

小規模サービスビジネスにこそ 戦略的な経営が求められる

— 生産性の議論からなぜ戦略論的な視点が抜け落ちるのか —

田 村 馨

1. はじめに
2. 生産性問題の設定の在り方が戦略論的な視点を軽視してきた
生産性の計測問題
政策論の範疇で議論されると戦略論的な視点が抜け落ちる
生産性の要因分解式が端的に示す戦略論的視点の欠如
3. 生産性向上を戦略的に重視しない経済や企業のシステム特性
PPI と CPI の変化率の差
日米の環境変化に対する適応の違い — 賃金が上昇する米国, 下がる日本
中小サービス企業の生産性向上にとって資本投入と技術革新は有効な策か
4. 飲食店 K のケーススタディ
戦略論的な視点とは何か — 戦略論的な視点とは何ではないのか
飲食サービス業の競争構造, 事業環境
飲食店 K の競争戦略
飲食店 K の競争戦略をストーリーとしての一貫性から点検する
飲食店 K の経営パフォーマンスを点検する
5. おわりに — 小規模サービスビジネスにこそ戦略的な経営が求められる

1. はじめに

サービスセクターの労働生産性の低さが日本経済の弱点だとする議論が浮上して久しいが、生産性をめぐる議論の多くでは、戦略論的な視点がなぜだか抜け落ちる。この「なぜ」を本稿で明らかにしたい。また、ある飲食店

(以下、飲食店 K) をケースに、小規模サービスビジネスに戦略構築力と戦略実践力があるとはどういうことを示そう。

サービスビジネスは、ここに来て、IoT の登場と広がりによって、新たなステージへと進化することが予想されている。たとえば、インダストリアル・インターネットを展開する GE は、IoT が起こす変化を産業革命、インターネット革命に続く「第3の波」と位置づけ、モノを売って収益をあげるビジネスモデルから、「顧客企業と連携し経営に深くコミットすることで可能になる、データ解析とソフトウェアがうみだす顧客価値から収益を得るビジネスモデル」へと大きく舵をきりつつある。経済のサービス化が全く異なるステージで全面開花する未来を見据えての動きである。

サービスビジネスの未来を展望するうえで、経済の IoT 化（ここには AI 化も加わるが表記上は IoT 化とだけ表す）は無視できない。ただし、本稿では、IoT 化とは無縁なサービスビジネスに注目する。その多くは対人・対面接客が主軸の小規模サービスビジネスであり、経済の IoT 化が予想するダイナミックでイノベティブな展開の対極に、現時点ではある。

IoT は、自動車の自動運転に象徴される、人間の労働力投入ゼロのビジネスモデルを目指す。それが実現するとき、われわれは収穫逓減の法則からの解放を手にし、無限に高まる生産性（以下、断らない限り、生産性は労働生産性を指す）を享受する。

経済の IoT 化とその対極に位置する対人・対面接客が主軸の小規模サービスビジネスとの間に競争がないのなら、生産性格差は問題にならない。ならば、小規模サービスビジネスの生産性は上がらなくてもよいのであろうか。

経済の IoT 化で所得格差は拡大する。中期的には、IoT によって非定型的な対人コミュニケーション業務、アプリケーションやシステムの開発業務などクリエイティブな能力が要求される仕事（ソフトウェアアーキテクト、データサイエンティスト等）が増え、IoT が実現する高い生産性に比例する

形で彼ら彼女らの所得は高くなるであろう。彼ら彼女らを顧客とするなら、付加価値が高い顧客価値の創造が小規模サービスビジネスのビジネスモデルにも要求されよう。付加価値率をあげる戦略（結果として生産性向上に寄与する）は小規模サービスビジネスにとっても追及すべきイシューである。

既に小規模サービスビジネスをめぐる事業環境は危機的な状況にある。たとえば、競争の同質化とそれが不可避とする価格競争の激化、常態化によって生存領域はやせ細りつつある。付加価値率を上げる（生産性の向上）以外に、この泥沼状態から抜け出すことはできない。

しかし、小規模サービスビジネスの生き残りをかけた事業展開においては、なぜか、付加価値率を上げる戦略論的な視点が抜け落ちる。サービスセクターの生産性をめぐる議論と同じように。

2. 生産性問題の設定の在り方が戦略論的な視点を軽視してきた

生産性の計測問題

生産性問題をめぐる議論で、「サービスセクターの生産性は本当に低いのか」が問われることは少ない。いわば、「サービスセクターの生産性は低い」が前提として正しいのかは問われない。前提が正しくなければ、そこから導かれる議論もそれに依拠した政策も妥当性を欠くにもかかわらず。

生産性問題の鍵を握るのは生産性の計測問題である。政策的なイシューとして俎上に上がる国内外の生産性格差は、統計データに依拠して明らかにされる。だが、①生産性の国際比較で「水準」を比べることは望ましくなく、②国内の比較では実際の生産量、販売量を生産性の計算に用いるのは適切ではない。

①は、「サービスの品質の国際間の調整がほぼ不可能である」、「適切な為替レート（購買力平価）が使えない」ことに起因する。物価水準の比較は比

較する品目を調整することで可能になるが、個々の品目の品質は考慮できない。世界共通に流通する製造品ならまだしも、サービスになると品質の比較はほぼ不可能となる。たとえば、1秒たりとも遅れない日本の鉄道サービスと英国の鉄道サービスを運賃だけで比較することに意味はない。この問題が解消されない限り、①は解決されない。これを回避する次善策は「伸び率」を比較することだが、サービス部門の生産性問題は、その多くが「水準」の高低に注目する。

②はより根源的な計測問題である。生産性とは（経済学的な意味で）、 Y/L にせよ Y/K にせよ、生産可能な Y にもとづく概念であり、この Y は実際の生産量、販売量ではない。TFP（全要素生産性）も同じである。そして生産能力や販売能力はデータとして、製造業においてすら、ほとんど整備されていない。ましてサービスセクターにおいては、データ化は絶望的である。たとえば、小売業が生産するサービスは利便性や品揃えだとして、それを計測することは不可能である。その代理変数として小売販売額が用いられるが、小売販売額は景気変動の影響を受ける。景気変動の影響を除去した小売販売額を使つての生産性比較は不可能ではないが、生産性格差問題で考慮されることは少ない。

