

〔論 文〕

テーマ特化型飲食集積の存続要因と ビジネスモデルの構築

——ラーメン飲食集積：「新横浜ラーメン博物館」「東京ラーメンストリート」「ラーメン
スタジアム」「京都拉麺小路」「札幌ら〜めん共和国」の5事例の比較分析——

池 澤 威 郎

1. はじめに

商業施設における空き区画の増加問題は特にコロナ禍（新型インフルエンザ（COVID-19））以降顕著となったが、それ以前よりEC取引の増大の中で物販店舗の出店先はリアルな商業不動産側に対してではなく、デジタル流通側へとシフトしてきた。そうした環境下で、商業施設内のテナント構成の中で堅調にシェアを拡大してきたのが飲食業種のテナント群である。つまり、商業不動産デベロッパー側でも、デジタルの世界では追求できない（いってみれば体験価値としての）消費分野として、飲食分野で差別化を図ろうという傾向が強まった。これは、貸し手・借り手双方の思惑が合致した結果と言えよう。「フードホール」や「バル」、高架下の横丁などの集積は新しい飲食分野の地平を物語っているかのようである。

しかし、飲食業種はメニューでは差別化しやすいものの、ブランド力等に限界があり、チェーンストア企業への出店要請で安易に商業施設の差別化を図ることはなかなか困難である。同質化を回避したい思いで、差別化をけん引できるだけの十分に味の評判の高いテナントであり、かつ必ずしも経営資源が潤沢とはいえない事業者を誘致せざるを得ない事情が発生する。デベロッパーは、こうした個人事業主に近い店舗に対するリーシング（店舗誘致活動）をかねてから行なってきた。そこに横たわるのは、飲食店の誘致は物販店のそれとは大きく異なり、厨房等の工事などの初期投資や、水道光熱費を含む運営費（中でも固定費）のテナント負担が大きくなりがちであるという課題である。そして、その課題を仮にクリアし大きな集客を獲得できたとしても、施設内での存続がなかなかできずに、集積そのものを閉鎖してしまうような状況もある。飲食集積は投資回収期間が長期にわたりがちだが、一過性のブームに終わっては、デベロッパー、ひいては出店者相互にとって不都合である。果たして、息の長い飲食集積とはどのような成立条件のもと、ビジネスモデルが構築されているのであろうか。

本稿では、こうした主に個人商店（ないし中小の事業会社）の誘致を試みながら、長期持続的に飲食集積を存続させている5つの商業施設を分析対象とする。これらは集積内の店舗を入れ替えながら長期存続している施設ばかりである（うち、1施設は出店しているビル全体の再開発の建て替えを契機に、2023年8月末閉店時に閉場している）。また、その飲食集積の多くが、大型のショッピングセンター（以下、SCという）の一部（中でも集客核・アンカー）として展開されているものである（例外的に、新横浜ラーメン博物館のみ駐車場ビルの地階という位置づけであり、集積そのものがメインコンテンツである）。これらの飲食集積がなぜ、どのようにして長期持続的に存続しえたのか、その要因を明らかにしたい。そのための運営方法や経済条件等（取引構造）の工夫について、複数事例の比較分析を行なう。以下、次節では先行研究を整理し、その中から第3節でリサーチクエストを導出する。また、本施設事例群のリサーチデザインを明らかにする（第4節）。第5節以降は、各事例の概要と事例分析である。第6節で考察と先のリサーチクエストに対する結論を見出し、第7節では残存課題・展望を述べたい。

2. 先行研究について

ここでは、当該論文に関わる先行研究として飲食集積をまずは取り上げたい（以下、2-1）。こうした飲食集積はフードテーマパークがリーディングケースであるといわれており、これは商業施設側からのアプローチと、テーマパーク（アミューズメント）施設側からのアプローチの境界にまたがるものである。また、小売や飲食に関わる「集積」論一般についても検討する（2-2）。本稿では、商業集積がテナントを育成するという、もう1つの課題である「商業インキュベーション」についても検討する（2-3）。

2-1. 飲食集積に関する先行研究

2-1-1. フードテーマパークに関する先行研究

「フードテーマパーク」に関する研究は特に1990年代～2000年代前半の時期に登場した、各種の施設開発ラッシュが契機となっている。「フードテーマパーク」とは、『食や料理をテーマとした娯楽施設』のことであり、ラーメン、カレー、餃子、スイーツといった『単一メニューのバリエーションを一堂に集めることで人々を惹きつける』ものである¹⁾。B級グルメをはじめとする国民食を取り上げながらも、生活者の日常的な飲食メニューの提供というより、非日常的なアミューズメント要素を含む演出がなされる。一定の入場料を徴収するケースもあり、娯楽施設や観光施設といった集客施設の延長としてみることができだろう。フードテーマパークの嚆矢となる施設は、1994年開業の新横浜ラーメン博物館であることは各種記事等アーカイブ資料により一致をみているところである（ここは本稿の事例として後述する）。その後、ナムコ（当時）のフードテーマパーク事業部が横浜カレーミュージアムを2001年に開業したことを契機に、全国的に様々なフードテーマパークが開発されるようになる。ナムコは百貨店の遊具制作を皮切りに、アトラクションを強みとするアーケードゲームやビデオゲームなどの事業を展開するアミューズメント産業を代表する企業の1つである²⁾。フードテーマパークはナムコの執行役員である池澤守氏によって定式化され、チームナンジャという実行部隊によって全国へ普及していく。チームナンジャが直営またはコンサルティングなどの方法に関わった施設は数多く、本稿でも同チームが企画段階に関わった「ラーメンスタジアム」（2001年開業）や「札幌ら～めん共和国」（2004年開業。2023年閉業）を対象事例として取り扱っている。

こうしたチームナンジャが展開する諸施設はカレーやラーメン、餃子、スイーツなど、分野（食のテーマ）は多岐にわたる。そこには、ナムコならではの不況対応型「都市型テーマパーク」の発想がみられる。それは、「遊びの時間当たり消費単価」が1,000円であることや、30分アクセス圏内で3時間滞在の3,000円で楽しめる「30分・3時間・3,000円」のテーマパークという切り口であった³⁾。2000年代前半の時期は特に長引く不況やデフレーションの風潮を文脈として、「1,000円で楽しめるアミューズメント」というターゲット像を生み出している。当該施設は東京ディズニーリゾートやUSJのような郊外の大規模なテーマパーク施設ではなく、ビルインの限られた面積の中での都市型テーマパーク施設として位置づけられている。フードテーマパークの特徴を総括するならば、①名店の味の集積、②顧客参加型アトラクション、③テーマと文化の環境演出、④鮮度とプロモーションであるといえる（池澤（2002, 2004a）⁴⁾）。

池澤守氏はフードテーマパークとそれ以外の疑似的なものを区分している。そして、単にテナントを集めただけの疑似的なカテゴリーをフードテーマパークではなく「特定メニュー特化型レストラン」（資料②）や「フードコンプレックス」（池澤2004a）という語で呼んでいる。これは、「食へに行くという目的だけの施設」を指しており、顧客参加や娯楽性、テーマ性・文化性をともなう環境演出の有無で区分されている（フードテーマパークは有、疑似的なものは無とされる）。疑似的なカテゴリーは、飲食集積のう

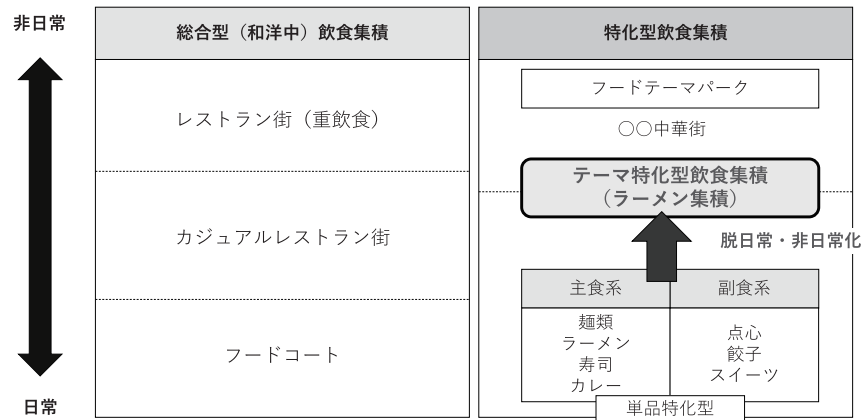
ちテーマ特化型に分類されるものととらえてよいだろう。しかし、こうした飲食集積も環境演出やプロモーションに注力しているため、このあたりの境界は不分明なものかもしれない。

