

マーケティングの視座に立ったフードサービス・コンセプトの分類枠組

横 川 潤

Framework for Classifying Foodservice Concepts
from the View Point of Marketing

Jun YOKOKAWA

Abstract

The prime purpose of this paper is to review framework of classifying foodservice concept. To obtain the ideal framework, I reviewed three framework, that is, Maslow's thesis, ABCDS map, and portfolio management. Then I reviewed the attitude toward food and foodservice, consumption style of food and foodservice, and foodservice concept in the U.S.. As for attitude toward food and foodservice, I pointed out followings: In-Dull-Gence, Self-Cure, and Belief in Technology, As for consumption style of food and foodservice, I pointed out followings: Americanization, Super-Simple at Home, Street Food, Live Food, Delivery, Eatertainment, and Freestyle. As for emerging foodservice concept in the U.S., I pointed out followings: Casual Fast, Comfort Food, and Sense Up. Then I reviewed foodservice in Shanghai to compare foodservice in different countries to testify frameworks of classifying food service consent. At last, I reviewed consumer satisfaction hypothesis to obtain implication for successful introducing foodservice concepts. The hypothesis says that if the expectation is extremely high and the reality is far below the expectation, a man should be very much disappointed. On the other hand, if the expectation is extremely low and the reality is far beyond the expectation, a man should be very much satisfied. If the expectation is just beyond the reality, a man should move the reality toward his expectation, unconsciously. And he should perceive the reality "so so". If the expectation is just below the reality, a man should move the reality toward expectation, unconsciously. And he should perceive the reality "relatively miserable". I drew the conclusion that Sense Up, Comfort, and Casual Fast are promising concepts, and suggested it should be desirable to offer a little bit high expectation than reality to executing concepts successfully.

目次

序

- 第一章 フードサービス・コンセプトの分類枠組①——マズロー欲求五段階説
- 第二章 フードサービス・コンセプトの分類枠組②——アベセデス・マップ
- 第三章 フードサービス・コンセプトの分類枠組③ポートフォリオ・マップ

第四章 アメリカ人の食意識・食消費スタイル・フードサービス・コンセプトと分類枠組の対応

第五章 上海におけるフードサービスと分類枠組の対応

第六章 サービス満足度假説とコンセプト成功のためのインプリケーション

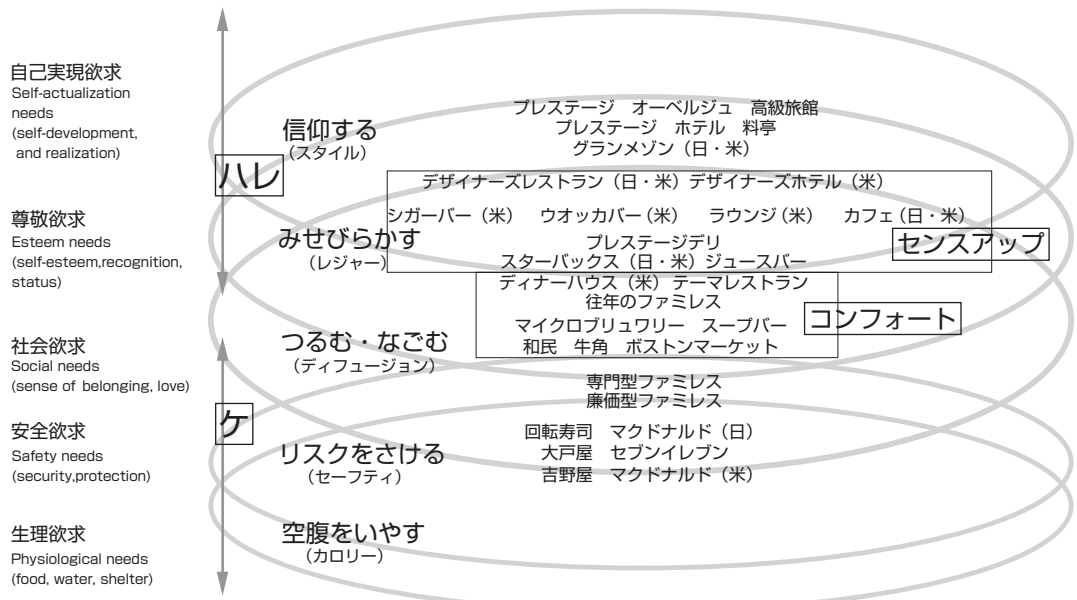
結語

序

本稿はマーケティングの視座に立ち、心理学、文化人類学、経営学の学説をレビューし、フードサービス・コンセプトの分類に資するや否やを検討した。次に日本と比較し、より食意識と食消費スタイルの分化が進行し、また日本の将来的動向を予見させると考え、アメリカ人の食意識、食消費行動スタイルを分析し、その反映たるフードサービス・コンセプトを導きだした。導出したフードサービス・コンセプトと各分類枠組を対応させ、コンセプトを分類枠組の二次元上に付置すると同時に、枠組の有用性を検証した。また経済レベルの異なる場合における分析枠組の有用性を検証するため、上海におけるフードサービスと分類枠組の対応を見た。最後にコンセプト成功のための具体的インプリケーションを得るため、サービス満足度假説の援用を試みた。

第一章 マズローの欲求五段階説とコンセプトの対応 (図表1)

マズロー欲求五段階説は、長期間かつ広範囲の援用を見、今や手垢のついた感さえあるが、今なお興味深い示唆をフードサービスにおけるコンセプト分類に与える。マズロー欲求五段階説の主旨は次のとおり。人間の欲求は生存さえ可能ならよしとする「生理欲求」を第一段階とし、その欲求が満足



図表1 マズロー欲求五段階説とフードサービス・コンセプトの対応

すると、次に身の安全を求めるという「安全欲求」、その次には何らかの社会に帰属したいという「社会欲求」、更には人の尊敬を受けたいという「尊敬欲求」、最後に自分の価値観や美意識、哲学などを実現させたいという「自己実現欲求」のごとく、ある欲求が満足すると、ひとは更に高次の欲求を満たしたいと願い、この欲求の段階をのぼると唱える。

「生理欲求」は「空腹をいやす」ということ。すなわち「カロリー」が肝要事となる。生理欲求に対応するフードサービスコンセプトは、基本的には存在しない。第二次世界大戦直後は食糧難のため、闇市はたばこの吸い殻と湯を収めた井を売ったというが、そうした特殊ケースが対応する欲求となる。ただしカロリーを求めるニーズは看過しえず、たとえば1990年代初頭、アメリカのマクドナルドおよびタコベルは相継ぎ、ヘルシーメニューを投入したが奏功せず、タコベルなどはカリスマ的創業経営者を辞任に追いやる結果となった。マクドナルドおよびタコベルの主たる顧客層は、特に大都市部の場合は低所得層といえ、そうしたセグメントはカロリーをヘルシーに優先させる。

