

# 「吉野家の経済学」のシステム思考

伊藤 祐一

## 1. はじめに

思考法には2種類ある。一つは目の前にある問題を個別の要素に分類・分析していき、その要素を変えることで問題の解決を考える方法で分析的思考法と呼ぶ。もう一つは多様な視点から全体を理解し、要素の関係や組み合わせから問題解決を考える方法でシステム思考法と呼ぶ。

システム思考は1950年代にアメリカのMIT（マサチューセッツ工科大学）で確立されたものである。システム思考とは、問題や状況を生み出している構造そのものが変わらない限り、人を変え、基準値や金額といった個々の要素を入れ替えたとしても、問題や状況を大きく変えることは期待できないとする考え方である。また人や自分を責めるのではなく、構造を変えることによって、真の解決策に向かっての建設的な話し合いができるとする考え方である。なおシステム思考とコンピュータ・シミュレーションを駆使して、デニス・メドウズとドネラ・メドウズは1972年に「成長の限界」を發表している。

吉野家は一度倒産を経験している。その後の発展を見ると、人も組織も、たとえ一度は大きな失敗をおかしても、気力と冷静な判断力さえあれば必ず挽回できることを教えてくれている。この冷静な判断がどのように決断されたのかについて考察したいため、本論文では「吉野家の経済学」<sup>1)</sup>を題材にしてシステム思考を行い、その後、システム・ダイナミクスに関して解説する。

## 2. システム思考とは

システムとは、時間の経過とともにダイナミックに動いていくものである。システムについての理解を深めることによって、状況や問題をより本質的に把握し、後手に回る対応ではなく、変化を先読みして先手を打ち、場合によっては、望ましい変化を自ら創り出す力を身に付けることができるようになる。

システム思考とは、社会や人間が抱える物事や状況を目の前にある個別の要素ではなく、それぞれの要素とそのつながりを持つシステムとして、その構造を理解することである。

個別のシステムを理解するために、システム思考では「時系列変化パターングラフ」と「ループ図」というツール<sup>2)</sup>を使用する。

システム思考の基本ツールについて説明する。

### 2.1 時系列変化パターングラフ

システム思考の重要な特徴は、出来事を単独でとらえるのではなく、時間の経過に伴うパターンとして捉えることにある。パターンとは、上がる・下がる、増える・減る・強まる・弱まるなど、変化がどのような軌跡をたどっているのかといった形のことである。

図1に時系列変化パターングラフを示す。ここでは横軸に時間を、縦軸に対象項目を採っている。図に必要な要素は、「対象項目」「時間軸」「望む変化の方向と程度」の三つである。図ではTを検討している時としている。対象項目はこれまでにTの左側に示すような変化をしてきた。図では「今までのパターン」として示している。ここで検討を加えこれから先どのように変化をさせたいかを考

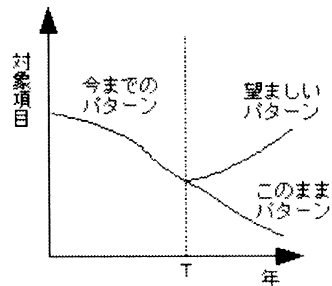


図1 時系列変化パターングラフ

える。図では「このままパターン」と「望ましいパターン」の2種類を示している。このパターンを起こしているシステムの構造を明らかにして、構造そのものを変えることができれば、「このまま」とは別の「望ましい」パターンを実現することができる。この時系列変化パターングラフを利用することにより、対象項目についてのこれまでの実績を認識し、これからどのようにすることが最適かについて考えることが可能になる。

## 2.2 ループ図

私たちは意識していようとまいと多くの場合、「状況→認知→行動」という因果の流れで行動している。「行動」は「状況」を変化させ、その変化した「状況」がさらに「行動」を変化させる循環の構造になっている。この循環を「フィードバック・ループ」略して「ループ」と呼ぶ。ループ図を描くには、システムに関連する変数をあげたら「(原因→(結果))」というように、因果関係のある変数を矢印で結んで行けばよい。

システムを図2に示すループ図に表すことでシステムの構造をとらえやすくできる。

ループ図は、要素間の因果関係を表したものであり、ループ上の要素(変数)が増える方向に働くのか、減る方向に働くのかは、状況によって変わってくる。ループ図は(増えるか減るか)は別として「ある方向にどんどん進む」という構造を表している。

図2においては、要素Aが増えれば要素Bが増え、要素Bが増えれば要素Aが増えることを示している。あるいは要素Aが減れば要素Bが減り、要素Bが減れば要素Aが減ることを示してい

