

JF・立命館大学 研究助成 成果報告会

配布資料

1. インバウンド観光客向けの日本食メニュー……………P1
指導教員:ヨトヴァ・マリア 准教授 / 連携企業:株式会社アールディーシー
 - (1)研究タイトルおよび研究メンバー一覧
 - (2)研究成果報告書
 - (3)研究の概要を示した図表
 - (4)発表用PPT

2. 地方創生における外食産業の役割と可能性……………P17
指導教員:高田剛司 教授 / 連携企業:株式会社イーストン
 - (1)研究タイトルおよび研究メンバー一覧
 - (2)研究成果報告書
 - (3)研究の概要を示した図表
 - (4)発表用PPT

3. 松屋フーズはなぜセントラルキッチンを集中させてきたのか(変更前タイトル:SDGs 時代における外食産業のマーケティング戦略)……………P47
指導教員:張本英里 助教 / 連携企業:株式会社松屋フーズホールディングス
 - (1)研究タイトルおよび研究メンバー一覧
 - (2)研究成果報告書
 - (3)研究の概要を示した図表
 - (4)発表用PPT

4. アルバイト社員の戦力化のための仕組み構築……………P64
指導教員:嶋田敏 准教授 / 連携企業:株式会社 GANKO
 - (1)研究タイトルおよび研究メンバー一覧
 - (2)研究成果報告書
 - (3)研究の概要を示した図表
 - (4)発表用PPT

テーマ	インバウンド観光客向けの日本食メニュー開発	
連携企業	(株)アールディーシー	
指導教員	マリア・ヨトヴァ	マリア・ヨトヴァ
メンバー	仮屋崎 愛心	カリヤザキ アイミ
	加藤 慎太郎	カトウ シンタロウ
	崎野 玖美	サキノ クミ
	芹澤 彩花	セリザワ アヤカ
	堀江 悠斗	ホリエ ユウト

日本フードサービス協会研究助成 研究成果報告書

★研究成果報告書と研究の概要を PPT1 枚で示したものを提出ください

★研究成果報告書は A4 用紙 2 枚以内で記載してください。各項目の分量は問いません

1. 研究の概要
<p>本研究は、「インバウンド観光客向けの日本食メニュー開発」をテーマとし、文化的背景や食習慣の異なる消費者に対応可能な日本食メニューの開発を通じて、日本食の国際的普及と新たな価値創造を目指したものである。とりわけ、環境負荷や健康志向への配慮を取り入れることにより、持続可能で多様性に富んだ飲食サービスのあり方を探求した。</p> <p>本研究は、株式会社アールディーシーが運営する「函館グルメ回転ずし 函太郎」との連携で実施された。大阪市梅田エリアの 2 店舗（KITTE 大阪店およびグランフロント大阪店）を対象に、外国人観光客の嗜好とニーズを踏まえた新メニューの開発・試験販売を通じて、実践的な知見の蓄積を図った。</p>
2. 研究の目的
<p>本研究の主たる目的は、以下の 3 点に集約される。</p> <ol style="list-style-type: none">(1) インバウンド観光客の嗜好や文化的背景を踏まえた日本食メニューの開発(2) 観光客にとって親しみやすく、かつ和食の本質を損なわない新たなメニューの提案(3) 環境配慮・健康志向・宗教的制約など、グローバルな社会課題への対応を意識した商品開発を通じ、持続可能な外食産業への貢献
3. 研究の方法
<p>本研究では、以下のアプローチを用いて調査・商品開発を進めた。</p> <ol style="list-style-type: none">(1)文献・市場調査 インバウンド観光客向け和食対応の実態、宗教的・文化的配慮のあり方、健康志向メニューの開発動向に関する先行研究・実践事例を整理・分析した。(2)フィールド調査 外国人観光客の多い大阪市梅田地区の「函館グルメ回転ずし 函太郎」を中心に、店舗運営、提供メニュー、消費者の反応を観察し、実地調査を行った。(3)企業連携と商品開発 株式会社アールディーシーと複数回にわたる協議・試作を行い、実店舗にて実際に販売可能な新商品を企画・開発した。
4. 研究成果
<p>日本食のメニューとして、以下の 3 品を新たに開発し、2026 年 1 月 13 日～2 月 12 日の期間で 2 店舗にて試験販売を実施した。</p>

① 和牛とろける炙り3貫

和牛を使用し、「ねぎ塩」「炙りチーズ」「照り焼き風味」の3種の味付けで提供する炙り寿司。生魚に抵抗がある観光客への配慮と、海外でも認知度の高い和牛の使用により、高い受容性が期待された。販売実績（1月13日～31日）：311個／売上 206,020円

② 2種の炙りチーズとろける 海鮮ユッケいなり

韓国風の味付け（コチュジャン）を基盤とした海鮮ユッケを、日本の稲荷寿司スタイルで提供。チーズとの組み合わせにより、洋韓融合型の新和食を目指した。

販売実績（1月13日～31日）：146個／売上 69,058円

③ 柚子香る 鯛と餅の揚げだしあんかけ

鯛と餅を用いた揚げだしに、海外でも人気の高い柚子をアクセントとして加えた。日本食独自の風味を残しつつも、異文化の来店客にも受け入れられやすい構成を意識した。

販売実績（1月13日～31日）：102個／売上 56,154円

これまでの開発・販売プロセスを通じて、以下のような知見が得られた。

(1)生魚への抵抗や、味のアクセント（濃さなど）に配慮した構成は、インバウンド観光客の日本食体験の入口として重要である。

(2)和牛やチーズなど、グローバルに認知された食材は、日本食の「橋渡し役」となる可能性がある。

(3)短期間の販売にもかかわらず、一定の販売数・売上を達成し、店舗からの好意的評価も得られたことから、今後のメニュー開発の方向性を示す有益な事例となった。

5. 資金使途

研究助成金は、連携企業訪問（インタビュー・打ち合わせ・店舗視察）に関連する旅費（学生5名）に使用した。

6. 活動経過

9月～10月：先行研究および実践事例を整理・分析

10月～12月：連携企業と打ち合わせを複数回実施

11月～12月：大阪梅田の店舗視察、販売戦略検討、メニュー考案

12月下旬：株式会社アールディーシー様と相談の上、試作内容確定

1月中旬：「函太郎 KITTE 大阪店」にてメニュー試作、プロモーション戦略の立案

1月13日～2月12日：KITTE 大阪店およびグランフロント大阪店にて試験販売

2月上旬：成果発表会の準備・実施

インバウンド観光客向けの日本食メニュー開発

研究目的

- ・ 文化的背景や食習慣の異なる消費者に対応可能な日本食メニューの開発を通じて、日本食の国際的普及と新たな価値創造を目指す。
- ・ 株式会社RDCとの連携で外国人観光客の嗜好とニーズを踏まえた新メニューの開発・試験販売を通じて、実践的な知見の蓄積を図る。

研究方法

- (1) フィールド調査：外国人観光客の多い大阪市梅田地区の「函館グルメ回らずし 函太郎」を中心に実地調査を行った。
- (2) 企業連携と商品開発：連携企業と複数回にわたる協議・試作を行い、実店舗にて実際に販売可能な新商品を企画・開発した。

研究成果

店舗運営、提供メニュー、消費者の反応をめぐる実地調査の結果に基づいて、日本食3品を新たに開発し、2026年1月13日～2月12日の間、2店舗で試験販売を実施。

- ・ 和牛とろける炙り3貫
- ・ 炙りチーズとろける海鮮ユッケいなり
- ・ 柚子香る 鯛と餅の揚げ出しあんかけ



得られた知見

- (1) 生魚への抵抗や、味の好みに配慮した構成は、インバウンド観光客の日本食体験の入口として重要。
- (2) 和牛やチーズなど、グローバルに認知された食材は、日本食の「橋渡し役」となる可能性がある。
- (3) 試験販売では一定の販売数・売上を達成し、店舗からの好意的評価も得られた。◆今後のメニュー開発の方向性を示す有益な事例となった。

海外市場向けの日本食メニュー開発 ～日本食文化を海外へ発信～

日本フードサービス協会RDC×食マネジメント学部

立命館大学食マネジメント学部マリアゼミ

加藤慎太郎、仮屋崎愛心、崎野玖美、芹澤彩花、堀江悠斗

1

目次

- 研究の概要・目的
- 研究方法
- 商品紹介
- 結果
- 考察
- 今後の展望

2

研究の概要・目的

3

研究の概要

RDCグループ
「函館グルメ回らずし函太郎」



立命館大学食マネジメント学部
食文化研究ゼミ



インバウンド観光客をターゲットにした商品開発
外国人観光客が多い大阪で販売し、日本食文化発信を目指す

4

研究目的

インバウンド観光客に対応した日本食メニューの開発

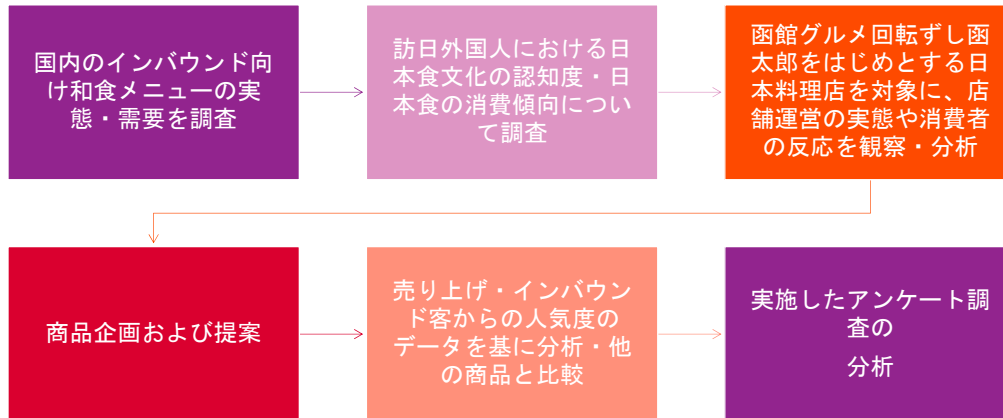
- 訪日観光客のニーズや嗜好を明らかにし、メニューを検討することで、
外食産業における**インバウンド対応型メニュー開発**の一助となる。
- 多様な地域・文化的背景をもつ人々に**日本食文化**を広める。
- 宗教的制約や味の嗜好、文化的背景に配慮したアレンジを行い、商品を通じて**異文化交流**を目指す。

5

研究方法

6

研究方法



7

商品紹介

8

和牛とろける 炙り3貫寿司

和牛をねぎ塩・炙りチーズ・照り焼き
風味の3種類の味で仕上げた握り寿司

- 和牛は外国人からの受けが良い
- 親しみやすい3種類の味を楽しむことができる



9

2種の炙りチーズ とろける 海鮮ユッケ稲荷

稲荷寿司に海鮮ユッケとチーズを
合わせたアジア風稲荷

- アジア人に親しみやすいユッケを用いたことで人気が出そう
- 日本と韓国の食文化の融合
- 稲荷で日本の食文化をアピール



10

柚子香る鯛と餅の揚げ出しあんかけ

鯛と餅のクリスピーな食感と
ゆずのとろとろ餡かけの
相性バッチリな一品

- 柚子は海外の人も親しみやすく、ユニーク
- 餅で、海外にはないもちもち食感を体験できる
- 寒い冬に人気が出そう



11

プロモーション方法



アンケート付きポスターの設置



看板用インバウンド向けの広告

12

研究結果

13

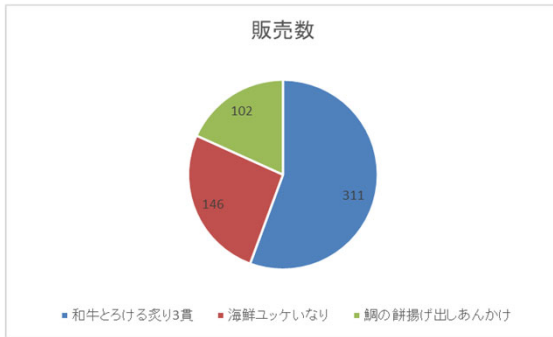
結果

商品名	数量(個)	売上金額(税抜)
和牛とろける炙り3貫	311	¥208,020
海鮮ユッケいなり	146	¥69,058
鯛の餅揚げ出しあんかけ	102	¥56,154

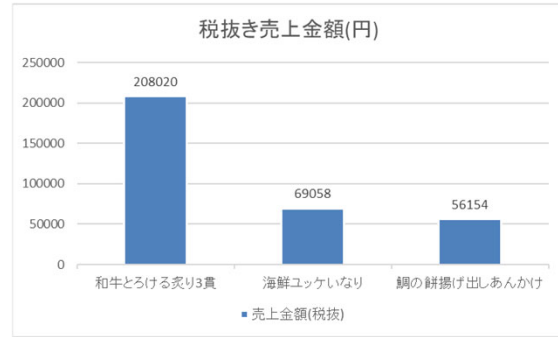
14

結果

- コラボ商品販売数(1/13~1/31)



- コラボ商品売上金額(1/13~1/31)



15

考察

16

考察

類似商品比較

○和牛とろける炙り3貫

比較対象商品

- ・サーモン三味
- ・北海道産和牛炙り一貫



商品名	数量	売上金額(税抜)
和牛とろける炙り3貫	311	208,020
サーモン三味 (サーモン・とろサーモン・とろサーモン炙り)	791	427,140
北海道産和牛炙り一貫	95	76,000

和牛とろける炙り3貫⇔サーモン三味

・サーモン...海外で親しまれている食材⇒注文のハードルが低い

・健康志向

和牛とろける炙り3貫⇔北海道産和牛炙り一貫

- ・三貫
⇒満足度が高い、食べ比べる楽しさ
- ・シェアしやすい
- ・見た目の豪華さ、ボリューム

17

考察

類似商品比較

○海鮮ユッケいなり

比較対象商品

- ・いなり
- ・塩辛軍艦



商品名	数量	売上金額(税抜)
海鮮ユッケいなり	146	69,058
いなり	311	43,540
塩辛軍艦 (北海道産)	95	19,950

海鮮ユッケいなり⇔いなり

・定番商品の安心感

・価格帯

いなり154円⇔海鮮ユッケいなり473円

海鮮ユッケいなり⇔塩辛軍艦

・ユッケ⇒味の想像がしやすい

・見た目⇒赤や白で華やか

18

考察

類似商品比較

○柚子香る 鯛と餅の揚げ出しあんかけ

比較対象商品

- ・あら汁
- ・いくら茶碗蒸し

商品名	数量	売上金額(税抜)
鯛の餅揚げ出しあんかけ	102 ※(39)	56,154 ※(24,024)
あら汁	490	176,400
いくら茶碗蒸し	※(35)	※(25,480)

※「いくら茶碗蒸し」のみ数量、売上金額の対象はグランフロントのみ
()内の数値がグランフロントの数量、売上金額

揚げ出しあんかけ⇔あら汁

- ・あら汁⇒魚のスープだとわかりやすい
- ・揚げ出しあんかけ⇒「揚げ出し」「あんかけ」というワードが海外の人には想像し難い



揚げ出しあんかけ⇔いくら茶碗蒸し

- ・餅やゆずといった要素
- ・見た目の華やかさ
- ・茶碗蒸しの種類の多さ

19

考察まとめ

グローバルに認知された食材(和牛、チーズ)

- ・日本食の橋渡し役になりうる

生魚への抵抗感や味のアクセントに配慮

- ・インバウンド観光客において和食の入り口として有効

短期間の販売でも一定の成果が得られた

- ・今後のメニュー開発の方向性を示す事例になったのでは



20

今後の展望

21

今後の展望

和牛とろける炙り三貫

- 3貫セット▶複数の味を一度に体験できる▶出汁や醤油、味噌を使用すればよかった

海鮮ユッケいなり

- 料理内容の直感的な理解が難しい▶まずは稲荷を食べたいと思う日本風アレンジ
Ex)和牛稲荷、天ぷら稲荷...