2-1-2. 小括

本項では「フードテーマパーク」に関する先行研究をレビューしてきた。本稿で取り上げる飲食集積は国民食ともいべき「ラーメン」という食のMD（マーチャンダイジング）テーマに特化しており、本稿ではこうした飲食集積を「テーマ特化型飲食集積」としている。「フードコート」は共用空間の座席で和洋中などの大きな食のカテゴリーで総合化を図る傾向にあり、レストランの壁をシームレス化することで年代構成を含む顧客層を区分しない強みを発揮してきた。他方で、ここで扱う「ラーメン」は年代構成をあまり気にしない程度の食の絞り込んだカテゴリーであり、地域性（ご当地性）の差によるバリエーションを発揮できる分野である。それは地域に根差した食文化を後背に、環境演出が可能なものである。

さて、これら外食産業における、「レストラン」、「フードコート」、「フードテーマパーク」を整理すると図表2-1のようになる。「レストラン」や「フードコート」は低層階から上層階に上がると、ファストフード・軽食といったカジュアルな路線から高級路線へとプライスラインが上がることが多い。その中で、カジュアルな日常食の代表であるラーメンを「非日常性」まで高めることができたのが、このフードテーマパークである。しかし、この下に位置付けられるテーマ特化型飲食集積も環境演出のレベルは高く、単に空腹を満たすというだけの疑似的施設とは必ずしも言い難いと思われる。

本稿で取り扱う飲食集積は、新横浜ラーメン博物館を含んでいるが、それ以外はSCビルインのテーマ特化型の飲食集積である。すなわち、集積そのものが一体として目的性をもった集客力の高い核テナント（アンカーテナント）の役割を有している。したがって、売上や売上歩合賃料といった直接的な収益効果のみならず、核テナント（集積全体）としての役割がもたらす集客力や他のテナントの誘致可能性の向上などの波及効果⁵⁾を得ることができる。しかし、他方でこうしたテーマ性の高い飲食集積は、チェーン経営のテナントではなく、個人経営の飲食店群で構成されることが多く、その大半は資本力を含む経営資源に乏しいケースが大半であろう。ここで、小売・飲食集積を成立させるためのデベロッパーの役割が注目される。次項ではこの点を取り扱う。



出所）筆者作成。

図表 2-1 フードコートとフードテーマパークの位置づけ

2-2. 小売・飲食集積に関する研究

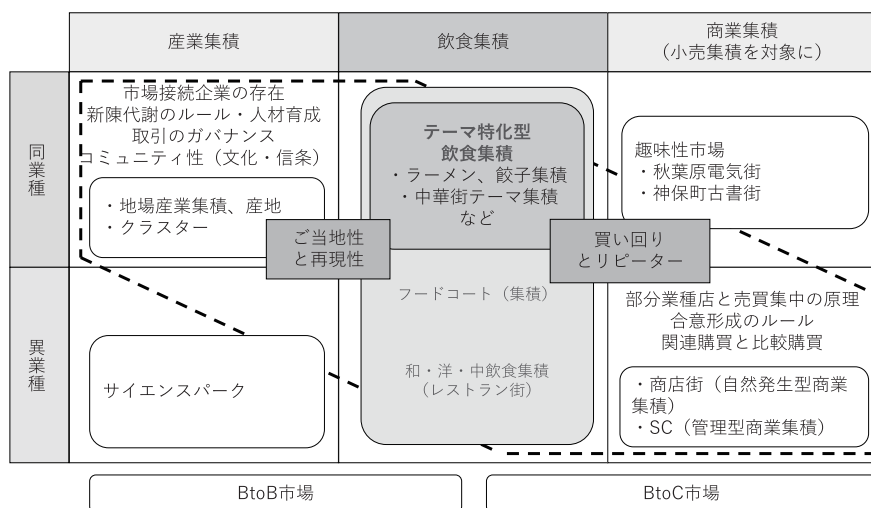
いくら規模の小さな事業体であっても、集積することで様々な効果を発揮しうる。集積論は「集積の経済」を発揮することの有効性・効率性を動態的に、あるいは静態的に各方面から分析してきた。ここでは紙片の都合上、産業集積論や商業集積論の膨大な研究蓄積をすべて紹介することはできない。飲食集積とこれらの集積との異同を考察し、位置づけについて確認しておくにとどめる。

図表2-2は飲食集積の位置づけを確認したものである。これは各種集積を並列に並べ、同業種あるいは異業種であるかを整理したものである。

本稿で取り扱うラーメン飲食集積は、ラーメンという食のテーマに特化し絞り込んだ集積であるから、同業種に近い集積であると考えられる。これは、和・洋・中のラインナップの（フルサービスの）レストラン街やフードコートのようなメニューの多様性は乏しい。こうしたことから、何らかの絞り込みを行なったものとして、当座、同業種ととらえることができるだろう。

また、飲食集積は、産業集積（製造業）や商業集積（小売業）と異なり、各店の中で素材を調理して顧客に提供する一連の流れを内包しており、工程完結型である⁶⁾。したがって、産業集積としての要素と商業集積としての要素を併せ持つ。店舗内の厨房で調理するため、メニュー・バリエーションや個別のニーズに対する変化対応も可能である。特に生産と消費の同時性（不可分性）がある、飲食サービス集積であるならなおさらである。

しかしながら、本稿で取り扱う飲食集積はラーメンに特化したテーマ型集積であり、差別化のポイントとなる各ショップの差異は「ご当地性」として現れる。このご当地性は、地域に密着した嗜好面（デマンドサイド）であると同時に、気候風土を背負った素材や水などの供給面（サプライサイド）が重要な意味を持ってくる。いくら、集積内で工程完結型であるとしてもおのずとサプライチェーン上（素材調達上）、限界が出てくるだろう。このあたりは、産業集積のいわば工場設備にあたる「厨房」を集積内でどのように取り扱っているのか、事例を考察する際によく検討しておく必要がある。なお、異業種の非食品分野におけるこうした産業集積要素と商業集積要素の混合集積の事例として、池澤（2021）はこれを「ものづくり商業集積」と名付け「2k540 AKI-OKA アルチザン」の事例を考察している。ここでは、各出店者による



出所）池澤（2021）をもとに筆者作成。

図表2-2 産業集積・商業集積と飲食集積の位置づけ

Mar. 2025

テーマ特化型飲食集積の存続要因とビジネスモデルの構築

原材料調達先や加工委託先などが周辺エリアでまかなうことができることのメリットが示されている。仮に工程完結といっても、立地エリア周辺の相互依存関係や支援基盤等についても注意する必要がある。

2-3. 商業インキュベーションと取引システムに関する研究

かねてより、商業集積から新しい事業者を育成し、時には全国規模での出店へと送り出すという支援活動が行われてきた。ある場合には商店街（自然発生型商業集積）によるチャレンジショップの取り組み⁷⁾であり、ある場合にはショッピングセンター（管理型商業集積）などの商業施設によるポップアップの取り組みである。商業集積におけるインキュベーションを池澤（2023）の用法に倣い、「商業インキュベーション」とする。本稿では、各種ショッピングセンター内のゾーン集積（一定のテーマでまとめられたスポット的な集積）を対象としているため、SCによる支援活動（商業インキュベーション活動）を中心に先行研究を整理したい。

SCデベロッパーが支援活動を実施することについては、いくつかのメリットがある。それは、第1に施設全体で生み出される資金余剰を用いて、インキュベーション対象テナントへの負担緩和策を講じることができること、第2に既存出店者も含めた多様なプレイヤーによるトレーニング効果があること、第3に時限的なBI（ビジネスインキュベーション）一般にみられるような「卒業」（BI施設からの退去）がなく、出店を継続させられること⁸⁾、の3点である。

本節では特に第1の集積内の資金余剰による、出店テナントの負担軽減策について述べる。たとえば、池澤（2023）の新静岡セノバの事例においては、テナントが負担すべきイニシャルコストにおいては内装設計・施工費のデベロッパー会社による一定額の負担、ランニングコストにおいては固定費負担分を軽減した売上歩合賃料方式の採用が紹介されている。

他方で、商店街によるチャレンジショップにおいては、固定賃料方式で概ね月坪約5,000円～10,000円平均の低廉な（相場より低い）家賃にするか、あるいは小割賃貸借で貸付面積を小さくすることで、出店者の負担を軽減することが行われている（池澤2023）。小割店舗の集積は、ゾーンとしての差別化が可能であるが、小割にしすぎてしまうと各ショップ（小割テナント）の世界観が出しにくいという難点がある。

こうしたことから、賃貸借契約の取引システムとしてテナントの経済的負担の軽減が集積全体として実施されるものの、個々のテナント店舗とその集積のレベルの環境投資をどのように整えるのが課題になりそうである。本稿では出店者のイニシャルコスト、ランニングコストの両面における、インキュベータによる取引システムの柔軟性について検討する。

3. リサーチクエストと分析枠組み

3-1. リサーチクエスト

ここで、先行研究の内容を踏まえて本稿のリサーチクエストを提示しておきたい。本稿では、ラーメン飲食集積の存続要因を取り上げていることから、長期持続性を支えていると考えられる要因について明らかにできるようにリサーチクエストを設定する必要がある。ここでは4点挙げておく。

