

## 観光地における飲食業に、今求められていること

牛 田 泰 正

### 1 はじめに

1970年代の外食産業急成長の背景については、すでに多くの解説がなされている。所得の水準の向上、モータリゼーションの普及、人口のドーナツ化現象による郊外新マーケットの出現、共稼ぎ夫婦の増加、生活の洋風化といった恵まれた環境である。たしかに環境は恵まれていたが、その中で行われていた外食産業の個々の企業努力も見逃せない。

元ハーバード大学ビジネススクール名誉教授・セオドア・レビットは1960年代後半、マクドナルドの例を取り上げて「サービス産業の工業化」という論文を書いている。レビットはその中で、サービス産業と製造業を比較して次のように述べる<sup>1)</sup>。

『「サービス産業は個人の資質に大いに左右される。またサービスとは心の問題であり、サービスの質を高めようと思ったら、個人が動物的努力に努めるしかない、したがって他の産業とは違う」とサービス産業の特徴のみを強調するのは間違っている』、と指摘する。

一方の製造業はどうかというと、「そこでは仕事に対して技術的観点からとらえ、生産性を上げるために動物的努力に頼るのではなく仕事の仕組みを変えようとする。サービス産業においてもこの製造業の論理を適用して、急成長を上げたのがマクドナルドである」という。

1970年代、そのマクドナルドをベンチマーキング企業として、多くの企業がチェーン展開を図り、マニュアルによって各店同一のサービス・同一の味そして同一価格、それも廉価で提供したことが、日本の初期の外食産業急成長を支えてきたのである。今日、この企業努力は見逃せない。

現代は個客化、つまりワン・トゥ・ワン・マーケティングの時代といわれている。従来の市場「大量化」、「標準化」による企業拡大、シェアの拡大ではなく、リピート顧客シェアの拡大を目指している。消費者のニーズの多様化、高度化が定着した今日では、一人一人の顧客に対応した顧客の差別化を求められるのであり、ねらいは大きく変わってきている。画一的なサービスではなく、その場での柔軟なサービス対応が、サービス担当者に求められている。

冒頭 50年も前の理論を持ち出すのは観光地における飲食業において、この仕組みづくりが生かされると考えるからである。もちろんすべてではない。観光地に画一的な接客サービス、規格化された商品を誰もが求めているとは思えない。むしろ求めるものはヒューマンタッチな触れ合いであろう。良質な品質のサービスを提供し続けるその仕組み作りを意味する。

先に述べたが今日の外食産業の隆盛は環境に頼らず絶え間ない個々の企業努力がその背景にあった。各企業の経営基盤はかなりしっかり出来上がってきている。それゆえに売り上げは緩やかに下降気味ではあったが、2010年には持ち直し、売り上げを上向きに転じさせ、さらに海外と市場の拡大を図っている。

同じサービス業において観光ビジネスはどうかというと、緩やかではあるが売り上げが減少気味で

ある。国は観光立国宣言にて観光産業を後押しする。それを受け行政、商工会、一般市民は観光客の呼び込みに努める。しかるに観光産業の売上は減少続けている。

なぜか、その原因は数多いと思われる。景気の減少、交通、アクセスの問題、観光施設、宿泊施設の問題、飲食業での商品を含むサービスの問題。そして日本独特の慣習による少ない休曜日数などが考えられる。

それらの要因の中で筆者は特に地元の観光客目当ての飲食店におけるサービスの実態に着目した。当稿ではその現状とその解決策を論じてみる。

## 2 観光業の現状

平成 21 年度における国民 1 人当たりの国内宿泊観光旅行回数は、1.42 回と推計され、対前年度比で 6.0%減。国民 1 人当たりの国内宿泊観光旅行宿泊数は、2.31 泊と推計され、対前年度比 2.1%減であった。また平成 21 年度の度国内旅行消費額は 22.1 兆円であり、平成 20 年 23.6 兆円の前年比 6.9%減であった<sup>2</sup>。

観光庁はこの流れを上向きにするため、しいては観光立国実現のため 22 年、23 年と続けて大きな目標を掲げる。下記がその内容である。

1、訪日外国人 3,000 万人を目指して国際競争力のある高い魅力ある観光地の形成、2、観光産業の国際競争力の強化、3、国際観光の振興、4、観光旅行促進のための環境の整備である<sup>3</sup>。—各地方行政においてはそれらを受け日々その実現化を目指し、アクションプランを計画する。

