

ビジネス・モデルとしての「食べ放題」システムの考察¹

The Consideration on the System of the Buffet Serving as a Crucial Business Model

小笠原 宏*

Hiroshi Ogasawara

飲食業で広く採用されている「食べ放題」(buffet式)というシステムを、経営戦略的視点から読み解き、それが収益モデルとして成り立つのはなぜかを考察する。戦略変数としての運転資本の管理の重要性と、収益還元法を参照しながら、「食べ放題システム」のビジネス・モデルとしての利点を説明する。食べ放題システムの考え方が、最適な組織行動のためのマネジメント手法の構築に対して示唆に富むことも指摘する。

キーワード：ビジネス・モデル 運転資本 事業価値 キャッシュ・フロー・マネジメント 組織行動

I. なぜ「食べ放題」という仕組みが面白いのか

飲食業における業務形態として「食べ放題」というシステムがある。「おかわり自由」という言い方もあるし、日本独特の呼び方で、「バイキング」といわれる方式である。最も世界標準で共通した呼称は、「buffet式」(日本ではビュッフェと表記されることが多い)である。「食べ放題」といっても、システムとしては様々なバリエーションはあるが、基本的に、顧客がその食べた量に関係なく、支払う代価は基本的に一定であるという食事の提供方法である。運用に関しては、時間制限を設けていたり、食べ残しなどが合った場合、超過料金の支払いを顧客に求めたりなど、いろいろな工夫がなされている。顧客にどれだけ魅力的かという部分と、店側にどれだけ有利かという部分の綱引き状態になっているようで、個々の食べ放題を採用したビジネスの展開の仕方を見てみると非常に興味深い。数多くのガイドブックや解説本が引きも切らず発行されている状況を見ても、食べ放題システムというものが、店側と顧客の双方に人気があると言える。

ガイドブックの類にしても、それぞれ様々な視点から(子供向けか、大人向けとか、値段の高い安いとか等々)様々な分類を試みたり、各店の評価や比較を行ったりと、さながら編集者の知恵比べといった状況でもある。しかしいずれのガイドブックも、顧客目線からの分析や取材が優先されており、同時に店側は広告宣伝の一助となるがゆえに協力するというかたちになっている。来店者クーポンを提供するなど、場合によっては店側が間接的に費用負担(広告費に該当)して

いる場合もある。

これだけ顧客、店側双方に人気のある方式にもかかわらず、事業経営者（店）側からの視点で、しかも経営手法の一つとして、食べ放題を分析し解説するような研究は非常に少ない。buffet方式は、日本に導入されて以来、広く普及した食事供給形態であるにも関わらずである。むしろ「当たり前」の方式として、定着してしまっただけゆえに、わざわざ取り上げて研究し議論する必要もないというのが世間一般の考え方だとも言える。当たり前とは別の表現で言うと「凡庸」（平凡、特色がないという意味）とも言えるほど日常化しているということである。しかし、筆者はこの一見おどろきで、繊細さにかけるように見える食べ放題というシステムが、有効な集客方法として現場に採用され、さらに工夫されて展開されるのを見て、その採算性の検証といったものに興味をわいた訳である。ビジネス・モデルとしての採算性を検討し、成功モデルであるならば、何かがその収益の大きさに最も関係するののかという疑問への解答をえるために深く検討してみる必要があると考えた。

このシステムを店側から分析してみるにより、凡庸なものとして理解してきたゆえに見過ぎてしまっていた点に気づき、改めて本質的な部分が明確に認識できたと考えている。顧客側からみると「お得感」と言う評価尺度が重要であり、それが来店を促す大きな誘因となっている。そのお得感と店側の事業採算性という尺度は、単純にそれだけをみると相反するものといえる。両者の尺度、基準が異なりながら、共にコスト・パフォーマンスを最大にするという行動が相まみえる場とも、食べ放題レストランはいえるわけである。アカデミックな解析手法として一つ考えられるのは、店側および顧客双方の効用関数及び目的関数の規定から始めるという計量的なアプローチが一つの研究の方向性として考えられる。本研究では当初はその方向性を考慮検討したが、結局採用しないことにした。例えば「お得感」といったような要素は、定義は可能だが、計測が困難で、恣意性が高くなってしまい、的確な設定と把握が中途半端になってしまうからである。極めて数値的に計測困難な要素を扱わねばならない状況が明らかであるからこそ、ビジネス・モデルとしての分析や考察がされてこなかったとも言える。このことが、今まで明確に食べ放題というシステムを学術的に検討した文献などがほとんど見当たらない一因のようである。

プロの経営コンサルタントと言われる人々が通俗的な店舗繁盛策として提案はするが、その本質について明確に説明できない理由もそこにある。飲食業に対する経営アドバイスを示した書籍や記事においても、抽象的な内容に終始しているように見える。そこで、本稿で改めて分析し考察することを通じて得たこのシステムの根幹を示したい。同時に、ビジネス・モデルとしての食べ放題という仕組みの可能性と限界を示す。そうすれば、結果的にビジネス展開の一つの有効な考え方として、食べ放題システム（buffet方式）が理解できるはずである。

buffet方式とは多数の食材を、同時に一定量を配膳し、顧客が自ら取り分けて食べるという仕組みである。出されているコンテンツ（料理や食材）の消費のされ方は、一様ではない。食材

や料理によって人気不人気が別れるのは自明であるから、一見、無駄（売れ残りに相当）の発生を避けられない配膳方法と言える。そしてこの無駄の発生を容認するだけでなく、増加もやぶさかではないくらいの気持ちで店側には必要なのである。顧客満足度に影響を与える主要因である「お得感」と直結するこの「無駄」部分と、ビジネスとしての採算性の実現が共に達成可能かどうかという問題をどう考えるかということである。

話が多少それるが、この食べ放題（buffet式）の仕組みに思い至ったのは、飲食業のビジネス・モデルを考えて分析しようとしたからではない。当初のスタートは組織行動における最適かつ効率的なマネジメント手法やノウハウを分析し、組織全体の活性化の手法を構築するためであった。そこで、主に営利活動を行う組織としての企業の意思決定含めた組織行動について分析を試みた際に、組織の構成人数の増減問題と組織の拡大という問題に遭遇した。その考察の途上で、効率的なものとは非効率的なものが混在しながら全体として機能している仕組みとしてbuffet方式のレストランが思い浮かんだのである。並行して、マーケティング・ミックスの費用対効果分析手法の研究を筆者は継続してきた。「選択と集中」という経営指針が盛んに言われてきた。限られた経営資源を将来見通しの明るいところ、自社の強みを発揮しているところに集中して投資するという常識的で分かりやすい指針である。新規事業などへの安易な拡大や分散化は好ましくないとされる。この考え方を確かに表面的に分かりやすく一理ある。しかしながら、事業ポートフォリオという考え方も正確に理解して適用するという方向性も理解しなければならない。多角化によるシナジー効果及びリスク分散効果というものがあるわけで、複数の商品や事業分野の連関性がそれらの効果を発揮する源である。「選択と集中」の方針を実践しているのに、所期の成果が出ていないと思えるような企業は、是非とも再考してみる必要がある。

