

フードテーマパーク産業の生成と発展における 新横浜ラーメン博物館の役割

中 島 恵

キーワード：フードテーマパーク、フードテーマパーク産業、明確なテーマ、
新横浜ラーメン博物館、ビジネスモデル

1. 研究の背景と問題意識

新横浜ラーメン博物館は、1994年3月、日本初の食をテーマとする体験型テーマパークとしてオープンした。ラーメン店およびラーメンという食品をアトラクションと捉え、何か明確なテーマを定めた内装、ラーメンに関する深い知識と資料の提示、楽しめる設備の設置もあわせて行うことで、ただの飲食店の集合体ではなく、テーマパークとしての新業態を確立したのである。同館の予想以上の集客とマスコミによる広報効果は、我国のテーマパーク業界、アミューズメント業界、飲食業界、不動産業界等に新しいビジネスモデルの可能性を提供したのである。

2000年代に入り、全国でフードテーマパークの設立ラッシュが起こった。質の高いものから、有名店が出店しているだけの施設、フードコートと大差の無い施設まで、様々な施設がオープンし、集客力のない施設の淘汰が進んでいった。

2011年現在、フードテーマパークの淘汰とそれによる精製が進んでいる。その中で、新横浜ラーメン博物館が集客力、売上高ともに一位をひた走っている。我国のフードテーマパークは、同館のビジネスモデルを模倣または参考にしているケースが多いことから、同館がフードテーマパーク産業の生成と発展に大きく寄与していることは間違いない事実であろう。

一方、我国のテーマパーク産業では、中小規模で初期投資額、運営管理費も低いであろう施設の成功が目立っている。例えば、キッザニア、三鷹の森ジブリ美術館、鉄道博物館、各地のフードテーマパークなどである。おそらくこれらは損益分岐点が低い位置にあるのだろう。これらの施設は入場料金も大規模施設（入場料と乗り物乗り放題で5000円前後）に比べ低額である。大規模な施設は、初期投資額、運営にかかる費用も高いと推測されるため、損益分岐点が高い位置にあり、相当な売上がないと営業継続できないのであろう。

テーマパーク産業、レジャー産業では、大規模施設が優良で花形という意識が一般的と考えられるが、中小規模で、その規模に見合った集客力があり、利益率が高い優良施設が複数あるといえるだろう。テーマパーク産業は東京ディズニーリゾート（以降、TDR）の成功が注目され、そのビジネス書やコラムの発行が盛んである。しかしTDR以外の優良施設が注目されて取り上げられることは少ないと言わざるをえない。経営学研究および観光学研究においても、中小規模で優良施設の研究が不足している。

中小規模で優良施設として、新横浜ラーメン博物館が挙げられる。同館は中小規模で、年間百数十万人の集客力を維持している。

本稿では、当該産業の生成と発展における同館の役割を検証する。そのために、第1に、フードテーマパーク産業の既存研究をレビューし、第2に、同館の社史とビジネスモデルをまとめ、第3に、インタビュー結果から創業目的とその背景、広報戦略を、第4に、フードテーマパーク産業の生成と発展における同館の役割を検証する。

研究方法は、インタビュー調査と文献研究である。インタビュー調査は2011年8月17日、同社で2時間程度行われた。調査対象者は、創業者で代表取締役の岩岡洋志氏、営業戦略事業部 Sales Manager（海外担当）の一重治氏、営業戦略事業部広報・宣伝課長の中野正博氏の3名である。

2. 既存研究のレビュー

フードテーマパーク産業はこれまでほとんど学術的に研究されていないが、ビジネス雑誌や新聞に掲載されることが多い。またフードテーマパーク事業を行う株式会社ナムコ（以降、ナムコ）のチームナンジャ（後述）の調査および実務経験をまとめたものが刊行されている。

当該産業に関する学術研究は拙稿（2009）およびそれを著書の一章にした拙著（2011 a）のみとって間違いないだろう。拙稿（2009）は、当該産業の生成と発展をナムコを中心に検証している。拙稿（2011 b）では、我国の遊園地・テーマパーク産業の生成と発展を歴史的に研究しており、その中でフードテーマパーク産業も検証されている。そして拙稿（2011 c）では、テーマパーク産業における地位類型ととりうる戦略が検証されている。これらは全て学術論文ではなく研究ノートである。拙稿（2011 b, 2011 c）では、テーマパーク産業全体を捉えており、フードテーマパークがその一部として出てくる。そのためフードテーマパーク産業のみの研究ではない。したがって、フードテーマパーク産業の学術研究はほとんど行われていないといえるだろう。

