

ここが違う！繁盛店の経営手法 ～千葉県内の外食産業動向調査～

千葉県は新鮮な食材の宝庫である。

銚子漁港の水揚げ量は 2008 年まで 3 年連続で日本一となり、2007 年の農業産出額も、北海道に次ぐ第 2 位となっている。とりわけ、千葉県は 3 方を海に囲まれているだけに、「銚子つりきんめ(きんめだい)」や「外房イセエビ」、「金田産一番摘みあま海苔」など海産物のブランド食材が多い。これらの新鮮かつ豊富な食材を毎日のように調達できる県内外食産業の潜在的なポテンシャルは高い。

一方、コンビニ弁当やデパ地下の惣菜、ファーストフードなど食の選択肢の多様化に伴い「胃袋の争奪戦」が年を追ってヒートアップしている。これに、オーバーストアによる競合激化や、30～50 歳代の働き盛りの人口減少に伴う外食需要の伸び悩みなどが複雑に重なり、県内の飲食店数は、減少傾向に歯止めがかかっていない。このように県内外食産業の現状は、食材供給面の強さと外食需要面の弱さが混在した状況にある。

こうした点を踏まえ、ここでは最近の県内外食産業の動向や将来見通し、繁盛店の経営手法の特徴などについて取りまとめ、今後の同業界の活性化に向けての方向性について考えてみた。

1. 最近のわが国外食産業の動向

～外食産業市場は近年伸び悩み～

1980 年以降の外食産業の市場の動きを概観すると、概ね 3 つのステージに分類できる。すなわち、第 1 ステージ(1980～1997 年頃)の市場拡大期、第 2 ステージ(1997 年頃～現在)の市場成熟期、第 3 ステージ(将来見通し：第 2 章を参照)の市場縮小期である。

以下では、わが国外食産業の勃興期から現在までの市場発展動向について詳しくみていきたい。

(1) 外食産業の市場は近年伸び悩み

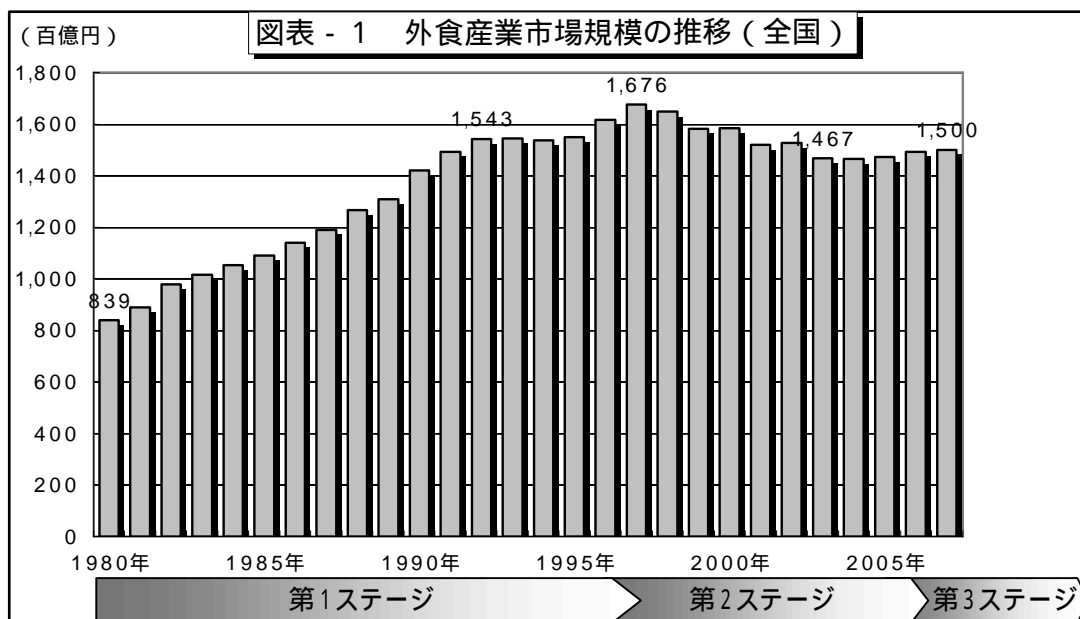
外食産業の市場規模(千葉県のデータがないため全国のデータを掲載)の推移をみると、80 年の 8.4 兆円から一貫して右肩上がりの増加を続け、92 年には 15.4 兆円(80 年比 +83.9%)と市場が大きく拡大した(図表 - 1)。この背景には、日本経済の成長に伴って人々の所得が増加(就業者 1 人あたり雇用者報酬 実質：80 年 300 万円 92 年 396 万円)したこと、また、夫婦共働き家庭が増えたことや、所得の増加に歩調をあわせる形で外食をする機会が増えた(外食率(注 1): 80 年 31.8% 92 年 37.5%)など人々のライフスタイルが大きく変化したことがある。

