

## 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

細井 謙一\*・金丸 輝康\*\*・竹村 正明\*\*\*

### 1. はじめに

本稿の目的は、細井（2021）で予測した広島市のお好み焼き店の業績回復戦略について、理論的な研究課題を提案することである。というのも、広島経済大学地域経済研究所編（2020a; 2020b）の発見した事実がなぜ生じたのかを説明する理論は未検討だとする問題があるからだ。

細井（2021）は、広島経済大学地域経済研究所編（2020a; 2020b）の調査結果を要約し、お好み焼き店の経営問題について議論した。その要点を整理すれば以下のとおりである。

- 1) コロナ禍において広島市内のお好み焼き店で業績に顕著な差がみられた。
- 2) 中区のお好み焼き店（以下、中区店と略記）は、業績が他の区のお好み焼き店（以下、周辺店と略記）より有意に低かった。
- 3) 中区店は宴会対応型名物化ビジネスモデルを採用している。
- 4) 宴会対応型名物化ビジネスモデルは、顧客構成、商品構成、そして営業形態に特徴がある。
- 5) 中区店の業績が低いのは、コロナ禍で宴会対応型名物化ビジネスモデルが逆機能化したためである。

表1は、中区店と周辺店とのビジネスモデルの違いを要約したものである。

中区店では店舗周辺の就労者や観光客を主要

表1 お好み焼き店2つのビジネスモデル

	中区店	周辺店
顧客構成	観光客・周辺就労者	地域住民
商品構成	宴会	お好み焼き
営業形態	店内飲食	店内飲食・持ち帰り

出典：細井（2021），101－102ページを要約

顧客とし、お好み焼き以外の料理やドリンクなども含めて飲食し、宴会として楽しむことを提供する事業形態になっていた。広島名物であるお好み焼きは、お好み焼きそのものを楽しむということもさることながら、集客の目玉商品として位置づけられている。こうした中区店のビジネスモデルを、細井（2021）は宴会対応型名物化ビジネスモデルと呼んだ。このビジネスモデルのお好み焼き店は、コロナ禍による自粛要請（店内飲食自粛、営業自粛、リモートワークの推奨、他県への移動の制約、旅行中止勧告など）で主要顧客が激減し、事業が不調に陥ったのである。

そこで、細井（2021）は、中区店の業績の回復が遅れているのは、店舗周辺の就労者や観光客の宴会を提供するために設計されたビジネスモデルが、逆機能（dysfunctions）を起こしているからだと推察した。逆機能については後述するが、ここではさしあたって、本来ある目的達成に適するように設計したシステムが、システムの性能を減じる結果のことを言う（Merton, 1949/1957, p. 51）<sup>1)</sup>。

そこから、細井（2021）は、なぜそのような

\* 広島経済大学経営学部教授・地域経済研究所長

\*\* 大阪学院大学商学部教授

\*\*\* 明治大学商学部教授

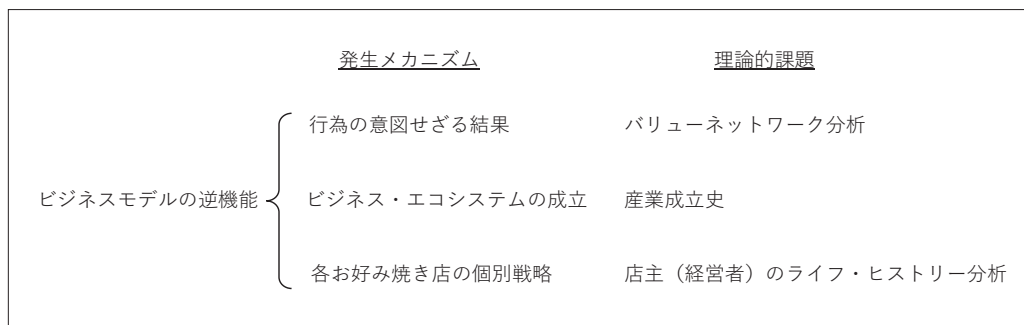


図1 本研究の理論的解決課題関連図

逆機能が作動したのかが理論的課題であるとした。それというのも、こののち、お好み焼き店の業績回復のための経営的インプリケーションを提供しようとしたならば、なぜそうなのかという理論的説明ができて初めて可能になるからである。

細井（2021）では、このビジネスモデルの逆機能について研究を進める場合、どのような理論的課題として定式化すべきかについては、必ずしも明確に示されていない。本稿の中心的な作業課題は、細井（2001）で示唆された、ビジネスモデルの逆機能を研究する際の理論的課題を定式化することである。

その理論的課題の構造は、図1のように示される。詳細は後述するが、さしあたって図1の読み方は次のようになる。まず、中区店の業績不振は、ビジネスモデルの逆機能化という現象だとしよう。その逆機能が起こったのは3つの要因を発生メカニズムとし、その発生メカニズムを解明するための理論的課題ないし研究アプローチがあるという理解を概念的に示している。

これら3つの理論的課題が提案されるのは、本稿がハーバード学派の産業組織論の理論枠組を参照しているからである（Bain, 1959; Caves, 1964; Mason, 1957）。すなわち、構造が行為を規定し、成果に影響するという因果フローである。それは基本的にはマクロからミクロが産出

されるという論理であるが、ミクロの集積がマクロを帰結するという循環関係（相互規定関係）をも想定している。図1の3つの要素が必ずしも一対一で構造、行為、成果に対応するわけではないが、中区店の業績不振という成果は、現象面ではビジネスモデルの逆機能という1つの要因に起因するようであり、各お好み焼き店の個別戦略などの行為が原因であり、さらにどのような行為が可能かはバリューネットワークやビジネス・エコシステムの在り方といった構造的要因に規定されているということを想定している。さらに、行為がバリューネットワークや産業の形成といった構造的な要因に影響しうることもまた、想定している。

この循環関係を考慮すれば、本研究の経営学的な理論的問いとしては、なぜ逆機能が生じるかだけでは不十分である。なぜビジネスモデルを変容できないかということも問われなければならない。すなわち、コロナ禍における中区店の業績低下は、確かにビジネスモデルの逆機能が作動したことが原因であるが、それは個別戦略の在り方という行為のみに依存するものではないのである。その行為の在り方に影響する構造的要因があり、それらが密接に関連していると推論すべきである。つまり、なぜ中区店は、宴会对応名物化ビジネスモデルから他のビジネスモデルに変更できなかったのかという問いが重要である。この問いに仮説的な結論を提示し、

