

味千ラーメンの快進撃を支えるマーケティング戦略

チェ・サンチョル

流通科学大学 総合政策学部 教授 崔 相 鐵

中国・大連の日系企業の近況

久しぶりに中国・大連を訪ねた。師走の忙しい時季に、大雪に見舞われた極寒の地に戻ったのは、大連進出の日系企業のことを気になったからだ。尖閣問題に端を発した反日デモの余波で、日系企業の工場や店舗が甚大な被害を被ったとのマスコミの報道に心を痛めながら、私が1年間滞在した大連はどうなっているのかを、自ら確認したかった。

大連には実に多くの日系企業が進出している。ただし、日系企業と言っても、一枚岩ではない。大分前から大連進出の日系メーカーの多くは、現地労働者の賃金アップと労働争議の多発で生産



味千ラーメン・新瑪特店（中国・大連市）の情景

基地のシフトをすでに推し進めてきた。一方、小売や飲食関連企業は、中国人の個人所得の向上のために、巨大な消費市場としての魅力に惹かれ、投資を拡大してきた。端的に大連には、ユニクロや無印良品が出店しており、吉野家や餃子の王将も繁盛している。2011年にはローソンが上海と重慶に次いで、中国の3番目の出店エリアとして、この地を選んだ。要するに大連は、最近になり日本企業の新たな市場フロンティアとして注目されているのだ。

雪道に苦労しながら、いくつかの日系企業の店舗を訪ね、ヒアリングしたが、幸いに中国全域で反日デモが広がった当時こそさすがに売上高は落ちたものの、マスコミを騒がした店舗破損などの過激な行動は皆無だったようだ。最後の見学先として選んだ、中心街の人民路に立地したローソンの店舗も、まずまずの営業をやっていることが確認でき、そっと胸を撫で下ろした途端、空腹感を感じた。腕時計に目をやったら、ちょうど正午。その時に私の目に飛び込んだのが、慣れ親しんだ「味千ラーメン」のマスコット・キャラクターの「チィちゃん」の看板であった（写真を参照）。吹雪が激しさを増したので、迷わずその店に入った。

危機一髪の味千ラーメン

味千ラーメン「新瑪特店」は、実は私が大連滞在中に無性に日本食が恋しくて、二度ほど立ち寄り、焼き鳥と日本ビール、そして豚骨ラーメンを大いに楽しんだ店である。しかし、私が日本に戻った2011年8月末に寄った時には、閉まっていた。ネットで調べてみたら、いわば「骨湯門」ということで、大変なことが起きていた。中国語で、「骨」はそのままとんこつ（豚骨）、「湯」はスープを指すが、「門」はスキャンダルを意味する。

具体的には2011年7月に中国のメディアが、味千ラーメンの豚骨スープは、店舗で煮込んだものではなく、粉末と調味料から作られており、さらに検査によるとラーメン1食分に含まれるカルシウムはわずか48.5ミリグラムに過ぎないものの、味千ラーメンのホームページでは1600ミリグラムと書かれていたとのこと。味千ラーメン側は、取り敢えず「スープは濃縮液を還元したものであるが、この濃縮液は日本のスープ製造工場で確かに豚骨を煮込んで得られたもの」と解明したが、カルシウム含有量の表記の問題は明らかだった。

火種のように残っている反日感情と中国人の健康への過度な拘りを知っている私は、これで、味千ラーメンの中国での大成功の神話は終焉するだろうと読んでいた。しかし、味千ラーメンは、想像以上に中国人の食生活の中で市民権を得ていたために、さらに迅速なリスク・マネジメントのために、大変なスキャンダルにもかかわらず、無事に経営危機を脱していた。

