

2010年度 上智大学経済学部経営学科 網倉ゼミナール 卒業論文

『ラーメン二郎 行列の理由』

A0742403 浅野京亮

2011年1月13日提出

# 目次

	頁
第1章 序論	3
1-1 ラーメン二郎とは	
1-2 ラーメン業界の小史と現状	
1-3 研究の背景「素朴な疑問」	
第2章 仮説と検証	6
2-1 仮説 a 「立地が良いのではないか」	
2-1-1 仮説 a 検証	
2-1-2 ラーメン二郎のターゲティング	
2-2 仮説 b 「差別化戦略に成功しているのではないか」	
2-2-1 仮説 b 検証	
2-2-2 ラーメン二郎に競合はいないのか	
2-3 仮説 c 「顧客心理を利用しているのではないか」	
2-3-1 機能的価値と情緒的価値～ジロリアンの正体～	
第3章 「二郎はラーメンではなく二郎という食べ物である」	11
3-1 ブルー・オーシャン戦略	
第4章 ラーメン二郎の今後	
4-1 ジロリアンは将来もジロリアンか	
4-2 ラーメン二郎はどう変わっていくか	
第5章 結論	12

謝辞

参考文献

## 第1章 序論

### 本研究の概要

本論文では、人気ラーメン店「ラーメン二郎」の行列の理由を研究する。

ラーメン二郎は、近年のラーメン業界のトレンドとはかけ離れたラーメン店であるにも関わらず、毎日のように長い行列ができています。『なぜ二郎はここまで人気があるのか?』この単純な疑問がこの論文の出発点である。その理由を明らかにし、それを従来の経営学に活かしていくことが本論文の目的である。

第1章では、ラーメン二郎の歴史と、この10年間にラーメン業界に定着した大きな流れについて言及し、業界におけるラーメン二郎の相対的ポジションについて考察する。また、なぜ人々はラーメン二郎に行列を作るのか問題提起する。

第2章では、仮説を3つ立てそれぞれについて検証する。2-1では飲食店にとって重要な「立地」について考える。2-2ではラーメン二郎の差別化戦略がどうなっているのか、競合他社と比較しながら検討する。2-3では顧客の心理について「機能的価値」と「情緒的価値」の観点からアプローチし、ジロリアンの正体を探る。

第3章では、「二郎はラーメンではなく二郎という食べ物である」と言われる所以を考察し、ラーメン二郎のブルー・オーシャン戦略について検討する。

第4章では、ラーメン二郎の今後とジロリアンの今後について考える。

第5章では、結論として本論文を簡潔にまとめたい。

なお、本論文を作成するにあたり、参考にした文献およびそこから引用した箇所については、本文中に(註)を付し、最後に出展元を明らかにしてある。

## 1-1 ラーメン二郎とは

ラーメン二郎とは、1968年に東京都港区三田に山田拓美が創業したラーメン店である。三田を本店として、各地に支店を広げている行列のできるラーメン店のひとつである。

メニューは基本的に豚骨醤油の一点のみ。初めてラーメン二郎を訪れた人は、まず出てきたラーメンを見て普通のラーメンの2倍以上はある麺の量に圧倒されることだろう。極太の麺。ギトギトに脂ぎったスープ。そして、ここでは「ぶた」と呼ばれる大ぶりで厚切りチャーシューが特徴である。そこに茹でたモヤシとキャベツが加えられ、さらに好みによって、ニンニクの有無、野菜の多さ、味の辛さ、脂の量などが調節できるトッピングがある。店構えもカウンターのみの15席前後で狭苦しく、お世辞にもキレイとは言えない店内である。

そういった理由から、初めて食べた人は大抵、「もう二度と食べるものか」と思うものである。しかし、しばらくすると何故かしらまた食べたくなる不思議なラーメンなのである。近年流行りの、素材にこだわった、味わって食べるようなラーメンと根本的に違う。しかし、はまれれば二度と抜け出せない魔力を持ったラーメンでもある。そんなラーメン二郎の味に惚れ込み、二郎のラーメンを愛してやまない人々を「ジロリアン」と呼ぶ。



(写真左：ラーメン二郎三田本店、右：豚入りラーメン)

ラーメン二郎のラーメン(小豚)のカロリーを食材ごとに考えてみると、生麺250g、キャベツ40g、もやし30g、チャーシュー150g、スープ200cc、油脂分30gで、これを完飲完食※した場合、推定1700キロカロリーにもなる。しかし、一般的にはスープは残すので、摂取カロリーはおおよそ1400キロカロリーとなる。

