

『＜錯覚＞の外食産業 超熟業界のマーケティング論』

横川 潤著

国際領域 上席主任研究官

鈴木 栄次



『＜錯覚＞の外食産業
超熟業界のマーケティング論』
著者／横川 潤
出版年／2012年4月
発行所／商業界

我が国の外食産業は、約23兆円の市場規模（平成24年）があります。しかし、平成19年の約29兆円をピークとして、ここ数年、ほぼ横ばいとなっています。それだけに、この外食産業界は、成熟を乗り越えて、「超熟」になっていると著者は見ています。

著者は、「すかいらく」の創業者である父および叔父を持ち、慶應義塾大学大学院およびニューヨーク大学院でマーケティングを専攻し、現在は、文教大学で、外食産業マーケティング論の准教授となっています。

その著者は、外食産業は、あまりにも身近で生々しく、人間くさい業界であるがため、理念やロジックが軽視されがちであり、その結果として、＜錯覚＞としか言いようのない認識に基づいた経営姿勢がはびこっているように思われる、と述べています。

このため、マーケティングの王道的教科書と言われるコトラーとケラーの「マーケティング・マネジメント」を基に、様々な業態について分析を加えています。分析の対象となっているのは、牛丼、ファミリーレストラン、低価格中華料理チェーン、ハンバーガーチェーン、回転寿司、高級コーヒー、高級料亭、デリカテッセンなどに及んでいます。

牛丼およびファミリーレストランについては、リーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーの4つの競争地位に分類し、それぞれに応じた戦略課題なり基本戦略方針を定めています。著者は、外食産業は、20年以上停滞していると述べていますが、この主因の1つには、ファストフードとファミリーレストランの「リーダー」が、あおるようにして価格競争を進め、売上下位企業つぶしに走ったせいではないか、と見ています。チャレンジャー企業ならいざしらず、リーダー企業が率先して価格競争をあおっては、市場規模の拡大と業界イメージの向上という定石に反し、最後は自分の首を絞めることになったのではないかと考えています。

次に、4Pを用いてハンバーガーチェーンを比較しています。4Pというのは、マーケティング戦略の立案・実行プロセスの1つであるマーケティング・ミックスにおいてコントロールできる主要素のことで、

製品（Product）、価格（Price）、流通（Place）、販売促進（Promotion）の頭文字をとっての呼称です。海外資本のハンバーガーチェーンと国内資本のハンバーガーチェーンとでは、各要素はまさに対照的であることが示されます。

また、高級料亭をとりあげ、消費と記号論の問題を考察します。記号とは「意味するもの（シニファン）」と「意味されるもの（シニフィエ）」の関係になります。例えば「鳩」が意味するもの（シニファン）の場合、意味されるもの（シニフィエ）は「平和」となります。「高級料亭」は意味するもの（シニファン）であり、意味されるもの（シニフィエ）は「特別なもてなし」「高価な料理」「高級接待」「自己重要感」等々の象徴的価値であり、主たる利用動機といえます。そのため、ある高級料亭が消費期限、賞味期限のラベルを貼り替えていた偽装問題や、客が食べ残した料理の使い回しの常態化が明るみに出たことについて、単なる衛生上の問題にとどまらず、「高級料亭」＝「お客さまの自己重要感を満たせる場所」というシニファン、シニフィエの関係性が完全に崩壊したことが、当該高級料亭には致命的であったと分析しています。

このほか、真空地帯仮説を用いて、家族の消えたファミレスには、もはや家族客は戻らない、と喝破したり、国民所得を比較して、より低い国がより高い国に追いつくに従い、その生活スタイルが近似していくとするコンバージェンス仮説により、70年代、80年代のファミリーレストランの隆盛を説明するとともに、最近のファストカジュアルやカジュアルダイニングもアメリカのそれに近似していくと見ています。

以上、数点をピックアップしましたが、外食産業の現状をマーケティング理論の基礎とともに学べる気軽に読める一冊となっています。