

スシロー経営戦略：顧客対応と競争力強化の仕組みを中心に

ビジネス学部 リドウドウ

指導教員 秦 小紅専任講師

要旨 本稿は回転ずしチェーン「スシロー」の経営戦略を分析し、顧客獲得と業績向上の要因を「顧客対応」と「競争力強化の仕組み」の両面から研究する。商品本体の差別化（高品質・手ごろな価格・多様化）、消費体験の娯楽化（空間デザイン・デジタル化注文・コラボレーション）、会員制と期間限定を軸としたプロモーション戦略に加え、コスト管理（値段によって異なる色の皿・機材の自動化・人材育成の標準化）と IT を活用した持続的革新（オリジナル商品開発・在庫最適化）が競争力を強化する鍵となっている。また、顧客ニーズ分析や技術活用を通じた、他の企業も参考にできるような戦略を探っていく。

キーワード：スシロー 顧客 商品 コスト デジタル化

はじめに

1. 背景 「スシロー」はいつでも並んでいる。

2025 年 6 月 23 日午後、筆者が中国の広州にあるスシローをオンラインで試しに予約しようとしたところ、すでに 52 組の人が待っていた。同じ時間に日本の新宿のスシローには 18 組の人が待っていた。この現象は一時的なことではない。2021 年 9 月 22 日、スシローの中国本土初の店舗が広州・東方宝泰に進出し、その後、店舗数は着実に増加しており、現在、中国本土では既に 54 店舗がオープンしている。2024 年 8 月 21 日、スシローは中国の北京で「北京一番目のスシロー」を開店した。その日、現場で並んでいた人は 1500 組に及んだ。このように、スシローは中国で人気が高い。

スシローは 1984 年 6 月に大阪府豊中市で第一号店「寿司太郎」をオープンし、その後 1988 年に同市内に株式会社寿司太郎を設立した。価格や運営の過渡期を経て、2000 年には商号を「商人寿司郎」に変更し、さらに 2009 年には全国統一ブランド「スシロー」へと進化した。その過程において、2001 年からは東京・名古屋など首都圏や中部圏への進出を始め、2011 年には韓国進出を皮切りに、アジア各地へとグローバル展開を加速している。2025 年 4 月 30 日まで、日本国内はもちろん、中国をはじめとするアジア諸国で多くの支店を展開している¹。

そして、コロナ後も手堅い経営を続ける回転寿司業界において、「スシロー」は回転寿司トップとして好調を保っている。通期決算（2020 年-2024 年）データによれば、2024 年の売上収益は **238,173 百万円**（約 2381.73 億円、2023 年比 15.7%増）、営業利益は **21,355 百万円**（約 213.55 億円、2023 年比 93.3%増）²と、過去最高水準に迫る業績を達成している（図表 1）。

「国内回転寿司市場のシェア（売上金額、2020 年）」³（図表 2）を見ると、同業他社の中でもスシローのシェアは 31%と最も大きく、国内回転寿司市場においてトップの地位を占めている。その他のブランドと比べると、くら寿司が 21%、はま寿司が 17%、かっぱ寿司が 9%、元気寿司が 6%、その他グルメ系回転寿司が 16%となっており、スシローが明確に市場シェアの第一位であることがわかる。

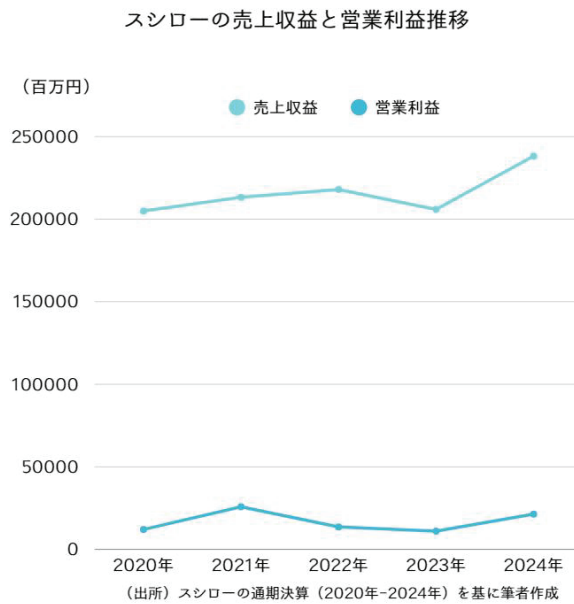
1 沿革 | 会社情報 | 株式会社あきんどスシロー <https://akindo-sushiro.co.jp> 2025 年 6 月 15 日 アクセス