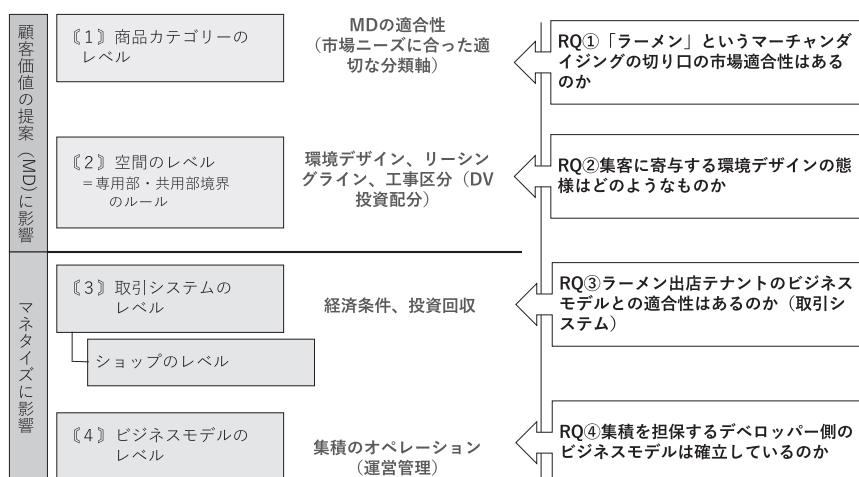
RQ①「ラーメン」というマーチャンダイジングの切り口の市場適合性はあるのか

RQ②集客に寄与する環境デザインの態様はどのようなものか

RQ③ラーメン出店テナントのビジネスモデルとの適合性はあるのか（取引システムのデザイン）

RQ④集積を担保するデベロッパー側のビジネスモデルは確立しているのか

市場に受容される飲食のMDテーマとは何か、という本稿のタイトルにもある本質的な切り口のもつリッチネスがなくてはならない。それは収益性（一定のマーケットの経済規模）のみならず、将来に向け



出所) 池澤 (2023) 図表 2-4 (p.45) をもとに加筆修正。

※左側がフレームワークとその諸要素, 右側が RQ (リサーチクエスション) に照応している。

図表 3-1 本稿における分析枠組みとリサーチクエスションとの対応関係

での成長性・発展性を持っていなければならない (RQ①)。また, 飲食集積そのものが顧客吸引力を有するための環境デザインが果たす役割等についても検討したい。これは, 各飲食店の周囲を取り巻く施設投資や共用部に関わるものである (RQ②)。また, ラーメン集積が顧客を飽きさせないためにはテナントの入れ替えを担保できる仕組みが必要である。ここでは, 先行研究で紹介した取引システムのあり方について事例群の考察をしておく (RQ③)。最後に, フードテーマパークが急成長を果たし, その後凋落をしてしまった中で, どのようなビジネスモデルが適合的なのかを問うのが, 包括的なクエスション (RQ④) である。

3-2. 本稿における分析枠組み

さて, 本稿における 5 事例を分析するために, ここでは一定の枠組みを用意したい (図表 3-1 参照)。池澤 (2022) はルクアフードホールやバルチカの事例分析において, これら施設がどのような顧客価値を提供するために, ビジネスモデル上あるいは運用上の工夫を行なったのかについて枠組みを提示している。その分析枠組みは 3つの水準すなわち, 商品カテゴリー, 商業空間, ビジネスモデルの要素から構成されるが, ここに取引システム (契約形態や経済条件) の要素を追加したのが本稿の分析枠組みである⁹⁾。本稿の事例考察では, この枠組みに従って 4つのレイヤーで整理・考察を試みたい。4つのレイヤーは 3-1 で示したリサーチクエスション群にも対応した内容となっている。

4. リサーチ概要

4-1. ヒヤリング調査について

さて, 本研究については, 刊行済みアーカイブデータのほか, 以下の計 7 回の施設調査 (施設観察及び聞き取り調査) を経ている (図表 4-1 参照)。いずれも実際に開発・運営に関わる事業者に対して, 非構造化面接を基本に行っており, 開発経緯から運営に至るまで幅広く語っていただいた。いずれの調査も録音やフィールドノートの集約を行なうなど, データを適切に管理している。

	略称	時期	インフォーマント		場所
調査①-1	東京	2022年5月30日 (月)	東京ステーション 開発株式会社	常務取締役営業企画部長 佐々木義衛氏 課長代理 笠井俊亮氏	丸の内中央ビル11階事務所
調査①-2	東京	2024年6月28日 (金)	東京ステーション 開発株式会社	常務取締役 佐々木義衛氏 課長代理 笠井俊亮氏	丸の内中央ビル11階事務所
調査②-1	新横浜	2022年7月14日 (木)	株式会社新横浜 ラーメン博物館	代表取締役 岩岡洋志氏 (館長) 執行役員 涌井雅英氏	株式会社新横浜ラーメン博物館事務所
調査②-2	新横浜	2024年6月28日 (金)	株式会社新横浜 ラーメン博物館	代表取締役 岩岡洋志氏 (館長) 執行役員 涌井雅英氏	株式会社新横浜ラーメン博物館事務所
調査③	博多	2024年3月1日 (金)	株式会社エフ・ジェイ エンターテインメントワークス (福岡 地所グループ)	キャナルシティ博多事業部副支配人 河野雄亮氏 木の葉モール橋本事業部 森 隼人氏	キャナルシティ博多
調査④	京都	2024年3月5日 (火)	京都駅ビル開発株式会社	営業部 事業課長 稲積 正人氏 営業部 事業課 担当課長 西嶋 芳行氏 営業部 営業企画課長 田中 暢宏氏	京都駅ビル開発本社ビル事務所
調査⑤	札幌	2024年3月7日 (木)	札幌駅総合開発	店舗開発部専任部長(飲食) 沼田 初氏 取締役営業本部副本部長 松井歩氏	Teamsオンライン

出所) 筆者作成。
※所属・役職は調査時点。

図表 4-1 5 施設のリサーチ概要¹⁰⁾

名称	新横浜ラーメン博物館	東京ラーメンストリート	ラーメンスタジアム	京都拉麺小路	札幌ら〜めん共和国
集積施設 (SC) 名	—	東京駅一番街	キャナルシティ博多	京都駅ビル	ESTA
運営会社	新横浜ラーメン博物館	東京ステーション開発 (TSK)	エフ・ジェイ エンターテインメントワークス (福岡地所)	京都駅ビル開発	札幌駅総合開発
開業	1994年3月6日	2011年4月	2001年12月15日	2003年11月1日	2004年10月1日 (2023年8月31日閉場)
面積	398.57㎡ (ラーメン店8店舗の面積)	約500㎡	1,182㎡ (357.7坪)	860㎡	約400坪
営業時間	11時～21時 (土日祝は10時30分より)	7時30分～23時の間 (各店舗による) ※「朝ラー」有	11時～23時	11時～22時	11時～22時
休業日	12/1,1/1	年中無休	年中無休	不定休 (現状、元日のみ)	元日のみ
立地	新横浜駅徒歩3～5分	東京駅八重洲北口	榴田神社前駅 (地下鉄七隈線)。大型商業施設内	JR京都駅・JR京都伊勢丹側エレベーターより10階	元百貨店駅ビル10階レストラン街東核 (駅ビル)
建物構造	駐車場ビル地階 (B1/B2に店舗)	駅高架下エリア地下1階	キャナルシティ博多センターウォーク5階	京都駅ビル10階	JR駅ビル10階
MD (特に地域性)	全国各地 (地域を代表、老舗・人気店)	東京絞り (東京8店)	現在は九州に集中 (九州5店、ご当地3店)	全国各地 (京都2店、ご当地7店)	北海道内に絞る (北海道8店)
店舗数	8店舗	8店舗	8店舗	9店舗	8店舗
※その他店舗	喫茶店1、駄菓子屋1			和スイーツ店1店舗	
(卒業店舗含む累計店舗)	累計50店舗	累計17店舗	累計100店舗	累計30店舗	累計51店舗
席数	212席	213席	280席	230席 (喫茶含む)	約260席
コンセプト (主に開業時)	「五感で味わうラーメン文化」「みんな」	「ラーメン界のチャンピオンリーグ」⇒「We Love Ramen (with smile)」	「拉麺魂伝説」(テーマストーリー)	「町屋風環境を演出し、こだわりのラーメン店と甘味処などが軒を連ねる」	北海道ラーメン文化の殿堂を造る。
環境デザイン (開業時)	昭和33年の街並み (バックストーリーの設定と、ディテールにこだわった内装)	東京を代表する味、おいしさの「シズル感」、屋台などの懐かしさある「横丁感・路地感」を重視し、モダン化。(共用部は竹と玉砂利) (開業時)	店舗を競わせる競技場形式の環境 (御神体など)	京都町屋風の景観	昭和20年代の街並み

