

第9章 生衛業の生産性

サービス業的色彩が濃い飲食業の労働生産性

生衛業に零細企業が多い宿命のひとつは、低生産性にある。その前提としては、食肉販売業を除いては生衛業がサービス業的な性格をもった業種で占められていることが指摘できる。

そもそも「サービス」とは何かというと、企業から受ける便益であって、美容、理容、映画、クリーニングなどのように、それ自体手にとって見る事が出来ない無形の用益（サービス）である。商品の売買と異なり、購買した後に買い手にはモノが残らない特性がある。

この解釈を拡大すれば、飲食店における消費も売買した後満足感が残るであろうが、モノは残らない。飲食はサービスと類似している点が多い。生産と同時に消費されていく同時性、大半の飲食が生産と消費を切り離すことが不可能である不可分性、味付け等品質が一定でないなどの不均質性などが指摘できる。

飲食の提供を業とする飲食業は、総務省の日本標準産業分類の大分類では、「宿泊業・飲食サービス業」と飲食の後にサービスが用いられており、中分類、小分類、細分類には、われわれが日常なじみ深い飲食業の各業種が名前を連ねている。日本標準産業分類の「宿泊業・飲食サービス業」の項目における“飲食サービス業”の解説によると、「飲食サービス業とは、主として客の注文に応じ調理した飲食料品，その他の食料品又は飲料をその場所で飲食させる事業所並びに，客の注文に応じ調理した飲食料品をその場所で提供又は客の求める場所に届ける事業所及び客の求める場所において、調理した飲食料品を提供する事業所をいう。」となっている。つまり、顧客が飲食をする前提には専門的な技術を用いた調理というサービスが存在することが強調されている。飲食業は純粋なサービスを提供する業とモノを売る業との中間に位置しているといえる。

生衛業を支配する労働の低生産性

生衛業はサービス業とサービス業的な性格を有する飲食業、それに食肉販売業の集合体であるために、労働の低生産性は避け難い。ここでいう労働の生産性とは、生産数量を従業者数で割ったものであり、従業者1人当たりの生産量である。低生産性の理由としては以下のものが挙げられる。

まず、需要面で見ると、買い手の嗜好が多種多様化していることである。クリーニング業では顧客が持ち込む洗濯物は、大きく分けて白物ありクロモノありで、これだけでもクリーニングの方法が異なる。レストランでは、メニューが多数あり調理方法がそれぞれ異

なる。美容業では顧客一人ひとりの髪型の好みが異なり、画一的には施術が行えない。

近年では、サービス業でも飲食業でも、消費者の嗜好が極度に細分化され、いわゆる“手の込んだ”ものに対応せざるを得なく、このため手作業への依存度が一段と高まり、労働生産性がさらに低下する傾向が見られる。半面、旅館業などでは、手の込んだ料理を売り物にして差別化を図る傾向が強まり、供給面では作業の標準化が進められない。また、機械化による画一的な処理も不可能なものが多い。特に、サービス業は労働集約的であり「時間を売る商売」であって、1日に従業者1人が処理する客数は時間に制約があるので、労働の生産性は低くならざるを得ない。

生産性向上を図るためには業界ごとに生産、サービスなどの技術の向上や、それに伴う機械や什器の開発などが必要となるが、生衛業では一部の企業が開発しても、その業種の各企業に広く伝播しない傾向が強い。全国生活衛生営業指導センターでは、四半期ごとに「生衛ジャーナル」を発刊しているが、この冊子の中心的な記事は「お店探訪」であり、独自の経営手法の開発や技術開発の3企業（平成21年5月号からは1企業）を毎号掲載している。なかには、各企業が取り入れたら業界の活性化が図れるという事例が少なくない。が、良好事例が業界に波及していったケースの見聞は少ない。

