



スカッションを行い、班ごとに考えをまとめ、「社長と会長に新業態を提案する」との想定でプレゼンテーションを行った。

JFからはティーチングスタッフと



して教育研修委員会の谷澤憲良委員長（協会副会長・タニザワフーズ㈱社長）、青沼弘委員（協会理事・㈱ビーエム社長）、及び小林均委員（協会理事・㈱小嶋屋社長）が出席し、社長・会長役の青沼氏と小林氏は経営者の

厳しい立場を説くとともに業務遂行上の具体的なアドバイスを行った。

最後に谷澤教育研修委員長が参加者に向かって、「学んだことをすぐに実践して欲しい。参加者同士が10年後、20年後に社会的リーダーとして再会する日が必ず来るので、これからも積極的に交流を深めて頂きたい。」と、未来のリーダー達へエールを送った。

海外進出セミナー

11月14日 東京・アジュール竹芝
参加者 90名

本セミナーは今年度新設された国際交流委員会の第1回目セミナーであり、NPO法人日本食レストラン海外普及推進機構（略称JRO）との共催により開催された。佐竹力総同委員会委員長（協会副会長・㈱美濃吉代表取締役社長）の開会挨拶に始まり、小坂伸行農林水産省総合食料局食糧貿易課課長補佐、後藤四郎協会理事（㈱ハチバン代表取締役社長）、および深澤晴彦キッコーマン㈱海外事業部管理第2グループ長の各氏の海外経験に基づく講演の後、青山豊久農林水産省総合食料局外食産業室長の閉会挨拶でセミナーは終了した。

周知のように日本の外食産業市場規模は1997年をピークに拡大が停滞し、現在は成熟状態にある。一方、海外では日本食ブームが世界中に拡がり、日本食レストランの看板を掲げる店舗が急増している。日本における“イタメシ”の浸透のように、ドラマや映画で日本食レストランでの食事のシーンが出たり、神戸ビーフや柚子、シイタケ、味の素など、日本の食材や食品の名前がそのまま各国で使われ、意味が通じる地域も増えている。

また、日本食は、各国の伝統的な食文化や嗜好と融合し、フュージョンや斬新なレシピが各地で生まれており、国や地域によっては、小規模な地方都市でも日本食レストランを見かけるまでになっている。



佐竹国際交流委員長



青山外食産業室長

現在、海外の日本食市場は成長期であり、日本の外食産業や関連企業にとっても魅力的な市場へと成長している。そこで、実際に海外市場に進出（出店）したり、日本の食材や食品を輸出するには、海外の法規制、関税制度、雇用、人材育成、食材調達等の問題にどう対処すればよいのかを、それぞれ行政及び民間企業の経験に基づき、前述の3氏に講演していただいた。

ヨーロッパの日本食市場に日本が食い込むための課題

農林水産省総合食料局食糧貿易課
課長補佐 小坂伸行氏

ヨーロッパの日本食市場に進出（出店）したり日本の食材や食品を輸出する際には、特にEU（欧州連合）の規制体系とその運用を理解しておく必要がある。



EUにおける規制には、①貿易関税のように、EUの統一基準であり各國法が存在しない、EU規則に基づく規制と、②EUが大枠を示し各國がそれぞれ法律を作成する、EU指令に基づく規制がある。また、①のEU規則に基づく規制であっても、国により運用は大きく異なる。

そのため、EU規則に基づく通関手続きも国によって運用が異なり、例えばオランダは比較的通過しやすいがフランスは厳しいとか、ドイツは残留農薬についての運用が厳しいなど、域内でも必ずしも一律ではない。

これは、各國の規則が日本の法令のように細部まできちんと記述されていない事が一因であり、行政担当者の裁量の幅（＝グレーゾーンの幅）が極めて大きいと言える。

例えば、日本から冷凍枝豆を輸入した際には、輸入品目を「野菜」とするか「大豆」にするかによって関税率が異なるのだが、税關担当者10人に照会したところ、4人は「野菜」、6人は「大豆」と判断した。したがって、日本から輸出する際には必ず複数の担当者に確認する必要がある。

