

## <研究ノート>

# 状況に埋め込まれた学習としての イノベーション

—新しい文化を生む際の「価値の生産と推進」について—  
セルフグリル・レストラン『ゲッコ』の変遷より

横浜国立大学大学院環境情報学府博士課程後期

會津 律治

### Innovation as Situated Learning

—A Research On Creating and propelling  
the New Cultural Value Based on the Field  
Work on the Self-Grill Restaurant “Gecko”

### Ritsuharu AIZU

Post-graduate Course, Graduate School of  
Environment and Information Sciences,  
Yokohama National University

## 要旨

本稿は、経済における革新とは、生産側・消費側両者の相互作用による両者の教授・学習がイノベーションをもたらすとの考えに基づく。新しいモノの価値の生産とは、単に新しいモノを開発するだけではなく、新しい文化・欲望をつくることであり、それによって新たな需要が生まれることを示す。

本研究は、筆者が行ったレストランの開発・運営の変遷を調査対象とした。変遷の記述・分析から、新しい文化を生む際に、「提案する者（生産側）」と「選択する者（消費側）」とされる両者の共同体が学び合う相互作用が示された。店舗を経営者とスタッフ側だけでなく顧客も含んだ共同体と捉え、店舗と顧客との相互作用の中で共に変化して行く過程を記述した。この共同体の変化の中で即興的・流動的に新しい価値・文化を生産し推進して行く過程を検証している。

## ABSTRACT

This paper shows that producing values of new objects is not only just developing new things but also creating new cultures and desires, and it brings new demands. The innovation on economy might be established on the collective learning process through interactions by producers and consumers.

The field of this research was a restaurant whose owner is the author of this article and a subject of investigation was the process of development and management of the restaurant. Data showed the interactions between “proposers; producers” and “selectors; consumers” were the collective learning process on which new culture had been creating. This research considered the restaurant as the learning community being constructed by not only a manager and employees but also customers, and described a process of changing thorough the interactions among this community. The process was verified that the community fluidly and improvisation-ally produced and advanced the new value and culture.

## 1. はじめに

シュムペーター (Schumpeter, 1977) は、イノベーション (innovation・技術革新) を「新結合 (Neuer Kombination)」と称し「生産をするということは、われわれの利用するいろいろな物や力を結合することである。生産物および生産方法の変更とは、これらの物や力の結合を変更することである。旧結合から漸次に小さな歩みを通じて連続的な適応によって新結合に到達することができる限りにおいて、たしかに変化または場合によっては成長が存在するであろう。しかし、これは均衡的考察方法の力の及ばない新現象でもなければ、またわれわれの意味する発展でもない。以上の場合とは違って、新結合が非連続的にのみ表れる場

合ができ、また事実そのように表れる限り、発展に特有な現象が成立するのである」と定義し「新結合の遂行」の概念とは、次の5つの場合を含んでいるとした。(1) 新しい財貨、すなわち消費者の間でまだ知られていない財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産、(2) 新しい生産方法、すなわち当該産業部門において實際上未知な生産方法の導入。これは決して新しい発見に基づく必要はなく、又商品の商業的取り扱いに関する新しい方法をも含んでいる、(3) 新しい販路の開拓、すなわち当該国の当該産業部門が従来参加していなかった市場の開拓。ただしこの市場が既存のものであるかどうかは問わない、(4) 原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得。この場合においても、この供給源が既存の物であるか—単に見逃されていたのか、そ

の獲得が不可能とみなされていたのかを問わず—あるいは初めて作り出されねばならないかは問わない、(5) 新しい組織の実現、すなわち独占的地位（たとえばトラスト化による）の形成あるいは独占の打破、以上の5つである。

志田 (2013) は、イノベーションを「技術革新」と訳した（一般には 1958 年の『経済白書』だと言われている）のは大変に誤解を生むことである。技術革新は、概ね上述したシュムペーターの 5 概念の (2) あるいは (4) にかかわる狭い捉え方である。新たな需要の形成や新たな価値の創造こそがイノベーションの究極の姿である。もの作りにとどまらず、新規市場の形成やまだ知られていない幸福の発見を目指すのがイノベーションである」とし、イノベーションを「ある物とある物の結合」とした。

イノベーションを新たな「モノとモノの結合」とするならば、これまでの結合から「モノからモノを捨て去る」ことによって新たな「モノとモノの結合」が可能となり、この「捨て去られるべきモノ」とは、「モノがモノであるために主要なモノ」であると考えられる。

例えば、ステレオからスピーカーを捨て、テープレコーダーからレコーダーを捨て両方を結合させたものがウォークマン（再生専用・ヘッドフォン聴取）であり、ウォークマンから CD を捨て、PC を結合（接続）させたものが iPod であり、携帯電話から電話機能を捨てる程にメール・SNS に力点を置き PC と結合させたものがスマートフォン（以下、スマホ）である。これらの例は、「モノがモノであるために主要なモノ」を捨てることによって新しい結合、すなわちイノベーションが成立ことを示している。本稿では、その捨てられるべき機能とは「モノがモノであるために主要な機能」であり、その「モノがモノでなくなる」主要な機能を捨てることによりイノベーションが起こる例を、サービス業からサービスを捨て、料理店から調理を捨てることにより、飲食店の新しい価値（文化）が生産、推進される過程を、セルフサービス & セルフクッキングを採用したセルフグリル・レストラン『ゲッコ』の変遷より記述・分析したい。

**新しい価値・文化による新たな欲望・需要の創造**

新しいモノの価値の生産とは、単に新しいモノを開発するだけでなく、新しい文化・欲望を創ることであり、それによって新たな需要が生まれると考える。有元・岡部 (2013) は、「歯磨きは昔からもあったが、歯磨きをしないと虫歯になるという説明が、家庭や学校でし

つけられるような食後の歯磨き習慣を作り、悪魔のような三角矢じりを持った虫歯菌のイメージを子供たちに抱かせ、歯磨ペーストやデンタルフロスといった歯磨き製品の需要を推進し、歯磨き後には食事をしたくないという欲望をも生んだ」としている。欲望について、有元・岡部 (2013) は「カメラ付きケータイを手にした今、私たちは他者に自分が撮った日常の断片を送る。そんな欲望をもつようになる。このように考えると、新しい技術は私たちの行為の可能性と、欲望のデザインに貢献するといえよう。つまり私たちの欲望や目的は、人工物とともにあるといえる。言いかえれば主体が、私たちの頭の中だけでなく、技術=人工物との相互作用で成り立っていると、私たちの欲望自体が、社会的にデザインされている」としている。

### 状況に埋め込まれた学習 (situated learning. レイヴ&ウエンガー 1993) としてのイノベーション

シュムペーター (1926) は「経済による革新は、新しい欲望がまず消費者の間に自発的に表れ、その圧力によって生産機構の方向が変えられるというふうに行われるのではなく、むしろ新しい欲望が生産の側から消費者に教え込まれ、したがってイニシアチブは生産の側にあるというふうにおこなわれるのが常である」としている。生産側は、新しい事業・商品を開始・開発し、市場に参入するに先立ち、参入市場において事前に試行し、更に顧客のニーズ、意見を聞き改良した後に事業や商品を市場に投入する。しかし実際の市場においては、生産側が可能な限り綿密にリサーチし、新しい欲望が生産側から消費側に教え込まれたとしても、新規の事業・商品が広く消費側に受け入れられるのは稀であり、生産側は次の価値を提案し続けるのが一般的である。