フードテーマパーク産業の調査は、ナムコのチームナンジャによって行われている（株式会社ナムコ チームナンジャ, 2003）。これは、ナムコのフードテーマパーク事業を行う部門であるチームナンジャが、フードテーマパーク産業の歴史、ビジネスモデル、戦略、広報等をまとめたものである。2004年のプロジェクトマネジメント学会研究発表大会で、チームナンジャのリーダーである池澤守氏の発表が行われ、それが予稿集に載っている（池澤, 2004 a）。また池澤氏による講演会が行われ、その議事録がある（池澤, 2004 b）。

また、日経 BP 企画の大学ムック編集室長、小山（2005）によってナムコの創業（1955年）から2005年当時までの社史および戦略が検証されている。これはナムコの協力を得ての取材の結果である。

そして新横浜ラーメン博物館の創業者の岩岡氏の著書がある（岩岡, 2010）。これはビジネス書ではなく、ラーメンと言う郷土料理、各地域の食文化について詳細な記述がなされている。

それ以外には、「日経ビジネス」、「日経レストラン」「エンターテインメントビジネス」「レジャー産業資料」「商工ジャーナル」「スタッフアドバイザー」等のビジネス雑誌に特集記事として取り上げられている。また個別のフードテーマパークの取り組みや動向が新聞に掲載されている。これらは特に日経新聞の地方経済面に多く見られる。

3. 新横浜ラーメン博物館の概要

新横浜ラーメン博物館は、横浜市港北区新横浜2丁目に位置するフードテーマパークである。代表取締役、岩岡洋志氏、資本金1,200万円、1993年8月1日設立、従業員数250名（2008年9月現在）である。事業内容は、新横浜ラーメン博物館の運営管理、新横浜L'EN-TRACTE（飲食店が入るビル）の運営管理、飲食店・物販店の運営、館併設駐車場管理運営である。なお、同館は、岩岡氏のことを社長ではなく館長としている。本稿での表記はそれに従い、館長とする。

(1) 新横浜ラーメン博物館の社史概要

本節では、株式会社ナムコ チームナンジャ（2003）を中心に岩岡（2010）もあわせて、同社の社史を簡単にまとめる。そして次章で社史に関するインタビュー結果をまとめる。

新横浜ラーメン博物館は、同館の館長であり創業者である岩岡洋志氏の父親が所有する280坪の土地をどう有効活用するかというところから始まった。同氏の父親は新横浜で不動産会社「興新ビル」を経営していた。当時の新横浜に足りないものは、飲食、駐車場、話題性の三要素であった。岩岡氏がそれを思いついたのは1991年3月で、バブル景気が若干落ち着いたものの、新横浜は東海道新幹線が止まるJR新横浜駅の徒歩圏であるため、オフィスビルの需要は健在であった。そのためそのエリアの地権者にはオフィスビルの建設と賃貸業が最も堅い事業と言われていた。企業の一括借りの話が数多く、それが安泰な事業と言われていた。しかしその地に生まれ育った同氏は、続々とオフィスビルが建ち並び、休日はゴーストタウンと化す冷たく界隈性のない街に憂いを感じ、それ自体に話題性があり、集客力を持った施設を作りたいと考えた。しかし、ビルを建設することの事業収支と比較すると、それ以上かそれと同等の収支を得られる事業となるため、発想に制限が設けられる。新横浜で最も事業収支を上げられる事業はオフィスビルであることは間違いないであろう。同氏は収支と良いアイデアを両立させるプランをいくつか考えはしたが、本当に納得のいく事業になかなか辿り着けなかった。同氏は事業収支をかなぐり捨てて大胆なアイデアを出したのであった。

そのプロジェクトに当たり、新横浜に足りない三要素として、飲食、駐車場、話題性を抽出した。その柱となる飲食の部分は庶民性があり、普遍的で多様性があり、老若男女が楽しめる食べ物という理由でラーメンになったのである。そこには、同氏が無類のラーメン好きで、全国のおいしいラーメンを飛行機に乗らずに食べ歩けたらとの思いが決め手になっている。そこに地主である父親の英断でこのプロジェクトが始まったのである。個人事業としては巨額な、総事業費34億円（うち内装だけで10億円）の事業が始まったのである。この時点で1991年3月である。

同氏は全国のラーメン店を旭川から鹿児島まで実際に足で歩いて周り、約1000店を訪れた。しかしまだオープンしていない同館に誘致することは困難を極めた。まだフードテーマパークというビジネスモデルが知られていない時代である。1994年3月の開業までに全国から8店舗を誘致することができた。その中には札幌の「すみれ」など有名店が多い。

同館はクオリティの高さもあって大きな話題を呼び、マスコミに多数取り上げられた。初年度の入場者数は約150万人であったが、その後2年目が約124万人、3年目が約111万人、4