出所) 筆者作成。

図表 4-2 5 施設の概要

4-2. 事例の選択

本事例選択の基準は、①長期持続的に集積が存続していること（10年以上存続しており、一過性のものではないこと）、②全国的にまんべんなくサンプルを抽出したこと、③各地にラーメン文化の特色があること（ご当地性）である。該当エリアは東京、新横浜、福岡（博多）、京都、北海道（札幌）の諸施設である。事例対象となった施設の概要及び地理的条件、コンセプトやデザイン等は図表4-2の通りである。

4点のリサーチクエスションに応え、ラーメン飲食集積の存続要因をより一般化するために、地域のバランスを考慮してサンプル事例を選択した。なお、各集積のラーメン店の店舗リストについては巻末付表に後掲した。参照されたい。

5. 事例の考察

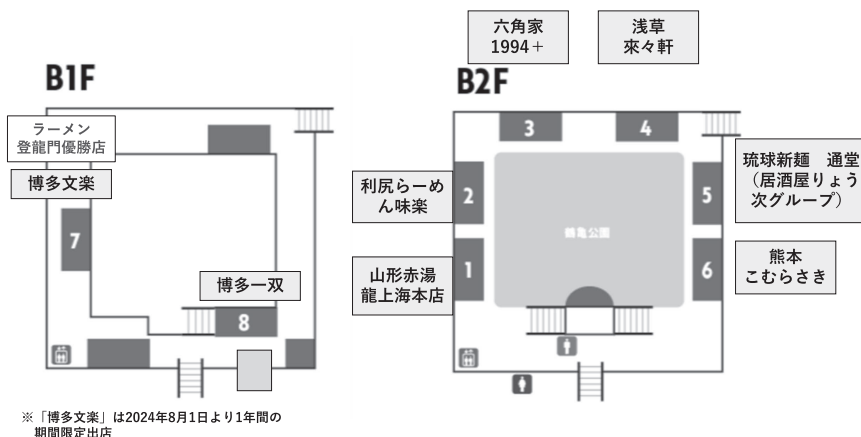
さて、本節ではいよいよ、5つの事例について、開発の経緯や概要、運営の実態等について概略をつかみ、クエスションに沿った形で考察をしていきたい。

5-1. 新横浜ラーメン博物館の事例

新横浜ラーメン博物館は、東海道新幹線新横浜駅から徒歩5分程度の場所にある、駐車場ビルに入居するラーメン飲食集積である（1994年開業）。また、ラーメンをテーマにした本格的な飲食集積としてはエポックメイキングな施設であり、調査時点で開業より30年を超えて長期存続している集積である。

本施設の大きな特徴の1つに環境演出がある。1階は「ラーメンギャラリー」として日本におけるラーメンの歴史・文化の展示、そして地下1階・地下2階は計8店のラーメン店舗と駄菓子屋、居酒屋、ショットバーを展開している（図表5-1参照）。インスタントラーメンが発売された昭和33年の光景を背景に、エイジング技術による造作のリアリズムの追求などを行なっている。また、施設内に登場する人物を想定してペルソナをつくり、「住民台帳」にまとめストーリーをつくり書籍にまとめたという¹¹⁾。こうした設定資料をベースにして、施設の内装環境を綿密に整備していった¹²⁾。

ミュージアムとしての価値、すなわち①歴史、②風土、③道具、④科学、⑤文化、⑥情報について、食



出所）新横浜ラーメン博物館 HP フロアガイドを抜粋の上加筆（2024年9月30日閲覧時点）。

図表5-1 新横浜ラーメン博物館の平面図と店舗構成

Mar. 2025

テーマ特化型飲食集積の存続要因とビジネスモデルの構築



出所) 筆者撮影。

図表 5-2 新横浜ラーメン博物館の内外装及びプロモーション

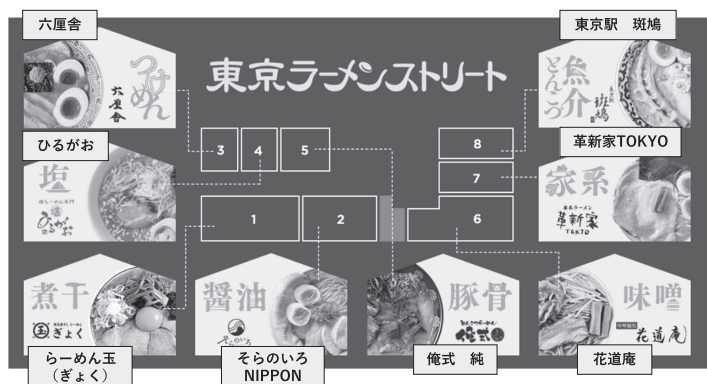
文化の専門家を交えて資料を収集し2年ほど調査を行なったという¹³⁾。これらの内容は特に施設1階のギャラリーに集約されているが、年表や道具類、屋台や店舗の実物大模型などを用いて分かりやすく展示されている。本稿で紹介する他の4施設にない特徴はまさにこのミュージアム機能であり、本施設が入館料を徴収する理由がここにある。開業のコンセプトは「五感で味わうラーメン文化」であり、「みんな」をキーワードに施設を展開する。すなわち、味覚以外の感覚を含む五感を総動員した国民食の体験型施設というわけである。

同施設はミュージアムであることから、他の対象施設とは異なり、様々な先駆的取り組みを実施している。たとえば、開業数年後に導入したミニラーメンのメニュー（分量と価格を落とした小ぶりのメニュー）は、入場後複数の店舗を喫食して回れるため、ラーメンを「食べ歩く」という新たな消費を生み出した。また、お客様を飽きさせない工夫として、リピーター向けのフリーパス（2024年より磁気カードからアプリへ順次転換）を発行しクラブ会員の日や限定メニューの提供を行なっている。同博物館では店舗入替は容易にはできないという認識であることから、こうした固定客つなぎ止めのための様々な工夫がなされている。また、持ち帰りラーメンという土産品カテゴリー（食物販）の開発を促進している。仮に高価格帯であっても、本当においしい土産品を提供することで、来街者のニーズを満たすことができるのである¹⁴⁾。まさに、同施設は他事例にはない、飲食体験のミュージアムであり、同時に観光資源の要素をあわせもっている。

同施設は、コロナ禍において「あの銘店をもう一度」という短期催事を2年間、実施してきた（～2024年5月）。3週間のショートタームで、過去の出店店舗を中心に催事を行なった。リピーターの反応が良く、30年の歴史の蓄積が奏功したという。他方で、「ラーメン登龍門」というプロジェクトを並行して開始している。テーマを決めて新規のラーメン店のエントリーを促し、審査を実施する。そして、表彰されたテナントに時限的な出店を依頼するものである。この取り組みは現時点で未知数であるが、今後、定期的に実施していきたいという。地域を代表する（ご当地性の高い）ラーメン店の老舗をミュージアムとして担保しながら、その一方で、新しいラーメン店を発掘し見出ししていく。特に後者はラーメン文化を標榜する同施設のインキュベーション機能の発揮とみてよいだろう（図表5-2参照）。

5-2. 東京駅一番街「東京ラーメンストリート」の事例

東京ラーメンストリートは、2011年4月にオープンした開業後13年を迎える施設であり、5事例の中では最も新しい施設である。東京駅一番街（JR東海系）の八重洲南口側に位置するラーメン飲食集積のゾーンであり、8店舗で構成される（図表5-3参照）。同施設は東海道新幹線高架下の地下1階にあり、



出所) 東京駅一番街HPフロアガイドを抜粋のうえ、筆者加筆。

図表 5-3 東京ラーメンストリートの平面図と店舗構成

約400mと細長く、単純な一本道導線の施設ではあるものの新幹線（東海道新幹線、東北新幹線等）と在来線の八重洲方面改札口に直結した恵まれた立地にある。また、近隣にある東京おかしランドや東京キャラクターズストリートといった特徴的なゾーンを開発して人気を博している。

「土日と平日で客層の顔が違う施設」であり、平日5日間では近隣の（常連を含む）オフィスワーカーをターゲットとしている一方で、週末・休日では一見客や海外からの顧客が多いのも特徴である¹⁵⁾。オフィス街を後背に持つところは留意すべき点であるが、東京駅一番街は地域密着型というより、こうした外から来街した観光客の「脱日常」ニーズを汲み取る施設として位置づけており、常々従業員には東京ディズニーランドやUSJ（ユニバーサルスタジオジャパン）などのテーマパークにおける消費者の心理（高揚感）を考えるように指導しているという¹⁶⁾。

環境デザインはこうした消費者の高揚感を醸成するよう、当初は「横丁感・路地感」を演出するものであった¹⁷⁾。しかし、昨今では、行列が多くで来街者が外国人等多様になってきたことから、環境は味や麺などのこだわりをきちんと発信できる電子媒体の設置や多言語対応などにシフトしてきたという（図表5-4参照）¹⁸⁾。