この恐るべきジャンクフードがジロリアンたちから支持されるのはなぜだろうか。

※ラーメン二郎では麺を食べきることを「完食」、スープまで飲みきることを「完飲完食」という。

## 1-1 ラーメン業界の小史と現状

まずは、比較の対象として、ラーメン業界の歴史について見ていきたい。

日本で最初にラーメンを食べたのは1665年水戸光圀であると言われている。ただし、この頃はまだ広く庶民に広まることはなかった。その後1800年代後半から1900年前半にかけて、歴史の古いラーメン老舗店が開店していく。

1958年には初のインスタントラーメン「日清チキンラーメン」が誕生。「ラーメン」という呼称が全国に広まった。そして1998年には青山「麺屋武蔵」、中野「青葉」、横浜「くじら軒」など、その後業界をリードしていく個性派店主による素材にこだわったラーメン店が増えていったのである。

これらの店が打ち出したのは、まず、素材へのこだわりである。麺屋武蔵はさんま節というこれまで使われたことのない材料をスープの出汁に使い、さらにラーメンにはつき物だったうま味調味料（ラーメン二郎ではかなりの量が使われている）を使わないようにした。



(麺屋武蔵 新宿本店 ら〜めん)

また、青葉は鰹節などの魚系の出汁と豚骨などの動物系の出汁を別々にとり、後から合わせることで双方の風味を引き立たせるダブルスープという手法を採用した。この手法は多くの店が追随した。

店の内装についても、くじら軒は飲食店専門のコンサルティング会社にプロデュースを依頼し、女性や家族連れの入りがやすい店作りをしている。サービスも女性用に紙ナプキンを用意するなど、格段に丁寧になった。こうして、古いタイプの店は色あせて見えるようになり、客層も女性やカップルが増え、様変わりした。



(左：中華そば青葉 中野本店 特性中華そば、右：くじら軒 横浜本店 外観)

ラーメンは今、多様化の時代である。私たちのラーメンに対する好みは多種多様であり、だからこそそれに答えるためにラーメンの種類は非常に多い。

### 1-3 研究の背景 「素朴な疑問」

非常に多数のラーメン店がある中で、なぜラーメン二郎には、いつも大行列ができていのだろうか？

現在、ラーメン二郎の直系店は35店あるが、そのほとんどの店で行列ができていいる。特に三田本店や神田神保町店では1~2時間待ちは当たり前である。

ここで1日にラーメン二郎に来店する顧客の人数を以下のデータから計算してみたい。

- ・平均座席数 15席
- ・平均滞在時間 20分
- ・平均営業時間 8時間

1時間の回転率は $60 \div 20 \times 15 = 45$ 人となり、1日の処理数は $45 \times 8 = 360$ 人となる。また、この人数を超えて顧客が来店することから行列ができるため、その潜在的需要は400人近くになると考えられる。つまり、360人/日という供給量に比べて需要量が多すぎるから、大行列ができるのである。

では、そのような大量の需要はどのようにして作られているのだろうか。ラーメン二郎は、近年のラーメン業界のトレンドとはかけ離れたラーメン店であるにも関わらず、毎日のように長い行列ができていいる。『なぜ二郎はここまで人気があるのか？』この単純な疑問が本論文の出発点である。そして、その理由を明らかにし、それを従来の経営学に活かしていくことがこの論文の目的である。

## 第2章 仮説と検証

### 2-1 仮説 a 「立地が良いのではないか」

一般的に言って、飲食店が繁盛するかどうかは立地に大きく左右される。昼や夕方の食事の時間に、いかに沢山の顧客を呼び込めるかが勝負になってくるからだ。また、いくら人通りが多くても顧客が入店していただかなくては意味がない。どう考えても立地が2流、3流でも、流行っている店はたくさんあるからである。では、ラーメン二郎の立地はどうなっているのだろうか。

