

# 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——

細 井 謙 一\*

## 1. はじめに

2020年、世界は新型コロナウイルス（COVID-19）の感染拡大に直面した。この問題は企業経営にも大きな影響を与えている。世界規模での感染拡大を阻止するため、人やモノの移動が大きく制限され、観光業界や運輸業界は非常に大きな打撃を受けている。また会食や会食時の会話等が感染リスクが高いとされていることなどから、飲食業の業績の落ち込みも著しい。

広島市のお好み焼き業界においても、新型コロナウイルス感染拡大の影響は非常に大きい。お好み焼きは、地元住民から愛される食文化であるだけでなく、広島市の観光の顔でもある。コロナの影響の大きい飲食業と観光業の双方にまたがる業種であり、コロナ禍で大きな打撃を受けた典型的な業種である。本稿で広島市のお好み焼き店を取り上げる意義もここにある。

こうした状況を受け、広島経済大学地域経済研究所では、2020年4月と8月の広島市のお好み焼き店の経営状況について、実態調査を行い、その結果を広島経済大学ホームページで公開した。同調査から、広島市の飲食店の業績の落ち込みが大きいこと、8月にはやや回復の傾向が見られたが、広島市中区、すなわち広島市の中心部では回復が遅れていることなどが明らかになっている。

しかし、この調査は、あくまで経営実態に関

する記述的な調査であって、その経営状態が生じた原因を究明するものではない。その原因が分からなければ、窮状を打破するための確かな方策も見いだせないはずである。

本稿の問題意識はそこにある。同調査では、広島市のお好み焼き店の業績の落ち込みそのものは理解できるものの、広島市中区のお好み焼き店の業績の落ち込みが他と比べて大きいことや、回復が遅れがみられることなど、なぜそのような状況が生じるのか説明が難しい問題が散見される。こうした問題について、その原因を模索することが本稿の課題である。

そのため、本稿では、第2節で同調査の結果を概観し、精査すべき問題を改めて確認する。第3節では、広島市のお好み焼き産業に関する事例研究から、その問題の原因を探ることとする。ただしそれはあくまで、同調査結果を、過去の事例に基づき、解釈しなおすという作業であり、同調査とは独立の作業である。厳密な意味での原因の究明というよりも、その原因と考えられる妥当な仮説を提示すること、これが本稿の目的である。これを受けて第4節では、この仮説が今後の研究によって支持された場合の理論的含意と実務的含意を検討し、今後の研究の進むべき方向を探ることとする。

結論を先取りして言えば、同調査において、広島市中区のお好み焼き店の業績の落ち込みが大きく、また回復が遅れているのは、後述する宴会対応型名物化ビジネスモデルが、コロナ禍という予想外の事態にあって、逆機能化すると

\* 広島経済大学経営学部経営学科教授・地域経済研究所長

いう「意図せざる結果（沼上，2000）」であったというのが、本稿の仮説である。名物を中心として、地域ブランド化を進めたり、観光促進を図ったりという戦略は、全国各地でとられている。本稿で取り上げる問題は、広島市のお好み焼き業界のみならず、コロナ禍において全国各地で生じうる問題だと考えられるだろう。

## 2. お好み焼き店経営実態調査「報告書」の概要

本節では、2020年4月と8月に広島経済大学地域経済研究所が実施した「広島市お好み焼き店経営実態調査<sup>1)</sup>」の報告書（以下「報告書」とする）の結果を概観する。これによって、さらに精査すべき問題を明確にする。

### 2.1 調査概要

「広島市お好み焼き店経営実態調査」の概要は、以下のとおりである<sup>2)</sup>。

#### 【4月度調査】

調査主体：広島経済大学地域経済研究所

調査期間：2020年4月21日から4月30日

（締め切り後に回収された回答20件も含む。

最も遅い回答は5月18日。）

調査対象：広島市内のお好み焼き店（お好み焼きを提供する飲食店）

店舗単位での調査を実施（事業所単位であって、企業単位ではない）

郵送814店舗、オンライン（e-mail等）54店舗の計868店舗に、質問票を送付

回答があった205店舗を分析対象とした（回収率23.6%）

#### 【8月度調査】

調査主体：広島経済大学地域経済研究所

調査期間：2020年9月5日から18日

（締め切り後に回収された回答18件も含む。

最も遅い回答は10月5日。）

調査対象：広島市内のお好み焼き店（お好み焼きを提供する飲食店）

店舗単位での調査を実施（事業所単位であって、企業単位ではない）

郵送785店舗、オンライン（e-mail等）78店舗の計863店舗に、質問票を送付

回答があった140店舗を分析対象とした（回収率16.2%）

この調査は、広島市のお好み焼き店のほぼ全店を対象としたものであり、広島市のお好み焼き店のコロナ禍における経営実態を把握するための重要な資料である。ただし、この「報告書」はあくまで広島市のお好み焼き店の経営実態を記述した基礎資料であり、同業界の抱える問題や、その問題の原因、対策等を十分に説明するものではない。以下、「報告書」を精査し、検討すべき問題を明らかにする。

### 2.2 調査結果（1）：売上前年同月比の推移

「報告書」によれば、広島市内のお好み焼き店の売上前年同月比は、2019年実績と比べて、2020年4月時点で56.7%まで落ち込んだが、2020年8月には71.8%まで回復した。

