

釜山地域にある老舗中華料理店の経営成功戦略に関する研究

-30 年以上経営している中華料理店の事例を中心に-

CUI RAOLU(東亜大学校)

1. 序論

交通と情報通信の発達による急激なグローバル化、国際貿易の拡大、移民の増加、観光産業の成長、便利なライフスタイルなどが食品消費文化に大きな変化をもたらしている。このような理由で、外食消費者は外食の物理的環境や人的サービスに対する新しい経験を追求し始めた。その結果、他国の料理に関心を持つようになり、他国の伝統料理を専門に扱ういわゆる「エスニックレストラン (Ethnic restaurant)」が増えている。「エスニックレストラン」の選択は、当該国に対する一つの文化的体験となり、さらには間接的な観光という形として理解できる(イ・ソンジェ 2016)。世界で韓国料理をはじめ中華料理、日本料理、イタリア料理などはすでにどこでも見られる料理になり、その種類も多様化している。米国のレストランガイドブック ZAGAT の創立者 Ergene Henry Tim は、『1980 年代までは、中華料理は米国唯一のアジア料理だった。以後、他のアジア料理は選好度と認知度が高くなったが、中華料理は変化がないようだ』と話した¹。実際、韓国でも同じだ。韓国では、さまざまな種類の外食業者ができるにつれ、消費者の食習慣がまた変わり、伝統的に「エスニックレストラン」の代表だった中華料理ブランドはますます厳しい経営難に陥る様子だ。

最近、急速に進んでいる韓国の経済発展とともに、外食市場の持続的な成長によって外食業者は韓国進出に拍車をかけている。特に、ソウル、釜山、済州島などの地域で、ハイディラオ(海底撈)やデインタイフォン(鼎泰豊)、稻香村、杏花村など、韓国に進出する中国の外食ブランドは明らかに増えている(ワンヒョン 2014)。ところが、新しい中国の外食企業と他国のエスニックレストランの勢いに比べ、初期の老舗外食の代表である中華料理の成長は不十分なものと見られる。初期に老舗中華料理店の数が減る理由は、韓国政府の政策の限界と都市開発プロジェクト、韓国人の競争などが理由だった。しかし、最近、老舗中華料理店が低迷しているのは、韓国経済が発展し、新技術が登場したのに比べ、発展できない運営観念と革新能力、自分のブランドに対する維持、管理および広報の不足を理由に挙げることができる。このような理由から、新世代に忘れられている老舗中華料理の振興が急がれる。

2. 先行研究

ある企業に対してブランドが持つ重要性はよく知られている通りだ。誠実で、信頼できるブランドイメージを構築することが企業の持続的な発展に特に重要だ。これは、消費者がブランドを経験する過程でブランドの信憑性を感じる必要があるからだ(馬向陽 他 2017)。ブランドの信憑性は、学者たちからポストモダンの消費文化の重要な特徴であり、エクスペリエンス・エコノミーのキーワードとされてきており、最近では外食ブランド管理研究でも多くの注目を集めている。Grazian et al. (2005)

¹ 中国新闻网(2010): “欧洲中餐衰落亚洲餐兴起引反思:华人老板需魄力,”
<https://www.chinanews.com.cn/hr/2010/07-22/2418282.shtml>. (검색일: 2022.03.26).

は、ブランドリアリティが顧客の消費経験を意味し、消費者は自分の好みと期待によって消費経験と異なる経路を通じて検索した手がかりから生産およびブランドの価値を感知し体験する。Leigh et al. (2006)は、商品を消費する過程で感じる消費者の楽しさと幸せ、文化経験と定義し、パク・ソンヒョン(2012)は、ブランドの信憑性を約束したビジネス遂行と消費者の永遠の価値を目指すものと定義した。そして、パク・ソンヒョンとキム・ヒシン(2014)は、ブランドの信憑性について企業自らの判断ではなく消費者が気づく約束されたビジネスと価値指向を包括する概念と定義した。まとめると、ブランドの信憑性には大きく2つの意味がある。1つ目は、ブランドの内的整合性(internal consistency)を反映して、ブランドがその歴史的権威と権威を常に維持できるかに対する核心価値と哲学を保全し、その個人的アイデンティティを尊重してむやみに開発しないようにすることに重点を置くことだ。2つ目は、どのブランド製品が品質、外観特性、デザインのスタイルなど外的な一貫性を維持したかどうかに関するもので (Brown 他 2003; Grayson 他 2004)、外部的な一致は見た目と広報の一致だ。ブランドリアリティは、ブランドの裏面にあるさまざまな要素のバランスの取れた話で、原産地、工芸の伝統、スタイルの継承、歴史文化などを扱う (Beverland 2009)。

