和設備」(店内環境)36.5%と続いている。
- イ 経営主体別にみると、個人経営では「分煙設備」の6.8%、「クレジットカードの取扱」4.1%、「子供用の椅子の設置」11.3%、「情報設備」の18.5%が目立って少ない。株式会社では「クレジットカードの取扱」の77.5%、「情報化設備」の50.0%が顕著に多い。有限会社についても、「分煙設備」は8.0%、「クレジットカードの取扱」8.6%と少ない。

表-23 経営主体別・保有設備の種類別施設数の構成割合(複数回答、単位:%)

	分煙 設備 (34)	整水 機器 (106)	消毒 設備 (208)	駐車場 (342)	空気調 和設備 (165)	子供用の 椅子の 設置 (67)	デビッ トカー ドの 取扱 (30)	クレジ ット カード の 取扱 (211)	情報化 設備 (ハソ ン等) (124)
総数	7.5	23.5	46.0	75.7	36.5	14.8	6.6	46.7	27.4
個人経営	6.8	22.1	45.9	76.6	33.8	11.3	4.1	35.6	18.5
株式会社	10.0	20.0	47.5	72.5	37.5	30.0	10.0	77.5	50.0
有限会社	8.0	26.2	45.5	75.4	39.6	15.5	8.6	53.5	33.2
その他	—	—	66.7	66.7	33.3	33.3	33.3	33.3	33.3

## 5. 設備投資の実績と予定

### (1) 過去3年間の設備投資実績、資金調達方法及び借入先

(表-24)は、過去3年間に設備投資の実績がある243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経営主体別にみたものである。

ア (図-29)設備投資の主な理由について総数でみると、「店舗・設備の老朽化」が60.5%で最も多い。これを経営主体別にみると、株式会社が70.8%で最も多く、次いで有限会社60.6%、個人経営58.4%となっている。

イ (図-30)資金調達方法について経営主体別にみると、個人経営については「借入」が41.6%で最も多く、次いで「自己資金」が31.9%となっている。株式会社については「借入」が54.2%で最も多く、次いで「自己資金と借入」が29.2%となっている。有限会社についても「借入」が41.3%で最も多く、次いで「自己資金と借入」が35.6%となっている。

ウ 借入先に関しては、個人経営では、「国民生活金融公庫」が42.5%で最も多いが、株式会社及び有限会社では、「その他の金融機関」の割合が最も多くなっている。

図-29 投資理由別・経営主体別  
施設数の構成割合(単位:%)

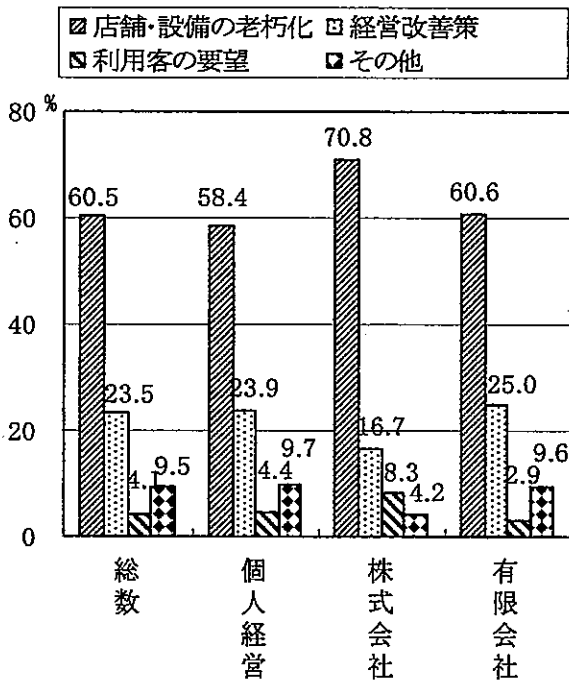


図-30 資金調達方法別・経営主体別  
施設数の構成割合(単位:%)

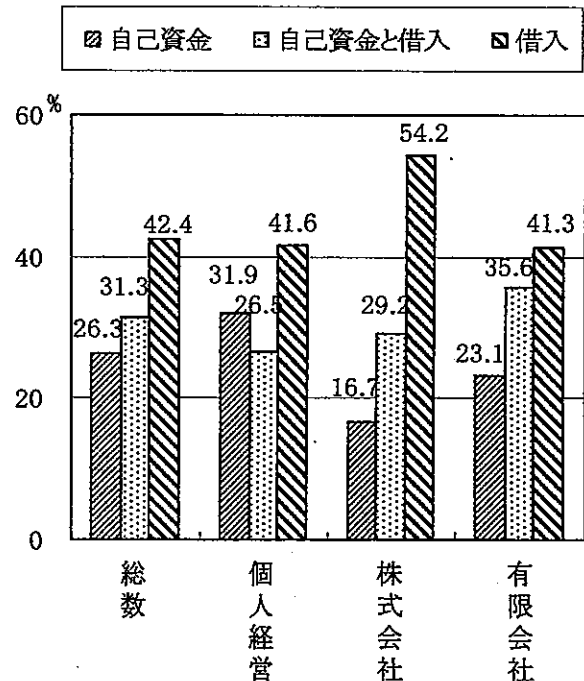


表-24 設備投資と資金調達方法の経営主体別施設数の構成割合(単位:%)

		総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
設備投資の 主な理由	店舗・設備の老朽化	60.5	58.4	70.8	60.6	50.0
	経営改善策	23.5	23.9	16.7	25.0	—
	利用客の要望	4.1	4.4	8.3	2.9	—
	経営者の交代	1.6	1.8	—	1.9	—
	その他	9.5	9.7	4.2	9.6	50.0
主な 資金調達 方法	自己資金	26.3	31.9	16.7	23.1	—
	自己資金と借入	31.3	26.5	29.2	35.6	100.0
	借入	42.4	41.6	54.2	41.3	—
借入先 (複数回答)	国民生活金融公庫	39.1	42.5	25.0	39.4	—
	その他の金融機関	44.4	34.5	66.7	49.0	100.0
	その他	7.4	8.0	—	8.7	—

(注) 不詳2施設を除く。

(2) 向こう3年間の設備投資予定の内容、理由及び借入先(表-25)

ア 投資予定内容についてみると、個人経営・株式会社・有限会社のいずれも、「設備の改装」がそれぞれ46.1%、42.9%、48.5%で最も多い。

イ 投資予定の主な理由についてみると、いずれの経営主体についても、「店舗・設備の老朽化」の割合が最も多い。

ウ 資金調達予定については、個人経営及び株式会社では「国民生活金融公庫」がそれぞれ最も多く、有限会社は「借入金(その他)」が最も多い。

表-25 設備投資予定の内容・理由及び借入先予定別・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	有限会社	その他
投資 予定 内容	施設の新・改築	23.6	21.1	19.0	27.3	50.0
	施設の改装	46.7	46.1	42.9	48.5	50.0
	設備の新・増設、更新	17.0	18.4	33.3	10.6	—
	その他	10.9	11.8	4.8	12.1	—
投資 予定の 主な理由	店舗・設備の老朽化	60.6	65.8	57.1	56.1	50.0
	経営改善策	20.6	15.8	23.8	24.2	50.0
	利用客の要望	4.2	2.6	14.3	3.0	—
	経営者の交代	3.0	3.9	—	3.0	—
	その他	9.1	7.9	—	13.6	—
借入先 (複数回答)	自己資金	26.7	30.3	33.3	21.2	—
	国民生活金融公庫	46.7	48.7	47.6	45.5	—
	借入金(その他)	40.0	32.9	38.1	48.5	50.0

(注) 設備投資の内容不詳3施設、設備投資の理由不詳4施設を除く。

## 6. 福祉サービスの取組

### (1) ごみ減量化・リサイクル実施状況

(図-31) (表-26)は経営主体別に、ごみ減量化・リサイクル実施の有無、実施方法及び実施しない理由をみたものである。

ア 実施している割合を経営主体別にみると、有限会社では87.2%と9割近い。個人経営では8割を超え、株式会社では7割を超えている。

イ 実施方法については「ごみを分別している」割合が最も多く、個人経営で80.1%、有限会社で76.7%、株式会社では72.4%となっている。「自店で生ごみのリサイクルをしている」割合は3~5%台でいずれも少ない。

ウ 実施していない理由を経営主体別にみると、いずれも「手間がかかる」割合が比較的多く、また、「やり方がわからない」とする割合も少なくなく、消極的な姿勢がうかがわれる。

図-31 経営主体別、ごみ減量化・リサイクル実施有無別施設数の構成割合(単位:%)

