

地方創生・飲食店市場の ダイバーシフィケーションに関する研究 ～ やって見る経営学・地方からの都市部へ ～

松林 賢司¹・光井 隆人²・植原 蒼太³・豊増 圭希⁴・長谷 祥寛⁵
・田畑 皓一郎⁶

¹正会員 金沢工業大学教授 経営情報学科 (〒921-8501 石川県野々市市扇が丘7-1)

E-mail:kenji.matsubayashi@neptune.kanazawa-it.ac.jp

²⁻⁶金沢工業大学 経営情報学科

松林研究室では「やって見る経営学」をキャッチフレーズに研究室学生が地域の自治体、企業等と連携して北陸地区の地方創生に取り組んでいる。これまで金沢市・堅町商店街で、差別化の為にプロジェクトマップをネクストテクノロジーとして活用した商店街活性化を目的としたカフェの起業、地域の伝統コンテンツである箔打紙（金箔の台紙）を活用した新商品、新サービスとしてのアクセサリーの開発、ネクストテクノロジーとして5Gを活用した町興しイベントの企画・運営等に経営学のフレームワークを適用、即ち”やって見る”ことにより一定の地方創生効果と研究成果を上げている。本研究では地方創生を目的に石川県のローカルコンテンツとして県民に広く愛されている鍋用調理みそ「とり野菜みそ」を取り上げてコロナ禍に適応した飲食店「とり野菜みそ1人鍋専門店」を企画・事業化し、その経営分析、顧客アンケートを実施することにより飲食店の経営改善と飲食店市場のダイバーシフィケーション効果を測定、考察した。具体的には、地方店として石川県・金沢市に「とり野菜みそ1人鍋専門店」を開業し、売上向上の為にプロモーションマネジメントとコスト削減の為にオペレーションマネジメントによる経営改善に関する実験と飲食店市場のダイバーシフィケーション戦略として同コンテンツを地方から都市部、神奈川県横浜市に移設、都市店として経営する実験を実施した結果、両者の経営指標の比較検討も含めて興味深い成果が得られたので地方創生戦略の一助となる事例として報告する。

Key Words : Regional revitalization, Restaurant business, Market diversification, Pilot of business administration, Rural area to urban area

1. 背景

筆者が大学・学部生の戦略論やマーケティングの講義を担当して以来、聴講生からの質問としてよく耳にするのが、「ポーターの3つの基本戦略が必要なのは実際にはどのような場面ですか?」「コトラー博士のSTPとか、ラウターボーン博士の4Pとかはいったい何の役に立つのですか?」、「プロモーションの広告・宣伝とPRは何が異なるのですか?イメージがわかりません。」、「アルバイト先で店長のマーケティング戦略を聞いたら笑われました。」という本質的・基本的な問いかけであった。確かに実際に社会に出て一度でも商品やサービスを担当して戦略作成や販売する経験等があれば（売れなかつたりすると余計に）経営学のフレームワークの有用性は一目瞭然なのだが、マーケティングを学ぶ日本の学部生にとって現状の大学カリキュラムは理論に

加えて他者の事例を取り上げ机上で評価考察するというどちらかというとパッシブな研究内容が一般的であり、実際に3つの基本戦略もSTPも4Pも使っていないことにはその有用性は理解しにくいのは明らかである。本学においても学生自らが実社会で経営学のフレームワークを活用した実験を伴うアクティブな研究は実施されていなかった為、ビジネススクールで用いるケーススタディや実際に社会で活躍している経営者の特別講義によって経営学フレームワークの実社会での活用例を紹介する等の改善策を施してはいるが、根本的な解決策は見いだせずにはいた。かかる中、地元商店街から郊外の大規模ショッピングセンターに顧客を奪われてシャッター街化が進んでいる現状を打破する為に学生の力を活用したいとの相談を受けた。その後、当研究室で経営学を学ぶ学生も交えて地元商店街と協議を重ねた結

果、地元商店街に新規に飲食店を開業して学生が経営をおこなうことにより、①学生の実験施設として経営学を体得する教育効果と②経営学のフレームワークを活用した飲食店に新しい顧客を誘導することによる地域活性化効果の2つの効果を狙う経営学のアントレプレナーシップの実験施設として本学学生が経営する飲食店「DK art café」が2015年に開業した。本施設の経営の為に当研究室の学生をリーダーとした全学横断組織の「地方創生・DK art caféプロジェクト」(図1)が発足し、研究活動は当研究室が担当した。



