慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	日本定食チェーン店の海外進出における真の付加価値と伝達方法の考察
Sub Title	
Author	劉, 暁嵐(Liu, Xiaolan) 河野, 宏和(Kono, Hirokazu)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2015
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2015年度経営学 第3112号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002015-3112

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（　　2015　年度）

論文題名

日本定食チェーン店の海外進出における真の付加価値と伝達方法の考察

主　査	河野　宏和
副　査	浅川　和宏
副　査	坂爪　裕
副　査	

学籍番号	81431339	氏　名	劉　暁嵐

論 文 要 旨

所属ゼミ	河野宏和　研究会	学籍番号	81431339	氏名	劉　暁嵐

（論文題名）

日本定食チェーン店の海外進出における真の付加価値と伝達方法の考察

（内容の要旨）

日本料理は多くの外国人から好まれている。JETRO の調査によれば、7 つの国・地域に在住する 20 代から 50 代の消費者に日本料理や中国料理、韓国料理などの 12 カ国料理を対象として「好きな料理かつ外食で食べる外国料理はどれですか」という質問を行ったところ、米国を除く全ての国・地域で日本料理が一番好きと回答した割合が最も高くなり、全体では 21.1%に達した。その他の調査結果から、外国人に日本料理が好まれる理由は、おいしくて健康に良いことであると分かった。

しかしながら、日本料理における「TEISHOKU」の知名度はまだまだ低い。そのため、美味しく健康に優しい定食料理を、より多くの外国の人々に食べてほしいと考えたことが本研究の動機である。

以上の背景から、日本の定食料理の定義と付加価値の明確に基づき、日本定食を広めるための課題は何か、また海外に日本定食をどう広めるのかなどの経営課題を研究し、それらに対する解決策の提言を行うことが本研究の目的である。

まず、先行研究のレビューから研究対象とする定食料理が満たすべき 5 つの基準を設定した。その上で、分析対象企業を日本の代表的な定食チェーンである大戸屋 HD とした。定性分析では、公表資料に基づいた経営理念と店舗訪問の分析に加え、インタビューを実施した。定量分析では、アンケートによるロコミ調査とストップウォッチを用いた現場調査を実施した。

以上の大戸屋 HD の分析により、定食は「主食+主菜＋副菜＋汁」が同時に並ぶ日本の日常食のひとつであり、健康によい、日常性がある、五感で楽しめるという３つの付加価値がある。しかし、定食には素朴なイメージがあり、その場で調理するため提供時間が長いという欠点がある。定食自体の難しさがあるため、海外で広めるのが難しかった。

また、定食を日本・海外で広めるため、大戸屋は日本と同様の店舗を、食文化の近い台湾に出店し、本物の日本定食を台湾人に伝えようとしているが、価格が高いので、上手く行っているとは言い難い。一方で、食文化が違うニューヨークで日本定食屋の形態を変えて顧客を呼び、定食を知るきっかけをつくっている。ただ、そのやり方が行き過ぎると、社長の経営理念とどんどん外れ、定食のよさがなくなる危険性がある。そこで、定食のコンセプトを守ることと海外を含めた定食展開の間にはジレンマがある。

したがって、定食の定義や価値が、定食を広める上での阻害要因になることがある。しかし、主食や主菜などを同時に並べるというコンセプトや、店内調理などの健康や日常性につながる付加価値をかえるべきではなく、正しく伝えるべきである。ただし、日本定食店舗のやりかたをそのまま海外に持っていっても上手く行かないことがあるので、定食の定義や価値を維持しながら、現地に合わせて値段、店舗内装、メニューなどの展開形式を、再ポジショニングする必要があると本研究では提言する。

目次

第 1 章：はじめに 4
1-1. 研究背景 4
1-2. 問題意識と研究目的 6
1-3. 研究対象 6
1-4. 研究手法 9
1-5. 企業選定 9
第 2 章：事例研究―大戸屋― 10
2-1. 企業概要（沿革・組織・企業理念） 10
2-2.　事例研究の調査方法 14
2-3. 調査の実施 14
2-3. 調査の整理 18
2-4. 調査結果 19
2-4-1. 料理の提供時間 19
2-4-2. 料理の栄養価値 21
2-4-3. 日本店舗と海外店舗の比較 23
5 第 3 章：結びと考察 25
第 4 章：研究の限界 27
謝辞 28
参照文献 29

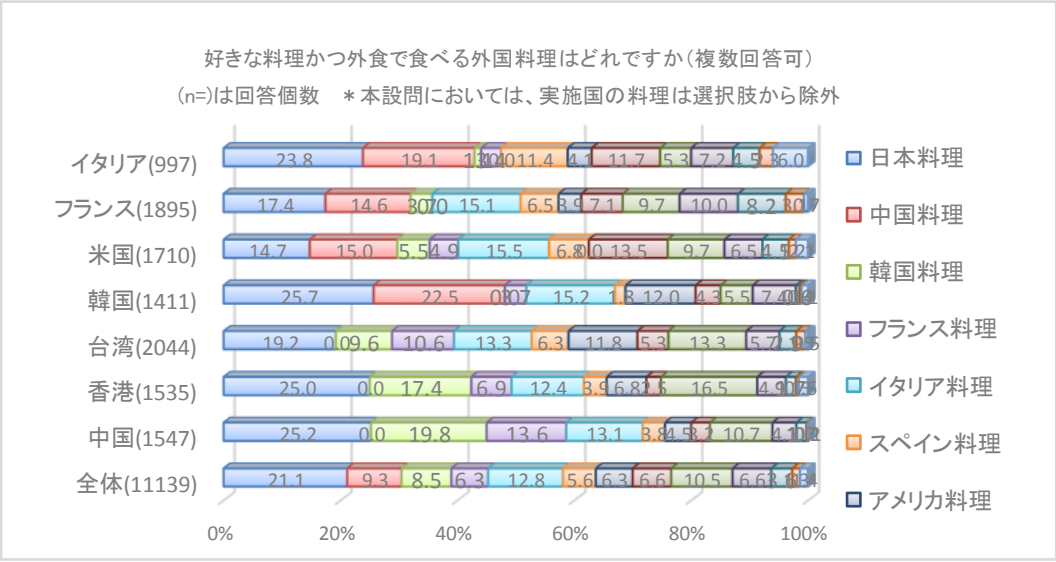
第 1 章：はじめに

1-1. 研究背景

2013 年、国際連合教育科学文化機関（ユネスコ）は日本政府が提案していた「和食；日本人の伝統的な食文化」の無形文化遺産への新規登録を決定した。食に関する分野で日本から登録されるのは初めてである。筆者は以前から日本料理を好んでいたが、日本へ留学に来て、日本料理店を利用することを通じて日本料理への関心はさらに高まった。特に、最初に来日した時に、右も左も分からない状態で、レストランに入るたびに、何を注文すればいいのか、複数の料理を注文する場合にどうやって組み合わせればいいのかが不安だった。しかし、定食屋に行けば、一つのメニューを注文するだけでご飯からおかずまですべてが揃えるから手軽に注文できる。また一品一品を注文するより安く食べられるため、しばしば定食屋を利用していた。それをきっかけに海外に好きな外国料理について調べた。JETRO の調査によれば、7 つの国・地域に在住する 20 代から 50 代の消費者に日本料理や中国料理、韓国料理などの 12 カ国料理を対象として「好きな料理かつ外食で食べる外国料理はどれですか」という質問を行ったところ、米国を除く全ての国・地域で日本料理が一番好きと回答した割合が最も高くなり、全体では 21.1%に達した。これは第 2 位のイタリア料理（12.8%）を遥かに上回っている（図 1 を参照）。

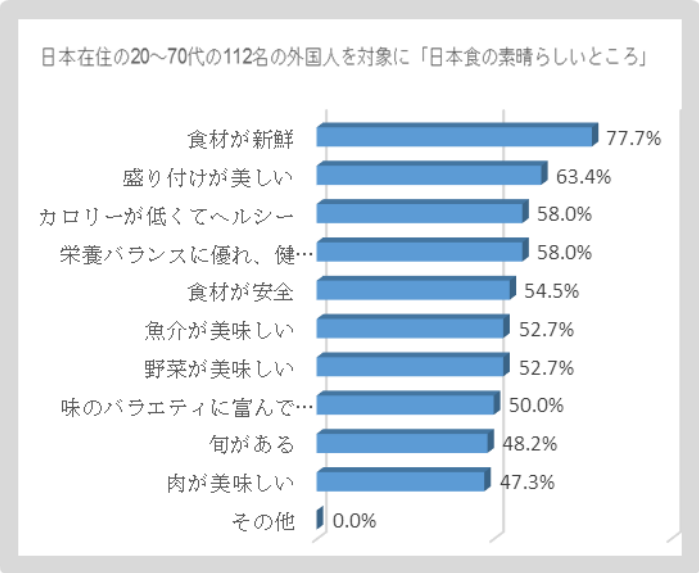
日本料理を世界各地の人々に愛されている理由に関して調査を調べた結果、第 1 位は「食材が新鮮」、第 2 位は「盛り付けが美しい」、第 3 位は「カロリーが低くてヘルシー」、「栄養バランスに優れ、健康的」であった。そして、魚介や野菜が美味しいと思う人も多かった（図 2 を参照）。また、他の調査結果によると、「おいしい」と思う人が 26.6%で最も多かった。次は「健康に良い」（21.3%）、「価格が高い」（18.1%）であった（表 1 を参照）。つまり、おいしくて健康に良いという理由で日本料理が好まれていると言える。