この点について農業と比較してみよう。農業は本来典型的な労働集約型であり、しかもわが国の農業は昔から小さな面積による農家が多く、機械化が進まなく手作業主体であった。作物も米以外の蔬菜などは多種多様であり、毎日の農作業に手がかかる。しかし、近年は農業の労働生産性は向上している。その要因としては①新技術の開発・導入、②既知の優れた技術が多くの農家の間に普及し、広く使われるようになったことが指摘されている。⁽¹⁾

しかし、生衛業では、製品やサービスの差別化から画一化を嫌う傾向が強く、なかには画一化が不可能な業種もある。また、買い手側でも伝統的な手作業の手法を継続することを望む傾向が根強く、労働生産性向上は遅々として進んでいないし、今後も大きく推進はしないであろう。どの店でも同じ商品が買え、どの店でも同じサービスの提供が受けられる完全代替性の業界では、競争の手段は価格や料金の値下げに頼らざるを得なくなるので、差別化こそが強力な競争手段となるからである。

生衛業にとっては、代替が不可能な不完全代替性こそが武器であり、これができない企業は市場からの退出を余儀なくされる。生衛業の労働集約的で労働生産性向上が困難な状態は、今後とも持続すると思われるというよりも、持続せざるを得ない宿命を背負っているのである。

(注) 1 唯是康彦「食料の経済分析」同文書院, 1971年11月

生衛業の各業種の労働生産性の比較

生衛業の各業種について、従業者1人当たりの売上高を用いて労働生産性を検討してみよう。資料は、日本政策金融公庫総合研究所編「小企業の経営指標」2010年版による。業種が多いので、飲食業（食肉小売業含む）とサービス業に分ける。図17-1は飲食業・食肉小売業の労働生産性である。

飲食業について労働生産性の高い順に3位までをみると、最高値は西洋料理店であり、次いで居酒屋、日本料理店と続く。一方、低い順にみると最低値はスナック、次いで社交業、喫茶店となっている。最高値の西洋料理店は1,346万円、最低値のスナックは927円である。食肉小売業は原価が大きいだけに売上高が飲食業に比べ膨らむので、労働生産性も飲食業の各業種に比べ高い。