市場の緩やかな拡大傾向は 97 年(16.8 兆円)まで続いたが、その後は、

消費税引き上げ（3.5%、97年4月1日）や金融機関の相次ぐ経営破綻など、バブル経済の崩壊に伴う経済の混乱を背景に、家計の引き締め傾向が強まり外食率が緩やかに低下したこと、マクドナルドの100円バーガー（92年発売）など低価格店の台頭（図表-2）、デパ地下の惣菜やコンビニ弁当など中食市場との競合激化（外食率：97年37.8%、03年34.1%、中食率（注1）：同4.7%、7.3%）、法人交際費の減少（97年5.3兆円、03年3.5兆円）、飲酒運転の取り締まり強化による酒類販売の減少やBSE・鳥インフルエンザの発生による売上への下押し圧力などから右肩下がりの動きを続け、03年には14.7兆円（97年比12.6%）まで落ち込んだ。

04年以降は、02年から始まった景気回復の動きを映じて緩やかに拡大したが、05年以降の伸びは力強さを欠いており、07年には15.0兆円（03年比+2.3%）と伸び悩んでいる。

（注1）食料比率に占める外食支出額の割合を「外食率」、中食支出額の割合を「中食率」という。中食とは、惣菜や弁当を買って帰り家でする食事のことを指す。



- （注）1. 出所：外食産業総合調査研究センター、内閣府「国民経済計算」
 2. 本稿では、外食産業とは、営業用店舗において不特定多数の客を対象に、飲食物を供することを目的とした産業のことをいう（バー・キャバレーや給食、航空機の機内食などは含まない）。

図表 - 2 外食産業関連の主な出来事(1990年代以降)

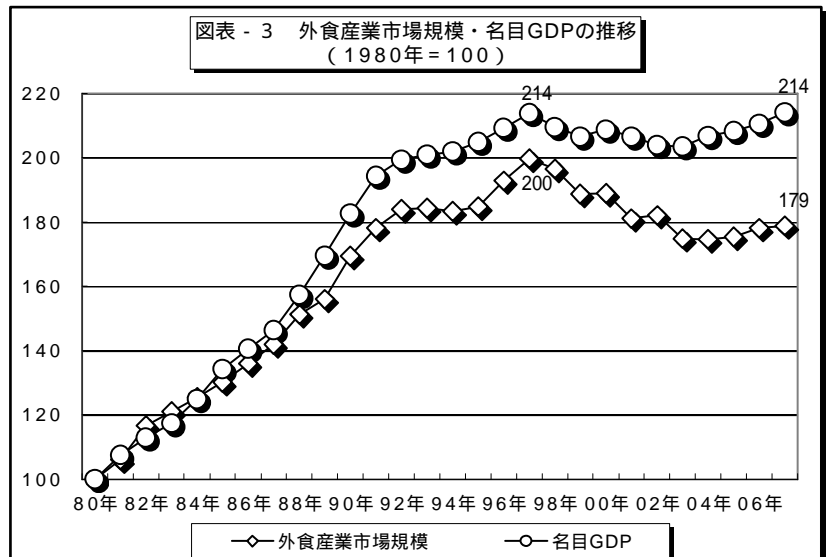
年号	主な出来事
1992年	バブル経済崩壊により、低価格路線の台頭が始まる。 マクドナルドがハンバーガーを創業価格100円で期間限定販売。
1994年	外食産業市場規模が初めて前年を割り込む(前年比 0.4%)。 コンビニエンスストアの弁当など「中食市場」が台頭し始める。
1996年	O-157事件発生。外食産業でも衛生管理が課題に。
1997年	消費税の引き上げ(3.5%、4月1日より)
1998年	ホームミールリプレイスメント(HMR)が注目されはじめる。
2001年	BSE(狂牛病)発生。焼肉店中心に打撃。 デパ地下(デパート食料品売場)が、手軽なグルメスポットとして人気に。
2002年	飲酒運転の取り締まり強化(酒気帯び基準の厳格化・罰則強化など)。 雪印食品で食肉産地偽装が発覚。輸入冷凍野菜の残留農薬問題が発生。
2003年	米国でBSE感染牛発見。その後、米国産牛肉の輸入が禁止に。
2004年	鳥インフルエンザが発生。外食産業でも安全・安心への対応強化が課題に。
2007年	道路交通法改正(飲酒運転者および同乗者への罰則強化)。
2008年	中国製餃子による中毒事件発生。消費者の食に対する危機意識が強まる。