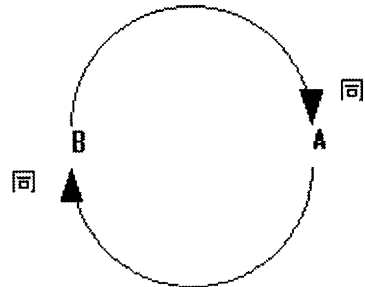


図2 ループ図

る。ここで原因と結果が同じ動きをするときを「同」、反対の動きをするときを「逆」と矢印の横に表示している。

### 3. 「吉野家の経済学」のシステム思考

人がものを決めるときの思考の脈絡を明らかにし、よりよい決定のあり方を探る学問として決定学<sup>3)</sup>がある。「決定の脈絡」を知ることによって、人は刺激を受け、参考にし、自分に抜けている部分を知り、自分が行おうとしている決定をより豊かに、深く、的確にすることができる。人がものを決めるときの思考の脈絡を明らかにするのが決定学の目的である。本論文では吉野家の安部社長がどのように思考したかを明らかにするために決定学に基づきシステム思考を行った。

システム思考に使われるツールである「時系列変化パターングラフ」と「ループ図」に関する理解は得られたので、安部修仁・伊藤元重共著の「吉野家の経済学」<sup>1)</sup>をシステム思考してみることにする。

吉野家の歴史をたどりながらシステム思考を進めよう。

#### (1) 1899年(明治32年)

東京日本橋の魚河岸に松田栄吉が「牛丼屋」を始めた。この当時「いろは」が牛鍋を売っており日本初の飲食店と言われていた。この店には高級なイメージがあったが、「牛丼屋」には庶民的なイメージがあった。創業者の松田栄吉の出身地が大阪の吉野町であったため「吉野家」という屋号にした。

魚河岸の人々は舌が肥えているの

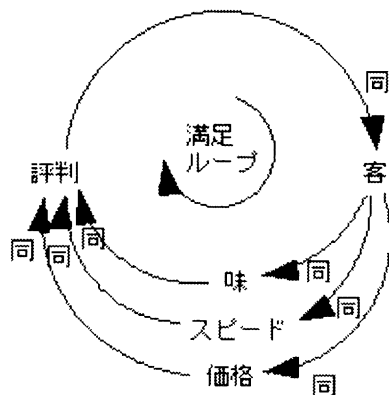


図3 満足ループ

でうまいものでないと食べてもらえない、また忙しいので注文して直ぐにでも食べたい、さらには安ければ安いほどよいという客の状況であった。これらの要望に応えていたので客は日増しに増加していた。この時のループ図を図3に示す。なおこの当時は天ぷらなどを提供しており、まだ牛丼単品専門店ではなかった。また牛丼の具材として肉、糸コンニャク、長ねぎ、豆腐を使用していた。現在は肉と玉ねぎを使用している。

客が味に満足してくれれば、おいしい牛丼だと評判になり、さらに客が増える。このことを図3では「同」と表示している。以下スピード、価格に関しても同様である。客が来て食べて「うまい、はやい、やすい」と満足して帰ると評判になり口コミで宣伝してくれさらに客が増えるという「満足ループ」が形成されていたのである。このループをシステム思考では「自己強化型ループ」<sup>4)</sup>と言う。

この時の時系列変化を図4に示す。これは横軸を時間に、縦軸を客数にとったものであり、時間の経過とともに客数が増加している様子を良く示している。

## (2) 1958年(昭和33年)

株吉野家を設立した。初代社長は松田瑞穂であった。

## (3) 1965年(昭和40年)

年商1億円に達した<sup>5)</sup>。

## (4) 1970年(昭和45年)

大阪万博が開催された。吉野家はチェーン化計画を進めた。日本ではこの年が外食元年と言われている。

## (5) 1971年(昭和46年)

外食産業への外国資本の自由

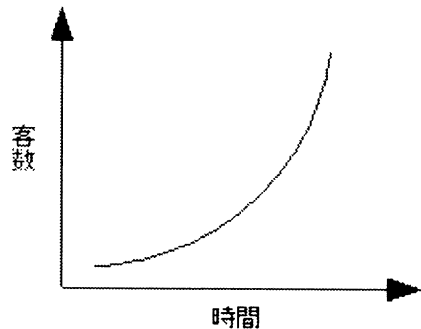


図4 満足ループの時系列変化

化が始まる。マクドナルドが日本に上陸した。吉野家はコンピュータを導入しオンライン化を進めた。

### (6) 1973年(昭和48年)

これまで安さを最優先した商売をして来たが、牛丼並盛を200円から300円に値上げした。さらに業績を伸ばそうとしてフランチャイズシステム(FC)を導入した。これは儲けるためには店が1つだけでは限界があるので店を沢山作ろうと考えたわけである。いわゆる多店舗政策である。すなわち成長優先路線(拡大政策)に転換したのである。

