

飲食店企画のマーケティング

— 研究教育のフレームワークと方法論 —

Marketing for Restaurants Planning
— Framework and Methodology of Research and Education —

横 川 潤*
Jun YOKOKAWA

要旨：飲食店企画のマーケティング・アプローチに関して、その概念的フレームとありうべきプロセスの流れをコトラー（Kotler, P.）の考えに依拠し、かつ教育実践での手順を念頭に置いて論じた。コトラーによればマーケティングは企業のミッション、ビジョン、戦略策定を主導し、次のような意思決定が含まれる。すなわち訴えるべき顧客、満足させるべきニーズ。提供すべき製品やサービスの内容。設定すべき価格、送受信すべきコミュニケーション、選択すべき流通チャネル、形成すべきパートナーシップである。この視座を受けて飲食店企画マーケティングでは、以下の必須7項目を順次検討すべきとして、その内容を詳述した。①コーポレートミッション②マーケット・セグメンテーションとプライムターゲットの設定③ニーズ分析④ポジショニングとブランディング⑤マーケティングミックス⑥SWOT分析⑦アベセデスマトリクス。

キーワード：飲食店企画 マーケティング コトラー（Kotler, P）コーポレートミッション
マーケット・セグメンテーション プライムターゲット ニーズ ポジショニング ブラン
ディング マーケティングミックス SWOT分析 アベセデスマトリクス

はじめに

本稿では飲食店企画のマーケティング・アプローチに関して、その概念的フレームワークとありうべきプロセスを論じる。

マーケティングの教科書としてはコトラー（Kotler,P.）がケラー（Keller, K.L.）と共同で著したマーケティング・マネジメント（Marketing Management）が世界各国での使用状況および評

* よこかわ じゅん 文教大学国際学部

価において他を圧しており、本稿でも同書に依拠しつつ論を進めていく。

1. 飲食店企画マーケティングのフレームワーク

同書第1版の刊行は1967年で、企業は顧客主導および市場主導たるべしというコンセプトが紹介された¹⁾。この考えは学説と現実の双方で発展し、同書の序文では次のように述べられている。

「マーケティングはもはや限られた業務を担った企業の一部門のことではなく、全社をあげた事業活動である。マーケティングが企業のミッション、ビジョン、戦略策定を主導する。マーケティングには次のような意思決定が含まれる。企業として誰を顧客にしたいか。何を満足させるべきか。どのような製品やサービスを提供するか。どのような価格設定をするか。どのようなコミュニケーションを発信し、受信するか。どの流通チャネルを使うか。どのようなパートナーシップを形成するか。企業の全部門が目標達成のために協力して初めてマーケティングは成功する」²⁾。

この短い宣言にコトラーのマーケティング観が凝縮され、フレームワークが示されていると思われ、図示を試みれば以下のとおりである（図1）。

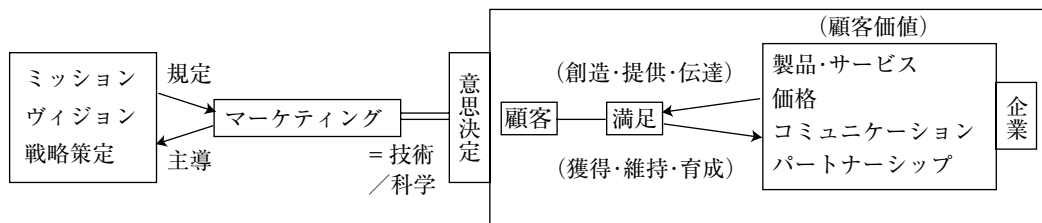


図1 マーケティング・マネジメントのフレームワーク

(『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント』序文を元に筆者作成)

ここでアメリカ・マーケティング協会（AMA）の定義を見れば、「顧客に向けて価値を創造、伝達、提供し、組織および組織を取り巻くステークホルダーに有益となるよう顧客との関係性をマネジメントする組織の機能および一連のプロセスである」³⁾。

コトラーによれば、交換のプロセスに取り組むためには相当量の作業とスキルを要する。起こりうる取引の少なくとも一方の当事者が、他方の当事者から望み通りの反応を得る方法を考えるとき、マーケティング・マネジメントが発生する。