「報告書」にみられる4月の売り上げの大きな落ち込みは、新型コロナウイルス感染拡大によるものと考えられる。新型コロナウイルス感染拡大は、2019年12月に中国で確認され、2020年に入って、日本でも懸念されるようになっていた。2月には客船ダイヤモンド・プリンセス号内での感染拡大の報道<sup>3)</sup>などで、危機感が強まった。2月27日には、3月2日以降の学校臨時休校が内閣総理大臣名で要請された。3月11日には、WHOがCOVID-19はパンデミック（世界的な大流行）とみなせると発表した。さらに3月13日には新型コロナウイルス対策の特別措置法が成立し、これに基づいて安倍総理大臣は

4月7日に東京、神奈川、埼玉、千葉、大阪、兵庫、福岡の7都府県に緊急事態宣言を発令、4月16日に対象を全国に拡大した。

国による緊急事態宣言の発令を受け、広島県でも、4月22日からの飲食店（食事提供施設）に対する休業要請が行われ、休業や時短営業を余儀なくされる店舗が多くあった。またテレワークへの切り替えの要請が多く業種に及んだことで、飲食店の顧客となるはずの企業や周辺施設も休業となり、飲食店の顧客の減少につながったと考えられる<sup>4)</sup>。こうしたことが、4月の売上げの大幅な減少の背景にあったと考えられる。

これに対して、8月の調査では、売上の前年同月比が71.8%まで回復している。この時期には、3月4月のいわゆる感染拡大第一波が収束したことを受けた安心感と、夏休みやお盆の帰省ラッシュ等の移動の多い時期を控えた第二波に対する警戒感が錯綜していた。つまり、売上げ増加要因と抑制要因とがともにあり、やや売上げ増加要因が勝った結果として業績が回復したものと考えられるだろう。

### 2.3 調査結果 (2)：売上げ前年同月比推移の地域格差

前項にみたように、8月の広島市内のお好み焼き店の売上前年同月比を見ると、確かに4月よりは回復していた。しかし、地域別にみると、その回復の程度は一律ではない。この点について、「報告書」では、広島市中区と中区以外の店舗の差を検証し、有意な差があること指摘している<sup>5)</sup>。これによると、8月度の中区以外の売上前年同月比は77.12%であるのに対し、中区は58.49%にとどまっている。4月時点でも、中区以外が59.27%で、中区が47.85%と売上前年同月比が低かった<sup>6)</sup>が、8月にはその差が拡大しているのである。

お好み焼き店という同じ業種でありながら、

なぜ中区のお好み焼き店とそれ以外に業績の差がみられるのか。中区には業績回復を遅らせるような要因があり、それ以外には業績回復を早める要因があるのだろうか。この問題を解明することができれば、コロナ禍に苦しむお好み焼き店の、業績回復の糸口をつかむことができるかもしれない。

もちろん、同調査においても、この格差の原因について、一定の分析は行われている。「報告書」では、中区とそれ以外の地域の店舗の営業形態についてt検定を行い、「中区の店舗は、お好み焼よりもお好み焼き以外の料理やドリンクが収益の柱になっており、店内飲食中心の営業形態で、周辺住民以外の顧客（つまり周辺就労者や観光客）をターゲットにしたような店舗が多く、これらのことが不振の原因と考えられる」としている（8月度「報告書」、pp. 19-22）

しかも、「報告書」によれば、中区と中区以外のこうした営業形態の違いは、2020年8月時点で生じたものではなく、コロナ以前の通常時の営業形態にも既にみられるものであり、コロナ禍以前から続いていたものである（同8月度「報告書」、pp. 19-22）。中区とそれ以外の地域の差は、一時的な営業形態の外形の違いではなく、中区とそれ以外の地域の店舗のビジネスモデルの違いであると考えられるだろう。

なぜ同じお好み焼き店という業種でありながら、中区の店舗は他の地域と違ったビジネスモデルをとるようになったのか、またなぜそのビジネスモデルが業績の悪化という結果をもたらしたのか、つまり中区の店舗のビジネスモデルの性質と、その機能と逆機能をもたらす要因を探ることができなければ、問題の体系的な解明は望めない。この問題を解明することが、本稿の課題である。