### (7) 1980年(昭和55年)

倒産<sup>6)</sup>

倒産する前は、「牛丼一筋80年」というコマーシャルを流し、成長企業として脚光を浴びていた。これまでは、図3に示す満足ループが順調に回っており業績は伸びていた。

フランチャイズシステム(FC)を導入した多店舗政策を実行するには、牛肉が沢山必要であった。吉野家が使用していた牛肉のショートプレート(ばら肉)はアメリカから輸入していたがショートプレートには国内の畜産業保護の名目で輸入量に制限があった。そこで肉を大量に輸入するためある方策を講じた。すなわちアメリカから生肉を輸入し、それを台湾に運び、瞬間冷凍をしてフリーズドライ肉を作る。こうすると加工肉と見なされ輸入枠はなくなり大量に肉を輸入できるわけである。この加工肉の品

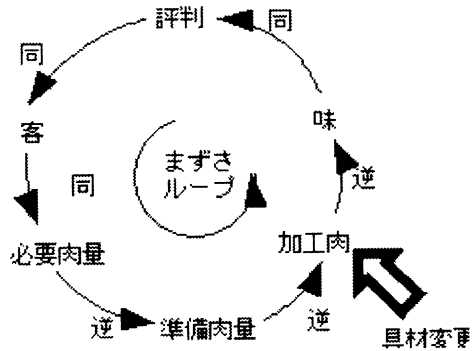


図5 まずさループ

質すなわちうまさは二の次、三の次であった。さらには、タレを粉末にしたり、白菜のお新香を冷凍にして輸送したり、コストの安い米に換えたりした。この具材の変更をしたような点をシステム思考では、「レバレッジ・ポイント(介入点)」とっている。

このような具材の変更によって客は図5に示す「まずさループ」に入り込んでしまった。すなわち客が増えれば必要とする肉の量は増える。その結果、準備した肉の量は減ってくる。図では「逆」と表示している。準備肉量が減れば加工肉は増え、加工肉が増えれば味が悪いと感じる人が増え、それが口コミで評判になり客が減るのである。このまずさループの時系列変化を図6に示した。このループをシステム思考では「バランス型ループ」と言う。

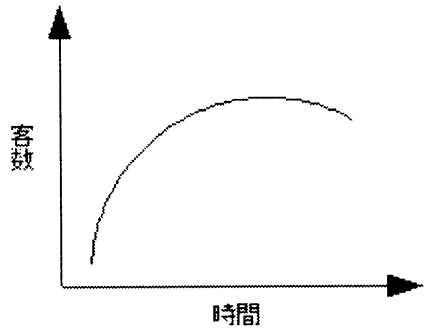


図6 まずさループの時系列変化

図7に示すように「満足ループ」に「まずさループ」が加わること

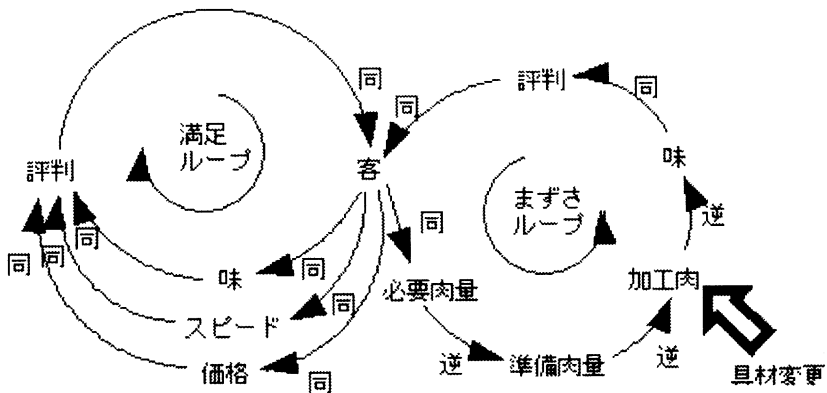


図7 吉野家の客減少ループ

により、客数が減少し、それにと  
もない売上も減少し、吉野家は倒  
産してしまったのである。この客  
減少の時系列変化を図8に示し  
た。

システム思考では「今日の問題  
は、昨日の解決策から起きている」  
という鉄則がある。本事例では、  
客が減ったのは、肉をフリーズド  
ライ肉に変更したことによっておこったのである。

マスコミは吉野家の倒産を牛丼だけに頼り過ぎた結果だと分析し、より総合的な外食産業を目指して幅広いメニューを作る以外に再生の道はないと言っていた<sup>6)</sup>。それに対して安部社長は、吉野家の再建を問題箇所を必要なものから一つずつ修復するという形で進めた。すなわち牛肉はナマに戻し、タレもナマに戻し、料理の質も上げていき、マネジメントや社員の教育訓練もあらためてやり直すことを着実に実行したのである。このことは、食べ物屋は、美味しさの追求を忘れてはならないことを印象づけた。

「トヨタ流最強の成功法則」<sup>7)</sup>の「矛盾する要求を解決せよ」の項目に次のように書いてある。

『「安い、うまい」を売り物にする外食チェーンがかって「安い」だけを追及して失敗したことがある。肉をフリーズドライの乾燥肉にして、タレをパウダーに、米も最もランクの低いものに変えてしまったのだ。これにより目標の「さらに安い」は実現したものの、肝心の「うまい」が犠牲になり、結果客離れを招くこととなった。以来、「うまい」を復活させるために何年もの年月を要することとなった。「安い」と「うまい」の両立は大変だ。「安い」だからまずくても我慢しろ」ではお客さまは離反して、多くは戻ってこない

