

アフターコロナ禍におけるお好み焼き店の 共食回復戦略類型¹⁾

細井 謙一*・金丸 輝康**・竹村 正明***

1. はじめに

本稿の達成課題は、地域食堂、特にその典型例としてのお好み焼き店の共食回復戦略について類型枠組みを開発することである。この課題は、2020年初頭から2022年末にかけてわれわれの社会的生活を大幅に制約した COVID-19による影響からの社会関係性 (relatedness) の回復戦略の策定に関連する²⁾。というのは、コロナ禍によって、われわれの社会生活は距離の維持を強いられたからである。ここでいう距離とは、感染時の隔離 (平成24年法律第31号新型インフルエンザ等対策特別措置法に制度的根拠をもつ) のみならず、COVID-19の感染防止に貢献する空間距離の維持を言う。

同法によって社会生活 (出勤や外食) の制限についても制度的根拠が与えられた³⁾。さらにマスクの着用が続けられ屋外ですら会話制限が求められた。こういった配慮はソーシャルディスタンスと名づけられて慣習化され、われわれの生活は2020年以前の社会的慣習や振る舞いを忘れかけている。

われわれの研究対象に関して言うならば、ソーシャルディスタンスの維持要請とそれへの同意は、お好み焼き店の経営を直撃し、特に2020年から21年にかけてそれらの業績は大打撃を受けた (広島経済大学地域経済研究所, 2020a ; 2020b ; 2020c ; 2021 ; 2022 ; 細井, 2021)。不幸

にして閉店という極端な状況にまで追い込まれたお好み焼き店も少なくないが、他方で、このカタストロフィに対して果敢に挑む店舗もある。本稿は、それらのお好み焼き店の業績回復戦略の記録である。

とはいえ、そうしたお好み焼き店の業績回復事例を紹介するだけならあまり学術的価値はない。むしろ、どんな回復戦略があるのか、そしてなぜそのような回復戦略が選択されるのかといった理論的な研究こそが重要である。なぜなら、そういった事例の原因を特定した因果関係の解明こそ、回復戦略を選択する根拠を与え、根源的な対策をたてることにつながるからである。

すでにわれわれはアフターコロナ禍の理論的課題を特定し、何がお好み焼き店の業績に影響するかを特定する理論枠組みを開発してきた (細井他, 2022a ; 2022b)。それによれば、あるタイプのお好み焼き店は共食を実現することで、地域社会統合を実現してきた。ここで地域社会統合とは、その場への参加者が相互学習を実現することである (細井他, 2022b)。この学び合いによる行動変容によって、社会構成員の振る舞いが安定化する。お好み焼き店では鉄板を介して店主と顧客に会話があり、それが互いを知るきっかけになる。それらの相互学習は、さらにそれを見ていた別の顧客にも影響し、彼らも直接的・間接的に学習を進める。

この効果はその店舗のみならず、地域文化や慣習の獲得につながり、地域コミュニティの安定化に貢献するだろう (Forrest and Kearns, 2016)。共食はその重要な要素を構成するとい

* 広島経済大学経営学部経営学科教授

** 大阪学院大学商学部教授

*** 明治大学商学部教授

うのがわれわれの見立てなのである。ここから、コロナ禍によるソーシャルディスタンスの維持は、共食を妨げる要因となり、地域社会を分断したと予想されるのである。

ここで重要な点は、COVID-19の終息後もソーシャルディスタンスが維持されるドライバーがあることなのである(細井他, 2022b)。すなわち、コロナ禍は単に距離の維持を促しただけでなく、共食の不要さも同時に暴き出したのである。特に、社会的慣習に基づく共食(会社での義務的な宴会や社員旅行のようなものが想定できる)は、そもそも不要だったことに気づいたのである。つまり、そういうものがなくても仕事はうまくいく、という事実である(朝日新聞, 2021年7月14日;12月29日)。このことは、共食の不要さを認識させ、それ故に社会は分断されたままになることを予想させる。14世紀のペスト流行や100年前のスペイン風邪に対してはハビトゥスの力で元の生活を取り戻したとされるが(小田中, 2020, 211-213ページ)、ハビトゥスそのものが変わってしまったとすれば、今回はそうはならないかもしれない。結果的にお好み焼き店の業績は2020年前には戻らないことを予想させる。

それに対して、われわれの調査は、地域食堂としてのお好み焼き店は、意図的かどうかは別にして、共食を回復させる戦略を採用しており、消費者側からも共食は待ち望まれていることを示唆している。本稿はその記録と、なぜそのような戦略が可能かを理論的に説明することを課題とする。

このような課題を持つ本稿は、次のような構成にするのが適当であろう。まず、これまでわれわれが定式化してきた共食回復の論理について簡単に解説しよう(2. 共食回復の論理)。それは同時に、社会的距離を維持すべきだという論理が残る場合には孤食が続くことを示している。そこでわれわれは、孤食共食スケールを

開発し、どういった場合に孤食が維持され、どういった場合に共食が回復するのかを定式化してきた。そのモデルについて簡単に考察する。

それを受けて、これまでわれわれが調べてきた共食回復戦略のケースを紹介しよう(3. お好み焼き店における共食回復戦略の実際)。これまで著者の一人は過去10年以上にわたって広島のお好み焼きとお好み焼き産業について調査を続け、また業界団体の役員を務めるなど実務にも携わってきた。お好み焼き産業論については別稿に改めるが、それらの蓄積を活用して、お好み焼き店の回復戦略を紹介する。そしてそのケース・スタディを解釈する類型枠組みを開発する(4. お好み焼き店の共食回復戦略類型)。そこから共食の回復に伴って地域社会統合が再活性化することを論証できるだろう(5. おわりに)。

2. 共食回復の論理

2020年初頭からの新型コロナウイルス感染症は、この3年間で日本国だけでなく世界中に凄まじい被害をもたらした。日本では感染者数27,374,464人、死亡者数53,730人(2022年12月22日現在。World Health OrganizationのWHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard)で、全世界では650,332,899人、死亡者数6,649,874人である⁴⁾。

