

# アメリカ・フードサービスコンセプトの 我が国導入に関するマーケティング的考察

横 川 潤

## Marketing Analysis of Introducing Foodservice Concepts in the U.S. into Japan Jun YOKOKAWA

### Abstract

This research is focused on the problem about (1) what is going on in the foodservice industry in the U.S. by notifying foodservice concepts in the U.S., especially in New York City, and (2) how Japanese company should analyze and adopt such concepts. First of all, the significance of analyzing foodservice in the U.S. is discussed. Then, the major foodservice concepts and the description of stores are scrutinized. Major concepts are fallen into such categories as: reasonable, casual, cheap-gourmet, comfort, retro-chic, healthy. "Reasonable" is revealing in the foodservice industry in the U.S. since recession. Although U.S. economy has been strong, the average expense per person has not been raised for years. Consumers in the U.S. prefer casual dining to formal dining. Such preference is named consumer's needs for "Casual." "Cheap-gourmet" is consumer's needs for gourmet food in small expense. "Comfort" is consumer's needs for comfort food. The ambiguous anxiety is still existing among the consumer's in the U.S., and such anxiety is considered to be the reason why consumers are seeking for comfort in food. "Retro-chic" is consumer's needs for the old and stylish. "Healthy" is long lasting needs for health. Then the foodservice stores are distributed on the Price-Trend map. Finally, the expectation of dinner house, the most successful concept in the U.S., is discussed as the symbolic case of introducing foodservice concepts in the U.S. into Japan.

### 第1章 アメリカ・フードサービスを分析対象とする意義

論を起こすに当たり、なぜ、また何をアメリカに学ぶか、という問いに答える必要を覚える。周知の通り、日本のフードサービス業は、アメリカのフードサービスの模倣、または輸入からス

スタートした。その契機は、1969年の「第二次資本自由化」だった。アメリカ企業との各種提携が自由化され、わずか数年の間に、現在の日本を代表するフードサービス企業が顔をそろえた。

ここで、アメリカのフードサービスが日本に上陸した歴史を振り返る。まず1969年に、ミスタードーナツがダスキンと技術提携により上陸。1970年にはウィンビー（東食と技術提携）、ケンタッキー・フライドチキン（三菱商事と資本提携）、ダンキンドーナツ（レストラン西武と業務提携）が上陸。1971年には、マクドナルドが藤田商店と合弁会社を設立。国内資本のロイヤルホスト、すかいらーくもこの間に設立、モスバーガーは1972年に設立された。イトーヨーカ堂100%出資のデニーズジャパン設立は翌年の1973年。

このように、資本の自由化が外資の上陸を招き、また日本外食産業の産婆役を果たした。以後、日本のフードサービス業は、絶えずアメリカの動向を視察し、導入に余念がなかった。つねに、アメリカのフードサービスは、日本のお手本といえた。

それは、なぜか。まず、当然のことながら、フードサービス業はアメリカで最初に「産業化」を果たしたからと考える。飲食業から外食産業への移行とは、ひとえに、チェーンオペレーションの確立、または大量生産方式を中心に据えた、売上高と雇用人数の増大だった。アメリカは大量生産方式の原型・フォードシステムの母国。マクドナルドが象徴的例だが、製品とサービスを標準化させ、大量生産方式を確立させたとき、チェーンオペレーションは完成され、飲食業は外食産業へとステージアップを遂げた。飲食業は当然のように、まずアメリカで産業化を果たした。

第二次資本自由化を契機とした、アメリカのフードサービス企業の日本上陸とは、チェーンオペレーション・システムー大量生産と製品標準化の仕組みーの導入に他ならない。チェーンオペレーションは、当初から品質の犠牲を前提としたが、飲食業の産業化には不可欠ゆえ、その導入は速やかだった。だが、消費成熟、つまり消費の高度化と多様化の時代を迎え、チェーンオペレーションの現実妥当性を危ぶむ声が多い。

## 第1節 フロンティア精神

しかしチェーンオペレーション・システムは、アメリカ流経営の一部にすぎない。学ぶべきは、その底流をなすアメリカ流のポリシーと考える。アメリカ流ポリシーとは、地理的・歴史的・社会的事情から、国民の心に深く刻まれた「フロンティア精神」に尽きる。

フロンティア精神とは何か。私見では、次の三点としたい。

- ① チャレンジ精神
- ② 個人主義
- ③ 戦略的（またはロジカルな）思考

フロンティア精神はビジネスに欠かせない。アメリカ人は、企業家精神（アントレプレナーシップ）を尊ぶが、まさに国民性というべきフロンティア精神の反映と見たい。また、フロンティア精神こそ、資本主義の思想といえる。近代経済学によれば、資本主義とは資本家が近代合理主義に基づき、自由な経済活動を行い、利潤最大化を求む体制。また、資本主義は封建制度の解体から誕生したと説く（有斐閣「経営学小辞典」）。すなわちフロンティア精神と資本主義とは、「近代」がもたらした双生児といえる。

さて、先に掲げたフロンティア精神の①～③は、いわゆる日本的経営と好対照をなす。伝統的

日本の経営を見た場合、談合体質・終身雇用・年功序列・責任所在の不明確等々、日本のプロジェクト立ち上げといえ、特に古い会社の場合、責任の分散または曖昧化から始める。責任の分担と明確化から始めるアメリカと対照的だ。日本がアメリカの後を追った時代なら、日本の非近代性は不問に付されようが、経済がボーダレス化し、日本の経済力がアメリカの十分な認知を得た今、「日本人だから日本流でいいのだ」という甘えは許されない。

フロンティア精神の①～③を、フードサービス業に関連させながら、更に検討する。まず、①チャレンジ精神だが、フードサービスほどチャレンジ精神が必要な業界は少ない。初期投資額が他業界に比べ格段に低く、専門的ノウハウをそれほど必要としないがゆえといえる。ゆえに、フードサービスほど参入と撤退が激しい業界は少ない。そうした激しい競争に打ち勝つには、他社との差別化が最優先課題となる。新しい、かつ魅力の高い店を、消費者は好む。皆同じ戦略に基づき、同じビジネスをしたら、最終的に最大規模の企業が勝つことは自明。各企業が個性を打ち出すなら、競争に勝利、または大手間競争のニッチ（隙間）に生き残りうる。③のアメリカ式戦略論の説くところといえる。

日本のフードサービス黎明期、アメリカの輸入版とはいえ、各社はフロンティア精神に満ち、消費者は新しい風を歓迎した。現在の日本のフードサービス界は業態開発といい、新製品開発といい、付和雷同的に過ぎる感がある。チャレンジ精神こそが、ビジネスチャンスを活かし、マーケットを広げる。

