

18業界 企業徹底比較

ビール業界
自動車業界
軽自動車業界
パソコン業界
プリンター(インクジェット)業界
通信(PHS)業界
家庭用テレビゲーム機業界
化粧品業界
シャンプー業界
歯みがき業界
即席めん業界
浄水器業界
プレハブ業界
道路業界
百貨店業界
ファミリーレストラン業界
都市銀行業界
宅配便業界

業界別

激突市場 マーケティング 大研究

マーケティング戦略フォーラム

ナンバーワン戦略研究所
矢野新一

シェア大胆予測
業界ウラ情報満載

ビジネス社

激突市場

業界別

マーケティング戦略大研究

矢野新一



9784828407364



1923034016009

ISBN4-8284-0736-7

C3034 ¥1600E

ビジネス社 ● 定価：本体1600円＋税

ディナー客をいかに呼び戻すかが本格的回復へつながる

業界の特徴

▼自由出店

大規模小売店とは異なって、出店規制も業態規制もない。最近では中食といわれる「コンビニのお弁当」との競争も激化。

外食産業40兆円の中で業種・業態間競争や、ファミリーレストラン（以後、ファミ・レス）間のサバイバル競争も激しく、不採算店スクラップと新規出店が、平行して激しく行なわれている業界。

▼最大公約数

「何でもありの百貨店」が、ブランド専門店とディスカウンターに挟まれ、低迷が言われて久しい。ファミ・レスも同様で、ファーストフードから高級専門レストランまで、顧客がいろいろ食べくらべ経験したことにより、「食」に対する内容要求は厳しくなっている。

かつてファミ・レスは、かつこいいライフスタイル提案であり、情報発信基地でもあった。

もともと「最大公約数的」な食事提供を前提としており、バブル後の一時は、低価格の単なるボリューム発想の視点に業界全体が流れたが、「楽しむ生活の一部」としての食事提案が必要。

▼50代

最近では、ファミ・レスの来店客も核家族から、2割は50歳代以上が占めるほどに。20代では店を選ぶ基準は「好きなものがある店」が第1位なのに対して、50代では「店の雰囲気、めずらしいもの」が大きな選択基準となっているのは当然。この世代は健康に気を使う。体にいいメニューが必要。つまり各年代の「食生活のテーマ」をどう取り込むかが問題。

▼「ランチ」レストラン

家族がバラバラに食事をとることが多くなり、嗜好も「個食化」して、家族客のファミリーレストラン離れが続く、いまや家族客の占める割合は3割程度。さらに稼ぎ時であるディナータイムは専門店に奪われて、売上高はランチタイムとはほぼ同じ。もうファミ・レスとは呼ばずに「ランチレス(?)」と呼ぶべきか。さらに、知名度が行き渡った有名ファミ・レスは2階でも十分入店率を上げられるようになり、地価の下落した都心部に出店しやすくなって新しい「立地創造」。このため、サラリーマン層のランチにターゲットを絞った商品開発が必要となった。

▼あれも食いたい、これも食いたい

「ラーメン」「カレー」「パスタ」は年齢・性別・季節を超えて支持率が高く、日本人に違和感がない「第2和食」となっている。しかしそれだけでは「腹は一杯になるが、物足りない」。そこを突いたのが「コンビ膳」であり、今やランチの売れ筋である。これからは「寿司とうどん」という一般的な組み合わせだけではなく、大胆な発想も必要。商品開発と提案メニューをおつける中で「売れ筋商品の選別」が必要である。

▼御三家

こうした市場変化に対して、各社が手をこまねいているわけではない。大雑把に御三家を言えば、「すかいらーくグループ」はガスト、ガーデンズ、グリル、藍屋、夢庵など多業態展開。「デニーズ」は頻繁なメニュー変更による「店舗内の変化と料理提案」で顧客のロイヤルティを訴求。「ロイヤル」は、コックのいるファミ・レスをコンセプトに高級志向。いずれにせよ市場に対して店数が飽和状態になるかどうかは、おいしさ、もてなし、安全・健康、「来店した客層がもたらす雰囲気をも含めて」その内容次第なのである。