2 決算説明資料 - 株式会社 FOOD & LIFE COMPANIES

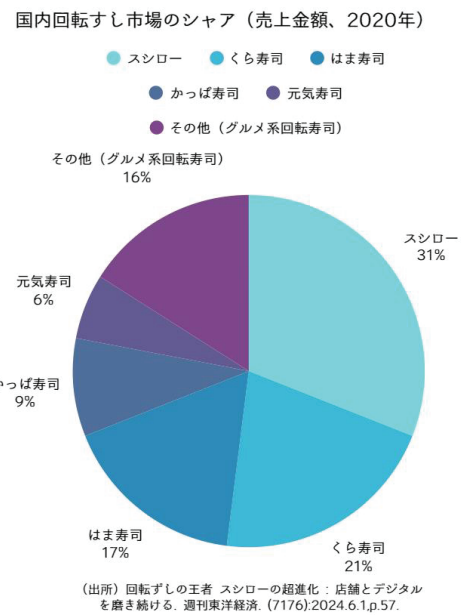
<https://www.food-and-life.co.jp/investor/library/financial-results-briefing-material> 2025 年 6 月 30 日 アクセス

3 スシロー、くら寿司はなぜ強い すしチェーンをデータで徹底比較. 日経 X trend：新市場を創る人のデジタル戦略メディア. (47):2022.3,p.37-39.

図表 1



図表 2



2. 問題提起

本稿では、スシローがなぜ中国で人気が高く、日本で業界トップの座を掴むことができたのかを検討し、その成功要因を「顧客への対応」と「競争力の強化の仕組み」という二つの側面から分析する。さらに、他企業にも応用可能な戦略について考察を加える。

3. 顧客への対応

競争の激しい飲食市場において、スシローは緻密に編成された経営戦略によって上位に位置しており、持続的に多くの顧客にアピールしている。その中で、「顧客への対応」は中心的な取り組みであり、商品や、消費体験、プロモーションといった側面が挙げられる。この戦略体系を深く分析することによって、飲食ブランドの運営ロジックが明らかになる。

3.1. 商品本体

国内店舗数 653 店（すべて直営）で首位のスシローは、「商品本体の差別化」にこだわった戦略を展開している。その強みは以下の三つの点があり、顧客の心を掴んでいる。

第一は高品質にこだわっていることである。一般的に多店舗展開する外食チェーンでは、調理を一か所で引き受けるセントラルキッチン（複数の店舗に提供する食材や料理を、1 つの拠点で集中的に調理・加工する施設のこと）を導入する企業が多い。初めはファミリーレストラン業界でセントラルキッチンが導入され、その結果、コストが削減され味が均質化されるようになった。回転寿司業界においても、競合するくら寿司はセントラルキッチンを採用した⁴。しかし、スシローは「現場での仕込み」を重視している。水留浩一 CEO は「いいネタを提供することも大切だが、それ以上に出来たての状態を提供することのほうが大切だ。」と述べた。これは、競合他社との差別化を生み出している。

第二に、高品質に加えて手ごろな値段も戦略の一つである。スシローは一人あたり 1,000 円から 2,000 円ほどで食事ができる。中国の記者郭嘉亮の話によると、スシローは 1996 年から 1 皿 100 円という戦略を守っているそうだ。そして、何年も食材原価 50%以上（一般レストラン約 30%）という高い食材コスト比率を維持している⁵。

⁴ 回転すしの王者 スシローの超進化：店舗とデジタルを磨き続ける。週刊東洋経済。(7176):2024.6.1,p.56.

⁵ 排队 10 小时，年轻人拜服“郎”的诱惑。看世界。(587):2025.5,p.56-61.