揚げ出しあんかけ

- 餅や揚げだし▶海外観光客にとって未知の食べ物▶プロモーションに工夫が必要
- 味が想像しやすいキーワードの使用

22

ご清聴ありがとうございました

テーマ	地方創生における外食産業の役割と可能性	
連携企業	(株)イーストン	
指導教員	高田剛司	タカダ タケシ
メンバー	木見谷瑞穂	キミタニ ミズホ
	森部晃生	モリベ コウセイ
	森大晟	モリ タイセイ

日本フードサービス協会研究助成 研究成果報告書

<h3>1. 研究の概要</h3> <p>2014年に地方創生の取組みが本格的に始まってから10年が経過したが、東京圏への一極集中や地方の人口減少などの課題は依然として厳しい状況にある。</p> <p>2025年6月に閣議決定された「地方創生2.0基本構想」では、「観光・インバウンドの地方誘客の高付加価値化」や「関係人口の創出により、地方への新たな人の流れの創出」などが謳われている。</p> <p>観光分野においては、その地域を訪れないと味わうことのできない特別な食文化体験を提供するガストロノミーツーリズムが、地方における有力なニューツーリズムの一つとして近年注目されている。人口減少社会の中で、地場の農水産業等と連携して交流人口や関係人口を増やし、地方経済の活性化に結びつけられる外食産業は、今まで以上に地方創生の一端を担うことが期待される。</p> <p>そこで本研究では、今回の連携企業であり、本社のある札幌市を拠点に多店舗展開をしている「㈱イーストン」をモデル企業として事例研究を行い、外食産業が地方創生に果たす役割について考察した。</p>
<h3>2. 研究の目的</h3> <p>本研究は、外食産業が地方創生において果たす役割およびその潜在的可能性を明らかにすることを目的とする。その上で、地方創生に資する外食産業の具体的な取り組みと、これらの企業経営における意義を明らかにすることを目指す。</p>
<h3>3. 研究の方法</h3> <p>以下の3つの研究方法で取り組んだ。</p> <p>①インタビュー調査</p> <ul style="list-style-type: none">・外食企業（連携企業） ㈱イーストン（本社：札幌市） *本社訪問、イタリアンレストラン（ミアボッカ札幌駅北口店）訪問・行政 札幌市 経済観光局 産業振興部 産業振興課、経済企画課 <p>②アンケート調査（来店客調査（Googleフォーム））</p> <ul style="list-style-type: none">・道内店舗（ミアボッカ3店、ミアアンジェラ1店）・首都圏店舗（ミアボッカ12店、麦と卵7店） <p>③Googleマップ クチコミ調査（テキストマイニング）</p> <ul style="list-style-type: none">・道内店舗（ミアボッカ3店）首都圏店舗（ミアボッカ3店、麦と卵3店）
<h3>4. 研究成果</h3> <p>㈱イーストンの事例研究を通じて、「外食産業が地方創生に果たす6つの役割」を次のように明らかにした。</p> <ul style="list-style-type: none">①一次産業の支援②リアル店舗を通じたその地方のファンづくり

<ul style="list-style-type: none"> ③ 地方店舗における働く場の提供 ④ 行かないと食べられないという観光動機の創出 ⑤ 地方の食ブランディングの形成、地域のにぎわい創出 ⑥ 地元食材の美味しさを伝える広告塔
5. 資金使途
旅費 連携企業訪問（インタビュー・打合せ・店舗見学）教員1名・学生3名
6. 活動経過
<p>2025年</p> <p>6月18日 研究会①（対面）研究計画の検討</p> <p>6月25日 研究会②（対面）地方創生に関する動向把握・イーストン社研究①</p> <p>7月7日 (株)イーストンと打合せ（オンライン）自己紹介・研究計画の共有</p> <p>8月11日 研究会③（オンライン）地方創生に関する動向把握・イーストン社研究②</p> <p>8月30日 研究会④（オンライン）</p> <p>10月5日 研究会⑤（オンライン）ヒアリング項目の検討・Google レビュー収集①</p> <p>10月10日 研究会⑥（オンライン）ヒアリング項目の検討・Google レビュー収集②</p> <p>10月17日 研究会⑦（オンライン）ヒアリング項目の検討・Google レビュー収集③</p> <p>10月24日 研究会⑧（オンライン）アンケート項目の検討</p> <p>10月28日-29日 現地調査</p> <p style="padding-left: 20px;">28日PM SAPPORO NEXT LEADING Summit（主催：札幌市）@北大 学術交流会館</p> <p style="padding-left: 20px;">28日夜 ミアボッカ札幌駅北口店訪問・打合せ</p> <p style="padding-left: 20px;">29日AM (株)イーストン本社訪問・インタビュー調査、アンケート調査打合せ</p> <p style="padding-left: 20px;">29日PM 札幌市役所訪問・インタビュー調査</p> <p>11月1日～12月31日 アンケート調査実施（回収2026年1月〇日）</p> <p>11月28日 研究会⑨（対面）現地調査ふりかえり、アンケート結果確認</p> <p>12月19日 研究会⑩（対面）研究成果の考察</p> <p>2026年</p> <p>1月12日 研究会⑪（オンライン）研究成果の考察、アンケート結果確認</p> <p>1月21日 研究会⑫（オンライン）成果報告書の作成</p> <p>1月24日 研究会⑬（オンライン）成果報告書の作成</p> <p>1月31日 研究会⑭（オンライン）成果報告書の作成、発表準備</p>

2025年度 日本フードサービス協会研究支援

研究テーマ：地方創生における外食産業の役割と可能性

研究目的

本研究は、外食産業が地方創生において果たす役割およびその潜在的可能性を明らかにすることを目的とする。その上で、地方創生に資する外食産業の具体的な取り組みと、これらの企業経営における意義を明らかにすることを旨とする。

研究方法

○インタビュー調査

- ・外食企業（連携企業） 株式会社イーストン（本社：札幌市）
 - * 本社訪問、イタリアンレストラン（ミアボッカ札幌駅北口店）訪問
- ・行政 札幌市 経済観光局 産業振興部 産業振興課、経済企画課

○アンケート調査（来店客調査（Googleフォーム））

- ・道内店舗（ミアボッカ3店、ミアアンジェラ1店）首都圏店舗（ミアボッカ12店、麦と卵7店）

○Googleマップ 口コミ分析（テキストマイニング）

- ・道内店舗（ミアボッカ3店）首都圏店舗（ミアボッカ3店、麦と卵3店）

EASTONE
INTERNATIONAL



「北海道クオリティ」へのこだわり

- ・産地を巡り、北海道の厳選食材を調達
- ・行政や地銀と連携「畑の新顔」Project
- ・養鶏場の事業承継
- ・インナープロモーション→接客技術

道内店舗＝北海道ブランドを域内で再確認・定着させる拠点

- ・リピーターが中心、地元民に支持されるお店
- ・新規来店客には「北海道食材」が高評価

首都圏店舗＝北海道ブランドを域外に伝える発信拠点

- ・女性から高い支持
- ・来店によって「北海道への旅行」を希望する意向を示した割合は約6割
- ・北海道旅行時に食べたい食材として、海鮮や乳製品などが多い

注：(株)イーストンは飲食店事業で9ブランド・45店舗、うち本社のある札幌市内に16店舗（全体の3分の1）を展開。本研究の対象は主にイタリアン店

■ 外食産業が地方創生に果たす6つの役割 ■

外食産業の取り組み	企業経営における意義	地方創生に果たす役割
地元食材、未利用・少量食材の積極使用	メニューの差別化	⇔ ①一次産業の支援
「接客」と「料理」による感動体験の提供	リピーターの獲得	⇔ ②リアル店舗を通じたその地方のファンづくり
地元雇用・人材育成	人材確保	⇔ ③地方店舗における働く場の提供
エリアの限定出店	マネジメントの効率化 ご当地店としてのブランディング	⇔ ④行かないと食べられないという観光動機の創出
地方店における周辺事業者との連携	新たなビジネスチャンスの創出	⇔ ⑤地方の食ブランディングの形成、地域のにぎわい創出
首都圏等への店舗展開	ブランド力強化	⇔ ⑥地元食材の美味しさを伝える広告塔



出典：(株)イーストン HP

地方創生における 外食産業の役割と可能性

連携企業：株式会社イーストン

立命館大学食マネジメント学部

4回生：木見谷瑞穂・森部晃生

3回生：森大晟

研究代表者：高田剛司 教授

2026年2月18日 成果報告会資料

目次

1.研究背景

2.研究目的

3.研究方法

4.(株)イーストンの概要

5.札幌市の食を活かした産業振興の取り組み

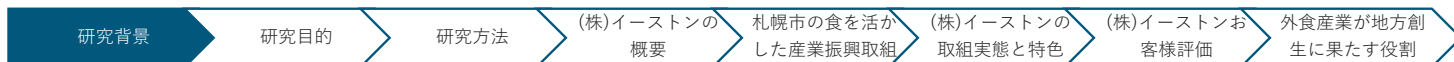
6.(株)イーストンの取り組み実態と特色

7.(株)イーストンお客様評価

8.外食産業が地方創生に果たす役割

目次

1.研究背景
2.研究目的
3.研究方法
4.(株)イーストンの概要
5.札幌市の食を活かした産業振興の取り組み
6.(株)イーストンの取り組み実態と特色
7.(株)イーストンお客様評価
8.外食産業が地方創生に果たす役割



研究経過 2025年6月-2026年2月

2025年 06月	18日 研究会1(対面) : 研究計画の検討 25日 研究会2(対面) : 地方創生の動向把握/イーストン社研究①	11月	1日 アンケート調査開始(~12/31 : QRコード付レシートの配布) 28日 研究会9(対面) : 現地訪問結果の整理・アンケート途中経過の共有
07月	7日 イーストン社打合せ(オンライン) : 自己紹介・研究計画の共有	12月	19日 研究会10(対面) : 研究結果の考察
08月	11日 研究会3(オンライン) : 地方創生の動向把握/イーストン社研究② 30日 研究会4(オンライン)	2026年 01月	12日 研究会11(オンライン) : アンケート結果の共有、研究結果の考察 21日 研究会12(オンライン) : 研究結果の考察、発表資料の作成 24日 研究会13(オンライン) : 研究結果の考察、発表資料の作成 31日 研究会14(オンライン) : 発表資料案の完成 →確認
10月	5日 研究会5 : インタビュー項目検討・Googleレビュー収集① 10日 研究会6 : インタビュー項目検討・Googleレビュー収集② 17日 研究会7 : Googleレビュー収集③ 24日 研究会8 : アンケート項目検討 28~29日 現地訪問 SAPPORO NEXT LEADING Summit参加(主催: 札幌市) @北海道大学 ミアボッカ札幌北口店訪問・打合せ イーストン社本社 訪問・インタビュー、札幌市 訪問・インタビュー	02月	3日 発表資料の完成



(株) イーストン本社 集合写真

5



インタビューの様子@ミアボッカ 札幌北口店

6

地方創生10年目の節目と『地方創生2.0』の始動

2014年 地方創生1.0

【人口減少の是正・人口定着】

◆ 主な目的

人口減少・地域経済縮小の克服
移住促進・子育て支援による「人口維持」

◆ 施策の手法

東京一極集中の是正
地方での安定した雇用の創出

◆ 振り返りと課題

人口減少の根本的な解決には至らず
地方の厳しい経済状況は変わらず

進化
・
転換

2024年 地方創生2.0

【経済成長と社会機能の維持・強化】

◆ 新たな目標

人口減少が進む中でも経済成長、地域社会を維持

◆ 施策の手法

関係人口を活かした都市と地方の支えあい
「民」の力を活かす官民連携の強化

◆ 目指す姿

地域資源を活かした高付加価値型の地方経済をつくる
若者や女性にも選ばれる地方をつくる…など

人口減少を「前提」とした戦略へ転換

ガストロノミーツーリズム



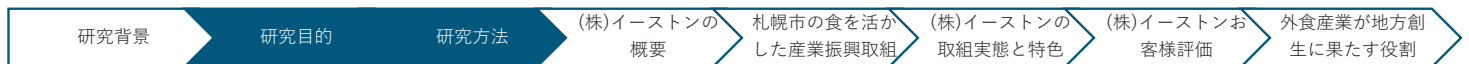
その土地でしか味わえない
「特別な食文化体験」
の提供

地方における有力な
ニューツーリズムとして注目

目次

1.研究背景
2.研究目的
3.研究方法
4.(株)イーストンの概要
5.札幌市の食を活かした産業振興の取り組み
6.(株)イーストンの取り組み実態と特色
7.(株)イーストンお客様評価
8.外食産業が地方創生に果たす役割

9



研究目的

本研究は、外食産業が地方創生において果たすの役割およびその潜在的な可能性を明らかにすることを目的とする。その上で、地方創生に資する外食産業の具体的な取り組みと、これらの企業経営における意義を明らかにすることを目指す。

研究方法

○インタビュー調査

- ・外食企業（連携企業） 株式会社イーストン（本社：札幌市）
* 本社訪問、イタリアンレストラン（ミアボッカ札幌駅北口店）訪問
- ・行政 札幌市 経済観光局 産業振興部 産業振興課、経済企画課

○アンケート調査（来店客調査（Googleフォーム））

- ・道内店舗（ミアボッカ3店、ミアアンジェラ1店）首都圏店舗（ミアボッカ12店、麦と卵7店）

○Googleマップ 口コミ分析（テキストマイニング）

- ・道内店舗（ミアボッカ3店）首都圏店舗（ミアボッカ3店、麦と卵3店）

10

目次

1.研究背景
2.研究目的
3.研究方法
4.(株)イーストンの概要
5.札幌市の食を活かした産業振興の取り組み
6.(株)イーストンの取り組み実態と特色
7.(株)イーストンお客様評価
8.外食産業が地方創生に果たす役割

11



株式会社イーストンの概要

本社：北海道札幌市
創立年：1986年（2026年 創業40周年）
創業者：大山泰正氏（一般社団法人日本フードサービス協会 副会長）
従業員数：社員145名、パートナースタッフ87名
スタッフ981名、計1,213名（2025年7月時点）
売上高：約51億円（2025年3月期）
飲食店は9ブランド（45店舗）（2025年7月時点）**を展開**