事業にしても、商品にしても、数多の選択対象の中から取捨選択をする際に、どのような基準で選べば良いのか、無駄を出さないように最適な決定や選択をするにはどうすればよいかは、困難な課題であるし、様々なやり方が提案され試行されている。その考察の過程で、効率的なものとは、そうでないものが混在しながら全体として機能を発揮しているbuffet式の考察は大いに参考になったということである。このように組織行動や意思決定という問題へのインプリケーションとしてこの「食べ放題」という仕組みの考察が役立つというのも筆者の結論の一つである。

ここで断っておきたいのは、全く関係のないところから強引に奇異をてらって議論している訳ではないということである。いわば、偶発力（セレンディピティ）が働いた結果である。納得させるような明解な理由や説明もさされないのに、事業者は食べ放題システムを採用しているように見られる。もちろん、食べ放題システムを採用することに、明確な理由や背景があるとは限らないし、必要もないともいえる。²「うまくいっている」「繁盛している」ように見えることは、外部からの事業評価という点からすれば重要なポイントである。当然ながら食べ放題システムを採用したからといって、全てが成功しているわけではない。また、食べ放題でなければ成功

しないというものでもない。一つの重要な選択肢であり、誰でもその気になればできるという意味に於いて定番的なビジネス・モデルになっている感が強い。筆者は理由も無く明確な収益モデルとして推奨するつもりはない。本質的な運営の仕方に、成否はかかってくるからである。しかしながら本質的なシステムの中身とリスクの所在がどこにあるのか、そして強みや弱みがどこにあるのかをきちんと理解しておくことはとても重要であろう。経営全般における多くの意思決定の際に、食べ放題システムの考え方が大いに参考になることも付言しておきたい。

飲食業にかぎらず、どの事業も、常に顧客の確保及び拡大を求め続ける必要がある。そのために事業モデルとしては、安定した運用が継続されることが必要である。しかしながら環境変化及び意識や感情が変化する顧客相手に、固定したシステムで対応し続けることは難しいといえる。そのモデルを運営する人間（従業員など）自体が不変であるわけではない。同じ人間であっても時間経過ともに意識変化が起きるだろう。従業員の質というのも定義が難しいが、低下（意欲減退）や、向上（熟練）が起きる。次世代への伝承なり継続と言ったことが課題になってくるのも想像に難くない。顧客という外部と、従業員という内部双方に「変化」が起き続けるわけであり、それに対応するために自ら「変化」しなければならないということである。ここに一種のジレンマがあるとも言えるかもしれないが、食べ放題システム成功要因の一つは、実はこのジレンマとの戦いにあるとも言える。筆者はマーケティングとは、要は生産者、供給者が、顧客あるいは顧客の「飽きる」、「慣れる」、と「諦めるあるいは呆れる」という心理要因と絶えず格闘する活動であると論じたことがある³。正に食べ放題の飲食業に限らず、ビジネス全般について言えることは、顧客が「あきない」「あきらめない」ように、様々な手段を使って立ち向かっていく必要があるということである。

収益を稼得する仕組み全体がビジネス・モデルと呼ぶべきものである。ビジネス・モデルとして見てみると飲食業における食べ放題とは単一の商品やサービスを販売するというものではなく、複数の財、サービスを組み合わせて同時一括提供する形式といえる。そして、その「全体」に対しての対価を顧客に提示するという事業形態である。顧客が欲しいと思うものと、思わないものをあえて一緒に提供するという、極めて奇妙な提供方法とも言える。個々の食材やコンテンツ（料理）に対する評価はばらばらであり、顧客が違えば評価は真逆になることすらある。個々の食材、コンテンツは普遍的に評価出来るものではない。簡単にその場の状況（売れている売っていないなど）だけで食材の調達や、配膳の効果の測定をすることは意味が無いということである。この特質を理解したならば、もし選択と集中を極めるために、現時点ではける食材や、コンテンツに特化するとしたら、食べ放題システムの中での、あらゆる食材、コンテンツが混在していることの魅力が完全に喪失してしまうことに気づく必要があるだろう。つまり、選択と集中という方向でなく、食材品目及びコンテンツの拡大と多様化こそが求められるということである。これはわかりきったことであるかもしれないが、現実には見落としがちなポイントではないだろうか。

通常は、提供する財やサービスの取引単位毎の価格が設定され、販売個数などを乗じた総額が単純に売上高と計算される。その売上高から、その供給のために必要な直接経費は実際の投入ベースで、また間接経費は所定の賦課ルールや計算法に従って算入し、それらを合計した数字を差し引いた額が簿記会計上の粗利益となる。それは収入－支出＝損益という単純な構図であり、算定式である。マーケティング分野では、いわゆる 4P という典型的な分析スキームがあり、その中でも価格（PRICE）設定は当然ながら事業戦略の一環として非常に重要である。ところが、この「食べ放題」に代表されるような複数あるいは多数の商材を同時に提供し、需要者あるいは顧客の自由選択に任せることを基本とするシステムでは価格設定自体が非常に難しい。「利益が出る値段」を設定したいのは明らかだが、支払う顧客の目線からすると、利益の出る値段だと思われるだけで、顧客の来店行動の可能性は落ちるのは明白である。つまりマイナスの広告宣伝効果を発揮してしまうと言える。これでは最初から勝負にならない。それではどういう風に値段設定を考えればいいのか。一つの指針を在庫（売れ残り）という観点から示してみよう。

通常、供給者は在庫をまず単純に売れ残りとしてとらえ、忌み嫌う。故に、供給者は販売計画を数日にわたって立てる場合も含めて、在庫最小化を狙う。そしてその計画実現のために売り切ることを目指してマーケティング・ミックスを構築する。売り切るために様々な宣伝手法を駆使するのは言うに及ばず、加えて流通ルートにおいて、値引きに始まり様々な直接あるいは間接的な手法を、慣行的に繰り返す。そして所定時間内に販売高の確保を目指す。販売計画に合わせて生産あるいは仕入れ数量も決まってくる。在庫最小化の目的意識は決して悪くないし分かりやすいといえる。ところが、この食事提供における食べ放題というシステムは、とても特異な要素を必然的に伴っている。無駄としての在庫が発生しにくいとも言えるシステムなのである。つまり、事実上売れ残りにあたる食材などが一部発生するわけだが、物理的な劣化が起きて廃棄せざるを得なくなる前に、値引きをしてさばくことなどで処理可能である。また単体あるいは他の材料と取り混ぜて加工することにより、売り切ってしまう（使い切ってしまう）ことも可能な場合が多い。この点は、画期的、効率的、そして機能的な在庫対処法の一つを備えているシステムと言うことも可能であろう。従って、価格設定において重要な要素である原価算定という場合に、制約要因の面において多大なるメリットを享受できる可能性が存在するということである。