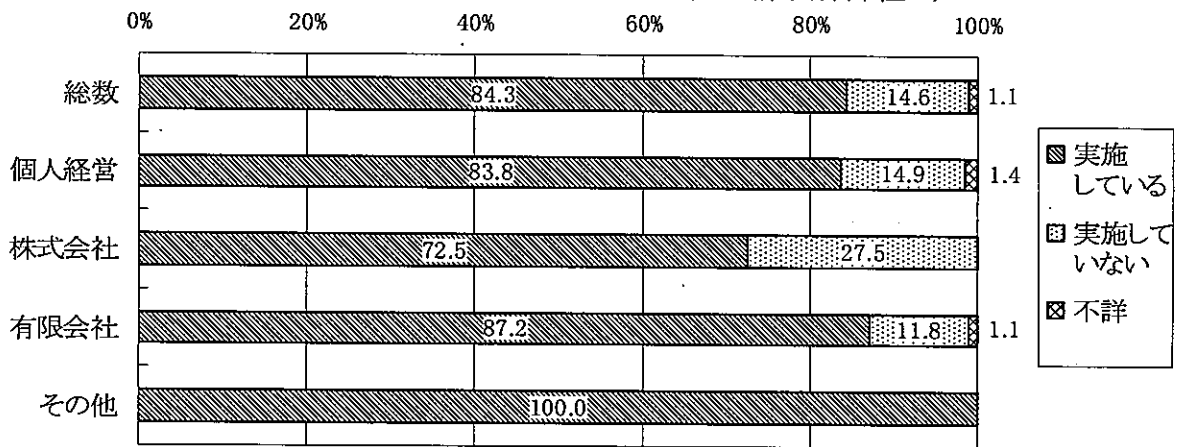


表-26 経営主体別、ごみ減量化・リサイクル実施有無別施設数の構成割合(複数回答、単位:%)

	総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
<b>実施している(381)</b>	84.3	83.8	72.5	87.2	100.0
食品等リサイクル業者と提携	30.2	23.7	48.3	34.4	33.3
自店で生ごみのリサイクルをしている	5.2	5.9	3.4	4.9	—
ごみの分別をしている	78.2	80.1	72.4	76.7	100.0
包装やラッピングを簡素化している	16.3	16.1	31.0	14.1	—
箸や皿等食器類は再利用している	7.3	7.5	13.8	6.1	—
再生品の使用を進めている	7.1	5.9	6.9	8.6	—
その他	2.9	4.3	—	1.8	—
<b>実施していない(66)</b>	14.6	14.9	27.5	11.8	—
手間がかかる	34.8	39.4	27.3	31.9	—
費用がかかる	21.2	18.2	27.3	22.7	—
やり方がわからない	24.2	21.2	27.3	27.3	—
その他	37.9	39.4	36.4	36.4	—
<b>不詳</b>	1.1	1.4	—	1.1	—

(2) 各種サービス状況 (図-32) (表-27)

顧客に対する各種サービス内容の割合を総数でみると、全般的に 50%を下回っており消極的な取組姿勢がうかがわれる。

ア「会計が分かりやすい工夫をしている」割合については、株式会社が唯一 50%を上回って 57.5%と 6 割近い割合となっているが、その他の経営主体では 40%台で低い。

イ「カロリーを表示している」割合については、消費者の健康指向ニーズが高まっている昨今、いずれの経営主体も 3 割前後の割合にとどまっている。

ウ「食品の生産元を表示している」については、7~15%台と低い割合となっている。消費者の食の安全・安心への関心が高まっている昨今、「産地表示」の取組は、すし業界にとっても重要な課題である。

図-32 各種サービス内容別施設総数の構成割合(複数回答、単位:%)

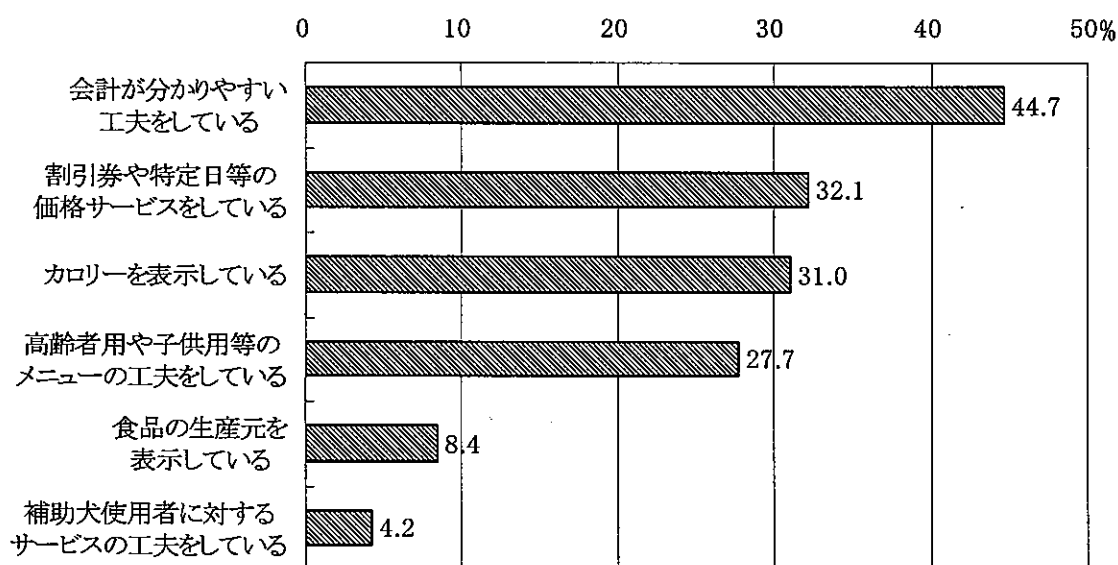


表-27 経営主体別・各種サービス内容別施設数の構成割合(複数回答、単位:%)

	総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
高齢者用や子供用等のメニューの工夫をしている	27.7	23.4	40.0	30.5	—
カロリーを表示している	31.0	31.1	27.5	32.1	—
食品の生産元を表示している	8.4	7.7	15.0	8.0	—
会計が分かりやすい工夫をしている	44.7	41.4	57.5	46.5	—
割引券や特定日等の価格サービスをしている	32.1	25.2	30.0	41.2	—
補助犬利用者に対するサービスの工夫をしている	4.2	3.6	10.0	3.7	—
不詳	18.8	24.3	15.0	11.8	100.0

(3) 地域と共生の状況 (図-33) (表-28)

すし店の多くが立地する商店街や中心市街地は、少子高齢化など時代の様々なニーズに対応して、地域コミュニティの核としての重要な役割を期待されている。そのためには、まちづくりの視点に立って、市民・NPO・事業者や行政などと連携・協働して、にぎわい、交流のまちづくりに積極的に参加していくことが期待されている。

地域との共生状況を総数でみると、商工会議所・商工会、商店街組合への参加に関しては、77.7%と8割に近く、地域との密接な連携姿勢がうかがわれる。一方、祭りやイベント等の共同事業への参加割合は55.3%と必ずしも多くはない。また、地域の食文化の振興への協力割合は36.1%で、その他についても低い割合となっている。

図-33 地域との共生別施設総数の構成割合(複数回答、単位:%)

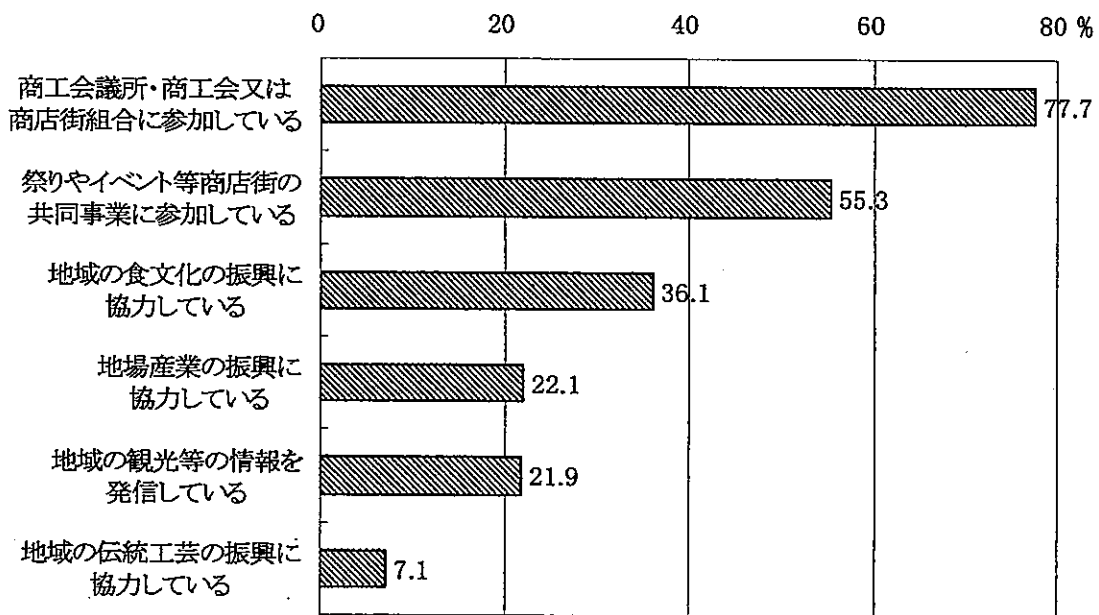


表-28 経営主体別・地域との共生別施設数の構成割合(複数回答、単位:%)