以上の考えを受けてコトラーはマーケティングを次のように定義する。

「ターゲット市場を選択し、優れた顧客価値を創造し、提供し、伝達することによって、顧客を獲得し、維持し、育てていく技術および科学」⁴⁾。

この定義は「製品・サービス、価格、コミュニケーション、パートナーシップ」が顧客の満足をめざす関係（図1）と照合している。ひと言でいえば「人間や社会のニーズを見極めてそれに応えること」であり、最も短い言葉で定義すれば「ニーズに応じて利益を上げること」となる⁵⁾。

企業の提供物はいわゆるマーケティングミックスの4要素に倣っているが、プロモーションはコミュニケーションとして、プレイスはコミュニケーションやパートナーシップとして押し広げ

られて見える。コミュニケーションやパートナーシップの概念には第13版で新たに導入されたホリスティック・マーケティングのアプローチが見て取れる。ホリスティック・マーケティングのコンセプトは、マーケティングのプログラム、プロセス、活動それぞれの幅と相互依存性を認識した上で、マーケティングのプログラム、プロセス、活動を開発し設計し実行することをいう⁶⁾。

その4つの構成要素はインターナル・マーケティング（経営幹部、マーケティング部門、その他の部門）、統合型マーケティング（製品およびサービス、コミュニケーション、チャネル）、社会的責任マーケティング（倫理、環境、法律、コミュニティ）、リレーションシップ・マーケティング（顧客、チャネル、パートナー）である。

ホリスティック・マーケティングにおいて、マーケティングはマーケティング上「すべてが重要」である。マーケティング環境の拡大と相互依存性の増大に対応したアプローチで、幅広い統合的な視野の必要に基づいている⁷⁾。非営利組織におけるマーケティングの適用例が増える中、現実的に妥当なフレームワークの提示と考えられる。

2. 飲食店企画に関するマーケティング研究教育の方法論

本章では飲食店企画マーケティングの研究教育に際し、前章で検討したフレームワークに基づき、網羅すべき項目と望ましい順序について論考していく。

①コーポレートミッション

まず論ずべきは飲食店企画の主体である。経営活動の主体は経営者、資本活動の主体はオーナー（所有者）といえる。大企業の経営活動では社長や会長などの経営者がヒエラルキーの頂点に君臨し、企画などの業務は当事者たる下部成員（取締役、部長、課長、係長等々）に決定権が委ねられるが、最終責任の帰属あるがゆえ経営者が企画の主体とみなされる。所有と経営の分離した形態ではオーナーは経営主体とならないが、経営のグランドデザインには資本活動の主体として当然に関与しうる。

生業的店舗が大半を占める日本の外食産業ではむしろ所有と経営は分離せず、オーナーみずからが経営や企画を行うケースが大勢である。(株)日本ケンタッキーフライドチキンと三菱商事や(株)サブウェイとサントリーのごとく経営と所有が分離しているケースは稀で、たとえばアメリカでペプシコ(PepsiCo)がKFCがピザハット(Pizza Hut)やタコベル(Taco Bell)を傘下に収め⁸⁾、食品企業ジェネラルミルズ(General Mills)がレッドロブスター(Red Lobster)やオリーブガーデン(Olive Garden)を展開するなど、大資本の買収による所有と経営の分離が進展し、寡占化が進む状況と際だった対照をなす。

経営活動のスタートにしてゴールというべき経営の根本はドラッカー(Drucker, P. F.)の「経営の根本的問い」に集約される。すなわち(1)わたし達のビジネスは何か(事業「内容」)(2)客は誰か(事業「対象」)(3)客にとっての価値は何か(事業「価値」)(4)わたし達のビジネスをどうしていくか(事業「展望」)(5)わたし達のビジネスはどうあるべきか(事業「意義」)の5点である。

コトラーは「ドラッカーの定番の質問」以上5項目に答えて企業ミッションを策定せよと論じる。企業ミッションは企業本部が計画立案すべき4項目(1.企業ミッションの明確化 2.戦略事

業単位 (SBU)) 3.各 SBU への資源配分 4.成長機会の評価) の 1 である。

ミッション、経営理念、戦略、目標が明文化され、企業本部は事業部や事業単位が各計画の遂行枠組を設定する。すなわちミッションの明確化こそ経営の主体がまず手がけるべき最優先にして最重要の課題といえる。