「安全欲求」は「リスクをさける」ということ。生理欲求を満たしたあと、安全を求めるという欲求ゆえ、たとえば今日の衛生問題、環境問題など、フード「セーフティ」の問題と重なる。ただし、ただ安全だけを求める形態は、独占的供給で消費者に選択の余地のない場合にとどまる。すなわち一部の事業所給食にとどまるが、逆にいえば今後発展の見込める分野といえる。

「社会欲求」は「つるむ・なごむ」ということ。何かに所属することを通じ安心感を満足させたい欲求といえる。すなわち普及（ディフュージョン）が肝要事となる。ネームバリューのある大チェーンの場合、利用者に人並みの食事という安心感を与え、社会欲求を満足させる。本発表では、マズローの欲求五段階説は、欲求とフードサービスのコンセプトが一对一対応になるとせず、一つのコンセプトは複数の欲求に対応すると考える。たとえば吉野家の場合、空腹をいやしたい生理欲求、衛生面でのリスクをさけたい安全欲求、および吉野家というネームバリューゆえ満足させうる、何かに所属したい社会欲求、そのすべてが吉野家のコンセプトと対応しうる。マクドナルド、大戸屋、セブンイレブンの弁当・総菜は、同様に生理欲求、安全欲求、社会欲求に対応しうる。逆にいえば、大手チェーンはネームバリューゆえの社会欲求対応を十分に活用すべきと考える。大手チェーンの差別的優位性とは、まずネームバリューゆえの安心感とはいえまいか。サービス業における規模の経済性はいまだ議論の残るところといえ、本部経費、正社員人件費その他の費用を考えると、いたずらに価格競争に走ることは危険といえる。

「尊敬欲求」は「みせびらかす」ということ。そこにおいては外食は必要としての行為を離れ、強くレジャー性を帯びる。1970年代前半、いわゆるファミリーレストランは、一般に外食の習慣のなかった郊外生活者に、単なる必要によらぬレジャーたる外食というスタイルを定着させた点が革新的といえた。その後チェーン化に伴い、ファミリーレストランはディフュージョンの方向、社会欲求にシフトした。ファミリーレストランが往年のポジション（尊敬欲求に対応するコンセプト）を回復するためには、アメリカのカジュアルダイニング型レストランに方向転換せざるをえない。TGIフライドイアアウトバックステーキハウスなど、わが国フードサービス企業が展開するアメリカのカジュアルダイニング型レストランは既に存在するが、草創期のファミリーレストランが、アメリカのいわゆるコーヒーショップの輸入から、微調整をくり返しながらか「ファミリーレストラン」を模索したように、アメリカのカジュアルダイニング型レストランの直輸入に近い形態から抜けだし、日本の食嗜好や外食スタイルに適したカジュアルダイニング型レストランの台頭することを期待したい。

「自己実現欲求」は「信仰する」ということ。フードサービス業に対応させると、その企業の提案する価値観や生活の「スタイル」に共感する、あるいはそれを共有すること。スターバックスを好む

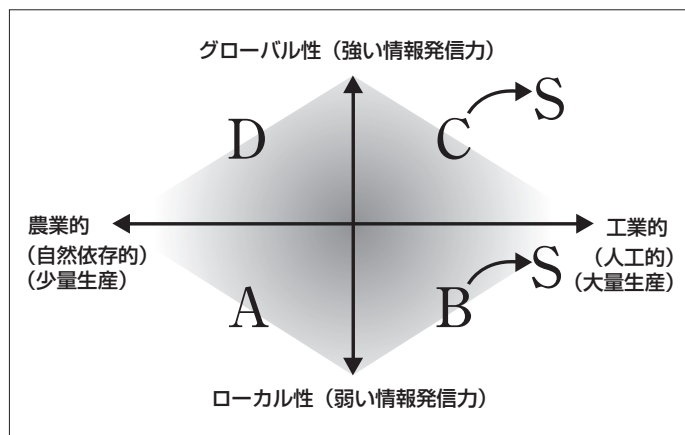
とは、スターバックスの提供するスタイルを支持することといえ、みせびらかす要素を持ちながら、いわゆる高級レストランで食事をする行為とは異なり、自分のスタイルを選択する行為に近いと考える。動物実験をしないと公言するボディショップ、新しい主婦像を創造するマーサ・ステュワートなど、企業のスタイルを「消費」する形態の台頭は、新世紀型フードサービスの問題とリンクする。

以上、アメリカの実例を引きつつ、マズローの欲求五段階説に依拠し、フードサービスにおけるコンセプト分類の可能性を探った。コンセプトと欲求は一対一対応をせず、また最大ニーズの所在を考えると、高次の欲求と対応するコンセプトが望ましいとはいえぬ落とし穴があるとはいえ、フードサービスコンセプト分類の方法を探るため、大いに資することは疑いえない。

第二章 アベセデス・マップ

アベセデス・マップは宝酒造酒文化研究所と国立民族学博物館教員の共同研究による分類方法。商品コンセプトに対する文化人類学的アプローチといえる。酒類を二次元上に分類配置する方法論を採る。(図表2)のごとく、ABCDの四象限を有するマップゆえアベセデスと称する(米山俊直 吉田集而 TAKARA 酒生活文化研究所『アベセデス・マトリクス』世界文化社 2000年 p.20)。工業化-システム化、グローバル化-情報化という二軸の構成する四象限に基づき、酒をそのキャラクターと応じた場所へ配置する。工業化-システム化、およびグローバル化-情報化という、全盛期から今世紀に至る潮流を意識し、文化史的視点に基づいたマップといえる。

酒を例にとると、あらゆる酒はAを起点とする。Aとは農業的、換言すれば自然依存的-少量生産という特徴を持ち、なおかつローカル性の高い酒となる。すなわち、ヤシ酒、馬乳酒、バナナ酒、ハチミツ酒、地ビールなど。Bに属するのは、工業的、換言すると人工的-大量生産という特徴を持ち、なおかつ情報発信力の弱い酒となる。すなわち、エールやジュネパ(オランダ-ジン)などの他、日本酒、焼酎、紹興酒などはBに属する。Cに属するのは、工業的かつグローバル性の高い酒となる。すなわち、ラガータイプのビール、ウォッカのたぐいとなる。Dに属するのは、農業的かつ情報発信



Source: 米山俊直 吉田集而 TAKARA 酒生活文化研究所『アベセデス・マトリクス』世界文化社 2000年 p.20

図表2 アベセデス・マップ

力の強い酒となる。すなわち、シャトーやドメヌーといったワインや、シャンパーニュ、コニャックのたぐいとなる。

ワインやビールといった〈酒〉といえば農産物と他ならず、他の農産物と同じく風土や天候の影響を受けながら、細々と生産され、消費される嗜好品だった。しかし工業化および情報化の進展に伴い、大量生産を基礎とし、ワインやビールはグローバル化を果たす。すなわちA象限にスタートし、大量生産方式の確立はB象限へのシフトを可能にし、情報化社会を基礎とし、C象限に至る可能性を開いた。また大量生産となじまぬがゆえにローカル色の強い農産物は、消費者を納得させうるハイクオリティを備えるなら、従来の活字、映像メディアに加え、インターネットなどの情報伝達手段の発達と共にD象限に位置することが可能となる。出荷量の少ない、由緒正しいワインといえば、昔ながらの製法を遵守し、自然や風土の影響を受けながら細々と生産され、世界中の好事家の注目を集めながら細々と消費される。たとえばシャンパーニュの酒蔵などを覗くと、シャンパンの横たわる地中深い穴の中、ボトルをひとつひとつ回転させ、澱の沈殿せぬべく職人芸を発揮する光景と接し、正しく農業的かつ前近代的製法といえる。かかる農業的酒を世界的存在へと高めたのは、ワインに関する書籍や雑誌などの活字メディア、あるいはテレビなどの映像メディア、近年ならインターネットなどEメディア、すなわち情報化の賜といえる。