表1 中区以外と中区の店舗の比較結果一覧

		中区以外		中区	t	df	有意確率 (両側)
①売上前年同月比		77.12% 97	> 0.302	58.49% 39	3.882	91.098	.000
②費用前年同月比		89.38% 97	> 0.246	75.78% 37	2.311	52.583	.025
③景況感		3.66 101	< 1.051	4.21 39	-2.992	78.183	.004
④景況予想		3.52 101	< 0.965	3.90 39	-2.233	77.744	.028
⑤売り上げ構成比 (通常時)	お好み焼き	70.83% 100	> 0.241	54.41% 39	3.428	65.181	.001
	お好み焼き以外の料理	14.13% 100	< 0.135	20.59% 39	-2.263	61.333	.027
	ドリンク	14.45% 100	< 0.125	26.72% 39	-4.553	137	.000
	その他	0.99% 100	n,s, 0.031	1.62% 39	-1.028	65.873	.308
⑥売り上げ構成比 (8月現在)	お好み焼き	73.14% 100	> 0.245	57.05% 39	3.265	137	.001
	お好み焼き以外の料理	11.44% 100	< 0.124	18.77% 39	-2.839	137	.005
	ドリンク	12.69% 100	< 0.129	21.95% 39	-3.366	137	.001
	その他	2.13% 100	n,s, 0.089	1.72% 39	.369	131.315	.713
⑦営業形態の構成比 (通常時)	店内飲食	66.41% 99	< 0.255	80.90% 39	-3.267	136	.001
	持ち帰り	25.39% 99	> 0.190	14.45% 39	3.321	136	.001
	出前	6.49% 99	n,s, 0.169	4.39% 39	.862	106.440	.391
	デリバリー・サービス	0.76% 99	n,s, 0.070	0.77% 39	-.013	128.113	.990
	その他	0.85% 99	n,s, 0.061	0.00% 39	1.375	98.000	.172
⑧営業形態の構成比 (8月現在)	店内飲食	55.47% 100	< 0.270	69.07% 39	-2.931	78.805	.004
	持ち帰り	34.12% 100	> 0.231	21.97% 39	3.268	87.735	.002
	出前	6.79% 100	n,s, 0.183	4.04% 39	1.120	119.614	.265
	デリバリー・サービス	1.45% 100	n,s, 0.073	2.62% 39	-.814	65.926	.419
	その他	1.61% 100	n,s, 0.075	0.77% 39	.785	106.754	.434
⑨顧客構成 (通常時)	周辺住民	57.99% 96	> 0.270	38.85% 39	3.762	71.143	.000
	周辺就労者	27.11% 96	n,s, 0.210	32.33% 39	-1.477	83.288	.143
	日本人観光客	9.27% 96	< 0.158	18.03% 39	-2.384	56.857	.021
	外国人観光客	2.22% 96	< 0.052	10.28% 39	-4.617	133	.000
	その他	3.00% 96	n,s, 0.090	4.10% 39	-.566	61.018	.573
⑩顧客構成 (8月現在)	周辺住民	62.29% 96	> 0.269	49.41% 39	2.462	68.505	.016
	周辺就労者	26.16% 96	< 0.221	36.79% 39	-2.494	69.198	.015
	日本人観光客	5.61% 96	n,s, 0.140	8.45% 39	-.928	60.343	.357
	外国人観光客	0.43% 96	n,s, 0.017	0.47% 39	-.164	88.114	.870
	その他	4.72% 96	n,s, 0.119	5.51% 39	-.277	55.610	.783
⑪席数 (通常時)	席数 (通常時)	19.26 99	< 16.090	23.62 39	-1.761	95.391	.082
⑫席数 (8月現在)	席数 (8月現在)	16.53 99	n,s, 15.721	18.33 39	-.876	124.791	.383

\*「報告書」p. 22. 表12および付録をもとに筆者作成

\*\* 各区の数値は、上段が回答の平均値、下段左が度数、下段右が標準偏差を示している。

\*\*\*10%水準で有意な差があった項目には、不等号を付した。

### 3. 事例研究：名物化ビジネスモデルへの過剰適応と地域格差

#### 3.1 お好み焼きの名物化と名物化ビジネスモデルの成立

広島のお好み焼きは、いわゆる名物であり、ソウルフードである。そもそも広島のお好み焼きは、原爆からの復興のシンボルである。戦後の食べるものがない時代、比較的手に入りやすかった小麦粉を使って、お好み焼きが作られるようになった。お好み焼きを食べて元気になったという広島市民の記憶は、お好み焼きに、単なる食べ物とは違うソウルフードとしての地位を与えることになる（お好み焼アカデミー、2014）。

広島のお好み焼きは、1946（昭和21）年、広島駅周辺に、戦前の一銭洋食のようなものを売る屋台として現れる。1950（昭和25）年には拡幅された中央通り沿いの屋台でお好み焼きという名称が使われるようになった。お好み焼きの屋台は、中央通りに隣接する新天地公園にも表れるようになり、1957（昭和32）年には、東新天地公園の屋台群が西新天地公園に移転、ラーメン、もつ焼きなど、お好み焼き以外の業種も含めて約50店の屋台からなる屋台村を形成するようになる。

この屋台村は、1965（昭和40）年に立ち退きとなる。これに伴って、一部の店舗は、固定店舗を構えるようになる。それ以外の店舗は、1967（昭和42）年、地元の有力食品問屋の後ろ盾もあり西新天地公園の向かいに建設されたプレハブ2階建てのビルに入居する。これが「お好み村」である。お好み村は、1992（平成4）年には、鉄筋コンクリート7階建て、延べ床面積2,263平方メートルで、27店舗のお好み焼き店が入居する、新しいビルに建て替えられた。

お好み村の成立は、お好み焼の名物化ビジネスモデルの成立を意味する。ここで名物化とは、名物として認知されることを意味する。名物と

は、その地の伝統の象徴である。名物化の背景には、あるものを名物として認知すべき伝統の裏付け、すなわちストーリーが存在する。広島のお好み焼きであれば、原爆ですべてを失った後、焼け跡から鉄板を掘り出し、夫を戦争で失った未亡人が家族を養うために、お好み焼き店を営んだことや、そうしたお好み焼きが戦後の復興の原動力となったことなど、平和と復興の象徴としてのストーリーが存在する<sup>7)</sup>。