最近の動向と今後の展望

▼不況に強い？

95年度の市場規模は1兆1300億円。前年比4・5%増だが、外食産業の食堂・レストラン市場13兆円の中での苛烈な競争の結果でもある。

外食全体はバブル崩壊の不況感から、家庭の財布が締め、実質前年対比2・1%減（経済企画庁）で、やはり「不況に強いファミリーレストラン」と言いたいところだが、実は1店当たりの売上が1・6%減少したのを、店舗数の5・4%増でカバーした結果。

▼96年に入って好調

96年前半は突然起きた「O157」騒動に外食産業全体が振り回された。

外食全体では7月に5%、8月に4%下げたが、その後は回復。

全体では5・0%増加と予想され、バブル崩壊後の

低迷から反転し好調。

▼リストラ

95年より各社とも不振店の閉鎖を大胆に展開。さらに96年1月にマクドナルドが創業25周年記念としてハンバーガーを130円から80円に値下げ、プロモーション期間の21日間に5000万個を販売した余波は大きい。

ファミ・レス業界も、価格と品質バリューの見直しを迫られた。

しかし97年はリストラ・業務改革が一段落したこともあり、デニーズ42店、ロイヤル30店、カーサ37店など、各社とも出店攻勢に。

▼ビジネスと深夜

ファミ・レスが今ビジネス需要を狙い始めた。ランチメニュー強化。

同時に、各社とも半数以上が24時間営業となり、夜11時から朝の6時までの客数が増えている。特に仕事や宴会帰りのビジネスマン、O157のグループ客が利用するケースが目立つ。

ニューファミリィを対象に出発したファミ・レスも、サイドメニューの充実など、メニューからの対応が必要に。

▼有機野菜

自然志向、本物志向、産地志向、手作り志向などがさらに高まっている。しかしファミ・レスは、すでにどちらを向いても「有機野菜」のため、消費者の目は厳しくなっており、より具体的な産地・生産体系の明示が必要に。

ファミ・レス業界のもうひとつの食材キーワードは「北海道」。

▼アラカルト

最近では、セットメニューでなく、単品を組み合わせで注文する客が増加中。食材や調理法に一言もった料理のセミプロもめずらしくない。ディナー客を奪われたファミリーレストランにとって、こうした舌の肥えたディナー客をいかに呼び戻し、満足させられるかが、本格回復へのレシビとなる。

企業別動向と戦略への提言

すかいらーく（グループ）

95年度

すかいらーくは94年度6店出店以後新規出店中止。ガストのスクラップ・アンド・ビルドをはじめ、業態転換を進める。自家製有機栽培農園を設立、「そのまま食べられるほうれん草」

など有機野菜メニューを強化、価格競争一辺倒から「安心・安全」志向に。「ガーデンズ」は若者をターゲット客層にしたすかいらーくの格上店、「グルル」は同じコンセプトで中学生以上を子供に持つファミリー層を狙う。シェア微増。

★ ガストは92年から、低価格を売り物に出店してきたが、業界の予想通り、若者の学食化（もしくは喫茶店化）して、ファミリー離れが発生、既存店の日商は20%減少。加えて、すかいらーくのガーデンズなどの転換のため、休業期間が増加し売上伸び悩み。

96年度

業態転換を継続。特にすかいらーくガ
ーデنز、すかいらーくグリルは、両
業態合計で200店舗以上に増やす計画。ガストは回
復で、シェアアップ。

★ ファミリーにとって、「食事」は楽しみ。学生
やビジネスマンの昼食は「仕事」みたいなもの。だか
ら、いい雰囲気が必要。地方ではそれほどではないが、
首都圏では、安かろう悪かろうになっていた。