サービスセクターの生産性問題は、便宜的に「使えるデータ」で計算された生産性指標をベースに議論される。特に国際比較では、水準の高低が注目され、「日本のサービスセクターの生産性は低い」を前提に議論が進む。

政策論の範疇で議論されると戦略論的な視点が抜け落ちる

サービスセクターの生産性問題は、時代とともに形をかえつつ、政策課題として関心を集めてきた。

80年代から90年代にかけては、サービスセクターの生産性の低さが日本の物価高の元凶とされた。矢面にたたされたのは流通であり、特に小売市場の

非競争性が国内のマスコミ，研究者から，海外からは日米構造協議等で欧米政府から批判された。

2000年代に入ると，一国経済に占めるサービスセクターの比重が大きくなる中（GDPに占める割合は7割をこえる），サービスセクターの生産性の低さが一国経済成長の足かせだと批判されはじめた。つまり，サービスセクターの生産性が高くなると一国経済の成長は見込めないと認識から，日本経済が低迷するのは，サービスセクターの低生産性とその元凶と位置づけられた。

また，労働力減少が経済力の低下につながる事が懸念される中，労働力の「量」的不足を「質」的充足＝生産性の向上で補うことが成長戦略の課題だと強く認識されはじめた。とりわけ，サービスセクターの労働生産性（国民経済計算をベースとした実質労働生産性）は2006年以降，伸び率が低下基調に転じたことから，政策課題としてしばしば俎上にあげられた。

過去30年にわたるサービスセクターの生産性問題には，その時代，時代の社会経済状況，国際関係が投影されてきた。たとえば，欧米に比べて高い日本の物価が目立っていた時期（1つ目のトピックが政策課題として浮上した時期）が過ぎると，生産性問題は別の文脈での政策課題として位置づけられた。

サービスセクターの生産性問題は，時代は変われども，生産性が欧米と比較して低い水準にあること（対外的な生産性格差問題），国内的には製造部門の生産性に比して低い水準にあること（対内的な生産性格差問題）を主軸に，一国の貿易政策，成長政策と絡めて政策課題としてスポットライトが当てられてきた。

マクロ，セミマクロの視点にたつ政策論的な次元と，ミクロの視点にたつ戦略論的な次元は大きく異なる。マクロ，セミマクロの視点から戦略論的な視点を導くには，戦略論を志向する強い意志が欠かせない。しかし，政策論

的な議論において、そのような強い意志は希薄である。正確には、戦略論は志向されない。そのことを次の節で確認しよう。

生産性の要因分解式が端的に示す戦略論的視点の欠如

中小企業白書では、ほぼ毎年、まるまる1章を使って、生産性問題がデータを駆使し精緻に分析されている。その精緻さは年を追うごとに高まっている感すらある。他方、戦略論に紙幅がさかれることは、ゼロではないが、ほぼない。

そのことを端的に示すのが、以下のような生産性の要因分解式である。

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{付加価値額}}{\text{労働力}} = \frac{\text{資本ストック}}{\text{労働力}} \times \frac{\text{付加価値額}}{\text{資本ストック}}$$

つまり、労働生産性＝資本装備率×資本生産性に分解される。労働生産性の要因分解式はこれ以外の展開も可能だが、商工総合研究所の報告書等を含め、政策側のプレイヤーの多くは資本ストック絡みの要因分解式を選択する。その理由の1つは、要因の寄与度を計測するためにはデータが相対的に整備されている資本ストックを要因に取り込むことが望ましいからだろう。事実、資本装備率と資本生産性の寄与度分析が産業間、業種間、時系列で比較検討される。

もう1つの理由は、政策手段（官公庁の事業）に落とし込むには、設備投資絡みの要因を選択する方が望ましいからであろう。そもそも詳細な実態分析が政策側のプレイヤーになぜ必要かといえは、事業の予算化（予算獲得）に欠かせないからに他ならない。実態は、切りとる側の関心、利得に応じていかようにも切り取ることができる。

個々の企業、事業体によって望ましい競争戦略は異なる。優れた戦略は個々の企業、事業体に固有の文脈に埋め込まれたものだからだ。だから、戦略論的な視点は、実証データや実証分析をエビデンスにする立場からは、回

避けやすい。特にここ数年は、KPI（成果指標）による成果判定が課せられる政策側プレイヤーにとって、検証が難しい戦略論的な視点を政策に持ち込む誘因は低い。やや辛辣に批判するなら、産業組織論的な分析から戦略が導かれる（市場構造が企業行動を規定する）と考えられていた80年代までの戦略論的な視点が、批判されることなく、今日にあっても政策側のプレイヤーによって踏襲されているのである。

3. 生産性向上を戦略的に重視しない経済や企業のシステム特性

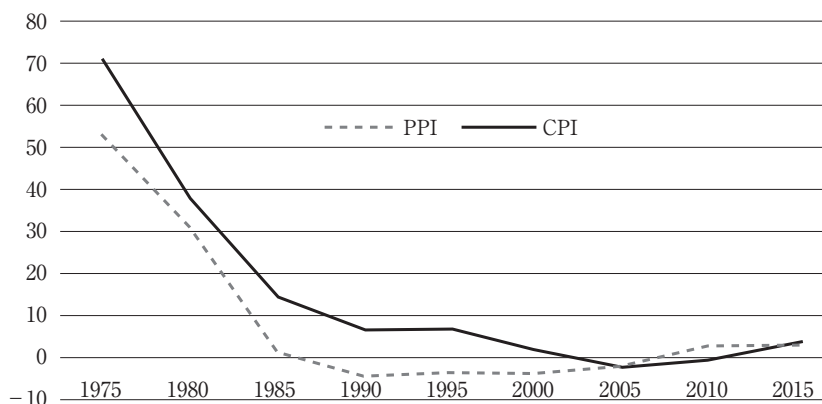
2では、これまでの、そして現行のサービス部門の生産性問題の設定の在り方を批判的に検討した。意図するところは、そもそも「前提が疑わしい議論（特に国際比較）」であること、政策論的な視点からは戦略論的な視点が抜け落ちる可能性が高いことを指摘することにある。サービスセクターの低い生産性が問題ではないと主張しているのではない。他国と比較せずとも、日本のサービス部門には多くの課題があり、それを象徴するのが低い生産性であることに異論はない。

生産性問題は産業やビジネスに普遍的な問題であり、絶えず、生産性の観点から現状を批判的に検討することが欠かせない。にもかかわらず、生産性の向上を可能にする戦略論的な議論は、ポリシーメイカーのみならず、ビジネスプレイヤーにとっても軽視されてきた。その理由は、我が国の経済システム、企業システムの特徴に求められる。