このストーリーは、聞いた人が納得するだけの説得力を持つ必要はあるが、必ずしも真実でなくてもよい。また、その地域の特産品である必要もない。文化人類学や社会学の世界では、「創られた伝統」あるいは、「伝統の発明」、「伝統の捏造」という概念で、本来伝統でも何でもないものが、伝統として信じられ、広まっていく例があることが指摘されている（e.g. Hobsbawm, 1983）。また地域でよくとれる特産品かどうかということについては、例えば、仙台の牛タンが山形県産の牛肉を用いて始まったことや、博多明太子が主に外国産のスケトウダラの卵巣の加工品であることも、広く知られているところである。もちろん、信州そばや、讃岐うどんのように、その地域でとれたものが名物となる場合もあるが、そうではない事例は多数存在している。

結局、あるものが名物化されるためには、名物であると信じるに足るストーリーがあればよいのであって、そのストーリーが真実であるかどうかは問題ではないのである。むしろ誰が何をどう名物化するか、すなわちそのストーリーを形成し、強化するかが問題である。これがまさに伝統が作られる過程であり、この過程でビジネスが大きいかかわっていることが、先行研究から明らかになっている（Hobsbawm, 1983）。

名物に関するストーリーを、形成、強化し、ビジネスに活用しようとするビジネスモデルを、名物化ビジネスモデルと呼ぶこととしよう。広

島におけるお好み村の成立は、お好み焼が名物として認知され、名物としての商品価値を持つものとなったことの証左といえよう。お好み村は、単なる飲食店の集合体ではなく、観光の目的地となる。修学旅行や、パッケージの団体客の受け入れ先となり、お好み村に入居するお好み焼き店だけでなく、観光業者、食材を供給する業者などに大きな収益をもたらすこととなる。お好み焼きという名物を頂点としたバリュー・チェーンが完成されたのである。つまり、名物化ビジネスモデルとは、名物に関するストーリーを形成、強化し、名物を頂点としたバリュー・チェーンを形成するビジネスモデルである。

名物化ビジネスモデルは、お好み村成立後も一層強化され、2015（平成27）年に広島県観光課が実施した調査では、広島県を訪れた観光客の62.2%がお好み焼き店を訪問していた<sup>8)</sup>。お好み焼きは、広島観光の顔として、地域全体に大きな経済効果をもたらすものにまで発展しているのである。

この名物化の恩恵を多く受けるのは、広島市中心部や、広島駅など交通拠点のお好み焼き店であろう。こうした地域には、観光客、特に団体客による飲食を主な収益源とする店舗が少なくない。こうしたエリアには、観光客が団体で利用することができるような席数の大きな店舗を構え、お好み焼きだけを食べるのではなく、サイドメニューやドリンクも提供して宴会が可能になるようなメニュー構成をとっているお好み焼き店が多い。いわゆる大箱の鉄板居酒屋的なお好み焼き店である。

また観光客に対応するための設備やノウハウは、観光客以外の団体客にも転用可能なものが多い。広島市中心部には、企業オフィスも多数立地しており、ビジネスマンによる会食、宴会も多いエリアである。観光客に限定せず団体客をターゲットとすれば、忘年会、新年会、歓送

迎会などの宴会にも対応可能になる。さらに、お好み焼きなどの名物があることで、そうでない店との差別化を図ることができ、有利である。このように、名物を差別化のためのシンボルとし、大きな店舗で、観光客だけでなく宴会客も含めた団体客全般をターゲットとし、お好み焼き以外のメニューやドリンクを多くそろえた宴会対応型のメニュー構成をとるお好み焼き店のビジネスモデルも、名物化ビジネスモデルの一形態であると言えよう。観光需要だけでなく、宴会需要も併せて取り込むことで、名物化ビジネスモデルの収益性は一層安定し、名物化ビジネスモデルの強化につながる。このような、宴会需要の取り込みも狙った、名物化ビジネスモデルの一形態を、宴会対応型名物化ビジネスモデルと呼ぶことにしよう。広島市中区のお好み焼き店は、この宴会対応型名物化ビジネスモデルをとる店舗が多かったものと考えられる。

### 3.2 宴会対応型名物化ビジネスモデルのバクス期

2019年は、広島のお好み焼きの宴会対応型名物化の一つの頂点であったと考えられるだろう。2019年の広島市の入込観光客数は、対前年比で6.8%増加し、1,427万4千人となり、過去最高となった。このうち、一般観光客は1,209万7千人（対前年比7.5%増）、修学旅行生等は33万人（対前年比1.2%増）となった。入込観光客数のうち、外国人観光客は対前年比3.6%増加し、184万7千人となり、8年連続して過去最高を更新した<sup>9)</sup>。広島観光地としての人気は、この年大きく高まっており、世界最大の旅行口コミサイト「トリップアドバイザー」において、「外国人に人気の日本の観光スポットランキング2019」で2018年に引き続き、広島平和記念資料館が2位、厳島神社が3位にランクインしたことに加え、2018年にはランク外だった縮景園と宮島の大本山大聖院がそれぞれ16位と17位に

