

回転すし店のモデル利益計画

中小企業診断士
野崎 芳信

#回転すし #外食 #SWOT分析

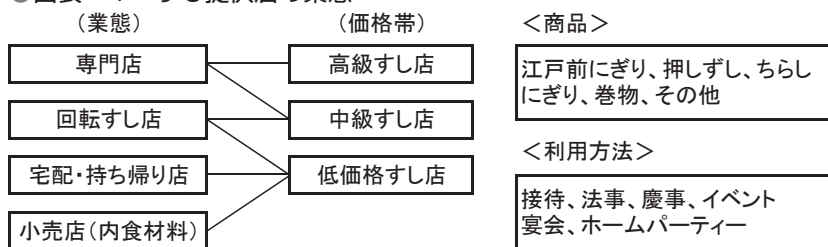
I 業界の概要

すしは、天ぷら、すき焼きとともに、日本の代表的な食文化とされている。コメ、酢、ネタ（魚貝・海藻・野菜）の食材と、多様な提供方法（立ち食い・店内・持ち帰り）の複合文化である。これまで「利益計画」では、2021年10月号で「専門すし店」を取り上げている。今回は、現在すし店の市場の大宗を占める「回転すし店」を取り上げる。

1 すし店の業態

すし店の業態は、図表-1のとおり、専門店、回転すし店、宅配・持ち帰り店に大別される。消費者の見地からは、小売店（スーパー・魚屋などのインショップ）での完成品・手巻きすしセット購入（一般には惣菜の範疇）も、すし店の業態の一つとなる。

●図表-1 すし提供店の業態

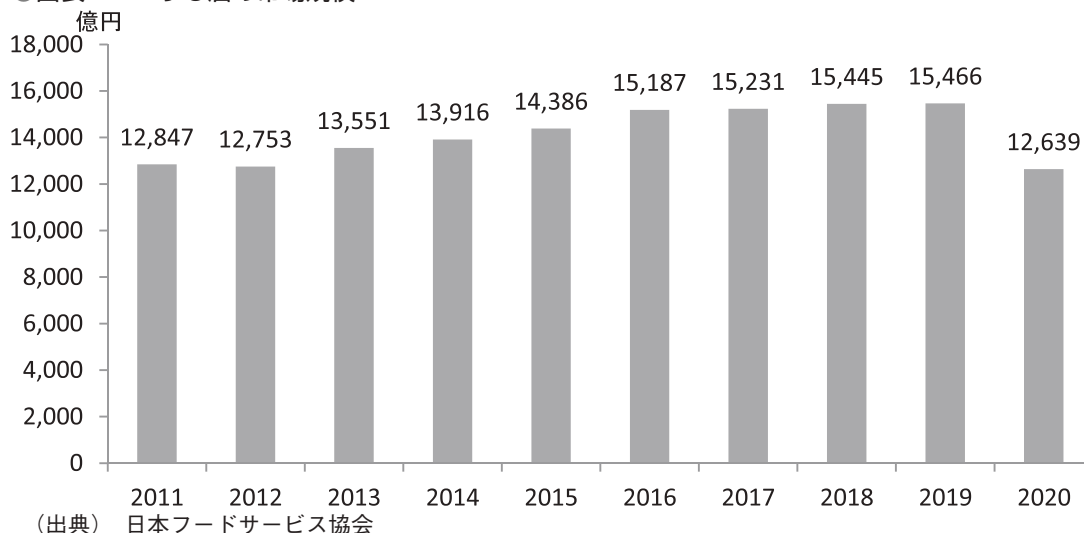


2 すし店の市場規模

1 過去10年間の市場規模

図表-2のとおり、最近8年間のすし店の市場規模は、拡大を続けていたが、2020年はコロナ禍で大きく落ち込んだ。業界団体が売上高を把握するのに時間を要するが、2021年の上位4社の決算資料では、店舗数を増やしている専業2社（スシロー、くら寿司）は増収、店舗数横ばいの他業態との複合2社（かっぱ寿司、元気寿司・低価格路線）は横ばいとなって

●図表－2 すし店の市場規模



いる。

3 外食産業の消費支出推移

総務省の「家計調査」によれば、図表－3のとおり、2019年までの消費支出は安定して推移してきた。コロナ禍で2020年は減少した。ただ、すしについては、2021年に前年比2.5%消費支出額が上昇している。

●図表－3 外食産業の消費支出推移

(単位：円)