図-1 地方創生DK art caféプロジェクト¹⁾

本施設は当研究室がコアコンピタンスとして提唱する経営学にアジャイルな手法を実験的に取り入れる「やってみる経営学」の第一号実験施設となった。学生が経営学のフレームワークを地域社会で実践的に経験して継続的にPDCAサイクルを主体的に回せるように本施設をベンチャービジネスとして経営しながら実施した。PDCAサイクルの運用に当たっては、経営学の基本フレームワークに加えて筆者がマーケティング学の重要学説を初心者でも実務活用しやすいように工夫したフレームワーク（Research- Needs/STP-4P-Promotion-Implimentation-Control）に整理した図2のマーケティングテクノロジー²⁾も活用した。

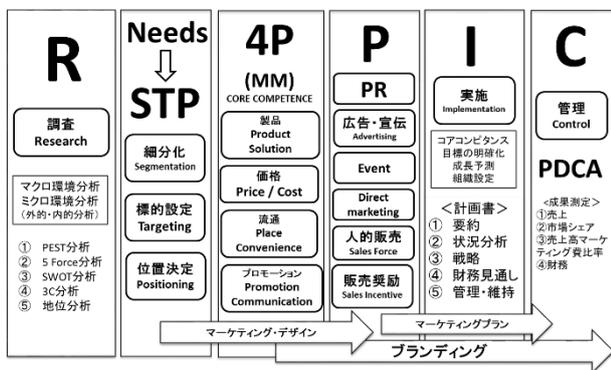


図-2 マーケティングテクノロジーの全体像²⁾

更なる「やってみる経営学」の取り組みとして地元の障害者就労支援施設・ヴィスト株式会社における自立支援の為の新製品「箔折紙」の企画、並びにマーケティング

を実施した。「箔折紙」は、精神的障害者の作業療法として活用される折紙に着目し、地元金沢市の名産品である金箔の仕切り紙に使用される和紙で鶴を折り、同じく地元伝統産業である加賀友禅に使用される特殊な色彩である加賀五彩で色付けて樹脂で固めたアクセサリーを製品化(図3)した。本商品の制作は障害者就労支援設備で行い、当研究室がマーケティングをやってみるにより良好な販売結果を得ることができ、障害者の自立支援に貢献することができた。



図-3 お土産用アクセサリー「箔折紙」

マーケティング（イベント・プロモーション）の実験としては、2019年に金沢市・ドコモ株式会社と共同で開催した5Gプロモーションイベント「MIMASSI」(図4)がある。「MIMASSI」は、ドコモ株式会社が他地域に先駆けて金沢市において5Gサービスを開始することを広く一般にPRすることを目的に地方創生・DK art caféプロジェクトがイベント企画、運営を行った。5Gの特徴である高速大容量通信と超低遅延通信に着目して本学野々市キャンパスと本学白山キャンパスとメイン会場である金沢駅の3カ所を5Gでつないだプラスバンドの同時演奏実験やイベント参加者向けに5Gの未来を演出したプロジェクションマッピング、観客参加型のスマートフォンによるデジタル金魚すくい、並びにスマートフォンサイリウムダンスなどによる参加者とマスコミに対するプロモーションを実施した。その結果、事前の予想参加者約300人を大きく上回る約500人のイベント参加者を獲得することができた。



図4 学生が作成したMIMASSIフライヤー

(1) 学習効果

地方創生・DK art café参加者へのアンケート調査により、経営学の実験設備として飲食店を活用したアントレプレナーシップ、イノベーション、及びマーケティング等に関する取り組みにより、特にその共創教育における学習成果（図5）がプロジェクト参加学生に高く認識されたことが確認できた。これにより本プロジェクトは他大学に例を見ない地方創生を目指した経営学の実験設備として実社会のかつ本格的なフィールドワーク・プラットフォームとしてその独創性に加えて筆者が目指す世代、並びに学内外の関係者との共創により実社会で通用する実践力を身に付ける為に有用な取り組みの一つであることがわかった。学生が主体性を持って実社会で飲食店を経営する為に行う起業、設備設計・準備・維持、マーケティング計画の立案・運用、及び学外の関係者との商品、またはサービスの売買に関する交渉等は、参画する学生にとっても新鮮な経験であり、座学とは一味違い学習効果が高く興味深い課外活動かであることを実感できたと思われる。今後の指導に於いても、これまで通り教員が主導するのではなく学生の自主性を喚起して、自ら進んで共創して学習に取り組めるように実験設備の内容、並びに運用方法の継続的な研究に取り組む。