今後の研究が解くべき理論的課題を示すことが、本稿の目的である。

この目的を達成するために本稿は次のような構成を採用する。まず、図1の各要素とその連関について説明する（2. ビジネスモデルの逆機能発生論理の説明）。そこでは、ビジネスモデルの逆機能がそれらの3つの要素が相互連関的に作動するので発生することを論証する。そしてそれを説明する理論的課題は何かを特定する。そののち、その議論に立脚すればお好み焼き店の再生を可能とする産業研究はどのようなものになるのかを考察する（3. お好み焼き産業論に向けて）。そして最後に本稿の知見を要約し、実証研究の準備のための課題を提案しよう（4. おわりに）。

## 2. ビジネスモデルの逆機能発生論理の説明

この節では細井（2021）で予測した広島市内のお好み焼き店のビジネスモデルの逆機能が、なぜ起こっているのかについて本稿の推論枠組み（図1）を議論する。理論的な原因究明（なぜそうなっているのか）が、実践的インプリケーションを提供可能とすると期待できるからである（Lewin, 1943, p. 118）。ここでの達成課題は、図1の「発生メカニズム」を説明することである。「理論的課題」については次節で議論する。まず議論に入る前に、図1で言うビジネスモデルと逆機能について本稿での用法を特定しておこう。

### 2.1 ビジネスモデルと逆機能の定義

本稿でビジネスモデルと言った場合は、商売のやり方を意味する。それは、お好み焼き店についていえば、出店場所を決め、店舗を設計し、メニューを開発し、食材を仕入れて、加工調理して、販売する、という一連の流れのパターンのことである。それは、一般的にビジネスモデル

の定義としてしばしば採用される Osterwalder and Pigneur（2010, pp. 14–15）の理解、すなわち「組織がどのように価値を創造し、配分し、獲得するかの合理的手順である」に準じている<sup>2)</sup>。

このとき、ビジネスモデル概念が経営学的に有用なのは、その手順の中で、どこに顧客愛顧（ストア・ロイヤルティ：そのお店にまた通いたいとする嗜好の維持のこと）が発生するのかは、お店のやり方次第だということを意味しているからである。つまり、ビジネスモデルとは、誰に、何を、どうやって提供するかであり（Slywotzky et al., 2002, pp. 57–70）、中区店は観光客や店舗周辺のビジネスマンを主要顧客としてお好み焼き以外にも多様なメニューやドリンクを提供する宴会型であり、周辺店は地元住民を主要顧客としてお好み焼きを中心としたメニュー構成で宴会というよりは食事を提供するという違いになるのである（細井, 2021）。

ビジネスモデル概念を採用したとき、それを本稿で重要だとみなすのは、その価値提供手法が、あるお好み焼き店が選択してきた供給者の連なりに影響を受けていることを示すからである。たとえば、味を追求しようとするれば、他店より質の良い食材や、他店にない食材を仕入れたいと考えることになるだろう。この時、納入業者の選択が大きく影響することは言うまでもない。一方、小綺麗なお店にしようと思えば、有名な店舗デザイナーに設計を依頼したり、専門の内装業者に内装を依頼したりもするだろう。あるいは調理器具の選択についても、それが提供できるメニューの違いにつながることはもちろん、アフターフォローのきちんとした業者から買うかどうかで、仕事を安定して続けられるかどうかにも違いが生じる。

このことが意味しているのは、ビジネスモデルを確立するということは、ある特定の供給者と特定の取引関係を持つことだ、ということだ

ある。Christensen (1997, p. 297) はこのような供給者の取引構造をバリューネットワークと呼んだ<sup>3)</sup>。本稿の問題意識に関連したバリューネットワークに重要な特徴は、ビジネスモデルが安定することである。いったん築き上げたバリューネットワークは、安定的に食材やサービスを供給できるが故に固定化しやすく、大きな環境変化に際しては逆機能になりやすいだろう。

本稿では逆機能とは、あるシステムの適応力を減じる作動メカニズムを言う<sup>4)</sup>。それは、システムが環境に高度に適応し、それを維持するためにそのメカニズムが固定的になることで発生する。つまり、決められた活動手順を頑なに守ると活動の柔軟性がなくなるのである。

これも本稿の文脈、お好み焼き店のビジネスモデルに関連づければ、次のように説明できるだろう。すなわち、ある特定のビジネスモデルはある特定の商売のやり方に適応している。ここで適応とは、その特定のやり方が効率的になっているという意味である。たとえば、お好み焼き以外のメニューも含めて多様なメニューを提供するお好み焼き店は、新しい食材の開拓や、新しいレシピの開発という商売のやり方で顧客の愛顧を獲得している。それは、他方で特定のメニューの回転率がおち、食材のロスリスクが高くなるなど、定番のお好み焼きに絞ったビジネスモデルにはない難しさも生じさせてしまうだろう。

逆機能が起こるのは、このような適応した状態で環境が大きく変化するときである。中区店は、観光客や店舗周辺のビジネスマンが中心的な顧客であり、彼らが宴会を行いやすいように、お好み焼き以外のメニューやドリンクを提供することで、宴会対応の商売を組み立ててきた。この場合、お好み焼き店と言っても、お好み焼きはあくまで集客のための目玉商品であって、収益の柱は、利益率の高いドリンクや、そのドリンクのおつまみとしてのメニュー群である。

つまりお好み焼き店というよりは鉄板居酒屋的な商売の仕組みである。それが本稿で言うビジネスモデルである。

このとき、先程の問題が関連する。すなわち、宴会対応のビジネスモデルは、それに合わせた供給業者と特定の関係を持っているということである。特定の供給業者との取引によって構築されたビジネスモデルの安定性こそ、逆機能が発生する理由になるのである。それこそが経営学的に重要な理論的課題である。というのも、なぜ既存のビジネスモデルを変容できないか、という問いにつながるからである。

## 2.2 行為の意図せざる結果

ビジネスモデルの逆機能が生じる第1の要因は、行為の意図せざる結果 (the unanticipated consequences)<sup>5)</sup> が作動するからである。行為の意図せざる結果とは「個々の行動が集積することによって個人ないし社会に対して生じる結果であり、行為者が追及する目的には含まれないもの」と定義される (Boudon, 1979, p. 10)。この定義を採用するのは、概念探求論文によくありがちであるが、Merton (1936) がそれに明示的な定義を与えていないからである。あえて言えば、ある目的を達成しようとする動機を持った行為 (目的行為) が、それをしなければ得られなかったはずの事実を生じさせること、であるとするのが適当だろう。

行為の意図せざる結果について注意をしなければならないのは、それが生じるのは行動の集積結果だということである。1回だけの行動ではそれは発生しない。行動の集積と言った場合、2つのパスが考えられる。ひとつは、時間経過による集積である。例えば運動を繰り返せば健康になるだろうが、食欲が増して食費がかさむといった意図せざる結果があり得る。

もうひとつは、社会的な行動の集積である。これは共時的に行為が大量に観察される効果と



考えてよいだろう。つまり、大勢が同じような行動をすることで、意図せざる結果が生じるのである。これは例えば、渋滞を避けるために抜け道を通ろうとすると、大勢が同じように行動することで抜け道も渋滞し始めるというようなことである (Merton, 1936, p. 894)。

