

# 松屋

[福島市飯坂町]

## 和菓子店からミスタードーナツへ、大胆な業態転換 「従業員の幸せ」を軸に人を育てる経営術



### 石森 慎司 代表取締役会長 (66)

Profile ● いしもり・しんじ

昭和34年 東京都生まれ。日本大学工学部卒業。大手テレビ局勤務を経て、平成12年に松屋に入社。翌13年に代表取締役社長に就任し、事業基盤の強化と多角化を推進。令和7年7月、代表取締役会長に就任。

### 地主 茂 代表取締役社長 (56)

Profile ● じぬし・しげる

昭和45年 東京都生まれ。慶応義塾大学総合政策学部卒業。金融機関、監査法人、事業会社での役員などを経て、令和6年に松屋に入社。翌7年代表取締役社長に就任し持続的成長に向けた経営改革を推進している。

現在、東北3県で「ミスタードーナツ」20店舗を展開する松屋の創業は、福島の温泉街・飯坂温泉で開業したお土産用の和菓子店だった。かつては、温泉街の繁栄とともに成長を遂げたが、観光需要の変化をいち早く見据え、ミスタードーナツへと大胆な業態転換を果たした。その後も店舗拡大や新ブランドへの挑戦をしてきた。しかし、それは決して平坦な道のみではなかったという。数々の経営リスクを経験する中で同社が辿り着いたのは「従業員の幸せ」を軸に据える経営だった。

#### 平日の売上を伸ばす店舗づくり 「凡事徹底」がブランドを支える

松屋は現在、東北3県を中心に「ミスタードーナツ」を20店舗のほか、「喜多方ラーメン坂内」を2店舗展開している。年商は約26億円、2026年度は約28億円に達する見込みだ。主力のミスタードーナツ事業は1店舗あたりの平均月商は100万円超の水準を維持しており、地域に根差した店舗運営で安定した実績を積み重ねている。

現在はイオンなどのショッピングセンターを中心に、駅前やロードサイドにも店舗を展開している。ショッピングセンターは週末の集客力が

高い反面、平日の来店客数は大きく落ち込むという。そのため同社では、土日に頼るのではなく、平日の売上をどう伸ばすかを重視した運営体制の構築を進めている。

そのカギとなるのが、日々の店舗運営を粛々と行うこと。つまり「凡事徹底」だ。開店時に商品を十分に陳列し、人気商品を欠品させないなど、一見当たり前に見える基本動作を確実に積み重ねることで、リピーターの満足度向上につなげている。これまで約25年間にわたって社長として経営を担い、昨年会長に就任した石森慎司氏が語る。

「土日に利用したファンは、平日にリピーターとして再来店します。」





▲ショッピングセンターを中心に出店を進めている



▲和菓子店の目玉商品「忠心モナカ」

平日利用者には常連客が多く、変化にも敏感です。店舗に寄せられるご意見も、『店を良くしたい』という思いからいただいているものと受け止めています」

同社では利用者の声を、店舗を見直すきっかけと捉え、改善に生かしている。こうした積み重ねを地域に根差した店舗づくりにつなげている。

## 観光需要の変化を先読み 「土産」から「日常」へ

同社の創業は1952年までさかのぼる。創業者・藤岡静氏は、石森会長の義父にあたる。石森会長自身は先代と一緒に働く機会を得られなかったが、創業家の長女である妻から当時の様子をたびたび聞いてきたという。

東北三大温泉地の一つ、飯坂温泉に開いた和菓子店が同社のルーツだ。商店街の一角に構えた小さな店舗から事業をスタート。看板商品だった直径16・5センチの大型最中「忠信モナカ」が人気を集めた。当時の飯坂温泉は、現在の約3倍の数の旅館が営業し、道には行き交う観光客があ

ふれるほどで、お土産需要に適した和菓子店も大きな賑わいを見せていたという。

石森会長の妻も、小学生の頃から学校帰りに店番を手伝い、最中や焼き菓子の販売に携わっていた。母親は夜中から餡を炊き、最中の皮を焼き続ける一方で、家族の食事づくりも手を抜くこともなかった。まさに、家族総出で店を支えていたのだ。従業員を雇いながら事業を拡大し、和菓子店は、街中の小さな店ながら7店舗を展開するまでに成長した。

