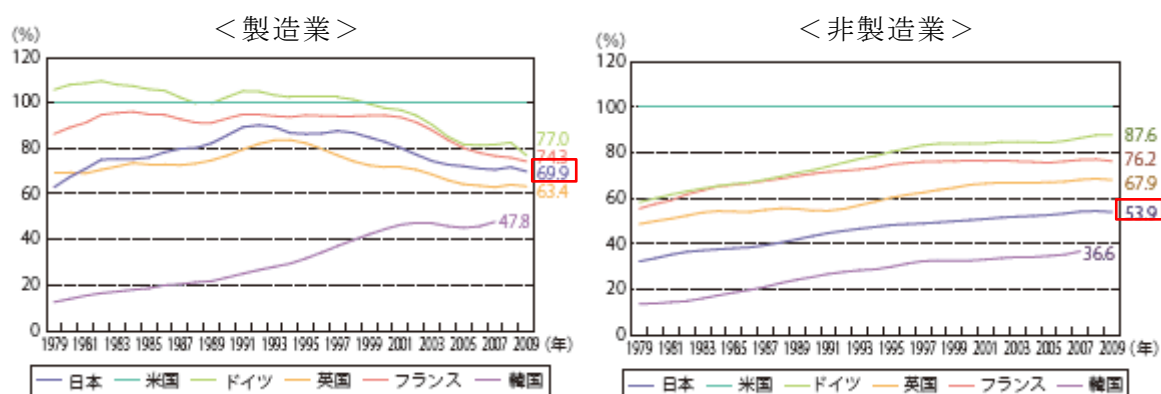


## 1) 外食・中食産業を含むサービス産業生産性に関する欧米との比較について

### ① 既存資料における日本のサービス産業生産性（労働生産性）の対米比

外食・中食産業を含む日本のサービス産業の生産性は欧米と比較して低いという指摘がある。例えば、経済産業省「通商白書 2013」から労働生産性水準<sup>1</sup>に関する対米比較（米国=100）結果を見ると、非製造業分野は 53.9%であり約 1/2 となっている。これは、製造業分野における 69.9%と比べても低い水準である。また、非製造業の主要産業の労働生産性水準の比較結果を見ると、「飲食・宿泊」分類にて、26.5%と最も低い水準にとどまっている。

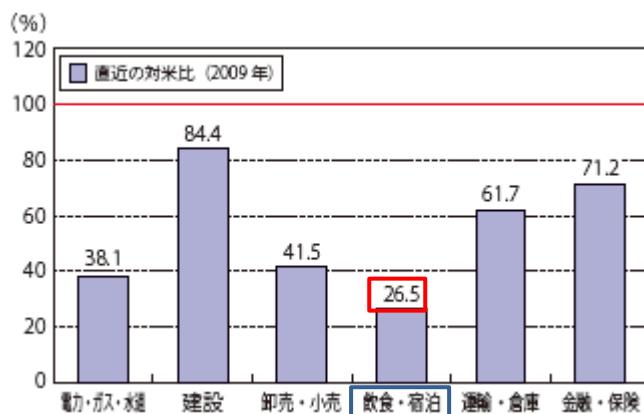
図表 1-1-1 製造業と非製造業の労働生産性水準の対米比



※EU KLEMS2012年版、EU KLEMS2009年版、EU KLEMS2008年版、GGDC データベース、JIP データベース 2012、Bureau of Economic Analysis から作成。

出典：経済産業省「通商白書 2013」2013年6月

図表 1-1-2 非製造業の主要産業の労働生産性水準の対米比



※EU KLEMS2012年版、EU KLEMS2008年版から作成。

出典：経済産業省「通商白書 2013」2013年6月

<sup>1</sup> ここでの労働生産性は、産業全体の付加価値額を購買力平価換算した数値に、産業全体の総労働時間を除したマン・アワーベースの数値である。その他、生産性を測る代表的な指標としては、資本投入等も考慮した「全要素生産性 (TFP)」もあるが、ひとまずここでは、より事業者の観点から馴染みがある労働生産性について取り上げる。

