

持続可能な飲食店経営に関するケーススタディ

—老舗もつ焼き店と顧客の複眼的視点から—

横浜国立大学大学院 環境情報学府 福井 弘教

要旨

目的

戦後から継承されてきた老舗もつ焼き店の特性、優位性について行動観察を含めたフィールドワークを通して明らかにすることを目的とする。

方法

文献、登記簿による関連事項の確認、倫理的配慮を網羅した上で、店員と客、双方の行動（事象）を行動観察法によって記録する。そして他店とは異なる特性、優位性の実態を把握する。また、行動観察のみでは、印象や思い込みから偏った分析に陥る可能性があることから、両者間の会話についても分析対象とする。行動と会話について、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ

(M-GTA) に依拠して、カテゴリーやストーリーライン生成を行う。

結果・考察

複眼的視点による考察から、以下の6点がA店の特性、優位性として明らかとなった。第一に、交流拠点として作用しうる店である。第二に、飲酒に起因するトラブルを回避できる店である。第三に、明朗会計の店である。第四に、効率のよい店舗運営が可能な店である。第五に、独自の空間醸成がなされた店である。第六に、店員の質が高い店である。

キーワード：立地活用、商品開発、広告戦略、明朗会計、空間醸成

A Case Study on Sustainable Restaurant Management

—From the multifaceted perspectives of a long-established motsuyaki restaurant and its customers—

Yokohama National University, Graduate School of Environment and Information Sciences
FUKUI Hironori

Abstract

• The purpose

The purpose of this study is to clarify the characteristics and advantages of a long-established motsuyaki restaurant that has been handed down since the postwar period through fieldwork including behavioral observation.

• Method

After checking relevant matters from literature and registers and taking ethical considerations, the behavior (events) of both store staff and customers are recorded using behavioral observation methods to understand the characteristics and advantages that differentiate the store from other stores. In addition, because behavioral observation alone can lead to biased analysis based on impressions and assumptions, conversations are also analyzed. Categories and storylines are generated for behavior

and conversations based on the modified grounded theory approach (M-GTA).

• Results/Discussion

Related issues identified included redevelopment, the retro boom, and content. From the multifaceted analysis of this study, the following six points became clear as characteristics of Store A. First, it is a store that can function as a social hub. Second, it is a store where trouble caused by drinking can be avoided. Third, it is a store with transparent accounting. Fourth, it is a store that is capable of efficient store management. Fifth, it is a store that has created a unique atmosphere. Sixth, it is a store with high-quality staff.

Keywords: Location utilization, Product development, Advertising strategy, Transparent accounting, Spatial creation

1 研究背景

飲食業界にとって、コロナ禍は過去に例がない、存続に関わる緊急事態であったし、コロナ禍を契機に閉店した店も多い。しかし、コロナ関連の規制が徐々に緩和され、2023年のGW明け以降、あらゆる規制は、ほぼなくなった。飲食店にも以前の活気が戻っている。本研究では、将来的に再開発で生まれ変わるまちに立地する、全国的にも有名となったもつ焼き A 店を対象とする。

A 店は、戦後まもなく開業した、もつ焼き店であり、東京のみならず、全国的にも有名な行列店となった。同地区には、A 店を始めとして、もつ焼き店や居酒屋など酒を提供する飲食店が軒を連ねており、「酒都」とも称される。しかし、既に駅北口は再開発が開始されており、2024 年現在、酒都を形成していた多くの飲食店が姿を消した。A 店が立地する駅南口も、近い将来、再開発が開始される。再開発事業終了後に、新たな区役所をはじめとして高層ビルが建つほか、どのようなまちになるのか未知の部分が多い。再開発前の飲食店の考察は、ハード、ソフトの両面からも意義があると考えられる。まちの変容は、ハードの変容とも解することができる。ハードの変容によって、ソフトの変容も起こりうる。そうした将来の検証を考慮したこと、コンパクトな回遊都市であり、趣のあるまちなみに魅力があったが、再開発によって一変することを知り、足を向ける機会が増えたことが本研究の契機となった¹⁾。

飲食店に関する研究蓄積は些少に止まる。わずかにある研究では、飲食店で、新しい文化が発現される過程において「生産側」と「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ている。店を顧客も含んだ共同体として捉え、両者が共に変化していく過程が提示されている。結論としては、既存概念に捉われずに、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るこ



写真 1：行列ができる A 店（左奥）
筆者撮影（2023 年）

との重要性が示されていた（會津 2016, 2017）。

しかしながら、會津が研究対象店の経営者であること、セルフサービス、クッキングがコンセプトという点には留意する必要がある。そして、コンセプトのなかには、「食事そのものを楽しめる」、「顧客自らのペースで飲食ができる雰囲気、空間づくり」などが含まれており、2009 年に開店した新しい飲食店であることも含めると、本研究対象店とは大きく異なる。

飲食店経営を維持することは容易ではない。それは商品やサービスの維持、後継という内的要因のほかに、再開発、不動産契約といった外的要因も影響する。A 店は戦後まもなくから継承されており（現在 3 代目）、飲食店経営におけるコア・コンピタンスの存在が想定されることから、研究対象とした（写真 1）。

本研究は、研究対象を店と顧客の複眼的視点から客観的に捕捉する。また、通常の飲食店同様、すべての工程を店が行うフルサービスである。当該店は戦後まもなく、創業された歴史のある飲食店である。本研究では、店と顧客を個別に捕捉して、現時点（研究対象期間）における、それぞれの行動（言動を含む）から、A 店の持続、成功要因などの特性、優位性について明らかにすることを目的とする。店と店舗は類似の用語であるが使い分け。以下では、本研究の分析視角を記述する。