	総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
商工会議所・商工会又は商店街組合に参加している	77.7	71.2	77.5	85.6	66.7
祭りやイベント等商店街の共同事業に参加している	55.3	50.5	55.5	61.0	66.7
地場産業の振興に協力している	22.1	14.9	27.5	29.9	—
地域の食文化の振興に協力している	36.1	32.4	32.5	40.6	66.7
地域の伝統工芸の振興に協力している	7.1	5.4	12.5	8.0	—
地域の観光等の情報を発信している	21.9	18.0	27.5	25.7	—
不詳	9.5	12.6	5.3	5.3	33.3

## 7. 経営上の問題点と今後の方針

### (1) 経営上の問題点

(図-34) (表-29)は、経営上の問題点 16 項目(複数回答)について、「その他」及び「特になし」を除き、経営主体別に構成割合の多い順に①～⑭まで順位を示したものである。

ア 総数で見ると、第1順位「客数の減少」が71.5%と圧倒的に多く、第2順位に「客単価の減少」41.4%が続き、客数と客単価の減少が最大の問題点となっている。

イ 経営主体別に順位をみると、それぞれ固有の問題点を抱えているが、第1順位から第4順位までが、各経営主体それぞれに共通する問題点となっている。

図-34 経営上の問題点別総施設数の構成割合(単位:%)

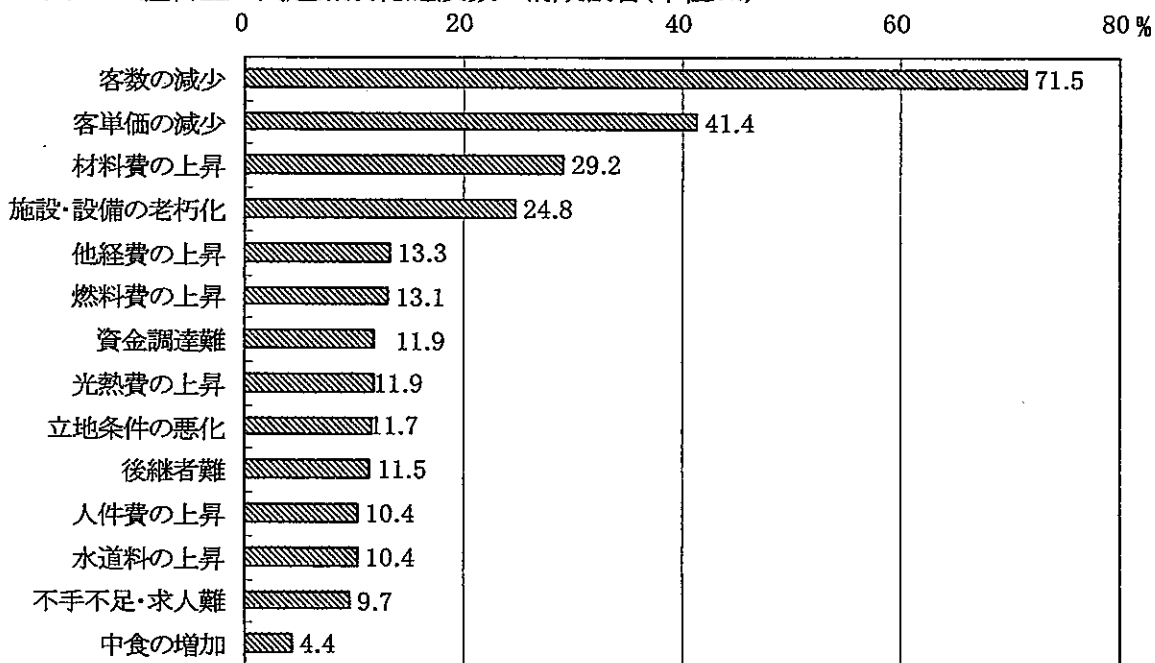


表-29 経営主体別・経営上の問題点別施設数の構成割合(複数回答、単位:%)

経営上の問題点	総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
1 客数の減少	① 71.5	① 74.3	① 65.0	① 69.5	① 66.7
2 立地条件の悪化	⑨ 11.7	⑪ 7.7	⑥ 17.5	⑤ 15.0	33.3
3 不手不足・求人難	⑬ 9.7	⑫ 7.2	⑧ 12.5	⑪ 12.3	—
4 後継者難	⑩ 11.5	⑤ 17.6	⑬ 2.5	⑬ 6.4	—
5 資金調達難	⑦ 11.9	⑦ 11.7	⑫ 7.5	⑨ 12.8	33.3
6 人件費の上昇	⑪ 10.4	⑭ 5.0	⑤ 20.0	⑤ 15.0	—
7 材料費の上昇	③ 29.2	③ 27.0	④ 25.0	③ 32.6	33.3
8 光熱費の上昇	⑦ 11.9	⑨ 9.5	⑩ 10.0	⑤ 15.0	33.3
9 水道料の上昇	⑪ 10.4	⑩ 8.6	⑩ 10.0	⑪ 12.3	33.3
10 燃料費の上昇	⑥ 13.1	⑦ 11.7	⑦ 15.0	⑧ 14.4	—
11 施設・設備の老朽化	④ 24.8	④ 24.3	③ 30.0	④ 23.5	② 66.7
12 他経費の上昇	⑤ 13.3	⑥ 13.5	⑧ 12.5	⑨ 12.8	33.3
13 客単価の減少	② 41.4	② 43.7	② 37.5	② 39.6	33.3
14 中食の増加	⑭ 4.4	⑬ 6.3	⑬ 2.5	⑭ 2.7	—
15 その他	4.0	4.5	—	4.3	—
16 特になし	3.1	3.2	7.5	2.1	—

(注) 不詳4施設を除く。



(2) 今後の経営方針

(図-35) (表-30)は、今後の経営方針に関して回答した18項目を、「その他」及び「特になし」項目を除き、経営主体別に割合の多い順に①～⑯まで順位を示したものである。  
 ア 総数でみると、今後の経営方針の第1位は「食事メニューの工夫」65.0%、第2位「接客サービスの充実」52.2%、第3位「広告・宣伝等の強化」31.9%、第4位「施設・設備の改善」21.5%、第5位「価格の見直し」19.7%となっている。

イ 経営主体別にみると、上位5項目については、経営主体ごとに順位に相違があっても共通項目となっており、これらが優先順位の高い今後の経営方針となっていることがうかがわれる。

図-35 今後の経営方針別総施設数の構成割合(単位:%)

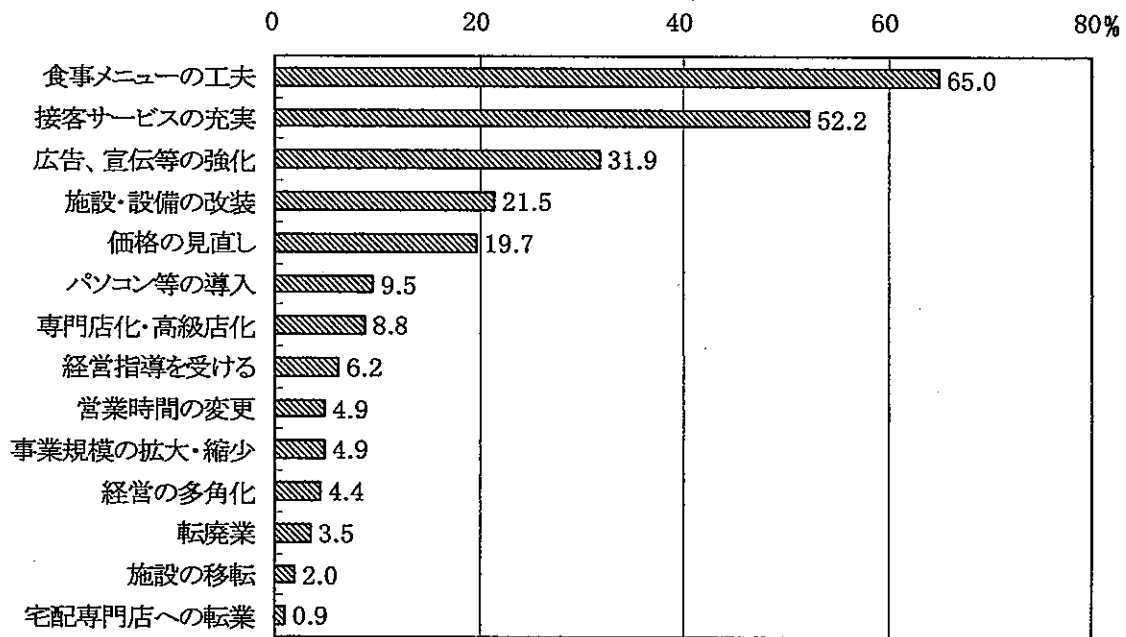


表-30 経営方針別・経営主体別施設数の構成割合(複数回答、単位:%)