食べ物は文化的な要素が深く、真実の感覚と密接な関連があり、特にエスニック料理はこのような特徴がさらに濃い。Kim and Jang (2016)の観点によると、エスニック料理は「その集団の代表であり、それは一つの確定された空間に属し、文化の一部」である。ブランドの信憑性は、エスニックレストランで顧客を引き入れる非常に重要な特徴である。エスニックレストランでブランドの信憑性は、顧客の満足度と購買意図を確保する重要な要素として強調されている。そして研究では、サービング環境の中の民族的要素、慣れないトッピング、独特な食べ物の名前、食べ物の産地に関する話がブランドの現実性を高めるのに効果的だという結果が出た。

ブランドの信憑性は、消費者の消費行動と企業のブランド化過程の両方に必要不可欠である (楊立娟 2016)。したがって、消費者のブランドの信憑性に対する要求を正確に把握することで、ブランドの精巧なマーケティングはもちろん、自分のブランドを維持および向上させることができる。広い市場で各ブランドはいずれも独自性を追求しており、自分のブランド・アイデンティティを実現するためにブランドの認知度を高めている。ブランドの独自性の核心価値は、まさにブランドの定数にある。ブランド DNA というのは、ブランドの独自性の重要な構成要素であり、ブランドの信憑性と不可分の関係にある。実践的観点から見て、ブランド管理者は既存ブランドの定数を絶えず広報し、消費者のブランドの定数に対する認識を強化し、既存ブランドの定数の基礎の上で革新し、新たなブランドの定数を創出し、ブランドを絶えず豊かにし、ブランドを活性化することができる。しかし、この二つの方法を一緒に使用することが多く、既存ブランドの真髄を広報すると同時に、新しいファッション要素(すなわちポップカルチャーに取り入れる、新技術開発など)を組み合わせることで二つの方法を並行することが、ブランド活性化により効果的である。

ブランド変化と安定の葛藤は「ブランドのパラドックス」問題を生み、ブランド消費の側面では、この「逆説」がなかなか解決されないことを確認した(何佳訊 他 2006)。今日の市場は、新しい製品を発売するのに費用が高く、危険が存在する。ブランド強化の観点から見て、ブランドの伝統を保存することは、ブランド資産の維持に顕著な肯定的な影響を与える。ブランドの伝統的なイメージを確立することで、ブランドの独自性を作るのに有利だ。ブランド関係理論は「レトロ」の次元を提示し、ブランド強化に新しい見解を提供する。長期的な消費過程において消費者は、ブランドに対する信頼と懐かしさを形成し、ブランドの享受・資産を発掘することはブランド強化の重要な道となった(樊櫻