2 分析視角

本研究では、飲食店について論じるが、最初に研究対象があるまちの歴史と関連事項について確認する。

A 店が立地する葛飾区は、東京都東地域の一画に位置する東京都の代表的な工業集積地域である。その工場数は、東京都 23 区の中で大田区、墨田区に次ぐ第 3 位となっている。その大半が従業員 6 人以下の小規模工場である。業種としては、金属プレス、玩具、印刷など極めて多様な構成となっていることが挙げられる。

加えて、葛飾区の工場は、その過半数が工場と同一の建物内に住宅を有し、また、経営者の約 7 割、従業員の約半数が区内に居住している。「働く」場所と「住む」場所が、非常に近接した「職住近接型」という点を大きな特徴としてあげられる。したがって、葛飾区では、「住」と「工」が一体となった住工混在型の市街地を形成している（葛飾区「葛飾区工業の歴史 2」）。

A 店が立地する同区、立石でも小規模工場を多く目にする。そして、再開発が急ピッチで進行している。京成線（私鉄）が通り、区役所や税務署の最寄り駅でもある立石は古くは特急も停車するなど、同区内の中心的エリアである。しかし、地域としては、長年、さまざまな懸念事項があった。京成線の立体交差事業（高架化）、区

役所の老朽化、駅周辺の災害に対する脆弱性などである。すなわち、鉄道、区役所、防災が関連した再開発ということになる。

この飲食店が今回の再開発の対象地域となっている(図1)。再開発後、当該地域には34階建てのタワーマンションが建設予定となっている。この商店街は「写真2」にある「立石仲見世」と称され(以下、仲見世とする)、その起源は戦後の闇市である。1954年に店舗が連なる長屋店舗と初代のアーケードが設置され(現在のアーケードは1960年設置)、現在に至る(葛飾観光ポータルサイト「かつしか探訪風土記(12月編):立石仲見世の風」)。昭和、平成、令和と長きにわたる、立石のシンボルといえレトロブーム²⁾の時流にも適っている。登記簿を確認したところ、当該アーケードは公有地(東北地方の自治体)の立地である。

また、これとは別に、葛飾区は世界的にも有名となった漫画「キャプテン翼」の聖地である(ほかにも葛飾区が舞台となっている漫画もある)。そして、関連する銅像がある。この銅像を目当てに区内を回遊する外国人が多い(写真3)。立石は、昭和風情が色濃く残り、漫画に関連する銅像などのコンテンツがあり、コンテンツツーリズムの側面をもつまちであるといえよう。なお、銅像が設置されている「写真3」の公園も再開発対象地域である。

そうした背景がある立石で、研究対象とするA店は「立石駅南口西地区」に立地する。飲食店に関する学術研究は限られるが、起業、経営に関連する書籍については多く出版されている。換言すると、飲食店経営を検討する者は多い。しかし、飲食店経営を継続することは容易ではない。コロナ禍のような不測事態はもちろんであるが、平常時であっても集客を維持することは多様な経営努力を要する。業種としては比較的、容易に起業が可能であるといえようが、持続可能性としては高くない。

帝国データバンク(2024)によれば、2023年の飲食店の倒産は、前年比7割増で、居酒屋・カフェは過去最多となっている。物価高、人手不足などの要因が考えられるが、コロナ禍以前から、倒産件数が少なくないことが特徴であろう。したがって、飲食店経営には多方面に創意工夫が求められることが明らかである(図2)。

3 対象店概要と方法

A店とは、戦後の1946年(昭和21年)に創業した、もつ焼き店である(創業年は常連客による情報、インターネット上でも同一の数字である)。もつ焼き店といっても、飲み物も扱い、当該店舗のみでの飲食が可能な店である。いわゆる、「お土産」などのテイクアウトは行っていない。予約は受け付けない。そして、グループ席はない。

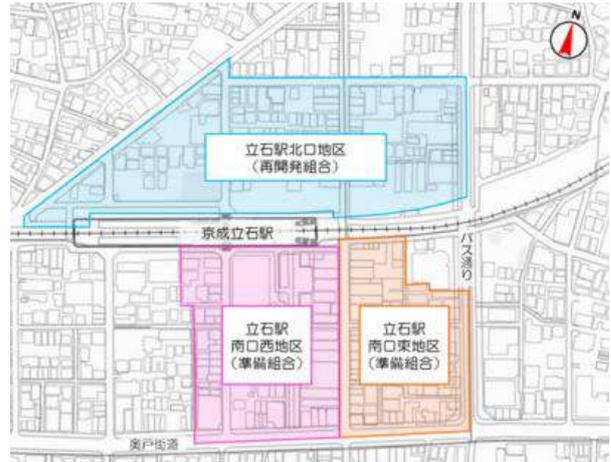


図1：立石駅周辺の再開発対象地域
出典：「立石駅周辺地区のまちづくり」



写真2：立石仲見世正面の看板
筆者撮影(2023年)



写真3：葛飾区内各所にあるキャプテン翼の銅像
筆者撮影(2023年)