今後の展望

97年から、すかいらーくの出店
を再開。ガストの改装に着手。

中華ファミリーレストランのバーミヤンは今年度より
全国展開。

業績が比較的好調に推移しているため、まず関西か
ら進出。来年以降、信越、中京にも出店予定と、出店
攻勢をかけてシェアアップを目指す。

★ すかいらーくは、出店を3年ぶりに再開。県庁
所在地など地方の中核都市への出店について最適な業
態がないため、「すかいらーく」の再出店に踏み切る
ことになったもの。来年度以降、年に5店ずつ展開し
ていく計画だ。すかいらーくガーデنزやすかいらー

トップとして、さらにフルライン、重複戦の展開に
入る。攻めに転じて万全の体制。

デニーズ

95年度

ブランド鶏「知床鶏」（知床産の昆布
の粉末を配合したエサで飼育）を使っ
たメニューや年6回のフルーツフェアが好評。またラ
ンチメニューを大幅強化。通常のメニューに加え、日
替わりランチや週替わりのパスタランチを導入してリ
ピート客を増やした。

また、サラリーマンのアフター・ファイブをターゲ
ットに、ビールと軽い食事を合わせた「お疲れ様セッ
トメニュー」を都心店で実験展開するが、「居酒屋」
の対抗にはならず撤退。

健康志向と和食をキーワードに提案された「かぶら
菜飯」と「とん汁」は、社内で大議論。「家庭内でお
やじが食べるような品が受けるか？」おそろおそろ市
場に提供されたが、かぶら菜からくる「ビタミンCと
自然食」イメージと「キャンペーン定番型とん汁」和食は、

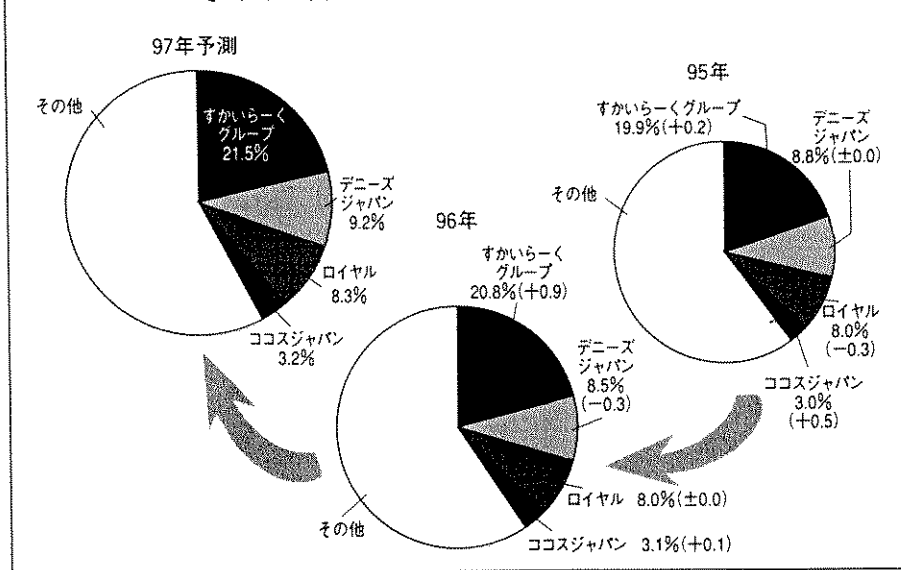
くグリルへの業態転換も続く。メインのすかいらーく
出店再開は当然。

★ バーミヤンは首都圏に絞って出店、96年末時点
で146店を運営しているが、99年末までに300店
に倍増させる計画で、そのうち首都圏以外の店舗で
10%程度を占める考え。駐車場併設の郊外型で、客数
は96席の標準タイプを予定。スープなどの味付けにつ
いては首都圏と同様にする。99年末までには25店舗ほ
ど展開していくが、郊外地区を中心に立地していく考
え。来年は長野、静岡両県、愛知県には99年にそれぞ
れ出店する。中華のファミリーレストランは少ないか
ら、競合は楽。

