

[レフリー論文 研究ノート]

海外発祥の中小規模飲食店ブランドの日本進出における マーケティング戦略

渡邊 徳 人

Marketing strategy for the expansion of small and medium-sized restaurants
originating abroad into Japan

WATANABE, Norihito

本研究の目的は、中小規模飲食店ブランドの海外展開に着目し、COO情報の消費者及び飲食店経営企業、飲食店誘致企業への影響について論じ、日本でのマーケティング戦略を明らかにすることである。ブランド力が高いとされる飲食店 bills, WOLFGANG'S STEAKHOUSE, Eggs'n Things, Sarabeth's, BARBACOA, Peter Luger Steak House を対象にインタビュー調査を実施したところ、中小規模飲食店ブランドは情報を活用して大規模飲食チェーン店とは異なる「現地化をしない」マーケティング戦略を採用していることが明らかとなった。近年、COO情報は発祥国名ではなくニューヨーク、ハワイ、東京などの地域名が採用されるよう変化している。これは、社会や経済のサービス化を背景に、COOが単一のオリジンから、複雑なオリジン、そして詳細なオリジンへと変化してきたことを示唆している。海外進出を検討する中小規模飲食店ブランドに対するインプリケーションを示すことができたと考える。

キーワード：現地化 (Localization), 原産地 (Country of Origin), 飲食店ブランド (Restaurant brand), 価値共創マーケティング (Co-Creation Marketing)

1. 研究の背景

本研究では、中小規模飲食店ブランドの海外進出におけるマーケティングの構成要素の一つである Country of Origin (原産地、以下では COO) 情報の影響について、日本での成長要因分析を中心に考察を進める。昨今は、製造業のみならず、様々なサービスを営む企業が海外へと進出している。その中でも、世界中で観光客が増加し、SNS等の普及を通じて多くの情報が行き交っていることを背景に、飲食店の海外進出が顕著に際立ってきている。また、20世紀は工業社会であったが、21世紀は情報化の進展によって企業と消費者との直接的な関係が構築され、消費者主導のサービス社会へと変化してきた。そこで本研究では、サービス業

に着目し、その中でも研究の蓄積が少ない中小規模飲食店ブランドの海外展開に光を当て、COO情報の消費者及び飲食店経営企業、飲食店誘致企業への影響について論じる。

2. 先行研究

まず、製造業を中心とした工業社会、サービス社会へと変遷する中で、価値共創マーケティングに重点が置かれるようになった点を確認したい。村松・山口(2018)は、これまでのマーケティング研究は製品の交換に主眼が置かれてきたと指摘する。20世紀の工業化社会は、あらかじめ企業が決めた価値を市場での取引、すなわち交換価値の最大化を目的とした。人々が求めたのは同じモノであり、製品を標準化することで製造業は規模の経済性を獲得した。

しかし現在は、情報化の進展によってサービス社会となっている。情報化は企業と顧客の直接的な関係を深め、サービスの受け手である顧客が主導する企業との関係が構築されることとなった。藤岡 (2021) によると、価値共創マーケティングは、接点 (contact)、相互作用 (communication)、共創 (co-creation)、文脈価値 (value-in-context) の 4C アプローチで推進される。顧客との相互作用を通して企業がコントロールできるものの意思決定はあくまでも顧客側であり、そのための有効な視座が 4C アプローチである。4C アプローチは顧客との接点を出発点としてリアルまたはネットで直接的につながるため、企業が接点を活用することで生活世界において直接的につながり相互作用を繰り返すと論じている。

また、飲食店の海外進出に関する研究には、マーケティング (4P) の現地化について論じているものもある。劉・徐 (2011) は、米国の KFC コーポレーションが展開するファストフードチェーン店「KFC」に関して研究している。KFC は、中国市場におけるファストフード業界 1 位の地位を占めており、中国人消費者を引きつけるために現地化した朝食メニュー「安心油条」は大ヒットした。劉・徐 (2011) によると、中国進出の成功要因は「メニューの現地化」「フランチャイズの現地化」「企業文化の現地化」であると述べている。先行研究の多くは製造業が主たる研究対象であったため、主に経営管理面における現地化に目が向けられ、製品を現地の消費者のニーズにどのように現地化するかについては多く議論されてこなかったのに対し、同論文では、飲食店の海外進出に関する研究ならではの視点でメニューの現地化について詳細に分析されている。

西原 (2017) は、台湾モスバーガーを営む安心食品サービスを対象とした事例研究を行っている。安心食品は、台湾において、モスフードサービスの海外経営パートナーとして事業の国際化をサポートしている企業である。同論文

は、モスバーガーの台湾への進出形態は安心食品とのジョイントベンチャー (以下では JV) であり、台湾で信頼と実績のある企業を経営パートナーとし、台湾で著名な経済人を代表とすることにより、現地固有の知識やネットワーク、資本金、不確実性対応能力を開業時から低コストで獲得していると述べている。