シュムペーターが言うように経済による革新は、常に生産側から一方的に新しい欲望を消費側に教え込み、消費側も一方的に教え込まれるだけであろうか。現実には消費側も消費することで生産側に提案し、生産側もそれを受容し新たな価値を消費側に再提案し、生産側・消費側共に再受容・再提案すると考える。この両者の相互作用により、その場の文脈において最適と思われる行動を選択し続けることで顧客・生産機構、両者の方向も揺れ動き続けている。即ち両者が変化し続け「モノがモノであるために主要なモノを捨て続ける」ことがイノベーションであると考えられる。

店舗を経営者とスタッフ側だけでなく顧客も含んだ

共同体と捉え、店舗側と顧客との相互作用の中で共に変化して行く過程を共同体の学習とみなすと、学ぶ主体はこの学習共同体であるとする。このような学習についてレイヴ&ウエンガー(1991)は、「従来の「学習は個人の頭の中の変化とする」という考えを否定し、学習を個人にではなく共同参加の過程に位置づけ「状況に埋め込まれた学習」論を唱えた。この論では、学習はいわば参加という枠組みで生じる過程であり、個人の頭の中ではないのである。この定義で「学ぶ」のは共同体である。あるいは少なくとも、学習の流れ(context)に参加している人たちといえよう。学習はいわば、参加者間に分ちもたれているのであり、1人の人間の行為ではない」としている。このような考えに基づき本稿では、共同体の中で新しい価値(文化)が生産、推進される往還の過程を展開する。

## 2. 本研究での目的

本研究では、筆者が実際に飲食店舗を開発・運営する場面を調査対象とし、(1) 開店前の店舗コンセプトの決定過程、(2) 開店後の顧客による店舗コンセプトの受け入れ及び営業形態の変化、(3) 店舗・顧客側らが互いの利益を追求する共同体の利益構造、(4) 店舗・顧客の共同体の中で生み出した新たな価値、(5) 共同体の中での即興的・流動的な新たな価値の生産過程、について記述・分析する。

以上の研究から、新しい文化を生む際に、「与える者(生産側)」と「与えられる者(消費側)」とされる両者が共同体として学び合う相互作用の中で、即興的・流動的に新しい価値・文化を生産し推進して行く過程を記述・分析する。

## 3. 先行研究

クリステンセン(2001)は「イノベーションのジレンマ」において、「イノベーションである「持続的」技術のほとんどは、既存製品の性能を向上させるものであり、技術の進歩のペースは、市場の需要が変化するペースを上回る可能性がある。すなわち、多くの製品は発売後にバージョンアップし、使わない機能を満載し値を上げて再販売される。これに対して、破壊的イノベーションである「破壊的」技術は、製品の性能を引き下げる効果を持ち、従来とはまったく違う価値基準をもたらすものであり、総じてシンプル・小型・安価となる」としている。本稿においては「性能を引き下げ、シンプル

小型・安価となる」ためには「モノがモノであるために主要なモノ」を捨てることによって可能となることを本事例で示す。

マグレイス(2014)は「競争優位の終焉」において「戦略とイノベーションに対する既存の方法では、競争の舞台となる市場の変化のスピードについて行けない。競争優位が持続しない世界で勝つための、新しい戦略的な思考とは、競争優位は一次的なものにすぎない」と考え、一次的な優位性や失敗からの学習である」としている。本稿においては、店舗を経営者とスタッフ側だけでなく顧客も含んだ共同体と捉え、店舗側と顧客との相互作用の中で共に変化して行く過程を共同体の学習とみなし、一次的な優位性や失敗から学ぶのはこの学習共同体であることを示す。

砂田・井上(2009)は、「イノベーションを管理できる」、「ビジネスシステムをトップダウンで設計し、組織マネジメントする」とする観点の、従来の経営学の立場と異なる「イノベーション行動科学」において、イノベーションを起こそうとするとき組織にはある程度の寛容性が求められるとし、これに対処するためには、全く異なる合理性のバランスを生み出しているアクターたち(社長・部長・担当者・顧客・会社)の関係性を調整、媒介する必要があるとしている。本稿では、店側も顧客側も互いの利益を追求しながらも、その相互作用によって共同体を作りつつ変容し、即興的に流動的に新たな価値を生み出して行く過程、即ち、イノベーションの契機となる行動を成功させるカギを握るアクターたちの異なる合理性を調整、媒介する者の具体的活動を示す。

以上に列記したように、これ迄の研究を鑑みると、成功したイノベーションの事後の理論研究及び理論提案は多いが、当事者による現場内での現在進行中の具体的な事例研究は少ない。本研究では、上述した先行研究の理論を現在進行中の事例に当てはめ検証するとともに、具体的にイノベーションの生み出される過程を記述・分析する。

## 4. 研究のフィールド

本調査では、筆者が2009年より経営するセルフサービス&セルフクッキングを採用したセルフグリル・レストラン「ゲッコ(Gecko)」の開店半年前より開店後の7年間に渡る変遷の調査・分析を行う。セルフサービスとは、商店や食堂で客自身が商品や料理の持ち運び、包装などの作業をする方式(現代カタカナ語辞典)ここで



は下膳・ゴミの分別・ゴミ箱への廃棄を含む(以下、S サービスとする)。セルフクッキングとは、食堂で客自身が調理作業をする方式(以下、S クッキング)である。

営業場所は東京都世田谷区、最寄りの二子玉川駅より徒歩約7分である。

当該店舗は、木造アパート(築 50 年) 二階の三部屋(合計 25 坪、一般的レストランの小規模店に位置する)の壁を打ち抜き店舗に改造した。その後改装し、現在は屋上を併設している。営業開始日は 2009 年 3 月、開業当時の営業時間は平日 18 時～ 23 時、土日・祭日 13 時～ 23 時、年中無休であった。

## 5. 方法

調査対象は、当該店舗の、社員(店長・女・40 代)及び不特定多数の顧客である。調査方法は、対象者へのインタビュー・調査者であり経営者である筆者の記憶及び社内資料を元に記述・分析した。調査対象期間は、開店半年前(2008 年 9 月)より開店後 6 年半(2015 年 12 月)の計 7 年間に渡る変遷を記述・分析した。

## 6. 結果及び考察

### 6-1 開店前の結果及び考察

#### 6-1-1 開店の経緯

今回の S サービス& S クッキング・スタイルのレストラン開店は、以下のような経緯で決定された。

2008 年 9 月、世田谷区内において 2004 年より営業している、同社系列イタリアン・レストラン(同アパート一階)の二階の三部屋が空くこととなり、駅より徒歩圏内かつ賃貸料の安価なその場所での新たな業態でのレストランの開業を決意した。

大人の為の隠れ家的和食レストランという経営側からの提案に賛同した同系列の他の部門(輸入食器店)の店長が、新レストランの店長に就任した。開店前は店長と経営者である筆者による話し合いによって開店前の基本方針の多くが決定されていった。本計画当初から店舗は、店長がスタッフを雇用して運営し、経営者である筆者は通常業務の一員としては店舗に立たず、スタッフ会議及び不定期の打ち合わせによる運営方針の確認・変更に関与した。

