

# 飲食店営業（すし店）の実態と 経営改善の方策

平成25年11月



## は じ め に

本書は、平成24年1月20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、大西俊太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。

平成25年11月

厚生労働省健康局生活衛生課長

依 田 泰

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	すし業の業界動向	1
1.	すし店の市場規模とその動向	1
(1)	事業所数・従業者数	1
(2)	すし店の市場規模推移	2
(3)	1世帯当たりすし支出額の推移	3
2.	すし店の経営動向	4
(1)	経営規模	4
(2)	売上の動向	4
(3)	来店客数・客単価の動向	5
(4)	すし店の主要経営指標	6
II	実態調査の結果にみるすし店の現状	7
1.	調査対象となったすし店の特性	7
(1)	専業・兼業の状況	7
(2)	営業年数	8
(3)	立地条件	8
(4)	従業者の規模別施設数	9
(5)	経営者の年齢及び後継者の有無	10
2.	すし店の営業状況	12
(1)	1日平均来店客数	12
(2)	客1人平均食事単価	13
(3)	出前の実施状況	14
(4)	情報化の状況	15
3.	すし店の経営内容	16
(1)	前年度対比今年度の売上高増減率	16
(2)	本業当期純利益の動向の主な原因	17
4.	従業者と労働条件	18
(1)	1施設当たり平均従業者数	18
(2)	常時雇用者の性別平均在勤年数及び平均年齢	19
(3)	1日平均労働時間	20
(4)	月平均休日数	21
5.	施設・設備の整備状況	21
(1)	土地・建物の所有状況	22
(2)	土地・建物の平均面積	23
(3)	建物の建築年数	24
(4)	客席数	245

(5) 分煙の状況 .....	26
(6) 設備の保有状況 .....	26
6. 日本政策金融公庫の利用等の状況 .....	27
7. 設備投資等の状況 .....	28
(1) 過去3年間の設備投資実績 .....	28
(2) 向こう3年間の設備投資予定 .....	29
8. 少子・高齢化、健康・環境への取組状況 .....	30
(1) 高齢者等に配慮した設備の状況 .....	30
(2) ごみ減量化・リサイクル実施状況 .....	30
9. サービスへの取組状況 .....	31
(1) 各種サービスの実施状況 .....	31
(2) 地域との共生の状況 .....	31
10. 経営上の問題点と今後の方針 .....	32
(1) 経営上の問題点 .....	32
(2) 今後の経営方針 .....	34
<b>III  すし店の経営改善の方策 .....</b>	<b>36</b>
1. 「飲食店営業(すし店)の振興指針」の紹介 .....	36
2. すし店の経営改善の方策 .....	40
(1) 経営実態調査にみる問題点・課題の整理 .....	40
(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 .....	41
(3) 経営改善の具体的方策 .....	42

平成 23 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「事業所・企業統計調査」および「経済センサス」によれば(表 1・2)、平成 21 年現在、「すし店」の事業所数は 28,865、従業者数は 248,988 人で、5 年前の平成 16 年比でそれぞれ 17.2%減少、14.4%増加となっている。

事業所数、従業者数は従業員規模が少ない事業所ほど減少が顕著で、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。

近年の少子高齢化や節約志向による外食市場の減少などで、すし店の経営環境も厳しく、店主の高齢化による廃業も増加している。一方、店舗が比較的大型の回転寿司チェーンの新規出店は活発に行われてきた。

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16年		平成21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	23,820	58,360	18,151	44,066	△ 23.8	△ 24.5
構成比	68.3%	26.8%	62.9%	17.7%	△ 5.4	△ 9.1
5~49人	10,693	133,804	9,695	130,281	△ 9.3	△ 2.6
構成比	30.7%	61.5%	33.6%	52.3%	2.9	△ 9.2
50人以上	358	25,516	997	74,641	178.5	192.5
構成比	1.0%	11.7%	3.5%	30.0%	2.5	18.3
合計	34,877	217,679	28,865	248,988	△ 17.2	14.4
構成比	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	0.0	0.0
うち個人	24,039	72,728	18,414	56,965	△ 23.4	△ 21.7
構成比	68.9%	33.4%	63.8%	22.9%	△ 5.1	△ 10.5
うち法人	10,838	144,951	10,451	192,023	△ 3.6	32.5
構成比	31.1%	66.6%	36.2%	77.1%	5.1	10.5

出所:総務省「平成 16 年事業所・企業統計調査」、「平成 21 年経済センサス」

表 2 すし店の事業所数・従業者数推移(単位:人、%)

	平成3年	8年	13年	18年	21年	21年/3年
事業所数	45,856	45,105	39,539	32,340	28,865	0.6
前回比増減率(%)	-	△ 1.6	△ 12.3	△ 18.2	△ 10.7	
従業者数(人)	202,477	219,700	234,069	217,026	248,988	1.2
前回比増減率(%)	-	8.5	6.5	△ 7.3	14.7	
1事業所当たり従業者数(人)	4.4	4.9	5.9	6.7	8.6	2.0
前回比増減率(%)	-	10.3	21.5	13.4	28.5	

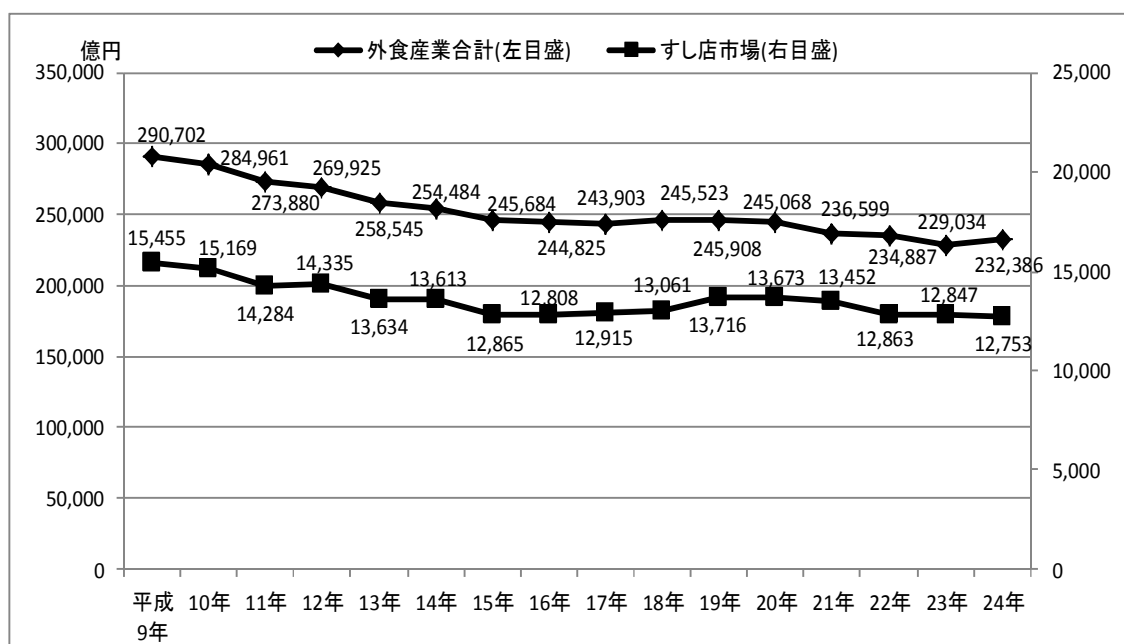
出所:総務省「事業所・企業統計調査」、「経済センサス」

## (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9年の29兆702億円をピークに年々縮小が続いた(図1、表3)。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、直近の平成24年については前年比1.5%増と若干の回復が見られた。

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24年の市場規模は1兆2,753億円で平成19年の直近ピークから、引続き縮小している。

図1 外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」

表3 外食産業及びすし店市場規模推移(単位:億円、%)

	平成9年	10年	11年	12年	13年	14年	15年	16年
外食産業合計A	290,702	284,961	273,880	269,925	258,545	254,484	245,684	244,825
前年対比増減率(%)		1.5	△ 2.0	△ 3.9	△ 1.4	△ 4.2	△ 1.6	△ 3.5
すし店市場B	15,455	15,169	14,284	14,335	13,634	13,613	12,865	12,808
前年対比増減率		2.0	△ 1.9	△ 5.8	0.4	△ 4.9	△ 0.2	△ 5.5
市場シェア B/A		5.3	5.3	5.2	5.3	5.3	5.3	5.2
		17年	18年	19年	20年	21年	22年	23年
外食産業合計A		243,903	245,523	245,908	245,068	236,599	234,887	229,034
前年対比増減率		△ 0.4	0.7	0.2	△ 0.3	△ 3.5	△ 0.7	△ 2.5
すし店市場B		12,915	13,061	13,716	13,673	13,452	12,863	12,847
前年対比増減率		0.8	1.1	5.0	△ 0.3	△ 1.6	△ 4.4	△ 0.1
市場シェア B/A		5.3	5.3	5.6	5.6	5.7	5.5	5.6
		24年						
外食産業合計A		232,386						
前年対比増減率		△ 0.7						
すし店市場B		12,753						
前年対比増減率		△ 0.7						
市場シェア B/A		5.5						

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」



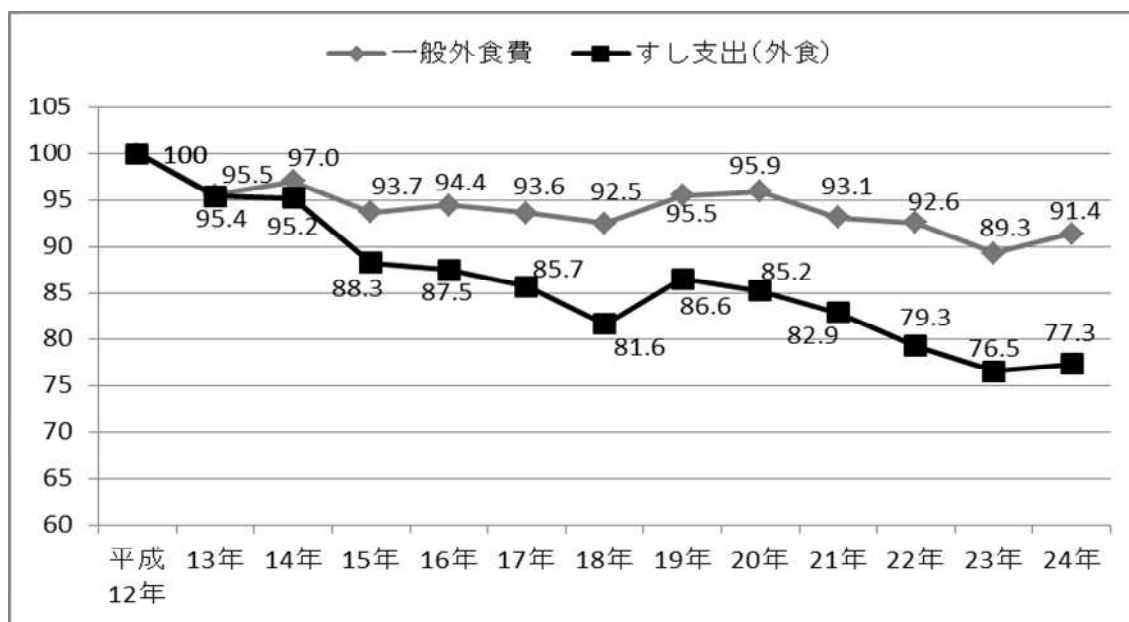
### (3) 1世帯当たりすし支出額の推移

総務省「家計調査年報」によれば(表4)、平成24年の2人以上世帯の1世帯当たり一般外食費は146,359円で4年ぶりに前年比増加となった。しかしながら、平成12年から比べると△8.6%の落込みとなっている。

同様にすし支出についてみると、平成24年では13,094円で5年ぶりの増加となっているが、平成12年比較では△22.7%と落込みは大きい。この結果、外食全体に占めるすし支出の割合は、平成13年の10.6%から平成24年の8.9%へ、1.7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。

図2 一般外食費及びすし支出額の推移(単位:平成12年を100とした指数)



出所:総務省「家計調査年報」より作成

表4 一般外食費及びすし支出額の推移

	13年	14年	15年	16年	17年	18年
一般外食費(円)A	152,939	155,329	150,005	151,184	149,920	148,112
前年比増減率(%)	△ 4.5	1.6	△ 3.4	0.8	△ 0.8	△ 1.2
すし支出(外食)(円)B	16,170	16,133	14,956	14,826	14,517	13,822
前年比増減率(%)	△ 4.6	△ 0.2	△ 7.3	△ 0.9	△ 2.1	△ 4.8
外食費構成比B/A(%)	10.6	10.4	10.0	9.8	9.7	9.3
	19年	20年	21年	22年	23年	24年
一般外食費(円)A	152,817	153,556	149,097	148,183	142,976	146,359
前年比増減率	3.2	0.5	△ 2.9	△ 0.6	△ 3.5	2.4
すし支出(外食)(円)B	14,667	14,433	14,040	13,430	12,962	13,094
前年比増減率(%)	6.1	△ 1.6	△ 2.7	△ 4.3	△ 3.5	1.0
外食費構成比B/A(%)	9.6	9.4	9.4	9.1	9.1	8.9

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 21 年経済センサス・基礎調査」によれば(表 5)、全国のすし店の事業所数は 28,865 で、うち「個人」が 18,414(63.8%)、「法人」が 10,451(36.2%)である。

従業者規模で見ると、「1~4 人」が総数の 62.9%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 84.5%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 80.4%に達する。一方、100 人以上は 133 で全体の 0.5%にすぎない。大半が中小零細規模の業界といえる。

表 5 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	28,865	100.0	18,414	100.0	10,451	100.0
1~4人	18,151	62.9	15,558	84.5	2,593	24.8
5~9人	5,043	17.5	2,480	13.5	2,563	24.5
10~19人	2,522	8.7	342	1.9	2,180	20.9
20~29人	1,199	4.2	25	0.1	1,174	11.2
30~49人	931	3.2	6	0.0	925	8.9
50~99人	864	3.0	3	0.0	861	8.2
100~199人	130	0.5	-	-	130	1.2
200~299人	2	0.0	-	-	2	0.0
300人以上	1	0.0	-	-	1	0.0

出所:「平成 21 年経済センサス・基礎調査」

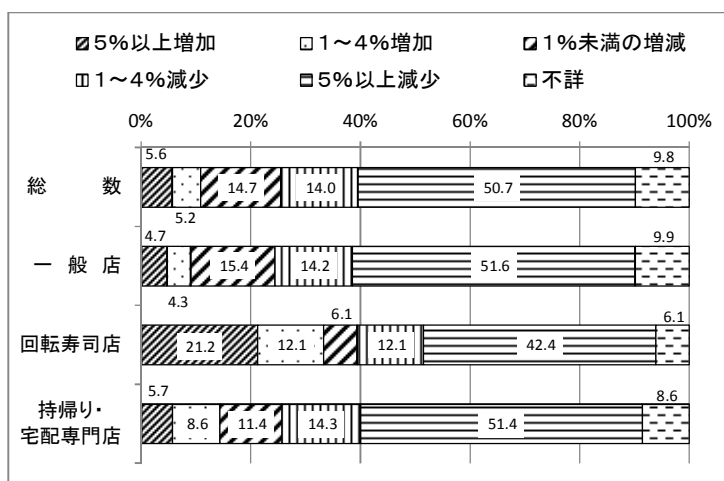
### (2) 売上の動向

「平成 23 年度生活衛生関係営業経営実態調査」の結果から、「前年度と比べて今年度の売上高の傾向」を営業形態別にみると(図 3)、「5%以上減少」が総数で 50.7%、一般店で 51.6%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 64.7%、一般店では 65.8%が「売上減少」に見舞われている。

一方、「5%以上の増加」は回転寿司店で 21.2%あるものの、一般店では 4.7%にとどまり、総数で 5.6%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 53.9ポイント、一般店で 56.8ポイント上回っている。

図 3 営業形態別・売上高前年比増減率(単位:%)



出所:「平成 23 年度生活衛生関係営業経営実態調査」

### (3) 来店客数・客単価の動向

「平成 23 年度生活衛生関係営業経営実」の中から、すし店の 1 日平均来店客数及び平均食事単価をみると（表 6）、「総数」では 59.1 人、3,290 円である。

営業形態別ではばらつきがあり、「一般店」では客数 36.5 人と少ないが、客単価は 3,493 円で高い。一方、「回転寿司店」では客数 372.4 人、客単価 1,485 円と逆の傾向となっている。「持帰り・宅配専門店」ではこの中間である。

また、「本業の当期純利益の動向の主な原因」のうち、来店客数による要因の割合について総数でみると（図 4）、「客数の減少」が 61.2%、「客数の増加」が 9.1%と「減少」が圧倒的に多い。営業形態別にみると、この傾向は一般店で顕著で、回転寿司店では「客数の減少」が 42.4%と多いものの、「増加」も 30.3%あり、その差は 12.1 ポイントにとどまっている。

次に、「経営上の問題点」のうち「客単価の減少」の割合についてみると（図 5）、総数では 36.7%、営業形態別では一般店 38.3%、回転寿司店 21.2%、持ち帰り・宅配専門店 40.0%である。

回転寿司店でも平均客単価が減少はしているが、その割合は他の営業形態より少なく、「客数の増加」も多いことから、すし店の中では、収益状況が比較的良いとみられる。

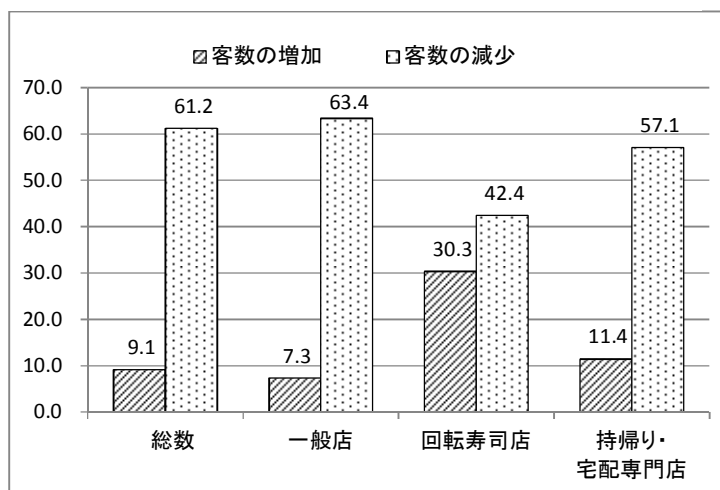
表 6 平均来店客数および平均単価態調査

(単位:人、円)

	平均来店客数(人)	平均食事単価(円)
総数	59.1	3,290
一般店	36.5	3,493
回転寿司店	372.4	1,485
持帰り・宅配専門店	67.5	2,294