#### 2-1-1 仮説 a 検証

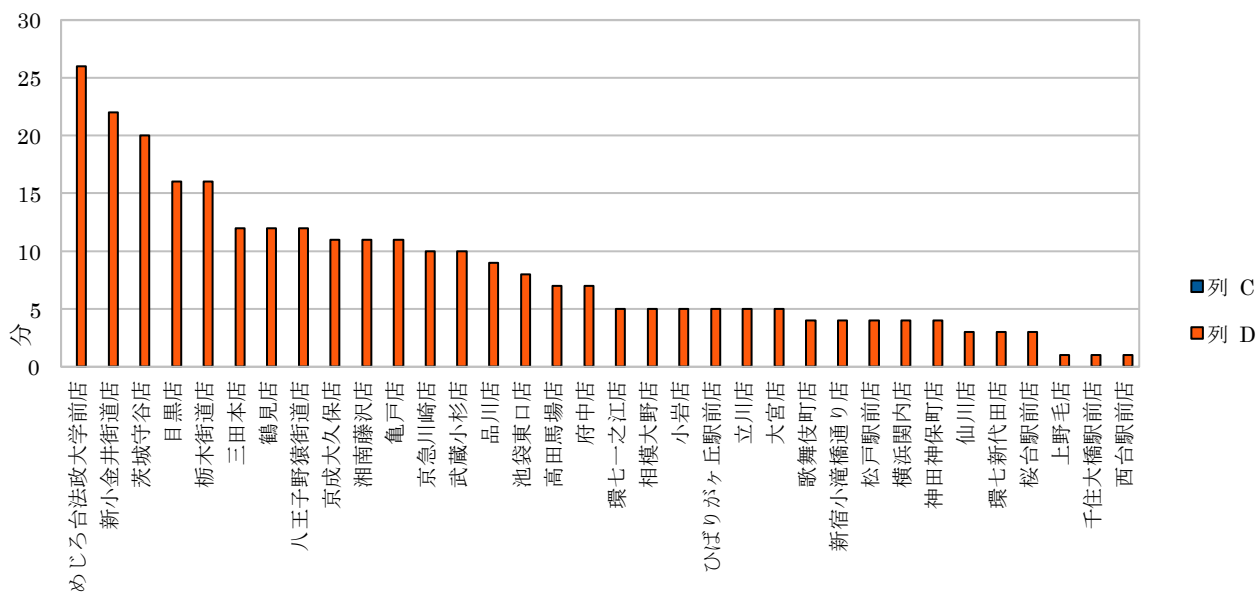
下の表1はラーメン二郎全35店の最寄り駅からの距離（徒歩）をまとめたものである。全35店舗の平均は8.05分（小数第3位切り捨て）である。

次に、このデータを、先に挙げた麵屋武蔵、青葉、くじら軒の平均距離と比較する（表2a、表2b）。すると、ラーメン二郎が他店と比べて最寄り駅から離れたところにあることは明らかである。特に目白台法政大学前店、新小金井街道店、茨城守谷店は、徒歩20分以上もの距離がある。

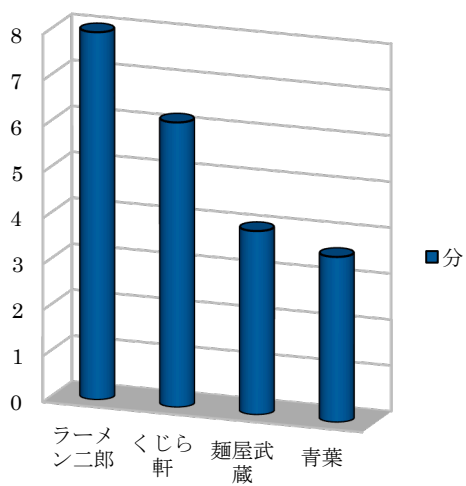
よって「立地が良いのではないか」という仮説は棄却となる。

また、近年はWeb上に飲食店の情報が溢れている。不況で、外食の機会が減る傾向にあるなか、「どうせ行くなら」という気持ちが強くなり、事前にお店の情報を調べてから出かけようという人が増えるのは自然の流れだろう。お店からの情報は、あまり当てになりませんが、口コミ系のサイトやブログの情報は第三者の意見として重視する人も多くなっている。特にラーメン二郎のとうに、「立地が悪いけど魅力のあるお店」は、以前なら知ることのなかった人たちから知ってもらえるチャンスが増えることになり、ますます繁盛する可能性が高まると考えられる。