コロナ禍を通じて有効だと信じられていた対策は、一般的な予防(手洗い、うがい、マスク着用、健康的な生活による抵抗力維持)だけでなく、外出自粛、リモートワーク、共食停止(食堂の営業制限を含む)、そしてワクチン接種であった。特に、外出制限(海外諸国では単なる外出自粛ではなく罰則を伴うロックダウンまで行われた)とリモートワーク、共食停止はソーシャルディスタンスの確保の名のもとに、COVID-19を避ける方法として推奨された。

ここでわれわれが目にするのは、アフターコ

コロナ禍の共食回復の可能性である。COVID-19はいつかは終息して、われわれは2020年以前のような生活を取り戻すだろう。ではその時に、地域食堂も同様に2020年以前の姿に戻るのかということがわれわれの問題意識である。それは、一部戻るだろうが、戻らない可能性もあるというのがわれわれの理論モデルの予想である。すなわち、COVID-19は、社会的距離の推奨だけでなく、それが継続されても構わないことを暴き出したこと、これがわれわれの注目するアフターコロナ禍の特徴なのである。

われわれはそれを社会的慣習の不要さの認識と呼ぶ。COVID-19による社会的距離の維持は単に外食を含む外出自粛にとどまらない。その中でリモートワークは、会社内での社会的慣習、例えば朝礼、アフター5の飲み会、社内各種懇親会、顧客訪問などがなくても、十分仕事が進むことを一部の業界で暴き出したのである。このような社会的慣習の不要さが、会食についても認識されると、共食は容易に回復しない。事実、会社での歓送迎会、忘年会、社内旅行などは不要どころか、無用扱いされており、こうした形での共食は避けられる傾向にある。

ただ、その廃止は同時に会社内における文化や慣習の学習機会を削減したことも事実であろう。人々が集まるだけで、そこは相互の学びの場になりうる。その学びによって、たとえば会社では社内コミュニケーション効率が高まったり、社会では近隣との関係を改善したりする。ここでどんな社会的慣習ならば不要ではないかを特定することはできないが、それがおそらく合理的に決まってくるメカニズムがあるとわれわれは考えている。仮にそれがあるとするならば、どのようにすれば共食が回復するのか、これがわれわれの問題意識である。

共食とは食事の社会性のことをいう(石毛, 1982, 51-61ページ)。ここで食事の社会性とは、食事が行われる場において、他者との会話

や振る舞いから相互に学ぶこと(行動変容)をいう(Mowrer, 1960)。この学び合いによる行動変容によって、社会構成員の振る舞いが安定化することを社会統合(効果)と呼ぶ(Salvin, 2013)。この学び合いの停止は、社会の分断につながるだろう。

ここでいう分断とは、何も経済格差や社会階層の移動が制限されることを言うのではなく、地域コミュニティの維持が困難になることをも含む広義の意味である。お好み焼き店に集まる地域の人々は、その地域コミュニティに内在する慣習や振る舞いの規範を相互学習していたのである。ところが、相互の学習を可能にする地域食堂は、そこでの食事が新型コロナウイルス感染拡大につながる可能性があるとして営業自粛が求められるなど、苦しい状況におかれている。しかしそこで行われる食事のもつ社会性こそ、地域食堂の業績回復をもたらす原動力となり、またわれわれの社会生活を再生する突破口になるというのが、本稿の主張である。

これまでわれわれは、地域食堂の共食回復の理論モデルを開発しようとしてきた(細井他, 2022b)。それは孤食共食度が社会的距離の維持ドライバーによって決まってくるという連関を指摘した。図1が、その理論モデルである。

図1は、次のように読む。まず、横軸は共食を進める要因であり、これを孤食共食ドライバーと名付けた。ここでは2つの要素の合成変数としている。すなわち、感染症対策の程度と社会的慣習の不要度の認識の程度である。縦軸は、共食回復の程度(反対は孤食の維持)である。感染症対策が進めば共食は回復するだろうし、変異株が増えて対策が難しくなれば孤食(共食の反対)が増えるだろう。会社行事としての忘年会などの、共食を伴う社会的慣習が不要だと思えば共食は回復しないし、それがやはり必要だと思えば共食は回復する。

図1に特徴的なのは、孤食共食ドライバーと

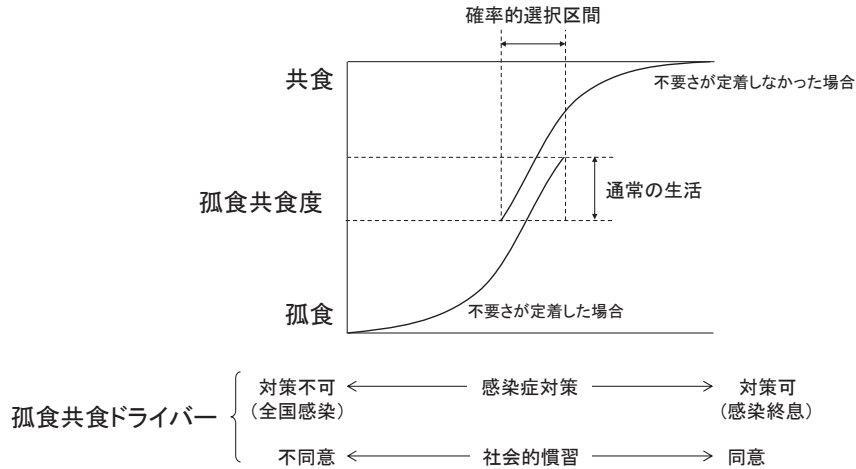


図1 共食回復戦略の理論的モデル

孤食共食度の関係が2つの関数によって表されることを示していることである。つまり、共食を伴う社会的慣習が不要ではないと同意できるのであれば、図中の上の関数が選択され、感染症が終息すると共食は100%戻るだろう。しかし、下の関数が選択されるならば、共食は完全に元には戻らない。社会的慣習が不要さの認識が定着したためである。

今回われわれは、この理論モデルに則って、地域食堂がどのように共食を回復しようとしているのか、その戦略を探ることにした。それはすなわち、社会的慣習の有用さを顧客に実感させることであり、上の関数を選択させることなのである。それでは、この戦略はどのように行われているのか。節を改めて、共食回復戦略の実際を記録し、紹介することにしよう。