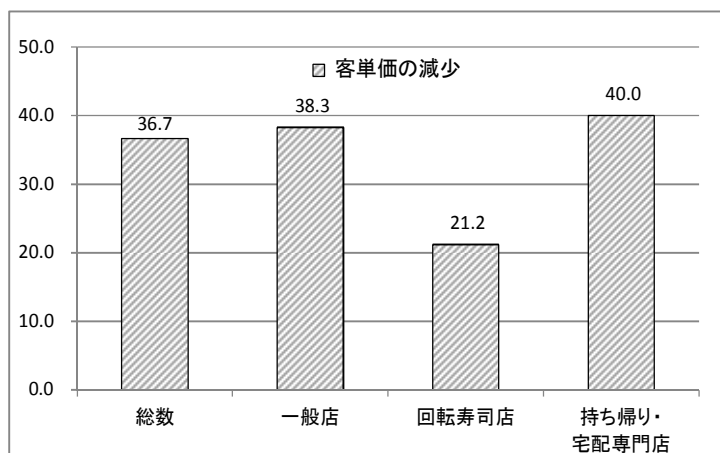
出所:図 4 に同じ

図 4 平均来店客数の動向(対前年比、単位:%)



出所:「平成 23 年度生活衛生関係営業経営実態調査」

図 5 「客単価の減少」の割合(単位:%)



出所:図 4 に同じ

#### (4) すし店の主要経営指標

(表7)は、平成24年1月実施の経営実態調査対象87と前回調査対象295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32.2%と、前回の31.9%とほぼ同じ水準である。しかしながら、経営指標をみると大半の指標で前回に比較して今回の指標の方が悪化している。個々の対象先は異なるとはいえ、すし店の経営環境が引き続き厳しい状況であることが結果に表れている。

個別の指標をみても総合分析の5指標すべてで前回は悪化している。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3.6%から2.1%へ低下した。また、総平均で経営資本対営業利益率が△0.8%と赤字に転落している点は問題なしとしない。この傾向はすし店に限ったことではないと思われるが、市場縮小、価格競争激化の影響が結果に表れている。

健全性の総合指標である総資本対自己資本比率も3.4ポイント悪化したとはいえ、19.4%と無難な水準であり、健全性は概ね保たれているといえる。

販売分析指標についてはやや悪化した指標が大半であるが、総じて大きな変化は見られない。

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、収益性の回復が最大の課題であり、来店客数の回復を図るべく、新規顧客の獲得への注力が重要課題と考えられる。

表7 すし店の主要経営指標(単位:%、回、千円)

	平成18年10月			平成24年1月			総平均比較	
	健全企業 (調査対象数)	欠損企業	総平均	健全企業	欠損企業	総平均		
	201	94	295	59	28	87		
総合分析	経営資本対営業利益率(%)	6.9	△ 8.7	3.5	2.0	△ 10.3	△ 0.8	△ 4.3
	経営資本回転率(回)	1.3	1.7	1.4	1.4	1.1	1.3	△ 0.1
	売上高対営業利益率(%)	5.3	△ 5.1	2.5	1.5	△ 9.1	△ 0.6	△ 3.1
	総資本対経常利益率(%)	6.4	△ 5.7	3.6	4.6	△ 5.8	2.1	△ 1.5
	総資本対自己資本比率(%)	29.9	△ 1.2	22.8	23.4	6.8	19.4	△ 3.4
財務分析	当座比率(%)	76.5	39.2	64.2	60.3	71.4	62.2	△ 2.0
	流動比率(%)	113.8	52.8	93.6	91.6	102.1	93.5	△ 0.1
	自己資本対固定資産比率(%)	236.2	△ 6,157.5	314.9	289.1	1,149.7	360.8	45.9
	固定長期適合率(%)	103.6	152.0	112.2	86.2	105.4	90.6	△ 21.6
	1.6	2.0	1.7	1.8	1.2	1.7	△ 0.0	
販売分析	売上高対総利益率(%)	58.6	58.0	58.4	58.0	55.2	57.4	△ 1.0
	売上高対経常利益率(%)	5.5	△ 3.8	2.9	3.7	△ 6.1	1.8	△ 1.1
	従業員1人当たり年間売上高(千円)	7,858	6,658	7,350	11,709	10,766	11,512	4,162.1
	営業費比率(%)	53.3	63.1	56.0	56.5	64.3	58.0	2.0
	売上高対広告費比率(%)	0.7	0.9	0.9	1.2	0.4	1.0	0.1
労務分析	従業員1人当たり月平均人件費(千円)	154.7	167.7	158.8	274.9	259.6	271.7	112.9
	総人件費対直接人件費比率(%)	94.0	93.8	93.8	95.8	96.7	96.0	2.2
	人件費対福利厚生費比率(%)	6.2	6.4	6.4	4.2	3.3	4.0	△ 2.4
	従業員1人当たり有形固定資産(千円)	4,080	3,434	3,809	5,511	7,129	5,848	2,039

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. 調査対象となったすし店の特性

平成23年度の経営実態調査の対象となったすし店の施設総数572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6)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85.3%で調査対象の大半を占め、うち個人経営では「専業」が91.6%とさらに比率が高い。株式会社では逆に「専業」64.8%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8)、「他の飲食店」が67.5%と3分の2を占め、次に「不動産賃貸業」18.2%、「その他」11.7%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」60.0%に対し、「不動産賃貸業」が32.0%と多い点特徴的である。これに対して株式会社では「他の飲食店」71.9%に次いで、「その他」15.6%、「小売業」12.5%などとなっている。

図6 経営主体別の専業・兼業別構成割合(単位:%)

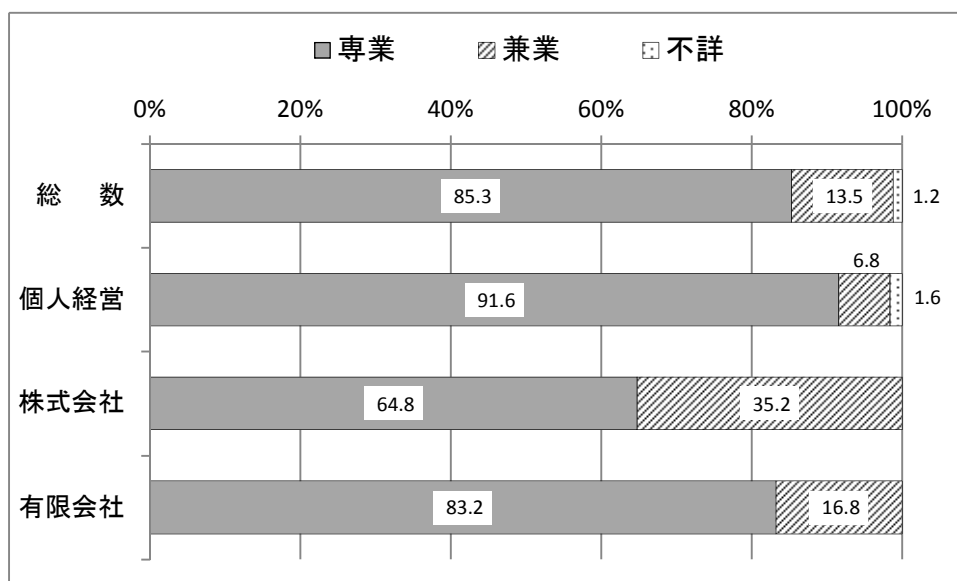


表8 経営主体別・兼業の施設の兼業業種(複数回答、単位:%)

	他の飲食店	小売業	不動産賃貸業	その他
総数	67.5	7.8	18.2	11.7
個人経営	60.0	-	32.0	8.0
株式会社	71.9	12.5	6.3	15.6
有限会社	72.2	11.1	22.2	5.6

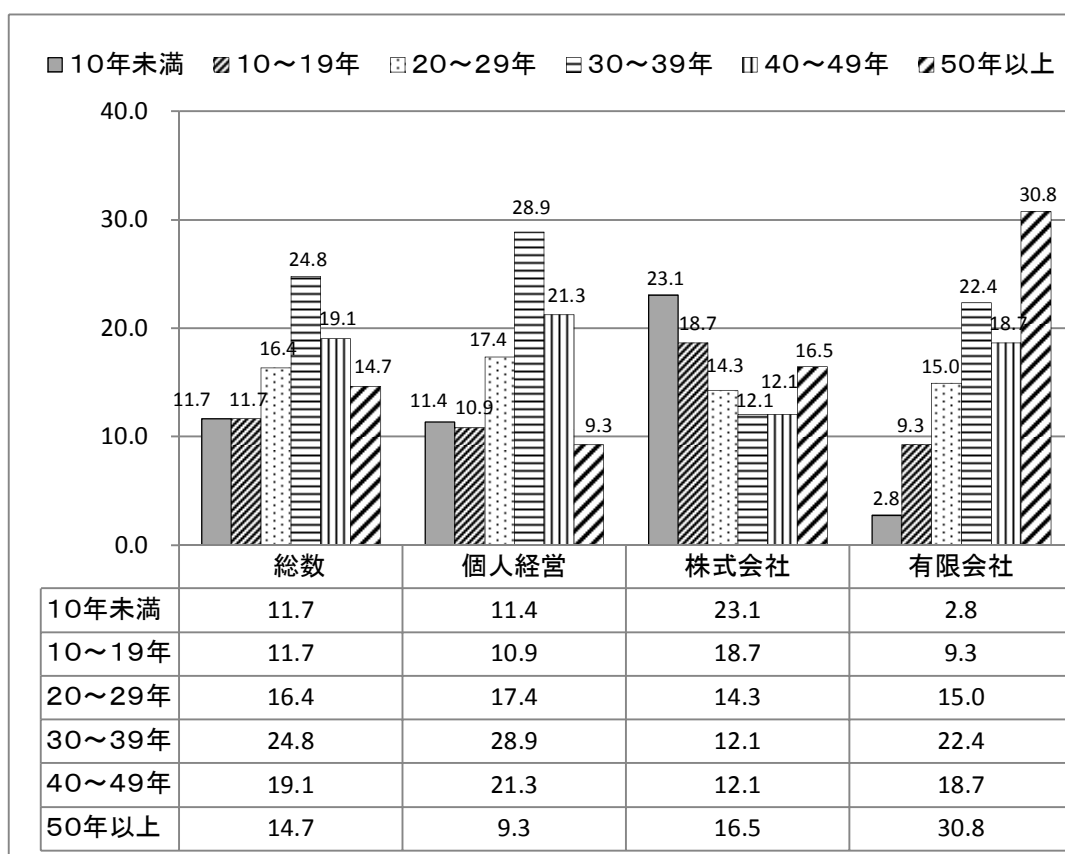
## (2) 営業年数

(図7)は営業年数別に経営主体の構成割合をみたものである。

総数で見ると、「30～39年」が24.8%と4分の1を占め、次いで「40～49年」が19.1%、「20～29年」が16.4%と続く。一方、「10年未満」「10～19年」がともに11.7%と、最近の新規開業が多くないことがうかがえる。

経営主体別にみると、個人経営では「30～39年」が28.9%で最も多く、有限会社では「50年以上」が30.8%と最も多いが、株式会社では「10年未満」が23.1%で最も多く、次いで「10～19年」が18.7%である。最近の新規開業は株式会社によるものを中心となっているといえる。

図7 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8)は、立地条件別に構成割合をみたものである。

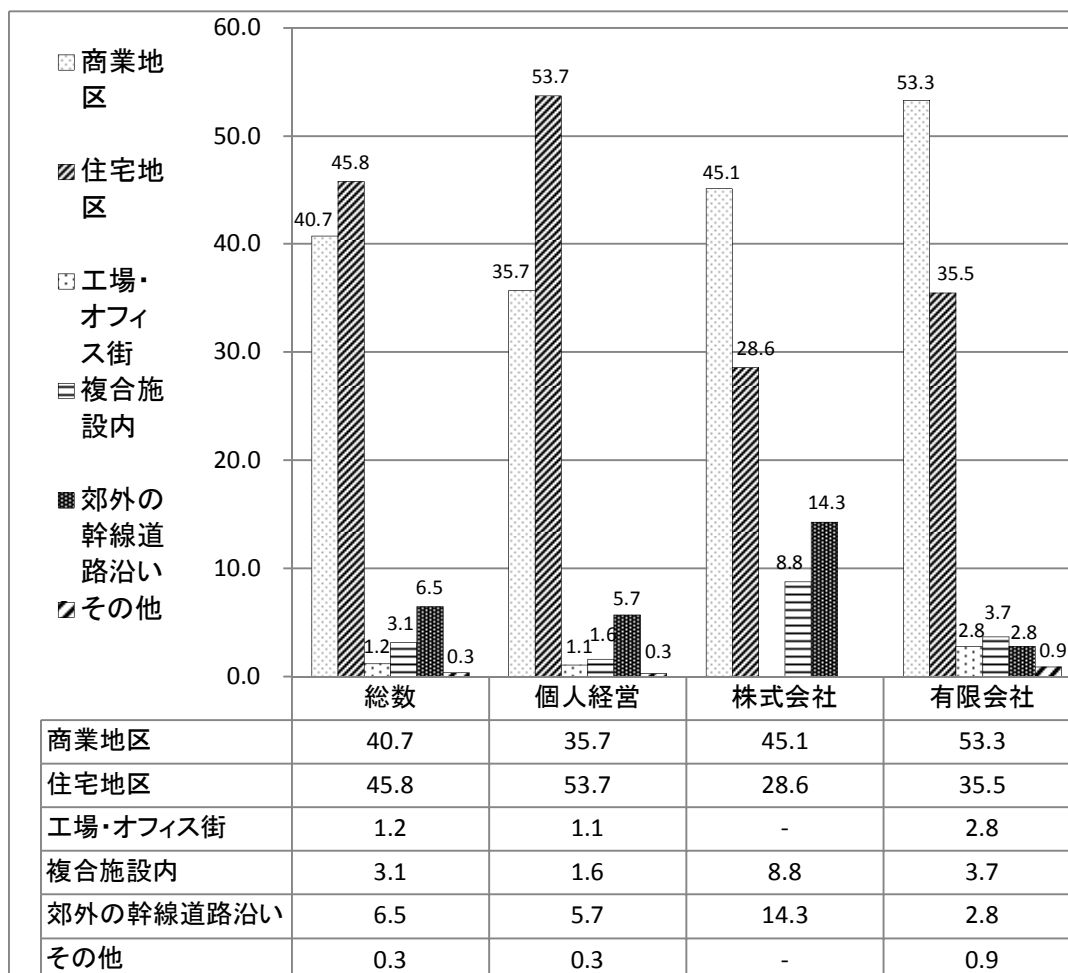
総数で見ると、「住宅地区」が45.8%と約半数を占めこれに次ぐ「商業地区」が40.7%と、両地区で86.5%と大半を占めている。他に、「郊外の幹線道路沿い」6.5%、「複合施設内」3.1%であり、「工場・オフィス街」は1.2%とわずかである。

経営主体別にみると、個人経営では「住宅地区」が53.7%とさらに高く、商業地区35.7%と合わせて89.4%に達している。

一方、株式会社、有限会社では、「商業地区」がそれぞれ45.1%、53.3%で最も多くなっており、次いで「住宅地区」がそれぞれ28.6%、35.5%となっている。

また、株式会社においては、「郊外の幹線道路沿い」が14.3%、「複合施設内」が8.8%と、他の経営主体よりも多くなっている点が特徴的である。近年の回転ずしチェーンの出店によるものと思われる。

図8 立地条件別・経営主体別施設数の構成割合(単位:%)



#### (4) 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9)(表9)である。

施設総数で見ると「2人」規模の割合が29.0%で最も多くなっている。従業員規模別にみると、「1人」「2人」「3人」「4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75~90%を占めている。

「10~19人」および「20人以上」規模では株式会社が最も多く、それぞれ47.5%、73.5%となっている。次いで有限会社が多くなっている。

図 9 従業者規模別・経営主体別施設数の構成割合(単位:%)

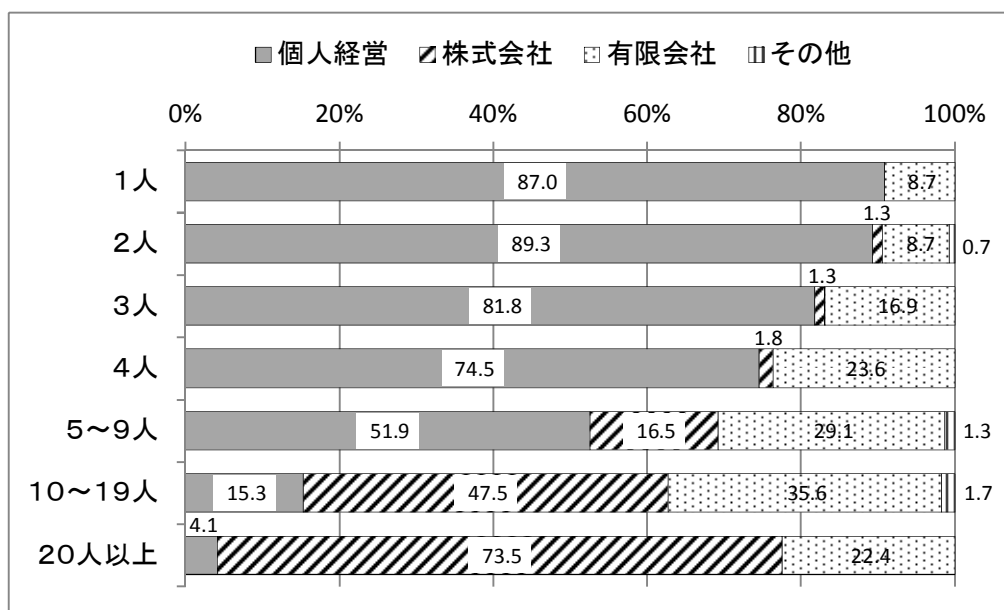


表 9 従業者規模別・経営主体別施設数の構成割合(単位:%)

	総数		個人経営	株式会社	有限会社	その他
	514	100.0				
1人	46	8.9	87.0	-	8.7	-
2人	149	29.0	89.3	1.3	8.7	0.7
3人	77	15.0	81.8	1.3	16.9	-
4人	55	10.7	74.5	1.8	23.6	-
5~9人	79	15.4	51.9	16.5	29.1	1.3
10~19人	59	11.5	15.3	47.5	35.6	1.7
20人以上	49	9.5	4.1	73.5	22.4	-

不詳58施設を除く

#### (5) 経営者の年齢及び後継者の有無

(図 10, 11) (表 10) は、経営者の年代別施設数の割合及び後継者有無の割合をみたものである。総数で見ると、経営者の年代については「60~69歳」が 36.9%で最も多く、次いで「50~59歳」が 23.1%である。「70歳以上」の 18.9%と合計して 60歳以上が 55.8%と 6割近くを占めている。

経営主体別にみると、個人経営では「70歳以上」18.8%、「60~69歳」39.8%、有限会社では同様にそれぞれ、22.4%、34.6%であるのに対し、株式会社では、それぞれ 14.3%、29.7%であり、個人経営および有限会社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 31.1%、「後継者なし」が 61.2%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 21.8%と低く、有限会社で 42.1%、株式会社で 57.1%と、特に株式会社では 6割近くが「後継者あり」となっている。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 10 経営主体・経営者年齢階級別施設数の構成割合(単位:%)