以下に、「ゲッコ」開店迄の変遷を表で示す。

表 1 「ゲッコ」開店迄の変遷

2008 年	10 月	開店候補地確保
		会議 / 飲食店開業決定
		店長決定、基本コンセプト決定
	11 月	周辺、業界リサーチ
		ターゲット顧客層決定
	12 月	基本コンセプト決定
		セルフサービス・システム決定
メニュー、価格決定		
2009 年	1 月	内・外装デザイン決定、着工
		内・外装完成
	3 月	関係官庁申請検査
		開店前広告
		開店

#### 6-1-2 基本コンセプト立案

店舗作りの構想に先立ち、消費者から詐取しない(不当に高い値の商品としない)ことを基本とし、如何に利益を上げるかについては議題としないことを店長との合意後に、店舗作りの構想を開始した。

最初の基本方針は(1) 消費者の目線で理想の店舗作りを考える、(2) ターゲット顧客層に近い経営者及び店長(中年)自身が行きたい店舗を念頭に構想に入った。

この結果(1) 商品価格帯を単に安価にするのではなく良いものを適正な価格で、すなわち「バリュー価格(商品そのものの価値に対して魅力ある価格)」で提供、(2) 従業員による過剰サービスや押し売りをしない、(3) 食事をする事そのものを楽しむことが出来る、(4) くつろいで自らのペースで飲食ができる雰囲気・空間を作る、(5) 中年層を中心に幅広い年齢層に人気となる和食系の居酒屋店舗とする。以上を基本コンセプトと決定した。

結果として前述した 5 項目の達成には、S サービス及び S クッキング形態の検討が必要と判断した。

#### 6-1-3 バリュー価格達成

品質そのものの価値に対して魅力ある価格、即ちバリュー価格とするには、原価(材料費)率を大幅に上げ魅力ある商品価格とし、他の人件費・その他固定費を削ることで一般的な利益率とするとの結論に至った。この点について吉田(文)(2009)は「飲食店の原価と

人件費はあわせて考えるべきで高額店の場合「人件費率>原価率」、ファストフード店の場合「人件費率<原価率」となる」としている。飲食店業界における高原価率・迅速な商品提供及び低人件費率商品の開発には、ファストフード店を念頭に置いたSサービスの導入検討は必然である。

レストランの原価率について、多くの資料は30～33%としている。阿部(2012)は、原価率30%を飲食業界で多くの人が信じている「常識」の一つで、原価率40%前後は「常識外れ」としている。しかし、「ゲッコ」は原価率を50%と設定し、値頃感を超えるバリュー価格を目指した。

同様に人件費を削減した8～10%を原価率50%達成に充当するとした。

更に家賃・光熱費・減価償却費・リース料他合算したその他経費(以下、その他経費)率についても「ゲッコ」は15%と設定し削減した5～15%を原価率50%達成に充当するとした。

#### 6-1-4 Sサービス & Sクッキングの利点・欠点及び顧客による許容予想

Sサービスについては、大多数の若年層及び中年層は、マクドナルド、KFC、学生食堂、社員食堂等のSサービス文化に育ち、既に学習済みであり導入が可能であるとされた。メインターゲットである中年層は半数以上の人が許容可能、高年層については許容が難しいと予想した。

Sサービスによるホールスタッフの人件費削減に続いて更なるSサービス化が必要と考え、調理師の人件費削減、即ちSクッキングについても議論された。Sクッキングを採用するならば、飲食店の更なるバリュー価格への道を開くこととなるからである。しかし、素人にレストランの調理をさせるのは不可能との考えで一致した。一方、日本の食文化には古くから焼き肉店・お好み焼き店等の飲食店において、客自身が焼くことによる調理スタイルは浸透しており、焼くのみならば可能であると判断した。Sクッキングは人件費の中でも最も高額な調理師分が不要となり、更なるバリュー価格販売への道を開くものと考えた。

キャッシュオン(cash on delivery・以下COD)代金引換渡し方式(リーダース英和辞典)について、顧客自身で選び取った商品をレジへ運び代金を支払う。飲食をする都度に同様の行為を繰り返す。COD方式は

一見煩雑に思えるが、伝票への記載・ミス・合計計算・明朗性・不払いトラブル防止等を総合すると有用である。COD及びSクッキングは、若年層・中年層にも許容されると考え採用した。

以上のSサービス&Sクッキング及びCOD採用で「ゲッコ」の「Sサービス・システム」として機能すると考えた。

ここに、サービス業からサービスを捨て、料理店から調理を捨てることによる飲食店の新しい形が表れた。主要な機能を捨てることにより「そのモノがモノでなくなる」即ち、料理店、サービス業ではない業態のレストランである。

#### 6-1-5 バリュー価格創出案の検討

表2で示したように、バリュー価格創出案の利点は、従業員・経費・初期投資等の削減、調理師の不要化、欠点では煩雑化・不便が目立つ結果となった。

表2 バリュー価格創出案の利点・欠点

	利点	欠点
Sサービス	従業員削減	煩雑
Sクッキング	調理師不要化	煩雑・不慣れ
COD	伝票不要・煩雑回避	キャッシャー増員
駅遠隔	初期投資削減	不便・気象影響大
内・外装簡素化	初期投資削減・親しみ	陳腐化・工期長期化
流通経路開拓	メニュー差別化	煩雑
広告費小額化	経費削減	認知長期化
駐車場無し	経費削減	徒歩・タクシー利用

#### 6-1-6 オペレーション(飲食業界では店舗運営)立案及び既存店との相違

「ゲッコ」に置けるSサービス+Sクッキング+COD=Sサービス・システム(以下、Sシステム)と、従来のSサービスとの違いは、顧客が食材を選択しその場で会計し調理まで行うことである。既存のSサービス店と比較して、特に調理を顧客が行う点で店舗への協力の度合いが増している。店舗側は顧客の協力の対価

として、原材料を低価格で提供し調理と飲食の場所を提供することで経営が成り立つ構造である。

### 6-1-7 内装コンセプト立案及び工事

店舗コンセプト・デザイン・設計・施行をガス工事及び基本電気工事を除く全てを社内で行うことで初期投資を抑制し、開店後のメニューの高原価率の実現を目指した。

店舗内・外装は、周囲の川・自然との共存を目指し「アフリカの海辺の家でのBBQ」をキーコンセプトに店長が内装デザインを担当し、改装は築 50 年のアパートを生かしたリノベーションとした。設計は筆者が行い、外装はそのまま、内装、塗装、水道、排水、防水工事は友人と筆者が行った。

一般的な飲食店の開店時投資（賃貸保証金、内外装工事、厨房什器、広告、運転資金他）金額は、坪当たり 120 万（吉田（文），2009）である。これを「ゲッコ」を例に当てはめると 25 坪×120 万円＝3000 万円であるが、300 万円で済ませ初期投資を最小限にとどめることで、商品価格の上昇を抑えた。

その他の特徴的デザインとしては BGM をアフリカン音楽、レゲエ、サザンオールスターズとした。入り口に DJ カウンターを設置し、音響機器設備を充実させた。結果的に内装の仕上がりは、ターゲットの中年層よりもやや若年層向きとなった。

### 6-1-8 広告・宣伝

開店時の宣伝に先立ち、キャッチコピーを決定した。「自分で焼くから、旨い（焼きたて）・安い（人件費削減でバリュー価格）・楽しい（調理をイベントとして楽しむ）」とした。宣伝は、経費削減及び静かに立ち上げたいとの考えから、手作りの販促コピーを開店前後に周囲 2 キロ圏内へのポスティング（投函）を行うにとどめた。