★ ガストは97年1月から改装に着手。都心部店を
対象に、内装を大幅に変更、高級感を打ち出す。若者
向けレストランから家族でも気楽に入れるファミリー
レストランに衣替えし、あわせてサービスを強化する。
これで、重複戦に。

★ 藍屋は苦戦続く。藍屋の低価格業態が「夢庵」。
夢庵は客数を順調に伸ばしているが、問題は藍屋。最
近は宴会需要も取り込んでいるが、不況下の単価が問
題。

〔ファミリーレストラン 企業別シェア〕



若い層にも受け入れられてデニーズのもうひとつの顔となる。

実質9店舗増のため、シェアは横ばい。

★ デニーズの名前は、アメリカンブレックファーストに代表され、洋食として若い層に浸透していたが、和定食メニュー内容強化で中高年をターゲットにした新戦略を展開。これは藍屋・夢庵の和食に対抗するのではなく、幅広い客層取り込みによる店舗効率向上と考えれば戦略は十分成功。

他方、最近の長時間通勤のサラリーマンにとって、都心で飲むのはワンストップ・アルコールの「居酒屋」であり、「お疲れ様セットメニュー」はやりすぎ。

「コーヒートップスタイル」レストランをコンセプトにしているからには、軽く仲間と飲みながら話すのは「サイドオーダーメニュー」が的確。

デニーズの出店方法こそ、「集中」の教科書通りで、有望な商圏に絞り集中的に出店攻勢をかけ、一気にブランドイメージを浸透させ商圏内ナンバーワンを実現する方法で成功。

年度中21店舗開店、12店舗閉店による9店舗増の480店。そのうち、全体の3分の2が24時間営業店。

存店の出店地域は、1都3県で7割以上を占める。

今後の展望

97年、パン生地を低温配送し、店で焼く「焼きたてパン」を投入し、好評。

★ これこそコンビニ「焼きたてパン戦争」を利用した差別化システム。手作りとあたたかさを強調。各社が和食の「有機銘柄米」に気を取られている中で、一歩進んで「銘柄パン」を構築できるか？

街には、神戸屋やサンジェルマンなど消費者が行列するおいしいパンがあり、こうした食材を十分提供せずに「和食回帰」だけを言い立ててきたのがファミ・レス業界であった。もともと、デニーズが「ナタ・デ・ココ」や「ティラミス」の火付け役であり「マーチャンディング」には定評があるし、「ハンディターミナル」により注文をキッチンとレジに直結させてPOS化したのもデニーズが最初。

サービス面では、入店時の「デニーズへようこそ」の明るい声が耳に残るが、「のちほどメニューをお伺いします」など、もう一步の「声だし定着」が欲しい。地域戦略としては、ヨークベニマル（イトーヨーカド

96年度

「知床鶏」の成功を基盤に、本来のうま味を求める「有機野菜」、新米をも

みのまま保存し直前に精米する「秋田こまち」など、積極的に「自然と健康をテーマにした提案型メニュー」を発表。「有機ブームの内容」に疑念を持ちはじめた顧客に、より具体的にアピールし支持を得る。カロリー表示に加えて「塩分表示」も開始。各店共通のグラインド・メニューの変更も従来の年2回から、季節に合わせるコンセプトで年4回にして「季節感を強調」。フェアも年7回実施し、リピート客に常に「目新しい味」を提供して常顧客のロイヤルティを高めるブツシュ戦術は見事に成功。サラリーマンの昼食をターゲットにした「知床鶏の唐揚げランチ」が好評。ダイナミクスでは、前菜・メインを選ぶ「コースメニュー」を下期から投入し「豊かさ」を一步印象づけに懸命。