次に②個人主義と③戦略的（またはロジカルな）思考。アメリカにおけるフードサービス企業の年間事業計画書を読めば、それは、日本の企業にありがちな華々しい理想論や精神論などかけらすらない、ロジカルかつクールな記述に終始する。まさに経営大学院が教授する教科書通りの戦略論。具体的にいえば、市場を細分化し、ターゲットを定め、競争相手をにらみながら自社のポジションを設定等々。物事を戦略的、またはロジカルに決めたら、差別や不公平は入りようがない。日本も個人主義化が進み、団体主義や精神論の終焉は近い。アメリカ流のフロンティア精神に裏打ちされた経営手法に、学ぶべき点は多い。

依然、フロンティア精神の国・アメリカは、ビジネスのお手本と考える。まずその点に、アメリカに学ぶ意義を主張したい。

## 第2節 先行モデルとしてのアメリカ・フードサービス

次に、日本の生活は、いくらかのタイムラグを持ちながら、アメリカの生活に近づく、という考え方を紹介したい。たとえば、「コンバージェンス理論」。この理論に従うと、「所得水準の向上が、人間の経済行動を同様のパターンに収斂させていく」。つまり、A国の所得水準がB国の所得水準に追いつくにつれ、A国の生活はB国の生活に似ていく。アメリカの生活水準は、一般に日本より高い。そして、日本の生活水準はアメリカを後追いし、生活の様相は、いわば「アメリカ化」していく。

たとえば、ヘルシー志向。「有機野菜」は日本フードサービス界のホットピックスだが、アメリカは野菜の有機栽培、家畜の有機飼育の先駆といえる。さらに、近年のアメリカには、ヘルシー志向と同時に、アンチ・ヘルシー志向の新しい流れが起きた。ハードリカー人気の再燃、ステーキハウスの再興、葉巻のブーム等々。そのような社会的トレンドに、アメリカのフードサービス業は迅速に対応、ビジネスチャンスを活かす。アメリカは日本より一足先に豊かな社会を実現したが、その社会トレンドと企業の対応は、日本のフードサービスに、有益な示唆を与える。

また近年におけるアメリカと日本の経済を比較すると、ある対応関係に気がつく。1980年代、アメリカはいわゆるバブル景気に沸き、高級レストランブームを迎えた。しかし、1987年10月19日に生じた株価暴落（ブラックマンデー）を機に経済は悪化し始め、1990年末から1991年初頭にかけて、国内総生産（GDP）が連続四半期マイナス成長を記録し、リセッション（景気後退）が確認される。以後、ゆるやかながらアメリカ経済はリセッションから脱却し、次第に成長のペースを速めた。

一方、日本も1980年代後半からバブル期を迎えるが、1990年2月26日に株価が大暴落し、徐々に経済は悪化し始め、1992年4月から12月にかけて、リセッションが確認される。その後は浮沈を続けるが、1997年末から1998年初頭にかけて、再びリセッションが確認され、アメリカと比較した場合、景気後退は長期化の様相を呈した。

アメリカの場合、株価暴落からリセッション確認に至る時間はおよそ三年間、日本はおよそ二年間と、多少の長短があるとはいえ、株価大暴落は徐々に経済の好循環を滞らせ、ある期間を置き、実体経済に深刻なる影響を及ぼす。今回は、日本はアメリカの〈株価暴落→リセッション確認〉という過程を後追いする形となった。

アメリカにおけるフードサービスも、同国の経済と連動しながらアップダウンを迎えたが、同業界を含む企業の自助努力があったからこそ、不況を克服したともいえる。

アメリカのフードサービスは、不況下にいかなる努力をなしたか、また不況克服後における経営スタイルとはいかなるものかを理解することから、我が国フードサービス業の実務と研究に、有益なる示唆が導き出せるものと考ええる。

また、日米の所得を比較すると、日本はつねにアメリカを追走した。所得比較には様々の困難が存するが、為替や購買力平価の問題を勘案するなら、日本の所得は未だアメリカに及ばぬといえる。ニューヨーク大学佐藤隆三教授の解説によると、ライフスタイルは所得と関係し、ある国のライフスタイルは、その所得増加にともない、さらに所得が高い国のライフスタイルに近づく（コンバージェンス理論）。その論に従えば、日本のライフスタイルは所得増加にともない、アメリカのライフスタイルを後追いし、今なお後追いを止めぬといえる（たとえば、我が国における、近年のラップやヒップホップなどの音楽、あるいはグランジや茶髪といったファッションの流行などは、ことごとくアメリカに端を発した）。

フードサービスはライフスタイルと密接に関係し、あるいはライフスタイルの一部を構成するため、日本のフードサービスもアメリカのフードサービスを追走しうる。アメリカのフードサービスを観察するなら、日本のフードサービスにおける未来を予測しうると考える。

すなわち、アメリカのフードサービスを分析対象とする意義は次の四点に集約しうる。

(2) 所得とライフスタイルは連動し、それゆえ、日本のライフスタイルはアメリカのライフスタイルを後追いし続け、今なお後追いを止めぬといえる。フードサービスはライフスタイルと密接に関係するため、1970年代初頭の草創期から日本のフードサービスはアメリカのフードサービスを模倣・直輸入からスタートし、ライフスタイル全般におけるアメリカの模倣・直輸入と連動した。今なおアメリカのフードサービスにおける現状は、我が国フードサービスの近未来を指し示すと言ええる。

(3) 日本と比較し、アメリカ経済は二年早く不況に突入し、いち早く不況を脱したが、その間フードサービスは絶えざる自助努力をなした。その経過を理解することから、日本のフードサービスに有益なる示唆を導き出しうる。

(4)更にNYにおけるフードサービスに着目する所以は、(2)から導き出せる。NY市マンハッタン区住民の所得水準はアメリカ有数といえ、そのライフスタイルに対応した、多様なフードサービス形態が存在する。コンバージェンス理論に拠るなら、もっとも先端的なフードサービスの萌芽をNYに見いだしうる。それゆえ、アメリカ全体のトレンドを鳥瞰しながらも、特にNYの実例を引き、フードサービスの動向を分析する。

(4)以上の(1)～(3)には、①チャレンジ精神 ②個人主義 ③戦略的（またはロジカルな）思考が通底し、その三点こそ我が国フードサービスが範とするに足ると論じた。

## 第2章 ニューヨークに見るフードサービスの新コンセプト

### 第1節 リーズナブル カジュアル

1989年の株価大暴落を契機にニューヨーク経済は減速し、1990年末から1991年初頭に向け、リセッションが確認された。株式暴落およびリセッションは高級レストランを支えた新興富裕層を直撃し、少なからぬ有名店、人気店が閉店した。