## 6-2 開店後の結果及び考察

### 6-2-1 顧客による S システム及び他の基本コンセプトの年齢による受け入れ状況

表 3（著者及び店長により確認）に示されたように、全ての年齢層に好評であったのは価格と顧客自身による食材選択であった。S システムについては、高年層には不評で若年層の好評は予想通りであったが、メインターゲットであった中年層の不評割合は当初の予想

よりも多かった。

表 3 年齢層による基本コンセプトの好・不評

	若年層	中年層	高年層
S サービス	○	△	×
S クッキング	○	△	×
C O D	○	△	×
食材選択	○	○	○
食事ペース、くつろぎ	○	△	×
調理自体の楽しさ	○	△	×
大勢での調理	○	○	△
価格	○	○	○

### 6-2-2 来店客の年齢層

図 1 で示したように、開店後の来店客の変化の特徴としては、当初の若年層約 2 割から一年後には約 8 割に、想定ターゲットであった中年層約 7 割から約 1.5 割に、高年層約 1 割から極僅かとなった。以後は 5 年半後の現在も同様の構成率である。新たにメイン顧客となった若年層の職業は、20 代～35 歳代の会社員が大半を占め、次に大学生、時には中・高校生の来店が散見される。

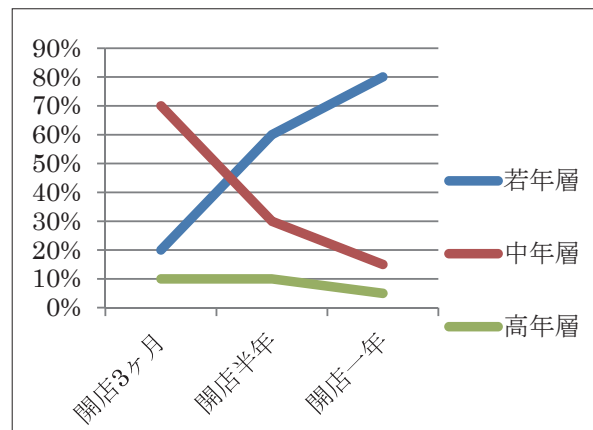


図 1 開店後の来店客年齢層の変化

### 6-2-3 売上の推移

以下に開店 2009 年 3 月より 2015 年 12 月迄の「ゲッコ」の月間売上の推移をグラフで示す。

月間売上推移の特徴として、毎年夏期に売上の上昇月が集中している。顧客へのインタビューから「ゲッコ」は BBQ のイメージが強く「冬期は行かない店」「忘れていている」との声が多く聞かれた。尚、毎年 6 月は梅雨による雨の影響の為に売上が減少している。2 年目

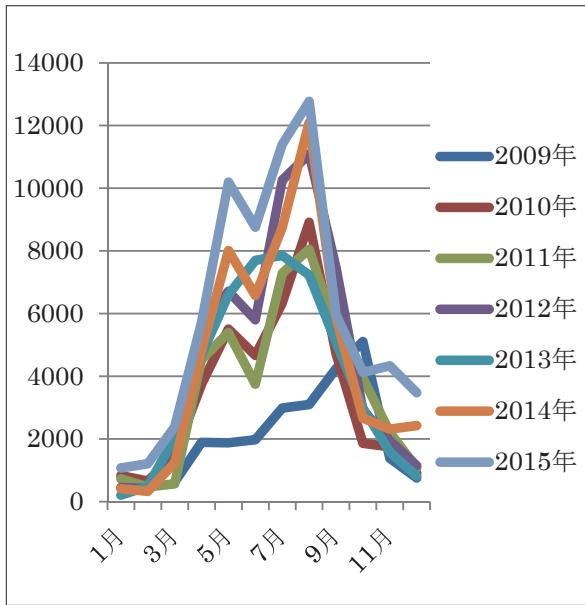


図2 月間売上の推移 ※単位千円

(2010年)の春過ぎ即ちBBQシーズンより売上が倍増しており、2012年8月の月間売上は1100万円を超えている。当時のメディアはこぞって「ゲッコ」を取り上げ、メディア露出が増えたことが原因と考えられる。以降、BBQが流行となり、多くのレストランが宣伝にBBQをうたい、その他のBBQサービス産業(希望者の指定する場所にBBQ器具と食材を用意し終了後は片付け迄有料で請け負う)が台頭した。

続いて、開店2009年3月より2015年12月迄の「ゲッコ」の年間売上の推移をグラフで示す。

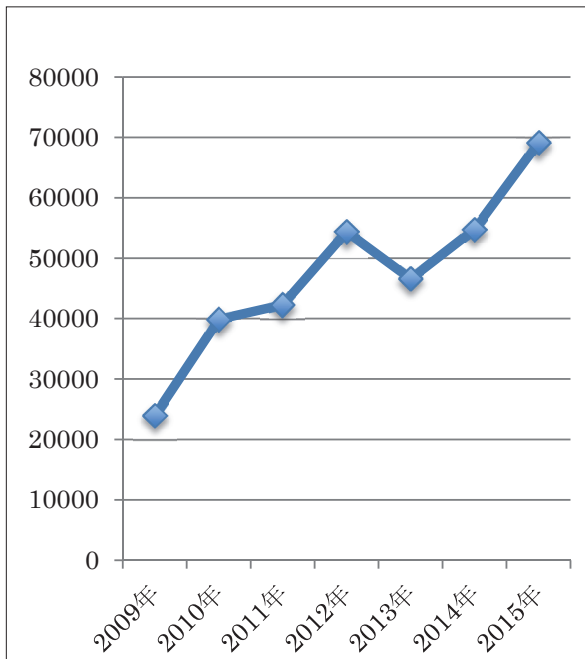


図3 年間売上の推移 ※単位千円

年間売上の特徴としては、2009年の開店初年度の売上は低迷した。要因は宣伝費の削減による近隣住民への認知不足、店舗側コンセプトの顧客側の受け入れ低迷が考えられる。その後は順調に上昇し、店舗周辺の2年間に及ぶ大規模な堤防工事の反動で落ち込んだ2013年を除くと、前年比をクリアしており、1997年より続く外食産業の落ち込み及び横這い(総務省統計局調べ)と反比例している。

「ゲッコ」の年間売上において2014、2015年8月は、月間売上が1300万円に近く、平均月売上が576,2万円、年間売上額は約7000万円である。一般的な飲食店の目標と比較すると2015年「ゲッコ」実績は、平均月坪売上は23万円となり、繁盛店の目安である平均月坪売上20万円も超えている。