(出所)各種資料からちばぎん総合研究所が作成

(2) 外食産業市場の伸縮と景気との相関は希薄化

外食市場は、一般的には景気との相関が強い産業といわれているが、大量消費社会から成熟消費社会に移行するにつれて、次第に景気の動きとの相関の度合いが弱まっている。80年以降の外食産業の市場規模と名目GDPの水準を80年を100として指数化してみると、80年から90年頃までは両者はほぼ平行に動いていたが、97年以降は両者の差が急速に拡大している(図表-3)。

この間、外食の目的が多様化し、次第にコミュニケーションツールという位置づけが高まるにつれて、外食産業のライバルは、従来の中食産業(コンビニ弁当、デパ地下の惣菜など)に加えて、アミューズメント施設(カラオケや遊園地など)や携帯電話、ゲームなどのコミュニケーションに関連した産業が加わり、これらの新しいライバルの市場が外食の代替需要として拡大している。



(出所)外食産業総合調査研究センター、内閣府「国民経済計算」のデータをもとにちばぎん総合研究所が作成。

2. 県内外食産業の動向

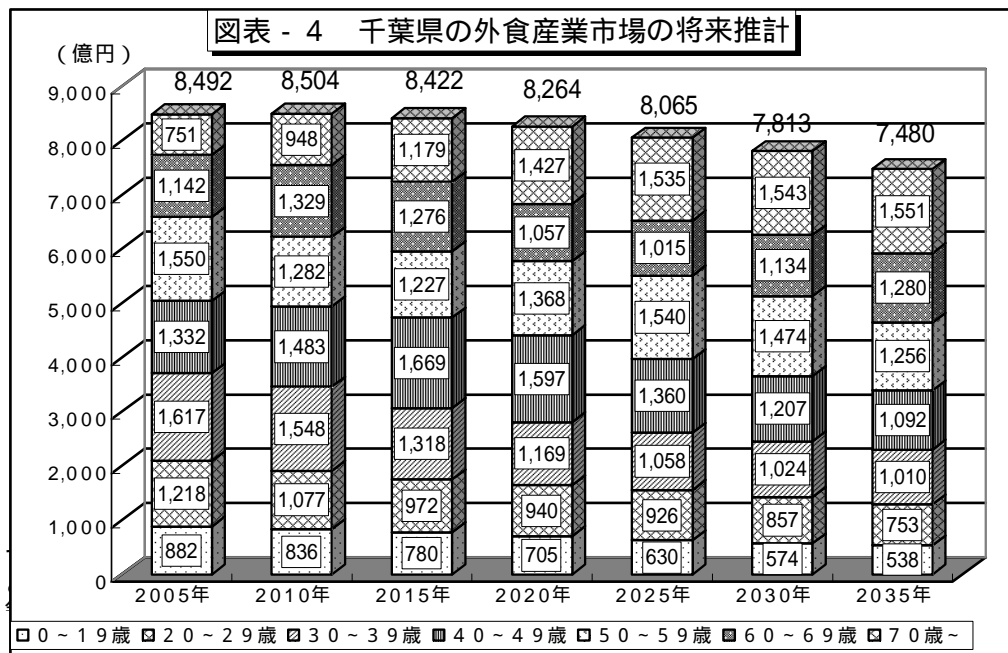
～県内外食産業はサバイバル時代に突入～

外食産業を取り巻く経営環境は、前述の新たなライバルとの競合激化に加え、本格的な人口減少社会の到来や世帯類型の変化（単身世帯の増加による単価下落等）などの下押し圧力が強まることが予想され、今後はむしろ基調的な市場縮小傾向が続く可能性が高い。

これからは、県内の飲食店にスポットをあて、県内の飲食店市場の将来推計や飲食店数の動き、主要業態の最近の競合状況などについてみていきたい。

(1) 県内外食産業の市場は今後縮小見通し

「食べる」という行為は、人の生活に欠かせないだけに、人口減少が外食産業に与える影響は大きい。そこで、ここでは今後の人口の動きを変化要因として県内の外食産業の将来の市場規模を推計してみた（図表 - 4、推計方法は注2を参照）。



- (注) 1. 外食産業総合調査研究センターと総務省のデータからちばぎん総合研究所が作成。
 2. 推計方法：各年齢層別に1人あたり年間外食消費額（全国平均額を年齢別に加重平均、千葉市の偏差値で地域性も考慮）を算定し、各年の各年齢層の人口推計値に乗じて推計した。