図 1



出所：2012　JETRO 日本食品に対する消費者意識アンケート調査

図 2



出所：2015 年ミラノ国際博覧会の日本館

表 1

日本料理のイメージ（第 1 位、6 都市合計）	
おいしい	26.6%
健康に良い	21.3%
価格が高い	18.1%
おしゃれ	9.1%
安全	7.4%
高級感がある	7.2%

出所：2013 年に JETRO が調査

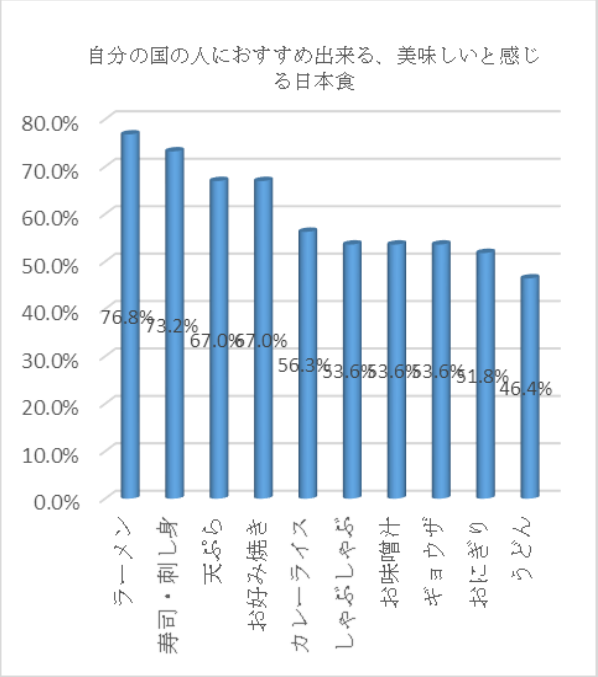
しかし、外国人が好きな日本料理のジャンルを調べてみると、すし・刺し身が 35.3%に達して圧倒的多かった。第 2 位は天ぷら、第 3 位は焼き鳥であった（表 2 を参照)。また、「自分の国の人におすすめ出来る、美味しいと感じる日本食」に関する調査では 1 位がラーメン、2 位は寿司・刺し身、3 位は天ぷらであった。自分が気に入った定食料理は「その他」の中に入っていて一番人気がなかったということが分かった。海外の人にとって日本料理といえば、やはり寿司・刺し身やラーメン、天ぷらのイメージが強く、「TEISHOKU」の知名度はまだまだ低いことを気付き、自分が興味を持っている定食料理を、より多くの外国の人々に紹介して食べてほしいと考えたことが本研究の動機である。

図 3

好きな日本料理 （1 位、6 都市合計）	
すし・刺し身	35. 3%
天ぷら	9. 6%
焼き鳥	8. 7%
ラーメン	8. 6%
しゃぶしゃぶ	5. 6%
カレーライス	5. 1%
すき焼き	4. 6%
うどん	4. 5%
たこ焼き	3. 7%
そば	3. 5%
とんかつ	3. 3%
牛丼	3. 0%
お好み焼き	2. 2%
おでん	1. 8%
その他	0. 7%

出所：2013 年に JETRO が調査

表 2



出所：2015 年ミラノ国際博覧会の日本館

1-2. 問題意識と研究目的

以上の背景から、日本の定食料理をどうやって中国に広めるのかという問題意識に基づき、日本定食料理の定義と付加価値は一体何か、また日本定食を広めるための課題は何か、さらに海外に日本定食をどう広めるのかの 3 つの経営課題を研究し、それらに対する解決策の提言を行うことが本研究の目的である。

1-3. 研究対象

・定食の定義：

①白飯、味噌汁、おかず 2 品以上 ②定食は 5 種類以上のバリエーションがあること ③内容のわからない定食名は禁止 ④「お定食」、「〇〇定」は禁止 ⑤1000 円を超えてはならないという 5 大条件を満たす必要がある（定食定義研究会）。また定食には、全てのお皿が同時に食卓に並ぶという特長がある（Plenus　日本の心研究所）。

・定食の基本要素：

お米を炊いた「ごはん」、味噌汁などの「汁物」、香の物ともいわれる「漬物」に、肉や魚、野菜などによる「おかず」が日本で日常的に食べられている定番の食事スタイルである。（図 4 を参照）また日本の日常に深く根ざしている定食は、健康的な栄養バランス、五感で食を楽しませる美的センス、食に対する高い精神性など、様々な特徴を持っている。（Plenus　日本の心研究所）

・定食の歴史：

日本の食文化の変遷とも大きく関わっている。近代日本は様々な国の特徴を柔軟に取り入れながら食文化を進化させてきた。そしてそれぞれの様式に共通するごはんを中心とした食事スタイルは脈々と受け継がれ、現代の定食につながっている。（Plenus　日本の心研究所）

図 4　定食の概念



出所：http://kokoro-academy.com/teishoku01.html#main

出所：http://eiyo.sub.jp/eiyo-75/second.html

・定食と栄養バランス：

健康的な食事考えるときに大切なのは、栄養のバランスです。栄養バランスのとれた食事には 3 色の食材を揃える必要がある。3 色とは・ごはん、パン、麺類などの主食となる、糖質中心の「黄」である。肉、魚、卵、大豆などメインのおかずとなる、たんぱく質中心の「赤」野菜、きのこ、海藻などの副菜となる「緑」である。（「バランスのとれた食事とは」　タニタ）

食事の栄養バランスを取ることによって、栄養素の摂取不足や過剰摂取による健康障害の回避と生活習慣病の予防につながっている。（日本人の食事摂取基準 2015 年版）三大栄養素であるたんぱく質(Protein)、脂質(Fat)、炭水化物(Carbohydrate)のエネルギーバランス(PFC バランス)が、「たんぱく質 13～20%、脂質 20～30%、炭水化物 50～65%」となるのが理想と言われるが、ごはん、汁、主菜に魚介類や肉類、副菜に野菜、海藻、豆類などのおかずを組み合わせる定食は、栄養的にも、味、彩りの面から見ても、一汁三菜という理想の栄養バランスを実現しやすい食事と言われている。また、定食の中に並ぶごはんとおかずの量のバランスを考えることで、脂質やたんぱく質の取り過ぎを防ぐことも出来る。（Plenus　日本の心研究所）つまり、定食は①栄養バランスアップ、②野菜などでビタミン、ミネラルを補給、③油脂や塩分の摂りすぎを防ぐなどの利点があるため、単品食よりも定食をおすすめする。（柏刈地域・職域連携推進協議会企画検討会）

栄養士、食事カウンセラーの笠井奈津子が①ヘルシーな定食には主食・主菜・副菜の

見た目の面積比が 3：1：2 のバランスがベストである。②「炭水化物」や「脂質」は決して悪者ではないと提唱した。なぜかというと、主食となる米やパン・麺類などの穀類は糖質の主な供給源となるが、食べる量が多いと、植物性タンパク源にもなるし、雑穀や精製していないものを選べばビタミンの供給源にもなる。一方、精製度が低い炭水化物の量を極端に減らすと食物繊維も不足しやすくなる。また、脂質と聞くと悪者にされがちだが、細胞膜や血液の成分として必要不可欠な存在でもある。

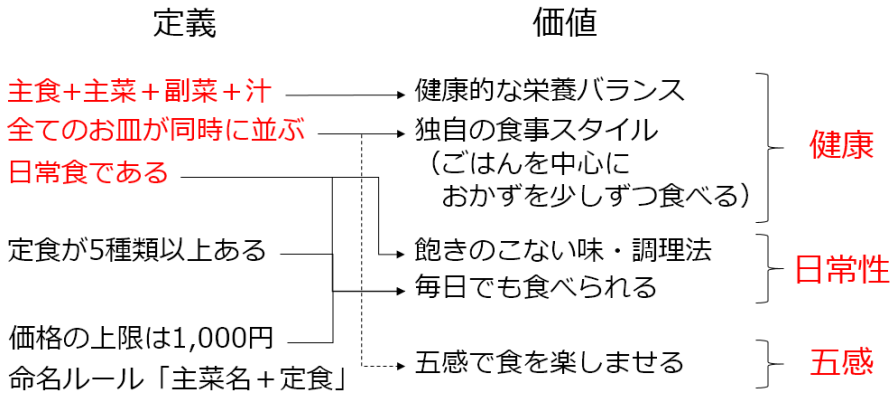
・定食の食べ方：

西洋のコース料理と異なり、ごはん、漬け物、おかずのすべてが同時に並ぶ定食は、慣れていないと食べる順番に迷うことがあるかもれしない。実は定食は「ごはんを食べて、汁をいただき、ごはんに戻り、次はおかずを食べて、またごはんに戻る」というごはん中心の食べ方によって、美味しく健康にいただける。そういう日本独自といわれるこうした食べ方には、次のような長所がある。