また、渡邊 (2021) は、中小規模飲食店ブランドと大規模飲食チェーン店は、大きく 2 点の違いがあることを明らかにした。第一に、先行研究における大規模飲食チェーン店では、殆どの飲食店でメニューの現地化が行われ、ローカル市場や文化に合わせたメニューの現地化がヒット商品を生み成功してきたとされてきたが、中小規模飲食店ブランドの事例である bills では、メニューの現地化は全く行わず成功してきた。第二に、大規模飲食チェーン店は、縮小していく日本の外食産業市場から海外市場をターゲットに自ら海外進出を計画するのに対し、中小規模飲食店ブランドは、ブランド価値が海外旅行者の増加や SNS 等の普及により世界中に広がることにより、諸外国の外食産業に関わるステークホルダーより出店オファーを受け、海外進出をしている。これは、中小規模飲食店ブランドの海外進出戦略として PR を利用したマーケティング戦略が重要であることを示唆した。また、中小規模飲食店ブランドでは、ブランディングの観点からその進出国においてもブランド価値の毀損を考え出店店舗数を制限しながら海外戦略が立てられており、大規模飲食チェーン店のスケールメリットを目的とした複数店舗化の戦略とは大きく異なる。客単価も大規模飲食チェーン店より高価格帯となり、また来店頻度も少なくなることからビジネスモデルが大きく異なると述べている。

以下では、COO 情報について説明する。原産地情報に関する研究は、1960 年代にはじまった。当時の議論の焦点は「単一のオリジン」に当てられた。どの国で製品が生産されたかという情報が、消費者・流通業者にいかなる影響

を与えるかという議論である。恩蔵（1997）によると、1960年代のCOO研究は、知覚や態度の測定が大半を占めており、実際の消費者の購買意思決定への影響は殆ど取り扱われなかった。1980年代にはCOO研究の焦点は、「複雑なオリジン」へとシフトする。そこでは、消費者の購買意思決定に目が向けられ、また「メイドイン」という単一の情報だけでなく複数の製品属性情報に注目が集まった。当時、経済のグローバル化が進展し、低廉な労働コストを求めて多くの企業が生産国を東南アジアへ移行するとともに、ブランドのライセンスビジネスが盛んとなり様々な国で製造販売が行われるようになったことが背景にあった。

そのため、COO研究は時代の流れにともない「単一のオリジン」から「複雑なオリジン」へと焦点を移しており、現在は、マーケティング戦略のみならず、企業が広報を通じてブランディング戦略を立てていく上で非常に重要なキーワードとなっている。そして、それは人々や情報の国を跨いだ移動によって益々重要性を帯びてきている。サービス業では、訪日時に飲食・その他のサービスを体験し、帰国後に当該サービスに関する情報がSNS等によって拡散される現象が生起しており、その際に「～発祥の店」というCOO情報や、「～の国で流行っている店」「～国の原材料を使っている店」というサービス属性に関する複雑化したCOO情報がセットで流通するのである。

次に2000年以降のCOO研究を概観する。Verlegh et al. (2005)は、原産国が製品評価に二重の影響を与えると示した。良いCOO情報は、消費者が製品評価や購買意思決定するための手がかりとして作用するだけでなく、消費者の広告宣伝文句の解釈にも影響を与えたとした。COOは、製品情報を含む広告宣伝文句とともに提示されることが多く、そこで広告文句の信頼性を担保していると指摘している。日高（2011）は、マーケティング・コミュニケーションの中で原産国表示と共に示される広告メ

ッセージとの関係をもとに原産国表示効果を検討する重要性を論じている。COOによる手がかりとしての効果に加え、企業側が発信するCOOに付随して提示される広告メッセージによって広告信頼性担保効果が生まれる。しかしながら、消費者への優れたコミュニケーションが文化的前提の影響を大きく受けるなら、必ずしも高い信頼性を獲得するとは限らず、逆に広告への信頼性を損ねることもあり得るとし、COOを通じたマーケティング・コミュニケーションをグローバルに展開していく際に検討すべき重要な障壁の存在を示唆した。このように2000年代のCOO研究は、企業側のマーケティング・コミュニケーションにおけるCOO情報とともに示される広告メッセージを消費者がどう解釈するかという領域まで研究がなされてきている。

3. 本稿の目的と分析方法

外食産業の海外進出に関する既存研究では、進出時の資本形態やマネジメントスタイル、そしてメニュー等の現地化について大規模飲食チェーン店の研究が多く蓄積されている。その殆どは、現地の消費者に、「現地化」されたメニューやオペレーションを提供することが多く記載されている。今やインターネットを通して世界中を人と「情報」が駆け巡る情報化社会である。この「情報」が現地の消費者のニーズに影響を及ぼすことをふまえた海外出店戦略やそれに関する研究が必要なのではないかというのが筆者の問題意識である。

藤岡（2021）は、価値共創マーケティングは、顧客との相互作用を通して企業がコントロールできるが意思決定はあくまでも顧客側であり、4Cアプローチは顧客との接点を出発点としてリアルまたはネットで直接的につながることから、企業が接点を活用することで生活世界において直接的につながり相互作用を繰り返すと論じている。この価値共創マーケティングの理論は、中小規模飲食店ブランドの海外進出におけ

るマーケティング手法にも応用できると考える。そこで、本稿では、渡邊（2021）で違いを示した大規模飲食チェーン店が採用してきた現地化というマーケティング手法ではなく、中小規模飲食店ブランドが現地化をせず、情報を活用したマーケティング手法について、これまで殆ど論じられていなかった中小規模飲食店ブランドの COO 情報に着目して分析を進める。