ランクインしている。

こうした傾向は、2019年段階では、その後も続くと考えられていた。2020年には東京オリンピック2020大会の開催が予定されており、また2025年には大阪万博の開催が予定されており、訪日観光客の増加傾向は一層強まり、広島観光産業、外食産業においても、大きな恩恵をもたらすものと期待されていた。2019年にはラグビー・ワールドカップが開催され、ラグビー観戦のため来日した多くの観光客が広島市内のお好み焼き店を訪れたこともあり、大規模イベントの経済効果に対する期待が一層高まっていた。このような状況下で、広島市中心部や、広島駅周辺などのエリアのお好み焼き店では、宴会対応型名物化ビジネスモデルが一層強化されていたと考えるのは自然なことであろう。

### 3.3 転機：コロナ禍における宴会対応型名物化ビジネスモデルの逆機能化

広島市のお好み焼き店における名物化ビジネスモデルは、2020年には逆機能的に働いてしまったのではないだろうか。名物化ビジネスモデルをとるお好み焼き店は、観光客の多い、広島市中心部（中区紙屋町、大手町、八丁堀など）や広島駅周辺に多いものと思われる。ただし「報告書」では、区別の集計しか行われていない。広島駅周辺というと、広島駅南口のいわゆるエキニシと呼ばれる観光客の多いエリアは南区であり、広島駅北側のエキキタと呼ばれる再開発エリアなどは東区である。しかし、南区にしても、東区にしても、広島駅周辺の一部の地域を除けば、住宅的な立地が多く、区全体としては宴会対応型名物化ビジネスモデルをとるお好み焼き店は必ずしも多くないと考えられよう。一方、中区は、一部に古くからの住宅街が残るものの、広島城、平和記念公園、本通り商店街など、観光目的地となる施設が多く、宿泊施設も多い。またオフィス街を抱えており宴会

需要も多いことから、区全体としては宴会対応型名物化ビジネスモデルをとるお好み焼き店が多いと考えられる。

実際、報告書のデータを見ると、2019年時点で、広島市中区のお好み焼き店が、それ以外の地域のお好み焼き店よりも、宴会対応型名物化ビジネスモデルを採用する傾向が強いことが読み取れる。第一に、顧客構成の点では、中区の方が、観光客の比率が高い。第二に、商品構成の点では、中区の方が、お好み焼き以外の料理の比率が高い。第三に、営業形態の点では、中区の方が、店内飲食の比率が高い。こうした傾向は2019年時点で明確に確認でき、2020年時点でも、若干弱まるものの、やはり明確に確認できる。

まず顧客構成の点では、2019年4月時点で、中区以外のお好み焼き店の観光客の比率は、日本人観光客6.95%、外国人観光客1.45%であり、合わせても8.4%に過ぎない。一方中区の店舗では、日本人観光客17.67%、外国人観光客9.29%で、合わせて26.96%にのぼる。周辺住民の31.05%、周辺就労者の35.84%に近い比率となっている。2019年8月時点でも、日本人観光客は18.03%、外国人観光客は10.28%で、合わせて28.31%であり、周辺住民38.85%、周辺就労者32.33%に近い数字となっている。中区の店舗にとって、観光客は重要な収益源であったことがわかる。

商品構成の点では、中区以外のお好み焼き店でのお好み焼きの売り上げは、2019年4月時点で売り上げ全体の65.74%、同8月時点では70.83%と約7割であった。一方、中区の店舗では、2019年4月時点で53.42%、同8月時点で54.41%であった。

営業形態については、中区の店舗では、店内飲食が、2019年4月時点で83.19%、同8月時点で80.90%である。一方、中区以外の店舗での店内飲食は、2019年4月時点で69.13%、同

8月で66.41%にとどまっている。

結局、中区の店舗は、2019年時点では、観光客が店内でお好み焼き以外の料理やドリンクも含めて飲食するという、つまり「旅先での宴会」が大きな収益の柱になった宴会対応型名物化ビジネスモデルをとる店が多かったと言えるだろう。

2020年になると、こうした宴会対応型名物化ビジネスモデルは、逆機能的に働いたと考えられる。まず、顧客構成の点では、中区の店舗の観光客比率が大きく減少する。この減少は、新型コロナウイルスの世界的感染拡大を受けた渡航制限や、国内での移動自粛要請などの影響によるものと考えるのが妥当だろう。そうだとすれば、観光客比率の減少は、観光客以外の顧客が増えたというよりも、観光客の実数の減少を反映したものと考えべきであり、売上の減少に結び付いていることが予想される。

商品構成や営業形態の点でも、2020年4月でも8月でも、前年と比べて、店内飲食の比率が低下し、お好み焼き以外の料理やドリンクの比率が低下している。「報告書」ではあくまで比率しか調査していないので、金額ベースでの変化は推測するしかないが、持ち帰りなど店内飲食以外の営業形態が店内飲食分を補うほど増加したとは考えにくく、好み焼き以外の料理やドリンクの減少分を補うほどお好み焼きの売り上げが増加したとも考えにくいので、売り上げは減少していると考えるのが妥当だろう。またお好み焼き以外の料理やドリンクの比率と、店内飲食の比率が同時に減少するのは、宴会が行われなくなったと考えられることから、客単価の減少も起きていると推測される。

結局、観光客比率やお好み焼き以外の料理とドリンクの比率の高い、宴会対応型名物化ビジネスモデルが逆機能的に働いたことが、中区店舗の売り上げの減少につながっていると考えられるだろう。また、2020年8月時点の、中区以