3. お好み焼き店における共食回復戦略の実際

本節では、われわれがこれまで取材してきたお好み焼き店の共食回復戦略の実際を紹介する。コロナ禍においては、飲食店は経営難を何とか耐え忍ぶという受け身の姿勢がクローズアップされることが多い。確かに、度重なる営業自粛要請は共食の停止を意味し、共食の場を提供

する飲食店にとっては、その経営の根幹を揺るがす大問題である。有効な経営改善策を見いだせないまま、コロナ禍における営業自粛要請の協力金や補助金によって、なんとか経営を維持してきたという側面もあるであろう。

しかし各お好み焼き店がそれを良しとして自主的な共食回復の努力をしなかったわけではない。それどころか、様々な共食回復戦略を探っていたのである。以下はその記録である。

3.1 よっちゃん⁵⁾

よっちゃんは広島駅から電車で10分ほど行った安芸長束の住宅街に店を構えている。店内には鉄板カウンターがあり、鉄板を挟んで店主と顧客が対面する、典型的なお好み焼き店らしいスタイルの店である。お好み焼きを重石で押さえつける焼き方をしたり、持ち帰りのお好み焼きを新聞紙に包んだり、昔ながらの雰囲気を残すお好み焼き店である。

現在の店主である古賀理恵の母（先代店主）が33年間の長きに渡り、移転することなく同じ場所で店を守ってきた。しかし、2016年頃、体調を崩したことによって一時休業を余儀なくされた。営業再開を目指して養生している間も自身で家賃を1年間も支払い続け、店を守った。

残念ながらその思いは先代本人によっては遂げられなかったものの、熱意を継いで古賀が2018年に営業を再開した。

先代の頃からの常連客を含む近隣住民が主な顧客であり、そういった人たちを結びつける社会統合効果をよっちゃんは生んでいる。たとえば、毎週決まった曜日に店を訪れる顧客が顔を見せない、店主と他の顧客の間で「〇〇さん、どうしたんでしょうね、電話してみましようか」といった会話が交わされることから、そのことをうかがい知ることができるだろう。

この社会統合効果は、先代の頃から存在していただろうと考えられる。先代の頃からの常連客が存在していること、33年間もの間、同じ場所で営業を続けていたことから予想できる。そういった顧客たちは鉄板カウンターに座り、店主や顧客同士で会話をしながら共食し、相互学習していったらう。つまり、ひとりひとりの顧客との繋がりを持つことでよっちゃんが地域センターのような役割を果たし、それが顧客同士の関係をもたらすという効果を生んだと考えられるのである。そして現在の店主に代替わりしている現在、その効果がさらに強められていることが考えられる。その契機になったのはコロナ禍である。

古賀が店を再開した当初、メニューの種類は多くなく、アルコール類も瓶ビールと酎ハイしか置いていなかった。顧客が何を求めているかよりも、「うちの店はこうだ」という、よっちゃん自身のスタイルを貫こうとしていたからである。そして「自分がやればもっと儲けられる」と思っていたと古賀は言う。先代の古いやり方ではなく、SNS活用やメニュー多様化など、現代的な経営手法を取り入れるつもりだったのだ。

こうして新しいやり方を模索し始めたころ、コロナ禍が起り、店は再び営業ができなくなってしまった。しかし、そのような状況の中

でも、常連客は持ち帰りのお好み焼きを買いに来てくれた。また、休業要請が解け、店を再開した時には「開くの、待っていたよ」と声をかけられた。これらのことが古賀の意識を変えることになる。このような顧客、特に常連客の行動や言葉が「うれしかった」という古賀は、もっとそのニーズを大切にしようと考えようになった。

その一例が裏メニューである。古くからの顧客や常連客のニーズに応じて、お好み焼きだけでなく、在庫のある食材でおつまみを出すようになった。お好み焼きのトッピングも仕入れの関係から「ない時もあります」と断ってはいるが、いくつか揃えるようになった。もっともそれらは定番メニューには載せず、常連客に頼まれた時だけつくるのだが、自分の店のスタイルを固持するのではなく顧客に適応しようという方向に、店主の意識と経営方針が変わったことがうかがえる。またアルコール類も、常連客のニーズに合わせて日本酒や焼酎を出すようにした。これも同様に顧客を大切にしようという意識からのものである。

このように顧客のニーズに対応することは、単に顧客の満足度を高めるだけでなく、経営的にもメリットがあった。というのは、通常メニューのお好み焼きよりもおつまみや裏メニューの方が利益率が高いからである。また、アルコール類も種類を増やしたことによって販売量が増加した。飲み物は冷蔵庫から出してくるだけでよいのでお好み焼きのように提供するための手間が掛からないことも相まって、こちらも利益増に貢献している。実際、長い時間店を開けていた（11：00-19：00）頃よりも、営業時間を短くした現在（11：00-14：30）の方が、利益額は大きくなっている。

コロナ禍による一時的な閉店は、当然経営的にマイナスであったが、それによって顧客の大切さに気づかされ、「儲けたいと思っていたが、

今はお客さんを大切にしたい」と考えるようになったのである。古賀のこのような意識を垣間見ることができるのは、メニューだけではない。お好み焼きを食べるのにヘラだけでいいのか箸が必要か、常用している薬を食後にきちんと服用しているかどうかなど、店主はひとりひとりの顧客に細かな心遣いもしている。

「鉄板を挟んで話をしていく中で、信頼が生まれてくる」と古賀は言う。鉄板カウンターというお好み焼き店特有の様式や古賀の顧客への心遣いが、店と顧客との社会統合を実現しているかのようである。裏メニューを注文したときに食材がなく提供できなくてもそれを理解してくれること、あるいは家族の体調不良で店を休んでも「子どもさん、熱でも出したの?」と聞いてくれる常連客の言葉に、よっちゃん和顧客の間の関係が表れている。

よっちゃんとこのような関係を築いた顧客の来店頻度が上がったり、このような店主の経営するお好み焼き店に新たな顧客が増えたりすることは想像に難くない。そうすると、よっちゃんの地域センターとしての機能がより強化されることになる。そこでは共食が促進され、よっちゃんコミュニティとも呼べる関係性が生まれてくる。「この場所でお店をやっている意味がわかった」という古賀の一言が、これらのことを端的に物語っているだろう。