## ② 日本の外食・中食産業の生産性はそれほど低いのか？

①で示したように、外食・中食産業を含むサービス産業の生産性水準の国際比較の結果をもって、その生産性に低さを指摘するものがある。一方、生産性の計測やその国際比較には留意点が多いため、データをそのまま鵜呑みにして、日本の外食・中食産業の生産性の問題を論じるには疑問が残る。実際にサービス業（対個人サービス、対法人サービス）の生産性の国際比較データを示したレポートには、日本側の数値が低いという結果に反証を与えるものもある。

図表 1-2-1 産業別の労働生産性（GDP 統計より）<sup>2</sup>

	日本（2006年）						米国（2006年）						日本の生産性の対米比率	
	付加価値額		就業者数		生産性		付加価値額		就業者数		生産性		実勢値換算	理論値換算
	(10億円)	(%)	(千人)	(%)	(千円)	(%)	(百万ドル)	(%)	(千人)	(%)	(千ドル)	(%)	116円	89円
合計	513,876	100.0	62,997	100.0	8,157	100.0	13,205,406	100.0	143,543	100.0	92.0	100.0	0.76	0.99
民間産業	466,706	90.8	59,554	94.5	7,837	96.1	11,556,044	87.5	119,271	83.1	96.9	105.3	0.70	0.91
農林水産業	7,439	1.4	3,248	5.2	2,290	28.1	125,398	0.9	1,440	1.0	87.1	94.7	0.23	0.29
鉱業	505	0.1	49	0.1	10,296	126.2	262,383	2.0	620	0.4	423.2	460.0	0.21	0.27
製造業	108,603	21.1	11,149	17.7	9,741	119.4	1,549,725	11.7	14,246	9.9	108.8	118.2	0.77	1.00
食料品	12,628	2.5	1,554	2.5	8,126	99.6	160,660	1.2	1,683	1.2	95.5	103.8	0.73	0.95
繊維	700	0.1	255	0.4	2,746	33.7	19,457	0.1	358	0.2	54.3	59.1	0.44	0.57
パルプ・紙	2,569	0.5	273	0.4	9,410	115.4	52,460	0.4	470	0.3	111.6	121.3	0.73	0.95
化学	7,806	1.5	416	0.7	18,764	230.0	213,956	1.6	865	0.6	247.3	268.9	0.65	0.85
石油・石炭製品	6,470	1.3	29	0.0	223,114	2,735.2	86,341	0.7	112	0.1	770.9	838.0	2.49	3.24
窯業・土石製品	3,381	0.7	386	0.6	8,760	107.4	54,690	0.4	514	0.4	106.4	115.7	0.71	0.92
一次金属	8,766	1.7	445	0.7	19,698	241.5	63,390	0.5	464	0.3	136.6	148.5	1.24	1.62
金属製品	4,864	0.9	943	1.5	5,158	63.2	131,083	1.0	1,554	1.1	84.4	91.7	0.53	0.69
一般機械	13,169	2.6	1,328	2.1	9,916	121.6	123,204	0.9	1,187	0.8	103.8	112.8	0.82	1.07
電気機械・精密機械	17,539	3.4	1,614	2.6	10,867	133.2	184,694	1.4	1,741	1.2	106.1	115.3	0.88	1.15
輸送用機械	15,106	2.9	1,198	1.9	12,609	154.6	187,263	1.4	1,760	1.2	106.4	115.7	1.02	1.33
その他製造業	15,607	3.0	2,708	4.3	5,763	70.7	272,527	2.1	3,538	2.5	77.0	83.7	0.64	0.84
建設業	32,148	6.3	5,517	8.8	5,827	71.4	630,031	4.8	7,896	5.5	79.8	86.7	0.63	0.82
電気・ガス・水道業	11,433	2.2	433	0.7	26,405	323.7	273,397	2.1	550	0.4	497.1	540.3	0.46	0.60
広義サービス産業	306,580	59.7	39,157	62.2	7,830	96.0	8,715,110	66.0	94,519	65.8	92.2	100.2	0.73	0.95
卸売・小売業	68,722	13.4	10,725	17.0	6,408	78.6	1,610,191	12.2	21,849	15.2	73.7	80.1	0.75	0.97
金融・保険業	35,218	6.9	1,757	2.8	20,045	245.7	1,093,733	8.3	6,234	4.3	175.4	190.7	0.98	1.28
不動産業	60,460	11.8	969	1.5	62,394	764.9	1,662,826	12.6	2,235	1.6	744.0	808.7	0.72	0.94
運輸・通信業	33,419	6.5	3,700	5.9	9,032	110.7	984,214	7.5	7,543	5.3	130.5	141.8	0.60	0.78
狭義サービス業	108,760	21.2	22,006	34.9	4,942	60.6	3,364,146	25.5	56,658	39.5	59.4	64.5	0.72	0.93
政府サービス生産者	47,170	9.2	3,443	5.5	13,700	168.0	1,649,362	12.5	24,272	16.9	68.0	73.9	1.74	2.26