Q. 本プロジェクトは学外社会との共創教育に役に立ちますか？

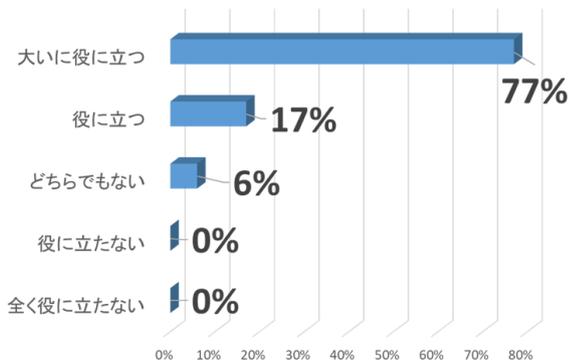


図5 やって見る経営学の教育効果の測定例¹⁾

(2) 地方活性化効果³⁾

飲食店DK art caféと関連する立地商店街のプロモーションイベントを合わせた地域に対する社会的影響は、合計で387.5百万円であった。得られた経済価値の県内の他の地域活性化イベントや施設の直接効果と定量的な比較を行った。比較を行うのは、2015年に金沢に開業した北陸新幹線や石川県の能登が舞台となったNHKの2015年度前期連続テレビ小説「まれ」、毎年13,000人のランナーが参加する「金沢マラソン」、石川県珠洲市で行われ土地の魅力を増幅させるアートの祭典「奥能

登国際芸術祭」の4つとした。北陸新幹線は、開業前と後の観光入込数と観光消費額を比較し、算出した直接効果は454億円であった。連続ドラマ小説「まれ」では、放映前と後で観光入込数の増加率を使用し、算出された直接効果は42億円となっていた。金沢マラソンでは参加したランナーや同行者、沿道応援者の消費支出額から算出し、13億円であった。奥能登国際芸術祭では、イベント期間中の直接効果は4億円であった。それぞれのイベントや施設は規模が異なるため、1万人あたりにして比較を行なった結果、その経済価値総額は他イベントよりも少ないが、1万人あたりでは金沢マラソンや奥能登国際芸術祭と同等の価値であることが分かった。

表1 地元の地方創生施設やイベントの経済価値比較³⁾

	万人	億円	億円/万人
北陸新幹線	258	454	1.8
NHKまれ	34	42	1.2
金沢マラソン	23	13	0.6
奥能登国際芸術祭	5	4	0.8
DK art caféプロジェクト	4.6	4	0.8

「やってみる経営学」の実験施設、経営学フレームワークの実践の場として有効活用していた飲食店「DK art café」であったが、2019年末からのコロナ禍による顧客の消滅や学生の運営関与の自粛、並びに自治体からの休業要請等の事業環境変化により2020年に休業することとなった。かかる中、2020年末にDK art caféプロジェクトの取り組みの支援者であった株式会社東急モールズデベロップメントから当研究室にアントレプレナーシップの研究の一環としてコロナ禍に適応した新しいスタイルの飲食店の企画、運営依頼があり、金沢市の中心部・香林坊地区に立地するショッピングモールである東急スクエアの2階での新業態の飲食店の開業を“やってみる”こととなった。開業に当たってのコンテンツ提供、監修に関しては、以前イノベーション研究の際に共創した石川県のソウルフードである鍋用の調理みそ「とり野菜みそ」を製造販売する株式会社まつやに協力を依頼した。本研究では前述の飲食店「DK art café」、新製品開発、及びイベントプロモーション等の「やってみる経営学」の実績に基づいて新規の飲食店「とり野菜みそ1人鍋専門店」を開業し経営学の実験設備としてプロモーションマネジメントとオペレーションマネジメントの実験に加えて同コンテンツのダイバーシフィケーション戦略として地方と都市部でその経営指標の比較考察を行った。

2. 飲食店・とり野菜みそ1人鍋専門店

2021年6月に約半年間の準備期間を経て当研究室の学生のリーダーシップにより、地方創生・DK art caféプロジェクトが企画、運営する新しい「やってみる経営学」