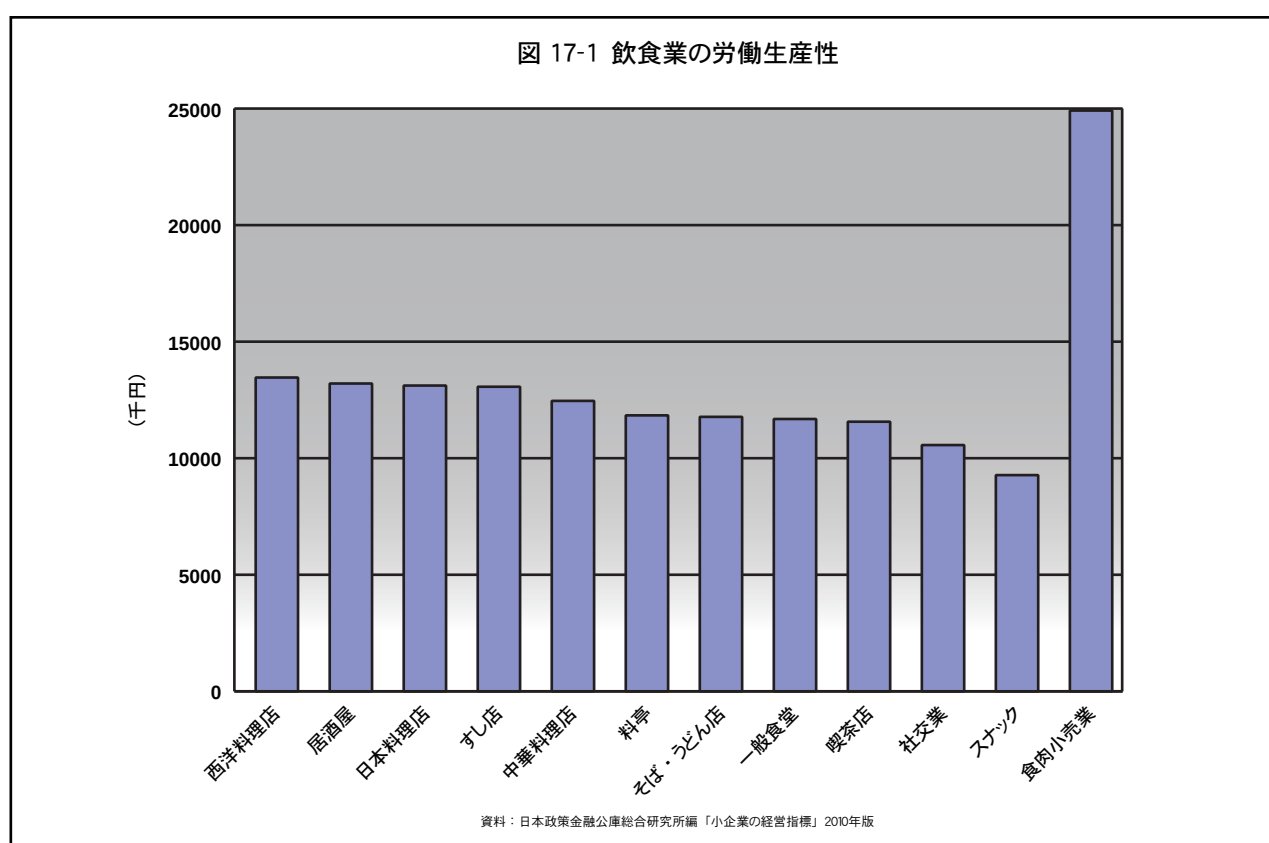
