

博士論文

状況に埋め込まれた学習の視点からの
社会規範の変化とイノベーション

—客と店の協働学習が生む新たな価値—

Changes in social norms and innovation from an in-situated
learning perspective

- New values created by cooperative learning by customers and
shops -

国立大学法人 横浜国立大学大学院
環境情報学府

會津 律治
Ritsuharu Aizu

2018年12月

目次

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | はじめに | 1 |
| 2 | 本論において使用する概念 | 2 |
| 2-1 | 新しい価値・文化による新たな欲望・需要創造 | 2 |
| 2-2 | 社会規範 | 3 |
| 2-3 | イノベーション | 3 |
| 2-4 | 状況に埋め込まれた学習 | 4 |
| 3 | 本論文の問題・先行研究・本研究の目的および研究方法 | 6 |
| 3-1 | 問題 | 6 |
| 3-2 | 先行研究 | 7 |
| 3-3 | 本研究の目的 | 7 |
| 3-4 | 研究方法 | 8 |
| 4 | 研究対象 | 9 |
| 4-1 | 「F レストラン」の概要 | 9 |
| 4-1-1 | 「F レストラン」のシステム | 10 |
| 4-1-2 | 「F レストラン」の開店までの経緯 | 11 |
| 4-1-3 | 「F レストラン」のシステム構築の経緯 | 12 |
| 4-2 | 既存フランス料理レストランと「F レストラン」の比較 | 15 |
| 4-2-1 | フランス料理レストランの種類 | 15 |
| 4-2-2 | 既存フランス料理レストランの利用用途 | 16 |
| 4-2-3 | 既存フランス料理レストランの利用価格 | 17 |
| 4-2-4 | 「F レストラン」の利用用途 | 19 |
| 4-2-5 | 「F レストラン」の利用価格 | 20 |
| 4-2-6 | 既存フランス料理レストラン・「立食いフレンチ」・ 「F レストラン」の利益構造 | 20 |
| 4-2-7 | 既存フランス料理レストランと「F レストラン」の 規範 | 22 |
| 4-3 | 「BBQ 店」の概要 | 23 |
| 4-3-1 | 「BBQ 店」のシステム | 24 |
| 4-3-2 | 「BBQ 店」の開店までの経緯 | 25 |
| 4-3-3 | 「BBQ 店」のシステム構築の経緯 | 25 |
| 4-3-4 | 「BBQ 店」「F レストラン」の内装コンセプト立案お よび工事 | 27 |

| | |
|--|----|
| 4-3-5 「BBQ店」「Fレストラン」の広告・宣伝 | 28 |
| 4-4 他のバーベキュー店と「BBQ店」の比較 | 29 |
| 4-4-1 バーベキュー問題と「BBQ店」 | 29 |
| 4-4-2 バーベキュー業態の種類 | 30 |
| 4-4-3 「バーベキュー場」の利用用途 | 31 |
| 4-4-4 「バーベキュー・デリバリー」の利用用途 | 31 |
| 4-4-5 「バーベキュー店」の利用用途 | 31 |
| 4-4-6 「BBQ店」の利用用途の変化 | 32 |
| 4-4-7 「バーベキュー場」・「バーベキュー・デリバリー」・ 「バーベキュー店」の利益構造 | 32 |
| 4-5 出店とバーベキュー問題 | 33 |
| 4-5-1 開店後の外部との交渉 | 33 |
| 4-6 飲食店の出店業態による違い「テナント店」と「路面店」 | 34 |
| 4-6-1 「テナント店」と「路面店」の特徴 | 34 |
| 4-6-2 「テナント店」と「路面店」の運営 | 35 |
| 4-6-3 店のデザイン | 36 |
| 4-6-4 賃料の設定条件 | 36 |
| 4-6-5 施設管理費 | 37 |
| 4-6-6 売上金の管理と売上報告義務 | 37 |
| 4-6-7 広告・宣伝費 | 37 |
| 4-6-8 「テナント店」と「路面店」のメリットとデメリット | 38 |
| 5 研究1 客による（社会）規範の逸脱を店が許容——「Fレストラン」 および「BBQ店」における3事例 | 41 |
| 5-1 「Fレストラン」の客による店内における「仮眠」例 | 41 |
| 5-1-1 方法 | 41 |
| 5-1-2 結果 | 41 |
| 5-1-3 考察 | 43 |
| (1) 客による規範の逸脱 | 43 |
| (2) 客による規範脱行動と店側の偶発的な許容 | 43 |
| 5-2 「Fレストラン」の客による店内における「YouTube視聴」例 | 45 |
| 5-2-1 方法 | 45 |
| 5-2-2 結果 | 45 |
| 5-2-3 考察 | 47 |

| | | |
|-------|---|----|
| | (1)客による規範の逸脱 | 47 |
| | (2)客による規範の逸脱と店側の偶発的および客の振る舞いの程度を鑑みての許容 | 48 |
| 5-3 | 「BBQ店」の客による店内における「BGM聴取」例 | 49 |
| 5-3-1 | 方法 | 49 |
| 5-3-2 | 結果 | 50 |
| 5-3-3 | 考察 | 51 |
| | (1)客による規範の逸脱 | 51 |
| | (2)客の規範逸脱行動と店側の偶発的および客の振る舞いの程度を鑑みての許容 | 52 |
| | (3)客によるさらなる欲望の表出と客としての規範の逸脱 | 53 |
| | (4)客による規範の逸脱とさらなる店側の客の振る舞いの程度を鑑みての許容 | 54 |
| 6 | 研究2 客による(社会)規範の逸脱を店が拒否、その後の店から客へ逆提案、客の許容例——「Fレストラン」および「BBQ店」における2事例 | 56 |
| 6-1 | 「Fレストラン」における客による「お子様フレンチ」提案例 | 56 |
| 6-1-1 | 方法 | 56 |
| 6-1-2 | 結果 | 56 |
| 6-1-3 | 考察 | 58 |
| | (1)客による規範逸脱と店の拒否、その後の店の提案と両者の交渉 | 58 |
| | (2)客による逸脱行動の原因と新たな規範の生成過程 | 59 |
| 6-2 | 「BBQ店」における客による店内への「飲食物持込み」例 | 61 |
| 6-2-1 | 方法 | 61 |
| 6-2-2 | 結果 | 61 |
| 6-2-3 | 考察 | 63 |
| | (1)客による規範逸脱と店の拒否、その後の店の提案と両者の交渉 | 63 |
| | (2)客による逸脱行動の原因と新たな規範の生成過程 | 64 |

| | |
|---|----|
| 7 研究 3 客の欲望を店が拒否例——「F レストラン」および「BBQ 店」における 1 事例 | 66 |
| 7-1 「F レストラン」および「BBQ 店」における客による規範の逸脱を店が拒否例「F レストラン」「BBQ 店」における「飲み放題」例 | 66 |
| 7-1-1 方法 | 66 |
| 7-1-2 結果 | 66 |
| 7-1-3 考察 客の規範逸脱と店の規範変更拒否 | 67 |
| 8 総合考察 | 69 |
| 8-1 客の社会規範逸脱への店の影響 | 69 |
| 8-2 店の社会規範再考への客の影響 | 69 |
| 8-3 規範の変更過程 | 70 |
| 8-3-1 客による逸脱が店に許容された例 | 70 |
| 8-3-2 客による逸脱が店に拒否・却下された例 | 73 |
| 8-3-3 規範の変更過程まとめ | 75 |
| 8-4 社会規範・学習・イノベーション | 76 |
| 8-5 シュムペーター(1926)のイノベーション論再考 | 77 |
| 9 議論 | 78 |
| 9-1 主体間の相互作用という視座 | 78 |
| 9-2 本論文の学問的位置づけ | 81 |
| 引用文献 | 83 |

1 はじめに

レストラン業はいつの時代も、時の流れ・社会の変化や流行に翻弄されながら同業者と競い合う業界である。レストランの流行の変化はめまぐるしく、長く保って5年早ければ1年で流行は過ぎ去る。筆者は、流行を創りあるいは迎合することに疑問を抱き、流行に左右されずに客と協働で変化し続ける店を創る道を選択した。これは、客と協働で変化し続けるレストランの日々の営業の1場面を切り取ったものである。

本論文では、「生産側」の店と「消費側」の客という目的を異にする二つのコミュニティが当該レストランにおいて協働することで、店の規範に変更を促し、新たな価値が生産・推進される過程を明らかにすることを試みる。

客と店との関係は、経済的なマクロ視点においては生産側と消費側、供給側と需要側という共存共栄の二つのコミュニティを形成している。しかしレストランマネジメントにおけるミクロな視点では提案側と選択側であり、一方の利益が上昇すると、他方の満足が下降するゆえに利益は背反し目的は異なる。また、客というのは一見（一度限りの客）もいれば、顧客（お得意）ともなりえるものであり、店と客というの流動的でゆるやかな繋がりを持つものである。客同士も偶然あるいは一度限りの出会いかもしれないが、同空間を共有し、時には会話し、長い時間の中では店側に働きかけ協働で店の規範を書き替えている「実践コミュニティ (community of practice)」(Wenger, McDermott, & Snyder, 2002)を形成していると考えられる。実践コミュニティとは、あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野における知識や技能を、持続的な相互作用を通じて深めていく人々の集団のことである (Wenger et al., 2002)。

サービス業を捨てたフレンチ料理店と、調理を捨てたセルフグリルレストランの開店から現在までを振り返り、調査・分析することで、客と店が協働で既存のレストランにはない新たな社会規範を創発する過程、すなわちイノベーションの過程を検証する。

2 本論において使用する概念

2-1 新しい価値・文化による新たな欲望・需要創造

佃(2007)によると、経済における価値の創造とは、個人的価値および社会的価値を高めることの全てであり、社会的価値の創造は、物質面・精神面の両面でわれわれの生活の質・満足・充実を高めるものである。

茂呂(2012)によると、文化とは、複数の人々が何らかの人工物を介して協働しあう過程とその所産であり、通常それは世代間で改変されながら継承されるものとされる。文化が人々の実践の中で協働的に創造され、継承され、さらに改変されていくものであるとしている。さらに実践そのもののありようも文化としてとらえると、人工物は物質的なものであると同時に観念的なものとなる。たとえば建築様式の変化は時代ごとの思想の変化を表している。実践をとらえることが文化を理解することだとされる。

有元・岡部(2008)は需要と欲望の関係について、以下のような例を用いて説明している。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、歯磨き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。さらに技術と欲望について、「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」としている。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」とし、「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。

このような考えに基づき、本論では、新しいモノの価値の生産について、単に新しい技術やシステムを開発するだけでなく、それらに触発された客と店の協働により文化・欲望が創られ、それによって新たな需要が生まれる過程を示す。

2-2 社会規範

新しいモノの価値の生産とは、既存の社会規範を逸脱し新たな規範を創ることと考える。

社会規範について、北折(2000)は、「人類というのは集団生活をする種であり、社会を構築する。多様な価値観・志向性を包含するゆえに個人の行動を一定の枠組みで規制することが、社会の秩序を維持し利益や権利を等しく保証する上で必要となる。こうした規制は一般に社会規範とよばれ、行為の明白な指針としての機能を果たす。多くの場合強制力を持ち、逸脱すれば制裁が科せられる形で齋一性の圧力をともなう。時代の流れや社会の変化によって新しい規範が形成される過程にある場合は、あるものが普及していくにしたがって規範が形成される」としている。

すなわち、社会規範とは所与のものではなく、時代の流れや社会の変化およびその社会を構成する人達によって、求められ創られるものであると考える。レストランにおける客と店の規範も日々再形成されるが、求められる規範は、客側と店側とで必ずしも一致すると限らない。本論では、時代の流れ・社会の変化によって求められる新たなレストランの規範を店と客が互いの規範から逸脱し協働で創り変える過程を明らかにする。

2-3 イノベーション

シュムペーター(1926)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、われわれの利用しう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」と定義した。イノベーションの起こる概念とは、次の5つの場合を含んでいるとした。(1) 新しい財貨の生産 (2) 新しい生産方法 (3) 新しい販路の開拓 (4) 供給源の獲得 (5) 新しい組織の実現、の以上の5つであるとした。

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」としている。技術革新は、概ね上述した Schumpeter の5概念の(2)新しい生産方法あるいは(4)供給源の獲得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「新結合」(シュムペーター, 1926)あるいは「モノとモノの結合」(志田, 2013)とするならば、既存の「モノからモノを捨て去る」ことによって「新結合」が可能となる。なぜなら、単にモノとモノを結合した場合、大きく・重く・高価となり、早晚小さく・軽く・安価な破壊的バージョン(クリステンセン, 2001) に取って代わられるからである。ここでいう「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、イノベーションの例として取り上げられるウォークマンは、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機能を捨て両者を結合させたものがウォークマン(ヘッドフォン聴取・再生専用)であり(姜・平野, 2014)、ウォークマンからCDを捨てCPU(中央処理装置)を結合させたものが iPod である。この例は、「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したことを示している。

本論では、「モノがモノでなくなる」ような、そのモノの主要な機能を捨てることに触発されイノベーションが起こる例を取り上げる。すなわち、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触発されて、レストランの新しい価値・文化が生産、推進される過程を、2店のレストラン運営の変遷より記述・分析する。

2-4 状況に埋め込まれた学習

店を経営者とスタッフだけでなく客も含んだ共同体と捉えることで、客と店の規範の違いが明らかになり、客と店との相互作用の中でともに変化して行く過程を共同体の学習とみなすと、互いの協働による規範の変化の過程が観察可能となる。これにより学ぶ主体である店と客の学習共同体の規範の変化の過程が示されると考える。

森下(2010)によると、学習に対する研究の立場は、主に行動主義、認知主義、状況主義の3つに大別される。(1)行動主義は、刺激と反応によって行動の習得と消去を説明する立場である。この立場において学習は、経験による行動の変化として捉えられている。(2)認知主義は、行動主義に対して、刺激と反応の間に存在すると考えられる認知過程に注目する

立場である。この立場において学習は、認知構造の変化として捉えられている。(3)状況主義は、行動主義と認知主義の視座に対して、学習者個人内の認知過程だけではなく、個人と環境との社会的関係に注目する立場にある。この立場において学習は、単に知識や技術を個人内に習得していくことでなく、個人と個人を囲む環境との社会的関係の変化として捉えられている。

状況主義論者である Lave & Wenger(1991)は、徒弟制の研究を通じて、従来の「学習」を個人の頭の中のみの変化と否定し、学習とは共同参加の過程にあるとする「状況に埋め込まれた学習(Situated learning)」論を唱えた。この論では、「学ぶ」のは共同体、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されている。学習は参加の枠組みで生じる過程にあり、個人の頭の中でなく共同参加する人の間に分ちもたれているものであり、1人の人間の行為ではないとした。

本論ではこの定義を採用し、状況的学習論の観点から、客と店という目的の異なる二つのコミュニティが、レストラン営業という実践の中で、互いの協働により新たな価値(文化)が生産、推進される過程を学習とし展開してゆく。

3 本論文の問題・先行研究・本研究の目的および研究方法

3-1 問題

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」と述べた。シュムペーターが言うように経済による革新は、常に生産側から消費側に一方的に新しい欲望を教え込み、消費側も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新たな欲望を提案し、生産側もそれを受容し新たな価値を消費側に再提案することで、生産側と消費側が協働で新たな価値を創発させると考える。

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、新技術のほとんどは、既存製品の性能を向上させる「持続的技術」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。

本稿においてはクリステンセンの説を踏襲し、「性能を引き下げ、シンプル・小型・安価となる」ためにはモノから何かのモノを捨てなければならないが、この捨てられるモノとは「モノがモノであるために主要なモノ」であり、これを捨てることにより、新しい価値が生産可能となると考える。ここでは、レストラン営業という実践の中で、サービス業からサービスを捨てたフランス料理レストラン(以下、「F レストラン」と、料理店から調理を捨てたセルフグリルレストラン(以下、「BBQ店」)を対象に、レストランであるために主要なモノを捨てることで、客と店という目的の異なる二つのコミュニティの規範の変化の過程を分析対象とする。

3-2 先行研究

ここでは、これまでのイノベーション研究をかえりみる。

チェスブロウによる、「オープンイノベーション」における研究 (Chesbrough, 2006) では、知識の流入と流出を自社の目的にかなうように利用して社内イノベーションを加速させるとともに、市場への進出にも、社内のアイデアとともに社外を経由したルートを活用すべきであり、そのためには、産業・学校・研究機関・起業家など外部から新たな技術・アイデアを活用し、イノベーションを促進させるべきだとしている (Chesbrough, 2006)。

勤務先企業など母体企業からメンバーの技術者がリスクをとって自発的に飛び出し、創業する行為である「スピノフ・ベンチャー」における研究 (長山, 2012) では、スピノフをした後の起業家が他のスピノフ起業家や予備軍とともに製品開発知識の獲得や起業の学習を行うことや、元の企業との関係や再教育制度の方法などが示されている。

「イノベーション行動科学」の研究 (砂田・井上, 2009) では、イノベーションを起こそうとするときの組織には、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・会社) の関係性を調整、媒介する必要があるとしている。

以上に列記したように、これまでの研究はイノベーションの為の組織のあり方、環境、技術・アイデアの活用方法、管理、組織マネジメント、という観点の研究が多数を占めている。また、成功したイノベーションの事後の理論研究および、当事者以外の者による研究が多数であり、当事者による実践内で現在進行中の具体的な事例研究は少ない。

本研究では、レストランの営業という実践の中で、現在進行中の事例を研究することで、イノベーションの生み出される具体的で詳細な過程を記述・分析したいと考える。

3-3 本研究の目的

本調査では、経営者である筆者が経営する 2 つのレストラン——開店から 4 年の「F レストラン」と、9 年の「BBQ 店」——の営業実態を調査した。両店舗は、サービス業からサービスを捨て、「BBQ 店」は料理店から調理までも捨てた、つまり従来のレストランから主要な機能を捨てた

新しいコンセプトの店舗であった。調査時点において、両店舗ともに、飲食店における繁盛店の目安である月坪売り上げ 20 万円（赤沼，2009；阿部，2012；吉田文和，2009）を大きく上回る月坪売り上げ 50 万円を超え、両店舗で年商 2 億円を上回る好成績を上げていた。

新しいコンセプトの提案が、必ずしも成功するとは限らない。客と店という関係は、経済的なマクロ視点においては共存共栄の二つのコミュニティを形成しているとみなされるが、レストランマネジメントにおけるミクロな視点では提案側と選択側であり、利益は背反し、目的は異なる（會津，2016）からである。生産側が提案した新たなシステムを、客は単に消費するにとどまらず、新たな欲望を創発し、店舗側に提案する場面に、筆者はしばしば遭遇してきた。

店と客という二つのコミュニティの行動を調査・分析し、店と客それぞれの社会規範の変容を記述する。これにより、飲食店のイノベーションが生じる過程、新しい価値（文化）が生産、推進される過程を示すことを目的とする。

3-4 研究方法

本調査は、筆者が経営する新しいコンセプトの 2 つの飲食店において、新しい価値（文化）が生産、推進される過程を示すことで、イノベーションが生じる過程を明らかにしようとするものである。両店舗とも従来のレストランから主要な機能を捨てた新しいコンセプトの店舗である。店側の人間である筆者が、社会規範の逸脱と見なした客の行動に焦点を当て、それに対する客と店のやりとりを記述することで、両者の社会規範が変容していった過程を考察する。店と客の行動は、参与観察（写真撮影・フィールドノート）と、店長・店員への聞き取り調査（録画・録音・フィールドノート）によって採集した。

4 研究対象

本調査では、筆者が経営するセルフサービスを採用したフランス料理レストラン（以下、「F レストラン」）および、セルフサービスと客自身が調理をするセルフクッキング方式を採用したレストラン（以下、「BBQ 店」）の2店の運営の調査・分析を行った。2店の営業場所は東京都内、最寄りの駅より徒歩圏内の比較的閑静な住宅地である。当該店は、木造アパート（築50年）1階に「F レストラン」がテラス席を隣接し営業している。2階には「BBQ 店」が屋上テラス席を常設し営業している。営業時間は両店ともに平日・土 11 時～23 時、日・祭日 11 時～22 時、年中無休である。2店ともに店は、各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に立たず、会社運営・経理業務を行い、スタッフ会議および不定期の打ち合わせによる各店の運営方針の確認・変更に関与している。

4-1 「F レストラン」の概要

「F レストラン」は、200x 年 3 月の開店よりイタリアンレストランとして営業してきたが、9 年後の 201x 年 4 月にセルフサービスを採用しフランス料理を提供する「F レストラン」としてリニューアルオープンした（図 4-1～4-3 参照）。ここでのセルフサービスとは、客自身が出来上がった料理を自らのテーブルに配膳すること、食後に下膳・ゴミの分別・ゴミ箱への廃棄をすることを言う。



図 4-1 牛フィレ肉のフォアグラのせ



図 4-2 ロブスターのロースト



図 4-3 外観

(図 4-1～3、筆者撮影 2018 年 6 月)

4-1-1 「F レストラン」のシステム

「F レストラン」は、通常のフランス料理レストランとは、いくぶん異なった方法で運営されている。来店した客は、店内（50 席）あるいは屋外テラス席を選択し確保する。次に 1 階店内の壁 1 面に大きく貼られたメニューから好みの飲料・料理を選択し、そばにある券売機（図 4-4 参照）でチケットを購入し、自分の席に戻る。カウンター内プリンターが客の購入したメニュー名と番号をプリントアウトし、コックが確認し注文が確定する。料理完成後にコックがマイクで番号を呼び出す。客は番号が記入されたチケットと引換に料理を受け取る。席に戻り食事を楽しみ、食後は食器棚に使用済み食器を返却し、ゴミの分別・ゴミ箱への廃棄後に退店する。なお、前菜・主菜・デザートチケットを選択・購入し自らが構成したコース料理とすることも可能である。



