

参考) サービス産業の生産性の考え方一例 (過去報告書等から)

◎サービス産業のイノベーションと生産性に関する研究会 (事務局: 経済産業省 商務情報政策局)「サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて報告書 (2007年4月)」より抜粋。

生産性は、市場における価値創出の際に使用される資源について、その活用の効率を表すもの。

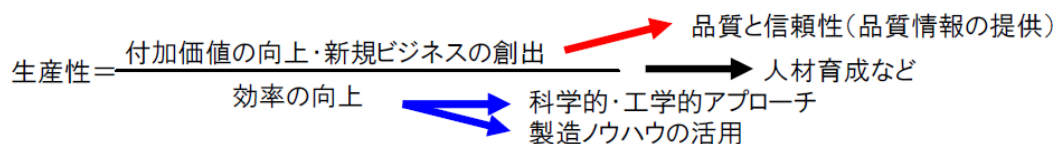
したがって、生産性向上のためには、効率向上 (生産性の分母に着目) と付加価値向上・新規ビジネス創出 (生産性の分子に着目) が両輪となって追求されることが必要。

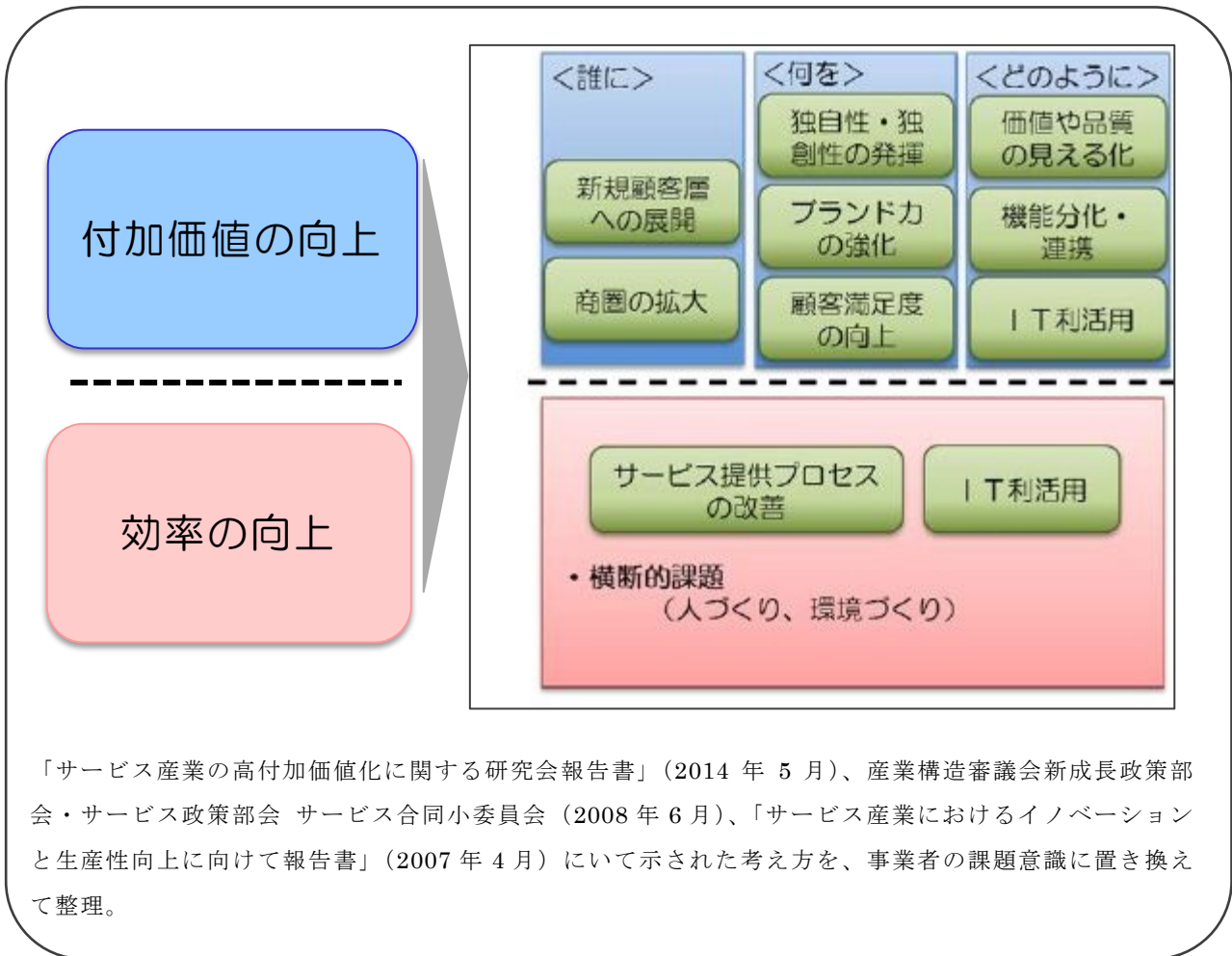
(※) OECD によると、「生産性 (Productivity)」は、「産出物を生産諸要素の1つによって割った商として定義されている。