行為の意図せざる結果とは何かが上記によって定義され、内容が理解されたとして、次の作業は、それがなぜ生じるかの説明である。それは理論的には次の3つを原因として生じる。第1に、無知 (ignorance) である<sup>6)</sup>。これは情報の不完全さとも言い換えられるが、社会的な問題においては、それは因果関係の不明さから生じることが多い。経営現象は、物理現象のように決定論的因果関係に定式化することが難しいからだ。

第2には、エラーである。これは、状況の分析から対応行為までのすべてのプロセスで発生する可能性がある。すなわち、ビジネスモデルをうまく作動させようとするのだが、状況の分析で間違いをし、当初目的としなかった結果が生じることになる。特に、経営的に問題となるのは、過去に望ましい結果をもたらした行動が今後もそうなると思込むことである。このような場合、間違った結果を生み出す振る舞いをし続けることになる。すなわち、正しく作動すると期待し設計したビジネスモデルの構築プロセスでエラーがあり、意図せざる結果が生じることになる。

最後に第3として、即時的関心 (imperious immediacy of interest) である。産出した結果の原因を、理解しやすい理由 (それが関心の即時性) に還元することである。本来の因果結果とは違うので、意図せざる結果を招くことになる。

このように、お好み焼き店が顧客愛顧を達成しようとしてなんらかの経営手法をとったとしても、意図せざる結果が生じてしまうのである。

ここで、この経営手法の選択を規定するのがバリューネットワークなのである。それこそが、行為の意図せざる結果の探求が、バリューネットワークの分析という理論的課題になる理由である。たとえば、お好み焼きのみで勝負するのではなく、お好み焼き以外のメニューを増やし鉄板居酒屋的な店にしたいとすると、食材仕入れのバリエーションを増やす必要があるだろう。そのために既存の仕入れ先で扱っていないような食材を仕入れたいとなれば、仕入れ先を増やすことを意味する。それがバリューネットワークの変化である。

しかし、バリューネットワークの変更は、一般的には、容易なことではない。例えば、中区店の場合は、宴会を行いやすいよう多様なメニューやドリンクを効率的に提供するバリューネットワークを持っていたはずである。コロナ禍になり、宴会ができなくなっても、酒類の卸や宴会メニューに必要な食材の卸との関係は容易に変えられないどころか、協力してコロナ禍を乗り越えようとして強化されていったと考えられる。こうした宴会对応型のバリューネットワークが、コロナ禍で宴会ができないという状況になり、意図せざる結果として業績不振を生じたと推論できるだろう。

## 2.3 ビジネス・エコシステムの成立

ビジネスモデルの逆機能を作動させる2つめのメカニズムは、ビジネス・エコシステムの安定化である。ビジネス・エコシステムが安定することで、バリューネットワークが固定化し、製品供給は効率的になる。この効率性こそ、逆機能を作動させる理由にもなる (Abernathy and Wayne, 1974, p. 110)。

ビジネス・エコシステム概念は、生物学のエコシステム概念から援用されている。それは生態系のことである (Tansley, 1935, pp. 299-303)<sup>7)</sup>。それはそれまで生物と無生物の関係を表すのに

複雑な有機体 (complex organism) や生物的共同体 (biotic community) という概念が用いられていたことに対する反論として提案された。彼が強調したのは、それら全体のシステム (the whole system) が環境維持の基本的な概念だということである。それは、入力が出力になり、その出力は別の入力となっているという循環的関係のことである。

この概念の拡がりの良さから、自然環境的な生態系概念から援用されたのがビジネス・エコシステムである<sup>8)</sup>。ビジネス・エコシステム概念の嚆矢は Moore (1993, p. 76) だと言われている (Kandiah and Gossain, 1998, p. 29)。それは、企業を取り巻く「環境の新しい機会」である (Moore, 1996, p. 16)。それは産業をまたいだ新しいイノベーション能力を共進化させる企業間の繋がりのことである (Moore, 1993, p. 76)。

ビジネス・エコシステムの実証的な研究を通じて、その戦略的重要性と特徴を記述したのは Iansiti and Levien (2002) である。そこでのビジネス・エコシステムとは、例えば、マイクロソフトのインターネットエクスプローラーにサードパーティがアドオンソフトを開発して接続するような、「技術要素や供給者ネットワークにおける供給者購買者相互作用による技術の共有」によって「そこに参加したり依存したりするメンバーに絶えざる成長の機会を提供する場」と定義される (Iansiti and Levien, 2002, p. 21; p. 39)。これは、企業間の繋がりだけに注目するのではなく、従来の産業概念にはない、共有できる技術の提供やその場を含めており、生物学的生態系概念に近い。

仮に、ビジネス・エコシステムをそのような技術共有などのある企業間関係とみなした場合、ビジネスモデルの逆機能が作動するのも容易に理解できるだろう。それはビジネス・エコシステムが単なる取引関係以上の関係をつくるからである。本来、ある特定の目的を達成するため

にビジネス・エコシステムが構築されるのであるから、その目的が何らかの理由で変わる場合、そのビジネス・エコシステムがこれまでと同様に作動するかどうかは不明である。これもマイクロソフトの例で言えば、OS の支配によってその顧客価値を高めてきた Windows が、インターネットに接続される端末になることでコンテンツ開発のビジネス・エコシステムに対応が遅れたことはその典型例である (Gates, 1996; Cusumano and Selby, 1996)。それはすなわち、現代の産業は、誰がいつどんな競合になるのか、逆に取引相手になるのか、そして同時に競合にも取引相手にもなるかもしれないという、既存の産業や取引ではあまり想定されなかった構造になっているからなのである (Iansiti and Richards, 2009, pp. 706–708)。

## 2.4 各お好み焼き店の個別戦略

ビジネスモデルの逆機能を作動させる最後のメカニズムは、各お好み焼き店の個別戦略である。各お好み焼き店が独自の魅力を出すための経営戦略は、一定の顧客愛顧をつくりだす。しかし、一方で、それが新しい個別戦略採用の障壁にもなるのである。

この個別戦略の安定性は、移動障壁 (mobility barrier) と呼ばれている (Hunt, 1972; Nelson and Hilke, 1991, pp. 533–534)。移動障壁は産業内における企業間の業績の差が生まれる理由を説明するための概念である。伝統的な産業組織論は市場構造 (企業の集中状態や参入障壁) によって業界間の業績の差を説明するが、業界内の企業間格差を説明することができない (Bain, 1959; Caves, 1964)。移動障壁の議論によれば、産業内には似たような戦略を採用する企業グループが発生し、他のグループは別のグループの戦略を採用しづらい構造になる。