図 4-4 店内の券売機とメニュー（筆者撮影 2018 年 6 月）

4-1-2 「F レストラン」の開店までの経緯

「F レストラン」の前身であるイタリアンレストランは、9 年前の 200x 年から開店し営業していた。しかし近隣にイタリアンレストランが林立したためと、シェフが元々フランス料理を得意としていたこともあり、筆者が開店 4 年後にセルフサービスによるフランス料理店への業態変更を提案した。しかし、その提案はシェフ以下スタッフ 5 名全員の反対により頓挫した。反対の理由は以下の 5 点である。1 点目は、フランス料理はソース作り、下ごしらえ、飾りつけに手間がかかりコックの人件費は上昇する。2 点目は、セルフサービスによるホールスタッフの人件費削減はコックの人件費増加で相殺され効果は期待できない。3 点目は、食材は高価なものを使用するゆえに料理の値段も高価となりバリュー価格での提供は不可能である。4 点目は、フランス料理には高い質の接客およびソムリエといったワイン知識が必要となる。5 点目は、客には、店に高い格式と接客を期待し、特別な日や接待に使用するというフランス料理レストランの使用目的が存在する。すなわちセルフサービスとすることで安価に提供することは不可能および、セルフサービスを採用することで客は来店しないというのが主な理由であった。

その 4 年後の開店 8 年後となる夏に筆者は、再度セルフサービスを採用したフランス料理店構想を当時のイタリアンレストランのスタッフに

再提案し、渋々ではあったがスタッフ全員に了承され、その半年後の開店9年後の3月にセルフサービスを採用したフランス料理を提供する「F レストラン」としてリニューアル工事を行い開店した。セルフサービスによるフランス料理店への業態変更に反対していたスタッフの賛成への意識の変化は、長引く不況（図 4-5 参照）により飲食店も安価な値段設定を考えざるを得ない時代に差し掛かっていたこと、加えて、前回のセルフサービスへの変更を「F レストラン」が断った直後、先駆けてセルフサービスを採用し階上に開店した、同社系列の「BBQ 店」の成功事例が大きく影響したと考える。しかし開店後1ヶ月でホールを仕切っていた店長と、コックとして2番目の地位であるセカンドコックの2名が、セルフサービスによるフランス料理の提供という新システムを受け入れられないという理由で退職となった。新規に採用した新コックのうちの一人がホールとキッチンを管理する兼任の新店長に就任し、もう一名の新コックとともに元からのシェフと一緒に調理を担当した。その後さらにコックが2名入店したが、ホール専任係は配置せずにコックのみの5名に加えて、皿洗いのアルバイトが数名という人員体制で現在に至っている。

「F レストラン」における開店前の基本方針の決定は、シェフ・店長・他のコック・筆者および、前述したセルフサービスとセルフクッキングを先に取り入れ200x年に開店し成功を収めていた「BBQ 店」の店長を加えたメンバーによるミーティングによって多くが決定された。

4-1-3 「F レストラン」のシステム構築の経緯

「F レストラン」開店の半年前のシステム構想当時は、バブル終焉後から続く終わりの見えない不況と賃金低下（図 4-6 参照）の中にあり、飲食店も安価な値段設定が必要であった。この頃同業他社の経営による、立ち食いをうたう新システムの格安イタリアンレストラン（坂本，2013）が既に営業を開始していた。我々は、高級・高格式・丁寧なサービスというイメージのフランス料理レストランへのアンチテーゼとして、本格フランス料理をセルフサービスで提供するシステムを計画していた。セルフサービスについて我々は、大多数の若年層および中年層は、ファストフード、学生食堂、社員食堂等のセルフ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した。メインターゲットである中年層は半数以上の人々が許容可能、高年層については許容が難しいと予想し

たが、若年層増加が高年層の来店率減少をカバーすると考えた。

基本構想はセルフサービスを採用し、レストランにおけるホール系の労働を客が肩代わりすることと引き換えに商品をバリュー価格で提供するというものである。すなわちセルフサービスを採用することで削減した人件費を原材料に割り振り料理の原価率（表 4-1 参照）を上げ、魅力ある商品価格とした。一般的レストランの原価と人件費について、赤沼（2009）、阿部（2012）、吉田広介（2009）、吉田文和（2009）らは、原価（材料費）率 30～33%、人件費率 22～30%としている。しかし、「F レストラン」は人件費率を 20%と設定し、削減した 10%を原価に充当し原価率 45%達成を目指した。飲食店の原価率について阿部（2012）は、「多くの資料は 30～33%としている。原価率 30%は飲食業界で多くの人々が信じている『常識』の一つで、原価率 40%前後は『常識外れ』」だとしている。しかし、セルフサービスとした「F レストラン」は人件費削減により原価率を 45%と設定とすることが可能となり、値頃感を超えるバリュー価格が実現できると考えた。

「F レストラン」構想段階の開店前年には同業他社の経営による、立ち食い業態のフランス料理レストランが台頭（坂本，2013）した。我々は自店のセルフサービスによるフランス料理提供という構想を再考したが、立ち食いという客の回転率（1日に店の椅子を何人の客が使用したか）重視により利益を上げるシステムと「F レストラン」のセルフサービスという人件費を削減し利益を上げるシステムは競合しないという意見で、筆者と全スタッフの考えがまとまり、セルフサービスによるフランス料理レストランの出店計画は続行され、翌年の開店 9 年後の 3 月に開店の運びとなった。ここにサービス業からサービスを捨て、本格的フランス料理をリーズナブルな価格で提供するシステムの「F レストラン」が誕生した。



図 4-5 株価の推移 TOPIX（総務省統計局資料，2015）
 図中縦点線（青）は（「BBQ店」開店構想時）および縦点線（赤）は（「Fレストラン」開店構想時）を示す

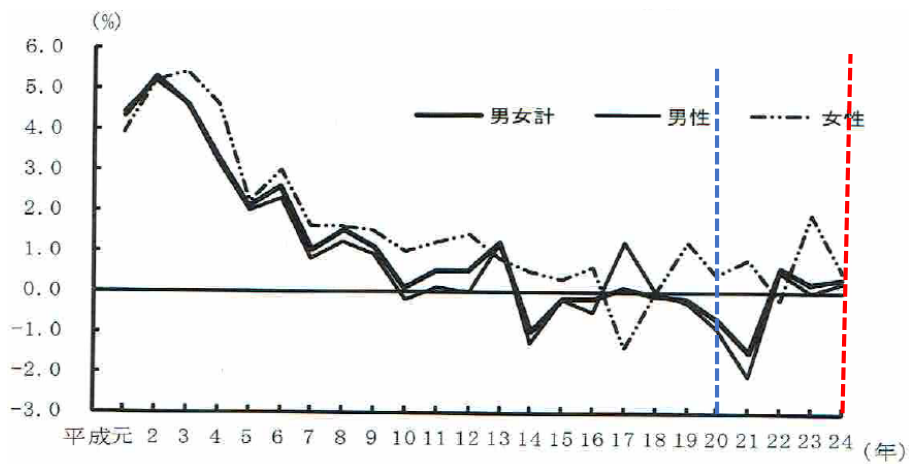


図 4-6 一般労働者の賃金推移（性別賃金の対前年増減率の推移）（総務省統計局資料，2015）
 図中縦点線（青）は（「BBQ店」開店構想時）および縦点線（赤）は（「Fレストラン」開店構想時）を示す

表 4-1 一般飲食店と「F レストラン」「BBQ 店」の原価・人件費・他の比較（筆者作成 2018 年 6 月）

| | 原価 | 人件費 | その他 | 利益 |
|---------|-----|-----|-----|-----|
| 一般飲食店 | 30% | 30% | 30% | 10% |
| F レストラン | 45% | 20% | 15% | 20% |
| BBQ 店 | 50% | 15% | 15% | 20% |

4-2 既存フランス料理レストランと「F レストラン」の比較

筆者は以前から、美味しいフランス料理をより多くの人に日常に食して貰いたいと考えていた。既存のフランス料理レストランの高級・高価格指向および接待あるいは「ハレ」の日需要という特別な日の会食の場という利用用途に疑問を持っていたのである。緒方（2018）は、「フランス在住のフランス人も高級フランス料理レストランへは日常に行くものではなく、仕事関係か特別な日に訪れるのは日本と同じである」としている。筆者の開店したセルフサービスシステムによるフランス料理レストランである「F レストラン」は、既存のフランス料理レストランの指向と利用用途へのアンチテーゼであった。以下に既存のフランス料理レストランと「F レストラン」を比較し、両者の利用用途の違いと規範について述べる。

4-2-1 フランス料理レストランの種類

フランス料理店は、飲食業態ごとに異なる料理を出しており、4つのカテゴリーに分けられる。緒方（2018）によると一般に高級とされる順に、「レストラン」「ビストロ」「ブラッスリー」「カフェ」となる。「レストラン」には、シェフをトップとするコックが創造性と独自性がある料理をつくり、サービス係がサービスを行い、非日常の空間で食することができるという3拍子が揃っている。「ビストロ」とは、大衆的なフランス料理を提供する食堂である。地方に行くと郷土色が強い料理となる傾向がある。「ブラッスリー」は、ビール醸造所が始まりと言われている。現在は、「カフェ」と「レストラン」を兼ねる営業スタイルが多い。クローズタイムが無く1日中同じ料理が食べられ、伝統的なフランス料理がメニューに並ぶ。「カフェ」とは、主に飲み物を提供する店である。コー

ヒーに始まり、ソフトドリンクやアルコールまでをカバーする。すぐに提供できる軽食も提供する。

ここでは上記の「レストラン」と「ビストロ」をフランス料理レストラン（以下、「既存フランス料理レストラン」と表記）とする。

4-2-2 既存フランス料理レストランの利用用途

一般の飲食店利用者の間には「フランス料理イコール高級料理」という図式が定着している（中小企業ビジネス支援サイト，2018）。既存フランス料理レストランというと、高級・高価格で、内外装に大理石を使用し、シャンデリアの光り輝く店内（斎藤，2000）において燕尾服に蝶ネクタイのソムリエがうやうやしくワインサービスを行う、社交の場としての光景を思い浮かべられるのではないだろうか。既存の高級フランス料理レストランは、伝統的なガイドブックの格付けによって細かくランキングされており、内・外装が豪華で、値段も高く、ドレスコードも厳格に決められている。このような頂点を極めたお店によってフランス料理レストランは高級料理店と言ったイメージが一般的となっている（緒方，2018）。

接待や記念日に使用される高級既存フランス料理レストランとは、フォーマルな食事会の場に用いられるレストランであり、用途としては法人需要の会食・接待の場として利用され、個人需要では記念日・デート・ウエディングといった「ハレ」の日とされる特別な日のフォーマルな食事会に主として利用される。そのために既存フランス料理レストランの出店場所も客が「ハレ」の日に利用する大型ホテルや大規模商業施設内となる傾向（中小企業ビジネス支援サイト，2018）がある。

利用者の間には「フランス料理イコール高級料理」という図式が定着しているので、料理とサービスに加えて、内・外装、インテリア、小物類にいたるまで専門性が要求される。さらに社交の場であることを意識した演出が必要（中小企業ビジネス支援サイト，2018）とされ、そのため既存フランス料理レストラン開店に際しては、特別な日の会食需要に相応しい豪華な内・外装の店が必要であり、キッチンには名のあるシェフと調理を仕切るセカンドコックおよび実際に調理をするコックとその弟子達そして、客席を取り仕切るマネージャーとホール係、ワインを受け持つソムリエ、予約係、会計係と多くのスペシャリストが必要となる。

このような店を運営してゆく為には一般客の「ハレ」の日需要に加え

て、高額の利用料金を苦にすることなく足繁く通う客あるいは、接待費を使用できる会社需要客といった特別な顧客の獲得と維持が無くてはならない。

4-2-3 既存フランス料理レストランの利用価格

一般的に既存フランス料理レストランが高級なイメージとなるのは、フォアグラ・トリュフ・キャビアといった食材を使うことが原因の一つとして考えられる。これらの高価な食材を使用した料理は、高額とならざるを得ない。味の素 KK (2018) の調査によると、客が求める既存フランス料理レストランへの料理として、家庭では手に入りにくいフォアグラやトリュフなど高級食材を使った料理へのニーズが最も高い結果が示されている (図 4-7 参照)。また業態別客単価 (図 4-8 参照) は既存フランス料理レストランの平均利用料金は 1 回 1 人あたり 4,413 円と外食業界トップで、イタリア料理店の業態別客単価は半額に近い 2,406 円である。以上 2 点が既存フランス料理レストランと業態の近似したイタリア料理店との大きな相違点である。日本フードサービス協会による外食産業経営動向調査報告書 (2016) の報告においても、レストランを客単価で見ると 3,000 円~5,000 円程度のカジュアルレストランとそれ以上の客単価の高級レストランに分類することができ、顧客層が異なるとしている。総務省統計局の家計調査年報 (2017) によれば、日本の世帯 (世帯人員: 2.98 人、世帯主年齢: 59.6 歳) あたりの外食における洋食 (ハンバーガーを除く) の年間家計支出額は、13,078 円である。この金額は、1 世帯 3 名による 1 度の既存フランス料理レストラン利用 (4,413 円×3) で、簡単に超えてしまう。このことから既存フランス料理レストランの高級性がイメージだけでなく実態であることが分かる。

以上から既存フランス料理レストランの客は、非日常的な空間や高級食材を使った料理を提供することを求め、高額な利用料を払い接待や記念日に利用するという他の業態のレストランとは一線を画す利用用途を求める客層であることが分かる。期待に応える店側である既存フランス料理レストランは、客が特別な日に行くに値する高級食材を使った料理の提供に加えて、店を優雅でフォーマルな格式に保たなければならない。その為には装飾はもとより席と席の間隔をあけ客同士の会話内容の漏れを防ぎ、さらに料理の提供を客 1 人ひとりの食事ペースに合わせるなど、きめ細かなサービスを行う為にホール係は多人数となる。結果的に客の

利用価格は高額とならざるを得ない。客はその代償の為には利用価格が高くなることを厭わない。店の品格を保つ為にも、客の自尊心を保つ為にも利用価格は高額のままに据え置かれることになると思う。

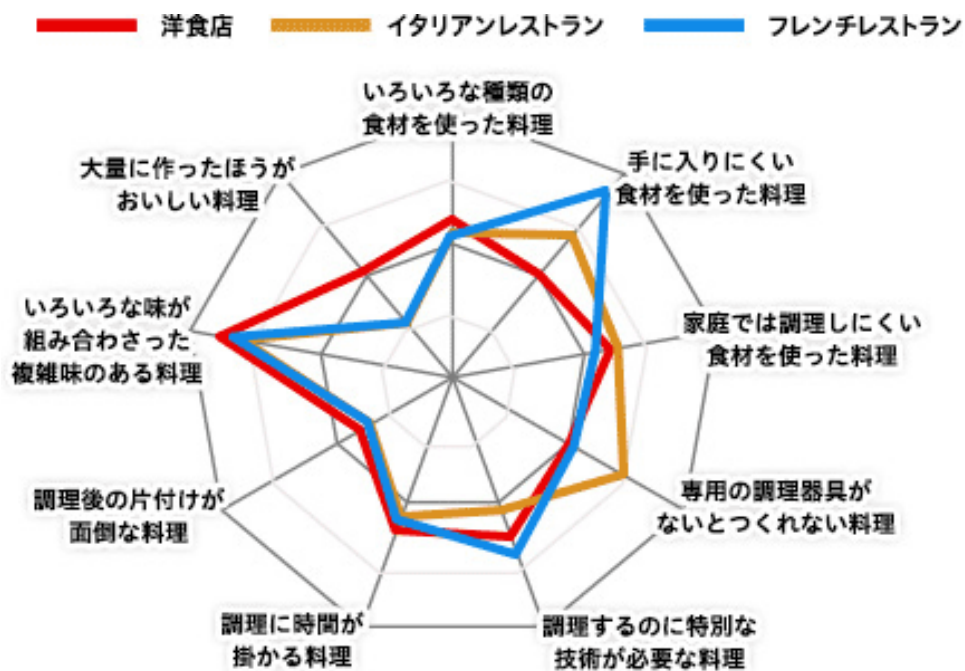


図 4-7 業態別飲食店における客の求める料理 (味の素 KK, 2018)

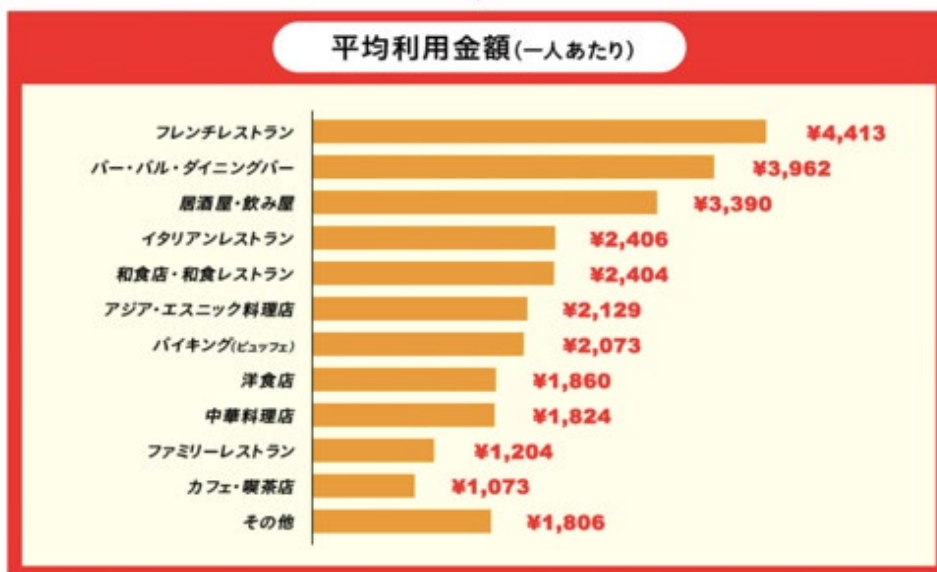


図 4-8 業態別飲食店における客の平均利用料金 (1人あたり) (味の素 KK, 2018)

4-2-4 「F レストラン」の利用用途

筆者はレストランの出店に際して、たとえ既存フランス料理レストランと同様のシェフを従え、贅を尽くした店を構えることが可能だとしても、新しく作る「F レストラン」に歴史・伝統を後付けすることは不可能と考えた。それを踏まえ、既存フランス料理レストランと競争することを避け、異なったカテゴリー・客層・利用用途・価値の「F レストラン」を作る道を選択した。

「F レストラン」の利用用途としては、接待や年に数回の「ハレ」の日利用ではなく、ファミリーレストラン・ファストフード同様の日常利用を目指した。「美味しいフランス料理を日常に」というコンセプトを具現化する為の一番の問題点は、フランス料理の高額な利用価格を低額にすることである。それによって既存フランス料理レストランの利用用途・利用価値とされる接待・「ハレ」の日需要を捨て去ることとなり、日常利用へ変更できると考え、この問題をいかに解決すべきかを検討した。

フランス料理に必要な希少食材はヨーロッパが主な産地であり、ほとんどの食材は輸入である。ヨーロッパの食材価格は元々安価では無く、輸入手続きも煩雑であり、原価を下げるのは難しい。高額利用価格を下げる為の解決策としては、料理の価格を下げることであり、価格に直結する投資・維持費用を抑えることが考えられる。投資金の回収は企業・個人を問わず開店後に必須であり、投資額を抑えることが重要である。また出店時に内外装および設備に投資を行えば毎年の固定資産税額も比例して大きくなりそれも価格に反映する。投資費用の抑制を解決する為には、既存フランス料理レストランを接待・「ハレ」の日利用ではなくファミリーレストランあるいはファストフード店として位置付け、セルフサービスを採用した「F レストラン」とすることにした。こうすることで必然と豪華な内装・シャンデリア・フォーマルな雰囲気は不釣り合いとなり、日常使いのファミリーレストランの寛ぎ・癒し・カジュアルをキーワードとしたデザインとなり、投資費用の抑制が可能となると考えた。

さらなる投資抑制について重要となるのは出店地である。高級レストランの出店地は、高いブランド力での集客や、ウェディングや各種記念日、イベントなど「ハレ」の日需要に対応する為に、大型ホテルや商業施設などが多くなる傾向があるが、路面店に比較して割高な出店料とな

る。これに対して日常使いのカジュアルな「F レストラン」は、立地をホテル内・駅隣接を避けた割安な駅徒歩圏内の出店地とすることで、保証金・賃貸料を抑えた。資本を少額投資とした「F レストラン」は既存フランス料理レストランで価値あるとされる豪華・高級ホテル内立地・高価格・高客単価・フルサービス・接待・「ハレ」の日需要を捨て去ることとなった。内装を簡素・駅徒歩圏内路面店・低価格・低客単価・セルフサービスとすることで、寛ぎ・癒し・カジュアル・アットホームとなり、日常使いのファミリーレストランのカテゴリーの利用用途の店となった。

4-2-5 「F レストラン」の利用価格

資本の少額投資に続き人件費の削減を進めた。既存フランス料理レストランで重要視される接客サービス対応のホール係・ソムリエ・予約係・会計係を省きセルフサービスとすることで、高級店に付き物のサービス料とテーブルチャージ料も無くした。高級店や既存フランス料理レストランでは使用しない券売機による生産方式を採用し、ホール係の人件費を皆無とした。スタッフは料理を作るのに不可欠なコックのみとし最低限の人件費とした。以上から、「F レストラン」は出店に際し、少額投資・固定資産税・人件費を抑制することで投資・維持管理費を低く抑え、利用価格を抑えることが可能となった。すなわち高価な食材を使用しても、料理の値段を抑えることで客単価を低くすることが可能となった。客は簡素な内装の低い客単価の「F レストラン」を接待や「ハレ」の日に使用することは無く、日常に使用するファミリーレストランやファストフードと同じカテゴリーの使用用途で頻繁に利用するのであった。しかし、料理は既存フランス料理レストランの調理方法と原材料を使用することで、質を維持した。