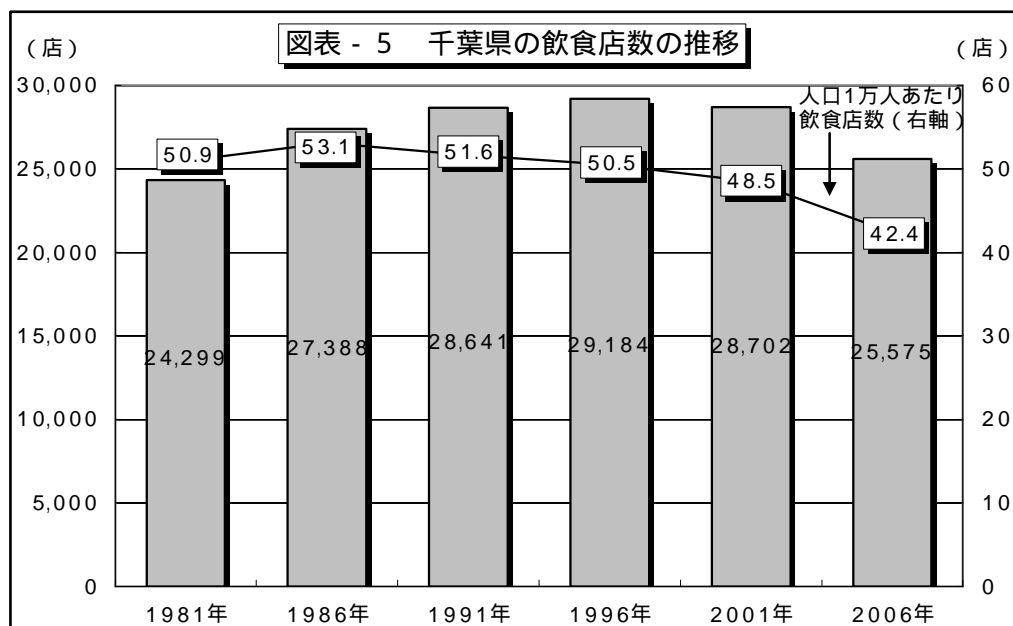
千葉県の将来人口は、05年の606万人から35年には550万人（05年比9.2%）まで減少していくと見込まれている（国立社会保障・人口問題研究所）。このデータをもとに、県内外食産業の市場規模を推計すると、05年の8,492億円をピークに右肩下がりの動きを続けて、35年には7,480億円（05

年比 11.9%)まで縮小する見通しとなった(図表-4)。この間の県内外食産業の市場規模の縮小率(11.9%)は、人口の減少率(同 9.2%)を上回っているが、その背景には、メインユーザーとして外食市場を下支えしてきた60歳未満の減少率が同 29.6%程度と大きいことがある。35年の県内の外食需要は、05年より1,013億円程度少なくなる見通しであるが、この規模は08年の千葉そごうと千葉三越の合計売上高(約1,000億円)を上回っている。

もっとも、今回の推計の変化要素は人口要因のみ(景気や物価、外食率の変化などは考慮していない)であるため、この推計値は景気動向などによって増減する。しかしながら、人口は外食産業にとって市場規模を規定するコアな要素だけに、今後は長期にわたって、生産年齢人口(15~64歳)が減少し外食需要も縮小していくことを想定して、経営戦略を考える必要があるのは言うまでもない。

(2) 県内飲食店数は中小・零細事業所を中心に急減

これまでの千葉県の飲食店数の推移をみると、81年の24,299事業所から、外食市場の拡大に呼応する形で増加を続け、91年には28,641事業所(81年比+17.9%)となった(図表-5)。91年初にバブル経済が崩壊したあとも大手飲食店グループのフランチャイズ化による旺盛な出店意欲を背景に、県内飲食店数は増加を続け、96年には29,184事業所となった。その後、前述の新たなライバルとの競合の強まりなどから、01年(28,702事業所)にやや減少に転じると、さらに06年には25,575事業所(01年比10.9%)と大幅に落ち込んだ。



(出所) 総務省「事業所・企業統計調査」「住民基本台帳」をもとにちばぎん総合研究所が作成。

この間の従業員規模別飲食店数の動きをみると、01年から06年の間に減少した事業所の約8割が従業員1～4人の零細事業所であるなど小規模事業所の減少幅の大きさが目立つ(図表-6)。また、同30～49人(同4.9%)や同50～99人(同17.5%)の中規模クラスの事業所でも減少している。これは、一般的なファミリーレストランの1か店あたり就業者数が30～50人前後(労働政策研究・研修機構)であることからみて、千葉県の夫婦と子どもから成る世帯人員の減少(00年292万人、05年285万人、95年比2.3%)に伴い競争が強まって、閉店に追い込まれた店舗が増えたものとみられる。