の実験施設である飲食店「とり野菜みそ1人鍋専門店」がコロナ禍の中、開業した。「とり野菜みそ」は、石川県かほく市の株式会社まつやが大豆と米麴から作った米みそに、数種類の調味料や香辛料を加えた調味みそであり、鍋料理や肉の味噌漬けなどにも使用される。この味噌は、同社に創業当時から伝わる味噌鍋の味をアレンジしたものであり、長い船旅でビタミン不足となりがちな船乗りたちの体力回復の為に沢山の野菜を簡単に調理しておいしく補給するために考案された。特に野菜をたっぷり摂取できることで、栄養バランスに優れる点が評価されており、とり野菜の“とり”も鶏肉の“鶏”ではなく野菜を取りなさいの“取り”が由来である。現在では主に北陸地区のスーパーなど小売店で販売され、イメージキャラクターであるお母さん“まつやとりさん”のロゴと合わせて多くの石川県民に親しまれる商品となっている。同商品の新規飲食店向けの活用にあたっては地域創生向けの取り組みに相応しい地元の伝統的な商品であること、“まつやとりさん”のロゴと商品認知度が高いことからマーケティング戦略が比較的容易に立てやすいことから選定した。コロナ禍の感染症対策として自治体の感染対策指針に基づいて席を個々に分けて間にパーティションを設置することにより、来店者が一人でソーシャルディスタンスを確保して食事をする1人鍋スタイルで営業した。図6がとり野菜1人鍋専門店の外装である。



図6 とり野菜1人鍋専門店・金沢店の外観

提供するメニューは、顧客の好みによってカスタマイズができるシステムになっており、白菜の茹で加減：3種類（レア・ミディアム・ウェルダン）、肉の種類：2種類（桜姫鶏モモ肉・特選豚バラ肉）、みその種類：4種類（とり野菜みそ・ピリ辛とり野菜みそ・ごまとり野菜みそ・担々ごまとり野菜みそ）の組み合わせにより全部で計24種類から選んで注文することができ、白菜の茹でたえを楽しんでもらう為に注文に基づき都度、厨房で調理したものを5～10分で提供した。



図7 学生が作成したポスターとメニュー例

店内装飾、メニューシート、ポスター、ポップ、オペレーションマニュアル作成（図7）、ホームページ（<https://toriyasaimiso-nabe.com/>）やSNSを含むプロモーションメディアの作成運用と同店の営業状況に関するデータ収集と分析はすべて学生が担当した。

3. 地方・とり野菜みそ1人鍋専門店金沢店

(1) 開業時

地元で地方店として開業したとり野菜みそ一人鍋専門店・金沢店の基本情報は以下のとおりである。

営業場所：石川県金沢市香林坊2丁目1-1 香林坊東急スクエア2階、営業時間：11時30分～20時00分（19時30分ラストオーダー）、客席数：9席、営業日：週6日、店員数2名（厨房係1名、フロア係1名）。同店の厨房係のオペレーションに関するPERT図を図8に示す。

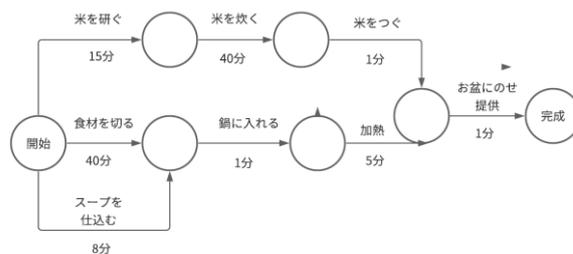


図8 とり野菜みそ1人鍋専門店・金沢店の厨房係のPERT図⁴⁾

厨房業務に関しては炊飯工程がクリティカルパスとなり40分と最も時間がかかる為に炊飯器を2台用意して顧客の需要に合わせて欠品なきように余裕をもって対応できるようにした。問題としてはフロア業務の対象顧客席数がコロナ禍対応の為に9席に限られている為、厨房担当者の業務量負担が大きくなることと要求される習得技術レベルが高いことが挙げられた。プロモーションマネジメントに関しては「とり野菜みそ1人鍋専門店」の前身となる「DK art café」で小原ら⁵⁾が来客数の増加を研究

目的とし、様々なプロモーション手法について研究を行っており、①SNS、②広告宣伝、③ホームページ、④PR（新聞・テレビ・ネットサイト等）の4つのプロモーションの効果が良好であることが明らかになっている。ROAS（広告費回収率）の高かったプロモーション⁶⁾は「SNS」、「フライヤー」、「ホームページ」であった。ROASが2番目に高くなっていた「フライヤー」の配布はコロナ禍で直接接するビラ配りは感染リスクが高く、顧客も受け取り辛いと判断したため本研究では実施しなかった。表2に学生が積極的にプロモーションとして実施した施策の開業から約1カ月間（2020年6月19日～7月26日）の効果を測定する為に来客者（n=622）の来客理由に関して調査した結果を示す。

表2 とり野菜みそ1人鍋専門店のプロモーション効果

方法	来客割合	推定来客数(人)	ROAS
SNS（広告宣伝）	14.50%	881	1970%
ホームページ（広告宣伝）	6.21%	377	4237%
新聞（PR）	4.30%	261	
テレビ（PR）	8.28%	503	
ネットサイト（PR）	6.53%	397	
合計	39.82%	2,419	