4-2-6 既存フランス料理レストラン・「立食いフレンチ」・「F レストラン」の利益構造

既存フランス料理レストランの利益構造は、高級食材を使用した高原価の料理を高価格で販売することで利益を出す。そのためには贅沢な空間の中でゆっくりと料理を提供することが必要となり客の滞在時間は長くなる傾向があり、1日あたり何人の客をさばけるかという席回転率が

下がる。料理の原材料を平均 30%と（表 4-2 参照）した場合、客単価を約 4,500 円（図 4-8 参照）と高価格とすることにより客一人当たりの利益を大きくし、回転率が 1 回転（夜）と低くても利益が出る構造であり「高客単価×低回転」型と言える。これは洋食レストランに主に採用されている利益構造である。

「F レストラン」の開店前年に同業他社が立ち上げた立ち食い業態のフランス料理レストラン（以下、「立食いフレンチ」と表記）の利益構造を見ると、高級食材を使用した高原価のフランス料理を低価格で販売することにより集客を図り高回転率で利益を出す。坂本（2013）によると「立食いフレンチ」は、料理の原材料を平均 45%とし、客単価を約 3,000 円と低価格とすることにより集客を図り、立食いにより客の 1 人あたりの客席使用面積を低く抑えることで店内収容人数を高めるとともに、利用時間の制限により客の店内滞在時間を少なくすることで、客の回転率を 3 回転（夜）と高く保つことにより利益を上げる。これは「低客単価×高回転」型と言える。これは一般の立ち食いそば店・ラーメン店に主に採用されている利益構造である。その後「立食いフレンチ」は、立食い席を減らし着席形式の店舗を増やしているが、滞在時間制限は続けている。

「F レストラン」は、高級食材を使用した高原価のフランス料理を低価格で販売することにより集客を図るところまでは「立食いフレンチ」と同様であるが、着席と客の滞在時間を自由とし、セルフサービスシステムの採用により、ホールスタッフを不要とすることでホール人件費を省くことにより利益を上げる構造である。これは「低客単価×低人経費」型と言える。これは一般のファストフード店に主に採用されている利益構造である。

以下に既存フランス料理レストランを例とする「高客単価×低回転」型と「立食いフレンチ」を例とする「低客単価×高回転」型、さらに「F レストラン」を例とする「低客単価×低人経費」型の 3 つの利益構造店を比較しその特徴を表で示す。

表 4-2 既存フランス料理レストラン「立食いフレンチ」「F レストラン」の違い（筆者作成 2018 年 11 月）

| | 既存フランス料理レストラン | 立食いフレンチ | F レストラン |
|---------|---------------|-----------|----------|
| 立地 | ホテル内 | 路面・駅隣接 | 路面・駅徒歩圏内 |
| 内装 | 豪華 | 平均 | 簡素 |
| 家賃 | 高額 | 平均 | 低額 |
| 雰囲気 | フォーマル | カジュアル | アットホーム |
| 価格 | 高 | 低 | 低 |
| 席様態 | 着席 | 立食 | 着席 |
| 利用時間 | 制限無し | 制限有り | 制限無し |
| 回転率 | 1回転 | 3回転 | 2回転 |
| 利益構造 | 高価格 | 高回転 | 低人件費 |
| 客単価 | 高 | 低 | 低 |
| ビジネスモデル | レストラン | 立食いそば | ファストフード |
| サービス | フルサービス | フルサービス | セルフサービス |
| ホール係 | 要 | 要 | 不要 |
| 原価 | 30% | 45% | 45% |
| 人件費率 | 35% | 30% | 20% |
| 会計方式 | 席会計 | 席会計 | 券売機 |
| サービス料 | 10~20% | 無し | 無し |
| チャージ | 10% | 300円 | 無し |
| メリット | 高級感・フルサービス | 低額・フルサービス | 低額・寛ぎ |
| デメリット | 高額 | 立食・時間制限 | セルフサービス |

4-2-7 既存フランス料理レストランと「F レストラン」の規範

「レストラン・マナー」でインターネット検索すると 1,840 万件以上のマナーについてのサイトがヒット（Yahoo! JAPAN, 2018）し、その多くにフランス料理レストランという言葉が掲載されている。これらには既存フランス料理レストランのテーブルマナーについて、着席の仕方からフォーク・ナイフの使う順番・スープの飲み方・香水の強さ・会話の

内容他がこと細かに列記され、子供連れ・服装・靴などにマナー違反がある場合は、入店を拒否されたり、よいサービスを受けられなかったりするので注意が必要（グアンシータイムス，2018）とされている。

このように高級レストラン特に既存フランス料理レストランの多くは儀礼的（フォーマル formal）であり、客の求める「ハレ」の日やフォーマルな催しの日の場に相応しい格式と威厳を保つことが既存フランス料理レストランの価値とされる。利用する客も食事に際して大声で笑ったり話したりするべきではない（ハッピーライフスタイル，2017）という既存フランス料理レストランの暗黙のルールを守らなければならない。このように既存フランス料理レストランとその客は、互いの社会的規範に準拠することによってその価値を維持し成り立っていると見える。

一方「F レストラン」は、既存フランス料理レストランの規範から逸脱することで独自の価値観を求めた。「F レストラン」は既存フランス料理レストランの豪華・高級ホテル内立地・高価格・高客単価・フルサービス・接待・「ハレ」の日需要を捨て去り、内装を簡素・駅徒歩圏内路面店・低価格・低客単価・セルフサービス・日常使いとした。このようにカジュアルであり、客の求める日常利用の場に相応しいペット・子ども連れ可能・アットホームな雰囲気を保つことで「F レストラン」の新たな価値を提案している。「F レストラン」とその客は、店のカテゴリー・価値・利用用途が定まっていないうえに、互いが交渉することでその価値・利用用途を見つけるとともに、独自の社会的規範を創造してきたのだと考える。

4-3 「BBQ 店」の概要

「BBQ 店」は、200x 年 3 月にセルフサービスと客自身が食材を自席で自ら焼いて食するセルフクッキング方式を採用し、セルフグリルレストランとして開店した（図 4-9～4-11 参照）。



図 4-9 肉料理例



図 4-10 魚料理例



図 4-11 屋上食事風景

(図 4-9～11、筆者撮影 2018 年 6 月)

4-3-1 「BBQ 店」のシステム

「BBQ 店」は、通常のレストランとは、いくぶん異なった方法で運営されている。来店した客は、店内（50 席）あるいは屋上テラス席を選択し確保する。次に 2 階店内のショーケース（図 4-12 参照）内の食材を自ら選択しレジに持参・精算する。客は清算後食材を自分の席に運び、調味料・調理用品を借用後、席に戻り自ら調理し、料理を完成させ食事を楽しむ、食後は残菜を廃棄し調味料・調理用品を返却後退店する。



図 4-12 店内食材ショーケース（筆者撮影 2018 年 6 月）

4-3-2 「BBQ 店」の開店までの経緯

この「BBQ 店」の開店は、同社系列のイタリアンレストランが 1 階にて営業していたアパートの 2 階が空くこととなり決定した。折しもこのイタリアンレストランをセルフサービスレストランへ変更するという筆者の計画は頓挫していたが、社内同系列の輸入食器販売部門の店長がセルフサービスレストラン案に賛同し、「BBQ 店」の店長を兼任する形で就任した。この店の開店前の打ち合わせは、社内の他のスタッフ全員が、セルフサービスレストラン構想への反対の立場であったゆえに、経営者である筆者と新店長による話し合いによって基本方針の多くが決定された。

4-3-3 「BBQ 店」のシステム構築の経緯

「BBQ 店」の業種について、当時一階では上述した同系列のイタリアンレストランが既に営業しており、別の業種を考えることとなった。「BBQ 店」開店構想時の 200x 年は、折しも不況（図 4-5 参照）と賃金低下（図 4-6 参照）のまっただ中ということもあり、安価な値段設定の店がその頃の飲食店の主流であった。人気業態としてはイタリアン・ブームも一息つき、「チェーン店の居酒屋やもつ鍋屋が人気で他には古くからの個人

経営の立ち飲み屋がメディアで注目」(佐藤, 2008)されていた。筆者と新店長は、大人の為の隠れ家的なセルフグリルレストランというコンセプトの店を開店する考えで一致し、都内の店舗を調査しコンセプトとオペレーションを構想した。我々の開店前当時のインターネット検索調査から、バーベキューを宣伝文句にする店は都内に1店もなく、都下の多摩地区にキャンプ場の1店が存在するだけであった。客が自分で調理する店は都内の台東区に焼き鳥を客が自ら焼くという昭和に開店した店が2件あることが判明し、調査に来店した。

以上の調査から、セルフサービスとセルフクッキング方式の導入について、筆者と店長は、美味しく新鮮な魚を焼いて食べさせる大人の為の店が少ないと考え、新鮮で良質な食材を産地から直送し客に提供したいと考えた。しかし地方、特に魚介類生産の豊富な北海道からの冷蔵輸送を試みると、市場を通さない個別の輸送はコストが掛かり安価での提供は不可能と判明した。こういった背景をもとに我々は、料理のバリュー価格での提供を模索する中で人件費の削減に取り組むこととなり、セルフサービスによるホールスタッフの人件費削減に続いて、調理師の人件費削減すなわち、セルフクッキングについても議論した。セルフクッキングを採用するならば、飲食店のさらなるバリュー価格への道を開くと考えた。しかし、一般の客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。セルフクッキング考慮には人件費削減に加えて、新店長は料理が得意だがコックとしての経験がなく、特別に客に売るべき調理技術を持ち合わせていなかったことが、セルフクッキングシステム導入の主な要因である。

以上の経緯から、客自らが客席の卓上コンロを使用し食材を焼くというセルフクッキングの採用により、コックの人件費が不要になり、出来上がった卓上コンロ上の料理を客が直接取り食べるというセルフサービスの採用により、ホールスタッフの人件費が抑制できるというシステムに行きついた。客にコックとホール係の役目を肩代わりしてもらい見返りとして、商品をバリュー価格で提供する、という考えにもとづき、減少した人件費を原材料費に割り振り料理の原価率(表 4-1 参照)を上げ、魅力ある商品価格とした。このシステムにより「BBQ店」は原価率を50%とすることが可能となり、値頃感を超えるバリュー価格の達成となった。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た新シス

テムのセルフグリルレストラン「BBQ店」が誕生した。

4-3-4 「BBQ店」「Fレストラン」の内装コンセプト立案および工事

「BBQ店」および「Fレストラン」2店のレストラン開業までのコンセプト立案・デザイン・工事までの経緯について述べる。崎元（2011）はレストラン開業までの調査・コンセプト・デザイン作成の一般的な経緯について、「周辺の市場調査を行い人口・男女別・世代別・住民所得・住民属性などの確認後にターゲット層を確定し業態に応じてメニューと価格を決め、店のデザインは、コンセプトに合わせる」としている。「Fレストラン」および「BBQ店」の開店迄の工程も同様に進んでいった。しかし、殆どの工事を社内の者で行うことだけが相違していた。ガス工事および基本電気工事を除く、店舗の内装コンセプト・デザイン・設計・施工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。店舗の改装デザインコンセプトは築50年のアパートを生かしたリノベーションとした。これに基づき「BBQ店」の店長が内装デザインを担当し、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、照明工事は筆者と友人が行った。

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。これを当てはめると1店あたり25坪×120万円＝3000万円であるが、2店ともにそれぞれ300万円以下であった。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。

以下に、2店の構想から開店迄の変遷を表で示す。

表 4-3 2店の開店迄の変遷（筆者作成 2018年7月）

| | |
|--------|---------------------------|
| 開店6ヶ月前 | 開店候補地確定 |
| | 会議/飲食店を開業決定 |
| | 店長決定、基本コンセプト設定 |
| 開店5ヶ月前 | 周辺、業界リサーチ |
| | ターゲット顧客層決定 |
| 開店4ヶ月前 | 基本コンセプト決定 |
| | セルフサービス・セルフクッキングなどのシステム決定 |
| | メニュー、価格決定 |
| | オペレーション決定 |
| 開店3ヶ月前 | 内・外装デザイン決定、着工 |
| 開店2ヶ月前 | 内・外装完成 |
| 開店1ヶ月前 | 関係官庁申請検査 |
| | 開店前広告 |
| | 開店 |

4-3-5 「BBQ店」「Fレストラン」の広告・宣伝

2店の開店当時には宣伝に先立ち、キャッチコピーを決定した。「Fレストラン」は、「日常にフレンチを！セルフサービスにより人件費を削減、一流シェフが高級食材を使用し本物の美味しいフレンチをバリュー価格で提供！」とした。「BBQ店」は、「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（調理はイベント）」とした。宣伝は、経費削減および開店当初における来店客の急増によるトラブル防止のために、開店前後に手作りのチラシを周囲2キロ圏内へのポスティング（投函）を行うにとどめた。宣伝費を最小限にすることで、商品価格の上昇を抑えた。

4-4 他のバーベキュー店と「BBQ 店」の比較

筆者と店長は「BBQ 店」出店に先立ち、新鮮な魚を焼いて食べさせる大人の為の店が少ないと考え、店が料理を作り客に料理を提供する既存のレストラン・居酒屋の業態では無く、客自身が卓上に設置された焼き台で客自らが食材を焼き、その場で食する業態の店を検討した。鮮度の良い食材を客自身が焼き、出来上がった卓上コンロ上の料理を自ら直接取り食べる事で素材の味が引き立ち美味しくなるだろうし、それによりセルフサービスの採用が可能になり、ホールスタッフの人件費が抑制できると考えたからである。加えて、近年難しくなっている自宅の庭や近所の河原などで行うバーベキューに代わるものになると考え、店で行うセルフグリルというコンセプトの「BBQ 店」の開店を構想し、バーベキュー店の調査を行なった。出店前のインターネット検索調査では、都内23区にバーベキューを宣伝する店は無かった（2008年当時当社調査に基づく）。筆者と店長は、バーベキュー需要は存在するが、バーベキューの場所が不足していると考えセルフグリルレストラン「BBQ 店」の出店を考えた。

以下に他のバーベキュー店・「BBQ 店」の問題と比較・両者の利用用途の違いについて述べる。

4-4-1 バーベキュー問題と「BBQ 店」

バーベキューはこれまで、自宅の庭や近所の河原などで行われて来た。しかし近年は煙・臭気・騒音の問題から自宅の庭や都心の公園・河原・マンションのベランダにおいてバーベキューを行うことは難しくなっている（SUUMO ジャーナル，2014）。現在は都心から離れた場所のバーベキューが許可された公園や・海辺・郊外のキャンプ場で行われるのが一般的である。これは、バーベキューは、煙と臭気に加えて、バーベキューを行う際に発生する騒音やゴミが問題となるからである。その為に屋外においても、都市部の公園や河川敷ではバーベキューが禁止されている場所が多く、都心を流れる川の河川敷周辺では、現在バーベキューを行える場所は数カ所、区によっては河川敷でのバーベキューは禁止されている（Yahoo! JAPAN，2018）。

「BBQ 店」の近隣にある、河川敷では無料でのバーベキュー利用が容認されていたが、2010年よりバーベキューが禁止された。原因はバーベ

キューを行うことで夜遅くまで続く騒音、ゴミの不法投棄といった事案が多発したことによる地域住民からの苦情である。その後市役所が管理するバーベキュー広場として 2011 年から再利用可能となった。市役所は、入場料金を 1 人 500 円（中学生以上）徴収し、その料金をゴミの廃棄を当該業者に行わせることで、利用者がバーベキュー後のゴミを置いて帰ることを可能とし、利用時間を 4 月から 9 月は 9 時から 18 時まで 10 月から 3 月は 9 時から 16 時までとする（担当市役所 HP, 2016）ことで周辺の住民の理解が得られ、現在に至っている。解決されたこのケースは稀であり、通常は禁止が続くことで都市部周辺のバーベキュー施設は少なく、シーズン中はバーベキュー施設が混み合い入場制限が掛かる。自ずとバーベキューを行う場所は都下の遠隔地となる。

バーベキューが遠隔地となることに起因する行う側の問題としては、「場所が遠隔地で移動に時間がかかること」、「事前の用品の購入・運搬・飲食材料の買い出し、事後の用品の後片付け・ゴミの廃棄が必要になること」、「荷物が多く移動には車の使用が必須となるが、車を使うとアルコール類の摂取が不可能となること」等が挙げられる。

以上の、バーベキュー可能な場所の減少・バーベキュー場の遠隔地化・買い出し・片付けの煩雑さ・ゴミ処理の解決による需要を見込み、セルフサービス・セルフクッキングを採用したバリュー価格のセルフグリルレストラン「BBQ 店」を開店する事となった。

4-4-2 バーベキュー業態の種類

筆者と店長の「BBQ 店」のインターネット調査では、2009 年頃から様々なバーベキューの業態が台頭した。筆者はバーベキュー業態を、「バーベキュー場」「バーベキュー・デリバリー」「バーベキュー店」の 3 種類に分類した。

「バーベキュー場」は古くから利用される、バーベキューの為の場所貸しを行う施設である。「バーベキュー・デリバリー」は、店を持たず、公園・河原・バーベキュー場などの客の指定する場所に、用品だけあるいは、用品と指定された食材の運搬と後片付けを行う。「バーベキュー店」は、店を構え、店内・外にバーベキュー用品と飲食材料を用意し、来店した客にバーベキューを行わせる。

一般に言われる「手ぶらでバーベキュー」とは、「バーベキュー場」＋「バーベキュー・デリバリー」或いは「バーベキュー店」を利用する事

で、バーベキューの準備をせず、飲食材料も持たずにバーベキューの場
所に出掛けてバーベキューを行い、後片付けも行わずに帰ることを言う。

4-4-3 「バーベキュー場」の利用用途

「バーベキュー場」は、以前からある業態であり、屋外の土地を区画
してバーベキューを行わせる。基本的にバーベキュー台はあるがバーベ
キューに必要な炭などの用品の貸し出し・販売・準備は行わない。飲食
物は販売しない。炭の火起こしから飲食物の買い出し・搬入まで全て客
が行い、ゴミは分別後に指定場所に放置可能などところが多い。従って使
用料は、場所代のみとなる。自然の中で安価に、バーベキューを行うこ
と自体を楽しみたい人向けの業態である。

4-4-4 「バーベキュー・デリバリー」の利用用途

「バーベキュー・デリバリー」は、店を持たず、公園・河原・バーベ
キュー場など客の指定する場所に事前に、用品だけあるいは、用品と指
定された食材の運搬を行い、客のバーベキュー後に、使用した用品の片
付けとゴミの廃棄を請け負う。すなわち、客は用品・食材を持参せずに
指定場所に行き、料金の支払い後にバーベキューを行い、後片付け・用
品の清掃・ゴミ捨てを業者に任せて帰宅できるというサービスを行う業
態である。

都内の一般住宅・郊外の公園・バーベキュー場・河川敷と多様な場所
へのデリバリーが可能である。「バーベキュー・デリバリー」は、公園な
どの場所代が無料の場所や自然の中あるいは、大人数のイベントなどで
バーベキューを行いたい人向けの業態である。

4-4-5 「バーベキュー店」の利用用途

「バーベキュー店」は店を構え、店内や屋上にバーベキュー用品と飲
食材料を用意する。来店した客は店内に陳列された飲食材料を購入後に
バーベキューを行い、後片付けとゴミ捨てを店に任せて退店する。店が
バーベキュー用品の全てを用意し、炭の火起こしを行い、飲食材料も販
売しており、客がこれらを持参しなくて良い。多くは電車利用で日帰り
可能な都心に店を構える店が多く、都内の交通の便の良い場所でバーベ

キューを行いたい人向けの業態である。

筆者の経営する「BBQ 店」はこれにあたる。開店当時は当店だけであったが、現在はインターネットで「バーベキュー店」を入力し検索(Yahoo! JAPAN, 2018)すると 6,200 万件がヒットし、都内はもちろん全国に無数に存在する。

4-4-6 「BBQ 店」の利用用途の変化

「BBQ 店」は開店から、店の飲食物を客に購入してもらい、バーベキューによるセルフクッキングをさせる「手ぶらでバーベキュー」を採用していたが、やがてより安く飲み・食べたいと考える客が、店に飲食材料を持ち込み、場所代を支払うことでバーベキューを行いたいと希望した。「手ぶらでバーベキュー」と逆の発想の「持ち込みバーベキュー」であり、これは場所貸しのバーベキュー場やキャンプ場と同様の業態である。「BBQ 店」では現在、店の飲食物を消費して行う「手ぶらでバーベキュー」形態を利用する客が約 90%、飲食物を客が持ち込んで行う「持ち込みバーベキュー」形態を利用する客が約 10%である(当店資料)。来店した客はこの2種類のどちらかを、用途に合わせて選択・利用する。現在「持ち込みバーベキュー」形態の使用方法的割合が少しずつ増加している。

客層の違いとして「BBQ 店」の例では「手ぶらでバーベキュー」利用者は、店にバーベキューの準備がしてあり、飲食材料も販売しているので荷物が少なく済み、子供連れのファミリー客や年齢層を問わず少人数のグループに人気がある。一方「持ち込みバーベキュー」の客層は、食欲旺盛で多量に飲酒したい人達であり、年齢層が若年から中年層で、会社や友人の多人数グループによる利用が多い(当店資料)。客によっては酒の運搬は重く手間がかかるゆえに、酒類量販店のデリバリーサービスを利用する事で酒を店に直接配達させ、主催者が食材だけを搬入するグループもいる。