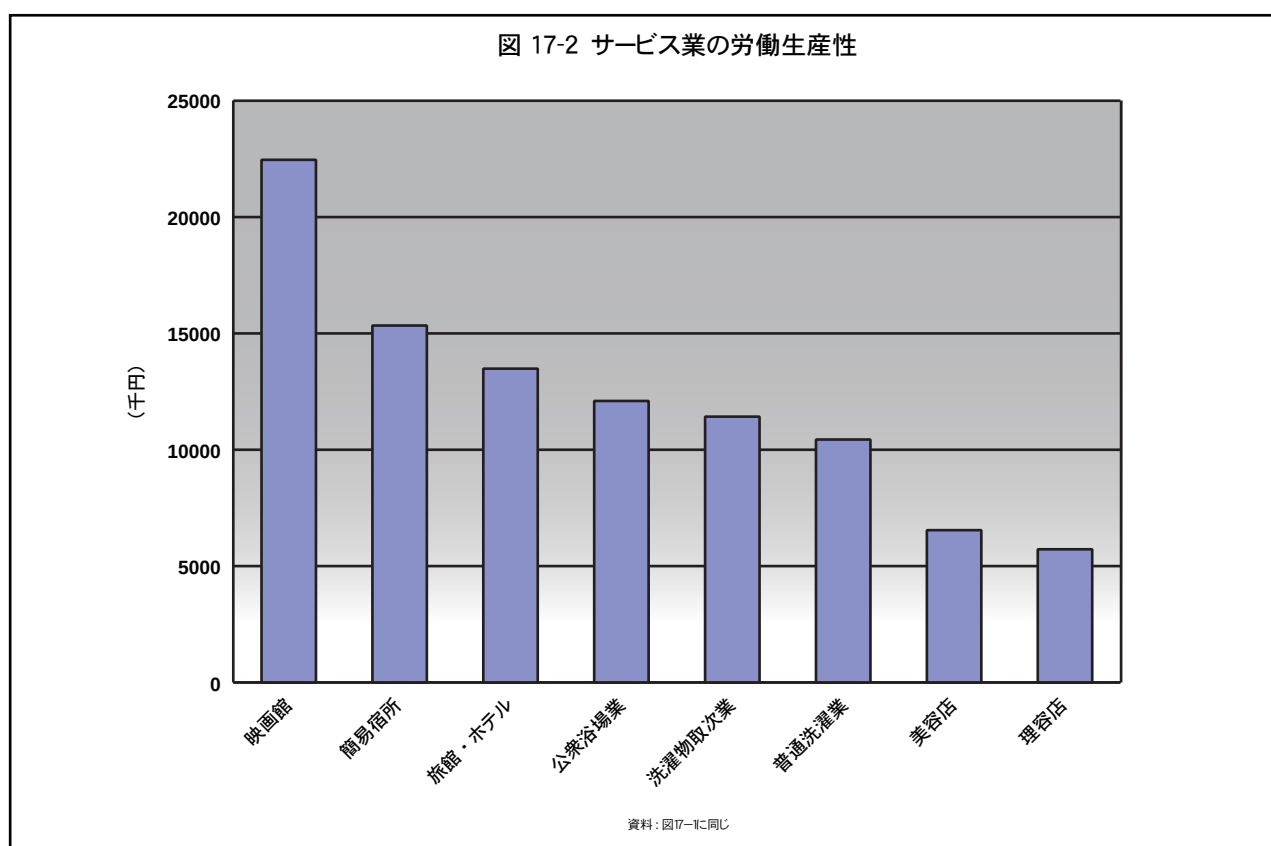