	消費支出	外食	日本そば・うどん	中華そば	すし(外食)	和食	中華食	洋食	焼肉	ハンバーガー
2016年	2,909,095	164,541	5,486	6,246	13,033	22,715	4,535	12,044	6,297	2,988
2017年	2,921,476	163,868	5,584	6,140	12,695	23,079	4,599	11,906	6,528	3,084
2018年	2,956,782	163,752	5,645	6,292	12,806	21,969	4,409	11,433	6,653	3,376
2019年	2,996,452	169,369	5,712	6,768	12,412	21,547	4,528	10,700	6,415	3,754
2020年	2,802,811	121,060	4,352	5,279	10,838	16,701	3,361	7,574	5,175	4,171
2021年	2,821,442	117,765	4,356	5,388	11,110	16,931	3,506	7,551	5,477	4,508

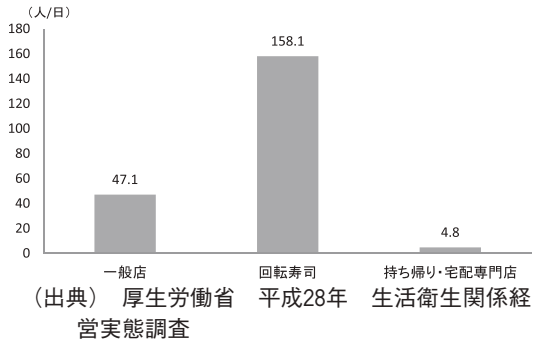
(出典) 総務省 家計調査

4 顧客の動向

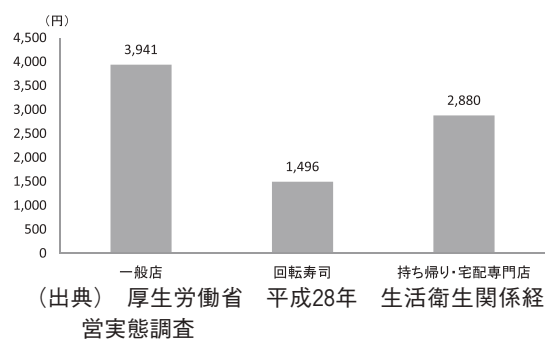
すし店の調査は2016年(平成28年)の調査しかないが、図表－4のとおり、1日あたり平均来店客数は、一般店で47人、回転すし店で158人、持ち帰り・宅配専門店で5人と回転すし店の集客力が高いことがわかる。

図表－5のとおり、平均客単価は、一般店で3,941円、回転すし店で1,496円、持ち帰り・宅配専門店で2,880円となっている。

● 図表－4 1日あたり平均来店客数



● 図表－5 平均客単価



II 回転すし店の概要

1 歴史

① 創成期

- 1958年 東大阪市布施駅前で、白石義明がコンベア旋回の回転寿司店「元禄すし」を開店、安くて早くて美味しい寿司を提供、人気を呼んだ。特許を取り元禄すしを展開した。
- 1968年 仙台の江川金鐘が名古屋以北の販売権を取得 FC 店展開。その中から元気寿司創業
- 1970年 元禄すしは大阪万博会場に、マクド、ミスドとともにファストフードとして出店し、多くの新規参入を呼んだ。同時代のすかいらーくと共に一時代を築いた。
- 1974年 石野グループ（本社：金沢市）が実用新案特許「自動給茶装置付寿司コンベア機」を販売開始した。

② 発展期

- 1978年 白石氏の特許切れ、レーンの製造会社が現れ多様な仕掛けが生まれ、多くの新規参入者が現れ、活況状況は10年余り続いた。職人不足から、バックヤードの分離、すしロボットやアルバイトで質の低下を招いた。

③ 現在まで

- 1991年 バブル崩壊し淘汰が進んだ。淘汰の過程で、多様な取り組みがなされた。大阪系のスシローとくら寿司は、多店舗化による生産性向上の利益で創意工夫を実現した。かっぱ寿司や元気寿司は大手飲食店グループの傘下に入ったが、焼き肉やレストランに比べ利益率が劣後し、新規投資対象から外され業績は不冴である。