1. タンパク質や脂質の食べ過ぎを防ぐため、栄養が偏らずバランスが良くなる
2. 味の濃いおかずにはごはんを多く、味の薄いおかずにはごはんを少なく食べるなど、 ごはんで自分好みの味に調整することができる
3. おかずの後にごはんに戻る事で口のなかがリフレッシュされ、次の料理をおいしく食べることができる

本研究は以上の先行研究を参考しながら、以下の内容を外食における定食料理の定義と付加価値として判断する。（図 5 を参照）

図 5　定食の定義と価値



1) 主食＋汁物＋主菜＋副菜
2) 5 類以上の種類があること
3) 全てのお皿が同時に食卓に並ぶ日常食である
4) 価格の上限は 1000 円であり、命名ルール「主菜名＋定食」である

定食は必ず 1～4 同時に満たさなければならない。また、以上の条件から定食は「健康に良い」、「日常性がある」、「五感で楽しめる」という 3 つの価値があると

分かった。
以上定食の定義と価値によって、研究対象を決める。

1-4.研究手法

本論文に研究方法として、主に2つの方法：文献調査法、事例研究におけるインタビュー・店舗調査を採用する。

・文献調査法

まず、定食料理の概念、各定食チェーン店の日本、海外展開に関わる先行研究や情報を調査するとともに、いくつかの典型的な定食チェーン店を選択し、比較して優位性を持っている企業を事例研究の対象企業として選定する。また、各記事やメディアで報道された中国を中心としたアジア各国の定食料理店の市場現状、消費者意識をめぐる諸問題を把握、整理する。以上の文献調査によって、取りまとめた内容に基づいてフレームワークを構築し、それを使って取材に進む。

・事例分析におけるインタビュー・店舗調査

書籍やレポート等の発行物の閲覧や該当企業のホームページ等インターネット上で利用できるIR情報を整理する。特に社長の経営理念や料理の食材、調理システム、人材の教育システムに関する内容を調べ、定量的データや定性的情報の収集を行う。また、ネット上などの口コミを収集し、それを基づいて、いくつかの問題点や注意すべき点をとりあげる。

また、文献調査で手に入らない情報について会社訪問、電話インタビュー法や店舗訪問により調査する。収集・整理した情報を基に、当該企業が日本や海外での経営実態、および定食が海外での付加価値、成功要因を抽出、把握し、分析して背景にある隠れた問題を洗い出し、解決すべき課題を抽出する。その後、それらの課題を分析し、有効と思われる施策を提言することを試みる。さらに、この事例分析の結果を踏まえ、今後日本定食チェーン店がどう広めるのか、海外に進出する際のあり方を考察する。

1-5.企業選定

日本国内ではいくらかの定食を中心としたチェーン店が展開を行っている事業者が存在する。その中に影響力がある4社の日本定食チェーン企業選択し、企業のコンセプトや特徴、メニュー、経営理念、店舗数の5つの側面から、定食の定義と付加価値の内容を一番合致している企業を事例研究の対象として選んだ。(表3)
比較した結果、本研究において、大戸屋を当選し、理由は以下の3点である。

1）定食メニューの数が多く、一番「定食」の定義に沿ったメニューの割合が多い
2）店舗数が多くて規模感が大きい、また日本の定食を世界に広めたいという思いが強くて海外で展開する実績がある

このように本研究は日本定食チェーン店の単体企業の事例分析から、大戸屋を取り上げできた。

表 3

	社名	コンセプト	特徴	メニュー	経営理念	店舗数
1	大戸屋	女性客が一人でも入れる定食屋 日本のおふくろの味	素材厳選、鮮度管理、店内調理	定食メニュー28 種類	人々の心と体の健康を促進し、フードサービス業を通じ、人類の生成発展に貢献する。	全国・海外（計 416 店舗）
2	やよい軒	西洋の食文化との融合	スピーディー提供、無駄がない・洗練されている、美味しさを極める	定食メニュー21 種類、洋食メニューが 4 種類	食の事業を通じて、お客様の満足と健康を実現し、人々に笑顔と感動をお届けし続けることに、チャレンジしていきます。	全国・海外（計 331 店舗）
3	ザめしや	和食カフェテリア	多業態（うどん等）でお客様のニーズにお応え	ごはん・麺・汁物、惣菜、フライ・てんぷら、サラダ、お造りなどの単品	食文化の創造で、新たな顧客を開拓する。変化に対応し、社会のニーズに応える。人を育て、人を活かす企業風土を築く。	関西（計 66 店舗）
4	半田屋	安い・セルフサービス形式	食材の一括大量仕入れ・独自の物流システム	めし、汁物、カレー類、そば・うどん類、丼物、おかずなどの単品	やすくておいしいものをお腹いっぱいに	仙台・関西（計 47 店舗）

出所：各企業のホームページを基に作成

第 2 章：事例研究―大戸屋―

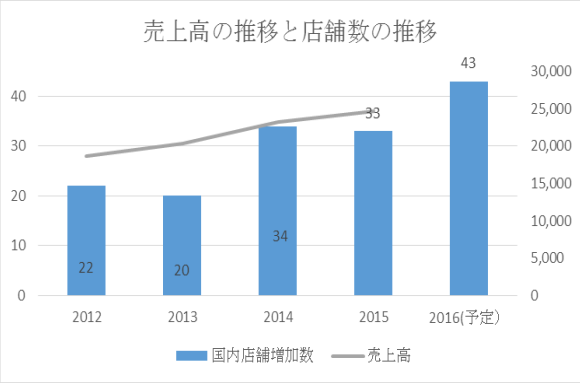
以下は、現時点で調査した大戸屋に関する基本情報である。

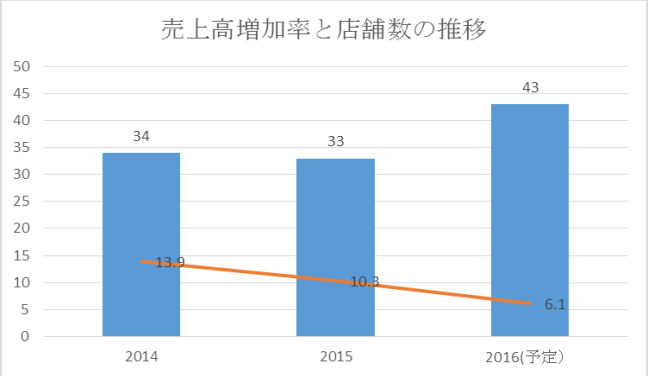
2-1. 企業概要（沿革・組織・企業理念）

定食チェーン「大戸屋　ごはん処（株式会社大戸屋 HD）」は、1958 年に創業者である三森栄一が東京・池袋に「大戸屋食堂」を開店したことに始まる。そして、1983 年で設立し、「日本の家庭の味」をコンセプトに据え、国内をはじめ海外でも「おいしい家庭料理」を提供する日本定食チェーン店である。（表 4 を参照）資本金 1,470,089 千円、社員数グループ全体　543 名、店舗数は 416 店舗である。（国内 328 店舗、海外 88 店舗）※フランチャイズ店を含む。(2015 年 3 月 31 日現在)

店舗数の拡大に伴い、売上高が最近 5 カ年から順調に増加している一方だが、売り上げ増加率が減っていて、2014 年から増収減益傾向があった。（図 5、図 6 を参照）財務データの中身を見てみると、原価率は 40%強だが、販管費は 55%程度かかっている。その結果、営業利益率が 2～3%になっている。従って、現状は原価率が少し上がったとすると利益が消し飛んでしまう状態である。それは野菜など原材料の高騰や、2013 年以降は人件費の上昇などが利益の圧迫要因となり、定食業界全体的に景気低迷であったためである。各種コスト増に対応するため、大戸屋が 2015 年 7 月、値上げを実施、また海外は米国やアジアなどで店舗網を拡大するなどの収益性改善を図り、2015 年度の純利益は 1 割増になったが、利益率が非常に低く、売上が向上しているにもかかわらず利益が不安定なことが最重要課題だといえる。