#### 6-2-4 利益の推移

以下(図4)に開店2009年3月より2015年12月迄の月間利益の推移をグラフで示す。

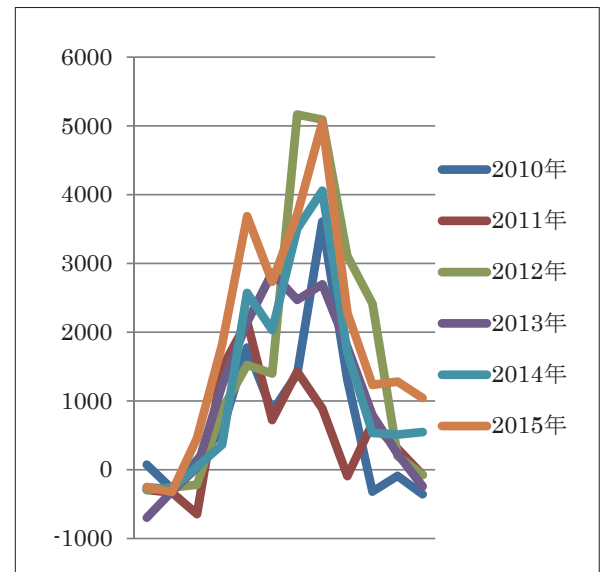


図4 月間利益の推移 ※単位千円

2012年の利益率が上がり過ぎた(30%超)ため、2013以降はメニュー価格を値下げし、原価率を上昇させることで利益率を下げ、バリュー価格を維持するとともに人件費率を上昇させ、スタッフ一人当たりの労働量を分散させた。

以下(図5)に開店2009年3月より2015年12月迄の年間利益の推移をグラフで示す。図3の年間売上と比例する利益結果となった。



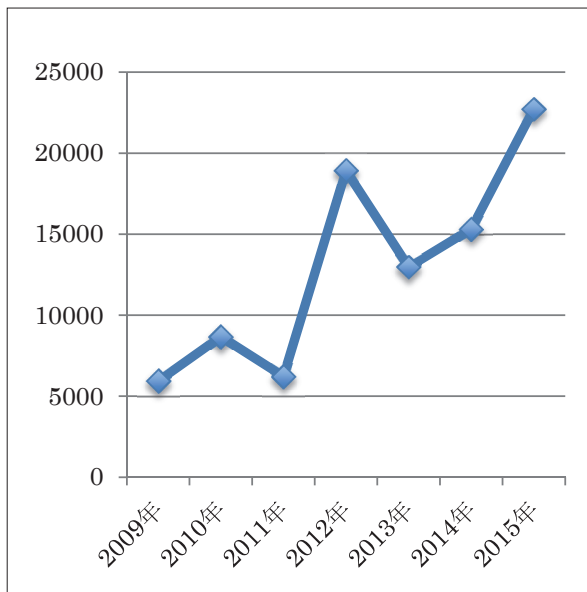


図 5 年間利益の推移※単位千円

以下に、前述した一般的な飲食店・「ゲッコ」の目標及び 2015 年度に達成した経費を表 4 で比較する。

表 4 一般的な飲食店・目標・2015 年度達成経費

	原価	人件費	その他	利益
一般飲食店	30%	30%	30%	10%
ゲッコ目標	50%	20%	15%	15%
2015 年達成	45%	20%	8%	27%

表 4 で示したように、原価率を上げる為に人件費及びその他経費を削ったことが分かる。商品価格を低く設定すると利益額そのものも低くなる。故に利益率を 5% 上昇させ 15% とした。価格が安く薄利となるがバリュー価格ならば多売となり、利益は後からついてくるであろうと考えた。このような利益後回しの考えは、セルフサービスによる人件費、駅遠隔地によるその他経費（投資、家賃等）削減の収支構造が可能にしている。

原価率が下がると利益は上がり店側には好都合であるが、顧客にとってはバリュー価格とならず店舗の魅力が下がり、客足は減少する。結果として利益が下がる。原価率を下げず「顧客から詐取しない」即ち儲けすぎないという基本コンセプトを厳守することが「ゲッコ」の命題である。現段階では、顧客へのバリュー価格と企業側の高い利益をもたらす構造となっている。

人件費の年平均で 20% 達成は一般の飲食店平均より 10% 低く、S サービスによるホールスタッフの削減とキッチンスタッフの不要化が最大の要因と考える。

### 6-3 開店後の変更点

#### 6-3-1 開店後の結果、開店前の店舗コンセプト及び開店後の顧客行動の差。

以下の表 5（著者及び店長により確認）が示すように開店後、日を追うごとに開店前に決定した店舗コンセプトと現実の顧客行動の乖離するのが見られる。

表 5 開店後の変遷

年 月	事柄	店舗コンセプト	現実の顧客行動	
2009	3 開店後広告	ターゲット層、中年	中・高年層来店	
	4 客数横這い		中・高年層来店減少	
	5 売上低迷		若年層来店開始	
	6 客・売上増		若年層来店増多	
	7 ターゲット	若年層へ変更	更なる低年齢化	
	調理方法	炭火焼調理	カセットコンロ調理	
	8	価格	高・低価格平均嗜好	低価格品嗜好
		メニュー	魚・肉類平均	肉類偏重
	9	店舗呼称	S グリル・レストラン	BBQ 屋
BGM		店舗リソース	顧客 iPod リソース	
2010 春	営業時間	平日夜間営業	平日昼来店、昼営業	
	文化発信化	顧客行動容認	DJ 機器・楽器持込演奏	
2011 春	メディア露出		パフォーマンス	
		フリマ出店		
以降 近年	利用用途変更	飲食店利用	飲食物持込貸スペース利用	

続いて、開店後の主要な変更点を分析する。

#### 6-3-2 年齢層と器具

2009 年、春の開店より夏前迄は顧客層の変化は余り見られず、当初からのターゲット層である中年男女が食材を「炭火」で焼いて食していた。4 ヶ月後の夏（表 5 参照）からは、若年層の男女がカセットボンベ式ガスコンロ（以下、ガスコンロ）でメニューの中でも比較的安価な食材を焼いて食する光景が散見された。若年層の増加と共に炭火からガスコンロへと焼き台が変



更となった。若年層は、炭火による料理の味への効能については無関心であった。彼らがガスコンロを好む理由は「火力調整が容易だから」であった。大勢で訪れ仲間と食事を楽しむ時には、調理自体に手間をかけずに仲間との交流を重視するのであった。

### 6-3-3 年齢層とメニュー構成

食材においても中・高年層との違いが見られ、若年層の増加と共にメニュー構成は変化して行った。牛フィレ肉は売れずに肩ステーキに。中年層向きにと仕入れられた高給干物(金目・鯛)は肉類のスペアリブに変更となり、ホワイトアスパラはグリーンアスパラの肉巻となった。刺身・ウニ・アワビ・イクラ・タラバ蟹は廃止となった。

ドリンク類も同様に、高級日本酒の品揃えからワンカップへ、銘柄焼酎は缶チューハイの缶ごとの販売となった。若年層は、質よりも量、安価と容易を好んだ。

### 6-3-4 年齢層とメニュー価格

若年層の増加と共にメニュー価格も変化して行った。メニュー価格は据え置かれていたが、高価な商品を廃止し、安価な商品を残すことによって結果的にメニュー価格が安価に変化したのであった。

### 6-3-5 営業時間

開店当初の営業時間は、平日は18時～23時、土・日・祝日は13時～23時であったが、顧客の来店時間に合わせて次第に開店時間が早くなった。当時は、事前予約があれば、平日昼間の時間外営業を行っていた。早い時間帯から来店したい顧客の要望に答えて2年後には全ての曜日において11時～23時の営業となった。一般にレストランは夕方からの営業が多く、昼間のランチ営業を行うところでも食事がメインで飲酒客は少ない。しかし「ゲッコ」の顧客は、土・日の日中は勿論、平日の昼間からの飲酒とBBQのために集う。