外の店舗と比べた場合の、売り上げ回復の差も、結局は、宴会対応型名物化ビジネスモデルの逆機能だと考えられよう。

#### 4. 考 察

前節にみたように、広島市中区のお好み焼き店の業績回復の遅れは、宴会対応型名物化ビジネスモデルの逆機能化によるものであると考えられる。しかし、2019年時点では、宴会対応型名物化ビジネスモデルをとることが、2020年に逆機能的に作用するなどということは、全く予想のつかないことであった。宴会対応型名物化ビジネスモデルの採用という妥当な選択が、コロナ禍で裏目に出るという、「意図せざる結果(沼上、2000)」だったのである。

2019年時点では、3.2にみたように、観光客が年々増加し、2020年には東京オリンピック、2025年には大阪万博と、一層の観光客増加が期待されるイベントが計画される中で、名物化ビジネスモデルを採用することは、合理性の高い選択であったと考えられる。特に、観光客増加の恩恵が大きい中区の店舗がこのような選択をすることは、まったくもって妥当な選択であった。

しかし、コロナ禍で事態は一変する。観光客は激減し、特に外国人観光客はゼロになった。店内でお好み焼き以外の料理やドリンクも含めて喫食する宴会需要も、外食自粛や宴会自粛で激減した。このため、本来好業績につながるはずだった宴会対応型名物化ビジネスモデルが、低業績の原因となったのだ。

つまり、妥当な予測に基づく、妥当な適応行動が、コロナ禍という想定外の事態によって、逆機能的に働くという、「意図せざる結果」だったのである。本稿で取り上げた、広島市のお好み焼き業界における名物化ビジネスモデルとその逆機能化は、「意図せざる結果」の一つの典型例とみることができよう。このことが持つ理



論的含意と実務的含意を考察してみよう。

#### 4.1 理論的含意

いかなる企業経営にも「意図せざる結果」は必然的に付きまとう。沼上（2000）は、この「意図せざる結果」への対処こそ、経営の巧拙を分ける岐路であるとしている。「意図せざる結果」に対処するためには、それを生じさせる要因を知ることが重要である。「意図せざる結果」を生じさせる要因は様々である。例えば、田村（2016）は、企業成長の物語の転機動因を4タイプに分類している（表2）。この分類によれば、コロナ禍はAタイプの転機動因ということになる。

しかし、Aタイプの典型例として例示されている阪神・淡路大震災や東日本大震災などの自然災害とコロナ禍では、大きく違う点がある。それは、コロナ禍は感染症がもたらした転機であるという点である。小田中（2020）は、感染症は、「二人以上の人間がいる場合、いいかえれば社会が存在して、初めて『うつし、うつされる』ものとして存在しうる（p.5）」という意味で、社会的な性質を持つ病であるとしている。この感染症の持つ社会的な性格が、社会の在り方に様々なインパクトを与えるのである（小田中，2020）。このインパクトの一つの表れ方として、感染症が人と人との接触を介して感染することから、社会性を忌避する方向へと社会を変えていく。阪神・淡路大震災がボランティア元年と呼ばれていることや、東日本大震災では絆という言葉がキーワードとして強調さ

れたことからわかる通り、こうした自然災害は人の社会的なつながりを強化しようとする転機動因である。これに対して、コロナ禍は、人との接触が忌避されるという、社会性を奪う転機動因であると言えるだろう。コロナ禍などのパンデミックは、経営事例の分析に際して、同じAタイプの転機要因であっても、自然災害などの社会性を強める転機動因とは、区別して考えるべきであろう。

また、コロナ禍が社会性を奪う転機動因であるとすれば、食文化研究にとっても重要な意味を持つ。そもそも人間の食は共食を基本とし、共食を通じて、様々な社会的、文化的な意味を持つものとして存在してきた（石毛，1982）。共食が食の在り方の基本であるからこそ、個食や孤食が問題視され、個食や孤食の新方式での再共食化といった問題が食文化研究やライフ・ヒストリー研究の論点となる（例えば湯澤，2018；2019）。こうした個食化や孤食化と再共食化の繰り返しのプロセスは、産業革命やデジタル・ディバイドなどの社会変動によって生じてきたものである。本稿で取り上げた宴会対応型名物化ビジネスモデルの危機は、コロナ禍という社会性を奪う病によって共食という食の根本原理が脅かされることで、新しい形の個食化や孤食化が生じる可能性を意味するものでもある。

結局、本稿で提示した、宴会対応型名物化ビジネスモデルというコンセプトは、ビジネスモデルの一形態である。それ故に、当然ながら、ビジネスモデルに関する研究の進展に寄与する

表2 転機動因のタイプと例

	突発的事件	漸次的変化の帰結
外部	A 自然災害 例：阪神大震災，東日本大震災	C 大不況，法制変化，技術革新 例：バブル経済崩壊，大規模店舗法，インターネット
内部	B 不正経理，欠陥商品の発覚 例：東芝，東洋ゴムの事例	D 後期ロックインでの業績悪化 例：シャープ事例

出所：田村正紀（2016），p. 81，表3.1

ものと考えられるだろう。どのようなビジネスモデルが、どのような成果をもたらすのかということの解明に資するはずである。いわゆるマクドナルド化 (Ritzer, 1996) の議論などをはじめとして、食文化の変容プロセスにビジネスが大きく関わっていることも、明らかになっている。また、名物は観光にも深くかかわっている。食や観光とビジネスのかかわりを論じる際に、ビジネスモデルの視点を取り入れることで見えてくるものも少なくないはずである。