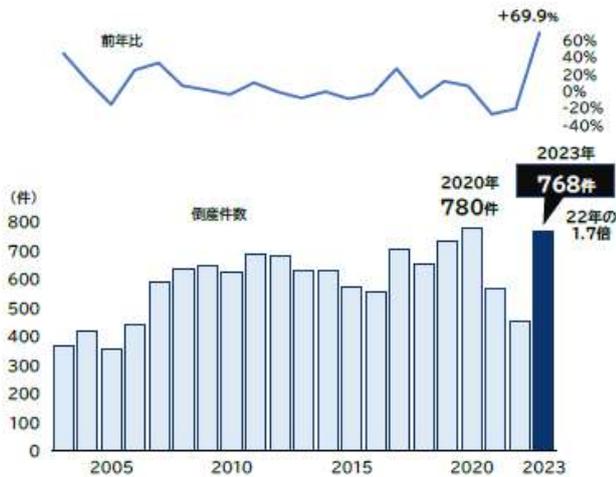


図2：飲食店倒産件数推移（2003—2023年）
出典：帝国データバンク（2024）



写真4：事前に掲示される店休日、会計早見表（左下）など 筆者撮影（2024年）

「相席」が基本のカウンター席とテーブル席で構成される。

オーダーに際して「伝票」はなく口頭のやりとりで完結する。精算は卓上におかれた皿、グラス、瓶などを、退店時に計算する。トイレは、店外にあるアーケード共用のトイレを利用する。着席してからのトイレは不可である（入店前に済ませる、もしくはトイレに行く場合は精算【退店】するのがA店のルールである）。換言すると、入店後に客がトイレに行くことはない。また、暗黙の了解として、「着席後1時間」をめやすに退店することが求められる。飲み物を除いては詳細なメニューはない。卓上には七味唐辛子のみがあり、箸は最初の皿（もつ焼きなどのおかず）を提供する際に供される。臨時の店休日は事前に掲示により発表される（写真4）。A店は立ち呑みではないが、安価に客に提供するという点では、立ち呑み屋に近い、もつ焼き店といえる。立地的にもA店は、そうした店のパイオニア的な存在といえるだろう³⁾。

「図3」は店内見取り図である。出入口が「2か所」ある。現在のシステムとしては、「出入口②」から入店し

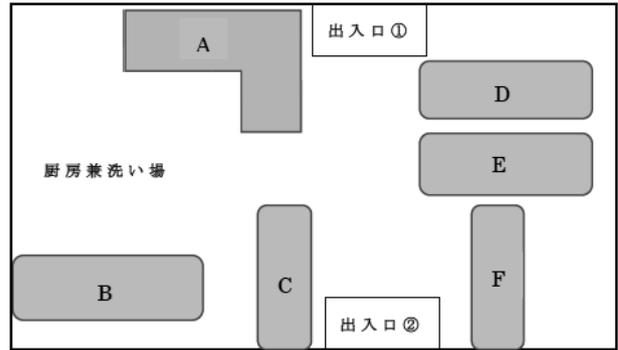


図3：A店の店内見取り図
筆者作成

て、「出入口①」から退店するのが基本となっている。状況に応じて、「出入口②」から退店することも可能である。食卓（座席は長椅子が基本、一部は個別の椅子）としては、A～F、各々が長い形状の6卓ある。このうち、BとCについては、長辺どうしで、客が向かい合う座席となっている。それ以外の食卓については向かい合うことはない。BとCについては、他のシマと比較すると、卓上のスペースが狭くなりやすく、BとCには座らない常連客もいる。収容人数としては、約40人の着席が可能である。店員は厨房兼洗い場エリアにおり、必要に応じて客席などへ動く。座席にもよるが、どの座席となっても、全体を見渡すことが可能な店舗である。

店員や顧客に対して、その場でインタビューや質問紙調査を行うことが有用である。しかし、そうした調査は実現性に乏しい。研究方法としては、限定された空間で実施された福田（2019）の行動観察法を用いる。福田は行動観察を実施するにあたって、「実験者が施設全体を見渡せる場所で行動観察をして、メモに記録する」手法を用いている。本研究の対象であるA店も限定された空間である。他方、現場での自然に聴取可能な会話や発話データも記録する。また、A店が立地するエリアのフィールドワークを実施する。行動観察のみでは、A店の特性、優位性の考察には不足があると考えられ、フィールドワークによって補完する（箕浦1999）。A店では、携帯電話などによる撮影は禁止されているが（例外あり）、携帯電話を使うこと自体は禁止されておらず、携帯電話のメモ帳機能や、フィールドノーツに記録する形式により、行動観察を記録した。具体的には、筆者の視界に入った人物、事象について記録ないしは記憶を行う。記憶の場合には、退店後すぐに記録を行う。

店舗における店員と顧客の行動を行動観察法によって記録した上で、行動パターンの実態を把握する。行動観察に加えて、会話についても記録、分析することから、分析にあたっては、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下、M-GTA）を採用する。したがって、

全国から客が来店する。

客の会話内容・・・1人客の会話は少ないが、常連が多いA店では、1人の客同士がA店で「知り合い」になるケースが多く、こうした客同士の会話がが多い。こうした客同士は、お互いの仕事、近況などの会話が主流である。複数（グループ）での来店の場合は、初来店の者が含まれる場合にはオーダー方法、メニューなど店に関する会話がベースとなる。

店員との会話内容・・・どの店員も客と端的に会話する場合がある。

客単価・・・グループなど複数人客ほど単価は低い傾向にある。1人客の単価は多様である。ボリュームゾーンは1000円～2000円である。1人客であれば、4000円など高額な単価も散見される。また、A店のオリジナルグッズ（帽子、T-シャツなど）が販売されており、それらを購入すると、単価は上昇する。たとえば、ベースボールキャブは1点4000円である。飲食料金を含めて、数万円の支払いも見られる。

店に関連する概要・・・

飲み物は瓶ビール、烏龍茶、サイダーを除いて、ほかは常温で提供される。全て税込み価格である。A店で「おかず」と称される「食べ物」は、すべて250円である。飲み物には、300円～600円という表示もあるが、注文されるメニューの大半は250円の商品である。250円でも安価であるが、常連客の情報によれば、180円⇒200円⇒250円というのが直近の変遷である。元来の単価が安価であるために大きな値上げはしていない。250円の品物のみで注文を終える客が主流であり、その観点からすれば、250円均一という考え方もできる。