「経営の根本的問い」の「(5) わたし達のビジネスはどうあるべきか」は経営哲学または経営哲学の問題といえる。(5) を基礎として事業定義というべき (1)~(4) が定まる。すなわちミッションステートメントの策定とは「経営の根本的問い」に答える経営哲学 (社会的責任) および事業定義の明文化に他ならない。

経営哲学と事業定義あってこそそのミッションといえ、その同義語ともいえるプリンシプル (理念)、ビジョン (展望)、ガイドライン (行動指針)、スローガン (宣伝文句)、モットー (標語) との混同に注意すべきである。

広辞苑によれば哲学 (philosophy) は古代ギリシャで学問一般を意味し、現在では学問の一領域を指す一方、経験などから築きあげた人生観・世界観、全体を貫く基本的な考え方の俗用もある。飲食店企画という限定的な経済行為に対する深淵かつ難解な哲学の援用は奇異な観も否めず、本稿では経営哲学を「経営者の哲学」と捉えて俗用に従い、「経営者が経験などから築きあげた経営観、経営活動全体を貫く基本的な考え方」とする。

所有と経営が分離した企業では往々にして業績が哲学に優先されうるが、おおむね両者が一体化しがちで個人経営の多い飲食店の企画では、オーナーのバックグラウンドやパーソナリティなどプロフィールの理解が経営哲学との関連で欠かせない。

②マーケット・セグメンテーションとプライムターゲットの設定

ラオ (Rao, N.) によればコトラーはマーケットのセグメンテーション (Segmentation)、ターゲティング (Targeting)、ポジショニングの STP を戦略的マーケティングの精髓とする⁹⁾。セグメンテーションしてターゲット (顧客) を選び出し、その満足のため製品・サービス、価格、コミュニケーション、パートナーシップを提案すると考えれば、まさしく既述のフレームワークに沿ったプロセスといえる。

コトラーによればマーケットは地理的変数 (地域、都市規模、人口密度、気候帯等)、デモグラフィックス (人口統計的) 変数 (年齢、性別、世帯規模、家族ライフスタイル、所得、職業、学歴、宗教、人種、国籍等)、サイコグラフィックス (心理的) 変数 (社会階層、ライフスタイル、性格)、行動的変数 (購買機会、追求便益、使用者状態、使用頻度、ロイヤルティ、購買準備段階、製品への態度) によってセグメントされる。

以下に日本での展開で特に検討すべき項目を見ていく。地理的変数では都市規模 (人口〇〇未満、人口〇〇人以上など) と人口密度 (都心部、郊外、遠隔地など)。デモグラフィックス変数では年齢、性別、世帯規模、家族ライフサイクル、所得、職業、学歴。サイコグラフィック変数では社会階層、ライフスタイル、性格。行動的変数では購買機会 (日常、非日常)、追求便益 (品質、サービス、経済性など)、使用者状態 (非使用者、潜在的使用者、定期的使用者など)、使用頻度 (ライトユーザー、ミドルユーザー、ヘビーユーザー)、ロイヤルティ。

以上の変数に基づいたセグメントの結果としてターゲットが定まる。ただし行動的変数の多くは現状のマーケットを措定しており、飲食店企画においては想定範囲に留まる。またターゲッ

トは特定ニーズの対応とマーケット規模の確保の綱引きといえ、互いにコンフリクトのない有力な副次的ニーズを伴ったプライムターゲットの選定が望ましい¹⁰⁾。

③ニーズ分析—マズローの欲求5段階説

次なる課題はプライムターゲットのニーズ分析である。コトラーはマーケティングの最短の定義として「ニーズに応じて利益を上げることを提示している¹¹⁾。すなわちニーズの発見と対応こそマーケティングの眼目にして最重要課題と他ならない。

ニーズの発見に関してはマズロー (Maslow, A.) の5段階説が名高い。マズローは人間のニーズを緊急度に応じた5階層の構造として分類し、低次ニーズの充足が高次ニーズの発現を段階的に導いていくと論じた。マズローはニーズの5階層を生理的ニーズ、安心ニーズ、社会的ニーズ、評価ニーズ、自己実現ニーズと定めた。