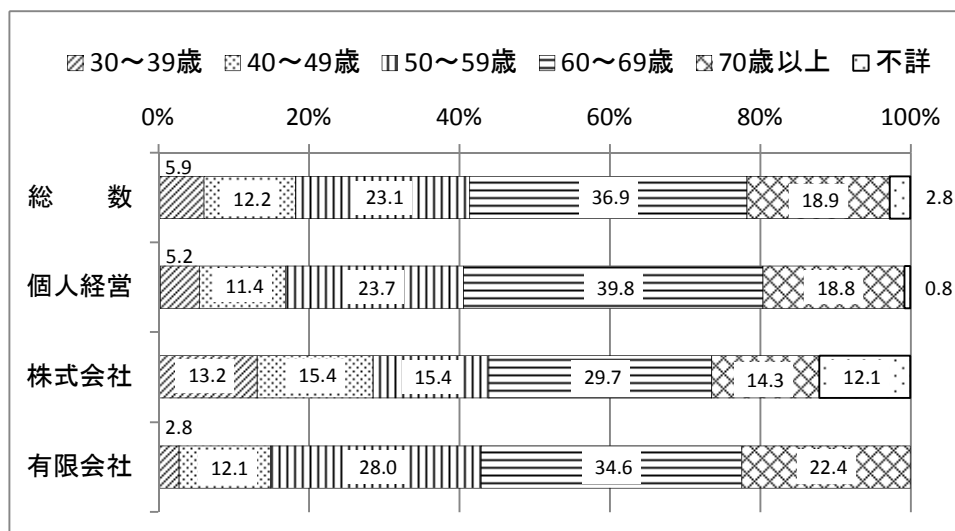


図 11 経営主体・後継者の有無別施設数の構成割合(単位:%)

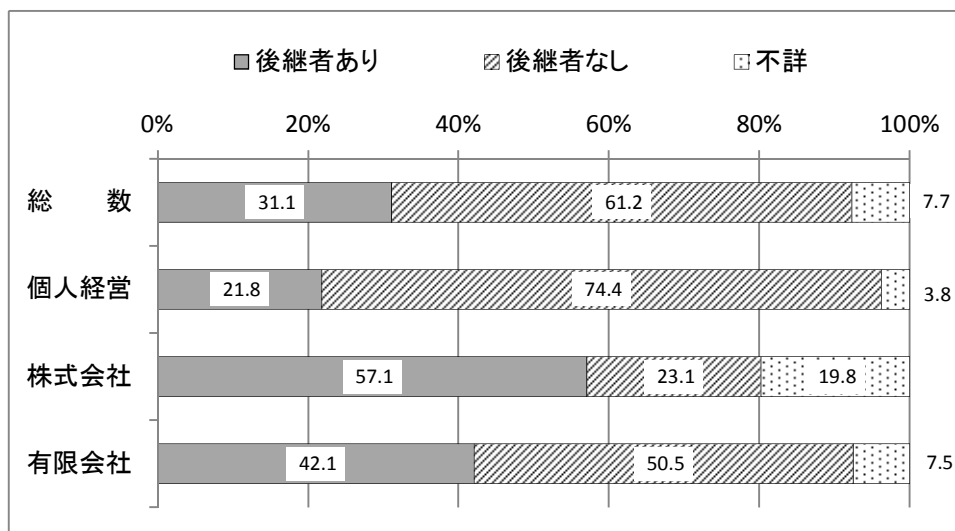


表 10 経営主体・経営者年齢階級別及び後継者の有無別施設数の構成割合(単位:%)

	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	0.2	5.9	12.2	23.1	36.9	18.9	2.8	31.1	61.2	7.7
個人経営	0.3	5.2	11.4	23.7	39.8	18.8	0.8	21.8	74.4	3.8
株式会社	-	13.2	15.4	15.4	29.7	14.3	12.1	57.1	23.1	19.8
有限会社	-	2.8	12.1	28.0	34.6	22.4	-	42.1	50.5	7.5

## 2. すし店の営業状況

### (1) 1日平均来店客数

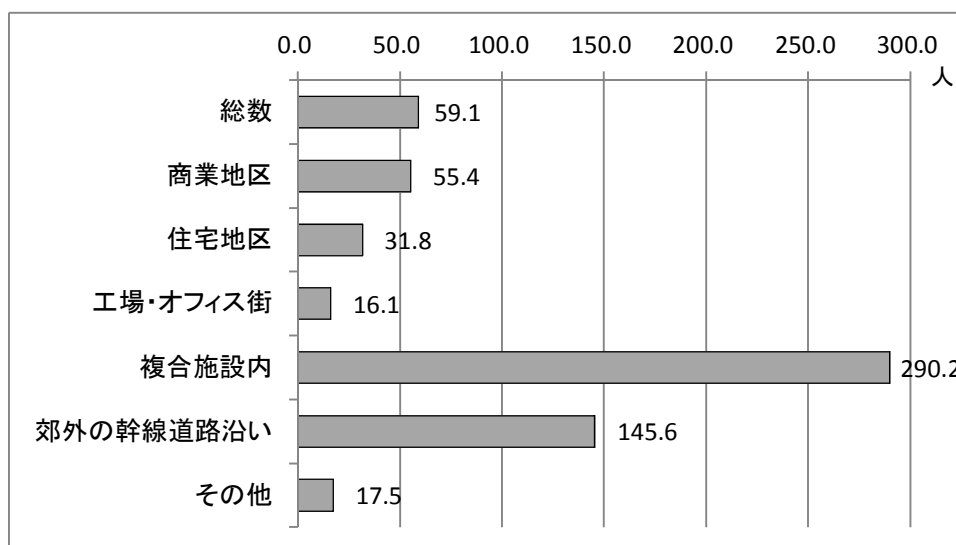
(表 11)は立地条件別に1施設当たり1日平均来店客数別の構成割合をみたものである。「複合施設内」では「50～99人」が27.8%、「100～199人」が22.2%と来店客数が多く、「郊外の幹線道路沿い」も「100～199人」16.2%、「500人以上」10.8%と多い。一方、「住宅地区」では「5～9人」が20.6%、「10～14人」が16.4%と来店客数は総じて少ない。

(図 12)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59.1人である。1日平均客数が最も多い立地は、「複合施設内」で290.2人、次いで「郊外の幹線道路沿い」で145.6人となっている。

表 11 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:%)

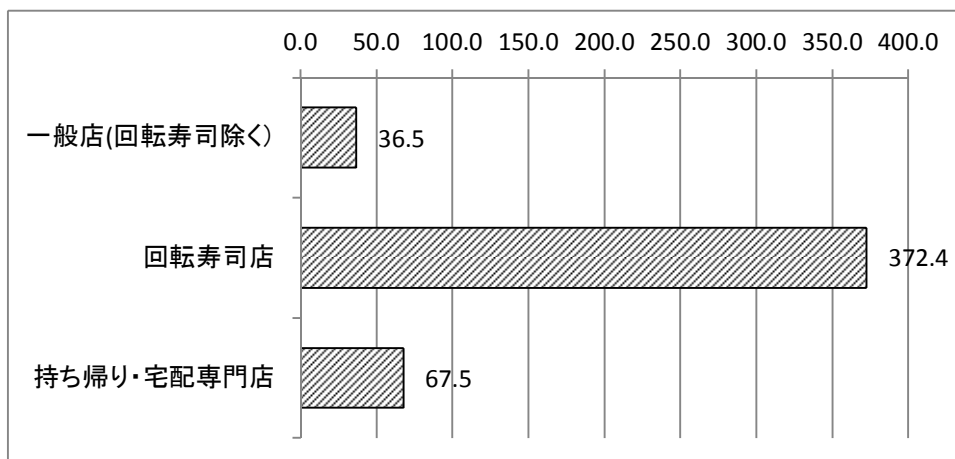
	0～4人	5～9人	10～14人	15～19人	20～24人	25～29人
商業地区	4.3	9.9	15.0	9.4	8.6	3.9
住宅地区	13.0	20.6	16.4	10.7	6.9	1.9
工場・オフィス街	14.3	14.3	28.6	14.3	-	14.3
複合施設内	-	11.1	5.6	-	5.6	5.6
郊外の幹線道路沿い	5.4	16.2	13.5	2.7	8.1	5.4
その他	-	-	-	50.0	50.0	-
	30～49人	50～99人	100～199人	200～499人	500人以上	不詳
商業地区	12.4	9.4	6.9	3.9	1.3	15.0
住宅地区	7.3	4.6	3.1	1.9	0.8	13.0
工場・オフィス街	14.3	-	-	-	-	-
複合施設内	-	27.8	22.2	5.6	16.7	-
郊外の幹線道路沿い	2.7	5.4	16.2	5.4	10.8	8.1
その他	-	-	-	-	-	-

図 12 立地条件別・1施設当たり1日平均来店客数(単位:人)



(図 13)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36.5人であるのに対して、回転寿司店では372.4人と10倍以上となっている。

図 13 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 14)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3,289.9円、立地条件別にみると、「商業地区」が最も高い3,859.5円、次に高い「住宅地区」が3,087.6円である。

一方、最も低いのは「郊外の幹線道路沿い」で2,078.8円となっており、ファミリー層の車での来店が多く、酒類の提供も相対的に少ないことによると考えられる。

(図 15)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3,492.7円、「回転寿司店」が最も低い1,485.0円となっている。

図 14 立地条件別1施設当たり客1人平均食事単価(単位:円)

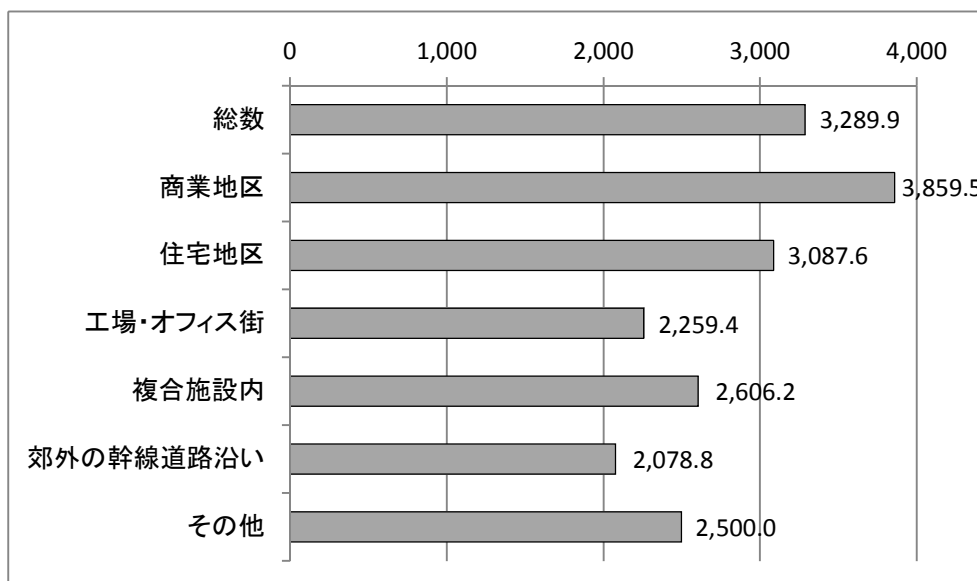
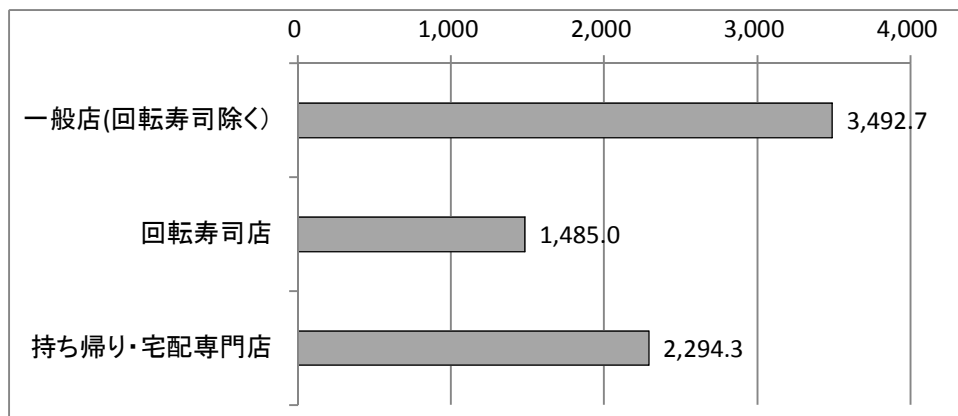


図 15 営業形態別1施設当たり客1人平均単価(単位:円)



### (3) 出前の実施状況

(図 16)は立地条件別に出前の実施状況をみたものである。総数で見ると、約 3 分の 2 の 63.1%が「出前をしている」で、約 3 分の 1 の 30.8%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「工場・オフィス街」で 85.7%、次いで多いのが「住宅地区」73.7%、最も少ないのが「複合施設内」で 27.8%である。

(図 17)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 66.8%で、「回転寿司店」では 12.1%にとどまっている。

図 16 立地条件別出前の実施状況(単位:%)

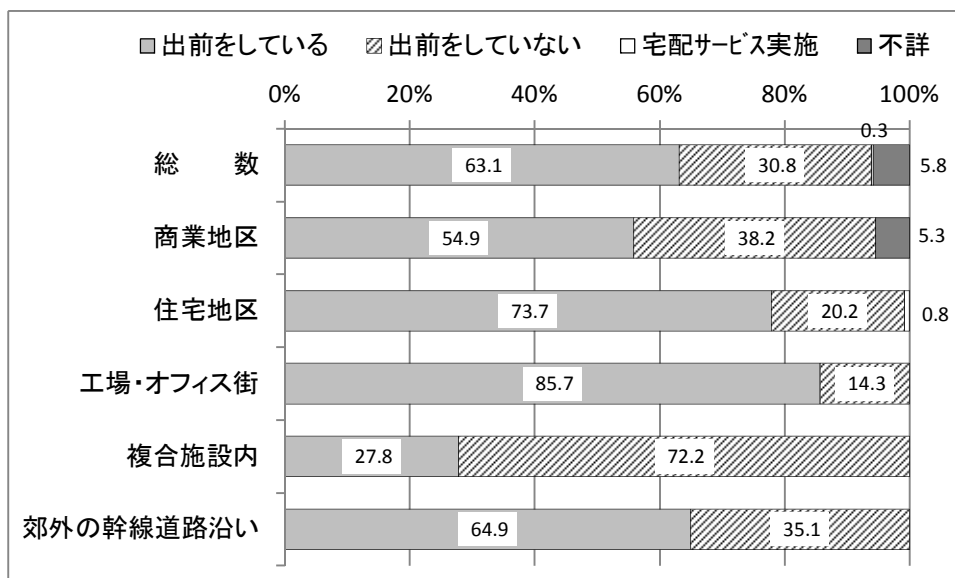
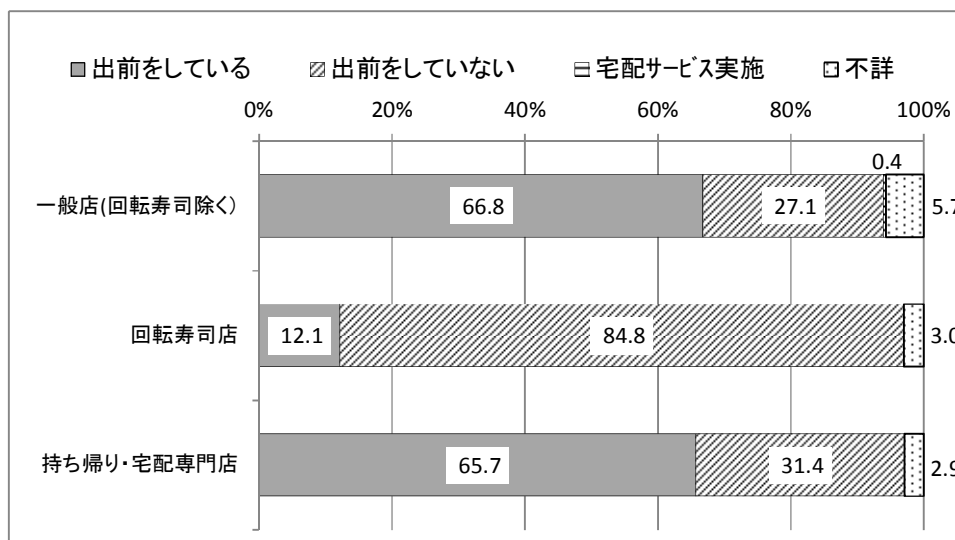


図 17 営業形態別出前の実施状況(単位:%)

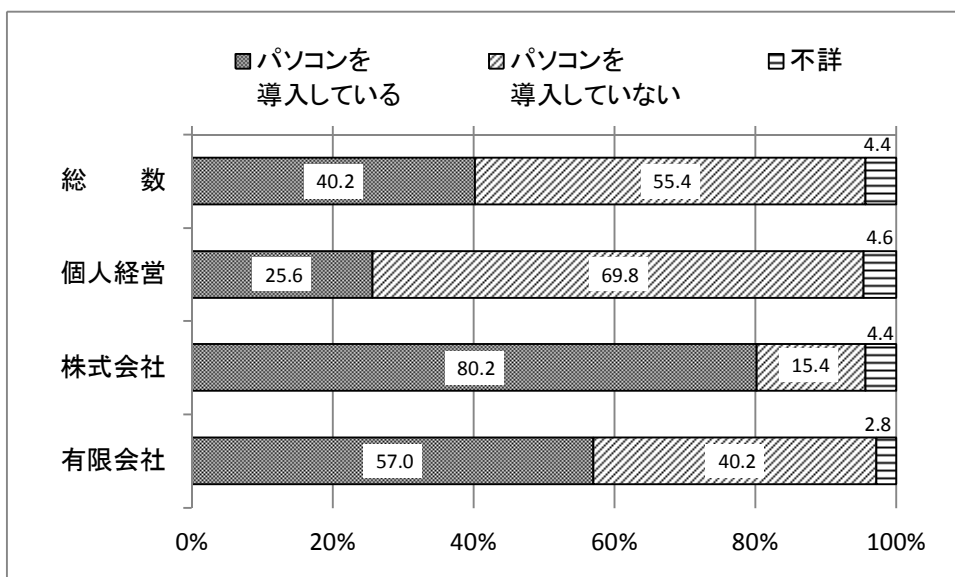


#### (4) 情報化の状況

(図 18)は経営主体別にパソコンの導入状況をみたものである。総数で見ると、約 4 割の 40.2%が「パソコンを導入している」で、55.4%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 80.2%に達しているが、「個人経営」では 25.6%にとどまっている。

図 18 経営主体別・パソコン導入有無別施設数の構成割合(単位:%)