「メニュー表」の半分以上を占めるのは飲み物である。メニュー表に記載はないが、焼酎の梅割りが一番人気である。ほかに、ぶどう割り、割らない焼酎も含めて、ほ



写真7：「焼酎梅割り」と「おかず」
筆者撮影（2023年）

とんどの客が「焼酎」を注文する。この焼酎に、A店の特徴がみられる。まず、分厚いグラスが受け皿とともに「空」の状態を提供される。そして、次に、焼酎の大瓶と梅、ぶどうのシロップの入った大瓶を抱えた店員がグラスから溢れるように焼酎に続いて、シロップを注ぎ込む。受け皿には溢れ出た焼酎が確認できる（写真6, 7）。

M-GTAに依拠した分析は、収集されたデータにコーディングを施して、ラベル、カテゴリーを生成し、カテゴリー間の関係性をコアカテゴリーとして、ストーリーライン（関係図）を念頭に以下に店視点、顧客視点をそれぞれ提示した。カテゴリー生成時においては、分析者の印象や思い込みによって偏った分析となることを防止して、より実態に即した生成のためにテキストマイニングツールを補助的に用いてデータを整理した（ユーザーローカル：<https://textmining.userlocal.jp/>）。調査結果と関連事象は以下の通りである。収集したデータを「店視点」と「顧客視点」に分類したうえで、カテゴリー〔 〕、ラベル【 】, コアカテゴリー〈 〉で各々、記述する。わかりづらいと考えられる事象については（ ）を使って補足している。

・店視点

〈1：営業前行動〉

〔開店時の整理〕⇒〔座席番号を割り振る〕,〔希少部位を割り振る〕

〔店員の食事〕⇒〔仕出し弁当など〕

〈2：営業中行動〉

〔開店中の整理・選別〕⇒〔行列の顧客への整列の声掛け〕,〔(座席)もっと詰めて〕,〔足を引っ込めて〕,〔詰めて並んで〕,〔今日は飲んできた？(すでに飲酒をしている者は不可)〕,〔(外国人客に対して)日本語は大丈夫？〕,〔(外国人客に対して:支払い)現金のみ〕

〔常連客対応〕⇒〔行列の客に対して既に終了したメニューを伝える〕,〔入店直後の客に対して既に終了したメニューを伝える〕,〔(最初の飲み物は)〇〇でいいの？〕,〔何も聞かずに飲み物を提供する〕,〔端的な雑談をする〕,〔常連客からのプレゼントを受け取る〕,〔知り合いがいる席への移動について意向を確認する〕,〔好みの席への移動について意向を確認する〕,〔荷物を所定の位置で預かる〕,〔常連客に関連するイベントを他の常連客に周知する〕

〔接客対応〕⇒〔座席は後で一緒になるよ(複数人客で当初席が離れる場合)〕,〔最初に飲み物の注文を取る〕,〔これで何杯目？〕,〔(もつ焼きに対して)お酢は入れる？〕,〔(他の顧客との兼ね合いから)座席の移動を要〕

請する】、【(客が注文する前に飲み物の) おかわり?】、【(再度注文した客に対して) もう頼んでいるよね】、【(注文した顧客を記憶) それは○番さん】、【○○(注文品)は誰? (注文のタイミングが重なるなどして特定が難しい場合)】

[退店時対応] → 【会計早見表を確認する】、【忘れ物ないように】、【どうもね、またね】、【良いお年を】、【また、明日】、【どうもありがとう】、【(お釣りの受取を拒否した客に対して) いただいちゃうよ】

[店のルールを逸脱した、もしくは知らない顧客への対応] → 【(無関係な) 写真撮っちゃダメだよ】、【そろそろ会計しよう】、【待ってる人いるから】(焼酎などの酒類を) 何杯まで提供するかについてはこちらが決めます】、【終わった皿は重ねて】、【客が使用中の箸の方向を変える】

[迷惑行為への対応] → 【カバンは前に抱えて】、【携帯で話さないで】、【箸の方向を変える】(※座席による差異で上述したカテゴリーとの重複もあり)

[関連グッズの販売] → 【帽子の販売】、【T-シャツの販売】

[洗い場店員の交代] → 【店舗外の更衣室へ】、【常連客への声掛け】

〈3：営業外行動〉

[店、関連商品情報発信] → 【SNSでの発信】、【店休日の掲示】

[店舗以外での売上] → 【酒造メーカーと提携した耐ハイボール缶の販売(以下、ボール缶)】、【帽子の販売】、【T-シャツの販売】

[社会貢献活動] → 【ボール缶収益の一部を葛飾区内の子ども食堂へ寄付】

[交流] → 【店員と常連客との交流】

・顧客視点

〈1：入店前行動〉

[行列] → 【行列に並ぶ】、【トイレに行く際に後ろの者に声をかける】

[交流 A] → 【顧客同士で特定の会話】、【顧客同士で立石エリアに関する会話(再開発後にどうなるか)】、【顧客同士でA店に関する会話】

[行列時行動] → 【読書をする】、【ペットボトルを持参して適宜飲む】、【スマートフォンなど通信機器を弄る】

[待ち合わせ] → 【家族と楽しむ】、【カップルで楽しむ】

※なお、待ち合わせについては列での待ち合わせは禁止されている。全員が揃ってから最後尾に並ぶ。

〈2：入店後行動〉

[交流 B] → 【旧知の顧客同士で会話】、【初見の顧客同士で会話】、【食べる人いなければもうよ(注文品の客が特定できない場合)】

[店内確認] → 【店休日の掲示を確認する】、【メニュー表を確認する】、【(年季の入った)店内を見渡す】、【今日は女の子いないな】、【(自らの座席から離れた)荷物が置けるスペースがあれば置く】