第三に、多様な商品を顧客に提供することだ。スシローは 100 種類以上⁶の寿司があり、オリジナル寿司も多い。ダイエット中の人でも、濃厚な味を求める人でも、お年寄りや子供でも、スシローで食べたい寿司を見つけることができる。

3.2. 消費体験

スシローが顧客を引きつける鍵は、商品本体だけでなく消費体験も大切なポイントだ。その消費体験は以下の三つの点があり、店内で消費者が「食事」だけでなく、「娯楽性」も享受できるようデザインされている。

まず、多様な客層に対応した空間デザインである。店舗には「家庭・友達グループ・一人食」の三種の種類のテーブルがある。例えば、中国の支店では、家族連れ向けに「カーテン付き個室席」を設置し、子供が騒いでも気兼ねなく楽しめる環境を作り出している。一方、新宿店など都市部の店舗では「カウンター席のパーティースペース」を設け、若者向けの空間デザインを設置している。さらに、一人食客には「パーテーション付き個室」を導入し、プライベート空間を確保しつつも回転寿司の楽しさを損なわない工夫を凝らしている。

次に、店舗のデザインだけでなく、デジタル化によるスムーズな体験もポイントであり、予約・注文・会計システムが全デジタル化されている。顧客は店内の機械を使って注文を行い、注文直後に回転コンベアを通じて商品が届く。会計も「QR コード決済」など多様な手段をサポートし、それまでの回転寿司店における「会計待ち」のストレスを解消している。

上述した二つの面は、上述した二つの面は、中国の店にはほとんどない。中国のレストランでは、ほとんど丸のテーブルだ。そして、アイパッドをよく使わないため、中国で人気が高い要因の一つになっている。

最後に、アニメキャラクターとのコラボレーション商品が若者人気を生み出している。定期的にアニメ、ゲーム、ファッションブランドとコラボレーションし、限定メニューやオリジナルデザイン皿を導入している。これらの商品は顧客の目を惹き、他のブランドと明確に差別化することができた。

3.3. プロモーション

スシローはさまざまなプロモーションを行っている。会員制から期間限定まで、どれも顧客の目を惹いている。その中でも会員ポイントは、顧客との長期的な関係を作るための鍵であり、期間限定は顧客が定期的に店へ行くようにするためのポイントとなっている。

会員制プログラム「スシロー会員ポイント」は、単なる「値引き」ではなく「ブランドとのつながり強化」を軸に設計された仕組みだ。注文額 1 元（日本では約 14 円相当）に 1 ポイント（寿司幣）を付与し、このポイントはキャッシュクーポン（800 ポイントで 10 円券など）やオリジナルグッズ（「萌抱シリーズ」のぬいぐるみ・小物類）と交換できる。そして、会員は「赤食神→銀食神→金食神→黒食神→元食神」という階層型ランクに分かれ、店舗に到着する回数や累計消費額が高まるほど、ポイント倍率（最大 1.5 倍）や会員特典（現金券・グッズクーポンなど）がアップする。また、誕生日当月には自動的に 88 折クーポンが配布され、来店消費時には限定グッズ（600 ポイント相当アイテム）やカスタムバースデーカードを獲得できる。特に、毎週火曜日の「会員日」には、全ランク共通で 1.5 倍ポイントが適用される。この一連の仕組みは単なる値引きではなく、「ランクアップで特典拡大」「記念日のセルフケア体験」「定时イベントでの還元強化」を通じて、顧客との長期的な関係を築き、継続的な来店を促す仕組みとなっている。

そして、顧客維持のための期間限定キャンペーンもある。「期間限定商品」と「タイムリミテッドな値引き」は、顧客を定期的に来店させる方法である。具体的には、旬の食材を活かした限定メニューがある。例えば、日本では「秋の新鮮なホタテが使用された『旬ホタテロール』」を 9 月限定で販売する。

⁶ 株式会社あきんどスシロー.「ホーム」[ウェブページ]. アキンドスシロー公式サイト,<https://www.akindo-sushiro.co.jp/cn/>. 2025 年 6 月 28 日 アクセス

中国では「端午節に合わせた『たこと餡子のペッパー寿司』」を期間限定で展開する。これらは「今来ないと食べられない」という希少価値を生み、顧客の再来店を促す。

さらに、国ごとの文化を深く分析し理解し、面白いプロモーションを展開することもスシローの秘密兵器である。2025年に中国の支店は有名な「年々、旨い魚がある」プロモーションを展開した。2025年の春節期間中、スシローは中国の有名な画家・尹徳権氏とコラボレーションし、しょうゆを顔料として画に取り入れて「年々、旨い魚がある 2025 新春の味についての画」を創作。食事を楽しむ人々に「年々余裕がある」という美しい祝福を捧げるとともに、同テーマの新春ペンダントスクラッチカードイベントも実施し、一定額以上消費すると抽選に参加できるようにした。これにより、顧客は「スシローは『私たちの文化を理解し、応援してくれている』」と感じ、ブランドへの共感が深まった。