II. 利益率に関する錯覚的認識の存在（営業サイクルという視点からの考察）

ここでは、食べ放題システムの適用を後押しする要因を読み解くヒントが、マイクロ・ファイナンスという融資手法にあることを述べたい。筆者は以前、マイクロ・ファイナンスという仕組みをビジネス・モデルとして取り上げて分析した。⁴その際に、ビジネス・サイクルという言い方もされるが、ビジネスの一連の流れから想定される期間というものをきちんと把握することが、事業展開においてはとても重要であることを確認した。これは事業経費の一つとしての金融コス

トをとらえる際に重要な単利と複利の違いの明確な認識と同様に、時間要素をきちんと把握することの重要性を指摘した。マイクロ・ファイナンスという仕組みが貧者を救う融資制度と言われ、その仕組みを思い込みだけで理解する向きには、とつてもこの制度は素晴らしいものと映る。一部では敵視されることもある伝統的大手金融機関と違って、事業育成に大いに資するような融資制度であるかのように今でも期待されて取り上げられる場合がある。マイクロ・ファイナンス自体は、継続した貧民自立支援に貢献したということでノーベル「平和賞」を受賞したグラミン銀行が採用している融資制度であるがゆえに、世界的に有名になった制度である。しかしこの仕組みの要諦は、貸金額が小口であることと、融資期間が非常に短い（たとえば一週間）ことにある。そういった属性からヒトが持つてしまう錯覚に便乗したかのような貸金回収システムを採用しているということである。絶対額と相対額の違いという言い方も可能だが、対象期間がとても短い、即ちリスク負担の期間が相当に短いことによるリスク負担の回避を図っているに過ぎないという見方も可能なのである。通俗的な高利貸しを指す表現として、十一（トイチ）という表現がある。これは、単利と複利の違いといったレベルとは異なった水準で、単純に同一元本でも結果的に金利部分の支払額が膨大に膨れあがる仕組みである。短期間の設定で少額貸し付けをすることにより、個別の貸付債権自体の貸し倒れリスクを抑えるようにしているという理解も可能であろう。

十日で一割の利息とは、即ち十日毎に元本の一割の利息を、「元本を返済しない限り」払い続けることを意味する。つまり、年利換算すると、 $365/10=36.5$ 回の利払いであるから、 $10\% \times 36.5 = 3.65$ となり、元本の 3.65 倍に相当する利払いをすることになる。つまり、100 円借りたら、10 日毎に 10 円払うだけであり、それを 37 回続けた後に、元本の 100 円を返すことが出来ればそれで終了なのである。錯覚にちかい感覚的な問題ともいえるだろうが、100 円を払えばその時点で元本に対する債務は解消するのに、その元本を全額返済するとなると負担感が強いが、その十分の一なら絶対額が少なく感じるし、その程度なら何とか支払い可能であると考える気持ちに便乗しているとも言える。マイクロ・ファイナンスという手法が良く出来ているのは、この「支払いやすさ」を、貸し手側が最大限活用する融資制度だと言える。

本質的な問題を起こしかねない構造的な部分が、ノーベル賞及び貧民救済といった言葉の宣伝効果に紛れてしまっているとも言える。隠ぺいしようという意図が、事業者にあるわけではないのだろうが、実質的な形態に対する認識を借り手側及び外部の投資家はきちんと持つておくことは必要である。社会全体の、あえて本質まで見抜こうといった動機がわからないという部分も幸いしている事情もあるだろう。自分自身に利害関係が現実的にない場合や、想像もできないような場合には、人間は情報に無意識に誘導されやすい側面があるし、関心がそもそもないからである。

つまり言い方を変えればマイクロ・ファイナンス業者は、高利貸し即ち高収益ビジネスということが言えるわけである。表面的な薄利多売を高回転させて収益を生み出すという言い方が当を得ているかもしれない。融資を受ける小口顧客が常に安定的に確保でき、場合によっては拡大す

ることができたら、まさに塵も積もれば山となるが実践されるということである。このように、食べ放題というシステムと似て、顧客獲得と高回転によって、個別にみれば些細な利益であるが、結果的に収益が大きく積み上がるし、仮にゼロだとしても、ビジネスだけは継続していけるということである。

当面金利部分が払えるかどうかという目先の判断材料でヒトは動くとするれば、「必要な時だけ必要な金額」を借りればすむような融資システムは非常に利便性が高く、ニーズが枯渇することは無い。融資の場合は借り手に対する評価（信用度）という問題が存在する。しかし信用に問題があると考えられたとき、貸手は手を引く。リスクが高くても相当程度に金利を高くすれば、資金は借入可能などと考えるはいけない。現実には貸手は「貸さない」という選択肢を持っている。現実には即した別の見方をすると、融資するまでは貸手が絶対的に強いが、融資後は借手が強くなるということである。

以上のように、流通小売業などの、低収益ビジネスの本質を理解するのに、マイクロ・ファイナンスの仕組みが大いに参考になることが理解できたと思う。ついでに骨董品で儲けた人の事例に見られるような、一種の錯覚の事例を述べておく。テレビ番組などで、借金の担保に預かった骨董品が子孫の代になって元の担保値段の数十倍に評価されるという、いわばシンデレラ物語のようなもうけ話は見ていて面白い。

たとえば100万円の担保に預かった壺が50年たって一千万円に評価されたとしよう。それだけ見れば10倍の超高収益率で大もうけに見えるかもしれないが、単純平均でみれば、 $1000\% \div 20 \text{年} = 50\%$ に過ぎない。もちろんこれでも高収益ということも可能だろうが、よく考える必要がある。20年たって価値がゼロ（ $-100\% \div 20 = -5\%$ ）であったかもしれない。更に悪いことに、価値がゼロになるだけでなく、たとえば廃棄が必要でその処理に10倍以上の金額がかかるような場合（微量放射能を含む蛍光塗料が野放しのまま使われていた例などがこれに該当）もあり得る。その場合は、とんでもないリスクを単に気づかずに背負っていただけのことである。知らぬが仏だっただけのことである。もちろん最初にそのようなリスクがあると多少でも察知していたら、保有途中で処分をして最終時点まで持つこともなかったかもしれない。従って、負担しているリスク（認知している部分、していない部分含めた）全体に見合った収益率としてこの年平均50%は妥当だろうか。何ともいえないような危うい話ではないだろうか。