生理的ニーズは衣食住や医薬、睡眠など生存本能と直結したニーズである。安全ニーズはいわゆる安心安全のニーズといえ、セキュリティや防衛、家庭や仕事、健康状態の安定等に対する欲求である。日本では第二次世界大戦の傷跡が癒えて以来、東日本大震災等のような災害を例外として生理的ニーズや安全ニーズは所与の認識がある。そのため「中国製餃子中毒事件 (2008)」など安心ニーズ問題の顕在化はパニックと似た過剰防衛さえ引き起こし兼ねない。すなわち安全安心はフードサービスの当然の遵守事項といえ、たとえば自動車がデザインや機能の訴求を安心安全の説明に優先させる事情と同じく、優先的に訴えるべき事項には当たらない。

所属ニーズは愛情や安心のニーズといえ、家族間での愛情、学校や会社、同好会等での友情を求める心理に相当する。高度経済成長期の日本人は現実的な必要に加え「他者との同化」という連帯感のためいわゆる3C (カー、クーラー、カラーテレビ) を求めた。経済成長が一段落して同化欲求が充足されるに従い、「他者との異化」の欲求 (= 評価ニーズ) が増大し、消費は自尊心、社会的認知、社会的地位など異化欲求の充足手段と化す。

マズローのいう自己実現ニーズは難解かつ神秘性さえ帯びるがゆえ飲食店企画との親和性は薄く、主たる眼目は所属ニーズおよび評価ニーズと考えられる。実際的な飲食店利用で両ニーズは峻別されず、たとえば廉価なファミリーレストランでの比較的高価なフェア商品の注文といった事例は同化ならびに異化の欲求充足と見なしうる。むしろ同一店舗での同化/異化ポイントの配合とバランスが問題といえ、次の「④ポジショニングとブランド」で述べるカテゴリーメンバーシップと関連する。

④ポジショニングとブランディング

すべてのマーケティング戦略はSTP、すなわち市場細分化、標的化、ポジショニングを基本としている¹²⁾。企業は市場の様々なニーズや集団を見つけ、自社が優れた方法で満足させられるニーズや集団を標的化し、さらに標的市場が自社特有の提供物やイメージを認識するように企業は自らの提供物をポジショニングする。

ポジショニングが優れていればマーケティング・プランニングと差別化はそのポジショニング戦略から導き出すことができる。コトラーによればポジショニングとは企業の提供物やイメージを標的市場のマインド内に特有の位置を占めるよう設計する行為で、その目標は企業にとっての潜在的なベネフィットを最大化するよう消費者のマインド内にブランドが位置づけられることで

ある。ブランドとは商品やサービスを識別させ、競合他社の製品やサービスから差別化させるもの（名称、言葉、記号、シンボル、デザイン、あるいはその組み合わせ）である¹³⁾。

ポジショニングの結果として企業は「顧客に焦点を合った価値提案（標的市場がその製品を買うべき説得力のある理由）」を作りあげること成功する。ポジショニングにはブランド間の類似点と相違点を定義し伝達することが必要である。

特にポジショニングに関する意思決定では標的市場と競合相手を特定し、理想的な類似点連想と相違点連想を設定することで準拠枠が設定される。ブランド・ポジショニングの競争準拠枠を定義する出発点がカテゴリー・メンバーシップ — そのブランドが競争し代替品となりうる製品または製品群 — の決定である¹⁴⁾。

カテゴリーの類似点連想はある製品やサービスのカテゴリー内で適正で信頼できる提供物として欠かせない連想である。ブランド選択の必要条件（≠十分条件）でマーケティングというゲームに参加する「プレイ料金」といえる。相違点連想は消費者がそのブランドと強く関連づけさせ、肯定的に評価して競合ブランドと同程度のもは見いだせぬと信ずる属性やベネフィットの連想である。例えばアップル（デザイン）、ナイキ（性能）、レクサス（品質）等のように競争相手の相違点連想を無効にするよう設計された連想といえる。

類似点連想と相違点連想は概ね負の相関にある上、個々の属性やベネフィットは往々にして賛否の両面を持ち、「伝統・経験・知恵・専門技術」の暗示たる一方で「流行遅れ・非現代的」を意味しうる。望ましいポジションでのブランディング（ブランドの確立）とはカテゴリーメンバーシップでの類似点連想と相違点連想の最適解を求め、標的市場での同化／異化のニーズの均衡点を探す試みと他ならない。