出典：三井物産戦略研究所「The World Compass」2008年7-8月号

図表 1-2-1 を見ると、広義・狭義サービス業とも対米比（米国=1）で 0.9 以上を示している。また、同レポートに掲載されている比較表にて、日本における法人企業統計を用いてサービス業の細かい内訳まで計算したデータもあり、そこでは飲食をはじめ一部の分野では対米比で 1 を超えているものもある。

<sup>2</sup> この比較表における生産性の計測には、購買力平価説に基づき、日米両国の GDP デフレータを利用して、1986 年から 2004 年までの間の為替レート実勢値からの乖離率の平均が 0 になるよう調整した値を活用している。また、ここでの労働生産性はマン・アワーベースではなく、就業者数で除した数値を用いている点で、①で示したデータとは異なることに注意が必要である。

図表 1-2-2 産業別の労働生産性（日本=法人企業統計、米国=GDP 統計より）<sup>3</sup>

	日本（2006年）				米国（2006年）				日本の生産性の対米比率	
	付加価値額 （10億円）	就業者数 （千人）	生産性 （千円）	平均比 （％）	付加価値額 （百万ドル）	就業者数 （千人）	生産性 （千ドル）	平均比 （％）	実勢値換算 116円	理論値換算 89円
合計	277,554	46,483	5,971	100.0	8,674,086	109,362	79.3	100.0	0.65	0.84
鉱業	1,292	58	22,183	371.5	262,383	620	423.2	533.6	0.45	0.59
製造業	89,047	11,494	7,747	129.7	1,549,725	14,246	108.8	137.2	0.61	<b>0.80</b>
建設業	28,690	5,125	5,598	93.7	630,031	7,896	79.8	100.6	0.60	0.79
電気・ガス・水道業	5,162	179	28,778	481.9	273,397	550	497.1	626.7	0.50	0.65
広義サービス産業（金融・不動産を除く）	153,363	29,626	5,177	86.7	5,958,550	86,050	69.2	87.3	0.64	0.84
卸売・小売業	58,385	11,318	5,159	86.4	1,610,191	21,849	73.7	92.9	0.60	0.78
卸売業	28,719	4,437	6,473	108.4	762,206	5,978	127.5	160.8	0.44	<b>0.57</b>
小売業	29,666	6,881	4,311	72.2	847,985	15,871	53.4	67.4	0.70	<b>0.90</b>
運輸・通信業	39,481	5,489	7,193	120.5	984,214	7,543	130.5	164.5	0.48	0.62
運輸業	23,500	3,764	6,243	104.5	385,444	4,480	86.0	108.5	0.63	<b>0.81</b>
情報通信業	15,981	1,724	9,269	155.2	598,770	3,063	195.5	246.5	0.41	<b>0.53</b>
狭義サービス業	55,497	12,819	4,329	72.5	3,364,145	56,658	59.4	74.9	0.63	0.82
娯楽業	5,683	981	5,790	97.0	126,182	2,014	62.7	79.0	0.80	<b>1.04</b>
宿泊業	3,460	809	4,277	71.6	112,358	1,851	60.7	76.5	0.61	<b>0.79</b>
飲食業	6,292	2,397	2,625	44.0	241,285	9,427	25.6	32.3	0.88	<b>1.15</b>
広告・その他の事業サービス業	14,941	3,616	4,131	69.2	1,560,905	17,956	86.9	109.6	0.41	<b>0.53</b>
医療・福祉	1,213	416	2,914	48.8	901,366	15,425	58.4	73.7	0.43	<b>0.56</b>
教育・学習支援業	1,589	380	4,186	70.1	120,946	3,002	40.3	50.8	0.30	<b>1.16</b>
生活関連・その他のサービス業	22,320	4,220	5,290	88.6	301,103	6,983	43.1	54.4	1.06	<b>1.38</b>