図17-2はサービス業の労働生産性である。各業種間の格差が大きく、この点飲食業と異なっている。最高値は映画館2,246万円であり、最低値の理容業は572万円であって映画館の25%に過ぎず、最高、最低の格差が著しく大きい。上位4業種は、いわゆる“ハコモノ”的な特性をもつ業種であり、収容能力が大きいので、需要次第では入り込み数が拡張し、労働生産性が上昇するタイプの業種である。一方、美容業と理容業の低生産性が目立つが、これらは、収容能力が小さく、しかも手作業主体の施術であるため、

1日当たりの処理量に限界があり、労働生産性は低くならざるを得なく、業種としての宿命を背負っている。

生衛業全体で見ると、労働生産性が高い順に6位までを見ると、最大値は食肉小売業、次いで映画館、簡易宿所、旅館・ホテル業、西洋料理店、日本料理店と続く。一方、労働生産性が低い順に5位までをみると、最小値は理容業で次いで美容業、スナック、普通洗濯業、社交業、喫茶店と続く。最小値グループは業種的に見て、手作業に多く依存する業種で占められている。

労働生産性の側面からは、それぞれの業種の特性があるため、労働生産性はかなりばらつきがあることが指摘できる。

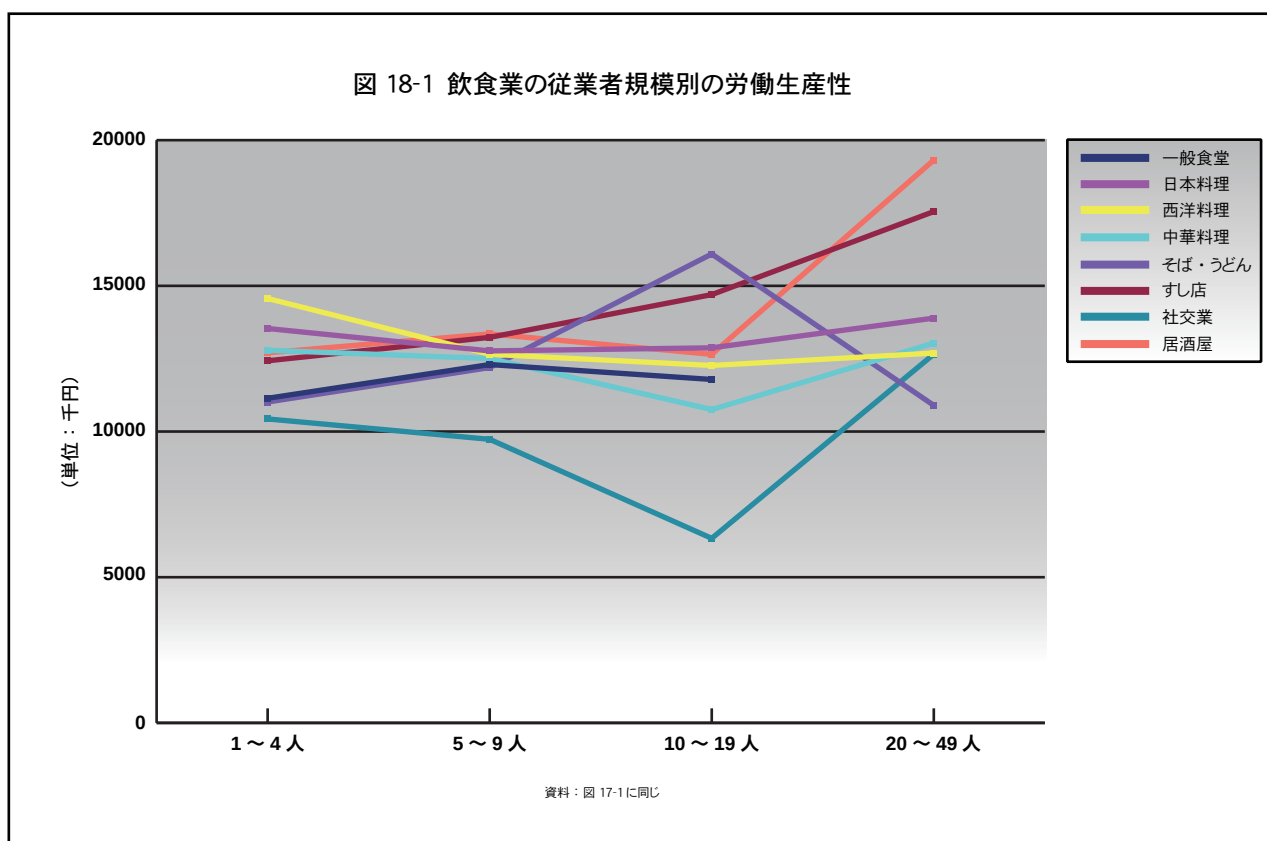


従業者規模別の労働生産性

従業者規模別の労働生産性について、飲食業とサービス業に分けて分析を行なってみよう。従業者規模区分は1～4人、5～9人、10～19人、20～49人である。「小企業の経営指標」2010年版で採用されている業種は飲食業8業種とサービス業3業種であるが、従業者規模別の労働生産性を飲食業とサービス業のグラフに分けて示すと、規模間の特徴が明瞭になってくる。まずは図18-1により、飲食業から検討してみよう。

飲食業の8業種の特徴は次の通りである。

- ① 1～4人規模は小範囲に分散している。労働生産性は1,000万円台から1,400万円台の間に分散し、最大値は西洋料理店1,456万円であり、最小値は社交業の1,074万円である。
- ② 5～9人規模はほぼ1点に集中している。社交業を除いた各業種は大半が1,200万円台から1,300万円台に集中している。ただし、下位の1～4人規模に比べ労働生産性が高くなっている業種は一般食堂、そば・うどん店、すし店、居酒屋の4業種であり、低くなっている業種は日本料理店、西洋料理店、中華料理店、社交業の4業種となっている。
- ③ 10～19人規模になると、逆に広範囲な分散に転じている。最大値はそば・うどん店1,609万円であり、最小値は社交業の716万円である。5～9人規模より拡大している業種は、日本料理店、そば・うどん店、すし店であり、縮小しているのは一般食堂、西洋料理店、中華料理店である。