図 6　　図 7





出所：大戸屋ホームページの基に作成

また、昔の大戸屋は大衆食堂として男性のお客様が多いが、今は定食の専門店として女性客など新しい顧客層を開拓してきた。それは表 4 にまとめたように、1992 年には東京・吉祥寺店が焼失した店舗を改装した。それをきっかけに、若い女性が多い吉祥寺の街にフィットした定食屋はできないだろうかを２代目の三森久実氏は客層を改めて客観視することになった。また、一時期に２代目は山梨県でモスバーガーの FC の運営をしていた経験がある。モスバーガーの清潔で、若い女子が好みそうな店舗づくり、食材にこだわって少々値段は高いが、良質の商品とサービスを提供するスタイルを２代目は体感し、大きな影響をうけた。このように「新生　大戸屋」は、所謂従前の定食屋とは一線を画し、その提供コンセプト、狙い顧客層、メニュー、提供スタイルなどを刷新したのである。[1]いま中心となっている客層は男性の人ももちろん、年配の夫婦、中年の女性グループ、若いお嬢さんとその母親といった組み合わせもよく見られるようになった。[2]

表 4

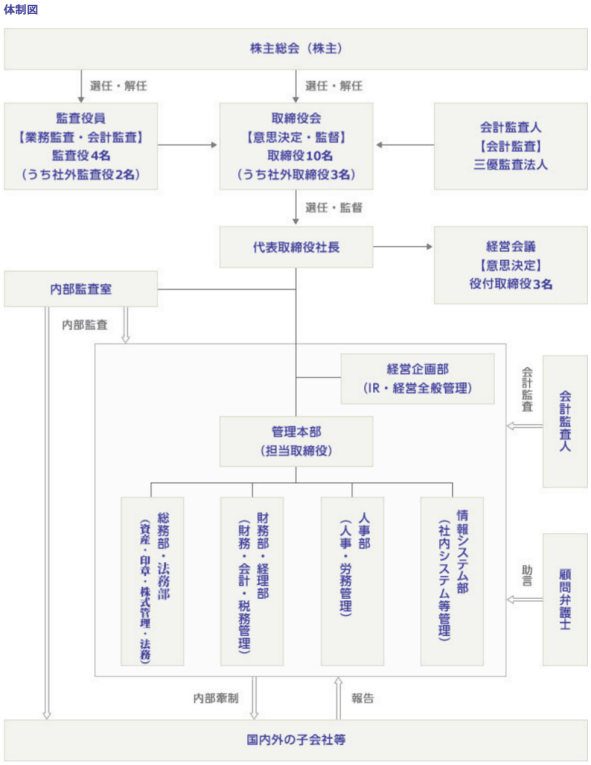
		大戸屋の歴史と転機
1958 年	創業/順風	東京・池袋に「大戸屋食堂」開店。通称 50 円食堂。
1979 年	急転直下	先代の逝去により、現会長（三森久実）が二代目を継承。（当時 21 歳）
1983 年ー1990 年	拡大経営の破綻と原点回帰	「株式会社大戸屋」設立。大戸屋食堂 3 店舗に加え、阿佐ヶ谷に居酒屋、ジャズバー、山梨でモスバーガーの FC 店の運営。→しかし本業以外はうまく行かず、本業の利益を食いつぶし、資金繰りが窮地に。結果、本業以外を閉店し、「大戸屋食堂」に専念。
1992 年	きらなる試練意図せざる結果	この年の年末に吉祥寺店が焼失。修復にともない、吉祥寺の街に多い女性客が入りやすい「定食屋」に改装。→現在の大戸屋の戦略コンセプトの原型となる。 →その後、顧客（女性客）の声を店舗運営に反映させることで改良をかさね、さらに女性の入りやすい「定食屋」としてブラッシュアップしてゆく。
2001 年	上場あらたなる責任	平成 13 年 8 月、社団法人日本証券業協会に店頭登録。
2005 年ー現在	市場拡大	国内（主にフランチャイズ）、海外店舗拡大の積極展開。

出所：日本型フード提供システムのジレンマ―「大戸屋」のビジネスモデルと収益モデルからの考察―

1　[青木孝次, 2015.3]

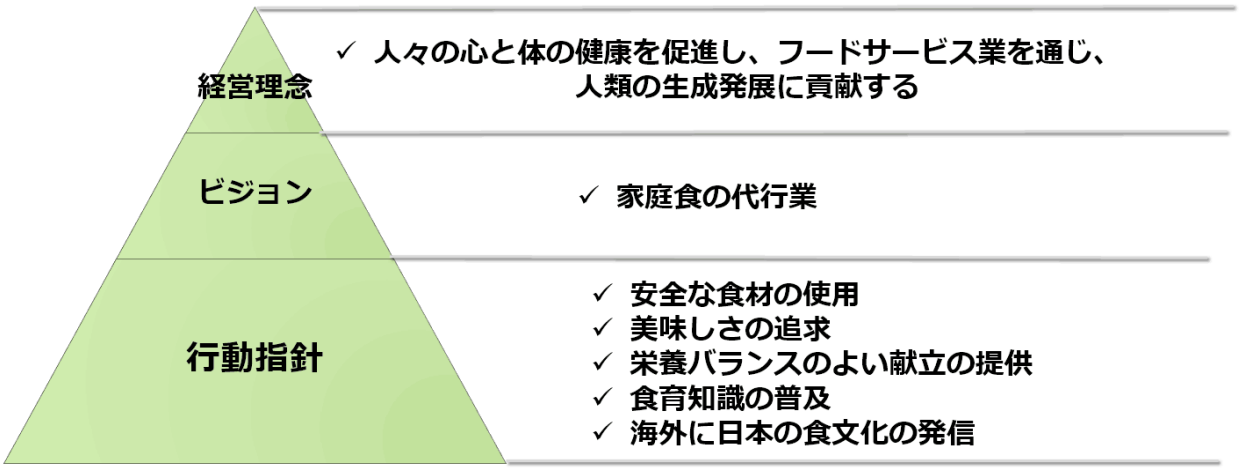
2　[三森久実,2010.　1]

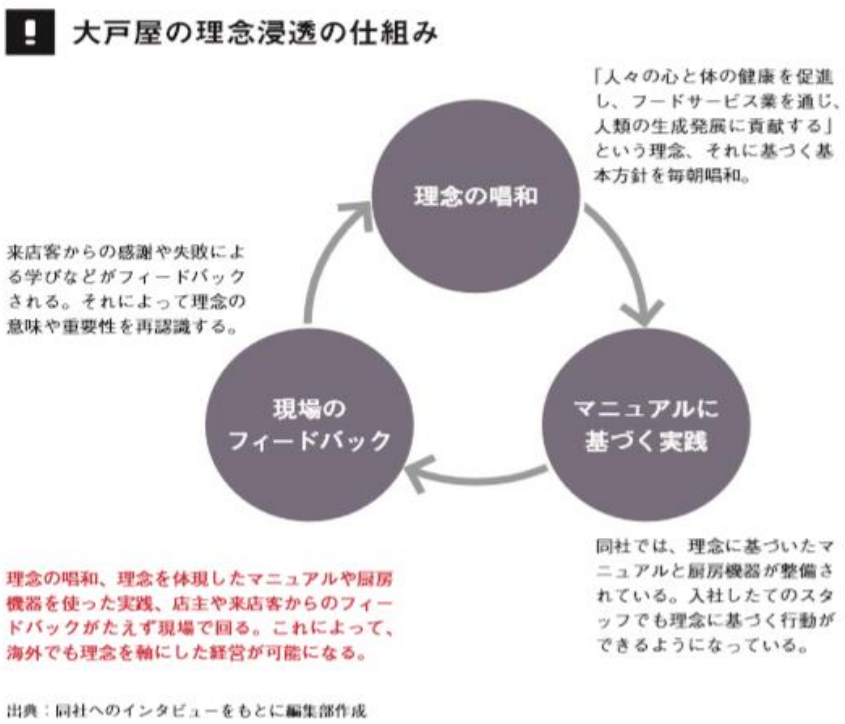
図 8　会社の組織図



出所:株式会社大戸屋ホールディングス　IR 情報

図 9





大戸屋の 2004 年時点の事業理念・事業コンセプトと表現のいくつかを以下に紹介しておく。

―「家庭食の代行」―

―「かあさんの手作り料理をお値打ち価格でお客様に」―

―「日本をもっと健康に、元気にするために、定食屋チェーンが必要だと考えています。毎日食べても、朝昼晩食べてもいいように、栄養バランスにこだわり、体にいい食材をできる限り使っています。例えば、ソースはすべて無添加・無着色。卵は自然卵。調理は各店舗で行うなど手作りの温かさを大切にしています。これからも心のこもった家庭料理を小名内価格で、より多くのお客様に提供できるように、さらなる展開を続けていきます。」―

大戸屋は経営理念を大事にしている。三森久実社長のインタビューから「われわれの先人が欧米の技術を学び、そこに日本独特の「匠の技」を融合させて海外に発した結果、トヨタやソニーなどの世界ブランドが生まれた。日本の外食産業にも同じことがいえる。」「日本食を構成する要素として「素材」「発酵」「調理技術」が挙げられる。」「「お客さまに喜んでいただくために、安全・安心でうまいものを手頃な価格で出す」ということである。この経営理念を具現化するために、私たちは様々なことに取り組んでいる。たとえば、安全・安心な食材を仕入れるため、無農薬栽培の野菜工場を自社でつくっている。また、うまいものを手頃な価格で出すために、物流と冷解凍のオペレーションを工夫し、店内で調理している。他にも味や接客のレベルを上げるため、専用の調理器具や調味料を開発し、社員研修に力を入れている。こういったことをひたすら追求してきた結果、ここまで成長することができたのだと思う。