### 6-3-6 顧客動向

開店当初、店のバックグラウンド・ミュージック(以下BGM)は、店のステレオにiPodを接続し、アフリカン・レゲエ、サザンオールスターズ等の洋邦楽曲であった。若年層が多くなるにつれて(1)顧客自身のスマホを店のステレオに接続したBGM、主にJ-POPとなっていた。店内のDJカウンター上には、多いときには10

台ものスマホやiPodが店のステレオへの接続の為に順番待ちをした、(2)常連客が持ち込み放置されたギターを他の顧客が演奏する場面が見られた。店舗側も他の楽器、コンガ(アフリカの太鼓)等を用意し、それらも顧客に利用されるようになった、(3)客自身がポータブルステレオ、DJ機器、楽器を持ち込み仲間と他の客に聞かせ踊る団体客が増えた、(4)顧客の極端な長居も目立ちだし、中には11時の開店より閉店の23時迄滞在(遊び?)する者もいた、(5)物販(フリーマーケット他)、パフォーマンス(ダンス・手品他)をし、投げ銭を得て飲食する人たちが表れた。これら全ては、貸し切り営業ではなく一般の顧客の中の一画で行っていた。(6)近年の特徴的な顧客行動としては、レストラン利用としてではなく貸しスペース利用、即ち顧客自身が飲食物の全てを持ち込み、場所代を払い利用する客が増えている。

### 6-3-7 店舗形態

開店より一年を超える頃には店の呼称がセルフグリル・レストランからBBQ店と呼ばれる様になり、DJクラブ、ライブハウス、フリマ会場、大道芸人のパフォーマンス・ステージ、広場・公共の公園のように使用され始めた。トイレの壁はパフォーマンスやライブのポスターで埋め尽くされ、文化の発信地となった。

## 7. 総合考察

### 7-1 BBQ店カテゴリーの創造とシュムペーター論

2009年に開店したセルフグリル・レストラン「ゲッコ」は、1年後には「BBQの店」と皆が呼び、自ら「BBQの店」と称した。2008年末の開店前に筆者と店長がおこなったりサーチにおいては、東京都内の店舗でBBQ店と称する店舗は見つからなかった。これは、開店前に共にリサーチをした店長の記憶とも一致している。

「ゲッコ」の開店後6年半を経た2015年、BBQ店は日本中に存在し、大手検索サイトYahoo!で「BBQの店」で検索すると887万件がヒットし、飲食店紹介サイトの一つ「食べログ」上だけでも全国のBBQ店は674軒、デリバリーでのBBQサービス企業も増加の一途でこちらもYahoo!の検索結果は854万件がヒット(何れも2015年8月7日現在)する。

「ゲッコ」のイノベーション例は「はじめに」において列記したシュムペーター(1977)のイノベーション「新

結合の遂行」の五つ概念の(1)及び(3)に当てはまると考え、以下に示す。

シュムペーター(1977)はイノベーションを(1)新しい財貨(財貨の財とは経済財であり経済価値を有する財またはサービスを含む(デジタル大辞泉, 2011))、すなわち消費者の間でまだ知られていない財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産、としている。これに当てはめると、「ゲッコ」は、この経済価値を有するサービスを、新しい品質(サービス、調理を排除し、CODを加えた)によるSシステムとして生み出した。さらに(3)新しい販路の開拓、すなわち当該国の当該産業部門が従来参加していなかった市場の開拓、ただしこの市場が既存のものであるかどうかは問わない。に当てはめると、「ゲッコ」は、従来には無かったBBQ市場の開拓に大きく寄与したと考える。

## 7-2 一般的レストラン店舗の企画・開発からの逸脱とクリステンセン論

「ゲッコ」が行った店舗企画・開発の概念を、レストラン経営で分析する。

不況及び生産年齢人口の減少によって外食産業の規模は1997年以降18年間にわたり下降あるいは横這いが続いている(日本フードサービス協会, 2015)。外食産業界では過当競争による売上減少を補うために競争力を上げようと低価格競争に陥り、利益を上げるために低原価率とし客離れを招く。或いは逆の差別化を図るために料理とサービスの質を上げ続け、顧客が支払おうと思う以上の価格帯の商品を提供する店となる。

これに反して「ゲッコ」は、Sサービス・システムを採用することで、人件費削減、低価格とし高原価率とすることで低利益率であるが客回転率増加による利益率を高める方法を確率したのである。

「ゲッコ」が行った店舗企画・開発の概念は、先行研究で述べたクリステンセン(2001)の唱える、「破壊的イノベーション」例となる。クリステンセン(2001)は、イノベーションである「持続的」技術のほとんどは、既存製品の性能を向上させるものであり技術の進歩のペースは、市場の需要が変化するペースを上回る可能性がある。これに対して、破壊的イノベーションである「破壊的」技術は、製品の性能を引き下げる効果を持ち、総じてシンプル・小型・安価となるとしている。即ち「ゲッコ」が破壊的イノベーション例である。顧客を店舗業務に参加(Sサービス・Sクッキング・COD)さ

せることによる人件費削減分を原価に回し顧客満足度を上げ、大量販売(回転率増加)により利益率を高める方法で、クリステンセン(2001)のいう、従来とはまったく違う価値基準をもたらした。即ち、サービス業からサービスを捨て、料理店から調理を捨てることによりレストランの新しい価値を生んだのである。

## 7-3 レストランの調理概念からの逸脱とポーター論

これまでのレストラン業界では、調理とは店側の技術を持った専門家が行うもので、お金を支払う側のしかも素人がレストランの調理(Sクッキング)をするのは不可能との考えであった。しかし「ゲッコ」は、Sクッキングを採用するならば、飲食店の更なるバリュー価格への道を開くこととなると考え、新たな方法を模索した。

日本の食文化には古くから、メニューの一部のみではあるが焼き肉店・お好み焼き店内におけるSクッキングが存在した。我々は飲食店において客自身が焼くスタイルは、客がある程度は学習済みであるとし、焼くのみならば可能であると判断した。Sクッキングという顧客による調理の導入は人件費の中でも最も高額な調理師分が不要となり、Sサービスとの併用で更なるバリュー価格販路への道を開いた。

人件費の年平均率の20%達成は一般の飲食店平均より10%低い、これはSサービス・システムの特にSクッキングによるキッチンスタッフの不要化が最大の要因と考える。

「競争優位の戦略」論でポーター(1985)は、卓越した収益性を構成するのは相対的コストであり、何らかの方法で競合他社よりコストが低いとしたら、会社はコスト優位を手にするとしており、買い手に十分満足のゆく価値を提供できるとコスト優位は優れた業績と持続性を生むとしている。

開店1年目以降、5年半を経る現在まで「ゲッコ」は、顧客へのバリュー価格と企業側の高利益という構造となっている。

## 7-4 共同体として学び合う相互作用のプロセス

経済による革新とは生産側・消費側両者の相互作用による両者の教示・学習がイノベーションをもたらす。

「ゲッコ」においては開店以来、単に顧客の要望を聞き入れて来ただけでなく、店舗側も顧客行動を手掛かりに新たな店の方向性を探ってきた。店舗を経営

者とスタッフ側だけでなく顧客をも含んだ共同体と捉え、店舗側と顧客との相互作用の中で共に変化して行く過程を、共同体の学習とみなした。この共同体の相互による教示と学習が共同体を変化させ、即興的・流動的に新しい価値・文化を生産、推進させた例を、以下に示す。