店舗の誘致にあたっては、本店のほかに本施設で2店舗目、3店舗目として出店してもらうという形



出所) 筆者撮影。

図表 5-4 東京ラーメンストリートの内外装

Mar. 2025

テーマ特化型飲食集積の存続要因とビジネスモデルの構築

をとり、「まともに競合しないように」「セレクトしながら、棲み分けしながら」集積させている。東京の名店を1か所で食べられるという集積を形成し、MDは東京のお店に絞っているのが特徴である。棲み分けをしながらも「目に見えない競争」が存在し、切磋琢磨する状況が生じている。

同施設の当初のターゲットはラーメンファン、マニア、ラーメンジャーナリストであり、「ラーメン界のチャンピオンリーグ」という先鋭なコンセプトを設定していた。しかし、2013年9月以降、女性顧客やファミリー層を取り込んだ「We Love Ramen (with smile)」という幅広い層を含むコンセプトへ変更したという。やはりラーメンは国民食であり、「大衆的であるべき」という。MDは引き続き、東京周辺エリア縛りで店舗を誘致している。

テナントに対しては、開業資金を低減し、出店しやすいと同時に、営業開始後に売上でリターンを求める形としている。リーシングは施設のコンセプトに合わせ一本釣りで行なっている¹⁹⁾。店舗では可能な限り施設内厨房で煮炊きし、セントラルキッチン方式のチェーン店出店を可及的に回避している。また、出店テナントには食品衛生の徹底や、他テナントとの協調性を求めている。

なお、コロナ禍においては東京以外のエリアのラーメンの催事出店を初の試みとして「ご当地ラーメンチャレンジ」(第1弾～第7弾まで(すなわち7店舗の出店))を期間限定で実施している²⁰⁾。営業期間は100日であり、熊本、栃木、青森などの名店が出店した。内覧会を行なってメディアへ打ち出しをし、好評を得たという²¹⁾。こうした催事は東京在住の地方出身者の来店という新しいターゲットの来店もあったようである。

5-3. キャナルシティ博多「ラーメンスタジアム」の事例

ラーメンスタジアムは、2001年12月15日に開業した、オープン以来23年を迎える施設である。先述のナムコが関わるラーメンのフードテーマパークとしては第1号店である(現在では株式会社エフ・ジェイエンターテインメントワークスが運営)。キャナルシティ博多は1996年4月20日に開業した福岡地所の大型商業施設である。そのうち、センターウォークという建物の5階にこのラーメンスタジアムは立地している(図表5-5参照)。当初はゲームセンターが入居していたが、業績不振であった。同地は立地が悪い割に大きな面積を抱えていたところ、ナムコのチームナンジャの「フードテーマパーク」が当時、脚光を浴びていたことも背景にあり、チームナンジャに企画段階での支援を得て、飲食8店舗・物販1



出所) フloor plan図はキャナルシティ博多HPより抜粋。写真は筆者撮影。

図表5-5 ラーメンスタジアムの平面図と店舗構成



出所) 筆者撮影。

図表 5-6 ラーメンスタジアムの内外装

店舗で開業した。テーマストーリーは「拉麺魂伝説」であり、ナムコから持ち込まれた企画は、九州エリアの店舗とご当地（九州エリア以外）の店舗との出店者間の競い合いである。具体的には、喫食した顧客からの投票制度により人気を決める参加型の仕組みとなっていた。ゾーンの中央にはシンボリックなご神体が設置され、顧客はそこへ投票箱に投票する形である。投票に負けた店舗は退店を余儀なくされる。当初は、半年間で2店舗ほど退店することで入替えを進め、ゾーンとしての鮮度を保っていた。新しい店舗が出店してくることを、消費者は期待して再来店するという仕組みである。

この投票システムは開業後10年程度で取りやめになり、御神体も撤去されて、現在では各ラーメン店の店主をはじめとするライブ感のある動画を配信する形となっている。環境内には、年表やこれまで出店した店舗の紹介を掲示するにとどまる（図表5-6参照）。また、半年ごとの入れ替えも近年では変更して、契約期間を1年としている。

いずれにせよ、契約期間を短期化できるのは、内装投資の多くがデベロッパー資産であり、「お茶碗とメニューだけ持ってきたら」営業を開始できるという、出店しやすく退店しやすい取引システムにある。

現在では九州5店舗、その他ご当地が3店舗となっている。結果として九州地場の出店シェアが高まっているが、非豚骨の味のお店を大切にしているという。ここでも、飽きさせない工夫を心がけているようである。

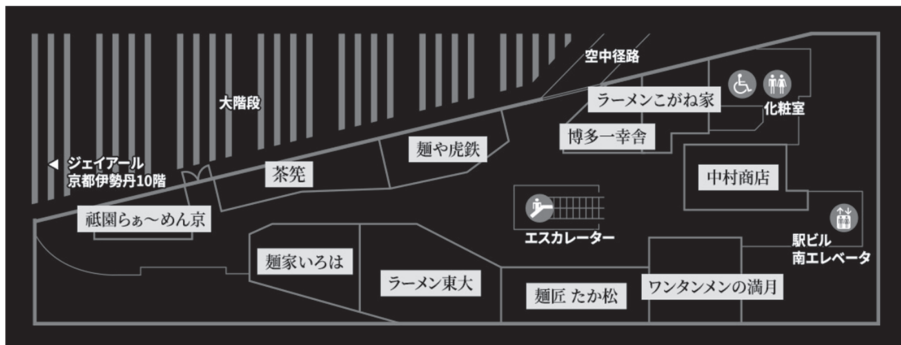
同施設が20年以上継続して存在するのは高い床効率にあるという。当初集客の難しいエリアだった場所が、ラーメン集積を構築することで、それ自体が集客の核となると同時に、SC内に収益性の高い集積を形成していることが大きいのである。

5-4. 京都駅ビル「京都拉麺小路」の事例

京都拉麺小路は（1997年9月11日に開業した）京都駅ビルの10階フロアに、2003年の改装時に誕生した、開業21年を迎える飲食集積である。駅ビル開業当初はフードコート（運営会社：YNパートナーズ）としてオープンしたが、業績が伸び悩んだために改装し、2003年11月1日に京都拉麺小路としてリニューアルオープンした。コンセプトは「町屋風環境を演出し、こだわりのラーメン店と甘味処などが軒を連ねる」である。外国人顧客や学生が多いことも京都の特徴であり、日本ならではの庶民食である「ラーメン」を日本食の1つとして紹介し、文化発信をしたいという狙いがある。また、当時のラーメン

Mar. 2025

テーマ特化型飲食集積の存続要因とビジネスモデルの構築



出所) 京都駅ビル HP より抜粋。

図表 5-7 京都拉麺小路の平面図と店舗構成

によるフードテーマパーク人気も背景にあり、ラーメン集積を開発するきっかけにもなったようである。

開業時は全10店舗でラーメン飲食店7店舗、テイクアウト店3店舗で構成された。当初、このようなテイクアウト店を用意したのは、幅広い客層を取り込むためである。テイクアウト店舗を廃し、2011年と2016年の改装を経て、現在のラーメン9店と甘味1店の飲食店舗へと切り替わっている。ゾーン全体は京町屋風の景観にこだわり、デベロッパー投資の環境デザインとなっている。ラーメンのMDは現在では京都2店舗、それ以外の地域(ご当地店)が7店舗となっている(図表5-7、5-8参照)。

店舗入替は1年に1回程度で、1～2店舗を入れ替える。環境面はデベロッパー資産であることから、初期投資が少なく出店しやすく退店しやすい取引システムとなっている。

同施設は営業開始後20年を超えるが、継続の理由はレストラン街に比べると圧倒的な売上効率の高さがあるからであるという。アイドルタイムで大きく売上が落ちることもなく、定常的ににぎわっている。こうした施設の存続には、京都に限らないご当地店舗(京都エリア外)のバランスの維持にあったという。京都のお店だけでは市中と同じになってしまい、同施設の強みを発揮できない。そこで、開業当初のコンセプトを守り、出店店舗の出自である地域のバランスをとることで飽きられない施設を形成したのである。