また、本稿における大規模飲食チェーン店と中小規模飲食店ブランドの違いについては、渡邊（2021）をもとに定義し研究を進める。したがって、「標準店舗での出店、店舗オペレーションの標準化、メニューの絞り込み、大量食材仕入れ、物流の効率化、そしてそこから導かれる低価格の商品を消費者に提供している」飲食店を大規模飲食チェーン店とする（渡邊，2021）。一方で、単独店もしくは数店舗の規模で営まれており、将来的な大規模飲食チェーン店への成長を志向しておらず、高価格帯かつ広い商圈を持つ飲食店を中小規模飲食店ブランドとする。

以上をふまえ、渡邊（2021）で研究した中小規模飲食店ブランドの bills は、必ずしも特殊な事例ではないと考え、海外展開をしている中小規模飲食店グローバルブランドの運営会社である株式会社 WDI 代表の清水謙氏と株式会社 ヒューマックス代表の林祥隆氏にインタビューを行った。そして両者が経営する飲食店ブランドのうち、WOLFGANG'S STEAKHOUSE, Eggs'n Things, Sarabeth's, BARBACOA, Peter Luger Steak House を対象とした。

4. 中小規模飲食店ブランドの定義

4.1 中小規模の定義

研究を進めるにあたり「中小規模飲食店ブランド」の定義を明らかにする。最初に、中小企業庁による中小企業者の定義を確認する。中小企業庁によると、中小企業基本法に当てはめると飲食業はサービス業に分類される。サービス業における中小企業者は、資本金の額又は出資

の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人とされる。そこで、上記定義に当てはめるにあたり、中小規模飲食店ブランドを1企業単位でなく1飲食店ブランド単位で定義付けることとする。なぜなら、中小規模飲食店ブランドを運営する企業は、複数の異なる飲食店ブランドを同一企業内で経営することが多くみられるため、資本金の額や、常時使用する従業員数は、企業単位でみた場合、中小企業の定義の枠を超えてしまうからである。また、本研究は、海外で発祥したその発祥国で1店舗のみ、または、数店舗程度の飲食店ブランドの日本進出戦略と日本を経由しての更なる海外進出戦略を飲食店ブランドごとに調査研究を進めるからである。

一方で、大規模飲食店、中小規模飲食店というのは、店舗面積の広さではなく、店舗数を基準としている。また、中小規模飲食店ブランドには、フランチャイズ（ライセンス）契約店舗を含んでいて、必ずしも直営店でその中小規模飲食店ブランドが構成されていなければならないとは、考えていない。なぜなら、企業の研究をしているのではなく飲食店ブランドの海外進出におけるマーケティング戦略にフォーカスしているからである。

4.2 飲食店ブランドの定義

次に「中小規模飲食店ブランド」の中小規模の定義付けに補足し、「飲食店ブランド」の定義を確認する。

アメリカ・マーケティング協会のブランドの定義によると、「A brand is a name, term, design, symbol or any other feature that identifies one seller's goods or service as distinct from those of other sellers. : 個別の売り手もしくは売り手集団の商品やサービスを識別させ、競合他社の商品やサービスから差別化するための名称、言葉、記号、シンボル、デザイン、あるいはそれらを組み合わせたもの」と示されている。

次に経済産業省の『ブランド価値評価報告書』（2002）によると、ブランドとは、「企業が自社の製品等を競争相手の製品等と識別化または差別化するためのネーム、ロゴ、マーク、シンボル、パッケージ・デザインなどの標章」と記されている。

また、アメリカの経営学者であるデービッド・アーカーによると「それは、単なるブランド名やロゴマークよりはるかに大きなものだ。それは、組織から顧客への約束である。そのブランドが表すものが、機能面だけでなく、情緒面や、自己表現、人間関係においても役立つという約束を守ることである。しかし、約束を守ることがブランドなのかといえば、それでも足りない。ブランドとは、長い旅路のようなものである。顧客がそのブランドに触れるたびに生まれる感触や体験をもとにして、次々に積み重なり変化していく顧客との関係なのだ。」（デービッド・アーカー著、阿久津聡訳、2014）と述べられている。また、「シグネチャーストーリーが持つメッセージ、役割、寿命は、戦略的メッセージの伝達を目指し、組織の継続的な方向性を指し示し、永続的で有効な資産となる。何度も語られ取り上げられていくにつれ、真実味、けん引力、影響力を増していく。最終的に、売り上げや利益、市場での地位といった成果指標を押し上げるほど意味深いものになりうるものである」（デービッド・アーカー著、阿久津聡訳、2019）とも述べられている。

上記のようなブランドの定義から飲食店ブランドの定義を次のように導き出した。「飲食店ブランド」とは、飲食店の中でも他の飲食店と比べて、料理の美味しさ、店舗内装デザイン、スタッフのサービスが優れていて差別化され他の飲食店とは、識別される標章とブランドストーリーを持った飲食店と定義する。すなわち、これが成功している飲食店ブランドを意味する。上記の飲食店ブランドの定義を満たす飲食店の出店計画を立てる際に、基本として行うマーケティング戦略で使用するフレームワー

