

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年まで三年連続で日本一となり、07年の農業産出額も、北海道に次ぐ第二位となっている。とりわけ、千葉県は三方を海に囲まれているだけに、

# 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

「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争激化や、三〇〜五〇歳代の働き盛り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。

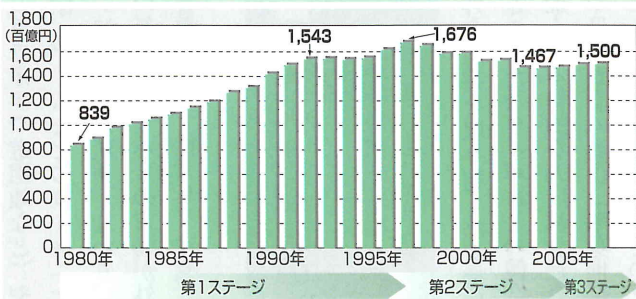
最近のわが国  
外食産業の動向  
外食産業市場は  
近年伸び悩み

1980年以降の外食産業の市場の動きを概観すると、おおむね三つのステージに分類できる。すなわち、①第一ステージ(1980〜97年ごろ)の市場拡大期、②第二ステージ(97年ごろ〜現在)の市場成熟期、③第三ステージ(将来見通し…第二章を参照)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見ていきたい。

### (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)の推移を見ると、80年の八・四兆円から一貫して右肩上がりの増加を続け、92年には十五・四兆円(80年

図表1 外食産業市場規模の推移(全国)



(出所) 外食産業総合調査研究センター  
(注) 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お客を対象に、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)。

比+八三・九%)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(就業者一人当たり雇用者報酬〔実質〕…80年三〇〇万円↓92年三九六万円)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合わせる形で外食をする機

関 寛之  
ちばぎん総合研究所  
受託調査部主任研究員

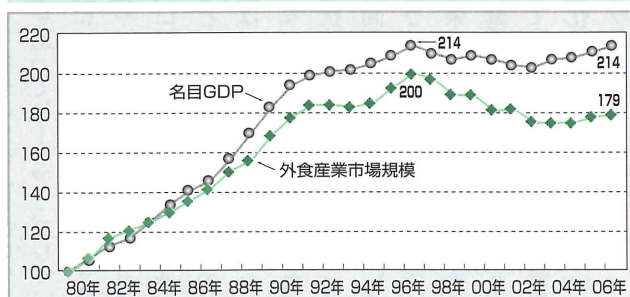


図表2 外食産業関連の主な出来事 (1990年代以降)

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。 マクドナルドがリ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メント(HMR)が目目され始める。
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

図表3 外食産業市場規模・名目GDPの推移 (1980年=100)



(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

図表4 千葉県の外食産業市場の将来推計

年齢層	2005年	2010年	2015年	2020年	2025年	2030年	2035年
70歳~	751	948	1,179	1,427	1,535	1,543	1,551
60~69歳	1,142	1,329	1,276	1,057	1,015	1,134	1,280
50~59歳	1,150	1,282	1,227	1,388	1,540	1,474	1,256
40~49歳	1,332	1,483	1,669	1,597	1,360	1,207	1,092
30~39歳	1,617	1,584	1,318	1,169	1,058	1,024	1,010
20~29歳	1,218	1,007	972	940	926	857	753
0~19歳	882	886	780	705	680	574	538

(出所) 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  
(注) 推計方法: 各年齢層別に1人当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乘じて推計した。

会が増えた(外食率(※)・80年三一・八%→92年三七・五%)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(十六・八兆円)まで続いたが、その後は、①消費税引き上げ(三→五%、97年4月1日)や金融機関の相次ぐ経営破たんなど、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、②マクドナルドの一〇〇円バーガー(92年発売)など低価格店の台頭(図表2)、③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年三七・八%→03年三四・一%、中食率

(※)・同四・七%→七・三%、④法人交際費の減少(97年五・三兆円→03年三・五兆円)、⑤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り上げへの下押し圧力などから右肩下がり動きを続け、03年には十四・七兆円(97年比▲十二・六%)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年には十五・〇兆円(03年比+二・三%)と伸び悩んでいる。

(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年ころ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。