出所) 筆者撮影(下段左下2枚は提供資料より)。

図表 5-8 京都拉麺小路の内外装

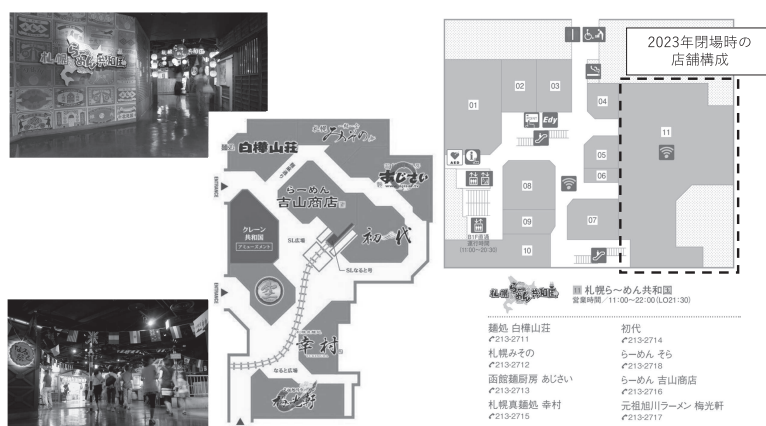
5-5. ESTA「札幌ら〜めん共和国」の事例

札幌ら〜めん共和国は2004年10月に開業した、JRタワー（札幌）の施設群の1つESTAの10階にかつて出店していた8店舗で構成されるラーメン飲食集積のゾーンである。デベロッパー会社は札幌駅総合開発（JR北海道系の駅ビル会社）である。同ゾーンは北海道新幹線札幌延伸を背景にした再開発計画により駅ビルESTAの閉店に伴って、2023年8月末に閉場している。再開発という外生的要因から惜しまれて閉場した、約20年間の営業実績のある飲食集積である。

同ゾーンは、ESTAが旧そごう札幌店から、家電量販店（ビックカメラ）へと核テナントが変更されるのにもとない、10階の飲食店街を、旧百貨店のレストラン重飲食ゾーンから、若年層来店型のカジュアル飲食へと変更する経緯の中で導入された。当初は居酒屋街の集積を試みたが誘致が不調であった中で、先述のナムコが企画していた「フードテーマパーク」案を検討するに至り、結実したゾーンである。ナムコが企画し、札幌駅総合開発（開業時の運営会社は札幌ターミナル株式会社）が運営を行なうこととなった。開業後2年間はナムコからリーシング等の支援を受けていたが、その後は手を放れ自前でリーシングを行ない、単独で運営しながら、閉場まで各ラーメン店との関係性を構築してきた。店舗は札幌、旭川、函館、釧路の道内4地域からスタートをしている。誘致する店舗は当初、北海道内にこだわった形で実施している。同集積は5周年の日玉として、北海道以外の地域のラーメン店（関東圏など）を誘致した時期もあったが、2014年以降のインバウンド期の好調、2020年以降のコロナ禍の営業停止による苦境を経たのち、最終的には道内のみの店舗構成にて営業し（2023年のESTA閉店にともない）閉場を迎えている。

同集積では昭和20年代の昔の街並みを組み込んだレイアウトを行っており、また店舗それぞれも25～35坪と比較的大きめのラーメン店を8店舗誘致している。あまり徒列ができないように席数を十分に確保してきたという。観光客、海外からの顧客、足元顧客の各ターゲットがバランスよく来店している。中でも修学旅行生には、（治安の良さ等もあり）行き先として好まれていたようである。当初は土産物物販店も出店していたが、集客・売上の繁閑差を吸収できず、最終的には飲食店ばかりでの集積となった。

造作や厨房機器はデベロッパー資産であり、出店者は「スタッフさんと材料と、あとは食器類を持ってきてください」という、初期投資を抑えた出店しやすい取引システムになっている。開業当初は半年程度



出所）写真及び平面図は提供資料より作成。

図表 5-9 札幌ら〜めん共和国の平面図と店舗構成（閉場時）

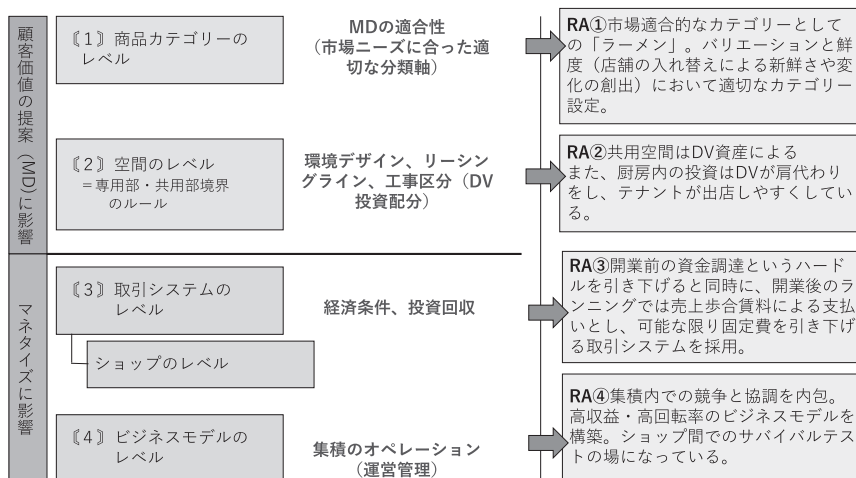


図表5-10 札幌ら～めん共和国の平面図と内外装（開業時）

同ゾーンは惜しまれながら閉場したが、北海道新聞では同施設へ出店経験のあるお店の今を伝える特集が組まれたり、あるいは顧客からのメッセージカードが集められたり、復活を望む声が多く寄せられたという。

6. 考察と結論

まず、RQ①『「ラーメン」というマーチャンダイジングの切り口の市場適合性はあるのか』である。これは、図表3-1の枠組み『商品カテゴリーのレベル』に該当する部分である。先述の「フードテーマパーク」の節で述べたように、ラーメン、うどん、蕎麦などといった「麺類」や中華料理・雑貨をテーマとした「中華街」などの切り口による飲食集積は市場の大きな支持を得られなかったのではないかと考えられる。それは、MDの分類軸において、「ラーメン」が適度にバリエーションを有し、消費者の関心を広げるのに最適なカテゴリーであることが挙げられる。国民食であり庶民の日常食である「ラーメン」は地域性（ご当地性）があり、また職人や彼らによる対決など様々な切り口で展開が可能であった。また、日常食の非日常的な演出が効果的なカテゴリーであることも一役買っている²²⁾。MD方針は図表4-2にある通り、出店店舗の地域性は、飲食集積の出店エリアで縛りをつける場合（東京、札幌）もあれば、地域性を全国に分散させて集積させる場合（新横浜、京都）もある。結果としていずれかに偏ったケース（博多）もある。また、地域性のほかにも、味や味の濃さ（スープ）、麺、食べ方などの切り口にも一定のバラ



出所）筆者作成。

図表 6-1 本稿におけるリサーチアンサー

エティがある。こうしたMDの展開には鮮度が求められる。次には何が出店するのか、という消費者の期待は店舗の入れ替えの頻度に影響する。これは、RQ③の出店・退店のしやすさに関係する。

次にRQ②「集客に寄与する環境デザインの態様はどのようなものか」である。SCでは一般に、テナントへ貸し出ししている部分を専用部（賃貸区画）、それ以外の余白の部分（通路や昇降機、トイレや休憩スペースなど）を共用部と呼ぶが、集積施設を成立させるために、これら専用部と共用部との境界をどのようなルールで組み合わせ飲食環境を作れるのかが大切である。すなわち、資産区分（持ち主）の異なる空間同士を、一体性をもって買回りを誘発させなければならない。共用環境においてはデベロッパー（DV）資産で昭和初期のノスタルジー溢れる内装から、京町屋風の店装まで、飲食集積に高揚感を与えるような演出を行っており、DV主導で集積そのもののブランド化がなされているといえる。

他方でテナント区画（専用部）については、出店者の初期投資（イニシャルコスト）があまりかからないように工夫されている。これは、RQ③の取引システムへ影響する。テナントであるラーメン店の暖簾や世界観は空間のほかに食器や制服、メニューそして、調理器具といった部分に反映されており、いずれもテナント独自のものであることから、テナント負担であることに異論はない。そのうち高額な調理機器類（冷蔵・冷凍庫やコンロ等）、券売機や空調・給排水・消防設備（ビル基幹設備につながる部分）等の投資はDV負担のケースが多い。これらは、退店店舗の居抜き（払い下げ等）による資産譲受あるいは賃料への転嫁によって、出店者の（営業開始前に不足しがちな）開業資金の圧縮に寄与している。要は、出店者は初期投資で営業開始前に金銭的に疲弊することなく、まずは眼前の営業と味の追求に集中してください、との施設側のメッセージである。

さらにRQ③「ラーメン出店テナントのビジネスモデルとの適合性はあるのか（取引システム）」である。これら飲食集積への出店には先述の内装に関わる初期投資（イニシャルコスト）に加え、基本的には開業前に敷金や保証金の預け入れがのしかかってくるはずである。しかし、これらの飲食集積では敷金・保証金の差し入れが大きく軽減されるケースが多い。また、別途、営業開始後にランニングコストがかかってくるが、そのうち（人件費や材料費等を除いた）出店に関わる不動産関係費としては家賃や水道光熱費、諸経費がかかってくる。これらコストは固定費的な要素を可能な限り低減しており、月額固定費の支払いがあったとしても冷蔵庫を設置する床代や券売機使用料程度の場合が多い。賃料形態は、完全