図表1 ラーメン二郎各店舗の駅からの距離



図表2a 有名店との比較



図表2b 有名店との比較

店名	分
ラーメン二郎	8
くじら軒	6.2
麵屋武蔵	4
青葉	3.6

## 2-1-2 ラーメン二郎のターゲティング

仮説 a はいったん棄却したものの、ここでもう少しラーメン二郎の立地について考えてみたい。表1の35店舗のなかで、三田本店、仙川点、鶴見店、品川店、八王子野猿街道店、池袋東口店、新小金井街道店、府中店、高田馬場店、松戸駅前店、めじろ台法政大学前店、上野毛店、神田神保町店、桜台駅前店、千住大橋駅前店には共通点がある。それは、上記の15店は大学の近くに立地している点である。(三田本店→慶應義塾大学、仙川点→桐朋学園大学、鶴見店→横浜商科大学、品川店→東京海洋大学→、八王子野猿街道店→中央大学など、池袋東口店→立教大学など、新小金井街道店→東京学芸大学、府中店→東京農工大学、高田馬場店→早稲田大学など、松戸駅前店→千葉大学など、めじろ台法政大学前店→法政大学、上野毛店→日本体育大学など、神田神保町店→明治大学など、桜台駅前店→武蔵大学、千住大橋駅前店→東京藝術大学)

全35店舗のうち約43%が大学の近くにあるのである。このことから、ラーメン二郎の重要なターゲットは大学生であることが分かる。もともと三田本店が慶應義塾大学の近くにあったことと、ラーメンの圧倒的なコストパフォーマンスから、学生をターゲットにしているのかもしれない。(※関内店の近くにはフェリス女学院大学、立川店の近くには東京女子体育大学などの大学があるが、ターゲットとして見なし得ないので除外してある。)

## 2-2 仮説 b 「差別化戦略」

ラーメン二郎は、他に類を見ないほどこってりしたラーメンである。この商品戦略が他店との差別化に成功しているのではないだろうか。

### 2-2-1 仮説 b 検証

まず、ラーメン業界の一般的なポジショニングを考えたい。業界トップの幸楽苑の中華そばや、業界第2位のハイデイ日高屋の中華そばは、どちらもさっぱり味のラーメンである。これは、『工夫を凝らした濃厚な味のラーメンは確かにおいしいが、明日また食べようという人は少ない。最大公約数を取ると、さっぱり味になる』(ハイデイ日高屋 島企画部長)からである。

また、先に挙げた麺屋武蔵、青葉、くじら軒などのニューウェーブ店では、さっぱりしているがコクのある味になっている。写真で並べると以下ようになる。

図表3



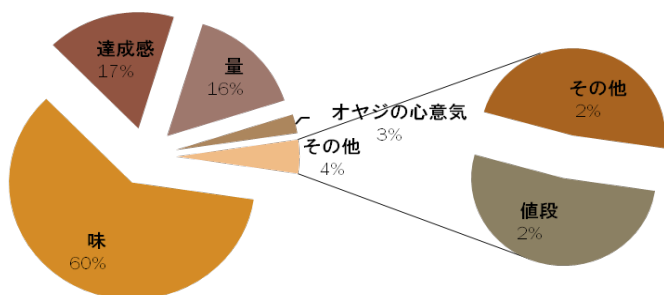
ラーメン二郎は業界の中でも、極端にこってりしたラーメンというポジションをとっている。それだけでなく、過剰な量の麺、少なすぎるスープ、ダブルにしても値段が変わらない野菜、無口で愛 想の悪い店員、客と店員の地位の逆転など、ラーメン二郎がやっていることは、コストダウンの逆様、常識的なサービスの逆様、みんな逆様なのである。そんな非合理体験こそ、ラーメン二郎の売りなのであり、ラーメン二郎を他のラーメン店と差別化させているポイントなのである。



## 2-2-2 ラーメン二郎に競合はいないのか

では、ラーメン二郎に競合はいないのだろうか。下の表は、ラーメン二郎を好きな人に「好きな理由」をアンケート調査したものである。

図表4a



図表4b

理由	人数	%
味	325	60
達成感	91	17
量	83	16
オヤジの心意気	14	3
値段	13	2
その他	12	2
店の雰囲気	3	1

(N=539)

ラーメン二郎はもちろん食べ物であるので、理由の第1位が「味」なのは納得である。注目すべきは第2の理由「達成感」である。もしラーメン二郎以外のラーメン店で同じアンケートをとったとしたら、この「達成感」という回答は得られないだろう。つまり、この達成感こそが、他では味わうことのできないラーメン二郎特有のものなのである。