ビジネスといえばC象限こそ最大の魅力を有する市場たることは疑いない。C象限に属する酒といえば、まずアメリカのビール、酒以外となるとコーラやマクドナルドのハンバーガー、あるいはGパンやロックンロール、ディズニーブランドやミュージカルといった、アメリカ製品の独壇場となる。アメリカ製品は人種や民族を問わず理解しうる、あるいは老若男女に関せず理解しうる親しみやすさを身上とする。ひとえに多民族国家ゆえ、全国民を市場とした場合、人種や民族を問わず理解しうる、親しみやすさを追求せねばならぬ。逆に言えばコカコーラやマクドナルドといった万人の理解しやすい味の開発は、一朝一夕にはなしえない。ワインのことをいえば、卓抜の工業力と情報発信力をそなえたアメリカのワイナリーゆえ、カリフォルニアのC象限移行の可能性は大きいと考える。

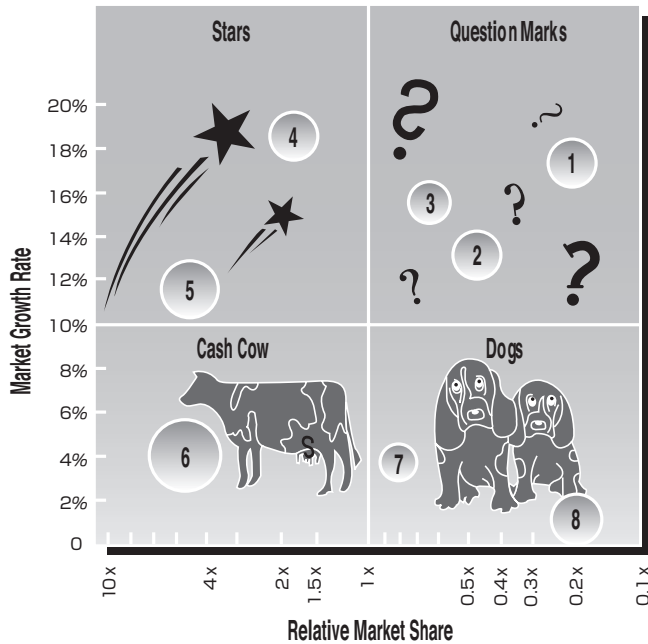
第三章 ポートフォリオ・マップ

ポートフォリオ・マネジメントは元来ファイナンスの分野におけるにおけるリスク分散手法だった。アメリカにおけるビジネスは厳しい社外監査を受け、オーナー経営者といえど単なるエゴの追求は許されず、株価の維持とリスクヘッジを求められる。ポートフォリオは経営多角化を考える際の主たる方法とはいえ、金融投資におけるリスク分散の手法を応用した考え方と他ならぬ。

ポートフォリオは、縦軸を成長率、横軸を市場内規模とし、二軸の構成する四象限の各々の性格と応じ、企業は戦略を変えるべきとする。

(図3)によると、右斜め上の象限は「問題児 (Question Marks)」。成長率の高い業界とはいえ将来性は判然とせず、ハイリスク・ハイリターンとなる。すかいらーくグループのコンセプトを例にとると、HMR業態のマルコに相当する。HMRという成長性の高い業界とはいえ、マルコは未だ十分な売上高を記録するに至らず、業界の二、三番手以下の地位にある。更なる成長のため多額の投資を必要とする。多額の投資を必要とするとはいえ、将来的にスターとなる可能性を有するがゆえ問題児と称する。

左斜め上の象限は「スター (Stars)」。業界の成長率は高いうえ業界の最大手かつ売上高の規模は大。専門型ファミリーレストラン業態 (イタリア料理専門型のファミリーレストラン、中華料理専門



Source: Kotler, Philip "Marketing Management 10th Edition." Prentice Hall 2000, p.69

図表 3

型のファミリーレストランなど)のパーミヤンとなる。成長率、市場成長率共に良好とはいえ、後発の増えると従い競争は熾烈化するため、引き続き投資せざるをえぬ。積極的投資を続けるべきコンセプトとなる。

左斜め下は「金のなる木 (Cash Cow)」。業界の成長率は低レベルとはいえ、当該業界における首位にある。洋食型ファミリーレストラン業態におけるガストといえる。洋食型ファミリーレストランは低成長業態に移行したが、首位をキープしうるなら知名度や規模の利益の恩恵に浴し、十分に利益を確保しうる。

右下にある象限は負け犬 (Dogs)」。業界の成長率は低いうえ、投入コンセプトは成長を見込めず、撤退のみを方策とする。

理想的な業態開発とは、まず問題児をスタートとし、次第とスターへの道をゆき、金のなる木に移行した後は投資を回収すること。ポートフォリオという考え方のポイントは、ビジネスを行う以上、負け犬を除く三象限に、バランスよくコンセプトを付寄せねばならぬという点。

ポートフォリオの考え方は、たとえばワインを分類する場合に資すると思われる。以下にホテルオークラ・ワイン責任者へのインタビュー結果をまとめる。成長率高くといえば新興勢力、スターといえはカリフォルニアワインと考える。アローホやグレースファミリーなどスーパーカリフォルニアを擁し、今なお成長の見込めるポジション。成長率低くいえば十分な成熟業界といえるフランスやイタリアのワイン。金のなる木はフランス。たとえばモンラッシュェの場合、僅か21のオーナーがその土地を独占的に所有する、既得権益の幅を利かす現状にある。問題児といえは日本。群馬や栃木といった新興は注目に値する。

以上、フードサービス・コンセプト、およびフードプロダクト（ワイン）に対するポートフォリオ援用の可能性を検討した。

第四章 アメリカ人の食意識・食消費スタイルとコンセプト分類の対応

第一節 アメリカ人の食意識

以下にアメリカ人の食意識・食消費スタイルを見ながら、上記コンセプト分類との対応を探る。アメリカ人の食意識を分析対象としたのは、日本と比較し、より分化が進行し、また日本の将来的動向を予見させると考えたため。尚、以下の現状分析は、1999年8月サンフランシスコ州立大学 Yumi Satow 助教授によるレクチャーに基づく。