(※) 一般的には、生産性というと、労働を投入量として測った生産性 (労働者1人1時間あたりの生産性) = 「労働生産性 (Labor Productivity)」を指すことが多い。

通常、生産性の議論になると、分母に着目する「効率向上」に目が向きがちだが、分子に着目する「付加価値向上・新規ビジネス創出」の向上も重要。企業の独自性や創造性が付加価値向上に結びつくための環境整備が必要。

【生産性の考え方】





「3） 外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」でも述べたように、外食・中食産業における人手不足は深刻な状況に陥っていると考えられる。例えば、(株)帝国データバンク「特別企画：人手不足に対する企業の動向調査」（2015年）によると、外食（ここでは飲食店の項目で判断）の7割、中食（ここでは飲食料品小売の項目で判断）の6割にて非正社員が不足と回答している。

図表 5-2-8 従業員が不足している業種

**従業員が「不足」している上位 10 業種**

人手不足 上位10業種		正社員				非正社員								
		今回	2015年1月	2013年12月	今回	2015年1月	2013年12月							
1	放送	72.3	△	53.3	△	50.0	-	飲食店	71.8	△	55.0	△	53.2	-
2	情報サービス	60.6	△	59.3	△	58.2	-	飲食料品小売	61.7	△	53.9	△	41.7	-
3	医薬品・日用雑貨品小売	60.0	△	53.6	△	47.6	-	娯楽サービス	58.0	△	48.3	△	32.7	-
4	飲食料品小売	53.4	△	34.2	△	29.2	-	繊維・繊維製品・服飾品小売	50.0	△	33.3	▼	35.3	-
5	メンテナンス・警備・検査	52.5	△	48.1	△	42.5	-	旅館・ホテル	48.2	▼	54.3	△	45.5	-
6	飲食店	51.3	△	35.0	▼	46.9	-	人材派遣・紹介	48.0	▼	48.9	▼	49.0	-
7	建設	51.0	▼	54.6	▼	59.7	-	各種商品小売	47.1	△	40.9	△	40.8	-
8	専門サービス	48.4	△	48.3	▼	57.6	-	メンテナンス・警備・検査	46.8	△	41.8	△	41.4	-
9	旅館・ホテル	46.5	▼	52.8	△	44.2	-	医薬品・日用雑貨品小売	44.0	△	42.9	0	42.9	-
10	金融	45.5	▼	49.1	△	29.0	-	飲食料品・飼料製造	37.7	△	35.4	△	31.4	-

注1: △・・・前回調査比増 ▼・・・前回調査比減 0・・・前回調査比同

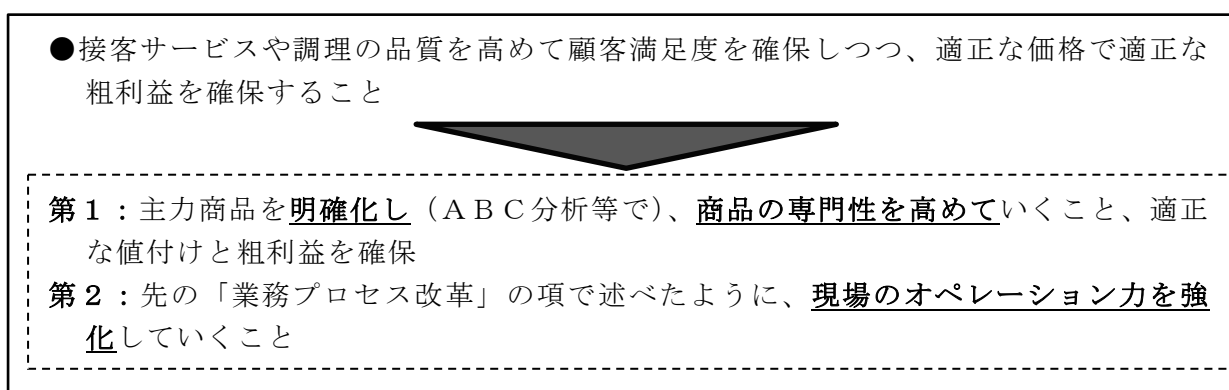
注2: それぞれ2015年7月と2015年1月との増減比較、2015年1月と2013年12月との増減比較