クが根本に存在する。アメリカのマーケティング学者であるジェームス・マッカーシーが提唱した製品に主眼を置いた4Pの類型化に飲食店を当てはめるとProduct（料理／メニュー／味）・Price（価格）・Place（店舗の立地）・Promotion（広告／PR）に加えてPeople（スタッフ／顧客）・Process（サービス提供方法）・Physical Evidence（店舗の外観、内装／ユニフォーム）の7Pのフレームワークとなる。飲食店ブランドの海外進出に際しては、まずどの企業でもPromotion（広告／PR）以外の6Pは、最低限実施しないと開業ができないと思われる。そこで行くかどうかで差が出てくるのはPromotion（広告／PR）が飲食店ブランドの成功に影響する変数ではないかと考える。

5. 海外発祥の中小規模飲食店ブランドの日本進出におけるCOO情報

本節では、中小規模飲食店ブランドが海外進出時に活用しているマーケティングに着目し、複数の事例についてインタビューを参考に述べていく。

5.1 WOLFGANG'S STEAKHOUSEの事例

WOLFGANG'S STEAKHOUSE（以下ではWOLFGANG）は、ニューヨーク（以下ではNY）の老舗ステーキハウスでヘッドウェ이터を40年以上務めたウルフギャング・ズウィナー氏が息子のピーター氏と2004年にNYで創業した。そのWOLFGANGを日本企業のWDI社が、ウルフギャング・ズウィナー氏とのJV形態により、2009年にハワイ州ワイキキに出店をした。その後、2014年に東京六本木に海外初出店を果たした。ハワイでの大流行と日本への進出後は、韓国やフィリピンなど各国に進出をしており、現在は世界で20店舗をJV形態で展開している。

WDI社が日本における出店権利を取得した当時は、牛海綿状脳症（BSE）が流行し、米国からの牛肉・牛肉製品が輸入禁止になる程大き

な問題となっていた。そのため、日本で米国のステーキハウスをオープンできる状況ではなかった。そこで、WDI社は早急な出店を目指し、既に自社で別ブランドを進出していたワイキキに合弁会社としてのWOLFGANG第1号店舗を2009年にオープンさせた。ハワイは日本人観光客が非常に多いことが、日本企業のWDI社がJVによりハワイ出店ができた理由の1つである。2013年9月に初回が放送されたバラエティ番組「有吉の夏休み」で、ハワイのオスメスポットとしてWOLFGANGハワイ店が紹介された。これをきっかけに、番組を視聴した日本人がハワイ店を訪れ、また同番組も大好評で2019年まで毎年ハワイで撮影が行われたこともあり、ハワイのWOLFGANGを訪れた日本人観光客がSNSへ投稿し拡散され、業績は瞬間に好転していった。また、ハワイ出店に際して、メニューの現地化は行わず、料理の味付けや量もNYと同様のものが提供された。具体的には、NYで提供されている熟成肉を900℃の高温で焼き上げたステーキが、進出先のハワイ店においても同様の調理法で作られて提供された。

ハワイで成功したWOLFGANGは、2014年に六本木に日本初進出を果たした。日本進出においてもWOLFGANGブランドオーナーとWDI社によるJVにより進出している。その際に、バラエティ番組「有吉の夏休み」で紹介されたハワイの大人気ステーキ店が東京にできた数多くのメディアが取り上げ、現地の味や雰囲気をも日本に合わせて、現地化したりすることなく提供することで、それを求めた多くの日本人が訪れた。実際に六本木店では、ハワイ店同様にNYで提供されているメニューが同じ形で提供された。その後ハワイ店同様に、訪れた人がSNSにより拡散し、観光客も数多く来店したため、ハワイに劣らず大人気店となった。六本木店オープン当時は、来店客の半数以上はハワイで流行しているステーキハウスと誤認していたのではない

かと清水氏は述べている。

WOLFGANGは、NYで生まれハワイへの進出後、日本への進出を果たした。清水氏によると、海外進出に着手した当初は、WOLFGANGは発祥地であるNYにおいては中小規模飲食店としてのブランド力を既に持っており、NYの人々も多く訪れる飲食店であったという。しかし、のちの進出先となるハワイにおいては、知名度を含めて中小規模飲食店ブランドとしてのブランド力はほとんどなかった。そこで、NYで提供されているメニューやサービスを変えずにそのままハワイへと持ってくることで、「NYで話題の中小規模飲食店ブランド」としてハワイで出店した。これにより筆者は、進出前にはなかったハワイにおけるブランド力が、詳細なCOO情報が加わったことによって新たに生み出されたのではないかと考えた。しかしながら、ハワイ出店当初は、アメリカ人にとっては、競合のステーキ店も数多く成功とまではいかなかった。やがて上述した日本のバラエティ番組での紹介を機に日本人観光客が押し寄せ大流行したのである。

さらに、WOLFGANGはハワイ進出後日本への進出を果たしたが、ハワイ進出時と同様に、NYのメニューやサービスをそのまま提供し、「NY発祥、ハワイで流行している中小規模飲食店」として出店した。これにより、日本の店舗でもNYの味を楽しむことができると話題になり、多くの日本人が足を運んだ。つまり、発祥地のNYに加えてハワイで流行したというCOO情報を発信することで、複数の詳細なCOO情報と共に示される「熟成肉を900度の高温で焼き上げたステーキ」というブランドストーリーで成功をおさめたと考えられる。その結果、日本においても、同じCOO情報を活用したマーケティング戦略により中小規模飲食店としてのブランド力を生み出すことに繋がったといえる。