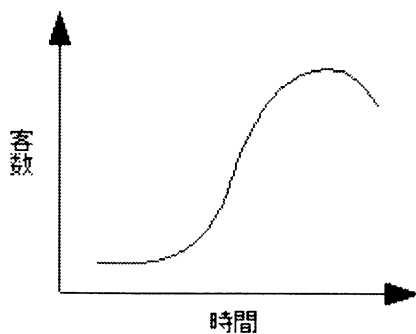


図8 客減少の時系列変化



だろう。コストを下げても、味は落とさない。妥協なき目標が、品質と価格の両面でどこにも負けない商品づくりにつながっていく。改善には、なにを変えるべきで、なにを変えてはいけないのかという見きわめが必要だ。コストを下げるためにいくつもの改善を試みるのはいいが、そのために味や品質が低下してはなんの意味もない。味や品質は絶対に落としてはならない。むしろ味や品質も上げながら、なおかつコストを下げっていく。そのためには試行錯誤が欠かせないのだが、そうした努力を通じて一見矛盾する課題をバランスよく解決するための創意工夫が生まれてくる。お客さまの立場に立てば、人は誰でもわがままになるし、矛盾する要求も平気で口にする。サービスを提供する側、モノをつくる側は、こうした要求に応える過程でみずからの力量をアップさせることになる。』

#### (8) 1983年(昭和58年)

更生計画認められる<sup>8)</sup>。牛井単品主義すなわち牛井にこだわることで、消費者の信用を回復しようとした。これまでの成長優先の拡大路線を、「質」を優先させることに転換した。倒産したときのマスコミの意見に流されること無くあくまで牛井中心主義にこだわった。この決断が、現在の好調につながっていると考えられる。業界の常識であった「商品は飽きられる。だから変えなければならないし、増やさなければならない」との原則にあえて背を向け、「商品は磨きこみ、価値を高め続けられる限り飽きられない」との発想から、外食における一つの完成品といえる吉牛を創造した。

さらに他の商品開発に向ける

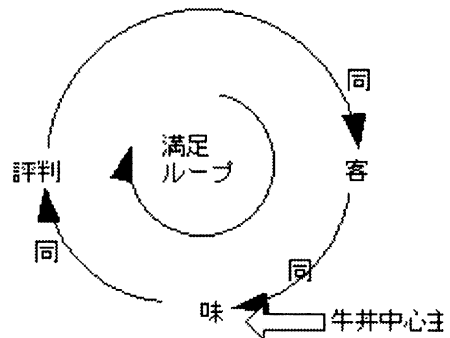


図9 牛井中心主義

エネルギーを牛丼に注ぎ込んでタレ、肉、タマネギ、ご飯とほぼ4種類の食材で構成されている牛丼の味の向上のために集中した。図9に牛丼中心主義にしたことによる満足ループを示す。この牛丼中心主義にした点も「レバレッジ・ポイント」と言える。

(9) 1987年(昭和58年)

債務を完済した。

(10) 1990年(平成2年)

株式を公開した。

(11) 1992年(平成4年)

安部修仁氏が社長に就任した。

(12) 2000年春(平成12年)

来客数が前年割れをした。この様子を図10に時系列変化として示す。横軸に年、縦軸に客数を示したもので、点線は2000年春を示している。これまでに来客数は少しずつではあるが減少していた。そこで牛丼以外のメニューとして、1997年には牛鮭定食、1998年にはけんちん定食を売り出した。しかしそれでも客は減少し続けついに2000年春には来客数が前年を割ってしまったのである。