3.2 まんまる⁶⁾

上で見たような常連客による典型的な社会統合をあえて否定するようなタイプのお好み焼き店もある。株式会社まんまる（以下、まんまる）では、従来型の鉄板カウンターを挟んだ店主と顧客とのコミュニケーションの在り方を否定し、新しいタイプのコミュニケーションを提供する業態を作り上げた。いまだ萌芽的段階にとどまるものの、これによって新たな社会統合の形を実現しつつある。

こうした発想に至るのは、まんまるの代表取締役新見改歴の経歴が影響している。彼はオタフクソース株式会社の元社員で、営業部門の経験もあり、多くのお好み焼き店の実態を見てきた。お好み焼課というお好み焼き店の開業支援研修や、研修に必要なお好み焼きに関する最新動向や歴史、調理理論、調理方法などを研究する部署の課長も務め、この業界に精通していた。

そんな経験から、新見は、お好み焼き店における鉄板カウンター越しの店主と顧客とのコミュニケーションを核とした経営の在り方に疑問を持つようになっていた。元々お好み焼き店は、鉄板カウンター越しに店主と顧客がコミュニケーションをとることで関係を構築し、顧客を常連客化し、囲い込んでいく。本稿でいうところの社会統合効果である。

しかし、最近の若者は必ずしもこうしたコミュニケーションを望まないし、場合によってはそれを負担に思い、避ける傾向すらあると感じていた。また、若者に限らず、店主と気が合わなければ、逆にこうしたコミュニケーションが顧客を遠ざけることになりかねない。こうしたコミュニケーションに依存しては、これからのお好み焼き店の成長は望めないと考えるようになった。

そこで、まんまるでは、鉄板カウンターをあえて設けず、店の奥の厨房で調理を行うこととした。これによって、従来型のお好み焼き店では経営の核であったはずの、店主と顧客との鉄板カウンター越しのコミュニケーションを、意図的に排除したのだ。

ただ、新見は、食事におけるコミュニケーションの大切さも理解していた。本稿の用語でいえば、誰かとコミュニケーションをとりながら食事をする共食の大切さを理解していたのである。そこで、まんまるでは新たなコミュニケーションの形を提供する。

新たなコミュニケーションの第一は、テーブル

ルに埋め込まれた鉄板で顧客自身が調理することから生まれる顧客グループ内のコミュニケーションである。親しい仲間と会話をしながらとる食事は楽しいものである。家族や友人などの小グループで、テーブル鉄板で調理をすれば、調理の仕方や出来栄などについて、自然とコミュニケーションが生まれる。

もちろん、ここまでは、関西風のお好み焼きを提供する店では昔からあることで、そう珍しいことではない。まんまるの工夫は、各テーブルにマニュアルを設置して調理方法をわかりやすくし、キッチンタイマーを設置するなどマニュアル通りの調理が誰でも簡単かつ確実にできるようにしていることである。テーブルに埋め込まれた鉄板は、電気式のヒーターで温度がデジタル管理でき、厚さ 30 mm と業界標準をはるかに上回る厚手のものを使うことで調理プロセスでの温度変化もほとんどない。調理の決め手である火加減が常に最適な状態に保たれており、素人の顧客であってもきちんと調理ができるような仕掛けがある。言い換えれば、楽しいコミュニケーションを誘発するような美味しい料理が、素人が調理しても自然と出来上がる仕掛けがあるのだ。

まんまるが創出しようとする新たなコミュニケーションの第二は、子供向けお好み焼き教室である。この教室を通じて、受講者である子ども同士のコミュニケーション、子どもとその家族とのコミュニケーションが期待される。この教室では、保護者の参加はあえて認めていないので、子ども同士で教えあったり、教室が終わった後で子どもが親に習ったことを教えたりというコミュニケーションがある。子どもが習ったことを披露するために、客として家族をまんまるにつれてきて、習った通りの調理を家族にしてみせるということも起きている。こうしたコミュニケーションによって、子どもだけでなく、家族などをも顧客として来店を促す効

果が期待できる。

さらに、上述の素人が調理しても自然と美味しい料理ができる仕掛けは、子どもお好み焼き教室にも適している。また、昇級制度を設けて、だんだんと難しい料理が作れるようになっていくことが、教室に通い続けるインセンティブにもなっている。こうしたことが単に一過性の来店を促すだけでなく、長期的な顧客の囲い込みにもつながるだろう。

結局、まんまるは、単に従来型のコミュニケーションを否定したのではなく、こうした新たなコミュニケーションの形を提供する新しいタイプのお好み焼き店なのだ。コミュニケーションが生じれば、その中から相互の学び合いが生じ、社会統合効果が生じる。ただ、それは従来型の社会統合効果と違って、調理のしやすい設備や、お好み焼き教室など、コミュニケーションを発生させるための様々な仕掛けによって生じるものである。

今のところ、まんまるが用意した仕掛けは、コロナ禍では十分にその機能を発揮しているとは言いがたい。集うことが避けられるパンデミック下では、お好み焼き教室などが存分に行える状況ではない。その意味で、こうした機能提供は萌芽的な段階にとどまってはいるものの、アフターコロナ禍では、その社会統合効果が成長エンジンとして機能するものと期待される。

3.3 和心⁷⁾

和心(わごころ)は、ペット同伴可のお好み焼き店で、特にワンちゃんを連れた顧客が全国から集まる特殊なお好み焼き店となっている。ワンちゃん連れの顧客同士のコミュニティが形成され、社会統合効果も出ているが、出店地域の常連客による社会統合効果とは違った新たな形の社会統合効果が創出されている。

和心の店主名原彩は、「わんこと一緒にいたくて前職をやめた」という経緯から、和心を開

店した2015年当初から、ペット同伴可としていた。ただ、開店当初はそのことはほとんどアピールしておらず、「一緒に来れたらいいな」という程度の意識でしかなかったという。通常のお好み焼き店と同じように、出店エリアの近所でチラシのポスティングを行うなどして、地域の顧客を誘引しようと努力していた。

開店当初、ペット同伴の顧客と一般の顧客は半々程度であったという。当時の名原の認識では、それでもペット同伴可の方針で上手くいくという手ごたえはなく、むしろペット同伴可の路線はだめなのかもしれないとすら思い始めていたという。この時点では、ワンちゃんと来てもいいということアピールするために、ワンちゃん向けのメニューを増やしてみたりして、試行錯誤していた。