年目が約 117 万人と落ち込みを見せた。

危機を感じた同館は、様々なイベントを実施するも回復せず、原点に返ろうと博物館としての機能のレベルアップとして「新ご当地ラーメン創生計画」を開始した。また新進気鋭のラーメン職人を発掘する「ラーメン登竜門」など新しいラーメン文化の創出という視点に基づく企画を行っていった。ラーメンのことは何でも同館にと頼りにされるようになり、多くのテレビ番組で取り上げられ、マスコミのみならず、一般の人からのラーメンに関する問い合わせにも熱心に調べて回答しており、日本のラーメン文化の情報収集と発信基地になっている。つまり博物館としての同館の機能を向上させ、文化的なレベルアップを図ったのである。諸施策の成果が出たのか、その後、5 年目約 138 万人、6 年目約 154 万人、7 年目約 152 万人、8 年目約 149 万人と集客力を維持している。

(2) 新横浜ラーメン博物館のビジネスモデル

本節でもまた、株式会社ナムコ チームナンジャ（2003）を中心に、岩岡（2010）もあわせて、同館のビジネスモデルを簡単にまとめる。そして次章でビジネスモデルに関するインタビュー結果をまとめる。

同館館長の岩岡氏は、ラーメンの現状を知るために徹底的にラーメンを食べ歩き、ラーメンは地域の風土に育まれた庶民の食文化であり、この食文化をきちんと紹介しなければならないという使命感から、単なる飲食店街ではなく、ラーメンの文化を紹介する博物館へと構想が膨らんでいったのである。

しかし出展する店舗の誘致は苦労を極めた。見知らぬ個人企業が横浜に出展してくれといっても誰も相手にしてくれなかった。出店してくれるラーメン店にはできるだけ負担をかけさせたくないとの考えから、店舗の内装造作設備費は全て同館が負担、賃料は売上に応じた料率性で、売上が上がるほど料率は下がり、最低保証家賃も設けなかった。しかしそんなうまい話は詐欺に違いないと思われ、門前払いされることが多かった。同氏は何度もその店に通いつめ、信用を得て、8 店舗の出店に至った。

同館は、博物館として高いクオリティを維持するため、入場料を設定している。大人 300 円、子供 100 円である。入場料を設定するかしないかについて、最後まで議論したが、設定するに至った。

この入場料を 300 円程度徴収するのは、今ではフードテーマパークのスタンダードになりつつあり、多くの施設で設定している。しかし入場無料の施設も多い。入場料無料にして、なおかつ魅力ある環境演出をするのはなかなか難しいことである。

入場料を設定している施設は、特に施設のテーマパークとしての魅力が求められるのである。フードテーマパークは、店舗や環境演出をアトラクションとして捉えてのアミューズメント性、エンターテインメント性がセールスポイントなのである。

同館は、ぬくもりのないコンクリートの街に人情と人間味をという同氏の思いから始まっているので、昭和 33 年の夕暮れの下町がテーマである。この演出はデザイン会社の株式会社 G & D による。ラーメンを五感で味わうための精巧な舞台装置と考えている。

テナントの誘致は、必ず同氏やスタッフが自分の足で歩いてそこで飲食するのである。誘致に 3 年もかかったのは、同館が後ろ盾を持たないことと、納得のいく店舗の発掘にこだわったからである。誘致の際、その店舗のテーマ、切り口の設定をし、その店舗の同館での存在意

義を明確にするのである。そしてその店舗の利益になることを考える。つまり win-win になるような提案をするのである。

また、プロモーションは同館が一括して行う。フードテーマパークのプロモーションは、いかにしてマスコミに取り上げられる話題性を作ることができるか、つまり広報戦略がキーファクターとなる。換言すると、広告宣伝費をできるだけかけずに、当該施設の存在やイベントを広く消費者に知らしめる必要があるのである。フードテーマパークのディベロッパーや商業施設は、ナムコのみ大手で、それ以外はほとんど中小企業である。大企業のような広告宣伝費は捻出できないのが現状である。

また費用が潤沢であるとしても、費用が多いと利益を圧迫する。フードテーマパークの魅力は総投資額の低さとそれによる利益回収期間の短さである。例えば、富士急ハイランド（山梨県富士吉田市）のドドンパ（大規模な絶叫マシン）が30億円であるのに対し、ナムコ・ナンジャタウン（池袋）の餃子スタジアムの総投資額は4億円である。テーマパークで数年に一度必要と言われる追加投資も、店を入れ替えるだけなら安上がりである。飲食施設は利益率が高く、固定費も安上がりであると池澤氏は述べている¹。