今後の経営方針	総数	個人経営	株式会社	有限会社	その他
1 経営指導を受ける	⑧ 6.2	⑧ 6.3	⑪ 2.5	⑧ 7.0	—
2 広告・宣伝等の強化	③ 31.9	③ 32.4	③ 30.0	③ 32.1	—
3 接客サービスの充実	② 52.2	② 48.6	① 82.5	② 49.7	① 66.7
4 食事メニューの工夫	① 65.0	① 61.7	② 75.0	① 66.8	① 66.7
5 営業時間の変更	⑨ 4.9	⑩ 5.0	⑧ 5.0	⑩ 4.8	—
6 価格の見直し	⑤ 19.7	④ 17.6	⑤ 15.0	⑤ 23.5	—
7 施設・設備の改善	④ 21.5	⑤ 17.1	④ 22.5	④ 26.7	—
8 パソコン等の導入	⑥ 9.5	⑥ 11.3	⑧ 5.0	⑦ 8.6	—
9 事業の共同化・協業化	⑮ 0.2	—	—	⑭ 0.5	—
10 事業規模の拡大・縮小	⑨ 4.9	⑨ 5.4	⑥ 7.5	⑪ 3.7	—
11 経営の多角化	⑪ 4.4	⑫ 3.6	⑧ 5.0	⑨ 5.3	—
12 専門店化・高級店化	⑦ 8.8	⑦ 8.6	⑥ 7.5	⑥ 9.6	—
13 回転寿司への転業	—	—	—	—	—
14 宅配専門店への転業	⑭ 0.9	⑭ 1.4	⑪ 2.5	—	—
15 施設の移転	⑬ 2.0	⑬ 2.7	—	⑬ 1.1	③ 33.3
16 転廃業	⑫ 3.5	⑪ 4.5	—	⑫ 3.2	—
17 その他	—	—	—	—	—
18 特になし	—	—	—	—	—

(注) 不詳8施設を除く。

### Ⅲ すし店の経営改善方策

#### 1. 飲食店営業（すし店）の「振興指針」の紹介

飲食店（すし店）の振興指針（昭和57年厚生省告示第135号）は、その全部が改正され平成16年4月1日から適用されました。以下にその概要を紹介します。

（注）文中では以下のとおり省略します。

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」

本指針は、現在、すし店営業が抱えている諸問題を克服し、専門店としての独自性を発揮できるよう、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利益の擁護に資することを目的として、定めるものである。営業者及び組合においては、本指針を踏まえ、行政等と連携を図りつつ、経営の改善等に積極的に取り組み、国民生活の向上に貢献することが期待される。

#### 第一 営業の振興の目標に関する事項

##### 一 すし店営業を取り巻く環境

近年、長引く景気の低迷による先行不安感、法人等の交際費による需要の減少、輸入水産物の増加、消費者の食生活の多様化及び嗜好の変化、「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。さらに、近年の偽装表示等食品をめぐる問題により、食品の安全性や産地、栄養素等を含めた情報開示に関する消費者の関心が高まっており、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することが重要な経営課題となっている。

また、社会全体の高齢化の中で、営業者自身の高齢化による後継者問題がみられるとともに、高齢者層の顧客の増加への対応も求められている。

一方、すしは、欧米では健康的な食品として関心が寄せられ、国内でも健康に関心の高い層から歓迎されている状況にある。

##### 二 今後5年間（平成20年度末まで）における営業の振興の目標

第1に、すし店営業は、食品を調理し、客に飲食させる営業であって、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。

第2に、すし店営業の営業者には、消費者から安全で信頼され得る商品を提供することも求められている。このため、産地等消費者が求める情報の提供に努め、消費者に納得と安心感を提供することが重要である。

第3に、すし店営業といえば、高級で、単価が高いといった印象があり、また、初めての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す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。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、営業者及びすし職人等従業者の接客態度の改善等を図ることが必要である。

第4に、多様化する消費者の要望を的確にとらえ、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。すなわち、食を通じた健康作りに関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ずつ食べたい」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。

各営業者は、これらを十分に認識し、衛生水準の向上、新メニューの開発、顧客に対する情報提供等に積極的に取り組むことにより、専門店としての独自性を発揮し、消費者の理解と信頼の向上を図ることを目標とする。

## **第二 すし店営業の振興の目標を達成するために必要な事項**

### **一 営業者が取り組むべき事項**

#### **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のこと、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。

さらに、営業者は、消費者が納得し、安心できるメニューを提供するために、店舗や従業者の清潔を保ち、従業者の健康管理を行うとともに、食材の産地、天然物と養殖物の区別、鮮度等消費者の関心の高い情報の提供に努めることも必要である。

##### **(2) 衛生面における施設・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・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**

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良質なすしを提供し、もって国民生活の向上に貢献する観点から、営業者においては、以下に掲げる事項を念頭に置き、経営の改善に積極的に取り組むことが期待される。

#### (1) 経営方針の明確化・独自性の発揮

営業者は、自店の立地条件、客層、経営規模、メニュー等を考慮し、例えば、食材や技術にこだわりを持った高級店、地域に根ざし、若者、女性客、家族客等を対象とする店、多様なメニューを提供する店等経営方針を明確にする必要がある。

その際、客層の変化、消費者の要望の変化、新しい顧客に対する店の印象等顧客に関する情報やすし以外の外食店も含めた周囲の競合店の状況に関する情報等を収集し、他店のサービスと比較して、食材の品質に比して割安感のある価格設定、技術力、接客態度等について、自らの店が利用者に提供すべき付加価値を見直すなど、経営意識の改革に努めるとともに、経営方針について将来まで見据えた上で改めて検討する必要がある。

#### (2) サービスの見直し及びメニューの開発

自店の立地条件・経営方針に照らし、家族客を目当て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等の検討を行うとともに、清潔で入りやすい店内の雰囲気作り、接客態度、消費者の関心の高い情報の提供等顧客の立場に立ったサービスの見直しに努める必要がある。

メニューの開発に当たっては、産地、調理方法等の特色により、店として中核的な商品となるものを開発するとともに、消費者の健康に関する意識に留意し、栄養素、総カロリー量、塩分量等に配慮した商品を供給することが重要である。さらに、このような中核的な商品の情報を消費者に積極的に提供することが望ましい。

また、昼食時のメニューの開発やすし種への生鮮魚介類以外の食材の追加、若者、女性、子ども、高齢者等各々の要望に対応した健康的なメニューなど、自店の経営方針と消費者の要望に的確に対応したメニューの開発に努める。

#### (3) 経営方針に沿った店作りのための施設・設備の改善

清潔で好ましい店となるよう定期的な内外装の改装に努めるとともに、客層、経営方針、店の従業員規模等に応じ、伝統を重んじた雰囲気の醸成、店内の様子が外から見やすかつ入りやすい店作り、高齢者等に配慮したバリアフリー対策の実施等、施設・設備の改善に努める。

また、経営方針、客層、店の構造や規模にもよるが、店内の分煙や禁煙時間の設定を含む禁煙等最近増加している顧客からの受動喫煙の防止の要望への対応についても検討することが望ましい。

#### (4) 情報通信技術等を活用した新規顧客の獲得や顧客の確保

パーソナルコンピュータを使った顧客の情報管理により、季節メニュー、誕生日・記念日に合わせたサービス等について顧客へのダイレクトメールを発送し、また、ホームページを使った店の広告に割引サービスを付けて新たな顧客を獲得するなど、情報通信技術を活用するとともに、すし券事業の活用等による顧客の確保を行う必要がある。

#### (5) 表示の適正化及び積極的な情報提供

営業者は、消費者に納得と安心感を与えるため、自店の特質に応じ、価格の適正化を図るよう努めることが必要である。特に、その日の仕入れ価格は営業を開始する時点ですでに分かっているため、「時価」という表現を改め、その日の値段を表示することが求められる。

また、「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ないよう分かりやすい単価表示に努める。

なお、メニューに品質区分を用いている場合は、品質の内容に沿った商品名に工夫を凝らし、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ものとする。

消費者からの苦情には、誠実に対応し、問題の早急かつ円満な解決に努めるとともに、サービスの改善に反映させる。また、食中毒事故等が生じた場合には、賠償責任保険等の活用により、顧客との信頼回復に努める。