#### 4.2 実務的含意

本稿で論じた宴会対応型名物化ビジネスモデルの逆機能は、コロナ禍という社会性を奪う病によって、共食という食の根本原理が脅かされたことで生じるものである。外食産業は、人が共食という行動をとることを前提に、会食の場を提供してきた。大箱の店で宴会を行う場を提供する。その宴会のシンボルとして名物を作り上げる。これらはすべて共食を前提として成り立ってきた。この前提が崩れることで、外食産業は大きなビジネスモデルの転換を迫られる。

問題はこの転機にどう対処するかである。もちろん、コロナ禍による共食の回避が、一時的な傾向であるならば、嵐が過ぎ去るのを待つという方法もあり得る。席間にパーティションを設ける、テイクアウトを強化するなどの感染防止策で、これまでのビジネスモデルを温存しつつ、収束後には元のビジネスモデルに戻ればよい。

しかし、コロナ禍以前から、個食化や孤食化の傾向は、新トレンドとして注目されていたことは看過できない。いわゆる「お一人様」など個食を楽しむ傾向や、「忘年会スルー」など宴会の回避傾向が、元々注目されていた中で生じた会食忌避の傾向なのである。しかも、このコロナ禍が短期間で収束するという見通しは持てない状況である。このような状況では、共食で

はなく、個食に対応する方向に転換せざるを得ないかもしれない。

とはいえ、難しいのは、想定外の事態への対応である。嵐が過ぎ去るのを待つにしても、何らかの方向転換を行うにしても、将来のことを確実に見通すことはほぼ不可能である。実際、名物化ビジネスモデルの逆機能化は、コロナ禍という想定外の事態が転機要因となった「意図せざる結果」である。コロナ禍の行方を予想することもまた極めて難しく、予想が外れればまた次の「意図せざる結果」を生じさせることになる。

結局、「意図せざる結果」を取り込むことは可能かというのが、もっとも根本的な問題である。この「意図せざる結果」を意識的に取り込んだ戦略が間接経営戦略である (沼上, 2000)。しかし、石井 (2003) は、間接経営戦略が生み出す無限の循環を指摘する。どんなに「意図せざる結果」を先取りして戦略に取り込もうとも、そのたびに、新しい「意図せざる結果」が生じてしまうのである。これでは、間接経営戦略は成立しない。

沼上 (2000) は、反省的実践家の活動こそが、この問題を解決する鍵であるとする。この反省的実践化とは、「意図せざる結果」を、それが発生するたびに、それを反映して戦略を修正し続ける存在である。これについても、石井 (2003) は、この反省的実践家をマジック・ワードであるとして、その精緻化こそが次の課題であるとしている。

この点について、間接経営戦略が成り立たないということではなく、その成立のための要件や視点を探る必要があるとしたのが、水越 (2011) である。水越は、「その要件や視点とは、反省的実践家のように外部から与えられるものではなく、間接経営戦略の内部に組み込まれなくてはならない (p. 153)」としている。コロナ禍のような想定外の事態に対して、それに対

応するための要件や視点を間接経営戦略の内部に組み込む必要があるということだろう。つまり、想定外の事態に対する、具体的な行動や、行動指針を盛り込んだ戦略を立てる必要があるということになる。

もちろん、想定外の事態に対処するのは難しい。しかし、阪神・淡路大震災以降、頻発する自然災害に対し、私たちの社会は、それが起こりえるものととらえなおすことで、想定内の事態とすることに取り組んできた。国は国土強靱化を政策に掲げ、企業レベルでは自然災害が起こることを想定したBCPを策定し、レジリエンスを強化してきた。新型コロナウイルスのような感染症や、パンデミックに対しても、それが起こりえるものとして、具体的な行動や行動指針をあらかじめ策定しておくよう心掛ける必要がある。

## 5. おわりに

我が国経済はこれまでも、大きな岐路に直面してきた。例えば、ここ数十年だけを見ても、阪神・淡路大震災、東日本大震災などの大災害、リーマンショックなどの金融システムの危機は、経済を根本から揺るがす、大きな岐路であった。さらに時代をさかのぼれば、明治維新、関東大震災、世界恐慌、両大戦など、大きな岐路は枚挙にいとまがない。

しかし、新型コロナウイルスなどの感染症は社会性を奪う病であるがゆえに、これまでの岐路とは大きく性質を異にしている。それは共食という食の根本原理を脅かし、外食産業の存立基盤に大きな影響を及ぼす。本稿で論じた、広島のお好み焼き業界における宴会対応型名物化ビジネスモデルの逆機能化は、外食産業全般の存立根拠を揺るがしかねない現象なのである。

ただ、私たちの社会が感染症から大きな影響を受けるのは、これが初めてのことでない。ペスト（黒死病）、天然痘、コレラ、インフル

エンザ（スペイン風邪）など、歴史をさかのぼれば、何度もパンデミックに直面している。私たちの社会も、外食産業も、それらを乗り越えて発展してきたのも事実である。広島市内のお好み焼き店についても、コロナ禍も必ずや乗り越えられるものと信じたい。