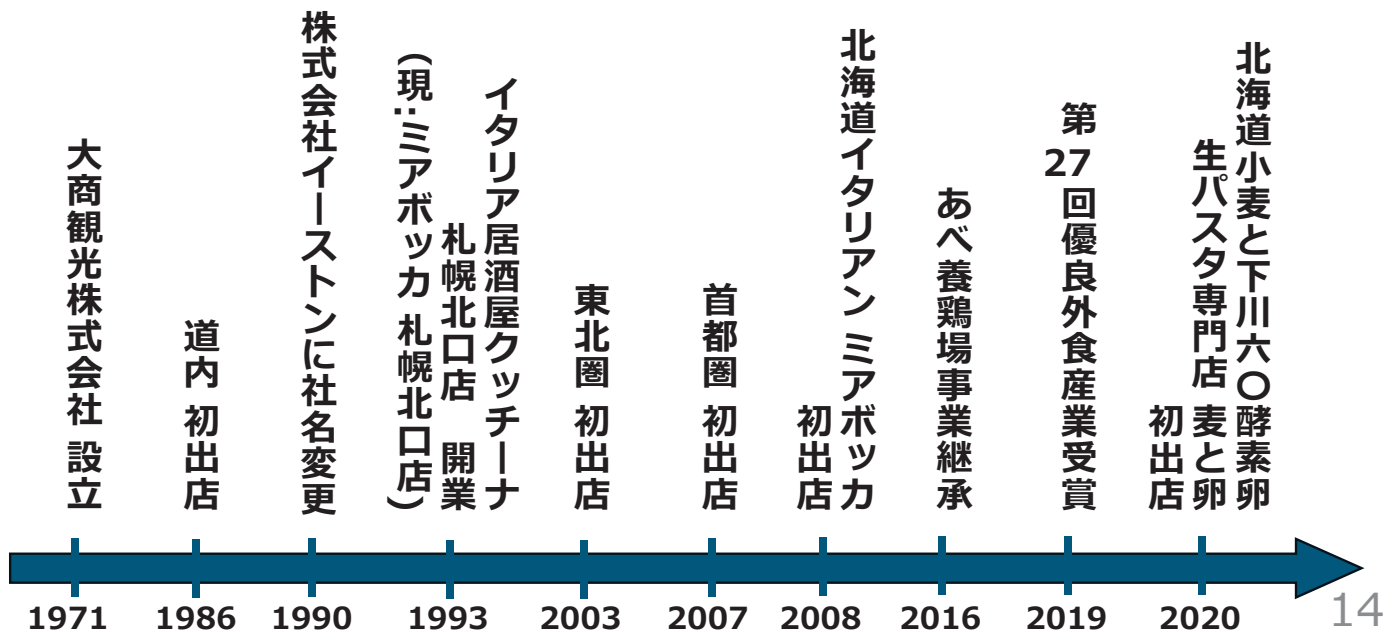
12

各ブランドの概要

今回の調査対象	料理内容	出店数 (店)		出店エリア	出店年
		道内	道外		
①ミア・ボッカ	北海道産食材を活かしイタリア料理	3	12	北海道・東京・ 神奈川・埼玉	2008
②ミア・アンジェラ	北海道食材を使用し、地産地消にこだわった イタリアンダイニング	1	3	北海道・宮城	2002
③麦と卵	北海道小麦と下川六〇酵素卵を使った生パスタ料理	0	6 +(FC1)	東京・神奈川	2020
④イタリア料理クッチーナ	北海道産食材を活かしイタリア料理	2	0	北海道	1993
⑤いただきコッコちゃん	焼鳥・串焼き・唐揚げなどの居酒屋・鶏料理	6	8	北海道・宮城・ 東京・埼玉	2003
⑥白鷄舎	鶏白湯ラーメン	(3)	(2)	北海道・宮城	2024
⑦香香厨房	中華居酒屋	1	0	北海道	2011
⑧エレクトリック・シー プ・バー	カクテル中心のバー、軽食	2	0	北海道	1996
⑨42BAR	カクテル・ウイスキー中心のバー	1	0	北海道	2017

13

株式会社イーストンの沿革



目次

1.研究背景
2.研究目的
3.研究方法
4.(株)イーストンの概要
5.札幌市の食を活かした産業振興の取り組み
6.(株)イーストンの取り組み実態と特色
7.(株)イーストンお客様評価
8.外食産業が地方創生に果たす役割

15



①人口減少社会における観光振興の重要性

- 日本は人口減少・少子高齢化により、**国内消費の縮小**が進行
- **地方では産業の衰退や雇用機会の減少**が課題
- **訪日外国人旅行者の増加**による宿泊・飲食・交通などの幅広い産業への経済効果
- **観光振興**は、地域経済の活性化や**地方創生を支える重要な政策**

16

②札幌観光の目的の中心は「食」

●札幌を訪れる旅行者の多くは、**飲食を主な目的**として来訪

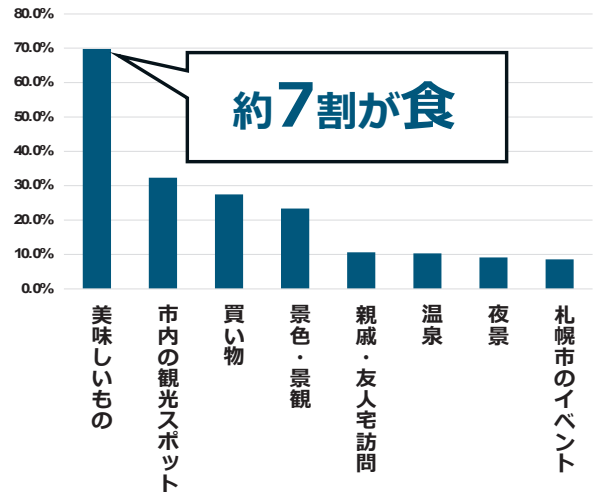
『令和6年度新千歳空港における観光客動態調査』

●海鮮料理、ジンギスカン、ラーメンなど、**食そのものが観光資源**

●観光地巡りよりも、**食事を中心に行程を組む**旅行者が多い点が特徴

札幌滞在中の目的(複数回答可)

回答数：国内観光客1,020人



出典：『令和6年度新千歳空港における観光客動態調査』

17

③札幌市は全国でも観光による**飲食支出**が高い

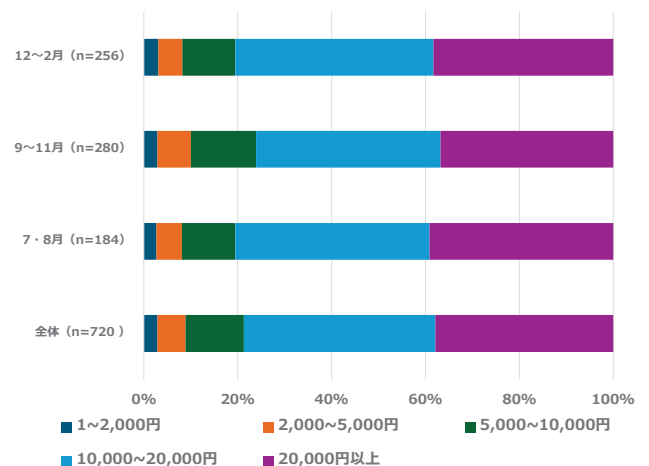
●**飲食費**は旅行者の**7割以上**が**1万円以上** 平均金額**16,619円**

『令和6年度新千歳空港における観光客動態調査』

●観光庁が行う2024年の「旅行・観光消費動向調査」で、**北海道は日本人観光客一人あたりの飲食費(消費単価)**が沖縄に次いで**2番目**に高い

●「**食を目的とした旅行**」が多く、**食への支出を惜しまない傾向**

旅行にて札幌市に支払った飲食費



出典：『令和6年度新千歳空港における観光客動態調査』

18

④食を核とした観光振興に向けた札幌市の取り組み

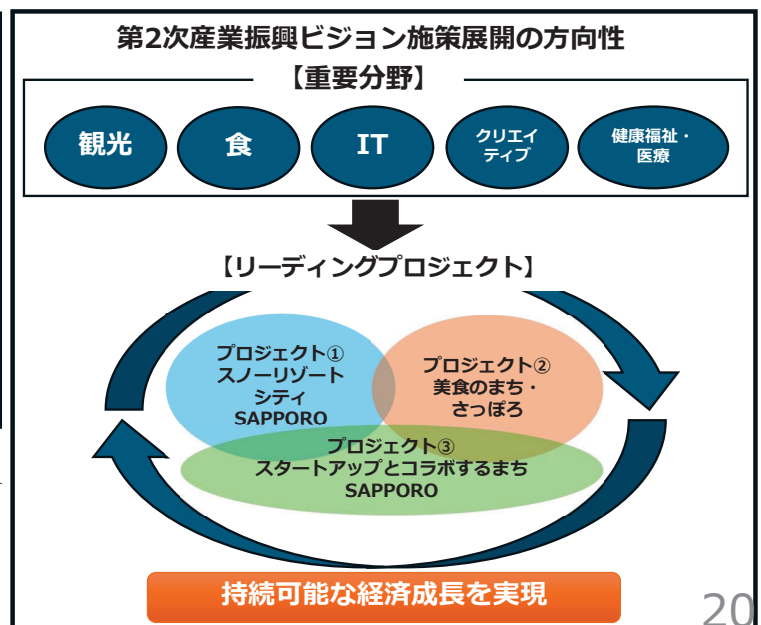
- 札幌市は「食」を観光の付加価値ではなく、**観光の中心資源**として位置付け
- 観光客の**飲食消費を地域内で循環**させ、地域経済の活性化につながることを目的
- **観光・外食産業・食の生産者を一体**として捉え、戦略的に施策を展開

19

「美食のまち・さっぽろ」

「第2次札幌市産業振興ビジョン」(2023年度～2032年度)では、3つのリーディングプロジェクトの一つとして位置づけ

北海道・札幌の「食」を通じた魅力づくりを推進



20

北海道フービーフェスティバル

北海道の食と映画の魅力を味わう祭りで、3日間
にわたり開催

映画や食を楽しむためのコンテンツが約300以上
用意

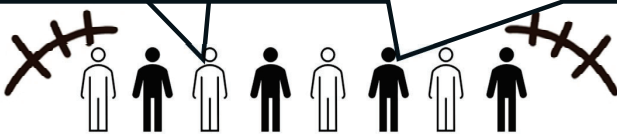
2024年より開催され、二度の開催



【特徴】

映画と食と組み合わせることで体験価値
の高い観光が実現！

幅広い世代へのアプローチが満載！



目次

1.研究背景

2.研究目的

3.研究方法

4.(株)イーストンの概要

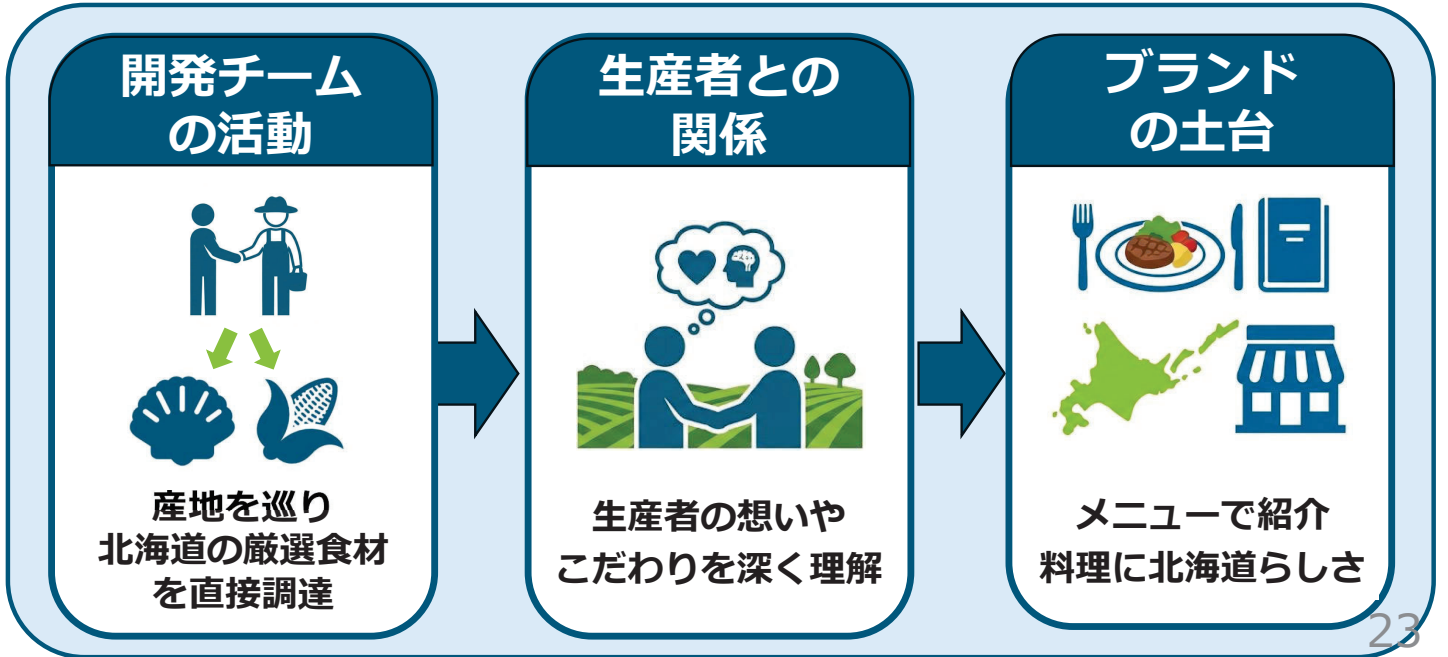
5.札幌市の食を活かした産業振興の取り組み

6.(株)イーストンの取り組み実態と特色

7.(株)イーストンお客様評価

8.外食産業が地方創生に果たす役割

北海道イタリアンのこだわり



23

ミアボッカのメニュー

世界に誇る『北海道クオリティ』

Made with Natural food
HOKKAIDO QUALITY
HOKKAIDO ITALIAN

世界に誇る北海道クオリティ。雪解けのミネラルを含んだ水、澄んだ空気、そしてどこまでも広がる広大な大地。最高の環境が生み出した北海道の農産物『北海道クオリティ』。それは世界に誇る美味しさです。そんな北海道の生産者の顔が見える安心安全な食材を使わっていただきたい。そんな想いで当店は誕生しました。素材の味を楽しめるシンプルなイタリアンで、ぜひ『北海道クオリティ』をご堪能ください。

を味わう一皿。

北海道日高マスカルポーネ
マスカルポーネは、イタリア産のフレッシュチーズ。柔らかくクリーミーで、口に含むと自然に溶けてミルクの風味が広がります。新鮮で濃厚な生乳で作られた北海道日高マスカルポーネは、本場を凌ぐほどの上質なテイストを実現しました。北海道の美しい自然環境があっつてこそ、世界に誇れる『北海道クオリティ』が生まれるのです。

北海道噴火産たらこ
北海道噴火湾の潮しで水揚げされた、天然由来の旨味成分を豊富に含んだたらこを使用しています。噴火湾のたらこは皮が非常に厚く、口の奥をカラカラと焼けるような香ばやかな焼き感をたのしみいただけます。素材自体にしっかりと旨味があるため過度な味付けをせず、原簿本来の味わいにこだわりました。オースムは北海道産たらこことキノコの和風。

あべ養鶏場「下川六〇酵素卵」
夏の昼間は30度、冬の冷え込みは-30度。その寒暖な環境で60日。そんな厳しい自然環境にある北海道下川町で生産された『下川六〇酵素卵』。様々な料理に使われる玉子ですが、当店のオースムはカルボナーラやトリカブトナーラの他に作った卵と書いても過言ではない!! コクのある濃厚な味わい! ぜひご賞味あれ!!

北海道厚産アサリ
北海道厚産アサリは牡蠣以外でも厚産アサリでも有名な産地。厚身のアサリは砂地で育っているため涎量が多いため、水温が低いと通常よりもゆっくりに育ち、その間良質なプランクトンを食し、育つことで濃厚な味わいになります。アサリ本来の旨味、風味をしゅっりと堪能できる濃厚なアサリです。当店のオースムは北海道厚産アサリのボンゴレソフ!

北海道産水ダコ
日本海、オホーツク海、太平洋に囲まれた北海道は、タコの水揚げ日本一。北海道産水ダコといえれば、しゃぶしゃぶが有名ですが、旨みがあっつてやわらかいので、お刺身やカルパッチョにも向いています。オースムは北海道産水ダコのかみゆずオースムがデザート『北海道産のじゃがいもで作ったマッシュポテトソースのまろやかな味わい。水ダコの強い甘みを引き立てます。』

北海道産小麦
小麦は日本各地で生産されていますが、実はそのほとんどが輸入。別してパンなどに使う強力粉は、輸入に頼っている状態です。北海道産小麦が輸入小麦に劣る付けた大きな特徴は、その『もちもち』です。添加物でもちもちさせるのではなく、小麦が持っている本来の力でもちもちとした食感を作り上げるのです。

北海道産じゃがいも
北海道はじゃがいものイメージが強いですが、他にない最大の強みはやはり『おろし芋』。その強みは北海道の豊かな農業環境にあると言われています。じゃがいもは日中に日光を浴び、デンプンを作りますが、北海道の夜は気温がんと下がるため、それをじゃがいもが蓄えようとするのです。あの独特の『おろし芋』の感じは北海道の気候風土ならではの味わいなのです。

北海道の生クリーム
クリームソースなどを作る際に使う生クリームも北海道十勝で作られたものを使用。クリーム本来の風味が良いため、他の食材と絡めてもこなります。上品な味をそとで使えます。また、後味が長いのも特徴的です。生クリームを使用した当店のオースムメニューは、北海道産たらこ、ホタテ、ルッコラのクリームソースがたい!

