

3-6 持ち帰りすし店

執筆担当：西川勝正

1. すし業界の基本情報

(1) すし全般について

すしの起源は縄文時代にさかのぼるとも言われています。魚介類の漬けもとして始まり、なれずし（魚を塩と米飯で発酵させた保存食品）などが生まれ、平安時代には現在の関西風の押しずし、と発展してきました。

一方で、現在の我々になじみが深いにぎりすしは約 200 年前に誕生し、比較的歴史の浅い料理と言えます。所得水準の向上に伴いすし屋も増加し、現在では最も人気のある料理の一つになっています。

かつては高級料理であったすしではありますが、近年ではすしを提供する業態の多様化により、急速に大衆化が進んでいます。今回取り上げる持ち帰りすし店、(既存タイプの) すし店のチェーン店化、回転すし店、宅配専門のすし店など、さまざまな種類のすし店が生まれ、さらにファミリーレストランがメニューに加えたり、スーパーや所謂デパ地下の惣菜にも置かれるなど、身近なものになっています。

(1) すしの市場規模と代表的企業

すし店全体の市場規模は平成 18 年で約 1 兆 3000 億円あり、規模の大きな市場であると言えます。しかし、規模としては横ばい傾向にあることが伺えます。

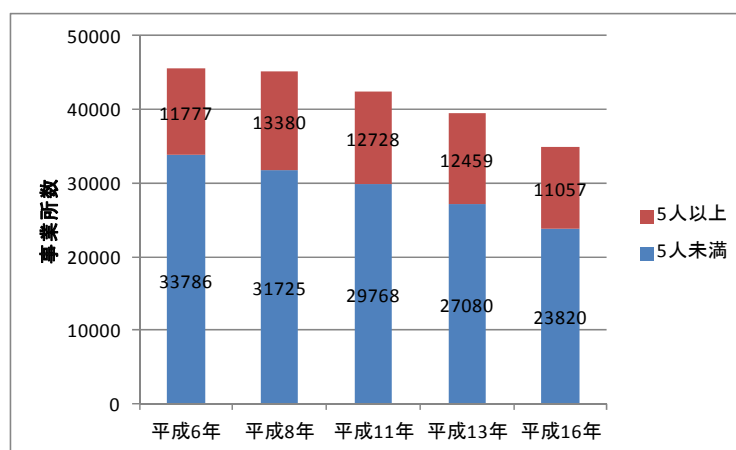
また、事業所数はここ数年減少傾向にあり、なかでも従業員数 5 人未満の事業所の減少が大きくなっています。

すし店の年間売上高

年度	平成 16 年	平成 17 年	平成 18 年
売上高 (億円)	12,808	12,915	12,936
対前年比増加率 (%)	△0.4	0.8	0.2

(出所：(財) 外食産業総合研究調査センター)

すし店の事業所数推移



(出所：(財) 全国生活衛生営業指導センター)

すし業界においても、規模の小さい企業の衰退が目立つ一方で、規模の大きな企業の台頭が目立ちます。

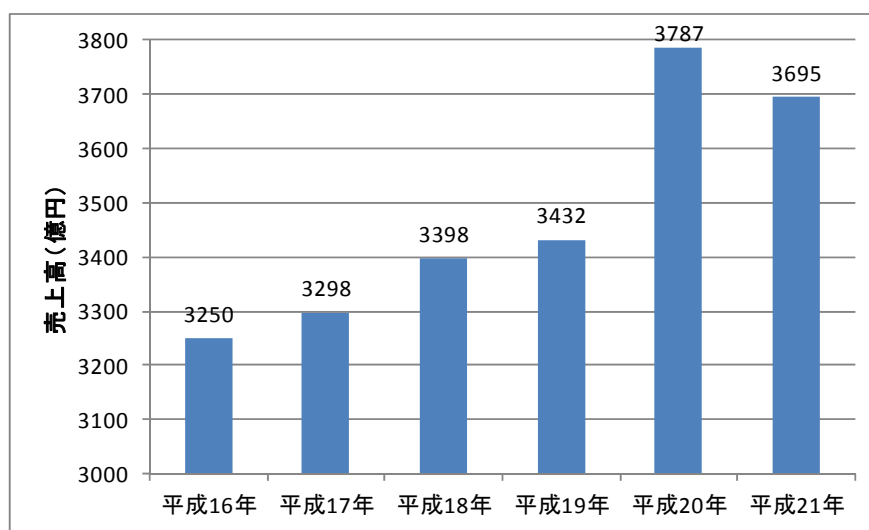
そこで規模の大きな企業の状況を見ますと、すし業界において主要とされる 11 社の状況は以下のとおりです。主要 11 社で業界全体の約 1/4 の売上高を占めており、ここ数年増加傾向にあることが伺えます。