PPI と CPI の変化率の差

一国の経済システムの特徴をみる常套手段として、PPI（企業物価指数）とCPI（消費者物価指数）の変化率の差に注目しよう。先進国に共通する現象だが、日本においてもPPIよりもCPIの伸び率が高い傾向が高度経済成長

図表 1 企業物価指数と消費者物価指数の変化率（対5年前）



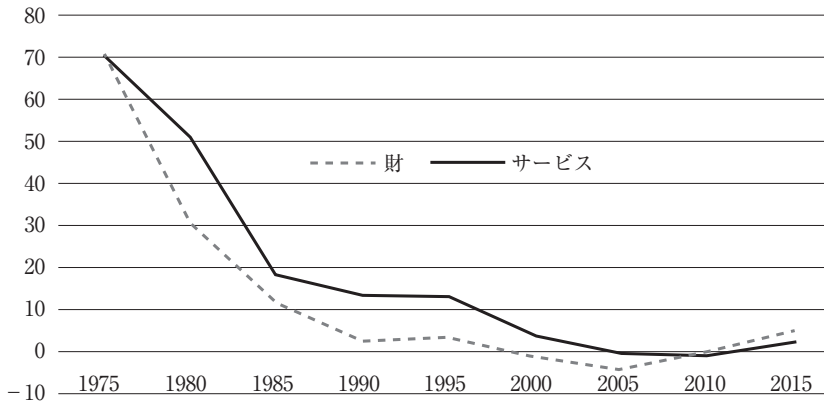
資料：総務省統計局「日本の長期統計系列」

期にみられた（図表1）。

PPIとCPIの増加率の差は「生産性を追求するセクター」と「生産性よりも売上を追求するセクター」の違いとして解釈できよう。経済成長期は販売部門に投入する玉（たとえな営業所、店舗、営業人員の数）が企業業績を決した。生産性でいうと分母にあたる「働く人の数」を増やすことが勝利の方程式だった。まさに、日本の流通が悪玉として批判された時代、小売業にとって店舗数の増加、店舗の大型化が勝利の方程式だった。生産性を上げることは優先順位的には低かった。時代がそれを要請し許容したのである。

同じ傾向は、消費者物価の財、サービスの区分けでも確認できる（図表2）。これも、「生産性向上が至上課題となるセクター」と「売上をあげることが至上課題となるセクター」の違いとして解釈できる。日本の流通はすでに指摘したように、80年代から90年代にかけて、国際的にみて高い物価の元凶として批判の矢面にたたされた。いわゆる、内外価格差問題であり、日本型流通悪玉論である。当時の議論においては、生産性の低さよりも、流通に

図表2 財，サービス別消費者物価の変化率（対5年前）



資料：総務省統計局「日本の長期統計系列」

おける競争の低さにスポットライトが当てられた。いわば，非競争的な市場構造ゆえに，非効率的な流通企業が退出せず，それが価格競争に阻止的に作用するとのロジックがマスコミや学界では支持された。当時の生産性に対する注目度は，決して高くはなかった。

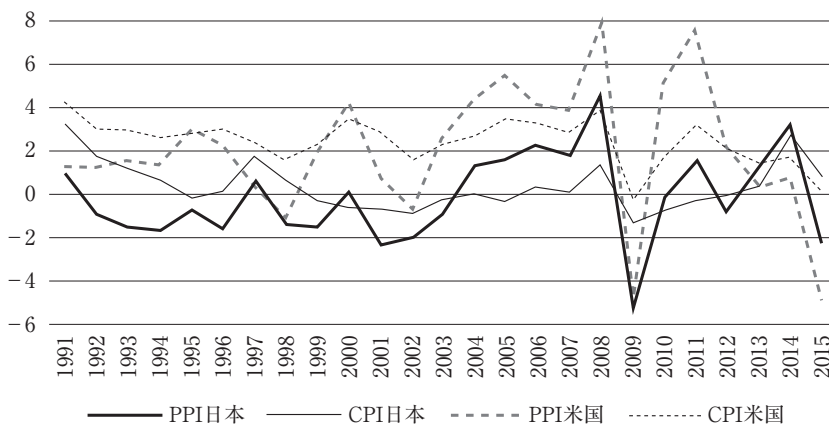
一般に，経済に占めるサービス部門（特に消費者部門）の比重が高くなるに伴い，製造部門とサービス部門の生産性格差が広がる。高度経済成長期がその生産性格差を許容したのだ。製造部門の生産性上昇が，製造部門の所得上昇を通して非製造部門の所得上昇（生産性上昇によらない）につながり，それが製造部門の生産増となって返ってくる好循環が回っていたからに他ならない。そして，高度経済成長期が終わると，CPIの伸び率>PPIの伸び率なる関係は逆転する。

日米の環境変化に対する適応の違い — 賃金が上昇する米国，下がる日本

日米ともにPPIの伸び率が2000年代に入り総じて高まった(図表3)。背景にあるのは、国際的な資源価格の上昇基調であり、アジアを中心とする新興国での人件費をはじめとする生産コストの上昇傾向であろう。ただし、日米を比較するとき、PPI、CPIともに日本の伸び率が相対的に低い。特に90年代に入り、マイナスおよび低い伸び率が常態化したCPIの推移に注目したい。そこには、経済環境の変化に対する日本の経済システム、企業システムの適応行動が投影されているからだ。

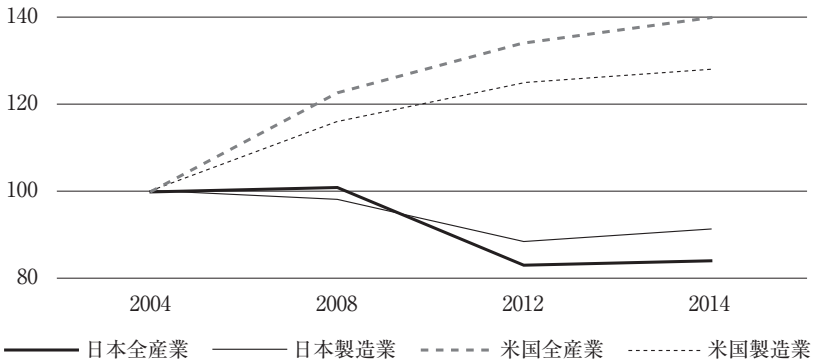
図表4にあるように、2000年代に入り、賃金の推移は日本と米国では対照的である。グラフにはない非製造部門の賃金水準は、米国では全産業よりも高く、日本では全産業よりも低く推移している。つまり、経済システム、企業システムは、米国では実質賃金を上げる方向で、日本においては実質賃金を下げる方向で、経済環境の変化に対応した。賃金と労働生産性との関係は先進国では正の相関関係をもつことが知られている。この経験則に照らすな