開店から約3年がたった2018年、ペット嫌いと思われる男性客が入ってきて、「ごはんやに犬がおるってどういうことや」と激怒されたことがあったという。名原にとっては、そもそもワンちゃんと一緒にいたいからこの店を開業したのであって、このようなクレームが発生することは全く不本意なことであった。「もっとワンちゃんが来たらこんなトラブルはなくなるんだ。もっとワンちゃん来てよとPRしていこうと思った」と言う。この一件以来、看板や貼り紙などを増やして、ペット同伴可を大きくアピールするようになった。

ワンちゃんと同伴できるお好み焼き店として広範囲に知られるようになった一方で、「ワンちゃんの決まりごと」にも嫌気がさしてきた。こうしたルールは他店にはよくあるが、ワンちゃんにとっても飼い主にとっても窮屈なものだ。他の客に迷惑をかけさえしなければ、各顧客の自己責任で、自身の判断で行動してくれればそれでいいということにした。ルールは極力作りたくなかったのである。例えば、一般的なペット同伴可の店では、パンツをはいてくると

いうルールがあったりするが、和心ではそもそも粗相する子がないのでそのルールを作る必要がない。パーティションで仕切るようにして、ワンちゃん同士のトラブルが起きにくい店づくりも心掛けた。

すると、「和心ルール」ともいえるものが自然と出来上がってきたという。例えば、テーブルに手（足）をついたら「ダメよ」と言ってくれる客がいる。するとその客の行動を見て、他の客も自然とそうするようになり、自然とルール化されて行く。名原自身、良いなと思う行動を見たら、こんな良いことをしてくれる人がいたとSNSで伝えるようにしているという。逆に、他店でよくあるような、ワンちゃんの粗相や失敗行為をさらすようなSNSの使い方はしないという。ワンちゃんが悪いのではなく飼い主の責任だからだ。ワンちゃんにも飼い主にも居心地のいい店を目指して自由な行動を尊重した結果、自然に「和心ルール」が形成されてくる。顧客同士はもちろん、ワンちゃん同士でさえ学び合いが生じ、社会統合効果が生じていく。

こうしてワンちゃんと飼い主のコミュニティが形成されるようになる。店内はパーティションで仕切られてはいるものの、その隙間などから、なんとなく隣の様子はわかるものだ。コミュニケーションをとりたくなければパーティションで守られるが、コミュニケーションをとりたいワンちゃんや飼い主は、隣のテーブルとコミュニケーションがとれる状態である。またSNS等を介した顧客同士のコミュニティもできている。和心では、顧客同士のいわゆる「オフ会」も頻繁に行われているという。その結果、現在では、ペット同伴の顧客の比率は9割にまで上がっている。

ペット同伴を強化した2018年以降、それ以前よりも収益性が改善した。ワンちゃんのご飯の分も売り上げが上がり、客単価が高くなったからである。ワンちゃんの食事も提供するという

ことが、ワンちゃんと一緒に食事をしたという飼主のニーズに合ったのである。しかも、普段あまり食べないワンちゃんが和心の食事なら良く食べることすらあるのだという。

こうして和心は、ワンちゃん連れの顧客がわざわざ探してたずねてくれる店になった。広島県内各地から1時間以上車を走らせて来店するような顧客も珍しくない。それどころか、全国から和心を目指して顧客が集まるようになった。和心への来店が第一の目的で、広島観光は二義的な目的でしかないというケースも珍しくない。

コロナ禍でも、「この店がつぶれたら困る」ということでわざわざお金を遣いに来てくれる顧客が後を絶たない。コロナ禍でも顧客が離れることがなく、来店はもとより、来店できない人もテイクアウトで買ってくれた。また、行動制限の時期には、遠方の顧客から来店できないのでお好み焼きを送ってくれないかという要望が多くあり、2020年冬から冷凍お好み焼きの通信販売も開始した。来店されたことのある方からの注文が多いという。もちろんコロナ禍は大きな経営上の危機であったが、「ワンちゃんに救われた」と名原は言う。

ただ「ワンちゃんに救われた」とはいっても、2022年現在、コロナ禍前の半分まで座席を間引きしており、コロナ禍前より売り上げは落ちている。しかし、パーティションを取り、席数を元に戻すということではなく、「これ（パーティション）に打ち勝つ何かを考えなければだめなんですよ」と名原は言う。実際、パーティションで仕切ったり、席数を減らしたりすることは、感染防止の意味はもちろん、店舗の快適性の向上や、交流したい顧客のみが交流すればいいという程よい交流度合いの調節がきくなど、メリットも多く、やめるつもりはないという。

その「これに打ち勝つもの」として、2022年、和心はペット整体事業を開始した。食事以外の部分も含めて、ペットの健康寿命をサポートす

るための事業拡大である。この事業も顧客に受け入れられ軌道に乗りつつある。

3.4 zaza casual dining⁸⁾

上述のまんまるは、新機能を開発し提供しているが、萌芽段階にあった。まんまるの場合はオープン時に意図した機能がコロナ禍で十分に機能せず、試行錯誤していた。多くのお好み焼き店が、オープンからしばらくの間、こうした試行錯誤の段階を経験するが、やがて中核となる機能が確立し、その機能へと特化し、またその機能を高度化すべく経営近代化努力を行うことになる。細井（2021）で提示された宴会对応型名物化ビジネスモデルを取るようなお好み焼き店は、その多くが経営近代化努力によって特定の機能を高度化させた店舗である。

例えば zaza casual dining（以下、zaza）は、広島市中心部の繁華街に近いオフィス街に立地し、60席を擁する大きな店舗で、お好み焼きよりはお好み焼き以外の料理やドリンクを収益の柱とする典型的な宴会对応型名物化ビジネスモデルを取る店舗であった。コロナ禍前には、名物であるお好み焼きや、クオリティの高い料理が人気で、大規模な宴会が可能な店舗として、収益性の高い店舗であった。特に2019年は、ラグビー W 杯が開催されたこともあり、広島県には過去最高の観光客が訪れ、zaza も多くの観光客で連日にぎわっていた。