★ 「健康志向のメニュー」でも、カロリー表示で若い女性に、塩分表示で中高年にしつかりアピール。年度中10店舗開店、7店舗閉店により483店であり、新規出店を大幅に抑制。

そのためシェアはダウン。しかし、安定した利益成長が期待できる大都市圏での出店には積極的検討。既

一（系列）から3月に譲り受けた福岡の17店舗が稼働、東北の一角に進出。全体で42店舗の大幅な攻勢がいよいよ始まる。ファミ・レスのセブン・イレブンになるか。シェアアップ必至。

ロイヤル

95年度

「バイエルンケーズ」を使用した「トリプルグラタン」は、日本人に馴染みが薄く今ひとつ。むしろ、世界の料理をロイヤル風にアレンジした「具のある食べるスープ」が値ごろ感があり、中華風無国籍料理「広東風ランチ」など好評だったが、シェアはダウン。

★ 「原点に戻る運動」として、食材の品質アップと同時にコストダウンを行なう活動を展開し、創業者で強い指導力を持つ江頭匡一会長のもとに経営再構築を目指す。既存店は季節メニューやフェアの拡充を計る。カジキマグロを使った「グリルシンガポール」など「インドネシア料理」「マレーシア料理」も導入したが、プレート（盛り合わせ）は好評でも、今やエス

ニックが風変わりな料理というだけでは話題性にならない時代。しかし「洋食スペシャル」で日本人にとってごちそうであるステーキのバリニューアップを計り、これがその後のロイヤルの展開に大きな影響を与える。グランドメニューも18ページ以上と豊富な品揃えで他のファミ・レスと差別化を図る。11月より毎月第3金曜日を「サンクス・コミニュティ・デイ」として店舗周辺の環境美化活動をスタート。「地域になくてはならない店」を目指す。

96年度

年末年始フェアで好評だった「サーロインステーキ240グラム」をレギュラーメニュー化。「コックのいるファミ・レス」としてブロック肉をチルド保管、注文を受けてから手切りするなど、一歩格上のディナーファミ・レスに力を入れる。肉はオーストラリア産ビーフ。ロイヤルホストとシズラーで3店の減少。立地の質を重視して新規出店は横浜のみなどみらい21地区などに抑え、既存店の改装・改修に力を入れる。そのためシェアは横ばい。「シズラー」をビジネスホテルに併設、朝食セット価格550円の実験店舗。

シユも、もう怖くない。ファミ・レスはメニューだけでなく、店の雰囲気から一緒にいる客層までが大切になっている。

ユービーより安い「グラスワイン100円」は、「ステーキのロイヤル」を演出するのに十分。

ステーキはいい加減な店が多く、ファミ・レスの死角。もっと価格帯を広げてほしい。

ガスト等の低価格路線とは一線を画する戦略でよい。幕張メッセのセントラルキャフェテリア方式を都心で展開した東京フォーラム店はビジネスランチを取り込んで成功。今後も、都市再開発を含めた立地次第。またショッピングセンターを中心に、マフィンを中心とした「ロイヤルカフェテリア」専門店の出店は強化。地方都市へ出店攻勢でシェアアップか。

ココスジャパン

95年度

レストランチェーン「ろびんふっど」169店に、焼き肉の「宝島」34店、メキシカン「エルトリート」等5店をあわせ持つ。若

★サーロインステーキ240グラムを1430円から1280円に統一値下げしてリーズナブル志向に対応。こうした努力により、51店あった赤字店を1店まで減らし、これから本格的拡大、ナショナルチェーン化を目指す。「シズラー」の実験店舗はファミ・レスの業態的形態で、市場拡大を狙うというより立地拡大と考えた方が明確。