再度、マイクロ・ファイナンスでも言及され実例とされる小規模零細ビジネスの例を、生鮮食品スーパーのビジネスのサイクルを例で見直してみる。100円で仕入れたものが生鮮食品であったら、これは冷蔵したとしても、三日が販売の限度ではないだろうか。それらは腐敗しかけているものでさえ、値段を極端にさげれば売れることもあるだろう。しかし、基本的に時間経過につれて飛躍的に減価することには変わらない。逆に言えば100円で仕入れたものは、101円で三日間以内に売ってしまえば良いということでもある。買い物をする顧客側に目をむけると、冷蔵保

存ができないような顧客なら毎日買いに来るだろう。そうなると、100円で仕入れ、利益率1%ですなわち101円で売っても、100円の仕入れ代金が回収出来れば次の仕入れが出来ることになる。仮に100円で売れなくても、例えば臨時の特別な値段設定として、その時に限り95円で売ったとすれば、95円の収入が発生する。それだけ見れば元本100円がないとしても、それまでの1円×5日分あるいは、追加で5円だけの借り入れ調達ができれば、事業自体は継続していけると考えるだろう。このサイクルを続けていければ、100円の借り入れを伴わずか1%の収益率であっても、その半分をリザーブして（つまり0.5円）いったなら、 $365/3 \approx 122$ 回、 $100 \text{円} \div (122 \times 0.5) = 1.64$ 年、つまり1年8ヶ月程度で返済できるという計算になる。

この概算は荒唐無稽に見えるかもしれないが、計算上はそうなるのである。こういう単純な計算さえ、実際にビジネスの当事者はあまり考えないような挙動をする場合も多い。借手にとって、債務の中の利息分がじわじわと膨らむと同時に、貸手の利益は、少額ずつながら積み上がるということになる。このやり方であれば、借手に、元本100円を仕入れ代金として貸付け、その後短いサイクルで回収し、それが投資に回っているということになる。故に、少額の貸付先を、後は単純に増やすだけで分散効果的などころも出てくる。あるいは扱い商品の数を単に増やすだけでも、顧客が買ってくれる限りは、最終的には大きな利益を上げているということになるのである。瞬間的にどかんと儲からないから面白くないと思うのは見かけだけの話であって、こういう仕組みが働いているからこそ、小売業は、比較的容易に誰でも始められるし、手堅い事業に見えるといえる。

余談であるが、このことは、流通小売業が、つまらないとか、たいしたことのないビジネスと見える一因でもある。ここでは、生鮮食料品を例にしたが、他の商材の場合でも基本的な考え方は同様である。商材、事業に応じた販売サイクル、購買サイクルの現状を参考に、それぞれのサイクルを設定して計算してみれば同様のことが言える。短いサイクルであればあるほど、早く売り切るためにそれこそ値引いてでも販売してしまう方が得策である。飲食業という食事を提供するビジネスにしても本質は一緒である。

モノを食べるということは、人間にとって必要な行為である。飲食業において、顧客がともかく来てくれて、代金を支払ってくれること（カードなどのつけ払いであっても、当初のその代金回収期間がきちんと分かれば何ら現金と変わりない）こそが、大事なポイントなのである。このことを十分理解すれば、飲食業における食べ放題システムというものが、最も実践が容易な集客術の1つであるということであり、資金循環という意味において事業継続を可能にする仕組みでもあることが理解できるだろう。

この仕入れ代金に代表される必要資金は通常、運転資本という考え方でとらえられる。売り方、作り方（メーカーなどの場合）、仕入れ方によって、それらの最終的な組み合わせによって必要運転資本の額は算定される。企業にとって、金融機関と取引をする主な理由は運転資本の調達の必

要性があるからである。事業継続していくためのいわば血液のようにたとえられる運転資金だが、具体的にこの仕入れに回る資金の確保が重要で有り、同時に、これが回れば当面事業継続は出来るという理解が必要である。運転資本の一部である仕入れ資金分が、収入として上がってくれば相当の低利潤であっても営業サイクルの繰り返しにより、微少な利益でも累積して相当の額に膨らむのである。そうして事業継続に邁進し、事業により創造される付加価値部分が一定状態になることを目指してさらに事業継続および拡大をめざすということなのである。

Ⅲ. 事業価値算定式との関係と説明

感覚的な判断としてのシステムの有効性が、理論的にも合理的な整合性を備えていることが説明可能なことを以下では説明する。事業モデルの価値というものを算定する一般的な手法が、いわゆる収益還元法である。割引キャッシュフロー法とも呼ばれる。このあたりの手法は、拙著（参考文献）でもファイナンス理論の基本として説明されている。その計算法に即して見ても、食べ放題というシステムの効果が理解できる。通常、事業価値（Value:V）は、以下のように算定式で概算される。

$$\text{事業価値「Value」} = \sum_{t=1}^n \frac{\text{FCF}_t}{(1+r_w)^t} + \text{適正残存価値(Fair Market Value:FMV)}$$

$$\text{FMV} = \frac{C_0}{r_w} \quad \text{or} \quad \frac{C_0}{r_w - g}$$

FCF_t = t期のフリー・キャッシュ・フロー

r_w = 加重平均資本コスト g = 平均的持続成長率 C_0 = 定常状態のFCF

Fair Market Value とは適正市場価値というものである。理論株価算定には、配当割引モデルが基本的に使用される。「適正」とは、割引現在価値の考え方に則しているという意味である。実際に事業価値や企業価値（株価）の算定値は、企業全体及び事業の譲渡（買収や売却）及び、事業提携や資本提携における個々の利害関係者ごとの持ち分比率の決定の際に、非常に重要な指標となる。また、算定値はビジネス・モデル自体の値段（価値）とも言えるものである。

この考え方自体は簡明で、基本的な考え方は売り手も買い手も応分の値段をつけなければ、取引は実現しないということである。すなわち将来創出利益の現在価値への還元価値の総合計が目安となる。後は交渉や他の要因なども含めて、当事者間の合意にむけて価値（値段）調整がされることになる。当然ながら、値段が折り合わなければ決裂するだけのことである。この算定式の

右辺をみれば分かりやすい。事業価値は存続期間（存続予定期間は通常は企業の場合は永続）にどれだけの収益が上がるかの推定に大きく依存する。この事業価値から負債部分を控除したものが、実際の株主（事業主あるいは売り手）への持分（エクイティ）となり、その額を発行株数で割った値が、理論株価となる。