図表3 日米におけるCPI, PPIの変化率(対前年)



資料：総務省「消費者物価指数年報」、OECD.Stat

図表4 日米の産業別の実質賃金推移（2004年=100）



資料：データブック国際労働比較（労働政策研究・研修機構）

ら、米国では労働生産性が実質賃金水準の上昇とパラレルな関係で向上し、日本では労働生産性が実質賃金水準の下降とパラレルな関係で低下するメカニズムが経済システム、企業システムで優勢であったことが示唆される。

2000年代に入り、日本の経済システム、企業システムにおいて顕著になった変化は、正規雇用から非正規雇用、従業員数の抑制の動きであった。賃金水準の推移をみる限り、その適応行動は非製造部門でより顕著だったといえよう。労働生産性の分子（付加価値額）を増やす策ではなく、分母（従業員数）を減らす策が志向されたのである。

中小サービス企業の生産性向上にとって資本投入と技術革新は有効な策か

机上の算段では、従業員数を減らして付加価値額を増やせば、生産性は大きく向上する。付加価値額を増やすには（従業員の投入がないとの前提では）、資本投入と TFP（全要素生産性）の改善・革新が必要である。経済的に導かれる対応策である。

問題は、製造業以外の、あるいは企業規模が相対的に大きなサービス企業

以外の、中小サービス経営体にも同じ処方箋が有効かという点だ。

中小企業白書2016年版掲載の「労働生産性と労働構成（規模別、業種別）」表によると、製造業、建設業などを含めすべての業種で、中小企業の労働生産性は大企業の4～7割の水準にとどまる。しかも中小企業の労働構成比は約7割に達しており、その7割が労働集約型サービス業で働く。この、全従業者数の5割強が働く労働集約型中小サービス企業にとって資本投入とTFPの改善・改革が有効かと問うているのだ。

実は中小企業白書はこの問いにこたえてくれない。既に指摘したように、中小企業白書では中小企業を対象に詳細な生産性分析が展開される。分析結果は興味深く、中小企業の生産性向上を考える上で貴重な知見を提供してくれるが、分析データは経済産業省「企業活動基本調査」によるものであり、同調査の対象企業以外は、すなわち従業員50人未満かつ資本金または出資金3000万円未満の企業は分析対象から外れている。対象外になっている企業は、従業員50人未満でいえば、全従業者数の60.7%、全企業数の95%、全事業所の70.3%を占める（いずれも平成21年経済センサス基礎調査（確報）による）。資本金3000万円未満は全企業数の91.4%、全従業者数の37.8%にあたる（同上）。両条件を満たす正確な企業数は不明だが、企業数で8、9割の企業は分析対象外になっていよう。

そういう分析対象の制約もあってか、企業規模が大きくなるに伴い、TFPは技術革新と読み替えられることが多い。どうしても設備投資や設備まわりの投資に生産性向上の策は引きずられる。

近年の経済学的な分析では、TFPをイノベーションと大胆に読み替え、経営プロセスや組織構造の変革と生産性との関係に注目するものも増えている（たとえば、川上ら（2013）（2015））。

だが、ここで見たように、経済システム、企業システムとしては賃金水準を上げない策が優勢である。いわば、目先の問題解決に走る日本のシステム

特性こそが、生産性向上に資する策、とりわけ戦略論的な視点に基づく策を遠ざけているようにしか見えないのである。

4. 飲食店 K のケーススタディ

戦略論的な視点とはなにか 一 戦略論的な視点とは何ではないのか

労働生産性の概念は明確だが、その「与えられた明確さ」にとどまる限り、限定されたデータや実態に沿った形で生産性向上の議論は進む。下手に経済学的に明確なだけに、多くの論者が、その経済学的な概念を踏襲する。そこに生産性をめぐる議論の多くが陥る罠がある。

さきに、労働生産性を（付加価値額／資本ストック）×（資本ストック／従業者数）に分解する中小企業白書等で多用されるアプローチを紹介した。このアプローチに従い、中小企業白書2016年で対象となった中小サービス業14業種を、資本生産性と資本集約度の高低（非製造業平均に比較して）で分類したものを図表5に示す。資本生産性が高い業種は資本装備率が低く、資本装備率が高い業種は資本生産性が低いという、要因分解式からすれば当然の分類が得られるだけである。

セミマクロ分析的な視点からは戦略論的な視点は生まれない。戦略論的な視点とは、資本生産性も資本装備率も高い、図表5でいえば左上のセルに位置する事業体の戦略に注目する視点である。既にみたように、業種ベースでみる限り、資本生産性も資本装備率も高い業種は特定できない。要因分解式（恒等式）に働く平均に従うメカニズムに背く個体（事業体）を発見するには別のアプローチが求められるのである。

図表5 中小サービス業の資本生産性，資本装備率の高低による分類

		資本装備率	
		高い	低い
資本生産性	高い		情報通信業 学術研究・専門技術サービス業● 金融・保険● 医療・福祉▲ 飲食サービス業▲
	低い	電気・ガス・熱供給・水道業● 不動産業・物品賃貸業● 生活関連サービス業・娯楽業▲ 宿泊業▲ 建設業 卸売業● 運輸業 小売業 教育・学習支援業▲	

注：中小企業白書2016掲載の業種別資本生産性，資本装備率による集計。高い，低い是非製造業平均を基準にした。ただし，資本生産性に関しては非製造業の下位25%の数値よりも下位25%の数値が高い医療・福祉，飲食サービス業を上位グループに分類した。●と▲は労働生産性が高い上位5業種，低い下位5業種を示す。