今後の展望

97年から客の名前を呼ぶ運動を展開。店長が客席を回って料理のできばえを聞いてまわり、親しくなると名刺を交換して固定客名簿を作る。現在、1店舗当たりの名簿は150人前後、「店長が正確に名前を呼べる人も50〜60人になった」。年度中は、79年に次ぐ37店舗の大量出店を計画中(焼肉レストラン「バトラーズ」は業態転換)。ステーキ注文客にはグラスワインを100円で提供して、ゆったりとくつろいで食事をしてもらう雰囲気を狙う。

★米国のファミリーストランには1000人以上の客の名前を呼べる店長がいるという。そんなフレンドリーな関係が構築できれば、価格破壊も出店ラッ

い女性に好評の「ドリグラ」(ドリア+グラタン)に加えコンビメニュー「ラザニア・ハンバーグ」を開発。男性には「ハンバーグ・チキン・ソーセージ」の組み合わせなどの新機軸が当たりシェアアップ。

★「こだわるココスのおいしさ宣言」は「パスタのこし、紅茶の葉茶、パン品質」。サラダに従来ファミ・レスに見られなかった西洋野菜の「チコリ、エンダイブ、トレビス」など導入、グラタンもホワイトソースから店内で仕込むなど低価格競争とは異なった「手作り・フレッシュ」を強調差別化。

96年度

「仙台の地鶏」メニューを導入。「若鶏の香草焼」600円がリーズナブルで好評。「茶そばとあなご丼」は複合メニュー、季節感とボリュームを盛り込み40代以上をターゲット。

★売上高前年比88%増、全外食部門でもランキングを40位から27位に一挙にあげて、注目企業のひとつとなった。

今後の展望

97年、「ココス」全百店舗で、英国の習慣にちなんだ「アフタ

ヌーンティータイトム」を導入。ランチとディナーの狭間で客足が落ち込む午後2時～午後6時に専用の喫茶メニューを投入。売上アップにつなげるとともに、現在3割程度の女性客を4割に拡大することを目指す。

★ いよいよ、女性のためのファミ・レス展開が明確になるか。

ファミ・レス業界が1店当たりの入店客を減少させている中では、性別・年齢別・地域別・時間別にセグメントした顧客に最適対応を探る原点こそ重要。内部的には急成長にともなうスタッフ不足がみられ、今後は展開した店舗を回転させるために充実が必要。

○その他の企業

西洋フードシステム

95年度 「CASA」店内での加工度を高めた「まちの洋食屋さん」シリーズを提供し、好評。洋食の原点として日本人なら誰でも知って

いる「オムライス」と「ハヤシライス」を全店長を集め勉強した話は有名。オムライスは有機卵を3つ使い、そのつどキッチンで半熟状に作る。具に醤油づけのニンニクを使うのが隠し味。日本人に絶対的な人気がある「カツ」を、コロモが立つようにパン粉を人手でつけ、手作りとした。サラリーマンに「ロースカツ膳」が受ける。

★ 「ファミ・レス ナンバーワンのすかいらく」 「マーチャングダイニングのデニーズ」 「ステーキのロイヤル」と続く中で、建物は思い出すが、いまひとつ特徴のない「CASA」と言われていた。「町の洋食屋さん」シリーズでコンセプトを打ち出し定着。「手作りオムライス」はキッチンの自信とフロアの温かいまま提供しようとする熱意を生み出し、システムに馴れきったファミ・レス店舗内に活力を生み出すプラス効果。

96年度

「CASA」は、2年間業界の平均以上の伸びを示し、「まちの洋食屋さん」シリーズに自信を深める。「選びやすいドリンク明示」は女性客に好評。13店開店、2店閉店、合計205店

店舗開

★ 店舗は標準型で1億円かかったが、海外からの建築資材と2×4方式を導入、店舗投資を下げ、エントランス、センター部に吹き抜けを作り開放感と居住性を高め、小規模開店もOK。