事業価値は、持分と負債額を足したものになるが、事業価値は所定期間 n 期間に上げられる現在価値合計（式の右辺の第一項）と、 n 期以降から未来に至る永続期間に上げられる創出部分の割引現在価値合計（第二項の適正市場価値部分）の合計値となる。前半の数字はプラスにもマイナスにもなり得る。当然のことだが、最終的に第一項及び第二項の合計値がプラスにならなければ、買い手も売り手もない。譲渡の場合は、これがマイナスでも当然起こり得る。だがそれは救済合併など特別なケースといえる。通常は、プラスの価値創造がない事業では営業継続を前提にした価値算定はできない。そういった事例は、経済的な話ではなくなってしまうのでここでは考えない。この n 期間は、「予想がある程度の確度をもって見通せるようになるまでの期間」とか、「事業自体が定常状態あるいは変動幅の予想に対してある程度目途がたったと考えられるまでの期間」という説明が妥当だろう。もちろん十分予想可能とか、安定したビジネスになったなどと容易には判断できない。単に経営者側の「思い込み」に過ぎない場合もあるからである。事業を取り巻く外部の環境変化が時間経過によって自ずと生じてくる。単にそのことを、当事者が認知出来ていない場合も多い。多様な当該事業の利害関係者の考え方や認識、そして将来見通しも当然変化していく。そういった全ての外部環境変化自体がリスクであると同時に、ビジネスのあらたなチャンスでもある。そういう見方からすると定常状態というのは実際には出現しないと考えたほうが良いとも言える。しかし、それでは収益還元法に基づく収益をベースにした価値算定はできない。つまり、「将来において何かが起こる可能性は忘れないながらも、自らの対応でいずれも乗り越えることが可能と考える変動範囲内に、事業成果を示す数字指標が収まると予測できるようになる時点」までと理解すれば良いであろう。

個別の意思決定者の判断にゆだねられるわけだから、一律に何年という確定数字は提示できない。業種によるし、個別企業によっても当然異なる。将来見通しだけでなく、事業戦略の展開自体が多様である。しかし常識的な目安として、5~10年がとりあえず採用される。戦略行動案を考えるのは、将来の安定的なビジネス継続が実現するとある程度確信がもてるようになることを目指すところが肝要だからである。そして戦略の成功を前提にしたプロフォーマと呼ばれる予測値を基に事業価値を出すということである。これは平均期待値としての企業価値を推計しているのと同様であるといえる。

投資家と経営者の将来見通しは、楽観的か悲観的という問題だけでなく、推計のための前提や見込み、さらに実行する戦略行動案の中身が、個別に異なるのであるから、算定結果が食い違うのは当然の結果であり、どれが正解というものではない。結局、前提や環境要因の変化を一定の

考え方に従って反映させて上記算定式を使うということである。第一項の通常の定常状態に入る前の時期は、どれだけの期間であれ、売り上げや利益も上下に大きく変動することは珍しくない。だが、その変動幅が落ち着いてくる（小さくなる）時期を適切に見積もって想定して、計算に進む。そしてその期間後に FCFn が平均値として永続的に続く、永久流列が実現したと設定して計算するということである。この収益価値合計が、第一項の正負とは別に計算される（つまり分子が必ず正になる）。当然ながら、見通しの立つ時点など予想できないという批判もあるだろう。それでも、スキームに則して計算することによって事業価値を経て持ち分価値が一応算定可能になるのは実用的である。投資を含めて事業継続に努めることにより、安定したビジネス環境が続くと予想できなければ、事業譲渡や事業売却なども現実的には起きてこない。誰も安定感を持ってない対象に手を出そうとは思わないからである。事業の地歩がある程度固まったと考えるなら、永久流列の還元価値として、将来創出利益の総計値は計算することが可能になり、それこそが、第二項の FMV であり、それは相当に大きい数字になる。事業価値の合計は、結局はその背景となる事業戦略の成果といえる将来創出利益の流列の大小に基づくことになる。同時に、その流列の実現確率にも依存するものでもある。事業価値の算定方法の基本はこのように極めて明解である。現実の M&A の実現は、売り手や買い手の間の勝敗ゲームではない。故に結局は双方が納得するあるいは妥協した価格で取引は決まる。もちろん、M&A 当事者の、その後の事業の成否は未知の問題であり、簡単に評価及び判断は出来ない。

このことを、食べ放題の仕組みを採用した場合の事業分析に適用してみたらどうだろう。戦略の最も重要な目的は、先般述べた、食べ放題システムを継続するような飲食業について言えば、何より運転資本の確保ができていくかどうかの判断が重要になる。そのためには、事業主体の必要な供給能力を相当程度正しく見積もり、彼らがその範囲内で出来るだけ多数の安定的な顧客の来訪（実需の顕在化）を継続的に実現できるような施策を持っているか、そしてそれらを実践できるかどうかを精査し判断することが必要になる。何より先ず、売上が上がること。その結果として収入がコンスタントに入ること。食事を提供する「度」ごとに収入が確保され続けることが重要となるわけである。その収入の分は、供給システムの維持のために、即刻投入して、営業を継続することが必要なマネジメントであるということである。

少なくとも、投資という観点から、リスクを冒せるマネーの総額（仕入れがまずは含まれる）の算定と、現実の目の前の収入でどれだけそれを賄えるかにビジネスの成否は依存する。不足分は、「将来収益の安定的見通し構築につながる」と期待を抱かせられるような戦略パッケージ」を担保に、その見通しに賛同してくれる相手から、不足分を借り入れ短期で返済するといったことを連続で絶え間なく繰り返すことができれば事業存続ができるのである。いわゆるキャッシュ・フロー・マネジメントが成功すれば、事業はつぶれない訳である。

多くの経営コンサルのアドバイスは、間違っているというわけではなく単に場当たりの（それは

即効性は高い)か、抽象的なものであることが多い。構造的な具体性や永続的に効果を期待できるようなモノが少ないとの不満を経営者の多くは抱えている。現実的な実践的戦略なり戦術を議論する際に必要なのは、わかりやすい行動計画で有り、わかりやすい目標であるとするなら、総括的あるいは婉曲的なコメントやアドバイスでなく、「運転資本」の概念と意義を理解することが肝要とすべきであろう。その方が単純明快でわかりやすい。つまり、運転資本をまかなうことが出来たとき、当面事業継続は可能になる。

そして何よりもまず集客拡大となるような事業戦略の構築と実践が必要である。そのような即効性を重視するような戦略構築と実行を続けることがとても重要である。戦略の具体性を重視するという言い方をすると、先に注意を促したような短期的、目先的な戦術と結局中身が同様になるかも知れないが、その背景となる考え方や認識は大きく異なっていることに留意して欲しい。

IV. 経営組織論の視点からの補足：

組織行動論の分析と、食べ放題システムの関連についてここでは触れておきたい。食べ放題システムによって提供される食事全体を組織全体になぞらえて見て欲しい。個別の料理や食材が、組織の構成員に例えられる。集団のリーダーが必要だとしたらそれは店のオーナー（経営者）と考えて良い。組織は、発足した直後から、劣化しはじめる側面がある。組織内には機能低下のリスクが常に内在しているといえる。どんな組織でも構成員同士の内紛や摩擦の発生により組織全体がその調和のために大きなエネルギーを使ってしまい、結局機能しないようになってしまうこともある。組織の不活性化とでもいえばいいだろうか。食べ放題の場合の全体の食事メニューと、個別の食材や料理の関係になぞらえて考えてみると似たような状況が想起できるように思う。