このように、グレーゾーンの範囲が広いため、日本企業がコンプライアンスを気にしている間に、他国企業に市

場を奪われている例が多い。グレーゾーンは法令違反ではないので、輸出は積極的に展開し、その場その場で判断していく必要がある。

また、EU域内の食品業界の商談会においては、中国や韓国のパビリオンが堂々と寿司や刺身、ワサビ、のり等を売り込んでいることに注意すべきだ。こうした中国・韓国製の日本食に勝つためには、広く「日本食の普及」という観点から、「日本産の農林水産物等の輸出」だけではなく、日本メーカーの食品の輸出という観点が必要だと思われる。

日本食の普及プロセスには、“ニューヨーク→ロンドン→EU各国”という流れと、“外食→家庭食”という流れがあり、それを商品毎に見極めて対応することが必要である。日本食がまだ発展段階であるEUでは、「日本食の普及」という観点からのマーケティングが必要であり、料理方法を含めてゼロからのスタートを覚悟して説明しなければならない。例えば米の場合、炊飯器は一般家庭に無いので、米の研ぎ方から鍋を使った炊き方までの一連の作業を解説する必要がある。

英国における日本食レストランの店舗数は、中華、イタリアン、タイのレストランに次いで4番目ぐらいであるが、近年は韓国系の日本食レストランやテイクアウト店の増加が目立つ。

英国人はチェーン展開しているレストランが大好きなので、複数店舗の展開が可能な日本の外食企業が進出すると有望だと思われる。

出店に当たっては、物件によっては排気ダクトの設置や調理方法の規制、看板・席数の許可制等々、都市計画上・建築上の厳しい規制がある。また、不動産契約においても、建物や土地によっては何重にも契約が必要な物件もあり、それぞれの契約期間などに特に注意する必要がある。

日本の企業は品質のよい商品を作り、他国企業と比べるとマーケティングの面で弱さを感じられる。EU市場においては、味や見た目のパッケージ

よりも賞味期限・成分・添加物等の表示が重視されており、味よりも商品の良さの説明、あるいは謹密を、舌でなく脳に訴える必要がある。

「8番らーめん」事業の海外戦略

株式会社ハチバン
代表取締役社長 後藤四郎氏

北陸を拠点とする当社が海外への展開を始めたのは、次のようなきっかけからである。当社は、会社の価値を高め優秀な人材が多く集まるようにするために全国展開を目指していたが、関東への進出がうまく進まず、それならばいっそのこと海外に進出しようかと考えていた時に、タイの会社からタイで「8番らーめん」を展開したいという申し出があったのだ。



現在、海外展開している「8番らーめん」は、タイに83店舗、台湾に2店舗、香港に7店舗、合計で92店舗にのぼる。また、タイにはスープやたれを製造するセントラルキッチン(CK)があり、日本国内で使用しているスープやたれもすべてタイで製造している。

海外に事業展開をする主な理由は、以下の3点である。

- ①優秀な人材を集めることで会社の価値が高まる。
- ②マーチャンダイジングとして海外から安定的に食材が調達できる。
- ③従業員確保（将来国内の従業員確保が難しくなった時のため）。

海外に進出する際には現地パートナーとの合弁会社を設立しており、単独での展開は難しいと考えている。

現地パートナーの選択は、現地での

成功にとって重要であり、よいパートナーであればFC（フランチャイズ）契約による店舗展開も成功する。これまで、マレーシアでは2007年に、また上海と青島では2008年に、現地パートナーとの契約を解約した。東南アジアではビジネス相手の80%が華僑であり、彼らの文化や気質を理解していないとビジネスは成り立たない。

タイでの店舗展開は当初苦労したが、CKが完成してからは独自の改良でタイ人の口に合う麺が作れるようになり、多くのタイ人に受け入れられるようになった。

元来、東南アジア圏には麺と醤油を食べ、箸を使う文化があるため、らーめんも受け入れられたのだと考えている。また、現地店舗の一般的な従業員の教育レベルは高くないので、店舗ではなるべく調理をしなくて済むように、CKでほとんどの調理をしている事が成功要因の1つでもある。