女性客をターゲットに、トイレ・パウダースペースを広く取るなど工夫。

今後の展望

「ひまわり鶏」(ひまわりの種を食べさせた)のマスタード焼きメンチカツが人気。またファミ・レスでは、客は迷うと「ハンバーグ」と言われているが、差別化している「フットボール・ハンバーグ」に加え、「安全、安心、健康」の提案型メニューを目指す。

有機穀物で最終仕上げをしている契約オーストラリア産ビーフも130円までは、すでに円安対策も済み。価格を上げず質を落とさない流通システムに自信を持つ。「焼きたてパン」も、デニーズに続き導入。97年3月に北海道1号店オープン、全国で30店の出店計画

中。
★ もっと「CASAらしさ」を。セゾングループ

の大家意識が大きく、今ひとつ社内的小回りが利かない体質。規模の割に販促内容が現場まで徹底しないのが残念。

アレフ

95年度

関東圏を中心に過去最高の28店(直営17、FC11)を出店。小樽運河沿いの倉庫を改修して「アレフ小樽倉庫No.1」を開業。話題性十分な地ビールレストラン。

★ ロケーションの選定が成功し、「びっくりドンキー」を知らない全国にも知名度をあげるプレスタージ店としての成功例。

96年度

自社をファミレスの第三世代と位置づけ、「地域顧客支持率ナンバーワン」を目指す。引き続き19店(直営8、FC11)を出店、154店舗に。

★ リージョナルチェーンからナショナルチェーンを目指し、店舗をジリジリと南下拡大させて関西まで

展開。店長就任最多年齢が25歳であり、かつてのファミリーストラン御三家の勢いを見るようであるが、人材育成が問題。

今後の展望

97年度、女性客をターゲットに「自家製ドリンクデザート」ヨ

ーデル、いちごミルクを投入、好評。

★ コーヒーショップ「パネカチヨ」、イタリア料理「ペペサレー」とあわせて、夏に小樽運河に実験店舗「アジア料理店」を開設計画中。業態開発に力を入れ、ノウハウを吸収し、競争激化に対応。

西部劇に出てくるウエスタンスタイルの特徴ある木造店舗は、見るからにステーキ屋を連想。ボリュウムのあるハンバークに、ライスとサラダをつけて500円を切る安さが売り物。

安さの秘密は本社のある北海道の自社牧場。「安くてうまい」というレストラン差別化の原点が武器。10代、20代前半の若者をひきつけてきた。同時に段差のない店舗、障害者にも便利なトイレなど「ノーマライゼーション」をテーマに、乳母車や高齢者にもやさしい店舗にも取り組む新進企業で注目。

業界こぼれ話

▼掛け声もこうなると「ブランド」

車を運転している営業マンだから、駐車場の関係でほとんど毎日ファミリー・レストランに行きます。もうそうなるとメニューも内容も飽きてしまい、今日はどうこの店に入ろうかと迷うばかり。何気なく入ってから「デニーズようこそ」と言われ、はっとわれに帰る始末。

しかし、料理は頭に残らなくても、あの掛け声は何か不思議と残る。

▼「0157」騒動

本来安全第一、収益第2の大量生産の学校給食で0157が多発したのに対して、多品種をばらばらの長時間に提供するファミ・レスで問題が起きなかったのは、クリンリネスを目標としたシステムと裏方の努力によるものである。普段でも徹底している「消毒剤に

なつて家に帰っても家族に「洗い熊」と言われた。

▼建物の外と駐車場は

雨の日は、エントランスが滑りやすくて大変。時々お客さんが滑るのに、何回言っても本社は床を替えようとしなない。こんなの、そのうち「PL法」かなんかで訴えられるとあわてると思うのだけど、お客さんも恥ずかしいのか、たいていそのまま帰っちゃう。まるで、料理以外の駐車場と建物の外は無関係みたいな顔をしている。