組織の場合、全く同じ考え方と事前データ及び将来見通しを持った人間が、例えば3人集まっただけで、場合によってはコントロールが効かない状態になる場合がある。それは初期の組織ができた時点で、考え方や見通しが同一であっても、環境は変化するし、個々人の感情、意識、気分そして、見通しも変化していくからである。そして結果的に個々人の意思決定結果および行動に違いが出てくる。いつでも、同じ決定をしているように見えたとしても、背景や思考は同じではないはずである。自ら強い行動規範や信念をもっている場合は、同様の行動様式をとり続けることもあるだろうが、そのときでも、本人が迷ったり気分がのらなかつたりすることもあるだろう。もちろん逆に、異なる主体が異なる意識をもって当初集まったとしても、時間経過による変化の末に、相反する者通しを相通じさせるようなこともあるだろう。

結果から原因を探り特定化することが可能であっても、それが絶対的に正しい唯一の流れなのかといえ、なかなかそうは断定できない場合が多い。結論にいたる原因は多数存在するし、到達する経路も一つではないからである。外見上は、同様の時系列的な推移に見えたり、一定のパターンの繰り返しのようにとらえられたりしたとしても、現実には似て非なる構造や仕組みに基

づいた結果なのである。どれが最良かは分からない。結果的に機能することができるようなものが、最も良い構造だと考えるということである。

全体料理の中の個別の料理や食材にしても、組織に属する個々の構成員にしても、どれもオリジナルであり、ユニークな存在だと言える。そしてそれらは全て、それぞれの「食事全体」あるいは、「全体組織」に帰属しているといえる。全体組織の目指すゴールが表面的には一枚岩で構成員の間で共有されている様に見えても、内部では本質的には異なっていたりする場合もあるだろう。そういう組織集合体は、烏合の衆あるいは単なる「群れ」になってしまっている可能性がある。さらなる組織論的考察は別稿にゆずるとして、重要なポイントがそこにあるのは確かであり、パツフェ式との関連性を感じずにはいられない。多くの場合は、各構成要素あるいはパーツの帰属する本体であり組織は、構成部分すべてが帰属する集団として存続し続ける必要がある。この「存続する」ことが何より組織としての共通かつ重要な目的になる。ただ、存続するために採用し実行するアプローチや手法が、時として逆効果のようなものを発揮して、存続の危機をもたらしてしまうこともあるだろう。しかし市場に対して、事業者はチャレンジしつづけなければならないということは本稿でも既に述べた。安定的な市場環境を望みながら、自らそこに安住してはならず、常に変化を模索する組織（全体）でなければならないと言える。事業主は非常に高い緊張度を保たなければならないとも言える。全体の提供する食事を組織全体ととらえるならば、その構成員たる、食材や料理がどのような役割と機能を発揮するかは常に挑戦であり、個々の効果も永続するものではないと理解する必要がある。

今は効果や機能を果たしていなくても、個別の構成員（料理や食材）が、他の構成員（食材や料理）と混在することにより、複合的な効果を発揮する場合があるだろう。既に指摘したように、食べ放題システム成功の要件は、事業継続に必要な運転資本確保にある。運転資本管理という意味でのキャッシュ・フロー・マネジメントの成否と、運転資本を活用した顧客への継続したチャレンジが求められるということである。このチャレンジという側面の具体的なマネジメントを考える際には、組織行動分析における、全体と個別構成員の関係を参考にしながら考察すると大いに参考になる。その時々刻々と変化するともいえる全体と個との関係は、現実にはビッグ・データの時代と言われる現代でも、またさらに情報高度化が進んでも、未来を指し示すような指標は現実には容易に得られるものではないことも理解しておく必要がある。個別の構成員と全体の関係を例にしてみると、組織全体と個別構成員の関係は、長期にわたり不変ではないだろう。実際にどういった関係が構成員どうしに関しても醸成されるかについてのデータなどは、たとえビッグ・データの時代と言われる昨今であっても現実に役に立つようなものは、事後的なものしかないことを理解しておくべきであろう。

V. 結論とインプリケーション

結論をまとめてみよう。事業経営において、当たり前すぎてというのものもあるのだろうが、つい意識されないままに看過されてしまいがちと指摘できるのが、運転資本の調達及び管理という問題である。マネジメントは、時として短期的な視野でしか戦略展開を考えていないと批判される。怠慢とか悪意とかいうのでなく、マネジメントの習慣化してしまった思考プロセスが、看過の一因とも言える。悪意や怠慢といった意図が無く、むしろ余りに日常のかつ一般的になってしまっていることこそが、問題なのである。誰にでもおきかねない現象であるゆえに、厄介なのである。この半ば無意識的なトラップにはまったような思考プロセスから、マネジメントは脱出しなければならない。少なくとも意図的でないにせよ、自らの思考がその隘路に入っていないかを考えてみる必要がある。ゴーイング・コンサーンという表現で想起すべきは、連続時系列で事業展開は続いているというイメージを忘れないことである。そして売上高に代表される経営指標となる数字（成果あるいは効果）は、変動しつづける。そしていつまで事業継続が可能かといえ、その回答も難しいものではない。即ち、投資家たちが、当該事業に、正味レベルでの付加価値（利潤）が創造されて、収穫として実現できている間は問題ないだろう。だが、その満足と将来に対する予測に関して、不安が生じてきたような場合、様相は変わり始める。確信が不安に変わり、次に、期待自体も薄らいでしまう場合がある。その時点で、もし追加融資というかたちでの運転資本の調達（補充）が出来なくなると資金不足が発生する。それが通常言われる支払い不能の倒産状態である。売上高がたとえ増加しなくても、手堅いレベルで推移している限り、安定した状態で事業をこれからも続けられると感じられることが重要である、その感覚を全利害関係者間で共有できているか否かが課題なのである。

ともかく回転している車輪があれば前進しているように見える。営業を継続できれば、資金（収入）が入る。それを営業のための例えば当面必要な資材全般（商品や店舗その他）に一部でも資金が充当できる間はビジネスがころうじて継続するという流れなのである。実際に正味の利益が出ているかどうか（付加価値が創造されているかどうか）と問えば、確信のもてないような事業は案外多い。代表的な事例は、アマゾンである。アマゾンは創業以来、基本的に、ソフト開発や電子商取引の拡大のための投資に、上がってくる収益のほとんどを優先的に投下してきた。インターネット市場での取引における確固たる地歩を築き、将来の安定拡大を目指すという考え方である。近年は配当を多少行うようになったようだが、基本的な経営スタイルは、投資優先型である。こういった勢いが盛んな企業と違って、賑わいや喧噪からは遙かに離れた様相を呈している企業もある。そういう企業は売上高の数字でみても、伸びがなく、安定しているのか低迷しているのか分からないような事業を展開しているのに、なぜか営業が継続できているように見える場合もあるから不思議である。これも運転資本の管理が出来ているかどうかだけの問題であると言えば納得できるだろう。