そしてこれらのアクションプランを実施するため、観光地パンフレットの発行、観光資源の発掘、まちおこしセミナーの開催、青年会、婦人会のボランティアによるプロジェクト活動等まちを上げ必死に取り組んでいる。にもかかわらず観光客は減少する。

明るい兆しは B 級グランプリの盛り上がりである。各地方におけるご当地新商品開発は日々増え続け、その成果が B 級グランプリにおける結果となって表れた。前年の「甲府とりもつ煮」、そして今年度の「ひるぜん焼きそば」の優勝はまさに市職員が中心となって開発し、市民の参加を得て勝ち得た結果であった。このように行政、そして市民が力を出し、まちの発展を願っている。が、観光客は減少しているのである。

## 3 観光地における飲食業の問題点

前述のレバットは「企業のもっとも重要な資産は顧客情報である」と喝破した。下記のアンケート調査結果はその厳しい実態を物語る。

観光地における飲食における第 1 の問題は観光客の多くが現地の飲食店に対して不満を抱いている点である。以前に比べ改良されてはきているが、「平成 18 年度観光の実態と志向調査」<sup>4</sup>によると観光客の 18.8%、実に 5 人に一人が飲食店に対して今なお不満を抱いており、「料金が高い」「味がまず

い」「サービスが悪い」「不衛生」がそのほとんどをしめている。中でも料金の高さは他の要因を大きく引き離す。そこで個々の問題点を分析しその対策を述べていく。

### 3-1 「料金が高い」

多くの観光客は何度かの国内旅行、海外旅行によって目が効き、舌が肥えてきた。また毎日のように放映されるグルメ特集番組により、情報過多でもある。価格に対しては特に敏感である。1 店舗の値段が高いという印象で、その観光地域全体の値段が高いと思われ、吹聴されるとしたら目が当てられない。料金が安い問題は観光地にノックアウト級のボディブローを与えると考えられる。

今やインターネットの時代である。多くのブロガーが旅の思い出を綴る。そこでは自由に、そして勝手に自分の感想を述べている。気になる食に関しては上記のアンケートが物語るように決して楽観視できるものではない。都会の激しい競争で磨き上げられた外食フードに食べなれた都会の旅人が観光地での消費者である。昔の平穏の時代であるならば観光地価格が寛大に認められたであろうが、今や消費者の選眼は厳しい。“東京だったらとっってもやっていけないわね”が上記アンケート調査結果の本音であると思われる。飲食店検索サイト「食べログ」は飲食店を無料で紹介し利用者の口コミに加えて採点も掲載する。登録レストランは 66 万件超、月間利用者は 3051 万人である。この厳しいサービス競争で鍛えられ、卓越した商品開発を実践した企業のみが生き残る。これが都会の現状である。観光地での飲食店は素直にこのアンケートの結果を受けとめ、さらなるサービス向上に取り組むべきと考える。一般的に言えることは、受けたサービス商品以上の値段を支払わされると人はその観光地のイメージが一気に下がるものである。

観光地における価格付けはどうしたらいいのか、実は筆者に不快な経験がある。鯖漁業で有名な北陸の漁港でのことであるが、鯖の定食 850 円を観光客であふれる漁港市場の食堂で注文した。出された食事は驚くことにとっても新鮮とは思えない塩焼きでサイズも小さく、また味噌汁も、具が少なく内容の質素なものであった。付け合せの新香もわずかに沢庵が 3 切れ。このような体験が上記の不満につながるのであろうが、さてどうしたらいいかである。

そこでマーケティングの考えを生かすべきであろう。顧客は何を求めているのかである。場所は漁港。当然、獲りたての魚介類を期待する。魚介の入った味噌汁に地元で採れた新鮮な野菜、そして人懐こい笑顔に都会を忘れさせる方言。そこに付加価値がある。当然のごとくサービス提供者はサバ定食に 850 円という値付するが、上記の内容であれば納得するはずだ。ましてやより高額な値付けの場合は、どういう特徴があるのか、工夫があるのか、こだわりがあるのかを伝えない限り問題は解決しない。残念なのはそのことの発信がないことだ。それゆえその価値が伝わらない。それがアンケートの結果となっていると考えられる。