北海道富良野産「なまつぼし」
北海道のほぼ中央に位置することから『北海道のへそ』とも呼ばれる富良野市。室蘭川と富良野川で形成される盆地が広がります。果樹に育つことのできる気候に恵まれています。この北海道富良野産『なまつぼし』は食味のバランスに優れているのが特徴。甘さ・酸味・粘りも適度で、食べ心地をばっちりしているため、どんな料理にもよく合います。

4



生産者の顔が見える

出典:(株)イーストンHP

こだわりのリスクとイーストンの取り組み

リスク



価格高騰



鮮度維持
物流コスト

イーストンの取り組み



行政や地銀と連携

地元の食材・商品を育てる



「畑の新顔」プロジェクト

気候変動を見据えた新産地開拓



廃業危機にある養鶏場の事業承継

畑の新顔レストランフェア（2023年）

北海道では「にんにく」「さつまいも」「らっかせい」の生産量が増えています。おいしくて、栄養たっぷりの北海道のニュー☆スター3種の新顔作物を贅沢に使った期間限定メニューが登場！ぜひ北海道のなまら美味いをお楽しみください！



新顔作物特産HP
※メニューは期間限定です。

畑の新顔
「にんにく」「さつまいも」「らっかせい」

PASTA
「にんにく」
「さつまいも」
「らっかせい」
「十勝清水町にんにく」
「スイーモ」
「鈴鹿農園」
「スウィーモ」

PIZZA SECOND
「MEMURO PEANUTS」
「ピナッキオ」

一粒に健康成分がぎゅっしり！
落花生にはビタミンEや亜鉛、カルシウムなど嬉しい栄養素が豊富！

北海道十勝清水町で有機肥料「しみず有機」を使った元気な土で育てたにんにくは、香りと甘みが強い！

北海道産のさつまいもは、調理するとねっとり感の強い食感になり、甘さも強くなるのが特徴！さつまいもには食物繊維やカリウムが豊富！

牛ロースのタリアータ
「芽室産落花生」のクリームソース

「北海道産にんにく」と海老、カラスミのA・O・P ¥1,380(税込)
アモーレソースでも+330円(税込)でお選びいただけます

「北海道産さつまいも」と4種チーズのとろ〜りピッツァ ¥1,580(税込)
アモーレソースでも+220円(税込)でお選びいただけます

ロースした肉つきのさつまいもの甘みと、北海道産マカルボナーネ・モッツァレラ・ゴルゴンゾーラ・パルメジャーノチーズの濃厚な味わいがベストマッチ！

香ばしい落花生のクリームソースにロースした落花生とジューシーな牛ロース、新鮮・タイム・ローズマリーがアクセント！

出典：十勝清水町農業協同組合HP

27

価値の伝達

インナープロモーション



- ①生産者の声や想いを社内広報で共有
- ②新商品提供時に開発者が動画を共有

接客技術



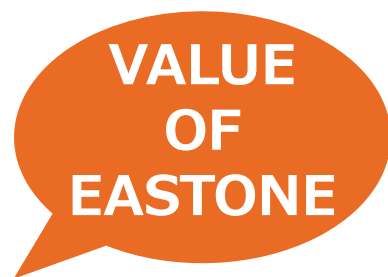
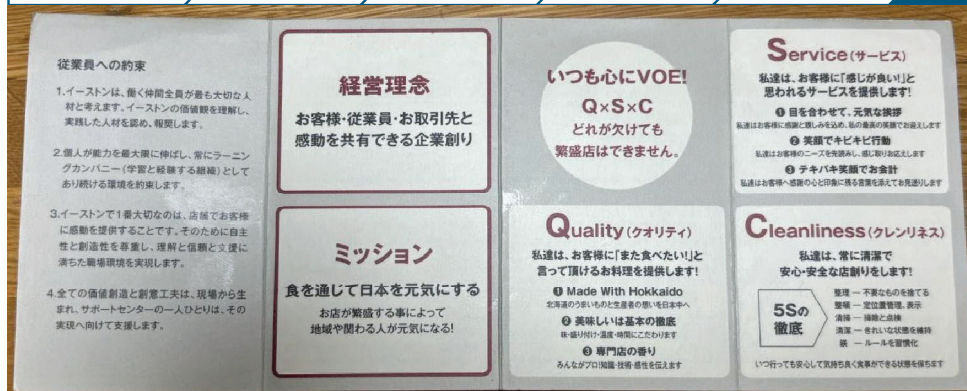
スタッフが料理の評価やストーリーを理解し、顧客にサービスと共に伝える

顧客への成果



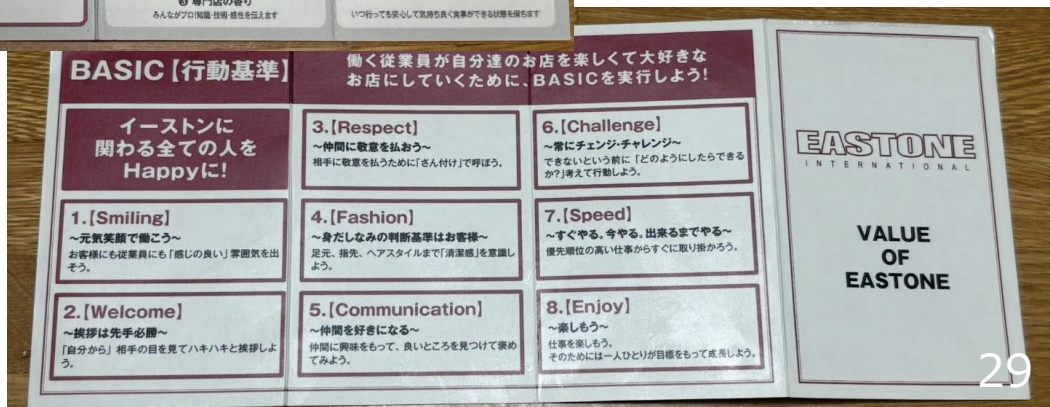
高い満足度とこだわりに見合った『適正価格』での提供を実現

28



接客における心得

従業員（社員・アルバイトスタッフ含む）全員が『VOEカード』を常に携帯



目次

1.研究背景
2.研究目的
3.研究方法
4.(株)イーストンの概要
5.札幌市の食を活かした産業振興の取組
6.(株)イーストンの取組実態と特色
7.(株)イーストンお客様評価
8.外食産業が地方創生に果たす役割

Google 口コミ分析

〈調査方法〉

- 1.対象9店舗につきGoogle 口コミを新着順^(注1)で30個^(注2)収集
- 2.ワードクラウド^(注3)で可視化

(注1)ミアボッカ6店舗は2025年10月11日から、麦と卵3店舗は2026年1月5日から遡って収集
店舗によって違いがあるがミアボッカは起点日から1年前まで、麦と卵は起点日から2カ月前までの意見
(注2)ミアボッカJR琴似駅前店と札幌北口店は分析対象から各1個を除外したため、各29個
(注3)ユーザーローカルAIテキストマイニングによる分析 (<https://textmining.userlocal.jp/>)

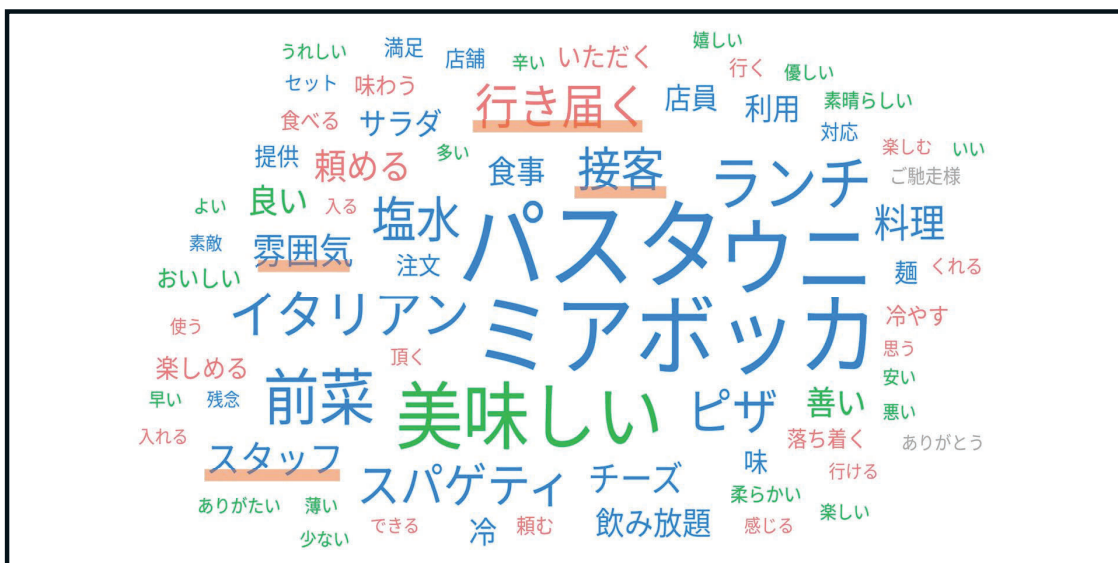
〈対象店舗〉

- ・ミアボッカ道内店舗
3店舗抜粋（北二条店、JR琴似駅前店、札幌駅北口店）
- ・ミアボッカ首都圏店舗
3店舗抜粋（さいたま新都心店、池袋東武店、キュービックプラザ新横浜店）
- ・麦と卵首都圏店舗
3店舗抜粋（東京駅八重洲北口店、新宿マルイアネックス店、笹塚店）

31

ミアボッカ道内3店舗

青色が名詞 緑色が形容詞
赤色が動詞 灰色が感動詞

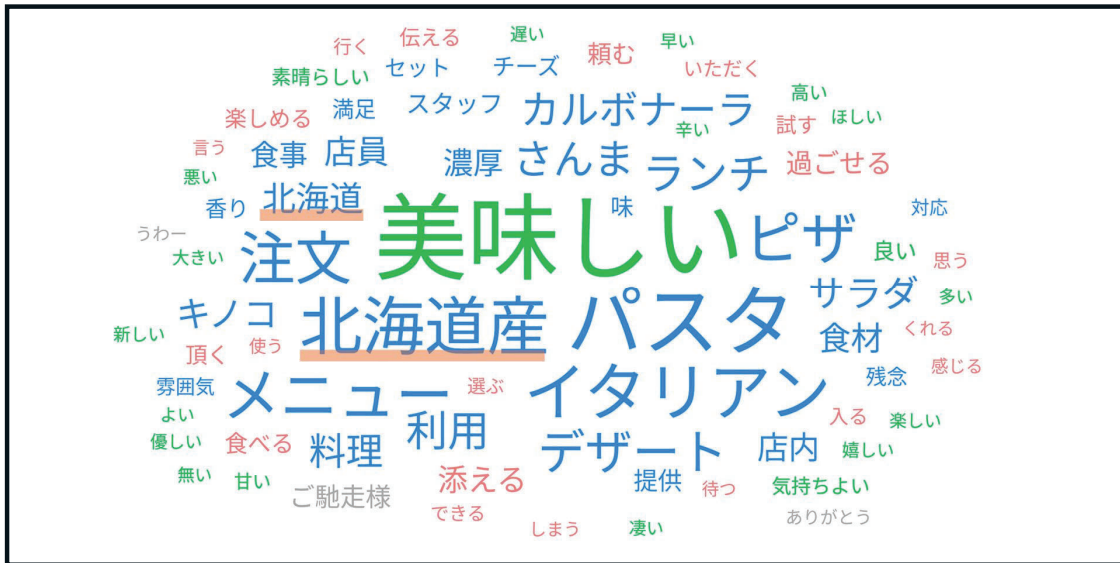


注：スコア順。TF-IDF法による統計処理されたもの。
出典：ユーザーローカルAIテキストマイニングによる分析 (<https://textmining.userlocal.jp/>)

32

ミアボッカ首都圏3店舗

青色が名詞 緑色が形容詞
赤色が動詞 灰色が感動詞

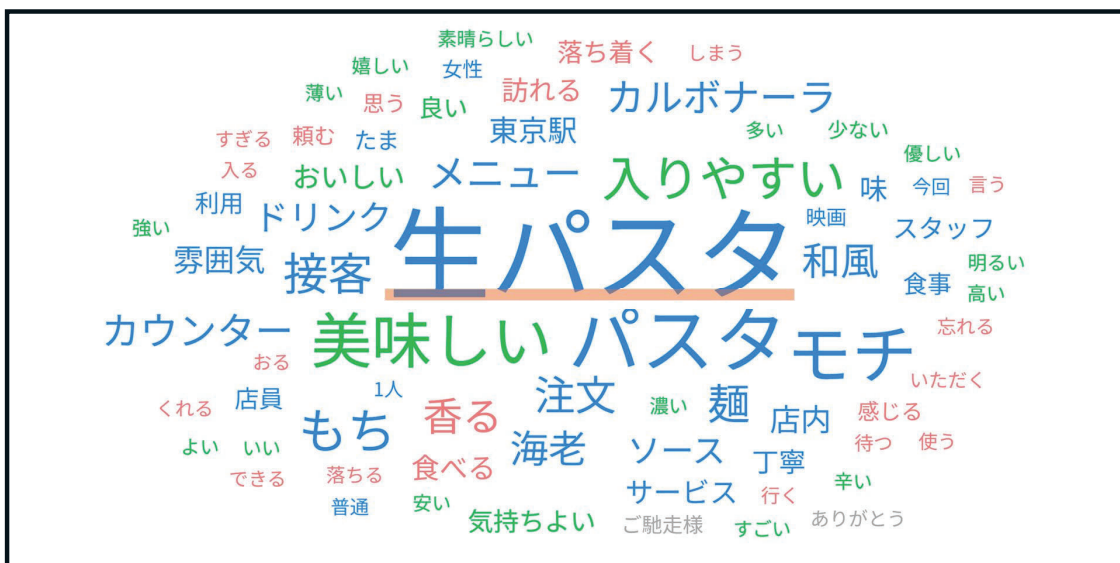


注：スコア順。TF-IDF法による統計処理されたもの。
出典：ユーザーローカルAIテキストマイニングによる分析（<https://textmining.userlocal.jp/>）

33

麦と卵 首都圏3店舗

青色が名詞 緑色が形容詞
赤色が動詞 灰色が感動詞



注：スコア順。TF-IDF法による統計処理されたもの。
出典：ユーザーローカルAIテキストマイニングによる分析（<https://textmining.userlocal.jp/>）

34

分析

- ・ミアボッカの道内店舗と首都圏店舗の口コミを比較すると、首都圏店舗では「**北海道産**」や「**北海道**」の単語が目立ち、顧客は北海道を意識していると分かる
- ・ミアボッカの道内店舗では「**接客**」「**行き届く**」「**雰囲気**」「**スタッフ**」などサービスに対する評価の言葉が目立つ
- ・麦と卵では看板メニューの「**生パスタ**」が圧倒的

35

考察

道内店舗：居心地・雰囲気重視

「美味しい」や料理に関する単語以外にも、「接客」や「雰囲気」などの店内体験に関する用語が多く含まれているため、来店時の居心地や体験全体が評価に大きく影響していると考えられる

