

第 1 1 章 生衛業における技術的な前提

1 零細企業の上位規模への上昇を妨げる要因

生衛業では零細企業から大企業までの成長を達成するのは極めて至難の技であるが、現実としては最下位にある従業者 1 ～ 4 人規模から、直近の上位規模である 5 ～ 9 人規模までの階段を昇るのさえ容易ではない。なぜ、従業者 1 ～ 4 人規模が、上位規模にさえ上昇するのが容易でないのかを探ってみよう。

不思議な経済現象

世の中には不思議な経済現象がある。収入が増加するものの、収入の増加分が次第に減少していく現象である。この現象が、零細企業が直近上位の規模に移動する制約条件の一つとなっている。これは、生産要素に関する収穫逓増・逓減の法則といわれている。法則とはいうものの、現実には企業家が体験するものであり難解なものではない。小さな農家の例を用いてみれば、理解は容易である。

まず与えられた条件は次の 2 つとする。農家にとってありふれた条件である。

- ①田圃は 1 反であり、増やすことも減らすこともできない。
- ②もう一つの生産要素である農夫は、増減は可能であり可変的である。

この農夫は、最初は地元の工場に勤めながら米作りを行い、片手間の農業であったが、秋になると 6 俵の収穫があった。ところが、翌年は農繁期に時たま年休をとり、米作りの時間を増やしたら秋の収穫は 6.8 俵になった。収穫の増分は 0.8 俵である。翌々年には、工場を退職し農業に専念すると米の収穫高は 8 俵に増えた。農夫が専業になった効果として、米の収穫が前年に比べ 1.2 俵増えた。このように労働力を増やしていくことに応じて、収入が次第に増えることを収穫逓増と呼ぶ。

これに気を良くした農夫は、今度は農夫 1 人を雇い入れた。田圃 1 反に農夫 2 人である。しかし、秋の収穫は僅かに 8.5 俵と、労働力 1 人追加したが、収穫高の増分は 0.5 俵に過ぎなかった。その次の年にさらに農夫を 1 人追加して、1 反の田圃に投入した。今度は収穫高が 8.8 俵であった。農夫 1 人をさらに追加投入したものの収穫の増分は 0.3 俵に過ぎなかった。労働力の追加投入に対して収穫は増えたが、増分は次第に減少している。これを収穫逓減と呼ぶ。

これは生産要素のうち 1 つの生産要素を固定し、もう一つの生産要素の投入量を追加投入したとき、最初のうちは収穫逓増の現象が生じるが、ある時点を越えると双方の生産要

素が効率的に変化しないために、収穫が次第に減少するという収穫逡減の現象が生じるのである。もし、現実には多数の農家がこのような行動をとったら、「何を、どのように、どれほど生産するのか」という資源配分に、とてつもないロスが生じてしまい農業という産業の存立基盤を揺るがすことになりかねない。それだけに、片方の生産要素を固定し、他の生産要素を次第に増やす意思決定と行動は、産業（業種）にとって重要な問題である。

生衛業における生産要素に関する収穫逡増・逡減

この現象を生衛業の世界に当てはめてみよう。生産要素には、需要の変化などに対応して容易にすばやく変化させることが可能な生産要素と、敏速に変更させることが不可能な生産要素とがある。容易に素早く投入物を変化させることが可能なものとしては、原材料、パート従業員などがある。しかし、店舗の拡大や主力設備の拡大には、かなりの期日を要する。

われわれの身近にある零細な生衛業の多くは、農業の経済現象と同様な立場にある。特に、従業者1～4人規模の集中度が高い理容業、美容業、クリーニング業、社交業、居酒屋、公衆浴場、一般食堂、食肉小売店などでは、店舗など設備が固定されている。営業者は使用している店舗や設備の一定を前提として経営を行うことを考えているのである。しかし、一定不変な固定的な資本に対して需要が増加していった場合、従業員を次第に増やしていくことは当然の行動である。ただし、農家の事例で見たように、固定された生産要素と可変的な人員配置が効率的に結びついた過程では収穫逡増が生じるが、やがて収穫逡減へと変化していく。恐らくは、営業者は、日常の営業の中で、このような過程を十分に経験しているはずであるから、従業者規模の拡大には慎重に取り組むであろう。

これは経済学でいう短期のケースである。すなわち、短期とは固定資産、設備などいくつかの生産要素が固定されている場合を指す。固定的生産要素が固定されている場合は、従業員数を増やしても、適正な組み合わせの状態を超えると売り上げの増分は逡減していく。

もし、この状態にある企業が規模拡大を狙うのであれば、株式公開をしている大手美容業「田川」のように多店舗展開をするか、M & A (Merger & acquisition= 企業の吸収・合併) により他の企業を買収するという戦略が必要となってくる。しかし、生衛業では資本面でも従業者規模で見ても零細企業が大半を占めるだけに、正常利潤（経営者の報酬などの固定費）を超える大きな利潤獲得は困難である。このため、自己資本蓄積がゆっくりであり、また資金調達面の制約でM & Aは不可能である。さらに経営管理能力の養成がなされていないければ、大企業の企業家にまで成功するのには、大きな壁が立ちはだかる。全ての産業