不況に突入し、次に挙げる二つのコンセプトが登場した。

まず、リーズナブル・プライス。コンパクトなメニュー（〈プリフィクス〉など）、コンパクトな店舗（ビストロ、カフェなど）を志向する傾向が顕著となる。たとえば、ジャン・ジョルジュ・ボングリヒテンは、アップスケールレストランの〈ラファイエット〉シェフを辞し、ビストロ〈ジョジョ〉をオープンさせるが、シンプルなインテリア、およびプリフィクスによるコンパクトなメニューを志向した。プリフィクスは流行語と化し、その名を冠したレストランも登場する（〈プリフィクス〉）。

次に、レストランにおけるカジュアル志向が顕著化し、ダニー・マイヤーによる〈ユニオン・スクエア・カフェ〉〈グラマシー・タヴァーン〉など、必ずしも客単価は低からぬカジュアルスタイルのレストランが、NYを代表する人気店となる。ジャン・ジョルジュ・ボングリヒテンによる〈マーサー・キッチン〉も低価格店とは言えぬが、コンパクトなワインリストの大半を五十ドル未満に抑え、ピッツァやサラダに主菜の地位を与え、スタイリッシュなインテリアも奏功し、人気を集めた。

### 第2節 チープグルメ

#### 第1項 グルメをチープに……フュージョン料理 エンターテイメント・レストラン

不況下といえど、グルメ化は更に進行し、しかし往年のごとく、バブルグルメ系のレストランに足を運ぶ気は起きぬ。その心理と、前述したリーズナブルおよびカジュアル志向と併せ、フランス料理なら高級ダイニングからビストロやブラッセリーへ、イタリア料理ならリストランテからトラットリアへ、といった選好シフトが起きる。すなわち最高級グルメの廉価版を求める動きとなる。かかる動きを、〈チープグルメ① ——グルメをチープに〉というコンセプトにまとめる。

たとえば、高級フランス料理店〈ダニエル〉から独立した、フランソワ・ペイヤードによるビストロ〈ペイヤード・パティセリー〉、ブラッセリー〈バルサザール〉が該当する。あるいは前述した〈ユニオンスクエア・カフェ〉〈グラマシー・タヴァーン〉などのカフェや、ボングリヒテンのビストロ〈ジョジョ〉も該当しうる。

〈ジョジョ〉はフランス料理にアジアのアクセントを加えた料理を提供するビストロが、特に東南アジア系エスニック料理と、フランス料理または新アメリカ料理が融合した料理を〈フュージョン料理〉と呼び、1990年代初頭から一世を風靡した。料理の面白さに加え、高級フランス料理店に比し、ややカジュアルかつリーズナブルというイメージが人気を後押しした。すなわち、チープグルメ①に属する。

フュージョン料理は、カリフォルニア・キュージーズから新アメリカ料理へと進む、異なる国籍の料理を混合させる潮流に位置し、1980年代から、バリー・ワインの〈キルテッド・ジラーフ〉など、いくつかの先駆的レストランは存在した。しかし、その潮流をNY料理界の主流とさせた功績はといえば、ポングリヒテンとグレイ・クンツに帰する。ポングリヒテンは、〈ジョジョ〉の他、タイ料理とフランス料理のフュージョンたる〈ヴォン〉など人気店を次々にオープンさせ、グレイ・クンツは、汎アジア料理とフランス料理のフュージョンたる〈レスピナッス〉を、NY有数の名店に仕上げた。一方、極東系に目を向けると、日本系フュージョン料理というべき〈ノブ〉が大ヒットし、韓国のテイストを加える〈ミレージ〉も評判をとる。

また、他業界とフードサービス業界をフュージョンさせたコンセプト＝エンターテイメント・レストランが興隆するが、これは古くから存在した、富裕客向けエンターテイメント・レストランの大衆化に成功した例といえ、〈チープエンターテイメント〉と称すべき現象と考える。

エンターテイメント・レストランの元祖が、〈ハードロック・カフェ〉。ハードロックをテーマとし、人気ミュージシャンが使用した楽器などをディスプレイする。オリジナル商品（主にTシャツ）を販売し、その販売コーナーをレストランから独立させ、本業以上の利益をもたらすフォーマットを確立させた。〈ハードロック・カフェ〉出身スタッフによる〈プラネット・ハリウッド〉は映画をテーマとし、大ヒットする。海外にも出店し、同コンセプトを導入したホテルもオープンさせた。他に、〈プラネット・ハリウッド〉と同系列になる〈オールスター・カフェ〉は、スポーツをテーマとする。

## 第2項 チープにグルメを……エスプレッソ・バー マイクロブリュワリー グルメデリ エスニック

他に、〈従来客単価の低かった業態・メニューにおける高級感〉を求める動きも登場する。わずかな支払いから、ささやかな高級感や豊かさを得たいというニーズに基づく。この動きを、〈チープグルメ②——チープにグルメを〉と名づけた。たとえばエスプレッソ・バー、マイクロブリュワリー、ミッドスケール・エスニックレストラン、あるいはグルメデリなどが、チープグルメ②に該当する。

エスプレッソ・バーは、古くからヨーロッパスタイルのものが存在したが、一九九三年頃からブーム化し、ことに〈スターバックス〉チェーン進出後は、同店の独壇場となった。ヘルシーブームにおける逆風を受けたコーヒーだが、エスプレッソやカプチーノなど逆に高カフェイン形態が人気を呼び、一種ヘルシーブームへの反動、あるいはコンフォートフードブームのひとつとも考えうる。

マイクロブリュワリーは、アフター5のビジネスマンなどに人気を博し、〈ジップ・シティ〉〈タイフーン・ブリュワリー〉など、新店オープンが相継いだ。

グルメデリは、ミールソリューションブームと連動し、NYにおけるもっとも注目すべき業態のひとつといえる。ユダヤ系デリ〈ゼイバーズ〉と、イタリア系デリ〈バルドゥッチ〉の両有名