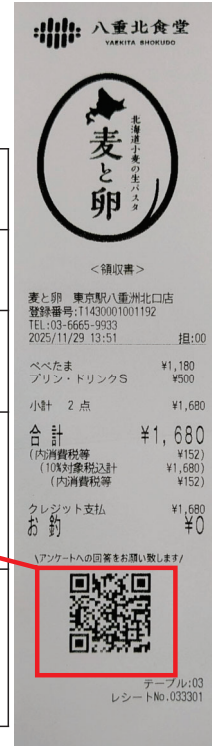
首都圏店舗：料理内容重視

「美味しい」という料理の感想を中心に「北海道産」や北海道食材が周辺に表示されていることから、産地や食材そのものへの信頼感が料理評価に結びついていると考えられる

36

(1) 来店者アンケート調査 概要

対象店舗	道内店舗 (ミアボッカ,ミアアンジェラ)
	首都圏店舗 (ミアボッカ,麦と卵)
調査期間	2025年11月1日~12月31日 (配布終了)
回収媒体	店舗レシートにアンケート用QRコードを貼付し、Webアンケートを実施
質問項目	来店者の属性・来店動機・北海道らしさや魅力を感じたか・北海道に行ってみたく感じたか



37

(1) 来店者アンケート調査 アンケート回収状況

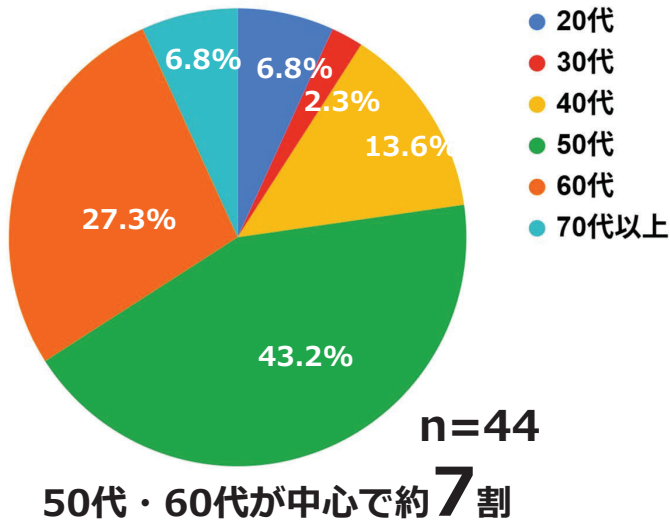
	ミアボッカ	ミアアンジェラ	麦と卵	合計
道内店舗	42件	2件		44件
首都圏店舗	73件		42件	115件
合計	115件	2件	42件	159件