[会計時行動] → 【釣りの受取を拒否】、【帽子やT-シャツなどA店関連グッズを購入する】、【お土産を店員に渡す】

〈3：回遊行動〉

[他店へのはしご] → 【寿司店】、【おでん店】、【居酒屋】、【たこ焼き店】、【その他の店】

[公園] → 【アニメキャラクターの銅像の撮影】

【“2次会”としての利用】(A店の常連客同士の会話) 今日は何回転目(に入店したの)?】

【開店後まもなく入店したと思われる顧客に対して別の顧客が尋ねる】(A店の不満を話す(飲量制限など))【休憩】

〈4：店舗外交流〉

[交流] → 【ゴルフなど店員と常連客との交流】、【常連客同士での交流】

上述したように、店視点では、〈1：営業前行動〉〈2：営業中行動〉〈3：営業外行動〉顧客視点では、〈1：入店前行動〉〈2：入店後行動〉〈3：回遊行動〉〈4：店舗外交流〉という、コアカテゴリーが生成された。

なお、コアカテゴリーと主なカテゴリー、ラベルの関係性やコーディングを明らかにする目的から、顧客視点については例示をした(表1)。

「入店前行動」の交流 A とは、物理的には立位の状態での会話で、行列の前後など比較的近い位置での交流である。「入店後行動」の交流 B とは、物理的には座った状態の会話であり、仮に遠い座席となっても店員の配慮により、近くなっている交流である。いわば介入をふくめた交流も含んでいる。「回遊行動」は北口の一部が遮断した(再開発が開始された)ことで減少しているが、現存する店をはしごする客が多い。以下では、カテゴリー、ラベルの補足事項を記述する。

表 1：コアカテゴリー、カテゴリー、ラベルの関連

コアカテゴリー	主なカテゴリー	主なラベル (一部簡略化)
入店前行動	交流 A	・顧客で特定の会話 ・顧客で立石エリアの会話
	行列時行動	・読書 ・水分補給
入店後行動	交流 B	・旧知の顧客で会話 ・初見の顧客で会話
	会計時行動	・釣りの受取を拒否 ・関連グッズ購入
回遊行動	他店へのはしご	・寿司店 ・おでん店
	公園	・銅像撮影 ・2 次会

筆者作成

常連客によれば、古くは喫煙可能であったが、時代の変化と共に禁煙となった。「写真 6」にあるように、A 店のメニューで最も高いのは 600 円のウイスキーである。しかし、客の大半は 250 円の飲み物と 250 円のおかずを注文する。A 店の「おかず」とは、大きくいえば 4 種類である。豚もつの焼いたもの、「生」と呼ばれるポイルを施したもの、煮込み、おしんこ（キュウリ、大根、紅ショウガで客の希望で構成される）である。因みに煮込みとは野菜、コンニャクなどは一切入っておらず、純粋にもつみの煮込みである。焼いたもの、ポイルを施したものについては、タレ、塩、素焼き、お酢などを使って客の希望に合わせて味付けがなされる。客の希望を含めれば、のべのメニュー数としては多いが食材の仕入れは厳選されたものといえる。

他方、経営的視点からみれば、いかに回転率を向上させるかが重要となる。回転率向上に向けて、直接と間接、双方の手法を用いている。A 店では、ほとんどの時間帯に行列ができるが、隙間を空けずに「詰める」ように促される。これは近隣店舗への配慮もあるが、店内の客に「待ち客」の印象を与える要素もある。「詰める」ための声掛け、待ち客の「詰める」動作が間接的な手法である。直接的には、「そろそろ会計しよう」と促す。顧客の状況によっては、「待ってる人がいるから」と退店を促される。

これは「1 時間」という時間ルールのみならず、店として「酔っている」と判断された場合も含まれる。「飲み物もおかずも提供しない」と同義である。酒が提供される店では、客が何らかの「粗相」を引き起こすことがある。A 店では、それを未然に防止するための策が網羅されているといえる。もしも、飲み過ぎによる粗相と判断された場合には退店を促される。こうしたルールが時として、「客の不満」として表出することもあるが、客を

選別することの重要性の示唆でもある。

会計に関しては会計早見表があり、明朗会計である。「250 円 × 1 = 250 円・・・」などが一目瞭然であり、仮に 250 円以外の商品を注文した場合でも計算がわかりやすい。

個人店の特徴として、急な店休が往々にしてあるが、A 店に関してはない。あくまでも事前に掲示されるため、「来てみたが、休みだった」ということはない。ただし、品物が売り切れる可能性はある。こうした点も顧客や常連客の増加、維持に寄与していると考えられる。常連客と、それ以外の顧客とでは、「座席優遇」などで一部対応が異なる点がある。金額や品物をサービスするようなことがあれば問題であるが、短時間かつ限定空間における接客サービスのなかでは、「公平的観点」を欠くような対応ではないといえよう。そして、常連客であればあるほど短時間で店を後にする。因みに、「常連客」でなくとも「要望」をすることは可能である。ハードの差異はなく、ソフトの差異はあるといえようが、それによって、常連客以外の顧客に悪影響を与えているとは考えにくい。なぜなら、そうした客が多ければ、行列のできる店として維持ができないからである。

行列は、ほとんどの時間でみられるが、年末年始、GW、お盆などの時期をのぞくと、行列形成の時間帯には特徴がみられる。開店前から開店直後には比較的長い行列ができる。【座席番号を割り振る】のは、開店前から行列があることに起因するが、これは「希少部位」を食べることが客の目的である。もつ焼きには、さまざま部位があるが希少部位から売れて行き、閉店の 2 時間くらい前には 4 部位のみが残ることが主流である。状況によっては 4 部位のなかでも売り切れる場合もある。