いかなるカテゴリーにも属さぬブランドは消費者に甚だしい不安感や著しい拒否感を抱かせるが、既存のカテゴリーに埋没していても競争力は持ち得ない。飲食店の内外装やメニューでいえば「ハッとする」ポイントと「ホッとする」ポイントの黄金比の実現こそ理想的なブランディングである。

マーケティング計画で用いられる「ポジショニング・ステートメント」は「○○（標的グループやニーズ）向けの自社の○○（ブランド）は○○（相違点連想）を備えた○○（コンセプト＝カテゴリー・メンバーシップ（類似点連想））にある」といった形式に従い、ブランドポジショニングを伝えるツールといえる。

⑤ マーケティングミックス (Marketing Mix)

マーケティング活動は慣用的にマーケティングミックスという用語で説明され、企業がマーケティング目標を追求すべく用いる一連のマーケティングツールと定義される¹⁵⁾。マッカーシーはそのツールを製品 (Product)、価格 (Price)、流通 (Place)、プロモーション (Promotion) の4つに分類して4Pと名づけた¹⁶⁾。

製品 (Price) は必ずしも有形の提供物に止まらず、ニーズやウオントに応えるべく市場に提供されるものはすべて製品となりうる。すなわち有形財、サービス、経験、イベント、人、場所、資産、組織、情報、アイデアを含む¹⁷⁾。コトラーによれば製品とはバラエティ、品質、デザイン、特徴、ブランド、パッケージ、サイズ、サービス、保証、返品である¹⁸⁾。

概ねフードサービスでも活用しうる考えといえ、たとえばマクドナルドは基本製品（ハンバー

ガー)に加え、チーズバーガー、ビッグマック、またはチキンフィレオ等々、製品に「バラエティ」を持たせ、期間限定でグルメバーガーを投入して「品質」訴求をささげない。そして独自の「デザイン」「特徴」「パッケージ」で「ブランド」力を築いている。ただしマーケティングミックスはメーカー主体が前提ゆえ保証や返品といった飲食店企画となじまぬ事項のある一方、サービスは製品と分けて設けるべき重大事である。

飲食店企画での価格(Price)の重要性は論を待たず、客単価との関連で設定されるべき事項といえる。消費者は一般に製品を吟味する際に参照価格を用い、製品コスト、一般的価格、前回の支払額、一般的な上限と下限の価格、競合他社の価格、将来期待される価格、通常の値引き価格等につき内的参照価格(記憶にある価格情報)と外的参照価格(定価の表示など)に照らして比較する¹⁹⁾。

価格戦略としては最も高い価格からスタートして徐々に価格を下げていく「上澄み吸収価格」が特徴的で、以下の条件下で有効に機能する。(1)現時点で十分な数の買い手に高い需要がある。(2)少量生産の単位コストがそれほど高くなく、現状が許す価格をつけるメリットを相殺するほどではない。(3)イニシャルコストが高いため競合他社が市場に参入しにくい。(4)高い価格は優れた製品というイメージを伝える²⁰⁾。

不景気下ではバリュー価格設定の重要性が高まる。主たる価格戦略方式はエブリデイ・ロー・プライシング(EDLP=Every Day Low Pricing)とハイ・ロー・プライシング(High Low Pricing)で、プロモーションやセールを行わずに持続的に値引きする前者は一時的な値引きをくり返す後者に比べて低価格の認知を受けやすい²¹⁾。すなわち牛丼業界のすき家は牛丼の一時的な値下げをくり返していたが、長期的には低価格の認知を受けにくい。

ロスリーダーは特定商品の値下げによる客数増で利益の確保を図る方策で、一時的に有効であるにせよ当該商品のイメージ毀損に留意せねばならない。

最終的な客単価の設定は損益分岐点から割りだすのが望ましい。目標とする投資収益率(ROI)が達成されるべく価格を設定するターゲットリターン価格設定の考えで、損益分岐点来客数=固定費/(価格-変動費)の式で表される。目標とする利益を所与として来客数、固定費、変動費、そして価格が設定される方式である。