①イン-ダル-ジェンス

イン-ダル-ジェンスは、In-Dull-Gence と書き、耽溺するという意味になる。Dull は弛緩するといった意味である。すなわち自分の好きな食べ物であれば、ダイエットや健康といった自己規律をひとまず弛緩させ、ひたすら耽溺したいという嗜好を示す。アメリカ人の脂肪に対する関心を見ると、1995年には65%が関心ありと応えたのに対し、1999年には15%が関心ありと応えるに留まった（NPD とクレストの調査）。また健康志向スナック（おつまみ）の売上を見ると、5.1%の減少を見せ、肉類のスナック（おつまみ）は人気上昇している。キャンディの売上は約8,300億円にのぼり、前年対比3.3%の成長を見た。

イン-ダル-ジェンスは極めて注目すべき消費動向といえる。アメリカにおけるバブル崩壊以降のフードサービスを見ると、スターバックスの代表するコーヒーバー、およびアウトバックの代表するステーキハウスの伸長が目覚ましい。1970年代以降、強迫観念のごときヘルシーブームがアメリカを席卷し、コーヒーにおけるカフェインや、ステーキにおけるカロリーやコレステロールはヘルシー教の信者達の糾弾するところとなった。そのためコーヒーの消費量、ステーキ（レッドミート）の消費量、ステーキハウスの売上高は下落を続けた。しかしながらバブル崩壊と共に、スターバックスなどのコーヒーバー、アウトバック、ロンスター、モートン-オブ-シカゴなどのステーキハウスが勃興する。これは、一種行き過ぎたヘルシーブームへの反動とされる。

コーヒーやステーキと同時に、葉巻などの喫煙、ウォッカなどアルコール度数の高いお酒の飲酒などの人気復活した。バブル崩壊がその業績を直撃したモートン-オブ-シカゴなどは、葉巻を吸い、ウォッカを楽しむスペースを設けるなどし、奇跡的回復を果たした。勿論ヘルシー志向が下火になったわけではなく、一方ではヘルシーを志向する層が存在し、一方ではヘルシーに関心を払わぬ層の存在するところがアメリカの多様性を物語るかに見える。

ヘルシーへの関心と社会階層とは連動するとされ、社会階層の高いほどヘルシーへの関心は高いとされる。マクドナルドなど大手ファストフードチェーンの主たる顧客は、社会階層の高いとはいえない層とされ、カロリーの摂取をヘルシーへの関心に先立たせる。そのためバブル崩壊時、マクドナルドはマククリーンバーガー、タコベルはボーダーシリーズなどのヘルシー商品を投入したが、まったく成功しなかった。

また一人の消費者の中にも、ヘルシーを志向するシチュエーションと、さほど志向せぬシチュエーションを併せ持つ場合がある。たとえば朝や昼は野菜ジュースの類を飲み、スポーツジムへ行って汗

をかき、ディナーは自分へのごほうびゆえ、しっかりとステーキを食べるなど。こうしたヘルシーと非ヘルシーの混在は、現在のアメリカにおける顕著な嗜好といえる。

かかる動向はセルフ・パンパリングと称する意識と符合する。パンパリングとは甘やかすこと、すなわちセルフパンパリングとは自分を甘やかすこと。この十年、アメリカは健康志向の継続と並行し、外食するときくらい、少々不健康だろうと、自分の好きな物を食したい、すなわちセルフ・パンパリングしたい、自分を甘やかしたいニーズの肥大を見た。セルフ・パンパリングニーズ増大の陰には、不安定な景気、リストラの不安、テロの危険など、終末論的心理状態にある、アメリカ人の姿を垣間見る。

②自己治癒

食事を通じて自己を治癒させる、すなわち中国人のいう医食同源が、一部のアメリカ人の関心を集めつつある。1970年以降、自然食などのブームが起き、都市部を中心に定着した。自然食や菜食主義者のためのスーパー、レストランは依然増大傾向にある。

③技術への信頼

その一方、食事によらず、錠剤などを服用し健康を維持しようとする傾向が強い。日本人と比較し錠剤などを服用することに抵抗が少なく、ビタミン、カルシウム、プロテイン、食物繊維などを日常的に摂取するアメリカ人は少なくない。日本の場合はマックシェイクに類した受容パターンとなったスムージーにしろ、アメリカ人の場合は健康飲料の位置づけにあるといえ、スムージーに各種ビタミンなどを混合するスタイルが一般的。各種錠剤などへの抵抗感の少ないことの象徴するごとく、アメリカ人の医薬をはじめとした化学や化学、テクノロジーへの信頼はすこぶる厚いといえる。75%のアメリカ人はバイオテクノロジーは生活に益すると信じ、また3分の2は、味を改良させるため、または新鮮な感じを出すため遺伝子組み替え食品を購入すると回答した。さらに4分の3はFDAの表示方針を支持する。日本の場合は遺伝子組み替え食品に対する拒否反応が顕著だが、アメリカはむしろ容認的姿勢が目立ち、アメリカが遺伝子組み替え食品をサミットにおける主たるトピックとすることを回避した事情と適合する。

第二節 アメリカ人の食消費スタイル

①アメリカナイゼーション

アメリカの外食市場を見ると、アメリカに既存せぬメニュー、食材その他を、アメリカの市場向けにアレンジする動向が顕著といえる。

アメリカ流にアレンジする方法は、以下の三つに大別しうる。

(1) 代用

たとえばアイスクリームに、牛乳の代用に豆腐を使い、トーフ(TOFU)アイスクリームとするケース。あるいは牛肉の代用にダチョウの肉を使い、ダチョウハンバーガーとするといったケース。消費者の健康志向に対応し、しばしばこうした代用をなす。

(2) 変容

テリヤキソースのごとく、日本の醤油をベースとしながら、アメリカ人の食生活(たとえばバーベキューをするなど)や嗜好とマッチするべく、テイストやフレーバーを変容させること。あるいは天ぷらを、アメリカ市場に既存するフライドチキンと似せ、アメリカ人の嗜好にマッチするべく変容させるなど。

(3) 登場

寿司を好例とするが、アメリカ市場には存在しなかったアイテムが登場すること。しかしアメリカ市場への完全なる浸透を見るなら、アメリカ料理のひとつと認知しうる。たとえばパスタはイタリア料理に属するが、既にアメリカの家庭料理というべき地位を獲得した。(1)～(3)はひとえにアメリカに止まらぬ、外国の食材、調理法の導入における普遍的な枠組といえる。

②家庭におけるスーパーシンプル

Yumi Satow 助教授は、家庭におけるスーパーシンプル、すなわち未曾有のレベルの簡素化が進行つつあると論じる。

(1) 家庭における、澱粉質、その他食材を用いた料理をする傾向が減少すること。具体的にはパンを焼く、パスタをつくる、その他家庭における料理機会が減少した。

(2) ワンディッシュ-ミール

ビッグボウル-ミールと別称する。一皿の上に肉、付け合わせなどを盛り合わせ、一食とすること。いわゆる TV ディナーなど冷凍食品や、ポストンマーケットなど HMR 企業の製品に該当する。