表2より広告宣伝費とPRの集客効果がそれぞれ20.77%と19.11%、合わせて39.82%あり、実験として適応したプロモーションが効果的であったことが推察できる。特にSNS（Facebook, Instagram, Twittwe）の集客効果は14.50%となり最も効果があり、中でもInstagramが7.60%と最も高い集客率となった。以前プロモーションに取り組んだ「DK art café」でも同様の傾向が観察された為、飲食店のSNSプロモーションに於いてはInstagramが有力なツールであることが分かる。その理由としては若者を中心に使用者が多いこと、並びに飲食店の魅力を伝える、理解するには見栄えのする写真が解り易く飲食店検索にも活用しやすいことが推察される。広告宣伝費のROASは、一般的に500%を超えると良好であることが報告⁷⁾されている為、本研究におけるSNS広告1970%とホームページ4237%は共に売上貢献度が非常に高い好ましい結果となった。グルメサイトに投稿された口コミは多くの場合、1(とても悪い)～5(とても良い)の間で5段階評価される。しかし、本研究で用いたSNS上に投稿された口コミは文章を全て読まないとそのレビューがプラスなものなのか、マイナスなものなのか判断する事ができない。またその判断も評価者によって異なり客観性を欠く。そこで、SNS上での店舗に関する評価を分析し、強み弱みを把握するために、SNS上の投稿のAI（fastText）による感情分析を行った。fastTextとは、入力されたコーパスから、単

語の分散表現を獲得するFacebookが開発したライブラリであり、特に極性判定や文書分類などによく利用されている⁸⁾。SNS上での店舗に関するツイートを分析するために、Wikipedia日本語ページを全量学習したfastTextのモデルを用い、各投稿のネガポジ判定を行う。分析方法としては、ネガポジ判定したい文書群における「ポジティブな単語」と「ネガティブな単語」を複数個ずつ手動で設定する。その後、各文章内の形態素に対して上記の「ポジティブな単語」と「ネガティブな単語」の類似度平均と「ネガティブな単語」と「ネガティブな単語」の類似度平均を測り、類似度平均が高い方の極性を採用する。例えば、「ポジティブな単語」に「うまい」という単語を設定した場合、「おいしい」という単語は「ポジティブな単語」に設定した「うまい」という単語と意味合いが近い為、極性値はプラスで帰ってくる。SNS上で「とり野菜みそ1人鍋専門店」に関するコメント付き投稿（2020年6月19日～7月26日）15件抽出した。それぞれの投稿をfastTextを用いて分析した結果、15件中11件（73%）が5段階評価の中で5にあたる非常にポジティブな投稿であると評価する事ができた。

表3 AI（fastText）による口コミ分析結果

text	PN	fast
#とり野菜みそ1人鍋専門店 #めっちゃおいし	0.08048	5
#とり野菜みそ1人鍋専門店 に行ってみた。	0.0779375	5
一人鍋なべ良いね～♡☑ ご飯少なめに感じ	0.06729268	5
レポート。	0.049	5
めっちゃ美味しかった！ 香林坊のトーキュ	0.04607692	5
香林坊、東急スクエア2階の「とり野菜みそ	0.03677143	5
#東急square 2階に openした #とり野菜	0.03592837	5
いってきました。東急スクエア2階にできた	0.03031214	5
今では全国区「まつや」のとり野菜みその	0.0265	5
#とり野菜みそ1人鍋専門店 #東急スクエア	0.02495868	5
石川県民といえば とり野菜みそ 香林坊東急	0.02141121	5
1人とり野菜みそ(笑)	0.019375	3
びり辛、鶏モモ肉で注文 美味しかった～ひ	0.01442105	3
まん防も解除されたのでちょっとだけお出が	0.00977358	3
職場近くにできた、とり野菜みそ1人鍋専門	0.00914286	3

また、今回抽出したSNS上の口コミではPN値がマイナスになる投稿がなかったことから、SNS上においても同店が比較的好意的に捉えられている事もSNS集客効果が高かった点と矛盾しない。

(2) 経営改善

前述の通り、経営学のフレームワークを適用してオペレーションマネジメントやマーケティングマネジメントを積極的に行って営業を軌道に乗せることには成功したが、経営的には損益分岐点を超えることができない状態が継続していた。サステナブルな実験設備とする為に各種経営リソースの最適化の検討による損益分岐点越えを目的とした経営改善を行った。売上高に関しては的確なプロモーションを鋭意行うことによって安定的に確保できる