しかし創業者は、最盛期を見せつけた温泉街のなかで、これからの街の変化を見据えていた。1973年に、東北新幹線の整備計画が正式決定し、福島にも新幹線が停車することが決まると、観光需要は大きく変化すると予測したのである。新幹線の開業によって、仙台や東京などから短時間で福島に移動できるようになれば、観光客のスタイルも宿泊から日帰りの旅行へ変化すると考えた。宿泊客がお土産として和菓子を購入する機会は減り、土産物需要は縮小していく。そうした時代の流れをいち早く見抜いていた。

そこで、創業者は大きな決断をする。主力事業を、和菓子からドーナツへと転換することにした。「土産」から「日常」へ、地域住民が日

常的に利用する業態へとかじを切ることで、時代の変化に対応したのである。

今から約50年前、1974年に、日本に上陸してまだ間もないFCブランド「ミスタードーナツ」の将来性を見据え、フランチャイズ契約を締結。新たな事業への挑戦を決断した。

だが、苦労したのはその開業費用の調達だった。銀行を何行も回ってもなかなか融資の承諾がもらえず、創業者はついに資金手当てのために7店あった和菓子店の売却を決断。こうして、なんとか開店につなげることができた。

20年間家族で支えてきた和菓子店を閉店までして立ち上げたドーナツ店だ。創業者の並々ならぬ覚悟が、同社のミスタードーナツ事業の根幹となっている。

「当時はまだ珍しかったドーナツ事業に切り替えるというのは本当に勇気もいっただろうと思います。しかし、実際に新幹線が開業した当時からは、飯坂や近くの土湯、高湯など、どこの温泉街も観光客が大幅に減少しました。現在、旅館の数は最盛期の3分1ほどです。先代は、先見の明が素晴らしかった。そういう人々の動きや需要に敏感だったのだと思います」（石森会長）

## 店舗は現場でつくる 従業員を大切にすること文化

オープン以来、ミスタードーナツFC店の経営は順調に伸びていった。当時は、マクドナルドやケンタッキーもまだ始めの頃だったが、人々はファストフードに目新しさを感じながら、とても関心を寄せており、開業直後から多くの来店客があった。その後も着実に店舗数を増やし、福島県内を中心に宮城県、山形県へと商圏を拡大していった。

石森会長は当時、東京でテレビマンとして働いており、同社の経営には関わっていなかったが、ある時、先代の経営哲学に触れる機会があったという。

多忙な日々を送るなか、限られた休日を利用してスキーに行こうと実家に帰省すると、突然『ちよつと運転してくれ』と義父に言われたのだ。行先は同社が経営する山形県の酒田のミスタードーナツ店だった。まだ高速道路は整っておらず、片道4時間ほどかかった。

「先代は店に着くや、私を車に待たせて自らは店の入り口やトイレを掃除して回っていました。そしてお店のスタッフに手作りのおにぎりを30個ほど差し入れていました。休憩の際に『おにぎりをつまみなさ

い』と勧めていたのです。そこには、従業員を大切にすること文化がありまして、それを私に見せたかったのだと思います」（石森会長）

石森会長は当時を振り返って「結局、時間がなくなり楽しみにしていたスキーには行けませんでした」と笑うが、この経験が現場を重視し、従業員を大切にすること先代の教えとして、深く心に刻まれたという。

また、先代の妻、つまり義理の母の献身的に働く姿も石森会長には強い印象として残っているという。

「妻の話ではドーナツ自体は大変売れたようですが、店を次々と出していくと、やはりそのお金が大変。そうした先代の苦勞を、非常に辛抱強く支えたのが義理の母でした。母は長生きして99歳の誕生日目前まで生きて、私も長年ともに過ごしてきましたが、寡黙で本当に素晴らしい女性でしたね」