飲食サービス業の競争構造，事業環境

多くの調査報告，白書等がデータで示すように，飲食サービス業は労働生産性が一番低い業種だとされる。従業者数50人以上，資本金または出資金3000万円以上の事業体を分析対象とした中小企業白書の分析においてすら，労働生産性500万円以下の層が9割を占め（従業者数50人以上，資本金または出資金3000万円以上の事業体であるにもかかわらず），中小サービス業というよりも零細サービス業の代表格といえよう。いわば，マイケル・ポーターのファイブフォース（5つの競争要因）に照らすまでもなく，参入してはいけない業界の筆頭である。

まず，新規参入が多く退出する事業体も相対的に多いこと，すなわち同業他社との競争が激しいことを図表6で確認しておこう。

図表6 飲食サービス業の新設率・廃業率（事業所単位）

	事業所数（2006）	新設率	廃業率
一般飲食店	415,449	26.3	32.2
食堂、レストラン	235,653	29.3	33.0
一般食堂	73,298	22.0	30.9
日本料理店	42,545	28.4	29.1
西洋料理店	29,300	35.4	36.5
中華料理店	59,574	28.9	34.2
焼肉店（東洋料理のもの）	21,141	28.0	36.1
その他の食堂、レストラン	9,795	127.0	46.3
飲食料品卸売業	75,956	16.8	27.1
飲食料品小売業	429,637	16.8	30.2
料理品小売業	52,160	27.1	38.4

資料：総務省「事業所・企業統計調査2006年」

注：新設率＝2001年10月2日以降の新設事業所／2001年10月1日時点の事業所数

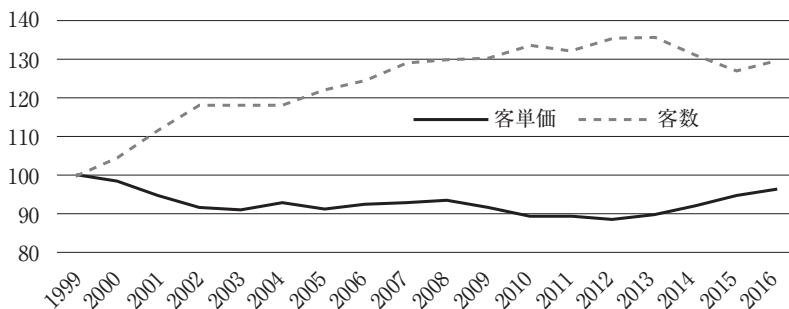
廃業率＝2001年10月2日以降の廃業事業所／2001年10月1日時点の事業所数

外食、中食マーケットにおける顧客のスイッチングコストは低く、どのサービス、商品も流動性の高い顧客に手を焼いている。コンビニエンスストアの成長は競合商品（弁当、総菜、おにぎり、サンドイッチ、酒類）の拡大を意味する。日本フランチャイズ協会によると2016年のコンビニエンスストア市場規模は10兆5722億円。日配食品の構成比35.5%をかけると3兆7000億円にのぼる。

飲食店の市場規模は、日本フードサービス協会によると13兆5千億。競合する料理品小売業の市場規模は7兆1384億円。顧客は飲食店の選択だけでなく、競合するコンビニエンスストア、料理品小売業（に限らず、これらにスーパーマーケット、百貨店の食品売り場などが加わる）の選択を、TPOに応じて気楽に、スイッチングコストを気にせず、行う。

飲食サービス業において価格競争が常態化していることは、日本フードサービス協会による客単価、客数の推移をみた図表7の示す通りである。

図表7 飲食店の客単価, 客数の推移 (1999年=100)



資料：日本フードサービス協会のサイトで公開されているデータ

図表8 飲食店客単価の規定要因

	サービスCPI	給与	過去3年の給与平均I	過去3年の給与平均II	客数	F値のP値	自由度修正済み決定係数
客単価	2.672***	1.095***				0.0006***	0.5765
	2.068***		1.189***			0.0006***	0.5824
	3.158***			1.107***		0.0024***	0.4940
	2.995***				-0.275***	0.0000***	0.7872

注：特殊分類別消費者物価指数は総務庁「消費者物価調査」。給与は厚生労働省「毎月勤労統計調査」の5人以上事業所の現金給与総額（指数）。給与平均Iは当年を含む過去3年の平均。IIは当年を含まない過去3年の平均。飲食店の客単価，客数は日本フードサービス協会。データは1999年から2016年。推計式は対数モデル。***は1%で統計的に有意であることを示す。

データは会員から取得したデータなので，飲食サービス業全般のトレンドを反映しているかは確約できない。その点に留意してみてもいいが，客単価は低迷したままの状態にある。客数は増えているにもかかわらず，である。

では，客単価の低迷は何によってもたらされているのであろうか。図表8に示すように，給与と物価で飲食店の客単価の推移が60%説明される。給与が1%さがると客単価は1.189%下がり，サービス関係（家計最終消費支出の5割を占める）の物価が1%下がると客単価は2.068%下がる。一般に消

費の変化は賃金に先行する。回帰分析の結果はそのことを支持しないが、日本経済を長く襲ったデフレスパイラルな経済情勢が客単価の趨勢を大きく規定したことは支持する。

また、客単価がここにきて回復傾向を示すとはいえ、飲食サービス業が依然として厳しい価格競争環境にあることは、客数をいれた回帰式からうかがえる。客数が1%増えると客単価は0.275%下がる。客数が増えても客単価は上がらない。「売上増」なり「売上減を回避する」は達成するも、低価格路線から抜けだせない飲食サービス業の実態は変わらない。

ちなみに、給与と客数の間には「-0.754」という負の高い相関がある。給与が下がるほど客数が増える関係は、給料が下がる経済環境（図表9）に飲食サービスが環境適応したことを示唆する。サービスCPIと給与、サービスCPIと客数の間には有意な相関関係はなく、「価格志向を強める消費者の店舗、商品選択行動」を供給側が、先行して、あるいは消費者との共犯関係をテコに、強化してきたのである。

給与が上がらない経済環境下、多くの飲食店は価格競争以外に活路を見いだせない状況にある。つまり、客単価を結果的に下げる低価格化で集客力をアップし売上増を達成するが、価格以外で差別化する競争スキームを築けない状態にロックインされている。戦略論的な視点なんて持ちあわせていないかのように。

飲食店 K の競争戦略

飲食サービス業において成功したとされる飲食店の競争戦略スキームに共通するのは「逆張り」である。たとえば、チェーン展開が標準的な成功の方程式とするなら、その逆張りの「同じ飲食店が複数店舗を展開するも、ひとつひとつの店舗は店名も業種・業態も異なり、顧客からは個店にしかみえない」展開はその1つだろう。以下で紹介する飲食店 K の競争戦略も「逆張