出典：(株)帝国データバンク「特別企画：人手不足に対する企業の動向調査」2015年

人手不足に伴って時給相場も高騰してきており、例えば東京をはじめとする大都市圏では時給1,000円以上になっていると言われている。特にパート、アルバイトなどの非正規の人手不足は、インバウンド消費も加わって深刻な状況になっているのではないかと思われる。今後、まさしくそれだけの時給を支払えるだけの生産性の確保こそが喫緊の課題になるのではなかろうか。

ここで、経営者が認識すべき生産性向上の要諦とは、調理と接客サービスの品質を高め、顧客満足度を確保しつつ、適正な価格で、適正な粗利益を確保することである。そのためには、まずは主力商品の明確化して専門性を高め、適正な価格と粗利益を確保するとともに、業務プロセス改革によって現場オペレーションを強化することが大切になる。

図表 5-2-9 生産性向上の要諦



特に第一の主力商品を明確化し、メニューの ABC 分析等を通じた商品の絞り込みを行い、品質と専門性を高めることは重要である。以下のように、主力商品の明確化が現場オペレーション強化につながる流れも期待できる。

- **主力商品が明確化** ⇒ 品質と専門性が高まる ⇒  
教育訓練の主要テーマが絞られる ⇒ 品質の高い料理がより早く提供可能 ⇒  
キッチンとホールの連携もスムーズになる ⇒ 現場でのオペレーション向上 ⇒  
**効率性向上（生産性向上）**

また、現場でのオペレーション向上によって経営資源に余裕が生まれ、新たな付加価値向上・売上向上への取り組み、投資に振り分けるという循環も期待できる<sup>43</sup>。

- **現場のオペレーション向上** ⇒ 経営資源に余裕が生まれる（人・時間・金等） ⇒  
メニューや商品の工夫・開発、接客向上、内装工夫、PR 促進等 ⇒  
**付加価値向上・売上向上（生産性向上）**

先に述べたように、生産性向上は「分子（＝付加価値向上・売上向上）」と「分母（＝効率性向上）」のどちらか片方ではなく、両方が依存し合い、互いに影響を与えながら進むものである。

### ③付加価値向上の取り組みについて

付加価値向上・売上向上の取り組みとは、外食・中食産業に関わらずサービス産業全体に言えることであるが、基本的には主に差別化に係る領域である。差別化としては、前項の「生産性向上の要諦」にも示したような主力商品の明確化と専門性向上も基本としつつ、各企業等が構築する企業戦略や事業戦略、コンセプトづくりのレベルから、それらに基づくメニューの改良や接客の向上、店づくり（内装や雰囲気づくり）など多岐に渡る。その他、現場のミクロレベルの取り組みに目を向ければ、「繁盛店のちょっとした工夫」などは数限りないものがあると思われる。また、それらはあくまで各企業等にとっての差別化であるため、共通手法として別企業にそのまま採用することが結果に結びつくとは限らない。

付加価値向上・売上向上への取り組みを考えると、労働集約的な産業ゆえに毎日の現場業務に埋没してしまい、新しい取り組みや現状の見直しのためにリソースが割けないことにこそ問題があると思われる。むしろ、まずは効率化向上への取り組みを通して、付加価値向上・売上向上のための取り組みとして、事業展開のあり方、ビジネスモデルのあり方、商品構成やメニュー構成の見直し、新商品・メニューの開発、顧客への接し方（おもてなしも含む）、売り込み方など改めて見直しができる体制・環境を生み出すことが重要と考えられる。一方、必ずしも差別化の効果は続くものではなく、競合の動向や環境変化により、いずれは低価格競争に陥る可能性がある。いわば経営革新に不断に取り組むことと

<sup>43</sup> 「業務プロセス改革」でも述べたように、各業務の評価とそれによる改革が直結する。例えば、あまり付加価値が無いが従業員にとって大きな負担になる業務（配膳や注文、運搬や棚卸、食材管理など）を自動化・省力化することで、従業員が本来行う接客等に時間をかけることができるようになる。