老舗デリは、地中海料理ブームや、ベーグルブームなどに対応し、コンセプトを微調整しながら人気を保つ。

〈ゼイバーズ〉にはコーヒーとベーグルを提供するだけのコーナーがあるが、その年商が一〇〇万ドルに達し、グルメデリ〈ヴィネガーファクトリー〉に併設したカフェが、ウィークエンドに千二百食から千五百食を提供するなど、イートイン対応が重要課題となった。この流れを受け、〈バルドゥッチ〉も、エスプレッソやパニーニなどをカウンターサービスする〈カフェ・バルドゥッチ〉をオープンさせ、グルメデリ〈グレイシーズ・マーケット・プレイス〉は、テーブルサービスの〈グレイシーズ・トラットリア〉をオープンさせる。尚、人気グルメデリ〈イート〉は、従来からテーブルサービスのイートイン・スペースを設け、〈ディーン・アンド・デルーカ〉は、他店に先駆け、カフェの多店舗化を進めた。オープンエアのイートスペースを備えるグルメデリ〈マンジャ〉は、ジュースバーやツウ・オーダーのコーナーを設け、多様化・高級化を続けるニーズに対応する。ことにサンドイッチにおける〈グルメ化〉はめざましく、炭焼きしたビタパンに具をはさむ〈コジ・サンドイッチ〉や、エスニック風サンドイッチもそろえる〈サンドボックス〉など、味にこだわるものが増えた。

かかるグルメデリの人気は、高級レストランに足を運ぶ〈外食努力〉を省力化する、コンビニエンス志向と対応する。グルメ化を進めるほど、対面販売、店内調理など、昔年の生業的デリカテッセンの性格に近づく点が興味深い。オープン時には業界を騒然とさせた、オールテイクアウト・スタイルの〈イーツィーズ〉は、デリの本場・ニューヨークにも進出した。

フランス料理などに比較し、リーズナブルかつカジュアルというイメージがあるエスニック料理（特にベトナムを筆頭とする東南アジア系エスニック料理）も脚光を浴び、ファッショナブルという認識をさえ受ける。たとえばエスニック料理店をアップスケールさせた〈ル・コロニアル〉や〈レイン〉、既述した〈インドシン〉など。また、〈モンスーン〉〈メコン〉〈リバー〉などミッドスケールのレストランも増え、お値打ち感を訴求し、従来中華料理店が存在したポジションに食い込む。1980年代のエスニック料理ブームを、〈未知なる味覚への好奇心〉が支えたとするなら、1990年代のブームを支えるのは消費者における（フランス料理などに比した）低価格志向といえる。

### 第3項 コンフォート レトロシック ヘルシー

不況やリストラ等による不安感の増大は、食事における安心感を求める〈コンフォートフード〉、強いアメリカを郷愁する〈レトロシック〉等のトレンドを生む。

コンフォートとは、〈ホッとする〉の意。すなわち安堵感を与えるメニューといえ、ロティサリーチキン、マッシュポテト、チキンポットパイ、ミートローフなどが該当する。コンフォートフードを標榜する〈ボストンチキン〉が急成長し、全米の注目を集めた。コンフォートは主観的な概念ゆえ、いきおいコンフォートの概念内容は曖昧とならざるをえないが、一般にコーヒーやドーナツなどもコンフォートフードと呼びうる。近年流行のスープバー（〈ヘイル・アンド・ハーティ・スープ〉〈スーパーマン〉など）も、コンフォート感を意識したコンセプトといえる（コンフォートフードの詳細は、項を改めて論じる）。

レトロシックは、〈古いものが今風〉の意。ヘルシー志向の陰に衰微した、シガー、ステーキ、ハードリカーなどが息を吹き返し、シガーバー、シガーも吸え、ハードリカーも飲めるステーキハウスが好業績を記録し（〈モートン・オブ・シカゴ〉など）、そうした新店の開店が急増する

(〈ワイン・アンド・シガー・カンパニー〉〈マロニー・アンド・ポルセリ〉など)。

ただし、たとえばステーキなどは、コンフォートフードとも、レトロシックともいえ、各コンセプトは明確なる分類基準を持ちえない。また、両者を明確に打ちださずとも、その嗜好を漠然とメニューへ反映させた場合も存する。

ヘルシー志向は、1970年代初頭から顕著となったトレンドといえるが、富裕層を中心とし、その傾向はなおも強まった。オーガニックフード人気、プロテインやカルシウム、ビタミンなどをジュースに混合するスムージーの流行など、単なる菜食志向から一步を進め、積極的にパワーを吸収する意味合いがあるため、エンパワー・ヘルシーブームと称すべきかと考える。〈ブーレイ・ベイカリー〉など、必ずしも健康を標榜せぬレストランにおけるオーガニック食材使用や、〈ダゴスティーノ〉など一般スーパーにおけるオーガニック食材販売も一般化した。スムージー人気は西海岸から広まったが、〈ジュース・アンド・ジョイ〉など、多くの専門店が存する。

イタリア料理など地中海料理に対する根強い人気も、ヘルシー志向の流れに位置づけうる。従来青果商に過ぎなかった〈バルドゥッチ〉が、イタリア料理を中心とする総菜類を充実させたのは、ヘルシー志向およびグルメ志向への対応といえる。

コンフォートフードおよびレトロシックは、以前から存在したヘルシーやグルメへの志向と両立せず、むしろその反動から誕生した。しかしながら、各々の消費者プロフィールは、時に各コンセプトと一対一対応し、時に自在に各コンセプト間を移動するため、各トレンドが並立しうる。

1990年代後半から、アメリカ経済は順調に快復し、一部に大型高級レストランへの回帰(〈ジャン・ジョルジュ〉〈ル・サーク2000〉など)を生むが、リーズナブル志向など、既述したコンセプトはなおも健在といえる。

近年のニューヨークにおけるフードサービスは、単なる新奇性を追わず、既存のものを再編成し、あるいは古いものをリバイバルさせ、バブル的なものを廃する傾向があるため、バック・トゥ・ベーシックと称すべきものといえる。

#### 第4項 コンフォートフードとHMR・MS

##### 1 HMR・MSとは

第三項に論じたコンフォートフードは、今日のアメリカ・フードサービスを性格づける重要コンセプトといえ、最終章に論じるディナーハウスと密接に関連するため、以下にコンフォートフード、およびコンフォートフードと関連する重要コンセプト——ホームミール・リプレイスメント(以下HMRと略す)・ミールソリューション(以下MSと略す)——の問題を検討する。

HMRなる語もしくはコンセプトが、アメリカ・フードサービス業界へ彗星のごとく現れ、にわかに斯界を騒然とさせたのは、1990年代半ばであった。HMRが一世を風靡したのは、そのコンセプトが、時代の趨勢といえる〈肉食の中食化〉や〈外食対中食の競争激化〉の流れと一致すると見なされたがゆえであろう。HMRと呼応し、他業種たるスーパーマーケット業界からMSの語が誕生した。

HMRは一企業コンセプトに過ぎぬボストンチキンが、その具体内容を説明すべく創案した用語だった。HMRの標榜以前、ボストンチキンはロティスリーチキンを看板商品とし、フライドチキンとの差別化を企図する。だが同社の利用形態に関するマーケットリサーチの結果、テイクアウト利用がイートイン利用を凌ぐと判明した。そのため1993年より、ボストンチキンは〈フレッシュ・ミールズ・トゥ・ゴー〉を謳い、1994年よりホームスタイルメニュー拡充へ着手する。