また、「TEISHOKU」という言葉を世界共通語にし、「和食」チェーンを世界に輸出していく社長の思いがある。日本の特有の「おもてなしの精神」を海外に広めるに重要なの

は、経営理念の浸透である。大戸屋の「人々の心と体の健康を促進し、フードサービス業を通じて、人類の生成発展に貢献する」という経営理念は、国内の店舗でも、海外のフランチャイズ店でも変えてはならない柱である。弊社の理念を理解してもらうために、直接、対話をして伝え、海外でも日本と同じ朝礼を励行している。経営理念が盤石であれば、方法論は自然に決まる。逆に、本質が変わると、具体的な方法論も定まらない。激変する経済環境においては、実行のスピードやタイミング遅くれたことで、あっという間に市場から取り残されてしまう。しかし戦略を見間違ったのなら、その時代に応じたかたちに修正すればいいだけの話である。だから経営理念を愚直に実践したゆえの失敗は、悲観することはない。むしろ、社員を統率する経営者の信念が揺らぐことのほうが致命的である。理念を具現化する方法論が時代に合わないとか、経済環境が厳しい、というだけの理由で経営理念を変える必要はまったくない。[3]

2-2. 事例研究の調査方法

1. 現場調査
・店舗見学（国分寺南口店　8 月 13 日）
・店舗観察（日吉店等　9 月 17 日～12 月 11 日　計 27 件）
・店舗観察（台湾　11 月 17 日～11 月 20 日　計 4 店舗）
2.アンケート
・対象：在日外国人留学生（15 人）
　調査内容：料理・接客・店内雰囲気
3. Web 調査
・対象：日本人/台湾人（計 30 人）
　調査内容：料理・接客・店内雰囲気
・三森社長のインタビュー記事
4. インタビュー
・9 月 12 日　社長セミナー
・10 月 2 日　人事教育部　担当
・12 月 8 日　商品企画開発部　部長

2-3.調査の実施

４つの方法で調査を実施し、簡単に説明する。

1. 現場調査

見学をさせていただいた店舗は大戸屋国分寺店である。店の雰囲気は下の写真 1～4 が示しているようになっている。とても印象に残ったのは、店がとても清潔感があって落ち着いた雰囲気だった。魚料理が新鮮で美味しかった。また、ご飯は五穀米を選べて健康によい感じをした。

[3] [三森久実, 2015.1]

写真 1　店に行く途中にのぼった階段

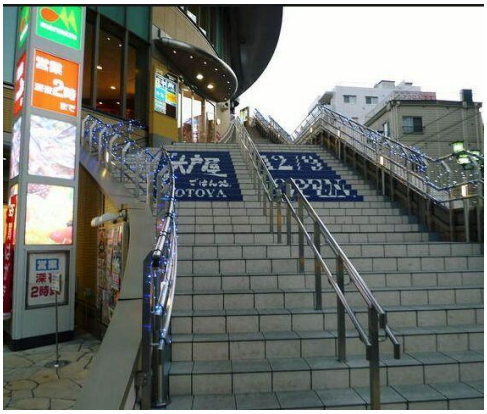


写真 2　店の入口



写真 3　フロアー

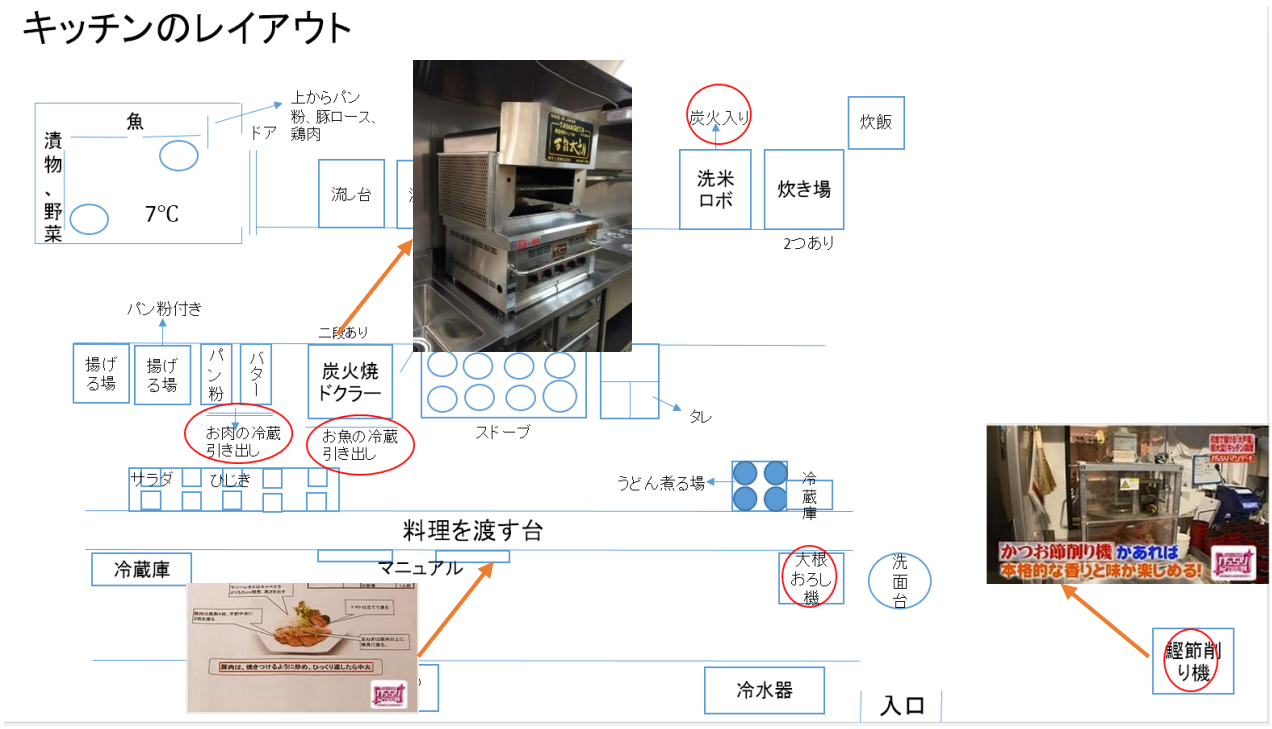


写真 4　料理



そして、キッチンのレイアウトが図 10 のようになっている。中が三段になり、非常に整理整頓でオリジナル調理機械も完備している。

図 10



また、台湾の大戸屋店舗に行って観察を行った。

目的：1. 店舗調査を通して、お客さま目線に立って実際に店舗の様子や従業員のオペレーションなどを確認すること。2. 調査内容をまとめ、研究の重点を決め、集中させる仮説を立てること。3. 台湾大戸屋の強み・コンセプトを明らかにして、その強みは中国で活かせるのか？(中国でそういた需要がある？)について適切な提案･改善を目指すこと。

調査の事前準備：1. 調査店舗の選定 2. 店舗周辺環境の調べ（商圏、平均収入など）3.

調査事項：店員のオペレーション・接客、顧客層、メニュー・料理、店舗雰囲気である。

2.アンケート調査

（お客さんが大戸屋に対するイメージ、また日本と海外のお客さんが大戸屋への評価の共通点、相違点を比較することを通して、お客目線から大戸屋の経営課題の提案について試みる。

本研究における在日中国人留学生 15 人であり（そのうち男性 40%、女性 60%)、大戸屋を利用した後に料理、接客、店舗雰囲気について評価表によるアンケート調査を行った。

	良い評価	よくない評価
料理	･魚の料理がおいしい ･和食で栄養バランスがよさそう ･白ご飯と五穀米選べるのはいい ･値段が 800 円前後で適切 ･定食がサラダ付きで野菜がいっぱい食べられるところがいい	･魚の料理好き嫌いが激しいため、評価はバラバラ ･冷めた料理がある ･新品とか値段が普通料理と比べて、高すぎる ･学生にとって値段がちょっと高い ･魚が偶に焦げっている
接客	･メニューの説明は丁寧	･ピンポンしてから来るまでちょっと遅い ･熱心な接客に見えない ･一人が行くときに、店が空いてもカウンター席しか案内しない
店舗雰囲気	･きれいで明るい ･設計がいい	･店によって当たりと外れがある ･明るすぎて恥ずかしい ･場所によってテーブル席が狭いところもある

