

⑦今後の課題など⁴⁹

今後、外食・中食産業の生産性向上の取り組みを広く促進するために、以下のような事項の検討・取り組みが必要と考えられる。

(ア) 生産性の数値自体は必ずしも経営の第一目標にはなり得ない。しかし、賃金向上や従業員確保・維持といった産業全体としての課題解決とリンクしているものであり、経営者に対して生産性向上への意識醸成が必要である。特に、単なる効率化のみの推進や過大なマンパワー投入によって現場に大きな負荷をかけるのではなく、「分子（＝付加価値向上・売上向上）」と「分母（＝効率性向上）」のバランスをもった生産性向上に取り組んでいくことが重要である。

(イ) 経営者が生産性向上に係る人事管理や人事評価、または業務プロセスの改善等といった各種方法を学ぶ機会が必要である。各種方法については、まだまだ生産性向上への取り組みが他産業（製造業等）と比べて根付いていない、普及していないことを想定して、基本的かつ共通的な事項から押さえるのが大切である⁵⁰。

(ウ) 生産性向上の取り組みを実際に企業や事業者に普及させるため、業種・業態別、規模別など、経営のやり方や抱える課題に差異が発生する要因を今後も精査・深掘していく必要がある。そして、ターゲットを分けた形にて、より効果的・効率的な生産性向上の普及策を検討していく必要がある。

同時に、各地域や業界にて専門家や各団体等と連携し、普及啓発とともに意欲ある企業を発掘し、具体的な企業の取り組みを支援できる体制構築と具体的支援策の検討を進めることも重要である。

(エ) 日本の高いサービス品質を価格等に反映させるためにも、品質の高さを見える形で示す仕組み・指標等の検討が必要である。同時に、主に製造業での評価が前提になっていると考えられる生産性指標（人時売上高、人時生産性等）に代替するような、外食・中食産業の実態をより評価できる指標等の検討と開発が望まれる。

また、生産性向上については「分子（＝付加価値向上・売上向上）」が重要であり、例えばインバウンド対応など、産業全体で「分子（＝付加価値向上・売上向上）」につながる要因を把握・分析していく必要がある。

上記の実現のためにも、今後も外食・中食産業の内外にて、生産性向上の取り組みの優良事例研究や産業の壁を越えたプレイヤー間（企業のみならず、行政や企業支援者も含む）の意見交換が有効と考えられる。

⁴⁹ あくまで「外食・中食産業における生産性向上検討会」等で指摘されたものを中心に取り上げる。

⁵⁰ 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）によると、狭義のサービス業は労働生産性やTFP（全要素生産性）のばらつきが製造業に比べてかなり大きいとの指摘がある。そのため、製造業に比べて生産性の企業格差が大きく、低い生産性企業のキャッチアップを通じた格差縮小によって産業全体の生産性が上昇する余地があるとしている。

【補足】インバウンド対応について

ここでのインバウンド対応は、必ずしも現状による訪日観光客増加に任せてその消費支出増大に期待することを意味するものではない。2020年の東京オリンピックを境に、将来にわたって訪日外国人観光客の動向を見るとき、客数及び消費が安定的に伸びていけるかどうかについては課題も残されている。例えば、東京都内だけでも飲食店の数は8万店舗あると言われている。数が多いゆえに競争も激しく、訪日観光客が増えたからと言って、必ずしも全ての店舗にその恩恵が行き渡るわけではない。また、現在アジアからの客数の伸びに依存しすぎている点もあり、今後もその傾向が続くとは限らない。

2003年から2014年までの11年間の地域別訪日観光客数の推移をみると、アジアからの観光客数が全体の約9割を占め⁵¹、逆にヨーロッパやアメリカなどの先進国からの観光客はほとんど伸びていない。インバウンド消費に関するマーケティングの観点から見ると、このアジアへの偏りは将来の安定的・持続的で多様な発展を目指す上で、問題をはらんでいると考えられる。そのため、より日本の文化や自然全体への関心が高い欧米（アジア勢は買い物等が中心）からの誘客と対応により、東京オリンピック以降も安定的・継続的なインバウンド消費獲得につながっていくと思われる。

⁵¹ 観光庁資料による。