5.2 Eggs'n Things の事例

WDI社は、NY発祥であるWOLFGANGのハワイ出店を大流行させた後に日本進出での成功を取っており、ハワイで流行ったお店を日本に持ってくると成功するという考えを持っている。同様に、ハワイで流行しているEggs'n Thingsを日本のタリーズコーヒー創業者が日本の表参道に進出させた後に、WDI社は日本でのサブフランチャイズ権を取得している。

Eggs'n Thingsは、1974年に米国ハワイ州にGerry & Jan Fukunaga夫妻が創業した。パンケーキや、ワッフルオムレツ、クレープなどの朝食メニューが人気となりハワイローカル客だけでなく世界中からの観光客が訪れる朝食レストランである。そして、2010年3月に原宿表参道に海外1号店がオープンし、ハワイで流行している可愛いパンケーキが日本でも食べられると知った日本人が多く訪れた。実際に、日本の店舗においてもハワイで提供されているパンケーキやワッフルオムレツなどの朝食メニューが、日本仕様に現地化されることなくハワイ店のメニューがそのまま提供された。当時の日本では、テレビ番組やSNSなどを通じて、Eggs'n Thingsに行くハワイで提供されている味を楽しめるという情報が拡散され、若者を中心とした多くの日本人が本場の味を求めて訪れた。

Eggs'n Thingsは、発祥地であるハワイでの流行を機に日本へと進出を果たしたが、進出前の時点では日本における中小規模飲食店としてのブランド力は高くなかった。発祥地であるハワイは、当初から日本人観光客は多かったため、ハワイにある飲食店のひとつとしての認知はされていたものの、日本における知名度は決して高くなかった。そこで、Eggs'n Thingsを「ハワイで流行しているパンケーキ店」と称し、発祥地のハワイで提供しているメニューをそのままの形で、日本の店舗でも展開した。これにより、進出前には決して高くなかった中小規模飲食店としてのブランド力が新たに生み出され

たと考えられる。つまり、発祥地のCOO情報と同時に「ALL Day Breakfast」というPRキーワードを加えて進出先で展開したことにより、発祥地のみならず日本においてもブランド力が生まれたと考えられる。

5.3 Sarabeth's の事例

WDI社は、Sarabeth'sというNYの最新トレンドを取り入れたレストランをNYから日本へ進出させ成功し、日本を經由して台湾にも進出させている。Sarabeth'sは、1981年にNYのアップパーウエストにオープンし、ニューヨーク・マガジンでは「ニューヨークの朝食の女王」と称された朝食レストランである。2012年11月には、WDI社によりフランチャイズ形態での新宿出店を果たし、NY式の朝食を求める日本人が多く訪れて大流行した。Sarabeth'sもまた、日本の店舗でメニューの現地化はされず、NYで提供されているものと同様の味付けや量で、料理が提供されていることから、日本にいながらNYの味を楽しむことができるため、その味を求めて多くの日本人が訪れたと考えられる。

Sarabeth'sもまた、日本への進出前の時点では、日本における中小規模飲食店としてのブランド力は高くなく、日本での知名度も殆どなかった。そこで、NY出店時にニューヨーク・マガジンで称された「ニューヨークの朝食の女王」という情報を、日本進出時のPRに用いた。また、日本進出において、NYの店舗で提供しているメニューやサービスを現地化することなく日本へと持ってきた。これにより、進出先の日本において「NY式の朝食が楽しめる飲食店」と認知され、それを求めた人々が多く訪れた。つまり、日本への進出時に詳細なCOO情報と共に「ニューヨークの朝食の女王」というPRキーワードを活用することにより、それまではなかった日本におけるブランド力がこれを機に生み出されたと考えられる。

5.4 BARBACOA に関する事例

BARBACOA は、ワンダーテーブル社が海外発祥の飲食店ブランドとライセンス契約を結び日本進出を果たしたブランドである。BARBACOA は、ブラジル・サンパウロにオープンし、ブラジル国内で圧倒的人気を誇る有名シュラスコ料理店である。ブラジルに 6 店舗、イタリアに 1 店舗を展開している。日本では、青山にオープンして以来、現在では 9 店舗ある。現地の味をそのまま再現し、ブラジル人の「パサドル」と呼ばれる専門スタッフが、シュラスコを串のままテーブルまで運び提供する。すなわち、メニューは現地化されず、ブラジル人の「パサドル」がサービスすることでブラジル・サンパウロの店舗で食事をしているような体験をできるブランドストーリーが日本の店舗で再現された。

このように、BARBACOA では、ブラジルを代表する国民食であるシュラスコをブラジル人のパサドルが提供するというブラジル・サンパウロを COO として情報発信し日本での成功を納めたと考える。

5.5 Peter Luger Steak House に関する事例

Peter Luger Steak House は、NY ブルックリンに 1887 年に創業したアメリカで最も長い歴史を持つ、ステーキハウスの最高峰と知られている。本店はアメリカに 2 店舗のみであった。これまで、海外はおろか、マンハッタンにすら進出してこなかった。しかし、若い世代の経営者であるダニエルとデビットは、同じ価値観を持ったパートナーを探せば、ブランドの可能性を広げられると考えた。そこで 2016 年、彼らは初めて日本の地を踏み、NY にも負けず劣らない東京のダイニングシーンに感動した。そして、彼らが信頼できると決断し、パートナーとして選んだのがワンダーテーブルだった。その後、2021 年に東京・恵比寿にワンダーテーブル社がライセンス契約によって日本進出をさせた。