そして、開店後、間を空けて、再度、長い行列ができる。これは、希少部位が開店して間もなく売り切れるこ

とが影響していると考えられる。そして、再度の行列ができるときには顧客個人の都合（たとえば、仕事終わり）が影響していると考えられる。天候が悪い時や、意外にも年金支給日（偶数月の15日）など、特定日に行列が途切れることもある。2023年秋に北口地区の再開発が開始されてから、そうした日が散見されるようになった。これは回遊性の一部が遮断されたことが影響していると考えられる。

A店では、釣銭を受け取らない客が散見される。日本では「チップ」の風習はないが、ここでは、常連客を中心として、事実上の「チップ」の文化が根づいている。また、「お土産」を持参する客も多い（お土産は3代目に渡す客が一般的である）。「チップ」、「お土産」など、あまり日本ではみられなくなったが、ここではそうした風習がある。

常連客に関する告知・周知も行う。これは、主として3代目が認知している常連客で、たとえば展覧会を開く芸術家がいれば、それを常連客に周知することがある。A店では、元来の知り合いの他に、来店が契機となって、常連客同士で親しくなるケースが多くある。そうした関係性を店側が把握しており、それをふまえて常連客に関する告知・周知を行う。換言すると人と人の結節点としての役割も担っている。

店員と交流のある客も多い。店を通じての客のほか、先輩、後輩、同級生、地域、など多様に交流がある。しかし、交流があっても、接客においては、大きな区別は行っていない。タイミングは様々であるが、入店前、来店直後、退店時に一言、二言話しかけることが多い。座席については以下のような融通がみられた。

- 1) とりあえず、座らせてから好みの席へ移動させる。
- 2) 既に座っている客に席を譲ってもらい、知り合い同士を接近させる。

2023年5月以降は、インバウンドの訪日外国人も増加している。立石にも多くの外国人が来訪し、A店にも来店する。しかし、日本人であっても注文方法などが難しく、敷居が高い店である。外国人にとっては尚のこと難しいと考えられる。「後」のことを考えて、A店では最初に「日本語は大丈夫?」と確認する。

なお、店では焼酎を中心に酒が提供されるが、A店が監修したボール缶がインターネットのほか、広範囲のスーパーなどで対面販売されている（流通範囲については不明であるが横浜市内でも確認ができたほか、全国規模と考えられる）。2020年から販売されているボール缶であるが（宝酒造）、この売上もA店の売上形成、PR、広告戦略に多大な貢献を果たしていると考えられる。なお、ボール缶の店頭販売は行っていない。

店視点のストーリーラインの要点としては、3つのコ

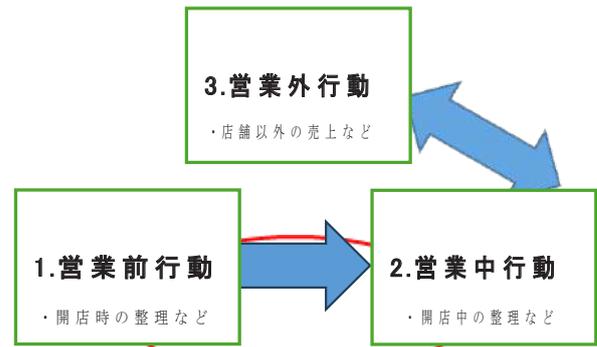


図4：店視点のストーリーライン
筆者作成

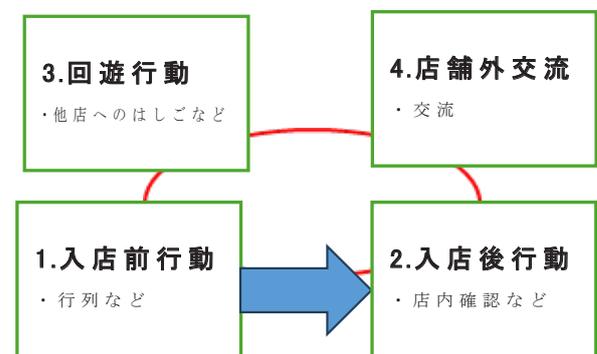


図5：顧客視点のストーリーライン
筆者作成

アカテゴリーが出現し、営業前行動は営業中行動に影響する。早い時間帯から仕込みなどをして、早期の行列客の対応から業務が始まる。営業中行動が売上と関連するが、関連商品が来店、店舗以外の売上にも貢献している。例えば、ボール缶を店舗外で購入した者が来店し、店舗に在庫がない帽子などを店舗外で購入するという「購買行動」である（図4）⁴⁾。もつ焼き店以外の商品開発に注力している点が他のもつ焼き店にはみられない特性、優位性である。

顧客視点のストーリーラインの要点としては、4つのコアカテゴリーが出現し、行列店であるAでは、入店前行動がある。入店後行動は一般の飲食店と比較すると制約が多いが、顧客同士、顧客と店員などの交流が促進されて、リピート（常連化）、回遊行動や店舗外交流が生まれる（図5）。

5 結論

店視点の「営業前行動」や客視点の「入店前行動」に始まる一連の接客には、他の飲食店ではみられない、徹底的な管理がなされる。「店内は注文以外のお話はご遠慮ください」との掲示は少なくとも酒を提供する店で見た