#### 7-4-1 BGM の変化例

開店当初の店舗内 BGM は、店の iPod を接続したステレオからの BGM が流れていた。一方、顧客は、店の BGM に抗う様に店内や屋上の片隅において、個人の持ち込んだ iPod を使用して、自分達のグループ内にのみ聞こえる程度の音量で音楽を聞きながら飲食していた。それを見た店長は「店のステレオに接続して、より大きな音量で他の皆とともに楽しんでは」と提案したのである。以来その顧客は、来店するたびに店のステレオに自分の iPod を接続し、自分の好きな音楽の中で友人や他の顧客と共に食事を楽しむのであった。それを見た友人はその行動を模写し、更に他の顧客が模写した。店はその顧客の行動を容認し、顧客は店内での個人の音楽の聴取可能性を学習し、友人・他の顧客へと学習が波及し、店側もその行動の容認が他の顧客の満足となることを学んだと考える。

#### 7-4-2 パフォーマンス例

開店数ヶ月後、顧客の集団が、店の階下の野原でファイヤーパフォーマンス（火をつけた松の枝を手に踊る）を行った。パフォーマンスを気に入った「ゲッコ」側は、投げ銭を与え次回は店内で行うように伝えた。その後その一団は気が向くとやってきては投げ銭を得、「ゲッコ」で飲食をしていった。それ以来その一団とそれを観賞した他の顧客が様々なパフォーマンスや出店を行いに来店し、更に他の顧客が模写した。彼らはパフォーマンスで自分を表現する為に来店し、店側はそのパフォーマンスを他の顧客が概ね受けいれていることを確認後、容認し推奨した。その後は BGM の例と同様に他の顧客に波及していった。

#### 7-4-3 レストラン利用目的の相違

開店当初は、中・高年層客に七輪の炭火で食材を焼かせていた。中高年層に味と値段は好評であったが、S サービスの評判は芳しくなかった。一方、若年層は、ガスコンロでの焼き物と S サービスを好んだ。

若年層の来店増加に伴い、魚介と干物類の売れ行きが落ちていった。肉類は好調で、牛カルビ、ステーキ、ホルモンが人気であった。グラス売りの酎ハイは、缶酎ハイの缶での販売となった。これらは、店舗側と来店客層の中心となった若者層との利用目的に対する考え方の違いを表している。若者には骨のある魚は面倒で魚介類の中では、焼くだけで食べられる切り身のシャケ、貝類が受け入れられた。肉類は好調で、牛カルビ、ステーキ、ホルモンが人気であった。グラス売りの酎ハイは、缶酎ハイの缶ごとの販売となった。店舗側は当初、食文化の違いの表れと考えた。しかし顧客行動を良く観察すると、若者は食事の為に来店しているわけでは無いことに気がついた。彼らは、立ち歩き、話しかけ、歌い、音楽をかけ、缶チューハイを片手に踊り、焼きすぎた肉で空腹を満たし、パフォーマンスで自分を表現し合い、他の仲間と繋がるために「ゲッコ」に集うのであった。

店舗側の開店前の構想は「貴重で良い食材を炭火で、焼きたてを美味しく食して頂きたい」であった。若者にとっては、店の BGM も、炭火も、魚の骨も、野菜、グラス入り酎ハイさえも、彼らの目的とする「BBQ」の概念には邪魔であった。店舗・スタッフは 6 年半の間、彼らを観察し、関わることで日々少しずつではあるがそれらを学習し、変化し彼らと共に新たなレストランの概念を作ったのである。

以上のように、消費側も生産側に提案し、生産側もそれを受容し新たな価値を消費側に再提案し、生産側・消費側共に再受容（学習）・再提案（教示）していると考えられる。両者の相互作用により、その場の文脈において最適と思われる行動を選択し続ける、このような特定の、具体的な状況の文脈の中でとられる「状況的行為、サッチマン (1999)」の中で、生産機構の方向も揺れ動き続けていること、即ち両者が教示・学習し続け「モノがモノであるために主要なモノを捨て続ける」プロセスがイノベーションであったと考える。

#### 7-5 パフォーマ・顧客・店舗らの相互作用による互いの利益追求

「ゲッコ」の特徴的顧客行動として、顧客が店内で自由にパフォーマンスを行うことである。パフォーマは、自己表現、物販での収益を楽しみ、一般顧客はそれを観賞しながら飲食し、店舗側はそれらを受け入れ飲食物の販売をする。パフォーマ・店舗・顧客の三者そ



れぞれが利益を得る構造である。以下に、出店者・パフォーマ・一般顧客・店舗の利益を表にする。

**表 6 出店者・パフォーマ・一般顧客・店舗の利益**

	フリーマー ケット	パフォーマ (大 道芸人・ミュー ジシャン)
出店者・ パフォーマ マ利益	出店無料、一 般顧客への販 売収益	投げ銭による収 益、実践練習
一般顧客 利益	フリマ見物、 買い物	観覧 (無料)
店舗利益	出店者の集客 及び出店者自 身による消費 収益 イベントによ るイメージ アップ	パフォーマの集 客及びパフォー マ自身の消費収 益 イベントによる イメージアップ

このように、店も顧客も互いの利益を追求しながらも、その相互作用によって共同体を作りつつ変容し、即興的に流動的に新たな価値を生み出していくと考える。

**7-6 開店からの変遷を経営とイノベーションの視点で捉える**

「ゲッコ」の開店に際しては、事前に綿密な市場調査、分析を行い計画し実行したが、開店後の現実の市場における顧客行動とは乖離していることが示された。後に気付くのであるが、レストラン業界における開業に関する一般論に従い、開店に際して行った市場調査と分析を元にターゲットを設定し、決定したコンセプトに合わせて計画を実行する手法は、存在する市場に対する経営戦略であり、「ゲッコ」の革新的経営に既存の戦略を当てはめたことを以下に説明する。

**7-6-1 経営戦略論とイノベーション論の相違**

クリステンセン (2001) は、「確実な調査と綿密な計画のあとで計画通りに実行することが、優れた経営者の王道である。市場の規模と成長率、主な顧客の需要が明らかになっている場合はこのような合理的なアプローチが取ることができる」としている。既存の戦略論は、提案し選択させ、選択されなければ、違った

コンセプトで商品を再提案することを繰り返すのである。このようなアプローチについて、マグレイス (2014) はポーター (1985) に代表する「維持する競争優位」戦略は、魅力的な業界を選び自社の競争的地位を他社よりも高く位置づけ収益を持続させる経営戦略論であり、業界構造の分析改善と買い手のニーズを満たすことがビジネス活動の成功の秘訣となっているとしている。これらの戦略論は、既存の業界での競走における成功の仕方について述べられている。このような戦略論について、クリステンセン (2001) は、買い手のニーズを満たすことで製品はイノベーションのジレンマに陥り、このような意図で開発された製品は「破壊的イノベーション」による革新的な新しい市場によって駆逐されるとしている。

クリステンセン (2001) は、新しい破壊的技術を扱うには市場調査と事業計画が役に立った実績はほとんどないとし「新しい市場がどの程度の規模になるかについて、確実なのは専門家 (コンサルタント・市場調査) の予測は必ず外れる」ということだけだと述べ、志田 (2013) はイノベーションについて「残念ながらイノベーションは結果である。結果として「事後的には」「何かの需要に応えた」しかし、始めからそうした需要がはっきり見えていたわけではない」としている。即ち存在しない市場は分析できないのである。