一方、県内の飲食店数を人口1万人あたりでみると、86年(53.1店)に既にピークアウトしており、千葉県の人口が86年以降は一貫して緩やかな増加が続いていたにもかかわらず、県内飲食店数は減少の一途を辿り、06年には42.4店(86年比20.2%)まで減少した(図表-5)。とりわけ、01年から06年にかけての同減少率は12.6%と急減している。

この背景には、県内外食業界では、86年時点でファミリーレストランを含む中堅規模の事業所を中心に既にオーバーストアの状態にあったことがあげられる。すなわち、81年から86年までの外食産業の市場規模(全国)は28.2%増加しているが、この間の県内飲食店の増加率を従業員規模別にみると、中小・零細規模(従業員10人未満)の飲食店数が81年比+11.6%と外食市場の伸びを下回っているのに対し、中堅規模(同10～50人未満)は同+37.6%、大規模(同50人以上)では同+29.3%と外食市場の伸びを大きく上回っている。これから、県内人口が減少に転じて、外食需要の縮小が見込まれるなかでは、県内飲食店の閉店や廃業リスクはさらに高まるものとみられる。

図表-6 千葉県の従業員規模別飲食店数の推移

(単位:店、%)

	ウェイト [2006年]	1981年	1986年	1991年	1996年	2001年	2006年	2001年比	
								増減数	増減率
飲食店	100.0	24,299	27,388	28,641	29,184	28,702	25,575	3,127	10.9
1～4人	65.9	18,638	20,692	20,198	20,103	19,294	16,847	2,447	12.7
5～9人	16.3	4,145	4,734	5,502	5,479	5,170	4,174	996	19.3
10～19人	9.7	1,077	1,342	1,893	2,140	2,264	2,491	227	10.0
20～29人	4.4	216	279	483	671	962	1,120	158	16.4
30～49人	3.0	148	244	376	563	817	777	40	4.9
50～99人	0.6	69	92	179	216	183	151	32	17.5
100人以上	0.0	6	5	10	12	11	12	1	9.1

(出所)総務省「事業所・企業統計調査」

(3) 千葉県は「居酒屋」「すし屋」「ラーメン店」の激戦区

県内飲食店は、中小・零細規模の飲食店を中心に減少傾向が強まってい

ることが分かった。ここでは、さらに県内飲食店の競合状態を業態別にとらえてみたい。

08年12月末時点でiタウンページ(ウェブ上の電話帳)に登録されていた東京圏各都県の主要業態別の飲食店数を人口1万人あたりで比較してみた(図表-7)。

まず、目立つのは、東京都の飲食店数は、一定の敷地面積が必要なファミリーレストランを除く全業態で、他の3県より多い。都内の飲食店は、関東周辺に在住・都内勤務のサラリーマンや商用など地域外の外食需要を多く取り込んでいるものとみられる。

千葉県県の飲食店業態で、神奈川県、埼玉県の人口1万人あたりの飲食店数を上回っているのは「居酒屋(同6.8店)」や「寿司店(同3.9店)」、「ラーメン店(同2.8店)」、「喫茶店(同1.4店)」などとなっている。また、千葉県の「そば・うどん店」や「ファミリーレストラン」の同飲食店数は神奈川県を上回っており、主要業態においては、埼玉県や神奈川県より競合が厳しいといえる。

この背景としては、千葉県は土地が広く、テナント賃料が他都県に比べて割安感があり進出しやすいことがあげられる(ショッピングセンターの飲食店向け賃料[06年、月坪あたり]:千葉県16,236円、神奈川県24,047円、埼玉県25,640円、東京都30,110円、日本ショッピングセンター協会調べ)。また、県内に立地している鉄道の駅数(07年3月末時点、国土交通省地方運輸局調べ)が357駅と埼玉県の238駅を大きく上回っている(参考:神奈川県379駅、東京都765駅)ことも、駅前の立地が比較的多い居酒屋やラーメン店などの店舗が埼玉県より多い原因ではないかと考えられる。

図表-7 主要な飲食店数〔人口1万人あたり〕

(単位:店)