4. 新横浜ラーメン博物館でのインタビュー結果

本章ではインタビュー調査で明らかになったことを述べる。既述のように、インタビュー調査は2011年8月17日、同社で2時間程度行われた。調査対象者は、創業者で代表取締役の岩岡洋志氏、営業戦略事業部 Sales Manager（海外担当）の一重治氏、営業戦略事業部広報・宣伝課長の中野正博氏の3名である。

(1) 新横浜ラーメン博物館の創業目的とその背景

同館設立の目的は新横浜の活性化である。岩岡氏は「地域活性化を通して地域貢献したいと思いました。」と述べている。

新横浜の地域活性化が必要な背景は以下のようである。

1964（昭和39）年、東京オリンピックに際して新横浜駅に東海道新幹線が開通した。それに伴い農地（稲作農業中心）が商業地に変更されたのである。当時の地主は農家であった。しかし当時は商業地として泣かず飛ばずで寂れた街となってしまった。転機は昭和60年前後に訪れた。当時、東京都心のオフィス街にもドーナツ化現象が起これ、新横浜もオフィス街に変わっていった。しかし休日はゴーストタウンと化していた。それは、当時は住宅地にならず、マンション建設不可だったため、居住者がいなかったのである。

岩岡氏は、「最初、空間のテーマパークを作ろうと思いました。」と述べている。つまり最初の発想は飲食街ではなくテーマパークであった。そして同社はそれをフードアミューズメントパークと命名した。後にナムコがフードテーマパークと命名し、それが定着したのである。

岩岡氏がこの事業を思い立ったのは1991年3月で、当時はバブル景気だったため飲食店といえばフレンチ、イタリアン、エスニックなど高級志向であった。同氏は「ラーメンなんか」と言われた時代と述べている。しかし1990年代後半からラーメンブームが起こっている。当時の日本はバブル崩壊後の不況であった。

岩岡氏の父親の個人企業である興新ビルは、父親の資産（土地・建物）の管理会社である。

設立に際して、その子会社の休眠会社を株式会社新横浜ラーメン博物館に社名変更した。総工費は 34 億円で、その内訳は、父親の会社から 24 億円を出資してもらい、10 億円をラーメン博物館の名義で銀行借入れしている。当時はバブルで、280 坪で 60 億円ほどの資産価値であった。同社はその土地を担保にした。バブル期に新横浜に土地を持っていたため、銀行からの借入れは難しくなかった。岩岡氏は、「それを言うと、なんだ、親の土地に親の資金で、と思われるので、あまり言いたくない。」としている。

岩岡氏は、開業前はこのコンセプトを理解できる人がいなかったため、様々な困難があったと述べている。当時新横浜ではオフィスビルの建設と賃貸業が堅かったため、家族はみなこの事業に反対していた。ラーメン店の店主もこのコンセプトを理解できず、相手にしてもらえないことが何度もあった。誘致したラーメン店は出店しようとしないうところがほとんどであった。同氏は「情熱と熱意と若さで頑張りました。」と述べている。

(2) 創業後の広報戦略

創業後は、「マスコミのおかげで成功しました。」と岩岡氏は述べている。同館は、開業前から開業日にかけて日本テレビで 1 時間のドキュメンタリー番組を製作され、放送されている。さらに、テレビ、新聞、雑誌、大手プロバイダー等の公式サイトの記事に掲載されるなど、広報が成功したと言える。特に、Yahoo! JAPAN のトップページに載ると同館の HP のアクセス数が急増し、普段の 8 倍になると中野氏は述べている。現在でも毎月 20 本程度のマスコミ取材を受けている。しかし新店舗が入るだけではマスコミ露出は無くなったと中野氏は述べている。最近（2011 年 8 月当時）、マスコミで盛んに取り上げられたのは、中野氏のアイデアである「節電ラーメン」という企画である。2011 年 3 月の東日本大震災で福島第一原発の放射能漏れによる原発停止、それによる電力不足で 2011 年の夏は全国的に節電が課題となった。節電ラーメンとは、体を冷やす食材を使った冷やし中華や冷やしラーメンの総称である²。

そして、同館はこれまで多数の誘致を受けている。特に商業施設やディベロッパーからコンサルティングや出店以来を多数受けてきたし、現在も受けている。しかし岩岡氏は、集中していい仕事をしたいため多店舗展開は考えていない。それについて岩岡氏は「我々は、商人ではなく武士です。」と述べている。同館の充実、売上、利益の維持、質の高いものを出し続けるなど非常にこだわった仕事を遂行している。

また、同館は、様々なラーメン店から同館に出店をしたいという申し込みを受けたし、今も受けることがある。しかし、同館に合っている店を地域や種類のバランスなどを考慮して一本釣りするので、今のところ受けたことは無い（岩岡氏）。同館の成功とともに、ラーメン店は同館に出店することが成功の証、ステータスとなり、したがって同館に出店したいという依頼があるのである。しかし、同館は地域に根ざした郷土料理としてのご当地ラーメンを紹介するアンテナショップである（岩岡氏）。同館に入ることによってブランド強化や店舗展開、売上増を単純に目指す業者がいることは確かである。