実際、昼食を取るために寄った新瑪特店の店長は、私との短いインタビューで、2012年9月に勃発した反日デモの影響はほとんど無かったと言い切っていた。1階と2階が一杯だったので、3階に案内された私は豚骨ラーメンをすすりながら、己の読みの浅さを反省する一方で、味千ラーメンの凄さを改めて悟らせられた。店で従来に比べ変わったのは、「いらっしやいませ」、「ありがとうございました」の2つの日本語でのあいさつを、今はわざわざ言わないということだけで、以前よりかえって繁盛しているような気がした。

味千ラーメンの快進撃

味千ラーメンは日本国内で101店舗（2012年10月末現在）を展開しているが、発祥地の熊本県が6割を占める。国内だけをみると、典型的なローカル飲食チェーン。しかし、実は中国の639店を含め、海外12ヶ国で713店を展開するグローバル飲食チェーンである（<表1を参照）。現に2007年発行のアメリカのビジネス雑誌Business Weekに「アジアで急成長を果たした企業トップ100」が発表されたが、その中でも味千ラーメンの香港現地法人の「味千中国ホールディングス（以下、味千中国）」がトップにランクされるほど、味千ラーメンの知名度は海外で抜群である。

味千ラーメンが、とりわけラーメンの本場と言われる中国でこれほど評価を得ている理由を探るためには、同社の歴史を振り返る必要がある。「味千ラーメン」そして、同チェーンを運営する重光産業の創業は1968年に遡る。戦前に台湾から帰化した重光孝治氏によって熊本で創業。味千ラーメンの特徴は、豚骨だけでなく様々な魚の骨をも長時間煮込んで作ったバイタンスープにある。理工学部出身（化学専門）の創業者が推奨した「健康を考え、身体によい食品を作る」という企業精神は、今では、「一度食べたならまた食べたい」というおいしさを追求する企業理念として昇華されている。

創業者の孝治氏は、1994年に台湾の製麺会社と組んで味千ラーメンを台湾に出店したが上手くいかなかった。その時、二人の中国人との遭遇が傷心の彼の人生を変えた。一人は、日本留学の経験があるリッキー・チェン（鄭威濤）氏で、もう一人は、香港で米国向けに食品輸出を手掛けていたデイシー・プーン（潘慰）氏。

まず、チェン氏が味千のラーメンを香港でやりたいと提案してきた。しかし、日本から製麺を輸出しては採算が合わなかった。そこにプーン氏が、中国で製麺工場を作りたいと持ち掛けてきた。製麺はプーン氏、店舗運営はチェン氏、そして麺以外の食材供給は孝治氏という、3者の意向が合致し、深?に製麺工場を作り、香港で味千ラーメンをスタートさせた。味千中国が、1996年に味千ラーメンの中国・香港でのフランチャイズ権（代理権）を取得し、香港一の繁華街の銅鑼湾に1号店を開業した瞬間である。孝治氏は、香港1号店がオープンしてから4ヶ月後に死去したために、2代目の現・重光克昭社長が先代の意志を継ぎ、中国制覇の途を歩むことになった。1998年には中国本土に進出し、直営店体制で大都市に相次いで出店し、現在に至っている。

二代目への承継後も、3者による連携は続き、味千ラーメンは急拡大を見せた。味千中国は香港の現地法人であるが、その資本構成はプーン氏が大半の大株主で、チェン氏が一部、重光産業は10%以下に留まった。味千中国は2007年に香港に上場し、現在プーン氏が会長兼CEOである。チェン

【表1 味千ラーメンの海外店舗数の推移】

年度	中国	シンガポール	タイ	インドネシア	米国	カナダ	フィリピン	オーストラリア	台湾	マレーシア	韓国	合計
2010	506	19	8	4	10	4	1	6	3	5	1	567
2009	380	18	8	4	8	3	1	5	2	4	1	434
2008	297	15	7	4	6	3	0	2	1	3	0	343
2007	189	10	5	3	4	3	0	2	1	3	0	220
2005	56	7	4	2	2	1	0	1	0	0	0	73
2000	7	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	9