38

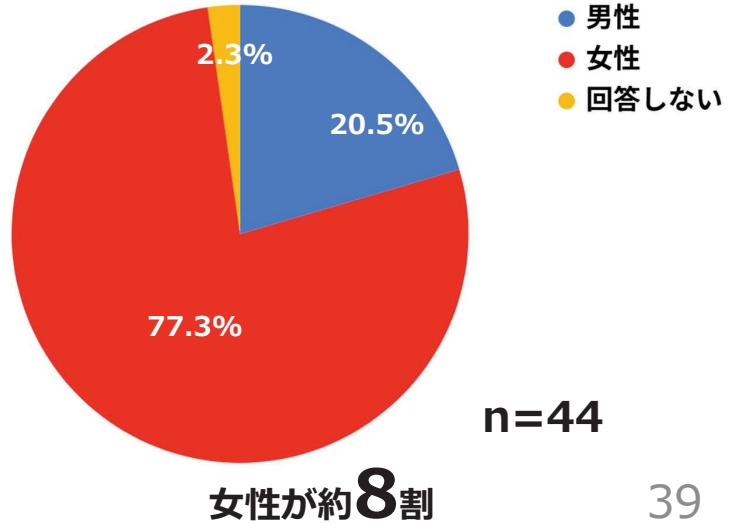
(2) 道内向けアンケート結果

回答者の属性

年齢



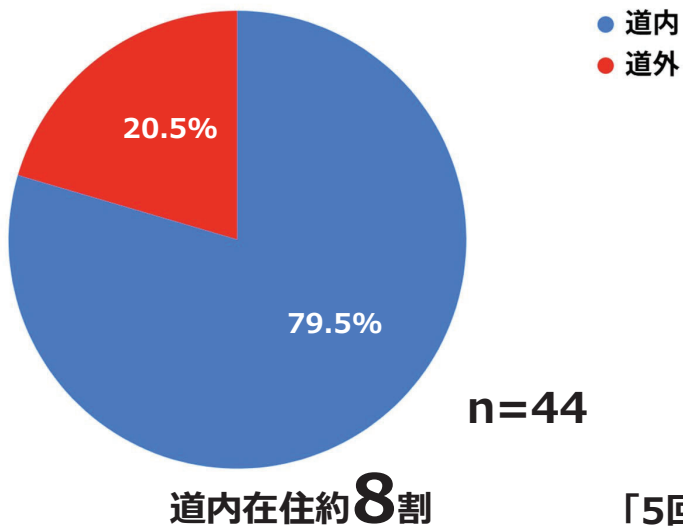
性別



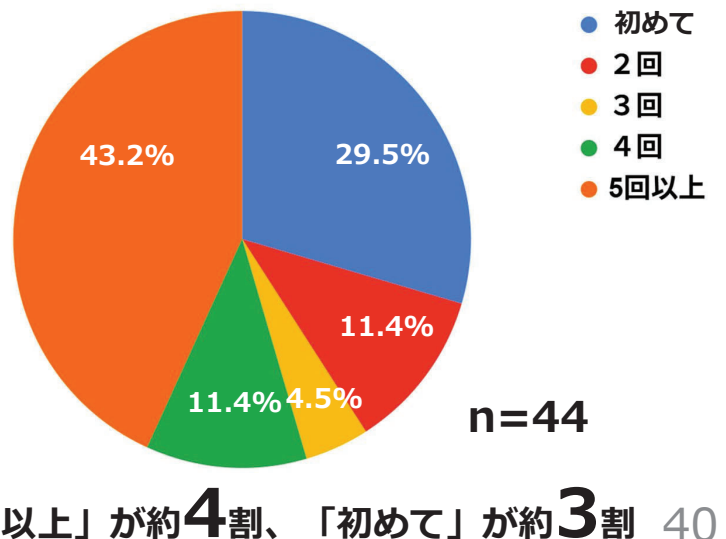
(2) 道内向けアンケート結果

回答者の属性

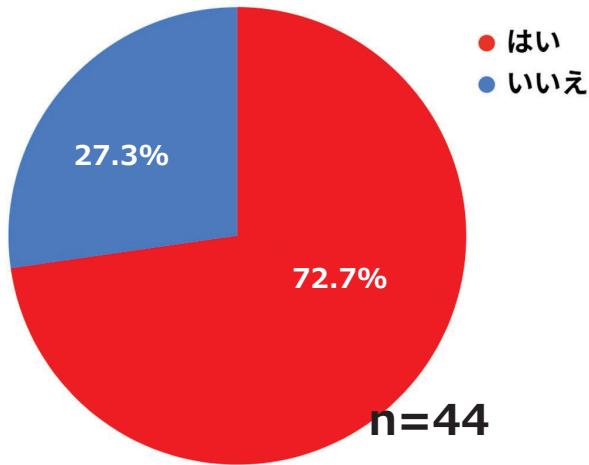
居住地



来店回数

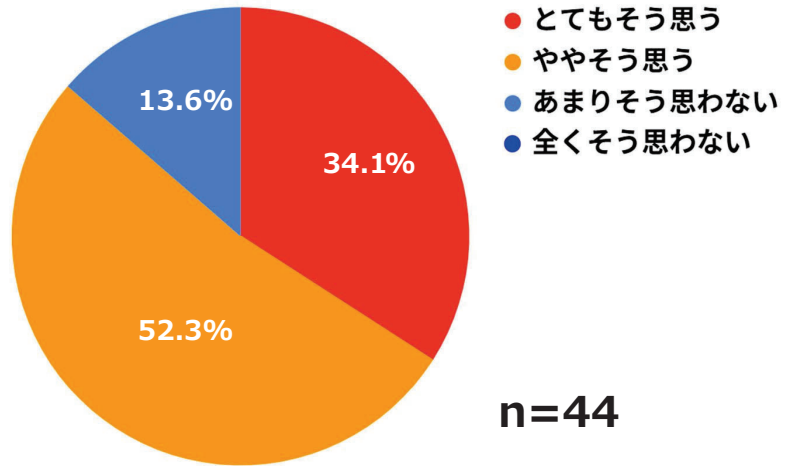


(2) 道内向けアンケート結果 来店動機



北海道食材が来店動機になって
いるのは約**7割**

北海道らしさや魅力を感じたか



北海道らしさや魅力を感じているのは
約**8割**

41

(2) 道内向けアンケート結果

まとめ

来店者の特徴

- 50～60代を中心とした中高年層
- 女性比率が高い
- 道内在住者が約8割
- 来店回数「5回以上」が約4割である一方、「初めて」も約3割

北海道食材・コンセプトの受け止められ方

- 北海道イタリアンというコンセプトは特に新規来店者に評価されている
- 来店動機は新規にとって「北海道食材」

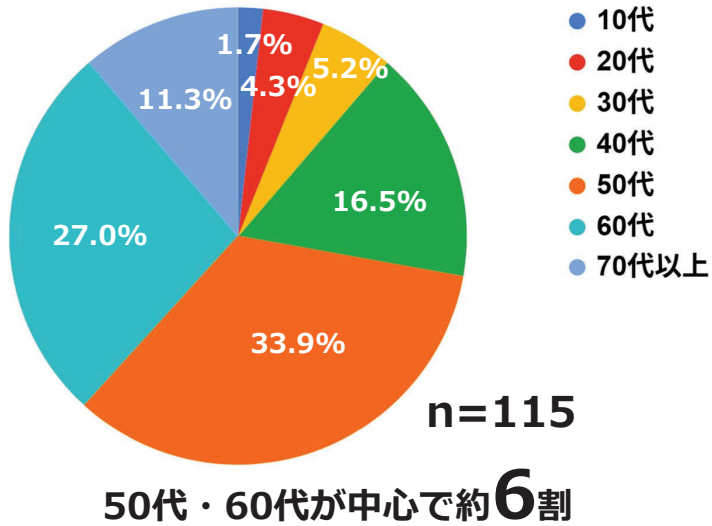
**道内店舗は北海道ブランドを域内で
再確認・定着させる拠点**

42

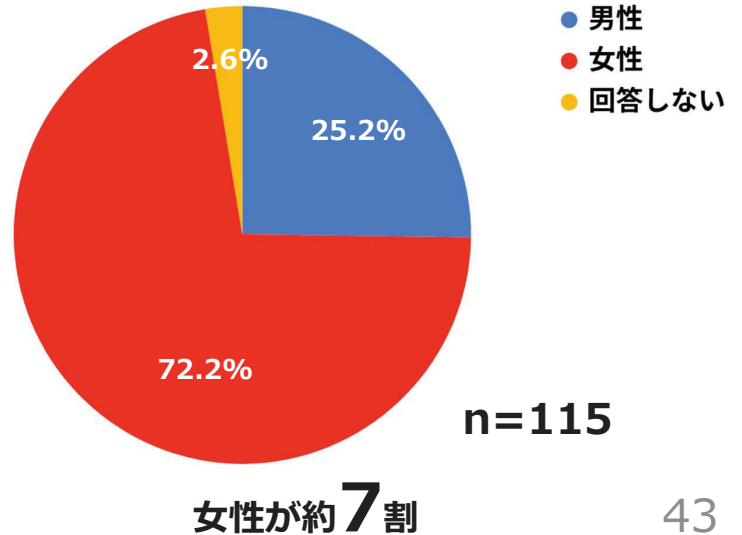
(3) 首都圏向けアンケート結果

回答者の属性

年齢



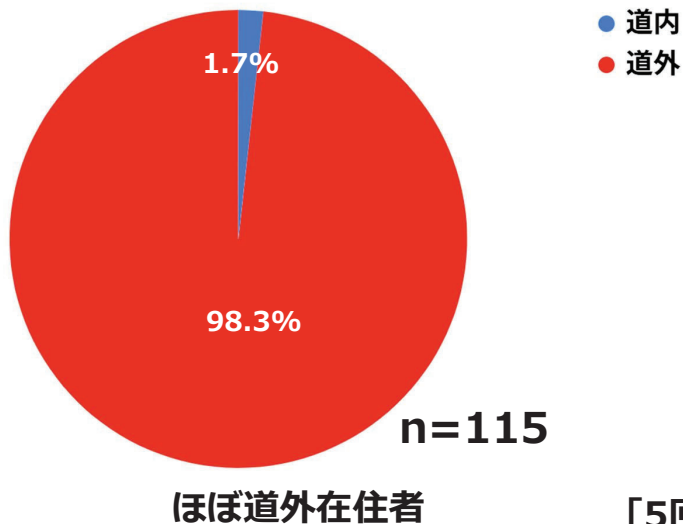
性別



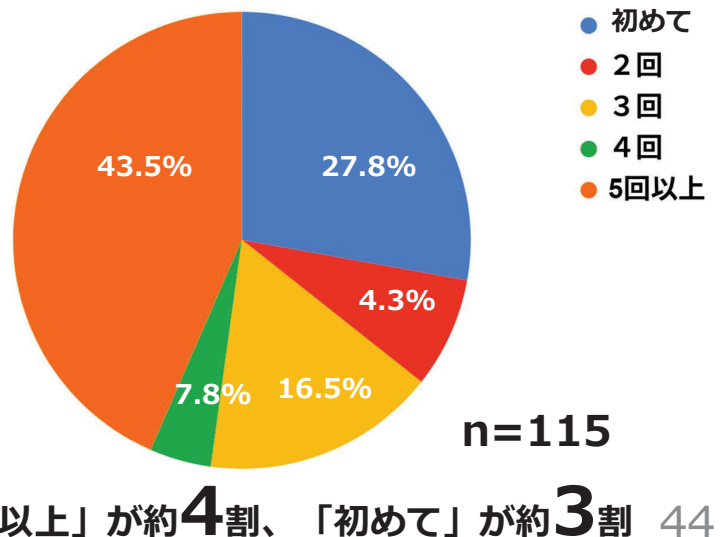
(3) 首都圏向けアンケート結果

回答者の属性

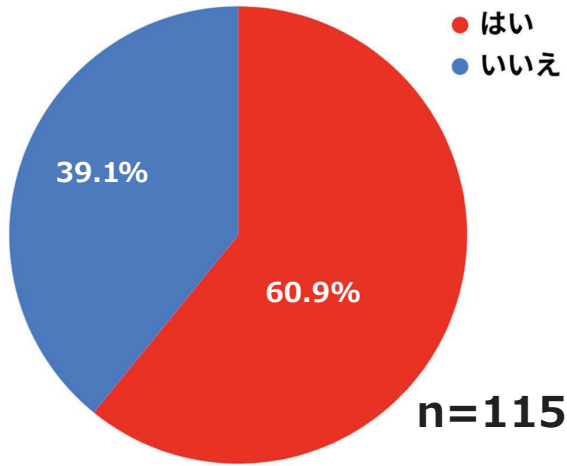
居住地



来店回数

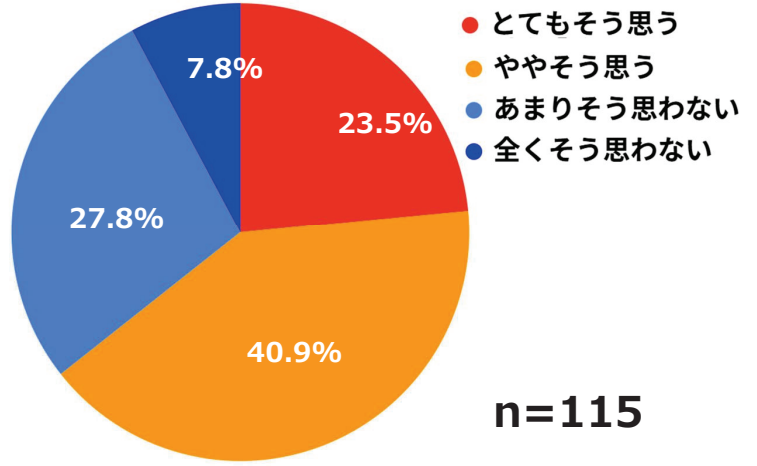


(3) 首都圏向けアンケート結果 来店動機



北海道食材が来店動機になって
いるのは約**6割**

北海道に行ってみたいと感じたか

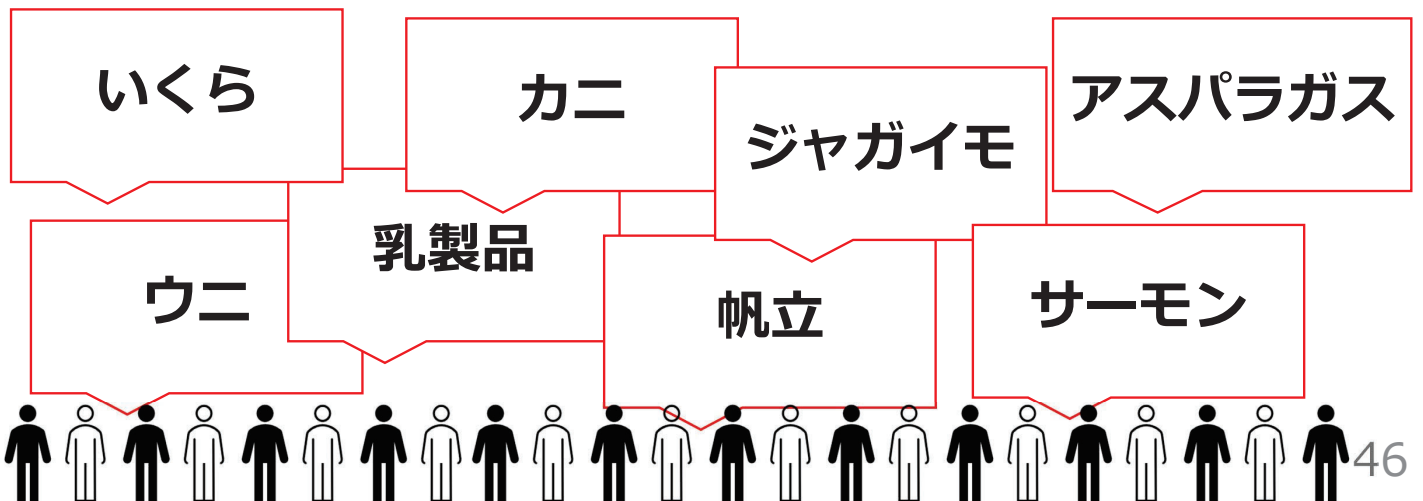


北海道に行ってみたいと感じているの
は約**6割**

45

(3) 首都圏向けアンケート結果 北海道旅行時に食べたい食材

一次産業由来の食材が中心



(3) 首都圏向けアンケート結果

まとめ

来店者の特徴

- ・ 年齢層が幅広い
- ・ 女性中心だが男性も一定数
- ・ ほぼ全員が道外在住
- ・ 新規来店とリピーターが混在

北海道イメージと来店体験

- ・ 北海道旅行時に食べたい食材として**海鮮・乳製品・肉・野菜**が多く挙げられる
- ・ 北海道は「**素材が魅力的な地域**」として想起されている

首都圏店舗は北海道ブランドを域外に伝える発信拠点

47

目次

1.研究背景

2.研究目的

3.研究方法

4.(株)イーストンの概要

5.札幌市の食を活かした産業振興の取り組み

6.(株)イーストンの取り組み実態と特色

7.(株)イーストンお客様評価

8.外食産業が地方創生に果たす役割

48

■ 外食産業が地方創生に果たす6つの役割

外食産業の取組み	企業経営における意義		地方創生に果たす役割
地元食材、未利用・少量食材の積極使用	メニューの差別化	⇔	①一次産業の支援
「接客」と「料理」による感動体験の提供	リピーターの獲得	⇔	②リアル店舗を通じたその地方のファンづくり
地元雇用・人材育成	人材確保	⇔	③地方店舗における働く場の提供
エリアの限定出店	マネジメントの効率化 ご当地店としてのブランディング	⇔	④行かないと食べられないという観光動機の創出
地方店における周辺事業者との連携	新たなビジネスチャンスの創出	⇔	⑤地方の食ブランディングの形成、地域のにぎわい創出
首都圏等への店舗展開	ブランド力強化	⇔	⑥地元食材の美味しさを伝える広告塔

49

■ 地方創生に貢献する外食産業

外食産業は、食材を単なる「消費財」としてではなく、調理と接客によって「地域のブランド」へ変換できる存在である。

流通の弱点（少量・不安定）を柔軟にカバーしつつ、地域の魅力を直接、来店客に届ける。

この「生産者への実利」と「地域の価値発信」を同時にできる点に外食産業ならではの地方創生における重要な役割がある。

50

謝辞

本研究では

株式会社イーストン 代表取締役社長 大山泰正 様

業務支援本部長 清水豊 様

外食事業本部副本部長 兼 販売促進部長 大島嘉信 様

流通部マネージャー 中村浩一郎 様

外食事業本部販売促進部マネージャー 近田慈美 様

ほか多くの皆さまに多大なご協力をいただきました。
研究の機会を頂けましたことに厚く御礼申し上げます。

ご清聴ありがとうございました。

テーマ	松屋フーズはなぜセントラルキッチンを集中させてきたのか（変更前タイトル：SDGs時代における外食産業のマーケティング戦略）	
連携企業	(株)松屋フーズホールディングス	
指導教員	張本英里	ハリモト エリ
メンバー	門長功樹	モンチョウ コウキ
	戒能賢介	カイノウケンスケ
	財津由希子	ザイツユキコ
	澤田百合香	サワダユリカ
	高島彩乃	タカシマアヤノ

日本フードサービス協会研究助成 研究成果報告書

★研究成果報告書と研究の概要を PPT1 枚で示したものを提出ください

★研究成果報告書は A4 用紙 2 枚以内で記載してください。各項目の分量は問いません

1. 研究の概要
<p>本研究は松屋フーズグループを事例として、外食産業におけるセントラルキッチン（以下、CK）の配置および生産・物流機能のあり方が、どのような戦略のもとで形成されてきたのかを明らかにすることを目的とする。</p> <p>外食産業では、全国展開を進めるにあたり、CK を全国に分散配置する企業、少数大規模に集中配置する企業、そもそも CK を持たないという選択をする企業が存在する。本研究では、少数大規模に集中配置する松屋フーズに着目し、なぜ同社がそうした CK 体制を採用し、成立させてきたのかについて生産・物流の両面から検討を行った。</p>
2. 研究の目的
<p>本研究の目的は、松屋フーズを事例に、①CK がなぜ現在の立地・配置となっているのか、②少数大規模な CK がどのような条件のもとで成立しているのか、③それらが同社のビジネスモデルおよび戦略とどのように結びついているのかを明らかにすることである。</p>
3. 研究の方法
<p>1. 先行研究の調査</p> <p>外食産業におけるサプライチェーン、CK、物流戦略に関する既存研究や事例研究を中心に整理し、本研究の位置付けを明確化する。</p> <p>2. ヒアリング調査</p> <p>松屋フーズに対して、工場見学および複数回のヒアリング調査を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none">・ 2025 年 9 月：嵐山工場および川島生産物流センターの見学・対面ヒアリング・ 2026 年 2 月：メールによる追加ヒアリング
4. 研究成果
<p>本研究から、以下の点が明らかになった。</p> <p>①松屋フーズは「安さ」と「こだわり」を両立させるために、少数大規模な CK を選択していること：少数大規模な CK は、規模の経済を活かしたコスト削減を可能にすると同時に、生産を集中させることで味のばらつきを抑え、「こだわりの味」の均一化を実現している。</p> <p>②CK の集中を、物流の内部化・システム化によって補完していること：川島生産物流センターおよび六甲生産物流センターの設立により、物流機能を内部化・高度化し、全国のデポを活用することで、少数大規模 CK であっても全国配送を可能としている。</p> <p>③一方で、地理的制約は完全には解消されていないこと：鮮度やリードタイムの観点から、北海道・沖縄・九州など一部地域では依然として制約が残っていること。</p>

以上より、松屋フーズの CK 配置および生産・物流体制は、単なるコスト削減ではなく、同社のビジネスモデル・戦略と密接に結びついた戦略的選択であることが明らかになった。

5. 資金使途

旅費（施設見学、ヒアリング）教員 1 名、学生 5 名

6. 活動経過

2025 年 7 月 22 日 松屋フーズ安藤様と打ち合わせ@zoom
2025 年 9 月 9 日 嵐山工場・川島生産物流センターを見学@対面
2026 年 2 月 2 日 松屋フーズ安藤様にヒアリング調査@zoom
2026 年 2 月 3 日 松屋フーズ遠藤様にヒアリング調査@メール
2026 年 2 月 6 日 松屋フーズ遠藤様にヒアリング調査@メール

なぜ松屋フーズはセントラルキッチンを集中させてきたのか

連携企業：松屋フーズ様

立命館大学食マネジメント学部：（2回生）門長功樹、戒能賢介、財津由希子、澤田百合香、高島彩乃、（教員）張本英里

研究目的

- 松屋フーズを事例に以下を明らかにする
- ① セントラルキッチンはなぜ現在の配置なのか
- ② 少数大規模セントラルキッチンが成立する条件は何か
- ③ それがどのような戦略と結びついているのか

研究方法

- 先行研究の整理
- 松屋フーズへのヒアリング調査

研究背景

- セントラルキッチンの配置・規模・保有の有無などは企業ごとに異なる
→ 業態の違いやリードタイムの違いなど
 - セントラルキッチンを分散している事例が多い
↓しかし
 - ① なぜその配置なのか
 - ② なぜそのキャパシティで成立するのか
 - ③ ビジネスモデルや戦略との関係
- 以上3点が明らかでない

☆松屋フーズはCKを集中している事例である

研究成果

【松屋フーズの生産・物流戦略】

生産(CK)

- 少数大規模CK
- 関東に集中
- 機能別CK



規模の経済を最大限に発揮
こだわりレベルの味の均一化

物流

- 物流の内部化
- システム化
- 全国デポの活用



少数CKでも全国配送が可能に
→ CKのエリア集中を物流で補完

研究結果

- ① セントラルキッチン（CK）はなぜその配置なのか
需要地への近接性、交通インフラ、生産資源という立地条件が、現在のCKの配置を規定している
- ② 少数大規模CKが成立する要件は何か
売り上げの7割が定番商品、機能別CK、規模の経済が松屋フーズのCKを成立させている。また、物流を内部化し一貫したシステムを構築、全国デポを活用することで、CKのエリア集中を物流で補完している
- ③ それがどのような戦略と結びついているのか
「安さ」と「こだわり」を両立させる戦略である

2025年度 日本フードサービス協会・立命館大学食マネジメント学部・研究科 研究助成
2026年2月18日 成果報告会

なぜ松屋フーズはセントラルキッチン を集中させてきたのか

連携企業:松屋フーズグループ

立命館大学食マネジメント学部

2回生：門長功樹、戒能賢介、財津由希子、澤田百合香、高島彩乃

代表者：張本 英里

2026年2月18日 成果報告会

1

1

TABLE OF CONTENTS

- 01 研究目的と研究方法 p.3
- 02 研究背景 pp.4-9
- 03 松屋フーズの事例 pp.10-
- 04 研究結果 p.22
- 05 今後の課題 p.23
- 06 引用文献、参考文献 p.24

2

01 研究目的と方法

研究目的

松屋フーズを事例に、外食産業のセントラルキッチンの配置及び、生産・物流機能のあり方がどのような戦略のもとで形成されてきたのかを明らかにすること

研究方法

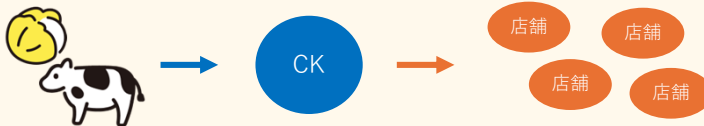
- ・ 先行研究の調査
- ・ 松屋フーズ様へのヒアリング調査
 - 2025年9月 嵐山工場・川島物流センターを見学、ヒアリング調査
 - 2026年2月 メールで数回のヒアリング調査

3

3

02 研究背景:セントラルキッチンの役割

- 外食産業の全国的なチェーン化の達成
→ **セントラルキッチン**の役割 (仕込みや一次調理を店舗外で集中、店舗は仕上げに特化するもの)



- ・ セントラルキッチンで加工・調理済みなので、提供が「早い」
- ・ 大量に作るのでコストが下がり「安く」提供できる
- ・ 全国どこで食べても、誰が調理しても「同じ味」になる

早い・安い・うまいを実現

4

4

02 研究背景:セントラルキッチン^①の配置や保有数

- 外食企業によってセントラルキッチン^①の配置や保有数は様々である
ファーストフード、ファミリーレストランの場合

CKの配置	イメージ
集中	少ない工場で大量生産（1～5）
分散	全国に工場を有する（10以上）
なし	店内調理にこだわる

?

なぜ同じ外食チェーンなのに、
セントラルキッチン^①の配置や保有数といった
“生産の方法”が異なるのか？

5

5

02 研究背景:先行研究

- 某和食ファーストフードのサプライチェーンの事例（原2022）
全国24工場、30の物流拠点を有し、全国的に分散している。
分散型の配置で店舗までのリードタイムを短縮、ネットワークシステムを形成している。
上記はレジリエンスの観点から高く評価されている。
また、ファミレス業態も含まれているので共同仕入れによるスケールメリットがある。
- 某洋風ファミリーレストランの事例（中川・斉藤2024、道畑2011）
 - ・全国5工場を保有（関東4、関西1）している。SPAモデルに特徴がある。
川上から外部依存を1割以下にし、品質・価格のコントロールを実現している。
 - ・ファミレス業態のサプライチェーン構築の難しさを指摘
- 和食ファミリーレストラン、回転寿司の事例（引用文献リスト参考）
 - ・某和食ファミレスの場合、CKは0であったが、買収を契機にCKを有するようになった
 - ・某回転寿司チェーンの場合、2004年にCKを廃止している
 →いずれも、「手作り感」や「こだわり」を重視した結果

6

6

02 研究背景:先行研究

- 某和食ファーストフードのサプライチェーンの事例 (原2022)
- 某洋風ファミリーレストランの事例 (中川・斉藤2024、道畑2011)
- 和食ファミリーレストラン、回転寿司の事例 (引用文献リスト参考)



CKの配置や保有数については、
業態の違いや、リードタイムの違いによって異なる

- ①なぜその配置なのか
 - ②なぜそのキャパシティで成立するのか
 - ③ビジネスモデルや戦略との関係
- } この点が明らかでない

7

7

02 研究背景:松屋フーズの場合

・ブランド



牛めし・定食・カレー
1170店舗



とんかつ
194店舗



その他10ブランド
49店舗

出典：松屋フーズ、IR情報月次報告、2026年3月期、1月時点

- ・セントラルキッチン (工場)
- ・物流拠点
- ・嵐山工場 埼玉県 熱加工品工場
- ・富士山工場 静岡県 野菜工場
- ・川島生産物流センター 埼玉県 食肉工場
- ・六甲生産物流センター 兵庫県 食肉工場