さらに、マグレイス (2014) は、前述の「維持する競争優位」の論は、戦術であり、戦略論とイノベーション論は相容れないとし「このシステムは、今日の変化の激しい競争社会においては危険な負債だ」と論じ、かわって不安定で不確実な環境で勝つための「一時的な競争優位 (マグレイス, 2014)」に基づく戦略を提唱した。マグレイスは、ある会社が絶えず正解を導くのはほぼ不可能だとし、最高の企業は良くないことが起きた場合に次の一手が重要であり、次にどうするかを理解し、前進し次の波に乗る。大切なのはそこに長く留まりすぎないようにする事であるとしている。本稿の「ゲッコ」例は、この論を支持し、更にその次の波の探し方を具体的示すものである。

**7-6-2 アクターによる調整について**

砂田・井上 (2009) は、イノベーションを起こそうとする組織には、ある程度の寛容性が求められるとし、その為には全く異なる合理性のバランスを生み出しているアクターたちの関係性を調整、媒介する必要があると



している。本稿では、即興的に流動的に新たな価値を生み出すのに必要な過程、即ち、アクターたちの異なる合理性を調整、媒介し、イノベーションの契機となる行動を成功させる為のカギを握る者の、具体的活動を示す。

前述したBGM例において、個人の持ち込んだiPodを最初に「店のステレオに接続して他の皆とともに楽しんで」と提案したのは店長であった。開店当初に決定したBGMを反故にし、個人の選曲に委ねる判断を下す店長は、顧客と会社の合理性を計ったうえで判断しており、その判断は担当する自分・経営者・店舗・顧客らの合理性のバランスのうえに成り立ち、調整していると考えられる。砂田・井上(2009)は、「イノベーション行動科学」において、次のように提案している。イノベーションを起こそうとする者にとって、既存のビジネスシステムに対して最適化された組織は、多くの場合非協力的で、簡単に組織のパワーを有効活用することができない。まず社内の批判を説得することが重要で、全く異なるネットワーク(社長・部長・担当者・顧客・会社)の合理性は複数存在し、必ずしも同一とは限らない。既存のバランスを変えて、プロジェクトを生き残らせるためには、そのバランスを生み出しているアクターたちの関係性を調整する「ビジネスプロデューサー」が重要であるとしている。筆者は「ゲッコ」の店長の、BGM、パフォーマンス、店舗利用目的の変化に対する活動は、複数のアクターを調整したり媒介したりする「ビジネスプロデューサー」の役目を担っていると考える。

### 7-7 レストランの枠組みを超えた価値の生産

新しいモノの価値の生産とは、単に新しいモノを開発するだけでなく、新しい文化・欲望を創ることであり、それによって新たな需要が生まれる。例えば、BBQは昔からも存在したが、自分達で準備をせずに行うBBQは気軽に楽しいという説明が、店舗でのBBQやBBQサービスを利用した新たなBBQ習慣を作り、スーパーへの買い出し、炭の火起こしを面倒にさせ、店舗でのBBQやBBQサービスの需要を推進し、「手ぶらでBBQをしたい」という欲望をも生み出したのである。

## 8. 議論

### イノベーションと状況論

状況論は、イノベーションはある方法、組織、管理、設計その他によって達成可能だという考えに冷や水を

かける論であると考えられる。状況論の提唱者の一人であるサッチマン(1999)は、「私たちの行為の状況は決して完全には予想できない、何故ならそれらは絶えず私たちのまわりで変化し続けているからである。その結果、私たちの行為は、体系立ったものであっても、決して認知科学が提起するような強い意味ではプランされていないのである。むしろプランは、本来的にはアドホック(その都度的)な活動に対して、たかだか弱いリソース(資源)であるとみなすべきであるとし、いかにプランがなされても、その固有の状況の差し迫った事態の中で行う行為とは、避け難く状況に埋め込まれた行為なのである。」としている。

筆者が「ゲッコ」の7年間の変遷をたどり最後に行き着いた結論とは「「ゲッコ」の当初のプランによる店舗企画・開発・営業形態は失敗していた」であった。これはこれ迄に示された、開店前の調査を参考に決定された基本コンセプト以下が、開店後の結果においてその殆どが変更されたことを示すデータで明白であり、このデータと店長へのインタビュー結果は一致した。なぜ失敗している事業を成功していると誤認し、失敗から成功へと進んでいることに気付かなかったか。サッチマン(1999)の言葉を借りるならば「行為が滑らかに進む時に、それは本質的に私たちには透明である」ためであったと考える。更に失敗していた筈の事業は、なぜ成功したのか。それは意図せずに状況に依存しプランを単なるリソースとし、その時々状況に埋め込まれた行為により変化し続けたためと考える。故に「ゲッコ」のこれからを知る人はいない。これまで同様にその場の文脈において最適と思われる行動を選択し続け、店舗の営業形態も揺れ動き続け「モノがモノであるために主要なモノを捨て」続けるであろう。

### 引用文献

- 阿部俊廣(2012)『儲けたければ原価率は40%にしない!』p3-4 日経BP
- 有元典文・岡部大介(2008)『デザインド・リアリティ』北樹出版
- Christensen, M. C. (1997) The Innovator's Dilemma Harvard Business School (玉田俊平太・伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社(2001))
- デジタル大辞泉(2011) 小学館
- Lave, J. and Wenger, E. (1991) Situated Learning,

- Cambridge University press (佐伯胖訳『状況に埋め込まれた学習』産業図書 1993年)
- McGrath. G. R, (2013) The End of Competitive Advantage, Harvard Business Review Press (鬼澤忍訳『競争優位の終焉』日本経済新聞社, 2014年) 日本フードサービス協会 [http://www.jfnet.or.jp/data/data\\_c.html](http://www.jfnet.or.jp/data/data_c.html)(2015.12.28 閲覧)
- Porter. M. E, (1985) Competitive Advantage, The Free Press 土岐伸・中辻萬治・小野寺武夫『競争優位の戦略』(1985)ダイヤモンド社
- リーダーズ英和辞典 研究社 2008年
- 崎元則也(2011)『繁盛店を作る立地選び』日本実業出版社
- Schumpeter. J. A, (1926) Theorie Der Wirtschaftlichen Entwicklung, 2.Aufl. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』(上)岩波書店, 1977年)
- 志田基与師(2013) 新たな価値の創造としてのイノベーション ション 横浜国立大学院環境情報研究院シンポジウム資料
- 総務省統計局資料 [http://www.soumu.go.jp/menu\\_news/s-news/17216\\_1.html](http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/17216_1.html) (2014. 6. 14 閲覧)
- Suchman. A. L, (1987) Plans and Situated Actions(佐伯胖・上野直樹・水川喜文・鈴木栄幸訳『プランと状況的行為』商業図書, 1999年)
- 砂田 薫・井上明人(2009)『イノベーション行動科学のアプローチ』[http://www.glocom.ac.jp/chijo\\_lib/114/006-013\\_hajimeni.pdf](http://www.glocom.ac.jp/chijo_lib/114/006-013_hajimeni.pdf) p.5 (2015. 6. 14 閲覧)
- 食べログ(2015) <http://tabelog.com>
- Yahoo! (2015) <http://www.yahoo.co.jp> (2015. 8. 7 閲覧)
- 吉田広介(2009) 飲食店情報館 <http://30.food-pocket.com> (2015. 6. 14 閲覧)