同館のビジネスモデルは次のようになっている。

ラーメン店は、テナント料を売上に応じてある割合で支払う（現在 18% 程度が平均）。これは他のフードテーマパークやフードコートより高額である。それは同館のブランドと内装を全て同館が負担するためである。ラーメン店はアルバイトを直接雇用し、人材育成をし、給与

を支払う。一店舗の平均売上高は年間約1億円である（2011年8月現在）。

ラーメン博物館の従業員数は、管理部門、営業、広報等で66名である。アルバイトは共通部分（入口、現業等）で約160名登録されており、常に20～30名で業務を行っている。同館の従業員は福利厚生を兼ねる社員食券を購入し、割安でラーメン店で飲食できる。これが社員食堂の役割も果たしている。売上低迷などの問題をラーメン店と同館で一緒に改善していく。岩岡氏、一重氏、中野氏は、売上が低迷する店舗は、すぐに理由が分かると述べている。味、サービス、待ち時間、清掃などがその要因で、特にサービスが重要である。ここに、福利厚生と改善を同時に行う機能があると言える。

ラーメン店と同館のパワーバランスはフィフティ・フィフティである（岩岡氏）。それは、同館がそのラーメン店に出店依頼をする権利があり、ラーメン店は出店するか、しないか決める権利があるからである。また出店後、ラーメン店は退出するか、営業を継続するかを決める権利があるのである。ただし損益分岐点を下回ったら営業継続不可能となる（岩岡氏）。

同館の仕事は大きく2種類である（岩岡氏）。第1に現場での現業で、売上獲得のための重要な仕事である。第2に、企画プロデュース、広報で、顧客に楽しい夢を売る仕事である。これは集客につながる重要な仕事である。

同館はビジネスモデルをオープンにしており、それはナムコの著書や様々な雑誌に載っている。そのためほとんどのフードテーマパークで同館のビジネスモデルが模倣されている。特に昭和30年代の下町の夕暮れ風景は多くの施設で模倣されている。これについて岩岡氏は、「弊社のビジネスモデルが真似されることは光栄なことでございます。しかしそれで失敗する施設がありますと、弊社のビジネスモデルの価値が下がると思います。」と述べている。

株式会社新横浜ラーメン博物館は現在上場していない。上場に関して、岩岡氏は「上場は考えておりません。必要ないと思っております。以前上場したいと考えたことがありますが、当時は売上が多かったですからやはり上場しませんでした。上場の目的は市場からの資金獲得以外に考えておりません。」と述べている。

同館は、社員からの提案を広く受ける社風であり、直属の上司を通して岩岡氏に提案することができる。岩岡氏は青山学院大学卒業後、大日本製紙の子会社の専門商社に勤務した。その経験から直属の上司を立てる社風を取り入れている。岩岡氏は「社員が直接私に提案できるような制度にすると、社員は直属の上司よりも私を見てしまいますので、上司を立てるように言っております。」と述べている。

5. フードテーマパーク産業の生成と発展における同館の影響

ここから、株式会社ナムコ チームナンジャ（2003）を中心に、フードテーマパーク産業の生成と発展における同館の影響を簡単にまとめる。

フードテーマパークは、商業施設にテナントとして入るケースが多い。2000年代に入って、商業施設は大規模な複合施設で、オフィス、ショッピング、飲食店街、シネマコンプレックスなど多様な機能を持っている。特に日常需要を見込める飲食店街を重視する傾向が見られる。かつてのビルの飲食店街はナショナルチェーン店の寄せ集めでどこもほぼ同じであったが、現在の主流は有名シェフの新業態、海外有名店の日本一号店、老舗の誘致などオンリーワン、オリジナルをコンセプトに据えた店舗構成である。魅力と集客力ある飲食店街は、商業施設やデ

イベロッパーのニーズでもあるのである。

そんな折、2001年にオープンした「横浜カレーミュージアム」「ラーメンスタジアム（博多）」、2002年オープンの「池袋餃子スタジアム」「なにわ食いしんぼ横丁」など全てナムコのチームナンジャが手がけたプロジェクトである。ラーメン、餃子、カレーと様々なコンセプトである。どのプロジェクトも年間100万人以上の集客力である。フードテーマパークの特徴の一つが、集客の面積効率が極めて高いことである。数百坪の面接に年間百数十万人を集客できる業態は他に類を見ないのである。魅力ある店舗を確保するためには、少なくとも300坪、できれば400から500坪以上を確保することが望ましい。