飲食店企画での主たる固定費は初期投資、家賃、人件費で、変動費は原価(食材費)となる。人件費は30~35%程度、原価率はテーブルサービスで30%程度、ファストフードで40%程度と想定し、寿司や焼き肉、ステーキなど食材依存度の高い業態では40%~50%にも達する。水道光熱費は売上高の5~7%程度と想定し、必要に応じて減価償却費や税金、雑費等を計上する。

流通(Place)に関しては立地産業の異名を持つフードサービス業で立地の重要性が際立っている。たとえばマクドナルドは駅前や繁華街、幹線道路沿いなどの一等立地を押さえているが、モスバーガーの立地は商店街の外れや住宅街など比較的土地代の安い場所が多い。背景には資本で勝るマクドナルド直営店ベースで展開したのに対し、モスバーガーはフランチャイズシステム(Franchise System)の採用で急成長した事情がある。

フランチャイズシステムは本部が加盟金を支払っている加盟店に対してブランドやメニュー、ノウハウなどの経営資産をパッケージとして提供し、チェーンの一員としての指導を行う方式である。直営方式と比べて出店費用が抑制できるため急ピッチの店舗拡大が可能となるが、業績不振に陥ると加盟店/本部間の対立が顕在化するデメリットを孕み、往々にして零細家業主がオー

ナーゆえ好立地は望めない。マクドナルドは一等地戦略と店舗数の多さで勝るがゆえモスバーガーに対して圧倒的な競争優位を築いている。

また客単価の低い店舗は一般に商圈が狭いため近隣競合店舗の精査が欠かせないが、高客単価または個性的な店舗は商圈が広がりうるため広範囲な競合分析が求められ、とりわけ顧客の高自我関与に訴求できる店舗の商圈は広範囲に及ぶ。

プロモーション (Promotion) は零細な起業であればホームページの開設やフライヤー、クーポン券の配布、ミニコミ誌でのパブリシティなど必要最小限度に留まる。

マーケティングミックスに対応する考え方としてラウターボーン (Lauterborn, R) は売り手目線の 4P に対応して買い手目線の 4C を唱えている²²⁾。Product に対しては Customer Value (顧客価値)。Price には Customer Cost (顧客コスト)。Place には Convenience (簡便性またはコンビニエンス)。Promotion には Communication (コミュニケーション) を対応させ、マーケティングミックス有効性を担保する見方として興味深い。

⑥ SWOT 分析

マーケティングミックスの具体的展開は、いかなる市場にいかなる経営資源を投入するかというビジネスユニット構築の問題となる。

SWOT 分析はビジネスユニット構築の基礎となるフレームワークといえる。SWOT は S (= Strength 強み)、W (= Weakness 弱み)、O (= Opportunity 機会)、T (= Threat 脅威) の頭文字である。経営の外部要因 (機会と脅威) および内部要因 (強みと弱み) の分析に基づいて望ましい戦略方策を探るフレームワークで、いわば「敵を知り己を知れば百戦危うからず」という孫子の兵法といえる (表 1)。

表 1 SWOT 分析

	S (強み)	W (弱み)
O (機会)	積極展開	段階的施策
T (脅威)	選択と集中／差別化	撤退

機会、脅威、強み、弱みの分析に基づき、「機会×強み→積極展開」「機会×弱み→段階的施策」「脅威×強み→選択と集中 差別化」「脅威×弱み→撤退」の戦略的方向性を求める。試みに進境著しいスシローに SWOT を適用すれば以下の通りである。

【機会】 寿司というアイテムおよび回転寿司の人気。儉約志向。郊外の肥沃な家族客市場。エンターテイメント性、提供スピードの速さ。海外での人気。

【脅威】 安定供給。食中毒。生魚の非ユニバーサル性 (子供や外国人)。日本人の魚に対する嗜好の高さ。低イメージ。過当競争および有力な競争他社。道路交通法改正。

【強み】 「あきんど」と「スシロー」の合併で経営ノウハウの蓄積と相乗効果²³⁾。現社長は職人出身で食材や技術に詳しい。セントラルキッチン廃止による店内調理率向上。一日 200 万食のバイイングパワー。ファンドの経営参加。IT 導入によるオペレーション管理。リーダー企業ゆえ価格でリーダーシップを握る。積極的な TVCM による知名度向上。