東京・恵比寿店では本店と変わらない最高のステーキを提供することに注力されている。店内に設けた熟成庫で本店と同じ手法で牛肉をドライエイジし、本店と同じ焼き方で提供されている。料理を演出するスタッフも、自信に満ちたフレンドリーな接客ができるまで育てることで、130 年続くブランドの歴史、ストーリーを再現している。Peter Luger Steak House が日本に出店した場所は、ブルックリン本店を彷彿とさせるレンガ外壁の造りと、恵比寿ガーデンプレイスの景観とが相まって、まるで異国の地に足を踏み入れたかのような雰囲気といわれている。

Peter Luger Steak House もやはり、メニューは現地化されず、NY ブルックリン発祥という COO 情報が利用され、本店で提供されるメニュー、ブランドストーリーが共に示され認知度が高まったと考えられる。

6. 事例を踏まえた考察

両氏へのインタビューを踏まえた以上の事例より、WOLFGANG, Eggs'n Things, Sarabeth's, BARBACOA, Peter Luger Steak House の 5 つのブランドの共通点の 1 つとして、発祥国や地域名の COO 情報が利用されブランドの生まれたストーリーを大切にし、提供する料理の味や量を含めたメニューの現地化を行っていないことが明らかとなった。

NY 発祥の WOLFGANG の事例では、ウルフギヤング氏が経営する熟成肉を 900℃ の高温で焼き上げるステーキを熱々の状態で提供する、そのストーリーをそのままハワイ店と日本店で再現している。その際に、メニューの現地化は行わず発祥地の味や量をそのまま提供することで、本場 NY の味をハワイでも日本でも味わうことができる。

また、Eggs'n Things の事例では、ハワイで発祥した飲食店ブランドの朝食をハワイの雰囲気そのまま体験できるお店を「ALL Day Breakfast」という PR キーワードと共に、日

本に進出している。提供する料理の味や量、店内の雰囲気において現地化は行っていない。

さらに Sarabeth's の事例も同様に、NY で発祥した「朝食の女王」と称されるサラベス氏のメニューを現地化せずに日本に進出している。

BARBACOA の事例は、現地の味をそのまま再現し、ブラジル人の「パサドル」と呼ばれる専門スタッフが、串のままシュラスコをテーブルまで運び提供された。すなわち、メニューは現地化されず、ブラジル人の「パサドル」がサービスすることでブラジル・サンパウロの店舗で食事をしているような体験をできるブランドストーリーが日本の店舗で再現された。

Peter Luger Steak House の事例では、NY ブルックリン発祥という COO 情報が利用され、東京では本店と変わらない最高のステーキを提供する。店内に設けた熟成庫で本店と同じ手法で牛肉をドライエイジし、本店と同じ焼き方で提供されている。料理を演出するスタッフも、自信に満ちたフレンドリーな接客ができるまで育てることで、130 年続くブランドの歴史、ストーリーを再現している。

これらの点は、渡邊 (2021) のオーストラリア・シドニー発祥の bills の事例とも共通している。bills は、シドニー発祥のオーストラリアカフェであり、ビル・グレンジャー氏がニューヨークタイムズ誌でエッグマスターと称され、日本に「世界一の朝食」として、スクランブルエッグや、リコッタパンケーキがシグネチャーメニューと話題になった飲食店ブランドである。そして、日本進出の際にはメニューは現地化されておらず、シドニーで提供されている朝食と同様のものを日本でも味わうことができる。実際に日本の店舗では、シドニーで提供されているスクランブルエッグやリコッタパンケーキが、日本向けに現地化されることなくそのまま提供されている。また bills は、日本進出を経てハワイと韓国にも進出を果たしたが、

日本進出時同様メニューは現地化せず、発祥地の店舗で提供されているシドニーの朝食の味をそのまま提供した。

上記のとおり、中小規模飲食店ブランドは、発祥地以外の地域へ進出する際に発祥地のメニュー等を現地化せず、発祥地の COO 情報を活用し同時に示される PR キーワードやブランドストーリーを伴ったマーケティング戦略によって日本進出を成功させていると考えられる。また、発祥地で提供されている料理をそのまま進出先の店舗でも提供することで、本場の味を楽しむことができる点に魅力を感じて訪れる人々も多いことが考えられる。つまり、現地化しないことによって、進出国の消費者は海外旅行をせずに発祥地の味とブランドストーリーを楽しむことができるといえる。中小規模飲食店ブランドの海外進出において、発祥地のメニューを進出先の国に合わせて変えることなくそのまま提供することで、本場の味を求める人々のニーズに応えていることが明らかとなった。これに対して筆者は、中小規模飲食店ブランドのブランド力が進出先において生まれた背景に、COO 情報の活用が関係しているのではないかと考えた。

以上により、中小規模飲食店ブランドが海外へと進出する際には、発祥地の情報を用いて、「～で流行っている飲食店」などと称し、発祥地の味をそのまま提供することにより、進出先において中小規模飲食店ブランドとしてのブランド力が生み出されたと考えられる。つまり、中小規模飲食店ブランドが発祥地では十分なブランド力を既に持っている一方で、進出先においてブランド力が低い場合において、発祥地の詳細な COO 情報を活用して進出先で展開することにより、新たにブランド力を創り出すことが可能であることが考えられる。