ことはない。近隣店舗が軒を連ねるアーケードであり、行列は整理を要するが、この行列から始める客への管理というのは、立地を活かした空間醸成といえる。会計についても、ほとんどの商品を均一価格とすることで迅速かつ明朗会計が実現している。また、「営業外行動」にある、関連商品の販売（商品開発）も、他のもつ焼き店ではみられない。T-シャツ、帽子など一見するともつ焼きとは関連がないように思われるが、こうした商品が広告機能を有している。店では提供されないボール缶とともに、売上形成、広告戦略に寄与している。また、地域貢献、社会貢献を寄付として行っている点も店PRにつながる。店視点のM-GTAの総括としては、飲食店、もつ焼き店の既成概念を覆す多くのPRポイントがあるといえよう。営業前行動と営業中行動は密接に関わる日々のルーティーンであり、営業中行動と営業外行動は経営の観点から密接に関わる。

一方、客視点からは、「入店前行動」として会話が自然に発生する。それは、トイレや、A店に関する会話である。行列時に客同士の会話が多いこともA店の特性、優位性である。「入店後行動」には一定の行動制限があるが入店前に客同士の交流がある。しかし、行動制限についても複数人客については席を接近させ、常連客についても好みの席へ移動させるなど、制限だけではない接客である。「回遊行動」については、再開発後にはみられなくなる可能性が高い。すなわち、近隣店舗や公園すべてが再開発の対象となっているからだ。現時点では回遊行動としての交流も多くみられる。「店舗外交流」については再開発が影響しないと考えられる。客視点のM-GTAの総括としては、店舗内外、店員、客など交流の結節点としての役割を担っている。入店前行動と入店中行動は顧客必須のルーティーンであり、顧客によっては回遊行動、店舗外交流も行う。客視点では多様にA店を楽しむことが可能である。

A店について、店と顧客の複眼的視点による分析から、以下の6点がA店の特性、優位性として明らかとなった。

第一に、交流拠点として作用しうる店である。先行研究（會津 2016, 2017）の店、客との大きな差異は店員と客、客同士の交流が形成、発展、深化する点である。すなわち、その場限り、一過性の「店」と「顧客」の関係性ではなく、継続性のある交流が生まれる点である。「1時間ルール」など、さまざま制約下においても客同士の交流を促進する作用をA店が担っている。一般的な飲食店の場合、店員の入れ替わりがある。客毎に仕切られた空間の店も多い。したがって、店と顧客の持続的な関係性の構築が難しく、客同士の交流も形成しづらい。別の視点から言えば、飲食をする目的のために赴くのが一般的な飲食店といえよう。いつもの店員と多くの常連がい

ることから、通う頻度を高めることで安心感が生まれる。それが結果的に行列形成に資する一因があると考えられる。

第二に、飲酒に起因するトラブルを回避できる店である。一般的に酒を提供する飲食店の場合、客（同士）のトラブル、店員と客のトラブルは大、小問わず、つきものである。酒を提供する店ではリスクの一つとして捕捉しておく必要があるが、徹底的にルールを網羅して、顧客の自由度を制限することによってトラブル回避に繋げている。

第三に、明朗会計の店である。

アルコールに250円以外の設定もあるが、ほとんどの客は250円の商品を注文する。単価が低く抑えられていることから、その時の体調、懐具合によって、飲食の量を調整することが可能である。1000円未満の単価の顧客も少なからず散見された。一般的な飲食店では意図的な場合も含めて注文と実際に提供される商品の齟齬、金額の齟齬が起り得るが、A店ではそうしたことは起こらない。最終的には卓上の皿などの数で計算がなされる。

第四に、効率のよい店舗運営が可能な店である。

現在は、店舗の外にアーケード共用のトイレや更衣室などがある。これによって、清掃などの作業省略が可能である。トイレを汚すと罰金を科す飲食店を見たことがあるが、トイレが内蔵されている店舗であれば、「トイレの使用不可」との表示は難しいであろう。アーケードを有効に立地活用している。また、仕入れが厳選、限定的である点も見逃せない。店内の飲食物に関しては、豚もつ、おしんこ（キュウリ、大根、紅ショウガ）、酒以外の仕入れはない。仕入れが限定されていることで無駄がない。食材は売り切れ、酒は在庫として残って問題がない。

第五に、独自の空間醸成がなされた店である。

現在の雰囲気、ルールが具体的にいつごろ醸成された



写真8：北口地区にあった「呑べ横丁」
筆者撮影（2023年）

かの確認はできなかったが、3代目が意思決定の中心となった時期であると考えられる。細部に至るまでルールを決めて徹底する。酒の飲み方は人それぞれであろうが、なかにはゆっくりと無制限に飲みたいと考える者もいる。しかし、A店の行列をみると、全てを顧客視点で経営する必要がないことがわかる。

第六に、店員の質が高い店である。一般的な飲食店であれば、新たに入店した者が接客するなどして既存店員とサービスに差が出る。そして、業務にも余裕がない。A店は、全ての店員があらゆる方向（店内に限らず、店外も含む）を見て、記憶している（他の店員が補完することもある）。持続可能な経営には、一定能力のある人材が揃っていることが不可欠である。

茂木（2017：41）によれば、物性的、外形的に「良い店」、「悪い店」の規定はできないとしているが、A店の場合には、上述した6点が受容された結果、行列店として持続、魅力ある非日常空間として成立していると考えられる。

「呑んべ横丁」を後にして踏切を渡り、ちょっと右へ行ったら左折してアーケードに入る。これが「立石仲見世商店街」・・・（中略）ほどよく狭くてぎっしり店が並んでいてなんともいい感じなのだ（大竹2016：62）と評されていたが、既に「呑んべ横丁」は消失した（写真8）。仲見世も消失することは決定しており、現在の空間をそのまま維持することは不可能であり、再開後は、ハードもソフトも「新たな立石」になることが予想される。