このまま行くと「このままパターン」のようにさらに客数が減ってくる。そこで何らかの手を打って「望ましいパターン」に変える必要がある。

図11に成長の限界ループを示す。左側のループは成長ループを示す。このループは客が増えれば社員も販売のために努力をし、そ

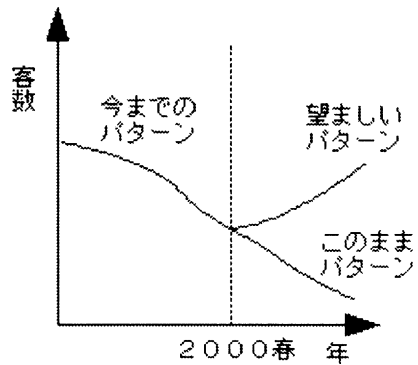


図10 2000年前後の時系列変化

れがまた客数の増加につながることを示している。一方右側のループはブレーキループを示す。このループは客が増え

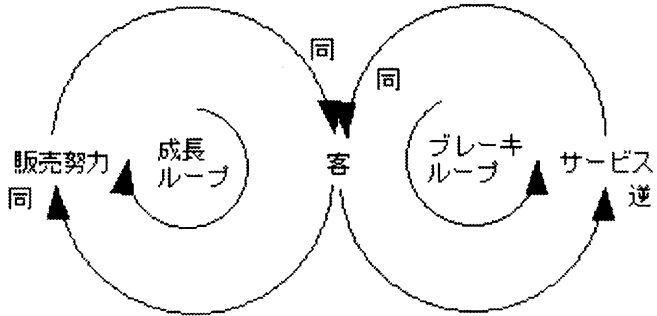


図 11 成長の限界ループ

たために納品の遅れ等のサービスが低下しそれが客の減少につながることを示している。このブレーキループを断ち切ることが成長する組織としては必要である。今まで成長していたのにブレーキがかかってくると、つい「もっと成長するための努力（販売努力）を増やそう」としてしまいがちであるが、制約要因が働いているので成長のための努力をやっても効果はあまり出ない。制約となっている構造（ループ）を見つけ、そのループを弱めるか断たなければならぬ。すなわちサービス向上のためにインフラを整備することにより制約を断つわけである。

別の見方をしたループ図を図 12 に示す。客が増えれば売上、利益ともに増加し販売活動に力を入れることができ、新規客を増やすことができる。ところが、客が社員の処理能力以上に来ると待ち時間が長くなりサービスがおろそかになり、客が不満を持つようになる。だんだんと客足が遠くなって客は減少する。この場合は増える客に対処できる能力を社員が身につけることや、店のシステムそのものを多くの客に対応できるように構築することが要求される。

さらに別の見方をする。図 13 に吉野家と他の外食産業との比較を記す。日本の人口の中で外食産業を利用する人はほぼ決まっている。その中で価格

が安いか  
高いかによ  
って利用  
する店が  
決まる。  
吉野家の  
商品が価  
格的に満  
足される  
ならば吉

野家を客は  
利用してく  
れる。そう  
でなければ  
他の外食  
産業に流  
れて行く。  
この様な  
ループを  
システム  
思考では、  
「共有地  
の悲劇」  
ループと  
言う。

この年に  
マクドナ  
ルドはハ  
ンバンバ  
ーガーを  
100円か  
ら65円に  
、松屋は  
みそ汁付  
き牛めし  
を400円  
から290  
円に、リ  
ーガハッ  
トはチャン  
ポンを500  
円か

ら380円に  
値下げし  
、予想以  
上の売上  
増を記録  
している。

このことは消費者の低価格志向が進んでいることの表れであり、これに吉

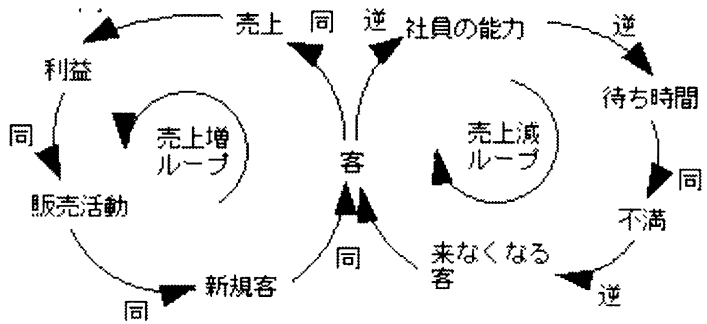


図 12 売上増・減ループ

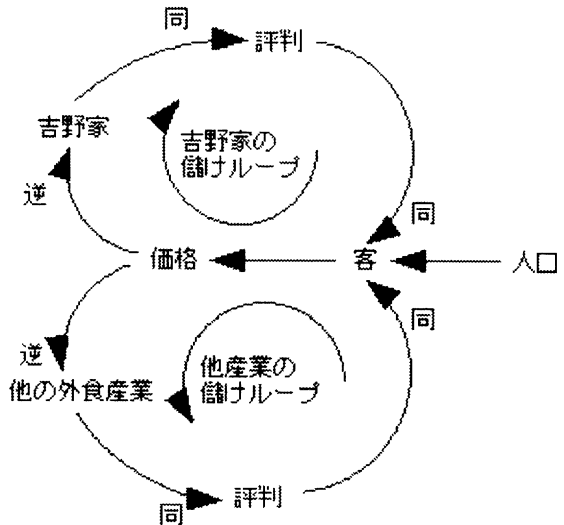


図 13 吉野家と他の外食産業との比較

野家が適応できていない、すなわち吉野家が提供する価値と客が求めるものとのアンマッチが表面化したわけである。この事実は吉野家に危機感を与え、吉野家の価値の再設計が必要であるという考えになって行った。