更に注目したいのは、COO 情報とともに提示されるメニューや味、PR キーワード、ブランドストーリーを広告メッセージとして企業がコントロールしているということである。

WOLFGANG は、日本においても、ハワイで流行した NY の味を楽しむことができる飲食店ブランドとして、複数の広告メッセージと COO 情報を用いた戦略によって成功をおさめた。なお、牛海綿状脳症流行の影響で日本進出の難航によるやむを得ないハワイ進出であったことも考えられるが、ハワイを経由したことによる進出先での成功事例としてハワイで流行した COO 情報の影響を示唆するものであった。

また、事例としてあげた Eggs'n Things と Sarabeth's も同様に、発祥地であるハワイと NY における成功をきっかけに、ブランド力が決して高くなかった日本へ進出する際には、「ハワイで流行しているパンケーキ」「ニューヨークの朝食の女王」といった詳細な COO 情報と PR キーワードを活用した。これにより、日本からハワイや NY を訪れることなく、本場の味やストーリーを楽しむことができる飲食店として話題となり、さらなるアジア進出へと繋がった。

したがって、中小規模飲食店ブランドの詳細な COO 情報の活用が、ブランド力創出の背景にあると考えられる。つまり、中小規模飲食店ブランドの海外進出において詳細な COO 情報が重要であり更に同時に示される PR キーワード、ブランドストーリーといった広告メッセージを活用したマーケティング戦略によって進出先での成功やさらなるグローバル化へ繋がっていくといえる。

7. 結 論

先行研究より、大規模飲食チェーン店では、海外進出の際にはメニューの現地化という方法が多くブランドで採用されてきていたことが伺えた。一方で、上記 6 つの中小規模飲食店ブランドでは、海外進出の際のマーケティング手法として、メニューの現地化は行わず、その発祥国と同じメニューと同じコンセプトを体験できるというブランドストーリーが付随されることが、最重要視されていることが伺えた。大規

模飲食チェーン店は、利用想定シーンを日常使いの食事としていることから、進出先の人々の口に合うもの、日常的に食べたいと思うものを提供する必要がある。しかし、今回着目した中小規模飲食店ブランドでは、利用想定シーンを人と楽しむ食事やハレの日の食事としている場所が多く、利用頻度の想定も大規模飲食チェーン店の日常利用と比較すると高くないといえる。また、SNS の発展によって、海外から日本へ進出する以前から、現地で提供されているメニューの写真やクチコミは日本の人々の元に届いている。これにより、特別な日の食事として、日本にいながら海外の味を楽しむことができる店に足を運ぶ消費者には、本場の味として、現地化することなくそのまま提供することが求められているといえる。

また、事例研究より、発祥地や流行地の COO 情報を活用した戦略によって、進出先における成功を収めていることも示唆された。COO に関する先行研究においては、最初は、単一のオリジンである発祥国名がマーケティングに採用されていた。やがて複雑なオリジンとなり発祥国や、デザイン国、生産国など複雑化していき、どこの国かということは複雑になりあまり重要視されなくなったと筆者は考える。上記の中小規模飲食店ブランドにおけるマーケティング手法に採用された COO は、詳細なオリジンとなったといえる。例えば、bills の単一のオリジンである COO はオーストラリアであるが、日本進出時は、詳細な地域名であるシドニー発祥という詳細な COO が利用されて日本進出を果たし、やがて東京で流行したお店として東京という詳細なオリジンが利用されアジア進出をしている。また、WOLFGANG は、NY 発祥のステーキハウスという NY の COO が利用されハワイ進出し、ハワイで流行したステーキハウスとしてハワイ COO が利用され東京に進出し、東京で流行した飲食店として東京 COO が利用されアジア諸国へ進出している。

このように時代の流れにより、工業社会の時

代では、COO は、発祥国名が基本であったがサービス社会の時代になり、COO は発祥国名でなくNY、ハワイ、東京などの地域名が採用されるよう変化していった。つまり、COO が単一のオリジンから、複雑なオリジン、更に詳細なオリジンと変化してきたことを意味するといえよう。これは、時代の流れに伴い海外旅行が盛んになり実際にその国に訪れ、更に詳細な地域を訪問し体験することができるようになったこと、さらに、インターネットやSNS等が普及したことにより、国ではない詳細な地域を知り得ることが可能になったためであると考ええる。

8. 今後の展望

本稿では、中小規模飲食店ブランドの海外進出におけるマーケティング戦略に着目した事例研究により、COO 情報を活用した戦略の影響を明らかにした。情報化がもたらした現代のサービス社会では、中小規模飲食店ブランドは、情報を活用して大規模飲食チェーン店とは異なるマーケティング戦略をとり、成功をおさめている。今後ますます海外進出は大企業だけのものでは無くなっていくことが予想されるうえで、中小企業飲食店ブランドの海外進出戦略へインプリケーションを示すことができたといえる。例えば、海外発祥の経営資源の小さな1店舗からスタートした飲食店であっても、美味しさ、サービス、店舗の雰囲気が他店より優れていれば、その店を体験した消費者がSNS等でその情報を世界中に拡散することによって、グローバル展開も可能となる飲食店ブランドが構築できることを示せたのではないかと考える。