また、日本の支店では「地元食材フェア」と「お得な時間帯」のプロモーションを展開している。例えば、地方店舗における地元漁港の新鮮なイカを使用した「ご当地イカ寿司フェア」の開催などが挙げられる。また、「昼のランチタイム（11:00-13:00）に注文すると、ミニサラダ無料」や「夜の 21:00 以降は全商品 10%オフ」といった「時間帯別値引き」を実施している。これにより、閑散としがちな時間帯の来客数を増やし、店舗の効率化にも寄与している。

4. 競争力強化の仕組み

前述した通り、スシローは何年も食材原価 50%以上（一般レストラン約 30%）という高い食材コスト比率を維持している。販売価格を安価に抑えながら食材の品質を保証する上で、売上総利益率を年々 50%以上に維持するためには、人件費などのコスト削減とロス低減を図る必要がある。

4.1. コスト管理と効率化

スシローはコスト管理と効率化を通じて、低価格で高品質な商品とサービスを実現している。

まず異なる色の皿で値段を表示することによってコスト可視化を行っている。異なる色の皿によって寿司 1 貫の価格を分かりやすく表示して、コスト管理の透明性を高めている。次に、自動化機材を使ってプロセスの自動化を実現している。スシローは自動化機材を導入し、寿司の注文受付のプロセスを効率化している。最後に、人材標準化を行っている。人の手による作業を個々に行えば、商品ごとにブレが出てしまう。ネタによってはあぶるなどの工程が必要で熟練度の差もでる。それで、スシローは品質の安定とコスト管理のために、パートやアルバイトのスタッフでもこれらの作業ができるように統一したマニュアルを作成した。本部の社員が店舗に出向き、商品の調理手順やイメージを徹底的に伝える。より難易度の高い商品には動画版のマニュアルも用意し、品質の維持に努めている⁷。

4.2. 持続的な革新

スシローの持続的な革新は、「オリジナル商品を継続開発する仕組み」と「IT システムを活用した調達精度向上」の二つの柱で支えられている。

オリジナル商品を継続開発の面では、消費者アンケートや SNS 上のトレンドデータを分析し、新しい味や旬の食材を取り入れたオリジナルメニューを更新している。例えば、6 月の特製「蒲焼だれの大切りうなぎ」は、厳選した旬のうなぎを使用している。蒲焼の薫り高いタレで仕上げ、大ぶりのカットが食べ応えを演出し、税込 150 円というリーズナブルな価格で好評を博しており、2025 年 6 月 25 日から 7 月 13 日までの期間限定で販売された。これは、販売予定総数 395 万食が完売次第終了となる人気商品となり、新商品開発の成果を示している。

IT システムを活用する面では、タッチパネルの活用、自動精算機の導入、廃棄ロス削減の三つの柱によって支えられている。タッチパネルの活用においては、店内の注文システムにタッチパネルを採用し、顧客が易しく注文できるようになった。これにより、オーダーの入力ミスを減らし、スタッフの業務負

⁷ 回転ずしの王者 スシローの超進化：店舗とデジタルを磨き続ける。週刊東洋経済. (7176):2024.6.1,p.57.

荷を軽減することができた。また、注文履歴や商品の人気度などのデータを収集し、消費者のニーズを把握し、新商品開発や在庫管理に役立てている。そして、自動精算機の導入では、レジでの待ち時間を短縮し、便利さを向上させた。顧客は自動精算機を使って簡単に合計できる。さらに、自動精算機の利用状況や精算データを分析することで、決済のトラブルを事前に防止し、サービスの質を高めている。最後に、廃棄ロス削減の面では、需要予測や在庫管理システムを最適化することで、食材の廃棄量を減らしている。各店舗の売上実績や季節性、イベント情報などを総合的に分析し、適切な調達量を計算できる。また、商品の賞味期限や在庫状況をタイムリーに把握し、廃棄に至らないように対策を採用する。これにより、コスト削減につながるだけでなく、環境に配慮した経営を実現している⁸。