### 3-2 「味が悪い」

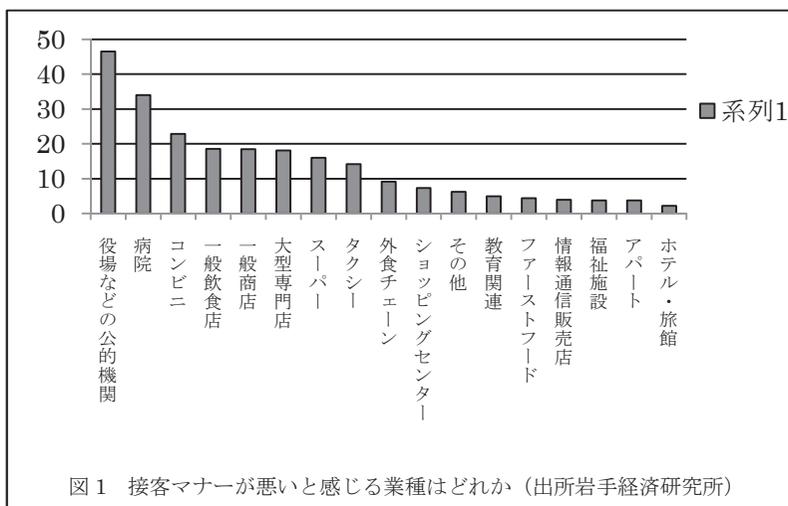
2 番目の味についてであるが、旨さは先味、中味、後味で決まるといわれている。先味とはシズル感、冷やされたビール、盛り付けなど、中味は調理師の技術、素材の質、調味料、そして後味は勘定

を済ませた後に決まる、値付けなどである。多くの場合、味は主観の問題だと言いつたされるが、この3要因を大手外食、および都会で生き残る企業は必死に研究開発をする。ただ一方では地方独自の味はその土地独特の歴史と風土が作り出してきたものであるから消費者にも理解が求められる。その土地の特色ある料理、名物料理を食することは観光の楽しみであり、その旅先で獲れる、そして生産される素材を使った郷土料理は旅の情感を豊かにする。むしろありきたりで、変化のないメニューと定型的な盛り付けの見てくれが問題なのである。暖かいはずの食事が生ぬるいまま提供され、土地の新鮮な素材を期待したが、反して新鮮でないことに不快な気持ちを持つのである。暖かいものは暖かく、冷たいものは冷たいままは飲食ビジネスの基本である。これらの基本が守られないために味がまずいと評価されたと推測できる。人々はその土地独特の特色を求めているのであって、そのことは観光地手抜きのできない必須条件なのである。

### 3-3 「サービスが悪い」

次に問題すべき点は観光地域における飲食提供サービスのレベルの低さである。地域活性化調査報告によるモニター調査結果からも店員のサービスモラルや、歴史的な外観と内装のおおきなギャップが不満として浮き彫りにされている。

その一例が2010年2月号岩手経済研究で紹介された。これは岩手県内の小売業・サービス業の接客マナーについて岩手経済研究所（盛岡市）が行った調査結果（アンケート回答515名）を紹介したものがある。一図1同研究所は2004年にも同様なアンケートを実施しているが内容はわずかながらの向上はあるもののほとんど変わっていない。その結果は、驚くことに顧客の約8割が接客に何らかの不満（不満：11.7%、時々不満：70.8%）を持ったことがあるとされ、業種別において一般食堂はコンビニ4位（22.9%）に次いで5位（18.3%）となっている。ファーストフードはその中で4.1%とホテル、介護に続き不満度は低い。ファーストフードの健闘は頼もしいが、観光客にとっては一般の食堂がお目当てである。ファーストフードでできることが一般食堂ではできないことが問題であろう。