3. web 調査

台湾のグルメサイド「愛評網」で台湾大戸屋を利用したお客さんの投稿やコメントを収集し、まとめてみた。

	良い評価	よくない評価
料理	料理の種類が豊富	大戸屋定食：かぼちゃコロッケはジャガイモコロッケになっちゃった。
	大根おろしが新鮮でおいしい	メニューでカロリー数書いているが、見たくない。
	調味料は独特な味をする	
	お新香セットがおいしくて台湾で珍しい	
	栄養バランスよさそう。味もしっかりしている	
	量が多くて、ご飯と味噌汁のおかわりは無料	量が多すぎて食べきれない。五穀ご飯はちょっと硬い 味噌汁の味が普通
	デザートと飲み物がおいしい	
	から揚げ、とんかつがおいしい	とんかつがスープの中に漬かるので、サクサク感がなくなった。揚げ物がちょっと脂っぽい
	キャベツなどのサラダが新鮮でおいしい	

	魚料理がおいしい	
	注文してから作り始めるのがいい	
接客	席に着くとすぐお茶をくれる	メニューで書いたけど、提供しない料理を事前に教えない
	お茶やごはんたりないとき、すぐ気付いてくれる	間違った料理をくれた
		前に行った時は料理の味や食べ方など紹介してもっと優しかった
店舗雰囲気	window display の中のサンプルが美味しそう	
	ポスターを通して食材へのこだわりを分かった	
	個室風テーブル席がある	
	白い壁&木製テーブルが和式のシャンデリアと合わせでキレイ	

ネット上やまわりの友達から収集した日本と台湾口コミを比較し、共通してみられたポイントは 1．提供時間の遅さ。2．本当にヘルシーかどうかに対する疑問がある。3．バラつきが出たこと。それらの問題点に対して店舗訪問やインタビューを行い、実証分析する。

4．インタビューの実施

インタビューの目的：今まで調査した内容や大戸屋の「定食」に対する認識を確認すること。

インタビューの準備：1．会社や業界に関する情報の収集などの下調べ。2．社長セミナーの参加。3．目的に合わせた質問の準備。

インタビューの内容：

問い 1.：海外のオリジナルメニューはどうやって開発しましたか。

→答え：ほとんどは現地の食材を考慮した上で開発したものである。たとえば、

タイのバンコクの場合、アジをオランダから調達して日本に持っていくと、遠いから値段が高くなる。しかし。タイまで届くと新鮮でコストも抑えられます。そのため、アジの焼き魚はタイのレギュラーメニューになっています。

問い 2.:ニューヨーク店舗に寿司や焼き鳥など定食以外のメニューを提供しているようだが、それはなぜですか？

→答え：ニューヨークに「米」文化がないため、定食料理だけを提供するのは難しいと考えました。寿司や焼き鳥など人気日本料理を提供することで大戸屋に利用するきっかけになって知名度やブランド力を高まることを目指しています。

問い 3.：海外にも FC 展開されたと思いますが、どんな工夫をして大戸屋の味を維持しますか

→答え：FC で展開している店舗が多いが、味についての話は細かく、妥協しないです。そのため、契約書で書いていて、大戸屋の本部から許可をもらわないと勝手に味やメニュー、素材を変えたりするのはできないです。

問い 4.：アジア他国の物価を考えみると、海外には大戸屋が高いと思われるかもしれないですが、どう思いますか

→答え：素材や調味料、店内調理などでかかるコストと他社が提供できない料理・サービスを考えると、いまの値段で納得してもらうだろうと考えています。

2-3. 調査の整理

以上の調査方法でやったことと分かったことを形態、価格、味と待ち時間、健康の５つに分類してまとめてみた。（表 5 を参照）そのなかに最も気になる３つ（赤枠に表示）をピックアップした。

1. 提供時間が遅くてバラつきが出る（アンケート）
2. 台湾店舗の値段が高くてお客さんが少ない（現場調査）
3. ニューヨーク店舗に寿司や焼き鳥など定食以外の日本料理を提供している（web 調査）

そして、なぜそういた調査結果を出たかという原因を自分なりに分析した。

表 5　　やったこと＆分かったことのまとめ

分類	現場調査	アンケート	Web	インタビュー
形態	食べたのはすべて満たした		日本や台湾87%(うどんメニュー除外) ニューヨーク16種類。50% ニューヨーク店舗に寿司や焼き鳥など定食以外の日本料理を提供している ミシュランガイドに大戸屋と「TEISHOKU」が紹介される	日本の家庭料理（大戸屋） （中国：現地で勝手にメニューを増やしていた）
価格	台湾で値段は1000円くらい、平均外食値段の3倍		学生にとって高い（日本） 千円超えたのは5つ（期間限定メニューとこだわりメニュー） 高い、祝い日を行く（台湾） ニューヨークで高級路線で定食は平均1500円くらいで、客単価は平均2400円、夜は5000円	外食の価格競争に参加しない 値段を下げないポリシー
味	優しくて新鮮な味 台湾と日本の大戸屋の味があまり変わらない	美味しい バラつきある 時々魚が焦げてる	新鮮で美味しい 台湾で本場の日本料理を食べられてうれしい（台湾人）ニューヨークで本場の日本料理を食べられてうれしい（日本人）	素材、調味料、調理システムを支える大戸屋の味
待ち時間	提供時間が長い ただし、調理方法別にみると、安定している	提供時間が遅い（日本）	30分待っても構わない（台湾）	遅いとは思わない、十分に短い
健康	メニューでカロリー、塩分表示。健康に優しそうな組み合わせ	野菜が多そう 本当に健康にいいのかに疑問	魚料理が健康によさそう	食育の普及。 健康協会とメニューを共同開発
	使う分だけ店舗に納入		出来るだけ日本の食材、調味料を使用したい（現地の規制、コスト高） 海外でも食材の１/3が 日本調達 タイ：現地の企業と物流の提携 台湾：ファミリーマートと提携 中国：ファミリーマートと提携	パートナーが大事 タイの鯵の話（日本より安く調達できる）
	カラフルな色 落ち着けそうな店内雰囲気	女性に好きそうな盛り付け	見栄えがいい	中国：隅っこに席がある

2-4. 調査結果

2-4-1. 料理の提供時間

実証目的：店舗観察により入店から会計時間を測定し、料理の提供時間について推定する。
実証方法：自分や友達が実際に店舗に行って料理を食べてみたときにストップウォッチを用いて提供時間を測った。入店→席に着く→お茶を出す→注文する→注文確認→食事が来る→食事が終わる→会計という入店からの一連の行動や注文したメニューなどについては以下のように示している。（図 11 参照）

食事が来るところを注目し、提供時間が一番早いのは 8 分がかかった手造り豆腐のトロトロ煮定食で、一番遅いのは 15 分がかかった、生さんまの炭火焼であった。平均提供時間が 12 分で、料理別にばらついていることが分かった。

図 11　入店～会計時間の測定

料理名	席に着く ①	お茶を出す ②	注文する ③	注文確認 ④	食事が来る ⑤	食べ終わる ⑥	会計 ⑦
四元豚野菜たっぷり蒸し鍋	5	0	0	0.6	10	15	0
生さんまの炭火焼き	0	2	1	0.8	15 MAX	17	3
広島産カキフライ	2	1.5	1	0.4	13	11	0
さばの炭焼き定食	6	1	2	0.7	11	18	0
炭火焼バジルチキンサラダ定食	0	0	3	0.3	13	12	2
鶏と野菜の黒酢あん定食	1	0	3	0.5	10	13	0
大戸屋ランチ	3	0	2	0.6	11	15	0
手作り豆腐のトロトロ煮定食	2	0.4	3	0.6	8 MIN	20	1
真だらと野菜の黒酢あん定食	6	2	1	1	12	20	2
彩り野菜と手造り豆腐の土鍋麻婆定食	2	1.5	1	0.5	9	19	0
四元豚ロースの味噌かつ煮定食	0	2	1	0.6	10	19	1
すけそう鱈の生姜みぞれあん定食	1	0	0	0.4	11	17	1

図 12　料理の提供時間についての測定

	料理の分類（遅い順）	料理名	提供時間の中身（推測）					total	提供時間	平均値
			揚げる/炭火＋油切り	煮る	フライパン	盛り付け	持ち運び			
		さばの炭焼き定食	8+2	0	0	2	2	13	13	
		生さんまの炭火焼き	8+2	0	0	2	2	14	15	
1	炭火焼き	炭火焼バジルチキンサラダ定食	7+2	0	0	3	2	13	13	14
		大戸屋ランチ	5+2	0	0	2	2	11	11	
2	揚げ物	広島産カキフライ	7+2	0	0	2	2	13	13	12
		四元豚ロースの味噌かつ煮定食	4	4	0	1	2	11	10	
		四元豚野菜たっぷり蒸し鍋	2	5	1	1	2	11	10	
		手作り豆腐のトロトロ煮定食	0	6	0	1	2	9	8	
3	煮物	彩り野菜と手造り豆腐の土鍋麻婆定食	0	6	0	0	2	8	9	9.25
		真だらと野菜の黒酢あん定食	4+2	0	3	1	2	12	11	
4	揚げ物＋炒め物	鶏と野菜の黒酢あん定食	4+2	0	3	1	2	12	10	10.5
5	揚げ物＋煮物	すけそう鱈の生姜みぞれあん定食	3+2	4	0	0	2	11	9	9