主要 11 社の合計データ（平成 22 年 3 月 31 日現在）

11 社合計の年間売上高	3,695 億円
売上高純利益率	1.20%
前年比成長率	△2.40%
総資産額	2,122 億円
労働者数	7,208 人
平均年齢	35.4 歳
平均勤続年数	7.7 年
平均年収	445 万円
対象企業：カップ・クリエイト、くらコーポレーション、アトム、京樽、あきんどスシロー、元気寿司、魚力、小僧寿し本部、銚子丸、ジー・テイスト、魚喜	

（出所：業界動向SEARCH.COM）

主要 11 社の売上高推移



（出所：業界動向SEARCH.COM）

なお、主要 11 社の業態（メインとなるもの）は以下のとおりです。

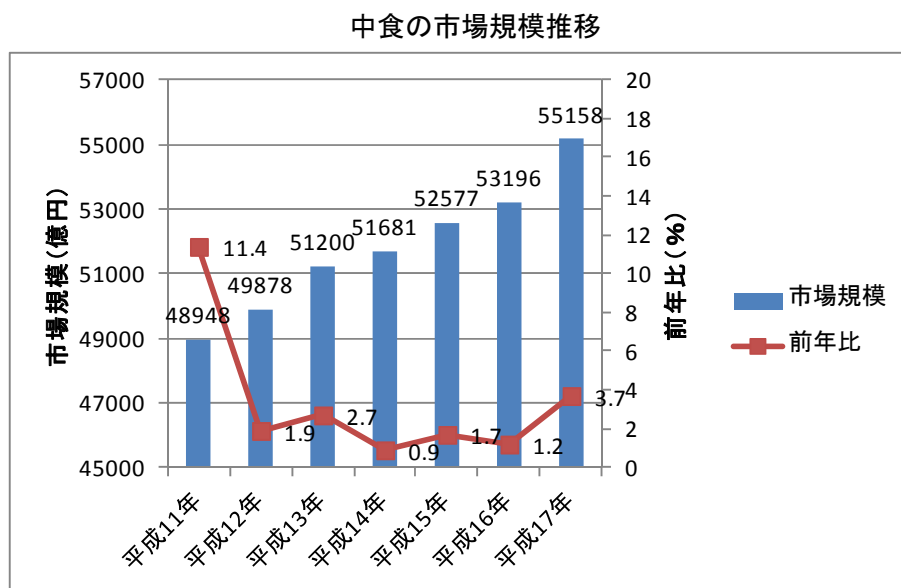
- ・持ち帰りすし；2 社（株京樽、株小僧寿し本部）
- ・回転すし；7 社（カップ・クリエイト株、株くらコーポレーション、株アトム、株あきんどスシロー[非上場]、元気寿司株、株銚子丸、株ジー・テイスト）
- ・鮮魚店；2 社（株魚力、株魚喜）

2. 持ち帰りすし店の経営環境

持ち帰りすし店とは、一般のすし店のように店内での飲食サービスや出前などのサービスを行わず、持ち帰り用のすしを店頭販売する形態の店をさします。

近年、外食と内食の間である中食（なかしょく；弁当や総菜などの調理すみの食品）という分野が拡大しています。持ち帰りすしもこの中食の一分野であると言えます。

中食の市場規模は以下のとおり年々拡大傾向にあり、平成 22 年の規模（予測）は 8 兆 5000 億円（前年対比 0.3%増）に上るともみられています。



（出所：（財）外食産業総合研究調査センター）

一方、持ち帰りすし店の推移を、フランチャイズチェーン（FC）加盟店舗のデータで見ると、以下のように減少傾向が伺えます。

FC加盟の持ち帰りすし・弁当店の店舗数・売上高推移

	平成 14 年	平成 15 年	平成 16 年	平成 17 年
店舗数 (店)	10,264	10,515	9,671	8,787
前年比 (%)	△4.2	△1.1	△4.7	△9.1
売上高 (億円)	5,036	4,953	4,904	4,706
前年比 (%)	△9.4	△1.6	△1.0	△4.0