新横浜ラーメン博物館の成功により、全国でラーメン施設の粗製乱造が起こり、ただ同館の模倣をしたと思われる施設はしばらくして閉店に追い込まれている。特に、B級グルメブームとラーメンブームにのって、また同館の成功から安易にラーメンにテーマメニューを決めたり、環境演出が不十分なまま開店したりすると、投資回収どころか事業の継続もままならないのである。

テーマメニューの決定に当たって、第1に大衆食、国民食であり、インフレ、消費不況を考えると顧客単価は1000円程度でできることが重要である。第2に、「登場感」の演出で、ただの飲食店街と差別化するため、その地域においてなんらかの新しい食文化を紹介するという希少性が必要になる。安易に流行を追わないことが重要である。第3に、事業性で、どんなに美味しく人気のある食べ物であっても、高額であったり、調理が高度で難しくパートタイマーでは不可能であったり、調理時間が長すぎて、結果として待ち時間が長すぎたりしたら事業の成立は難しいのである。調理や会計の処理能力は重要である。これら3点を特にふまえてのテーマメニューの決定になる。

様々なテーマメニューがあるが、そのほとんどがラーメンである。これについてチームナンジャの池澤氏は、「皆に人気のラーメンなら事業リスクが少ないと考えがちですが、実は一番難しい。首都圏は各地の名店が集まっているうえに味の完成度も高く、業界の先駆けで評判のいい『新横浜ラーメン博物館』（横浜市）もある。勝機を見つけるのは簡単ではありません³⁾」と述べている。また池澤氏はフードテーマパークのブームに関して、「人気は2003年がピークで、店舗を集めただけの施設は苦戦している。立地が良くても顧客にとって単なるレストラン街にすぎない。楽しくないから何度も訪れたいと思わない。成功のキーワードは『安・本・楽』。安くて味が本物の名店を集め、高品質の環境を演出できた時、お客さんはつめかけてくれるのです⁴⁾」としている。ここから、①ラーメン店およびラーメン施設の乱立で、人気食であっても最もフードテーマパークとしての成功が難しいこと、②安く、本格的な味を提供でき、エンターテインメント（楽）も充実していることが成功の三要素であることが分かる。

『2010 レジャー産業白書』によると、フードテーマパークの撤退が相次いだことと、リーマンショック等の後の不況の波とともに大型出店は減り、注目を浴びるようになったのが、古いビルを活用して作った「横丁」やオフィスビルの谷間の「屋台村」などである。これらはフードテーマパークより初期投資額が低額である（矢野経済研究所、2010）。ここから、リーマンショック以降の不況で、初期投資額を低く抑え、低リスクな事業をする傾向がうかがえる。

6. 新横浜ラーメン博物館の今後の展開

岩岡氏は「昔からずっと海外展開を計画しております。」と述べている。ただし慎重に考えている。同館は、海外企業からコンサルティングや出店依頼をたびたび受けている。香港の企業から香港ディズニーランドの隣に造ってほしいという依頼も受けている。それ以外にも、アメリカ、中国、台湾、タイなどの国の企業から依頼を受けたことがある。ただし、今のところ全て辞退している（2011年8月現在）。

「海外展開の目的はラーメン文化を海外に広げることです。」と岩岡氏は述べている。その場合、テーマは「ラーメン+ α 」で、 α の部分は現在検討中である。海外の施設も単独で黒字を出すことを目指す。

海外進出の形は施設の設立だけではない。同館は海外での通信販売の強化を目指している。しかし、国・地域によって食品の輸入には様々な規制があるため、輸入は難しい。そのため海外で製造し、海外で通信販売事業を始めたいと岩岡氏は述べている。既存の日本企業で海外にすでに工場を持つ企業と共同で始めたいと三氏は述べている。

7. 横浜の観光誘致と同館

同館は、横浜の観光誘致に際して主力施設として挙げられるまでに成長している。岩岡氏の創業目的であった新横浜の地域活性化とそれによる地域貢献を果たしていると考えられる。

林横浜市長は2010年7月3日、上海市で開かれた「横浜観光セミナー」に参加し、地元のメディアや旅行会社に観光誘致した。両市は友好都市である。市長は同館や横浜・八景島シーパラダイスを紹介した。

2011年1月26日、横浜市内の山下町と新横浜地区のホテルや観光施設は、それぞれ協議会を設置して国際会議やイベントなどコンベンション関連の誘致に乗り出した。新横浜地区では、横浜アリーナ、新横浜プリンスホテル、同館など約20団体による協議会である。なお、2009年の都市別の国際会議開催件数は、1位、東京23区、497件、2位、福岡市、206件、3位、横浜市、179件、4位、京都市、164件、5位、名古屋市、124件である。同館の外国人比率は約7%であり、横浜市内のどの観光施設よりも高い（中野氏）。