4-4-7 「バーベキュー場」・「バーベキュー・デリバリー」・「バーベキュー店」の利益構造

「バーベキュー場」業態は、利用場所の場所代により利益を得る。「バーベキュー・デリバリー」業態は、バーベキュー用品の貸出し、加えて

飲食物の販売により利益を得る。「バーベキュー店」は、通常は飲食物の販売により利益を得るが、客が飲食物を持ち込む場合は場所代により利益を得る。

4-5 出店とバーベキュー問題

バーベキューの出店に際しては、煙・臭気・騒音問題に対する近隣からの苦情を防ぐ事が必須である。その為には店の立地が重要となる。特に屋外に客席を設置する場合は、周囲に家屋が隣接しない場所か周囲よりも高いビルの屋上が望ましい。都心部で営まれている他のバーベキュー店は、公園の中か大型商業施設ビルの屋上が殆どである（hinata, 2018）。これは、煙の上方へ拡散する性質と、周辺地域で高所となる屋上であれば、ある程度の騒音も階下への影響は少ない為と考えられる。「BBQ店」は周囲に河川敷と公園とがあり、近隣家屋とはある程度の距離が保たれている。

4-5-1 開店後の外部との交渉

「BBQ店」の開店後に問題となったのは、臭気と騒音である。臭気についての苦情は風向きと窓を開け放つ季節との関係があると思われるが、件数は少なく、対応をする前に終息した。一方、イベント開催時の騒音についての苦情は続いた。対策としてはイベントの終了時間の調整、イベント時のマイク音量の制限とスピーカーの向きの調整、太鼓などの打楽器の禁止である。これにより苦情は少なくなっている。

「BBQ店」と保健所との間で問題となったのは、客が屋根の無い屋上で調理をする行為に対してであった。この地域の条例では店で客が料理をすることを想定しておらず、更に、屋根の無い屋上で調理をすることも想定していない。その為に、店と保健所との条例の解釈について弁護士同伴の上で何度か話し合いの場を設けるとともに、指導も受けることとなった。条例などに定められていない形の歴史的に新しい形態の店を作るときは、官庁との折衝も考慮に入れなければならない。

また、客が客席で火気を使用する為に消防法の制約を受け、設備の検査・点検も厳しくなる。

4-6 飲食店の出店業態による違い「テナント店」と「路面店」

筆者は、1980年代初期から都内の路面に飲食店を構える形で飲食業を始め、1990年代からはショッピングモール・デパートに誘致され大規模な商業施設内に飲食店および食器輸入販売店を全国に出店し運営してきた。2013年以降は商業施設内への出店から撤退し、路面店において事業を継続している。ここでは「テナント店」と「路面店」の特徴を示し、最後に現在、路面店に絞り事業活動をしている理由を述べる。

一般に大規模商業施設と「テナント店」の契約内容は公表されていない。ここでの「テナント店」の資料については、2013年までの当社とデパート・大規模商業施設の契約を、「路面店」の資料については、インターネットを使用した首都圏内不動産物件情報および、現在の当社と不動産会社を介した家主との契約を元としている。

4-6-1 「テナント店」と「路面店」の特徴

本論文では「テナント店」を、ショッピングモール・デパート・大規模商業施設（大規模小売店舗立地法において、床面積が1,000m²超の大規模小売店舗のこと（経済産業省, 2017））内において独自の店名を提示し、他の売り場と区画され出店・営業している店と定義する。「路面店」は、通りに面し独自の店名を提示し、単独で出店・営業している店と定義する。ここでの飲食店の出店業態による「テナント店」の特徴、特に賃料・売上保証額・管理費等については一般に公表されておらず、首都圏にある大手商社2社運営の2大規模商業施設および同地域内デパートと当社との契約資料（2013年迄）に基づき説明する。「路面店」については首都圏にある当社賃貸物件と不動産家主との賃貸契約資料（2018年現在）および首都圏内不動産物件情報に基づき説明する。

大規模商業施設の最大の特徴は、多数の「テナント店」が出店していることであり、客は1か所で複数の「テナント店」でまとめ買いができる利点がある。また広告・宣伝を入居「テナント店」全体で行うことで、スケールメリットによる効率的な集客を行い「テナント店」はその恩恵を受けることで売上を伸ばす（店舗 HACKS ハックス, 2016）。一方「テナント店」は、入居している大規模商業施設の影響を少なからず受け、互いの「テナント店」のブランド力で集客をするとともに、自社ブランドのターゲット層以外の来店客が来店する。大規模商業施設への出店に際

しては、一般的に当該「テナント店」が出店することで大規模商業施設全体への集客・知名度や売上の上昇が見込めるといった、大規模商業施設とブランド力を持った「テナント店」とが互いの利益が見込めることが条件となり、一般的には大規模商業施設側から「テナント店」側に声かけが行われ出店となる。「テナント店」は大規模商業施設との直接賃貸契約であり、売上低下により大規模商業施設側から撤退を促される場合がある（店舗のミライ塾，2018）。

「路面店」は通りに面して人目に付きやすく、一般的に来店するのはそのブランドに興味を持った人で、目的買い客の来店率が高くなる。「路面店」は自店独自で広告・宣伝を行い、集客を行わなければならない。出店は、不動産会社を通じた賃借物件所有者との賃貸契約締結によるもので、自店の判断での出店が可能である。退店についても、賃料未払以外は店側の判断となる。

「テナント店」と「路面店」は、ともに大規模商業施設或いは不動産物件所有者と賃貸契約を結ぶことによって出店・運営されるが、店舗運営の自由性・自主性および賃料の設定条件・売上金管理・施設管理・宣伝方法およびこれらに必要な資金の回収方法が異なる。

4-6-2 「テナント店」と「路面店」の運営

大規模商業施設内の「テナント店」と「路面店」はともに賃貸契約による出店であるが、運営面で違いがある。「テナント店」は大規模商業施設の規則に沿った制約を受けるが、指導も受けられる。一方の「路面店」は、制約は受けず自主的な運営が基本となる。

「テナント店」の開店後の営業に関して、販売・セール企画・予算・時期を大規模商業施設側が決定する。セール商品の種類・価格帯・販売促進ツールなどについても、大規模商業施設の運営規定に従う。また顧客からのクレームやトラブルに関しては、大規模商業施設へ報告するとともに、客への対処は大規模商業施設と共同で行う。営業時間・休日も大規模商業施設の規定に沿って設定する。

「路面店」は、営業・経営方針・価格・セールを自店で計画・実施できる。営業時間帯・休日も自由に設定可能であり、クレームやトラブルに関しての客への対処も自店で行う。

4-6-3 店のデザイン

大規模商業施設は大規模商業施設全体のイメージを保つ為に、店内・外観のデザイン・カラー・サインについて独自の規定があり、「テナント店」は、それらに従い店舗設計・施工する。

「路面店」のデザインは基本的に、店内・外観のデザイン・カラー・サインについて自由である。

4-6-4 賃料の設定条件

大規模商業施設へ「テナント店」を出店する場合の月々の賃料・管理費は、大規模商業施設運営会社の規定により異なるが、首都圏中心部の契約条件は通常、売上保証賃料に併せて最低保証売上賃料というものを設定する。

売上保証賃料（大規模商業施設側への賃料相当分）は月次売上×設定率（13.75%：当社資料，2013）である。仮に「テナント店」の1カ月の売上が500万円であり、設定されている売上保証率が13.75%であった場合、その賃料は68.75万円となる。1,000万円の売上であれば137.5万円となる。この方式は売上が上昇すると賃料も上がるすなわち、売上が上昇しても純利益は頭打ちとなる傾向がある。

更に、「テナント店」は、売上保証賃料に加えて、売上が低くても大規模商業施設へ支払うべき賃料の下限を設定した最低売上保証賃料（2.5万/月坪：当社資料，2013）が設定される。仮に「テナント店」の売上が月間で0円と売上が全くない場合でも、「テナント店」が大規模商業施設に支払うべき賃料は2.5万×店の坪数=月額最低売上保証賃料となる。これに基づき計算すると、店の大きさが25坪の場合の月額最低売上保証賃料は2.5万×25坪=62.5万円となる。最低売上保証賃料は「テナント店」の売上が低くても大規模商業施設側の賃料収入が下がるのを防ぐことを目的とした賃貸契約である。

つまり、「テナント店」は売上を出しやすい環境を得る対価として、売上が上昇するにつれ賃料が増えていく売上保証賃料、売上が低くても大規模商業施設側に支払う最低保証売上賃料、加えてこの後に説明する路面店に比べて割高な施設管理費を支払う契約を結ぶこととなる。

一方「路面店」の首都圏中心部の一般的な商業ビルや商店街の店舗物件の賃借料は、固定家賃（月額月坪2.25万：当社資料，2018）であ

る。店の大きさが 25 坪の場合の月額賃料は 56.25 万円となる。最低保証売上はなく、売上が上昇すると純利益は伸びる傾向がある。

4-6-5 施設管理費

大規模商業施設では賃料の他に、全「テナント店」から施設管理費（一般の共益費に当たる。以下、「共益費」と表記。）を徴収することにより、イベントスペース・駐車場・エレベーター・エスカレーター・案内所・通路・トイレ・バリアフリー・警備等の維持および管理を行う。これら設備の維持充実が更なる集客に寄与する。しかし、大規模商業施設における共益費（月額月坪 1.7 万円：当社資料，2013）は一般の「路面店」の共益費（月額月坪 0.2 万円：当社資料，2013）と比較して格段に高額となる。一方「路面店」の共益費は、大規模商業施設に対して低額であるが、一般的に設備の充実度は劣る。

4-6-6 売上金の管理と売上報告義務

当社と契約した全ての大規模商業施設は、「テナント店」に毎日の売上報告を課しており、さらに賃料を確実に徴収するために、預り金精算方式と言われる、「テナント店」の売上金を毎日回収・管理し、売上保証率に応じた賃料・施設管理費・経費・広告・宣伝費を徴収後、月 2 回に分けて「テナント店」の本部に振り込む方式を採用していた。この方式に必要な日々の売上実績データ収集の為に「テナント店」の POS（point-of-sale：販売時点情報管理）レジスターは大規模商業施設運営本部のコンピューターによって管理されていた。この預り金精算方式の場合には、大規模商業施設側に現金がプールされる為に「テナント店」には手持ち資金が無く店の運営の為に別途用立てしなければならない。

一方「路面店」の日々の売上は社内以外への報告義務はなく、売上金は自店にプールされる為に店の運営資金として使用可能である。

4-6-7 広告・宣伝費

「テナント店」の広告・宣伝費は、全「テナント店」があらかじめ各

月の広告・宣伝費（月額月坪 0.28 万円：当社資料，2013）が大規模商業施設によって決められ徴収される。この費用をもとに大規模商業施設運営会社が年間スケジュールに沿ったプロモーションを行ない、テレビ・ラジオ・新聞・インターネットという各種メディアを利用した広告・宣伝を実施する。大規模商業施設および各「テナント店」が合同で大々的な広告・宣伝を行うことで効率的な集客を図ることが可能である。

「路面店」の顧客獲得に関わる全ての費用・マーケティング戦略・プロモーション活動は、全て自店で計画・実施していく必要がある。一般的に単独で行う分、大規模商業施設に比較すると「路面店」の集客力は限定的となる。

4-6-8 「テナント店」と「路面店」のメリットとデメリット

大規模商業施設は施設のブランド力と充実した施設内設備に加えて、施設内「テナント店」全店の宣伝費を用いた大々的な広告・宣伝により、集客・販売を促進させる。「テナント店」はその恩恵を授かることで効率良く売上を伸ばすことが出来る。さらに大規模商業施設は集客が安定していて、「テナント店」は新たな顧客層に認知してもらいやすいといったメリットがある。しかし、売上を増やしても利益から売上保証率に応じた金額が大規模商業施設に徴収される為に純利益は伸び悩むのがデメリットである。

一方、「路面店」は自店のみの宣伝費を用いて単独で広告・宣伝を実施し集客する。効率的集客は難しいが、売上を上昇させると賃料は同額なので純利益が伸び易いといったメリットがある。

当社の資料では賃料に相当する「テナント店」の売上保証賃料は「路面店」の賃料よりやや割高であり、加えて「路面店」に比較してかなり割高な施設管理費、更に「路面店」には無い最低保証売上賃料規約を結ぶ必要がある。すなわち「路面店」に比較して、売上を伸ばしやすい環境を得る対価は高額となると言える。

出店に際しては「テナント店」の売上を伸ばしやすい環境と対価、「路面店」の自由な運営と集客について吟味することが重要となる

以下に、「テナント店」と「路面店」の特徴を表で示す。

表 4-4 「テナント店」と「路面店」の出店業態による違い（筆者作成
2018年11月）

| 出店業態 | 「テナント店」 | 「路面店」 |
|-------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| 出店場所 | ショッピングモール・デパート・大規模商業施設 | 大規模商業施設とは別に 単独 で通りに面した路面 |
| 集客方法 | 施設全体 | 自店 単独 |
| 来店客層 | 施設の影響あり | 自店 独自 |
| 店舗デザイン | 施設に準ずる | 規制なし |
| 経営方針・販売方法 | 施設の規制・指導あり | 規制・指導なし |
| 営業時間・休日 | 施設に準ずる | 規制なし |
| 広告・宣伝(テレビ・ラジオ・ネット・新聞他)イベント企画 | 施設主導・全体 | 自店 独自 |
| クレーム対応 | 共同で対処 | 自店で対処 |
| 付帯設備 | 駐車場・案内・警備員 | 駐車場 |
| 契約 | 賃貸契約(施設) | 賃貸契約(家主) |
| 解約条件 | 見込売上未達成 | 賃料未払 |
| 報告義務 | あり | なし |
| 売上金管理 | 施設が毎日回収・管理 | 自店管理 |
| 賃料 | 売上保証率:月次売上×設定利率＝賃料2.75万/月坪 | 固定家賃:賃料2.25万/月坪 |
| 最低保証売上額 | 最低保証売上:2.5万/月坪 | 設定なし |
| 共益費(駐車場・エレベーター・イベントスペース他維持管理) | 1.7万/月坪 | 0.2万/月坪 |
| 宣伝費 | 売上歩合制宣伝費:0.28万/月坪 | 自店・随時 |
| 支払い(賃料・共益費・広告・宣伝費) | 施設管理売上金より賃料他を差し引き、テナントに払戻し2回/月 | 家主に翌月分を月末支払 |
| 利益率 | 売上保障率で売上増も利益が頭打ち傾向 | 売上増により利益拡大 |
| 賃料例(設定:25坪・20万/月坪売上) | 賃料: 68.75万+ | 賃料: 56.25万+ |
| | 共益費: 42.5万 | 共益費: 5万 |
| | 合計111.25万 | 合計61.25万 |
| メリット | 集客力・ターゲット層以外の来店 | 運営自由・人目につき易い・目的買い・共益費低額・売上増で利益拡大 |
| デメリット | 運営規制・共益費高額・売上増も利益が頭打ち傾向 | 集客難 |

「テナント店」は東京都 23 区内の大手商社 2 社運営の 2 大規模商業施設および都心デパートと当社契約（2013 年迄）に、「路面店」は不動産会社と当社契約（現在）資料に基づく

以上のように、「テナント店」と「路面店」はともにメリットとデメリットがあり、どちらが優れているというものではない。

現在筆者が「路面店」形態を採用している理由は、店の経営方針・販売方法について規制がないことを望むからである。すなわちセルフサービス・券売機清算・価格・メニュー変更といった大胆な経営方針・販売方法の決定・変更を、自店で遂行してゆくための環境とスピードを維持するためである。

5 研究1 客による（社会）規範の逸脱を店が許容——「F レストラン」および「BBQ店」における3事例

5-1 「F レストラン」の客による店内における仮眠例

5-1-1 方法

調査方法は、「F レストラン」内での店側と客の会話場面を筆記記録した。調査実施は、201x年5月8日15:00～17:00の間であった。会話記録より、客と店側が互いの役割規範の逸脱に言及した言葉と行動、それぞれ自身のあり方が変わっていくプロセスおよび新たな規範が生成される点に特に焦点化し分析した。調査対象は、当該店の「F レストラン」（開店4年目）店長（40代、男）および分析者である筆者（60代、男、経営者として店の経営に関わっているが、通常の業務には関わっていない）および不特定多数の客であった。

5-1-2 結果

休日のランチタイム後の比較的空いている時間であった。1組の若いカップルが1階のテラス席での食事を終え、ワインを飲んでいた。しばらくするとその客は酔いが回ったのか座ったまま居眠りを始め、その後二人ともにソファに横になり、さらに大の字になって熟睡してしまった（図5-1参照）。筆者は、寝ている様子を事務所に上がる階段の道すがら見かけた。希有な场景であると認識し、足を止め眺めたがそのまま2階の事務所に戻った。

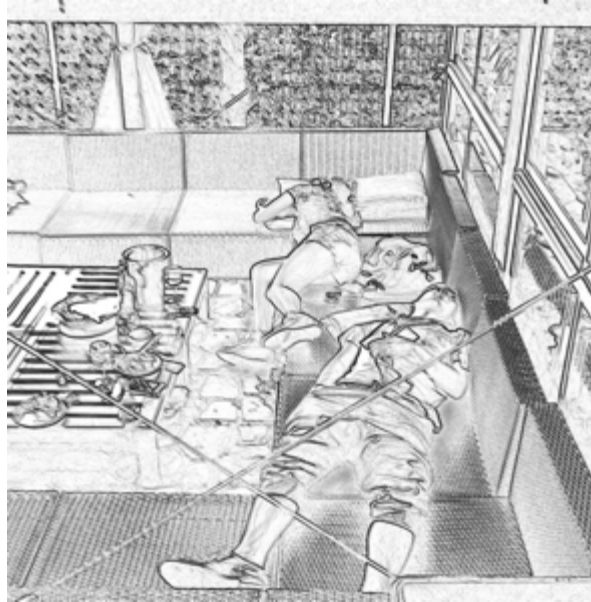


図 5-1 「F レストラン」客の食後の仮眠(筆者撮影・加工 2018 年 6 月)

しばらくして筆者が 2 階から階段を下りていった。

筆者（経営者）、店長および客の会話記録

筆者：(階段下で店長が、テラスのソファ席で大の字に寝ている先程のカップルを傍観している姿が目に入った。筆者がさらに下りて店長に近づくと)

店長：(下りて来る筆者に気づき、店長は苦笑いをしながら筆者に)「どうしましょう？(ソファで寝ているカップルを見ながら筆者に尋ねる様に)」

筆者：「ねっ(寝ているカップルと店長に交互に視線を送りながら、どうすべきか迷いながら)・・・？ 気持ち良さそうだね？(苦笑しながら店長に話しかける)」

客(男)：(寝ていた男性客が店側 2 人の会話で目を覚ます)「あ、すみません。あまりに気持ちが悪くて」

店長：「よく寝ていましたね？(目覚めた男性客に)」

客(男)：「あ、すみません、起こします(連れの寝ている女性客を)」

店長：「そういう意味ではなくて、寝ていても良いですよ」

客(男)：「あまりに気持ちが悪くて、酔いました」

店長：「ゆっくりして行ってください」

客(男)：「ありがとうございます(傍の女性は熟睡中)」

店長と筆者：（顔を見合わせて微笑みながら立ち去る）

5-1-3 考察

(1) 客による規範の逸脱

筆者は店長に訊ねられる「どうしましょう？（ソファで寝ているカップルを見ながら筆者に尋ねる様に）」までは、このカップルの「F レストラン」における行動をあまり望ましい行為ではないと考えており、店長が客を起こして咎めると予想していた。筆者は、客の座ったままの居眠りという仮眠はフランス料理レストランの客としての規範を逸脱していると判断したが、直ちには客に注意を与えなかった。これは、筆者が日頃、通常の営業業務に携わっていないゆえに顧客の行動に進んで関与しないことと、客が「F レストラン」の規範を逸脱しているかが微妙であったことが原因であり、それによって客の仮眠はより大胆な大の字の睡眠になり「F レストラン」の規範からの逸脱が顕在化することとなった。食後の仮眠という客の逸脱行動は、店の忙しい時間帯であるランチとディナータイムを避けた15時から17時という客の少ない時間帯において表れた。客の来店から逸脱行動迄の所要時間は約1.5時間である。この間は食事に要する時間で満腹感と酔いがまわる頃合いであるが、その間に店の様子を窺っていたとも考えられる。客は店の客席へのスタッフの管理の度合い、規範への準拠の程度を見定め、利用客の減少、自分達と隣の客との距離を測り、店と他の客に迷惑が及ばない時に仮眠を始めたと考えられる。すなわち客は、レストランの客としてあるべき規範を超えた行動を欲望の趣くままに表出させたのではなかった。まずは店や他の客に迷惑をかけない、横になって寝ないといった「F レストラン」の客としての規範を念頭に、ソファに座ったままの居眠りという形で欲望を表出させた。しかし、その後に眠りが深くなり、ついには大の字になっての仮眠というよりも睡眠へと至り、「F レストラン」の規範の範疇を超えたのだと考える。その後に、客が店長と筆者の会話で目覚め客（男）：「あ、すみません、起こします（連れの寝ている女性客を）」と謝ったことで、客は睡眠による「F レストラン」の規範からの逸脱を自覚していることが示され、意図せず熟睡したことを示唆した。

(2) 客による規範逸脱行動と店側の偶発的な許容

筆者の意に反し、店長が客の大胆な睡眠の視認後すぐに客を起こさず

筆者に判断を委ねたその刹那、筆者の頭の中に店長が客を起こさずに「どうしましょう？」と訊ねたということは、店長が日頃から既存のフランス料理レストランの規範からの逸脱をある程度許容していることを示しており、この客の行動は「あり得ることなのか？」、既存のフランス料理レストランの客としての規範（食後の仮眠不可）を逸脱しているが、「自店「F レストラン」の客としての規範は逸脱していないのか？」という疑問がわき起こり、それと同時に「食後に酔って寝たなら気持ち良さそう」という思いが浮かび「ねっ（寝ているカップルと店長に交互に視線を送りながら、どうすべきか迷いながら）・・・？気持ち良さそうだね（苦笑しながら店長に話しかける）」という言動を生んだ。この間に客は起き、店長に「あ、すみません。あまりに気持ちが良いと」と謝り、店長が応答することとなり、意図せずに店長に最終判断を委ねることとなった。店長は筆者との直前のやりとりを客行動の肯定と受けとめ、店長による容認（店長：「そういう意味（寝てはいけない）ではなくて、寝ていても良いですよ」）に及んだと考える。店長が客による食後の仮眠を容認して初めて筆者は、「F レストラン」において客が食後に仮眠するという客行動は「あり得ること」と気が付いた。店長の客行動の肯定すなわち、「F レストラン」としての新規範（食後の仮眠可能）の設定は、筆者との意思の不疎通、成り行き、手遅れが成したのであって、店側か客のどちらかが意識的に決定したのではなかった。