その姿勢が必要になると考えられる。

#### ④注目すべきトピックス<sup>44</sup>

以下、今後将来的にその恩恵を受けるために検討余地があると思われる事項としてインバウンド対応を取り上げる。また、大手・ナショナルチェーンではない地域中小企業が生き残る道の一つとして、リージョナル型（ローカル型）の展開を取り上げる。

##### (1)インバウンド対応

政府観光庁は 2020 年東京オリンピックに向けて、訪日外国人観光客数を 2,000 万にまで拡大させ、2030 年には 3,000 万人まで増大することをかなりの確度を持って予測している。特に、円安のもとで日本のサービス業の品質に比べた値ごろ感が浸透、外国人観光客の消費が活性化したため、国内のサービス業の需給がタイト化し、すでに大都市圏ではホテルや旅館などの予約がとりにくい事態に見舞われており、宿泊代の値上げの動きも見られる。こうした動きは、外食・中食産業もプラスのインパクトを与えていくと期待される。

外国人観光客の一人当たりの旅行支出額であるが、観光庁「訪日外国人消費動向調査平成 26 年度年次報告書」によると 151,174 円（全国籍・地域）である。うち、飲食費は 32,140 円であり、約 21.3%を占めている。また、一人当たりではなく総額で見ると、旅行支出額は 20,278 億円（全国籍・地域）であり、飲食費は 4,311 億円である。

図表 5-4-1-1 費目別にみる訪日外国人 1 人当たり旅行支出（国籍・地域別）

国籍・地域	【費目別旅行支出】						
	旅行支出 総額	宿泊料金	飲食費	交通費	娯楽 サービス 費	買物代	その他
全国籍・地域	151,174	45,471	32,140	16,259	3,464	53,278	564
韓国	75,852	24,820	19,147	9,112	2,371	20,137	285
台湾	125,248	37,021	25,267	12,568	3,598	46,501	292
香港	147,958	45,937	31,747	15,361	3,181	51,584	148
中国	231,753	44,661	39,483	15,668	2,812	127,443	1,687
タイ	146,029	40,803	28,358	14,899	5,494	56,133	341
シンガポール	155,792	52,619	38,897	15,555	2,984	45,485	252
マレーシア	145,466	46,990	28,105	18,422	3,642	47,500	805
インドネシア	119,884	37,301	21,840	18,582	3,673	37,563	924
フィリピン	105,284	30,986	26,866	11,284	2,134	34,011	4
ベトナム	237,688	63,739	54,361	23,725	5,596	88,814	1,452
インド	167,530	62,668	47,536	26,225	2,179	28,884	40
英国	187,239	81,094	46,360	28,562	3,793	27,087	341
ドイツ	148,774	65,762	33,884	24,577	3,422	21,095	33
フランス	194,685	77,827	45,677	33,052	4,864	33,233	32
ロシア	201,588	68,779	40,296	20,544	8,884	63,056	28
米国	165,381	71,783	42,343	24,481	3,564	22,905	306
カナダ	170,599	71,496	40,963	24,902	4,334	28,748	155
オーストラリア	227,823	93,484	52,308	33,755	7,614	39,082	1,580
その他	195,795	73,255	50,652	28,763	4,782	38,193	150