ラーメン二郎ほど「挑戦する」という言葉が似合うラーメンは他にないのである。その証拠に、ラーメンに二郎にラーメンを食べにきている人は、並んでいる人も食べている人も、皆無言で苦行のように黙っているのである。

脳科学者の茂木健一郎氏は、自身のTwitterでラーメン二郎を完食したときのことをこう語っている。「汗だくで山を登る修行僧の気分になり、ついにスープを完飲した時、今までに感じたことのない高揚感、達成感に包まれた。決して『美味かった』わけではない。幸せだったわけでもない。ただ、無理だと思った障壁を乗り越えた、その事実が脳が反応していた。」

ラーメン二郎は非常にボリュームが多い。たとえ「小」を頼んでも麺の量は約250グラムであり、一般的なラーメンの大盛りをはるかに超える量である。さらに「大」なら麺だけで約450グラム。それに通常「豚」が50グラム乗っているのである。そんなラーメンを完食したときに得られる達成感と同等の価値を提供できるラーメンは、他にないだろう。ラーメン二郎の代わりになるものは存在しない。だから、駅から20分を超える立地でも行列ができるのである。

以上のことから、ラーメン二郎には競合が存在せず、「こってり」「ボリューム」という分野で差別化に成功しているということが分かる。

## 2-3 仮説 c 「顧客心理を利用しているのではないか」

ラーメン二郎が差別化に成功していることが分かったので、次はラーメン二郎に熱狂する人々「ジロリアン」について考えてみたい。なぜジロリアンたちはラーメン二郎に足繁く通うのだろうか。彼らはラーメン二郎からどのような価値を感じ得ているのだろうか。

### 2-3-1 機能的価値と情緒的価値

ラーメン二郎の顧客がラーメン二郎から得ている価値を、「機能的価値」と「情緒的価値」の2に分けて考えたい。機能的価値とは、「美味しいだとか柔らかい、ジューシーであるといった製品やサービスの機能が有する価値」（註1）のことであり、情緒的価値とは、「挑戦する自分の勇気だとか周囲に対する優越感といった心理的で数値化しにくい価値」（註2）のことである。

機能的価値の観点からラーメンの価値について考えると、スープに魚介系と動物系の出汁を合わせたWスープを使っているだとか、肉厚で柔らかいジューシーなチャーシューを使っているというような、シンプルに美味しさを追求したラーメンに価値があるということになる。

一方、情緒的価値の観点では、顧客の感情や心理に影響を与えるかどうかが大事成ってくる。これは単純に味のイノベーションから得られるものではないため、形成するのは難しいが、一度確立すれば競合他社からまねしにくい。その結果、情緒的価値で優位性を構築することができれば、1度来た顧客をリピーターにすることができる可能性が高くなるのである。つまり、ジロリアンの正体は、ラーメン二郎のラーメンに情緒的価値を感じる人々のことであるといえる。

まとめると図表6のようになる。

図表6

	機能的価値	情緒的価値
定義	製品やサービスの機能が提供するサービス	製品やサービスから顧客が感じる感情
模倣しやすさ	模倣しやすい	模倣しにくい
競争レベル	模倣しやすいのでレベルの高い競争	模倣しにくいので、一度確立すると優位性持続
投資対効果	得にくい	高い

### 第3章 「二郎はラーメンではなく二郎という食べ物である」

ジロリアンたちの中で有名な言葉に「二郎はラーメンではなく二郎という食べ物である」というものがある。これはいったいどういう意味なのだろう。

#### 3-1 ブルー・オーシャン戦略

仮説cで検討してきたように、普通のラーメンには、機能的価値を高めるために様々な工夫をしている。例えば、青葉のようなこだわったWスープだったり、麺の甘味を高めるために小麦の産地にこだわったりするのは、まさに機能的価値の創造である。このように、競争の激しい市場を「レッド・オーシャン（＝血で血を洗う競争の激しい領域）」という。ラーメン業界は、まさにこのレッド・オーシャンの市場である。スープや麺という、ラーメンの構成要素の中で品質を向上させる競争をしているのである。そして近年進化し続けるラーメン業界は、非常に高いレベルでの競争を強いられることになる。レッド・オーシャン戦略の中では、既存の顧客に評価されてきたものの中で、自社の提供価値を磨いていかなければならない。