## 注

- 1) この調査は、広島経済大学とオタフクソース株式会社の包括連携協定に基づき、オタフクソース株式会社の助成を受けて、広島経済大学地域経済研究所が実施したものである。
- 2) 同調査の詳細は、広島経済大学地域経済研究所が広島経済大学ホームページで公開されている調査報告書を参照のこと。同ホームページでは、質問票や、報告書に記載された分析の詳細についても公開されているので、あわせて参照されたい。なお同調査結果は、『2020年度地域経済研究所年報（近刊）』にも掲載予定である。  
4 月度「報告書」：<https://www.hue.ac.jp/news/topics/b0b5mu000000a0ku.html>  
8 月度「報告書」：<https://www.hue.ac.jp/news/topics/b0b5mu000000be31.html>
- 3) 山岸拓也ほか（2020）によれば、クルーズ船ダイヤモンド・プリンセス号は、2020年1月20日に横浜港を出港、1月25日に香港で下船した80代男性が新型コロナウイルス感染症（COVID-19）に罹患していたことが2月1日確認された。これを受け2月1日から那覇港で、2月3日から横浜港で、同船全乗客と船員に対する感染検査が実施された。この経緯については、山岸（2020）に詳しい。また同船での隔離検疫の様子は大きく報道され、新型コロナウイルスへの危機感の醸成につながった。
- 4) 広島県では、2020年4月22日から、感染防止のために多くの業種に休業や営業時間短縮の要請を出している。その対象は、17業種に及んでいる（遊興施設等、大学・学習塾等、運動・遊技施設、劇場等、集会・展示施設、商業施設、文教施設、社会福祉施設等、医療施設、生活必需物資販売施設、食事提供施設、住宅・宿泊施設、交通機関等、工場等、金融機関・官公署等、その他）。詳細は、広島県ホームページ「休業への協力要請の対象となる施設一覧」(<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/2019-ncov/list.html#list04>) 参照（2020年12月8日閲覧）。
- 5) 8 月度「報告書」では、8 月度の中区と中区以外の売上前年同月比について、平均値の差の検定（t 検定）を行っており、両者の間には有意な差があった。
- 6) 4 月度「報告書」では、4 月度の中区と中区以外の売上前年同月比について、平均値の差の検定（t 検定）を行っており、両者の間には有意な差があった。

- 7) 広島のお好み焼きを名物化しているこうしたストーリーについては、広く信じられている（例えば、お好み焼アカデミー、2014）ものの、その信憑性は必ずしも明らかではない。実際に、焼け跡から鉄板を掘り出してお好み焼き店を始めたというお好み焼き店もあり、また未亡人がお好み焼き店を営んだという事例は存在する。しかし、金属供出が一般的に行われ、家庭の鍋や窯などの調理器具はもちろん、建築資材に至るまで、ほぼあらゆる金属の供出を強いられた状況で、焼け跡に鉄板が落ちているなどという事例が頻繁にあるとは考えにくい。また、未亡人説についても、戦後のお好み焼き（ないしその原型の一銭洋食）が10円程度とかき氷と同じ値段でしかなく、一家を支えるほどの収入になるとは考えにくいことなどを合わせて考えると、必ずしも信憑性は高くない。少なくともそうした未亡人が黎明期のお好み焼き産業の主力であったとは考えにくい。
- 8) 広島県商工労働局観光課が平成27年2月24日から27日にかけて実施した、広島県「おもてなし調査～飲食店に関する調査～」。
- 9) 広島市経済観光局観光政策部（2020年8月4日）「令和元年（2019年）広島市観光客数について」広島市ホームページ、<https://www.city.hiroshima.lg.jp/soshiki/116/180053.html>（2020年12月3日閲覧）。

### 参 考 文 献

Hobsbawm, Eric and Terence Ranger (1983), *The Invention of Tradition*, The Press of University of Cambridge, Cambridge, U.K. (前川啓治ほか訳

- (1992)『創られた伝統』紀伊国屋書店)
- Ritzer, George. (1996), *The McDonaldization of Society (rev. ed)*. Pine Forge Press. (正岡寛司監訳 (1999)『マクドナルド化する社会』早稲田大学出版部)
- 石井淳蔵 (2003)『戦略の審級』『組織科学』37(2), pp. 17-25
- 石毛直道 (1982)『食事の文明論』, 中央公論社
- お好み焼アカデミー (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
- 小田中直樹 (2020)『感染症はほくらの社会をいかに変えてきたのか：世界史の中の感染症』日経 BP
- 田村正紀 (2016)『経営事例の物語分析：企業盛衰のダイナミクスをつかむ』白桃書房
- 沼上 幹 (2000)『行為の経営学：経営学における意図せざる結果の探求』白桃書房
- 広島経済大学地域経済研究所 (近刊)『2020年度 広島経済大学地域経済研究所年報』広島経済大学地域経済研究所
- 水越康介 (2011)『企業と市場の観察者：マーケティング方法論研究の新地平』有斐閣
- 山岸拓也ほか (2020)「ダイヤモンド・プリンセス号新型コロナウイルス感染症事例における事例発生初期の疫学」『IASR (病原微生物検出情報月報)』41(7), pp. 106-108
- 湯澤規子 (2018)『胃袋の近代：食と人々の日常史』名古屋大学出版会
- 湯澤規子 (2019)『7袋のポテトチップス：食べるを語る、胃袋の戦後史』晶文社