### (13) 2000年夏

業界平均の前年割れを下回る危機的状況になった。

### (14) 2000年秋

失敗覚悟で値下げを決意した。

2000年夏に業界平均の前年割れを下回る危機的状況になった根本原因は、世の中が求めている方向性と自分たちの今のスタンスにズレがあることであることを安部社長は認めた。なぜそのようになったかの原因は、世の中の価格コンシャス、消費者の低価格志向に吉野家が適応できなくなっていることであると推定した。このことより吉野家の価値の再設計を行うことが必要であると結論づけた。会社を潰さないで価値の再設計を行う方法としては、たとえば生産効率を上げる、製造コストを下げる、原材料コストを下げるなどが考えられる。

### (15) 2000年11月

来年度の予算編成会議を行った。

図14に予算編成会議までの生産性の推移を示す。この予算編成会議において、提出された予算案がこれまでの実績以下だったことに社長はショックを受けた。ところが社員はこの予算案でよいと平気でいた。これは大変だ、社長と同じ考え方を社員にも共有してもらうことが必要だと社長は考えた。



図 14 生産性の推移

この原因としては①吉野家の従来の価値の構造モデルが通用しなくなった②モデルの構造は合っているとしてもそれを構成する要素（うまい、早い、安い）の重み付けが違ってきていると社長は考えた。

#### (16) 2001年2月

スペース・プロジェクトを発足させた。これは価値の再設計すなわちシステム・インフラの再設計を目指したプロジェクトである。

味と利益を落とさないという前提条件で次に示すように数値目標を決めた。日商平均客数を700から900食/店・日に、一人の店員が1時間当たり何人の顧客に対応したかを示す数値である人時客数を11から14人/人・時に、商品事業部は30億円のコスト削減を目標とした。そのためには原材料調達、店舗の生産性、本部のコスト削減、店員の発想、店員の行動パターンについての改革が必要であった。

第1回目の価格改定実験をスタートさせた。全品100円引き、あるいは牛丼並盛100円引き、さらに平日のみ100円引きを32店舗で行った。

社長は客数を増やすには、吉野家のシステムのインフラを再設計する必要があると考えた。そうすれば図15に示すように、安い価格で商品を提供し、客に満足してもらえようになると考えたのである。

#### (17) 2001年4月

第2回目の価格改定実験をスタートさせた。290円、270円、250円セールを行った。ものすごい反応があった。想定している価格帯の上限と下限ま

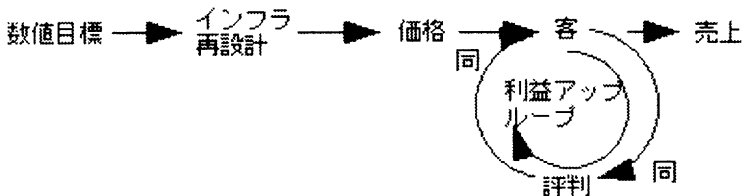


図15 インフラ再設計

で影響を丹念に調べなければ実験にならないということで行われた実験である。これにより客が評判を呼び込むという図3に示す理想的なループが形成された。マスコミは「売り切れが続出するほどの人気」と想像を超えて大きく取り上げた。店員は「みんなで汗を流して頑張っ、終わってみるとなんとなく充実感もある」気分であった。ところが社長は「敗北宣言」をした。ようするに今までの延長ではできないレベルであることがわかったのである。店員の想像以上に客が殺到してシステムがパンクしたのである。この実験でインフラ整備を強力に押し進めなければならないことが認識された。

### (18) 2001年6月

第3回目の価格改定実験をスタートさせた。290円と270円セールを行った。客数増は270円では145%、290円では130%であった。

### (19) 2001年夏

過去3回ほど価格改定実験を行ってきたが、その総仕上げとして牛丼並盛400円を280円で売る価格改定を行った<sup>9)</sup>。

「価格が変わる、会社が変わる」のコマーシャルを流した。

280円で客数増は3倍と予測していた。図16にこの年の前後の価格に対する時系列変化を示す。

インフラ整備も徹底的に行った。たとえば配送センターを3箇所増やした、1便/日だったのを2便/日にした、工場では解凍ラインを増やし、スライス・マシンも増やし、厨房機器を効率の良いものに変更し、冷蔵庫の容量を大きくし、炊飯器を増やした。

吉野家が行った価格引下げは、単に牛丼を値下げするのではなく、自社のブランド価値をみつめ直し、企業体質

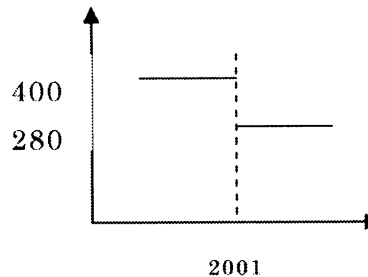


図16 2001年前後の時系列変化

を抜本的に改めるといふ大胆な「構造改革」である。

図 17 に儲けループを示す。従来は図 17 の一番内側のループ、すなわち若い男性客で吉野家はもっていた。ところが今回の価格改定により、OL、中高年女性、さらには初めての人客として来て来客数が増加し、吉野家の売上が増加する結果になった。特に、華原朋美の「吉牛、つゆだく大好き」発言が OL を吉野家に向かわせた功績は大きかった。