（出所：（社）日本フランチャイズチェーン協会）

持ち帰りすし店は、すし業界の中では回転すしや宅配すしとの競争があると同時に、中食の中においてはスーパーやデパ地下の惣菜店や弁当店、さらには強力なコンビニエンスストアとの競争にさらされており、経営環境的には厳しい業界と言えます。

そうした状況を反映して、主要 11 社の中にも挙げた(株)小僧寿司本部は平成 18 年、(株)すかいらーくの連結子会社となり再建をすすめています。また、(株)京樽は平成 23 年 7 月に(株)吉野家ホールディングスの完全子会社となり上場廃止となりました。

3. 事例企業の概要

平成 23 年上期時点において、持ち帰りすしを主力とする上場企業は、(株)京樽、(株)小僧寿し本部の 2 社でした。

そこで今回は、3 社目の事例企業として(株)魚力を取り上げました。(株)魚力は鮮魚店ではありますが、店舗での持ち帰りすしの販売も行っています。さらに多角化の一環として、平成 22 年に持ち帰りすし専門店の 1 号店を開店しています。平成 23 年においては 2 号店を開店し、拡大を図っています。このような理由から(株)魚力を取り上げることにしました。

事例企業概要（平成 23 年 9 月時点）

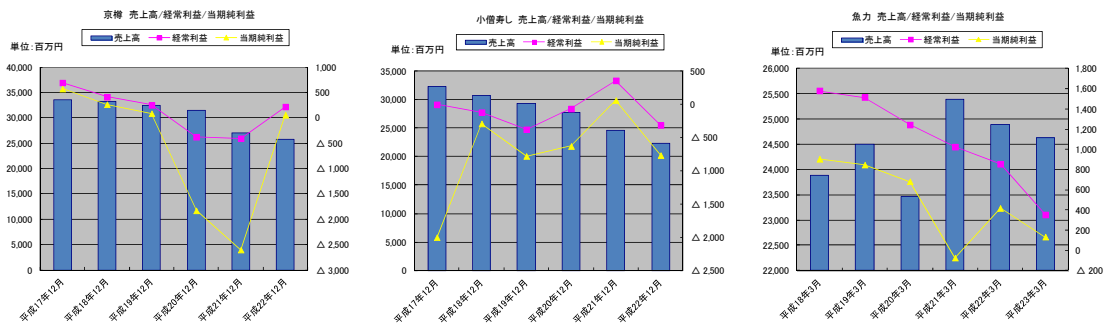
	(株)京樽	(株)小僧寿し本部	(株)魚力
業態	持ち帰りすし 回転すし 宅配すし 通常すし	持ち帰りすし 回転すし 宅配すし	鮮魚販売・卸 回転すし 通常すし 居酒屋すし 持ち帰りすし
創業/設立	S 7 / S 25. 2	- / S 47. 2	S 5. 4 / S 28. 2
本社所在地	中央区日本橋	立川市	八王子市
決算期/市場	12 月/JASDAQ	12 月/JASDAQ	3 月/東証 2 部
売上高	256 億円 (H22/12)	223 億円 (H22/12)	246 億円 (H23/3)
店舗数	360 店/直営 うち、持帰 258 店	420 店/直営 うち、持帰 315 店 (FC との合計 703 店)	49 店/直営 うち、鮮魚小売 38 店、 持帰専門 2 店
従業員 (パート)	615 人 (2325 人)	408 人 (2731 人)	483 人 (637 人)
平均年齢	42. 2 才	42. 1 才	36. 8 才
平均勤続年数	20. 3 年	14. 0 年	10. 1 年
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)吉野家HD傘下 (H23. 6. 28 付けで上場廃止) ・多ブランド展開 (持帰寿司だけでも 8 ブランド) ・創業 60 周年で 31 年ぶりのテレビCM 	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)すかいらーく傘下 ・フランチャイズ事業 ・地域別メニューの採用 	<ul style="list-style-type: none"> ・デパ地下・スーパーなどでの鮮魚販売が中心 ・海外に卸し子会社 ・H22 に持帰専門店開設 (横浜相鉄ジョイナス)、H23. 3 に持帰専門 2 号店(東京駅ナカ)

