

歴史と文化の街 弘前に期待するオンリーワン マーケティング戦略 成功事例（ラーメン二郎、東京ディズニーランドなど）からの学び

講師：牛 田 泰 正¹⁾

1. はじめに

元総務相で東大の増田寛也客員教授らは、2040年には全国1800市区町村の半分の存続が難しくなるとの予測をまとめた。このうち523市区町村は人口が1万人未満になるという。2040年の人口推計は大学教授や企業経営者からなる民間組織「日本創成会議」の人口減少問題検討分科会が発表した。創成会議が着目したのは、出産に適した年齢といえる「20～39歳」の女性の人口動態である。40年には全国の49.8%にあたる896の市区町村で20～39歳の女性が5割以上減り、このうち523市区町村は人口が1万人未満になる。こうした自治体は女性が生涯に産む子どもの数が増えても人口を保てず、「消滅するおそれがある」というのだ。

全国でも高齢化が進む秋田県は25市町村のうち大湯村を除くすべての自治体が人口構成で見ると存続が難しくなる。青森県も9割近くの自治体で女性が50%以上減る。こうした自治体は女性が生涯に産む子どもの数が増えても人口を保てず、「消滅するおそれがある」とした。青森県も9割近くの自治体で女性が50%以上減るという。(2014年5月8日 日本経済新聞)

どのタイミングで、どのようなアクションを起こしたかで成功するのか生き残れるのか、それとも消滅するのかが決まる。この状況はビジネスで言うならば大変に競争が厳しい市場、「レッドマーケット」と言われている。そこで弘前に勧めるのはオンリーワンマーケティング戦略。それはつまり「専門分野に絞り込み、どこにも負けない強い魅力的な商品」を作るということである。

市町村生き残り戦争は昔で言うならば戦国時代。今でいうと、まるでラーメン業界。ラーメン業界は7000億円市場。店舗数2万店、大手20社のシェアは、全体で20%もないといわれている。年間の新規出店が3500店、しかし同じ数だけ潰れる店もあるという生き残るためには競争の厳しい世界。この業界はスケールメリットが効

かない。差別化できるかで勝負が決まる。それゆえ大資本はやりにくい。大資本の画一的ラーメンをそれほど好まれない。そこに小資本に儲けるチャンスがある。醤油、味噌、豚骨など好みやこだわりが多数存在する。ある業界や分野で唯一のものと認められればオンリーワンを意味する。オンリーワンはその独自性を強くアピールすることで、多くの客に支持を得られれば結果的にナンバーワンになれるからである。そのためには何が必要か。既成の概念にとらわれず新たな挑戦を行うことが必要なのである。本講座はこの厳しい業界で唯一無二のコンセプトを作り上げ、堂々と生き残っている成功例を参考にこれからの弘前市の進むべき方向を探っていく。

2. 成功事例の紹介

オンリーワンマーケティング戦略はいかに差別化を図るかである。ラーメン二郎の現在の店舗は2016年2月現在全国で40店舗。そのほとんどで大行列ができている。ラーメン二郎のボリュームは普通店の大盛りより多い。山のように盛られたトッピングに、超こってり濃厚豚骨醤油スープ。自家製の極太麺に野球のボールくらいあるチャーシュー、そして選べるトッピングの多さ。「二郎は二郎という食べ物」という強烈な個性こそが最大の武器となっている。それゆえにラーメン二郎の行列に並ぶ人にはわくわく感、ドキドキ感が感じられ、店内では「二郎に挑戦する!」という活気が感じられる。東京ディズニーに共通するものがある。それは「限定的」、「ストーリー」と「絶対的商品力」である。

数あるラーメンの中において、部分的には似通ってくるかもしれないが、ラーメン二郎は特殊すぎてどこにも括ることができない、つまり競合相手がいない状態となる。そのことによって唯一無二のポジショニング『ブルーオーシャン戦略』が展開できている。『ブルーオーシャン戦略』とはマーケティング戦略の中の一つの戦略

1) 弘前医療福祉大学短期大学部 生活福祉学科 食育福祉専攻 (〒036-8102 青森県弘前市小比内3丁目18-1)

方法。競争の激しい既存市場を「レッド・オーシャン（赤い海、血で血を洗う競争の激しい領域）」とし、競争のない未開拓市場である「ブルー・オーシャン（青い海、競合相手のいない領域）」を切り開くべきだと説く。

一方ディズニーランドは、ウォルトディズニーの作り上げた映画やキャラクターの世界観を大切にしている。1920年代のミッキーから連続と続く歴史、ストーリーへの共感、コンセプトの基づいた完成度の高いアトラクション、そしてそこでの非日常的体験は「ラーメン二郎」同様にディズニーしかありえない世界を作り上げている。

実は今回の講座の準備をしているときに、さらに最もオンリーワンマーケティングの手本のような会社が現れた。それは函館のラーメン店「ラッキーピエロ」。3年前10店舗あった競合店が毎年1店舗閉店している。今は北海道東南地区にあるマクドナルド、ロッテリア、モスバーガー、フレッシュバーガー併せて7店舗。1年にこの中の1店舗が退去している。