出典：三井物産戦略研究所「The World Compass」2008年7-8月号

### ③生産性国際比較の問題点

①のように外食・中食産業を含めた日本のサービス業の労働生産性の低さを示したレポートもあれば、②のように異なる結果が示されたものも存在する。活用する統計数値・データベースの制限、計算の技術的な問題等が重なり、労働生産性の国際比較自体に困難さがある。

#### (1) 計測に係る問題点（誤差が大きい、購買力平価による換算の問題等）

まず、国際比較に活用される指標は、主にGDP統計に基づくものである。「通商白書2013」においても、基本的には産業連関表を基にして作成されたデータベースに基づいており、複数の公統計を用いた推計作業により作成されたマクロ統計である。そのため、どうしても大雑把なものになりがちであるため、ふれ幅がある前提で数値を見る必要がある。

また、生産性の付加価値部分（分子部分）は、一般的には購買力平価（PPP）換算を行っている。購買力平価換算することで、物価上昇率の差と為替レートの変動の影響を除去できるが、一方で産業別の購買力平価が必ずしも整備されているわけではない<sup>4</sup>。

#### (2) 文化的・産業構造的背景から考えられる要因

<sup>3</sup> 日本場合は法人企業統計を用いているため個人企業が省かれており、その解釈には注意が必要である。

<sup>4</sup> 1国のマクロベースのGDPにおける購買力平価はあるが、「産業別」最新値は1997年ベースのものしかない。そこから推計しているため、実際にはギャップが大きいとのこと（日本生産性本部ヒアリングより）。

日本の生産性水準が、計算の結果欧米に比べて低い値を示していることについては、統計や計測方法に係る問題以外にも、文化的・産業構造的な問題も考えられる。想定される原因を以下に示す。

### 1. 営業時間の長さ

グローバルな展開をしている 24 時間営業のファーストフードチェーンを除けば、日本の外食店の営業時間は、欧米先進国に比べて営業時間が長く、それだけ従業員の労働時間も長くなっている。例えば、アメリカのチェーン・レストランはおよそ夜 12 時前には閉店し、12 時を越えて営業している店はほとんどない。またフランスやドイツもおよそ 10 時間以内の営業時間であり、ドイツのように日曜日はレストラン（ガストシュテッテ）がほぼ閉店であるケースも少なくない。

例えば、純粹に営業時間を 3 倍にしても、売上が 3 倍等まで伸びるわけではないと思われる。営業時間≒労働時間の長さが生産性水準の差の要因になっている可能性が高い<sup>5</sup>。

### 2. 市場性の違い

ファーストフードやファーストカジュアル等、元々労働生産性が高いと考えられる業態のマーケットシェアが高い米国に比べると、日本は個店あるいは中小のローカルチェーンのマーケットシェアが圧倒的に高い。マンパワーが必要な居酒屋、ランチ&ディナー業態のマーケットボリュームが大きいこと、経営者にそもそも「生産性」という概念が薄いこと（彼らの最大の関心事は生産性ではなく売上・利益、客数、顧客満足度である）が生産性低下につながっていると考えられる。また、個店や中小のローカルチェーンでは、大手チェーン店のように業務やノウハウの仕組み化、セントラルキッチンなどの集中合理化などの手法が難しい（ある程度規模が無いと、このような取り組み・仕組みはかえって非効率になる）。