図表9 1年勤続者・1年未満勤続者の給与所得者数・給与額（千円）

	1年勤続者				1年未満勤続者			
	給与 取得者数	給与	賞与	給与+賞与	給与 取得者数	給与	賞与	給与+賞与
2000	44,939,067	3,803	807	4,610	7,752,896	1,083	103	1,186
2001	45,096,540	3,765	775	4,540	7,860,652	1,068	98	1,167
2002	44,724,071	3,752	725	4,478	7,887,794	1,092	92	1,184
2003	44,661,234	3,738	701	4,439	7,879,627	1,091	87	1,177
2004	44,530,192	3,701	687	4,388	7,937,162	1,057	76	1,133
2005	44,935,897	3,694	674	4,368	7,913,016	942	68	1,010
2006	44,845,126	3,676	672	4,349	8,183,802	893	66	959
2007	45,424,696	3,685	687	4,372	7,901,666	845	62	907
2008	45,872,872	3,650	646	4,296	8,876,869	1,034	73	1,107
2009	45,056,480	3,497	561	4,059	8,757,364	922	63	984
2010	45,519,825	3,539	581	4,120	8,755,281	1,027	73	1,100
2011	45,657,213	3,497	593	4,090	8,758,177	1,023	81	1,104
2012	45,556,011	3,490	590	4,080	8,738,260	912	59	971
2013	46,454,211	3,527	609	4,136	8,696,359	999	83	1,082
2014	47,562,672	3,526	625	4,150	8,615,497	1,005	80	1,085
2015	47,939,728	3,556	648	4,204	8,700,422	1,037	82	1,120

資料：国税庁「民間給与実態統計調査」

り」を貫くスキームが特徴である。

飲食店Kの競争戦略を貫くスキームは、労働生産性の次のような要因分解式にある。

$$\begin{aligned}
 \text{労働生産性} &= \frac{\text{付加価値額}}{\text{売上}} \times \frac{\text{売上}}{\text{従業者数}} \\
 &= \frac{\text{付加価値額}}{\text{売上}} \text{ (①)} \times \frac{\text{売上}}{\text{在庫}} \text{ (②)} \times \frac{\text{在庫}}{\text{従業者数}} \text{ (③)}
 \end{aligned}$$

鍵を握るのは在庫である。常識的な経営のセオリーなら「いかに在庫を減

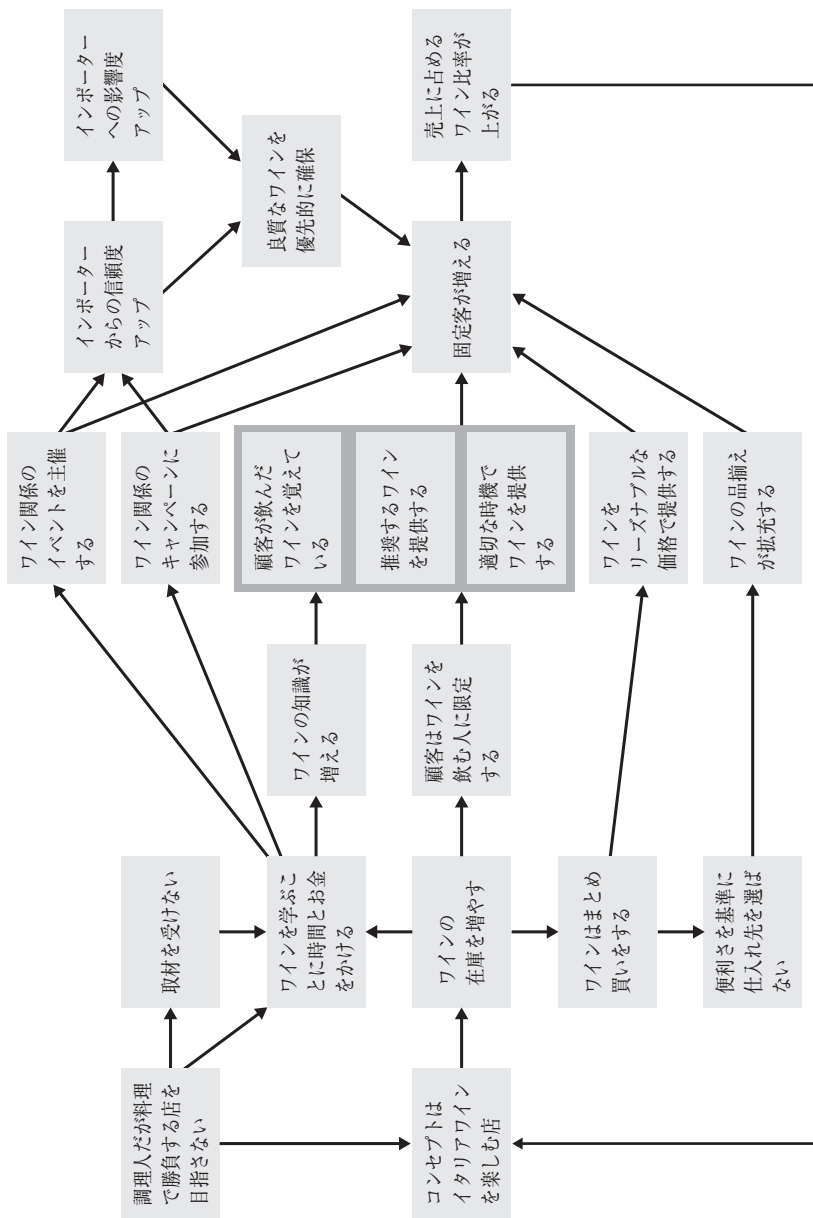
らすか」が起点となるが、飲食店 K は「いかに豊富な在庫をもつか」が起点となっている。③を小さくするのではなく大きくするのだ。在庫をもつことで②も大きくなり、さらに①も大きくするという戦略スキームを飲食店 K は構築している（図表10）。

飲食店 K は自らを「イタリアワインを楽しむ」店だと定める。イタリア料理を提供する店ではない。店主（経営者）K 曰く、「料理はイタリアワインを美味しく飲んでもらうためのもの」。このコンセプトが導くのは、顧客は「イタリアワインを飲む人に限る」という顧客選別のスタンスである。「ワインを飲まない人」「料理を食べにくる人」は顧客ではない。実際、ワイン以外のアルコールはビール以外ない。ソフトドリンクも当然置いていない。ワインを飲まずに（グラスで一杯だけワインを注文して）料理だけ注文する人は、店主 K の直観で事前に店に入れてもらえないか、入れたとしても2度と飲食店 K の椅子に座ることはない。