4. 持ち帰りすし店の収益構造の特徴

事例企業3社の業績は以下のとおりです。

単位：百万円

	(株)京樽			(株)小僧寿し本部			(株)魚力		
	H20/12	H21/12	H22/12	H20/12	H21/12	H22/12	H21/3	H22/3	H23/3
売上高	31,501	27,035	25,681	27,655	24,648	22,354	25,398	24,885	24,634
売上原価	11,669	9,824	9,047	11,873	10,716	9,673	15,050	14,542	14,800
売上総利益	19,831	17,211	16,634	15,782	13,931	12,681	10,348	10,343	9,834
売上総利益率	62.95%	62.95%	62.95%	57.07%	56.52%	56.73%	40.74%	41.56%	39.92%
販管費	20,270	17,630	16,499	15,989	13,702	13,079	9,479	9,501	9,443
販管費比率	64.35%	65.21%	64.25%	57.82%	55.59%	58.51%	37.32%	38.18%	38.33%
営業利益	△ 438	△ 419	134	△ 207	228	△ 398	868	841	390
営業利益率	△1.39%	△1.55%	0.52%	△0.75%	0.93%	△1.78%	3.42%	3.38%	1.58%
経常利益	△ 376	△ 406	219	△ 68	355	△ 314	1,022	852	350
経常利益率	△1.19%	△1.50%	0.85%	△0.25%	1.44%	△1.40%	4.02%	3.42%	1.42%
当期純利益	△ 1,830	△ 2,603	57	△ 630	60	△ 766	△ 78	414	130
当期純利益率	△5.81%	△9.63%	0.22%	△2.28%	0.24%	△3.43%	△0.31%	1.66%	0.53%



※注意：(株)魚力において平成20年3月期以前の値は単体での値（以下同じ）

各社とも長引く不況による客数の減少、商品単価の低価格化に押され、売上高は減少傾向にあります。

(株)京樽では、平成20年12月期、平成21年12月期においてはリストラによる事業売却などにより純損失となっています。平成22年12月期では、コスト削減などにより、営業黒字を回復しました。

(株)小僧寿し本部でも、平成20年12月期においては不採算店の閉鎖による減損処理などにより純損失となっています。平成21年12月期は、人件費削減などのリストラ政策により販管費を圧縮し、営業黒字を回復し、また、関係会社や固定資産の売却など、リストラを進め、純損益でも60百万円の黒字となりました。平成22年12月期は、売上高の減少を販管費の圧縮ではカバーしきれずに営業赤字となっており、不採算店の閉鎖による減損処理などにより再び766百万円の純損失となっています。