**県内外食産業の動向**

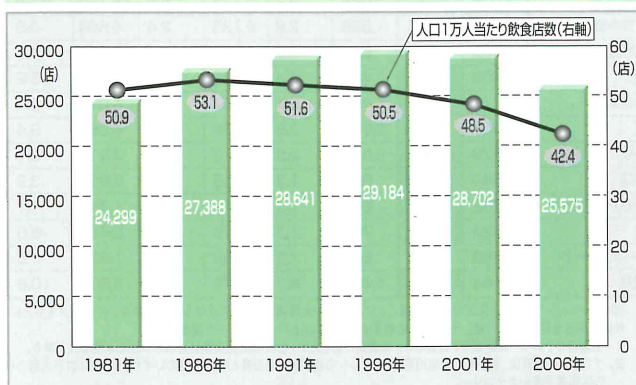
県内外食産業は サバイバル時代に突入

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事が予想され、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当て、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見ていきたい。

※: 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る家でする食事のことを指す。

図表5 千葉県の飲食店数の推移



(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

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
合計	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」

計方法は注を参照。

千葉県の将来人口は、05年の六〇六万人から35年には五五〇万人(05年比▲九・二%)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年の八四九二億円をピークに右肩下がりの動きを続けて、35年には七四八〇億円(05年比▲十一・九%)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(▲十一・九%)は、人口の減少率(同▲九・二%)を上回っているが、その背景には、メニューザーとして外食市場を下支えしてきた六〇歳未満の減少率が同▲

二九・六%程度と大きいことがある。35年の県内の外食需要は、05年より一〇一三億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(約一〇〇〇億円)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(十五〜六四歳)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と言うまでもない。

## (2) 県内飲食店数は中小・零細事業所を中心に急減

### 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見ると、81年の二万四二九九事業所から、外食市場の拡大に呼応する形で増加を続け、91年には二万八六四一事業所(81年比+十七・九%)となった(図表5)。91年初にバブル経済が崩壊した後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年には二万九一八四事業所となった。その後、前述の新たなライバルとの競争の強まりなどから、01年(二万八七〇二事業所)にやや減少に転じると、さらに06年には二万五七七五事業所(01年比▲一〇・九%)と大幅に落ち込んだ。

この間の従業員規模別飲食店数の動きを見ると、01年から06年の間に減少した事業所の約八割が従業員一〜四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、同三〇〜四九人(同▲四・九%)や同五〇〜九九人(同▲十七・五%)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なか店当たり従業員数が三〇〜五〇人前後(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

二九二万人↓05年二八五万人、95年比▲二・三%)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見られる。

一方、県内の飲食店数を人口一万人当たりで見ると、86年(五三・一人)にすで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たどり、06年には四二・四店(86年比▲二〇・二%)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▲十二・六%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してオーバーストアの状態にあったことが挙げられる。すなわち、81年から86年までの外食産業の市場規模(全国)は二八・二%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見ると、中小・零細規模(従業員一〇人未満)の飲食店数が81年比+十一・六%と外食市場の伸びを下回っているのに対し、中堅規模(同一〇〜五〇人未満)は同+三七・六%、大規模(同五〇人以上)では同+二九・三%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中では、県内飲食

図表7 主要な飲食店数(人口1万人当たり)

(単位: 店)

	千葉県	人口1万人 当たり	埼玉県	人口1万人 当たり	神奈川県	人口1万人 当たり	東京都	人口1万人 当たり
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
寿司	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

(出所) iタウンページ(08年12月末時点で業種ごとに検索)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件以上のカテゴリを掲載。

(注) 1. 複数のカテゴリ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。  
2. グリーン部分は、埼玉県・神奈川県より、グレーの部分は、埼玉県と神奈川県のいずれかより人口1万人当たりの店舗数が多いカテゴリ。

店の閉店や廃業リスクはさらに高まるものと見られる。

### (3) 千葉県は「居酒屋」「寿司屋」「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わかった。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都各都県の主要業態別の飲食店数を人口1万人当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業態では、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見られる。

千葉県の飲食店業態で、神奈川県埼玉県の人口1万人当たりの飲食店数を上回っているのは「居酒屋(同六・八店)」「寿司店(同三・九店)」「ラーメン店(同二・八店)」「喫茶店(同二・四店)」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挙げられる(ショッピングセンターの飲食店向け賃料(06年、月坪当たり)・千葉県一萬六三三六円、神奈川県二万四〇四七円、埼玉県二万五六四〇円、東京都三万一一〇円、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)が三五七駅と埼玉県の一三八駅を大きく上回っている(参考: 神奈川三九九駅、東京都七六五駅)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。

### (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」が全体の七三・九%と、二位の「温泉にゆつくりつかりたい(三四・五%)」や三位の「花やいちご狩りをしたい(二三・四%)」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、回答者五三六人)。

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。

### 《先進事例紹介その一》

#### 「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。当施設のコモンセプトは、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おいし