特に、日本では「おもてなし」や「接遇」を厚くすることが強みと考える人が多い。それは結果として手間（人手、時間）をかけることにつながる。リピーターや常連を生み出し売上や利益自体に繋がるかもしれないが、投入量で測った生産性の意味ではバランスが難しいため、その低下につながっている可能性がある。

### 3. 品種品目の多さ

日本の外食産業の産業特性として、提供している商品の品種・品目数が多いことが挙げられる。しかも、そのコストをメニュー価格に転嫁できない厳しい価格競争など、少量多品種を好む日本の消費者のオーダー・パターンがさらにキッチン・ホールの生産性を下げる要因になっている。

---

<sup>5</sup> 見方を変えれば、日本の場合は、営業時間の長さにより客がサービスを楽しむ自由度を高めているとも解釈できる。生産性の高さとは、あくまで時間単位当たり消費や支出が集中している現象と捉えれば、小売のようにインターネット販売や自動販売機等、店舗以外にサービスを受ける仕組みがなければ、逆に客側の利便性にはマイナスになっているかもしれない。また、社会的・文化的背景の違いにより、外食の位置づけ（休日にこそ外食するかどうか等）も異なれば、単純な比較も難しい。

#### 4. 雇用、労務管理面の違い

日本の飲食業と欧米の飲食業では、雇用や労務管理面にて異なる点があり、生産性の比較が難しい原因になっている。例えば、米国では店舗内の役割分担が明確であり、注文を取るウェイター／ウェイトレス（またはサーバー）、客をテーブルに誘導するディスペッチャー、料理を運んで皿を下げる専門のアシスタント等がいる。これらは、例え手が空いている／忙しい状態でも、分担された役割を超えてお互いの仕事を行うことはない。さらに隠れた要因であるが、キッチンの洗い場、清掃、食材の下処理などの業務は、安価な労働力である移民や外国人に多く依存しており、人件費が低く抑えられている。一方、日本においては、大手外食企業 100 社、3 万店舗の外国人労働者の雇用率は 7.7%であり、外食産業全体では 2.2%にしか過ぎない。（(一社)日本フードサービス協会調べ）

また、欧米（特に米国）では、「チップ制」が採用されていることも日本との大きな違いである。レストラン等では歩合制としてチップがウェイター／ウェイトレスの収入源になるのが前提となっており、店側からの賃金自体は低く設定されている。チップ自体は食事代の約 10～20%が相場と言われており、逆に客側の視点からは、外食時における支払金額自体が押し上げられている。また、チップ制により「サービス品質」が直接客の支出に反映されていると捉えることもできる<sup>6</sup>。

以上のようなことを勘案すると、国際的にみて日本の外食・中食産業を含めたサービス業に対する評価はトップ水準にあるにも関わらず、欧米に比べて「生産性が低い」という論説は、一面的であると思われる。特に、外食・中食産業はいままで国内市場をターゲットとする典型的な個人消費に支えられた産業であり、他産業のように直接、グローバルな競争に晒されているわけではない。

生産性に関する比較データには、いくつものバイアスがかかっており、外食・中食産業に関する限り欧米と比較すること自体の意味が問われなくてはいけないと考えられる。

また、サービス産業分野の生産性計測の技術的な問題、統計整備の問題、企業間の異質性等の問題等から、いわゆるマクロレベル・産業レベルの平均値をもって一概に「サービス産業分野の生産性は低い」と言うことは難しいとする研究成果もある<sup>7</sup>。