- ④ 20～49人規模になると拡散に転じている。最高は居酒屋の1,931万円であり、最小はそば・うどん店の1,089万円である。

規模の拡大に伴って一貫して労働生産性が上昇しているのは、すし店のみであり、他の業種は規模ごとに上下の変動が見られる。なかでも大きく変動しているのは、居酒屋と社交業である。

飲食業の従業者規模間における3つの注目点

飲食業の各業種の規模間の事情について図18-1により、3つの点に注目してみよう。

1つ目は、1～4人規模には直近上位の5～9人規模に比べ、労働生産性が高い業種が存在していることである。1～4人規模の方が5～9人規模よりも労働生産性が高いのは、日本料理店、西洋料理店、中華料理店、社交業の4業種である。後述の第12章「生衛業の適正規模の分析」によると、最小最適規模は日本料理店が4人、西洋料理店2人、中華料理店、社交業が1人であり、零細企業の効率性が優れていることと、労働生産性が高いことと一致している。これら4業種の共通点は、まず機械が使用できないことと大量生産に適しないことである。

これらの理由により、零細規模がもっとも効率が良いことが指摘できる。また、需要が量的に大きく伸びないことや需要分野が限られていることなどで、従業者を増やしても売上の増加が期待できないことである。さらに従業者を1人増やしても賃金を支払うだけの売上が実現できないために、零細規模に止まるとの理由もある。「従業員を雇ったら儲けがなくなる」とか、「従業員を増やしたら人件費に食われてしまう」などの類である。経営者は日常の経験の中から、これらの事柄を見抜き実践に移している傾向が強く、「小企業の経営指標」の従業者規模別の労働生産性からこの傾向が読み取れ、零細規模であっても、経営が十分に成り立つことが立証されている。

2つ目は、5～9人規模では特定の数値の範囲に集中していることである。特定の範囲への集中の中で、1～4人規模に比べて労働生産性が上昇しているのは、一般食堂、そば・うどん店、すし店、居酒屋の4業種である。一方、労働生産性が低下しているのは、日本料理店、西洋料理店、中華料理店、社交業の4業種である。特に社交業は1,043万円から973万円と9.3%も低下している。

上昇している4業種については従業者が増えれば、調理、ホールの持ち場への従業員配置が特定でき、ある程度専門化が進み能率が向上する。このため、従業者1人当たりの売上高（生産性）が向上するものと推測される。半面、低下している4業種は、従業員を増員してもそれに見合う売上が増加しないかもしれないと、5～9人規模では非効率であるとの見方ができる。それなら、最小規模の1～4人規模に止まった経営のほうが効率的であるといえよう。

3つ目は、20～49人規模で労働生産性が大きく上昇しているのは、中華料理店、すし店、社交業、居酒屋の4業種である。これらの業種では規模大になると、従業員を1人増やす以上に売上高の増加額が高く、収穫逡増の原理が機能しているといえよう。一方、日本料理店、西洋料理店の2業種は、10～19人規模に比べ、わずかに高くなっているに過ぎない。この2業種はメニューが多彩であり、しかも調理が複雑で手間をかける必要

があり、従業者規模を拡大しても労働生産性を大きく高めるのは困難であるといえよう

指摘できることは、飲食業では、業種や従業者規模によって生産性が異なり、複雑な様相を呈していることである。

サービス業の各業種の規模間における特性

サービス業は「小企業の経営指標」では、調査対象がわずか3業種のみである。図18-2に見るように、3業種の中で、労働生産性が高い水準にあるのは、旅館・ホテルであり、もっとも低い水準にあるのは美容業であって、その中間にクリーニング業が位置している。