出典：観光庁「訪日外国人消費動向調査 平成 26 年度年次報告書」2015 年 3 月

<sup>44</sup> ここでのトピックスは必ずしも全ての企業等にとっての共通の出口を示しているわけではない。

図表 5-4-1-2 費目別にみる訪日外国人旅行消費額（国籍・地域別）

国籍・地域	【費目別旅行消費額】							【費目別旅行消費額 構成比】(ヨコ計100%)					
	消費額 総額	宿泊料金	飲食費	交通費	娯楽 サービス 費	買物代	その他	宿泊料金	飲食費	交通費	娯楽 サービス 費	買物代	その他
全国籍・地域	20,278	6,099	4,311	2,181	465	7,146	76	30.1%	21.3%	10.8%	2.3%	35.2%	0.4%
韓国	2,090	684	528	251	65	555	7	32.7%	25.2%	12.0%	3.1%	26.5%	0.3%
台湾	3,544	1,048	715	356	102	1,316	8	29.6%	20.2%	10.0%	2.9%	37.1%	0.2%
香港	1,370	425	294	142	29	478	1	31.0%	21.5%	10.4%	2.1%	34.9%	0.1%
中国	5,583	1,076	951	377	68	3,070	41	19.3%	17.0%	6.8%	1.2%	55.0%	0.7%
タイ	960	268	186	98	36	369	2	27.9%	19.4%	10.2%	3.8%	38.4%	0.2%
シンガポール	355	120	89	35	7	104	1	33.8%	25.0%	10.0%	1.9%	29.2%	0.2%
マレーシア	363	117	70	46	9	119	2	32.3%	19.3%	12.7%	2.5%	32.7%	0.6%
インドネシア	190	59	35	29	6	60	1	31.1%	18.2%	15.5%	3.1%	31.3%	0.8%
フィリピン	194	57	49	21	4	63	0	29.4%	25.5%	10.7%	2.0%	32.3%	0.0%
ベトナム	295	79	68	29	7	110	2	26.8%	22.9%	10.0%	2.4%	37.4%	0.6%
インド	147	55	42	23	2	25	0	37.4%	28.4%	15.7%	1.3%	17.2%	0.0%
英国	412	178	102	63	8	60	1	43.3%	24.8%	15.3%	2.0%	14.5%	0.2%
ドイツ	209	92	48	34	5	30	0	44.2%	22.8%	16.5%	2.3%	14.2%	0.0%
フランス	348	139	82	59	9	59	0	40.0%	23.5%	17.0%	2.5%	17.1%	0.0%
ロシア	129	44	26	13	6	40	0	34.1%	20.0%	10.2%	4.4%	31.3%	0.0%
米国	1,475	640	378	218	32	204	3	43.4%	25.6%	14.8%	2.2%	13.8%	0.2%
カナダ	312	131	75	46	8	53	0	41.9%	24.0%	14.6%	2.5%	16.9%	0.1%
オーストラリア	690	283	158	102	23	118	5	41.0%	23.0%	14.8%	3.3%	17.2%	0.7%
その他	1,611	603	417	237	39	314	1	37.4%	25.9%	14.7%	2.4%	19.5%	0.1%

出典：観光庁「訪日外国人消費動向調査 平成 26 年度年次報告書」2015 年 3 月

インバウンド消費においては、買い物、宿泊、食事に代表される消費金額の占める割合は極めて大きく、全体の約 8 割を占め、食事の比率は約 2 割を占めることが分かる。

その中でも「訪日前に期待していたこと」と「今日した人のうち満足した人の割合」のアンケート調査によると、「日本食を食べること」が前者の調査項目で 76.2%、後者の調査で 87.6%と最も高い割合を占めており、次いで「日本の酒を飲むこと」が前者で 24.4%、後者で 80.7%と期待度、満足度ともナンバー1 の比率を占めている。

図表 5-4-2 訪日前の期待及び今日した人のうち満足した人の割合

訪日前に期待していたこと（抜粋） 今日した人のうち満足した人の割合（抜粋）

期待していたこと		満足した人の割合	
日本食を食べること	76.2%	日本食を食べること	87.6%
日本の酒を飲むこと	24.4	日本の酒を飲むこと	80.7
旅館に宿泊	25.2	旅館に宿泊	74.9
温泉入浴	33.4	温泉入浴	84.6
自然・景勝地観光	46.8	自然・景勝地観光	83.7
繁華街歩き	40.0	繁華街歩き	80.1
ショッピング	56.6	ショッピング	82.1
美術館・博物館	13.2	美術館・博物館	79.9
テーマパーク	15.6	テーマパーク	81.3
スキー・スノーボード	5.1	スキー・スノーボード	80.7

出典：観光庁「訪日外国人消費動向調査 平成 26 年度年次報告書」2015 年 3 月

いずれも日本の飲食に関する訪日外国人の期待感や満足度は非常に高く、訪日前の「期待度」を大きく上回っている。特に日本食に対しては、訪日前の「期待度」、訪日後の「満足度」とも最も高い回答を示している。

こうした高い期待度と満足度は、まさしく「品質に見合った価格」に外食産業が認識を新たにする絶好の機会を提供するのではないかと考えられる。さらにこのことが、外食産業の「生産性向上」へのきっかけを与えるのではなかろうか。

観光庁のデータによれば、直近の外国人観光客による消費金額は 2014 年度末で 2 兆円を超え、2020 年のオリンピック時には更に 1 兆円が上乗せされて 3 兆円台に、政府が目標としている 2030 年、3,000 万人時代には 4 兆円の大台に到達すると見込まれている。このうち直接飲食費として予測される消費金額は、2020 年のオリンピック開催時には 5,000 億円、2030 年の 3,000 万人時代には 8,000 億円と予測されている。