1995年、ボストンチキンは〈ボストンマーケット〉へのコンセプト名称変更に伴い、ロゴ表記を従来の〈ロティスリー〉から〈ホームスタイルミール〉へ改定。自社商品をHMRと命名した。

HMRの概念内容は、レストラン・アンド・インスティテューション (R & I) 誌の整理に依ると、以下の二点となる。(Restaurants and Institutions, October, 1997)

- (1) 温かい、家で食べられる調理済み食品 (hot, prepared meals that consumers could eat at home)。
- (2) 一回の食事になり、多様な選択幅を持つ、テイクアウト向けの食事パッケージ (complete and varied meal selection packaged for takeout)。

主たるポイントは以下のとおり。

- (a) 調理済み食品という〈簡便性〉。
- (b) Homeという単語の備える〈情緒性〉。
- (c) Homeという単語の指し示す〈場〉。
- (d) 単なるスナック (軽食) にあらず、ミール (食事) と呼びうる〈完結性〉。

以上を勘案すると、HMRの定義は以下となる。

〈基本的に調理を必要とせず (=家で食べられる調理済み食品)、原則として家庭内 (=場) でとる家庭料理風 (=情緒性) の食事〉。〈情緒性〉および〈場〉へ注目する理由は、両者が他ならぬHMRの興隆を支える要因と関連するため。

## 2 HMR興隆を支える要因

HMR興隆を支える要因は、消費者の〈コンビニエンス志向〉と総括する。コンビニエンス志向の由来は、〈消費の成熟〉と考える。消費の成熟とは、消費者が〈余剰の富〉と〈合理的態度〉を備えるステージとする。合理的態度とは、マスコミの情報操作によらず、合理性に基づく商品選択を行い得る態度とする。余剰の富は経済成長の所産といえ、合理的態度は情報化進展の所産といえる。消費の成熟は、全く相反する二方向から、コンビニエンス志向を推進した。すなわち、余剰の富は生活の諸側面におけるコンビニエンスを可能とさせ、合理的態度は、誘示 (=見せびらかし) 効用に基いた消費の無意味を悟らせる。

消費者のコンビニエンス志向は、(1) 時間 (Time) 上のコンビニエンス志向、(2) 労力 (Effort) 上のコンビニエンス志向に大別される。

内食・外食は、中食に比較し、時間及び労力を費やす行為といえる。中食・HMR・MSの関連は後述するが、コンビニエンス志向の行き着くところ、中食ないし、HMRおよびMSの需要は当然増大する。主婦の就労数増加は、しばしばHMR興隆を支える要因と目され、部分的真実を含む。しかし、HMRすなわち、〈基本的に調理を必要とせず (=そのまま食べられる、または温め直せば食べられる)、原則として家庭内 (=場) でとる家庭料理風 (=情緒性) の食事〉は、おのずと店舗レベルにおける高コストを招来させ、高価格となる。純粋に所得増を目的とし、主婦が就労する場合、HMRの主たる顧客とは見なしがたい。その場合、従来型 (=近代型) ファーストフードチェーンの利用が主となることも考えられ、ここにHMRとMSを区分する必要が生じる。

## 3 HMRとMSはどう関係するか

R & I 誌によれば、MSの概念内容は以下のとおり。

〈完全なる調理済み食品、および加熱のみ必要な食品で、一回の食事の大半となりうるもの (prepared food that are fully cooked, ready to eat or ready to heat product that would form the major part of a meal.)〉。

以上は、HMRを包括する概念と言え、簡便性及び形式性をその成立要件とする。

また、簡便性は次の二点に要約される。

(1) Ready to Eat (そのまま食べられる商品)。

(2) Ready to Heat (温め直せば食べられる商品)

MSがHMRを包括する概念とする以上、等しくHMRの成立要件となる。

次に、HMRと中食がどう関連するかを整理する。もともと中食の語は、外食と内食の間に存在する概念を指す俗語といえた。また外食の語は、第二次世界大戦中に誕生した。すなわち、戦中の主食配給制実施に伴い、政府が発行する〈外食券〉を食堂へ持参し、食事するシステムが生まれ、以後外食の語が定着する。それに対し、内食の語は、経済行為たる外食と区別し、家庭における食事を呼称する必要から誕生した。

このような経緯から、外食、中食、内食をめぐる用法に確たる定義は求めえない。そのため、次に外食、中食、内食の用法につき、次のごとく定義を整理する。内食は用語誕生の経緯から、その区分基準はおのずと経済行為性の有無を含む。まず外食および中食は経済行為性を有し、内食は有さない。同時に、外食と内食を区分する場合、サービス不可分性(inseparability)の原則に照らし、サービス生産と消費の可分・不可分に注目する。サービスは文字どおりフードサービスにおける要といえ、外食がフードサービスに対応する概念と考えるなら、外食と内食を峻別する場合、サービス性の有無をこそ問うべきといえる。すなわち、外食は調理と喫食が時間や場所等において不可分の食事形態といえ、中食は調理と喫食が時間や場所等において分離された食事形態といえる。

以上の考察に基づき、内食、中食、外食を定義すると、以下のとおり。

〈内食とは、原則的に世帯内の主体により調理され、世帯内で喫食される、経済行為の性格を備えない食事形態〉。

〈中食とは、企業により提供される、経済行為の性格を備えた、調理と喫食が時間や場所等において分離された食事形態〉。

〈外食とは、企業により提供される、経済行為の性格を備えた、調理と喫食が時間や場所等において不可分の食事形態〉。

MSは〈企業により提供される、経済行為の性格を備えた〉商品たることを当然の前提とする。また、〈そのまま食べられる〉、あるいは〈温め直せば食べられる〉商品は、〈調理と喫食が時間や場所等において分離された〉食事形態を必然とする。ゆえに、中食とMSをイコールとし、HMRを含むとすれば、論理的整合性と現実的合理性の両立が可能となる。

#### 第5項 ニューヨークにおける著名レストランのタイプ分類

ニューヨークにおける新コンセプトのレビューを受け、ニューヨークにおけるフードサービスをより体系的に理解すべく、(図①)にNYの著名レストランを「HIGH PRICE (高価格) — LOW PRICE (低価格)」「AUTHENTIC (保守本流) — TRENDY (トレンドィ)」の二軸から構成される平面上に付置させた。価格はアメリカの著名なレストランガイド〈ザガット〉の客単価推計により、店名の後に記した(単位ドル)。トレンド度は筆者が実際に店を訪ねた体験に基