最近の消費者の食品の安全への関心の高まり、健康指向に対応するため、産地、栄養素、総カロリー量、塩分量等の食材の品質や、栄養素に富んだ食品であるすしの良さを積極的に情報提供することが望ましい。さらに、地域によっては当該情報の外国語表示も望ましい。

#### (6) 人材育成・自己啓発の推進

すし専門店では、職人の資質がサービスの質を左右することから、優秀な人材の獲得及び育成を図ることが極めて重要な課題である。しかし、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、営業者は、職人の育成に努める必要がある。したがって、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。

また、営業者は、後継者及び独立を希望する従業者が、経営、顧客管理、従業者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、後継者及び従業者の人材育成に努める必要がある。

#### (7) 経営診断の活用

特に、小規模経営の店では、営業者や従業者が変わることがほとんどないため、経営手法が固定的になりやすく、新たな経営課題が発生した場合に、経営の改善に取り組むことが難しい面がある。このため、営業者においては、都道府県指導センター等の経営指導機関の経営診断を積極的に活用することが望まれる。

## 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、営業者における自立的な経営改善の取組を支援するため、都道府県指導センター等の関係機関との連携を密にし、以下に掲げるような事項についての取組を行うよう努めるものとする。

(1) 衛生に関する知識及び意識の向上に関する事項

衛生管理を徹底するための研修会及び講習会の開催、衛生管理に関するパンフレットの作成等による営業者に対する普及啓発、ポスター等による消費者に対する広報の推進

(2) 施設・設備の改善に関する事項

衛生水準の向上、経営管理の近代化、消費者の利益の増進等に対応するための施設・設備の改善の推進

(3) 消費者の利益の増進及び商品の提供方法に関する事項

営業者が自店の特質に応じ作成する接客手引の基本となるマニュアルの作成、消費者を対象としたすしに関する啓発講座の実施や啓発パンフレットの作成、苦情相談窓口の開設

(4) 経営管理の近代化及び合理化に関する事項

先駆的な経営事例等経営管理の近代化に必要な情報、地域的な経営環境条件に関する情報及びすし店営業の将来の展望に関するデータの収集及び整理並びに営業者に対するこれらの情報の提供

(5) 営業者及び従業者の技能及び接遇の改善向上に関する事項

基礎的な調理技術や接遇に関する研修会及び講習会、新しいメニュー開発やすし職人を対象とした技術講習会、技能コンテスト、経営近代化展の開催等による技能水準の向上や新しい消費者の要望に対応したメニューやサービスの普及啓発

(6) 事業の共同化及び協業化に関する事項

すし券事業など事業の共同化及び協業化の企画立案及び実施に係る指導

(7) 取引関係の改善に関する事項

新鮮で信頼されるすしを消費者に提供するために必要な関係業界との連携の強化及び共同購入等取引面の共同化の推進

(8) 従業者の福祉の充実に関する事項

従業者の労働条件整備や健康管理充実のための支援、組合員の大多数の利用に資する福利厚生充実及び共済制度（生命保険等）の整備・強化

(9) 事業の承継及び後継者支援に関する事項

事業の円滑な承継に関するケーススタディ等経営知識の情報提供の促進、営業者及び後継者の意識改革並びに経営知識の向上を図るための講習会の開催

## 2 行政施策及び政策金融による営業者の支援、消費者の信頼性の向上

(1) 都道府県指導センターにおいては、組合との連携を密にし、営業者に対する経営改善のための具体的指導・助言等の支援を行うとともに、消費者からの苦情や要望を組合を通じて個々の営業者に伝え、その営業に反映させるなど、消費者の信頼性の向上に積極的に取り組むものとする。また、保健所をはじめとする都道府県生活衛生営業関係部局と連携を図り、新規開業者等に対する組合加入促進策を講じるものとする。

(2) 全国生活衛生営業指導センターにおいては、これらの都道府県指導センターの取組を推進するため、消費者の意見も反映した営業者の経営改善の取組に役立つデー

タの収集・整備や営業者への当該情報の提供、苦情マニュアルの作成等に積極的に取り組むものとする。

(3) 国、都道府県等においては、すし店営業に対する消費者の信頼性の向上及び営業の健全な振興を図る観点から、食品衛生法等関係法令の施行業務等を通じ、営業者に対し、食品衛生に関する監督指導、情報の提供その他支援措置に努めるものとする。

(4) 国民生活金融公庫においては、施設・設備の改善等について、営業者等が利用しやすい生活衛生貸付による融資の実施等必要な支援に努めるものとする。

### **第三 営業の振興に際し配慮すべき事項**

#### **一 環境の保全、リサイクル対策の推進**

すし店営業は、仕入れた生鮮魚介類を店内で解体した上で調理するため、食品廃棄物が発生しやすいが、家族経営等の店が大部分であり、営業者が取り組む環境の保全やリサイクル対策が必ずしも十分ではないため、組合等が積極的に支援する必要がある。また、これらの対策は、住民の生活環境に身近な問題であり、個々の営業者や組合だけではなく、地域の自治体や自治会が関与しながら、消費者も含めて地域全体で取り組むことにより、効果的で効率的な取組が可能となる。

このため、組合及び連合会においては、地域の自治体等と連携しながら、すし店営業における食品資源等を再生利用するための体系を構築するとともに、業種を超えた組合間で相互に協力したり、組合員以外の営業者にも参加を促す等の普及啓発を行い、すし店営業における環境の保全やリサイクル対策に関する取組を推進する。

これらの取組を通じて、すし店営業の営業者においては、食品循環資源の再生利用等の実施率を平成18年度までに20パーセントに向上させるよう、食品循環資源の再生利用並びに食品廃棄物の発生の抑制及び減量に努めるものとする。また、国民生活金融公庫においては、これらの営業者の取組に対して、生活衛生貸付による融資の実施等必要な支援に努めるものとする。

#### **二 高齢社会への対応**

すし店営業は、商店街にある店舗が大部分であり、地域に密着した業態であるといえる。営業者においては、長年の顧客を大切にし、足腰の弱い高齢者や障害者でも気軽に立ち寄れるよう、バリアフリー化、出前サービス等に積極的に取り組むとともに、高齢者が食べやすい食材を使ったメニューの開発など、高齢社会における幅広い取組が期待される。

また、組合及び連合会においては、例えば、高齢者等の利便性を考慮した店舗の設計やサービスの提供等について研究を行うことにより、営業者の取組を支援することが重要である。国民生活金融公庫においては、これら営業者の取組に対して、生活衛生貸付による融資の実施等必要な支援に努めるものとする。

### 三 地域との共生

すし店営業は、主に地域の商店街において、地域を支える文化生活拠点となっており、地元の一員として、また、地域住民のつながりの場として期待される役割が大きい。このため、営業者においては、まちづくりに積極的に参加し、地域と共生していくことが期待される。

また、組合及び連合会においても、業種を超えて相互に協力を推進し、地域における特色のある取組を支援することが期待される。

以上



## 2. すし店の経営改善の方策

今回の経営実態調査の対象 452 施設のうち、「回転寿司店」及び「持ち帰り宅配専門店」は各 1 店舗と僅少でした。以下では、主に「一般店」を対象にして、『飲食店営業(すし店)の振興指針』及びアンケート調査項目「経営上の問題点」と「今後の経営方針」に関する結果を踏まえ、ポイントを絞って経営改善の方策について述べてみたい。

■ポイント①：社会の構造的変化への対応「新たな課題」

■ポイント②：すし店(一般店)経営改善の方策「エコロジー近代化」

『すし店の振興指針』(参照 44 頁)では、社会の構造的な変化に対応して、すし店経営者の重要な経営課題として、新たに次の 4 点が示されています。

- (1)偽装表示問題等食品をめぐる安心・安全性への対応
- (2)環境の保全・リサイクル対策の推進
- (3)高齢社会への対応
- (4)地域との共生

経営実態調査の結果の中から、社会構造が大きく変化している現在、対応が消極的あるいは遅れているとみられ、早急に取り組むべき重要な経営課題として、下記に 5 項目を抽出してみました。( )内数値は施設数。

### (1) 食の安心・安全性への対応

- 食品の生産元の表示をしている：8.4% (38)
- カロリーを表示している：31.0% (140)

### (2) 環境の保全・リサイクル対策への対応

- 自店で生ゴミのリサイクルをしている：5.2% (20)
- ごみ減量化・リサイクルを実施していない：14.6% (66)

### (3) 高齢社会への対応

- 高齢者や車椅子の方に配慮した設備がない：43.1% (195)
- 出入り口や廊下にスロープの設置または段差の解消あり：32.1% (77)

### (4) 地域との共生への対応

- 祭り・イベント等商店街の共同事業に参加している：55.3% (250)
- 地域の食文化振興に協力している：36.1% (163)
- 地場産業の振興に協力している：22.1% (100)