以上から、客は既存のフランス料理レストランの客としてあるべき規範を超えた行動を店の状況を鑑みて表出させ、それが契機となり、店側は規範に直面させられ、仮眠客の気持ち、さらにその時間の店の混雑状況、「F レストラン」の体裁、他の客の視線を推しはかっている間に、筆者と店長の意思疎通の不手際に起因する店長の偶発的な勘違い・手遅れにより、フランス料理レストランのあるべき規範を越えることとなり、最終的に客の仮眠という「F レストラン」の客としての規範からの逸脱行動により、新規範が設定された。

その後も「F レストラン」では、食後に横になって仮眠する客（図 5-2 参照）が散見されるが、微笑ましい光景として容認されている。



図 5-2 「F レストラン」他の日、他の客の食後の仮眠（筆者撮影・加工
2018年6月）

5-2 「F レストラン」の客による店内における「YouTube 視聴」例

5-2-1 方法

調査方法は、「F レストラン」内での店側と客の会話場面を筆記記録した。調査実施は 201x 年 5 月 15 日 15:30～22:00 の間であった。会話記録より、客と店側が互いの規範の逸脱に言及した言葉と行動、それぞれ自身のあり方が変わっていくプロセスおよび新たな規範が生成される点に特に焦点化し分析した。調査対象は、当該店の「F レストラン」（開店 4 年目）アルバイトスタッフ（20 代、女）および分析者である筆者および不特定多数の客であった。

5-2-2 結果

日曜の夕方前の比較的空いている時間であった。7 名の団体客が入店し店の前 1 階の屋根付きテラス席のソファ席に座った。しばらくは皆で食事を楽しんでいたが食事も一段落したところで客の中の 1 人が立ち歩き何かを探し始めた。彼らはスタッフを呼び止め、電源を借りプロジェクターを設置（図 5-3 参照）し YouTube 視聴（図 5-4 参照）を始めるのであった。筆者は、団体が食事をしている側を通りかかりコンセントの位置を教え、以下のように一部始終を観察することとなった。



図 5-3 「F レストラン」客によるスクリーンおよびプロジェクター設置
(筆者撮影・加工 2018 年 6 月)



図 5-4 「F レストラン」客の YouTube 視聴(筆者撮影・加工 2018 年 6 月)

筆者、スタッフおよび客の会話記録

顧客：「コンセント借りても良いですか？」(スタッフに)

スタッフ：「どうぞ、ここのコンセント使っていいですよね」(筆者に尋ねながらコンセントを指し示し、客にも了承を伝える)

筆者：「いいですよ、そこのをどうぞ」(スタッフ・筆者ともにスマートフォン充電用と考え了承する)

顧客：「お借りします(持参の PC をつなぐ)」(筆者は PC の充電？スマートフォンじゃないの？と考える)

顧客：(続いてプロジェクターもつなぐ)

スタッフ・筆者：(スタッフ・筆者ともにこの展開に戸惑い、断るべきか迷いながら無言で顧客行動を見つめる)

スタッフ：「ここで映す為に持ってきたの？」

顧客：「向こうの河原の木陰でやってたんだけど（自前のスクリーンを店の壁に設置しながら）・・・、明るすぎて、でもここなら良いかなと？」

筆者：「この店を偶然見つけたの？どうしてそう（電源を貸す・試写会させる）思ったの？」

顧客：「この店を思い出して、前に通った時、自由な雰囲気だったから・・・、大丈夫かなと（一同笑）」

筆者：「（スタッフに）スマホの充電かと・・・、ね（こんなことになるとはの意）」（笑いながら互いの仕事に戻る）

顧客：（しばらくはYouTubeの個人投稿動画を視聴、その後、ミュージシャンによるミュージックビデオを視聴、さらにミュージックビデオを利用し全員でのカラオケとなった）

スタッフ・筆者：（全員でのカラオケに驚くが、楽曲が洋楽ということもあって容認した）

顧客：（一行はこのまま夜遅くまでYouTube視聴とカラオケを楽しんで帰った）

他の入退店客は彼らの行動を微笑みながら、あるいは呆気にとられながらそばを通るのであった。

5-2-3 考察

(1) 客による規範の逸脱

スタッフ：「どうぞ、ここのコンセント使っていいですよ」（筆者に尋ねながらコンセントを指し示し、客にも了承を伝える）の時、筆者とスタッフは、客のコンセントの使用用途はスマートフォンの充電であると予想していた。意に反して顧客は、「お借りします（持参のPCをつなぐ）」（筆者は「スマートフォンでなくPCの充電？」と考える）、さらに続いてプロジェクターもつなぐ（筆者とスタッフは、この時点では未だプロジェクターとは分からずにいた）行動に出た。筆者は勝手にスマートフォン用と思い込み「コンセントを使って良い」という承諾をしたことで、スマートフォン以外のコンセントの使用禁止を言い出すことを躊躇し、意図せずに顧客行動の黙認が始まり、（スタッフ・筆者ともにこの展開に戸惑い、断るべきか迷いながら無言で顧客行動を見つめる）ことになり、断る機会を失うこととなった。スタッフと筆者は、この行動の理由に興味を湧き、スタッフ：「ここ（この店）で映す為に（機器を）持ってきたの？」と尋ねた。顧客：「向こうの河原の木陰でやってただけ

ど（自前のスクリーンを店の壁に設置しながら）・・・、明るすぎて（見えない）、でもここなら良い（写させてくれる）かなと？」の言葉で、この「F レストラン」においては、客が会食の場において映写会を行うことは「あり得ること」としなければならないことと気が付いた。筆者は、それまで怪訝に思っていた客の逸脱行動をある程度大目に見ることとなるとともに承諾も得ずにスクリーンを貼り映写会を始める客に圧倒されつつ、筆者の頭の中にはこの客の行動は、既存のフランス料理レストランの客としての規範（会食の場としてのレストラン使用）を逸脱しているが「自店 F レストランの客としての規範は逸脱していないのか？」という迷いよりも強く「何故この店ですることになったのか？知りたい」という疑問がわき起こり、筆者：「この店を偶然見つけたの？どうしてそう（電源を貸す・試写会させる）思ったの？」の発言となった。顧客：「この店を思い出して、前に通った（店の前を）時、自由な雰囲気だったから・・・、大丈夫かなと（一同笑）」の言葉で、この「F レストラン」においては、客が会食の場において映写会を行うことは「あり得ること」としなければならないことと気が付いた。この顧客：「・・・自由な雰囲気だったから・・・、大丈夫かなと（一同笑）」の言葉は、客が既存のレストランでは不可能な行為を「F レストラン」では可能、すなわち、客は自分が一般のレストランでは許可されない規範からの逸脱行為を行っていることを自覚していることを示している。

食後の YouTube 視聴という客の逸脱行動は、店の忙しい時間帯であるランチを避け、15時半から22時という日曜のディナータイムというやや客の少ない時間帯において表れた。客の来店から逸脱行動迄の所要時間は約2時間である。客の語り「この店を思い出して、前に（店の前を）通った時、自由な雰囲気だったから・・・、大丈夫かなと（一同笑）」にある様に、客仲間1人の通りすがりの情報による初めての来店であり、食事をしながら店の様子を窺っていたと考えられる。客は店の客席へのスタッフの管理の度合い、規範への準拠の程度を見定め、利用客の減少、自分達以外の同席者の可能性を測り、店と他の客に迷惑が及ばない時に YouTube 視聴のためのコンセント探しを始めたと考える。

(2)客による規範の逸脱と店側の偶発的および客の振る舞いの程度を鑑みての許容

店側は、客の PC、プロジェクター、スクリーンを使用した YouTube 視聴はフランス料理レストランの客としての規範を逸脱していると判断し

たが直ちに客に注意を与えなかった。これは筆者とスタッフが、スマートフォンの充電以外のコンセント使用を想定せずに客に出した承諾に起因し、筆者によるコンセント使用撤回による客の気持ち、さらにその時間の店の混雑状況、その後の入店客によるテラス席の使用、「F レストラン」の体裁、他の客の視線を推しはかっている間の偶発的な手遅れにより、客の YouTube 視聴という「F レストラン」の客としての規範からの逸脱行動を許容することとなった。

続いて「顧客が(しばらくは YouTube の個人投稿動画を視聴、その後、ミュージシャンによるミュージックビデオを視聴、さらにミュージックビデオを利用し全員でのカラオケとなった) ことに筆者とスタッフは驚くが、これも容認した。カラオケを可能としたのは、客たちの歌の曲種、曲目、マイクなしの声の大きさ、希望者だけ参加の合唱、着席によりカラオケ然と見えない、客の酔いの程度といった客の振る舞いの程度と他の客の反応を鑑みて、カラオケという「F レストラン」の規範からの逸脱行動を許容することとなった。

以上から、客は河原での動画視聴の不可能という予期しない事態の後、仲間からの情報を頼りに来店し、来店時の店の状況を鑑みて欲望を表出させた。一方店側は、それを契機に、客のコンセント使用の誤った承諾による意図しない黙認、断られた客の気持ち、客の人数と相席の可能性、「F レストラン」の体裁、他の客の視線、客の行動理由を問いただしている間に手遅れとなり、客の会食の場における映写会・カラオケ利用という「F レストラン」の客としての規範からの逸脱行動を許容することとなった。この新たな規範の基は、客仲間の店の情報および客が来店し飲食した時の状況に依存し表出させた欲求であった。

5-3 「BBQ 店」の客による店内における「BGM 聴取」例

5-3-1 方法

調査方法は、「BBQ 店」内での筆者による店長へのインタビューであった。調査実施は、201x 年 6 月 26 日 12:00~12:30 の間であった。録音したインタビューデータを書き起こし、客と店側が互いの規範の逸脱に言及した言葉と行動、それぞれ自身のあり方が変わっていくプロセスおよび新たな規範が生成される点に特に焦点化し分析した。調査対象は、当該店の「BBQ 店」(開店 9 年目)店長(50 代、女)および分析者である筆者および不特定多数の客の行動であった。対象期間は、開店(20XX 年 3

月)より開店後(20XX年6月)の計9年3ヶ月に渡る変遷を記述・分析した。

5-3-2 結果

開店当初の店内には、店のCDとデジタルオーディオプレーヤーのソースによるステレオからのバックグラウンド・ミュージック(以下BGM)が流れていた。いつの頃からか、客自身が持ち込んだスマートフォンによる音楽を聴取しながら食事をする客が増えた。その後、客のスマートフォンの曲を利用した店のステレオからのBGMへと変化し、さらに現在は客のスマートフォンおよび客の持参したスピーカーを使用した、客のグループ各々の個人BGMと店のステレオからのBGMとが混在するスタイルへと変化した。

以下は筆者が店長に、この「BBQ店」のBGMの変化について聞き取りを行った記録である。

筆者による店長へのインタビュー記録(抜粋)

筆者:「お客さんによるBGMっていつ頃から始まったか覚えています?」

店長:「開店して少し経って若い人が来るようになってからだから、半年も経たない頃だね」

筆者:「最初はお客さんが、スマホで聞いてたんだよね?」

店長:「そうね、偶っこで遠慮しながら・・・、音も小さく・悪かったし、店のステレオに繋いでもっと大きく良い音で、みんなで聞いたら?って言ったの」

筆者:「他のお客さんも喜んで真似したね、順番待ちのスマホやiPodがカウンターの上に並んだね」

店長:「それと・・・、自分の音楽に自信も無かったし、若い子はどんな曲を聴くか分かんなかったから、これで良いのかな?って思ってた」

筆者:「そうか、開店前(ターゲット層が中年)のBGMのままだったね」

店長:「ステレオに繋ぐのは、随分長い間続いたけど、でも今は自分(客)のスピーカーに変わったよ」

筆者:「流行りのポータブル・スピーカーだね、持ってくる客は結構多い?どの位?」

店長:「もう、今はグループの半数以上にスピーカーはあるね」

筆者:「あちこちで音が鳴っているけど、みんなで上手くやっているってことだね」

店長:「そう、今は、店のBGMを聴く人と、グループごとのスピーカーで

自分達の BGM を聴く人とね」

筆者：「半年前から（店の BGM を）ネット BGM（タブレット端末と Wi-Fi 利用のインターネット音楽配信サービス）にしたけど、どう？

店長：「今は、ネット BGM（の選曲ジャンル）をバイトの若い子に任せてるから、流れている曲が誰の何ていう曲か分かんない、その方が良いと思って」

5-3-3 考察

(1) 客による規範の逸脱

開店数ヶ月後、客層が中年客から若い客層へと変化するにつれ、店の片隅で若い客が、店内で流れる BGM に抗うように自分達の持ち込んだスマートフォンの音楽を、聴取しながら飲食をする姿が目につきだした。

筆者：「最初はお客さんが、スマホで聞いてたんだよね？」、店長：「そうね、隅っこで遠慮しながら・・・」とあるように、飲食店内での個人の BGM 聴取という客の逸脱行動は、店の BGM が流れる店内の片隅において客が自分の曲を聴取する形で始まった。この振る舞いの理由として、客は店の BGM が気に入らなかった、あるいは気に入った・店内の DJ カウンターや音響設備・音の大きさに触発され、自分の選曲した音楽をスマートフォンから流し仲間に聴取させたと考えられる。この客による自身の曲を聴きたいという欲求は、店の片隅において他の客や店の BGM へ迷惑を掛けないかたちで表出した。

さらに客が店のステレオに繋ぐ行為を始めたことについて、店長：「そうね、隅っこで遠慮しながら・・・、音も小さく・悪かったし、店のステレオに繋いでもっと大きく良い音で、みんなで聞いたらって言ったの」とあるように、店長は客の聴取しているスマートフォンの低音音量、低音質を気にかけて、店のステレオに繋ぐことで良い音質の大きな音量による、店全体での聴取を提案した。客は進んで店の提案を受け入れた。しかし違った見方をすれば、客が隅にいたのは偶然で、音が小さかったのはスマホゆえかもしれないと考えると、店長はそれを客の遠慮と勘違いをして「大きな音で聞いたら」と提案したのかもしれない。だとすれば、客が店のステレオに繋ぐことは断ったであろう。しかし客は進んで店の BGM として店のステレオに繋ぎ大きな音量で自分のリソース曲を楽しんでいた。その後、筆者：「他のお客さんも喜んで真似（店のステレオへの接続）したね、順番待ちのスマホや iPod がカウンターの上に並んだね」とあるように、開店半年以降より、多くの客が常連客の行為を模倣し、

自らのスマートフォンを繋ぐために自分のスマートフォンを並べて順番待ちする（図 5-5 参照）ようになった。この順番待ちのルールは、客達が暗黙の内に作りだしたもので、一台の客所有のスマートフォンの接続が一定時間経過後、次の順番の客が自分のスマートフォンに繋ぎ替え、自ら選択した曲を流し、店の客達全員で聴くものであり、トラブルも無く終日続くのであった。

以上から、店における客による客のスマートフォンを利用した個人の BGM という逸脱行動は、店の BGM の選曲と趣味が一致しない客が、店内における自分達の位置、音量を測り、店や他の客に迷惑をかけないといった「BBQ 店」の客としての規範を念頭に、客による BGM という形で欲望を表出させた。さらに店の提案による店のステレオを使用した、客達のスマートフォンの曲を交代で店全体で聴取するという、店と客達の協働による「BBQ 店」の新たな BGM システムとなった。

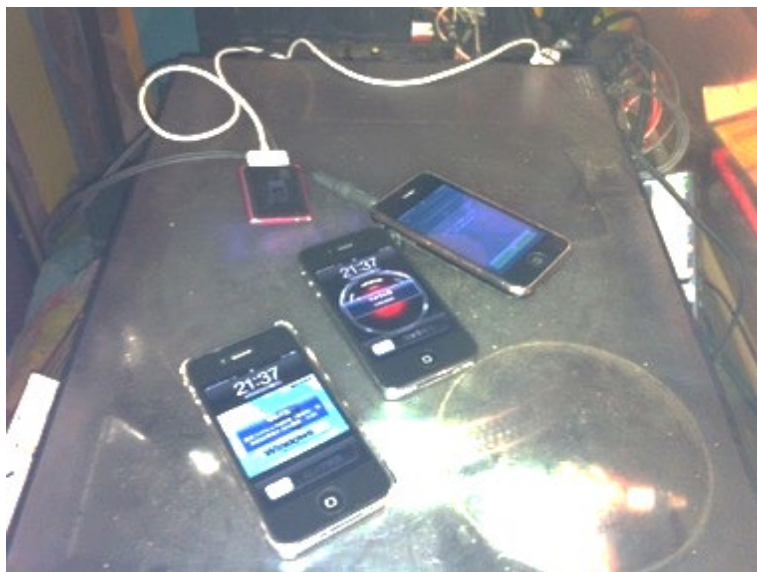


図 5-5 客の順番待ちスマートフォンとデジタルオーディオプレーヤー（筆者撮影 2016 年 1 月）

(2) 客の規範逸脱行動と店側の偶発的および客の振る舞いの程度を鑑みでの許容

店において、客による自分のスマートフォンの音楽を流し仲間に聴取させる振る舞いは店への提案、すなわち客自身の選択した曲を聴きたいという欲求表出は、結果的に店の BGM 曲への異議を唱える形となった。店側は、店長：「それと・・・、自分の音楽（店の BGM）に自信も無かった

し、若い子はどんな曲を聴くか分かんなかったから、これで良いのかな？
って思ってた」、筆者：「そうか、開店前（ターゲット層が中年）の BGM
のままだったね」とあるように、店の BGM（アフリカン、レゲエ、サザン
オールスターズ等）が、台頭した若い客層に合っていないのではないかと
考えた。加えて、店長が若い客層が好む曲を選曲し提案出来なかった
ことも影響し、客の BGM を容認することで客自身に好みの曲を選択させ
るという考えにおよび、店のステレオに繋ぐことを提案した。すなわち
店側は、若い客層の自前の BGM（主に J-POP）聴取という規範の逸脱によ
って、店の BGM と客層との不一致に気が付いた。店長の客行動の肯定す
なわち、「BBQ 店」としての新規範（客による BGM）の設定は、客の意図
しない店の BGM 否定、店長との曲趣味の違いが成したのであった。

以上から、客は既存のレストランの客としてあるべき規範を越えた行
動を店と他の客を鑑みて表出させ、それが結果的に店への提案となり、
店側は規範の再考に直面させられた。店は客層の変化、好み、さらに自
店の BGM 内容を推しはかり、最終的に客に BGM の選択を任せるとい
うレストランの規範からの逸脱行動により、「BBQ 店」の新規範が設定された。

(3) 客によるさらなる欲望の表出と客としての規範の逸脱

さらに近年は、店長：「ステレオに繋ぐのは、随分長い間続いたけど、
でも今は自分（客）のスピーカーに変わったよ」、「もう、今は（来店す
る）グループの半数以上にスピーカーはあるね」というように、約 9 年
に渡る、店のステレオを利用した客の曲による BGM を、客全員で聴取す
る規範から再逸脱しようとしている。台頭しているのは、客が Bluetooth
（近距離無線通信規格の一種）接続の超小型・高音質・高出力のポータ
ブルスピーカーを店に持ち込み、自分たちのスマートフォンと無線接続
させグループ内で聴取するシステムである。このポータブルスピーカー
の登場により、店のステレオは不必要となり、良い音質によるグループ
ごとの BGM 聴取が可能となった。これまでの店のステレオを使用した客
の BGM は、他の客の曲を聴取しながら順番を待たなければ、自分の曲を
聴取出来なかった。しかしポータブルスピーカーの登場で、常時自グル
ープ内で自分達の選択した曲を聴き続けることができるのである。この
欲望の表出は、客が他の客の選曲した曲を聴かずに、自グループ内で選
曲した曲の中で常時飲食したいという、さらなる欲望であり、その表出
は新しいポータブルスピーカーの登場によるものと考えられる。

このように、各座席でスマートフォンのスピーカーから小音量、低音

質で BGM を聴取するという客の逸脱行動は、客のスマートフォンを店のステレオにつなぎ、大音量高音質で全員で、だが順番に聴くという規範に変化し、さらには、グループごとに持ち込んだポータブルスピーカーにより高音質で、各座席で自分たちに聴こえる音量で、各自が好きな曲のみを聴取するという新たな規範に変化した。

(4) 客による規範の逸脱とさらなる店側の客の振る舞いの程度を鑑みての許容

筆者：「あちこちで音が鳴っているけど、みんなで上手く（互いの邪魔にならない音量で）やっているってことだね」、店長：「そう、今は、店の BGM を聴く人と、グループごとのスピーカーで自分達の BGM を聴く人とね」とあるように、店には客による各グループ BGM と店のネット BGM を聴く客達が混在し、店長は彼らが互いに尊重しあう姿勢に満足していた。ポータブルスピーカーは、通常のステレオと同等の大音量が可能（Bose. Corporation, 2018）であるが、客達は互いのグループが隣のグループの音楽聴取の迷惑とならない音量で楽しんでいた。すなわち客は欲望を「BBQ 店」の規範に準拠する形で表出させていた。仮に、客達が利己主義に走り互いのスピーカーを大音量としたなら、このシステムは直ちに破綻を来す。客達は互いにより大きい音で聴きたい欲望を制御していると考えられる。すなわちこの店の BGM システムは客達の暗黙の内に形成された新たな規範であるとともに維持されていると言える。このシステムを続けて欲しいという客達の欲望が、規範維持を可能にする振る舞いを導いていると考える。