Mar. 2025

テーマ特化型飲食集積の存続要因とビジネスモデルの構築

売上歩合制もしくは売上歩合最低保証付の賃料であっても、ここでも固定部分を引き下げた取引システムを採用している（売上歩合のみが3施設、最低保証賃料を付加するのが2施設）。売上が上がったら家賃を払ってくださいという姿勢の表れである。イニシャルコストを下げ、ランニングで回収する形で取引システムがデザインされている。

また、契約期間も1～2年が多く、長くても3～4年である。通常の重飲食の店舗であれば、投資回収を見込み、8～10年程度の契約期間が妥当であろう。しかし、ラーメン集積への出店は高効率・高回転の売上高であることから、テナント側にある程度の投資が生じて、投資回収期間が短期化できるといふことであると推察される。

これらは、出店・退店をしやすい（ハードルを下げる）取引システムであり、施設内での新陳代謝を図っていくことで、集積のMDの鮮度や（顧客を飽きさせない）変化創出に役立っている。この「出店しやすい、退店しやすい」仕組みは、飲食店の中でも特に開業・廃業率の高いラーメン店という事業特性にもよく適合している。たとえば、「資金、資金力がないゆえに、日の目を見ないダイヤの原石とか」「すぐお客さんのハートをつかむ能力に長けている人」に対して、出店交渉をし、出店が決まれば他の資金的な問題には悩まず、「開けた後のことだけ、集中してください」といえる²³⁾。こうした、出店テナント自身が資源制約を抱えるビジネスモデルに対して、デベロッパー側が上手く適合させることのできる取引システムを用意しているのである。

さて、最後にRQ④「集積を担保するデベロッパー側のビジネスモデルは確立しているのか」である。これらの飲食集積はいずれも営業時間が長く、特に駅前立地の集積に関してはほとんどアイドルタイムがない状態で、調理・サービスを安定的に提供し営業し続けなければならない。図表6-2をみてみよう。これは、路面店に出店した場合（同図表左）と飲食集積（SC）に出店した場合（同右）のラーメン店の運営（営業）の側面におけるビジネスモデルの差異である。路面店店舗の場合には売り切れ御免の完結した営業形態でかまわないが、SC出店の場合には（特に駅ビル・周辺施設などは）営業時間が長く、またアイドルタイムの変動が余りなく極端に効率が落ちにくいことから、持続的・継続的に味の品質を保った状態でメニューを提供し続けなければならない。こうして、SCの出店者（ラーメン店）は路面店との出店ギャップを克服しなければならない。こうなると、必然的にナショナル・チェーン店舗のブランドでは、太刀打ちできなくなる²⁴⁾。これら飲食集積の多くはナショナル・チェーンの出店は数少なく、逆に中小

路面店出店のビジネスモデル	SC出店のビジネスモデル
昼150杯／日 夜100杯／日 計250杯／日 @1,000円／杯×200～250杯 日商20～25万円×30日 ＝月商600～750万円	500～600杯／日 （多い時で800杯／日） @1,000円／杯×300～600杯 日商30～60万円×30日 ＝月商900～1,800万円 （多くて日商80万円、月商2,400万円）
アイドルタイムが発生。 スープがなくなったら売り切れご免の 営業時間。	営業時間が長い。アイドルタイムがあまりない（まんべんなく忙しい）。 大量に作ることで、安定的な品質（味） が維持できるかどうかが鍵。 ※重労働：外国人雇用が増えるのが 課題。

出所）ヒヤリングをもとに筆者作成。

図表 6 - 2 路面店出店と集積への出店との比較

規模のラーメン店で、本店に次ぐ2店舗目、3店舗目をSCへ出店させるケースが多い²⁵⁾。これは、他方で希少性の比較的高い店舗の出店にも結びつくので、集積への顧客吸引力はさらに高まることになる。

また、これらラーメン集積のビジネスモデルは競争と協調を内包している。テナント間ではデベロッパーが主宰する店長会やオーナー会などで売上実績が開示される。場合によっては日々の朝礼や売上報告簿等で確認できる。その中で、やはり集積内での競争関係が目に見えない状況下で生じ、顧客を飽きさせない工夫につながるという。そこで、メニュー開発や店内接客技術の向上などが誘発されるのである。また、デベロッパーはテナントへの支援活動を行なうため、両者の協働体制がとられる。DVは列の整理や現金の管理(両替や保管など)、修繕や各種のトラブルなど営業以外の領域において対応を行なっている。これは路面店では支援がなくラーメン店が自前で行なっていた業務を、DVが肩代わりすることになり、テナントは飲食サービス提供業務に専念できるわけである。

こうした競争関係は集積内テナントの1つのサバイバルテストになっていると考えられる。路面店をはるかに超えるSC内での売上高実現のため、長い営業時間と高回転のサービス提供からくる、スタッフの雇用継続やスープ等の安定的供給²⁶⁾などの経営課題をどう乗り越えていくか。デベロッパーとの相談の中で解決し、育っていく店舗が出てくるという。まさに、インキュベーションの意味合いをも含んでいると考えることができる。

ラーメン飲食集積はSC内の他のレストラン街やフードコートなどに比べ、売上面積効率が低いという。各物件は先述の通り、当初は場所のよくない空床となった広大なスペースへのでこ入れで、ラーメン飲食集積設置に着手したが、集積が開業し定着化すると、集客面でも収益面でもSC全体へ高い貢献度を誇っている。したがって、ラーメン飲食集積はビジネスモデルとして確固たる適合性を持ち、盤石な協働のシステム(活動システム)を持っているといえる。

7. 残存課題と展望

本稿ではラーメンというテーマ特化型飲食集積について取り扱ってきた。デベロッパーにとって高収益・高効率のビジネスモデルであり、出退店のハードルを引き下げ、ラーメン店の売上高の上昇により投資を回収していくシステムであるといえる。これは、ラーメン飲食集積の業種としての特殊性を表している。たとえば、池澤(2023)の食物販店のインキュベーション事例と比較すれば、売上歩合をベースとする点で相似するが、池澤(2021)の非食物販の路面店集積によるものは固定賃料形態をとるなど、採用される取引システムひとつとっても差異が生じている。集積の有する業種の差異とビジネスモデルの差異との適合性については、今後検討しなければならない。

最後に、こうした長期持続的なラーメン飲食集積が今後果たすべき役割について展望したい。開業率と同時に廃業率の高いラーメン店の味や文化を残していく側面である。新横浜ラーメン博物館では、開業後の30年間のうちに何らかの要因で廃業してしまった店舗を催事等で再現させるという取り組みを行なっている。これは、ラーメン関係者(デベロッパー)がかつての(廃業する前の)営業時のラーメン店の味を記憶しており、後継者等へその味を伝えることでリバイバル出店している。惜しくも失われてしまった味の再現は、ある意味で生きた1つのミュージアム機能の発揮であり、新たな役割とみることができる。飲食集積の長期存続は、こうした派生的効果をも生んでいることを理解しなければならない。