少数大規模
集中拠点
内部運営

規模の経済

8

8

02 研究背景:松屋フーズの場合

研究目的

松屋フーズを事例に、外食産業のセントラルキッチンの配置及び、生産・物流機能のあり方がどのような戦略のもとで形成されてきたのかを明らかにすること

CKはなぜその配置なのか？

そのキャパシティで成立する要件は何か？

どのような戦略が構築されているのか？

9

9

03 松屋フーズの事例

10

03 松屋フーズの事例:歴史

- 企業沿革

「みんなの食卓でありたい」をスローガンに、「国民食」業態を中心に展開

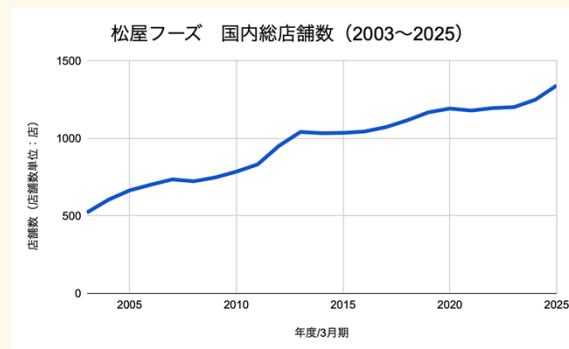
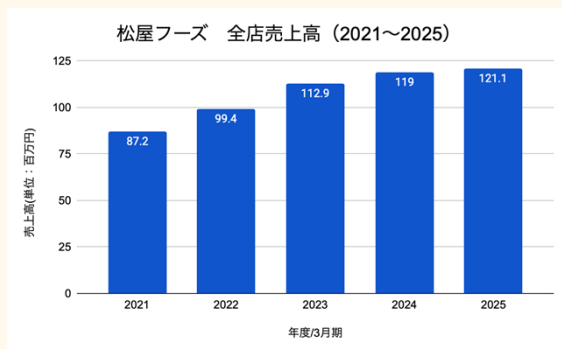
- 1966年 東京都練馬区羽沢に中華飯店「松屋」開店（創業）
- 1968年 東京・江古田に牛めし・焼肉定食店「松屋」開店
- 1996年 埼玉県比企郡嵐山町に「嵐山工場」を開設
- 2005年 静岡県富士宮市に「富士山工場」を開設
- 2011年 埼玉県比企郡川島町に「川島生産物流センター」を開設
- 2012年 松屋フーズグループ1000店舗達成
- 2013年 牛めし・焼肉定食店「松屋」1000店舗達成
- 2016年 とんかつ専門店「松のや」100店舗達成
- 2018年 株式会社松屋フーズホールディングスに商号変更
- 2020年 兵庫県神戸市東灘区の六甲アイランドに関西初の「六甲生産物流センター」を開設
- 2025年 とんかつ専門店「松のや」500店舗達成

出典：松屋フーズ様提供資料から作成

11

11

03 松屋フーズの事例:歴史



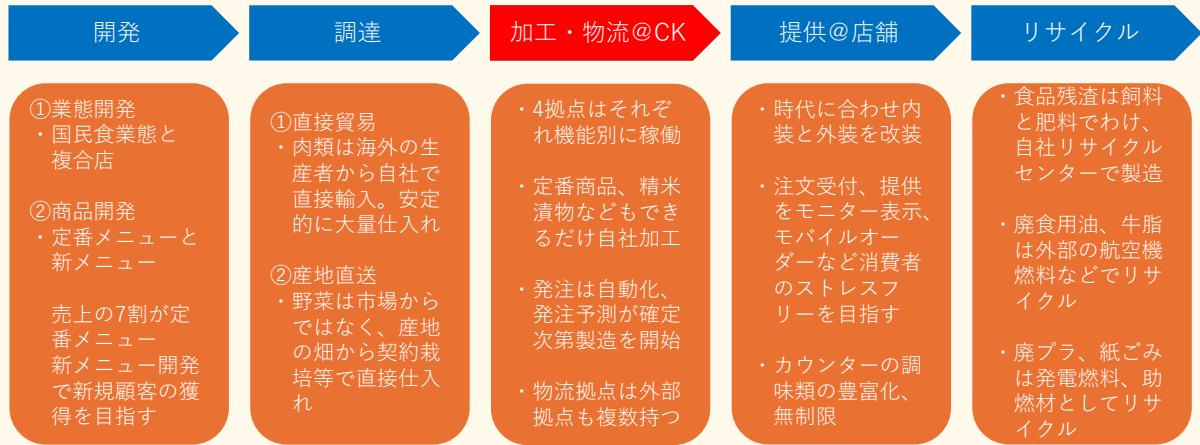
出典：松屋フーズ、IR情報月次報告から作成

12

12

03 松屋フーズの事例:各過程での特徴

● 開発～リサイクルまでのフロー



出典：松屋フーズ様提供資料、ヒアリング内容から作成

13

13

03 松屋フーズの事例:セントラルキッチン

嵐山工場(埼玉)



1996年10月～
熱加工品工場

精米、カレー、タレソース、ドレッシング
冷凍食品など135品目

3,365t、生産/7月

富士山工場(静岡)



2005年1月～
野菜工場

生野菜類、漬物、豆腐
温泉卵、麺、餃子
など43品目

1,903t生産、/7月

川島生産物流センター(埼玉)



2011年11月～
食肉工場(関東)

牛めし・焼肉用、とんかつ用のスライス肉、
ハンバーグなど17品目

1,326t生産、/7月

六甲生産物流センター(兵庫)



2020年4月～
食肉工場(関西)

牛めし・焼肉用、とんかつ用のスライス肉、
など15品目

524t生産、/7月

店舗数の拡大に伴って、セントラルキッチン(工場)を機能別に分割していった

出典：松屋フーズ様提供資料から作成

14

14

03 松屋フーズの事例:CKの配置要因

嵐山工場(埼玉)



特徴①需要地への臨機応変な対応

- ・松屋フーズの店舗の7~8割が関東圏に位置している
- ・CKが立地する場所は高速道路へのアクセスが容易

川島生産物流センター(埼玉)



特徴②規模の経済を追求してコストカット

- ・各工場がそれぞれの品目を集中して作る(機能別CK)
- ・売上の7割が定番商品、同じものを同じ設備で作る
※分散するだけ1つの規模が小さくなりコストが上がるため
- ・富士山工場では富士の湧き水が無料で大量に使える

富士山工場(静岡)



特徴③「こだわりの味」を維持

- ・生産を集中することで店舗での味の差異を無くしていく
※例えば、使う水によっても微妙に味が変わってしまうため

出典：画像は松屋フーズ様提供資料、内容は松屋フーズ様へのヒアリングから作成

15

15

03 松屋フーズの事例:CKの配置要因:小まとめ

Q なぜ埼玉県、静岡県なのか？

A ①需要地に近く、②交通インフラが整備されているから
富士山工場に関しては、③富士山の湧き水が無料で使えるため

Q なぜ少数大規模で集中しているCKなのか？

A ①CKを機能別に集中して生産することで、コストカットを追求するため(規模の経済)
②自社で固定的に生産することで、微妙な味の差異を無くすため(こだわり)

➡ コストカットは、同業他社よりも“安さ”を追求しているのではなく、
自社のこだわりを崩さないため！

出典：松屋フーズ様へのヒアリング内容から作成

16

16

03 松屋フーズの事例:松屋フーズのこだわりについて



・精米ライン@嵐山工場

国産米（関東から北陸まで都度変更）とカルロース米のブレンド
玄米から仕入れてCKで精米している
自社で精米すれば鮮度を維持し、美味しく食べられる

・お新香@富士山工場

コストが低く簡単な調味液に漬ける方法を取らない
白菜を粗漬けし、水を抜き、麴やだしなどで二度漬ける
キムチも二度漬けている



・お味噌汁@嵐山工場

豆腐は当初外注であったが、富士山の湧水で安く美味しく作れるように
味噌は自社生産で出汁を3種類使用している

出典：画像は松屋フーズ様HP、内容はヒアリングから作成

17

17

03 松屋フーズの事例:物流での対応

川島生産物流センター
(埼玉)



六甲生産物流センター
(兵庫)



+
デポ



少数大規模なCKで、
製品の賞味期限や鮮度、リードタイムの観点から
どのように全国の店舗に配送するのか？



①物流の内部化

- ・2011年以前 → 関東地区の物流センター計4拠点の運営を3PL
- ・2011年以後 → 川島生産物流センターの設立で大部分を内部化
(最大600店舗への供給能力)
- ・2020年 → 六甲生産物流センターの設立
(関東圏以南への供給能力向上)

②物流のシステム化

- ・在庫・ピッキング・出荷・発注までをシステム化し、効率的な生産に活用



出典：画像は松屋フーズ様HP、内容はヒアリングから作成

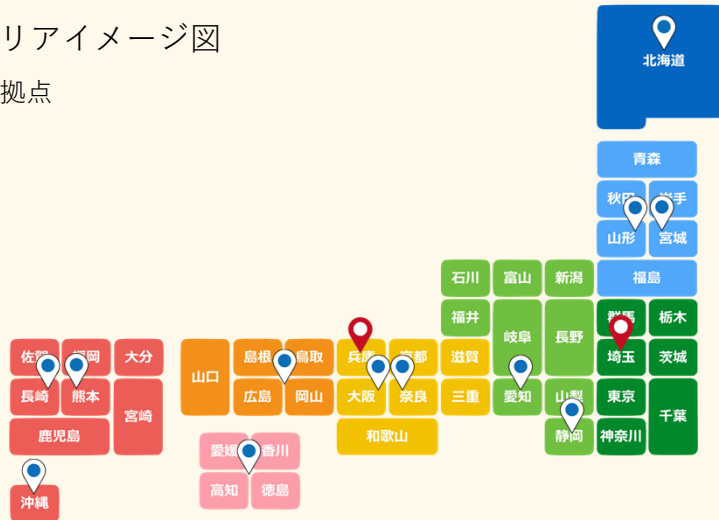
18

18

03 松屋フーズの事例：物流での対応

- 物流網のエリアイメージ図

-  生産 + 物流拠点
-  デポ



出典：画像はフリーイラスト、内容はヒアリングから作成

19

19

03 松屋フーズの事例：物流での対応

川島生産物流センター
(埼玉)



六甲生産物流センター
(兵庫)



+
デポ



少数大規模なCKで、
製品の賞味期限や鮮度、リードタイムの観点から
どのように全国の店舗に配送するのか？



①物流の内部化

- ・物流センターでは1日あたり60便（1台（3t～4t車）で7～8店舗分を配送）
- ・デポでは1日あたり200便
→平均的な店舗で30時間～40時間のリードタイム（北海道、沖縄を除く）

②物流のシステム化

- ・生鮮類の賞味期限は製造日+4日
→発注システムを整えて、店舗発注データを確認してから製造開始
- ・賞味期限が長いものは、外部の倉庫を活用して保管

※北海道、沖縄では肉・野菜工場が1拠点ずつ、九州では野菜工場が1拠点

出典：画像は松屋フーズ様HP、内容はヒアリングから作成

20

20

03 松屋フーズの事例：物流での対応：小まとめ

Q 少数大規模なCKで、全国の店舗でどのように配送しているのか

A ①川島生産物流センター・六甲生産物流センターを開設し、**供給能力を大幅に向上**させ、②在庫・ピッキング・出荷・発注までを**システム化**した。これらの物流の内部化により自社でのコントロールを強化、需要に応じた迅速な生産管理が可能になった

③全国のデポを活用することで全国の配送網を構築

➡ 少数大規模のCKでも、物流機能の高度化・デポの活用で全国配送が可能
しかし、北海道・沖縄や九州の場合は物流での対応が難しい

出典：松屋フーズ様へのヒアリング内容から作成

21

21

04 研究結果

研究目的

松屋フーズを事例に、外食産業のセントラルキッチンの配置及び、生産・物流機能のあり方がどのような戦略のもとで形成されてきたのかを明らかにすること

1

松屋フーズは、“安さ”と“こだわり”を維持するために、少数大規模なCKを選択

少数大規模なCKは、

①規模の経済、②需要地への対応、③こだわりレベルの味の均一化 を成立させる

2

物流の内部化とシステム化、全国のデポの活用がCKの集中を補っている

しかし、鮮度の観点から地理的制約（北海道・沖縄・九州）は残る

22

22

05 今度の課題

- CKの配置や保有数について定義すること
- 内部化/外部化の議論が不十分であった
- 松屋フーズの麺業態への参入について
→外食産業全体の議論につながる

23

23

06 引用文献、参考文献

- 中川仁美・斉藤麗「外食チェーン店サイゼリヤのサプライチェーン・マネジメント・モデルの検討」『作大論集』第18号、95-116.
- 日本経済新聞「「大戸屋には変革が必要」 株を売却した創業家三森氏」2020年10月14日、<https://www.nikkei.com/article/DGXMZ064880780S0A011C2000000/>（2026年2月7日最終閲覧）.
- 日本経済新聞「トロ入りマグロ7貫980円の秘密 仕入れプロが世界調達回転ずし「スシロー」（下）」2022年1月18日、<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOLM131UF0T10C22A1000000/>（2026年2月7日最終閲覧）.
- 原俊之「外食産業のサプライチェーンの展開と今後の方向」『商学研究論集』第56巻、259-277.
- 池田大輔（2020）「外食産業におけるチェーン化のジレンマ」『日本経営システム学会』、102-105.
- 田中祐貴・角忠夫（2012）「日本の外食産業における経営戦略の実証研究」『開発工学』第32巻第1号、59-67.
- 道端美希（2010）「フードサービス産業の食材開発・サプライチェーンの構築～その歴史と現在、そして今後の方向」『観光学研究』第9号、103-115.

24

24

謝辞

本研究では

常務取締役 執行役員 戦略事業本部長 安藤吉信様
執行役員 生産物流本部副本部長 川島工場工場長 物流部部长 宮西雄一様
嵐山工場工場長 綾香浩二様
生産物流本部 物流部部长 遠藤隆也様

ほか多くの皆様に多くのご協力を賜りました。
施設見学、ヒアリングの際には大変手厚く、温かいご対応をいただき感謝申し上げます。
このような研究の機会をいただけましたことを、深く御礼申し上げます。

テーマ	アルバイト社員の戦力化のための仕組み構築	
連携企業	(株)GANKO	
指導教員	嶋田敏	シマダ サトシ
メンバー	度会登生	ワタライ トオイ
	角原悠	カクハラ ユウ
	岡部徳朗	オカベ トクロウ
	小笠原匠音	オガサワラ タクト
	中谷光佑	ナカタニ コウスケ

日本フードサービス協会研究助成 研究成果報告書

★研究成果報告書と研究の概要を PPT1 枚で示したものを提出ください

★研究成果報告書は A4 用紙 2 枚以内で記載してください。各項目の分量は問いません

<p>1. 研究の概要</p> <p>労働力調査の「宿泊業、飲食サービス業」の分類で非正規雇用が 7 割を超えるなど、外食産業の労働者に占めるアルバイト社員の割合は大きい。すなわち、外食産業の業務が適切に行われるうえでアルバイト社員の果たす役割は非常に重大である。しかしながら、アルバイトという雇用形態も影響し、就業経験の不足や雇用時点での知識・技術の未熟さなど、雇う人材がすぐに現場で活躍することは難しい。</p> <p>また、目的意識やモチベーション、あるいは、労働自体の位置づけも個人ごとに異なる。例えば、大学生のアルバイトであれば、どれほど職務に満足していたとして、卒業を迎え就職すればそれに伴ってアルバイトを辞めることになる。そういった構造上の問題も整理しながら、短期での戦力化やより良いパフォーマンスを実現するための人員管理が重要となる。</p>
<p>2. 研究の目的</p> <p>以上のような状況において、アルバイト社員が業務に貢献できるようになる（戦力化）ための要因について分析を行い、その仕組みを構築することを目指す。特にモチベーションを軸とした人材マネジメントの観点から、モチベーション理論の適用や具体的な施策の効用分析に取り組む。</p> <p>一年目の取組みとして、最終的な分析を支える基盤の構築も行う。具体的には、既存のモチベーション理論をサーベイしつつ、概要で挙げたような外食産業におけるアルバイト社員の位置づけ・特性を整理する。これを通じて、特に同産業で取り組むべき管理上の課題を明らかにする。</p>
<p>3. 研究の方法</p> <p>分析の基盤となる外食産業におけるアルバイト社員の位置づけ・特性について、その構造的な側面は連携先企業との協議を通じて構成する。その上で、既存のモチベーション理論の多くが日本の外、製造業で発達したものであることに注意しながら、概要の整理を行い、日本における外食産業の人員との違いについて検討する。</p> <p>モチベーションの要因に関する分析に向けたデータの取得に際しては、モチベーションや労働、および、人的資源管理の諸要因について、連携先企業が運営する店舗へのアンケートおよびインタビューを行う。開業からの期間の違いが店舗や従業員の性質の差異</p>