ワインは寝かすことで商品価値があがる商材である。それゆえ、短期間で在庫が不良在庫になる危険性は少ない。にもかかわらず、ワインを扱う多くの飲食店はワイン在庫を必要以上に持とうとしない。理由の1つは「売り切る」自信がないからであり、2つに1本の注文でも配達する問屋がいるからであり、3つに寝かせているワインの飲み時を知る知識がないからであり、4つにそれらの結果として、在庫はリスクだと過度に認識するからである。

店主 K は、(1)箱買いしakashない、(2)商品価値があるワインは時に問屋の在庫すべてを購入する、(3)店舗以外にワイン置き場をもつ、(4)1本の注文にこたえる大手の問屋とはあるトラブルを契機に関係をたった、(5)ワインに関しては人一倍学ぶ。どれもできそうで、できないことだ。飲食店 K の競争戦略の特徴は「できそうで、できない」ことを仕入れ、在庫管理、顧客選別において貫徹している点にある。

図表10 飲食店 K の競争戦略スキーム — 顧客密度とワイン密度を高める —



飲食店 K の競争戦略をストーリーとしての一貫性から点検する

楠木健は『ストーリーとしての競争戦略』で、競争戦略の優劣は「ストーリーが優れているか否か」にあり、ストーリーが優れているとはストーリーの一貫性に集約され、またストーリーの一貫性の次元として「ストーリーの強さ」「ストーリーの太さ」「ストーリーの長さ」を指摘する。楠木の基準を参考に飲食店 K の競争戦略を点検してみよう。

まず、ストーリーの強さは、「イタリアワインを楽しむ店」を目指すために、「ワインの在庫を増やす」→「ワインを飲む人に顧客を限定する」→「ワインと顧客との接触ポイントを増やす」→「固定客が増える」→「売上に占めるワインの比率が高まる」→「イタリアワインを楽しむ店としてのブランディングが強化される」といった明快な戦略構図に従い経営されている。特に「ワインの在庫を増やす」「顧客を選別する」といった同業他店が模倣できない両者を因果関係として構築していることはストーリーをより強いものにしていく。

ストーリーの太さは、構成要素間のつながりの数の多さで測られる。飲食店 K でいえば、「ワインの在庫を増やす」起点のつながりはいくつもの要素とつながり、様々の「顧客とワインの接触ポイント」となって「顧客が増える」果実を飲食店 K にもたらす。たとえば、在庫を増やすことを、厭わないどころか、積極的に推し進める方針が「ワインのまとめ買い」につながり、ロットがまとまれば東京や関西の輸入業者との取引が可能になり、ますますワインの品揃えが拡充される。また、まとめ買いで仕入れ価格が低下し、他の店よりも安い価格で評価が高いワインが顧客に提供される。図では煩雑になるのでつなげていないが、仕入れ先の多様化によって入ってくるワイン情報は多様化し、「ワインの知識を他店よりも優位に増やす」効果をうむ。さらに、まとまったロットを発注することは、安易な注文を回避し、ワインに関して真剣に学ぶ機会を増やす。

ストーリーの長さは、楠木によると「時間軸でのストーリーの拡張性なり発展性の高さ」だとされる。好循環を生み出す論理だとも楠木はいう。飲食店 K の場合、在庫を増やす → 顧客を選別する → 固定客がつく → 売上に占めるワインの比率があがる → イタリアワインを楽しむというコンセプトが強化される → 在庫を増やす → 顧客を選別する → 固定客が増える → 売上に占めるワインの比率があがる…の好循環ループが回っている。この好循環ループを基軸に、飲食店 K は、後記するイタリアワイン・フェスティバルや来日したワイナリーの生産者を招いての、インポーターと組んだセミナーを恒常的に開催する。これらのイベント開催を可能にするのは好循環ループが約束する一定規模以上の集客力だ。まさに、拡張的、発展的にストーリーが回っているのである。

以上、ストーリーとしての一貫性の高さは確認できた。では、それは競争優位な経営成果に結びついているのであろうか。この点を最後にみておきたい。

飲食店 K の経営パフォーマンスを点検する

飲食店 K の経営パフォーマンスを財務分析的に解明することは可能であろうか。データを提供していただくことは可能だが、飲食店 K と比較する他の飲食店のデータが取得できない。

そこで、あるキャンペーンの実績を経営パフォーマンスの指標として使うことにした。そのキャンペーンとはイタリアのソアーヴェ産地のキャンペーン（ソアーヴェワイン保護協会「ソアーヴェ・バイ・ザ・グラス」）で、ソアーヴェを代表する白ワインの、7月1日から8月16日までの販売本数を競うものだ。

飲食店 K は2015年と2016年に参加。2015年は販売本数、席数当たり本数で二冠に輝き、2016年の5月に、イタリアに招待された。2016年は販売本数では2位、席数当たり本数で1位を獲得した（図表11、12）。

図表11 イタリアソアーヴェキャンペーンの販売本数ランキング（2016年）

飲食店	販売したワインの種類 (生産者数)	販売本数	席数	住 所
T	1	571	80	東京都千代田区
K	すべて (13)	509	18	福岡県福岡市
B	1	456	100	東京都新宿区
Lu	ほぼすべて (-)	452	20	愛媛県新居浜市
I	1	447	86	東京都新宿区
O	1	325	26	京都府京都市
M	1	316	16	神奈川県横浜市
W	1	245	51	静岡県浜松市
La	1	212	13	北海道札幌市
V	1	202	32	岡山県岡山市
参加274 飲食店平均	-	36.3		

資料：イタリア大使館貿易促進部のレポート

注：13の生産者の31ブランド。「-」はレポートに記載されていないことを示す。

図表12 イタリアソアーヴェキャンペーンの席数当たり販売本数
ランキング（2016年）

飲食店	席数当たり販売本数	生産者数	席数	住 所
K	28.28	すべて	18	福岡県福岡市
Lu	22.6	ほぼすべて	20	愛媛県新居浜市
M	19.75	1	16	神奈川県横浜市
La	16.31	1	13	北海道札幌市
Ba	15.45	-	11	大分県大分市
O	12.5	1	26	京都府京都市
Bi	10	-	16	東京都江東区
C	9.56	-	18	愛知県名古屋市
S	8.78	-	18	福岡県福岡市
Y	7.24	-	25	大阪府大阪市

