

3) 外食・中食産業がいま生産性に着目しなければならない背景について

1) で述べたように、日本の外食産業はデフレ経済下で一貫して「価格下落」の圧力にさらされてきた。その結果として、利益を確保するために、コスト削減に追い込まれていく現象に直面してきた。しながら、厳しい競争下で売上原価を引き下げることが直ちに品質劣化につながる可能性があるため、コスト削減の対象は人件費削減に向かわざるを得なかったのではないかと思われる。

日本の外食産業の賃金水準がはじめから低かったわけではない。80年代の半ばまでは、製造業のそれよりも高かった。その状況を一変させたのは、バブル崩壊後のデフレ圧力であった。外食市場が低迷する中で、各企業は需要を喚起し、競争に耐え抜くために、品質の向上に全力を傾注した。過去20年間の厳しいデフレ圧力下での市場の低迷期にこそ、かえって自らの商品・サービスの品質向上や業態革新が大きく前進したと考えられる。

しかし、そのイノベーションのコストを価格に転嫁することが許されず、そのしわ寄せはパートやアルバイトなどの非正規雇用比率の大幅な増大と賃金の下落となって現れた。ところが、ここへきて、外食業界は賃金にしわ寄せをさせてきたやり方が通用しない局面を迎えつつある。なぜならば、深刻な人手不足に見舞われてきているためである。

① 深刻な人手不足

現在、外食・中食産業が突きつけられている最大の問題とは、「雇用と人手不足」である。医療、福祉と並んで、サービス産業の中にあって、外食・中食産業はもっとも厳しい人手不足に見舞われている業種のひとつである。

事実業界では、人手不足が原因で、営業時間の大幅な短縮や既存店のスクラップ、新規出店を断念するといった事態に見舞われつつあり、座視していることが許されない状況を迎えつつある。

(一社)日本フードサービス協会の調べでは、同協会加盟の大手外食企業ですら、従業者採用の充足率は81.7%にとどまっている。ましてや、中小企業のそれは極めて厳しい状況にあるのではないかと推測される。さらに、パート・アルバイトの有効求人倍率はサービス業全体で1.46倍、**外食産業のそれは2.01倍**となっており、いまや募集広告をかけても「電話1本来ない」という厳しい状況になってきている。

しかも問題はそれだけではなく、外食産業の新卒入社3年後の**離職率は45%~55%**といわれ、全産業平均28.8%を大きく上回っている。その現状はすでに産業としての存立を危うくする所まで追い詰められているのではないかと思われる。

従って、現在生き残りをかけた外食企業の最大の課題は、以下のように捉えることができる。

(1) どのように従業者を確保するか

若者が外食・中食産業を敬遠する理由として、以下のような不満が多い。

「土日、祭日、GW、年末年始などに休めない」

「給与がやすい、サービス残業が多い」

「シフトが不規則で労働時間が長い」

ただし、これらについては本来、各企業がただちに検討、改善できる課題でもある。正規の社

員だけでなく、パート・アルバイトについても採用時に、企業側がきちんとした雇用条件を提示することで、事態はかなり好転すると思われる。

(2) 採用された従業員がその後も継続していける雇用条件やモチベーションをいかに確保するか

賃金水準もさることながら、休暇制度や結婚育児（外食・中食産業の現場は女性の比率が高い）に関する制度、諸々の社会保険制度など抜本的な見直しが必要となってくる。合わせて、パート・アルバイトの正社員化も検討されていかなければならない課題である。

(3) 継続雇用を確保するために、いかに高い労働生産性を達成していくか

前項の課題を解決していくには、社会通念に反するサービス残業や際限のない長時間労働などを抜本的に見直さなければならない。それでなくとも飲食業は、キッチンという製造部門とホールというサービス部門が一体化した労働集約的な構造を持っており、それだけ作業内容も複雑である。生産性向上と言ってもそう簡単に実現できるものではない。そのためには、現場での作業を徹底的に分析し、作業上のムリ・ムダ・ムラをひとつひとつ改善していく地道な努力が要求される。