ようになった為、①人件費削減と②営業時間短縮の2つの施策によるコストダウンに注力した損益分岐点越えを狙うこととした。①人件費削減：経営改善前の厨房係とフロア係の2名体制でのオペレーションを1名体制に変更した場合のPERT図を図9に示す。

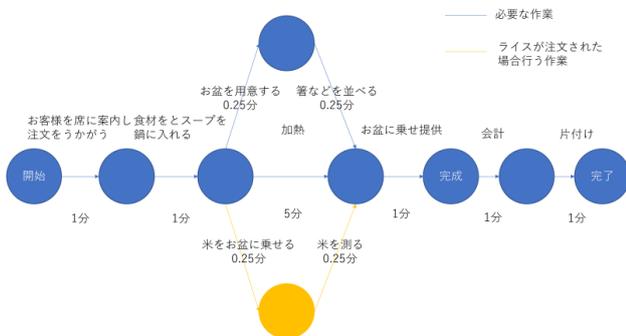


図9 とり野菜みそ1人鍋専門店の1名体制PERT図

図9より、顧客からのオーダー取得から料理の提供まで厨房係とフロア係の2名が同時に作業する必要がなく、勤務人数が2名の場合と勤務人数が1名の場合とでは、とり野菜みそ1人鍋一つを調理し提供する際の総作業時間は変わらないことが判明した。これより勤務人数を2名から厨房係1名に変更することにより人件費の50%削減することができた。勤務人数を1名体制に変更するにあたり、アルバイト時給アップを伴う厨房係の個別教育による能力強化、及びDX機器として来客者センサーと各テーブルへの呼び鈴を設置して顧客サービスが劣化しないように配慮した。②営業時間短縮：更なる人件費の削減の為に営業時間短縮を検討した。候補として14時から16時の時間帯と15時から17時の時間帯を対象として2022年6月の時間別の来店者数を分析した。その結果、14時から16時の平均来店者数数は3.7人であった。15時から17時の平均来店者数数が2.8人であった。この状態は来店による収益よりも店舗運営にかかる費用のほうが多い状態の為、15時から17時の2時間を準備中として営業を行わないように変更し人件費を2名体制から25%削減することができた。これらの施策により人件費全体を経営改善前と比較して38%まで削減した。これによる経営改善効果を損益分岐点と合わせて図10に示す。

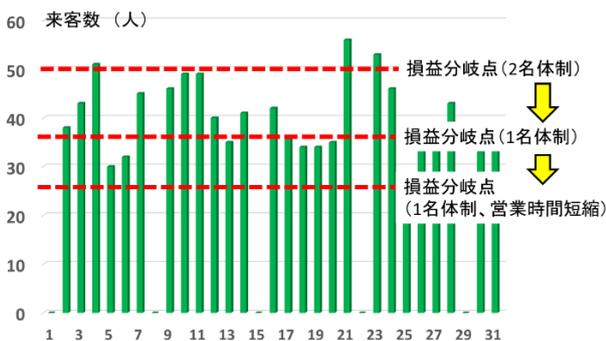


図10 2021年7月の来客者数と損益分岐点

4. 都市部・とり野菜みそ1人鍋専門店横浜店

地方・とり野菜みそ1人鍋専門店の経営改善、黒字化に目途がついて金沢店の継続営業が可能になった為、ローカルコンテンツがどのくらい都市部で通用するか？に関する戦略的知見を得る為に本コンテンツによる飲食店市場のダイバーシフィケーションに関する研究を“やってみる”こととした。具体的には香林坊東急スクエア以外の、ショッピングモールでの営業データの入手して金沢店と比較考察するため、2022年10月に横浜市の港北TOKYU S.C.にとり野菜みそ1人鍋専門店の期間限定出店（1週間、図11）を行った。港北TOKYU S.C.におけるとり野菜みそ一人鍋専門店の基本情報は以下のとおりである。営業場所：神奈川県横浜市都筑区茅ヶ崎中央5-1 港北TOKYU S.C. A館5階、営業時間：11時00分～21時00分（20時30分ラストオーダー）2022年10月23日（日）のみ11時00分～15時00分（14時30分ラストオーダー）、客席数…16席、営業期間：2022年10月17日（月）～2022年10月23日（日）。



図11 とり野菜みそ1人鍋専門店・横浜店と学生店長

都市部・横浜店の売上高は同期間平均の地方・金沢店の約7倍と大幅に増加した。横浜店と金沢店の同コンテンツによる飲食店「とり野菜みそ1人鍋専門店」の営業データ、売上高、来客数、客単価の1週間の平均値を比較した表4を以下に示す。