しかし、コロナ禍になると、宴会对応したビジネスモデルを取る zaza のような店舗は、度重なる行動制限のため、宴会を実施することができず、収益性が大きく低下する。もちろん、zaza のような店舗にも、常連客は存在していたが、これまで見てきたよっちゃんや和心のように、常連客コミュニティが経営を支えるというまでにはならなかった。zaza のような店舗の場合、店舗周辺に居住する地域住民の常連コミュニティは存在しない。店舗周辺のオフィス

に勤務する常連コミュニティはあったが、彼らが幹事として主催していた大規模宴会は望むべくもないし、彼らがテイクアウトで売上に協力しても大宴会による大きな収入には全く届かない。それどころか、リモートワークの普及や会食制限などで、常連客が来店することすらかなわない状況になってしまったのである。

こうした店舗の多くがコロナ禍で行った経営合理化努力の典型的なものの一つが、店内をパーティションで区切ったり、個室を設けることである。zaza の場合、ゴルフコースのシミュレーターを備えた個室も新設され、親しい友人と会食しながらゴルフコースをラウンドできる。こうした仕掛けで、少人数の宴会を新たに吸引しようというわけである。

つまり、zaza が行っているのは、大規模な宴会を実施するビジネスモデルから、小規模な会食に対応したビジネスモデルへの転換である。こうしたビジネスモデルの転換を行ってしまうと、コロナ禍が終息し、再び大規模な宴会が行われるようになった時に対応できないのではないかという懸念もある。しかし、大規模な宴会に関しては、コロナ禍前から「忘年会スルー」などという言葉が使われるなどしており、そうした社会的慣習に対する不要さの認識が定着した状態（細井他，2022b）と考える店舗がこうしたビジネスモデルの転換を行っているということになるだろう。本稿執筆中の2022年12月現在、第8波のさなかにあるとされているが、行動制限は求められておらず、大人数での宴会こそないものの、少人数での宴会は回復しており、このビジネスモデルの転換が功を奏し始めている。

そもそもコロナ禍前から zaza が行ってきたのは、優れた機能を提供することで顧客愛顧を獲得しようとすることである。コロナ禍への対応策として、大人数の宴会をあきらめ、少人数の宴会に対応したビジネスモデルへ切り替えて

いるが、その場合でも少人数の宴会に対応した新たな機能を提供しようとしている点は変わらない。このビジネスモデル転換の背景には、大人数で関係を拡大するような共食ではなく、少人数で関係を深めるような共食へと、共食の形が変わっていくという社会の変化、あるいはその変化の認識があると考えられる。

4. お好み焼き店の共食回復戦略類型

ここまでコロナ禍における、あるいはアフターコロナ禍を見据えた、お好み焼き店の共食回復戦略の実例を見てきた。それらは共食を回復させるという意味で共通ではあるが、方法に違いがある。われわれは、これらの違いを特徴づけるために、共食回復戦略類型を開発した。

図2が、その共食回復戦略類型である。上述の共食回復戦略の実例からわかる通り、共食回復のための戦略は一通りではなく、いくつかの戦略のバリエーションがあると考えられる（Christensen and Carlile, 2017）。調査の中でも、いくつかの共食回復戦略のタイプが見出されていた。その戦略の違いを生み出すのは、地域食堂たるお好み焼き店の地域的制約、すなわちその地域でなければ事業運営ができない程度と、顧客ニーズに対応するために新しいことができるかどうかに影響する経済的制約の2種類である。

図2は次のように読む。横軸は地域的制約である。これは出店地域の地域コミュニティに組み込まれている程度から生じる出店地域の制約、ないし出店地域間の移動障壁である。具体的には、その地域に暮らす常連客が多い状態を地域的制約が高い状態と定義する。こうしたケースでは、その地域に暮らす常連客がその店の存立基盤になっており、そのため店舗を他地域に移転すると存立基盤であるその地域の常連客を失うことになるので、移転が難しいだろう。一方、その地域に暮らす常連客が少ない状態を地域的

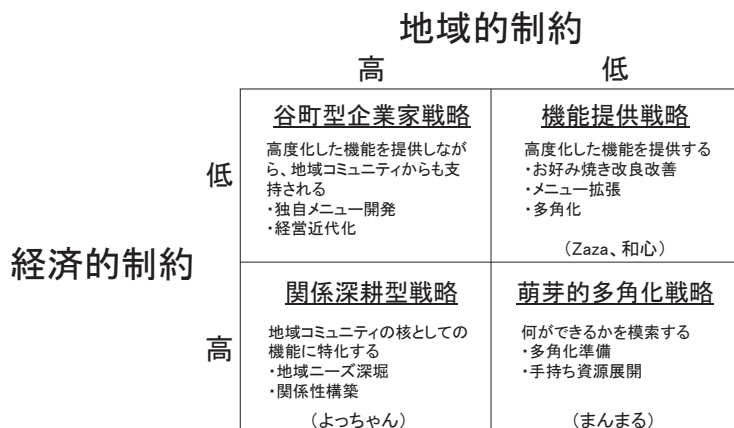


図2 共食回復戦略類型概念図

制約が低い状態と定義する。この場合、その地域に暮らす常連客はその店の存立基盤になっておらず、店舗を他地域に移転しても存立基盤を失うことにつながらない。

縦軸は経済的制約である。これは、出店地域でのお好み焼き店の経営近代化努力の程度を反映した営業自由度と定義できる。経済的制約が高いというのは、投資に制約があり、店舗のリニューアルや厨房機器や設備への投資が限定的になることである。メニュー開発の自由度も低く、お好み焼きが店舗の主力商品になる。他方、経済的制約が低いというのは、比較的投資の自由度が高く、店舗のリニューアルや設備投資が可能になることである。それはメニュー開発の自由度を高めるだろう。

これら2つの制約条件を組み合わせると、図2のような4つのタイプの地域食堂が識別できて、それぞれが採用可能な共食回復戦略の類型を特定することができる⁹⁾。まず右側は、地域的制約が低い店舗である。つまり特定の地域コミュニティに組み込まれておらず、その地域に暮らす常連客があまりいない店舗である。このような店舗は、それゆえに常連客の個人的なニーズやその地域コミュニティのニーズに応えることが店舗の営業に大きな貢献をしない。むしろ美味しいお好み焼きを提供するというお好