財務管理の側面からいえば、主要運転資本としてとらえられる部分は、会計的な表現で説明すると、流動資産から流動負債を除いた部分と説明される。これをより簡明に定義するなら、売掛債権相当額と棚卸資産の合計（流動資産の一部に相当）から、買掛債務相当額（流動負債の一部に相当）の総額を差し引いた部分となる。この定義に従って、自ら算定した運転資本額が、現実の事業継続には重要な数字となる。この主要運転資本と呼ばれる金額を対売上高で比率化したものが、いわゆるキャッシュ・コンバージョン・サイクルといわれる数値である。これも特段難しい考え方ではない。いわば最終的に対売上高で、必要運転資本額を把握することにより、売上規模に応じた必要運転資本量が端的に分かると共に、経常的に事業継続するのに必要な資金はいかほどかを実践的に把握できるということなのである。

この数値が対売上高の比率であることから明らかなように、商売繁盛の結果として、売上高が順調に増加するとした場合、それに伴って、必要運転資本総額も同様に増加する。必要資金調達額は大きくなる。事業者はどうかその資金分を捻出しなければならなくなる。もし増加分を調達出来ないとしたら、結果的に支払い不能状態に陥り、事実上、事業継続が不可能になる。見方を変えれば、増加する必要運転資本部分「さえ」調達ができれば、事業は継続していける。この関係こそが「食べ放題」というシステムの強みであると言えるのである。

顧客が金を払って来店してくれる限り、すなわち顧客数が一定数を保ち、相応の売上収入が継続的に入ってくる限りビジネスとして経営は成り立つ。後は、運転資本にその収入分をまず回すだけのことである。売上収入の金額は確かに重要だが、資金循環サイクルがともかく機能する限り、事業は継続できる。その運転資本の必要額を決めるのは、商材の売り方、作り方、仕入れ方にかかってくるのである。飲食業に限らず事業全般にひろげてみても当てはまることだが、個別の販売戦略、生産戦略に資金循環サイクルは大きく関係してくる。サイクルの仕組みや構造、実際の回り方は多様であり、固定的でなく変更可能な部分もあるだろう。一般的には、売べき商品なりサービスが目の前にあって現認できれば、顧客は買うか買わないか（代価を払うか払わないか）を判断しやすい。つまり購買行動が実現されやすくなるということである。飲食業の場合は、最低限、売る物および場所の用意ができれば、ともかく事業になるというのが特色である。集客を増やすことによりキャッシュ・インフローを確保及び拡大することが最も手取り早い資金補充の方法である。直接的に顧客獲得にこそ注力することがまず求められるのであり、このことは飲食業に限らず、他の事業全般についても基本的には同様である。

運転資本捻出の方法は、売上増加ばかりではない。主要運転資本の3つの構成要素である、「売り方」（収入）と「仕入れ方」及び「関係費用の支払い方」のそれぞれの項目において運転資金捻出のために取れる対策がある。一例を挙げると、それは仕入れ方法の変更である。直接的に必要運転資本の減少（調達必要資金の減少）につながるのが、取引信用の活発な利用である。継続営業による取引先の信用が相対的に上がってきたと判断できるような場合、支払債務のサイト（猶

予期間)を長くしたりして、取引先業者に結果的に資金負担の一部を負担してもらおうといったやり方である。もちろん大量購入による値引きという方策もあるが、それを行うためには、事業規模の拡大を狙う必要がでてくる。店の大きさを拡張するという方策もあるだろうし、別に店舗を展開するといった方策も出てくる背景には、仕入れ量の拡大による原価削減という狙いと連動して考えられるからである。売上高の増加というビジネスが拡大することによる仕入れ量の拡大という関係も当然ながら存在する。このように、どのような形にせよ、資金調達能力は、その信用力が高まれば大きくなるが、同時にその信用力を最大限活用するような拡大が戦略の立案と実行の要請が現実には起きてくると言う図式である。こういった一連の展開を、事業者は頭の中に入れておく必要があるだろう。

もちろん、単純にその事業全般の「仕方」は簡単には変えられない。交渉事には必ず相手があり、そちらの都合もあるだろうし、取引における力関係の大小もあり、共存共栄でなければ継続した取引は続かないからである。従って当初のもくろみ通りの効果が、サプライチェーンをいじくったとしても出るとは限らない。顧客の購買行動や、仕入れ先の対応などに微妙な影響を与えてしまうような場合もでてくるのは致し方ない。ともかく、施策を複合的に駆使して、運転資本を、戦略変数として活用するという姿勢が求められるということである。元々運転資本の調達という点において、強みを発揮しうるのが「食べ放題」という仕組みであったが、そこに財務的なマネジメントが活用できる余地が残されているということも理解しておく必要がある。

飲食店は、一見非常に簡単に始められ、誰でも継続可能なように思われる。起業するという点から言えば、単なる物販業よりも、より容易にチャンスのあるビジネスとも言える。衣食住という人間の生活生存に必ず必要な部分に関わるビジネスであるから、顧客が獲得できればそれなりに繁盛して、収入が発生する。このことは単純な事実であり、考え方が安直だとか、そんな甘いものではないといった批判をするつもりは全くない。間違った見方で無く、確かにそういう側面が飲食業にはあるからである。

要はそういった特性や見通しをどのように解釈して、それを活用するかという考え方の問題だけである。一発屋的、あるいは短期的な、そして表面的な商行為としか考えない場合には、そこに大きな落とし穴があるだけのことである。継続事業としての展望、見通しをきちんと持つことが自ずと大事である。このことは飲食業に限った話ではない。目先のコスト感覚や、営業戦術もどきの考え方や事業者へのアドバイスに安直に従うようなことが無いようにしたいものである。

事後的に、成功例や失敗例を分析、検討してそこから一般ルールのようなもの、鉄則のようなものを、指針として組み立て、抽出して説明しようとする場合が経営コンサルタントには多い。目の前の事象が、「そうなっている」からといって、その背景にある理由や連続した事象発生のつながりがこうだった、という事後的説明はいくらでもできる。そこに隠されていたあるいは見落としていた原因や要素があるがごとき解説は、真偽はともかく妙な説得力がある場合も多い。し

かし、これから当事者として事業者が直面する経営環境、市場環境が、例えば似ているように見えるだけであって、その構造や現出の過程は同じでないということも忘れてはならない。