さらに、店長：「今は、ネット BGM（の選曲ジャンル）をバイトの若い子に任せてるから、流れている曲が誰の何ていう曲か分かんない、その方が良いと思って」の言葉から、曲数が有限の店の iPod から、新曲が自動的に追加されるネット BGM に変えた後、BGM のジャンル選択権をアルバイトに任せていた。店長は、ポータブルスピーカーを持参しない客のために、店の BGM を魅力的なものへ変化させようとしていた。

以上から、客は、グループごとのスピーカーで自分達の BGM を聴くという、既存のレストランの客としてあるべき規範を逸脱した欲望を表出させ、店は他の客に迷惑を掛けないという「BBQ 店」の規範に準拠した客の振る舞いを鑑みて、新たな規範を容認した。客達は暗黙の内に新たな「BBQ 店」の BGM の規範を形成・維持していた。加えてここでは、新

たな人工物（ポータブルスピーカー）の台頭による、客のさらなる行動の変化の過程も示されたと考える。

6 研究 2 客による（社会）規範の逸脱を店が拒否、その後の店から客へ逆提案、客の許容例——「F レストラン」および「BBQ 店」における 2 事例

6-1 「F レストラン」における客による「お子様フレンチ」提案例

6-1-1 方法

調査方法は、「F レストラン」内での筆者による店長へのインタビューであった。調査実施は、201x 年 3 月 20 日 11:00～12:00 の間であった。録音したインタビューデータを書き起こし、客と店側が互いの規範の逸脱に言及した言葉と行動、それぞれ自身のあり方が変わっていくプロセスおよび新たな規範が生成される点に特に焦点化し分析した。調査対象は、当該店の「F レストラン」（開店 4 年目）店長（40 代、男）および分析者である筆者および不特定多数の客であった。対象期間は、開店（201X 年 3 月）より開店後（201X 年 3 月）の計 4 年に渡る変遷を記述・分析した。

6-1-2 結果

「F レストラン」は、既存のフランス料理レストランとは違ったコンセプト——セルフサービス、券売機清算、子供同伴可、バリュー（品質の割に価格が低いこと）価格、しかし料理は本格的フランス料理——に、近隣の中・高年層特に東京都内山手という土地柄のマダム層（大型ショッピング施設が充実した駅周辺の高級住宅街に居住し、飲食・買い物は高級店を利用する高所得者層の既婚女性）をターゲットとして開店した。開店後、子供連れの若いファミリー層の来店が増加するとともに、親達から子供用のメニューが無いので提供して欲しいという要望が相次いだ。元来、本格的フランス料理レストランには、子供（中学生以下）同伴での入店不可というルールが存在する（都内の高級と自称するフランス料理 7 店の HP と電話取材による）。「F レストラン」は、子供連れ来店可能としていたが、基本は大人のための本格的フランス料理レストランであり、子供同伴の場合は子供もフランス料理を食すると考え、子供向けメニューは無く、親の要望を断っていた。その後、店は客の要望に応え、子供向けメニューを開発し提供するようになるが、やがて子供用メニュ

一を廃止し、大人も子供も食べられるメニューの提供へと変化した。以下にこの店の子供向けメニューの変遷について、筆者および店長の回想場面を記述した。

筆者による店長へのインタビュー記録（抜粋）

筆者：「子供用メニューの始まりを教えてください」

店長：「開店してすぐに、子供同伴の親から子供の食べられる物が無いって言われたけど……」

筆者：「本格フレンチだから子供用メニューは出さないと？」

店長：「そう、イタリアンじゃないから、パスタもピッツアも出さなかった、でも子供というか幼児を連れて来なくなった客もいて……、今までのフレンチレストランとは逆で出来た店だし……」

筆者：「そうだね」

店長：「それでもさらに、子供連れのお客さんが増えて、確かに子供の食べるものが無いと、でシェフが大人用の牛フィレ肉の余りで『お子様フレンチ』を出した（開店約3ヶ月後）」

筆者：「ということは『お子様フレンチ』って、中身は大人と同じだね」

店長：「そう、名前と見た目が違うだけ（笑い）」

筆者：「どのぐらい続けました？」

店長：「そんなに……でも2年は続いたね」

筆者：「『お子様フレンチ』を廃止したのはなぜ？」

店長：「さらに子供連れの客が増えて、大人用と別に作るのが大変で、後、大人用の牛フィレ肉の余りが足り無くなって、だね」

筆者：「でも、『お子様フレンチ』やめたらクレームがついたのでは？」

店長：「いや、その頃子供連れのどの親も子供に、美味しいから食べさせて、大人の料理を食べさせていたから、みんなで子供用メニューはもう要らないと」

筆者：「子供が食べられるようにパスタを出して、グラタンもね？」

店長：「そう、子供も食べられる大人用メニューを増やしたの」

筆者：「その後は、苦情もなく？」

店長：「そう、大人と一緒にフレンチを食べるよ、小さな子がお誕生日の時に、『牛フィレ1皿食べに来ました』って言うんだ（笑い）」

筆者：「子供がフレンチねー！（笑い）」

6-1-3 考察

(1) 客による規範逸脱と店の拒否、その後の店の提案と両者の交渉

店は、「開店してすぐに、子供同伴の親から子供の食べられる物が無い」と言われ、子供用料理の提供を要望されたが、この顧客行動は既存のフランス料理レストランの客としての規範を逸脱していると判断し、本格フランス料理にこだわり「イタリアンじゃないから、パスタもピッツアも出さ」ず、客による子供用メニューの要望を拒否していた。その後店は、「でも子供というか幼児を連れて来なくなった客もいて」と、「今までのフレンチレストランとは逆（子供同伴可、他のコンセプト）で出来た店だし……」とあるように「F レストラン」の規範を再確認するとともに、予想より低年齢の幼児の来店も増えたことにより「F レストラン」の規範に準拠する形で、客の要望に答え「お子様フレンチ」メニューを投入した。このメニュー材料は大人用の高価な牛フィレの余り肉の使用により原価が安く済み、安価な設定が可能であった。しかしその後子供客が増えることで「大人用の牛フィレ肉の余りが足り無くなって」材料が不足したり、「子供連れの客が増えて、大人用と別に作るのが大変」になったりしたので、店側は材料不足と効率を考慮して「お子様フレンチ」を廃止したいと考えるようになった。客の観察から、店側は「その頃（開店約2年経過）子供連れのどの親も子供に、美味しいから食べなって、大人の料理を食べさせていたから、（店の）みんなで子供用メニューはもう要らないと」考えるようになった。しかし店が「子供はフランス料理を食べられる」と親を説得する訳には行かなかった。そこで、子供も食べられる大人用メニューであるパスタ、グラタンの投入が行われた。子供も食べられる大人用メニューは、現在、大人にも子供にも多く消費されている。

以上から、客は既存のフランス料理レストランの客としてあるべき規範を超えた欲望を表出させ、店はそれを拒否したが客の欲望表出は継続した。それが契機となり、店自ら設定した「F レストラン」の規範「今までのフレンチレストランとは逆で出来た店だし……」に気づき、「F レストラン」の規範内（パスタやピッツアを出さない）で客への「お子様フレンチ」提供を提案した。さらに店は材料難と効率から、「お子様フレンチ」の廃止と交換に大人・子供併用メニューとしてパスタやグラタンを提供したことで、店の規範である「イタリアンじゃないから、パスタも

ピッツアも出さない」ことを変更することとなった。

(2) 客による逸脱行動の原因と新たな規範の生成過程

通常、子供用メニューを提供する飲食店は、レストランの中でもファミリーレストランやデパートの食堂などのファミリー層をターゲットとした庶民的な店である（ヒットコンテンツ研究所、2015）。大人をターゲットにしたレストラン、ましてやフランス料理レストランへの子供用メニュー提供の要望という客の行動は、規範からの逸脱と考えられる。では客は何故、子供用メニューの提供を要望したのであろうか。「Fレストラン」は、開店時から既存のフランス料理レストランとは異なったコンセプトで（セルフサービス、券売機清算、子供同伴可、バリュー価格、しかし料理は本格フランス料理）を前面に打ち出してきた。店側の意向としては子供同伴可としたが子供をターゲットとしていなかったものの、それらの価値観を共有した客が、子供同伴可能をうたうなら子供用メニューを出しても良いのではないかという考え、すなわち、ファミリーレストランには子供用メニューがあるはずという感覚に陥り、店への提案となったと考える。加えて、内外装が大理石（斎藤、2000）ではない、セルフサービスにより客が配膳や片付けの際に進んで店を手伝う、ソムリエや給仕係がいないといったフランス料理レストラン然としていない気軽さが要因と考えられる。一方、店側は開店当初、子供同伴可としたにもかかわらず、「Fレストラン」の規範を、子供同伴不可である一般的なフランス料理レストランの規範に則して考えていたため、特別に子供メニューについて考えるという事はなかった。しかし、子供連れの客からの子供用メニューの要望により、店は自店の規範を再定義することとなり、本格的フランス料理を提供しながら子供用メニューも用意するようになった。他にも、開店約1年後には幼児が一人で座って食べられるように、大人用椅子に乗せて使用する幼児用クッション（図6-1参照）を用意するなど、新たな「Fレストラン」の規範を構築したと考える。

また親は、当初「子供の食べられる物が無い」としたが、これは、親によるフランス料理に対する思い込みが成したと考える。フランス料理、例えば「フォアグラ乗せの牛フィレ肉は、脂・味が濃い・贅沢品である」という考え方は思い込みに過ぎない。子供に出された「お子様フレンチ」について店長：「そう、名前と見た目が違うだけ（笑い）」と言うように「お子様フレンチ」の材料は大人用メニューの牛フィレ肉と同一であり、

その注文が続いたということは、フランス料理を大人が子供に食べさせ、子供もまたそれを食べていたことを示している。このように店は一貫してフランス料理を、子供に提供できると考えていた。しかし親が子供の食べるものがないと主張し、店が自らの主張「イタリアンじゃないから、パスタもピッツアも出さなかった」を変更しパスタを投入したのは、「お子様フレンチ」を終了するにあたり、親に「子供はフランス料理を食べられるから『お子様フレンチ』が無くても大丈夫」とは告げられず、代替品で説得するためであった。このように、子供も食べられる大人用の料理を客に再提案することで、親は「お子様フレンチ」の廃止を許容した。その後、店長：「そう、大人と一緒にフレンチを食べるよ、小さな子がお誕生日の時に、『牛フィレ1皿食べに来ました(親とシェアせずに)』って言うんだ(笑)」とあるように、開店後2年以上が経過し、当初から店が描いていたように、来店する親と子供は大人のフランス料理を子供も食べて良いと捉えていることを示している。

以上から、既存のフレンチレストランとは異なるコンセプトの「Fレストラン」の規範を理解した客は、従来のフランス料理レストランの規範を超えた行動を表出させ、それを契機として、店側はまだ引きずっていた既存のフランス料理レストランの規範に直面させられ、「Fレストラン」の規範を再考し、「ファミリー・フレンチ・レストラン」と言えるジャンルの店の規範を構築した。それによって、大人専用と考えられていたフランス料理レストランへの子供の来店(図6-2参照)および、フランス料理の子供による消費という新たな規範が創発された。



図 6-1 子供用クッションと椅子 図 6-2 客の子供用補助席付き自転車の列 (図 6-1~2 筆者撮影 2017 年 8 月)

6-2 「BBQ 店」における客による店内への「飲食物持込み」例

6-2-1 方法

調査方法は、「BBQ 店」内での筆者による店長へのインタビューであった。調査実施は、201x 年 2 月 20 日 11:00～12:00 の間であった。録音したインタビューデータを書き起こし、客と店側が互いの規範の逸脱に言及した言葉と行動、それぞれ自身のあり方が変わっていくプロセスおよび新たな規範が生成される点に特に焦点化し分析した。調査対象は、当該店の「BBQ 店」（開店 9 年目）店長（50 代、女）および分析者である筆者および不特定多数の客の行動であった。対象期間は、開店より 9 年に渡る変遷を記述・分析した。

6-2-2 結果

土曜の昼頃、団体客約 15 名が「BBQ 店」屋上のテラス席で BBQ を始めていた。しばらくするとその団体客に仲間 4 人が遅れて合流した。4 人の手にはスーパーのビニール袋が握られていた。中身はビールとワインそして肉類である。スタッフは客に「持込みシステム」を説明後、持込み料金を徴収した。客は支払いを終え仲間と合流後、持ち込んだ酒類と肉を仲間に振る舞うのであった。この「手ぶらでバーベキュー」をうたう「BBQ 店」ではいつの頃からか客が店内へ飲食物を持ち込み、場所代を支払い利用する姿が散見されるようになっていた。

通常のレストランは、調理した料理（この店では料理材料）および飲料の販売利益で営業が成り立つシステムである。しかしこの「BBQ 店」ではその利用方法とともに、店に客が飲食物の材料を持ち込み、場所代を支払うことで店の設備、調理器具および調味料を使用し、客が調理を行い自ら消費するという「持ち込みバーベキュー」の利用方法も共存する。このシステムにはワイン 1 本、肉 100 グラムといった少量の持込みに対して徴収するシステム、飲料のみあるいは食材のみの持込み、さらに飲食物全て持込みの 3 種の料金が設定されている。客は店の材料を買って利用あるいは、持込み利用のどちらかを選択し利用する。以下にこの一風変わった店のシステム発生の経緯について、筆者および店長の回想場面を記述した。

筆者および店長とのインタビュー記録（抜粋）

筆者：「客の持込み（飲食物の）っていつ頃からか覚えています？」

店長：「そうね・・・、最初はなくて、少しずつ増えてきたね」

筆者：「最初は、持ち帰らせていたよね？」

店長：「そうだっけ・・・？そういえばそうかもね？」

筆者：「・・・思い出した！持ち込んだ酒とかを客から預かって、帰りに渡していた」「いつ頃持込可能（有料）にしたんだっけ？」

店長：「開店後 2~3 年後にはそうしたんじゃない？」

筆者：「どうしてそう（有料持込可）決めたんだっけ」

店長：「持ち帰らせるのも可哀想だからね」「後、隠れて持ち込む客を叱るのも嫌だったしね、隠してまで持ち込むなら、持ち込めるようにしてあげようと・・・」

筆者：「最初それで、ワイン 1 本いくらとか、肉 100 グラムいくらとか徴収するようにしたよね？」

店長：「そうだよ、今でもそれはあるよ」

筆者：「その後、全て（飲食物）持込可能の時間貸し（場所代徴収）にしたのはいつ頃？3 年前？4 年前？」

店長：「全部持込可能としたのは、今から 3 年くらい前（開店 6 年後）からかな？少量の持込みから大量持込み希望へ変わって」

筆者：「なんで持込が増えたんだっけ？」

店長：「それはうちが BBQ 店とうたい始めたのと、BBQ 場に入れなかった客がいて、BBQ 難民が増えたからよ！」

筆者：「あーそうだ BBQ が流行り初めてね、雨で BBQ をできない人が河原から駆け込んできたり、週末に雨の予報が出ると電話で持込み可能かの問い合わせがあったりね」

店長：「そう、酒も食材も仲間も揃っているのに中止にできない、うちに持ち込んで BBQ できないかと」

筆者：「どう？その後、持込客の割合は増えている？」

店長：「ま、少しずつだけど増えているね、そういう常連さんもくるしね」

筆者：「なるほど、レンタルスペース業だね（笑）」

店長：「うちはその方がよいよ、楽で。コンロと網を用意するだけ、片付けもセルフだし（笑）」

6-2-3 考察

(1) 客による規範逸脱と店の拒否、その後の店の提案と両者の交渉

店は筆者：「最初は、持ち帰らせていたよね？」で分かるように当初、レストランにおける客の飲食物の持込みを望ましい行動ではないと判断し、店長が客を咎め持ち込まないよう指導していた。店はこの顧客行動は既存のレストランの客としての規範（飲食物持込み不可）を逸脱していると判断し、客が持ち込んだ飲食物は入店時に店が預かり、退店時に客に返却していた。しかし指導は効果が表れず持込み客は後を絶たなかった。店側は店長：「持ち帰らせるのも可哀想だからね」「後、隠れて持ち込む客を叱るのも嫌だったしね、隠してまで持ち込むなら、持ち込めるようにしてあげよう」とあるように、持ち帰らせるのが可哀想、さらに客が隠して持ち込んだ飲食物での飲食が店に発覚し、店と客の間でトラブルとなることもあった。店は客の飲食物の一部持込み物への課金あるいは全部持込み物への場所代の徴収と引換で許可し、客は一部持込み、全部持ち込みあるいは通常利用のいずれかを選択可能となった。これは客の逸脱行動に端を発し店が互いの利益を考慮した結果の、客へのレストランの新たな利用方法の提案であった。店は、客の欲望の表出による提案を受けるまでレストランを料理提供以外の利用方法、すなわち持込み物への課金あるいは場所代を徴収して利用させるという利用用途に考え及ばなかった。それはレストランとしての規範から大きく逸脱していたゆえに、客の規範変更提案への歩み寄りの余地は無いと判断し却下したと考える。しかし拒否だけでは上手くことは運ばず、店はレストランの規範を逸脱した持込み物への課金あるいは場所貸しというシステムを客に逆提案し採用されることとなった。この店側の客の持込み飲食物の有料での許可すなわち、「レストラン」としての規範から逸脱した、貸しスペース利用という「BBQ 店」の新規範の創発は、客の故意（隠しての持込み）あるいは勘違い（公共の場での BBQ との）が発端による提案と店の拒否、その後の店の逆提案と店と客互いの利益によって成されたのであった。

以上から、客は既存のレストランの客としてあるべき規範を超えた欲望を表出させ、店はそれを拒否したが客の欲望表出は継続した。それが契機となり、店側は規範に直面させられ、客との互いの利益を鑑み最初は少量持ち込みの有料という提案から始め、それが受け入れられるとさらに、店長：「・・少量の持込みから大量持込み希望へ変わって」と進め

るといふ、客への対応の末に「レストラン」のあるべき規範を超え、「BBQ店」の新たな規範を創り出すこととなった。

(2) 客による逸脱行動の原因と新たな規範の生成過程

レストランへの飲食物の持込みは客としての規範からの逸脱であることは客の誰もが理解しているはずである。しかし何故客は飲食物を持ち込むのであろうか。閉店後の店内掃除では、店で販売していない銘柄のビールやワインの空き缶・瓶が椅子の下や物陰から現れる。逸脱行動の起きる時間帯は店が混み合う時間帯であり、場所は店外の屋上席である。理由はセルフサービスゆえにホールスタッフが少なく、忙しい時間帯は店内カウンターに販売スタッフが集まり、店外の屋上席の管理はおろそかになる。客の持込みは少人数でも散見されるが、顕著なのは団体への途中参加者が持ち込む例である。団体客が友人を誘う電話では、例えば「今、何処何処（地名）で BBQ やっているんだけど来ない？」といったような、料金システムは勿論、店か野原か開催場所が不明な会話内容が殆どである。後から参加する者は、飲食店店内での BBQ といった詳細を知らされずに誘われ、思い浮かべる BBQ イメージは友人宅や公共の場での飲食物の持ち寄りである。客は現場まで誘導されて初めて「店での BBQ」と判明し、持参の飲食物を捨てる訳にも行かずに持ち込みとなると考えられる。

他の要因としては、店側は筆者：「なんで持込が増えたんだっけ?」、店長：「それはうち（店）が BBQ 店とうたい（宣伝）始めたのと、BBQ 場に入れなかった客がいて、BBQ 難民が増えたからよ!」とあるように、店が「BBQ 店」と宣伝することで客に BBQ のイメージを誘発させ、客は BBQ をさせてくれる店ととらえ、自ら飲食物を用意し持ち込むのである。客はレストランであるにもかかわらず飲食物を持ち込み、注意を受けると「なぜいけないの?」と怪訝な顔をする。店はキャッチコピーを「セルフグリル・・・(店名)」として開店したが常連客から「BBQ 屋」と呼ばれ続け、開店約 3 年後には自ら「BBQ 店」と名乗った、その時点から店は自ら店への飲食物の持込みを誘発させていると考えられる。さらに BBQ の流行により BBQ 場の不足、急激な気候の変化により BBQ を中断された飛び込み客の受け入れが飲食物の持ち込み客増加の原因である。

当初店は、客の飲食物持込みは「レストラン」の客としての規範を明らかに逸脱していると判断し、客に持ち帰らせることで店の規範の再考には及ばなかった。その後も客の欲求にもとづく規範からの逸脱行動が

繰り返されたことに起因し、持込み物への課金あるいはレストランの場所貸しという新たな利用価値が顕在化したのである。店は客との互いの利益を推し量り、有料での飲食物の持込みを提案し、客はこれを了承したのである。店と客が互いに「レストラン」の規範から逸脱した新たな規範を提案し合い、拒否し、交渉することで協働で既存の規範を越えた新たな価値の創発過程が示された。

この事例から明らかになった新たな規範の生成過程は以下である。客は、「BBQ店」のキャッチコピー、店のイメージ、BBQ概念、BBQの流行、場所の不足、気象変化という必然と偶然の混在した要因によって逸脱へと誘われ欲望を表出させていた。一方店側は客の行為によって、「レストラン」の規範からの逸脱を提案されたが拒否した。その後、両者の利益その時の状況、客の反応、自然現象といった要因を考慮し、店は客へ利用料金の徴収という逆提案を行い受け入れられた。その結果、新たな「レストラン」の規範が創られた。

7 研究 3 客の欲望を店が拒否例——「F レストラン」および「BBQ 店」における 1 事例

7-1

「F レストラン」および「BBQ 店」における客による規範の逸脱を店が拒否例「F レストラン」「BBQ 店」における「飲み放題」例

7-1-1 方法

調査方法は、「BBQ 店」内での筆者による店長（50 代、女）へのインタビューおよび筆者と店長による「BBQ 店」「F レストラン」の過去の営業状態の想起であった。調査実施は、201x 年 5 月 20 日 11:00～12:00 の間であった。書き起こしたインタビューデータおよび想起記録について、客と店側が互いの規範の逸脱に言及した言葉と行動、それぞれ自身のあり方が変わっていくプロセスおよび新たな規範が生成される点に特に焦点化し分析した。調査対象は、「F レストラン」、「BBQ 店」の店長と店員、および分析者である筆者と不特定多数の客の行動であった。対象期間は、「BBQ 店」開店より 9 年間、「F レストラン」開店より 4 年間に渡る変遷を記述・分析した。