み焼き店としての基本的な機能を充実させる戦略をとることが基本となる。さらに、他店との差別化を図るために、他店にはない機能を提供する多角化戦略が重要になる。

ただし、この右下のセルでは経営近代化の程度が低いため経済的制約が強く、こうした機能提供は未熟なものであったり、試験的なものであったりする場合が多いと考えられる。そこで、この右下のセルに該当する店舗が取る戦略を萌芽的多角化戦略と呼ぶことにしよう。多くのお好み焼き店は、この右下の状態から創業するものと考えられる。

この右下のセルの店舗の萌芽的多角化戦略が功を奏し、提供した機能が顧客のニーズと合致すると、お好み焼き店は成長していく。功を奏した機能をより効果的かつ効率的に提供するために経営近代化努力が行われ、右上のセルに移行していく。右上のセルに移行した段階では、萌芽的だった機能提供はより洗練されたものとなっていく。そこで、右上のセルに属する店舗が取る戦略を機能提供戦略と呼ぶことにしよう。

一方、左側は地域的制約が強い店舗である。その意味は、地域コミュニティとのかかわりが強く、地域住民がその店舗を好んで訪問するということである。時には我が家の台所のような強い愛着を持つことさえある。地域食堂の狭義

の意味に当てはまる店舗である。当初右下のセルにいた店舗のうちいくつかは、地域コミュニティに溶け込み、左下のセルへと移行することもあるだろう。ただし、経済制約が強いので美味しいお好み焼きを提供するという基本的な機能もそれほど高度化されないかもしれないし、あるいは差別的な機能を開発するわけでもないかもしれないけれど、顧客との関係性ニーズを満たし、常連客ができていく状態である。高度な機能というよりも、その常連客の存在が経営基盤となっていく状態である。

こうした店舗の基本戦略は、常連客のニーズを深掘することである。この場合、常連客一人一人の食の好みに合わせるといった個別ニーズへの対応ももちろん重要である。しかし地域食堂は共食の場である。常連客が多くなれば、その常連客同士と一緒に食事することになる。だれかれ構わず関係を広げていくというよりも、常連客同士の関係を深めるような共食を促進することが有力な戦略オプションになる。そこで、このセルに属する店舗の基本戦略を関係深耕型戦略と呼ぶことにしよう。

最後の左上のセルは、高度化された機能を提供し経営近代化が進みながらも、地域の常連客も多い状態である。これは多くの企業家的な経営者が目指すところかもしれない。しかし経営近代化が進めば、顧客との関係は機能提供が中心の匿名性の高いドライなものになりがちだ。左上のセルでは、高度な機能を提供しながら、それが地元の常連客のニーズにも合い、常連客が機能の高度化を後押ししていくような状態である。こうなれば、関係が匿名化することもなく、常連客との固有名詞の入った親密な関係を維持しながら経営の近代化が進んでいく。こうした経営戦略は、アイドルやスポーツ選手などをファンが支援し育てていくことにも似ている。そこで左上のセルを谷町型企業家戦略と呼ぶことにしよう。

このタイプの戦略が実現できれば、収益性の高い高度な機能を維持しながら、地域に暮らす常連客からの支援も受けられるという、地域食堂としてのお好み焼き店にとって理想的な状態になるかもしれない。ただ、このタイプの戦略は、容易に実現できるものではない。

本稿では、谷町型企業家戦略に該当する店舗の事例は紹介していないが、われわれの研究ではすでにこのタイプに該当するお好み焼き店の存在を確認しており、今後の研究で紹介することとしたい。

これら4種類の戦略類型は、それぞれに適する共食回復戦略を持つ。共食は、人々が一つの店舗に集い、それぞれの振る舞いから相互に学習していくことである。最もわかりやすいのは左下のセル、関係深耕型である。この店舗は地域食堂の典型例であり、そしてここでは店舗のやり方を来店客は学び、店舗は常連客の好みや背景を学ぶのである。仮に、一見さんが来店しても、その雰囲気は直ちに理解できるだろう。彼らもまた、典型的な、あるいは古き良き広島のお好み焼き店を学ぶのである。

左上の共食回復戦略も常連客がいることにおいて関係深耕型と共通点があるが、その関係は店主の企業家的挑戦を応援する意味での関係性である。関係を媒介するのが企業家的な挑戦なのである。常連である谷町は、その挑戦を愛でて関係を強化する。それは当然共食の回復につながるだろう。

右下の萌芽的多角化の店舗の共食回復戦略は、練られていなくてもいいので、新しい取り組みを次々に出すことである。それはいつかその地域の誰かにミートし、人数こそ多くないかもしれないが、常連客となってその店を盛り上げるようになると期待できるからである。そのためには過度な経済的負担にならない範囲で、地域の顧客に何か提案し続けることが課題になる。それは関係性を広げ、少しずつ共食を回復させ

ていこうらう。

右上の機能提供戦略の店舗の共食回復戦略は、機能的な多角化によって実現するだろう。小規模な会食に向けたクオリティの高い料理の提供であるとか、多店舗展開であるとか、そういった経営高度化によって可能になる多角化は、関係を拡げることで共食の回復に貢献するだろう。

5. おわりに

本稿では、コロナ禍で分断した社会性を回復させる共食が、地域食堂、その典型例としてのお好み焼き店においてみられることを実例を用いて紹介してきた。もちろん、それぞれの店舗が、われわれの言う共食回復戦略を意識して実践しているわけではない。

重要なのは、地域食堂には共食を回復させる力があることである。われわれはコロナ禍によって社会的慣習の不要さを認識し、それは地域コミュニティ（あるいは会社コミュニティ）の維持機能を閉じさせてしまったのである。確かにそれがなくても社会は回り、その慣習で嫌な思いをしていた人には朗報となっただろう。

しかし、それは他方でコミュニティの分断を強化し、互いに学び合う姿勢を喪失させてしまうことにつながる。それでも構わないという姿勢も理解しないわけではないが、その帰結はあまり望ましい社会とも思えない。地域食堂は共食を通じた学び合いの場であった。そしてこれらの店舗の共食回復戦略は、単なるアフターコロナ禍を志向した経営回復策ではなく、社会統合を実現する力さえ持っているのである。