これらの取り組みにより、スシローは顧客満足度の向上とコスト削減を両立し、競争力の高いビジネスモデルを構築している。

5. 参考になるスシローの戦略

5.1. 消費者ニーズへの対応

スシローの取り組みは、他の企業にとっても、顧客のニーズを把握するためのモデルとなると思われる。それは次の三つの点にまとめられる。

まず、デジタルツールを使って消費者の行動を分析することである。例えば、POS システムや注文履歴などを利用して、顧客の注文頻度と好みを統計する。小売業はこれによって、人気がある商品を選んだ顧客を分析することができ、棚の陳列を調整することができる。そして、SNS のフィードバックを分析する。有名な雑誌について掲載した文章やビデオのコメントなどを研究し、有益な部分を検討することによって、改善点を明らかにできる。それだけでなく、キーワードを調べて、最近の流行りから顧客のニーズを見つけ、新品を開発することも可能である。

次に、実地観察によって顧客の需要を見つけることである。スシローは家族客向けに「カーテン付き個室」を、一人食客向けに「パーテーション付き個室」を設置している。小売企業は、親子が買い物をする際やカップルが商品を選ぶ際の様子を観察し、商品の組み合わせや陳列を調整できるだろう。

最後に、地域文化を組み込んだマーケティング戦略を採用することも挙げられる。スシローが中国の支店で「年々、旨い魚がある」プロモーションを参考に、他の企業は端午の節句の粽などの本土の祝日要素や方言文化を組み込んだイベントを行うことで、顧客により親近感を持たせることができるだろう。

5.2. 競争力強化の仕組み

スシローは動画版マニュアルを作成して、パートやアルバイトの人も統一した品質の寿司を作れることを確保している。サービス業では、スタッフの熟練度や対応にばらつきが出やすく、提供されるサービスの品質が一定でないという課題がある。スシローは、動画マニュアルを活用することで作業手順を視覚的に共有し、従業員の技術習得を支援している。その結果、誰が担当しても一定の品質の商品を提供できる体制を整えている。

そして、オンラインとオフラインのデータ連携による店内体験の向上させることである。スシローはタッチパネルと自動精算機という流れがある。小売企業では「オンライン注文して、店頭で取り扱える」という方式を展開できる。注文するアプリを通じて、顧客の近くの店舗の在庫状況を通知し、選択時間を短縮できる。

最後に、事前予測サービスを利用することである。スシローが販売データや異なる季節の特性を用いて仕入れ量を最適化している方法を参考に、物流企業は過去の注文データと天気予報を組み合わせることで事前に一定数の配送員を割り当てることができる。例えば、大雨の前に顧客に配送の遅延可能性を積極的に知らせるなどである。

⁸ 回転ずしの王者 スシローの超進化：店舗とデジタルを磨き続ける。週刊東洋経済。(7176):2024.6.1,p.57.

6. まとめ

スシローは回転寿司チェーンとして、国内市場シェア 31%を誇る業界トップ企業であり、その成功の要因には明確な顧客への対応と競争力強化の仕組みがある。本稿では、スシローの経営戦略を分析し、顧客への対応と競争力強化の仕組みにおける主要な取り組みを明らかにした。

図表 3

顧客への対応	商品本体	①高品質維持 ②手ごろな価格設定 ③メニュー多様化
	消費体験	①店舗デザイン：家庭・友達グループ・一人食 ②デジタル化によるスムーズな体験 アニメキャラクターとのコラボレーション商品
	プロモーション	①会員制プログラム ②期間限定キャンペーン ③地域別施策（中国の「年々、旨い魚がある」キャンペーンや日本の「地元食材フェア」と「お得な時間帯」など）
	コスト・効率管理	①色分け皿でコスト可視化 ②自動化機材導入 ③人材教育標準化
競争力強化の仕組み		
参考できる戦略	持続的な革新	①オリジナル商品を継続開発する仕組み ②IT システムを活用した調達精度向上
	顧客への対応	①デジタルツールを使って消費者の行動を分析する ②実地観察で顧客の需要を見つける ③地域文化を組み込んだマーケティング戦略を採用する
	競争力強化の仕組み	①SOP 標準化プロセスを導入 ②技術でオンラインと店内の体験を向上させる ③事前予測サービスを利用する