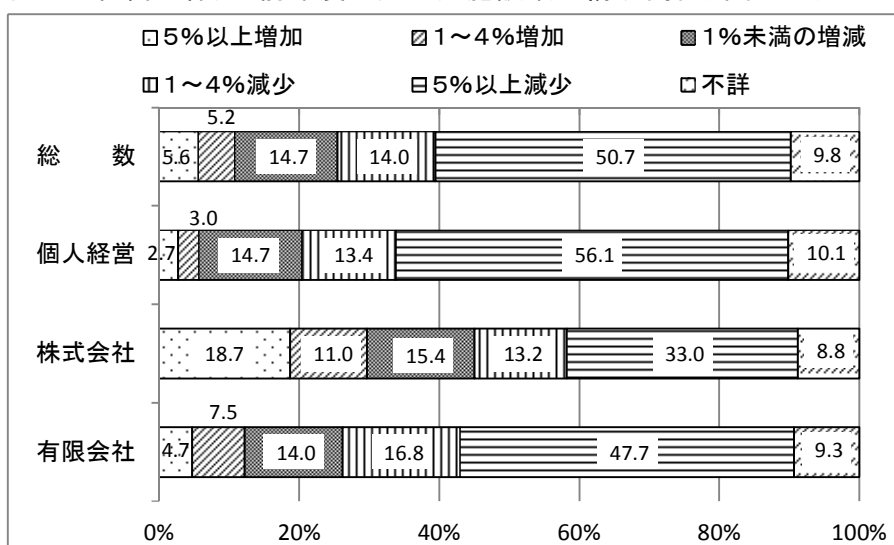
### 3. すし店の経営内容

#### (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19)である。総数でみると、「5%以上減少」した割合が50.7%で最も多く、次いで「1%未満の増減」が14.7%である。1%以上の減少合計では64.7%となる。一方、売上高が「5%以上増加」が5.6%、「1~4%増加」5.2%との合計で10.8%である。

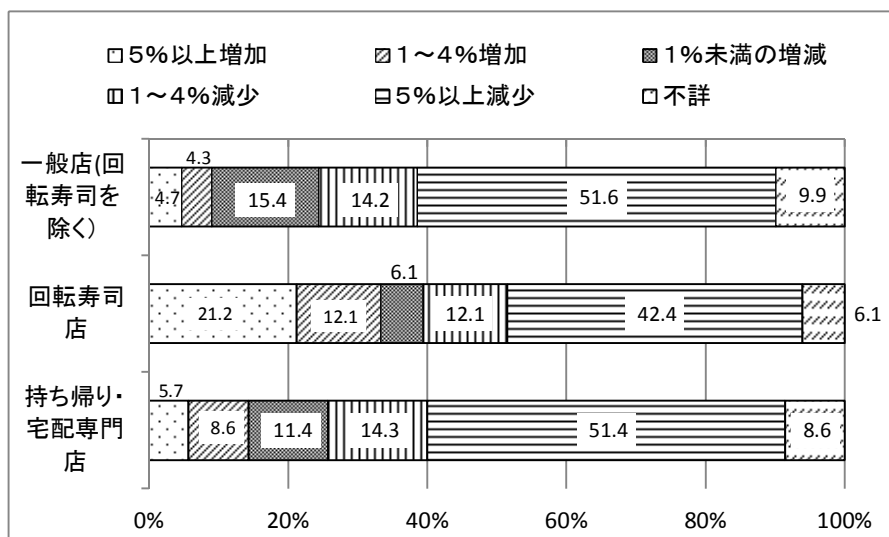
経営主体別にみると、個人経営では減少が最も多く69.5%(13.4+56.1)に達し、同様に株式会社で減少は46.2%(13.2+33.0)である。一方の売上増加は株式会社で29.7%(18.7+11.0)が最も多い。小規模なほど売上減少の割合が大きいと推察される。

図19 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20)、一般店では「減少」が65.8%(14.2+51.6)で「増加」が9.0%(4.7+4.3)と「減少」が目立つが、回転寿司店では「減少」が54.5%(12.1+42.4)に対して、「増加」が33.3%(21.2+12.1)とより多い。

図20 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 12)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。総数で見ると、「客数の減少」が 61.2%で突出して高く、「客数の増加」9.1%の 6.7 倍となっている。他では、「原材料費の増大」 4.2%などが目立つ。

経営主体別にみると、個人経営では「客数の減少」が 66.8%で特に多くなっており「客数の増加」5.2%の 12.8 倍である。株式会社では「客数の減少」が 39.6%で「客数の増加」24.2%の 1.6 倍にとどまっている。

表 12 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	9.1	61.2	0.2	2.1	0.3	0.9	4.2	0.5	0.5	1.0	1.4	1.9
個人経営	5.2	66.8	0.3	2.7	0.3	0.5	3.5	-	0.3	0.8	1.4	1.9
株式会社	24.2	39.6	-	1.1	1.1	2.2	7.7	1.1	-	1.1	2.2	2.2
有限会社	9.3	59.8	-	0.9	-	0.9	3.7	1.9	1.9	1.9	0.9	1.9

同様に営業形態別にみると(表 13)、「一般店」では「客数の減少」が 63.4%と「客数の増加」7.3%を大きく上回っている。「回転寿司店」では「客数の減少」は 42.4%に達しているが、「客数の増加」も 30.3%あり、「一般店」の苦戦が表れている。

「原材料費の増大」については、「回転寿司店」での 12.1%が目立つ。

表 13 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)	7.3	63.4	0.2	2.4	0.2	0.8	3.6	0.4	0.6	1.0	1.4	2.0
回転寿司店	30.3	42.4	-	-	-	3.0	12.1	3.0	-	-	-	-
持ち帰り・宅配専門店	11.4	57.1	-	-	2.9	-	5.7	-	-	-	-	2.9

#### 4. 従業者と労働条件

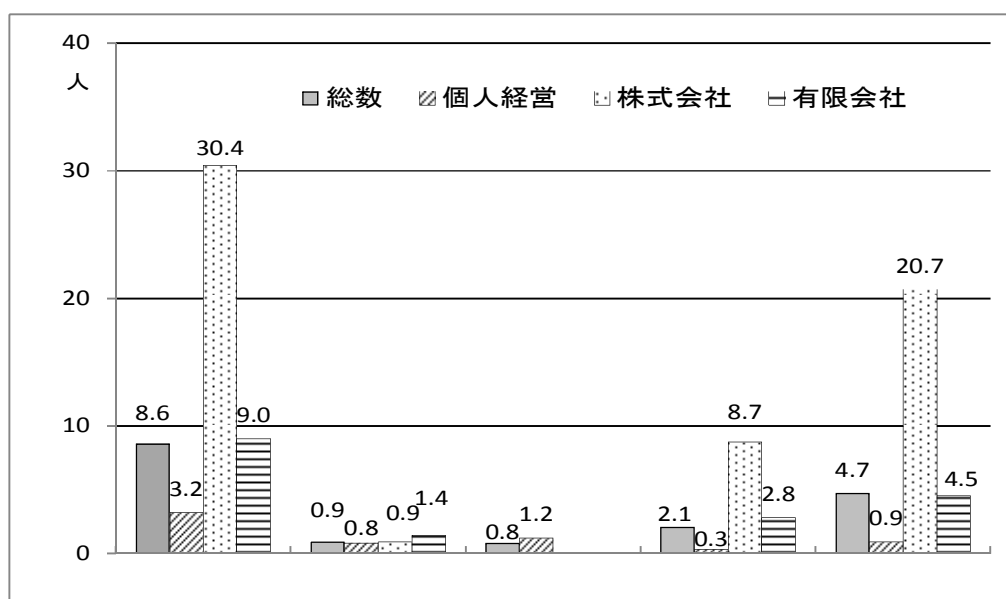
##### (1) 1施設当たり平均従業者数

(図 21)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。

総数で見ると、1施設当たり平均従業者数は8.6人で、そのうち「臨時雇用者(嘱託・パート・アルバイト)」が4.7人で最も多く、次いで「常時雇用者(正社員)」が2.1人となっている。また、平均8.6人のうち1.6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30.4人で最も多く、個人経営3.2人の9.5倍の規模である。また株式会社30.4人に占める「臨時雇用者」割合も20.7人(68.1%)と多い。

図 21 経営主体別・1施設当たり平均従業者数(単位:人)



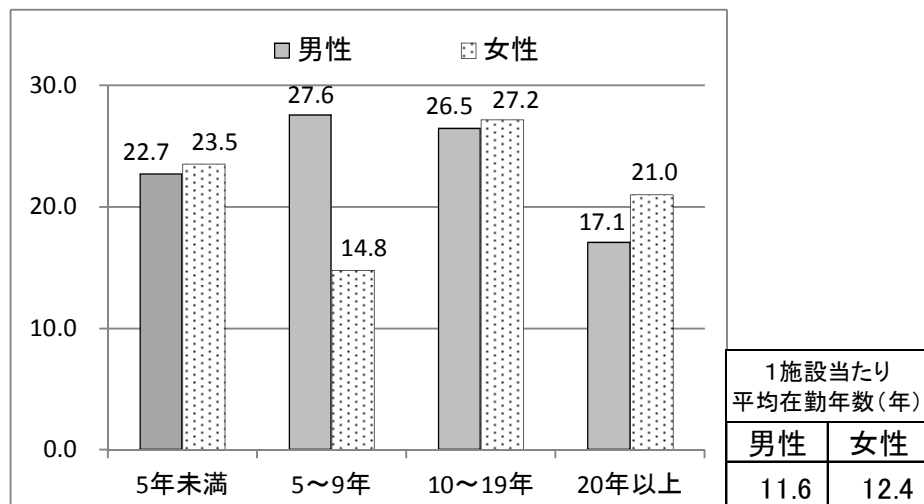
	従業者総数		個人事業主又は有給役員		家族従業者 (個人経営のみ)		常時雇用者 (正社員)		臨時雇用者 (パート・アルバイト)		調理師 免許取 得者数
	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	
総数	8.6		0.9		0.8		2.1		4.7		1.6
	3.9	4.7	0.7	0.2	0.3	0.5	1.6	0.5	1.3	3.4	
個人経営	3.2		0.8		1.2		0.3		0.9		1.0
	1.6	1.7	0.7	0.1	0.4	0.8	0.2	0.1	0.2	0.7	
株式会社	30.4		0.9		-		8.7		20.7		3.3
	13.1	17.4	0.6	0.3	-	-	6.2	2.5	6.2	14.5	
有限会社	9.0		1.4		-		2.8		4.5		2.2
	4.4	4.6	0.8	0.5	-	-	2.4	0.4	1.0	3.4	



## (2) 常時雇用者の性別平均在勤年数及び平均年齢

常時雇用者の平均在勤年数をみると(図 22)、男性では「5～9年」が 27.6%で最も多く、次いで「10～19年」が 26.5%である。女性は「10～19年」が 27.2%で最も多く、ついで「5年未満」が 23.5%となっている。

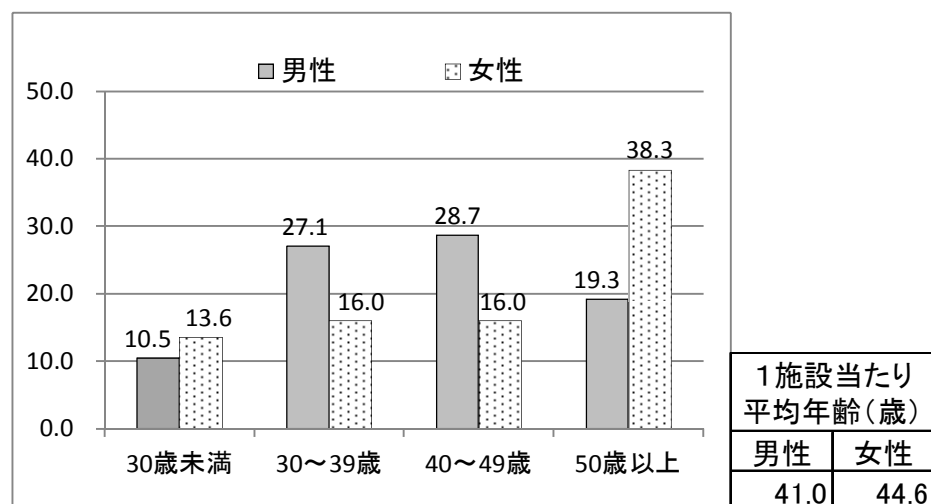
図 22 常時雇用者の男女別平均在勤年数の構成割合(単位:%)



常時雇用者の平均年齢を男女別にみると(図 23)、男性では「40～49歳」が 28.7%、女性では「50歳以上」が 38.3%とそれぞれ最も多い。

平均年齢は男性 41.0歳、女性 44.6歳となっている。

図 23 常時雇用者の男女別平均年齢別の構成割合(単位:%)



### (3) 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24)(表14)である。総数では「9時間以上」が33.5%で最も多く、次いで「8～9時間」が33.0%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38.5%で最も多く、有限会社と株式会社では「8～9時間」が36.9%、31.1%と最も多い。経営主体の違いではさほど大きな差異はみられない。

図24 経営主体別・1日平均労働時間別施設数の構成割合(単位:%)

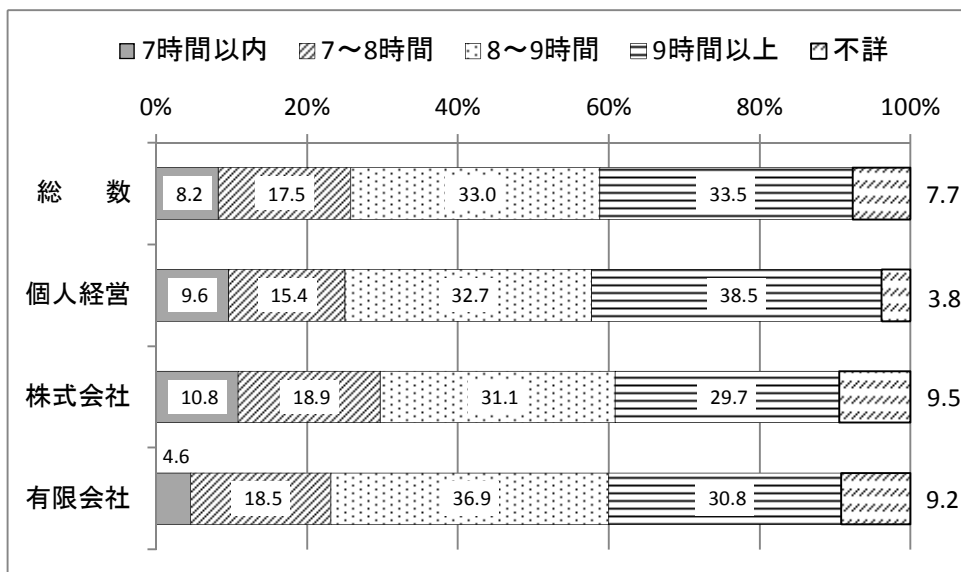


表14 経営主体別・1日平均労働時間別施設数の構成割合(単位:%)

	7時間以内	7～8時間	8～9時間	9時間以上	不詳
総数	8.2	17.5	33.0	33.5	7.7
個人経営	9.6	15.4	32.7	38.5	3.8
株式会社	10.8	18.9	31.1	29.7	9.5
有限会社	4.6	18.5	36.9	30.8	9.2

#### (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 25)(表 15)である。

総数では、「5日」が26.8%で最も多く、次いで「4日」の23.2%が多い。1施設当たり月平均休日数は5.6日となっている。

経営主体別で見ると、個人経営では「5日」が40.4%、有限会社では「4日」の33.8%、株式会社では「6日」の23.0%が最も多く、かなりばらつきが目立つ。

図 25 経営主体別月平均休日数別施設数の構成割合(単位:%)

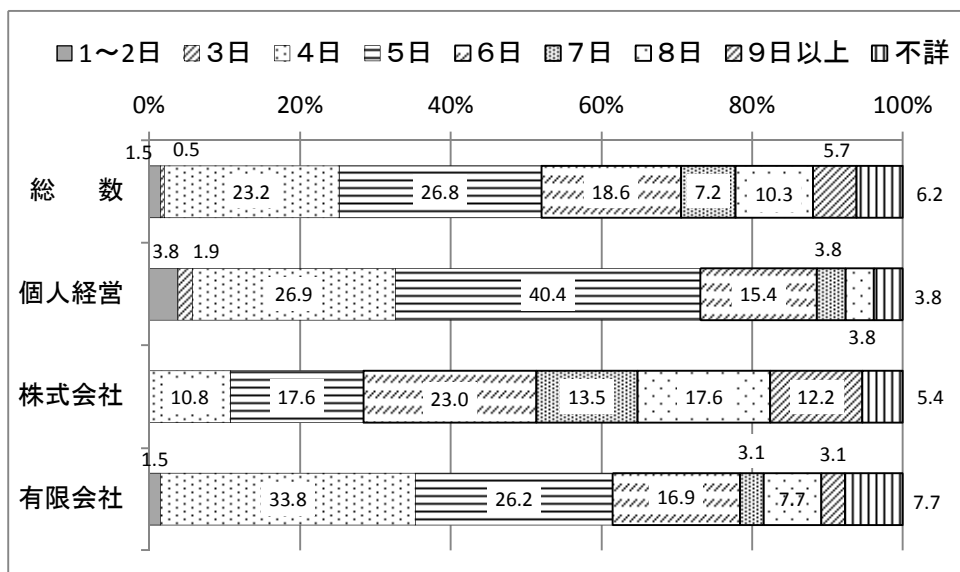


表 15 経営主体別月平均休日数別施設数の構成割合(単位:%、日)

	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	0.5	23.2	26.8	18.6	7.2	10.3	5.7	6.2	5.6
個人経営	3.8	1.9	26.9	40.4	15.4	3.8	3.8	-	3.8	4.9
株式会社	-	-	10.8	17.6	23.0	13.5	17.6	12.2	5.4	6.5
有限会社	1.5	-	33.8	26.2	16.9	3.1	7.7	3.1	7.7	5.2

## 5. 施設・設備の整備状況

### (1) 土地・建物の所有状況

(図 26) (表 16) は店舗の土地・建物の所有状況を経営主体別にみたものである。総数でみると「土地・建物とも自己所有」が 42.8% と最も多く、次いで「土地・建物とも借用」が 37.4% となっている。

経営主体別にみると、個人経営および有限会社については「土地・建物とも自己所有」の割合が最も多く、それぞれ 45.8%、47.7% となっている。株式会社では「土地・建物とも借用」が 49.5% で最も多く、次いで「土地・建物とも自己所有」が 25.3% となっている。

図 26 経営主体別・土地建物所有状況別施設数構成割合(単位:%)

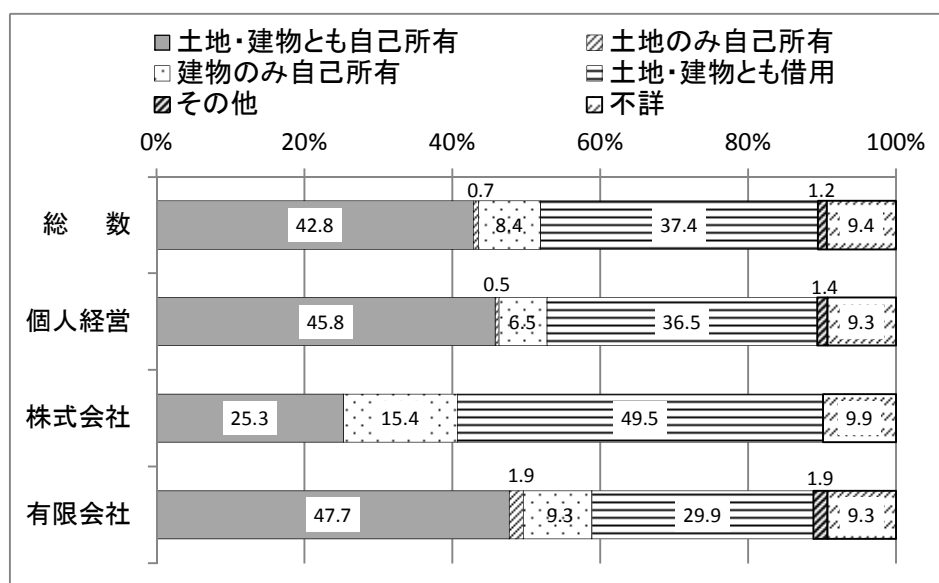


表 16 経営主体別・土地建物所有状況別施設数構成割合(単位:%)