注：上記の表には示されていないが、2011年8月にベトナムに1号店を出店。

ン氏は、その後、味千中国を離れ、もう1つ力を入れていた寿司ビジネスで大成功を収めた。ちなみに、日本の重光産業の経営はいわば同族経営の形を採り、社長の克昭氏に加えて、創業者が溺愛した娘の重光悦枝氏が取締役・広報室長として中国を毎月行き来している。余談だが、3才頃の悦枝氏が先述のチィちゃんのモデルである。

味千ラーメンのマーケティング戦略

克昭氏は、『中国で一番成功している日本の外食チェーンは熊本の小さなラーメン屋だって知ってますか?』(ダイヤモンド)という長いタイトルの本を著書として書き上げた。そこでは、上記の中国での事業展開の経緯を含め、味千ラーメンの成功の第1の理由について、マーケティングの基本の中の基本である4P戦略を強調している。4Pとは、言うまでもなく、Place(立地)、Price(価格)、Product(メニュー)、Promotion(販促)のこと。

第一に、立地についてだが、売上高の見込める沿海部の主要都市から重点的に攻め、たとえ賃料が非常に高くても、まずは一等地に大型店を出す。第二に、価格として、中国人の所得が上がることを前提にし、少々贅沢な程度の価格に抑える。よって相対的に納得できる価格で高級イメージの日本料理を味わえる。第三に、メニューだが、熊本の味千ラーメンの味はきちんと守りながら、各店のメニューの多様化を認める。定番の豚骨ラーメンにトマト鶏ラーメン、かぼちゃラーメンが加わり、焼き鳥やうな重などを取り揃え、日本の居酒屋に近い、いわゆる「ラーメン・レストラン」という新たな業態が創造された由縁でもある。第四に、販促として、バレンタイン・デヤクリスマス、旧正月などのように季節やイベント毎に特別メニューを用意し、新聞や雑誌に広告を持続的に掲載する。一方で、認知度を高めるために空港への積極的な出店を試みる。2008年の北京オリンピックに合わせて、北京首都空港に新設された第3旅客ターミナルへ出店し、さらに2010年の上海万博にも出店したことは記憶に新しい。

克昭氏は、4P戦略をビジネスの中心に置きながら、同時に徹底的な現地任せの経営を実施している。先代からの夢であった中国制覇が、チェン氏とプーン氏のような立派なパートナーとの出会いによって可能だったことを忘れず、日本法人はあくまでも中国法人をサポートする形をとっている。克昭氏は、マスコミの取材に中国の商談はその場でイエスかノーを決めるスピードが重要であり、中国のことを一番知っているのは中国人であるために、現地任せは当たり前だと言い切っている。日本からいろいろと細かく指示されるより、プライドの高い中国人に自由に経営できるような環境を整備するほうが効果的だということである。

なお、克昭氏は、現地パートナーとの信頼関係を最重要視するものの、決して譲らないことがあると力説する。すなわち、味千ラーメンの味の原点となる第1工場、第2工場で生産するスープのノウハウは、化学を専攻した創業者が、苦勞して編み出した独自の味であるために決して教えないそうだ。メーカーの生命線としてのブラックボックスを守り切るとのことである。

4P戦略と現地任せの経営、そしてブラックボックスの保持。この3点セットのマーケティング戦略こそが、味千ラーメンが日本の食文化と中国の食文化を融合させ、ラーメン・レストランという最強の新たな外食ジャンルを創造できた由縁である。

味千ラーメンが中国で幾度の経営危機に直面しながらも、立ち直り、さらに世界で躍進する理由がここにある。極寒の大連で、味千ラーメン・新瑪特店の豚骨ラーメンを飲み干しながら、私は改めて味千ラーメンのマーケティング戦略に敬意を表した。

この原稿は在日韓国商工会議所が発刊する会報「架け橋」149号(2013.1発刊)に掲載されたもので、発刊元並びに寄稿者の承諾のもと掲載させて頂いています。