### (5) ユビキタス社会への対応

- パソコンを導入していない：44.0% (199) (内個人経営 55.9% : 124)
- 携帯電話 (i モード等) を活用した広告宣伝：9.9% (24)

## ① 社会の構造的変化への対応「新たな課題」

□ すし店市場規模は、平成9年以降、9年連続して縮小するなど極めて厳しい経営環境に直面しましたが、平成17～18年2年続けてわずかながらも拡大基調に転じています。過去のデフレ時代の「縮み志向」から「成長志向」へ向かって、すし店経営環境をめぐる幾多の課題解決に取り組むに当たり、まず「新たな課題」として社会の構造的変化に対する現状認識を深め、意識の改新（RENOVATION）を図ることが基本的に重要です。意識の改新は日常の営業活動を大きく変えます。

□ 「新たな課題」とは、IT（情報技術）の高度化やグローバル化が進展する中で、少子・高齢化社会、人口減少社会や地球環境保全の世紀の到来などの構造的な要因、また、まちづくり3法、食品リサイクル法の施行などの制度的な要因、これらが従来の社会の仕組みを大きく、急速に変化させています。

すし店経営をめぐるこれらの厳しい環境変化に対応して、経営基盤の強化を図ることは、まず重要な課題であることに変わりはありませんが、昨今では、従来の経済的課題に加えて、上記に述べた社会的構造的な課題にも適切に対応し、関係法令を遵守し、社会的責任を果たしていかなければ、消費者・生活者の支持を失い、経営の存続が許されない社会を迎えていることです。

### (1) 食の安心・安全性への対応

平成18年年4月に「公益通報者保護法」（内部告発者を守る法律）が施行され、昨今では食品の不正行為に関する告発が急増しています。賞味期限・消費期限の改ざんや産地の偽装、不正表示などの行為は、消費者をないがしろにする危険な企業と見られ、ひとたびこれらの行為が明るみになれば、消費者は買い控えに動き、致命的な打撃を被り経営の存続が危ぶまれています。

経営実態調査の結果によれば「食品の生産元の表示をしている」店の割合は8.4%と、極めて少ないことです。今や消費者に対する「安心感の保証」は経営の最優先の課題となっています。

### (2) 環境の保全・リサイクル対策への対応

□ 地球温暖化ガス（二酸化炭素：CO<sub>2</sub>）排出削減など環境問題は、世界共通の課題です。今年のノーベル平和賞は、地球温暖化の危機を世界的に広めた前アメリカ副大統領のアル・ゴア氏と国連の「気候変動に関する政府間パネル」が共同受賞しました。わが国でも京都議定書の温暖化ガス削減目標（2008～12年度に90年度比6%削減）達成に向け、抜本的な対策の実施が迫られています。

平成13年5月、「食品循環資源の再利用等の促進に関する法律」（略称食品リサイクル法）が、食品関連事業者（製造・流通・外食等）による食品循環資源の再利用を促進し、循環社会の構築を目指して制定されました。

消費者のライフスタイルが個性化、多様化し、消費意識も大きく変化している中で、人々の過度の鮮度意識により、生産・流通・消費の段階で大量の食品廃棄、売れ残りや食べ残しが発生し、多くの食品資源が浪費されています。これら

廃棄物の環境への負荷は大きな社会的問題となっています。

□ 『すし店の振興指針』（参照 49 頁）においても、『すし店の営業者は、食品循環資源の再生利用等の実施率を平成 18 年度までに 20% に向上させるよう、食品循環資源の再生利用並びに食品廃棄物の発生の抑制及び減量に努めるものとする』旨明記されています。経営実態調査の結果によれば、「ごみ減量化・リサイクルを実施している」施設の割合は 84.3% (381 施設)、なお未実施の割合が 14.6% (66 施設) となっています。

ア 農林水産省大臣官房統計部が 19 年 11 月 20 日に公表した『平成 19 年食品循環資源の再生利用等実態調査の概要』から一部、「外食産業」のデータを以下に引用します。(表一 1) は 18 年実態調査結果と合わせて編集した。

(注) 1) 調査対象：食品製造業・卸売業・小売業・外食産業計 2,517 事業所  
回収数 1,887 (回収率 75.0%)

外食産業には、一般飲食店、結婚式場業、旅館・簡易宿所等を含む。

2) 調査対象期間：平成 18 年 4 月～19 年 3 月：調査実施 19 年 6～7 月

表一 1 食品廃棄物等の発生量、発生の抑制量、減量、再生利用量 総括表  
(単位：実数 千トン、割合・率 %)

業種	年度	食品廃棄物等の年間発生量		発生を抑制した量		減量した量		再利用への仕向量		5)うち、食品リサイクル法で規定している用途による再生利用への仕向量	
		実数	1) 発生割合	実数	2) 抑制割合	実数	3) 減量率	実数	4) 再生利用率	実数	再生利用率
食品産業計	18	11352	100	546	5	365	3	6707	59	5425	48
	17	11362	100	510	4	366	3	6664	59	5300	47
	16	11358	100	515	4	330	3	5793	51	4444	39
外食産業	18	3042	27	124	4	83	3	932	31	473	16
	17	3043	27	116	4	138	5	910	30	421	14
	16	3104	27	110	3	47	2	770	25	377	12

(注) 1) の業種別については、食品産業計の年間発生量を 100 とする構成比である。

2) は、どの程度食品廃棄物等の年間発生量を抑制できたかの効果割合である。

3) 及び 4) は、食品廃棄物等の年間発生量に対する割合である。

5) の食品リサイクル法で規定している用途とは、肥料・飼料・油脂及び油脂製品・メタンの原材料として再生利用することである。

イ (表一 1) 食品廃棄物等の発生状況及び再生利用の調査結果の概要について

①食品産業における平成 18 年度の食品廃棄物等の年間発生量は、1,135 万 2 千ト

ンで前年度と比べ1万トン減少した。外食産業は前年比1千トン減の304万2千トンとなっている。

②食品循環資源の再生利用率は、食品産業全体では59%で前年度並みとなった。外食産業は31%で前年対比1ポイント増加となっている。

③食品廃棄物等の発生の抑制割合は5%で、前年度に比べ1ポイント増加し、減量率は3%で前年並みとなった。外食産業の抑制割合は4%で前年並み、減量率は3%で2ポイント減少となっている。

ウ(表一2)外食産業の食品廃棄物等の発生抑制の取組方法について(複数回答)仕入れ過程での「製造(販売)量に合わせた仕入れ」が78%、「ロスが出ない製品・材料への仕入れの見直し」が71%、製造・調理過程での「調理方法の改善による調理くずの削減」が73%、販売過程での「メニュー、調理ボリュームの適正化」が54%と特に高くなっている。

表一2 外食産業の食品廃棄物等の発生抑制の取組方法(単位:%)

仕入れ過程	製造(販売)量に合わせた仕入れ	78
	ロスが出ない製品・材料への仕入れの見直し	71
	調理済み食品の仕入れ	31
製造・調理過程	調理方法の改善による調理くずの削減	73
	ロスが出ない製品開発	27
輸送・調理過程	保管設備の更新又は導入	24
販売過程	メニュー、調理ボリュームの適正化	54
	販売状況に合わせた調理等、販売方法の改善	36

### (3) 地域との共生への対応

ア 車社会に負けたわが国の商店街

- 中小企業庁が実施した『18年度商店街実態調査』結果によれば、(調査対象全国8,000商店街、回収2,644:回収率33.1%)
- ①「停滞しているが衰退するおそれがある」または「衰退している」商店街は70.6%。「繁栄している」商店街は1.6%と、極めて少ない。
- ②商店街の大きな問題点は、「魅力のある店舗が少ない」36.9%、次いで「商店街活動への事業者の参加意識が薄い」33.4%、「経営者の高齢化等による後継者難」31.4%

□ すし店経営実態調査の結果によれば、すし店の51.8%は商店街等商業地区に立地し、「経営上の問題点」として第1位に「客数の減少」71.5%、第9位に「立地条件の悪化」11.7%、第10位に「後継者難」11.5%をあげています。

□ 商店街が衰退した大きな要因を2点に要約して述べれば、一つは、(外部要因)車社会に負けた日本の商店街

戦後日本は、「アメリカに追いつけ、追い越せ！」を目標に、車社会化を図った結果、人々に快適で利便性の高い生活をもたらしましたが一方、CO<sub>2</sub>発生等環境問題をはじめ、わが国の「徒歩サイズ・ヒューマンサイズで形成された商店街」の中に車が入り込み、「賑わい・交流の場、ふれあい、ぬくもり、街並み」など、地域コミュニティの核であった商店街が次々と壊されてしまったこと。