【弱み】 専門店に比べて低イメージ。出数管理がの困難。東日本の知名度。低価格オートマ化ゆえの品質サービス維持の困難。タッチパネルの操作性。ブーム一過性の危険。

機会、脅威、強み、弱みの分析に基づいて「機会×強み→積極展開」「機会×弱み→段階的施策」「脅威×強み→選択と集中 差別化」「脅威×弱み→撤退」の戦略的方向性を求める。以下はSWOT分析に基づいたスローのありうべき「戦略例」である。

【積極展開】 好ましい機会に対して自社の強みが発揮できる場合は、現状のビジネスを更に広げていく「積極展開」が定石である。たとえばスシが世界で人気を博しているので、ファンドをバックにした資金力を活かして積極的な海外出店に踏み切る向性となる。

【段階的施策】 好ましい機会に対して自社が必ずしも強みを持たなければ弱点を補強しながら段階的に攻めていく。たとえば舌の肥えた客層に向けてネタ別品質の段階的向上を企図する、通好みのネタを揃えるなどの対応が考えられる。

【選択と集中 差別化】 脅威に対しては自社の強みを活かし、選択したビジネスに経営資源を集中させ、差別化のエッジを効かせる。たとえばエンターテインメント性で一日の長があるくら寿司に対して、強みである「品質」に経営資源を集中させる方向性となる。

【撤退】 脅威に対して強みを持たぬ場合は撤退。当該市場でのライバルが強すぎる、自社の強みが発揮できない、リスクに対して利幅が薄い等のビジネスは撤退の対象となる。

⑦アベセデス・マトリクス

アベセデス・マトリクスは店舗コンセプトおよび商品開発で最上の優先課題といえる差別化戦略に考える上で資するフレームワークである。

マトリクスの縦軸はグローバル性⇔ローカル性、横軸は農業的⇔工業的とする。両軸のつくる4象限をA（アー）、B（ベー）、C（セー）、D（デー）とし、S（エス）を加えてアベセデスと呼ぶ²⁴。アベセデス・マトリクスは店舗コンセプトおよび商品開発で最重要課題といえる差別化戦略の策定に資するフレームワークである。

マトリクスの縦軸はグローバル性⇔ローカル性、横軸は農業的⇔工業的とする。両軸のつくる4象限をA（アー）、B（ベー）、C（セー）、D（デー）とし、S（エス）を加えてアベセデスと呼ぶ²⁵。世界の酒を俯瞰的にとらえる試みで第三象限から反時計回りに各象限を『A』『B』『C』『D』とし、『B』『C』の酒から派生するソフトドリンク化の現象をS化とする（図2）。

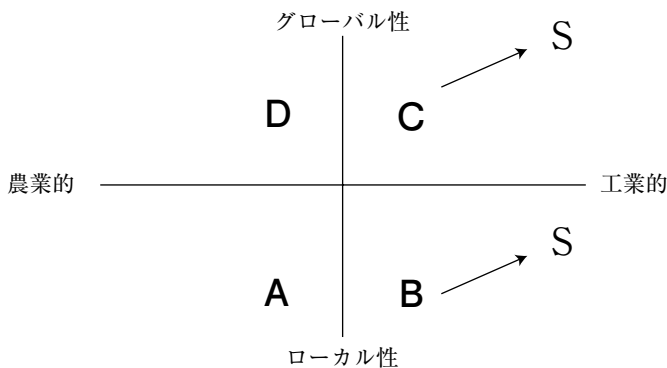


図2 アベセデス・マトリクス

グローバル性とローカル性の大小は情報発信力の強弱で、酒が文化として持っている情報発信力または他の社会にもたらす影響力が大きいとグローバル性が強いとする。農業的／工業的は酒の製造の自然依存的少量生産（＝農業的）と人工的大量生産（＝工業的）で区別する。すなわち A は農業的かつローカルな酒、B は工業的かつローカルな酒、C は工業的かつグローバルな酒、D は農業的かつグローバルな酒である。S はソフトドリンク（Soft drink）化で、B に属する焼酎がソフトドリンク（酎ハイ）化して BS となるがごとしである。