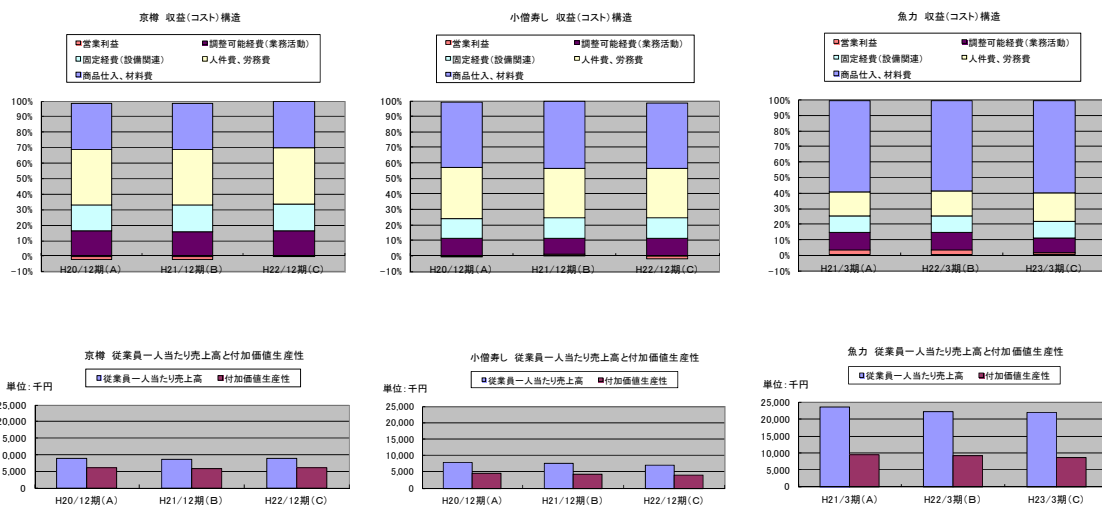
(株)魚力では、平成21年3月期においては、規模拡大のための経費投入などにより800百万円の純損失となりましたが、平成22年3月期、平成23年3月期とも売上高の減少に対してコスト削減などをすすめ、営業黒字を確保しています。

また、持ち帰りすしをメインとする(株)京樽、(株)小僧寿し本部の 2 社に対して、鮮魚小売がメインの(株)魚力は、売上高対総利益率で 20~15 ポイント程度劣るものの、売上高対販管費比率は 20~25 ポイント程度低く、利益構造に違いが伺えます。

そこで、次に各社の収益構造と一人当たり売上高、付加価値生産性を見てみます。

単位: 百万円

	(株)京樽			(株)小僧寿し本部			(株)魚力		
	H20/12	H21/12	H22/12	H20/12	H21/12	H22/12	H21/3	H22/3	H23/3
売上高	31,501	27,035	25,681	27,655	24,648	22,354	25,398	24,885	24,634
商品仕入、材料費	9,632	8,166	7,724	11,873	10,716	9,673	15,050	14,542	14,800
人件費・労務費	11,458	10,021	9,222	9,179	7,872	7,397	3,945	4,046	4,461
設備関連費(固定経費)	5,425	4,777	4,378	3,626	3,199	2,990	2,720	2,752	2,701
業務活動費(調整可能経費)	5,424	4,489	4,221	3,183	2,629	2,690	2,814	2,703	2,281
営業利益	△ 438	△ 419	134	△ 207	228	△ 398	868	841	390
一人当たり売上高(千円)	8,809	8,464	8,735	7,779	7,471	7,121	23,560	22,179	21,995
付加価値生産性(千円)	6,115	5,908	6,108	4,439	4,223	4,040	9,599	9,218	8,780



(株)魚力は(株)京樽、(株)小僧寿し本部の 2 社に比して、売上高に占める材料費の割合が高く (株)京樽の約 30%、(株)小僧寿し本部の約 40%に対して約 60%)、人件費の割合が低い (他の 2 社とも約 35%に対して 20%弱) ことが特徴といえます。また、3 社中唯一営業黒字を続けています。ただし、(株)魚力の人件費割合は、直近では 2 ポイント悪化しています。

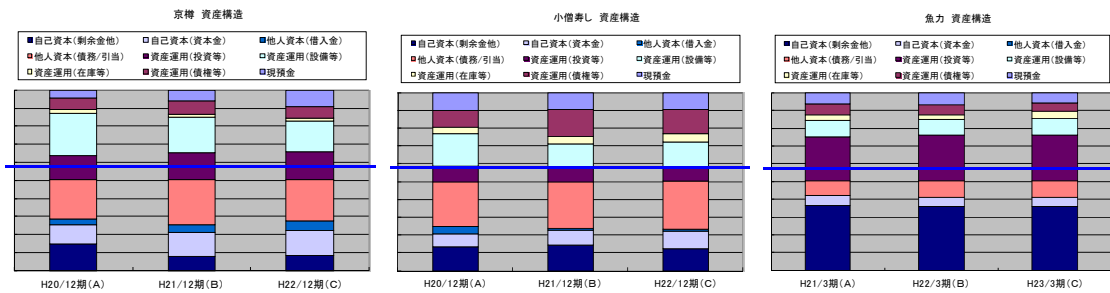
また、一人当たり売上高、付加価値生産性 (いずれも臨時従業員数を含んだ値) についても、(株)魚力は(株)京樽、(株)小僧寿し本部の 2 社に比して、いずれも高い値になっており、生産性の高さ (持ち帰りすし店の生産性の低さ) が伺えます。なお、(株)京樽は一人当たり売上高、付加価値生産性とも安定していますが、(株)小僧寿し本部及び(株)魚力は減少傾向にあります。