SPECIAL DINING	HIGH PRICE		Lespinasse73	
	Aureole65		Nobu59	
SEMI-SPECIAL DINING	La Grenouille69 Le Bernardin69 Le Cirque → Le Cirque 2000・67 Four Seasons62 River Cafe58 Il Mulino55 21 Club53		Montrachet57 Gramercy56 Jean Georges Morton's52 Gotham53	
	Peter Luger51 Sushi Say47 Nippon45		Jo Jo51 Union SQ50 Vong50 Circo48 Patria45 Layla44 TriBeCa Grill43 City Wine & Cigar Mesa Grill42	
AUTHENTIC UPPER-CASUAL DINING	Rosa Mexicano38 Cite Grill38 Zarela35 Po35 Petaluma35 Contrapunto31		Pravda37 Odeon35 Rain32	
	Tomoe29 Sarabeth29 Siam24 East23 TGI20 Menchanko-Tai20 Monsoon		Zen Palate24 Planet Hollywood24 Temple Bar27 Cafe21 Lip Stick Cafe20 Manna19	
CASUAL DINING	Lombardi's17 Broadway Diner17 Pho Bang16 Ollie's17 Teriyaki Boy		Cosi Sandwich12	
	QUICK BITE			

図 ① ニューヨークのレストランタイプ別分類

づく判断。

それぞれのレストランは価格帯に応じ、以下のように分類される。「SPECIAL DINING（スペシャル・ダイニング）」と「SEMI-SPECIAL DINING（セミスペシャル・ダイニング）」は社用の接待などに向く高級店。「UPPER-CASUAL（アッパー・カジュアル・ダイニング）」はスペシャルとカジュアルの中間に位置づけられ、スペシャル・ダイニングの廉価版たるビストロやトラットリアなど。「CASUAL DINING（カジュアル・ダイニング）」は日常的に利用される店。「QUICK BITE（軽食）」は軽食やスナックの店。

ニューヨークで人気を博した日本食レストランの〈ノブ〉は「トレンドィ」の右端へ位置し、同時に従来的高级日本食レストラン（図①のSushi Say、Nippon）より一段と「高価格」に位置する。すなわち「スペシャルダイニング」でありながら「トレンドィ」という独特のポジションを得た。本来であれば社用の価格帯だが、ザガットの項目別レストラン紹介にある「接待向けの店」にノブの名はない。客は話題性に好奇心を刺激され、ノブへ足を運ぶ。ノブはそのたぐいまれな話題性と、それを支える堅実な努力により、この高客単価ゾーンに存続する。

ノブはDKNYやエステー・ローダー同様、NYブランドとなった。NYとヨーロッパの情報距離は近く、ノブの盛況を伝え聞いていたロンドンの消費者にノブのロンドン店は大歓迎され、ロンドン店も成功を収めた。日本では、ニューヨーク店総料理長・森本正治氏有名テレビ番組のレギュラーになった宣伝効果もあり、東京店も大成功を収めた。

### 第3章 ディナーハウス業態

以上、ニューヨークを中心に注目すべきコンセプトを論じた。次にアメリカ全土を鳥瞰すると、ディナーハウスセグメントの好調が目覚ましい。その動向は我が国フードサービスに飛び火し、ディナーハウス（あるいはカジュアルダイニング）を展開するグローバルダイニングが上場を果たし、和民がアメリカの大手ディナーハウス〈TGIフライデイ〉と、WDI社がステーキハウスの〈アウトバック〉と提携し、いよいよアメリカ型ディナーハウスの日本展開が本格化する予兆が現出したかに見える。

本稿の総括と兼ね、ディナーハウスにつき次の四点につき論考する。

- (1)ディナーハウスとはいかなる業態なのか。
  - (2)我が国にディナーハウスは定着するのか。。
  - (3)とすれば、(3)なぜディナーハウスの時代が到来するのか。
  - (4)アメリカ型ディナーハウスと、日本型ディナーハウスとは異なるのか。
- ディナーハウスのうち、(5)いかなるコンセプトが有望なのか。

#### 第1節 アメリカにおけるディナーハウスの現状

まずディナーハウスなる語の用法を整理する。〈レストラン・アンド・インスティテューション〉は、フードサービス業界を分類する場合、バーガー、ピッツァ、ファミリーダイニング、宿泊、チキン、ディナーハウス、スィート/スナック、サンドウィッチ、ステーキ/バーベキュー、メキシカン、シーフード、イタリアン、コンビニエンスストア、カフェテリア、マルチコンセプト、小売、アジアの17セグメントとする。以上は同誌調査による、セグメント別の売上規模順リストになる（以下のデータは同誌1999年7月15日号に基づく）。

バーガーのセグメントが実に業界における33.2%のシェアを占め、一位のマクドナルドの売上高が、セグメントの売上高合計約600億ドルの過半数を占める（約350億ドル）。誠に資本主義社会の成熟が、寡占化を用意することの証左に見える。

ディナーハウスは全セグメント中の第六位に位置する。ファミリーダイニングのシェア（7.9%）に肉薄し、チキン、サンドウィッチ、ステーキなどの上位にあるとは注視に値する。次にその成長力。同誌によると、1998年度のもっとも注目すべき成長コンセプトが、〈アップルビーズ・ネイバフッド・グリル・アンド・バー〉。ディナーハウスの最大手になる。店舗数1,064、売上高20億ドル強（日本円換算、2,000億円以上）、売上高前年対比13.6%の成長。ファミリーダイニング・セグメントの最大手が〈デニーズ〉だが、ほぼ同じ売上高の20億ドル弱ながら、売上高前年対比が3.2%と、明暗を分ける。その他、ディナーハウスには、二位の〈TGIフライデイ〉が、前年対比11.5%増の売上高14億ドル強。三位の〈チリズ・グリル・アンド・バー〉が、前年対比9.9%増の売上高14億ドル弱。また、〈ハードロック・カフェ〉、〈プラネット・ハリウッド〉〈レイン・フォレスト・カフェ〉などのテーマレストラン、ゲーム場などを備え、多数のコーナーからなる巨大レストランの〈デイヴ・アンド・バスター〉、ハイタッチ感あるインテリアが印象的な〈ミミズカフェ〉など、魅力的なコンセプトに事欠かない。一方、ファミリーダイニングを見ると、〈ココス〉、〈ビッグ・ボーイ〉、〈フレンドリー〉といった往年の大御所が、1.7%、0%、1.6%という低成長にある。ディナーハウス・セグメントが次回調査時にファミリーダイニング・セグメントを凌駕することは必至に見える。