小規模店は、淘汰されることも多いが、地域性、提供商品、サービスなどで独自性を発揮することで、大手との競争に生き残ってきた。

2 ビジネスモデルの特徴

① 回転レーン（ハード面）

タブレット（注文・精算）、配膳（チップ付き皿）、ワンストップ高速レーンで省力化

② 多様な機能（ソフト面）

提供商品の発信、過去の購入履歴の収集、仕入のノウハウ、店舗運営のノウハウ、人事管理

③ 創意工夫（DX）

大手チェーンは、顧客情報を加工、ビッグデータとして集客・売上増の成果をもたらす

③ 低価格か差別化か

LINE リサーチの「リサーチノート」によれば、回転すし大手チェーン店が選ばれる3つの理由として、「ネタが美味しい」と「値段が安い」はいずれも入っているが、もう一つはスシローが「ネタの種類が豊富」、くら寿司が「子供連れが利用しやすい」、はま寿司が「待ち時間が少ない／予約できる」など多様な回答がある。大手と対抗していくには、差別化をいかにアピールできるかを考えていく必要がある。安値だけでは、大手チェーンに対抗できない。

どこでも食べられる食材以外に、その地域の特産魚介や地場産の食材を提供すれば、地元北海道特産の魚介にこだわり提供する「回転すしトリトン」のように北海道ブロックで一番店を確保できる。ほとんどの地域でトップを確保している豊中発祥のスシローが、近畿で堺発祥のくら寿司に抜かれているのは、店舗政策の結果か商品開発政策かは開示資料では判然としない。

●図表-6 すし業界売上ランキング

（単位：億円）

2021年		2022年		創業年		
1	スシロー	2,049	1	かっぱ寿司	232	
2	くら寿司	1,358	2	元気寿司	203	かっぱ寿司 1973年 長野
3	かっぱ寿司	648	3	スシロー	173	元気寿司 1968年 宇都宮
4	元気寿司	382	4	くら寿司	112	スシロー 1984年 豊中
						くら寿司 1987年 堺

（出典）決算書類より筆者作成

④ 顧客の動向

家計調査の都市別消費額では、金沢市、福井市、岐阜市が常に上位にある。地元産地の多様な魚が手に入ることが理由だ。

マルハニチロの「回転寿司に関する消費者実態調査2022」（12回目）によれば（一部抜粋）、

① 店選びの基準

「値段が安い、ネタが新鮮、家から近い」「シャリ、赤身のネタ、売り物のネタ」

② 食べる量、金額

「男性平均11.3皿、女性平均8.0皿」「男性平均1,756円、女性平均1,389円」

③ 人気ネタ

「サーモン、マグロ（赤身）、ハマチ・ブリ」、未就学児「玉子、納豆、イクラ」

5 最新技術，方向性

① 機 械

自動炊飯器，寿司ロボット，自動食洗機，急速冷凍設備，出前回転すしキット（イベント用）

② ノウハウ

食品ロス削減，残飯の再利用，HACCP，サプライチェーン確立，衛生管理

Ⅲ モデル企業 A 社の概要

A 社の概要は，図表－7 のとおり。親会社である魚の仲卸会社勤務の経験を生かし現社長が独立，回転すし専門の飲食店を開業した。

社長は，漁港のある町で，セリの資格を持ち，地元の魚を，早朝に卸値で購入している。午前中に下ごしらえし，各店舗に配達している。

回転すし店で欠かせないマグロは，近海ものを中心に提供している。仲卸会社時代のつてを活用して，各地の旬の魚の安定供給に努めている。

幸い，周辺住民の受けが良く，多くの来店客を確保している。数値・属性情報の分析ができていない。

握りには職人仕事が行われており，他の回転すしに無いネタと握りで，人気を呼んでいる。

パートも，周辺の主婦で，サイドメニューの提案などにも参加してもらっている。

回転すしのレーンは，多少値が張ったが，大手メーカーのものを，メンテナンス契約付きでセットで購入した。コロナ禍早々に，タブレット発注・精算システムを2店舗とも導入した。

●図表－7 A 社の企業概要

会社形態	株式会社
設立	2008年
資本金	1,000万円
従業員数	34名（正社員4名，パート30名）
所在地	首都圏港町
事業内容	回転すし店
店舗数	2店舗
面積	60坪×2
席数	50席×2
売上高	528百万円

●図表－8 収益状況

科目	金額（千円）
売上高	528,000
売上原価	316,800
売上純利益	211,200
（粗利益率）	40%
販売管理費	184,800
人件費	80,000
地代家賃	20,000
減価償却費	20,000
営業利益	26,400
（営業利益率）	5%