8. 発見事項と考察

フードテーマパーク産業は、新横浜ラーメン博物館がパイオニアで、ナムコが大規模に発展させ、その成功を見て色々な商業施設やディベロッパーが急激に飛びついて急拡大した産業である。同館の成功はフードテーマパークという新業態の可能性を、ディベロッパー、商業施設、ラーメン店に示したと言える。

しかし同館は、コンサルティングや出店依頼を受けるものの、今のところ全て辞退している（2011年8月現在）。それについて岩岡氏は「我々は、商人ではなく武士です。」と述べている。つまり同館の充実、売上、利益の維持、質の高いものを出し続けるなど非常にこだわった仕事を進めている。

一方、2001年に横濱カレーミュージアム（横浜・関内）を成功させたのはナムコである（拙稿，2009）。ナムコはナムコ・ナンジャタウン（東京・池袋）内にオープンさせた餃子スタジアム、ラーメンスタジアム（博多）、自由が丘スイーツフォレスト（東京・自由が丘）などを立て続けに成功させている。そのためディベロッパーや商業施設はナムコにコンサルティングを依頼するようになり、ナムコはフードテーマパークのプロデュース部門を新設し、本格的にフードテーマパーク事業に参入したのである。それ以降、コンサルティングの依頼はラーメン博物館ではなくナムコに行くようになったと三氏は述べている。ただし、今でもたまにコンサルティング以来を受けることがあると述べている。

ここでラーメン博物館とナムコのビジネスモデルを比較したい。

第1に、ラーメン博物館は、新横浜の市域活性化を目的とし、空間のテーマパークありきで始め、集客力ある飲食街は二次的要素であった。当初同館は「フードアミューズメントパーク」と名づけていたことから、アミューズメント施設としてスタートし、そこに飲食の要素が強くなっていったのである。それに対して、ナムコのフードテーマパークは、集客力ある飲食街が第一の目的である。ナムコのフードテーマパーク事業は、商業施設の集客の核となる施設のプロデュース依頼に始まる。商業施設の目的は集客の核になる魅力ある施設がテナントとして入ることである。2000年代に大規模なシネマコンプレックスが急増し、それが一巡し飽和したため、次にフードテーマパークで集客を狙うようになったのである。商業施設にとって、飲食店街の充実と売上、利益の確保は重要課題である。各地の商業施設は、飲食店街の充実と集客力向上のために戦略的にフードテーマパークをオープンさせたのである。ただし短期間で飽和する結果となっている（拙稿，2009）。それを受けて、最近注目を集めているのは、初期投資額がフードテーマパークより低い横丁、屋台村である。より低リスク、低規模になっていく。これらはテーマパークというより飲食店の集合と言える。

第2に、ラーメン博物館は単独施設で、それ以外の全ての施設は商業施設にテナントとして入っている（2011年8月現在）ことが明らかになった。つまり、ラーメン博物館はそれ自体がアミューズメント施設、レジャー施設であると言える。しかしそれ以外のフードテーマパークは、商業施設に集客装置として、そして魅力ある飲食店街としてテナントで入っていると言える。

第3に、ほとんどのフードテーマパークがラーメン博物館の内装を模倣していると言えるだろう。岩岡氏は、「多くの施設でラーメン博物館がそうだからと昭和30年代の下町の風景を内装にしているようです。」と述べている。特徴ある内装もビジネスモデルも、同館の模倣が目立っている。しかし、明確なテーマ設定だけでは利益を上げて営業を継続するには不十分と指摘されている（拙稿，2011）。模倣されることについて、岩岡氏は「弊社のビジネスモデルが真似されることは光栄なことでございます。しかし模倣した施設が短命であれば、弊社のビジネスモデルに傷がつくと思います。」と述べている。

第4に、当該産業は、新横浜ラーメン博物館がパイオニアとして創設し、ナムコが急速に事業として全国に広めたと言える。

9. ま と め

本稿では、フードテーマパーク産業の生成と発展における新横浜ラーメン博物館の役割につ

いて考察してきた。その役割は次の4点と言える。

第1に、同館はフードテーマパークという新しい事業、新しい産業、新しい市場の開拓を行ったと言える。

第2に、新ビジネスモデルの確立をして成功したため、多くの施設に模倣されている。

これら2点について、同館は中小規模で集客力ある施設になることができれば営業を継続できることをレジャー産業界に示していると言えるだろう。1983年の東京ディズニーランドの開業とその成功から、大規模施設が優良施設で勝つビジネスモデル、中小規模の施設は地味なマイナー施設と言う業界の常識やイメージを覆したと言えるのではないか。