### 二つは、(内部要因) 商店街マネジメントの不在

自然発生的に形成された商店街の最大の弱みは、会社経営者と異なり、商店会長には商店街の統制権限がないことです。その結果、ワンストップショッピングが可能な利便性の高いスーパーマーケットや、計画的人為的に形成された郊外型ショッピングセンターなどの進出に、組織的に対応できなかつたことです。特に地方中小都市では、住宅、商業施設をはじめ、総合病院や教育機関等の都市機能が郊外に移転し、まちの「顔」であった中心市街地の空洞化を招来しました。

### イ 空洞化が進み、魅力と集客力を失った中心市街地の活性化対策

まちづくり三法(大規模小売店舗立地法、都市計画法、中心市街地活性化法の総称)の施行及び改正により、延べ床面積1万㎡超の大規模集客施設の郊外立地を規制する一方、郊外に拡散した商業施設を含めた都市機能を中心部に集約し、人口減少・高齢化社会に対応した「コンパクトでにぎわいあふれるまち」の再生を目標に、官民あげた実効性ある取組が全国各地で進行しています。

改正中心市街地活性化法に基づき、まちづくりの司令塔として設置された「中心市街地活性化協議会」は、19年11月14日現在、全国商工会議所管内で65、商工会管内で5、合計70都市が元気な中心市街地の再生に取り組んでいます。

詳しくは下記情報をご参照下さい。

- ① 中心市街地活性化本部(本部長:内閣総理大臣): <http://www.kantei.go.jp/>
- ② 日本商工会議所・まちづくり情報ナビゲーター: <http://www.jcci.or.jp/>  
地場産業の振興、郷土料理など食を活用した地域振興、IT活用による地域活性化などの取組事例を掲載
- ③ 中小企業庁: がんばる商店街77選: <http://www.chusho.meti.go.jp/>  
i) にぎわいあふれる商店街、ii) アイディア商店街、iii) まちづくりと一体となった商業活動の事例を掲載

### ウ 一生に一度、あるいは最期のチャンスにチャレンジ

中心市街地の再開発が進行すれば、飲食業は様々な影響を受けます。特に周辺商業地に立地しているお店は、中心市街地への店舗の移転(「今後の経営方針」第13位)あるいは業態開発(「今後の経営方針」第7位)の絶好のチャンスです。

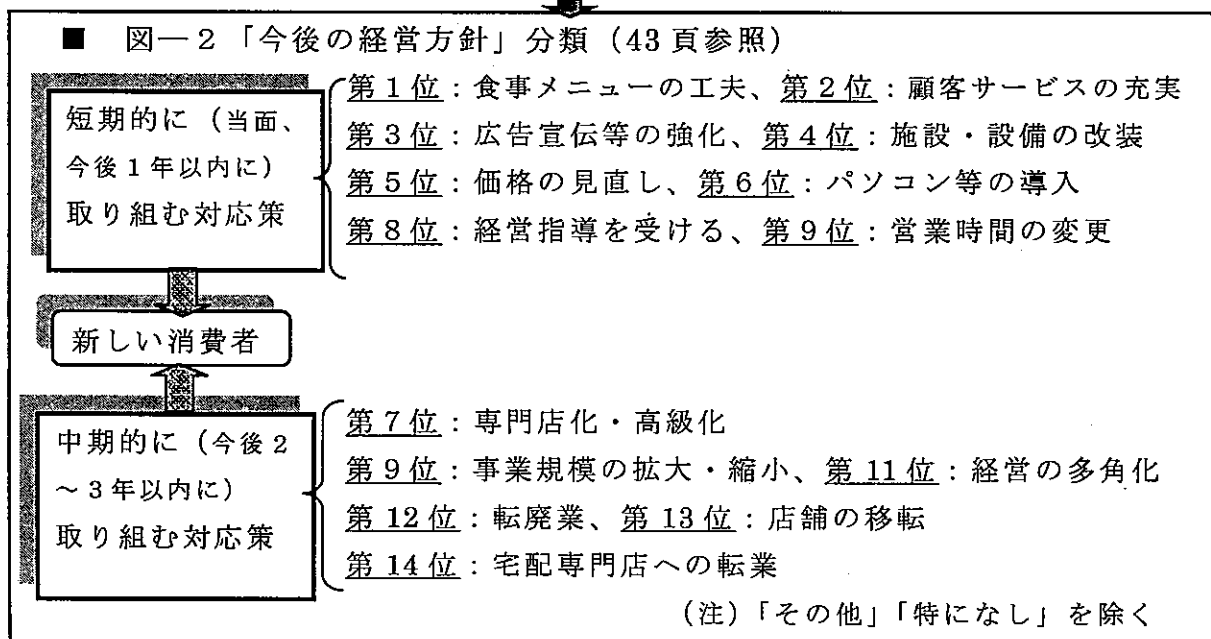
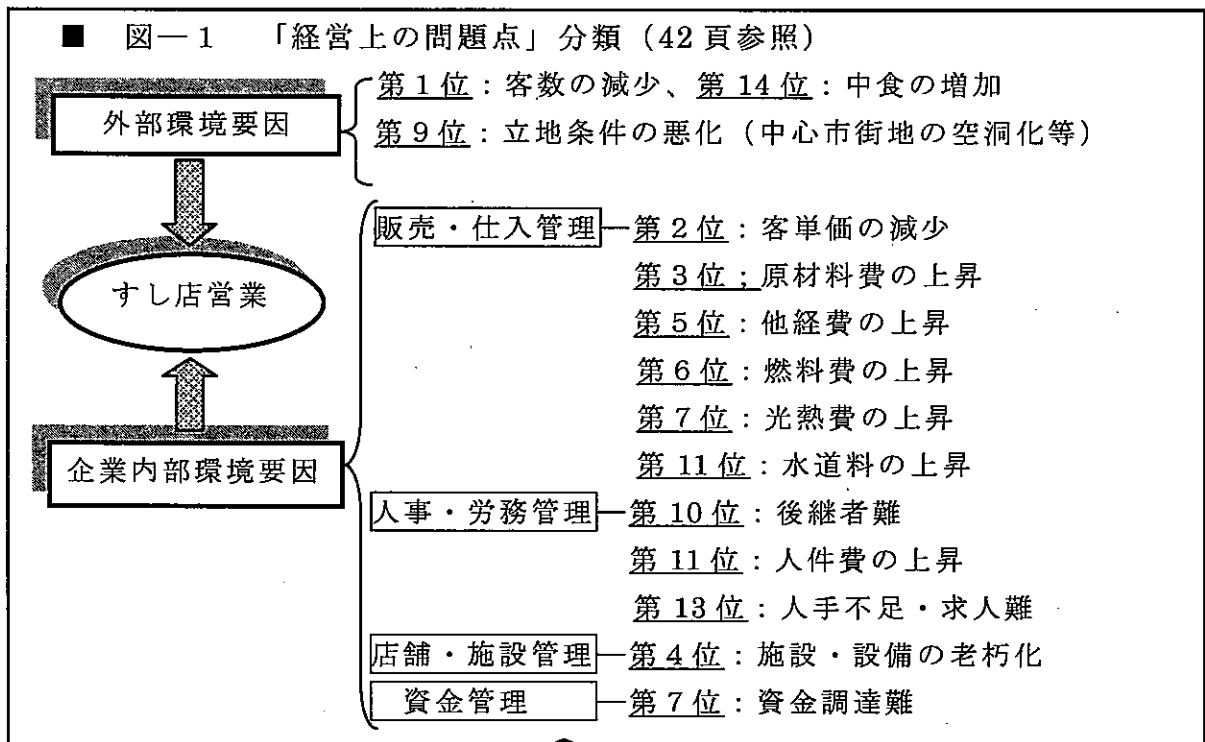
改正中心市街地活性化法に基づく再開発事業に参加すれば、ソフト・ハードに関する有利な国の支援施策を活用できるメリットもあります。すし店は地域に根ざすコミュニティの一員であり、地域の発展がなければすし店の発展も期待できません。このチャンスを生かし、地域社会や行政と連携して積極的にまちづくり

に取り組むことが必要です。

## ② すし店の経営改善の方策「エコロジー近代化」

(1) 下記(図-1)は、「経営上の問題点」に関するアンケート結果について、経営者の経営管理の視点に立って、「経営をめぐる外部環境要因」(企業経営者においては原則的に対応が困難な要因)及び「企業内部環境要因」(企業の経営努力によって原則的に対応が可能な要因)別に、分類・整理してみたものです。

(図-2)は、「今後の経営方針」に関するアンケート結果について、「今後どのような優先順位で取り組んでいくべきか」経営戦略的視点から、短期、中期に分類・整理してみたものです。



## (2) 新しい消費者への対応

著名なチャールズ・ダーウインの進化論骨子によれば、『最も強いものが生き残るのではない。また、最も賢いものが生き残るのでもない。変化に対応できるものだけが生き残るのだ。』と述べています。