(3) バッチ-クッキング

必要なものを一度に大量に拵え(バッチ)、何日間に渡り食すること。

以上の(1)(3)は、徹底的な迄にシンプル化の進行した、アメリカ家庭における食事状況の諸相を表現するキーワードといえる。

そうした動向を受け、カット果物およびカット野菜の売上は7,000億円に達し、年率23%の成長。2003年には1兆6,000億円に達する予測(FCPA)。冷凍食品の売上は、すでに2兆4,000億円に達した。

③ストリートフード

ストリートフード、すなわち立ったまま、あるいは歩きながら食べられる食べ物をさす。たとえばサンドウィッチ、ブリトー、ハンバーガー等々を指す。今や食事をするシチュエーションうち15%は車の中というレポートがある(Larson, 1998)。こうした事情から、屋台、キオスク、コンビニエンスストアにおける購買が増加した。ストリートフードは年率7%の成長を続け、2002年には2,000億円の市場規模に達すると予測(Packaged Facts, 1998)。

④命ある食材

(1) フレッシュ

ある調査によると、買い物客の64%が、食材のフレッシュであることは「極めて重要である」と回答した(Gilbert, 1998)。こうした意識から、商品の日付(販売日、賞味期限、調理期限)などを重視する傾向が顕著となった。

(2) ナチュラル

自然食品は依然として高い成長性を示し、1998年には2兆5,300億円の売上となった。今後も年率6%の成長という予測がある(Raterman, 1999)。

(3) オーガニック

農薬など化学物質を用いず栽培したか否かを重視する傾向が顕著になった。1998年、オーガニック製品の売上は4,200億円に達した。今後なお年率20～24%の伸びを達成すると予測(OTA, 1999)。

⑤デリバリー

テイクアウトの伸びが目覚ましい。1998年には10兆円の売上であったが、2003年には10兆6,000億円になると予測(Datamonitor, 1999)。いわゆる HMR の興隆が大きい。またオンライン-ショッピングを見ると、現在食べ物および飲み物を足すと6,700億円の売上に達する。パソコンを使い食べ

物をオーダーするビジネスの売上は、2007年迄には8,500億円に達するという予測がある（Anderson consulting, 1998）。

⑥イーターテイメント（Eatertainment）

イート（食べること）と、エンターテイメント（Entertainment）を組み合わせた造語。

（1）シェア

食べ物をシェアすること自体が楽しみという認識がある。たとえば大皿料理を、家族、会社の同僚、あるいは友達をシェアすることが親睦を深める一助となる。いわゆるフィンガーフード、たとえば骨付きチキン、ナゲット、オニオンリングなど、シェアしうるアイテムが売れ筋に浮上した。

（2）エンターテイメントつき飲食

たとえばオープンキッチンを採用し、キッチンが舞台となったレストランの増加を見た。あるいはテーブルクッキング、すなわちテーブルの上で料理するスタイル（鉄板焼き、すき焼き、しゃぶしゃぶなど）が注目を集める。古くからあるディナーショウの人气が再燃し、エンターテイメントの一種といえるレクリエーション施設やスポーツ施設における飲食の売上は、1998年には3,000億円に達した（1998, NRA）。更に年率4%の成長を続けるという予測がある（Williams, 1998）。

⑦フリースタイル

朝食、昼食、夕食といった、決まった時間に食事をする伝統的スタイルが崩壊しつつある。食事に関する予定を決めず、アメリカ全人口の三分の二は、一日二食または三食にプラスし、幾度か軽食をとる（Kramer & Pollack, 1998）。夕食は午後四時から十時迄の間という報告がある（NRA, 1998）。また一日のもっとも重要な食事は、日中にとるという報告がある（FMI, 1997）。そうした事情を受け、夜食の需要が増加しつつある。

第三節 アメリカにおける食意識・食消費スタイルとコンセプトの対応

本章の第一節、第二節に見た、アメリカにおける食意識および食消費スタイルを反映し、以下のコンセプトの発生、増大を見た。コンセプトを概観し、上に見たコンセプトの各分析枠組との対照を検討する。

①カジュアルファースト

カジュアルの語は誤解を招きやすいが、フォーマルにあらざるを意味し、ユージュアル（完全なる日常）には墜ちぬ、高品質感やファッション性などの付加価値を備えたコンセプトを指す。ゆえにカジュアルファーストといえば、ファーストフードとはいえず、ある種の付加価値をそなえたコンセプトになる。

たとえば『バハ・フレッシュ・メキシカングリル』は2001年度、実に前年対比50%増になる一八〇万ドルの売上を記録したが、「冷凍庫、電子レンジ、缶切り、ラード、化学調味料は一切不使用」を標榜する。明るい店内を訪ねると、非スパニク系のお客の多さに驚きを禁じ得ない。通常、『タコベル』を筆頭に、メキシカンフードといえばヒスパニク系のお客の多いことを当然とした。しかし『バハ・フレッシュ・メキシカングリル』の場合、フレッシュ感、高品質感あるファーストフードを求め、比較的所得の高い層を含め、ヒスパニク系は勿論、非ヒスパニク系の支持を受ける点を新しいと感じる。

アメリカにおけるファーストフードのヘビーユーザーは、高所得とはいえぬプロフィールを持ち、ある程度以上の所得層は全国チェーンのファーストフードを滅多に利用しないし、利用した場合は、

その事実をひとに伝えない。低所得層は健康志向に関心を持たず、マックやタコベルの仕掛けたヘルシーフェアの失敗事例は前章に見た。

日本におけるファーストフードの利用層は幅広いといえるが、行き過ぎた価格競争の末、高所得層の客離れを引き起こすなら、アメリカの後追いをし兼ねない。そうした時、アメリカにおけるカジュアルファーストの興隆は、ファーストフード業界の成熟の一例といえ、注視に値する。カジュアルファーストは、第二節①アメリカナイゼーションおよび④「命ある食材」を尊ぶアメリカ人の食意識を反映したフードサービス・コンセプトと考えうる。

(図表1)に示した、プレステージデリ、ジュースバーなどはカジュアルファーストに属する他、スターバックスはカジュアルファーストの先駆といえる。アベセデス・マップとの対応をいえば、従来はC象限にあったファーストフードが、競争激化および消費成熟の結果、消費者ニーズおよび企業努力が「命ある食材」の方向に向けシフトしたと見える。ポートフォリオとの対応をいえば、従来はスターの位置にあった各ファーストフードが、次第に金のなる木、あるいは負け犬の位置にシフトし、各企業による問題児を増やし、スター育成を目指す動きと見える。

②コンフォートフード

カジュアルファースト以前に、いわゆるカジュアルダイニングの興隆を見、依然、その人気は高い。カジュアルダイニングにおけるカジュアルの用法はカジュアルファーストと同じ、フォーマルにはあらず、子供客大歓迎ながら、従来のコーヒーショップあるいはファミリーダイニングに比し、高品質感やファッション性などの付加価値を備えるコンセプトを指す。付加価値といえ、普段食さぬメニューのオンパレードかといえ、全く逆。むしろ親しみのある、ホッとさせる料理(=コンフォートフード)のオンパレードといえる。この点を、カジュアルダイニングの興隆以上に興味深いと感じる。