立石エリアでも飲食店は、テナントとして入居不可という場所が多い（写真9）。再開後、A店がいかなる立地、テナント入居となるかは不明であるが、既存の立地とは異なり、新たな創意工夫が求められるであろう。

「酒を提供する店」＝「長居が可能」という認識が支配的であろうが、A店に訪れてからは認識が大きく変わった。長居をすることによるメリット、デメリットと長居をしないことによるそれらを比較した場合に、必ずしも前者のメリットが大きいとは限らない。適度のアルコールと、適度の酔い、一定の制限があることによって、体調への悪影響も軽減される。早めに切り上げて、体調が



写真9：「飲食店不可」の空きテナント（立石）
筆者撮影（2024年）

良ければ、はしご酒をするもよし、別の用件に時間を割くのもよいだろう。A店から、飲食店における適切な飲み方、過ごし方を学習した顧客は数多いと考えられる⁵⁾。

本研究は、もつ焼き店に焦点をあてた。A店が再開後、いかなる形態で店舗運営をするか非常に興味深い。現時点の考察を行うことで、将来の飲食店のハード、ソフトを検討する知見としては有用であると考えられる。しかし、インタビュー調査のように深層までは確認できていない。また、立石にはA店のほか、3店舗がもつ焼きの行列店として有名であり比較研究を見据えて全ての店舗を訪れた。しかし、北口の店は2023年7月に閉店し、A店にほど近い店は2024年1月より休業中である（事実上の閉店の可能性がある）。こうした同業他店との比較で新たな知見の創出が可能であるかもしれないが、A店以外の店舗については、観察データは些少に止まり困難となった。

しかしながら、本研究により、持続可能な飲食店経営における特性、優位性についての議論の拡張をもたらすとともに、実践的な示唆を提供すると期待される。

注

- 1) 立石の再開については、「立石のまちで注目される再開とは街をがらりと変えてしまう計画なのだ」と早い段階から大規模な再開であることがわかる（昼間編2016：289）。
- 2) レトロブームとは、現在の令和から考えると、2つ前の時代、昭和を中心として喫茶歌謡曲などが令和の若年層に注目されている。そうした流れのなかで、昭和の面影を色濃く残す立石に日本の若年層のほか、外国人にも注目されており、立石にはスマートフォンを片手に各所を撮影する場面に遭遇する。
- 3) 戦後、多くの人々にとって外食は特別であり、頻繁にあることではなかった。「外食」で早く店舗展開していたのはアルコール業態を中心とするところであった。男性社会であり、仕事帰りなどアルコールを供する店のニーズが高かった（今2013：92）。今が指摘したように、A店は当時の時流に適った飲食店であった。酒を提供する店＝オヤジという概念があるが（茂木2019：197）、これまで敬遠してきた女性、若者を呼び込む必要がある。

- 4) ボール缶は「うめ割り風」が先行して発売されているが、2024年9月から限定販売で「ぶどう割り風」が発売された。立石に行かなくても、店の雰囲気を楽しむこと、また、店では提供されない飲み物であることから、新商品も話題となった。
- 5) 学習の基本は「教わる」ことであろう。すなわち、情報量の多い、かつ規則を定めた者から、情報量の少ない、かつ規則を不知の者への教示である。現在は、インターネットの普及によって直接的な教示の一部は割愛が可能となっている。

[謝辞]

本研究は葛飾区役所の関係者との関連が起点となっている。ここに記して感謝を申し上げます。

[文献]

- ・ 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ー新しい文化を生む際の「価値の生産と推進」についてーセルフ グリル・レストラン『ゲッコ』の変遷より」『技術マネジメント研究』(15), pp.27-40。
- ・ 會津律治 (2017)「店舗と顧客の越境による新たな顧客ウォンツの創発過程ー2店のレストラン実践の比較からー」『日本教育心理学会』第59回総会発表論文集, p.119。
- ・ 大竹聡 (2016)『ぶらり昼酒・散歩酒』光文社。
- ・ 葛飾観光ポータルサイト「かつしか探訪風土記 (12月編): 立石仲見世の風」<https://www.katsushika-kanko.com/feature/294.html> (2024年6月25日閲覧)。
- ・ 葛飾区「葛飾区工業の歴史2」<https://www.city.katsushika.lg.jp/business/1000066/1004930/1004951.html> (2024年6月25日閲覧)。
- ・ 葛飾区「立石駅周辺地区のまちづくり」<https://www.city.katsushika.lg.jp/planning/1003609/1003628/1003653.html> (2024年7月1日閲覧)。
- ・ 今終二 (2013)『ファミリーレストラン「外食」の近現代史』光文社。
- ・ 宝酒造【東京・大衆酒場の名店】<https://sakabanashi.takarashuzo.co.jp/cat3/WeZbH> (2024年7月23日閲覧)。
- ・ 帝国データバンク (2024)「飲食店」倒産動向調査2023年 <https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p240102.pdf> (2024年7月22日閲覧)。
- ・ 昼間たかし編 (2016)『地域批評シリーズ これでもいいのか東京都葛飾区』マイクロマガジン社。
- ・ 福田菜々 (2019)「高齢者のための居場所で見られる社会的交流行動の実態ーテンミリオンハウスにおける行動観察調査からー」『MERA』(43), p.10。
- ・ 箕浦康子 (1999)「フィールドワークの技法と実際ーマイクロ・エスノグラフィー入門」ミネルヴァ書房。
- ・ 茂木信太郎 (2017)『フードサービスの教科書』創成社。
- ・ 茂木信太郎 (2019)『食の社会史ー兵食からチェーンレストランへー』創成社。