もちろん、今までも外食企業各社はそのための努力を怠ってきただけではないが、経営者層に「労働生産性」に関する認識が思ったほど高くないことが、本調査でも明らかになってきている。特に中小企業では生産性に対する経営者の意識は高くない傾向がある。今回調査における大手企業と中小企業の生産性比較でもその傾向は数字の上で現れている。しかしながら、既存資料によると、労働生産性を意識している中小企業は比較的業績がよいことを示すものがある。

図表 3-1-1 意識している経営指標別の、過去 5 年間ににおける利益率上昇企業の割合 (%) ²⁷

	利益額	顧客満足度 (CS)	売上高利益率	売上高	キャッシュフロー	労働生産性
各指標を「意識している」企業における、利益率上昇企業割合 (%)	12.9	13.3	13.3	12.3	15.2	14.4
各指標を「意識していない」企業における、利益率上昇企業割合 (%)	4.5	2.6	7.2	11.9	6.1	7.0

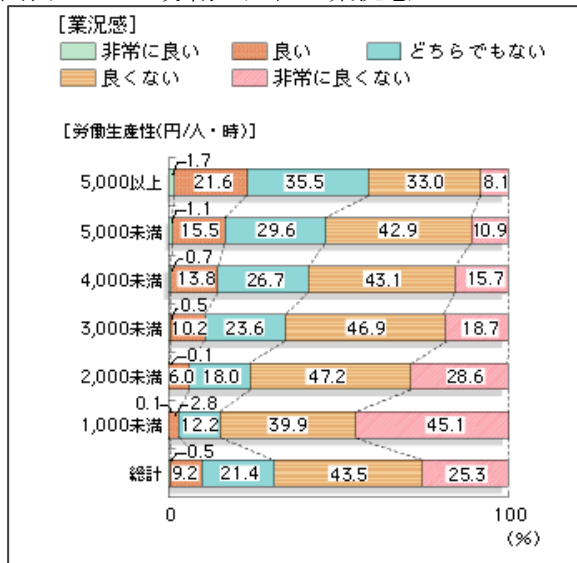
※(株)日本アプライドリサーチ研究所「生産性に関するアンケート調査」2007 年

出典: 中小企業庁「中小企業白書 2008 年版」2008 年 5 月 のグラフから数値を抽出

中小企業庁が「中小企業白書 2008 年版」にて公表した、各指標を「意識している企業」と「意識していない企業」の企業業績の相関性について検証したものが上表である。やはり労働生産性を意識している企業の方が、意識していない企業よりも過去 5 年間ににおける利益率上昇企業の割合が多い。また、サービス業についても同白書の中にて、労働生産性と業況感との関係を調べた結果が示されており、労働生産性の水準が高い企業ほど「業況感が良い」と回答する企業の割合が高い傾向がある。

²⁷ 中小企業のみが対象となっている。労働生産性を「意識している企業」、「意識していない企業」が全体に占める各指標が上昇傾向にある企業の割合を示している。

図表 3-1-2 労働生産性と業況感



※中小企業庁「サービスの生産性向上に関する実態調査」2007年

出典：中小企業庁「中小企業白書 2008年版」2008年5月

本調査で実施したインタビューにて、特に中小外食企業では、従業員の労働時間すら正確には把握しておらず、ましてや人時売上、人時生産性に関して実態的なデータや基準となる数値すら持っていない企業も少なからず存在した。中小外食企業では生産性に関してはまだまだ多くの課題を抱えていると言わざるを得ない。現下の厳しい人手不足は、こうした認識不足に一石を投ずることになると思われる。