7-1-2 結果

「BBQ 店」の店長は「F レストラン」に先立ちセルフサービスの営業を開始したいきさつから、「F レストラン」を指導する立場(4-1-2)であり、加えて両店のミーティングは、毎週合同で行われることから両店の営業の経緯を最も知る者である。この「BBQ 店」の店長と筆者の記憶から両店の飲み放題メニューの変遷は、以下の様になされたことが確認された。

9 年前に開店した「BBQ 店」では開店当初の飲み放題メニューには、「未成年者お断り」と言った法律の遵守だけを明示していた。しかし、開店 3 年後くらいから、ボトルに口を付けた直接飲みや、仲間内での一気飲みなどが原因とみられる急性アルコール中毒の発生および、飲み残しボトルの持ち帰りといった、飲み放題客の問題行動が繰り返されるようになった。スタッフミーティングにおいて、飲み放題時の規則について話し合わせ、新しい「BBQ 店」の規則が書面で作られ、それを客に提示し署名をさせた後に飲み放題を始めさせることとなった。新規則では、飲

み放題時の、ボトルからの直接飲みと、持ち帰りは禁止され、この規則に違反すればボトル一本につき幾らという罰金も設けられた。

5年後に開店した「F レストラン」では開店当初から、「BBQ 店」の飲み放題客用の規則が採用され、ボトルの直接飲み、一気飲み、ボトルの持ち帰り禁止という規則が明示された。その後、開店半年後に飲み放題客による大声・泥酔・脱衣（上半身）といった行動も、他の客から苦情が出たことで問題となり、大声・泥酔・脱衣（上半身）の禁止も文書化され「BBQ 店」よりも禁止事項が多い「F レストラン」の新規則が作られた。しかし一方の「BBQ 店」の規則に、大声・泥酔・脱衣（上半身）の禁止は明示されなかった。それについて筆者がその理由をたずねると、店長は「大声・泥酔・脱衣（上半身）を禁止すると客全員を帰らせることになるから」と答えた。確かに店長の言う通り、「BBQ 店」ではよくある光景でそういう客はいたが、他の客からの苦情などはなかった。

7-1-3 考察 客の規範逸脱と店の規範変更拒否

「BBQ 店」開店当初の飲み放題メニュー開始時には、「未成年者お断り」といった法律の遵守だけを明示していたことで分かるように、店は客が飲み放題の規範から大きく逸脱することを考えていなかった。しかし飲み放題客がボトルから直接飲んだり、飲み残したボトルを持ち帰ったりしたことから、店はこれを既存のレストランの客としての規範を逸脱していると判断し、スタッフ全員の合意により新しい規則を書面で作り、客に了承させ署名させることとなった。このように規範の逸脱と見なされる客の行為が拒否され禁止が明示された理由は、急性アルコール中毒という客の危険と、次の客の飲用不可能による不経済という、客と店の不利益防止のためであった。

その5年後開店の「F レストラン」では当初、フランス料理レストランの飲み放題客への規則は、「BBQ 店」と同様で出発した。しかし酔った客の声の大きさ、酔いすぎ、上半身の脱衣が問題となり、それらの新たな禁止が規則に加わり、「F レストラン」独自の規則となった。これは、「F レストラン」客がこの店に対して、静かに落ち着いて食事ができる店であることを求めていると店側が判断し、それを店が維持することで客と店の互いの利益を守るためであった。一方、「BBQ 店」の規則に、大声・泥酔・脱衣（上半身）の禁止は採用されなかった。これは、「BBQ 店」の客は、この店に対して、立ち歩き、大声で話をし、酔っ払い、自分達

で持ち込んだ BGM(事例 5-3)を聞きながら食事(図 7-1 参照)が出来る店であることを求めていると店が判断し、それを店が維持することで客と店の互いの利益を守るためであったと考えられる。



図 7-1 立ち歩き・自身の持ち込んだポータブルスピーカーの BGM でダンスをする客(筆者撮影 2017 年 8 月)

8 総合考察

8-1 客の社会規範逸脱への店の影響

「F レストラン」「BBQ 店」における客の行動を調査・分析したところ、「F レストラン」事例の仮眠(5-1)や YouTube 視聴(5-2)、カラオケ(5-2)、お子様フレンチの提案(6-1)といった、一般的なフランス料理レストランの規範から逸脱する客や、「BBQ 店」事例の個人 BGM の聴取(5-3)、飲食物持込(6-2)といった、一般的なレストランの規範から逸脱する客が散見された。この要因について考察する。

「F レストラン」「BBQ 店」ともに、既存のレストランとはいくぶん異なった方法で運営されていた。「F レストラン」はセルフサービス、券売機、リーズナブルな価格を採用しており、「BBQ 店」はセルフクッキングを採用していた。「F レストラン」が上記のような独特なシステムを採用しているということは、格式張ったサービスと高級感が売りのフランス料理レストランの規範から逸脱しているということであり、同様に「BBQ 店」も料理が売りのレストランの規範から逸脱しているということである。

こういった「F レストラン」あるいは「BBQ 店」の規範に客を従わせることが、客に対する既存のレストランの規範からの逸脱の教示となっている可能性が考えられる。すなわち店が新しい振る舞いを提案し客を誘致し参加させることで、既存レストランにおける振る舞いから逸脱する価値を客に学習させ、新しい振る舞いをすることが魅力あるもの、つまり「F レストラン」における高級フランス料理をバリュー価格で肩肘はらずに食することができることや、「BBQ 店」での自分達で行う調理はイベントとして楽しめることだとする教示を行っていると考えられる。

その結果、客は既存のレストランの規範からの逸脱に至るのだと考えられる。客の仮眠、YouTube 視聴、お子様フレンチの提案、個人 BGM、飲食物持込といった規範からの逸脱には、客に率先しての店側による従来のレストランにおける規範からの逸脱が少なからず関わっていると考える。

8-2 店の社会規範再考への客の影響

「F レストラン」「BBQ 店」における客と店の行動を調査・分析したと

ころ、客の逸脱によってはじめて店側も自店の規範に直面させられていることが明らかになった。

「F レストラン」事例の仮眠(5-1)では、ソファーに大の字になって熟睡してしまったカップルを前に、店長と筆者が互いに迷いながら、この店において食後の仮眠があり得ることなのかどうかに直面させられていた。YouTube 視聴(5-2)においては、パソコン、プロジェクタのためのコンセント使用という、スタッフと筆者にとって予想外の客の行動に戸惑い、断るべきか迷いながら、動画視聴がこの店の規範としてあり得ることなのかと判断を迫られていた。お子様フレンチ(6-1)では、子供連れ客による子供用メニュー提供の提案に対し、店は子供入店可であるが子供用メニュー無しという自店の規範の齟齬に気づき、店の規範の再考に迫られていた。

「BBQ 店」事例の BGM(5-3)では、BGM が流れる店内の自分の席において客が自分のスマホの曲を聴取する行動から、店は自店の BGM 選曲の妥当性に戸惑い、客の持ち込んだスマホの音楽を BGM とすることはこの店の規範としてあり得ることだと店長が判断するに至っていた。飲食物持ち込み(6-2)では、店は初め客の飲食物の持ち込みを断っていたが、繰り返される持ち込みに対して、客による持ち込みを許可する仕組みを考えさせられていた。

8-3 規範の変更過程

ここでは各規範の変更過程を、「逸脱した当事者」「店」「他の客」の利益・不利益の観点、および規範の推移の観点(表 8-1)からまとめる。

8-3-1 客による逸脱が店に許容された例

客の仮眠例(5-1)では、客による規範の逸脱は当事者だけの利益であり、他の客や店の迷惑とはならず、すなわち利益にも不利益にもならなかった。

レストランにおいて横になって寝ないという「公共の場」における社会規範から、仮眠可能という「F レストラン」の新規範への変更は、満腹感と酔いによる客の過失に端を発した。この時、客は規範からの逸脱を自覚していたようであった。しかし、周囲の他の利用客の減少によりテラス席にカップルのみとなることで空きソファーに横になることが可能となり、結果的に「F レストラン」への規範変更の提案となった。加

えて、筆者が意図せずに店長に最終判断を委ね、店長は筆者との直前のやりとりを客行動の肯定と受けとめるという、店長と筆者との意思の不疎通・成り行き・手遅れによって、偶発的に食後の仮眠という「F レストラン」の新規範は容認された。すなわち規範の変更は、客の不測の過失・偶発的な変更提案を、店側の意思の不疎通・成り行き・手遅れにより客も店も意図せずに、すなわち、その時の客と店の周囲の状況への依存によりなされたことが明らかになった。

その後も「F レストラン」では「仮眠可能」と掲示していないにも関わらず、食後に横になって仮眠する客（図 5-2 参照）が散見される。仮眠する客の全てが他の客の睡眠を模倣している訳ではないと考えると、店自体が客に過失・欲望を表出させることを可能とさせる「隙」があり、店側はそれを容認し新規範は旧規範に戻ることなく新しい規範が維持されていると考える。この「隙」に関しては、「9 議論」において述べる。

YouTube 視聴例 (5-2) では、客による規範の逸脱は当事者だけの利益であり、他の客や店の迷惑とはならず、すなわち利益にも不利益にもならなかった。

レストランにおいて映写会を実施したり、カラオケをしたりしないという「公共の場」における社会規範から、YouTube 視聴可能という「F レストラン」の新規範への変更は、フランス料理レストランでの映写会という客による規範の逸脱に端を発した。これは、河原での動画視聴が不可能になるという客にとって不測の事態の後、店を思い出した仲間のイメージを頼りに来店し、他の客の減少によってテラス席を貸切り状態にできたことにより可能となった。すなわち、客は当初、店への来店予定は無く、偶発的に不可能となった動画視聴のためにレストランを利用し、結果的に店へ規範変更を提案することとなった。

加えて、筆者の勘違いによるコンセンツの使用承諾・使用禁止の躊躇・手遅れという偶発により、YouTube 視聴とカラオケという新規範が店に容認された。すなわち規範の変更は、客の不測の事態に端を発した偶発的な変更提案を、店側が勘違い・成り行き・手遅れによって容認するという、客の利用目的と店の用途の齟齬の調整の結果、客も店も意図せずに、すなわち、その時の客と店の状況への依存によりなされたことが明らかになった。

BGM 例 (5-3) では、客のスマートフォンを利用した個人の BGM は当事者だけの利益であり、他の客や店の迷惑とはならず、すなわち、利益にも不利益にもならなかった。客のスマートフォンを店のステレオに繋ぐこ

とは、当事者達と店の利益となり、他の客には利益にも不利益にもならなかった。さらに各グループによるポータブルスピーカーBGMは、当事者達は自分の音楽を聞き、他の客は店のBGMを聞くことができることから、どの客にも店にも利益となった。

レストランにおいて各自で用意した音楽の聴取をしないという「公共の場」における社会規範から、客のグループ毎のBGMと店のステレオからのBGMとが混在する「BBQ店」の新規範への変更は、客が店に隠れてスマートフォンで個人BGMを聴取したことに始まり、この「BBQ店」の規範からの逸脱が、結果的に店のBGM曲の変更提案となった。店長は、自身の選曲に自信がないために店全体でのBGMという逆提案を行い、客はこれを容認した。すなわち規範の変更は、客の不測の事態が意図しない変更提案となり、それが店側の逆提案を呼び、客と店長の年齢差・音楽嗜好の齟齬の調整をすることとなった。すなわち規範の変更は、客の不測の事態・偶発的な変更提案に対して、店側が逆提案というリアクションをし、客がそれを容認した結果、客も店も意図せずに、すなわち、その時の客と店の状況への依存に加えて、齟齬の調整をすることによりなされたことが明らかになった。

お子様フレンチ例(6-1)では、客による規範の逸脱は、子供連れの来店客と余り物を使用した店の利益となり、それ以外の客の利益にも不利益にもならなかった。しかしその後、お子様メニューの材料不足と効率の悪さから店の不利益となり、お子様フレンチの代替メニューとして、子供も食せる大人用メニューを充実させたことよって、子供連れ客とそれ以外の大人の客および、子供料理を大人用と別に作る必要が無くなった店の利益となった。

子供用メニューを要望しないという「フランス料理レストラン」における社会規範から、子供向けメニューを開発・提供し、やがて子供用メニューを廃止し、大人も子供も食べられるメニューを提供するという「Fレストラン」の新規範への変更は、「フランス料理は子供に食べさせるものではない」という親の誤解に起因し、親による店への子供料理の提供提案となった。店は、一般的なフランス料理レストランの規範に則して考えていたため、子供同伴可としたにもかかわらず、子供への配慮が足りなかった自店の規範の齟齬に気付き「お子様フレンチ」の提供をすることになり、「Fレストラン」規範の変更となった。その後、店は予期しない子供連れの客の増加への対処として「お子様フレンチ」の代替メニューを提供することとなり、店が自らの規範「イタリアンじゃないから、

「パスタもピッツアも出さなかった」から再変更することとなった。すなわち規範の変更は、客の誤解による変更提案を、自店の規範の齟齬・不測の事態の調整をすることでなされたことが明らかになった。さらに、客の不測の事態・偶発的な変更提案を、店側のリアクションによる逆提案とそれを客が容認をすることで、客も店も意図せずに、すなわち、その時の客と店の状況への依存により規範が変更されたことが明らかになった。

飲食物持ち込み例(6-2)では、客による規範の逸脱は飲食物を原価で持ち込むことで客の利益となり、店は販売価格による利益取得が不可能となり店の不利益となり、それ以外の客には利益にも不利益にもならなかった。しかし、有料での持ち込みは客が土産や自分の料理を皆に馳走したいと持参した飲食物を、店が調理した商品から原価と人件費を引いた低い利益設定料で持ち込み可能あるいは、低料金でのスペース利用が可能になり、持ち込み客にも店にも利益があり、それ以外の客には直接の利益にも不利益にもならなかったが、客の選択肢は増えたことで結果的には利益だといえる。

飲食物を持ち込まないという「レストラン」における社会規範から、飲食物持ち込み可能という「BBQ店」の新規範への変更は、客の友人同士による説明不足の誘いと、店が「BBQ店」と宣伝することで客に公共の場でのBBQと誤解させたことに起因した。だが、店は変更を拒否し規範を守り、客に規範に準拠させていた。

しかし、BBQの流行による場所の不足によるBBQ場への入場不可や気象の変化による屋外からの避難という不測・偶発的に来客が増え、持ち込みを断ることでトラブルとなることを避けるために否応無く、店は客に購入後の飲食材料を店に持ち込む代償として場所代を徴収するという「レストラン」の規範から逸脱した逆提案を行い、客に容認された。すなわち規範の変更は、客の不測の事態・偶発的な変更提案を、店側は否応なく容認し、客の利用目的と店の用途の齟齬の調整をすることで、客も店も意図しない変更提案を、店側のリアクションによる逆提案とそれを客が容認をすることで、客も店も意図せずに、すなわち、その時の客と店の状況への依存によりなされたことが明らかになった。

8-3-2 客による逸脱が店に拒否・却下された例

「Fレストラン」「BBQ店」における飲み放題例(7-1)では、客によるボトルに口を付けた直接飲み、一気飲み、飲み残しボトルの持ち帰りとい

った、飲み放題客のマナー違反が問題となり、全スタッフの合意によって、飲み放題時のボトルからの直接飲み、一気飲み、ボトル持ち帰りは禁止という新しい規範が作られた。この規則に違反すればボトル一本につき幾ら徴収という罰金も設けられた。ボトルからの直接飲みの禁止は、次の客の飲用不可能という店の不利益防止のために、一気飲みの禁止は、客の危険（急性アルコール中毒）という、客の不利益防止のために設定された。客によるボトルの持ち帰りは客の利益となるが、店の不利益となることで禁止された。

その5年後開店の「F レストラン」では当初、フランス料理レストランの飲み放題客への規則は、「BBQ店」と同様で出発した。しかし酔った客の声の大きさ、酔いすぎによる歩行困難、上半身の脱衣が問題となり、それらの新たな禁止が規則に加わり、「F レストラン」独自の規則となった。これは「F レストラン」の客がこの店に対して、静かに落ち着いて食事が出来る店であることを求めていると店側が判断し、それを店が維持することで客と店の互いの利益を守るためであった。一方、「BBQ店」の規則に、大声・泥酔・脱衣（上半身）の禁止は採用されなかった。これは、「BBQ店」の客は、この店に対して、立ち歩き、大声で話をし、酔い、自分達で持ち込んだBGM(事例 5-3)を聞きながら食事が出来る店であることを求めていると店が判断し、それを店が維持することで客と店の互いの利益を守るためであった。

ボトルからの直接飲み、一気飲み、ボトルの持ち帰りはしないという「レストラン」における社会規範に対して客による逸脱行動が生じたが、店側はその行動を拒否し、却下することにより店の規範を維持することとなった。店は店の秩序維持のために、客による規範の逸脱提案を拒否し、客を店の規範に準拠させていた。この拒否は、客と店の利用方法の齟齬の調整をするために否応なしであった。店側のリアクションによる規範の維持と客への準拠は、その時の客と店の状況への依存によりなされたことが明らかになった。

以下に、規範の変更、当事者・店・他の客の利益・不利益と推移を表で示す。

表 8-1 規範の変更、当事者・店・他の客の利益・不利益と推移（筆者作成 2018 年 12 月）

| | | 当事者 | 店 | 他の客 | 過失 | 誤解 | 偶発 | 否応無 | 齟齬 |
|--------------|---------|------|------|-----|----|----|----|-----|----|
| 5-1仮眠 | | ↑ | — | — | ○ | | ○ | | |
| 5-2YouTube視聴 | | ↑ | — | — | | | ○ | | ○ |
| 5-3 BGM | 自席 | ↑ | — | — | | | | | |
| | ステレオ | ↑ | ↑ | — | | | ○ | | ○ |
| | ポータブル | ↑ | ↑ | ↑ | | | | | |
| 6-1お子様フレンチ | お子様フレンチ | ↑ | ↑のち↓ | — | | ○ | ○ | | ○ |
| | 代替パスタ他 | ↑ | ↑ | ↑ | | | | | |
| 6-2飲食物持ち込み | 持ち込み | ↑ | ↓ | — | | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | 有料持ち込み | ↑ | ↑ | ↑ | | | | | |
| 7-1飲み放題 | 直接飲み | ↑ | ↓ | — | | | | | |
| | 一気飲み | ↑ | ↓ | — | | | | ○ | ○ |
| | ボトル持帰り | ↑ | ↓ | — | | | | | |
| | 新規設定後 | ↑かつ↓ | ↑ | — | | | | | |

「↑」は利益、「↓」は不利益、「—」は利益でも不利益でもないことを意味する。

「過失」は、不注意などによって生じたしくじり、「誤解」は、まちがった理解や解釈、「偶発」は、「不測」・「無意図」・「手遅れ」・「成り行」を含む、「否応無」は、有無を言わせないようす、「齟齬」は、食い違いを意味する。

8-3-3 規範の変更過程まとめ

以上から、客による社会規範逸脱に対する店の許容・拒否と利益の関係においては、客による逸脱行為が店に拒否され、新規規が設定されなかった場合というのは、店の不利益になる場合であり、他方、客による逸脱行為が店に許容され、新規規が設定された場合というのは、当事者にとっては利益になる行為であり、「店」「他の客」のどちらかの利益となり、残る者の不利益とならない場合であることがわかった。すなわち、店の不利益になる規範は避けていたことはもちろん、客の逸脱行動を店が許容することで設定された、他の店では不可能と思われる変わった規

規範である「F レストラン」における仮眠(5-1)・YouTube 視聴(5-2)・お子様フレンチ(6-1)) および「BBQ 店」における BGM(5-3)・飲食物持ち込み(6-2)も、店の利益となる規範は採用された。このことから、両店における客の逸脱行動の拒否も許容も、利益の最大化(不利益の最小化)という一般的な店舗経営のルールに則っているということが明らかになった。

規範の変更過程は、客による過失・偶発・誤解による規範の逸脱が規範の変更提案となり、店は偶発・否応無し・齟齬の調整をすることで新たな規範の創発となった。すなわち、その時の客と店の状況への依存により客も店も意図せずに規範は変更されるものであることが明らかになった。

客による逸脱行為が拒否され、新規範が設定されなかった場合は、客の利用方法と店の利用用途の齟齬の調整をするために否応無しに、すなわち、その時の客と店の状況への依存により規範が維持されたことが明らかになった。

8-4 社会規範・学習・イノベーション

ここでは、社会規範・学習およびイノベーションの関係についてまとめる。

本調査で明らかになった新たな社会規範の生成過程は以下であった。サービス業からサービスを捨てた「F レストラン」と、料理店から調理を捨てた「BBQ 店」が、客に対して既存の規範からの逸脱を誘致した(8-1)。それにより客は、既存のレストランの規範から逸脱し、「F レストラン」「BBQ 店」の規範の変更提案を行った。店は客の規範からの逸脱によって、自店の規範を再考させられ(8-2)、店は客の規範変更提案を許容あるいは拒否し、逆提案を行い、客が許容することで、新たな規範である「F レストラン」の仮眠(5-1)、動画視聴とカラオケ(5-2)、子供によるフランス料理の消費(6-1)が、「BBQ 店」の客と店の BGM(5-3)、飲食店のスペース利用(6-2)が設定された。これらは、客と店による利益交渉(8-3)とその時の状況への依存の結果創られた新たな規範であった。