表4 金沢店と横浜店の営業データ比較表

	売上高 (円/週)	来客数 (人/週)	客単価 (円/週)
とり野菜みそ1人鍋 専門店 横浜店 東急港北SC	715,670	641	1,116
とり野菜みそ1人鍋 専門店 金沢店 香林坊東急	111,000	157	707

横浜店では金沢店と比較して売上高は645%、来客数は408%、及び客単価は158%となった。全ての営業成績が横浜店で好調だったのは、主に出店したショッピングセンターの集客力（金沢市・東急スクエアの1日の平均来客数は約6800人、横浜市・港北S.C.の1日の平均来客者数は31700人）に起因するところが大きいと推察できる。

5. 飲食市場のダイバーシフィケーションに関する考察

地方発の当研究室の経営学の実験施設である飲食店「とり野菜みそ1人鍋専門店」と都市部へのダイバーシフィケーションに関する研究成果を考察することにより以下の2つの有用な知見を得ることができた。

(1) 地方飲食店におけるプロモーションの重要性
とり野菜みそ1人鍋専門店が出店した各ショッピングセンターでの同期間の個別来客率を以下の式によって計算した。

$$R = \text{とり野菜みそ1人鍋専門店のショッピングセンターでの同期間の個別来客率} \\ = \text{とり野菜みそ1人鍋専門店の来客数} / \text{出店ショッピングセンターの来客数}$$

とり野菜みそ1人鍋専門店・金沢店では $R=0.41$ 、とり野菜みそ1人鍋専門店・横浜店では $R=0.37$ となった。これより、とり野菜みそ1人鍋専門店のコンテンツとしての集客率は出店するショッピングセンターの来客数 $\times R=0.37-0.41$ で概算予想できる可能性が示唆された。集客の為に積極的にプロモーション（宣伝広告、PR等）に取り組んでいる金沢店のR値が短期間のイベント出店の為、消極的なプロモーションであった横浜店よりも10%程度高くなったのは地方飲食店のプロモーション、特にSNSプロモーションの重要性を示唆しており興味深い結果となった。

(2) 地方飲食店のフランチャイズの可能性

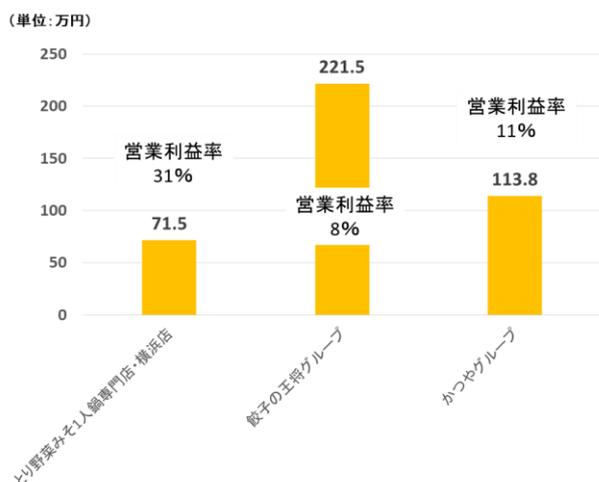


図-12 横浜店と餃子の王将、かつやとの一週間の平均一店舗当たりの売上高と営業利益率の比較図

とり野菜みそ1人鍋専門店・横浜店出店で得られた良好な営業成果に基づいたフランチャイズ展開の可能性に関して検討した。既存飲食店フランチャイズグループである「かつや」⁹⁾、「餃子の王将」¹⁰⁾、「とり野菜みそ1人鍋専門店・横浜店」の一週間の平均一店舗当たりの売上高と営業利益率をまとめて図6に示す。とり野菜みそ1人鍋専門店・横浜店の売上高は、餃子の王将グループの32%、かつやグループの62%となった。売上高に於いては既存他者に見劣りはするが、未だブランド認知向上によるコンテンツの魅力拡大に大きな余地があるとも推察できる。一方、営業利益率に関しては、餃子の王将グループの388%、かつやグループの282%となった。とり野菜みそ1人鍋専門店・横浜店の営業利益率が既存大手フランチャイズグループよりも大幅に高くなっているのは販売・管理費が低いことが主な原因ではあるが、商品が高付加価値であることも一因として考えられる為、更なる研究により明らかにしたい。