	土地・建物とも自己所有	土地のみ自己所有	建物のみ自己所有	土地・建物とも借用	その他	不詳
総数	42.8	0.7	8.4	37.4	1.2	9.4
個人経営	45.8	0.5	6.5	36.5	1.4	9.3
株式会社	25.3	-	15.4	49.5	-	9.9
有限会社	47.7	1.9	9.3	29.9	1.9	9.3

## (2) 土地・建物の平均面積

1施設当たり土地及び建物延べ床面積を経営主体別にみたのが(図27)(表17)である。総数の平均では、土地 351.2 m<sup>2</sup>、建物 490.7 m<sup>2</sup>である。

経営主体別に土地面積についてみると、個人経営では「50～99 m<sup>2</sup>」が 15.5%、株式会社では「100～199 m<sup>2</sup>」「1000 m<sup>2</sup>」がともに 8.8%、有限会社では「100～199 m<sup>2</sup>」が 18.7%で最も多い。平均面積では株式会社が 917.9 m<sup>2</sup>と個人経営 300.6 m<sup>2</sup>の 3倍以上である。

建物延べ床面積については、個人経営、株式会社で「50～99 m<sup>2</sup>」がそれぞれ 20.4%、12.1%と最も多く、有限会社では「100～199 m<sup>2</sup>」が 22.4%で最も多い。平均面積では株式会社が 1,157.1 m<sup>2</sup>で最も大きくなっている。

図 27 経営主体別・1施設当たり土地建物平均面積(単位:m<sup>2</sup>)

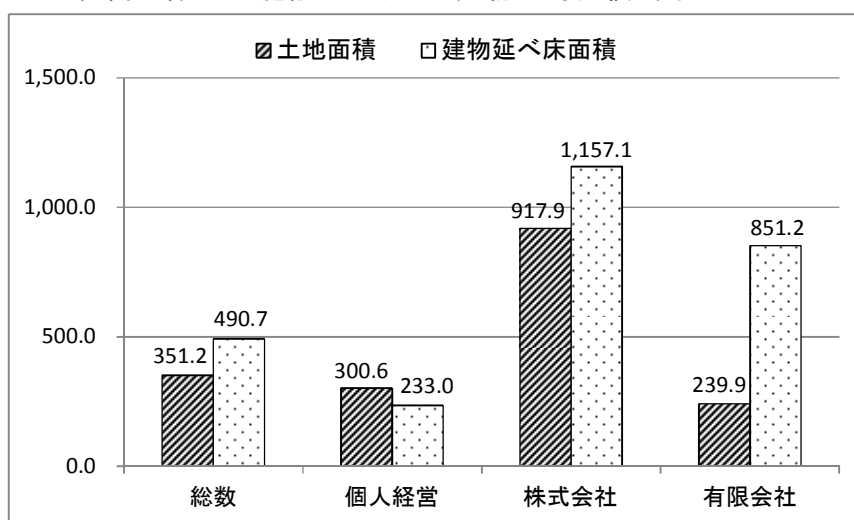


表 17 経営主体別・1施設当たり土地・建物面積別施設数の構成割合(単位:%)

		総数	個人経営	株式会社	有限会社
土地面積	0～24m <sup>2</sup>	2.3	2.5	-	2.8
	25～49m <sup>2</sup>	9.3	11.4	1.1	9.3
	50～99m <sup>2</sup>	14.3	15.5	4.4	17.8
	100～199m <sup>2</sup>	14.7	15.0	8.8	18.7
	200～299m <sup>2</sup>	5.8	5.4	7.7	5.6
	300～499m <sup>2</sup>	3.3	2.7	5.5	3.7
	500～749m <sup>2</sup>	2.1	1.6	1.1	4.7
	750～999m <sup>2</sup>	1.0	0.5	1.1	2.8
	1000m <sup>2</sup> 以上	3.3	2.2	8.8	2.8
	1施設平均面積m <sup>2</sup>	351.2	300.6	917.9	239.9
建物延べ床面積	0～24m <sup>2</sup>	2.3	3.0	1.1	0.9
	25～49m <sup>2</sup>	11.5	14.7	4.4	6.5
	50～99m <sup>2</sup>	18.4	20.4	12.1	15.0
	100～199m <sup>2</sup>	15.9	15.5	11.0	22.4
	200～299m <sup>2</sup>	5.6	3.8	8.8	9.3
	300～499m <sup>2</sup>	3.1	1.1	5.5	7.5
	500～749m <sup>2</sup>	2.1	1.1	5.5	2.8
	750～999m <sup>2</sup>	0.7	0.3	1.1	1.9
	1000m <sup>2</sup> 以上	2.6	1.9	6.6	1.9
	1施設平均面積m <sup>2</sup>	490.7	233.0	1,157.1	851.2

### (3) 建物の建築年数

建物の建築年数を総数でみると(図28)(表18)、「30～39年」が最も多い22.0%、次いで「20～29年」が20.5%と、平均的に店舗の老朽化がうかがえる結果となっている。

経営主体別にみると、個人経営では「30～39年」が26.4%で最も多いうえに総数より比率が高くなっている。30年以上合計で46.0%とほぼ半数に達しており、個人経営では特に老朽化が進んでいるといえる。

株式会社では「10～19年」が25.3%と最も多く、30年以上合計では15.4%に留まっている。有限会社は、個人経営と株式会社の間で、最も多いのが「20～29年」の23.4%で、30年以上合計は34.5%である。

図28 経営主体別・建物の築年数別施設数の構成割合(単位:%)

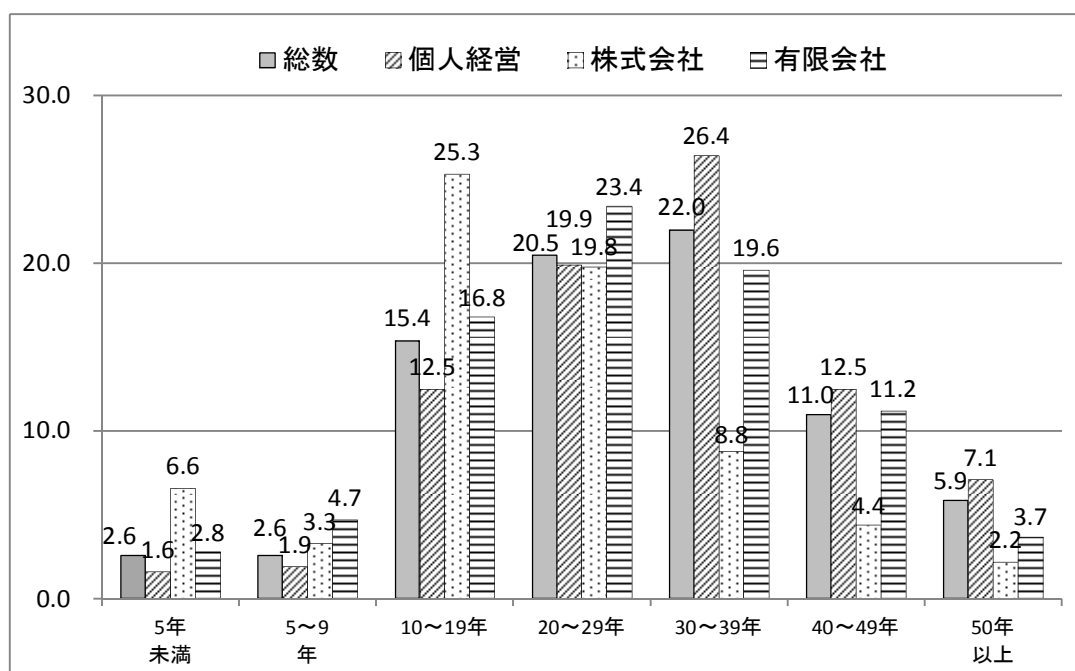


表18 経営主体別・建物の築年数別施設数の構成割合(単位:%)

	5年未満	5～9年	10～19年	20～29年	30～39年	40～49年	50年以上	不詳
総数	2.6	2.6	15.4	20.5	22.0	11.0	5.9	19.9
個人経営	1.6	1.9	12.5	19.9	26.4	12.5	7.1	18.0
株式会社	6.6	3.3	25.3	19.8	8.8	4.4	2.2	29.7
有限会社	2.8	4.7	16.8	23.4	19.6	11.2	3.7	17.8

#### (4) 客席数

1施設当たり客席数を総数で見ると(図29)(表19)、「10～19席」が最も多い24.0%、次いで「20～29席」が20.5%となっており、比較的小規模な店舗が多い。一方、「120席以上」という大型店舗も3.3%ある。全体の1施設当たり平均客席数は35.8席である。

立地条件別にみると、住宅地区では「10～19席」が26.0%と最も多く、平均客席数は30.0席で、小規模な店舗が多くなっている。一方、「郊外の幹線道路沿い」では、最も多いのが同様に「10～19席」16.2%であるが、全体として席数にバラつきがあり、「120席以上」も8.1%あり、平均客席数は53.9席と住宅地区の1.8倍となっている。

平均客席数では次に多いのが「複合施設内」で48.1席である。

営業形態別にみると、平均客席数は「一般店」の33.3席に対し、「回転寿司店」では76.0席と2倍以上となっている。

図29 客席数階級別施設総数の構成割合(単位:%)

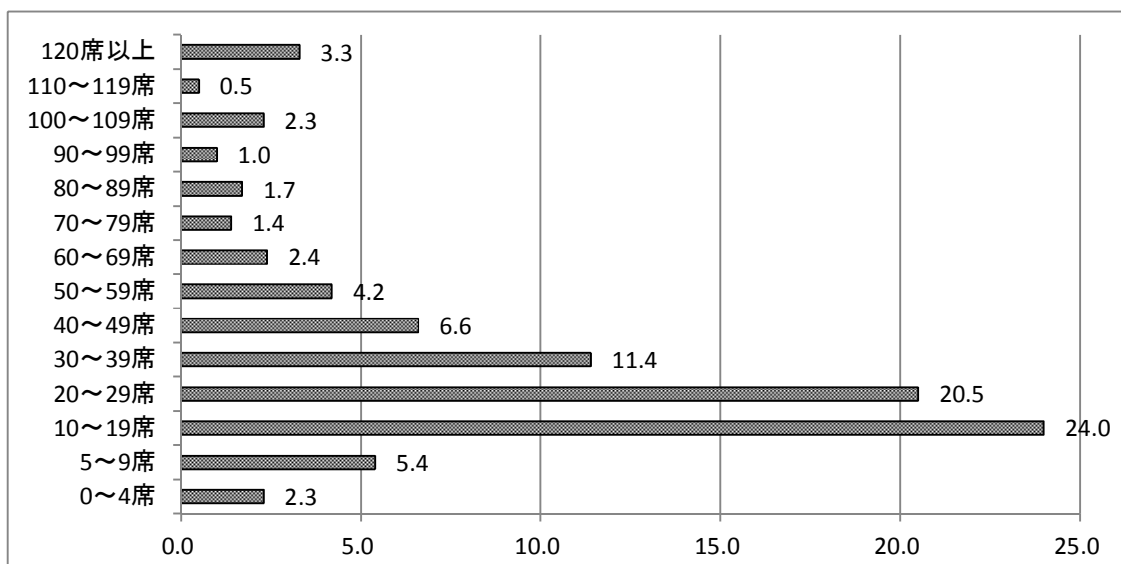


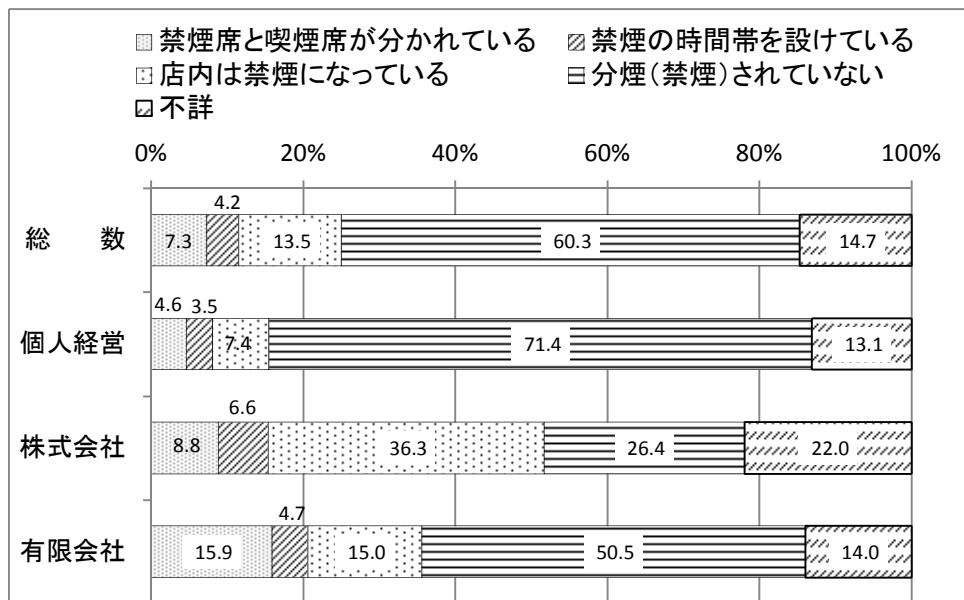
表19 立地条件別・営業形態別・客席数階級別の構成割合(単位:%)

	0～4席	5～9席	10～19席	20～29席	30～39席	40～49席	50～59席	60～69席	70～79席	80～89席	90～99席	100～109席	110～119席	120席以上	不詳	1施設当たり平均客席数(席)
総数	2.3	5.4	24.0	20.5	11.4	6.6	4.2	2.4	1.4	1.7	1.0	2.3	0.5	3.3	12.9	35.8
商業地区	2.1	3.4	23.6	19.7	12.4	6.4	4.3	2.1	2.1	1.3	1.7	3.4	0.9	4.3	12.0	38.5
住宅地区	2.7	6.9	26.0	22.1	12.2	6.1	4.2	1.9	0.4	1.5	0.4	0.4	-	1.9	13.4	30.0
工場・オフィス街	-	-	28.6	28.6	-	-	14.3	-	-	14.3	-	-	-	-	14.3	34.7
複合施設内	-	-	11.1	22.2	16.7	5.6	5.6	5.6	-	5.6	-	-	-	5.6	22.2	48.1
郊外の幹線道路沿い	2.7	10.8	16.2	13.5	2.7	13.5	2.7	2.7	5.4	-	2.7	10.8	2.7	8.1	5.4	53.9
一般店(回転寿司を除く)	1.0	5.9	27.3	23.1	12.1	6.5	4.7	1.6	1.4	1.8	1.2	2.4	0.2	2.2	8.5	33.3
回転寿司店	-	-	3.0	3.0	15.2	18.2	-	15.2	3.0	3.0	-	3.0	3.0	18.2	15.2	76.0
持ち帰り・宅配専門店	20.0	2.9	2.9	2.9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.9	-	68.6

### (5) 分煙の状況

分煙の状況を見ると(図 30)、「分煙(禁煙)されていない」施設の割合が最も多く、総数で60.3%である。経営主体別にみると、個人経営では71.4%と高く、株式会社では26.4%と低い。

図 30 経営主体別・分煙状況別施設数の構成割合(単位:%)



### (6) 設備の保有状況

設備の保有状況を総数でみると(表 20)、比率が高い順に「駐車場」53.1%、「消毒設備」32.9%、「クレジットカード設備」30.4%である。

経営主体別にみると、個人経営では、「分煙設備」6.5%、「子供用のいす」5.2%、「情報化設備(パソコン等)」7.6%などが他に比べて少ないのが目立つ。株式会社については「駐車場」を除き、他の経営主体よりも保有比率が高くなっている。

表 20 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	9.4	15.9	32.9	53.1	29.9
個人経営	6.5	13.6	28.3	55.0	24.5
株式会社	12.1	17.6	37.4	47.3	44.0
有限会社	17.8	22.4	45.8	55.1	36.4
	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	11.4	3.5	30.4	13.6	2.3
個人経営	5.2	2.2	23.2	7.6	1.4
株式会社	29.7	7.7	40.7	29.7	6.6
有限会社	17.8	3.7	45.8	19.6	1.9



## 6. 日本政策金融公庫の利用等の状況

(図 31) (図 32)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 37.9%となっており、「知らない」が 31.1%である。生衛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」20.8%、「知らない」37.0%となっている。

経営主体別にみると、「利用したことがある」割合が、いずれも株式会社で低く、個人経営、有限会社で高くなっている。

図 31 経営主体別・日本政策金融公庫の利用状況(単位:%)

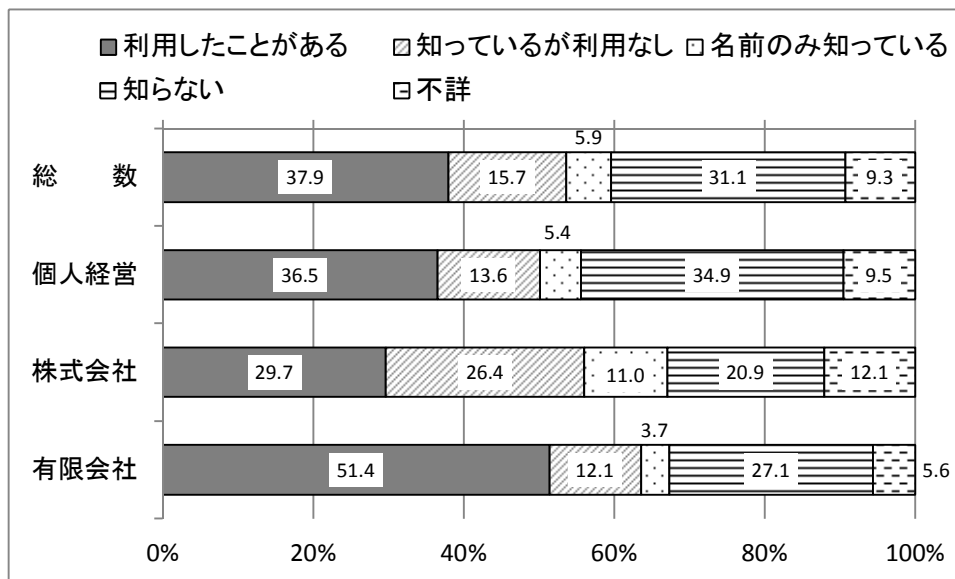
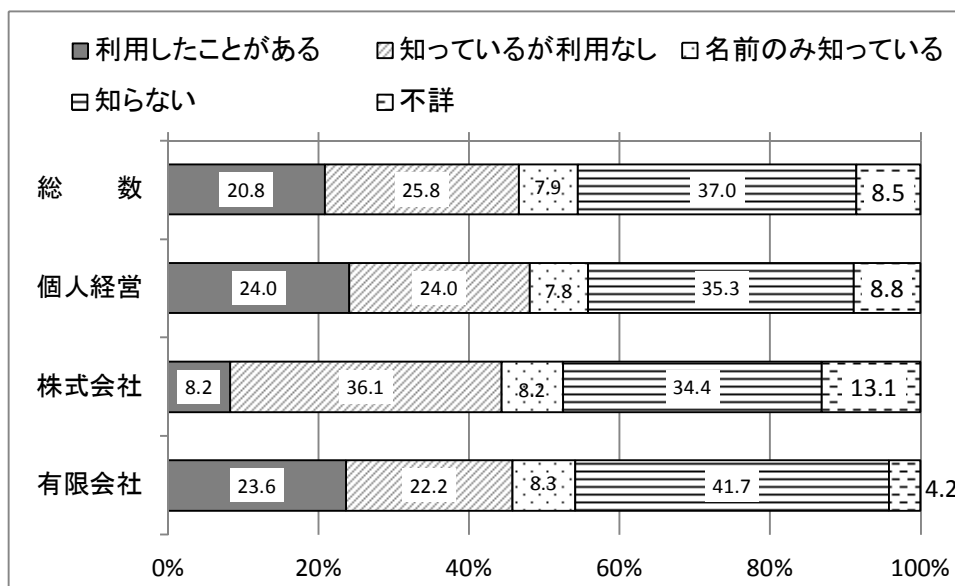