この数字は、現状のインバウンド消費額のうち、飲食費の占める割合を約 2 割と想定して、算出されたアバウトな予測値ではあるが、食材購入、新規雇用あるいは新規投資を考えれば、外食産業の直接／間接の経済効果には計り知れないものがある。

その場合で重要なことは、外国人観光客の急増にかまけて飲食のサービス品質を低下させることなく、まさにその時こそ、品質・安全・安心の質を維持向上させて、オリンピックのブームが去ったあとも、2,000 万人から 3,000 万人、ゆくゆくは 5,000 万人から 6,000 万人と年間訪日外国人が更に増加・継続的に日本で消費していく環境・構造づくりを準備しておくべきであろうと考えられる。

例えば、大手企業の中には、以下のような積極的なインバウンド消費取り込みの動きが見られるようになった。各社とも売上アップに貢献していると聞く。

図表 5-4-3 大手企業によるインバウンド消費の取り込み活動例

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1.外国人観光客を傘下の店舗に誘導する専門部署を設置【コロワイド】</li><li>2.大阪、京都等の観光地を背景に、傘下の店舗でハラル認証取得。ムスリム訪日客を取り込み【がんこフードサービス】</li><li>3.外国人向けの和食ダイニング店「銀政 - GINMASA」をオープン【ワタミ】など</li></ol> |
|--|

#### 参考) 将来の外国人観光客の見通しについて

一般に観光立国として、基本条件には、「気候」・「自然」・「文化」・「食事」の 4 要素が必要と言われている。そして、日本はこの 4 条件を満たしている稀有な国と言われている。ここで、日本にはフランス並みに 8,000 万人が来てもおかしくない可能性があると言われている<sup>45</sup>。

国連世界観光機関 (UNWTO) の世界観光指標によると、2015 年の 1 月～8 月度の国際観光到着者数は 4.3%増で、一泊以上の訪問者数は 2014 年度の同期比で 3,300 万人増の 8

<sup>45</sup> デービット・アトキンソン「新・観光立国論」東洋経済新報社、2015 年より

億 1,000 万人となっており、先進国の経済成長を上回る伸びを見せている。2014 年の報告では、世界的規模の観光産業は、直接・間接の経済効果を含めると全世界の GDP の 9%、観光輸出額は 1.4 兆ドルを占めている。さらに同機関では、2030 年までの長期予測として国際観光客数は、2013 年の 10 億 8,700 万人から 1.7 倍の 18 億人に達すると予測しており、年率換算で 3.3% ずつ増という数字を示している。

以下は、ヨーロッパ、アメリカなど主要な観光立国の 2013 年度の観光収入及び GDP 比を示したものである。日本の数値は他の欧米観光立国と比べて低いことが分かる。

図表 5-4-4 GDP に占める主要観光立国のインバウンド消費額

国名	観光収入 (単位：100 万ドル)	GDP (単位：100 万ドル)	対 GDP 比 (%)
アメリカ	214,772	17,418,925	1.2
スペイン	67,608	1,406,855	4.8
フランス	66,064	2,846,889	2.3
イギリス	49,404	2,945,146	1.7
イタリア	46,190	2,147,952	2.2
オーストラリア	33,376	1,444,189	2.3
オーストリア	22,618	437,123	5.2
オランダ	22,667	866,354	2.6
<b>合計</b>	<b>522,699</b>	<b>29,513,433</b>	<b>1.8</b>
日本	16,865	4,616,335	0.4

出典：世界銀行 2013 年データより作成

仮に、日本のインバウンド消費額を上表の先進国並みに、GDP 比で 1.8% まで持つていくと仮定すると、その金額は 817.6 億ドル（120 円換算で約 10 兆円）、先進国の観光収入を客数で割った一人当たりの消費金額は 1,461 ドル（120 円換算で 175,320 円）となり、想定される観光客数は 5,600 万人と推計される。そのレベルに達すれば、インバウンド消費として 10 兆円市場が生まれる。かつ、あくまで概算であるがその内の 2 割である約 2 兆円が飲食への消費支出となる。

#### 参考) 日本外食産業（チェーン店）による海外進出状況

一方、海外における日本食への需要の高まりやアジア諸国の経済発展等から、外食産業でも日本企業の海外進出が見られる。海外現地で日本企業の店で飲食したことがきっかけとなり、「次は日本の本場で食べよう」と動機づけにつながることも期待できる。

以下、日本の外食産業（チェーン店）による海外進出（アジア諸国）状況の一例である。