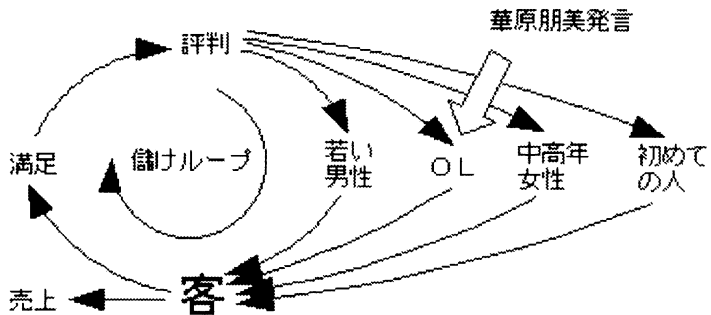


図 17 儲けループ

吉野家の来客数が増加したのは、単に価格を 280 円に改定したことによって増加したのではなく、吉野家のインフラ整備を行ったことの寄与が大きいと考えられる。図 18 に示すように社員は客にサービスを提供し、客はそれに感謝する。また設備は客によりよいサービスを提供する基礎となり、客はそれに感謝する。さらに社員は設備を利用し、設備は社員に便利さを提供する。このように三者が有機的に結合し回転するようになったので、吉野家は業績が良くなったと考えられる。

吉野家のコンセプトは「商品は飽きない」である。すなわち商品に飽きさせないためにはどうするか、それには主力商品を固定し、消費者が何を求めるかを考えることである。ところが一般には商品は飽きる。飽きるから商品



を増やしたり、変えたりする。

吉野家の強みは、店で火を入れてやるから完成品をずっと保存しておく必要がないので添加物は不要であり、また物の上流から下流までの流れを管理しているので非常に効率のよい経営が可能であることである。

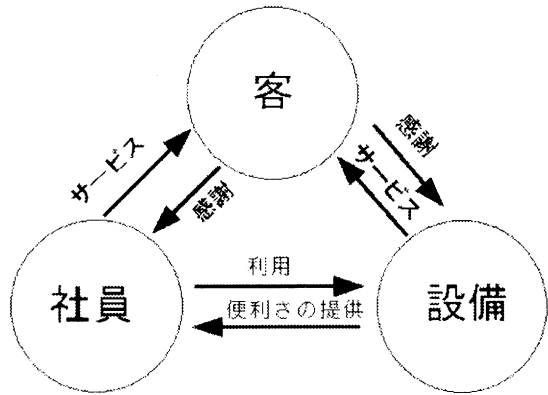


図 18 客と社員と設備の関係

#### 4. 「吉野家の経済学」のシステム・ダイナミックス

システム・ダイナミックス<sup>10)</sup>はisee systems, inc.のSTELLAを使用して行った。STELLAはシミュレーション用のソフトウェアである。このソフトは日本では株バーシティウエーブが販売している。

STELLAにおいて使用頻度の高い道具について説明する。

##### (1) ストック

図 19 の上部に四角で表しているものをストックと言う。これは文字通り貯蔵庫を意味している。このストックには一定量の物が流れ込み、一定量の物が流れ出る。したがって、ストックには、必ず流入量から流出量を差し引いた量の物が存在することになる。

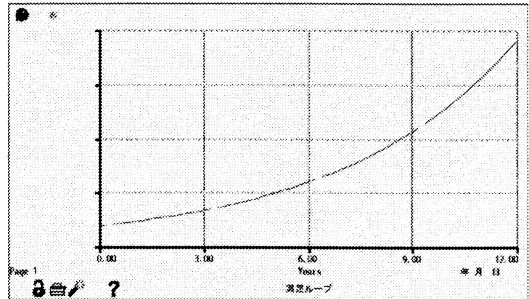
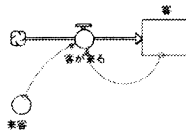
##### (2) フロー

図 19 の上部にバルブを貫いている矢がある。これをフローという。フローは流れであり、このフローによってストックの大きさが変化する。フローはストックに対して同じ種類や内容の物を追加したり、または同じ種類の物を

ストックから抜き取ったりという動作をする。

### (3) コネクタ

図 19 の上部の細い矢印で示す物をコネクタと言う。これはストックとフロー、フローとフローを接続するものである。



## 4. 1. 満足ループの STELLA マップ

図 3 の満足ループを STELLA で表現すると、

図 19 満足ループの STELLA マップ

図 19 のようになる。この図で横軸は月で縦軸は客数である。月日の経過につれて客数が増加している様子が見て取れる。この動きは図 4 の時系列変化をよく再現していると考え、時の経過にともない、客がどんどん増えている様子がよくわかる。