伝統的に戦略グループ研究は、戦略グループを形成する (strategic group formation) 特定

の戦略が何かを探し出そうとしてきた。たとえば、製品ラインの広がり、垂直統合の程度、企業の相対的規模格差、売上広告比率差、投資額差などである（McGee and Thomas, 1986, pp. 143-144）。すなわち、たとえば、製品ラインが広いグループと狭いグループがあり、それらには業績の差があるというわけである。このとき、業績が高くなる特定の戦略（たとえば、製品ラインを広くすること）があったとしても、その戦略をどの企業もが採用できるわけではない。特定の戦略を採用するグループはその戦略によって守られているという意味で、（戦略グループ間の）移動障壁があると言う。

広島市内のお好み焼き店には、中区店に多く見られるような宴会対応型のビジネスモデルがある。それはメニューのバリエーションも豊富で、店舗規模も大きい。同じお好み焼き店でも、小規模でお好み焼きに絞込んだメニュー構成の戦略グループから中区店のような宴会対応型ビジネスモデルをとる戦略グループに参入することは容易なことではない。

移動障壁がビジネスモデルの逆機能を生じさせるのを理解するのも容易である。自店がとるビジネスモデルが、環境に合わなくなったことが分かり、ビジネスモデルの変更の必要性を認識していたとしても、移動障壁があれば他の戦略グループのビジネスモデルに変更することは難しい。移動障壁のために、新たな環境では不適合なビジネスモデルから脱却できず、かつて高業績をもたらしたビジネスモデルがむしろ業績不振の原因になるということも十分にあり得ることである。

### 3. お好み焼き産業論に向けて

ここまで広島市内のお好み焼き店の実態調査の結果に基づき、その業績成果の特徴とその発生メカニズムを理解するための理論的仮説を提示し、その内容について考察してきた。ビジネ

スモデルの逆機能が生じるのは、行為の意図せざる結果が作動するとき、ビジネス・エコシステムが成立するとき、そして各お好み焼き店の個別戦略が戦略グループを形成するとき、であるという理論的仮説である。それらは結局のところ、ある特定の経営様式の安定性が変化に対する脆弱性を導くのである。

そこで、この節ではこれらの仮説についてどのような理論研究が可能か提案する。バリューネットワーク分析、産業成立史、そして店主のライフ・ヒストリー分析がそれである。

#### 3.1 バリューネットワーク分析

ビジネスモデルの逆機能を作動させる第1の要因である行為の意図せざる結果についての理論的研究課題は、バリューネットワーク分析である。これはすでに部分的に議論をしたが、論点はビジネスモデルがバリューネットワークに影響を受けるということである。そして安定したバリューネットワークは、ビジネスモデルの逆機能を発生させると予想できることである。

お好み焼き産業の研究で理論的な挑戦は、バリューネットワークを構成するプレイヤーがそれほど多くないことである。その事実、少なくとも2つの理論的課題を提供する。それは、お好み焼き産業のバリューネットワークは安定していると予想できることである。そのうえで、ビジネスモデルの逆機能が発生する場合と、そうでない場合があること、これが第1の挑戦である。

それはお好み焼き産業とコンピュータ産業の競争構造を比べるとよくわかるだろう。コンピュータの場合、カギになるパーツも多いので供給業者が多く、それらひとつひとつの競争は激しいのでバリューネットワークの組み換えも頻回に起こる。それに対してお好み焼きの場合、バリューネットワークではそれほど組み換えは起こらない。メニューのバラエティや店舗の設

計でビジネスモデルの違いは表れるが、供給業者のバラエティはコンピュータ産業に比べて多くはないし、決まった卸から食材を仕入れることが多い。

広島市のお好み焼き店が直接商品を仕入れる主な食品卸は数社である。キャベツや豚肉などの生産者は多様であるが、一部小規模な自家菜園を営むようなお好み焼き店の場合を除けば、一般的な流通ルートを経て特定の食品卸から食材が供給されるという点では、どのお好み焼き店も同じである。またソースに関しては、オタフクソース株式会社（以下、オタフクソース）が高いシェアを持っている。オタフクソースはソースだけでなく、合わせ調味料なども数多く供給しており、お好み焼き店のメニューや味の決め手となっている。また、店舗の開業支援や店舗運営の支援も行っており、多くのお好み焼き店は、オタフクソースを中心としたバリューネットワークの中にいる。もちろん、競合のソースメーカーや食品卸を中心としたバリューネットワークも存在するが、構造的にはオタフクソースが形成しているものと大きな違いはなく、お好み焼き店が取引業者のサポートを受けながら運営されるという関係もほぼ同様で、取引業者の変更などによって、いったん形成されたバリューネットワークが変更されることはそう多くはない。

つまり、中区店のようなビジネスモデルであっても、周辺店のモデルであっても、バリューネットワークは大きく変わらないということである。理論的な予想としては、バリューネットワークが同じであれば、ビジネスモデルも同じになり、業績も同じになるはずである。にもかかわらず、広島市のお好み焼き店においては、中区店と周辺店とで、同じバリューネットワークの中にありながら、異なるビジネスモデルをとり、業績にも大きな差がある。またコロナ禍においては、中区店のビジネスモデルに

おいて逆機能化が見られる。これらは明らかに理論の予想と反することである。

この問題を考えるための理論的研究は、次の2つの課題に挑戦する必要があるだろう。第1に、広島のお好み焼き店のバリューネットワークはどのような構造かという実態調査である。著者らの経験的な調査から、それは非常に似ていることが予想できるが、それをもう少し客観的に測定することが研究にとって重要である。もしその測定した値が狭い範囲に入るのであれば、お好み焼き店の多くが同じ（せいぜい少数の）供給業者から仕入れているということを示している。

第2には、バリューネットワークの多様性に対して、お好み焼き店の競争バラエティが大きい小さいか測定することである。Christensen (1997, pp. 296–299) が、バリューネットワークの差が製品競争力の違いになって表れることを指摘していることを考えれば、通常は、バリューネットワークが同じであれば、調達する部品や原材料が同じになるので、産業内の製品バラエティは少なくなると予想できる。このタイプの研究は、バリューネットワークの硬直度とビジネスモデルの逆機能の相関関係を測定することになるので、経営学的な価値が高いだろう。

### 3.2 お好み焼き産業成立史

ビジネスモデルの逆機能を作動させる第2の要因であるビジネス・エコシステムの成立についての理論的研究課題は、産業成立史である。今でこそ広島のお好み焼きは、地域名物やソウルフードと認識されているが、なぜそうなったのかについては、理論的な説明があまりないからである。確かに、お好み焼きの原型は東京の各種鉄板焼きにあることなど、お好み焼き産業の成立に関して過去の新聞記事などから資料発掘が進んでいる（近代食文化研究会，2019）。