(業種)で見ても、小零細企業の成長の速度はゆっくりであるが、多くの場合大企業にまで成長しない。

生衛業における規模に関する収穫逓増・逓減

生衛業の多くの企業、特に零細企業では創業時に一度設備すると増設、あるいは現状以上に大きい店への移転はほとんど見られない。この点では、先の経済学的な期間の区分では短期に該当する企業が大半を占める。これは、国民金融公庫（現日本政策金融公庫）勤務時に経験したことである。生衛業の業種に創業時に設備資金を返済期間7年間で融資した場合、返済終了後に再度公庫を利用する際の資金使途は、開業時から使用している店内改装が大半を占める。店舗面積拡張や店舗移転の資金需要は比較的少ない。この行動は、先に述べた短期に該当する。

ところで、固定資産や原材料、従業員など全ての生産要素を変更する場合がある。これは、長期と呼ばれる。この場合、全ての生産要素が変化し得るので、「規模に関する」収穫逓増・収穫逓減が生じる。この点は、先の「生産要素に関する」収穫逓増・収穫逓減と峻別しなければならない。

そこで、規模に関する収穫逓増・収穫逓減について述べてみよう。生産要素は店舗や設備などの固定資産と労働力の2つと仮定する。いま、固定資産と労働力を共に2倍にすると生産量も2倍になる場合がある。つまり、収穫逓増、収穫逓減も生じなく規模拡大に対して生産量は不変であるので、これを収穫に関する規模不変という。

全ての生産要素を2倍投入したら、生産量が生産要素の投入以上に大きな割合で増える場合がある。生産規模が拡張するにつれ、従業員を専門工程に特化するなど生産の効率向上を図った効果により、生産要素の投入量を上回って生産量が増加するのである。この場合、生産量の増加に伴い生産物1個当たりの費用（平均費用）が次第に減少していく。これは規模に関する収穫逓増と呼ばれる。

これとは相反する場合もある。全ての生産要素を比例的に増加させても、生産量は投入量の割合ほどには増えないのである。生産規模がある一定水準を超えるに従い、各生産工程や経営管理面などで運営が効率的でなくなり、次第に生産物の増分が少なくなり、生産物1個当たりの費用（平均費用）が逓増していく。これは規模に関する収穫逓減と呼ばれる。

ところで、生衛業の主体を占める零細企業では、固定資産を一定に固定している企業が圧倒的に多いので、規模に関する収穫逓増・収穫逓減・収穫不変のいずれにも該当しないケースが多い。

生衛業の零細企業では、店舗面積や設備が一定である企業が圧倒的に多いので、生産要素に関する収穫逦増・逦減が作用するため、従業員を増やしても効率的な結びつきが限界に達すると生産量は逦減していく。このような事情が、零細企業から直近上位の従業者5～9人規模への成長に大きな阻害要因となっている。

2 飲食業における技術的な前提

保存性の進歩がもたらした大手資本の参入

調理に関しては、飲食業と食品工業とでは類似している点が多い。食品工業において食料の調理をする目的は、原則として農水産物を食用可能な状態に加工することであるが、その活動は農水産物を人間の体が受け入れることを可能にすることから、保存に至るまで範囲が広い。ただし、この活動を円滑にする障害が2つあることが、昭和40年代に指摘されている。⁽¹⁾

第1の要因は、調理活動の規模が零細になることである。その理由としては、①農水産物は腐敗性が高いこと、②自然現象によって豊作、凶作があること、③季節性があること、④地域性があること、⑤集荷および貯蔵に困難があることなどである。

第2の要因は消費者の嗜好に支配を受けることである。消費者の嗜好により、加工食品の調理活動が細分化されざるを得ず、技術的に労働集約的にならざるを得ないことである。これらのことは、生衛業のうち飲食業でも全く同じである。ただし、昭和40年代に比べ食品工業や飲食業にしても、農水産物の保有、貯蔵、流通などの技術は著しく進歩している。保有技術や品質保持技術が時代と共に著しく発達し、損耗や腐敗などの度合は極めて低くなっている。

農業技術の発達により季節性すら解消している。夏季商品のトマトやキュウリは冬場でも店頭にたくさん出回っている。地域性も流通の発達で大分緩和され、豊後水道の関あじや関さばは、早朝に水揚げされたものが、夕方には首都圏の料理店や sushi 店で、顧客に提供することが可能になっている。

特に、貯蔵技術は格段の進歩をしている。冷凍保存技術の発達により、低温で腐敗菌の繁殖を抑制し、調理済みの料理品や半調理品なども長期の保存を可能にした。また、漁業では瞬間冷凍技術の発達により、漁獲品を遠隔地に運搬することが可能となり、従来では地産地消だった魚介類を全国に流通させることが可能になった。