まず、スシローは商品本体において差別化を図っている。高品質な食材を使用しつつ、手ごろな価格設定を行うことで、幅広い層の顧客を引きつけている。また、商品の多様化も紹介しており、期間限定商品や地元の食材を使った地域限定商品を定期的に展開することで、顧客の多様な体験を提供している。これらの取り組みにより、スシローは単に食事する場所ではなく、食事を楽しむ場所として顧客に認知されている。

次に、消費体験の娯楽化にも注力している。店内の空間デザインやデジタル化された注文システム、キャラクターとのコラボレーションなどを通じて、顧客に特別な体験を提供している。例えば、アニメやゲームとのコラボレーションにより限定商品や特典を提供することで、若年層を中心に人気を集めている。また、店内に設置されたタッチパネル端末や自動精算機により、注文から支払いまでをスムーズに行えるようにし、顧客の利便性を向上させている。

プロモーション戦略においても、スシローは会員制や期間限定のキャンペーンを活用して顧客の購買意欲を喚起している。会員制により、ポイント還元や特典付きの商品を提供することで、顧客の継続的な利用を促している。また、期間限定のキャンペーンにより、顧客に短期的にアピールし、売上の拡大につなげている。これらの取り組みにより、スシローは顧客との強い関係を築き、顧客満足度の向上につなげている。

一方、コスト管理においても、スシローは特有のアプローチを採用している。色別皿によるコスト可視化や自動化設備の導入、人材育成の標準化などを通じて、コスト削減と生産性の向上を図っている。また、自動化設備の導入により、人手を減らしながら、注文した寿司をタイミングよく出す作業効率を向上している。

さらに、スシローはIT技術を積極的に活用し、持続的な革新を推進している。自社開発のオリジナル商品や在庫管理システムを通じて、商品の品質維持とコスト削減を両立させている。

また、データ分析を活用して、顧客の嗜好や需要を予測し、商品の販売戦略を策定することで、市場ニーズに即応した商品展開を行っている。

他の企業が参考にできる戦略として、スシローの成功事例からは、顧客ニーズを正確に把握し、商品やサービスの差別化を図ることの重要性が示されている。また、IT技術を活用したコスト管理やデータ分析による戦略策定も、競争力強化に欠かせない要素である。さらに、顧客とのコミュニケーションや体験価値の向上にも注力することで、顧客の満足度と信頼感を高めることができる。

以上のように、スシローは商品本体、消費体験、プロモーション、コスト管理、持続的革新の各分野において、総合的な経営戦略を展開することで、競争力強化の仕組みを構築し、顧客獲得と業績向上を実現している。これらの取り組みは、回転寿司業界だけでなく、幅広い産業における経営戦略の参考になるものである。今後も、スシローは市場環境の変化に柔軟に対応し、持続的な成長を続けることが期待される。

文献

[1] 沿革 | 会社情報 | 株式会社あきんどスシロー <https://akindo-sushiro.co.jp> 2025年6月15日アクセス

[2] 決算説明資料 - 株式会社 FOOD & LIFE COMPANIES <https://www.food-and-life.co.jp/investor/library/financial-results-briefing-material> 2025年6月30日 アクセス

[3] スシロー、くら寿司はなぜ強い すしチェーンをデータで徹底比較. 日経 X trend：新市場を創る人のデジタル戦略メディア. (47):2022. 3, p. 37-39. <https://ndlsearch.ndl.go.jp/books/R000000004-I031994673>

[4] 回転ずしの王者 スシローの超進化：店舗とデジタルを磨き続ける. 週刊東洋経済. (7176):2024. 6. 1, p. 56-57. <https://ndlsearch.ndl.go.jp/books/R000000004-I033503885>

[5] 排队 10 小时，年轻人拜服“郎”的诱惑. 看世界. (587):2025. 5, p. 56-61.

- [6] 株式会社あきんどスシロー. 「ホーム」[ウェブページ]. アキンドスシロー公式サイト, <https://www.akindo-sushiro.co.jp/cn/>.
- [7] 堀江 陽. 「スシロー」とテイクアウト専門店「スシロー To Go」のハイブリッド店舗「スシロー八重洲地下街店」が東京駅・八重洲地下街にオープン 堀江社長に聞く、あきんどスシローの今とこれから. 飲食店経営 : magazine of the food service industry / アール・アイ・シー 編. 48(10)=560:2021. 10, p. 20-25. <https://ndlsearch.ndl.go.jp/books/R000000004-I031710003>