図 32 生活衛生資金貸付制度の利用状況(単位:%)



## 7. 設備投資等の状況

### (1) 過去3年間の設備投資実績

(図33)(表21)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見ると、「設備の老朽」が60.3%で最も多く、次いで「経営改善策」13.5%、「その他」6.4%となっている。

主な資金調達方法について総数で見ると、「自己資金」が30.8%で最も多く、次いで「借入金」が26.3%、「自己資金と借入金」が20.5%である。

借入先に関して総数で見ると、「その他の金融機関」が25.0%、「日本政策金融公庫」17.3%などとなっている。

図33 過去3年間の設備投資の主な理由(単位:%)

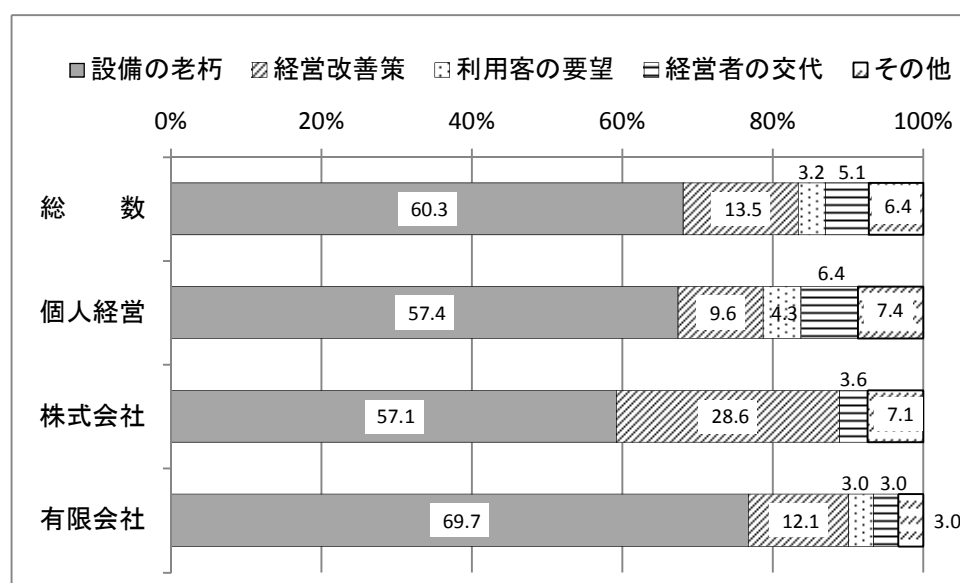


表21 過去3年間の設備投資と資金調達方法の経営主体別構成割合(単位:%)

		総数	個人経営	株式会社	有限会社
設備投資 の主な理由	設備の老朽	60.3	57.4	57.1	69.7
	経営改善策	13.5	9.6	28.6	12.1
	利用客の要望	3.2	4.3	-	3.0
	経営者の交代	5.1	6.4	3.6	3.0
	その他	6.4	7.4	7.1	3.0
主な資金 調達方法	自己資金	30.8	34.0	21.4	27.3
	自己資金と借入金	20.5	16.0	28.6	27.3
	借入金	26.3	26.6	25.0	27.3
借入先	日本政策金融公庫	17.3	14.9	17.9	24.2
	その他の金融機関	25.0	18.1	39.3	33.3
	その他	6.4	9.6	3.6	-

## (2) 向こう3年間の設備投資予定

(表22)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みると、「設備の改装」が総数で34.6%、いずれの経営主体でも、30~40%台で最も多い。

投資予定の主な理由についてみると、「設備の老朽」の割合が総数で44.9%、いずれの経営主体についても最も多くなっている。

資金調達予定については、総数では、「自己資金」29.5%、「日本政策金融公庫」26.9%である。個人経営では「日本政策金融公庫」28.9%、「自己資金」26.7%となっている。株式会社では「自己資金」50.0%が最も多く、「その他」が30.0%となっている。

表22 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	有限会社
設備投資 の主な内容	設備の新・改築	15.4	8.9	30.0	22.7
	設備の改装	34.6	37.8	30.0	31.8
	設備の新・増設、更新	29.5	28.9	20.0	31.8
	省エネ・省資源設備の新増設、更新	11.5	13.3	10.0	9.1
	その他	3.8	6.7	-	-
設備投資 の主な理由	設備の老朽	44.9	37.8	40.0	63.6
	経営改善策	15.4	22.2	10.0	4.5
	利用客の要望	5.1	6.7	-	4.5
	経営者の交代	1.3	-	-	4.5
	水道光熱費等コスト削減	9.0	13.3	-	4.5
	その他	3.8	2.2	20.0	-
資金調達 予定	自己資金	29.5	26.7	50.0	27.3
	日本政策金融公庫	26.9	28.9	20.0	27.3
	その他	17.9	17.8	30.0	13.6

## 8. 少子・高齢化、健康・環境への取組状況

### (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見ると(表23)、「設備がある」が27.4%、「設備がない」が64.9%で、設備がある施設は全体の約3分の1に留まっている。

経営主体別にみると、「設備がある」施設は、株式会社では42.9%、有限会社では50.5%あるが、個人経営では17.2%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」「店内の段差の解消」がそれぞれ45.9%、44.6%が多い。一方、「車いす用のトイレの設置」15.3%、「車いすで利用しやすい駐車スペースの確保」19.1%などは少ない。

また、「設備がない」施設の理由についてしてみると、「費用がかかる」が総数で43.7%、経営主体別にみても3分の1から半数弱に達している。少子高齢化社会へ対応して、高齢者や車いすの方に配慮した設備の導入に対する意識が高いとは言えない状況や、意識はあっても余裕がないことが推察される。

表23 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	有限会社
高齢者や車いすの方に配慮した設備がある	27.4	17.2	42.9	50.5
出入口や廊下にスロープの設置又は段差の解消	45.9	33.3	69.2	42.6
階段に手すりの設置	39.5	31.7	41.0	46.3
トイレに手すりの設置	33.8	38.1	33.3	27.8
車いす用のトイレの設置	15.3	6.3	28.2	14.8
店内の段差の解消	44.6	47.6	59.0	29.6
車いすで利用しやすい駐車スペースの確保	19.1	12.7	25.6	20.4
その他	4.5	4.8	5.1	3.7
高齢者や車いすの方に配慮した設備がない	64.9	76.6	45.1	42.1
手間がかかる	5.9	5.3	7.3	8.9
費用がかかる	43.7	46.3	34.1	37.8
やり方が分からない	8.4	9.6	-	8.9
その他	21.8	18.5	39.0	26.7

### (2) ごみ減量化・リサイクル実施状況

(表24)は経営主体別にごみ減量化・リサイクルの取組の有無、取組内容をみたものである。実施している割合を総数で見ると、76.9%と4分の3以上に達する。経営主体別にみても、最も低い個人経営で75.7%となっている。

取組内容については「ごみの分別」が最も多く、総数で79.1%、経営主体別では個人経営で83.1%となっている。次いで「食品等リサイクル業者との提携」が総数で24.3%となっている。

表 24 経営主体別ごみ減量化・リサイクルへの取組状況(単位:%)

	総数	個人経営	株式会社	有限会社
ごみ減量化・リサイクルを実施している	76.9	75.7	81.3	78.5
食品等リサイクル業者と提携している	24.3	18.0	25.7	45.2
自店でのごみのリサイクルをしている	8.2	7.9	6.8	10.7
ゴミの分別をしている	79.1	83.1	73.0	70.2
包装やラッピングを簡素化している	12.7	12.6	14.9	11.9
飲食用の箸や食器類を再利用できるものになっている	10.7	7.9	17.6	14.3
再生品の使用を進めている	5.7	5.4	5.4	7.1
その他	3.2	4.0	2.7	1.2
ごみ減量化・リサイクルを実施していない	15.7	17.7	8.8	15.0
手間がかかる	40.0	41.5	25.0	43.8
費用がかかる	28.9	26.2	25.0	43.8
やり方が分からない	31.1	33.8	25.0	18.8
その他	12.2	10.8	25.0	12.5

## 9. サービスへの取組状況

### (1) 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見ると(表 25)、「会計がわかりやすい工夫をしている」が 48.3%で、経営主体別でも個人経営、株式会社とも約半数が実施している。他には「割引券や特定日等の価格サービスをしている」34.7%、「つけ払いを可能にしている」33.2%、「高齢者用や子供用等メニューの工夫をしている」28.7%などとなっている。

経営主体別にみると、「つけ払いを可能にしている」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 25 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	有限会社
高齢者用や子供用等メニューの工夫をしている	28.7	23.5	36.5	35.1
カロリーを表示している	13.9	9.5	24.3	14.9
食品の生産元を表示している	19.6	11.7	37.8	18.9
会計がわかりやすい工夫をしている	48.3	50.3	50.0	41.9
割引券や特定日等の価格サービスをしている	34.7	23.5	58.1	39.2
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	7.3	5.0	10.8	6.8
つけ払いを可能にしている	33.2	31.3	31.1	40.5
補助犬利用者に対するサービスの工夫をしている	4.5	2.2	8.1	6.8

### (2) 地域との共生の状況

地域との共生の状況を総数で見ると(表 26)、「商工会議所・商工会又は商店街組合に参加している」が 72.3%、「祭りやイベント等商店街の共同事業に参加している」が 54.4%と半数を超えている。経営主体別にみると、これらの割合はほぼ同様の水準にあるが、株式会社では、「地場産業の振興に協力している」が 24.1%、「地域の食文化の振興に協力している」が 33.3%とやや多くなっている。

表 26 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	有限会社
商工会議所・商工会又は商店街組合に参加している	72.3	70.8	61.1	82.9
祭りやイベント等商店街の共同事業に参加している	54.4	56.2	55.6	51.3
地場産業の振興に協力している	15.4	13.0	24.1	15.8
地域の食文化の振興に協力している	16.4	10.8	33.3	18.4
地域の伝統工芸の振興に協力している	3.5	3.8	-	5.3
地域の観光等の情報を発信している	7.5	4.3	5.6	17.1
子育て支援、福祉サービスに協力している	6.0	5.4	1.9	10.5
食品リサイクル事業に協力している	5.7	4.9	7.4	6.6

## 10. 経営上の問題点と今後の方針

### (1) 経営上の問題点

(図 34)(表 27)は、経営上の問題点(複数回答)についてみたものである。総数で見ると、「客数の減少」が72.4%と圧倒的に多く、次に「客単価の減少」36.7%と売上減少に直接つながる要因の割合が高い。さらに「材料費の上昇」35.1%と利益の減少要因が挙げられている。他に「施設・設備の老朽化」26.2%が目立つ。

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、特に個人経営、有限会社では比率が高い。株式会社については、「人手不足・求人難」25.3%、「人件費の上昇」23.1%などが個人経営などに比べて高くなっている。

また、営業形態別にみると(表 28)、一般店で高い「客数の減少」74.9%、「客単価の減少」38.3%について、回転寿司店ではそれぞれ48.5%、21.2%と一般店ほど高くはない。逆に回転寿司店では「人手不足・求人難」36.4%、「人件費の上昇」24.2%が他の営業形態より高い点が顕著で、事業拡大に伴う課題が表れている。

図 34 経営上の問題点の施設数構成割合(複数回答、単位:%)

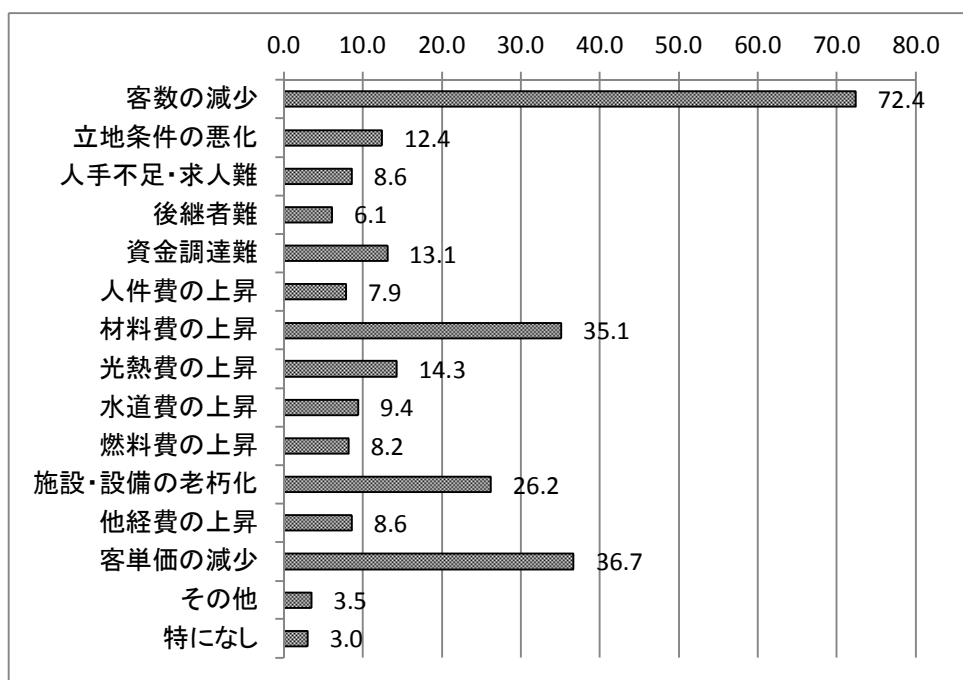


表 27 経営主体別・経営上の問題点(複数回答、単位:%)

	総数	個人経営	株式会社	有限会社
客数の減少	72.4	78.5	45.1	74.8
立地条件の悪化	12.4	14.2	6.6	11.2
人手不足・求人難	8.6	3.5	25.3	11.2
後継者難	6.1	6.5	3.3	6.5
資金調達難	13.1	13.1	8.8	15.9
人件費の上昇	7.9	4.4	23.1	7.5
材料費の上昇	35.1	34.3	39.6	34.6
光熱費の上昇	14.3	14.7	13.2	15.0
水道費の上昇	9.4	10.1	4.4	12.1
燃料費の上昇	8.2	9.3	4.4	8.4
施設・設備の老朽化	26.2	25.9	24.2	29.9
他経費の上昇	8.6	9.0	6.6	8.4
客単価の減少	36.7	39.5	23.1	39.3
その他	3.5	4.1	2.2	0.9
特になし	3.0	2.5	4.4	2.8

表 28 営業形態別・経営上の問題点(複数回答、単位:%)

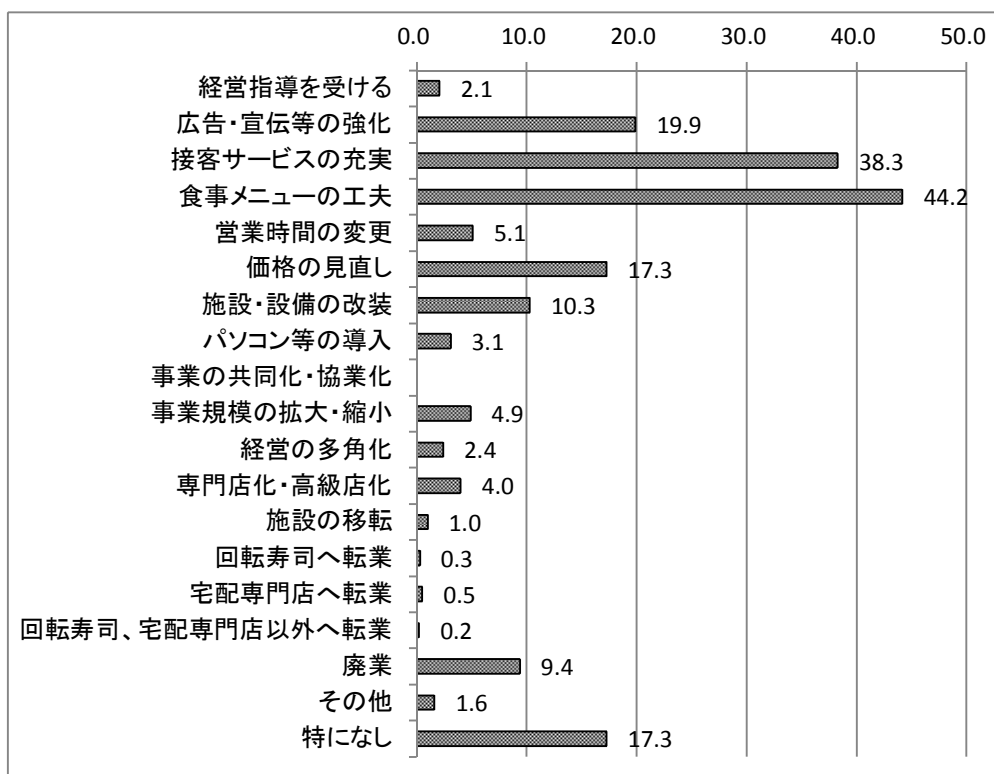
	総数	一般店(回転 寿司を除く)	回転寿司店	持ち帰り・宅 配専門店
客数の減少	72.4	74.9	48.5	68.6
立地条件の悪化	12.4	12.8	12.1	11.4
人手不足・求人難	8.6	6.3	36.4	14.3
後継者難	6.1	6.5	6.1	2.9
資金調達難	13.1	14.8	3.0	2.9
人件費の上昇	7.9	6.5	24.2	5.7
材料費の上昇	35.1	35.0	36.4	42.9
光熱費の上昇	14.3	14.6	15.2	14.3
水道費の上昇	9.4	9.7	9.1	8.6
燃料費の上昇	8.2	8.7	3.0	8.6
施設・設備の老朽化	26.2	25.9	39.4	17.1
他経費の上昇	8.6	9.1	9.1	2.9
客単価の減少	36.7	38.3	21.2	40.0
その他	3.5	4.0	-	-
特になし	3.0	2.8	3.0	2.9