楠 他 2016)。

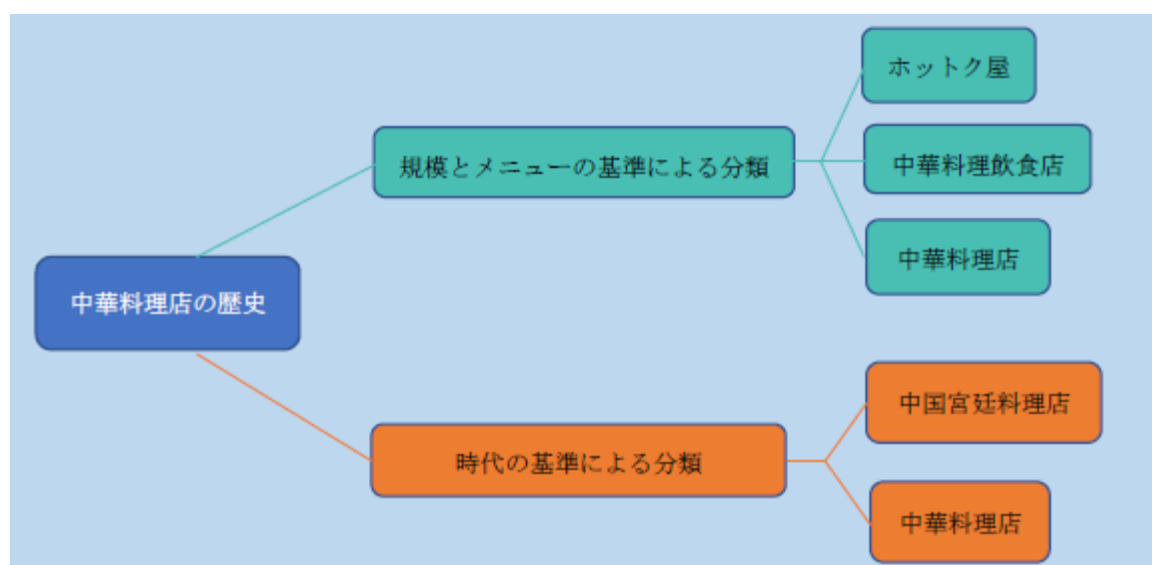
3. 華僑が運営する中華料理店の歴史及び経営方法

3.1 中華料理の特徴

中華料理は、一つの国に対して一つの料理という概念を超えたいくつもの中国を含めた料理である。イタリア料理、日本料理、フランス料理などは様々な地方の料理を一つの国の料理という範囲に含めることができるが、中華料理の場合、社会主義国として本土の中国、台湾の中国、香港を中心とする華僑ネットワークとして、中国、シンガポール、マカオなど、その影響圏を及ぼす世界各地に広がっている中国まで含めており、中華という大きな概念を内包する（ワン・サンジン 2017）。例えば、アメリカ風中華料理、日本風中華料理など各国地域の特色を反映したローカライズされた料理がある。華僑たちは本土の中華料理をもとに、韓国人の味覚と韓国地域の特性に合わせて改良し、新しく作った中華料理を韓国風中華料理と言う。そして、韓国ではチャジャンミョン(韓国風ジャージャー麺)、チャンポン、タンスユク(韓国式酢豚)などが代表的な韓国風中華料理である。

3.2 中華料理店の歴史

韓国の中華料理店の歴史は、中国人の朝鮮移住が本格的に始まる 1882 年代から



始まったため 130 年の歴史を持っている。

したがって、本研究では中華料理店の歴史に関する研究をもとに、時代と規模の 2 つを基準に〈図 III-1〉のように分析した。

〈図 III-1〉中華料理店の歴史の分類

資料：著者作成

3.3 釜山在住の華僑が運営する「老舗」食堂経営の問題点

伝統的な中華料理の老舗は、人の老化、店の老化、体制の老化によって経営活力も低下し、老舗中華料理店の多数が「歴史」的負担で崩れている。人、店、体制の老化、いわゆる「3 老」で最も大きな原因は、食堂の現代的な経営技法の不在だ。老舗中華料理店は、ほとんど手作業で作業してきたた

め、師匠の手に頼った今までのすべては製品の革新が無力になり、人材流出と技術実戦が深刻だった。他の外食ブランドや中国の新興外食ブランドの前で、伝統的な中華料理はもはや韓国人の心の中に定着した「エスニック外食ブランド」で、主導的な位置を完全に占めていない。特に、老舗中華料理店に対する記憶は、ほとんど高齢者世代の心の中に残っており、若年層にはスパゲッティ、ピザなど西洋式のファーストフードに押され、時間が経つほどますます遠ざかっている。中華料理と言えば、最近の若い世代はほとんど「しゃぶしゃぶ」、「マールータン」など新興中華料理を思い浮かべるだけで、伝統的な中華料理に特に関心がない。これは伝統的な中華料理の老舗には非常に良くない赤信号だ。若い客を失うということは、未来の市場を失うのと同じだからだ。したがって、本章は現在の老舗中華料理店の問題点を内部要因と市場環境の2つに分けて分析する。

4. 今後の課題

経済のグローバル化と時代の変化によって、伝統的な老舗中華料理店の競争力は、ほかの新興外食業に比べて著しく弱くなった。このような背景で本研究は、老舗中華料理店が直面している不足した部分を分析し、改善策を模索してみた。現在、中華料理店の制限点を分析し、改善策を導き出し、量的分析の限界を補完するため、消費者と経営者を対象にアンケート調査を実施し、深層面接を行った。新しい時代的背景の下で、老舗中華料理店の経営状況を改善するために、本研究の主要内容を要約すると次の通りである。

本研究は、中国大陸との国交断絶とパク・チョンヒ政権時代という厳しい時代状況の中でも、30年以上持続的な営業を続けている老舗中華料理店の特性と新しい時代の変化の中で、彼らの経営障害は何かを研究するための研究目的として、老舗中華料理店の運営に対する改善策を探究した。その調査の結果、消費者と経営者が老舗中華料理店の真実性に対する認識の違いを説明することで、エクスペリエンス・エコノミーの時代では老舗中華料理店のブランド強化と活性化のために、多角的な努力をしなければならない。

本研究は、「新しい時代に経営危機に対処するための老舗中華料理店」を研究するためのものである。エスニックレストランに研究が一般化するためには、さまざまな場合を対象にした研究が進められ、研究結果が蓄積されることが望ましい。後続研究を通じて、国別の特性とさまざまな業者の業種にともなう改善策が確認されることを期待する。最後に、消費者と経営者の間の個人差も存在する。本文では、華僑の継承、個人の選好度、年齢別、そして教育程度などの要素が与える影響を疎かに扱ったが、この部分は今後の研究でさらに関心を持つ必要がある。

(翻訳責任者：荻須郁奈)