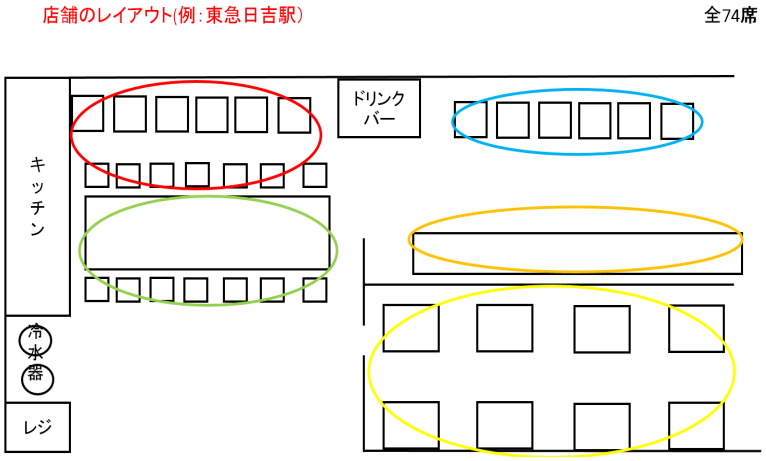
また、料理を調理方法別で５つに分類し、比較してみた。たとえば、平均時間が一番遅い炭火焼き系の提供時間が 14 分で、揚げ物＋炒め物系の平均提供時間が 10 分弱である。それは調理プロセスが違うから提供時間が比較的に遅いと早い料理になるからと考えていた。つまり、一見で料理の提供時間はばらつきが出るけど、料理別からみると安定しているとわかった。

また、お茶出すのは 0 分か 2 分かという傾向があり、お茶を出す時間と席の位置の関係見たけど、関係がなさそうという結果が出た。

表 6　お茶を出す時間と席の位置

	お茶を出す ②	席の位置
1	2	赤
2	0	みどり
3	2	ブルー
4	1	オレンジ
5	0	黄色
6	0	みどり
7	0	ブルー
8	0.4	みどり
9	2	黄色
10	2	みどり
11	0	みどり

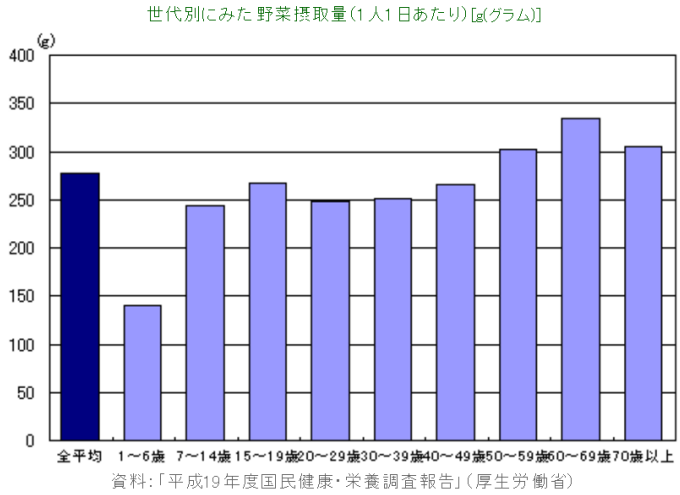
図 13 席の分布



2-4-2. 料理の栄養価値

大戸屋のメニューブックに、従来のカロリー表示に加え、塩分量、アレルギー表示を記載していて、野菜の場合、厚生労働省が推奨している日本人一人一日の野菜摂取は 350ｇであるが、成人の各世代で 20～100g 不足している。(図 9) それに対して大戸屋商品マーケティング企画部により野菜たっぷりシリーズのメニューを開発し、野菜量を大幅に増やした。たとえば、「炭火焼きバジルチキンサラダ定食」はキャベツやプロッコリーなどの野菜が約 180ｇと一日に必要とされる野菜の半分が摂取できる。

図 14



出所：http://www.mhlw.go.jp/bunya/kenkou/eiyou09/dl/01-kekka-03.pdf

また、カロリー量や塩分について全体に見直し、2013 年は 2012 年に比べて定食メニュー全体で約 11%カロリー減らした。たとえば、定番メニューとして人気の「チキンかあさん煮定食」が、野菜を加え 151kcal 減らして 830kcal になった。また、大戸屋が同じ定食屋であるやよい軒と比べてみた結果はカロリー数も塩分も他社より少ないということを分かった。

表 7　大戸屋定番メニューの熱量と塩分表示

		大戸屋		
	分類	メニュー名	熱量 (単位：カロリー)	塩分 (単位：g)
1	黒酢	鶏と野菜の黒酢あん定食	993	5.6
2		真だらと野菜の黒酢あん定食	856	5.5
3		四元豚とたっぷり野菜の蒸し鍋定食	634	1.6
4		大戸屋風ばくだん丼	550	3.1
5	豆腐	手造り豆腐のトロトロ煮定食	541	2.9
6		すけそう鱈の生姜みぞれあん定食	676	3.3
7	さかな	しまほっけのゆう庵焼き定食	553	4
8		しまほっけの炭焼き定食	634	4.9
9		沖目鯛の醤油麹漬け炭焼き定食	642	4.6
10		さばの炭焼き定食	893	5
11	鶏	もろみ漬け鶏の炭焼き定食	912	5.4

12		鶏の青柚子こしょう炭火焼き定食	777	4.6
13		チキンかあさん煮定食	819	6.1
14		チキンの味噌かつ煮定食	945	7.1
15		大戸屋ランチ	849	3.7
16		梅おろしチキンかつ定食	755	5.4
17		炭焼きバジルチキンサラダ定食	804	5.6
18		四元豚のヒレかつ定食	657	3
19		四元豚のロースかつ定食	934	3.9
20	豚	四元豚ロースの味噌かつ煮定食	1155	7.6
21		醤油麹漬け四元豚ロース炭焼き定食	767	5.1
22		連子鯛の塩焼き定食	680	4.7
23		生姜醤油漬け炭焼き牛タン定食	780	5.3
	平均値		759.857143	4.614285714

表 8　やよい軒定番メニューの熱量と塩分表示

		やよい軒		
		メニュー名	熱量 （単位：カロリー）	塩分 （単位：g）
1		サバの塩焼き定食	796	3.3
2		サバの味噌煮定食	732	3.1
3		しまほっけ定食	834	5.3
4		さんまの塩焼き定食	837	5.1
5	さかな	なす味噌と焼き魚の定食	837	4.7
6		野菜ととり天のみぞれ煮定食	604	3.9
7		から揚げ定食	837	6.9
8		とりカツ定食	969	7.7
9		チキン南蛮定食	957	5.7
10	鶏	チキン南蛮とエビフライの定食	1173	6.7
11		彩定食	792	5.8
12		おまぜ定食	589	5.1
13		しょうが焼き定食	705	3.9
14		肉野菜炒め定食	645	4.4
15		味噌かつ煮定食	1006	5
16	豚	豚肉とたっぷり野菜の味噌炒め定食	807	5.1
17		かきフライ定食	930	5
18		かきフライとカットステーキ定食	810	4.2
19		ミックスとじ定食	830	4.6
20		洋風ハンバーグ定食	929	6.1
21		和風ハンバーグ定食	930	5.8
22		チーズ in ハンバーグ定食	1065	4.9
23	洋食	ミックスグリル定食	1145	8.2
	平均値		859.08696	5.23913

しかし、在日留学生 30 名のアンケートにより大戸屋について良くない評価の中、魚の料理に野菜を付いてないことやカロリーが意外に高いことなどの意見があった。つまり、野菜量を増やし、カロリー量を見直したけど、野菜少ない、カロリー高いと思うお客さんがまだいるということが分かった。

2-4-3. 日本店舗と海外店舗の比較

大戸屋は国内では東日本を中心に、300 店舗以上の直営店・フランチャイズ店（2005 年に着手）を運営している。さらに海外では、タイ、台湾、香港、シンガポール等のアジア中心に、2012 年にはニューヨークにも事業領域を広げている（表 9 参照）。海外進出の状況は下のようになっている。(2015 年 3 月 31 日現在) ヨーロッパは食文化や地理的な距離が日本に遠いなどの点があるので、これから進出していく予定もある。

表 9　海外の出店数

	出店数	出店計画数
タイ	48 店	2 店
台湾	22 店	6 店
香港	4 店	0 店
シンガポール	3 店	0 店
ジャカルタ	7 店	1 店
ニューヨーク	3 店	2 店
上海	1 店	4 店
ベトナム	—	1 店