客による「客としての規範の逸脱」と、店による「当該店の規範の再考」における互いの利益創発プロセスの結果とその時の状況への依存は、集合的な学習(Lave & Wenger, 1991)の場面であったと考える。この場合の学習者は、店の規範をめぐってその時の状況に依存しながら互いの利益交渉に参加している客と店であり、学習の結果として店の規範を創

り変えるに至っていた。

こうして創られた新たな社会規範によって、単にサービス業からサービスを捨てた店、あるいは、料理店から調理を捨てた店という、開店当初、店が提案したコンセプトにとどまらず、店と客の具体的なふるまいを律する社会規範もまた、従来のレストランとは異なるオリジナルの「Fレストラン」「BBQ店」が創られる過程が示された。

8-5 シュムペーター(1926)のイノベーション論再考

経済における革新についてシュムペーター(1926)は「新たな欲望が生産の側から消費の側に教え込まれ、イニシアチブは生産の側にあるのが常」とした。

本論で明らかになった新たな社会規範の生成過程は店が客に先立ち新しい振る舞いを提案し客を誘致し参加させることで、既存の振る舞いからの逸脱の価値を客に学習させ、新しい振る舞いをすることが魅力あるものだとする教示を行っており、その結果、客は既存のレストランの規範からの逸脱に至るのだと考えられた(8-1)。これは、新たな欲望が生産の側から消費者に教え込まれるというシュムペーターの説を限定的に肯定していた。

本論で新たに示されたことは、その後の客と店の互いの利益交渉による規範の変更の過程すなわち、イノベーションの推進過程の詳細を明らかにしたことである。店によって既存の規範からの逸脱に誘われた客は、既存のレストランの規範から逸脱し、当該店の規範変更を提案した。店は客の規範からの逸脱によって、自店の規範を再考させられ、ここで両者の利益交渉とその時の状況への依存が行われ、最終的に店は客の規範変更の提案を許容することで、あるいは拒否後に逆提案を行い客が許容することで、新たな規範が設定された。こうして新たな社会規範を設定しながら独自のカテゴリーのレストランを創発する過程は、客と店による集合的学習の過程であり、この記述によって、イノベーションが起きる一端を記述できたものと考えられる。

9 議論

9-1 主体間の相互作用という視座

本論文においてはここまで、各事例における会話場面の記録より、客と店側が互いの役割規範の逸脱に言及した言葉と行動、それぞれ自身のあり方が変わっていくプロセスおよび新たな役割規範が生成される点に特に焦点化し分析してきたが、最後に主体間の相互作用という視座での考察を試みる。

ここで用いられた、もしある者がある立場にあったならば、その問題に照らしていかにかこの行為を選択したであろうかということを読者に納得させることができるような、一つの目的に関する強力な論を構築する如くに作業を進める。このようなモデルをアリソン(1977)は、「おそらく人間が周辺に起こる不可解な出来事を理解しようとする際に用いる最も基本的な方法であり、このような出来事を単なる現象あるいは事件(すなわち、ただ偶然に発生するもの)としてではなく、行為(すなわち、ある意図あるいは選択を表す行動)として認知することである」(p. 294, 傍点ママ)としている。この方法は、自分の行為を他人に説明するやり方でもあるし、他人の行動を理解する場合のやり方でもあって、「人間の行動を説明し予測するのに」「最善のものであるように思われる」としている。しかし、この方法が問題なのは、「説明対象が一個人の行動ではないときだ」としており、従って「行為者が複数である場合には、行為には目的があるとする考え方を修正する必要がある」としている。

以上のような考えに基づき、これまで行った客達と店側という複数の人の間に存在する行為を再考する。

一般的なフランス料理レストランは、多くの規範からできているが、「F レストラン」はセルフサービスと券売機を採用することで既存の規範から逸脱した「ファミリーフレンチレストラン」を創発した。同様に、「BBQ 店」はセルフサービスとセルフクッキングを採用することで既存の「レストラン」の規範から逸脱した「貸し調理スペースレストラン」という飲食店の新業態を創発した。

この「F レストラン」「BBQ 店」の営業中という、刻々と変化し即決の判断を求められる状況における、客達と店側との間に存在する規範の変更過程の陰には、客の不注意などによって生じた「過失」、不測・無意図・手遅れ・成り行を含む「偶発」、まちがった理解や解釈の「誤解」と、店

側の「偶発」、有無を言わせない「否応無」、食い違いという「齟齬の調整」すなわち、その時の状況への依存があり、客も店も意図せずに規範が変更されるものであることが明らかになった。

また、客による逸脱行為が店側に拒否され、新規範が設定されなかった場合は、客の利用方法と店の利用用途の「齟齬の調整」をするために「否応無し」に、すなわち、その時の客と店の状況への依存により規範が維持されたことが明らかになった。

このような状況に依存した行為について、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。

本研究の冒頭では、規範の変容によってイノベーションが生じるとした。このイノベーションの定義の下、飲食店のイノベーションが生じる過程、新しい価値(文化)が生産、推進される過程を示すために、規範の変化の過程を示し、その仕組みを明らかにすることを目的として設定した。しかし研究の結果明らかになったことは、規範がどのように変化していくかは事前には決まっておらず、規範は状況に依存し変更していくということであった。

筆者による「BBQ店」の7年間の変遷の調査が最後にたどり着いた結論は「『BBQ店』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」(會津, 2016)であった。これは、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ほとんど変更されたことが、データから明白であり、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。更に失敗していたはずの事業は、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、その時々々の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。

以上から「BBQ 店」は、利益を上げることとリーズナブルな価格の料理を提供するという目的で、料理が売りのレストランから調理を捨てることで既存の「レストラン」の規範から逸脱した。同様に「F レストラン」は、利益を上げることとリーズナブルな価格の料理を提供するという目的で、既存の「フランス料理レストラン」の規範から逸脱し、それによって格式張ったサービスと高級感が売りのフランス料理レストランの規範から逸脱した。これらの店には客による欲望の表出が可能になるような隙があり、すなわち、客と店で過失・偶発・誤解・否応無・齟齬という状況に依存した行為の表出が可能となり、その行為の再調整により規範が変更、あるいは維持されることが明らかになった。その行為の再調整は、客と店それぞれの意思としては記述不可能な、相互作用と偶発的状況に依存した流れに沿うことで成されていた。

有元（執筆中）の言葉を借りれば、「流れを下る船という現象は、漕ぎ手の意思や波の意思としては記述できず、同時に相互作用が起き、同時に事態が進行してゆく弁証法である」としている。レストラン経営において、客を「流れを下る船」・店を「漕ぎ手」・店の運営を「波」と捉えるなら、レストラン経営を「規範を動かす」と「規範を動かされる」という弁証法だと捉えられる。ここでの弁証法とは、規範を動かすことと動かされることが客と店が相互に影響し合う一体だということを指す。

レストランにおける新たな経営方法の創発という、イノベーションで起きていることは、真に規範を動かしているのは、客でも店でもなく、そこにある規範・ルールそのものが状況に依存し変化しているということであったと考える。

本研究では、今回の「結果」および「考察」で示した、「客と店がこうしたらこうなった（行為には目的がある）」という記述には限界があり、「議論」で示した「規範そのものが状況に依存し変化する様」を記述するための視点と方法が必要であることが示された。今後の課題としては、この視点による新たな記述方法による試行・研究が必要と考える。

9-2 本論文の学問的位置づけ

本論文の学問的位置づけを表したのが、表 9-1 および図 9-1 である。

表 9-1 本論文の位置づけ（筆者作成 2018 年 12 月）

| | 学問分野 | 現象の種類 | 変容の結果 |
|-----|------|---------|-------|
| 本論文 | 経営学 | イノベーション | 新業態 |
| | 心理学 | 学習 | 新習慣 |
| | 社会学 | 逸脱 | 新規範 |

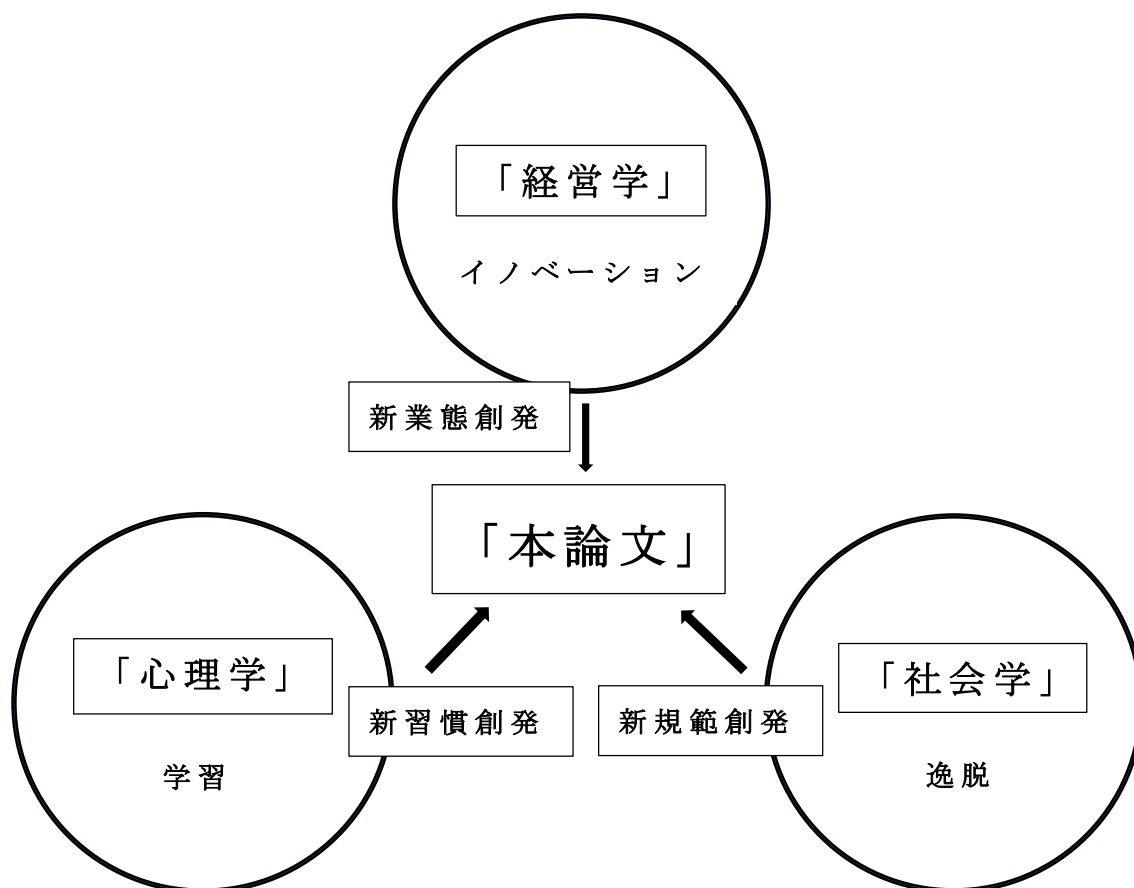


図 9-1 本論文の位置づけ（筆者作成 2018 年 12 月）

「経営学」の観点から考えると、既存のレストランの規範を逸脱した、既存店と異なる運営を行うことで、店が客に規範の逸脱を誘致し、客も、客としての規範を逸脱した。さらに、客と店の状況に依存した利益交渉により店は逆提案を行い客が許容し、レストランの新サービス業態を創

るというレストランの新業態の創発過程すなわち、イノベーションの推進過程を示したと考える。

「心理学」の観点から考えると、店が既存のレストランの規範から逸脱したことが、客への教示となり、客による規範の逸脱が生じたと考えられる。すなわち、客と店の状況に依存した集合的な学習によって、新習慣の創発過程が示されたと考える。

「社会学」の観点から考えると、店が既存のレストランからの規範の逸脱により客の規範逸脱を誘致し、店は規範を再考し店の逆提案を行い、客の許容により新規範の設定が行われた。すなわち、新規範の創発過程が示されたと考える。

以上のことから明らかになったのは、イノベーションは単に新業態を創るだけではなく、物やシステムの変化によってレストランを利用する人々の習慣までが変わるということである。例えば、セルフサービスのフランス料理レストランを創ることによって、子供のフランス料理レストランへの来店や子供によるフランス料理の消費という生活の変化が起きていた。すなわち、イノベーションによってある集団の構成員とその参加者の生活の質が変化するのだと考える

引用文献

- 阿部俊廣. 2012. 『儲けたければ原価率は40%にきなさい!』 pp.3-4
日経BP
- 會津律治. 2016. 「状況に埋め込まれた学習としてのイノベーション」
『技術マネジメント研究15』 pp.27-40
- 『味の素KK業務用商品サイト』 2018. 「イベント&レポート
AJINOMOTO PARK 業態別“客単価”と“求める料理”」2015年8月7
日閲覧
[https://www.ajinomoto.co.jp/foodservice/report/park/1507.htm](https://www.ajinomoto.co.jp/foodservice/report/park/1507.html)
1
- 赤沼慎太郎. 2009. 『はじめての人の飲食店開業塾』かんき出版
- Alison. T. G.1971. *Essence of Decision the Cuban Missile Crisis*.
Boston: Little, Brown. (宮里政玄)『決定の本質-キューバ・ミサ
イル危機の分析』中央公論社. 1977.
- 有元典文. (印刷中) 「教育におけるパフォーマンスの意味」 『パフォー
マンス心理学: 共生と発達のアート』 香川秀太・有元典文・茂呂
雄二編集 新曜社
- 有元典文・岡部大介. 2008. 『デザインド・リアリティー——半径300
メートルの文化心理学』北樹出版
- 『Bose Corporation』 2018. 「ポータブルスピーカー」 2015年9月17
日閲覧
[https://www.bose.co.jp/ja_jp/products/speakers/portable_spea
kers.html](https://www.bose.co.jp/ja_jp/products/speakers/portable_speakers.html)
- Chesbrough. H. 2006. *Open Innovation*. Oxford University. (長尾
高広訳)『オープンイノベーション-組織を越えたネットワークが成長
を加速する』英治出版. 2008.
- Christensen. M. C. 1997. *The Innovator's Dilemma*. Boston, Mass.:
Harvard Business School Press. (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.
- 『外食産業経営動向調査報告書』 2016. 「飲食カジュアル・高級レスト
ラン」2018年7月6日閲覧.
[https://search.yahoo.co.jp/image/search?rkf=2&ei=UTF-
8&gdr=1&p=フランス料理店+店舗推
#mode%3Ddetail%26index%3D7%26st%3D256](https://search.yahoo.co.jp/image/search?rkf=2&ei=UTF-8&gdr=1&p=フランス料理店+店舗推#mode%3Ddetail%26index%3D7%26st%3D256)

- 『HappyLifeStyle』 2017. 「生活と健康 食事マナー 西洋料理の30の基本テーブルマナー 食事中、友達との会話が盛り上がるのは、実は隣のお客さんの協力があつてこそ。」 2018年8月29日閲覧.
<https://happylifestyle.com/8655>
- 『hinata』 2018年9月13日最終更新 2015年9月19日公開 「手ぶらでも行ける！東京都内の人気バーベキュー場33選」 2018年9月20日閲覧. <https://hinata.me/article/644035862529148064>
- 『ヒットコンテンツ研究所』 .2015年7月11日 「HITCONTENTS COLUMN 家族の外出利用のトレンド」 2018年8月29日閲覧
<http://hitcontentlab.jp/column/255>
- 『J-Net21[中小企業ビジネス支援サイト]』 2014年2月 「起業をする業種別開業ガイド フランス料理店」 2018年9月3日閲覧
<http://j-net21.smrj.go.jp/establish/guide/restaurant/jirei-g006.html> [net21.smrj.go.jp/index.html](http://j-net21.smrj.go.jp/index.html)
- 『株式会社 Guanxi』 2017. 「海外移住・生活 ヨーロッパ移住 フランス フランスフード・グルメ フランスのレストランへ行くときのマナーと気を付けるべきこと」 2018年9月20日閲覧.
<https://wakuwork.jp/archives/15282>
- 『経済産業省』 2017年12月8日最終更新 「大規模小売店舗立地法の概要について」 2018.2018年8月29日閲覧
http://www.meti.go.jp/policy/economy/distribution/daikibo/Ricchi_Ho.pdf
- 北折充隆. 2000. 「社会規範とは何か:当為と所在に関するレビュー」 『名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要. 心理発達科学 47』 pp.155-165
- 姜判国・平野実. 2014. 「ソニーの成長とイノベーション戦略の特徴」 『県立広島大学経営情報学部論集6』 pp.99-112
- 『総務省』 2015. 「賃金構造基本統計調査・平均年収調査」 .2015年6月27日閲覧. http://nensyu-labo.com/sikaku_tyourisi.htm.014.
- 『厚生労働省』 2015. 「消費者物価指数」 2015年6月27日閲覧
<http://www.stat.go.jp/data/cpi/sokuhou/nendo/pdf/zen-nd.pdf#page=4>.
- Lave. J, and Wenger. E, .1991. *Situated Learning*. Cambridge

- University press (佐伯絆訳 『状況に埋め込まれた学習』 産業
図書. 1993.
- 森下覚. 2010. 「教育実習における学習の社会的構成」 東京学芸大学大
学院 連合学校教育研究科 学校教育学専攻教育方法論講座 博士
論文
- 茂呂雄二. 2012. 「活動——媒介された有意味な社会的実践」 茂呂雄
二・有元典文・青山征彦・伊藤崇・香川秀太・岡部大介編 『状況と
活動の心理学—コンセプト・方法・実践』 新曜社
- 長山宗広. 2012. 「『日本のスピノフ・ベンチャー創出論』——新しい
産業集積と実践コミュニティを事例とする実証研究——」 同友館
『内閣府年次経済財政報告』
<http://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je03/03-00302.html>
- 『日本フードサービス協会一般社団法人』. 2016. 「外食産業経営動向調
査報告書」. 2018年8月7日閲覧.
<http://www.jfnet.or.jp/files/getujidata-2018-7.pdf>
- 『緒方いたる料理教室』. 2018年5月30日 「専門家コラム フランス料
理の誤解を解くために先ず伝えたい4つの飲食業態とその主な料
理」 2018年8月7日閲覧
[http://ogataitaru.com/column/french-cuisine-gokai_4-
category_ryouri](http://ogataitaru.com/column/french-cuisine-gokai_4-category_ryouri)
- 斎藤訓之. 2000. 「店舗ニュートレンド 1 MIKUNI MARUNOUCHI」 282号
『日経レストラン』 p.11-13
- 坂本孝. 2013. 『俺のイタリアン、俺のフレンチーぶっちぎりで勝つ競
争優位性の作り方』 商業界
- 崎元則也. 2011. 『繁盛店を作る立地選び』 日本実業出版社
- 佐藤こうぞう. 2008年11月27日 「編集長コラム 2009年『飲食トレ
ンド』を予測する！」 『Food Stadium』 2018年8月7日閲覧.
<http://food-stadium.com/blog/blog93/>
- Schumpeter. J. A, (1926) (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)
- 関源太郎. 2007. 「市場法則」 『社会学事典』 丸善株式会社
- 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』 横
浜国立大学院環境情報研究院シンポジウム資料
『総務省統計局の家計調査年報』 2017. 2018年8月7日閲覧
<https://www.e-stat.go.jp/stat->

- search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200561&tstat=00000330001&cycle=7&year=20170&month=0&tclass1=000000330001&tclass2=000000330004&tclass3=000000330005&result_back=1
- 『総務省統計局資料』 2015. 「株価の推移」 2015年8月7日閲覧
<http://www.stat.go.jp/>
- 『総務省統計局資料』 2015. 「賃金推移」 2015年8月7日閲覧
http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/17216_1.html
- Suchman, A. L 1987. *Plans and Situated Actions*. Cambridge; New York: Cambridge University Press. (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)
- 砂田薫・井上明人. 2009. 「なぜ、イノベーション行動なのか」 『智場114』 pp.6-13
- 『SUUMO ジャーナル』 2014年3月16日 「ピックアップ 煙に臭い…。マンションのバルコニーでのバーベキューって禁止行為？」 2018年8月1日閲覧 <http://suumo.jp/journal/2014/03/16/58677/>
- 『店舗デザイン・内装工事の SHELFY』 2016年7月7日更新 「店舗 HACKS トップ 店舗開発ノウハウ 物件 物件の種類 集客力UPのために！SC（ショッピングセンター）出店を攻略」 2018年8月1日閲覧 https://tenpohacks.com/3727#1-1_SC
- 『店舗のミライ塾』 2018. 「店舗運営の AtoZ テナントと路面店の違い」 2018年8月1日閲覧
<https://orange-operation.jp/posrejihikaku/miraijuku/テナント店と路面店の違い>
- 佃純誠. 2007. 「価値創造戦略とマネジメント・システム」 『産業経営研究 29』 pp.69-86
- ウエンガー, E.・マクダーモット, R.・スナイダー, M.W. 2002. コミュニティ・オブ・プラクティス (野村恭彦, 監修・野中郁次郎, 解説・櫻井祐子, 訳). 翔泳社. (Wenger, E., McDermott, R., and Snyder, M.W. (2002) *Cultivating communities of practice*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.)
- 『Yahoo!』 2018. 2018年9月30日閲覧
<http://www.yahoo.co.jp>
- 吉田広介. 2009. 『飲食店情報館』 .2015年6月14日閲覧
<http://30.food-pocket.com>
- 吉田文和. 2009. 『飲食店完全バイブル 増補版』 日経 BP

謝辞

本論文の作成にあたり、長期にわたる丁寧なご指導を承りました横浜国立大学大学院 志田基与師先生、有元典文先生、安藤孝敏先生、周佐喜和先生、長谷部英一先生に心よりお礼を申し上げます。

また、尾出由佳先生、志田研究室および有元研究室のゼミ生の皆様のご指導に感謝しております。

加えて、長期にわたる調査・研究でお世話になりました、家族・会社の同僚に厚くお礼を申し上げます。

最後に、私を学校好きに下さった天塩町立泉源小中学校 山下惇先生、クラスメイトにこの場をお借りしまして心よりお礼を申し上げます。