カジュアルダイニング系イタリア料理店の『マカロニグリル』は、551万ドルの売上を誇る今なお、11.1%の成長を維持する。その新型店舗を視察したが、居心地のよさと馴染みやすいメニューへの傾斜を感じた。アメリカにおけるイタリア料理はコンフォートフードといえる。たとえばニューヨーク州住民の4分の1はイタリア系移民、飲食業に従事するイタリア系移民は伝統的に多数にのぼるため、ピッツァは勿論のこと、スパゲティミートソースやマカロニチーズなどはアメリカ家庭料理を象徴する存在と他ならぬ。それゆえアメリカにおけるイタリア料理は、日本の場合以上にコンフォートフードの認識を受ける。

カジュアルダイニングの前年対比売上高成長率や売上高の上位コンセプトを見ると、『マカロニグリル』の他、『ブッカディベッポ』などのイタリア料理、『アウトバック』や『モートンズ・オブ・シカゴ』などステーキハウス、『アップルビーズ』などアメリカ料理の台頭を見、専らコンフォートフードチェーンのラインアップとなる。『PF チャン』など中華料理チェーンの人気は急上昇中だが、アメリカにおける中華料理店の数を考えると、たとえば日本における『バーミヤン』同様、コンフォートフードを出す店と考えうる。

(図表1)に示した、マイクロブリュワリー、スーパー、ボストンマーケットなどはコンフォートフードに属する。アベセデスマップとの対応をいえば、コンフォートが民族的、主観的事象に属するため、B象限に位置すると考えうる。ポートフォリオとの対応をいえば、従来はスターの位置にあった各ファーストフードまたはコーヒーショップが、次第に金のなる木、あるいは負け犬の位置にシフトし、各企業による問題児を増やし、スター育成を目指す動きと見える。

③センスアップ

経済成長の著しい時期には、親の世代を超える富の追求こそアメリカンドリームにおける目標とい

えた。しかし経済成長が頭を打ち、親の世代を超えぬ時代を迎えると、美意識やライフスタイルの向上、すなわちセンスアップを富の蓄積に優先させる価値観の台頭を見た。すなわち単なる高級感とは一線を画し、客単価とは比例せぬ、センスをその市場の価値とするコンセプトの登場を見た。(図表1)におけるプレステージホテル、料亭、グランドメゾンなどは、従来の最高峰コンセプトといえたが、センスアップを最重要価値とするセグメントには、むしろデザイナーズホテル、デザイナーズレストラン、またはプレステージ・オーベルジュ、ひなびた場所の個性的旅館、更には自分のライフスタイルを代弁するカフェやバーなどが重要コンセプトになる。アベセデスとの対応をいえば、センスアップはしばしば希少性と結びつくため、C象限、A象限志向が増すと考える。ポートフォリオとの対応をいえば、おおむね問題児に属すると考えるが、スターにシフトした場合、希少性を求めるセグメントの採用ストップに至る可能性を否定しえない。

④フュージョン

消費意識の高度化、情報および交通網の発展は、料理における国籍を事実上無意味化させつつある。フュージョンとは、異なる物と異なる物を融合させること。現在進行形中のフュージョンを見ると、顕著なビジネス・エンターテイメント志向を感じる。たとえばルビー・フーズ。寿司と飲茶のラインアップをそろえ、メインディッシュには国籍不明の中国料理らしき料理を用意する、アジア寄りのフュージョン料理といえる。酒類のことをいえば国内外のワインを中心としたワインリストを構成し、日本酒を六種類常備する。インテリアデザインは、ニューヨークのフュージョン系日本レストラン『NOBU』などを手がけたデビット・ロックウェルの作。『ルビー・フーズ』は話題性と人気を狙った店と分かる。北京をテーマにしたプッチーニのオペラ「トゥーランドット」の舞台セットを彷彿とさせる、白人の想像する(=中国と日本との相違など意に介せぬ)アジアといえる。すなわち白人のイメージーションとアジア各国料理のフュージョン、こよなくイーターテイメント的コンセプトのテーマ型フュージョンレストランといえ、『NOBU』とはエンターテイメント性を重視する点に共通する。

日本における西洋料理の受容を考えると、ある意味、日本の料理人達によるフュージョンの歴史だったといえる。日本の素材に外国の素材を代用させ、日本人の味覚に適するべく日本の調味料を活用し、日本の風土に適するべく軽い風合いにまとめる。先に述べた「アメリカナイゼーション」の「代用」「変容」に該当する。そうした場合、「登場」またはフュージョンとは称しえぬ。「代用」および「変容」は、外国の文化を日本の文化になじませることを第一の目的とする。しかしフュージョンは、異なる文化と異なる文化を衝突させ、融合させること自体を目的とする。進化した形態の料理を目指し、AとBを弁証法的にアウフヘーベンさせる、あるいは本来そうした性質の試みと考える。

かかる意味に解せば、『ルビー・フーズ』や『NOBU』はフュージョンたることを目的とせず、アジア料理をアメリカに適應させることを主目的とした融合ゆえ、「代用」「変容」的フュージョンといえる。また寿司は「代用」「変容」のある一方、「登場」といえる存在があるため、混在的状況にある。フュージョンはアメリカ人の食消費スタイル⑥「イーターテイメント」の役割を担いつつ、アメリカに浸透すると考える。

第五章 上海におけるフードサービスと分類枠組の対応

次に上海における店舗とコンセプトの対応関係を見る。経済レベルの異なる場合、各コンセプトを同一枠組上に分類しうるや否やを検証するため。

マズローの枠組との対応をいえば、経済レベルはアメリカと異なるとはいえ、ほぼ五つの欲求段階

に応じたコンセプトが存在するといえる。

自己実現欲求のことをいえば、たとえば『新都里』と対応する。『人間』など話題店を手掛けた、台湾人オーナーの営むキューズ・ジャポネーゼ。朽ちた壁の隙間を縫い、路地裏を進むと、竹林のあるエントランスに出る。巨大自動ドアを過ぎ、巨大ダイニングに入ると、中華鍋の炎をあげ、大鍋の煮えるオープンキッチンを見守る。旧映画館を新しい箱とし、太田嘉章氏を料理顧問に迎えた。いわゆるデザイナーズレストランに属し、上海におけるセンスアップ志向のセグメントに対応したフードサービス店といえる。

あるいは『音』。老舗ホテル『錦江飯店』の裏手、人目を忍ぶ風情のある小径に、控えめな扉を設け、現代絵画を上海式の煉瓦壁にディスプレイする。同じくセンスアップ志向のセグメントに対応する。

『艶陽天』はハンガリー人 L. E. フーデックの手になる、上海住民の“グリーンハウス”と称する建物。1938年建造の“グリーンハウス”は、上海に20年を過ごしたフーデック最後の作品となった。現在、“グリーンハウス”はバーとレストランの複合施設に改造、DJの仕切る R & B、ヒップホップ、アフロビートなどを流し、上海のセンスアップ志向のセグメントに対応する。