海外進出先に、最も特徴がある台湾とニューヨーク店舗について説明したいと考えている。

1. 台湾店舗

表 10　日本と台湾の比較（価格・内装）

国別/値段	魚料理 （例：しまほっけ）	肉料理 （例：かあさん煮定食）	外食の平均単価	比率	店の内装
日本	894円	786円			
台湾	370NT(1300 円) 1.5倍	330NT(1100円) 1.4倍	100NT	3	日本と似ている

写真 5　日本＆台湾店舗の外見、内見

日本





台湾





日本の店舗だけではなく、台湾の大戸屋店舗に行って調査を実施した。調査を行く前に、ネットで台湾店舗の口コミを見て、好評なコメントが多かったが、台北と高雄の計 4 軒の店舗に行くときに、どこもお客が少なくて、ギャップがあることに気付いた。そこで、日本と台湾大戸屋店舗の価格と内装を比較してみた。比較した結果、台湾店舗のメニュー価格や店の内装は日本と似ているが、物価を考慮すると値段が日本より 3 倍高いということがわかった。(表 9)

2. ニューヨーク店舗

写真 6 ニューヨーク店舗の外見&内見





写真 7　ニューヨーク店舗のメニュー



表 11　web 調査によりニューヨーク店舗に対する口コミ

	いい評価
料理	・ランチで何度か利用したけど、日本の伝統的な定食が美味しい。 ・フレンドリーだし定食は手頃で美味しい。 ・日本には何度も行っているけど、ここは正統派の日本料理が食べられる場所だよ。 ・すごい本物の日本料理だよ。海藻料理も焼き鳥もある。 ・正統派の日本の定食屋だよ。みんなに勧めておいた。

写真 6、7 から、日本より高級感のあり、定食以外のメニュー、たとえば、寿司や焼き鳥なども充実させていることが分かった。そして、ネットでの口コミを調べて、「定食が美味しい」と言った人もいるし、「焼き鳥が美味しい」と言った人もいた。全体的に見てみると、ニューヨーク店舗がいい評価を得たことが分かった。

以上のように、台湾、アメリカの店舗について紹介した。

5 第 3 章：結びと考察

日本の定食料理を広めるのにいくつかの課題がある。確かに、中華定食や洋定食など定食化が進んでいる。しかしそれは本当の日本の定食料理なのかについて疑問を持っている。大戸屋は日本の典型的な定食チェーン店として店内調理をすることによって健康で新鮮な家庭料理を提供しており、一部分の人に評価された。一方で店内調理による提供の平均時間が 10 分を超え、料理別に提供時間の差があるため、遅いやバラつきが出たと思うお客さんもいる。お客さんのよくない評価に対して、大戸屋がマニュアル化に強化し、従業員の熟練度を上げて提供時間を短くする工夫をしているそうだが、やはり、店内調理の良さをもっとお客さんにアピールする必要がある。

台湾大戸屋の店舗は日本と同じような内装、メニューで展開し、1/3 の食材を日本から輸入しており、本場の日本定食の味と料理の新鮮さで台湾人にいい評価をもらっている。

しかし、値段は現地の外食平均値段より3倍高く、特別な日しか利用しないというコメントがたくさんあったので、お客さんの来店頻度が低いのではないかと考えた。大戸屋がリピーター率を上げてもっと定食を広めるために、もっと手頃な値段で提供する必要がある。

日本と食文化が大きく異なるニューヨークにおいて、大戸屋は日本と同様の定食を提供しているが、定食はランチタイムに限定して夜は別メニューにしたり、日本より高級感のある内装や食器を用いたりすることで、好評価を得て、ミシュランガイドにも「TEISHOKU」が紹介された。しかし、夜はビールを飲んで高級日本料理店や居酒屋として利用している人が少なくない。まず来店してから定食のことを知ってもらう事はできているかもしれないが、定食本来の良さを伝えられていない可能性もある。

考察

定食は「主食+主菜＋副菜＋汁」が同時に並ぶ日本の日常食のひとつであり、健康によい、日常性がある、五感で楽しめるという３つの付加価値がある。しかし、定食には素朴なイメージがあり、その場で調理するため提供時間が長いなど

→定食自体の難しさがあるため、海外で広めるのが難しかった。

定食を日本・海外で広めるため、大戸屋は日本と同様の店舗を、食文化の近い台湾に出店し、本物の日本定食を台湾人に伝えようとしているが、価格が高いので、上手く行っているとは言い難い。一方で、食文化が違うニューヨークで日本定食屋の形態を変えて顧客を呼び、定食を知るきっかけをつくっている。

ただ、そのやり方が行き過ぎると、社長の経営理念とどんどん外れ、定食のよさがなくなる危険性がある。

→定食のコンセプトを守ることと海外を含めた定食展開の間にはジレンマがある。

結論：定食の定義や価値が、定食を広める上での阻害要因になることがある。

しかし、主食や主菜などを同時に並べるというコンセプトや、店内調理などの健康や日常性につながる付加価値をかえるべきではなく、正しく伝えるべきである。

ただし、日本定食店舗のやりかたをそのまま海外に持っていっても上手く行かないことがあるので、定食の定義や価値を維持しながら、現地に合わせて値段、店舗内装、メニューなどの展開形式を、再ポジショニングする必要がある。

第 4 章：研究の限界

最後に本研究の限界について指摘を行う。第一に、情報源がホームページ、報道資料などの公表資料やインタビューの内容などに限られているため、調査内容に限界がある。第二に、単一事例分析するため、結論の一般化について妥当性の問題が残されている。また、調査事例の選定あたって、選定基準は単一のため、代表性かつ典型性をもつ対象事例かどうかに限界がある。第三に、アンケート調査や口コミを収集するときに、標本データあら数理統計学的手法で母集団の属性把握してないため、実証内容に限界がある。

謝辞

本論文の作成にあたり、終始適切な助言を賜り、また丁寧に指導して下さった河野宏和先生に感謝します。そして副査の坂爪先生と浅川先生には研究の方向性に示唆を頂き、深く感謝致します。快く協力して頂いた市来嵜治先生には調査のあり方や考察の方法など、細部にわたるご指導をいただきまして感謝いたします。

参照文献

1　三森久実.（2010. 1）. 日本人の食スタイルの変化に対応した業態と和食のもつ安全性と健康志向に世界が注目. フランチャイズエイジ, 8－10.

2　三森久実.（2013.9）. 財務省「職員セミナー」　定食を世界に～世界を健康にする大戸屋のビジネスモデル. ファイナンス, 47-54.

3　三森久実.（2015.1）. 定食に宿る松下幸之助. voice, 108-114.

4　三森久実.（日付不明）. 日本の食を発信する～大戸屋のグローバル戦略～. 東北産業経済研究所紀要, 31－53.

5　松本大地.（2008）. タイ、台湾で和食店の綺羅星となった「大戸屋」の実態調査レポート. 特集アジア流通事情 2008, 40-43.

6　松本大地.（2012）. アジアでのビジネスモデルを確立した「大戸屋」の海外戦略. 特集　アジア流通事情 2012, 58－60.

7　青木孝次.（2015.3）. 日本型フード提供システムのジレンマ―「大戸屋」のビジネスでモデルと収益モデルからの考察―. 産業経済研究所紀要　第２５号.

8　外食産業総合調査研究センター（2004）「事例研究・外食企業 3 社にみる出店戦略

9　―吉野家ディー・アンド・シー、すかいらーく、エームサービス（特集 外食企業の海外進出)」、『Quarterly 外食産業研究』pp. 11-19

10 外食産業総合調査研究センター (2004)「海外出店企業の動向--出店国・出店形態・企業一覧(特集 外食企業の海外進出)」、『Quarterly 外食産業研究』pp. 5-10

11 河原昌一郎(2012)「農林水産政策研究所レビュー」『世界の農業・農政 中国の食品安全問題』pp. 6-7

12 川端基夫（1999）「日系外食産業の海外進出--食文化の国際化の課題」、『食生活科学・文化及び地球環境科学に関する研究助成研究紀要』アサヒビール学術振興財団 pp. 15

13 北倉公彦、陳子佳（2007）「中国産野菜に対する消費者意識と量販店及び外食・中食企業の対応 Consumer's consciousness and deal of Volume-distributors and Food-service-industry to China-grown-vegetables 」、『開発論集』pp. 231-250

14 経済産業省(2012)「サービス業の海外事業展開に向けて」、『通商白書』pp. 329-358

15 上海食品薬品安全研究センター「八大都市食品安全不信頼認知度調査」、『中国食品薬品安全及び監査管理政策報告（2012 年度）』

16 高屋和子（2011）「中国：食の安全に対する関心の高まりと取り組み」、『環日本海経済研究所』

17 中国管理資源事務文庫（2004）「吉野家ブラント認識度調査研究報告」

18 鶴岡公幸(2008)「中国における日系外食チェーンの事業展開 Japanese food service industry: its business in China 」『宮城大学食産業学部紀要』pp. 75-82

19 農林水産省(2007)『我が国の外食産業の海外展開支援マニュアル―中国編―』、「平成 19 年度農林水産物貿易円滑化推進委託事業」