ではラーメン二郎はどうだろう。ラーメン二郎のラーメンには、他の店では提供することのできない唯一無二の価値がある。ラーメン二郎は、麺の味を向上させるために小麦の改良をしたり、かん水（かん水を小麦に加えるとグルテンに作用しコシや滑らかさが増す）を改良したりしていない。既存のラーメンの美味しさの定義にとらわれることなく、「二郎らしさ」で勝負しているのである。ラーメン二郎は、自らの顧客にとってあまり重要ではない機能を「減らす」「取り除く」ことによって、自社と顧客の両方に対する価値を向上させている。これが「二郎はラーメンではなく二郎という食べ物である」と言われる理由ではないだろうか。

#### ブルー・オーシャン戦略

ブルー・オーシャン戦略とは、**競争者のいない新たな市場でユーザーに高付加価値低コストを提供する戦略。**

ブルー・オーシャン戦略は、フランスINSEAD（インシアド）教授のW・チャン・キムとレネ・モボルニュにより2005年2月に発表された著書『ブルー・オーシャン戦略』により提唱された戦略。ブルー・オーシャン戦略とは企業と顧客の両社への価値を上昇させることにより競争を無意味なものにする戦略です。

著書によると『ブルー・オーシャン』の対義語として『レッド・オーシャン』を挙げています。レッド・オーシャン（赤い海）とは企業が生き残るために、既存の商品やサービスを改良することで、高コストの激しい「血みどろ」の争いを繰り広げる市場と定義しています。

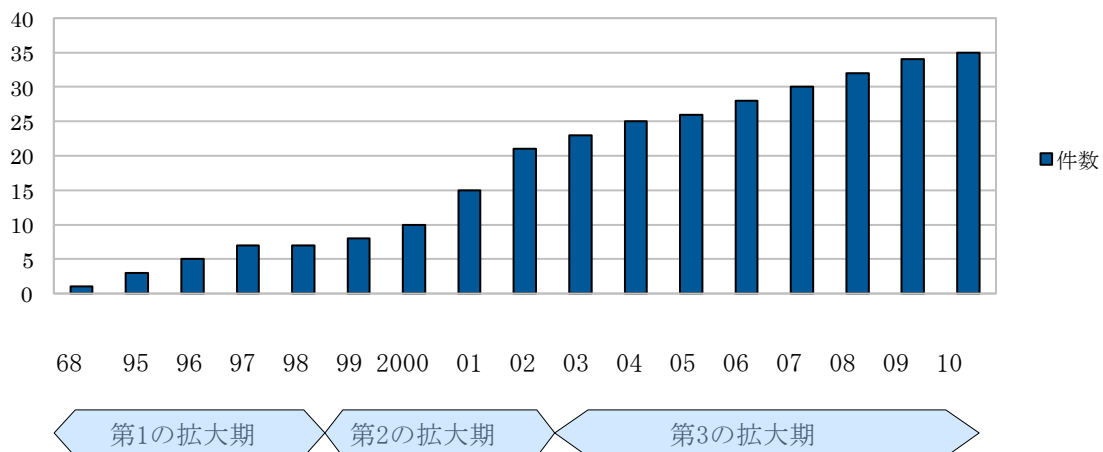
一方ブルー・オーシャン（青い海）とは競争者のいない新たな市場でまだ生まれしていない、無限に広がる可能性を秘めた未知の市場と定義しています。

抜粋：経営コム

## 第4章 ラーメン二郎の今後

実は、ラーメン二郎が急速に拡大したのは2001年からなのである。それは、2000年前後から「ロコミ」が進化したからであると考えられる。ラーメン二郎ののれん分けが始まったのは1995年である。この時期は、まだインターネットの普及が充分ではなかったため、人伝いの直接的なロコミしか存在していなかった。この時期を「第1期の拡大期」としよう。ところが、1998年頃からインターネット上でのやりとりが活発になってくると、ラーメン二郎の認知度は飛躍的に上昇し、同時にのれん分けのスピードが上がっていく。これを「第2の拡大期」としよう。そして、2003年以降、ブログの発達により、ラーメン二郎のラーメンを食べた人々が、その衝撃をブログに書くようになった。それを受け、ラーメン二郎は「第3の拡大期」に入る。図表7参照。