<p>につながることを踏まえ、店舗間のデータ比較等を行い、その結果からモチベーションに影響を与える要因やその影響の仕方についての中長期で生じる変容についても考察する。</p>
<p>4. 研究成果</p> <p>アルバイト社員の離職という観点では、概要にも述べたような、構造的に避けられないものと、人員管理を通じた改善が可能な側面とにまず分けられる。モチベーション要因における従業員ドメインごとの影響の差異とは別に、4年が最大の所属期間となる大学生とそれより長く所属する主夫・主婦などのドメインでは人員管理上「一人」の位置づけが異なる。</p> <p>その上で、アルバイト社員のモチベーション要因や効果的な管理に向けた分析を行った。収集したアンケートで、調査店舗の開業からの期間が従業員の就業期間と直結したため、店舗間の比較により就業期間の違いによる差異を検討した。結果の一つとして、業務への慣れとともに、従業員がマニュアルに留まらない業務を行うようになることが、業務に対する評価と指導体制への評価へと影響する傾向などが示された。</p> <p>現時点では2店舗の調査に留まっている。今後、変数間の詳細な分析を進め、より具体的な施策の検討や、日本の外食産業における人材管理によく適応するモチベーションの理論についての議論を深める。</p>
<p>5. 資金使途</p> <p>交通費：フィールドワーク先への訪問</p>
<p>6. 活動経過</p> <p>新村様、川野様とオンラインミーティング 6月25日、7月28日、8月28日、9月24日、10月15日 店長アンケート／従業員アンケート 10月7日～11月10日 京都二条茶寮 北千住店にてフィールドワーク（含 店長インタビュー） 11月12日</p>

背景・課題：アルバイト社員の重要性とその管理

- 労働者に占めるアルバイト社員の割合の大きさ
- 労働の目的意識、モチベーション、就業経験の有無や知識・技術の程度など個人ごとの異質性も大きい

業務上の重要性も
さることながら
管理の困難さが課題

目的・アプローチ

- モチベーション理論のサーベイ・整理
- アルバイト社員を対象にモチベーションに関する要因のアンケート調査→分析

社員の特性の理解
その特性を踏まえた、
戦力化の仕組み検討

アンケート調査と結果の概要

- 調査項目：モチベーション要因 22項目と属性情報
- 対象：京都二条茶寮 浦和PARCO店、北千住店の従業員
 - 浦和PARCO店：回答者の就業期間1年以上
 - 北千住店：回答者の就業期間3か月以内
- 結果（抜粋）
 - 就業が長い：マニュアルに留まらない業務を行う
→ マニュアルや業務、指導体制への評価に影響

具体的な調査方法：
アンケートおよび
インタビュー

今後の展開

- 日本人・外食サービスの人材により適合した理論の検討
- 就労期間に応じたモチベーション要因の変容

戦力化に至る段階や
中長期でのモチベー
ション管理の施策

飲食店アルバイトのモチベーション

発表担当：角原悠、度会登生
小笠原匠音、岡部徳朗、中谷光佑
立命館大学・食マネジメント学部・嶋田ゼミ

1

背景1

- 飲食業界のアルバイトの従業者比率は全体の8割前後
 - 補助的存在というだけでなく **組織を支える重要な戦力** になっている
- 人材の流動性が高いアルバイト市場において、早期離職を防ぎ、経験を積んだ従業員に **長く貢献してもらうこと** は、採用・教育コストの削減やサービス品質の向上、組織全体の安定化に不可欠
- 離職率は26%（全産業と比べて **高い**）

2

飲食業における離職の2つの要因

① 学生中心による構造的離職

- 学生アルバイトへの依存度が高いが一定期間で離職することが前提
- → 職場環境の問題ではなく、**ライフサイクル**によるもの（想定内の離職）
- 早期戦力化が重要

② 不適合による離職（問題視すべき要因）

- 仕事内容・労働条件・人間関係「思っていた仕事と違う」「できるようになる前に辞めてしまう」「自分の役割が分からない」
- → **防ぐことが可能な離職**
- 能力不足ではなく、業務・教育設計の問題

3

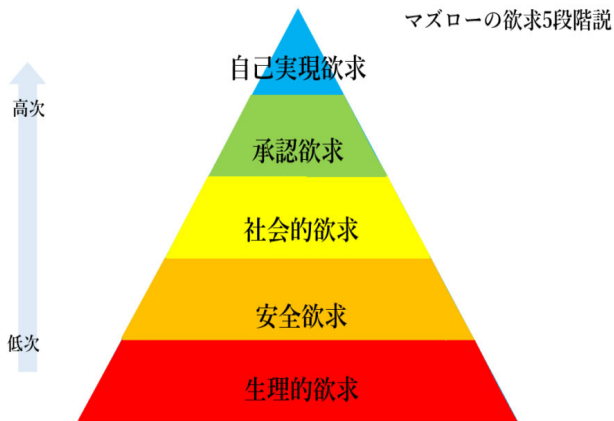
離職率まとめ

- 飲食業の離職には2種類
- ① 学生中心による構造的離職 → 学生には 早期戦力化が有効
- ② 不適合による回避可能な離職 → 環境改善
- 離職率の高さは
- 🙌 一律に「職場環境の悪さ」を示すものではない

4

先行研究

• A.H.マズロー 欲求階層説



- 生理的欲求→食欲・睡眠
- 安全欲求→安定した生活
- 社会的欲求→仲間に所属
- 承認欲求→認められたい
- 自己実現欲求→自分らしく生きていきたい

5

• C.P.アルダーファ ERG理論

G：成長欲求 (Growth)
 ↑
 R：関係欲求 (Relatedness)
 ↑
 E：生存欲求 (Existence)

マズローの理論を三段階にまとめたもの

順番は固定ではなく、下に戻ることもある

成長がうまくいかなければ、人は関係や安定に戻ることがある

6

- E.L.デシ 内発的・外発的動機づけ

【内発的動機づけ】

- 楽しい
- 面白い
- やりたいからやる

VS

【外発的動機づけ】

- 報酬
- 評価
- 罰を避ける

ポイント

外部からの影響だけでなく自分の内側からも動機は生まれる

給料のために働くのは外発的、やりがいで働くのは内発的

7

目的

- アルバイト社員の戦略化に向けてモチベーションの側面からマネジメント上の課題を明らかにする

8

度登1

調査：アンケート

調査対象

- 株式会社がんこ
- 北千住店・浦和店のアルバイト従業員（主に10～20代）※北千住店は勤続年数が1年以上の方がほとんど
浦和店は新店のため三か月未満の方が多い

調査期間

- 2025年10月7日～11月11日

調査方法

- 紙のアンケートに記入
- ※アンケートの配布・回収は店舗側（がんこ様）に依頼

調査内容

- 労働条件・仕事理解・やりがい・人間関係などの要因がアルバイトの継続意思・定着に与える影響を測定

質問形式

- 5件法の順序尺度
(5：非常にそう思う～1：全くそう思わない)

質問項目の作成根拠

- 松木（2020）「非正規従業員の働くモチベーション」に関する研究を参考に作成

※本研究の目的に合わせて一部表現・分類を修正

回収状況

- 有効回答数：22件

9

先行研究： 外食産業におけるアルバイトの調査

- 松木知徳. (2020) “非正規従業員の働くモチベーションに影響を与える要因の経時変化－飲食チェーンでの実証研究－”, 芝浦工業大学博士学位論文.
 - 問題意識に直結するキーワード
 - 非正規従業員
 - 働くモチベーション など
 - この論文の中では、シミュレーションによる経営施策の効果も検討

今回の報告では、
調査票（アンケート・インタビュー内容）を検討する上でも参考にした

10

スライド 9

度登1 だれでもアンケートが再現できるくらいちゃんとアンケート方法を説明
度会 登生(gm0158fr), 2026-01-14T04:49:00.471

アンケートの結果

11

アンケート調査

Q1.	給与や待遇は良いと思う
Q2.	設備や環境は良いと思う
Q3.	仕事の時間・量は楽であり、負担にはならないと思う
Q4.	給与や待遇は業務内容・負荷に対して良いと思う
Q5.	上司がよくリーダーシップをとっていると思う
Q6.	店舗や会社が掲げる理念や価値観に共感できると思う
Q7.	自分の努力や貢献に対して評価してくれていると思う

Q8.	マニュアルで仕事の目的や手順が分かりやすく明示されていると思う
Q9.	自分に仕事を任せたり権限を持たせてくれていると思う
Q10.	自分の仕事がお客様の満足につながっていると思う
Q11.	この店舗で働くことは自身の成長につながると思う
Q12.	やりがいや楽しさを感じる仕事が多いと思う
Q13.	定められたルーチン作業だけでなく、考え工夫する仕事が多いと思う
Q14.	この店舗のサービスにお客様は喜んでくれていると思う
Q15.	自分と同僚や先輩・後輩などの人間関係が良いと思う
Q16.	職場の雰囲気は良いと思う
Q17.	自分がこの職場に受け入れられていると思う
Q18.	作業のやり方などを必要に応じて教えてくれると思う
Q19.	この店舗で働いてよかったと思う
Q20.	スタッフの離職率が低く、定着している
Q21.	生活環境による制約（学生の場合：就活や卒業を含める）がなければこの店舗で働き続けたいと思う
Q22.	この店舗でのバイトを友人や知人などに勧めたいと思う

12

アンケート調査

質問項目のジャンル別整

① 労働条件・職場環境（ハード面）

目的：働きやすさ・負担感の把握

- Q1 給与や待遇は良いと思う
- Q5 上司がよくリーダーシップをとっていると思う

② 仕事理解・評価・裁量（マネジメント面）

目的：仕事の分かりやすさ・納得感・主体性

- Q6 店舗や会社が掲げる理念や価値観に共感できると思う
- Q10 自分の仕事がお客様の満足につながっていると思う

③ やりがい・成長実感（モチベーション）

目的：内発的動機づけの把握

- Q11 この店舗で働くことは自身の成長につながると思う
- Q13 定められたルーティン作業だけでなく、考え工夫する仕事が多いと思う

④ 人間関係・職場風土

目的：心理的安全性・職場適応

- Q14 この店舗のサービスにお客様は喜んでくれていると思う
- Q18 作業のやり方などを必要に応じて教えてくれると思う

⑤ 定着意識・継続意

目的：離職・定着との関係分析

- Q19 この店舗で働いてよかったと思う
- Q22 この店舗でのバイトを友人や知人に勧めたいと思う

13

アンケートの結果（1）

- Q1:給与や待遇は良いと思う
- Q4:給与や待遇は業務内容・負荷に対して良いと思う
- Q17:自分がこの職場に受け入れられていると思う
- Q20:スタッフの離職率が低く、定着していると思う

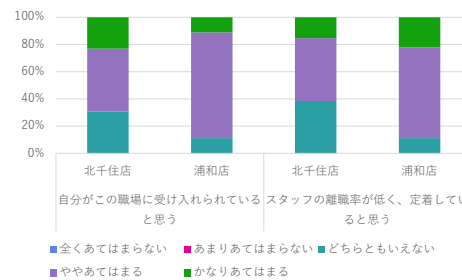
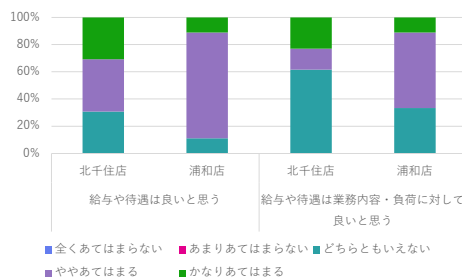
長く働いている人のほうが給与面とそれに伴う業務内容に相対的に満足が低い

満足度に個人差はあるが生活基盤は守られているため、環境は安定している傾向

→マズローの欲求階層説の生理的欲求、安全欲求

承認が離職率にも作用している傾向→承認欲求

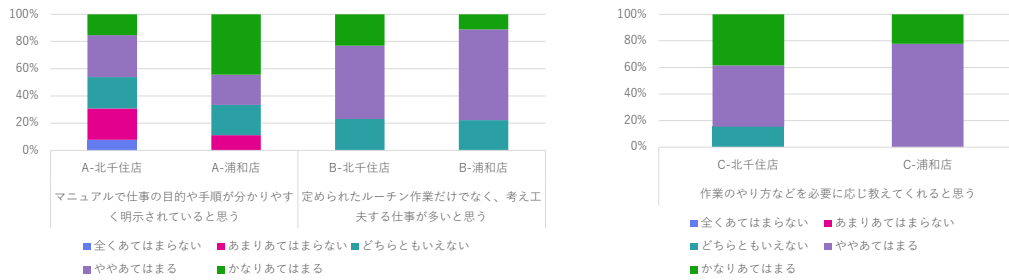
長く働いている人が多いという環境のため人間関係が安定、予測可能性があることから心理的安全性が満たされる→安全欲求の実現



14

アンケートの結果（2） 仕事の種類・傾向

- マニュアルの受け取り方にばらつき
 - 特に北千住店は「全くあてはまらない」の回答も
- 考え工夫が必要な作業が多い
- 北千住店では、要所要所での教育が手厚い
→店舗運営において管理者の考え方は大切

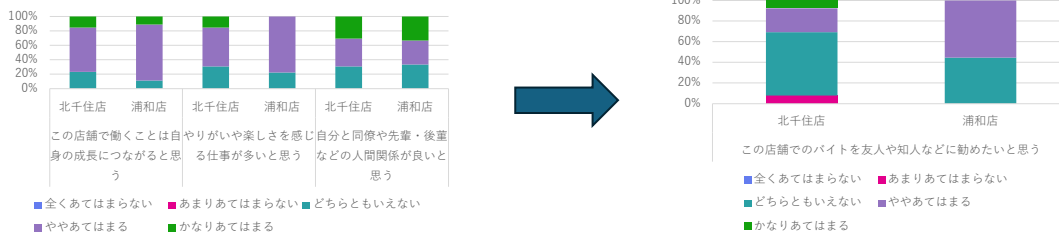


長期運営されている店舗ではマニュアル通りの対応ではすまない→マルチタスクが必要
結果として、必要に応じて教える、ということが大切であり、それがスコアに表れている

15

アンケートの結果（3）

- 全体的にアルバイト先への評価が高い
- どちらの店舗ともおよそ半数の人が「どちらともいえない」以下の推奨意向



ガンコ様のフィードバックから得た情報
 ・北千住店→作業負荷が高い、顧客評価が高い
 ・浦和店→まだ店の特色が出せていない

顧客のサービス利用における推奨意向と異なり、自分がそのアルバイトに満足しているかは、友人に勧めるかに関してあまり関係がなさそう

16

まとめと今後の展望

- **まとめ**：アルバイト社員へのアンケート調査
 - 調査対象：勤続一年以上／三か月未満の二店舗
 - 長く勤めている人のほうが給与や待遇への満足が相対的に低下
 - 人間関係の重要性、他人からの承認が離職率にも大きくかわる
 - 店舗運営はマニュアル通りの対応では済まない
 - アルバイトに関しての満足度と人に勧めるかどうかに関係はあまりない
- **今後の展望**
 - 今回のシンプルな集計でも一定の傾向 ⇒ より詳細に分析
 - 日本人・外食サービスの人材に対するより適合したモチベーション理論の検討
 - 中長期でのモチベーションのあり方
継続的な勤続によるモチベーションの変容