## (2) 今後の経営方針

(図 35)(表 29)は、今後の経営方針を示したものである。総数で見ると、「特になし」を除いて上位から「食事メニューの工夫」44.2%、「接客サービスの充実」38.3%、「広告・宣伝等の強化」19.9%、「価格の見直し」17.3%などとなっている。

経営主体別にみると、「接客サービスの充実」が株式会社58.2%、有限会社45.8%と高く、個人経営では「廃業」が12.8%に達している。

図 35 今後の経営方針の施設数構成割合(複数回答、単位:%)



また、営業形態別にみると(表 30)、回転寿司店で「接客サービスの充実」75.8%、「食事メニューの工夫」66.7%、「広告・宣伝等の強化」30.3%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、個人経営で9.9%、持ち帰り・宅配専門店で11.4%と高く、回転寿司店では該当はなかった。



表 29 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	有限会社
経営指導を受ける	2.1	1.1	3.3	4.7
広告・宣伝等の強化	19.9	16.6	29.7	23.4
接客サービスの充実	38.3	31.1	58.2	45.8
食事メニューの工夫	44.2	39.8	54.9	52.3
営業時間の変更	5.1	4.9	4.4	6.5
価格の見直し	17.3	18.0	14.3	18.7
施設・設備の改装	10.3	9.5	11.0	13.1
パソコン等の導入	3.1	2.5	2.2	6.5
事業の共同化・協業化	-	-	-	-
事業規模の拡大・縮小	4.9	3.0	13.2	4.7
経営の多角化	2.4	2.2	6.6	-
専門店化・高級店化	4.0	4.9	-	3.7
施設の移転	1.0	1.1	1.1	0.9
回転寿司へ転業	0.3	-	-	1.9
宅配専門店へ転業	0.5	0.5	-	0.9
回転寿司、宅配専門店以外へ転業	0.2	0.3	-	-
廃業	9.4	12.8	2.2	3.7
その他	1.6	1.6	2.2	0.9
特になし	17.3	21.8	5.5	11.2

表 30 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	2.1	2.2	-	-
広告・宣伝等の強化	19.9	19.0	30.3	22.9
接客サービスの充実	38.3	36.8	75.8	22.9
食事メニューの工夫	44.2	43.9	66.7	25.7
営業時間の変更	5.1	5.7	3.0	-
価格の見直し	17.3	18.2	15.2	11.4
施設・設備の改装	10.3	10.9	9.1	5.7
パソコン等の導入	3.1	3.6	-	-
事業の共同化・協業化	-	-	-	-
事業規模の拡大・縮小	4.9	4.5	6.1	8.6
経営の多角化	2.4	2.0	3.0	8.6
専門店化・高級店化	4.0	4.7	-	-
施設の移転	1.0	1.0	-	2.9
回転寿司へ転業	0.3	0.4	-	-
宅配専門店へ転業	0.5	0.6	-	-
回転寿司、宅配専門店以外へ転業	0.2	0.2	-	-
廃業	9.4	9.9	-	11.4
その他	1.6	1.6	3.0	-
特になし	17.3	18.2	3.0	20.0

### 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)に基づき、「飲食店営業(すし店)の振興指針」は前回(平成16年厚生労働省告示第62号)から5年経過した平成21年に改正(平成21年2月23日厚生労働省告示第41号)されている。以下で、「振興指針」の抜粋・要約を示す。

#### 【要約】

##### 第1 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、経済状況や原材料の価格上昇、消費者の食生活の多様化及び嗜好の変化、「回転すし」チェーン店などの新規開業の増加、持ち帰り専門店や宅配専門店との競争の激化など、すし店営業を取り巻く経営環境は大きく変化している。こうした中、事業者数は減少傾向が目立ち、すしへの支出が減少傾向にあることも懸念材料である。

さらに、食品の安全や安心に対する関心が高まっており、すし店営業においても、法令遵守をはじめ、消費者に対する納得と安心感の提供が重要な経営課題である。

###### 二 今後5年間(平成25年度末まで)における営業の振興の目標

生鮮魚介類を扱うすし店営業は、特に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が営業者の責務である。すしの専門店離れに対処すべく、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改善により、店に入りやすくする工夫に努める必要がある。

さらに、新たな顧客の確保のためには、宣伝活動や新メニューの開発が必要である。健康志向にマッチしたすしの良さを情報提供するとともに、若者から高齢者までの様々な要望に合うメニューの開発など、消費者の要望に応じて行くことが必要である。

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、消費者への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べきである。

##### 第2 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

###### (一)衛生水準の向上に関する事項

###### ア 日常の衛生管理に関する事項

- ・食品衛生法等の関係法令の遵守
- ・衛生水準向上のため、食品衛生に関する専門的知識を深める
- ・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
- ・店舗の衛生管理及び従業員の健康管理実施による食中毒等食品衛生上の問題防止
- ・衛生管理上の自主点検、結果の店内表示など、衛生管理措置の消費者への周知
- ・従業者の清潔な着衣の使用、手洗い励行、店舗の清掃等による消費者への配慮

イ 衛生面における施設及び設備の改善に関する事項

- ・ 日常の衛生的管理の取組，自店施設及び設備の衛生面の改善への取り組み

(二) 経営課題への対処に関する事項

ア 経営方針の明確化及び独自性の発揮に関する事項

- ・ 経営能力や市場の状況に適合した経営の実現，経営管理の合理化及び効率化
- ・ 自店の立地条件，顧客層，経営規模等を考慮のうえ，経営方針を明確化
- ・ 顧客層や消費者要望の変化，店の印象等顧客に関する情報、競合店の状況，食材の品質に比して割安感ある価格設定，技術力，接客態度等についての見直し
- ・ 経営意識の改革に努め，経営方針を将来まで見据えた上で改めて検討すること
- ・ 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を積極的に活用すること

イ サービスの見直し及び向上に関する事項

- ・ 立地条件及び経営方針に照らした営業時間の設定等の検討
- ・ 清潔で入りやすい雰囲気作り，接客態度，消費者へ情報提供等顧客の立場に立ったサービスの見直し，食材の器に店の特色を表す工夫
- ・ 産地，調理方法等の特色により，店の中核的なメニューの開発
- ・ 栄養素，総カロリー量，塩分量等に配慮した商品を供給と積極的な情報提供
- ・ 昼食時メニュー、健康的メニューや季節に応じたメニューなどメニューの開発

ウ 施設及び設備の改善に関する事項

- ・ 安全で衛生的な施設となるよう，定期的な内外装の改装に努める
- ・ 清潔な雰囲気の醸成，バリアフリー対策の実施や省エネルギー対応設備等の導入
- ・ 店内の分煙や喫煙時間設定を含む禁煙等受動喫煙防止の措置に努める

エ 情報通信技術等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

- ・ 顧客情報管理に基づいたDMやすし券の活用等による顧客への積極的働きかけ
- ・ パーソナルコンピュータを利用して業務の合理化及び効率化を図る
- ・ インターネット等を効果的活用し，新たな顧客の確保に努める
- ・ クレジットカード，電子決済等の普及に努めることも必要である。
- ・ 顧客データ等の管理に当たっては，適正に対応すること

オ 表示の適正化と苦情の適切な処理に関する事項

- ・ 自店の特質に応じ，分かりやすいメニュー等の表示に努める
- ・ 食材の産地や天然と養殖の別表示，食物アレルギー防止のための表示に心掛ける
- ・ 「食事バランスガイド」活用，総カロリー表示，塩分量表示等の情報提供に努める
- ・ 料金を総額表示にするなど，分かりやすい単価表示に努める
- ・ 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
- ・ 従業員の危機管理教育徹底など様々な事故に備えて，消費者の安全確保を図る
- ・ 食中毒事故が生じた場合には，賠償責任保険等の活用で信頼回復に努める

カ 人材育成及び自己啓発の推進に関する事項

- ・ 職人の高齢化に対応して，若手職人の育成に努める
- ・ 技術向上，接客態度や顧客への知識提供力向上や適正な労働条件確保に努める
- ・ 後継者及び独立を希望する従業員に自己啓発を促すとともに人材育成に努める

## 二 営業者に対する支援に関する事項

### (一) 組合及び連合会による営業者への支援

#### ア 衛生に関する知識及び意識の向上に関する事項

- ・研修会開催，パンフレット作成等普及啓発，商品の取扱い，施設及び設備，食材の調理及び衛生基準の設定など，食品衛生上の安全確保等に必要な支援に努める

#### イ 施設及び設備並びにサービスの改善に関する事項

- ・衛生水準の向上，経営管理の合理化・効率化，消費者利益の増進等のための施設及び設備の改善に関する指導助言及び情報提供に努める
- ・高齢者等に配慮した店舗設計やサービス提供等の研究、成果の普及に努める

#### ウ 消費者の利益の増進に関する事項

- ・接客マニュアル作成，消費者啓発のための講座実施やパンフレット作成，苦情相談窓口開設や苦情処理マニュアル等の作成及び賠償責任保険加入促進

#### エ 経営管理の合理化及び効率化に関する事項

- ・経営管理の合理化・効率化や地域的な経営環境条件に関する情報並びにすし店営業の将来の展望に関する情報の収集・整理、営業者への情報提供に努める

#### オ 営業者及び従業員の技術の改善向上に関する事項

- ・調理技術や接客に関する研修会，新メニュー開発やすし職人向け技術講習会，技能コンテスト等による技能水準の向上並びに消費者への情報提供に努める

#### カ 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・実施に係る指導に努める

#### キ 取引関係の改善に関する事項

- ・共同購入等の共同化推進，取引条件の改善及び組合員の経済的地位向上に努める
- ・関連業界との連携を深め，情報収集及び交換会の機会の確保に努める

#### ク 従業員の福祉の充実にに関する事項

- ・従業員の労働条件整備，作業環境改善及び健康管理に関する支援，社会保険及び労働保険の加入等の啓発，組合員の福利厚生の実施、共済制度の整備に努める
- ・男女共同参画の推進及び少子・高齢化社会に配慮した従業員福祉の充実に努める

#### ケ 事業の承継及び後継者支援に関する事項

- ・事業承継の事例等経営知識の情報提供及び後継者支援事業の促進に努める

#### コ 食品関連情報の提供や行政施策の推進に関する事項

- ・食に関する最新情報や行政施策等の組合員等への情報提供、指導・支援に努める

### (二) 行政施策及び政策金融による営業者への支援並びに消費者の信頼の向上

#### ア 都道府県指導センター

- ・組合と連携し，経営指導員，経営特別相談員等による指導，助言等の支援を行う
- ・消費者の苦情や要望を営業者に伝え，消費者の信頼の向上に積極的に取り組む
- ・保健所を始め都道府県生活衛生営業関係部局と連携し、組合加入促進策を講じる

#### イ 財団法人全国生活衛生営業指導センター

- ・都道府県指導センターの取組推進のため，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情報の収集・整備，営業者への情報提供，危機管理に関するマニユ

アルの作成，苦情処理マニュアルの作成等に積極的に取り組む

#### ウ 国，都道府県等

- ・ 営業者に対し，食品衛生に関する指導監督，安全衛生に関する情報提供等に努める
- ・ 災害，事故等に際し，営業者が風評被害の防止のための対策を講じる

#### エ 日本政策金融公庫

- ・ 生活衛生資金貸付の実施，災害時における相談窓口の設置等必要な支援を行う
- ・ 生活衛生関係営業に係る経済金融事情等の把握，分析及び情報提供に努める

### 第3 営業の振興に際し配慮すべき事項

#### 一 環境の保全及び食品循環資源の再生利用の推進

- ・ 営業者が取り組む環境保全やリサイクル対策に，組合等が積極的に支援する
- ・ 組合及び連合会では，自治体等と連携し，食品循環資源の再生利用促進に努める
- ・ 食品循環資源の再生利用並びに食品残さ発生抑制・減量を推進する

#### 二 省エネルギーの強化

- ・ 地球温暖化防止のため，エネルギー使用に際しては温室効果ガス排出抑制に努める
- ・ 店舗の改修，機器の購入及び更新に際して省エネ性能の高い機器の導入に配慮する

#### 三 少子・高齢化社会等への対応

- ・ バリアフリー，出前サービス，高齢者等に配慮したメニューの開発などに取り組む
- ・ 身体障害者が同伴する身体障害者補助犬の入店を拒否できないことを認識する
- ・ 高齢者等への配慮についての従業員教育に努め，また，受動喫煙防止，優先的な席の確保等高齢者，障害者，妊産婦等に優しい環境の実現に取り組む

#### 四 食育への対応

- ・ 健康づくりのための食育を積極的に取り組むことが期待される

#### 五 禁煙等に関する対策

- ・ 店内の分煙や禁煙等，受動喫煙防止の措置，飲酒運転防止の措置に努める

#### 六 地域との共生

- ・ 地域社会の行事等に積極的に参加し，すし店の存在をアピールする機会を設ける
- ・ 組合及び連合会においても，自治体等と連携しながら，社会活動の企画・指導・援助ができる指導者の育成に積極的に取り組み，営業者を支援することが期待される。
- ・ 業種を超えて相互に協力し，地域における特色ある取組への支援が期待される。

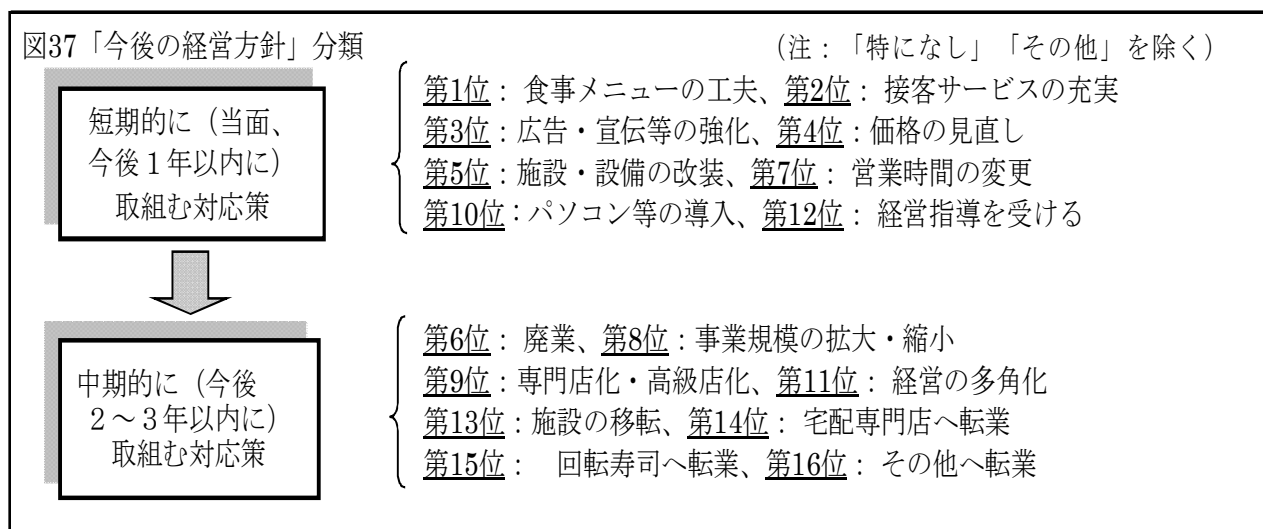
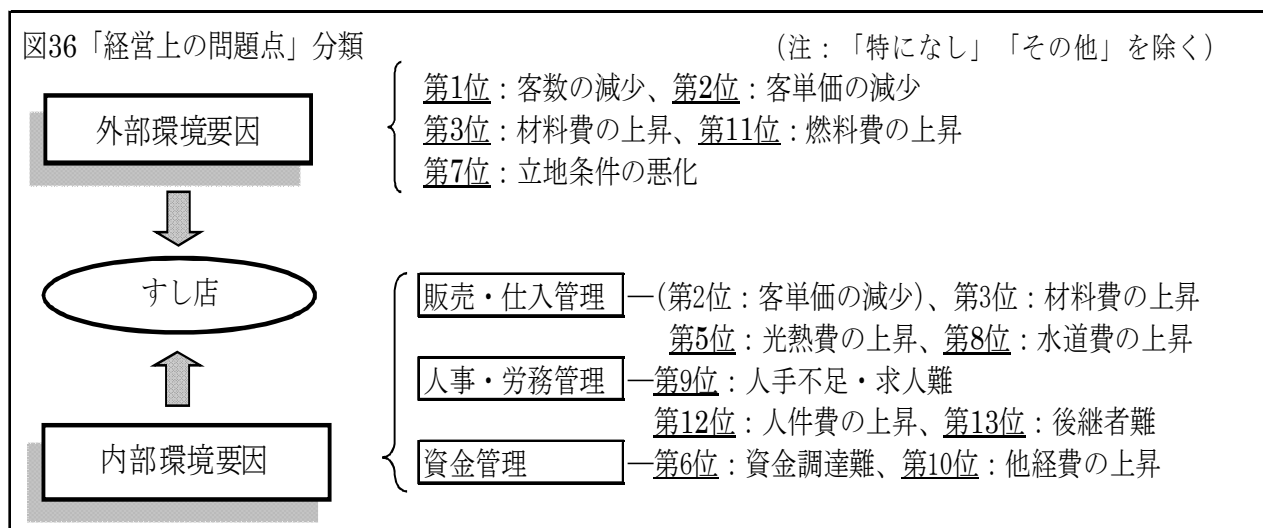
## 2. すし店の経営改善の方策

### (1) 経営実態調査にみる問題点・課題の整理

平成23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36)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37)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2位「客単価の減少」はそのまま売上減少につながる重大な問題であり、これに続く「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

前節で紹介した「飲食店営業（すし店）の振興指針（以下振興指針）」では、近年の「法人等の交際費による需要の減少」「原材料価格上昇」「消費者の食生活の多様化及び嗜好の変化」「回転寿司チェーンの新規開業、持ち帰り専門店や宅配専門店との競争の激化」「すしに対する家計支出の減少傾向」について指摘し、すし店の事業所数も減少していることを示している。

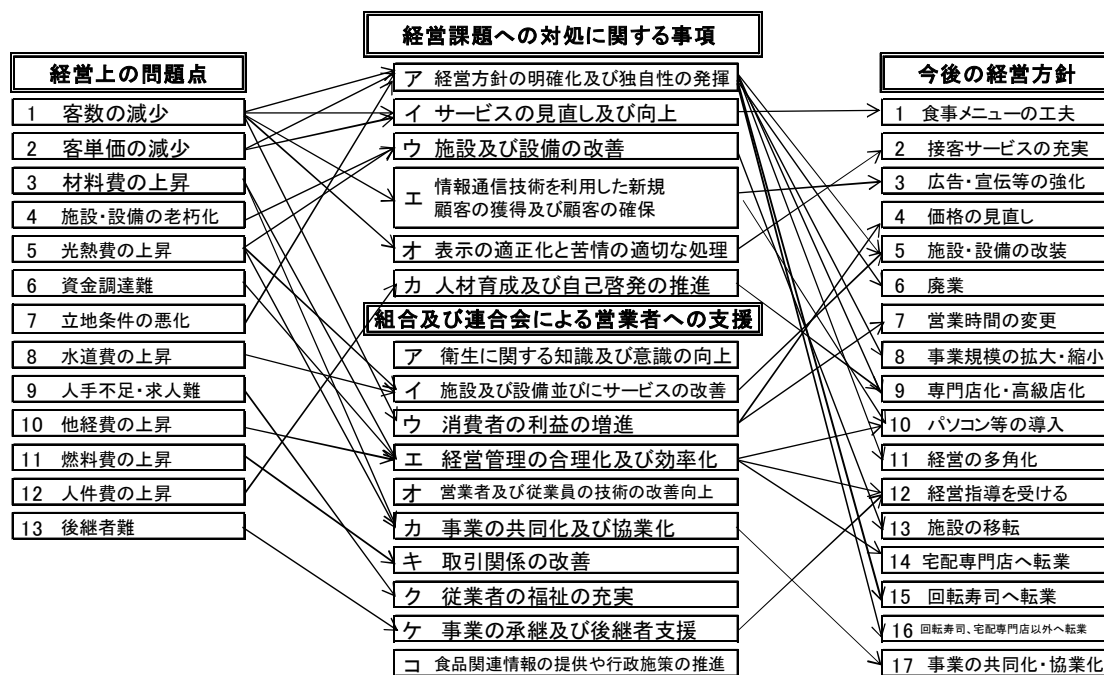
さらに、「食品の安全・安心への関心の高まり」「業者の高齢化による後継者問題」、などすし店を取り巻く経営環境が大きく変化しているとの認識が示された。