注

- 1) ショッピングセンター用語辞典編集委員会(2006)『ショッピングセンター用語辞典』(日本SC協会)204ページ。
- 2) 小山(2005)を参照。

Mar. 2025

テーマ特化型飲食集積の存続要因とビジネスモデルの構築

- 3) 池澤 (2002) 21-22 ページ。
- 4) 池澤 (2002) は、①名店の味の集積、②おいしさの提供、③出会い・冒険、④アトラクション、⑤顧客参加型、⑥非日常アナログ空間、⑦最高のひのき舞台、⑧パブリシティ。また、資料B③では①各地の名店のキャスティング、②環境演出、③鮮度の維持、④食文化のテーマ、⑤プロモーション (パブリシティ中心) としている。
- 5) 池澤守氏はフードテーマパークの誘致が、商業施設の活性化につながるとして6つの波及効果を挙げている。1つは集客力 (施設への吸引力)、2つはパブリシティ効果 (話題性、低コストでの露出)。3つめはシャワー効果 (他のテナントへの集客・収益向上)、4つめは不動産価値向上 (資産価値向上)、5つめは商圏の広域化、6つめは地域活性化効果 (施設外のエリア全体への集客・収益向上) である。(池澤 2004a, 36 ページ)。
- 6) 産業集積は、各工程の個々の事業体の協働、相互補完性によって成立している。他方で、飲食集積はこの工程が1つの事業体の中で完結している。ただし、「ご当地性」の背景には、水や素材についての制約要因がある。ヒヤリング調査の中でも、本店のあるご当地では軟水であったのが、出店先施設では硬水となってしまったために、味の調節が必要となるケースがみられた。工程完結の難しさがそこにはある。
- 7) 商店街のチャレンジショップの取り組みは特に富山市の商店街「フリークポケット」を発祥としており、以降、全国的な活動として展開された。ここでの取引システムに関わる詳細は池澤 (2023) を参照されたい。
- 8) インキュベーションは、インキュベーション施設内に入居して、費用負担の軽減や各種の支援を受け、一定期間を経ると自立して施設を出なければならぬ。これを「卒業」と表現している。すなわち、インキュベーションとは本来的に時限的なものであるといえる。
- 9) なお、池澤の百貨店・SCのビジネスシステムを扱った一連の研究では、その枠組みの中に「取引システムのレベル」を分析すべき要素として取り上げている。
- 10) 調査①-1 及び調査②-1 においては、前任校のゼミ生、谷川雄也氏との同行調査を行ない、テープおこしの労を取っていただいた。御礼申し上げます。
- 11) 百田 (1994) を参照。古本のような装丁で作り、事細かに昭和33年の世界観を表現したラー博の舞台装設定を支える著作 (資料) である。
- 12) ラーメン博物館の環境デザインを中心とした開発プロセスについては株式会社グラフィクス アンド デザイニング (1995) に詳しい。
- 13) 株式会社グラフィクス アンド デザイニング (1995) 49 ページ。
- 14) 調査②-1 より。
- 15) 一見客が多いという東京駅エリアでは、メニュー変更や店舗入替などの変化創出を無理に行なわなくても良いという要素がある。ラーメン店のメニューがレギュラーメニューであっても、一見さん、観光客にとっては初めての味だからである。調査①-1 より。
- 16) 調査①-2 より。
- 17) 10年史編集委員会 (2015)『東京ステーション開発10年史』(東京ステーション開発株式会社)
- 18) 調査①-2 を参照。
- 19) 東京駅の立地では、テナントによっては宣伝費型の出店でもよい (東京駅に出ているという事実自体が宣伝効果がある) というケースがある。すなわち、利益が出なくても良い (売上を目標としない) ので、競争せず、スタッフのモチベーションも下がる。食品事故もおこりやすい。したがって、こうしたテナントを避け、本気で取り組んでいる店舗と出会う意味もある。調査①-1 より。
- 20) 会期は2021年7月～2023年8月31日で、調査時点では終了している。
- 21) 調査①-2 より。
- 22) 調査①-1 によれば、東京ラーメンストリートは日常と非日常の間にある「脱日常」の感覚があるという。東京駅では、来街者の頭の中は観光気分であり、すき間時間の特別感を求めているとする。
- 23) 調査①-1 (東京)
- 24) 希少で味の評判の高いラーメン店であるからこそ、収益力を維持するため、店主が味をモニタリングし続けられる水準で、味の安定化を図る出店規模でないといけない、という意味である。
- 25) 調査①-1 (東京)、調査⑤ (札幌) など。
- 26) 調査①-1 (東京) では、これを「杯数の壁」と呼んでいる。これは、集積内出店により市場に提供できる生産能力のほか、こだわりの味を生み出すスープの安定供給が可能かどうかも含む。調査⑤ (札幌) では、これが実現できず、出店をあきらめる店舗もあったという。

参考文献

池澤威郎 (2021)「ものづくり商業集積の特質と成立要因—2k540AKI-OKA アルチザンの事例—」(査読付き研究ノート)

『流通』NO.49, 31-50ページ。

池澤威郎 (2022)「ショッピングセンターにおける食物販・飲食集積の一体性獲得プロセス—ルクアフードホール, バルチカの事例—」『都市経営2021』(福山市立大学都市経営学部) 第14号, 41-59ページ。

池澤威郎 (2023)「ショッピングセンターにおける効果的なインキュベーション・システム—新静岡セノバ『起業のつばさプロジェクト』の事例—」『阪南論集 社会科学編』58巻2号, 55-73ページ。

池澤守 (2002)「フードテーマパーク時代の到来」『URERU』(日本SC協会) 2002年10月号, 22-26ページ。

池澤守 (2004a)「講演Ⅲ フード・テーマパークのプロデュース」『産研公開講演会』(早稲田大学産業経営研究所) 30 35-51ページ, 2004-12-25 (2004年10月15日 於: 早稲田大学国際会議場「井深大記念ホール」)

池澤守 (2004b)「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』(プロジェクトマネジメント学会) 2004. Spring, 1-11ページ。

岩岡洋志 (2010)『新横浜ラーメン博物館館長が語る「ラーメンの未来」ラーメンがなくなる日』(主婦の友社)

株式会社グラフィクス アンド デザイニング (1995)『メイキング・オブ・新横浜ラーメン博物館』(みくに出版)

小菅桂子 (1987)『にっぽんラーメン物語—中華そばはいつどこで生まれたか』(駸々堂出版)

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社)

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—」『Informatics』2巻2号, 67-79ページ。

中島恵 (2011)「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」『観光研究論集』第10号, 49-60ページ。

百田建夫 (1994)『ラーメンの街に日が暮れて』(みくに出版)

参考資料

〔フードテーマパークについて〕

①「台頭するフードテーマパーク—成功事例にみるタイプ別事業特性と構造検証」『レジャー産業資料』(総合ユニコム) 35巻10号, 2002年10月号, 95-101ページ。

②「感動創造集団(株)ナムコ『チームナンジャ』が創り出す“フードテーマパーク”徹底研究～前編～」『エンターテインメントビジネス』(総合ユニコム) 第3号, 2003年, 97-115ページ。

③「感動創造集団(株)ナムコ『チームナンジャ』が創り出す“フードテーマパーク”徹底研究～後編～」『エンターテインメントビジネス』(総合ユニコム) 第4号, 2004年, 52-63ページ。

④社史編集委員会 (2005)『札幌ターミナル株式会社 30年の歩み 1975～2005』(札幌ターミナルビル株式会社)

(2024年11月15日掲載決定)

Mar. 2025

テーマ特化型飲食集積の存続要因とビジネスモデルの構築

【付 表】

新橋浜ラーメン博物館			東京ラーメンストリート			ラーメンスタジアム			京都拉麺小路			札幌らーめん共和国		
店舗名	ご当地	ジャンル	店舗名	ご当地	ジャンル	店舗名	ご当地	ジャンル	店舗名	ご当地	ジャンル	店舗名	ご当地	ジャンル
1 山形赤湯 徳上本店	山形	味噌	東京煮干し らーめん玉 (ぎょく)	東京	煮干し	東京タンパークワン	福岡 (博多)	豚骨	札幌らーめん京 (みやこ)	京都	豚白湯	鶴岡 白摩山荘	北海道 (札幌)	味噌
2 利尻らーめん味楽	北海道	醤油	そらのいろ NIPPON	東京	醤油	札幌みその	北海道 (札幌)	味噌	鶴岡みその	富山	塩山ブラック (醤油)	札幌みその	北海道 (札幌)	味噌
3 六角家1994+	横浜 (神奈川)	豚骨醤油	八重会	東京	つけめん	元祖トマトラーメン三味	福岡 (大名)	創作	ラーメン坂大	徳島	豚骨醤油	両国健厨あじさい	北海道 (函館)	塩 (昆布・タラ等)
4 浅草 来々軒	東京	醤油	塩ラーメン専門 ひるが お	東京	塩	初代 秀ちゃん	福岡 (博多)	豚骨	鶴岡たか松	京都	つけ麺 (鶏介)	札幌真鍋屋 幸村	北海道 (札幌)	味噌
5 琉球新通 通亭 (居酒屋)よう次グループ	沖縄	塩	とんこつらーめん 徳式 庵	東京	豚骨	らーめん二男坊	福岡 (博多)	豚骨	ワンタンメンの満月	山形	ワンタン麺・醤油	初代	北海道 (小樽)	醤油 (塩干し)
6 熊本 こむらさき	熊本 (九州)	豚骨	味噌越前 花道庵	東京	味噌	久留米本店	久留米	豚骨	中村商店	大阪 (高槻)	塩	らーめん そら	北海道 (札幌)	味噌
7 博多一炊	福岡	豚骨	豊平ラーメン革新派 TOKYO	東京	醤油	通町筋塩白黒ラーメン ほんたて小屋	福岡 (野方)	豚白湯	博多一幸舎	福岡 (博多)	豚骨 (泡)	らーめん 吉山商店	北海道 (札幌)	鶏卵醤油、味噌
8 博多文福	福岡	味噌	東京屋 炭焼	東京	魚介とんこつ	豚骨つけ麺 あんど、(二男坊)	福岡 (博多)	つけ麺	ラーメンこがね家	兵庫県 (石)	豚骨	元祖旭川ラーメン梅光軒	北海道 (旭川)	醤油 (豚骨・塩干しMスープ)
9									趣や乾杯	北海道 (札幌)	味噌			
10									茶苑	京都	スイーツ			

出所) 各社とヤリングのほか、HPや提供資料等を確認し筆者作成。

付ー 1 5 施設のラーメン店テナント一覧 (2024 年 9 月末時点)