5. 持ち帰りすし店の資産構造の特徴

事例企業3社の貸借対照表を組み替えて作成した資産構造は下記のとおりです。

単位：百万円

	(株)京樽			(株)小僧寿し本部			(株)魚力		
	H20/12	H21/12	H22/12	H20/12	H21/12	H22/12	H21/3	H22/3	H23/3
現預金	1,489	1,634	2,304	1,944	1,724	1,405	1,862	2,126	1,758
債権等	2,058	1,801	1,633	1,845	2,740	2,072	1,764	1,729	1,525
在庫等	644	488	490	691	679	679	901	892	1,209
設備等	7,492	4,975	4,174	3,498	2,474	2,084	2,740	2,680	2,752
投資等	4,379	3,957	4,021	1,678	1,347	1,201	7,270	8,079	7,983
債務引当等	6,908	6,334	5,731	4,830	4,724	4,026	2,375	2,815	2,820
借入金	1,090	1,068	1,368	815	175	117	0	0	0
資本金	3,425	3,425	3,425	1,458	1,458	1,458	1,563	1,563	1,563
剰余金等	4,639	2,032	2,099	2,553	2,607	1,841	10,600	11,129	10,845
内部留保	3,942	1,339	1,396	△746	43	△722	11,070	11,193	11,031
総資産額	16,063	12,859	12,623	9,658	8,965	7,443	14,539	15,507	15,228



(株)京樽では、設備等の額が平成20年12月期以降減少しており、平成22年12月期ではおよそ半減となっています。これは、リストラによる工場の統廃合などによる土地や建物の売却を進めたためです。また、債務引当等の額が大きくなっていますが、これは会社更生計画における長期弁済債務があるためです。

(株)小僧寿し本部でも、リストラによる子会社や保養所などの売却により設備等の額が減少しています。また、平成20年12月期、平成22年12月期において、内部留保がマイナスになっており、欠損が生じています。

(株)魚力は、卸売事業の商品在庫により他の2社に比べて在庫等の額が大きくなっています。また、約55億円の投資有価証券を保有しているため、設備等の額が大きくなっています。なお、無借金経営を続けており、借入金はゼロとなっています。

なお、3社の店舗増減状況を見てもみると、(株)京樽、(株)小僧寿し本部は閉店の数が回転に比べて多く、特に(株)小僧寿し本部では不採算店の撤退に重きを置いていることがわかります。

単位：店

	(株)京樽			(株)小僧寿し本部			(株)魚力		
	H20/12	H21/12	H22/12	H20/12	H21/12	H22/12	H21/3	H22/3	H23/3
出店数	9	19	10	3	-	1	3	4	6
閉店数	△20	△20	△16	△21	-	△22	△4	△1	△5
正味増減	△11	△1	△6	△18	△4	△21	△1	3	1
今期出店計画	15			0			2		