資料：イタリア大使館貿易促進部のレポート

席数当たり販売本数は席数が少ない店舗規模が小さな飲食店が並ぶ。しかも販売本数トップ10のうち5店が席数当たり販売本数でもトップ10に入る。飲食店 K の競争戦略と相通じるところがあるのかもしれない。

ここで注目したいのは販売した生産者の数である。キャンペーンに参加した生産者（ワイナリー）13すべてを販売したのは飲食店 K のみであり、2位につける愛媛の飲食店（2015年のキャンペーンでは販売本数、席数当たり販売本数で二位）を除けば、他の飲食店（トップ10にランキングされる）は1生産者のみ。飲食店 K はキャンペーンの趣旨にもつとも則った形でトップに立ったのである（この点は2015年度も同じ）。

実は、キャンペーンの期間中、飲食店 K ではソアーヴェの白ワインしか飲めない。お願いすればソアーヴェ以外のワインも出してくれるのだが、キャンペーンに協力してソアーヴェの白ワインを注文する顧客が多い。図らずも、ソアーヴェキャンペーンは飲食店 K と顧客との信頼関係を浮き彫りにした。この信頼関係をテコに、またそれが実現する高いパフォーマンスをベースに、飲食店 K の競争戦略スキームは顧客密度とワイン密度を高める方向で進化し続けているのである。

5. おわりに — 小規模サービスビジネスにこそ戦略的な経営が求められる

対人サービスがメインのサービスビジネスにとって、設備に投資することで生産性が上がる（付加価値額が上がる）とは必ずしもいえない。飲食店 K は8年前の操業開始時の設備でいまでも経営を続ける。

美容室など設備投資が集客力アップに欠かせないといわれる業種もあるが、その美容ビジネスにしても、来店を想定しない（自宅や仕事場に美容師が向く）ビジネス展開が注目されている。いわば、「より快適な空間、設備がある店舗に向いて髪を切る」路線の逆張りだ。美容室ビジネスが教えてく

れるのは、立地や空間に投資することが成功の方程式だと同業他社・他店と競う中で、戦略的なスタンス（なにをしないか、誰を顧客にしないかなど引き算の発想で差別化を図る）が抜け落ちていくことだ。

飲食店 K の店主 K は、調理専門学校で調理を学び、海外ではドイツで、国内では2つの飲食店で働いた経験をもつ。店主 K によれば、調理専門学校をでても料理人になれるのは僅かだという。ましてや自分の店をもつなんて夢のまた夢の話。だから多くの卒業生は、その夢を、料理人としてのパフォーマンスを高めることで実現しようとする。店主 K は料理人としてのパフォーマンスを訴求する店ではなく、誰かが生産した商品（ワイン）の良さを訴求する飲食店を目指し、着実にその方向で実績を重ねている。

本稿では人間としての店主 K を割愛した。なぜ、飲食店 K のような戦略が構築され実行されたのかは、人間としての店主 K を抜きには解明できない。この点は他の機会に譲りたい。

飲食店 K は、2013年から毎年、都心のホテルの大ホールを借り切って、イタリアワイン・フェスティバル「Vino! Vino!! Vino!!!」を開催する主要メンバーの1つだ（イタリアワインを扱うレストラン、酒飯店で Gruppo VINOKA なる団体を組織化し、同団体が主催する形をとる）。店主 K はそのフェスティバルの先導者といってもいい。

同フェスティバルは、一般向けにイタリアワインを飲む機会や触れる機会を増やし、潜在的な顧客を掘り起こすことを目指す。メンバーの飲食店の売上増には直接つながらない。メンバー間の温度差は当然のようにある。この手のイベントは組織化や組織運営に時間と労力がかかり金銭的な負担も生じることから、足並みをそろえるのは大変だと店主 K は吐露する。それが毎年開催され、今年も5回目の開催を予定している。飲食店にとって直接の利益、売上に繋がらない活動に時間や労力を割くことはあり得ない。その常識を飲食店 K や店主 K は覆そうとしている。

戦略論的な視点をもてるかどうかの鍵は、業界の慣行や常識、自らの固定観念から如何に抜け出せるか否かにある。「うまくいっている飲食店 K だから、業界の慣行や常識、自らの固定観念から抜けだせた」ではなく、業界の慣行や常識、自らの固定観念から抜けだせたから高いパフォーマンスを誇る稀有な飲食店が生まれたのだ。

業界の慣行や常識、自らの固定観念から抜けだすプロセスと一体となって飲食店 K の競争戦略スキームは構築された。本稿が、小規模サービスビジネスにこそ戦略的な経営が必要であると強調し、それが可能だと主張するのは、そのプロセスを傍でつぶさに証人としてみてきたからに他ならない。

参考文献

- 株式会社ドゥリサーチ研究所『平成 27 年度 サービス産業の生産性向上を図るためのベストプラクティクス抽出のための調査』報告書, 2016 年 2 月。
- 川上淳之・浅羽 茂 (2015)「組織改革は生産性に影響するか?」, RIETI Discussion paper Series, 15-J-048
- 川上淳之・宮川 努 (2013)「日本企業の製品転換とその要因」, 財務省財務総合研究所『ファイナンシャル・レビュー』112 号, pp.55-79.
- 楠木 健『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社, 2010 年
- Paul Leinwand, and Cesare mainardi, *The Essential Advantage: How to Win With a Capabilities-Driven Strategy*, Harvard Business Press, 2011.
- ポール・レインワンド, チェザレ・メイナルディ『なぜ良い戦略が利益に結びつかないのか』ダイヤモンド社, 2016 年
- 森川正之『サービス産業の生産性分析』日本評論社, 2014 年
- 中島上智・西崎健司・久光孔世留「先進国における労働生産性の伸び率鈍化」日本銀行 Report & Research Papers, 2016 年 3 月
- 日本政策投資銀行「日本の非製造業の生産性低迷に関する一考察」地域企画部レポート, 2015 年 7 月。
- 商工総合研究所『中小企業の競争力と設備投資』2015 年 3 月
- 山田 久「日本のサービス産業の生産性は本当に低いのか」, 日本総研 Research Focus, 2015 年 8 月。