『新都里』と共に、アベセデスにおけるC象限となる可能性を秘める。

尊敬欲求のことをいえば、『上海譚氏官府菜酒樓』と対応する。上海の顔というべき中国宮廷料理店。意匠を凝らした内装を飾る、あるいはスタッフのチャイナドレスに用いる、目の醒める原色と目映いゴールド。国家要人の会談舞台となる他、各界著名人の愛顧を得、ゴージャスの極みというべきダイニングは華やきに絶えない。不動産会社をオーナーとし、潤沢なる資金を元手に高級食材を集め、宮廷料理のレシピに従い著名料理人の調理する美食の数々。ハイエンド中華料理店の見本というべき料理、サービス、内装をそなえ、名実共に宮廷料理を食した満足感をおぼえ得る。自己実現欲求やセンスアップとは異なるとはいえ、尊敬欲求に見事な対応を見せるフードサービス店と考える。

『名軒』は、旧国民党交通大臣のスペイン風旧邸を改装、鱈鱈や鮑など高級食材を用いた料理を看板とし、シャンデリアを吊し、フラワーアレンジメントをしつらえた内装とする。富裕層の尊敬欲求と対応したフードサービス店と見える。

『小紅樓』は、1921年の建造の洋館を改造したフードサービス店。こうした洋館をレストランに転用した、尊敬欲求型フードサービス店の増加は上海における顕著な特徴の一つといえる。

『水都軒』は、「五つ星ホテルのホスピタリティを目差す」フードサービス店。世界中に築いたルートと人脈を活用し、吟味を重ねたうえ調達する素材。アメリカ修行経験のあるシェフによる、工夫を凝らしたプレゼンテーション。洋館風の新築ダイニングは尊敬欲求に対応するフードサービス店というに相応しい。

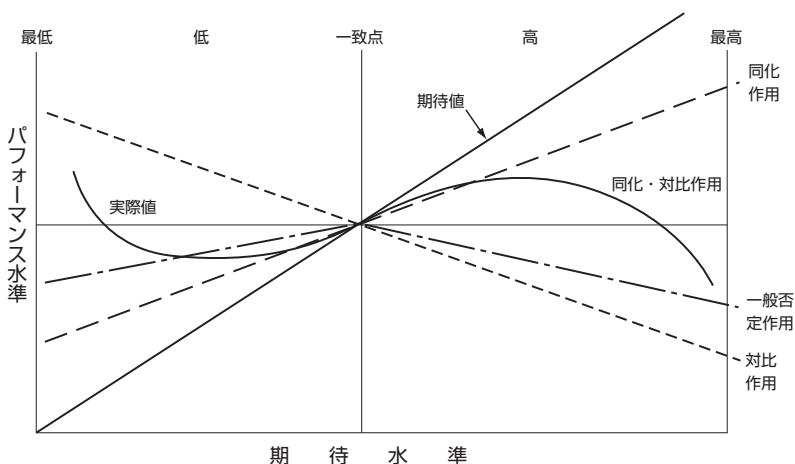
社会欲求や安全欲求に対応するフードサービスには事欠かず、上海があらゆる欲求に対応したフードサービスを揃えるのは、往年は富裕層を抱えた大都市という歴史ゆえ、またビジネスのため来訪、駐在する富裕層の存在ゆえといえる。

上海のフードビジネスに関する分析は、別の機会に更に深めたい。

第六章 サービス満足度仮説とコンセプト成功のためのインプリケーション

第一節 サービス満足度仮説

最後に戦略的インプリケーションを求め、満足度仮説の援用を試みる。(図表4)は期待と満足の



Source: 嶋口充輝『戦略的マーケティングの論理』誠文堂新光社 1984年 p.64

図表 4

関係を示したモデル（嶋口充輝『戦略的マーケティングの論理』誠文堂新光社 1984年 p.64）。

水平の直線は客観的な結果値を示し、斜めの直線は期待を示す。すなわち図表の右方ほど、実際の結果は期待を裏切るといえ、図表の左方ほど、実際の結果は期待を上回るといえる。図表のS字曲線は、消費者の認知を示す。S字になる所以は、消費者は期待と結果の近い場合は、なるべく結果を事前の結果に引き寄せ、期待と結果の著しく異なる場合は、期待と結果のギャップを過剰に認識し、結果を過大評価（あるいは過小評価）するという仮説による。

結果を期待に引き寄せることを「同化」と呼び、結果と期待の大幅に異なる結果、期待とのギャップを過剰に認識することを「対比」と呼ぶ。S字の「山」と「谷」を分岐とし、消費者は意識的・無意識的に、「同化」あるいは「対比」の心理を働かせる。

たとえば野球チーム甲は優勝あるいは二位と期待をし、その結果は二位とする。期待はA、結果は水平線上にある。この場合、結果は期待を下回るとはいえ、期待と結果の差は大きいとはいえぬため、ひとは「同化」を働かせ、結果を期待に引き寄せる。すなわち、そのひとは結果をBと認識し、「甲の監督は、ますます」と、一応の満足をファンに与える。一方、たとえば野球チーム甲は二位に大差の優勝と期待をし、結果は二位とする。期待はC、結果は水平線上にある。期待と結果の差は甚だ大きいため、ひとは「対比」を働かせ、期待と結果のギャップを過大に認識する。すなわち、そのひとは結果をDと認識し、甲の監督はひどい、即刻退陣すべしと、ヒステリックな反応を呼び起こす。

逆の場合を考えると、たとえば野球チーム乙は二位あるいは三位と期待する。結果は二位とすると、期待はE、結果は水平線上にある。結果は期待を上回るとはいえ、期待と結果の差は大きいとはいえぬため、ひとは「同化」を働かせ、結果を期待に引き寄せる。そのひとは結果をFと認識し、所詮乙の監督じゃ、この程度と、やや落胆する。

または、野球チーム乙は最下位と期待（あるいは予測）する。結果は二位とすると、期待はG、結果は水平線上にある。期待と結果の差は甚だ大きいため、ひとは「対比」を働かせ、期待と結果のギャップを過大に認識する。そのひとは結果をHと認識し、乙の監督はすごい、神様だ、となる。

このモデルは、消費者の期待を實際をやや上回る点に付置させるべし、と示唆する。

實際をやや上回る点に期待を付置させると、消費者は結果を期待に引き寄せ（＝同化）、実際以上

の評価をなす。一方、大きすぎる期待を与えると、期待と結果のギャップを過大に認識する、対比高価を招き兼ねず、注意を要する。また、やや低めの期待は、結果を期待に引き寄せる、同化を招来しやすく、得策とはいえぬ。期待の著しく低い場合、対比効果を期待しうるとはいえ、低すぎる期待は購買と結びつかぬため、現実的戦略とはいえぬ。