IV | 現状分析

1 外部環境分析

○機会・脅威分析

① A社にとっての機会

A社にとっての機会は、以下のように整理される。

- ・ イベント・パーティー需要の拡大
コロナ禍後に、出張回転すしのニーズが高い。
- ・ 高級回転すし需要が拡大する
酒より食事の単価が上がっている。宅配で高級食材の味を知り、すし需要に期待が持てる。
- ・ 持ち帰り・宅配需要が拡大する
コロナ経験から、自宅で寿司を楽しむ生活スタイルが生まれている。
- ・ SDGsの流れで健康意識が強まる
運動不足によるカロリー過剰摂取から、肉に比べ魚への嗜好の高まりがみられる。

② A社にとっての脅威

A社にとっての脅威は、以下のように整理される。

- ・ 食材価格の上昇
コロナ禍後、世界的なインフレ傾向の警鐘がならされている。事業の再検討が必要になる。
- ・ 食中毒リスクの拡大
地球温暖化は、食中毒菌にとって好都合。豪雨による汚染水対策も必要になる。
- ・ 大手チェーン店の多様化戦略
店舗数、売上金額の拡大のため、当社市場へ参入が予測される。職人囲込みが重要になる。
- ・ 他業種の参入
省人化の回転すしレーンが確立し、資本力のある参入者が予想される。

○ファイブフォース分析

① 業界内の競争

大手チェーン店が進出してきており、受け身の姿勢だけでは勝ち目がない。大手の手掛けしているイベントをパート主婦層のネットワークで、独自に企画し、きめ細かに取り組んでいる。

② 仕入先の交渉力

漁港でのセリの資格を生かし、仕入れ力を武器に、地域の新鮮なネタの提供と、仲卸時代の仕入れネットワークでのサーモンなど売れ筋ネタを確保している。大手との差別化を図るとともに棲み分けを明確にしている。

③ 販売先の交渉力

顧客ニーズは多様化しているが、A社はすし職人が握る地元ネタのすしを売り物にしている。地元ネタ魚介知識の提供や、サイドメニュー開発をツールに顧客満足度を上げることが、安定客確保の鍵となる。すしロボットの高度化、冷凍技術の急速な進展で、将来的には売れ筋ネタの競争力が落ちることを想定した研究を怠らない。

④ 新規参入の脅威

コロナ禍で、事業再構築のため新規参入が想定される。ただ、現時点では、飲食業としては利益率が低く、自らの利益率アップの取組を実施していく段階で、新規参入者の打つ手を想定して対応していく。

⑤ 代替品の脅威

鮮魚という食材は、漁獲高の減少により入手難や価格上昇による代替品への転換も視野に入れ、深海魚や淡水魚の活用研究を行っている。この部分は、大手チェーンの組織力には敵わないので、地域の食材提供の他業種の担い手と食材開発の連携に着手した。

2 内部環境分析

強み・弱みの内部環境分析をしたうえで、クロスSWOT分析により、今後の方向性を図表-9のとおり検討した。

① A社の強み

A社の強みは、以下のように整理される。

- ・仕入れ力が存在する
社長がセリ資格を持ち、仲卸時代の仕入ネットワークも活用している。米は農家直接購入。
- ・職人の技術力が高い
魚介の知識が豊富で、商品開発が実現している。このため、相応の処遇をしている。
- ・漁港に近い立地にある
周辺の温泉地からのニーズがあり、集まってくる魚介類のレベルが高い。
- ・周辺人口が安定している
温暖な気候と電車の便が良く、人口流出は少ない。
- ・情報発信力がある
社長が地元商工団体の役員として活躍、ITリテラシーも高く、マーケティング力がある。

② A社の弱み

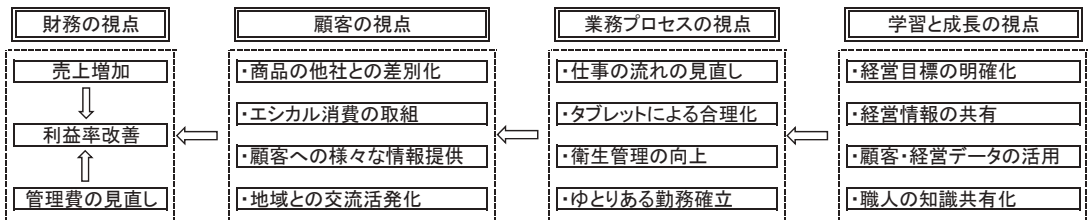
A社の弱みは、以下のように整理される。

- ・安定した顧客が少ない
顧客層に子育て世代が多く、一般寿司店のような固定客が少ない。
- ・他店に比べ利益率が低い
社長の方針で、高い原価率で顧客満足度を最大限にしている。結果大手より利益率は低い。
- ・経営管理が弱い
営業や職人育ちの人材で、経営管理の知識が乏しい。