いものを食べてもらうことなど。そのため、地元の人で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劇場でショーを見て、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。

### 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中で、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一〇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。

その内容は以下のとおり。

#### ① メンター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、二〇〜五〇歳代の女性客をターゲットとしている先が一番多かった。もつとも、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見られた。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、価格面で差別化を図っている先や、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見られた。

#### ② 定番メニューの見直しは六か月に一回が多い

定番メニューは六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、刺身は一か月ごと、コース料理は年四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、つねに消費者の目線を最優先に工夫している先も見られた。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、ビ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。

#### ③ 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中で、可能なかぎ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、ハープ鶏やハープ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。中小飲食店の中にも、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つた。そのほか「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）」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すべて国産に切り替えた先もあつた。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見られた。

#### 《先進事例紹介その二》

##### 房総半島の新鮮な食材をアピール

B社では、もともと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、三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つて、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お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ているためコスト高となっているが、来店客数は、三〇〜五〇歳代の男性客や千葉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、一人当たりの単価もアップした。

#### ④ 店舗の内装へのこだわりが強い

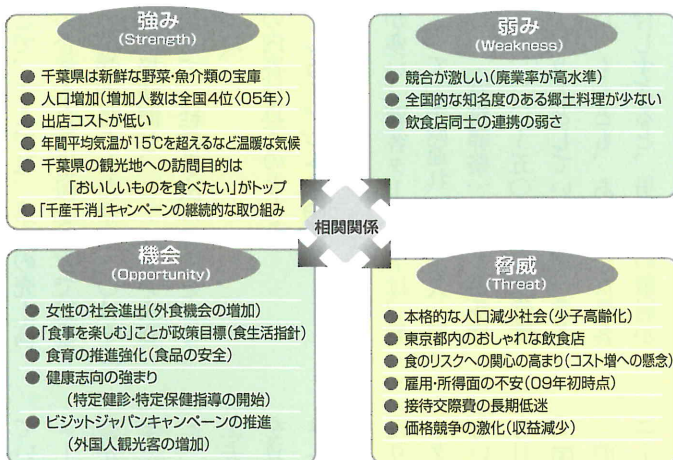
飲食店は、家庭の食事とは異なり、

非日常性を提供するという側面もあつて、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、一〇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、それに合わせてメニューを創作している先も見られた。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ユニフォームを頻繁に変えている先もあつた。

#### ⑤ 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つた。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

図表8 千葉県飲食店のSWOT分析



(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  
 (注) 今後の経営戦略に関する考え方。  
 ①自社の強みで取り込むことができる事業機会は何か。  
 ②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。  
 ③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。  
 ④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。

## 県内外食産業の活性化に向けて

を維持しようとする先も見られた。

経営環境は厳しい状態が続くと見て  
 いる。  
 今回の調査でわかった外食産業を  
 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。

### (1) 生産者と一体で取り組み PR効果を高めよ

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  
 と相まって、「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  
 来るとい声も聞かれた。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、  
 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  
 プラスイメージ(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」運動を進  
 めている。現在ま  
 での推進状況を見  
 ると、大手小売業  
 や大手食品メーカ  
 ーによる取り組み  
 など全体としては  
 徐々に広がりが見  
 られる。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  
 〔重葎〕、ちばさんさ  
 ん〔トマト〕など)  
 の情報提供や仕入

の情報を提供や仕入

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「ちば 大  
 地と海の恵み商談会(県内約八〇社  
 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  
 持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  
 の強まりと相まって、売上増加につ  
 なげられると考える。

### (2) 「調理」、「メニュー」、「接客」 で地域一番店を目指せ

の外食産業は、製造業(調理)、小売  
 業(飲食メニューの提供)、サービ  
 業(ホール接客)の三つの業態の複  
 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、この三つの  
 カテゴリーすべ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  
 客さんの好みに合ったメニューをフ  
 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  
 商圏が半径五〇〇m(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カギ

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  
 で希望することの中では、「従業員の  
 接客態度の向上(五四・三%)」が  
 「店舗のクレディタビリティの向上(五四・  
 三%)」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、つ  
 ねに従業員の動きをシビアに見てい  
 る。経営者みずからが、このことを  
 肝に銘じて、従業員の先頭に立って  
 汗をかき、接客サービスの向上に努  
 めることができると生き残りのカ  
 ギを握っている。

なお、人材確保の面では、マクドナ  
 ルドが六〇歳代以上のアルバイトを  
 全国で約三二〇〇人雇用(同社CS  
 R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る。