ただ、そういった資料発掘は、記述的な研究としての学問的価値はもちろん高いが、なぜそのような事実が生じたのかを説明する理論を直接生み出すものではない。単なる事実確認だけでなく、それを生じさせた要因について説明する理論がなければ、経営実践に対する有用性は必ずしも高くない。

広島のお好み焼き産業成立の過程は、平和と復興のシンボルとしての様々な逸話と共に語られることが多い。事実確認に主眼をおけば、そうした逸話についての信憑性に関する事実発掘が重要ということになる。しかし、経営学的な観点からみて、それ以上に重要なのは、この産業の成立過程を、ビジネス・エコシステムの成立問題として説明することである。このように、特定の産業の成立を、単にその事実を記述するだけでなく、なぜ特定の産業が特定の形で成立したのかということについての理論的な説明を意図して行うことを、産業成立史と呼ぶこととしよう。

広島市のお好み焼き産業についての産業成立史とは、単なるお好み焼き店の発生や屋台村の成立の年代記的な記述ではなく、なぜそのような選択が多くプレイヤーによってなされたのかを解明することである。というのも、お好み焼き店は、経済合理性を追求する営利活動としては、あまり優れていないからである。それはラーメン店との比較をすればよくわかるだろう。ラーメン店ならお昼休みの1時間で3回転も可能であるが、お好み焼き店は1回転程度だろう。ビジネスとしての効率は必ずしも高くないのである。それを考えれば、お好み焼き店を開業しようとする合理性は低いのだ。

そうであるにもかかわらず、開業を志向する店主がお好み焼き店を選択するようになるのはビジネス・エコシステムが成立し、それを開業することがラーメン店よりも合理的な選択になっているからであろう。例えば、お好み焼き

の味の決め手となるお好み焼専用のソースや麺を供給する業者があり、そうした業者による手厚い経営サポートがあり、旅行代理店などが修学旅行生や観光客を送客するシステムがあり、観光の目玉商品として官民挙げてお好み焼きを名物としてPRしているのが、現在の広島のお好み焼き産業である。つまり、お好み焼き店が成功しやすいビジネス・エコシステムが既に成立しているのである。広島市内でお好み焼き店を開業するということは、ラーメン店などと比べると店舗の運営効率などの面では経済的合理性が低いのは事実である。しかし、こうしたビジネス・エコシステムの存在を前提とすれば、むしろ成功の可能性の高い、合理的な選択であると考えることができる。

ただ、問題は、このようなビジネス・エコシステムが、なぜ、どのようにして形成されたかである。ラーメン店などお好み焼き店以上に経済合理性が高いビジネスが存在していたという初期条件はいかにして克服されてきたのだろうか。ビジネス・エコシステムが成立してしまえば、その中でビジネスを行うことが合理的選択になるのは当然だとして、なぜそのビジネス・エコシステムが成立したのかということは別問題である。これこそが産業成立史が必要な理由である。

広島市のお好み焼き産業の成立史については、多くの逸話的な説明があるものの、その真偽や因果関係は必ずしも明らかになっていない。言うまでもなく、昭和27年にオタフクソースがお好み焼専用のソースを開発するのは、ビジネス・エコシステム形成の重要な契機となったことだろう。お好み焼専用麺を製造する企業が現れたり、ソースの販売促進策の一環としてお好み焼き店の開業支援を行う食品問屋が現れたりすることも、ビジネス・エコシステムの成立に貢献しただろう。お好み焼きの産業化過程で、住宅街でも住宅の一角を改装して主婦がお好み

焼き店を開業するケースが増えたことで、土曜日、「半ドン」の日は、知り合いのおばさんが始めたお好み焼き店に、子どもだけでお昼ご飯を食べに行くという逸話が散見されるが、こうしたことが消費者のお好み焼きへの愛着を高め、消費者まで巻き込んだビジネス・エコシステムの形成に貢献したことも十分にあり得ることだろう。

理論的な予想としては、このようにして、お好み焼き店をやるためのビジネス・エコシステムができた地域では普及し、できていない地域では普及していないということになるだろう。実際、広島のお好み焼き店と一口に言っても、店舗密度に大きな地域差がある。やや古いデータではあるが、平成21年度経済センサスによれば、人口1万人当たりのお好み焼き店の数は、広島市中区で18.47店舗、南区で12.32店舗、新興住宅街である安佐南区では4.63店舗と大きな違いがある。また市町村レベルで見ると、同じ広島県内でも、広島市は人口1万人当たり7.64店舗で、海田町9.46店舗、坂町8.30店舗など、広島市よりも高い地域もあれば、庄原市の3.18店舗など極端に少ない地域もある（一般財団法人お好み焼アカデミー，2014）。おそらくこれは、ビジネス・エコシステムがきちんとできている地域かどうかの差であると推測できるだろう。いずれにしても、産業についての単なる事実確認だけでなく、ビジネス・エコシステムの成立が特定業種を選択することの合理性につながるという理論的な視点をもって、その産業の成り立ちを説明することが重要である。中区店のビジネスモデルも、こうしたビジネス・エコシステムの成立史の中に位置づけて初めて経営学的な知見となるだろう。

そのようなビジネス・エコシステムの成立によってビジネスモデルの逆機能が発生するのはなぜかという問いを考えるための理論的研究は、次の2つの課題に挑戦する必要がある。第1に、

ビジネス・エコシステムの安定性探究である。上述のように、狭義のビジネス・エコシステムは企業間の技術共有を伴った利益再生産の場である。技術革新の速い業界では、そのビジネス・エコシステムに絶えず組み換えが起こっている（Iansiti and Levien, 2004, pp. 70-73）。お好み焼き産業は上述の通り、非常に安定している。その測定尺度を開発すればビジネスモデル逆機能の連関を実証的に明らかにできるだろう。この問題は次の理論的課題とも関連している。

第2に、ある特定の業種を支援するビジネス・エコシステムが構築されるのはなぜか、である。上述の通り、お好み焼き店の開業には経済合理性はあまりなかった。もちろん、終戦直後の食材も調理器具もない時代で、飲食業の経験もない人が、たまたまその時に自分にできることはお好み焼き店だった、という短期的で短絡的な意思決定があったかもしれない。しかし、それが名物産業にまでなったことの経緯や原因に関する知見を獲得することが経営学的には重要である。それを理解する有力な概念の候補は複数均衡である。これは、特定の企業Aがある制度を採用すると、他の企業Bの利得も高まることを説明する概念である（Bulow et al., 1985, p. 489）。これはまさにビジネス・エコシステムの利益構造を描写している。つまり企業Aの構築したビジネス・エコシステムに参加することで企業Bの利益が高まるという関係があるのだ。