農水産物の流通や貯蔵が進歩したのを受けて、飲食業の中では大量仕入れ、大量販売などの大規模チェーン店の参入を可能にし、また、セントラルキッチン（集中調理工場）の

設置で、チェーン店やF C傘下店では、調理品や半調理品を冷凍・冷蔵で保有し、顧客の注文に迅速に対応するなど、大量生産による規模の利益で低価格化を実現している。本来、規模の利益が作用しない飲食業は小零細企業分野であるが、保存性の進歩により資本集約型の大企業のチェーン店の参入を招く結果となり、飲食業界には大手資本対零細企業の競争の構図を生み出している。

(注) 1 唯是康彦「食料の経済分析」同文書院, 1971年11月

嗜好は保存の進歩よりも強し

障害の第2の要因は「消費者の嗜好は保存の進歩よりも強し」に原因が求められる。近年になって調理活動の円滑化を阻害していた農水産物保存の障害は、大半が解消されたのに、飲食業では依然として、従業者1～4人規模の零細企業が多いのは、なぜだろうかという疑問が生じてくる。

この疑問の回答としては、消費者の嗜好の支配は、どのような調理面の合理化よりも強いことが指摘できる。嗜好は選好ともいうが、消費者の気まぐれによって生じたり、変化したりするものであるが、消費水準が豊かになればなるほど、嗜好はきめ細かく、限りなく細分化していく。飢餓の時代なら、食物について嗜好や選好などと言っていられない。まずくても腹一杯食べられれば、それで十分満足できる。第2次大戦後では「銀しゃり」と称した麦が混入していない米だけのご飯を、たらふく食べることが夢だった。ところが、現代ではレストランや食堂などで、若者がご飯を平気で残している。時代の変遷によって人が食物から得る効用（満足感）に大きな差がある。

現代のように、飽衣飽食の時代になれば、より珍しい料理、よりおいしい料理の嗜好が高まるのは必然である。これに対して、飲食業では顧客満足度をいかに高めるかに工夫をこらす。このような事情を背景に、調理活動は農水産物の保存や貯蔵の進歩に伴い一段ときめ細かくなり、従来以上に手の込んだ調理の提供が、競争の手段として用いられるように変化している。

調理を職業とする者は料理人、板前、コックなどと呼ばれているが、これらの変化は、調理専門職の調理の幅を広げるのにも役立っている。例えば、日本料理店の創作料理や旅館の板前は、過去に比べ一段と腕によりをかけた割烹料理の提供が出来るようになっている。すし店でも保存、貯蔵方法の進歩から魚貝類の選択の範囲が広がっている。東京・目黒区のひっそりとした住宅地にあるすし店は、冷蔵庫が21台もあり、全国に散在する漁師から旬の魚を仕入れてすしネタにしている外に、本来なら食べない魚の部位を独自の調理方法で調理して冷蔵庫に分類して熟成させ、付加価値を高めて高級創作料理として提供

している。昭和30年代ころの氷を用いた木製冷蔵庫時代には、考えも及ばないことであった。

一方では、保存性の進歩は機械化を容易にすると同時に、調理に関する社会的分業を出現させている。アウトソーシングによる専門業者は、調理の分節工程の一部のみの調理を分担する。調理の一連の工程は、素材の形状・性質を変える加熱，切断，調整（成型・味付）の分節から構成されているが、それぞれの工程を分断してみれば単純であって、一つの工程のみを専門に調理するアウトソーシングの成立は可能であり、高品質の製品を生み出すのに適している。また、大量処理によるコストの低減にも寄与している。

例えば、回転寿司の魚介類の一部は、冷凍保存により機械によるスライスが、量的に短時間で調理することが可能であって、板場のすし職人の調理能力をはるかに上回り、均一化したネタの加工が可能である。魚介類のカット専門業者や、すし用酢めし専門の炊飯加工業者も現れている。この傾向はすし職人の修業形態まで変化させている。すし職人の修業は、一般的に「飯炊き3年、握り8年」といわれ、独立するのには10～15年かかるといわれてきたが、近年は在来型すし店では炊飯は電気釜であり、また回転寿司では飯炊きや酢飯切りをアウトソーシングに依存しているなど、すし業界の修業内容は変則化し、修業期間は短縮している。レストランで用いるステーキの牛肉カットの専門業者や、ハンバーグは成型以前の工程までを分担するアウトソーシングの企業も出現している。

アウトソーシングを受け持つ専門業者には、単一工程専門加工に関する経験による学習効果が作用し、その企業が長期間にわたって培った技能がノウハウとして蓄積され、製品の品質向上を図ることが可能となり、また製品の歩留り率向上にも効果を発揮している。つまり、調理技術に関する規模の利益が働いて平均費用が低下し、製品の品質が向上するという効果を生み出しているのである。