こうして、義理の父母の生き様に触れていく中で、テレビマンで活躍していた石森会長も、次第に引き寄せられるように同社の経営に関わっていくことになった。

## 新たなブランドに次々挑戦 度重なる逆風

1号店オープンから25年、順調な成長を続けていた同社だったが、2

## 松屋の歩み

|         |                                                                                    |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 1952年   | 創業者・藤岡静氏が福島県飯坂温泉で和菓子店を創業。                                                          |
| 1964年   | 株式会社松屋設立。                                                                          |
| 1975年   | 福島県1号となるミスタードーナツを開業し、外食事業へ進出（FC）。                                                  |
| 2000年   | 石森慎司氏（現会長）が入社。先代の体調悪化を受け事業を承継。当時のミスタードーナツは10数店舗。                                   |
| 2001年7月 | 創業者・藤岡静氏が逝去。                                                                       |
| 2002年   | 石森慎司氏（現会長）が社長に就任。当時のミスタードーナツは17店舗を展開。株式会社松屋店舗開発設立。                                 |
| 2003年   | 片岡鶴太郎美術庭園を開館し、地域貢献・文化事業を開始。                                                        |
| 2004年   | 菓匠 吉兆松屋総本店オープン。52年ぶりに忠信最中復刻商品販売。                                                   |
| 2005年   | ロマンダロール1号店オープン（FC）。                                                                |
| 2006年   | 松屋東京本部を銀座に開設。ステーキ店、沖縄料理などを自社業態で出店。                                                 |
| 2007年   | 串カツ甲子園1号店オープン（以後6店まで拡大）。                                                           |
| 2008年   | 松屋東京本社 日本橋の松屋ABCビルに移転。東京のテナント事業スタート。株式会社ABCグロービズフーズ設立。飲食店運営および飲食事業コンサルティングなどを手がける。 |
| 2012年   | うどんのう1号店オープン（FC）。サブウェイ1号店オープン（FC）。                                                 |
| 2016年   | PABLO1号店オープン（FC）。十割そば会1号店オープン（のれん分け加盟契約）。                                          |
| 2024年   | リトリフアートミュージアム福島オープン。                                                               |
| 2025年   | 石森慎司氏が会長に就任。地主茂氏が社長に就任。                                                            |
| 2026年   | ミスタードーナツ20店舗、喜多方ラーメン坂内2店舗を展開。坂内を第二の柱として育成していく方針。                                   |

000年に創業者の体調が悪化してしまう。これを受け、当時40歳だった石森慎司氏が入社して事業を承継する形となった。翌年7月に創業者が逝去。その後、石森氏が社長に就任する。

このとき17店舗を展開していた。しかし、その頃にはドーナツ人気に

も落ち着きが見られるようになり、経営を取り巻く環境は厳しさを増していた。

ただ、幸いなことに本部の商品開発努力により、現在でも人気の商品である「ボン・デ・リング」が大ヒット。ブランドは勢いを取り戻しイメージ回復にも成功した。その後は



## 一時は多業態化して拡大成長図るが 利益を生み出すブランド優先の経営に回帰

同社もミスタードーナツの出店を再開。それとは別に、ほかのFCの加盟や自社独自の開発での店舗出店にも乗り出していった。

2005年にはクレープ業態の「ロマンドロール」に加盟出店した。さらには、2006年に、東京で展開するオリジナルブランド事業の拠点として、松屋東京本部を銀座に開設。店舗管理や物件開発を担い、首都圏での事業拡大を本格化させるなど、新たな事業の育成に力を注いでいた。



▲クレープ業態のロマンドロールにFC加盟したことも



▲オリジナル業態のABC Steak&Bar



▲6店舗まで拡大した串カツ甲子園

プライベートブランドの店では、

ステーキ業態「ABC Steak & Bar」を東京六本木の森ビルに、2007年には串カツ業態の「串カツ甲子園」や、ほかにも沖縄料理業態のブランドを出店するなど、加速度的に新業態を展開していった。串カツ甲子園は一時6店舗まで店を増やしている。

2008年に起きたリーマンショックでは、ステーキ店の売上が激減するなど、またしても大きなダメージを受けたが、その影響が落ち着く

と、再び新たな出店を重ねた。

2012年にはFCブランドの「うどんのう」「サブウェイ」を合わせて3店舗オープンした。さらに、2016年にはチーズタルトの「PABLO」FCにも参画した。

このようにミスタードーナツ単独業態から様々な別業態のFCに加盟し、また自らもオリジナル業態の事業にも挑戦し続けてきた。しかし、業態ごとに好調だった時期はあったものの、結局はその多くが撤退している。

「商売の本来の目的は、お客様を幸せにすること、そしてなにより従業員を幸せにすることです。そうなる」と結局『利益が出ない』『赤字だ』では続けられない。社員に賞与が出せなかったり、年収が上げられなければ、そういう事業はやらないうがいというところです」（石森会長）