さてその不満の原因であるが、「態度が不誠実、乱暴」が 41.5%でトップ。次いで「笑顔がない」が 39.7%、その他「長時間待たされる」「あいさつが悪い」などである。そして注目すべきは客側の対応であり、「不快感を伝えず店の利用をやめる」が 64%と圧倒的に多いことである。日本は過去に世界が経験のないほどのスピードで高齢化が進み、今や高齢社会となっている。高城<sup>2)</sup>は高齢者が店を選ぶときサービスの良さが大きく左右すると述べている。年代がほぼ均等振り分けられた上記レポートによっても「時々考慮する」49.2%と「考慮する」39.5%合わせると 88.7%となり、ほとんどが店を選び際に接客マナーの良さを考慮することがわかる。リーマンショック以後の長期化する景気低迷の中、いかに自店の「付加価値」を高め顧客に選択させるかが大きな課題といえる。

観光に求められる飲食サービスは地元特産の作物で作られた美味しい料理と飲み物、さらに情感豊かな接客サービスに加え、特に重要と思われるのが大手レストランチェーンとの差別化である非日常性。つまり画一化されたありきたりのサービスでは味わうことができない雰囲気である。挨拶やおもてなしなどの情緒的サービスに加え、食材や食べ方の説明などにその土地独特の方言が入ると料金以上の付加価値がプラスされる。それは大手レストランチェーンではまねができない。そしてこれらのことは心から歓迎しようとする気持ちによって可能となる。

### 3-4 「不衛生」

外食産業黎明期マクドナルドや KFC が 3 年間で 100 号店を達成できたのは、商品が格別優れているからだけではない。むしろ他店に比べその優れた商品を提供し続ける店舗運営力が勝っていたからといえるだろう。Q・S・C（クオリティ、サービス、クリンネス）、そしておもてなしの心。この考えを教育し続けたからである。Cであるクリンネス（清潔）は最重要要因の一つである。



平成 23 年 10 月 19 日筆者撮影、場所東北地方

クリンネスはサービスの原点である。良いサービスの根底にあるのは、まず初めに顧客をおもてなししようとする気持ちがなければならない。写真 1 はある地方都市飲食店の店頭であるが、読者はどう思われるだろうか。汚い床に汚いテーブル、傷だらけの食器、曇った窓ガラス、脂ぎった壁、厨房のステンレスや冷蔵庫の窓……。そんな雰囲気をこの写真から感じるのは筆者だけであろうか。仮

に接客マナーだけが良かったとしても、それは実のない単なるつくり笑いのようなものではないだろうか。たとえピカピカの店舗でなくても、ぬくもりを感じさせる心構え、店構えがあってこそ初めて客を迎える準備ができるのである。

#### 4 求められる持続するための仕組みづくり

高度成長の中、第2次外資の自由化によって70年にKFCが71年にマクドナルドが上陸した。同じ頃すかいら一くの1号店は東京・国立の郊外でスタートした。以来、飲食業界は産業化に向けて走り続けた。ただひたすら高度成長経済下の大量消費社会を背景に「大量化」、「大規模化」、「標準化」によって経営の近代化をすすめ、生産性アップの実現を目指してきた。そして今日の外食産業の隆盛がある。

その隆盛を可能にした要因は上記QSCの教育であったといわれている。そしてこれを徹底させたのがスーパーバイザー（エリアマネージャー）の役割であった。彼らの毎週の店舗巡回による指導がQSCの向上を可能にしたと考えられている。これによりぶれることない商品の提供が可能となった。個人の資質に左右されることのないサービスの提供が可能となったのである。

ここで提案したい。官・民・大学が一体となった支援である。外食産業が華やかに急上昇したころ大手チェーン店の店舗の最前線で活躍した世代が定年を迎えている。彼らの経験、知識を活用したらどうか。飲食業者は日常店舗運営に追われていると、自分の店舗の状況が見えにくくなるものである。外部の専門家に定期的に診てもらったらいいいのではないか。その報酬を一軒の飲食店が負担するのは難しいが、町ぐるみで、あるいわ行政からの支援を受け、活用したらいい。定年を迎えた団塊の世代の定年組にも朗報であろう。すでに彼らの一部はコンサルタントとして活躍している。彼らを活用したらいい。パパママ飲食店の個別店舗に大手チェーンの仕組みを当てはめることは至難の業であるかに思えるが、そこにキャリアと知恵と人的サポートが求められる。食中毒を発生させたら手遅れになる。今手を打つべきと考える。