#### ④外食・中食産業の生産性が抱える真の課題

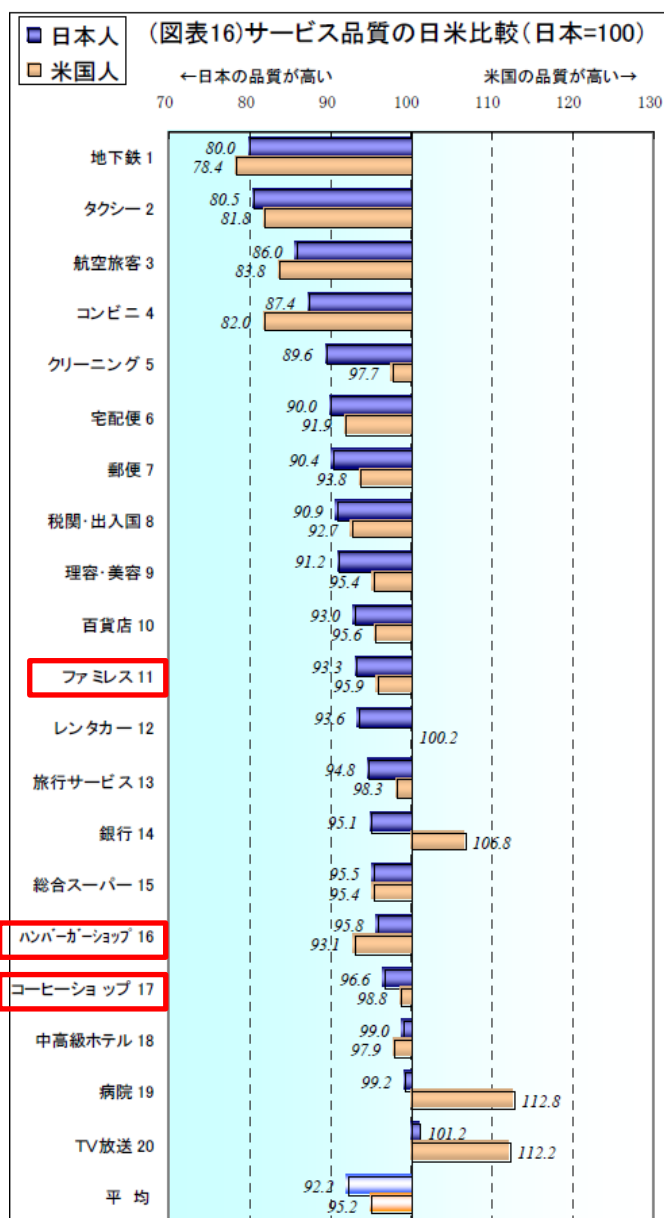
（財）社会経済生産性本部（現：(公財)日本生産性本部）・サービス産業生産性協議会が 2009 年にまとめた、「同一サービス分野における品質水準の違いに関する日米比較調査」によれば、外食に関連する 3 つの分野「コーヒーショップ」、「ハンバーガーショップ」、「ファミレス」にて日本のサービス品質を 100 とすれば、日本人及び米国人とも日本の品質の方が米国のそれよりも高いと評価している。

---

<sup>6</sup> ただ一方で、チップ制は従業員が積極的に注文を取るモチベーションになると同時に、従業員の不満や接客態度の低下につながるなどの指摘もある。そのため、米国でも日本食レストランを中心に、従業員の離職率減少やモラル向上のため、チップ制廃止の動きもある。その場合、メニューの価格にチップ代を上乗せさせて、従業員の賃金水準を上げることで対応している。

<sup>7</sup> 森川正之「サービス産業の生産性分析 ミクロデータによる実証」(日本評論社、2014 年)などがある。

図表 1-4-1 サービス品質の日米比較



出典：(財) 社会経済生産性本部・サービス産業生産性協議会「同一サービス分野における品質水準の違いに関する日米比較調査」2009年3月

日本の外食産業の品質レベルが、欧米のそれに比べても高い水準にあることは、世界的なグルメガイド、『ミシュランガイド』の総責任者、ジャン＝リュック・ナレが語ったように「東京は世界の美食の街として群を抜いている」という発言にも現れている。一部のグルメの世界だけではなく、一般的で大衆的な飲食店のレベルの評価にも高いものがあることは、欧米の様々なメディアや外国人観光客の調査によっても知られている。最近の統計によれば、世界の日本食レストランの軒数は、わずかここ2～3年の間に55,000軒から1.6倍の89,000件にまで拡大しており、日本食に対する評価の高まりを確認することができる。