ラッキーピエロの成功の秘訣はランチェスター戦略を手本に地域一番点を目指していること。ランチェスター戦略をひと言でいうと「市場地位別の戦い方を指導原理とする企業間競争における勝ち方の原理原則」。つまり競争の世界の中で強者と弱者（中小企業のほとんどが当てはまる）の戦い方の指南書である。弱者にとって、その1は、地域を限定してNO.1（オンリーワン）をつくること。その2は、商品を磨き絞り込むこと。強烈な個性こそが、強烈なオリジナリティこそが中小企業にとって最大の武器となるからである。その3は、社長以下のトップマネジメントは増客するためにそのエネルギーの70%を広報などの集客活動に投入。その4は、競合店との差別化のために多くの武器（特徴）をつくること。そして5は、お客様にできるだけ接近した活動に特化して、近隣からの資材、食材の買付や店舗内での期待以上のサービス（誕生日祝いなど）のPR法を活用することである。ラッキーピエロは函館に特化し、地域の住民に愛され、そのファンづくりに知恵を出している。

ラッキーピエロは肉や米、野菜などの食材の80%を地元から購入する。地元産ということで地元にお金が回り、道内において、他社を圧倒するロイヤリティの強いファミリーカスタマーの輪を作っている。地域でお金が回るということは波及効果となり、その地域全体が富裕になるということ、そして地域から大量に商品、つまり食材を買うことで、コストリーダー、つまりどこよりも安く原材料が手に入る。また、その経営理念には顧客第一主義の前に「スタッフを大切にしましょう」と書かれている。自分たちが大切にされているからか、店内は明るく、顧客はアットホームなもてなしを受ける。店内に入り驚くことは高齢者の従業員が多いこと。そして定

年がない。だから安心して働ける。この大家族主義がロイヤリティを生み、ロイヤリティの強いファミリーカスタマーを作り出す。カスタマーの輪ということは、家族主義ということ。家族が働いているから、家族の牧場の牛乳を使ってきているから、家族皆で支えて行こうとなる。

3. オンリーワンマーケティング戦略の弘前への導入方法

オンリーワンマーケティング戦略をいかに弘前に導入するかであるが、日本で一番高い山はどこかと聞かれれば誰もが富士山と答えられる。では2番目はと聞かれた場合何人の人が答えられるであろうか？さらに、話題になるのは、1番であって2番目は話題にならない。一番と二番はこれだけ違うのである。1番になれば必ずマスコミが飛びついてくるが、2番目は誰もが関心を示さない。成功の秘訣はここにある。いかにそして何回テレビ、マスコミに露出されるかが問題なのである。

弘前にはもう一つのオンリーワンが必要だ。桜とりんご以外の話題作りとして、もう一つ。

なぜなら、さくらとリンゴは季節性のもの。できればもう一つは常時提供できる物産、あるいは常設されたものがいい。唐突に聞こえるかもしれないが、1案として、西欧人がおよそ一週間の休暇をとり、連泊を好むことに注目したい。日本人の宿泊は1泊が多い。それゆえ海外からの観光客に目を向けるのはいい考えだ。しかしながら海外の富裕層は日本に来ない。なぜならば日本の高級ホテル（3～5万円）がチープ（安っぽい）と思われるからだ。海外の一般的な富裕層は10万円以上を望む、と思われるようである。東京駅周辺には1泊7万円～10万円の海外資本のホテルが建ちだした。それ故1泊7～10万円のホテルも1案であろう。なにしろ話題になるのは、1番であって2番目は話題にならないからである。黒ニンニクはすでにオンリーワンに向け走っている。カルバドスも面白い。「嶽きみ」のトウモロコシ ソフトクリーム（ポタージュの甘さがいい）カシス、毛豆はどうか。さらにリンゴのジュース（弘前EMリンゴ）、無農薬米も。木村秋則氏の無農薬リンゴはすでにブランド化されている。そして藍染の藍色。青森の藍は染色堅牢性（けんろうせい＝色が落ちにくい）、抗菌・抗臭性の高さが証明された。8色に染め分けることができ、一般的な藍染めの色の概念を打ち破った。NASAは『あおり藍』を船内着のポロシャツに公認カラーとして認めている。

課題は5w1HのWhoである。日本で進んでいる町づくりの多くは行政指導型。そしてその多くが失敗している。6次産業は全国の市町村で進められ、奨励されて

いるが、損益で唯一黒字になっている町は広島県世羅町だけである。その理由はなぜか。市民中心だからである。世羅町はもともと6次産業発祥の町として注目されているが、農家の主婦達を中心となり地域振興を牽引した。行政は市民の提案、希望の聞き役に徹し、その要望に応じている。世羅町の38の集落法人は国営、県営の事業としてスタートした。アスパラ、ブドウ、キャベツなどを生産する。結果、国営としてスタートした集落法人として全国で唯一黒字となった。世羅町の成功例から何が言えるのか、何を学ばなければならないのか。予算を作るのは行政。しかし実行するのは市民という意識。意識が変われば行動が変わる。意識が変われば街が変わる。意識が変われば 短命県が返上できる。

結論、オンリーワンマーケティング手法の導入。ラーメン二郎、ディズニーランド、ラッキーピエロの成功例を参考に唯一無二の特徴ある商品の開発を目指す。これ

からは今日一日の糧のために働くのではなく、家族の幸せだけのために働くのではなく、自分の店舗の売り上げのためだけに働くのではなく、日本1の街づくりのため働いてほしい。意識が変われば行動が変わる。

引用文献・参考文献

- 1) ラーメン二郎に学ぶ経営学. 著者 牧田幸裕 発行所 東洋経済 p1～p3
- 2) 同上 p32～p33

開催日 平成28年9月10日(土)
場所 短期大学棟大講義室
参加人数 50名