②「品質に見合った価格」への経営者の意識変化

デフレが本格化した90年代半ばから、外食・中食産業では全体的にメニュー価格が押下げられ、業界内では厳しい価格競争にさらされてきた。結果的に客単価は低下したが、思ったほど客数が伸びない。このデフレスパイラルともいべき価格の下げ圧力が、売上の低迷と生産性の低下を引き起こしたと考えられる。しかし、ここに至り経営者の中に「品質に見合った価格」を模索する動きが出てきており、価格に対する経営者の意識は変わりつつある。言い換えれば、現状の価格競争から脱出できなければ、外食・中食産業の生産性は向上しないという認識が高まってきている。

先のマクドナルド対モスバーガーの例を出すまでもなく、「品質に見合った価格」について明確な戦略をもって臨む企業が増えてきている。ファーストフード、ファミリーレストランだけでなく、業績低迷に悪戦苦闘している居酒屋業界にも、従来の客単価からよりアッパーの価格帯に挑戦する業態開発が次々に生まれてきている²⁸。

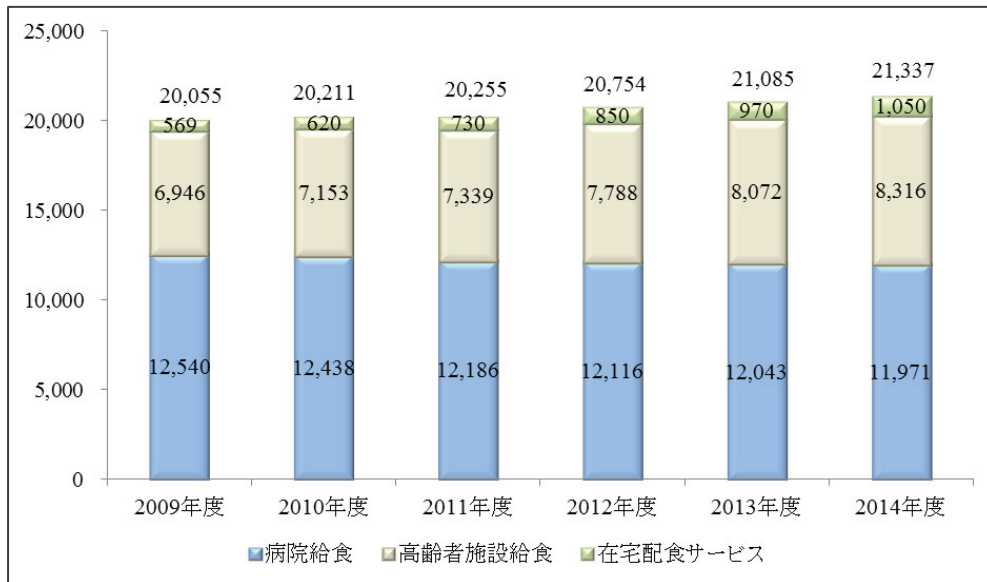
外食・中食産業の将来を予測するとき、企業規模の大小を問わず、価格戦略こそが市場拡大のカギを握っており、「品質に見合った価格」実現へのイノベーションが問われていると考えられる。

²⁸ 例として、サントリー系列の上場企業(株)ダイナックがある。同社は48業態で243店舗、年商326億の大手企業であるが、客単価5000円を超えるミドルアッパークラスの業態「響」や「燦」を中心に展開し、年間売上上で2億～4億円という業績を上げている。

【補足】病院・福祉介護における給食市場について

病院・福祉介護分野も外食・中食産業と同様、人手不足に悩まされている産業である。しかし、一方で病院・福祉介護分野にて給食・在宅配食サービスの市場規模は高齢化を背景として着実に増加している。外食・中食産業のターゲットとしても注目される分野である。今後、特に高齢者施設及び在宅高齢者の増加によって、ますますその市場拡大が予想されるものである。

図表 3-2-1 メディカル給食、在宅配食サービス市場の分野別市場規模推移（単位：億円）



※末端売上高ベース（給食サービス最終価格ベース）

出典：(株)矢野経済研究所「メディカル給食・在宅配食サービス市場に関する調査結果 2015」2015年8月18日より