この動きを数学的に表現すると下記ようになる。

$$\text{客}(t) = \text{客}(t - dt) + (\text{客が来る}) * dt$$

$$\text{INIT 客} = 100$$

$$\text{客が来る} = \text{客} * \text{来客率}$$

$$\text{来客率} = 0.2$$

今考えている客数を客(t)、それよりも dt 時間前の客数を客(t-dt)と表し、客数の初期値を 100 にし、客が来る率(来客率)を 20%としてシミュレーションした結果が図 19 である。

#### 4.2 まずさループの STELLA マップ

図5のまずさループを STELLA で表現すると、図20のようになる。この動きは図6の時系列変化をよく再現している。客は時間の経過につれて、徐々に減少している様子がわかる。客のストックの左右にフローが接続されている。左側の客が来るフローを通して客ストックが増加するが、右側の客が来ないフローを通して客は減少することになり、図のように客は増加から減少に向かうようになる。

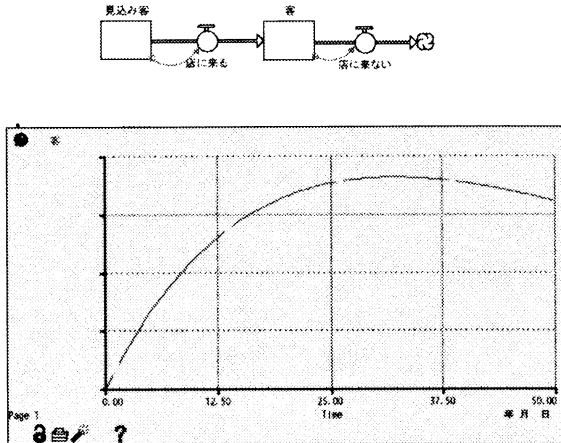


図20 まずさループの STELLA マップ

#### 4.3 客減少ループの STELLA マップ

図7の客減少のループを STELLA で表現すると、図21のようになる。この動きは、図8の時系列変化をよく再現していると思う。ストック、フローとコネクタがうまく接続され、時の変化とともに客数は徐々に増加し、さらに時が経過すると、一段と客数が増加し、ある時を境にして客数が減少し始める。

「吉野家の経済学」のシステム思考

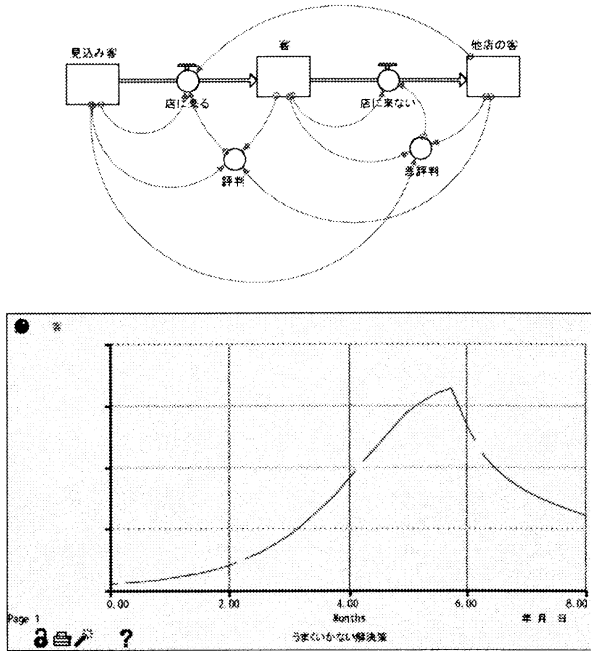


図 21 客減少の STELLA マップ

5. おわりに

「吉野家の経済学」をシステム思考した。システム思考をしてみると深く現象が理解できたように思う。今回は3箇所だけにシステム・ダイナミクスを適用したが、次回はこのシステム・ダイナミクスで吉野家の創業から現在までを表現できるようにしたい。

## 参考文献

- 1) 「吉野家の経済学」、安部修二・伊藤元重、日経ビジネス文庫、日本経済新聞社、2002年2月。
- 2) 「入門！システム思考」、枝廣淳子・内藤 耕、講談社現代新書、講談社、2007年6月。
- 3) 「なぜあの人の解決策はいつもうまくいくのか?」、枝廣淳子・小田理一郎、東洋経済新報社、2007年3月。
- 4) 「決定学の法則」、畑村洋太郎、文春文庫、文藝春秋社、2007年5月。
- 5) 「逆境の経営学」、戸田顕司、日経BP社、2007年3月。
- 6) 「がんばれ！吉野家」、山中伊知郎、長崎出版、2006年3月。
- 7) 「トヨタ流最強の成功法則」、若松義人、成美文庫、成美堂出版、2005年1月。
- 8) 「吉野家!」、山中伊知郎、廣濟堂文庫、廣濟堂出版、2002年6月。
- 9) 「吉野家の「実行力」」、大平祥司・相田忠男、フィールドワイ、2003年6月。
- 10) 「システム思考入門 I 教育編」Barry M.Richmond、カットシステム、004年8月。