第3に、同館は地域密着型の優良ラーメン店、ラーメン職人の発掘と育成機能という役割も有する。それはラーメンの食文化としての側面を強化したといえる。

第4に、同館は新横浜にアミューズメント性ある施設を提供し、地域活性化の一端を担ったと言える。現在では横浜の観光活性化や会議誘致の際の名所の一つに挙げられるようになっている。

何の後ろ盾も無いまま、全国をラーメン店発掘と誘致に回り、新横浜にオープンさせ、長期にわたって集客し続ける新横浜ラーメン博物館の功績は、単に事業の成功のみならず、新産業の生成と発展を促したことである。

フードテーマパークは、初期投資額がそれほど大きくなく、数百坪の面積で、商業施設のテナントとして開業可能であることから、今後も新規参入が増えるであろう。より競争が激しくなり、実力ある施設だけが生き残り、それ以外は淘汰され、精製が進むであろう。

また、『2010 レジャー産業白書』によると、フードテーマパークはテーマパーク型に変わり、より初期投資額が低い横丁、屋台村が台頭してきている（矢野経済研究所，2010）。今後はこのような業態のエンターテインメント性ある飲食店街との競争も起こるであろう。同館以外のフードテーマパークは、テーマパークの要素が乏しく、同館を模倣した凝った飲食店街という程度のものが多いことを考えると、同館はテーマパーク部分の充実により、施設の魅力向上を図ることができるであろう。

したがって、今後の研究課題は、第1に、ラーメン博物館のより詳細な調査、研究、第2に、テーマパーク産業全体における当該産業の位置づけを明確にし、アカデミックな研究へ進めることである。

注

- 1 日経 MJ（流通新聞）2002年7月9日 20頁
- 2 例えば、日本経済新聞 2011年6月25日 地方経済面 神奈川 26頁「新横浜ラーメン博物館、『節電ラーメン』競演熱く、トマト・パイン・・・ひんやり。」で取り上げられている。
- 3 日本経済新聞 2004年12月7日 地方経済面 東京 15頁
- 4 日本経済新聞 2004年12月7日 地方経済面 東京 15頁

参考文献・新聞・URL

- 池澤 守（2004a）「抜群の集客力を誇るフードテーマパーク：ナムコが仕掛ける感動消費の裏側」プロジェクトマネジメント学会研究発表大会予稿集 2004（春季），1-11頁
- 池澤 守（2004b）「フードテーマパークのプロデュース」産研公開講演会 30, 35-51頁
- 岩岡洋志（2010）『ラーメンがなくなる日』主婦の友社
- 株式会社ナムコ チームナンジャ（2003）『フードテーマパーク プランニング&デザインング』綜

合ユニコム

- 小山信幸 (2005) 『遊びのチカラ ナムコの高付加価値戦略』 日経 BP 企画
- 中島 恵 (2009) 「我国のアミューズメント産業におけるフードテーマパークの発展－株式会社ナムコのケースを中心に－」 明治大学情報基盤機構『Informatics』 Vol.2, No.2, 67-79 頁
- 中島 恵 (2011 a) 『テーマパーク産業論』 三恵社
- 中島 恵 (2011 b) 「我国の遊園地・テーマパーク産業の生成と発展」 大阪観光大学観光学研究所所報『観光&ツーリズム』 第 16 号
- 中島 恵 (2011 c) 「テーマパーク産業における地位類型ととりうる戦略に関する一考察」 大阪観光大学観光学部紀要第 12 号
- 矢野経済研究所 (2010) 『2010 レジャー産業白書』 矢野経済研究所
- 日経 MJ (流通新聞) 2002 年 7 月 9 日 20 頁「テーマパーク『ナンジャタウン』、手軽な餃子でおいしく」
- 日本経済新聞 2003 年 5 月 7 日 地方経済面 埼玉 40 頁「『安・近・短』 人気に明暗」
- 日本経済新聞 2004 年 12 月 7 日 地方経済面 東京 15 頁「ナムコ ET 企画ディビジョンリーダー 池沢守氏 (首都圏発話題の知恵袋)」
- 日本経済新聞 2010 年 7 月 3 日 地方経済面 神奈川 26 頁「横浜市長が観光客誘致、上海でトップセールス」
- 日本経済新聞 2011 年 1 月 26 日 地方経済面 神奈川 26 頁「山下町、新横浜、ホテルや観光施設、会議・イベント誘致へ域内組織」
- 日本経済新聞 2011 年 6 月 25 日 地方経済面 神奈川 26 頁「新横浜ラーメン博物館、『節電ラーメン』競演熱く、トマト・パイン・・・ひんやり。」
- 株式会社新横浜ラーメン博物館公式 HP 2011 年 8 月 25 アクセス <http://www.raumen.co.jp/home/company.html>