特に、オリジナル業態については、現場のモチベーション自体は高いものの、やはりゼロベースの白紙から作り上げていくことは、事業としての難しさを実感させられたという。

「社員はみんな一生懸命やってくれるのですが、なかなか責任を負うという点では難しい。そこは非常に苦労しました。事業として利益が上がらなければ、銀行さんとしてもいろいろと要求を変えてきます。そんなことを含めると、やはりきちんと利益が出る事業を真ん中に据えて、着々と築いていくことが重要だと気付きました」（石森会長）

結果、残ったのはミスタードーナツの20店舗だった。石森会長は、多業態化して全体の店舗数を拡大することよりも、利益を生み出し、ブランドを地域に残し続けることを優先する経営へとかじを切った。

### 本部経営のベースとなる思想 フランチャイズの良さを定義

さまざまなFCチェーンへの参画や、オリジナル業態へのチャレンジを通じて、石森会長が改めて実感したのは、ミスタードーナツ本部の管理面の強さだったという。特に商品の管理のルールが徹底されているという。



▲ミスタードーナツの山形白山店

「本部の提供するメニューをしつかり店舗に落とし込んでくれています。そして、加盟店へのさまざまな支援も惜しみません。そのため、加盟店だけが過度な負担を抱えることなく事業を続けられます。ダスキンは昔から加盟店に真摯に向き合い、誠実な姿勢を貫いている会社だと感じています」（石森会長）

こうした本部経営のベースとなっているのは、ダスキンが創業以来唱えてきた「祈りの経営」「客の心を心とす」などの経営思想だ。そして、それはスーパードーナツ一人ひとりにも徹底されているのも特徴だという。

「ミスタードーナツ本部エリアマネージャーは担当が変わることもありますが、だれが来ても一緒で、頼れるエリアマネージャーなんです。『シヨップは一人のお客様のためにある』という理念に基づいてQSC（クオリティ、サービス、クリンネス）が徹底して頭に入っています」（石森会長）

そして、かつてさまざまな自社オリジナル業態にも挑戦してきた石森会長だからこそ、いま身に着けてわかるのはフランチイズの良さだと話す。

「ミスタードーナツFCのビジネスは、本部が作っていただいたものを我々が預かって、いろいろな地域のお客に売るわけです。でも実はこれが意外と正解なんです。本部と加盟店という責任分担の中で、ヒト・モノ・カネは加盟店の責任。本部は開発と売り方、そして宣伝です。私はダスキンに40年間育てられています。本当にいま、ありがたいなと思っています」（石森会長）

### 新社長にバトンタッチ 「従業員幸福度」を大切に

松屋は創業から70年以上にわたり、数々の逆境を乗り越えながら歩みが続けてきた。その歴史の中で一貫して変わらないのは、地域に貢献した

いという思いと、従業員を何より大切にしている経営姿勢「従業員幸福度」だ。昨年、石森会長よりバトンタッチを受け社長に就任した地主茂氏が語る。

「会社は利益を追求するためだけに存在するものではありません。従業員とその家族が安心して暮らせる環境をつくるのが経営者の役割です」

だからこそ同社では、人材育成を最も重要な投資と捉えている。

育成のための取り組みとして、本部で行う社員研修や階層別研修、外部講師やミスタードーナツOBなど専門家を招いた研修などを実施している。

近年実施した全社研修では、社員とアルバイトなど店舗スタッフ約200人が参加した。ミスタードーナツの理念や接客の考え方を学ぶだけでなく、実際のクレーム事例を題材にグループディスカッションを行い、店舗ごとの取り組みを共有する場としている。これが、店舗間の連携や意識向上につながっており、参加者からは「他店舗の話が聞けて参考になった」「もっと長い時間受講したい」といった声が寄せられた。数値には表れにくいものの、店舗づく



▲本社にある、創業者・藤岡静氏の胸像

りや職場環境の改善に一定の成果を上げているという。

従業員が幸せでなければ、お客様を幸せにすることはできないという考え方が同社に根付く経営基盤だ。「当社の事業は、どれも地域の方に愛されて初めて成り立つ事業です。いかにお客様に信頼されるお店を作れるのがベースにあります。そのうえで、社員が『松屋で働いてよかった』と思えるような会社づくりが当社の目標です」（地主社長）