第二節 サービス満足度仮説とインプリケーション

そのため広告の基本的使命は、商品や店舗に対する消費者の期待を、現実のやや上方に付置させることになる。フードサービス業界のことを考えると、たとえば日本のスターバックスは比較的高い期待を保持し、現在は理想と近いポジションにあるといえる。仮に期待をやや下回る製品やサービスといえど、自らの期待に引き寄せ（＝同化）、現実以上の評価を与えうる。しかしアメリカのスターバックスは往時に比較し、イメージの低下を側聞する。スターバックスの多店舗化に伴い、一般化あるいは大衆化の進むなら、消費者の期待は低下し、現実を自らの期待に引き寄せ（＝同化）、製品やサービスに関し、現実以下の評価を与え兼ねぬ。スターバックスにおけるイメージ戦略、ブランドイメージの保持は、相当の重要事と考える。

ガストのことをいえば、ガストの料理クォリティは相当程度高いと考える。しかし、たとえば比較的所得の高い層における消費者イメージは低く、そのため、相当程度高い料理クォリティを実現しながら、そうした消費者は、現実を比較的低い期待に引き寄せ（＝同化）、現実以下の評価を下し勝ちだ。

すかいらーくガーデンの場合、消費者層に依る期待の高低は様々とはいえ、ロードサイドに立地し、従来型ファミレスと大差なき外観は、比較的低い期待を将来し、また従来と大差なきサービスと相携え、相当程度の料理クォリティを実現しながら、結果を過小評価した可能性は否めない。ファミレスにおける高級イメージ創出は、思いのほか困難な作業と感ずる。

モスバーガーの場合、1990年代前半は、消費者の比較的高い期待を得、消費者は現実を期待に引き寄せ（＝同化）、満足を得たといえる。残念ながら、現在は往時と比較し、比較的低い期待値にあるといえ、相当レベルのクォリティを実現しながら、十分な評価を獲得しえずにいると考える。

マクドナルドの場合、デフレ経済を背景とした、バリューキャンペーンの成功などを受け、比較的高い期待値を得た。割安感の希薄化など、期待値低下の防止を急務と覚える。

ファミリーレストランとファストフードはライフサイクルの30年目を越え、期待値の低下を共通の課題とする（図表5）。所詮ファミレス、所詮ファストフードという認識は、業界のために不利といえる。従来型ファミリーレストランやファストフードに安心感を抱く消費者の・少なからぬとはいえ、高い期待値の創出は業界のテーマといえる。同時に期待値は多店舗展開に伴い、低下する必然を背負い、ライフサイクル長期化の困難を感じさせる。

期待満足仮説は、消費者にやや期待を抱かせることの有効性を示唆し、そのためには、現実のクォリティを高め、効果的宣伝、販売促進を行うべしと教える。

一方、センスアップ志向のコンセプト、たとえばデザイナーズホテル、デザイナーズレストラン、カフェなどは、時流に適ったコンセプトといえ、イメージ創出は有利に働くため、逆に過剰宣伝に注意すべきといえる。現実レベルをやや上回る期待を持たせる販売促進こそ肝要と考える。コンフォートフードの場合、親近感のあるコンセプトゆえ、陳腐に墮さぬ努力と、現実レベルをやや上回る期待を持たせる販売促進を定石と考える。そうした場合、アベセデスの分類するAないしB象限のイメージ創出は効果的戦術といえる。

<p>①黎明から急成長まで（1970年代）</p> <p>1969年 外資自由化 →外資との提携が自由化し、フードサービスにおいても外資との提携が活発化する 〈外資自由化とファストフード（参考）〉</p> <p>1970年 ダスキンがミスタードーナツと提携、翌年1号店誕生（大阪・箕面市）</p> <p>1970年 三菱商事とケンタッキーフライドチキンが合弁会社設立、1号店誕生（名古屋市郊外）</p> <p>1971年 藤田商店とマクドナルドが合弁会社設立、1号店誕生（銀座3越内） →立ち食い、買い食いがカッコイイという風潮が生まれる 〈ファミリーレストランの誕生〉</p> <p>1970年 すかいらーく1号店誕生（東京・府中市）</p> <p>1971年 ロイヤルホスト1号店誕生（福岡市）</p> <p>1974年 イトーヨーカ堂がデニーズと提携、1号店誕生 →ふつう日本人が家族で外食するようになる「ハレ（非日常）」としてのファミレス</p> <p>②成熟と多様化（1980年代）</p> <p>1980年 すかいらーくがジョナサン1号店を出店（東京・練馬区）</p> <p>1981年 スカイラークが300店舗に</p> <p>1981年 ロイヤルが東証二部上場</p> <p>1981年 すかいらーくが藍屋（和食）を出店（埼玉・与野市）</p> <p>1982年 すかいらーくがイエスタデイ（カジュアルダイニング）を出店（埼玉・武蔵野市）</p> <p>1986年 すかいらーくがパーミヤン（中華）を出店（東京・町田市）</p> <p>1987年 すかいらーくがフロ（ブラッセリー）を出店（東京・港区）</p> <p>1989年 ロイヤルがシズラー（ステーキ）を出店（東京・新宿） →消費者ニーズの多様化と競争の激化から、コンセプトの多様化が進む</p> <p>③曲がり角と低価格化（1990年代～現在）</p> <p>1993年 すかいらーくがガストへの転換開始</p> <p>1993年 パーミヤンを低価格コンセプトへ転換</p> <p>1994年 藍屋の夢庵（低価格コンセプト）への転換開始</p> <p>1996年 ジョイフル（低価格コンセプト）が関東進出</p> <p>1997年 安楽亭（低価格焼き肉）が株式店頭公開</p> <p>2000年 サイゼリヤ（定価格イタリアン）が東証一部上場</p> <p>2000年 ワタミフードサービス（低価格居酒屋）が東証一部上場 →バブル崩壊と、それに続く不況、競争の更なる激化で、低価格志向が顕著になった「ケ（日常）」としてのファミレス</p>
--

図表5 ファミリーレストランの史的展開

ポートフォリオに依拠するならば、センスアップおよびコンフォートは未だ多額の投資を必要とする段階といえ、マズローの枠組に基づいた分析と符合する。

結語

以上、フードサービス・コンセプト分類の枠組を求め、マズローの欲求五段階説、アベセデス・マップ、ポートフォリオ・マネジメントをレビューした。また日本と比較し、意識分化の進行したアメリカに目を向け、アメリカ人の食意識、食消費スタイルをリサーチし、その意識、スタイルの反映といふべきフードサービス・コンセプトをレビューした。然る後、アメリカフードサービスのコンセプトと上記分類枠組との対応を検討し、一応の成果を見た。また国別の相違は分類枠組に影響を与えるや否やを検討するため、上海のフードサービスと分類枠組を対応させ、大いなる差のないことを確認した。ただしこの検討には更なるリサーチを要すると感じた。最後に満足度仮説を援用し、フードサー

ビス・コンセプトの投入を成功させるための具体的インプリケーションを求めた。本稿は三種類の分析枠組を検討したが、マズローの欲求五段階説は殊にその有用性を期待しうる一方、ポートフォリオ・マネジメントはコンセプトの静的分類には援用しえぬことを再認識した。またアベセデス・マップをマズローの欲求五段階説に融合させる可能性に興味をおぼえ、今後の研究課題のひとつと考えたい。