#### 5 今、サービスマーケティングが求められている

さて今日のB級グルメ開発ラッシュの狂騒は70年代の外食華やかな当時に似ている。70年代後半より、鉄鋼、鉄道、流通、自動車など多くの業種が新潮流に乗ろうとして参入した。B級グルメ開発は今まさに当時を思い浮かべられる。私はここであえて飲食業に焦点を当てるのは、外食の歴史を振り返り、できるだけ同じ過ちを避けたいからである。筆者はこれまでに何度か感動溢れる飲食店に出会ったことはあるが、それはそれで大切な思い出になっている。しかるにこれまで多くの外食チェーンが食中毒を起こし、物議をかもししてきた。そのたびマスコミに叩かれ、盛り上がった機運が冷まされている。勿論、駄菓子屋の店さきで食べるお好み焼きや焼きそばに外食チェーンのようなサービスの標準化は求めない。求めるのは人との交流であり、人情や情緒である。その店の個性、その村

の方言、その町の歴史を求めに行くのである。地元飲食店のサービスが大手外食チェーンと同じではむしろ興ざめであるが、ぞんざいな態度、髪を伸ばし、爪を伸ばしたままでの応対などはいただけない。<sup>6</sup>

大手ファーストフードチェーンが行った定性調査によると、マーケットやブランドや年齢、性別に関わらず「体験」に関する事項が最も重要視されている事が明らかとなった。<sup>7</sup>「接客サービスの質や、店舗の清潔さや居心地の良さ、店舗施設の行き届いた配慮など、さまざまな店舗での経験に対する評価がブランド選択に大きく左右しているのである。いうならば体験の印象は訪れる観光地の選択に大きく左右するといえるのである。

観光客は観光地の非日常的な空間にストレスの開放と癒されることを求めてやってくる。成熟消費社会のいまこそ、観光地での飲食店においては、一軒一軒がわが店、わが町にやってくる観光客を歓迎し、彼らの情緒的満足を高めることに努めることが望ましい。

B級ご当地グルメ提供店にはその機関車的役割が求められている。

### 【参考資料】

- 1 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー ベスト・セレクション 1977年02月発行 pp12
- 2 観光白書 23年度版
- 3 同上
- 4 「平成18年度観光の実態と志向」 p32 社団法人日本観光協会
- 5 高城孝助(2011年)統一論題1 高齢社会におけるフードサービスの在り方(日本フードサービス学会年報 p93)
- 6 牛田泰正 城西国際大学紀要 第19巻 観光学部 p62
- 7 いつからファーストフードを食べてきたか 日経BP 佐藤昂 p58

# The food and catering business in places of tourism: changes that need to be made

Yasumasa Ushida

## Abstract

Current indications show that the demand for Japanese domestic travel is in decline. A number of possible reasons to explain this decline can be cited, and include: the general economic recession; continued limited uptake of holiday entitlement amongst Japanese employees, and the comparatively low quality of some domestic accommodations. In addition to this broad range of causes, restaurant services in many of Japan's domestic tourist centers are often seen as providing poor value for money. Supporting these ideas a survey carried out in 2006 titled *jittai to shiko* [Reality and Orientation] highlighted four principal issues related to tourist dissatisfaction with domestic travel. These centered around transport access, the facilities provided at places of tourism, the quality of accommodation and the services provided by catering and restaurants.

Focusing on catering and restaurants further, the same report revealed that some 18.8% - about one in five - of domestic tourists showed dissatisfaction with food and/or restaurants at places they visited. This dissatisfaction related to issues of cost, food quality (taste), service and, hygiene; with cost being the most important cause of tourist complaint. In this paper, the author analyses these four key issues in turn and considers how they might be resolved.

By emphasizing sustainability, the author indicates that the best solutions are those that tourism locations can adopt without compromising their ability to provide visitors with a 'special' experience that is outside everyday existence. Moreover, based on the actual experiences of the food service industry over the past 40 years, it is shown that it is important to implement mechanisms that maintain both product quality and service quality, while at the same time allowing for innovation in food service industry employment and the overall approach to the tourist experience.