過去の事例が参考にならないわけではない。ただ単に、すべてが新鮮かつ新奇であるくらいの認識をもち、洞察力を活性化して、事業拡大や多角化を考慮したポジティブなシナリオを思い描くことが求められる。守りよりも攻める気持ちが求められるということだろうか。事業者自身に洞察力が乏しい場合には、そういった能力を備えた人材を取り込むか、外部に委託することで乗り切れることも選択肢の一つである。競合者を警戒し自らの狩り場への参入障壁を築くことばかりに熱心な者もいる。しかし真の競合者は潜在的な存在だと理解すべきである。彼らは決断ができれば、狩り場へ遠慮無く入ってくる。それは自らも新規市場などへ向かって戦いにでていくのと同様のことであろう。

また、ビッグ・データというはやり言葉に代表されるように、多大な労力やコストを市場の関連データ、特に顧客に関するデータを得るのに投入することが必ずしも有効とは限らないことも指摘しておく。データ自体の価値は、結局のところ使う側が見いだすものである。もちろんデータがあることは、当事者としては何らかの安心感が持てるというメリットはある。だが、意味があるデータだったのか、有用なのか否かの判断は容易に出来ない。需要規模の将来予測など使用して、仮に正しく予測ができたからと言って、そういった推計作業の成功が常に続いていくことは希であろう。労力とコストを投入して推計や関連性分析に過分の資金をかけるよりも、不測のネガティブな自体が起きたときに、できるだけ耐えられて生き残るための企業体力を組織として蓄えることに継続して努力することをすすめておくべきではないかと筆者は考えている

このほかにもbuffet式システムの考察は多岐にわたる考察可能性を含み、含意に富んでいるといえる。本論でも組織行動論との考え方で、本論でも論じた部分があるが、個々の構成要素の効率的な分析に基づいた序列化及び取捨選択という考え方にとらわれず、現有の構成要素、資産を積極的な意味で受け入れ、「機動的に使い回す」ことを考えて試行錯誤を繰り返すことも一つの重要な考え方であることが分かる。同じ構成要素でも、静的な組み合わせだけでなく動的な順番やつながりが変われば発揮される効果や役割も大きく変わりうる。現実の多くの事例を観察し分析してみるとそのことを強く感じさせられる。このダイナミズムの観点からの分析及び考察こそが有効なように思える。このあたりの議論は、筆者は「動的な関係関係」あるいは「動的に働く調整あるいは裁定」といった表現で説明できると考えている。この考え方は、「動的平衡」⁵という考え方、アプローチと重なる部分もあるといえる。ともかく釣り合わせるだけでなく、何らかの基準がそこに働くか否かといった点で若干異なるように見える。動的平衡という類似したような試論を提供する研究者がいることは大いに心強く思えた。筆者の考察やアプローチが突飛なものでも思いつきでもないことの証しといえるからである。さらなる他分野の研究者の考察や知恵を探り参照もしながら、さらなる考察を進めることで、新たなアプローチや洞察が生まれること

を自らに期待する。新たな成果は、別稿で取り上げていきたいと考えている。

最後に簡潔に繰り返す。まさに群雄割拠であり、事業空間への参入と撤退が本当に頻繁なビジネスの一番手が、飲食業である。「誰でも始められる」ビジネスであり、結果的に一部の者しか生き残れないとはいえ、確実に成功の可能性が転がっている厳しい業界である。入りやすく出されやすい市場ということもいえる。その中で、成功に向けて本質を理解し展開すれば、成功しうるのが食べ放題というシステムだと納得した。食べ放題は単純かつ凡庸でありながら最強ともいえるビジネス・モデルの一つと言えるだろう。

【参考文献】

- 1) 入江直之『お客が殺到する飲食店の始め方と運営』（成美堂出版、2012）
- 2) 『びあ最新！最強！究極の食べ放題』ホテルビュッフェ&スイーツバイキング首都圏版』（（株）びあ、2014）
- 3) 「絶対はずせない！これだけは知っておきたい！経営の基本～日本政策金融公庫が飲食店開業勉強会を開催」『飲食店経営』（（株）商業界、2014年9月号）、p.32-35
- 4) 小笠原宏『最新証券化の基本と仕組みがよ～く分かる本』（秀和システム、2005）、第2章
- 5) 福岡伸一『動的平衡』（木楽舎2015初版17刷）
- 6) 小笠原宏「伝統的マーケティング・コンセプトの思考プロセスの再考—新しいアプローチ:A-N-Aとの戦い」『流通科学大学論集—流通経営編』第25巻2号、2013年1月、p.33-48
- 7) 小笠原宏「経営管理教育における看過された要諦の再考」『流通科学大学教育高度化推進センター紀要』第6号、2010年3月、p.59-69
- 8) 小笠原宏「ビジネス・モデルとしてのマイクロ・ファイナンス」『流通科学大学論集 流通・経営編』第22巻第2号、2010年1月、p.129-147
- 9) 小笠原宏「加重平均資本コストの実践適用上の諸問題と可能生に関する一考察」『流通科学大学論集（流通・経営編）』VOL.16-#1、2003年7月、p.63-82
- 10) 小笠原宏「消費者金融業界の将来戦略に関する一考察」『流通科学大学論集（流通・経営編）』第15巻1号2002年7月、p.91-103
- 11) エイミー・C・エドモンドソン著（野津智子訳）『チームが機能するとはどういうことか』（英治出版、2014）”TEAMING-How Organization Learn, Innovate, Compete in the Knowledge Economy” by Amy C. Edmondson, Wiley and Sons, Inc. 2014

注

- 1) 本研究は科研費課題番号24653102（挑戦的萌芽研究）の助成による一連の研究の一部である。
- 2) 「凡庸さ」という表現で、「当たり前であり特に目立ったことではないこと」を本稿ではあえて言及しているが、因果関係の解析において必ずしも明確な意図や関係が必要で無いことを認知する必要を感じたからである。「凡庸で日常に埋没するくらい目立たないこと」が無力であるどころか場合によっては大きな出来事や行為の動機になり得るということにいち早く気づき警鐘を鳴らしたのがユダヤ人政治哲学者ハンナ・アーレントである。最近彼女の生涯が映画化されたのを機にその著作が再注目された。彼女の思想は非常

に示唆に富んでおり、本稿の考察に対しても貴重な示唆を与えてくれた。大久保和郎訳「イエルサレムのアイヒマン」みすず書房（2014 新版 18 刷）エピローグ（p.196～215）、あとがき（p.216～230）、解説（p.231～238）（"EICHMANN IN JERUSALEM A Report on the Banality of Evil" by Hannah Arendt, The Viking Press, New York 1963,1965）や矢野久美子著「ハンナ・アーレント～戦争の世紀を生きた政治哲学者」中公新書 2257（2014）の記述が大いに参考になったことを注記しておきたい。

- 3 参考文献 6)
- 4 参考文献 8)
- 5 参考文献 4)