価値共創マーケティングでは、最終的に意思決定するのは顧客であるが、企業が「情報」をコントロールすることが可能であると示されている。今後は、企業がコントロールする「情報」についても統計を利用し検証したい。また、本稿で用いた各事例は、日本への進出後にアジ

アへと進出していることから、日本を経由したさらなるグローバル化についても研究の余地があるといえる。実際に清水氏は、WOLFGANGのアジア進出のきっかけは日本の東京で流行したからであり、「フーディータウン」である東京で流行った、勝ち抜いた店こそ価値があると発言している。また、中小規模飲食店ブランドが日本を経由しそこからさらにアジアをはじめとする海外諸国へと進出を果たしている。したがって、日本を経由すること、また、日本で流行することが、「情報」を活用する戦略を用いる中小規模飲食店ブランドにとって何かしらの意味を持っているのではないかと考え、これを今後の展望とする。

参考文献

- Verlegh, P. W. J., Steenkamp, J. E. M., and Meulenberg, M. T. G. (2005) "Country-of-Origin Effects in Consumer Processing of Advertising Claims," *International Journal of Research in Marketing*, Vol.22, pp.127-139.
- 恩蔵直人 (1997) 「カントリー・オブ・オリジン研究の系譜」『早稲田商学』第 372 号, pp.1-32.
- 経済産業省 (2002) 「ブランド価値評価研究会報告書」『企業会計』第 54 巻, 第 8 号.
- デービッド・アーカー著, 阿久津聡訳 (2014) 『ブランド論—無形の差別化をつくる 20 の基本原則—』ダイヤモンド社.
- デービッド・アーカー著, 阿久津聡訳 (2019) 『ストーリーで伝えるブランド—シグネチャーストーリーが人々を惹きつける—』ダイヤモンド社.
- 西原博之 (2017) 「モスバーガーの海外事業展開と台湾人経営パートナーの役割の事例研究—台湾モスバーガー・現地経営パートナー、黄茂雄へのインタビューによる考察—」『明治学院大学産業経済研究所研究所年報』第 34 巻, pp.89-126.
- 日高優一郎 (2011) 「マーケティング・コミュニケーションにおける原産国表示効果研究の課題に関する考察」『山梨学院大学現代ビジネス研究』第 4 号, pp.51-65.
- 藤岡芳郎 (2021) 「タイ市場における日系小売業の現状と展望—バンコク市場の現状調査から—」『アジア市場経済学会年報』第 24 巻, pp.39-46.
- 村松潤一・山口隆久編著 (2018) 『サービス社会のマネジメント』同文館出版.

劉 騰・徐 方啓 (2011)「中国における KFC の
現地化戦略」『商経学叢』第 57 巻, 第 3 号,
pp.465-475.

渡邊徳人 (2021)「中小規模飲食店ブランドの海外
進出戦略」『立教 DBA ジャーナル』第 12 巻,
pp.65-72.

インターネット資料

American Marketing Association “Branding”
<https://www.ama.org/topics/branding/> (2022
年 10 月 1 日閲覧)

BARBACOA 公式ホームページ
<https://barbacoa.jp/> (2022 年 10 月 1 日閲覧)

PR TIMES「待望のグランドオープン ピーター・
ルーガー・ステーキハウス東京」2021 年 10 月
14 日
[https://prtimes.jp/main/html/rd/
p/000000394.000007752.html](https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000394.000007752.html) (2022 年 10 月 1 日
閲覧)

PR TIMES「WDI が台湾にハワイ発祥のカジュアル
レストランエッグスンシングスを出店」2018 年
7 月 18 日
[https://prtimes.jp/main/html/rd/
p/000000388.000018232.html](https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000388.000018232.html) (2022 年 10 月 1 日
閲覧)

WDI Group「会社案内」
<https://www.wdi.co.jp/company> (2022 年 10 月

1 日閲覧)

アットプレス「WDI が NY 発祥ウルフギャング・ス
テーキハウスの韓国とフィリピンの管理業務を
受託」2015 年 4 月 20 日

<https://www.atpress.ne.jp/news/60663> (2022 年
10 月 1 日閲覧)

経営者通信「出口のその先に 第 12 回」
[https://k-tsushin.jp/interview/
beyondtheexit_12/](https://k-tsushin.jp/interview/beyondtheexit_12/) (2022 年 10 月 1 日閲覧)

中小企業庁「中小企業・小規模企業者の定義」
[https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.
html](https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html) (2023 年 5 月 17 日閲覧)

フーズチャンネル「WDI が NY 発祥「ウルフギャング・
ステーキハウス」の韓国とフィリピンの管理業
務を受託」2015 年 4 月 21 日
[https://www.foods-ch.com/news/press_13062/
\(2022 年 10 月 1 日閲覧\)](https://www.foods-ch.com/news/press_13062/)

フードスタジアム「WDI が台湾にサラベスを出店。
現地 FC 社を通じて台北の百貨店 SOGO Dun
Hua 店にオープン。」2016 年 5 月 31 日
[https://world.food-stadium.com/news-
flash/10098/](https://world.food-stadium.com/news-flash/10098/) (2022 年 10 月 1 日閲覧)

流通ニュース「ルミネ新宿／NY の人気ベーカリー
レストランが進出」2012 年 10 月 18 日
[https://www.ryutsuu.biz/backnumber/store/
e101814.html](https://www.ryutsuu.biz/backnumber/store/e101814.html) (2022 年 10 月 1 日閲覧)