図表7



### 4-1 ジロリアンの将来

ラーメン二郎が世間に認知されていくにしたがって、ジロリアンの数も増えていったと考えられる。大学生のときに初めてラーメン二郎を食べジロリアンになった人たちは、数年後、社会人になってもジロリアンのままなのだろうか。結論から言えば、答えは「Yes」である。それはジロリアンのブログを見ればよく分かる。彼らの中には二郎歴20年や30年の人もいる。彼らは、昔は当然のように「大豚」を食べることができた。そして、現在は「小豚」しか食べられなくなっているが、今でも、日や店舗によって微妙に異なる味のぶれを楽しんでいるのである。ジロリアンは、本来あってはならないはずのラーメンの味のぶれさえも楽しみ、そんなラーメン二郎を応援している。彼らは肉体的には限界を知りながらも、ラーメン二郎に情緒的価値を感じ、精神的には決して衰えず、長期的な消費行動をとるのである。

### 4-2 ラーメン二郎はどう変わっていくか

では、今後ラーメン二郎は時代の変化とともに変化していくのだろうか。私は、「二郎らしさ」は保ちながらも、味は少しずつ変わっていくだろうと思う。たしかに「変わらない味」は大事だが、変わらないということは、進歩しないということでもある。特にラーメン業界はこの10年で大きく進歩している。これまでの常識だった化学調味料を使わなかったり、スープを工夫したり、様々な工夫が凝らされている。そんな中で、ラーメン二郎だけが同じ味を提供していたのでは、顧客は満足しなくなってしまうだろう。

しかし、価値とはトレンドやブームによってだけ決められるものでは決してない。ラーメン二郎はこれからも、挑戦と達成することの喜びという価値を提供する食べ物としてあり続けるだろう。

## 第5章 結論

結論として、本研究で明らかにしてきたことを簡潔にまとめたい。

### ラーメン二郎に行列ができる理由

#### ①差別化に成功している

ラーメン二郎は、完食したときに得られる達成感を武器に他社と差別化している。ラーメン二郎と同等の価値を提供できるラーメンは、他にないと考えられるので、仮説b「差別化戦略に成功しているのではないか」は採用である。

#### ②情緒的価値を形成している

ラーメン二郎は、「挑戦意欲」「達成感」といった、競合他社から模倣しにくい情緒的価値を形成している。情緒的価値は形成するのは難しいが、一度確立すれば競合他社からまねしにくいため、1度来た顧客をリピーターとして獲得できる可能性が高くなる。ジロリアンの正体は、ラーメン二郎のラーメンに情緒的価値を感じる人々のことであると考えられる。

#### ③ブルー・オーシャン戦略をとっている

ラーメン二郎は、麺やスープといった、ラーメンの構成要素の品質を向上させる競争をしていない。既存のラーメンの美味しさの定義にとらわれることなく、「二郎らしさ」で勝負しているのである。それにより、自社と顧客の両方に対する価値を向上させている。それが「二郎はラーメンではなく二郎という食べ物である」と言われる理由であると考えられる。

また、仮説a「立地が良いのではないかと」は、最寄り駅から徒歩20分以上の店舗でも行列ができることから、棄却とした。しかし、全35店舗のうち約43%が大学の近くにあることから、大学生を主なターゲットとしていることが分かった。

### ラーメン二郎の今後についての考察

ラーメン業界の進化や流行の影響から、ラーメンの味自体は少しずつ変化しながらも、挑戦することと達成することの喜びという価値を提供する希少な食べ物として支持され続けるだろう。

以上

## 謝辞

本論文を作成するにあたり、指導教官の網倉久永教授から、丁寧かつ熱心なご指導を賜りました。ここに感謝の意を表します。

## 参考文献

- ・「ラーメン二郎にまなぶ経営学 ―大行列をつくる26（ジロー）の秘訣」  
牧田 幸裕（著） 東洋経済新報社 出版 2010年
- ・「1坪の奇跡―40年以上行列がとぎれない 吉祥寺「小ざさ」味と仕事」  
稲垣 篤子（著） ダイヤモンド社 出版 2010年
- ・「若者はなぜ行列がすきか 当世流行観察学」  
藤竹 暁（著） 有斐閣 出版 1987年
- ・「なぜか行列のできる飲食店の法則」  
大久保一彦（著） PHP 研究所 出版 2004年
- ・「誰も言わなかった！ 飲食店成功の秘密」  
大久保一彦（著） フォレスト 出版 2002年
- ・経営コム <http://www.00keiei.com/yougo/blue-ocean.html>

## 抜粋箇所

註1、註2 「ラーメン二郎にまなぶ経営学 ―大行列をつくる26（ジロー）の秘訣」 P92より