## 第2節 ディナーハウスを特徴づけるポイント

ディナーハウスがディナーハウスたるポイントを挙げると、次のごとくとなる。

### (1) カジュアル

ディナーハウスは基本的にカジュアルダイニングとなる。必ずしも〈庶民的〉〈汎用的〉を意味せず、基本的にフォーマルダイニングにあらずを意味する。

### (2) 高客単価・高付加価値

カジュアルといえど、〈ファミリーダイニングに比較すると〉、高客単価・高付加価値となる。テーマ性のあるインテリア、パーソナルなサービス、クォリティの高い料理などが特徴となる。サービスに関し、店長に売上高の一部をキャッシュ払いするなど、インセンティブシステムの導入がめざましい。売上高前年対比の伸び率が高いコンセプトほど、一店舗平均の売上高が大きいと、レストラン・アンド・インスティテュション誌は指摘する。売上高前年対比の伸び率ベストテンにランクインしたコンセプトのうち、四つ（レインフォレスト・カフェ、マンジャーノ、PFチャンズ・チャイナ・ビストロ、マコーミック&シュミック）が、一店舗平均売上高のベストテンにランクインした。

### (3) 全売上高に占めるアルコール売上の割合が高い

〈ディナー〉に重点があるため、全売上高に占める、アルコール売上の割合が高いことを期待する。売上高前年対比の伸び率が高いコンセプトに、全売上高に占めるアルコール売上の高いコンセプトが多いことは注目に値する。一位のオールドシカゴ（アルコール売上比率43% 売上高前年対比1.3%増）を例外とし、二位トレーダー・ヴィクス（同40% 同12.5%、三位ロック・ボトム・ブリュワリー（同39% 同11.5%）、四位チャンプス・アメリカーナ（同35% 同20%）、五位バッファロー・ワイルド・ウイング（同33% 同22%）、六位モートンズ・オブ・シカゴ（同32% 同17.9%）、七位マコーミック&シュミック（同27% 同52.1%）。全売上高に占めるアルコール売上の割合が高いと、業績を向上させうることが見える。

### (4) コンフォート

ディナーハウスのコンセプトを鳥瞰すると、いわゆるアメリカ料理、ステーキなどを中心とした、アメリカ人には親近感のある、あるいは食べるとホッとする料理が主流とわかる。すなわち、ディナーハウスのメニューとはコンフォートフードだといえる。アメリカ料理以外になると、せいぜいが、アメリカの隣国たるメキシコのテイスト、あるいは最近のトレンドたるアジアテイストを加味する程度といえ、圧倒的にコンフォートを志向する。

レストラン・アンド・インスティテュション誌は、イタリアンを一セグメントとするが、アメリカにはイタリア系アメリカ人が多いため、イタリア料理に属する、ミートソースやクラムのスパゲティ、ピッツァなどはコンフォートフードといえる。同様に、多くのメキシコ系アメリカ人、アジア系アメリカ人が居住し、またそのレストランが多いことから、メキシカン、アジアというセグメントにし、コンフォートフードに重複しうると考える。

## 第3節 我が国導入時におけるポイント

日本のフードサービス業界は、草創期からアメリカのフードサービス業を模範とし、そのコンセプトを直輸入し、模倣しながら成長した。業界にとどまらず、あまたの日本人が、アメリカの

スタイル、ファッション、更には哲学さえ模倣し、今日に至る。その傾向にはいまだ退潮の予兆さえ見えぬ。そうした論理に拠れば、ディナーハウスのブームは、まちがいなく日本に上陸すると断言しうる。ただし、たとえば、すかいらーくやロイヤルホスト、デニーズが、アメリカのコーヒーショップを参考にしながら、現実には日本独自の形態（ファミレス）に〈翻訳〉し、成長したがごとく、その直輸入が成功を約束するとはいえない。

レストランにはサイエンスとカルチャーの二面がある。サイエンスとは、国境を越え、通用しうる、あるいは数値化になじむ、普遍的な性質を有する。カルチャーとは、その国ごとに異なる、数値化になじまぬ、主観的な性質を有する。厨房や施設などのテクノロジー、あるいはコンピュータやオペレーションなどのシステムは、サイエンスに属する。そうした分野は、比較的直輸入が可能といえる。しかし、レストランにカルチャーの占める領域は大きいため、その翻訳は一筋縄にはいかない。それゆえ、ディナーハウスのポイントとした四つの要素を整理することが肝要となる。

たとえばファストフードとファミリーレストランと比較すると、その導入手法が鮮やかに分かれる。マクドナルドを典型例とするが、ファストフードはおしなべて直輸入を継続させた。むしろ我が国の食事情を勘案したアレンジはなかなか奏功せず、結果的に直輸入路線への回帰を迫られた。そうした中、唯一例外的に和を志向し、成功を収めたのがモスバーガーだった。そこにこそ、モスバーガーのポジショニングを理解する鍵がある。一方、ファミリーレストランを見ると、その当初から日本型洋食を意識したすかいらーくはもちろんのこと、ロイヤル、デニーズでさえ、次第にメニューを日本型にアレンジし、和食メニューの導入、洋食メニューの和風アレンジを押し進めた。

なぜファストフードとファミリーレストランとでは、その導入手法が大きく異なったのか。ファストフードとファミリーレストランとを分ける、もっとも大きなポイントとは、その店舗が〈フード〉を提供するか、〈ミール〉を提供するかにあると考える。フードとは、口にしようあらゆる食べ物を意味する。ミールとは、主菜と副菜のセットからなる、いわゆる〈食事〉に相当する。ファストフードは〈食事〉に相当せず、いわばスナック・軽食に相当すると捉える。もちろん、食事をファストフードで済ませる場合もありうるが、それはあくまで〈食事〉をスナックで代用したものといえる。

ミールは主菜と副菜のセットからなるとしたが、その組み合わせは文化圏により大幅に異なる。たとえば、アメリカと日本とでは、主菜と副菜の概念がまったく異なり、あるいは正反対とさえいえる。アメリカのあるフードサービス企業の経営者が、我が国のデパート地下にある食品売場を視察し、このコーナーは副菜が占め、主菜が存在しないとコメントしたことは、その好例といえる。アメリカで主菜といえばビーフ、チキン、あるいはハムといったミートに相当し、そこにコールスローやポテトサラダといった野菜類、または豆やライスを副菜として付け合わせる。それゆえ、おこわ・寿司・餃子のたぐいが主流をなし、ロティサリーチキンやローストビーフといった肉製品を置かぬ売場を、〈副菜売場〉と認識したことは理の当然となる。

#### 第4節 ファミリーダイニングとディナーハウスとの峻別ポイント——客単価

ファミリーレストランとはミールを売る場所といえる。主菜と副菜の概念が、日米で正反対といえるほど異なる以上、食の文化的側面の十分なる考慮なくば、アメリカにおけるファミリーレストランのコンセプトを日本に導入しようと成功しえない。もっともファミリーレストランは和