現在「8番らーめん」を食べて頂いているタイ人のお客様は、らーめんを食べに来ているのではなく、今日日本で日本人が食べているものを食べたいから来店しているのだ。今後は、寿司や鉄板焼きではなく、和民や大戸屋などのような日本人がよく食べいわゆる“普通の食事”を提供するレストラン

が、タイでは支持されると考えている。

つまり、タイで日本食が支持されているのは、味やおいしさだけではなく、日本へのイメージや憧れ、「おもてなし」という言葉に象徴されるサービスレベルの高さなどを含めた「全体」が評価されているのである。



市場に限定せず、現地の食材や食文化を考慮して対象範囲を広げた

ことが、今日醤油が広く認知されるようになった理由である。

さらに醤油を普及させるために、1961年には週末にバーベキューを楽しむ家庭が多いことに目をつけ、家庭向けの“Teriyaki”ソースを販売し、新たな市場を切り開いた。

現在では、世界中で米国同様に醤油を普及させるために、欧州では鉄板焼きレストランを開店して醤油を体験してもらい、また、アジアでも現地の食文化と融合した醤油を使った商品を展開している。

カリフォルニアロールに代表される寿司のように、醤油も現地の食文化と融合して新たな形で世界に拡がるように、各地の食文化と出会い、融合し、新しいものを作り出すことを海外戦略としている。ただし、衛生面と醤油製造の根本的な部分は、今後もキッコマン基準として維持していきたい。

社会の多くの人々に「キッコマンがあつてよかった」と思われるような企業になる事を目指している。

「キッコーマン」の海外戦略

キッコーマン株式会社海外事業部
管理第2グループ長 深澤晴彦氏

2007年に米国進出50周年を迎えたキッコーマングループの海外事業は、2008年3月期時点で、年間売上高の30%を占める1246億円であり、そのうち北米における売上高が77%を占める。

第2次世界大戦前までは、米国の日系人市場に醤油を輸出していた程度だが、1957年からは米国人に対するマーケティングを開始し、スーパーで肉を焼いて醤油をかけ、その匂いと味を体験して頂くという地道な普及活動を続けるとともに、醤油を使ったメニューの提案に力を注いできた。

また、醤油の販売マーケットを和食

JF外食市場研修
ストアコンパリソン
11月19日 参加者30名

JF会員社より経営者や店舗開発責任者等30名の参加を得て、大規模再開発事業が進んでいる横浜市周辺の施設を視察した。訪問地はキューピックプラザ新横浜、ららぽーと横浜、そして今年10月に全館リニューアルオープンしたばかりの横浜モアーズ、さらには(株)グリーンハウスの物流センターであった。

これらの諸商業施設では会員社の経営する店舗を訪れ、内装、料理、キッチンを見学したほか、当該施設のコンセプトや主たる営業時間帯、ターゲットとしている客層、コストに関する具体的な数字、安全・安心に関わる衛生面での取り組み等々を、担当諸氏から説明していただいた。

先ずキューピックプラザ新横浜では、(株)クリエイトレストランツが経営する「はーべすと」、(株)トラジの「焼肉トラジ」を視察した。

上記2店舗の共通点は、新横浜駅の駅ビルに立地し、近隣に横浜アリーナや日産スタジアム等のイベント施設が

あるため、イベント終了時に一気にお客様が来店することだ。

続いて訪問したららぽーと横浜では、同施設を経営している三井不動産㈱より開発コンセプトや店舗の選考基準等の説明を受けた後、(株)WDIが経営する「カリフォルニア・ピザ・キッチン」および(株)グリーンハウスホスピタリティマネージメントが経営する「謝謝殿 炎菜房」を視察した。

三井不動産㈱の説明によると、ららぽーと横浜のフードコートでは、店舗ごとに顧客から注文を受けるのではなく、オーダーを一元化して受ける独自のシステムを取り入れている。このた