この特定のビジネス・エコシステムの選択（構築）問題は、次の経済学的な理論課題の解決に貢献する。図2がその問題を簡潔に表現した概念図である。図2は次のように読む。まず、横軸はビジネス・エコシステムのタイプを表している。上記の課題1にもあるように、本来は連続変数なので、タイプ  $BE_1$  とタイプ  $BE_2$  などと特定化できるわけではないが、ここでは便宜的にそのように表現しておこう。縦軸は、特

定のビジネス・エコシステムを採用するコストである。個別企業の負担するコストでも構わないし、ビジネス・エコシステム全体の維持コストでも構わない。今は何かあるコストが特定できると考えておこう。ここで、この成果関数は図中のように2つの安定点を持つとする。初期のお好み焼き業界では、 $BE_1$ のビジネス・エコシステムを選択（構築）したとする。その時 $BE_1$ の維持コストは $C_1$ である。それは冒頭で見たとおり、店舗の回転率が悪いからである。他方、後発のお好み焼き店（ $BE_2$ ）は $C_2$ のコストで経営できる。

ところが、ビジネス・エコシステムが成立すると $BE_1$ のコストが高いからと言って、 $BE_2$ に容易にシフトできないのである。それは、 $BE_1$ を離れると、一旦、そこよりも一層コストが高くなるからである。 $BE_2$ まで一気にシフトできるのであればともかく、 $BE_1$ の近傍ではそれ以外のビジネス・エコシステムのタイプを選択しても、コスト負担が大きくなるのである。

そうとなれば、このような非効率なビジネス・エコシステムが選択される理由は、あるいは、お好み焼き店に対する個人的な思い入れや、経済合理性以外の事情があったのかもしれない。そこでそれを探求するのは、次の店主のライフ・ヒストリー分析の課題になるのである。

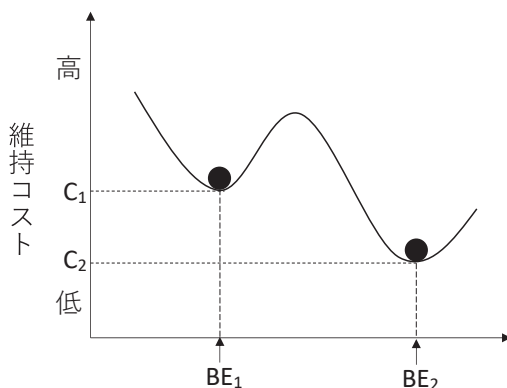


図2 ビジネス・エコシステム安定性の理由概念図

### 3.3 店主のライフ・ヒストリー分析

ビジネスモデルの逆機能を作動させる最後の要因である各お好み焼き店の個別戦略についての理論的研究課題は、ライフ・ヒストリー（ライフ・ストーリー）分析である（Atkinson, 1998; Bruner, 1987; Mann, 1992）。さしあたってライフ・ヒストリー分析を個人史としておこう。しかし、経営学においては、単なる個人の伝記的な記述はあまり有用とは言えない。経営とは利害関係者の連なりだからである（バリューネットワークとしてここまで考察した通りである）。誰が誰とどう連なっているかを、ライフ・ヒストリーとして知ることが分析をリゴラスにするだろう<sup>9)</sup>。すなわち、お好み焼き店が数店、独自の方法で営業をしても産業にはならないのである。そこに参加してお好み焼き店が儲かるという同意形成が、産業レベルで必要なのである。それはすなわち、ビジネス・エコシステムそのものである。ライフ・ヒストリーで描き出されるような一人一人の想いは些末な問題と見えるかもしれないが、個店の店主の想いが子ども食堂的な動きにつながったり、地元の音楽家に活動の場を提供するライブハウスのような場所になったりして、周りを動かしていくようなケースがあるのだ。その想いに周囲が同意し、ビジネス・エコシステムが成立される契機となっていくのだ。

ライフ・ヒストリー分析は、その人の生きてきた経験の意味を発見するための方法論である。さしあたっては、語り手を探し、インタビューをすることで始まる。ただしそれだけであれば、単なる自叙伝（autobiography）と違うところはないだろう。ライフ・ヒストリー分析を特徴づけるのは、その方法論である。語り手の人生をもれなく記述するのではなく、物語として描くことなのである（Bruner, 1986, pp. 11-12）。自分の経験を物語にすることで、語り手が世界をどう見ているのか、その世界に自分をどう位

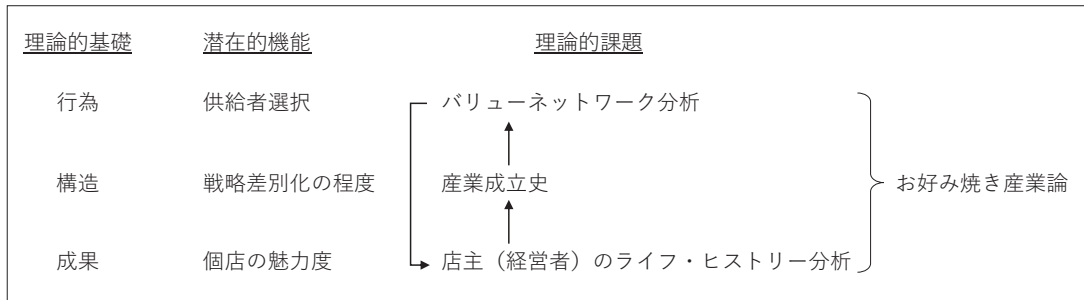


図3 お好み焼き産業論の全体像概念図

置けているのか、世界とのかかわり方はどうなっているのかが見えてくるのである。ここで言う物語とは、時間経過を伴った語り (narrative) の連なりである (Bruner, 1986, pp. 17-21)。

この手法はもちろん、お好み焼き店の店主のライフ・ヒストリー分析に使えるだろう。お好み焼き店の店主も、はじめからお好み焼き店を開業しようと思っていた人ばかりではなく、様々なバックグラウンドを持っている。その様々なバックグラウンドから生じた想い、経験、ノウハウといったものが、他店にない目玉商品の開発につながったり、店主のクリエイティビティとか、経済合理性のみにとらわれない自己実現となって現れるのである。

こうしたお好み焼き店の店主のライフ・ヒストリーや、そこに現れるアクターネットワークがお好み焼き店の個別戦略の規定因になっている。そして、各お好み焼き店の個別戦略の集積によって産業が成立し (ビジネス・エコシステムの成立)、そのビジネス・エコシステムに参加する利害関係者のバリューネットワークが構築される。つまりこれまで議論した3つの理論的課題は、相互に関連しているのである (図3)。

これら3つの理論的課題は、冒頭でも述べた通り、産業組織論の、構造、行為、成果という概念にそれぞれ相当する。また、それぞれの顕在的機能<sup>10)</sup>は、供給者選択、戦略的差別化の程度、個店の魅力度の3次元でとらえることが