□「今後の経営方針」に関する回答によれば、「今後1年以内に取り組む対応策」として、第1位「食事メニューの工夫」65.0%、第2位「接客サービスの充実」52.2%をはじめ第9位まで、顧客ニーズ対応を重視した方針となっています。

これからは人口の減少により消費市場が伸びないなど懸念される中で、以下に述べるようにインターネットの普及により顧客の消費スタイルは大変化しています。

### ア ITが消費者の購買行動を変える「ユビキタス社会」

携帯電話は、高機能化、通信の高速化や画質の改良などでパソコン並みに使用され、昨今約8000万人の人々が、ネットショッピング、地図情報・商店情報の検索をはじめ電子決済（オサイフ携帯）、乗物、入場券、マンションのかぎ、学生証、携帯小説等々、これら多様な機能は日常生活の必需品となっています。

半径500mを一次商圈、半径1000mを2次商圈といった、従来の物理的・時間的基準で計った飲食店の商圈概念（actual）に加えて、地球上のどこからでもアクセスできるユビキタス社会の「インターネット商圈」（virtual）に、すし店は位置している現実を踏まえれば、お店のIT化推進は極めて重要な営業課題です。

### イ プロシューマー（生産消費者）の出現

ユビキタス社会の消費者は、商品・サービスに関する膨大な情報を瞬時に手に入れて、椅子に座りながら、商品規格・最低価格・消費者のクチコミなどの情報を手に入れることができるため消費者の目は肥え、大量生産された既存の商品に満足せず、自分の求めるものを自分の手で作り出そうとする、生産と消費が一体化した新しいタイプの生活者、いわゆるプロシューマーが現れてきました。このような状況に対応して多くの企業では、新商品開発に際し、従来の「押し付け」的なものから、生産過程に消費者を参加させるなど、生活者を意識したマーケティングの手法を採用するようになってきました。すし店も顧客をプロシューマーとして捉え、新メニュー開発、接客サービスの充実や環境保全、食の安心・安全に努めることが肝要です。

（注）プロシューマー：生産消費者＝Producer＋Consumerの合成語。

未来学者アルビン・トフラーが、著書「第三の波」の中で、生産者と消費者の顔を併せ持つプロシューマーの出現を説いた。

### ウ 高齢社会を迎えLOHAS的生活者の増加

昨今では物質的（モノ）満足よりも精神的・文化的満足（ココロ）を一層強く求め、健康、安心・安全、環境保全志向の生活スタイルを心がける、いわゆるLOHAS（Lifestyles of Health and Sustainabilityの略：）的生活者・生活者が、団塊世代の大量退職に伴い、一層増加することが予想されます。

ロハスな人々のすし店選択の基準は、価格よりも品質・鮮度、環境と人に優しく、

店主との会話が楽しめる、安心・安全なお店です。すし店の重要な顧客層です。

### (3) 新たなコンセプトの確立と取り組み

#### ニューコンセプト：エコロジー近代化（4つのR）

- エコロジー近代化とは、社会の構造的変化に対する意識を革新（Renovation）し、地球環境保全を推進（食品廃棄物等の Reduce、Reuse、Recycle）し、同時に企業体質の強化も図っていくことを意味します。従来、経営の近代化、合理化を基本方針に掲げ経営基盤の強化を図ってきました。昨今、すし店をめぐる経営環境も大きく変化し、社会構造の大きな転換に対応して、まちづくりへの貢献、地球環境問題への対応、食の安心・安全性の確保など、社会的責任の対応についても新たな責務を負っています。これらの課題に積極的に取り組む包括的な方向性を、エコロジー近代化として、以下に具体的な方策を検討してみたい。
- 4つのR：RENOVATION+REDUCE、REUSE、RECYCLE

#### ア 優先的に取り組む事項

- 先ず経営指導を受ける（「今後の経営方針」第8位：6.2%）
  - ◎ 地方自治体、商工会議所・商工会、生活衛生営業指導センター等の支援メニューを活用し、専門コンサルタントの派遣を受け入れ、以下の事項について助言や指導を得、エコロジー近代化（4つのR）に取り組む。
- 地区飲食同業者組合合同主催研究会の開催：テーマ
  - ① 地区同業者協働による省エネ・食品リサイクル等環境対策事業の推進。異業種飲食業と連携し（あるいは単独すし業）、食品廃棄物の発生状況、発生の抑制状況（REDUCE）、食品循環資源の再生利用等（REUSE、RECYCLE）の実態調査を行い、自主改善目標の設定や実施要綱を策定する。
  - ② 自治体・NPO等と連携し、飲食業独自の生ゴミリサイクルの仕組みの構築。（食品リサイクル業者への引取料支払額の大幅削減効果、地産地消）
  - ③ 地方自治体等主催「リサイクル実施協力店認定」、エコポイント実施店（マイバック・マイ箸：5倍ポイント、レジ袋有料化）等への参加の推進。

#### イ 個店エコロジー近代化診断の受診

- 売上げの不振要因は、消費構造の変化以外に、立地条件の変化も大きく影響している。特に衰退地域に立地するすし店は、需要の見込める中心商業地への移転を検討するにあたって、以下の事項について総合的な経営診断を受診する。
  - ① 中心市街地再開発に伴う自店の商圈立地診断実施、移転の可否を決定
  - ② 商圈診断の結果に基づき、新たな業態開発：差別化戦略・戦術の策定（参考資料：『気軽に誰でも安心して入れる店造りへ』発行・東京都鮪商生活衛生同業組合）
  - ③ 中期経営計画（資金調達・借入金返済計画を含む）及び実施計画の策定
  - ④ 計画（PLAN）→実施（DO）→実績評価（CHECK）→見直し実行（ACTION）→計画（PLAN）、いわゆる経営管理の輪を回し実効性を高める。



■ 全すし連「すし店・COM」加入と広告宣伝、及び商工会議所・商工会主催ホームページ、又は地域コミュニティ主催情報ポータルサイトを活用し、エコロジー近代化に取り組むすし店の経営理念〔省エネ・リサイクルに徹し、環境の保全、食の安心・安全性の確保は企業としての使命〕を明確に打ち出し、イメージの刷新を図る。

#### ウ 地域との共生：市民・行政等との連携、協働によるまちづくり

##### ① 消費者から、地域商業者（すし店）・商店街に期待される新たな役割・機能

商店街や中心市街地は、その街の活力や個性を代表する「顔」とも言うべき場所です。人が住み、育ち、学び、働き、交流する場として、魅力ある商店街・中心市街地づくりが期待されています。旧来の商店街「商品（モノ）を売る・買う場」から、地域コミュニティの核となって、「生活と文化の担い手＝生活文化街、暮らしの広場」に脱皮することが求められています。

##### ② 元気なすし店は和食文化の「顔」的存在

□ 人々が交流する場から生まれる様々な生活様式＝生活文化の中でも、飲食業＝食文化は、まちに潤いや生活に豊かさを提供する貴重な生活文化です。

折しも11月22日、星印の数で飲食店を格付けする「ミシュランガイド」初の東京版が発売されました。東京都内では本場パリをしのぐ150店舗が星を獲得、食の都としての実力を内外に示しました。『ミシュラン東京』では15のすし店に星がつき、そのうち2店が見事に三つ星、3店が二つ星を獲得されました。

□ かつて、「お店」が元気になれば「商店街」は元気になり、「まち」も元気になった良き時代がありました（昭和30年代を描いた映画：ALWAYS三丁目の夕日）。

商業文化が元気にならない限り、まちも元気にならないと言っても過言ではありません。元気な商業を核としたまちづくりを『商業まちづくり』と称し、その中でもすし店は、全国各地で伝統的な食文化を育み、貴重な地域資源として元気な人々に愛好されています。

（参照：経済産業省中小企業庁18年「地域資源全国展開プロジェクト」事例207）

##### ③ 市民・地域商業者・行政三者連携、協働によるまちづくりが不可欠

まちを元気にする機能は、商業機能のみでは限界があります。商業者は一商店街〔点・線型〕の枠を超え、まちづくりの視点〔面型〕に立って、NPO法人など市民グループ・事業者・大学や行政等の都市機能と連携、協働して、にぎわい、交流のまちづくり事業に積極的に参加し、地域と共生していくことが不可欠です。

以上、述べましたが、地域のまちづくり事業に積極的に参加することにより、自店が立地する商店街の魅力、集客力を一層高めることができれば、自店の来店客数の増加も図ることが可能となります。一方、環境保全意識を革新して、コストダウンを実現した企業の事例も少なくありません。

エコロジー近代化対応が遅れたり、また一歩対応を誤れば、消費者・生活者の支持を直ちに失い、経営そのものの存続が危ぶまれます。社会構造の大きな変化の中で、このような経営上のリスク管理についても、すし業界あげて取り組まれますよう、ご活躍とご発展を心から祈念申し上げます。