●図表－9 クロス SWOT 分析

		機 会	脅 威
		<ul style="list-style-type: none"> ・ イベント・パーティー需要の拡大 ・ 高級型回転すし拡大 ・ 持ち帰り・宅配需要拡大 ・ SDGs の流れで健康意識が強まる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 食材価格の上昇 ・ 食中毒のリスク拡大 ・ 大手チェーン店の多様化戦略 ・ 他業種の参入
強 み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仕入力と職人の技術力が高い ・ 漁港に近い立地 ・ 周辺人口が安定している ・ 情報発信力あり 	【改善に向けた方向性】 <経営目標の明確化と実行> ◇多様なニーズにメリハリをつけて対応で売り上げ増加を図る <ul style="list-style-type: none"> ・ 導入したタブレットで顧客売上情報の収集 ・ 集めた情報を仕入に反映，商品開発につなげる ・ 新たな取組を情報発信に加える ◇管理費削減の実現で業務のスリム化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 導入したタブレットで，仕事の流れを抜本的に見直す ・ 経営データを活用する ・ 余った時間を顧客満足向上につなげる ・ 従業員全員の魚の知識向上，こまめな情報発信 	
	弱 み		

●図表－10 利益計画改善の戦略フロー



- ・ 職人とパートの知識の差が大きい
フロアのパートは，今まで案内接客中心だったため，魚介の知識が職人に対し乏しい。

V 課題の改善策

具体的な取り組み内容は以下のとおりである。

① 経営目標の明確化

従業員の雇用と地域の豊かさを守るため，安定して持続可能な利益を確保する。

② 売上増加を図る

多様な顧客ニーズにメリハリをつけて対応することで，取りこぼしてきた売上を確保する。

① コロナ禍で導入したタブレットを使い倒す

単に注文・精算に使うだけでなく，集まったデータを，商品開発・イベント企画に活用する。

② 勘定データの入力作業を軽減し，出てきた経営管理データを活用する

日々の売上データを社員・パート迄共有し，何が売上増につながったか，理解を共有する。

③ 具体策が出たら，即 LINE やインスタグラム等で情報を発信し，地域と共有する。

セットメニュー、イベント企画、漁港の情報など、高い情報発信力活用で情報の質を高める。

③ 業務のスリム化を実現する

食材費・人件費を確保するため、管理費を削減し、成果を見える化する。

- ① 注文・精算用に導入したタブレットの活用で、従業員に新たな時間を創出する
新たな時間を活用した成果を、達成した従業員に還元する仕組みを作り、周知・実行する。
- ② 経営データを活用する
必要があれば、外部専門家を使ってでも、入手したデータを使って業務をスリム化する。
- ③ スリム化で従業員が捻出した時間を顧客満足向上に繋げる
時短・従業員カットでなく、顧客満足向上・売上増につなげる。
- ④ 従業員全員の魚介知識を向上し、小まめに情報発信する
社長や職人が持っている魚介についての知識を共有し、来店客に直接や SNS で発信する。

VI 改善後の利益計画

●図表-11 今後の利益計画

(単位：千円)

	直近期		1年目		2年目		3年目	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
売上高	528,000	100.0%	538,560	100.0%	549,331	100.0%	560,318	100.0%
売上原価	316,800	60.0%	323,126	60.0%	329,599	60.0%	336,191	60.0%
売上総利益	211,200	40.0%	215,434	40.0%	219,732	40.0%	224,127	40.0%
(粗利益率)	40.0%		40.0%		40.0%		40.0%	
販売管理費	184,800	35.0%	183,110	34.0%	183,110	33.3%	183,110	32.7%
人件費	80,000	15.1%	81,323	15.1%	82,949	15.1%	84,608	15.1%
地代家賃	20,000	3.8%	20,000	3.7%	20,000	3.6%	20,000	3.6%
減価償却費	20,000	3.8%	25,000	4.6%	25,000	4.6%	25,000	4.5%
営業利益	26,400	5.0%	32,324	6.0%	36,622	6.7%	41,017	7.3%
(営業利益率)	5.0%		6.0%		6.7%		7.3%	

新たな問題が生じた場合、自社で収集した生データや他社（例えば前出のマルハニチロ）の調査報告書を読み込み、取り組むべき課題と解決策を実行する。

【のぎき・よしのぶ】