できるだろう。店主のライフ・ヒストリー分析によってとらえられる個別戦略は、それぞれの店舗がどれだけの顧客愛顧を獲得するかということ、すなわち個店の魅力度となって現れる。また、その個別戦略が集積して産業 (ないしビジネス・エコシステム) が成立すれば、そこにはいくつかの戦略グループが存在し、各グループ間の差別化の程度としてその産業をとらえることができるだろう。さらに、その産業の中でのバリューネットワークの成立は、どのような供給者選択が行われるかという結果として現れる。

本稿で提案した理論的課題は、このように相互に関連しあっているものなのである。これらの理論的課題を、相互に関連しあうものとして、その関連の様態も含めて議論していくこと。それがすなわち、お好み焼き産業論なのである。

#### 4. お わ り に

本稿の課題は、アフターコロナ禍のお好み焼き店の再生戦略を理論的に説明する研究課題を探索することであった。すなわち、なぜ中区店ではビジネスモデルの逆機能が作動したのか、である。ここでの作業を要約すると次のようになる。すなわち、まず逆機能が作動する要因を特定し、それに関連する経営学的理論的課題を予想した。それぞれの理論的課題は、それだけで逆機能作動要因を検討する理論研究が可能であるだろうが、それらが関連することでお好み



焼き産業論につながることを予想した。

お好み焼き産業論は、その商売の特徴を記述するだけでは不十分である。お好み焼き産業は、お好み焼き店の店主とお好み焼きをソウルフードとする消費者の思いも含めた地域社会のセンターなのである。広島において、お好み焼き店とはお好み焼きを食べるだけの場所ではない。そこは、商売としてではなく自己実現の一つとしてレベルの高いお好み焼きを作りたいとする店主の想いがあったり、子ども食堂など近所のコミュニティの中心としての活動をおこなったり、経済合理性だけで片づけられる場所ではない。コロナ禍からのお好み焼き店の再生戦略とは、コロナ禍で分断されたわれわれの社会を再結合させる場であり、それゆえに地域社会を再生させる取り組みなのである。お好み焼き産業論とは、単なる経済合理性を超えた様々な要因が錯綜する様を描き出し、重層的かつ理論的に経営問題をとらえ直そうとする挑戦なのである。

## 注

- 1) 機能 (functions), 逆機能 (dysfunctions) については Merton (1949/1957, pp. 19-84) の先駆的な議論に拠っている。そこでは用例発見法によって、機能という用語の定義多様性と社会学的探究課題が指定された。彼にとっての機能とは観察された結果である。このとき、観察結果がシステムの適応を進める場合は機能と呼び、逆に、減ずる場合に逆機能と定義している。逆機能が起る条件については、条件の変化 (under changed conditions), 目標の転移 (displacement of goals: 手段が目的に変容する) であることを、官僚制を事例に議論している (Merton, 1949/1957, pp. 197-199)。
- 2) Shafer et al. (2005, pp. 201-202) は、1998年から2002年にかけて出版された経営関連書類を精査した結果、12種類の定義があり、そこには42種類の要素が含まれていたことを一覧化している。戦略的選択 (strategic choices), バリュエネットワーク, 価値創造 (create value), そして価値獲得 (capture value) である。ところが、既存の定義ではそれら4要素の使い方を間違っていることが、ビジネスモデルの定義を曖昧にする理由だと指摘する。われわれは、こういった厳格定義探索作業は学問の多様性を維持するためには必要であると考えているが、経営学の探求には価値はないと見做している。経営についての知見を増やすことが学問の使命であり、それは実証研究に拠ってであると確信している (小宮, 1960, 70ページ)。
- 3) Christensen (1997, p. 297) の言うバリュエネットワークとは、製品という価値物を提供するために必要になる部品供給網を意味する。優れた部品を開発する供給業者と取引することは、組み立てメーカーの製品競争力を高めるので、その取引は優先的に選ばれ、いずれ安定するようになる。いったん組みあがったバリュエネットワークは、なかなか変更しにくいことを示唆している。その後、Christensen and Johnson (2009, p. 1) では、ビジネスモデルは、資源、プロセス、価値命題 (value proposition), そして利益処方箋 (profit formula) の相互関連でなし、バリュエネットワークと直接関連づけて理解している。
- 4) 一般的な意味で、機能 (function) とは何かを結果させる役割のことと理解されている。関数がまさにそれで、一定の入力に対して一定の出力を結果させる役割を果たす (たとえば、 $x = 3$  という入力に対して  $y = 6$  という出力が得られれば、この関数は、入力に対して2倍する役割を果たしている。 $y = 2x$  である)。Merton (1949/1957, pp. 19-84) の第1章は、そういった機能についての多義性や多様な意味が機能という言葉で要約されている問題を、多くの文例をあげて整理している。その結果、機能・逆機能とは、システムを適応させる (減じる) 結果という。われわれの意味では、逆機能が起きたのでシステムの適応力が落ちた、という因果関係を想定するのが一般的だと思う。この場合、逆機能は結果ではなくて原因である。だから本稿での意味は、機能は結果ではなく、ある結果を出力する役割であるとみなすのが適当だと考えている。
- 5) 行為の意図せざる結果は、現象の指摘としてはヴェーバーはおろか、マンデビル、ヒューム、ミス、マルクスなどに遡れる。Merton (1936) がしばしば引用されるのはそれを直接的に取り上げて発生メカニズムを議論したからである。ところがその一方で、unforeseen consequences (p. 895) や unintended consequences (p. 897) と同じ意味を異なる用語で表現しているので、そのあとの引用者がオリジナルな用語 (the unanticipated consequences) を無視して使うようになっている。本稿ではオリジナルなコンセプトを重視する。
- 6) 原著では、第1の要因は、因果関係を特定しにくい知識のタイプ (the type of knowledge) であるという (Merton, 1936, p. 898)。ここで無知としたのは、実際、その用語をその第1のタイプ要因で使っているだけでなく、社会科学では因果関係が特定しにくい特性があるからである。それは無知と呼んでもいいだろうという判断に立脚する。
- 7) 生物学や地理学の内容については本稿の射程を超えているので議論はしないが、エコシステム概念の用語史があるとすれば、それは Tansley (1935, p. 299) に求めるのが正当である。もっとも、Golley (1993, pp. 48-56) によれば、エコシステ

