

今月の

数字

40億円

(全農がスシローへ出資を予定する最大額)

松田 恭子

Profile まつだ・きょうこ ●日本能率協会総合研究所で公共系地域計画コンサルタントとして10年間勤務後、東京農業大学国際食糧情報学科助手を経て農業コンサルタントとして独立。実需者と生産者の連携の仕組みづくりや産地ブランド戦略を支援している。日本政策金融公庫農業経営上級アドバイザー試験合格者。株式会社アソシエイト代表取締役。

全国農業協同組合連合会（以下、JA 全農）が回転寿司チェーン「あきんどスシロー」を傘下に持つ㈱スシローグローバルホールディングス（以下、スシロー）に、3月中にも最大40億円出資し、議決権ベースでスシロー株の数%を所有する見通しだ。農林水産大臣は「農水省と打ち合わせをしながら出資をしていただいた」とコメントしている。

スシローは店舗数442店、売上高1,464億円の回転寿司最大手で、この4年間の売上高の伸び率は毎年7～8%増、5年前に比べて47%増という成長企業だ。もともと1975年に誕生した大阪の立ち食い寿司がルーツである。事業を順調に伸ばし、2001年から関東・中部にも店舗を展開、03年には東証2部に上場した。ところが、経営者兄弟の争いと敵対的買収を防ぐため、投資ファンドの出資会社による買い付けを行ない、09年に上場を廃止して株式を非公開とした。その後、12年に英国の投資ファンドへの転売を経て、今年3月30日に東証への再上場が予定されている。

この間、スシローは「かっぱ寿司」を抜いて回転寿司業界の売上トップとなった。店舗数を増やしただけでなく、1店舗当たりの売上高を10年の2.8億円から12年以降は3.3億円に伸ばし、原価率は10～12年の49.8%前後から14年以降は48.8～48.9%を維持している。業界2位の「くら寿司」（㈱くらコーポレーション・連結会計売上高1,136億円）の原価率が45.9%、業界3位から4位に滑り落ちた「かっぱ寿司」（カッパ・クリエイト㈱・同売上高803億円）が44.3%であるの比べると、スシローは食材にお金をかけて高価格商品を提供しながらも売り上げを伸ばしてきた。

実は、スシローはかっぱ寿司と同様に、12年には最終

赤字に転落している。デフレの波をとらえて増加した低価格回転寿司の大手3社の店舗数合計が1,000店を超え、都市郊外で競合が激化したためだ。かっぱ寿司はその後も3期連続で最終赤字を計上し、低価格戦略が「安かろう悪かろう」と裏目に出たまま低迷から抜け出せていない。ここからの戦略が両社の明暗を分けたといっていよう。

スシローの経営体質はどのように強化されたのか。上場申請資料によれば、英国ファンドから出資を受けた12年以降、厳選された素材による高付加価値商品として1皿180円以上（現在では280円以上もある）の商品提供を始めたほか、店舗社員の作業の平準化、アルバイト・パートタイマーへの業務移管による店舗運営の効率化で収益力を上げた。定番商品のコストパフォーマンスを高めるとともに、高齢化による飲食業界の人手不足に対応できるオペレーションを確立したことが経営を強くしたようだ。

現在、5,600億円超えといわれる回転寿司市場は、3,500億円前後の牛丼市場（「吉野家」956億円、「松屋」839億円、「すき家」・「なか卯」1,868億円）と比べてもコメ消費という意味では同等の存在感がある。コメの使用量はスシローの年間2万tに対して、吉野家は同4万t。コメの売上高は数十億円に過ぎないとはいえ、成長を続ける業界トップのスシローに投資することは全農のビジネスモデルとして意味のある選択となるのだろう。しかし、縮小する国内食市場のなかだけで全農の直販を進めるのであれば、卸業者を通さず中抜きをするだけで米卸と全農の殺伐としたシェア争いといった結果しか残らない。せっかく全農という事業会社が投資をするのであれば、コメの消費市場が広がるような回転寿司の都心での展開や海外進出への発展を期待したい。