われわれが調べた共食回復戦略は、単なる経営回復策ではなく、コロナ禍によって分断された地域社会を再び統合する力になるだろう。

注

- 1) 本稿は、2022年度明治大学特別推進研究の成果の一部である。
- 2) 本稿において、コロナ禍とは COVID-19 (corona-

virus disease 2019) によって受けた社会的被害のことである。COVID-19とは SARS-Cov-2 (severe acute respiratory syndrome coronavirus 2) と命名されたウイルスが感染することで生じる症状 (symptom) のことである。

- 3) 日本では私権の制限は極めて限定的だったことは改めて指摘しておくべきである。「にもかかわらず」か、「だから」かはこののち誰かが明らかにするだろうが、行動制限は感染防止にほとんど効果がない、という意見があることはここに記しておきたい。
- 4) これだけの数自体がそもそも悲惨なことであり、社会・医療水準の異なる時点における被害者の多寡の比較は何の意味もないことは十分承知している。ただ、1918-20年頃に世界的なパンデミックになったスペイン風邪（新型インフルエンザ・ウイルス）の死亡者数は日本で38-45万人ぐらい、世界で2,000万-4,500万人ぐらいだと推計されているおり（内務省衛生局編、1922）、COVID-19も当時であれば、今以上の被害が出ていたかもしれない。
- 5) 取材は2022年12月8日（金）、14:30-15:40に行った。また本稿の事例についても、内容に問題がないことを、投稿前に確認していただいている。
- 6) 取材は2022年8月3日（水）、15:30-16:50、12月8日（金）、16:50-17:50に行った。また本稿の事例についても、内容に問題がないことを、投稿前に確認していただいている。
- 7) 取材は2022年8月3日（水）、14:00-15:15、12月8日（金）、15:00-16:30に行った。また本稿の事例についても、内容に問題がないことを、投稿前に確認していただいている。
- 8) zaza への訪問は、2022年12月8日（金）、19:00-19:20であり、構造化質問調査ではなくバーチャル・ゴルフコースの設置経過とその機能効果についての説明を受けた。また本稿の事例についても、内容に問題がないことを、投稿前に確認していただいている。
- 9) こういった2次元の高低で、2x2の類型枠組みは理論的に指定するだけでなく、実証的に検証される必要がある（野中、1974）。経営の実例は、このような枠組みを開発するために採用する方が適当であり、理論の検証に使うには向かない。それは大量サンプルによる仮説検定しかないのでは（Eisenhardt、1989）、われわれも長期的にそういった大規模な実証研究を予定している。

参考文献

- Beresneviciūtė, Vida (2003), "Dimensions of Social Integration: Appraisal of Theoretical Approaches," *Ethnicity Studies*, Vol. 96, No. 96-108.
- Bourdieu P., 1979. *La Distinction: Critique sociale du jugement*, Paris, Minit. (1990. 石井洋二郎訳『ディスタクシオン (1), (2)』藤原書店)
- Christensen, Clayton M. and Paul R. Carlile (2017), "Course Research: Using the Case Method to Build and Teach Management Theory," *Academy*

- of Management Learning and Education*, Vol. 8, No. 2, pp. 240–251.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989), “Building Theories from Case Study Research,” *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 543–576.
- Forrest, Ray and Ade Kearns (2016), “Social Cohesion, Social Capital and the Neighbourhood,” *Urban Studies*, Vol. 38, No. 12, pp. 2125–2143.
- Mowrer, O. Hobart (1960), *Learning Theory and Behavior*, New York, NY: John Wiley.
- Slavin, Robert E. (2013), “Cooperative Learning and Achievement,” in William M. Reynolds, and Gloria E. Miller (Eds.), *Handbook of Psychology: Educational Psychology*, New York, NY: John Wiley and Sons, pp. 179–198.
- 石毛直道 (1982) 『食事の文明論』中央公論社
- 小田中直樹 (2020) 『感染症はぼくらの社会をいかに変えてきたのか：世界史のなかの病原体』日経 BP 内務省衛生局編 (1922) 『流行性感冒：スペイン風邪大流行の記録』平凡社
- 野中郁次郎 (1974) 『組織と市場』千倉書房
- 広島経済大学地域経済研究所 (2020a) 「2020年4月度 お好み焼き業界における新型コロナウイルス感染拡大の影響に関する実態調査」広島経済大学, 2020年5月22日 (<https://www.hue.ac.jp/news/topics/b0b5mu000000a0ku.html>)
- 広島経済大学地域経済研究所 (2020b) 「2020年8月度 お好み焼き業界における新型コロナウイルス感染拡大の影響に関する実態調査」広島経済大学, 2020年10月14日 (<https://www.hue.ac.jp/news/topics/b0b5mu000000be31.html>)
- 広島経済大学地域経済研究所 (2020c) 「2020年12月度 お好み焼き業界における新型コロナウイルス感染拡大の影響に関する実態調査」広島経済大学, 2021年2月19日 (<https://www.hue.ac.jp/news/topics/b0b5mu000000caoy.html>)
- 広島経済大学地域経済研究所 (2021) 「2021年4月度 お好み焼き業界における新型コロナウイルス感染拡大の影響に関する実態調査」広島経済大学, 2021年6月18日 (<https://www.hue.ac.jp/news/topics/b0b5mu000000dbpz.html>)
- 広島経済大学地域経済研究所 (2022) 「2022年8月度 お好み焼き業界におけるコロナ禍、物価高等の影響に関する実態調査」広島経済大学, 2022年11月10日 (<https://www.hue.ac.jp/news/topics/b0b5mu000000jj2h.html>)
- 細井謙一 (2021) 「コロナ禍における広島市お好み焼き店の業績の現状と地域格差：宴会対応型名物化ビジネスモデルの逆機能化」『広島経済大学経済研究論集』第43巻第3号, 95–106ページ
- 細井謙一・金丸輝康・竹村正明 (2022a) 「アフターコロナ禍におけるお好み焼き店の業績回復戦略の課題」『広島経済大学経済研究論集』第45巻第1号, 1–15ページ
- 細井謙一・金丸輝康・竹村正明 (2022b) 「地域食堂の地域社会統合効果：アフターコロナ禍の共食回復戦略」『広島経済大学経済研究論集』第45巻第2号, 29–43ページ