製英語といえ、デニーズ、サンボ、ビッグボーイといった、いわゆる〈コーヒーショップ〉を、草創期の我が国フードサービス企業が手本とし、アレンジを加えながら、ファミリーレストランとして国民生活に定着させた、というのが適切と考える。現在、そうしたコーヒーショップを、たとえば業界の権威といえるレストラン・アンド・インスティテューション誌は、〈ファミリーダイニング〉と称する。いわゆる〈ディナーハウス〉もファミリー客を主要顧客に想定する以上、若干の齟齬があるネーミングといえるが、一般的なテーブルサービスレストランを、その客単価により、〈ファミリーダイニング〉と〈ディナーハウス〉にとらえる視点が伺える。

再三論及したが、アメリカのフードサービス業界においてディナーハウス・コンセプトが盛況を呈する。その旗手がTGIフライデイであり、レストラン・アンド・インスティテューション誌はアウトバックをステーキハウスに分類するとはいえ、消費者はディナーハウスの利用していると考える。ディナーハウスの定義については以前に触れたが、アルコールの売上高比率が高い、高客単価・高付加価値、アメリカ人にとってのコンフォートフード（ホッとする食べ物）を商品とする等を、その構成要件として挙げた。たとえば、アメリカにおけるデニーズと、ディナーハウス最大手のアップルビーズ・ネイバーフッド・グリル・アンド・バーのメニューを比較すれば、その相違は一目瞭然である。デニーズが、ホットケーキ、ワッフル、オムレツ、ハンバーガーなど、軽食メニューに重点を置き、付け足し程度にステーキを掲げるのに対し、アップルビーズ・ネイバーフッド・グリル・アンド・バーは、ステーキを始めとした、主食系ミートアイテムに主役の座を与える。サーロインステーキの価格を比較すると、デニーズの六ドル七十九セントに対し、アップルビーズ・ネイバーフッド・グリル・アンド・バーは十ドル七十九セント。ディナーハウスにしては割安の方だから、客単価の違いは明らかといえる。そして全般的な人気はファミリーダイニングからディナーハウスへと移行している。ワタミがTGIに着目し、WDIが（ディナーハウスのキャラクターを有する）アウトバックに着目したのも、本国における業績から、十二分に故あることといえる。

## 第5節 文化提案としてのディナーハウス導入——結びに代えて

前述したとおり、ファストフードはミールを売らず、フードを売る。消費者はファストフードにミールを求めず、更にいえば、コンビニエンスをクオリティに優先させる。だから、コンビニエンスでありさえすれば、それを支えるオペレーションシステムが機能しさえすれば、文化的相違はさほど問題にならない。だからこそ、本国のシステムに依拠したマクドナルドが、国境を越え、支持を受ける。モスバーガーは、アップグレードなファストフードとして、相当程度ミールに接近した。日本人の主食たる米に肉や野菜を組み合わせるライスバーガーとは、まさに図式としてはミールに他ならない。しかし、景気の悪化に伴い、価格が最重要事項と化した。折しもモスバーガーにおける新商品開発のテンポが落ちたかに見えた時期と一致し、本来別のセグメントに存するはずのマクドナルドの〈一人勝ち〉を許す格好となった。モスバーガーとはミール色のファストフードといえる。〈同じ土俵〉で戦えば、規模とシステムに勝るマクドナルドに対し、勝算は少ないと言わざるを得ない。

以上を踏まえ、テーブルサービスレストラン、殊にディナーハウスの我が国導入をどう捉えるべきであろうか。ディナーハウスを直輸入するならば、それは以上に論考した意味において、〈新しい文化の提案〉に他ならない。我が国には依然として醤油を頂点とした旨味調味料文化が存在する。牛肉の食事スタイルにしろ、すき焼き、しゃぶしゃぶはもちろんのこと、ステーキに

さえ醬油をかける。基本的に塩胡椒、あるいはステーキソースをつけて食べるアメリカのステーキ文化とはまったく異なる。

またいわゆる〈サシ〉の入った、柔らかい和牛を嗜好する日本人に対し、アメリカ人は余分な脂肪のない、歯ごたえのあるアメリカン・ビーフを嗜好する。こうした相違は、ビーフを主菜と捉えるか、副菜と捉えるかの相違と関連する。

ディナーハウスを日本に導入するに際しては、越えねばならぬ文化的ハードルが存在し、それは低いハードルではない。しかしそのハードルを意識し、〈新しい文化の提案〉を志すという意識を有することが、導入に先立つフィージビリティと考える。

たとえば、カジュアル、高客単価・高付加価値、アルコール売上の高比率、コンフォートという要素が構成するコンセプトとは、詰まるところ、〈和〉のレストランに該当するといえまいか。フォーマルに走らぬ、しかしファミレスに比し、高客単価・高付加価値のレストラン。酎ハイ、ビール、日本酒など、アルコール売上が高比率、疑いなきコンフォートフードたる〈和〉食。このように捉えると、アメリカにおけるディナーハウスを、我が国流に翻訳するなら、おおよそ〈和〉のレストランと考える。

〈和〉以外の領域に目を転じると、〈バーミヤン〉〈サイゼリヤ〉という専門性の高い好調コンセプトが存在する。結論からいえば、両者は我が国におけるディナーハウスというポジションに近接すると考える。確かにアメリカのディナーハウスと比較すると、雰囲気におけるアメニティに問題を残すとはいえ、バブル崩壊後のデフレ経済下、消費者の低価格志向が顕著化し、アメリカの例を見るに、経済が回復するにせよ、客単価の大幅な上昇は見込めない状況にある。すなわち、現在のバーミヤン、サイゼリアが位置する客単価、あるいはそこからそう遠くない客単価に、ディナーハウスという形態を確立せざるをえない。特にラーメン、餃子、チャーハンといったメニューは、日本食と称すべき浸透度を有し、十分なるコンフォート感を有する。ただしアルコール売上の高比率という点に課題を残す。アルコール売上の高比率を実現させるためには、店舗におけるアメニティ（高級感・快適感）の向上が不可欠だが、バーミヤンおよびサイゼリアは、アメニティの観点からすると、いまだディナーハウスと既存型ファミレスの間に位置する。

繰り返し論述したが、未だアメリカ・フードサービスは我が国フードサービスに多大なる示唆を与える。以上に論及した成功コンセプトを子細に検討し、その翻訳に意を注ぐことは、我が国フードサービスの実務と研究教育に大いに資すると提唱し、結びとする。

参考文献 茂木信太郎編著 『フードサービス10の戦略』 商業界 1999年