ひるがえって、料理・サービスの両面の品質や付加価値で高い評価を得ている日本の外

食産業の生産性が他産業に比べて低い理由として、90年のバブル崩壊以降のデフレ経済下での「サービス単価の下落傾向」に最大の問題があると考えられる。すなわち、提供してきた商品及びサービスの品質レベルに対して、常に価格下落の圧力が加わり続けてきた問題である<sup>8</sup>。

事実、この20年間日本の外食・中食産業の品質レベルは確実に向上してきたにも関わらず、その価値が十分に価格に反映されず、価格はむしろ低下し続けてきた。それは牛丼戦争に象徴される一連の価格競争、価格破壊とも呼ばれた現象にも現れている。

アベノミックス以降、一部の賃金上昇に促されて、外食・中食産業にもいくらかの上昇機運が見られるとはいえ、消費者の意識は依然としてデフレマインドから抜け出てはいないのではなかろうか。この価格下落圧力が、結果的に外食・中食産業の生産性の値が低く抑えられている直接の要因になっていると考えられる。バブル崩壊以降の20年間にわたって、外食・中食産業は文字通り、厳しい価格競争の波にさらされてきた。すなわち、外食・中食産業が当面する課題は、自らの商品とサービスの価値に対して適正な価格をどのように判断するかにかかっていると云える。

その典型的な事例を、日本を代表するファーストフードチェーンである日本マクドナルドとモスバーガーを比較検討することで分析すると次のように考えられる。直近の平成26年12月末決算では、日本マクドナルド業績は、売上高2,200億円、前年対比で14.6%減、当期純利益で218億円の赤字を計上している。これに対して、モスバーガーのそれは売上高で663億円（FC店を含めた末端売り上げ1,500億円）、当期純利益で6億7,000万円、前年対比で既存店の売上高、客数、客単価とも伸びている。

この20年間、マクドナルドは、主力商品のマックバーガーを1個65円まで下げたかと思えば、これを廃止して代わりに高価格商品を投入するといった価格政策を目まぐるしく変更してきた。しかしながら、客数は伸び悩み、業績の悪化を食い止めることができず、結果的に、中国工場での鶏肉問題や異物混入問題が加わり、自らのブランドを大きく傷つける結果を招いている。

これに対し、モスバーガーは自らの価格をいっさい変更せず、ブランド価値を維持するために、例えば国内の3,000軒の農家と直接契約し、トマト・レタス・玉ネギ・サニーレタスなど野菜の大半にて国内調達ルートを開拓し、次々と新商品を開発、自らのブランドをブラッシュアップする地道な努力をトップ自ら重ねてきた。この20年間の外食産業の価格競争とは厳しく一線を画して「価値＝価格」を実現してきた。

この両者の対比は、デフレ経済下にて自らの商品やブランド価値に対する企業経営者の認識が問われた事例といえる。

---

<sup>8</sup> デフレ経済下では、例え企業が生産性向上に取り組んでも、その成果は全て価格下落に吸収されてしまい、生産性の数値自体にも反映されない（企業の売上、付加価値額等につながらない）。また、日本総研 調査部チーフエコノミスト 山田 久「日本のサービス産業の生産性は本当に低いのか」（2015年8月6日）では、製造業とは異なりサービス業では、価格引き下げで需要量が増えるわけではないことが、価格弾力性の推計により示唆されている。同レポートによっても、「日本のサービス産業の生産性が海外に比べて低い」といった言説には十分な根拠がなく、実際の生産性上昇率も現行統計対比で高い公算が大きい」としており、「真の問題は『品質対比過小な値付け』にある」としている。