そして、このような環境下、「衛生水準の向上」「新メニューの開発」「消費者への情報提供」への積極的に取り組むことで、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べきとしている。

加えて、「振興指針」では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、「組合や連合会による業者への支援」10項目などが挙げられている。（図 39）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」との関連性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ていえる。

図 39 「振興指針」における「取り組むべき経営課題」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 23 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、個々のすし店によって事情は少しずつ異なる。また、多くの課題へ同時に取り組むことも困難である。

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り組んでいくことが必要である。以下では、「振興指針」に示された取り組むべき課題をもとに、①経営方針の明確化、②新規顧客の開拓、③安全・安心への取組みの3点に絞って、より具体的な施策を考えてみたい。

#### ① 経営方針の明確化

##### a. 経営方針明確化の必要性和意義

###### － どんなすし店として生き残りを図っていくのか －

「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」(72.4%)、2位が「客単価の減少」(36.7%)と、いずれも売上減少の直接要因となる経営上の大きな問題であり、すし店の厳しい経営環境が結果に反映されている。しかも、このような厳しい環境は長びく経済のデフレ傾向によるものもあるが、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大きく拡大することは期待できない。従って、現状のまま成り行きの経営を続けていては、少なくとも大幅な収益の改善は難しいと考えるべきであろう。

「振興指針」でも取り組むべき経営課題として第一に「経営方針の明確化及び独自性の発揮に関する事項」を挙げている。すし店として今後も経営を続けるのであれば、どんなすし店として、どのような顧客をターゲットにして営業していくのかといった経営方針を明確にしておくことが第一に望まれる。また、これまでの方針で良いか、店舗の立地環境や競合状況の変化に応じて随時見直していくことが生き残りにとって必要である。

「振興指針」でも述べているように、健康に良い食べ物として日本のすしに対する海外での関心も高く、国内でも健康志向の人たちをはじめすしの人気は依然として高い。環境は厳しいとはいえ、取組み次第では今後も十分チャンスはあるといえよう。繰り返しになるが、そのためにもまず方針を明確にしておくことが先決である。

##### b. 事業承継も含めた方針明確化

###### － すし店の承継など将来はどうするのか －

「経営実態調査」の結果でも、今後の経営方針を「廃業(6位・9.4%)」とする回答が少なくない。これは個人経営に限れば12.8%に達する。また回転寿司や宅配専門店、その他への「転業」とする回答の合計も1.0%ある。

このような中、将来のお店のあり方について見極めが必要な時期に差し掛かっているすし店も増えていると推察されるが、実行にはある程度時間がかかる。方針を早めに固めて、計画的に実行していくことが望まれる。

また、中小零細事業者が多く、経営者の高齢化が進んでいるすし店でも、後継者不足の問題が顕在化しつつあり、その結果が「廃業」を方針とする回答にも表れていると言える。現在の環境下で経営上問題のないすし店でも後継者の選定を意識した経営が今後必要とな



ってくる。特に、親族に候補者がいない場合には、従業員や第三者を含めて、後継者の選定とそれを前提とした事業承継対策が必要となる。特に第三者の場合には承継に際して問題点もあるが、意欲ある若い経営者候補に大切な顧客も含めて事業を引き継ぐことができれば、現在の経営者にとってもすし店をやってきた甲斐があったと言えよう。

後継者が未定の場合には、相続税対策などの手続き面以前の問題として、後継者が引き継ぎたいと思えるような経営が前提となる。顧客が十分に確保できていない、もしくは徐々に減っていく状況のままでは、引き継ぐ側も将来の経営の見通しが立たず、承継に踏み切れるものではない。従って、現在の経営に一定の方向性を見出し、事業としての継続性が保てる状態とすることがまずもって後継者を探す以前に大切である。

すし店に限らず、事業承継が大きなテーマになっている現在、一定の要件を満たす場合に事業承継に伴う相続税などの負担を軽減する「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」などの法的措置も整備されている。また、公的機関では事業承継の相談窓口も用意されている。一定の段階で、公的機関の相談窓口の活用や、専門家への相談も考えるべきであろう。

### c. 立地条件に合わせた経営方針の策定

#### 一 親しみやすさで勝負するのか、高級店として勝負するのか

今後、中長期的にすし店を継続発展させていく、もしくは少なくとも現状を維持していかうとするなら、まずは自店の基本方針を確認しておくことである。

より具体的には、たとえば、ターゲットを幅広くした「親しみやすい店」とするのか、特定の高所得層などの常連客や法人の接待向けなどに限定された「高級店」とするのか、である。あるいは、純粋に「すしだけで勝負」するのか、「すし以外も含めた和食で勝負」するのか、ということもある。その際にはまず立地条件と経営者のこだわりをもとにして考える、あるいは今一度確認する、ということになる。特に方針もなく、特色のない「すし店」では、飲食店間の競争が激しい中、顧客に選ばれる店にはなりにくいであろう。

そして、そのような経営方針に基づいて、さらに具体的な対応策を検討実施していく。何にこだわるかによって、あるいはどのような顧客をターゲットにするかによって、店舗設備、営業時間、メニュー内容や価格水準をどうしていくか、という具体策が決められる。次に説明する手順で、店舗の立地や顧客層、競合店の状況、職人の技術力や経営者のこだわりなどをもとに、経営方針を定めていくことになる。

### d. 経営方針明確化の前提と手順

経営方針を見直し、明確化していく手順は次の通りである。基本的には新たに開業する際とほぼ同様である。異なる点はすでに立地は決まっており、既存の顧客が少なくともある程度確保されている点である。

まず、検討する範囲としては、外部環境と内部環境に分けられる。外部環境については、本報告書でも分析しているような、業界全体を取り巻く、経済や社会状況がすでに大きく変化しており、今後も市場拡大はあまり期待できない、ということをも正しく認識することである。

さらに、自店や自社にとっての顧客の特性や立地環境の変化の状況を見極めることも欠

かせない。具体的には店舗の立地する自店の商圈の状況が、ターゲットとしている、しようとする顧客層にマッチしているかである。特に商店街内の店舗については来街者の数や客層変化によって、期待した集客が以前よりも困難になっている立地もあるだろう。地方や住宅街の中の商店街の中には、かなり衰退しているといわざるを得ないところもある。

また、今後の環境変化の方向もある程度見極める必要がある。人口が増加しつつあるのか、商業地域としての開発が進んでいるのかといったことや、郊外であればどのような所得層が多い地域なのか、新しい住宅の建設動向などである。

加えて、競合店舗についての情報も必要である。すし店以外の外食店も含めて、どのような店舗がどのようなメニューや価格で営業しているのか、どんな店が流行っているのか、といったことをつかんでおく。

次に、内部環境、つまり自店や自社についてである。自身の強みや弱みをできるだけ客観的に整理してみる。具体的には、店舗の立地や設備・施設について、すし職人の技術力、接客サービスについて、さらには資金面での余裕度合、既存の顧客の充実度もポイントとなる。そして、そもそも、「どのようなすし店」をめざしたいのか、「どのような価値」を「どのような顧客」に提供していくのか、という経営理念やビジョンがあるはずであり、この機会に今一度整理してみることである。そして、そのための従業員の採用、教育・育成も考えなくてはならない。

以上のような前提となる外部環境と内部環境の整理に基づいて、それに適した経営方針を定める。

## ② 安全・安心への取組み

近年、食品偽装や食品への異物混入、食中毒による死亡事件発生などが後を絶たず、健康志向と相まって、消費者の食の安全・安心に対する関心が大変高まっている。「すし店の振興指針」においても、消費者に理解され納得を得るための安全・安心に対する取組みを求めている。

そこで、次にすし店における安全・安心への取組みについて、接客も含めた広い観点から考えてみる。

### a. 調理以外も含めた衛生管理の徹底

すし店において衛生管理が重要な点は言うまでもなく、常に食中毒の危険性がありうる生の魚介類の調理においては、すし職人としても日頃から最も気を使っているところである。従って、ここではその詳細は省略する。

ただし、近年でも、焼肉店において大腸菌による食中毒で死者が発生して大きな社会問題となった事件は記憶に新しい。業態は異なるとはいえ、すし店でも厳正な衛生管理が従来以上に求められていることは、認識を新たにしておくべきだろう。特に、O-157 やノロウイルスなどは、すし職人が調理する上で十分注意していても、来店客が持ち込む場合も十分ありうる。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は常に清潔を保ち、食事前の手洗いなど、顧客に対する注意喚起も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. 会計の明確化

会計の不明確さが永くすし店に対するマイナスイメージとして定着している。しかしながら、回転寿司をはじめとして「入りやすい」すし店は会計が明確である。特に社用接待が大半であるような一部のすし店以外では今の時代には通用しがたい。

最近では、飲食店の口コミサイトで多くの店のメニューなどの情報も投稿されている。あらかじめネットで平均客単価を調べてから来店する顧客も多い。とはいえ、初めての来店客が店に入りやすくするには、店外にメニュー案内を掲げるのが基本となる。その際に雰囲気損なわないような工夫も必要である。

また、すし店では仕入の魚価は毎日変動し、産地や漁の状況によって、同じ魚介でも価格が大きく異なることは良くある。時価での提供はやむなしとしても、そのまま単に「時価」とだけ表示するのでは不親切であり、毎日変わるとしてもその時の時価がいくらかを表示すべきであろう。また、すし店に限ったことではないが、代金のレシート(明細)の発行は会計の信用性を高める上で重要といえる。

## c. 産地表示等の情報提供

次にこの点も「振興指針」でも言及され、既に実施しているすし店もあるが、産地表示も「安全・安心」には大変効果があるといえる。消費者としては、産地表示があることで品質に安心感を得る。店側としても産地表示ですしに付加価値が付けられるといえよう。毎日の表示には手間がかかるが、近海ものや新鮮さを売りにするすし店としては PR にもなり、ぜひ積極的に実施したい。

産地だけでなく、すしについての情報発信は他にも考えられる。消費者は「おいしくて新鮮なネタのすし」に価値を見出し、満足するのであるが、すしネタや食べ方などについての知識や情報も付加価値として有効だ。連合会では消費者向けのパンフレットも作成しており、その活用も一法である。

## d. 接客のための技術向上

顧客の「安心」にとっては、店主やすし職人の接客が大事である。すし職人としては、新鮮なネタの扱いからおいしいすしを握ることが最大の役割であることは間違いない。しかしながら、「気難しい」というイメージもあるすし職人が今少し接客に気を配り、顧客とカウンター越しになごやかに会話を交わすだけでもサービスの向上につながり、安心感と顧客満足度向上につながるだろう。産地の情報もすし職人の積極的な説明で補うことができ、さりげない会話のきっかけとして適している。カウンター席で顧客と対面しながら調理ができるすし店の特色を活かさない手はない。

## ③新規顧客の開拓（顧客ターゲットの拡大）

経営方針が明確になれば、その方針に沿って、具体的にターゲットとする顧客に向けた店舗の整備やメニューの開発、広告宣伝方法の検討を行う。ここでは、特に顧客ターゲット層を拡大する視点で考えてみたい。つまり、今までは余り来店しなかった顧客層に来てもらうことで来店客数を増やそうということである。

従来の一般的なすし店は顧客層が限定されていたきらいがある。すしは本来誰にでも人気

のある伝統的な和食の一つでありながら、初めての人にとっては一般のすし店には中々入りづらかった。それを払拭し、誰にでも親しみやすいすし店として人気となったのが回転寿司であり、会計の明確性をはじめとして幅広い客層を集める回転寿司チェーンには学べる点も多い。

以下では、特に女性客の誘致、およびインターネットの活用による新規顧客開拓の方策を考えてみる。

#### a. 女性客の誘致

##### ー 「女性が入りやすい店」を目指して、お客さんを増やそう ー

女性にとってすし店は年配の男性につれていってもらえる店というのが一般的イメージではないだろうか。すし店は女性に限らず、初めての人や若い人たちには敷居が高く、入りづらい飲食店であったといえ、女性にとってはなおさらである。

しかしながら、ヘルシーでバラエティに富み、見た目も美しいすしには女性にも人気が高いことは間違いない。特に働く女性には外食の機会も多く、女性同士の会食では飲み会というよりは食事会として、料理を中心に店を選ぶ傾向が強いことから、すし店は十分選ばれる可能性がある。

また、すし店に限らず、女性に人気の店舗には必ず男性も来店する。来店客全体が増加する。このように、すし店も女性客に従来以上に来てもらえれば、客数を増やすことができる。

さらに、女性は、男性に比べてロコミ好きであり、自分が行って良かったお店を人に良く勧める傾向にある。店側としてはその点も活用したいところである。

女性同士や女性一人でも入りやすいすし店であれば、誰にとっても親しみやすいすし店と言える。以下でそのポイントをみてみたい。

#### ・女性の来店しやすい立地

自店の立地環境が女性の来店に向いているかどうかという点をまず確認しておく。繁華街の店舗など、女性向きでない場合もある。逆に、ファッション系など女性向きの店舗が多く、きれいな街並みの立地で、女性の来街者が多いケースでは当然ながら女性をターゲットにするのに有利といえる。

#### ・明るく清潔な店内

女性が安心して来店するのは明るく清潔感のある店舗である。すしがいかにおいしくても、店の雰囲気や女性向きでない場合と来店は期待しづらい。カウンターや客席などの清潔感だけでなく、化粧室(トイレ)なども女性には気にするので配慮が必要だ。

#### ・ソフトでていねいな接客

カウンター席での対面調理が基本となるすし店は、飲食店の中でも接客でも差をつけやすい。ソフトでていねいな接客、すしネタについての話などさりげない会話できっかけを作り、顧客の側からも話しかけやすい雰囲気を作るのがポイントである。好感度を上げ、すし職人は気難しそうというイメージを払拭したい。

逆に、すし職人の接客が良くないとせっかく味や鮮度がよくても、女性客の評価は得られず、再来店につながらないどころか、マイナスのロコミが広がりかねない。

#### ・女性に対する特別サービスの実施

女性客の来店誘致には、女性客に対する特別なサービスも有効である。例えば、女性へのデザート無料サービス、10%割引サービス、ドリンク1杯無料サービスなどの特別なサービスによって、女性の来店のきっかけにすることができる。

#### ・ランチ営業の実施

OL(オフィス街で働く女性)は可処分所得も多く、男性サラリーマンよりも昼食にお金を掛ける傾向があるというデータもある。すし店でもランチ営業で夜の集客につなげている店も多い。1000円前後のランチであれば、初めてでも入りやすく、その店の雰囲気や味、メニューがある程度分かれば、安心して「夜にも来てみよう」ということにもつながりやすい。

#### ・女性を意識したメニュー開発

女性に人気となる飲食店は、必ずおいしい店である。当たり前ではあるが、ボリュームよりも質や見た目を重視したメニューとすることが有効である。また、季節感を出した期間限定メニュー、季節の行事にちなんだメニューやメニューへのカロリー表示なども女性向けサービスの一つとなる。

#### ・禁煙・分煙への配慮

飲食店における禁煙や分煙は現在ではかなり一般的になってきた。最近では男性の喫煙率も低くなっており、たばこの煙が苦手な女性も多いことから、すし店においても禁煙・分煙への配慮は不可欠である。

#### ・コストパフォーマンスの高さ

女性が飲食店を選ぶポイントはコストパフォーマンスの良さが第一のポイントになる。まずは「おいしい店」であることが重要でかつ「お得感」が大切になる。お得感の基準は食事料金だけでなく、これまでに述べた店の明るく清潔なお店の雰囲気やちょっとした職人の会話などていねいな接客、女性だけのサービスなどが総合的に「お得感」として評価されるはずである。

### b. インターネットを活用した顧客の開拓

#### ー インターネットを活用して情報発信・ロコミを広げよう ー

「振興指針」でも、営業者が取り組むべき経営課題の一つとして「情報通信技術等を活用した新規顧客の獲得及び顧客の確保」として、パソコンやインターネットの活用が挙げられている。ここ数年で急速に普及したソーシャルネットワークサービスなども活用して、新規顧客の開拓や既存顧客の維持にも取り組むべきである。

#### ・ホームページによる告知と集客

ネットショップでなくとも、小売店や飲食店がホームページを開設することは珍しくない時代である。逆に言うと、ホームページのない店はそれだけ新規顧客との接触するチャンネルが限られていると言える。今や、飲食店を探す際にはインターネットで検索をすることは当たり前になっている。これからの商売にホームページは必須と考えるべきだろう。特に若者の来店を誘致するにはインターネットの活用が欠かせない。

ホームページでは、お店の様々な PR をあまりコストをかけずに行うことができる。また、単に自店の PR だけでなく、すしに関する知識やマナーなど消費者向けの情報発信もより広い範囲に低コストで行うことが可能である。また、「高級店」を目指す場合でも、よほど「一見客お断り」とするような方針でなければ、探し当ててくる来店客も必要になり、ホームページなどインターネットの活用が有効である。

#### ・ソーシャルネットワークサービス(SNS)による口コミの活用

ツイッター、フェイスブックなどのソーシャルネットワークサービス(SNS)をビジネスに活用する動きが始まっている。すし店にとってもこれを活用する方法が考えられる。これらの SNS の利用者は現時点ではビジネスマンや学生が中心と思われ、売上増加に直結するものではない。とはいえネットを活用した地道なアピールの一つとして取組む価値はあるだろう。

SNS はスマートフォンの普及によって、誰でも簡単にリアルタイムで発信することが可能になっている。その日の仕入に応じたおすすめや特別サービスなどの告知にも利用できる。また、店主やすし職人のブログなども併せて発信すれば、その店のファンづくりに役立つ。このように SNS は、ホームページやメールマガジンとの連動で相乗効果も高めることができる。

また、特に OL や主婦をはじめとした女性は口コミの情報を重視し、自分からも積極的に情報発信を行う傾向がある。既に飲食店の口コミサイトはかなりの影響力があることは間違いない。このような口コミでの新規顧客開拓を意識することも今後は必要である。良い評判も悪い評判もインターネットでは、すぐに広まる時代である。