アベセデスマップは酒の分類のみならず文化全体に敷衍しうる可能性を秘める。A はその土地でしか採れぬ食材やそれを用いた郷土料理が該当し、自然依存的かつ農業（または一次産業）的生産（または収穫）ゆえの希少性が価値を高めうる。A がブランド化して国際的な定評を得れば D に移行する。D はワインを筆頭として欧州が圧倒的な強さを見せる。C のグローバル性と工業的性格を備えた企業といえばマクドナルドで、近年はスターバックスの国外店舗数の急増とグローバル化がめざましい。

飲食店企画においては A および B 象限の食材や料理の効果的な採用が差別化のエッジとして期待される。その一方で生活様式におけるアメリカナイズは全世界規模で今なお進行中で、ニューヨークのディーン・アンド・デルーカ（Dean & DeLuca）が高いブランド力を持つなどアメリカ・フードサービスの動向は国内業界にも多大の影響を与えている。

おわりに

以上コトラーの概念的フレームワークに準じて飲食店企画マーケティングのありうべき方法とプロセスを論じた。もっとも本稿で援用したマーケティング研究はその膨大な蓄積からすれば氷山の一角に過ぎず、今後も教育実践のフィードバックを踏まえて飲食店企画マーケティングの体系化に努めたい。

またホテル売上高の過半を占めるフードサービスはトラベルやエアライン、ブライダルでも集客上の眼目である。飲食店企画マーケティング研究は観光ホスピタリティ業界全体の理解に敷衍しうるものと考え、その研究教育方法論を次なる研究課題と見定めて本稿の結びとしたい。

参考文献

- 1) フィリップ・コトラー ケビン・レーン・ケラー 恩蔵直人監修 月谷真紀訳 (2009)『序文 v』
- 2) コトラー他 前掲書『序文 v』
- 3) American Marketing Association (2004)
- 4) コトラー他 前掲書 p.7
- 5) コトラー他 前掲書 p.6
- 6) コトラー他 前掲書 p.21
- 7) コトラー他 前掲書『序文 vii』
- 8) ペプシコのレストラン部門はヤム・ブランズ (Yum! Brands, Inc.)、ジェネラルミルズのレストラン部門はダーデン・レストランツ (Darden Restaurants, Inc.) としてスピンオフされ、旧親会社の関連企業となっている。
- 9) Articles on Management Subjects with practice perspective bNarayana, R, Marketing Strategy-Marketing Process-Kotler's Description, Marketing Theory Review (2011) (参照 2013-1-26)

- 10) 嶋口充輝 (1984)「戦略的マーケティングの論理」誠文堂新光社 pp.140-148
- 11) コトラー他 前掲書 p.6
- 12) コトラー他 前掲書 pp.386-389
- 13) コトラー他 前掲書 p.340
- 14) Kotler, P. Keller, K. L. (2009) Marketing Management 13 edition, Peasons p.309
- 15) Borden, N. H. (1964) The Concept of the marketing Mix, Journal of Advertising Research 4 (June) pp.2-7
- 16) McCarthy, E. J. Perreault, W.D. (2002) A Global Managerial Approach, 14th ed., Homewood, IL: McGraw Hill Irwin
- 17) コトラー他 前掲書 p.460
- 18) コトラー他 前掲書 p.24
- 19) コトラー他 前掲書 pp.539-540
- 20) Swisher, K. (2001) , Electronics, The Essential Guide, Wall Street Journal, January (5)
- 21) Hoch, S. J. Dreze, X. Purk, M. J. (1994) EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic, Journal of Marketing (October) pp.16-27
- 22) Lauterborn, R. (1990) New Marketing Litany: 4P's Passe; C-Words Take Over, Advertising Age, October 1 p.26
- 23) 神山泉 (2010)「地域のすし市場を一気にさらう原動力は「顧客満足主義」」Foodbiz no.52 株式会社エフビー pp.40-42
- 24) 米山俊直 吉田集而 (2000)「アベセデス・マトリクス — 酒の未来図 (酒文ライブラリー)」TaKaRa 酒生活文化研究所
- 25) 米山俊直 吉田集而 (2000)「アベセデス・マトリクス — 酒の未来図 (酒文ライブラリー)」TaKaRa 酒生活文化研究所