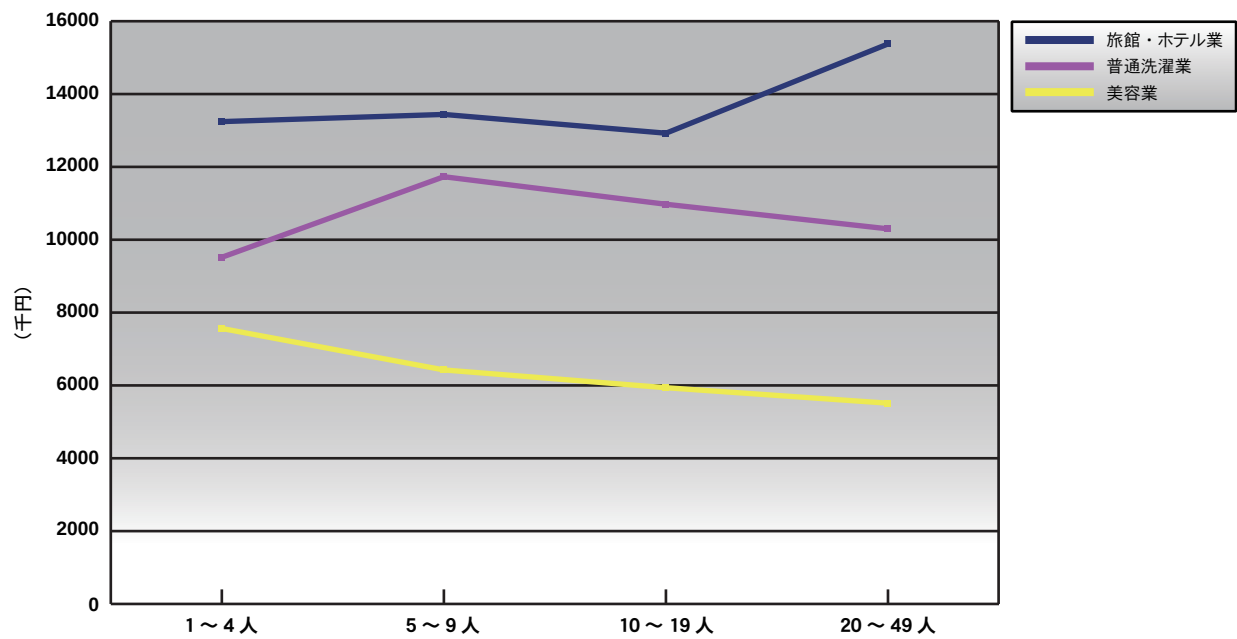
旅館・ホテルは19人以下の3つの規模は大きな変化がなく推移しているが、20～49人規模になると、急激に労働生産性が高まっている。収容能力拡大に伴い量的処理がそれ以下の規模に比べ効果をあげているものと推測される。

美容業では、最大の労働生産性は1～4人規模であり、規模が拡大するにつれて次第に低下していき、労働生産性の逓減現象が生じている。これは、家計部門の支出の主力であるパーマメント需要の長期的低下に対して、供給面では新規参入が続き過剰店舗現象により、従業者を増やしても需要面の増加が伴わず、従業者規模を増やせば増やすほど労働生産性が低くなる傾向が現れているといえる。(理論的な背景は第11章生衛業における生産要素に関する収穫逓増・逓減を参照)。ちなみに、先と同じく「生衛業の適正規模の分析」によると、美容業の最小最適規模は、従業者1人である。

クリーニング業(図では普通洗濯業で表示)の従業者規模別の労働生産性は1～4人規模が最小、5～9人規模が最大となっているが、従業者規模が拡大するにつれて逓減している。従業者数を増やしても、集客力が伴わないことがうかがわれる。ちなみに「生衛業の適正規模の分析」では、最小最適規模は3人である。

概してサービス業は、機械が使えずに人手に依存する度合いが高いため、従業者を増やしても、それに見合って売上高を増やすことは極めて困難であるといえる。

図 18-2 サービス業の従業者規模別労働生産性



資料：17-1 に同じ。