▼バイバイ・コーヒー

ランチの忙しい時は、コーヒーのおかわりを頼む手を上げられても持つてゆけない。でも、お客さんによつては5分も待たせるともう文句を言ったり、レジでいやみを言う人がある。会社もランチに合わせて、どうしてもっと人を増やしてくれないか不思議。お客の手が店にバイバイする手に思える時がある（ランチは夜のダイナーへのプレゼンテーションの機会でもあるはず！）。

▼二つの民族が併存

消費者が最も好むメニューは、予想通り若い層はハンバークに代表される洋食であるが、年齢の高い層ではやはり寿司に代表される「和食」。この嗜好の分水嶺になっているのが団塊の世代の下30代であるという。この世代は、真にファミリーストランとともに育ち盛りを過ごしてきた。日本列島には、洋・肉食民族と和・魚食民族が共存・併存している状態であり（参考資料「食のマーケティング研究所」、各企業はそのターゲットの絞り込みに知恵を絞っている）。

▼現場の声

ファミ・レスの創業者のひとり、ロイヤルの江頭会長が「毎日カレーを食べくらべて、ついに胃を切るハメになった」のは昔の話。ファミ・レスも大きくなりすぎ小回りが利かなくなってきたのは事実。「〇〇委員会運動」は盛んでも、提案した返事も帰ってこない。「メニュー動向」などのアンケート調査は多いけど、ちつとも現場の声は反映されず。本社の方々、書類を右左するのをやめて、たまにはトレーを持つたら。そんな「官僚が作ったメニュー」で、いつまで顧客が飽

きずに食べていてくれるか心配。

▼トイレは店のもうひとつの顔

「心配りはトイレから」なんて標語があるんだけど、いつもパウダースペースがびしょびしょでハンドバックを置く所がないの。仕方がないから持って化粧直しをするけれど、「あの標語か、洗面所か」どちらか替えてくれない!

▼ステータス

ファミ・レスはかつては、かつこよくて親が安心する女の子のアルバイト先であり、子供もステータスを感じていた。しかし今、「デイズニールランド」のアルバイトは就職に有利に加点されても、ファミ・レスではない。ファミ・レスの数が多く一般化しただけでなくライフスタイル提案や情報発信機能が失われている。従業員が「夢と希望」を持ってない職場では、単なる「餌の配給所」になりかねない。

▼アルバイトのウエイトレスから一言

仕事をしていて、いやな客は、①自分が間違えたの

に、オーダーの間違いを押し付けて、料理を替えさせる客。②トイレや電話で席を何度もフラフラ動く客で、料理を運ぶときにぶつかりそうになる。③お皿にたばこの灰を捨てる人、灰皿に水を入れる人(灰は別にしなければいけないのに)。

困ったこと・笑える話は、①席を勝手に替えたのに、こちらも気がつかず、出した料理に手を付けてしまった人。②朝のメニューで「卵の焼き方」を生卵と言われ、キッチンに言ったら怒られた。③おばさんが2人で来てアメリカンを注文、持つてゆくと「これアメリカンにして」と言われた(?)。④メニューを間違えて、フィオレーハンバーグをラフォーレ(原宿の有名なブテック館)ハンバーグと言われキッチンでお腹をよじっていたら店長に睨まれた。⑤紅茶を出すのにマニュアルでソーサー(皿)の上にカップを返して載せてゆくの、死んだ人みたい(?)と言われもう一度やり直させられた。⑥お客さんがステータスのMediumのMをMiniのMと間違え「注文と違う」と言われて説明に困った。一方、嬉しいことは、やっぱり「おいしいと誉められた時」を挙げる人が多い。とにかく、ファミ・レスにはいろいろな人が来ます。

[3社 年度別 総店舗数品カレンダー]

(対前年比の店舗増減数)

	すかいらく	デニーズ	ロイヤルホスト
1995年度 ↓	1328店 (113店増)	480店 (9店増)	390店 (24店増)
1996年度 ↓	1426店 (102店増)	483店 (9店増)	393店 (3店増)
1997年度 予想 ↓	1530店前後	525店前後	430店前後