6. 持ち帰りすし店の財務指標の特徴

事例企業3社の主な経営指標は下記のとおりです。

	(株)京樽			(株)小僧寿し本部			(株)魚力		
	H20/12	H21/12	H22/12	H20/12	H21/12	H22/12	H20/12	H21/12	H22/12
ROA (総資産利益率) (%)	△ 11.4	△ 20.2	0.5	△ 6.5	0.7	△ 10.3	△ 0.5	2.7	0.9
総資本回転率 (回)	2.0	2.1	2.0	2.9	2.7	3.0	1.7	1.6	1.6
借入金依存度 (%)	6.8	8.3	10.8	8.4	2.0	1.6	0.0	0.0	0.0
自己資本比率 (%)	50.20	42.44	43.76	41.28	45.14	44.08	83.66	81.82	81.46
売上債権回転期間 (日)	21.30	22.22	20.79	7.33	7.27	7.30	21.86	20.23	19.14
棚卸資産回転期間 (日)	7.46	6.59	6.96	9.12	10.05	11.09	12.95	13.08	17.91
流動比率 (%)	94.69	91.17	104.36	94.59	125.78	117.24	229.45	202.60	196.33
固定比率 (%)	147.22	163.73	148.37	129.07	94.02	99.61	82.32	84.78	86.52

(株)京樽は、ROAのマイナスが続き、平成22年12月期でも0.5%と、低い値となっています。棚卸資産回転期間は約7日になっています。これは、すしの材料は生ものが中心のため、ほとんどが毎日仕入れるものであり、売れ残り商品もすぐに廃棄されることが大きな要因であると考えられますが、事例企業3社の中でも一番良い値となっています。一方で、流動比率は100%前後、固定比率は150%前後であり、短期・長期の安全性に問題があります。

(株)小僧寿し本部においても、ROAは平成22年12月期ではマイナスに再度転落しており、収益性に問題があることがわかります。売上債権回転期間は約7日になっています。持ち帰りすしは現金により決済されることが主体のため、短い期間になっていますが、事例企業3社の中でも一番短くなっています。リストラを進めてはいますが、流動比率は100%強、固定比率は100%弱にとどまり、(株)京樽同様、安全性に問題があると言えます。

(株)魚力は、他の2社と比較するとROAは安定しているとも言えますが、収益力が高いとは言えません。総資本回転率も3社中では最も低くなっています。売上債権回転期間、棚卸資産回転期間とも良い値であると言えますが、卸売事業への参入により棚卸資産回転期間が長くなっていると考えられます。なお、5章でも述べたように、無借金経営を続けており、自己資本比率は80%を超え、借入金依存度はゼロとなっています。流動比率は200%前後、固定比率は85%前後であり、ここでも他の2社との違いが明確になっています。

7. 持ち帰りすし店の課題

(1) 商品の競争力を高く保つ

景気の低迷、飲食産業の低価格など、持ち帰りすし店の経営は厳しい状況にあります。また2章でも述べたとおり、同じすしを商品とする回転すしや宅配すしなどとの競争があると同時に、スーパーやデパ地下の惣菜店や弁当店、コンビニエンスストアとも競合します。

競合と差別化された商品、季節限定商品やオリジナル商品の開発などにより、商品そのものの競争力を常に高く保つことが必要です。また、店舗立地に合わせてネタの構成や価格帯を変化させるなど、きめ細かい対応も重要です。

良いすしネタを安く仕入れることによる原価率の低減と同時に、商品単価を下げずとも競争力を失わない商品の開発が課題となります。

(2) 販売予測の精度を上げる

すしは生ものであり、廃棄ロスが発生しやすいと言えます。閉店間際に2～3割引、ときには5割引で販売することが常態化している店舗も見受けられます（戦略としておこなっているのかもしれませんが…）。また、その一方、売れ筋商品を、機会を逃さず販売することも重要です。販売予測の精度を如何に上げ、如何に適切な発注・在庫管理を行うかによって、収益率の向上を図ることが重要な課題となります。

(3) 店舗運営の効率化を図る

持ち帰りすしでは、如何に狭い店舗であれ、多忙な時間帯ではすしを“作る”人と販売する人の少なくとも2名の要員が必要になります。すしは職人でなくても“作る”ことが出来ますし、販売員はパートなどで対応することが出来ますが、面積当たりで考えると、必ずしも効率が良いものとは言えません。作業効率、販売効率の向上を図り、販管費・人件費を削減していくことが重要です。

なお、食品を扱う業種であるため、厨房設備や内外装の衛生管理も重要です。少ない人員でこれらの管理を適切に行っていくことも大切です。

以 上