6. まとめ

2015年の金沢市における地方創生を目的とした飲食店「DK art café」の起業から始まった当研究室の取り組みである「やってみる経営学」の新たな実験施設としてコロナ禍に対応した飲食店「とり野菜みそ1人鍋専門店」金沢店を開業した。アントレプレナーシップ、オペレーション、及び積極的なマーケティング（SNS/PRプロモーション）の研究成果として顧客から評価されるサービス提供体制の確立維持と開業当時赤字あった同店の継続営業を可能とする経営改善による黒字化を達成できた。加えて同コンテンツの更なる事業拡大に向けたダイバーシフィケーションとして都市部に横浜店を出店したことによって得られた研究成果としては、同コンテンツの来客数がショッピングセンター来客数を変数として推測できる可能性を示したこと、その考察より地方の飲食店の集客には積極的なプロモーションが重要であること、並びに既存大手飲食店グループとの営業係数の比較により、とり野菜みそ1人鍋専門店・横浜店が有するフランチャイズ化に向けた高いポテンシャルを明らかにすることができた。飲食店実業に基づく経営学に関する研究論文が少ない為、本研究成果が飲食店による今後の地方創生研究の一助となることを希望する。

参考文献

- [1] 松林賢司「大学発ベンチャーを活用した共創教育への取り組み」KIT-Progress, 2019
- [2] 松林賢司「「やってみる経営学」共創・実践型のスモールビジネスによる地方創生 アジャイル型の事業開発・新製品開発によるPDCAサイクルの効率化」マーケティング学会カンファレンス 2018, 予稿集

- [3] 松林賢司, 香林亜実「地方創生・大学プロジェクトによる地域活性化に関する研究 - マーケティングを学ぶ学生が経営する飲食店・DK art cafe -」マーケティング学会カンファレンス 2020, 予稿集
- [4] 植原蒼太, 松林賢司「地方創生・飲食店起業によるマネジメントに関する研究 (とり野菜みそ 1人鍋専門店)」地域活性学会 第13回研究大会論文集 1 236-238 2021年9月
- [5] 松林賢司, 小原陸「DK art cafe:;商店街活性化に向けた産学官共創のアクション・リサーチの試み」マーケティング学会カンファレンス 2016, 予稿集
- [6] 光井隆人, 松林賢司「地方創生・飲食店起業によるプロモーションに関する研究 (とり野菜みそ 1人鍋専門店)」地域活性学会 第13回研究大会論文集 1 156-159 2021年9月
- [7] モネット株式会社, 「ECサイトがリスティング広告を運営した際の ROAS の目安」
<https://monet-world.co.jp/2016/12/16/>
- [8] 楊旭舟「fastTextに基づくウェブ新聞記事分類手法の提案と評価」早稲田大学大学院基幹理工学研究科 情報理工・情報通信専攻 平成30年度 修士論文
- [9] アークランドサービスホールディングス株式会社 (法人番号) 5010001106113 S100QHPF: 有価証券報告書 - 第30期 (2022/01/01 - 2022/12/31)
- [10] 株式会社王将フードサービス (法人番号) 3130001012441 S100R48Q: 有価証券報告書 - 第49期 (2022/04/01 - 2023/03/31)

2023年7月12日 受稿

2023年7月15日 受理

RESEARCH ON REGIONAL REVITALIZATION AND DIVERSIFICATION OF THE RESTAURANT BUSINESS

~ As a pilot of business administration, from rural areas to urban areas

Kenji MATSUBAYASHI, Takahito MITSUI, et al.

At the Matsubayashi Laboratory, under the slogan “Trying Business Administration,” laboratory students are working on regional revitalization in the Hokuriku region in collaboration with local governments and companies. So far, in the Tatemachi shopping district of Kanazawa City, we have started a cafe with the aim of revitalizing the shopping district using projection mapping as the next technology for differentiation, and foil paper (gold leaf mount), which is a traditional content of the region. The framework of business administration is applied to the development of new products and accessories as new services that utilize 5G, and the planning and management of town revitalization events that utilize 5G as the next technology. We are producing positive results and research results. For the purpose of regional revitalization, this research focuses on the cooking miso for hot pot “Tori Yasai Miso”, which is widely loved by the citizens as a local content of Ishikawa Prefecture. ” was planned and commercialized, and management analysis and customer questionnaires were conducted to measure and consider the effects of restaurant management improvement and the diversification of the restaurant market. Specifically, we will open a local store in Kanazawa City, Ishikawa Prefecture, “Tori Yasai Miso One-person Nabe Specialty Store”, and conduct experiments on management improvement through promotion management to increase sales and operation management to reduce costs. As a diversification strategy for the store market, the same content is distributed from rural areas to urban areas and Kanagawa Prefecture. As a result of conducting an experiment of relocating to Yokohama City and running it as an urban store, interesting results were obtained, including a comparison of management indicators between the two.