	千葉県		埼玉県		神奈川県		東京都	
	店数	人口1万人あたり	店数	人口1万人あたり	店数	人口1万人あたり	店数	人口1万人あたり
各 国 料 理 店	3,036	5.0	3,328	4.7	5,115	5.8	29,723	23.9
うち中華料理店	1,255	2.1	1,568	2.2	2,135	2.4	4,894	3.9
うち日本料理店	728	1.2	822	1.2	1,073	1.2	3,924	3.1
す し	2,405	3.9	2,429	3.4	3,290	3.7	6,983	5.6
ラ ー メ ン 店	1,717	2.8	1,494	2.1	1,751	2.0	4,064	3.3
そ ば	1,436	2.4	2,022	2.9	1,734	2.0	4,269	3.4
う どん	1,279	2.1	2,049	2.9	1,519	1.7	3,910	3.1
喫 茶 店	844	1.4	924	1.3	1,153	1.3	3,958	3.2
ファミリーレストラン	752	1.2	886	1.3	911	1.0	1,366	1.1
焼 肉	727	1.2	767	1.1	1,318	1.5	2,465	2.0
ファーストフード	580	1.0	684	1.0	852	1.0	1,828	1.5
居 酒 屋	4,164	6.8	4,406	6.2	4,879	5.5	13,501	10.8

(注)1. 出所: iタウンページ(2008年12月末時点で業種毎に検索)と住民基本台帳(08年3月31日時点)

のデータをもとにちばぎん総合研究所が作成。千葉県の店舗数が500件以上のカテゴリーを掲載。

2. 複数のカテゴリーに重複して掲載している店舗があるため合計の飲食店数は実数とは異なる可能性がある。

3. 濃い網掛けは埼玉県・神奈川県より、薄い網掛けは埼玉県と神奈川県のいずれかより人口1万人あたりの店舗数が多いカテゴリー。

(4) 県内観光客の訪問目的は「おいしいものを食べたい」がトップ

県内観光地へ来訪予定の観光客の千葉県を訪れる目的は、「おいしいものを食べたい」が全体の 73.9%と、2位の「温泉にゆっくりつかりたい(34.5%)」や3位の「花やいちご狩りをしたい(33.4%)」を抑えて断然トップとなっている(ちばぎん総合研究所調べ、調査時期 06年10月、回答者 536人)。

千葉県の外食産業がこのような観光を媒介とした外食需要をうまく取り込むことができれば、県内飲食店のビジネスチャンスは大きく拡大する可能性がある。

先進事例紹介その1:「外食」の新たな楽しみ方を提案

A社の母体は、鮮魚などの産地仲買・卸問屋。小売業を経て飲食店経営に参入していたが、このたび新たに観光施設(ショー劇場、飲食店、生鮮品・土産物の小売などの複合施設)をオープンさせた。当施設のコンセプトは、施設周辺を中心とした千葉県民やアクアライン対岸の神奈川県民などを対象に、お手軽に旅行気分を味わってもらいながら美味しいものを食べてもらうことなど。そのため、地元の人も安心して利用できるように、当施設の寿司や鮮魚(小売)などの価格は、一般スーパーと比べても圧倒的な安価で提供している(観光客目当てにつりあげた相場ではない)。当施設では、今後は近隣に住んでいる夫婦などが休日に劇場でショーをみて、昼食には寿司を食べて、夜にはお父さんが一般スーパーでは売っていないような新鮮な地魚の刺身で一杯飲むなど、「外食」のプラスアルファの楽しみ方を提案していきたい、としている。

3. 県内繁盛店の経営手法(ヒアリング調査)

外食産業を取り巻く経営環境が厳しさを増すなかで、県内の外食産業はサバイバル時代を迎えている。今後、県内の飲食店が生き残りを図っていくためには、飲食店の経営資源であるメニュー、サービス、店舗の雰囲気などの強みを最大限に活用して他店との差別化を図ることが重要である。そのためには、店主が自店の強み・弱みを明確に理解することが必要不可欠であり、その際、県内繁盛店の経営手法を参考にすることは有益なことと考える。

そこで、ここでは、県内の売上高上位の企業や企業情報誌などで繁盛店との情報が得られた企業10社を対象に直接訪問し、ヒアリング調査を実施して、経営手法の特徴をまとめてみた。

その内容は以下の通り。

メインターゲットを明確化

明確に顧客ターゲットを絞っている先が多い。顧客ターゲットは、業態

によって「家族連れ」や「法人・商談向け」、「冠婚葬祭」など多種多様であるが、20～50代の女性客をターゲットとしている先が一番多かった。もっとも、あまりに女性客に迎合しすぎると、男性客の敷居が高くなるとして、男性への配慮を重視する先もみられた。また、「家族連れ」をターゲットとする向きでも、一般的なファミリーレストランとは一線を画して、高級路線を志向することなどにより、価格面で差別化をはかっている先や、昼と夜などの時間帯で明確にターゲットを変える向きもみられた。