### 坂内を第二の柱に 人づくりで次の成長へ

長年にわたりミスタードーナツ事業を軸に成長を続けてきた同社だが、2025年には新たに「喜多方ラーメン坂内」のFC事業に参入した。福島県喜多方市発祥の同ブラン



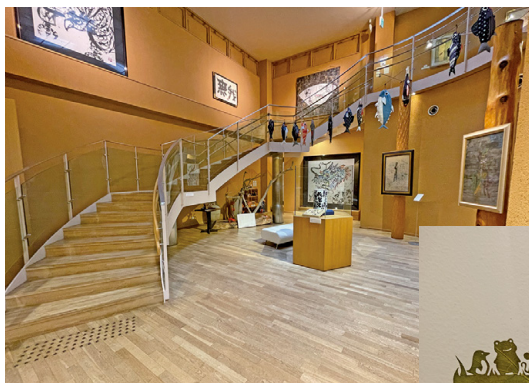
## 美術館の運営

### 文化発信で地域に貢献 芸術が育てる接客力

松屋の事業は外食だけにとどまらない。同社を象徴する取り組みの一つが、美術館の運営だ。

2003年、飯坂温泉の活性化を目的に開館した「片岡鶴太郎美術館」は、俳優・画家として活躍する片岡鶴太郎氏の作品を常設展示する施設として親しまれている。温泉街を訪れる人に芸術に触れる機会を提供し、地域に新たな魅力を生み出したいとの思いから開設された。現在では福島県内で片岡鶴太郎美術館の存在を知らない人はいないほど認知され、観光ルートの一つとして定着している。飯坂温泉の新たな観光資源として地域活性化に貢献してきた。

さらに2024年には、本社に併設



◀福島片岡鶴太郎美術館の内観

▼葉っぱのミュージアムの作品



する形で「リトリーフアートミュージアム福島」をオープン。葉を素材にしたアート作品を展示する全国でも珍しい美術館だ。企業の本社内に美術館を設ける取り組みは珍しく、地域住民や観光客が気軽に立ち寄れる文化発信拠点としての役割も担っている。

この取り組みの中で最も重視したのは、従業員に文化や芸術に触れる環境を提供することだった。仕事だけでは得られない感性や心の豊か

さを育むことが、人としての成長につながる。その経験が結果として、より良い接客に結び付くと考えている。

現在は、2つ合わせて年間2万人以上の来館客がある。外食事業と文化事業。一見すると異なる分野だが、どちらも地域に貢献し、人を育てるという理念のもとに展開されている。



▲仙台に出店した喜多方ラーメン坂内

ドは、国内に約80店舗を展開するラーメンブランドだ。しかし意外なことに、東北エリアでは坂内の店舗は岩手県に1店舗のみで、福島県にも出店はまだなかったという。東北エリアにおいて、今後も十分な市場拡大の余地があると判断したことが参入の決め手となった。

2025年12月に仙台市に坂内1号店をオープン。立て続けに、ブランドのルーツである「坂内食堂」がある福島県でも2号店を開業した。

「この福島の地で出店させていただくのは非常に誇りでもあり、嬉しくもありました」

そう話す石森会長は、坂内は地域からの期待も高いブランドだと受け止めている。「いいお店が来た」と

## 会社概要

### 松屋

|      |                                                              |
|------|--------------------------------------------------------------|
| 代表者  | 会長 石森 慎司<br>社長 地主 茂                                          |
| 所在地  | 福島市飯坂町                                                       |
| 設立   | 1964年8月                                                      |
| 資本金  | 5000万円                                                       |
| 従業員数 | 500人（パート・アルバイト社員含む）                                          |
| 事業内容 | ミスタードーナツ（東北エリア22店舗）<br>松鶴苑事業／松屋レストラン・福島片岡鶴太郎美術館庭園テナント事業／松鶴苑内 |

喜んでもらえる店舗づくりを進めながら、今後数年で10店舗規模まで拡大したい考えだ。その先には、ミスタードーナツに続く第二の事業の柱として育成し、同社の成長を支えるブランドへ発展させていきたいとしている。

時代が変わり、経営者が代替わりしても、同社の経営理念は脈々と受け継がれている。これからも地域に必要とされるブランドとともに、人を育てる企業として、東北で新たな成長を目指していく。

「とにかく従業員の生活向上、それから従業員の精神面の成長を大事にしています。お互いを高めあえる会社になりたいです。それができると、大手に負けない『面白いユニークな会社だな』と思ってもらえるような規模感に成長できると考えています」（石森会長）