- ムの存在を実証的に示したのは Lindeman (1941) である。彼は、ミネソタ州のシダー・クリーク・ボッグ湖周辺 (現, Cedar Creek Ecosystem Science Reserve) の地形と堆積物調査において, *Decodon* と呼ぶ浄化システムが存在することを示した。ただ, リンデマンは論文では ecosystem という表現は使っていない。あえて言えば, エネルギー源としての食物が複数の栄養段階を流れていくというエネルギー流転の法則として理解したようである (Conklin and Psaros, 2021, p. 220)。
- 8) ビジネス分野でのエコシステムの援用よりも, 建築学で比較的早いうちにこの概念が用いられた。黒川 (1971, 298ページ) は, 1970年代に魅力的だと予想された多様な価値と選択の可能性を担保する高度選択社会 (multi-channel-society) では, より一層の開発が必要になるが, 資源を投入するだけのそれはもはや不可能であり, 日本 (あるいは地球レベルでも) をクローズドシステムとして見做し, それぞれの都市が互いにリンクして全体として循環システムをつくり出す手法を, 建設と解体のエコシステムとして提案している。当時の技術水準では, 解体を再投入させる技術開発, つまり建築物の解体が容易になり再建築を促進させる技術開発 (プレハブ工法) に注力する重要性が強調されている。そこでも, 入力と出力の循環関係が強調される点にエコシステムの特徴が見てとれる。
  - 9) その方法論としてアクターネットワーク分析がある (Latour, 2005)。
  - 10) 図3に限っては, 顕在機能は Merton (1936) のオリジナルな定義に準じている。すなわち, 顕在的に表れてくる結果, という意味である。
- ### 参 考 文 献
- Abernathy, William J. and Kenneth Wayne (1974): "Limits of the Learning Curve," *Harvard Business Review*, 52(5), pp. 109-119.
- Atkinson, Robert (1998): *The Life Story Interview*, (Qualitative Research Methods, Vol. 44), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bain, Joe S. (1959): *Industrial Organization*, New York, NY: Wiley.
- Boudon, Raymond (1979): *Effets Pervers et Ordre Social*, 2e edition, Paris: Press Universitaires de France.
- Bruner, Jerome (1987): "Life as Narrative," *Social Research*, 54(1), pp. 11-32.
- Bulow, Jeremy I., John D. Geanakoplos, and Paul D. Klemperer (1985): "Multimarket Oligopoly: Strategic Substitutes and Complements," *Journal of Political Economy*, 93(3), pp. 488-511.
- Caves, Richard (1964): *American Industry: Structure, Conduct, Performance*, New York, NY: Prentice-Hall.
- Christensen, Clayton M. (1997): *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Christensen, Clayton M. and Mark Johnson (2009): "What are Business Models, and How are They Built?" *Harvard Business School Module Note*, 610-019, Harvard Business School.
- Conklin, Christina and Marina Psaros (2021): *The Atlas of Disappearing Places: Our Coasts and Oceans in the Climate Crisis*, New York, NY: The New Press.
- Cusumano, Michael A. and Richard W. Selby (1996): *Microsoft Secrets: How the World's Most Powerful Software Company Creates Technology, Shapes Markets, and Manages People*, New York, NY: Free Press.
- Gates, William H., III. and Nathan Myhrvold and Peter Rinearson (1996): *The Road Ahead*, New York, NY: Viking Penguin.
- Golley, Frank Benjamin (1993): *A History of the Ecosystem Concept in Ecology*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Hunt, Michael Stephen (1972): *Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960-1970*, Ph.D. dissertation of Harvard University.
- Iansiti, Marco and Roy Levien (2002): "The New Operational Dynamics of Business Ecosystems: Implications for Policy, Operations and Technology Strategy," *Harvard Business School Working Paper*, 03-30, Harvard Business School.
- Iansiti, Marco, and Roy Levien (2004): "Creating Value in Your Business Ecosystem," *Harvard Business Review*, 82(3), pp. 68-78.
- Iansiti, Marco and Greg Richards (2009): "Six Years Later: The Impact of The Evolution of the IT Ecosystem," *Antitrust Law Journal*, 75(3), pp. 705-721.
- Kandiah, Gajen and Sanjiv Gossain (1998): "Reinventing Value: The New Business Ecosystem," *Strategy & Leadership*, 26(5), pp. 28-33.
- Latour, Bruno (2005): *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*, New York, NY: Oxford University Press.
- Lewin, Kurt (1943): "Psychology and the Process of Group Living," *Journal of Social Psychology*, 17(1), pp. 113-131.
- Lindeman, Raymond L. (1941): "The Developmental History of Cedar Creek Bog, Minnesota," *American Midland Naturalist*, 25(1), pp. 101-112.
- Mann, Sarah J. (1992): "Telling A Life Story: Issues for Research," *Management Education and Development*, 23(3), pp. 271-280.
- Mason, Edward S. (1957): *Economic Concentration and the Monopoly Problem*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- McGee, John and Howard Thomas (1986): "Strategic

- Groups: Theory, Research and Taxonomy,” *Strategic Management Journal*, 7(2), pp. 141–160.
- Merton, Robert K. (1936): “The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action,” *American Sociological Review*, 1(6), pp. 894–904.
- Merton, Robert K. (1949/1957): *Social Theory and Social Structure*, (Revised and Enlarged Edition), Glencoe, IL: Free Press.
- Moore, James F. (1993): “Predators and Prey: A New Ecology of Competition,” *Harvard Business Review*, 71(3), pp. 75–86.
- Moore, James F. (1996): *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystem*, Chichester, NY: Wiley.
- Nelson, Philip B. and John C. Hilke (1991): “Retail Featuring as a Strategic Entry or Mobility Barrier in Manufacturing,” *International Journal of Industrial Organization*, 9(4), pp. 533–544.
- Osterwalder, Alexander and Yves Pigneur (2010): *Business Model Generation*, New York, NY: Wiley.
- Shafer, Scott M., H. Jeff Smith, and Jane C. Linder (2005): “The Power of Business Model,” *Business Horizon*, 48(3), pp. 199–207.
- Slywotzky, Adrian J. David J. Morrison, and Bob Andelman (1997): *The Profit Zone: How Strategic Business Design will Lead You to Tomorrow's Profits*, New York, NY: Times Business.
- Tansley, Arthur George (1935): “The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms,” *Ecology*, 16(3), pp. 284–307.
- 一般財団法人お好み焼アカデミー編 (2014): 『広島お好み焼完全マスター本：お好み焼を知る7つの章』, ザメディアジョン
- 近代食文化研究会 (2019): 『お好み焼きの物語：執念の調査が解き明かす新戦前史』 新紀元社
- 黒川紀章 (1971): 「解体工学の思想：環境におけるエコ・システム (建築物の解体について)」 『建築雑誌・建築年報』, 1971年5月号, 298–300ページ
- 小宮隆太郎 (1960): 「日本における経済学研究について」 『経済セミナー』, 1月号, 70–75ページ
- 広島経済大学地域経済研究所編 (2020a): 『2020年4月度お好み焼き調査結果報告書』 広島経済大学
- 広島経済大学地域経済研究所編 (2020b): 『2020年8月度お好み焼き調査結果報告書』 広島経済大学
- 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」 『広島経済大学経済論集』, 第43巻第3号, 95–106ページ