定番メニューの見直しは6か月に一回が多い

定番メニューは6か月に一回程度見直している先が多かった。また、お勧め料理は毎日、刺身は1か月毎、コース料理は年4回などメニューによって見直す頻度を変えて、四季折々の旬の食材を前面に押し出している先も多い。なかには、新メニューの開発には、お客様と接する機会が多い従業員からお客様の声を踏まえた新しいアイデアを募集するなど、常に消費者の目線を最優先に工夫している先もみられた。女性客を意識してヘルシーメニュー（豆腐メニュー、コラーゲンのトッピング、ピネガー系ドリンクなど）に注力したり、ヘルシーメニューに独自のマークを表示したりして消費者に健康というイメージを訴求している向きも目についた。

国産食材の使用が基本形

消費者の「食の安全性」に対するニーズが強まるなかで、可能な限り、国産の食材を使用している先が多い。とりわけ、魚介類や野菜については、千葉県産を使用したり、ハーブ鶏やハーブ豚などのブランド食材を取り入れたりしている先が多かった。中小飲食店のなかにも、漁港近隣の水産卸業者と独自の仕入れルートを開拓して、新鮮な魚介類を仕入れている先もあった。そのほか、「千産千消」キャンペーンを定期的に行い、消費者にアピールしている先や、中国産冷凍餃子事件以降、それまで使用していた中国産の野菜を全て国産に切り替えた先もあった。さらには、お客様に日本の食文化の真実の味を伝えたいとの思いから無添加食材にこだわっている先もみられた。

先進事例紹介その2：房総半島の新鮮な食材をアピール

B社では、もともとはイタリア産の高級食材を使っていた。その当時は、前菜からパスタまで思う存分イタリア料理を楽しんでほしいという経営者の思いとイタリア料理はワインを頼まなければいけないという先入観から何となく敷居が高いと感じているお客様との間に距離を感じていた。その後、千葉県は、3方を海に囲まれイタリアと地形や食材の質も似ていることもあって、房総の新鮮な食材を活用して肩のこらないレストランはできないものかと考え、食材の多くを千葉県産に切り替えた。お勧めメニュー

には、「銚子産和牛ヒレ肉」や「鴨川産トマト」など千葉県産の旬の食材名を冠したメニューが並び、農場の雰囲気や臨場感を味わってもらうなどの工夫をこらした。食材の仕入れ先は、契約農家や道の駅などから直接仕入れられているためコスト高となっているが、来店客数は、30～50歳代の男性客や千葉に出張で訪れたサラリーマンなどにも支持されて増加傾向にあり、1人あたりの単価もアップした。

店舗の内外装へのこだわりが強い

飲食店は、家庭の食事とは異なり、非日常性を提供するという側面もあって、味への思い入れもさることながら、店舗デザインへのこだわりが多かったのが印象的であった。店舗の内外装に関するキーワードとしては「オープンキッチン」、「個室」、「(海、古城、避暑地などの)自店ブランド・コンセプト」など。内装を店舗デザイナーに全面委託したり、10年ごとに大規模改装したり、店舗には一定の費用をかけている先が多い。また、まずは店主のこだわりの店舗(イメージ)ありきで、それにあわせてメニューを創作している先もみられた。なかには、消費者に店舗の清潔さと新鮮さを訴求するため従業員のユニフォームを頻繁に変えている先もあった。

人材育成に注力

人材育成を経営の最重要課題として位置づけている先が多い。なかには、長期的な視野に立って、キッチンやホールのスペシャリストではなく、厨房作業や接客もこなせるゼネラリストを養成することに力点を置いている先もあった。また、従業員の接客指導については、マニュアルよりも経営者独自の経営理念を徹底して理解させようと努力している先が多かった。外食業界では独立志向の人が多いため、FC(のれん分けなど)制度をつくって、独立志向の高い従業員の在社中のモチベーションを維持しようとする先もみられた。

4. 県内外食産業の活性化に向けて

県内外食産業へのヒアリング調査では、最近の消費者の嗜好の多様化と相俟って、「料理人」イコール経営者である中小飲食店の個性の時代がくるという声も聞かれた。一方、県内の飲食店経営者の多くは、人口減少の本格化や雇用調整・所得低迷による個人消費の伸び悩み、原材料の価格上昇による収益悪化などから、経営環境は厳しい状態が続くとみている。

今回の調査で分かった外食産業を取り巻く機会や脅威、県内飲食店特有の強みや弱み(図表-8)を踏まえたうえで、県内外食産業の今後の進むべき方向性について考えてみた。

図表 - 8 千葉県飲食店の S W O T 分析

強み (Strength)	弱み (Weakness)
千葉県は新鮮な野菜・魚介類の宝庫	競争が激しい(廃業率が高水準)
人口増加(増加人数は全国4位[2005年])	全国的な知名度のある郷土料理が少ない
出店コストが低い	飲食店同士の連携の弱さ
年間平均気温が15 を越えるなど温暖な気候	
千葉県の観光地への訪問目的は「おいしいものを食べたい」がトップ	
「千産千消」キャンペーンの継続的な取り組み	
相関関係	
機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
女性の社会進出(外食機会の増加)	本格的な人口減少社会(少子高齢化)
「食事を楽しむ」ことが政策目標(食生活指針)	東京都内のお洒落な飲食店
食育の推進強化(食品の安全)	食のリスクへの関心の高まり(コスト増への懸念)
健康志向の強まり(特定検診・特定保険指導の開始)	雇用・所得面の不安[2009年初時点]
ビジットジャパンキャンペーンの推進(外国人観光客の増加)	接待交際費の長期低迷
	価格競争の激化(収益減少)

(注) 1. 出所: ヒアリング調査、各種文献などからちばぎん総合研究所が作成。

2. 今後の経営戦略に関する考え方。

自社の強みで取り込むことができる事業機会は何か。

自社の強みで脅威を回避できないか、他社には脅威でも自社の強みで事業機会にできないか。

自社の弱みで事業機会を取りこぼさないためには何が必要か。

脅威と弱みのはち合わせで最悪の事態を招かないためにはどうすべきか。

(1) 生産者と一体で取組み P R 効果を高めよ

県内外食産業が今後も活性化し生き残っていくためには、県産食材のブライメージ(新鮮な野菜・活きのいい鮮魚など)を戦略的に活用することが必要不可欠と考える。

千葉県では、2002年より「千産千消(千葉県産の食材を地元で消費しようという活動)」運動を進めている。現在までの推進状況をみると、大手小売業や大手食品メーカーなどによる取り組みには広がりが見られるものの、県内外食産業による取り組みは遅れている。千葉県農林水産部では、県内の食品関連業界を対象に、千葉県産の旬な食材や新開発食材(ちば丸[里芋]、ちばさんさん[トマト]など)の情報提供や仕入れルートの紹介をしているほか、毎年2月には幕張メッセで「大地と海の恵み商談会(県内約80社の生産出荷団体が出展するなど全国屈指の規模)」を開催し、産地と食材の実需者のマッチングを行っている。県内飲食店が、こうした情報や商談会を上手に活用して、「千産千消」活動に積極的に取り組むことができれば、食材の新たな知識の習得や独自の仕入れルート拡大という直接的なメリットに加え、千葉県産の食材がもっているポテンシャルは圧倒的に高いだけに、消費者の食の安全志向の強まりと相俟って、売上増加につながれると考える。

(2) 「調理」、「メニュー」、「接客」で地域一番店を目指せ

外食産業は、製造業（調理）、小売業（飲食メニューの提供）、サービス業（ホール接客）の3つの業態の複合産業といわれている。とりわけ、中小飲食店では大手とは違って経営資源に限りがあるため、この3つのカテゴリー全てに注力することはなかなか難しい。その一方で、中小飲食店は、店主のアイデア次第でお客様の好みにあったメニューをフレキシブルに変更できるという強みがある。店主がやる気やリーダーシップを発揮して、「うちの店の調理はどこにも負けない」とか「スタッフの笑顔の接客は地域一番」など自店の強みを一つでも前面に押し出せることができれば、飲食店の平均的な商圈が半径500メートル（外食産業総合調査研究センター）と消費者の顔が見える距離であるだけに、十分に他店との差別化が可能なはずである。

(3) マンパワー強化が生き残りの鍵

外食産業は、労働集約型の産業であり、お客様への接客サービスの向上は永遠のテーマである。

農林水産省のアンケート調査によれば、消費者が飲食店にサービス面で希望することのなかでは、「従業員の接客態度の向上（54.3%）」が「店舗のクレンリネスの向上（54.3%）」と並んで最多となっている。このように、消費者は、飲食店の従業員に対する期待が大きい反面、常に従業員の動きをシビアにみている。経営者自らが、このことを肝に銘じて、従業員の先頭にたって汗をかき、接客サービスの向上に努めることができるかが生き残りの鍵を握っている。

なお、人材確保の面では、マクドナルドが60代以上のアルバイトを全国で約3,200人雇用（同社CSRレポート2007）するなど、高齢社会に対応しているが、今後は、高齢者の活用などシニアワークも視野に入れた柔軟な対応が必要となろう。

以 上